

郵政民営化委員会（第111回）議事録

日 時：平成26年3月10日（月）13：30～15：00

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：増田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員
日本郵政株式会社 西室取締役兼代表執行役社長、谷垣専務執行役
日本郵便株式会社 立林執行役員、鶴田執行役員
株式会社ゆうちょ銀行 田中取締役兼執行役副社長
株式会社かんぽ生命保険 千田常務執行役

議 事：日本郵政グループ中期経営計画について

○増田委員長

それでは、ただいまから、第111回「郵政民営化委員会」を開催いたします。

本日は、委員4名の出席をいただいておりますので、定足数を満たしております。

なお、清原委員であります。後ほど、2時頃というふうにお聞きしておりますが、遅れて出席とのことであります。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進めてまいります。

本日は、日本郵政グループから中期経営計画について御説明を頂きまして、その後、質疑応答を行いたいと思います。

それでは、日本郵政の西室社長からお願いいたします。どうぞよろしく。

○西室社長

改めまして、日本郵政の西室でございます。本日は、2月26日、先々週の水曜日に発表させていただきました日本郵政グループの中期経営計画についての御説明をさせていただく機会を得まして、大変ありがとうございます。

その本題に入ります前に、先週からの報道などで色々ございました顧問人事の件で大変にお騒がせをいたしましたこと、心からお詫びを申し上げたいと思います。先週金曜日の7日に記者会見をさせていただきまして、坂顧問につきましては、5日付けで退任をしていただく。これは実際には坂さんから退任願をわざわざ御持参いただいたという形で、退任するということになりました。それで退任をしていただくということ。それから、その他、顧問の方々につきましては、今年度末、つまり、3月31日をもって全て退任をしていただくということにいたしました。

世情、色々ディスクロージャーが足りないとかいうお話もありまして、全員の氏名をはっきりしろとか、個別の報酬をどうしろとか、色々な御意見もござ

いましたけれども、顧問につきましては色々な要件があって、別々、事情が違っておりますし、その上に報酬につきましても、ゼロの方から、坂さんに比べると倍に近いぐらいのところまでございましたものですから、それを全て公表するというにはいたしませんで、日本郵政とゆうちょ銀行と日本郵便と、この3社に顧問がいましたので、その人数と合計の報酬金額だけディスクロースさせていただきますというわけでございます。

今後、この顧問制度をやめるということではなくて、これは記者会見のときに詳しく説明をいたしましたけれども、制度をやめるのではなくて、制度をしっかりと見直して、必要があれば置くことも将来あり得ると。ただ、3月31日御退任いただいた方を4月1日から再任するというようなことは絶対にしませんというお約束だけは記者会見のときにいたしました。いずれにしても、これから先も皆様に誤解を与えるようなことのないようなグループ運営に務めてまいりたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

本題の中期経営計画につきましては、昨今の社会経済、環境変化の中で、郵政グループの持つております豊富な経営資源を活用して、郵便局ネットワークを活性化し、企業価値の向上を目指すということを内外のステークホルダーに示すものとして大変重要なものと考えております。

基本的な考え方をかいつまんで申し上げますと、まず第一に、全国2万4,000局の郵便局ネットワークを、設備投資やIT技術の導入、他の企業との提携強化などによって、更に活性化をしまして、グループのサービス提供基盤を強化していきたいということが1つ。

それから、2つ目は、更に郵便・貯金・保険等の主要事業が安定的にサービスを提供していけるような環境を整備した上で、新商品や新サービスの展開等に取り組み、グループのサービス提供力を向上していきたいということ。

そして、3つ目でございますけれども、将来的には、お客様の生活や人生を支えていく「トータル生活サポート企業」としてお客様や地域社会に貢献する郵便局ネットワークを目指していきたいということでございます。この「トータル生活サポート企業」というのは、今回の中期経営計画で初めて出した言葉で、従来は、「総合生活支援企業」という言い方をしまして、それはどうも余りに言葉が硬過ぎるので、分かりやすく「トータル生活サポート企業」ということにいたしました。

そのために、基盤整備、トータルで3年間に約1兆3,000億円の設備投資を行うということを発表いたしました。また、期間中のグループ連結損益につきましては、第3年度の2016年度末で3,500億円の水準を目指すということにしております。

計画の詳細の説明は、この後、担当役員からさせていただきますけれども、

低金利の影響等の外部要因を勘案すれば、一応それなりのミニマム、ここまではいけるというのを、極めて堅実な中期経営計画を出ささせていただきました。実際には、今期末、3月末の決算に比べれば、利益水準は落ちます。落ちますけれども、これは必要な投資、基盤整備をしっかりとやるということをお示しているということでもあります。

それから、もう一つ、非常に話題になっております株式の上場の件でございますけれども、法的に言うと、事前勧誘に該当する可能性がありますので、上場についての具体的な時期とか、あるいは方法等につきましては、まだ最終的に株主の財務省理財局も最終結論を出しておりませんし、私どもも、私どもとしての意見は言うておりますけれども、この点につきましては、現状では法律上の要請もあるということで、ディスクロズをしております。本日御説明するのは、中期経営計画の内容の範囲までにさせていただきたいということでもあります。

逆に言うと、夢の部分、あるいは将来の成長の話については、ほとんど盛り込まない形で、今回発表した中計の期間中に基盤整備をしっかりとやります。そしてその上に、新しく成長なり、あるいは新しい事業なりということは積み上げて、上場の計画のときにはお話ができるようにしたいというつもりであります。

一応、私からは以上でございます。

ここまでで御質問がございましたら。

○増田委員長

それでは、委員、どうぞ。老川委員。

○老川委員

どうもありがとうございました。

当委員会の役割と直接関係するわけではありませんが、先ほどの顧問の件につきまして、一言感想めいたコメントをさせていただきたいと思っております。

一般論から言えば、民間の企業で特段不祥事でも引き起こした人は別として、前任者に顧問として一定期間残っていただくというものはごく自然にあることであって、特段それを排除する筋合いのことではないというふうに思いますが、ただ、他方で、今お話がありましたように、郵政、今、上場へ向けて色々努力をされている最中ということは、今現在はまだ政府が100%株主と、こういうお立場であるわけで、そこで、政府サイドが色々細かいところまで神経をとがらすという状況にあるのもまた現実だと思いますので、そういう意味で、義務的ではないにしても、色々な人事であるとか、そういう点について、適宜インフォームされておくとか、そういうことはあってもよかったのかなという印象を持っております。

それからまた、報酬について、高い、低いというのは、我々はよく分かりませんけれども、世間一般の印象として、随分余裕があるのかなと、こういうような印象を与えたりして、これは先々色々御努力されていく上で、必ずしも適切でない、誤解とか、誤った印象を与えるということになっても好ましくないと思いますので、そこら辺、今後、上場へ向けて御努力されていく上で、色々目配りをよくやっていただければありがたいなというふうに思います。

○増田委員長

どうぞ。

○西室社長

どうもありがとうございます。

本当に、まさにおっしゃられるとおり、私どもとしては気配りが足りなかったというだけではなくて、実際にこれだけの顧問が必要であったかどうかについても、正直なところ疑問を持っていたところでもございましたので、この機会にしっかりと見直しをして、これから先は、もしも顧問をお願いするとしても、しっかりと検討し、必要なところには事前にお話しをするということもある程度やらなければいけないだろうと思います。

ただ、実際に、社長交代というのは、私自身が後任になったわけですが、これは、会社法で決まっているとおり、委員会設置会社ということになっておりますので、委員会設置会社の社長、あるいは役員の選任、それについてのプロセスを完全に踏まえて、それで指名委員会を開催していただき、そして、指名委員会の指名によって取締役会が次の人事を決めていくという形でやっております。ただし、今、老川さんからおっしゃられたとおり、こういう現状において、やはり気配りが足りなかった部分はあるなと思って反省をいたしております。今後、色々御指導いただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

