

郵政民営化に関する有識者会議第21回会合 議事要旨

日時：平成16年12月10日（金） 10:02～11:53

場所：中央合同庁舎第四号館（4階） 共用第四特別会議室

中城審議官 それでは、定刻になりましたので、これより郵政民営化に関する有識者会議の第21回の会合を開催したいと思います。

竹中大臣は閣議に御出席のため、遅れて参加されるということでございますので、始めさせていただきます。

本日は、これまで御議論いただいた主要検討項目の内容を踏まえながら、全体討論ということで自由に御議論いただきたいと思いますが、まず最初に、前回会合で奥山相談役から御依頼のありました推進本部・監視組織と経営委員会の関係につきまして、事務局から御説明させていただきます。

次に、宇田プリンシパルから移行期の全体イメージについて、それから翁主席研究員からは郵政民営化についての討議ポイント、吉野教授からは郵政民営化の一私論ということで御提言及び資料の御提出をいただいておりますので、資料に基づきまして御議論いただきたいと存じます。

なお、吉野教授は所用により、10時30分ごろの御到着ということでございます。

それでは、最初に推進本部・監視組織と経営委員会の関係につきまして御説明させていただきます。

恐縮ですが、一番下に資料がついております。横長の資料でございまして、推進本部・監視組織と経営委員会について（郵政民営化の基本方針）という2枚紙でございまして。

まず、組織の整理でございますが、推進本部につきましては、全閣僚で構成された本部長を内閣総理大臣とする全閣僚から成る組織でございまして、民営化に向けた関連法案提出及び成立までの準備、それから公社からの円滑な移行及び最終的な民営化実現への取り組みを進めるという任務でございます。

それから、監視組織でございますが、監視組織につきましては、民営化後、推進本部の下に有識者から成る監視組織を設置するというようになってございまして、基本方針では、民営化後3年ごとに、国際的な金融市場の動向等を見極めながら民営化の進捗状況や経営形態のあり方

をレビューする。また、許認可を含む経営上の重要事項について意見を述べる。監視組織の意見に基づき本部長は所要の措置をとる。

それから、経営委員会でございますが、これは準備期に設置され、民営化後の経営や財務のあり方について検討するということになっております。

次のページを見ていただきますと、その関係を示したものでございます。準備期間、それから2007年4月から最長2017年4月までの移行期間、それから最終的な民営化と3つの時期に分けて、まず政府におきましては、郵政民営化推進本部というものを準備期間に立ち上げるということでございます。そして、監視組織につきましては移行期間につくるということで、民営化の進捗状況や経営上の重要事項を監視するという形になっております。これらの組織は、2017年4月には廃止するということになっております。

それから、公社・新会社につきましては、経営委員会というものを準備期間に立ち上げます。その中には、新会社の役員の予定者が入ることございまして、それは郵政公社が廃止になると同時に、それは取締役会の方に変わっていくということございまして、経営委員会の一部の方々は取締役会のメンバーにもなるというような形でございます。そういうことで、取締役会として公社の中のガバナンスをやっていく、こういう整理だろうということでございます。

事務局からは以上でございますが、この点に関して、何か御質問、御意見がございましたらお願いします。

どうぞ。

奥山相談役 前回、私がお尋ねしたことについて整理していただきましてありがとうございました。

これは、今の段階での状況だと思いますけれども、私はもうちょっとガバナンス体制について明確にしていく必要があるのではないかということで御意見を申し上げたつもりなんです。後で移行期の問題についてもうちょっと具体的に、宇田提案なんかも含めて議論があるかと思うんですけども、そういういろいろな課題について、どのように実行していくかということについては、やはりこれだけではなかなか具体的な実施に至らないだろうと思います。例えば、何かをしようというときに、それは郵政民営化推進本部がいわば命令といいますか、意思決定をされるわけでしょうけれども、その決定したことがどこに伝わって、そして具体的な実行に入るか。取締役会というのは、それぞれの5社プラス、実際会社として成り立つかわかりませんけれども、一応旧勘定の預かる会社があるわけですけども、そこは別としても、具体的

に動く会社5社、それぞれの会社に対して、どういうふうに推進本部から命令が下って、そこがまた取締役会で受けて、そして受けたものがその会社の実際の行動に移るかというプロセスが今の段階では不明確となっていると思います。

会社として動いた場合には、当然この経営委員会が取締役会になって、それぞれのホールディングカンパニーの下にあって動くことになると思いますけれども、やはり全体的な移行のイメージをある程度つくったら、それをある程度示すことが、法案か何かかわかりませんが、示すことがあって、それに基づいて推進本部が動いて、それぞれの会社の、取締役会に行くのか、社長に行くのかがあって、そういった中で実際に動いているかどうかということについて、監視組織がチェックしていくということになるんだらうと思いますけれども、その関係がこれから実行に移す段階になって大事だなと思ひまして、更にそこに主務大臣とかいろいろ絡んでくるわけですね。したがって、そこは今後ぜひ明確になるように御検討をいただきたいというふうに思ひます。

中城審議官 ほかによろしいでしょうか。

それでは、次に先生方から御提言をいただきました点につきまして御議論いただきたいと思ひますけれども、宇田プリンシパルから本日の討議ということで、まず移行期の検討のフレームワークと移行のステップということで、大きな全体のイメージについて御説明いただきたいと思ひます。

宇田プリンシパル 今日、お配りした紙は「移行期の全体イメージ」というものであります。

最初の1ページですけれども、有識者会議では、これまで制度設計に関して一通り議論されてきたと思ひています。それから、骨格経営試算ということも議論されてきました。法的なもの以外にもまだまだいろいろ課題があると思ひますけれども、今後の議論に移る前に一種の検討の枠組みというのを考えて、それを当てはめてみてどんな課題が出てくるのかということを考えて議論をしていくという方がいいのではないかなと思ひます。一通り議論は終わったんだけれども、果たしてこれで全部終わったのだろうか、あるいはこれで十分なんだろうか。実際に2007年の4月に向けて準備をしていくにあたっては、実はまだまだいろいろなことがあるのではないかなという心配もあります。したがって、こういうフレームワークに沿って、その辺のところを議論しておきたいと思ひます。

特に、移行期の問題について、政府の補助とか優遇という問題と、経営の自由度というものの関係がどうも今まで必ずしも整理されて議論されてこなかった面がある。そのため誤解を生んだり、議論がいろいろな別方向に行ってしまう。今日はこの両方の関係を同時に考えて、ど

ういうパスがあり得るのかということを考えてみようと思います。

「本書はあくまでも今後の準備作業に対して、全体観を提供するものであって、数値、あるいは詳細制度を規定するものではない」と、こういうふうにな書きをつけておきました。皆さんの方の今後の検討にお役に立てばと、こういうことでもあります。

2 ページは、縦軸が政府補助・優遇という軸。下の方に行くときい、上の方に行くときさい。横軸が経営の自由度。左の方に行くときさい、右の方に行くときさい。非常に概念的な話であります。

民間企業というのは、基本的には経営の自由度がきくて、政府補助・優遇というのはさい右上の象限の端っこにいと考えていただきたい。左の下の方にいとのが公的機関です。

では政府補助・優遇を規定する要素は何なのか。これはかなりいろいろありますけれども、まず最初に納税義務があります。それから、政府保証債務の運用。それから政府の出資。それからユニバーサル・サービス・オブリゲーションなどに対応する独占・優遇。これは経営の自由度と絡みます。設置基準あるいはユニバーサル・サービス・オブリゲーション、受委託関係に対する強制措置があると、必ずそれに対する一種の優遇というのが生まれてくる。したがって、その範囲がきいかさいいかということが、政府補助・優遇というところに密接に関連してくる。こういう4つの要素で考えております。

横軸の方は、ユニバーサル・サービス・オブリゲーションの範囲、受委託関係、窓口設置基準、この3つはこの全体のスペースを決める重要な3つの要素と考えています。例えばユニバーサル・サービス・オブリゲーションを郵便あるいは金融事業にすべてかけると経営の自由度はさいくなる。一方、経営の自由度をきくしていくということは、全国一律義務は郵便のみ。今までの議論においては小包も外すということだったと思います。

それから、受委託関係においては窓口の利用義務、強制義務を課すと経営の自由度はさいくなる。片方、経営の自由度がきいというのは、受委託関係における契約自由の原則ということです。

窓口の設置基準については現状維持を基本とするということから、過疎地には十分考慮をしながらミニマムアクセス基準を考えるという範囲で、横軸の左と右が規定されてきます。それから、取り扱い商品、運用商品。運用商品は特に融資をどうするのかという問題が個別にありますので、一応運用商品という形で挙げてあります。

もう一回、この全体図を見ていただくと、政府補助・優遇というところをさいしたままで経営の自由度を認めていこうということを見ると、 の民業圧迫ゾーンと書いてありますけれど

も、こちらの方向に行ってしまう。

もう一つは、経営の自由度をいろいろな面で制約を過剰に課したまま政府補助・優遇というのを減らしていくとなると、の経営圧迫ゾーンに入っていく。

さらに、 ですが、USOの範囲あるいは受委託関係あるいは窓口設置基準を、この上の横軸の左に書いてあるものに限りなく近くすればするほど、USOに対応する独占・優遇の範囲が大きくなる。すると で示された左の下のスペースの中に押し込められる。したがって、こうなると右上には行けないということで民営化はできなくなると、こういう意味でございます。

右の上の方を見ていただきますと、貯金と保険というのは基本的に民営企業のスペースの中に入っています。これは完全民営・民有化という方向なので、そこに書いてあります。それから、窓口・郵便は、少しその手前の方にある。これは持ち株会社に残るという方針なので、こういうような位置づけにしております。

