

## 郵政民営化委員会（第184回）議事録

日 時：平成30年2月21日（水）15：30～17：12

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

日本郵政株式会社 市倉専務執行役、原口専務執行役

日本郵便株式会社 立林常務執行役員、上尾崎執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 田中代表執行役副社長、松島専務執行役、植田経営  
企画部長、福島営業統括部長

株式会社かんぽ生命保険 堀金取締役兼代表執行役副社長、加藤常務執行役、  
大西執行役

### ○岩田委員長

ただ今より第184回郵政民営化委員会を開催いたします。

本日、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。

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「日本郵政グループの2018年3月期第3四半期決算」について、日本郵政に御説明いただき、その後まとめて質疑を行いたいと思います。

日本郵政、市倉専務執行役から、全体で10分以内で御説明をお願いいたします。

### ○市倉専務執行役

日本郵政の市倉でございます。

お手元の資料、決算関係で184-1-1から1-8までございますが、お時間が限られているということで、184-1-1の資料をもちまして全体を御説明いたします。

1ページを御覧ください。こちらが全体の概要でございます。左側の連結のところで御覧いただきますと、経常収益は若干の減少でございますが、経常利益、四半期純利益、それぞれ前年同期に比べまして増益という結果でございます。

また、下の業績予想のところを御覧いただきますと、5月に公表いたしました経常利益、当期純利益の数値と、それに対します進捗率が記載されています。進捗率で申し上げますと、経常利益で94.6%、純利益で93.8%であり、見通しに対しましては順調に推移をしているところでございます。ただし、前年に比べまして増益ではございますが、前期がよろしくなかったという面もございます。それでは、各セグメントにつきまして簡潔に御説明いたします。

2ページは、日本郵便の郵便・物流事業のセグメントでございます。こちらは、右下、営業利益のところを御覧いただきますと、前年同期が21億円の営業利益に対しまして289億円と大幅な増益になっております。これを左側の図で分析いたしております。

オレンジの部分が利益に対してプラスに作用したものの、グレーの部分がマイナスに作用したものでございます。増収が625億円で、その下に小さく注書きでございますが、ゆうパック・ゆうメールが非常に好調だったこと、また、はがきの値上げなどもございまして普通郵便も増加いたしております。残念ながら年賀状は減少しておりますけれども、全体で大きな増収になっております。この増収に対しまして費用を一定程度抑えられたことがこの増益につながったと考えているところでございます。

3 ページは、金融窓口事業、郵便局でのビジネスになります。こちら、一番右下を御覧いただきますと、当期は396億円の営業利益で、前年同期に比しまして若干の減益という結果でございます。こちらも同様に、左側で増減分析をいたしております。受託手数料がマイナスということで減っております。その下にもございますように、銀行手数料、保険手数料がそれぞれ107億円の減で、銀行の手数料につきましては、振替に係ります送金決済の部分の減少が大きく響いている、保険に関しましては、新規の募集があまり振るわなかったということで手数料の減少になっております。その一つ隣のその他収益は、提携金融事業、不動産事業などが好調で増加、また、人件費も88億円減少しております。この二つで受託手数料の減少をある程度押し戻しているといった状況でございます。これらによりまして若干の減益という結果でございました。

4 ページは、国際物流事業、トール社でございます。左下の表で御覧いただきますと、数字が二段書きになっておりまして、上段が百万豪ドルの単位、下の括弧書きが億円の単位になっております。営業収益で御覧いただきますと、豪ドルの単位で、対前年同期比で218百万豪ドルの増加となっており、為替の影響がございましたので、円ベースではかなり大きな数字になっておりますが、いずれにいたしましても増収という結果でございます。これを受けまして、下の営業利益につきましてもちょうど1億豪ドルでございまして、前期に対しまして増益という結果でございます。右のグラフを御覧いただきますと、こちらは2017年3月期ですから、2016年度の第1四半期から3か月ごとに営業損益を並べたものでございます。棒の上にそれぞれの期の営業損益がございまして、真ん中の2017年3月期第4四半期がマイナス13百万豪ドルということで、こちらが底という形になっております。以降、18年3月期、今年度の第1四半期でやや盛り返し、第2四半期、第3四半期とそれぞれ営業黒字という形になっておりまして、順調に推移していると考えているところでございます。

以上三つのものをまとめましたのが、次の5ページで、日本郵便（連結）のまとめになっております。左側の連結の数値を改めて御覧いただきますと、営業収益で999億円の増収、四つ下の営業利益でも416億円の増益という結果になっておりまして、順調だったと考えております。なお、右下にございます注のとおり、前の期に関しましては、トール社に係りますのれんの償却が含まれておりました。159億円でございます。これが前期の経費のところに含まれておりまして、その分、利益がかさ上げされてい

るわけですが、営業利益で416億円の増益ということは、159億円を差し引きましても250億円を超える増益だったと考えております。以上が日本郵便でございます。

6 ページ、ゆうちょ銀行にまいります。ゆうちょ銀行業務粗利益。三本立ての内訳が記載されております。その大宗を占めます資金利益につきましては、増減で御覧いただきますと、486億円の減益という形になっております。こちらも更なる内訳がございまして、国債の利息に関しましては1,400億円ほど減っておりますが、外国証券の利息が1,000億円ほど増えているということで、ネットいたしましてこの減少幅でとどまっているという状況でございます。役務取引等利益につきましては、投資信託の販売が好調だったことにより増加、その他業務利益は、増減で御覧いただきますと1,351億円の増益で、大幅に増えております。これは右斜め上にございます「外国為替売買損益の増加等により」という記載のとおり、外国証券の償還あるいは売却に伴いまして為替の部分から得られた利益が増えた結果でございます。この三つを合わせまして、業務粗利益全体では931億円の増益。その下の経費のところは105億円減少いたしておりますが、先ほど御覧いただきましたとおり、日本郵便への手数料が107億円減っておりますので、ほとんどその影響でございます。この経費の減少も合わせまして、業務純益では1,037億円の増益、3,766億円でございます。その下の臨時損益は212億円で、前期よりは減少いたしておりますが、この臨時損益の中身に関しましては、その右に記載のとおり、金銭の信託運用損益が含まれておりまして、当期は前期ほどの利益ではなかったということが大きな影響でございます。なお、睡眠貯金の利益に関しましても臨時損益に含まれておりまして、当期に関しましては233億円ほど利益が出て、この中に含まれております。この臨時損益も含めまして、経常利益、税金等を差し引きまして四半期純利益は、ここに記載のとおり、いずれも増益でございます。その右斜め下に計画に関します記載がございまして、通期業績予想、3,500億円の当期純利益という見通しでございます。それに対しましては80%を超える進捗で、こちら順調に推移しているものと考えております。

7 ページは、ゆうちょ銀行の営業の状況で、貯金残高、投資信託、変額年金保険の販売額につきましてグラフにいたしております。

8 ページは、ゆうちょ銀行の資産運用の状況でございます。こちらを御覧いただきますと、国債が30.5%と割合としても大分小さくなってきておりまして、外国証券等、あるいは左上の預け金がそれぞれ3割弱といった構成になっております。右の構成比の推移を御覧いただきますと、国債が減少しておりまして、一番上の貸出金、下から四つ目の外国証券等、金銭の信託などが少しずつ増えているという状況になっております。

次に、かんぽ生命保険でございます。9 ページを御覧ください。左上の、保険本業の損益を表します基礎利益につきましては、151億円の減少になっております。こちらは、保有契約全体が減少しておりますので、その影響で減ってきているという状況で

ございます。四つ下の四半期純利益を御覧いただきますと、逆に69億円増えております。これに関しましては、契約者の方にお支払いをする契約者配当準備金の繰入れが減っている。無配当の契約が増えておりまして、そういったことでこの配当の繰入れが減っているということが純利益の増加につながっております。なお、1つ上の経常利益は343億円の増加でかなり大幅に増えております。こちらは、有価証券の売買すとか、金銭の信託の運用損益といったキャピタル損益が改善したことで経常利益が増えておりますが、四半期純利益に至る前の段階で、そのキャピタル益につきましては、価格変動準備金の繰入れという形を取ることになっておりまして、その影響は純利益まで至らないということでございます。

保険契約の状況につきましては、10ページのグラフで御覧いただきます。上の三つが今期獲得いたしました契約につきまして年換算保険料あるいは件数をグラフにしたものです。右上の件数を御覧いただきますと、この第3四半期につきましては、累計で見ましても振るわなかったことがお分かりいただけるかと存じます。また、右下の保有契約全体に関しましても、依然、減少傾向が続いておりまして、底打ちにはもう少し時間がかかるという状況になっております。

