

## 郵政民営化委員会（第27回）議事録

日時：平成19年5月28日（月） 13：30～15：27

場所：虎ノ門第10森ビル5階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 これより郵政民営化委員会第27回会合を開催いたします。

本日は、委員総数5人出席ですので、定足数を満たしています。

それでは、本日の議題は、前回に引き続きまして、日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画についてです。前回会合で申し上げましたように、これまでの議論を踏まえまして、論点となるべき事項を整理いたしました。

それでは、最初に事務局から資料のご説明をお願いいたします。

○田邊参事官 お手元に、これまでに論じられた事項（案）という資料が配付されておりますので、これを読み上げます。

### 1 基本的な考え方

- (1) 郵政民営化を考える観点
- (2) 政府保証の撤廃
- (3) 株式上場の意義
- (4) 承継会社の健全経営
- (5) 経営の合理化
- (6) 収益増強とコンプライアンス態勢
- (7) 対等な競争条件の確保
- (8) その他の事項

### 2 実施計画に関する意見

- (1) 基本計画及び命令等に対する適合性
- (2) 関係省庁の留意事項
  - ① 承継会社等に引き継がせる業務その他の機能の種類及び範囲に関する事項
    - ・ 郵便事業会社の新規業務
  - ② 承継会社等に承継させる資産、債務その他の権利及び義務に関する事項
    - ア 適正な会計処理

イ 旧契約者の保護

ウ 金融二社等の銀行法又は保険業法上の基準充足及び自己資本の充実

③ 承継会社に引き継がせる職員に関する事項

・ 職員の帰属先の決定

④ その他承継会社等への業務等の適正かつ円滑な承継に関する事項

ア 郵便局ネットワークの水準及び郵便・貯金・保険のサービス水準の維持

イ 承継会社の自立的経営

ウ 経営の合理化

### 3 今後の調査審議の進め方

(1) フォローアップ

(2) 新規業務に関する調査審議

以上で説明を終わります。ご審議をよろしくお願いいたします。

○田中委員長 今、事務局から説明していただきましたように、こうした項目立てで我々の意見をまとめようかと思いますが、よろしいでしょうか。

もしよければ、1の基本的な考え方のところから入りたいと思いますが、いかがでしょうか。民営化関連法は、国民の利便の向上と、これまでの民間秩序との間に整合性を持って、そこに入り込むということと、株式上場し、投資家の目線で経営をできるだけ早く本格的な事業実体を身につけて欲しいと、この3つをいっているわけです。国民の利便の向上についていうならば、国会でいろいろ議論がありますし、国民の各層から声は出てくるので、それを整頓すればいいということだと思っんです。

2番目、それから3番目も、上場に当たって企業価値をどのように身につけるかですから、組織内の合理化から、事業体としての能力構築に関わるもの、これも当然、努力されると思いますし、その方向で我々は調査審議をすればいいんですが、一番難しいのは、民間秩序との間に対等な競争条件の確保をどのようにしてできるのかと、この観点かと思っんです。世間あるいは関係業界の方の関心も、対等な競争条件の確保について、どういう所見を述べるのだろうかというところに関心があるように思っんです。

それはそれで当然のことかと思っんですけれども、この「基本的な考え方」のそのまた基本みたいな話を最初のところで書かなければいけないと思っんですが、こういうポイントは重要だとか、今までの議論にこういう点が少し不足していると考えられましたら、総論中の総論のと

ころでお話をいただければと思います。

○辻山委員 これまでの議論で「基本的な考え方」についても論点はかなり尽くされているのかなという感じがするんですけども、今日このペーパーを改めて拝見しますと、(4)、(5)、(6)については、他と同列の1つずつの軸なのか、それとも、「経営の合理化」の中に入るべきものなのかというのがちょっとわからなくなったといえますか、経営を合理化する、効率的運営ということと収益増強、これはすべて承継会社の健全経営で言い尽くされるというふうにも見えるわけですね。一方、これまで出てきた規模の縮小というのは、この「基本的な考え方」の中で(7)に含まれるのか、あるいは、(4)、(5)、(6)の中に含まれるのか。

申し上げたいことは、承継会社の健全経営というのはいまでもないことで、民営化後に、民間企業として経営を効率的に運営していくということはいまでもないことなんですが、規模の縮小というのは、この「基本的な考え方」の中のどこに含まれているのか、あるいは、二義的な問題になってしまったのか。その辺を、この際ですから、議論しておく必要があるのかなと。

○田中委員長 今の辻山さんのお話について。

○富山委員 今までの議論の中で、規模が大きいことが競争上この会社に有利に働くという議論はあまりなかったと思うんですよ、いろいろやりとりした結果として。むしろ大きすぎるものが、ALM的な問題もそうですし、特に金融2社に関してはマイナス面のほうが多いのではなかろうかという議論が余りに多くて、むしろ(7)でみてきたのは、暗黙の政府保証の問題とか、あるいは、郵貯・簡保の規模そのものよりは、競争条件の関係でいうと郵便局ネットワークを独占的に活用できるのではないだろうか、その点の議論は出ていました。規模の議論が対等な競争条件とア・プリアリに関連して出てきたという記憶はないし、認識もあまりなくて、むしろ(4)、(5)、(6)の議論に整理すべきなのではないのかなと私は思っていたんですが。

○辻山委員 ですから、民営化委員会のスタンスとしては、これまでの議論はこのように整理できるかなと思いますけれども、一方で、対等な競争条件の確保というところで規模の縮小問題ということがたびたび指摘されているということも踏まえて、そのことをどういうふうに当委員会では考えているのかということが見えるようにするというのも期待されていることの1つなのかなと感じているんですよ。規模が大きいということは有利に働くのではなくて、むしろ市場の競争の中でマイナスに働く要因が大きいんだと言っておくことだけでは、受け止める側はそういうふうに受け止めない可能性もあると思うんです。

恐らく、富山委員のおっしゃるとおりだと思うんです。市場の原理の中で、過度な規模を維

持しようとしたら、当然、弊害のほうが大きいということですので、自然に市場原理の中で適正規模になっていくということなんですけれども、先ほど委員長から、今回の議論は非常に注目を浴びているんだということですので、注目している人にとっては、その視点がちょっと欠けているぞというご指摘もあろうかと思っておりますので、その辺はかなり慎重に「基本的な考え方」のところでも述べておく必要があるのかなと。

○田中委員長 前回、野村委員が言われましたが、そもそも郵貯・簡保は公的金融の入り口であって、他方、財投改革が2001年から始まって、財投会計への預託が近々なくなるという考えからいけば、歴史的な使命は本来終わっているんだという視点があります。そうはいつでも、現実にはそこに人もいるし、社会的な役割もあったので、民営化に当たっては政府としては軟着陸を図る以外なくて、前回の野村さんのお話のように廃止という議論も当然あり得たわけなんですけれども、廃止では民営化法が国会を通過する可能性はほぼゼロだったわけで、その中から軟着陸路線が日本政府がとる路線になったわけです。

したがって、当然のことながら規模縮小は背景にあるんでしょうと言われれば、それはそういうものでしょうと。また、そうでなければ民間金融機関との間の共存、民間金融秩序への融け込みということも不可能になります。ただし、それはどういう手順でそこにいくんでしょうかということについて、我々がコーチ役でもなく監督でもないとする、物事を見る基準みたいなものを出すのにとどめざるを得ないのではないかと。あるいは、特定のバランスシートの縮小目標を提示するというのも、今回の民営化法の趣旨に合わないという面がありますので、そこを国民の方々にも、日本郵政の内部の人達にも、また、民間金融機関の人達にもわかっていただけるように書くという以外にないんですが、相当知恵が要るとは思っているんですが、この点はもう一度議論すべきだと思うんです。

○野村委員 ルールの世界というんでしょうか、競争条件というのが1つのルールというふうに考えてみると、最低限確保されなければいけないのは、ほかの業者と民営化された郵政関連会社4社、特に金融2社に関して適用されるルール、あるいは、監督の手法というのは全く一緒でなければいけない、これを特別扱いするということは一切あってはならないというのが我々の基本スタンスであると思います。

問題点は、世の中の的に言われているのは、例えば同じ100メートル走をやるのに、小学生と大人と一緒に競争するときにはハンディキャップをつけるべきではないかと、ハンディキャップをつけることがルールの対等性を意味するんだという議論。例えば、ゴルフでもそうだと思いますが、ハンディをつける。それがむしろ競争をイコールにするんだと、こういう議論に

