

## 郵政民営化委員会（第228回）議事録

日 時：令和3年3月10日（水）13：27～14：50

開催方法：Web会議

出席者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員

○岩田委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第228回をウェブ会議で開催いたします。

本日、委員5名中5名の出席をいただいておりますので、定足数を満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従い、議事を進めてまいります。

本日は、次期「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の意見（案）」について、審議します。

議事要旨は、意見（案）の審議を実施した旨のみ公表し、審議内容の概要は一部非公開といたします。なお、議事録については、4月の意見取りまとめ公表後、公開することとしますが、御異議ございませんか。

いかがでしょうか。よろしいですか。

（「異議なし」と声あり）

○岩田委員長 それでは、最初に事務局から意見（案）について説明をしていただきます。それでは、よろしく願いいたします。

○濱島事務局次長 事務局でございます。

2月の段階でお示しした素案に対し、委員の方々から御意見を頂戴いたしました。これを元にこのあとで審議をいただく予定ですので、今回は新たに追加することになった「冒頭部分」と「末尾部分」を御説明したいと思います。

まず、「冒頭部分」として、郵政民営化委員会による3年ごとの総合的な検証の意義等を説明しております。平成30年度から令和2年度までのおおむね3年間に行ってきた調査審議の結果として取りまとめたものとしております。

今回の委員会では、ウェブ会議形式などを導入しながら、関係機関、関係業界、それから有識者等の様々な意見を伺いました。さらには、日本郵政グループの状況等を把握するための視察も行いました。

調査審議を本格化させた令和2年夏以降、意見募集、関係団体からのヒアリング、有識者を対象としたインタビュー等を行いました。また、地方公共団体の首長との意見交換や郵便局の視察を行い、地域の実情や郵便局の取組についての声を直接伺いました。ここで御協力いただいた皆様には深く感謝いたしますという形で、まず感謝のほうから入らせていただいております。次に「本意見の概要」として、意見の概要をまとめさせていただきます。

背景といたしましては、民営化後15年が経過しました。それから、この間、長寿化、少子高齢化、人口減少が進み、ICTによる社会構造の変革も進展、アジアを中心に人口増加や高い経済成長が見られ、電子商取引が拡大し、国際物流も大幅に拡大しました。また、ESGの投

資が求められるようになり、金融分野では大幅な金融緩和政策が続く中、マイナス金利が導入され、現在も継続しております。フィンテックと言われるようなICTの活用も進展してきました。キャッシュレス化も諸外国では進展しております。

さらに、前回の総合的な検証以降、一兩年には、新型コロナウイルス感染症が世界に広がりました。日本郵政グループを取り巻く社会経済環境は大幅に変化してきております。そのため、非対面サービスであるとか、リモートワーク、リモート教育の進展、それから、データ駆動型経済が底流してきたこと、デジタルトランスフォーメーションの適切な導入をはじめとして、ビジネスモデルの抜本的な刷新を迫っていることなどに触れています。さらには、SDGsを経営の中に取り込むという動きなども出てきており、こういったものに積極的に取り組むことが求められてきております。

一方、3年間の日本郵政グループは、相次ぐ不祥事や業績低迷によって、危機的な状況にあります。金融二社の上場以来続いているグループ全体の減収・減益の傾向には歯止めがかからず、特に金融業とりわけ銀行業の収益力が低下してきていて、グループ全体の収益力も確実に低下してきています。

こうした中、日本郵政、ゆうちょ銀行の株価は下落傾向であり、特にゆうちょ銀行の株価は、取得原価の50%を下回ったことから、日本郵政が減損処理を強いられました。

民営化法に規定された株式処分は歩みを緩めています。平成26年12月には、日本郵政が金融二社の自由度の拡大やグループの一体性や総合力の発揮等も視野に入れて、保有割合50%となるまで、段階的に売却していくという考え方を表明しましてから既に6年が経過したものの、いまだに保有割合は50%に到達していません。全株式処分及び移行期間の完了までの道のりはまだ長いということになります。

さらに、平成30年以降に露見したかんぽ生命保険の不適正問題がございます。グループガバナンスの問題を提起し、不適正募集問題の発生は、高度な企業統治態勢をつくってグループガバナンスの確保や顧客本位の業務運営を行っていることは示されてはいますけれども、それが実質的に機能していないことを如実に示したという事案でありました。その民営化の理念の一つである、多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便性の向上を基本理念としていますけれども、そのプロセスは後退しているとも言わざるを得ないのではないかと思います。

さらに、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題など、深刻な不祥事が相次いで発覚し、国民からの信頼は大きく損なわれました。

こうした危機的状況を乗り越えることができなければ、日本郵政グループには明日はない。当然、郵便局ネットワークも維持することはできないこととなります。困難を克服して未来を切り開く正念場に来ているといえると思います。

打開の鍵はDXにあります。いろいろな問題があったわけですが、社会経済環境の変化を踏まえて、DXにより最適な郵便・物流ネットワークの構築を進めて、日本郵便のECサービスと金融二社のサービスを核とした共創プラットフォームを形成し、グループ横断的な新規ビジネス等をリアルな郵便局ネットワークの強みも生かしながら推進していくことが必要となる。

また、郵便局ネットワークを生かして地域活性化プロジェクトに参画し、地方創生などに向

けてゆうちょ銀行、かんぽ生命の資金を投入し、SDGsの取組やESG投資といったものを、日本郵政グループらしさを重視して、公共性にも十分に配慮しながら資金配分を計画的に行うことも重要となると考えます。

