

郵政民営化委員会（第99回）議事録

- 1 日時：平成25年2月25日（月）15：30～16：55
- 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、清原委員、三村委員
- 4 議事：かんぽ生命保険の現状について
・株式会社かんぽ生命保険

○西室委員長

それでは、第99回の「郵政民営化委員会」を開催させていただきます。

本日は、委員5名中の4名の出席をいただいておりますので、定足数は満たしておりますが、後ほど、清原委員もお見えになりますので、完全に定足数を満たしております。

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。

本日の議題は、かんぽ生命保険の現状について御説明をいただき、その後で質疑応答をさせていただきたいと思っております。

それでは、30分程度で御説明をよろしくお願いいたします。

○石井社長

かんぽ生命保険の石井でございます。よろしくお願いいたします。

本日は、かんぽ生命の経営の状況につきまして、前半は私の方から、契約・財務面など経営の現状、経営の課題認識と目指す方向性について御説明させていただき、後半は副社長の南方から、個々の経営改善の取り組みについて具体的に御説明させていただきます。

その前に冒頭、改定学資保険の発売延期につきまして、私から委員の方々に御報告し、マスコミ等に発表しておりますが、予定どおり発売できず大変申し訳なかったことをお詫び申し上げます。

御案内のとおり、昨年11月30日に条件付きの郵政民営化法上の認可をいただきました。その後、4月1日発売に向け鋭意努力してまいりましたが、12月に入りまして、大手生命保険会社の支払管理態勢について各社にお願いしまして、改めて全部見させていただいたのですが、やはりかんぽ生命保険の取り組みが業界のベストプラクティスに比べると相当劣後していることを再認識した次第であります。これは数年前から取り組んでおったのですが、やはり請求ベースで御請求いただいておりますという昔のビジネスモデルから180度の方向転換が十分にできておらず、条件付認可の8条件の中で一番大きな条件に

ついでに対応がまだ不十分であり、4月1日はなかなか承認が得られないという事で延期をせざるを得なかったという状況でございます。

引き続きこの面については当局の御指導も得ながらしっかりと取り組み、できるだけ早期の発売を目指してまいります。御迷惑をお掛けして申しわけありませんが、今後とも御指導いただければと思います。

○西室委員長

今のところ目途は発表できないですか。

○石井社長

8条件の中で支払いのところが一番課題が大きく、商品内容につきましては肅々と審査が進んでおりますけれども、昨年11月に報道発表した今後より丁寧に請求案内すべき6事案と長期未払事案、この対応をしっかりとするということが一つ。もう一つは、定常業務の中でしっかりとした支払管理を行い、この信頼性を当局に御了解いただかないといけないものですから、今、鋭意色々な組織の評価も含めて計画を練っておるところでありまして、これについて、理解が得られる、承認が得られるまでにはもう少し時間を要すると思います。今、このタイミングでいつというのは言える状況ではございません。できるだけ早期にということで頑張らせていただきます。

○西室委員長

こちらも今日、記者会見で聞かれるだろうと思うのです。分かりました。

○石井社長

それでは、今日の本題の方に入りますけれども、初めに参考資料の10ページをお開けください。

平成19年10月に民営化して5年が経過いたしました。この間、主力販売チャネルである郵便局と一体となった営業努力によって、フローの新契約件数は右肩上がりのトレンドになっており、これはご覧いただいたとおりであります。その結果、業界のシェアは、かんぽ生命保険は15.9%で、新契約においては業界ナンバーワンのマーケットシェアを取れているということでございます。

11ページ、これはストックの保有契約件数ですけれども、現在新契約の水準、年間約200万件強新契約をいただいておりますけれども、満期等により、保有契約が年間約500万件弱消滅いたしますので、保有契約全体は右肩下がりのトレンドが続いております。右の保有契約件数のシェア、過去の実績からまだ業界トップ、24.7%というマーケットシェアがありますけれども、事業規模の縮小に歯止めを掛けることが喫緊の経営課題と認識しております。

12ページ、一般事業会社の営業利益に相当する基礎利益を示しています。生命保険はストックビジネスでありまして、負債である生命保険契約は過去に御契約いただいた予定利率の高い契約が順次満期を迎えており、負債コストであ

る平均予定利率が年々下がる傾向にあります。同時に資産ポートフォリオの長期化、運用利回りの改善も進めてまいりました。民営化時、逆ざやが平成20年度で3,537億円ありましたが、23年度では615億円と3,000億円弱、逆ざやも圧縮できております。その結果、基礎利益は業界大手と比較しても遜色ない水準でございます。

13ページ、これは保険会社の財務の健全性を示すソルベンシー・マージン比率です。当社は近年事業規模が縮小してバランスシートが圧縮する中、内部留保の積み立ては一貫してしっかりしてきておりますので、結果としてソルベンシー・マージン比率は上昇しております。1,336%と極めて高い数字でございます。財務基盤がしっかりしているということが言えると思います。

このようにかんぽ生命保険は収益の源泉である保有契約は減少傾向でありますけれども、健全な財務基盤に支えられ、安定した利益を上げてまいっています。引き続き新契約をしっかりと伸ばしていくことができれば、総資産が今90兆円レベルまで縮小しているのですが、平成30年度頃に総資産の減少も底を打って、大体70兆円レベルで推移するということに見込んでおります。

現状は毎年の事業規模の縮小幅が大きく、新契約の水準は単年度ベースの採算ラインに届いておりません。平成25年度からの中期計画の中で毎年の新契約の水準、これは月額保険料ベースで450億円レベルですけれども、現在、大体400億円レベルに達しています。これが確保できれば、新契約のオペレーションで事業が採算ラインに乗ってくるということでございます。

