

郵政民営化委員会（第54回）議事録

日時：平成21年2月24日（火） 10:00～12:00

場所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 これより第54回郵政民営化委員会を開催いたします。

本日は5人全員出席しており、定足数を満たしております。

郵政民営化の進捗状況について、これまでの議論等を踏まえまして、意見書の骨子案を事務局から説明していただきます。

○佐藤事務局参事官 それでは、お手元の本日の資料、「意見書骨子案」に沿いまして、意見書の内容としてはこういうものが書かれるべきかなというふうに事務局として考えている点等につきましてご説明を申し上げます。

意見書骨子案をご覧くださいまして分かりますように、大きく1の基本的な考え方と、2の具体的な意見、最後にまとめという形でつくったらいかがかなというふうに考えてございます。

まず、「基本的な考え方」のところですが、（1）が「郵政民営化の進捗状況を検証する視点」ということ、それから（2）が「健全経営の確立」、大きく2つに分かれてございます。

（1）の「郵政民営化の進捗状況を検証する視点—良質で多様なサービスの提供による国民利便の向上—」ということですが、全体としては、最も重要な視点としては国民利便の向上である。つまり、これまでのサービス水準が維持されるとともに、多様なサービスの提供ということで、国民が成果を実感できることが大切だということであろうかなと思います。

それで、①として、「郵便局ネットワーク及びサービスの水準の維持」というふうに書いてございます。まず、やはり郵便局ネットワークの水準が維持されて、これまでのサービスが引き続き提供されることが重要。そのためには、担保するために法令でいろんな事項が定められておりますので、その辺がきちっと遵守されているかどうかを確認するということと、国民の幅広い声を聞くことが重要だというようなことかなというふうに思います。

それから、②の「多様なメニューのサービスの提供」ということですが、もちろん厳格な内部管理態勢が要りますが、その中でやはり民間企業らしいサービスを提供して

国民の利便を向上していくことが重要だと。そのためには各社の新たに実施された業務やその実績の確認が必要だということ。

また、金融二社について業務規制の緩和ということについても、やはり重要な視点は利用者にもたらされる利便性の向上であるというようなこと等々を書いたらいかかなというふうに思います。

(2)の「健全経営の確立」ということですが、国民利便の向上を図る上で基本となるのは経営の健全性であるということ、そしてこれは株式上場を目指す上でも重視すべき事項であるし、費用の削減やリスク管理態勢の確立、さらに収益力の向上といったことを見ていく必要があるということでございます。

こちら辺が大體基本的な考え方に書くべき内容かなというふうに思います。

続きまして、「具体的な意見」でございます。ここもサービスについてと健全経営について分けてございます。

(1)で「良質で多様なサービスの提供による国民利便の向上」ということで、①が「郵便局ネットワーク及びサービスの水準の維持」ということでございます。

ネットワーク水準の維持につきましては、やはり簡易郵便局の一時閉鎖が増加した、そのために郵便局会社では対策をしているけれども、必ずしも十分ではないというところがあるということですが、実際、対策の結果もありまして、一時閉鎖局数が減少している点について、その効果もあらわれつつあるということもあります。他方、金融サービスを取り扱う簡易局が減っているということなどもありますので、引き続き注視が必要かなと。

それから、やはりその水準の中長期的な維持ということから言いますと、郵便局の効率的かつ安定的な運営が必要だと。過疎地においてはコスト削減で郵便局を維持する、都市部においてもネットワークの効率化を推進する、さらに郵便局の持つ集客力をさらに向上していくという努力も必要だということが内容かと思えます。

2つ目には、郵便局におけるいわゆる一元的対応の話でございます。これはいろいろ問題点が指摘されているところでございますけれども、民営化後も郵便局で三事業が一体感を持って運営されるということが利用者利便に資するというだけでなく、経営上の要請でもあります。ただ、いろいろと批判が寄せられておりまして、郵便配達途中の郵便外務員が貯金を預かれなくなったとか、郵便局長による小包の集荷が制限されているとか、年賀はがきの販売で2つの会社が競合しているとか、ゆうゆう窓口と郵便局窓口があって分かりづらいとか、苦情がたらい回しされるとか、いろいろあります。

こういったことに対応するために、グループ各社では連携強化等を行っていますけれども、その成果を見極めるにはもう少し時間がかかるかなと。いずれにせよ取組のさらなる積極的な推進が必要かなということです。

それから、いわゆる総合担務の話ですけれども、いろいろ施策を実施しておりますけれども、これに加えて、郵便局会社が郵便をやるとか、郵便事業会社が金融サービスをやる等々、いろんな方策があり得ますので、幅広く検討していくことが必要だということかなと思います。

さらには、三事業のサービス水準の維持でございます。やはり民営化後、各サービス水準が低下したという批判もあります。不在通知を受けた郵便物を遠くまで取りに行かなければならなくなったとか、待ち時間が長くなったとか、いわゆる送金サービスの手数料が上がった等々の話でございますけれども、その原因についてはいろいろ指摘をされておまして、各社ではいろいろ不合理を是正するための見直しをしていますけれども、今後とも利用者利便の確保のための取組が必要かということが、やはりサービス維持の点では書くべきことかなと思います。

続きまして、②の「多様なメニューのサービスの提供」、これはまた新しい業務の話でございます。ここについては、各社の新規業務がいろいろあります。例えば郵便事業会社の国際物流だとか、郵便局会社のコンビニとの提携や金融商品のサービスの提供だとか、またゆうちょ銀行のクレジットカード業務だとか、かんぽ生命保険の法人向け商品の受託販売だとか色々ありますけれども、いずれにせよまだ業務開始から日が浅いということもございまして、利用者利便にしても収益改善ということにしても、いずれにしても貢献度はまだ低いということかなと。実際、関係業界からもほとんど影響がないというご意見もございます。

いずれにせよ、利用者利便の向上ということを最も重要な視点としつつ、業務規制の緩和ということが必要かなということでございます。

以上が具体的な意見の（１）のところでございます。

続きまして、（２）の「健全経営の確立」でございます。ここは、骨子案にございますように、①から④まで会社ごとに記述したらいかがかなと思います。トータルとして、郵便物が長期的には減っているとか、貯金や保険の契約も減少傾向ということもあるのですが、民営化後１年間を見てみると、いずれにせよ税引き後5,000億円ぐらい利益を計上していますので、民間企業にふさわしい経営の確立に努めてきたということが今までもうかがわれるということなんですけれども、これからもさらに経営の合理化、収益向上等の努力が必要だということであろうかと思えます。

各社ごとですけれども、まず①の持株会社については、グループ全体の持株会社として、グ

グループ全体の価値を高めるということが必要だということ。そしてグループの一体感の醸成という面に努めておられるわけですが、やはり郵便局におけるサービスの一元的対応が損なわれているというような指摘がございますので、持株会社としての適切な対応が必要だということでございます。

それから、日本郵政等については、上場ということも予定されていますので、グループ全体としての中長期的な事業戦略やいわゆるエクイティ・ストーリーといったものの提示も必要だということでございます。また、特に郵便局会社については、やはり長期的な健全経営の維持を不安視するというご意見もございますので、国民に分かりやすく運営の在り方を示していくことも必要だということが日本郵政の部分で書かれるべき話かなと思います。

②の郵便事業会社ですけれども、長期的に郵便引受物数の減少が今後続くということが想定されておりますので、やはりサービスの多様化等で収益の増強を図ること、それから今まで3回も業務改善命令を受けているということもございますので、コンプライアンスであるとか業務運行体制の確立といったものが必要であると。そのためにも、ITを活用して業務管理システムの構築をすることが急務だということかなと思います。

それから、③の郵便局会社についてでございます。営業収益の大宗を金融二社からの手数料に依存しておりますので、その安定性、収益性ということから言えば、やはり競争力の高い金融代理店としてやっていくということが必要であると。そのためにはコンプライアンスや業務の効率化というのはもとより、ネットワークの強みを生かすだけではなくて、さらに金融専門家として郵便局員の知見を向上してもらおうとか、そのためにさらに人材育成や外部からの人材登用等も進めなければいけないということ。

