

今後のガバナンスのあり方に関する留意点 ―市場からの評価の視点―

太陽有限責任監査法人
代表社員会長 梶川 融

2021/4/21

0. はじめに

(1) 本報告の視点

市場における適正な企業価値の評価は多くのステークホルダーにとって強い関心事である。経営者、株主にとっては言うまでもないが、企業に働く従業員にとっても、直接・間接に影響を持つ。また当グループの成り立ちの経緯や公共性の高さから考えて、国民の貴重な財産としての財政健全化への貢献や、サービスの受益者にとっての事業の持続可能性の評価等に資する重要なものである。しかしながら、現在、グループ各社の株価は必ずしも高い評価を得ておらず、株価純資産倍率も低い状況にある。一般的な企業価値評価の主要な要素は、企業の持つ将来収益力と財務状況により構成されている。当グループの場合も例外ではないが、グループ特有の課題もあると考える。その課題について本報告書では検討してみたい。

(2) 日本郵政グループのガバナンス特有の課題

日本郵政グループの市場からの評価の観点において、分かりにくさをもたらしている特有の課題を検討してみたい。即ち、公共性と収益性の調和と資本関係の変化に関するガバナンスと開示のあり方である。この2点は、企業価値の評価にあたり懸念事項となり得る可能性がある点と考える。各社の有価証券報告書にも事業等のリスクの項に関連する記述があるものの、リスクへの対応について今後より明確なメッセージを発信していくことが望まれる。

適切な企業評価に関する経営の実態、方針、計画の発信は、単に株主のためだけでなく、従業員、消費者、納税者の資産の適正な評価に資するもので、財政の健全化の点でも重要であり、グループのステークホルダー全体に益するものと考ええる。大切なことは実態と意思決定プロセスの見える化であり、換言するならガバナンスと開示のあり方と思われる。

(3) グループの特性からみたガバナンス

公益性の高い企業として構成されている日本郵政グループは、多様な法令、事業規制を所与のものとして運営されることが求められる。しかしながら、グループを構成する持株会社と金融子会社2社は上場会社であり、上記の規制を外生的要因とした上で、その経営方針、行動に関しては独自の説明責任が課せられてい

ることは言うまでもない。今後のグループのガバナンスのあり方を考える上で、グループ全体と各事業会社のガバナンスを如何なる形で考えていくかが大切になる。

金融事業の株式の処分が進むにつれ、持株会社の事業会社に対する株主としてのガバナンスは当然に弱まっていく。従ってグループとしての一体性の維持は株主関係以外の事業連携による関係が中心となる。各事業会社にとってのグループの意味の再定義を明確にした上で、グループ関係維持のためにはグループの持つシナジー効果、付加価値、グループ会社間取引の経済的合理性が求められる。

グループのガバナンスのあり方を検討するにあたっては当面のグループガバナンスの強化を前提にするものの、ここでは特有な論点として、①公共性と収益性の調和、②今後の資本関係の解消に向けてのガバナンス体制の変革をあげてみる。

以下、この2点を中心に考えてみたい。

1. 公共性と収益性の調和の見える化

(1)各事業における公共性についての要請について

公共性を表すものとしてあげられるのは、ユニバーサルサービスの提供義務、民業圧迫を念頭におく事業規制、公的機関として発展してきた歴史的経緯に基づく自主的な行動規制等が挙げられる。

①公共的色彩の強いサービス

ⅰ 公共性を代表するユニバーサルサービスの範囲の再確認

一義的には郵便局ネットワークに求められているものであるが、各事業において提供されるサービス内容が定められており、ユニバーサルサービスの提供義務が金融事業においても窓口業務契約を通じて存在すると言える。簡易な貯蓄、送金・債権債務の決済の役務、簡易に利用できる生命保険の役務をあまねく全国で公平に利用できるようにすることが定められている。法令上の規制内容であるがその解釈、実態面としては、社会経済環境、技術環境に応じた見直しの余地があると思われる。

