

郵政民営化委員会（第98回）議事録

- 1 日時：平成25年2月22日（金）15：25～16：30
- 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、老川委員、三村委員
- 4 議事：ゆうちょ銀行の現状について
・株式会社ゆうちょ銀行

○西室委員長

これより「郵政民営化委員会」の第98回を開催させていただきたいと思います。

本日は、委員5名中4名の出席でございますので、定足数は満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進めさせていただきたいと思います。

本日の議題は、ゆうちょ銀行の現状について、まずゆうちょ銀行からの御説明をいただいて、後は質疑をやらせていただきたいと思います。

30分程度でお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○井澤社長

ゆうちょ銀行の社長の井澤でございます。よろしくお願いいたします。

今日は、お手元にお配りいたしました「ゆうちょ銀行の経営状況」というペーパーに沿って御説明させていただきます。

まず、私は2009年12月1日から社長をやっております。郵政民営化が2007年10月1日で行われましたので、2年少したった後に社長をやって、今、3年3カ月目をやっているという状況でございます。

お手元の資料の1ページをお開けいただきたいと思います。今まで約5年4カ月たちましたが、最初、私が参るまでのフェーズが第1フェーズ、私が参ってから3年3カ月が第2フェーズといたしますと、最初の第1フェーズでゆうちょ銀行が行ったことは、ここには書いておりませんが、委員会設置会社としていかにガバナンスを発揮できる体制をとるかということで、まず委員会設置会社としてスタートいたしました。私が着任いたしましたときは、私から見ましてかなりコーポレートガバナンスが効いている会社だなという印象をまず受けました。

それから、会社としての基本的なルールであるとか、社内規定であるとか、あるいは仕事の進め方であるとか、これは一つの会社として、ある程度、体制

ができ上がった。それから、もう一つの特徴は、下の情報がトップまで届く体制になっているということを感じました。

私はそれまで、民間中の民の会社に39年おりました、代表取締役副社長をやっておりましたので、その目で当社を見たわけでございます。そういう認識の中で、ここに書きましたように、2009年11月から3カ月ぐらいかけまして、色々な階層の社員と話し、もちろん会議を主宰し、出席し、感じたことが、今、ここに書いてあるところでございます。

これが2009年11月以降に感じたことで、まず感じましたのは、経営の基本というものは経営の一元化と責任体制の明確である。これは、私は前にドイツで社長を3年やっておりました、連結で26社、1,000人以上のドイツ人を使っておりましたので、一応、経営を一部かじっていた経験から、経営の一元化と責任体制の明確化がまずキーであるという基本的な哲学を持っております。

そこから見ますと、かなり色々問題があったということで、問題点を4つ、そのときに整理いたしました。それがここに書いてあることでございまして、意識改革がかなり必要だということ。責任の明確化が必要だ。社内のコミュニケーションはもっとやらないとまずい。それから、収益構造にメスを入れなくては行けない。大きく4点を感じたわけでございます。

まず「意識改革」ですが、意識として、民営化してまだ2年ちょっとでしたので、元役所でございましたから、ある程度はしようがないのですが、収益に対する意識が非常に薄弱である。

2番目に、民間企業としては数字に対するこだわりが非常に少ない。

3番目が、会社へのロイヤリティ。普通の民間会社ですと、私の会社、俺の会社とよく言いますが、そのロイヤリティが多少欠けているのではないかなと感じました。

新しいことに対するチャレンジ意識が薄い。言われた仕事はきちんとこなすということは非常に能力はあるのですが、新しく、失敗を恐れずチャレンジする、こういう意識が薄いと感じました。

それから、縦割意識が非常に強くて、各部門で横の連携で何か仕事をするとか、横に情報を流すとか、そういうところが非常に薄いと感じました。

最後に、外部のコンサルとかローヤーも含めて、外部組織あるいはシステムも含めまして、丸投げの仕事のやり方が多い。これは問題だなと感じたわけがあります。

次の「責任の明確化」なのですけれども、これはその頃でございまして、今のことを言っているのではありませんが、責任を曖昧にするような体質になり、そういう組織になっていた。これが私は民間企業としては最もまずいことであろうと思います。そういう体質にあった。

それも、権限と責任の範囲が明確ではなかった。責任を持つということは権限も持つわけなのでございますが、その辺が非常に曖昧であった。

したがって、最後の責任は社長が取るのですが、その前は役員であります。ただ、この仕事は誰が責任者なのかということを、組織ではなくて固有名詞でやるということを徹底させたわけです。

「社内のコミュニケーション」ですが、先ほども言いましたように、やはり普通の民間会社ですと、縦、横、斜めのコミュニケーションを非常に重視するわけですが、これは縦も含めて、どうもコミュニケーションが不足しているのではないかと。

