

郷原委員長会見時配布資料

平成22年3月31日

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

日本郵政ガバナンス検証結果要旨

日本郵政のガバナンス関連の10事案について、本年1月14日から、関係資料の収集・分析並びに各関係者(延べ52名)のヒアリング等によって検証した結果の要旨は以下のとおりである。

I 各個別事案検証結果概要

1 不動産関係

(1) 公社バルク事案

本事案は、公社当時のバルク売却方式(「優良物件」と「不良物件」をまとめて売却する方式)による資産売却の事案であり、その後の日本郵政グループの不動産売却の際のガバナンスと関連することから、相応の検証を行ったものであるが、公社当時は、バルク売却のメリット・デメリットについての検討もなく、多数の物件を一括してバルク売却したほか、対象物件の鑑定評価についても、同評価額が低くなり、同売却が容易になるような条件付けをしていたなどの問題が認められる。

(2) 「かんぽの宿」等事案

本事案は、日本郵政が「かんぽの宿」等の各施設について一括で平成20年12月6日にオリックス不動産との間で事業譲渡契約を締結するなどしたことに関する事案であるが

- ・ 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(外国系証券会社)から、再三、処分の「中止・延期」等を選択肢として提言されており、また、処分方法についてのアドバイザーであった政投銀から「処分価値の増大」等の観点から個別売却を助言するなどされていたにもかかわらず、早期・一括処分が行われた。
- ・ 雇用の確保等が一括処分の主たる理由とされているが、契約上、雇用への配慮が十全になされていたとは認めがたい。

- ・ 譲渡に当たっての鑑定評価についても、実態と異なった前提で鑑定が行われているなどにより、結局、各施設については、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。
- ・ 本事案についての取締役会に対する報告の際の社外取締役の種々の有益な意見が執行側から無視されている。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、経営による事務方への監視・監督に問題があったと認められ、また、経営判断として、国民の共有財産の処分価格の最大化に対する努力が欠けていたとの疑問がある上、社外取締役の意見無視というガバナンス上の大きな問題が認められる。

(3) 東池袋事案

本事案は、郵便局株式会社所有・東池袋所在の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、H20.4以降に住友不動産株式会社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が

- ・ 住友不動産を選定したこと自体には特段の問題は認められないが、同選定の際の土地の試算価格の前提が事実と異なっており、事実即した鑑定評価による選定が行われていない。
- ・ 同選定の責任者は当該コンペに参加していた三井不動産の出身者であった。

については、本事案にかかる日本郵政のガバナンスとしては、業務執行の適正さ並びに国民の共有財産の処分価格の最大化に対する努力に欠け、また、客観的公正性・公平性の確保との観点からの問題も認められる。

(4) 那覇事案

本事案は、局会社所有・那覇市内所在の土地をH20.9.12にオリックス・アルファ株式会社に売却するなどしたことに関する事案であるが

- ・ オリックス・アルファに売却したことや同売却価格に特段の問題は認められないが、同売却を経営会議で決定した当時、価格についての鑑定評価が

行われていなかった。

- ・ 上記鑑定については、局会社の担当者が日本郵政グループの不動産業務の責任者の日本郵政不動産部長(執行役)に、数回、同鑑定をしたい旨の意見具申をしたが、同部長からその都度却下されている。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、経営会議としての業務執行の適正さ並びに国民の共有財産の処分価格の最大化に対する努力に欠け、また、日本郵政グループの不動産業務全般に対する姿勢を疑わしめるものがある。

(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の分譲マンション事業につき、H20. 2以降に三井不動産レジデンシャル株式会社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が

- ・ 同選定に当たって、土地の鑑定評価を行っていない。
- ・ 同選定の責任者は上記選定先と同じ企業グループの三井不動産の出身者であった。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、東池袋事案と同様の問題が認められる。

2 JPEX事案

本事案は、郵便事業株式会社と日本通運株式会社の共同出資により設立(H20. 6. 2)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」)に関する事案であるが

