

## 郵政民営化委員会（第230回）議事録

日 時：令和3年4月22日（木）14：30～15：19

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230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。

当委員会においては、これまで郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証を行うため、調査審議を進めてまいりましたが、本日は、郵政民営化法に基づき郵政民営化推進本部長である内閣総理大臣に提出することとなる意見の最終的な取りまとめに向けた審議を行いたいと思います。

それでは、これまでの調査審議の結果と皆様からいただいた御意見を基に取りまとめた案を事務局に用意してもらいましたので、事務局から説明をお願いいたします。

○濱島事務局次長 事務局次長の濱島でございます。

お手元に送付させていただきました資料のうち、まず意見本体でございますけれども、事前に委員の皆様へ一旦御覧になっていただきました。その後、1点だけ御指摘を頂戴しておりました。「中期経営計画」という用語につきまして表記揺れがあるので、これについて整理すべきという御意見がありましたので「中期経営計画」という言葉は文中において「中計」と略すとしています。目次、これは構成のところでございます。それから、13ページ、39ページの3点につきまして表記揺れがございましたので、これを修正いたしました。意見本体の修正点はこの表記揺れの3点でございます。

また、お手元に送らせていただきました概要につきましては、意見本体の中の概要部分というものを抜粋して作らせていただいております。したがって、皆様は一度御覧になっている内容のものとなっております。表記等も意見本体と同じとなっております。

もう一つは、参考資料でございます。参考資料の変更につきましては、公文書審査にかかりまして、公文書としての用語に修正完了をしております。

意見の修正点は以上でございます。

また、4月1日以降に公表になった事項がございます。長崎県の元郵便局長による横領事件、金融庁長官及び総務大臣によるゆうちょ銀行の新規業務等の認可、これは我々の委員会で意見を出していただきましたが、認可は4月に入ってからとなりました。それから、トール社のエクスプレス事業の売却は昨日、報道発表になってございます。また、今後明らかになってまいります楽天と日本郵政との資本・業務提携の内容の詳細等につきましては、今後の審議の中で取り上げ、次回の検証における申し送り事項といたしたいと思いま

す。

以上でございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、事務局説明の事項について、御意見等はございますでしょうか。もしございましたら、御質問あるいはコメントをいただきたいと思います。

濱島次長、1つだけよろしいですか。長崎県の元郵便局長のようなことがあったときには、コンプライアンスだと思うのですが、どういう方が調査をされるのでしょうか。

○濱島事務局次長 これはゆうちょ銀行でもやっておりますし、日本郵便でもやると思います。

○岩田委員長 それはコンプライアンス担当の方が調査に行かれるということでしょうか。

○濱島事務局次長 コンプライアンス担当だけでなく、業務担当もやるものかと思えます。まず、業務のほうで問題が生じていますので。

○岩田委員長 そういう質問をしましたのは、古い小説で尾崎士郎の『三等郵便局』という小説があって、そこで主人公のお父さんがモルヒネのためにお金を使い込んでしまうのです。そのときに、視察員が管理局から派遣されてきて調査する場面がありまして、今はそういう調査の専門の方がどうなっているのかと思ひまして、御質問いたしました。

○濱島事務局次長 業務、コンプライアンス、最後は監査が入ってくると思います。

○岩田委員長 分かりました。

特に御質問等はございませんでしょうか。よろしいですか。

それでは、この3年間の委員会活動を振り返っての所見などにつきましては、議決の後にお一人ずつ頂戴いたしたいと思っております。そのほかで、事務局の説明について何かありますでしょうか。

ありがとうございます。

それでは、本意見（案）を委員会の正式な意見として決定したいと存じますが、よろしいでしょうか。

（「異議なし」と声あり）

○岩田委員長 どうもありがとうございます。それでは、そのように決定することといたします。

本意見につきましては、本日中に郵政民営化推進本部長である内閣総理大臣に提出するとともに、委員会終了後、私から記者会見で発表したいと思ひます。

以上で本日の議題は終了いたしました。

それでは、本意見の取りまとめ・公表に当たり、委員の皆様からこの3年間を振り返っての御所見などを一言ずつ頂戴いたしたいと思ひます。

○老川委員 意見の中でも既に触れていることではありますが、先ほど御説明がありましたように、昨日、トール社の一部物流部門の売却についての発表がありましたので、それとも関連して一言感想を申し上げておきたいと思ひます。