最初に言いましたように、下の情報は上まで上がってきますが、経営者の戦略、意図の社内への浸透度がどうも薄いのではないかと。

それから、郵便局を含めたフロントラインと本社の双方向のコミュニケーション、これが不足しているのではないかなということを感じました。

「収益構造」なのですけれども、後で説明いたしますが、金利リスク偏重の収益構造になっている。これを徐々に変えていかなくてはならない。

貯金残高の減少。これは260兆円から徐々に減って、ずっと漸減傾向にあったということ。

それから、経費構造をきちっと見直さなくてはならないということを感じたわけであります。

今、申し上げたことに対して一つ一つ色々な手を打って、この3年3カ月変えてまいりました。かなりの部分、今、申し上げたことが変わっております。

例えば、最近では責任体制を曖昧にする構造というのは、私はないように思っております。

それから、数字に対するこだわりというのは、もちろん収益に対するこだわりもそうですけれども、何か説明するときに数字が出ていないで抽象的な言葉で説明する習慣があったのですが、なるべく数であるとか、あるいはその個数であるとか、もちろん金額もそうですけれども、数字で表す習慣がかなりついてきたのではないかと感じております。

チャレンジ意識とか外部組織への丸投げについては、後で御説明申し上げます。

それから、経営者の戦略、意図の社員への浸透でございますが、実は私、ちょっと驚いたのは、社長は民間企業ですと必ず月に1回、常務会とか本部長会がありまして、社長が必ず自分の考えはどうかという意見あるいは意図を述べる場があるのですが、残念ながらなかったので、執行役会というものをブレインストーミングの場として設けまして、必ず毎月1回、私が30分、私の経営に対する考え方を皆さんにお話をすることをずっと、今、3年3カ月やっております。

す。ここでかなり浸透してきたと思っております。

収益構造についての問題は、後でまた御説明いたします。

こういう問題・課題を克服して、人材育成を初めとした経営基盤を強化していく、確立していくという、これを合言葉として経営をしておりました。

人材育成というのは、我々の強みは2万4,000の郵便局であったり、歴史に基づく信頼感ではありますが、最も重要なのは実は人材だと思います。人材に対する投資、人材を育成する、これが少し欠けていた。ここにものすごく力を入れて、今も経営しております。

次のページをお願いいたします。いきなり2ページでサマリーになってしまっていますが、4つに分けて御説明いたします。

まず「意識改革」なのですが、先ほど言いましたように、経営課題、戦略の浸透を図るとして、先ほど執行役会を申し上げましたが、できるだけ社員と直接会話をしようということで、役員から若手社員に至るまで、あらゆるチャンスをついて話し合いをいたしました。過去3年3カ月で、本社においての色々なミーティングで約700名近くの社員と対話をいたしました。

地域に関しましては、年に26回ぐらい出張いたしまして、13拠点ございますので、大体2回りというイメージでございますが、今、エリア本部といいます。が、エリア本部13カ所を最初の年は訪問した。次の年は、直営店が233カ所ありますが、その店長全員と話をした。それから、今のこの期は、ここに地域センターとか事務センターとか、それでエリア本部長、これは61カ所全員と話をしたということで、地域においては対話は400名で、一方的に話したのはほとんどの社員と話しましたが、そういう形で社員との直接対話によって意識をできるだけ変えてもらうような努力をいたしました。

責任体制の明確化に関しましては、特に現場のほうで、我々は直営店がありますが、当時、非常にその上の組織が曖昧でございましたが、2010年4月にエリア本部制というものを導入いたしました。これは本社の営業部門の下にございまして、各エリアを13に分けまして、いわゆるエリアの長でございます。その長が会社を作った最初の2年間はなかったのです。そこをはっきりエリア本部長という形でエリア本部を作って、エリア本部長を任命して、2つの責任を負ってもらいました。1つは、その下にある233の直営店に対するすべての責任。アカウント責任からコンプライアンスに至るまで、あらゆる責任を持ってもらう。もう一つの責任は、郵便局と郵便局会社に対する支援・サポートの責任を持ってもらう。特に営業面を中心に持ってもらうという、2つの責任をとってもらい、それに伴う権限とアカウントをエリア本部長に与えました。

先ほどのチャレンジ精神がないことに対して、これは常に日頃から新しいことをやれ、常に世の中がこれだけ変化しているのにどういうふうに対応するか、

そういう意識を持つようにあらゆる機会に言っていますが、具体的に人事評価において、これは管理者以上でございますが、チャレンジ加点というものを導入しました。要は、新しい仕事にチャレンジした。チャレンジした人は普通の人よりも評価が高い。チャレンジして成功した人は非常に高い。チャレンジして失敗した人でも、チャレンジしない人よりはいい。そういう観点からチャレンジ加点というものを導入いたしました。

