

## 郵政民営化委員会（第87回）議事録

- 1 日時：平成24年10月18日（木）13：55～15：05
- 2 場所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）
- 3 委員：西室委員長、米澤委員長代理、清原委員、三村委員
- 4 議事：株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について意見聴取  
・日本郵政グループ

### ○西室委員長

それでは、ただいまから「郵政民営化委員会」第87回を開催させていただきます。

本日は、委員5名の中で4名の出席をいただいておりますので、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って議事を進めさせていただきたいと思っております。

第84回（9月20日）の委員会で株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請につきまして、日本郵政グループから説明を受けました。

そして、第85回（10月11日）と第86回（10月12日）、それぞれの委員会で関係の団体からの意見聴取を行って、金融庁と総務省から新規業務の審査の状況についての説明を頂戴しました。

本日は、日本郵政グループのビジネスモデルあるいは株式売却についての考え方等についても意見聴取の必要があると考えまして、本日、日本郵政グループにお越しをいただいた次第であります。

委員の皆様、よろしくお願ひいたします。

それでは、御説明は20分ぐらいでお願いできればと思っております。

### ○坂副社長

まず、お手元の「郵政グループビジョン2021」、これはビジネスモデルというよりは、私どもが今後どういうことを考えているかをやや網羅的に示したものでございまして、その後で資料87-2ないし3でございしますが、もう少し詳しいビジネスモデルとして、ゆうちょ銀行あるいはかんぽ生命保険が考えているのはどういうことか。新規業務のお願いのバックにあるモデルはどういうことかを御説明させていただきたいと思っております。

まず、高橋専務からビジョンについてかいつまんで御説明をさせていただきたいと思えます。

#### ○高橋専務

それでは、「郵政グループビジョン2021（概要）」という3枚ものがございますけれども、この資料に従いまして御説明を申し上げます。

先ほど委員長からもお話がございましたけれども、9月20日開催の第84回委員会におきまして、今後の日本郵政グループとしての経営ビジョンなり、株式上場の考え方についてということで追加説明のお話がございました。本日は、そのビジョンについてお答えをしたいということで、以下の資料を用意した次第でございます。

グループビジョン2021ということで、2021年の年限といたしますのは、郵便を創業して150周年といったきりの良い年ということと、これから色々なことを考えるに当たって、9年後ということで、中期の考え方を重ねていく、そういったゾーンで記しております。

今後の経営を考える際の前提としまして、一番上の欄でございますけれども、「厳しい経営環境」、それと、その右側に記してございますが、改正郵政民営化法の成立等による新たな制度的環境を踏まえて考える必要があるということで、厳しい経営環境についてはこれまでも御説明申し上げておりますが、郵便、貯金、保険とも厳しい経営環境、規模縮小傾向が続いている。新規事業の規制も低金利といったものも続く中でどう考えるかということでございます。

新しい制度環境は、①、②、③と記してございますが、会社統合、郵便局会社と郵便事業会社が統合する。さらにはユニバーサルサービスの法定化、さらに3番目として、震災復興財源としての株式売却の要請が新たに出てきているということでございます。

こういった経営環境を前提としまして、中ほどに記してございますが、三つの改革を進めようということでございます。

①サービスの改革、左下の方に記してあります、②マネジメントの改革、右の方に記してあります、③社風の改革。こういった三つの改革を進めようということでございます。

その下段の部分には、各事業ごとに整理した形で各論を記してございます。

2ページ、各論を3×3のマトリックスで示しておりますけれども、左側は、今ほど申し上げた「サービスの改革」「マネジメントの改革」「社風の改革」といった三つの改革であります。それを「みがく」「ひろげる」「つなぐ」ということで、まず、既存の商品サービスや経営資源をどう改善・改良していくかという「みがく」の欄と、中ほどの、それを新たにどう展開していくか、「ひろげる」といった欄。それをさらに「つなぐ」ということで、グループ内

の各社の連携を図ると同時に、グループ外のさまざまな企業との連携も展開をしていきたいと思います。ということで整理したものでございます。

それをさらに時系列で記させていただいたのが3枚目の「改革の3つのステップ」というものでございます。第一ステップから第三ステップまで、（確立）（成長）（発展）という形で示しております。

中ほどの矢印の図でございますけれども、2021年までのビジョンの展望期間中に第一ステップ、経営基盤の確立、さらには将来の飛躍に向けた基盤作りといったものに取り組んでいきたいと思います。それをさらに成長、発展という形で展開をしていこうと。その過程で株式上場といったものを無事に成し遂げていこうということで展開をいたしております。