最後、11ページは、かんぽ生命保険の資産運用の状況です。こちらを御覧いただきますと、まだ国債が半分強でございます。右の表を御覧いただきましても、国債の減少幅はゆうちょ銀行よりもかなり小さくなってきております。こちらは年限が長いということで、1年間当たりの償還が少ないことがその主因でございます。国債が若干減っておりまして、外国証券すとかその他の証券、金銭の信託などいろいろなところが少しずつ増えております。株式から金銭の信託までのところをかんぽ生命保険ではリスク性資産と申しておりまして、こちらの割合が年度末9.9%から、この9か月間で11.9%まで増えているという状況でございます。

以上、駆け足でございましたが、第3四半期の決算につきまして御説明を申し上げます。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。それでは、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。ここでの質疑時間は20分程度を予定しています。各社の取組み等については「当面の経営課題への対応等」の議論の際でも可能ですので、よろしくお願いいたします。それでは、どなたからでも結構でございます。清原委員、どうぞ。

○清原委員

それでは、一点だけ日本郵便に伺います。5ページのまとめのところでございますが、ゆうパック・ゆうパケットの増加基調が続いていて、人件費や集配運送委託費などの費用増を上回る増収で増益したという御説明でした。確かに、ゆうパック・ゆうパケットについては利用者が増えており、年賀状につきましては、減少傾向はありま

すが、やはり郵便のメリットを生かした使い方が堅調であるということは大変良いことだと思っております。しかしながら、一方で、人件費や集配運送委託費などの費用増については、郵便会社だけではなくて、宅配事業者でも深刻な状況になっています。そのなかで、バランスを取ってこのような増益に至りました要因について、どのように分析されているでしょうか。お伺いしたいと思います。よろしく申し上げます。

○岩田委員長

どうぞ。

○立林業務執行役員

日本郵便の立林でございます。

おっしゃられましたように、人件費の増大、あるいは委託に係る人手不足というところは、毎回申し上げておりますけれども、物流業界の共通の課題でございます。今回は、最初の説明にもございましたとおり、荷物の分野、ゆうパック・ゆうパケットの伸びが非常に大きかったということでございまして、12月の時点でも、ゆうパック・ゆうパケットですと対前年で25%位増えているというところでございました。これに、本年度ずっと続けております単価の改善といった施策がございまして、量も増えた、また、単価も安請負ではなくなってということで収益が非常に増えたと思っております。

業務運行を確保する中では、どうしても人手が、先ほどの2ページの表にもございますとおり、前年に比べますと増えているところですが、今回は、それよりもかなり上回る形で収益を獲得することができた。これが年末繁忙の物量の一番多い時期に功を奏したのではないかと考えております。

○清原委員

ありがとうございました。

○岩田委員長

よろしいですか。

ほかには御質問等ございますか。

それでは、米澤委員長代理、どうぞ。

○米澤委員長代理

両方とも質問なのですが、二点ほどお伺いします。

3ページ目の増減分析の「その他収益」のところで、提携金融事業でプラス42億円となっておりますけれども、これは具体的にどういうことなのか、お教えてください。

○岩田委員長

提携金融事業ですね。

どうぞ。

○上尾崎執行役員

「その他収益」の内訳につきましては、3ページの左側の滝図のところに書いてご

ざいます。提携金融42億円、不動産18億円、物販マイナス22億円。提携金融に関しましては、主にかん保険の部分と引受条件緩和型の医療保険が非常に好調であったというふうに分析をさせていただいております。

○米澤委員長代理

それらはこちらの「その他収益」の方にカウントされるということですか。

○上尾崎執行役員

そうでございます。

○米澤委員長代理

そうですか。分かりました。ホールディングの下に金融事業みたいなものがぶら下がっていて、その収益が上がっているのかと思ったのですが、そうではないわけですね。

○上尾崎執行役員

そうではないです。

○米澤委員長代理

もう一点は、4ページ目のツール社です。私、年末、詳細な内容を聞くときに欠席してしまって、もしかしたらそのときに説明があったかもしれません。

この4ページの時系列の図を見ますと、かなり急速に回復しているのですけれども、この内訳を見たときに、これはどういうふうに理解したら良いのでしょうか。リストラで改善されたのか、さもなければ、マーケット全体が資源等に関して回復して価格が上がってきたというマーケット要因なのか、自助努力の改善なのか、大きくはどのようなふうに改善されたと見るのが良いのか、ここを教えてください。

○上尾崎執行役員

お答え申し上げます。

マーケットに関しましては、やはりオーストラリアが中心ではございますけれども、資源が幾分回復した影響が当社の事業に大きなプラスを与えているというところまではまだ来ておりません。むしろ、四半期ごとの業績回復が大きかったところと言えますと、オレンジ色のエクスプレス事業になりますが、こちらはリストラの方が影響としてはかなり大きかったのかなと考えてございます。ただし、底を打ったというところであろうかと思っております。

○米澤委員長代理

分かりました。

○岩田委員長

よろしいですか。

ほかには御質問いかがでしょうか。

それでは、どうぞ。

○老川委員

後で各社別のところで御説明があるのかもしれませんが、9ページのかんぽ生命保険の保有契約が減少していて経常収益が5,029億円の減となっているのです。保有契約の減少というのは、時々、保険料を上げるとがくっと下がるとか、そのような要因がよく言われるのですが、この場合は何か特殊な要因があったのでしょうか。それとも、全体として、生命保険とか、そちらの方が減っているとか、そういう傾向的なものなのか。進捗率87%ということは余り高くないのだけれども、予想以上に減少が多かったということなのか。そこら辺の意味合いを教えていただければと思うのです。

○堀金代表執行役副社長

かんぽ生命保険の方から回答させていただきます。

民営化以降、保有契約が徐々に落ちてきている傾向がございますので、それに伴って保険料収入は減ってきております。これは従来からの傾向ですけれども、今期の数字については、今、御指摘がありましたように、予定利率の改定ということで、それに伴って保険料を値上げしたということで、新契約が落ちております。特にかんぽ生命保険の収入は、保有契約からの収入、あと、新契約を獲得したときに、いわゆる全期前納ということで、一時に全期間分を払い込むという形態で払い込む契約も今まで結構ございまして、そういった契約が落ちると途端に収入保険料も落ちが大きくなるということで、当期について経常収益なども結構落ちておりますけれども、料率改定に伴う新契約の減で保険料が落ちております。

それから、御質問の87.2%という純利益の進捗率でございますけれども、第3四半期を経過したので、比例配分だと75%いってれば良いというところを、87%までいっているということで、こちらの進捗についてはかなり推進が図られたということになっているかなと思っております。

○老川委員

ありがとうございます。

○岩田委員長

よろしいですか。

それでは、私から細かい点をお伺いしたいと思います。

一つは、2ページ目の郵便・物流事業ですが、左の方の欄に「その他」とあるのですが、ユニフォーム購入費10億円というのは、何か特別に揃えたというようなことがおありになったのかどうか。

二つ目は、ゆうちょ銀行なのですけれども、7ページに「投資信託（販売額）」があります。2018年3月期第3四半期で5,726億円というのは大変結構だと思うのですが、残高としては、この三つの数字を足せば大体よろしいのでしょうか。それともそれよりも多いのでしょうか。

三つ目は、8ページのゆうちょ銀行の株式のところは13億円となっておりますね。かんぽ生命保険でも株式が1,252億円、0.2%のシェアという数字になっているのですが、

この株式というのは、マーケットで常に取り交されているレッドオーシャンの商品なのか、それともプライベート・エクイティ・ファンドなのか。地域でエクイティを出したりしますよね。そういうものも含めての数字なのかどうか。その内訳をお教えいただければと思います。

以上、三つです。

○上尾崎執行役員

最初に日本郵便から御説明申し上げます。

ユニフォームの購入費でございますが、今年の夏、ポロシャツを一斉切替えいたしました。例年ですと少しずつ更改していくのですが、一度に切り替えましたものから、その影響で一括でこれだけ大きな金額が出たということでございます。

○岩田委員長

分かりました。

ゆうちょ銀行の方ですね。一つは投信で。

○松島専務執行役

投資信託ですけれども、ここにある販売額は実際に販売した金額。それから、いわゆる純資産残高というのをここに出しています。ここでは記載がありませんけれども、これは12月末で1兆6,000億円ばかり、2017年3月末から3,000億円ばかり増えています。これは販売額が上積みになると同時に、一部解約というのがあるので、それでプラスマイナスで純資産残高も順調に伸びているという状況にあります。

○岩田委員長

ネットでは1兆円位あるということですか。解約を差し引くと。

○松島専務執行役

純資産残高としては12月末で1兆6,400億円。

○岩田委員長

1.6兆円あるということですか。

○松島専務執行役

はい。

○岩田委員長

そうですか。分かりました。

○松島専務執行役

それから、こちらに記載の株というのは直接保有している株ということ、したがって、13億円ということですが、保有している日本株の運用については、金銭の信託の方に入っており、時価ベースで約2.4兆円、簿価ベースでは約1兆円位。

