

## 第230回郵政民営化委員会後 委員長記者会見録

日時：令和3年4月22日（木）15:30～16:16

方法：Web会議

○司会 これから岩田郵政民営化委員会委員長の会見を始めたいと思います。

冒頭、岩田委員長に御発言いただきまして、その後に質疑応答を行いたいと思います。

それでは、岩田委員長、よろしくお願ひいたします。

○岩田委員長 ただいま御紹介いただきました、郵政民営化委員会委員長の岩田です。よろしくお願ひいたします。

本日の郵政民営化委員会の概要について、御説明を申し上げます。なお、資料はお配りしてあるとおりであります。

本日は「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」を取りまとめましたので、御報告いたします。

今回の検証は、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を取りまとめたものであります。

意見の取りまとめに当たっては、日本郵政グループから、その取組や経営状況についての継続的なヒアリング、意見募集や有識者を対象としたインタビュー、地方公共団体の首長との郵政事業に関する意見交換を含む現地視察、ICTの活用を図る郵便局の視察等を通じて幅広く実情把握を行いました。関係方面の皆様へ深く感謝を申し上げます。

本日、取りまとめを行いました意見のポイントを申し上げます。

経済社会のICT化の進展、超低金利環境の継続、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大等の中、日本郵政グループは、かんぽ生命の不適正募集等の相次ぐ不祥事や業績低迷に直面しています。

このため、今回の検証では、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の三事業会社はそれぞれに独立した、事業特性も異なる企業体であり、まずは三社それぞれが自社の強みを生かし、持続的に収益を確保できる健全な企業体として、それぞれ独自の成長戦略を持つことが望ましいといたしました。

他方、各社単独での取組は厳しい状況であり、日本郵政が民営化法に規定された金融二社の株式処分を進めつつも、グループ一体の成長戦略として次期中期経営計画を策定し、日本郵便のEコマースサービスを核としつつ、金融二社のサービスを組み合わせたグループ横断的な新規ビジネス、グループ全体でのDX投資やデータの活用、人材の確保等をリアルな郵便局のネットワークの強みも生かしながら、推進していく必要があるといたしました。

具体的には、日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命のグループ一体の成長戦略、ビジネスモデルの早期確立、グループガバナンスを強化し、組織の縦割り等の排除、グループ理

念の共有、健全な事業の推進を徹底する。次期中期経営計画期間において、金融二社株式を50%処分した段階で、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、日本郵政主導によるIT・デジタル・物流ネットワーク設備への成長投資や、IT・国際等分野のスペシャリストの育成・採用・定着等を計画的に推進、個人情報をめぐる不安や懸念を払拭しつつ、データ活用を推進、リアルな郵便局ネットワークの強みを生かしたユニバーサルサービスの安定的提供に向けた積極的な取組、DXの抜本的強化による国内外の郵便・物流ネットワークの最適化などを求めています。

これらは、日本郵政グループが今日の危機的状況乗り越え、今日の歩むべき民営化の道筋を定義し、成長を持続していくための当委員会による提案であります。

以上が主要なポイントでございます。

この意見につきましては、本日中に郵政民営化推進本部長（内閣総理大臣）に提出する予定であります。

次回委員会の開催については未定であります。

最後に、今回の調査審議においては、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、ウェブ会議方式を導入しましたが、会見においてもウェブ方式を導入しました。記者の皆様へ御理解・御協力をいただいたことに改めて御礼を申し上げます。

私からは以上であります。

○司会 岩田委員長、どうもありがとうございました。

それでは、記者の方々から御質問をお受けいたします。御質問のある方はいらっしゃいますでしょうか。

○記者 報告書を最後まで読み込めていないのですけれども、前提のところでも、述べられたように、相次ぐ不祥事も危機的状況の前提として挙げられていますけれども、グループガバナンスの強化のところでも、概要は冒頭に書いてあるのですけれども、今までと違う点とかがありましたら、グループガバナンスの強化の点について少し御解説いただけないでしょうか。