- ・ ゆうパック事業とペリカン便事業との統合については、西川社長において、日本郵政の三井住友銀行出身者に担当させる一方、所要の検討も行わず、かつ、統合に慎重であった郵便事業会社首脳陣に知らせないまま、H19. 10. 5、日本郵政・日通間の基本合意書を締結した。
- ・ その後、郵便事業会社首脳陣は、統合後のJPEXの事業収支が確定できず、

また、いずれにしろ多額の赤字が予想されたことから、直ちに統合を行うことに反対したにもかかわらず、西川社長において、同反対を押し切り、H20. 4. 25、日本郵政・郵便事業会社・日通間の統合基本合意書を締結させた。

- 上記締結により、同年6. 2にJPEXが設立されたが、その後も、郵便事業会社において算出したところでは、JPEXの事業収支は統合後5年度の全てが赤字で、累積にかかる赤字は単独806億円・連結943億円に上ったにも関わらず、西川社長において、郵便事業会社がそのような数字を算出したこと自体を叱責したことから、これを受けて郵便事業会社において統合後4年度目に黒字化するなどの事業収支を提出することを余儀なくされ、その結果として、同年8. 28、郵便事業会社・日通間で統合のための最終契約である株主間契約書が締結された。
- その後、ペリカン便事業については、H21. 4. 1、JPEXに分割承継されたものの、ゆうパック事業については、総務省において、統合による郵便事業への影響等が判断しがたいことなどにより、同事業のJPEXへの分割承継を認可しなかったことから、郵便事業会社は、同年11. 26以降、JPEX事業の見直しを決定し、現状、H22. 7のJPEX解散、同会社資産の郵便事業会社への承継を予定しているが、同解散時点での累積損失額の合計は855億円（H21. 12認可申請時点の見込み額）と見込まれ、今のところでは、そのうち731億円を郵便事業会社が、124億円を日通が負担することになると思われる。
- 上記株主間契約書締結についての日本郵政取締役会への報告の際の社外取締役の種々の有益な意見が執行側から無視された。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、経営判断としての合理性を大きく逸脱しており、その結果も重いと認められる。

3 クレジット事案

本事案は、H19. 4. 6に株式会社ゆうちょ銀行の発行するクレジットカードの業務委託先の一つとして三井住友カード株式会社を選定するなどしたことに関する

る事案であるが

- ・ 業務委託先の選定担当者の最上位者は三井住友カード出身者(同会社の代表取締役副社長等を歴任)であった。
- ・ 同選定の際のコンペ各参加者の提案について、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。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、業務の公正さを損なっており、また、手続の適正を欠いているものと認められる。

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H19. 12. 17に広告責任代理店として株式会社博報堂を選定するなどしたことに関する事案であるが

- ・ 日本郵政グループの広告代理店の一元化の方針については、これが同グループ全体の広告宣伝に関わる重要事項であるにも関わらず、稟議決裁などが行われた形跡がなく、事実上、日本郵政の三井住友銀行出身の事務方幹部において決定したかのようである。
- ・ 同一元化の方針決定により、その後、博報堂が広告責任代理店に選定されるについては、アドバイザーなどとして博報堂出身者が関与している一方、博報堂への一元化に対する各事業会社の反対意見が考慮されていない。
- ・ 博報堂エルグ問題の報道(H20. 11. 8)以後、郵便事業会社による親会社博報堂に対する損害賠償請求、エルグ役員の逮捕・起訴、博報堂による日本郵政グループへの一般競争入札参加自粛通知などのことがあり、その間、各事業会社から対応についての問い合わせなどがあったにも関わらず、日本郵政は、各事業会社の博報堂に対する随意契約による発注を継続させ、総務大臣による批判、総務省からの報告徴求の翌日(H21. 6. 4)に至って、ようやく博報堂を責任代理店とすることを取りやめた。
- ・ 日本郵政の上記事務方幹部は、博報堂関係者からの飲食等の接待を受け、その上司(博報堂選定の稟議決裁者)においても同接待を受けていたものと思