こうした企業価値向上の取組といったものが、信頼回復や顧客との関係を更に深めていくためにも欠かせないものとなります。あるいはグループの成長、ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保、郵便局ネットワークの持続的発展にも不可欠といえます。

そして、その先には、金融二社の全株式処分後のビジネスモデルが見えてくることとなります。金融二社の全株式処分後のビジネスモデルが明らかになれば、経営の在り方も明らかになり、金融二社の全株式処分の方針もおのずと見えてくるものと考えます。日本郵政は金融二社の全株式処分後ビジネスモデルについて十分に検討を行った上で、的確に判断していかなければならないこととなります。

以上の観点から、当委員会では、3年ごとの郵政民営化の進捗状況について、経緯を振り返り、その趣旨、出発点の基本理念等を確認しながら、総合的な検証を実施してきました。その内容は本文の各章で詳述しますが、いずれも、日本郵政グループが今日の危機的状況乗り越え、今後歩むべき民営化の道筋と成長を遂げるための持続的な確保に向けた提案であり、その大要は次のとおりとなります。

ここからは簡略に御説明させていただきます。まず大要の最初ですが、「1 グループとしてのビジネスモデルの確立等」として、共創プラットフォームの形成、ビジネスモデルの早期確立、それから、全株式処分に向けた方針やロードマップを明らかにすることを言及しています。

次いで、「2 グループガバナンスの強化」として、かんぽ生命の不適正問題等について言及しています。

そして、「3 成長に向けた取組」として、IT・デジタル、物流ネットワークへの投資、それから、その計画的な推進、IT、国際、運用、BtoBビジネスなどにおけるスペシャリストの育成・採用、定着といった人材計画の策定、それから、個人データを活用したDXの推進などを言及しています。

その後、「4 郵便局ネットワーク」「5 郵便・物流事業」「6 トール社」「7 ゆうちょ銀行」「8 かんぽ生命」では、それぞれ意見書案の本文の提言部分を要約するような形で整理させていただいております。

以上が意見案の「冒頭部分」の御説明でした。

続きまして「末尾部分」にまいります。

冒頭で指摘させていただきましたとおり、日本郵政グループは、相次ぐ不祥事や業績低迷により、大変厳しい状況にあり、自らの力でこの危機的な状況乗り越えなければならない状況にあります。

その際に、グループのステークホルダーの意見を傾聴していく必要があり、株主との対話は重要です。

さらには、今回のかんぽ生命の不適正募集問題を踏まえると、株主以外のステークホルダー

との適切な協働も重要で、従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーの意見に真摯に耳を傾けて、力を合わせながら健全な事業活動を行っていく必要があります。

そして、取締役会・経営陣が、様々なステークホルダーの意見を踏まえながら、主導的な役割を果たしていくことが何より重要であり、経営課題の克服に向けて健全な事業活動を推進するために必須の情報収集力、判断力、状況適応能力が求められることとなります。

当委員会としても、日本郵政グループが直面する様々な問題につきまして、経済社会環境の変化や厳しい経営状況を克服するために必要であると我々が信ずるような様々な指摘を行い、意見に提言として盛り込みました。日本郵政グループの取締役会・経営陣が、この委員会の提言を活用しながら、実効ある新中期経営計画を策定し、着実にそれを実行に移していくことを強く期待するとして「末尾部分」をまとめることとしました。

最後に、当委員会は、今回の検証で指摘した事項のフォローアップを適時適切に行い、郵政民営化の進捗状況を引き続き注意深く見ていくこと、そして、今回の総合的な検証が、関係者間で共有されて、民営化の最終的な実現に向けた円滑な進展と自由で活力ある我が国の社会経済の実現に資するものとなることを期待したいという形で結ばせていただいております。

本日はこの「冒頭部分」と「末尾部分」につきましては、以上の説明に止めさせていただき、後日改めて、本案に関する御意見をお寄せいただきたいと思います。大変恐縮でございますが、御回答方向とぞよろしくお願いいたします。

それでは、委員長、恐縮でございますが意見案に対する皆様の御意見につきまして、事前にいただいた御意見を中心に審議をお願いできればと思います。

以上でございます。

○岩田委員長 分かりました。

それでは、最初に各委員から、どういうことでこういうコメントを出されたか、また、どのようにお考えかということについて、それぞれ御意見をいただきたいと思います。それで、一通り御意見をいただいて、議論すべき点があれば議論をするという形で進めたいと思っております。

○老川委員 私が申し上げたいのは既にお出した意見に尽きていまして、文章表現が紛らわしいとか、言葉遣いが適切でないとか、句読点の打ち方でいろいろ、読みにくいとか、そういったあたりを指摘しておりますので、今、ここでまた重ねて意見を言うほどのことはありません。

以上です。

○三村委員 私は1か所です。トール社の今後の課題というところで、文章が「米中対立」という言葉が出てきて、私もこの考え方には全く異論はないし、むしろ、それが大きな意味を持つと思うのですが、この言葉だけが出ることによって、その意味するところがいろいろな解釈を呼ぶのではないかと思います。地政学的な性格を持っておりますので、少なくとも日本郵便あるいはトール社との関連で考えれば、現実、今、起こっている、いわゆる米中対立とコロナ禍の中で、ここ1～2年の動きなのですけれども、日系企業がサプライチェーンの分断への対応とか再構築とか生産拠点の再配置を急速に進めています。この間、ヒアリングいたしました

国土交通省の国際物流の関係者の政策方針も、そのあたりをかなりイメージされているということがありましたので、少し説明文も増やしたほうが正確に伝わるのではないかと、私の提案でございます。

