



社外取締役
三村 明夫

日本製鉄株式会社社友名誉会長
日本商工会議所会頭

取締役会の現状について、どのようにお考えでしょうか。

日本郵政株式会社は、指名委員会等設置会社として独立社外取締役が取締役の過半数を占める取締役会構成となっており、業務執行については、執行役社長以下で実施し、取締役会は業務執行の監督を行う、という役割分担です。

したがって、取締役会に上がってくる案件は、基本的には執行部で十分検討されたものですが、社外取締役に期待されている役割は、それぞれの持つ専門分野での知見や経験を踏まえて、重要な案件の審議を行い、また客観的な立場から業務執行全般を監督することです。

当社取締役会においては、審議の活発化のために、社外取締役が意見を述べやすい雰囲気は確保されていますし、取締役懇談会も一定の機能を果たしていると思います。また、社外取締役からの質問や、取締役会実効性評価で出された意見についても、真摯に対応されていると感じています。

ガバナンスには「これさえやっておけばOK」という絶対的な正解はありませんので、絶えず工夫を重ねて実効性を確保することが重要です。当社が置かれている経営環境や課題を踏まえて、今後も不断の努力を続けてほしいと思いますし、私自身も社外取締役として、引き続きそれに貢献していきたいと考えています。

日本郵政グループの現状(特徴、強み等)についてどのようにお考えか、お聞かせください。

まず足元の日本が置かれている状況は、アベノミクスによって長らく続いたデフレからようやく脱し、経済は正常化しつつあります。一方で、経済全体としては供給力不足の中で、人手不足が最大の課題となっています。また、金融緩和が長く続く中で、金融機関の経営も厳しくなっているのが実態だと思います。さらに中長期的には、人口減少の中でも生産性向上、地方創生、社会保障の持続性確保を実現していかなければなりません。

こうした中で、日本郵政グループの果たすべき役割は極めて大きいと考えています。そもそも郵政事業は、明治4年の郵便業務の開始以来、我が国の最重要インフラの一つとして、郵便・貯金・保険の充実したサービスの提供を通じて、豊かな国民生活や地域社会の実現に貢献してきました。

その過程で全国に整備された郵便局を通じたネットワークとそれに対する信頼は、日本郵政の持つ最大の資産であり、今後は、これらを有効に活用して、公共性と収益性の両立、人手不足の中での生産性向上、他ステークホルダーと連携した価値創造や地方創生等の課題に取り組んでいくことが問われていると思います。

日本郵政グループが企業価値を高めるために、どのようなことが必要だとお考えでしょうか。

日本郵政グループの持つ、全国に張り巡らされた郵便局のネットワーク、顧客基盤、人材、土地等の持てる資産と強みをフル活用し、それぞれの事業において、世の中の課題を解決しつつ、それを自らの収益基盤とする取り組みが必要だと思います。

とりわけ生産性の向上については、AI、IT、IoT等のデジタル技術や自動運転等、最新技術の具体的なシーズが出てきている一方で、民間企業においても人手不足の中でどうやって事業の持続可能性を維持していくのか、また地方においても人口減少の中で必要なサービスをどう維持していくのか、といったニーズが高まっています。

私も参画している未来投資会議などでの検討を経て、

政府も規制緩和などでこうした動きを後押ししており、東京オリンピック・パラリンピックの開催される2020年を主なターゲット・イヤーとして、各分野で実証実験等の具体的な取り組みが多数始まっています。

日本郵政グループとしても、既に自動運転や配送ロボット等の活用の試みを開始していますが、より本格的な社会実装に向け、さらに積極的に取り組んでいくべきだと思います。また、事業ごとに互いの強みを持ち寄り、相互補完的な役割を發揮できる社外のパートナーとの連携を強化していくことも重要です。

指名委員長として、取締役選任についてどのようにお考えか、お聞かせください。

その時々々の事業特性・経営環境・経営課題などを踏まえ、最適な経営者を選任することは、どの会社にとっても最も重要な事項です。日本郵政では、社内取締役・社外取締役ともに、あるべき人材像について取締役候補者指名基準を定めた上で、具体的な人選については、年2〜3回開催される指名委員会において審議の上、決議しています。

社内取締役については、幅広い事業分野を有する日本郵政の取締役としてふさわしい人物を計画的に育成していくことが重要であり、指名委員である執行役社長と社外取締役が真摯に意見を交わしつつ、中長期的な視野で育成・選任にあたるべきだと考えています。

社外取締役についても、取締役会等を通じた監督責任が果たせるよう、多様な分野の専門性と優れた識見を持ち寄り、率直で闊達な意見交換ができることが重要です。社外取締役の一つの役割は、情報量では執行部門にかないませんから、あまり枝葉の議論に終始するのではなく、いわゆる「社内の常識」とは異なる視点から、議案の本質を突くような「良い質問」を投げかけ、経営に気づきを与えることです。

今後も、執行部門や他の社外取締役と意見交換しながら、当社に最適な取締役および取締役会のあり方について、率直に意見を申し上げたいと思います。