○岩田委員長 今回、特にかんぽの不適正な販売という問題がありまして、私どもの総合的評価の中では単に強引な勧誘手法に問題があったことだけではないと考えております。これは日本郵政グループ全体の縦割りの仕組み、製販分離の体制、それから、私、個人的には最初から、この問題が起こったときからずっと申し上げていますが、コーポレートガバナンスの基本はレポーティングラインをしっかりとすることがまずガバナンスの第一歩であるということを何度も申し上げましたが、縦のレポーティングラインもしっかりしていない。そして横の、グループとしてのレポーティングラインも極めて不十分だったことが挙げられると思います。そして、この問題は構造的な、組織文化にも関連する問題であるということで、私どもは今回のかんぽの問題は非常に根が深い問題であると考えております。

この問題を解決するにはもちろん、いろいろコンプライアンスの体制をしっかり整える

ということがあると思いますし、グループとしてのガバナンスの構造をしっかりと組織的に再点検して再構成することも必要であります。同時に重要なポイントは、今回の日本郵政グループの民営化のプロセスを振り返りますと、15年経っております。しかもその最終の姿はどういう姿に落ち着けばいいのかについて、グループ全体としてのコンセンサスが十分でなかったことが実はコーポレートガバナンスの機能不全につながったのではないかと私は強く思っております。

簡単に言いますと、完全民営化を果たしたときに日本郵政グループとしてはどのようなビジネスを展開しているのか、どのようなユニバーサルサービスの提供の仕方をしているのかについてのグループの中での強いコンセンサスが存在していなかったことが実はこのかんぽ問題に集中的に表れたのではないかと。一言で言えば、コーポレートガバナンスの問題とビジネスモデル、これが両方とも問題ですというのは金融庁もしばしば御指摘をされておりました。私はそれが表裏一体の問題であるという、コーポレートガバナンスなしではビジネスモデルの展開はできませんし、逆にしっかりしたビジネスモデルなしにはコーポレートガバナンスもしっかりと確立しない。ここが極めて重要なポイントだと思っております。そのために今回の総合的検証では、最終的な姿はどうなるかについてのしっかりとしたコンセンサスを中期経営計画の中で打ち出していきたいということが今回の総合的検証の一つの大きなメッセージだと考えております。

○記者 ありがとうございます。

念のための確認ですけれども、将来的なビジネスモデルないし姿というのは今もまだ示されていないから次の5月の中計で示してくれという理解でよろしかったでしょうか。

○岩田委員長 はい。そういうことであります。

○記者 最初に、少し事務的なところを確認させてください。冒頭に委員長から、今日、菅総理・推進本部長宛てに提出されるということですが、意見書案は今、この段階では取れているのかということと、提出の目途は何時くらいになりそうかを、原稿の関係上、教えていただけると。

○岩田委員長 提出の点から申し上げますと、本日、この委員会が終了したら直ちに本部長にお届けすることになっております。

○記者 承知いたしました。それで、意見書として提出するというのでいいわけですね。今の段階で、もう意見書案ではなく、意見書として。

○濱島事務局次長 事務局でございます。案は取れております。

○記者 分かりました。ありがとうございます。

内容についてあと2点伺いたいのですが、先ほど民営化のプロセスが15年というお話があったのと、意見書の冒頭でも全株処分に向けたロードマップを求めていらっしゃいますが、この3年間を振り返られて、要は株式処分のプロセスが委員長御自身、進捗したと見ていらっしゃるのか、不十分として見ていらっしゃるのか。そこら辺の3年間の総括をいただければと思います。