これについては、もう少し適切な表現があるかどうかは事務局で御判断いただいて結構です。米中対立やコロナ禍において、サプライチェーンの分断や再構築が課題となった日系企業に対して、今、政府も含めて積極的に支援し、対応していくという動きがありますので、それは当然のことながら、トール社にとっても大きな意味を持つであろうということで、そういう説明を付け加えたらいかがでしょうかというのが私の提案でございます。

以上です。

○米澤委員 全体的には特段、異論は感じませんでした。その中におきまして、まとめ方として「今後の課題と展望」というところ。これは少し我々の意見を自由に言えるのかなというところで、そこのところで2〜3、ちょっと加えたほうがよいかと考えました。

大きなポイントは2つぐらいで、1つは改めて、やはりホールディングス保有の株式の売却を進める、ないしはもう少しスケジューリングを含めて明らかにする必要があるということを確認させていただきました。これはいろいろ関係者内であまり売却したくないような雰囲気は何か見えて取れるのですけれども、むしろここは、攻めの売却と言ったらおかしいのですが、そういう言葉が最近ありますけれども、これは積極的に、これが改善方法の一つではないかと思っております。株価のことにしましては、それはいかなものかということですが、分かりますけれども、そこまで言わないとしても、これによって上乗せ規制が取れるということは数少ない明るい方法ですので、これは積極的にやっていく。これは市場の状況もありますからというのはそのとおりなのですが、そんなものを事前に読むのは非常に困難ですし、うまく高値で売り抜けたとすれば、逆にすれば、それは買った民間は前と同じように高値でつかまされたこととなりますので、そのようなことはあまり裁量的に考えずに、マーケットがどのぐらいその年で消化でき、これは増資ではないわけですから、消化というのはあまり必要ないのかもしれませんが、粛々とやっていくということを強調させていただきました。

もう一点は、DXとかITとかというキーワードは全然異論はないのですが、私は当面はこれをコストカットのために使う。コストカットは、僕はあまり好きな言葉ではないのですけれども、効率的と言ったらいいのでしょうか。今、この時期で運用等で1%上げるのは至難の業です。それに関してコストを1%下げるのは、もしかしたらまだ可能かなと思っております。なかなかITとかDXでコストを下げられないのはよく分かるのです。人も減らせないのは分かるのですが、これはこの時期に避けて通れないので、何かこれでもって新しい事業を始めるというか、これをうまく使ってコストカットするということで、基本的なスタンスでやっていくのも必要かなということで、そういうところを少し、正面からではなく、そういうことが出てきたときにということを加えさせていただきました。イメージ的には、郵便局のデジタル化の推進というものは非常に私は賛成で、可能で、これをもっと、特に地方の末端と言ってはおかしいですが、郵便局などでもって、よりリアルにしていっていいかなと思っております。以上です。

○清原委員 前回の案で私を含め各委員の御提案をかなり反映していただいて、充実していると思います。

今回出させていただいた1点目は、単純に括弧のつけ方で前後の整合性をつけてくださいというお願いなのです。

2点目は、グループガバナンスに関する部分です。これまでの郵政民営化委員会の意見の中でグループガバナンスの必要性を私たちはずっと言ってきたというところの注記として、既に、例えばということで新規業務申請時であるとか、あるいは平成31年の総合的な検証のところと、それから、委員会の平成30年のものが例示されているのですけれど、代表的な3つであるというニュアンスにさせていただかないと、結構、グループガバナンスの必要性は、この間、特に令和に入ってから、委員長をはじめ、各委員が折々に指摘してきたキーワードなので、何かこのままの注記だと、これまで3回ぐらいしか言っていないみたいな印象になるのはかえって良くないのではないかと思います。一貫してグループガバナンスを郵政民営化委員会では重視してきたというニュアンスになる注記となるように表現を工夫したほうがいいのではないかと思います。というのが2点目です。

3点目は、この間、J P改革実行委員会とか総務省のデジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会の検討に関しての情報を事務局からいただいてきました。ホームページにも掲載されています。最近の第9回についてはYouTubeでリアルに放映しているという情報を事務局からいただいたので、私も後半、リアルにYouTubeで会議を聞かせていただくことができました。そこで、この意見としてはざっくりと、このJ P改革実行委員会とか総務省のデジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会を私たちが認識しているということを「冒頭部分」の日本郵政グループの動きの中にも各論以外に入れておいたほうがいいのではないかと提案しました。

その真意としては、私は郵政民営化委員会として、しっかりと日本郵政グループのこれからの在り方について議論しているという委員の一人としての自負があります。ですから、こちらとしては主体的にまとめていきたいと思いつつ、特にグループガバナンスについては、3月5日の第9回のJ P改革実行委員会で、野村修也先生がグループガバナンスについて5点の提言をされており、これまで私たちが求めている視点とかなり重複する内容のように受け止められますので、私たちは私たちとして主体的に検証の文章を書くのですけれども、どこかの注記として、野村先生の提言も認識しているということに触れたほうが、より一層、グループガバナンスを求める私たちの姿勢が顕著になるのではないかと趣旨で指摘させていただきました。また、郵政民営化委員会としての主体性と私たちの検証の位置付けを十分に認識した上で、今までの検証のときにはないような日本郵政グループ内部の改革の動きや総務省の動きがあるものですから、それについてのこちらにも認識しているという指摘を念のために記したほうがいいのではないかと思います。指摘させていただきました。