いずれにしましても、まずはこの株式上場といったものの基準をクリアし、投資家の方に評価をしていただける中身作りに取り組んでいこうということでございます。

ちょっと駆け足でございますけれども、以上、ビジョンについての御説明を差し上げました。

○坂副社長

株式上場につきましては、もう少し具体的なことの検討に掛かっております。まだその検討が済んでおりませんので、次回にでも御説明させていただきたいと思っております。

○西室委員長

大体どのぐらいの予定でそのプレゼンをいただけますか。

○坂副社長

下地大臣が来月の前半までに株式上場のスケジュールを示すように、と言っておられることもあり、1週間から10日のうちには御説明できるようにしたいと考えております。

○西室委員長

ひとつよろしくお願いたします。

お願いしているのは、簡単に言えば、上場というのが一つの大きな目標になっている以上は、上場に当たってのストーリーがなければいけないはずなので、それは一体どんなものなのかを二段階に分けてお話ができるように。二段階というのは、全体の上場の話と、もう一つは、金融二社についてどんな扱いをしていくのかということで、色々難しい点があることは存じておりますけれども、是非ともよろしくお願いたします。

○坂副社長

金融二社につきましてはこの後、ある程度このような感じでということは御説明させていただきたいと思っております。

○西室委員長

上場に絡んで金融二社。

○高橋専務

それでは、引き続き、ゆうちょ銀行のビジネスモデルとかんぽ生命保険のビジネスモデルにつきまして、担当から御説明を申し上げます。

○足立会長

ゆうちょ銀行の会長の足立でございます。

それでは、お配りしました資料に基づきまして、本日、ゆうちょ銀行のビジネスモデルといえますか、新規業務を行った場合にどういう形になっていくのかを御説明申し上げたいと思います。

まず、1ページ、上の方に丸が5つほど書いてありますが、順次御説明していきたいと思います。

基本的に、今回、新規業務を行いましても私どものゆうちょ銀行としてのスタンスは変わりません。あくまで小口個人のお客様を中心とする基礎的、基本的なサービスをするということであります。

今回、お客様からお預かりいただいた資金を従来、機関投資家としての位置付けが非常に大きかったわけではありますが、引き続きこういったものにつきましても、国債を中心とする機関投資家としての役割を果たしていくことも変わりません。

ただ、現在、国債偏重のポジションになっておりますので、こういったものを若干、リスクを分散するという観点で貸付け等にも入らせていただきたいと考えているわけであります。

ですから、今回、ローン等によりまして、商品のラインナップが少し増えますけれども、非常に品揃えが増えるかもしれませんが、極めて限定的なものであると考えております。

それが1ページでございます。

2ページ、先ほど申し上げましたとおり、ゆうちょ銀行というのは、基本的に機関投資家としての国債あるいは預託金、これは財投へ貸付けていたものがありますが、こういったものの比重が民営化当初は88%、現在では、国債等が約76%ということではありますが、こういった中におきまして、引き続き国債を中心とする運用を行っていくにいたしましても、若干、そこにあります住宅ローンとか企業向け貸付けをやらせていただきたいということを考えているところであります。

ですから、例えば銀行のようにこの貸付けの割合が50%を超えるとか、そういうこととは全く違うということであります。

続きまして、3ページ、今回、私どもがお願いをしております住宅ローンの

商品性であります。

以前にもこの場で説明させていただいたと思いますが、もちろん住宅金融支援機構のしていますフラット35あるいは基本プランというものもするわけですが、主に考えておりますのは、セグメント型商品と言われるものでありまして、例えばキャリアアッププランあるいは転職者に対しての貸付け、個人事業主に対する貸付け、働く女性を応援するプラン、あるいは自分が住むわけではないけれども、親孝行のために家を建てようといったような、そういったもの、一般的に銀行が第一義的にとらえないニーズの部門、その辺を考えてしていこうと考えているところであります。

したがいまして、金利も、通常の金利よりも高く設定してありますので、激しく競合するといったものではない。金利帯が異なるものを中心として行っていきたいと考えております。

4 ページ、個人向けローンでございます。

先ほども申し上げました住宅ローンにつきましても、いわゆるニッチになりますが、セグメント型と言われる商品を中心に営業を行っていきます。ただ、この営業といいますのは、マンションの開発業者あるいはハウスメーカーとか、そういったものに対して現在の私どもの営業マンが営業していくということでありまして、民間が基本としております分野あるいは目的別ローンにつきましても、お客様の来店を待って、私どもとして営業を展開していこうと考えております。

5 ページ、現在、実際どのようなことをして、今後どうするのかであります。

前日も御説明させていただきましたが、もう既に住宅ローンにつきましても、スルガ銀行の媒介業務として進めております。

左側を見ていただきますと、お客様からお申し込みがありましたら、ゆうちょ銀行の直営店82店舗で受けておりますが、契約書類を整えまして、SDPセンターというところで業務処理を行っております。書類が整いますと、保証会社と言われるSDPで審査をする。審査をすれば、最終的にスルガ銀行が決定するというのが現在の媒介業務の流れであります。

