

郵政民営化委員会（第125回）議事録

日 時：平成26年12月15日（木）9：30～11：30

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

株式会社ゆうちょ銀行

井澤代表執行役社長、米澤代表執行役副社長、田中執行役副社長

株式会社かんぽ生命保険

石井代表執行役社長、南方代表執行役副社長、千田常務執行役

日本郵政株式会社

谷垣専務執行役

○増田委員長

それでは、ただ今から「郵政民営化委員会」第125回を開催いたします。

委員全員の出席を頂いておりますので定足数を満たしております。

お手元の議事次第に従い、議事を進めてまいります。

本日は、前回の日本郵便に続き、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険から「民営化推進に向けた取組」について御説明を受け、質疑応答を行いたいと思っております。

それでは、初めに、ゆうちょ銀行の井澤代表執行役社長から御説明をお願いいたします。恐縮ですが、説明は全体で30分程度でお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

○井澤代表執行役社長

ゆうちょ銀行の井澤でございます。よろしくお願いいたします。

ちょっと風邪を引いております、お聞き苦しいかと思っておりますけれども、「民営化推進に向けた取組」について御説明申し上げます。

まず、1ページをお開けいただきまして、目次に「民営化推進に向けたこれまでの取組」と、2番目として「当行のビジネスモデルと今後の取組」と二つに分けて御説明いたします。説明は、ここにあります副社長2人も入れて3人で説明したいと思います。

3ページ目をお開けください。「経営の改善」です。

その前にちょっと申し上げたいと思いますが、私は2009年度から社長をしております、それ以来、基本的な方針としては、ゆうちょ銀行の広い意味の企業価値の極大化を目指す。そして、ゆうちょ銀行をできるだけ普通の会社にしたいということで過去5年間やってまいりました。広い意味の企業価値極大化というのは、御承知のように三つございまして、ヒト・モノ・カネでござい

ます。

ヒトにつきましては、人材育成、これを第一義に挙げまして、非常に力を入れております。そして意識改革、これは官から民への意識改革に大変力を入れてまいりました。

2番目のモノでございますが、一つは会社の組織とか制度、これはモノと言えるかどうか分かりませんが、これをできるだけ普通の会社にする。そして、銀行で最も重要なシステム、これを、非常にきちんとした、ミスのない、間違いのないシステムにすることに投資をするということでございます。

3番目はカネでございますが、もちろん収益力を上げることと、色々知恵を絞りながら運用で収益を上げる。また、役務収益とありますが、フィービジネスによって収益を上げる。要は、カネの方はいかに収益力を上げるかということ。

ヒト・モノ・カネ、この三つを称して、私は、広義の意味の企業価値の極大化を目指したいということで経営をやってまいりました。

3ページでございますが、経営指標でございます。これは経常利益から最後の当期純利益、一番重要なのは一番下でございます、プロフィット・アフター・タックスです。当社は、民営化以降、ほかの民間会社と同じように、税その他全部イコールフットィングでございます、法人税、消費税あるいは預金保険機構への支払い、これは全くほかの銀行と同じ条件でございます。同じ条件での決算でございますが、2008年以降、民営化以降安定的な収益を確保しております。御覧になられますように、当期純利益は2008年度が2,293億円です。そこから5年連続最高益を出しまして、2012年度が最高で3,739億円になりました。この2012年度から国債の長期金利が1%を割るとかいう事態になりましたので、非常に資金収支が苦しくなりましたが、2013年度も3,546億円の利益を出しております。

この中で、特に経費につきましては、後ほど御説明いたしますが、経費削減というのは企業の毎年毎年やらなくてはならない当然のことでございますが、毎年減らすように努力をしております。実際に数字で表われております。

預金保険機構ですが、私どもは1,000万円までしか貯金をお客様がしていただくのを許されておられません、預金保険機構に入りまして、ここに書いてありますように1,460億円程度の費用を毎年負担しております。2012年度以降減っているのは、事故が少ないために戻しがあつたためでございます、他の銀行に比べて圧倒的な金額を私どもはお支払いしております。したがって、私が申し上げたいのは、常に安定的な収益を確保しているということと、他の銀行と同様の決算をやっていきますということでございます。

次のページに移ってください。4ページ目「営業の推進」でございます。こ

ここで真ん中より下に「貯金残高の推移」というものがございまして、2003年末に231.7兆円の貯金がございました。これが毎年毎年ものすごい勢いで減りまして、2007年10月が民営化ですが、民営化以降、これも多少減り続けまして、あのときは182.3兆円、そこから減りまして2010年末でボトムを打ちまして、次が176.4兆円、177.0兆円、177.7兆円と、今は貯金の増加を確保しております。

上にたくさん色々なことが書いてありますが、ポイントは、色々な施策をやった結果、3番目に書いてあります2011年度から純増に転換していると、貯金の額は増える方に転換しているということでございまして。詳細は、ここに書いてありますので割愛させていただきます。

次に、5ページは「運用手段の多様化」でございまして。これは民営化した2007年10月です。これは国債の全体での比率を申し上げております。これは89.5%でございました。2009年12月末、これは何かというと私が就任したときでございまして。このときは83.5%の国債でございました。実際は161.5兆円でございまして。それが2014年、この3月末が63.1%でございまして。御参考までに、この前、中間決算を発表いたしました、この9月末の時点では国債は116.8兆円で57.4%と減らしております。

上に運用のリスクマネジメントの仕方、それから、いかにこの運用を多様化しているかということを書き込んでありますが、後でお読みください。

6ページに参ります。当然、民営化した企業でございまして、生産性向上、コスト削減は当たり前のごとでございまして、毎年毎年、会社全体でコスト削減の努力をしております。営業経費に関しましては、民営化以降5年間で約1,500億円を削減いたしました。システムに関しても経費を削減しておりますが、この削減理由は、別にシステム投資を怠っているわけではなくて、システム要員というのがございまして、私が就任したとき150名だったのです。それを色々努力して、今は450名のシステム要員がございまして。300名増えたことによって、今までシステムはほとんどベンダーに丸投げだったと、したがって、非常に高く付いていたというのが、システム要員を増やすことによって要件設定も我々ができる、それから、ある意味でベンダーと協力しながらシステムの内製化ができるということで、これは普通の会社は当たり前なのですけれども、普通の会社に近い形になってきて、システムの費用も普通の会社並みになってきたと。今まで丸投げだったために非常に高く付いたということでございまして。その他の費用についても、毎年減らすようにしております。

それから、BPRというのを全社的に、全員がこの言葉を知っておりまして、Business Process Re-engineeringで、要は仕事のプロセスで要らないものはどんどん捨てていく。今までの仕事をそのままシステム化しても、仕事は決して減らないわけです。生産性は上がらないわけです。ですから、ずっと長年やっ

てきた仕事で、もう今の時代では要らない仕事があるはずで、それをリ・エンジニアリングしていくBPRという言葉、これによって経費もかなり減りつつあります。これは今後とも続けていく予定でございます。

7ページに移ります。「人材育成」です。人材育成について、私は、企業は最終的には突き詰めると人に尽きると思います。人によってその企業の浮沈が変わります。これはトップの人材だけではなく、社員の人材によって大きく人は変わると思います。研修あるいはOJTその他に非常に力を入れ、先ほど申しました社員の意識改革をして、自分に投資しなくてはいけない、自分を高めなくてはいけないということで、色々なことをやっております。

中ほどの下の方に「研修関連経費の推移」とございますが、2009年度は5.4億円でしたが、2012年度は10.2億円、2013年度は14.4億円を使っております。これは、例えば、ほぼ全員に銀行の検定試験3級を受けさせることとか、企業派遣をやっておりますが、今、約13名を海外の銀行並びに金融機関に派遣しております。例えばJPモルガンであるとか、バークレイズだとか、ピムコだとか、ソシエテ・ジェネラル、クレディ・アグリコル、ブラックロックとか、そういう海外の金融機関に派遣しております。

それから、大学への留学が2013年度は4名、一橋大学の大学院1名、早稲田大学の大学院2名、シカゴのMBA1名という形で人を出しております。

その他、社内の研修、これはものすごい数がございます。これはどの会社でも、やはり研修の多い会社ほど良い会社になっているという民間企業の例がございますので、我々はまたそれ以上に意識改革も含めて研修をやって社員レベルを上げるということに努力をしつつあります。

社外人材の採用ですが、一番下でございます。やはり、人材育成プラス社外の人間をいかに活用するかということで、民営化当時133名おりましたが、今は2014年4月1日で739名、これは転籍ベースでございます。転籍ベースの間がこれだけございます。私も民間から参りました。その他、出向者も相当の人数来ていただいております。括弧内には本社における中途採用、出向者が入っております。

