

別添

検証総括報告書

目 次

第1	本各検証について	1
1	本各検証の目的等	1
(1)	基本的な考え方	1
(2)	本各検証における「経営判断」の主体、「経営判断の適正」並びに「具体的な業務執行の適正」についての考え方等	1
①	「経営判断」の主体	1
②	「経営判断の適正」	2
③	「具体的な業務執行の適正」	3
④	内部統制的観点との関係(日本郵政グループの特殊性等)	3
2	本各検証の体制等	4
3	本各検証等の期間	4
4	本各検証の手法等	4
(1)	資料関係	4
(2)	ヒアリング関係	5
①	各事案毎のヒアリング実施状況概要	5
②	当職によるヒアリングの対象者	5
③	ヒアリング関連事項	5
第2	郵政民営化関連経緯と本各事案との関係	6
第3	本各検証の結果の概要等	6
1	不動産関係	6
(1)	公社バルク事案	6
①	バルク売却の状況	6
②	バルク売却の問題点等	7
③	バルク売却の実状等	7
④	バルク売却の方法自体の問題点等	7
⑤	鑑定評価との関係	8
⑥	結論	8
(2)	かんぽの宿等事案	8
①	処分時期の関係	8
②	一括処分の方針の関係	9
③	「雇用の確保・維持」との関係	10
④	鑑定評価の関係	10
⑤	かんぽの宿等の処分の担当者の関係	11
⑥	取締役会との関係	11
⑦	公社バルク事案との関連	12
(3)	東池袋事案	12
①	鑑定評価の関係	13

②	総務大臣への重要財産譲渡の認可申請の関係	13
③	共同事業者の選定担当者の関係	14
(4)	那覇事案	15
①	本件土地の活用(処分)方針の関係	15
②	鑑定評価の関係	16
(5)	東山事案	17
①	本件土地の活用(処分)方針の関係	17
②	共同事業者の選定担当者の関係	18
2	JPEX事案	18
①	日本郵政・日通間の基本合意書(平成19年10月5日)の関係	19
②	日本郵政・郵便事業会社・日通間の統合基本合意書 (平成20年4月25日)の関係	20
③	株主間契約(平成20年8月28日)の関係	22
④	株主間契約(平成20年8月28日)以降の関係	23
⑤	取締役会の関係	25
3	クレジット事案	26
①	業務委託先の選定担当者の関係	26
②	業務委託先の選定の関係	27
4	責任代理店事案	29
(1)	誕生期代理店・広告責任代理店関係	29
①	広告代理店一元化の方針の関係	29
②	PR会社選定の関係	31
③	誕生期代理店選定の関係	31
④	誕生期後の責任代理店選定の関係	32
⑤	誕生期代理店・責任代理店についての各基本契約書の関係	33
⑥	日本郵政の担当者と博報堂との関係	34
(2)	エルグ問題の関係	34
5	ザ・アール事案	35
6	日本郵便輸送事案	36
7	本各事案のガバナンス上の問題点の分類・整理	37
(1)	経営判断関連	37
①	合理性に問題が認められる事案	37
②	判断の形成過程に問題が認められる事案	37
③	郵政民営化の目的(収益性)との関係で問題が認められる事案	37
④	取締役会との関係に問題が認められる事案	37
(2)	業務執行の適正関連	37
①	手続に問題が認められる事案	37
②	問題発生への対応に問題が認められる事案	38
(3)	内部統制的観点(日本郵政グループの特性)関連	38
①	実質的あるいは客観的な公正性・公平性に問題が認められる事案	38

②	透明性に問題が認められる事案	38
第4	日本郵政の委員会設置会社としての実態等	38
1	日本郵政の委員会設置会社としての実態	38
(1)	取締役会について	38
①	職務・構成	38
②	回数・時間	38
③	議題及びその選定	38
④	執行側の説明振り及び関係資料	39
⑤	各社外取締役の議題についての認識・理解の程度	39
⑥	取締役会における検討・質疑とそれに対する執行側の対応・姿勢	40
⑦	議事録(透明性)	40
⑧	JPEX事案に係る取締役会の実情	40
⑨	民営化前の取締役会	41
⑩	結論	41
(2)	監査委員会について	42
(3)	執行側の実情等	42
①	経営会議の実情	42
②	執行側の重心の所在	43
(4)	結論	44
2	日本郵政におけるガバナンスの一般的状況等	44
(1)	日本郵政の特性に基づく各種社会的要請等との関係	44
①	公正性・公平性・透明性等との関係	44
②	郵政民営化の目的との関係	45
(2)	日本郵政の内部統制の関係	45
①	日本郵政の内部統制が弱体であった理由	45
②	執行側の関係認識等	46
3	日本郵政の人的構成等が本各事案に及ぼした影響等	47
4	迅速性の自己目的化の理由・背景等	48
第5	結論	48

参考 経緯概要

第1 本各検証について

1 本各検証の目的等

日本郵政ガバナンス検証委員会の目的は「今後の日本郵政グループ(この場合の「日本郵政グループ」とは日本郵政とその子会社4社の総称で、以下同様とする)の健全な業務運営、事業展開のあり方に資するため、日本郵政グループのガバナンスのあり方について検証を行うこと」であり、日本郵政ガバナンス問題調査専門委員会はガバナンスの分野について専門的知識・経験を有する弁護士・会計士・経済学者で構成され、第三者の立場から上記目的に沿って過去の日本郵政グループにおけるガバナンス問題を具体的に調査検証することを目的としたものである。

しかして、個別検証チームは同専門委員会の上記目的に従って過去の日本郵政グループにおけるガバナンス関連の各事案(以下、「本各事案」という)について個別的に検証を行ったものであるが、その前提としての「ガバナンス」についての考え方及び本各検証の方向性等については以下のとおりとした。

(1) 基本的な考え方

本各検証は日本郵政グループという企業グループについてのものであるから、この場合の「ガバナンス」とは、「コーポレートガバナンス」を意味することになる。コーポレートガバナンスの意味については、種々の考え方・意味合いがあって、その概念は必ずしも明確ではないのであるが、日本郵政ガバナンス検証委員会の目的において「今後の日本郵政グループの健全な業務運営、事業展開のあり方に資するため」とされていることに照らし、ガバナンスに関する本各検証については、いわゆる内部統制的(この場合の「内部統制」とは「組織の業務の適正を確保するための体制システム」の意)な観点を加味した上での「日本郵政グループ、特に持株会社である日本郵政の企業としての経営判断並びに具体的な業務執行が適正であったか否かの検証」と解することとした。

(2) 本各検証における「経営判断」の主体、「経営判断の適正」並びに「具体的な業務執行の適正」についての考え方等

本各検証におけるガバナンスについての考え方は上記のとおりとして、その場合の「経営判断」の主体、「経営判断の適正」並びに「具体的な業務執行の適正」などについての考え方は以下のとおりとした。

① 「経営判断」の主体

日本郵政グループの持株会社である日本郵政(委員会設置会社)における「経営判断」の主体は、組織的には、経営の基本方針の決定・執行役等の職務の執行の監督等の職務を行う取締役会(会社法416条1項)と執行役社長(代表執行役)が指名する執行役で組織され具体的な個別重要案件の協議等を行う経営会議(「日本郵政株式会社経営会議規則」)であるが、本各検証においては、各取締役及び同経営会議の構成員であり、かつ、取締役会の決議によって委任を受けた業務の執行の決定・業務の執行を職務とする代表執行役以下の各執行役(会社法418条、420条)も同主体に含まれるものとした(以下、以上の組織並びに役職者を総称して「経営陣」という)。

② 「経営判断の適正」

この場合の「経営判断の適正」については、抽象的には、「当該判断の時点に立った上で、適正な手続きにより合理的な経営上の判断がなされているか否か」ということになろうが、さらにその場合の「適正な手続き」について具体的に述べると、当該判断過程が法並びに社内関係規程に則っているか否かといういわば形式面に加えて、当該案件につき合理的な判断を下すに足る情報・説明を前提とし、かつ、日本郵政の場合を例に取れば、取締役会あるいは経営会議等において相応の協議・検討が行われているか否かという実質も問題であろう。

また、その場合の「合理的な経営上の判断」については、当該企業(日本郵政グループ)の社会的責任や設立の際の基本理念の範囲内で、企業利益の最大化を図ることに關しての合理性が認められる判断か否かということであろう。

ちなみに、郵政民営化の趣旨・目的について、郵政民営化法の第2条(基本理念)の示すところは、これを要約整理すると

「新体制の確立等により

- * 経営の自主性、創造性及び効率性を高める。
- * 公正かつ自由な競争を促進し・・・もって国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与する。」

というものであるが、同法成立当時の郵政民営化担当大臣の竹中平蔵氏(以下、「竹中氏」という)のその後の著作(「構造改革の真実 竹中平蔵大臣日誌」・日本経済新聞出版社)に照らすと、より具体的な郵政民営化の目的は、要するに

- * 従来の郵政には収益性に問題があるので、民営化してしっかりと収益性を高める。(上記著作191頁)
- * 郵政の経営を民間に任せ、同経営が効率的に行われるようにする。(上記著作238頁～239頁)

というものと理解される。

すなわち、経営面からみた郵政民営化の具体的な意味での目的は、日本郵政グループにおいて民間企業一般で意図されていると同様の高い収益性と経営の効率性を実現させること(以下、そのことをもって「郵政民営化の目的」あるいは単に「民営化の目的」という)にあると言えよう。

したがって、これまでの日本郵政における経営判断の合理性の如何についても、当該経営判断が上記目的に沿うものであったか否かが重要となる。

具体的には、経営の効率性ということも最終的には収益性の問題に収斂することも考えられることから、ここでは高い収益性すなわち「企業利益の最大化」ということと言えば、例えば日本郵政グループにあってはその事業を執行するに当たって、国が行う事業に比して一段と厳しいコスト意識を持ち、それを実行していたかが問題であろう。

また、従来、国が事業を行うに当たっては、所管官庁において予算を取ることに奔走し、その後は当該予算の年度内消化に努め、言わばそれによって橋なり道路なりができて事業が終了するということであり、そこには民間企業におけるような意味での損益という問題意識は希薄であったのが実情であろう。

については、そのような感覚で諸事業が行われているのみでは財政窮迫の折から問題であるとして、健全な民間企業における厳しい収支見込計算に基づく事業計画の立案、同計画に基づく事業遂行とその際の予算管理といった手法を取り入れるべく、郵政についても、民営化が図られたとも言えよう。

以上要するに、高い収益性(「企業利益の最大化」)は民間企業にとっての共通の課題ではあるが、日本郵政の場合は、民営化の上記のとおり目的に照らし、特に意味が重いというべきである。

そこで、本各検証にあつては、経営判断の合理性の如何や下記③の業務執行の適正の如何についての判断に当たり、そういった点を考慮した。

③ 「具体的な業務執行の適正」

「具体的な業務執行の適正」については、経営判断に基づき、経営陣の監督下にあるいわゆる事務方(以下、単に「事務方」という)において、法並びに関係規程に則って誠実に業務執行を行うとともに、同執行の過程で重要な問題点が発生あるいは判明するなどして、当該経営判断を修正する必要があるなどの場合には、経営陣及び事務方において、適宜の対応を行っているか否が問題であろう(については、同問題は「経営判断」の問題とも言えよう)。

④ 内部統制的観点との関係(日本郵政グループの特殊性等)

前記のとおり、日本郵政グループのガバナンスに関する本各検証は、内部統制的な観点、すなわち「組織の業務の適正を確保するための体制・システム」の如何という観点を加味したものであるところ、業務の適正を確保するシステムとの関連でいえば、その種システムの一環として、各業務の経緯・検討状況等を関係各議事録・稟議書等の関係文書・資料あるいは記録によって明らかにしておき、事後の当該企業の監査役・株主等の内外の各関係者に対する説明あるいは同各関係者による検証に応え得るようにし、また、そうすることによっていわば反射効果として当該企業内での各業務の適正の確保あるいは同確保についての意識の維持・向上にも資するようにすることも重要であろう。

以上は、企業一般における各業務の透明性(以下、以上の趣旨のことを「各業務の透明性」あるいは単に「透明性」という)の確保の重要性とその意味ということにもなるが、特に日本郵政グループについては重要である。

すなわち、日本郵政グループについては、持株会社である日本郵政の場合は直接にその子会社の場合はいわば間接的に国(ひいては国民)が株主であり、かつ、関係各事業は公共的色彩の強いものであるから、業務の適正はもとより、さらに企業としての合理性の範囲内ながら相応の業務の公正性・公平性の確保も必要と考えられ、かつ、実質のみならず客観的にもそれらのことが明らかである必要があるものと思料される。

その意味で、日本郵政グループ、特に持株会社である日本郵政は一般の企業以上に重い事後的な説明責任を負っており、ひいては上記の意味での各業務の透明性が重要であったと考えられることから、本各検証にあつては、経営陣・事

務方双方にわたる問題として、その点も重視したものである。

2 本各検証の体制等

本各検証は、原則として弁護士1名を責任者とし、総務省郵政行政部担当者・日本郵政及び同グループ会社のコンプライアンス担当者により個別検証チームを構成して各事案の検証を行い、当職において本各検証全体の総括責任者を務める体制で行ったものであり、関与に係る弁護士は当職以下総勢7名であるところ、本各検証の対象となった本各事案は以下のとおりである。

(1) 不動産関係

- ① 日本郵政公社当時の資産のいわゆるバルク売却に関する事案(以下、「公社バルク事案」という)
 - ② 「かんぼの宿」等に関する事案(以下、「かんぼの宿等事案」という)
 - ③ 東池袋所在の不動産に関する事案(以下、「東池袋事案」という)
 - ④ 那覇市所在の不動産に関する事案(以下、「那覇事案」という)
 - ⑤ 都内目黒区東山所在の不動産に関する事案(以下、「東山事案」という)
- (2) JPエクスプレス株式会社に関する事案(以下、「JPEX事案」という)
 - (3) クレジットカードに関する事案(以下、「クレジット事案」という)
 - (4) 広告責任代理店等に関する事案(以下、「責任代理店事案」という)
 - (5) 株式会社ザ・アールに関する事案(以下、「ザ・アール事案」という)
 - (6) 日本郵便輸送株式会社に関する事案(以下、「日本郵便輸送事案」という)

3 本各検証等の期間

本各検証及び関係報告書の起案は平成22年1月14日から同年3月26日までの間に行ったものである。

4 本各検証の手法等

(1) 資料関係

本各検証においては、各個別検証チームから担当に係る事案につき日本郵政グループ各社に対して当該事案に関連する当時の資料、具体的には事案に応じて

- * 取締役会等の関係各会議議事録等
- * PT等の関係会合議事録等
- * 関係稟議書等
- * 関係契約書類
- * 当該事案についての各種検討資料
- * 関係メモ類
- * 関係者のパソコンの当該事案関連の残存応答メール記録

等の提出を求め、また、同各社に対して所要の照会を行うなどしたほか、先に総務省郵政行政部において調査を行った事案については、同調査の際の関係者ヒアリング記録等の関係資料の提供を受けた上で、それらの分析・検討を行った。

(2) ヒアリング関係

各個別検証チームは、上記分析・検討の上で、担当に係る事案の各関係者のヒアリングを行ったが、同ヒアリングについては当該事案の責任者である弁護士がこれを行った。

また、当職においても、日本郵政グループ全般のガバナンスにかかわる関係者のヒアリングを行った。

しかして、以上の各弁護士による各事案毎のヒアリング実施状況概要及び当職によるヒアリングの対象者等は以下のとおりである。(なお、下記人数は延べ人数である)

① 各事案毎のヒアリング実施状況概要

- * 公社バルク・かんぽの宿等・東池袋各事案
合計 12名(郵政公社・日本郵政・総務省各関係者)
 - * 那覇・東山各事案
合計 6名(郵便局会社・日本郵政各関係者)
 - * JPEX事案
合計 11名(郵政公社・日本郵政・郵便事業会社・日本通運等各関係者)
 - * クレジット事案
合計 10名(日本郵政・各カード会社等各関係者)
 - * 責任代理店事案
合計 10名(日本郵政・郵便事業会社・郵便局会社・博報堂等各関係者)
- (以上合計延べ49名)