それから、政府の株主としてのガバナンスと経営監視委員会によるモニタリングというのは、これはまだ議論が十分でなく必ずしも100%こうだということではないんですけれども、民営圧迫ゾーンに行くことを避けるために、モニタリングをしていかなければいけないので、これを監視委員会の主な役割としています。それから、経営圧迫をされないようにどんどん前に行ってくれというような形で進捗を見ていくところ、これはここでは政府の株主としてのガバナンスという書き方をしております。

私の理解は、今まで、どうしたら左の下から右の上までしっかり絵が描けるのかということを経験してきたつもりです。経営圧迫ゾーンを目指すとか、民営圧迫ゾーンを目指すということなしに右上のゾーンに行けるのか行けないのかが問われてきたのではないかと考えています。そのパスは広いのか狭いのか、あるいはどういう順番だったらこれは可能になるのか、何が要件になるのかということを考えていくと、そこから今後の課題が出てくると、こういうことでございます。

右の方に 、 、 と書いてありますけれども、はUSO範囲・設置基準・受委託関係が不適当に設置された場合には、左下のスペースの中での戦いというか、活動ということになる、即ち民営化は困難になるということです。

は、経営の自由度を与えずに政府補助・優遇の範囲を減らす場合経営の圧迫になる、は政府補助・優遇を与えたまま経営の自由度の拡大を許容する場合民営圧迫になるということですので。今までさまざまないろいろな議論がありましたけれども、移行のステップに関しては、こんな枠組みを考えると今後の課題が見えやすくなるのではないかと思います。

これまでの有識者会議では、ユニバーサルサービス業務の範囲、窓口受委託関係、窓口設置基準、取扱商品、運用商品、政府保証債務、政府出資、監視組織など1つ1つ議論を重ねてきたと思います。もちろんそれ以外にも各組織へのヒト・モノ・カネの切り分け方とか、法的位置づけとかいろいろありました。

それらに加えて、今後、方向を明らかにすべき課題ということでは、ステップの設計及び各ステップごとの4事業の関係、そしてExitの考え方というものがあります。Exitについては、後で翁委員の方から別途御説明があると思います。

監視委員会のガイドラインの考え方については、この後で議論したいと思います。

それ以外にも、検討課題としては郵貯のビジネスモデル、窓口における新しい事業の可能性など、ほかにもいろいろ出てくるわけですが、今日はステップの設計及び各ステップごとの4事業の関係と監視委員会のガイドラインの考え方を中心に、議論させていただきたいと思います。

まず最初に、前回の議論のUSOの範囲、受委託関係、設置基準ということを見てみましょう。これは今御説明したとおりですが、これを広くとったり、あるいは設置基準をほぼ現状に近い形に制約をする、あるいは強制的な窓口使用とするという場合には、先ほど言ったのスペースになるということで、これは民営化は困難になるということです。

それから、政府補助と経営の自由度との関係です。今までの取り扱い商品、運用商品、政府保証、政府出資と、それからモニタリングということ已全部位置づけてみて、このバランスをとりながらいかに動かしていくのかということが問われています。こういう視点からもう一回、前回までの議論を見直してみることが大事であろうと思っています。

では、そのステップというのはどういうふうに描くのかということなんですが、第1ステップは、納税義務はほぼ民間企業並みの課税になる。政府保証債務というのは、前回の試算にありましたけれども、貯金においては10年間残るし、保険においては10年後も残っている。従って第1ステップではまだかなり残っている。政府出資はこの段階ではまだ100%である。第1ステップとは、こういう状況です。こういう状況の中で、取り扱い商品と運用商品をどこまで認めていくのか。個別にはここでは議論しませんけれども、そういうコンセプトであります。

第2ステップになると、政府保証債務が減ってくるにつれて、経営の自由度も拡大させていくと、こういうようなイメージでございます。

第3ステップの段階では経営の自由度というのはほぼ完全に認められ、それから政府補助、優遇も第3ステップはほぼなくなっていると、こういう形でございます。

それをやるだけだということと当たり前ではないかということにもなりますので、本当にこれが動くのかどうかということを考えてみなければいけない。政策シミュレーションというのはこういうことを数字で落としていくイメージではないかと思います。

第3ステップにおいては、政府保証債務のところは貯金はほぼゼロ、保険は残存。それから、政府出資については、金融会社は0%、窓口、郵便は3分の2の公開を目指す。納税に関しては、第1ステップぐらいから民間企業と同様と、こういうこととございます。

このようなステップを設定する際、各事業の自立のための暫定措置というのがもしかしたら必要になる。これは必ずやれということではなくて、激変緩和措置というのをもし考えるとしたらどうするかということです。

物事の方ですけれども、窓口委託手数料の決め方とチャネルの使用規制、そして販売商品規制と、一応この3つの軸で考えたらどうだろうかと思います。窓口委託手数料の決め方というのは、基本的には、第1ステップ、第2ステップに関しては、原則これは各社間の交渉ではありますけれども、決まらないときには、持ち株会社が仲介をする。これが一種の緩衝材になっている。ただし、第3ステップでは貯金・保険は100%民有・民営を目指すので、こういうことはもうないという前提です。

チャネルの使用については、第1ステップでは、貯金・保険は、リモートチャネル以外は窓口とのエクスクルーシブ契約にするというのはいり得る。つまりそれ以外の有人販売チャネルというのを使わず、必ず窓口を使うということとございます。

ただし、そのときに販売商品規制も課していく。この間は窓口は貯金・保険の既存の商品以外の競合商品というのは販売しない。両方で一種の縛りを入れていくということではないかと思えます。ただ、第2ステップになれば、貯金・保険に窓口の使用義務を課すのではなくて、他の有人チャネルを使ってもよいということにする。これによって会社間交渉において、他の販売チャネルとの比較が可能になり、マーケットルールが適用できるようになってくる。こういう期待とございます。

それから、競合商品の販売というのも可能となってくるということで、切磋琢磨ということが見えてくる。従って第3ステップは完全に制限なしということも可能になってくる、そういう考え方でございます。1つの考え方として、こういうステップの進め方もあると考えています。

それから、監視委員会ガイドラインの考え方についてですが、どういうことを着眼点として監視していくのかということに関してみれば、あまり議論がなかったわけで、前回の伊藤先生

の方からもそういうことは大事ではないかというご指摘がありました。

考え方としては、基本的にはイコールフットイングの視点からモニタリングを中心として、それ以外の役割についてはボードの構成役割とあわせて設計をしていく。即ちボードあるいはガバナンスの考え方と整合性をとっていくことが前提となります。

ガイドラインの考え方としてはトリガーイベント、これが起こると何が進むということがよく見えているということが大事ではないかと思っております。例えば準備期においては、経営委員会、監視組織、こういうものができてくる。第1ステップというのは、民営化・分社化が起こる。そこでは、管理会計による事業の透明化、あるいは各社法的な位置づけが整備され、雇用、待遇とか資源の切り分けと、こういうことがまず最初にできてくる。そうすると、第2ステップに進む。この段階ではマネジメントシステムが定着するとか、各事業の収益モデルというのが見えてくる。それがさらに進んでいくと、事業の成長が見える。そこで、第3ステップにシフトしていく。基本的に何かが起こる、できるようになると次のステップに進むと、こういう考え方です。あらかじめ日程を決めておいて、強制的に行くというのと少し違う考え方です。

第1ステップに期待されるのは各事業の透明性です。第2ステップは自立化です。第3ステップというのは民間企業としての成長であり、収益モデルというのが動いていく。こういうイメージでございます。

具体的に金融・窓口・郵便というのはどういうことになるかということでございますが、準備期においては基本的に現状の範囲です。第1ステップについては、政府保証債務の割合が大きいため、商品・サービス範囲に対する強い制限が必要でしょう。窓口においては、クロスサブなしでの事業の充実化を前提として第三者商品販売を承認していく。それから、海外・小包は信書との会計分離を前提として拡大を承認していくことが考えられる。

第2ステップになると、政府保証債務が低下していくということにあわせて、提供商品の範囲は拡大していく。ただし、運用商品については、貸付への一定の制約というのは維持をしていく必要がある。窓口については、市場価格ベースの手数料体系となっているのかをチェックして取扱商品を許容していく。郵便についても同様です。第3ステップについては、基本的に制限がなくなる。

こうしてみると2007年4月の4事業分社から金融2事業の完全民有・民営化までの移行期を3段階、3ステップぐらいに分けて考えると考えやすいのではないかと思います。これを前提として、窓口委託手数料及び窓口使用義務についての受委託関係と取り扱い商品、運用商

品、規制緩和の枠組みを設定していくということでございます。

当初の2ステップにおいては、今申し上げましたような激変緩和措置をとり得ると考えておく。

それから、窓口委託手数料というのは、原則として各ステップでは一定とし、各事業の経営努力が測定、反映できるように考慮してはどうか。ドイツでは3年から5年ぐらい固定してしまう。これがふらふら毎年変わると、経営しにくくてしょうがないし、収益もわからない、経営努力もわからない、民営化の進捗もわからない。一定期間固定をしておいて、各事業の経営努力によってそれぞれの収益が上がるとか、経営努力が見えてくるということを考えていく。これは意外に大事なことでないかと思っております。