8ページでございます。この「意識改革」というのに一番私が力を入れて、人材育成につながりますが、やはり民間の人間の考え方はこうなのだとすることを、今日、私はお持ちしていませんが、私の経営哲学36条というものがございまして、それを徹底的に上から下まで浸透させるように努力いたしました。そして、それは単に上から物を言うのではなくて、一番下に書いてありますが、社員との直接対話を重んじまして、エリア本部、地域ですが、地域には毎年2回以上行きまして。私どもは直営店が233店あります。233店の店長全員と過去2年間、今年と3年前に全員と話しております。話し方は、10名ぐらい呼んで

5から10分、1対1でこういう形で対話をするということでございます。それから、本社社員の役員、副社長から始めて役員、部長、担当部長、グループリーダーとも全員と話しまして、とにかく色々な話をして、話を聞き、そしてこちらの意見を述べ、コミュニケーションに努めました。

人事評価において、やはりどうしても当社はマイナスを恐れるという元役所の特徴がございますので、人事評価においてチャレンジ加点というものを導入しまして、プラス思考をできるだけ持ってもらう。ちょっと失敗しても構わない、とにかく成功するような、チャレンジするようなことをやってくれということでもやりました。

最後に組織ですが、今までなかった審査部と法務部、調査部、海外駐在員事務所、これは情報だけでございますが、これを設置して、きちんと部の形にして、外部の人間もかなり入れて、それぞれの役割を担っていただく。

一つは、昔は、分からないことは法律事務所とかコンサルに丸投げしていたのです。そうすると会社の力が付きませんから、また、外部流出が多いので、内部に色々なノウハウを蓄積しようということで、審査部、法務部、調査部を作って、コンサルとか法律事務所への丸投げは大幅に削減いたしました。そして、経営基盤強化を図るということでございます。

最後に9ページ「内部管理態勢の充実」でございますが、上場会社レベルの内部管理態勢をとるということで、45日ルール、四半期決算への対応を2009年度第1四半期から始めております。

有価証券報告書の作成、監査人による確認を2010年度からやっております。

J-SOXへの対応、内部統制報告書の監査人による確認を2010年度から順次実施しております。

IFRS対応について、自主的に過年度決算をIFRS基準で作成し、導入に向けた検討を継続して、毎年数字だけ出しております。

私からの説明は以上で、米澤副社長に代わらせていただきます。

○米澤代表執行役副社長

それでは、10ページをお開きください。以前にも委員会から御指摘がありました内部管理態勢の充実の中で、部内犯罪等についてでございます。

不祥事件の発覚件数でございますが、種々の施策を講じることによりまして毎年その発生を抑制してきております。

一方、これは犯罪ではないのですけれども、事務品質についてもその向上を図っているということでございます。

次のページを御覧いただきたいと思っております。今度は利便性の向上という観点でございます。新規業務の推進等ということで、これまでの取組の中で一番大きいのは、この一番上に書いてあります全銀システムとの接続でございます。

今までは郵便局は郵便局の中でしか送金ができなかったものを、全国の金融機関と送金ができるようになったというのが非常に大きなところでございます。

左のグラフを御覧いただきますと、その件数を書いております。このように順調に増加をしてきているということでございます。また、右の表を御覧いただきますと、クレジットカード、住宅ローン等についても、住宅ローンはスルガ銀行の商品の媒介でございますけれども、そういったものについても拡大をしてきているということが見て取れるかと思えます。

次のページを御覧いただきたいと存じます。12ページ「法人税等の納付額」でございます。先ほど御説明申し上げましたけれども、ゆうちょ銀行は色々な税あるいは預金保険料等の義務については、全て他の金融機関とイコールフットリングでその負担を負っております。2013年度は法人税が1,800億円、預金保険料が1,200億円、この間、これらの三つのものを合わせますと合計で2兆6,900億円を国庫等に納めているということでございます。

13ページは、これは何度も御説明申し上げましたけれども、色々な優遇措置等はもう既になくなり、一方で義務は全部果たしている。それに対して、業務の制限については民営化前とほとんど変わらない形で残されているという点についてでございます。

14ページ以下は、これからのところでございます。

1ページに戻っていただきまして、1ページの目次をもう一回御覧いただきまして、前半部分はこれまでのところでございます。「2.」以降は今後の話でございます。当行のビジネスモデルを最初に御説明した後、その収益構造の特徴について御説明し、運用の多様化の現状、運用の原資や貯金の営業について御説明した後、もう一つ大きな収益の柱となるべき役務手数料の拡大についての取組、これらについて御説明したいと思えます。

行ったり来たりで申し訳ありませんが、15ページです。これも何度も御説明申し上げておりますけれども、当行のビジネスモデルといたしましては、この下の方の表でございますが、お客様は国内の個人、普通の方々でございます。チャネルは、全国津々浦々の郵便局ネットワークをメインチャネルとします。商品は、普通の方が必要とされる預金、送金等の基本的な金融サービスを中心に行っていきます。一方で、その収益源としては資金運用が中心となっております。また、それを支える人材育成等を行っている、このビジネスモデルに変更はございません。

次のページでございます。今ほど申し上げましたビジネスモデルと現在の収益構造は若干のずれがあるということでございます。16ページのこの表を御覧いただきますと、ゆうちょ銀行の業務粗利益を見ると1兆5,600億円で、右の方に他の主要行の例を書いておりますけれども、多いところ、若干少ないとこ

ろはありますが、大体同じようなレベルでございます。

ただ、その内訳を御覧いただきますと、当行は資金利益が1兆4,700億円、それに対して、他行はそれよりも随分少ない金額になっています。それに対して、役務取引等利益、すぐ下のところでございますが、これが当行は926億円ということで、他行の4,000億円、3,000億円レベルと比べますと相当な差がついていると、ここが大きな特徴でございます。他行は資金利益と役務取引等利益の比率が大体3対1なのに対して、当行は15対1になっているというのが大きな特徴でございます。ちなみに、他のアメリカの銀行等についても、役務取引等利益は3対1あるいはそれよりも多くの割合を占めているというのが通例でございます。

この役務取引等利益の内容については、21ページあるいは22ページで御説明したいと思います。

17ページを御覧いただきたいと思えます。これは、主として資金運用の多様化について御説明したページでございます。非常にテクニカルな部分になっておりますけれども、大きく分けまして、真ん中のところに絵が描いてありますけれども、ベースポートフォリオとサテライトポートフォリオと我々の資金運用を二つに大きく分けております。ベースポートフォリオは主として金利による収入、サテライトポートフォリオは信用リスクや為替あるいは株等の資産運用の多様化による収益というものでございます。

この下の表を御覧いただきますと、2009年度でベースポートフォリオによる損益が4,463億円、これが2013年度は2,897億円でございます。サテライトポートフォリオを御覧いただきますと、2009年度は425億円、これが2013年度では2,834億円ということで、この間、国債の金利が非常に低下をしてきております。この金利の低下をサテライトポートフォリオによる運用の多様化で補うという図柄になっております。

また、残高で見ますと、サテライトポートフォリオ、2009年度は15.6兆円が、2013年度は33.8兆円でございます。ちなみに民営化当初、このサテライトポートフォリオに相当しますのが約4兆円ございました。したがって、規模にしますと、民営化当初に比べてサテライトポートフォリオの規模は大体8倍に増えているというのが見て取れるかと思えます。

また、真ん中の営業のところ赤字が出ております。これは金利の低下によりまして、主として預金から得られる収益が低下をして、むしろ逆ざやになってきているというのが見て取れるかと思えます。

次のページを御覧いただきたいと存じます。18ページでございます。これは貯金の残高でございますけれども、これは運用の原資に相当するものでございます。先ほども御説明申し上げましたけれども、ゆうちょ銀行の貯金がこれま

です。それに対して他の民間金融機関の個人預金の残高は増加傾向にあって、随分シェアが減ってきているということでございます。

19ページでございますけれども、引き続き、貯金残高の確保に向けて、貯金の営業、フローからストック重視の営業活動、あるいはメイン顧客率の向上等を行っているところでございます。また、この貯金に限らず、一番右側でございますけれども、投資信託だとか変額年金等も含めた、お客様からの総預り資産を拡大するという方向性で営業に臨んでいるところでございます。

20ページを御覧いただきたいと存じます。ゆうちょダイレクト、インターネットバンキングでございます。このインターネットバンキングの利用者の3分の2程度は20から40代、我々の窓口の店舗に余り来ていただけない世代が占めております。こういったところを強化することによりまして、今後とも多くのお客様に利用されるように目指しているところでございます。また、近年では、次の②のところでございますけれども、特にセキュリティのところ、最近インターネットの不正送金等の事案が多うございますので、その対策には随分力を入れているところでございます。