私からは以上です。ありがとうございます。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

それでは、私から幾つか申し上げたいと思います。複数あるのですが、数字とか誤植は抜き

にしまして、主な点だけ申し上げたいと思います。

1点目は、日本郵政には次期中期経営計画、またはその期間において、全株式処分に向けた方針やロードマップを明らかにする取組が求められるというところは、これは米澤委員と私、全く共感しているところなのですが、完全民営化に向けた明確かつ強いコミットメントは、新しく生まれ変わる日本郵政グループが損なわれた信頼を取り戻して再出発する決意の表明となり、内外投資家の再評価につながることに留意すべきであるということをはっきり指摘したかどうか。私、やはり今度の中期経営計画を公表したときに株価が下がってしまうということはとても困ると思っていて、そういうことにならないようにしっかりした計画にしてもらいたいという気持ちを込めて強くコミットしてほしいということでもあります。

それに関連して、私自身はこういう、いつ売却するかということについて、基本は日本郵政がお決めになることが大事だと思います。外のものにはやはり具体的にいつというのは決められないと私は思っています。これは郵政民営化委員会だけではなく、政治家の先生でもなく、実は本当の望ましいタイミングがいつかというのを分かっているのは、私は日本郵政グループしかないのではないかと考えているのです。ただ、我々はやはりできるだけ早い時期に完全民営化をやっていただきたいと思っておりますので、私の願いとしては株式を50%売却した時点で次の完全民営化に向けたロードマップを明確に示していただけることが望ましいのではないかと考えておりますというのがこの1番目の趣旨であります。

2つ目は、これで言うと、あとは資産運用とか、それで少し注記で言及する部分になるかと思いますが、A P I のことです。これはゆうちょの方では参照系のA P I までやっていますというお話があったと伺っております。これは、実は月曜日に東北財務局長をやっておられる原田さん、前の郵政民営化委員会の次長ですが、その方に頼まれまして、デジタル化が金融分野でどういうインパクトが生ずるか、話してくれということでお話をいたしまして、そのときにふくおかフィナンシャルグループの方がやはり説明されて、そのふくおかフィナンシャルグループは実に見事なデジタル化をやっておられると、伺っていて本当に感心いたしました。フィンテックだけならあれなのですけれども、ビッグテックに対してどう対応するのか。これは日本郵政だけでなく金融界全体も問われていると思いますが、その対応がすばらしくて、この参照系、革新系を全てA P I でやっているのです。それで、ゆうちょも革新系のところも、これは資金移動を可能にするわけですが、やはり踏み込むべきではないかということ言葉で補ったらどうかということを入れております。もう一つは、ゆうちょの資産運用のことです。地方活性化等のプロジェクトにエクイティー資金の供給にも取り組んでいるという部分があるのですが、私はかねてからこの額が少な過ぎると思っております、全部合わせても数千億円ぐらいしかない。これは3番目の大きい柱にするのであれば、ゆうちょ銀行が方針でもっと太い、踏み込んで考えるべきではないかと思っております、今、ファンドも組成できるということになっておりますので、これを組み合わせて投資信託の形で窓口販売することも新しいビジネスモデルとして考えられるのではないかと。これは途中で入っていても何でもいいのですが、やはり新しい姿、ふくおかフィナンシャルグループの方のお話を聞くと、伝統的な預金を集めて貸し出しするのではもたない。したがって、金融庁も銀行業務の範囲を拡大すると

いうものが3月5日に公表されました。方針を読みますと、ヒト、モノ、カネ、情報を様々な組み合わせで新しいビジネスを開拓すべきだと出ておりました、私、そういうことが日本郵政、ゆうちょにも求められているのではないかと思うのです。数は例えば31プロジェクトなのですが、実際に動いている金額は非常に少ない。もう少し大胆にファンドを形成して、さらに投資信託で売ることをもう少ししっかりした柱にして考えたらどうかということで、ここにしております。あと、以前に質問もしたのですけれども、これはかんぽについて、営業キャッシュフローが2兆円ぐらい赤字なのですが、それで直接は準備金取崩しで困らない、短期的にはソルベンシーマージンで全く関係しない。そのように御返事いただいておりますが、同時に中長期的には、やはりこれは利益が減少していく。新規の契約が伸び悩めば減っていったら、その結果は最終的には資本が減少して、ソルベンシーマージンにも利いてくる。そういうお話をかんぽの方もお考えのようなので、そのことをやはりはっきり契約をしっかり伸ばしていくことが求められているのではないかということで入れております。

それから、最後のところはITの関係でありますけれども、デジタル共通システム。こういうデジタルでこれから勝負しなくては行かなくて、これはかんぽもゆうちょも郵便もみんな同じ。そうすると、それはやはり、それが使いやすいような、ふくおかフィナンシャルグループのお話ですと、これはクラウドを使う。既存の上にクラウドを乗せて、それでこういうアプリケーションを乗せていったら、それで運用する。そういう仕組みは私、共通のインフラとして日本郵政グループが言わばデジタルポータルオフィスを実際に実現する上で必要なのではないかと思います、こういう言葉を入れたらどうかということであります。

それから、もちろん、こういうデジタル化することは、これは米澤委員のおっしゃったとおりで、新たな価値を生み出す、新たなサービスを目指すことが基本的には重要ですが、同時に、今みたいに物流や郵便は人手不足で、運転手が28万人足らなくなるとか、そういう事態に対してどう対応するか。これはやはりデジタル化なのだと思うのです。そういうことで、このデジタル化をしっかり進める。そして、私は郵便局の最適な配置というもの、あるいは「はこぼす」も実はそうなのですが、今、ビッグデータを使ってデータサイエンスが非常に発達しております、一番解きやすい問題が実は最適配置。どういう方がどういうサービスを受けておられて、それに一番適したような立地が望ましいのかという、これは本当に計算ができます。それでコストが幾ら減りますという計算までできます。これはぜひ、そういう形でデジタルテクノロジーをフルに使っていただきたいと思っております。

