

## 郵政民営化委員会（第132回）議事録

日 時：平成27年4月3日（金）9：30～11：00

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、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 立林常務執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 田中代表執行役副社長

株式会社かんぽ生命保険 千田常務執行役

### ○増田委員長

おはようございます。ただ今から「郵政民営化委員会」第132回を開催いたします。

本日は清原委員が欠席でございますが、委員5名中4名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。当委員会では、これまで郵政民営化の進捗状況を確認するため、日本郵政グループ各社から様々なヒアリングを行ってまいりましたが、この度、同グループが中期経営計画を見直し、一昨日発表されましたので、この機会にその内容についてお伺いしたいと思います。

本日は、日本郵政の西室社長にお越しいただいておりますので、御挨拶を頂きました後、日本郵政グループ中期経営計画について、グループ各社から御説明を頂きたいと思っております。

よろしく願いいたします。

### ○西室代表執行役社長

今日はこういう機会を与えていただきまして、大変ありがとうございます。

私どもにとりましても、今回の改正案を発表させていただいた中期経営計画というのは極めて将来のために大事なものでございますし、特に今年度のうちに上場を目指しているという立場から言いますと、重要な年の方向付けについての発表をしたということでございます。

昨年2月に中期経営計画を出させていただいたのですが、昨年2月に出したものは急いで作ったという言い方は悪いのですが、基本的な方針は変わっていないのですが、それをしっかりと中身があるものにしてやっていこうということ考えております。

私どもとしてのラフスケッチですが、上場後のグループの姿が分かるように作り上げたということでもあります。今回がいわば基本的な計画を発表す

る、あるいは作り直す上場前の最後のチャンスになるわけですから、それについて鋭意作業を進めてきたわけであります。

これは、基本的にはこの前出した計画と変わっていないと申し上げましたけれども、その後、環境が非常に変化しており、変化した環境に対して、特に低金利の環境がずっと継続している問題や、少子高齢化の問題あるいは過疎化の問題、グループを取り巻く経営環境というのは、予想を超えた厳しいものになっている。経営環境は厳しくなっているけれども、我々としては全部見直しを行うことによって、将来の姿を書くことができたということであります。

日本郵政と金融二社の株式上場の準備につきましては、色々進めておりますけれども、上場前の会社ということでございますので、その中にはっきり書き込めることが限られているという、上場済みの会社の内容についてお話をするのと比べて、どちらかという数字ごとの表現の仕方が何となくはっきりしないようなことがあるのですが、これは実は相当時間をかけて、弁護士と相談をして、発表する資料についてはそういう点では問題がないようにしたということであります。

これから先の環境変化を踏まえて、上場準備の一環としてグループ経営の方向性を更に示すことができたと思っております。

昨年2月に出しました中期経営計画では、三つの柱立てがしてあります。一つ目は、主要三事業の収益力と経営基盤を強化すること。二つ目は、法的にも規定されているユニバーサルサービスの責務を着実に遂行できるようにすること。三つ目は、上場を見据えてグループ全体の企業価値そのものを向上させること。これは我々のやらなければいけないことということもありますけれども、世の中の方に投資をしていただいても心配されないような状況にあることを入れているということであります。

したがって、我々のグループが直面している課題の一つは、更なる収益性の追求と言っておりますけれども、これは上場して株式を保有していただくという魅力があるかないかを決定する大事な部分だと思っております。

二つ目に、その先の生産性の向上という部分が注目点として入っております。それについての回答も出さなければいけない。

後ほど説明いたしますけれども、上場企業としての企業投資、利益還元を三つ目の要素として中に入れてあります。

グループが一丸となって、これから先の方向付けをはっきりと示したということであります。

時間が限られておりますので、私からの説明はこのくらいにさせていただきますけれども、御承知のとおり、4月1日から私自身がしばらくゆうちょ銀行の社長を兼務するというのをやらざるを得ない状況に陥っております。これは、

ゆうちょ銀行の社長の後任人事がまだ決まっておりませんものですから、それをなるべく早く決める必要がある。

コーポレート・ガバナンス上、主な二つの会社の社長が同じ人だというのは極めて問題で、私自身もそういう認識をしております。この状態はできる限り早く解決しようということで、既にプレスにも発表させていただいているということでもあります。

この経営基盤を強化しながら、投資戦略、経営目標を具体的に盛り込んでございますので、それについて各部門を代表して日本郵政の谷垣専務の方からお答えし、それから、実際に経営計画そのものを取りまとめたそれぞれの部門の責任者が本日は全員そろっておりますので、それで説明させていただきたいと思えます。

これから先、是非ともよろしくお願ひしたいと思えます。

念のために紹介いたしますと、一番向こう側がゆうちょ銀行の田中副社長で、田中さんが今、副社長で、私のすぐ次が田中副社長ということなので、実は今日、重要な会議がございますので、委員会には田中副社長を残して、私は途中退席させていただきますことを御了承いただきたいと思えます。

全体取りまとめをしたのが日本郵政の谷垣専務。日本郵政の全体の取りまとめをやっているというお立場でございます。

私のすぐ隣が日本郵便の立林常務です。立林常務も今回の中期経営計画については色々な意味で全体にかかわって、色々な計画をまとめられたということでもあります。

その向こう側が、かんぽ生命保険の千田常務です。

立林常務、千田常務、田中副社長、谷垣専務のメンバーがいれば、今度の中期経営計画について分からないことはないという状況でございますので、私はこの辺で失礼させていただきます。

慌ただしいですけれども、よろしくお願ひ申し上げます。

(西室取締役兼代表執行役社長退室)

○増田委員長

ありがとうございました。

日本郵政グループ各社から大体40分ぐらいで説明を頂きまして、その後、質疑応答を行いたいと思えます。

今、西室社長の方から御紹介がございましたが、日本郵政の谷垣専務から御説明をお願いしたいと思えます。

○谷垣専務執行役

40分くらいということでございますので、4人ですから1人10分ぐらいで御説明させていただきます。

私の方からは全体のグループ中期経営計画の概要について御説明いたしますが、その前にお手元の資料の御説明をさせていただきたいと思っておりますけれども、お手元にA4の冊子とA3の説明ペーパーが5枚ございます。

実際の中期経営計画の本体はA4の冊子の方でございまして、先般の記者会見でもこちらで公表いたしました。

A3の方は、お時間のない方等のために便宜上分かりやすく作ったものでございます。

A4のペーパーを1枚めくっていただきますと、1ページに目次が書いてございます。2部構成になってございまして「第I章 グループ経営戦略」と「第II章 セグメント別アクションプラン」と書いてございまして、第I章を簡単に御説明した後、第II章各論を各社から御説明させていただきたいと思っております。

その前に、A3のペーパーで全体像だけ簡単に御紹介いたします。A3のペーパーの1ページ目を御覧いただきたいと思います。A3のペーパーは5枚構成になってございますが、最初のページが昨年2月26日に発表いたしました中期経営計画、2014年度、2015年度、2016年度の中期経営計画についての1年間の振り返りでございます。

ここに書きましたのは、今回は2015年度、2016年度、2017年度というふうに1年間ローリングを行っているわけでございますけれども、基本的にこの中期経営計画の骨格、思想は変えないということも併せてお示しをするものでございます。

前回中期経営計画では中期的なグループ経営方針として「主要三事業の収益力と経営基盤を強化」「ユニバーサルサービスの責務を遂行」「上場を見据えグループ企業価値を向上」という三つの柱で前回中期経営計画はお示しをしたわけございまして、そのうちの一点目の収益力、経営基盤の強化の内容として下に大きな絵が描いてございます。トータル生活サポート企業としてお客様の生活をずっと支援し続けるというコンセプトをもって「郵便・物流事業」、「銀行業」、「生命保険業」、「提携金融サービス」、「物販事業」、「不動産事業」という六つの分野をしっかりと強化をしてまいりたいというのが前回中期経営計画のコンセプトでございました。

ここに、この1年間ではございますが、進捗状況のうち目立つものを書いているところでございます。

例えば、ユニバーサルサービスのところでございますと、郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスを着実に遂行してまいりましたし、グループの企業価値のところでは新たな人事・給与制度を導入する、あるいは劣化対策緊急工事の実施、IR態勢を整備するというをやってまいりました。