トール社を6,200億円の巨額の資金を投じて買収したことは、当時、海外に物流拠点を設けるという目的で行われたことでしょうし、その目的自体は必ずしも間違っていなかったと思いますが、その後、いろいろな経済情勢、あるいは最近でのコロナの問題等々、想定外の事情がいろいろ発生したことの大きな影響があったと思いますので、残念ではありますが、やむを得ないことだと思います。

ただ、このことから学ぶべき点は幾つかあると思うので、投資に当たっては事前の慎重な調査、特にリスクの評価について慎重に検討した上で行われる必要があると思います。当時から指摘されていたことですが、意思決定が非常に唐突な形で行われたということで、危ぶまれた意見もあったと思いますので、今後、その辺は教訓として十分にやっていただきたいと思います。

それと同時に、また、このたびの楽天への投資も、それぞれの持っている特性を生かし合いながら、日本郵政、楽天ともにいろいろとデジタルトランスフォーメーションも含めて活動を広げていこうということだろうと理解しているわけですが、業務提携ではなくて資本提携、それもかなりの大きなお金の投資ということになりますと、いろいろ先々、慎重に進めていかなければならない部分があると思いますので、特に楽天に対するテンセントへの投資が、純投資なのだと説明されているのですが、純投資というのは一体、何のことなのか。単に株を買って配当をもらうだけの関係なのか、そうではなくて、3.85%、4%近い株を持って大きな株主になることは当然、経営参加あるいは経営に対するいろいろな影響力が行使される可能性があるわけで、その場合、この点については既に政府も注目して調査を始めると伺っておりますけれども、中国政府の管理下でテンセントは一体どういうことをやっていくのか。この辺はこの検証の中でも既に触れられているところではありますが、いろいろな影響を持つてくると思います。

投資活動が郵政にとっての今後の一つの大きな経営の柱にはなっていくと思いますので、その意味で投資の活動に当たっては、多角的な視点からの検討、特に国際関係が絡んでくる場合はいろいろ思ってもみないようなことが起きて、国策にも影響が出てくることもあり得ると思いますので、そこら辺を十分検討しつつ進めていっていただきたいということを私としては個人的に希望しております。そういうことを踏まえて今後、郵政の民営化という大きな目標へ向けて順調に、また、健全な発展を遂げていただきたいということを委員の一人として期待していることを申し上げて、私の意見とさせていただきます。

以上です。

○三村委員 この3年間は、ある意味で日本郵政グループにとって非常に岐路というか、大変重要な節目に差しかかったのではないかと感じております。それまで、どちらかというとまだ経営環境がそれほどひどくなかったわけなのですが、ここ1～2年の環境の激変の中で日本郵政グループの経営体として、組織としてのやはり弱さが見えてしまったのではないかと思います。

ただ、今回の検証の中で特に強調されておりますように、日本郵政グループとしてのき

ちんとした柱立てをしていただき、グループ全体としての経営をしっかりとやっていただきたい。つまり、横串という言葉が何度も強調されていますけれども、ばらばらにそれぞれの事業体が進むのではなくて、いかに全体としての、それこそシナジーを發揮していくかについて、ようやく一つの方向性は見えたのではないかと思います。ただ、時間が非常に限られておりますし、変化のスピードも激しいということもありますので、しっかりとその点について、組織の改革とか、あるいは経営体全体としての再構築を進めていただきたいと思っております。

それから、私は、日本郵便のロジスティクスに関しては実は期待しておりました。基本的には、ECについても実は可能性はあると思っております。ただ、それについてはまだ少し手応えを持っていらっしゃるようなところがあるわけなのですけれども、しっかりと今の日本郵便が得意とできるロジスティクスはどういうふうにするべきか。それから、この中でも何度も強調されましたけれども、やはり投資するべきところには投資する。つまり、システム投資とか人的投資はしっかりとしていただくことをお願いしたいと思っております。決して諦めることなく、むしろ方向性としていくつかいいものも少し見えておりますので、その点について重点化していただければと思っております。

3つ目なのですけれども、やはり印象として、日本郵政グループの強さは地域とすごく強い接点を持っているところではないかと思います。それが弱くなりますと、全体としての経営もぐらぐらしますし、顧客との関係も非常に見えづらくなっていくということでもありますので、経営の形態としてどうしていくかということが大変大事なのですが、地域と強いつながりを持つことが日本郵政グループの強みであるということを変更してしっかりと認識していただければと思っております。