今度、私どもが直接するとどうなるのかということですが、下の方は全く変わりませんが、最終的に決定するのがスルガ銀行ではなくてゆうちょ銀行であるということでありまして。

現在の私どもの社内における体制であります。左側のスルガ銀行の媒介業務を行う中で、例えば現在、SDPセンターは約100名の職員がおりますけれども、2割ぐらいは私どもの職員が行って、経験を積んでおる。さらに、保証会社につきましても、私どもの社員が入りまして、経験を積んでおるということで、直接私どもが提供するようになったとしても、そういった人材の確保等につい

でも不安はないと考えております。

引き続きスルガ銀行の応援をいただくにいたしましても、私どもとしてすることに不安はないと考えております。

6 ページ、これは現在でも行っております、シンジケートローン、現在、4 年ほど経験しておるわけでありますが、御案内のとおり、大企業からのお客様に対してメインバンクがアレンジャーになりまして、それぞれ各銀行に融資額を割り振るわけであります。

私どもといたしましては、現在、市場ファイナンス室というのがありまして、ここで申し出のあった融資先につきましてのリスク評価、格付けを行います。現在、14段階の格付けを内部的に行って、それぞれ投資適格であるかどうかは当然のことながら審査をしております。

#### ○西室委員長

これは外部の格付けを参照しながら、社内で格付けをなさる、こういう図ですか。

#### ○足立会長

そうですね。内部格付けでございます。

市場ファイナンス室が窓口になりまして、審査室で最終的に審査をし、承認をする。実際の契約の実行につきましては、市場管理部で契約書を取り交わし、融資を実行するといったことでもあります。

そして、リスク管理統括部というものが左上にあります。これはゆうちょ銀行全体の経営上のリスク量がどのようなものなのかとか、そういったことを全体的に見る部署で、それぞれ実務部隊と後方部隊とが相互に牽制しながら進めておるわけであります。

現在のところ、不良債権など、もちろん発生しておりません。

次の7 ページ、法人等向け貸付業務を今後始めるようになればどういう体制をとるのかということではありますが、先ほどの市場ファイナンス室というものを少し融資部ということで、組織的に独立し、そして、体制も強化いたしまして、融資部、審査室、市場管理部、そして、全体的なリスク管理を見るリスク管理統括部という体制でやりたいと思います。

なお、審査体制あるいは与信管理について、先ほど申し上げましたが、私どもとしては十分これまでも体制を作ってきておるわけでありまして、貸付金利につきまして、何か量的な拡大を図るためにダンピングをするのではないかと、そういったことを言われることがありますけれども、右側に書いてありますとおり、法人等向け貸付けの貸付金利につきましては、私どもの内部でALM委員会とっておりますが、まず、調達する基準金利、それに対して相手先の信用に応じて下限スプレッド、このぐらいの上乗せ金利をしよう。そしてまた、

経費率を加えまして、下限スプレッドを作りまして、最低限の金利水準、貸付ける場合にはこうしますということをALM委員会できちんと決めております。そういった下限金利水準というものを当然踏まえまして、実際の目標の金利水準で貸付けを行っていくということでありまして、その辺の体制につきましては、ゆうちょ銀行の長い歴史の中で積み上げてきたものであります。

8 ページ、法人向け貸付けの営業方針であります。御案内のとおり、ゆうちょ銀行といいますのは、定額貯金で資金を集め、それを長期の国債で運用する。ある意味、長期の資金を長期の国債で運用するということに現在、大きなポジションがあるわけでありまして。

したがいまして、簡単に言いますと、大口の長期資金を安定的に供給する力があると思えます。

そういう意味で、現在の各企業が抱えております金融ニーズに対して、私どもなりの役割が果たせるのではないかと考えております。各企業とも、資金調達先につきまして、現在求めていますし、特に長期資金についてはそのような需要があるものと考えております。

一方、中小企業の例といたしまして、そこにふるさと小包企業ということを私どもは考えておりますが、これはふるさと小包の開発から育成まで、これまで20年近い経験を踏まえておりますが、これらのふるさと小包というのは、全てゆうちょ銀行の現在の振替制度等を使っておりますので、営業実績、資金事情とか、そういったものもある程度、私どもでつかめる企業でありますので、こういった小さいけれども、育てていきたいところについて融資額に上限を設けずけれども、取り上げていきたいと考えておるわけでありまして。

