

郵政民営化委員会（第179回）議事録

日 時：平成29年12月8日（金）13：30～15：15

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：岩田委員長、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 原口専務執行役

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 奈倉執行役

株式会社かんぽ生命保険 加藤常務執行役

○岩田委員長

それでは、ただ今より第179回郵政民営化委員会を開催いたします。本日、委員5名中5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。

それでは、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「民営化推進に向けた取組状況（前回の検証及び所見のフォローアップ等）」について、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の順で御説明いただき、まとめて質疑を行いたいと思います。

日本郵政の原口専務執行役、日本郵便の立林常務執行役員、ゆうちょ銀行の奈倉執行役、及びかんぽ生命保険の加藤常務執行役から、全体で30分以内で御説明をお願いいたします。それでは、よろしく願いいたします。

○原口専務執行役

日本郵政の原口でございます。本日はよろしくお願いいたします。

本日は今、委員長からお話をいただきましたとおり、民営化推進に向けた取組状況について御説明させていただきますけれども、これは民営化委員会が27年4月に出された郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見、それから、同年12月に出されました、今後の郵政民営化の推進の在り方に関する郵政民営化委員会の所見の二つにおいて記載されております事項について、その後の当グループにおける取組みについてまとめさせていただいたものでございます。

御指摘の項目は非常に多数にわたっておりましたので、今回まとめさせていただいた資料はその中から主要なものを取りまとめさせていただいております。また、これまでこの場におきまして御報告させていただいたものについては、個別に事務局から記載の御指示があった件を除きまして省かせていただいております。そのような資料になっているところでございます。

それでは、資料の説明に入らせていただきます。

2ページが、まず日本郵政の関係でございますが、一点目が「中期経営計画に掲げ

る経営目標（2017年度）とその進捗状況」についてでございます。

まず、全体につきましては、2017年度の経営目標の中期経営計画での公表は、非支配株主に帰属する損益も含めまして、4,500億円という数字を出しておりました。2017年度上期実績は、非支配株主に帰属する損益を含めまして2,059億円でございます。今の段階の見通しとしたしましては、当初の目標の4,500億円を達成する見込みを出しているところでございます。

日本郵便でございます。連結営業収益が3.1兆円でございます。これにつきましても、今のところ上半期で1.8兆円。そういう意味では順調に進んでいるところでございます。

日本郵便の連結経常利益でございますが、経営目標は、中期経営計画では350億円となっておりますけれども、年度の業績予想は右にございますとおり180億円、それから当期純利益につきましても300億円となっていましたところが130億円という形で、中期経営計画の目標と比較いたしますと、予想が若干マイナスになっているところでございます。これはいわゆる賞与が3.8か月から4.0か月に変わったことの影響、それから、外形標準課税の関係の辺りが非常に大きな影響として、業績予想はこのような数字になっているところでございます。ただ、上期実績は、ここにありましており経常利益、純利益ともマイナスになっておりますけれども、郵便事業というのは前半がどうしてもマイナスでございます。それぞれマイナスでございますが、前中間期と比べますと、経常利益でいうとプラス147億円、当期純利益でいうとプラス116億円になっておりまして、今のところ業績予想は達成する見込みでございます。正直なところを申しますと、達成し、若干のプラスが出ることを期待している状況でございます。

引き続きまして、ゆうちょ銀行でございます。貯金残高がプラス3兆円。現在、プラス2.06兆円でございますので、これまでどおりのペースで行けば達成することも可能ではございますが、この残高については後ほどまたゆうちょ銀行から説明させていただきますが、集中満期等々ございまして、なかなか不透明なところもあると認識しているところでございます。資産運用商品残高はプラス1兆円のところ、現段階では1.07兆円ということで、今の段階では達成しております。今後、何か特殊な事情でたくさん引き下ろされるとか、解約されるとかということがない限り、この部分は達成する見込みでございます。経常利益、当期純利益につきましては、それぞれ業績予想がございまして上半期も順調でございますが、この業績予想、中期経営計画での経営目標についてはほぼ達成できるのではないかと考えているところでございます。物件費の削減でございますが、対2014年度比マイナス500億円という目標を立てているところでございますが、これについても順調だと認識しております。

かんぽ生命保険でございます。新契約月額保険料でございますが、これは2016年度に500億円台に乗せて、更に拡大という書き方を中期経営計画でしておりましたところ、2016年を前倒しで2015年に達成し、また、2016年も500億円を超える月額保険料となっているところでございます。ただ、実は中期経営計画最終年の今年度におきましては、

保険料の値上げの関係もありまして、正直なところ上期実績は208億円とございますと
おり、目標よりは下回っております、既に2015年、2016年は達成している訳ではご
ざいますが、今年度につきしては難しい要素もあるのかなと思っております。ただ、
理由が、今、申し上げた値段の改定その他でございますので、当期純利益ベースで言
いますと、中期経営計画で掲げました800億円を若干上回る860億円の業績予想として
おりまして、それについて上期も500億円いっておりますので、中期経営計画を上回る
2017年度の業績予想を達成する見込みでございます。

3 ページは「日本郵政キャピタルの設立」について記述させていただきました。ど
うしてここで記述させていただいたかといいますと、この会社の目的でございますが、
この資料に書いていないところで不十分なのですが、いわゆる「トータル生活サポー
ト企業」としての新事業の種を探す投資会社として、日本郵政キャピタル株式会社を
設立することとしたいという形で、社内的に御了承を頂いて設立したものでございま
す。ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式を売っていく中で新規事業を見つけていく
必要がございますが、なかなかこれといっても難しい面もございまして、幅広く手
を出して、その会社が順調に成長して、なおかつ、それが私どもとフィットするもので
あれば、例えば更に追加の出資をする等して取り入れますし、実際にトライしてみた
ところ、余り弊社グループとの親和性がないのであれば、その株式は売却する。その
ような、基本的には「トータル生活サポート企業」としての新事業の種を探す投資会
社といたしまして、ここにありますとおり資本金15億円のこのような会社を設立した
ところでございます。

この会社の投資の第一段といたしまして、4 ページにございますが、株式会社フィ
ル・カンパニーというところに出資しております。この会社は右下の写真にございま
すとおりの、賃貸の駐車場の上に建物を建てる、実際に自分が建てるというよりは、そ
の提案とか施工管理とかをする会社でございます。

この会社は2016年の11月、1年前でございますが、マザーズに上場したばかりでござ
います。この11月30日に、私どもは28万株、5.18%の5億1,436万円を引き受けて、
フィル社と資本業務提携を行うこととしたところでございます。なお、日本郵政キャ
ピタルでございますが、第2段といたしまして、これは非上場の小さい会社でござい
ますけれども、Hacobuというクラウド型の配車運輸管理システムの会社に1億円の投
資をしております。今のところ、その2件をやっているところでございます。今後、
幅を広めに投資して、いわゆる「トータル生活サポート企業」としての種探しをした
いと思っているところでございます。

5 ページでございますが、上場後のIR活動、つまり市場との対話ということでござ
います。IR活動はどのようなものがあるかというのは、もう委員の先生方はよく御存
じのとおりですので細かいことは申し上げますが、ここにありますとおり、いわゆ
る適時・公平な情報開示を行うとともに、機関投資家・アナリスト向けIR、例えば、

当然のことながら決算説明会の開催とか、四半期ごとの決算発表後に、いわゆる電話会議でアナリスト等に説明するとか、海外IRとかを行っているところでございます。個人投資家向けにもそれぞれ、日本郵政は説明会を行っているところでございます。日本郵政だけでも個人投資家向けを、1年間で17か所という形で行っているところでございます。

日本郵政の関係は以上でございます。引き続きまして、日本郵便の関係を立林から御説明させていただきます。

○立林常務執行役員

日本郵便でございます。

まずは7ページ、郵便物流関係でございます。これまでも幾つかやっております中で、今回はサービス改善の中で、最も直近でございますけれども、9月に報道発表させていただいたゆうパックのサービス改善について御紹介をさせていただいております。