現在の商品ラインアップでも、緩やかながら新契約が回復しておりますが、一段の成長を目指すためには、ご審議いただきました学資保険の改定を実施いたしますけれども、よりお客様のニーズを捉えた商品・サービスの見直しが必要になってまいります。

以上を踏まえて、資料の1ページにお戻りいただき、当社の経営課題認識と目指す方向についてでございます。

第1に、やはり成長に向かってトップラインを安定させるためには、お客様から選んでいただける保険会社にならなければいけませんので、フロントラインの営業力と支払いを含めたお客様対応力が重要となります。したがって、本社のフロントライン志向、私、昨年6月22日にかんぽ生命の社長に就任したのですが、本社はフロントラインを支援する兵站部隊でありますので、会社がまずフロントライン志向にならなければいけない、そのことが一番大事だという意識改革に努めてまいりました。

同時に、主たる販売チャネル、売上の9割が郵便局ですから、渉外社員をしっかり教育して戦力化する。保険募集に関するコンプライアンスの徹底も含めまして、これは郵政グループを挙げて取り組む課題だと思っております。営業

人材の育成に力を入れたいと思っています。

また、高齢化社会で、お客様に安心して契約いただくためには、保険募集の品質を更に上げていく努力をしてまいりたいと思っております。お客様のニーズ、特性に合った商品を御提案できるよう、個々の募集人の教育を支援し、質の向上を図ってまいりたいと思っております。

次に、生命保険は、パテント業界ではありませんので、商品特許はありません。したがって、商品でマーケットの差別化をしていくということは限定的でありますので、やはり勝負するところはお客様対応力です。簡単・迅速・正確な支払いまでの事務処理及びその基盤となるシステムが、市場で勝つための生命線といえます。そのため、現在取り組んでおります支払管理態勢、契約管理態勢の抜本的な見直し・強化、ここに経営資源を最優先に投入してまいりたいと思っております。

特に支払業務では、業界他社の先進事例を積極的に取り入れ、大手のベストプラクティスをしっかり勉強しながら、当社に合った形に変えていきたいと考えております。特にかんぽ生命保険の場合は、支払いの件数だけでも最大でも年間50～60万件のところ、300万件を超えるご請求をいただきますので、この部分をしっかりお客様の信頼が得られるような形に変えていきます。郵便局には2万人弱の渉外社員がいるということで、郵便局を核として対面でお客様のサービスをするということも入れながら、システムを活用してつくり上げてまいりたいと思っています。また、不祥事件の撲滅という観点から、現金の取り扱いを極力なくす、キャッシュレス化を推進してまいります。

システムにつきましては、この3年間、約2,000億円程度の投資を行う予定です。最も大きなものは次期の基幹システムで、総額約1,100億円、平成29年度までリリースが掛かりますけれども、ここは最大の投資です。従来、官庁のシステムはプロジェクトオーナーがはっきりしておらず、システムをつないでみたらうまくいかない、延伸します。あるいは要件定義が後から追加になったから延伸します。そのため、追加コストが10億円、20億円掛かってしまう。こういう状況でありましたので、まずプロジェクトオーナーを設定し、担当役員がそれぞれ責任を持つという体制と、経営企画部門にプロジェクトマネジメントのチームを置いて監督する形にいたしました。しかしながら、それでも人員的に手薄でございますので、各層におけるリクルートも具体化してしっかりとした体制をつくり、また子会社であるかんぽシステムソリューションズ株式会社（JPSOL）の人材育成も併せて行うことで、システムについては抜本的な改善を実施してまいります。基幹システムにつきましては、ハードウェアベンダーを変えるのですが、これは絶対失敗できませんので、経営としても最大の注意を行いながらベンダーとコミュニケーションを図って、間違いない対応を行いた

いと思っております。

以上、1ページ目は営業・事務・システムという切り口からそれぞれの課題認識と方向性について御報告いたしましたけれども、これら全てを支えるのが人材であります。民間企業、上場企業として生き残るためには、まだまだ経営陣、社員の意識改革が足りません。労働組合と課題認識を共有してしっかり話し合いながら、やはり頑張った者が報われる人事制度に持っていかなければならないだろうと思っております。また、市場で差別化を図るためには、各領域でしっかりとしたスキルのある人材を育成する必要がありますし、何と云ってもフロントラインの社員が一番活気がある会社に変えたいと思っております。

繰り返しになりますけれども、生命保険会社は、損害保険会社も一緒であります。突き詰めると事務・システムと営業の会社と言えますので、ここをしっかりとした体制に整備するのが、経営の最大のテーマと考えております。

そのため、中期計画におきましては、営業面で新契約をしっかりと伸ばし、事務・システム面で積極的なインフラ投資を行い、きちんとした生命保険会社になるということを目指したいと思っております。これは結果として郵政グループの企業価値の向上につながり、株式上場への道も開けると思っております。

○南方副社長

若干私から資料に基づきまして補足させていただきます。

資料の3ページ、営業の関係でございます。新契約の実績については、民営化以降、緩やかに反転基調にあると御報告させていただきましたが、左側の図にございますように、これは新契約の月額保険料の数字でございます。

民営化当初、平成19年度、月額保険料ベースで316億円、この数字が昨年度の決算、23年度では380億円ということで、この間、約20%保険料ベースで金額はアップしています。新契約件数についても平成19年度、179万件が23年度では212万件という形で、やはり20%程度回復いたしております。