② 当職によるヒアリングの対象者

合計 3名 (日本郵政関係者)

③ ヒアリング関連事項

i 西川善文氏ら三井住友銀行関係者等に対するヒアリングの関係

当職は、本各検証の総括責任者の立場から、日本郵政前社長の西川善文氏(以下、「西川氏」あるいは日本郵政社長在任時の場合は「西川社長」という)及び先に日本郵政に執行役等として在籍していた株式会社三井住友銀行(以下、「三井住友銀行」という)出身者に対し、本年2月19日の時点で、総務省を通じ、ヒアリングについての要請を行い、また、同月26日の時点でも文書により同要請を行った。

本年3月2日には貴委員会委員長郷原信郎氏からも同様の要請を行った。

さらに同3月18日には、後記の責任代理店事案の接待問題との関連で三井住友銀行出身者2名に対し、同委員長から文書により同様の要請を行った。

以上に対し、上記各氏からは、いずれの場合も三井住友銀行の担当者を通じ要旨「①当時の資料は全て日本郵政に残してきたし、日本郵政の者に聞けば当時の事情は分かるはず②業務多忙により時間を取ることが困難」などの理由で同要請には応じがたい旨の回答(口頭)があった。

また、既に日本郵政グループから退社している上記以外の一部民間企業出身者についても、本各事案の担当弁護士からのヒアリングについての要請に対し、上記同様の理由で同要請には応じがたい旨の回答があり、それら関係者のヒアリングを行えないこととなった。

ちなみに本各検証の結果に照らすと、本各事案についてはその経緯等の事後検証を行う上で関係資料が不足していることが少なくなく、そのこと自体がガバナンス上の問題と認められることからすると、上記各要請に応じがたい理由の一つが「当時の資料は全て日本郵政に残してきた」（すなわち「当該資料を見れば経緯等は分かるはず」とされていることには相応の違和感を覚えざるを得ない。

ii ザ・アール並びに日本郵便輸送各事案の関係

ザ・アール事案については、当該個別検証チームにおいて日本郵政からの関係資料の収集とその分析・検討及び日本郵政との間の照会・回答による検証を行ったが、同検証により同事案に係るガバナンス上の問題点等を相応に認めることができたことから、関係者のヒアリングは行わなかった。

日本郵便輸送事案についても、後記のとおり理由により、関係者のヒアリングは行っていない。

第2 郵政民営化関連経緯と本各事案との関係

郵政民営化関連経緯と本各事案(公社バルク・日本郵便輸送各事案を除く)の主たる事実との関係を一覧的・時系列的に示すと参考「経緯概要」のとおりであり、平成20年末までで見ると、平成19年4月1日の西川氏の日本郵政公社(以下、「公社」という)総裁就任(日本郵政社長と兼任)からの1年9か月間あるいは平成19年10月1日の完全民営化からの1年3か月間に本各事案についての処理あるいは重要事項の決定が推し進められたことが認められる。

第3 本各検証の結果の概要等

本各事案の検証の結果の概要等は以下のとおりである。

1 不動産関係

(1) 公社バルク事案

本事案は、公社当時のバルク方式による資産売却(以下、「バルク売却」という)についての事案であり、日本郵政グループのガバナンスとはいささか次元を異にする問題ではあるが、同問題は、その後の同グループにおける不動産売却のあり方や同売却に当たってのガバナンスと関連するものと思われたことから、検証の対象としたものである。

しかして、同検証の結果の概要は以下のとおりである。

① バルク売却の状況

公社は、平成15年4月1日に設立されたところ、平成16年3月、その経営委員会において不用資産等の売却を決定し、その後、平成19年9月までに合計628件の不動産を約1094億円で売却したが、うち431件(売却代金

合計約502億円)がバルク売却にかかる一般競争入札によるものであった。

② バルク売却の問題点等

- ・ バルク売却は売れ残りリスクを回避するべく、売れやすいという意味での「優良物件」と単独では売れ残る可能性が高いという意味での「不良物件」をまとめて売却する方式であるところ、同方式については、上記リスクの回避というメリットがある半面、以下のデメリットも存するものである。

すなわち、対象となる物件数が多くなると

- i 公社において個別物件の価値を精査せず、「不良物件」とした物件については、それを入札参加者に察知された場合、それにつれて入札参加者の側も大幅に低い評価をする虞がある。
- ii 特定の不動産の購入を希望する企業・個人は入札に参加せず、不動産業者あるいは不動産投資家のみが入札参加となる。
- iii バルク売却の場合は多数の物件をまとめて売却することから、個別の売却の場合よりも所要の購入資金が多額となるため、不動産業者あるいは不動産投資家の中でも、バルク売却に参加するものは、資金力のある先に限定される。

といった理由から、バルク売却による全体としての売却総額は個別売却によるそれよりも低くなる虞がある。

したがって、バルク売却の採否の際には、上記のメリットとデメリットについての検討が行われてしかるべきである。

- ・ しかるに、公社におけるバルク売却の採用については、平成16年7月に公社施設部門の担当役員から本社及び地方の関係部署に対し指示が発せられ、その後、同指示については、公社不動産売却促進委員会において同趣旨の方針が確認されているところ、公社からの同委員会に対する配付資料にはバルク売却のメリットのみが記載され、デメリットについての記載は全くないなど、当時、公社内部において上記のとおり検討が行われた様子はない。

③ バルク売却の実状等

以上に照らして、公社当時の一連のバルク売却の実状を見ても、現に、公社において「不良物件」としてバルク売却の対象に含めたことから、落札者側でも「1千円」、「1万円」といった評価をした上で他の物件とともに落札した物件が極端な場合は後に6000万円で転売されていたり、個別売却では売るのがかなり難しいはずの物件がバルク売却後1年以内に公社による鑑定額を上回る金額で転売されている例が少なくなかった。

④ バルク売却の方法自体の問題点等

バルク売却の方法自体についても、平成16年度には60件の不動産がバルク売却されているところ、同各物件が幾組かに分割されることなく同60件が一括してバルク売却(入札)にかけられたことから、事後に前記不動産売却促進

委員会でも疑問を呈されたが、そのような一括売却は翌年度以降も継続されている。

⑤ 鑑定評価との関係

- ・ 鑑定評価の関係を見ると、公社は、平成16年度バルク売却の対象物件60件のうち30件については、早期売却を条件とする価格の鑑定を依頼している。

その結果、同30件の鑑定においては、同条件に応じて最大55%から最低24%の減価が行われているのであるが、それら各物件の鑑定につき、特に他の物件と区別して上記条件付けによる減価を求めることに合理性は認めがたく、要するに同条件付けは当該バルク売却の対象物件の全体としての鑑定評価額がなるべく低くなるようにし、同バルク売却を容易にするべく意図した結果と思われる。(鑑定評価額以下の売却はできなかった)

- ・ また、平成19年度バルク売却の対象7物件(落札額11億円)のうちの1件(総合健診センターの土地建物)については、建物に特殊性があるとして鑑定評価額が5億2400万円であったのに対し、入札の半年後に16億6485万円で転売されているのであるが、客観的に見ると、同建物は他への転用がさほど困難なものではなかったと認められることからすると、上記鑑定評価額はいささか不可解であり、さらに言えば同物件はバルク売却の対象としたこと自体に疑問があると言える。

⑥ 結論

以上のとおり、公社当時の不動産のバルク売却については、当該不動産が国民共有の財産であるにもかかわらず、いわば早期売却にのみ重点が置かれ処分価格の最大化のための努力に著しく欠けていたと思われるところ、前記のとおり、の民営化の目的に照らすと、公社当時のそのような問題は、民営化により払しょくされてしかるべきであった。

しかし、平成19年度のバルク売却については、その一部が準備企画会社からの要望によるものであった。

また、その後の日本郵政によるかんぼの宿等の処分については、公社の場合と同様の問題が存することは後記のとおりである。

(2) かんぼの宿等事案

本事案は、日本郵政が「かんぼの宿」等の各施設(以下、「本件各施設」という)について平成20年12月26日にオリックス不動産株式会社(以下、「オリックス不動産」という)との間で事業譲渡契約(以下、本項においては同譲渡契約のことを「本件契約」という)を締結するなどしたことに関する事案であるところ、検証の結果の概要は以下のとおりである。

① 処分時期の関係

- * 注目すべき事実等

- ・ かんぼの宿等については、日本郵政株式会社法附則により平成24年9月30日までの譲渡または廃止が義務付けられていたとはいえ、サブプライム問題による不動産市況の冷え込み等により、セラーアドバイザーであるメリルリンチ日本証券株式会社(以下、「メリル」という)から平成20年8月から同年11月にかけて三度にわたり損失回避等の方策を取った上での処分の実行との選択肢と併せて処分の「中止・延期」あるいは「取り止め」をも選択肢として提言されていたにもかかわらず、同年12月にオリックス不動産との間で本件契約が締結されている。
- ・ 上記締結に当たり、日本郵政の担当部長(執行役)は、西川社長ら経営陣上層部に対し、当時の不動産市況等を前提として、「譲渡対象から一部の施設を外し、かつ、オリックス不動産等の本件各施設の譲受を希望している相手先に譲渡価格の引き上げを要請する」「同要請が受け入れられない場合はかんぼの宿等の譲渡を中止する」といった報告を行い、同上層部の確認を得たとのことであるが、メリルからの上記各提言自体については、同上層部に報告を行わなかった。

* ガバナンス上の問題点

- ・ 当時の不動産市況等を踏まえた上でのセラーアドバイザーのメリルからの上記各提言は、経営判断の上で極めて重要であったと認められるにもかかわらず、当時の担当部長において同各提言自体は経営陣上層部に伝えていなかったことはいわゆる事務方の経営陣に対する情報伝達に問題があったことを示すものであり、また、情報伝達のあり方一般に対する経営陣の監視・監督にも問題があったものと思われる。
- ・ また、上記の点を措いても、当時の不動産市況や経済環境等を考慮すると、上記の時期に本件契約が締結されたことは、経営判断として国民共有の財産の処分価格の最大化に対する努力に欠けていたのではないかとの疑問を感じさせ、ひいては事務方の上記のとおりの対応も経営陣におけるそのような姿勢の反映であるようにも思われる。

② 一括処分の方針の関係

* 注目すべき事実等

かんぼの宿等については、その処分方法についてのアドバイザーであった日本政策投資銀行(以下、「政投銀」という)が「処分価値の増大」等の観点から個別売却を助言し、投資家関係者ヒアリングにおいても、同様の意見が出ていたにもかかわらず、かんぼの宿のみならず社宅等の他の施設を含めた一括処分の方針が西川社長及び経営会議により決定された。

* ガバナンス上の問題点

上記決定に当たっては、西川社長ら経営陣の一部が政投銀から上記助言についての説明を受けた模様であるが、経営会議の判断資料とはなっていないものであり、投資家関係者ヒアリングの結果については、現場から経営陣に上げられた形跡がない。

については、前記①と同様の意味で、いわゆる事務方の経営陣に対する情報伝達や同伝達のあり方一般に対する経営陣の監視・監督に問題があったものと認められる。

また、安易とも言える一括処分の方針の決定は、事務方のみならず、経営陣の判断としても国民共有の財産の処分価格の最大化に対する努力に欠けていたのではないかとの疑問を感じさせることも前記①の場合と同様である。

③ 「雇用の確保・維持」との関係

* 注目すべき事実等

かんぼの宿等の処分に当たっては、関係国会決議等により関係職員の雇用確保等への配慮が必要であったと認められるところ、日本郵政にあっては、そのことを一括処分の主たる理由としているのであるが、現実の事業譲渡においては、本件契約上、正社員のみを見てもその全員の承継は確認されておらず、また、雇用の確保と密接に関連する当該売却後のかんぼの宿等の事業譲渡禁止条項並びに社宅の扱い等についても、雇用への配慮が十全になされていたとは認めがたい(なお、日本郵政の取締役会決議の際には、契約書は資料として配付されず、配付説明資料に雇用が確保される旨が記載されるにとどまっている)。

したがって、かんぼの宿等の譲渡に当たっては、「雇用の確保・維持」ということが、一括処分の言わば口実とされていたに過ぎないように思われる。

* ガバナンス上の問題点

上記については、事務方の業務遂行上の判断・対応に起因する面が多い模様であるが、西川社長らの経営陣上層部あるいは経営会議において、相応の検討が行われていれば、上記のとおりの問題点の発見はさして困難であったとは思われない。

したがって、上記は、経営陣による事務方に対する所要の監視あるいは監督が不十分であるとともに、経営陣自体の検討が不十分であった結果とも言えよう。

④ 鑑定評価の関係

* 注目すべき事実等

- かんぼの宿等の譲渡当時に日本郵政が取得していた鑑定評価については、「早期・一括」の売却のために日本郵政において同鑑定評価額の引き下げを図るべく、鑑定士側に2回にわたってドラフトの内示を求めるなどしている事実が認められ、また、同鑑定評価の前提条件と当該譲渡のそれとは大きく齟齬している(同鑑定評価の前提条件は当該評価額をより低くする方向に働く内容であった)のであって、以上は、企業会計のあり方として問題である。
- また、かんぼの宿等の譲渡価格は108.86億円であるところ、一括処分の対象とされた社宅については、鑑定評価額が38.8億円であるのに対

し、オリックス不動産においては、これを9.29億円と評価して上記譲渡価格を算定しており、同社宅は実質的には評価割れによる譲渡であったとも言える。

したがって以上に照らすと、かんぼの宿等については、鑑定評価のあり方あるいは同評価との関係においてより低価で譲渡されたと言える。

* ガバナンス上の問題点

上記についても、事務方の業務遂行上の判断・対応に起因する面が多い模様であるが、一方、経営陣の側についても、国民共有財産の処分という問題であるにもかかわらず、処分価格の最大化への意識が希薄であったことから、事務方に対する所要の監視・監督も不十分となっていた結果でもあるように思われる。

⑤ かんぼの宿等の処分の担当者の関係

* 注目すべき事実等

日本郵政においては、かんぼの宿等の処分を資産ソリューション部と宿泊事業部(以下、「宿泊部」という)の共同所管事項としていたものであるが、かんぼの宿等が譲渡された場合には宿泊部の関係者の多くが同譲渡先に移籍することが見込まれていた。

したがって、宿泊部の者は、上記処分に当たっては、その方針や処分方法あるいは譲渡先の選定等について、日本郵政の利益よりも自己らの利害あるいは譲渡先の利害を重視してもおかしくない立場にあったものである。

現に本件契約に先立ってのオリックス不動産の最終提案書にはかんぼの宿等の譲渡に係る新設分割会社の副社長として日本郵政の宿泊部長を登用する旨が記載されていた。

* ガバナンス上の問題点

以上は、国民の共有財産であるかんぼの宿等の処分の公正性を量る上で極めて問題であり、しかして日本郵政の経営判断並びに業務執行上のガバナンスとしても相当に問題の存するところと言わざるを得ない。

⑥ 取締役会との関係

* 注目すべき事実等

- かんぼの宿等の譲渡については、平成20年度事業計画の変更時及び本件契約締結日当日の日本郵政の取締役会において、当該案件が決議事項となっはいるが、それ以外の取締役会においては、いずれも執行側からの報告事項にとどまっている。

しかして、当該報告の際の関係各取締役会の議事録を見ると、単に「報告」との記載があるのみであるが、当時の同議事録担当者の関係メモに照らすと、社外取締役から、関係報告に対し、職員付きの一括譲渡を危惧する意見、種々の譲渡方法を検討する要があることを指摘する意見、いわゆる安売りとなることを警戒する意見などが出されていることが認められる。

- ・ しかるに、同各意見については、取締役会議事録に何らの記載がないのみならず、その後の業務の執行に当たっての決定あるいは判断等に反映された形跡はなく、むしろ、執行側に無視されているに等しい実情にあったことが認められる。
- ・ ちなみに、上記関係メモに照らすと、関係各取締役会における担当執行役等の執行側の報告の内容あるいは上記各意見に対する説明も、言わば業務執行に係る事項の相当性あるいは妥当性を述べるのみで、各社外取締役において、それら事項についての具体的な問題点を把握しうるような報告・説明は行われていない。