○岩田委員長

そうですか。13億円と金銭の信託とは別なのですね。

○松島専務執行役



ええ。これは主に関連会社の株式でございます。

○岩田委員長

それで、プライベート・エクイティ・ファンドとか、そのようなものは金銭の信託の方で入っているということですか。

○松島専務執行役

プライベート・エクイティ・ファンドについては、外国証券等の中に入っています。

○岩田委員長

そうですか。

○堀金代表執行役副社長

かんぽ生命保険についても、ここで出ている株式について御質問いただきましたけれども、これは基本的に当社の方でマーケットで買っている普通の株式がほとんどです。

○岩田委員長

マーケットで買っている、それが1,254億円。

○堀金代表執行役副社長

そのほか細かく言えば、自分のところで持っている子会社の株式はそういった区分もわずかなものは計上されています。

○岩田委員長

子会社の株とかね。そちらもあるでしょうね。

○堀金代表執行役副社長

そういった性格のものでございます。

○岩田委員長

なるほど。分かりました。

ほかに御質問等ございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、特段の御質問等がなければ、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。

(日本郵政グループ退室)

(ゆうちょ銀行入室)

○岩田委員長

続きまして「2017年度第3四半期の貯金残高」について、ゆうちょ銀行から御説明をいただき、質疑を行いたいと思います。

それでは、ゆうちょ銀行・植田経営企画部長から5分以内で御説明をお願いいたします。

○植田経営企画部長

よろしくお願いいたします。

それでは、早速ですが、資料に沿って御説明させていただきたいと思います。

まず1ページ目を御覧ください。

○岩田委員長

資料はどれを拝見すれば。

○植田経営企画部長

184-2。

○岩田委員長

これですね。

どうぞ。

○植田経営企画部長

よろしく申し上げます。

1ページ目を御覧ください。2017年12月末の個人貯金等でございますが、2016年度末との対比でプラスの1.6兆円で、177.8兆円ございました。数字としては、下の表のAのところでございます。貯金の種類別でこの内訳を見ますと、まず、Bのところ、定期性の貯金でございますが、こちらにつきましては、定額貯金、定期貯金ともに大きく減少してございます。

続いて、流動性貯金。CとDと付けておるところですが、振替貯金と通常貯金につきましては引き続き増加傾向でございます。全体的にこれまで御報告してきたことから特段大きな変化はございません。

続きまして、2ページ目を御覧ください。各業態の預貯金の残高を対前年同月増減比率で比較したものでございます。当行につきましては、一番下の折れ線でございますけれども、一応プラス圏で推移をしておりますが、他業態との比較では相対的には低い水準での推移でございます。こちらについても引き続き特段大きな変化はございません。

続きまして、3ページ目を御覧ください。家計の金融資産全体に占める当行の貯金の割合でございます。時系列で棒グラフを並べてございますが、一番左、2015年3月末の時点では、家計の金融資産は全体で1,756兆円のところ、一番下、当行の個人預金174.2兆、全体に占める割合は9.9%ございました。これが、直近、足元ですと、2017年9月末のところでは、全体が1,845兆円のところ、私どもゆうちょ銀行の個人貯金は176.5兆円、割合は9.6%で、緩やかに減少しているということでございます。

最後、4ページ目を御覧ください。そのうち家計の預金に占める当行の貯金の割合をお示ししたものでございます。一番左、2015年3月末、21.2%であったものが、直近9月末が20.7%、こちらについても緩やかに減少傾向でございます。

簡単でございますが、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。

それでは、質疑に移りたいと思います。

ただ今の御説明に対して御質問等がありましたら、どなたからでも結構でございます。

それでは、清原委員、どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。一点だけお伺いします。

1 ページを拝見しますと、定額貯金、定期貯金とも、この間、減少傾向にあります。そして、最後に御紹介いただきました家計の金融資産に占めるゆうちょ銀行の貯金の割合及び家計部門の預貯金に占めるゆうちょ銀行の貯金の割合は、それぞれ減少傾向にあります。これは、いわゆる定期性の定額貯金や定期貯金が減少傾向にあることが大きな要因でしょうか。そして、その減少傾向にあることをどのように分析されているでしょうか。その一点だけ教えてください。よろしくお願いします。

○植田経営企画部長

定期性の貯金につきましては、私どもだけではなくて、国内全般で減少傾向かなと思っています。貯金全体としては増えていて、その要因は、主に流動性のところで増えておるといってございます。その傾向が当行も反映されていて、中でも、今年度、私どもの定期性のところの減少が大きいのは、私ども、集中満期と呼んでいますけれども、満期が大きいということで、そういうところで減少が少し目立った形で大きくなっているというのが挙げられると思います。

全体の中での当行のシェアの緩やかな低下につきましては、2 ページ目で各業態の伸び率をお示ししてございますが、全般的に増加傾向でありまして、その伸び率を比較すると、私どもは相対的に低い伸び率になっていますので、それが反映されて、ストックベースではシェアが緩やかに低下するというようなことでございます。

○清原委員

関連して。

すなわち、集中満期を迎えられたものが継続されなかったということですね。解約されてしまったということであって、これはやはり、低金利が影響しているということ、全般的には他行でも同様の傾向なのでしょうか。

○植田経営企画部長

一つには、70%位ですか、再預入は頂いておりますが、全体額としては定期性のところは減少します。残りのところは、一部は通常貯金とか流動性のところに主に滞留しておるといふのと、あとは、私どもの営業活動として投資信託をお勧めするというので、一部はそちらにも資金が流れているということでございます。

○清原委員

ありがとうございます。

○岩田委員長

よろしいですか。

ほかには。

老川委員、どうぞ。

○老川委員

ゆうちょ銀行だけの話ではなくて、全体的な傾向で参考までに伺いたいのですが、2ページの伸び率、増減率です。要するに、ゆうちょ銀行のところは、伸びているけれども、その伸び方が下がっている。それから、国内銀行、農協も下がっている。他方、信用組合、信用金庫は上がっている。ここら辺はどういうふうに解釈したらいいのでしょうか。

○植田経営企画部長

私どもに関していいますと、一つは、元々水準として低いのですけれども、今年度に関していうと、先ほど申し上げた集中満期のようなことがあって、どちらかというところ、伸び率としては今年度に関しては鈍化しやすい状況かなと思っています。

国内銀行に関していうと、前年の今位が、伸び率が結構大きくて伸びているので、これは対前年比ということなので、足元が若干高い水準のところでは鈍化をしている面もあるのかなと思います。

信用金庫、信用組合のところは、個別にどういう要因かというのは分かりかねるのですけれども、長い目で見ると、水準的には1.5%とか2%位のところで推移しているのかなと思っています。

○岩田委員長

よろしいですか。

○老川委員

はい。

○岩田委員長

ほかに御質問は。

では、私から一点御質問を。

最初の1ページの表ですけれども、「法人貯金等」というのと「貯金残高」というのを分けてありますよね。この「法人貯金等」の中に「振替貯金（一般）」というのが出て、その上に「振替貯金（総合）」ということ。基本的には、ここで個人と法人を分けているかなと理解するのですが、ただ、総合の中に、例えば個人業主が実際の会社用の決済のあれとして使っているようなものは入っていないのかどうか。つまり、この「振替貯金（総合）」と書いてある分は純粋に家計なのかどうかというのが一つ目です。

もう一つは、流動性貯金の方は、民間も同じで増えているのです。私、パズルだと思っているのですけれども、企業部門も日本全体で見ると、企業が現預金を200兆円、内部留保を400兆円。私、どうしてこんなにため込むのかよく分からないけれども、現預金も200兆円で、売上高で割ると、今、58.9%とか、売上高の6割位を現預金で持っ

ている。前は5割位だったというのです。それがどうして58.9%まで現預金を増やすのか。ちょっとパズルだと思っています。流動性預金が貯金とか何か。民間も共通で増えているのですけれども、増えている理由というのは何か分析をしておられますか。企業も現預金を持ちたがって、家計も流動性預金の方をたくさん持ちたがっている。定額というか、定期の方はむしろ減らしている。そういうビヘービアについてはどのように理解をされておられますか。

○福島営業統括部長

では、営業の方から回答させていただきます。

まず、振替（総合）が純粋に家計かどうかということ。振替（一般）はほぼ企業で間違いがないのですが、振替（総合）に関しましては、通常貯金とセットの商品性ということもありまして、御指摘のとおり、事業性個人ですとか、恐らく企業なのではないかというお金の動きを示すような口座も含まれてはおります。

ただ、そうはいつても、大宗は個人であろうということと、事業性個人と純粋な個人を完全に切り分けることは非常に難しいものがありますので、ここは無理に切り分けるよりは振替（総合）というカテゴリーで分けた方が。

