

## 日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点について

中央大学法科大学院教授  
弁護士 野村 修也

12月3日の第7回JP改革実行委員会において行った中間報告に関し、日本郵政側の現状認識及び対応状況を別添資料の通り確認した。それを踏まえた私の提言は以下の通りである。

## I グループ設計の必要性

- ① 「グループ全体の企業価値の向上を図る観点から、子会社などにおける迅速な意思決定の必要性と、一体的なグループ運営や実効的な子会社管理の必要性などを総合的に勘案しつつ、どの部分を分権化し、どの部分を集権化するのか、各社に適した分権化（各事業部門への権限委譲）と集権化（グループ本社におけるコントロールの維持）のバランスを実現すること」（経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」21頁。以下、この資料を引用する時は頁数のみとする）が重要である。
- ② コングロマリット・ディスカウントの防止策＝シナジー戦略（各法人の企業価値の総和を超える企業価値を実現するための戦略）が明確ではない。「経営理念の浸透によるブランド価値の維持・向上や、積極的なIR活動、人材育成、事業部門の枠を超えたR&Dやインキュベーションによる新規事業の創出等、グループとしてのスケールメリットの発揮やノウハウの蓄積・集中管理」（26頁）が必要である。
- ③ 「グループ全体としての中長期的な企業価値向上及び持続的成長を図る観点から、グループ本社は、グループ全体での事業ポートフォリオ（グループ全体の事業範囲の設定と、その中での適切な経営資源の配分）に関して、事業部門を超えたシナジー発揮を図り、資本コストを踏まえた相応の収益を持続的に上げられるよう、定期的に見直しを行い、その最適化を図るための積極的なマネジメントを行うべきである。」（50頁）

提言 I グループ各社の取締役（社外取締役を含む）が一堂に会する形で、上記3つの論点について徹底的に議論し、グループ設計の方針を早急に決定すべきである。

## II 日本郵政による子会社経営のモニタリング

日本郵政は、子会社経営に対し明確な評価指標に基づく事後的なモニタリングを行い、その業績評価を子会社の社長の人事や報酬に反映させることにより、子会社に対するガバナンスを効かせ、分権化と本社によるコントロールとの適切なバランスを図ることが重要である。

子会社の社長は日本郵政の取締役でもあるので、その限りで日本郵政の指名委員会・報酬委員会を活用することが考えられる。具体的な方法としては、①日本郵政及び各子会社において、社長に関するサクセッション・プランと評価基準を策定する、②日本郵便に、任意の指名・報酬委員会を設置し、社外有識者を委員として選任する、③かんぽ生命・ゆうちょ銀行の指名委員会・報酬委員会と、日本郵便に任意に設置した指名・報酬委員会とが第一次的な評価を行い、それを日本郵政の指名委員会・報酬委員会に報告する、④日本郵政の指名委員会・報酬委員会は自社の取締役の人事及び報酬に、その評価を反映させるといった枠組みなどが考えられる。

提言Ⅱ 日本郵政及び各子会社において、社長に関するサクセッション・プランと評価基準を策定するとともに、指名委員会や報酬委員会の機能を発揮させるための方策を検討すべきである

### Ⅲ グループ内部統制の再構築

「内部統制システムの具体的な設計については、各社の経営方針や各子会社の体制・リソースにより多様な在り方が考えられるが、基本的な設計パターンとして、以下の2つが挙げられる。

- ① 監視・監督型（子会社ごとの体制整備・運用を基本としつつ、各子会社における対応が適切に行われているかを親会社が監視・監督）
- ② 一体運用型（子会社も親会社の社内部門と同様に扱い、親会社を中心となって一体的に整備・運用）

各社において、子会社側の体制・リソース等に応じて、実効性確保の観点から、①②のいずれとするか、あるいは、どのような比重で組み合わせるか、子会社ごとに検討を行うこと」（68頁）

提言Ⅲ 日本郵政においては、グループ各社との間でリスク管理やコンプライアンスに関する連絡会議等を実施しているが、そうした上記①の監視・監督型の関与に加え（それを単なる報告会に終わらせず、より実効性のある監視・監督に高めていくと同時に）、上記②の一体運用型をどのように取り入れるかを、金融規制をも踏まえながら早急に検討すべきである。