さらに、郵便局別の経営管理であるとか地域の顧客との対話によるニーズの把握等々によって、業務の弾力的な展開が必要だという話でございます。

④の金融二社でございますけれども、今のところ健全度は高いレベルを維持しているのですが、これは資産構成が、いろいろ運用制限もあって、民営化前とあまり変わっていないということがありますということの結果でしょうが、そうは言いながらもやはりゆうちょ銀行においては金利リスクがあったり、かんぽ生命保険では構造的な縮小リスクがあったりということで、まだまだ問題点を抱えている。やはり株式の上場・売却ということがありますので、新商品の開発であるとか厳格な内部管理態勢等を行って行って、収益性、成長性をともに高めていく努力も必要であるということかなと思います。

以上が健全経営の話でございます。

(3) に参りまして、「上場に向けた体制整備」であります。やはり株式上場ということが経営の透明性を高めて、株主の目線からの市場規律の貫徹という大きな意義を持つものでございますので、適切なタイミングで上場が行われるように、必要な内部統制の整備であるとか決算体制の整備であるとかをやる必要があるということ。

さらに、投資家の信認を継続的に確保するためには、やはり健全性を基盤としつつ、収益性、成長性を高めて、企業価値の向上を図る必要があると。そのために中長期的な事業戦略、エクイティ・ストーリーの提示ということが必要だということでございます。

あとは、「その他」でございます。その他としては、大きく分けて雇用と地域社会の話と資産の活用の話かなと思ひまして、1つには雇用環境の整備ということで、やはりモラルの維持向上ということから、そのための労働条件の整備、要員配置、人事交流、良好な労使関係の維持という話かなと。

それから、やはり地域社会との連携ということも書く必要があるかなと思ひます。公社時代から地域と関係を培ってきたわけですけれども、やはり民間企業としても新たなコミュニケーションを図って、地域での存在感を一層高めていただけるような工夫をするという話が必要かなと思ひます。

あとは、日本郵政グループが前の公社から引き継いだ事業や資産、郵便・貯金・保険の三事業以外の事業、資産についても、効率的な活用であるとか適切な譲渡等を通じて、利用者利便の向上だとか収益増強に貢献するようにするべきであると。そのために日本郵政グループとしては、手続の透明性・公正性も必要だというようなことかなと。その他の内容としてはその程度かなというふうに思ひます。

最後に「まとめ」です。まとめのところで書く内容としては、今回の見直しの意義について、最初の1年あまりを経過したところでのデータをもとにしてやっておりますので、その時点で郵政グループ各社の状況といえば、民営化直後の混乱期を脱して、ようやく安定して業務運営をするようになったということで、まだいろんなサービスメニューの提供というものの取組も緒についたところということで、いろいろ長期的な郵便物の減少等々もありますけれども、何とか最終利益を確保しているということは評価に値するけれども、問題も確かにある。いろいろ解消に向けてやっているけれども、いろんな取組はまだまだ試行錯誤の域を出ていないので、十分な見極めにはまだまだ時間が必要だということなのかなと。

そういったところを踏まえて、この委員会では、実情の把握に努めて、状況を確認し、問題が生じている場合には問題の所在を指摘して、その検討の方向性といったようなものを示すよ

うにしていきたいということで、関係者による今後の検討と事態の改善への努力を促したいというような内容でございます。

また、昨今の内外金融状況等の大きな変化ということもありますので、このグループへの影響についても注視する必要があるという話。そして最終的にこれらのいろんな事態の推移を当委員会としても注意深く観察していきたいという話かなと思います。

最終的なまとめとしては、やはり株式を公開して上場することによって経営の透明性を高めて、民営化会社によって株主の目線からの市場規律を貫徹させるということが、この郵政民営化を最終的に成功に導くものだとすることを強調するような形で締めたらいかがかなというふうに思います。

意見書骨子案に沿いまして、内容となるべき事柄について、大体こんな感じかなということをご説明いたしました。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

郵政民営化の見直しの時に、何とどう比較するかということですが、小泉内閣の民営化法というものもあるのだけれども、橋本行革の時代から一連の郵政改革という命題はずっと続いていたわけですね。

それで、小泉内閣の最初は郵政公社法案をかけたわけです。小泉総理は、それを民営化に至る一里塚というふうにして、そういう意味からいくと、この比較で、郵政公社の話になっているのだけれども、郵政事業庁との関係、特にこのかんぽの宿の話はどこまでリンクしているかはともかくとして、この話が出ているのは元々郵政事業庁時代の話がこの民営化会社が引き継いでいるということですから、比較の対象を日本郵政公社とするというのは、多分国民目線からいくと違うだろう。比較するとすれば郵政事業庁の時代のものに対して、橋本行革の考え方が日本郵政公社にある程度流れ込んでいるし、しかもこれを短期で終わらせるという、民営化会社をつくるというのは政治的意思として決まったということからいくと、そこはちょっとはっきりさせた方がいいかなというふうに。それは長く書く必要は全然ないのだけれども、日本郵政公社と比較するというのは、それは違う。郵政事業庁と比較するというの方が、私は事柄の性質上そういうものではないかというふうに思っているのだけれども。したがって、そういう視点に立つと、ちょっと比較時点をどうするかということがやはり出てくるかなというのが1つあります。

それから、これは見直しである以上、経営そのもの、日本郵政の経営者に対するメッセージでもあるのだけれども、その時に日本郵政の経営者が負った使命というものを改めてここで整

頓しておいてあげた上で、非常に縛りのきつい中で経営をされているということは、国民にも、あるいは国会の方々にも改めて言う必要があるかなというふうに思うのです。

それは例えば、基本的な考え方のところ国民利便の向上、これは確かに民営化法が言っていることなんですが、しかしこれだけを行っているわけではないので、経営体としての事業価値の向上ということは一連に流れています。背景には2つポイントがあって、事業体としての価値の向上がなければ将来の国民負担増のリスクがやはりある。例えば郵便料金等についてあるわけですし、それから事業体としての価値が向上すれば、株式売却によって国民に対して利益を還元できる、それも非常に重要な話なので、これは利用者利便の向上以外にもこのポイントはやはりある。

それからもう1つ、この委員会が置かれた一番大きな理由でもあるのですが、民間秩序への整合的な一体化を図る。背景にはいわば巨大な官業とみなし得る金融二社がある。これをどういう形で民間秩序の中に一体化させるのかというために、新商品の許認可等についてこの委員会設置が行われたわけです。ただ単に事業価値の拡大だったら、まあできるし、利用者利便の向上ならそれはそれだけでできるのですけれども、この3つ、利用者利便の向上も、事業体としての価値向上も、それから民間秩序の中に整合的に一体化していくということも合わせた目標だから委員会が設置されたし、かつ日本郵政の経営者の人たちには非常に厳しい制約を課している。簡単な話ではないということだと思ふのです。

そういう意味からいくと、元々これは、この民営化が成功するかどうかというのは、針の穴にラクダを通すというぐらいの作業なんだということですから、我々の評価としては、とりあえず利益を出しているからまあいいでしょうというようなレベルではやはりまずいかなというふうに思っています。

それからもう1つ、国民が思っていて、この委員会で言うかどうかもあるのだけれども、官業時代の、要するに郵政事業庁時代のレガシーコストを日本郵政の経営者は負っているわけですね。白地の中で彼らが経営を引き受けたわけではない。この過去からの遺産のコスト高という問題の中にこのかんぽの宿の話も出てくるし、それからこの経営体が非常に身動きが悪い理由もある。やはりレガシーコストを負っているという中で経営をお引き受けいただいているということは、どこかの形で言う必要がある。それは国民が民営化をやるべきだということについて2005年の時点で多数票を投じたということの背景には、レガシーコストは目にあまるし、将来は納税者の負担に降りかかるリスクが少なくともあるということからこの法案が通過したということからいくと、レガシーコスト、どういう日本語がいいですか、過去からの、官業時