＊ ガバナンス上の問題点

日本郵政は委員会設置会社であるから、その取締役会の職務は経営の基本方針の決定や執行役等の職務の執行の監督等を行うことにある。

したがって、同取締役会において、かんぽの宿等の具体的な事案について決定を行っていないことに特段の問題はないとも言えるのであるが、一方、執行役等の職務すなわち業務の執行の決定並びに業務の執行の監督ということからすると、同監督の手段として、取締役会における執行側の報告並びに同報告に対する意見は極めて重要と言える。

しかるに日本郵政の執行側の報告あるいは社外取締役の意見に対する上記のとおりに対応に照らすと、同会社のガバナンスには根本的な問題が存したと言わざるを得ない。

⑦ 公社バルク事案との関連

既述のとおり、公社当時のバルク売却については、当該不動産が国民共有の財産であるにもかかわらず、いわば早期売却にのみ重点が置かれ処分価格の最大化のための努力に著しく欠けていたと思われる。

それに対し、郵政民営化後はその目的に従って健全な民間企業におけるような厳しい収支見込計算に基づく事業計画の立案とその実行といった手法により、例えば資産処分に当たっても処分価格の最大化が図られて当然であるにもかかわらず、かんぽの宿等事案においては、上述のとおり、いわば公社当時と同様に早期・一括の処分が優先され、その一方で処分価格の最大化に努力する姿勢に欠けていたように思われるのみならず、当該事業の担当者の関係や方針決定の手続きなどについては公社当時に比してより公正性に欠けるようにも思われる。

その意味で、かんぽの宿等事案についての日本郵政の姿勢・対応は郵政民営化の目的を没却するに等しいものと言わざるを得ない。

(3) 東池袋事案

本事案は、郵便局株式会社(以下、「局会社」という)所有・都内東池袋所在の土地(以下、本項においては同土地のことを「本件土地」という)について信託受益権を設定し、ビルの共同開発を行うにつき、平成20年4月以降に住友不動産株式会社(以下、「住友不動産」という)を共同事業者を選定するなどしたことに関する事案で

あるところ、検証の結果の概要は以下のとおりである。

① 鑑定評価の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 本件土地について信託受益権を設定し、ビルの共同開発を行うにつき、コンペ参加業者の中で最高の金額を提示した住友不動産を共同事業者に選定したこと自体には、特段の問題は認められないが、当時の鑑定評価のあり方については問題が認められる。
- ・ すなわち、本件土地の処分についての日本郵政の経営会議における稟議(H19.12.4)の際には、売却の際の試算価格が現況の賃貸を前提とした平成18年の不動産鑑定書を参考値として約30億円とされているが、実際の処分は更地によるものであるから、このような場合には実際の条件を前提とした不動産鑑定評価を実施し、その結果を関係稟議に反映させるべきであった。

現に、先に公社において別途の目的で実施した鑑定評価(H19.8.31)では更地前提で約60億円と評価されている。

- ・ なお、日本郵政グループにあっては、本件土地に限らず、グループ子会社各社に帰属する不動産については、日本郵政においてその処分方針を決定することとし、原則として処分先の選定も同様にすることとなっていた。

* ガバナンス上の問題点

本件土地については、100億円程度の規模の不動産開発となることが明らかだったのであるから、その処分の決定等の業務遂行に当たっては、より慎重であって当然であるにもかかわらず、上記のとおりに対応が行われたことは業務執行の適正さに欠け、ひいては国民共有の財産の処分価格の最大化を図る姿勢に欠けるものであったと言えよう。

また、上記は具体的には事務方の業務遂行上の判断・対応に係る問題であるが、経営会議における稟議の際に指摘されてしかるべき問題であり、しかるに漫然と決定が行われたのは経営判断に際しての協議・検討にも欠ける点があったというべく、その意味で経営陣の姿勢にも上記同様の問題があったと思われる。

② 総務大臣への重要財産譲渡の認可申請の関係

* 注目すべき事実等

日本郵政グループの重要財産の譲渡については、関係法令上、総務大臣に対して譲渡の相手方並びに対価の額等を記載しての認可申請書により認可申請を行い、同大臣の認可を得る定めとなっていた。

しかして、本件土地の処分については、優先交渉権を住友不動産に付与することにより同会社を共同事業者に選定することが事実上決定し、関係信託受益権の譲渡価額も事実上決まった後の平成20年4月28日に局会社から総務大臣に対し重要財産譲渡の最終的な認可申請(以下、本項においては同認可申請のことを「本件認可申請」という)が行われているが、当該認可申請書の

譲渡の相手方の欄は「未定」とされ、対価の額の欄についても「承継価額以上」とされているのみであった。

それに対し、総務大臣は、平成20年5月14日、同認可申請に係る本件土地の譲渡を認可した。

なお、本件土地の信託受益権譲渡にかかわる諸契約が締結されたのは平成20年8月8日である。

* ガバナンス上の問題点

- ・ 関係法令上、日本郵政グループの重要財産譲渡についての総務大臣への認可申請書に譲渡の相手方並びに対価の額を記載することが求められている趣旨は、同グループ各社の事業に必要な財産が売却されないように監視することと同各社の財務を毀損しないように監視することにあると解される。

しかるに、上記認可申請書の譲渡の相手方と対価の額の各欄の記載が上記のとおりになっていた理由は以下のとおりと認められる。

すなわち、総務省にあっては、公社当時から、上記の二つの趣旨のうちの前者については譲渡の相手方よりも売却自体の是非に重点を置き、後者については関係鑑定評価額以上であればよしとして、当時の関係認可申請書上の譲渡の相手方と対価の額の記載については、本件と同様の記載を黙認していたところ、民営化後も同様の対応を行っていたことから、日本郵政グループ側もそれに応じて認可申請を行っていた。

については、本件認可申請については、日本郵政の側が総務省に対して譲渡の相手方や対価の額を秘すためにそのような認可申請を行った等の特段の意図は認められない。

- ・ しかしながら、日本郵政グループの重要財産の譲渡は国民共有財産の処分にかかわる問題であり、同譲渡の認可が国民に公表される所以でもあることからすると、本件認可申請については、総務省において日本郵政の側に譲渡の相手方と対価の額の各記載を求め、日本郵政の側もこれに応じてしかるべきであったと思料される。

ちなみに日本郵政は、本件認可申請書の当該各欄の記載について、その段階では未だ正式の諸契約が締結されていなかったことを理由に挙げているが、そうであれば、関係諸契約の締結後に認可申請を行えば済むことであるから、上記理由をもって本件認可申請書の上記のとおり記載を是とすることはできない。

- ・ なお、本事案の検証チームにあっては、日本郵政及び局会社の適時開示は、東証の開示基準に従うこととされていることから、本件土地の処分が開示(公表)されていないことの是非を検討したが、その結果、本事案は適時開示の要件に当たらず、その要はなかったものと認められた。

③ 共同事業者の選定担当者の関係

* 注目すべき事実等

本事案における共同事業者の選定の際の日本郵政の同選定担当者チームの責任者(執行役・不動産企画部長)は、当該選定に係るコンペに参加していた三井不動産株式会社(以下、「三井不動産」という)の出身者であった。

* ガバナンス上の問題点

日本郵政にあっては、上記当時、その種選定の際にはコンペ参加企業の出身者は当該選定の担当者チームから外れるというルールが部長以下の職位の者に対して適用されていたが、同ルールは執行役以上には適用されていなかった。

その理由は不動産事業についての人材不足にあったと認められる上、結果として、三井不動産は共同事業者として選定されていないのであるが、日本郵政の既述のとおり性格(国ひいては国民が株主であり、関係事業も公共的色彩が強い等)に照らすと、上記の事実は客観的な公正性・公平性の確保というガバナンス上の観点からすると問題なしとは言えず、上記ルールは執行役以上にも適用されてしかるべきであったと思料される。

(4) 那覇事案

本事案は、局会社所有・那覇市内所在の土地(以下、本項では同土地のことを「本件土地」という)を平成20年9月12日にオリックス・アルファ株式会社(以下、「オリックス・アルファ」という)に売却するなどしたことに関する事案であるところ、検証の結果の概要は以下のとおりである。

① 本件土地の活用(処分)方針の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 本件土地の扱いについては、結果として、売却という処分が行われたところ、同売却に当たっては、土地利用事業者の募集に最終的に応募したのはオリックス・アルファのみであり、また、価格的にも28億6770万円という売却価格に特段の問題は認められないのであるが、同売却に先立っての本件土地の活用(処分)方針の決定経過について検証した結果は以下のとおりである。
- ・ すなわち、同方針については、平成20年3月3日の日本郵政の経営会議において検討が行われているところ、その際の検討資料を見ると、活用法として分譲・賃貸マンション事業、用地譲渡、賃貸業が挙げられ、それぞれの現在価値についての算出金額が示された上で用地譲渡が資産価値の最大化をもたらすとされ、結果に照らすと、そのような理由により本件土地の活用方針が売却と決定されたものと思われる。

しかし、同検討資料では各現在価格についての算出金額の計算要素である各種レートの合理性を裏付ける根拠が明らかではない。

また、同資料中では本件土地の想定売却価格が29億8800万円とされているが、同検討資料によっては、その根拠が明らかではないことから、本検証において、関係者のヒアリングを行うなどしたところ、同価格については、鑑定が行われておらず、単に日本郵政の担当者において業者ヒア

リングなどを行った結果に過ぎないことが明らかとなった。

さらに時期的な面についても、本件土地については、かんぼの宿等の場合のように法によって5年内の処分が義務付けられているわけではないにもかかわらず、その時期に売却の方針を決定した理由も同検討資料によっては明らかではない。

* ガバナンス上の問題点

上記の諸点に照らすと、本件土地の活用方針が売却と決定されるについての経営会議の検討は、合理的な判断を下すに足る情報・説明に基づいて処分価格の最大化に努めたもの、すなわち郵政民営化の目的に沿ったものとは到底認められず、むしろ、かんぼの宿等の場合と同様にまず「早期の処分」ありきだったのではないかとも思わせるものである。

また、その点を措いても、上記方針決定の理由が資料上明確ではないのは、既述のとおり日本郵政グループでは特に留意すべき各業務の透明性という点でガバナンス上問題があると言わざるを得ない。

② 鑑定評価の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 本件土地の活用方針を売却と決定するについて、同土地の鑑定評価が行われなかったことは前記のとおりであるところ、その理由について、当時の担当者は、公社からの承継財産としての評価額は時価となっていたこと、また、正式な鑑定については時間がかかるなどで速やかな処分を阻害することを挙げている。

しかし、上記評価額は原則相続税評価額(路線価)をもって評価した価額であり、売却に当たって把握すべき時価とは明らかに相違するものであった。

また、速やかな処分のために鑑定評価を行わなかったというのは、公社当時のバルク売却の場合(既述のとおり公社当時は鑑定評価自体は行っている)以上に手続上の適正を欠くものと言える。

さらに、当時、局会社の担当者において、同会社の執行役・不動産部長を兼務する日本郵政の執行役・不動産企画部長に対し、数回にわたって鑑定評価を得るべきとの意見具申をしたものの、同執行役からその都度却下された事実が認められる。

- ・ なお、上記の売却の方針にしたがっての売却先の選定作業中に局会社監査役会から、「不動産売却に際しては鑑定評価を得ておいた方がいい」との指摘があったことから、局会社にあっては、大手不動産販売会社に本件土地の価格の調査意見書の作成を委託し、その結果については電話または電子メールで連絡をうけるべく手配をしているが、その結果(評価額23億1000万円)が得られたのは局会社内において本件土地をオリックス・アルファに売却することやその売却価格が事実上決定された後であった。

しかして、上記の調査意見書については、その取扱いの安易さや時期等

に照らして、到底鑑定評価と言えるようなものではなく、単に本件土地の売却に当たって鑑定評価を得たような外形を作ることが目的であったようにも受け取れる。

* ガバナンス上の問題点

上記については、業務執行の適正を欠いていること、また、民営化の目的に反するものであることは明らかである。

特に日本郵政グループの不動産関連業務の総括的な責任者ともいべき上記執行役の対応に照らすと、問題は本事案にとどまらず、日本郵政の経営陣の同業務全般に対する姿勢を示すとも言うべく、ガバナンス上極めて問題と言うほかはない。

(5) 東山事案

本事案は、局会社所有・都内目黒区東山所在の土地(以下、本項においては同土地のことを「本件土地」という)の分譲マンション事業につき、平成20年2月以降に三井不動産レジデンシャル株式会社(以下、「三井レジデンシャル」という)を共同事業者を選定するなどしたことに關する事案であるところ、検証の結果の概要は以下のとおりである。

① 本件土地の活用(処分)方針の關係

* 注目すべき事実等

- ・ 日本郵政が本件土地にかかるマンション事業の共同事業者として三井レジデンシャルを選定したこと自体には、特段の問題は認められないのであるが、同選定に先立っての本件土地の活用方針の決定経過については以下のとおり問題がある。
- ・ すなわち、本件土地の活用方針を共同事業者と組んでのマンション事業とすることは、日本郵政の経営会議で協議・決定されたものであるが、当時の検討資料で示されている土地評価額については、その根拠が不明であることから、本検証において、関係者のヒアリングを行うなどしたところ、本件土地の關係では単に日本郵政の不動産企画部において開発案件としてのシミュレーションを行うなどにとどまり、鑑定評価は行っていないことが判明した。

しかして、その理由としては、那覇事案の場合と同じく、公社からの承継財産としての評価額は時価となっていること、正式な鑑定については時間がかかるなどで速やかな処分を阻害することが挙げられ、さらに本件土地は開発に係る案件であるから、土地のみの単純売却とは異なり鑑定評価は不要と考えていたというのである。

しかし、承継財産としての評価額や速やかな処分の阻害といったことが鑑定評価を行わない合理的な理由とは認められないことは那覇事案について述べたとおりである。

- ・ また、日本郵政において本件土地につき共同事業者と組んでのマンション事業を行うに当たっては、局会社が土地の売主、共同事業者が建物建築

主かつ建物売主となり、かつ、建物竣工後一定の期間が経過しても建物が販売在庫化している場合には、共同事業者において日本郵政から土地部分の販売価格に共同事業収支の土地評価額をベースとした減価率を乗じた価格で日本郵政側の残土地持分を買い取ることを条件としていたのであるから、土地の単純売却ではない故に鑑定評価は不要というのは極めて不合理であって、むしろ上記条件からすると、鑑定評価は重要であったと認められるものである。

- ・ ちなみに当時本事案を担当していた日本郵政の不動産企画部の部長は那覇事案の場合と同一の執行役である。

* ガバナンス上の問題点

上記については、業務執行として適正を欠き、民営化の目的に反するものであること、関係経営会議において土地評価額についての上記のとおりの問題が見過ごされているなど経営陣の姿勢自体にガバナンス上の問題があることは那覇事案の場合と同様である。

② 共同事業者の選定担当者の関係

* 注目すべき事実等

本事案における共同事業者の選定の際の日本郵政の同選定担当者チームの責任者(既述の執行役・不動産企画部長)は、当該選定に係るコンペに参加し、その後共同事業者に選定された三井レジデンシャルと同じ企業グループに属する三井不動産の出身者であった。

* ガバナンス上の問題点

本検証において、上記選定の経緯並びに上記責任者の同選定時の対応を精査したが、同対応あるいは同責任者の存在が上記選定結果に特段の影響を与えたとの事実は認められなかった。

しかし、日本郵政においては特に留意すべき客観的な公正性・公平性の観点からするとガバナンス上問題であることは東池袋事案の場合と同様である。

(なお、本事案については、局会社による総務大臣への重要財産の譲渡の認可申請の際の申請書中の譲渡にかかる土地についての記載が一部事実と異なる内容となっていること、三井レジデンシャルとの間の基本協定書の一部条項に法的不備が存することが認められるところ、それらのことも日本郵政グループにおける不動産取引の際の対応の杜撰さの一端と認められるが、前者については局会社における事務方の業務遂行上の問題であり、後者についてもあるいは日本郵政の顧問弁護士の不手際と見る余地が存するので、本報告書においては、その概要についての記述を省略する。)

