

郵政民営化委員会（第7回）議事録

日時：平成18年8月23日（水） 13：30～15：42

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 それでは、これから郵政民営化委員会第7回会合を開催いたします。

本日は委員の皆様ご出席いただきましたので、定足数の問題はございません。

それでは、お手元の議事次第に従いまして議事を進行していきたいと思っております。

日本郵政株式会社から先般発表されました実施計画の骨格につきましては、前回の委員会でいろいろ審議、討論していただきました。本日は、実施計画の骨格に対して当委員会としてどのように情報発信をするのかという点についてご審議をいただきたいと思っております。

まずその前提として、前回の委員会において委員の皆様方からご提出いただきました諸論点についての確認を行いたいと思っておりますので、お手元に一枚紙でございますが、前回の委員会で論じられた事項というのがございます。この項目に従って事務局から少しご説明いただけますでしょうか。

○田邊参事官 お手元に前回委員会で論じられた事項という一枚紙が配布されてございますけれども、これは前回の委員会で委員が発言された事項を事務局で簡潔にまとめたものでございます。この文言でご発言の趣旨に合っているかもあわせてご審議いただきたいというふうに考えているところでございます。各事項は、意見の一致した事項と実施計画の作成に向けて挙げられた留意事項という2つの項目に分けられてございます。

まず、1の意見の一致した事項でございますけれども、①は、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式の早期上場・処分方針を評価ということでございます。

②は、郵政民営化に関する多様な論点の性格に応じた調査審議の必要性。

③は、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の新規業務に関する幅広い意見聴取等に基づく調査審議の必要性。

④は、郵政民営化全般に関する留意事項の取りまとめの必要性でございます。

2の実施計画の作成に向けて挙げられた留意事項でございますけれども、①は、資産及び負債の点検の実施。

②は、業務遂行におけるコンプライアンス態勢の整備。

③は、ガバナンス面における内部統制システムの確立。

④は、コングロマリットディスカウントを招かないような適確な経営管理。

⑤は、職員の勤労意欲の確保。

⑥は、郵便局ネットワークの維持等。

⑦は、郵便局株式会社の健全経営の確保でございます。

簡単な説明ですけれども、説明は以上でございます。よろしくお願いたします。

○田中委員長 こういう項目立てだけでは、どのような視点から問題にしたのかという委員会の姿勢が分かりませんので、簡潔ではあっても文章の形にして広く我が委員会の関心のありよう、それから問題点の絞り込みについての所見が述べられた方が望ましいということで、今日この委員会を開いているわけです。したがって、できればこれが簡潔な文章になるように委員の皆様方のご高見をお願いいたしたいと思っております。

それでは、この1と2のうちの最初の意見の一致した事項について確認したいと思います。

①の郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式の早期上場・処分方針を評価についてどうでしょう。何か改めてもう一度補足した方がいいという論点がございましたら述べていただければと思います。

素直に文書にすると、てにをはをつけただけですが、「郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式の早期上場・処分の方針を評価する」と、「する」と入れると文章にはなるんで、そんなことかなと思いますけれども、それだけでいいですか。

○富山委員 早期上場をやるということは、いろいろな審査を越えなきゃいけないわけですから、それは要するにいいことではありますよね。

○田中委員長 潜在的な株主の目線がすぐ自分たちにやってくるという経営上の姿勢が明確になったということですから。

○富山委員 それはやはり結構なことじゃないかと思うんですけれども、民営化という趣旨で考えると。上場審査というのは大変なので、昨日うちの案件も一つ上場承認をされて、やっと、多分一個しか上場によるEXITというのはないんですけれども、やはりすごく大変でした。

○田中委員長 確かに公社の時代と違って、民営化して株式会社になって、当初は国が100%出資のままで、理財局から1人しか株主としては来ないかもしれないけれども、しかし、株主として席に臨んだ人は、株式会社として発足した各事業会社が企業価値を高めるという視点で本当に取り組んでいただいているかどうかということからは質疑を繰り返すはずですから、それはやはり相当緊張があるでしょう。しかも、それを早期に上場処分することならば、さらに株主数が増える、あるいは多角的な視点が株主によってもたらされるということですか

ら、「評価する」でいいんでしょうね。

それでは、「評価する」という形で発表したいと思います。

続きまして、②の郵政民営化に関する多様な論点の性格に応じた調査審議の必要性でございますが、郵政民営化に関する多様な論点についてタイムリーに調査審議するためには、事柄の性格を見きわめた上で十分な仕分けを行う必要性がある。その際、当委員会は郵政民営化における業務能力の構築とイコールフットィングという2つの視点に立つべきではないかというようなことだと思いますけれども、これについて改めてもう一度議論しておいた方がいいということがございましたら。

それでは、例えばですが、「郵政民営化に関する多様な論点についてタイムリーに調査審議するためには、事柄の性格に応じた仕分けが必要だ」ということでよろしいでしょうか。ではそうさせていただきます。

次は③と④なのですが、これは一緒にした方がいいのかもしれないなと思っていますけれども、「郵便貯金銀行及び郵便保険会社の新規業務に関しては、関係する分野に与える影響について幅広い意見聴取等を行い調査審議することとする。」他方、「郵政民営化全般にわたるその他事項については、取り急ぎ留意事項を取りまとめ公表することが適切である」ということだったと思いますけれども、これについてはいかがでしょうか。

○大田委員 競争条件の公平性という点からいうと今の③のこれでいいんですけれども、一方で、新規業務に関する収益性の根拠がほとんど出されていません、今の時点で。それについては郵便局会社ですとか、他の会社についてもしっかりと根拠を出してもらって、国民負担が生じないかどうかという点で、調べる必要があると思うんです。ここの③で、今貯金銀行と保険会社だけが書いてあるんですが、ここに「等」をつけるとか、他の2社についても入れておいた方がいいんじゃないかなと思ったんですが。

○田中委員長 なるほど。確かに、この2の下の⑦で、郵便局株式会社については取り立てて項目を立てていますが、しかし、これももともと一致した事項の中に入れた方がいいと。

○大田委員 この間議論が出ていましたリスク管理の問題を考えると、ここは4社全部を対象にするという感じの方がいいと思うんです。

○須田局長 今の点なんですけれども、郵便貯金銀行と郵便保険会社と他の2社あるいは3社と制度的な性格がおのずと違っているところがございまして、それが全部一緒に受けとめられるような表現だとちょっといかがかなという気が今いたしましたけれども、そういう意味でこの2つを特記して書かれていたのかなと私は受けとめていたんですけれども。

○大田委員 郵便局会社の方は、新規業務の制限はない、ということですね。

○須田局長 そういう意味です。

○大田委員 つまり、2に書かれているものも委員の間での意見が一致すれば1、に行くわけですから、そういう書き方でいいということになるわけですか。

○須田局長 そうです。ちょっとその書きぶりにはありますけれども、何かそれが全く同じに政治的なものだというふうに受けとめられるとかがかなという気がいたします。

○大田委員 分かりました。では全体として、承継会社の収益性に対するチェック、つまり、経営に与える影響という観点から新規業務をチェックするということであればいいんでしょうか。

○田中委員長 文章にするとこんな案かなと思うんですが。「当委員会が郵政民営化における業務能力の構築とイコールフットィングの確保という二つの視点に立つことからすれば、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の新規業務については、承継会社の経営に与える影響等とともに、関係する分野に与える影響について幅広く意見聴取等を行うことが適当である」と。

○大田委員 「承継会社の経営状況に対する影響」というのが下の⑦の郵便局会社というところにも入ってくればいいと思います。

○田中委員長 留意事項の中に。

○大田委員 はい。

○田中委員長 そうですね。

○大田委員 もう一点よろしいですか。

今おっしゃったイコールフットィングという言葉なんですけれども、「イコール」の意味はすごく難しく、要は民間と完全にイコールではいけないわけですよ、政府の出資が入っているわけですから。訳してしまえば一緒なんです、競争条件の公平性ということだと思えます。一方はちょっと下駄を履いているわけですから、完全に一緒ではいけないという点が入ってくると思えますけれども。

○田中委員長 これはどうなんですかね。イコールフットィングという普通の使い方は、例えば民営化していこうとする会社があって、もともと民間の会社があったときに、例えば税負担は同じでしょうねというのは、それは当たり前ですという話はあるんですが、政府出資がある間についてはチェックが要るぜというのも、これはこの分野で仕事をしてきた人のある種の共通了解だと思いますので。

○大田委員 制約条件を入れてのイコールフットィングなんですよ。

○田中委員長 そうなんです。

○大田委員 競争条件の公平性でも、英語にすればイコールフットイングですから、これでもいいんですけども。

○田中委員長 今後、いわゆる民業の方々が、政府出資が残っている間に新規業務をやるのはおかしいじゃないか、そもそもそんなことはおかしいという主張をされてきたときに、我々委員会は聞くわけですよ。イコールフットイングというのは、株式を完全に処分した後の話だろうと、何でもできるというのは。完全な民有民営になって初めて許される話じゃないかというふうに議論をされてきたときに、イコールフットイングは極めて重要な観点だけれども、そこに至る道筋の設計は個別にやらざるを得ないので、そのために委員会が設置され、あるいは議論するんだから、そこは我々の判断を基本的には尊重してほしい。もし異議があればどうなるんですか。イコールフットイングに関わって異議ありと、あくまでも議論するという、それは公開の場で議論するとか、そういうことはもちろん受けざるを得ないときもあるかと思いますが、それ以上に民間の方々が、論理的な話なんです、裁判所に訴えて、それはまずいぜ、やめてほしいという命令を出してくださいということはあるんですか。野村委員、どうですか。

○野村委員 論理的には考えられないわけではないと思います。差し止めとか、そういうのをいろいろ構成することはできるかもしれませんが、実際にはそれが受けられるような法律構成は非常に難しいです。

○大田委員 イコールフットイングかどうかを判断するのが委員会の重要な部分なので、より言葉が適切なものがあれば、という程度の意見です。

○野村委員 ハンデを負わせるのもイコールフットイングだというふうに……

○大田委員 というふうにここでとらえておけばそれでいいんですが。

○野村委員 とらえておけばいいんですけども、一般的にはそうじゃなくて、完全に競争条件を全くフラットなものにすることを指すとするとちょっとミスリーディングになるということですね。