○増田委員長

ほかには委員の方。とりあえずここまでのところはよろしゅうございますか。

(「はい」と声あり)

○西室社長

どうもありがとうございました。今後ともよろしく願いいたします。

それでは、あとは谷垣専務が中心になってやらせていただきますので、また改めてお願いをしに参ることが多いと思いますけれども、よろしく願いいたします。どうもありがとうございました。失礼します。

(西室取締役兼代表執行役社長退室)

○増田委員長

それでは、引き続き、今度は資料に基づいて説明を谷垣専務をお願いしたい

と思います。

○谷垣専務執行役

それでは、日本郵政グループの中期経営計画につきまして、お手元の資料の御説明からさせていただきたいと思います。

お手元に、A3の概要を書いた紙（資料111-1）と、赤い表紙の冊子のペーパー（資料111-2）があろうかと思いますが、お時間の都合もございませんので、概要ペーパー（資料111-1）を最初に御説明させていただいて、適宜、冊子（資料111-2）で補足をさせていただいて、30分程度で御説明させていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、御説明させていただきますが、概要ペーパーの最初のページでございます。中期経営計画でございますので、冒頭にまず計画を策定するに至った外部環境、内部環境というものをひとまず書いてございます。御存じのとおりのことばかりでございますけれども、外部環境につきましては、人口減少による国内市場の縮小であるとか、特に、私どもの金融関係の資金収支に大きな影響を与える金利情勢ですが、低金利が継続して、足元の利益が落ち込むという環境の変化もございます。

それから、IT化の進展等は、一方では郵便物の物数にも大きな影響を与えるという経営環境にあるということもございますが、そういう近年の環境の中で、一昨年のことになりますけれども、平成24年の4月27日に郵政民営化法の改正案が成立いたしましたして、そこで、当時の郵便局会社と郵便事業会社が合併いたしましたして、日本郵便株式会社が成立いたしました。

同時に、郵便だけではなくて、貯金・保険の金融2社についても、窓口でのユニバーサルサービスの提供をするということになりました。さらに、日本郵政とこれら金融2社について、早期の株式の上場ないしは株式の処分というのが求められ、特に、日本郵政の株式売却収入については、先の東日本大震災の復興財源として充当するということも決まったわけでございます。

その中で、内部環境のところでございますが、私どもの強みというのは、大きく3つくらい書いてございますけれども、何と申しましても、1つは、事業規模が大変それぞれに大きいということ。2つ目に、全国規模で拠点がある郵便局を中心にしたきめ細やかなネットワークを有するという。3つ目に、地域とともに育ってきたという、2021年には創立150周年を迎えるわけでございますけれども、地域において安心と信頼の郵便局というブランドを築いてきたということでございます。

その中で、郵便・貯金・保険の主要3事業につきましては、御案内のとおりかもしれませんけれども、郵便物数については、先ほどIT化と申しましたけれども、手紙、はがきは減少傾向が続いており、貯金の残高につきましては、一

時期は大変大きく減少したのでございますけれども、最近では若干増加傾向になってございますが、当時に比べれば大きく減少したままであります。

それから、かんぽの保有契約件数も、満期等の消滅契約が新契約を上回ってございますので、段々と保有契約件数は減少しているという状況でございます。

そういう中で、私どもに課せられた使命を果たし、かつ、地域において、お客様と地域のためにお役に立てる事業となるために、今回は、先ほど社長が申しあげましたトータル生活サポート企業を目指して、ネットワークを中心として経営基盤を強化するというこのために、中期経営計画を策定いたしました。

その3つの柱が右上に3点書いてございますけれども、一つは、主要3事業の収益力と経営基盤を強化していくこと。もう一つは、法律等によって課せられた、あるいは地域から期待されるユニバーサルサービス等の公的責務をきちんと遂行すること。3つ目に、上場を見据えて企業価値を向上していくこと。

私ども、中期経営計画については、公社時代を除いて、今回、発表するのが初めてでございまして、中期経営計画そのものが上場のための事前勧誘になってはいけないということを顧問の弁護士等が申しあげてございますので、上場というものを課題の一つとは捉えながらも、あくまでも上場の有無にかかわらず、グループの企業価値の向上ということを3つ目の柱ということに掲げさせていただきます。

中身につきまして、その下に書いてございます。主要3事業の収益力と経営基盤の強化のところでございます。郵便局ネットワークを通じてお客様の生活をサポートするというところでございますけれども、先ほど社長から申しあげました「総合生活支援企業」というのは、一昨年の10月1日に発表いたしましたグループビジョンに、やはり同じ趣旨のことが書いてございまして、元々郵便局というのは、人の一生を、生まれてからずっと最後までサポートするという性格を持って、これまで地域に尽くしてまいったということがございます。

私どもの商品、子供が生まれればレタックスを送り、学校に入れば定額貯金の通帳を作り、進学等のために学資保険に入り、老後のために養老保険に入る等の郵便局ネットワークを通じてお客様の生活をサポートするというコンセプトを今後もさらにきっちり果たして行って、徹底していきたいというコンセプトでございます。

6分野書いてございますが、その中で主なものを書いてございますのは、まず、「銀行業（ゆうちょ）」でございましてけれども、先ほど申しあげましたように、低金利の継続の中にあって、総貯金残高をきちんと確保して、手数料ビジネスを強化し、さらに、もちろんリスク管理は適正にやっていきますけれども、運用の多様化を促進するというこのことによって、きっちり役目を果たしてまいりたいということでございます。

それから、真ん中に「郵便・物流事業」として書いてございますが、郵便、手紙・はがきだけではなくて、ゆうメールとかゆうパックについて、しっかりとした収益基盤を確立して、役目を果たしてまいりたいと。そのほか、国際eコマース等、世界的に伸びている、活性化している市場にきっちり対応してまいりたいということでございます。

右が「生命保険業（かんぽ）」でございませうけれども、これも経営基盤の強化として書いてございますのは、引受けから支払いまで、きっちり正確に行う、サービス品質を向上するというところでございます。

それから、収益力の強化のところでは、今、1万8,000人ぐらいいいます涉外社員を2万人まで増やしまして、営業力を強化してまいりたい。それから、先般、アフラックと提携をいたしましたけれども、その提携商品を活用して、かんぽ生命保険の法人営業がやっている直営店のチャネルの営業力を強化してまいりたいということでございます。

それから、下3つは、主要3事業以外に当方として力を入れている3分野でございませうけれども、一つ目は「金融受託事業」。いわゆる郵便局ネットワークを生かした、まさにこれは先般のアフラックとの提携に見られるように、受託事業によって色々なサービス、商品を提供してまいりたいということでございまして、先般の提携においては、提携金融商品取扱局の拡大を行っていくとか、さらに、新たな提携等によって商品ラインアップを拡充していくということでございます。

それから、不動産事業につきましては、東京駅近辺のJPタワーが最近話題になりましたけれども、そういう当社の資産を使っての不動産事業を進めてまいりたいということでございます。

それから、物販事業は、昔はふるさと小包と言っておりましたけれども、今後は食料品以外の分野にもきっちり提供、役割を果たしてまいりたいということでございます。去年になります、三越伊勢丹さんとも提携したところでございます。

大きな柱の2つ目がユニバーサルサービスの責務でございませうけれども、まず、郵便局を通じて郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスをきちんと提供する。

それから、右に書いてございますのは、それだけではなくて、自治体と提携をして、ひまわりサービスの協定を結んだり、あるいは地域密着サービスということで、現在試行中でございますが、「みまもりサービス」を進めてまいりたいということでございます。