サービス内容は定期的な見直しが必要と思われる。事業ごとのユニバーサルサービスの対象となるサービス商品とは如何なるサービスなのか、あまねく全国で公平に利用できるとはどういうことなのか。特に金融事業においては取り巻く環境の変化は著しく、金融技術も日々進展している。その中でのユニバーサルサービスとは何かについて、不断の見直しの議論が多くのステークホルダーを巻き込んでなされるべきである。勿論法令上の義務の内容の決定は当グループが行えるものでないが、実施当事者としての経営的視点での主張は議論の前提となる。

ii 事業規制

公的色彩のある事業の特徴として、金融事業においては民業圧迫の観点より事業規制が存在している。事業規制が事業展開上どの様な阻害要因となるかは、具体的に想定されるサービスごとの内容をできる限りの範囲で明確にすることは公共性の内容を示すものとなる。イコルフッテイングでないサービス内容でかつ進出を考えたい領域である。

iii 公共性に配慮した自主的な行動規制

当グループの設立の経緯より自主的にも公共性に配慮した企業活動が求められる。この点、現在、持続可能な社会への貢献を企業活動と如何に調和させていくかは、企業全般に求められるところでもあり、当グループにおいては優先度の高い課題である。市場も ESG 投資等を通じて企業評価そのものに取り入れ始めており、公共性への貢献行動は収益性とトレードオフとなる活動でなく、企業価値を高めるものと考えられる。

②公共性のコスト

提供される公共的サービス内容を明らかにした上で、重要になるのは、現状における当該サービスに要するコストを出来る限り明確にすることである。当該コストは今後事業区分ごとに要請される範囲が異なってくると思われるので、明確化が求められる。明確化の過程で、求められる内容も明らかになってくるものと思われる。

ユニバーサルサービスのコストについては、あまねく全国において、ユニバーサルサービスが利用できることを確保するため、郵便局ネットワークを最小の規模で維持するコストとしており、現在郵政管理・支援機構への拠出金として算定されている。当該コストが全体として、また各社の負担割合として妥当であるか、その算定の意思決定プロセスを含め、見える化が重要になる。

事業規制のコストとして考えられるのは、今後持株会社の所有割合を減少させ、当該規制を解除することが予定されたとき、これに対しても現状における当該規制によって機会利益がどの程度失われているかについては、事業計画上の試算が必要と思われる。事業の許可制がなくなることで代替する新規事業を予定した場合、新規事業や新サービスが収益性を有するまでに必要となる人材コストを含む追加投資及び費用等と、これらから今後期待される収益への向上との差について検討が求められる。

自主的な公共性への貢献行動として考えられるコストは、財務数値に短期的に現れる収益に繋がらない企業活動である。但し、現在、企業社会に求められている持続可能な社会への貢献の視点から、市場での企業価値評価に繋げるべきものであり、単なるコストとは考えられない。

③公共性への貢献の評価

公共性への貢献は、コストに次いで考えるべき成果の評価である。通常、営利企業の評価は、成果とそれを獲得するために犠牲となった資源との対比で行われるもので、まさに財務数値を持って行われる。パフォーマンスもコストも一義的に市場での金銭換算に馴染むもので比較的容易に収益性評価は行える。一方、成果の構成要素に公共性が強く、公共財的サービス、事業規制が存在するサービスを提供する組織体の効率性評価は、単に収益性の指標だけでなく、公共性の強い活動のパフォーマンスと効率性を如何に評価するかが重要であり、単純な財務数値のみでは困難な面がある。適切な評価を受ける上で、企業としての説明責任の果たし方が極めて重要であり、企業自身のためでなく、社会全体のステークホルダーにとっても大切となる。消費者、従業員、株主、行政等にとっても適切に企業価値が理解され、評価されることが重要であり、社会経済的にも適切な資源配分に繋がるものと思われる。

公的色彩の強いサービスのパフォーマンス評価は十分な検討が求められ、かつ分かりやすい説明が大切である。公共性のあるサービスのパフォーマンス評価は市場による提供量、価格の決定プロセスとは異なるので、経営成績の評価において十分に精査されるべきものと思われる。