○大田委員 今まで郵政公社でこの言葉が出てくるときというのは、業務を自由化させてくれという方が出てきているので、単に言葉の問題です。私どもがイコールフットイングというのは、そういう両方の意味を持っているんだというふうに把握して……

○田中委員長 言葉だとレベリング・ザ・プレイング・フィールドとこのイコールフットイングはどういうふうに普通区別するんですか。

○渡辺室長 今までの国会での議論は、イコルフットイングで行なわれてきておりました。それは、高い下駄を履いているときには頭を少し伸ばすのはやめてくれ、げたを少し切れば頭はもう少し出してもいい、こういうことなので、ハンディキャップと新しい仕事とが見合っていないなきゃいけないという意味でも使ってまいりました。

○大田委員 国会でそんなふうに議論されているのならば、この言葉で。

○田中委員長 それでは、業務能力の構築とイコルフットイングというこの言葉遣いでいきましょう。イコルフットイングの確保、2つの視点に立ちますということで。

それから、④の郵政民営化全般に関する留意事項の取りまとめの必要性ですが、これは調査審議するに当たって、文章で、他方、「郵政民営化全般に関わるその他の事項については、実施計画の迅速な具体化に資するため、取り急ぎ留意事項を取りまとめ公表することが適当である」という認識を持っているということですが、これはいいですかね、当然のことですから。

もともとこれは意見の一致した事項ですのでそんなに食い違うわけではないんですが、一応ここで以上の点につきまして皆さんにご同意を得たということですので、公表するときには文章化いたします。多少てにをははあと思っていますが、一応委員長一任というふうに言っていただければありがたいので、よろしいでしょうか。

ありがとうございました。それでは、1の意見の一致した事項についてはこれで終えます。

続きまして、前回の委員会で各委員から留意事項についてのいろいろご指摘をいただきました。実施計画の作成に至る過程において、この留意事項に沿ってこれから審議をするということになるかと思えますけれども、これも一応文章として提示いたしますので、文章化の作業を進める上においても一度論点を明確化させたいと思います。

まず①の資産及び負債の点検の実施でございますが、これをどういう観点から我々は留意事項として取り上げたのかという点について、富山委員、何か。

○富山委員 まず根底にある問題意識としては、先ほど郵便貯金銀行、郵便保険会社の株式の早期上場処分という議論もありましたけれども、要は民営化になるということは、民間の市場規律にさらされる会社になるということです。したがって、現在の民間における市場規律のスタンダードといいたいでしょうか、トレンドですね、具体的には会計基準であるとか、あるいはBIS規制のような行政監督上の基準などというものにさらされるわけですが、そういったスタンダードやトレンドに耐え得る状態で民営化されていなくてはならないということになると思います。

そうすると、そういったものに耐え得るような状態で、例えばちゃんと市場からみて資本と

いうものが充実しているのかというところは民営化の前に何らかの点検が入るべきで、恐らくそういった手順を踏むべきであろうということと、それから、実際それをやるやり方の問題です。これは現状はこういった資産、負債というのは公社の側にあるわけでありますから、それが日本郵政に承継される過程でその問題が出てくるんだと思うんですが、それを具体的にどういうふうにやっていくのか。ですから、一つは公社、それから日本郵政の双方が恐らく協力してこういうことをやっていくということになるんでしょうが、それに加えて何らかの、一種の、デューディリジェンス的に言えば第三者的なチェックの問題が多分出てくるだろうと。

それで、第三者的なチェックをやった上で、ギャップというものがなければそれでいいですし、もし民間の、さっき言った市場規律という観点から見た場合にまだギャップがあるのであれば、それを事業承継までにどういうふうに埋めていくのか。その道筋について、これこそ正に公社と日本郵政の共同作業に近くなると思うんですが、恐らく共通の認識を持ってもらうということが多分必要になるだろうという、そういう留意点かなと思っております。

○田中委員長 富山委員のお考えですと、公社と日本郵政株式会社との間で多少の認識の違いとか、パースペクティブというか、公社は期日が決まっていますので、そのときまでということで、多少食い違いが出てくる可能性があるということでしょうか。

○富山委員 可能性はあるでしょう。特に、これは例えば会計処理の方針で、実質的に中身云々に関してはちゃんとした監査法人が入って監査をやっていますから、実態的にもものがあるとかないとか、これは幾らかといった事実認識に対しては、そんなにギャップはないと思うんです。むしろ会計処理とかの世界というのは、必ず方針上の幅がありますので、その方針上の幅をどういうふうな考え方でやっていくのかということに関しては、当然これはもともと会計システム自体が認めている幅がありますよね。その幅の中でどういう処理方針をとっていくのかということに関して、それはやはり経営体が変われば当然ずれがあってしかるべきで、ですから、それはやはりできるだけ埋めて事業承継するというのが筋でしょうから、そういった協議はあってもいいのかなというふうに思っております。

また一方で、当事者間同士でやる議論というのは、ある意味対立関係になるわけですから、大体こういうときは第三者が入ってきて、何らかの中立的な、第三者的なチェックをしてまとめていくというのが普通民間でもよく使う手法ですから、そういったことも必要になるのかもしれない。

○田中委員長 いかがでしょうか。

いずれにしろ、これは実施計画の作成に向けてというのがすべて頭に振られますけれども、

実施計画の作成に向けてということになりますと、文章は、「承継会社各社における事業の基盤となる資産及び負債について円滑な承継を実現するという観点から、公社の協力を得て点検を実施すること」ということになりましょうか。

会計の方針には幅があるというふうに富山委員が言われましたが、それは最後は資産、負債というのは数値に落ちますので、しかし、実態はこういう幅を持ったものだ。光を当てて一直線の線上に落とすわけですね、これはこれに当たるという。そこにはやはり会計専門人の間で、この範囲ならば、こういう当て方ならそれは許される尺度だねという、そこはやはりあるので、多少食い違うことは出てくる。

○富山委員 これは合法的な範囲でも当然起き得ると思います。

○田中委員長 それだと、公社の時代に結構頑張ったと言いたいというときには、例えば、こっちがぎりぎりセーフだったら高目でやってくれとか低目でやってくれとかということはある得るべしということですか。

○富山委員 あると思います。ただ、現状公社の段階というのは、先ほどの上場の議論じゃないですけども、極めて近未来に市場の見方、規律にさらされるという前提を多分置いていないはずなので、ですから、どうしても日本郵政の側も絶対それを後ろにある意味では突きつけられた状態で資産を承継しますから、ギャップがあるのはむしろ自然なことです。かつ今この時期というのは、もう一つ難しいのは、会計基準を含めたいろいろなスタンダードが今動いている。それ自体がダイナミックな状態になっていますから、そうすると、今の流れを先取りしていくということになると、どちらかという、流れはどっちに向いているかという、厳しい方向に、できるだけ保守的に堅めに厳しくやるという方向に全部流れていっていますので、そういった幾つかの要素で余計に幅が出てくる可能性があるんです。

○田中委員長 少しマクロ的な観点からいうと、既に民間銀行については財務の健全性に関わるある種の猜疑心が市場にも投資家にもあったから、そこは金融監督当局が厳しく検査を重ね、財務の健全性については今や利用者も投資家も合点するようになった。従来官業であった郵政公社についても同じ目線でやってもらわないと、従来の民間銀行が経由してきた経緯に匹敵するもので見てもらわないと基準が並ばないじゃないかということがありますね。そうすると、何か言葉を使うのかな。そういうふうと呼ぶ場合は……

○富山委員 何ですかね。

○田中委員長 開かれた健全な金融秩序に資するためとか、そういうのは要るのかな。そんなのは要らないのかな。

○富山委員 金融だけじゃないんですよ。この前の議論でもありましたけれども、例えば退職の引当不足をどういうふうに計上するかとか、そういった問題もここに入ってくるし、減損もそうですよね、事業資産の減損処理ということもそうですし。

○田中委員長 引当性の負債と減損会計ですね。しかし、留意事項のところは細かく書く必要はありますか。

○富山委員 趣旨さえ分かればいいんじゃないですか。

○木下事務局長 非常に平凡なんですけれども、ご議論のところを踏まえますと、例えば「民間における企業会計の標準を踏まえて」とか、役人的なフレーズを入れるとするとそんな感じが考えられますけれども。

○富山委員 「企業会計の標準と動向」ですか。

○田中委員長 そうですね。それでいいですか。

ではそういうことでちょっと修文してみたいと思います。

それでは、②に移りますが、業務遂行におけるコンプライアンス態勢の整備についてというところですが、これはどういう観点から文章化すべきなのか、野村委員、何か。

○野村委員 前回議論させていただいたときは、今富山委員もおっしゃられていましたけれども、普通にM&Aで事業を承継するときに欠くことのできない作業として、対象会社がコンプライアンス上しっかりとした業務体制が整えられているかどうかということをチェックするのは承継にとって必須の条件であるということをお願いさせていただいたわけです。

一般的に組織の場合には、コンプライアンスの問題というのは、組織が継続しているときにはなかなか表に出てまいりませんので、承継したときに実は長い間隠ぺいされていたような不祥事が発覚するということが往々にしてありますので、そのあたりのところが承継した後に爆発することのないように事前に総点検をするということが大切であるということでもあります。そういう意味では、コンプライアンスの態勢は、特に昨今いろいろ不祥事も出ていますので、それを徹底的に洗い出していただくということは留意事項になるのかなと。そのことが将来適正な業務を遂行したり、あるいは利用者が実際に利便性を向上させていく上でも非常に重要な視点であるというふうに考えている次第です。

では、具体的にコンプライアンスというのは何を見るかということでもありますけれども、例えば抽象的に言えば、業務のありようです。まず業務フローを総点検していただいたり、あるいは社内の規程が整備されているかどうかとか、あるいはマニュアルが整っているかどうかというようなこと、あるいは適正なレポーティングラインがちゃんと確立しているかどうかと

