

社外取締役メッセージ



社外取締役

岡本 毅

東京ガス(株)相談役
旭化成(株)社外取締役
三菱地所(株)社外取締役

当社の企業統治体制

当社は指名委員会等設置会社として、取締役会と指名、報酬、監査の3委員会を中心とする企業統治体制を取っています。取締役は社内4名、社外9名の計13名で、社外取締役は全員独立役員です。そのバックグラウンドは多彩であり、性別、国籍といった面も含め、十分に多様性を有しています。三つの委員会はいずれも社外取締役が多数を占め、委員長も社外取締役が務めます。こうした独立性と透明性の高い体制の下、取締役会は経営の基本方針その他重要事項の決定を行うと共に、執行の監督とリスク管理を行い、3委員会はそれぞれ定められた職務を遂行しています。

このように当社の企業統治体制は先進的であり陣容も充実しています。ただ当然ながら、体制が整っていればそれでよしとされるものではありません。かんぽ商品の募集に関してお客さまに重大な不利益をもたらした問題や買収した豪州ツール社で巨額の減損を余儀なくされた案件などについて、企業統治という観点から見て如何なる課題があったのか、徹底して掘り起こしていく必要があります。

企業統治の在り方についての議論

当社取締役会ではそうした認識の下、昨年初以降、企業統治体制について真剣な議論を重ねてきました。執行側との厳しい意見のやりとりも行いました。このプロセスにおいては、取締役会の多様性が、議論の視野を広げまた深めることに大いに貢献したと考えます。

重要な論点の一つは、持株会社と事業子会社の関係です。グループ経営という観点からは、当社はグループ協定に基づき事業子会社の経営に関与する必要があります。一方、独立した株式会社としての子会社は経営の自律性を有するべきです。集権型と自律分散型の間でどのようなバランスをとるべきかが問われるわけです。

明確な線引きは難しい面もありますが、グループ全体に影響を与えるような案件、グループの企業価値を左右するような案件に関しては、持株会社が相当程度集権的な姿勢で臨むべき、それ以外の案件については出来るだけ自律分散を目指すというのが基本線と考えられます。昨年来、当社取締役会ではそうした姿勢の下、事業子会社の経営について詰めた議論を行ってきました。

もう一つの大きな課題は、多様な事業を展開する子会社の最前線の実態まで含む重要情報が、持株会社まであるいはその取締役会までいかに届くようにするか、という点です。いかに立派な制度を作っても、いかにオープンな議論の用意があっても、重要情報が届かなければ意味がありません。この点は、当社の執行部門と子会社の執行部門の間で真剣な議論が行われ、様々な会議体あるいは情報伝達の仕組みが構築されました。その成果として、グループ全体の重要情報がこれまでに比べてはるかに共有されやすくなったと感じています。

もとより、巨大な事業グループ内において起きていることの全てを当社が把握することは難しいでしょうし、また求めるべきでもありません。大切なことは、そうした限界を承知しつつ、重要情報の伝達経路が目詰まりを起こしていないかどうか、常に注意を怠らないことです。その責務は当社取締役会にもあると認識しています。

JP ビジョン2025の策定

2021年からの中期経営計画策定については、取締役会として果たすべき役割をしっかりと認識しつつ、深く関わってきました。

本中計は、日本郵政グループの信頼回復を大前提としながら、変転極まりない環境下でのグループの成長戦略を描く、という重要な使命を担うものです。

取締役会では、2020年9月に中計策定の議論を開始して以来、各取締役から様々な視点に立った考え方が開陳されてきました。時に執行部門提案に修正が求められ、また策定の仕方についても意見が述べられました。

その中で、経営計画というものはその策定プロセスに大きな意義があるとの指摘がなされ、それに応じて、グループ内の幹部から若手社員まで広く意見を求め集約していくという作業が行われました。また、JP改革実行

委員会からはグループの成長に向けた提言を頂き、山内弘隆座長(当時)との間で密な意見交換を行いました。さらに、グループ経営の在り方、人事政策、サステナビリティ、ESG、デジタルトランスフォーメーション(DX)、資本政策、リスク管理など幅広い課題について掘り下げた議論を重ねました。

こうした中計に関する取締役会、取締役懇談会は都合10回に及びました。そして2021年5月、「JP ビジョン2025」として最終決定し公表に及んだものです。

新たな価値創造に向けて

本ビジョンは冒頭で、「日本郵政グループは、お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』を目指します」と謳っています。そのために、「リアル郵便局ネットワーク×デジタル郵便局」「コアビジネス×新規ビジネス」というコンセプトを具現化していこうとしています。それにより、人生100年時代のお客さまの「一生」を支える、日本全国の「地域社会」を支える、株主還元を充実する、働きやすい職場をつくる、持続可能な社会を創出する、といった「価値創造」に全力で取り組もうというものです。

このビジョンの実現を目指す上で、最大の力になるのは、全国24,000に及ぶ郵便局のネットワークと40万人の働く人々、そして長い歴史の中でお客さまから頂いてきた信頼です。

グループが社会から頂いている厳しい批判は謙虚に受け止めなければなりません。そうであるからこそ、今、全グループ員が前向きに積極的に新たな「価値創造」に取り組むことが何よりも大切です。「JP ビジョン2025」で打ち出した方向性は胸を張って世に訴えるに足るものであると確信しています。働く人々にはその実現に携わること誇りと責任感を持ってもらいたいと考えます。

私も社外取締役の一員として、ビジョン実現のために最大限の努力を重ねてまいります。