

社外取締役メッセージ



社外取締役

石原 邦夫

東京海上日動火災保険(株)相談役
東急(株)社外監査役
(株)ニコン社外取締役監査等委員
(株)三菱総合研究所社外監査役

かんぽ生命商品募集問題をふまえて

この度は、かんぽ生命の契約乗換等に関して、多くのお客さまに不利益を与えるとともに、株主の皆さま、関係の皆さまには多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしました。

この問題の真因については、特別調査委員会をはじめとする各所で詳細かつ確かな分析が行われておりますので、ここでは、持株会社の社外取締役の立場から見た主な課題について申し上げたいと思います。

昨年末の日本郵政に対する行政処分においては、総務大臣からは、「日本郵政グループにおけるガバナンス態勢の構築」、金融庁からは、「保険持株会社としての実効的な統括・調整機能を発揮するためのグループ・ガバナンス態勢の構築」を求められるなど、グループとしてのガバナンスに関する問題の指摘を受けました。当社の取締役会では、これらの指摘を真摯に受け止め、「持株会社が果たすべき役割はどうか」という根本的なテーマを含めてこれまで議論を重ねてきました。

日本郵政グループの事業会社の中には上場企業もあることから、ともすればそれぞれの責任と行動が優先されてしまい、これまで「グループ一体となって問題を防止

する」動きが必ずしも十分ではなかった、と考えています。今回のように、原因が多岐に亘り複雑である問題や、グループ全体の企業価値が毀損されるおそれのある不祥事等の発生に際しては、グループとしてのガバナンスやコンプライアンス機能を発揮し、グループ一体で問題の解決や再発防止に取り組む必要があることを痛感いたしました。

また、もう一つの重要な問題として、現場の情報を吸い上げて整理・分析し、問題を顕在化・明確化させる仕組みが機能せず、結果的に、問題の大きさ・重さに対する経営陣の認識が不十分になったとの指摘があります。グループとしてのガバナンスを平時から適切に発揮していくためにも、グループ各社との各種連絡会や内部通報機能の強化、営業・業務に関する情報連携機能の強化等の取り組みは極めて重要です。持株会社の取締役会としても、必要な情報が各方面から集まり、それに基づいた議論がなされているか、グループ各社の具体的な改善行動につながっているか、といったことについて十分に目を配っていききたいと思います。

取締役会が果たすべき役割について

当社は、指名委員会等設置会社であり、業務執行は基本的に執行役社長以下の執行部が担い、取締役会は、主に監督機能を果たすものとして、リスクベースでの議論を行うほか、グループの経営戦略や企業価値の向上について議論することを主な役割としています。現在、取締役会の過半数は社外取締役となっており、経営者や法律家、外国人や女性など、各々が多様なバックグラウンドのメンバーで構成されています。社外取締役が自由に意見を述べやすい雰囲気も出来ており、毎回活発な審議を実現できています。

一方、かんば問題のようなグループを揺るがす問題に適切に対応していくためには、経営に重大な影響が及ぶ可能性のある情報が適切に共有され、取締役はそれぞれの知見を活かし執行部に対する耳の痛い指摘を含め活発に意見し、効果的な対応を促していくことが

重要になります。特に、変化の激しい今日においては、社内で「常識」とされていることであっても、社外の目から見ると非常識であったり、時代遅れであったり、ということがあります。社外取締役は忌憚なく意見を述べ、執行部にはその意見を的確に活かしていただきたいと思います。

世界は今、大きな変化の波に直面しています。新型コロナウイルス感染症による影響も、我々の生活や経済に不可逆的な変化をもたらすと考えられます。事業構造の変化や新たな課題への対応が求められる中では、時にリスクを取って判断することや、企業価値の向上に向けた不断の取り組みを執行部に促すことも取締役会の重要な役割です。今後も、執行部や他の取締役と意見交換しながら、日本郵政グループの企業価値の向上に向けて、ともに取り組んでいきたいと思っています。

日本郵政グループに期待すること

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。今回、新型コロナウイルス感染症の拡大予防のために移動の自粛・制限がなされた中でも、郵便局が社会生活に欠かせないインフラであることが改めて認識されたと思います。

我が国は、これからますます少子高齢化、人口減少が進み、地域における拠点としての郵便局の役割に対する期待が高まっています。日本郵政グループが持てるリソースや新たなテクノロジーを活かし、地域の企業や自治体など多様なパートナーとも連携して、新たな時代の「ユニバーサルサービス」の役割を担っていくことが期待されます。そうした新たな取り組みを支える人材の確保・育成や企業風土の改革も重要です。

また、金融サービスにおいても、顧客ニーズに応じたサービスを提供するためのコンサルティング機能を充実

させることがますます必要になります。人生100年時代を迎える中、トータル生活サポート企業グループとして、今まで以上に一人ひとりの生活や人生に寄り添ったサービスを提供していくことが求められます。そのためには、お客さま本位の販売を実現していくという考え方を社員に浸透させ、実践につなげるための仕組みが必要です。

民営化のプロセスの途上にある日本郵政グループに様々な制約があるのは事実ですが、そうした中であっても、「全国のお客さまが日本郵政グループに何を希望し期待されているのか」、そして「日本郵政グループは、何を指す企業グループであるのか」を全ての社員が理解し共有することが最も大切です。経営としても、第一線の一人ひとりが自分の言葉で語るができるようになるまで地道に取り組む必要があると考えています。