○岩田委員長

そこを選択されて総合か一般かで分けているのですね。

○福島営業統括部長

はい。フェアな比較なのではないかということで、こういった整理にしているということでございます。

○岩田委員長

そうですか。

○福島営業統括部長

流動性のことです。

当行も振替貯金（一般）ということで企業の口座をたくさん作っていただいているのですが、当行の場合、企業の資金がここにたまるというよりは、純粋に決済性のもので御利用いただいているケースが多くて、基本的にはずっと抜けていく種類の口座になっていますので、企業の方がどういったことで流動性が多いのかとか、企業の流動性がどういうふうに移り変わるのかというのは、振替（一般）だけを見てはちょっと分からないというのが実態です。各種料金が一時入ってすぐ出ていくとか、その種の口座に使われているということ。です。

個人に関しましては、金利が定期性と大きな差がないということで、もちろん定期性を選好されるお客様も相当いらっしゃるし、我々も再吸収の努力はしているのですが、これ位の金利にしては定期性の手続をとるのが面倒くさいとか、そういうようなことで、やはり流動性を選好されるお客様というのは一定数いらっしゃる。資産運用ということであれば、定期性よりはむしろ投資信託ですとか、そういった方を選

ばれるお客様も最近は相当増えてきているという感触でございます。

○岩田委員長

そうですか。

それから、数字上のことでお伺いしたい。マイナーで申しわけないですけども、「法人貯金等」で「大口定期」とありますね。いずれも「0」、「0」となっていて、変動も「0」なのですが、それはよく理解できるのです。その前の年の2016年がマイナス0.2兆円、15年がマイナス0.1兆円という数字がありまして、四捨五入の関係なのかどうか分かりませんが、大口定期というのは通常は残高は「0」に近いというふうに理解してよろしいのですか。しかし、0.1とか0.2兆円は動く。

○福島営業統括部長

ここは、資料1ページの一番下に「※大口定期は・・・」と書いてございますが、過去に実績があったのはグループ会社の定期貯金のみでございます。制度的には地方自治体とかもありませんけれども、基本的にはグループ会社のみがこれだけの大口を預入できますものから、マイナス金利が適用になって、当行も金利をグループ会社に提示できなくなり、全く預入がなくなったということでゼロになったということ。このマイナス0.1兆円、マイナス0.2兆円というのは、かつてグループの、例えばかんぽ生命保険ですとか日本郵便が預けていただいたものが減りましたという数字でございます。

○岩田委員長

グループで持っておられた。今は、ここはマイナス金利なのですか。

○福島営業統括部長

マイナスと言いますか、定期性の金利をほぼゼロに近いものしか提示できない状況でございますので、事実上、グループ会社から受け入れしていないということです。もちろん、一般のリテールのお客様には、定期性の貯金を提供するのも我々の大事な仕事でありますので、それは当然お預りしますが、グループのお金を大口で受けるというのはちょっと謝絶していますということです。

○老川委員

一つ良いですか。

○岩田委員長

どうぞ。

○老川委員

同じこの1ページのところで、定期性は減って、通常は増えている。でも、振替が増える。これは限度額があって、1,300万円を超えて、あふれた分が振替の方へ回るといのは大体想像がつくのですが、定期性が減るといのは何なのでしょう。定期を取り崩して通常の方へ回すということなのでしょう。これはどういう現象を意味しているのですか。

○植田経営企画部長

元々低金利下なので、私どもに限らず定期性預金の魅力が全般的に低下していて、預け入れる方が減っているというのがあります。プラス、私どもの場合は、10年前、金利が少し高かったときに預けていただいている定額貯金が満期を迎えて払戻しになります。それをもう一度定額なり定期貯金でお預け入れいただく方もいらっしゃいますが、相対的には魅力が下がっているので、一旦いいやということで流動性の方に置いておられる方とか、払い戻される方とかがあって減っております。

○岩田委員長

そうですね。定額減った分のある割合は通常の方に流れてきているということですか。

○植田経営企画部長

そうですね。

○岩田委員長

ほかに御質問等ございますでしょうか。

それでは、特段の御質問等がなければ、質疑を終えたいと思います。

ゆうちょ銀行の皆様、本日はありがとうございました。

(ゆうちょ銀行退室)

(日本郵政グループ入室)

○岩田委員長

続きまして「当面の経営課題への対応等」について、日本郵政グループから御説明いただき、質疑を行いたいと思います。

それでは、日本郵政・原口専務執行役、日本郵便・立林常務執行役員、ゆうちょ銀行・田中代表執行役副社長及びかんぽ生命保険・加藤常務執行役から、全体で20分以内で御説明をお願いいたします。

○原口専務執行役

それぞれ担当の部署から説明させます。

まず、立林常務、お願いいたします。

○立林常務執行役員

それでは、日本郵便のパートから御紹介させていただきます。

おめくりいただきまして、2ページのところからでございます。今後の課題と今後の方向性ということで、一番左に「課題」、真ん中に「これまでの主な取組」、一番右に「今後の方向性」という形で分類をさせていただいております。

まず、2ページ目は、郵便・物流事業関係でございます。先ほどの決算の際にも出ましたけれども、課題といたしましては、郵袋としての郵便物の減少の継続、二つ目といたしまして、荷物等の増加に伴う再配達、いわゆる労働コストあるいは労働力の確保難というところが課題であろうと思っております。

これまでの主な取組みといたしましては、いわゆる単価の改善、あるいは一部料金値上げを続けてまいりましたけれども、そのほかに、お客様の受取りの利便性を増すことによって再配達率を抑制していく中、当然のことですが、生産性の向上、コストの削減というところで取り組んでまいりました。

今後も基本的なこの方向性は変わりませんが、特筆すべきところといたしましては、法人顧客の相対運賃につきまして、引き続き強力的に見直しの交渉を続けていきたいと思っております。さらに、ゆうパックのサービスの改善。これは既に発表させていただきましたけれども、着実に実行していきたい。それから、少し先になりますけれども、ドローン、あるいは自動運転等々、そのほかにも様々な先端技術を扱いながら、効率化あるいは利便性の向上ができないかということに方向性を持っていきたいと思っております。

3 ページ目、金融窓口事業でございます。こちらにつきましては、ITの進展等々に伴いますところで、私どものお店でございます郵便局の利用者、訪れるお客様が減少してきているところが課題であろうと思っております。窓口事業でございますから、本業でございますゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の商品というところは、これまでもお伝えしてございますとおり、二社との連携によりまして営業力を強化していきたいと思っております。そのほかには様々な提携金融的ながん保険等のサービスの取扱いを拡大していくというところや、一部に、昨年の10月から全国展開しましたみまもりサービスというところで、いわゆる利便性、局として、窓口としての利便性を広げていきたいと思っております。また、効率化という面では、なかなか限界もございますけれども、できるだけ機器の増配備等々で効率化ができるところは今後とも進めていきたいと考えてございます。

4 ページ目が国際物流事業でございます。まずはトール社の業績回復ということ。また、トール社と私どもJP（日本郵便）とのシナジー効果の発揮というところが課題であろうと考えてございます。

これまでの取組みにつきましては、先般も申し上げましたとおり、リストラ、いわゆる人員削減策、あるいは調達関係のさまざまなコスト削減策に併せまして、いわゆるJapan Deskという形の営業チームを作るという努力をして、一定の成果が出てきつつあるという状況かと思っております。今後はこの方向性を更に加速させることで、収益面でのリバウンドというところをやりつつ、一部不採算なところ、ちょっと手を広げ過ぎて不採算であった事業、場所等々もございますので、この辺からは撤退していきたいと思っております。何といたしても、国際のBtoBのトール社と国内のBtoCが主である日本郵便とのシナジーというところを早く形にしていきたいと考えております。

以上が三つのセグメントの課題と方向性になります。

5 ページは、郵便の取扱部数。郵便物は減り、ゆうパック・ゆうメールは増えているという表でございますので、御覧いただければと思います。



6 ページ目は、最近の料金改定の推移・経緯を示したものでございます。昨年の6月には第二種郵便物（はがき）の料金改定もさせていただきました。本年の3月には、ゆうパックの基本運賃の改定もさせていただく予定でございます。このほか、法人のお客様に対する相対運賃の見直し交渉も引き続き強力に進めてまいります。

7 ページ目は、ゆうパック、特に荷物分野の主力商品でありますゆうパックのサービス改善で、既に御紹介、公表させていただいているところでございますけれども、身近で差し出して身近で受け取ることができるという形で、お客様により便利にお使いいただけるような形でのサービス改善を続けてまいりたいと思っております。

8 ページ目は、郵便局の局舎としてのネットワークの活用で、コンビニとの併設、ショッピングセンターへの出店等々でございます。下の方でございますように、ネットワークを活用いたしまして、真ん中にありますような銀行窓口の窓口でありますとか、その右の宮崎銀行のATMコーナーでありますとか、可能なところで地域の金融機関との提携的なことも局舎のスペースを活用する中で行っているところでございます。