21ページでございます。今度は先ほど我々が劣後していると申しました役務手数料でございます。

まず、我々の役務手数料の中身でございますけれども、この下の棒グラフで御覧いただきますと、他行との比較でございます。

先ほど、ゆうちょ銀行の役務手数料が随分他行に比べて劣後していると申しましたけれども、その内訳はどういうものかということでございます。他行のA行、B行、C行を御覧いただきますと、為替業務あるいは投資信託のほかに、「その他」というものが非常に多くなっています。この「その他」というのは、主として法人向けサービス、例えばシンジケートローンのアレンジメントフィーであるとか、ストラクチャードファイナンスのフィーであるとか、そういった我々が現状提供できない法人向けサービスから多くの手数料を確保している、こういったところも我々が劣後している大きな原因であると考えておるところでございます。

次の22ページは、今ほど申し上げました我々の役務手数料の拡大に向けた取組でございます。投資信託、ATM、クレジットカードについて、それぞれ販売の促進を行ったり、あるいはATMについては、先般、ファミリーマートへのATM設置ということで、500台ほど新しくファミリーマートの中にATMを設置させていただく。こういった施策を講じることによりまして、手数料収入の拡大を図ってきたところでございます。

また、23ページには、投資信託の販売を実際に担っております職員について、

資産運用コンサルタントというものを設置いたしまして、預り資産の拡大を図ってきたということで、こういった預金以外の商品についても、その販売に注力をしているところでございます。

私からの説明は以上でございます。

○増田委員長

どうもありがとうございました。

それでは、ただ今の御説明に対して委員の皆様方から御質問等ございましたら、お願いいたしたいと思います。

○老川委員

井澤社長の御説明を初め、皆様方色々御努力をされて、大分改革の実績が上がっているという感じを受けました。特に私、前から何回か申し上げたのは、内部管理態勢というか犯罪の防止ですね。10ページのところで、やはりお金を預かる信頼度に関わる話なので非常に注目をしていたわけですが、かなり改善の努力をされ、犯罪件数が非常に少なくなってきたということは非常に大事なことだと思います。まだそれでも若干、不正行為があるということなので、より徹底してこの辺を締めてやっていただきたいと思います。

次のページにもありますが、全銀システムとの接続、これは非常に大事なことだなという感じを、私は、地方の視察で現地のお話を色々、利用者の方々の意見も聞いて実感したわけなのです。というのは、我々は東京にいと、至るところに色々な都市銀行があって幾らでも利用できるのですが、地方に行くと、地方銀行はあるけれども、全国展開している都市銀行は非常に少ないということで、お子さんが東京の大学に行っている、その学費の仕送りとか、こういうものをやはり結局はゆうちょ銀行にお願いをされていて、そういう意味でゆうちょ銀行が非常に役に立っているというお話を伺いました。そういう意味で、全国展開している地域のネットワークということが非常に大事な事かなという感じを受けました。

そういう関連で、先ほどの役務手数料は、個人中心ということですから、手数料それ自体は法人に比べると非常に少ないのだろうけれども、利用度は非常に高いのだろうと思います。

そこで、ちょっと伺いたいことは、いわゆる振込手数料です。ゆうちょ銀行の口座同士の振込みであれば、手数料は無料ですね。

○井澤代表執行役社長

ATMでの手数料は無料でございます。

○老川委員

あと、他行に経由してやっていく場合は手数料が掛かるのですが、これにもし自由度があるのであれば、多少他行より格安であると、もっと利用者が

増える感じもするのだけれども、要するに、利用度が高いということを念頭に、色々工夫していかれる余地はあるのかなという感じを受けています。

それから、これは別のことなのでしょうが、20ページの主な不正送金対策、要するに不正送金というのはどういうことでしょうか。マネーロンダリングとかそういう意味の不正送金なのか、あるいはいわゆる振込め詐欺のようなケースを言っているのか、その説明をお願いしたいと思います。

○井澤代表執行役社長

一番最初のコンプライアンスに関しまして、これはおっしゃるとおりでございます。先ほど、経営基盤の強化と言いましたが、その全ての根底が、コンプライアンスなきところには会社は存在しないと、コンプライアンスは全てに優先するというのを、これは社内に相当徹底させております。地域に行くと、その言葉が貼ってあるくらい、この5年間で徹底させたと思っております。

しかし、まだそれでも1万4,000人おりますと、必ずしも十分ではないと思いますが、ただ、意識は相当変わったと理解しております。

○米澤代表執行役副社長

それでは、20ページの不正送金の御説明ですが、不正送金というのは、それぞれのお客様の預金口座から他人が盗み取ってしまうというものでございます。つまり、パソコンに不正侵入をして、その預金者本人になりすまして、それでお金を抜き取ってしまうというものでございます。これについては、20ページの真ん中のところに不正送金に対する幾つかの対策を講じております。これはいわば、こちらが対策を講じると、向こうもまたそれを更に上回るものを、更にこちらもまた対策を講じるという形で常にこれを強化し続けませんと、そういった悪い人たちから狙い撃ちになってしまうというもので、ここについては相当力を入れてやっているところでございます。

○老川委員

それは他の金融機関も同じような被害ですか。

○米澤代表執行役副社長

同じでございます。日本全国でここ最近非常に増えてきているものです。ちなみに、世界的には更にこういった犯罪は多くなっていると聞いております。

○井澤代表執行役社長

全体からしますと、去年は多かったのですけれども、今年になってから、大分、当社は全体の銀行の中でも非常に少ない部類になっていますね。

○田中執行役副社長

最後に、学校の送金の関係の御質問がございましたので、まず、老川委員もおっしゃられたように、基本的に私どもが営業上力を入れておりますのは、自行間の送金、両方うちよ銀行の口座を持っているものについて、今ほど申し

上げましたように、例えば、ATMを使っていただいたら回数にかかわらず無料にするとか、あるいは、先ほど出ましたけれども、ゆうちょダイレクト、インターネットバンキングでは月5回までは無料にするとか、そういうことで送金の口座を持っていただくことを促進するということをやっています。

また、私ども以外の他行の送金でございますけれども、大体皆さん、窓口、ATM、インターネットとそう大きな差はございませんが、私どもは金額の刻みを5万円で刻んでおりまして、他行は割と3万円で刻んでおられるところが多いございまして、割ときめ細かく設定させていただきたいと思っております、引き続きよく注視をしてまいりたいと思っております。

○三村委員

井澤社長のお話で、経営合理化とか効率化に対して良く取組をしていらっしゃるということは良く分かりましたので、その点については、これからもよろしくお願いしたいと思います。そのことを踏まえて2点だけ質問させていただきます。

18ページのビジネスモデルのところなのですが、やはりゆうちょ銀行は、ある意味では下げ止まったとは言いつつも、他行に比べると個人の預金残高が決して大きく増えているわけではない。むしろ、その差が少し拡大しているということがございます。これについて基本的問題というか、どのように考えておいたらいだろうかということがまず一つです。もちろん色々な理由があると思うのですが、エリアによってとか、例えば、顧客層によってとか、あるいは元々1,000万円の限度額というのが基本的に要因として大きいといえるのかどうかとかいうことを含めてという話でございます。

それから、19ページのところで、ゆうちょ銀行として人材育成、組織の強化は大変よくやっていらっしゃるとうまく分かりました。ただ、結果としては、顧客との窓口は郵便局ということになりまして、それに対してゆうちょ銀行の直営店と郵便局の連携強化ということが、何度かこのところで強調されております。特に法人営業においても連携強化が必要であるとか、各エリアにおいて、お客さんをしっかりとつかんでいくという意味においても、それが大事となっているのですが、それについて、特にどういったことについて強化されているのか、あるいはむしろ、これは郵便局側の問題でございますので、日本郵便側との間でどういった工夫とか協力とか話し合いをされているのかということについて説明をお願いできればと思います。

○井澤代表執行役社長

最初に後の方の問題からでございますが、おっしゃるとおり、貯金を集めているのは90%以上が郵便局でございますので、実は、ちょっと遅かったのですけれども、昨年度から日本郵便で金融をやっている方々に対する研修を我々が

やっております。これは地域ごとに色々な研修をやっております、非常にプリミティブなものは、電話を架けてお客様にアポイントメントを取るとか、そういうところから非常に高度なことまで、我々のお金で我々の人間が、あるいは我々の講師が日本郵便の方に研修をすると、これを始めておりまして、今はまだ、もちろん道半ばでございますが、徐々に効果が上がってきていると考えております。例えば大阪ですと、昨年度、延べで7,000人ぐらいこの研修をやっております。今年は3倍ぐらいやろうということで日本郵便側とも話して、正に御指摘のとおり、私としてはちょっと始めるのが遅かったなと反省しております。

○米澤代表執行役副社長

貯金の残高についてでございますけれども、これは幾つかの要因があって、一つではないと思います。もちろん外的な、我々を規制している大きな要件として限度額があるということは申すまでもないところだと思います。ただ、そのほかのところについても我々で努力が足りないところはないのかと言われると、それはそうではないと思います。この預金の中で、例えば給与の口座、これは自動的にといたしますか、給与振込みの口座があれば、経済の拡大に応じてだんだん増えてくる。ところが、我々はやはりこれまで法人に対して貸出しとかがなくて法人取引が弱いという側面がありましたので、給与口座が非常に少ないということ、これが大きな劣後する点であろうかと思っております。一方で、年金については比較的シェアが高いのですけれども、それを更に拡大するといった努力はしていかなければいけないかと思っております。