9 ページ、このように今回の私どもの住宅ローンを初めとする新規業務を行いましても、住宅ローン市場に占める割合は、0.45%でございます。また、大企業に対する貸付け、5年後の残高を見ましても、全体の0.31%でありますので、民業圧迫と言われているような問題ではないと考えております。

何とぞよろしくお願ひ申し上げたいと思えます。

以上でございます。

#### ○南方副社長

かんぽ生命保険の南方でございます。

資料87-3、当社のビジネスモデル、その中で今回お願いしております学資保険の改定の意義につきまして御説明させていただきたいということでございます。

資料の1ページがかんぽ生命保険のビジネスモデルでございますが、まず、商品につきましては、当社は限度額規制があることから、貯蓄性の養老保険がメインでございます。無診査、告知扱いということで、簡易な手続で加入がで

きるということを売りにいたしてございますが、1件当たりの平均保険金額は約300万円程度となっております。

お客様につきましては、郵便局が販売チャネルであることから、家庭市場の女性あるいは中高年層に強みがございます、新契約の契約者の3分の2が女性のお客様となっております。

これに対しまして、他社生保でございますが、死亡保障の大きい定期付終身保険が主力商品でございます、それを自社の営業職員を通じまして、職域マーケットの男性あるいは世帯主に提供するビジネスモデルになってございます。

2ページ、ビジネスモデルの特徴といたしましては、制度設計上、製販分離のビジネスモデルとされている点でございます。

ポンチ絵にございますように、保険販売あるいは保険金の支払いの双方の場面におきまして、当社は委託先でございます郵便局ネットワークを通じましてお客様にサービス提供を行っているということでございます。

したがって、商品の製造、供給という役割は当社側にあり、お客様に対応した商品を郵便局ネットワークに供給していくというのが当社の責務であると考えてございます。

右の図は、保険の商品を中心に、保険マーケット、保険市場における当社のポジショニングを示したものでございます。

死亡保障を中心といたしました国内の主要生保、外資系生保の場合は、医療保障、第三分野が中心でございますが、当社の場合は、先ほども申し上げましたが、貯蓄性の商品がメインであって、医療保障は基本契約に付加いたします特約のみとなっております。

つまり、今回、学資保険の改定をお願いいたしておりますが、既に今、御説明申し上げましたように、ビジネスモデル上、他社生保とある程度差別化されている。そういった中で、既存商品の見直しをお願いするということで、生保マーケットのポジショニングといった点では、大きな影響を及ぼすものではないと考えているところでございます。

3ページ、製販分離の中で郵便局ネットワークとユニバーサルサービスの維持の関係でございます。

①に書かせていただいておりますのは、事業運営上必要な経費の関係でございますが、郵便局等への手数料の支払いが約4,000億円、当社における経費が約2,000億円、合わせて約6,000億円が今の必要経費でございます。

②が今、申し上げました必要経費を賄う保険料と申しますか、手数料見合いの付加保険料の水準でございますが、当社の場合、契約1件当たり年間約2万円が付加保険料収入でございます、保有契約約3,000万件が損益分岐点でございます。



長期的に保有契約を損益分岐ライン、約3,000万件以上で安定をさせる、つまり、郵便局ネットワークとユニバーサルサービスを維持していくということからいたしますと、もちろん私どもの営業努力なり、経営努力が第一でございますが、新規の商品も必要であると考えているところでございます。

よろしく願いいたします。

○西室委員長

ありがとうございました。

それでは、質疑応答に移らせていただきたいと思います。

委員の皆様から、ただいまの御説明に関しまして、御意見あるいは御質問がございましたらよろしく願いいたします。

○米澤委員長代理

まだ少し私の頭も整理できていないのですが。

まず最初の方で、郵便局をハブにした日本郵政グループの新展開ということでお話をいただいたのですが、これは話を大分遡ると、小泉首相の時に色々郵政民営化をするとこんなに良くなるという、例えば、色々な郵便局がこうなる、ああなると随分ファンシーな話を聞かされた記憶があるのですけれども、もう少し現実的な話として郵便局がどう変わるのかを我々、広く国民に少し見える化的にして、どう変わるかを分かる範囲で、こう良くなるのだということをお話できるとユーザーとしても非常に分かりやすいのかなと。

ある本に書いてあったのですけれども、JRが民営化したら、ダイヤとかが充実したことはよく分かるのですが、駅ナカとか、ああいう格好で、予想もしなかった新展開をしているという話で、民営化した時はそこまで予想はできなかったかと思えますけれども、少なくともJRにはこのような実績もあります。それに追いかけること、再び郵便局等がどう変わるのか。実は余り変わらないのかどうかを含めて、もしバラ色の話に近いような話があったらお教えいただきたいという点、これは全体の方でお聞きしたいのです。