○岩田委員長 民営化のプロセスが始まってから15年余りだと思います。それから、上場してから5年余りになっておりまして、諸外国の民営化のプロセスを私もいろいろと拝見しますが、やはり全体として見ると非常にゆっくりしていたと思います。もちろん、途中で民営化法の改正等もありまして、途中で難しい問題がいろいろあったこともございますが、全体として見るとやはりスローだったかなと思いますし、今回の3年間について申し上げますと、かんぼについては新たな売出しが行われた、ゆうちょについてはまだ進まなかったということではありますが、かんぼについては今、64%になっておりまして、間もなくと言うとあれですけれども、50%を売却することについて増田社長は次期中期経営計画期間中にとおっしゃいましたけれども、これは大変励まされるお言葉であったと思っております。これは民営化のプロセスを大きく先に進める上で大変望ましいことだと思っております。そういうことで、この3年間、具体的にはかんぼの株式の売却があったということでもあります。

それから、民営化の全体のプロセスで何が大きな障害だったかを思いますと、これは先ほど繰り返し申し上げたことではありますが、将来の日本郵政グループとしてのビジネスモデル、ビジネス戦略が共有されていない。しかも、その像が明確に打ち出されていない。特に今のようなデジタルトランスフォーメーションが進展している経済の下でどのようなビジネスモデルが求められているのかについての十分な姿が現れていないことは深く反省すべきであると思っております。今回の検証ではそこを明確にさせていただきたいことを強く打ち出したということでもあります。

もう少し具体的な例を申し上げますと、私は従来から日本郵政グループにITの次期中期経営計画を出していただきたいと申し上げていたのですが、どうもそれが出てこなかったのです。通常の中期経営計画はやはり投資の計画と人員がどうなるのかという計画が明確に出ているべきだと思いますが、次期の経営計画にはそうしたことがはっきり打ち出されてくるのではないかとすることを期待いたしております。

○記者 ありがとうございます。

続いてなのですけれども、項目6でトールについて触れていらっしゃるんですが、昨日、日本郵便が会見して、事業売却と減損のことを公表されましたが、この結末に対しての委員長の評価と、これからの業務掌握の経営管理の取組を求められていますけれども、もう少し具体的にどういうイメージを持っていらっしゃるか、教えていただければと思います。

○岩田委員長 今回はトール社についても総合的な検証の中で触れておりまして、特に戦略的な提携をやる場合にはどのようにすべきかについて、過去、トール社だけではありませんで、日本通運との提携のお話もございましたし、過去のどこが不十分だったかについて、しっかり検討すべきだと報告書でも述べております。そのためには事前の調査をしっかりする。トール社の場合には必ずしも事前の調査が、私はデューデリジェンスが足らなかったのではないかと。私がちょうど着任しましたときに、その少し前に実はトール社の購入ということがありまして、そして、構造的な赤字に陥っているというところから私が

お話を伺っているのですが、そのお話を伺うと事前のデューデリジェンスが不十分であり、かつ事後のポストマージャーインテグレーションという、どこまでインテグレートしているのかについて不十分ではないかという印象を強く持ったわけであります。それで強く申し上げた覚えがございます。

そして、適正な社内の手続きをしっかりとした上でこういう戦略的な提携を進めることが重要なのではないかと。そして、戦略的な提携のポイントはシナジー効果を生かす。特に新しい技術やサービスの開発に努めることが重要だ。そして、私は日本郵政グループがある種の、特にEコマースを中核としたプラットフォーマー企業として発展していくのであれば、いろいろ関係している企業とともにエコシステムを形成して競争力を強めていくことが必要なのではないかと考えております。

それから、トール社のことについて言いますと、やはり完全民営化後のビジネスモデル、戦略がどういうものかが明確でないままにトール社と提携してしまったのではないかと。一つ、私は問題があったのではないかと。つまり、自らのビジネスモデルのどこにトール社を位置付けて、そして、それをうまくビジネス展開していくのかというところの主体的なビジネスモデル、ビジネス戦略のどこの部分に生かしていくのかについての配慮が足らなかったのではないかと考えております。

これからももちろん、いろいろな戦略的な提携のお話があると思いますけれども、やはり重要なことは自らのビジネス戦略、特に今のようなGAFAM経済と呼ばれるような、Eコマース等を中心として、金融サービスも組み合わせながらサービスを提供するような企業と、どのようにして競争と提携を組み合わせながら戦略を立てていくのか、それが極めて厳しく問われているのではないかと考えております。