民営化のプロセスが順調に進むことを期待し、祈っております。どうもありがとうございました。

○米澤委員 この3年間、後ほど出てくるかもしれませんが、我々のほとんどの方は9年間、まさに民営化に直面させていただきました。あるときは上場のときも手伝わせていただきました。ダイナミックな面を見せていただきました。その点は非常にわくわくする点もあったわけですが、そういう点から言いますと、最後のこの3年間、特にこの1～2年間に関しては残念なところが多々出てきて、今後、大丈夫かなというのをかなり心配な意味で感じております。

2点だけ述べさせていただきたいと思うのですけれども、1つは、この2～3年に限ったことではないのですけれども、特にお金の流れの面から見て、ゆうちょ銀行を中心としたお金の流れが本当に日本の経済のためになっているのか、我々国民のためになっているのかどうかという点に関して見ると、やはり不十分な面があるのではないかと思います。何だかんだ言っても、大半が日本の国債に回っているわけで、その他は海外に資金が行ってしまっているわけですね。挙げ句の果てに、ゆうちょ銀行ではありませんけれども、トール社で多額な資金がロスという格好でもって国外に流出してしまっていて、この国際

化の時代で日本とか外国という区別をする必要はないのかもしれませんが、大事なお金が広く有効に使われていないのではないだろうかということを本当に多々危惧するわけです。

以前ですと、形式的には変わっていないのですけれども、財投という格好でもって少しは国債の中でもいいことをしているのだということで、非常に目に見えていたわけですが、最近はその外から見ると国債一本なので、そういうものも、地方債も入っているのだと思いますけれども、なかなか目に見えなくて、単に日本の国のデッドのところを肩代わりしているのではないだろうか、ないしは海外に流出しているのではないだろうかという格好でもって、大事な地方からのものも含めた家計のお金があまり有効に使われていないのではないかとということを危惧するわけです。もちろん、今、いろいろお話がありましたように、流動性とか預金の機会を提供しているという意味では非常に寄与しているかと思いますが、せつかく集めたお金に関して必ずしも十分に注意して使用されているとは言えないのかなということをここ直近も含めて感じたわけです。

その点に関して言いますと、今後ホールディングスとしては、金融二社の持ち分を減らして、その分、お金がホールディングスにキャッシュとして入ってくるわけですね。それを我々の意見でも、M&A等でうまく利用する、ないしは利用しないと今後サステナブルではないことは事実なのですけれども、私はやや極端な感じを持っておりまして、入ってきたお金は流れとして早く政府に返納するのが一番いいのではないかと思います。下手に膨らむより、入ってきたお金は、キャッシュで持っていたら一番意味がないわけですから、政府のほうに、政府とホールディングスの関係が一番悩ましい問題で、相手があることなので大変なわけですが、これを幾らかでも進めて、結局、これが大震災の資金源にもなるわけですので、このところを何とかして進めていく。余計な何か、余計というのは消していただいたほうがいいかもしれませんが、M&Aとか、何かを買うとか、楽天に出資をするといったこともいいのだけれども、確固たるものに対して、その際は、私もあるところで書かせていただいたのですけれども、自社株の売却ということで、かんぽ生命はこの間、ウルトラCで使ったものを政府に対して行って、そのキャッシュを政府に返すことで政府の持ち株比率を3分の1程度までは下げることになっていますので、積極的にそこに寄与して、下手にM&Aだとか何かを使うよりかはまず、それを早くスリム化してやっていくのが私はよろしいのではないかと思います。

そのためにも、前回いみじくも指摘しましたように、ホールディングスには優秀なCFO、財務担当者、資本政策がよく分かる方がぜひいてほしいということです。このところは間違っても、これはホールディングスにキャッシュが来るわけですが、キャッシュが来たときは、よくファイナンスの理論なんかで言うのですけれども、キャッシュがふんだんにあると余計なところまで投資するというのです。だから、そういうものはけしからぬということで、キャッシュフローがあると余計な、質の悪いところまで投資に回ってしまうことがありますので、そうであってはならないための、そういう企業が私は余計なもの

に使いませんよということで自社株買いをやるわけで、それは対政府に関しても同じベクトルのほうを向いていますので、そこのところの工夫をぜひどこかで突破口を開けて、何も株式を市場で取引するだけではなくて、このように自社株買いを政府に対して行うことでもって工夫する余地があるのではないかとということでございます。