その際に、やはりデータそのものも共通のインフラといいますか、日本郵政グループにとっては共通のアセットなので、これも共通でもってデジタル技術も、それから、データも共通に活用する。そして、グループ全体の共通の戦略の下で完全民営化を迎えるという、3つそろえて臨んでいくことが必要なのではないかと。そういうことを強く中期経営計画で出していただくということで再評価をしていただくことが望ましいのではないかと考えております。

少し長くなって申し訳ありません。以上が私の主なコメントの内容であります。

それでは、ただいま幾つか御意見をいただきましたが、まず、三村委員のトール社の件であります、これは米中対立ということなので、本趣旨、サプライチェーンが正に今、分断され



たりということがあって、それを再構築するということで、政府も予算を2100億円つけたら応募がもの凄く多くて、足らなくて、また出しているということで、非常にニーズが高まっていると思います。それで、トール社の3PLという得意な分野なので、ぜひ大活躍していただきたいと私は思っております。

というので、これは特に御議論をしていただかなくても、事務局にお願いしてもいいのではないかと思います。三村委員、そういうことでよろしいでしょうか。

○三村委員 はい。趣旨は全くそのとおりでございますので、そのように事務局の方でお願いいたします。

○岩田委員長 それでは、その次に、清原委員の御意見ですが、これは基本的にはグループガバナンスに関する内容をどのくらい本文の中に組み込むかということですが、このJP改革実行委員会での指摘は、意見の附属資料に入ることになっているのでしょうか。事務局、いかがですか。

○濱島事務局次長 事務局でございます。

JP改革実行委員会そのものにつきましては、どういう会合であるかということについては既に出ていますけれども、野村修也先生のこの資料の内容につきまして深く突っ込んだところまではまだ記載するような御提案をさせていただいておりません。

したがってこの御意見につきましては、まず、グループガバナンスのところでの考え方について、本文ないしは注記でこの野村修也先生のお考えについて触れた上で、さらにお考えに関する関係資料を、意見の参考資料の一つとして入れさせていただくという反映の仕方があるのではないかと考えております。仕上がりにつきましては、委員長をはじめ、委員の皆様にもう一度御確認していただくということがあるのではないかと考えております。

以上でございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

清原委員、今のような扱いで組み込んでいくということで、いかがでしょうか。

○清原委員 ありがとうございます。

もちろん、あまり個人的には、野村修也先生の御意見ばかりを取り扱うことについて私も一定の不安がなかったわけではないのですが、少なくとも郵政民営化委員会の私たち全員が、この間、グループガバナンスについては本当に重視して議論してきましたので、その内容についてももう少しだけ補強していただくとともに、さりげなく関係資料の中に第9回の野村先生のを挟み込んでいただくことだけで私たちの認識が補強されるかなと思いますので、今、濱島次長が言っていたような方向でよろしく願いいたします。ありがとうございます。

○濱島事務局次長 承りました。

○岩田委員長 それから、米澤委員の御意見ですが、大きいポイントとして、ある程度ルール化して売却を進めたらどうかというお話であり得るかと思っております。私もいつ売れるのかと思って、前回は売りそうになって、私、ちょっと不本意に思っていますが、ソフトバンクが間に入ってきて、何となく我々がクラウドアウトされたような印象を持っています。何か優先順位がおかしいのではないかと、非常に不満を覚えた記憶があります。

気持ちは非常によく分かるのですが、どうでしょうか。これはどのくらいフィージブルかという、ある程度、スケジュール感でもって決めていくということでありませけれども、いかがでしょうか。ほかの委員、これについて御意見はございますでしょうか。

○三村委員 私は、これは一番大事なことであると思いますので、これをどういうふうに表示するか。本当に今回の意見において、かなり中核になると思っております。ただ、表現ですけれども「一定のルール」という言葉になると、かなり明確に何か相当しっかりしたものがあるのかと解釈されますので、例えば「一定の方針」かもしれません。ただ、あまり曖昧にするともたまた消極的な流れになりますから、そのあたりのさじ加減が非常に重要なのかなという印象を受けたということを申し上げたいと思います。

○清原委員 米澤委員の御指摘、それから、岩田委員長が言われた、中期経営計画が出た途端に株価が下がるということは避けたいとおっしゃった、その問題意識は私も大いに共有しております。したがって、この米澤委員の文章がそのままストレートに適切かどうか、もう少し婉曲にしなければいけないかどうかは別にして、私、今回の3年検証の目玉はやはりしっかりと株を売却するという、そのことに関する決意がきちんと中期経営計画にも反映されて、そのための経営計画だという位置付けになっていくことを私たちが期待しているというか、それが真髓であるというか、そんなようなニュアンスが随所に出たほうがいいかなと思っております。

後ほど意見を出すことになっております「冒頭部分」ですが、あまりにも厳しい環境なので、株式売却までの期間は、このままだと長くなりそうなものかもしれないけれども、やはり郵政民営化委員会としてはしっかりと見通しを求めていくというか、そういうことについて触れることが大事かなと感じました。

