

## 郵政民営化委員会委員長記者会見録

日時：令和3年6月3日（木）13:00～13:39

方法：Web会議

○司会 ただいまから山内委員長によります郵政民営化委員会委員長記者会見を行いたいと思います。

5月28日金曜日に、書面審議でございますが、第231回郵政民営化委員会が開催されまして、委員の互選により山内弘隆委員が委員長に選出されております。

冒頭で山内新委員長に御発言いただきまして、その後、質疑応答を行います。

それでは、山内委員長、よろしくお願ひいたします。

○山内委員長 郵政民営化委員会委員長の山内でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

今御紹介がありましたように、先日の5月28日金曜日の郵政民営化委員会におきまして、委員の互選により委員長を仰せつかることになりました。

委員長の代理につきましては、関口博正委員を私から指名した次第でございます。

郵政民営化委員会は郵政民営化法に基づきまして、3年ごとに郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行って、郵政民営化推進本部長であります内閣総理大臣に意見を述べること、そして、金融二社の新規業務の認可等に関しまして、総務大臣及び内閣総理大臣、金融庁長官に対して意見を述べることを主な任務と認識しております。私から言うのもあれですが、民営化の推進のために重要な役割を果たしているということだと思います。

5月8日土曜日に新たに任命された他の委員とともに、郵政民営化の推進に向けまして力を尽くしてまいりたいと考えておりますので、御協力のほど、どうぞよろしくお願ひいたします。

○司会 山内委員長、ありがとうございました。

それでは、どなたか御質問のある方はいらっしゃいますでしょうか。

○記者 先ほど山内委員長から民営化委員会そのものの役割を述べられましたけれども、山内委員長御自身はこの3年間で委員長としてどういう役割を果たそうと思われているのかというのが一点。

それから、関連するかもしれませんが、この3年間の郵政グループにとっての課題はどういうものか、考えておられることを御紹介いただけますでしょうか。

○山内委員長 ありがとうございます。

郵政の問題というのは、私自身も承知しておりますけれども、昨年1年間、郵政内部の改革委員会に携わらせていただきまして、内部からも、そして外部からもいろいろと見させていただいたところであります。

民営化が決まりまして13年になるわけでありまして、一方では公正かつ自由な競争を推進するというので、日本郵政とゆうちょとかんぽの3つの会社の株式の売却が進められているわけでありまして、一方で、2万4,000を超える郵便局ネットワークがあるということであ

りまして、その中でもゆうちょ銀行の預金限度額の引上げとか、あるいは地方公共団体、その他の民間企業との連携等をはじめとしまして、サービスの拡大とか充実が進展していると思っています。

その意味では、国民の利便が着実に向上してきたと認識しているところでありますが、これらは郵政民営化の成果であり、郵政民営化委員会の意見が反映されることで実現してきた部分は少なからずあると思いますので、それをさらに進めていくということだと思います。

他方で、近年の郵政グループにつきましてはいろいろな環境の変化がある。例えば、経済でも社会でもICT化といいますか、デジタル化といったものが進展しておりますし、金融に関して言うと、超低金利環境がずっと続いている。それから、昨年からは新型コロナであります。

さらに、日本郵政グループを取ると、非常に困難な経営環境の中でかんぽ生命の不正募集問題等、不祥事と言われるものが相次ぎまして、業績も低迷するという状態になっているわけです。

この中で民営化の成果を国民にいかに進展していくかということは、一つは日本郵政グループ全体が危機意識を持ってそれを乗り越えて、成長を維持していくことが大事だと思います。

この委員会として、審議等を通じて民営化を適切な方向に導いていくことが委員会の使命でありまして、とにかく、抱負と言われればそれに邁進することだと考えております。

以上でございます。

○記者 ユニバーサルサービスの問題がコストの問題も含めて、今も残されていると思いますけれども、委員長はユニバーサルサービスに対してどのような御意見を持っていらっしゃるのかお教えてください。

○山内委員長 委員会としては、これからいろいろと調べさせていただいて、勉強させていただいて、我々としての見解を示していくわけですがけれども、個人的には、私はこれまでいわゆる公益事業と言われる分野の研究をしまいりまして、多かれ少なかれそういった分野は公共的な役割を担っている。特に普遍的なサービスを提供するという側面があるわけですね。そういったところから見ていきたいと思っております。

