

郵政民営化委員会（第24回）議事録

日時：平成19年5月7日（月） 15：27～17：10

場所：虎ノ門第10森ビル5階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 これより郵政民営化委員会第24回会合を開催いたします。

本日は、5人の委員のうち3人が出席しておりますので、定数を満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従って進行したいと思います。最初の議題は、4月27日に総務省、金融庁に提出されました日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画についてでございます。本日は、日本郵政株式会社からご説明をいただきました後、質疑応答としたいと思います。

今日は、日本郵政株式会社、西川善文代表取締役社長、高木代表取締役副社長、團代表取締役副社長、米澤執行役員、北川法制部長においでいただいております。

それでは、ご説明をいただきたいと思っております。

○西川代表取締役社長 日本郵政株式会社の西川でございます。本日は、田中委員長をはじめ郵政民営化委員会の委員の皆様にご説明をさせていただく機会を設けていただきまして、誠にありがとうございます。

私は、去る4月1日、日本郵政株式会社の社長に加えまして日本郵政公社総裁を拝命いたしまして、本年10月の民営化開始まで兼務させていただくこととなりました。民営化に向けて課題は山積いたしておりますが、大変数多くの利用者の皆様から「本当に民営化してよかったな」と評価されるように、より役に立つ、より利便性の高いサービスを提供できるようにしていくことが最重要課題と認識いたしております。それに向けまして、公社と弊社が力を合わせて邁進してまいりたいと考えておりますので、どうかよろしくお願い申し上げます。

公社総裁に就任し、直ちに着手した施策が2件ございます。1件目は、関連法人の整理・見直しに関する有識者委員会の設置、2件目は、調達コスト削減プロジェクトでございます。これらはいずれも株式上場ということ強く意識いたしまして、ガバナンスを強化していく必要があると同時に、収益力を確保していくため効率的で筋肉質な企業体を構築していく必要がございますので、それを実現していくための一環といたしまして、こうした施策を開始するものでございます。

さて、実施計画でございますが、実施計画は、公社から日本郵政株式会社、郵便事業株式会

社、郵便局株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社から成ります日本郵政グループ各社並びに独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構に引き継がせる業務その他の機能、承継させる資産、債務その他の権利及び義務、引き継がせる職員などを明らかにいたしますとともに、日本郵政グループ各社が行う業務について、その運営の内容及び見通しを明らかにするものでございます。弊社は、郵政民営化関連法、郵政民営化関連法成立に至る国会審議及び附帯決議、実施計画命令、日本郵政公社の業務等の承継に関する基本計画、そして実施計画の骨格に対する郵政民営化委員会の所見などを踏まえまして、実施計画の作成に取り組んでまいったところでございます。弊社経営委員会の審議、決定を経まして、去る4月27日、政府に対し認可申請をさせていただきました。

お手元に、実施計画に記載した日本郵政グループ各社の概要を取りまとめた資料1-1「承継会社の概要」を用意いたしておりますので、まず、私から、この資料1-1に沿って日本郵政グループの経営理念、グループ・ガバナンス、長期戦略ビジョンについて簡単にご説明いたします。

日本郵政グループの経営理念は、資料1-1の(1)にございますように「これまで公の機関として培った安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮し、お客様の期待に応えお客様の満足を高めお客様とともに成長します。経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。」と定めさせていただきました。

グループ・ガバナンスにつきましては、金融2社の株式は遅くとも民営化後4年目、可能ならば3年目の上場を目指し、5年間で処分する方針とし、金融2社の上場に向けて、金融持株会社としての経営管理態勢と持株会社からの独立性のバランスを考慮して統制を行うことといたしております。弊社自身も金融2社と同時期の上場が可能となるよう準備を行いまして、市場規律のもとでの経営を目指してまいります。自らの上場に向けまして、非金融2社の事業計画の立案・実施について指導・監督を行いますとともに、進捗状況を管理し、必要に応じて適切な支援を行うことにより、統制を実施してまいります。本年10月以後の弊社は委員会設置会社といたしまして、指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置いたしますとともに、経営会議の下にコンプライアンス委員会、CSR委員会などの専門委員会を設置いたします。グループ基本方針を定めまして各社に遵守を求め、グループ全体に重大な影響を与える事項などについて個別の承認または報告によりましてグループ経営管理を行ってまいります。グループ各社は中期経営計画を策定いたしまして、時間軸に沿ってグループ経営戦略を遂行いたします。また、年度事業計画を策定いたしまして、管理会計に基づく月次管理による収益管理を行ってま

います。また、内部監査、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの内部統制につきまして、弊社が基本方針を示しまして、各社に態勢整備と運営状況の報告を求め、必要に応じて改善指導を行います。

長期戦略ビジョンにつきましては、長期的に3つのステップを想定して、持株会社として必要な投資・支援を行いまして、各社は自立に向けた企業変革を着実に実施し、グループ価値の最大化を目指します。第一ステップでは、各社が民間企業として能力を高め、企業基盤を確立いたします。金融2社の遅くとも民営化後4年目、可能ならば3年目の上場を目指し、日本郵政株式会社も同時期に上場が可能となるよう準備を行います。第二ステップでは、戦略的投資を加速しつつ各社の自律的成長を実現してまいります。金融2社の完全民営化、収益源多様化・強化による各社の持続的成長を実現します。第三ステップでは、民営化移行期間終了後の新たな成長軌道を目指します。

本年10月の民営化開始まで残すところ5カ月を切りました。郵政民営化委員会の委員の皆様におかれましては、実施計画をはじめ、弊社及び公社の新しい取組に特段のご理解を賜りますようお願い申し上げますとともに、一層のご指導、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。なお、実施計画の詳細につきましては引き続き担当から説明させていただきますので、よろしくお願いいたします。

○米澤執行役員 それでは、私から細部についてご説明させていただきます。

先ほどの資料を、引き続きでございますが、中ほどの（4）組織でございます。

日本郵政株式会社には、コーポレートセンター機能を担う組織として監査部門、経営企画部門等の6部門を設けます。また、グループ共通事務受託機能を担う組織として、システム部門、人事・経理集約センター等の各組織を設けます。このほか、事業運営機能を担う組織として14カ所の病院、82カ所の宿泊施設を引き継ぎます。

日本郵政株式会社が公社から引き継ぐ職員は、（5）に書いてございますとおり約3,600人、日本郵政グループ各社が公社から引き継ぐ職員は24万1,400人の見込みでございます。

次に、（6）の財務状況でございますが、日本郵政株式会社の資産は、本社、病院、宿泊施設に係る不動産、4子会社株式など9兆4,580億円、負債は退職給付引当金など1兆5,190億円、純資産は7兆9,390億円と見込んでおります。なお、日本郵政グループ合算の総資産は338兆8,300億円と見込んでおります。損益については、後ほどまとめてご説明申し上げます。

次のページをお開き願いたいと存じます。郵便事業株式会社についてでございます。

郵便事業株式会社の経営理念は「郵便のユニバーサルサービスを維持しつつ、人々が安心して

きるコミュニケーション、確実、迅速な物流機能を提供することにより、「人、企業、社会を真心で結ぶネットワーク」を創出します。」と決めました。

次に、コーポレートガバナンスにつきましては、監査役会設置会社とし、経営会議の下にリスク管理委員会、コンプライアンス委員会などの専門委員会を設置いたします。また、被監査部門から独立した監査部門を設置し、地方に監査室を配置するとともに、本社・支社にコンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンス・オフィサーを配置するほか、本社・支社の各部署及び支店にコンプライアンス責任者を配置いたします。

