

郵政民営化委員会
第 71 回議事録

内閣官房副長官補付

○田中委員長 それでは、委員の先生方、そろわれましたので、今日は 71 回目になりますけれども、郵政民営化委員会を開催いたします。

今日は飯泉さんも大変公務御多忙のところをやりくりしていただきましてありがとうございます。

委員 5 人そろいましたので、この 3 月末に私どもの任期が終了しますが、その前に 3 年間さかのぼって郵政民営化の現状がどうなっているのかということについての我々の意見書を取りまとめるという仕事がございます。

この 3 年間の見直しに当たっては、いろいろなことが法文上ありますけれども、その 1 つに金融情勢、とりわけ国際金融情勢の変化等があった場合に、それが郵政民営化に及ぼす影響について評価を行うということがございます。

御存じのように、現在、国際金融情勢は大きな波が来ております。

1 つはシステミックリスクという問題が既に欧米で起きる可能性がある。とりわけ金融機関の自己資本毀損に基づく信用創造機能というものに影響が出る。よく金融引き締めを行うときにはクレジットランチという言葉が使われますけれども、今回起きているような状況はキャピタルランチと言っている、要するに金融機関の自己資本毀損に伴う国際的な金融情勢不安に関わって、世界的にもどうしてこういうことが起きたのか、どこに原因があったのか、それからどうすればいいのか、レギュレーションはどうあるべきかということが議論されております。

日本郵政株式会社の下における 2 つの金融機関の資産規模は、御存じのように大変大きいものでありますし、国際的に見ても特定の金融機関の自己資本毀損等が引き金となってシステミックリスクが起きるといふことに対しては非常に厳しい目線が注がれているわけであります。

恐らく、この郵政民営化委員会の設置と 3 年間の経過したところでの見直しという中には、この日本郵政株式会社の下での 2 つの金融機関の資産規模の大きさ、それから決済等も含めまして、この問題がこの巨大な金融機関を通じて起きることはないのかどうか。

それから、この巨大な金融機関が JGB、日本国国債を大量に保有しているという状況からしますと、欧米で起きていますように、国債の価値の変動によって金融機関の自己資本毀損が起きる可能性という経路についても既に世界的に議論されておりますので、恐らく望まれているこの 3 年後の見直しという中には、果たしてそういう中で日本郵政株式会社及びその下における金融機関の経営等が、そういう視点から経営上の検討が行われているのかどうか、またこれをめぐるレギュレーションの状況が国際的な大きな流れに今、沿っているのかどうかということについても、我々は何かを申し上げなければいけないのではないかとこのように思っております。

今日はそこで、来年 3 月に予定されています意見書提出に当たって、どういうポイントが重要なのかということについて議論していただけないのかどうかということでもあります。

もう一つは、日本郵政株式会社及びその子会社についてのヒアリングといいますか、どうそれぞれの経営陣がお取り組みなのかを、報告書の作成に当たって少なくとも 1 回は聞いた方がいいと思いますので、質問をさせていただく項目、それから資料提出をお願いする分野等についても、今日御議論をしていただければというふうに思っております。

今日の進行は、そういう意味でこの意見書に盛り込まなければいけない項目について御意見を伺うとともに、日本郵政グループ各社に対する質問及び資料提出をしようと思っておりますので、これについての御意見を承ればと思っております。

今日は、皆様方の御予定もございますので、9時半には終えたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

まず最初に、この意見書に盛り込むべき項目、あるいは意見書の位置づけということについて、改めて御意見を、今日は委員全員御出席ですので、それを伺ってみたいと思っております。

済みません、斉藤さんからこの順で。

○斉藤委員 先日も申し上げましたように、大変重要なときですので、是非よいレポートをまとめたいというふうに思っております。

3年間の総括というだけではなくて、今後郵政を将来どういうあるべき姿が望ましいのか、その辺りのビジョンも盛り込めたらというふうに考えております。もっと長く話した方がよろしいですか。

○田中委員長 どうぞ。

○斉藤委員 いえ。

○田中委員長 その点について、ほかの委員の方も御意見も伺いたいのですが、私は前からこの委員会の役回りには何かこうした方がいいとか言うような、勿論、監督ではないしプレーヤーでもないし、コーチでもない。だから、あるべき論というものが議論される場ではないだろうというふうに思っております。法に基づいて掲げられていることについて、すなわち郵政民営化の現状が果たしてこの民営化を掲げて制度改革が行われたことに即して、どういう進捗状況になっているのかということについて、我々意見を言うのであって、コーチ役を引き受けろとか、コンサルティングを何か頼まれているとか、そういうことではないというふうに私は理解をしていますので、あるべき論とはちょっと委員会の役割が違うんじゃないかとは思っております。今までもメディアの方にはそういうふうに申し上げてきていますので、あるべき論をここでまたやることはないのじゃないかと。少なくとも法がこの委員会に要請しているのはそういうことではないというふうに思っております。これは私が思っているだけかもしれませんが、委員の方々の御意見も合わせて。

野村さん、全般的な。

○野村委員 1つには、今、委員長おっしゃられたようなマクロ経済環境の変化の中で、今、抱えている問題点がどういうふうに生じていてどうなるのかということは分析の対象だと思っておりますけれども、ミクロで見えていきますと時系列でいろいろなことが起こりましたので、その起こった出来事一つひとつについて、評価よりはまずは何が起こったのかということを経験を残さないといけないというふうに思っています。

1つ例えば例を挙げますと、かんぽの宿の問題は、その後政府が報告書を書いてこういうまとめをしたとか、あるいはそれを踏まえて、その中には刑事告発もあったわけですがけれども、刑事告発があって、それに対しては司法当局の方は不起訴にしたとか、そういう客観的な出来事がありますので、それはやはりどこかに記録を残して、残すのは私たちだけであろうと思っています。

例えば、その後政権交代がありました。経営者の交代というのが起こりましたのでガバナンス体制が変わりましたから、そのガバナンス体制の中でどのような運営が行われるようになったのかと、実際にどう行われてきたのかといったようなことも記録する必要があるかと思えます。

それから、法律的な面では株式売却凍結法が通りましたので、そのことによって経営に何か影響があったのかどうかというようなことも分析する必要があるかと思えます。

1つには、大きく言いますと、私どもが最初にイメージしていたのは、上場を視野に入れているためにエクイティストーリーが書かれている。その中で内部統制を整えていこうとか、ある意味では上場後の姿を視野に入れながら前倒しで作業をしてきたという部分があったと思うんですけども、これがとまってしまっているのか、それとも依然として将来的な上場を目指して従来の内部統制の構築等がそのまま進められてきたのかどうかといったことはきちんと分析しなければいけないのかというふうに思っています。

よく報道で言われるのは、上場であれば、いわゆるコンプライアンスの徹底ということで、例えばということで監視カメラなどを設置するというような作業が行われていたものが一気に撤去の方向に向かったというようなことが報じられていますが、それがなぜそういうふうになっているのか、どういうところでそれが決められてどう行われているのかといったようなことはきちんと分析する必要があるかというふうに思っています。

そういった観点の中で、もう一つの大きな出来事は、これは言うまでもありませんけれども、ゆうパックの統合問題の話があるかと思えます。

ゆうパック問題は、前の経営者のところから問題が発生しているということもありますが、現経営者のところで新たに起こったこともありますので、そこをきちんと切り分けた上で、前の経営者のところで問題提起されていた問題と、それを修正すべく現経営者が判断して行ったこと。その後者の面について、赤字の原因といわれているものがよくあるわけですけれども、契約を精査せずに全体的に引き取ったといったようなことがもし原因だとするならば、それはどういうふうな意思決定の下に行われて、それがどのような形で内部で評価されているのかといったようなことも検証する必要があるのかと思っています。

ほかにも幾つかイベントはあるのだと思えますけれども、今のよう形で思いつくままに申し上げましたが、もっとほかのものも拾い上げて、ある程度この期間中に起こった出来事についての客観的な分析を行って、最終的には評価をするというようなイメージかというふうに思っています。