われる。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、手続の適正性・透明性・適正性並びに公正性・公平性の各欠如、経営判断のあり方の問題、コンプライアンス関連の問題などが認められる。

5 ザ・アール事案

本事案は、株式会社ザ・アールの代表取締役社長がH18. 1. 23設立の日本郵政の社外取締役となって以降、H19. 10. 1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が、同社長の同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おり（同就任前の2年度が合計13件に対し上記の1年9か月間は合計27件）、また、上記の間の西川社長の公社総裁兼務（H19. 4. 1）以降も新たに公社とザ・アールとの間に契約（3件）が締結されている事実が認められる。

については、本事案に係る日本郵政のガバナンスとしては、公社と日本郵政が法人格として別異であるなどというのは、単なる形式論であって、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大いに問題である。

6 日本郵便輸送事案

本事案は、郵便事業会社において、郵政民営化に伴い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ての株式公開買付の買付価格の当否等の問題として第三者から提起された事案であるが、本各検証の開始時点では、総務省において同事案を把握しておらず、かつ、本検証チームが上記提起にかかる事実を把握し得たのは本年3月3日に上記第三者の関係弁護士から同事案について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、それ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。

II 日本郵政の委員会設置会社としての実態等

1 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については

- ・ 取締役会の議題(決議事項・報告事項)については、専ら代表執行役の西川社長以下の執行側の選定にかかっていた。
- ・ 同議題についての執行側の説明・関係資料はその決定等を理由づけるだけのものであり、社外取締役において、問題等を把握・認識するに足るものではなかった。
- ・ 執行側は、取締役会での社外取締役の意見を真摯に受け止めることをせず、業務の執行に生かすこともなかった。

等の事実が認められ、本検証において、当時社外取締役であった者が「日本郵政のガバナンスの最大の問題は委員会設置会社を採用し、経営を執行側に委ねたことにある」旨を述べているが、実態はその述べるとおりであったと認められる。

2 執行側の実情等

本各事案当時の執行側の実情としては、西川社長以下の三井住友銀行出身者が中心を占めており、取締役会の実情が上記のとおりであることも相まって、その者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ように思われる。

また、そのような体制は同社長の人事手法に係る面が多かったものと認められる。

3 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

i 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るところ、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。

ii 郵政民営化の目的との関係

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どころ、本各事案を全体としてみると、「経営の効率性」が単なる「事業遂行の迅速性」に置きかえられている一方で「高い収益性」は置き忘れられていたかのようであり、その意味で、「事業遂行の迅速性」が自己目的化していたようにも思われる。

(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が、その理由としては

- ・ 日本郵政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、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。
- ・ 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。
- ・ 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。

などのことが考えられる。

(3) 委員会設置会社との適合性

そもそも委員会設置会社は、株主の代表としての社外取締役を通して、市場からの監視機能が働くことを前提とするガバナンス形態であるところ、発足時の日本郵政は、国が全株式を保有していたのであり、委員会設置会社との適合性自体にも問題があったと考えられる。

4 日本郵政の人的構成等が本各事案に及ぼした影響等

日本郵政の人事構成等との関係では

- ・ 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、経営の枢要な部署を担当していたが、その相当部分の者が事実上の出向と認められることからすると、それらの者の中には出向期間中に「成果」という形を得ることを考える半面として、同期間を超えた先の日本郵政の利益の如何をおろそかにする者がいてもおかしくなかった。
- ・ 特に三井住友銀行出身者の場合のように、同銀行の先の頭取の西川社長の下にあり、日本郵政在籍時の「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には、上記の意味での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。

などのことが指摘できるが、については、JPEX事案がそのようなケースに当たるとは思われないかとも思われる。

5 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ところ、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。

また、「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った、あるいは誘因になったのではないかとも思料される。

すなわち、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。

Ⅲ 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、「郵政民営化を後戻りできないようにする」の意思が背景あるいは誘因となっただけか、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った上に、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ったこと、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ったこと、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結論である。

以 上