これが広い意味での、資金の流れのところの今後のことに関する感想と意見です。

もう一点は、私は毎年、年度末に中小企業整備基盤機構というところで会議を持たせていただいて、日本の金融がいかにベンチャー、リスクアセットに、リスクのエクイティにお金が回らないのかということでもって話を聞いております。そのときは、いろいろな方はG P I Fからでもゆうちょ銀行からでも回ってこないのですよ。それがアメリカなんかと決定的に違うのですよということでもって、ここのところは日本の場合、本当に数字の上ではアメリカのベンチャーなんかにもあるお金とは2桁とか3桁ぐらい違うのですよ。もちろん、経営システムも違うので、ただその差だけを強調するのはいかがとは思いますが、昨今のワクチンのことを見ても、いかに向こうのベンチャーの企業がすごいかをまざまざと見せつけられているわけですので、ここのところの何か突破口が、時々、岩田委員長が地方への資金の供給ということもおっしゃりますので、非常にリスクなことは百も分かっていますけれども、何とかして回さないといけないのではないのだろうかと危惧しております。

どうも、いろいろな面で日本の経済が低迷どころではなくて、もっとひどい状態になっていることを非常に心配しておりますので、そこに関しても少し工夫をして、それはゆうちょ銀行そのものがお金を出すわけにはいかないと思いますので、作られているキャピタル系の子会社を通してやっていくことが、最初に言った貴重なお金がもう少し役に立つ方向に回ってもいいのではないだろうかということの一つの答えにもなり得るのではないかと考えております。

以上、少し長くなりましたけれども、そこの2点だけ、感想を含めてお話しさせていただきました。ありがとうございます。

○清原委員 本日、コロナ禍の厳しい国内外の社会経済環境の中で、今期の郵政民営化委員会による『郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見』をまとめることができ、本当によかったと思います。

特に今期の3年間は、当初より、かんぽ生命をはじめとする不適正事案が発生し、日本郵政グループでは社長をはじめ、役員交代があり、新体制での取組が行われてきました。それとともに、昨年3月以降の1年余りは新型コロナウイルス感染症対策が世界的な課題となりまして、郵政民営化をめぐる課題もさらに多様化してきました。そうした中で、委員会としては可能な限り、幅広い関係者、ステークホルダーの皆様の生の声を傾聴しました。また、現地視察を行い、ヒアリングや意見募集を反映して3年検証の取りまとめを行ってきました。平成27年4月提出の意見は17ページでした。平成30年12月提出の意見は51ページでした。そして今年、令和3年4月提出の今回は最終的には97ページと、従来以上

に大部の意見がまとまりました。その随所に委員一人ひとりの問題意識や積極的な提案、懸念、期待が込められていると思います。委員長をはじめ、委員の皆様、事務局の皆様とのチームワークに感謝したいと思います。

特に本格的取りまとめの後半に、事務局長、次長の交代がありました。しかし、奈良事務局長を中心に濱島次長、松重次長は取りまとめに向けて、オンライン会議が多かったにもかかわらず本当に私たちと意思疎通ができて、円滑に取り組みられてきたと思います。岩田委員長とは前回と今回の取りまとめにおいて御一緒させていただきました。そして、老川委員、三村委員、米澤委員とはこれまで3期の間、3年ごとの検証についての意見や、総務大臣や金融庁長官からの求めに応じた新規業務等に関する意見、所見等の取りまとめについて委員として御一緒してきました。この9年間、郵政グループの上場に立ち会うとともに、多様な展開の郵政民営化のプロセスに、私の立場で僭越なのかもしれませんが、「伴走」してきたように思うのです。共に走ってきたように思います。日本郵政グループにおかれましては、この意見の趣旨を今後の中期経営計画をはじめとして日々の適正な業務に反映していただきたいと心から期待しています。

今後に向けて、幾つかの期待を申し上げたいと思います。

1点目は、今後は「デジタル化やDX等の取組が不可欠」です。ですから、一方では国際的な、グローバルな視点、セキュリティ、個人情報保護等に配慮した慎重な取組が求められます。冒頭、老川委員もおっしゃいましたが、やはりトール社の問題もそうですし、とりわけ今後急展開するであろう楽天との関係についても、国、政府との関係、あるいは日米関係とか日中関係といった外交の視点も不可欠になってきますので、今まで以上にグローバル経済の視点からの取組を大いに期待したいと思います。

2点目、他方でコロナ禍にあって、ローカルな視点に立つとき、「地域の活性化」、「地方創生」は引き続きの課題です。これは三村委員もおっしゃったのですが、やはり郵政グループの強みを生かして、いかにローカルに貢献できるかについて深めるべきだと思います。その中には、米澤委員がおっしゃった地域の場所にとらわれないNPOとかベンチャーというところに資金が適切に回って、郵政グループとの連携の中でAIとかドローンという取組が地域活性化にも貢献できる余地があると確信しています。

