

令和2年1月17日（金）

第208回郵政民営化委員会後 委員長記者会見録

（12:13～12:51 於：永田町合同庁舎1階 第一共用会議室）

（会見概要は以下のとおり）

○岩田委員長 郵政民営化委員会委員長の岩田です。よろしくお願いいたします。

本日の郵政民営化委員会の概要について、御説明申し上げます。

なお、資料はお配りしてあるとおりです。

本日は、日本郵政グループから日本郵政グループにおけるご契約調査の結果及び今後の取組について、金融庁及び総務省から日本郵政グループに対する行政処分について、それぞれヒアリングを行いました。

議事の内容については、配付資料を御確認ください。

最初に、日本郵政グループにおけるご契約調査の結果及び今後の取組に関しては次のような質疑がありました。

ある委員からは、日本郵政を中心に、苦情を含むお客様の声を共有する際には、グループ全体の職員の耳に直接入るような仕組みを考えてもらいたい。今回のさまざまな対応を着実に実施し、信頼回復に取り組んでももらいたいという御意見がございました。

それに対して、日本郵政グループからは、顧客のさまざまな苦情を含むお客様の声に我々の足らざるところのヒントがあり、制度設計する際には御指摘も踏まえ、必ず各事業会社とも生の声を共有するよう、取り組んでいきたいというお答えがございました。

また、別の委員からは、顧客本位の業務運営を確保するために、外部有識者も加えたフィデューシャリー・デューティーを推進する部署を設置するほか、取締役会でフリーディスカッションができる時間を設けるなど、取締役会のあり方を見直してはどうかという御意見がございました。

これに対して、日本郵政グループからは、顧客本位の対応については、フィデューシャリー・デューティーの推進部署を本社だけでなく地方拠点にも設けることを含め、前向きに取り組みたい。取締役会では、定例の議題以外にフリーディスカッションを導入するほか、社外取締役の意見も踏まえ、運営方法の改善に努めたいというお答えがございました。

また、別の委員からは、地域の実情も踏まえた顧客の生の声や関係団体の意見を聞くような機会があるとよいのではないかと御意見がございました。

これに対して、日本郵政グループからは、各地の消費者団体と意見交換をするような機会を設けることも含め、今後、グループで検討してまいりたいというお答えがございました。

また、幹部に対する職員の信頼向上に努める必要があるという御意見がありました。

それに対し、一朝一夕に出来るものではなく、非常に難しい課題であると考えているが、

社員の声を聞き、一つ一つ着実に応えていくことで内部の信頼回復をしていきたいというお答えがございました。

また、別の委員からは、調査をしっかりと実施し、顧客の不利益を解消することが今は最優先だが、プラスアルファとして、今後は顧客本位のサービスをビジネスに結びつけていくため、顧客の満足度を評価することも考える必要があるのではないか。また、長期戦略として、顧客の求めるサービスを、日本郵政グループが持つデータを分析して、ビジネスに結びつけていく必要があるのではないかという御意見がございました。

これに対して、日本郵政グループからは、マイナスをゼロに、さらにプラスにすることで顧客満足度が上昇すると考えており、最優先で取り組む。AIやデータ分析等は、当社の大きなビジョンをつくる上で非常に重要な論点であると考えているというお答えがございました。

また、上から下には情報が流れるが、下から上には情報が流れていなかったのではないかと。会社間の情報連携においても共有不足があったのではないかと。外部の目も意識した組織構造が求められるのではないかとという御意見がございました。

これに対して、日本郵政グループからは、下から上に情報を上げることが不得手であったと考えている。第一線から第三線に外部の目も入れて、目詰まりをチェックしてもらいながら組織構造を変えていく必要があると認識している。また、会社間の連携については、特別委員会や金融庁から指摘を受けており、改善の余地があると考えているといったお答えがございました。

次に、金融庁及び総務省による日本郵政グループに対する行政処分につきましては、以下のような質疑応答がございました。

ある委員から、かんぽ生命保険の不適正募集の問題がここに至るまでなかなか表面化しなかった原因は何かという御意見がございました。

この御質問に対して、金融庁からは、グループ会社間、また、日本郵便の本社・支社・郵便局間の情報共有が十分ではなかったことが要因の一つと考えており、問題の端緒を捉え損ね、実態把握が進まず、改善も行われなかった結果であり、ガバナンスの機能不全と考えているというお答えがございました。