ただ、全体として言いますと、限度額であるとか、低金利であるとか、そういった外的な要因もまた否定できないということだと思います。

○井澤代表執行役社長

もう一つ付け加えさせていただきますと、支払金利です。大昔は郵便局の支払金利は高かったのです。今はメガ3行とほぼ並んでおります。したがって、他行は支払金利が今でも少し高いというところがございますが、我々は、やはりその制度にいませんと批判もお受けすると思っておりますので、そこの辺も少し理由があるかと思っております。

非常に複合的でございます、今、米澤が申しただけではなくて、まだまだあると思います。それから、もちろん我々の力不足であるとか、やはり郵便局というのは基本的には待ちの営業なのですが、最近、他行は非常に攻めの営業が激しくなりましたので、その影響もあるのかなと思っております。

○米澤委員長代理

郵便局も入れますと、店舗数に関しては圧倒的に優位に立つはずなので、色々な規制があるにしても、預金が減っていくとか、投資信託も増えてはいるのですけれども、他行と比べると、A行は分からないところがあるのですが、投資信託の手数料も決して高くないので、もっと店舗数の、いわゆる規模みたいなところで稼いでもいいのかなという感じがしますが、その辺はどのように理解したらいいのでしょうかということです。

一つは、今ちょっと説明していただいて、色々な意味でホールディングスだって販売と実際の運用が分かれていますね。直営店はもちろんございますけれども、そのところが少し組織的にネガティブになっているのか、仮に垂直統合したようなところに比べると少し効率が下がるのかどうかということです。そういうところがもしあるとすれば、どのように解決していったらいいのか。もっと具体的に見ますと、投資信託なども地方の店舗は証券会社が少ないようなところもあるはずなので、もっと頑張ってもいいような感じがするのですけれども、そういうところが余り見えてこないというのは、店舗の数ではなくて、中に少し問題点があるのかなというところ、これに関して何かもし参考になるようなことがあったらお教えいただきたいということです。

○井澤代表執行役社長

まずは営業に関しまして、日本郵便の社長と私と毎月1回、営業に関してだけで議論しております。その中には、貯金の問題と投資の問題がございます。正に御指摘のとおり、投資につきましては、今年度から今までとは違った形でより力を入れていこうと。世の中の流れが貯金からほかの金融資産というのはございますけれども、ここで今まで以上の手を打っていこうと。

現状は、直営店233店は全部投資信託をやっております。郵便局は約1,400店しかやっておりません。これはライセンスの問題もありますし、色々な問題がありますが、その辺を、今、正に日本郵便の高橋社長と議論しているところでございます。直営店に関しましては、投資信託の営業は極端に言うところから来年から倍増のような意味で、誤解を与えるといけません、倍増するぐらいの力を入れていこうと考えております。

それから、商品も数か月前にラインナップを増やしましたし、郵便局で本当に売るには郵便局で売りやすい商品、合う商品をもうちょっと作らなくてはいけないかと思っております。やはり難しい商品はネットで、易しい商品は対面でという形を、もうちょっとクリアに出していきたいなと思っております。

○清原委員

井澤社長が2009年から色々取組を強化されて、実は非常に難しい「普通の会社化」というところを推進されてきた経過が良く分かって、大変参考になりました。

幾つかその経過を踏まえて質問させていただきますが、5ページで、正に「運用手段を多様化」することで厳しい経済環境の中で収益を上げるということで工夫されて、この「運用手段を多様化」していくということは、正に人材が問われてくると思うのです。先ほども、極めて人材育成には力を入れてこられたと。特に幅広い研修の取組を通して、全体としての社員の方の質的向上を図られてきたということは分かったのですが、この「運用手段を多様化する人材」という場合は、特別な専門性を必要とする社員が必要だということだと思うのです。特にこのような重点的に取り組まれる社員を育成にするに当たりましての、この間の力点の置かれ方についてお聞かせください。

もう一つ関連して質問いたしますが、「社外採用」も増やされたということなのですが、この運用に係る社員は、プロパーの社員なのか、あるいは社外の方なのか伺えれば幸いです。

その関連で、先ほど井澤社長自ら、「特に直営店の店長には全員2度は会った」というお話をされました。先ほど、三村委員も質問されたのですが、直営店と郵便局との連携というのは本当に極めて重要だと思うのです。社長自らが直営店の店長に会われるほど、やはりしっかりとした会社の理念の浸透を図られてきたと思うのですが、では、店長は、各直営店の社員と同じように井澤社長の良い意味での模倣をされて社員教育に力を入れていると思うのですが、その動きについて感じているものがあればお聞かせください。

併せて、郵便局員にゆうちょ銀行が研修を始められたということで、これは私は効果が現れていると思うのが、具体的に市民の皆様からも聞こえてくるのです。例えば、NISAということについて、今年、特に各銀行が力を入れていますけれども、市民の皆さんも、ゆうちょ銀行からもNISAの話聞いたというのです。普通の銀行なのですから当たり前のことかもしれないのですが、市民の皆さんの感覚というのは、投資信託等についてゆうちょ銀行も本気でされているということは研修の表れだと思うのです。ですから、井澤社長の人材育成への思いがほかの幹部にも浸透されているかどうか、お聞かせいただければと思います。

最後ですけれども、三鷹市でも公共料金あるいは税金等を郵便局でも受け入れていただいています。細かいことで恐縮なのですが、銀行でも税金は納められますし、郵便局でも納められます。あるいは通信販売で言えば、払込みの用紙でも今は郵便局でも納められる形式と同じ紙でコンビニエンスストアでも納められるようになっていきます。ところが、この手数料というのは微妙に違いまして、相対的にはゆうちょ銀行は手数料を抑制されていると思います。少なくともコンビニエンスストアさんの手数料に比べれば。税金に関しても言えば、やはり同じ金額の税金であるならば、ゆうちょ銀行で払い込んでいただく

手数料と、言いにくいのですけれども、コンビニエンスストアで払い込んでいただく手数料であれば、相対的にはゆうちょ銀行の方が安いと思います。

私たちもBPRに努めているわけですから、できれば確実な口座引落としとか、あるいは郵便局での払込みとか、なるべく手数料の安いところでお支払いいただくのが私たち自治体としてもありがたい。ですから、営業の観点から申し上げますと、法人さんで給与をゆうちょ銀行でという営業であれば、今まで弱かったとおっしゃったのですけれども、色々な意味での手数料、役務の方で、決して単価は上げずに、しかし、件数を増やすというような方向性で利便性を高めていただければ、納める方の便利と、手数料を払う側のコスト感覚にかないます。

ということで、ぜひそのような方向性で、法人営業とか自治体の営業というところについて展望があれば教えていただければと思います。

○井澤代表執行役社長

最初に運用についてですけれども、私どもの運用は、まずリスクマネジメントをいかにやりながら運用していくかということで、大きく分けて二つの部隊がございます。一つは運用そのものの部隊でございます。もう一つはALM委員会という委員会を作りまして、これは米澤副社長がトップなのですけれども、ここでリスクを徹底的に洗います。この中にはもちろん審査部、調査部、リスク管理部、各部長その他が入っております、ここで案件をそれぞれ吟味して、それである金額以上は社長決裁ということになっています。

その運用の部隊ですけれども、これはバックを入れて約170名おります。金融工学のエキスパートも5人おります。そして、これは国債なども混ぜてですが、トップの人間と部長6人中4名は外部から転籍した人間でございます。その下にも出向とか転籍で、かなりの外部のエキスパートの人間が入っております。ALM委員会の方は、これがトップですが、審査部長とか調査部長も外部の人間でございます。リスク管理部長はずっとプロパーでやってきた人間でございます。ですから、非常にうまい具合にミックスして、運用部隊がやるものとALM委員会の関係、これが非常にリスク管理上重要だと思っております。ここで、私は今、非常にうまくいっているなと思っております。

2番目の直営店の店長との対話の問題ですが、今年は三つ命題を与えまして、全員が三つについて話しました。一つは、日本郵便との一体的な営業を具体的にどうやっているのかと、それがうまくいっているのかどうか、それに答えなさいと。もう一つは、お客様満足度ナンバーワンを私は目指しているのですけれども、お客様満足度ナンバーワンを目指すためにあなたは何をしていますのですかと。3番目は、攻めの営業のために具体的に何をやっているのかと、具体的に5分間で話なさいと。5分間話して、5分間ぐらい私と1対1で対話す