一番下が企業価値の向上のところでございますけれども、その左に、「マネジメントの刷新」、「事業継続のための環境整備」、「内部統制・企業統治の

強化」と書いてございますのが、その中での基盤整備的なところでございます。

特に、真ん中の環境整備でございますが、これまでの投資不足によりまして、郵便局の局舎や設備等は相当老朽化してございますので、そういうところに対してきちんと投資を行っていくということでございます。

それから、そういう基盤整備のもとに、さらに右に箱が3つ書いてございますけれども、「郵便局ネットワークを活用した提携戦略の推進」。これは、アフラックとの提携をきっちり進める、あるいはアフラック以外とも提携してございますので、そういう提携分野の業務をきっちり進めるということのほかにも、新たな分野での提携の推進も模索してまいりたいと。例としては、郵便局スペースの有効活用等と書いてございます。

それから、真ん中が「グループ総合力を活かした新サービスの展開」でございます。

先般、改定学資保険が認可されまして、いよいよ4月から販売開始になりますが、それだけではなくて、現在、認可申請中のゆうちょ銀行の融資業務とか、それ以外の新規業務についても展開をしていきたいと思っております。

それから、3つ目でございますが、一番右でございますけれども、これも老朽化対策の投資だけではなくて、成長のための投資もちゃんと行ってまいりたいと。例として書いてございますのは、郵便・物流ネットワークの再編であるとか、郵便局ネットワークの最適化とか、クラウド技術の導入とかでございます。

「郵便・物流ネットワークの再編」と申しますのは、集配局の内務作業を極力、地域区分局という大きな郵便局に集中いたしまして、ネットワークの生産性を大幅に向上させるという取組でございます。

以上が概要でございますけれども、次のページに、今申し上げたことを数字的に営業目標として書いてございます。

一番上の欄でございますが、先ほど申し上げた3分野、特に郵便・貯金・保険の主要分野について、一番右上の所を書いてございますように、手紙・はがきの物数の減少を補うために、ゆうパック、現在、2013年度で4.1億個ございますけれども、これを3年間で5億個に伸ばしてまいりたいと。

それから、ゆうメール。ゆうメールと申しますのは、定形外郵便物みたいな平物の小包でございますけれども、これも現在32億個ございますが、それを40億個まで伸ばしてまいりたいというのが営業目標でございます。

それから、ゆうちょ銀行は、貯金残高が2013年度末で大体177.8兆円ぐらいの見込みでございますが、それをさらに6兆円増やしてまいりたいと考えてございます。

それから、かんぽ生命保険は、新契約の月額保険料、今は大体2013年度で427

億円くらいございますけれども、これを3年目の2016年度には月額で500億円。これは年換算しますと5,200億円相当でございますけれども、そこまで新契約を伸ばして行って、中期経営計画が終了するくらいには保有契約数の減少を何とか食い止め、できるだけ早く反転させたいということを考えているところでございます。

一番下に、そういう取組の結果としての経営目標を書いております。

日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、業態が違いますので、共通の指標というのは難しいのでございますけれども、日本郵便で申しますと、郵便・物流事業収益と郵便局事業収益を合わせて3兆円程度確保し、当期純利益を280億円確保したい。ゆうちょ銀行につきましては、低金利で足元の利益が落ち込む中、大変厳しゅうございますけれども、当期純利益2,200億円を確保してまいりたい。

かんぽ生命保険につきましては、先ほど申し上げた500億円のほか、当期純利益800億円を確保し、あと、EV成長率。EVと申しますのは、Embedded Valueの略でございますけれども、生命保険業特有の企業価値の成長性を測定する指標でございますが、その成長率8%を維持したいということでございます。

その結果として、グループ連結で当期純利益を3,500億円。先ほど社長が、2013年度の見込みよりは落ち込むと申し上げましたけれども、先般、四半期決算のときに発表いたしました2013年度の最終利益の見込みは4,200億円でございます。それに比べれば落ち込むことにはなりませんけれども、元々2013年度の当初の見込みは3,500億円でございますけれども、運用収益等の増収によって上方修正いたしました。

これだけの設備投資等を行い、なおかつ、低金利の中で3,500億円というのは、そんなに簡単に達成できる数字ではないと思っておりますので、何とかそれを目指してまいりたいということでございます。

今申し上げた内容につきまして、もう少し補足的に、こちらの赤い冊子（資料111—2）をごらんいただきたいと思っております。ちょっと補足をさせていただきます。

5ページを御覧いただきたいと思っております。重複する所は省略させていただきますけれども、5ページの所に全体の考え方というものが書いてございます。

「新郵政ネットワーク創造の考え方」といたしまして、一つは、縦軸が郵便・貯金・保険という個々の事業の成長・発展。横軸が郵便局ネットワークの発展によるサービス提供基盤の強化ということでございます。その両方の柱を、今回は経営基盤の強化でございますから、確立期と書いてございます。

実は、一昨年、この場でも御説明させていただきましたけれども、グループビジョンでも確立・成長・発展と書いてございましたけれども、その確立期と

ということでございまして、今回は、先ほど申し上げた3つの柱をきっちりやってまいりたいと。その後、「トータル生活サポート企業」を目指して事業の持続的発展と安定的利益の確保と、それから、法律の言葉でございしますが、公益性・地域性を存分に発揮できるように、さらなる高みへ挑戦をしてまいりたいということでございます。

それから、重複しますのでしばらく飛ばしますけれども、10ページを御覧いただきたいと思っております。10ページに、経営基盤確立のための投資の内訳が書いてございます。合計1兆3,000億円でございますけれども、そのうち、施設・設備投資が5,500億円、システム投資が4,900億円、不動産開発投資が1,000億円、ネットワークの高度化等に関する投資が1,600億円と書いてございます。

それから、ちょっと飛ばさせていただきますけれども、16ページ、17ページを御覧いただきたいと思っておりますが、主要3事業のところの考え方を改めて多少詳しく書いてございます。

16ページ、17ページが郵便・物流事業でございまして、日本トップクラスの物流企業に成長するということを目標といたしまして、収益力の強化、先ほど申し上げたように、ゆうパック5億個、ゆうメール40億個を目指す。

それから、3つ目に成長のための投資として、先ほど申し上げた郵便・物流ネットワークの再編であるとか、次世代の郵便情報システムの開発というのを書いてございます。

17ページに、5億個、40億個の目標を達成するために、主要施策として、「差出し・受取りの利便性の向上」、「商品ゆうメールの拡大」、「物流サービスの拡大」ということを書いてございます。ゆうメールの中でも、さらに薄物、小物に着目して、商品ゆうメールとして追跡機能を付けてまいりたいということでございます。

それから、18ページ、19ページが銀行業でございまして。ゆうちょ銀行でございましてけれども、「お客さま満足度No.1への挑戦」ということを目標に掲げまして、収益力の強化のところで、貯金残高プラス6兆円を達成して、合計183.8兆円を目指す。さらに、手数料ビジネスを強化し、国際分散投資等、運用多様化によって利益を維持するというところでございます。

それから、郵便局ネットワークの活用のところは、現在、認可申請中の融資業務への本体参入を何とか果たしたいということでございます。

それから、投資のところは、先ほど一部申し上げましたけれども、ダイレクトチャネルの刷新であるとか、セキュリティの強化のところにシステム投資を行うということでございます。

それから、19ページにプラス6兆円の主要施策、方法論として、年1%の着実な増加を目指す。他行、ほかの銀行は、増加率が年3%でございまして、

それには劣っているわけでございますけれども、年1%を目指して、主要施策として、お客様に応じた手厚いサービスを実現すること、営業力の全般的なレベルアップを行い、法人営業の強化によるお客様基盤の拡大ということを行ってまいりたいと考えているところでございます。