また、別の委員からは、金融庁、総務省は、行政処分がマイナスだけでなく、顧客本位・国民本位のものになるよう、育成の観点からの取組をお願いしたいという御意見がございました。特にこれに対するお答えはございませんでした。

また、別の委員からは、今回、両省ともに営業停止3か月の行政処分を行ったが、募集人に関する調査がまだ半数程度しか終わっていないほか、全件調査は1,900万人対象で行う必要があることなどを考えると、3か月で調査が完了し、全容を判明させるのは難しいように思う。3か月の期間の理由について伺いたいという御質問がございました。

これに対して、金融庁からは、3か月の処分期間については、金融庁の保険会社向けの監督指針に定められている、事案の悪質性、重大性等に基づき、一定期間の業務停止が適

当であると判断したものである。適切な募集態勢の整備や研修等に専念するためには3か月は必要であろうと判断したというお答えがございました。

総務省からは、総務省においてもほぼ同様であり、処分の中でも調査の加速化、利用者の権利回復はもちろんだが、体制整備の必要性の観点から言及しているところであるというお答えがございました。

また、別の委員からは、金融商品について金融ユニバーサルサービスにかかわる商品とそれ以外の商品があると思うが、それぞれの新商品の認可に違いはあるかという御質問がございました。

これに対して、両省庁からは、新商品の要望がある場合には、ユニバーサルサービスに関するものか否かに関わらず、引き続き法律に基づき適切に判断していくといったお答えがございました。

以上が議題2、議題3に関する質疑でございます。

今後の予定等でございますが、次回の委員会の開催については未定であります。

私からは以上であります。

○記者 二問お願いします。一つは、今日、郵便法の改正案について、総務大臣が通常国会には出さないというふうに明言されたのですけれども、業績の影響も含めて委員長の受け止めをお願いできますか。

○岩田委員長 この郵便法の改正について、御質問の件につきましては総務省が判断されるものであるというふうに私は理解をいたしておりますので、郵政民営化委員会として特段のコメントは差し控えたいと思っております。

○記者 もう一点、今回のかんぽ生命保険の不正ですけれども、一昨年、2018年4月のNHKの報道があって、委員会では一昨年5月に軽く触れた機会があったかと思いますが、その後も不正が拡大をしていたり、今、おっしゃったように、ガバナンスが全く機能していなかった。そういうことについて、委員会として見抜けなかった、見過ごしてしまったようなところについて、反省とかというものは何かおありなのかどうか。お願いできますか。

○岩田委員長 まず、郵政民営化委員会は直接、日本郵政を監督・指導するという権限を持っているわけではありませんで、基本的には民営化のプロセスが円滑に進行しているかどうかについての総合的な判断を行う。そして、それを総理までお伝えするのが基本的な役割であると思えます。それで、個別の事案についてのそれぞれの監督ということは、基本的には総務省と金融庁がおやりになっておられるということかと思えます。

私どもがそういった個別の事案について伺うことができるのは、日本郵政からヒアリングを行う、あるいは両省庁からのヒアリングを行うということですが、今回の事案につきましては、この問題が、最初、NHKの報道がもちろんあったわけですが、委員会として、両省庁とも含めて、問題を認識したのはもう少し後の方ということかと思えます。

私のお答えとしては、郵政民営化委員会は、個別の案件について、それを調査して、何か監督をして指導するということではない。あくまで民営化のプロセスの観点から必要な

判断を行うということです。

○記者 簡単に二点お願いします。報告書では、立て直しに3年から5年かかると書かれておられました。それについて、委員長としてはそのぐらいかかるのだろうと受け止めていらっしゃるのか、もっと早く立て直すべきと思っているのかというのが一点目。

もう一点目は、昨年末ぐらいに総務省の事務次官から元総務省の事務次官の副社長に情報漏えいの問題がありました。この点については、委員長としてはどのような問題意識を持っていらっしゃるのでしょうか。