右下にございますとおり、キャッチフレーズとして「身近で差し出し、身近で受け取り」ということで、差し出しの利便性と受け取りの利便性を、よりアップさせようというところで考えております。

差し出しの方ではウェブを活用しまして、ウェブでその決済ができるゆうパック、そのためゆうパックの宛名のラベルを作成するようなアプリの提供をさせていただきたいというところでございます。

受け取りの方は、何回か御紹介させていただいた「はこぼす」などを使いまして、歩いて5分で受け取り可能なアクセスポイントを設置する。これは郵便局やコンビニといったものを全て含めてということでございますけれども、約6,000カ所の受け取り施設の実現をすることを考えてございます。

御自宅での受け取りにつきましては、再配達削減ということもございまして、指定場所配達、希望時間帯の拡充等々のサービス改善を順次行ってまいります。

8ページ目でございますけれども、同じく郵便、物流関係で、収益性の向上のための料金改定について御紹介させていただいております。

特に下の二つです。本年は6月に、23年ぶりでございますけれども、第二種郵便物（はがき）の料金改定を行わせていただきました。それから、来年の3月にはゆうパック基本運賃の改定を予定してございます。料金改定は、今後の労働力、労働需給の環境などを総合的に勘案して、不断に検討を行っていきたいと思っております。

大口顧客、法人のお客様との運賃の見直しも継続的にやらせていただいております。

9ページ、10ページは金融窓口関係でございます。日本郵便、ゆうちょ銀行の連携強化ということでございますが、当然の事ながらゆうちょ銀行、次のかんぽ生命保険とは不断に一体的に営業活動をやらせていただいておりますけれども、トピックスとして二点ございます。

一つには、先ほどもございましたように、定額貯金の集中満期でございまして、これが2016年度から3年間、いわゆる集中満期の期間になってございます。こういったところに対しまして、お客様に対してのDM送付や、テレアポをゆうちょ銀行の方からやっていただく。これで郵便局への来客の誘致としていただくということをやっております。

下の方は投資信託の関係でございすけれども、この関係でゆうちょ銀行との間で同行の販売支援、それから個別のサポートもいただきながら、郵便局としての営業力をアップしていくところでございます。

10ページ目は、かんぽ生命保険との連携強化でございす。これも今回、二つほどトピックス的なところで御紹介させていただきますけれども、上の方はライフプラン相談会です。こちらはかんぽ生命保険のそれぞれの支店と連携しながら、ライフプラン相談会を企画して、やらせていただいているものでございます。その下、職域につきましては、かんぽ生命保険のデータを基にしまして、青壮年層への活動を展開させていただきます。

それぞれ二つ、トピックスを挙げさせていただきました。

11ページでございすが、「保有不動産の活用による不動産事業の推進」ということで、不動産開発の関係でございす。

右側に一覧で掲げさせていただいておりますけれども、いわゆる未利用、低利用な不動産のうち、収益力の高い資産を開発して、賃貸事業を中心として利益の蓄積をしているものでございます。2012年度のJPタワーを初めといたしまして、赤い線になってございますのが事業用の資産、賃貸ビル事業でございまして、青い方が住宅事業ということで、大きく分けてございます。御覧のと通りの竣工状況でございす。

12ページは、地方公共団体からの受託事務につきましての御紹介でございす。

この12ページに掲げさせていただいておりますのは、民営化よりも前にできました制度によりまして、郵便局の窓口で地方公共団体の行政サービスをやらせていただいているところでございす。証明書の交付の関係で603局、バスの回数券等の販売事務が1,349局等々というところで実施をしているものでございす。

なお、本件に関しまして、先日10月26日の郵政民営化委員会で、泰阜村から支所業務の受託ということで提案があったところでございす。こちらにつきましては、泰阜村のほうから御要望を伺った上で、支所業務の詳細を確認させていただき、法令上の問題点などがなか等、総務省に御相談しているところでございす。

13ページは、地方公共団体の皆様と連携した地域サービスといたしまして、マイナンバーカードの普及促進のため、本年10月から全国14の郵便局にキオスク端末、いわゆるマルチコピー機を設置しているところでございす。お客様御自身がマイナンバーカード等を端末にかざした上で画面を操作していただいて、住民票の写し等々の公的証明書が取得できるというところでございす。こういった取組みをいた

しております。

日本郵便として最後までございますけれども、14ページを御覧ください。本年の10月から全国的にサービスを開始いたしましたみまもりサービスでございますけれども、地方公共団体の福祉のサービスの一つとして、みまもりサービスを受託させていただくという形態が、下の表の左側の茨城県大子町から始まったものでございます。

右側の山形県寒河江市の方では、ふるさと納税の返礼品として、みまもりサービスを御利用いただくという契約をさせていただいているというところでございます。

このほか、地方公共団体の首長が申込者となってみまもりサービスを提供する事例が3件。ふるさと納税返礼品の一つ、寒河江市のような事例につきましては、寒河江市のほか四つの自治体で採用されている状況でございます。このような形で、地方公共団体との連携を進めているところでございます。

日本郵便からは以上です。

○奈倉執行役

続きまして、ゆうちょ銀行から御説明申し上げます。

ページを飛ばしていただきまして、17ページを御覧ください。こちらでポートフォリオの状況をお示ししております。当行は分散投資に努めるということで、ポートフォリオを多様化してきております。結果として、こちらのページの左にございまして、9月末ですと国債・政府保証債が68.7兆円ということで、全資産に対して大体3分の1位まで比率が低下しておるということでございます。それに対しまして、いわゆる当行で言う超過収益を取るサテライト・ポートフォリオの残高は、ページの右にございまして、9月末で72.9兆円まで拡大してきたということでございます。その中で、特にどのようなところが伸びているかと申しますと、左の方に戻っていただいて恐縮でございますが、外国証券が、この4月以来1.5兆円弱増えまして、53.8兆円位となっております。

18ページと19ページはオルタナティブ資産への投資が増えているということとか、この運用を高度化していくための体制を強化しておるといった辺りを説明させていただいております。

20ページに行ってくださいまして、一方で、一般の個人のお客様へのサービスの提供という観点でございますけれども、当行は日本郵便と協力いたしまして、足元では投資信託の販売等の、いわゆる手数料収益等に結び付くようなコンサルティング営業に力を入れてきておるところでございます。結果といたしましては、左上のグラフでございますが、投資信託は昨年度がトータルで5,400億円強の販売額でございました。今年度は、上期だけで見ますと3,577億円。昨年度の2,437億円を上回っておるという実績になっております。ちなみに、足元の12月の直近のところまで行きますと、4月以来の累計の販売額が4,900億円強というところまでになっておりまして、着実に販売の力も付いてきているのかなということでございます。

その表れが右のページにございますが、コンサルティング営業人材を育成していくということで、直営店ではフィナンシャルコンサルタントとっておりますが、そういった投信販売等の専門性を高めたような社員1,300人体制を構築しているところでございます。

また、日本郵便の方でも、実際に投資信託の販売を行う取扱局、それから資産運用の必要性をお客様にお知らせするような紹介局も、順次拡大を図っているところでございます。

21ページは、地域金融機関等との連携ということでございますが、従来、ATMの利用については相互に開放を行っているところでございますが、足元では地方銀行等が、当行のATMを地方銀行のお客様が御利用になるときに手数料を無料にされるという動きも出ておまして、ちょっと大げさな言い方になるかもしれませんが、ある意味キャッシュポイントとして当行のATMを、いわば共通のインフラみたいな形で御利用いただいているという面も出てきているのかなと思います。ただ、一方で、この後だんだんキャッシュレス社会になっていく可能性もございますので、ATMの関係も、我々としては今後はお客様の動向等も注視していかなければならないということも考えているところでございます。