るという形で、要は一番最初に日本郵便との関係を、もう既に実際にしていますけれども、本当に実践しているのかと。していないところとしているところと、うまくいっているところとうまくいっていないところのばらつきがございませう。こういう形で実際に現場で日本郵便との関係をより緊密にしていこうと考へております。

○田中執行役副社長

最後の料金の関係でございませう。

まず、日ごろ三鷹市さまには、御利用いただきましてありがとうございます。

きょうは総務省の方もいらっしゃいますので、制度としては、いわゆる銀行系の公金の収納とコンビニのやり方は根拠が違ふということと、もう一つ、私どもの料金は、今言っていたように、関西弁で言えば勉強させていただいている料金でやらせていただいております。ただ、そのことが一般利用者の方には料金は利用者負担ではなくて、市が御負担をされるということなので、勉強させていただいていることが評価されていないなと思っておりますけれども、いずれにいたしましても地方公共団体との関係は非常に大事でございませうので、引き続きこれからもよく勉強させていただきたいと思っております。よろしくお願ひいたします。

○増田委員長

先ほど、システムのお話があつて、それで要員をうんと増やしまして、ベンダー任せだった丸投げだったものを内製化もできるぐらいにその能力を高めて、大分その部分のコストが削減をされておりますので、この取組はとてものいいことでありませうし、これからも独自の様々なシステム、利便性の向上のためのものを創意工夫でやっていっていただきたいと思つたのですが、一方で、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険、郵便、広い意味での郵政グループ全体としてのシステムの構築、トータルとしての利便性の向上というのは大事だと思つたので、ゆうちょ銀行としてのシステムの部隊と同時に、郵政グループ全体でシステムの人たちをきちんと確保した上で、上手に全体で使うというのでしょうか、それぞれがうまく融通し合つて、それでシステム全体を向上させていくということが重要ではないかと思つた。

特にこうしたシステムをどう構築するかというのは将来にすごく効いてくる話でしょうし、これは一方で、特に地方公共団体などもそうですし、システムについてどうしてもベンダー任せになっているところは多くて、経費が非常に掛かっている。それから、すぐに変えたいと思つても、独自で部隊を持っていないのでその評価もうまくできなくて、それで時間がかかる。ですから、そこを改善されるというのは非常に良いことだと思つたのですが、ぜひ郵政グループ全体として、うまくこのシステム要員を全体としても活用するような視点もお

持ちいただきつつ、このシステムの向上に努めていただきたいと思います。

ほかの委員からも色々御指摘がありました。営業努力もあったと思いますが、預貯金が一応ぎりぎり下げ止まったような形になりますけれども、先ほど分析されましたとおり、他行と同じような負担があるのですが、どうしても業務範囲の関係で制約があるがゆえに、収益を上げられる部分が少し限定されています。ポートフォリオ別の収益の構造を見ると、まだまだ改善点がこういった分析によって明らかになってくると思いますので、ぜひこれからの収益構造の改善に向けて全社で努力していただきたいと思います。

こちらからの質問は以上でございますが、最後に何か社長の方からございますか。

○井澤代表執行役社長

我々も引き続き頑張りますので、よろしく願いいたします。

○増田委員長

どうもありがとうございました。

それでは、以上で質疑を終えたいと思います。

ゆうちょ銀行の皆様方はここで御退席となります。どうもありがとうございました。

(ゆうちょ銀行退室)

(かんぽ生命保険入室)

○増田委員長

それでは、続きまして、かんぽ生命保険からの御説明を聴取いたしたいと思います。

かんぽ生命保険の石井代表執行役社長から「民営化推進に向けた取組」について御説明をお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。大変恐縮でございますが、一応、全体で30分程度で御説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○石井代表執行役社長

冒頭、私から、御心配をお掛けしました保険金支払に関しまして、後ほど御説明させていただきますけれども、方向性がしっかり決まりまして、実際に効果が目に見えて出てきております。これはしっかりPDCAを回して取り組んでいけば、業界でもベストプラクティスに近い形に持っていける道筋が付いたと考えております。

また、おかげ様で、これとリンクしておりました学資保険の方も認可が取れまして、これは予想以上に今売れております。ただ、その反動で従来の収益を支えてきております終身保険、養老保険、あと、特約を附帯した商品への取

組が少し下火になりましたので、来年に向けてユニバーサルサービスの基本をしっかりと日本郵便とも共有をして、本来の収益が上がる商品もしっかり進めていきたい。

システムの方も、10本近くあった色々なシステムのリリースが順次進んでおります。基幹システムにつきましては、今、2017年1月リリースということで取り組んでおりまして、それなりの道筋がついてきておりますので、今後ともしっかりとやっていきたいと思っております。

資料に沿いまして、千田常務の方から説明をさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。

○千田常務執行役

それでは、資料に沿いまして御説明をさせていただければと思っております。

1ページ目、目次がございますが、1番目が「当社の目指す方向性」の基本的な考え方、2番目が「民営化後の実績と利便性向上のための取組」、3番目が、先ほど石井社長から申し上げました「ユニバーサルサービス維持のための取組」、4番目がこれからの「経営課題への対応」となっております。

それでは、3ページ目の「当社の目指す方向性」を御覧いただければと思っております。これは、かんぽ生命保険の中期経営計画に記載されているもの、そのものをここに掲げております。はじめに、上の段に「ビジネスモデル」と書いておりますけれども、我々のお客様は今、減少しているとはいえ、この保有契約4,000万件、被保険者3,000万人という、このような顧客を持っている生命保険会社はかんぽ生命保険だけということがございます。ここをしっかりとキープしながら更に拡大をしていく。特にかんぽ生命保険は女性中高年層がお客様としては一番我々のことを信頼して選んでいただいている層ということになりますので、ここを大切にしていこうと。

それから、チャンネルの方でございますが、これも「日本郵便と一体で」と書いておりますが、我々の営業の9割は郵便局ということがございますので、郵便局なしにはかんぽ生命保険はあり得ないということで、製販分離のビジネスモデルを追求していく。

商品の方も、学資保険の話もありますが、既存商品から見直しをして、段階的に死亡保障、医療保障というようなことをしていきたいということがございます。これを通じまして、簡易・迅速・正確なローコストオペレーションで差別化を図っていく。

下に「プラットフォーム」と書いておりますが、我々のビジネスの基本はコンプライアンス、募集品質の確保、これは絶対に欠かせないものとして土台として置いております。

続きまして、下の段の「戦略目標」でございますが、3本柱の一つは健全な

経営基盤、これから上場していく態勢の整備。それから、引受けから支払いまでの簡易・迅速・正確な態勢。それから、営業でございますが、かんぽ生命保険は2016年度には100周年を迎えますが、そのときには新契約500億円。500億円を達成すれば、右の方に書いていますが、成長軌道への転換ができる、保有契約の減少を止めて成長軌道に転換して企業価値の向上を目指す、このようなことを我々の基本的な考え方としております。

それでは、民営化後の取組で5ページ目を御覧いただければと思いますが、横軸に年限、縦に種類を書いております、上から商品、サービス、システムを含めての事務周りという構成にしております。それぞれについては6ページ目にありますけれども、簡単に、商品は、法人向け商品の受託販売開始、「かんぽ生命 入院特約その日から」の発売、普通養老保険の加入年齢の引下げ、それから、ちょっと間が空きましたけれども、学資保険の「はじめのかんぽ」、アフラックからのがん保険の受託販売、終身保険の加入年齢の引下げというものに取り組んでおりますし、その下の枠外に「引受範囲拡大」と書いております。我々は、病気になっているお客様は原則入れなかったのですけれども、引受範囲の拡大ということで、病気を持っていても一定の方に入らせていただけるような形にしております。

サービスの所は、中心はキャッシュレスと書いております。収納代行、デビット・クレジット、送金扱い、その下に指定代理請求制度、心のこもったサービスということを書いております。

「キャッシュレス化の推進」ということでは、これまで保険料につきましては集金、保険金については現金が中心となっていてやっていたわけでございますけれども、様々な課題、当然事務の煩雑さということもありますが、犯罪が起きてきたということもありません、キャッシュレスの強化にしっかり取り組むことが大きな課題でございました。キャッシュレスの状況でございますが、保険料は、多くが口座からの払込みとなってきております。それから、保険金につきましても、改善をしっかりと図っていったということもあります、こちらにも、同様に、口座への振込みが多くなってきております。

システムの関係でございますが、デビット・クレジットの取扱いというものは、このモバイル決済端末という形で収納していくとしております。あとは新契約システム、支払業務システム、これが今までは紙ベースでしたけれども、イメージワークフローということでイメージ化、データ化して審査する仕掛けをしております。営業の部分では、タブレット型携帯端末ということで、紙で説明するのではなくて、iPad方式の端末で説明をする形に変わってきております。