ついてそれを期待している向きがあるのではないかなと思うんですが、そのところを慎重にここで議論する必要があると思うんです。といいますのは、かなり大きな規模の状態のまま入り込んでくるときに、新しい業務を展開していくに当たっては、特に、今の規模に照らして収益性がちゃんと確保できるのかとか、現状の郵政の大きさを前提とした上で、監督当局は許認可を与えていくわけです。そうすると、許認可を与えるに当たって、ちゃんとそのビジネスをやって成り立っていくのかということ、ケース・バイ・ケースでそれぞれの業者を見ていくことになるはずなんです。誰が申請してきても同じルールなんですけれども、適用された後、必ずしも同じものがすぐにできるとは限らないわけで、規模が大きければそれだけコンプライアンス態勢を整えるのに時間がかかるということもあるわけですから、すべての営業店で一気にできるということにはなりません。結果的には可能なところから重点的に少しずつやっていってくださいと、そういうごく当たり前の指導が入ってくると。そのごく当たり前の指導にとどめるべきであって、人為的に特別にハンディをつけて、本当はやってもいいんだけど、少し待たせましょうというようなことは避けていただくというのが、私達のスタンスではないかなと思います。

ですから、それぞれの金融機関には個性がありますので、自ずとその個性に応じた形の指導があつて、それが結果において、ほかの金融機関だったらすぐにできるものでも、できない場合だってあると。これまでもそうなのですね。例えば、事業会社が銀行をやるときは、初めて銀行を設立するときとは違って、時間をかけて収益性についてのチェックを長くやって、それから始めて免許が出たと、そういう経緯があるわけですね。それは何も郵政だけのことでなくて、それぞれの持っている金融機関の特殊性に応じてちゃんと監督当局は今までも監督してきたわけですから、それと同じように郵政の特殊性を監督に反映されるということをしていただく必要があると思いますが、それ以上に人為的なハンディキャップをすることとは避けていただいたほうがいいのではないかなと。それは私の思うところであります。

○田中委員長 辻山さん、我々が郵便局を視察したときに、特定郵便局の方々から、結果としてヒアリングみたいな形でいろいろご意見を承りました。その中で、特定郵便局長の方々の議論の仕方として、我々は年度が代わってから行ったわけですから民営化半年前という時点なんだけれども、我々のお客様は高齢者ですと、そして、郵便局を頼りにしている人達ですと、そういう人達を相手にしている我々は、金融庁が一般的に検査監督に入る態勢とは別のスキームの中に入れてもらわないと、我々はそういう態勢は組めないという、悲鳴とみるのか、甘えとみるのか、民営化半年前でもこういう意見が、一部とはいえ、まだあるのかというので我々は

驚いた面があります。

それは、今、野村さんが言われたコンプライアンス態勢をそこでとれるのかと。今までは、たまたま金融庁ではなくて、三事業一体で込み込みで見ていたけれども、これからはコンプライアンス態勢というのは非常に厳しいものになるわけで、早期是正措置とか業務改善命令とかいろいろあるわけですが、そういうことが相次いだ場合に、ブランド価値にも影響が及びますし、またここで我々が言っていますように、政府保証の撤廃は明瞭な原則として、政府のほうからも国民に周知徹底させてくださいと申し上げているわけです。そういう中で、万が一にも業務改善命令が相次ぐということになるとすれば出だしで尻餅と。一般的にはそういう可能性はないわけではないと考えられていたんですが、我々のヒアリングを通じて、そういうこともあるかもしれないと私は思いました。

もしそうだとすると、我々がここの基準の中で、10月1日以降、金融庁は、実質上の銀行代理店を担っているところに対しても他のところと全く同様の目線で見ると言っていること自体が、業務展開能力について政府として明瞭な基準をあてはめていると。それがバランスシートにどう影響が及ぶのかというのはわかりかねるところではありますが、事業構築能力に見合った規模に、規模は縮小するんだろうなという予測を持っているということだと思えますね。ただ、一方でいわゆる官業の肥大ということに対しておそれを抱いておられる方も確かにいらっしゃるので、そこのところをどう書くのか。

○辻山委員 去年の11月ごろにこちらに初めてお邪魔したときの、最初の議論の仕方というのは、若干違う側面があったと記憶しています。

○田中委員長 違和感が何かありましたか。

○辻山委員 いや、民営化の役割と申しますか、今後のあるべき姿について、経営の合理的でない部分について、あるいは、コンプライアンス態勢が十分でないようなところについて、改善を図っていくということについては、例えば善悪の判断というのは必要ないわけですね。要するにいいほうがいいということで、これは自明のことなので。経営は合理化されればいいし、コンプライアンス態勢はもっと強固にしていくべきだと。一方、そういうふうにする結果、規模については可能な限り縮小していくようにと、これは価値判断が入ってくるわけですね。ですから、議論を通じてその点については当委員会としては一切の判断をしないということになったと理解してよろしいのでしょうか。そういう意味で、今日のペーパーですと、(3)の「株式上場の意義」というのがその後に出てきて、しかもこれが早期に日本郵政も上場するということになってきますと、規模については市場の判断に、自然の原理にですね、それに委ねるん

だというところに方向転換というか、あるいは見方が整理されてきたのかなど、その確認なんです。

11月の段階では規模についても少し議論する余地があると、そういう印象を私は個人的には持ったものですから。その点になると価値判断が予見として与えられていなくてはいけないんですけれども、今はその部分は少し後退して、市場の原理の中で適正規模になっていくでしょうという議論に整理されたのかという確認なんです。

○田中委員長 あるいは、古い体制、要するに官業として郵貯・簡保があった時代は何だったかと考えると、家計に対して民間金融機関とは別の形の、要するに政府保証のついた別枠をつくっていますと。時あたかも金融機関の不良債権問題が表面化したために、昭和恐慌の時も大手銀行と郵貯にお金が集中したそうですが、我が国における金融危機の下でも民間金融とは別の陣立ての政府保証の棚があったから、この棚に家計が自らの資産を保全するためか、あるいは、預金がなくなるとは思っていなかったようなんですけれども、破綻金融機関に絡まる不都合な条件、インコンブニエントなことがいろいろ起きるので、それは回避したいというのが、そこに拡大したと。

今回はっきりしたことは、政府保証の撤廃が行われますので、違う棚という陣立てではないと。まずその面で規模については明瞭なある種の方向性が出るだろうと。それから、これまでは3事業として政府でやっているんだから、不正行為等々も、チェックできるものは政府の腹の中でやるというのに対して、金融監督当局が他の民間金融機関と全く同一の目線でこれに向かうということからいくと、扱える商品とか、それを的確に家計の人々に説明する能力ということからして、何でもできるわけではないし、どんな商品でものせられる、あらゆる窓口でできるわけでもないということも本当なので、そういう意味では一度、政府保証を外して、完全民営化にいくということは、家計にお戻しすると、家計から政府の名の下に預かっていたものを家計に戻すと。戻したものをいわば再契約のようにして株式会社郵便貯金銀行、株式会社郵便保険会社にもう一度預け直す、契約し直してもらうという形式をとるがゆえに、規模は当然に減るでしょうというふうに我々は考えているんだと思うんですが、そのことをそういうふうで大前提から始まって、歴史的な経緯から絡めて、そういうことなので、規模の問題は常にチェックする必要があるし、肥大という可能性もゼロではないけれども、普通の問い返しからいくと、一度心配せずにこの棚に置いてくださいという、この特設棚をとるわけですから、家計にお戻しするので、家計がそれでも衣装替えのなったゆうちょ銀行やかんぽ生命保険に持ってくるんだという行動の中で規模は決まるのではないかと思うんですが、そういう趣旨に書

いてもいいですかね。それはちょっと書きすぎですかね。

○富山委員 1つの政策目的はなくなっているわけですから、それがなくなっているんですよというのはそのとおりですよ。ただ、その次の民間企業となっていく会社のバランスシートについては、棚の乗せ替えをするときにどうなっていくべきかというのは、最終的に家計の判断というようなメッセージが出るんですよ。それは、結果としてこうなるのではないかという予測の議論としてはそういう議論があり得るにしても、それはそうなるだろうというのは予測の議論であって、なるべきという、べき論ではないんですよ。そこはすごくデリケートな世界に入ってしまうような気がするんですね。

他方で、今後の経営のディシプリンというものは、基本的にマーケットディシプリンでやってもらいましょうと、さっき辻山委員もおっしゃっていましたが、マーケットディシプリンに任せたときに、我々の言い方として、市場の規律、競争の規律に任せようみたいな、ある意味で競争の世界と公平なルールの中のレッセ・フェールですよと言ったときに、同じような議論なんですけれども、思っていたのは、金融機関に対する昨今の市場の見方といいましょうか、前回も議論しましたように、十中八九、規模はあまり評価されていないんですよ。本件に関する長い宣伝とかを聞いても、膨張モードの戦略を書かれちゃうと、あまり高い格をつけることはないというのがアナリストの共通の議論なわけですね。