提言Ⅳ 各子会社における「1線」のリスク・オーナーシップの確立と「2線」の強化を目的として、日本郵政が、グループ全体の人材育成・キャリアパス・研修プログラムなどを総点検し、早急に改善を図るべきである。

提言Ⅴ 内部監査（3線）の高度化に向けたグループ全体のプロジェクトを立ち上げるべきである。

2021年1月26日現在

## 「日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点」に対する現状認識等について

12月3日の第7回JP改革実行委員会において、野村委員から示された「日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点」について、日本郵政における現状認識及び対応状況は、以下のとおりです。

## 1. グループガバナンスの基本

改善点	現状認識	対応状況
(1) 持株と子会社との権限配分について一層の整理が必要	日本郵政と各事業子会社との間で、グループ協定等を締結し、グループ運営に係る基本的事項について合意しており、グループ全体に重大な影響を与える事項等について、日本郵政が個別の事前承認(日本郵便)・事前協議(ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険)又は報告を求めています。	当該グループ運営は、上場会社又は非上場会社の別、当該会社への出資比率、事業内容、事業環境、経営計画等の推進状況、財務状況等を十分に勘案し行うこととしています。 直近では、かんぽ生命商品の不適正募集等の問題を踏まえ、内容の精査を行い、 ・監督官庁等からの命令等、検査結果等に関する報告の追加
(2) グループ管理規程の総点検が必要		・営業・業務に関する項目の新設等の整備等を実施し、2020年4月1日から運用を行っています。 今後、経済産業省策定の「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」も参考に点検を行ってまいります。

改善点	現状認識	対応状況
<p>(3) 「攻め」と「守り」の一体化に課題</p>	<p>戦略とリスクの統合的なリスク管理の観点からは、ゆうちょ銀行や、かんぽ生命においては、それぞれ RAF/ERM といった、リスク管理を戦略に結び付ける仕組みが導入されていましたが、グループ全体としては導入されていませんでした。</p> <p>不祥事等のレピュテーションリスクへの対応に関して言えば、昨年度のかんぽ生命商品の不適正募集等の問題に代表されるように、不祥事対応についても不十分でした。リスク感度の低さからリスク事象への危機認識が不十分であり、発生しうるリスクへの対応に課題がありました。</p>	<p>統合的なリスク管理においては、グループ全体としての統合的なリスク管理の仕組みの導入に向け、まずは、日本郵政の新規ビジネス等へ RAF の導入を目指し、検討を進めています。</p> <p>また、レピュテーションリスクへの対応については、各社の経営陣による定例会議であるグループ運営会議において、経営陣に適時適切な情報提供を行うため、内部通報、お客さまの声、对外発表事項を報告事項に加えるなど、会社全体のリスク感度を高めるべく取り組んでいるところです。</p> <p>さらに、JP-VOICE プロジェクトを立ち上げ、SNS 上のリスク情報を収集・分析したり、お客さまの声を AI を活用して分析するなど、新しいリスク検知の仕組みの導入も検討しています。</p>