最後の9 ページ目は、トール社の成長戦略でございます。こちらは、先ほど申し上げましたところとほぼかぶりますので、説明は省略させていただきますけれども、主要業界におけるマーケット地位の確立と成長性の高い地域の選択と集中、そして高成長分野への進出というところで成長戦略を描いていきたいと考えております。

日本郵便からは以上でございます。

○田中代表執行役副社長

続きまして、ゆうちょ銀行から御説明申し上げます。資料で言いますと、11ページ目でございます。

まず、当行の課題の最初につきましては、こちらにありますように、お客様本位の良質な金融サービスを提供していくということでございます。何より、今も力を入れておりますし、中期的にも力を入れてまいりたいと思っておりますのは、貯蓄から投資への世の中の流れに私どもの郵政ネットワークも貢献していく、今までの顧客基盤を利用しながらそういうビジネスをより強固に進めてまいりたいというのがまず一つの柱でございます。

あわせて、私どもの収益構造、いわゆる資金収支にかなり偏重した状態でございますので、役務収益の手数料の確保も2本目の重要なテーマでございます。今ほど申し上げました投資信託に加えまして、ここにもございますけれども、小型のATMをコンビニエンスストアに配置する、あるいは法人向けのサービス、法人ダイレクトといったものも導入することによりまして、そういった送金需要も適切に取り込んでまいるということを通じまして、役務手数料収益の拡充に努めてまいりたいと思っております。

もちろん、その過程で新しいフィンテック関係の外部連携基盤（API）の整備等々についても遺漏ないようにやってまいりたいと思っております。

二つ目には、何を言いましても、このマイナス金利下で収益を上げていくということで、これまでも国際分散投資の推進ということで、そこに書いておりますような施策を打ってきてございます。先ほど17年度3Qの決算の際にも御説明申し上げたかと存じますが、私どもが内部的に管理をしておりますサテライトポートフォリオの残高が76兆5,000億円を超える状況でございますし、開始しましたオルタナティブ投資につきましても、この12月末で1.3兆円というところまで資産の積上げを図ってございます。引き続きこういう路線を加速していくということを心がけてまいりたいと思っております。オルタナティブ投資を更に推進してまいりたいと思っております。

その一つのツールといたしまして、資料が飛んでしまって恐縮でございますけれども、14ページ目に、先般設立を発表いたしましたJPインベストメント株式会社というものを書かせていただいております。これはかんぽ生命保険とも共同で立ち上げるものとしてございます。これは、今ほど申し上げましたように、オルタナティブ投資の残高を拡大していく上で、プライベートエクイティ投資機会の獲得により結びついていくだろうという観点で会社を立ち上げたものでございます。

こういう運用の多様化をしてまいりますときに、当然、一定の財務の健全性も確保してまいらなければいけません。この資料で言いますと、12ページ目の「今後の方向性」の下から二つ目に「一定の自己資本比率を維持し」云々と書いてございまして、何らかの自己資本比率の一定のめど、目安みたいな数字を次の中計の際には作ってまいる方向で、今、中で検討しておるところでございます。

最後に、今のページで申し上げますと、経営管理の強化ということでございます。私も1月に、中間決算を受けましてアジアのIRの方に参りましたけれども、投資家の方の効率化に対する関心は非常に高うございます。私どもも、ここにありますように、既にイメージワークフローの導入ということで、私どもの事務の効率化につながるIT化あるいはペーパーレス化等々に取り組んでおります。さらに、「今後の方向性」に書いておりますように、RPA (Robotic Process Automation) といったようなテクノロジーを入れまして、私どもの中で、例えば相続関係の事務ですとか、残高の御照会、これは官公庁も含めてでございますが、そういった事務の取扱量がかなり多くなってございますので、そういった事務のIT化に努めてまいることもしたいと思っております。AIの活用で書かせていただいておりますけれども、例えば私どものお客様との接点でありますコールセンター、あるいは郵便局からの御照会等々を受けるパートナーセンターの照会対応といったところでこういうものを生かしてまいりたいと思っております。

こういうことを通じて、そこにも書いておりますように、こういう業務の一定の効率化を進めまして、そこで人員を生み出して、成長分野・強化分野への人材の再配分に努めてまいりたいと考えているところでございます。

最後に、資金運用も含めましていろいろなリスク管理の高度化というのが銀行とし

て非常に大事でございますので、それも含めましたフォワードルッキングなリスク管理にも引き続き気を配ってまいりたいと考えているところでございます。

13ページ目は、年が明けてから、ファミリーマートにATMを設置しているイーネットと提携いたしまして、13ページの下の平日無料というところを中心に、ゆうちょの利用者の方に無料で使っていただくということをやっております。相対的には、利用者の年齢構成を拝見しますと、20代、30代という年齢層の比較的若い方に使っただけしているのかなと。私どもの持っております既存のATMよりは少し若手の方が多いのかなと見ているところでございます。そういう意味では、顧客の幅をより広げていきたいという趣旨でこういうことにも取り組んでいるということでございます。

簡単でございますが、私からは以上でございます。

#### ○加藤常務執行役

続きまして、かんぽ生命保険でございます。資料の16ページです。

課題としては三点挙げております。

一点目は、営業面でございます。保有契約の底打ち・反転を実現して、安定的な保有基盤を作るということでございますが、これのためには新契約を一定程度確保していく、また、解約等の契約の消滅を減らしていくということでございます。「これまでの主な取組」にありますように、2016年8月と2017年4月の2回、料金改定を行いました。それを踏まえて、保障を重視した販売強化や認可で認めていただいた保障性の新商品の販売、それから、商品に加えて、付加価値を付ける形での御高齢者向けのプラチナライフサービスといった附帯サービスなどに取り組んできております。今後も低金利が続くという前提の下、保障性重視の販売強化、募集品質の向上をあわせて進めていくこととしております。

そのためには、保障性商品は、当社はまだ入院とか手術とか基本的な医療保障しかございませんので、例えば先進医療的な手術をカバーするでありますとか、持病があってもそういった医療保障に入れるといったような分野の新商品を多様化していくといったことでありますとか、保障性商品の保障コストを説明して販売をしていくということが必要になりますので、募集人の販売力の強化といったものと、フィデューシャリーデューティーと言いますか、お客様本位の募集の徹底によって、解約、短期消滅とかを減らしていく。

今、新契約に占める第三分野の占率は、先ほどの決算でもありましたように、徐々に上がってきておまして、従来は9%位だったのですけれども、直近では14%まで上がってきております。業界全体で見ると、今は28%位に上がってきております。当社は制度的な制約はありますけれども、それに近付けるような商品改定を含めた取組みで、保障の中心であります第三分野を伸ばしていきたいと思っております。加えて、高齢者向けの強みはありますけれども、若年層向けにもくさびを打っていきたいと考えております。

二点目は、事務サービスです。収納とか支払いのキャッシュレス化や支払い業務システム、コールセンターや支払いにおけるAIの導入等々を進めてきておりますが、更に技術が進んでおりますので、今後の方向性についても、ICT活用によりサービス品質の向上と業務の効率化を進めていくということでございます。請求書類もお客様に書いていただくところが、手書きが多いということがございますので、この辺りは、プレ印字で、なるべく機械印字をして、サインを頂くという形でシステムを導入していくとか、お客様接点も、マイページなどで簡単な請求手続はそれで完了できるようなデジタル接点も選択肢として作っていくこと等々、バックオフィスにおきましては、先ほどありましたRPAなどを含めて業務量の削減を行っていくことを今後目指していくこととしております。

三点目は、資産運用でございます。低金利環境の下、運用収益の向上を図るためには多様化も進めております。保険金の支払いに応じたALMを基本とし、長期債でのマッチングがベースでございますけれども、収益を取っていく、超過収益をリスクバッファの範囲内で得るために、オルタナティブを含めたリスク性資産の拡大を進めていくということと、そのための人材やシステムインフラの強化を進めてきておりますが、今後も、ERMのフレームワークの下、リスクバッファを勘案しつつ、リスク性資産の比率は現在11.9%位まで来ておりますけれども、次期中期計画の終了までに15%程度までリスク性資産の比率を上げていくということ。先ほどうち銀行のお話がありましたように、その中で、プライベートエクイティなどはGP出資を通じまして、人も当社からも派遣して、人材育成を図っていきたいとは考えております。

以下のページは、既に当委員会でも御説明した予定利率の引下げやAIの活用と運用の資料でございますので、説明は省略させていただきます。

#### ○原口専務執行役

20ページ以降が日本郵政の担当でございます。

1枚めくっていただきまして、21ページでございます。課題といたしましては、病院事業の関係、宿泊事業の関係、将来の事業展開に向けた投資。大きく分ければこの三点になるのだと思っております。