それから、20ページ、21ページが、生命保険業、かんぽ生命保険でございます。かんぽ生命保険の目標は「お客様から選ばれる真に日本一の保険会社へ」なろうということでございます。

トップに「成長のための投資」ということを書いてございまして、引受けから支払いまで簡易・迅速・正確に行う態勢整備を目指してまいりたいということでございますけれども、投資関係につきましては、次期支払業務システムの導入であるとか、基幹系システムの更改というものを2016年度に予定をしておるところでございます。

それから、収益力の強化のところは、渉外社員、先ほど申しましたように、2万人体制によって、3年間で新契約月額保険料500億円を達成したいと思っております。

それから、3つ目に書いてございますのは、改定学資保険の販売開始であるとか、アフラック等の提携商品を活用した郵便局との関係強化を行っていききたいということでございます。

最後に、リスク管理についても、ERMと書いてございます。エンタープライズ・リスクマネジメントによる、損益ベースではなく、経済価値ベースのリスク管理を取り入れ高度化してまいりたいということでございます。

21ページに、月額新契約500億円の方法として、主要施策として、お客様ニーズに応える商品の提供ということと、郵便局チャネルの営業力の強化、提携商品の活用によるかんぽ直営店チャネルの営業力強化ということを書いているところでございます。

最後でございますが、22ページを御覧いただきますと、主要3事業のほか、郵便局を通じたサービス、これも先ほどの説明と一部重複いたしますけれども、郵便局を通じてやるサービスとして、収益力の強化ということで、物販ビジネスの拡大、不動産事業の展開、地域社会への貢献、ネットワークの活用と新サービスの展開ということで、郵便局スペースのところは、例として、郵便局の外壁等を活用した広告ビジネスという例を挙げてございます。

それから、成長のための投資として、郵便局ネットワークについて、店舗配置の最適化を図る等を書いてございます。

システム基盤としては、プライベートクラウド、これはまだ出だしでございますけれども、導入をしてみようということでございます。

以上が各事業の主要施策でございます。

冊子の最後のページでございますけれども、25ページ、26ページには、先ほど申し上げたセグメント別の経営目標、連結経営目標を載せているところでございます。

大変雑ぱくでございますけれども、私からの御説明は以上でございます。ありがとうございます。

○増田委員長

ありがとうございました。

それでは、これから質疑の時間としたいと思います。御発言をなさる方、どうぞお願いをいたします。老川委員、どうぞ。

○老川委員

どうも御説明ありがとうございました。先ほど西室社長からお話がありましたように、まずは基盤整備、それで、しっかりした体制でその先の上場へ向けて固めていこうと、こういうお話で、それに沿った内容になっているという印象を受けました。

特に、民営化する場合に、よく、収益を上げると。これも当然大事なことなんだけれども、郵便事業というのは、やはり利用者の利便というか、地域への貢献、そういったことが非常に大事だろうと思いますので、そこら辺を余り軽視して合理化ばかり進めるといってもいけないだろうと思うので、伺った限りでは、そこら辺、一応十分配慮されているなという感じがします。

そこで、ちょっと御質問したいことは、「みまもりサービス」、つまり、今度の改正法の目玉の一つは、ユニバーサルサービスということで、その一環として「みまもりサービス」ということを始められたと思うのですが、現状、今、半年ぐらいですか、どんな具合なのかなということが一つ。

それから、もう一つは、郵便局の統廃合、再編、これは当然効率化ということでは必要だろうと思うのですが、利用者の側からすると、自分のところの郵便局がなくなっちゃうのかしらとか、そういう不安を持つ人が多いと思うので、そこら辺、この説明の中にもありましたけれども、コンビニとか、色々な取扱所をうまく使ってやっていくというような考え方が出ているので、そういったものに対して十分配慮した再配置が必要だと思うのですが、ここら辺、きめ細かくやっていただきたいなという、これは希望であります。

最初の「みまもりサービス」の現状をちょっと教えていただければと思います。

○増田委員長

よろしいですか、これは日本郵政で。

○谷垣専務執行役

せっかく日本郵便が来ていますので、担当から。

○増田委員長

それでは、日本郵便からお願いします。

○立林執行役員

日本郵便株式会社の立林でございます。お答えをさせていただきます。

「みまもりサービス」、昨年から、まだ試行ということで半年ということでございまして、現在、まだ全国の中でも6つのエリアで103局ということで始めたばかりでございますので、正直申し上げて、非常にこれが利用者の方々が増えているというか、そういうふうな状況にはまだなっていない。そろりそろりとやっているというのが現状でございます。

ただ、こういう形で、当然、地域貢献ということもしっかり郵便局ネットワークの中でやっていくんだということを中期経営計画の中にも盛り込ませていただきまして、まだ13支社といたしますか、エリアがある中で、まだ6つのエリアでしかやられていないということはいかなるものかなと思っております、とにかく、今やっていないような所でも、試行を拡大というふうな形ではございますけれども、増やしていきたいなということを考えております。

その中でまた、始める中で、現在やっておりますみまもりという形態だけで地域のお客様のニーズに合うかどうかということも、それを基にしながら、様々な所と提携というふうなことも考えてまいりたいと思っております、今は、まずエリアの拡大といたしますか、やっていない所でとにかくやりたいというふうなことを考えているというのが今の状況でございます。

それから、もう一つの、郵便局ネットワーク自身のいわゆる店舗ということについてでございますけれども、こちら、郵便局ネットワークの水準というものについては、法令上も当然水準として維持していかなければいけないということは重々承知しておりますし、また、この中期経営計画自身も、郵便局ネットワークでお客様に貢献をしていくんだということでございますので、基本はそういう中で、ただ、当然、今のままでずっとということではございませんで、今の中でもマーケットといたしますか、お客様はいらっしゃるけれども、郵便局自身がまだきちんと所在しておらないという地域もございますので、そういった地域においては、新規の出店ということも考えていきたいなと思っておりますし、また、一方では、特に大都市地域のような所であると、少し郵便局、ちゅう密になっているのかなということが見受けられるような所もございますので、この辺は、当然、関係の方々とも御相談させていただきますけれども、一定程度、いわゆる統廃合ということも考えてまいりたいなと思っております。そちら、双方で全体としてより良く効率的に皆様に喜んでもらえるようなネットワークを維持していきたいというのが基本的な考え方でございます。

○老川委員

「みまもりサービス」は始まったばかりですから、そんなに爆発的に広がっているとは私も思っていないけれども、どのぐらいの単位で、全く食いつきが悪くて、広げたところで余り期待できないなというようなものなのか、あるいは、ぼつぼつながら手応えがあるということなのか、その辺、もうちょっと何か分かったら教えてもらえますか。

○増田委員長

数字とか、今、委員からお話があったようなこと、何かありますか。もう少し具体的な。

○立林執行役員

具体的な利用者のデータを今持ち合わせてはいないのですけれども、正直、非常に人気沸騰というわけではないというふうには聞いておりますし、何と申しましても、まだ103局でしかやっていないというところもありますので、その辺の周知ですとか、サービス形態としても、今のようなベーシックなものだけで十分かどうかということについては、これからやっていかなければいけないなとは思っております。

○増田委員長

始まったのはちょうど10月からですよ。

○立林執行役員

はい。

○増田委員長

ちょうど今月で半期経つので、一度、どういう利用状況なのか、その辺りを一回報告してもらいましょうか。

それから、統廃合も、今、委員から御質問があったのですが、人口増の所は新設、大都市、ちゅう密な所は色々整理をするのを考えておられるようですが、私も昔、総務大臣の時に、よく国会でこの辺り、6～7年前か、質問を受けたのですけれども、最近の数字をまた後で教えていただけますか。