当社の営業チャンネルで見ますと、当社の直営店チャンネルでは法人職域営業を、郵便局チャンネルではリテール、個人営業をターゲットにしており、当社直営店と郵便局チャンネルの比率が1対9という比率でございます。郵便局チャンネルを窓口局といわゆる外務員が外のお客様のところを回る渉外局で分けますと、これはおおよそ25対75という比率になっており、営業の主体が郵便局の渉外社員になっているところでございます。

営業については、今後もこの反転基調を継続させられるかどうかポイントになるわけですが、抜本的な新規商品をリリースするとか、限度額が今1,000万円ですが、これを大きく引き上げるとするのは今の状況の下では難しいと考えております。学資保険を始めとして、既存商品の見直し、それに加えてお客様との接点であるとかお客様への訪問活動をより活発化しまし

て、カスタマー・リテンションを強化するとか、営業人材の育成、マネジメントを強化するということで生産性を上げていく。こういった取り組みで何とか今の反転基調を継続したいと考えております。

先ほど早期に新契約水準を採算ベースに乗せると申し上げましたが、当社の必要経費は、郵便局への委託料を含めまして年間6,000億円の規模でございます。お客様から頂戴いたします保険料の中に付加保険料という部分があり、これは事務経費に充てる部分でございますが、付加保険料6,000億円を確保できる水準としては新契約で年間450億円のレベルと計算いたしております。資料にございますように23年度、昨年の決算が380億円、それから今年度24年度がおよそ400億円に達すると見ておりまして、今年度から見ますと、向こう3年間に1割強引き上げることができれば試算のレベルになりますが、新契約レベルでも採算ベースに十分乗ってくると見ております。

4ページ、お客様満足の向上ということで、当社は約4,000万件の既契約を保有してございますが、ここから挙がってくるお客様の声をどう経営改善に反映していくかということでございます。お客様の身近な郵便局の窓口あるいは当社のサービスセンター、コールセンターに架電をいただくというような形で、私どもそういったお問い合わせ、相談を年間約130万件受け付けているところでございます。この中に苦情も入ってございますが、主としてかんぽコールセンター、これは沖縄の名護と横浜の2カ所で相当のそういったお客様の声にお答えしているということでございます。

お客様の声につきましては、郵便局に寄せられた声も含めまして、当社のお客様サービス統括部に集約して、ここで必要な対策等を検討した上で、各種の専門委員会から経営トップに上がるというシステムになっているわけでございます。

こういった取り組みの改善事例といたしまして、15ページに具体的な改善事例を記載しておりますが、新規の契約の時に保険証券を普通郵便でお届けしていたものを特定記録郵便に切り替えるとか、今年の4月からは小さな改善でございますが、封筒のデザインを変更させていただく等々、記載させていただいてございます。こういった一つ一つは非常に小さな改善でございますが、こういった改善をクイックに積み重ねていくというのが重要であろうということで、この辺のPDCAのシステムのさらにレベルアップを図りたいと考えてございます。

先ほどのコールセンターにつきましては横浜と沖縄の2カ所と申し上げましたが、単にお客様の声を我々がインバウンドで受けるというだけではなくて、これからはお客様にお声掛けをしていく、アウトバウンドの取り組みも必要になってくるだろうということで、今、計画中でございますが、新しいコールセンターを立ち上げるということで準備もいたしているところでございます。

5 ページが事務・システムインフラの関係でございます。私どものこの分野、民間他社と比べて率直に言いまして相当遅れたところからスタートしたと考えておりまして、積極的にシステム投資にも取り組んでいくと石井から御説明申し上げました。改めて数字を見てみますと、システム経費は民営化後4年半、23年度末までの数字を計算しますと2,600億円、25年からの向こう3年間のシステム投資は3年間で2,000億円ということで、金額を上げればいいという単純なものではないとは理解しておりますが、民間の先進事例を見ながら、投資の規模もこのタイミングで拡大していきたいと考えております。

こういったシステムを構築中かといいますと、郵便局インフラということで、今、次期携帯端末、タブレット型の端末に切り替えるという形で構築中でございます。フロントの関係では、その他の案件のところでございますが、これまでもキャッシュレスを推進するという観点からモバイル決済端末、クレジット決済ができる端末を配備するという事とか、新契約システムと言いまして、お客様に色々契約書類に記入していただくというのをプレ印字で、その辺を省略しようという新契約システムを導入してきたわけでございますが、今は次期携帯端末を今年の10月以降全国展開できるように準備をしております。

サービスセンターの方では、次期支払システムを構築中ということで、支払システムというのはイメージワークフローで、今はいただいた書類を紙でそのまま審査をしたりしているわけでございますが、ペーパーレスのイメージワークフロー化にするというのが一つ特徴でございます。それと併せて、どうすれば漏れのない支払いができるのかという観点から、同業他社のサポートもいただきながら、査定ロジックを見直しながら構築しているところでございます。

最後に、システムインフラということで、次期の基幹系システムは29年1月に更改を予定してございます。これは膨大な当社の契約を一つ一つ管理する、契約管理システムの更改でございます。当社、恐らく他社に比べてもオンライン業務の開始そのものが早かったこと、昭和52年にもうスタートいたしております、この更改が第5次から第6次への更改になります。そういったことから、この基幹系システムもメインフレームを活用して、プログラム構造につきましてもやや業界の標準から外れたものになっているということで、これを極力標準的なものに次期更改ではしていきたいということでございます。