地域金融機関との連携の新しい取組みということで、昨年度より行っております地域活性化ファンドへの取組を22ページで御報告させていただきます。こちらは昨年7月から始めておまして、現在では全国で合計9ファンド、各地域金融機関の方と連携して投資を行っております。総額は投資確約額で行きますと約250億円になっております。当行の確約分は34億円ということで、地域への資金の供給という面でも、地域金融機関の方ともうまく協力できるような形が徐々に進んでいるところでございます。

23ページと24ページは貯金の動向ということで、先週御報告した中身でございますので、こちらは飛ばさせていただきます。

ゆうちょ銀行の説明は以上でございます。

○加藤常務執行役

それでは、かんぽ生命保険から説明させていただきます。

26ページですけれども、27年4月の総合的な検証に関する御意見の中でも触れられております保険料・保険金のキャッシュレス化の推進の取組みでございます。このキャッシュレス化につきましては、お客様サービスも向上させる、それから事務の効率化にもなりますし、部内犯罪の防止という形で、機会を奪うということから、それを目的として推進をしてまいりました。保険料、お客様から頂く掛け金のキャッシュレス化につきましては、2009年と比べますと払込み保険中の契約に係る集金件数は430万件から37万件と、10分の1になっております。率も2.0%と。保有契約が減っておりますので全体件数は減るのですけれども、率的にも大きく減っております、今では2015

年10月からは、集金で払込みを求めるお客様は、基本的には特則で、原則は認めないという形で、近くに金融機関がないとか、御高齢とか身体障害がおありでどうしてもできないということを本部で認定しないと、これを認めないという形で特則化をしております。

保険金のお支払いのキャッシュレス化も現在、2017年度は98.8%まで口座での支払いというように、大きく現金支払いが減少してきております。取組みとしましては、期日到来系と呼んでおります満期保険金とか生存保険金は、元々いつ払うか分かっておりますので、申込時から口座を登録してもらって、そこに請求なしで期日が到来すると自動で振り込むというサービスを2013年10月からスタートしております。口座登録をつなげる安心活動などで進めておりますし、一方、死亡保険金とか入院保険金というのは、お客様でそういう事故が発生して請求が来ないとお支払いできないのですけれども、その場合でも、基本的には郵便局での即時払いを査定品質の観点からも少なくしまして、サービスセンター、バックオフィスの方での審査、口座振替、口座でのお支払いというのを原則としておりまして、ほとんど今、キャッシュレスですぐお支払いしている状況になってきております。

続きまして、保険会社の根幹業務と位置付けられております保険金の支払いの管理態勢の充実・強化でございます。2014年度、平成26年から従来、査定担当者が目検と手作業、紙の作業でやっておりました支払審査業務を、システムへ全面移行して抜本的に改善しまして、業界の最先端の事務システムへの整備を行いました。あと、この3月からはIBM Watsonをここにも活用して、更なる高度化を図っているところでございます。

事務システムのところでございますけれども、請求書とか、お医者様に書いていただいている病気とかの診断書を全部テキストで入力しまして、機械が支払要素をロジックに基づいてまず判定して、それを人に落として、人が再度チェックするというところで、支払漏れを抜本的に少なくするシステムを導入いたしまして、更にいろいろな注意喚起情報もシステム上、出るような形で、うっかりミスとか約款上の留意事項をしっかりと漏れなく留意して査定を行う態勢を作ったところでございます。

その他、人材育成につきましては、社内の独自のスキル認定試験も、基礎レベル、高度レベルというのを作りまして、新しい方が来られても、日々ステップアップできるように訓練体系を作っていることと、請求勧奨をしっかりとやっていくことが求められておりますけれども、保険金の請求があった、保険金以外にお支払いできる可能性のある保険金を郵便局やセンターの方で、システムを使いながらキーワード検索をして、請求案内をすることを進めておりまして、その結果として、25年度には約4,000件あった支払漏れが、28年度は400件程度ということで、10分の1程度まで支払漏れの件数が減少いたしました。

続きまして、低金利環境を踏まえたお客様ニーズに応じた商品と商品戦略でござい

ます。これは何回か御説明しておるところでございます、低金利環境と標準利率の低下を踏まえまして、昨年2回、保険料改定をして、そのお客様負担が上がる分の新商品を三つ、10月に発売させていただいたところでございます。

29ページでございますけれども、高齢者向けサービスと言いますか、長寿社会に向けた商品サービスとしまして、この10月にお認めいただいた低解約返戻金型や長寿支援保険の創設等を行っております。特に長寿支援保険につきましては、長生き時代に対応した年金ラインナップとして、いわゆるトンチン型の年金を当社として初めて発売させていただいております、徐々に今、お客様の周知を行っているところでございます。

30ページは、その他、かんぽプラチナライフサービスという名称で、各種の高齢者向けのサービス充実を図っております。商品以外にも加入年齢を引き上げまして、今は終身保険だと85歳まで御加入いただけるということで、高齢化社会に対応した加入年齢範囲の引上げを2015年に行っておりますし、附帯サービスとしまして介護、健康、育児、医療といった無料の電話相談サービスや、介護系の技術のサポートを、セミナーなどを開催してやっているほか、商品説明時には80歳以上は今、必ず家族同席を必須化して、それがないと保険の引受けをしないという方針で、御家族への説明の徹底を行っているところでございます。その他、御契約者のお客様専用のコールセンターや、社内の資格取得の推進なども進めておるところでございます。

31ページですけれども、資産運用の多様化につきましても何回か御説明させていただいております。低金利環境を踏まえまして、当社も分散投資を進めておりまして、海外クレジットとかバンクローンとか、オルタナティブといわれるPE、ヘッジファンド、不動産等に分散投資を進めておりして、現在、このリスク性資産の割合は11%を超えるという状況となってきております。

それに伴いまして、運用態勢の強化として人材の確保、第一生命との業務提携における共同案件の発掘などを行っております。

最後になりましたけれども、他の保険会社との連携ということで、2016年3月から第一生命との業務提携を進めておるところでございます。海外事業、資産運用、国内事業の三つの領域において、お互いにウィン・ウィンにできる領域をそれぞれ探して、実施しているところでございます。海外事業におきましては、ベトナムポストを活用した第一生命ベトナムの販売支援や、資産運用においては先ほど言ったようなアセットマネジメントOneなどを通じた協力、共同投資。国内事業ではフィンテックに対応した商品開発の協力などを進めております。

説明は以上でございます。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

質疑に入りたいと思います。

ただ今の御説明に対しまして、御質問等がありましたらお願いいたします。
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。

日本郵政と日本郵便に一点ずつ伺います。3ページに日本郵政キャピタルの設立、4ページにフィル・カンパニーへの出資。これは日本郵政キャピタルという投資会社を作って、その投資先がフィル・カンパニーという理屈ですか。ということは、今後、日本郵政の対外的な出資、投資は、日本郵政キャピタルというところが一元的にやることになるのか、それとも、これとは別にまた日本郵政が何らかの形でやるのか。そこら辺はどのようになるのですか。

○原口専務執行役

今、考えておりますのは、こういう本当にまだ小さい相手先への投資は日本郵政キャピタルでやりますけども、例えば数千億円、数百億円という大きいものにつきましては、日本郵政本体で検討するという事で今は進めております。

○老川委員

分かりました。

それから、14ページの日本郵便のみまもりサービスは、茨城県のケースあるいは寒河江市で、自治体と連携してやっていくというのは非常に望ましいことだと思います。これ以外にも何件かずつあるというお話ですが、自治体との連携以外に、日本郵便だけでやっているものもあるのですか。

みまもりサービスは、自治体との連携という形のみでやっているのか、その辺をちょっと教えてください。

○立林常務執行役員

みまもりサービス自身は、日本郵便のサービスといたしまして、10月1日から全国でサービスを既に開始させていただいております。その中で地方自治体とこういう形でお使いいただくというものを、今回は切り出して御説明をさせていただいたところでございます。