2 JPEX事案

本事案は、郵便事業株式会社(以下、「郵便事業会社」という)と日本通運株式会社(以下、「日通」という)の共同出資により設立(平成20年6月2日)された宅配便事業

会社であるJPエクスプレス株式会社(以下、「JPEX」という)に関する事案であるところ、
検証の結果の概要は以下のとおりである。

① 日本郵政・日通間の基本合意書(平成19年10月5日)の関係

* 注目すべき事実等

- ・ ゆうパック事業とペリカン便事業との統合(以下、「本件事業統合」という)は公社当時から日通との連携を図るべく両者間で話し合わせ、同統合のために共同出資子会社を作る案も出ていたものであるところ、日本郵政(準備企画会社)の設立後、ゆうパック事業を行っている郵便事業担当の團宏明当時日本郵政副社長(民営化後は郵便事業会社社長・以下「團社長」という)と北村憲雄当時同取締役(民営化後は郵便事業会社社長・以下「北村会長」という)は日通との連携に慎重であったにもかかわらず、西川社長は、平成19年4月以降(同4月以降、西川社長が公社総裁を兼務)、日通との連携問題は日本郵政で取り扱うことにし、これを日本郵政の専務執行役の一人(三井住友銀行出身・以下、「A専務」という)と経営企画部門企画部次長(三井住友銀行出身・以下、「B次長」という)らに担当させることとした。

同時に、西川社長は、一旦は郵便事業会社から宅配便事業を切り分けることの困難性を理由に共同出資子会社ではなく日通からペリカン便事業を譲り受けて郵便事業会社にいわゆる「片寄せ」をすることを日通に申し入れるように指示したが、その後、これを日通に断られると、公社当時の共同出資子会社案に立ち戻っての交渉をA専務らに行わせた。

- ・ その結果、日通も同案を承知するや、西川社長は同年7月に日通社長と会談し、その際の合意に基づいて、同年10月1日の郵政民営化の直後の同月5日に、日本郵政と日通は、日本郵政ないしは郵便事業会社と日通の共同出資による会社において本件事業統合を行うこと、当該会社の事業収支予測を平成20年3月を目処に作成し、同年4月を目処に同統合についての最終契約(以下、単に「最終契約」という)を締結すること、同年10月を目処として当該会社(以下、同会社のことをその後の社名に従って「JPEX」という)を設立することを内容とする基本合意書(以下、「基本合意書」という)を締結した。
- ・ しかし、本件事業統合は、シェアの拡大により郵便事業会社の宅配便事業の成長を図るものではあったが、当時、ゆうパック事業とペリカン便事業は共に赤字と見積もられていた(本検証により、日本郵政から提出された当時の検討資料等から、同各事業の当時の各赤字見積額は相応に把握されているが、本検証が日本郵政グループのガバナンスに関するものであることからすれば、いわば第三者と言える日通の事業に関わる事項であることなどにより、具体的な同各赤字見積額についての記述は省略する)。

したがって、そのような両事業を統合して黒字化させるのは容易ではないことは明らかで、そのこともあって郵便事業会社の北村会長、團社長が同統合に慎重だったのであり、かつ、上記のとおり平成19年7月の際に、西川社長が日通と会談した際に、日通側から、日本郵政側の希望する同統

合につき改めて確認しているほどであるから、同統合については、その可否、統合した場合の黒字化の見込の如何、さらには黒字化のための具体的方策等を十二分に検討することが必要であった。

ちなみに、当時、先に公社担当者において案出した共同出資子会社案が存在したが、同案はそれまで事業の収益性などとは縁遠かった公社担当者によるものであり、西川社長自身が上記のとおり同案の前提であるゆうパック事業の切り出しの困難性を認識していたものであるほか、民営化の趣旨に照らしても、日本郵政にあつてはA専務らが自ら上記検討を十二分に行う必要があつたことは明らかである。

しかるに、日本郵政にあつては、平成19年4月になっていわば初めて日通との問題に取り組むことになったA専務らにおいて、急遽、外資系証券会社と相談・打合せを行った程度で、事業統合の可否あるいは黒字化のための具体的な方策についての所要の検討を行わないまま、公社当時の上記共同出資子会社案を前提として、同年10月5日に基本合意書を締結したものである。

このようなことから、JPEXについては、事業統合後の事業収支が全く想定できず、したがって同収支が存在しないまま、基本合意書が締結されることとなった。

- ・ また、郵便事業会社との関係を見ても、ゆうパック事業は郵政民営化までは日本郵政の郵便事業担当に係る事業であり、かつ、同民営化後の郵便事業会社にとっても同事業(宅配便事業)の行く末は同会社の郵便事業に大きな影響を及ぼすものであるにもかかわらず、基本合意書の締結に至るまでの間、日通との交渉等は日本郵政のA専務らを取り仕切り、郵便事業会社の北村会長と團社長(同両名とも郵政民営化前の郵便・宅配便事業担当)が同年10月5日の基本合意書締結を知らされたのは、その数日前であり、かつ、その段階でも同合意書の内容自体は教えられなかったものである。

* ガバナンス上の問題点

- ・ 以上のとおり、本件事業統合については、その成功の困難性が明らかであるにもかかわらず、その可否あるいは所要の検討を何ら行わず、したがって同統合後の事業収支も出されることなく、また、郵便事業会社(民営化前は公社)の事業に関することであるにもかかわらず、関係各担当者をいわば埒外に置いて持株会社の独断により基本合意書の締結に至ったものであり、その内容並びに経緯において、経営判断としての合理性を大きく逸脱したものであることは明らかである。

西川社長らが平成19年4月以降に本件事業統合に向けて急いだのは、あるいは郵政民営化の成果を早期に示し、その評価を高めたいとの思惑があつたためではないかとも思われるが、仮にそれが事実として、そのような思惑が、ことを合理化しうるものではないことは勿論である。

② 日本郵政・郵便事業会社・日通間の統合基本合意書(平成20年4月25日)の

関係

* 注目すべき事実等

- 平成19年10月5日の基本合意書締結後、日本郵政・郵便事業会社と日通は、平成20年4月に予定されている本件事業統合についての最終契約に向けての所要の協議・検討を行うべく、事業統合検討委員会を設け、両者それぞれが国内証券会社をファイナンシャルアドバイザー（以下、「FA」という）とするなどした上、平成19年末までに、それぞれの宅配便事業についての年間の貸借対照表及び損益計算書を作成し、同作成に係る財務諸表を基にして、JPEXにおける事業統合後の1年間の事業収支を算出することに取り組んだ。

しかし、郵便事業会社・日通の両社ともそれまで宅配便事業のみの財務諸表を作成していなかったことなどから、作業は遅々として進まず、平成20年3月末の時点でも、日本郵政・郵便事業会社側算定のJPEXの上記事業収支と日通側算定のものとともに営業損失が発生する見通しであったが、両者は約65億円も相違しており、同年4月にJPEXの同事業収支を正確に予想するにはほど遠い状態であった。

- また、郵便事業会社にあつては、日本郵政の依頼による上記国内証券会社に飽き足らず、関係コンサルタント会社をFAとするなどして関係作業を進めた結果、同年4月10日の段階でJPEXの上記営業損失は約190億円となったものの郵便事業会社との連結（以下、「連結」は郵便事業会社との関係をいう）では約379億円の営業損失が見込まれるなどしたことから、北村会長・團社長は、直ちに本件事業統合を行うことは困難との結論に達し、設立後のJPEXにおいては、当面、事業統合は行わず、郵便事業会社並びに日通から貨物の集配を委託する程度にとどめ、その後、段階的に業務提携を拡大して行き、事業統合のメリット実現が見込まれた場合には同統合を行うとの案をまとめ、同月10日ころ、西川社長に同案を進言をした。

しかし、同社長は、FAである国内証券会社から聞いている内容とは違うとして、同案を拒否し、同4月中に事業統合についての契約を締結し、同統合をやり切るように決定した。

- その結果、日本郵政・郵便事業会社と日通は、JPEXの事業収支が確定していない状況下で事業統合についての最終契約を締結することはできないため、同契約は同年8月末日とする一方、同4月の25日には、同年6月1日に共同出資によりJPEXを設立すること、同年8月末日に最終契約を締結すること、同年10月1日にJPEXへのゆうパックとペリカン便の業務委託を開始し、平成21年4月1日には両宅配便事業を会社分割によりJPEXに承継させる（すなわち事業統合を実現させる）ことなどを内容とする日本郵政・郵便事業会社・日通の3者間の統合基本合意書（以下、「統合基本合意書」という）を締結することとし、現に同4月25日にそのことが実行された。
- なお、同年4月17日ころ、日本郵政は北村会長らにJPEX単独の事業収支が開業1年目に21億円の黒字となるなどとなっている資料を示したが、

そのような数字は国内証券会社のそれまでまとめていた数字と余りにも相違した良好なものであったことから、郵便事業会社の担当部長において不審に思い、その後、同証券会社の担当者に同資料における数字の根拠を確認したところ、同担当者は、同数字は日本郵政の指示で作った数字であり、具体的な根拠に基づくものではないなどと説明した。

しかして、現状、その「日本郵政」というのが、具体的にどの人物であるのかが定かではないのであるが、いずれにしろ、西川社長は日本郵政の者から実現可能な数字として同資料を渡され、これを信じたことにより、北村会長らの提示した数字を真摯に検討することもなく、その場で上記のとおり決定を行ったとも思われる。

しかし、その一方で、B次長は、同年4月3日、事業統合検討委員会で、同年3月末時点で日本郵政・郵便事業会社算定の事業収支が約295億円の営業損失となったことについて、「ほとんど改善の余地がないと思われる」旨発言し、また、その後、日通に対して、「JPEXが落ち着くまで相当の資金手当てをしなければならないので応分の負担を願いたい」などと発言していることに照らすと、西川社長が、上記資料の数字を信じて上記のとおり決定したというのも不自然であるようにも思われる。

* ガバナンス上の問題点

以上のとおり、西川社長があくまで事業統合を行うべく決定をするについて、上記の国内証券会社に係る資料を信じていたか否かについては、にわかに断定しがたいものがあるが、仮に信じていたとしても、北村会長らの提示した数字や案を真摯に検討することもなく一方的に排斥し、上記のとおり決定して、結果、法的には郵便事業会社も当事者になることによって基本合意書よりも法的な意味の重い統合基本合意書の締結に至らしめたのは、経営判断として所要の検討が不十分であったと言えるし、また、B次長から西川社長に対し上記委員会における発言に応じた報告が上がっていなかったとすれば、当時の日本郵政における事務方の経営陣に対する情報等の伝達にガバナンス上の大きな問題があったと言わざるを得ない。

③ 株主間契約(平成20年8月28日)の関係

* 注目すべき事実等

- 平成20年4月25日の統合基本合意書締結後は、郵便事業会社に團社長を本部長とし、執行役員らをメンバーとする宅配便統合推進本部(以下、「統合推進本部」という)が設置され、それまで日通と交渉を行っていた日本郵政に代わって、郵便事業会社の同統合推進本部が日通と打合せを行うようになり、以後、財務及び法務各デューデリジェンス(以下、「DD」という)などを実施するとともにJPEXの事業収支を詰めていったが、同年6月2日には統合基本合意書に基づき郵便事業会社と日通が各3億円を出資してJPEXが設立された。
- しかして、その後もJPEXの事業収支(正確には年間の同収支予測であるが、

以下においても、単に「事業収支」という)については事業統合を是認するには未だ大きすぎる赤字額が見込まれていたが、同年8月7日の郵便事業会社の取締役打合せ(西川社長も社外取締役として出席)で示された事業収支は、連結では赤字185億円であって前月算定(赤字202億円)よりも若干改善されていたが、JPEX単体では赤字172億円となっていて前月算定(赤字57億円)よりも大幅に赤字が増えていた。

また、開業5年度の見通しについても、JPEX単体で5年度すべてが赤字であり、その累計は806億円の赤字、連結では943億円の赤字というものであった。

西川社長は、これに対して、「数字が信用できない」などと言って叱責し、また、それに平仄を合わせる形で他の一人の社外取締役も「3年単黒、5年累損解消が望ましく、その方向が見えるようにしてもらいたい」などと発言した。

これを受けて、郵便事業会社の統合推進本部では事業収支を検討し直し、同月22日の取締役会には、開業4年度目にJPEX単体が黒字化するなどの事業収支を提出した上で、同月28日の取締役会において、最終契約である株主間契約(以下、「株主間契約」という)締結を決議し、同日、日通との間で同株主間契約を締結した。

* ガバナンス上の問題点

- ・ 上記8月7日の取締役打合せで示された事業収支は、現に宅配便事業をおこなっている郵便事業会社の統合推進本部において相応の期間にわたって検討してきた中で算定されたものであるから、その当時においては最も信頼するに足る事業収支であったものと言えよう。

しかるに西川社長らが、上記のとおりに対応を行ったのは、本件事業統合を至上命題とし、そのための辻褄合わせをしようとしたのではないかとすら考えられるのであって、経営判断のあり方としてガバナンス上極めて問題と思料される。

- ・ また、同対応が郵便事業会社をして上記株主間契約の締結に至らしめ、それによって本件事業統合が確定し、結果、後記のとおりJPEXが平成22年7月に合計983億円もの累積損失が見込まれる状態で解散するなどの運びとなっていることを考えると、同対応の意味は重いと言わざるを得ない。

④ 株主間契約(平成20年8月28日)以降の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 株主間契約では、その後、平成21年4月1日に会社分割による事業統合を実施することとなっていたが、ゆうパックに係るITシステムの準備が間に合わないことから、平成20年12月下旬ころ、郵便事業会社は、日通に対し、ゆうパック事業の統合を平成21年10月1日に延期して欲しい旨を申し入れた。

それに対し、日通は、同延期を受け入れたが、その一方でペリカン便事業については株主間契約のとおり平成21年4月1日にJPEXに分割承継されることを主張し、郵便事業会社もこれを了承した。

- ・ 他方、郵便事業会社は、平成20年12月、総務省にゆうパック事業の統合方法の変更等を知らせ、平成21年1月22日以降、同年2月20日までの間に5回にわたりJPEX事業について説明等を行った。

それに対して、総務省は、郵便事業への収支・業務面への影響が判断できないことなどから、郵便事業会社の平成21事業年度事業計画については宅配便を切り離して申請する方がよい旨を申し向けた。

しかし、郵便事業会社は、同月27日、JPEXの同年4月1日の第三者割当増資引受を行うこと、日通の宅配便事業との統合が同年10月1日完了予定であることなどを記載した事業計画についての認可申請を行った。

総務省は、同年3月中旬ころ、それまでの郵便事業会社の説明では問題が解決していないとして、上記第三者割当増資の引受と統合に向けた準備活動のみを認可(以下、同認可のことを「修正認可」という)した。

それにより、同年4月1日、日本郵政は327億円を、日通は167億円をJPEXに出資した。

また、日通は、同日、JPEXにペリカン便事業を譲渡し、同日以降、JPEXは、ペリカン便事業のみを行い、ゆうパック事業は郵便事業会社が行っていた。

- ・ その後、郵便事業会社は、総務省の認可を得るべく、宅配便事業の統合計画につき見直しを行い、同年7月29日、平成21事業年度計画の変更の認可申請を行ったが、このときのJPEXの事業収支では、平成21年度に280億円の赤字(ペリカン便事業のみが統合された上半期の赤字が230億円で同年10月1日にゆうパック事業が統合された以降である下期の赤字が50億円)を見込んでいた。

しかし、上記統合計画の見直しでは、結局、総務省の懸念を払拭できず、上記認可が得られなかったことから、郵便事業会社は、同年9月11日、同年10月1日の統合を延期する旨を発表した。

他方、西川社長は、同月28日、日本郵政社長を退任し、團社長は、同年11月20日、郵便事業会社社長を退任したところ、郵便事業会社は、同月26日、JPEX事業を見直す方針を決定し、同年12月24日、平成22年度中にJPEXの資産等のうち必要なものを郵便事業会社に承継した上でJPEXを解散するなどとした平成21事業年度事業計画の変更の申請を行った。

