



社外取締役
八木 柁
(株)共同通信社顧問

Q1 社外取締役に求められている役割について、 どのようにお考えかお聞かせください。

社外取締役に就任し、5年になります。3年前には日本郵政(株)、(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命保険の3社同時上場の節目に立ち会いました。日本郵政(株)は指名委員会等設置会社として、取締役の過半数を独立社外取締役が占め、監督と業務執行を明確に分離した経営を行っています。社外取締役に
は執行部を監督し、企業の持続性、価値向上に資するよう助言するという役割があります。

新中期経営計画が今年度から始まりますが、トータル生活サポート企業グループを目指すという企業理念は変わりません。執行部がこの理念に基づいた経営判断を行い株主の期待にこたえているのか、社員も共有してお客さま本位の行動をとっているのか、経営者、法律家、女性、外国人など多様性のある社外取締役がそれぞれの経験や専門的知見を生かして監

督していくことこそが求められるのではないのでしょうか。利害関係のない立場で思うところを率直に申し上げるよう心掛けています。そのためには郵政事業を支える郵便局ネットワークについて、理解を深めることが欠かせません。執行役を交えた勉強会、現場視察などで研鑽に努めていますが、郵政事業の奥行き
の深さを痛感しています。

Q2 当社のコーポレート・ガバナンス態勢を どのように評価されていますか。

取締役会は月1回、指名、報酬、監査の各委員会が必要に応じて開かれています。指名、報酬各委員会はそれぞれ3人で構成され社外2、社内1。監査委員会は社外4、社内1といずれも社外取締役優位の構成です。私が委員長を務める監査委員会は年20回程度開いています。業務が適法、適正に執行されているか、内部統制の有効性を確認することが任務です。

経営会議などの重要会議に同席し、内部監査やコンプライアンス、経理・財務、リスク管理など内部統制担当の各執行役から定期的な報告を受け、日本郵政(株)の社長、副社長、主要子会社の社長との意見交換なども行いながら執行状況をみています。

内部統制をより強化するために上級副社長をヘッドに経営企画と内部統制担当の各執行役で構成している内部統制等総括会議が設けられ、四半期ごとに運用状況を確認しています。常勤監査委員も同席し、情報を共有して改善点、課題を整理しています。

一昨年、西室前社長が体調不良で入院し、一時社長不在という緊張した局面がありました。指名委員会が迅速に動き、当時(株)ゆうちょ銀行の社長だった長門氏を後任の社長候補に選定し、取締役会に諮りました。報酬委員会では執行役の報酬の一部を業績連動型の株式報酬に変える改定を行いました。企業の持続性と成長に資する事例だったと思います。

3か年の新中期経営計画で経営の基本方針を提示しました。郵便・物流事業の収益力向上、運用の高度化・多様化、成長分野への投資・事業化など、持続的成長に向けたスタートを切ることになります。ガバナンス態勢、その軸となる取締役会、指名、報酬、監査各委員会の役割がさらに重要になると考えています。

Q3 取締役会の現状について、 どのようにお考えかお聞かせください。

毎年、各取締役が取締役会の実効性評価をアンケートなどの手法を用いながらしていますが、社外取締役からはさらにメリハリのきいた取締役会の運営にならないか、という意見が寄せられました。これを踏まえて新規投資やリスク管理、コンプライアンス

などの重要案件について多様な角度からの議論ができるよう改善を図っています。取締役会の議論の中身は濃く、活性化してきていると感じています。

日本郵政不動産(株)の設立、日本郵政キャピタル(株)やJPインベストメント(株)の新設、新中期経営計画の策定など、喫緊の懸案について議論の時間を増やしています。時間的な制約もある中で深掘りできるような情報提供、資料の作成により工夫しています。特に新規事業では収支見込みなど採算性、リスク、シナジー、人事、システム面の対応などさまざまな角度から検討しています。

Q4 今後、日本郵政グループが企業価値を 高めていくために、どのようなことが 必要だとお考えでしょうか。

日本郵政グループを取り巻く環境は、一段と厳しくなっています。(株)ゆうちょ銀行と(株)かんぽ生命保険は超低金利の影響を受けています。郵便物減少のトレンドが継続し、ゆうパックも人件費、輸送費の上昇、働き手の確保に悩まされています。それでも「身近で安心できる郵便局」ブランドの信頼感は根強いものがあります。

安定的な収益の確保、成長に向けた新規事業の開拓を社員の力を最大限に発揮する中で実現していく。そのためには明治時代以来培ってきた信頼感、社員に受け継がれている誠実さを生かす。特色のある、地域のニーズにこたえた郵便局にしていく。郵便局ネットワークの有効性、効率性をとことん追求していく。コンプライアンス意識を高め、お客さまの信頼にさらにこたえる組織にしていく。原点の確認と、時代が求める変化を受け入れる柔軟さ、新しい成長を求めて挑戦していく気概が企業価値の向上につながっていきます。その力は十分にあると感じています。