○老川委員

まだ始まったばかりだから、その他のものも含めて、全体的な反応はまだ分からないけれども、今のところの状況はどうですか。

○立林常務執行役員

お申し込みを頂いたところで、大体2,000~3,000件位の御契約を頂いております。みまもり訪問、みまもり電話という二つのサービスでございます。

○老川委員

分かりました。ありがとうございました。

○岩田委員長

三村委員、どうぞ。

○三村委員

ありがとうございました。

日本郵便に一つ、日本郵便とゆうちょ銀行とを合わせて一つ、それから、かんぽ生命保険に一つ御質問させていただきます。

まず、一つ目、日本郵便に対してですが、大口顧客に対する対応は大変大事だと思います。運賃の見直しを考える場合は、大口のお客様に対する提案については、ここではコストの議論が先に出てくるのですが、いろいろなところで拝見いたしますと、それぞれの顧客に合わせて、例えば日本郵便の中で何か加工を行うとか、ラベルを貼るとか、そういったことをやられている。そういったことを考慮しますと、提案の仕方について、単にコストというだけではなく、サービスメニューという話が先にあった方が良いのではと思うのですけれども、これについていかがでしょうか。

○立林常務執行役員

先生のおっしゃるとおりでございまして、私どもはロジスティックスと言いますか、ソリューションという言葉で社内では総称しておりますけれども、いわゆる川上の上流工程、荷物の形になる前の、最初から行けばデータの管理というところから企業との間で、そこに入り込んで、取って、そこで収益を上げていくというサービスをやらせていただいておりますし、ネットワークの再編で新しく広い地域区分局ができますと、その一角を、いわば倉庫代わりにして、ロジスティックスセンターとして提供する、そういった事業をやらせていただく取組みをしております。ただ、伸びているのですけれども、まだ本格的にその辺のところまで含めて提案をして取ってくるというところには至っていない。そのような提案ができる人材を、社内で何らかの形で育成をして、実際にそういう人たちが取ってくる。取ってきたところがオペレーションにつながるという体系にも、これからは取り組んでいかななくてはいけないだろうと思っております。

重要性については大変認識しております。

○三村委員

ありがとうございました。

二つ目は、日本郵便からは9ページの、日本郵便とゆうちょ銀行の連携、それから、ゆうちょ銀行からはいわゆるコンサルティング営業の強化という、ある意味で、両方の立場が重なっている話ではないかと思えます。

ゆうちょ銀行の方は、コンサルティング営業のための人材育成という話をはっきり書いていらっしゃるのですけれども、そこについて、恐らく郵便局に対しての人材育成、教育、少しリスクの高いものを扱うとき重要になってくると思うのですが、その辺りは、両方の中でどのように共有されたプログラムがあり得るのか。

それから、日本郵便におかれましても、例えば研修制度とか資格制度をもう少し制

度化された形で、ゆうちょ銀行と組んでおやりになるとか、恐らく進めていらっしゃると思うのですけれども、そういう可能性をどの程度考えていらっしゃるのかということについて、どちらの立場からでも結構なのですが、教えてくださいと思います。

○奈倉執行役

まず、サポートしている側、ゆうちょ銀行からでございますが、両者の資料の書きぶりが、若干ニュアンスが異なっているという面があるかもしれませんが、基本的には、ゆうちょ銀行といたしましても、郵便局というのは非常に多くのお客様との接点としては重要だと考えておりました、そういう意味で、その中で当然、投資信託等の販売を取り扱う社員の方については当然、資格の取得のサポートとか、人事交流という形で、弊社の方に一定期間出向するような形で来ていただいて、当行の投資信託の販売になれた人間を見て、OJTみたいな形で研修させていただく。あるいは、逆に当行の社員が郵便局に出向という形で行って、そこでインストラクター的な役割を果たすということで、ノウハウの共有という形を図っているということでございます。あと、当然、紹介局は実際に販売を行っていないのですけれども、そういった方にも、コンプライアンス等にも配慮した上で、どこまでであれば紹介ということでお客様に説明してよいのかとか、そういったことも、研修はきちんと一緒にやらせていただいているところでございます。

○立林常務執行役員

付け加えるところはないのですが、今、説明させていただきました中で、実際に私どもの社員がゆうちょ銀行の直営店で研修を実際に行って、あるいはゆうちょ銀行の方に郵便局に来ていただいて、実際に指導していただく。マンツーマンと言いますか、実際の交流が一番効いているのかなと考えております。

○三村委員

最後に、かんぽ生命保険ですが、海外事業について、これからの取組みということではありますが、一応ベトナムの郵便局の事例を出していただきましたが、今後、海外事業を、かんぽ生命保険としてどういうふうに組み立てようとしているのか。方向性というか、方針をお持ちなのかどうかを教えてくださいと思います。

○加藤常務執行役

大手生保が、国内での人口減少などを踏まえまして、海外の、主にアメリカの会社を、第一生命のプロテクトティブ社とか、明治安田生命のスタンコープ社とか、住友生命もシメトラ社を買収されているという動きがあるということを前提に、我々の方も、国内のマーケットの減少を補う一つの手段としては、海外のマーケットを取り込むということは、将来的にはあるというように考えておりますが、現在のところ、生命保険会社を子会社化することは規制上できない形になっております。できてもマイノリティの出資です。マイノリティはマイノリティでいろいろリスクも、当社側の判断で決められないことが多々ありますので、マイノリティの中では制約がある中で、例え

ば将来的にやっていくにも勉強と言いますか、経験を積んで、ノウハウのある人材の育成とか、人材を増やしていかないとできませんので、少し小さ目の途上国とか、もうちょっとその、オーストラリアといったところや、アジアでも中心国とか、そういったところでいろいろな形での案件もない訳ではありませんので、そういったところのアンテナを張ったり、少しトライアル的な研究を進めていって、将来的な規制緩和に備えた態勢作りをしていきたいということで、少しずつ今、勉強を始めているところでございます。

○三村委員

ありがとうございます。結構です。

○岩田委員長

ほかには。

米澤委員長代理、どうぞ。

○米澤委員長代理

どうも、いろいろありがとうございます。

全体的には、予想以上にいろいろ進捗しているということで、何せそのスピードが速いということで、非常によろしいのではないかと考えております。

特に、私が金融関係をやっていることもありますので、運用に関して、リスク性資産のウェイトを高めていることに関しては、いろいろとかなりスピードが速いのではないかということなので、当然ながら裏としては、リスク管理がちゃんと必要であると。小さいのはありますけれども、今のところ大きな何かショックというのはないことからすると、そんなに問題になっていないのかもしれませんが、そうは言いながら、そういうところが着実に進んでいるかどうかということ、アバウトな話としてお聞きしたいと思います。

細かな話なのですけれども、先ほど、老川委員の方から、キャピタルの設立との関わりの話があったのですが、これは全体の日本郵政の下にぶら下がっているということで、少し大きな案件に関しては今後、本体でやる可能性もあると、先ほどお聞きしたのですけれども。

○原口専務執行役

基本的には、大きな規模のものは本体でやらせていただく。本当はベンチャーよりはもうちょっと成長しているのかもしれませんが、そういう小さい企業についてはキャピタルを通じてやるという切分けで考えております。

○米澤委員長代理

ただ、制度としては、このキャピタルの方はGPになれるということではないという理解でよろしいのでしょうか。ただ、本体へいくとGPはなりにくいとか、要するに、その点の切分けはどうなっているのですか。特に、今回はもう既に上場されている企業なのですけれども、今後未上場で、IPOに持っていくようなことも対象にしていると

いうか、むしろそちらの方がターゲットになるのかなと思うのですけれども。言いたいのは、そのときに、ゆうちょ銀行のオルタナとの関係で、どのように切り分けるのかという感じがして、むしろオルタナの一部としてベンチャーみたいなところで、できればGPまで含めることとして、キャピタルを位置付けたのかなと最初は思ったのですけれども、必ずしもそうではないので、そのこのところの立ち位置みたいな。