いったようなことなどがやはりまず基本的に確認されるべき点だろうというふうには思います。

それから、中には、最近の議論でいきますと、研修というのも非常に重要なポイントですし、要は社風の改革といいたしめようか、コンプライアンス意識の向上というものが非常に大事だということも言われていますので、そういった点もしっかり確立しているかどうかを点検していただき、不備があればそれらを今後しっかりと確立していただくようにこの機会に検討していただくということが必要かなというふうに思っています。

そういう中で一つ重要な点は、結局一つのものがグループ企業に分解されていきますので、そういう中でそれぞれが責任のなすりつけ合いをする可能性というのもありますので、それぞれの業務の責任分担のありようといったようなこともしっかりと確認していただくことは必要かなというふうに思っています。

それから、ファイアウォールを確立したりチャイニーズウォールを張ったりとかという、いわばコンプライアンスの中での情報隔離とか、あるいはリスク遮断といったようなこともかなめになりますので、グループを意識したコンプライアンス態勢のあり方ということも検討していただく必要があるかなと。それらによって、全体の業務遂行のコンプライアンスを確立していただくということが私の希望するところなんですけど、それをだれがやるのかという問題です。資産の査定の場合は、民間のいわゆるデューディリジェンスで、普通の事業承継の場合も民間のデューディリジェンスが入るわけなんですけれども、今現時点においては、公社自体は金融庁と総務省の共管で監督されているという状況がありますので、前回ちょっと議論はありましたけれども、願わくば、役所の方で今現在行っているものをより一層、事業承継というピンポイントで厳しいチェックをするという観点から徹底的な検査を実施していただきたいということが私自身の希望であります。そういう意味では、民営化してからではなくて、民営化する前のタイミングでぜひとも十分なコンプライアンス態勢についてのチェックをしていただきたいということでございます。

以上であります。

○田中委員長 この論点はいかがですか。何か追加的に。

○野村委員 確認なんですけれども、この間、総務省と金融庁にちょっと聞いたんですが、やれるんですよね。検査、監督等につままして。

○須田局長 ご案内のように、総務省の行う検査と、それから金融庁の方に依頼して行っている検査というところで、これは役割分担が整備できていますので、私どもとしてはその役割分担の中で、総務省としてやるべきことについては、今の体制の範囲ですけれども、そこでは

精一杯やっていきたいと思っています。

○野村委員 何かそこでお互いに権限がどちらか分からないというので、中途半端にならずに……

○須田局長 どうしてもそこはダブってくるところがあるんです。当然出てまいりますので、その辺は基本的に連携を取りながらやっていくことになると思うんですけども。

○野村委員 私は、願わくば、継続しているゴーイングコンサーンとしての企業体に対して、今回は見なくても次回見ましようとかという、そういうようなチェックではなくて、ここはもう一旦リセットされるんだという形で、徹底的にそれを最後の検査みたいに、ちょっと集中的なコンプライアンス検査ということをしていただきたいなど。

○須田局長 平常時的なものじゃなくてですね。

○野村委員 そうです。

○大田委員 留意事項の項目のいくつかは、民営化前の移行期の話と民営化してからの話とが両方含まれますね。

○田中委員長 またがっているやつがありますね。

○大田委員 ええ。職員の勤労意欲なんかもそうなんでしょうか。同じ項目でいいんですけども、そこは分けて、民営化前に、きちんと整えて承継するという点と、民営化された後のコンプライアンスということ、両方きちんと書いた方がいいと思うんです。

○富山委員 そういう意味でいうと、そういうチェックを入れていただいて、そこでいろいろな問題点が出てきたら、それは原則としては移行までにこういうものを片づけて、きれいな状態で渡すというのが基本ですよ。そういう時間軸の概念も入っているのが本来だと思います。

○大田委員 まずはそれがああるんですね。民営化後も……

○野村委員 また改めて民営化後の経営体制にふさわしいコンプライアンスのあり方はまた考えていただく必要があるのかなと。特に各社に分かれた後のコンプライアンスのあり方というのは、今までとは違うと思うんです。

○富山委員 実施計画というのは、これは日本郵政の実施計画なんでしたっけ。

○田中委員長 そうです。

○富山委員 そうすると、今の話は公社のときにやっておいってくださいという話には入っちゃうんですね、これは。そうか、おかしいですね。手法が途中で変わっちゃうんですね、今の議論で言えば。

○大田委員 ただ、委員長がこの間おっしゃったように、民営化するまではこの委員会にチェ

ックするという役割があるわけです。そこはこちらがしっかりとチェックする必要があつて…

○田中委員長 調査審議制度ですね。

○大田委員 ええ。逆に民営化後はイコールフットイングであるとか、国民負担という以外はきちんとした経営をやってくださいというだけで、それは経営判断に委ねていい話だと思うんです。

○田中委員長 そうですね。金融2社について言えば、金融庁が検査……

○大田委員 通常の経営体としてやってくださいということでもいいと思うんです。

○富山委員 どういうふうに文章にするんでしょうね。前の話は公社に対して。その後は。

○大田委員 まずは承継前の段階としてこれをすべきである、と。

○田中委員長 しかし、郵政公社がそれを拒否されることもないでしょう。当然受け取る側と送り出す側で若干気分の違いはあるかもしれないけれども、でも、送り出す側もちゃんと巣立ってほしいと思って送り出すわけですから。この事業、コンプライアンスに関わって、よく役所間では、おいしいところは取り合い、嫌なところは押しつけ合うとかというたぐいの話があるということを知りたりもしますけれども、このコンプライアンスに関わって事業各社の間でそういう取り合いとか押しつけ合いが起きるということはあるのかな。やはりあり得ますか、そういうことも。だから、コンプライアンスという視点からそのところは目配りしておかなければいけないということなんですかね。

○野村委員 事業各社の間で今回はあり得ませんけれども、一つだけ泥船をつくって、そこに全部コンプライアンス上の問題を掃きだめのようにためておいて、それでそれをつぶしてしまうというのはありますけれども、これはそういうことにはなりませんので、ですから、そういうこと、一種の計画倒産的な、あるいはそういうダウンサイドリスクを寄せるとかというようなことは普通はしないというふうには思いますけれども。

○田中委員長 もしおかしくなるとすると、それは今まで郵便局が持っていた看板価値に泥を塗ることになりますから、だれにとってもプラスになるわけではないので、そこは適切な切り分けをされるんだろうとは思いますが、でも、注意喚起はしておいた方がいいですね、そのことは。

○富山委員 郵便局会社の窓口、顧客接点業務は割と郵便局会社に集中しますよね。後ろで、製販でいうと製の部分というのは残りの3社がやっているの、人間の弱い性としては、つつい販売会社は製造会社に物事の責任を押しつけたくなるということはよくありがちですから。

通信なんかでもそういうケースが多いですけども、インターネットで接続会社にクレームをつけると、いやそれはNTTのせいですみたいなことを言う人がいますから。委員長が言われるとおり、注意喚起した方がいいと思いますけれども。

○田中委員長 トースターが壊れたときに電力会社が悪いからだ、そのたぐいのことというのは起きないでしょうね。

○大田委員 でも、保険代理店がそれは保険会社が悪いんだというケースはよくあるんじゃないでしょうか。

○田中委員長 よくありますか。

○富山委員 それをトースターのせいにする人は昔はいたかもしれない。たしか西日本に持っていったら使えなかったとかありましたもんね、今はないと思うんだけど。今までそういうことは全くなかった組織だと思うので、切り分けたときに起きる可能性がありますよね。

○田中委員長 そうしますと、例えばこれは文章にすると、「適切な業務遂行と利用者利便を確保するために」と、これはコンプライアンスで振った方がいいと思うんです。「郵便局職員の研修体制や社内規程を整備すること、また、民営化実現以前の状態から十分な準備を行い、また、承継会社各社の責任範囲を明確なものにする等を通じて、業務範囲におけるコンプライアンス体制の整備を図ること」というような文章でしょうか。

○富山委員 民営化前の段階で、さっきの資産、負債の点検と同じですけども、公社の協力を得て点検を実施するという感じは出した方がいいんですか。それはあまり書くべきではないんですか。

○田中委員長 コンプライアンス態勢も急には立ち上がってこないということからいくと、前倒しでいろいろやってみろよという、精神規定みたいな話がありますよね。

○富山委員 野村先生的には。

○野村委員 結構です。研修が先よりは社内規程の整備とかの方が先かなという感じもちょっとしますけれども、社内規程の整備や承継会社各社の責任の範囲の明確化、さらには職員の研修体制の整備等によってという、例示としては幾つか軽重をつけて出していただいた方が。

○田中委員長 コンプライアンスに関わる部門の設置とか、そういうことは言わずもがなですか。

○野村委員 本来はそれが必要かもしれませんが、ちょっと踏み込み過ぎかなとも思います。

○田中委員長 そこまで言うと、経営の視点の話ですもんね、それは。

○野村委員 そうですね。ちょっとそこはコストとの兼ね合いもありますし、人の配置の話に

なってくるとちょっと踏み込み過ぎかなという感じが。

○田中委員長 増田委員、県庁でのコンプライアンス態勢と改めて言われると、トップとしてはどういう、コンプライアンス態勢を考えておられますか。

○増田委員 仕組みとしてどうするかと、一人ひとりの職員に対してどのように訴えるかの2つの問題がありますが、特別そのために組織を設けるようなことはかえって肥大化につながるもので、通常は既にある組織の中でだれか職員を指名し、そこの組織の中でのコンプライアンスの統括責任者にして目配りさせる。同時に、やはりトップやそれぞれの組織を管理する立場の者がいろいろな研修の場に出て、それを平たく職員に説くということをしています。ですから、規定なり、システムを整備すると同時に、それに基づいて研修をするということだと思います。

細かなところなんですけど、先ほどおっしゃった文章の中で、郵便局職員の体制という言葉がありましたけど、ここは郵便局職員という言い方でいいのかどうか気になるのですが。

○富山委員 全員ですよ。グループの職員……

○大田委員 局じゃないですよ。

○野村委員 郵便局職員……

○富山委員 郵便局の人だけが何か悪い人みたいに誤解されるのは気の毒ですよ。

○増田委員 やはり他の会社でも必要なもので、別の表現としたほうが良いですね。

○大田委員 野村先生のご趣旨を生かせば、郵政民営化以前から十分な準備を行う、ということを上を持ってきて、利用者利便を確保するため、郵政民営化以前から十分な準備を行い、社内規程や研修体制を整える、その方がすっきりいくんじゃないでしょうか。