それから、ステップ間の移行については、一時的な目安というのはもちろん設定するわけですが、トリガーイベントいうのを明確にした上で、政府補助、優遇措置の程度と経営の自由度との間のバランスをとりながら進めるべきではないか。そのための監視組織及びモニタリングの着眼点というのはあらかじめ設定する。今日はフレームワークとしてお示しをしていますが、実際には準備室の方で議論されていくと思います。

ついでにお話をさせていただきますと、貯金・保険事業の事業モデルの確認点ということなんですが、貯金については、貯金会社は窓口会社以外の有人販売チャネルを使えるのか、それとも有人チャネルについては、窓口会社との間でエクスクルーシブな関係とするのかと、これはもう一回議論をする必要があると思っております。

それから、貯金会社は有人販売チャネル以外、ATM、コールセンター、インターネットなどのチャネルについては自前で保有をすべきなのかどうか。融資業務については、どの段階から緩和するのか、企業融資と個人向け融資などで差をつけていくのかどうか。それから、保険については、外訪チャネルは保険会社に帰属するのか、それとも窓口会社に帰属するのか。それから、共通問題として、第三者商品のソーシングの主体いうのを窓口会社とするのか、それとも貯金・保険会社とするのか、商品によって変えるのかどうするのか。こういったような問題は実は戦略以前の問題ですので、制度設計の中で議論をしておいた方がいい課題ではないかと思っております。

それから、窓口ですけれども、事業発展の可能性は、基本的に経営委員会のレベルに落ちてくるとは思うんですが、基本的には、4つの着眼点がある。1つ目は窓口と集配分離が生む価値。これは前にお話をしましたけれども、集配局の集配スペースに新たな集客施設を導入することが可能で、これによって人の流れを新たに創出する、こういう効果です。スペースの有効

活用ということもありますが、人の流れを創出する、トラフィックといいますけれども、そういうようなものをつくり出す。それから、郵便事業のネットワークの最適化というのもできるということで、小包・信書についての新サービスとか、新料金体系とか、いろいろなことが考えられるようになってくる。

2つ目は窓口と金融分離が生む価値。これは窓口における多様な金融商品の仕入れ、販売が可能になるということで、顧客にとっての選択肢の拡大であり、金融機関との協調関係というのでも生まれてくる。

3つ目は窓口事業の独自収入の可能性。ここは人の流れを軸に3つのパターンを考える。人の流れがかなり多いところでは、それをいかに活用するかということ、それから人の流れが必ずしも多くないところは、今言ったような分離をしながら人の流れをつくり出していくこと、それから、さらにそれもなかなか難しいようなところは、ローカルコミュニティを活用する。基本的にはこのような3つぐらいのパターンによって新しい事業を組み立てていくということとは考えられないのかということです。

それから、前々回ですか、生産性の話のところでありましたけれども、クロスセルの拡大ということによる生産性の向上の機会を追求する。そのためには、能力というのが非常に大事になる。それから、どういう商品・サービスを提供するのかを考えてみますと、必要な商品・サービス群を消費者行動ということと合わせて考えてみる。ポイントオブセールスというのは、たまたまそこに行ったときに同時に置いておくという買いが進むというようなものですね、こういうようなことを積極的に活用していく。

要するに基本的にはこの窓口事業で非常に大事になるのは、顧客と商品とチャネルということのどうやってうまくつくり出し、組み合わせていくのかという考え方です。一番目は、顧客をどうやってつくり出すのか、活用するのか、あるいは連携するのかということ、二番目はチャネルにおいては、こういう能力のあるチャネルをどうやってつくるのかということ、三番目には商品・サービスということにおいては、こういったような着眼点を持って組み立てていくということが考えられないのかということです。

共通事項としては、もう一つフランチャイズ化とかいろいろ新しい業態ということが出てくると思いますが、これに対して、みんなが前向きに、取り組みやすいインセンティブとか仕組みというのをつくっておいてあげる方がいい。

ということで、移行期の全体のイメージということのをできるだけわかりやすくお伝えしたい、ということでありました。

私の方からは以上です。

中城審議官 どうぞ。

奥山相談役 若干補足させていただきますけれども、これは宇田さんが取りまとめて今お話しされましたけれども、宇田委員個人として提案しているということよりも、やはり有識者会議として何を議論すべきか、全体として今後どういうふうな方向に持っていくべきか、それについての今までの議論の反省をして、それで本来、議論しておくべきではないかということについて、私どもも議論に加わったとしてお受けとめいただきたいんですね。

ですから、今までは準備室の方からいろいろご提案いただいて、それに対して、私どもとしての考え方を述べたということですが、本来、そこで触れてないこと、あるいはもっと全体としてのイメージをつくって、漏れがないように、あるいは積極的に進むような方向というものを提示していくということが必要ではないかということで、こういうふうな形で提案をしたというふうにお受けとめいただきたいと思います。

幾つか竹中大臣とテレビ局を回ってみますと、私も3局ぐらいの経験しかありませんけれども、やはり方向がよく見えないとか、あるいはよくわからないとか、そういう地元の取材の結果としての意見が多くて、決して具体的なイメージをもとにした意見ではないので、賛成、反対といっても、よく聞いてみると、よくわからないで反対と言っていることが多いんですね。やはり今後こういう方向に行くんだよというのをもうちょっと具体的に示した中で、国民に問うていくともうちょっとわかりやすく、しかもそういうことならということで理解して、賛成を示してくれるのではなかろうかということも思った次第で、そういう意味でも、こういうイメージ、具体的に示していくということがかなり意味があることではないかということで、補足的に申し上げる次第です。

中城審議官 ありがとうございます。

では、翁さん、よろしく申し上げます。

翁主席研究員 最初に、今の宇田委員の発表についてでございますが、奥山委員からも補足がございましたが、私もこれにかなり意見を入れていただいています。特に、一つ一つのパーツで議論するのではなく、全体像で議論していくということが極めて重要ということを申し上げておきたいと思います。それから、私の提出資料の縦長のA4の紙の一番上に書いたのですが、やはり移行期の進め方がこの民営化においてもっとも重要な論点であるという認識を持っております。

今、宇田委員から御説明されたことを私なり整理して重要だと思っておりますのは、やはり

政府による優遇措置のフェイドアウトにつれて自由度の拡大を図っていくという原則、それから段階的な業務自由化ということと、それから監視組織をイコールフットイング、監視の観点から位置づけていくと、こういったことで全体像で議論していくということが極めて重要だという認識を持っております。

中城審議官 では、引き続きお願いします。

翁主席研究員 引き続き、宇田さんの3ページにまとめられた今後明らかにすべき課題のところに関連する幾つかのポイントを御説明したいと思います。

1つは、郵政会社のE x i tの考え方というところでございまして、このA 4の1の(2)というところでございますが、実際にはかなり先と思われるけれども、実は早い段階から考えておかなければならない論点というのは結構あると思います。そこで、E x i tの時点において、どういったことを考慮しておく必要があるのかということですが、定められている民営化の方針に従いまして、株式売却を確実にし、10年以内に最終的な民営化をどう達成するのか、という点があります。窓口ネットワーク、郵便については3分の2を売却し、金融については完全民営化を図ることになっています。それから、売却をするという場合には、できるだけ早く、最良のタイミングで、そしてできるだけ高い価格で売却をすることが必要です。そして、大規模な売却になるわけでございますが、これによる株式市場、株価への影響を最少のものとする。それから、透明な手続をとると、こういった施策目標があるかと思えます。

そこで、今までのいろいろな民営化でどういう選択がとられてきたのかということについて、幾つかの事例をお示ししたいと思います。かなり多く採られているのが、後ほど図表でちょっと御説明しますが、グローバルオフリングという国内・海外シ団による引き受けです。次に、ブロックトレード、これは限定された投資家に対して、市場価格に対してディスカウントされた価格で短期間で売却するというものでございます。また、交換国債という方式も有力でございまして、これは新会社の株式と交換可能な国債を発行するというものでございます。4番目の方式は自社株買入ということで、新会社が株を持っている財務省から自社株を買入消却または金庫株として買入れるような事例でございます。

それから、入札でございますが、これはスポンサーに公募で入札を行って投資家を決定するというようなイメージでございますが、これらについて、具体的にはその数ページ後に、A 4の横で売却方法の比較検討というものでお示したものがございます。これは、幾つかの資料を参考に作成したのですが、グローバルオフリングというシ団に内外の機関投資家・個人などに売っていくという手法は、今まで民営化では一番多く活用されているようでございます。

ただこの方式は、大量に売却が可能でございますが、市場への影響が大きいので、タイミングを選ぶのが非常に難しいというようなことが言われておりまして、NTTなどでもこれが活用されてきたわけでございますけれども、非常にタイミングが難しいという難点が経験されたということでございます。

それから、ブロックトレードでは対象投資家はより限定的になりまして、個人投資家よりもむしろ内外の機関投資家にまず売っていくというようなものでございます。機関投資家に声をかけて、相対で価格を交渉していくというようなものでございますので、1回当たりの売却にはかなり限度があるということになります。その分、機動的な対応が可能で、タイミングなどが選択しやすいということです。ただし、機関投資家と相対で価格を交渉していくので、ブックビルディング方式で決めるものに比べて、やや透明性が劣るという面があります。プリティッシュペトロリアムとか、そういったところで活用された事例があるようでございます。

それから、交換国債というものですが、これは交換国債の価格については、民営化会社の株式の価値が交換比率以上になると、民営化会社の株式と同じになるような形で価格が決定されます。これはある程度の規模での売却が可能です。また国債という形で売却するので、株式市場に対する需給インパクトはかなり分散できるというメリットがございます。国債発行が一たん増えるのが気になる点ですが、株式交換までのつなぎでございますので、実質的には国債は増えないというようことになります。