代から引きずったコスト高……。

○辻山委員 負の遺産。ちょっと刺激的な表現ですが……。

○田中委員長 高コスト構造ぐらいはいい……。

○富山委員 非効率な資産。

○田中委員長 という問題はやはりあって、それともう1つ、だからこそ、我々がもし注文を付けるとすれば、日本郵政公社より継承した、これも形はそれは日本郵政公社より継承したのだけれども、過去の事業体から継承したこの事業、資産というものの問題点があるとすれば、それは現経営者の問題ではないのだから、全部表に出して、要するに国民とともに考えるという目線からいくと、ディスクロージャー等についてやはり少し覚悟がなかったのではないですかと。だからとかくの猜疑心をもし国民に引き起こしたとすると、それはやはりまずい。官業時代ということは、持ち得ているものはすべて国民の資産なんだから、ただ国民の資産がどうしてこういう事業形態になったのか、あるいはどうしてこういう取得になったのか、その運営がなぜこうなったのかということについては、もう全部表に出して、西川社長時代に起きた話ではないわけですから、だからそれを出せば、それはいささかの摩擦は起きるけれども、でもそれは国民とともに考えるという目線がないと日本郵政株式会社の社長はやはり務まらない。務められないくらい厳しいポジションですから、日本郵政の社長はやはりそういう厳しい中で経営をお引き受けいただくわけですから、過去のものも全部国民の前に出すという覚悟を我々としては支援してあげる、やりなさい、委員会だって責任を取りますと。責任を取りますというのは、要するに何か摩擦が起きれば、それは委員会だって日本郵政株式会社がディスクローズすることによってつらい思いをされることがあれば、それは委員会もその場に出ていく必要があるでしょう。一応問題点は、これは日本郵政の経営者の問題、これは経営者が受けざるを得なかった問題というものの仕分けのための基準づくりは、やはり委員会が多分やる必要があるのだと思いますので、どういうこの見直しの意見書を出すかということはあるのだけれども。

○飯泉委員 今しか言えないですよ。

○田中委員長 今しかね。今までは、あまり言うと、何を偉そうに言っているんだという、見直し規定があるから……。

○富山委員 だから元々郵政は、かんぼが2,400億円のを120億円に落としたわけではないですか、あの時わざわざ。この委員会でも議論をして、ああいうちゃんと監査委員会をつくって、評価替えをするべきという議論をしたわけで、あの時2,400億円から120億円に落ちたということは世の中に対してちゃんと言っておくべきだったのですね。あそこで落としているわけ

でしょう、あれは専門家がちゃんと集まって評価したことになっているわけで。

○田中委員長 減損を立てたのですね。

○富山委員 立てたのです、減損を。

○辻山委員 ではちょっと、意見を述べさせていただきます。この意見書にも関係するのですけれども、ここでは基本的な考え方として2つの柱を立てているのですけれども、そもそも郵政民営化はなぜあったのかという面から見ると、この(1)と(2)でそのことを言い尽くせるのかという感じがあります。そういう意味では、この前に前文でそういうことが入るのかなという理解だったのですね。

元々今委員長がご指摘の、今回郵政民営化に至った経緯、官業時代の高コスト構造というものがありましたし、それから金融事業の肥大化、その2つを解決しながら、一方ではユニバーサルサービスを維持しなければならない、そのためにこの郵政民営化ということに踏み切った。しかしここでいう基本的な考え方にいきなり入ると、何というのですか、郵政民営化は、そもそも良質なサービスを提供するためとか健全経営のために実施されたわけではないので、進捗状況に対する基本的な考え方が郵政民営化というものが元々目指していたものというように誤解されないか、なかなか難しい書き方なのかなという感想をもちました。

場合によっては前文のところを十分にうたっておく必要があるのかなというふうにまず思ったのが1つ。

それから先ほどの減損の話なんですけれども、これはやはり減損というのは、この前富山委員もおっしゃいましたけれども、人件費の問題がありますよね。ただこれはグルーピングの仕方でもかなり違うのですよ。グルーピング次第で減損額は全く違う姿になってしまうので、専門家がやっているということによってそれを信頼せざるを得ないのですけれども、ちょっとよく分からないわけですね。そこまで帳簿価額が下がったという理由が……。

○富山委員 ただあの時は、もう要するに個別事業会計とするというのは法律に明記されていきましたから、それを前提にして、仮にあのようなM&A、あそこは一種のM&Aですね、公社から株式会社に譲渡しているわけですから、そこでM&A型の減損をかけるという前提に立って、当該事業部門は売却予定事業部門と考えれば、あれはフェアですよ。もし売却するかどうか分からないという資産であれば、いろんな考え方、グルーピングというのはあり得ますけれども、事業として売却するということは法律に明記されているわけですから、あれはフェアでしょう、どう考えてみたって。

○辻山委員 もちろんそうなんですけれども、ただ事業として売却する場合でも、あの時、私

もデューデリの手続きについて少しどうなっているのかと委員会で発言したことがあり、今回その時のことを思い出していたのですけれども。

○富山委員 だって、毎年40億円の赤字が出ている事業でしょう。だから逆に言うとよくぞプラスがついていますよ、この実感で。

○辻山委員 そうなんですけれども、減損処理をやる時に、固定資産の使用価値と、固定資産を事業売却する価値の両方のケースを考える必要がある。

誰かに売却するという事なので、グルーピングのやり方によっていろいろのデューデリの方法はあると思うんですね。あれが本当に正しかったかどうかというのは資料を見てみないと分からない。

○富山委員 分からないですけれども、あそこでの会計処理が正しかったかどうか、これは多分神学論争で答えが出ないんですよ、いろんな考え方があり得るから。そこを今議論してもしようになくて。

○辻山委員 でもその辺は検証されるわけですね。

○富山委員 検証してもらえればよくて、むしろ、多分、田中委員長の言われたことは、その問題ではなくて、あのようなものに2,000億円かけたことがけしからんわけですよ、そもそも論として。

○辻山委員 もちろん。

○富山委員 専門家から見れば、私は旅館の経営を一杯やっていたから、かんぼの宿の平均像は設備効率は悪い、人件費は高い、何であんなものを官業でやっているんだ、民業圧迫も甚だしいですから、だからそもそもその問題が大変な、やはりあんなもの、官業だからあんなことをやっていたんです、どう考えても。だからそこはやはり背負っていることは事実で、あれが仮に500億円でも400億円でも100億円でも、どうせ文句を言う人は2,400億円のものを何でそうやって売るんだって、文句を言う人は決まっているんですよ。

○辻山委員 だから2,400億円を負っていかなければならないというのはそうなんですけれども、100億円というものが切り離す価値として本当に正しい価値だったかどうかは分からない。

○富山委員 それは分からなくても、だからそこは今本質的な論点ではないわけで、要はそもそも負のレガシーコストを背負っているということは、あんなものを2,400億円も国民の税金を使ってつくったということが、あれは大罪なわけでしょう。だから今回の100億円がフェアか150億円がフェアかと比べれば、もう桁違いにとんでもないことを当時の関係者がやってるわけですよ。だからそれは本来私は言うべきこととしてちゃんとやった方がいいと思う、それ

は明らかです。そっちの方が私としてはメインイシューで……。

○辻山委員 おっしゃることは分かりますけれども、あの100億円というものがどこから出てきたのか。減損だから当然でしょうということにはならない。

○富山委員 それは意見はいろいろあるでしょうけれども、そこは私は触れる必要はないと思っていて、ポイントはあんな構造的に赤字を抱えざるを得ないものをつくったことがいかんわけですよ、どう考えたって。だからそこはやはり負のレガシー、負の遺産を引き継いだことは事実だから、そこを明確に言うべきだというのは私も全く賛成です。