ただ、メインフレームの切り替えそのものだけでも相当なリスクがあると言われておりまして、そういった意味で同時にリスク管理といいますか、システム開発体制についても格段の体制強化が必要であると考えております。

6 ページが支払業務の関係でございます。従来のお客様の請求をお待ちして、しっかりそれについてはお支払いする、いわゆる請求ベースからどう意識を変えていくかというのが最大の課題であると考えております。お客様から請求が

なくても当社で漏れなく請求案内をする。あるいは満期保険金なども事前、事後、3回にわたって御案内を差し上げてございますが、当社として責任を持って支払い切る。こういう体制に持っていくというのが最大の課題であると考えております。

現状、サービスセンターの中の審査工程で見ますと、まだ紙ベースで初審、覆審という形で処理をしております。人の目による審査で機械システムによるサポートが必ずしも十分ではないということで、目指しております方向としては、支払審査工程の入り口の段階で書類をイメージ化いたしまして、データ入力も複数で行うというような形で、機械もこの段階からシステムによって査定項目を抽出するとか、案件を振り分けるとか、こういったサポート機能を充実させる形で、システムと人の目によるダブルの審査チェック体制を構築する、この方向で進めているところでございます。

ここの具体的なつくり込みになりますと、査定ロジックとして漏れないのかどうか、あるいはどういうキーワードを参考に、例えば注意喚起の情報をリリースすればいいのか等、その辺は業界他社の先進事例を十分参考にしながら、今、システムの開発を進めつつあると御理解いただければと思います。

7ページ、人材の育成の関係につきましては、目指すべき人材像を意識の面あるいは我々が要求しております能力の面から、社員にも明確に示す。そういった中で、人材育成体系としては、よくあるパターンではございますが、OJTとOff-JTのトレーニング、それから自己啓発、こういった形に分けてメニューを作り込んでいくということで進めてございます。

フロントへの支援という意味ではOJTのインストラクター、営業のインストラクター、業務のインストラクター、それぞれ530名、260名という数字を入れてございます。この辺りを中心に郵便局の社員を含めてサポートしておりますが、今後は本社、サービスセンター、そういったところにもこの種のインストラクター的な人が必要になるだろうということで、これからの計画でございまして、人材育成に長けた人材を人材育成マイスターとして認定していくということも計画いたしているところでございます。

8ページが資産運用の補足説明でございまして。先ほど逆ざやが解消しつつあると申し上げました。逆ざやといいますのは平均予定利率、お客様にお約束している運用利回り、保険料の割引率でございまして、今は1.5%なのですが、過去バブルのころなどの平均予定利率が5.75%とか3%台とかの保険契約がどこの保険会社にも残っておりまして、平均予定利率が平成18年が2.10%、満期消滅等で1.91%までトータルでは下がってきているところでございます。

他方、利子の利回りでございまして、現状1.83%まで上がってきておりまして、これは有価証券を長めの資産に振り替えていくという形で、あるいはスプ

レッド資産を組み入れるという形で、ここの利回りを上げてきております。逆ざやについては、24年度、ただいまの足元で見ますとほぼブレイクイーブンといったところまで、解消されてございます。

当社の運用の基本方針ですが、右側にございますとおり、資産と負債のキャッシュフローマッチング、ALMと称してございますが、当社の資産と言いましても、これは将来、保険金の支払いに回るお預かりしている資産なものですから、資産と負債のキャッシュフローマッチングをとっているという形で統合管理をするというのが基本スタンスでございます。

図にございますように、上が資産のキャッシュフロー（CF）、下が負債のキャッシュフロー（CF）ということで、ほぼバランスがとれているというのがここからも御覧いただけるかと思えますが、数字で申し上げますと、資産のデュレーションが7.5年、負債のデュレーションが10年。負債の方が長くなっているといったところで、これは当社に限らず保険会社を調べると大体こういう形かと思えます。ここのキャッシュフローマッチングが一定の幅の中に収まるような運用をしているということでございます。

よく金利が、仮に悪い金利上昇があったらどうなるのかということも懸念されますが、実は申し上げましたように、負債のデュレーションの方が長いものですから、金利上昇時には負債の価値の変動が資産より大きく出るということで、当社から見ますと資産と負債の差（余剰）は時価ベースで見ると増加するという形になっており、ここは御覧いただければと思えます。

併せて上場に向けましては、やはり経済価値ベースで資産、負債、リスク等を計量化いたしまして、トータル一体管理をする必要があるということでERMの推進にも取り組んでいるところでございます。

最後になりますが、損益の状況でございます。御覧のとおり、トップの経常収益のところは平成20年度は15兆円、それに対しまして23年度が12兆円というレベルでございます。大幅に減収という数字になるわけでございますが、経常利益、当期純利益を御覧いただきますと、経常利益の2,100億円が5,300億円、当期純利益も383億円が677億円ということで、利益は安定的に推移をしているということでございます。

本年度もこの傾向が続いてございまして、経常収益が12兆円から11兆円に減少いたしますが、ボトムの当期純利益については900億円レベルということで、利益の関係については安定的に推移すると見てございます。

ただ、保有契約の減少分を逆ざやの解消等々でカバーするというのも一定程度限界があって、やはり長期的には、新契約の今の反転基調を継続しつつ、トップラインをいかに上げていくかということと、併せて経費ではインフラ投資をしっかりと行いまして、ローコストオペレーションができるような体制を整備

していくということが重要な経営課題になっていると考えてございます。

補足説明は以上のおりでございます。

○西室委員長

どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの御説明に対しまして御意見等ございましたら、よろしくお願いいたします。