## 2. 「攻め（企業価値の向上）」の観点

改善点	現状認識	対応状況
(1) SDGs・ESG・CSV の観点から ビジネスモデルの再構築が必要	<p>当社グループ自身の持続的な企業価値の向上と、持続可能な社会の構築への貢献を経営の目的として捉え、各種ステークホルダーとの相互作用と相互の対話を重視した経営としていくとともに、今後の社会課題（環境課題を含む）に対応したビジネスモデルへの転換を意識的に進めていく必要があります。</p> <p>各事業子会社だけでは判断できないことも多いと考えられ、日本郵政がグループとしてのあるべき姿を示して、共通の価値観を確立し、対外対応においても必要な連携・支援を行っていく必要もあると認識しています。</p>	<p>新中期経営計画では、E S G 経営を柱の一つとして、非財務も含めた一定の目標を設定し、具体的な取組を計画的に進めていきたいと考えています。</p> <p>また、日本郵政内の体制としても、従来の「CSR委員会」を改組して「サステナビリティ委員会」を設け、社会課題に対応したビジネスモデルの再構築をリードしていきたいと考えています。</p>
(2) 収益目標の立て方と KPI の 設定方法の見直しに課題	<p>中期経営計画の基本的考え方の中で、グループ全体としての事業環境・課題認識等を整理し、今後の大きな方向性を示したところです。</p> <p>具体的な KPI については、現在、KPI 設定の前提条件となる将来見通しの算定に取り組んでいるところです。</p>	<p>今後は、中期経営計画の基本的考え方で示した経営環境について、それらのインパクトの更なる具体化、及びそれらを跳ね返す施策の具体化に取り組み、グループの収益目標の設定に取り組みます。</p> <p>同時に、それらの収益目標の達成に向けて必要な財務指標及び非財務指標の両方について、議論を進めて行きます。</p>

改善点	現状認識	対応状況
(3) グループとしての PR・ブランディング活動の工夫	<p>事業子会社が自社の年間広報・宣伝計画を策定する上で日本郵政との事前の協議・調整を行う等、グループ各社と常に連携を取りながら、PR・ブランディング活動を進めています。</p> <p>また、各社の全てのテレビ CM や Web 動画広告の冒頭にグループ共通のサウンドロゴ挿入、「信頼回復に向けた業務開始」に合わせて策定したグループ共通のキャッチフレーズ「すべてを、お客さまのために。」の展開等でグループ一体的な PR・ブランディング活動を進めているところです。</p>	<p>信頼回復のためのコミュニケーションにおいて、全体シナリオやロードマップの検討を各事業子会社と協議しながら共通認識を持って進行することで、よりグループ一体的な展開が出来るようにしています。</p> <p>また、来年度「郵政創業 150 年」を迎えるにあたり記念ロゴを作成、各社で積極的に利用することでアウトターインナー問わず、グループの一体感を訴求していきます。</p>
(4) 新規事業を創出する仕組み作りが必要	<p>事業子会社においては、従前より、社外との連携を含む新規事業を創出するための様々な取り組みを進めています。例えば、日本郵便では、2017 年より、スタートアップ企業などのパートナー企業との共創を目指すオープンイノベーションプログラムを実施しています。</p> <p>日本郵政においては、2017 年 11 月に、中長期的なグループ収益の拡大を図るため、グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社への出資を行う子会社として日本郵政キャピタルを、2018 年 4 月には、不動産事業を将来のグループ収益の柱のひとつとして成長させていくため、グループの不動産事業を</p>	—

改善点	現状認識	対応状況
	<p>専門的に行う子会社として日本郵政不動産を設立しました。</p> <p>また、2020年10月には、日本郵政グループとシナジー効果が見込まれるグループ横断的な新規事業等、子会社単独では着手困難な新規事業等の検討を行う新規ビジネス室を社長直属のプロジェクトとして立ち上げたところです。</p>	

### 3. 「守り（リスク管理・コンプライアンス）」の観点

改善点	現状認識	対応状況
<p>(1) グループ内部統制の高度化 (例：リスクアペタイトフレームワークの構築など) が必要</p>	<p>グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、上場3社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス体制を構築し、その実効性を確保しています。</p> <p>2019年から2020年においては、かんぽ生命商品の不適正募集等の問題等を踏まえて、グループガバナンス機能の強化を図るため、重要事案についての報告態勢充実、内部監査・コンプライアンス・オペレーショナルリスク管理などの内部統制システムの主要な機能の態勢強化、監査委員会と内部監査部門の連携強化などを実施いたしました。</p>	<p>日本郵政における内部統制システムの運用状況については、四半期ごとに内部統制等総括会議、経営会議、監査委員会及び取締役会に報告を行い、システムが有効に機能しているか確認するとともに、改善点が発見された場合は、すみやかに是正を行うこととしております。</p>
	<p>(財務リスク[金融関連リスク])</p> <p>ゆうちょ銀行とかんぽ生命においては、RAF・ERMといった、統合的なリスク管理の仕組みを導入済みですが、グループ全体としての統合的リスク管理の仕組みは導入しておらず、グループ収益とリスク両方を考慮した経営計画の策定が十分にできていません。</p>	<p>(財務リスク[金融関連リスク])</p> <p>グループ全体としての統合的リスク管理の仕組みの導入に向け、まずは、中期経営計画策定に合わせて不動産事業・日本郵政の新規ビジネスに導入することを目指し、グループの自己資本からのリスク許容量の設定、資本コストの管理、ストレステストに</p>