3点目は、既に皆様が指摘されてきた、グループの「ガバナンス」を実現する意味で、グループ全体のさらなる一体化、連携が不可欠だと思います。各社それぞれの強みを生かして、連携とネットワークで、より強固な郵政グループの企業のイメージアップ、ブランドづくりに期待したいと思います。中でも、このところ、どうしても罪を犯したり不適正なことをした社員のことだけがクローズアップされるのですけれども、真面目に働く多くの社員が意気阻喪をしてはなりません。意気軒昂として、誇りを持って働いていただかなければならないわけで、多数の社員が郵政グループの一員としてアイデンティティーを持って、不正を正して、公正な働きを担う方向性を醸し出していくことが必要です。有力な企業との連携も必要ですが、内部の結束を今こそ期待したいと思います。

以上、3点に絞って期待を申し上げました。

そして、内閣官房、総務省、金融庁、国土交通省をはじめ、関係府省庁におかれましては、今後とも郵政民営化の適切な進捗に向けて、お取組をよろしくお願いしたいと思えます。

このたび、この3年間の検証を取りまとめることができましたが、さきの2回よりも私としては、本当に激動の3年間で御一緒させていただいた委員の皆様、事務局の皆様、そして、何よりもこの難しい局面でお取りまとめに御苦勞いただきました岩田委員長、本当にありがとうございました。大変お世話になりました。

今後の郵政民営化の適切な発展を願いながら、感想というか、思いを述べさせていただきました。どうも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、最後に私から一言申し上げたいと思えます。

郵政民営化委員会は、第1回目が2006年4月に始まったと伺っております。ということで、郵政民営化委員会もちょうど15年経った。しかし、15年もかけて足元がどこまで進捗したかと言われるとなかなか頭が痛くて、特に民間の金融機関からコメントをいつもお願いすると、最初に、完全民営化の道筋が何も立っていない、やる気がないのではないかと、民営化委員会は何をしているのだと、委員長になったときからずっとそれが私にとっては一番大きい悩みでありまして、しかし、お答えはいつも、50%までともかく、50%のところは、50%へ行くのもなかなか大変で、いまだ50%の金融二社については至れないということになっておりまして、日本の民営化のプロセスはどう見てもあまりにスローなのではないかと思うのです。スローであるが故に、その副作用というのですか。ゆっくりし過ぎているので、最終ゴールにいつ着くのかははっきりしないまま、どちらを向いていいのか、どちらに向けて努力していいのか、職員も分からなくなっているという状況に陥っていたのではないかと私は思うのです。

今回の検証は、私は4回目と5回目の担当で、4回目は限度額の問題でありました。ただ、限度額は大局的に見ると、闘いが済んだ話をどうしてまた闘わなければいけないのかという、つまり預金を集めて貸出しをするモデルが成り立たない世界に入っているのに、預金が幾ら増えたという、そこでまだ闘いをやっているという、大分遅れているところで闘いをやったのではないかと私は最初から申し上げているのですけれども、なかなかその真意は伝わらなかったみたいで、最後の瞬間まで総務省と金融庁と日本郵政、それぞれが、完全には満足ではないけれども、その合意に至るまでえらく時間がかかったなと思っております。

2回目は、私にとっては5回目が2回目になりますが、今、清原委員から御指摘がありましたように、危機はもともと潜在的にあったと思うのですが、それが顕在化してきたこの3年間だったのではないかと思います。金融で言うと、やはり従来の金融のビジネスモデルが崩れて、メガも地銀も必死に新しいビジネスモデルを求めているわけですが、その

回答がないわけですよ。模範的な回答はまだどこも出していない。みんな、それを求めているという意味での難しさが一つあると思います。

もう一つが日本郵政です。担当して驚いたことは、IT計画の中期の計画はあるのですかと度々質問しても、答えがないのですよ。文書で要求したらゼロというのが出てきまして、私はそれが象徴していて、つまり、経営の明確な目標はないので、投資計画もつくる必要がない。ニーズがない。したがって、出すものがない。これは本当に驚いたことですけれども、日本郵政全体のビジネスモデルはどういうモデルであるべきか。特に今みたいなAmazonとかGAFAMの世界に入っていて、しかもそれらはEコマースでやっているところも多くて、日本郵政もEコマースが中核でプラットフォーム企業として生きていくしかないのではないか。これはシンガポールにお伺いしたときに非常に強く感じて、郵便と物流をうまく統合するようなシステム、全体投資が必要なのですが、こういうものについて計画もない。これは非常に驚いたし、共通戦略も合意が何もない。それでは働いている人がどこを向いて仕事をしているのか全く分からないのではないかと私は思っていて、かんぽ生命の問題はその問題が顕在化したのだと私は思っています。つまり、グループとしてのガバナンスがない、グループとしてのビジネスモデルがない、戦略がないことが最大の問題だったのだと思います。