○田中委員長 今総務省から改善命令というのが出ていますね、公社に対して。

○須田局長 この10日に大臣から総裁に渡していただきまして、一月以内に公社の方から報告いただくことになっています。現に今公社の中で新しい、その辺をきちっとするための体制をどうするか等はかなり大規模な形で詰めていると思いますので、来月の10日までには具体的な中身をもって提出していただくことになっています。

○田中委員長 その経験からすると何かありますか、このコンプライアンス態勢について。

○須田局長 そういう意味では、大田委員がおっしゃられました民営化以前から規程の整備とかそういうことに取り組むということが、現に正に前の経営改善命令で公社の方をお願いしているのはそういう趣旨でお願いしているものですから、その点ではむしろ合致しているのかなというふうに考えております。

○野村委員 私はコンプライアンスにいろいろ関わっているところはあるんですけども、民

間のレベルのコンプライアンスのノウハウは相当程度蓄積されてきていますし、非常に高度なリスク管理体制、コンプライアンスもリーガルリスクの管理だと考えれば、そういった体制づくりにはノウハウが蓄積しているんですが、それに比べますと、今見ていますとどうしてもかなり古い、牧歌的な感じのコンプライアンス態勢というのは否めないというふうに思うんです。ですから、先進的なそういったノウハウをやはりきちっと取り入れていくということもぜひ視点の中に入れていただきたいなというふうには思います。

○富山委員　そうですね。

○田中委員長　日本でも、例えば未公開株が事件になったときに購入された人とそれを拒否された人があったんです。それを拒否された人の話を聞いたら、外資系の人で、うちの会社にはコンプライアンス規程があって、未公開株に投資する場合には、社内における幾つかの基準を満たして、それをクリアしないと後何が起きてもそれはあなたの責任ということになるそうです。それに照らすと、未公開株をどうぞ買ってくださいと言われて、それはだめ、買えませんとされた人はセーフで、それを割合まあいいだろうというふうにされた人はとやかく言われるわけです。

そういうのを見ていると、野村委員が言われたように、民間企業で幾つかやはり既に定着し始めている基準があって、まだそういうことになじんでいない仕組みと、なじまざるを得なかった仕組みとの、そこでのプラクティスとの間にやはり多少落差があるかもしれないということはあるですね。そうすると、民営化以前の段階においてでもそこをちゃんとできるだけ早くやっておいてもらわないと、急に言われてもぼろぼろ出てきちゃう。それを避けるというのは非常に利用者にとっても、財務、それから看板価値を維持する上でも重要ですから、それなら民営化以前から、できるだけ早くからコンプライアンス態勢になじんでくださいと、それは指摘しておくべきことなのかもしれません。

○富山委員　市場絡みとかインサイダーとかいうのが怖いんですよね。この後の日本郵政が何をやる、やらないというニュースで競争相手の株価というのは上下するわけじゃないですか。知らないでインサイダーやっちゃうということだってあり得ますよね。今までそういう問題というのはあまりなかったんですよね、きっと。

○須田局長　例えば、公務員ですから、行政が認可したとか、そういうものに関してインサイダーとにならないようにということは基本的にありますし、私どもはそもそも株は持てないということが前提になっていますので、そういう面では非常に厳しいと思いますが、郵政公社の話に限っていいますと、具体的にこういうことをする、ああいうことをするというようなことが

非常に制約のある中で行っていますから、経営の裁量だけで全体のマーケットに影響を与えるようになっていることがそれほど多くなかったんだと思うんです。その辺がちょっと民間におけるインサイダーの議論と違う点があるんじゃないかと思えますけれども、ただ、これがまた段々変わっていくわけですから、その先の話としては当然そういうことというのはすごく重要な問題ではないかなと思います。

○田中委員長 ただ、リスク回避の手段をできるだけ早く民営化した会社に持たせなければ資産の健全性が維持できないという視点に立てば、彼らはリスク回避のためにポジションを持ったり、対抗的なポジションに移ったりするという、それは結局マーケットに影響を与えますから、そういうことを我が委員会は、要するに他業の領域を侵食する話じゃないし、イコールフットイングに関する話じゃなくて、御社の事業能力、広い意味でのビジネスの能力を高めることだから、どうぞ検討した上でやってくださいという立場だと思うんですが、そのときにやはり新しい話、新しい自由度が資産運用なり、あるいは保険商品を買ったり売ったりするという中で出てきますから、それは新しいコンプライアンス態勢をつくっておいてもらわないと、そこで信頼を裏切ることになれば看板価値が大きく毀損しますので、それは今後はやはり出てくるんですよ。

○須田局長 おっしゃるとおりです。今のは過去の話をちょっとご説明したものです。

○野村委員 民間企業と公社というんでしょうか、あるいはその前の公務員の一般的な感覚からいきますと、よく私ども私立大学に国立大学の先生が来たりすると、同じ仕事であっても発想が違うわけなんです。私たちは民間企業ですので、やはりブランドとかそういうものがすぐに失墜するというのをいつも意識して行動しているわけなんです。ところが、今正に看板価値というお話がありましたけれども、親方日の丸という言葉は今使うのかどうか分かりませんが、そういうことであれば失墜することはない。不祥事としていろいろ問題が出て、頑として崩れないという、そういう発想がやはりあるんだと思うんです。民間企業はそうじゃなくて、だれからも支えられていませんので、地に落ちてしまったら上がってこられないという感覚はみんなが持っている。

例えばキャノンさんを見ても、社員証の裏のところに自分の今日やっている仕事を家族にちゃんと説明できますかというのが、ばんと書いてある。それは家族も同じブランドのもとで生きているからなわけで、自分の会社が傷ついたら子供はいじめられるし、引っ越さなきゃいけないというのは、過去の企業不祥事の圧倒的多数がみんなそうだったわけですよ。みんなそこで子供が大変つらい思いをする。そういうことを意識しながら仕事をしている人たち

とそうじゃない人たちだと緊張感が全然違いますので、そうするとやはり民間に移行したときのコンプライアンスというのは相当レベル間を高くしないといけない感じがするんです。

○田中委員長 大学教授でもそういうことがあるんですか。

○須田局長 郵政公社が取り組んでいただいているのは、正に野村委員がおっしゃったように、民営化を前提としていくわけだから、それを今までのような感覚で、法令遵守ですからやりましたと、そういうのではなくて、来年10月に向けて、その後スムーズに行くようにするために今徹底してその辺をきちっとやってくださいねという趣旨で私どももお伝えしていますし、生田総裁ももともとそういった意味での国の場合のレベルと民間のレベルの違いとかも十分認識された上でやっている話なものですから、その点はそれほど齟齬はないんじゃないかなと思っております。

○野村委員 そうやっていただけるのであれば、ぜひそのようにお願いしたいと思います。

○田中委員長 そうしたら、これはやはり民営化の前さばきのものでコンプライアンス態勢については注意喚起をするということで、この②の問題を文章化しようと思います。

続きまして、それでは③のガバナンス面における内部統制システムの確立なんですが、コンプライアンスとはちょっと区別した内部統制システムの確立の観点ですが、野村委員、そのことについて。

○野村委員 私が研究していますのは会社法でありますけれども、会社法の世界ではいわゆる典型的な機関といえます取締役とか監査役とか、そういったような者はまず配置されるわけなんです。それだけでは実際ガバナンスが効かないということで、昨今は内部統制という、リスク管理とコンプライアンスを統合したような組織づくりということが法律上も要求されるようになってきているということでもあります。

そういう中で、個社のガバナンス体制の確立も一つには重要でありまして、その中で内部統制をしっかりと確立することは必須のことであるということとは言ってもないのですけれども、最近、会社法の場合、施行規則の中にも書いてありますが、グループ金融の場合には、グループ全体での内部統制をどう構築するかということで、来年以降事業報告書を書くことになっていきますから、そういう意味ではグループ全体のガバナンスの確立のためには、やはり全グループにおける内部統制のあり方ということをごここでしっかり確立していただく必要がある。

前回の議論の中では、私がちょっと質問したのは、内部監査などはどういうふうな形で実施されるんですかということをごちょっとお尋ね申し上げたんですけれども、必ずしもまだ絵が書かれているという印象ではなかったもので、そういう点も含めまして、グループ全体の内部

統制の確立をしっかりとさせていただきたいという、そういう趣旨でございます。

○田中委員長 従来の郵政事業ですと、内部統制に匹敵というか、その観点からいうと、監察官……

○須田局長 監察制度があります。

○田中委員長 そういう監察制度は置いていますよ、あるいはそれに見合うものは内部統制としてあるんですよという議論に対してはどのようなふうに言えばいいですか。

○野村委員 監察官制度はどちらかというと法令違反というのを見て歩いているというイメージですから、要するにコンプライアンス上の仕掛けとしてはあるかもしれませんが、今の例えば内部監査というのは、リスク管理が整っているかどうかということをチェックして歩くという仕掛けですので、そういう意味では、リスクアプローチのできる人がちゃんと配置されていなきゃいけないわけです。単に結果的に何か印鑑漏れがありましたよとか、事務不備がありましたよとか、そういったようなハンコがついていませんよという、そういうのをチェックするのではなくて、例えばリスクに照らしてきちっとした統制がなされているかどうかというのをチェックして歩くという形ですから、相当程度高度な内部監査が行われなければいけない。一般企業はみんなそういう形に変化してきているということです。だから、監察官制度はそういう意味ではリスクの一つであるリーガルリスクでも、しかもかなり限定的な、従業員不祥事といったようなところに限定された内部監査の一機能にすぎないということですから、ここは相当程度拡充していただかないとだめなのかなというふうに思います。

○田中委員長 そうすると、金融会社においてポジションをとる、ディーリングの役回りを果たしている人がいますね。それに対してポジションはここまでとか、あるいは個々でいろいろやっているけれども、全体が集計されて、金融企業としてリスクに対してここまではいいけれども、これを越えたらとめなさいとか、あるいは処分しなさいという仕組みを民間金融機関が一生懸命つくってきたわけですが、この内部統制というのは、そういうリスクに対するエクスポージャーをどう内部化するのかということも含めてシステムをおつくりいただけるんでしょうねということですね。