○立林執行役員

かしこまりました。

○増田委員長

三村委員、どうぞ。

○三村委員

御説明ありがとうございました。

一つお聞きしたいのは、投資ということで、1兆3,000億円、私は大変必要な投資だと思っております。もちろん、システム投資とか、あるいは老朽化した設備・施設を改編していく必要がありますので、これは基本的にやっていただくことが大事だと思います。

ただ、先ほどの御説明の中で、確かにそういうふう判断するのかなと思ったのですが、いわゆる将来投資、あるいは収益を上げるという意味での投資に関しては、ネットワークの高度化ということで、確かにこれは大変重要な意味を持つということでもありますので、これについて少し御質問させていただきたいと思います。

これにつきましては、ここ（資料111-2）の中の御説明があるのですが、組織的営業力の強化というのがあるとともに、どちらかというところロジスティクス機能とか、付加価値の高い物流サービス、つまりゆうパックとかゆうメールを強くしていくというお話でございました。その流れの中では、数値目標として、例えば、今、4.1億個を5億個にするとか、32億個を40億個にするという目標を出していただいたのですが、この市場自身が特に宅配便市場が相当に飽和化している。あるいは、どちらかというところ、非常に価格競争が激しいという話があったりいたします。

ただ一方で、この中（資料111-2）でも御説明がありましたように、ネット通販みたいなものが広がってきているとか、あるいは、例えば、地域のスーパーマーケットとか、色々な店舗と組みながら新しい物流サービスを展開していくという話もあります。あるいは、少し先ほどの「みまもりサービス」と関係があるかもしれないですが、どちらかというところそういったような生活支援的なものに関連する宅配事業が増えるかもしれないということもあると思うのですが、日本郵便としては、ゆうパックにしても、あるいは小口の商品を配送するという意味で、ゆうメール的な、結構私は可能性があると思っていますのだけれども、どういうふうなところにポジションしようとしているのか。あるいは、例えばマーケティングとかファイナンス機能を当然その中に入れていかなければいけないとか、あるいは、世界中には無理かもしれないけれども、近隣諸国に向けての国際的な宅配便がこれから伸びていくかもしれないと思うのですけれども、どこに焦点を合わせているのか。何を根拠に先ほどのゆうパックならば4.1億個から5億個とか、あるいは、ゆうメールならば32個から40億個という目標値を出していらっしゃるのか、この点について御説明をお願いいたします。

○増田委員長

これは日本郵便ですね。

○鶴田執行役員

日本郵便で郵便を担当している鶴田と申します。よろしく願いいたします。

今、御質問がありました中で、まず1点目、投資に関係しての「郵便・物流ネットワークの再編」と言っている部分でございますけれども、これに今後かなりの投資をやっていく予定です。

この目的は幾つかありますけれども、一つは効率化です。郵便のネットワークは、（郵便物を）区分して、配達する道順に機械で組み立てて配達するわけですけれども、そのネットワークを、区分機の性能が上がってきたということもありまして、より集約をします。それから、今までは、例えば駅前に大きな郵便局があったのを、高速のインターの近くに持っていきます。そういうことで機械化の率を上げて、効率的に処理をするということが一つあります。

それとともに、ネットワークの再編で、キャパシティも広げまして、ゆうパックとか、あるいはロジスティックスの簡単な物流加工とかができるようなスペースも、全てではないですけれども、設けていきます。

狙いとしているところは、委員からありましたように、やはり通販というのが市場として非常に拡大しております。宅配便市場が飽和状態という話だったのですけれども、実は最近また伸びております。一旦、個人間の荷物は飽和状態だよという言われた時期は確かにあったのですけれども、ネット通販などを中心とした通販のB to Cと言われる部分が非常に伸びております。やはり我々としてもここはターゲットだと思っています。

元々伝統的に日本郵便、比較的小さいものとか軽いもの、薄い物というのは得意なんですけれども、そういうところを中心に、もちろんそれ以外も含めてですけれども、そこでシェアが伸ばせる。市場自体も大きくなりますけれども、その中でシェアが伸ばせると思っています。

その中で武器になりますのが、委員からもありましたように、ロジスティックスの部分でありますとか、ファイナンスの部分というのは、今までは我々は余りやっておりませんでしたけれども、幸い、民営化以降、そういうところもできるようになりつつありますので、そういう物流加工でありますとか、決済サービスも含めた形で、通販事業者を丸ごと取るという形で付加価値を上げて、利益の幅も上げて、シェアも伸ばしていくということを考えております。

それと、もう一つ、ネット通販みたいな大きなもののほかに、地域のネットスーパーと言われるようなもの、あるいは、買い物弱者支援みたいなところもあるのですけれども、ここは、その地域、地域で郵便局を拠点として、郵便局も他のサービスも組み合わせて、そういうのに対応していくということをやりたいと思っています。ただ、ここは、今のところ、どれくらい儲かるかというのは、なかなか難しいのがありますので、色々な事例で色々試しながらやっていくということかなと思っています。

○増田委員長

どうぞ。

○三村委員

もう一つ、さっきの決済に関してということですが、日本郵便が他の

宅配業者と比べて、同じ水準で決済サービスができるようになるのか、あるいは、日本郵便はそれなりに工夫することによって非常に便利な決済の仕組みができるようになるのか、それはどちらなのでしょう。

○鶴田執行役員

元々、ふるさと小包という仕組みがありまして、ゆうちょ銀行といいますか、貯金の振替の仕組みを使って送金するという仕組みがございました。これは我々独自ということになるかと思えます。

逆に、現時点で、他社がやっているけれども、うちがやっていないというのもありまして、例えば、クレジットカード決済みたいなものを、他社は子会社をつくってやったりしていますけれども、我々は現時点ではまだできておりません。

ただ、この辺も色々今後キャッチアップをしていって、最終的に通販事業者をお客さんとして抱え込もうと思うと、その辺のサービスもワンセットでやるということが大事になりますので、その辺についても取り組んでいこうと考えています。

○増田委員長

米澤委員、お願いします。

○米澤代理

どうもありがとうございました。

2つほどですかね、質問を。

まず最初は、設備投資を積極的にやっていくというのは、私も是非必要だと思っています。特に、金融機関関係に関しては、前からメガ中心にIT関係の設備投資をどんどんやっていかないといけないし、それができるか、できないかが、うまくいくか、いかないかのキーになるというぐらいまでの説明を聞いたことがあります。

それから、大きいことはいいことだというのは、余りそういうことはないということもよく言われていますけれども、大きいことはいいことだと言われている一つの理由は、内部資金でかなり多額のIT投資ができることが必要だということで、メガにならなくてはいけないという理由を前に聞いたことがありますので、その点は、皆さん方、規模に関しては十分に大きいので、それを利用してITを中心とする設備投資をやっていくというのは僕は非常にいいと思います。

それから、加えて、これは上場して株価が付いてくると、こういう投資をマーケットが評価してくれるかどうかというのはなかなか悩ましいところもあって、よく、マーケットは意外と近視眼的で、そういうところは評価してくれないという話もあるので、幸いなことに上場する直前ですので、その点はやりや

すいと思いますので、是非積極的にやっていっていただきたいということです。それが意見というか。

ほかに、意見の最初は、せつかくこの目標、連結当期純利益3,500億円と非常にこれは控えめに書いてあるという説明も受けましたけれども、今後は目標のROEも書いてほしいと思うんですね。多分ROEというのは、皆さん方にとっては辛い数字になるのかもしれませんが、上場を見据えた場合には、目標のROEというのでも是非書いておいていただきたいし、上場した後も、JPX400と言う新指数ができ、それはROEの水準で切り分けて、とてもそこには入れないとは思いますが、そういう点も無視できないと思います。