老川委員、どうぞ。

○老川委員

御説明、ありがとうございました。ただ、冒頭の学資保険の取り扱いに関する御説明、我々から見て大変問題があると思います。というのは、御説明だと他の民間大手の生命保険会社の色々なやり方、取り扱いを勉強してみると、かんぽ生命保険の方は相当劣後しているということであった。それが理由の全てだということになりますと、我々は学資保険の改定の提案について審議している過程で、去年の秋ぐらいになって、大分押し迫ってから学資保険の請求案内漏れの問題を我々が知るに至ったわけで、その時点でこういうことで大丈夫なのかと、また金融庁もその辺を大変に指摘されて、これではとても審査の対象にしにくいという説明があって、かんぽ生命保険にもその点は繰り返し我々は尋ねたわけですが、その段階では大丈夫だという御説明だったので、大丈夫であればいいのではないかとということで我々はそれを是とするという意見を出したのです。

ところが、いざふたを開けてみたら大丈夫ではなかったということになりますと、我々は誠に根拠のない御説明を基に判断をしたということになりかねないのです。ということは、ここにおける当時のかんぽ生命保険の御説明がいい加減だったということなのか、それとももっと別な事情もあって、なお念には念をとということでもう少し猶予期間を設けるとということなのか、ここら辺をもう少し詳しく御説明していただかないと困るということが一つ。

学資保険はとにかく利用者の方々、これを当てにしている方もたくさんいるのではないかと思うのですが、これが4月と伝わっていたのができなくなったと、これはこれでしょうがないとして、ではいつになったらできるのかというのは大きな関心だと思うのですが、これもとてもしなければ分からないと、今の段階では何とも言えないということになってしまいますと、そんないい加減な御説明を我々は鵜呑みにしていたのかということにもなりかねないので、やはり努力目標としてこのぐらい、つまり、色々請求案内漏れと思われるものについてお問い合わせをしてそれを処理するということではしょうが、件数から言って、そう1カ月や2カ月で完了したということにはきっとならないでしょう。そうすると、それが全部終わるまで待つということなのか、それともかく

かくの目途が立てば実行に移せるということなのか、ここら辺が示されないと、恐らく利用者の方は何とも判断できないのではないかと思います。その辺どうなのでしょう。

○石井社長

最初の御指摘の点でございますが、これははっきり申し上げまして、我々としては大いに反省しております。私も昨年6月22日に社長に就任しまして、私も前、損害保険ジャパンというところにおりまして、支払い漏れ、請求案内漏れについては生損保とも業界挙げて対応しました。損害保険ジャパンも支払部門を大幅に増員し、3年ぐらい掛けて体制を整えたという経緯がありまして、一つ私の反省は、かんぽ生命保険も一応のことをしたという報告を受けておりましたので、それなりのことはできておるのだらうと思いました。

当局からも6事案と、あとは長期の未払い、これの対応というところを御指摘いただいて、これについてはしっかり対応するというところで考えておって、委員御指摘のとおり大変申しわけなかったのですが、昨年11月のタイミングでは他社との比較における当社の現状について事実確認が不十分なまま審議をお願いし、結論をいただいたということです。今後こういうことがないようにしっかり取り組んでまいりたいと思います。

あと2点目でございますけれども、8項目の条件のところでご書いてありました。「保険金等支払管理態勢の充実、強化に向け、支払業務システムに関する改善をはじめとする支払管理態勢の水準の向上のための措置」、これらの合理性・十分性が確認されること。もう一つは、昨年11月13日にかんぽ生命保険が公表した事案に対するしっかりとした対応を行うことということが条件として付されております。

といいますのは、1番目は、しっかりとした管理態勢、どの会社も3～5年掛けていますので、この3～5年ができないと学資保険が認可されないかという、そういうことではございませんで、その取り組みの内容が信頼性、十分性があって、これでしっかり対応していけばできますねという評価を問われるということでございます。また、6事案プラス2,300億円の未払い（長期の未払い）についてはしっかりと案内を行って対応を行うということで、老川委員御指摘の学資保険はいつまでも認可が出ないのかということとはございません。これについては、この計画で実施すればしっかりできるなということが評価されれば、その部分の条件はクリアできると認識しております。

では、いつなのだということなのですけれども、これについては本当に我々としてはしっかりした取り組みを行って、当局から承認を得ることが最大の使命でありまして、私の立場でいつなら大丈夫だというのは言えないのですが、ただ、言えることは、当局から承認を得るということに最大限の努力を

するという事に尽きてございまして、今、何月に認可が得られるのかという御質問については、申しわけありませんが、私からお答えすることはできません。

○西室委員長

状況そのものについての御説明としては理解できるのですが、この状態で対外的にそのままずっと通すわけにはいかないだろうということで、私どもとしてはやはり金融庁とずっとそちらがその後しっかりしておられると伺いましたので、金融庁にも状況を伺って、その上でないと我々としての判断は一切できないということになってしまいます。

そういう意味で、今、私ども委員会としては、この前これを私どもとして認可すべきであると結論を出したわけですが、その時の前提条件が実は違ってしまっていたというお話をそれだけストレートにおっしゃられると、その時確かに状況はそうだったかもしれないけれども、我々委員会としても謝らなければいけないところが出てきてしまうということでございまして、これは事務局ともよく相談して、なるべく早く金融庁とも話をする、そしてまた場合によっては御一緒に状況についての説明を伺うということをしてせざるを得ないような気がしておりますので、その点、今後とも御協力をよろしくお願いしたいと思います。