次に、事業戦略についてであります。まず1つ目といたしまして、ダイレクトメールの企画から発送までの一括提供、EMSのスピードアップ・品質向上、ゆうパック配達情報のリアルタイム提供、パソコンで郵便を差し出せるWebサービスなど、お客様のニーズに対応したサービスの提供。2つ目といたしまして、都市部のゆうパック引受拠点の拡大、法人営業体制の強化、ゆうパック取扱所などアクセスポイントの機能活性化、営業体制の整備と採算性・効率性の観点重視の経営管理などのサービスを支える基盤づくり。3つ目といたしまして、業務量に応じた労働力配置、JPS活動、機械化・システム化などの効率化、効率的な輸送ネットワークの構築、能力・業績を適正に評価できる人事・給与制度の構築などの経営体制の強化。4つ目といたしまして、国内物流分野におきましては、効率的な物流業務の改善提案を行い、荷物の輸送・保管・荷さばきなど一連の物流業務を一括受託するロジスティクス事業の提供。国際物流分野においては、アジア地域を中心とした国際エクスプレス事業への進出、国際ロジスティクス事業の展開などの新規成長分野への進出。そして5つ目としまして、CSRの推進、CS活動の充実、内部統制の強化、情報セキュリティ・個人情報保護などの経営の信頼性・透明性の確保でございます。以上の5つの戦略の柱を設定いたしまして、経営基盤の整備に向けて具体的施策を講じていくことといたします。

次に、組織でございます。郵便事業会社の組織は、本社のほか13カ所の支社、1,093カ所の支店などを設けます。

次に、職員でございますけれども、郵便事業株式会社が公社から引き継ぐ職員は、約10万100人と見込んでおります。

次に、財務状況でございますけれども、郵便事業株式会社の資産は、支店、物流センターに係る不動産など1兆9,420億円、負債は退職給付引当金など1兆7,420億円と見込んでおります。純資産は2,000億円を予定しております。

次に3ページ、郵便局株式会社についてでございます。

まず、経営理念でございます。郵便局株式会社の経営理念は「身近な郵便局ネットワークを通じて、商品・サービスをわかりやすく提供することにより、「お客様の現在と将来のよりよい生活づくり」に貢献し、お客様や委託会社から長くご利用いただける経営を実現します。」と決めました。

コーポレートガバナンスにつきましては、監査役会設置会社といたしまして、経営会議の下にコンプライアンス委員会、リスク管理委員会などの専門委員会を設置いたします。また、被監査部門から独立した監査部門を設置し、全国に地方監査室を配置するとともに、本社にコンプライアンス統括部、支社にコンプライアンス室を設けて、コンプライアンス・オフィサーを配置するほか、各部署及び郵便局にコンプライアンス責任者を配置いたします。

次に、事業戦略についてであります。事業戦略につきましては、スポークとなる少人数局と専門スタッフを配置したハブとなる取扱局との連携による投信など生活設計・資産形成コンサルティングサービスの充実など、全国の郵便局ネットワークを活かしたハブアンドスポーク態勢の構築。投信取扱局の拡大・商品ラインナップの充実、自動車保険、変額年金保険・第三分野商品など生・損保商品の取り扱いなど顧客ニーズに応じた多様な金融商品の積極販売。東京・大阪・名古屋の3中央局などに係る不動産開発事業、カタログ販売など通信販売事業の実施など、不動産事業など新たな事業戦略。業務品質の向上。各種事務処理スキームの標準化・簡略化、窓口社員の知識・技能向上などの効率化・能率向上。能力・業績基本の給与体系、インセンティブ要素を持つ各種手当の構築など給与制度の改革。局別損益管理の導入、汎用端末の導入、本格システムの開発などの郵便局別損益管理による自律的経営管理と独自システムの導入。CSR推進。以上を戦略の柱に設定いたしまして、経営基盤の整備に向けて具体的施策を講じていくことといたします。

郵便局株式会社の組織は、本社のほかに13カ所の支社などを設けます。簡易郵便局を含む郵便局数は約2万4,000、このうち郵便局株式会社が設置する郵便局については、10局から20局の郵便局で地区グループ、10程度の地区グループで地域グループを構成いたします。

次に、職員でございます。郵便局株式会社から公社から引き継ぐ職員は約12万700人と見込んでおります。

財務状況でございます。郵便局株式会社の資産は、現金、支社、東京・大阪・名古屋の中央3局の不動産など3兆3,400億円、負債は、金融2社預り金、退職給付引当金など3兆1,400億円と見込んでおります。純資産は2,000億円を予定しております。

次に4ページ、ゆうちょ銀行についてでございます。

ゆうちょ銀行の経営理念は「お客様の声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。」と定めました。

コーポレートガバナンスにつきましては、委員会設置会社とし、経営会議の下にコンプライアンス委員会、リスク管理委員会、ALM委員会などの専門委員会を設置するほか、被監査部門から独立した監査部門を設置し、監査部門が監査委員会をサポートします。リスク管理については、統合リスク管理手法の導入、リスク特性に応じた定量的・定性的リスク管理を行います。また、コンプライアンス統括部署を設置し、コンプライアンス・オフィサーを設置するほか、営業所にコンプライアンス責任者を配置いたします。また、代理業者の管理・監督態勢もしっかりと整備いたします。

次に、事業戦略についてであります。1つ目の戦略の柱は、運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化でございます。金利リスクを適切にコントロールしながら、デリバティブ取引、金銭債権の取得・譲渡、シンジケートローン、証券化商品、信託受益権、株式本体運用などの運用手段多様化などを通じ、リスク分散・収益源の多様化を図ります。2つ目の戦略の柱は、リテールビジネスモデルの実現であります。すなわち、特色ある商品の開発・選別、郵便局株式会社とのグループシナジーの発揮、コンサルティング型営業の確立を積極的に推進いたします。具体的には、独自性のある商品戦略の推進、郵便局ネットワークのチャネル強化、預金・投信等運用ポートフォリオ提案、住宅ローン・カードローン、クレジットカード業務、コンサルティング特化型店舗などによる生活設計・資産形成コンサルティング営業の強化などがその内容であります。3つ目の戦略の柱は、内部統制の強化であり、業務フロー等の抜本的見直し、内部管理体制の一層の整備・強化等を行います。以上の3点を戦略の柱といたします。また、その実現のためには、能力や業績を重視した評価・給与制度などの人事制度の改革・整備、業務オペレーションの効率化の推進などの経営基盤の強化が不可欠であると認識しております。なお、新規業務につきましては、昨年12月の当委員会のご所見に従いまして、適切に絞り込みを行っております。

ゆうちょ銀行の組織は、本社のほか234カ所の営業所などを設けます。

また、職員につきましては、公社から引き継ぐ職員は約1万1,600人と見込んでおります。

ゆうちょ銀行の資産は、有価証券、機構貸付金など222兆2,250億円、負債は、通常貯金、特別貯金、借入金、退職給付引当金など214兆5,580億円と見込んでいます。純資産は7兆6,670億円と見込んでいます。

次に5ページ、かんぽ生命についてでございます。

かんぽ生命の経営理念は「お客様とともに未来を見つめて「最も身近で、最も信頼される保険会社」を目指します。」と決めました。

コーポレートガバナンスにつきましては、委員会設置会社といたしまして、経営会議の下に収益管理委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会などの専門委員会を設置するほか、被監査部門から独立した監査部を設置し、監査委員会に対し監査部が連携・サポートします。また、生命保険募集人に対する教育・研修、書面調査の拡充等による適正募集の推進を図るほか、リスク管理統括部を設置いたしまして、リスク特性に応じた総合的なリスク管理を実施するとともに、本社にコンプライアンス統括部、統括支店にエリアコンプライアンス室を設置し、専任のコンプライアンス・オフィサーを配置するほか、直営店・サービスセンター等にコンプライアンス責任者を配置いたします。