銀行でございませけれども、一つは、住宅ローンの話は存じ上げておりました、これはそうなのかなと思ったのですが、もう一つの法人の融資です。これは、負債の資金性から来て、大口の長期資金を安定的に供給するということが今日の話で聞いたのですけれども、確かに資金のニーズからいくとそういうものを目指すのも一つかなというのはよく分かるのですが、現在、大口のいわゆる設備投資資金、このニーズが、特に国内のニーズは余りないのではないかという認識ですけれども、あえてもう一度このところに出ていくことに関して、ニーズと、長期資金ですから、余計、審査体制がしっかりしていなければいけないということなので、その辺のところは多少は心配があるのですが、その辺のところの状況をお聞かせいただきたいということです。

もう1点、技術的なことになるのですが、予定しています、何年後にどのぐらいという話が出ていたかと思いますが、それができ上がった時、大体、自己資本比率はどのぐらいまで下がって、どのぐらいの水準を維持していくことを想定しているのか。それと逆に整合的な貸出を想定していらっしゃると思うのですが、それはどのぐらいなのか。今は自己資本比率は相当高いです。ただ、国債が運用の中心ですので、ある意味、高くなるのはそうかと思うのですが、それがどのぐらいの状況を想定しているのかお分かりになる範囲でお聞かせいただきたいということです。

○西室委員長

まとめてどうぞ、よろしく願いいたします。

○高橋専務

第1番目の点でございますけれども、郵便局がどう変わっていくのか、バラ色というお話もございましたが、先ほどの資料の2枚目、3×3のマトリックスのところを御覧いただきますと、この間、民営化以降、郵便局で様々なビジネスをやっていこうということで、物品の販売を手掛けてきております。

一番左の上にあるカタログ販売でございますけれども、地域に埋もれていた商品、例えば大分県でカボスをきれいに缶にしたジュースですが、こういったものを郵便局の販路に乗せる中で、非常にハイスピードで売れた。地元の方では、農協さんの商品ですけれども、その農協が賞を受けたというものも出てきております。

そういうことで、郵便局ネットワークの販売力を生かした形で、地元に貢献できると同時に、やはり売るところで、郵便局においでになるお客さんの「あっ、こんなことも郵便局でやれるのか」という最初の例になっております。

あともう一つは、それを延長して、広げるといふところでありますけれども、お年寄りのための買い物支援サービス。これは郵便局の窓口だけではなくて、郵便事業に付随したフットワークを生かしたものであります。買い物難民といえますか、なかなか自分で買い物に出かけられない人たちにどうアシストできるかということでの取り組みであります。

これも一部のスーパー等の小売店の方と連携してやる方法もございますし、先ほどお話した物販の延長で行う方法等がございますけれども、色々なタイプの取り組みが可能ではないかと思っています。

日常の生鮮食料品等の即日配達という部分については、便の関係もありますけれども、それ以外の商品、日持ちのする商品ですとか、雑貨あるいは介護支援とか、そういったものについては、一定のお役に立てることも展開できるだろうということがあります。

さらに「つなぐ」の3番目の黒ポツで示してありますけれども、テレビ電話

を利用したサービスの提供がございました。

郵便局のかなりの部分は小規模の郵便局でありまして、クイックのサービスをやるためには、貯金の払い戻しですとか、短時間で処理できるものはいいのですけれども、相談的な部分については時間も要するし、社員の専門的能力も要するし、これまで十分に御期待に沿えない部分もあったのですけれども、テレビ電話を利用しまして、通信回線でバックのセンターにつないで、そのセンターに控えている専門的な社員をテレビ画面に登場させて、窓口の社員と専門社員とお客様と三人の間で様々な御説明、御案内、専門的な能力を使って御説明をする体制が整えられるのかなと。

高齢者の方も、従来のクイックの形のサービスだけではなくて、相談をしたいというニーズが最近、多うございますので、そういったところにもお応えしていけるようなこともできるのかなと考えております。

それ以外にもスペースを活用した新規事業でありますとか、色々なアイデアを今、検討いたしているところであります。

○米澤副社長

銀行につきまして、2点御質問がございました。

まず、法人向け融資についてのニーズでございますが、資料の8ページをもう一度お開きいただいて、右側の「上場企業等」というところですが、実際のところ、リーマン・ショックが起きたようなときには、それぞれの大きな企業でも資金繰りに非常に不安感を覚えて、我々のところにもお金は貸せないのでしょうか、というのが来たこともございます。そういった経験もあって、あるいはそれ以前から、通常、大きな企業は、メインバンク一行にその資金繰りを全て委ねるのではなくて、必ず複数の金融機関から調達をする行動をとられるのが普通であると考えております。