また、企業活動によってもたらされる公共性のあるサービスパフォーマンスについては十分な発信が必要である。これは、SDGs、ESG投資等、市場から求められる持続可能な社会への貢献として評価に資するものとなる。

④公共性と収益性との調和のためのガバナンスと開示

公共性と収益性が共に求められる事業においては、純粋な営利企業以上に組織内のセグメント、事業活動コスト、また活動の成果の金銭測定しにくい指標、定性的内容の把握が重要となる。このようなコスト情報と産み出される成果との対比によって企業価値自体の評価が可能となり、価値向上が測定し得るものとなる。

企業価値の評価にあたって、収益性以外の観点から評価することは財務情報だけでは難しさがある。現在検討が進められている非財務情報と合わせた統合報告としての情報開示は有用性があると思われる。そのような開示があって初めて多様なステークホルダーからのガバナンス機能が適切に働くものと思われる。

2. 資本関係解消後のグループのガバナンスのあり方

(1) グループ機能と負担関係の明確化

資本関係解消後のグループをどのように定義するかが重要な課題となる。資本関係に基づくグループは株式所有の上位組織がガバナンス関係においても頂点に立ち、グループの経営意思決定に最重要な役割を担うこととなる。決定事項については当該グループの成り立ち、株主構成、経営方針等により多様な形態、権限

委譲のあり方はあるが、最終経営責任は一定程度、親会社経営陣がとらざるをえず、下位の資本関係にいる企業の意思決定に影響を与えざるを得ない。また、日本郵政グループはグループ間協定により契約上も協議事項は明確になっている。現在、中期経営計画の策定、グループ全体のコンプライアンス強化の観点から持株会社の関与を強める方向性に進んでおり、今回の不祥事の発生などから見ても当然に求められるものである。

しかしながら、今後検討されている金融事業子会社との資本関係解消の方向性の中で、ガバナンス体制を如何に考えるかは簡単ではない。グループを如何に定義していくか、グループ意識をどの様にして維持することができるか、また、他の株主を含むステークホルダーから見て何をもってグループと考え、どの様な取引関係が許容されるかが重要な論点となる。資本関係に代わるグループを形作るものは各事業の連携の効果性である。この効果性の測定要件は、取引関係において両者が取引関係またはグループである外観を持たない場合に比して、両者ともが企業価値を向上できることが必要なものとなる。

資本関係に基づくグループは少数株主の利益を著しく損なわない限り、グループ全体の企業価値の向上に際して構成する企業の個別の価値帰属については比較的自由に設計できる。しかしながら資本関係に基づかないグループは、グループを構成する企業間において向上する企業価値の配分が適切になることが厳格に必要で、取引価格、コスト負担の適正性が求められる。

即ち、個々の事業間の取引関係が資本関係に基づく特殊性を持つものでなく、第三者取引としても十分な経済合理性があることが重要である。広範で、重要な取引シナジーがあるからこそグループと呼べる意味を持つものと言える。換言すれば、その様なシナジー効果を説明できない場合、企業グループと定義することに難しさが生じると思われる。このシナジーを考えるにあたっては、更に、当グループに課せられた特殊な要件としての公共性への配慮を、グループの個別事業において、現在又将来に渡りどの様に考えるかということについての認識の明確化とグループとしての共有化が不可欠なものとなる。

資本関係解消後のグループには、こうした公共性と収益性への貢献の負担等の決定が適正に担保される意思決定プロセスを持つグループガバナンスの体制が重要である。こうした要件を満たす形で、改めてグループ間協定のあり方も検討し、協定自身は安定的な契約ではあるものの、内容はグループの内外環境の変化の中でよりグループ価値向上に対し見直していくことが不可欠なことと考える。

(2) 公共性と調和する企業評価とガバナンス

当グループの場合は資本関係が解消されたとしても、一定の公共性を見地は社会的に見て、一般の企業より求められることが考えられる。従って、グループ企業として連携を継続するためには公共性との調和に関する活動の評価が行われることが必要となる。当該活動が収益性向上に直接的に寄与する場合は問題ないが、全体としてのグループ企業価値を構成するのであればその評価に関して公共性への寄与が如何なる意味を持つか検討することが求められる。金融事業会社に