基本的には市場のレッセ・フェールに任せたら、しかるべくの大きさになるでしょうという言い方に我々はとどめるのか。もう一步踏み込んで、市場が持っている価値判断まで踏み込んでいいのかどうなのかと。政策側から議論すると、さっき委員長が言われたように、市場側から議論しても、どこまでいっちゃうかという微妙なところがありますよね。それ以上どうなのかなと、悩ましいと思っているんですが、個人的なマーケットプレイヤーとして私がどういう見方をしているかということ、今の規模は小さくしたほうがいいということになっちゃうんですね、株価を高くしようとするならば。そこまで言っちゃうのはちょっと言いすぎかなと。

○田中委員長 我々の委員会では必ずしも主要な命題とはならなかったんですが、政府が大きな発行残高を持っている国債の評価という話の中で、郵貯・簡保の規模は国債の評価に関わって摩擦を起こす可能性がある。だから、国債の市場でいたずらが起きるなんてことは、まさか引き起こさないでしょうねということをお我々に言ってくる人はいるんですね。郵政民営化委員会は、そこのところはどういう調査審議をしているんですかと。

個人的にそういうふうに聞かれたときに、私の答えは「これは家計にお任せするわけだから、家計が決められるんです」と。家計は、横並びの中で、国債の保有条件、どういう国債価格な

ら今購入してもいいかという形で一度戻ってきた。例えば郵貯の定額貯金を満期で解約したお金をどこに持っていくかというときに、個人向け国債に持っていくとか、あるいは、別の形で何らか持たれるわけですから、周り回ってそれはマーケットの均衡がもたらされるような国債保有へも当然回ってくるので、郵貯・簡保という棚で国債を糊付けしていかないと国債市場が大暴れするという話ではない、そんなはずはないでしょうというふうに申し上げているんですが、そう言うと、「あなたの意見はどれだけ説得力ありますか」と、「それもあるからサイズの急速な縮小はさせないでしょう」と言う人も、一部ではあるが、おられます。

私どもは、誤った議論だと思うんだけど、一部にそういう議論が国民の間にありますので、そここのところも何らかの形で触れる必要があるかなとは思っているんです。それは規模縮小と、規模縮小がもし起きるとすれば国債の値付けは大丈夫ですかという話と、国債の値付けは重要だから規模を縮小させてはいけないと。そこまで言う人はあまりいないけれども、そういう関連は何かあるんですかというのが国民のパーセプションの中にあることは事実ですね。

○富山委員　でも、その問題にしても、国債自体が最終的にはマーケットにエクスポーズしているわけで、そこでの評価で決まっていくわけですよ。今、委員長がおっしゃったように、郵貯を解約しても、最後は家計の判断というのがあるわけで、例えば、極めて人工的・作為的に残高をむしろそのために維持させるべきであるとか、あるいは、人工的・作為的にこういう数値目標で郵貯の規模を減らしていくとかいう、ある種の作為的勧誘行為をすることのほうが、私の感覚だと国債市場をむしろ歪めることにつながるわけで、それは市場の均衡度に任せていくのが、今、システミックリスクがあるわけではないわけですから、そのほうが議論としてはサステイナブルな気はしますし、健全な気がするわけで、その観点からどうするこうするというスタンスを表明すること自体がむしろ市場に悪いような気が。

だから、どこまで市場を信用するかというスタンスの問題なんでしょうけれども、そもそも論において、郵貯の規模を縮小させるとかさせないとか、大きくするという感覚でものを言っている人自体が市場を冒涇していると私は思っていて、あんた、何世紀の者だ、今、21世紀ですよというぐらいになっちゃうんですよ。それはそもそも論でいうと、私は個人的には絶対的にとるべきスタンスではないと思っているんです、20世紀の中ごろだったらまだしも。皆さんそれぞれ意見があると思うんですが、私はそういう立場です。

○田中委員長　今の富山さんの話からいくと、それからいってもバランスシートの額、郵貯の規模等について、特定のことをいうのはかえって歪めると。

○富山委員　そう思います。

○田中委員長 この民営化プロセス全般を考えても。

○富山委員 断定的に、ある予想する規模というのは。あるいは、少なくとも、数字を入れてこうせいあせいという議論は論外のような気がするんですね。私の考え方をいうと、せいぜいが市場と競争と、バランスシートの健全性といいたましようか、競争上、この会社がちゃんと生きていくためのいろいろな要因で考えたときには、くどいようですけれども、暫時縮小していくというのは、どんなコンサルタントが戦略を書いても同じ答えになるので、それをぎりぎり示唆するところがぎりぎりなのではないかなという感じがするんです。

○田中委員長 先ほど言われた、アナリストがどう見ているかということからいくと、無理に融資規模を増やした場合には、採算割れの融資がいっぱい起きてきて、マーク・トゥ・ザ・マーケットでその都度時価で評価したら、融資を組成したとたんにキャピタルロス。

○富山委員 そういう見方をされる可能性は高いと。

○田中委員長 可能性が高いと。

○富山委員 エクイティーアナリスト的に見れば。

○田中委員長 だから、融資規模を無理やりつくり上げるような行為がもしあるとすれば、それは一方で早期上場を掲げている日本郵政の立場を損なうことになるでしょうと。

○富山委員 そのはずなんです、普通の見方としては。

○野村委員 私も富山委員のおっしゃるとおりだと思います。ただ、金融マーケットの場合には、完全なマーケットとの対話だけで企業の活動が行われているわけではなくて、もう1つ、監督当局というのが登場してくるわけですね。その監督当局は誰の代わりに監督しているかという、教科書的に言えば預金者の代わりであったり、そういうバーゲニングパワーを持ち得ない人が存在しているためにマーケットが機能しないという、やや市場の失敗的なところがあって、その代わりを代替的に金融監督当局がしているとすれば、彼らが間違った行動をとると、逆に振れることは当然あるわけですよ。

ですから、単に、ルールは一緒ですというだけではなくて、ルールを執行したり、運用したりする人にぶれがないようにしておかないと、同じルールが適用されているんですけれども、結果が逆にはねるといふことがある。だとすると、そこはレフェリーとして金融当局がよほど力量を持っていないと、逆に歪んでしまう可能性があるのではないかなと思いますね。ですから、そこは私達の強い関心事で、単に許認可だけではなくて、その後の監督を通じて合理的な目線できちっとした監督が行われている、つまり、一部を優遇したり、あるいは、逆にハンディキャップを負わせたりという、ぶれるような形のものではなくて、合理性のある形でのレ

フェリーの活動が担保されているかどうかというのは、私達の強い関心事だということは入れておいたほうがいいのではないかなという気がします。

○田中委員長 増田さん、(4)に「承継会社の健全経営」を掲げております。そして、郵便局ネットワークの水準と、あるいは、そこにおける金融サービスの水準という話と、コストが肥大化しないかというのはあるんだけど、このところで我々が調査審議を行っていくときの目線として強調すべきはどこでしょうかね。

○増田委員 難しいところですね。一方で、ネットワークの水準とかいろいろな外枠をはめられていますからね。

○田中委員長 郵政事業庁時代でも減るところは減っていたんですね。だから、それを民営化のときに認めちゃって、今まで減っていたのを駄目だと、これはずっと糊付けだというのは経営に対してきつすぎると思うんだけど。

○増田委員 我々がそこまで規範的な考え方を言うというのはどうかなという気がするんですね。今まで地域の実需がないがゆえに減っていた部分があると思うんです。ですから、今後もそのアローアンスの中でいくということは十分考えられると思いますね。民営化会社というのは、いずれにしても法律によって承継が認められている会社であって、その法律は国民の意思、国会の意思で成り立っているところですので、こういうことがきちんと皆さんの議論の中で決められて、それはやっぱり守らなくてはいけないわけですから、ネットワークの水準の維持を図った上で健全な経営ということをおっしゃっているんですね。

その中で旧来の事業庁のときでも減っていた部分は、当然、国会で意思を決めたときも前提にあるんだと私は思うんですが、そこは国民の皆さんも理解された上ではないでしょうかね。委員長がおっしゃったように、それまで全部なしにして、ずっと糊付けしようということではないと思います。

○田中委員長 それと、他のネットワークの再編過程も併せ起きているから、経営体ですから、それとのバランスという視点も。そういうのはどうなんだろうな、そういうことについて注意喚起するというのは、我が国会の審議に遺漏ありということとなって、委員会が勝手にそういう論点をつけ加えましたというのは、国会との関係において問題があるでしょうかね。

ただ、民営化は成功させねばなりませんので、論点として、地域社会を取り巻く環境も今、大きく変化を遂げようとしている中から、ネットワークの水準維持は当然だけでも、具体的な維持のあり方については広く国民に開かれたテーマであり続けるだろうというようなことはいいのではないかなと思うんだけど、どうかな。