特徴としてどんなことが言えるかということ、交換国債を発行した時点で、表面上の政府出資比率というのが低くなっていくと。そうしてイコールフットイングの確保をしながら、経営の自由度が広がって行って、プロフィットビリティが向上すれば、株式価値が上がって、転換が促進されるというような点があるわけでございます。

その意味で、交換国債の価格情報には民営化会社の重要な経営情報が含まれてくるはずで、例えば先ほどありました監視委員会などが、いろいろな判断を行う材料として、市場メカニズムに沿った有用なツールになり得るといような特徴があるかと思えます。

なお、国債については、交換権というのがつきますので、それがスイートナーになって、国債としては低い調達利回りになるというような特徴もあります。これは対象投資家のところにありますが、そもそも国債の購入者が、いずれ民営化企業の投資家になるということになりますので、そういう意味で、比較的新しい投資家層が取り込めるというようなメリットがあるかと思えます。ただ、こういったものは、国外で、例えばフランスの公的金融機関を中心に民営化を進めたバラデュール国債とか、あとドイツテレコムとかドイツポストとか、最近の韓国と

かでも海外向けに投資家を広げるということで活用された事例があるようでございますが、日本ではまだ行われた例はございません。従いまして、国内でこうした方式を導入するにあたりましては、実際に強制転換権を付すか付さないか、法的なネックはないか、そういったことを検討していく必要があるかと思えます。

次に、 自社株買入でございますけれども、これは需給には影響しませんけれども、大規模な処理は難しいということでございます。自社株買入は、もともとは消却はできるということでございました。これは株主資本利益率、ROEとか、一株当たり利益率、EPSというのを上げるという意味でやってきたわけですが、最近では金庫株という形で資産にそれを持つということも可能になってきているわけでございます。ただ、ここは買入消却をしようとするれば、新会社は買入消却原資を確保していくということが必要になってくるかと思えます。

それから、一番右の入札というのは、むしろ事業スポンサーに出資をさせるという可能性もあるのではないかとこのように思えます。これはかなり機動的にその段階に応じて対応が可能で、いわばその窓口ネットワーク会社とか、金融会社がどういう経営戦略をとっていくかということによって、こういった事業スポンサーを集めたいということでやっていくという可能性はあるかと思えます。もちろん、国営の会社がスポンサーを募るので、公平な形で、透明な形で公募をしていくということが必要になっていくわけですが、こういったやり方をとるという可能性もあるのではないかとこのように思えます。ただ、民営化会社の純資産は非常に大きいので、スポンサーは1つの会社ということではないというふうに思えます。

以上は今までのいろいろな民営化の事例を比較してこういった可能性もあるのではないかとこのように挙げたものですが、これらは全部どれか1つの方式でなければならないということではないかもし、いろいろなものの組み合わせ、ハイブリッドでの民営化のやり方もあり得るとこのように思えますし、例えば一部交換国債を発行し、移行期に市場メカニズムを活用した民営化というのも展望できるのではないかとこのように思っております。これは先ほどの移行期の進め方との関連で、ちょっと興味深いと思っております。

それから、次の点でございますが、これはさっきの宇田さんがまとめられたビジネスモデルのところとの関連、郵貯のビジネスモデルや窓口のビジネスモデルとの関連でやや気になっている点でございます。

A4の1ページ目の一番下でございますが、ビジネスモデルと銀行監督、両面からの懸念ということなのでございますが、窓口ネットワーク会社というのは、当初は郵便貯金会社や保険会社の代理店になっているということだと思っておりますけれども、これは今、銀行の代理店の規

制緩和をするということがもともと閣議決定されていて、これに沿った形で進められていくというように承知をしております。つまり、これは民間銀行の代理店と共通の課題だと思っております。例えば、コンビニエンスストアとかいろいろなところが銀行の代理店の業務を担うということになった場合も、全く共通の問題でございます。

このときに留意しておかなければいけないのは、銀行業務の堅確な運営をどう担保するかということでございます。特にビジネスモデルとの関連で気になりますのは、例えば、郵便貯金会社とか銀行代理店、それぞれのマネジメントがいかにきちんとできるかということでございます。代理店業務でございますので、銀行部門による管理体制というのもきちんと図られる必要が当然あるわけですが、代理店の内部としてもきちんと管理体制が充実している必要があるということで、いわば銀行部門に対するレポーティングラインの工夫と、それから代理店の中でのレポーティングラインの工夫、そしてマネジメントについてのきちんとした設計というのが極めて重要になってくるのではないかと考えているのですが、そこについて、今後、ビジネスモデルを考える上できちんと担保しておいていただきたいというように感じております。

もちろん、銀行代理店がほかの代理店業務との財産がきちんと管理されているということも基本的に非常に重要なことだというふうに思っております。

これは、例えば山陰合同銀行が銀行代理店をコンビニエンスストアにつくるといったときも同じことで、そういった金融システムの全体像の中での規制監督のあり方を考えていくと同時に、窓口ネットワーク会社、郵便貯金会社のビジネスモデルでもきちんとした工夫が必要であろうというふうに感じております。

そうした意味で、これも民間金融機関に共通の課題ですが、コンビニエンスストアに仮に銀行代理店が一定の要件を満たされて認められるといった場合に、コンビニエンスストアで得られる顧客の情報と銀行の顧客の情報をどういうふうにきちんと管理していくのかということとか、金融販売業者が、消費者保護をどういうふうに徹底していくのかということについても、今後、きちんと金融システム全体の観点から、監督上の配慮をしていくということが必要だと思っております。

過疎地の金融アクセスポイントの話なども、こういった銀行代理店がどういうふうに規制緩和されているかということと極めて重要な関係を持ちますので、そういったこととの関係で、郵政の郵貯会社とか、保険会社のユニバーサルサービスということだけでなく、むしろ日本の金融システム総体として、国民の利便性や信頼性、効率性を向上する方向を考えていくということを考えていく必要があるのではないかと考えております。

もう一つ、これはあくまでも参考情報ということで、郵貯のビジネスモデルを新しい経営陣が今後考えていく上で、こういったことを参考情報として考えていけばいいのではないかなと
思っている点を簡単に御説明したいと思います。

日本はオーババンキングということがよく言われるんですけども、これをどう考えるのかということですが、恐らく貸出残高については、多分趨勢的には企業部門というのは1980年代から90年代に大きく資金余剰に転じておりますけれども、貸出残高というのは、500兆円から400兆円ぐらいまでにしか減っていない。ですから、大きく資金余剰に変わったのに貸出残高はまだ比較的高い水準で、今後、資本市場が発生していくということを考えますと、特に企業部門向けの融資というものを中心に、伝統的な資産規模というのは大括りに見るとまだ大きいのだらうと思っています。そしてまた、同じビジネスモデルの銀行が多いので、そういったこともあって、リスク、信用コスト、修正済みの収益率というのが低いのだらうというふう
思っております。

金融業が情報産業化していく中で、雇用がどういうふうに変ってきているのかということを見ますと、1994年から2004年まで見ますと、全国銀行では3分の2まで減ってきているということで、46万人から30万人まで減ってきております。恐らくこれはシステム化ということに
影響を受けていると思うんですが、ただ一方で、欧米の銀行などを見ると、リテール網というのはかなり軽装備で広がってしまっていて、そうした観点から人材も配置されている。米国の事例を見ますと、機関数というのは80年代から一貫して大きく落ちていて、1万行を割るまでになっているんですけども、ブランチは一貫して増えているということです。つまり、銀行数は減っているけれども、アクセスポイント、これはというのは、スーパーマーケットとか、そういったところでの店舗が増えているということのようなんですけれども、一貫してアメリカでは支店数は増えているということのようでございます。

そういう意味で、人員とか支店数は、どういうふうなビジネスモデルをとるのか、現在、日本の金融機関も非常な勢いでアウトソーシングが進んでおりますけれども、雇用形態とか、そういったものも、どういうビジネスをとるかということで、労働資源が過大かどうかということが決まってくるので、ビジネスモデルに応じた資源配分というのが、今度代理店との合わせ技になりますけれども、重要になってくる。したがって、ビジネスモデル次第で変わり得るので、一概に金融産業全体の話と雇用人数の関係を結びつけて論じることは難しいという面もあるかと思っています。

むかしは規制金利のもとで、銀行は、資金量を集めれば収益は保証されていたのですけれど

も、現在では、情報技術革新によって、いわば情報産業化しております。銀行はリスク情報を管理して、再構築して消費者ニーズに合ったサービスを提供するということが本質的な機能になっていますので、郵貯のビジネスモデルというのも、今までは安全資金運用のみに経営資源を充てればよかったわけですが、これからはどういうふうな分野に出ていくかということに応じた情報処理というか、リスク管理手法を伸ばしていくということがまず必要なのかなというように思っています。

そして、その場合、リスク修正済み収益率でどのぐらい利益が上がるのかと。そういったリスクを勘案した上での収益率で新規業務の展開を考えていくということが重要で、それはいわば自己資本をそれぞれの分野にどう配賦して、それを収益にどう結びつけていくかということを考えながら、新しいビジネスモデルを考えていくということが重要なのではないかというふうに思っています。

最後のページは、ここでは、これまで経営のビジネスモデルを中心に議論してきました、全然議論されていなかった話ですけれども、国債市場との関連では避けられない論点に触れております。つまり、マクロ的に見ると、今後も政府債務比率というのは増加の一途であって、財政再建に向けての取り組みが不十分である場合、郵政民営化の動きも制約されかねないということなので、政府全体として財政再建に向けての確かな進捗について市場の信認を得ることが、郵政民営化についてきわめて重要なんだということを、改めてちょっと申し上げておきたいということでございます。