それから、先ほどの丸投げにちょっと通じるのですけれども、丸投げをやめるために、ここに書いてございませんが、私が来たときはシステムの人間が150人でしたが、今は420名に増やしました。そして、システムの丸投げを禁止いたしました。それから、非常に多くのコンサルタントを使っていたのです。いわゆる、今、いろんな業務委託も含めたあらゆるコンサルタントを原則禁止いたしました。それで、コンサルタントを使う場合は原則、社長決裁という形にいたしました。

一方、審査部、法務部、調査部、そして海外のロンドン、香港の駐在事務所を設置いたしまして、うち銀行内部で色々な調査をできる。それで、自分の頭で物を考える、こういう習慣を根付かせようということで、調査部と海外の事務所を作ると同時に、以前は法務に関しては自由に弁護士を使っていたことになっていたのですが、それを改めまして、法務部を作って、必ず法務部経由でロイヤーと話す。法務部の中にも日本の弁護士資格を持った人間、アメリカの弁護士資格を持った人間を置きまして、法務部を充実させました。それから、審査室というものがありませんでしたが、ここを充実させて審査部を作ったということでございます。

私の経営方針で一番社員に言っているのは、経営はリピートであるということで、何度も何度も同じことを繰り返して言う。立派なことを30分話してもなかなか浸透しないけれども、同じことを何度も何度も言う。経営はリピートであるということで、ずっとこれが標語になっておりまして、これがかなり浸透いたしましたので、私は意識改革の面ではかなりの部分、2009年12月と比べて変わってきたと思っております。

「人材育成」でございしますが、人材育成に必要な研修等は積極的に展開しております。後で書いてありますが、研修を3つに分けまして、これは4ページ目で詳しく説明いたします。

それから、社外人材も積極的に採用して、知識とスキルの向上を図ると同時に、既にいる人間に対する色々な刺激を与えたり、知識を与えたりスキルを向上させたりするにも役立てたということで、社外人材の積極的な採用を図ったということもあります。

「内部管理態勢」でございしますが、四半期決算を実行しております。45日ル

ールへの対応もしております。有価証券報告書の作成もやっております。それから、J-SOXへの対応等、上場会社レベルの内部管理態勢の構築を図っております。これについても後で詳しく説明したいと思います。

「収益改善」ですが、ここは非常に重要なところなのですが、2008年度と2011年度を比較いたしますが、システムコストを中心に、効率化に取り組んで、約1,000億円のコストを削減いたしました。それに加えて、貯金営業力の立て直し、郵便貯金残高がずっと減少しましたが、先期からプラスに転じ、今期もプラスになっております。それと同時に、これは非常に重要なのですが、資金運用の非常に前向きな多様化を図りまして、約1,000億円の資金収支を改善しております。したがって、今、トータル約2,000億円の経常利益を改善いたしました。

これが3年3カ月でやったことであります。

それから、3ページに行ってくださいまして「ゆうちょ銀行の目指すビジネスモデル」でございます。

これは、個人のお客様に基本的な金融サービス、預金、送金、ローンを郵便局ネットワークを通じて提供する。

お客様からお預けいただいた資金を、機関投資家として、リスクの多様化を図りつつ国債を中心に運用する。

別の言い方をいたしますと、私が目指しているゆうちょ銀行のビジネスモデルは、お客様のあらゆるニーズにお応えできるようなマスリテールバンクを目指すということが1つでございます。もう一つは、今までのノウハウの蓄積を利用しながら、機関投資家としての運用収益を出す銀行としていきたい。私はこの2つのモデルを、今、ゆうちょ銀行の目指すビジネスモデルとしております。

3番目に書いてありますのは、個人が必要とする基本的金融サービスを充足し、信用リスク資産拡大のためのローン業務の開始に向けて準備中である。

商品ラインナップは、規模は限定的ですが、品揃えを拡充している。

それから、小口個人の資金を市場で運用する機関投資家としての基本的な性格は維持する。

5つ書いてあるかと思いますが、先ほど言いましたように、マスリテールバンクというものと、機関投資家として収益を出していく、この2つに集中していきたいと考えております。

その下に、顧客とチャネルと商品と資金運用で、今の基本的ビジネスモデルと今後の展開ということで書いてあります。これは、今、御説明したことをわかりやすく並べたことでございます。

続きまして、4ページに参ります。先ほど言いかけてましたが、人材育成で、

私はやはり人材が民間企業として最も重要なものだと思っていますので、約1,000億円のコスト削減をしましたが、ここには逆に経営資源を投入しております。

まず、研修を充実させるということで、階層別の研修をやりました。これは別に年功序列というわけではないのですが、新入社員とか、何年目ぐらいの人とか、あるグループリーダーのクラスの人とか、あるいは一番上は部長クラスの人とか、階層別に、定期的に、コンスタントに研修をする。