○野村委員 そうですね。ですから、市場リスクで見ますと、バリューアットリスクのような考え方が基本的にはあると思うんですけども、ああいった管理手法がきちんと本当に機能発揮しているかどうかということを見て歩かなきゃいけませんので、見る方の人も相当専門的な知識を持ってワークしているかどうかをモニターしなきゃいけない。ですから、一部署のみに任せているのではなくて、それをもう一度重層的に見て歩くという、そういうイメージだと思う

んですよね。

また、1社の会社が分かれますので、そこをだれがどういうふうに見て歩くのかということは新しい論点としてもあるので、ここは今回の承継の時点でも内部統制のありようは新たに考えなければいけないというふうには思いますけれども。

○田中委員長 そうすると、リスクへの露出についてのチェックを含めとか、何かそういうのも内部統制のところに入れておいた方がいいみたいですね、注意喚起からいくと。

○野村委員 そうですね。

○田中委員長 やはり普通は違法性の問題だと思われまますから、郵政公社の人は悪いことをやらなきゃいいんだという、それは内部統制だと普通は理解されるので、やはり金融企業として日々オペレーション、ポリシーを持ってやる場合は、それはチェックする仕組みが要るんだぞと。それを早く構築して専門家も育ててください、それを内部統制の仕組みの整備と我々は考えているんですと、こういう意思表示が要りますね。

○山崎参事官 言葉の問題ですけれども、通常、金融ではリスク管理という言葉があるんですけれども、それをどこかに入れたらと思います。

○木下事務局長 そうしますと、文言としては、今のご議論を伺っていますと、例えば「グループ全体としてリスク管理の機能発揮を含めてガバナンスを確立するためにいろいろやるべきである」こういうような表現でございましょうか。

○田中委員長 そうですね。そういうこと……

○野村委員 今思い出しましたけれども、昔バーゼルで銀行組織における内部管理体制のフレームワークという、あれは言語はインターナルコントロールだったんですよね。日銀がリスク管理と訳したので、その後銀行業界でリスク管理と言っていますけれども、もともとインターナルコントロールだったと思うので、そういう意味では内部統制でよさそうな感じもするんですけれども、ただ、通用しているのは正にリスク管理体制。

○富山委員 目的はやはりリスク管理ですね。

○野村委員 リスク管理です。最近では会社法が出てきて、サーベンス・オクスレー法とかの関係もあって、内部統制という言葉がまた非常に大きくとらえられてきていますのでこういうことになったんですけれども、リスク管理体制を含めた内部統制システムとか、何かそんな感じのことを表現していただいた方がよさそうだと。

○田中委員長 内部統制という言葉はB I Sの規定の前からあることでしょう。

○野村委員 C O S Oのレポートのときからありました。ただ、B I Sのレポートが1998年に

出たときには、実は1992年のCOSOのレポートを借用してつくったという経緯がありましたので、ですから、かなり概念は承継されてきているというふうに思います。だから、私がちょっと気になりましたのは、金融機関の方にいうと、リスク管理といった方が重たく感じますし、事業会社の方から見ると内部統制と聞いた方が重く感じるので、両言葉があった方がよさそうな感じがします。

○木下事務局長 そうしますと、確認ですけれども、「グループ全体としてのガバナンスを確立するため、監査の他にリスク管理の機能を含む内部統制システムを整備すること」こんな感じでございますか。

○田中委員長 いろいろ検討していただくと委員会として発表する文章が段々こなれて、当たり前のことなんでしょうけれども、ありがたいことです、これは。

それでは、内部統制システムはそういうことで集約。

次、コングロマリットディスカウントですが、これは広く国民にいうときにこれでいいのかどうかということも含めて、これは富山委員、どうですか。

○富山委員 難しいですけれども、恐らく今の③的な議論を市場の目から見たら多分④になるんです。③がちょっと大丈夫だろうかという会社が今度上場するということに、マーケットが見るとそれに対してディスカウントが来ますよということなんです、きっとここで言っていることは。そうすると、とりわけ本件の難しいところは、各4会社の中の内部統制をしっかりするという問題と、もう一つは事業会社間、それから親子間でいろいろな意味でビジネスの関係が繋がったままの状態が4つに割りますから、その間でこの前言ったクロス・サブダイゼーションの問題であるとかというので、結果的に必ずしも透明じゃない取引がされた結果として、全体の事業運営効率が下がるという見方をされるわけです。そう見られちゃうと、結局とりわけ先行して上場して売却しようとしている郵便貯金銀行と郵便保険会社においてそれが顕在化するリスクが高いですねというのは、多分そういう背景の問題意識なんだと思うんです。

ではどうするかということなんです、結局それもちょっと今の③の話に近い話になってきちゃうんですが、恐らく日本郵政と子会社であるその他の承継会社との間の例えば経営資源とか権能をどういうふうに適正に配分するんですかという、それに関する的確な方針であるとか原理原則をちゃんと決めておくということであったり、あるいは金融子会社と事業会社、それぞれの特性に応じた日本郵政としての統合的な経営管理のあり方であるとか、あるいは子会社の統治方針、あるいは子会社相互間の公正な取引関係について、同じようにちゃんとしたプリンシプルと申しますか、的確な方針をちゃんとかためて、それをかつ世の中にちゃんとこうい

うふうにやりますということをある意味で宣明するんでしょうね。宣明することによってまた規律が働きますから、多分そういうことをやってもらうようにしていくことに尽きちゃうんだと思うんですが。

○田中委員長 そうすると、コングロマリットディスカウントという言葉をもし使わないとするとどうということになりますか。親会社と子会社との間及び子会社間において規律の緩みが起きないようにとか、あるいは子会社間のリスク遮断を期すに当たりとか、そういうことですか。

○富山委員 そうですね。リスク遮断です。規律とリスクなのかな、やはり。

○大田委員 業務委託料の設定によっては内部補助が起こりますよね。

○富山委員 事実上起きます。

○田中委員長 ただ、そこに全く第三者もそこに参加……

○大田委員 参加できればいいんですね。

○田中委員長 それが入ってくれば。

○富山委員 そうですね。市場規律がちゃんと介在していれば、結果的にいわゆるアームズレングスの取引になるので変なことにはならないです。

○大田委員 ただ、この間の実施計画の骨格の中で、郵便局会社が提供する商品として、郵便保険会社から委託を受けて行う生保募集代理店業務があって、他のところはどうか分からないということでしたよね。仮にどこと取引するかを選べる状態にあって、他が阻害されれば、業務委託料の問題というのはアンフェアになりやすいと思うんです。

○野村委員 どうしても法律でアームズレングスの話をするときは、1社としか取引ができない場合であっても、仮定を置きまして、他者と取引をした場合でも同額になるかどうかということをチェックするということでアームズレングスがちゃんと効いているかどうかを測る。ただ、やはりグループですから、最後は同じ価格であるグループを優先するというのは当然と言えば当然なので、そういう期に他のところとの問題とか、あるいは原価との比較の中でディスカウントが行われていないかどうかというような幾つかのチェック項目は。

○田中委員長 そうすると、競争的価格を参照しつつとか、そういうのでいいですか。

先ほどの富山さんのお言葉だと、子会社間の取引の何とかとおっしゃいましたが、そんな言葉も、取引の何でしたっけ。

○富山委員 子会社相互間の公正な取引関係という言葉を使ったんですけれども。

○田中委員長 子会社間取引に当たっては、競争的価格を参照しつつという話になるんですね。

○富山委員 そういったディスプリンについてどれだけある意味ではドライにやるか、厳格にやらなきゃいけないかという観点でいうと、実はこの規律に先にさらされるのは金融2社なんです。裏返して言うと、残る日本郵政と郵便局会社と郵便事業会社というのは、残って多分一体で将来上場するわけですから、その間は実はある意味では戦略的、有機的にやれる余地は多分高いんです。なんだけれども、多分この先の2社というのは相当それが厳しく求められちゃうんでしょね。これは多分ばらばらで公開する形になるんですよ。上場は別個にやるんですよ、そうですね、多分業法上。ということは、単独でその規律にさらされちゃうんでしょね。

○田中委員長 金融2社も民有民営で切り離しますから、完全処分を前提としてやりますので。

○富山委員 一つの事例でいっちゃうと、NTTドコモとNTTの関係でいうと、多分NTTドコモの有価証券報告書には必ず注記事項が入っていて、親子関係に潜在的な利益相反の問題があるから、それによって何らかのリスクが生じる可能性がありますということは必ず書いてあるんです。というのは、それが戦略的な利害が上下でありますから、そうすると、NTTドコモを単独で見たらこれが最良なんだけれども、NTTグループで見たときにそうじゃない場合には、結局親会社、子会社の関係でNTTドコモの自由度が阻害される場合があり得るわけです。ところが、それはNTTドコモの一般株主からすると困る話であって、そこは生じ得るということを前提なので、それは二重上場みたいな形というのがあって、その場合はそれをちゃんとリスク開示を多分しているはずですよ。たしかそうですね。

○野村委員 開示します。親子会社間の通例的じゃない取引というのは開示しなきゃいけないので必ず開示しています。開示によって担保するという仕組みです。

○富山委員 でもそれはどこかでディスカウントを食らうんですよ。それによって市場がそれを……

○野村委員 極端な場合は損害賠償も取れるという仕組みがあるので、利益供与とかという可能性もあるし。

○富山委員 潜在的にはその問題はあるんです、隠れているんです。

○須田局長 私も前そちらの方を担当していたんですが、類似のものとしてNTTのコングロマリットディスカウントという議論がありますけれども、今のNTTの各会社を完全に分けてやったらどうなるかという、完全に分けたらば、やはりトータルの価値が今よりもずっと高くなるだろうという見方もあります。今ドコモの場合ですと50%以上まだ本社が持っているわけですから、例えばそういう現象というのはどうしても出てくるだろうと思います。

○富山委員 この前よく言われていた議論でいうと、できるだけ政府的立場でいうと国民資産を高く売却していききたいというのはあるわけですから、その観点においてはやはり一つの懸念マターにならざるを得ないと思います。