以上です。

中城審議官 ありがとうございます。

それでは、続きまして、吉野先生、お願いします。

吉野教授 今、3人の先生からそれぞれございましたので、私はただ1枚紙ですけれども、宇田委員や翁委員のものにちょっと補足させていただくという形をとらせていただきます。

ここで4つほど書いてございますけれども、今まで皆さんがおっしゃっていますように、まず郵便局のネットワークの活用で、このところが恐らく手数料体系との関連が出てくると思います。もし、このネットワークを通じて、民間金融商品の販売を認めるといたしますと、私は割合手数料体系は競争的になると思います。というのは、例えば郵貯や簡保に似た金融商品を民間の金融機関が郵便局のネットワークを通じて販売するという希望があると、ネットワーク会社はどちらの方が手数料が高くもらえるのかと。ですから、手数料体系の決め方も、どういうタイミングで民間金融商品の販売を始めるかに大きく依存すると思います。

それから、同時に、先ほど宇田プリンシパルがおっしゃいましたように、逆に郵貯や簡保の側もどれだけ代替的な手段を使えるかと。自分で独自のネットワークなりコンビニなどを使えるか。それによって手数料は決まってくると思います。ですから、双方独占で決めるというよりは、むしろなるべく徐々にではありますけれども、民間金融商品の販売も認めると。それと同時に、郵貯や簡保の方も独自で別のチャンネルを模索することができる。そういう形で、やはり両方並行的にいきませんと、イコルフットイングにならないような気がいたします。

それから、2番目でございますけれども、こういう郵便貯金のネットワークを通じて、いろいろな民間金融商品を販売することで、この中の項目としましては、個人向け国債は完全に行われておりますし、5番目の損保の一部が、オートバイ保険とかそういうのが郵便局を通じて売られるといいと思います。これから投資信託ですが、なかなか保険にいかないようだけれども、それから株式とか社債、こういうところまで全部いければいいと思いますし、その場合には、郵便局にテレビA T Mでも設置いたしまして、郵便局の職員の方が独自に説明する必要がない。ですから、説明責任はすべてその商品を販売する会社が責任を持ってテレビA T Mを通じて個人の方に説明すると、そういうような方法でありませんと、やはり説明責任に問題が出てくると思います。

それから、3番目でございますけれども、アウトソーシング、先ほど翁委員が、アメリカで店舗の数が増えているとおっしゃいましたけれども、やはりスーパーの入り口とか、そういうところに随分たくさんいろいろネットワークが出ていると思います。例えば、スーパーなんかですと、朝10時から夕方5時まではそこに店員の方がおられていろいろ説明すると。それ以外は全部機械になるとか、そういう形でいろいろアウトソーシングができると思います。

それから、3番目は前から申し上げますコスト削減、地元の酒屋さんとかコンビニの一部に郵政業務のコーナーを設けるとか、市役所でもいいと思いますし、農協でもいいと思いますし、それから前に申し上げましたけれども、スウェーデンなんかですとトラック業者が郵便配達を引き受けるとか、そういうことになっていると思います。ですから、とにかく地方でなるべくコスト削減をするということが、ネットワークの維持には重要だと思います。

それから、4番目は、こういうビジネスで、やはり今の28万人の雇用、それからこれに加えますと事業の継続性ということですね、これができるかどうかだと思いますが、私はやはりネットワークというのはうまく使えば相当いいビジネスができると思います。それは、やはりうまくい形でコストを低くしているところなど広がっていけば、雇用の確保ということもビジネスモデルとしては可能なような気がします。ただ、その中でなかなか保険の民間銀行の取り

扱いというようなところもまだまだ問題があるようですので、なるべく私が（２）に書きました、いろいろな金融商品がさまざまなネットワークを通じて販売できるということが必要ではないかと思います。先ほど翁委員が言われましたように、そういう場合に、やはり情報の厳格な守秘義務とかそういうものは必要だと思います。

それから、ここには書きませんでしたけれども、財政規律は言うまでもないことだと思いますけれども、一番の問題は社会保障、高齢化のところの、この議論とはちょっと違いますけれども、そこが解決できない限りは、なかなか財政規律ができないような気がいたしまして、それがやはり国債の大量の発行につながっていると思います。

以上、簡単ですけれども。

中城審議官 ありがとうございます。

それでは、先生方からのプレゼンテーションが終わりましたのですが、これについての御意見、それから補足などがございましたらお願いします。

奥山相談役 こちらから意見を言っていて、こちらから補足というのもなかなか難しいんですけれども、むしろお尋ねしたいのですが、今、準備室の方でどんな状況で、また今後のプロセスにおいてどんな見通しがあるか、それをちょっと聞かせていただいて、さらに意見を言えるかどうかということを確認したいと思うんですけれども。

中城審議官 私ども、先生方の御意見を踏まえまして、今、法律の下作業ということをやっております。それで、基本的には基本方針、それから先生方の御意見、それから公社側の御意見などを踏まえてやっているというところがございますけれども、全体の大枠をどの辺で出せるかというようなことについては、まだ党の方の動きとか、そういったものを踏まえましてやらないといけないという状況でございます。

いずれにしても、技術的な点、それから法制度に関しての点というようなところについては、法制局とも相談を進めているというような状況でございます、具体的なところについてはこれからさらに進めていきたいというような、そういう状況でございます。

奥山相談役 そうすると、今日は全体イメージ、特に移行期のイメージについていろいろ提案をしているわけですが、こういうことが具体的に、私はガバナンスの問題もちょっと申し上げましたけれども、どういうふうな形で法律に落とされていく、あるいは法律に落ちない部分はさらに検討されて、経営委員会なり監視組織に持ち込まれているのか、この辺の考え方なり方向性というものはどういうふうに今後考えていったらよろしいのでしょうか。

中城審議官 これから先生方とも御相談しながら具体的なところは詰めていくということだ

と思いますけれども、今のところ大きな枠組みということと、法律的な、技術的な点というふうなことを考えておきまして、その次のステップとして、いわゆる骨格経営試算の次のいわゆる政策シミュレーションみたいな段階に入っていくのだろうと思いますけれども、その時期というのが、全体の動きがまだはっきりしないところがあるので、今、宇田先生がつくられたフローチャートのようなものも踏まえて議論に入っていけたらと、こういうふうを考えております。

宇田プリンシパル 今のことに関連してなんですが、最初のフレームワークの2ページ目ですけれども、基本方針においては、この全体のスペースを使って考えていくとなっている。しかしそのこと自体があいまいになってくると、今後議論がしにくくなる。私どもが議論しているのは、全体のスペースを使ってどうやって3ステップでゴールに蹴り込むのかという話をしてきたんですけれども、ちょっと待て、スペースは四畳半ぐらいでやりなさいということになると、これはゲームにもならないということなんです。

では、それを決めるのはどういうことなのかということなんですが、一番大事なのは、やはりこのUSOの範囲であり、受委託関係であり、窓口設置基準であり、それからそれに伴う優遇措置の関係というところが重要なわけです。有識者会議でここのあたりは1回議論しましたが、もしもこの件に関して、今後、何か皆様が基本方針に沿って法制上進めるに当たって、必要なことがあれば、これはスペースを広くとっていきにはどうしたらいいだろうかということであれば、こういう形ででもまた議論をさせていただきたい。

高木副室長 いずれにしても、今、奥山先生がおっしゃったガバナンスの枠組みの話、それと宇田さんのおっしゃった実質の中身の話、その辺は今法案の作業の中でいろいろ検討していますから、いずれにしても、ちゃんと整理できたらやはりまた御説明して、いろいろ御意見も承ることになると思うんですけれども、今まさにそういう推進本部があって、それが会社との関係がどうだとか、そういうことはまさにいろいろな、そもそもどういうふうなことについて推進本部が取り上げるかとか、そういうことも含めていろいろ今各ラインで検討している最中だと思えます。

ですから、まだ全体像を御説明するような段階にはないと思いますけれども、いずれしっかり御説明して、御意見を伺うということになるのではないかと思います。

中城審議官 どうぞ。

奥山相談役 これは、民間の私どもが言うべきことではないかもしれませんが、大臣の方が、大分自民党と、議論において自民党がどのような形で出てくるかによって、動きはい

ろいろお考えだと思うんですけども、やはり4分社体制、これは民営化する中で欠かすことができない基本原則だということは、今までの議論、また経済財政諮問会議での議論、それから小泉総理を含めた政府側の意見としても、確固たるものとしておありになるのではないかとと思うんですが、もしそうでない方向が出てくるとすれば、それは大変だなと思ひまして、その辺はぜひ頑張ってくださいなということをお願いするわけで、私ども民間ですから、これ以上言いようがないということなんですけれども、もし差し支えなければ、今の状況をお聞かせいただければと思うんですけども。

竹中大臣 ご心配いただきまして、いろいろありがとうございます。

いろいろ具体的に今どのような進捗になっているのかというふうに聞かれた場合、こちら側の説明が、ちょっと奥歯に物の挟まったような言い方にどうしてもなっていて、これはちょっと申しわけないと思う点もあるんですが、状況は、皆さんもよく御存じだと思いますけれども、議員内閣制の下で、与党に通してもらわないと法律は通りませんので、そこは与党での御審議というのは、これはそれで大変大事な面があります。中にはいろいろな御議論があって、そもそも公社のままでいいということを強力に主張なさる方も、これは当然多数いらっしゃいます。

