

郵政民営化委員会

第 73 回 議事録

内閣官房副長官補付

○田中委員長 おはようございます。今日は、日本郵政各社の方には朝早くからおいでいただきまして、どうもありがとうございます。これから「第73回郵政民営化委員会」を行います。

今日は、私どもが3月末までに、任期を3年いただいておりますので、それを終えるときに、郵政民営化の実情について、我々の考察といいたしましょうか、民営化の現状がどうか、どこにまだ問題点があるのか、事業体として、日本郵政及びそのグループがどこまで民営化の果実を手になれようとしているのか、それについての、いろいろな方が評価されるでしょうけれども、設置されておりますこの委員会でも、我々の立場で評価を加えようということで、報告書のためのヒアリングという形でお願いしております。

今日は2時間いただいておりますが、最初の60分ほどは、私どもが提出しました質問項目に従ってお話をいただきまして、残りの60分程度を討論に当てたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、日本郵政の方から、まずお話しいたしましょうか。

○高橋専務執行役（日本郵政） 今日は貴重な機会を与えていただきまして、どうもありがとうございます。早速、説明に入らせていただきます。

あらかじめいただいた質問に従いまして、各会社で資料を用意させていただきました。質問項目が非常に多岐にわたっておりまして、更に追加という形でもいただいておりますので、適宜、追加の部分を織りまぜながら御説明を申し上げたいと思います。

先立ちまして、郵政事業の現状につきまして、総括的なところを私どもから申し上げたいと思います。一番上の資料の3ページを開けていただきますと、中間決算、直近のものでございますけれども、各社連結の概要が掲載されております。もう一目でおわかりのとおり、グループ全体で見ますと減収という形になっております。郵便事業は当然としまして、郵便局、かんぽ生命、ともに右肩下りのトレンドの中で、こういった形となっております。ゆうちょにつきましては、資金調達面と運用面とありますので、数字の上ではこういった形となっておりますが、後ほどごらんいただきますように、厳しい環境であることには変わりはありません。事業により、おおむね計画どおり、ないしは当初の計画よりは若干いい数字にはなっておりますけれども、環境不透明な中で通期の見通しは当初どおりに置いた形となっております。

4～6ページは各社別のものを掲げておりますけれども、時間の関係もありますので、8ページを開けていただきますと、郵便物等の引受物数の状況をここ数年遡って見たものでございます。いわゆる郵便、手紙・はがきでございますけれども、これの物数は年平均3.2%で減少してきております。グラフの青い部分でございますけれども、この減少がより深いということであります。上のゆうパック、ゆうメールは拡大しつつありますけれども、全体の減少を補うには至っていないということでございます。

次いで10ページをお開けいただきますと、これはゆうちょの貯金残高でございます。ゆうちょが一番残高が多かった平成11年度末を100としまして指数表示しております。当時、

ゆうちょが 261 兆余りあったものから、平成 22 年度末には 175 兆まで減少してきているということであります。一方、上の線は、ゆうちょを除く他の民間金融機関の個人預貯金でありますけれども、これは 286 兆から 386 兆まで増数をしてきているということで、水平線から見るとほぼ対照的な動きかなということでございます。

次いで 11 ページでございますけれども、「生命保険市場の動向」ということで、かんぽ生命の数字と養老保険全体の数字が左側でございます。養老保険全体もお客様のニーズに従いまして減少してきておりますが、それとパラレルにかんぽの部分は減少をしてきている。最近進んでおりますのは、医療保障ニーズ増大ということで、第三分野が右のグラフのとおり拡大をしてきておりますけれども、かんぽ生命はそこにまだ提供できる形になっておりませんので、この分野には対応できていないということでございます。

こういった、3 事業とも右肩下がりの中で、現在、仕事をし、改善に努力しているという状況でございます。

以下、各社から、いただいた質問事項についての御回答を申し上げたいと思います。

○谷垣常務執行役（日本郵政） それでは、持株会社の日本郵政株式会社につきまして、お手元の資料をごらんいただきたいと思います。『日本郵政グループ各社に対する質問事項』に関する回答「日本郵政株式会社」と書いてあるものでございます。この冊子のほかに、追加質問をいただいておりますので、その追加質問に対する御回答として「要員配置の適正化（社員数の推移）」と書いた資料をお手元に置いてございますので、それをごらんいただきながらと思っております。

それから、追加質問の中に、23 年度見込みと 24 年度計画について、公表ベースの数字は 23 年度中間決算発表以降、変更がないように見受けられるけれども、その実現性はいかがですかという御質問がございました。各社の分につきましては、今、高橋が御説明しましたとおり、先ほどの資料で申しますと 3 ページ、23 年度の通期見通しにつきましては、当初の計画どおり各社とも推移するものと思っております。

それから、郵便事業につきましては、後の郵便事業の方で御説明をさせていただきたいと思っております。

同様に、追加質問で、集配体制の見直し、要員配置の適正化がございしますが、それも郵便会社の方で御説明をさせていただきたいと思っております。

元の資料に戻っていただきまして、A 4 の横の冒頭の資料の 2 ページでございますけれども、冒頭いただいた質問に沿って、時間の関係もございしますので、簡単に、できるだけ手短かに御説明したいと思っております。

最初の御質問が「既存業務の効率化や経営削減による収益向上策」でございます。四角の中に書いてございますように、民間企業として創造性、効率性、収益向上というのは必須課題でございまして、それぞれのところで取り組んできたところでございますけれども、先ほど御説明申し上げたように、3 事業の足元の状況が大変よくないということもござい

まして、一層の効率化、経費削減によりまして、何とか一定の利益を確保してきたところでございます。今後は更に新たな収益を求めて事業展開をしていく必要があると考えているところでございまして、各社とも、既存業務の効率化、経費節減について努力を行っているところでございます。

郵便事業につきましては、御質問のあった集配体制の見直しとか、あるいは転居届の事務負担軽減とか、あるいは要員配置の適正化等の取組みを行っているということでございます。

それから、3ページでございますが、グループ各社の経費、物件費・人件費の推移でございます。郵便会社の平成22年度経費につきましては、JPExとの事業統合により拡大しております。あとは、横並びないしは微減ということで、一定水準を確保しているという状況でございます。

それから、4ページでございますが、「新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分」ということでございますけれども、民営分社化以降、郵便局株式会社を中心としまして、不動産事業とか物販ビジネスなどの新規事業を展開してまいりまして、新たな収益源の獲得に努めてまいったところでございます。

ごらんのとおり、物販事業というのは平成19年10月から開始をいたしまして、それ以外にも「ポストコレクト」であるとか、郵便局会社の「フレーム切手」の販売を開始してございます。

それから、新商品・サービスにつきましては、ゆうちょでクレジットカード業務の開始であるとか、あるいは「Web ゆうびん」のサービスの開始、「レターパック350」「レターパック500」の販売開始等のサービスを行っているということでございます。

それから、5ページでございますが、新たな収益源の獲得ということでございまして、新商品・サービスでは「オークションゆうパック」のサービス開始とか「当日配達ゆうパック」のサービス開始。

それから、不動産事業では、平成20年の6月から旧東京中央郵便局敷地における「JPタワー（仮称）計画」の発表をして、24年の春、竣工予定でございます。あと「目黒東山社宅跡地における分譲マンション事業」をやっております、これも23年度中に販売、竣工予定でございます。

あと、提携でございますが、6ページでございます。規模はいろいろございますけれども、ごらんのとおり、各社とも民間企業との提携をやっております、例えば、郵便事業（株）におきましては、国際物流に関する新規事業認可に基づきまして、山九との共同出資による国際物流子会社の設立であるとか、郵便局（株）は「総合生活取次ぎサービス」であるとか、ローソンとの提携であるとか、その他、最近では、23年10月の郵便局とユニクロとの共同企画「あたたかメール」を発売するとか、あるいはeBay・日本郵便によります国際Eコマース市場の拡大に向けた協力を行っているという状況でございます。

それから、7ページでございますが、これは次の質問に移るわけでございますけれども、

「エクイティ・ストーリーの策定と運営態勢の構築」でございまして、当グループは将来的な株式上場を目指して、これまでも取り組んでございましたけれども、御承知のとおり株式売却凍結法が施行になりまして、それ以降、株式売却そのものはできないわけでございます。しかしながら、最近、復興財源確保法が11月に成立しまして、これも当然、日本郵政の株式の売却収入を償還財源に当てるということが、つまり、上場が前提になってございますので、一層、企業価値の向上に努める必要がある。そのためには新たな事業展開を図っていくことが必要であるということで、依然として上場を目指して、当方としては何とか頑張っていきたいということでございます。

その次の8ページが「親会社としての子会社経営管理機能の構築」でございまして、民営化当初より、日本郵政（株）、親会社としては、4事業子会社とグループ経営管理契約を結びまして、経営の重要事項に関しましてグループの基本方針を定めております。各社にその遵守を求めて、グループ全体に重要な影響を与える事項とか、あるいは経営の透明性確保に必要な事項につきましては、個別の承認とか報告を求めることになってございまして、そういう格好で経営管理を行っているということでございます。例えば、事前承認事項の中に、年度事業計画を持株会社は承認するとございます。年度事業計画の合理性について、持株会社は承認をする、実施は事業子会社の責任で行う、こういう建て付けになってございます。

それから、9ページでございます。「経営課題を顕在化させた子会社の業務および財務上の損失に対しての持株会社の取締役会の対応」でございまして、ごらんのとおり、宅配事業統合に関しては、その都度、取締役会に報告をされてございます。それから、10ページでございますが、「経営課題改善状況についての監視態勢のあり方」でございます。これも先ほどのグループ経営管理契約及びグループ基本方針に基づきまして、グループ各社から報告を求めて、ごらんのとおり、コンプライアンス、内部監査、リスク管理、情報セキュリティなどの内部統制について基本方針を示して、モニタリングを行い、取締役会において執行側から報告を行っているという態勢を取っているところでございます。

同様に、②でございしますが、財務の健全性についても、先ほど申しましたように年度事業計画を日本郵政が事前承認をする。それから、各社から月次の貸借対照表、損益計算書の報告を受けて、事業計画に対する推進状況について取締役会に報告をする。

それから、③は、大きな赤字を出してございますが、郵便再生に向けた将来ビジョンとか、あるいは労組対応等につきましても、週1回程度、持株会社、郵便事業（株）の経営幹部の意見交換を行っているということでございます。

それから、11ページが、駆け足で大変恐縮でございますけれども、「四半期決算への対応」でございまして、御承知のとおり、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社は、グループ全体に先行しまして四半期決算を開示してございますけれども、それ以外の各社とも、上場までには四半期決算を公表できるように取り組んでいく予定でございます。現在のところ、45日以内開示を目指して取り組んでいるところでございまして、23年度のみは震災

の影響で若干遅れましたけれども、昨年、45日開示を達成したところでございます。

それから、12ページが「グループ内の内部統制の整備の進展」でございます。リスク管理態勢でございますが、持株会社の統制の下、リスクの特性に応じた管理態勢を整備してリスク管理を行っているところでございます。各社それぞれ、リスク管理に関する統括部署、それから、運営のためのリスク管理委員会等を設置しまして、自律的な管理を行っているところでございます。特に金融2社につきましては、独立した金融機関として十分なリスク管理態勢を構築してございます。主な取組みは省略いたしますが、ごらんのとおりでございます。

それから、13ページに、今度、コンプライアンスの関係でございます。これも勿論、最重要課題の1つでございますので、犯罪防止対策を重点的に実施を行っている。それから、内部監査態勢につきましても、民営化後、専門性を向上させて、監査機能の充実強化を行っているところでございまして、具体的内容につきましては、ごらんのとおりでございます。

この関係で、追加質問で、四半期決算対応済みであるが、持株会社は不対応であって、持株会社の四半期決算はいつから可能であるかという御質問をいただいておりますけれども、先ほど申しましたように、何とか上場までにやりたいということでございます。

それから、その後、追加質問で、長期間異動のない郵便局長について、どのような取扱いとか、犯罪対策として監視カメラは導入されているかということがございますが、これは後から郵便局会社のところで担当から御説明させていただきます。

それから、先ほどの資料に戻っていただきまして、14ページでございます。「グループ子会社が営むところの主力事業を除いた承継資産とそれに付帯する業務についての、中長期的な戦略に基づいた効率的な活用策、および譲渡・処分方法などの対応策」でございます。これは、日本郵政グループの企業価値の最大化を目指してグループ全体の不動産戦略を促進するとございまして、グループ不動産の有効活用のために、ごらんのとおりの取組みを行っているところでございます。

ここでまた追加質問がございまして、不動産売却について、一般競争により個別に売却と記されているけれども、20ページを見る限り「かんぽの宿」の売却は全く進めていないということかという御質問をいただいております。先ほど申し上げた株式売却凍結法は、株式の売却を凍結するだけではなくて、旧簡易保険加入者福祉施設と言っておりますが、「かんぽの宿」とメルパルクも、いわゆる譲渡と廃止についても凍結となっておりまして、そこは当然ながら法律を守っておりますので、売却は進めておりませんということでございます。

それから、15ページでございますが、「適切な人事配置のための取り組み」です。長くなりますので、いちいち説明はしませんが、基本的に、人事配置につきましては、各社において適切な人事配置を行うということで、あとは、人事制度、人事の運営に関しまして、

各社集まって協議を行っているというのが実態でございます。

それから、人事交流については、積極的に推進しておりまして、今後とも推進いたしますが、実施状況につきましては、ごらんのとおり、23年4月期現在における人事交流（出向）者数は1,650人でございます。

それから、16ページは「各事業会社に求められる人材像の明確化」でございますけれども、ごらんのとおりでございまして、「誠実」で「情熱」と「高い志」を持ち、失敗を恐れず「チャレンジ」する人材をグループ共通の「求める人材像」にしている。

あと、人事評価制度、それから、育成も、郵政大学校が事実上休眠状態になってございましたけれども、このたび再生いたしまして、今、グループ全体の人材の育成に改めて力を入れているという状況でございます。

それから、17ページが「IT戦略の現状と課題」でございます。ごらんのとおりでございますけれども、これも日本郵政グループ各社共通で利用する情報システムを日本郵政（株）において継続して提供しているということでございまして、グループ各社にCIOがおりますので、CIO会議を開催いたしまして、グループ全体の統合を行っているというところでございます。

日本郵政システム部門の課題としましては、ごらんのとおり、システムデザインが過去の歴史によって個別構築になっているため、非効率であるとか、あるいは要員不足、スキル不足、キャリアパスがないから人材の確保・育成が難しいという課題に対しまして、ごらんのとおり、統合化、ITキャリア制度・環境の変革、内製化ということを現在、進めているところでございます。

それから、18ページが、旧経営陣のところで始まった、いわゆる松原委員会及びその後のフォローの問題でございしますが、関連法人の整理の関係でございします。四角の中でございしますが、松原委員会の最終報告を受けまして、ゼロ連結法人であった郵便の輸送業務については、31法人のうち15法人を1法人に統合しました。それから、16法人については、解散または人的関係を解消しました。その結果、ゼロ連結法人はなくなった。

その後、2010年、昨年5月でございしますが、改めて当方で業務の効率化、あるいは取引の効率化を図るために、OBが在職をして、郵政グループと取引のある57法人についても整理を行うことにしまして、子会社化する5法人、取引を終了する17法人、OBの退任をお願いする27法人、取引を一般競争入札にする8法人ということで整理を図ることを公表してございます。現在は、3法人を子会社化しました。それから、取引を終了する法人については8法人の取引が終了してございまして、OBの退任をお願いする法人につきましては、役員はすべて退任いたしました。一般競争入札にする法人は一般競争入札を行っているという状況でございます。

以上が御質問に対する回答でございますが、その後、必要な資料をつけてございますが、追加質問で、病院について、今の延長線上の努力では赤字からの脱出は困難と思うが、売

却などの検討はなされていますかという御質問がございますけれども、売却などの検討は具体的な計画は現在ございませんけれども、おっしゃるとおり、病院というのは、ほかの企業の状況を見ても黒字化は難しいということで、最善の経営努力を現在図っております。今後、労働組合とか、あるいは地域の皆さんとも話をしながら改善を進めていきたいということでございます。

それから、最後に、JP タワーにつきまして収支計画をとということでございますが、JP タワー当初出資計画とその後の変更計画を比較しますと、保存部分の拡大がございまして、費用増加となっております。なお、収入予測につきましては、テナント候補者との交渉がございますので、現在の時点では回答を勘弁いただきたいと思いますっております。

時間がなくなって、多少早口になりましたけれども、持株会社のパーツは以上でございます。

○伊東副社長（郵便事業） それでは、郵便事業株式会社の副社長の伊東でございます。よろしくお願いします。

郵便事業株式会社という資料について御説明をさせていただきます。表紙をめくっていただきますと、「宅配便（ゆうパック）事業の現状と将来展望」「郵便引受物数の減少への対策」ということで資料を用意させていただいております。

「宅配便事業の赤字削減策」ということで、昨年7月、いろいろな混乱がありまして、収支が悪化した、1,000 億以上の赤字を出したということで、その収支改善に取り組んでいます。幾つか書いてありますが、当然のことながら、収益を上げることと費用を下げることで、増収対策が①でございます。