○石井社長

申しわけございませんでした。

○西室委員長

それでは、他に。

○米澤委員長代理

やはりその点を重ねて確かめたいことがございまして、最初のその点に関してお聞きしたいと思います。

色々他の民間の生命保険会社に比べて大分このシステムが劣後しているという話は、今日も聞きましたし、事前の説明でもお話を伺っていたのですが、そういうのは急に分かったのかどうか。さもなければ、大分前から分かっている人は分かっていたのか。もし分かっているのであれば、そのところはなぜ改善しなかったのかどうかというところで不思議な感じがあったので、そのところのもし御事情が分かればお知らせいただきたいということ。

もう一点は、今日の5ページのところで、システムインフラのサービスセンターの次期支払システムと関わってくるのですかね。ただし、そこに関して上下と異なって構築中ということなので、具体的にいつからこれに取り掛かるのかもまだ決まっていないと伺っていますので、しかもそのような民間に劣後していることが分かっている、まだそこに関して急速にキャッチアップの計画も

なかなかできないということになるということは、この部分に関しては少なくとも相当遅れると理解してよろしいのでしょうか。先ほどの認可のところは別に必ずしもこれが要件ではなくて、体制を整えればそれは認めていただけるという可能性はある、その点は必ずしも一致していないということはおく分るので、そこを切り離れたとしても、この次期支払システムが当分の間遅れている、ないしはキャッチアップできないという認識でいいのかどうかとお教えいただきたいと思うのです。とりあえずその点に関してお聞きしたいと思います。

○南方副社長

よくシステムの関係、当社に限らず役所関係についてはレガシーシステムという形で評価されるわけですが、当社も昭和52年に今の基幹系システムを導入したのですが、結果的に導入時期が早かったということもございまして、また、その後の更改も役所の予算統制の中で基幹系システムを切り替えてきております。

基幹系のシステムについては、契約を管理するような機能が一丁目一番地といますかベースになるものですから、ハードを切り替えましても、古い契約の約款条件の下でそれをずっと引っ張っていく必要があります。それは現行機能保証とかと称されるのですが、そういった保険特有の制約もありまして、なかなかこれまで大胆にレガシーシステムから業界標準にハードの面でもソフトの面でも切り替えるという決断ができずに今日まで来ているというのが一番大きな要因だろうと思っております、かんぽ生命独自の設計思想でプログラムなどもつくり込まれてきたというところをずっと今まで引っ張ってきたわけでございます。

これはチャレンジングな課題になりますが、次期の更改に当たりましては業界標準機にハードの面でも切り替える、あるいはプログラムの開発についてもなるべく汎用的な一般的なプログラマーがハンドリングできるようなプログラム構造に切り替えるという方向で今検討させていただいているということでございます。

支払いのシステムの関係についても今構築中であり、どこまで機械のサポートが得られるかというのがポイントになると見ているのですが、査定のキーワードをどういうキーワードを抽出して、どういうパターンのときにより慎重に人の目でチェックをするのかという割り振りのサポートみたいなものを機械にさせる、システムにさせることができるかがポイントになると思います。

先ほどの話とも関連するのですが、もう他に昨年度報道発表させていただいたような事案以外に漏れがないのかどうか、その辺りも最終的なリリース前までに保険金の種類と提出していただきます申請書類1年分200万件程度全て縦横にキーワードもパターンも点検をした上で、その結果を今つくり込んでおり

まず査定ロジックなりに反映する必要があると思っています。それが微修正で済むのか、あるいは大規模な改修を要するかということにもよるのですが、いずれにしても、同業他社のベストプラクティス並みのシステムサポートが得られるような体制には持っていきたいと考えておりまして、それは今はまだ時間が掛かると御理解いただければと思います。

○米澤委員長代理

それはまだ他社並みに追いつくにも2～3年とか3～4年掛かるのですか。

○南方副社長

それは今検証しております。本当にキーワードなりパターンの漏れがないのかどうなのかという結果にも左右されますが、ただ、定常業務として5つのサービスセンターで取り組むには2年ないし3年ぐらいまで、全国展開までは掛かるだろうと。ただ、お支払いのシステムについては構築中と申しましたが、ひとまずつくり上げたものについては京都のサービスセンターでテスト工程に入っているのですが、そういったものとギャップ分析をする中で、本当にそのまま全国展開できるのかどうかというのはこれから検討させていただくことでございます。

○西室委員長

すごく分かりにくくて、御説明を伺っていてクリアーによく分からないのですけれども、簡単にシステムを作るときの要件定義というのがちゃんとできなければいけないです。その要件定義もできていませんというお話をしているのですか。

○南方副社長

今の要件定義のままでいいとは思っていませんが、どの程度要件の部分を見直す必要があるのかどうか、その作業を今改めてさせていただいているということをお願いしたつもりでございます。

○石井社長

その部分については大手の生命保険会社で先進的な事例がございますので、そこからしっかり検証しながら、要件定義もしっかり固めてまいりたいと、そういうシステム開発をしていきたいと思っています。

○西室委員長

それで将来にわたってのそういう計画を作り切れていないというお話を今伺っているわけですね。つまり、必要な要件が実は基本的に構築されていないと聞こえるのです。そうだとすると、そのレベルで金融庁の基本的な疑問については答えたことになるという解釈なのかどうか。これは金融庁に聞かないと分からないのと同時に、そちらが余り自信がなさそうに御説明なさるものですから、極めて心配であります。