そういう中で、自民党のトップである総理の方針として民営化をする。その方向で、かつ私たちの基本方針に忠実な形で法案ができるように、今いろいろな話し合いをさせていただいているところで、党においてもやはり非常にこれはご努力をいただいている、いろいろな御議論をしていただいています。

スケジュール的には、これは党の議論で、これからよくわかりませんが、やはりこれから予算が決まる少し前ぐらいまでの期間に、各党でも随分いろいろ話が進んでいると、そういう段階だと思っています。

私たちの基本姿勢というのは単純明解でありまして、基本方針を閣議で決定していると。かつ、その基本方針に対して忠実にやっていると、非常にシンプルにやっていると。透明に、トランスペアレントにやっているとすることを原則として掲げていて、そこは私たちとしては揺らがないでやっていますので、その範囲でぜひ引き続きいろいろアドバイスをしていただきたい、それに尽きると思います。

ちょっと私、閣議と記者会見等々で前半の大変重要なところの話が聞けなくて残念だったのですが、今日、ぜひ私からお伺いしたいなと思ったのは、今まで御議論いただいて、先生方のおっしゃることはすべて私には大変ごもっともなことばかりだといつも思っているし、その方

向で一生懸命基本方針に忠実に御協力いただいていると思っているんですが、さはさりながら、まだ抜けているところ、非常に大きな落とし穴みたいなところはないかと。そういうところがあればということで、今まではこの点を御意見いただきたい、この点について御意見をいただきたいという、こちらから定食メニューを出して御議論いただいたんですが、今日はむしろ違う観点からの御指摘をいただきたいということで、今日の会合を持ったつもりでございます。

さっき宇田さんが言われたこのマトリックス、ちょっと私、ちゃんと理解しているかどうかわからないんですけども、我々の立場というのはすごくある意味で単純でして、民業圧迫ゾーンに行ってもいけないし、経営圧迫ゾーンに行ってもいけないと。そうならないようにしっかりと監視委員会等々で個別に見ていっていただくと。ひょっとしたら、その時々で評価は事後的にはちょっとギザギザになっていくのかもしれないけれども、結果的には偏ることはなく、右上方45度に上がっていきけるような形での運営をしたいと、そういうことなんだと思っております。大変難しい面があると思います。それをできるような制度、枠組みをどのようにつくったらよいかというのが今の問題だと思います。

宇田先生のご意見の中で、貯金・保険の事業モデルの確認点で、貯金についてですけども、むしろこれはちょっと私は個人的にはこういうことをどの時点かでしっかりと議論しなければいけないと思っていた点でもありまして、もう一度聞かせていただきたいなと思います。

それともう一つは、経営者が判断する部分と、それと我々が制度として用意しておく部分と、経営部門は経営に委ねなければいけないと思いますので、その辺の仕切りもあろうかと思うんですけども、ちょっと補足的に、私が遅れて来て申しわけないのですが、少し議論をお聞かせいただければと思います。

宇田プリンシパル ありがとうございます。

落ちがないか、漏れがないかということなんですが、一応、この移行のプロセスのフレームワークで、今までのことをもう一回振り返ってみると、特に足りないのは、この移行のステップ議論と、それから監視委員会の中身の話、それから郵貯のビジネスモデル、保険のビジネス、それから窓口における新しい事業の可能性というあたりではないかと思います。

それで、もう一回レビューをしてみると、ユニバーサルサービス業務の範囲、窓口受委託関係、窓口の設置基準、この3つというのは、全体のスペースを決める上で非常に関連した話でございますので、こういう移行のステップ等々とあわせてこれを再確認していくということが大事ではないかなと思います。

それから、今御質問がございました貯金・保険については、これがいいというのはまだ十分

に議論はしていないし、全くの私見になってしまいますので、これは改めてどこかで別に議論をさせていただいた方がいいかなという感じはします。今の段階で考えてみますと、貯金会社は窓口以外の有人販売チャネルを使えるのか、それとも有人チャネルについて窓口会社との間でのエクスクルーシブな関係とするのかというのは、基本的には両者自由な関係ではある。しかし激変緩和的な措置を第1ステップ、第2ステップで設ける等段階的に少し工夫をするべきではないかと思っております。

貯金会社は有人販売チャネル以外を持つというのは、私はこれは持つべきだと思っています。有人の販売チャネルについては、窓口だけを使うのか、それ以外も使うのかというのは当然ございますけれども、ATM等々については、これは自前で保有をしていくということではないかと思っております。

それから、融資ですけれども、これは企業向けのいわゆる企業融資と、それからそれ以外というのは分けた方がいいかなと思っております。企業融資は、前回お話をしたかと思いますが、3つの理由で少し制約を厳しくしておくべきではないだろうか。1つは、公的金融になってしまうということと、それからもう1つは、金利設定そのものが正しくできるのかということ。そのときに民業圧迫になる可能性がある。それから、もう1つは当然スキルの問題があるということでございまして、こういう点からかなりの制約というのはある。

ただ、第3ステップにおいてはかなりの自由度を認めていくべきではないかと考えております。

一方、個人向けの目的性のローンとかクレジットカードとかは、ビジネスモデルによってはある程度自由に、柔軟に考えられるのではないかと考えています。この内容についてはまだ十分な議論はされてはいませんが、ただ個人向けのマスリテールということに対しては早目から自由度を与えていくということは可能かなと思います。それは第2ステップからというイメージでございまして、第1ステップではございません。

保険の外訪チャネルは、奥山先生と、どっちがいいのだろうかというところを議論しているところでございます。両方の帰属においてプラスとマイナス両方あると思います。窓口会社に帰属する場合、メリットというのは、クロスセルが進めやすくなる。保険の商品も、窓口に来て買う商品と、それから訪問して売る商品と両方ある。保険ほど顧客とチャネルと商品が合わないと全く売れないというビジネスはないと思います。そうすると、押しかけて行って、買いたくない人に売った方がいいビジネスと、それからそうではなくて、買いに来る人に積極的に売った方がいいものというのは明らかに違う。もし外訪チャネルを保険会社の方に所有させる

と、保険会社の方はむしろそういうプッシュ型の商品を中心にやることになる。商品も多分そういうふうになってくるんだらうと思っております。

それはそれで1つの考え方であると思います。ただ、お客さんの側からしてみると、窓口と外訪というのは1つの会社の方が利便性の面からはいいかなと思って、一応窓口会社に帰属すべきではないかとお話をしてきました。

ただ、この点については、ぜひ奥山先生の方も一言お考えをいただきたいと思っております。私は、まだそういう意味では、「の方がいいのではないか」というぐらいのことです。

それから、第三者商品のソーシングの主体は、基本的には窓口会社でやるべきではないかと思っております。というのは、先ほど吉野先生のお話しにありましたように、両者が貯金・保険と窓口との間で一種の競争関係というのを生んでいくということを考えてみると、貯金・保険会社の方だけがソーシングするとなると、既存の商品をそのままにしておいて、それ以外のものしか調達をしないということになってくる。そうすると、お客さんに近い方の窓口が自由な調達の権利は持っていた方がいいのかなと思います。ただし、だからこそ激変緩和的な措置が必要と思っております。第1ステップと第2ステップについては、若干制約をつけておるといのが先ほどの案です。

ただ、このところも商品によって少し変えるということは可能性としてあると思っておりますので、これは今後の課題ではないかと、こんなふうに思っております。

竹中大臣 ちょっと今言われた第1ステップ、第3ステップというのは、考え方として非常によく理解できるんですけども、それをどういう手順でやるのかと。つまり、そういうことをかなりア prioriに決めておくのか、それはまさに経営委員会でやるときの一つのスキーム、一つの考え方でしょうという割り切りでよいのかどうか。やはり、私たちの基本的な気持ちとしては、法律でできるだけいろいろなことは縛りたくない。民営化される以上、公社にはいろいろな経営の自由度を持っていただきたいと。それで、完全な民営化までは、まさにコインの両面のバランスが必要だから経営委員会でという、その経営委員会での中身の話というふうに理解してよいのかというようなことですね。それについて御意見があれば伺いたい。

それと、翁先生のペーパーで、Exitの選択肢というのは実は大変重要だと思っております。ここで交換国債の話とか出ていますけれども、そのスキーム等々について、幾つかお知恵があればぜひお聞かせいただきたいなというふうに思います。

それと、こういう理論は専門家の間で何か可能かどうかという観点から聞きたいんですけれど

ども、持ち株会社の株は3分の2近くまでは売るということを想定しているわけです。一方で、持ち株会社は金融関係の株を100%売るということを想定してやっているんですけども、その売り方とか順序とか、そういうものについて、金融の専門家から見て何かお伺いしておくことはあるか。その点ちょっと、宇田先生、翁先生、奥山先生、吉野先生、御意見あれば、ひとつ伺っておきたいのですが。

宇田プリンシパル 最初の御質問なんですが、3ステップに分けるんですけども、3ステップによって、経営の自由度と緩和ということをあわせて進めていく。窓口手数料というのは、原則として各ステップでは一定としておく。あまりこれを変えてしまうと、経営ができないという問題があります。ドイツでは3年から5年ぐらい一定として経営しています。

ステップ間の移行については、期間の目安は一応設定するんだけど、トリガーイベントを明確にしておいて、政府補助・優遇措置の程度と経営の自由度との間のバランスをとりながら進める。そのための監視組織及びモニタリングの着眼点をあらかじめ設定しておく。先ほどの圧迫ゾーンの両側に進まないためには、やはり何かができたらこれは進んでもいいのではないかというような、そういうような一種のトリガーイベントを決めておいたらどうだろうか、こういう考え方です。