次に、事業戦略についてでございます。1つ目の戦略の柱は、新しい営業モデルの構築であります。郵便局チャンネルにつきましては、住域・個人マーケットを中心にシンプルでわかりやすい商品を、全国の郵便局ネットワークを活かして効率的かつきめ細かく販売していくことといたします。郵便局チャンネルの商品戦略といたしましては、学資保険・養老保険を引き続き主力とし、医療特約改善や加入後一定期間経過した場合の限度額引上げなどの新商品により収益拡大を図ります。また、引受け・支払管理態勢を適切に整備した上で、他社との連携も含めた幅広い選択肢の下で、第三分野等新商品の開発・提供を行います。直営店チャンネルにつきましては、主として中小企業を中心とする法人・職域マーケット開拓を行うこととし、従業員の福利厚生を目的とした養老保険を法人向け主力商品としつつ、長期平準定期保険などの経営者向け保険を他社から受託し提供いたします。2つ目の戦略の柱として、事務標準化による要員配置効率化、システム化による効率的な引受け・支払事務フローの構築などによる事務システムインフラの抜本的改革、複線型人事制度、インセンティブ要素を充実させた給与制度の導入などによる人事・給与制度の改革などの事業インフラの整備。3つ目の戦略の柱といたしましては、人材の重点配置等による引受け・支払管理態勢の確立、個人情報管理態勢の整備などの内部統制などの確立・強化。4つ目の戦略の柱といたしまして、内部管理会計の充実、ALMの高度化、運用対象の多様化による収益機会の拡大などの財務基盤の健全性維持。5つ目の戦略の柱として、健康づくりへの積極的貢献、人と環境にやさしい事業運営などの地域・社会への貢献。この5つの戦略の柱を設定し、諸施策を早期に講じてまいります。なお、新規業務につきましては、昨年12月の当委員会のご所見に従いまして、適切に絞り込みを行っております。

かんぽ生命の組織は、本社のほか81カ所の直営店を設けます。

かんぽ生命が公社から引き継ぐ職員は、5,400人と見込んでおります。

また、財務状況でございますが、資産は、有価証券、機構貸付金など112兆8,550億円、負債は、機構からの再保険に係る保険契約準備金、価格変動準備金、退職給付引当金など111兆8,550億円と見込んでおります。純資産は1兆円を予定しております。

次に、各社の損益見通しについてご説明いたします。恐縮でございますけれども、資料1-2-1「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」、若干厚目の資料でございますが、こちらの81ページをご覧くださいと存じます。各社の損益について、若干ご説明申し上げます。

81ページは、日本郵政株式会社の損益見通しであります。平成19年度は下半期のみの数字でございますので、これは各会社とも共通でございます。主な収益は、受取配当金と貯金旧勘定交付金でありまして、その他収益は共通事務に係る受託手数料などであり、経常費用とほぼ見合うものであります。純利益は、平成23年度で2,870億円となっております。

82ページをご覧くださいと存じます。郵便事業株式会社の損益見通しであります。営業収益はほぼ横ばいですが、その内訳を見ますと、郵便事業は2パーセント強の減、ゆうパックなどの貨物運送事業は7～8パーセントの増となっております。営業原価はほぼ横ばいですが、効率化により人件費は1～3パーセントの減となっております。純利益は340～450億円となっております。

次に83ページ、郵便局株式会社についてでございます。営業収益は微増であります。その内訳を見ますと、郵便受託手数料は販売額の減、銀行受託手数料は預金残高の減をそれぞれ反映して、漸減しております。また、保険受託手数料は、近年の新契約の減少傾向を反映して大幅減少となっております。一方、新規事業等につきましては、カタログ販売や、変額年金保険、第三分野商品等の金融商品の積極的販売等を見込むことによりまして増加となっております。しかしながら、これら新規業務に注力しても、なお収益の大宗は銀行、保険からの受託手数料、約1兆円となっております。営業費用は微増でありまして、人件費は減少するものの、特にシステムに要する費用等が増加すると見込んでおります。純利益は500億円前後で推移しております。

次に、84ページをご覧くださいと存じます。ゆうちょ銀行の損益見通しであります。金利、株価等が一定の場合、純利益は平成23年度で3,040億円となっておりますが、金利が上昇した場合、試算の表でございますけれども、780億円にまで減少しておりまして、金利変動に脆弱な収益構造を改善するため、新規業務の早期開始が必要であると考えております。なお、

この見通しについては、新商品・サービスの影響は織り込んでおりません。

次に、85ページ、かんぽ生命の損益見通しでございます。経常収益は、新契約販売の伸びを見込んでいないことから、減少しております。純利益につきましては、いわゆる逆ざやの解消等を反映いたしまして、平成23年度で1,300億円を見込んでおります。この見通しは、金利等は一定という前提で作成しております、新商品・サービスの影響は見込んでおりません。なお、逆ざやの解消等により純利益が増加しておりますが、足元の新契約販売は伸び悩むと見込んでおり、長期的にはその影響が懸念されます。このため早期の新商品・サービスの導入等が必要であると考えております。

次に、下の（注）4をご覧くださいと存じます。契約者配当準備金繰入は、既に約款でお約束している配当に加え、再保険損益等の8割を繰り入れています。いわゆる旧勘定から生じる利益につきましては、平成16年9月10日の郵政民営化の基本方針におきまして、新会社に帰属させることが既に決定されているところでございます。その上で、新会社の経営状況によって旧契約者の配当が大きく変動し、期待権が損なわれることのないよう、再保険として引受ける旧契約と新契約とを新会社において明確に区分経理した上で、旧契約について、事前に契約者配当のルールを規定することで契約者保護を図ることとしております。具体的には、再保険契約区分の損益の8割を旧契約者に配当することといたしております。これは民間生命保険会社のここ数年間の実績を参考に設定したものであり、契約者の期待権の保護という観点から、十分な水準であると考えております。

86ページは、グループ合算の純利益の見込みでございます。平成23年度は5,870億円の純利益を見込んでおりますが、これは金利等は一定という前提のもとでのものでございます。

資料1-1、資料1-2-1に基づく説明は以上でございますが、お手元には資料1-2-2といたしまして「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画（概要）」、資料1-3「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画（実施計画命令及び基本計画への適合について）」をご用意させていただいております。実施計画の全体は極めて大部の文書になりまして、本日、お手元に実施計画の全部をご用意することは物理的に困難でございましたので、お手元には、実施計画命令第2条第2項の規定により作成が義務づけられております概要を、資料1-2-2としてをご用意させていただきました。また、資料1-3は、今般、認可申請をいたしました実施計画が、実施計画命令また基本計画に適合して作成されていることを説明させていただくためにをご用意させていただいた資料でございますが、時間の関係もございまして、資料をもって説明にかえさせていただきたいと存じます。

説明は以上でございます。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ただ今のご説明に対して質疑をしたいと思います。

最初に、西川さんにお尋ねしたいんですが、金融2社については可能ならば3年目の上場を、日本郵政も金融2社と同時期の上場が可能になるよう準備を急ぐというご発言がございました。これは、上場の当初の段階を考えますと、少数株主として市場から投資家が現れる状況もございますが、国が保有しているだけではなく、少数株主であっても早く投資家が出てくれば投資家目線に沿った経営はやりやすいといいたいまいしょうか、民営化を成功させるためにこれは不可欠な視点だと、少数株主でいいから早く株主目線の経営にいきたい、こういうことでしょうか。