この一番上のレベルは、ここの3番目に書いてありますが、本社部長・担当部長クラス等のマネジメント層として必要な知識・スキル等を強化するリーダーシップ研修というものを3回行いました。約20名を単位に、月に2回ですが、6か月間、12回にわたってリーダーシップ研修を行いました。

上に戻りますが、専門分野別研修というものは、それぞれの属している、例えば運用部門だったら運用の研修であるとか、営業部門だったら営業の研修であるとか、経理部門だったら経理のもっと深掘りした研修、財務なら財務、システムならシステムの、あらゆるチャンスをつかえた色々な研修をやる。それから、コンプライアンスならコンプライアンスの研修をする。これが専門別研修でございます。

3番目が地域別のフロントラインの研修で、これは現場での研修で、営業とコンプライアンスが中心になりますが、この研修も充実させた。相当の回数の研修をやりまして、かなりの時間をそれぞれの社員に使ってもらっております。

それでは、この研修の費用をどのくらい使ったのか。もちろん内部でできることは内部でやりましたが、2009年は5億円だったのが、2010年からは12億円、9億円、10億円と、倍増させて使っております。

それから社外採用で、ここに書いてありますが、133名、152名で、2012年4月で415名、社外の人間が社員として転籍して働いております。

5ページに参りまして、また意識改革で、これは繰り返しになりますが、これをまとめたものでございます。

先ほど申し上げた、経営責任の明確化のためにエリア本部制を導入したということ。右側に書きましたように、人事評価においてプラス評価ということでチャレンジ加点を導入したということ。審査部、法務部、調査部、海外駐在員事務所を設置して、コンサルタントとか法律事務所等への丸投げを大幅に削減して、同時に当社自身の審査能力、法務能力、調査能力を向上させて、ゆうちょ銀行の経営基盤強化を図ったということでございます。

下に書いてありますものは繰り返しになりますので省きますが、これは社員との直接対話で、これも今でも続けておりますが、ずっと続けて、できるだけ私からの一方通行の話ではなくて、社員の話を聞くような形での対話を続けて

いきたいと思っております。

6 ページ以降は詳細に入りますので、副社長の米澤から説明させていただきます。

○米澤副社長

それでは、6 ページをお開き願いたいと思います。内部管理態勢の充実というところでございます。

先ほど社長からも申し上げましたけれども、私どもは上場会社レベルの内部管理態勢を目指しているところでございます。

まず四半期決算については、これは東証のルールでございますが、我々は上場しておりませんけれども、四半期決算を行い、そして45日以内に開示をするというルールを目指しているということでございます。これは2009年度の第1四半期から行っているところでございます。

同じように、我々は有価証券報告書を必ずしも作る必要はないのですけれども、これを作り、なおかつ監査人による確認を2010年度からさせていただいております。これについては監査人のほうからも、金融商品取引法に準じてレビューするという事で意見をいただいているところでございます。

また、J-SOXへの対応ということで、我々は内部統制報告書を作っております。これについても監査人による確認を2010年度からいただいております。これについても金融商品取引法に準じて適正であるという旨の御意見をいただいております。

IFRSの導入については、まだ色々確定していないと承知しておりますけれども、これが導入されることとなっても、円滑にそれに対応できるように、自主的に過年度決算をIFRS基準で作成する等、導入に向けた検討を継続しております。IFRSの導入が決まっても慌てることのないように、今から準備をしているということでございます。

次の7 ページをご覧くださいと存じます。物件費等につきましては、民営化以降3カ年で約1,000億円を削減しております。

本年1月から稼働している5次システムにつきましては、チャネル連携システムの導入による拡張性の向上、なかなか難しいのですけれども、システムの中に共通の入り口を作りまして、そこにつなげば色々なシステムが新たに、簡単につながられるようなシステムの作りに今回は変更をしております。

また、東日本計算センターへのバックアップシステムの集約による災害時バックアップ体制の拡充等ということで、これは今まで東西それぞれ2つ、計算センターがございました。それぞれ実用をして、運営をしてまいりました。それを今度、システム能力の拡大等もございまして、全部、片方を普段の実運用機として、もう片方はスタンバイということで、何か災害があったときには

もう片方を、もう片方というのは東日本計算センターですけれども、もし西日本が何か災害等に見舞われてうまくいかなければ、東日本で全部それが賄えるというシステムの作りに今回変更いたしました。こういう機能拡充を図るといったことをする一方、経費については、前回4次システムのときには約7,600億円かかっていた経費について、5次システムでは約2,000億円強で実行しているところでございます。