これは、もともとゆうパックをやっている部分も含めて、それから、ペリカンから承継した部分も合わせまして、低単価、特に付帯オペレーション、集荷とか、そういう作業が伴っているものについて、結果として採算が取れていないことから、そういったものについては見直す、あるいは低単価なものは価格を引き上げるという交渉を昨年度末からやってきました。現在、新たな顧客を取るときにも、大口のお客さんの場合には、例えば、ラベル作成をこちらでやるとか、当然荷物が多くなれば専用の集荷便を出すとか、そういうコストがかかりますので、それらを含めて全部、取れるものは取れているかという試算をして、その上で価格交渉して契約をすると、そういう手続を取っております。

それから、中小口営業の推進ということで、大口はどうしても、今、申し上げましたように、たくさん扱うということで単価が安くなる部分もありますので、非常に収益性が高いのは中小口なわけですが、これがもともとゆうパックのシェアが非常に低いということもあって、そういうものを取っていかうということでやっているわけでございます。

それから、費用削減につきましては、先ほど持株会社からの説明にもございました業務量に応じた要員の適正配置の徹底以下、書いてありますが、私が4月にこの場で説明をさせていただいたときに、平成23年度、費用削減にどう取り組むのかということで、1,250 億の費用削減の数字を御説明させていただいております。その内訳がここに大体書かれて

いることになります。

一番大きいのは当然、人の話になります。1,250 億のうちの約 500 億強が人件費になります。それを具体的にどうするかというのがここに書いてある部分でございまして、当然のことながら、毎年毎年、郵便物数が減ります。それに応じて人の配置を変えていかなければいけないわけですが、特に去年は、ゆうパックの混乱もあって、それが十分できていなかったということと併せまして、年末に二度とああいうことを起こしてはいけないということで、かなり手厚く人を配置いたしました。その結果、ある意味では2年分ぐらいの人の調整をやらなければいけないということで、今、申し上げましたように500億円ぐらいをかけております。

正社員の場合にはそう簡単にできないので、私どもは、この24年度、新採を停止しております。それから、毎年、退職と新採の差で正社員の数には減るわけですが、それだけではとてもこれだけの人件費を減らすことはできないということです。私どもの実際の仕事は、正社員と非正規社員が半々ぐらい、非正規の人は朝来て、2時間、3時間とかいますから、頭数だけでも比較しましても、正社員が約10万人、非正規社員が約15万人という中で仕事をしておりますので、その非正規社員の方々を、少し時間を調整するとか、あるいは契約満了のときにお辞めいただくとか、そういうことをやっていきませんと、とても人件費の削減ができないということです。その期間が3月末と9月末、6か月単位でやっております。最近、長く雇用していますと、基本的には、6か月来たから、お辞めくださいというのはなかなか難しくなっております。したがって、先ほど申し上げましたように、昨年、相当多く雇ったわけですので、まだ1年たっていないという方は6か月単位で、比較的そういう交渉がしやすいということもあります。

それと、これもちょっと話題になりましたけれども、非正規社員について、民営化前は定年制（雇用契約更新の上限年齢）を設けておりませんでした。これは会社によっていろいろあるようですけれども、私どもは上限を設けようということで、65歳というのを、民営化するときに組合との協約を結びました。ただし、今、働いている人がいっぱいいるわけです。ちなみに、今回、65歳以上の人はどれぐらいいるかを計算いたしましたら、1万人以上おります。したがって、3年間の猶予期間を置いて、民営化が19年の10月ですから、22年の10月からスタートしよう。しかしながら、今みたいな混乱もあったり、あるいは、十分それが徹底されていないということもありまして、もう1年延ばそうということで、この9月末に65歳以上の方にお辞めいただくこととしました。

ただ、今年は非常に災害の多い年ですけれども、配達員が非常に数少ないところで配達している人は、ややもすると65歳どころか、70歳の方もいらっしゃる。逆に代わりがないというところもありますので、現実には全員が辞めているわけではありません。1万1,000人のうちの400人ぐらいはとどまっております。では、みんな辞めてしまったのかというと、そんなことだと業務は埋まりませんので後補充はしますけれども、その差し引きが純減になります。

お手元に追加の資料があるかと思いますが、先ほど日本郵政への質問にもありましたけれども、要員配置の適正化に対する、数字でお示ししたお答えになります。22年度の3月が一番多くの方が働いていたわけですが、その3月末時点で20万。今、おおよそ正社員が10万、非正規社員が15万と言いましたけれども、このときは16万6,000人の方がいらっしやいまして、3月末でお辞めいただくのと、今、申し上げました9月末は65歳以上の方々も入っておりますけれども、それで非正規の頭数は1万5,000人を削減しております。16万6,000人から15万。それから、正社員の方は、さっき申し上げましたように、退職と採用の調整、勿論、勧奨退職などをやりますから、そういう中で約2,000人減っております。頭数だけで比較しますと、非正規の人は2時間とか3時間とかありますので、そういう意味では、一応、8時間換算した形で、このトータルがどのぐらい減っているかというのが合計欄になります。A+Bと書いてありますけれども、20万が19万、約3%ということで、現時点におきましては、こういう結果が出ているということでございます。

最初の資料に戻りまして、今、申し上げましたように、22年度、いろいろな事情があって減らすことができず、逆に増やし過ぎたということ、こういう形で調整しているわけですが、もう一つ、そういった業務量に合わせて人の配置を調整するということだけではなくて、2ページに書いてありますけれども、これも非常に難しい部分があるのですけれども、私どもは、ゆうパックとペリカンを一緒にして、ほぼ専用の運送便を引こうと、言ってみれば専用のネットワークをつくろうということをやってきたわけですが、当然のことながら、そのためには、物数は一定量は超えなければいけないということもあったりして、それでは大きな赤字を解消できないし、結果としてそれが大きな赤字を生んだことにもなったという判断をいたしまして、それを統合しようと、つまり、郵便とゆうパックを混載する。つまり、1つのネットワーク、1つの運送便体系の中で郵便とゆうパックを運ぼう。当然それの方が運送便の数も少なくなりますし、いろいろな施設も減ります。施設が増えるということは、そこに行く運送便、そこで働く人が余分にかかるわけですから、それを削減しようと、そういう部分も含めて、業務量に応じた要員の適正配置の徹底の中には入っておりますので、統括支店及びターミナル支店の内務要員についてというのがそういうところでございます。

あと、集荷体制の見直しとか。先ほど集配体制の見直しというのが日本郵政の言葉にも出てきましたけれども、集荷というのも非常にコストがかかる。それと、さっき申し上げましたように、費用がかかるとすれば、その部分を単価に反映させなければいけないという部分もありますし、それから、ペリカン便を吸収いたしましたので、ペリカン便とゆうパック便が別々に集荷便を立てているようなことも現実にはありました。そういうものを統合するとか、それから、集配受託者もペリカンの受託者もいますから、そういう人たちも当然吸収したわけですが、単価がまちまち、場合によっては1個配ったら幾らということではなくて、言ってみれば基本額みたいなものがあって、基本額を置いて1個幾らにするというのは、数が多くなれば、1個の単価がだんだん小さくなります。ところが、数が

少ないと、言ってみれば基本料の分がすごく重たくなるということで、私どもとしては、原則1個幾らに変えていこう、それと併せて、言ってみれば、できるだけ低い単価にしよう。つまり、民間の宅配でも受託者を使ってやっているわけですがけれども、それに相当するような価格に下げようということとか、それから、1個幾らでやるものについても、例えば、ゆうパックなどは特にそうなのですがけれども、非常に小さいものが多い。大きいものはどちらかといえば他社さんが強い。大きいものは当然、ゆうパックとして受託者に渡さなければいけないのですけれども、非常に小さなものは、1個幾ら払うというのは効率が悪いので、手紙、はがきを配達している人に引き取ってもらって、非常に小さなものですから、それを1個、あるいは数個引き取ったからといって、余分な労働時間がかかるわけではありませぬので、そういうこともやりながら、集配料を下げる。下げたことによって人件費が増えないようにするというやり方をやっているのが2番目の項目でございます。併せまして次の部分も申し上げました。

それから、3番目は、運送便を2本引いていたのを1本にする。もう一つは、1本にして、なおかつ積載効率というのを私どもはいつも言っているわけですが、ややもすると積載数が少ないパレットがありますけれども、そういうものを乗せて走っている車はどの程度なのか。発着のところに管理システムをつくって、それが集計できるようなこともできましたので、それでチェックして、今は大体8割近くいっています。

もう一つは、パレットの中に一体幾つゆうパックが載っているかという、これは充てん率と呼んでいますけれども、それを増やすことによって、できるだけ効率よい運送便の見直しをしていこうと。

本来はこれは6月にやる予定でしたが、震災の影響がございまして、すべてそれを調整しなければいけないというときに震災があったので、2か月ちょっと、8月末まで延ばしましたけれども、今のところ円滑に行われていますし、その効果も、今、私ども、郵便再生本部をこの4月1日につくりまして、私は本部長をやっていますけれども、何をやるかというのは、損益管理をすべてやる。損益に関する調整権限を持っていますので、今、申し上げましたような1,250億削減が毎月確実にちゃんと実行されているかというのを、言ってみれば毎週2回チェックします。

どういうことかということ、今は週次を見ながらやっていますけれども、原則月次の速報をできるだけ出して、それについて、こういう結果だと。それを週2回ありますから、人件費担当、集配費担当、運送費担当、ゆうパックの単価、言ってみれば収入担当というふうに分けまして、必ず1回1回で、なぜこうなったのか。単価はどうなっているのか。予定どおり行っていないければ、なぜそうなっているのか。さっき申し上げたように、1パレット幾らで走ったのか。それは計画よりも少ないのか、多いのか。今度、どうするのか。それが地域別にどうなのか。私どもは13の支社を持っていますから、支社別に見てどうなのかということをチェックして、月次管理をしているということです。

中間決算が出ましたので、1,250億がどうかということも私どもは調べまして、結果と

して運送便の変更の6月が8月に伸びたということで、その分は若干、想定よりも減っています。それから、ゆうパックが当初、3.1億から3.15億ぐらいで想定したのが、多分、今年、3.8億から3.9億ぐらいいくのではないかとということで、ゆうパックの増になれば当然多少のコストはかかりますから、それを差し引けば、1,250億のうちの四百数十億ぐらいが上期分なのですけれども、それはほぼ達成しているというふうに、今、判断をしております。

それから、事業計画というのは年間で作るのですけれども、一応、月別計画もつくりますから、その6倍で中間でどのぐらいかも出ますけれども、当初計画よりも上回っているということで、今、来ています。

ただ、御案内のとおり、今年は災害が多かったということで、私どもが一番利益を出すのが12月で、なぜ出せるかという、年賀状なので、年賀状が予定どおり売れるか売れないか、これが私どもの今の一番大きな関心で、大体1,500~1,600億の収入が入りますので、2~3%予定どおり売れないと、その分が収入のマイナスに入ってきますので、それをどうやって費用を削減して賄えるかというのは、数十億単位になりますと、なかなか厳しいのかなということです。

そういう意味では、上期は上振れしているのですが、そういう要素がありますし、それから、ゆうパックが増えると、さっき申しましたように、どうしても手紙・はがきに比べて運送便が、ややもすると想定以上に増えてしまうということをどうコントロールするかということの、言ってみればリスクもありますので、続きは書いていないということになっていますが、私どもとしては、下期も計画どおり、場合によっては計画を上回るようにしていかなければなりません。

これをやらないと、私どもの郵便の仕事は、どうしても構造的に上期の赤字を下期の利益で補うと、それで21年度も黒字を出していますので、22年度はとんでもないことで、上期も下期も赤字だった。それで1,100億ぐらいの赤字を出したわけです。719億という数字がさっき出ていましたけれども、上期は計画を上回っていますが、赤字なのですが、下期は何とか、当然のことながら、丸めて410億という私どもの事業計画ですから、差し引きを出さないと、700幾つを400にするには300以上の利益を上げないと計画を達成できないので、それを今、取り組んでいるというのが、これはゆうパックだけではないのですけれども、現状になります。

それを言ってしまうと、あとは書いてあるとおりのことをちょっとだけ御紹介いたします。黒字化するためにどうするのかということで、いきなりこれやって、どーんというのなかなかありません。ただし、世の中は動いていますので、それに合わせたものやっていかなければいけないということで、3ページは3つ書いてあります。特にオークションというのが相当マーケットも増えておりますので、オークションをゆうパックを使ってやってもらおうということで、まだそんなに数は出ていませんけれども、郵便局というネットワークとコンビニというネットワーク、両方使ってオークションゆうパックを始

めております。

それから、私どものネットワークは、手紙・はがきにゆうパックを乗せるということで、地域も含めて、かなりきめ細かな運送便体制になっています。そうしますと、何の手当てもしなくても、それにうまくはまると、当日中に配達ができる。小さなエリアなどはやっているところがいっぱいあるのですけれども、そういうものをネット通販とか、ネットスーパーとか、そういうところと提携しながら、お客さんは明日の注文をするのですけれども、それを受けて、百貨店とかスーパーは、翌日の朝、郵便の支店に持ち込んでもらって、その日の夕方に配達する。特に生鮮食料品などは、典型ですけれども、結構高級な野菜とかがいっぱいあるわけですから、ああいうものを毎日車で買いに来るとするのはさすがに大変なので、そういったものに対するニーズ、それを私どもはやりましょうということでスタートしているというのが当日配達でございます。

宅配の原因分析、再発防止というのは、4月にも申し上げましたようなことが書いてありますので、省略をします。

今はずっとゆうパックの話ばかりしていますが、それだけではなくて、ITを使ったものやっぺいこうというのが、5ページの真ん中に書いてあります。今年も mixi 年賀とか、ああいうのが少し話題にはなっていますけれども、実際、年賀状を書かないという方が若い人はどうしても多くなっていますので、書かなくてもいいということで、mixi とか、最近では Yahoo もやっていますけれども、多分、200～300 万枚ぐらいは今年いくのではなからうかと思っております。

あと、追加質問の中でいただいた項目が郵便事業会社には2つありまして、今、申し上げたことに関連するのですが、ゆうパック事業の5年の単年度黒字、今年の1月28日、総務省に報告をした、そういったものが先ほどの日本郵政の取締役会の中にも入っているわけです。そこで、郵便事業全体としては、24年度単年度黒字とする、ゆうパック事業は5年で単年度黒字化するという話をしているわけです。それに対して、シミュレーションを提示してくださいということを御質問ということでいただいております。

さっき申し上げましたように、ゆうパックが想定よりも増えていることとか、いろいろな事情もありますし、それから、この春闘でボーナスを4.3から3.0にいたしました。そうしますと来年度の単年度黒字化はなかなか見えないということで、そのときに来年度はどのぐらいの赤字になるのかということを示しませんと、幾ら減らしたらいいかというのもわかりませんので、さすがに4年、5年後というのは、そのときもよくわからない部分が多かったのですが、24年度については、想定される数字を組合にも示して、これも公表しておりますけれども、何もしなければ544億の赤字を出しまして、それに対して、4.3を3.0ということで、576億ぐらい影響を受けるわけですが、その結果、32億の黒字になるという数字を出しております。

ただ、これも、ゆうパックが増えている。ゆうパックはもともと3億個ぐらいで想定してましたので、4億個近くを私どもは24年度やらなければいけないし、やれるだろうと

思っていますので、そうしますと、それに併せて、コストがうまくその範囲でおさまって、言ってみれば利益を生み出すことに貢献するのかということと、想定以上に、今回も非常に運用益は大きかったのですけれども、請求書のウェブ化というのは KDD は全部やりましたけれども、NTT も一部やっていますし、こういうのはどんどん加速している。それから、封書で請求するのをはがきにする。それを四半期に 1 回にする。更に上半期に 1 回、更に年に 1 回と、そういう動きもどんどん出ていますので、それは把握する範囲内で反映していかなければいけないということで、来年度も結構厳しいのですが、いずれにせよ、ゆうパックも含めて、今、私どもが持っている数字はそういう状況でございますので、この御質問にはストレートにはお答えできません。

もう一つ、相互負担の話がございます。私どももいろいろそういった御指摘を受けていましたので、何かうまくできないかなということは全く検討していないわけではないのですけれども、今は止まっているという状況で、具体的なアクションは起こしておりません。

ということだけ補足させていただきまして、時間をたくさんいただきましたけれども、郵便事業会社関係は以上でございます。

○立林経営企画部長（郵便局） それでは、郵便局株式会社の関係でございます。よろしくをお願いいたします。

同様に、御質問事項に対する回答と、お手元に追加でお配りいたしました資料、それから、補足で口頭で説明をさせていただきます。

メインのペーパーの回答の資料集でございますけれども、目次でございますとおり、4 つの大きな項目と、旧特定郵便局に関する次のデータということで御質問いただいております。順次、簡単に御説明をさせていただきます。

1 ページ目、それから、2 ページ目でございますけれども、自治体等、地域のお客様に対する郵便局ならではのサービスの提供ということで、1 ページ目では、証明書の交付事務でありますとか、公営バスの回数券の販売といった、いわゆる地方公共団体事務と呼んでおります、地域の皆様の暮らしを支えるサービスの関係。それから、2 番目で、例えば、子ども 110 番でありますとか、ボランティア清掃といった、もっと身近な地域社会の方々へ貢献をする施策。こういったものにつきまして、それぞれデータをおつけしてございます。それが 1 ページ目でございます。