下の6分野のトータル生活サポート企業のところでも、お時間の関係で内容

については省略いたしますが、それぞれの新商品の開発あるいは施策の実施を行ってきたところでございます。

1枚めくっていただきまして、今回それを踏まえまして中期経営計画のローリングを行うわけでございますけれども、先ほど社長からもローリングの趣旨について触れておりましたが、外部環境、内部環境ともにこの1年間で大きく変わりましたということが、一番の大きな原因でございます。

「外部環境」のところは御案内のとおり、10年物の国債の金利が0.3%まで落ちるといった超低金利環境が継続をし、これは当社の経営状況に大きな影響を与えています。景気は緩やかな回復基調が継続してございますけれども、eコマース市場の拡大でございますとか、雇用情勢も改善をしております、そのことがかえって当社の人材確保の困難化につながっているというところもございます。

その中で、右の「内部環境」でございますが、この1年間、西室体制の下で、主に大きなことを三点やってまいりました。

一点目が、昨年12月26日に発表いたしました、株式上場スキームの策定、発表でございます。3社同時上場を目指すということでございまして、これに向けて大きな目標を示したものでございます。

二つ目が、9月29日に発表いたしました、グループ内の資本の再構成でございまして、ゆうちょ銀行の自社株買いで得た資金で、日本郵便の増資と整理資源のオフバランス化を行いました。

三つ目が、事業領域の拡大あるいは子会社戦略と他企業提携でございます。代表的なものが2月18日に発表いたしました、オーストラリアのトール社の買収の合意でございますが、それ以外にも、御覧のとおり、アフラック社のがん保険の取扱いの拡大でございますとか、ファミリーマートと提携して、ゆうちょ銀行のATMをファミリーマート店舗へ設置する等の色々な事業領域の拡大をやってまいりました。

こういう中で前回初めて作った中期経営計画でございますけれども、改めてこういう環境変化を踏まえて、当社の目標とすべき計画あるいは数値みたいなものをきちんと内外にお示しをする必要があるのではないかとということで、今回のローリングを行ったわけでございます。

ローリングを行うに際して、改めて我々が再認識をしておかなければいけない三つの課題を御覧のとおり挙げてございます。

一つが、言うまでもなく収益性が弱い状態ではユニバーサルサービス等も行えませんので、更なる収益性を追求して、トータル生活サポートサービスを充実させていくということでございます。

主要三事業の収益力の強化をはじめ、ネットワークのポテンシャルを最大限

活用して、グループ全体の事業領域も拡大をし、シナジーを最大限発揮していくというものでございます。

二つ目が、言うまでもなく、生産性もきっちり向上をしていかなければならないということでございまして、その方法として労働力の管理でございまして、IT技術による業務の効率化、仕事のやり方の見直しということをやりたい。

三つ目が、上場企業としての企業統治と利益還元でございまして、ガバナンスの方は、言うまでもなく大変重要でございまして、IR機能の整備でございまして、各方面に対する説明責任を遂行していかなければならないわけでございますけれども、それに加えて今回特に意識をいたしましたのが、株主還元方針というものをきっちりお示しするということでございまして。後で説明いたしますが、御覧のとおり安定的な配当の実現を考えていきたいと思っております。

A4の方に移らせていただきますけれども、今、申し上げたところが10ページまでに書いてございまして、10ページのところが今申し上げた「新たな『3つの課題』」でございまして、11ページからグループ戦略についてお示しをしております。

12ページが前回中期経営計画にもございましたが「新郵政ネットワーク創造に向けた考え方」でございまして「新たな『3つの課題』」を克服して、トータル生活サポート企業として、事業の持続的発展、安定的利益の確保、公益性・地域性の発揮、ということをやりたいと、事業の運営を進めていきたいということでございまして。縦軸に事業の成長・発展、横軸にネットワークの拡大、機能の進化というものを置いてございまして。

前回と同様、郵便局をハブにした各自事業の縦の強さも活かしていきたいし、横の強さも活かしていきたいという発想でございまして。

13ページは縦横で言いますと縦の方になりますけれども、各事業の成長・発展のための大きな戦略が五つございまして。

一つが「郵便・物流事業の反転攻勢」。特に大きいのがゆうパックの黒字化でございまして、ゆうメールの拡大でございまして、国際物流事業の拡大でございまして。

二つ目が「郵便局ネットワークの活性化」でございまして、ネットワークそのものを使いまして、ユニバーサルサービスでございまして、みまもりサービスの本格実施でございまして、ふるさと納税への貢献でございまして、そういう地域貢献を行っていきたい。提携金融、物販事業、不動産事業についても、更に伸ばしていきたいということでございまして。

左下に行きまして「ゆうちょの収益増強」でございまして、総預り資産を拡

大する。これまでまだ十分ではなかった役務手数料についても、しっかり拡大をしてまいりたいということでございます。

右がかんぽ生命保険でございますけれども、昨年、中期経営計画でも新契約月額保険料500億円ということをお願いしてございましたが、今回は1年ローリングでございますので、それを更に拡大していくということで保有契約数の減少に歯止めをかけて、反転していきたい。

最後に、収益面では一番大きな効果がございますが、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の「収益拡大を目指した資金運用の高度化」でございます。リスク性資産へ投資を拡大して、運用態勢を整備、強化し、資金収支を改善してまいりたい。

14ページ以降にこの五つを簡単に書いてございますので説明いたしますけれども、14ページが一点目のゆうパック・ゆうメールの拡大でございます。昨年、ゆうパックは2016年度で5億個という目標を出してございましたけれども、順調に現在推移してございますので2017年度、1年間のローリングではございますが、これを6.8億個まで持っていきたいということでございます。黒字化が前提でございます、2016年度の黒字化を目指してございます。

ゆうメール・ゆうパケットについても、昨年、2016年度で40億個と言っておりますけれども、1億個更に伸ばして41億個まで伸ばしてまいりたいということでございます。

三つ目が国際事業の展開でございます、先般、買収合意しましたトール社をプラットフォームにして、国際物流事業に本格的に乗り出していきたいということでございます。そのほか、新しいサービスの開発も考えているところでございます。

15ページが二つ目のネットワークの関係でございますけれども「地域貢献」と「商品・サービスの充実、収益拡大」でございます、下にグラフが書いてございますが、2014年度で提携金融・物販・不動産等について433億円ぐらいの収益。これは利益でございまして、売上げでございますが、収益の見込みでございますけれども、それをそれぞれ御覧の200億円ないし250億円規模の収益まで伸ばして、2017年度には750億円まで伸ばしていきたい。

16ページが不動産事業を参考に書いてございます。不動産事業は大変息の長いプロジェクトでございます、すぐに利益が出るものではございませんけれども、2016年に竣工するものが御覧のとおり⑤、⑥でございますが、博多の北側敷地とか南側敷地とかについても現在建設中でございます。

17ページでございますが、ゆうちょ銀行の収益増強のところ、これも先ほど申し上げた「総預かり資産の拡大」、「役務手数料の拡大」、「国内最多の店舗・ATMネットワークの充実」、「ダイレクトチャネルを通じた顧客基盤の

拡充」を掲げてございます。先ほど申し上げたように、3年間で残高を3兆円拡大していくということでございます。

18ページがかんぽ生命保険でございますけれども、2016年度に新契約500億円台に乗せて、これを更に拡大させていくということで、2017年度以降の底打ち・反転を目指すということでございます。

そのほか、お客様ニーズに対応しまして、短期払養老保険の開発でございますとか、養老・終身保険の加入年齢の引上げ、高齢者に目を向けたサービスの充実を行っていきたいと思っております。

19ページが資金運用の高度化でございますけれども、ゆうちょ銀行についてはリスク管理を行うことが前提でございますが、国際分散投資を加速いたしたい。具体的にはサテライト・ポートフォリオの残高を2014年度末で46兆円の見込みでございますが、これを60兆円まで伸ばしてまいりたいということでございます。そのための体制整備も行います。

かんぽ生命保険についても運用資産の多様化を促進してまいりたいということでございますし、リスク管理についても統合的リスク管理、ERMを行ってまいりたいということでございます。

20ページ、これはイメージでございますが、ネットワークの将来イメージということで参考までに掲載をさせていただいております。

21ページが横の戦略でございますが、先ほど各事業の詳細を申し上げましたが、今度はグループ全体として、「営業・サービス戦略」、「IT戦略」、「投資戦略」、「効率化・コストコントロール戦略」、「人材育成戦略」という五つの分野で横串を通してまいりたいということでございます。