○記者 今、委員長は何度か、確固としたビジネスモデルがなかったと今日繰り返しお話しされていますけれども、そのあたりは、今回のトール社の失敗もそうですけれども、そもそも、なぜ、この日本郵政グループという組織には確固としたビジネスモデルがないのか。そのあたりはどのように整理されているのでしょうか。

○岩田委員長 過去の民営化のプロセスを振り返ってみますと、最初に強く大きなポイントとして浮かび上がったのは、金融サービスの部分をユニバーサルサービスに含めるのかどうか、大きな一つの問題になって、その後の経緯でユニバーサルサービスに組み込むことになった。ただ、そこでの最初の議論で、特に小泉総理の下でいろいろな議論がございましたが、金融とはっきり分離すべきだという御議論が強かったわけであります。それはやはり金融と非金融の会社の事業は極めてはっきりと分離すべきだという議論が強く行われたことが一つ、実は後まで尾を引いたのではないかと。思います。

そのときの議論と今はどこが違うのかということ、先ほども申し上げましたように、アメリカでは2000年に入って以降、言わばGAFAM経済、プラットフォーマー企業によるデジタル技術を使いながら、金融サービスを組み合わせながら活動することがむしろ主流の流れになってきておまして、日本の金融部門も地銀についてもどのようなビジネスモデルで生き延

びるのか。これは今、金融庁でもいろいろやっておられますが、金融サービスだけではなく、非金融サービス、地域商社でありますとか、いろいろな試みが今、行われておりますが、そういうことを通じて競争とイノベーションを促進する。その結果として経済全体が発展していくことが望ましいのだというふうに全体が変わってきているということがあろうかと思えます。

そういうことで、これまで今の質問に対する一つのお答えは、過去、金融と例えば郵便は別のものだからはっきり分けなければいけないという御議論が非常に強かった時期があって、それを統合したモデルについて十分な検討が行われなかったのではないかと思います。

私がこの問題について実は深く考える契機になりましたのがシンガポールポストです。十数年前に既に民営化を終了しておりますが、そこを訪問した折に、シンガポールポストは完全民営化で何をやっているのですかと伺ったら、Eコマースでアジアのリーディングカンパニーになりたい。しかし、そのときに残念なことに、ゆうちょ銀行に当たるものをシンガポール開発銀行に売却してしまった。実は決済が必要なのです。決済の代理業務はEコマースにとっても必須の部分でありまして、そこをしっかりとやろうと思うと、やはり銀行免許が欲しい。それを申請しているけれども、なかなか認められない。困っていますというお話を伺いまして、なるほどと私は思いまして、仮にこれから日本郵政グループがこのEコマースをビジネスの中核として位置付けるということであれば、金融についても同時にビジネス戦略の一環として組み込んでいくことが求められているのではないかと思います。

ただ、それと金融二社の株式の完全売却とは別の話でありまして、シンガポールの場合はシンガポール開発銀行に売ってしまったのです。残しておいてもいいわけですが、100%売却した後でも、これは一緒に連携しながらビジネスをやるのが十分あり得たと思えますが、そういうことをしなかったということで、今、大変だというお話をシンガポールで伺いまして、日本郵政グループもそうならないほうがいい。ただ、金融二社の100%売却はきちんとやることを前提とした上でグループの共通戦略が今、求められていると思っております。

○記者 もう一点、先ほどトール社に関して、戦略が明確でないままに提携してしまったというお話でしたけれども、最近の楽天との提携については改めてどのように評価されていますか。

○岩田委員長 楽天については、既に3月に業務提携ということで1,500億円を出資することになりました。これはスマホ、DX、人材も含めて、また、金融についてはキャッシュレス、保険ということで、かなり幅広い分野で業務提携されると伺っております。