それから、2 ページ目につきましては、地域社会の活性化のためのサービスということで、私どもの物販ビジネスの関係で、こういったことをやっておりますということでおつけしてございます。1 つには「ふるさと小包」という名前と呼ばれておりますカタログ販売の関係で、全国各地の名産品をカタログに掲載いたしまして、地域の活性化に貢献しているということで、例を 2 つほど挙げさせていただいております。更に店頭販売で「フレーム切手」や「ご当地フォルムカード」の販売等を行っておりますし、更に広告ビジネスにも一部取り組んでいるということで、こういったサービスを提供しているということで御紹介をさせていただいております。以上が 2 ページ目でございます。

それから、3 ページ目は「新たな収益源となるような業務展開の具体的事例」ということで、民営化後の新規業務につきまして、メニューをデータでお示ししてございます。大きく分類をいたしまして、先ほども申し上げました物販のビジネス、これはカタログでありますとか、広告ビジネス等でございます。それから、私どもで金融新規商品と呼んでおります自動車保険、変額年金、法人向け生命保険、第三分野、こういった金融の新規の商品の取扱い、それから、先ほどもございました不動産開発事業、こういった3つの新規業務を展開してございます。以上、3 ページ目でございます。

それから、4 ページ目でございますが、「いわゆる総合担務にかかわる、利便性の低下の苦情についての組織的な改善策」でございます。こちらにつきましては、真ん中辺にございますけれども、私どものグループ各社の連携で2つの施策に取り組んでございます。平成20年12月からは郵便集配社員による連絡メモの取次ぎを行ってございます。それから、平成21年6月からは訪問金融サービスということで、お客様の御要請に適宜対応できるように、旧総合担務実施局のうち2,570局において、指定された私どもの会社の社員が依頼を受けて御自宅等を訪問して金融サービスを取り扱うといったサービスを実施してございます。

連絡メモの取次ぎにつきましては、20年の4か月間で2,600件、訪問金融サービスにつきましては、今年の6月までの平均でございますが、月平均7件の御利用をいただいているところでございます。

これにつきまして、追加の御質問で私どもにもございましたけれども、特に訪問金融サービスにつきましては一定の御利用をいただいておりますので、今後ともお客様の御要請に応じて、ニーズに応じて、サービスの提供を行ってまいりたいと考えてございます。

それから、5 ページ目が「コンプライアンス態勢の強化や業務の効率化」で、5 ページ、6 ページにコンプライアンスの関係を掲げてございます。四角の中にございますとおり、平成21年度に長期高額犯罪が連続して発生したことにより、12月に業務改善命令を受け、翌年の1月に業務改善計画を提出しているところでございます。「部内犯罪の根絶」を図るために、コンプライアンスの徹底を私どもの経営の最重要課題の1つとして位置づけて、業務改善計画の着実な実施に取り組んでいるものでございます。内容については、コンプライアンス徹底の取組み、個人情報保護の取組み、各種金融関係の法令の遵守といった内容でございます。

この関係で、先ほど持株会社のところにございましたとおり、追加の御質問で2点ほどいただいております。

1点は、長期間異動のない郵便局長について、どういう取扱いをしているのかということでございました。郵便局長に関しましては、年限を定めて画一的に異動させるということを取り扱っておりませんで、業務の貢献度合い等を総合的に勘案して必要な人事異動をやっているというものでございます。そのため、10年以上異動のない郵便局長に対しましては、1つには重点的な監査等を行ってございます。これは、書類の点検だけではなくて、

社員に対するヒアリングを充実したり、あるいは自局点検者に実際に点検を実演させるといった重点的な監査を実施をしております。また、長期間異動のない局長のいる郵便局を優先して防犯の特別の監査を実施しているところでございます。更に、長期間異動のない郵便局長を中心としまして、3週間から1か月程度、長期のマネージメント研修を実施しているということでございます。こういった対策、措置によりまして、長期間の異動のない郵便局長に対する防犯対策を講じているところでございます。

それから、もう一つ、追加質問の中で、郵便局各店舗への監視カメラの導入はなされているのかという御質問をいただいております。部内及び部外の防犯体制のためのカメラは、当然各店舗に設置をしております。ただ、設置をしました後に、特に小規模な郵便局に対して、強盗の犯罪が急増いたしましたので、こちらに対する犯罪防止体制を強化する必要があるという認識から、強盗犯罪への牽制効果を高めるために、何台ものカメラがございまして、撮影している先が重複をしていた局内カメラの一部について、例えば、お客様の出入口でありますとか、これもよく襲われるところでございますけれども、社員の通用口、こういったところに屋外用の防犯カメラとして移設をするでありますとか、カメラの角度についても、防犯用に適切なような調整を行う、こういった措置を実施しております。21年12月から22年6月までの間でこういった措置を講じているということでございます。このような措置はございましたけれども、当然、今でも各郵便局に対して防犯用のカメラは措置をされているということでございます。以上、5ページです。

それから、6ページは、コンプライアンスといいますか、業務の効率化について、どのような取組みをしているかということで、いわゆる4Sと呼んでおります整理、整頓、清掃、清潔を初めとした窓口の改革、それから、業務の改革、指示文書やマニュアルの改善、郵便局の働きやすさを主眼といたしました郵便局活力向上宣言といった取組みを行っております。

7ページ目は、社員の金融知識や人材育成を通じた魅力度の向上ということで、金融代理店として、社員がどのような研修に取り組んでいるかということ、新たな業務に従事する際、毎年定期的に実施している研修について、更に、金融知識や業務処理能力の向上を図るための資格の取得状況について、一覧表にさせていただいております。

8ページは、人材交流につきまして、グループ外からの登用、グループ各社との人材交流について、資料をつけさせていただいております。専門的な知識を要する分野につきましては、グループ外からも有能な人材に来ていただいておりますし、当然、グループ各社との連携強化のために人材交流を積極的に実施しているところでございます。

9ページ目でございますが、各保険商品販売事業の損益状況、それから、収益力強化に向けた取組みということで、それぞれのカテゴリー別に、年度ごと、時系列的に取扱局の状況について一覧表をおつけしております。

この関係で、これも追加の御質問の中で、ゆうちょ、かんぽ以外に直接取引をしている金融機関はあるかということでございましたので、こちらにつきましては、本日の追加で

それから、参考で、旧特定郵便局に関するデータということで、御依頼のございましたデータをつけさせていただいております。

それから、11 ページ目で「特定郵便局（長）との局舎賃貸借に関する契約」ということで、局長との局舎賃貸借に関する契約の時系列的なデータをつけさせていただいてございます。平成 18 年度で 28.25%でございましたが、22 年度で 21.13%ということで、民営化後、減少傾向にございます。これにつきましても追加で御質問いただき、賃料の価格設定改定の仕組み、局長との交渉の関係につきましてもいただいております。

局長との関係で、契約の解消に向けて交渉を行っているものではございませんけれども、先ほども申し上げましたような定期的な改定等によりまして、個別のそれぞれの契約を適正なものとしていきたいと思っております。傾向としては、今後も局長との賃貸借契約は減少傾向が続くであろうと思っております。

郵便局株式会社は以上でございます。

まず、2 ページ目。私どもは、主として質問を2 つ頂戴しておりまして、1 点目が資金運用の関係でございます。私どもの基本認識は、そこに書いてあるとおり、もう御案内のとおりでございますけれども、手数料収入に比べて圧倒的に資金収支が大宗を占めていて、かつ資金収支のリスクプロファイルが金利リスク、なかんずく円金利リスクに頼っているという認識は私どもも持っておりまして、これを前提として収益を上げていかなければいけないと思っております。

そういう観点からは、①のところに書いておりますように、民営化後、金利上昇リスクを意識しながら ALM の運営を図ってきてございます。そういう意味では、安定的な期間収益を確保しようということで、慎重な ALM 運営を心がけてきたつもりでございます。その結果が資金収支のところの推移ということでございまして、一定の資金収支、1 兆 6,000 億円台の資金収支、これは勿論フローのベースでございますけれども、稼げているのかなと思ってございます。

一方、運用資産の多様化は、今、申し上げましたように、円金利リスクから少しでもリスクの分散・多様化を図っていこうということで、後ほど申し上げますように、いろいろ運用対象も追加で認めていただいているものもございまして、それらを利用しながら多様化に取り組んでまいってございます。

その結果が円グラフのところで、19 年 9 月の状況と、直近の 9 月を比べたものでございます。見ていただきますと、社債・地方債のところで若干増えておりまして、この中の内訳で言いますと、社債を 5 兆強増やしてございます。それから、その他の証券のところも増えてございますが、ここは主因はいわゆるサムライ債、円建ての外債も含みますところの外国証券が主として増えているところでございます。その結果といたしまして、国債並びに預託金のところを見ていただきますと、金額にいたしまして約 27 兆円、ウェイトにして 74% のところまで若干の多様化を進めてきたということでございます。

3 ページ目。こういうリスクプロファイルを前提にして、どういうリスク管理をやっているのかというお尋ねでございますが、端的に申し上げれば、オーソドックスな方法でリスク管理はやってございます。御案内のとおり、信用リスクは非常に限定的でございますので、そこにお出ししております自己資本比率は若干下がってはきてございますけれども、なお、高い水準の状況でございます。信用リスク・アセット的にはそういう状況でございまして、専ら金利リスクを含みます市場リスク、ほかにも為替、株のリスクがございしますが、これを適切に管理するというのが非常に大事だということで、バリュー・アット・リスクの方法によりまして、日々市場リスク量を定量的に計測をして、右側の自己資本の額等々を踏まえた資本配賦額の範囲内にこれがおさまっているかどうかチェックをして管理をしているというのが実情でございます。

ちなみに、計測しております市場リスク量は、そこにありますように 2 兆円弱というところでございます。勿論、バリュー・アット・リスクの計測はモデルの限界がございしますので、IMF がやられているようなものだとか、日本銀行がやられているようなものを参考にしながら、折々には経営幹部にも御報告申し上げながらストレステストをやって、私どもの今の BS の状況を確認、チェックをしていっているということでございます。

4 ページ目は、新たな運用対象ということで、認めていただいた後、早速にやっておるものもございまして、システムの準備等で若干時間がかかったものもございまして、それぞれお認めいただきました運用対象、シンジケートローンですとか、あるいは投資信託の受益権、あるいは貸出債権の取得といったような信用リスク・アセットを積んでいく

上で非常にサポートになるようなものについても取り組んでございますし、スワップ取引といった、主としてリスクマネージメントの向上についても実施もしてございますし、短期の運用の強化という点に資しますリバースレポ等々も既に取組みをしておるところでございます。

次に、もう一点質問を頂戴しておりまして、いろいろ新商品を実施しているのが研修との関係でどうなのだというお尋ねを頂戴をしております。まず、5ページ目、民営化委員会の御意見もいただき、御認可をいただいたものが3つございまして、それらの22年度末の状況をそこに書いてございます。

これは約3年間やっておりますので、3年のプロセスはどうかというのをいただいております。追加でお配りをしております資料の後ろから2枚目に(18)関連というのがございまして、そこにこれらの商品の実施後3年間の実績を書かせていただいております。

これらの業務が研修との関係でどうなのということ、その次の資料の6ページ目をごらんいただきたいのでございますけれども、勿論、これらの業務をやるためには、それぞれ資格が必要になってまいります。変額年金等々の資格等々もきちっと取ってきてございまして、変額年金でいいますと、私どもは職員1万2,000人ぐらいしかいませんけれども、7,000人強取っておりますし、民営化の準備で始めさせていただきました投資信託の資格につきましては、正社員はほぼ全員取っておるということで、こういう新規業務を生かしながら、最低限の基盤整備としての資格等々はすべて着実にやってきたところでございます。

7ページ目。私ども、こういう新規業務をやっていくにつけて、○の最初に書いておりますように、最後のところは人材の育成が非常に大事なという認識を銀行トータルとして持っております。この2年間、特に経営課題として、ありとあらゆる人材の育成に力を入れていこうというふうに取り組んでございます。そこに挙げておりますのは一例でございますけれども、例えば、住宅ローンの媒介をやっていることについても、店長に改めて実践的な知識等々も付与して、店長自ら営業チャネルに出かけていけるようにしようとか、いろいろな角度で人的な養成には非常に力を入れてきてございます。そこは一例でございますが、こういう新規商品をやらせていただくことが、人材育成、あるいは研修制度を充実させていただく上でも非常に有意義なものだというふうに改めて認識をしておりますので、引き続きこの路線で頑張っていきたいと思っております。

ゆうちょ銀行からは以上でございます。

○千田執行役（かんぽ生命） 最後に、かんぽ生命から御説明させていただきます。

かんぽ生命の資料の2ページ目、民営化後にお認めいただきました商品の進捗でございます。法人向けの受託販売でございますけれども、基本的に経営者向けの高額保障の商品でございます。下に棒グラフが出ておりますけれども、平成20年の下期にかなり大きく出ております。これは売り方が一時的に小口契約をかなり入れてしまったというところも

ありまして、増えていますが、そこは修正いたしまして、あとは平成 21 年、22 年と順調に伸びているところでございます。

それから、もう一点の入院特約「その日から」というものでございますけれども、これにつきましても、ごらんいただいておりますように、半期で約 80 万件、新規契約の 8 割で御利用いただいているところで、ここについてもお認めいただいて、順調に推移しているところでございます。

それから、3 ページ目でございますが、主力商品が養老に偏っていることに伴いまして、構造的な縮小リスクはどうなっているのだという御質問でございます。下のところに数字を書いておりますが、新契約が平成 4 年がピークでございましたけれども、このときは予定利率 5.75% という状況の中で、956 万件という販売ができたわけでございます。今は御案内のとおり、予定利率 1.5% という中で、民営化のときに 179 万件ということで、ここが底でございました。そこからちょっとずつ伸ばしていまして、平成 22 年度が 206 万件というところまで若干伸びておりますけれども、こういうふうな状況の中で保有契約も、ピークの 8,000 万件台からどんどんと下がりまして、今のところは 4,000 万件台になっておりまして、総資産も 100 兆円を割ってきているという状況でございます。

ということで、我々としても、養老だけの販売というところについては、こんなような状況ということで、4 ページ目に「今後の事業展開」ということで書かせていただいておりますけれども、既に限度額とか、がん保険につきましては、政令改正要望を出させていただいておりますし、学資保険の関係のところで書いておりますけれども、特に他社生保につきましては、死亡保障を若干制限しながら、貯蓄性といいますか、保険料を安く、お求めやすい、そういうふうな形での商品になっていますので、かんぽ生命としても、今後、こういうことについて対応していきたいと考えているところでございます。

それから、5 ページ目で、不払いへの対応というところでございます。公社期間中の 4 年半の間にお支払いしました保険金につきまして、約 1,301 万件の点検を実施いたしました。平成 22 年 7 月に調査結果の公表。それまでも途中経過を公表してきましたけれども、全体として、その時点で 25.2 万件、約 332 億円でございましたが、その後もお支払いが進んでおりますので、恐らく最終的には 26 万件台で、350 億円以上のお支払いができるものと思っております。主な取組みということで、お客様への周知、それから、請求の御案内等々をやっておりますし、現時点としても事後検証とか、支払いにつきましては、まだ紙ベースでございますけれども、これをイメージ化しまして、品質を上げていくという取組みをしているところでございます。

それから、6 ページ目、最後のページでございます。業務の健全性と効率性の取組みはどうだという御質問でございまして、これについては、一番大事なのは内部管理態勢と考えておりまして、お客様サービス本部の新設と書いておりますけれども、特にコールセンター等でお客様からいただいた声をどうサービスに結びつけていけるかというところがとても大事なところだと思っております。一体的な業務執行態勢を確立しておりますし、

内部管理態勢の強化ということで、リスク管理、コンプライアンス、内部監査、それぞれの分野での体制をつくってきております。

それから、事務・システム改革の推進、サービスの向上でございますけれども、先ほど言いました支払いのイメージワークフローの前に、新契約のイメージワークフローの導入を今年いたしまして、お客様サービスも含めて品質の向上を図っております。

それから、履行期を5営業日と書いておりますが、特に保険の支払いに関して、5営業日以内にお客様に支払いをするということについて取り組んでいまして、約9割のところまでできております。それ以外に、キャッシュレスにつきましても取り組んでいる。当然、一番大事なのは社員の育成でございますので、査定品質の向上のためにも人材育成プログラム、それから、郵便局との連携による事務指導の強化に取り組んでいるところでございます。

かんぽ生命からは以上でございます。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

○野村委員 宅配便統合に関して、合併だったら全部引き継ぐのですけれども、事業譲渡だったら取捨選択ができるはずなので、顧客の取捨選択が争点なわけですね。でも、全部引き取ったわけではないですか。全部引き取ったというのはどうやって意思決定されたのかというのが最大の争点なので、そこに係る意思決定のプロセスについて御説明いただきたいのです。これについては前回、郵便事業会社に対して同じ御質問をしたときには、取締役会できちっとそのことについて討議をして決議をしたと御発言されていて、議事録に残っているのです。

○谷垣常務執行役（日本郵政） これは郵便事業会社の取締役会です。

○野村委員 でも、郵便事業会社のみならず、これは契約を締結するに当たって、日本郵政株式会社において、当然のことながらそこについて承認しなければいけないわけですから、その審議がなされているかどうかということが問題です。