○増田委員　そこを国民に問いかけていくような姿勢は必要だと思うんですよ。

○田中委員長　我々が勝手に押しつけるというのではなくてね。これは国民的な議論があれば、その都度やるべきテーマなんだと。

○増田委員　社会の趨勢として今の人口減少社会の中で、それぞれの事業体として再編をしつつ経営努力をされているわけですから、そういう中におかれている中での承継会社としての健全経営というものを。

○野村委員　ネットワーク水準が維持されているかどうかというのは、最終的には国民が判断するものなんですよ。だから、国民がどういうふうに評価しているかということのリサーチしながら、水準を維持していくということを求めるということなのではないでしょうか。

○増田委員　そういう時点時点で国民の判断を求めるというか、開かれた議論を呼び起こすような姿勢ということになるんでしょうね。ネットワークというのは、そこに住んでいる人達とか、あるいは、もう少し広い国民との接点という視点が欠かせないですよ、それについては、一方で、過疎地域だけではなくて、都市部の密集しすぎるネットワークというのはいかなるものかということもあるでしょうから。そういうこと全体を見渡して国民に問いかけると。

○田中委員長　でも、これからは、例えば県立病院の民営化みたいなものとどっちが重いというっては何ですが、郵便局と並んで重いテーマもまた国民に開かれた議論になっていくわけですよ。

○増田委員　当然そうですね。今の県立病院なども、まさに地域にとってなくてはならない、政策医療を実施する部隊ではありますけれども、それがその時点時点で、一方で周辺の交通網体系がどう変わってきているとか、緊急患者の輸送が時代とともに、救急車だけではなくてヘリコプターも使うような時代の変化がある中で、そういった病院がネットワークとしてどう存在するか、時代とともに議論の質が変わってくると思うんです。そういう変化の中での社会として必須のネットワークとはどういうものなのかと。政策医療をやる者としては、その地域の患者だけではなくて、もっと広い意味での住民とか国民との間での対話とか議論をしていくと。まさにそういう部分は今まであまり議論が行われてこなかったんです。ネットワークの質を議論してこなかったわけです。というのは、投入する税金に限度があって、初めて議論の俎上に上ってきたわけですね、より精緻な議論を。

○富山委員　そうすると引っ張る主体というのは郵政なんですか。これは官と民にまたがるので、民の立場からすると与えられているレギュレーションの中で私達はやるだけですよという話になりがちじゃないですか。そこは一体どうなんでしょう。ややPPP的な世界ですよ、パ

ブリック・プライベート・パートナーシップの世界に入ってくると思うんですけど。我々としては郵政の側にそういう議論をするようにエンカレッジするという立ち位置に立つんですかね。

○田中委員長 両者なんですかね。

○富山委員 行政の側と。両方に分かれていて。

○田中委員長 そこもガバナンス上、難しいものがあるって、国民健康保険は市町村でやっていて、郵便局のネットワークは、市町村ではないところの深いポケットがあるので、深いポケットで面倒見てくれよということは最後まで残る可能性がありますね。だから、国民健康保険のほうが難しそうだけれども、ぎりぎりガバナンスはそっちのほうがききやすいという面もある。

○増田委員 そうかもしれないですね。

○田中委員長 国会の社会貢献基金だったっけ、地域・社会貢献基金でしたっけ。

○利根川事務局次長 社会・地域貢献基金です。

○田中委員長 社会・地域貢献基金を用意して地域間のバランスをとるということは配慮されていますから、社会地域貢献基金をとりあえず使うことになるんですかね、最初の段階ではネットワークの水準維持にコミットして。予想の問題でいうと。

○木下事務局長 実施計画の中身を見ますと、基金を使うと書かれているわけではありません。直接的には郵便局会社ですけれども、その見通しの中で収支をちゃんと保っていくという予定を立てておりますので、その中でどうやっていくかということがご議論になるかなと思っています。

○田中委員長 しかし、郵便局会社の運営だって本当に難しい運営をされますから。地域本部制をとられるのか、地域分社型をとられるのか、それは経営陣が決められることですがけれども、ガバナンスを改善するための経営上の視点からのいろいろなものが注入されるでしょうね、当然。そういう中で問題をできるだけ、ここでは「承継会社の健全経営」と、ふわっと、ふわっとということはないんだけど、ずっと書いちゃうんだけど、実際は、これからものすごいストーリーが展開する可能性があるわけですよ。

○辻山委員 そういう意味では、すべて市場の規律、市場の原理に任せるという局面と、今、出てきたようなネットワーク水準の維持という、ある意味では異質の部分があるわけですよ。ですから、今、委員長がおっしゃったように、民間企業になった会社が今後、どういう視点で、例えばネットワーク水準を維持するにしても、一方では局ごとの独立採算みたいなことも言われているわけですよ。そうすると、なかなか難しい問題が出てきて、例えば独立採算にしても、どの規模、どのグルーピングで見ていくのかとか、それを誰がどの目で、今後、見ていく

のか、その辺が重要なのではないかと思うんです。ですから、会社をつかって、民間の規律に委ねたらその辺もうまくいくとは考えられないわけですよね。そこを監視するといいますか、監督官庁といっても、また別の視点だと思うんですね。

○野村委員 ちょっと大きな整理になるかもしれないんですけども、例えば電力会社のようなところは、お客さんから申し込みがあったら必ず受託する義務を法律上負わされているわけですね。あなたは嫌いだから電力は提供しませんということは許されない。民間企業の中にも社会的なインフラを扱っているような企業体はかなり義務を負わされている。それに類似した形のものなんだと思いますね。だからこそ、ヨーロッパなどでもそうだと思いますが、それをやらせるんだったら独占にしてくれと一方で言うわけですね。そういった義務があるのであれば、独占企業体として競争にさらさないでおいていただかないと、そういう社会的な義務は果たせないと、こういう議論になっているんだと思うんですけども、どこの国も独占を外し、他方において一定のユニバーサルサービスといったものを提供するなり、社会的なインフラを提供するなりということを要求されてくると、そこに経営として非常に難しい問題が生まれてきます。下手をすればおいしいところだけをほかの業者がつまみ食いをしていって、かなり厳しいものになるということがある。その枠組みをきちんと我々は認識した上で、今、辻山委員がおっしゃられたように、社会的責任のようなものを最大限達成できるようにする方向を模索していつているかどうかということをお我々は監視するということなのではないかと思うんですね。

だから、枠組みとして完全にマーケットと言ってしまうと、今言った、その難しさみたいなものが出てこないの、郵政事業の中には難しい問題を抱えている部分もあるということは認識していますということは、どこかの時点でちゃんと整理していただいた上で、そうはいつでもそれを独占でもなく公的セクターでもない形で実現しようとしているわけなので、それを採算性が合う形で姿を変えながら達成していつてもらいたいということを書いていただいたほうがいいのかなという気もいたしますね。

○富山委員 その辺は地域の生活の具体的な要素にかなり集中しますよね、金融にしてもその他のサービスにしても。それはおっしゃるとおりで、確かに市場経済がなければ活性化しない、市場の外部性の問題になっちゃうんですね。

○野村委員 そうですね。

○富山委員 それはちゃんとわかっていますよということは言っておいたほうがいいかもしれませんね。年金を受け取る場所がなくなっちゃいますから。

○辻山委員 どの段階で議論されるのかわからないですけども、今、出てきた基金はどういうふうに使われて、どういうふうメンテナンスされるのかというのはほとんど議論されていなかったような印象です。今は、ユニバーサルサービスの手当てとして出てきたわけですけども、そこに基金を置いておけばいいということではなくて、それ自体が自立的に運用されていくようなメカニズムはどうなっているのでしょうか。

○田中委員長 国会ではそんなに深い議論はなかったんですよ。

○木下事務局長 いえ、制度的にきっちりなっております。基金については承継会社の利益と金融2社の株の売却益を原資として積み立てていきます、1兆円までは積み立てなければならぬ、その後2兆円までは同じルールで積み立てる、使う基準については、当該地域において対象となるような業務がなされない可能性がある場合であって、かつ地元のニーズがあつて、この基金を使えばうまくいく場合というようなことで、相当詳細に決まっております。

実は、政令作業にかかるわけですけども、残っているのは、どのぐらいの利益についてどのぐらいの割合で積み立てますかということだけがオープンクエスションになっているんです。それは、この実施計画の収益見通しが論理的前提になるものですから、この実施計画の認可の時でない論理的に一貫性のある積立率は決められない、現在はこのような状態になっています。そういう意味で、実施計画が先、それにくっついて積立率の問題がくるという順序になっています。

○辻山委員 積立はそれでうまくいくと思うんですね。問題は、支出が個々のケースというよりは、むしろもうちょっとシステマティックな運用というのが考えられているのか。このままですと支出のスキームはどうなるのかと。