私、これのポイントは、やはり日本郵政が主体性をどこまで持って、自らがこういうビジネスを本当に展開したい。そこで、どこの部分が足りないのか、そこを楽天との提携で補っていくという主体性をしっかり確保することが必要だと思っております。

それから、楽天との関連で言いますと、さらに2つほど注意すべき点があると思っております。1つは日本郵政グループの、ある意味でのいい点、長所、あるいはもしかすると比較優位とも言えると思っておりますが、公共性について十分配慮しながらこのビジネスを展開してきたことをしっかり両立していくことが必要であると思っておりますし、もう一つはやはりデータの問題であります。特に個人データの扱いについては細心の注意が必要だと思います。個人情報保護を大前提とした上で、国際的な取決めに配慮して、本人の意思に反するような扱いのないよう、情報セキュリティに十分配慮を重ねることが必要ではないかと思っております。

○記者 先ほどの御質問のお答えの中で、金融にユニバーサルサービスをかけるべきではないと捉えてよいのか、それとも、あくまで金融も物流も統合して1つの事業体と考えるべきで、その中でユニバーサルサービスを考えていくべきと捉えてよいのか、委員長の御考えの根本的なところをお教えいただきたいです。

○岩田委員長 これは過去の歴史的な経緯のことを私は申し上げたので、民営化の最初の段階ではそういうことを分離すべきだという御意見が非常に強かった時期があった。しかし、その後、2012年に改正がありまして、郵便だけではなしに金融についてもユニバーサルサービスということが法律でもって決まったわけであります。

したがいまして、今の日本郵政グループ、ユニバーサルサービスにつきましては、郵便だけではなしに金融サービスについてもユニバーサルサービスの一環としてこれをしっかり遂行していくことが求められていると思っております。

○記者 あと、公益性と収益性の両立の鍵という部分を会社様が一番悩まれているのかなと思うのですが、鍵はどういうところにあると思われていらっしゃいますでしょうか。

○岩田委員長 これはユニバーサルサービスとも関連いたしますけれども、これまで日本郵政グループはある種の公共性について相当配慮したビジネス展開を行ってきたことだろうと思っております。しかしながら、それと完全民営化ということは、ビジネスを支える収益が十分なければいけない。ここは重要なポイントだと思っております。

そして、今回の総合的検証で強く申し上げたことは、郵便とかんぽ、ゆうちょ、それぞれの事業体が企業として財務的に独立した姿となる。これは、ゆうちょはゆうちょ、かんぽはかんぽ、日本郵便は日本郵便ということで、それぞれが財務的に独立した企業体として運営できるような体制をしっかりと整えることが大きいメッセージの一つであります。

そこで収益性について言いますと、私はその鍵となるのはやはりデジタル技術の使い方が実はグローバルにも最も大きな問題になっておりまして、GAFAM経済といいますのは、どちらかと言いますと、独占的な企業のところに収益が集中する。そして所得分配で言うと、中間層が二極化していくことがアメリカでは非常に大きな問題になっているわけがあります。そういった技術あるいはデータの使い方が果たしてGAFAM型で本当にやっつけられるかどうか。私は、データの扱いはDXの中で重要な問題でありまして、データは郵便で

見つかるデータもございますし、金融サービスを提供する中で蓄積されるデータもある。このデータベースは一応できているわけですが、その活用について必ずしも今、強いコンセンサスがない状況かと思えますけれども、このデータの扱いについては、公共性、目的を持ったことに蓄積されたデータが活用されていく。そこでももちろん、必要な手数料をしっかりと確保するという形でデータをうまくビジネスの中に生かしていったら、公共性と収益性を両立させていくことが求められているのではないかと考えております。

それから、私が興味深いと思っておりますのは、アメリカの資本主義自体が株主の利益さえ確保できればそれが最高の目的ですということから、今はステークホルダー全体の利害をうまく生かすような仕組みに企業体自身が変わるべきだ。気候変動問題一つとってもそうですありますが、自社の収益だけを考えたのではいわゆる資本主義の企業自体がもたなくなっていることも同じようにあるのではないかと考えております。その中では、日本郵政グループは以前から公共性に配慮したような形でビジネス展開をしているのでありまして、それをうまく活用すれば、公共性を生かしながら、しかも収益を確保することがだんだん可能になっていく環境に移行しているのではないかと考えております。