- ・ なお、上記のとおり経緯により、平成21年10月1日のゆうパック事業の統合が延期されたことから、それまでのJPEXの平成21年度の事業収支見込額は280億円の赤字であったのが、統合見直しによるゆうパック事業取扱い分の減少すなわちいわゆる片肺飛行状態になったこと等により、同年12月の同見込額は606億円の赤字となった。

また、その後、JPEXは平成22年7月1日に解散予定であるところ、同年4月から解散前の同年6月までの事業収支は、現時点で365億円の赤字と見込まれている。

同赤字額は。現時点でJPEXが毎月50億円ないし60億円の赤字となっていることを前提として、平成22年4月以降の毎月の赤字額を70億円と見込み、これに残務整理費用として155億円を加えた金額である。

したがって、JPEXの解散時点の累積損失見込額は20年分の12億円、21年度分の606億円、22年度分の365億円を合わせて合計983億円（平成22年2月時点の見込み額）と見込まれ、現状、そのうち900億円前後は郵便事業会社の負担となることが見込まれる。

* ガバナンス上の問題点

上記のとおり、JPEXについては、ゆうパックの事業統合が、最初にはITシステムの準備が間に合わないことにより、次いで総務省の認可が得られないことにより順次延期され、事業収支の赤字額が増大していったものであるが、その原因は、結局のところ、日本郵政が、既述のとおり、郵便事業会社の北村会長らの見直し案を退け、いわば無理な事業収支を出させるに等しい対応を行うなどして、株主間契約を締結させたこと、すなわち西川社長らの不合理な経営判断にあるように思われる。

⑤ 取締役会の関係

* 注目すべき事実等

- JPEXについては、日本郵政の取締役会の決議事項となったことはなく、執行側からの報告事項にとどまっている。

具体的には、平成19年10月5日に基本合意書締結について、平成20年4月25日に統合基本合意書について、平成20年8月28日に株主間契約について各報告が行われているのであるが、関係各取締役会の議事録を見ると、単に「資料に基づいて報告」といった記載があるのみであって、その関係各資料を見ても、各合意書等の内容の概要が記述されているだけで、各社外取締役が具体的な問題点等を把握させるような説明等は全く認められない。

また、社外取締役の関係発言については取締役会議事録には何の記載もない。

- しかし、当時の同議事録担当者の関係メモに照らすと、平成20年8月28日の取締役会では、社外取締役から、株主間契約に関する報告に対し、いわば赤字の事業同士の連合であることについての疑問、将来性に対する危惧、それへの対応策の必要性等の意見が述べられていることが認められる。

しかるに、同各意見については、取締役会議事録に何らの記載がないのみならず、その後のJPEX問題に反映された形跡はなく、むしろ、執行側に無視されているに等しい実情にあったことが認められる。

* ガバナンス上の問題点

以上については、かんぽの宿等事案で述べたのと同様のガバナンス上の問題が認められる。

3 クレジット事案

本事案は、平成19年4月6日に株式会社ゆうちょ銀行(以下、「ゆうちょ銀行」という)の発行するクレジットカード(以下、単に「カード」という)の業務委託先(以下、「本件業務委託先」という)の一つとして三井住友カード株式会社(以下、「三井住友カード」という)を選定するなどしたことに関する事案であるところ、検証の結果の概要は以下のとおりである。

① 業務委託先の選定担当者の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 本件業務委託先の選定に関するコンペの実施案については、日本郵政の経営会議で承認され西川社長により稟議決裁が行われているところ、同案に係る同選定の担当者5名(以下、本項においては同5名のことを「本件選定担当者」という)の中の高位の者(執行役・ゆうちょ銀行担当)が三井住友カード(三井住友銀行の持株会社である三井住友フィナンシャルグループが66%の株式を保有)の出身(同会社の代表取締役副社長等を歴任)であり、そのほか同選定担当者の中には三井住友カードの発注先で同カード会社の選定により利益を得る印刷会社の出身者も含まれていた。

また、上記コンペにおける委託先候補8社のいわゆるカード業者の中に三井住友カードが含まれていることは上記実施案において既に示されていた。

なお、本件業務委託先に選定された企業に対して支払われる手数料については、当時から、相当の額となることが予想され、現に平成20年度に三井住友カードに支払われた額は約50億円であり、かつ長年継続し、当時としては年々増加することが見込まれていたことから、カード業者にとって、同選定はまさしくビッグビジネスのチャンスと言えるものであったと認められる。

- ・ 当時の日本郵政にあっては、西川社長を中心とした三井住友銀行出身者が役員・枢要幹部を占めていたところ、そのことについては、社内において「三井住友銀行からの進駐軍であり、いずれ同銀行に帰る者たち」「日本郵政が三井住友銀行で固められた体質」「重要事項は三井住友銀行のチーム内で決められている」「日本郵政は西川社長のトップダウン」といった認識を持たれていた模様である。

しかして、上記の三井住友カード出身者は三井住友銀行そのものの出身ではないわけであるが、同銀行の持株会社である三井住友フィナンシャルグループは三井住友カードの今でいうところの支配株主であり、また、同出身者は西川社長において日本郵政に招いた人物であった。

したがって、同出身者は、当時の日本郵政において周囲から三井住友銀

行出身者と同様に見られていても不思議ではない立場にあったものと認められる。

- ・ 当時、上記のとおり三井住友カードの出身者が本件選定担当者の中に含まれていることについては、他の委託先候補企業の関係者において、「三井住友カードの発注先の印刷会社出身者も同担当者に入っていることもあって、それを知った時、三井住友カードが当確と思った」「アンフェアだが、ゆうちょ銀行にそういう色がついていたので、しょうがないと思うしかない」といった認識を有し、また、社内であっても、「外部から同委託先として三井住友カードを選定したい意向と思われ、形が悪い」などと思う者がいたことが認められる。

そのほか、三井住友カードが本件業務委託先に選定された段階で言えば、日本郵政社内において、「余りにも露骨」との認識を持った者がいたことが認められる。

- ・ 本件業務委託先の選定に当たり、上記三井住友カード出身者及び上記印刷会社出身者を入れずに当該選定を行えたか否かについては、当時の各関係者のヒアリングの結果に照らすと、それは可能であったと認められる。

* ガバナンス上の問題点

以上については、本件業務委託先の選定の結果以前の問題として、日本郵政において特に留意すべき業務の公正性・公平性を大きく損なうものであり、また、西川社長及び経営会議構成員において承知の上で承認あるいは決裁をしたことにおいて経営判断としても適正さを欠くものであったことは明らかである。

さらに言えば、当時の日本郵政には三井住友銀行出身者以外にも多くの民間企業出身者が在籍しており、一定の期間が過ぎれば、当該各出身企業に戻ることが予想される者も少なくない状態にあったものと認められることから、上記の各事実は日本郵政におけるモラルの維持・向上という点でも問題であり、また、公社出身者との関係で言えば、そのモチベーションの維持・向上との関連でも遺憾と言わざるを得ない。

② 業務委託先の選定の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 上記のとおり本件選定担当者による選定の経緯を見ると、委託候補先からの提案書あるいは関係者ヒアリング等により、最終的な評価の対象として三井住友カードを含む6社が選定され、各担当者の各採点による評価が行われているところ、三井住友カード出身者をはじめ5名ともが三井住友カードに最高点を付けた。

その結果を踏まえて、業務委託先については、ゆうちょ銀行の発行するカードの提携ブランドに応じて、ビザとマスターカードの2ブランドについては三井住友カードを、ジェーシービーブランドについては株式会社ジェーシービーを本件業務委託先の最終的な候補とする旨の稟議が西川社長

に上げられ、これが決裁されている。

- ・ しかして、本件選定担当者のいずれもが三井住友カードに最高点を付けていることについては、上記④の実情に照らすと、それ自体には問題がないとも言い難いところがないではないが、そのことを措いても、上記稟議書の添付資料には「提案書のシミュレーション及びシステムコスト(単価)等は各社基準がまちまちで完全な比較ができない」と記されており、本件選定担当者の採点評価においては、収支シミュレーションやシステムコスト(単価)の完全な比較が行われていないと認められるのは問題である。

すなわち、本検証の結果を総合すると、候補先各社の提案書のシステムコストの基準がまちまちであったのは事実であるものの、日本郵政側から各候補先に対し、改めて同コスト計算のための統一した基準を示し、同基準にしたがった同コスト計算や収支シミュレーションの結果を求め、これに応じさせることは可能だったにもかかわらず、本件選定担当者においては、これを求めないまま上記稟議を上げ決裁を得ていることが認められる。

- ・ 本件業務委託先の選定において、収支シミュレーションやコストの比較が重要であることは言うまでもないこと(現に、上記稟議書の添付資料にも、「営業戦略」として「可能な限りのコストダウンを図り、少しでも利幅を確保すること」などと記載されている)であり、また、上記のとおり統一した基準によって各候補先についてシステムコスト等の完全な比較を行い、その結果を本件各選定担当者の採点評価に反映させていれば、各採点評価が変わり、より低コストで委託できる業者が選定されていた可能性もあったものと思われる。

したがって、その意味では、本事案は、本件業務委託先の選定手続における上記のとおりの対応により、日本郵政に損失を生じさせた可能性のある事案である。

* ガバナンス上の問題点

- ・ 既述のとおり、郵政民営化の目的の眼目は民間企業におけるような高い収益性の実現にあったのであるから、上記は業務執行の適正を著しく欠くものであったと認められる。
- ・ 前記のとおり、本事案においては、コンペの実施案は経営会議にかけられた上で西川社長の稟議決裁を得ているのであるが、業務委託先の最終的な候補の選定に当たっては、経営会議における検討を経ずに西川社長の稟議決裁で済まされている。

しかし、事の重要性からすると、業務委託先の最終的な候補の選定の方がより重いと考えられる。

また、当時、取締役あるいは執行役として経営会議の構成員であった者のヒアリングの結果によると、それらの者の多くは本件業務委託先の選定に当たっての収支シミュレーションやシステムコストの比較の重要性を認識していることが認められる。

したがって、もし同委託先の最終的な候補の選定に当たって、その案件

が経営会議にかけられていれば、上記稟議書添付と同様の会議資料により、当該選定が完全なコスト比較のないままで行われたことが問題として指摘され、承認が行われなかった可能性がある。

しかるに、本件業務委託先の最終的な候補の選定に当たって、これが経営会議にかけられていないことについては、日本郵政の経営判断の形成手続が適正に行われたとは言い難いという意味でもガバナンス上の問題があると言えよう。

4 責任代理店事案

本事案は、日本郵政グループの広告代理店の一元化のため平成19年12月17日に広告責任代理店として株式会社博報堂(以下、「博報堂」という)を選定するなどしたことに關する事案であるところ、検証の結果の概要は以下のとおりである。

(1) 誕生期代理店・広告責任代理店關係

① 広告代理店一元化の方針の關係

* 注目すべき事實等

- ・ 日本郵政グループで採用された広告代理店の一元化とは、同グループ各社の宣伝広告に關する業務の委託先を基本的に1社の広告代理店とし、同業務については随意契約により原則として当該代理店に発注すること(以下、そのことを「広告代理店の一元化」という)であり、その場合の委託先の広告代理店は広告責任代理店あるいは責任代理店と呼ばれていた(以下、統一して「責任代理店」という)ところ、日本郵政グループにおいて広告代理店の一元化という方針が決められた経緯が極めて不適切・不透明である。
- ・ すなわち、日本郵政においては、準備企画会社当時の平成19年1月初めころ、秘書役の一人(三井住友銀行出身・以下、「C秘書役」という)が日本郵政グループにおける統合的なコミュニケーション戦略を策定・実施するためのコミュニケーションプロジェクトチーム(以下、「CPT」という)の立ち上げを提案するとともにその事務局要員の手当て先あるいはコンサルタント等としていわゆるPR会社である某社(以下、「X社」という)を起用し、その後、同月16日には日本郵政の経営会議(以下、「経営会議」とは日本郵政のそれを言う)において、CPTの設置が決まり、担当役員のA専務、C秘書役に広報部關係者及びX社から派遣されたD氏(以下、「D氏」という)ら4名(D氏は博報堂出身)、さらにアドバイザーとしてX社の当時の監査役(元博報堂執行役員・平成19年11月X社取締役会長就任・以下、単に「監査役」という)が加わったメンバーによりCPTが発足した。

その後、同月31日には上記メンバーに公社各事業部広告宣伝担当者等を加えた拡大CPTが開催されたところ、同開催に先立って、C秘書役からCPTメンバーに対し、西川社長の承諾により郵政民営化前後の4カ月間の宣伝広告に対応する広告代理店(以下、当時の呼称に従って「誕生期代理店」という)とその後の平成20年1月以降の日本郵政グループの広告代理店の各一元化を実施する旨の文書がメール送信され、同拡大CPTにおいてもその旨

の説明が行われて、以後、同各一元化が既定路線となったことは認められる。

- ・ しかし、上記のメール送信あるいは拡大CPTまでの間、CPTの関係会合において、誕生期代理店の一元化については、一応の方針が示されていることが同会合の関係資料によって認められるものの、誕生期以降の日本郵政グループの広告代理店の一元化の実施すなわち責任代理店による一元化については、現状、関連する会議あるいは検討についての記録や資料などは一切見当たらない。

むしろCPTの設置を決めた平成19年1月16日の経営会議資料に照らすと、同会議においては誕生期代理店を含め広告代理店の一元化の方針などは俎上に上がっていない様子が窺われ、また同月31日の上記拡大CPTまでの間のCPT関係会合(同月19日と26日に開催)においては、各関係資料により、誕生期以降のグループ各社の広告については責任代理店による一元化とは逆の「各社代理店制」の方針が示されていたことが認められる。

そのほか、上記メールには各一元化は西川社長の承認による旨が示されていたものであるが、同承認等の当時の同社長はもとよりA専務等の関係認識あるいは判断などを裏付ける資料もない。

- ・ したがって、以上の諸点並びに本検証における関係者ヒアリングの結果に照らし、誕生期以降の責任代理店による一元化は、1月31日の上記拡大CPTまでの数日の間にC秘書役が他の一部CPTメンバーと相談して事実上の決定をし、それをあたかも既定方針でもあるかのように同拡大CPTで周知したことにより、その後、実際に既定方針となっていたとでも考える以外にはないのが現状である。
 - ・ 日本郵政グループにおける広告代理店の一元化のメリットとしてはグループ各社の行うPR活動の整合性と相乗効果の確保、調達の一元化によるコストの削減、同グループにおける人材不足を補う人的体制の確保等が考えられ、デメリットないしは問題点としてはグループ各社の広告宣伝を一つの代理店が引き受けた場合の品質の確保、同各社の自由裁量に対する制約、他の広告会社との競争を行わせないことによる契約単価の高低の他社比較の困難性、発注側と代理店間の癒着あるいは甘えが生ずる可能性等が考えられる。
 - ・ 日本郵政グループの広告宣伝費と広告代理店の一元化との関係については、後記のとおり、日本郵政は同グループの誕生期並びにその後の代理店の各一元化としていずれも博報堂を責任代理店としたのであるが、その結果、博報堂には民営化後の平成19年度の同グループの広告宣伝費約192億円(公社から承継された契約に係る分を含む)のうちの約154億円(全体の約80%)が、平成20年度の同約247億円のうちの約223億円(同約90%)が各支払われている。
- * ガバナンス上の問題点
- ・ 日本郵政グループにとって広告代理店の一元化の採否は、同グループ全

体のその後の広告宣伝のあり方・戦略にかかわる極めて重要な問題である上、上記のとおり、多額のコストにかかわり、かつメリット・デメリットについても相当に検討を要する事項だったのであるから、事務方で十分な検討を行うのはもとより、その後、経営会議を経て西川社長の稟議決裁を得てしかるべきであった。

しかるに、日本郵政グループの誕生期並びにその後の広告の各一元化、特に誕生期後の責任代理店による一元化については、上記のとおり、事務方による検討もなく、また、各一元化とも、西川社長の当時の判断がどうであったにせよ、経営会議を経ての稟議決裁の手続きが行われていない。