これについて、若干、下のグラフで説明したいと存じます。まず物件費等の削減についてでございますが、これは今までやったことでございます。2008年度に1兆1,566億円の物件費等がございました。営業経費のうち人件費を除いたものすべてとを考えていただければよろしいのですが、これについては毎年削減を行ってまいりまして、昨年度で1兆583億円ということで、982億円減少させてきております。

これは様々な経費の節減の細かいものの集積でございます。例えばATMの台数、我々は2万8,000台ぐらい持っておりますけれども、これは順次、更新をしていっております。古くなったものを新しいものに変えるということをやっておりますが、これの値段を、購入の単価を抑えるということで、このコストの削減を行ったり、あるいはシステムの更新時期を延命することによって、そのコストを下げるということをやってまいりまして、この2011年度の1兆583億円というものを達成してきたところでございます。

一方、システム経費の削減、右側のほうでございますが、ここの5次システムというところは、先般、1月4日にリリースしたものが中心となっているお話でございます。ここでの計算の仕方というのは、創設費、プログラムを色々作成する経費に加えて、5年間のランニングの経費を足したもので我々は管理をしております。それで計りますと、4次システムのときに7,600億円ほどかかっておりました。これを今度、約2,000億円強でやろうということでございます。

ただし、これについては2013年1月以降に開発する経費については含まれておりません。来年以降開発するものというのは、例えば税制が変わりました。例えば利子所得についての税制が変わった。そうすると、システムを手直ししなければいけないというのは後から発生してまいります。そういったものについては予測ができませんので、これは入っておりません。

ただ、これは大ざっぱな予想ではございますけれども、この2,000億円が3,000億円になるとかという膨らみ方は恐らく、まずあり得ないだろう。合理的に見通して、そういうふうに大きく膨らむことはないだろうと考えておりますので、この部分については相当大的な削減ができたのではないかなと考えているところでございます。

上の箱に戻っていただいて、今後ともシステム経費を初めとして、コスト削減努力は継続していききたいと思います。ただし、この2011年度の物件費等の1兆583億円のうち6,000億円が郵便局会社への委託手数料で、それから2,000億円ぐらいが公租公課、預金保険料と消費税、印紙税のたぐいを除くと2,000億円ぐらいになってしまいますので、削れるところは相当限定されてきているということではあります。ただ、そういった中でも引き続きコスト削減努力を継続していきたいと考えております。

また、その生産性向上のために、仕事のやり方そのものも色々変えていかなければいけないということで、現行の事務処理フローの抜本的な見直しであるとか、各種会議体の整理、保存書類の削減等を行っていきたいと考えているところでございます。

次の8ページで、今度は営業の推進についてでございます。

営業力の強化に向けまして、各種優遇キャンペーンの積極的な展開や、システムにより抽出したお客様のリストの営業店への提供等の施策を展開いたしました。

また、先ほど御説明申し上げましたけれども、郵便局会社との連携強化のためエリア本部を設置して、代理店と一体となった営業展開を行う。

その結果、平成11年度は総貯金で1.1兆円の純増に転換したところでございます。

下のグラフをご覧いただきたいと思います。2003年度で231兆円でございますが、ピークは260兆円ございました。

右側の貯金増減額の推移でご覧いただきますと、民営化前は大体10兆円を超えるようなスピードで毎年残高が落ちていたというものを、民営化後、営業方針を積極的なものに転換いたしまして、この減少によりやく歯止めがかかったのが最近の状況でございます。

今後とも、エリア本部によるエリア営業の一体的な展開や、両社の各組織レベルでの更なる連携の強化を実施していきたいと考えております。

また、お客様のセグメントごとのアプローチを展開していこう。我々、例えば若い人に若干弱いところもありますので、若い人への早期アプローチによる貯金残高の確保等というものを考えたい。

あるいは我々のもう一つ大きな弱点である法人のお客様、そういったところとのリレーションというものも構築、深化をして、営業の強化につなげたいと考えているところでございます。

次の9ページで、新しい業務についてでございます。

これまでの取り組みとしましては、一番大きいものが何といっても全銀システムとの接続でございました。これは2009年1月に行いました。今まではゆう

ちよ銀行から他の金融機関への振込みが難しかった、あるいは他の金融機関からゆうちょ銀行への振込みが難しかったというものを、他の金融機関との間の振込みの取扱いができるようにするということを2009年1月から行ったところでございます。

それについては、左下のグラフをご覧いただきたいと存じます。その取扱件数がこの折れ線グラフにありますけれども、仕向けというのはこちらから送るほう、被仕向けというのは向こうから来るほうでございますが、それぞれ件数が業務開始当初から比べて3倍から、あるいは6倍等に、順調に拡大してきているということでございます。