○木下事務局長 それも国会の議論で相当詳細に決まっております。さっき申し上げかけましたけれども、条件は2つだったと思います。要するに、この基金があるときちんとできて、地元のニーズがあつてというようなことであると思います。

○辻山委員 地元のニーズとかはどのように汲み上げるのですか。

○木下事務局長 それは何か会議をつくりまして、そこで議論していただいてきちんと出してくださいということです。

○田中委員長 そうですか、運営委員会をつくるんですか。

○辻山委員 ないとちょっとね。

○吉良事務局長 3年ごとに地域貢献業務計画をつくることになっていまして、地域の有識者と計画の策定時に意見交換をしながら策定していくことになります。

○増田委員 恐らくファンドだけで解決するような話ではなくて、ネットワークというのは、その周辺がどういう状況になっているのか、どういう協力態勢があるのかとか、どういうニーズがあるかというようなことを深く見ないと駄目だと思うんですね。そうしないととにかく利益の一部の投入だけになってしまうような気がしますね。

○辻山委員 そうすると判断する何か、有識者会議なり、そういうものがないとどうにもならないですよ。

○富山委員 原則は手をつけないというスタンスで経営をしていかないと。前もちょっと言いましたけれども、何故、地方のバス会社が駄目になってしまったかという、増田さんの前でもありますけれども、補助金がいけないんですよ。赤字を埋めるという仕組みでやっているの、赤字は行政が埋めてくれるという仕組みを前提に経営をすると、経営のリスクが働かなくなるんですよ。そうになってしまうと、このために全体が駄目になってしまう可能性があるの。

○増田委員 経営と社会的な維持コストと分けて考えなければいけないですよ。経営の範囲の中で補助金でやると経営全体を歪めちゃうし。一方で、本当に必要なものは必要なもので取り出して。それと、ほかの高齢者とか子ども達とか、そういうものを全部含めたソリューションを。

○富山委員 市場化テストではないですけども、ある種の公的なサービスの業務委託を受けているという構成ぐらいに考えて、郵政の場合は受けたほうが健全なんですよ。そうすると、その中においてはある種のプロフィット全体を管理することになるので、少しでもコストを下げようというインセンティブが働くんですが、赤字を埋めるという構成でやると絶対歪むんですよ。それはもう増田さんの言われるとおりでと思います。

○田中委員長 規制を入れればレントシーキングが生まれるし、補助金を入れれば補助金をもらうところに目がいきますから、消費者も見なければユーザーも見ないという話になってしまって、補助金の。

○木下事務局長 すみません。補助金とは違うということで昨年もご議論いただいていたと思うんです。つまり、これは日本郵政の内部留保でありますので、内部留保について特定の目的準備金みたいな形になっているということなんです。交付先は郵便局会社ですので、郵便局会社は日本郵政の100パーセント子会社であります。したがって、外部からのレントという形ではないというふうになっております。

なぜ赤字を埋める形になっているかといいますと、目標としては、事業を実施する会社、例えば金融事業ですと郵便貯金銀行が実施する会社なんです、郵便局会社の顧客のニーズに対

応しますので、例えば基金を受けてサービスを提供するのは、郵便貯金銀行でなくても、ほかの地域の金融機関でもいいというような形になっているわけです。そういう意味で、業務計画があつて、埋めてという形になっているということですが、いずれにせよ日本郵政の中の話です。

○増田委員 外部で別会計みたいな形にするというのは。

○木下事務局長 協同組織みたいな機関ですと、何とか目的準備金というのはよく設けられます。例えば30周年何とか準備金とかやっています。それは、つくらなくてもいいといえぱつくらなくてもいいんですが、つくったほうがいいといえぱ、それは励みになるのでつくったほうがいいということで、それほど極端に変わった仕組みではないと思います。

○利根川事務局次長 今の説明でもおわかりのように、サービスを政策的に維持する必要性があるから基金を出動するのであつて、郵便局のネットワークを維持するために基金があるわけではないわけですね。そこは考え方を峻別している。

○富山委員 言い方は補助金ではないんですけれども、一般の大手企業でも、ある事業部門に補てんしなければいけないというメカニズムが働き出すと、赤字補てん型のメカニズムが働くと同じような現象が起きるんですよ。えてして独立の会社が元々たいしてでかい会社ではないにもかかわらず、大手企業の子会社を倒していくプロセスになると、そこにディシプリンが働いている事業体と、これでいけなかつたら死んでしまうんだと思っているやつらとの戦いになると、こっちは勝つんですよ。

そういう緩みが起きる可能性がある。それはもちろん日本郵政の中の問題なんでしょうけれども、そこは規律が働く経営をしてもらうというのは基本だと思いますね、補助金ではないにしても。要するに、補助金と同じデメリットが出ちゃう危険性は必ずあると思っているので、ある意味ではコンプライアンスとかいう話になってくるんでしょうけれども。

○田中委員長 「基本的な考え方」、改めて幾つかの論点を出していただきましたので、もう一度整理し直しまして、また修正あるいは組み替えをというふうに思っております。

まだ2と3が残っております。2の「実施計画に関する意見」の「(1)基本計画及び命令等に対する適合性」、このところに入ろうかと思ひます。この部分は、関心を持っていますという人にとってみると、この話だなということかと思ひんですが、「適合しているものと認める」と言っているのかどうか。例えば、「実施計画は、基本計画、実施計画の作成に関する命令、附帯決議の尊重等の政府の方針に適合しているものと認められます。」というふうに書いていいのかどうか。

我々は委員会を開催して、民間の方々の意見も承りましたし、日本郵政の方々にも来ていただきました。そういう討論を通じて、日本郵政も何らかのボイスは拾われた気配はありますし、もちろん日本郵政の中での業務執行態勢、あるいは、そういう態勢構築に当たっての時間的なゆとり等、いろいろな問題があって、この実施計画ということになったんだと思いますけれども、これまでの日本政府の方針からどこか外れているところがあると見るかどうかですが、そういう指摘は言う必要はないということですかね。

実施計画そのものはとりあえず異議を申し立てないとする、1の「基本的な考え方」に則って、個別具体的には今後もの申すということになるろうかと思えますけれども、つくり上げられた実施計画に沿って、民営化までの間にいろいろご準備あれかしということからいくと、適合しているということでもよろしいでしょうか。報告書の構成では、その次のところで「関係省庁の留意事項」とか、もちろんいろいろな留保を置いた上で適合しているという形になるんですけれども。

この「基本計画及び命令等に対する適合性」は、一応そういうことだとしますと、次の「関係省庁の留意事項」のところに議論を移すことになります。「承継会社等に引き継がせる業務その他の機能の種類及び範囲に関する事項」です。これは郵便事業会社の新規業務に触れておく必要があろうかと思えますが、この点につきまして、事業間の不適正な利益移転が生じないよう、郵便業務とそれ以外の業務の区分ごとの収支の状況の公表をお願いするということだと思うんですが、この点はいかがでしょうか。民間企業各社も、そこのところはちゃんとしてくれというお話がありましたけれども。

○富山委員 これは配賦基準まで見せろということになりますが、どのレベルまで。結構、配賦コストが大きいのではないかと思うんですね。よく通信でもめていたじゃないですか、NTTのコストを出すときに、何が入る入らないとか、盛り上がってましたよね、10年ぐらい前。

○田中委員長 具体的には多重活用しているわけだから、なかなか簡単ではないですよ。これは最終的には信書に関する独占の話、実質上の独占が続くような状態をあくまでも維持しようとするかどうかによって、世間の見る目も変わってきますよね。実質上の独占が排除されるような仕組みを日本郵政が飲めば、そこのところはすうっと消えていく話なんだけれども、そこにこだわっている限りは、まあ。

○富山委員 突っ込まれるでしょうね。

○田中委員長 言う側は言うでしょうね、これでは不十分だと。

○富山委員 そうですね。

○吉良事務局次長 法律の体系上はどうなっているかということですが、会社は郵便の業務とそれ以外のものを分けなければならないというふうに法律には書かれておりますし、業務の区分ごとの収支の状況を公表しなければならないと書かれておりまして、規則の中に営業費用の分け方ですね、例えばこんな経費については職員の数を見て按分しなさいとか、資産を見て按分しなさいと、そういうふうに書かれております。

また、計算方法を記載した書類を総務大臣に届けなければならない。それを総務大臣が公表することになっております。それから、毎事業年度終了後4カ月以内に官報への掲載とか、インターネットを通じて公表するというのが全体の仕組みになっております。新規業務が始まると、それはその方法に従って区分していくことになると思います。