また、同社長以外の例えばA専務等の稟議決裁も行われていない。

- ・ したがって、以上については、形式・実質ともに適正な経営判断が行われたとは認められず、業務執行としても同様に極めて適正さを欠いており、民間企業としての高い収益性を図るといふ民営化の目的にも反するものであったと認められる。

すなわち、日本郵政グループの広告代理店の一元化の方針の決定については、その業務の透明性の如何もさることながら、そのことを超えた種々のガバナンス上の問題が存すると言わざるを得ない。

② PR会社選定の関係

* 注目すべき事実等

X社は、前記のとおり、PR会社として、CPTの事務局要員を提供し、また、コンサルタント等として日本郵政グループの広告代理店の一元化、特に誕生期代理店の過程に関与しているところ、X社をそのような役割を担うPR会社として選定したのはC秘書役と認められるのであるが、同選定に当たっては、PR会社4社(X社を除いた3社は大手三社とされている)から企画書の提出を受けた模様ではあるものの、同選定自体については、CPTの設置を決めた経営会議議事録添付資料中で「評価を行った結果、X社が最も優れているものと評価された」旨が述べられているのみであって、プレゼンが実施された記録や各社についての評価に関する記録などの同選定の経緯を示す資料は残されていない。

* ガバナンス上の問題点

以上については、業務執行としての適正さ並びに透明性に欠けていることは明らかである。

③ 誕生期代理店選定の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 誕生期代理店の選定については、CPTにおいて同選定先の候補として株式会社電通(以下、「電通」という)、博報堂、株式会社アサツー ディ・ケイ(以下、「ADK」)の3社を選定してオリエンテーションを行うなどの準備をした上、日本郵政の西川社長、A専務、C秘書役及び広報部長等にX社の監

査役、D氏を含むCPTメンバーが加わったの上記3社によるプレゼンテーション(以下、「プレゼン」という)、それを受けてのCPTによる討議を行うなどし、それによって、同候補をさらに電通と博報堂の2社に絞り、最終的には西川社長、A専務、C秘書役による会議により博報堂が選定されたものと認められる。

しかして、以上の経緯を検証した結果として、博報堂が選定されたこと自体については、同会社への特段の偏頗・偏向等は認められず、その妥当性等を疑うに足る事情は認められない。

ただし、同選定については、上記プレゼンの各出席メンバーによる評価及びCPTにおける討議についての議事録等の関係資料あるいは記録等が日本郵政には残されていない(同評価についてはメンバーの一人が個人的に保管していた「プレゼン感想シート」が残っているのみである)ほか、西川社長ら3名による上記会議の議事録もなく、さらに同選定についての稟議・決裁文書も存在しない。

したがって、同選定については、正式な稟議・決裁手続きは行われなかったものと思われる。

- ・ また、上記選定の際には日本郵政グループ各事業会社(以下、単に「各事業会社」という)の広告宣伝担当者等の関与が認められなかった一方、本検証における関係者のヒアリングの結果によると、X社の監査役、D氏らの博報堂出身者が上記プレゼン及びCPTに出席し、意見を述べるなどしていることが認められる。

* ガバナンス上の問題点

- ・ 以上については、既述のとおり日本郵政グループにとっての事の重要性、多額のコストにかかわる問題であることなどに照らすと、業務の透明性に欠け、さらに稟議・決裁の手続きが行われていないことにおいて業務の適正さにも欠けていると思料される。
- ・ また、博報堂を選定するについて、各事業会社において現に広告宣伝に関する業務を担当している者の関与が認められず、したがって同選定について同担当者の意見が考慮されなかったのは経営判断のあり方として問題であろう。
- ・ さらに博報堂を選定するに至る過程で、X社の複数の博報堂出身者を同選定に関与させていることは、日本郵政において特に留意すべき業務の公正性・公平性を損なうものである。

④ 誕生期後の責任代理店選定の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 誕生期後の責任代理店(以下、単に「責任代理店」という)による広告代理店の一元化については、既述のとおり平成19年1月31日の拡大CPT当時にC秘書役から方針が示されたところ、同方針は民営化後の同年10月29日以降の宣伝会議すなわち日本郵政の経営企画部門コーポレート・コミュニ

ケーション部(以下、「CC部」という)関係者と各事業会社の広告宣伝担当者による実務者会議において確認された。

それに対し、各事業会社の担当者から当該会社としての自由裁量が制約されることやむしろ広告宣伝費の高止まりなどを危惧する反対意見が出され、質問も相次ぐなどしたが、日本郵政側は、それら反対意見や同一元化についての既述のメリット・デメリットを検討することもなく、責任代理店による一元化は既定方針であるとして、同年11月8日には責任代理店選定についての企画募集に関する公告を出した。

なお、先のC秘書役は当時においてはCC部の次長となっていた(ついては、以下、同秘書役を「C次長」と言い換える)。

- その後、日本郵政にあっては、同公告に応じてきた電通、博報堂、ADKの3社を含む15社に対するオリエンテーションを行った上で、CC部において、同3社に1社を加えた4社について、書類審査による第一次選考を行い、次いで同3社についてプレゼンによる第二次選考を行ったところ、同第二次選考において博報堂が総合点1位となり、これを受けてのA専務の稟議決裁によって同年12月17日に博報堂が責任代理店に選定された。

しかして、この場合も博報堂が責任代理店に選定されたこと自体については、その妥当性等を疑うに足る事情は認められない。

ただし、同第二次選考の際のプレゼンについては、事前の段階では拡大CPTのメンバーである各事業会社の担当者も当事者として参加することが予定され、実情としても同各担当者から強い参加希望が出されていたのであるが、その後同プレゼンが実施された際には、同各担当者は発言権・投票権のないオブザーバーとしての参加が許されたに過ぎなかったとの事実が認められる。

* ガバナンス上の問題点

以上のとおり、責任代理店による一元化に対する各事業会社担当者の反対意見等についての所要の検討が行われず、また、同選定に同担当者の参加が許されないまま、日本郵政によっていわば事が一方的に進められたかのようなのは、業務の適正さ並びに関係経営判断のあり方として問題であろう。

⑤ 誕生期代理店・責任代理店についての各基本契約書の関係

* 注目すべき事実等

日本郵政グループと博報堂との間では、個々の広告宣伝についての契約書が取り交わされているのみで、誕生期代理店・責任代理店に関する基本契約については契約書(以下、本項ではその種契約書のことを「基本契約書」という)が作成されていない。

なお、責任代理店については、博報堂を選定して間もなくの時期に日本郵政内部で基本契約書の案の作成・検討等が行われたが正式な同契約書の作成には至らず、その後も時に同契約書の作成が検討されたが、平成20年11月

8日に後記のエルグ問題に係る新聞報道があったことなどにより、その後も同作成に至らなかった模様である。

* ガバナンス上の問題点

以上については、日本郵政の会社としての特質等に照らせば、誕生期代理店・責任代理店の各関係とも事前に基本契約書が作成されてしかるべきであって、その作成が行われなかったのは、業務の適正を欠くものであり、また、経営陣による監視・監督上も問題であったと思料される。

⑥ 日本郵政の担当者と博報堂との関係

* 注目すべき事実等

本検証において、C次長と博報堂関係者との間のメールを復元したところによると、技術的に復元できた平成21年1月から同年9月までの間だけでも同次長は同関係者から相当の回数の飲食等の接待を受けており、A専務においても、時に同次長とともに接待を受けていたものと思われる。

現状、A専務・C次長ともに検証チームによるヒアリングに応じず、博報堂においても、当専門委員会からの関係資料の提出要請を拒んでいることから、メールの復元ができた平成21年1月より前の実情は不明であるが、同メールの内容に照らすと、上記の状況は同1月よりも前の時期から始まっていることは間違いのないところと思われる。

* ガバナンス上の問題点

以上は、むしろコンプライアンスの問題とも言える訳であるが、後記のとおり日本郵政のエルグ問題への対応の遅れという問題と考え合わせると、上記のようなC次長ないしはA専務と博報堂関係者との関係が日本郵政の広告宣伝関係の業務あるいは経営の関係判断の適正さを損なっていた可能性もあながち否定しえないものと思料される。

(2) エルグ問題の関係

* 注目すべき事実等

- ・ 日本郵政においては、平成20年11月8日の博報堂の100%子会社株式会社博報堂エルグ(以下、「エルグ」という)による不祥事(以下、「エルグ問題」という)についての報道を受けて、グループ各社の宣伝担当者から博報堂との取引の扱いについて照会を受け、平成21年2月には郵便事業会社から「博報堂に対して共同不法行為に基づく損害賠償請求を行った」旨の報告を受け、さらには同年4月16日にエルグの執行役員が逮捕されてからも、A専務の了承のもとに、日本郵政グループと博報堂との関係に変更がない旨をグループ各社に伝えるなどし、同グループ各社の博報堂に対する随意契約による発注を継続させた。
- ・ さらに、日本郵政は、同年5月6日に上記執行役員が起訴され、翌7日に博報堂から一般競争入札への参加自粛の通知(以下、「自粛通知」という)が届いた段階でも、各事業会社に対して何らの指示・対応を行わず、その後、

当時の総務大臣が同月19日の記者会見において日本郵政と博報堂との関係について疑義を示し、同月21日には郵便事業会社から「博報堂は日本郵政の入札停止条件である『会社に損害を与えた者』に該当するのではないか」との意見が出されるなどした後の同月27日に至って、ようやく同グループと博報堂の新規契約を見合わせる旨を決定したが、博報堂を責任代理店とすること自体を取りやめることを経営会議で決定したのは、同年6月3日に総務大臣から博報堂との関係の継続を批判され、かつ、総務省から報告徴求を受けた翌4日のことである。

- ついては、上記自粛通知のあった同年5月7日から博報堂の責任代理店終了の同年6月4日までの間にも各事業会社と博報堂との間で13件・契約金額合計約12.8億円の随意解約が締結されている。

また、平成20年11月8日のエルグ問題の報道から上記の責任代理店終了を決定した経営会議までの間に経営会議等で同問題についての検討が行われた形跡はない。

* ガバナンス上の問題点

以上については、その後の平成21年6月10日開催の日本郵政監査委員会において、2名の委員から、こもごも述べられた「社会的には、100%子会社であれば親会社が何らかの対応を取ることが一般的になってきている」「法律的・形式的な面だけに捕らわれず社会情勢を見ての判断が必要」「有事における対応などについての検討・構築が必要」「ガバナンスの観点からの検討が足りない」といった意見のとおりと思料される。

なお、当職から見ると、エルグ問題発生後の日本郵政の博報堂への上記のとおりへの対応については、いささか常軌を逸しているとも思える。しかし、その背景としては、C次長ないしはA専務と博報堂との既述のとおりとの関係が疑われないでもないのであるが、当職にあっては、むしろ、博報堂を誕生期代理店・責任代理店に各選定するに当たっては、既述のとおり西川社長自らが関与していることから、その後、博報堂についてはいわば西川社長マターとなり、そのことを周囲が過度に慮った結果である可能性も無視しえないのではないかと思料する。

(なお、本事案については、責任代理店による一元化に伴う広告宣伝コストの問題も存するが、以上の諸点に比べると、ガバナンス上の問題はその程度において比較的軽いとも思われるので、本報告書においては、その概要についての記述を省略する。)

5 ザ・アール事案

本事案は、株式会社ザ・アール(以下、「ザ・アール」という)代表取締役社長の奥谷禮子氏(以下、「奥谷氏」という)が平成18年1月23日設立の日本郵政の社外取締役となつて以降、平成19年10月1日の郵政民営化までに公社とザ・アールとの間で研修委託等についての契約が締結されていたことに関する事案であるところ、検証の

結果の概要は以下のとおりである。

＊ 注目すべき事実等

本検証により、公社当時のザ・アールとの間の各契約の詳細、そのうち民営化後の日本郵政に承継された契約の特定等を行った結果、奥谷氏の日本郵政の社外取締役就任後に公社とザ・アールとの契約件数が著しく多くなっていることが認められた。

すなわち、同就任前の平成17年度が5件(合計4735万円)、同16年度が8件(合計1億9086万円)であるのに対し、同就任後の平成18年1月から平成19年10月1日の民営化までの1年9か月間の件数は27件(合計4億7053万円)に上っている。

また、西川氏が公社総裁となって以降も新たに公社とザ・アールとの間に契約(3件・合計2214万円)が締結されている場合があることも認められる。

＊ ガバナンス上の問題点

日本郵政のガバナンスの問題としては、奥谷氏が日本郵政の社外取締役となって以降、民営化までの間、日本郵政として公社とザ・アールとの契約についてどのように対応するべきであったかが重要と思料される。

しかして、公社と準備会社段階の日本郵政とは当然に密接な関係にあり、間もなく民営化により公社の他との契約関係は日本郵政に承継されることが確実だったのであるから、西川氏以下の経営陣にあっては、奥谷氏の社外取締役就任に際して、公社と日本郵政が法人格として別異であるなどという形式論は措き、利益相反取引の趣旨あるいは客観的な公正性の確保等の観点から、奥谷氏に対し、以後はザ・アールが公社と取引を行うことを控えるように注意を喚起するなどのことを行うべきであったと思料される。

しかるに実情は、上記のとおり、西川氏が公社就任後も新たに公社とザ・アールとの間で契約が締結されているのであって、日本郵政の経営自身のガバナンスとして大いに問題と思われる。

6 日本郵便輸送事案

本事案は、郵政民営化に伴い、郵便事業会社において、公社当時のファミリー企業であった運送会社14社を日本郵便輸送株式会社として統合・子会社化するに際し、一部会社の株式公開買付の買付価格を不当に高額なものとしており、日本郵政グループのガバナンスには適正な関係DDを行っていないなどの相当に深刻な問題があるのではないかと、鹿児島企業グループ(これまで傘下の運送会社が郵便輸送を受託)から提起された事案であるところ、本各検証の開始時点では、総務省においても同事案を把握していなかったものである。

すなわち、本検証チームが上記提起にかかる事実を把握しえたのは本年3月3日に上記企業グループの関係弁護士から所要の報告書の提出を受けて以降であって、本年3月末までに所要の検証を終えて結論を得ることは最早困難である。

したがって、本事案については、同3月末の時点で、本日までの検証の成果を総務省コンプライアンス室に引き継ぎ、最終的な検討・判断については同コンプライア

ンス室に委ねるのを相当と思料する。

7 本各事案のガバナンス上の問題点の分類・整理

本各事案(公社バルク・日本郵便輸送各事案を除く)のガバナンス上の問題点を分類・整理すると以下のとおりである。

(1) 経営判断関連

- ① 合理性に問題が認められる事案
 - * かんぼの宿等(処分方針、選定担当者)
 - * JPEX(判断内容等)
 - * クレジット(選定担当者)
 - * 責任代理店(問題対応)
 - * ザ・アール(経営陣としての姿勢・資質)
- ② 判断の形成過程に問題が認められる事案
 - * かんぼの宿(監視・監督等)
 - * 東池袋(検討不十分)
 - * 那覇(情報・説明不足)
 - * 東山(検討不十分)
 - * JPEX(現場軽視)
 - * クレジット(決定手続)
 - * 責任代理店(決定過程・現場軽視)
- ③ 郵政民営化の目的(収益性)との関係で問題が認められる事案
 - * かんぼの宿等(処分方針、鑑定評価)
 - * 東池袋(鑑定評価)
 - * 那覇(処分方針、鑑定評価)
 - * 東山(処分方針、鑑定評価)
 - * JPEX(収支見込)
 - * クレジット(コスト検討)
 - * 責任代理店(決定過程)
- ④ 取締役会との関係に問題が認められる事案
 - * かんぼの宿等(取締役意見軽視・報告内容等)
 - * JPEX(取締役意見軽視・報告内容等)

(2) 業務執行の適正関連

- ① 手続に問題が認められる事案
 - * かんぼの宿等(経営陣への情報伝達)
 - * 東池袋(鑑定評価、認可申請)
 - * 那覇(鑑定評価)
 - * 東山(鑑定評価)
 - * クレジット(コスト比較)
 - * 責任代理店(選定過程、契約書)

② 問題発生への対応に問題が認められる事案

- * 責任代理店(対応の遅れ)