○田中委員長 民営化委員会がどこまで報告書に書くんだというふうにみんなに言われるようになって、それは注目しているぞとちょっと心理的には感じていますね。

○飯泉委員 中央でも地方でも最大の関心事です。

それで、今委員長がおっしゃったように、私はこの内容についてはあくまでも、先ほど辻山委員のおっしゃったように、スタートから先の話なんでこういう感じかなと。ただ、今しか言えませんよねと申し上げたのは、第1回目の見直しだからなんです。これは2回目になると、何で過去のことを引っ張り出してきてということになるので、やり方としては辻山委員がおっしゃったように、前文にここに至るまでの経緯ということで、今おっしゃったレガシーコストの話もそうだろうし、どこと比べるのだという、そういう点も必要だし、おそらくディスクローズをまだ国民にされてない、あるいは忘れられてしまった部分が多々あるので、そういうものをまとめてみて、それでこの前提に立って以下こうなんですと、ここの内容についてはこういうことだとは思って。

ただ最後に強調された最近の情勢を、アメリカとかヨーロッパとか日本の株の今の状況を、あるいは100年に一度の経済危機からいくと、果たして本当に株式を上場することが今の段階で本当によかったのか。

逆に言うと、今日本の企業に対しても、とにかくアメリカ式で、連結から始まって全部株式を上場するのがいいんだということを言っているのですけれども、今逆に株式上場しない方がいいのではないのかと、民営化の話ではないですよ、一般にそういった話でアメリカナイズし過ぎているのではないのかということがあって、そうなってくると、今ここでその部分のみ、これを最後に強調するというのは、果たして本当にそれでもつのかなというのもありましてね。

だからだめだったのではないかということ言われかねない。せつかくここまでまとめてきているのに、最後のその部分だけ、別にそれはその目的でやってきたから構わないけれども、強調するとまで果たして言うかどうかね。

最近はとにかくアメリカナイズしたことがまずいんだ、失敗だったのだと。そもそもアメリカがあんなことをやるから、ほら見たことかということで、税制にしてみても何にしても、みんなどちらかというとならアメリカでつくった基準を日本に取り入れてきてやろうとして、難しい局面に立っているのではないですか。だからそのところだけちょっと引っかかるかなと。ましてや、これが出る時期になるともっとひどい状況になっていると思うので、その2点だけ思いました。

○野村委員 まず最初の委員長のご指摘に対する感想ですけれども、私も基本的にはこれは確かに進捗状況の見直しに関する意見表明ではありますけれども、このままだと何かゼロから始まっているというイメージがあるんですね。やはり最初のスタートの定点はマイナスだったということははっきりさせるべきで、そのマイナスをゼロに近づけるのでも相当大変で、さらにそれをプラスに転じていかなければいけないという大きなミッションを持っているのだということをも確認した方がいい。その上で進捗を評価していかないと、そもそも測定は無理なんだという意味においては、やはり進捗状況の見直しのロジックの中でも、最初の出発点がマイナスだということを書くことは決して矛盾していないだろうというふうには思うんですね。

どういう表現を使うのが国民に分かりやすいのかは分かりませんが、過去のしがらみとか、そういうようなことなのかもしれません。そのしがらみの問題とレガシーコストの問題とはまたちょっと微妙に違うところもあって、しがらみという場合には、政治的な問題とか、そういうものも含んでいると思うんですね。

それから、飯泉委員のおっしゃっていることはよく分かりますし、私もそれは決して否定する立場ではありません。ただ、株式の上場というのはアメリカとは必ずしも関わりのあるものではなくて、私は会社法が専門だからなのかもしれませんが、1600年頃から株式会社というものはずっと脈々と存在してきて、いわば一種の巨大なビジネス事業を展開する上では、この株式というものの上場を行って、大量に資金調達、資金を集めるということ以外に大きな事業体を展開することは難しいということは大前提だろうというふうには私は思いますので、そういう意味では上場というのはもうちょっとニュートラルな問題なのかなというふうな感じはしております。

○飯泉委員 今、野村委員の言われることはもっともなことで、それは十分わかった上で申し上げていて、逆に言うと、会社がどうやって資金調達しているかということ、株式ではなくて、もう金融借入というのは世の中にどんどん広がっている。逆に言うと株式公開したために外資にどんどん買われてとか、ああいった話がどんどんクローズアップされている中で、ここはと

にかく強調したいのだとまで言う必要はないのではないですかと、こういうことを申し上げて、別にこれが最初からの目標であったわけなんで、これを消すべきだと言っているわけではなくて、強調すべきだとまで主張しなくてもいいのではないですか、というふうに申し上げたということですね。

○富山委員 この観点に近いところですけども、この株式の公開云々ということの背景としては、金融二社をどう分離していくかという議論がちょっとあるような気がしていて、それでここは一部の議論とガチンコになってしまうのですけれども、先ほどこの1年、2年で起きたことの示唆というのは、やはり金融事業というのがいかに潜在的に巨大リスクを抱えているかということも多分顕在化してしまったのだと思うんです。元々4分社化の思想的背景として、やはり金融事業とオペレーショナルな事業会社はリスク遮断しておかないとお互いが危ないのではないかという議論がありましたよね。それでまさにそれはすごく危ないのだということが今回実証されてしまったわけで、ビッグ3の危機も実は金融から来ている面もすごくあるんですね。要はGMACとか金融依存していたところとかがリスクを大きくしている分があるので、ですからここはやはり今の情勢においてはちゃんと遮断する4分社化の基本思想はむしろ正しいのであって、一部の人たちが言っているくっつけてしまえという議論は、実はあれはものすごいリスクを内包することになるので、そこは何か私は触れた方がいいような気がして、その脈絡において株式公開、少なくとも金融二社に関する株式公開と株式売却を論じるとすれば、二社を分離して官業から離していくとしたら、やはり現実には公開せざるを得ないということはあるでしょうから、そこは多分そうなるのかなという気はするんですね。日本郵政から公開以外にリスクを完全に遮断する方法というのはないですよ。だからそこは少なくとも何か私は一言触れておいた方がいいような気がします。

○飯泉委員 何度も申し上げますが、最後に強調することまでを言う必要があるかどうかと言っただけです。

○富山委員 書く順番とかですね。

○飯泉委員 別に位置はどこでもいいんです。ただそこまでこれなんだと言ったらここだけクローズアップされてしまうのでね。果たしてそれでいいのかということになるので。

○富山委員 その他のイシューの中に入れておけば。

○飯泉委員 いや、最後に強調という言葉だけなければいい。

○辻山委員 再確認ですね。

○飯泉委員 それを目標としてやってきているのだとかね。

○富山委員 先ほどのリスクの議論は、ちょっと気になっているのは、4分社化の問題が一応議論になっているので、その観点で私はちょっと意識してしまうのは、リスク遮断の問題と、これは実際に顕在化しているからやはり重要な問題なので、それをわかってない人があまりにも多いので、一連の見直しの議論の中でその怖さというものが。

それともう1点ちょっと申し上げると、全体のロジックとして、多分先ほど辻山委員がおっしゃった、まずそもそも前提論としての序章がありますよね。そこで何となく私の頭の構造では、その前提で考えていた言葉に照らして現状どうなのかというのが、やはり何かファクチュアルな認識としてあって、だからここを見直しましょうというのが何か、私の頭の中では落ち着きやすいところが実はあって、そうすると先ほどの田中委員長のお話もそうなんですけれども、前提としての3つの基本的な問題意識があった時に、まずどういうところからスタートしていて、それに対してこの3年間でですか、あるいは2年間でですか、経営陣が何をやってきたかということのある種の客観的な評価はあった方がいいような気がしていて、それで私はあれだけの負の遺産を背負って、これだけいろんな手かせ足かせがある中で、かつ、あれだけ猛烈に残高が減っていて、あれだけ猛烈に郵便の取扱数が減っている中で、おそらく私の認識だと、この数年だけ見ても、公社時代の国庫納付額よりも多分利益は増えているはずなんですよね、実績率は。

