

## 日本郵政ガバナンス問題調査専門委員会中間とりまとめについて 郷原委員長ブリーフィング要旨

- 1 日 時：平成 22 年 3 月 31 日(水) 15：00～15:50
- 2 場 所：総務省会見室
- 3 要 旨：

### ○ はじめに

- ・ 今年 1 月に日本郵政ガバナンス検証委員会（以下「検証委員会」）が発足し、事案ごとに弁護士と総務省と日本郵政が共同で検証を行う個別検証チームを設けて検証を進めてきた。その後、その中の第三者的な立場の専門家が中心となって、日本郵政ガバナンス問題調査専門委員会（以下「調査専門委員会」）を立ち上げ、調査を進めてきたもの。
- ・ 流れとしては、個別検証チームの検証結果を調査専門委員会で受け取り、その後、調査専門委員会としての報告書を作成、検証委員会に報告し、議論する。
- ・ 昨日、調査専門委員会が開催され、個別検証チームからの報告を受け議論を行ったところ。
- ・ 今回お配りしたペーパーは、個別検証チームの検証結果と調査専門委員会における議論について、途中段階であるが中間とりまとめとして記載したもの。引き続きガバナンスの検証を行い、4 月中旬を目途に調査専門委員会としての報告書を取りまとめ、最終的には副大臣や政務官も含めた検証委員会の場において議論する。今は、郵政改革について議論がなされているところであり、まとまった調査結果について現時点で公表した方がいいのではないかということで概要を取りまとめ、調査専門委員会としての受け止めについて、お配りすることとした。
- ・ これまで申し上げているとおり、検証委員会の下に設けられた調査専門委員会の目的は、第三者的な立場から、日本郵政のガバナンスに関する問題を調査・検証することである。何か問題があったことについて、責任追及を目的としているものではないことは、当初から申し上げているところであり、変わっていない。我々としては、委員会の目的を十分に理解して頂いて、旧日本郵政の経営陣にも調査に協力していただきたいと思ってきた。このため、退任された西川社長などにも再三お願いをしてきたが、調査終了まで応じていただけなかった。我々の調査の目的を御理解いただくという意味もあって、できるだけ中立性・客観性を高めようという努力もしたわけであるが、御理解頂けなかった。「年度末で多忙である、日本郵政に残した記録等を見れば明らか」等の理由により応じて頂けなかったことは非常に残念である。我々としては、今回、調査の結果出てきた日本郵政にまつわる様々な問題は、法的責任追及が必要ではないかと思われる事案も多々あったため、ヒアリングをして、バランスの取れた見方をしていきたい、その上でガバナンスのあり方につ

いて検討したいということを考えていた。あくまで、調査専門委員会としては、法的責任追及を目的にはしていない。しかしながら、調査に御協力いただけなかったことで、調査で明らかになった事実が、(説明の機会もないことから)逆に法的責任追及のようなことに作用しなければいいと懸念を抱いているくらいである。

○ 検証結果について

- ・ 今回の調査の結果を総合すると、旧日本郵政の経営には、ガバナンス上、非常に問題があったと調査の結果からも明白になったと言わざるを得ないと考えている。これは、不動産取引事案、JP EX事案、ザ・オール事案、責任代理店事案など、全てについて言えることである。
- ・ 不動産の売却の関係について、話題となったかんぽの宿等の事案に関しては、リーマンショックの中で売却しようとしたこと、セラーアドバイザーから売却中止・延期について提言されていたにも関わらず売却を強行したこと、処分方法について、処分価値の増大の観点からアドバイザーであった政策投資銀行からは個別売却が好ましいと指摘されていたにもかかわらず、無視をして売却を急ぎ、それによって、売却価格が低廉になったことなどの問題点が挙げられる。また、雇用の確保が一括処分・早期売却の理由とされてきたが、実際には安定して雇用が確保され続けるということになってはいたわけではない。
- ・ それ以外の事案の東池袋事案、那覇事案、東山事案についても、土地の試算価格の前提条件が異なっていたり、鑑定評価がきちんと行われていなかったり、色々な問題が指摘されている。また、当事者的な立場の人がコンペの審査に参加しており、利益相反を防止するコンプライアンスの観点から非常に重大な問題である。
- ・ JP EXの問題は、きちんとした事業計画及び収支の見通しもないまま、また、いかにして官業として行われてきたゆうパック事業をペリカン便事業と統合していくのかについての十分な検討もないまま、結論ありきでJP EXという会社が立ちあげられ、その前提としての事業の統合が強行されていったと言わざるを得ない。
- ・ 最初は、平成19年10月1日の日本郵政発足の4日後の5日に、日本郵政と日通の間で基本合意書が締結された。ただ、この基本合意書が実際に郵便事業株式会社に知らされたのは基本合意の数日前であり、ほとんど現場の検討を経ることはなかった。ヒアリングができておらず真相がわからないため、推測の部分はあるが、民営化を大々的にアピールしたかったからではないかと思われる。
- ・ 基本合意書が翌年4月に締結されるまでの間、郵便事業株式会社の方で実際の収支がどうなるのかということについて検討が行われたが、客観的に収支の見通しをしたところ、統合後5年間全て赤字であり、累積の赤字が単独で806億円、連結で943億円にもものぼるという予想が出ていた。これを当時の西川社長にあげたところ、激怒し結局、統合4年目に黒字化するという事業収支が提出され、その収支に基づき、日通