また、このほかにクレジットカード・住宅ローン等の新規業務、あるいは変額年金保険の取扱いを開始しているところでございます。

これについては、右下の新規業務等の取扱いについてでございます。クレジットカードの枚数、あるいは住宅ローン。住宅ローンについては、もう既に何度も御説明申し上げたところでございますけれども、このようになっております。また、このほかに変額年金の販売なども行っているところでございます。

このほかに、上に戻っていただいて、ATMやゆうちょダイレクトの行内送金の無料化を行っております。ATMで、ゆうちょ銀行からゆうちょ銀行への口座にお金を送るときには無料。あるいはダイレクトチャネル、ゆうちょダイレクトでやるときにも無料といったサービスを提供したところでございます。

また、投資信託につきましては、これは民営化前から行っている業務でございますけれども、さらに昨年度、会員制のインターネット投資信託「ゆうちょ投信ウェブプレミア」というものを開始したところでございます。

○井澤社長

最後の10ページで、まとめでございます。

経営概況ですが、これまでの取り組みによりまして、何度も御説明しましたように、1,000億円の資金収支を改善して、1,000億円弱の営業経費を削減いたしました結果、2008年度と2011年度を比べますと、経常収支が3,852億円から5,762億円になった。それで、当期純利益が2,293億円から3,348億円になった。

ただし一方、その下をご覧になりますと、10年物の国債の金利が、2008年度は1.35%だったのが、2011年度は0.99%、現在、例えば本日ですと0.72%と、非常に低下しているので、国債の金利で収益を得るのが非常に難しくなっているのが現状でございます。

一方、今、走っている期でございますが、2012年度の計画は3,016億円ですが、結果としては多分、2011年度を上回る当期純利益になるというふうに現在では予想しております。

ゆうちょ銀行の経営状況を簡単に御説明させていただきました。

以上でございます。

○西室委員長

どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの説明に対しての御意見等ございましたらよろしく願いたいと思います。

老川委員、どうぞ。

○老川委員

どうもありがとうございました。色々な御努力をされて、改善の方向で進んでおられることは大変心強く思います。

基礎的なことをお尋ねして恐縮なのですが、物件費という場合に、ゆうちょ銀行の建物、つまり普通の民間銀行ですと、オフィスを借りている場合は家賃であり、あるいは自前のビルの場合はそのメンテナンスのお金その他、不動産取得のこういうコストはあるのですが、ゆうちょ銀行の場合は郵便局でやっているものが大半だと思うのですが、そういう場合のいわゆる民間銀行の家賃とか不動産管理にかかわる経費というものは、今、どういう具合になっているのですか。

○米澤副社長

まず直営店は、委員おっしゃるように、多くの場合、郵便局の中へ入って、同居しております。今、郵便局株式会社と郵便事業株式会社が合体して日本郵便株式会社になっておりますので、ほとんどのところは日本郵便株式会社の持ち物の建物にゆうちょ銀行の直営店が間借りしている形になります。その間借りについての賃貸料はきちんとお払いをしております。

他に、例えば事務センターであるとか、計算センターであるとか、これは我々の自前の建物に入っております。これについては通常の会計基準にのっとり、減価償却費を立てて費用計上しております。

○老川委員

ということは、これから完全民営化されていく場合、それは特に新たに何かやらなければならないとか、そういうことにはならないのですか。

○米澤副社長

それはございません。もう既に家賃として、賃貸料として払っております。キャッシュは出てっております。

○井澤社長

他の銀行とベースは全く同じだと考えていただいて結構だと思います。

○西室委員長

米澤委員、どうぞ。

○米澤委員長代理

どうもありがとうございます。特に最初の方は、経営の話として興味深く聞かせていただきました。

それで大きく2つあるのですけれども、最初の1点としてお聞きしたいのは、特に井澤社長にお聞きしたいのですが、本当に大きな組織ですので、よく経営をやるには組織が大きくなり過ぎると非常に難しいとかという話を本で読むのですけれども、そういう点はございますでしょうか。

片や、この銀行にしても、もっと分割するという話もなかったこともないのですが、今、言ったみたいに、法律の上では一体化してしまっていくわけなのですが、その大き過ぎる、いや、別にそれは余りないとか、その辺はいかがでしょうか。

○井澤社長

ゆうちょ銀行は、社員全員で1万3,000人でございます、これは私、一人の人間のマネージャブルな数だと思います。これは組織をどういうふうに組むか、そこに対する意思をどういうふうに通していくか、それによろと思います。これは経営手法によって十分マネージできる数だと思います。そこにおいて、非常に大き過ぎて弱ったとか、できないというふうに今まで感じたことはございません。