6ページ目がその商品の関係でございます。先ほど申し上げました法人向け

商品の受託販売ですが、我々は限度額1,000万円というものがございまして、特に直営店の法人向けというものになりますと、企業経営者の大型保障ニーズというものに我々だけの商品では応え切れないということもありまして、法人向けの定期保険につきましては受託という形で8社から受託させていただいて、販売をしてきたということございまして、新契約月額保険料は、順調に伸ばしてきております。

次に入院特約の見直しでございますが、先ほど申し上げました「かんぽ生命入院特約 その日から」ということで、これまでは入院しても4日間の免責期間がございましたけれど、入院したその日から我々で入院保険金をお支払いすることができる、そういう特約をお認めいただいて、それを販売してきたということございまして、これも堅調に基本契約の伸びに合わせまして伸ばしている状況でございます。

次に学資保険の改定でございます。7ページ目の一番左端に222万件ということで、昔は本当に学資保険、他社も含めて相当なマーケットボリュームがございましたけれども、金利の低下ということを受けまして、どんどんマーケット自体がシュリンクしてきた中で、学資保険をお認めいただきまして、一番右端はまだ中間期でございますが、53万件ということで、かんぽ生命保険だけで37万件ですので、1年を通してということになりますと、かんぽ生命保険だけで50万件を超えていくことを予想しております。これは、かんぽ生命保険が伸びているということよりも、マーケットがシュリンクしていたのが回復してきているというふうに捉え、子育て支援という形で我々としては考えているところでございます。

6ページに戻りまして、最後に、アフラックからのがん保険の受託販売等の状況でございます。郵便局でもがん保険を販売しておりますが、7月22日から新規にかんぽ生命保険の直営店でもがん保険を販売いたしました。当初は若干苦戦をしていたのですが、かなり売れるようになってまいりました。アフラックから新しい商品を出していただいたということもありますし、法人のお客様にしっかり売っていく手法も確立してきたということで、このような状況になってきております。もう一点、アフラックからは、郵便局に対するかんぽ生命直営店による指導研修というものも受託しておりますが、こちらも、四半期毎ということで、順調に実施してきているということございまして。

8ページが「運用手段の多様化」ということございまして、ここに書いておりますような信託受益権でありますとかシンジケートローン、デリバティブ、貸出債権、そのようなものをやらせていただくということで、まだ大々的にやれているということではないのですが、収益機会を拡大している状況でございます。

9 ページで、支払業務の今の状況について御説明をしております。支払審査工程、9 ページ目に上と下の段でございますけれども、システム導入前は、元々紙ベースで審査をしているということで、どうしても見落としとかが出てくるということでございました。それを右の方で「事後検証」と書いておりますが、紙ベースで審査した後、かなり日数、3 か月、4 か月たちながら、その間にイメージ化をしたりして点検し、最終的に支払漏れがないように、また、請求案内ができるようにしていたというのがこれまでだったわけですが、下の方にありますように、システム導入後は、初めからイメージ化をしっかりと、機械判定により査定をしていくということで、そういう意味では、見落としのような凡ミスみたいなものはほぼゼロに近づいているところですし、事後検証はその直後にいたしますので、そのような観点からも請求案内漏れというものがほぼゼロになってきた。しかし、結局、人の目で見るところは残りますので、査定の部分の品質を上げていくところがこれからの課題ということでございます。実際の支払漏れの発生状況でございますが、システムの見直し、工程の見直しなどに取り組んだ結果、ほぼ業界水準に近づき、ベストプラクティスを目指していくところに来たと考えております。

それから、我々の契約は満期保険金というものを支払っていくというのがとても大きな仕事になっておりますけれども、それを御請求いただけないがためにお支払いできていない長期未払いのご契約が約2,300億円ございました。この長期未払いについては、ステータス管理をするということで、我々としてはちゃんとマネジメントができるようになってきました。また、長期未払いを新規に発生させない施策でありますけれども、アウトバウンドコールとか事前請求というものをしっかりとやっております。さらに、お客様の住所が不明な契約というのが結構ありまして、これが一番我々としては大変なところでございますが、これをしっかりと住所の調査をしながら、データベース自体を改善させることにより、新規に長期未払いを発生させないための取り組みをやってきております。既に長期未払いになっているものにつきましては、訪問活動、アウトバウンドコール、案内状などにより、お客様に対して保険金のご請求をご案内してきました。更に、抜本的取り組みなのですけれども、そもそも請求なく着金できるように、お客様から教えていただいた口座番号を登録しておき、満期が来たらその口座に振り込みますと、そのようなことを事前にお客様から御承認をいただいております。満期になって逐次ご請求をいただかなくてもその口座に着金できますので長期未払いになりようがないという取り組みをしております。この口座登録は、新規契約時点の登録からスタートして、今、お客様の既存の契約についても登録のお勧めをしているということでございます。

10ページが「新契約・保有契約の推移」でございますが、左側が、営業とい
いますか新契約の件数でございます。1992年には956万件という営業ができてい
たのが、どんどん低金利の影響もありまして下がってきまして、2007年の民営
化の時期がボトムでした。その後、徐々に営業は回復しつつあります。その結
果、保有契約件数、右の方でございますが、我々は満期というものがあります
ので、満期を迎えて契約がなくなっていくのと営業との勝負という形ですが、
どうしても満期の件数の方が多かったので、保有契約はどんどん減少しており
ますけれども、営業がどんどん伸びてきておりますので、この傾きがだんだん
緩やかになってきております。あと3年ぐらいのうちにはこれが反転をしてい
くことを我々としては目指しているということでございます。

続きまして、決算でございますけれども、11ページ、保有契約件数が一番下
にもありますが減少しておりますので、どうしても数字的にはダウンサイズを
してまいります。上の所に網掛けで保険料等収入とありますが、これが下がっ
ています。併せて、経常費用の所にあります保険金等支払金もどんどん減少し
ています。支払金も収入も減っていくということになっていくのですが、経営
的には我々としては安定的に推移をしておりまして、ここ数年の経常利益は
4,000億円、5,000億円というところをキープしておりますし、その下に当期純
利益とありますが、これが最終の利益でございますが、これも700億円、800億
円というところを我々としては押さえてきている。その下が基礎利益というこ
とで、これは生命保険会社の我々の正に一番大事な利益でございますが、ここ
も4,000億円、5,000億円というところをしっかりキープしております。ただ、
どうしても保有契約が減少しますと費差益が減少してしまうので、これを早く
食い止めるためにも保有契約の減少を食い止めて反転させることが重要でござ
います。逆に、利差益のところは逆ざやでございましたが、順ざやに解消がで
きたという状況でございます。

12ページでございますけれども、資産運用の関係でございます。こちらは国
債の比率が若干下がっている。代わりに若干なりともスプレッドの取れる地方
債、社債というところに振り向けております。ただ、我々としては基本的には
負債サイドは円金利ということでございますので、資産サイドも円金利資産を
中心としたキャッシュ・フローマッチング、ALMを基本としながら、我々として
もリスクの許容度の範囲内で金銭の信託を通じた株式や、外国証券というところ
に投資をし、収益の上昇を目指しているということでございます。ただ、それ
でも金銭の信託を御覧いただきますと1.2%というところで、各社とはまだ比
べ物にならないような低い状況でございます。

13ページがエンベディッド・バリューの状況でございます。こちらは生命保
険会社特有の企業価値を表す指標でございますが、今は3兆5,000億円という水

準まで来ておりました、こちらも順調に伸ばしてきております。この数字は金利には左右されますけれども、新契約価値を伸ばしていくことで、このEVを伸ばしていくことが重要だと考えております。また、ここには書いておりませんが、リスク管理の面でもERMについて監督官庁からも御指導いただきながら水平的レビューもやっております、かなり良い水準という評価も頂けているということでございます。

15ページでございます。我々に課せられております保険のユニバーサルサービス義務というのは、終身保険と養老保険の募集、それに関わる支払請求の受理だということを15ページに書いております。ユニバーサルサービスは終身保険、養老保険ということですが、郵便局に対してこのような提供ができるパートナーはかんぽ生命保険ということでございますし、我々としても、郵便局と一緒にやっていかなければいけないということで、ユニバーサルサービスを提供していくという観点から、我々としては郵便局とかんぽ生命保険の一体的な運営というものがとても大事だと考えております。

16ページに、先ほど石井社長が申し上げましたが、学資保険が売れている反面、終身保険、養老保険が落ちているという状況を示しております。前年同期比では、学資保険が369.3%と伸びているのに対して、終身保険、養老保険が8割という状況でございます。これを早く回復していく、これがユニバーサルサービスの観点ではもちろんでございますが、両社の収益源、経営の安定につながりますので、この趣旨も明確にフロントラインにも見せながら、この回復を早く達成していきたいと考えております。