○田中委員長 辻山さん。

○辻山委員 前々回もちょっと申し上げたのですが、やはり現行法を前提にして与えられた我々のミッションに盛り込まれていることを、その範囲内で、今回3年目の報告書をつくるということが基本じゃないかと思えます。

委員長おっしゃったように、その枠外のことというのはこの委員会のミッションではないので、そういうところに鑑みまして、今、重複するので簡単に申し上げますと、野村委員がおっしゃったように、記録を、特に3年間の記録をきちんと残す、いろいろな事項がありました。

そのほかに、この間のいろいろな動きの中で、最初にこの民营化委員会に与えられたミッシ

ョンの中でも大きいものは、今、委員長御指摘の金融2社の国債保有問題、これを市場の中にソフトランディングしていくためには長期的には運用の多様性といいますか、貸し出しのスキルアップというのがやはり大きな課題だったと思うんですね。それがないと一歩も先に進めないということで、この辺のスキルアップというものがこの3年間でどのような現状になったのか。さらに合わせてこの3年間で見ますと、3年前と今と、4社の財務状態がどういうふうに変化しているのか、よくなったのか悪くなったのかというのは、少なくとも事実として検証できる問題です。特に事業会社についてはかなり深刻な問題が起こっているというふうに認識しておりますので、その辺も報告書には盛り込むことになるのかなというふうに考えております
○田中委員長 お願いいたします。飯泉さん。

○飯泉委員 これも一貫して申し上げてきたんですけれども、郵政民営化の目的は一体何だろうと。これは前もとりまとめをしていただいて、やはりこれは国民のためにというのが一番大きな命題がありました。そうした意味では、委員の皆さん方にもやはり現場を早く見てもらおうということで、例えば徳島県にもおいでをいただいて、現場のモチベーションをしっかりと見ていただく。

しかし、このときの方向は定まっていたんですね。しかしその後、今、委員長もおっしゃるように社長が代わる。つまり政権が変わったということの中で、経営方針がころころ変わってきてしまう。これははっきり申し上げて現場に大きな混乱を招くことになりまして、またそうした中でガバナンスがきかなくなってしまう、こういったところからいろいろの問題が派生をしてくる。

それに対して、今度は国民全体が見た目というものが一体どうなっているんだろうかと。当初は民営化に踏み切ったときに、サービスの問題とか、あるいは各郵便局、簡易郵便局などがどんどん閉鎖になってくるとか、こうした利便性が悪くなった悪くなったという声が、これがほとんどだったわけなのですが、最近はそのもも一体どうなるんだろうかと、こういったところにもう今、来てしまっている。

そうした意味では、今、確かに法律に基づいて、日本は法治国家ですから運営をされていく必要はあるわけなんですけど、やはりその一番の目的、何のためにこの法律をつくったんだと。そして、この法律というは今も生きているのか生きていないのか、そういったところをしっかりと見ていき、場合によっては、現状に合わせれば、法律はやはりこういうふうに変えるべきじゃないかと。こうした点も我々としては本来は提言をしていくべきじゃないのか。

確かに法律にその設置根拠があるわけですが、そうした中で今後どうあるべきかといった点は、やはり私は言うべきだと思っています。

そこがこれから重要になるところで、委員長のまさにおっしゃった、最近の金融のグローバル的な旗の問題ですよね。金融だけではなくて、先ほどボンドの話、国債の話が出てきて、今度はフランスの国債も格下げするんじゃないかと、こうしたところがフランスでのああした銀行の破綻ということで、これはもう世界じゅうでどんどんこれから起こり得る。ではそれが郵貯にだけ起こらないということはある得ない世界なものですから、当然そうしたところについての指摘をしていく。

従来、この国債を一番の資産として持っていることが問題だということから入り、いやい

や、その後を見ていくと逆に国債を持っているのはかえってよかったんじゃないかという議論になり、今はやはりまた問題になってくるということですから、やはりこの国際的な金融情勢がころころ変わる、これに対してやはりタイムリーに、またビビッドに我々委員会としては指摘をして、あとそれをガバナンスとしてどうするのか、政府としてどうするのか、こうした点をやはり提言をしていくべきではないかと、こう思っています。

○田中委員長 2 順目になるかと思いますが、今までの御意見の中で共通に確認できることはあると思いますので、あえてもう一度言う必要はないと思うのですが、飯泉委員が言われたあるべき論についても、国民の中にそもそも郵政民営化というのは何のために始めたのだという。その問いに対してもう根源的な問いに対して、やはり今度の3年後の見直しは何か言っておかなければいけないということなのです。

齊藤委員が言われたこともそういうことでとりまとめればよろしいですか。飯泉さんの言われたような。

○齊藤委員 はい。おっしゃるとおり。

○田中委員長 その点、どうですか。改めて民営化、その一項目を。

○辻山委員 これはちょっとほかの方と違うかもしれないけれども、前々回から申し上げているように、一応委員会のミッションがあるわけですね。それを再確認するという事に尽きる。そもそも論はどうだったのかということは必要だと思いますけれども、これをこの委員会がこう変えるべきだとかああ変えるべきだとか、正しかったとか正しくなかったとか、あるいは極論をいえば改革法の方が正しいとか正しくないとか、それを言うのは我々のミッションのちょっと外にあると、私自身はそう考えております。

○田中委員長 どうぞ。

○野村委員 私も現に今もし、その将来のことを議論するとなると必ず改革法に移行すべきなのかどうかという議論にかなり焦点が合ってくる可能性があると思うのですが、そのことを評価する前に、今、当初予定されていたものは何だったのかということを確認することによって、その将来のことについて役立ててもらおうというのはあるかもしれませんが、直接この改革法は推進すべきだとか、改革法はおかしいとかということをやりと始めると、何か我々は立法に関わっているかのような感じになってしまうのでどうかという、ちょっと非常にはっきりしなくて申し訳ないんですけども、むしろミッションを遂行する中から見えてくる恐らく私たちの考え方というのはにじみ出てくるんじゃないかというような感じはしています。

飯泉委員がおっしゃったとおりで、むしろ当初の目的は何だったのかというようなことを確認したりとか、それに照らして今の動きはどうかとか、逆に今の動きから見ると何を指しているかという評価できるものなのかというようなことを分析することはあってもいいんじゃないかというふうには思っています。

ちょっと一言申し上げますと、これは何かよくわからないんですけども、ちょっと政権交代というのが行われて、今の民主党政権、初めてハンドリングを始めたときに、政権が変わったら法律はもう当然に変わるものだというような、ちょっと何か早合点ではありませんけれどもそういうのがややあって、ですから私たちの事務局もあつという間に廃止になってしまっただけなくなるという、そういう状況だったわけですが、そういうやり方でよかったのか

どうかということもあったと思うんですね。やはり法律がまだ通っていないうちには、通すまでの間はどやって進めていくべきなのかという議論がなければいけなかったと思うのですが、もう次の自分たちが目指している法律が当然に通るものとして、もう上場はしなくてもいいですよとか、そういうことを言い始めてしまったと。経営者もそれに合わせて布陣を変えてしまうというようなことをしてしまったわけなのですけれども、これがやや混乱を招いて、結果的にはだれも触れないものになってしまったというような感じのところもあると思うので、そこはちょっと指摘することなのかと思います。

ただ、政府批判になってしまうのは、政府の委員会としてどうなのかという問題もありますので、何かうまくその間の事情、前にも言ったんですけれども、私たちの委員会は事務局がなくなってしまって、本来法律に定められている報告も実は行われていないという状況で、後になってからこんなままとまって忘れていましたみたいなのが来るというような状況であるということは、やはりそれは事実ですので、きちっと残しておく必要はあるかなと思います。

○田中委員長 それと、そもそもこの我々の意見書をどこに出すのかというのはありましたね。郵政民営化推進本部というのは、今、実質上消えているということなので、今まででしたら本部があって、本部長である内閣総理大臣に出すということなのですけれども、法はついているけれども実際の本部はないわけで、最終的には宛名はどうするのかというのが私もちょっと気にはなっているんですが、内閣総理大臣でいいのではないかと思いますけれども。