改善点	現状認識	対応状況
	<p>この認識の下、次期中計策定に向けてグループ全体でのリスク管理の高度化として、RAF の導入を検討中です。</p> <p><b>【リスク管理統括部署】</b>  グループとしての R A F 導入が未済であり日本郵政・日本郵便に対する検討を行うことが必要と認識しています。特に、新規事業についてグループ自己資本からのリスク許容量の設定、資本コストの管理が必要と認識しています。</p> <p>次期中期経営計画でもガバナンス強化の仕組みの一つとして導入することを掲げています。</p>	<p>よるダウンサイドリスクを把握したうえで計画を策定する態勢の整備に向けて取り組んでいきます。</p> <p><b>【リスク管理統括部署】</b>  コンサルを活用し中期経営計画での導入に取り組んでいます。9 月に取締役懇談会に方向性を報告し、年度内の中期経営計画策定に合わせて、R A F 案を取締役会等へ報告する予定です。</p>
<p>(2) 過剰コンプライアンスから脱却し、リスク管理を仕事に溶け込ませることが必要</p>	<p><b>【コンプライアンス】</b>  従前の当グループの課題としては、法令違反・ルールベース（犯罪対応等）中心のコンプライアンス推進にとどまっており、1 線部署において顧客の苦情やモニタリングを端緒として把握される営業・業務上の品質に係る問題が明確にリスク認識されず、矮小化された結果、2 線を含めたコンプライアンスリスク管理に係る対応が適切に行われなかったものです。</p> <p><b>【リスク管理】</b></p>	<p><b>【コンプライアンス】</b>  業務改善計画に基づき、プリンシプルベースによるコンプライアンスリスク管理を徹底することとしており、営業等を阻害しかねないルールベースの過剰な対応を排しつつ、顧客本位・グループの社会的価値の向上の観点に基づくリスク管理の強化を図ることであります。</p> <p><b>【リスク管理】</b>  コンダクトリスクの意識のさらなる浸透を図るため、対象をグループのリスク管理担当・コンプライアンス担</p>

改善点	現状認識	対応状況
	<p>グループ内にコンダクトリスクの意識醸成・浸透を図るため、グループのリスク管理担当・コンプライアンス担当の役員を対象とした研修を実施しています。</p>	<p>当の本社一般社員まで拡大した研修を実施予定です。</p>
(3) 1 線のリスクオーナーシップの徹底が大事	<p>グループ子会社内においても第 1 線がまず自律的なリスク管理を行うことが重要と認識していますが、各社において十分な体制となっていません。</p>	<p>グループオペリスク管理連絡会や各社との定例会合等、グループ子会社との協議の場で子会社の管理態勢の整備状況を確認、その整備を促します。</p>
(4) 2 線・3 線の立ち位置の変革（人材・人事ローテーションを含む）について変革が必要	<p>グループ各社における、3 線ディフェンスの体制は以下のとおりです。</p>	<p>グループ各社の状況等を注視し、必要に応じ組織体制の見直しを促すとともに、人材確保のための調整等を行っていきます。</p>
	<p><b>【コンプライアンス】</b></p> <p>現状においては、1 線におけるコンプライアンスリスク管理が不十分との認識に基づき、プリンシプルベースのリスク管理を強化する観点から、1 線における営業・業務上の課題・リスクについて、2 線であるコンプライアンス統括部等による早期の把握を可能とするための取り組みを実施しています。</p>	<p><b>【コンプライアンス】</b></p> <p>1 線におけるリスクオーナーシップの徹底に向けた態勢整備として、事業子会社との人事交流を含め、1 線におけるコンプライアンス人材の充実・強化及び 2 線・3 線部署との積極的・計画的な人事交流を進めます。</p> <p>1 線における態勢強化を前提に、2 線においては、1 線におけるリスク評価・管理の態勢等について、プリンシプルベースのリスク管理の観点からモニタリング、評価・検証を行います。</p>
	<p><b>【リスク管理】</b></p> <p>グループ子会社内においても営業等を支える第 2 線、第 3 線が牽制機能を働かせる管理を行うことが重</p>	<p><b>【リスク管理】</b></p> <p>グループオペリスク管理連絡会や各社との定例会合等、グループ子会社との協議の場で子会社の管</p>