日本郵政の場合には、郵便局のネットワークはユニバーサルサービスの基本、そしてここから全ての事業が始まるような、私自身はそういう印象を持っているわけです。先ほど申し上げたような環境の変化とか、あるいは社会構造の変化としては、御承知のように人口の減少とか、高齢化という中で、場合によっては限界集落が出てくるような日本の社会構造の中で、おっしゃるようなユニバーサルサービスの重要性はこれから高まっていく、あるいは、少なくともそれが小さくなることはないと思っています。

日本郵政の場合には、金融二社の大きな支えがあると同時に、それによってユニバーサルサービスが支えられているという面もあります。そういったことで、金融二社の関係とユニバーサルサービスをどういうふうに両立させていくのか。金融二社については御承知のように、これから売却していくわけでありましてけれども、そういったことを考えていきたいと思っております。

一方で、私は金融二社にとっても郵便局のネットワークが非常に重要であるということは変

わりないと思っております、全体としてのウィン・ウィン関係という言葉が適切かどうか分かりませんが、そういった中でグループ全体でユニバーサルサービスを支えていくべきだと考えております。

○記者 ありがとうございます。

もう一点だけ、一言お願いしたいのですが、郵便局ネットワークの拠点としての価値をさらに高めていくためにはどのようなことをしていったらいいでしょうか。

○山内委員長 これも私の考えを述べさせていただきますけれども、要するにユニバーサルサービスを維持するという事は、郵政グループにとっても重要なことではありますが、それだけではなくて、日本全体にとって非常に重要なことだと考えております。

先ほど申し上げたように、少子高齢化とか、地方の衰退とか、あるいは人口減少の中でこういったサービスを維持していくことだと思います。

さらにそれを敷衍すると、地域の人々の暮らし、あるいは生活全般にとって郵便局のネットワークがどういうふうに関与できるかということも考えるべきだと思います。

一部では既に郵便局のネットワークとして、地方の行政の一部を担うとか、あるいは地方の必需的なサービスの一部を担うというようなことが始まっているわけでありまして、私としてはそういった役割を担っていきながら、しかも一方でグループとしての存在を高めていくということだと思います。

今おっしゃった拠点としてのという意味では、地方における役割ですね。地方をさらに維持・発展させる。発展というのはなかなか難しいかもしれないですが、維持していく、そして人々の生活を守るという意味での拠点性というのを考えていければと思います。

○記者 今、楽天と郵政グループが連携しているということで、いい意味もいろいろと期待されていますが、楽天さんが資本関係だけということですのでけれども、中国のテンセントと連携しようとしていることを含めて、楽天と郵政の連携に対するマイナスの声も聞こえるのですが、そういった楽天との連携の展望とか、課題についてのお考えをお願いします。

○山内委員長 前回の意見書の中にも書いてありまして、今回の郵政の中計にも書いてあるのですが、共創プラットフォームという言葉が入っております。要するに、郵政グループがこれからどういう立ち位置で行くかということ、連携をしながらプラットフォームとして機能していくことが重要だと考えています。

今回の楽天との関係につきましては、まずはプラスの面で言うと、楽天が持っているデジタルの世界のネットワークであり、技術といったものをいかに郵政グループとして取り込んで、生かしていくかというものがありますし、eコマースとか、配送とか郵送といった物理的な問題もあります。

そういった面で非常に大きなメリットが生まれるのではないかと考えておりますが、一方で、基本的に楽天と日本郵政というのはかなり違った組織風土とか、あるいはもちろんですが、生き立ちを持っている。

こういう中でうまくいいところを引き出していくためには、かなりの意思疎通とか、連携をつくっていくような態度といいますか、地盤、土台が必要だというのが一つ思っているところ

であります。

一方で、デジタル問題というのは昨今も省庁での情報漏えいの問題もございましたけれども、そういった情報の問題をいかにきちんと守っていくか。特に個人情報これから重視されますし、少し先走りますけれども、郵政の経営の中でもいかに個人情報を使っていくかという面もあると思うのですね。

だから逆に、そういった情報のガードといったものをしっかりしなければいけない。特に外国企業との連携も考えると、その辺はさらに重視しなければならないのではないかと考えています。そういったリスクがある中で、いかに成功に結びつけるかということを郵政グループとして提示していただきたいと思っております。

○記者 委員長が先ほど質疑応答の中で、郵政グループとして危機意識を持って成長を維持することが重要とおっしゃっていたのですが、日本郵政グループは日本郵便を筆頭に、グループの業績は長期的に見て低迷しております。民間企業に求められる企業価値の向上だとか成長ができていないのではないかと感じておるのですが、ここは民営化を考えていく上で非常に重要なポイントかと思えます。この点に関して、山内委員長のお考えを教えてくださいませんか。