○西川代表取締役社長 結論としては、そういうことでございます。少数かどうかは実際にバリユエーションをやってみて、そしてどういう方法によって募集を行うかによるわけでございますが、これは一般的なIPOの方法に則って行っていくことになるかと思っておりますので、それほど少数ではなからうかと思っております。

○高木代表取締役副社長 上場基準に沿ってやることは当然ですから、最初は3割の浮動株。どこの企業でも同じですから、それはうちの会社の場合も同じことになると思っております。

○西川代表取締役社長 以前にも申し上げましたが、上場によってマーケットから監視を受けているという状態に早く持っていくことが、グループないしグループ各社のガバナンスをきちんとしていく上で重要なことであると考えております。

○田中委員長 いかがでしょうか。国会決議で、郵便局については水準の維持、という郵政国会のもとでの政府側答弁がございまして。このテーマと、特に郵便局株式会社の経営との関係なんですが、ネットワークの水準維持は法律の趣旨ですから、もちろん外すわけにはいきませんが、他方、水準は維持しつつも筋肉質なものにするというのは、民営化を成功させる上で不可欠な課題だと思っております。こここのところに何か利害衝突といいたいまいしょうか、片方をとると片方が疎かになるといった関係があるかと思っておりますか、それとも、それほど難しいことではないかと思っておりますか。

○西川代表取締役社長 郵便局ネットワークを維持していくと同時に郵便のユニバーサルサービスを維持するという事は、当然、一部において不採算な部分が生じてくる、これはもう覚悟してまいらなければならないと考えておまして、それをカバーして、そしてしかるべき収益を計上できるだけの、その他の部分における徹底した効率化でありますとか、あるいはそれぞれ取り扱う業務からあげる収益の増強も図っていかなければならないと考えております。

この赤字部分はどうしても解消できないと思います。郵便局、2人局、3人局、4人局、このいわゆる特定郵便局と言われる1万8,900局の約70パーセント強、4分の3程度が2人ないし4人局でございますが、小さくなればなるほど固定費の負担が大きくて、どうしても採算に乗らないことになりますから、ほかの部分でこれをカバーしていく以外にないという姿です。

ただ、ネットワークの維持ということでございますので、まだ具体的な事柄については何も検討いたしておりませんが、例えば、都心部などでは過剰だなと。こういったところは統合によって、余りお客様にご迷惑、ご不便をかけることなくやっていけるのではないかと、それによって効率化はできるのではないかと考えております。これは、これから具体的に検討してまいりたいと思います。

○田中委員長 例えば国会の決議も、民営化した郵便局株式会社ができるだけ利益を出すために、かなり工夫された附帯決議になっているように思います。例えば、参議院の附帯決議では「郵便局ネットワークが維持されるとともに、郵便局において郵便の他、貯金、保険のサービスが確実に提供されるよう」と、これが現行水準の維持の具体的な内容と考えられるんですが、これは経営上、いろいろな裁量の余地があって、今日のご説明では、少人数局と専門サービスを提供できる局との間の連携をよくして、それで水準を維持する、あるいは新しい業務をこなしたいというお話があるわけですが、ここは相当余地があると読めばよろしいでしょうか。どう考えれば。

○高木代表取締役副社長 基本的にそういう余地はなくて、少なくとも地方については今のネットワークの水準を維持するという。今、提供されている商品は貯金とか基本的な部分ですから、それについては維持していくということだと思います。そこに裁量の余地は余りないと思います。ただ、今後、いろいろな新しい業務が入ってくるときに、その業務をどう展開するかということは経営判断の余地はあろうかと思えます。

○團代表取締役副社長 今、委員長が3つおっしゃったように、郵便と貯金、保険で書き分けてありますので、場合によっては郵便だけ取り扱うという選択肢があるのかということになりますと、やはり2人以上いますと貯金も保険も取り扱った方が採算性はいいので、店舗がある以上は、やはり難しいようなもの以外は3事業の取り扱いをした方がいいということはあると思えます。

ただ、3ページにハブアンドスポークと書いてありますけれども、これがちょっと工夫でございまして、平均して1局4人ぐらいになっていますが、全部が4人局であれば投信なんてどこでもできないということがありますので、これはまだ詰めておりませんが、場合によっては、

もう2人ずつの局にして、10人ぐらいの局を1つつくって投資信託をやる。そうすると、人数は変わりませんが、ちょっと少なくしてもいいんですが、業務範囲とか収益性は高まる。こういう大きな構図の中で、収益性のあがる動かし方をしていきたいと思います。

ネットワークの水準維持となっていて、概ね現行水準の局数を維持するとなっておりますから、市町村に1つとあったことはありますけれども、移転してはいけないとか、そういうことはございませんので、余地というのは、そういったアロケーションとか、あるいは統合するといったことは認められておりますので、今の水準の中での機能化を図るといいますか、それは少なくともできるのではないかとということで、それを動かしていきたいと思っており、ハブアンドスポークと一番最初に書いてありますが、そういうことになっております。

○米澤執行役員 若干技術的な補足をいたしますと、郵便局株式会社法の第5条では「会社は、総務省令で定めるところにより、あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない」とされておりまして、郵便局株式会社法の施行規則では「郵便局株式会社法第5条の規定に基づく郵便局の設置基準について、郵便局株式会社は、過疎地については、法の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨として次に掲げる基準により郵便局を設置するものとする」ということで3つほど基準がございまして、「地域住民の需要に適切に対応することができるよう設置されていること。」、「いずれの市町村（特別区を含む。）についても一以上の郵便局が設置されていること。」、「交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置されていること。」となっております。このように郵便局の設置については、法律あるいは法律に基づく省令によって規定されております。

○團代表取締役副社長 場所を変えないにしても、いろいろな工夫ができるのではないかと考えております。

○西川代表取締役社長 本当に、地方に参りますと郵便局しかないという地域が結構たくさんございますので、これをなくすわけにはまいらないという事情はわかりますので。

○増田委員 地域金融機関との関係ですけれども、前回の我々の所見の中で、特に金融2社について、「地域金融機関との協業を行うことが重要である」と指摘させていただきまして、この郵政民営化を成功させる上でも、できるだけ早期に地域の金融秩序の中に溶け込むことが重要ではないかと思っています。ですから、いろいろな地域金融機関との協力関係のつくり方はあると思いますが、やはり地域の金融機関と十分な意思疎通を図るとか、協力できる分野については具体的な話し合いを早急に進めるといったことを、今後、民営化に当たっては是非積極的

に進めていただきたいと思いますと思うんですけども、このあたりの考え方はいかがでしょうか。

○西川代表取締役社長　そういった協力関係を結ばせていただくことは我々にとっても意味があることですので、その方向で考えていきたいと考えております。現実には、地域金融機関から「こういうことを一緒にやろうではないか」といった話も出てきておりますので、その中から、提携できるものは提携していきたいと考えております。

○増田委員　所見の中で、特に地域経済への貢献について、流動化・証券化された債権の買い取りなど、金融2社の地域経済の貢献に向けた具体的な取り組みについて、できるだけ早く地域でさまざまな説明を行ったらいかがでしょうかとも指摘させていただきました。適正な競争関係というんでしょうか、非常に大きな母体の銀行と保険会社が誕生することになって、そういったことに対してはさまざまな警戒感といますか、そういったこともあるわけですが、この民営化に当たって、むしろこれから積極的な地域貢献の理念というか、考え方を提示していくこと、それは恐らく、今後の会社サイド、金融会社や保険会社の方から積極的にやらないといけないことだと思います。今、お話しになったような具体的な取り組みや、それを通じて地域経済全体にいかに関与していくかというあたりは、できるだけ早く具体的に行動に移していただきたいと思います。