今回の総合的検証は、少しでもそういう事態の中でどういう姿が望ましいのかということと委員の皆様方、事務局の方の知恵も絞っていただいて、我々としての考え方、日本郵政なりのデジタルトランスフォーメーションはどういう姿でやっていくべきかという大きい骨格みたいなものは示すことができたのではないかと考えております。

また、御指摘いただいた金融についても私は本当にそう思っていて、外債を幾ら買っていてどこかで限度があって、やはり国内のいろいろな、今の気候変動にどう対応するかとか、今、お話のありましたローカルなベンチャーをどう育てていったらいいのか、地方を本当に活性化するためにはどういうところにお金を回さなければいけないか。これはやはり私はファンドを通じてやるのが合理性があると思っていて、随分昔から社会資本ファンドというものができたらいのではないかとのお話は、何年前でしょうね。最初に私が郵政省からゆうちょの研究会とかに呼ばれて、その頃はそういう話を一生懸命していた。1980年代の末くらいだったのですが、それが今、やはり新しい意味でもう一回深く考え直したらどうかということになっているのではないかと考えております。私自身は、ミューチュアルファンドバンキングといいますか、ゆうちょ自身がファンドを組成して、それを家計の皆様がリスクを考えながらリターンを追求していただくという、人生の設計にも役立つ仕組みが望ましいのではないかと考えております。

今回の報告書は、やはり50%売却だけでは、かんぽ生命の場合は恐らく、間もなく50%を切ってくると思いますし、その後どうするのだということについて、この民営化委員会はある種のロードマップあるいは考え方を提示する責任があるのではないかと。最終的に決定するのはもちろん、日本郵政御自身がお決めになることが私は望ましいと思っております。

けれども、ただ、民営化委員会というのはある意味では、政府が最も大きな株主でありまして、そこから委託を受けてそのプロセスをしっかりと監視する役割を担っているわけでありまして、やはり一定の方向づけはどうしても必要なのではないかと思います。

今回の報告書では、50%を売却した段階で次にどうするかをしっかりと日本郵政に説明していく責任を果たしていただくところまで出たことはよかったのではないかと考えております。もちろん、個人的にはそれは早ければ早いほど望ましいと思っております。今度の中期経営計画では恐らく間に合いませんが、その次の計画にはやはり日本も無事に、民営化は長いプロセスだけれども、その辺でもって終了の時期を迎えることが望ましいのではないかと私は考えております。

ということで、今回の総合的な検証は、ある意味では民営化の最終的なプロセスにある。しかも危機的な状況の中であるからこそ、やはりこういうことが求められてきたのではないかと考えております。

最後に、委員の皆様方、私よりもずっとベテランの、3期お務めになられた委員が多数おいでになりまして、貴重な御意見をいただきましたし、事務局の方々からは献身的なサポート体制を取っていただきまして、誠にありがとうございました。

また、地方視察も私は大変勉強になりまして、永平寺町もありますし、世田谷郵便局で私が面白いと思いましたのは、これはある種のエコシステムですね。テック企業と手を組んで新しいビジネスの展開をするという意味では先進的でありまして、ああいった試みをもっと出てくるのが望ましいのではないかと考えております。

最後に事務局の方々、事務局長、次長をはじめ、職員の方々に心から御礼を申し上げまして、私の締めくくりの言葉といたしたいと思っております。特にこの3年間、大変お世話になりました。ありがとうございました。

それでは、事務局から何かございますでしょうか。

○奈良事務局長 事務局長の奈良でございます。本日は総合的検証の意見をお取りまとめいただき、誠にありがとうございました。

また、前回の検証以降、実に34回も委員会を開催いただき、特にこの半年は精力的に御審議いただきましたことも改めて御礼申し上げます。

政府といたしましては、今後、郵政民営化推進本部を開催しまして、本意見の国会提出を決定の上、閣議を経て国会に提出してまいります。本日いただいた御意見も含めて、今後しっかりとフォローアップしていきたいと思っております。

本日は誠にありがとうございました。

○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した。

以上