○山内委員長 私は先ほど公益事業をずっと勉強してきたと言いましたけれども、公益事業ですので、基本的に公共的な目的があり、おっしゃったように一方では企業としての価値といったものの重要性があり、これをいかに調和させるかというところがポイントになると思っております。先ほど、郵便局のネットワーク等のところでは、公共的な目的について申し上げましたけれども、企業としての価値をいかに上げるかということを考えていくのは当然でございます。

この郵政グループの場合には、そういったユニバーサルサービスのような公共的価値を、金融二社が今非常に大きな収益を生んでいる。これは減収減益とか、諸問題がありましたけれども、基本的にはその収益に頼っているところがございまして、その公共的な価値を支えるという意味でも、企業として、グループ全体として成長していく必要があると考えています。

そこで、金融の世界ではいろいろな競争があったり、あるいは民間企業、郵政も民間ではありますが、銀行とか、保険会社との競争問題がある中で、企業価値を上げていくためにはどうしていくかということですが、私はこれらの企業が単に民間企業としての価値を上げるだけではなくて、もう少し広い意味での社会的な価値をつくっているということ、いずれは社会的にも認められる価値を実現していくことの優位さというのが認められると考えております。

もちろん、経営上の数字を上げることは必要ですけれども、それだけではなくて、社会に定着した社会のインフラとしての重要性があると思っております。

昨今、経済の見方のサステナビリティとか、あるいはESG投資というのは、社会的な観点ですごく大きくなっていると思うのですね。ですから、この問題も社会全体の価値ということに少し敷衍して考えると、郵政グループの発展の仕方というものもあるのではないかと考えております。

○記者 ありがとうございます。

先ほど委員長がおっしゃっていました、ユニバーサルサービスとして維持していくことが重要というお話だったのですけれども、ただ一方で、日本郵便はいまだに業績が厳しくて、金融二社の自立などを考えますと、日本郵便として収益を上げることは非常に重要かと思うのですが、現状でも中長期的に見ても、大幅な減益を想定しておりまして、依然として日本郵便の収益化ができていないのではないかと感じております。

この点に関して、民営化委員会としても問題意識、危機感を持っていて当然かなとは思いますが、この部分についての山内委員長のお考えを教えてください。

○山内委員長 最初に、今の時点ですので、委員会としての意見というより私個人の意見ということになります。

おっしゃるように、日本郵便自体が業績を上げていく、あるいは社会に奉仕していくということも含めて、社会的存在を大きくしていくことが必要であると考えています。

共創プラットフォームの話先ほど申し上げましたけれども、ああいったものはある意味では、郵便局ネットワークという物理的なネットワークがあって始まるようなところがございまして、郵便自体はもちろん、最近ではeコマースの進展等で物流が少し増えているようでありまして、おっしゃるように将来に向けてどうだということを考えると、そのときに物理的なネットワークをいかに生かしながらプラットフォームをつくって、それによって収益改善、成長も考えていく。これが日本郵便ではないかと思っています。

ただ、それでも不安定で厳しいというのが事実だと思います。

一方で、これは費用負担問題なのですけれども、例えば冒頭に申し上げましたように、地方自治体自体の行政力とか、運営力が小さくなっていくことはたくさんあるわけで、例えばそういうところとコラボをすることとか、あるいは社会サービスの中でこれからだんだん駄目になっていくところがたくさんあるんですね。例えば民間企業がやっているガソリンスタンドネットワークなどは、これからだんだん維持できなくなっていく。これは一例ですけれども、そういうふうに地方とか、あるいは衰退する都市とか地域を考えたときに、郵便局ネットワークとしてやれることがあると思っています。

ただ、これをやったからといってすぐにもうかるとか、収益が完全に回復されるということではないのですけれども、先ほど申し上げた費用負担問題をある程度考えながら、そういったところからも事業としてネットワークを拡大していきながら、一方ではデジタル関係でデジタルと融合しながら、例えば地域のデジタル弱者はたくさんいるわけですが、そういった方と対面していく一方で、デジタルも推進していくという役割を果たすことによって、成長の道はあるのではないかと感じております。

以上でございます。

○記者 郵便局長の不祥事がこのところ話題になっております。12億円を詐取したとか、なかなか金額的にも信じられないような巨額なのですけれども、この辺の受け止めと、背景にある旧特定郵便局の局長が世襲だったり、全く転勤がない問題について、どうも日本郵便はまともにそれを問題視していないようなのですけれども、いきなりかもしれませんが、お受け止めに教えてください。

以上です。

○山内委員長 不祥事問題というのは、私も民間企業の監査とかで経験しておりますので、どの企業でもあることではあります。ただ、その数と規模がかなり大きいということです。