○原口専務執行役

実際に行うに当たって、全く重なる部分がないかどうかは別にいたしまして、発想の違いとして、キャピタルの方は基本的な目的は、今後のいわゆる企業としての業務の種探しというのが、どちらかということと中心でございます。もちろん、ゆうちょ銀行の方は当然のことながら、運用ですので、いわゆる投資。そういう部分で基本的なところは違っているのだと思っております。

○米澤委員長代理

種を探して、できればハンズオンもしたいという。

○原口専務執行役

はい。ただ、先ほど申し上げたように、今、種探しというときに、最初から範囲を縮めますとなかなかトライできませんので、幅広い形で種探しをしようと思っておりますので、実際に提携してみて、進めてみて、もちろんまずその前に、新しい若い企業ですから順調に成長するかというのはございますが、仮に順調に成長したとしても、それが今後、業務として私どもといろいろ提携しながらやっていけるような相手であれば、いわゆる追加出資などもして、一緒に私どもの新しい種にしていきたいと思っております。ただ、幾ら企業が大きくなったとしても、実際に進めてみたら、我々と一緒にやっていくような業務内容ではないということになれば売り払うこととなります。その部分だけを捉えれば、ゆうちょ銀行の運用と同じようなことになるのかもしれませんが、ただ、基本的な考え方としては、今、申し上げたような違いがございます。

○米澤委員長代理

話を戻しますと、リスク管理のところを、特に私はファンドのリスク管理を極めて心配しているのですけれども、何かむしろ、いろいろ教えていただくことがあれば教えていただきたいと思えます。これは主にゆうちょ銀行とかんぽ生命保険に当てはまるのではないかと思います。

もう一点は、早い段階で5ページのところ、上場後のIR活動と出ていたのですけれども、もう少し突っ込んだ話として、今いろいろ、金融庁の旗振りの下で、アセットマネジメントの方が、皆様方のところにエンゲージメントと称して、かなりいろいろなことを要求してくるようになってきていると聞いているのですけれども、そうなりますと、皆様方の会社、そもそも存在の基盤からして、全くフリーの民間の会社ではなくて、例えばROEが低過ぎて何とかということ、かなり無理難題を言われているのか、

言われていないのか、この辺について。正に上場した後にそういう点はいかがですかということで、片や、前回もお聞きしたのですけれども、銀行に関しては、メガバンクはつい最近、中長期的な大きな方向性を示して、要するに店舗の問題ですと。コスト、店舗、ITも絡んでですけれども、そのようなところを打ち出しているわけで、多分うちよ銀行とかかんぽ生命保険はまだそこまで進んでいないところなので、それとの比較において、あなたたちは遅れているのではないだろうか、ということをお話を聞かされたのか、その辺はちゃんと理解してくれているのかどうか、ということをお教えいただければと思います。

最後に、細かな点ですけれども、うちよ銀行の目標として、もう貯金残高は要らないのではないかと。これは象徴的なものとして必要なのですかね。ちょっと個人的な発想なのですが、かんぽ生命保険の契約何とかというのは、それは、まだ要るかもしれませんけれども、貯金残高というのはもう余りどうでも良いメルクマールなのではないのかなとちょっと思っています。

以上、前の二点のところをお教えいただければと思います。

○原口専務執行役

IR活動におけるROEの関係は、日本郵政持株会社としてIR活動で投資家の方に言うときには、私どもの業務上のいろいろな制約を申し上げて、そういう意味で、ROEが低いというのは理由があることなので理解してほしいとお話ししています。ただ、もちろん我々として、ROEというのは常に念頭に置いて経営はしておりますという言い方をしております。

金融庁との関係につきましては、うちよ銀行から。

○奈倉執行役

投資家との関係で言いますと、我々も似たような状態でございます、業務制限があるということは御理解いただいているのかなと。ただ、当然、業務制限があればリターンが低くてよいかというと、投資家にとってみれば同じお金ですので、目線としては同じ目線で御覧になれる。そういう意味では、トップラインを伸ばすのか、あるいはコストをカットしてボトムラインを稼ぐのか。いずれにしても、まだ、非常に厳しく投資家からそういったことを要求されるという局面には至っておりませんが、多かれ少なかれ収益が伸びないような環境であれば、当然、経営状況について厳しくチェックされることになるので、我々としても今、どのような取組みをやっているかということをしつかりと御説明するようにしております。

○加藤常務執行役

当社もROEについては、それほど強いエンゲージメントがあるという感じではないのですけれども、逆に何と言いますか、資本が、広義の資本が多過ぎないかという、そっち側の質問は常に、何でその必要資本を見るのか、EVならどれ位の水準なら良いのかとか、ESR、経済価値ベースの資本とリスクのパーセンテージが、どこをベンチマー

クで資本を持つのか、資本性の負債も含めてですけれども、そういったことについては、決算説明会でもいろいろな御質問があって、多いのだったら自社株買いとか、そういう形で株価を上げる方策が考えられるのではないかというニュアンスの御意見はそれなりにございます。

○米澤委員長代理

リスク管理に関しては、特に何か言及することはないですか。

○奈倉執行役

リスク管理ということにつきましては、以前に多分、御説明していると思えますけれども、当行も当然リスク管理部門を設置いたしまして、そこで独立的な立場からどれだけのリスクを運用関係等で抱えているかというものは、定量的にはもちろん計測しているという形になっております。ただ、それはあくまで体制としてそうになっているということであって、サブスタンスをしてどうかということでございますが、そういう意味で、足元で言いますと、例えば経営計画等を立てるときも、計画そのものは特に私どもがおりますような経営企画の方で数字を作っていくということでございますが、経営企画部門の方で作った数字を、リスク管理部門の方で、1本ではなくて複数のリスク・シナリオとか、あるいは何十年に一度かというのは事象等を加味したようなストレス・シナリオ、さらには、それを更に厳しくしまして、100年に1回位起きるようなシビアストレス・シナリオの場合に、財務や自己資本比率にどのような影響があるのか。一定の水準みたいなものを満たしているのかどうか。シビアストレス・シナリオ等では若干、幾つかヒットすることはあるのですけれども、今のところは特にストレス・シナリオでも、何か一定の水準を下回ってしまうような、ヒットするような状態ではないか、定期的にリスク管理部門がチェックするという形になっております。

○米澤委員長代理

特におたくはまだ資本はたくさんあるわけだから、配賦するだけでも十分できるので、それが一番のリスク管理になる。

○奈倉執行役

委員御指摘のとおり、今のところはある程度、他行に比べますとまだ資本には余裕がある水準ということでございますけれども、それはどちらかというところ、いわゆるクレジットリスクについての自己資本比率についてはまだ余裕があるということで、当行はそれ以外に金利リスク等もそれなりに負っておりますので、そういったことも加味しておきますと、現時点で直ちに何か大きな問題が発生するということではございませんけれども、トレンドとしては、この後、5年とか10年たちますと、他行と同じ位のリスクを抱えている状態になろうかなということは我々も想定して、そうした状況で何かリスク事象が起きた場合にどのような対応措置を採っていくかということ、今から頭の体操をしていかなければいけないと考えているところでございます。

○米澤委員長代理

分かりました。

○加藤常務執行役

基本的にはゆうちょ銀行と同じなのですが、当社の場合は、引受リスクと運用リスクというのが大きなリスクなので、資本の配賦を引受リスクの方に幾ら、資産運用リスクの方に幾らということを経営企画部門とかを中心に検討しまして、それがバッファーとなって、その中にリスク量が収まるような運用をやっていただくのを、リスク管理部門がチェックするという形で、リスクリターンを見ながら、この位資本配賦すればリターンはこれ位出るでしょうということをやっているところとございまして、そういう意味では、モニタリングから少しレベルアップしたのかなと考えているところとございます。

○岩田委員長

よろしいですか。

どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。

中期経営計画に掲げる2017年度の経営目標を、相対的には達成されているという御報告をいただきました。少し細かいことをそれぞれにお伺いします。

8ページに「収益性向上のための料金改定」ということで、日本郵便が取り組まれていらっしゃるということで、今、はがきの料金改定がされましたが、年賀はがきについては52円で据置きということです。ただし、年賀はがきを「12月15日から1月7日に投函するものだけ52円」ということを、郵便局の皆様にご案内いたしました。