○南方副社長

繰り返しになりますが、今、当局とは支払関係についても御相談、御指導いただいているのですが、前回報道発表させていただいた事案以外に、その他の事案がないのかといったところについて、我々改めて色々キーワードなりパターンを抽出するというような形で、検証はこれから集中的に1年分の請求書類をベースに、その作業をさせていただきたいということをお願いしております。その結果、どの程度追加的に昨年報道発表させていただいた事案以外に緊急的な手当てが必要になる事案があるのかないのか、あるとすればどの程度のボリュームかを確定させていきます。

それによって、システムなどの要件定義の見直しの幅もマイナーなチューニングで済むのか、大幅な要件定義の見直しが必要になるのかといったことが変わってきますので、申し訳ないのですけれども、現時点ではまだing（現在進行中）の状況にあるということで、歯切れが悪くて恐縮でございます。

○高橋副社長（日本郵政株式会社）

できているものと今分かっていないことと、これからいつまでにする部分というのはもう少し整理して御説明したいと思っておりますので。

○西室委員長

整理して御説明していただく必要が本当にあるような御答弁しかいただけないというのは極めて残念なのですけれども、金融庁も一緒にそれを平行して行っておられるのですか。それともどこまですればいいという。

○高橋副社長

金融庁とは相談をしつつ。

○石井社長

そのことについては御報告をし、御相談をし、御指導を得ながら今進めております。私ども、冒頭御説明で老川委員にお答えしたところで相当御心配を掛けてしまったのですけれども、昨年11月に6事案と長期未払い、この部分についてこれから請求案内をし、支払いも追加で払いますと。その他にまだあるのではないかということは当時からも考えているわけです。これで全部なのだろうか、こちらのほうを用意してありますねということで、大手の生命保険会社の取り組みを勉強させていただきました。今まだ検証しなければいけない部分があると認識されましたので、そこについて当局とも御相談をして、過去1年間について検証してみて、どの程度の確率なのかというところをしっかりと見ましようということと一緒に進めているという意味であります。そのことが昨年11月の時に未判明事案のマグニチュードが分かっていなかったのかという御質問であれば、そのタイミングでは分かっていなかったのです。今、一生懸命どの程度のものなのかというのを検証している最中でありまして。

ですから、委員長御心配の当局としっかり連携を取れているのかということについては、しっかり連携させていただいて御指導いただいております。

○西室委員長

見方を変えると、私どもとしては、そもそも学資保険の改定というのは、利用者のため、将来のためにどうしても必要であると、それについての御説明はよく分かりました。だから、それは私どもとしてはできる限り早く認可を差し上げる方が最終的な大きな目的である郵政民営化委員会というものの存在のために必要だと思ったので、そういうデシジョンメイキングをしたわけです。どうもそれが私どもの検証が足りなかったということに、別に我々の責任逃れをしたいということをお願いしているわけではなくて、金融庁がそこで8項目お出しになった条件があるのですけれども、そのうちの1項目については、どこにどの程度の深さを金融庁が要求されているのか、それに今までどういうふうに答えてきたのか、それをベースにするとどのくらいの時間的な要素が必要なのかということについてロジカルにお話をいただきたい。どうにもこのまま終わるわけにはいかないという状況です。

○高橋副社長

老川委員の御指摘の点もありますので、これまでの経過、ただいま申し上げましたように事情変動的な要素もございますし、確かに見方が甘かったという要素も混じっております。その部分と今後のことも含めて、委員長おっしゃるようにロジカルに整理をまたもう一度いたします。

○西室委員長

将来のために必要なことはしていただかないといけないのですが、それはしっかり進めていただかなければいけないのです。それと実際に契約をされる最終的な利用者の方々の利便のことを考えると、早く改定はしなければいけないのではないのでしょうか。早く改定するための条件というものが本当に詰まりつつあるのかどうかすら分からないみたいなお話になってしまうと。

○老川委員

我々としては、学資保険の改定と請求案内漏れ等の問題、二つあるわけです。学資保険の請求もあるわけですから、請求案内漏れがあってはいけないということはそのとおりだけれども、何はともあれまず既存の学資保険の内容を少し変えるという限りにおいては、今後しっかり間違いなくしていくということであれば、早くスタートさせたほうがいいだろうという判断で、そういう御説明があったわけです。

その後、我々が意見を出した後、金融庁から幾つかの条件が付いて、そのうちの一つに請求案内漏れについて、なおよくしっかりしてほしいという条件が付いたということで、ただ、それはそれで分かるけれども、しかし、それを何

万件だか何百万件か分かりませんが、全部漏れがないか、他にもまだあるではないかと、これが全部片付くまではできないということになってしまうと、これは学資保険そのものの改定がもう数年先に延びてしまうということなのです。

いや、そうではないのだと、ある一定のところだと、ではその一定というのは何なのかと、これが全然分からなくて、もう民間に比べて全然体制がないと、こんな状態では始められないということだと、そもそも初めから無理な話だったのではないかということになってしまうわけです。我々はそういう御説明を基に、いや大丈夫ですというのをそのまま鵜呑みにしたのかということにもなりかねないので、そこら辺の因果関係と申しますか、事実関係は一体どうなっているのかというのがよく分からないのです。

○高橋副社長

老川委員が今御心配いただいた、後で御説明したこんなにあるのですというものが全て終わらなければ提供できないということではございません。それは行政との間でもきちんと切り分けている話ですので、しなければいけないものと、計画をどういうふうに立てて、こういう段取りですればもうそれでよろしいというものと両方ございますので。