そのトリガーイベントの中身ですが、これも一つの考え方として、最初は例えば管理会計によって事業の透明性が確実にできるとか、法的な位置づけは明確になるかとかそういうようなところからスタートする。それから、情報開示はできてきたのか、マネジメントのシステムというのはうまくいっているのかというようなところが幾つかポイントになる。それができると、監視組織とか政府の方ももう少しこうやってやっていこうよというようなことになってくる。経営者の方は、これが早くできればどんどん前に進めるということで、自由度がどんどん手に入ることになる。このように経営にインセンティブを与えていくというような考え方はないだろうかということをお話をしました。

竹中大臣 確認ですけども、今のは監視委員会で総理を中心にそういう議論をしていただきたいと、そういう理解でよろしいんですか。

宇田プリンシパル 監視委員会の件は、主に民業圧迫ゾーンを避けるということで考えております。それから、全体の進めるところというのは、株主とボードということがございますので、経営圧迫ゾーンの方は主にボードの方の問題かなというふうには思っておりますけれども、今後の議論で具体的に定めていく必要があると思います。

翁主席研究員 私も大体意見は同じなんですけれども、ステップを規定する要素として、政

府保証債務の割合というのは、今の時点でどういうふうに減っていくかというのは見えているわけで、これにさっきおっしゃっておられたどういうふうに民営化に向けて自立が図られていくかという、経営努力の面がこれにかぶさって、この第1ステップがより前に倒れていく可能性があるわけですね。ですから、ステップの段階は、いわば見えている政府の優遇措置のフェイドアウトの具合に加えて、内部からのインセンティブがよりそれを前倒しするように設計しておくということが大事で、恐らく監視委員会の考え方がベースラインになるが、経営委員会がどういうふうに民営化に向けてインセンティブをつけていくかという、そういうことではないかなと思います。

奥山相談役 ちょっと違います。

実は最初に組織について御説明があったんですけれども、今の立て方でいくと、準備期間は監視組織がなくて、経営委員会だけがあると。移行期間に入ってから監視組織ができるということですので、私は、恐らくこの基本的なプロセスの考え方というものは、大綱か何かで経営委員会ですべてつくって、それを郵政民営化推進本部で、法律ではなくて、一つの考え方ということで透明性を持って世の中にお示しをするという形になるのではないかと。それを監視組織の方で受けて、具体的にそれを目安に判断をしていくということで、一個一個が法律にはなじまないのではないかなと、そういうふうに理解しております。

監視組織がもし準備期間にまで入るということであれば、その段階から監視組織がある程度意見を言って、経営委員会がつくったものを推進本部で承認すると、そんな形になるのかなと思いますけれども。

吉野教授 まず、第1、第2、第3ステップですけれども、私はまず第1ステップの段階で、郵便局のネットワークを通じて民間の商品が売れることをまずつくっていただきたいですし、それから、貯金と保険も郵便局以外のチャンネルも使えるという、そういう形でまず可能性として初めていただくといいと思います。

それから、宇田委員が示された第1、第2、第3ですけれども、これは私は後のところはあくまでも1つのシナリオであると思いますので、第1ステップ以降は経営者の判断ということがあり得ると思います。

それから、持ち株会社とか貯金・簡保の民営化の株式の売却ですけれども、私、個人的には個人向け株式として売却するというやり方が1つあると思います。まさに貯蓄から投資へという流れの中で、こういう株式を個人向けに販売するということはある得ると思います。その際にも、恐らく貯金と簡保はまず先に株式を売却し、持ち株会社というのは郵便事業を持ってい

ますので、郵便事業というのは、恐らく今後も難しい部分があると思いますし、ユニバーサル・サービス・オブリゲーションがありますので、そういう意味では、持ち株会社の方の売却というのは、その次のステップになるのではないかと思います。

竹中大臣 今のお話も、そのステップが3つがいいのか、2つがいいのか、4つがいいのかということも含めて中身のお話と、そもそもこれをどういう枠組みで実現していくのかというスキームの話と、ちょっと混同があると思うんですね。そこは、こちらのあれから言いますと、まず法律をつくるのに何が必要かということで、皆さん大変四苦八苦していますので、今の御議論は法律の中である程度枠組みを定めておかなければいけない部分については、しっかりと定めなければいけないんですが、法律の話がある程度マチュアになった段階で、その先の少し経営的なものも含めたアドバイスとして、ちょっとまとめてやっていただく方がよいのかなと。そこはそこでぜひ考えの整理を一層お進めいただければありがたいなと思います。

いずれにしても、枠組みとしては、監視委員会なり経営委員会なり、そこでの中身、そのつくり方と中身、両方だと思いますので、我々ももう少し考えてみます。

翁先生、さっきちょっと申し上げた点で何かありましたら。

翁主席研究員 A4の横紙で、先ほどちょっと売却方法の比較検討というのをお話しさせていただいたんですけども、交換国債については、私のレジュメの4ページ目でございます。これは、いわば転換国債というか、民営化会社の株式に転換し得る国債というものなんですけれども、交換国債の価格がどういうふうにつくかということ、民営化会社の株式の価値が交換比率以上になっていくと株式と同じになっていくというものでございます。

それで、これは当初は国債を発行するわけなんですけれども、交換権があるので、国債としてはその分がスイートナーとして効いてきて、その分少し有利な価格で国債を発行するということになります。国債は、いずれ最終的に株式に変わるわけなんですので、一たん国債残高は増えますけれども、これは単なるつなぎで、実質には、最終的には減っていくというものでございまして、民営化の株式を売却する場合にいつも大きな問題になるのは、株式市場への需給インパクトの大きさということだと思っておりますけれども、それを分散できるというメリットがあるということが言えるのだと思います。

それで、どういうメリットがあるかということ、さっきお話しさせていただいたのは、まず交換国債を発行した時点で、表面的にはまず政府出資比率というのが少し低くなるわけです。それで、イコールフットイングがだんだん確保され、経営の自由度が広がって、そして市場からプロフィットビリティが革新されていけば、どんどん株式価値が上がって、転換が促進されて、

民営化がどんどん促進されていくというような性格を持つということだと思います。

さっきお話ししたのは、交換国債というものの価格というのは、いわば民営化会社のいろいろな情報というのが反映されるという形になりますので、例えば監視委員会とかはどういうふうに民営化の進捗状況を見ていくかといったときに、1つの情報として活用することができるのかなというように思います。

あと、さっき吉野先生がおっしゃいましたけれども、もともと債券のホルダー、国債のホルダーが最終的にはエクイティのホルダーに変わるということなので、そういう意味で、新規の個人とか内外の投資家を拡大するということがあります。韓国なんかの例を見ると、最近では、かなりやはり海外投資家向けということを意識して、こういった交換国債を発行している例が多いようでございます。

持ち株会社との関係、ちょっと私はずぐによくわからないんですけども、株式が民営化されていくということに従って、持ち株会社のその分というのがだんだん減っていく、資産が減っていけば、バランスシートから見れば、その出資分というのが減資されるというような形で減っていくという形で、だんだん民間に移っていくという姿なのではないかなと思います。

吉野教授 関連でよろしいですか。

交換国債というのは1つのやり方だと思うんですけども、やはりこれだけ大量国債の中で、こういう国債がまたどんと出てきたときに、その瞬間での多分国債市場の価格の暴落みたいなのは少し起こるかなという気がするんですけども。そういう意味では、最初から株式を売却できるところで徐々にしていくというやり方もあるのではないかなと思うんです。もし国債の発行がどんどん減ってきて、それで国債市場のインパクトが少ないのであれば、こういう交換国債というやり方もいいとは思うんですけども、今の状況でぽっと出てきたら、多分大変なことになるような気がいたします。

翁主席研究員 交換国債がつなぎで実質的な国債発行残高を増やさない、ということ市場に十分説明する必要があると思いますが、いろいろな民営化の事例を見ますと、すべてをグローバルオフリング一辺倒とかそういうことではなくて、いろいろ組み合わせていろいろな売り方をしているので、それは株式市場へのインパクト、国債市場へのインパクト、それを全部総合的に見てやっていくということが重要なんだろうと思いますし、あと投資家層をどういったところに考えていくのかということも重要な要素だと思います。

中城審議官 それでは、ほかに何か。

どうぞ。

奥山相談役 先ほどの事業モデルの確認点で、私、若干補足するということが抜けておりましたので、申し上げます。

やはり将来、どういう貯金事業なり、保険事業なりがビジネスとしてやっていけるかという形を考えたときの問題点を、そこに大きな意味での問題点を指摘したわけですがけれども、特に私が保険で問題点として感じたのは、ヒト・モノ・カネを切り分けるというときに、窓口会社に保険事業をやる、特に外訪チャンネルを持っていったときは、非常に将来難しい部分が出てくるのではないかと。というのは、窓口会社は基本的に多角化して、いろいろな商品が売れるようにするということが非常に有効なわけですがけれども、その場合に、これからつくる保険会社の商品を優先的に売ることができるんだらうかということを考えてときに、それはかえって窓口会社の首を締めることになるのではないかと。そうすると、保険会社から見た場合には、窓口が優先的に自分の商品を買ってくれないとすれば、みずから外訪をする手段というのを持つということに結局なっていくのではないかと。

そうすると、今、窓口に人を切り分けて、外訪チャンネルの方々を置いた場合に、また将来的には保険会社みずからまたつくっていくということで、その辺は資源的に無駄ができるのではないかとこのことを感じておまして、最初からそうならば、保険会社の方に切り分けて置いておいた方がいいのではないかと、こういう問題ですね。