そうすると、そのところで、もちろんそれを高める必要はあって、経営的に高めるのが一番正攻法ですけれども、例えば自己資本比率。ゆうちょ銀行の自己資本比率は非常に高くなっているわけですが、それがそれでいいのかどうかということも議論の余地になってくるかと思えますし、かんぽ生命保険のソルベンシー・マージン比率なんかもう少し見直す必要があるのかなと思います。

何かというと、自己資本比率みたいなのは、資本をたくさん持てば、自己資本比率規制みたいなところに関しては非常に高い数字でクリアされるのですが、その分、分母が大きくなるので、ROEなんかは低くならざるを得ないということで、ここのところは米英系の銀行なんかはうまく色々な方法で解決しているようですので、まずは健全性は大事にするものの、やはりもう少し今後ROEの水準なんか無視できなくなってくるかと思えますので、そのところも是非目標として掲げてほしいと思います。

質問じゃないです。これもお願いです。2点目は、特に、ゆうちょ銀行等に関しては、新しい法人企業への融資とか個人への融資というのが今のところうまくいっていないという話を存じ上げています。これも時間の問題かもしれませんが、そういうようなものと同時に、例えば、ほぼ全額国債で運用しているところを、もう少しリスク性の資産のところへシフトできるか否かというのを検討していく必要があるのかなと思います。

これに関しては、もし株式の運用であれば、別に認可は要らないと理解していますし、株式というのはなかなか悩ましいので、もう少しミドルリスク・ミドルリターンみたいなものを狙うと、例えば、インフラの投資みたいなところは規制上できるのか、できないのか。できるとすれば、そういういいものがあるかどうかということで、新しい申請しているところに行くのはもちろん必要ですが、今できることでもう少し何ができるかどうかということですね。

前回、最近の決算の状況を聞いて、ゆうちょ銀行等が中心ですが、減収増益とお聞きしたのですが、中身を見ると、金銭信託の中の株式の収

益、価格が上がったというキャピタルゲインなので、これは無視できないインパクトを持っていると思いますので、釈迦に説法ですけれども、リスクがあるので、だから増やせというわけではないのですけれども、うまくもう少しミドルリスク・ミドルリターンのような色々な意味での資産があるとすれば、そういうのも検討の対象にしていいのではないだろうかということです。そうであれば、場合によっては、参入規制というのはそんなに多くないというふうに理解するとすれば、そういうところからもやっていく余地があるのではないかなということです。

特に質問は最後のところで、そういうところはどういうふうにお考えになっているのかということだけちょっとお聞きしたいということです。

それから、最後は、私もまだ中身を読んでいないのですけれども、つい先週末ぐらいに、みずほ証券がゆうちょ銀行に関して、郵政グループ全体に関する上場を見据えて分析をかなり本格的にやっていらっしゃると思いますので、もうアベイルだと思えますので、御覧になったら。皆様方の参考にはならないと思えますけれども、マーケットではこういうふうに見ているんだなということで、お役に立つところがあるのではないかと考えています。

以上です。

○増田委員長

それでは、御質問は谷垣さんでよろしいですか。

○谷垣専務執行役

ひとまず、先ほどの指標の話でございますけれども、私ども、中期経営計画の発表に当たって、どういう指標、目標にするかということを検討しましたが、公表するということを前提にしますと、日本郵便と銀行と生保という、全く業態が違うので、なかなか共通指標は難しいなど。ROEにしても、かんぽ生命保険の場合はRoEVの方がいいですし、ということがあって、最終的には連結当期純利益にしたということでございます。

もちろん、投資家が御判断されるときには、自然にROEの計算等、あるいは自己資本比率の計算等はされるのだと思えますけれども、とりあえずそういうものよりは、こういうものを目標にしてやってみようということで、今回、策定をしたところでございますので、ひとつ御理解を願いたいと思えます。

それから、みずほ証券のレポートは読ませていただきます。よろしく願います。

○増田委員長

どうぞ。ゆうちょ銀行の方。

○田中副社長

ゆうちょ銀行の運用の件について御質問を頂戴しましたので、私からお答え

申し上げます。

谷垣専務が御説明申し上げました資料（111－2）の18ページ目のところが私どもゆうちょ銀行としての収益力の強化のポイントをまとめたものでございまして、今、米澤委員の御質問につきまして、直接のお答えといたしましては、収益力の強化の所の3つ目の「適切なリスク管理の下での運用多様化の促進」ということで、特に、国際分散投資という具合に具体的に例を挙げさせていただいてございます。これは委員御案内のとおり、国内、かなりスプレッドが潰れてきておりますので、もちろん海外もかなり潰れてはきておりますけれども、まだ相対的にということ、もちろんリスク管理はやってまいらなければいけません、ここをより強化をしてまいりたいということでございます。

それから、国債の比率でございますけれども、これは、民営化以降、民営化の時点では、預託分を合わせまして9割を超えておりましたけれども、2012年度末で確か国債の割合が70%を切っておりますし、今年度に入りましてからも徐々に下がってはきてございます。そういう意味では、これまでも多様化の努力をしてきたつもりでございますけれども、引き続き努力をしてまいりたいと考えてございます。

なお、これも釈迦に説法でございますけれども、我々、負債が国内貯金の確定利付でございますので、それを踏まえた上での運用の多様化ということに取り組んでまいりたいと考えてございます。

○増田委員長

清原委員、どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。

後ほど、大きく2つ質問させていただきますが、今回、お示しいただきました日本郵政グループ中期経営計画の副題が「新郵政ネットワーク創造プラン2016」となっていて、その趣旨は、（資料111－2の）4ページのところに「郵便局ネットワークの発展」と「各事業の成長・発展」のシナジー発揮により、新郵政ネットワークを創造とあります。そういうことで「新郵政ネットワーク」というのが副題についているということは、私なりに、皆様が意味を込めて付けられたのかなと思っているんですね。その「新郵政ネットワーク」に関係して2つ教えていただきたいと思っています。

一つは、これは5ページのところを見たらいいのでしょうか、「新郵政ネットワークの創造」の中で、「郵便局ネットワークを中心として経営基盤を強化、確立する」とあります。「ネットワークの拡大・機能の進化」とありますが、具体的なところで各社のキーワードを探してみますと、例えば、これは16ページのところでしょうか。郵便・物流の場合には、「成長のための投資」で、「郵

便・物流ネットワーク再編」、「次世代郵便情報システムの開発」とあります。

例えば、18ページの銀行業のところでは、「経営基盤強化に向けたシステム投資」に「ダイレクトチャネル（インターネットバンキング）の刷新」、これは2015年の9月に予定されているとか、さらには、次に、「貯金事務センターへのイメージワークフローシステムの段階的導入」という、2016年のものがあります。これらは、もちろん保険のところで見ましても、「ITガバナンス」というキーワードがあって、共通しているのは、顧客向けのシステムと社員向けのシステムをそれぞれこの3年間で強力に実力アップしようというのが込められていると思います。

これは、米澤委員もおっしゃったのですが、本当にきちんと進めていただきたいと思うのですけれども、なかなかコストがかかるので、段階的な導入ということをしていかなければいけないということで、23ページにそれが整理されていて、例えば、システムとしては、2014年度から「郵政グループプライベートクラウドの導入（順次）」というのが、2015年度からさらに線が引かれていて、2015年度「〔ゆうちょ〕新窓口端末の導入」となっているとか。矢印を見ておきますと、2014年度が結構短いけれども、準備期間としては濃密な期間になりそうということが読み取れました。15年度、16年度の色々な新規のシステムを目指して、14年度は、かなり重要な取組をされると思うのですが、私がお聞きしたいのは、郵政グループ全体として、このような「IT投資」というのをされるときに、サービス開始時期の判断とか、準備に要する期間の判断だとか、それは、それぞれ独立した会社ではいらっしゃいますが、郵政グループ全体としての総合力でコーディネートされているのではないかと思うのですが、そういうIT系のシステム構築のコーディネートされるときの現状と見通しをもう少し詳しく教えていただければというのが1点目です。差し障りのない範囲で。