恐らく損失は、いろいろな要因がありますけれども、単純に遅延が起こったからこんな大損失になったわけではなくて、先ほど郵便事業会社から、後にやっておられる作業のことをおっしゃっておられましたけれども、簡単に言えば、1個当たりの配送の単価の問題なんですね。要するに、運べば運ぶほど赤字になるような運び方を当初やったということがまず重要なポイントなわけです。この契約を引き取るに当たって、どういう意思決定がなされたのかということが一番の問題で、そこについてきちっと内部で確認は当然されているわけですね。

そこでもし意思決定がしっかりなされていなければ、代表訴訟ものなのです。上場すれば、まだ10年あるので、皆さん方、全員やられますよ。だから、もしきちっと管理していなければ、末代まで影響しますからね。本来だったら、上場していなくても、監査委員会なら監査委員会です。そのことについて点検をして、責任追及の可能性があるのであるのかどうかということをやらなければいけないわけではないのですか。やってなければ、監査委員の人たち

もそのことについて不作為の善管注意義務違反を当然受けるわけです。ですから、ポイントは経営判断の原則で、著しく不合理な経営判断かどうかということの検証をやっていなければどうしようもないわけでしょう。これは上場したらすぐいきますよ。一千何百億を皆さん背負うおつもりがあるのかどうかですね。きちっと検証していなかったら大変なことになりますよ。代表訴訟は御案内のとおり損害賠償を相続しますので、1人の責任ではないですからね。皆さん方の御家族に関わる問題だから、やはりしっかりやられた方がいいのではないですか。

○谷垣常務執行役（日本郵政） では、後から。

○野村委員 すべて報告してください。当然ですね。どこかで、ほかでやりましたと後で言われてもしようがないので、やっていなかったらやっていなかったと、ファクツなので。それは国民に対する責任ですから。

○田中委員長 宅配便統合に関するガバナンスについては、そういうことでお願いいたします。

ほかの論点で。

○斎藤委員 幾つか質問してよろしいですか。

○田中委員長 今日の議論は、我々が報告書を取りまとめるに当たって、どうしても必要な論点と事実との関係でやろうと思いますので、日本郵政の方も、そういうことからお願いいたします。

どうぞ、斎藤さん。

○斎藤委員 順不同ですけれども、郵便事業で、2ページ目のところで低生産性の顧客との取引の見直しを実施なさったということなのですが、実施によって、どのくらいそれが改善されたのかを教えてくださいました。

それから、郵便局株式会社ですけれども、いろいろ新しい試みをなさっていらっしゃいますが、それがどのくらいペイしているのか。新たに始めて、それが採算に乗る事業になっているのかが御説明でよくわかりませんでしたので、それを教えてくださいました。

それから、日本郵政株式会社の御説明で、エクイティ・ストーリーの策定というページがございます。これはスケジュールが書かれているのですが、実際にどのようなストーリーを書こうとしていらっしゃるのか、もう少し具体的なところを教えてくださいました。矢印の中に幾つか書いてはあるのですが、それが余り具体的に理解できなかったのもう少し敷衍していただけたらと思いました。

以上です。

○田中委員長 それでは、どうぞ。

○伊東副社長（郵便事業） 郵便事業会社のことに関してお答えをいたします。私どもも、今、単価を上げて、同じ数出ると、単価分がそのまま収益になりますが、それによって、やめますということになると、その分は収益が減ります。しかしながら、当然それに係る

コストも減るので、その差し引きでどのぐらい貢献したかを今、検証しつつあるのですが、端的に申し上げまして、4月の段階とこの10月の段階、11月でもいいのですが、単価は30円ぐらい上がっています。その部分全体にかけていいのかというのは、さっき申し上げたように、やめた人の分と、単価も非常に難しいところがあって、もう一つ、中小口を取ろうとやっていますので、そこで単価が上がる部分もあります。そういう意味では、中小口でない、要するに、一般のお客さん、つまり、郵便局の窓口とか、そういうところへ一つひとつ出すお客さんでないお客さんは一般的に後納という扱いを取りますので、後納の大口のお客さんはどのぐらいなのかというの調べているわけですが、それもやはり同じぐらい、単価が30円ぐらい上がっています。したがって、本当は差し引きを全部して、どのぐらいかというのをやらなければいけないのですが、それを今、やっている最中で、私どもが日々チェックしているのは、後納という大きな集団の単価と全体の単価を見ていまして、それがさっき申し上げたような、約30円ずつぐらい上がっているというのがこの効果というふうに今は考えております。

○立林経営企画部長（郵便局） 郵便局の関係でございます。いわゆる新規業務の採算性といったお尋ねでございますけれども、規模感といたしまして、いわゆる郵・貯・保3事業からの手数料以外のその他の手数料収入ということで、23年度の間中期で89億円の収益を計上してございます。一方、3事業手数料は5,938億円でございますので、収益の98%が3事業手数料からのものということでございます。

費用の分計につきましては、まだきちんと精査ができていないわけでございますけれども、収益の規模感からいたしましても、取り組んではございますけれども、なかなか厳しい状況というのが私どもの見ているところでございます。

以上です。

○高橋専務執行役（日本郵政） あと、エクイティ・ストーリーのところでありますけれども、民営化法どおり、各社の民営化の準備をしているときから、どういうふうに将来の株売却を進めるかという検討をしてまいりまして、その都度、都度、政府へ認可申請した事業計画の書類等々に盛り込んできたわけであります。基本的なストーリーは、郵便局ネットワークを基盤にして、その強みといったものを生かしつつ、ただ、現状、これまで提供できているサービスでは足りない部分がございます。

例えば、ゆうちょについて見れば、数多くの拠点で基本的な預貯金のサービスは提供できておりますし、送金決済は提供できておりますけれども、個人の住宅ローン、そういったもののニーズにはお応えできない。したがって、比較的小さい子どもの時分から親御さんが口座を用意し、あるいは大学等で東京へ出るときに仕送り口座で用意したようなものが、その後、その人が30代、40代になったときに、住宅ローンを機会に口座を離れていくといったような経過がございましたので、ライフサイクルを通じて、きちんと顧客の世話をできるような、個人向けのところは少なくともニーズに応えられるような、そういったところで、今、事業採算は立てていく、そういうのが基本になるかなということで、個人向け

の住宅ローンですとか、あるいは高齢化を迎える中での資産運用商品の多様化、そういったものを基本に組み立てようと。足りない部分の新規商品、サービスというものを追加的にやりながら、エクイティ・ストーリーをつくっていかうと。

勿論、従来からの非常に数多くの拠点と、数多くの人数をそこに配置しておりますし、郵便局会社、郵便事業の方はそういった大きな体制で組んでおりますので、日本の国土構造の変化といいますか、人々が住み、技術的な手段、運送手段、電気通信も含めて変わってまいりますので、そういったものの再配置なり、効率化の取組みといったものも並行して企業価値を高める努力をしていこうというのが当時からつくっていたエクイティ・ストーリーです。

○野村委員 それはいつからのエクイティ・ストーリーですか。最初からですか。

○高橋専務執行役（日本郵政） 最初です。

○野村委員 それは、ゆうちょ銀行とかが完全民営化されるという場合でも、ゆうちょ銀行の収益に依存するストーリーを書いておられたのですか。

○高橋専務執行役（日本郵政） 民営化準備のときから、当時の。

○野村委員 ゆうちょ銀行の口座をライフスタイルに合わせてというのは、ゆうちょ銀行が100%で完全民営化されてしまったら関係ない話なのではないですか。

○高橋専務執行役（日本郵政） いえ、現在の民営化の下でも、認可をいただければ、例えば、個人向け住宅ローンの本体での提供というのは。

○野村委員 ですから、当時のときの計画というのは、まずは切り離された後でも、郵便事業会社と郵便局会社をぶら下げた日本郵政グループについてのエクイティ・ストーリーというのが必要だったのではないですか。

○高橋専務執行役（日本郵政） 当時、ですから、金融2社と日本郵政本体の株が上場、時期が定められているものと、期限のない日本郵政とございましたけれども、金融2社については、10年間という限られた期間で完全処分をしていかなければならないという制度的枠組みがございましたので、その株式の規模感等々考えると、最初のうちから。

○野村委員 お伺いしているのは、当初考えていた郵政民営化のストーリーと、途中でもしストーリーを変えておられるのであれば、むしろイメージしている絵柄が変わっているのであれば、ストーリーは変わっていなければいけないわけなので、当初からずっと一貫してゆうちょ銀行の収益が皆さん方の収益と合体されてというようなお考えだったとするのであれば、それは最初の描き方がおかしいわけで、当初はそういうスキームではなかったですからね。

○高橋専務執行役（日本郵政） 民営化の移行の際、政府にお出ししたストーリーは、今、申し上げたような形でつくったものでございます。ただ、その後、この委員会でも、媒介での個人向け住宅ローンの扱いなどはお認めいただきましたし、変額年金での窓口の取扱い等々ありましたけれども、その後が進めてこれなかったという。

○野村委員 わかりました。ちょっといいですか、ごめんなさい。ここのエクイティ・ス

トリー、7ページのところなのですからけれども、この点々というのは何を意味しているのですか。

○高橋専務執行役（日本郵政） 国会で株式売却凍結法というものが成立をしまして、株式の売却と新規業務との関わりというような議論がございまして。

○野村委員 それはわかっているのですけれども、皆さん方の作業がそこで変わったのか、変わっていないのかということなのです。つまり、それまでは恐らく証券会社との間で、上場に向けて、証券会社はべたっと張りついて、エクイティ・ストーリーを皆さんと一緒に書いていたと思うのです。この作業は続けてこられていたのか、それともここで中断したのかということです。

それから、私が伺いたいのは、ここで改革法に変わるのだと考えて新しいエクイティ・ストーリーを書き始めたのか、それとも従来どおりの切り離しを想定した、日本郵政株式会社が上場した場合については、ぶら下がっているのは、郵便事業会社と郵便局会社であるという最初のストーリーのまま、本来、そこでの上場を目指していくというストーリーを書き続けてこられたのか、そのところがどうなっていたのかということをお伺いしたいのです。

○高橋専務執行役（日本郵政） 株式売却法が凍結したのはちょうど2年前ぐらいでありますけれども、その当初は、こんなに長くこういった状態が続くとは思っておりませんでした。株式売却凍結法はいずれ何らかの、これからどうしていくという法律を国会でお決めいただいて、その際には、この凍結法はいずれなくなるものだという理解をしております。ですから、いずれ民営化して、何らかの制度的枠組みの下で株式上場はされていくものだということは変わらないと考えておりましたので、先ほど申し上げたような取組みについては、システム開発も進め、完了しているものについては死なないように、最低限の手当てをしながらかけているというのが現在のところなのです。

○野村委員 では、証券会社との関係はずっと変わらず、会議の開催頻度等も変わっていないということですか。

○高橋専務執行役（日本郵政） 具体的にいつというようなことがとりあえず消えてしまいましたので、休止状態、委託についてはですね。ただ、この上に矢印で記してありますように、会社の中での取組みは引き続き努力をしているということでございます。

○野村委員 わかりました。

○辻山委員 今のお話にも出ていましたけれども、当初のストーリーは、いずれ、ゆうちょとかんぽは上場した上、切り離されていく。ただし、売却益というものが郵政の中に基金として、ユニバーサルサービス提供の前提としてプールされるということですから、ゆうちょとかんぽの上場についても、郵政にとっては非常に重要なことと、その点は理解しているつもりです。

その上で、いろいろお話を伺っていると、まず、先ほどの「郵政事業の現状」という資料の11ページで、かんぽの製品が民間で非常に収益力のあるものだけれども、かんぽに

についてはそれが認められていない。養老保険は下がっていく、一方で第三分野は保険全体では伸びているのだけれども、そこに参入できないという御指摘がありました。これはかんぽの説明でもあったのですけれども、そういうことであるとか、当然ゆうちょの上場ということを考えると、住宅ローン等の製品は扱えない。

これらはいずれも、要するに、上場ということを前提にして、そこに向かうプロセスがきちっと進んでいけば、例えば、民営化委員会で順次認可されるという性質のものだったわけです。ところが、今、議論がありましたけれども、制度の狭間で引き裂かれているとか、非常にやりづらい状態にあったと理解しているのです。そうすると、凍結法というのは、今のお話を伺うと、グループにとっても非常に迷惑なのか、凍結法に対するグループとしての評価はどうなのでしょう。凍結法によって、民営化、結果的にはいずれ上場というのはまた出てきたわけですから、凍結法によって、この一連の作業がものすごく停滞してしまったというようなお考えなのかどうか、評価についてお伺いしたいというのが1つ。お答えづらいかもしれませんが。

もう一つは、郵便事業会社というのはものすごく我々は心配してしまして、前に一度お話を伺ったときに、赤字が1,000億だと。このままいくと1,000億が増えていくということをお伺って、どういうお話かと確認したところ、1,000億ずつ赤字の幅が広がっていくということで、1,000億が2,000億になるという、これは議事録に残っているのです。何もしなければ1,000億ずつ赤字が増えていくというので本当に驚いたわけですが、今日のお話を伺っていると、その事態は避けた上、1,000億の赤字が着々と解消できるように、例えば、月単位で、先ほどのお話では月100億円レベルで赤字の削減が順調に図られているという御説明のように伺ったのです。

今、1,000億という赤字のレベルはどのぐらいのスパンで、要するに、今日のお話を伺っていると、郵便事業会社が一番、先ほど申し上げた、引き裂かれた状態の中で最も困難な局面にいて、このままいると、国民に対する将来の負担がものすごく広がっていくと我々は懸念しているわけですが、この辺のところはどういう見通し、取り組んでいらっしゃるというのはよくわかったのですが、1,250億の赤字削減というのは、順調にいつているように聞こえ、順調にいつていないように聞こえたのですが、この辺、再確認させていただきたいのです。

○高橋専務執行役（日本郵政） 凍結法ですけれども、この法律自体については国会でお決めになったことですので、それ自体についての評価は申し上げがたいのです。ただ、先ほど申し上げたように、凍結法の後に本来の絵姿を国会でお決めいただくと思っていた状態が、そうならない状態が長続きしていることについては、非常に困ったことだと受け止めております。

○伊東副社長（郵便事業） この4月にもお話しさせていただいたことを前提に申し上げます、総務省に認可申請をした2月末の時点での23年度の郵便事業会社の損益は979億、約1,000億の赤字でした。これを放置するということは、言ってみれば、1月28日に総務

省に、つまり、24 年度に会社として黒字にしますということを言っているわけですから、いきなり 23 年度も 1,000 億ということは、とてもそういう数字ではない。したがって、24 年度にどこまで我々として経営努力ができるのか。それはまず 23 年度の実績が当然反映されるわけですが、それを整理した上で、どうすれば 24 年度に単年度黒字にできるかということ、4 月に説明させていただいたころもずっと組合とも交渉して、5 月になってしまったのですが、5 月 13 日に妥結をして、賞与の 4.3 ヶ月を 3.0 ヶ月にする。それが郵便会社にとっては 576 億分になります。したがって、979 億からその分が引かれましたので、403 億の赤字という数字が、当然変更認可申請しましたが、それが今の私どもの事業計画です。

403 億を達成するためには、組合の協力を得てボーナスを下げただけではなくて、我々として、人件費 500 億強とか、運送費約 300 億とかというトータルが 1,250 億なのですが、あれをやらないと 403 億にならないわけです。その進捗管理を今やっているということを申し上げて、当然、サービス水準の見直しとか、下期にウェイトがかかっていますので、ぴったりその半分が上期ではない。そういう意味で四百数十億分が上期だと申し上げたのです。それは、ゆうパックが増えているとか、サービス水準の見直し、ダブルネットワークの解消が 8 月末に遅れたことで若干変更は遅れているわけですが、その分を除けば予定どおりにいっている。そういうふうに申し上げて、結果として 403 億を達成する上期に想定した計画を上回っているというのが現状です。

したがって、通期をどうするかという通期見通しをつくるときにも議論したのですが、申し上げましたように、今年はいろいろなことが起きているということもあるのですが、特に年賀の売上げが非常に心配だと。年賀というのは、さっき申し上げましたように三十数億枚出しますので、つまり、1,500~1,600 億の収益を期待しているわけですが、これが数%落ちますと、60 億とか 70 億規模で収益が減ります。そうすると、さっき申し上げました貯金などはなくなってしまいますから、そういう意味では通期見通しは変えていません。

したがって、更にそれがもっと売れ行きが落ちるとか、余分なコストが逆にかかる、つまり、収益が減った分だけ費用が減らないということになりますと、403 億もちよっと厳しいかなと。そういうことで、上期はとりあえずやることはやっていますけれども、さっき申し上げましたように、下期の利益で我々の会社の全体が決まりますから、そういう意味では、そういう重要な時期をまだ抱えているので予断は許しません。

ただし、申し上げれば、では 24 年度はどうなるか。来年度は若干の黒字になると、そういう数字を総務省などにお話ししているわけです。

ただ、これは正式な話ではなくて、また改めて来年 2 月末に 24 年度の事業計画をしますから、今、それを作成中です。ただし、さっき申し上げたように、毎年の傾向ではあるのですが、郵便の大口の減少というのは決して改善されることはなくて、またこういう大口が減るなどかという情報はどんどん来るのですが、逆に新たな大口が来たとい