最後は課題でございます。18ページを御覧いただきますと、先ほどから何度も申し上げておりますように、我々の一番の課題は、保有契約の底打ち・反転ということでございます。我々の中期経営計画の目標であります2016年度には新契約月額保険料を500億円に持っていくことによりまして、右側のシナリオで保有契約件数について2017年度ぐらいを底にしながらか反転していくということをしていきたい。それによりまして、下のところにありますが、我々の収入、費差益の増加、そして手数料の増加、つまりこれは日本郵便側が得られるメリットでございます。かんぽ生命保険と日本郵便がウィン・ウィンの中でこういうことをしていける、このためにも早期反転が必要ということでございます。

それをどうやって実現するかというのは、19ページに書いております。①は商品面でございます。我々としては、高齢者というところが強みでございますので、長生き支援というところにもつなげていきたい。加入年齢の引上げとか様々なことを考えていきたいと思っております。それから、②のところにも書いてありますが、我々のお客様を大事にするという意味で、満期代替というものをしっかりやっていく仕掛け、仕組みづくりや、既契約者訪問を行って

いく。それから、③、④というのもとても重要な取組でございまして、郵便局の人を増やし育てるということでございます。今、商品面だけではなくて、やはり我々の営業力というものを、しっかり幅も品質も高めていくということが大きな課題になっております。我々は2万人体制と呼んでおりますが、涉外社員が減少しているのを食い止めて、それを増やしていくということと、その人たちをしっかりと育てるということをしていきたい。特にこれからの伸びしろがある中堅実績層に対する研修に力を入れているということでございます。

20ページが引受けから支払いまでの態勢ということで、ICTの積極活用ということを書いております。先ほどiPad方式で営業をやっていると申し上げましたが、さらに進めて、申込書等のペーパーレス化、さらには、画面の中でタッチをしたりしながらやっていくような方式、それから、新モバイル決済端末、先ほど口座登録をしていただくと申し上げましたが、登録に紙を用いるのではなく、決済端末に読み込ませることで登録ができるような仕掛けでございまして。さらに、イメージワークフローという世界の中で、高度査定業務とか本社とサービスセンターの組織統合と書いておりますが、品質を更に高めていくために、例えば、このような難しいものについてはばらつきをなくすために集約して処理をしていくとか、センターと本社を組織統合しながらばらつきをなくし、スピードと企画力と品質を上げていくという取組もしております。システムの関係、2017年の基幹システムの更改に併せて業界水準トップクラスまで持っていくとしておりますし、右の方に書いております情報セキュリティの管理、こちらにも様々な問題も起こっておりますので、そのようなことが起こらないような取組を今行っているということでございます。

21ページ目がコンプライアンスでございまして。こちらにも我々としてのプラットフォームという位置付けになってございまして、日本郵便と連携をしながら、犯罪が起こったときの調査、犯罪が起こらないようにするための様々な施策に今取り組んでおりますし、キャッシュレスということで元を断つといいますか、現金に触らせないということに今、取り組んでいます。もう一点が募集品質でございましてけれども、こちらにも我々にとってはとても重要なプラットフォームということで、お客様の名前をかたって契約を作ってしまうような、そういうものも完全に撲滅はできておりませんので、そういうことが起こらないようにするための、特にデータを使いながらの予防対策にも我々としては取り組んでいるということでございます。そういうこともありまして、犯罪、不適正募集は減少基調となっております。

最後が22ページ目でございます。「規制バランス」と書いておりますが、これも御案内のとおり、かんぽ生命保険は他の民間の生保に比べますと規制が強いという状況でございます。我々としては、上場というものをしっかり達成し

ながら、早く同じレベルの規制の中で、マーケットの中で競争して成長している会社を目指していきたいと考えているところでございます。

説明は以上でございます。

○増田委員長

どうもありがとうございました。

それでは、ただ今の御説明に対して委員の皆様方から御質問等がございましたら、どうぞお願いいたします。

○老川委員

学資保険が非常に好評で成績を伸ばしておられるというのは大変心強い話だなと思うのですが、他方で従来の終身なり養老が減っているということで、恐らく一般の人たちの現在のニーズというのは、やはり傷病保険といいますか、いわゆる第三分野、そういうところに、これだけ長寿社会化している中で、そちらにかなり需要が移っているのではないかという気がするのです。

そういう意味からすると、今、かんぽ生命保険は他の保険会社の受託もしておられるのですけれども、これで上場して完全民営化になれば色々なことができるのですが、現在の状況の中で学資保険がそうであったように、既存の延長線上の何かやれるような仕事があるのか、あるいはお考えになっておられるのか、その点をお聞かせいただきたいと思います。

○石井代表執行役社長

商品につきましては、現在、基幹システムの改定をやっておりまして、2017年1月にリリースできる予定となっております。今後、既存のシステム開発を凍結しなければいけませんので、新たな商品開発が難しい状況になります。老川委員がおっしゃったとおり医療保障の特約のところにお客様のニーズが向っており、その重要性は良く認識しているところでございます。

この間にやれることはないのかということでもありますけれども、やはりかんぽ生命保険の場合は毎年300万件近い満期がございます。そのうちの100万件程度は更改できています。あとの200万件程度がなくなっていると。ここの歩止まりを高めたいということと、やはりこれから訪問活動を1,700万件、3年かけて渉外社員が1人1日2件ずつぐらいやると全件訪問できますので、訪問してお客様とのコミュニケーションをとって上げていくということとか、もう一つは、加入年齢を引き上げたいと思っております。これで高齢者の方でも入っていただける。2020年、2025年で団塊の世代が皆70歳、75歳、このマーケットはまだまだ大きく広がります。それと、国の医療保障制度もシュリンクしていく傾向がありますので、高齢者へ向けたしっかりとしたサービスを、保険商品以外にも、コミュニケーションのとり方とか、かんぽ生命保険が一番親切で丁寧だということを、コールセンターも含めて高齢者向けのアクセス、グリップ力を高

めていきたいということで考えております。

○三村委員

未払い、支払漏れについて相当に改善されたということについては評価したいと思います。これからもよろしく願いいたします。

それから、一つ質問なのですが、老川委員の質問と基本的に私も重なっております。今お話しのように、長期的トレンドからすると、どちらかというと第三分野的なものが増えていく、これは分かるのですが、ちょっと今回、2013年、2014年を比較しますと終身保険と養老保険の落込みが少し大き過ぎる。やはり店頭とか現場の影響とかが何かあったのかなという感じが致します。

それで、今、社長がおっしゃったとおりの方向性で私はいいと思うのですが、私も学資保険のコマーシャルを拝見しましたし、やはりインパクトがあったと思うのですが、養老保険に関して、先ほどターゲットは女性と高齢者と。女性というところが少し弱いのではないかなと。高齢者に対しては、加入年齢引上げとか色々要素はあると思うのですが、女性に向けては、もっと説明性を高めるとか、商品の表現力を上げるとか、あるいは店頭でそういったものを見せていくかというところにもう少し工夫があってもいいのではないか。今の女性の方たちのニーズからしますと、若い方を含めて30代、40代の皆さんからしても結構良い商品ではないかという感じが致しますので、その辺りをもう少し工夫していただければと思います。

○石井代表執行役社長

ありがとうございます。

おかげさまで学資保険がこれだけ売れていまして、その訳はやはり20代、30代の若い世代の契約者が女性の方中心ですごく増えているのです。4割5割ぐらいのウェイトを占めていますので、ここが将来の我々のポテンシャルなマーケットになりますので、女性向けの商品自体、女性専用商品というのを開発していない会社はないのですけれども、それなりに人気はあるのですが、主力にはなり得ないので、やはりトータルで良い商品を提供していくということは考えたいと思います。今、学資保険のおかげで将来向けのマーケットが確保できたということで、ここへ向けて将来しっかりとしたサービスを提供していくことを考えてまいりたいと思います。ありがとうございます。

○増田委員長

よろしいですか。

それでは、米澤委員長代理、お願いします。

○米澤委員長代理

一点だけ確認と、二つほど全体として質問させていただきたいと思います。

一つは、10ページで新契約、保有契約の推移を説明していただきました。新契約に関しましては順調に上がっていると伺いましたが、後日でよろしいですし、今、アバウトでも結構なのですが、他社との比較でどうなっているのか。ゆうちょ銀行の場合の預金量の話は先ほど聞いて、前からも伺っているのですが、底止まって上がってきているけれども、他行のメガバンクなどの方がもっと上がっているという話も聞いています。

他方、保険では、私は大分前に或る生命保険会社の会長に、新規というのは本当に少子高齢化と同じように増えないのだというグラフを見せてもらいました、びっくりしたのです。かんぽ生命保険は新規契約の方は増えていますが、全体として新規の部分とストックの部分了他社と比べてどうなのか、アバウトでよろしいのですけれども、もし情報があったら教えてくださいということです。