そうした中で、我々がなかなかメインバンクというのは、先がかなり遠い話になるかと思えますけれども、そういった中での幾つかある調達先の中に加えていただくことは、我々の持っている資金量に着目して、もし何かあったときにその資金が融通されるという安心感あるいは期待感から一定のニーズがあるのではないかなと思うところであります。

それがまず一点でございます。

もう一点、自己資本比率でございますけれども、2ページの「運用資産の推移」を御覧いただきたいのですが、この絵で御覧いただいても、「国債運用が中心であることは不変」としております。

私どもは今、自己資本比率68.39%、非常に極めて高い自己資本比率でございます。これが今のところリスクウエイトを掛けた後のリスクアセットベースで見ると約13兆円でございます。分母が13兆円ぐらいで、資本が8兆8,000億円ぐらい

あります。したがって、今の国債以外のところ、リスクアセットが倍に増えたところで、まだ他行に比べると圧倒的に高い自己資本比率になると考えられるところがございます。

したがって、結論から申し上げますと、今後、低下をしていく方向性は恐らく間違いのないわけでございますけれども、そうなっても、他行に比べて非常に高い率が維持できると考えているところがございます。

○西室委員長

それでは、他の委員からいかがですか。

どうぞ。

○清原委員

今日は御説明ありがとうございます。

幾つか質問させていただきます。

一つは、新サービスの展開に関してですが、まず、ゆうちょ銀行の今後の取り組みについての確認ですが、新しい個人向け及び法人向けの貸付けを始められるに当たりまして、審査のシステムあるいはバックアップとしての情報システムの改変ですとか、その準備が必要だと考えられます。また、言うまでもなく、窓口あるいはバックでこの取り組みをされるに当たっては、社員の皆さんの研修ですとか、全てのところでローンを開始されるというわけではなく、82店舗、当面は50店舗と御説明がありましたけれども、それにしても、社員の資質の向上、対応力の向上が間に合わなければいけません。その見通しについて確認させていただければと思います。

かんぽ生命保険の場合には、学資保険部門は郵便局と大変親和性があるというか、むしろ製販分離なので、郵便局がなければ展開できないわけですが、このような新しい方向で改善されるのが9年ぶりということですが、内容としては、むしろ顧客本位なので、そんなに難しい内容では全然ないと思うので、郵便局の窓口でも十分対応できると思うのですが、それにしても、サービスを新しく提供するについて誤りがないように、むしろ契約件数を増やしていくための条件整備について特段配慮されていらっしゃるものがあればお聞きしたいし、郵便局とのやりとりの中で何か課題があるのかないのか。余り課題なくスムーズに行けそうであれば、そのようなことで教えていただければと思います。

3点目は、ビジョンに関することですが、私は、今回のこのビジョンの中で、非常に重要なポイントは、改正民営化法の成立によってユニバーサルサービスが法定化されたということだと思えます。金融、郵便のサービスいずれもがユニバーサルサービス化された。そこで、一般的には、大きな潜在能力がある大きな組織ですので、これだけ厳しい経営環境で事業の規模が縮小してくれば、

本来は人の削減がまず頭出しされるべきです。けれども、このユニバーサルサービスの法定化というのは、厳しい経営環境にあるにも関わらずやり続けなければいけない。持続可能性を果たさなければいけないという非常に厳しい命題で、これは他の金融機関や保険あるいは一般的な認識の中では、少しこの難しい方程式は、解が難しいと思うのです。しかし、やらなければならない。

そこで、改めて、「会社統合」と「ユニバーサルサービスの法定化」と「株式売却の要請」という中にあって、この新しいサービスを展開することに皆様が位置付けとして期待している効果は何でしょう。それは多様にあると思うのですが、特にユニバーサルサービスが法定化されて、それを継続していくことが求められていく上での効果というのでしょうか、それを是非教えていただければありがたいと思います。

以上です。よろしく申し上げます。

○西室委員長

時間の関係もありますので、三村さんから質問をいただいて、まとめて御回答いただければと思います。

○三村委員

それでは、質問を二つさせていただきます。

まず、日本郵政グループのビジョンという中で、新規事業の中で少し気になっておりますのは、郵便事業をベースとして、カタログ通販とか商品、小売販売とか、そちらの要素がかなり強調されているわけですが、可能性はあるとしても、下手につまみ食いをする事の難しさ。これは小売りをやっている方々から見るとそう簡単なものではないという見方があります。ただし、一方で、ネット通販の広がりとか、そういった流れからすると、それに対して郵便局あるいは郵便事業としても、何らかそれに積極的に関与する。特に海外のネット通販を含めてあるとは思いますが、単純にこのように物販事業の展開と言い切っているのか。問題は色々なものをつまみ食いすると、逆に、本当に大事なものが出来にくくなる可能性がありますから、少しそのあたりをどうお考えかを一つ御質問いたします。