う情報は少なく、小口は少し来るのですけれども、そういう状況の中で、予定した収益が確保できるか。収益が確保できなければ費用を減らせばいいのですけれども、費用というのはほとんどは人件費ですから、さっき申し上げたようなことをやっていますけれども、これなかなか想定どおりいか、いかないかというのはありますから、24年度、単年度黒字になるかどうかというのは、計画だけつくってもしようがないので、実行可能な計画を今、つくっているというのが現状です。

○辻山委員　ということは、見通しとしては、平成24年度黒字化はなかなか厳しい状態であると。

○伊東副社長（郵便事業）　簡単ではない。

○辻山委員　仮にそうだとしたら、例えば、平成25年度はどうなんでしょうか。

○伊東副社長（郵便事業）　もっと厳しいでしょうね。だから、24年度、単黒にするしかないのです。それしかないと私がここで言うのも変ですけれども。

○野村委員　でも、それは人件費でやっているわけですね。組合は何年もそのパターンでずっといくなどという御意思はないではないですか。その次のところはどうなっているのですか。つまり、新規事業とか、そういうもので、新たに収益が出るという見通しが立たないと、ずっと労働組合が合意してくれれば、毎年何百億というのは減るかもしれませんが、そんな計画は普通、事業会社は立てないですね。

○伊東副社長（郵便事業）　そういう意味では、まさに御指摘ありましたように、ある程度抜本的なことをやらない限りは、春闘とか、そういうことだけでは限界がありますので、ある意味では、やや緊急避難的にやっている部分もあります。そういうことで、さっきもお話ありましたように、システムを変えとか、ネットワークを見直すとかいうことをやる予定なのですが、これは2年か3年かかります。その間どうつなぐかというのが1つ。

それと、もう一つは、抜本的な改革は、JPExのシステムと郵便のシステムは今、ダブルでやっています。ネットワークは1個にしましたけれども、決済のシステムとか、小口貨物システムというJPExのシステムを引き継いでいますから、それと我々のシステムが2つあります。それを25年度に一緒にしようということをやれば、その分は少なくとも経費は、人件費を含めて削減されます。

ただ、それだけでは当然足りないもので、支店、店舗をもっと集約化して、そこで生産性を上げようということも今、やっています。ただ、これは計画をしているのであって、実行されるのは2～3年後です。したがって、いずれにせよ、生産性をどうやって上げるかということ、来年度もそうですけれども、25年度もいろいろ議論していかないと、今、言ったことまでの間はつなげないというのが、ある意味では一番深刻な状態です。

○辻山委員　1つだけ最後によろしいですか。保険の方なのですけれども、一般の保険会社は今、増やせば増やすほど赤字が出るということで、養老保険というのはどんどん撤退している。ただ、さっきの御報告では、養老保険が減ったことをマイナスの要因と、当然、新しい商品を出せないから、既存のものが減ると困るわけなのですけれども、下手すると逆さ

やになってしまうような商品の扱いについては、どういうふうに考えているのでしょうか。

○千田執行役（かんぽ生命） 逆ざやの関係なのですけれども、現状は、過去の、予定利率がかなり高かったときのものがどんどん満期になっていまして、逆に今の予定利率と入れ替わっていますので、そういう意味では逆ざやは解消の方向にいつているというのが現状でございます。確かに養老保険というのはマーケット的には小さくはなっているのですが、養老保険が悪いとか、そういうことではございません。ただ、マーケットが下がっているという中で、当然我々の保有契約がどんどん下がっている。それで出てきている三利源というところの中の、特にコストに影響するような費差というところなのですけれども、そのところにはかなり影響が出てきていますので、何とか営業を上げて、三利源を正常な状況に戻していくということが我々としては大事なところだと思っています。

○野村委員 利差益はほかのところで吸収されてきているわけですね。

○千田執行役（かんぽ生命） 利差はまだ赤です。

○野村委員 今は大きいですね。逆ざや商品出ていますね。その利差益というか、逆にマイナスになっている部分は何で吸収しているのですか。

○千田執行役（かんぽ生命） 当然、我々の運用収益は国債とか、そういうものになりますので、その利回りのところと、高い予定利率の契約が満期を迎えていく中で解消しているという感じです。

○野村委員 ちょっといいですか。済みません、限られた時間なので、お願いしたいことだけ幾つかあるのですけれども、まず、先ほど監視カメラの話があったのですが、私ども、防犯カメラのことを聞いているのではなくて、普通、銀行で、行員の手元、あるいは業務遂行に対して、実は、いわゆる監視カメラというものが動いているわけですね。例えば、強盗が多くなったから、通用門のところにそのカメラを移設してしまったら、監視カメラはないというカウントをしていただきたいのです。つまり、トータルで防犯のカメラと監視のカメラをごっちゃにして数字を出していただきますと、それは変わっていないということになると思うのです。私どもが関心を持っておりますのは、いわゆる内部犯罪等によって生じているかなりの件数が、一般民間金融機関に比べて多いという認識を持っていて、それをコントロールするための手段として、民間銀行であれば、行員の手元にきちっとした監視が及んでいるわけなのですけれども、それが及んでいないことについて問題視されている部分があるわけです。それがちゃんと監視できている状況なのか、通用口に移してしまったら、できていないというカウントでもう一度数字を出していただくことはできますでしょうか。

○立林経営企画部長（郵便局） 先ほども申し上げましたとおり、確かに移設をいたしました、それは撮影先の重複をしているカメラがございましたので、それを移した、回していったということでございます。しかも、それは小規模な郵便局、強盗対策が必要などころに限ってそういう措置を行っております。

○野村委員 ピンポイントで防犯カメラを抜いた数を後でまた教えていただいてもいいです

か。要するに、重複して確実に映っているのであれば、業務を監視しているカメラの設置状況について教えていただきたいということです。

○立林経営企画部長（郵便局） 当然、部内用だけというカメラがあるわけではなくて、強盗が入ってきたときには、強盗用に使われるわけでございます。

○野村委員 業務が監視できているというのでも結構です。業務の監視が可能となっているカメラだけを。それが変更がないのかどうか。一般的には、監視カメラはかなり巨額な資金を投じて撤去したというふうには世の中には報道されているわけですので、それが事実なのかどうかということを確認させていただきたいということです。日本中の人たちはみんなそう思っているの、それが間違いだというのであれば、正確に数字を出さないと、我々の報告書では誤ったことを書いてしまうことになりますので、是非お願いしたいということです。

それから、局舎賃貸料の件なのですけれども、局舎賃貸料は固定資産分についても総額をお示しいただいてもよろしいですか。実費でお支払いだということだと思えるのですけれども、固定資産分、負担している部分がございますね。その分の総額も一応、お示しいただいてよろしいですか。

○立林経営企画部長（郵便局） 戻って確認いたします。

○野村委員 単純な賃貸料だけではなくて、本来であれば所有者が負担すべきものをお借りしているわけなので、その分もカバーしておられるのだと思います。

○立林経営企画部長（郵便局） 固定資産税の分ですね。

○野村委員 そうです。固定資産実費支払分の総額について教えていただけますでしょうか。

○立林経営企画部長（郵便局） かしこまりました。

○野村委員 あと一点なのですが、民営化のプロセスの中で、これも誤った情報なのかもしれませんけれども、国民に報じられたことの中に、非正規の職員を正規化するという方針を、政府とか、当時の郵政担当大臣辺りの記者会見等での御発言があったかと思うのですが、これは実施される方向でいるのか、それとも、それは全く検討にも何も値しないということで対応していないという理解でよろしいのかどうか、確認させていただきたいのです。

○高橋専務執行役（日本郵政） ちょっと実施されております。

○野村委員 どのぐらい実施されたのかを教えてくださいませんか。数字的に。

○高橋専務執行役（日本郵政） わかりました。

○野村委員 あと一点、最後なのですが、冒頭申し上げたのですけれども、JP エクスプレスからの事業の引き取りに関して、内部の中できちとした意思決定がなされていないのではないかという疑念が生じています。そのことについて、皆さん方が口を閉ざしておられれば、みんなが責任を負うことになるわけでありまして、意思決定について、内部でも必ずしも明確にならないような意思決定プロセスが存在したというのであれば、それはそ

これに関与した方に責任を取っていただかなければいけないわけですので、そこを皆さん方がクリアにされるおつもりがあるのかどうかということ、もう一度お持ち帰りいただいた上で御検討いただければと思います。もし内部でそういったことについて、実際のところは検証が行われているのだとすれば、その検証が行われている内容について御提示いただければありがたいと思います。

私からは以上です。

○田中委員長 どうぞ。

○斎藤委員 取締役会を、大体どのくらいの時間をかけて皆さんなさっているのか。それから、社外取締役は多分、情報が不足していらっしゃると思うのですが、事前に説明をなさっていらっしゃるのか。取締役会のガバナンスが効くような工夫はどのようになさっているのか教えていただけますか。

○谷垣常務執行役（日本郵政） 取締役会は大体2時間か3時間やっておりますけれども、人によって、事前説明を求める人と、そうでない人がいるので、求める人については事前に御説明して、そうでない人はその場でということになってございます。

○田中委員長 次の御予定があるようですから、ここで終わりますが、お願いしたことを次回よろしく願いいたします。

今日は、お忙しいところ、どうもありがとうございました。次回また御連絡差し上げますので、よろしく願いいたします。

しばし休憩ということで、その後、総務省と金融庁にお願いしようと思います。

（休 憩）

○田中委員長 それでは、今日はお忙しい中、どうもありがとうございます。総務省と金融庁から、私どもの3月に予定しています報告書の作成に関わるところでお願いしています御説明を、最初に総務省からお願いいたします。

○菊池企画課長（総務省）（総務省） 私どもにいただきました課題でございますけれども、2問あったかと思います。まず、会社に対する監督につきまして、時系列で提示してくれということ。もう一点は、政権交代による監督方針への影響という2問についてお答えいたしたいと思います。

基準日が21年4月1日からでございますので、監督上の命令は3本発出してございます。順に御説明申し上げます。

まず1点目が、これは日本郵政に対します「かんぽの宿」等の譲渡に関する事例で監督上の命令を21年4月3日に発出しております。

2点目、これは局会社でございますけれども、高額横領犯罪が立て続けに3件起こっ

ておりましたので、それにつきます改善命令等を内容にしましたものを21年12月4日に発出しております。命令の本体は後ろにつけさせてもらっております。

3点目、これは郵便会社でございますけれども、7月にJPEXを統合いたしました後、大規模な遅配事故が起きましたので、その原因追及と再発防止につきまして命令を発出しているという、この3件でございます。

2つ目の質問でございますが、政権交代に対します監督方針への影響でございます。これにつきましては、関係法令に基づいて監督を行っているところでございますので、政権交代による影響はないと認識しております。

以上でございます。

○田中委員長 それでは、金融庁の方もお願いします。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁）（金融庁） 金融庁の佐藤と申します。よろしく願いいたします。

それでは、御依頼に対する回答をさせていただきます。まず、各会社に対する監督、時系列でということでございますが、平成21年12月4日、約2年前ですが、金融庁からゆうちょ銀行に対して、銀行法の規定に基づき、また、関東財務局から郵便局株式会社に対して、銀行法の規定に基づき、それぞれ業務改善命令を発出しております。

この具体的内容ですけれども、ゆうちょ銀行から顧客預金等の横領等に係る不祥事件等届出書の提出を受けまして、当該事件の詳細、発生原因について報告を求めて検証した結果、ゆうちょ銀行及び郵便局株式会社について、法令等遵守に係る経営姿勢及び内部管理態勢に重大な問題が認められたことから、業務改善命令を出したものであります。詳細については、別紙1をご覧くださいと思います。

もう一点でございますが、金融庁から今度はかんぽ生命に対しまして、保険業法の規定に基づき、また、関東財務局から郵便局株式会社に対して、保険業法の規定に基づき、それぞれ業務改善命令を発出しております。本件は、かんぽ生命から解約還付金等の横領に係る不祥事件等届出書の提出がありまして、当該事件の事実関係の詳細、発生原因等について報告を求めて検討した結果、かんぽ生命及び郵便局株式会社について、法令等遵守に係る経営姿勢及び内部管理態勢に重大な問題が認められたことから、業務改善命令を出したものでございます。こちらも詳細は別紙をご覧くださいと思います。

次の動きとして、翌年、22年1月6日ですが、今、申し上げました業務改善命令に関して、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、郵便局株式会社から、それぞれ関係の省庁に対して業務改善計画の提出がなされたところでございます。

次のページでございます。ゆうちょ銀行とかんぽ生命の日本国債大量保有のリスクに対する監督官庁としての考え方でございます。ゆうちょ銀行及びかんぽ生命は、それぞれ銀行法、または保険業法の適用を受ける金融機関でございまして、その資金運用については、それぞれの者が適切なリスク管理態勢を構築し、財務の健全性を確保しつつ、自らの経営責任において自主的に判断すべきものと考えております。

金融庁といたしましては、金融機関の財務の健全性等を確保する観点から、両社のリスク管理や収益管理に係る取組みについて、引き続き適切にフォローアップしていく所存でございます。

続きまして、事業持株会社の傘下に金融子会社2社を保有する問題と今後の方向性についての考え方でございます。日本郵政株式会社が郵便事業株式会社及び郵便局株式会社の業務等を合併により承継することを定めた郵政改革法案は、現在、衆議院において継続審議案件ということでございますが、この法案が仮に成立して施行される場合、郵便事業株式会社及び郵便局株式会社と合併した日本郵政株式会社は、銀行法上の銀行持株会社、株式保有割合が50%以下の場合には銀行主要株主及び保険業法上の保険持株会社ないし保険主要株主に該当するため、その観点から引き続き適切に監督する必要があると考えております。

また、いずれにしても、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命は、仮にそうした法改正があったとしても、銀行法及び保険業法の適用を受ける金融機関であることに変わりはなく、これまでどおり金融庁としては適正かつ的確な監督を行っていく所存であります。

最後に、政権交代による各会社への監督方針への影響ですが、繰り返しになりますが、金融庁としては、銀行法、保険業法に基づき、各会社に対してこれまでどおり適正かつ的確な監督を行ってきたところであり、特に変化はございません。

以上でございます。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

それでは、総務省、そして金融庁の方々との討論という形でお願いいたします。

○野村委員 ちょっとお尋ねしたいのですが、まず「かんぽの宿」の件なのですが、「かんぽの宿」は現在、売却凍結法との関係もあって処分できない状態になっています。その凍結法ができる前に売却をするというチャンスはあったわけですが、それに対して総務省は、売却の仕方に問題ありということでストップをかけられたというお立場だと思います。当時の総務大臣の御指示もあったと理解しておりますが、その結果、現在、每期每期、黒字になっているところは2つぐらいしかなくて、経常損益は相当程度赤字が続いています。これは国民そのものが負担している損失が每期每期積み上がっているという状態を意味しているのだと、バケツの底が抜けているような状態だと思うのですが、このことについて、今、総務省としてはどういうふうに判断されておられるのでしょうか。一括売却をしていけば、損失は取得先に移っていたわけであって、リスクは遮断されていたはずなのですが、こういう実態を見ても、あのときにストップをかけたことは適切だったとお考えになっているのでしょうか。

○菊池企画課長（総務省） 「かんぽの宿」につきましては、一度ここで御説明申し上げていると思いますけれども、入札手続の公平性・透明性なり、国民共有の財産への認識なりということに問題があったのではないかとということで、監督上の命令等を発出させていただいたところです。確かにまだ赤字が続いてございます。ただ、2年ほど前から経

営改善計画をつくっていただいて、何とか収支がとんとんになるような形でやってきているものでございます。経営計画も、今、経済状況等が変わっておりますので、早急に見直しをしていただいて、何とか収支をとんとんにするような形で持っていきたいというのが今の方針でございます。

○野村委員 いただいている「かんぽの宿」の損益状況は、21年度よりも22年度の方が経常損益では損が膨らんでいるという状態ですが。

○菊池企画課長（総務省） そのところは、我々は、日本郵政からは、やはり経済情勢が悪くなっておりますので、様々なツールを使って宣伝はしているやには聞いてございますけれども、なかなか伸び悩んでいると聞いてございます。あとは、22年度は震災の影響もございましたので、年度後半で収支の悪化が若干拡大しているやには聞いてございます。

○野村委員 ただ、国民目線で見れば、あのとき売っておけばよかったのにと、多くの人には思っていると思うのですが、それに対する説明は何かなされているのですか。総務省としてのお立場として、国民に対して。

○菊池企画課長（総務省） 監督上の命令を公表しており、我々の問題意識はオープンにしている考えでございます。

○田中委員長 ほかにございますでしょうか。斎藤さん。

○斎藤委員 総務省からの御回答で、高額横領犯罪に対する改善策の再検討及びその着実な実施を命じたと書いてございます。これは約2年前ですが、毎月御報告をいただいておりますと、今もそれが減少しているとも思えません。いまだに多額の横領ですとか、あるいは紛失したというような不祥事が報告されています。これをどのように監督なさっていらっしゃるのか、今後また改善命令をなさるのか、その辺りを教えていただけますか。

○菊池企画課長（総務省） 今までは、会社が提出した再発防止策を確認して、そのフォローアップをしてございました。ただ、もう少し原因をちゃんと突き詰めないといけないのかなというようなことが、大臣からの御指示もありまして、これから犯罪が起こった場合には、表面上ではなくて、例えば、人事の制度なり、業務監視体制なり、そういうところまで踏み込んだ形で調査を行うと。もう一つは人事ローテーションも含めて、そういうところまで掘り下げて、本当に何が原因だったのかというような観点で、これから調査を行うようにということで、この前、報告徴求を出しているのですけれども、そのときから、そのような形で、原因を掘り下げてやっていこうというのが今の方針でございます。