「営業・サービス戦略」については、顧客基盤を強化して、中小口を中心とした営業を拡大してまいるということでございます。

「IT戦略」については、経営を支えるグループのIT基盤をちゃんと開発をする。

「投資戦略」については、経営基盤の強化に資するインフラの投資と、不動産開発と、いわゆる将来の成長のための戦略的投資の三つに分かれます。

「効率化・コストコントロール戦略」の方は、投資そのものが効率化の効果のあるところもありますし、経費そのものも効率的な使用を行うという面もございます。もちろん、仕事のやり方の見直しというのもございます。

「人材育成戦略」でございますが、女性活用を始め、ダイバーシティ・マネジメントを推進する等の人材育成もやってまいりたいということでございまして、22ページが一つ一つの御説明でございます。

22ページに各所のところから出てまいりますので簡単にいたしますけれども、郵便・物流、金融それぞれ営業の人材の強化を図ってまいりたいということで

ございます。

23ページが当グループのシステムの概要でございますが、ここにも五つのポイントを挙げてございまして、一つは「サービスの拡大・品質の向上」、二つ目が「業務効率・業務品質の向上」、三つ目が「コンプライアンス遵守・危機管理」に役に立つシステム、四つ目が「コスト削減」に資するシステム、五つ目が「システム信頼性の向上」という5本柱で現在グループのITの戦略を行っているところでございます。

24ページが投資でございます。昨年は1.3兆円という投資を発表いたしましたけれども、今回、ローリングによって1兆9,600億円という総額になってございます。

ただ、このうち成長に資する戦略的投資の8,000億円のところには、先般のトール社買収に係る投資6,200億円を含んでございますので、それを除けば昨年と同様レベルの投資額であろうかと思えます。

ちなみに、いわゆる郵便局の老朽化投資については2014年度から始めたわけでございますけれども、5年間くらい続きますので、それが本格化するので施設設備のところは大きな金額になってございます。

25ページに投資効果と申しますか、それぞれの投資ごとに分けた投資総額を書いているところでございますが、いわゆる「主な施設・設備投資」のところは御覧のとおり、お客様の満足の向上でございますとか、社員の職場環境の改善というのが投資効果でございます。それぞれ、各社ともサービス提供の環境の整備のために郵便局舎あるいは事務センター等の改善を行っているところでございます。

「主なシステム投資」の方は二つ目でございますが、かんぽ生命保険は次期システム、ゆうちょ銀行はゆうちょダイレクトの刷新というのを行ってございますし、かんぽ生命保険は、そのほかにいわゆる正確・迅速な態勢整備のためのシステムについても、500億円の投資を考えているところでございます。

「主な不動産開発投資、成長に資する戦略的投資」のところは、御覧のとおり700億円と、物流ソリューションセンターについても200億円の投資を考えている。

26ページが、結果としてコスト削減というものを狙っている投資でございますが「郵便・物流ネットワーク再編」は去年から発表をしているものでございますし、郵便については「次世代郵便情報システム開発」を考えているところでございます。ゆうちょ銀行に関しては「営業店端末（CTM6）の配備」というものも今回含まれております。

コストコントロールのところでは、労働力管理によりまして、御覧のとおり日本郵便において、2014年度に比べて大体でございますが、500億円程度のコス

ト削減を行ってまいりたいということでございます。

27ページは、先ほど申しました人材育成戦略のところでございますが、例えば女性管理社員の登用目標を御覧のとおり設定をして、2016年4月1日を努力目標として進めてまいりたいということでございます。

そのほか営業の人材、専門性の高い人材。そういうものをきちんと養成をしてまいりたい。

28ページ、29ページに私どもの連結経営目標を載せてございます。

29ページでございますが、連結当期純利益4,500億円程度ということで書いてございまして、これはゆうちょ銀行、かんぽ生命保険についても上場ということをご想定してございますので、本来であればゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の連結利益のうち、上場分については連結の損益計算書の中では少数株主持分ということで、4,500億円から差し引かなければいけないわけでございますけれども、今回は少数株主損益の調整前になってございます。と申しますのは、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の上場株式の売却比率というのはまだ現在発表してございませんので、100%連結という前提で4,500億円と発表させていただいているところでございます。

国内金利については、昨年、2014年12月末のインプライド・フォワード・レート的前提で計算をしているところでございます。

各社の目標でございますが、御覧のとおりでございます。日本郵便については、昨年は280億円程度と発表いたしました連結当期純利益が300億円程度。EBITDAというのを出してございますが、これは減価償却とか税金を引く前の稼ぎ、利益でございますけれども、こういう投資の多い会社については、国際的にはこういう指標も使っておりますので、今回はそれを目標として載せているところでございます。

ゆうちょ銀行については、当期純利益3,300億円程度と書いてございますけれども、昨年は2,200億円程度と書いてございました。今回、運用の強化等によって1,000億円ほど上方修正しているところでございます。物件費削減額500億円には、先般の預金保険料の引下げによる効果も含まれているところでございます。

かんぽ生命保険については、昨年500億円を目指すということを掲げてございましたが、2016年度に同様に500億円を目指して当期純利益800億円程度を目指していく。昨年目標でも2016年度に800億円でございますので、同水準でございます。

最後になりますが、30ページに株主への利益還元についての考え方として、目安でございますけれども、グループ全体の配当性向として50%以上、個別に見ると上場するゆうちょ銀行については同様に50%以上、かんぽ生命保険につ

いては30～50%程度の配当性向の目安ということで、これも公表をさせていただくということでございます。もちろん、将来の安定成長のための内部留保についても確保することが前提でございます。

早口になりましたが、以上、グループ全体の概要でございます。

各社別に、事業セグメント別のアクションプランについて、郵便から御説明をさせていただきます。

○増田委員長

お願いします。

○立林常務執行役員

32ページから「4 日本郵便」のパートでございます。かなり重複するところもございますので、かいつまんでの御説明をさせていただきます。

おめくりいただきまして、33ページのところで概括としての市場環境を挙げてございます。この席でも何度か申し上げましたとおり「国内人口の減少、高齢化・過疎化の進展」、「インターネットの普及」、「国際輸送の拡大、物流のグローバル化」、「ATM設置等のサービスの多様化したコンビニエンスストアとの競合」といったところを挙げてございます。

34ページでございますが、先ほど谷垣専務からもございましたとおり、日本郵便といたしまして2017年度の経営目標について掲げさせていただいております。

説明書きの中にもございますとおり、郵便・物流事業におきます黒字体質の定着、安定的な利益の確保を達成したいと考えておりまして、このためにサービス提供環境整備等に向けた投資を始めとした取組を展開してまいります。

加えまして、こちらはまだ速報ベースであります。トール社をプラットフォームといたしまして、国際物流事業を拡大してまいりたいと考えておりまして、連結営業収益3.1兆円、連結経常利益350億円程度、連結当期純利益300億円程度ということでございます。EBITDAにつきましては、海外事業体との比較が今後予想され、特に国際物流の方の事業も伸ばしていくということでございますので、国際的な比較が可能となりますような指標といたしまして算定、表示をさせていただいたというものでございます。この数値の中には注書きであります。トール社に関しましての数値というものは含んでおりません。

35ページでございますけれども、「郵便・物流事業」、「金融窓口事業」に大別を致しまして、それぞれにつきましての経営戦略をまとめたものでございます。

郵便・物流のところの更なる収益性の中で、ゆうパックにつきまして2016年度の黒字化を見込むことを明記してございます。荷物の収支につきましては2010年度に1,000億円を超えます赤字というところから、順調に赤字幅を縮小し

て、2013年度には332億円の赤字まで縮小はしてきてございますけれども、昨年度1年間収益の伸びというものに対しまして、人件費の単価の上昇や単価の改善がまだ不確実でございますので、本年度にゆうパックを黒字化させることにつきましたは不確実であるということで、2016年度の黒字化という目標を掲げたものでございます。また、郵便創業100周年になります2021年度には、ゆうパックの個数を10億個程度にするということを掲げているものであります。

金融窓口の方も、高付加価値サービスの提供等に取り組んでまいります。

また、日本郵便の場合は、御承知のとおりユニバーサルサービス義務を負ってございますので、経営方針の中にも「公益性・地域性の発揮」という項目を立ててございまして、郵便局ネットワークの維持・活性化、将来にわたったユニバーサルサービスの維持ということを明示させていただいております。