○飯泉委員 それと、今の点なんですけれども、私が申し上げたのは実はその点なんです。今、野村委員がくしくも指摘をされたのが的を射ているんです。

つまり、今の政権の運営の仕方というのは、日本は法治国家なので普通は法律が改正される前は、たとえ前政権であろうと、その法律を執行していく、これが本来あるべき姿。

しかし、マニフェスト型の選挙という、これがどんどんクローズアップされて、法律ではなくてマニフェストで全部見ていくんだ、また国民もそれに基づいて投票活動をしていくということになりますので、逆に言うと法律がマニフェストと全く逆の方向にある、その場合、一体どちらをとるかといった場合にはマニフェストを何の迷いもなくとるんですね。また、国民もそういう方になれてきている。だから当然法律は変わるものだという前提で行政が進められてしまうのです。ここに法治国家としてのいろいろな機関におられた皆さんにとってみるとそれはおかしいではないか。法律は法律である。マニフェストはそういう方向であって、法律を改正して初めてそれが実現するんだと。

しかし、そうした詰めた議論にはもう今は世論的になっていないですね。マスコミもまさにそういう行動パターンをとってしまうわけなものですから、ではそうした中にこの委員会として何をやはりやるべきかというのは、今、いろいろ経済面でも変わってきて、そして場合によってはすぐに提言をしなければならないといった点が多々あるわけで、そうした点についても全く触られていないわけですよ。

ですから、そこをやはりあるべきではないかということをはっきりと言っていく。それが逆に言うと世論を動かし、もっと言うと政権、今は参議院の方ではまた逆にねじれているわけですから、お互いがみんなその解を求めているわけですね。何かよりどころを求めているわけですから、逆に今こそいろいろな形で打ち出していくことによって、ああ、委員会でもこう言っ

ているじゃないかということが今度は逆にクローズアップされてくるということですから、一時期少し政府内としては休眠的な状態があったわけですがけれども、今こそやはり最初の目的にしたがって、ではどうすべきかといったこと。

また、世界的な経済情勢の中でやはりこうないと危ないんじゃないかという点を指摘をしておく。そうしたものは必ずや取り上げられるということになりますので、私としてはやはり今、こうすべき、こうあるべきということをやっていく。ただ、その一番帰結は一番最初の、何のためにこれがあるのかと。これは国民のためではないかということを使う。

それから、委員長の言われたその宛名の話はここはもう法律にのっとって、法律は生きているわけですから、私は本部長である内閣総理大臣でいいと。政権としては受け取るか、それはもうベース問題で、ここはもう法律に基づいて運用すべきものだ、そう思っています。

○辻山委員 おっしゃるように、インパクトを与えられればいいわけなのですが、マニフェスト型というと、確におっしゃる通りですが、マニフェストも1点の政策を掲げた選挙ということだったらこれはわかりやすいんですが、そのマニフェストの中にも10も20も30もいろいろなものが入っているときに、小泉政権のときは郵政選挙ということですから、それで国民の信を問うたわけですね。あそこは民意がはっきりしていたわけですよ、郵政について。けれども、今回パッケージになった場合に、こちらは反対だけれどもこちらはいいだろうというようなことで、そのマニフェスト型でこの問題についての民意が変わったんだというふうに私は考えていません。

最近マニフェスト型、いいのか悪いのかという議論もあるようですけれども、とにかく何もかも盛り込んで、それでそこに入っていたからそれが信任されたんだという受けとめ方は余り国民はしていないんじゃないかと思えます。少なくとも私の周りにはだれもそうは考えていない。マニフェストの片隅に滑り込ませていたから、それで全体が信任されたということになっているのかどうかというと、私自身は懐疑的なんですよ。

○斉藤委員 いずれにしろ、政争の具にこの郵政の民営化というのが使われてきたというのは事実だと思います。この委員会は、そういう意味では中立的な立場であるので、民営化というのは何を指して何をやるものだったのかというその最初のところに戻るべきではないか。最初の目的に照らし合わせてその記録をつくり、そして何がうまくいかなかったのか、何を反省すべきなのかということを経括する必要がある。それに基づいて、それでは何を考えてどうしていくのかということはある程度言えたらという気持ちはございます。

こうであるべきというような具体的な提案まで持っていくことは勿論必要ないのかもしれませんが、ある程度、民営化という精神にのっとって、これは本当の民営化であったのかどうかというようなことも考えていきたいと思えます。

○田中委員長 もう1ラウンド御議論を承って、一応のアウトラインにしたいと思うのです。

○野村委員 何というのか、根本的なところというのは、今、大きな対立軸になっているのは、金融2社を切り離すのか切り離さないのかということだったと思うんですよ。民営化というのを路線を切ったときに、事業会社と一緒に兄弟会社の状態すら民間の姿では存在しないもので、これは途中そうなっているだけで、第2段階目には民間のルールに即して、金融機関は金融機関として監督をしっかり受けながら、しかも事業会社とは一体化するわけではないわけなので、

こういうものはもう存在しないという形のものでは考えられてきたんじゃないかと思うんですね。

それに対して、民間企業でありながら違うルールをつくるということを指向しておられて、それはある意味では世界に余り通用しないタイプのものを許容するということになるわけなのですけれども、それに違和感を感じている人たちもいて、民営化という本来の姿からいけばあり得ない姿を執行しているんじゃないかと評価している人はいると思うのです。

これは、制度論からいけばそういうふうに見えてしまっていて、ちょっと無理筋だと思っっている人は多くいるわけなのですが、実態面からいって何か国民がそれを求めているのかどうかということはやはりあるというふうには思うんですね。

だれが一体そのユニークな世界にほとんど見たこともないような形の事業持株会社が金融機関を100%持つというのは見たことがないので、これはあり得ないんですね。世界では許されないルールの形態なので、それを一体だれが求めているのかと。それを求めているのは国民なのかというと、国民はほとんどそれは求めていないんじゃないかという感じもするわけなんです。だから、そこをやはりもしやり始めると相当論争的な議論になるかというような感じもあるんですね。

国民論からいったときに、国民が求めているものはサービスの向上であったりとかその金融機関の安定性であるとか、そういうこととか、もっと多様な商品サービスの提供であったりとかということなのかもしれませんが、そういうレベルになってくると、今、政治でやっていることとはちょっと違う話のような感じもしてきまして、私はむしろ、もし将来のあるべき姿をというのであれば、今、国民が郵便局に求めているものはこういうものですと。まだそれが今の現実の郵便局では実現できていませんよというようなレベルのことはあってもいいのかもしれませんが、何か世界的に余り例を見ないような無理筋だと専門家から言われるような、筋の悪い法形態であってもやらざるを得ないというようなことについて踏む込むと、私はなかなか賛成しにくい立場になってしまうので、難しいという感じは持っています。余りはっきりしない意見で申し訳ないです。

○田中委員長 いや、我々郵政民営化関連法のもとにあるというふうに考えれば、金融2社については完全民有民営を目指すということでありましたし、それから銀行業務については銀行業法の下で、保険業務は保険業法の下でという仕分けになっているわけですがすけれども、政権交代とともに経営はそうでないものを目指す、あるいは政治の世界がそういうことを、それに合わせて経営形態を調整、変更せざるを得ないという辺りから話はややこしくなるのですが、ただいまそういうことだと思えます。

しかも、この臨時国会でこの法案が修正の後、可決されるかどうかについては全く、この様子は外から見てもどうなるのかよくわからないというのが現状ですから、日本郵政株式会社及びその子会社の経営陣は大変戸惑っていると見ざるを得ない、その結果がバランスシートやPLに反映し始めているというのが多分実態だと思います。

したがって、我々としてはこのBS、PLに見られるその事業体としての日本郵政が一体どういう現状になっているのか、その原因はどこにあるのかということについては言及せざるを得ないだろうというふうに思っはいますが、この点はどうでしょうか。