もう一点ですが、これは直接の質問ではないのかもしれませんが、郵政グループ全体としてアセットマネジメントの会社みたいなものをホールディングスの下にぶら下げるようなニーズというのは、例えばかんぽ生命保険からは出てきませんか。要するに、国債などで非常に運用難になっているということで、色々なものに出ていっていらっしゃるのですけれども、他社の生命保険であるとかというのは、みんなアセットマネジメントの子会社みたいなものを持っているのですが、そういうニーズが全くないのか。片や銀行もあるわけですので、これは皆さん方に聞いても、皆さんからのニーズでいいのですけれども、そういうものが内輪であるといいなど。内輪といってもホールディングスの下にぶら下げれば、アームズ・レングスでそんな変なことはできないわけですが、とは言いながら、やはり人材の育成とかという付加的な面もありますので、そういうニーズがないのかどうか。作っても不思議はないかと思っております、その辺の感想で結構ですけれども、もしありましたら。

○南方代表執行役副社長

では、私の方から。

一点目の業界との比較で新契約の状況はどうかという御質問でございますが、生保マーケットは成熟しているといいながら、業界全体では、ここ3年、年率にして3%程度伸びております。当社についても、18ページを御覧いただきますと、細かく数字は入れてございませんが、月額保険料ベースでは2007年度が316億円、2013年度が417億円、この間、伸び率がおおよそ5%ぐらいになっておまして、そういう意味では同じような傾向になっているというのが一点目でございます。

それから、アセットマネジメントの関係でございますが、おかげ様で、先ほど千田常務から御説明申し上げましたように、運用の多様化という形でおおよ

その他の生保会社ができるような運用ができるようになってきております。ただ、不動産の投資については、私どもの体制の問題もございますし、また、日本郵政に、あるいは日本郵便に不動産を集中しているということもございまして、私どもの方で直接運用するという形にはなっていない。そういった意味で、不動産辺りについてはグループの中で役割分担しているという言い方もできますし、あと、アセットマネジメントの関係について、投資顧問辺りもどうするかというのは、グループ全体で、不動産同様少し検討していく課題だろうと思っています。

○石井代表執行役社長

運用する資産のスキームは大きければ大きいほうがいいと思うのです。ただ、やはり生保の場合、先ほど千田常務が説明させていただいたように、ALMでデュレーションのマッチングをしっかりとやりながらパフォーマンスを取っていくというところがどうしても必要になってまいりますので、その部分のALMをしっかりとやるところはどうしても主体となりますので、グループ全体で運用ファンドをまとめてというところに持っていく部分が、かんぽ生命保険の契約のポートフォリオからいいますとリスク性資産が非常に低いものですから、リスクバッファが本当にはないのです。ここは将来、ボリュームが変わって、ポートフォリオが変わってくれば運用の幅が出ますので、それはスケールメリットを追求してゆうちょ銀行、かんぽ生命保険と一緒にやるとかということも当然考えられます。ただ、他の生保会社で作っておられるアセットマネジメント会社も、自分のところの運用というよりは、やはり外の外販を狙っているのです。生保会社の運用の場合、リスク管理、ALMが主体となりますので、スケールメリットを懸けて稼いでいくというところにはなかなか行かない。ただ、利ざやはしっかりと取っていく必要があるということだと思いますので、すぐそちらへとはなかなか行きづらいところがあります。ただ、考えられないことではないと思います。

○南方代表執行役副社長

どうしてもデュレーションがゆうちょ銀行と比べましても、生保会社の場合は長いものですから、混ぜて運用といたしましても、ALMといたしましても、ゆうちょ銀行さんのALMと当社のALMと期間が全く違ってくると思っています。ポートフォリオだけではなくて、そういった面での制約もあるのかなと。

○清原委員

18ページに新契約月額保険料について、中期計画期間中に500億円に到達するということが極めて重要な目標であるということ承知しました。

19ページに、それではどうするかというときに、私は、「学資保険」とか「がん保険」を審議させていただいて、もちろん新しいメニューを作ることが有効

であるということは確認したのですが、「満期代替」というのに力を入れていただかないと、せっかく今まで契約されていた方が、そのまま契約を打ち切るということになり、これはやはり本当にもったいないなと思うのです。「満期代替」について、19ページのこの数行だとちょっと分かりにくかったので、もう少し具体的に、この間の取組で成果が上がっている事例がありましたら教えていただければと思います。

○千田常務執行役

今、清原委員の御指摘のとおり、満期代替は本当に我々としても大事で、既存のお客様を本当に大事にしていくということが、まずは基本だろうと考えています。

まず一つは、ここにも書いておりますけれども、満期が来る前にお客様に御案内をしていく。それは当然、今までは書面で行っていただけですけれども、訪問活動をさせていただいて、フォローアップ活動と我々は言うておりますけれども、満期が来ますよというところで、様々な手続でありますとか、一般的な税制の説明とか、色々なものがありますので、そういうところを御案内しながら、次につなげていっていただけるような営業に結び付けていくという活動を、今、しております。そういう意味では、満期が来てからというよりは、満期が来る前に我々としては活動をしていくということ早期にやっていくこととなります。その辺りを、ここに書いておりますけれども、「既契約者訪問活動」と書いているのはまた違うステージの話ですが、先ほど言いました口座振込みを自動的にやっていただくような活動を既契約のところへ浸透させていくということをしていながら、更に営業活動をつなげていくということを書いております。いずれにしても、満期になった時より後ではだめなので、満期の前にそういう活動をしているということでございます。

○清原委員

不祥事を防ぐためにキャッシュレスというか口座でお金の出し入れをするということも大事ですし、そのための手続等も含んで、契約終了前のお客様についても一定程度、アクセスをしていくということですね。

○石井代表執行役社長

そうです。

○清原委員

私としては、やはりお客様を大事にする、そして絶対満期でおしまいとならないようなことがないと新規契約の500億円ということに結び付かないのではないかなという感想を持ちましたので、引き続きお客様を大切に、よろしくお願ひします。

○石井代表執行役社長

ありがとうございます。

○増田委員長

人材の関係なのですが、人材育成は、新しく入る方の場合と、一方でポートフォリオを多様化していったり、新分野の、特に第三分野の新しい商品の開発ですとか多様なノウハウを求められると思うので、民間からのほかのところからの中途採用と、両方恐らくあるのだと思います。こういったトータルの意味での人材育成、人材の質の多様化、この辺りについてどういう取組と、それから今後どうされていくのか、若干御説明いただければと思います。

○千田常務執行役

19ページの人材育成と書いているところは、これはどちらかというところ郵便局の方々の人材育成ですので、どれだけしっかりと説明をして営業力を付けていけるかということでございます。

今、増田委員長から御質問のありました話は、かんぽ生命保険自身の人材の育成とか中途採用ということだと思えます。我々としては当然、新規についても総合職を含めまして採用をしっかりとやっていくことと併せまして、専門的な部分、例えば運用のところとか、システムのところとか、そのようなところにつきましては即戦力といいますか、そのような方々を求めないと新しい我々のチャレンジというのはできないと思っておりますので、各社との色々な連携もとりつつ中途採用ということもしっかりやってきたというのが今までの状況でございました。新規採用と中途採用と併せて我々の新しいチャレンジに対応しているというのが実情でございます。

○石井代表執行役社長

基本はやはり、観念的になって恐縮なのですが、一人ひとりの社員を大事にする、一人ひとりを職場でしっかり見て成長を促していくというOJTをしっかりとやりたいと思っております。

社員全員に、この人と一緒に仕事をしたら勉強になった、この人の仕事は参考になった、この人みたいになりたいというアンケートをとって、人材マイスターというのを任命したのです。今まで数十人任命したのですが、全員がその人材マイスターになれるように、ともに成長する文化を更に位置付けたというのが一つの方法であります。ただ、やはりスキルの面で足りない人材というのは育成だけでは間に合いませんし、公社時代に採用しておりませんので、この部分に人材のエアポケットがありますので、ここについては外部登用、外部からの採用を積極的に進めております。なかなかいい方は少ないのですが、徐々に入ってきてきてくれていますので。

○増田委員長

先ほどのうちよ銀行もその辺り、外部からの中途採用で増やしたいと。特にこの金融2社は上場を控えるわけですが、今正におっしゃったように公社時代に新しい戦力を入れていないので、ちょうどそこに断絶が出てきているから、そこをどう埋めていくか、成長に持っていくか、その辺りが一つの課題だと思いますので、意欲的な取組を是非お願いしたいと思います。

○石井代表執行役社長

はい。

○増田委員長

よろしゅうございますか。

それでは、かんぽ生命の意見聴取はこの程度にしたいと思います。

本日の議題は以上で終了いたしました。

ほかに委員の皆様方からはないと思いますが、事務局の方から何かございますか。

○若林事務局次長

次回の「郵政民営化委員会」は、12月25日木曜日9時30分から開催することといたします。「民営化推進に向けた取組」について、日本郵政から説明を伺いたいと考えております。

○増田委員長

以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会いたします。

この後、私から記者会見を行うこととしております。

どうも本日は御苦勞様でございました。ありがとうございました。