○大田委員 この言葉、分からないですよ。

○富山委員 一般人は分からない。専門用語なので。

○大田委員 せめて何か日本語を書いて、「(コングロマリットディスカウント)」というふうにつけるか。さっき委員長がおっしゃったような表現でもいいと思うんですけども。

○野村委員 多角化がもたらす株価への悪影響なんですけれども、企業価値への。

○富山委員 そういうふうには言っちゃえばですね。

○木下事務局長 2つの論点があるかと思いますがけれども、一つは郵便貯金、郵便保険会社の株についてのコングロマリットディスカウントというふうに限定しますと、これは両者に対する投資家の信認の確保とか、そういう割となじみやすい言葉が使えるのかと思います。ただ、ここでの議論を伺っておりますと、その2社の上場というだけ、ある種局所化された議論ではなくて、郵便、日本郵政も含めて全体としての信認を得たいというご議論もあるかと思ひまして、そうしますとちょっと別のことを考えなきゃいかん。ですから、まずご議論としてはそのどちらを述べるのか、あるいは両方述べるのか、そういうところがあるかと思いますが。

例えば全体としての経済合理性が確保されているためにということなのかとか、そのことと金融2社の株式についての投資家の信認ということなのか、そこら辺のパースペクティブはどうするかというような問題かと存じます。

○富山委員 両方とも言ってあげる方がいいような気がしますけれども、例えば全体としての経済合理性、あるいは企業価値の最大化が実現できるという話とともに、例えば郵便貯金銀行及び郵便保険会社に対する投資家の信認に関する疑義を招かないためとかという形にして、その上で今ご意見がありました日本郵政とこの子会社であるその他の承継会社との経営資源と権能の適正な配分、金融子会社と事業会社、それぞれの特性に応じた日本郵政における整合的な経営管理と子会社統括、子会社相互間における競争的な価格を参照した公正な取引関係についての確な方針を定め、それを対外的に明確化することみたいな文章ではいかがでございましょうか。早口でざっと言っちゃいましたけれども、今の木下事務局長のニュアンスは両どりできるような気がするんですけども。

○木下事務局長 そうだと思います。ですから、確認しますと、目的としては、会社としての経済合理性という実態の話と、それから投資家の信認というキャピタルマーケットの話が目的

として2つあります。

それから、考えなきゃいけない中身は3つあって、親と子の関係、それから親の子会社統治におけるバランスというか整合性、それから子会社間の取引の競争的価格、この3つがある。その上で、それについてちゃんとしろということと、ちゃんとしていることを発表しろということと2つまたさらにある。そういう構造でございますか。

○富山委員 そうかなと思います。

○田中委員長 この④のコングロマリットディスカウントという言葉は難しい。

○木下事務局長 それでは、ここのタイトルは今まで申し上げたことを前提としますと、例えば「経済合理性と投資家の信認の確保」というようなタイトルであれば差し障りが少ないかと思えますけれども、いかがでしょうか。

○富山委員 グループ経営におけるというのは前に。

○大田委員 そうですね。

○木下事務局長 はい。

○富山委員 コングロマリット、グループ経営のややこしさが問題ですよ。さすがに日本語で大丈夫ですよ、グループ経営というのは。

○田中委員長 それでは、グループ経営というのをつけた上で④を文章化したいと思います。

続きまして、今度は⑤、職員の勤労意欲の確保というところなんです。これもすっと書いてはあるけれども、なかなか難しいですよ、これ。

○野村委員 これは私が前回ちょっとお話しさせていただいたときは、先ほど大田委員もおっしゃられたんですけども、職員は将来ずっと働きますので、どこの時点で何を言うのかということはずごく重要な点だと思います。この間私が意識していたのは、会社を分けますので、分けるときにきちっと適切な分け方をしないと、みんなが働く意欲を失ったりとか、これまでやってきた仕事のいわば蓄積された人的な能力というものが十分発揮されないような形での承継になってしまうということがあり得ますので、そのところを的確にきめ細やかな形で帰属先を決定するというようなことを私自身としては期待していたところなんです。

○田中委員長 そのときにこういう話はあるのかな。直営店は先端的というか、従来の郵便局の慣行にとらわれないものをやる。人も中途採用の人をとってくる。保険営業も法人営業を中心に攻めまくる。銀行の方も民有民営の、例えばメガバンクに匹敵するものに至るべく、新商品がどういう店舗で認められるかは別にあるにしても、その準備を行うということになると、従来の郵便局職員に比べて専門能力のある人はそっちに行っているな。こういうたぐいの

話が郵便局にこれまで勤務していた人の士気を低下させることはないのかという視点から、実施計画の作成においてこの話は、例えば要るというような議論は入るんですか、入らないんですか、それは。

○野村委員 私はあるんじゃないかなと思うんです。基本的には職員の方が夢を持って新しい民営化先のところで働こうというような、そういうビジョンが描けるようなものを提示しなければ、やはり勤労意欲は相当程度下がってしまうという感じはするんです。ですから、そこを今おっしゃられたような明らかに差別化がなされるような、そういう承継の仕方ですと意味は全くないというふうに私は思いますけれども。十分考えがまとまっていないんですけれども、民営化のプロセスの中でもある程度将来を見据えた上で、働きがいというものを維持できるような、そういう人の配置をしていただくということ、あるいはそれぞれの従業員の方の持っている能力、スキルを最大限発揮できる場所に人材をきちっと配置していくというようなことをお願いするべきではないかと。当たり前と言えれば当たり前のことなので、留意するまでもないのかもしれない。

○大田委員 これは移行期の話に限定していいと思うんです。

○田中委員長 実施計画の作成……

○大田委員 に当たっては、今おっしゃったようなことに配慮して円滑に民営化を実施するという。民営化後はそれぞれの経営体が考えればいいことですよ。

○増田委員 勤労意欲ですが、対象とする人たちというのは今の会社の職員ということですよ。だから、委員長がおっしゃったような外から精鋭部隊として入ってくる人たちではなく、今いる人たちの振り分けの際の問題ということになるのではないですか。

○大田委員 勤労意欲と言っちゃうと働いている全部……

○増田委員 今いる人も、これから入ってくる人も全部含まれるというイメージがありますよね。

○大田委員 人材の適正な配置というのか、人材を最大限活用するような民営化のあり方とか、そんな感じだと思うんですが。

○田中委員長 これは日本郵政株式会社の経営陣にとってみれば、そんなこと委員会から言われるまでもないよ、それは蛇足というものだろうというふうに言わないかどうかということ、どうですか、それは。

○増田委員 ひょっとしたらそういう話になるかもしれません。

○富山委員 コンプライアンスとかぶるんですけれども、経営移管が起きますよね。会社から

郵政への経営移管が起きるといのは実はすごくデリケートなプロセスで、これは普通の経営ではあまりない、非常に特殊な状況を越えていくわけですよ、働いている皆さんも。そこは、例えば日本郵政だけでもどうしようもない問題もいっぱいあるし、多分これは連携プレーですよ、公社側の経営陣と日本郵政の側の経営陣と。ですから、そこはやはり普通の経営では当たり前じゃない局面にこれが入っていくような気がするんですけども。

○田中委員長 これは特定郵便局長のお話が入るのか入らないのかという、要するに定年の話は横並びにします、転勤も原則としてあります、局舎についても従来とは違う仕組みで競争的価格というものを前提にやりますという話は、当然公社から民営化体制に変わるに当たってどこまで実現するか分かりませんが、交渉に関わることもいっぱいあるんでしょうけれども、ただ、大きな流れはやはりそういうところだろうと思います。この問題にどうするんですかというのは国会でも質問が出そうですが、そういうことはないですか。特定郵便局の意気阻喪を招いていいのかと。

○鍋倉副室長 自民党との間でいろいろこれから議論があるかもしれないですよ、その問題は。

○大田委員 ここは書き方が難しいですよ。そちらを想定する人と、野村先生のようなことを想定する人と、いろいろなことを考えちゃいますよね。

今朝の朝日新聞に、雇用の改革案づくりの交渉は月内にも民営化を準備する日本郵政株式会社を引き継がれる、と書かれていましたが、これはどういうことなんですか。

○鍋倉副室長 経緯から言いますと、私の知っている限りのことですので制約がありますが、公社が生田さんが先頭になって改革の話でやり始めたんですけども、いろいろな議論が自民党の中にもありまして、それでもうちちょっと早く生田さんとしては恐らく決めてしまいたかたんでしょうけれども、なかなかいろいろなご意見が政治的にもあるようですので、9月以降にも自民党でも議論をするような感じの流れがあるみたいですから、重点は日本郵政株式会社の方で背負ってもらうということに段々なっていくかざるを得ないのかなという感じに公社が思っているんじゃないでしょうか。

○野村委員 最初この問題を私が考えたときには、会社法で会社分割という制度があるわけなんです。会社を二つに分けるといったときに、それぞれ行きたいところ、行きたくないところというのが出てくるわけなんです、それに対するきちっとした労使関係のトラブルを回避するための法制度というのが別途用意されていて、団体交渉権が特別に確保されたりとか、あるいは自分が不本意なところにいた場合に、それを救済してもらうような措置といったような

ことが法律上整備されている。それはかなり難しい問題もありますし、全部が全部守られているわけではありませんが、そういう意味では今回もこれを分けるわけですから、当然そういったトラブルは起こりがちである。その背景には、例えば普通の民間企業ですと、労働組合をつぶすためにやったりとかという、バイアスがかかる人材の配置が行われる可能性がありますので、そういったことが原因となってトラブルが起こらないようにすることは非常に大事だと。

それから、経営者サイドから見ますと、将来性を見込んで今やっていない仕事の方に優秀な人を集めていきたいというのがあるんですけども、労働者の側から見れば、今までやってきた仕事を続けたいという人もいますので、そのあたり、必ずこの時点において考え方、価値観の対立というのが起こるといことが前提になっているわけです。それをやはりきちっと配慮してやっていただかないと、将来ここが一番ぴかぴかの会社なんだから、そこに一番優秀なやつを集めてしましましょうみたいなことが平気で行われるようなことになりますと、それはちょっとどうなのかなと。そこが留意すべき点なのかなというのが一点です。ですから、適材適所、あるいは労働者の意向をよく踏まえた人材の適材適所への配置というのがまず一つあると思います。