これは、年賀はがきを買いに行きましたので、私はそれを知ることができた訳ですが、そんなに流布されていないのではないかと思います。年賀はがきは、確かにこの期間のために日本郵便が10円安い料金でサービスされている訳です。年賀はがきを大量に買って、そうではない時期に出したら52円ではがきを出せるということになりますから、このように「投函の期間を限る」ということは、当然のことなのですが、料金改定後の初めての年賀はがきの時期になりますので、この点についてどのように配慮されているのか、ということをお伺いします。

二点目に、13ページの「地方公共団体からの受託」ということについてです。幸い三鷹市でも、この10月2日から三鷹上連雀郵便局でこのサービスを開始していただきました。全国14局の中の皮切りの一局が三鷹市内であることを大変ありがたく思っております。

徐々に利用が浸透しつつある段階だと思いますけれども、まだ本当に始まって1、2か月とございますが、現時点でこのサービスについて、何らかの気付きとか把握されていることがあったら御紹介いただければありがたいと思います。

ゆうちょ銀行に伺います。ゆうちょ銀行は21ページのATM利用手数料の無料化等を御説明いただくときに、いわゆるキャッシュポイントというか、キャッシュレス社会の中で、キャッシュポイントとしての位置付けが大変意味を持ってくるということでお話をいただいたのですが、キャッシュレス社会と言ったときに、ゆうちょ銀行の取組みの中でも、キャッシュカードと提携のカード会社との取組みもあると承知しているのですが、提携カードというのはどの位普及されているのでしょうか。

キャッシュを扱う拠点も大事ですが、本当に今、キャッシュレス化が勢いよく進んでいるので、その点について教えていただければと思います。

かんぽ生命保険に一つお願いします。27ページで最新技術の活用で、「Watsonを活用した事実確認支援機能を今年の3月から段階的に導入」されているということでした。このWatsonの成果であるかどうかは別として、この間一貫して支払業務について取組みをされていて、支払漏れが減少しているということはとても素晴らしいことだと思うのです。Watsonとの関係、あるいはほかのSATI、そうしたICTの活用の意義ということについて、一点教えていただければと思います。

最後に日本郵政に伺います。この中期計画の進捗が順調である中で、いわゆるユニバーサルサービスの責務を果たしていただく上でも、総合的に中期経営目標を達成されたら、ユニバーサルサービスも安定的に進めていただく見通しが一定程度立っていらっしゃるかどうか。本当に全国津々浦々、規模の違う郵便局をお持ちですので、ユニバーサルサービスが直面している課題も地域によってそれぞれだと思うのです。見通しについて、何かこの場で御紹介いただけることがあったらお願いします。

以上、細かいことばかりですみませんが、よろしくお願いします。

○立林常務執行役員

まず、日本郵便の関係からやらせていただきます。

最初の年賀はがきの料金の関係でございますけれども、確かに制度の建付けとして、7日までというのが据置きということになりますので、8日以降は10円分の切手をお張りくださいということでございます。

これは、下の方にも細かく書いてありまして、実際の年賀はがきのほか、ポケットティッシュとか申込書といったところ、周知物品にも一応、注意喚起ということでやらせていただいているのですけれども、ただ、委員がおっしゃるように、まだ足りないところもあるかもしれません。これから、年賀の引受けをするようになりますので、ポストの方にもステッカーを張らせていただくこととしておりますし、もちろんホームページの方にも周知したりということで、そのほかにも何かできることはないかということで今、追加のところも含めまして取り組んでいる最中でございます。

それから、マルチコピー機、キオスク端末の方は、三鷹市の方も非常に御協力いただきましてありがとうございます。今はまだ10月に始まったばかりということもありまして、それほど多くの皆様に御活用いただいているというところには。ここも周知

が足りていないのかという感じもいたしますので、今の時点では、今後ともより多くのお客様に御案内をさせていただきたいなといった状況でございます。

日本郵便からは以上です。

○清原委員

ありがとうございます。

○奈倉執行役

次にカードの関係でございますけれども、委員御指摘の提携カードというのは、恐らく想定されているのは、キャッシュカードと他社のクレジットカードが一体になったカードという御指摘だと思っておりますけれども、実はそういう意味では、当行は民営化して以降、JP BANK カードという当行独自のクレジットカードを発行することになりまして、現在の発行枚数が累計で109万枚位という形になっております。そういう意味で、このカード自体は、バック事務等は一般のクレジットカード会社に委託したりしているのですが、当行が出しているクレジットカードが出ておりますので、他のクレジットカード会社とは、いわゆる提携カードみたいなものは今は一切出しておりません。ただ、多くのクレジットカード会社のお客様が、当行のATMでお金をキャッシングされるあるいは返済をされるということは利用可能という形になっているところでございます。

○加藤常務執行役

保険金支払業務のIT活用なのでございますけれども、SATIと呼んでいるルールエンジンベースのシステムは、診断書とかに入ってくる情報を正確に判断して、あるいはほかに支払える要素が、過去に手術しましたとかいうことも含めて網羅的に拾い出すという意味では、ITの方が目でやるより圧倒的に正確性、網羅性がある、その結果として、目検で気付かなかった、後で点検したら支払漏れになったものが大きく減ったという意味では、このシステムの影響が多大だと考えておりまして、Watsonは更に定型的なものではなくて、例えば不慮の事故と言いまして、自殺なのか、山で事故で亡くなられたとかというのを、かなり深くいろいろな状況を、事実確認しないと判定できないようなものを、なかなかそれだと専門的な人しかできないものを、過去にこういう事例があったという過去事例をWatsonが学習して、類似事例はこういうものですよと出してくる。割とかなり深い査定の、本当にニッチなのでございますけれども難しい分野で、人材育成とかを含めて使っておりまして、そういうところについてもやはり、人が少ない専門人材を活用するよりは、Watsonでやった方が早く人も育つということの効果が出るのではないかと今、進めているところでございます。

○原口専務執行役

ユニバーサルサービスの維持の関係でございますが、少なくとも今の段階でいえば、中期経営計画の目標も達成できるという状況ですので、いろいろ個別の、各地域のミクロの事情は別にいたしまして、マクロで見ればユニバーサルサービスを維持できる

ということだと思っております。

今後も、仮にでございますけれども、全体、また日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、それぞれが一定の利益を上げられるのであれば、当然のこととしてユニバーサルサービスを維持できるわけですが、正直なところ、客観的に見ますと郵便は減っていておりますし、荷物関係は増えておりますけれども、逆に人件費の上昇がございます。それから、金融関係ですと低金利。また、商品サービスも含めまして、いろいろな制限がございます。そういう状況を見ますと、必ずしも将来の利益水準について楽観視できないところがございますので、今、申し上げた点についてどう対応していくか。また、それと合わせまして、先ほどからも出ております新規業務等についてもどう取り組んでいくかとか、かなり問題意識を持って取り組まないと、そんなゆったり構えていて、ユニバーサルサービスを維持できるという甘いことではないと認識しております。

○岩田委員長

どうぞ。

○清原委員

丁寧なお答えをありがとうございました。

大変率直にお答えいただいて。私も今、年賀状を買いに行きましたら、お隣がかんぽ生命保険の窓口で、分かりやすいパンフレットも頂きまして、すなわち、医療の進歩に合わせた医療特約が付きましたよと。ユニバーサルサービスを果たす意味で、郵便局の役割というのは本当に総合性だと思っているのです。何気なく郵便に出かけても、ゆうちょ銀行のこと、かんぽ生命保険のこと、最新の情報が少なくとも分かってくる。あわせて、先ほど御紹介いただきましたように、自治体との連携でのサービスで、多機能端末もある場合は、そういった意味でセーフティネットとしても機能すると思います。