あと、全体の監査なり、モニタリングの在り方についても、局会社には宿題を出しております。現場の声を聞きますと、いろいろな監査なり、モニタリングが入って、業務に支障があるようなことも聞いてございますので、どういうことを重点的にやればいいのか、少し濃淡をつける、あるいは時期の調整なども含めた監査の在り方なり、モニタリングの仕方なり、全体の見直しも行ってくれということもお願いしてございます。

あと一点、総務省の検査監理官室が定期的に立入検査に入っているわけでございますけれども、今までは現場で内規が守られているかなどの観点で検査をしてまいりました。た

だ、そうしますと、本社からのモニタリングなり監査と重複してしまう部分が相当ありますので、今年から我々の検査は本社・支社を中心にしまして、内部統制がしっかり働いているかという観点から検査をしようということで、検査方針を変えたところでございます。

○野村委員 よろしいですか。金融庁の方に聞いていると、それは1998年から金融庁がやっている話で、今年からやっていてどうするのだというふうにきつと言われると思うのです。1998年に金融検査マニュアルをつくって、内部統制、COSOレポートをベースにした内部管理態勢、リスク管理のアプローチで検査検証していく、オンサイトもオフサイトもそれでいくのだというのはずっとやってきている話なので、それを今やっていてどうするのですかという感じですね。それだったら不祥事は止まらないに決まっているわけです。

○菊池企画課長（総務省） ですので、我々は我々で、やはり押さえなくてはいけないポイントがあり、検査の視点として、今までは現場を中心に見ていたのです。

○野村委員 ですから、検査と監査は違うのだとか、リスクアプローチで見なければいけないのだとか、内部統制を見なければいけないのだというのは、我が国の行政の中で、金融庁が、例えば、オンサイトで検査官が行ったとき、1998年からずっとやっているわけです。それは勉強不足以外の何物でもないではないですか。総務省、今、気がついていてどうするのですか。大臣に言われてどうするのですか。

○菊池企画課長（総務省） いえ、大臣に言われたのは、内部統制というよりは、原因追及をもう少し広い目でしなさいということです。

○野村委員 ですから、それがリスクアプローチと言われているもので、個別の一つひとつの案件をただつぶさに見て、この人が悪い人でしたと見つけるのではなくて、あるいは過去の印鑑漏れとかを検査するのではなくて、それを次のリスクに対応できるような不祥事防止の態勢ができていのかどうかを見ていきましょうというふうに、発想はもうずっと昔から変わっていますね、金融庁。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） そうです。

○野村委員 ちゃんとコミュニケーションしなければだめではないですか。目線が全然違いますよ。今までやっていたのが、やはり監督不行き届きなので、こんな事態になっているということを、今、露呈しているではないですか。今年からやっているのはいいと思いますけれども、それを胸を張る前に、何で10年以上も遅れてしまったのかということを考えないと。

○菊池企画課長（総務省） 胸を張って言っているわけではなくて、我々の反省も込めて述べたつもりであります。

○野村委員 今の話で、やはり監督についての目線に問題があったというふうに総括させていただきたいと思います。

○菊池企画課長（総務省） 我々も足りない部分があったという反省に立ちまして、今回、検査方針を変えたところでございます。

○野村委員 それと、ちょっとよろしいですか。郵便事業会社の巨額損失の件なのですか

れども、私ども、総務省から出てきていた総括に対して、当時もやや疑問に思っていて、郵便事業のトレンドが下がっているとか、わけのわからないことを原因に幾つか挙げて、それで御了解されていた節があるのですけれども、最大の問題は、JP エクスプレスのところで、しがらみとして引き受けていた過去の、非常に安い単価での運送というのがあったわけです。ペリカン便であつたら、コスト的にはぎりぎり収益につながっていたところ、統合した会社でやれば、運べば運ぶほど赤字になるような単価でしかなかったわけです。まさにそれがあることがわかっていたので、清算型にして、合併ではなくて、事業のところで、いいところだけきちっと取るという、その仕組みをして、残ったものについては、お客に対して断りを入れて、そして清算するというプロセスであつたと思うのです。それができなかったわけですね。一括して全部引き受けてしまった。ここに最大の問題があるわけです。そこはちゃんと調査をされて、指摘をされて、改善を促したという経緯はあるのですか。

○菊池企画課長（総務省） 低単価のお客様がいらっしゃるということは我々も聞いておりました。ただ、統合に当たりまして、お客様との交渉もございますので、とりあえずは全部受けます、ただ、それは統合が終わった後に、価格の交渉を行い、価格の交渉で折り合いがつかない場合にはやめていただくなどという方針でいきたいというふうには聞いてございました。

○野村委員 そこは了解されたのですね。

○菊池企画課長（総務省） はい。

○野村委員 では、事業譲渡の普通のいろはのいで、事業譲渡をやるわけだから、ちゃんと事業を切り分けて、それで承継するという、これが事業譲渡なのです。私の専門としている会社法というところを書いてある事業譲渡というのは、会社分割とも違うし、合併とも違って、きちっとそこで精査して引き継ぐという、そのためのこのスキームを選んだはずなのですね。選択肢 1、2、3 とあって、その中でそれをあえて選んで、これだけ赤字幅が減るというものをあえて選んだわけではないですか。それを減らさない形で引き取ってしまったらだめですよと言わなければいけなかったのではないですか。

○菊池企画課長（総務省） 円滑に統合するために、お客様を一旦は引き受けるということとです。

○野村委員 会社の中の人はそのような仕事をしていなかったではないですか。ちゃんと切り分け作業をやっていたのに、途中でその作業が止まってしまったわけですよ。中できちっと切り分け作業をやっていたのですよ。ちゃんと顧客を切り分けて、選別していく作業を中でやっておられたわけですよ。できなかったわけではなくて、お客さんとの間で、その後、ちゃんと交渉して、切ればよかったわけです。事業譲渡は最大のチャンスなので、引き取ってから断るよりも、事業譲渡になりましたからというのが一番断りやすいわけですね。その最大のチャンスを生かすべく、中では一生懸命やっていた方がいたにもかかわらず、なぜそこで一括引き受けになってしまったのか。そこはおかしいのではないですか

と総務省は言わなければいけなかったではないですか。

○菊池企画課長（総務省） 我々は、円滑に統合したいということがありましたので。

○野村委員 言わなかったということでもよろしいですね。そこが最大の原因だと私たちは思っています。

○菊池企画課長（総務省） そうやれとは言いませんでした。

○野村委員 総務省は、そこについては何も言わなかった。

○菊池企画課長（総務省） 顧客については、ハレーションが起きないようにとっておりました。

○野村委員 了解されたということですね。

○菊池企画課長（総務省） はい。

○野村委員 わかりました。

○田中委員長 ほかにどうでしょうか。

○野村委員 金融庁に聞いてもいいですか。金融庁をほめ過ぎていたので、金融庁に疑問があるので申し上げますが、何で不払いについての処分をされないのですか。かんぽの不払い問題についてなのですが、過去のものは総務省だという御整理ですか。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） お尋ねの点は、御案内のとおりですけれども、金融庁で監督を始めましたのは平成 19 年 10 月の民営化後に引き受けた保険契約について、当然これは保険業法に基づいて支払い態勢を検査・監督しております。他方、民営化前に旧公社が取り扱った事案については、保険業法が適用されないものですから、この支払い点検を基に、金融庁がかんぽ生命に対して行政処分を行うことはできないという整理でおるところでございます。

○野村委員 前の不払い態勢は、引き継いだ後はすぐに態勢が変わったという理解なのですね。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） 変わったといえますか、支払い管理態勢をほかの保険会社と同様の目線で、私どもの方でしかるべく見ておりますので。

○野村委員 つまり、その後に不払いがあったか、なかったかで処分を決めるかどうかというのであれば、まさに先ほど言ったリスクアプローチからずれてしまっているわけですよ。つまり、結果が出ていれば処分するけれども、不祥事がなければ処分しないというのは、そこは間違いではないですか。まさに先ほど私がほめた、その発想からいけば、態勢が変わっていなければ、そこはやはりきちっと見なければいけないところですね。前とどこが態勢が変わったのですか。不払い関係について。その前の態勢とどこが変わったから行政処分しなくて済んだのですか。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） 民営化後ですが、かんぽ生命においては、郵便局における保険金の支払事務取扱いの強化、サービスセンターにおける支払審査態勢の強化を実施するとともに、平成 21 年 10 月の支払審査分からは、保険金等の支払審査を行って、すべての契約について、先般の支払点検同様、悉皆的に事後点検を実施する

ことなどによりまして再発防止策を実行しまして、そこはきちんと態勢は変わったものだというふうに私どもは理解しております。勿論、問題があれば、将来、適切な対応をするということは考えております。

○野村委員 そうなると、外国事業者の方から、やはりかんぽ生命だけ特別扱いだというふうな指摘が出ているわけです。つまり、イコールフットィングはないのだと。要するに、監督がフェアに行われていないと。不払い問題というのは、やはり悉皆的な形で、過去も総点検をして、相当の費用をかけて各社やった。この間、ようやく解除された。長期にわたる費用をかけた一大プロジェクトだったわけです。そこから逃れていたというのは一体なぜなのだろうかとという声が上がっているわけです。それは挙げて総務省の責任だという理解でよろしいですか。

○徳永貯金保険課長（総務省） 補足させていただいてよろしいでしょうか。総務省も、御存じのように、特に公社期間中の保険金の支払漏れにつきましては、報告の求め、報告徴求などをやりまして、平成 22 年 7 月に、かんぽ生命から最終的に取りまとめた報告書が出されております。その中で、公社時代の保険金の支払漏れに対する処理と併せて、具体的な経営管理（ガバナンス）の強化等の再発防止策、いわゆる業務改善計画に当たるようなものが実際に公表されております。中身は、金融庁からもお話がありましたように、サービスセンターの支払審査態勢を強化、あるいは事後検証の強化として、その中で公社期間中に支払いをした保険契約だけでなく、それ以降の保険契約についても、保険金等の支払審査を行った全ての契約について事後検証するというシステムが確立されたというような報告がございました。こういった具体的な計画の発表も踏まえまして、支払態勢は改善されているのではないかと考えております。

○野村委員 金融庁は業務改善命令を各生命保険会社に打ちました。そのときでも当然、まずプロセスとしては 24 条報告を取るわけです。体制を整えて、それで報告を受けて、それでもなお現実には業務改善命令を打つのですね。総務省はなぜ命令を打たないのですか。報告を受けるだけで、改善を求める、総務省側からの改善の要求はなぜ出さなかったのですか。

○徳永貯金保険課長（総務省） 総務省は金融庁と全く同じ仕組みという形にはなっておりませんで、いわゆる業務改善命令を打つというような仕組み自体は総務省にはございません。必要に応じて、民営化法、その他監督上の措置は打てるのですが、金融庁の銀行法、保険業法と同じような形で業務改善命令を打つという形にはなっておりません。

○野村委員 別に監督上の命令でいいです。皆さんが打っておられるものです。これと同じものが出ていないのです。

○徳永貯金保険課長（総務省） 報告の中で、実際に再発防止策、業務改善の計画に当たるようなものを提出していただいておりますので、それである程度支払態勢は確立されたと考えております。まだまだ今後とも態勢を取っていかないといけないところはあると思いますが、支払漏れに対する対応としては、態勢がほぼ確立されたのではないかと考えて

おります。

それから、先生、当然御存じのことだと思いますけれども、業務改善命令、あるいは必要な監督上の措置というものは、特に金融機関への処罰、懲罰を目的としたものではないということで、実際に支払態勢がある程度整備されたと確認されれば、それ以上の措置は特に必要ないかと思います。

○野村委員 これからこうやりますということを報告することと、管理体制を整えるように命ずることは次元が違うことでありまして、作文して持ってくればそれで処分が全くないというのであれば、やはりほかのところとイコールフットイングになっていないわけなのです。その期間中ずっと監督上の措置を受けたまま業務を進めていくという状況に置かれてきていた人たちと、単に報告をして、それで了解してもらって、何も命令を受けないまま自分たちがやってきたという人たちとは全然違うわけなのです。ただ報告を受けて、そうやってやると言ったからいいんですよというのではなくて、いわば執行猶予がついたような形で業務を進めていくという、これが一般的に金融機関に対して行われている業務改善命令の状況なわけですね。それが講じられないまま、報告を受けたからそれでよしとしたという総務省の対応は、一般の、例えば、外資の生命保険会社から見れば、非常に甘いよねというふうに見えることは当然なわけですね。ですから、そのところをもう少し整理していただく必要があったのではないですか。

○徳永貯金保険課長（総務省） 総務省の法令に基づくところと、あるいは金融法制に基づくところで、それぞれ実際にできる措置、それから、どういう目線で見て監督していくかというところは少し異なる部分があると思いますが、総務省としては、単に計画として今後こうやりますというのをただ報告していただいただけではなく、実際にシステムを導入したと、そういうことで改善されているのも確認した上で対応しております。

○野村委員 もうこれ以上議論してもしょうがないことはわかりましたけれども、全体の我が国における民営化プロセスの中で1つの重要なテーマとなっていたのは、監督については、他の金融機関と同じことが行われますということが対外的に発表されてきていたわけですね。そのメッセージを送っていたにもかかわらず、例えば、自分たちの法令の立てつけとかにこだわって、やれる、やれないと、お互いに金融庁と総務省で綱引きをやっているという感じがなかったわけですね。もしできないのであれば、金融庁にある程度引き取ってもらって、過去のものについても考え方を改めて業務改善命令を打ってもらえないかと、そういう連携を図るべきだったわけで、お互いに、これは総務省の仕事だ、これは金融庁の仕事だと、私は皆さんがやっていたことはわかっていますから、別にここで繕ってもらえる必要はないわけで、そこはお互いに球を投げ合っているという状況を、実は外国人も見ているわけですね。そうすると、共管でやっていたら、いつもこうなるんだね、結局、甘い問題になるんでしょうと言ったら、民営化などはうまくいかないわけですね。だから、そのところで皆さん方が球の投げ合いをやったという事実はどうなのかということだと思います。もしそれについて何かコメントがあれば言っていただければと思います。

○徳永貯金保険課長（総務省） 総務省としては、現行の法令に基づきまして、総務省として必要な視点から、基本的には総務省のしているところは民営化前の契約が中心となりますが、それについての対応はきちんとしていると確認した上で、現時点においては、これ以上の監督上必要な措置を打つ必要はないだろうということで、特にそういった対応はしていないところでございます。

○野村委員 わかりました。私自身としては、民営化プロセスの中で、監督側の態勢として、努力に不足があったと思います。やはり見え方というのも大事であって、制度がどうのこうのという前に、イコールフットィングで、同じ監督をするのだというメッセージを国として送った以上、それができないのかどうかということをもっと真剣に考えるべきだったと思いますし、そのことについて、結果的には民営化プロセスに1つ、監督法制としての汚点を残したというふうに、私自身は感想として思いました。それが報告書に残るかどうかわかりませんが、議事録にだけは残っているということでございます。

○田中委員長 あとはよろしいですか。どうぞ、斎藤さん。

○斎藤委員 業務改善命令が約3年前に出ているわけですが、その後のフォローアップ、モニタリングは定期的になさっているのでしょうか。それとも、例えば、3年たったらもう一度見直すとか、何かそういうような方針はおありなののでしょうか。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） 金融庁で出したものとしては、21年12月なので、ちょうど2年ぐらい前になります。業務改善命令については、出して放っておくということではなくて、基本的には四半期ごとに状況はフォローしています。一方で、四半期にこだわることなく、必要があれば個別にフォローアップするということはありませんが、最低限、四半期に一遍は具体的なフォローアップを私どもの部署でやって、必要なコミュニケーションを図っております。

○斎藤委員 ということは、不祥事がまだ出ていることはよく御存じなわけですね。それに対して更に強化するとか、そういう指導はなさっていらっしゃるのですか。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） その後、発生していることも踏まえて、命令内容を変えるということではないですが、更に命令の内容を一層確実に、かつ内容あるものとして実施するために、もう少し詳細にわたって事実関係を聞き、必要な指導とか報告をし、また報告を求めるということを、四半期ごとにもやりますが、個別に事件が起これば、そのときに対応するという形でやっております。

○辻山委員 1つだけ確認させていただきたいのですけれども、今日は主として監督等に関する御質問ということでお答えいただいたのですけれども、先ほど来、いろいろお話を伺っていて、今、郵政事業については、郵便事業の赤字の問題というのは大変な国民財産の毀損ということで、将来にわたっても大変な問題になっていくだろうというのが予想できるわけなのですね。まだ上場されていないわけですから、現在は国が株主の立場にある。しかし、直接財務大臣が所掌していないわけだから、結局、総務省がこの郵便事業会社を見ていくときに、いわゆる不祥事が起こったから監督するという視点に立っているのか、

あるいは、「かんぼの宿」の不売却問題や JP エクスプレスの統合問題、この2つに起因する赤字のいわば垂れ流しというのが続いているわけですが、これに対する関心というのは持っていらっしゃるのかどうか、それを教えていただきたい。