これは日本郵政グループ全体の規模の大きさからすると、ある程度はあるのかなと思います。それにしても大き過ぎる。まして、日本郵政の一番のポイントは、顧客、あるいは人々、要するに国民からの信頼感で成り立っているということだと思いますので、その意味でおっしゃるような不祥事というものは、日本郵政の経営にとって致命的な問題であると受け取っております。

だからこそ、私も少し手伝わさせていただきましたけれども、信頼を取り戻すようないろいろな措置、そして自己改善といったものを進めていただく必要があるのはもちろんでございます。

それで、よく申し上げているのですけれども、一度失墜した信頼というのは回復するのに物すごく努力が要ります。

例えば、昔々よく言われた話なのですけれども、トヨタ自動車が1970年代に日本で自動車排ガス規制が入ったときに、それに対して若干の反対をした。それによって彼らの環境に対する信頼というのを失いました。

私は当時のトヨタの役員の方から伺ったのですけれども、その信頼失墜を取り返すまでに何をしたかという、全社戦略として圧倒的な高品質の車を作り出すという手段を取ったと言っていました。

御承知のように、日本の車のクオリティーが信頼を取り戻して、対米だけではなく世界中の貿易で勝利を勝ち取った。

その方の話によると、その期間というのが70年代から20年かかったということです。御承知のように1997年にプリウスという車を出して、トヨタは環境に優しい企業なのだとことを印象づけた。

郵政グループの信頼を取り戻すのはそれくらい大変なことだと思っております。

ただ、もともと公共性という基盤があるので、そういった点はもちろん生かしていくということだと思います。

今回、10億円を超えるような詐取事件が起こったわけでありましてけれども、日本郵政のほうでこれに対して、郵便のほうで一定の措置を取ることでございますけれども、記者会見で日本郵便の社長さんは、人事は各支社で行っているとおっしゃって、昨日発表された今後の再発防止として、一定期間で職務を交代する施策の強化とか、あるいは検査部門による郵便局での取扱い状況の確認に取り組んでいくとおっしゃっておりますが、取りあえずこういうものを見守って、それが機能するのかどうかを我々としても検証していくということだと思います。

これは我々委員会の立場としてどうということではないのですけれども、例えば郵政の組織の問題とか、あるいは運営の問題については、私個人としての意見はありますけれども、委員会としてどういうふうにするのか、あるいは委員会としてそういうことをどこまで言う権限があるのかということを含めて、考えていきたいと思っております。

○記者 郵政グループの先日の中期経営計画を見ると、少し先の話であるのですけれども、金

融二社が全株売却した後も、グループとしての一体性を維持するというイメージが示されていたのですが、独立上場企業がそれぞればらばらになって、現実的に可能なのかという疑問がありまして、その絵姿は委員長としてどうお考えになっているのか、グループとしての一体性は完全民営化後も可能なのかというところのお考えをお聞かせください。

○山内委員長 ありがとうございます。

先ほど言及しましたけれども、私はJ Pの改革実行委員会でこれからの経営戦略を勉強させていただいて、レポートを出させていただきました。これは公表されています。

私は委員長で、小さいグループをつくって、研究者で集まっているいろいろな議論をしたのですが、その中で出てきたのは、完全民営化以降もグループとしての一体性といいますか、グループとしての経営戦略を持っていくということはあるのではないかと思います。

おっしゃるように、誰が株主になるか分からないわけでありまして、民間企業になった場合にグループとしてどういうふうな一体性をということになるわけでありまして、先ほど申し上げたように、少なくとも現在のビジネスモデルを考えれば、郵便局という拠点を使いながら金融二社が存立していくことが前提になっている。しかも、これから法的にどうなるか分かりませんが、とにかく、郵便局のユニバーサルネットワーク、そして、金融に対してもユニバーサルネットワークとしてのサービスを届けるという義務が課されている。

一方で、金融二社から見るとそこが拠点になっていて、営業が成り立っている。これも現状から出発すればそういうことが言えるわけでありまして、そうすると確かに、株式関係は解消されたとしても、営業とか、実体面での協力関係はずっと維持されていくのだろうと思っております。

そのときにいかに、例えば郵便ないしは郵便局ネットワーク、あるいは郵政全体と云っているのかも分かりませんが、残された郵政が金融二社にとって魅力的なものになっていくかという中で一体的な経営といいますか、グループとしての機能が維持されるのではないかと思います。