私は、自治体の多機能端末がまだまだこれからとおっしゃったのは、一方で日本郵便だけがPRする必要はないと思っているのです。

三鷹市は、全国の自治体の中でもマイナンバーカードを比較的多く交付している方の自治体ですが、未だ2割の普及率にはなっていません。このサービスがあるのなら、マイナンバーカードの交付を受けようかというインセンティブになってほしいです。ですから、マイナンバーカードの交付の状況がストップしている中で、日本郵便が取り組まれているということは、私は社会貢献だとも思っています。ぜひ国との連携、自治体との連携もしつつ、こうしたことから一つの突破口が、マイナンバーカードの活用でも示されていけばよいなと思っております。ぜひ利用度が当面、顕著でなくともおやめにならずに維持していただくようお願いしたいと思います。

以上です。ありがとうございました。

○岩田委員長

それでは、私の方から少し御質問したいと思います。

一つ目は、まず日本郵政キャピタル株式会社ということについてですが、フィル・カンパニーへ出資されたという御説明のときに、あともう一件、クラウド型の小型の企業に出資されたのか、買収されたのか。クラウドは、どういうことに使うおつもりで出資なり買収されたのかというのがまず一点目です。

○原口専務執行役

出資額は1億円で、全体で言いますと発行済み株式の4.8%だけです。本当にちょっとの出資です。

クラウド型配車というのは何かと言いますと、クラウドを使って、例えば、契約している会社で、どこの車がどう余っていて、その車をどこに回せば一番効率的かとか、そういうシステムをやっている会社でございます。

○岩田委員長

郵便事業に主に関係したということですね。

○原口専務執行役

はい。まだ今の段階で、日本郵便で使うまでの段階ではございません。まだやっと出資したばかりです。ただ、今後組んで、いろいろ中身を見てみまして、日本郵便または日本郵便の子会社である日本郵便輸送等々でもし活用できるのであれば、それは活用できるということになって、もうちょっと追加出資もあるでしょうし、中を見てみて、余りどうかというとなれば追加出資はせず、このまままた売り払うということになるのだと思っております。

○岩田委員長

それから、二つ目はIR活動なのですけれども、日本郵政グループは「トータル生活サポート企業」というのを一つのスローガンと言いますか、投資家にとっても分かりやすい特徴付けだと思うのですが、同時にグローバルに見ると、環境問題とか気候変動、特に2015年からG20などでもタスクフォースを作って、クライメートチェンジに関するファイナンシャルディスクロージャーを進めましょうという話がありまして、これはESG投資などもずっと関係していたと思うのですが、そうした取組みですね。投資家にアピールするのにいろいろなアピールの仕方があると思うのですけれども、今は単に収益だけではなしに、社会的にあるいはグローバルないろいろなリスクに対しても貢献をいろいろやっていますというのは、投資家は評価してくれるのではないかと思っております。そういう点で見ると、そういう問題に対してディスクロージャーの体制は果たして大丈夫だろうか、実は前からずっと思っていて、何度かお伺いしているのですが、どのようにお考えでしょうか。

○原口専務執行役

その点につきましては、いわゆる広報の中でCSR担当のところがございます。また、IR関係をやっているところがございます。その関係のところでは幾つか今、協議してお

りまして、実際にどの程度のレベルのものができるとかは別にしまして、来年度のディスクロージャーから統合報告書の形でできればよいなということで準備しているところでございます。

ですから、多少レベルは低いかもしれませんが、順調に行けばそのようなものが出る。ただ、まだ検討中でございますので、最終的にできるかどうかはまたこれからの話でございます。

○岩田委員長

分かりました。

それから、日本郵便にお伺いしたいのですが、一点目は11ページで、不動産事業の推進が恐らく計画どおりに進められているという御説明ではないかと思うのですが、前から私が気になっていますのは、収益性が果たして十分なのか。運用している資産と比べると、リターンがやや低いのではないかという印象を持っているのですが、進めた場合に、何か収益に関する目標というか、不動産事業でこの中期計画でどの位の収益を上げるとか。最初のところで大体トータルにしてみれば今回の中期目標は、全体としては順調に達成しつつありますというお話があったのですが、私は、部門別にそういうある種の目標が必要ではないかと思っているのですが、それに対する評価はどのようにお考えになっているかをお伺いしたい。

もう一点、キオスク端末のお話があって、これもマイナンバーカード推進にはとても良いことなのですが、同時に気になりますのは、それに関わる経費の負担がどのようになっているのか。何らかルールを明確化しないと、これからも恐らく自治体とあらゆる連携を深めると思うのですが、その原則をどのようにお考えになっているかをお伺いしたいと思います。

○立林常務執行役員

不動産開発に関しましては、当然プロジェクトを進める、始めるというときにハードルのレートを設けてございまして、一定のレートをクリアします。ストレスのシナリオでもクリアするというところで取締役会で了解を得て実行することになっております。

実際に、先ほど御説明させていただいたような物件を今、やらせていただいているわけですが、基本的には当初の想定を大きく外れることはございませんで、むしろそれ以上に稼働させていただいているというところではございますけれども、いかんせん、まだ収益の規模として、おっしゃられたように数百億円という規模でございまして。しかも、息の長い事業でございまして、今の段階では東京のJPタワーが収益のかなりの割合を占めているような形になってきておりますが、今後、名古屋あるいは博多の方寄与していくのかなと思っております。

規模の小さい住宅系になりますと、収益性ということでは、やや小さくなります。ただ、逆に持っている遊休の不動産というところで活用ができるということであれば、

先ほど申し上げましたとおり、これはグループの方で決められているハードルのレートを上回るという条件で、これからもやっていきたいなと思っているところでありませう。

それから、キオスク端末の関係でございますけれども、先ほど申し上げましたように、マイナンバーカードの普及促進あるいは郵便局の利便性向上ということでございますが、今の段階で御紹介させていただいたものは、正直10月からサービスを導入した、いわば試行的な位置付けでございます。現在のこの14の端末につきましては、日本郵便、我々の方で端末自身を購入して、設置しているところでございます。これの方の反応等も見ながら、今後の方針は検討していきたいと思っておりますけれども、先生のおっしゃるように、費用の関係につきましても、それぞれの自治体と協議していかなければいけないと思っております。今の段階では、これが基本方針ですということまで、まだ実はやっていない。とにかくそれを置いて、お客様の反応を見てみようということから始めているものですから、おっしゃっていただいたようなところを踏まえながら、今後を考えていきたいと思っております。

○岩田委員長

ありがとうございました。

それでは、ゆうちょ銀行に二つほどお伺いしたいのですが、一つ目はポートフォリオなのでございますけれども、国際分散と高度化を進めるということなのですが、ポートフォリオの17ページを見ますと、この間にどこが減って、どこが増えたかというのを大まかに言うと、国債が減って4.5兆円、外国証券が1.4兆円増えて、それから現金預け金ということだと思っておりますけれども、短期資産が2.2兆円増えている。大体大まかにはそういう動きだと思っておりますが、お伺いしたいのは、国債を今後どこまで減らしていくのか。無限に減っていくのか。特に満期保有目的で持っているものが、確か私の記憶だと38兆円位あったのではないかと思っておりますが、その分も場合によると、満期が来ると売られるようになるのかなと。そこが方針として、国債の保有をどの位望ましい水準としてお考えになっているか。

もう一つは、短期資産が増えるのが、現金と預け金と言いますか、主に預け金だと思っておりますが、増えていくというのは全体としてのバランスとしても、資産運用をこれから高度化していくという観点から立つと、余り望ましい姿ではないのではないかと思っております。そこはポートフォリオをもう少し大きく。もちろん、これはリスク管理態勢を良くしながらということになると思っておりますが、特に私が気にしていますのは、株式が1%保有だということになっているのですけれども、民間銀行はもちろん政策投資目的で持っている分が多いわけですけれども、そうでない部分、分散投資ということで持つておられる部分もあると思っておりますので、そこはもう少し広げて考えられたらどうかと思っておりますが、それについてはどのように思われているかが一点目です。