36ページは、国内郵便事業というカテゴリーでございまして。下にお示ししてございますグラフは、これも先刻御承知ではありますけれども、個数的にも収益といたしましても、国内郵便事業というものが減少してきているということの証左を示すグラフでございまして。物数で申しますと、2008年度から2014年度見込みまでの平均年率でマイナスの2.5%、収益といたしましてもこの期間中で2,000億円を超える減収となっておりますので、箱書きの中にありますようにダイレクトメールの需要喚起や、新たなデジタルメッセージサービスの開始というところで、少しでも収益源を創出していきたくと考えてございます。

37ページは、荷物の分野におきまして、戦略商品でございましてゆうパック・ゆうメールであります。目標数値といたしましては、2017年度約6.8億個、ゆうメールにつきましたは約41億個ということでございまして。先ほどの説明と重複いたしますので詳しくは申し上げませんが、前回の中期経営計画で提示いたしましたゆうパックの個数につきましたは、本年度末においてほぼ達成という状況でございまして、更なる高みというものを目指していきたくと考えてございます。

38ページは国際事業についてでございます。こちらにつきましたはEMSあるいはUGXのサービスの改善のほか、二つ目の「O」にございまして、トール社をプラットフォームといたしまして、アジアあるいは欧米地域での更なるM&Aということで、グローバルTOP5となることを考えているわけでございます。残念ながら、まだトール社の買収が最終的に完了してございませぬので今回はこの程度とさせていただきます。現在、社長を筆頭といたしまして統合準備委員会を精力的に開催し、子会社化の暁のトール社の管理態勢等につきましたは、社内的な検討を進めてございます。

39ページは金融窓口関係でございまして、こちらは、提携金融サービスにおきまして、がん保険の取扱局の拡大による200億円規模への収益拡大、不動産に

ついでに安定的な250億円規模の営業収益。物販の関係でございますけれども、こちらは前回の中期経営計画では200億円という規模で書かせていただきましたが、今回は、郵便局物販サービスと、JP三越マーチャンダイジングという子会社を合わせましての連結の売上高ということで、1,500億円規模と書かせていただいたところでございます。

40ページ、41ページは生産性向上のための取組につきまして書かせていただきました。

40ページにつきましては、主として郵便物流関係におきます業務の見直し・改善のための施策でございます。かつて御説明をさせていただきました物流ネットワークの再編を、イメージとして書かせていただいているものでございます。

41ページは人事関係の生産性向上ということで、労働力の見直しを数値的に示してございます。ゆうパックの個数等が増えまして、特に郵便・物流関係で業務量が増えますものですから、全体としてこれを処理するための総体の労働力数というものは、2017年度におきまして37万人ということで、2014年度よりも増えてしまうわけでございますけれども、増えた部分は再掲してございます「(新)一般職」で補うということによりまして、労働力数の増加というものを抑制し、ひいては将来的な人件費の伸びの抑制につなげていきたいと考えてございます。

42ページは中期経営計画期間中の投資施策につきまして「郵便・物流ネットワーク再編」に1,300億円、「次世代郵便情報システム」で600億円、「不動産事業の展開」で700億円、老朽化投資等の「サービス提供環境の整備」で4,800億円ということで明示をし、それぞれの効果について表現をさせていただいております。

43ページでございますけれども、ユニバーサルサービスの責務ということもございまして、地域貢献のページでございます。既に御説明させていただいておりますとおり、郵便局数の推移として、営業中の郵便局の数につきましては、民営・分社化当時から増えていること。過疎地においても営業中の郵便局の数が増えていることを示させていただいておりますとともに、下の方では、個別の地域の貢献に資するための各種の施策につきまして、例示をさせていただいております。

44ページ、45ページにつきましては本年の取組の評価と反省でございます。

「郵便・物流事業」につきましては、郵便の減少、荷物、特にゆうパックの増大、人件費管理の徹底ということを挙げさせていただき、45ページでは、金融受託分野での改定学資保険の好調振り、物販・不動産の関係で札幌あるいは大宮の不動産の竣工という事例を挙げさせていただいております。

簡単でございますが、日本郵便のパートとさせていただきます。

○田中代表執行役副社長

引き続きまして、ゆうちょ銀行のところを、ポイントを絞って御説明をさせていただきます。

資料の46ページはタイトルでございますので飛ばさせていただきますして、47、48ページに全体の今回の中期経営計画のポイントをまとめてございます。

47ページが、定性的に私どもが目指す姿を右肩に書き、その3年間でこういうことをやっていきたいと思いますという具合に書いているものでございます。

48ページ目が、定量の目標でございますして、それぞれにつきましては後ほど御説明を申し上げますが、先ほど谷垣専務から申し上げましたように、当期純利益、これは2017年度の目標でございますが、前回の中期経営計画の最終年度が2016年度でございますけれども、2,200億円という目標でございますして1,000億円ぐらい上がってございます。その要因については後ほど御説明を申し上げたいと存じます。

株主への配当性向につきましては積極的な配当を還元しようということで、50%以上という目安を立てたところでございます。

収益の構造を御説明申し上げたいと思います。恐縮でございますが、49ページ目、50ページ目と見ていただきたいと思います。

私どもは金融環境に非常に影響されますので、前提条件を置いてございます。前提条件は50ページ目に簡単にまとめさせていただきますが、端的に言いますと去年の暮れのインプライド・フォワード・レートで作ってございます。国内の金利はそこにあるグラフのとおりでございますし、海外の金利につきましても同様にインプライド・フォワード・レートで作ってございます。

ちなみに5年の米国債でいけば、最終のところでは2.84%ぐらいまで上がる。これはインプライド・フォワード・レートそのものでございますが、3か月のLIBORも、今は0.43%ぐらいでございますけれども、2.36%ぐらいに上がるという前提を置いて作ってございます。

為替・株につきましては期間中一定としてございます。保有しております株式については、配当収入のみを計画に入れてございます。

この前提の下で作りますと、49ページの方に戻っていただきますが、2014年度からスタートいたしますが、当然に金利が緩やかに上がっていく下でも、現在保有しております資産よりは償還を迎えた後に運用する際には金利が下がってしまうものですから、その収益の減が非常にマイナス要因としては効いてまいります。

それに対しまして、一番大きいのはサテライト・ポートフォリオの収益を増やすということで、上の「サテライト・ポートフォリオ（SP）の拡充」のと

ころを見ていただきますと、二つ大きく要因がございまして、一つは残高を積み上げていく、拡大していくという要因。もう一つは外国証券、主として米国債でございしますが、これまでに円高の局面を捉えて投資をしてきたものにつきましての償還差益が今後本格化をするということでございまして、その分を見込んでございます。

2017年度につきましては、既に元本部分についてはヘッジも掛けておりました、そういうものを盛り込んでいるところでございます。

そのほかにも先ほどもございましたように、コストの削減。これは預金保険の引下げ等々も寄与しますし、システム経費の削減等々も寄与してまいります。

金額的にはそれに比べては小そうございますけれども、役務手数料は現在900億円弱でございしますが、これも後ほど御説明申し上げますように、資産運用商品等々を伸ばしてまいるということで、2017年度の経常利益の数字になっている計画を作り上げたところでございます。

なお、また50ページに行ってくださいまして、この前提が動いたときの感応度的に、例えば今はインプライド・フォワード・レートで作っておりますけれども、全期間国内の金利が0.1%上がったときにどのぐらいの影響があるか、あるいは海外の金利が同様に上がった場合にどのような影響があるか。また、強化を致します海外のクレジットスプレッドの影響等々、いわゆる感応度的なものにつきましてもそこにまとめて簡記をしているところでございます。

以下、ポイントを絞って御説明をさせていただきます。

まず営業。要は3兆円、1兆円と言っているところについて、具体的にどういう具合にやっていくのかということでございます。クロスセルの促進ということで、当行を非常に利用していただいている方に改めて色々な商品を販売してまいりたいと思っております。

この辺は、目的としては51ページにありますように、資金収支の基盤でもございますし、役務の基盤でもございますし、という具合に見てございます。

52ページ目が預金のところで3兆円。今は178兆円強のところを181兆3,000億円ぐらいまでもってまいるという計画を立ててございます。ちなみに、3年間でもう一つの1兆円の資産運用商品の拡大でございまして、現状は、2014年度の見込みで投資信託と変額年金が郵便局の分も合わせまして1.6兆円ぐらいございまして、1兆円伸ばすということはその1.6兆を2.6兆まで伸ばすということで、伸びのストレッチをしている程度はかなりこちらの方が力を入れてやっていかなければいけないという状況でございます。