○菊池企画課長（総務省） まず「かんぼの宿」につきましては、冒頭申し上げましたとおり、改善計画をつくらせる、それを実行させていくということで、問題意識は持っているところでございます。

JPEX、端的に言いますとゆうパックの赤字につきましては、昨年度の中間決算で明らかになりましたので、それに対して、どういうふうな経営健全化をしていくのかという計画をつくらせております。会社の説明にもありましたと思いますけれども、来年度は何とか会社全体で営業損益を黒字化したいという目標としてやっております。我々が今やっておりますのは、4月以降、事業計画との乖離がどうなるのかということで、年間の事業計画を月ベースに全部焼き直しまして、それと実績を合わせて管理しているということでございます。もし計画が下ぶれするような場合には、追加の策を講じるなりしていく。今のところ、会社から説明があったかとは思いますが、事業計画を上回っている水準で推移しているところでございますので、そのまま行けば、今年は事業計画どおりのシナリオにのっかっていくのかなと。それにのっかれば、来年度の営業の黒字が見えてくるのかなと思っております。

○斎藤委員 そうすると、今の見通しとしては、平成24年度、黒字に転換する見通しという認識でいらっしゃるのですか。

○菊池企画課長（総務省） 会社の計画がずれていないというふうに認識しております。

○斎藤委員 なかなか厳しいというのが会社側の認識だと思います。

○菊池企画課長（総務省） 厳しいとは思いますが。今までやってきた努力を緩めることができないという意味で厳しいというような評価をしているものだとは思っております。

○野村委員 その点に関連してなのですが、今、赤字幅を削減しているのは、労働者との間の話し合いで、人件費を、ボーナスカットですね。ボーナスカットというのは、ある意味では一時しのぎであって、恒常的な策ではないわけです。本当の意味でのコストカットではないわけです。来年もそれを見込んで、来年も同じだけ合意してもらえるものと横置きをして、それで何とか黒字転換だと言っているわけです。ところが、来年合意していただけるためには、再来年の計画でそれをやらなくても収益が改善するというシナリオがないと、普通、合意しないわけです。そこに描いている絵がどれだけ信憑性があるものなのかということを監督していただかないとだめだと思うのです。どんなことを言っているのか、これは御存じですか。

○菊池企画課長（総務省） 郵便再生ということで、収益強化をしていくというメニューは聞いております。

○野村委員 見れば、子どもでも笑ってしまう話ばかりなのですよ。要するに、鉛筆で書いた作文です。お金を借りに銀行に行っても、銀行の窓口のところではねられるような計

画です。それで合意してもらえると踏んでいること自体が非常に不可解で、逆に言うと、本当に3年後の計画で、こうやって言っている作文がみんな本当に実現できると思っているのだったら、総務省は、それはだめだよと、もっときちっとした絵を描かないとと指導されなければいけないと思うのですが、そこは勿論されているわけですか。

○菊池企画課長（総務省） 郵便再生につきましては、今は労使間で協議をしているやに聞いておりますので、まずはそのアウトプットを待っております。当然ながら途中経過はもらっております。先生が御指摘されるように、今は本当にボーナスカットでもっているようなところがございますので、ゆうパックをちゃんと黒字化するのか、もう少し現実的な形で会社から説明を聞きたいとは思っております。もし実現性が危ぶまれるようなものがあれば、詰めていきたいとは思っておりますが、今のところは、労使間で一生懸命案をつくっている段階だと聞いておりますので、まだそこまでは至っておりません。

○野村委員 突然、日本じゅうの人が手紙を書き始めるみたいな、そんなようなことを考えてはだめだと思うので。

○菊池企画課長（総務省） それはそうだと思います。

○野村委員 ですね。それは結局まやかして、来年同じだけカットしてもらいますから大丈夫で黒字ですよと言っていること自体の前提がそれなのですね、結果的には。ですから、そういうような形で国民に説明すること自体が不誠実で、労働者の立場から見れば、次年度以降はボーナスをまた回復していけるシナリオがあるから、今年は1年我慢しましょうと、それしかないわけなので、ずっとカットに応じますよなどという労働組合はないですね。

○菊池企画課長（総務省） おっしゃるとおりだと思います。何か展望がないと、我慢もできないだろうと思っております。

○野村委員 そうですね。一時的ですよ。まやかして減りましたということを数字詰めてやっているだけのことで、抜本的なシナリオは全く見えていないので、そこをきちっと見ていただきたいと思います。

○田中委員長 今後の報告書作成との関係で、追加的に何か総務省、金融庁にお願いしなければいけないことがあれば、今日の段階でと思いますが、何かお気づきになったことは委員の間ではございますか。

○野村委員 1点だけよろしいですか。もし改革法が通ったらという話が先ほどもあったのですが、これはどんな法律になるのかわからないのですけれども、銀行持株会社や保険持株会社になるというパターンがもし出てきたとした場合、従来は完全民営化でしたので、ゆうちょとかんぽは切り離されて、残る現在の持株会社が通常の事業持株会社という形になる予定だったと思うのです。今後、どういうスキームになるのか、これから国会で審議するのだと思いますが、仮に50%を超えるような形でぶら下がるとか、そんなような形になった場合、銀行持株会社とか、保険持株会社、場合によっては25%とか、そういうレベルでいけば、主要株主といったときに、監督当局としてそれを認可できるのかどうかとい

う問題をどうやって詰めておられるのかというのを教えていただきたいと思っているところがありまして、認可基準との関係でいけば、これだけ赤字が積み上がっている事業会社との間で、リスク遮断をしない形で金融機関をぶら下げて本当にいいのかという問題ですね。突き詰めれば、そういう話なのですけれども、本当にそれで世界に対して説明が可能なかどうかということですね。どう考えておられるのかということをいずれ教えていただきたいなと思っているのです。

今回、凍結法ができて、改革法が示されていて、もし改革法が通れば、それに金融庁が将来、認可を与えて、銀行持株会社に認可を合併承認とともに行うというのが目の前に出てきたときに、可能性についての検討が十分なされたかどうかということなのです。ちょっと違和感がありまして、やはり厳格な子会社規制とか、事業会社との遮断ということ、あるいは機関銀行化の防止とかを一生懸命やってきた金融庁にとってみれば、このスキームが恒常化されることに対して、もっと抵抗してもよかったのではないかと思うのですけれども、そういう議論はされたのか、されなかったかということです。差し支えがなければ教えていただければ助かるなど。改革法に対して金融庁はどういうスタンスで検討してきたのかということをお教えいただければと思います。

○辻山委員 それから、もう一つ、別に今日でなくても結構なのですけれども、先ほど事業会社等からヒアリングさせていただいたときに、事業会社の1,000億という損失は非常に大きな問題で、労働組合も含めて、今、苦しんでいるわけなのですけれども、この大きな原因に、平成21年度の赤字、損益127億が単年度で1,000億、損失が膨らんでいますね。これの大きな原因はJPEXだと思うのです。将来、これは解消しなければいけないということで、今、必死に取り組んでいらっしゃるのですけれども、こういう経営判断に対する責任問題というのは、株主総会があったら、そこで追及されたと思うのですけれども、今、それに代わる監督官庁でいらっしゃるお立場で、責任問題はどういう総括がされたのか、それを教えてください。

○菊池企画課長（総務省） では、私から、JPEXについての責任でございますけれども、経営者の責任をどうするのかというのは基本的には経営者が決める話と考えております。ただ、今も現に経営者はいますので、赤字の解消をしてもらうのがまず第一だと我々は認識しております。ですので、野村先生から様々な御指摘がございました点は我々も踏まえまして、これから健全化計画が実効性があるのか、ないのかというのは詰めていきますけれども、それをつくっていただいて、何とか健全化を一日も早くしてもらうということに我々は力を入れていきたいと思っております。

○野村委員 前の経営者の方が「かんぼの宿」の問題を原因として、事実上更迭のような状況になったときに、政府の発表は、政府は株主なのだ、だから当然のことながら経営者を代えることができるのだというのが担当大臣の御発言だったと思うのです。そう考えると、別に経営者が経営者を決めることなく、まさに株主としての政府は、現在の経営者に対して責任追及しなくてもいいのかという問題は本当は残っているわけですね。も

しそれが責任追及しないということになると、それは原理的には国賠にはねてくるのだと思うのです。不作為ですから。だから、もし個人に本当に経営判断上のミスがあって、仮に経営判断の原則に照らしても著しく不合理な決定がなされて、それが国民の財産を毀損させたのであれば、それは株主としてであるのか、あるいは監督官庁であるのか、きちっと責任追及のスタンスを示さないと、国民は納得しないと思うのです。現に、それは「かんぽの宿」のときにやっておられるわけではないですか。実損が出なかった「かんぽの宿」のときにそういうことをやっておいて、実損害が巨額に出ているときに責任の調査も何もしないというのは一体どうしてなのだろうと、みんな思っていると思うのです。

今の状況の中で、普通にもし上場すると、だれかが株を買いますから、株主代表訴訟とか、損害賠償請求は10年ありますので、当然代表訴訟起こしますよ、6か月たったら。6か月たって代表訴訟を起こして、当然のことながら、その人たちは代表訴訟のみならず国賠も訴えると思います。個人では到底払えないような形だから、当然自己破産になってしまうわけです。自己破産で取りはぐれた分については、国は監督不行き届きということで請求追及されてしまうわけなのです。そういうような状況は上場というのは持っているわけなので、それはやはりよく考えてやられないと、皆さん方だって危ない橋を渡っていると思います。そういうところもきちっと考えた上で、ゆうパックを外に出したことで問題をまとめようとするのではなくて、引き取ったところのプロセスもきちんと検証しないと、総務省がやった検証は半分になっていますからね。赤字は前の方からは出ないので、逆に言うと、前の方は総務省が認可を下ろさなかったから悪いのではないかというふうにも言われてしまうわけなのですから、むしろ後の方の引き取りの部分について、きちっと検証されて、だれか問題があったのではないかということは見た方がいいと私は思います。

○菊池企画課長（総務省） 統合するときの手續については、ガバナンス検証委員会において様々な指摘がありましたので、会社内でどのような意見があったかということは確認しながらやってきたものであります。先生の御指摘も踏まえまして、経営判断の原則というのがどこまでなのかということも、我々もちょっと勉強して。

○野村委員 簡単に言えば、取締役会の決議を得ているかどうかを見ていただくだけでもわかると思います。引き取るところでですね。

○菊池企画課長（総務省） それは全部手續は踏んでいるというふうに、統合のとき。

○野村委員 統合するときに、どこの事業者を引き取るのかということをやっていたわけですね。一括して引き取るということは取締役会で承認されていないですよ。

○菊池企画課長（総務省） 必要な財産なり要員を引き取る。

○野村委員 それは最初にやっていますでしょう。必要なというのは精査するという話だから、顧客についても原則として引き取るというふうに基本契約の中には書いてあって、4条ですよ、原則ですけれども、例外的に、それについては当事者間で改めて合意すると書いてあるわけですね。改めて合意するときのプロセスというのは、本来、取締役会で承

認しなければいけないはずなので、一括にするということは討議しなければいけないはずなのです。きちっと討議されて一括に変えたのかどうなのかということは見られた方がいいと思います。

あと、もう時間がないのであれですけれども、TPP が政府方針として示された後、今の郵政民営化スキームについて、政府側の当方として、今後予想される問題点とかの洗い出しはされているのかどうか。中身まではセンシティブかもしれませんが、検討はされているということでもよろしいのですか。どういう態勢で検討されているのですか。要するに、簡単に言えば、第三分野の保険みたいなことが非常に問題になるのだと思うのですが、政府の持株比率いかんによっては、第三分野はイコールフットィングではないと言われて、第三分野への新規業務展開に相当程度強い問題提起がなされる可能性があると思うのです。一方で TPP 推進という方針が立った後、このようちよ問題について、何か国できちっとプロジェクトを立てて、どういうふうを考えていくべきなのかということとは検討されておられるのか、それとも国の方に任せているというか、例えば、戦略会議とか、そういうところに任せているという形なのでしょうか。そこはどうなのでしょう。

○徳永貯金保険課長（総務省） TPP に関しては、新聞報道などで幾つか出ているところもありますが、まだ具体的に、どういった点が問題かということがはっきりと示されたわけではございませんので、そこについては全体の枠組みの中で今後、検討、議論されていくことだと思います。ただ、その一方で、日米間で、今まで様々な交渉、協議というのを行っておりまして、そこで示された問題点は、その都度、検討、分析しておりますので、そういったものがもし必要になれば、今後の全体的な枠組みの検討の中で活用されていくものだと考えております。

○野村委員 わかりました。

○田中委員長 金融持株会社の話は、お答えは難しいですか。

○佐藤郵便貯金・保険監督総括参事官（金融庁） 今、直ちに詳細にというのはあれなので、後日でもよろしいでしょうか。

○田中委員長 では、後日で結構です。

あとは、どうでしょう。どうぞ。

○斎藤委員 「かんぽの宿」の前後の流れがどうも私には釈然としないというか、透明性が余りないように見えます。4月に改善命令を出されて、それから、12月に株式売却の法案が通っています。改善命令をお出しになったときには、迅速に対処するようにということだったのですけれども、8か月の間に迅速に対処していたら売却もできたのかなという気もするのです。その辺りのタイミングをどのように考えながら御判断なさって、監督なさったのか、もうちょっとわかると、総務省としてどういう御対応をなさったかがレポートにも書けるかと思うのですけれども、その辺りがよく見えておりません。

○菊池企画課長（総務省） 4月に出しましたのはガバナンス全体の話が主だったと思っております。内規の整備なり、入札手続の改善をしてくださいという内容で出していたも

のが4月の命令です。それを受けて、日本郵政から、内規の改善、審査会の設置というような改善策を講じてこられたというのが、「かんぽの宿」の命令を受けての一連の流れだったと思います。

その後、12月の凍結法については、政権が代わりまして、郵政民営化の見直しをしようということで、閣議決定を受けて、その見直しが終了するまでの間は、株の売却、かんぽの売却を凍結しようということが出てきたものでございますので、それらのリンクというのはないのかなと思っております。

○斎藤委員 不採算事業を売却するというのは経営として当然の判断だと思うのですが、そこで正しい手続がなされていなかったという御指摘を受けて、もっと迅速にそれに対応するように監督をなさり、指示をなさっていたら、選挙の結果が出て、それから法案になるまではまだ時間があつたわけですから、駆け込みで何かできなかったのかなという気がするのです。

○菊池企画課長（総務省） 4月に命令を出して、6月に様々な改善施策を持ってきたいただいて、それを実行したという形だったと思います。ですので、手続にのっとって、選挙の前にもし経営者が売ろうとすれば、それはできたかもしれませんが、当時の経営者の方の判断では、そこがなかったのかと思います。

○斎藤委員 経営判断で遅れたということですか。

○菊池企画課長（総務省） 経営判断でというよりも、そういう検討もしていなかったのかと思います。総務省が要求しました手続の改正なりはしてきてもらっておりますので、そこで総務省側が止めたということはございません。あとは日本郵政の中の判断だったのかなと思います。

○野村委員 ただ、どう考えても、売らなければいけないものだったですね。

○菊池企画課長（総務省） 平成24年までの。

○野村委員 それは法律で決まっているからではなくて、経営の普通の感覚からいくと、足元が燃えているわけですね。あるいはバケツの底が抜けている。買ってくれる人がいたら、とにかくいるだけでありがたいというものなので、だれでもいいから買ってくれという状況ではないですか。だったら、止めるのは止めるのでそれは結構ですが、止めた後に改善して、とにかく一刻も早く売らせないと大変な事態になるというお考えは総務省の中にはなかったのですか。一刻も早く売るようにと命令を出すようなものだったと思うのです。改善の上、一刻も早く売れと。

○菊池企画課長（総務省） 時系列で言いますと、21年には改善計画をつくりまして、取り組んでおりましたので、売る、売らないは、この命令を受けて、措置し終わった後は、我々が口を出すような話ではないと思いますけれども、4月からは改善計画をずっと動かしていたというのが、このときのフェーズです。

○野村委員 そうではなくて、止めたのは皆さんなので、止めた責任というのがあるわけですよ。やっていたわけで、売る直前だったわけですね。それを止めたわけですよ。止め

たことに対して、自分たちが取ったものが改善されたなら、従来どおりに戻って売ってもいいということをプッシュしないと、法律には当時まだ売ることが書いてあったわけですから、皆さん方が空気として売れない空気をつくっていたのではないですか。

○菊池企画課長（総務省） いえ、我々は何もしておりません。

○野村委員 実際、ここで十分問題解決されたのなら、一刻も早く売るようにというスタンスで臨まれるべきだったのではないかと思います。でも、私は覚えていますよ。皆さんが御説明に来たときに、別に売り急ぐものではないのだという判断だと、当時、総務省の判断はそうだと言っておられましたよ。

○菊池企画課長（総務省） それは我々の判断だと思います。

○野村委員 ですから、その判断ですね。間違いですよ。あれは売り急ぐものだったのですよ。現に、あの当時、売り急ぐものではないという御判断に対して、我々はみんなびっくりして、変なことを言うなと思っていたわけです。止めることも変だなと思っていましたけれども、止めた後に、売り急ぐものではないのだとおっしゃっておられて、業務改善を出して「かんぼの宿」の改善を促していると、変なことを命じているなと思ったわけです。それは改善ではなくて、一刻も早く売らないとやばいわけですから、総務省はそこで判断が間違っていたのではないですか。