○記者 この3年間、不祥事が相次ぐ中で、民営化委員会自体の存在意義とか役割を、厳しい場合は疑問視する意見ですとか、あるいは期待する声で言うともっと大株主のように厳しく物を言う役割を果たしてもいいのではないかという意見とか、存在意義や役割そのものについて問い直す意見とかがあったかと思うのですけれども、その辺はこの間、民営化委員会の中で議論があったかどうか、あるいは岩田さん自身のお考えがあれば教えていただけないでしょうか。

○岩田委員長 私が民営化委員長を拝命して最も重要な任務は、民営化のプロセスをしっかりとモニターして、その進捗状況を総理に御報告する。そして、その民営化のプロセスを可能な限り早めていくことが私の任務であると思っております、これまでやってまいりました。そういうことで、総合的検証があくまで最も重要な任務だと思っております。

したがって、この総合的な検証のポイントは、民営化のプロセスがどのくらい進捗したのか。また、進捗していない部分があったとすれば、それはどのようにすれば進捗するのかという考え方、あるいは道筋のようなものを明確化することが重要だと思っております。

また、この間、いろいろヒアリングを行いましたけれども、ある方からは、やはり民営化委員会は大株主、政府の代理人としてスチュワードシップをしっかりと発揮してほしい。スチュワードシップは、例えばかんぼの場合ですと、かんぼはまたいろいろ出資すること、あるいは社債を買ったりということがあられるわけでありましてけれども、例えば気候変動についてしっかりと取り組んでいますかということについて発言をしっかりと。これはGPIFも同じことが問われているわけでありまして、こういったスチュワードシップを発揮していただきたいという御意見もいただいております、私も可能な限りスチュワードシップを発揮したいと思っておりますし、すべきだとも思っております。

重要な点は、やはり道筋をはっきりさせる。何が民営化プロセスの大きな障害になっているのか、それを除くにはどうしたらいいのかといったことがずっと念頭を離れなかったことでもあります。

○司会 ほかにございますでしょうか。よろしいでしょうか。

○岩田委員長 私から最後に一言付け加えたいことがございます。

それはどういうことかと言いますと、やはり完全民営化についての何らかの道筋をつけることが重要だと私は思っておりまして、今回の総合的検証の中でもそこに非常に細心の注意を払って文章も考えたわけでもあります。

具体的には、例えば金融二社株を50%までは早くやりましょうということが強い合意としてありましたけれども、50%を実際、いつ実現するのかについて、実は何の指針もなかった。それを増田社長は次期中期経営計画で50%まで売却しますとはっきりおっしゃいまして、私は同時に、それでは、仮に50%まで売却したときには、その先はどうなるのかという問題がございます。この問題については、私の個人的な意見になりますが、今回の次期中期経営計画は2021年度から2025年度までになるわけではありますが、2026年度から始まる次々期中期経営計画の期間内、あるいは現在、復興財源確保法というものがございまして、4兆円ですね。日本郵政の売却期限は2027年度となっております。こういった次々期中期経営計画の期間内、あるいは2027年の復興財源確保法で示されております売却の期限という時期が完全民営化のエポックメイキングな時期となることが望ましいのではないかと考えております。

前回の記者会見でも申し上げましたけれども、これに向けて何が必要かという点、それは完全民営化後の姿が、ビジネスモデルあるいは戦略というものは、郵政グループ全体、これは郵便局職員の一人一人がしっかりと、これが自分たちの進むべき方向だということについて、しっかりとしたコンセンサスができることがその大前提だと考えております。

○司会 委員長、ありがとうございました。

それでは、これにて岩田委員長の会見を終了したいと思います。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

以上