○野村委員　今回、私達が今まで郵便局は1つだと思っていたものが4つに分かれていくわけですが、私ども利用者の目から見ますと、私達が好んでそうしてもらったわけではないと思っている人も多いかと思うんですね。そうなりますと、この間までですと、例えば簡保のことも貯金のことも、あるいは郵便が届かないことも、みんな1つのところでやっていると思っていて、恐らく今後もそう思われる方が多数を占めるだろうと思うんですが、実際トラブルが起こったときに、例えば、簡保の外交の方に「郵便物が届かないんだ」というようなことを言ったときに「会社が分かれているので、それは私達の知ったことではありません」といった形になっていくのか、それともお客様との間のインターフェースの部分においては、やはり統合的なサービスの提供主体だというような形になっていくのか、このあたりの整理はどうなっていくんでしょうか。

○西川代表取締役社長　お客様との接点、窓口になりますのは、基本的には郵便局でございます。郵便局が窓口として、今、先生おっしゃるようなお客様へのサービスを一元化してやっていく必要があると考えております。有人窓口としては。

それから、コールセンターとWebでございますが、現在、事業別であるとか地域別であるとかいろいろな形で分かれておまして、数にしますと約60のコールセンターを持っていると

いう大変な状態にあるわけですが、顧客接点の一元化ということで、これを、1つというわけではありませんが、一元的にお受けしよう、それから事業ごとに、お客様のクレームとかお問い合わせとか、それに対応できるラインに流していく、こういうふうに考えております。できるだけ早く統合して一元化していく。場所としては3つぐらいに分かれるかもしれませんが、基本的には1本になっているというふうにしていきたい。

特に、今、先生がおっしゃる「郵便物がどこに行っているんだ」というのは、一番お問い合わせの多い、あるいはクレームの多いものだと思いますので、これはしっかりやっていかなければいかんと思います。有人対応は郵便局、コールセンターは一本化ということで整理していきたい。

○野村委員 釈迦に説法で恐縮ですし、若造が申し上げるようなことではありませんけれども、「民営化して不便になった」と言われてしまったら終りではないかと思ひまして。意外に私達の普通の素朴な生活の中で感じ取ったところで、「便利になった」という声が聞こえるように、是非お願いしたいと思ひます。

分かれることに伴ういろいろな難しさはあるかもしれませんが、そこを乗り越えて、できるだけ「不便になった」という声が出ないように、目に見えないところのご配慮をいろいろお願いできればと思ひます。

○西川代表取締役社長 先ほども申しましたが、逆に不便になったという評価を受けるようでは、もう民営化失敗ということになってしまいますので、そういうことが絶対ないように全力を挙げなければいけない。

○野村委員 今度は働いている人の目線で考えてみたときに、今まで1つの会社でしたので、自分のところが必ずしも儲かっていなくても、どこかが突出して儲かっていればみんなで平たく分けてきたと思うんですが、やはりこれからはそれぞれの会社で、収益をあげるところもあればなかなか収益につながらないところも出てくる。そうすると、変な言い方をすると、自分は泥船に乗ってしまったのではないかと思うような事態が起りかねないと思うんですけれども、このあたりのところ、例えば従業員の方との雇用関係でありますとか、あるいは条件というんでしょうか、平たく言うと、労働組合との関係の中で一元的に対応していかれるのか、それともそれは会社ごとに、分かれた以上はそこは分かれたという形で考えていくのか、ここはどういうふうに整理されるんでしょうか。

○西川代表取締役社長 労働組合の方は、引き続き1つでまとまってやってくれという強い要望を持っておりますが、しかし、日本郵政を別にいたしますと4つの事業に分けて民営化する

ということでございます。それぞれ事業も違いますので、スタート地点はともかくとしまして、ある一定期間を経過した後は、やはりそれぞれの会社でそれぞれの組合と交渉していく、それぞれの会社に適した人事・給与体系をとっていくようにする必要があると考えております。それを前提に、今はいろいろ検討を進めておるところでございます。

○増田委員 中で働く人達の間線という意味では、今回、局別の収益を具体的に明らかにする、これは私、大変いいことだなと。今まで、いわゆるどんぶり勘定的になっていましたので、今回の試みは大変大事なことだなと思いつつ、一方で、それが明らかになると、多くの郵便局ではやってもやってもずっと赤が計上されるような、そういうところが多くなるわけですね、現実には。それでも少しでも収益改善するような努力が見られれば、それは当然プラス評価するということで、局別収益を明らかにすることによって意欲を失うことのないように、常に努力目標を提示して少しでも収益が改善されるように。あとは動機づけですね、そのあたりを是非トップの方にうまく導いていただいて、なかなか収益はきつけれどもネットワークの水準はきちんと維持しなければいけない、こういう役割を持っている企業体ですので、そのあたりの動機づけを是非しっかりやっていただきたいと思います。

○西川代表取締役社長 局別損益と申しましても、その絶対値も重要でありますけれども、むしろ改善度合いあるいは改善努力といったものを評価するようにしていかなければ、この組織はもたないと思います。こういうたくさんのお先を持っている企業はたくさんあるわけですが、それらはみんな、そういった評価の仕方ですべてをまとめていくという行き方ですので、我々もそういうふうにしていかなければいけないだろうと思っています。

○田中委員長 民営化に当たりまして、私どもの所見として、金融2社についてはバランスシートが重要ではないかという指摘をさせていただきました。こう言っていること一番大きな眼目は、これは釈迦に説法ですが、現在、日本の金融は、ただ単に資金の流れをどう変えるかということではなくて、金融を通じてリスクの分散を行うとか、あるいは経済全体のガバナンスの向上につなげることが重要である、リスクを最終的にとれるのは家計ですから、家計がどういう形でリスクをとれるようにするのか、そこに金融事業者の知恵があるということだと思います。

広くゆうちょ銀行も含めて、日本の銀行をごくごく丸い数値で言いますと、預金、デポジットが1,000兆円、貸し出しが500兆円、物すごく丸めて言うとそういうことになるかと思いますが、このバランスで、もしゆうちょ銀行が規模に物を言わせて住宅ローンであれ何であれ貸し出しを増やすことに専ら注力するとなりますと、他の金融事業者との間では、非常に狭い道

筋に殺到する、出口が1つしかない所に殺到したら踏み倒される人が出るのではないか、こういう類の話が出てまいります。

今日ご指摘にありましたように、郵便局は国民との間でいろいろなインターフェースを持っている。国民との間で相談に乗れるような形になりたいとおっしゃっています。まさにそのことが重要で、それが行われればバランスシートは圧縮し、他方、家計に対しては、「ファイナンシャルサービス・アドバイザー」と言うのかどうかはともかくとして、いろいろなご相談に乗りつつ、結果として日本の金融が要請されているリスクを広く薄くシェアする仕組み、そして、その結果として経済にガバナンスが戻ってくる。