○佐藤事務局参事官 国庫納付額といわゆる税金と比べれば、多分税金の方が高いはずですね。

○富山委員 増えているでしょう。ということは相当頑張っていることは事実なんですよ。そこはやはりそれなりに見ていかなければ私はフェアでないような気が正直しています。もちろん問題点も一杯出てきているということは事実なので。それともう1点、先ほどの4分社化の観点で言えば、これも多分いろいろ議論があるのですけれども、なぜか郵便局会社がすごく儲からないと思われているようなんですけれども、多分そうならないでしょう。

○佐藤事務局参事官 實際上郵便局会社は、純利益200億円ぐらい、ぎりぎりといえぎりぎりですね。最初の1年ぐらいの。

○富山委員 ぎりぎりなんですけれども、でも多分当初の計画は確かクリアしていませんでしたか。

○佐藤事務局参事官 当初の計画並みぐらいですね。

○富山委員 だからあの辺の認識も、私は郵便局会社は頑張っていると思っているんですよ、あの条件の中では。

○佐藤事務局参事官 郵便局会社のところでも、4会社化等でもいろいろ議論しましたけれど

も、やはり大宗を金融二社の手数料に依存していますので、やはりそこ次第で大きく運営が左右されるということになって……。

○富山委員 それはおっしゃるとおりですけれども、要は構造的に郵便局会社はおよそもないことになっていて、郵便事業会社が儲かると思っている人たちがどうもいるのですけれども。

○佐藤事務局参事官 郵便事業会社と郵便局会社の関係、あまりそういうことよりもどちらかという今申し上げた金融二社に依存しているので、金融二社次第でどうにも変わるのではないかとといったような感覚の方が、普通の人々の心配としては大きいと思います。郵便自体もおっしゃるように長期的な低落傾向にありますから、そこはまたそこで経営がいろいろ厳しい。今のところは黒字ですけれども。

○富山委員 だとするとよく分からない。毎回出てくるのは3分社化という議論が出てきて、事業会社と郵便局会社をつけるという議論が出るのですが、そのロジックは。

○佐藤事務局参事官 それは、要するに分かれていることによってそれこそ年賀はがきの営業が競合するみたいな話から始まって、一緒にやった方がもっと効率的にできるのではないかと。例えば郵便局会社が金融業務を受託していますから、郵便局会社と郵便事業会社が一緒になれば、昔の総合担務のように三事業を含め分社化ができるのではないかとか、いろんところから、やはり一緒になった方がいいのではないかという論者はですね。ただ元々はもちろん専門分野に特化するということもありますし、郵便局会社はまさに地域の拠点として、三事業に限らずいろんなこともできるようにして、それでもっと収益を上げてもらおうという理念でスタートはしているのですけれども、実際のところは金融二社に依存していて、なかなかその緒についたばかりというふうに申し上げましたが、そういうところで進んでいる。だからなかなか郵便局会社の将来が不安だという議論があります。

○富山委員 それは元々ずっとある話でしょう。そこはここでわざわざ言うべきではないでしょうね、元々分かっている話だから。

○佐藤事務局参事官 そうですね。

○富山委員 申し上げたかったのは、少なくとも郵便事業会社あるいは郵便局会社として見た場合に、環境条件を考えるとそれなりに私は頑張っているという認識は持っているんですよ。

○佐藤事務局参事官 それはそうだと思いますね。

○富山委員 個別事業としても。もちろんみなさんがおっしゃることはむしろ与件なので、そのこと自体を云々するというのは彼らの努力した部分ではないところなので、だからそれを前提にして、収益源である残高が減っていて、収益源である要は郵便の数が減っている中では、

それでもやはり計画をクリアしていることは事実なんです。

○佐藤事務局参事官 その辺は先ほどこちょっと申し上げた具体的な意見の「健全経営の確立」の最初のところへ入れたらいかがかなどというふうに思っているのですけれども。

○富山委員 大体構成は私はこれで、そんな変な話はしないのですけれども、正直言ってこの頭のところの考え方のところでちょっと唐突感があるんですね。

○佐藤事務局参事官 辻山委員等からいただいたそれは……。

○利根川事務局次長 この資料は骨子なので、前文を書いていないのです。タイトルからいきなり「基本的考え方」と来るわけですね。そこで、いろいろな方々に誤解のないように、大事な点は利便性と健全経営で、それを重視した切り口で進捗状況を見ていきますよというように言っているのですけれども、タイトルからそこに至るまでをスムーズに頭の中が整理できるような前文を書くべきだと私どもも思っております。

○田中委員長 シンプルでいいと思うんですけれども。

○利根川事務局次長 田中委員長のおっしゃった基本的な大枠の考え方があって、そして富山委員、野村委員がおっしゃったようなどん底からはい上がろうとしているところについて一定の評価はあるけれども、いろいろな問題もあるから、その後の各論で一つ一つのファクトについてじっくり見ていくこととする、そのような前文にしたらどうかと思います。

○野村委員 私も是非書いていただきたいと思います。マイナスだということを言える人というのは、もしかすると我々しかいないかもしれないという気がしますので。もはや民間の会社の社長さんになれば監督官庁があり、政治があり、いろんなビジネスがありということになれば、そんなことを言えないということも多分にあるでしょう。それを彼らに言える環境を提供してあげることも大事だと思いますけれども、全く利害関係のない者が正しい見方をきっちりまず公表することは大切なことで、そのことを言える人たちがそう多くないのであれば、私たちがちゃんと言って差し上げるべきなのではないかなというふうに思いますね。

ちょっと別な論点なんですけど、私は前にこの委員会でヒアリングをさせていただいた時に、あれは保険のアナリストの方の話だったと思うのですが、生命保険会社が実際に相互会社から株式化して上場していくというケースを1つのモデルケースにして、どういう点が大事ですかというふうに伺った時に、非常に言いにくそうではありましたが、やはり今後展開する商品のラインナップを明確にすることがまずエクイティ・ストーリーとして非常に重要であるということ言われていたわけなんです。これが成功に導く秘訣ですというふうに言われたのですが、ここで考えなければいけないのは、かんぽ生命の場合は、規制が今ありますので商

品のラインナップを示すことができない、という状況があるわけですね。そうすると、先行してそれを販売して、ある程度こういうビジネスをやっていきますということを示してからでないと上場できないということが一方にありながら、他方で、上場しなければそれはやらせないというロジックがあるという、この中で相当悩まれることになるのではないかなと思うんですね。

そういう意味では私はやはり、上場を成功させるためには、基本的には議決権の比率ということにこだわりなく、まず事前に規制の緩和を行って、その商品を示して、それでその上場に向けて準備を進めるという、そういう段取りを今後展開していくことが必要なのではないかなと思います。たまたま今かんぽ生命保険の話ですけれども、ゆうちょ銀行の方も基本的には同じではないかと思えます。

○富山委員 先ほど委員長が言われた、そもそも3つの柱の観点で言うと、3つ目は確かにやや薄くて、今3つ目の観点ですよ。イコールフットイングという観点はどうなんですかということがあって、委員会では随分あの議論の方が多かったと理解しているので、あるいはヒアリングでやった議論が多かったような気がするの、その観点で彼らが今までやってきたことがどうだったかということは、これはあまり一般の人の関心事ではないので、こういう意見聴取で出てこないのですけれども、ここではさんざん議論しているような気がするんですよ。

それで、私の認識は、今までの彼らの新規事業の展開とか新しい許認可関連の事の進め方というのは、割と慎重にフェアにやってきている印象を持っているし、認可された事業に関しても、少なくとも、要は巨大な地位をものすごく何かアビュースするようなことは起きてないような気がするし、ものすごくディスカウントして貸すということも明らかにやっていないので、そこはポジティブな評価をすべきだし、それを前提とすれば今野村委員のおっしゃられたようなことは、そういう方向でやってもらっていいような気が、今のところの感じとしてはします。