かんぽ生命保険にお聞きしたいことですが、3ページ目で、6,000億円の経費が必要という前提条件で出しているらしいです。これは確かに現状ではそうですけれども、基本的にこれをフィックスされたものとして今後も考えていくのが適切なのでしょうか。

つまり、ある意味では、色々な形で経費等は見直していくという柔軟性も当然あるということでもありますので、このことを前提で、3,000万件が損益分岐点ですと言うべきなのかどうか。これについて少しお考えを教えていただければと思います。

ただ、その時に私も思いましたのは、2ページ目で、かんぽ生命保険のポジションをある意味で、非常にニッチャー的ポジションで作っていらっしゃるのですが、逆に言えば、ニッチャーなのか、ここがある意味では、空白領域として結構重要なマーケットではないのかという見方もあるかもしれませんが、やはりあくまでここは、ニッチャー的な差別化ポジションですと言うべきなのかどうかということで、これは見方によって違うと思うのですが、そのあたりのお考えがもしありましたら教えていただきたいと思います。

以上です。

○西室委員長

それでは、委員2人からの質問について、よろしくお願いします。

○米澤副社長

それでは、貸出しの体制の整備についてでございます。

資料の5ページあるいは6ページといったあたりになろうかと思えます。

個人向けの融資につきましては、5ページに書いてございますけれども、貸出しをする営業部隊につきましては、今、300名程度おります。この下に書いてございますが、そのうち半数程度は経験者を採用しております。そして、そういった経験者からの教え、あるいは提携しているスルガ銀行からの教育といったもので300名を構成しているということでございます。そして、そのバック事務あるいはミドル事務、いわゆる審査であるとかそういうものについても同じように経験者を外部から採用しております。法人向け融資についても同様に、特に審査については、まさに銀行で、メガバンクで審査をやっていた人たちの採用して、現在、もう既にこの中におります。リスク管理統括部についても同様に、民間金融機関で業務を行っていた人たちのここに投入して行っております。

また、システムにつきましては、住宅ローンにつきましては、既にシステムはできております。あとは色々なテストをする段階に来ております。また、法人向けの融資につきましても、システムについては、これは実は、今、既にシンジケートローンというものをやっておりますので、それと同様のシステムが使えるものと考えているところでございます。

以上でございます。

○西室委員長

では、続けてどうぞ。

○南方副社長

それでは、最初に清原先生の郵便局の社員への教育、研修の関係でございますが、今回の改定は、全くの新規商品というわけではなくて、今の学資保険の改定でございますので、大きな業務フローの変更はないということでございます。

すが、やはり丁寧にその辺の研修はさせていただきたいと考えておりました、販売前に、できるだけ早い機会に商品の内容、手続あるいは端末機の操作なども含めまして、全国にございますから、地域地区を分けまして、丁寧な研修を実施させていただきたいと計画いたしております。

三村先生から資料の3ページの損益分岐点のお尋ねでございますが、もちろんこれは、今、ここでお示しいたしておりますように、23年度の決算をベースに必要な経費を賄うとすれば、3,000万件程度は欲しいという意味の損益分岐ラインでございます、保有契約が減少していけば当然、事務量も減少する部分もございますし、これまでも進めてまいりましたシステム化等々によりまして、効率化をさらに推進するということで、当社あるいは郵便局会社ともども、ローコストオペレーションで、出来るだけ損益分岐点を下げることによりまして、その利益については、契約者の配当に還元をするという形で経営が出来ればと考えております。

2ページの当社のマーケットにおける立ち位置のところでございます。これはビジネスモデルというか、これまでの経緯あるいは制度的な限度額の制約等々で、諸々の制約からこの立ち位置しか取り得ないというのが今の現状でございます、先ほどビジョンにもございましたが、そうは言いましても、この中で既存の商品を改善する、「みがく」というステージから少し、例えば第3分野も特約という形で提供してございますが、その辺の改善なども次のステップとしては考えていきたいということで、徐々に民営化された以上、多様なニーズに少しでも郵便局を通じて応えていきたいと考えてございます。

○西室委員長

ありがとうございました。

○高橋専務

それでは、清原先生の3番目の御指摘でございますけれども、今回の法改正によってユニバーサルサービスが改めて法定された、その効果、影響をどう見ているのかということでございますが、先生が御指摘のとおり、大変厳しい環境の中でこれをどう実現していくかは、経営上も大変重たい課題だなとしみじみと受けとめております。