医療関係ですと、例えば、現在、病院事業は2016年度で損益がマイナス56億円位でございます。そういう意味におきましては、今後、真ん中の列にございますように、いわゆる経費削減とか、事業譲渡を含む見直しとか、そういうことが必要になってくるのだろうと思っております。今後の方向性は、引き続き、経費節減、事業譲渡等の見直しを行うということ、もう一点は、地域医療との連携等によりまして、例えば患者様を紹介していただくとか、そういうことによる増収対策等々も必要かなと思っております。

宿泊事業についての状況でございます。2016年度で言いますと、マイナス24億円の赤字でございます。2008年では52億円の赤字だったものが、そういう意味では改善は

しておりますけれども、実際に、かんぼの宿を廃止しておりますので、お客様も205万人から134万人と減ってきております。客単価は上がっているのですが、そういう状況でございます。そういう意味では、今後、もうちょっとお客様を増やす努力とか、そもそもの事業のあり方をどうするかということの検討が必要だと思っております。

真ん中の列にございますが、2016年度からテレビCMを行っております、評価いたしますと、誰でも泊まれるということを知らないお客様が意外と多くて、そういう意味での効果というのは非常に高いのかと思っております。

三点目が、将来の事業展開に向けた投資でございます。本来は、新たな柱になるような大きな投資ができればということですが、もちろん、そういうことも常に着目して注視はしているのですが、なかなかそれだけでは、良い案件というものはないという中で、今後の事業の端になる小さいものもいろいろ探してみようということで、JPキャピタルという会社を設立いたしまして、そこを通じた出資を行っているところでございます。もちろん、なかなか適当な案件はないにしても、今後とも大きな案件も注視しつつ、JPキャピタルを通じましたそういう細かい案件についても積極的にトライしていきたいと思っております。

22ページ以降は資料でございます。22ページは、病院は、これまでどのような形で、事業上どう実施していったかということでございます。現在、ここにあります7病院がございます。左下の鹿児島県の通信病院は、上の四角の中の一番下にございますけれども、4月1日付で独立行政法人国立病院機構鹿児島医療センターへ移転予定でございます。そういう意味で、新年度からは6か所になるという状況でございます。

1ページめくっていただきまして、かんぼの宿のリニューアルでございます。いわゆるリニューアルをすることによって収益が上がるにはきちんとリニューアルしていこうということで、ここにありますかんぼの宿「知多美浜」、かんぼの宿「奈良」、それから、次のページにございますかんぼの宿「熱海本館」。「熱海別館」につきましては、昨年度、新規投資を行っているところでございます。結果といたしましては、経常損益、お客様の単価、お客様の人数、それぞれ改善しておりますので、そういう効果が得られるところについては今後も必要な投資はしていきたいと考えているところでございます。

25ページが、これまでどのような形でかんぼの宿を減らしてきたかというデータでございます。

26ページは、日本郵政キャピタル。既に御報告したことがある件ではございますけれども、資本金15億円で作った会社でございます。既に三つの会社に投資しております。一つ目がフィル・カンパニーと言いまして、いわゆる駐車場の上部空間を利用したフィル・パークという事業を展開しているもの。それから、Hacobuという会社でございます。これは物流企業の輸配送の最適化を行うためのクラウドサービスの関係の

会社でございます。ウェルビーというのは、健康管理とはちょっと違って、病気になっている方の健康維持と言うのでしょうか、健康指導と言うのでしょうか、そのようなことをやるアプリの会社でございます。今のところ、以上の三つに投資しております。

日本郵政から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。

それでは、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。

では、老川委員。

○老川委員

どうも御説明ありがとうございました。

二つ、三つ伺います。

まず、日本郵便の関係です。4ページの「今後の方向性」の中で「高成長分野への進出」ということがあって、これは考え方としては当然大事なことだと思うのですが、この「高成長分野」というのは、具体的に例えばどういう分野なのか。9ページを見ると、アジアとか、シンガポールとか、地域のことを言っているのかなど。あるいは、業態を指すのか。その辺がちょっとよく分からないので、教えていただきたいというのが一つ。

それから、かんぽ生命保険の16ページで、保障性を重視した展開です。これもニーズの非常に高い分野で、もっともっと広げていかれたら良いのではないかと考えているのですが、御説明の中に「制度的な制約」という表現があったのですが、具体的にどういう制約があるのか。その辺をちょっと教えていただければと思います。

以上です。

○岩田委員長

どうぞ。

○立林常務執行役員

それでは、日本郵便から御回答させていただきます。

4ページのところで申し上げます「高成長分野への進出」というのは、9ページの参考資料の方では一番下のハコになるものでございまして、どちらかというところ、地域的な話はその上の「主要地域、成長性の近い地域への集中」というところで説明させていただいているという思いでございます。したがって、ここの「高成長分野」というのは、トール社は右側に三つございますけれども、特にオーストラリア国内のekspresであればオーストラリアの中でのeコマースの成長を取り込んでいくというところでありまして、ロジスティクスの方は国際的なところもありますが、政府系の会社、あるいは資源、小売、伝統的に強いところがございますけれども、そ

れに加えて、医療、あるいはテクノロジー分野を取り込んでいきたいというものでございます。

お答えとしてはそういったことになろうかなと思います。

○老川委員

今、お話にあった医療というのは、前に医薬品をデジタルシステムでうまくつないで、メーカーと病院を自動的にとか、そういうお話だったのですけれども。

○立林常務執行役員

専用の倉庫を作ってみたり、典型的な例としてはそういうふうなところが既に稼働を開始しているところでございます。単価的にも効率が良いということなので、そういうふうなところから伸ばしていきたいと考えております。

○老川委員

分かりました。

○岩田委員長

よろしいですか。

どうぞ。

○加藤常務執行役

制度的な制約と申しますか、他社と比べますと、当然、郵政民営化法に基づく認可を当社は得なければいけないという中で、競争関係の影響と、第三分野とかは比較的、今、各社も収益分野としていろいろ注力しているところですので、競争関係の影響とかも当然御判断いただくことになりまして、第三分野についても、当社は限度額もございまして、全く同じ形ではないという趣旨でございます。

○岩田委員長

よろしいですか。

○老川委員

限度額の問題は、もちろん前からいろいろ要望があったりするのですが、いわゆる第三分野、今、民間生保などは相当いろいろな新しい保険を出したりしています。かんぽ生命保険の場合、特約という形で勧めておられると思うのですが、現実には相当抵抗があったり難しい局面もあるのですか。

○加藤常務執行役

難しいというか、特約ですので、基本、死亡保障とセットで売らないといけないという面では、それもちよっと違う状況になっているとは思いますが。

○老川委員

分かりました。

○岩田委員長

よろしいですか。

ほかには。

米澤委員長代理、どうぞ。

○米澤委員長代理

我々委員の方でもいろいろ議論させていただいたのですけれども、投資信託の販売に関しまして意見を伺いたいと思います。

郵便局のネットワークの活用ということが8ページに出ていますので、直接はそちらの方だと思うのですけれども、現在は、取扱局が大分増えたのですが、1,415局ということです。それから、紹介局が1万8,000局ということです。これは、全体の郵便局の数から言いますと非常に少ないということです。これを増やすにはかなり大変だと思います。人を配置しなくてはいけないということは承知しているのですけれども、かなりスピードを上げて増やすということに関しては結局コスト高になるという問題を抱えているのか。言い方を変えますと、こちらの方をもう少し増やして、これから投資信託の販売がゆうちょ銀行から見ても必要になってくるのではないかと思います。いわゆる拡大のところのスピード感に関してちょっとお教えいただけたらと思います。

もう一点細かなことです。これは、ゆうちょ銀行ないしはかんぽ生命保険も関わってくるのですけれども、株式、特に国内株式を運用するときに、直接運用している部分がどの位なのか。それと、委託でアセットマネジメントないしは信託銀行を通して運用をお願いしているのは、割合がどの位なのか。ないしは、それを全部直接インハウスでできないのかどうかという問題。できるとすれば、その分、僅かですけれども、コストが少し節約できるということなので、そういうところがどうなっているのか、お教えいただきたい。

まず、その二点をお聞きしたいと思います。

○岩田委員長

どうぞ。

○立林常務執行役員

まず、投資信託の郵便局での販売についてでございます。先ほどゆうちょ銀行からお話がありましたとおり、全体としての貯蓄から投資へという流れの中で、特に今、郵便局は全国津々浦々ございますので、いわゆる裾野を広げるという意味ではこちらの方を拡大していきたいと思っているところでございます。資料にも書かせていただいたとおり、1万8,000の郵便局では既に紹介という形で投信の御案内をさせていただけるような形にはなっているというものでございます。