○富山委員 そうすると、手続きどおりやっていますという反論はできるわけですね。

○辻山委員 その共通費の配賦というのは、この会社だけではなくて、一般の慣行もそうだし、一部、規則もありますから、それに従うということで、突飛なことはできないわけですから、その点はそんなに問題にならないと思います。ただ、疑義を持たれるような共通費の配分をしていたら、やっぱり問題になると。その辺はここに書かれているんですか。

○木下事務局長 少なくとも、決して突飛ではないと、そう思います。

○吉良事務局次長 セイビングクローズもありまして、どうしても区分できないような場合には、主たる関連する業務に整理することができると規定しています。

○田中委員長 だけど、ロジスティックスのことを考えて、企画を立てている人達を独占部分のところで置いといて、企画部長とか何とかで置いといて、その人は別に信書のことを考えているのではなくて、新しいロジスティックスをどうしたらいいのかということを考える。日本郵政の幹部ならそう考えますよね、そこにとりあえず突っ込んでおいて。その人を使って。経理上は企画部長なんだから、例えば。そういうことを民間事業者は言い出さないかね。

○木下事務局長 どうですかね。制度対応と新規業務の業務企画というものは大分遠いと思います。社長の頭の区分経理というのはどうかというのはありますけれども。

○田中委員長 水掛け論みたいなことはどうしても出てきますよね。でも、そこはできるだけ多くの方の納得が得られるようなことを考えておられるでしょうから、業務区分ごとの収支状況は公表するという原則は確認されていますので、ここはいいのか。

そうすると、2番目、「承継会社等に承継させる資産、債務その他の権利及び義務に関する事項」ですが、ここはどうでしょうか。前に、辻山さんから幾つかご指摘いただいたところですね、ここは。

○辻山委員 はい。既に申し上げているとおりなのですが、普通のゴーイングコンサーンでしたら、その前後で通常の会計基準に準拠していけばいいわけですが、一応、組織体が変わるということですね。そのところはかなり慎重に会計処理をする必要があるのではないかなということをお前回申し上げました。もちろん、決められた方法の中ですが、特に資産とか負債の評価というのはなかなか難しい問題で、これをどういうふうに引き継がせるのかということについては、評価委員会があるということなので、そこで慎重に評価していただきたい。もちろん、時価ベースなんですけど、時価というのはそれほど客観的なものではありません。時価ほど主観的なものもない。マーケットのないところの時価がたくさん入っていますので、先ほどの区分経理よりこっちのほうがずっと難しいと思います。共通費の配賦という目に見えるものではない部分も評価が入りますから。

○田中委員長 これがもしうま味があるとすると、何に一番影響が出ますか。国民にとってみると、上場した段階でどれくらい国庫に入るのかと。これまで国民が関与してきたものが上場企業の売却益だから。そうか、そうするとどういう形で発足するかによって違って来るわけですか。

○辻山委員 典型的なのは、前に、富山委員がご指摘の退職給付なんかも、目に見えないわけですが、退職給付を全額積んだ形で承継会社が引き継ぐというと、その分は引当済みですから、費用に出ないわけですね。ですから、過去のものはない。もちろん、そうすべきだと思うんですけど、その後の利益がその会社の利益になるんですけど、その積み残しがあると利益が圧迫されると。ですから、負債については多ければ多いほど利益が圧迫されないということになりますし、資産については少なければ少ないほど利益が圧迫されないと。通常、この会社は債務超過なのではないかという議論がよくありますけれども、むしろあれは逆なんです、こういうケースでは。その辺もどっちの目から見ても公平な引き継ぎがなされるべきだと思います。

○田中委員長 その「公平な」という意味は、新会社の経営陣の評価、あるいは、彼らのインセンティブを考える上でも、そこが歪んでいると困るねと。

○辻山委員 そういう面もありますし、どこまでが責任かというのは、明確に資産、負債に反映させて引き継がないと。逆にわざと大きな損切りをしちゃうとか、そういうことも許されないし。どこまでが責任かというのを明確にして。そういう意味で象徴的なのは退職給付で、過去のものには負債にのせるということが重要だと思うんです。

○富山委員 株価形成も考えなければいけないんですね。現行、日本の株価形成に一番効いて

いるのはPERなんです。それと、最近ちょっと使われているのがEBITDAマルチプルなんですけれども、EBITDAマルチプルには、例えば退職給付の引当金というのは直接影響がないんですね。償却と同じように計上の問題なので。ところが、PERには効くんですよ。むしろ一括で落としてしまったほうがPERベースでいうと株価形成で有利に働くので、基本的にみんなそういうことがわかってきたので、どんどん引き当てちゃうといっているんですね。そういう意味でいうと、現状やろうとしている方向性は、結果としては正しい方向にしているのではないかという気はしています。もちろん、今、辻山先生が言われたような問題は常に背負いながらいくので、具体的に10月の中でどういう承継をされるかというのは監視はしておかないといけないと思っています。

○田中委員長 期をまたいで利益を付け替えるという話と本質的には同じですか。

○辻山委員 そうですね。

○田中委員長 なるほどな。そこはご意見賜りましたので、次に、「承継会社に引き継がせる職員に関する事項」です。ここは野村さんに前にもご指摘いただいていますけれども。

○野村委員 この辺の決定プロセスの適正さとそのフォローアップですね。

○田中委員長 フォローアップをちゃんとするようにと。

その次、4番目、「その他承継会社等への業務等の適正かつ円滑な承継に関する事項」というところです。これは幾つかあるんですね。ア、イ、ウと区分しておりますけれども、アの「郵便局ネットワークの水準及び郵便・貯金・保険のサービス水準の維持」という、先ほど来の点ですが、これは、国民利便の改善ということからいけば、郵便局ネットワークに多様なものがのってきければ、国民にとっては利便の向上だねと、だから、金融商品等の販売能力、コンプライアンスを伴った販売能力がどれだけ身につくかわからないけれども、もし身につくようだったら、豊富なメニュー、多様化されたメニューが提示されれば、国民の利便の改善ですねということになりますね。そこは国会でも、ほかの会社の商品をのせたらゆうちょ銀行、かんぽ生保が割りを食うではないか、それでいいのかと。あるいは、究極のところこの話は、ネットワークの話とゆうちょ銀行、かんぽ生保それぞれの金融2社との関係はどうなるんだということにご関心も大変あったように記憶していますけれども、ここはどうですか。その次の「承継会社の自立的経営」にもかかってくる話でもあるんですが。

○富山委員 郵貯を引き継いだ状態としては、例えばネットワーク会社だと、ゆうちょ銀行とかんぽ生保で圧倒的に大きな収益が上がっているんですよ。そうするとまたちょっと、おまえは気楽に市場経済を信用すぎだと言われちゃうかもしれませんけれども、よっぽどばかでない

ければ、それがお気楽に減るようなラインナップのビジネスはやらないはずなわけで、むしろ健全に市場規律が、例えば郵便局会社を運営している側に働いているとすると、できるだけカニばらないように売上を増やすということを普通は考えるはずなんですね。そういうのが普通なんですよ。そうすると、商品を揃えるにしても、郵貯・簡保と違う色合いの商品を持ってくるということを考えるでしょうし、サービスラインナップにしても、前に野村委員が言われたように行政サービスのラインナップを持ってきて、その委託手数料みたいなものを行政からもらうとか。そっちのほうに発展していくような気が私はするんですね。そこはあまり余計な、介入的心配をしないほうがいいのではないかと思うんですね。それが結果的に自立的経営ということと表裏の関係にたちますし。

○田中委員長 国民的視点に立っても、買い物をするときに、専門的なものは専門店に近いところに行って買うと、よろず屋さんで買ったりはしないということがあるから。

○富山委員 ややこしいものは、きっとそっちへいくでしょうね。

○田中委員長 そうですね。そういう意味では、自然にそういう仕分けはできると考えたらと思うのですけど。

○富山委員 ゆうちょ銀行、かんぽ生保と資本関係はなくなっているという前提ですよ、外へ出ていっちゃうわけですよ。

○田中委員長 そこは最初は代理店契約はしばらく。国会でありましたね、代理店契約について。

○木下事務局長 そこは資本関係の話と契約関係の話になると思います。契約関係につきましては、長期で全体一律一括で代理店契約を結んでいると、これは実施計画を認可するための要件になっております。それから、資本関係は10年以内に完全処分ということですが、それについては日本郵政の考え方として、3年後、遅くとも4年目には上場して、5年以内に完全処分ということになっていますので、完全処分後は資本関係が消えるということです。

○田中委員長 このあたりは今までのいろいろ議論してきた範囲でいいんですかね。

○増田委員 利用者、住民、国民的な視点で考えて多様なラインナップを揃えるということだと。ネットワーク水準でつながるといことになるんでしょうかね。

○田中委員長 「経営の合理化の項目」も、しかし、すつと書けば、「あらゆる障害を排除して経営の合理化に励むべし」というようなことは言っちゃいけないんでしょうね。

○木下事務局長 これまでに論じられた事項を整理させていただくときに一般命題で書いておりますけれども、議論としてありましたのは、コンプライアンスとか監査というときに、委員