他方において、今の話にも出ていますがけれども、郵政公社等に関して言えば、労働環境の中にやや既得権的なそういったものも存在している。これをそのまま温存させるのか、それともここを一つのチャンスと考えて解消していくのかという大きな選択がある。そのことも場合によってはそこに含めて議論していただいた方がいいのかなというふうには思っております。

○富山委員 ここでは民営会社になるということと、4つに割るとい、2つの大きな事件が起きちゃうんですね、同時に。

○大田委員 題としては、人員の適正な配置とか、少し中立的な方がいい。両方膨らみがある方が。人員ではなく、職員の適正な配置ですね。

○富山委員 せいぜい意欲、動機づけの確保になるのかな。勤労意欲を確保するというのは確かにちょっと違和感があるんです。勤労意欲を確保するのはすべて経営の責任だろうと言われてしまうと、およそ意欲のない人に何でそんなことまで言われなきゃいけないんだとなっちゃうかな。

○田中委員長 越谷郵便局にトヨタのシステムが入ったときのことが雑誌なんかいろいろなリポートが出ました。あれを見ると、要するにどんどん仕事がつくなる。きつくなる仕事に喜びなんか出てくるのか、給料変わらないぞと。職場の生活環境改善のための投資も別にしてくれるわけでもない。生産性を上げるというのは、仕事がどんどん厳しくなることだと。だか

ら、仕事には喜びが伴うという議論はおかしいんじゃないかと。仕事はペイン、苦痛なんだと。苦痛に対する対価をもらっているんで、苦痛をどんどん同じ給料で増やすというのはおかしいだろうという、そういう反応があったという報告ですよ。労働が喜びというのは、何かうそっぽいだらうという反応が出た。ですから、この勤労意欲の確保というのは、結構難しい話なんです。だから、民営化したときにそここのところがうまく変わるかどうか。

○富山委員 労働が苦役だという委員長がおっしゃったような世界観というか、労働観というか、働くことに対する感覚というものを転換できないと、きっと民間に行ったら淘汰されちゃうんです。むしろやりがいをもって仕事をしている人はいっぱいいるわけで、そういう人の方が絶対頑張るに決まっていますから、負けちゃうんです。

○田中委員長 民間企業の場合は、生産性の向上は職場の確保、賃金の改善ということに結びつくというのを本当かと多少疑っていても、やはりその関連は拒否できないと思うから、生産性向上云々というのが入るわけです。そここのところが少なくとも今までは絶たれている。職場は確保できるだろう、賃金は変わらないんだという環境できたことは事実ですよ。役所の人は賃金同じなんだけれども、一生懸命遅くまで、それはやはり仕事はペインじゃないからですよ。

○渡辺室長 ペインです。ただそれは他方で、やはり誇りと志とそういう動機づけがあります。それから、いま委員長がお話しされましたけれども、越谷郵便局のケースでも私はそうだと思うんですけれども、仕事を一生懸命やって、能率よくやっていい成果を出した者には賃金で報いるというシステムが今までありませんでしたから、越谷局で全般に評価をするとそういうふうに苦役だけ、ペインだけが高まるというのがありました。例えば、バックヤードで郵便番号を打ち込む人がいるんです。郵便番号が落ちているもの、間違っているもの、そういうものを枠に打つ人がいるんですが、能率において最大の能力を持ってやっている人とそうでない人の差は10対1ぐらいなんです。1の人も10の人も賃金は同じなんです。10の人に対してどういうことをしているかということ、局長表彰状です。1回はそれで誇りが持てるんです。2回目以降は、家族に2回目の表彰状を持って帰っても金にはならんと。ですから、そこはやはり賃金で報いるという動機づけがないと民間会社になった意義もないですし、それから全体としての会社の利潤の向上にもつながらないという、そこがあると勤労意欲につながってくるということではないかなと私は現場を見てそう思いました。

もう一点だけ言わせていただきますと、郵政民営化が始まったころの各地の懇談会で申し上げたのは3つありまして、民営化によって生じた利益は、1つは株主に行く、2つは社会に還

元して価格を下げる、3つ目は従業員にそれをもたらす。しかし、それは平等にもたらすのではなくて、一生懸命やって能率を上げた人に傾斜をして配るんだと、そういう意味で申し上げてきたわけですし、そこを何かうまい表現の言葉があるといいと思うんです。

○木下事務局長 ご議論を伺っていますと、人材の適正配置とか、人材の有効活用というご議論の方向ではないかなとまず思います。

そのための手段として2つお話が出ておまして、1つは移行以前におけるきめ細かい配慮といえますか、上手な切り分けですね。それから、多分移行後でないとインセンティブがつけられませんので、移行後における適切な動機づけとか、この2つにより人材を有効活用するというような決め方ではないかなと、こういうふうに思います。

○大田委員 特定郵便局で雇用体制を自由にするというのはできるんですか。職員の配置とか、一部をパートにするとか、そういうのは自由にできるようになるわけですか。今は割と細かい規定がありますよね。

○木下事務局長 今でも特定郵便局長の方でも転勤をなさったり、お立場が変わったりしているとか、さらによその人が採用されたり、そういう流動的な……

○大田委員 局長の話ではなくて、局の職員の雇用について……

○鍋倉副室長 自由じゃないです。

○大田委員 今はできないですよ。今後は柔軟にできるようになるんですか。

○鍋倉副室長 そこまで窓口会社の実態がまだできていないんじゃないでしょうか。

○利根川事務局次長 個々の郵便局で業務取扱量というのがありまして、それでもって定員をはじいていますので、0.1、2分下がったぐらいだと人は削れないけれども、それがある程度まできちゃうと定員を1人減にする。減にするけれども、生首を切るわけにもいかないので、その人を他の近くの郵便局に配転するかどうかというところで労働組合と交渉するとかということは今でもあるんです。ですから、明日右か左に職員を動かすとかということではないですけども、動かす仕組みは今でもあり、後は労働者の環境をどこまでしんしゃくして人を動かすかというレベルの話なので、あまりそこは深刻な問題ではないと思います。

○大田委員 ここにいろいろ書くと、まだ決まっていないところに入ってっちゃうかな。

○利根川事務局次長 田舎の方の郵便局というと、本当に田舎なものですから、そばの郵便局といってもどこにあるんだみたいなところがあるんです。ですから、右から左にというと、本当にその人の家庭の崩壊にもつながりかねないので、そういったところは都心のど真ん中のところの人を動かすのとは大分違う配慮はあるんです。それは経営者として当然やるべきことと

いう意味において、今でもありますし、今後もあるというぐらいの話だと思います。

○大田委員 ではさっき木下さんがおっしゃったような表現がいいかもしれませんね。それ以上のことは言わずに。

○増田委員 移行前と移行後についてですね。

○大田委員 前と後で動機づけということで。

○田中委員長 いずれこのたぐいの話は調査審議の中でやらざるを得ないですから、ここはではそういうことにしておきましょう。

○木下事務局長 確認させていただきますと、「切り分けに当たっての問題、帰属の決定とか配置、それから民営化後における動機づけによって人材の有効活用、」こういうような。

○田中委員長 はい。それでは、そういうことでこの項目は取りまとめをお願いしたいと思います。

6番目になりますが、これも難しい話なんです、郵便局ネットワークの維持について実施計画作成に向けて留意すべきポイントですが、これは増田委員、何か。

○増田委員 郵便局ネットワークは、法令上もその水準を維持するということになっていますが、そういうことが言われている背景には、郵便事業のユニバーサルサービスの提供の拠点として過疎地も含めてネットワークを今後も維持していく必要があるということ、それから、民間の金融機関の支店がないような地域で金融サービスを実施をしているということ、そして、ひまわりサービスのような福祉関係の仕事や最近目立ってきている市町村などの行政から業務を受託している公共サービスを地域で提供しているということがあるからだと思います。

このネットワークの水準を維持するということが、郵便局の数ということだけではなくて、今提供しているサービスの質の面も含めて水準を維持するという、そういう質量両者にわたっての話だということが法令上の解釈でもありますので、そういった点も含めて、郵便局ネットワークの水準が維持されて、そして、郵便局が今まで長年提供してきた、あるいは果たしてきたサービスが引き続き提供されるように配慮することといったようなことを我々として示していくということが必要ではないかと思っています。

○田中委員長 これは小泉内閣が国会で答弁された話だから、ここはちがう表現をあまり入れるわけにはいかないですよ。一番もめたんでしょ、国会で。

○鍋倉副室長 と思います。国会でずっと議論になった話ですから、そこを逸脱するということはちょっとできないんじゃないかなという感じがしますけれども。

○田中委員長 ただ、実施計画の段階ではこういうことなんだろうけれども、民営化した後

は、すぐこの話はまた別の具体的な問題を引き起こしますよね。

○増田委員 今その前段階として、公社がサービスの水準を落とさせないという前提で集配局の統廃合を来年3月ぐらいまでの間で進めていて、細かく見ますと若干変わるところもあるようですが、そこをやらないと恐らくネットワークのその後の維持が非常に難しくなるのでしよう。合理化を今のうちにいろいろやった上でも、民営化した後すぐに、サービス水準の維持は問題になってくる話でしょうから、留意事項としてそのことを素直に文言として示しておいて、その後どういうふうにするかは次の郵便局会社の問題、ビジネスモデルをどう構築するのかとかに関わってくることだと思います。

○田中委員長 ネットワークが維持されるという、今の文面で、でも内容はいろいろなことを人それぞれ考えていただく。でもそれは今の段階でいう話ではないということであろうかと思いますが、いかがでしょうか。

では、今増田委員に指摘いただいたようなことで取りまとめをしたいと思います。

続いて⑦に当たるんですが、これはまた郵便局株式会社というのを取り立てて、あえて言うのと、健全経営は難しいんじゃないかというふうに委員会は思っているということになりますか。

○大田委員 要は、郵便局株式会社については最終的な責任は国に帰着しますから、国民負担が生じないように、採算性と効率性に配慮するということがしっかり書かれる必要があると思います。採算性ということかというと、今日の最初の議論で出ていたように、承継会社の経営に与える影響を考えるということになりますよね。それと、効率性ということかというと、書き方は委員長にお任せしますが、郵便局の配置であるとか人員配置とか、そこで効率性が働くようにということだと思うんです。