2点目は、そうは言いながら、例えば、ゆうちょ銀行であれば、夜間に相談に乗るようなこと、夜間とか休日の相談をとどこかに書いてありましたよね。それから、保険であれば、高齢者の皆さんに分かりやすい営業力をというふうにありました。どんなに社員向けのシステムが万全なものになっても、あるいは、利用者向けの窓口のシステム利用が簡素化、簡易化しても、皆様のお仕事をされるときに、社員の方が動かれるときにはそれなりの限界もあるので、「コールセンター」という機能が極めて重要だと金融2社については思っています。

そのコールセンターなのですが、視察もさせていただきましたけれども、皆様のところには、コールセンターの利用者満足度の調査は行われているでしょうか。そして、利用者満足度は高いと判断されているでしょうか。コールセンターは、直接対面的ではなく、電話を通じて行うので、意外に、かんぽ生命保

険であれ、ゆうちょ銀行であれ、コールセンターのやりとり如何によっては、この目標値が上方にも行くだろうし、下方にもなると思っているぐらい肝腎なのですが、コールセンターという言葉が見当たらなかったんです。どこかに書いてありましたかしら。

私は、特に、企業価値を金融2社が高めていかれる上には、その他の金融機関でも、コールセンターとかインターネットでの相談のやりとりとか、力を入れていらっしゃるの、あれだけ立派なコールセンター、あるいは事務センターをお持ちであれば、この3年間、「コールセンターの改革」というのは不可欠だと思っています。しかも、郵政グループはコールセンターに電話をかけますと、録音させていただきますというふうになっているんです。嫌な方は切っちゃうでしょうけれども、色々なやりとり、誤りがないように録音されているのですが、録音内容を訴訟とか苦情とかでないときでも検証されているのでしょうか。つまり、色々なニーズが隠れていると私は認識しているんです。ですから、ITのシステムにも適切な投資をしていただきたいのですが、ヒューマンなコミュニケーションでありますコールセンターの改革なくして、定量的な目標は達成できないのではないかと考えていまして、この中期経営計画の中で、もしコールセンターについて何か、私が読み取れなかっただけで、その活性化も含めて何らかの配慮が意識されているのであれば、教えていただければと思います。

以上です。よろしく申し上げます。

○増田委員長

では、今、2点ありましたので、順次申し上げます。

○谷垣専務執行役

雑ぱくですけれども、システムの関係、(資料111-2の)11ページを御覧いただきたいと思っておりますけれども、清原委員おっしゃるように、郵便の基幹システム、ゆうちょ銀行の基幹システム、かんぽ生命保険の基幹システム、大きなシステムはそれぞれ独立させておりますけれども、それはPNETというネットワークでつなげているということですね。その中で、それぞれ郵便・貯金・保険というのは、例えば、ある年数が経てば、大きな更改期がございます。それを順番に組み合わせつつ、しかし、例えば、今回のような戦略的システムがございますね。それを順番に入れていくという、その全体のコーディネート、日本郵政にCIOというか、チーフがおりまして、各社のシステム間の役員とか、担当者の連絡会議というのを開催して、工事も順番にやらないとできませんので、調整をしながらやっているというところでございます。

○田中副社長

(資料111-2の) 23ページ目の真ん中のシステムの所に、「〔ゆうちょ〕新窓口端末の導入」というのを例示いただきました。これは、各郵便局に置きます窓口の端末でございまして、今回のシステムのファイナルのところでございます。これは当然かんぽ生命保険もお使いにもなりますし、その前段では回線を新しくしなければいけないということで、この部分は日本郵政が中心になってやってございます。そういうものにつきましては、今、谷垣から御説明申し上げました日本郵政の副社長をキャップにして、綿密な連絡を取りながらやってきてございます。これは、御指摘のように非常に大きな仕事でございまして、2万ある所に4万台ぐらい入れてまいりますので、地道な仕事ではございませうけれども、非常に大事な仕事でございまして。そういうのは当然、グループ、連携をしてやってございます。

それから、グループ各社から見ますと、大きな投資をする際には、当然、日本郵政に、経営管理契約に基づいて相談もしておりますので、そういう意味でのグループトータルとしてのITガバナンスはワークしていると思っておりますが、これは今後色々また工夫をしてまいりたいと思っております。

それから、お尋ねの2点目のコールセンターの件でございますけれども、私どもゆうちょ銀行としても、コールセンターの問題は非常に重要な問題だと思っております。特に、津々浦々の郵便局はどうしても人数が少のうございますので、なかなか専門的なことにお答えするというのは難しいという制約もございませうものですから、そこは何とかバックアップしていかなければいけないということは思っております。今、色々御指摘いただいた点は、もう一度我々も吟味いたしまして、改善に努めてまいりたいと思っております。

コールセンターが大きなテーマだというのは、私どもも、恐らくかんぽ生命保険も同じだと思いますけれども、お気付きの点がございましたら、今日御指摘いただいた点も含めて一個一個調べてみます。なお、毎月1回、コールセンターから通じた苦情は、私ども経営会議でも報告してございますけれども、引き続き改善に努めてまいりたいと思っております。

○増田委員長

かんぽ生命保険のコールセンターの話。

○千田常務執行役

かんぽ生命保険につきましては、ページで言うと(資料111-2の) 20ページの「マネジメントの刷新」という中で、「「お客さまの声」を経営に活かす取り組みの推進」ということは書かせていただいております。一番上に、我々としては、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社」になるということを書いており、お客様から選ばれるためには、サービスの品質の向上を最優先に考えていかなければいけないと考えています。

コールセンターにつきましては、名護に最初に設立され、横浜に2番目のコールセンター、さらに、支払いの関係で、臨時のコールセンターも設けながらお客様対応をしてきているということです。

かんぽ生命では、お客様満足度調査をしております、支払い、引受けなど、様々な分野でお客様の満足度調査をしております。コールセンターについての満足度調査もしており、オペレーターのつながりやすさとか、お客様のニーズを把握する力というところが、平均よりも弱いという状況です。説明はしっかりやれているのですが、お客様のお申出に合わせた対応がまだ不十分と認識しています。

我々としては、品質向上の様々な取組もしております。その中心は研修ですが、先ほど清原委員がおっしゃっていただきました録音された内容を用いた品質向上にも取り組んでおります。これは、「コールモニタリング」と呼んでおり、皆で聞いて、間違っている所を発見したり、更には、適切な表現になっているかどうかチェックし、しっかりフォローアップしながら、オペレーターの能力を高めていくということにも使っているということです。

もちろん、苦情につきましては、全てしっかり把握をして、関連部門に報告されていますし、また、関係の郵便局にもそれを連絡しております。ただ、まだまだこのところについては改善しなければいけないところがいっぱいあると思いますので、頑張っていきたいと思います。

○増田委員長

郵便局もコールセンターというのをお持ちなんですか。

○立林執行役員

私どもの場合、当然、郵便自身の関係もございますし、また、そのほか、雑多なお客様からのものというのは、結局それにも縛られないというところがございます。専門的なところは、それぞれの御担当といたしますか、委託元のところということになりますけれども、それ以外のところというのも受けるということで、私どももいわゆるコールセンターというところでやらせていただいております。