からよくありましたのは、システムとしてちゃんとキープしなさいと。1個1個、モグラ叩きのようなものではなくて、という話がありまして、そこは官の内部統制と民の内部統制で相当違うというようなことがありました。事項名は大命題を書きましたけれども、議論として今まで出ていたのは専らそういうことであつたかと思ひます。

○田中委員長 確かに、官業のときには、無理やりということもないんだけど、それほど市場の動向などを考えなくても、政府保証があるから、えい、やあで流せたやつが、お客様の目線に沿って、お客様の要望に沿ったものをやるとなれば、リスク管理態勢からコンプライアンスの仕組みに至るまで全部備えないと流れるものも流れていきませんよと、今までのような仕組みでは業務として経営の体をなさなくなりますよと。それは民営化企業なんだから、他の民有・民営の企業と同等の態勢を早急に整備してくださいということに尽きるんですかね、そこは。

○富山委員 そうでしょうね。公社としていろいろな改革を一生懸命やってきたんだと思うんですよ。だから、完全官業と公社と、また公社と民間株式会社と、もう1回不連続があるのですよね。そこはもう1つジャンプしてくださいということは言っているという気がするんですね。公社という枠の中ではどうしても時間が限られていることもあつたし、極めて改善的な努力の積み重ね方でやってきているところが多いというような印象なんですよ、ああいう客とか回っていると。民間会社になると、もうちょっと思い切った施策が打ち得るし、打たなければいけないということになるので、それはまだ1つジャンプがあるんだと思うんですね。それはエンカレッジしていったほうがいいかという気はします。

○田中委員長 2001年から2002年にかけて、小泉さんのときに郵政の民営化を考える懇談会というのがあつたんです。その前後に、ごく私的にヒアリングをして回ったときに、少し都心から離れたところに行くと、郵便局長さんはその地域の中で唯一の国家公務員だというわけですね。国家公務員というのは自分も誇りにしているし、国家公務員だから息子の嫁の相談にものれるという類の話があつて、「うーん」と言つて帰つて来たんですけれども、今ここで言っていることはその話はもうないんですと。国家公務員でももちろんないし、業務は政府保証でもない、それは経営の合理化であり、リスク管理であり、コンプライアンス態勢をつくってくださいと。今までは国家公務員という枠の中で、当然期待される範囲のことで閉めていたと。具体的なAさんとかBさんとかヒアリングした方々の感じでは思っているんですけれども、これは結構きつい話なんだと思うんですね。世変わりですから、ペレストロイカですから。世変わりだということが浸透しているかな。我々は、こういうふうにはリスクマネジメントみたいなこ

とを書いているんだけど。

○野村委員 民間企業としての内部統制環境というか、あるいは、意識改革というか、そういうようなものを徹底してもらわないといけませんねということを、どこかで書いておいたほうがいいような気もするんです。小手先の、例えばコンプライアンスオフィサーを置きましたとか、コンプライアンスマニュアルをつくりましたとか、そういう民間でやっている手法をただまねてきても、経営はワークしないわけですね。働く人、あるいは、会社、企業体そのものが完全に民営化された民間企業なんだということの意識改革をしていくんだということが何より大事だと。今の内部統制の議論でいえば、統制環境といわれているものを民間ベースに整え直していただくということをお願いする必要があるのではないかという気がします。

○富山委員 実態として統制が機能しないときっとボーナスは減るんですよ、民間企業って。その実感を持っていただければと思うんですよ。

○野村委員 そうですね。

○田中委員長 私は、1990年代に入る前から郵政民営化って言っていて、当時、ある有力な国会議員の先生と議論したことがあって、その時に彼が言っていたのは、「あんた、民間企業がいい、いいと言っているけれども、おれの田舎でそんなこと言うやつはいないぞ。民保と契約していても、事故が起きても払いやしないんだよ」と。最近出ているような話なんですがね。「それに比べて簡保なんか、すぐその場で払うんだぞ。どっちがサービスがいいか知っているのか」とえらい怒鳴られて、郵政民営化まかりならんと怒られたことがあるんです。

だから、リスクマネジメントもコンプライアンスも必要だけれども、そうではない財布なんだけれども、もう少し違うサービスを提供していた思いの方々がおられることは、郵政に絡んだ業務をやっておられる方の中に、「違うよ、民間はしぶちんだ、おれ達は」と。それは誰の金だということもあるんだけど、すぐ差し上げちゃうと。それがサービスだと思っておられた人達がかつてはいらした。

○増田委員 世変わりというのか代替わりなんですね。一般的に公社の職員の人達がそういう意識ということと、外側を取り巻いている人達がそういうことで公社を見ていかない限り、世の中というか世界は変わらないわけです。だから、政府が盛んに従来のような政府保証はありませんよということを、一般の預け入れをしようとする人達に言ってもらえばいいんですね。郵便局は変わるといったって、両面の人達が変わらないと。外も変わらないと中の人達も含めて変わらないでしょうね。中の世の中だけ雰囲気が変わったわけではありませんので。

○田中委員長 私、同じようなことを昔からずっと言っているものだからあれなんですけれど

も、私の本をつくってくれて、何度かおつき合いした編集者がいるんですが、その人のお父さんは長野の住職なんですよ。その私が懇意の編集者のお父さんは本を読む人で、小生の書いたものも読んで、「彼が言っている郵政民営化というのは本当に実現するのか」と。その編集者は「今すぐとは言わないけれども、実現すると思う。それが流れだ」と言ったら、その住職が「それがもし起きれば世変わりだな。長野の田舎も変わるな。これは全然違うぞ。田舎で特定郵便局長が果たしているのは、ただのサービスセンターになると。それは世変わりだ。でも、起きるのかな」と言われたと言っています。でも、それからいくと経営の合理化、我々は当然それはやってもらわなければ困ると言っているんだけど、そう簡単ではないんですよ、多分ね。ネットワークの隅々で。

ごく最近、私のところにある支社長が来まして、「サービスセンターになれなれと言っているけれども、本当になれるかどうかは幹部としても考え込むときがある。それは今までのルールと違う」と言うんです。ひまわりサービスは東京の本部が言っているほど浸透してないと。それはそうなんです。それは届け先の個々の家庭ごとに違うというんですね。「おばあちゃん、元気かい」と届けることが美風だというので日本国は一色に塗り込めないことは郵便局員はみんな知っているというわけ。前よりも足を引っ張るのが進んじゃったなど、おじいさん、おばあさんにじろじろ見られるのは嫌だと。

そのことについて触れたほうがいいのか、触れないほうがいいのかというのは、郵便局員はいつも考えて、これは距離を置かなければ駄目だと思ったときには話題にしないんです。そんなことをいちいちしないというのは国家公務員としての自負だと。それがあらゆるサービスを行政から委託してやれと言われても、そうでないところで、例えば郵便配達の業務というのは成り立っている。だから、ここのうちは裕福だから、高額商品のダイレクトメールはこうだとかいって印をつけて、ここは貧困家庭だとかいうようなことを、例えばつくってしまう。サービス会社というのは多分そういうことでしょう。郵便局員にそこまでやらせることは、今まで自分が支社長として言ってきたことと反することになる。彼は、この川は簡単に渡れる川ではないと言っているんですよ。

だから、郵便局会社がサービス会社になればいいといったって、あるいは、行政から委託といったって、行政から委託するんだったらどういって自己トレーニングをすればいいのか、何を用意すればいいのか。今までとは全然違うものを用意しなければ、サービス委託会社が変われません。田舎だったら局員のほとんどは郵便局会社か郵便事業会社に行くわけで、銀行、生保に行く人達はほとんどいないわけですから、変われただって、民営化委員会がマニュアルを

つくってコーチをやってくれるんですかと。実務家に言われちゃってなかなかつらいよね、これは。ここで書いていることは。

○増田委員 確かに、それぞれの地域によっても違うということなんでしょうけれども、その根っこが公務員であって、一律の公平原則でやるという今までの原則が変わって、これからはまさに個々に優劣をつけることが大前提の民間サービス事業会社と同じになるわけですね、競争していくということで。いずれにしてもサービスの質を向上させる競争なので、そのところが、今までは独占のため相手がいなかったものが、競争相手がいっぱいいるというところに切り替われば、かなりの人達が変われるんだと思うんですね。ただ、さっき言ったように、そういう中での経営の合理化の努力ということ、それから、周囲の地域全体で今まで郵便局を利用していた人達の目線がどれだけ切り替わるかによって、そこは違ってくると思うんですね。どういうことを期待しているかということですね。