○増田委員 国民負担が増大することを気にしているということですね。

○大田委員 そうということです。何ゆえ郵便局株式会社だけかということ、国民負担につながるからです。あとは自由にやってもらっていいんです、それ以外のところは。

○増田委員 我々は郵便局株式会社については新規業務をストップする権能もありませんが、ビジネスモデルを見ても非常に分かりづらいところがあって、その関係で国民負担が増えることは気にはしていますということを書いて、その中で健全な経営努力を促していくということですか。

○大田委員 そうですね。そういうことだと思います。

○増田委員 これはさきほどのネットワークの水準の維持にもつながってくる話なんですよ。

○田中委員長 そうですね。

○大田委員 書き方が難しいですけれども、「国が最終的な責任を有することにかんがみ、将来国民負担が生じることのないよう業務の……」

○田中委員長 これは法改正を通じてかどうか分からないけれども、地域社会貢献基金というのはもっと積みばこの話になるだろうと。もっと積ませるようにちょっとさじ加減を変えるだけで2兆円とか、さらに2兆円とかそういう話になるんですか、⑦のところの話は。

○渡辺室長 それは限界がありますから、2兆円積む原資は適正な株式配当をした後のゲインですから、金融2会社の株が幾らで売れるかということにもよります。

○田中委員長 ただ、国庫に入れる、非常にうまく、例えば金融2社が国庫に入る。そのときはこのところにちょっと積みましょうという話はあるんですか。

○渡辺室長 2兆円を越えますと、これはちょっと我々の法律の外側に出ますので、そこは一般の民間会社のルールできちんと税金を払って積み立てることになると思います。

それから、社会地域・貢献計画なりというのは用途は決まっておりますから、経営全体のために突っ込むわけではありませぬので、そうなりますと別途この株式会社の増資に振りかえていくというふうなやり方もないわけではありませぬ。ただ、あまり健全経営の話に突っ込むことは、いま、増田委員がおっしゃったようにネットワークの維持の問題と絡んできますので、立ち上がりのときはなかなか、これから頑張ろうと思っているときにあまり注意事項が多いと子供が減入る可能性があるかなと思います。ですから、国が責任を持つというふうな表現がふさわしいのかどうかということにはちょっと気になります。

○大田委員 表現は変えていただいてもいいです。要は、国民負担につながらないようにということが含まれれば。

○渡辺室長 それはやはり国民負担につながってはまずいですからね。

○田中委員長 そうしますと、これは文章的にはどういうふうになりましょうか。国民負担の話、「国民負担増につながらないように」というのは、それは法の趣旨でもあるからいいんですよね。

○木下事務局長 ご判断だと思います。つまり、最初に危ないと思っているのかと言われるというのがよりはっきりするので、そこは別途お考えがあると思います。例えば別の明るい言い方ですと、「ビジネスモデルの早期具体化により」とか。

○大田委員 国民負担が生じないように、という文言が入ったうえで、いまの表現につながればいいと思います。ビジネスモデルは自由に策定していただいてもいいんですが、委員会が何ゆえ口出すかという、国民負担という点だけですので、それが明確になっていればいいと思

うんです。

○田中委員長 その趣旨で⑦はまとめることといたします。なぜ委員会がここを取り上げたのかと。国民負担増を招かないようにという論点を明らかにしたいと思います。

別に今日は文章をつくるんですから、これ以外の留意事項ももし皆さんで追加した方がいいということがありましたらどうぞ。

○野村委員 追加ではないんですけども、一番最初に郵便局会社以下の会社の社長として選ばれた方々が4名おられて、その後にもまたCOOという方々が今回選ばれているんですけども、あれはどういう関係になっているかというのはご存じでしょうか。会長と社長という感じなんですか。

○鍋倉副室長 会長と社長みたいです。

○田中委員長 会長、社長。

○鍋倉副室長 ええ。会長、社長と呼ぶということにしてみたいです。

○野村委員 呼ぶというのは分かりますけれども、実際のところは最初に選ばれた方々もイメージ的には社長のイメージの方々だったような気がするんですけども、それがなぜさらに社長というのを選んだかという経緯は何か聞いておられますか。

○鍋倉副室長 人事の話ですので聞いておりません。

○富山委員 局会社に関してはすごくエリアが広がっていて、守備場が広いのでということがどこかに書いてあったかな、何かちらっと。他のところはよく分かりません。

○大田委員 追加すべきということではないんですけども、委員長が前におっしゃっていたことで、例えば国債管理の問題であるとか、周辺リスク、そこは全くこれには書かないのかどうかという判断はあると思います。

○富山委員 一応リスク管理の中に入っているんですけども。

○大田委員 それは郵政会社のリスクで、日本のリスク……

○田中委員長 政府は日銀に対して国債管理政策というか、まさかバランスシートを圧縮したためにマーケットを売ってくるんじゃないだろうなみたいなことを言っているわけだから、それよりはもっと大口がマーケットに登場しますので、本当はその話はあるんだけど、留意事項としてそれをすると大事になる……

○大田委員 だれが留意するのかということですね。

○富山委員 そうしたら日銀さんに……

○大田委員 入れない方がいいですね、ここでは。

○富山委員　そういう問題というのは、どこでだれが、今の議論でいえば、ばーっと定額貯金が減って行って、国債を売らなきゃいけないということが起きたときに、それはだれがどこで、それこそ国としてリスク対応することになっているんですか。国のリスク管理はどうなっているのかという話なんですか。

○田中委員長　ただ、マクロで考えれば確かに定額貯金は減りますと。したがってバランスシートの資産の部にある国債は売らざるを得ません。しかし、定額貯金が減るということは、それは別の形でマーケットに戻ってくるということだから、それは、国債の値づけの中で十分買う価値がある場合は別の形で買われます。だから、持ち主が日本郵政に代表される左肩の資産の部から、他のところの資産の部に移るだけなんですと。ライアビリティが減ったから資産も減る。だけれども、他のところでこれは回ってきているんだから、国債価格には基本的には影響は出ないはずですよという、大学のペーパーなら多分それで済むと思うんだけど、国会がそれで乗り切れるかどうか分からないですよ。

○富山委員　時折現実のマーケットは効率的じゃなくなるので、瞬間的には。

○田中委員長　そこは当然バランスシート上圧縮される局面が来るかもしれませんが、ナショナルエコノミーとしては何の問題もないはずですよと、それでいいのかな。スプレッドとか、毎月配当とかに行くというと、国債価格は崩れるわね。だから、それを避けようと思えば財政規律の確立に関わる政府の積極的なコミットメントを出して、その売りに耐えてもらう以外には、だからやはり政府の責任なんですよ、デットマネジメントは。だから、それは政府の責任であって、日本郵政の話ではないということ。

○富山委員　シグナルというのは大事だと思うんです。変な話、割と国際金融市場の感じでいうと、国債に対してどこかでショートゲームをかけようという試みというのがずっと、特にデリバティブな世界ではあるじゃないですか。それは結局シグナルのゲームになるので、政府の側で確固たる姿勢をちゃんと示しているということは多分そういう仕掛けをする人たちの動機づけを奪っていきますよね。それは私もすごく大事だと思います。

リスクが大きな展開になるんです。金融市場で打たれるんです。分かっていない人が、コシがブレているなと思うと打ってきますから。それは完全に投機のゲームになっちゃいますよね、その瞬間は。投資ファンドが絶対仕掛けてきますから。ふらついていることに対して仕掛けてきますから。

○田中委員長　財政当局だって今借り替え債の発行も含めて毎年150兆ぐらい出すんでしょう、交付債。ということは、累積国債がもう4年くらいで一巡しちゃいますから、金利が上がって

くると国債費はあつという間に1%上がるだけで5兆円国債費が追加支出増になりますから、それは財政当局というか、財政を預かる大臣が何か言うんじゃないですか。可能性は物すごく高いと思います。

○富山委員 ハラの座った人が、大臣をやってもらわないと。大臣と総裁をやってもらわないと。

○田中委員長 あつという間に5兆円負担増に、国債の未払いになりますからね。

○富山委員 そういう現象は上がってきますからね、そういう。結構いるんです。私も知らないであれでしたけれども。ファンド系のやつでそういうチャンスで何かをしかけようと狙っているのがいますからね。

○田中委員長 だけれども、この委員会にはこの話は来ないはずですね、多分。何しているんだとだれから怒鳴られるかな。

○木下事務局長 関連の制度だけ申し上げますと、この委員会が意見を述べますのは2系統ございます。

一つは経営監督的な意味でのいろいろな許認可がございますので、その許認可に際して意見を述べる。今ご審議いただいているのはその前提の前提ぐらいをおやりいただいているわけですけれども、そうしますと、通常の銀行監督、保険監督から見て、全体のマーケットを維持する責任を例えば金融庁が負っているかということ、それは負っていないという整理であったかなと思われまます。

それ以外に、全体としてこの委員会では3年後に見直しというところで意見を述べることはありますが、これは逆に行政権能に直接つながるものではありませんので、今、財務大臣が例えば国債管理政策について、民営化委員会が責任を何か果たしていないと言えるかということ、それはそういうことにはならないということだと思っております。

○田中委員長 そうですね。

それでは、よろしいでしょうか。時間もオーバーしちゃいました。ありがとうございました。

それでは、今日ご審議いただきました事項について委員会から提出文書に取りまとめまして、皆さんお忙しいので、言葉遣い、今いろいろご指摘いただきました点について十分配慮して文章化しようと思っておりますので、それではご一任いただけますでしょうか。

どうもありがとうございます。よろしく願いいたします。

それと、今回の取りまとめ文書の表題なんですけど、委員会が求められている意見という形のものではなくて、委員会が国民との間で持たなければいけないコミュニケーションの一つとい

う性格のものだというふうに思いますので、実施計画の骨格に対する郵政民営化委員会の所見という表題にしたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは、そういうことにさせていただきたいと思います。

それでは、これは内閣との関係もありますけれども、公表するタイミングについては事務局とよく打ち合わせた上で行いたいと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、本日の審議はこれで終了とさせていただきます。

どうもありがとうございました。