どういうふうに入力していくのかというのが53ページ目でございまして、資産運用商品を伸ばしていくためには売る人、営業人材が大事だと考えておりました、既に直営店につきましてはかなり先行的な取組を進めておりま

して、FCというようなフィナンシャルサービスを専門にやるような人間も1,000人ぐらい育成をしております。この取組を日本郵便の方にも拡大するとともに、私どもの直営店も更に磨きを掛けていくといったことを進めてまいりたいということで、この数字を達成してまいりたいと思っるところでございます。

54ページ目はそれ以外の役務でございますけれども、これはATM等々。先ほど谷垣専務の方からございましたが、そこにもございますように秋から3月末にかけてましてファミリーマートに既に500台入れておりまして、一応、私どもとしては所期の期待しておりました効果、利用を頂いておると見てございます。こういう取組を継続するとともに、地域金融機関ともこのATMを通じた協力関係ができないか等々、引き続き色々模索をしましてまいりたいと思っております。

また、クレジットカード、個人ローンの媒介についてもそれぞれ力を入れてまいるといふことにさせていただいて、先ほどの役務の収支、手数料を上げてまいりたいということでございます。

55ページ目は、それを支えます私どものインフラ的なことございまして、一つは営業基盤ということで、現在営業店の端末のCTM6というものがございまして、全国の郵便局に4万3,000台ぐらい配備を予定してございます。ちょうど昨今の今ぐらいから更改を本格化いたしまして、本年の8月まで掛けて4万3,000台を新しい窓口端末機に入れ替えているということでございます。

おかげ様で順調に推移をしております、こういうことを利用してお客様サービスを改善するとともに、営業に振り向ける時間を作っていきたいと思っておりますし、資料右側でございますが、営業系の端末あるいはデータ整備ということもICTを活用してやってまいりたいと思っております。

56ページ目でございますが、これは私どもネットワークの関係でございます、直営店、郵便局といったリアル店舗あるいはATMといったものにつきましても、当然引き続き力を入れてまいりますけれども、国民の生活、ライフスタイルの変化もありますので、インターネットを通じたサービスも強化をする必要があると考えておりまして、本年の9月に新ダイレクトチャネルをオープンする予定で、今、最終のシステムのチェックを行っているところでございますし、また私ども郵便局は多うございますので、それを補完するためにもコールセンターの機能というのは非常に大事だと思っております、こういったところのサービスの拡充も進めてまいる予定でございます。

57ページ目は、収益のビークルといたしましては一番大きい運用のところでございますけれども、先ほども申し上げましたように、SPの残高を民営化後増やしてきてございます。これを引き続き加速して、今の足元の金利上昇状況下で増やしていこうという計画でございます。

見ていただいたらお分かりのように、主として外国証券が増えてきてございますけれども、これを中心に、国際分散投資を、リスク管理をやって増やしていこうというのが基本的な考え方でございます。

58ページ目が経費の関係でございまして、これまでも経費削減をやってきてございますけれども、引き続き、預金保険料のこともございますし、私どももシステムの削減等々に取り組んでまいりたいと考えているところでございます。

59ページ、60ページは全体の定性的な課題、2014年度の状況ということでございますので説明は省略させていただきますが、いずれにいたしましてもこれから計画の実行段階に入りますので、役職員一同、この計画の達成に向けて全力を挙げてまいりたいと考えているところでございます。

駆け足でございますが、ゆうちょ銀行は以上でございます。

#### ○千田常務執行役

かんぽ生命保険につきまして、簡単に御説明をさせていただきます。

62ページ目でございます。経営方針ということですが、上の方が「ビジネスモデル」。これは大きく変えているものではございませんが、特に我々のお客様は、保有契約、被保険者はこれだけございますので、そういうところをしっかりと大事にする。特に我々の主要なメインのお客様の層というのが中高年齢層の女性でございますので、そういう意味でも高齢者に対するサービスというものをしっかりとやっていきたい。日本郵便との連携では営業の9割が郵便局でございますので、そういうビジネスモデルの追求。学資保険は昨年度からやっていただいてすごく効果が出ておりますけれども、既存の商品の見直しから着手して、段階的に死亡保障、医療保障。その下にプラットフォームということで書いておりますけれども「『募集品質の確保・コンプライアンスの徹底』は、成長のためのプラットフォーム」という位置付けにしております。

「戦略目標」でございますが、ここに掲げている三つ。特に一番下でございますが、2017年度以降の保有契約の底打ち・反転ということで、かんぽ生命保険は来年2016年度が創業100周年でございますので、その機会にしっかりと進めていきたいと思っております。

次のページが保有契約の底打ち・反転の話でございます。前の中期経営計画では500億円を目指すということでやっておりましたが、2016年度は500億円台ですので、それを上回る。2017年にはそれを更に拡大することによりまして、保有契約を2017年度以降反転させていくことを目指したいということでございます。

64ページ目でございますけれども、それを支えます事務・システムのインフラの整備でございます。これは郵便局、サービスセンター、システムという形で分けて書いておりますけれども、特に郵便局のところでは、申込書のペーパ

一レス化でありますとか、保険金等の振込先口座登録。これによりまして事務の流れが大きく変わってきます。今までは紙でやっておりましたので、郵便局の作業も相当ありましたし、サービスセンターというバックオフィスもかなりの作業がありましたけれども、そういうものがなくなっていくとか、口座登録をしていただいて満期の保険金を請求なく口座に着金するという流れに変えますので、それによりまして郵便局とかセンターの事務が大きく変わります。こういう事務の流れを変えることによる生産性の向上、効率化をしっかりと図っていきたくて考えております。一番下、基幹系システムの更改が2017年にございますが、それに併せましての人材育成とかドキュメントの整備等につきまして、我々としては生産性を少なくとも2倍以上には持っていきたくて考えてございます。

65ページ目でございますが、500億円台を達成し、更に拡大ということをどうやって実現していくかということの中で、一番大事なのが人の問題であり、我々の支援態勢ということでございます。郵便局チャンネルにつきましては量と質の面でしっかりやっていきたくてということで、一番上のところですけども「営業社員の確保・育成」ということで、涉外社員2万人体制の構築し、その人たちをしっかりと「見える化」をしながら、効果測定をしながら人材育成をしていく。さらには、「効果的な販売戦略の展開」ということで活動量を増やしたり、高齢者だけではなくて学資とか職域等の未加入開拓。「パートナー支援態勢の強化」ということで、これはかんぽ生命保険が郵便局に対して行う支援についても強化をしていきたくて思っておりますし、我々かんぽ生命保険の直営店のところも、法人営業について更に強化をしていきたくてということを書いております。

66ページ目でございますけれども、商品とサービス面の話でございます。若年層のところも学資保険等によりまして進んできておりますが、この中期経営計画には特に中高年層にターゲットを当てながらの商品・サービスの開発をしていきたくてということで、今、申請中でございますけれども、短期払養老保険とか、満期代替の向上に貢献する施策。この4月から養老保険は加入年齢を80歳まで引き上げておりますが、さらに、終身保険についても加入年齢の引上げを考えていこうと思っております。また、商品面だけではなくて、それを支えるサービスというところで、全てのお客様との接点、高齢者向けのコールセンターを立ち上げるなど、そういうことをしっかりと進めていきたくてということでございます。

67ページ目が運用の関係でございますが、これにつきましては上にも書いておりますが、資産と負債のキャッシュフローのマッチングということを進めながら、金利リスクを下げながら、我々のリスクマネジメントの範囲内でリスク

性資産、つまり外国債券とか株式についての投資を今まで増やしてきております。この傾向を更に進めていきたいと考えております。また、右の方のグラフは、逆ざやでございましたけれども、それが2013年度には解消しております、それをしっかり継続していきたいと考えているということでございます。

68ページ目が内部管理態勢と人材育成のところでございます。一番初めにも申し上げましたが、経営の根幹というのがコンプライアンス、募集品質ということでございますので、これは起こってからではなくて起こさないようにする未然防止の仕組みをしっかりと作り上げていきたいと思っておりますし、お客様の声を生かす仕組み、統合的なリスクマネジメント、情報セキュリティ、内部監査態勢。一番下が一番大事だと思いますが、競争力の源泉である人材の育成と女性を中心としたダイバーシティ・マネジメントの推進ということについても、しっかり取り組んでいきたいと考えております。69ページ目が経営目標でございます。上のところは営業でございます。先ほどから申し上げております月額保険料を500億円台に乗せて更に拡大。当期純利益につきましては、今は既に大体800億円台ということで推移しておりますが、これをしっかり確保していきたい。