ただ、委員の御質問は、その上の取扱局がどうかということだったかと思ってございます。取扱局につきましても、確かに拡大を検討しているところであるのですけれども、やはりリスク性の資産でありますので、特に社員のなところで、証券外務員の資格が必要だ、あるいは内部管理をきちんとしないといけないというふうなところのコンプライアンスのきちんとした体制を取らせなければいけないという中でありますと、余り急激に拡大するというところにはなかなかありません。そこは一定のスピー



ドはあるのかなと思っています。残念ながら、現時点でどういうスピードでということをお願いされる状況にはないのですけれども、ただ、広げていきたいということは、当然、ゆうちょ銀行とも協働しながら検討させていただいているところでございます。

○田中代表執行役副社長

二点目の株式の運用の関係につきましては、御案内のとおり、委託を通じてインデックスで持っているものが大宗でございますけれども、先生御指摘のとおり、いわゆる直接運用というものも、専門家を採用し、リスク管理の体制も採り、必要な承認等の手続も頂戴して、今、少し始めておる、開始をしたという状況にあると御理解いただければということ。これが当行の現状でございます。

○米澤委員長代理

一応物理的にはできるような状況にはあるということ。

○田中代表執行役副社長

はい。おかげさまで、一部開始もしておるということでございます。関係省庁、あるいは当委員会でも御配慮いただきまして、ようやく開始ができるようになっているということでございます。

○米澤委員長代理

かんぽ生命保険は。

○加藤常務執行役

同様でして、2016年11月からインハウスの株式の運用を始めております。ですから、まだ始めて少しずつ増やしている状況でして、金銭の信託の方で買っている株式が大宗でございます。

○米澤委員長代理

状況は分かりました。では、とりあえず良いです。

○岩田委員長

よろしいですか。

それでは、私から少し御質問いたしたいと思います。

一つ目は、日本郵便です。2ページの「今後の方向性」というところで「ドローン等の先端技術の実用化に向けた検討」とございます。それで「等」の中にどの位のカバレッジがあるのかなというのが私の質問です。

3ページの「これまでの主な取組」の一番下に「機器の増配備による資金管理体制の充実」とありまして、これは非常に重要な窓口の合理化・効率化になるのではないかと思うのですが、この先こういう資金管理体制をより効率的なものにするためにはどうしたら良いかということについて何かお考えがおありになるか。例えば、今度の中期経営計画で、これまで資金管理体制を充実してきたけれども、この先どのようなことをお考えかというのが一つ目の質問です。

そこの3ページに「金融2社との連携強化、営業生産性向上」というのがあるのですけれども、普通は付加価値の生産性で計るのですが、ここでなぜ、とりわけ「営業生産性」という言葉をお使いになったのかをまず一点目でお伺いしたいと思います。

二番目は、トール社です。私が気になっていますのは、日本にもトール社の支部があって、「TOLL」という車も走っていてお見かけしたこともございますが、そこの経営統合というのですか。特に日本郵便としても、国内でBtoBを拡大したいということであれば、先ほどシナジーということをおっしゃられたのですけれども、まず国内でシナジー効果がどの位あるものかというのをはっきり試してみると言いますか、価値のある試みではないかと思うのです。ですから、重点分野も国内のBtoBをトール社とともに展開するとか。もちろんアジア地域というのは重要なのですけれども、まず国内でもそういう余地があるのではないかと考えるのですが、どのようにお考えかというのが二点目であります。

三点目は、やはりゆうちょ銀行です。11ページを拝見しますと、「今後の方向性」で大変結構なことが幾つも出ているのです。例えば「外部連携基盤（API）の整備」ということも出ているのですが、具体的にはどのようなことをイメージされているのか。私も知見が余り広くないのですけれども、某メガ銀行では、実はLINEのビジネスコネクトという公開のAPIを使って残高照会ができる。ですから、LINEにつながればお客様が皆そこで残高も分かってしまう、そういう試みも民間銀行では既に随分始められていると伺っているのです。ここでのAPIの整備ということでは、例えばどういうことをお考えになっているのか。

それから「これまでの主な取組」の「FC社員の増員」というのは、こういう証券のことが説明できる社員という意味でしょうか。それとも、どなたか外から来てもらって、郵便局でそういうことをやっていただくということをお考えなのか。よほど独自に大規模に研修をやらないと、数が1,400局というのと1万8,000局。私が伺っている限りでは、アフラックの生命保険は2万局で扱いをしているというお話も聞くのです。つみたてNISAとか、かなり少額で積立てを行うようなスキームも導入されていて、これからそういう商品をゆうちょ銀行がおやりになるのは大変、簡易保険ができたときにそういうインパクトを与えたのではないか、日本の金融の構造にも非常に大きなインパクトを与えたと思うのですけれども、今もそういうことが期待できるのではないかと伺っているのです。そういうことも含めて体制整備をどのようにお考えかというのが二点目の御質問であります。

それから、12ページの「今後の方向性」は大変結構で、AIとかRPAを活用すると。私、郵便の方でももっと活用できないかなと。RPAなどは事務の効率化に役立つのではないかと伺っています。

それだけではなくて、あと「クラウド化等の検討」というふうに「検討」となっているのですが、具体的にはクラウドの仕組みを、顧客サービスの部分だと私は想像し

ますけれども、どのような応用をお考えになっているかということをお伺いしたいと思っております。

その次はかんぽ生命保険の方です。かんぽ生命保険で、16ページの「これまでの主な取組」の中に、私、ちょっと存じ上げなかったのでお伺いしたいのですが、「かんぽプラチナライフサービスの推進」というのがございます。これからプラチナ社会を創造すべきだという論客の方がずっとおいでになるのですが、具体的には、このプラチナライフサービスということについてどのようなイメージを持っておられて、どのような商品を開拓したいとお考えになっているのか、もう少しお伺いできればと思います。

以上です。

#### ○立林常務執行役員

それでは、日本郵便から順番に御紹介させていただきます。

まず、2ページの右の下「ドローン等の先端技術」というところで、「等」でどんなものがあるのかということだったかと思えます。自動運転の技術というようなところはこれまでも御紹介させていただいているところでございます。もちろん、それに限るわけではございません。先般、2月1日にKITTEの方でセレモニーもやらせていただきましたけれども、ベンチャー企業が持っていらっしゃる様々な新しいテクノロジーを我々の郵便の配送あるいは配達をする仕組みの中に取り入れていけないかということで、今、積極的に取り入れようとしています。あのとき大賞を取りましたのは、名古屋大学で開発された配送するためのルート設定ということ。これは玄人的というか、専門家でないとなかなか難しいようなところを、ある程度のところまで素人の人でもできるようなアプリと言いますか技術を応用できないかということをやっておりました。

そのほかにも様々な技術がこれからも出てくるのかなと思っております。物流の世界は、実際に物を運ぶというところでもありますので、これからもテクノロジーが寄与するところはかなり大きいと思っております。

具体的に申し上げられるのはそういったところでございますが、これからもそういった、特にスタートアップの企業などが持っていらっしゃるポテンシャルを積極的に生かしていきたいと思っております。

これが最初の点でございます。

それから、3ページ目の真ん中の一番下「資金管理体制の充実」の関係でございます。郵便局は金融代理店ということで現金を保持してございます。これをどうやって効率的に管理していくかが眼目でございます。今までやっておりましたのは、割と大きめの局を中心にして、機械を入れて、現金管理をシステム化して、本社の方で全部見られるようにするでありますとか、今までは現金自身を金庫というふうなところに戻すか、一回全部入れなければいけなかったのが、その機械の中で全部格納できるようにして

きたわけでございます。

今後の方向性といましては、私ども、2万の直営店舗がございます。半分位は二人局、三人局という非常に小規模なところでございますから、こういう小規模なところ、あるいはこれまで入れていなかったようなところ、スペース的にもかなり狭いと言いますか、そんなに余裕があるわけでもないようなところに、こういった機械をどうやって入れていけるかということを考えて、実際にそれを実行していきたいと思っております。

それから「営業生産性」という言葉に関して御質問がございました。御質問いただいたのですが、我が社の中では通常に使っているものですから。特異な意味があってというよりは、想像ですけれども、昔から生産性向上運動というのをずっとやってきたということがございます。あの場合は、どちらかということ物の配達とか、仕分けをするとか、そういう能率の部分で言っていたものですから、私ども日本郵便で、窓口でやっていく中で、営業をきちんとやることで生きていく会社ということがあったので、そこに少し新しい今日的な意味を込めるということで「営業生産性」という言葉を社内の方では一般的に使わせていただいているということでございます。