○記者 一つ基本的なことで、山内さんのJ P改革実行委員会の座長は5月7日付で辞任したということでしょうか。

○山内委員長 そうです。

○記者 分かりました。ありがとうございます。

あと、先ほどの質問と関連するのですが、全国と各地方にあります郵便局長会の局長のネットワークについてはどのような認識をお持ちなのでしょうか。

昨日の会見でも質疑があったのですが、社内の人も社外の人も、各地の局長会が人事に大きな影響力を持っていると、相当数の人が認識しているのに、会社としてはその点を基本的に否定しています。先ほど来おっしゃっているように、郵便局のネットワークなり、局舎を拠点として生かしていくということであれば、その局長会がどういう関与をしているのか。最近取材もめったに受けてくれないものですから、どういう実態なのかということも広く共有しないと、前提として議論が難しいのではないかと思います。その辺りも含めて、山内さんの認識を教えてください。

○山内委員長 言い訳になりますけれども、私はJ P改革実行委員会をやらせていただいて、内部のことをいろいろと勉強させていただいたり、現地も見せていただいたりしたのですけれども、全てについて理解しているわけではなくて、特定郵便局の局長さんのグループについて、そのネットワークについてはまだ十分に理解していないところがございます。

もちろん、第三者的にといいますか、マスコミ的にいろいろと報道されていることは知っている限りでございますけれども、ただ、それをどういうふうに生かしていくかというところまでは、私自身まだ思いが及んでいないところがございます。これもこれから勉強させていただいて、その中でももちろん有効であればそれを生かしていくということでありまして、何か問題であれば、それに対して我々としての意見を述べていくというところかなと思っております。

○記者 ありがとうございます。

この1～2年取材してきた私にとってもまだ謎というか、不透明なよく分からない組織であるのですけれども、やはりここをもっと表に出すというか、率直にどういうネットワークで、何を目指して、何をしているのですかというところが山内先生でさえまだ十分に分からないということであれば、広く共有してもいいのではないかと思っておりますが、その辺の情報公開の必要性についてはどんなふうに思われますか。

○山内委員長 マスコミや記者の皆さんも近づけないようなところだと思いますので、私はこれまで一個人として近づいたことは全くなくて、よく分かっておりません。

それをどういうふうにするかということについても、一度皆さんと相談して、いろいろなことを調べさせていただいて、その中で答えさせていただこうと思っております。

○記者 山内先生は、J P改革委員会の委員長とか、総務省の審議官なども長く務められていて、この分野ではとても御造詣が深いと思っておりますけれども、先日J P改革で成長戦略を提言されたりとかもしていますが、特にこの企業特有の公共性と収益性ということが一番大きな課題になっていると思うのですけれども、その辺りを今後、この委員会でどのように扱われるのかということ、関口先生もそのような関係の専門家でいらっしゃると思っておりますし、扱われるのではないかと思っておりますけれども、山内委員長に公共性と収益性についてのお考えがありましたら、お願いします。

○山内委員長 ありがとうございます。

何度も申し上げたように、私は公益事業を専門にしております。学生のころからそういった問題について扱っておりますけれども、古い話ですが、三公社の改革問題が1980年代ぐらいにありまして、電電公社が84年に民営化されて、専売公社の民営化、それから一番大きな民営化になったのは恐らく日本国鉄がJRになったことだと思います。その中でも、おっしゃったように、公共性と収益性ということが言われたと思っております。

そこで、それをどういうふうに調和させていくかという問題なのですが、一方では収益性を上げながら公共性を維持するという仕組みは、恐らく日本郵政にとってこれからも必要なことであるということで、先ほどから申し上げているように、収益性をいかに上げるかということについてはいろいろな配慮をしていくということだと思います。

一方で、公共性を守りながら収益をどう上げていくのか、それから先ほども御質問がありま



したけれども、企業の経済価値といいますか、市場価値をどう上げていくのだという中で、例えば国鉄とJRの関係のときも、議論の中で社会的な見方とか世論が随分変化したと思っています。

恐らく、先ほども少し申し上げましたけれども、今はコロナも一つの契機になるかと思うのですが、企業に求められるものとか、社会的に求められるものに対する一般市民とか、あるいは投資家も含めてですけれども、その見方は変わりつつあると考えています。

その中で、先ほど申し上げたような方法論を使いながら、公共性と収益性の調和を模索していくということではないかと思っています。

○司会 そのほかにもどなたか御質問はございますでしょうか。

もしないようでしたら、今日の会見はここで終了したいと考えております。

それでは、山内委員長、どうもありがとうございました。

○山内委員長 こちらこそ、どうもありがとうございました。

よろしく願いいたします。

以上