配当性向につきましては、様々なステークホルダーをしっかりと見ながら同業他社が大体配当性向を30%~40%にしているということ踏まえましての30~50%程度というものを目安として、安定的な株主還元を実施していきたいと考えているところでございます。

70ページ目は2014年度の取組の反省・評価でございますので、説明は省略させていただきます。

以上でございます。

○増田委員長

ありがとうございました。

質疑応答に移りたいと思います。御質問、御意見があればどうぞお願いしたいと思っております。

各社御説明いただきましたけれども、どこの部分からでも結構でございますので、気が付きましたこと等についてお出しただければと思います。

老川委員、どうぞお願いします。

○老川委員

ありがとうございました。

御説明の部分については特に質問がないのですが、懸案の逓信病院とかんぼの宿の赤字部門についてです。この間、一部新聞に何か所か譲渡とか色々記事が出ていましたけれども、この先、中期経営計画の過程における見通しはどんな具合になっているのでしょうか。

○谷垣専務執行役

当然ながら、これまで発表しております、かんぽの宿の配置見直し、通信病院の事業譲渡については一定の効率化効果は見込んでございますけれども、基本的にはこれからのお客様の新規獲得でありますとか、増収でございますとか、原価の見直し等による効率化という、今あるかんぽの宿ないしは通信病院の経営改善を行っていくというのが大前提だと思っています。

ただ、既に何回もこちらで申し上げていると思っておりますけれども、大きな効果を短期間に得ることは難しいとは思っております。

○増田委員長

三村委員、どうぞ。

○三村委員

個別的には特に質問はございません。それぞれ今まで色々おやりになっていることを、基本的にそれを前提として積み上げていらっしゃるということでありますので、結構だと思えます。

ただ、この中で共通のキーワードが幾つか出てきたのですけれども、組織、体制と人材の問題が大きな課題である。特に高付加価値化というのがこれらの三事業においてほぼ共通した要素であると思うのですけれども、営業人材とかあるいはコールセンターをも含めてということなのですが、人材育成というのはそう簡単にできるものではない。それについて、まずどういうところから具体的に手を付けようとしているのか。あるいは現状既におやりになっていらっしゃるものをどのように手直しされるのか。

もう一つ言いますと、これはそれぞれの事業分野ごとにおやりになるとともに、グループ全体として人材の蓄積とか、かさ上げとか、マネジメント人材の強化ということになってきますので、日本郵政全体として、正に一番のキーワードとなる経営資源と人材育成をどのように考えていらっしゃるのか。それがこの経営計画のどこに具体性があるのかということについて、御説明をお願いいたします。まとめて谷垣さんから教えていただいても結構でございます。

○谷垣専務執行役

正に人材育成、人材の活用というのは横串の一つでございまして、27ページに四つの分野に分けて御説明しているわけでございます。今は政府全体の方向もございしますが、女性管理社員の登用目標というのを作るというのもございまして、営業については、確かに各社それぞれ営業要員というのは特色がありまして、共通のスキルだけではないのですけれども、例えば金融関係の営業のスキルの育成というのもございまして、例えば郵便・物流で言いますと人材の育成もさることながら、人材の確保というのも大変これから気を遣っていかなければ

ればいけないということでございます。人件費そのものも高騰してございます。

そのために、新たな制度として「(新)一般職」というものを設けて、全体のコストとの見合いで要員を確実に確保するというのをやっていかなければいけないという分野もございます。

渉外社員2万人ということで私どもは申し上げますけれども、かんぽ生命保険の販売に当たっては渉外社員の数というのはキーになりますので、1万8,000人ぐらいの渉外社員をそこまで伸ばしてまいりたいということでございます。

それ以外に、全体のキャリアパスというものについても、私どもは一定のキャリアパスをもってインセンティブシステムを作っておりますけれども、それぞれの会社の特徴に合わせてそういうものを整備していかなければいけないということでございます。

何せ、分野が物流と保険と銀行とにまたがっておりますので、共通のキーワードと言いつつ、それぞれの特徴を生かした人材育成をやっていかなければいけないし、同様に人材の確保そのものもこれから力を入れていかなければいけないということでございます。

○増田委員長

せつかくですから、各社の方からも。

○田中代表執行役副社長

お尋ねを頂いたので、若干補足させていただきます。

53ページで聞いていただいたコンサルティング営業人材。これは直営店で人材育成プログラムを3年間程度かけて人を育てるといようなプログラムを作って、既存の社員を伸ばしていこうということをやってきてございます。

私どもの中でも比較的近畿エリアが進んでおるので、それを他のエリアにも広げていこうと。先ほど申し上げました、それを郵便局にもお願いしていこうという形でございます。

もう一点お尋ねのコールセンターは、この資料でいきますと56ページでございまして、ここは非常に率直に言うと色々悩みが多うございます。私どもも試行錯誤をやっておりまして、一つはオペレーター、主要なコントロールする人間を内製化したりやってきてございますし、これからやろうとしておりますことは、そこに例えば残高照会に答えられるような仕組みを入れるとか、システム面でサポートをする、あるいは先ほどダイレクトチャネルを更改すると申し上げましたけれども、ダイレクトチャネル専用のコールセンターについて、ダイレクトチャネルはダイレクトチャネルで、森羅万象を答えるというのは現実問題難しゅうございますので、そういうものを作ってみようとか、オペレーターの方がいかにお客様の側に立って答えていただけるかというのが一番大切な

ところで、そこは繰り返し研修等をやっていくしかないなど。同業他社にも色々私どもも意見交換を申し上げて勉強しているのですけれども、ここは皆さん非常に悩んでおられるところだと思っておりますが、引き続き私どもも問題意識を持って取り組んでまいりたいと思っております。

○増田委員長

どうぞ。

○立林常務執行役員

日本郵便の関係は、先ほどの谷垣専務からのものと少し重複するところがございますけれども、郵便・物流関係ですと、御承知のとおり、元々人手が不足している、確保できないという問題がございました。ここはきちんと正社員という形で採っていきこうということがありまして、新しいワークスタイルに対応して「(新)一般職」を導入していきこうということで、先ほど御紹介させていただいたような形で取り組んでおります。

金融関係につきましては、当然ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険というところを大宗といたしました金融の商品を売る窓口でありますので、それぞれの会社と一体的な育成というところを考えていかなければいけないということで、先ほどのコンサルティングの話もございますし、かんぽ生命保険の方でのいわゆる渉外社員というところにつきましては、今でも当然一体的にやっておるわけがございますけれども、更に緊密に、営業力を伸ばすための施策を講じていきたいと思っております。

全体といたしまして37万人の総労働力ということですから、日本郵便の場合は人が財産というところもありますので、これは一般的な話にはなってしまうのですけれども、新しい人事制度の改革の中で、それぞれの会社が期待する役割を明示いたしましたし、コース制という形でそれをクリアにするということができるようになったという過程でありますので、地道ではありますが、そういったところを社員一人ひとりに浸透させるということが我が社としてのミッションと考えています。

○千田常務執行役

今、立林から申し上げた渉外社員の関係が我々の営業戦略の大部分を占めますので、そういう人たちの人材育成というのがかんぽ生命保険にとっても非常に大事になります。

2万人弱の渉外社員がいますけれども、その人たちを全体に同じような力を懸けて人材育成をするということではなくて、伸びる層、中堅層、そのところをどうやって伸ばしていくかというのがとても大きな課題になりますので、当然全体に対する研修はいたしますけれども、伸びる層を伸ばしていくことをしながら、その人たちがそれぞれ一人ひとりどういうふう伸びていっ

ているのか、そのこのところの「見える化」をしっかりと研修体制を組んでいく。

もう一つは、我々は郵便局の班長と言っていますが、研修をただけではなくて、帰ってきた後のOJTがしっかりできるように、班長、つまりマネジメントをやりながら人を育てる、そういう人たちの班長研修にも昨年度から取り組んでいまして、そういう形でOJTをしっかりと組み込みながら、「見える化」をしながらやっている。これが我々の人材育成の基本的なスタンスになります。

併せて、本社、システム、様々なところのマネジメント層でありますとか、特にシステムの方はまだまだ我々としては人材が足りない部分でありますので、そういうところの内製化といいますか、そういうシステム人材についても頑張ってお人を作り、育てているというところでございます。