それから、トール社に関しての御紹介がございました。トール社に関しましては、4ページ目のところのシナジーのお話の中で、日本国内でのBtoBについてどうかということでもございました。先ほどの高成長分野というところの御紹介では、どちらかということ、トール社自身、今現在は70%位オーストラリアで収益を得ているということもあって、そちらの方の説明が主になってございましたけれども、委員長がおっしゃいますとおり、日本国内でのBtoBというのは、私ども日本郵便では、手がけて、まだまだきちんと物になっているわけではない。どちらかということ、国際の分野でトール社がある程度ブランドを持っているということですから、ノウハウも彼らの方に溜まっていると思っております。よって、日本国内でそのトール社の持っているノウハウをどうやって活かしていくか。そのための統合という形なのかどうかは別として、いわゆるシナジーとふわっと言わせていただきますけれども、そういう中で、日本郵便のグループ全体としてのBtoB、国内のBtoBというところには取り組んでいきたいと思っております。

それから、ゆうちょ銀行のところで御指摘ありましたRPAについては、日本郵便としてもこれで活用できる分野は多々あると思っております。実際に本社の幾つかの部門で試行を始めているところでございます。RPAが非常に役に立つところもあると思えますし、なかなかということもあるかと思っておりますので、その辺を見極めながら、本格的に効果が出るころには取り組ませていただきたいと思っております。

それから、クラウドにつきましても同様でございまして、特に郵便局の窓口機能、昔「郵便局株式会社」と言っておりましたところにつきましましては、自前のシステムは余り持たないで始めておりますから、30以上のシステムが既にクラウドを使った形で

設計をされております。もちろん、物によって、クラウドでやるのか、それとも自前でハードを持ってやるのか、どちらかというところ、郵便事業の方は自分でハードを持っているようなところが多いと思いますが、その辺も、やり方に応じて。特におっしゃられるように、営業社員をサポートするようなシステムというのは、今、クラウドで組んでいるようなところもございます。そういった意味で、現在も活用させていただいているというところがございます。

日本郵便に関しましては以上です。

○岩田委員長

ありがとうございます。

○田中代表執行役副社長

私から。

三点頂いております。

まず一つ目は、資料の11ページ目の外部連携の基盤のAPIの整備というのは何でしょうかということがございます。まず最初に、念頭に置いておりますのは、この夏にでもと思っておりますけれども、俗に言う参照系のAPIについて、今、準備を進めております。これが実現できれば、先ほど言った、私どものゆうちょダイレクトに入っているお客様の残高なども見ていただけるようになるものがございます。

二点目のFC社員の増員。FC社員は、率直に申し上げて、当行の若手の社員を専ら投資信託等の販売に充てておまして、そのために採用の時点から営業をやってもらうのだということをちゃんと明示して、当行として採用した社員をこれに充てていっている。

○岩田委員長

人数はどれ位おいでになるのですか。

○田中代表執行役副社長

今、1,300名程度です。

それで、先生役はいろいろなところから、例えば、証券会社の方からもそういう経験のある方を採っているということもございますし、銀行の方からも採ってございます。ただ、委員長御指摘のように、郵政グループらしい販売体制、販売スタイルをこれから自ら確立していかなければいけない時期だとも思っております。そういう意味では、先生も、中の人間も、当然頑張らなければいけないと思っております。この辺の人を育てていくということは、非常に地道ではございますけれども、極めて大事な要素だと思っております。

三点目のクラウド等。資料の12ページ目のところがございますけれども、今、私どもの中で検討していますのは、例えば勘定系以外のシステム辺りをこういう基盤の方に持たせられないだろうかというようなことを、今、内部で議論をしているところでございます。

○岩田委員長

どうぞ。

○加藤常務執行役

それでは、かんぽ生命保険のプラチナライフサービスでございますけれども、社内的には、商品としては、今回発売されます長寿支援保険とかいうものも続けておりますし、加入年齢を引き上げてきておりますので、今、終身は85歳まで入れるようになっております。そういうのはありますが、メインとしてやっておりますのは附帯サービスでございます、例えば御契約者向けに健康、医療、介護とか暮らしの税とかに関する無料電話相談などはずっとやってきています。

そういうものとか、特にちょっと前からやり始めたのは、御高齢者向けのコールセンターは番号を別にしまして、音声ガイダンスを通さずに、研修を受けたオペレーターが直接受けて、会話の聞き取りの能力が高い人たちとかを配置しました。コールセンターというのは、どうしても時間当たりの応答率とかを採るのですけれども、そういうのとはちょっと違う形で、高齢者専用のコールセンターを名護に設置して、そういうサービスを提供しています。

あとは「かんぽプラチナライフサービス」という冊子です。介護の知識とか、相続とか、そういった冊子を郵便局に半期ごとに置いていただいて、それを御紹介するとか。それから、郵便局やその他地域の公共施設を借りて、介助の仕方とか、そういう簡単なキッドを支店の社員とかに提供して、簡単なセミナーができるような取組みを今進めております。附帯サービスとしてやっておりまして、今後、商品とかについてはまだ検討しているところでございます。

あと一点です。先ほど出ました「営業生産性」というのは、多分、かんぽ生命保険の営業のところで割と使われるのです。かんぽ生命保険の営業というのは、同じ商品売っているわけですが、人によっては月100件売れる人と10件しか売れない人と格差がかなり大きくて、ここの格差を縮めていく、全体的に1人当たりの生産性を平均として上げていくという形で、底上げと言いますか、スキルアップなどを図っていく取組みをしておりますので、そういう営業の件数とか保険料をより均等化していこうという趣旨で、かんぽ生命保険では割と使っておる言葉でございます。

○岩田委員長

そうですか。

すみません。一つ質問を忘れてしまいました。

学資保険というのが最近余りうまくいっていないというお話を伺ったことがあると思うのですが、これから長寿社会で100歳人生時代と。100歳というと、多分、途中でリカレントとかが必要になったり、リカレント教育して、新規巻き直して、もう一回別の分野で働くとか、そういう社会にだんだんになっていくと思うのですけれども、今、学資保険については、何か新しい商品とかお考えになっていませんか。

○加藤常務執行役

御案内のとおり、学資保険のメリットであります返戻率と言いますか、金利とか標準利率で非常に低うございますし、貯蓄面でのメリットが少ないので、一部、契約者が亡くなったときには払込みを無料にするというようなもの以外は、完全に貯蓄だけのものについては一部売止めにしておる状況でございます。そういう意味では、少し金利状況を見ながら。

○岩田委員長

改善しないとなかなか難しいですね。

○加藤常務執行役

なかなか、経済価値ベースで見ても、逆にマイナスの収益を計上されるという計算になってしまう面もありまして、その辺、少しでも保障などをうまく組み合わせていって、貯蓄もセットでメリットのある商品ができないかということは考えておりますが、その辺は技術的にはなかなか難しい面がありまして、金融環境などを見ながら引き続き検討を続けていきたいと思っております。

○岩田委員長

分かりました。

あと、すみません。最後に日本郵政にお伺いしたいのです。

かんぽの宿の御説明があったのですが、メルパークについては特に御説明がなかったのです。数を見ると、23施設位あったのが、今、11施設になっていて、ずっと安定しているのですけれども、このメルパークは赤字とか黒字とか採算性はどうか。それから、先行きはどのような位置付けを持っておられますか。

○原口専務執行役

メルパークは今、貸しております。

○岩田委員長

お金を貸している。

○原口専務執行役

いいえ、お金ではなくて。

○岩田委員長

場所を貸すような。

○原口専務執行役

はい。貸しております、実際の運営はワタベウェディングという別の会社がもうやっております。

○岩田委員長

そういうことですか。

○原口専務執行役

私どもの方は賃借料を頂いているという形ですので、そういう意味では利益が出て

おります。

○岩田委員長

一応利益が出ていると。

○原口専務執行役

はい。ただ、5年位先に次の契約期が来ますので、それ以降契約を継続するかどうかということは、正直なところ、まだ決めておりません。どういう活用をするかというのをもう一回見直すことになると思っております。

○岩田委員長

そうですか。分かりました。どうもありがとうございます。

一点だけ委員長として確認をしたい点がございます。それは、平成28年4月の限度額の緩和からおおむね2年となるけれども、これまでの御説明では、資金シフト、経営への影響のいずれについても特段の影響は出ていないという御説明をいただいたことがあると思いますけれども、これは、今の時点でも同様の認識であられるかどうか確認をいたしたいと思います。よろしく申し上げます。

○田中代表執行役副社長

先ほども残高で御説明申し上げたかと存じますが、私どもから見ておりますと、引き上げていただいた後、当行の預金の伸び率というのは同業他社と比べましても低位にとどまっておりますので、そういう意味では、特段の影響はないと見てございます。

○岩田委員長

ありがとうございます。

どうぞ。

○加藤常務執行役

同様でございます。今年は特に新契約が落ち込んでおりますので。

○岩田委員長

そうですか。分かりました。

ほかに御質問等ございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、ほかに特段の御質問等がなければ、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。

(日本郵政グループ退室)

○岩田委員長

それでは、以上で本日の議題は終了といたします。

事務局から何かございますでしょうか。

○長塩事務局次長

次回の開催につい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います。  
本日は、ありがとうございました。