具体的な文章については思い浮かばなくてごめんなさい。ただ、すごく共感しています。ありがとうございます。

○老川委員 1点だけ申し上げたいと思うのですが、先ほど清原委員から注記についての御意見がありまして、御趣旨は注記によるだけではなくていろいろ、何度も議論があったのだ。こういう御趣旨だと思うので、それはそのとおりなのですが、ただ、いろいろ議論を重ねてきたというだけだと、では、いつ、どういう議論があったのかということ膨大な議事録の中からそれを見つけ出すのはなかなか一般には難しいのではないかと。特に私は、この注記だけではないということはもちろん、何か補足を、言葉を補ったらいとは思いますが、注記がないと、あのかんぼの問題が世間では大騒ぎになってから、そこから議論がこの委員会でも行われたと誤解する人がかなりいるのではないかと。

というのは、あの問題がさんざん議論になったときに、ある新聞で、この間、郵政民営化委員会ではほとんど問題にならなかった。1つだけ、1人が質問しただけで、それもただ質問しただけで終わっていたと言って、いかにも郵政民営化委員会がこの問題について、新聞沙汰になるまではあまり気づいてなかった。こういう報道をしたところもあるのです。それはそうではないのだということをきちんと示すためにはやはり脚注で根拠を示しておいたほうがいいのではないかと私は思っているわけで、つまり、新聞で相当いろいろな騒ぎになって、表沙汰になるまでは郵政民営化委員会もこの問題については素通りしていたという誤解をする向きもあ

りそうなので、そこはやはりそうではないということを示すためには脚注をきちんと付けてみたほうがいいのではないのかと私は思います。

○清原委員 今、老川委員が御指摘になったとおりで、特に老川委員が例示されて補強した部分、その部分の脚注は問題になる前に私たちがしっかりと議論していましたという証拠なので、それを足していただいたことは極めて重要だと思います。

そこで御提案でございますが、この脚注の場合、今、老川委員がまさにおっしゃってくださったように、不適正事案が問題になる以前から郵政民営化委員会ではグループガバナンスの重要性についても議論してきた。例えばということで、幾つかの問題になる前に議論してきた議事録とか意見などを紹介するというで脚注の意味を強めてはいかがでしょうかと思いますが、よろしくをお願いします。

○老川委員 今、おっしゃったことは全く私も同感です。

○岩田委員長 分かりました。

私も老川委員がおっしゃっておられることと全く同じ意見でありまして、郵政民営化委員会としては、今、清原委員からも御指摘のありましたように、たびたびグループガバナンスが重要ですということは、これは我々だけでなく金融庁も以前からガバナンスとビジネスモデルはずっと問題ですと言っておられまして、ずっと構造的な問題として存在してきたのだと思うのです。それがはしなくもこういう不適正販売ということで表面化したと私も受け取っております。

それで、老川委員、米澤委員の問題提起についてはいかがでしょうか。

○老川委員 私は株式の早期売却はもちろん必要だと思っておりますが、これだけマーケットが荒れている中でルールを示せとか何年後にしろとかというのを、あまり枠をはめたような言い方は現実的ではないのかな。かえってマーケットが混乱する要因になりはしないのか、ちょっとその辺が心配なので、うまいワーディングがあればいいのですけれども。

○岩田委員長 分かりました。

私も米澤委員とは気持ちは全て共有いたしているのですが、ただ、やはり一定のルールというとなかなか、これは財務省がお決めになる。基本的には持っている株ですので、あまりこちらからルールを押しつけるのはどうかなとも思うのです。ただ、気持ちは共有していますので、中期経営計画期間のなるだけ早い時期に50%売却するということを、私の記憶では増田社長は経営期間中に50%売却しますとかというようにおっしゃったと思うのです。これは記者会見で、文書には出ていなかったように私の記憶ではなっております、あれは増田社長の御英断だったのではないかと個人的には思っておりますが、そういう50%売却についても最後の5年目まで待つことは必要ないので、この期間中のなるべく早い時期に50%売却することが望ましいと郵政民営化委員会は考えるという言い方ではいかがでしょうか。

○老川委員 異存はありません。

○米澤委員 私もそれで結構だと思います。そのほうが日本郵政グループにとって、とりわけゆうちょ銀行にとっても私はその方がいいと思うのです。本当は持っていたくて、しょうがなく売っているのではなくて、積極的に売っていくのが心としては経営者としては一番いい方

法だと思うので、そういうところのニュアンスが出るような格好で書いていただくといいかなと思います。

以上です。

○岩田委員長 分かりました。ありがとうございます。

あとは私が提起した問題で、例えば最後のファンドとかデジタル共通とか、あるいはかんぽ生命の契約が伸び悩んでいるという、3点ありますが、これについてはいかがでしょうか。

○清原委員 すみません。委員長あるいは米澤委員がおっしゃったように、デジタル化を何のためにするかということがとても大事で、やはり効率的な経営のために生かしていくとともに、顧客にとって利便性を高めるということですが、しかし、コストがかかります。したがって、委員長が言われたような、グループとしてのメリットを生かして効率的に、しかもコストもきちんと配慮しながら標準的に整備していくことは極めて重要な視点だと思いますので、デジタル化すればするほどコストがかかるということになってはいけないので、歯止めとして先生方がおっしゃったような点がデジタル化の留意点というか、視点として求めていくことに賛成します。

以上です。

○米澤委員 委員長がおっしゃっていましたが、例えば地方創生などに使うような資金のファンド。これを投信のような格好でもって売っていくのは、趣旨は極めて私も方向性としてはそれは正しいと思うのですけれども、ちょっと細かなことで、技術的なことになるのですが、これは有価証券になるのですでしたか。投信を組んだときのお客さんに、やはりリスクがはっきり見えなくて、ディスクロズが十分でないようなものを郵便局でお客さんに売っていくのはなかなか難しいので、そここのところの覚悟が必要かなと思っているのです。