地域社会の一部といいますか、非常に多くの地域社会の中で、経済活力が乏しいとか言われていることの背景には、事業会社部門のガバナンスの問題も現実にはあるわけですね、地域社会では。それから、家計が十分リスクをとれるような形で問題が提示されてこなかった。窓口でそういう扱いを受けたことがない。そこに民営化された郵政がはまるというんでしょうか、きちっとそこに向かい合えば日本の金融の課題の解決にもなり、民営化郵政のビジネスモデルも立つという関係になるはずだから、バランスシートの圧縮は、やはりこれ自身が目的なんだと。それをどういう形でこなしていく中で評価を上げる、家計の皆様方から信頼を受ける形にどう転換するのかということをお願ひしたのだと私は理解していますので、このところは今後、民間金融事業者の方々からもいろいろな声が出てくると思いますが、是非、日本郵政株式会社の代表者として、我々はマクロのというか、日本の金融全体が抱えた課題に正面から立ち向かっていく、共に進もうではありませんかというメッセージを繰り返し出していただくとともに、組織をそういう目線で叱咤して、何とかそういう体質に持って行っていただけないか。そうすれば、恐らく株式の早期上場に対する期待も高まってくるのではないかと思っていますが、ご所見をいただければ。

○西川代表取締役社長 これまでの郵便貯金、そして簡保が擁してきた資金というのは財投と深く関わって、その表裏の関係でこれだけ膨大なものが生まれてきた。そして、それが今、だんだんに縮小に向かっておる。もう釈迦に説法ですが、郵便貯金・簡保が入り口で、政府系金融機関等が出口、こういう姿になっているわけですけれども、それがだんだん縮小してきておるということでございまして、例えば郵便貯金も、ピーク時には260兆円あったものが今は180兆円台まで減少しておるということでございまして、経営という立場からいたしますと、そんな膨大な資金を運用でマネジメントしていくのは大変リスクが大きい。国債だから大丈夫ではないかといった見方をされる向きもありますけれども、とんでもない話でありまして、これは

もう金利変動リスクが大変大きいということでございますので、こういう格好で民営化していくのは本当に怖い話でございますし、我々も、できるだけ早くマネージャブルなサイズにしていきたいというのが本音でございます。

ただ、それでは今、大部分を国債で運用しておるものを、国債全体がどういうことになるのか、その点はまた別にいたしまして、我々の立場からだけ考えてみますと、国債に代わる運用対象、できるだけその運用対象を多様化して、そして国債との間の利ざやよりは幾らかなりとも高い利ざやを得ていく。これも保証されるものではありませんが、それなりのリスクもあるわけですが、そういうふうにして、そして一方においてサイズを小さくしていく、こういった絵を描いていかざるを得ないですね。貸し出しといたしましても、業務経験を相当に積まないことには、そんな勇敢に貸し出しをしていくこともできませんので、やらせていただくことには、これは徐々に積み上がっていくものでありまして、そう大きなものが一挙にできるものでは決してないということでもありますので、やはり運用面で多様化をさせていただいて、そして国債運用よりは幾らかなりとも利ざやを確保させていただく。その中でサイズを小さくしていくという絵をかいていく以外ないのではないかと。

しかし、一方において、長い時間を要すると思いますが、少しずつでも貸し出し、住宅ローンでありますとか、あるいはカードローンでありますとか、こういったリテール分野での運用、あるいはシンジケーションへの参加、あるいはこれもプライマリーだけではなくてセカンダリーマーケットを含めて、シンジケーション市場に参加させていただく、こういったことで運用の多様化を図っていく。それだけではなくて、事業債でありますとか、その他の債権ということも考えなければいけないと思いますが、そちらに運用をシフトさせながら資金量を圧縮していくという方向観をもって臨んでいきたいと考えております。具体的に今、数字上どこまでと言われると、ちょっと困るんですけども、今日出しております資料、平成23年度に郵便貯金にして160兆円、簡保で90兆円ぐらいとしておりますが、それでもなお大き過ぎるボリュームでございます。これは現状の運用をそのまま横置きしたものでありますので、この上に新しい運用を加えて。

○田中委員長 経営実績が積み重なるわけですから。

○西川代表取締役社長 資金フレームを圧縮していく。どの辺のところは適当なのかは、よくシミュレーションしていく必要がありますが、どうでしょうか。

○高木代表取締役副社長 民営化の議論のときに、規模を縮小するために民営化するという議論ではなかったと思うんですね。つまり、規模を縮小するのではなくて、膨大な資金が官の金

になっていましたのを、民営化することによってその資金が市場原理のもとで流れるようになっていく。その結果として、今、社長が申し上げたように、市場原理が働いて、また、貯蓄から投資への流れだとか、あるいは不良債権問題でリスクをとるのは誰だ、投資家がリスクをもつととるべきではないかとか、そういったいろいろな背景があって、民営化されることによって市場規律のもとで規模が縮小していくと思うんです。民営化というのは、そういうことを狙ったものだと私は理解しております。

○野村委員 別なことで恐縮ですけれども、私は、やはりどうしてもコンプライアンスのことが気になるんです。これもまた、私ども一般の国民から見て、民間企業になったときに不祥事の起こる頻度が、例えば、ゆうちょ銀行は他の一般の銀行に比べてたくさんトラブルが起きているといったことが見えてしまいますと、これもまた何とも評価が悪いことになるかなと思うんです。このあたりのところ、早急に対応していただいていることは承知していますし、単に人を配置すれば済むのであれば問題は簡単に終わるわけですが、そうはいかないと思いますので、もしよろしければ社長の方から、どういう段取りで、どういうようなところを目標値としてコンプライアンスの実現を図ろうとしておられるのかご説明いただけるとありがたいのですが。

○西川代表取締役社長 やはり現場は郵便局でございますので、郵便局をきちんと指導・監督していくということを繰り返し繰り返しやっていく以外ない。書いたものはいろいろたくさんできているわけですが、それだけではまだ。これまでも幾らかは改善したけれども、まだまだ不十分という状態でございます。

指導・監督する人材を確保するのがなかなか大変なんです、何とかこれを支社単位で、支社に十分な人を置く、その人が各県別に郵便局を担当して、1人ではできませんから数名で担当して、最低限、年1回は巡回して指導し、問題点を指摘する。問題点が多ければ少し時間を置いて改めて再検査をする、こういったことを繰り返ししていく、本当に現場に出向いてきちんと現場で指導する、こういうことを繰り返し繰り返しやっていく以外にないであろうと考えまして、そういう態勢をつくるべく、今、郵便局会社の支社組織に重点を置くように設計しているところでございます。

同時に、やはりよくできているところはそれなりの評価をきちんと行う、悪いところは信賞必罰で厳しく対応する、その信賞必罰を明確にしていくことが必要だろうと考えております。今までその点がやや甘かったのではないかと考えております。そのところが改善しないことには信頼が得られない、郵便局長ないし郵便局で働く人達自身がお客様から信頼を確保してい

くためには、それは不可欠であるということを徹底していく必要があると考えております。

○野村委員 多くの郵便局の方は「10月1日になったら、もうこれまでのようなことは許されなくなるんだ」みたいなことを何となく意識しておられると思うんですね。私も地域の郵便局に行きますと、窓口の方々が「これまでよりもちゃんと、民間企業のようにサービスを提供するという意識を持たなければいけないんだ」とおっしゃるのを聞くことがあるんですけども、それと同じぐらいの意識で、民間企業というのは不祥事を起こしたらもうアウトなんだ、そういう意識を浸透させるチャンスでもあると思うんですね。ですから、ある意味では不祥事が積み上がれば上場も無理なんだ、上場というのはそういった内部統制が整っている会社にしか許されないものなんだということをみんなが共通認識できるように、トップの方から強いメッセージを発していただければいいのではないかと思いますので、是非よろしくお願いいたします。