その議論をやっていくと政治の枠組みの不安定性がついに日本郵政の事業形態、あるいは経

営形態及び経営業績に影響を持ち始めているというふうにも我々が認定して、この報告書にそう書くということになれば、それは飯泉さん言われたように、それは政治にインパクトを持ちますよね。委員会そう言っているじゃないかと、こういう枠組みでやっているものだからむちゃくちゃになり始めているぞという、例えばそういう指摘をした場合に、幾らモデレートというか抑制的に書いたとしても、そうとしか読めないという報告書になった場合に、それはインパクトを持たざるを得ませんよね、おそらく。そういう実態に対してだれが責任を負うんだという。内閣総理大臣でしょうけど。

○辻山委員 発言の順序はこう回っているという理解でよろしいですか。

ですから、冒頭申し上げたように、我々のミッションの中で、分析した結果としてわかることが記述されればいいというのが冒頭から申し上げていることで、それ以上のこと、だからどうすべきだということまでは書かなくても、それは報告書ですから読み手が判断するということになると思うのです。

先ほど飯泉委員が御指摘のことも非常に私は重大なことだと思ひまして、今、国際的に国債の問題が非常に大きな問題になっていまして、本当にこの郵政民営化法のまま粛々ときちっと事務局もあったとして、こういう政治的な混乱が起きなかったとしても、非常に難しい。全く政治的な混乱がなかったとしても、この問題自体は物すごく巨大化した資金の運用は、本当に難しいかじ取りが要求される問題だったわけですよ。それが更にここに来てハードルが高くなったということだと思ひるので、やはり一刻の猶予も許されない。ただ結果的には当時、どうして国債をずっと持ち続けて貸し出しが進まないんだという批判があったところ、幸いにして国債のまま持っていたからよかったという時代が来て、また国債危ないぞという、そういうことなんですけれども、その情勢の問題と国債の大量保有の問題というのもきちっと分けながら分析しておく必要があると思うんですね。

情勢がこうだから国債を持っていたことがいいことだった、悪いことだったということより、一つの運用の形態として、国債に余りにも比重が高いということが、将来的に、本当に長期的なスパンで見たら、これは是正していかなければならないというのは最初の我々に与えられたときのミッションのスタートだったと思うので、書きぶりもかなり慎重にはならざるを得ないと思うんですけれども。

一般の金融機関も今、貸し出しスキルの蓄積というのは物すごく難しく、各行が物すごく苦労していますから。地銀、都銀の競争もありますし、そこにこの金融2社がどういうふうになり立っていくのかというのは心配ではあります。ただ、当初考えられたこと、長期的には進めていかなければ異常な事態だということは間違いないと思うので、その辺の書きぶりも難しいとは確かに認識しております。

○斉藤委員 (これは野村先生のご意見では???) 私が申し上げたべき論まで書くべきというのは、実はそこはあるんですね。だから具体的な、どちらかというところなんですよけれども。最初のミッションは確かに国債を減らす、これはこんな金融会社はあり得ないというところからスタートした。ところが、世界的に金融がおかしくなったときには、これは前の富山委員も言われた話。いや結果持っていてよかったよねという話になって、しかし今度は国債の格付けがぼんぼん落ちるといって、こういう新しい局面になったときに、やはり原点に戻

ってしまうわけなんですよ。ですから、やはりこのところも原点に戻り、そしてこうあるべきだということをきっちりと言うことによって、これを政府筋もそうですし、後は現場もそうですし、現場にとってみると頼るものが何もないですね。一体どちらの方向、本当に右と左の意見が出てしまっているわけですから、ここにやはり一つの処方せんを出しておかないと、経済にしても、あるいは事業にしてみても、一日もとまっている日はなくて、とにかく動いているんですね。こういったときに手おくれだった、あのときにだれかが言っておいてくれたらよかったのにといいことにはならないようにしないと、そこは先ほど委員長も言われた、政治的な意味だけではなくて、この委員会があつてよかった、やはりこういった点は今後、歴史が評価をするのでしょうけれども、やはり今ここにいる面々できっちりそこのところは確立をすべきだろうと。

それからもう一つは、今度は大きな話としては、やはり国民のためにこれを民営化ということですから、最終形態がどうあろうと、国民のためにやろうということについては、民営化というのは一つの手法ですので、国民のためというのが大きな目的ですから、その目的達成のために、やはりこうあるべき大きな方向は、私は言うべきだと。それは逆に言うと任されていると。それを受けて、では今後法律をどうしていくのかというのは、これは立法府が考えればいい話だと、そう思うのです。

○斉藤委員 ビジネスの観点から見ると、郵便事業というのは衰退産業であるというのは間違いないと思うのです。その衰退産業にあるこの事業会社をどういうふうに経営するかというのが1つの課題。

それから、金融機関ですけれども、大変特殊な金融機関であり、Too Big to Fail と今まで言われておりましたけれども、国債はToo Big to Sellで、だれも買い手がいない状況というのが見えてきているわけです。運用手法を変えるに換えられない、そういう巨大な金融機関を抱え、それを今この国際金融の情勢が変わった中でどうやってかじ取りをするのか、経営者として考えるのはこの2つの大きな課題だろうと思います。

それに対して、郵政民営化の枠組みの中で、この郵政という組織はどうやってきたのかというようなビジネスの、つまり民営化した企業としての視点というのも入れていただけたらと思います。

○辻山委員 もう一つ確認。これは私は勉強不足なんですけれども、最近、凍結法とこの2つの法律の関係ですね。民営化法ではだめで、改革法になっていないから売れないという、そういう報道もあるわけなのですが、この辺はどうなのでしょう。余り関係ないような気がしているんですけれども。

○野村委員 法律論的には全く関係ないです。凍結法さえやめれば売れる。ただ、マーケットがそれを買ってくれるかどうかという問題は別問題としてありますけれども、法律論的に言えば凍結法だけやめれば、もともと売る予定だったの売れます。

○辻山委員 それがどうして結び付いてしまったのですか。

○野村委員 やはり、将来の絵柄が見えないような株を買う人はいないでしょうという議論がきつとあつて、民営化法のままいくということで買ってもらうのか、改革法を通してから買ってもらうのかという議論がリンクしてしまっているという話だと思います。これは政策の問題

で法律の問題ではないと思います。

ちょっと、話を元に戻してしまう感じなんですけれども、私はべき論と認識、余り本当は対立してなくて、書き方の問題で結局同じことに帰着するのcaというふうには思います。だから、最後はできたものによって、ちょっとここはべきが強調され過ぎているのであれば現状評価というところで書き替えましょうみたいな感じの修正で済む話で、余りそんなに苦しいような対立になっているのではないというふうには認識しました。

あと、結果的には先ほどの国債の話でいうと、本来ならば民営化して別な収益とか別な運用とかというようなものがちゃんと確立していった普通の金融機関になっていって、国債だけに片寄っていくような、今はそこしか投資できませんからですけれども、普通に貸し出しをするような金融機関に変わっていくということを目指してきたわけですね。

鶏と卵の関係だと思えるのですけれども、そちらを先にちゃんと実現させていけばこのリスクは回避できていたかもしれませんけれども、そうなかなかいかないままとまっていたと。そうしたら、結果的には、今、民間の金融機関が抱えている国債の金利リスクみたいなものとゆうち銀行が持っているものは何が違うかという、政府保証が付いているかどうかという、まさに後ろに政府がいるかどうかだけで支えられているという状態にもなっているということなので、結果的には今、郵貯の金利リスクというのは国家が後ろで、最後何かリスクが起こったらまた国からお金が入るといふ、わけのわからないロジックで立っているような状態になっている。

そうすると、結局切り離せないんじゃないかというような議論が出てきてしまいがちというような状況があるんですけれども、それが政治の中あるいは役所の中でもよく聞こえる論理なんですけれども、この論理は合っているのかどうかということは、私は専門じゃないので専門の先生方によく考えていただいて検討する必要があるのかと。