○飯泉委員 それに触れるのだったら、今かんぽ生命保険の話でしたけれども、そうではなくてゆうちょ銀行の方も同じでして、暗黙の政府保証の、必ずそれが出てきてしまって、何かやろうとするとだめだめと来ますので、セットでもいいのではないのでしょうかね。

○富山委員 何か固め固めにやっていますよ。そのせいでポートフォリオがあまり変わってない。

○辻山委員 今回の郵政民営化がそもそも何だったのかということを書いたこと前の方に書いていただくということですが、やはり重要なことは、委員長がおっしゃいましたけれども、金融事業の民間秩序の中への一体化。前に総務省の方からご説明していただいたのですけれども、世

界でも郵便事業と金融事業が一体化して、しかも金融事業があれだけ巨大化しているのは類を見ないという、そういう中で高コスト構造ということも許されてきたということがあったわけですね。そのものを書いていただくのですけれども、民間秩序の中への一体化の中でイコールフットィングの話が出てきて、ですからジレンマがあるわけですね、最初から。民間秩序の中へ一体化して、スムーズにやっていく中には、いわゆる事前の規制緩和というのがあってしかるべきだけれども、やはりイコールフットィング、その辺をどういうふうにするかこの進捗状況の中で書くのかというのは、結構難しいですよ。触れておくことは重要だと思いますけれども、そもそもそういうジレンマがあるのだということを指摘するのは、それも難しい感じがしますし、なかなか書きぶりが難しいのかなという感じがしますけれども。ただ、そのことは言っておかないといけないということもご指摘のとおりだと思います。

○富山委員 多分こう進んでいくのだと思うのですけれども、要はこっちが全部ここまで行かないとこっちは一切だめよというロジックが割と出てきやすいので、これはやはりこう進んでいくものだということが、こうはならないわけですから、こう進んでいけませんよ。それが多分先ほど野村委員が言われたことで、そういうことはできるような気がするのですけれども。公開前に全面規制緩和で何でもやってもいいよということ、それもやはりあり得ない話で。

○野村委員 郵政の会社だけを見て意見を言っているのだと思うのです。そうするとそういう議論になかなかはまりが悪いのですけれども、他の人たちですね、いわゆる金融二社とライバル関係にある人たちの意見があまりにも偏り過ぎているということを我々は認識したわけなので、やはりそのことについて基本的な考え方のところで示すべきなんだと思うのです。

ですからこれは民営化の議論なんです。民営化会社そのものだけではなくて、やはりそれと競争関係がある人たちの意識改革も必要なんだということ、我々はちゃんとこのプロセスの中で確認したということなのではないかなと思うんですけどね。

○辻山委員 ただ、先ほどの唐突感は、ここでいう基本的な考え方が進捗状況の評価の物差しの基本的な考え方だということからきているような気がします。だから読む方は民営化の進捗状況とは、ちょっとずっと結びつかないので。

○野村委員 前文の方に書いていただいてもいいのかもしれませんがね。

○飯泉委員 二本柱の国民の利便性の向上と今のイコールフットィングの話ですよ。ただイコールフットィングもかなりかたくやってきているのだけれども、今、野村委員がおっしゃった相手側があまりにもかたくな過ぎるのではないかと。こっちはまじめにやってきているから、それでなかなかうまくいかない。こっちは過去からの古い遺産であって、今のこの過程の足か

せということはきっちりと言っておいてあげる。その中で経営努力をしているのだと。それで将来の展望がなかなか見いだせない、そこが今度は株式上場の大きな足かせになる、こういうストーリーにもっていくといいですよ。

○辻山委員　そういう意味で改めて見ますと、資料に（１）、（２）とありますけれども、基本的な考え方という表現がいいのかどうか分かりませんが、郵政民営化の進捗状況を検証する視点として、（１）が良質で多様なサービス、（２）が健全経営、そういう関係のようにも読めるのです。基本的な考え方というのはもっと大きな考え方、そもそも論というように読まれる可能性もあるので、進捗状況を検証する視点であることをもっと明確にした方がいい。つまり、この良質で多様なサービスの提供による国民利便の向上と健全経営の確立というものは、郵政民営化の進捗状況を検証する視点なので、基本的な考え方は（１）に含めるのではなく、（１）と（２）を括るタイトルとして示した方がいい。

○飯泉委員　書き方ですね。

○佐藤事務局参事官　（１）のタイトルの部分はその上に上がるべきであるということですか。

○飯泉委員　それはおっしゃるとおりですね。

○富山委員　中身は意見ですものね。

○飯泉委員　立て方の問題ですね。だから視点として国民の利便性の向上と健全経営、ただ、今議論になっているのは、逆に健全経営のところに出てくるのはイコールフットィングの問題と２題なんですよ。どっちを書くかですね。それは辻山委員おっしゃるように本当は検証する視点があって、まず１番目がこれ、２つ目がこれと。

○富山委員　だからこういう意見よということになる。

○飯泉委員　そうですね。２題ですよ。

○田中委員長　飯泉委員、委員をしていただいている、コミュニティーから具体的な要請としてこういうことだけは記述してくださいとか、評価の対象としてこういうことは取り上げてくださいという、具体的にそこまで言わなくとも、そこにつながるようなお話というのはコミュニティーから来ますか。

○飯泉委員　最初就任して、１番目にこれを入れていただいたのは私が最初に申し上げて、実はイコールフットィングの議論がほとんどだったではないですか。だから最終的に株式上場なんだと。ところがやはり一番は国民の利便性ですよ。それで一番になっているので、実はこの意見がほとんどだったのですよ。それで中山間地域で最初に、見直しをするに当たって現地視察、それを最初に見てくださいということで徳島に来ていただいたのですよ。

そこで地元の新聞などが報道してくれましたので、そうした不満を持った面々はちゃんと分かってくれていると。しかも徳島を見に行ったということで、逆に同じ立場の地方にとってみると、郵政民営化委員会というのはしっかりそういったところを見てくれているのだなと。この間も有力面々から、最初は敵だと思っておったけれども、そんなことはないのだという事で……。

○田中委員長 一生懸命見ようとしていると。

○飯泉委員 ということで、ですからこの話が出てくることは非常に大きかった。それも最後に出ましたので、ですからこの中で今別に何も問題がなくて、逆にイコールフットイングの話が、先ほど野村委員も、そこがちょっと抜けてしまっているのもう少し書いていった方が、上場への道筋としてはそこをちょっと言っておかないとまずいのかなということですよ。

確かにイコールフットイングの話、それから経営の健全化、上場という、その道筋のところを書いた方がいいかもしれませんね。

ということで、今委員長のおっしゃったご懸念は大丈夫です。

○富山委員 ただ、健全経営とここだけ立てると、意外とこれは実は正反合できるんですよ。大体一番正反合をしにくいのがイコールフットイングの、競争関係に立つ他の人たちが言っている話なんで、そこがぶつかっちゃうんですよ。普通の公取のあの辺のイコールフットイング運用からしたらすごく固めにやっているのに、公取が全然問題にしないことまで問題にしているのですから。

○飯泉委員 だから、逆に言うと、競争相手と言われる既得権益を持った人たちにかなり各会社も配慮している。そこがちょっとストイックにやり過ぎなものがありますよね。だから将来のビジョンが見えないと、こう言われてしまう。気の毒なんですよ。言った途端にパカーンと当委員会に文句を言ってきますからね。

○田中委員長 でも、日本郵政の気の毒だなど思うのは、過去のレガシーに関わる話を全部国民の目線にさらしたら追い込まれる人が出てくるのではないか、それはかばってあげなければという感じがあるのはちょっと気の毒ですね。あるいは、ただ単に注意が足りないのか、やはりかばわないとまずいのかなと思っているのか、そこがよく分からないのだけど。注意深さが足りない可能性ももちろんあるのだけどね。もっと出してしまえばいいのに。