改善点	現状認識	対応状況
	<p>要と認識していますが、現状は3層管理の態勢が不十分であり、その整備に取り組む必要があります。</p> <p>グループ管理においては、第1線である子会社を支える第2線、第3線に位置づけられる牽制機能を日本郵政が担っており、子会社から報告を受ける態勢、情報を分析し、リスク検知する態勢の改善に取り組んでいます。</p> <p><b>【監査】</b></p> <p>グループ各社では、2線が実施する現金検査をはじめとする準拠性の点検状況を3線の立場で検証・評価しています。</p> <p>グループ各社では、監査業務の執行に必要な監査人員の確保や環境の変化に柔軟に対応できる社員の確保に苦慮している状況です。</p> <p>また、日本郵政では社員の高齢化や当社が新規採用を行っていないことなどを踏まえ、グループ各社との積極的な人事交流が必要と考えています。</p>	<p>理態勢の整備状況を確認するとともに、子会社の営業等を支える牽制機能を果たしていきます。</p> <p>このため、コンサルティング会社の活用や専門人材の確保を含めたリスク管理に係る態勢強化を図るとともに、研修の充実やグループ子会社との人事交流の強化によりグループ全体での意識改革を図ります。</p> <p><b>【監査】</b></p> <p>グループ各社の内部監査の活性化のため、各社と連携して監査人員の人事交流を図るほか、各社においては社内各部署との人事交流により、内部監査の高度化や環境の変化に対応できる人材確保に積極的に取り組みます。</p> <p>日本郵政においても、内部監査の高度化や環境の変化に対応できる優秀な人材確保のため、人事関係部署と連携し、日本郵政内及びグループ各社との人事交流に積極的に取り組みます。</p>
(5) レポートラインの整備 (子会社情報のエスカレーション)	<p>基本的事項、内部監査、コンプライアンス等の各分野別に事前承認（協議）事項及び報告事項を設定</p>	<p>毎月月初に日本郵政から各事業子会社に対し、担当部署の変更や案件の提出漏れの確認を行っています。</p>

改善点	現状認識	対応状況
をスムーズにする仕組み作り)が必要	すると共に、日本郵政と各事業子会社間における担当部署を明確にし、グループ運営を行っています。	今後も、確認作業を継続して行うと共に、必要に応じて見直しを実施していきます。
	<p>【参考（リスク管理統括部署）】</p> <p>子会社からオペリスク顕在化情報が迅速に入手できていないという課題認識から、グループ運営会議（週次）にて報告を受ける態勢を整備しています。</p> <p>子会社からリスク管理統括部への報告は従前より改善され、重要な事案は日次で当社関係役員に報告されています。</p>	<p>【参考（リスク管理統括部署）】</p> <p>子会社からのリスク情報の収集ルートを整理中です。情報の抜け落ちがないかを確認し必要な情報を迅速に把握した上で経営報告し、リスク情報を分析しより重大なリスクを検知する態勢整備をしていきます。</p>
(6) リスク管理・コンプライアンスに関するグループ全体会議は、設けられているが、その目的・機能、開催頻度、アジェンダなどに改善の余地がある)	-	-
①グループオペレーショナルリスク（四半期に一度）	<p>2019年12月にグループのオペリスク情報を共有する目的でグループオペリスク管理連絡会を設置しています。</p> <p>グループ各社のリスク管理委員会報告も考慮し、四半期ごとに開催しています。</p> <p>グループ各社のオペリスク事案の状況、リスク管理の取組状況に加え、グループオペリスクの課題（事故デー</p>	グループオペリスクの課題について、より活発な役員の議論の場となるよう運営していきます。