○岩田委員長 まず、最初の立て直しであります。これは基本的にはお客様の信頼をどのようにしたら回復するかということかと思えます。もちろん、今、顧客の方々に不利益を与えた事例が現実にあって、それについては一刻も早く回復することが望ましい。これはできるだけ早く、マイナス部分について解決するべきです。しかし、本当に信頼を回復するには、やはりお客様の信頼感を得る、あるいは先ほど御紹介しましたけれども、単にマイナスだけでなくプラスアルファも加えていくということでもあります。もう少し時間がかかるということかと思えます。

ただ、今の御質問に直接、今、日本郵政がどのように考えているかということについては、1月末に提出される予定になっております業務改善計画が公表されることになっておりまして、この内容、それから、取組の状況を踏まえて、注視していきたいと思っております。

もう一つは、これは直接、人事に関する問題でございますので、郵政民営化委員会として個別の人事の問題についてコメントすることは差し控えたいと思えます。ただ、公務の情報漏えいが発生したことは、公務の中立性の観点からは大変残念なことであると思っております。

○記者 まず、最初に確認したいのですが、本日の日本郵政グループ側の出席者の中には新しい三社長は含まれていたのでしょうか。

○岩田委員長 日本郵政の増田代表執行役社長、日本郵便の衣川代表取締役社長、それから、かんぽ生命保険からは千田代表執行役社長。この三名が参加しておりました。

○記者 三社長から、どのような発言があったのか、伺えますでしょうか。

○岩田委員長 基本的には、私、質疑応答がございましたので、この三社長の方がそれぞれ、関連する御質問にお答えになったということでもあります。

○記者 特段、挨拶とか所信表明みたいなものはなかったのでしょうか。

○岩田委員長 最初にはもちろん、このたびの出来事について、深くおわび申し上げたい。信頼の回復ということをできるだけ早く実現したい。こういうことを三社長とも共通して最初に述べられました。

○記者 質問に移るのですが、今回、前の経営陣が辞任に至ったということで、岩田委員長として、前の経営陣の問題点・反省点は何だったと考えるのか。その反省を踏まえて現経営陣に、特にこのことを、こういうことをやってほしいと求めることは何かというのが

一点目。

二点目が、先ほどの質問でもあったのですけれども、郵政民営化委員会として、今後の再発防止であるとか経営改革に向けて、与えられた役割の中で何をすべきか、あるいは何をすることができるか考えるのか。あるいは今のこの与えられた役割だと、なかなかこういう再発防止とかには関わっていけないと考えているのか。そこら辺を整理させていただければと思います。

○岩田委員長 まず、最初の経営責任の問題についてであります。これは両省庁から行政処分ということで、業務の停止3か月と改善命令がございましたが、その中に経営責任というものをやはり問うておられまして、三社長が辞任されたのは、その経営責任を問われているので、それに対してお応えして辞任されたと理解をいたしております。というのが最初であります。

それから、二点目は郵政民営化委員長として今回の出来事からどういう方向性、先行きについて考えをお持ちかといった御質問だったかと思うのですが、今回の出来事は大変不幸な出来事であると思っております。国民の信頼感を失ったことはこの長い歴史の中でも悲しい出来事であったと思っております。同時に、今回の問題を抜本的に改革することができれば、新しいステップ、本当に民営化してよかったというものにつなげていく可能性も秘めていると思っております。例えば1月末に公表されます業務改善計画の中で抜本的なメスが入って、そのメスの中に新しいビジネスモデルになるようなものが出てくれば大変に望ましいと思っております。

○記者 2016年に郵政民営化委員長に就任し、ほぼ同じタイミングで日本郵政の長門社長と日本郵便の横山社長が就任されました。ずっと一緒にこの3、4年間やってきて、結果的にこういった形でお二人は事実上更迭といいますか、辞任されるということで、このお二人に対する、民間経営者として入ってきたわけなのですけれども、その経営手腕に対する評価と、もう一つは最後に、一緒に仕事をしてきたということで、何かかける言葉はあるかどうかをお伺いします。

○岩田委員長 基本的には今回、経営責任をとって、このお2人だけでなく、3人の社長がかわられたわけでありまして、私は基本的には日本郵政の民営化のプロセスをできるだけ円滑に進めるのが私の主要な任務でありまして、就任いたしましたときもそれぞれの社長にお会いして、どうやったら民営化がうまく進むのか、どういうことが求められているのかということについて、いろいろな機会を捉えてお話をしたことがございます。