○菊池企画課長（総務省） この当時の話にまた戻ってしまうと思いますけれども、公社から引き継いだ財産でございますので、それは一定の手續にのっとって、そこで折り合えば、売却も可能ではないかとは思っております。

○野村委員 でも、そのときの皆さん方のスタンスは、止めて、むしろそれを保有して改善させるという発想だとおっしゃっておられたから、すごく不思議だなと思ったのが1つと、恐らく、あれ以上の値段で買う人はいないから、見つからないわけです。だから、止めてしまったことにすごい問題があるなとみんなは思っていたわけで、買い手がつかないのもわかっているわけです。だから、皆さんも恐らく薄々感じていて、あの値段は破格の値段だから、買い手がほかに出ないだろうということはみんなわかっているわけです。DCFで普通に計算したら、あんな数字は出ないですからね。だから、それに値段がついたこと自体が非常に奇跡的な話だということを、皆さん、普通の常識を持っておられればわかっていたはずなので、結局、止めてしまったら、もう二度と売却のチャンスはないだろうと踏んでおられたから、しょうがないから、持っているものを改善しなさいと言っておられたのだと思うのです。やはりそのことはすごい責任があると思うのです。だったら、値段が少し下がっても、プロセスを健全にしたのだったら、とにかく一刻も早く売れというスタンスで臨むべきだったのではないかと思います。報告書では、私どもとしては、総務省が来ていたときのニュアンスとしては、保有して改善するという目線だったということが売却を遅らせたということを指摘せざるを得ないのかなと思います。

○田中委員長 当時、大手不動産会社が、あれはとても買えないと、もう下りていますから、二、三の企業に話を聞かれば、とても買えるような代物ではないというので、調べ

た上で下りている案件ですから、何か非常に不公正なことが行われているかのごとく言う議論が出たときに、調べてみると、そういうものでないということをお示しになるのも仕事のうちだったのではないかと思います。難しい話でも何でもないでしょう。みんな言っていたのですから、不動産業界では、あれは手をつけられないと。事業譲渡、とてもではないが、買いなんか入れられませんよと言っていたのですから。

政治方面の人が何らかの理由で特定の御判断をされようとするときに、A社とかB社とかお調べになって、特定の会社、あるいは特定の会社の社長名を出してもいいと思うのですけれども、これが業界の判断ですから、政治方面からの判断の根拠は違うように思いますということは、役所では言えないものなのです。

○菊池企画課長（総務省） 諸々の発言をすべてうのみにしてということではございません。「かんぽの宿」で申し上げますと、様々な経緯を調べていきまして、途中でストップもかかったらしいといったファクトを並べて説明をさせてもらっております。そのときに「かんぽの宿」の評価につきましては、今、委員長がおっしゃられたような、例えば、A社はこのくらいだと見込んでいると、入札に入っていないようなところの情報は我々は知り得ませんでしたので、そういう情報は上げておりませんが、政治からの発言にすべて従っているということはないと認識しています。

○田中委員長 だから、民営化を成功させるために幾つかの手順が必要だったわけです。旧官業から民間事業者として立ち行くために、競争環境を整備、競争に耐え得る企業内環境を整備するためにはやらないことがあったわけで、その手続が特定の判断というか、どう考えても偏った判断と思われる筋から、途中、止まりかかったときには、それをどうするのかという問題はやはりあったと思います。役所での検討というのはそういうものではないということなのですか。

要するに、今回、我々が報告書を書くに当たって、郵便、ゆうちょ、かんぽという巨大な組織の民営化途上にあって、整えなければいけない経営上の条件をつくり上げていくのに、役所は協力的にかみ合っていたのかどうか。否という評価を我々がするかどうか、それはまだこれから委員会で決めることなのですから、そういう協力的な環境はどうもなかったようだと言わざるを得ないのではないかと考えているのです。今回の我々の意見書で、それは1つ、重要なポイントだと思うのです。そういうことを具体的に考える上では、「かんぽの宿」、それから JPEX は非常に象徴的な事例なのです。

○野村委員 我々の委員会は、リアルタイムにそのことを指摘していましたね。皆さんが来られて、あの期間のときに、何をやっているのですかというふうに私たちはここで言っていましたでしょう。そのときに、胸を張っておられましたね。自分たちは自分たちのところをつくった第三者委員会の調査は不適正な行為があったと挙げつらっているのだから、それにのっかっていますというふうに当時、言っておられましたよ。これで業務改善命令を打ちましたと。その報告書自体にも疑問があると、私も何度も申し上げていましたね。

そのほか、日本郵政株式会社自身が内部で調査をした、それも独立性のある一定程度の

人たちに調査をしてもらったときの報告書と相当そごがあるわけですね。それを皆さん方は、内部調査だからといって一顧だにもせず、そこに書かれていることについては全く耳を傾けず、自分たちのところでほんの数か月だけ投入した第三者委員会と称する人たちの報告書に対して、すべてのよりどころとして業務改善命令を打っているということ自体に、私は少なくとも違和感があったわけですよ。つくられているようにしか見えませんでしたからね。

それで責任取られるのですかと何度も申し上げてきたわけで、そういうような監督の姿勢に対して、当時、国民も多く疑問に思っていたわけですよ。でも、最終的には、やはりそれに加担してしまったわけですね。それはなぜ加担せざるを得なかったのですかという質問だと思うのです。それはやはり大臣は絶大な権限があるからだということになるのか、それとも自分たちの検討、判断が甘かったということになるのか、どちらなのですかということなのです。

○田中委員長 それと、金融庁に今度、御報告いただきたいのは、銀行監督をめぐる世界的な流れの中で、リーマンブラザーズ破綻の後、ボルカールールというものが提示され田と言う状況との関連です。巨大な金融機関は極めてシンプルなバランスシートにしてもらわないと、そして、その行動をめぐっては、いささかの疑念もない、要するに、リスク遮断に関わる、明確な基準をつくらなければいけないという大きな流れの中で、改革法案と言われるものの中に出てくる金融持株会社という話は一体どういう位置づけになるのかという点です。金融庁もまたこうした基準を本来掲げて、国際社会との間で調和を取らなければいけないと考えるべきでしょう。世界の中で、今のヨーロッパの情勢を考えれば、アメリカと日本で協調してそうした枠組みをつくらざるを得ないというときに、この法案というのは一体何なのか。それはのめる話なのかどうかというのを、どういう形でか、少なくとも金融監督に関わって指針をつくっていかなければいけない、国際的な流れもそこに来ているというときに、リスク遮断について、極めて不鮮明な、巨大な金融機関を日本で作ったとすれば、日本自体が国際金融市場からつまみ出される可能性さえある。そうしたものをつくって平然としている日本の資本市場というのは違和感極まりない。勿論、インベスターもそういう評価をするでしょうし、あるいは国際的な国家間枠組みからいっても、これは世界の流れの中で異例な話ですからね。我々は一人ひとりの言論人として、英語で書いたり、日本語で書いたりはできますけれども、ガバメントセクターでどう受け止めるのかというのはものすごく重い話で、それはどうも見受けられないことが、私は非常に違和感があります。

少なくともそういう検討をする仕組みを何らかの形でつくり上げなければいけないとは思っています。

金融担当大臣と郵政民営化担当大臣が同一人物だというのは、言うならば、原子力安全・保安院とエネ庁とが同一人物で、片や安全性担当、片や原子力推進が同一人物で担われているのと同じことですから、そもそもそういう大臣担当を許した内閣に問題があるといわ

ざるを得ません。明らかにガバナンスに関わるところで、幾つかの構造的な遺漏があるわけです。こうした問題がどうして取り上げ切れないのか。ガバナンスに関わって、日本政府の質というのはこの程度のものかという声は出るでしょうね。現在、この法案が通るわけではなさそうな政治情勢ですから、我々は多分、国際社会に対して恥をかかないで済むと思いますけれども、このガバナンスのゆがみを認めるわけにはいかないと思います。

○野村委員 基本的に、事業会社が上にいて、下に銀行がぶら下がっていたら、機関銀行にしか見えないので、これは相当やばかったですね。例えば、兄弟会社にしていいかというと、今は確かにそうなっていますけれども、過渡期だから許しているスタイルで、だから切り離しが必須だったわけです。これがくつついたままだったら、同じことですね。兄弟だって、機関銀行と言われてしまうのは当たり前で、しかも一方が大赤字で、黒字のめども立たないといったら、唯一の収益である銀行からお金を吸い上げて補てんするとしか見えないわけなので、こんなことをやっているメガバンクはないです。

やるのだったら、みんな機関銀行を立法化してくれと言われてしまっただって、やりたいのがあるのだから、不動産業務とか、みんな御存じですね。イスラム金融のときだって、あれだけみんな銀行法の業務規制のところで売買はだめだと縛っておいて、ようやく抜いてというような、そんな厳しいことを一方でやっておきながら、何でこの人だけ事業をやっているのですかというのは、もう話にならないですね。下手にすれば、銀行だって黙っていないですよ。だったら、日本の銀行法制、全部崩れてしまいますからね。そういうことは恐らく検討されているのだと思うので、金融庁内部ではきちっと検討していたというのを、せっかくだから見せてほしいなと思います。それであれば我々は、役所は監督について、スタンスをゆがめないように頑張っているというふうに報告書を書けるので。

○田中委員長 次回、もう一度具体的にお尋ねしたいことを私どもでまとめまして、またお願いしますので、3月にまとめる報告書に関わる討論をさせていただくということで御了解いただければと思います。

○野村委員 済みませんが、先ほどの「かんぽの宿」について、監督的な措置、いわゆる業務改善命令を講じなかった理由を両省庁から文書で出していただいていいですか。それを報告書に添付させていただきたいと思うので、そういう理由だったというファクツです。

○田中委員長 本日はどうもありがとうございました。またひとつよろしく願いいたします。連絡をさせていただきますので。

あと、我々の報告書づくりについて、少しお時間をいただいて、いろいろなデータもいただいていますから、報告書を書くだけのデータはあるのだと思うのですが、足元までの民営化途上でどこに問題点があったという、その大きなストーリーを書くのか、それとも淡々と書くのかという大問題があります。報告書は淡々と書いて、あとは委員会が終わった後で、それぞれの立場で、淡々と書かれているデータブックを材料に論じてもらうということが1つの手かなとは思っています。

○野村委員 ただ、ストーリーの軸みたいなものがあると思うのですね。先ほども出ていましたけれども、凍結法がどういう影響を及ぼしたのかというような問題とか、そういうストーリーを書くのかどうかということだと思うのですね。

○田中委員長 巨大な政府事業を民営化するときに、しかも、民営化を決めたあとも相当期間にわたって 100%国が株式を保有しているときに、政治からの理不尽な介入について、それをチェックする仕組みが議会内においても十分ではないというじょうきょうをどう記述するか。

だけれども、国民にとって、政府事業の民営化がうまくいかないというのは本当に困ったことになります。

○斎藤委員 民営化ありきではなくて、なぜ民営化という選択をしたかというところに照らし合わせて見ると、この3年間にやったことは、その軸に対してどうであったかということは言っておかなくてはいけないのではないかという気がいたします。

○田中委員長 郵政事業に従事しておられる方のいろいろな声について、我々はまだ十分にヒアリングはできていませんけれども、民間事業体として、事業者として、株主に評価され得る業務という自負を抱いて、自分たち自身をもう一度組み替えるのだということで、意欲を持っておられる人はいっぱいおられます。ただ政府、官業でやっていますというのと、株主にも評価され、それは勿論、利用者にも評価されるということなのですが、そういう業態として自らをつくり変えることについての使命感を持っておられる人たちに対するメッセージが一番いいかなと。勿論、彼らもまた国民なのだけれども、もう一つは、事業体の内部でそういう御努力をされている人に対して応援のメッセージとなるような報告書がいいかなと私は思っているのです。そこはどうでしょうね。そうすると、いろいろな材料の並べ方とか、報告書の流れみたいなものが一応は出てくるかなと。

国民はこの20年間、ろくすっぽいい話は聞いていないわけで、政府が関与している領域において、年金も怪しい、医療保険の持続性も怪しい、税金と保険料の境界もわけがわからなくなってきた、公助と共助のあいまいな中で、民間の年金基金も、保険組合も、結局、ガバナンスが欠けた、政府関与に発するでたらめさを組合健保や年金基金で積み上げてきてしまった。根っこから原則が崩されるため、政府というのはろくなものではないとみんな思い始めています。そこに、この民営化に関わって、政府が 100%株式保有している間に無茶苦茶にしてしまった、結果論的には委員会もそういう意味では役割を果たさなかったと我々も総括されてしまう可能性さえあります。そのときに最後っぺみみたいな報告書ではやはりちょっとまずい。たたくのだったら、もっと本気になって、最後っぺではなくて、一貫してやれということになるのだろうなと思っています。報告書は、国民に対して、民営化の果実が及ぶためには、もう一度強調するけれども、何々しかじかが重要だと。それから、日本郵政の中で働いている人たちに、あなたたちは事業者として評価され、売却代金が国庫を潤すと、そういう形に是非持って行ってくださいという応援メッセージになるのがいいかなと思います。

○野村委員 基本的にはそういう論調でよろしいかなと思うのですが、やはりこの間は異常だったと思うのです。何が異常だったのかということのポイントだけは指摘した方がいいかなと思う点があって、私たちの委員会が全く開けない状況にあったという事実は、異常極まりない事態だったと思うのです。

○田中委員長 予算措置と事務局の配置がないというのは、郵政民営化推進本部自体が設置されていないことの帰結です。そのことから来ていると思います。

○野村委員 我々にもそういうことがあったと思うのですが、郵政の皆さんのところにも同じようなことが起こっていて、やろうと思っていたことが全くできない状況、ストップをかけられてしまっているという状態になってしまったということはあると思うのです。それが異常だったということはどこかで書かなければいけないのかなと思います。

○田中委員長 政府に郵政民営化推進本部がないことが日本郵政の経営を結果としてゆがめた。その系の一つとして当委員会もあるのだけれども、その話はウェイトとしては小さい。日本郵政をゆがめた可能性が非常に高いことが問題です。

○野村委員 政権交代した直後に、もう既に郵政民営化路線は変わったというふうに、法律も何も通さないうちから、事実として舵を切ってしまったわけなので、本部もつくりずに郵政民営化路線を変更してしまったのが相当悪影響を及ぼしたのだと思うのです。ゆうパック問題が起こる前に、今日も争点になっていた、JPEx を引き取った問題がありましたね。あのとき、私たちの委員会は開けていなかったのですね。あの段階で、経営側からの説明も全く受ける機会も与えられていませんでしたし、何が行われているか全くわからなかったわけですね。だから、非常に悔やまれる思いがあります。確かに我々は機能しなかった面も多々あるとは思いますが、ただ、機能させてもらえなかった部分もあるかなと思います。

○斎藤委員 あと、この3年間の環境分析をしておくべきだと思います。政治の環境が変わったことと、リーマンショックから今のユーロ危機に至るまで、非常に危機的な金融環境に変わったという点です。このような環境で、何とかしたいのに何もできないという状況に置かれれば、私が経営者だったら、夜も眠れないだろうと思います。そんな状況の中で放置されているというのは本当に気の毒だと思います。その辺りのマクロの環境分析というか、その状況というのは是非書いておきたいことだと思うのです。

○野村委員 書き始めると、やはり下品になりますかね。今の環境変化はいいと思うのですが、ファクトだけでも。

○斎藤委員 ファクトだけで結構ですから、どういう状況の中でこういうことが起きているのかというのはきちんと整理しておかなければいけないのではないかと思います。

○野村委員 やはりみんなが翻弄されたのだと思うのです。監督官庁の方々も、今日は厳しく申し上げましたけれども、突然政治方面から「かんぽの宿」の問題を言い始めたというときは、予想だにしなかったようなことが起こったと彼らも思っていると思いますし、政権交代後も、急に何だかわからない報告書が出てきて、前経営者を一掃するためのお膳

立てづくりをさせられて、経営陣を一掃して、その経営陣自体が必ずしも適切な経営判断ができていないという状態に見舞われてしまった。総務省も本当に苦しい中にいたとは思いうのです。要するに、会社にとっても本当に大変な事態だった。我々も大変だったと思いますけれども、我々は横に置いておいたとしても、みんなが翻弄された。だから、特定の誰かが突出して悪いというよりも、大きな波が来てしまって、その中で溺れてしまっていたという感じだったと思います。その責任は、最後は国民が投票行動に持っていけばということなのですかね。よくわからないけれども。

○田中委員長　しかし、この郵政民営化が本当に国民に対して果実をもたらさないということになると、歴史における幾つかの悪例のうちの1つになる。年金とか医療保険の方がもっと国民に対して影響が大きいけれども、しかし、政府や事業の質を問うということからいって、この程度というのもおかしいのだけれども、郵政事業程度でさえ筋が通せないのだから、年金制度の是正などができるわけがないだろう、医療保険の持続性の確保などは無理だと、この郵政民営化がそういう例になってしまうのはまずいです。

○野村委員　ここでやはり取り戻さなければいけないと思います。最後の小さな可能性かもしれないけれども、挽回していかなければいけないと思います。

○田中委員長　では、淡々と、しかし、熱を込めて記述する。では、そんなことで、年明け、日程調整等、またお願いいたしますので、よろしくお願いします。

本日はどうもありがとうございました。