改善点	現状認識	対応状況
	<p>タの収集・分析の改善、グループのリスクプロファイルの整理) についても議論しています。</p>	
<p>② グループ内部統制連絡会議 (毎月)</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>③ グループコンプライアンス (毎月)</p>	<p>ゆうちょーかんぽの横断的営業に係る問題への対応等、プリンシプルベースによるコンプライアンスリスク管理の強化を図る一方で、各社におけるコンプライアンス推進状況（コンプライアンス事案の発生・対応状況等）の報告がアジェンダの中心となっており、金融 2 社と日本郵便の連携態勢を含めたグループにおけるコンプライアンスリスク管理態勢に係る課題等に関する議論が十分なものとなっていません。</p>	<p>引き続きプリンシプルベースによる早期対応を強化しつつ、グループガバナンス・態勢を中心としたアジェンダの見直しを検討する予定です。</p> <p>開催頻度について、グループ各社のコンプライアンス推進状況については月次管理が適切と考えられるところ、これについては部長級以下の連携体制によるものとし、グループ態勢に係るアジェンダについては役員級による四半期開催とすることも検討しています。</p>
<p>(7) 内部監査の高度化は必須</p>	<p>(4) に伴いグループ各社においては、3 線モデルを意識して取り組んできており、1 線及び 2 線の有効性の検証、経営に資する監査への転換等の高度化に取り組んできたところです。</p> <p>具体的には「事後チェック型からフォワードルッキング型監査への転換」「準拠性から経営監査への転換」等に取り組んできており、各社の状況は、グループ内部監査連絡会議（2019.7.23、2019.9.25）において、連携・共有しています。</p>	<p>グループ各社における「内部監査の高度化」の取り組みについて、引き続き、グループ内部監査連絡会議において連携・共有していきます。</p> <p>「かんぽ生命保険契約問題」のようなグループ横断的な重要課題について、事業子会社と連携の上、日本郵政の経営管理の一環として各社に対する内部監査を必要に応じて実施するなど、経営に資する監査に取り組みます。</p>

改善点	現状認識	対応状況
	<p>2020年度は、「かんぽ生命保険契約問題」や「投資信託問題」をテーマに各社で監査を実施し、各社連携の上、経営に資する監査に取り組んでいます。</p> <p>日本郵政では、これまでは事業子会社が実施した監査活動の報告を受け、フロントラインを含む各社の実態把握に努めてきましたが、「かんぽ生命保険契約問題」における実態を把握することが出来ず、踏み込んだ改善提言に至らなかったことを踏まえ、事業子会社の内部管理態勢上の問題の検証を行うため、日本郵政自ら郵便局等のフロントラインに対してオンサイトでモニタリングを実施して実態把握を行い、その結果を四半期毎にグループ内部監査連絡会議、経営会議、監査委員会、取締役会に報告しています。</p> <p>グループ各社において、内部監査の高度化の一助とするため、監査の専門性の高い資格（CIA（公認内部監査人）、CISA（公認情報システム監査人）等）の取得を奨励しているものの、十分な取得状況に至っていません。</p>	<p>日本郵政が実施している郵便局等のフロントラインに対するオンサイトでモニタリングでは、2021年度以降は「かんぽ生命保険契約問題」に限らず、上記グループ横断的な重要課題についても検証することとし、モニタリング検証拠点を拡大しつつ、引き続き、日本郵政の経営陣にフロントライン等の実態を報告し、事業子会社に対して改善を促していきます。</p> <p>内部監査の高度化においては、継続して上記の施策等に取り組むほか、監査の専門性の高い資格取得について積極的に奨励し、取得率の向上に取り組めます。</p>
(8) 内部通報制度の機能発揮が重要	<p>通報者保護の更なる徹底や通報処理に係る透明性・客観性の確保等について、横田委員のご報告を受けて速やかな態勢整備を図る予定です。</p>	