○富山委員 不採算資産の売却って、やる側もモチベーションが湧かないですよものね。

○飯泉委員 元々マイナスなんですからね。

○富山委員 これでばかっと利益とか出るのだったら頑張っちゃいますけれども、しょせん赤

字なんだな。

○飯泉委員 リスクマネジメントは気合いが入りませんよ。

○田中委員長 改めて私が事務局と少し議論した上で次回提出のものを用意しますけれども、今日の時点で、出し直すのに、これはやはり反映しておいてほしいとか、この表現はもう少し別の記述の方がいいのではないかというのは、何か気になっているところがありましたら今日の段階で言っていただくといいのですが。

○野村委員 必ずしも記述せよというわけではないのですが、上場の絡みなのかもしれませんが、民営化されて、例えば銀行として銀行法の適用を受けるという、一般の金融機関としてのレギュレーションに服するという観点から見ると、あまりにも異常体質なわけですね。このままですと、貸出はしていませんから何となく規制上はうまくいっているかのように見えますけれども、金利リスクという点から考えてもとんでもない状況になっていますし、さらに言えば、よく金融機関が潰れるパターンですが、預金というのは全部負債ですからデットがものすごく溜まるわけですね。人気がありますからどんどんみんな運んでくるという状況なわけで、これにちゃんと見合う形の運用ができなければ流動性リスクというのは当然出てくるわけですし、それをきっちりと管理するためには、エクイティをかなり厚く持っておかなければいけないという状況なわけですね。そう考えると、これは相当いびつな状況ですから、早急にその体質改善を図っていくということはすごく大事な視点だと思うのですね。

その1つの突破口となるのは上場でTier Iを厚くするという事なんだと思いますけれども、そういったようなことをやはりちゃんと将来に向けて展望していかないといけないのではないかなと。

今だと、何か上場のイメージが上場利益を確保するかのような、あるいは売却によって収益を上げるかのような、そういうイメージでしか捉えられていませんけれども、将来金融機関として一人立ちしていく時には避けて通れないプロセスなんだということをしっかり示した方がいいのではないかなという気はします。

○田中委員長 売上とか利益の質というものについてどこまで踏み込めるかどうか。今の野村委員のお話は、やはりクォリティーに関わって少し評価が要るのではないかと。あるいは売上は利益の質を高めるようなもの、あるいは今の売上や利益に見せかけのものがある。ちょっとした仕組みで本当に競争を始めたら消えちゃうような利益構造があるかもしれないということは、上場するプロセスに入ればそんなことはマーケットがそういう弱点を見抜いてしまいますけれども、まだその手順に入っていない段階で、委員会は一応それを粗ごなしにはしているのだ

ろうなというふうに言う人も出てきますよね。そこはどういうふうになしたんだという、委員会ですらそういう議論はどうやって整頓したのというふうに聞いてくる人はいるでしょうね。

○富山委員 今回の環境激変が結果的にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険にとってはいい方に働いているのですが、環境激変というのは一方向だけではない、逆方向の関係で起き得るとすると、その時は結構悲惨な展開になると思いますね、全然ヘッジがかかっていないわけで。たまたまいい方向に相関しましたというだけなので、そこはやはりおっしゃるとおりで、業務の自由化とまたこれは関連する話なので、そこは確かに怖いんですね、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は。

○飯泉委員 だから、ここでの議論はこの半年と前の半年で全く変わってしまったではないですか。前は今野村委員の言われたそこを、逆に富山委員がどんどん言われたではないですか、それをやらなければだめなんだと言って。ところがたんと経済情勢が変わってしまって、その逆になった。逆に今はこれでよくなった。

○富山委員 結果オーライ状態です。

○飯泉委員 そうなんです。だからどっちもあるということで、私も先ほど、今の段階では強調までしない方がいいのではないかと言ったのは、今の状況でこれは出てくるので、今の状況はこうだ。ただ、今おっしゃるように最終的に目指すところはこういうところなんだということとはきちんと、イコールフットィングとセットでね。それから体質の改善ということを入れて、将来ここを目指すんだ。しかも目指すのはこんなためなんだという、当然いろんな人がいろんな誤解をしてしまっているんで、それもセットにして、将来こういうものを目指す。でも現段階はこうだという形に書き分けておいた方がいいような感じがします。

くどいようすけれども、これが出て行く時というのはもっとひどい状況になっているでしょうからね。現状ではこうなってプラスになっているけれども、将来展望はこう目指すべきだという。こうあるべき像みたいなもの。そうしないと野村委員の言われるところと私の今言った懸念とがきれいには住み分けできなくなっちゃって、結局それぞれの側からこれはおかしい、おかしいって言われてしまうから。

○田中委員長 ゆうちょの縮小論で、農中が預かっている60兆円ぐらいまで下がれば、アセットマネジメントで何とか切り抜けられるのではないかと、農中が1つのモデルかなという議論もあったのだけれども、今回農中を見て、組織内においてロスカットの原則もなかったのではないかと、むしろ、「まだ」と「もう」を取り違えてしまって、これは簿価を切り下げのために低めで買えと言って、買わせてしまったみたいね、あれは。ロスカットの逆で、さ

らにそこに積んでしまったみたいですね。

○富山委員 あれは割とやるパターンです。

○田中委員長 それはやらせないというのが今のマネジメント上はロスカットですらもだめと。

○富山委員 意外とファンドもあれをやってしまうんです。チルドレンズが電発で騒いでいたのは、もっとたくさん買って平均簿価を下げたかったんですよ、おそらく。それで20%を超えたいということのをわめいていて、結構あれ、やっちゃうんですよ、その状況下においては。だから田中委員長がおっしゃるとおり、やりがちなことなのでそれはやらせないと。

○田中委員長 やらせちゃだめなんだよね。だからそれは農中でも、ノウハウはあるあると言っても、全然ないじゃないかという話になるからね。

ただ言えることは、農中が置かれたある種の制約条件ですけれども、単位農協に対してある種のサービスフィーをあげなければいけない。預かったものに対してマーケットレートよりも高いもので出してあげなければいけない。だからやはりハイイールドなものに行かざるを得ないという、ある種気の毒な制約があって、結果はやはりリスクに対して甘くなる可能性が元々あったんですよ。

ですからそれは農中の特定の運用部隊だけで全国の単位農協に補助金を配るだけの利益はそもそもあげ続けられるという想定がおかしいという原点に帰る以外にないので、今はだから単位農協がまた出資させられているでしょう。

○飯泉委員 今回は大幅に。

○田中委員長 今までは一杯もらったから、出資金に合わせざるを得なくなってしまうている。

○富山委員 長期的にリスク・アジャステッド・リターンというのは本来マーケットの平均レートに還元される、委員長が言われるとおりで、あれが持続的に起きるということは本来おかしいんですよ。

○田中委員長 今回ディストーションをうまく見つける術があると思っていたんですよ。それはちょっと幻想にすぎない。

○富山委員 長期的にはマーケットは効率的なので。

○田中委員長 それからいくとゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は、運用というのは本当に今回すごい難しい。

ハーバード大学がエンダウメントを8,000億円ぐらい減らしたと言っていますね。それでどうしたんだって聞いたら、担当者を首にしたと。首にしたぐらいでは8,000億円はあがらないと思うんだけど、ハーバードのエンダウメントでもやられる時はやられると。

○富山委員 スタンフォードも大分やられたみたいで、OBにすごい勢いで募金の緊急レターが来てました。

○飯泉委員 農中も同じことですよ。

○田中委員長 だから、難しいのですけれども、さらっと書くのかね。

○佐藤事務局参事官 全体の文章のバランスを見ながら。

○野村委員 話がずれちゃって恐縮なんですけれども、先ほどの枠組みで考えた時に、どうしても郵政会社だけをターゲットに論じている可能性があるのですけれども、競争相手の話もありましたが、他にもプレーヤーはいて、役所というものがあるのですね。あるいは国というものもあって、例えば国の広報活動は十分だったのかとか、あるいは役所の許認可の時のプロセスはちゃんとやってきたのかとか、こういうものは評価しなくてもいいのですかね。