二点目は、地域活性化ファンドで、私も熊本でいろいろ事例も拝見させていただいて、大変結構なことをやられていると思うのですけれども、ただ、出しておられるお金のうち、実施されている分というのがどの位あるのかですね。実施が仮に滞っているとすれば、それはどのようにして実施を促進するか。もちろんお金を出している立場で、どの位のところまで言えるのかはよく分かりませんが、何か工夫の余地があるのかというのが二点目です。

もう一点、ITの関係なのですけれども、一部システムについてクラウド化を検討されているという話を聞きましたが、あるいは、アプリケーションサービスプロバイダを何か頼んでということかもしれませんが、具体的には、こういうクラウド化というのは、どういう形で活用したいと思われているか。日本郵便について、クラウド化というのは有用なところがあると思っっているのですが、一部は使うことを検討していませんというお話も伺ったことがありますけれども、具体的には日本郵便でもどのようなところでクラウド化が使えるとお考えになっているかというのを伺いたしたいと思います。

それから、全体として、足下RPA (Robotic Process Automation) というような技術が話題になっており、先ほど米澤先生からお話がありましたけれども、今はAIとロボットをどの位うまく使うか。人手不足がこれからはますます厳しくなると思うのですけれども、その中で、最も効率よく業務をやるためには避けられないように思うのです。このロボティック・プロセス・オートメーションということについて、ゆうちょ銀行ではどのようにお考えになっているか。そして、もうちょっと言うと実は日本郵便も同じ問題がある。あるいは、かんぽ生命保険も同じ問題があるし、つまり日本郵政全体として、こういうプロセスについて、どのようにお取り組みになられるのか。1万9,000人、人を減らしますというメガバンクもおいでになるし、中長期的にしっかりとしたプランをグループ全体としてITの戦略で位置づけないと、なかなか乗り切ることが難しいのではないかと思っているのです。

ロボティック・プロセス・オートメーションということについて、どのようにお考えになっているか伺いたしたいと思います。

○奈倉執行役

それでは、私から順番に御回答を申し上げます。

まず、国債の比率がどうなりそうかということなのですが、正直申し上げて、今後の金利水準次第というところがあると思ひまして、どれ位の水準まで下がるかということは、今の段階ではなかなか申し上げにくいと思ひます。

それから、その関係で、株式の割合とか、今、我々は2兆円強位持っておりまして、そういう意味では、負債サイドがどうしても確定利付きの預金というところがございしますので、どうしても株式のエクスポージャーをそんなに大きくしにくいという性質があるということは御理解いただいての御質問だと思ひますので、今みたいな金融環

境であれば、そうは言っても、マイナスレートの国債とか、0.04%の10年債を買うよりは、2%強位の配当利回りがある株を、リスクを取って買うという選択肢もないわけではないと思うのですけれども、我々としてはどちらかというところ、それを代替するような意味でオルタナティブの中で、ある意味、プライベートエクイティも中小型株の更にもうちょっと先に行ったものということをごさいますので、リスクリターン対比でいうと、似たようなエクイティのリスクを取るのであれば、上場株で取るよりは、今のところは非上場のプライベートエクイティみたいなところで利益を確保していくという方法を、今のところは採っているということをごさいます。

そのような、エクイティのリスクは、それなりに増やそうとしているという意味では、委員長のお考えと整合的なものなのかなと考えております。

それから、地域活性化ファンドの取組みということで、全体としてはファンドの規模は、国内9ファンドで総額約250億円をごさいますして、当行が投資確約をしている分が、そのうち34億円になります。我々は元々余り融資の関係とかのリレーションは、他行に比べると非常に弱い状況ですので、この提携している地域活性化ファンドを通じて提携をさせていただいている地域金融機関の方にいろいろ働きかけて、その地域金融機関の方が、実際に投資できるような企業をいろいろ発掘いただくということが、当面は一つの方法かなと思っております。ただ、一方で、今、弊社は一部の地域活性化ファンドのジェネラルパートナーの会社に、研修派遣という形で人を派遣して、こういった業務についても勉強を行っているところをごさいますして、そういった人間が育ってきて、かつ、我々もこういった地域活性化ファンドにも使えるような共同投資会社を行く行くは設立したいと考えておりますので、そうしますと、我々自身が地域の企業の方ともいろいろなお話ができるようになるのかなということをごさいます。

最後に、ITの関係をごさいますすが、クラウド化の対象領域ということをごさいますすが、

今、実証実験を行っているところをごさいます。先進的な金融機関様によっては、本当に、いわゆる勘定系システムのところまでクラウドの技術を使われているような事例があることも我々は承知しておりますけれども、システムの安定性といいますか、そういう観点からいきなり勘定系システムまでクラウド化するところまでは、我々も冒険はできないなと思っておりまして、サービスのフェージビリティというものを検証して、それがうまくいったら徐々に広げていくという取組をしたいと考えているところをごさいます。

○岩田委員長

どうもありがとうございます。

○立林常務執行役員

日本郵便の関係で、クラウドはトール社のシステムの再構築という中で、トールの

会計システムの再構築をクラウドでということ御紹介をさせていただきました。

日本郵便自身のシステムの中でも、現在、特に窓口の社員の営業といったところには一部クラウドを実際を使って、業務あるいは営業に利用しているところでございます。

今後ともクラウドを使った方が効率性のあるものなのかどうかを見極めた上で、システム設計の開発に生かしていきたいと思っております。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

かんぽ生命保険について御質問したいのですけれども、一つは新商品が出て、入院特約は非常に活発におやりになって、私がちょっと心配していますのは、長寿支援、これトンチン性のあるこれで、長寿社会で100年型社会になっていくときにも、今の商品設計で十分、これはもちろんそういうことだからお作りになったのだと思うのですけれども、余りまだ実際には実施しているところが少ないのだと思うのです。その収益性とか、つまり私の質問はそういう長寿支援保険について、どのような感じで御覧になっているのですか。

○加藤常務執行役

委員長がおっしゃるように、当社のトンチン型の長寿支援というのは、94歳で大体年金の払込みと年金開始後の受取額がイーブンになってくるということですので、長生きの自信がある方とってはあれですけれども、それに備えたいという方、まず販売側でいかないといけませんし、それがどの位寿命がいくのかというのも見ながら収益性は確保していく必要がありますので、元々それほど収益が高いという形になっていないので、そこはニーズの方と収益の方と両方を慎重に、お客様苦情がないようにスタートしておるところでございます。

○岩田委員長

それから、委員長としてお伺いしたいことが二点ほどございます。

一点目は、10月の委員会のヒアリングで、長野県の泰阜村から支所で行っている業務の全てを郵便局に委託することについて関係者と調整中と聞いたけれども、その後、どのような状況にありますかというのが一点目で、二点目が、公共サービス改革法を活用すれば、より多くの自治体業務を郵便局に委託することが可能となると聞いているけれども、この点についてはどのようにお考えになっているか。

この二点をお伺いしたいと思います。

○立林常務執行役員

日本郵便の方からお答えいたします。

最初の関係につきましては、先ほども御説明させていただきましたとおり、現時点におきましては泰阜村からの御要望を伺った上で、支所業務の詳細を確認させていただいて、法令上の問題点などが無いかな等を総務省に御相談しているようなステータス

でございます。

二点目の関係につきましては、法令の関係でございますので、私ども事業者の方が何かこれだから云々ということを上申する立場ではなく、総務省に御相談している状況でございます。

○岩田委員長

立場上、お答えにくいということですね。分かりました。

それでは、遅くなって申しわけありませんでした。

特段の御質問がなければ、以上で質疑を終えたいと思います。

日本郵政グループの皆様、本日はありがとうございました。

以上で本日の議題は終了といたします。

事務局からは何かございますでしょうか。

○長塩事務局次長

次回会合につきましては、改めて御連絡させていただきます。

○岩田委員長

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ます。

なお、この後、私から記者会見を行うこととしております。

本日はありがとうございました。