○米澤委員長代理

もう一点は、少し先を走り過ぎるのかもしれませんが、2年とか3年先に上場で、上場といっても、ホールディングスは上場して、そこにぶら下がる形なのですけれども、そこに向けて一番の残された課題は何なののでしょうか。

私、これは時々聞くのですが、私の感じだと、かなり準備ができていような感じがするのですけれども、そういうふうにあえて聞いた場合に、いや、まだこういう点を2年、3年の中で改善していかななくてはいけないということがありましたら教えていただきたいと思います。

○井澤社長

ゆうちょ銀行としてでございますか。

○米澤委員長代理

はい。ゆうちょ銀行です。

○井澤社長

やはり収益構造の安定化だと思います。今、国債の金利がこれだけ下がっておりますので、当社の得る収益がもっと色々な、国債依存から多様化して、それで色々なこともお願い申し上げたのですけれども、この2年、3年、あるいは5年先も考えまして、収益構造をもっと多様化していかないとまずいかなと思います。

○米澤委員長代理

今のままではまだ厳しいといえますか、安定性はどのようなのですか。

○井澤社長

最初に申し上げましたように、金利に依存し過ぎている構造になっておりますので、ここをもうちょっと変えていきたいなと思っています。

○西室委員長

今の質問に関連して、サイズで言えばメガバンク3行との比較ということになります。その簡単な比較表的なものは、今日はお持ちになっておられますか。

つまり、人数の問題と支店数とか、あるいは今、言った物件費はどういうふうに分かれているか。それから、収益構造です。国債のパーセンテージとか、前にも一度作っていただいたような気がするのですが、なければ改めてということ。

○米澤副社長

今は手元にはございませんけれども、他の銀行と我々の収益構造が、どこが違うのか、どこが弱いのかというのは分析しております。その中で、今、社長が申し上げましたが、それは収益構造で、特に金利に依存しているというところについては、1つには例えば役務収益について、メガバンクとの間で大きな差がついている。

我々、役務収益、要するにサービス、色々な手数料の類でいただけるものが900億円弱ぐらいだったと記憶しておりますけれども、他の銀行は3,000億円オーダーで、大きいところと小さいところがあって、2,000億円台のところもあるのですが、それが実は金利と関係なく入ってくる収入がそこだけあるというのは非常に強いのかな。しかも、その中身を分析しますと、法人関係の手数料、あるいは外国絡みの手数料、外国為替だとか色々な、そういう国際業務で生まれているような手数料、そういうところが多いのが特徴で、そこが我々、なかなか手が届かないところで、ここは我々がビハインドするところかなと思っています。

もう一つは、貸出金についても、メガバンクは自分の調達コストの上に信用コストをどれだけ乗せますかという形で貸していますので、根っこの金利が動いてもその上に貸出金利が動くだけなので、金利リスクはそんなに元々大きく負う構造になっていない。我々は貸し出しがほとんどないので、そういう貸出しはしていませんので、国債で決められた金利になっていますので、市場金利が上がれば含み損が出る、市場金利が下がれば益が出る構造になっています。その2つが大きな違いと思っています。

○西室委員長

ありがとうございます。

できれば、また経営の内容分析をもう少し、今日は概論のお話しかないので、中身についての分析をなるべく早く御提出いただければ私どもの勉強になります。

○井澤社長

メガバンクとの比較でよろしいですか。

○西室委員長

はい。全部、地方銀行から信用金庫までやったらどうにもなりませんから、メガバンクとの比較ということで、その方が簡単に出ると思いますし、比較もしやすいような気がしますから、そういうことでよろしく願いできればと思います。

それでは、三村委員どうぞ。

○三村委員

井澤社長のお話の中で、本当に民間企業としての力をつけるためにということで色々御指摘があったのですが、その中で、丸投げを大幅に削減したという話がありました。それで、審査能力、法務能力、調査能力を向上ということで、これは明らかに方向性として、当然、あるべきと思うのですけれども、どのぐらいの状況まで進めようとされているのか。現状が社長が思っているところまで進められてきたのか。あるいは、どんな銀行を目指すかということとも関係するのですが、この審査能力をどこまで高めていくべきであるとお考えなのか。そのあたり、教えていただければと思います。

○井澤社長

まず調査能力に関しましては、調査部を作って海外に、香港とロンドンに店を開きまして、エコノミストを1人ずつ配置していきまして、各海外の銀行との直接的なコミュニケーションはございますので、デイ・バイ・デイに世界の金融情勢が入ってくる状況になっております。ですから、調査に関してはかなりのレベル、私は満足いくレベルまで行ったと思っています。

法務に関しましては、我々の法務というものは、ある程度、限定がございしますが、契約から始まって、クレームその他で、今、3分の1ぐらいが社内の法務部で弁護士がおりますので解決できるようになっておりまして、3分の2は本部が決めた弁護士を置いていただいて問題解決する形で、これも私はかなり満足するレベルに行ったと思っています。