- と日本郵政の株主間契約が締結された。
- ・ その後、JP EXへの巨額の出資を日本郵政が行うというプロセスを経て行くが、この株主間契約が締結された時点で相当後戻りできない状態となった。出資の段階になって、事業計画がでたらめではないかと言っても、後戻りできず、逆に日通の方から損害賠償を請求される事態になりかねないという状況だった。
  - ・ 最初の段階で、十分な収支の見通しもないまま統合を進めて行ったことが最大の問題である。解散時点での累積損失額は合計855億円、そのうち730億円以上、郵便事業株式会社が負担せざるを得ないというような膨大な損失を生じさせることになった。
  - ・ クレジットカード業者が三井住友VISAカードとなったことについては、クレジットカード選定の責任者が三井住友VISAカードの出身の執行役であったという事実があり、利益相反の観点から重大な問題である。こういったことが当然のように行われ、三井住友VISAカードが選定されたということは、重大な問題であつと言わざるを得ない。
  - ・ 博報堂の事案については、日本郵政の広告代理店が博報堂に一元化されたが、きちんとした稟議書が決裁されていない。ほとんど日本郵政の三井住友銀行出身の事務方幹部が独断先行で決定したような問題がある。また、広告代理店選定においてアドバイザーとして博報堂出身者が関与しており、手続きの適正さを欠いたまま、巨額の発注先を選定する行為が行われた。コンプライアンス上、重大な問題であると言わざるを得ない。
  - ・ 全部は明らかにはなっていないが、博報堂の関係者から、日本郵政の責任代理店の選定に関与した幹部が、飲食等の接待を受けていたと思われる。これは復元したメールから明らかになったもので、比較的最近の部分しか明らかになっていない。それ以前のものも明らかにしようとしたが、博報堂からは企業の秘密ということで協力を得られず、日本郵政の元幹部からもヒアリングへ協力いただけなかったということで、接待の全体像はわからない。ただ、利益相反という立場で重要な事業上の決定が行われていくという問題と同様に、こういう巨額の発注先の相手方から接待を受けていたことは重大な問題である。
  - ・ ザ・アールの事案は、準備企画会社段階の問題であるが、郵政民営化前に公社とザ・アールとの間で、準備企画会社の取締役がザ・アールの社長が就いていたにもかかわらず、研修委託などの多額の取引があったことは、コンプライアンス上、非常に問題であると言わざるを得ない。
  - ・ 日本郵便輸送の事案については、調査が完了していないので、総務省コンプライアンス室の方での継続調査にする予定。
  - ・ これらの事案の調査で出てきたガバナンス上の問題をどのように考えるか。日本郵政は民営化されたといっても国が100%の株式を保有しており、まさに公的な会社である。であるからこそ、一般の民間企業より高いレベルの公平性・透明性が要求されていたが、実際は、それが非常に軽視されていた。先ほどの個別の事案における利益相反の問題や取

引先から接待を受けていたと思われる問題などがあり、全体として公正さ・公平さをしっかり確保していこうという意識が欠けていたのではないかと云わざるを得ない。

- ・ 郵政民営化を進めていくのであれば、国民の財産としての会社に行き得る限り多くの収益がもたらされるように配慮していくのが当然であるが、全体として伺われるのは、収益の確保よりも、とにかく、民営化を前に進めて後戻りできないようにしようという意図が働いていたことである。事業遂行の迅速さが重視され、収益性や公正さ・適正さはなおざりにされていた。そこに旧日本郵政の経営の最大の問題があったのではないかと云える。
- ・ ガバナンス上の問題を招いた一つの問題として、委員会設置会社という会社形態が適切であったのかという議論がある。本来であれば、委員会設置会社には株主の代表者としての社外取締役が委員会を組織し、そういう委員会が経営をチェックしていこうというものである。日本郵政は、国が100%の株式を所有しているが、株主が国のみであり、そういった前提条件が欠けている。また、社外取締役も財界の大物で非常に多忙な方々ばかりが就任している。そのため、そもそも委員会設置会社との適合性に問題があったのではないかと考えられる。それが様々な問題を招く内部統制上の問題にもつながっていったと云えると思う。
- ・ 西川社長を支える三井住友銀行の出身者が社内ですらどういった位置づけで仕事をしていたのか。我々としては、ガバナンスが機能する前提条件のところには大きな問題があったのではという問題意識を持って、調査専門委員会としての検討を行い、今後、一定の見解を示すこととしたい。
- ・ 経営陣の独断専行のような経営の在り方に重大な問題があったと云わざるを得ないが、それでもこの日本郵政という会社に社外取締役による委員会が設置されていて、委員会の機能がもう少し果されるべきではなかったか、それがなぜ機能しなかったのか、どうすれば社外取締役という制度がもっと機能するようになるのかという問題については、今後の検討の中でももう少し突っ込んで議論したいと考える。また、日本郵政は100%国が株式を持っていて、国が株主権を行使するという事は直接的には難しい。その代わりに、総務省が認可権を持っているので、株主の権利を総務省による認可権が補完しているとも言えるが、総務省が、こういった事項について、認可権を通して関わっていくべきか、認可権がどう運用されるべきか、そういった点も含めて、これからの日本郵政株式会社が、国民のために、より公正・適正な経営が行われていくために、過去のガバナンスの検証結果を活かしていただくという方向で、今後も検討を進め、報告書を取りまとめたい。
- ・ これまでの日本郵政の問題は拙速ということであった。そういう意味では今後も、拙速であってはならず、今後見直しを進める中でも、大幅

な変革を行う際には、過去を検証し、進めていくことが重要である。そういう意味で、調査結果、ガバナンスの検証結果を郵政改革の中でも活かしていただきたいと考えている。

以 上