とって、事業連携から得られる収益性へのシナジー効果がまず評価された上で、公共性への貢献が企業価値に生かされていることの説明が求められる。

この評価に関する視点はグループを構成する会社ごとに違いが出る。主要株主が公的機関である企業と民間により市場で保有される場合では公共性への要請の意味合いが異なる。そのため、グループとしての説明も必要だが、市場において株式の過半を所有される金融事業会社には、個別企業としての企業価値貢献の説明が経営責任として一義的に存在する。

このことはグループのガバナンスにも影響するもので、意思決定プロセスのあり方も資本関係によるグループの意思決定プロセスと資本関係解消後の意思決定プロセスとは異なるものとなろう。資本関係解消後のグループはグループ各社の個社利益の最適化を図る意思決定プロセスと説明責任の上に、グループとしての公共性への寄与が各社の企業価値評価に如何に寄与するかのグループ意思決定協議が行われることとなろう。

ここで重要な点はガバナンス体制と開示のあり方であり、それによる企業価値評価にどのような影響を与えられるかである。この公共性との調和は単なる企業イメージにとどまらず企業価値評価として株価にも反映されることとなるものといえる。従って市場からの評価にあたって収益性とのトレードオフではなく付加価値として企業評価向上に寄与できる可能性が求められるべきである。収益性と公益性の調和の下に経営方針の確立が求められるとともに、市場からの評価に反映されるべく情報発信を行なっていくことが大切である。

即ち、金融事業子会社の資本関係解消後のグループ会社としての意味づけを明確にし、グループ内の経営陣、従業員ばかりでなく、外部のステークホルダーにもその理念、関係の内容、取引関係などの情報開示に努めることが重要である。その上で、グループとしての経営が多様なステークホルダーにとって有益であり、望ましいことを説明できることが望まれる。このために、従来から維持されてきた公共性の高い郵便局ネットワーク拠点が金融事業の収益性向上への事業活動に十分に貢献する可能性の高い事業プランの立案が求められる。

(3)ユニバーサルサービス

従来求められているユニバーサルサービスの提供義務は外生的な要因であり、事業運営上の所与のものとも言える。この与件は、グループ全体、また個別事業ごとにも、その時々々の外的・内的事業環境にも影響を受けるものと考えられるので一定期間における事業成果とも合わせた見直しが必要になる。

外生的な要因としては、現在の社会・経済環境、政治・行政的配慮等である。この点は経営課題や経営方針の前提とはなるが、経営の当事者のみでは決定できないものであり、ユニバーサルサービスの提供義務の現状における課題の再定義、明確化が必要となる。この点は、政治・行政での議論が待たれるものであり、郵政民営化委員会での議論も改めて事業環境の変化に対応してなされることが期待される。

事業環境の変化も著しく、政治・行政の目標ともなりつつある社会のデジタル化の進展の中、如何なる対応施策があるか、また情報弱者への配慮をしながらも一定の効率的事業運営をどのように行うかは、持続的なユニバーサルサービスの提供の観点からも各事業で最優先課題としていくことが望まれる。特に金融事業においては技術的・経済的環境は激変しており、事業展開において持続可能な継続的収益確保は大きな課題である。従って、ユニバーサルサービスや民業圧迫への配慮等、民営化当時の要請については改めて負担関係も含めて議論されるべきものとする。各事業の負担関係、シナジー効果というグループ内のテーマであることはもちろんであるが、行政的要請や負担のあり方も議論されるべきと思われる。

3. 今後の方向性

今後のグループのあり方を考えた場合、各事業の採算性向上への施策の立案は重要な課題である。そのため、各事業としての収益性向上に益する事業間シナジーの取組みを検討する必要がある。まさに共創プラットフォームの構築である。