#### ○三村委員

一点だけ。これはあくまで外部から見たとき、恐らくそういう印象を持たれる可能性があるかもしれないということで質問させていただきたいのですが、ゆうちょ銀行とかかんぽ生命の専門的人材の育成政策はこれまで以上に重要なことだと思います。これは例えば生命保険会社、銀行というのは当然そうだとということなのですが、もう一つ、先ほどから何度もありましたように郵便局との一体営業とか、郵便局における営業力強化みたいな話が出てくると、かんぽ生命、ゆうちょ銀行、日本郵便の中における郵便局とか、郵便局の顧客設定における営業人材の育成についてはどこが主体性を持つのか。恐らくどこかにそういったような疑問とか質問が出てくる可能性があると思うのですが、その辺りはどのように考えておけばよろしいでしょうか。

#### ○立林常務執行役員

私の方でお答えするのはどうかとは思いますが、一体でやっておりますので、郵便局の窓口あるいは渉外というところで売っている商品それぞれについて、当然営業力を強化するというところについては、それぞれの委託元の会社の方が恐らく一日の長があると思っておりますし、そういったところについては御協力を頂きながらということにはなろうと思っておりますけれども、実際にそれを受けて窓口で働く人間というのは日本郵便の社員でありますので、会社としてのユニバーサルサービスもありますけれども、全体として収益を確保していかなくてはならないというところについては、日本郵便として人材を育成していく必要があるだろうということで。なかなかはっきりしたお答えにはならないのですが、共同で一緒になってやっていこうということでこれまでもやってまいりましたし、これからも専門性を伸ばしながら郵便局ネットワークをコアとしてやっていきたいと思っております。

#### ○米澤委員長代理

二点ぐらいお伺いしたいと思います。

これからグループ全体で大分設備投資をやらなくてはいけないということは説明を伺ったのですけれども、資金調達はどういうふうに想定されているのか。24ページ辺りにも書かれていますので、金融二社に関しては多分自分のところで調達できるのだらうと思うのですが、日本郵便などに関しては、例えばゆうちょ銀行から借入れることも含めて考えていらっしゃるのか。その辺の資金調達の点を伺いたいというのが一つです。

もう一つは、57ページ辺りのゆうちょ銀行の資金運用の戦略のところなのですが、サテライト・ポートフォリオの残高を増やしていくというのはよく分かるのですが、これはベースのポートフォリオとの関連で比率的にもこれから増やしていくのかどうか。

同時に、57ページの方で取組の施策ということはやや具体的に書いてあるのですけれども、これらは左の方の棒グラフと対応しているのかどうか。対応しているとするとどこに入ってくるのかよく分からないのですが、これは取組の話というのはどのぐらい具体的な。例えば、オルタナティブ投資の開始というのはどういうようなことをイメージされているのか、何かヒントでもあると私も分かると思いますので、お話しできる範囲でお知らせいただければ。二点お伺いしたいと思います。

#### ○立林常務執行役員

最初の資金調達の関係でございますけれども、日本郵便はこの3年間で老朽化投資からトールの買収まで、かなりの資金を要することになります。これにつきまして、基本的に現在の計画の中に盛り込んでおりますものにつきましては、先般の6,000億円の増資等もございますので、自前で手当てはできると考えています。そのために新たに何か資金を調達ということを前提にしているわけではございません。もちろん、3年の間にまた様々な要因は起こると思いますので、それはそのときに検討しなければいけないとは思っていますが、この計画はそういったことを前提にはしていないというものであります。

#### ○田中代表執行役副社長

ゆうちょ銀行の御質問でございますが、まず一点目のサテライト・ポートフォリオ（SP）の全体的な比率がどうなるのかということでございますが、これは46兆円を60兆円に拡大しますので、期間中の預金の獲得が3兆円でございますので、当然、比率的にもBPとの関係では上がってまいるという計画でございます。

取組施策は、例えばターゲットディールの取組といったものは、例えば社債を確保するためにやってまいるということで、それぞれ施策としては対応しているものもございます。ただ、ここの新しい取組というのは、最初は慎重にや

っていかなければいけないと思っておりますので、規模的にはそう大きく効いてくるというものではないという具合に見てございます。

お尋ねのオルタナティブ投資自体は色々勉強しているところでございますので、もう少し具体的なイメージが出てまいりましたら、またお知らせをしたいと思えます。

○増田委員長

二番目の関係はよろしいですか。

○米澤委員長代理

はい。

どこかにインフラ投資という話が出てきましたね。これは。

○田中代表執行役副社長

地域経済の活性化を支援する取組。それは今おっしゃったような地域活性化のファンドなどに私どももお金が出せないものだろうかということをお勉強しているということでございます。

○米澤委員長代理

子会社を作るというわけではなくて、本体の銀行として出す。

○田中代表執行役副社長

はい、一応本体で。もちろん、これはまだ当局とも御相談をしなければいけないところがあるかと思えますけれども、今私どもの考えているのは、本体でそういうところに資金の出し手の一つとしてできないものだろうかということをお勉強してございます。

○米澤委員長代理

分かりました。ありがとうございます。

○増田委員長

よろしいですか。

私の方から。今回、中期経営計画は1年で改定していますよね。前は前回として作ったのだけれども、冒頭に説明があったように環境変化ということをお理由にして改定をする。今回、1年ずらして3年間のものを作っているのですが、来年また改定するというのではなくて、これで3年間ずっと通すという理解でよろしいのですか。

○谷垣専務執行役

もし大きな環境変化等があったりしますと計画の見直しみたいなものもあるかもしれませんが、基本的に、ローリングを何度もやるものではないと思っております。中ではまだ意思決定しておりません。

○増田委員長

1年ごとに中期経営計画を見直していくということをおずっとやるのではなく

て、そこは大きな環境変化があるかどうか。

今年の秋以降で上場がありますよね。これは相当大的な環境変化になるのですが、上場に向けて、投資家に色々と説明を秋の上場よりも前にやっていかなくてはいけないのですが、よく一般的にはエクイティーストーリーが必要だと言っていますけれども、それとこの中期経営計画との関係というのはい体どういうふうになるのですか。

○谷垣専務執行役

私どもは法律事務所とも何回となく相談しているところでございますけれども、今回、中期経営計画は内外に私どもの経営計画としてお示したものでございまして、投資家にお話をしていく中身、マテリアルというものは、別に作るわけでございますけれども、中身あるいは投資家に対して説明する数字みたいなものはしっかり上場ということを踏まえて、法律の規制等も踏まえて、改めてもう一回精査をする必要があると考えているところでございます。言葉として適当かどうかはありますが、「ミシン目」が入っているというふうに法律事務所の方から厳しく指導を受けているところでございます。

○増田委員長

私も色々と数字は投資家の関心事項について作らなければいけないと思うのですが、それは全部中期経営計画をベースにした上での数字を作っていく。

○谷垣専務執行役

中期経営計画というものは私どもの計画でございますので、当然これがベースになるわけでございますけれども、そのうち投資家にお約束をする数字とは若干「ミシン目」があるのかなと。

○増田委員長

コミットというか、そういうものは多分作るのでしょうか。それでまた中で色々と今後検討するということですね。

○谷垣専務執行役

また改めて検討をしていきたいと思っています。

○増田委員長

分かりました。

3社同時上場になって、金融二社も株式を売却していくわけですが、ボリュームはどの程度にするか、色々とその時点で考えると思いますが、この中期経営計画では、金融二社の売却収入を中に入れてできているのですか。

○谷垣専務執行役

初回は、私どもも自社株買いということを考えてございますので当然入っておりませんし、2回目以降の売却についてもスケジュール等ははまだ決定しておりませんので、この中には入ってございません。そういうものがあれば、活用

して企業価値向上のための投資を行っていききたいという定性的な宣言は書いてございますけれども、具体的な額とかそういう数字は入ってございません。

○増田委員長

分かりました。

後半の方で色々ほかの各社ともお話ししていたIT戦略。非常に膨大な人たちが働いている会社でもありますし、そういった人たちの能力を高めると同時に、ITをできるだけ駆使して生産性を向上していくといった趣旨の話が色々あったと思うのですが、一方で、最後の方でIT人材がなかなか十分でないということで、今後余り時間をかけずにそういう人材も内製化していくのでしょうか。それをやっていかれるということだったと思うのですが、ITについて各社で具体的に色々取り組んでいる計画と、今後それぞれ金融二社は特に独立して色々と行動していかれると思うのですが、それとIT全体のもの。データセンターなどは、今、確か各社別々で設置しているのではないかと思うのですが、例えばそれをグループ全体で一つにした方が全体としては効率的なのだろうと思うのですが、金融二社もそろそろ独立して上場していくことになりまして、IT人材も、前の説明ですとそれぞれで色々抱えて独立させて内製化していこうという話もありましたけれども、グループ全体として色々使った方が効率的だろうということはあると思うのです。