ただ、システムに関しましては、今はもう丸投げではございませんが、まだまだうちのシステムの内部の質量とも増やして、まだ丸投げとは言っていないのですけれども、もうちょっとうちの関与は増やさないと、普通の民間の銀行あるいは民間企業等のレベルにはまだ行っていないと思います。

審査に関しましては、一つ我々が一番ネックになっていますのは、法人取引

ができませんので、外部情報をベースに、いわゆるディスクローズされた情報をベースに審査を行っているわけです。ところが、他の銀行であるとか、あるいは商社であるとか、メーカーは商取引をやっていますので、実際の生の情報を取れるのです。そこはある意味、今、我々は限界があるかなということで、色々工夫はしておりますが、ですから、私の満足するレベルにはまだまだ行っていない。ただ、これが貸し出しとか、色々な実商売ができるようになったら、鶏と卵ですけれども、審査能力もアップしていくのではないかと私は思っております。

それから丸投げで、いわゆるコンサルです。あらゆる意味で、これを禁止したのは非常によかったと思っています。要は、ゆうちょ銀行の人はやはり自分の頭で考えるというふうに段々になってきましたので、もちろん、重要なことで必要なものはコンサルを使うわけですが、初めからすべてを丸投げということはなくなりましたので、まず自分の頭で考えて、それから、色々な自分の人脈を使って情報をとって、それでも足りないところをコンサルに頼む形になってきましたので、かなりよくなったと思っております。

○西室委員長

よろしいですか。

それでは、今、御説明のあった審査と調査、例えば調査の御説明で、海外支店を出したから調査の質が上がったという御説明ですが、実質的にどのくらいの規模の支店を出して、それによって本当に上がったのかどうか。日本でもリアルタイムでほとんどの情報がアベイラブルで、それにアドオンできるような付加価値がその調査部によってどう付いているかというのは、できれば御説明をいただきたいと思います。

○井澤社長

急には難しいところでございます。

○西室委員長

打ち明けて言えば、基本的に本来出さなくても済むような話に人をかけている可能性が非常に強くはないかということです。

ですから、飾りで調査部を出しているのか、実質的に調査部はどういう貢献をしているのかというところについての御判断はどういうふうにお考えですか。

○井澤社長

まず調査部自体は、我々は運用部門はALM委員会でガバナンスをとってやっていますので、運用部門でALM委員会をかけて各種運用をしておりますので、そこには必ず調査部長が出まして、世界のマーケット、あるいは日本のマーケットについての説明をしております。その情報は、彼ら自身と毎日入ってくる欧州と香港からの情報を入れております。

数は、実は香港はこちらから出たのは2名で、エコノミストは1名でございます。それから、ロンドンが4名出て、エコノミストは1名でございます。ですから、少人数の人間を出しております。その人間はエコノミストの情報だけではなくて、例えば海外の、ロンドンですとバークレイズバンクだとかRBSだとか、それからドイチェ・バンクであるとか、そのエコノミストとコネクションを持っております。彼らは証券部門を日本に持っていますので、我々の取引先でもございますので、日本でももちろん色々な情報をとれますが、かなりアドオンされた情報が取れていると私自身は思っております。

○西室委員長

そういう実感がおありになればいいのですけれども、正直言うと、その人数でやっておられると、日本で取れる程度の情報しか入っていないのかなという心配をしております。

○井澤社長

最初立ち上げたときはやはりおっしゃるような状況でございましたが、調査部には毎日情報が入っておりまして、私のところにも毎週入っておりまして、全部読んでいますが、これはかなりレベルを上げてきたと、私自身はそう思っております。

それから、それが結構、部長以上にもメールで回りますので、これも我々自身の社員の、あるいは管理職のレベルを上げるにも非常に役立っていると思っております。

○西室委員長

分かりました。

よろしいですか。

それでは、本日は色々御説明いただきましてありがとうございました。またこれからも色々なときに御説明をお願いすることがあると思いますが、今後ともよろしくお願いいたします。

○井澤社長

どうもありがとうございました。

(株式会社ゆうちょ銀行及び日本郵政株式会社関係者退室)

○西室委員長

以上で、本日の議題は終了しました。

事務局からは何かございますか。

○後藤事務局次長

次回は週明け25日、月曜日の15時30分からということで予定させていただきます。よろしくお願いいたします。

○西室委員長

この次はかんぽ生命保険からの説明ですね。

○後藤事務局次長

はい。かんぽ生命保険からのヒアリングを予定しております。

○西室委員長

それでは、本日はこれで終了させていただいて、これから委員で打ち合わせを行い、それが終わってから記者会見を行いたいと思います。

どうもありがとうございました。