(1) ネットワーク事業の価値とグループ調整

ネットワーク事業の持つ価値を如何に活かし、価値を評価していくかの検討が重要な課題となる。郵便局ネットワーク事業の価値はグループ全体のブランディングの価値の中核をなすと同時に、実質的に各事業の事業価値に大きな影響を与える。各事業はネットワーク事業のプラットフォーム基盤を如何に活用して事業価値を高めるかが重要であり、グループとしての意味を持たせるものとなる。この事業連携が経済的にも明示的付加価値を生まない限り、グループ価値自体を減価させることとなる。

個別事業とネットワーク事業の事業価値をそれぞれで把握した上で、連携効果につき、どの様に付加価値が測定されるかの検討は考え方の整理として必要なものと思われる。これは、上記3. のガバナンスのあり方で述べたが、グループ関係が一義的に資本関係に基づくものでなくなる状況においては特に重要となる。即ち、グループ内の各事業の連携により付加される企業価値が各事業の単独の価値合計以上でなければグループの意味を持たない。また、付加される価値に対する負担が各事業において適正なものでなければならず、従ってグループ間の取引価格が大きな意味を持つこととなる。金融事業と郵便局ネットワーク事業は資本関係が解消されると、事業間取引には第三者性が生じるものであり、両者の間の取引価格については株主、従業員その他のステークホルダーに対する適切な説明及び開示が大切なものとなる。具体的には郵便局ネットワークに支払われる手数料の算定のアカウントビリティーが従来以上に重要になる。

これは単に実際の発生コストだけから検討されるものではなく、提供される役務の提供の対価、ブランディングの無形価値、事業連携から産み出される現在及び将来収益への貢献分の事業価値等から算定される。これらは、実際の役務提供

コストを除けば仮定計算が多く算定に困難さがあることは当然であるが、仮定計算のプロセスにおいて将来の事業計画を前提とするもので、それ自体、事業計画の立案において有益なアプローチとなるものと考ええる。また、事業計画の立案等においてのグループガバナンスのあり方も重要となる。事業に関するコスト負担は、取引価格を通じて検討される。

単に収益性からのみ考えられる通常の企業の事業連携と異なり、これまで見てきたように公的色彩の強いサービス提供をグループとして併せて行う場合には、更に調整が難しい。現在、日本郵便と金融事業会社の手数料取引は郵政管理・支援機構に対する拠出金と窓口業務委託手数料から成り立っているが、この算定につき、分かりやすさのある説明が継続的に必要となろう。

前述したように、グループの成り立ちが資本関係のみに基盤を置かなくなる状況では必須のこととなる。この取引手数料は単に合計額ではなく、郵政管理・支援機構に支払われるユニバーサルサービス維持のための負担と窓口業務委託手数料の区分ごとに考えられるべきである。ユニバーサルサービスに関するサービス商品に関しては今後の資本関係解消後のグループ間協定の見直し対象になることも考えられ、その他のサービス商品とは異なる取引価格となる。当事者としても、ユニバーサルサービスコストの負担調整に関わり、郵政管理・支援機構が加わる必要のあるコストと、経済合理性が中心となる価格交渉の部分とは区分される必要がある。取扱いサービスについて、また窓口ルートについて、競争性が担保できる取引に関する経営意思決定に関わるガバナンスのあり方は自ずと違う観点が生じる。第三者性が担保されることが求められる価格交渉となるため、前述のユニバーサルサービス維持コストとは区分されて把握されることが極めて重要になる。

取引価格に関して株主への説明責任が十分に果たされることが必要となり、その上で経営による現状分析、今後の方向性、経営成果へ如何に反映されるのか、予測、計画するのか等の説明責任により企業価値の評価が適正になり、現状の評価に影響させることが可能になる。株式の適切な評価は単に株主のためだけでなく、グループの経営陣、従業員、消費者、社会にとって正しい資源配分がなされるために必要となる。

(2) ネットワーク部門の企画・開発、広報機能の強化

ネットワーク基盤を維持、発展させるためには、当該部門と持株会社の総合的企画・開発力に負うところが大きくなる。ネットワーク基盤がグループ内のサービスに如何なる付加価値を持たせて提供していくか、各事業のシナジー効果が上がるマーケティングを行なっていくか等である。サービス商品に関する開発提案機能も重要であろう。