例えば、データセンターなどはこれからどうされるのかとか、ITを各社それぞれで持ちつつ、グループ全体でどうするかという辺りはどんなふうに。

○谷垣専務執行役

グループ全体はITについての計画を23ページにお示したように、おっしゃったように効率化でありますとか、集約化でありますとか、そういう方向でやることは間違いありません。その上で各社の事業特性に応じてITとして人材の確保でありますとか、データセンターの配置みたいなものを考えなければいけないと思っております。

お示しのデータセンターについても、どうするのが一番効率的かということを集約も含めて、今、正に検討をしているところでございます。

○増田委員長

今ちょうど検討中という理解でよろしいですか。

ITの話もそうですし、3社同時に上場してそれぞれの特性を活かした会社にしていくと同時に、郵便局のネットワークを活用したシナジー効果をうんと活かしていく。常にそれぞれの特性を活かすということと、グループ全体のシナジー効果を発揮させるということと、両方のことをうまく狙っていこうということですよ。

個別で考えるとちょうど逆方向に行くような部分と、グループ全体をうまく

やっていくということは、一見矛盾しそうだけれども、それは矛盾するのではなくてうまくやっていかななくてはいけない。なかなか難しい問題ではありますね。

○谷垣専務執行役

前の中期経営計画でもお示ししましたように、私どもの強みというのは郵便局というブランドにそれぞれの事業が乗っかっているというところが、お客様にも浸透してございますし、グループ全体の強みというものを活かしながら、縦の強みも強化していくという構想は変わってございません。

そのベースに、プラットフォームになるのがあくまでも郵便局ネットワークであると考えてございますので、例えば郵便局の定額貯金とか郵便局の学資保険といった方が、お客様にはまだ浸透している面もあるのかなと思ってございますし、名前のブランドの威力そのものも含めてグループの一体というものを考えていきたい。

ただ、縦の事業領域の強さを強くしないと収益力は強くなりませんので、そこは当然縦を強くしていくということでございます。

○増田委員長

整理しますと、冒頭に西室社長も前回の中期経営計画を変えるものではない。その考え方は維持するというお話だったので、立て方を見てもそういうことだろうと思うのですが、これを見ていたら一方で縦と横という言葉が今回新しいものに入っていますよね。縦と横というのは今おっしゃったような。

○谷垣専務執行役

前も縦と横を使ったかもしれませんが、要するに事業領域の強さが縦でございまして、横は郵便局を中心にして横串を通して、郵便局をプラットフォームにして、ブランドも含めたグループの一体という強さをちゃんと維持して打ち出していく。

○増田委員長

分りました。

私の方は特に以上ですけれども、ほかに委員の方からございますか。よろしいですか。

質疑等は以上でございます。ありがとうございました。

日本郵政グループの皆様方におかれましては、ここで御退席ということになります。どうも、御苦勞様でした。

(日本郵政グループ退室)

○増田委員長

次の議題に移ります。

「株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について」でありますけれ

ども、これまで当委員会においてヒアリング、意見募集や論点整理を行い、議論を重ねてきたところであります。

これまでの議論を踏まえ、意見案を作成いたしましたので、事務局から説明をお願いします。

○若林事務局次長

事務局次長の若林でございます。資料132-2に沿いまして御説明いたします。

## 株式会社かんぽ生命保険の新規業務（短期払養老保険）に関する郵政民営化委員会の意見（案）

はじめに

平成27年2月19日、株式会社かんぽ生命保険から新規業務（短期払養老保険）の認可申請があり、金融庁長官及び総務大臣から当委員会の意見が求められた。

認可申請の内容は、普通養老保険について、保険期間に比して保険料払込期間を短く設定できるようにするもので、具体的には、保険期間が10年から20年までの普通養老保険について、5年、10年又は15年の保険料払込期間を設定できるようにするものである。

当委員会における調査審議の結果は、以下のとおりである。

### 1. 基本的な考え方

#### （1）利用者利便の向上

郵政民営化においては、利用者利便の向上が重要な目的であり、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険（以下「金融二社」という。）の新規業務に係る調査審議においても、この点に十分留意する必要がある。金融二社においては、業務の展開に際し、民間金融機関として顧客満足を向上させるため、顧客ニーズへの的確な対応や郵便局における一元的対応を行うことが期待される。

#### （2）適正な競争関係

郵政民営化法改正法により、金融二社の株式完全処分に関しては、金融二社の経営状況や郵政事業に係るユニバーサルサービス責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分することとされた。金融二社の株式処分については、日本郵政株式会社において、関係機関と協議し、平成26年12月26日には、自社の株式と同時に上場する等の上場方針が発表されたところであり、その明確化に向け、一定の取組が進められていると

ころである。

こうした中、民営化を推進するためには、新規業務について、株式市場からの規律の観点から問題が少ないものは積極的に認めていき、株式市場からの規律の観点から問題があり得るものは、内部管理態勢の整備状況等について一層の考慮を行うことが必要である。

### (3) 業務遂行能力・業務運営態勢

業務遂行能力・業務運営態勢については、これまでの所管官庁における検査監督等により一定の水準にあるものと考えられるが、申請に係る業務により新たに必要となる態勢について、民間金融機関として求められる所要の態勢を整備することが必要である。

### (4) 経営の健全性の確保

金融二社においては、株式会社として投資家の信認を得られるよう、財務の健全性を確保するとともに、厳格なコスト管理態勢の下で効率的な経営が行われるべきである。その上で、新規業務については、顧客ニーズを的確に反映しつつ、健全経営の確保に寄与するものとして展開されることが求められる。

## 2 「郵政民営化委員会の調査審議に関する所見」（平成24年9月19日）の観点からの評価

本件は、普通養老保険の保険料払込期間を保険期間より短く設定できるようにするものであり、既存の業務の見直しに該当する。また、養老保険の販売・引受けは、市場において一般的に提供されている商品・サービスで定型的なものであるとともに、個人向け商品・サービスであってコア・コンピタンスとの関係が強い業務である。

## 3 申請に係る業務の認可に関する考え方

### (1) 業務認可に当たっての考え方

上記1及び2の観点に基づき、本件新規業務（短期払養老保険）について調査審議を行ったが、本件は、株式会社かんぽ生命保険の代表的な商品である普通養老保険について、従来、保険期間にわたり払い込むこととしていた保険料を、保険期間内の一定期間内に払い込むこととするものである。こうした商品は、民営化以前にも取り扱われており、その実施について問題はないと考えられる。

なお、本件により養老保険の貯蓄性が向上することから、貯蓄性を求め

る顧客ニーズに応えるものとして、利用者利便の向上の観点から一定の意義があるものを考えられる。

#### (2) 業務を実施する場合の留意事項

金融庁長官及び総務大臣は、申請に係る業務の開始後においても、株式会社かんぽ生命保険の業務遂行能力・業務運営態勢が整えられ、利用者保護やリスク管理に支障がないよう業務展開が進められていることを継続的に確認する必要がある。

#### 4 その他

金融庁長官及び総務大臣は、株式会社かんぽ生命保険の業務遂行能力・業務運営態勢について、今回の申請に係る業務を含め、継続的に確認するとともに、その結果について、当委員会に対し必要に応じ報告されたい。

以上でございます。

#### ○増田委員長

ただ今の説明に対しまして御意見等がございましたらお願いいたします。

よろしいですか。特に意見はございませんか。

それではお諮りいたします。本意見（案）を委員会の正式な意見として決定したいと存じますが、よろしゅうございますか。

（「異議なし」と声あり）

#### ○増田委員長

ありがとうございました。そのように決定を致したいと思います。

以上で本日の議題は終了いたしました。

ほかに、特に委員の皆様からないようでありますので、事務局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の開催につきましては、別途御連絡させていただきます。

#### ○増田委員長

以上をもちまして、本日の委員会は閉会を致します。

この後、私から記者会見を行うこととしてございます。

本日はどうもありがとうございました。