むしろ、くっつけたまま、暗黙の政府保証といわれているもののかさのもとに置いておかなければいまこの国債マーケットの不安定な状況の中では日本国そのものが生きていけないんだというような、そういう主張がちまたに出始めているので、それが正しい分析なのかどうかというのは教えていただきたいと私は個人的には思います。

○斉藤委員 今の話でよろしゅうございますか。

貸し付けによる多角化というのは可能性はありますけれども、今、すべての銀行が「郵貯化」して国債を買い集め、貸し付けがどんどん減っていって、銀行の役目を果たしていない環境です。それを考えると、貸し付けを郵貯が一生懸命やっていたとしても、この状況は多分回避できなかったと思いますので、そこを強調するとちょっとまずいのではという気がいたします。

○田中委員長 私は、もし日本に財政危機がやってくれば、それは日本のケースはすぐ金融危機に直結しますので、2つの危機が同時にやってくるというのがあってはならないのですが、そういうリスクが来ている、そういう中で国債の発行残高の3割を日本郵政が保有しているということからいくと、財政危機がやってきた場合には1,000万円までの預入限度額であって、最終的にはその金額は保証されますけれども、しかし名寄せ等々窓口で不便宜が起きますので、そんなややこしい手続なんかしていただけないと思う人は郵便局から、要するに普通の言葉で言

えば郵便局へ行って定額貯金を引き下ろすということになりますので、日本郵政はそれに対応するために、資産の上に計上している JGB を売らざるを得ない。それははいよいよ状況、すなわち財政危機と金融危機が一体化してくるという形になるわけですね。

大手銀行も預金と貸し出しは限りなく 2 対 1 に近づいていますから、その差の非常に多くは国債保有、短期、中長期を問わず国債になっていますので、日本郵政が定額貯金をどんどん崩す形になるようなときには、次々その JGB を売らざるを得ないということになると、日本の金融機関全般にそのまま飛び火するというシナリオになりますので、だからそういうことというのは一私人としては幾つか危機シナリオというのは書いてもいいというか、そういうことを書けと言われては書けけれども、財政危機にならないために何をするのかという処方箋になるのですが、この委員会でそのシナリオ等々について触れる必要はない。遺恨ありみたいにしてレポートを書くことはないと思います。

だから、そのところは非常に難しいのですが、でも本当にそういう、どんどん薄くなっている氷の板に乗っかっているという自覚はやはり政治の責任者には持っているほしいんですけども、そのことに、委員会のレポートがそういう推論が広がっていく引き金になるというのは、それはまた我々の意図ではないはずですから、そのところはやはりレポートは結構どういうトーンで書くかは難しいですね、それは本当に。でも、どこかでやはりそういう問題があることは、抑制的ではあっても触れざるを得ないのではないかな。見る人が見ればわかるというふうに書いておくのかと思って。

○野村委員 書き方なんですけれども、そのことについて、例えば郵政の経営者はどう考えてどういう体制を整えているのかというのを聞いて、何も整えていないというのであればそれは整えるべきだということをする必要はあるかもしれませんし、役所は今のこの間ですね。例えば金融庁がそういった問題についてこの銀行の体質がこのまま、今、ずっと推移しているわけなんですけれども、それをどう見てきているのかというのを聞いてみるということもあると思うんです。それとあと総務省も監督していますので、総務省もどう見てきているのかというような感じで、我々はどう見るべきだというのはなかなか言えないかもしれませんが、現在日本がこの問題をどう見ているのか。もしだれも、だれかが見ているだろうとか、なるべくそのことはふたをしておいた方がいいというような状況にあるのだとすれば警鐘を鳴らしてきちっとそのことについてオールジャパンで考えるべきだということはあるのかと感じます。

○田中委員長 そのガバナンスの問題でいうと、原子力政策と似た面があって、経済産業大臣は原子力発電を推進する立場であり、他方、保安院は本来安全性に関わって独立的な役割を果たすべきであるんですが、エネ庁長官にレポートするわけではないけれども経産大臣にレポートするという立場で、それは本当に機能するのですかというのが国際社会の大きな疑問で、日本はどうもガバナンスがわかっていないようだという例にこの原子力発電所はずっと言われてきたんですが、金融担当大臣が郵政担当でもあるというのは原子力発電と似ていまして、これもやはりガバナンスが確保できているとは言えない。

どうしてこういう、少なくとも大臣は別の人に直せることはできたはずなのですが。我々の啓蒙努力が足りないのか、鳩山内閣からは、その前からですか、これ。金融担当大臣と民営化担当大臣。総務大臣が民営化担当大臣だったのですね。

○野村委員 竹中さんのときは経済担当大臣と民営化担当大臣、総務大臣

○田中委員長 だから、そこもガバナンスということに関わって、政権交代時にそういう御認識があったかどうかという問題は私はある。そこが結構厄介なんですよね。これ、話はこれから危機のシナリオをどうやって、要するに危機の、いろいろなところで遮断しなければいかぬのですけれども、危機の波及を。その遮断の仕組みが整っていない。政府のガバナンスというところに関わって、危機を遮断する仕組みは整っていないということは、これは我が委員会が書く話なのかどうかという、もっと大きな話のような気がします。

○野村委員 政府のあり方とか、今回、この法律が通らないまま委員会が機能しなくてもいいんだというふうに考えてしまったとかということは事実なので、それはやはりきちっと事実として残す必要はあると思うのですよ。まさにそうってしまったので、事務局ありませんから、本来定期的に来るべき報告も全く来ないままこれを、当然あつという間に改革法が通って新しい世界が来るんだというふうに勇み足でやってしまったことがこんな状態を招いたということだけは指摘してもいいと私は思います。

○田中委員長 それは事実ですから。そのことは書くべきでしょうね。

○野村委員 それと一貫して同じように、結局は旗振り役の人が郵政についてすべてを引き取ってしまっているという状況になっていますので、極端に言えば国民新党が全部、郵政について仕切っているという状況をつくって、民主党政権の中にありながらちょっと出島のような状況になってしまっているというのはある。

ちょっと私、関係ないことを申し上げて、ちょっとブレインストーミングみたいな話になってしまって恐縮なんですけれども、今、非常に危険だと思っているのは、これは無政府状態のような状態でこの問題をやっているわけですね。その中で TPP の問題も微妙に絡んでいて、これは郵政改革法を通そうと思っている人の中には、勿論郵政関係者の方々もいるんですけども、これは郵政改革法を通すと、本当に先ほども言ったんですけども、世界のルールから外れた金融機関、巨大金融機関を持つ国になるわけなんです。政府保証がずっとつきっぱなしの金融機関ですから、こんな金融機関で民間金融機関としての体を成していないことはもうわかっているわけです。

そうすると、世界の仲間には入れてもらえないので、結果的には新規業務の拡大とか、第三分野で保険なんかを売りましようとかは一切認めてもらえなくなるという状況になるわけですね。そうすると立っていけなくなるはず。この金融機関、ビジネスモデル、新しいものは展開できないので立っていけなくなる。そうしたら、この形態のままで新しいことをやりましようといったら、もう世界からは認めてもらえないことをやることになるので、それが完全な非関税障壁になってしまいますから、TPP への参加ができなくなるわけですね。

そうすると、もう農業とかの分野で TPP を反対したいと思っている人たちが、むしろ郵政改革を通して、そして郵便局、郵政立てなくなるからユニークなことをどんどんやらせて、日本はもうこれでしか生きていく道はないんだという新たな自由化阻止のロジックを得ようと思っている人たちも出てきてしまっている。

この変なゆがんだ応援団みたいな人たちが、本当に郵政のことを考えて応援しているのかどうかというのがよくわからないわけなんです。それをまた力にしようと思って取り込もう

とする人たちも出てきていると、完全にこれ郵政は今、無政府状態になってきているという感じはあると思うんです。だからこそ、本来であればきちっとした、変わっていない当初の方針の中でどこまで変更してきているのかということ进行分析するのは重要な視点なのかというふうには思います。