この場合、他社のサービスに関してもネットワーク価値の実現に向けて現状以上に積極的に提携関係を進めることも求められる。こうした試みは自ずと、グループ各社間の調整機能が求められるものとなり、グループ全体の価値と個別会社への価値の貢献、負担のあり方の調整機能が重要となる。

更に、前述したように公的色彩の強いサービスを行う場合は、単に配分調整というより、そのパフォーマンス評価への関わり合いの主役にもなる。これは、SDGs への貢献や ESG 投資に対する評価が重要性を増しているように、単なる活動のみならず、開示、広報機能が強く求められる。特に公共性と収益性の調和の観点からは、企業の存在意義、目的、そこからの行動目標、計画、更に活動成果を測定する KPI の設定となる企業行動の組織内に向けての発信が明確になって、初めて外部への開示や説明が意味を持つ。即ち、コンプライアンスとは異なる、価値創造のガバナンス機能ともいえる。当グループにおいては、現在企業活動において話題になっている ESG 開示等において、組織目的の明確化とともに行動計画に落とし込んだ具体的な KPI を示すなど、より先導的な立場での発信に努めて欲しい。

(3)グループシナジーと付加価値の創造

①今後の DX の進展とリアル拠点

ユニバーサルサービスのために維持されてきたリアルネットワークを今後の事業展開の上で、如何に各事業付加価値の増大に繋げるかが価値創造のガバナンス機能の中心的課題といえる。

現在保有する各種データとリアルネットワークを融合し、共創プラットフォームを展開していくことが求められる。リアルネットワークは情報入手の最大の窓口となる。合わせてパブリックサービスを含む、各種ニーズへのアクセスポイントとしては極めて価値のあるものといえる。社会インフラの構築への貢献、新しい生活空間の創造への役立ちは多くのグループ外の企業にとって魅力的なリアルネットワークである。行政代行的なサービスを営む上で信頼性こそが最大の保有資源であることを再認識して、グループで長年培われたブランディング価値を最大限に活用することが最も有効な経営の目指す方向性と考ええる。コンプライアンス強化は守りだけでなく、自らの保有する最大の資源の維持活用に不可欠なものであり、まさに攻めのガバナンスの中心的課題ともなる。

今後、検討される地域での活動の強化、デジタルサービスの展開の基盤的要件となる。この点、公的サービスだけでなく収益事業としてのデータビジネスにおいても極めて優位性のある資源を保有していると言える。特にマーケティング、商品開発戦略において貴重なデータ資源である。データビジネスにおいては、データ入手と保有、利用において保有主体の信頼性が最も重要である。長年、地域に密着し活動してきた、郵便局ネットワークは収益事業にとっても価値ある基盤である。

②公的色彩の強いサービス提供分野について

収益事業に関する成長戦略は前回までの委員会の提言にあるので、ここでは公的色彩の強い事業に限り触れてみる。

公共性のあるネットワーク価値を、民間によるパブリックサービスの提供として、どのように地方自治体等が活用する枠組みを確立していくかが重要である。この際、サービス提供コストの見える化を図り、自治体の行うサービスコストに対しての競争性を確保し、より効率的なパブリックサービスの提供を可能とする運営に努めることが必要となる。従来から日本郵政グループは他の民間企業に比して歴史的経緯により公的色彩の強い組織としての信頼性を有しており、PPPやPFI等への事業参入に関しては極めて大きなアドバンテージがあるものと思われる。受益者からの信頼はパブリックサービスの民間参入に関しては不可欠なものである。従って、このアドバンテージを最大限に活かして、広範囲のパブリックサービスの提供者として公共性と収益性を調和させたサービスプロバイダーとしての地位を確立すべきである。

また、現状でも始めている地方創生に対する資金提供の様に公的色彩の強い事業に対する資金供給者としての立場をより明確にして、民間による公的活動の支援を強化できる立場にあると思われる。これには地方創生、カーボンニュートラル、医療、介護分野への事業者、資金供給者としての貢献が含まれる。このためにも事業規制を解除される要件となる株式処分は進められるべき方向だとは思いますが、そのためにはより明確な企業理念と事業プランの発信が望まれる。