○増田委員長

その利用方法というか、活用方法というか、社内的な。

○立林執行役員

社内的には、恐らく他の各社さんと同じだと思うのですが、毎月「お客さまの声」という形で、何件こういうふうな形で、しかも、それはどういうふうな種類の業種といたしますか、サービスとして郵便関係、貯金関係、保険関係、あるいは、その他郵便局舎についてのお尋ね等も多うございますので、そういったところに分類をいたして、生の声としてどうか。ただ、それを経営と

してどうやって改善していくようにしているか、その辺のウオッチを、フォローアップを、いわゆるPDCAを回すような形で、毎月経営会議等に、取締役会等に報告をしてございます。

○清原委員

お答えありがとうございます。

コールセンター等で、もちろん苦情には課題が隠されていて、それにどのように対応したかということは、まとめれば「FAQ」ができて、インターネットのサービスも充実していくと思うのですが、併せて、良い回答というか、本当によくお客様の立場に寄り添って、特に相続とか、そういう場合に、どのようなプロセスで簡素にできるかというようなことなどについて、ベテランのコールセンターの社員の方から聞き取られたりすることによって、今、インターネットといっても、若い人たちはスマホなどで検索して、自分でやっていくということもありますから、必ずしも世代によっては、窓口対応だけがベストでもないし、コールセンターでの対応だけがベストでもなくて、今申し上げました、インターネットサービスなどで情報を提供して、「FAQ」をさらに充実していくということでもいいかもしれません。

私が今回の中期計画で認識しましたのは、やはり、「企業価値を高める」ということ、それは何よりも将来的に株式上場されたとき、それを買おうと思うお客様が今の顧客の中にたくさん隠れているという想像力だと思うのですね。第三者の評価も大事、市場の評価も大事かもしれませんが、今のお客様が取引しているゆうちょ銀行であれ、かんぽ生命保険であれ、郵便局であれを高く評価する、そのコミュニケーションの窓口は、実際のフェイス・トゥ・フェイスの郵便局の窓口だけではなくて、コールセンターでもあるし、インターネットのアクセスの数にもあるということをお考えいただくとありがたいなと思います。よろしくお願いします。

○増田委員長

どうぞ、老川委員。

○老川委員

ここでは余り触れられていないと思うのですが、いわゆる構造的な赤字要因になっているかんぽの宿、逓信病院については、現状どうなっていて、この中計期間中にどういう方向へ持っていこうとしているのか、そこら辺を御説明いただけますか。

○増田委員長

日本郵政の方、お願いします。

○谷垣専務執行役

今、それぞれ譲渡、廃止を含めて個別具体的な計画を徐々に進めているとこ

ろでありまして、まだ対外的に申し上げられないこともございますので、整理した上で、民営化委員会に報告させていただけたらと思います。

○増田委員長

よろしゅうございますか。

○老川委員

結構です。

○増田委員長

それでは、そのときをお願いします。

それから、あと、先ほど清原委員からの御質問で、私も、いわゆるシステム投資はもちろん個々の会社の更新も含めた上で、全体的にはグループ全体で戦略的にやっている、こういう話です。CIOというのは日本郵政に置かれているのですか。副社長とは別に。

○谷垣専務執行役

副社長です。日本郵政のシステム担当の副社長のことを。

○増田委員長

CIO。

○谷垣専務執行役

その副社長がCIOの役割を果たしているということです。

○増田委員長

役割を果たしていて、そこで先ほどおっしゃったように、頻繁に皆さん集まって、そこでやっている。

○谷垣専務執行役

そこに各社のシステム担当の役員、責任者が集まって、定期的にちゃんと打ち合わせしながら、グループのシステムを。

○増田委員長

戦略的な方針というのを決めていると。

○谷垣専務執行役

スケジュール等も調整しつつ開発をしているという、おおむねそういうことです。

○増田委員長

分かりました。

ほかに何か委員の皆様、よろしいですか。

私から。全体の土台作りだという、先ほど西室社長からお話があったのですが、夢の部分というより、むしろ土台をしっかりと入れ込んだ計画だということなのですが、今度、こういう中期経営計画を2月26日に作って、大変多くの従業員の方がいらっしゃる、全国2万4,000局。それから、正規、いわゆる非正

規と言ったらいいか、その人を含めると、膨大な数の皆様方がいて、その人たちが2016年までにこういう方向でやるということはきちんと理解した上で行動していかないといけないのですが、その辺りの社員の皆さん方への徹底の仕方、共通認識の醸成の仕方、この辺りはどういうふうにやられているわけですか。

○谷垣専務執行役

とりあえず、現段階では、全社員が見られるように、ポータルサイト等に全体を掲載してございますけれども、各社ごとに営業目標の徹底もございまして、きっちり説明をしていくと。それから、全体版もまた分かりやすいパンフレットみたいなものも当社で作成して、順番に説明してまいりたいと思っております。

○増田委員長

こういう中期経営計画のような大きなプラン、今まで中期経営計画というのは余り持っていなかったようです。こういう大きなものについて、グループ全体として社員の徹底の仕方というのは、今までのやり方というのは何かあるんですか。各社任せなんですか。

○谷垣専務執行役

これまでは、そもそも事業計画、年度計画みたいなものしかなかったわけでございます。

○増田委員長

私の言っている意味は、要は、各社でそれぞれ多分最終的にはやられると思うのだけれども、それは、ゆうちょ銀行ならゆうちょ銀行、かんぽ生命保険ならかんぽ生命保険という範囲の中でずっとやられると思うのですが、これは日本郵政グループ全体としての中期経営計画ですね。グループ全体として、いわゆる当該会社にとってみると他社になるのですが、それも含めてグループ全体としてはこういう方向を目指すという、何かそういう取組というのはあっていいんじゃないかなと思います。

○谷垣専務執行役

それはやります。それは、先ほど申し上げたように、時間はかかるのですけれども、概要版といいますか、要点みたいなものをちゃんと作って、社員説明の分かりやすいパンフレットみたいなものを作って説明してまいりたいと思っております。

○増田委員長

そういうのを作成して、それで手順としてはどういうふうな。各社それぞれで。

○谷垣専務執行役

各社それぞれは、各社版のサマリー版みたいなものを作りながら、現実には新年度から営業目標が始まるわけですから、急いでやらなければいけない部分もありますし、全体の考え方を、もちろん労働組合もありますけれども、労働組合は、もちろん再三再四説明してございますので、そこから現場には行くわけですが、持株会社としてもきっちり全体の考え方がわかるようなものを作って、順番に地方を回って説明していくということだと思いません。

○増田委員長

何かアクションがあっただけではないかと思うんです。グループ全体の統一感というか。

○谷垣専務執行役

そうですね。今それをまさに委員長がおっしゃるように検討しているところでございます。

○増田委員長

各会社でやると、どうしてもやる人が当該会社の職員の人になるので、自分のところだけやるということになると。だから、郵政グループ中期経営計画と銘打って、その伝え方というか、社員皆さんの共有の仕方になるのですけれども。

○谷垣専務執行役

問題意識をちゃんと持ってございます。

○増田委員長

何か一工夫を是非やってほしいなと思います。

よろしゅうございますか。

どうもありがとうございました。

それでは、特段の御質問がないようでございますので、質疑は以上にさせていただきます。

日本郵政グループの皆様方におかれましては、本日はどうも御苦勞様でした。

以上で本日の議題は終了いたしました。委員の皆様方から特段ほかにございますか。よろしゅうございますか。

事務局から。

○若林事務局次長

次回の郵政民営化委員会の開催については、別途、日時、場所等、御連絡させていただきます。

以上です。

○増田委員長

わかりました。

それでは、以上をもちまして、本日の郵政民営化委員会を閉会いたしたいと思いを思います。

なお、この後、私から記者会見を行うことといたしております。

本日はどうもありがとうございました。