○田中委員長 金融、特にゆうちょ銀行なんですが、ゆうちょ銀行の資産の部に関わって、自己資本比率について少し見解をお示しいただければと思うんですが、今、バーゼルⅡの仕組みが入ろうとしている、この4月からそういうことになっているわけですが、金融機関の経営にとって、基本的には自己資本はリスクを吸収する種金である。金融システム全体に不安定をもたらさないために、個々の金融機関に対して、資産の部が持っているリスクに対して適切な対応ができていくかどうか、資産についてもその都度マーケット価格との対応をとりながら、変動が起き、リスクが顕在化したときに、それが自己資本の中で吸収できるのかどうか、そのところのチェックを、いわばビジネスモデルが存在していることを前提に、この自己資本比率規制というものを普通の経営の中に活かしていく方向になってきているんだと思います。

そういう意味からいきますと、そもそも民営化の発足のときにそういう視点から自己資本が計算されたというよりは、与えられた条件の中で今度は資産の方、貸し出し資産あるいは保有有価証券をはじめとして、そのリスクをその都度見極めながら、果たして十分な自己資本があるのかどうか、そちらのチェックに実際の手順はなっていくんだと思いますが、ここのところは今後の経営の中で、どういう部局がどういう形で全体の戦略にフィードバックさせる仕組みをとろうとされているのか、少しお話いただければと思います。

○高木代表取締役副社長 組織といいますか、委員長がおっしゃるように、今までは金利変動リスクが非常に大きくて、信用リスクというのはほとんどとっていませんから、この本文に出てきますように、単純な自己資本比率という、たしか54パーセントなんですけれども、我々はほとんど国債中心に運用していますから、その金利変動リスクをしっかりと管理していく必要があると思います。

そういう意味で、統合的なリスク管理、ALM管理をしっかりとしなければいかん。これがゆうちょ銀行のコアな部分だと思って、今、それにしっかりと取り組んでいます。何とか10月1日の民営化までにしっかりしたシステムをつくり上げようと思っています。

当面資本の配分を7兆幾らと見ており、金利変動リスクも含めてこの程度の自己資本であれば対応が可能だなという一応の目途は検討していますけれども、しっかりした検証は、今、取り組んでいるシステムが完成して初めてできることだと思っています。

いずれにしても、さっきも社長が申しあげましたように、貸し出しとか何か急にできるわけではありませんから、金利変動リスクを含めたリスクをしっかりと管理していくことが重要だと思っています。

○田中委員長 民間保険会社の人達の中で、簡保の旧契約に係る利害と個人情報の問題について指摘される方が多いんですが、旧契約に係る再保険の利益の給付は、先ほどのご説明からいくと、再保険損益等8割を準備金に繰り入れると。民間保険事業者の人達に対してそういう説明をされようとしているんだと思いますが、追加的に何かこの点について、旧契約、再保険の利益の帰属に関わるところで何かご指摘いただくことは。

○高木代表取締役副社長 さっき米澤からご説明したことに尽きると思いますが、生保の場合、私の記憶によると、利益は、大体、会社側がいろいろなコストもかかりますから会社側に2割程度、保険契約者に8割程度という考え方だったと私は記憶しております。

○米澤執行役員 先ほど「8割」と申しあげたお話でございますけれども、ここ数年のところ、大体80パーセント前後のところ民間生保が配当を行っている。実は保険については、その前に長いこと配当していない期間もありましたので、そういうところを入れるのも不適當かと思っておりますので、ここ数年間の状況を勘案してやっております。そういう意味では、民間生保の方から見てもフェアな水準ではないかと考えられるところでございます。

そして、元々の旧契約と新契約の話、先ほども1回ご説明申しあげましたけれども、そもそも平成16年9月10日の閣議決定において、旧勘定の利益は新会社に帰属させることが決まっております。まず新会社に帰属して、そして、その新会社が旧契約者の方達と引き続き商売していく上で、どういう配当施策をとることがお客様との信頼関係につながるか、あるいは旧契約者の方達の期待権を損じることのないよう事前にそれを決めておくべきではないかということが、去年の夏ぐらいにこの委員会で有識者の方から、新会社の経営状況によって、例えば急激に配当率が下がったりするようなことがあってはいかんといったご指摘があったことから始まっていると思います。

したがいまして、まず新旧の区分経理を明確にした上で、旧契約について事前にルールとして定めることによって、新会社の経営と旧契約者の方達の期待権を分離することができようかと思えます。しからばその水準はいかなもの方がいいかといえば、先ほど申し上げたようなここ数年間の民間生命保険会社の配当実績を参考にしてやることにすれば、この委員会での去年の夏からのいろいろなご議論に答え得るのではないかと考えているところでございます。

○増田委員 言わずもがなの話ですが、郵便局株式会社で取り扱う商品が今度は非常に増えることになると思うんですね、商品のラインナップが。特に、地方の郵便局に行くほど1人の人間が得ておかなければいけない知識が非常に大量になる。場合によっては過大な知識を持たないと、うまくそれを捌けないことになると思えます。一方で投信などについて、きちんと元本割れのリスクなども説明しながら、コンプライアンスを守ってやっていかなければならないので、是非この人材育成、今、いろいろ各地の郵便局を回ってお話を聞いていますと、皆さん真剣にそういった社内研修を受けておられるようですけれども、優先度をうまくつけていただいて、10月1日からそのあたりに何の問題もなくきちんと説明できるように、特にそれが地方の人数の少ない郵便局に行けば行くほど、一人一人の持っていなければいけない知識は大きなものになると思えますので、是非そのあたりをうまくやっていただいて、きちんとしたスタートを切れるようお願いしたいと思えます。

○西川代表取締役社長 郵便局にとっては新しい金融商品が出てまいります、投資信託もしており、変額年金もしておりということで。それには取扱い資格が必要でございますので、全部の郵便局ができるわけではありません。したがって、やはり取扱い局で取り扱う人の知識の習得と申しますか、これをしっかりやっていく必要がある。もちろん、資格を取得しなければできないわけでございますので、取得した上で、さらに知識、技能をしっかり磨いていく。

やはりコンプライアンスが何といたっても第一でございますので、こここのところを特に強く対処してもらおうと考えております。そういうふう到现在やってきているわけでございます。

○團代表取締役副社長 自動車保険の取扱いを開始しますけれども、最初に20局程度でというのは、そういう間違いがないような形で始めていきたいということでございます。変額年金もその後取り扱ってまいります。

もう1つ、委員にご指摘いただいたんですが、システムのもう少しできないといけない。これはいつも西川社長から言われているんですが、ハンドでやると間違いも多いので、今度e-JIBAIという、Webを使った入力ができるシステムをバイク自賠責で導入します。生保でもWebを使ったシステムを考えておりまして、システムの方で相当解決していかないと、いち

いちハンドでやったり書類でやると間違いが多いので、資格、能力とシステムを並行してやっていく必要があるのではないか、そしてこれらを段階的にやっていきたいと考えております。

ただ、非常に現場の期待が高うございますし、結構意欲も高いので、試験も早目から受けさせるような段取りでいきたいと考えております。

○田中委員長 郵便事業会社の事業戦略について伺いたいんですが、ここに出ていますように、EMSのスピードアップ・品質向上、それからゆうパック配達情報のリアルタイム提供、DMで民間の期待に応える、これはいずれも現在、郵便局が備えている力量と、ここで想定されているものとの差は物すごく大きいと思うんですが、この投資資金はどこでひねるのか。日本郵政株式会社が早く上場するという意味は、ここで資本調達を図って、この分野に戦略的に投資を行って、総合的な物流企業として10万人の人をベースとしてここを充実させたい、私もこれは正解だと思いますが、資本はどうしますかね。なかなか相当の資本装備が要りますよね。