4. おわりに

市場からの評価の視点から、当グループ特有の課題を考えてきた。市場から見て分かりにくい要因として、「公的色彩の強いサービスのコストとグループとしての負担関係」及び「資本関係解消後のグループの意思決定のあり方」をあげるとともに、そのあり方の見える化という課題を明確にした。その上で、公共性と収益性の調和を如何に市場からの評価に繋げるかは、現在の持続可能性が問われる社会に直面する企業環境にとって共通の課題として検討してきた。企業行動の評価はともすれば市場で交換される財・サービスの取引により生み出される価値の算出額に基づき行われてきたが、環境問題、社会的公平性、人権問題等の社会の持続可能性が問われる中、如何にこうした外部経済効果を市場評価に取り込み最適な資源配分に繋げるかが大きなテーマと考える。こうした観点から考えると、当グループの果たすべき役割、また可能性は極めて大きなものがあると思われる。単に自らの企業行動だけでなく、国民から負託された金融資産を如何なる分野に配分するかは、今、現代社会から上述してきた課題解決に大きな役割が期待される場所である。投資家の公共性への貢献の意識を運用者として高め、投資先企業等への選好に繋げることが、本来の、そして持続可能な最適な資源配分への道と思われる。

当グループはまさに自らの企業グループのガバナンス、開示、情報発信のあり方を通じて適正な企業価値評価を適えるだけでなく、運用者としての社会へのメッセージの発信を通して大きな貢献が期待される。具体的分野はネットワーク部門における直接的な地域社会の基盤、医療・介護の情報窓口支援、環境問題へのコンサルテーション等、運用者としても地方創生ファンド、PFI・PPP事業、医

療・介護分野、国内外の環境・エネルギー問題への投資活動等多岐にわたり、今後の先導的課題解決企業として期待される場所は極めて大きいと思われる。そのためには足元の課題を着実に見える化し、経営計画として市場に分かりやすい説明、対応を行って欲しい。

本来の公的色彩のある事業運営について、業務内容やコストをできる限り透明化し、見える化することは、市場からの適正な評価を受ける上で重要になる。その上で、将来的方向性に関する経営方針、経営行動、公共性の持つアドバンテージの活かし方、表現方法等を明確にしていくことがグループ全体、また、個々の事業の組織価値を正しくステークホルダーに伝えるものと思う。このことは株式市場での評価にも繋がるものと考えている。現在、一般の企業においても、自らの持つ環境を中心とする社会課題への貢献行動について収益活動との調和が大きな経営課題になっており、まさにその表現に努力している。前述したように非財務情報を充実した開示制度などはその代表例と思われる。従って、こうした開示の流れの中では、当グループの持つ公共性が、単に社会貢献とされるだけでなく、投資家から見て十分な投資価値評価に繋がるよう努力することが必要と思われる。

そうした観点から見た場合、日本郵政グループは先導的役割を担うことが期待される。社会への貢献についての基本方針を明確化し、開示していくことにより、単なる表面的な財務数値だけからの評価でない企業価値の評価を受ける状況は整いつつあると考えられ、統合的開示は国際的な要請であり、当グループとしても企業価値の評価に繋がる情報開示を進めていくことで共創プラットフォーム構築の価値がより理解されるものになる。

財務収益の改善だけでない企業価値の向上であり、結果、株主他ステークホルダーの理解に進むことにより企業評価にも結びつくものである。この評価の側面から見たとき、郵便局ネットワークの持つインフラ機能は魅力的なもので、まさに共創プラットフォームの真価が問われるものとなる。この試みを通じて、民間のガバナンスによるパブリックサービスの効果的・効率的提供、成果の適正な評価を通じて、如何に市場価値に反映されていくかの仕組み作りへの取り組みが望まれる。

結果、外部経済効果や社会的公正を持つ企業の公共的活動の価値が市場からの評価に取り込まれることにより期待される社会への適正な資源配分が実現することになる。まさに、市場の中での公共性の実現に当グループは大いなる貢献の可能性を保有しているものと考えている。