ですから、さっき言っていました福岡の銀行の例などはどういう格好でそこを切り抜けているのか。方向性としては必要だと思うのですが、ようやく株式の投信を売り始めて、有価証券がないとしますと、ディスクロズ等が十分でないので、要するにプロが買うのならいいけれども、アマチュアが買うにはどうかというときに大丈夫かなという余計な、私がリスクのことを言っておかしいのですが、それが老婆心ながら心配したわけです。

以上です。

○岩田委員長 大変ありがとうございます。

私はその点、やはりちょっと気がかりで、それでゆうちょの方にも伺ったり、あるいは金融庁の方にも御質問したのですが、特段は問題ないようなお話だったので、そのままにしておりますが、実際にやろうと思うと、おっしゃるような点があると思います。新しいビジネスモデルになると思いますので、幾つかクリアしなければいけない点はあるのではないかと考えております。

○米澤委員 分かりました。

最初から何でもかんでも駄目というのは僕も嫌いなのですけれども、ちょっとそこだけ確認して前向きにやっていたらいいと思います。

以上です。

○三村委員 今、委員長が指摘されたかんぽ生命のところで、契約が伸び悩んだところの文章なのですが、確かに第三者が見ても、これだけ契約が伸び悩む、むしろ減少しているのに、全体の収益率が、ある意味、逆に改善するという奇妙な状況をどう説明するかというのはこの委員会でもいろいろと議論になりました。基本的に中長期的には、それは明らかに経営体質を弱体化させるし、ソルベンシーマージンの比率も低下するというのを、これはこれで付け加えていただいてもよろしいのではないのでしょうか。これは、私は付加説明としてはむしろ重要なと感じました。

以上です。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

ほかにございますでしょうか。

あとは私、もう一点、最初のところに、完全民営化に向けた明確かつ強いコミットメント。これは米澤委員のものをむしろお借りしているつもりなのですが、そういう内容をあそここのところに入れることについてはいかがでしょうか。御異論等はございますでしょうか。

(首肯する委員あり)

○岩田委員長 私は今度の中期経営計画で、やはり日本郵政が新しく生まれ変わって再出発しますというメッセージを我々としても出すべきではないか。もちろん、これは日本郵政御自身が一番考えなくてはいけないことですが、そこがどうも中期経営計画、いただいたものを読んでも、何かそういう意気込みといいますか、それがどうも感じられないので、もう少しそういうことをはっきりお書きになって、完全民営化に対する決意を新たに表明することが必要ではないか。

そして、もう少し補足しますと、私、日本郵政が説明責任を負っていると思うのです。完全民営化ということについて、我々はいつ頃までにやりますという説明責任を負っているのは、私は日本郵政である。そして、その時期を決められるのも日本郵政であると思っています。ただ、我々も、それでは、どういう方向が望ましいのかということについての我々の見方もこういう総合的検証では必要ではないか。このように思っております。

○米澤委員 1点よろしいでしょうか。

今のことは大賛成で、先ほどグループガバナンスのことを随分、必要性が清原委員等から出ましたけれども、全くそのとおりののですが、一例としてかんぽ生命の不祥事のところで、今、スチュワードシップの責任を果たすため、こんなものは駄目ではないかということで、各機関投資家が聞きに行ったり、エンゲージメントをするのです。それで、ホールディングスの方にそこを問いただすことも含めて言ったところ、ホールディングスの対応は、私のところはよく分からないですから、ぶら下がっているかんぽ生命に行ってくださいということで、ちょっと金融機関もあきれたということなのです。

要するに、この間、ホールディングスは何をやっているのだということなのです。ヘッドクォーターの認識を全く意識してやっていなくて、単に上にぶら下って資金を集めているだけだということで、本当にけしからぬと思うので、実際的には親子上場の典型で、ゆうちょ銀行などの力が強いのではないかと思うのです。場合によっては、かんぽ生命も含めて逆転している

のではないかと思います。ですから、ほかのところはたがを直して、我々が言うのはどうか、分からないのですけれども、本当に考え直していただきたいと思います。何のためのヘッドクォーターのホールディングスなのか、分からない状況だと思います。ですから、グループガバナンスなどもあるわけではないし、それから、リスク管理統括部だって自分たちのところだけしかやっていないのではないかと思います。

以上、ちょっと愚痴になりましたけれども、その辺のことがにじみ出るようにグループ経営のところを書いていただければうれしいかなと思っております。

以上です。

○三村委員 私は委員長の見解には大賛成です。

ただ、今、米澤委員がおっしゃったこともある意味ではきちんと理解しておく必要があると思うのですが、今までの民営化のプロセスは、どちらかという日本郵政をホールディング会社にしながら、その下にある3社の事業が自立・独立していく方向性を目指していた。それがこれまで私が認識していたことでもありました。それを改めて、やはり日本郵政がコアであり、しっかりとしたガバナンスのもとでグループ全体を基本的に導いていく必要があるのだという指摘は初めてなのかもしれません。そういう意味におきましても、民営化をしっかりとこれから推進していくためには日本郵政の役割が大変重要であるということを今の委員長のお言葉というか、そのメッセージを入れていただくといいのではないかと思います。

以上でございます。

○清原委員 今、先生方がおっしゃってくださったことが今期の組織に向けての大変重要なメッセージになると受け止めました。すなわち、ともすると今期のかんぽの不適正事案であるとかコロナであるとか、そういう中での厳しい状況が環境としては先行しますが、しかし、どんな状況であっても日本郵政グループがグループとしてホールディングスの下でそれぞれがいい意味での主体性を持ったグループ構成をつくっていくことが全体の健全性を保つことになるのだなと改めて思っていました。