○田中委員長 それを期待している人はいるでしょうね。

○野村委員 ちゃんと国民に対して暗黙の政府保証はなくなりますよということは広報活動をやりましたが、それで本当に十分国民に伝わったのかとか、努力は足りているのかというようなことについての評価だってあると思うんですね。

○田中委員長 日本郵政もこれだけ難しい条件の中でお願いしているわけですから、それを支援するような政府の総合的な施策はあったのかというのは、それはあることはあるね。

○佐藤事務局参事官 別にグループ各社へのという意味だけではなくて、必要ならば総務省なり、必要ならば金融庁なりにも……。

○田中委員長 成績表は日本郵政に対するだけではないのですね。他のところも成績表をつくらないとだめだということだろうと思います。

○佐藤事務局参事官 そういうことだろうと思います。

○利根川事務局次長 有体に申し上げますと、政府も含めて試行錯誤の域を出ていないということですよ。

○富山委員 でも、そういう意味では手続の公正性・透明性というのは、ある意味では許認可のある場合、政府も含めてなんですね。

○佐藤事務局参事官 それは日本郵政だけではなくて……。

○富山委員 結局この委員会に上がってきってしまうと全部平場の議論で、公開の議論になってしまうので、政府が関与する場合でも、ある意味ではものすごく公正性・透明性が担保されざるを得ない、みんな出てしまうのだから。ただ、そうではないものは、ここに上がってくるものと同じ透明性があるかということ……。

○利根川事務局次長　こういう形の民営化のプロセスというのは多分初めての経験で、会社だけではなくて政府も含めて初めての経験をしているわけですから、そこはもう少し長い目で見ていくべきだろうと。そういう意味で、今の進捗状況について、トータルで前向きに評価を与えられるほど材料は揃っていないという考え方を採った方がいいのかなと。そういう意味で最後のまとめのところに、先ほど佐藤参事官もご説明したように、進捗した部分もあるけれども、そうでない部分もあって、全体としてはまだ試行錯誤で、まだまだトライアル・アンド・エラーを重ねていく必要があるのだろうというような見方をしていくということなのかなと思ったのです。一応そういう思考プロセスで書いてはどうかと。

○富山委員　だからトライアル・アンド・エラーはおっしゃったとおりに、政府の側もトライアル・アンド・エラーをしているんですね。

○野村委員　でも、書くべきなのではないですか。やはり政府もトライアル・アンド・エラーをしているという認識を持っているのであれば、それはそれで評価しているわけなんですから、書くべきですよ。それは隠す必要はないですよ。言葉を紛らわす必要はないと思いますよ。やはりこれだけ大きな国民の財産を民営化させていくプロセスに対して、普通の許認可と同じような対応をしているのだったら到底だめですね。

だから普通のやり方をやっていますではだめなので、本当に委員会を設けてやらなかったことを批判するのだったら、受けている側の総務省だって、やはりそれにもっと真剣に対応していかなければいけなかったわけで、そういうところが欠けているからこういうことが起こるので、他も含めて全部そうだと思いますよ。

だから、それを我々が評価しなければ、他の人は、評価する人がいませんからね。全員がプレーヤーなんですから。

○田中委員長　伊藤博文が、明治14年の政変で北海道開拓使の汚職問題が出た時に、それを聞いて政府を批判した勢力、急進派を閣内で切ってしまって、その代わり明治憲法制定を10年後に約束するという新たな明治国家の変容を、開拓使のスキャンダル、大したスキャンダルではなかったと思うのだけれども、それは腹立たしい話であったと思いますけれども、それで明治の国家体制をひっくり返しましたからね。

だから、それは政府が、国有財産がどういう形で扱われるかで、国民の間にもし懐疑心が起きたりすれば、それはもう大政変になったって不思議はないんだね。あるいはそれをうまく展開の軸を握った人は政権体制をつくってしまうぐらいのものだから、要するに排除できるからね。内側の腐敗も切るけれども、急進派も切ってしまうというやり方をとったわけですからね。

だからそのくらいのことはいざとなれば、絡んでいる数が多いだけに、それを扱うに当たって、幾ら過去の絡みが表に出にくいからといって、この扱いは本当は重要だったのだと私は思いますけどね。

○野村委員 かんぼの宿のことをちょっと除いても、国民から疑われている部分があると思うのですね。政治がまだはっきりしてないし、政権が替わるかもしれない。そうするとこの話はどうなるか分からないというような様子の中で、腰が座っていないのではないかとやはり役所は見られているところがあるんですよ。それが国民に安心感を与えてないのだと思うんですよ、プロセスの中で。

○田中委員長 民営化プロセス全体についての安心感がないと。

○野村委員 安心感がないんですね。例えばイギリスなんかの役所であれば、政治なんかどうでもいいわけで、決められたミッションをものすごい勢いで推進していくわけですよ。このパワーがやはりないわけですよ、日本の場合は。どこかでもしかするとこれはまたひっくり返るかもしれないから、ちょっとこっちにも何か少し残しておきましょうみたいな、私たちはやっているわけではありませんみたいな、何かものすごい腰の座りが悪いというのを見透かされているんですよ。国民ははっきり見えていますよ。それをやはり今回だけではなくて、逃げたところがあるのだと思うんですよ。

そうだとすると、この一大プロジェクトはなかなか先に進みませんし、やはりどこかで大きなミスを犯してしまうのではないかなと思いますけどね。そういう意味では、はっきりとそれが試行錯誤なんだというメッセージを送った方が国民はむしろ安心感があって、ブレているわけではない、ちゃんとやろうと思っているのだけれど、初めてのことから試行錯誤の中で失敗することもあるのだというメッセージがあった方がむしろ安心感が生ずるのではないですか。なんらかははっきりしないけれども、ブレているようにしか見えないというよりは、むしろはっきりと自分たちの知恵の足りない部分もあるから、より一層このプロセスの中で頑張っていきたいということが出ていた方がいいのではないかなと私は思うんです。

○辻山委員 この委員会について、最近テレビ等で見ていると、ちょっと国民の期待と、この委員会もそうだし、出てくる特にペーパーの間に、期待ギャップがあるのかなという感じなんですね。ですから先ほど申し上げた前文のところ、それを十分に埋める説明が欲しい。今委員会で民営化についていろいろ検討しています、近々報告が出てきますと言って、その結果出てきた報告が、いきなり検証する視点の2つから始まったのでは、ギャップが大きい。そもそも民営化って何だったのかということについて長い間議論してきたことについても、国民に対

して十分にメッセージが伝わるようなものが欲しいなということなんだと思うのですね。その文章が安心感につながるような気がします。

○飯泉委員 おそらくいろんな立場の人たちがいますので、それぞれが、何であれを書かないのだ、書いたら書いたで何でこんなものを書くのだと。でもそれをみんなで、言われてもちゃんと全部あるぞというのは入れておくべきだと思うのですよ。書きぶりをどうするかはまた別として。

だからあらゆるファクターを入れてみるということは必要だと思うんですね。

○田中委員長 もう予定された時間ですので、改めて委員の皆様方にお目通しをいただく案をつくりまします。今日出た民営化プロセス全体についての国民の関心がそもそも何だったのかというご指摘がありました。そこにも応えるものでないと、国民目線に沿った委員会の報告書にはならないと思います。そこをもう一度、前文も含めましてちょっと事務局と検討させていただきます。

○佐藤事務局参事官 文書をつくって各委員のところに我々お伺いするなり送らせていただくなりして、必要な手を加えていただいて、また委員長とご相談をさせていただきたいと思えます。

○田中委員長 わかりました。

それでは以上をもちまして郵政民営化委員会第54回会合を閉会いたします。

なお、次回会合の日程につきましては、別途事務局からご案内いたします。

本日の委員会の模様につきましては、この後、事務局からブリーフィングをいたします。

本日はどうもありがとうございました。