○田中委員長 統計の話で、サーベイというか世論調査で、今から十数年前からものすごく家庭、家計が変わってきて調査が本当にしにくくなったんですね。それは国勢調査にも反映していると思います。

○増田委員 確かに前回と前々回とがらっと変わりました。

○田中委員長 だから、簡単にアクセスできない、普通の時間帯だといないとか。田舎はそんなことないかもしれないけれども、田舎だって事情は変わってきていますよね、独居老人が増えているし。

○増田委員 この5年間の変化というのはものすごいものですね。前回の国勢調査が平成17年10月、その5年前の平成12年の国勢調査、この平成17年と平成12年の違いは極めて大きいですね。

○田中委員長 だから、サービスセンターといっても、地域展開、いろいろ共通の因子を持ったところで拠点ごとにやらないと。全国一律というのは、ユニバーサルサービスはユニバーサルサービスなんだけれども、サービス拠点という以上は、全部事情が違うから、そういうときから細かい体制にしないと、ここの継承のところの絵は描けないんだと思うんですね。

○増田委員 したがって、さっきのひまわりサービスの例ですけれども、その中でデイサービスなり何なりのサービスの名乗りを上げるというときに、あまりづかづかと家庭の中に入っていけないで、周辺のところでは触っていくことがサービスの向上になる場合と、それから、ぐっと中まで入っていろいろなケアしてあげることがサービスの向上になる場合と、それはもちろん違いがあるわけです。しかも、一般の民間企業体でやる場合にはそういうことも含め

て細かくやってサービス全体の質を上げると。

だから、サービスの質を上げるということは官民の共通因子で、あとはサービスの中身が地域や個人によって違うことも意識しつつ、サービスするということが押さえられていれば、変わるんでしょうね。サービスというのはこういうものだ、今まで比較的、定型でやられていたのが官の世界ですから、マニュアルをつくってもらおうと、それから踏み外していなければ、平和な世界が送れたということから、本当の意味でのこの地域に合ったサービスの向上とは何かと突っ込んで考えていくことが、意識改革に求められているんだと思うんです。

○田中委員長 郵便事業会社のほうになるのかな、郵便を届けながらサーベイもできますから、調査会社と受託契約できるのではないかと、それこそが求められているんだと言ったら、「そんなことをやり出したら拒否されちゃいますよ」という声もあるんですよね。「そんな政策がましいことを聞きにきて、おまえは郵便を届けていけばいいんだ。違うだろ、それ」って人もいっぱいいるというわけですよ、それをもしやり出したら。事実、“Don't know”というか、応対しない人はいっぱいいますから、インタビューに行ったら、「帰れ」と言って、何も聞き出せずに帰るということは一般にあることだから。

○富山委員 マーケティングサーベイというのは違う形になっちゃいましたね。最近のマーケティングの考え方というのは、緻密に調査して緻密にものをつくり込んで売るというものをやめていて、ネットでぱっと調べて仮説でほんとマーケットにぶつけて、ぶつけてみてどうだったらまた変えちゃうというような。

○増田委員 そういう形なんですね、大づかみで。

○富山委員 そういうふうに変まっているので、昔のような大リサーチをかけて、市場全体がこうだとやっているうちに市場が変わっちゃったりするんです。市場調査だけで半年の間がらっと変わっちゃったりするから。そういう意味ではそうですね。技術革新とかいろいろな問題が変えちゃっているんでしょうね。

○辻山委員 今のひまわりサービスとの関係でいえば、今は、市場リサーチのお話でしたけれども、逆にサービスを受けている人のニーズのほうが重要で、それは今までみたいに無料で任意にやるのではなく、無料でやっていると本当にニーズがあるのかどうかかわからないけれども、安くても有料にすれば、望んでいる人と望んでいない人がはっきり峻別されるので、そういう意味では、市場というか、有料化というのが本当のニーズのありかを探るものだと思います。

○田中委員長 反映してくるわけですね。

○辻山委員 ええ、そういうことだと思うんですね。放っといてくれという人は絶対に頼まな

いはずなので、ボランティア的なものだとニーズの所在の突きとめ方が甘くなるということなのかなという感じがするんですね。

ただ、先ほど来の全体の流れの市場化あるいは民営化、民営化ということは、市場の評価にさらすという面がありますが、もう1つはユニバーサルサービス、それに伴って、例えば、この「基本的な考え方」の「対等な競争条件の確保」というのは、そうしなければならないと書き込むと思うんですけども、一部残っていく部分がありますよね。配達の際の駐車については、郵便配達は大目に見られるとか。そういうのもだんだん縮小していくんでしょうね。ですから、民営化の本当の精神というのは市場のテストにさらしていくということですが、ユニバーサルサービスを課すということに伴ういろいろな制約がありますよね。それはプラスの面の制約とマイナスの面の制約と両方ありますけれども、特権を与えてあげる面、逆に、そういうものがないと、ユニバーサルサービスが課せられている、義務が課せられているわけですから、不利に働く面と。この辺はなかなか難しいと思うんですが。

先ほどちょっと言いそびれたのは、「基本的な考え方」の「対等な競争条件の確保」というところですね。特権を全部外すということは現実にできていないとしたら、将来的には全部外すということと、当面は本当に限定的に残る、その辺は書かなくていいのかなということがちょっと気になったんです。

○富山委員 例えば、ユニバーサルサービスに伴って制度上残る可能性のある、特権的な部分をほかのところに乱用するとか、そういう趣旨なんですか。

○辻山委員 まあ、そうですね。あるいは、それも可能な限り縮小して、少なければ少ないほどいいことなんだと思うんです。ヒアリングなどでも、在日米商工会議所ですか、駐車に関して盛んに意見を出されていましたね。

○田中委員長 言っていましたね。

○野村委員 普通だったらやらなくてもいいことを委託する代わりに与えられる特権というのは、均衡が保たれるかどうかというのがポイントなんだと思うんですよ。そこのバランスが欠けていれば対等な競争条件ではないということになるので、課されている仕事、要求に対して合理的な範囲内での特権が与えられているかどうか、ここは我々も関心を持っているところではないかと思うんです。だから、当然のことながらユニバーサルサービス義務というのはだんだんなくなっていったって、例えば宅配業に関してはないわけですね。にもかかわらず、そこでも特権があるのはおかしいと、そういう議論だと思うので、そこのバランスをちゃんとチェックしますよということで、だんだん縮小していけばいいのではないかと思いますね。

私は法律家なので、どちらかというところ、マーケットは大事だと思っておりますけれども、マーケットに参入する前提のところにはいろいろなルールがあって、入るときにかなり違いがあるわけなんです。資格要件みたいな事実上のハンディキャップがあったり。しかし、そのゲームが最も効率的なゲームになるように仕掛けてあるわけなので、そこが非効率になっていないかどうかということ全体として見るべきだと思います。マーケットが活かされるための前提として設けられているものについては、過不足のない状況になっているかどうかということには関心がありますね。そこをゼロにすることが市場化ではないという気はします。

○田中委員長 3の「今後の調査審議の進め方」で、「フォローアップ」と「新規業務に関する調査審議」ですが、「フォローアップ」は、我々が任務を引き受けまして、3年経った時点で総合的な見直しを行うこととなります。そういう意味からいきますと、民営化の実施状況はトータルにチェックを入れる必要があるということで、例えば来年の秋ぐらいには3年の総合的な見直しの作業をしなければいけないと思うんですね。そうすると、民営化からほぼ1年たったところでどうなんでしょうということなんですが、民営化プロセスの段階、段階で勉強しなければいけないということからいくと、半年ごとに実施状況についてフォローアップをすることが必要なのかなと思います。そういうような文面でここは書きたいと思っています。

それから、「新規業務に関する調査審議」、これが当委員会の最も重要と思われているところなんですが、当初に比べれば論点も大分フォーカスが絞られてきたように思います。民業各社のフォーカスも絞られてきましたし、日本郵政のほうも相当程度絞って問題点を明らかにされてきていると思います。当然のことですが、新規業務の具体的な申請という話が10月以降には想定されますので、日本郵政の側の準備状況については、相当絞り込んだ形で報告を受ける必要があると思いますし、そこで出た意見が公示されることによって、民間企業の側でもさらに問題点を絞ってこの委員会に意見表明されるのではないかと思います。そういうことからいきますと、この委員会としては透明性を重んじながら、今後ともきめの細かい調査審議を行うことになろうかと思いますので、ここはそういうことについて書き込もうかと思っております。

いただいた時間が終わりかけていますが、事務局、よろしいですか。それでは、意見の取りまとめにつきましては、本日の議論を踏まえまして、私のほうで具体的に詰めさせていただきます。文案を作成いたしましたら、次回会合に諮ることといたします。本日の模様については事務局からブリーフィングをしていただきます。