済みません、ちょっと関係ない話で。

○飯泉委員 いや、重要な話ですね。そこで私が先ほど申し上げたのは、TPPの話も、これは国際的な要因なんですね。金融の状況も国際的な要因という中で、やはりそうはいつでも日々業務をやっているわけですから、こういうふうに現状はこうなっていて、社会的な現象がこうなっていて、だったらやはりこういう手を打つべきではないか。

その間に、本当でしたら今、お話があるように総務省だとか金融庁、監督官庁の方が、業務だったら総務省、金融の在り方については検査機関としての金融庁がどう考えるのかと聞いた上で、それに対して、でもそれはこういった点が問題があるんじゃないかとか。そこでべき論が出てくるんですけどもね。そういった形で持っていく、それが処方せん必要なんじゃないかというのを先ほどから申し上げているので、政府批判をすとかそんな話じゃないんですね。やはりこれを、本来大きな目的である、国民のためにこれだったらならないでしょうということを、場合によっては国際金融情勢というものをわかりやすく言って、だからこういうふうにした方がこの局面ではいいんじゃないか、場合によってはそこからもう一歩行って、先ほど委員長が言われたような、そういった引き金になっては困るだろうと、なるとというのは書き方なんですけれども、困るだろうということを言っているのも、これも処方せんの1つということですから、そういった点はやはりきっちり。

今、野村委員がおっしゃるように、全然これにタッチする人たちがいなくなっている状況の中で、しかしでは凍結で全く業務を凍結のまま未来へぼこんといけるのかという、そういうことはあり得ないわけでして、その対してはきっちり方向性を打ち出す。つまり、どこもプレーヤーがいなければ、唯一のプレーヤーである委員会がやはりそうしたものを担うということはあってしかるべきと、そう思うのです。

○田中委員長 あと30分ですが、今後の委員会の開催日程の中で、この意見書を書くに当たって、日本郵政グループに対しての質問事項及び資料提出要求というのは、ちょっと考えてみてこんなことかなというのを、委員の皆様の御助力もあってこういうふうにつくってみたくです。

第2弾、第3弾、また追加的に質問事項というのはヒアリングをやった後に出てくることは勿論あり得べしだと思いますけれども、とりあえずこれを日本郵政の方に出して、そしてどういうふうに答えられるかわかりませんが、一応これを出してみよう、次回以降の日程については相手の準備状況等もありますので、いつまでにとというのは余り、何かそこにこだわる必要はないと思いますが、我々の委員会の開催予定を大まかに決めたら、そのどこかで年内に報告をいただく、お出ましをいただくという形をとろうと思いますが、これについては何かございますか。そういう手続をとるということで。

○飯泉委員 では、その方向で。

○野村委員 それと併せて、先ほど出てきた総務省と金融庁なんですけれども、この3年間何

をやってきたのかというファクトだけでもきちっと書類を整えていただいて、総務省と金融庁がこの間やってきた監督ですね。それをおまとめいただいて書類を出していただくというのがいいんじゃないかと思うんです。

向こうはプロですから、別にこちらから質問を出さなくても、その間、自分たちがやってきたことを時系列でまとめて、その表をつくるなり何なりという形で御提出いただければと思いますので、もしそこに何か言いにくいものが隠れているようだったらこちらから追加するので、ここはもうちょっと書いてくださいとか、そういう質問をさせていただければいいかと思うんです。

○田中委員長 わかりました。では、このほかに総務省と金融庁に対しての、今、野村さんが言われたような形のリクエストをお出しします。

あとは。

○野村委員 その際、今の議論にもちょっとありましたけれども、この間やってきたことのまとめと、この間起こった環境変化等に対してどういうふうな見方をしてきたのかというようなことですか。その目線というか、そういうのももし役所に聞けるのであれば書いていただくか。

○田中委員長 ヒアリングですかね。

○野村委員 ヒアリングかもしれないですね。ちょっと1回ぐらいずつ来ていただいて話を伺うというのがいいかもしれませんね。

○田中委員長 そうですね。

○野村委員 何よりも、書き始めないと間に合わないんじゃないかという問題がありまして、ある程度。

○田中委員長 報告書。

○野村委員 報告書を書き始めないと間に合わないんじゃないかというのがあって、聞きながら修正するにしても、少なくともこんなことを盛り込みましょと、今日の議論みたいなものを。

○田中委員長 目標をつくらなければいけない。

○野村委員 スケルトンがある程度つくらないと盛り込めないかと。

前回の報告書は前に委員長からも御報告ありましたけれども、前の方に書いているのは意外にコンパクトで、サマリーというより核心の部分で一番読んでもらいたいところだけを集約した形になっていて、後ろの方はかなり詳細、資料のような感じになっていたと思うのですが、連続性を考えればそこまではできなくても、スタイルは大きく言えば似たような感じのものになるのかと思うんです。

知恵を出して書かなければいけないのは前の部分なんですけれども、後ろの方があってこそ前の部分なので、後ろの方には薄っぺらだと思いますが、この質問に対してやりとりをしてきたものを踏まえたファクトの事実というものと、それから役所の方の引いたもののファクト、ある程度資料集みたいな感じで簡潔について、その前に我々の意見というか、そういうのを評価というのをつけるんだらうというふうに思いますので、むしろ後ろの方は力作業ですから、もし早目に年表なら年表とかというのをつくるなり何なりという作業をした方がいいかと。

○飯泉委員 今の資料の部分は、逆に言うと、向こうはプロ集団ですからそれを出してもらっ

て、後はそれを見る中で都合のいいことをどこに書いているかだけのチェックでいいと思うのですよね。そのままいけるんだったらそれをばちっと、この質問に対してこう返ってきましたと。この間の変遷はこうですというところで十分だと。それで前回のときに決めた一番頭のところ、これは何のためにやっている、そこの部分をびちっと書いておいて、特に今の金融情勢の変化ですよね、ここのところをどうまとめるかというのは一番ポイント、一番心臓部分になると思うんです。そうするとそんなに時間がかかるものではないですから、後ろはもうつくってもらえばいいんですよ。

○田中委員長 どうぞ。

○斉藤委員 ビジネススクールですと、マクロの環境を書いて、業界がどうなっているかを書いて、今、我が社はどうかという分析をして、そして競合相手はどうかと分析するのが必ず重要な部分になって、それでは我々はこれからどうしたらいいかというようなお膳立てで書くというのがお決まりなんですけど、この競合というところ、何を競合とするかというのは難しいのですが、やはりある程度競合と目される会社、組織についても少し触れる必要があるのかと思います。相対的に努力しているのかしていないのか、何がされていないのかというようなことを浮き彫りにするために、その情報を得るという意味では、今のヒアリングの中だけではなくて、例えば金融機関であるとか、あるいは宅配業者であるとか、何か必要なのかというのが気になります。

○田中委員長 それは、我々の評価全体になりますけれども、そういう意味では普通の会社になり切れていないんですよ、日本郵政は。だから、どこかにベンチマークをしてという、そういう業務にまだなっていないんですよ。特殊会社なんですよ、まだ。だから、民営化はそれを何とか打破する試みのはずなんだけれども、それはもう遅々として進んでいないというのが実態じゃないかな。

○辻山委員 ただ、最初のミッションのそもそも論のところには公平な競争環境の確保というのがあったと思うのですが、この間の動きについていろいろな競合業界から出てきた見方もこの報告書の中に資料として加えるというのも必要かと思いました。今、お話を伺っていて。

前の報告書にはかなりそこら辺に対する配慮があり、ヒアリングもしましたし、その結果も盛り込まれていたと思うのですが、他の民間企業のこの間の動きというんですか、それも入れてもいいかもしれない。その視点も。