○團代表取締役副社長 委員長がおっしゃるとおり、IT化が非常に遅れています。これからは郵便も付加価値をつけていかないと、なかなか難しい。それから、ゆうパックもシステムが遅れていますから、投資しなくてはいけない。大きな課題だと思います。付加価値さえついていけば、まだ相当、郵便だって伸びる余地があるのではないかとということで、プランしています。

そこで、今は暫定システムということで、とりあえず企業会計の決済への対応、あるいはゆうパックの追跡用の携帯端末とか、その程度なんですけど、経営系などを含めまして、川上から川下に関した物流ということになりますと大規模なシステムが必要でございますので、今、それをポスト暫定システムとして取り組まないといけないということで検討しております。

そこで、概算の数字は計算しつつありますが、それはまだ決まったものではありませんので、実施計画の骨格のところでもありますけれども、もしそういう投資資金が必要だったら増資をするとか、そういうことを含めてグループ内で戦略的な検討をしてみたいと考えております。

○西川代表取締役社長 増資ということも当然考えなければいけないんですが、同時に、郵便事業株式会社も、ご承知のように立派な郵便局を持っておりますので、郵便事業株式会社のバランスシートを見ますと、土地、建物が大部分を占めている、そして負債は退職給与引当金となっております。立派な郵便局を証券化することによって、相当程度、資金調達は可能ということでもありますので、そういった合わせ技で必要資金を調達していくべきであると考えております。

投資については、できるだけ早く、しっかりとした、クオリティの高い郵便システムをつくり上げるといふ考えの下に、他社に負けないITシステム、あるいは自動化のシステムを構築していく必要があると考えております。

○田中委員長 不動産からシステムへ資産の部が変わるわけですね。

○團代表取締役副社長 そうですね。資料1-2-1の76ページにありますけれども、建物と土地で1兆4,000億円程度ありますので、ROAで見ると1パーセント台でございます。これは歴史的な経過はありますが、グループ内のお世話になる以前に自助努力でいろいろなことを考えなくてはいけないということで、郵便局株式会社の東京中央郵便局を不動産開発するとか、ああいうものとは別の次元で、やはりどう活用していくか検討しなくてはいけないことではないかと思えます。

○野村委員 当然の前提のことを確認させていただくようで恐縮ですが、郵便局株式会社を使ってサービスを提供していくことになると、いろいろな意味で契約関係というんでしょうか、郵便局との間の委任契約関係がかなり複雑になると思うんですが、こちらの方は、どういう契約を活用していくのかといったことは既に準備を進めておられると理解してよろしいでしょうか。

○米澤執行役員 実施計画の中に、今回は大変膨大な資料でございますけれども、その中に多くの契約、その中に入っているものもございます。また、それら以外でも、必要なものについては現在、作成途中のものもございます。基本的な考え方は、今あるそれぞれのサービスについて、ほかでやっているような例がございますから、そういう業界標準のような、そういったベースでそれぞれの委任関係等をつくっていきたいと考えております。

○野村委員 一応間違いはないことだと思いますが、特定の利益がそこに流れていくような、そういうことのない形の契約関係、リーガルチェックのようなものは、万全と考えてよいのですね。

○高木代表取締役副社長 課税上の問題も生じますから、税務当局などともご相談しながら、また、法的なチェックもしながら、今、大体できていると思います。

○米澤執行役員 そのあたりは具体的な数字、手数料がどの程度かといったこともまた問題になってきますけれども、基本的には、それはアームズ・レングス・ルールの範囲内になると思います。それは今ほど高木副社長も申し上げましたけれども、法的な面、それから課税上の贈与に当たらないようにという部分のチェックは当然させていただいております。

○田中委員長 今、お話を伺いまして、これから私どもの所見を取りまとめることになるわけ

ですが、もしお尋ねしなければいけないことがまた出てきましたら、またひとつよろしく願いたいと思います。また、実施計画の内容について、各方面から問合せがあった場合には、透明性の確保の観点から、できる限り説明していただくようお願いします。

○西川代表取締役社長 何なりと、お申し付けいただきましたら、いつでも説明申し上げたいと思いますので、よろしく願いたいと思います。

○野村委員 すみません、恐縮ですけれども、もう1つだけ。ゆうちょ銀行は「最も身近で信頼される」となっているんですけれども、簡保・生保は「最も身近で、最も信頼される」。ここはわざと変えてあるんですか。特に他意はないんですけれども。

○高木代表取締役副社長 それぞれのラインで責任を持ってつくりましたので。

○野村委員 どちらが信頼度が高いのかなど、そんな変な比較をしてしまったものですから。

○高木代表取締役副社長 いずれにしても、まだいろいろ手を入れる部分、差し替えさせていただく部分もございますので、ご指摘も踏まえて考えさせていただきます。

○田中委員長 それでは、本日はどうもありがとうございました。

それでは、次の議題に移ります。

株式会社ANA&JPエクスプレスの事業運営の状況についてであります。

日本郵政公社による両者に対する出資の総務大臣の認可に当たって、昨年であります、当委員会が提出した意見に基づきまして、総務省から当委員会に通知がありました。お手元にあると思います。事務局から説明をお願いします。

○西原参事官 それでは、資料2に基づきましてANA&JPエクスプレスの事業運営の状況についてご説明、ご報告いたします。

ANA&JPエクスプレスにつきましては、昨年4月に認可させていただきまして、8月から事業が開始されております。先ほど委員長からご説明ございましたように、その認可の際に当委員会から総務大臣に対して定期的な報告をお願いしておりまして、昨年11月に、半年経ったということで第1回目の報告がございました。今回は1年経ったということで、2回目の報告でございます。

「記」の下に書いてございますように、今回のANA&JPエクスプレスの事業運営の状況につきましては、運行、取扱貨物量等のすべてにわたって概ね順調に推移している、また、同業他社への配慮義務も適切に履行していると日本郵政公社から報告されております。

それぞれについて総務省がいかにかに評価しているかということでございますが、まず、事業運営の状況につきまして、運行路線は、前回11月の報告の14便から順調に便数が拡充されている

ということ、また、取扱貨物量も見込み量にほぼ沿ったものになっていること、さらに財務状況につきましては、売上高が見込みをやや下回っていますけれども、経費の節減等に努めました結果、営業利益では当初見込みよりやや改善しているといった評価をしております。また、報告項目の5番目でございます同業他社への配慮に関しましては、公社が申請書に記載しております記載事項の履行状況について、別紙5、最後のページのとおり報告がございました。総務省は公社から直接ヒアリングを行う等しまして、当初の申請に沿った対応を適切に行っているという評価をしているところでございます。

以上、簡単でございますが、総務省からの報告事項でございます。

ご審議のほどお願いいたします。

○田中委員長 この報告を求めたのは、他の民業の大幅な圧迫になるかもしれないという懸念があったからですが、実際は、事業開始後9カ月を経過したわけですが、同業他社から特段のご指摘もないようですので、委員会に定期的に報告をお願いするというのも少し大袈裟かなと、今の段階でそう思いますので、今後は総務省にチェックをお願いして、委員会が優先的に取り上げる必要はないのではないかなと思うんですが、いかがでしょうか。ご意見がございましたら、今後の審議の際によろしくお願いいたします。

本日の議題は以上です。

次回は実施計画についての審議を進めていくということで、ヒアリングを予定しております。5月15日火曜日、午前中を予定しておりますけれども、詳細については事務局から連絡させていただきます。

以上をもちまして郵政民営化委員会、第24回の会合を閉会させていただきます。

本日はどうもありがとうございました。