これは、本当にそれがどうかということは、やはりもうちょっと真剣に議論していかなければいけないと思いますけれども、1つの大きな問題点ではないかということで、確認をすることとして指摘しているわけです。

吉野教授 追加でよろしいですか。

先ほどの宇田委員と奥山委員の販売チャンネルですがけれども、もし民間の生保の商品を郵便局のネットワークも通じて販売するとすれば、私は、販売チャンネルは各会社に帰属させた方がやりやすいと思います。

というのは、民間の日本の生保はみんな販売チャンネルを持っているわけですから。そうすると、先ほど宇田委員おっしゃったように、定型的な商品はこういうネットワーク、それからもうちょっと複雑な商品は自分の販売チャンネルという形で、簡保も民間生保も両方とも郵便局ネットワークを使えるようになるのではないかと思います。今後の議論でまた深めていく必要はあると思いますけれども。

奥山相談役 それからもう一つ、貯金の融資業務をどこから認めるかと。ビジネスモデルか

らいけば、当然当初から認めるべきだろうというのはありますけれども、やはりこれはまさしくイコールフットィングの問題で先になるだろうと思います。ただ、これは全体としてどういうふうに融資を借り換えていくのか、他の銀行との大変な争いになると思いますので、このビジネスモデルはしっかりと持たなければいけない。融資業務を認めないということは、私は最終的にはあり得ないだろうと。あれだけの貯金を持っていれば、その資産の運用面からいくと、必ず融資というのは必要な部分というのは出てくるだろうと思いますので、どの段階から認めるかということについては、真剣に議論をしていく必要があるというふうに思います。

吉野教授 関連でよろしいでしょうか。

もちろん郵便貯金、簡易保険が自分で貸し出すということは、将来的に完全な民営化のときはそうだと思うんですけども、ただ、個人向けローンだと貸しのリスクが低いかといいますと、最近の住宅金融公庫の、御承知のように不良債権すごく増えているわけです。それはやはり予想したほどに可処分所得が伸びないと。ですから、やはりもし本当に貸し出しでやるという意識があれば、回収をどうやるか。それから、不良債権に対してどういう形で回収していくかという、その強い意気込みがあればやっていただいて結構だと思いますけれども、貸すのはだれでも貸せるわけで、回収のときに生活している人のところに行って、回収しなくてはならないわけです。それをこういう郵貯、簡保の方がやれるかどうかということも関係してくると思いますので、十分議論していただく必要があると思います。

翁主席研究員 第三者商品をどういうふうに、どこが売っていくかというのは、窓口ネットワーク会社が商品代行業として投信を売るのか、それとも銀行代理店として銀行のかわりとして売ることでも大分話は変わってくるのかというように思います。

ですから、そういった法的な関係が販売のソーシングを決める部分があると思いますので、そのあたりはいまどういう整理になりつつあるのかということをちょっと教えていただきたいんですけども。

高木副室長 それは、今まだ検討しているところなんですね。いずれにしても、私個人の意見で言いますと、完全に民営化したときは、完全というか民有民営になったときには、当然窓口ネットワークが、自分のシステムを使って自分で判断していくという、それぞれが郵便貯金だって郵便貯金の立場で、民間といろいろ提携していろいろな商品を提供することもあると。窓口は窓口で、いろいろな民間から直接引き受けてきて売ると。例えば証券ですと、その代理、仲介業務ですか、そういうことを当然やるのが可能になっていないといけないと思うんですね。

ただ、2007年4月の時点でどうなっているかと言いますと、これはシステムの問題もありますし、まず最初のスタート時点はどこに片寄せしておいた方がいいかという議論もあると思うんですね。ばらばらで、これは郵便貯金、これは窓口とか、そういう複雑な仕分けができるかどうかという問題もありますから、いずれにしても、最後ははっきりしていますけれども、最初の移行期をどうするかは、今よく検討しているところだと思います。

翁主席研究員 先ほど申し上げたことと関連するのですが、恐らく顧客は今までの郵便局でいろいろなものが買えるということだと思うんですけども、そこが井勘定でなく、どういうふうに一線が引かれているのか、きちんと説明をし、どういうふうに業務が執行され、顧客の情報がきちんと管理されるかというのは、重要だと思います。そのラインが非常に輻輳していますと、顧客の信頼性を一番崩すことになりかねないので、そこにしっかりとしたマネジメントとレポーティングラインをきちんと置いておくというのが、移行期にはおいてはきわめて重要ではないかと思っておりますので、よろしく申し上げます。

高木副室長 スタートのときは、まさにおっしゃるように、そこをしっかりと考えて、そういう点も踏まえて考えていかなければいけないと思います。最後は、とにかくそれぞれがきちんと管理していくということだと思います。

翁主席研究員 あともう一つ、貸し出しについては、私も最終的には個人向けを中心にやっていこうと思うんですけども、やはりまずリスク管理というか、審査体制をいかに立ち上げていくかということが極めて重要だろうというふうに思っております。

それで、融資をするということになった場合に、今ヘッドクォーターだけの郵便貯金、銀行というところを考えているんですけども、それが、銀行代理店という形でいろいろな窓口会社を活用していくということになっていくと、さっきのマネジメントとの関係ですけども、どういうふうに統括し、どういうふうにそれぞれの窓口の業務を銀行として見ていくか。審査は本部でやるのかもしれませんが、その個人についての情報とか、そういったものは窓口でしかとれないわけで、そういったところをどういうふうに整理していくかというのは、非常に大きなテーマになっていくのだろうと思います。

高木副室長 その辺も、要は基本方針では、対顧客業務は窓口で、銀行は銀行ということになっているんですけども、やはりいろいろ、窓口は代理店ですよ。それで、その代理店の、それもほったらかしにして、銀行は全く関与しないで、何の管理もしないというのがいいのかとか、ですからやはり基本方針の枠内でその辺、まずスタート時点でどこまで郵貯銀行として業務を管理する必要があるかという点も含めて、そういう点も今いろいろ勉強しているという

ところでは。

宇田プリンシパル あと1点、これはむしろ大臣に確認なんですけれども、先ほどステップという移行をどうデザインしていくのかということに関して、今日お示したのは、あくまでの全体のイメージということをまず今日はお話をしたと。次に考えなくてはいけないことは、1つは制度的な枠組みということで、これはどこまで法で縛るのかとか、どうやってつくるのかということですね。ここは、実は私にはよくわからないところでございまして、これは多分準備室の方でいろいろ御検討されるんだろうなと思っています。

もう一つ、当然、皆さんの方でも考えられるけれども、中身の話として、例えば監視取締役会とか経営委員会とかの役割をどう分担するかとか、そこは一体何を議論し、どういう組織なのかという部分と、それからもう一つ、さらにそのガイドラインの中身みたいなもの、何をもってして、何がトリガーイベントになるのかというような話のところというのは、これはイメージの段階からもう一つ詳細の段階があります。さらにその議論をしてみると、いやちょっと待てよと、これはもう少し先の話だなとか、こういう話が多分出てくるのだらうと思います。だから、その辺のところを準備室なら準備室で一応整理をされて、その中で例えば民間の視点から見ると、どういうふうに中身を詰めればいいのかとか、どういうことをやれば、例えば組織的に動くのかというようなところのポイントが出てきたところで、いろいろ議論させていただけるといいのではないかと思います。

最初のつくり方とか、制度の法的フレームワークというところは、御検討いただき、課題が出てきた段階でまた議論できたら、もう一歩進めることにつながるのかなという感じがします。

竹中大臣 どうも今日もいろいろありがとうございます。

私がちょっと遅れて来たために、二重の説明をお願いした等々あったかもしれませんが。その点は大変申しわけありませんでした。

それと、皆さんにお礼ですけれども、今、郵政民営化のテレビキャラバンをやっています。20カ所行くうちの昨日でちょうど10カ所、ちょうど半分終えたんですが、先生方にいろいろお忙しい中御出演いただきまして、ありがとうございます。引き続きまだあと半分ありますので、よろしく願いをいたします。

今、宇田先生が最後に総括されたように、こういう非常に大きな改革というのはやっぱり難しいですね。基本方針を決めるときも、基本方針をまず決めなければいけないんだけど、そうすると、制度設計をどうなっているんだということを必ず聞かれわけです。制度設計の議論をすると、そのときの経営プランはどうなっているんだという議論になる。そこはある程度、

全体をイメージしながらフィードバックしていかなければいけないんですが、同時にある種の割り切りも必要で決めていかなければいけない部分もありまして、今はその意味では、どのように法律をつくるかということと与党の調整も含めて、年末から年始にかけて、やはりステップに議論がいかなければいけない、ちょうどそのタイミングなんだと思います。そういう意味では、今日いろいろ御議論いただきまして、本当にありがとうございます。

引き続きぜひよろしく御指導をお願いいたします。

中城審議官 ありがとうございます。

それでは、本日の議事は以上にしたいと思います。

最後に次回の会合につきまして、事務局から連絡があります。

利根川参事官 次回以降の会合につきましては、11月10日の17回の会合の際にも御説明申し上げましたように、法案の取りまとめの作業のご報告とか、円滑な移行に向けたさまざまなこと、そういったものを取り上げて御議論願いたいというふうに考えておりまして、具体的な時期につきましては、恐らく1月以降になろうと思いますけれども、また改めて皆様の御都合をお伺いいたしまして、御連絡をさせていただきたいと思います。

以上でございます。

中城審議官 それでは、本日は以上でございます。

どうもありがとうございました。