(3) 内部統制的観点(日本郵政グループの特性)関連

① 実質的あるいは客観的な公正性・公平性に問題が認められる事案

- * かんぼの宿等(選定担当者)
- * クレジット(選定担当者)
- * 東池袋(選定担当者)
- * 東山(選定担当者)
- * 責任代理店(選定担当者、接待)

② 透明性に問題が認められる事案

- * JPEX(決定過程)
- * 責任代理店(決定過程)

第4 日本郵政の委員会設置会社としての実態等

本各事案の検証の結果を総合すると、同当時の日本郵政の委員会設置会社としての実態等は以下のとおりと認められる。

1 日本郵政の委員会設置会社としての実態

(1) 取締役会について

① 職務・構成

日本郵政は、平成18年1月23日に準備企画会社として設立され、平成19年郵政民営化以後、委員会設置会社となったものであるところ、準備企画会社当時の日本郵政の取締役会の職務は、業務の執行の決定、取締役の職務の執行の監督等であり、西川社長ら3名の代表取締役、4名程の取締役、5名程の社外取締役で構成されていた。

それに対し、民営化以後の取締役会の職務は、経営の基本方針の決定、執行役等の職務の執行の監督等であり、西川社長ら2名の取締役兼代表執行役、8名程の社外取締役で構成されていた。

② 回数・時間

日本郵政の取締役会は民営化の前後を通じ原則として毎月1回開催され、委員会設置会社となって以後で見ると1回当たりの時間は概ね2時間程度、最長の場合は約3時間に及んでいる。

③ 議題及びその選定

民営化前後を通じて、取締役会の議題は決議事項と報告事項の二つであるが、民営化以後で見ると、議題の選定すなわちどのような事項を取締役会の議題とするか、当該議題を決議事項とするか報告事項とするかは、事実上、代表執行役以下の各執行役(以下、同各執行役を総称して「執行側」という)の決定にかかり、また、同決定についての実務を経営企画部門経営企画部(以下、単に「企画部」と

いう)が担っていたもので、取締役会自体あるいは社外取締役において同選定ができるようにはなっていなかった。

しかして、本各事案のうちで取締役会の議題となったことがあるのは、かんぽの宿等事案等の一部不動産関係、JPEX事案、ザ・アール事案のみであり、また、それらのうちかんぽの宿等事案については総務大臣への認可申請との関連などで決議事項となっているが、その余の事案はいずれも報告事項とされている。

ついで、当時の社外取締役の一人(以下、この者のことを「当時の社外取締役」という)は、ヒアリングにおいて、「議題を執行側が一方的に決めるというやり方は委員会設置会社の大きな盲点であり、日本郵政のガバナンス上の最大の問題である」旨指摘している。

④ 執行側の説明振り及び関係資料

民営化以後の取締役会(以下、単に「取締役会」とした場合は、民営化以後のそれを意味する)においては議題についての説明を当該議題の担当執行役らが行っていたものであるが、当時の社外取締役のヒアリングの結果(以下、同結果を含めて単に「ヒアリング」という)、企画部担当者の取締役会発言メモ(以下、以下「発言メモ」、本各検証における関係者ヒアリング(以下、上記社外取締役の場合を含めて「関係者ヒアリング」という)を総合すると、同説明は専ら当該議題に係る事案についての執行側の決定等を是とする理由を述べるに過ぎないものであった。

また、その際の説明資料の内容も上記と同様の趣旨の概要説明にとどまり、当該事案についての稟議書類の添付もないものであった。

以上、要するに、上記説明及び資料は、各社外取締役において、それらにより当該事案の問題等を把握・認識し得るようなものとはなっていなかったものである。

⑤ 各社外取締役の議題についての認識・理解の程度

取締役会で議題として取り上げられる事案は、本各事案を見ても明らかなおお、いずれも相当の期間にわたりかつ種々の経緯を経ているものであるのに対し、それら議題についての執行側の説明等は上記のとおりである上、既述のとおり、取締役会は月に1回、概ね2時間程度のものであった。

したがって、社外取締役としては、当該事案の内容を具体的に把握し、問題点等を認識・理解することは到底できないのが実情であった。

そのことは、現に、かんぽの宿等の問題が総務大臣から指摘を受けるなどした後の取締役会において、一部社外取締役が、「個々の案件について詳細を把握することは困難であり、我々は執行側が問題なくやってくれているものと信頼して承認してきた」旨を発言(発言メモ)し、当時の社外取締役において、ヒアリングの際に「分かりにくい事案について社外取締役に分かれといっても無理だった」などと述べていることから明らかである。

⑥ 取締役会における検討・質疑とそれに対する執行側の対応・姿勢

取締役会の実情は上記のとおりであったから、各社外取締役の議題についての認識・理解の程度には自ずから限度があったのは事実として、発言メモ等に照らすと、各社外取締役による検討・質疑自体は相応に活発なものであり、相応の意見も出されていたことが認められる。

しかし、それに対するに執行側の対応・姿勢は、質疑に応じて問題点を明らかにし、あるいは上記意見を当該事案についてのその後の業務上の決定・遂行に生かすべく真摯に傾聴するといったものではなく、既存の執行側の決定等の理由・合理性等を述べるに過ぎないものであった。

⑦ 議事録(透明性)

取締役会の議事録については、かんぽの宿等の問題を総務大臣から指摘を受けるなどした平成21年2月25日の取締役会を境にして、監査委員会委員であった社外取締役の意見もあり、以後、決議事項についてのみ多少は質疑内容の要旨が記載されるようになったが、それまでは決議事項については「承認可決した」、報告事項については「報告があった」となっているだけで、社外取締役による質疑あるいは意見等についての記載は一切ない。

民間企業にあつては、そのような例もないではないのであるが、関係者ヒアリングによると、各社外取締役において、日本郵政の株主は国、ひいては国民と言えることや事業の公共性等に照らし、取締役会についても透明性が必要であると考え、準備企画会社当時から、議事録関係を所管する企画部担当者に対し、西川社長の面前を含めて、度々、「これでは簡単に過ぎて、世の中の目に堪えられない」などと注意をしていたが、同担当者は、同注意に明確な応答をせず、その後も、上記のとおり記載を継続していたものである。

ちなみに、西川社長は、後記のとおり、日本郵政社内において極めて強い権限を有していたものであることに照らすと、企画部の担当者が同社長の意向と無関係に上記のとおり記載を継続していたとは考えられず、同記載の継続は同社長自身の意向の反映であったものと思われる。

また、このことは、当時の日本郵政にあつては、社外取締役の意見等が西川社長以下の執行側あるいは事務方までから如何に軽視されていたかを示すものと言えよう。

⑧ JPX事案に係る取締役会の実情

以上との関連で、例えばJPX事案に係る取締役会の実情について述べると、同事案については、基本合意書、統合基本合意書並びに株主間契約書の各締結後にいずれも報告事案として当時の各取締役会の議題となっている。

しかして、既述のとおり、同各取締役会においては、各社外取締役から、いわば赤字の事業同士の連合であることについての種々の意見が述べられるなどしているが、より具体的には、当時の社外取締役のヒアリングによると、「社外取締役は皆、黒字化は長い先のことであり、その見通しについて『本当か』

と疑い、その点について種々の疑義を示したが、それに対し、執行側から『経営会議で皆が必死になって考えた結果である』といった説明が繰り返されたことから、各社外取締役においても最後には疲労の態となり、『じゃあ、まあやってくれ』ということになった」などの状況であったものと認められる。

また、同社外取締役にあつては、株主間契約について、「これが決議事項であれば、反対するべきだったろうが、経営会議の結果に基づいて最終的な意思決定としての契約締結が先行してしまっていたので、取締役会もそういうことになった」旨述べているところ、発言メモに照らしても、それが実態であったろうと思われる。

ちなみに、JPEXに関する株主間契約書締結の経緯は既述のとおりであつて、「経営会議で皆が必死に考えた結果」というのは事実にとぐわなない嫌いがあり、その意味で、取締役会における執行側の上記説明は、いささか欺瞞的であるように思われる。

⑨ 民営化前の取締役会

民営化前の準備企画会社当時の取締役会議事録に照らすと、当時の取締役会には本各事案が議題として出されたことはないものと認められる。

しかして、当時は一方に公社が存在していたとはいえ、例えば、かんぼの宿等事案やJPEX事案については、西川社長において、既に日本郵政側の者をして相当の関与をさせ、事実上の方針等を決定するなどしていたのであるから、それら事案については当時の取締役会において報告事案としてでも議題とされてしかるべきであつたと思われる。

しかし、実際にはそうではなかったことは、当時から既に日本郵政の執行側にあつては、取締役会を軽視していたことの表れであるように思われる。

⑩ 結論

以上、要するに、本各事案当時の日本郵政にあつては、本来は経営の基本方針を決定するだけでなく、執行役等の職務の執行の監督等を職務とする取締役会が、特にその後者の職務との関係で文字通り形骸化しており、当時の社外取締役をして、現状、「今回のガバナンスの最大の問題は、委員会設置会社を採用して、経営を経営会議に委ねたことにある」などとまで言わせるほどの状況にあつたものと認められる、

また、当時の社外取締役は、日本郵政について上記のとおり述べてるとともに、委員会設置会社が良好に運営される条件として、代表執行役の対応の如何を挙げているのであるが、その意味では、当時、執行側と取締役会との間をつなぎ、あるいは執行側に取締役会の重要性を認識させるなどして、取締役会を相応に機能させ得る者として最適であつたのは、取締役兼代表執行役社長として取締役会に出席していた西川社長を措いてはいなかったことは明らかであろう。

しかるに、当時の西川社長の対応は、議事録の記載との関係でも見られると

おり、上記のとおり役割を意識していたとは到底思えないものであって、そのことからすると、取締役会の形骸化についての同社長の責任は重いと言わざるを得ない。

(2) 監査委員会について

日本郵政の監査委員会は、社外取締役として取締役会の形骸化に危機感を抱いた委員の努力もあって、執行役等の職務の執行等の監査の実を上げるべく、相応の活動を行っていたものと思われるが、持株会社としてグループ各事業会社の多くの事業に関わっていた日本郵政の業務の執行上の問題点を事後監査によって把握することは難しく、また、執行側の取締役会に対する関係で認められる上記のとおり姿勢もあり、監査委員会は、現に本各事案の問題点を把握し、執行側に所要の対応を行うなどのことはできなかったものと思われる。

(3) 執行側の実情等

① 経営会議の実情

日本郵政の経営会議は、具体的な個別重要案件の社長による稟議決裁のいわば前提として、同各案件の協議等を行うことを目的に設置されたもので、西川社長らの代表執行役とその指名に係る執行役によって構成され、原則毎週1回開催されることとなっており、1回当たりの時間は概ね1時間ほどであったと認められる。

しかして、同会議においては、個別重要案件が協議の対象となっていたが、関係者のヒアリング並びに関係メモ等に照らすと、同会議は、出席者全員の間で可否等を忌憚なく協議する場というよりも、代表執行役及び事実上の経営中枢であったとも認められる経営企画部門のA専務などと当該事案の担当執行役及びその下の事務方との間の説明あるいは質問応答の場であったものと認められる。

したがって、関係者の一部がヒアリングにおいて、「経営として経営会議も取締役会も機能していなかった」あるいは「そのような場では、自己に関連する以外の業務については、問題が浮かばない限り、異議は述べなかった」などと述べているとおり、経営会議は、その場の出席者全員協議により個別重要案件の方向・方針などが現に協議・検討されるというほど議論活発なものではなかったように思われる。

ちなみに、社外取締役が経営会議に出席することはなく、また、監査委員については、経営会議規則上は、「経営会議に出席し、意見を述べるができる」とされていたが、実際に監査委員が同会議に出席できるような雰囲気ではなく、現に出席してはいなかった。

既述のとおり、当時の社外取締役にして監査委員であった者が、ヒアリングにおいて、「日本郵政の経営は経営会議に委ねられていた」旨を述べているが、それは、当該社外取締役が監査委員としても経営会議に出席していなかったことから、同会議の上記のとおりの実情を知らず、執行側における同会議の役割

を過大に受け取ってきたことによるものと思われる。

② 執行側の重心の所在

- ・ 経営会議の実情は上記のとおりとして、当時の日本郵政の執行側すなわち経営の重心が同社内のどこに所在したかについては、結論から先に述べると、その重心は経営会議というよりも、西川社長及びその下の三井住友銀行出身者、特に先ごろから「4人組」と称されているA専務(執行役)ら4人の者あたりにあったことは明らかと思われる。

そのことは、当職並びに各事案の担当弁護士による各関係者ヒアリングにおいて、同各関係者の認識あるいは印象として等しく指摘されているところであるが、事実としてもそのとおりであったろうことは、本各検証の結果として認められるところの本各事案におけるそれらの者が果たした具体的な役割あるいは対応等からも明らかであろう。

すなわち、事の是非は別として、一部関係者のヒアリングにおける言葉の趣旨を借りれば、「日本郵政の経営については、西川社長以下の三井住友銀行出身者の独走といった状態にあり、その者らの力が行きわたっていた」とも言える状態にあったと思われる。

- ・ 付言すると、日本郵政の経営の重心が極端とも思えるほど、三井住友銀行出身者に傾いた理由としては、西川社長の人事手法にも一つの原因があったように思われる。

具体的には、西川社長と同じく民間(海運会社)の経営者から公社の総裁となった生田正治氏(以下、「生田総裁」という)の場合は、同総裁に就任した際、連れて来た従来からの側近を秘書に据えはしたものの、同時にいわゆる公社プロパーの秘書をも置き、しかも秘書としては同プロパーの方を立てて、むしろ側近の秘書の方をその下に置く扱いとしていたことが認められる。

それに対して、西川社長の場合は、日本郵政において三井住友銀行出身者を重用するのはもとより、民営化前に公社の総裁にも就任した際には、従来の公社の秘書担当者を全て入れ替えた上、上記4人のうちの一人を秘書役とし、かつ、同秘書役を通すのでない限り、公社の者も西川社長(総裁)に会えないかのような体制をとった模様である。

そのようなことから、日本郵政においても、公社出身者などは、西川社長に対し、いわば強権的との印象を持つと同時に、上記4人らの三井住友銀行出身者の強気あるいは一方的とも言える対応について、それが西川社長の意向であろうと受け取り、かつ、それによって西川社長のみならずその4人らの周囲に対する力がますます強まるといういわば循環状態となっていたのではないかと思われる。

- ・ また、以上のとおりの実情の中で、西川社長以下には取締役会の意見を真摯に受け止める姿勢がなく、むしろ軽視していたかのようなことが委員会設置会社における取締役会を形骸化させたということであろう。

(4) 結論

日本郵政については、国のみが株主であって、上場企業のように株主あるいは市場に対する説明責任を負っていなかった。

また、監督官庁として総務省が存在し、重要事項については認可申請による認可を得ることや同省に対して説明を行う必要があったとはいえ、それらのことは、特に客観的に明らかな問題でも発生しない限り、日本郵政の日々の経営あるいは業務遂行についての事前審査あるいは事後監督としては当然のことながら十分に機能し得ない性格のものであった。

その上に、日本郵政は、委員会設置会社であったところ、既述のとおり、取締役会及び監査委員会の執行側に対する監視・監督の機能はないに等しかったことから、執行側の業務すなわち具体的な事案についての決定・遂行等については、結局のところ、たとえそれが恣意的に行われた場合にも、そのことを制約する内部統制上のメカニズムがない状態であり、しかも西川社長の人事手法とも相まって、三井住友銀行出身者を中心とした執行役らの経営に対する支配力は徒に極大化していたと言っても過言ではなかったものと思われる。

その意味では、既述のとおり、当時の社外取締役において、日本郵政のガバナンス上の最大の問題は同会社が委員会設置会社であったことにある旨を述べているのも理由のないことではないものと思料される。

2 日本郵政におけるガバナンスの一般的状況等

(1) 日本郵政の特性に基づく各種社会的要請等との関係

① 公正性・公平性・透明性等との関係

日本郵政は、国(ひいては国民)が株主であり、同グループの関係各事業も公共的色彩の強いものであることから、その業務の執行に当たっては、実質・形式ともに公正性・公平性並びに手続の透明性に留意する必要があったことは既述のとおりであるが、本各事案を全体としてみると、当時の日本郵政の執行側、特にそのうちの民間企業出身者において、その点の認識に欠けていたように思われる。