ただ、拝見していて、やはり一番大きな問題はガバナンスだと思います。これは足元を十分見なかったという御発言も何かあったように思うのですが、やはり情報の共有体制が十分に行き渡っていない。そのために非常に不幸なことができ、それから、さらに新しいビジョンといいますか、ビジネスモデルですね。これはむしろ、ゆうちょ銀行の方に関係ありますけれども、限度額の引上げという問題がありまして、これはいろいろ、その過程でお話をいたしました。

結果的には、そこの最終的な結論はどうなったかといいますと、次回の限度額の引上げ等については、グループのバランスシートを抑制するというのと、新しいビジネスモデルを考える。それから、株式の処分をさらに進める。3分の2未満になるような条件で民営化のプロセスを進めるということになりまして、民営化の観点からしますと、この限度額の問題は民営化のプロセスをむしろしっかりさせるような取り決めになっているのではないかと考えております。

その意味では、私は日本郵政との関係では良かった。それから、もちろん、日本郵政についても売却を進められましたし、そういう点も私は評価したいと考えております。

○記者 まず、一点目なのですけれども、改めてになるのですが、今日報告を受けたということで、12月に厳しい行政処分を受ける。そして、経営トップの辞任につながる事態になったことについて、改めてですが、委員長の御見解といいますか、受け止めをお聞きできればと思います。

○岩田委員長 今日の議論で少し、それに関連する議論は乗換問題というものがあって、今回のかんぽ生命保険の件数を見ましても、この乗換で契約の場合にいろいろな問題が起こった。ここが民間の保険会社と少し違う部分ではないかと私は思っていますが、その問題の認識について、今日も改めて両省庁の方にもお伺いしたのですが、これが不適切な販売と結びつくのに気がついたのは比較的最近のことであったというお話もございました。私どもは、基本的には日本郵政と両省庁からヒアリングを行って、その上で民営化推進の観点からどうしたらいいかということを考えると思っております。

そういうことで、タイミング、問題の把握自体が遅れていた。その理由は、単に行政側とか、あるいは郵政民営化委員会が遅れたというだけではなく、日本郵政自体がその問題の重大性について、その認知が非常に遅れたところに根本的な問題があったのではないかと考えています。

○記者 もう一点なのですけれども、先ほども質問がありましたが、増田新社長を初めとして経営トップがかわって新しい体制になりました。三社長に対して求めたいこと、どういふことに取り組んでほしいとお考えでしょうか。

○岩田委員長 全体で私がやはり強調したいことは、全体としてのガバナンスを強化することが極めて重要。さらにもう少し言いますと、長期的なビジネスモデルを共有する、つまり、民営化が終了したときに、そのときに日本郵政はどのようなビジネスモデルを展開しているのか。そういう点について、3人の社長の間でしっかりとした情報の共有、あるいはモデルについて、しっかり共有をしていただきたいと思います。

ですから、これは先ほど申し上げましたけれども、今回、大変不幸な出来事であったと思いますが、これを新たな日本郵政の発展ということ、つまり、最終的には国民の一人一人の方に量的にも、また質的にも多様なサービスを提供できるような日本郵政になっていただきたいと思います。

○記者 先ほど、民営化のプロセスを確認するのが主要な任務であるということでしたが、

今回の不正の問題や、ガバナンスの体制の構築が全く進んでいなかったということは民営化を遅らせることにはならないでしょうか。実際、株の売却も現実に遅れることになっているわけで、そういう点でも、なお、今日のお話は郵政民営化委員会としては特に報告を受けるだけだから、特に反省することはないのだと受け止められたのですけれども、本当にそういう理解でよろしいでしょうか。例えばNHKのときにもう少し突っ込むとか、多少なりとも何か、こうすればよかったというのがもしあれば教えてください。

○岩田委員長 私ども郵政民営化委員会としては、一刻も早く国民の信頼を取り戻すことをしっかりやっていただきたいということです。それなしには当然、株の売却はできないと思います。

ただ同時に、繰り返しになりますけれども、信頼感を回復する上で、今、提供しているサービスだけで十分なのか。もっと質のいい、国民の一人一人に見合ったような、これは個別化といたり、パーソナリゼーションといたりしますが、そういうきめ細かいところまで手の行き届いた、日本郵政は経営理念としてトータル生活サポート企業ということをおっしゃられて、私は非常に正しい理念だと思っていますが、文字どおり経営理念をしっかりと実現するようなことをやっていただきたいと思っています。