したがって、委員長が言ってくださったこと、そして、皆様が今日も発言してくださったことなどが全体として醸し出されるとは思うのですけれども「冒頭部分」というところなのか「末尾部分」というところなのか、あるいは両方なのか、今回の検証に通底するエッセンスとしての部分として明記してはいかがかと受け止めました。

よろしく申し上げます。

○老川委員 皆さんの御意見とほぼ同じです。

○岩田委員長 よろしいですか。

それでは、大体、皆様の御意見を伺ったように思いますけれども、事務局の方、いかがでしょうか。以上のような御議論があったということでよろしいでしょうか。

○濱島事務局次長 はい。事務局の方でこなさせていただきたいと思っております。また、不十分な点がございましたら、今後、御議論の中で正していただければと思っています。委員長、1点だけ、表現振りのことについて、私から皆様にお諮りしてもよろしいでしょうか。

○濱島事務局次長 清原委員が本文の最初のところで、「増益」「減益」の部分の括弧付けの

在り方につきまして御提案をいただいているのですけれども、実はここはまだ事務局のほうで対応をどうするか、方向性を決めておりませんで、かぎ括弧をつけたのはこの「(イ) 経常損益」のところだけにしていまして、それでもちょっとばらつきが出てきているという状態なのですが、清原委員にもしお許しいただければ、これはほかのところにも「減益」とか「増益」とかという言葉は出てきますので、やはりこのかぎ括弧が必要なのかどうか。ほかのところは全くつけていないのですが、それとも全部つけたほうがいいのか。そういったところについて、もし御意見等がございましたら、この機会ですので、頂戴できればと思います。

大変細かいことで申し訳ないのですけれども、よろしくお願いします。

○清原委員 ありがとうございます。御検討いただいて感謝します。

今、御指摘いただいたとおり、この辺の表現はかえって括弧がないほうがニュートラルかなと今となっては思います。当初は状況が分かりやすいように、各社の状況のずれとか一致していない状況が明確になるために括弧をつけてみたらどうかと御提案しましたが、かえって煩雑になって、より趣旨が不鮮明になるのであれば本意ではありませんので、この際、括弧を全部取ってしまって、淡々と状況を表現するということで私は結構です。考え直しました。

お騒がせしてすみませんでした。ありがとうございます。

○老川委員 老川です。

今の点、例えばかぎ括弧は要らなくて、ゆうちょ銀行は減益の後、増益に転じ云々、それから、平成29年度対比では減益となっている。かんぽ生命は減益後に増益に転じ、日本郵便は増益後は減益に転じたとかというふうに「に」とか「は」とかを送れば別にかぎ括弧はなくてもいいので、これを「減益後増益」とか文字でくっつけて言うてしまうと非常に読みにくいというだけのことなのかなと思います。

以上です。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それで、私から1点、少数株主のことが抜けていたので、これは一般の投資家ということになりますから、その利益のことはやはりちゃんと書いておいたほうがいいのではないかと思います。次長、ほかにございますでしょうか。

○濱島事務局次長 私のほうから、今、清原委員と老川委員から頂戴した形でこの「増益」「減益」のところは修正をかけたいと思っております。

意見につきましては、私どもからは特にございませんので、よろしくお願いいたします。

○岩田委員長 分かりました。

それでは、次に、附属資料について、事務局から御説明をお願いいたします。どうぞ。

○濱島事務局次長 附属資料について御説明いたします。

既に大部にわたる附属資料の案を作らせていただいております。今回は、どういうものが資料として集められているのかということについて御説明をしたいと思っております。

まず、附属資料の全体構成なのですけれども、これまでの検証に倣いまして、まずは、郵政民営化委員会の委員名簿でありますとか、関係条文を掲載することとしています。

次いで、総合的な検証の調査審議経過です。ここでは公式会合を審議経過として載せさせて

いただいております。

それから、地方視察の結果、有識者インタビューの結果、郵政民営化に関する意見募集の結果、日本郵政グループの現在の中期経営計画、次の中期経営計画の基本的な考え方と並び、最後に委員の皆様には以前ご案内させていただきました岩田委員長が調整された「デジタル転換と日本郵政の将来」という資料でございます。こういったものを附属資料として予定しています。

以上の資料に加えて、更に追加的に参考資料としてどのようなものを載せるのかということ事務局で検討し、お示ししています。

本件、まだ確認に時間がかかってございますが、本日、こういうふうにお示しさせていただいたものを、特に一番まずいのは、この資料について足りないものがあるかどうか、修正すべきものがあるのかどうか、削除すべきものがあるのかどうか、それから、差し替えをすべきものがあるのかどうかということ、御確認いただいて、修正、追加、それから、削除といったものにつきまして御意見を頂戴いたしまして完成版に近づけていきたいと思っております。

私からの御説明は以上でございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。ただいまの御説明に関しまして、御質問等がございますでしょうか。

○老川委員 特にありません。

○三村委員 了解いたしました。

○米澤委員 私も了解いたしました。

○清原委員 私も了解いたしました。

○岩田委員長 ありがとうございます。

私も了解いたしましたので、もし御質問等がさらになければ、質疑を終えたいと思います。

以上で本日の議題は終了といたします。

委員の皆様、ほかに何かございますでしょうか。また、事務局からは何かございますでしょうか。事務局、よろしいですか。

○濱島事務局次長 事務局でございます。

次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、また別途御連絡させていただきます。

以上でございます。

○岩田委員長 それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会いたします。本日はありがとうございます。

以上