しかも、以前、公社のときに法定であった時代に、税制面で一定の免除、減免措置がされていたとか、ゆうちょ銀行部分の預金保険料も免除されていたとかといった条件は復活せずに、民営化というラインの中で一般の企業と同じように税金負担をしながら、あるいは預金保険料を負担しながらこれを維持していくということでございますので、ユニバーサルサービスコストをどうファイナンスするかということについては、新規業務といったものをやりながら、さらには既存の業務についてもマネジメント等を工夫して、営業生産性をどう改

善していくのか。さらには効率化を含めて、三本柱での取り組みが不可欠だと考えております。これをやれば大丈夫という妙案は特にございませんで、今、申し上げた三本柱での取り組みをどう工夫しながら、業績を上げていくのかという経営そのもの、マネジメントそのものの課題だと受け止めております。

それに関連して、三村委員の御質問であります。そういった新規事業としての取り組みの一つとして物販があるけれども、売れば当たるというものでもございませんし、つまみ食いといったものがそう簡単にできるわけでもございません。御指摘のとおりでございます。まずは、これも段階を追って展開をしていくのかなと考えております。

現在は、各地のこれまで埋もれた商品を発掘して、全国の郵便局で売っていく。売っていく際には、もうメインのお客様は、これまでの郵便局を既に御利用されているお客様でありまして、そういう意味では、お客様への重ね売りといったものが現在のところでございます。

さらに商品サービス、品揃えを拡充する中で、そのお客様の範囲を広げていく取り組みもあるかなと思っておりますし、さらには先ほど御指摘のネットを使つての御案内。これは現在の日本郵便のホームページも、様々な事業を提供しているということもあり、郵便番号の照会といったことでの検索もあたりまして、御覧になる方の件数は非常に大きな規模になっております。そういったものを使って、そのときどきお役に立ちそうなものを御案内、御紹介していくといった工夫も出来るかと思っております。

一挙に投網を掛けるようなやり方ではなくて、比較的ニッチなところで展開をしていこうかなと考えております。

○西室委員長

どうぞ。

○坂副社長

清原先生の御質問ですが、一つだけ補足させていただきますと、やはり郵便局のネットワークを維持するということが必要なわけですが、そのためにも、今、特に小さい郵便局は来店客数が一日10人というところが結構ございまして、それでは非常に苦しくなってしまう。これを補う方法は、一つは、お客様のところに積極的に出て歩く、訪問するということがあります。

もう一つは、総合生活支援企業を目指すと申し上げておりますが、要は、郵便局においでになるきっかけを増やしたいということです。そのために品揃えをもっと増やしたい。だから、金融などについても非常に熱心なわけでございます。

ただ、品揃えを増やしますと、3人しかいない郵便局で全部お客様に対応出来るかというところ、そこはなかなか難しいところが出てきます。それもありまし



て、テレビ電話と先ほど申し上げたようなことを考えておりました、今、郵便局は2万4,000あるのですが、有機的に余りうまくつながっていない。そこをもう少しITを使って有機的につなげて、お客様に色々なことで郵便局においでいただく。とにかく郵便局に行けば何か用は足りるという感じに少しでも持っていきたい。多分、それが生きる道ではないかなと思っております。

○西室委員長

ありがとうございました。

色々詳しく御説明いただきまして、大変ありがとうございました。

それでは、最初にお願いしましたように、株式上場の話を中心に、もう一度、なるべく早くプレゼンテーションをお願いしたいと思います。

その際に、私どもがこれから審議をしていく上で問題になりそうな部分として、今、御説明もありましたように、色々な意味で経費の節減に合理化というのはやるのだというのが片方にある、もう一つは、コンペティションの中で決して金利は上回らないよという御説明は、積み上げ方式でやっていったらこれで大丈夫だと読めるのです。そうすると、今、金融関係の他の会社から色々言っているのは、何と云っても、図体は大きいし、コストを相当削減する余地があるのだろう。そうすると、結果的に金利そのものは、低い金利を提示することが可能になる。それをやられたら大変だというのが一番の恐怖心だと思います。それにどう答えるかというのは少し難しいパズルになりますけれども、その辺について何かお考えを聞かせていただければありがたいと思います。

あとは、評価の格付けの話が、先ほども少しお伺いしましたけれども、社内でおやりになるということではありますが、絵を見てもよく分からないので、もう一回、御説明をお願いできればと思います。

それでは、以上で本日のヒアリングを終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

(日本郵政グループ退室)

○西室委員長

それでは、本日の議題はこれで終了でございます。他に何かございますでしょうか。

以上をもちまして、郵政民営化委員会の第87回を閉会にさせていただきます。

本日は、お忙しいところお集まりいただきまして、ありがとうございました。

この後、記者会見をやることになっておりますので、よろしくお願いたします。