○田中委員長 ただ、余りにも明確なのですよね。例えばゆうパックの不祥事がありますと、ヤマト運輸のクォーターベースの発表をそのままとりますと、シェアをとりに行きますという、別にどこからとると言わなくてもとりに行きますと言っているわけですね。それは彼らのこの仕事の特性からいって、ネットワークを張った以上、その利用頻度が高まれば利益率は一挙に拡大しますから、シェアを取りに行くというのは当たり前なことなんですよ。相手がへまをやっていれば。

だから、それはただけどそういうふうにもうターゲットにされてしまっているわけでしょう。だから、そこは書けばヤマト運輸と佐川急便についてはそれぞれもう発表されているものもありますので、ディスクロージャーされている資料にしたがってやれば、ゆうパックはもう完全においしいえさになっているというのは出てきてしまうんですけれども、それを書いて。

○辻山委員 私が申し上げたのは、業界が公正な競争環境の確保ということについてどういう見解を持っているのかという点です。

○田中委員長 そうですか。

○辻山委員 この間の動きについてどう見ているのかというのを、前は多くの方に来ていただいてヒアリングしました。公正な競争関係になっていないという状況がどのぐらい改善されているのかという点に対する各業界の総括というのがあると思うんです。

今、委員長がおっしゃっていたのは、むしろ競争環境がよくなったということになっていますが、それはたまたまこちらの方のマイナスが相手のプラスになったということであって、競争環境の問題がどうなっているのかということに対する見方とは分けておく必要がある。

○田中委員長 それは、1年ほど前になるとと思いますが、現在提出されている法案に沿ってお話は聞きましたね。

○辻山委員 そうですね。そのときのヒアリングの資料も付けた方がいい。あると思います。

○田中委員長 あのとときから基本的には変わっていませんので、追加的に伺うことはあっても、おっしゃるように競争環境との関係で、法案は通っていない。しかし法案は提出されているというのがずっと続いていますから、事業者がその間どうすればいいんだという状態でずっと続いていますからね。このことの経営に与えた影響というのはやはり書くべきでしょうね。

○野村委員 何か政治主導で経営者を変えましたけれども、普通の会社では考えられないぐらいの数の人たちが、社外の人とかいて、あの人たちは実際に何かやっているのかという感じも、ガバナンスをきかせているのかという感じは外から見えるわけですよ。しかもゆうパックに関していうとだれが決めたのかということすらはっきりわからないというのがたくさんあるという状況が漏れ聞こえてきているという状況の中で、本当に政治はそこを追求したのかと言われると責任も追及していないわけなんですよ。

だから、前政権の選んだ経営者に対してあれだけ厳しく責任追及を国会に承知してやった人たちが、自分たちの政権交代後に選んだ人のやった巨大な損失発生に対して国会に招致して聞きもしないという状況というのも不思議な感じがするわけですね。それを、ではだれが経営上責任を取ったのかというとだれも取っていないという状況ですから、それが内部調査もしっかり行われていないという形だと思うんですね。

これはやはり、宙ぶらりんな状態にあるから許されてきたことであって、それが改善策も実際上提示できない状況になった、それはもう客観的な事象として一部書くべき事柄的なテーマかと。だから、もし反論があるんだったら郵政の人にきちっと反論していただいて、私たちはちゃんと内部で分析をして、意思決定、プロセスについても取締役会決議をとってやったんだと、私たちの委員会ではそう言いましたけれども、どうもそういう議事録なさそうな感じもするので、そういったところをちゃんときちっと確認させていただく。本当に経営判断が行われたのか、だれが最終責任を取っているのかということもちゃんと見させていただいた方がいいと。

○田中委員長 委員会に提出しているレポートでは、郵便事業会社、1日3億円ずつ赤字を垂れ流していると。それがもし郵便事業会社と郵便局会社を合体してホールディングの下につけた場合に、経営状況の改善がなかりせば、日々自己資本を毀損するという体質に対してどうい

うチェックが働いているのかと民間の人は書いていますからね。この委員会としてはそれに対してどう。

○野村委員 ですから、もし郵政改革を通して本当に合併承認を得て、あのモデルの形になるということになれば、それが銀行持ち株会社認可と一緒にありますので、認可基準として収益性についてチェックが入るわけですね。その後、収益性についての見通しというのがどうも鉛筆をなめて書いたV字回復型になっているわけなんです。これは本当に信憑性のある数字なのかというと、やはり鉛筆なめて書いたとしか思えないし、そうすればそれは国民のためにならない破綻のシナリオですよ。だから、巨大な金融機関を危機にある事業体の下にぶら下げるとするのは、これはやはり国民財産に対する非常に毀損の危険性の高いことになってしまうわけですね。では、そのシナリオを本当に実効性のあるものとして書かれているのかどうかですね。

恐らく、回復したのは一時的なリストラとか給与のカット等によって、多少その収益性の回復が見られるとしても、これはずっとやれる話じゃないので、そのまま横置きにしてV字回復するはずはないわけですね。普通に素人が見たって変なシナリオなわけで、そんなシナリオを国も信じるのかと。あるいは書いている人も本当に自信を持って書いているのかという感じのところはあるんですよ。

○辻山委員 今の民間のレポートは前に報告を受けたときに自ら指摘していた点ですね。このままであれば年間1,000億円の赤字増になると。私が1,000億円の赤字なのか1,000億円の赤字が拡大していくのかということ質問して、プラス1,000億円ずつの赤字になるということでした。そういうことがあったと思うんです。

そのときにそうならないようなシナリオもたしか見積りで提示されていたと思うんですけども、それが事実としてどうなったかというのはもう結論は出ているわけですね。その辺はすぐにも検証できると思います。

○野村委員 従業員との間のある程度の話し合いの中で賃金、そのボーナスカット等によって一時的に数字を回復しているという形になっていると思いますけれども、その回復することを今後ともずっと続けていくシナリオをベースにV字回復を考えているんじゃないかというふうにちょっと思いますけれども、ほかに収益性の拡大の余地が全然描かれていませんから、何によって拡大していくのか全くわからないんですよ。新規アイデアもはっきりしていない。収益の拡大の非常に明確なものもないという感じはします。もしそれが間違っているのだらしたらきちんとそうじゃないんだと、こういうビジネスモデルで収益の拡大を見通せるんだということをはっきりお示しいただかないといけないと思うので、やはり聞かないといけないんですよ、きっと。

局舎の問題もありますので、この間、ちょっと出ていませんでしたけれども、今は立派な建物が東京駅前に建っていますけれども、あそこに戻れるんでしょうかね、本当に。あれはどうなっているんですか。あれは自社ビルになるんですか。

○田中委員長 情報提供のリクエストの一番最後に付けてございますが、野村さんが言われたJPタワーというもの、これは持ち分比率があるようですけども、一応これ、資料としてリクエストしようと思います。

○辻山委員 これ、一番最後は1ページでよろしいんですか、提供の依頼は。

○田中委員長 はい。

ほかにつけ加えるのがありましたらおっしゃっていただければ。

○辻山委員 今、話題に出た1,000億円の改善のシナリオのその後の顛末といいますか。

○田中委員長 郵便事業会社に対してはゆうパック事業はどうなっているのか。

○辻山委員 ゆうパック事業だけじゃなくて全体でそういうようなことになっていたと思うんですけども、ゆうパック事業だけではなくてですね。これは前の方。

○田中委員長 これは前の方のところで。1ページの一番下のところに欄がある。

○野村委員 持ち株会社が保有しているんですよね、JPタワーは。

○田中委員長 はい。

○野村委員 そうすると、郵便局は入るときは賃料を払うということになるんですか。郵便局会社が入るときは一応。

○田中委員長 賃貸契約を結ぶのだと思いますよ。

○野村委員 賃貸契約をして入るんですよね。そうすると、あそこは一等地なので払えないんじゃないですか。借りれないんじゃないですか。笑い話になってしまうかもしれないですけどね。ほかのテナントともし違った形の賃料設定になるとアームスレングスの問題が出てくるので、そうするとそこで内部の利益移転の話が生じてくるわけですけども、ただで入れるんですか。それはどうなんですか。入れるものなのですか。