郵政民営化については、平成16年9月10日の閣議決定に係る「郵政民営化の基本方針」の冒頭に「経営の自由度の拡大」との項が置かれ、その中で「最終的な民営化においては、民間企業として自由な経営を可能にする」と述べられているところ、その場合の自由度というのは、当時の担当大臣の言辞等に照らすと、グループ各社の企業としてのあり方あるいは事業形態についてのものであったと思われる。

しかし、上記民間企業出身者においては、その意味を履き違え、いわば「日本郵政グループは、最早、郵政省や公社のように行政の一部でもなければ公法人でもないのであり、経営あるいは執行においても、民間企業と同じように自由に振る舞うことが許された企業グループである」とでも認識していたかのようであり、そのような認識がかんぽの宿等事案等の各不動産関係事案やクレジット事案、責任代理店事案におけるような実質的あるいは客観的な意味での公正性・

公平性に欠けた対応をさせ、また、JPEX・責任代理店各事案に見られるような極めて透明性に欠けた決定手続や業務遂行をさせることになったのではないかとと思われる。

ちなみに、西川氏は、日本郵政社長を退任した後の新聞紙上のインタビュー記事(朝日新聞・平成21年(2009年)11月21日)の中で、社長在任当時の経営効率化との関連で、「郵政のOBが天下りしている関連法人との資本関係や取引関係を見直すプロジェクトをスタートした。・・・郵政OB約二千人が再就職している219法人を対象に、不透明な取引の洗い出し作業をやってもらった。・・・どうしてもOBのいる会社との取引は不透明になりがちだ」と述べており、そのような視点を持っていた同氏が社長を務めていた日本郵政において何故にJPEX・責任代理店各事案のように極めて不透明な業務遂行が行われたのか理解に苦しむところである。

② 郵政民営化の目的との関係

既述のとおり、経営面からみた郵政民営化の目的は、高い収益性と経営の効率性を実現させることにあったと思料されるところ、本各事案を全体としてみると、「経営の効率性」(以下、単に「効率性」という)が単なる「事業遂行の迅速性」(以下、単に「迅速性」という)に置きかえられている一方で「高い収益性」(以下、単に「収益性」という)は置き忘れられているかのように見える。

すなわち、当職の理解によれば、ある意味で効率性は企業としての主要目標である収益性の手段のはずであるところ、日本郵政にあっては、その手段が自己目的化して、速きを以って良しとし、ある意味では収益性を犠牲にしても迅速性を優先したかのような対応、すなわち民営化後の経営の趣旨・目的を没却するかのような対応が時に行われていたように思われる。

そのことは、かんぽの宿等事案等の不動産関係事案、JPEX・クレジット各事案において端的に表れている。

また、JPEX・責任代理店各事案において、日本郵政にとってはいわば現場とも言える各事業会社の無視ないしは軽視の決定あるいは業務遂行が行われたのも、迅速性の自己目的化の結果と思われる。

(2) 日本郵政の内部統制の関係

日本郵政の内部統制すなわち「組織の業務の適正を確保するための体制・システム」が極めて弱体であったことは、各関係者ヒアリングにおいて多くの者が認めているところである。

しかして、本各検証は既述のとおり内部統制的な観点をも考慮したものではあるが、内部統制の如何自体が本各検証の目的ではないことから、日本郵政の内部統制の具体的な問題点は措くとして、これが弱体であった理由等について述べて以下のとおりである。

① 日本郵政の内部統制が弱体であった理由

本各検証における各関係者ヒアリングを総合すると、本各事案当時の日本郵

政の内部統制が極めて弱体であった理由は、大別すると

- * 日本郵政は、発足当時は持株会社として企画のみを行う前提で内部統制を構築していたところ、実際には自ら各事業会社の事業上の意思決定・遂行に関与したことから、上記内部統制がそのような実態と符合せず、それによる管理ができなくなった(すなわち「内部統制と会社実態とのミスマッチ」)。
- * 短期間に民営化と分社化を同時に進めたために、内部管理体制がおいつかなかった。(すなわち「民営化等スケジュールとの関係」)
- * 委員会設置会社は経営の迅速性・機動性を狙いの一つとした会社形態であるところ、その前提として、迅速性等に適応できるだけの内部管理体制が必要であるはずが、そのような管理体制が整備されないまま、迅速性等のみが先行したこと(すなわち「内部統制と会社形態とのミスマッチ」)

の三点であったと思料される。

しかして、当時、日本郵政において、内部統制ないしはガバナンスについても側面から相応に力を尽くしたと思料される人物は、ヒアリングにおいて、いわば結論として、「日本郵政については、ことを急ぎ過ぎた。民営化と分社化を段階的に進め、また、内部統制のための体制・システムをもっと作ってからことを進めるべきであった」旨述べているが、当職においても、そのとおりと思料する。

また、既述のとおり、日本郵政においては、事業遂行に当たっての迅速性の自己目的化という現象が認められるのであるが、以上に照らすと、そもそも民営化のスケジュール自体において迅速性が自己目的化し、そのことが内部統制の不備にもつながったのではないかとも思われる。

② 執行側の関係認識等

まず、西川社長の本各事案当時の内部統制についての認識を推測するに、当時の日本郵政関係者の各ヒアリングによると、同社長は、当初は日本郵政の内部統制が極めて弱体であることに気付いていなかったように思われる。

しかし、社長に就任後、間もなく、日本郵政の関係先から1年も前の契約を前提として支払の請求が来ている案件について未だ契約手続が踏まれていないことを知り、「こんなこともできないのか」と述べたとのことであり、ついでには、同社長は、そういったことにより、本各事案当時は、日本郵政の内部統制の弱体をそれなりに認識していたのではないかとも思われる。

しかるに、本各検証の結果から見た限り、西川社長がその点に留意し、内部統制の強化等に努めた形跡を窺うことはできない。

また、日本郵政における内部統制は、経営企画部門の所管するところであるところ、同部門の責任者はA専務であった。

しかして、同部門は、各事業会社の事業を審査・承認する職務を負っており、また、現に同専務自身が多くの案件に審査・承認の枠を超えていると思われるほどに深く関与していることは本各事案の検証の結果により明らかである。

したがって、同専務の場合は、日本郵政の内部統制の弱体も当然に知りうる

立場にあったものと認められるが、本各検証に照らすと、同専務がその改善・強化に努めた形跡は認められないばかりではなく、むしろ、同専務は、そのような状況を利用していたとまでは断じがたいが、同状況の中で敢えて種々の業務を自ら行っていたのは事実と思われる。

また、そのような同専務の対応振りは、程度の差はあれ、前記の4人を含む三井住友銀行出身者、さらには一部民間企業出身者(かんぼの宿等・クレジット各事案等)に共通しているように思われる。

敢えて言えば、クレジット事案における業務委託先の選定担当者の場合がその典型であろう。

3 日本郵政の人的構成等が本各事案に及ぼした影響等

日本郵政グループ、特に日本郵政にあっては、多くの民間企業出身者が在籍し、かつ、経営の重要な部署を担当していたのであるが、そのこと自体は、同会社の成り立ちからすれば、当然と言えるし、それらの者の民間企業出身者としての知識・経験を生かすという意味で意義のあることと思料される。

しかし、その一方で、それら民間出身者の出身企業(以下、単に「出身企業」という)との関係が本各事案のガバナンスの問題に影響を及ぼしている場合のあることも否定し得ないように思われる。

すなわち、本各事案当時の三井住友銀行出身者を初めとする多くの民間企業出身者が、現状、その出身企業に復帰していることなどに照らすと、それらの者は、いわば事実上の出向として日本郵政に入社し、一定の期間が過ぎれば、出身企業に復帰することが予定されていたものと思われる。

その場合に考えられるのは、それらの者の多くが、日本郵政に在籍中に相応の成果を上げ、その上で出身企業に復帰したいという思いを抱くであろうことである。

ついては、そのこと自体は、是とするべきことであるが、問題は、場合によると、真に日本郵政のためというよりも、出身企業に復帰した場合の自己に対する評価の如何などを念頭に置いて、「成果」という形を早く得たいと考えること(以下、そのような考えのことを「短期的成果への指向」などという)もありうる点である。

敢えて指摘すると、特に三井住友銀行出身者の場合のように、同銀行の先の頭取である西川社長の下にあり、日本郵政における実績が同銀行への復帰後の評価と密接に関連しても不思議ではない者の場合は、短期的成果への指向の度合いが相当に強いことが考えられる。

しかして、短期的成果への指向は、時により、その者の事実上の出向先にとっての弊害になり得ると言えよう。

具体的には、その者の予定あるいは予測される出向期間を超えた先においては、当該出向先にとって、利益になるとは限らず、あるいは損害等が生ずる可能性が存する案件の場合にも、同出向期間中に「成果」という形を得るべく、敢えて、当該案件の実現を図ることも考えられるということである。

当職としては、JPEX事案がそのようなケースに当たるのではないかと推測する。

JPEX事案の経緯は既述のとおりであるが、西川社長のことは措くとして、他の三

井住友銀行出身者らの同事案への対応振りは、そのようなケースとでも考えなければ、とても理解できない。

すなわち、それらの者は、自己の本籍とも言うべき三井住友銀行に在籍していた当時も類似の事案で同様の対応をしてきた、あるいは将来においてそのような対応をするのであろうかと考えた時、上記のとおり理解に至らざるを得ないというのが率直なところである。

ちなみに、短期的成果への指向の他の弊害としては、そのことは既述のとおり迅速性の自己目的化にもつながりやすいと考えられることである。

しかして、JPEX以外の本各事案の場合も現にそういうことがいわば拙速な事業遂行につながっているように思われる。

4 迅速性の自己目的化の理由・背景等

迅速性の自己目的化が、日本郵政における経営から執行に至るまでのガバナンスあるいは内部統制上の種々の問題の理由・背景となっており、さらには郵政民営化自体にも同様のことが考えられることは既述のとおりである。

しかして、JPEX事案等の経緯などに照らすと、西川社長の場合も例外ではないように思われる。

ついては、その理由を推測するに、当職にあつては、郵政民営化の推進に当たってきた関係者の「郵政民営化を後戻りできないようにする」との意思がその背景にあつた、あるいは誘因になったのではないかと思料する。

しかして、郵政民営化を後戻りさせない方法の一つとして有力であるのは、その是非の如何は措くとして、日本郵政において、後戻りできない形を早期に作り上げてしまうというやり方であるのは容易に推測できるところである。

具体的には、資産を他に譲渡してしまう、あるいは日本郵政グループの各事業会社の事業を法的に後戻りできない形で他の企業の事業と合体させるというのもその方法であろう。

第5 結論

以上のとおりであるから、本各事案についての検証の結果を全体として総括すると、あるいは「郵政民営化を後戻りできないようにする」との意思が背景あるいは誘因となつてか、郵政民営化及び日本郵政の事業遂行において迅速性が自己目的化し、民営化の一つの重要な目的である収益性がむしろないがしろにされていたこと、日本郵政が委員会設置会社であつた上に、執行側の対応によって、取締役会の執行に対する監督等の機能が働かない実情にあつたこと、郵政民営化と分社化を急ぎ同時並行させたために内部統制も極めて弱体であつたこと、日本郵政の人的構成の特殊性などの人の問題などが有機的に絡まりあい、本各事案において見られるような種々のガバナンス上の問題を生じさせたというのが当職の結論である。

以 上

[経緯概要]

(以下、部分は郵政民営化関連の経緯である)

(以下、本件各事案関連の事実については事案別に{かんぼの宿等}、{東池袋}、{那覇}、{東山}、{JPEX}、{クレジット}、{責任代理店}、{ザ・アール}と標記する)

(以下、事実の主体が日本郵政(同準備企画会社を含む)である場合は、その旨の記載を省略し、また、各関係名称等については時に本文中の略語による)

H15

4. 1	: 日本郵政公社発足(総裁:生田氏・以下「公社」)
------	---------------------------

H17

3.31 : {JPEX}公社・日通間で従来の協力関係の延長としてネットワーク共有等の連携につき検討を進める旨の覚書締結

10.14	: 郵政民営化法・日本郵政株式会社法各成立
-------	-----------------------

H18

1.23	: 日本郵政株式会社(準備企画会社)設立
------	----------------------

〃 : {ザ・アール}奥谷氏の社外取締役就任

3.14 : {クレジット}経営会議でゆうちょ銀行本体のクレジットカード発行を決定

4.1~ : {ザ・アール}同年度の公社とザ・アールとの契約件数24件・合計4億4839万円(前年度5件・合計4735万円、前々年度8件・合計1億9086万円)

H19

1. 4 : {責任代理店}C秘書役が担当執行役にCPT案説明

1.16 : {責任代理店}経営会議でCPT設置決定、PR会社X社をCPTメンバーの一員

3.18 : {責任代理店}博報堂を誕生期代理店に選定

4. 1	: 西川氏公社総裁就任(生田氏退任)
------	--------------------

〃~9.30 : {ザ・アール}同年度の公社とザ・アールとの契約件数3件・合計2214万円

4. 6 : {クレジット}業務委託先の最終候補として三井住友カードほか1社を選定することの稟議決裁

4.12 : {JPEX}西川社長が担当者に営業譲渡方式(日本郵政側の譲受)の方針を指示

6.18 : {JPEX}日通に共同出資会社設立を提案

8.20~22 : {かんぼの宿等}西川社長及び副社長による一括譲渡の方針の確認

- | | |
|-------|--------------------------|
| 10. 1 | : 郵政民営化・日本郵政グループ発足(公社解散) |
|-------|--------------------------|
- 10. 5 : {JPEX}日本郵政・日通間で宅配便事業統合、そのための共同出資会社設立につき基本合意書締結(同日に経営会議で関係協議)
 - 10.23 : {かんぼの宿等}経営会議で事業体として一括譲渡の方針決定
 - 11.27 : {東山}経営会議で事業方針(分譲マンション事業)決定
 - 12. 4 : {東池袋}経営会議で事業実施を決定
 - 12.17 : {責任代理店}博報堂を広告責任代理店とすることの稟議決裁

H20

- 2. 1 : {東山}三井レジデンシャルを共同事業者に決定
- 3. 3 : {那覇}経営会議で当該土地の売却等の方針決定
- 3.28 : {東山}日本郵政・局会社・三井レジデンシャル間で基本協定書締結
- 4.17 : {東池袋}住友不動産に優先交渉権付与の稟議決裁
- 4.25 : {JPEX}日本郵政・郵便事業会社・日通間で共同出資会社設立等につき統合基本合意書締結(同日に経営会議で関係協議)
- 4.30 : {東池袋}日本郵政・局会社・住友不動産間で基本協定書締結
- 6. 2 : {JPEX}JPEX設立
- 7. 1 : {那覇}同日の土地利用事業者募集期限までにオリックス・アルファのみ応募
- 8.28 : {JPEX}郵便事業会社・日通間で宅配便事業統合につき株主間契約締結(同日に経営会議で関係協議)
- 9.12 : {那覇}局会社とオリックス・アルファ間で売買契約等締結
- 11. 8 : {責任代理店}新聞がエルグ問題を報道
- 12. 9 : {かんぼの宿等}オリックス不動産に優先交渉権付与の稟議決裁
- 12.24 : {かんぼの宿等}経営会議でオリックス不動産との事業譲渡契約締結を決定
- 12.26 : {かんぼの宿等}取締役会でオリックス不動産との事業譲渡契約締結を承認・契約締結

H21

- 3.31 : {JPEX}総務大臣がJPEXへの出資及び準備活動のみを認可(ゆうパックのペリカン便との統合については認可留保)
- 4.16 : {責任代理店}エルグ役員逮捕
- 5. 6 : {責任代理店}エルグ役員起訴
- 5.27 : {責任代理店}博報堂との新規契約見合わせ
- 6. 4 : {責任代理店}経営会議で博報堂を広告責任代理店とすることを止めることを決定
- 12.24 : {JPEX}総務大臣に対し、22.7のJPEX解散等についての認可申請