○記者 NHKの2018年4月の報道を、郵政民営化委員会としては適切に仕事してきたのだというお考えでいらっしゃいますか。

○岩田委員長 その点については、繰り返しになりますが、5月にある委員から、これで大丈夫ですかという御指摘をしたのですが、そのときにはもう十分な対応がついていますということでしたので、それ以上は追及しなかったということでもあります。

○記者 先ほどの発言を確認したいのですが、金融庁と総務省の方からは、この問題については比較的最近認識したという、その比較的最近というのはどのくらいの時期を指している言い方だったのですか。

○岩田委員長 それは乗換問題、乗換契約について、それは2018年、2019年頃とおっしゃられたように私は記憶しております。

○記者 一応、これまで高市大臣とかも会見などで『クローズアップ現代』の直後には、報告徴求か、行政指導か、失念してしまったのですが、必要な対応は取ってきたと言っているのですが、それと今の比較的最近が仮に2019年であるとすると、言っていることでやっていたことが違ってくるのではないのでしょうか。

○岩田委員長 それは多分、必ずしも違っていいことではないと思います。口頭で注意をされたり、金融庁の方は日頃のいろいろな指導といいますか、監督をやっておられるので、特にそれがコンシステント（矛盾がない）、気がついたことと現実が食い違っているということは特にはないと私は思います。

○記者 重大性に気づいたのがそのタイミングという理解でいいですか。

○岩田委員長 これはあくまで乗換契約についてということでもあります。

○記者 二つ前の質問について、お答えが不明瞭だったかと思うので、重ねてお尋ねした

いのですけれども、今回の不正の問題に委員会として気づかなかったことは民営化を遅らせたことにつながったのではないかという見方もできると思うのです。

その上でシンプルにお尋ねするのですけれども、この問題に気づくのが遅れたことについて、委員会として反省があるのかなのか。改めてお尋ねします。

○岩田委員長 今回の出来事は、繰り返しになりますけれども、日本郵政が長い歴史の中で築いてきた信頼感を失わせるような出来事でありまして、そのこと自体はやはり民営化のプロセスに対して大きなマイナスだったのではないかと思います。ですから、その観点からしますと、私ども、こういった事態が当然起こらないような体制を十分構築するということが望ましいと思っております。

○記者 先ほどもお話ありましたけれども、立て直しに3年から5年かかる。それで、信頼回復プラスアルファを考えるともっとかかるのではないかというお話もありましたし、行政処分も受けてしまったということ踏まえると、郵政民営化委員会として、民営化のプロセスが遅れるのではないかというお話だったのですが、具体的に民営化はどういったスケジュール感で今後進めていかれたいと考えていらっしゃるのか。郵政民営化委員会としてのお考えをお聞かせいただきたいのと、その民営化のプロセスに当たって、日本郵政グループに果たしてほしい施策、取組は具体的に何なのかというのを教えていただきたいのです。

○岩田委員長 民営化のプロセスは、具体的に言いますと、国が保有しています株式を3分の1まで売却するということでもあります。私ども、これは民営化法に基づいて、できるだけ早期にそういった状況になることが望ましいと考えております。

それから、金融二社の株式についても100%売却するということも民営化法にはっきり書いてありまして、これも先ほどの限度額との関係などもございますが、着実に売却を進めていくことが望ましいと思っております。

具体的なそのタイミングにつきましては、国の保有分については、これは財務省が基本的に、マーケットの状況でありますとか、経営の状況でありますとか、そういうことを総合的に判断されて決められることである。ただ、私どもとしては、できるだけ早期に実現していただきたい。これは常に思っております。

○記者 その金融二社については、日本郵政グループとして果たすべきことであるのですけれども。

○岩田委員長 基本的には経営の判断であると思えます。

○記者 そこについて、こういった取組を果たした上で売却してほしいみたいなものはあるのですか。

○岩田委員長 それは、今回のいろいろな問題が起こりまして、その原因はどこなのかということに対して、どのくらいしっかりした改善策が打ち出されるかということが極めて重要であると思っております。その意味では、1月の改善計画にどのくらい抜本的な改善策が盛り込まれているかを注視したいと思っております。

以上