○田中委員長 旧特定郵便局長との間の契約等についても提出をお願いしようと思っていますので、どうなっているのかと。一般の人もここはどうなったんだという、改革というのはこういうところなんだろうということだと思いますので、これは資料提出をお願いをしようと思っています。

○野村委員 もう一点、ちょっと今思いついて追加していただいていいですか。

ゼロ連結がどうなっているのかというのもちょっと見ていただきたいんですけども、もとの郵政民営化のときにはゼロ連結子会社とか関連会社の整理整頓というのがあったはずですけども、それがどうなったのかということですね。ちょっと数字ではっきりと示していただいた方がいいと思います。

見直し計画、途中で何か変わってしまっているわけですけども、変わった後、どういうふうにしたのかということですね。経営の肝の部分ですので、グループ管理ができていのかどうかをちょっと。

○田中委員長 ありがとうございます。

○野村委員 私は経営をしたことはないですけども、こんな会社を経営するとなったらもう寝ていられないだろうと思うのでのけれども。何かみんなのんびりしている感じがするな。どうしてなのでしょう。やはり国が後ろにいればそういうことになるのかわかりませんが。当初から出てきたような巨大リスクを抱えていて、しかも環境もこれだけ変化していて、現に赤字が垂れ流しになっているという状況の中で、大きな変革が見えないんですよね。まさにそんな豊かじゃなければカットしなければいけないはずなんですけども、そういう意味でのカットが全然行われていない、経営のスリム化も行われていないという感じがしますよね。不

思議だと思えます。

○飯泉委員 やはり、株を完全に公開というか、JR の分割民営化のときも同じだったんですけどもね、結局。その中でも結局あれだけを地域で分けたんですけども、結局成り立たないところは別途基金をつくったりとか税制の特例措置を設けるとか、そういう形をとっているんで、前例がある。大体想定はできるんですよ。今の間はまだ独立していないわけですよ。

○野村委員 ただ、当初やはりその将来上場するということが投影されてきて、準備は緊張感を持っていたような感じがするんですけども。

○飯泉委員 最初のときは。

○野村委員 最初のときはですね。方向が定まらないからな。

○田中委員長 ディスクロージャー資料を見ても、かんぽの宿を初めとしたこの宿泊事業の赤字も、30 億円ぐらいあるんですが、14 かな、病院がありまして、病院の収支もこれは 50 億円ぐらい赤字なんです。どういうマネジメント原則になっているのかというのは、やはり資料を出してもらってちょっと検討を加えなければいけないのかもしれないかもしれませんね。株式売却というプロセスを想定して、どういう経営改善がなされようとしているのかというのは聞いてみる必要があるかと思ってここにに入れておいたんです。

○斉藤委員 あと、小さなことですけども、この前の書類で海外にレップオフィスをつくったという報告がありましたけれども、国際的な事業の発展というのをどういうふうに考えているのか。何のためにレップを今つくったのがよくわからなかったんで、その辺りの国際戦略も伺いたいと思えます。

○田中委員長 報告書の性格が、経営陣が事業計画として何を取り上げようとしているのかというの何か我々の報告の中に書きとどめることも無益ではないと思うのですが、多分そういう経営陣から出てくる紙を何か我々の報告書に使うということはないと思うのですよね。国民が本当の意味で民営化の状況について知りたいと思っていることについて、我々が分析を加えた上で報告書に入れるということが求められているので、経営陣はこんな紙を出しましたというのを何か報告書の中に突っ込んでいくということは必要ないかというふうに私は思っているんですけどもね。

○斉藤委員 国際戦略という意味で、日本で行き詰まりに当たっているというのはだれも見るところで、それで新しい販路、活路を求めて海外に出て行くということで前向きなこともやっているというあかしなのかというふうに思って、それがその国際戦略というのが今後の経営戦略、事業戦略の中でどういうふうに考えているのか、その辺りを知りたかったという趣旨です。

○田中委員長 報告書の性格との関係でその辺りはどうですか。皆さんどういう、何か経営陣が今、考えようとしていること。

○野村委員 今、斉藤委員が最初におっしゃった、既にやったことというのがやはりあるわけですよ。今、この間に。そのやったことというのはどういう。

○田中委員長 やっていないこと。

○野村委員 やっていないことですね。やったことについて、今やったことは事実ですから、この間、郵政はこういうことをやりましたという、それが何のためにやったんですかというの

がこう説明されていますというのは事実としてはあるのかという感じはしますけれども、これからどうするのかということになってくると、何かバラ色の話が、こうなってこうなっていくんですみたいなものが来てしまうかなみたいなこともちょっとあるけれども、これからどうするかというよりも、これまでどういう目的で何をやったのかというのを書くのかという感じがします。

○辻山委員 いずれにしても、今、メガバンクの中でもかなり慎重に経営しなければならないところも出てきていますけれども、冒頭で委員長がおっしゃったように、そのシステミックリスクというのは、かつてないほど高まっていますので、そういう中でまた最初の話に戻りますけれども、事実ここで何が起きているのかというのを記録、分析、最後に総括がどういう方向でいくのかというのはまたその後の話ですけれども、今回のレポートというのは結構大きな意味があると思っています。

委員長の危機感が共有されているのかどうか。

○田中委員長 だけど、国会の審議状況、あるいはこれから特別委員会が設置されていますから、特別委員会でどういう議論になっていくのかというので、国際的な情勢あるいは JGB をめぐる状況との関係でどれだけ議論がなされるのか、なかなかつらいものがありますよね。

○飯泉委員 だから、やはり一番わかりやすいところだと思うんですけどもね。先ほどの、やはり国債リスクの問題、ほかのメガバンクはよその国の国債を持っていきなり危ない。そういった情勢の中でどうだと。やはりぽんぽんのところですよ。国民の資産、それをどうしていくんだと。それから利便性をどうするんだ。事業をどうするんだ、ユニバーサルサービスはと、そういうところですよ。今までも言ってきたように税金投入しなかった、しないんだという、こういう話でしたからね。それはちゃんと守れるのか、できるのかという、そこの方がわかりやすいと思うんですよ。細かい点よりは。

○田中委員長 JT と並んで日本郵政が売却対象として取り上げられるという、可能性としては出てきましたので、そういう意味では事業価値というものについての御関心は国会でも高まっているということから、我々の報告書はやはりそこのところに焦点を当てた報告にすべきかというふうには思っています。

○飯泉委員 いや、ですから、今、関心は高いと思いますよ。非常にこの問題は。

○田中委員長 それでは、今日お手元にあるのに皆様方から出たポイントについて付け加えまして、一応日本郵政の方をお願いして、そういう手続をとろうと思います。

それから金融庁と総務省に対しては、この間のどういう観点からどういうデータを取り上げられるかについて取り上げようと思います。

斉藤さんが言われた、海外にどういう事務所を置くかというのは、それは私はまあいいか、聞くまでもないかと思っていますけれども、どうしても聞きたいですか。

○斉藤委員 いえいえ、そんなつもりはないです。

○田中委員長 何かふわっとした紙をもらっても、ううんということになっても、聞くまでもないかと思っています。

それでは、次回の予定もいただいていますので、日本郵政の側での、これ今日じゅうに資料をつくり直しましてお願いします。それで、いつごろまでにこの御回答を得られるか。相手様

の御事情もありますので、我々の意見書をつくるに当たって適切と思われる時間にこれを何らかの形で開きたいと思います。

あと何か、これだけは今後ございますか。

○野村委員 進め方ですけれども、結局だれも書いてくれるわけではないので、自分たちで書く覚悟を持たなければいけないということは、それは確認事項なので。

○田中委員長 皆さんお忙しいので、できるだけ御負担がいかないようにします。

○野村委員 であれば、少しずつでもこんな項目とかいうのが書けたらなるべく早目に、時間のある限り対応します。

○田中委員長 それでは、本日の会合、これにて終了したいと思います。

この後、今日の会合について、記者の人たち、もし来られたら御説明をしておきます。

どうもありがとうございました。