○西室委員長

今の御説明は間違っているような気がするのです。いつも切り分けて行政と話をしているのだったら、もっとクリアカットな御説明ができるはずでしょう。切り分けていないから今のようないプレゼンテーションになるのではないですか。だから、今の御説明では全く納得いきません。

○高橋副社長

もう少し具体的に申し上げますと、拡大して点検をしなくてはならないというものについては、既契約を見ていくと、該当する事案というのは非常に確率は少ないのですが、対象件数は非常に広がってまいります。そうすると、端っこから事務的に処理していくということでは非常に非効率にもなりますので、一定のデータ入力をしたものに対して検証的に、サンプル的に一定の十分なものを検証していくというプロセスをまず取って、それをしてみると、全体をしたらどれぐらいのヒット率になって、どれぐらいの手直しを検証しなければいけないかということが分かってくる。その結果、トータルの所要期間とか投入のマンパワーの詳細が分かりますので、それで計画を立てていくとどれぐらい掛かるというものをまず明確にすればそれでよい。ただ、そこまでの目途を付けるまでのところにはいかなければならない。そこからその作業自体を完了させなければ駄目ということではないということです。

○西室委員長

それでは、これは申しわけないけれども、もう一度、金融庁とも相談をした

上で、私どもとしてももう少しヒアリングをさせていただく以外に方法はないです。

特に問題は、いよいよTPPの話がはっきり出てきて、TPPに参加するという意思表示はもう今週中ぐらいにあるかもしれないという状況になってくると、今度はそのアメリカ政府側の上院での審査期間に入りますでしょう。その時に、保険は今度の総理と大統領との会談の中では、自動車だけが残って出てきましたけれども、その他にもちゃんとやり出すと必ず保険の話は出ます。その時にこちらが状況説明を全くできないという状況に置かれたのでは郵政民営化委員会そのもののポジションも変な話になってしまいますので、これは大至急金融庁とも相談して、これの統一的な見解、今後どういうふうにするのかタイミングを含めて、それをしっかり整理しないといけないと思います。

○老川委員

いずれにしても、この先、色々問題が出てくるわけですが、今日のように、実はあの時はああ言ったけれども、よくよく検討してみたら全然そうではありませんでしたなどということだと、この先色々御説明を聞いても、幾ら質疑してもしようがないと思います。

○高橋副社長

おっしゃるとおりだと思います。私どもも会社のグループの中で情報交換している時にも事情変動的な要素とそうではない要素ときっちり分けなければいけないということの議論をしておりますので、老川委員のおっしゃることはよく分かります。

○西室委員長

他に何か。どうぞ。

○三村委員

一つだけ、これも今の議論と関係するのですが、ベストプラクティスは非常に当重大事でありまして、これは当たり前なことだと思います。レガシーシステムを新しいシステムに転換させる、これも経営的には当然のことだと思います。

ただ、判断が難しいと思いましたが、基本的にそれができていないというのはどうしようもない状況であるということでもありますので、かんぽ生命保険の運営体制そのものを基本的に見直していかなければいけないということなのではないでしょうか。そうではなくて、むしろそれは一つの経営の発展の過程の中において経営を健全化し、強化していく中において、当然それは組み込まなければいけないという話なのではないでしょうか。そこが少し混乱しているのではないかとこの感じがします。

私どもユーザーの立場からしますと、かんぽ生命保険がそんなにひどい状況

にあるとはとても思いませんし、例えば色々と条件で例外的なものがあり得るというのは、これは保険の性格上当り前だろうと思います。ただ、ユーザー側の視点からしますと、今のように非常にながちりした資料を作っていたかどうかということもいいのですが、恐らく窓口における対応がもう少し丁寧であるとか、こういう特約条件が付いているという説明がきちんに行われているとかがあるかどうか。

今日の議論はかなり支払いのあり方にありましたが、むしろ営業の接点をもう少し強くする、あるいは先ほどの言い方とすると顧客満足ということでコールセンターを使うというのは大事なのですけれども、コールセンターは顧客から積極的に電話しなければ生かされない。日常的な郵便局における接点とか窓口をもう少し強化していただくことがあったほうがいいのではないのでしょうか。

特に先ほどの話で大手が50万件、かんぽ生命保険が300万件。かんぽ生命保険の商品と大手生命保険会社の商品は必ずしも一緒ではないというところもあると思うのです。そうすると、どれだけ丁寧にかつきちんとした対応ができていくかということの方が本当ははるかに大事かもしれないという感じがいたしますので、システムがすべてではないのではないということだけは申し上げておきたいと思うのです。

○西室委員長

どうぞ。

○清原委員

一言だけ三村委員と関連して申し上げます。

色々これまでの行き届かなかった点を改善していただくのは最優先なのですが、けれども、例えば今日いただいた資料、参考資料の15ページに、「お客様の声をもとにした改善事例」というのが列挙されています。これは一見、とても望ましいように見えるのですが、中身を拝見いたしますと、これはお客様に御指摘いただかなくても日本郵政グループの一環としてのかんぽ生命保険でしたらとづくにしていなければいけなかったサービスの質の改善向上だと思うのです。

したがいまして、私としては、全体として、このようなことの整理の仕方であらわれている「利用者を中心にした顧客を中心にした改善」というのは、システムの反映も含めて引き続き継続していただきたいと思うし、発想そのものにもう少し固さを取り除いていただけたらと思います。

なお、石井社長はかんぽ生命保険に来られる前に、他の損害保険業界にいらしたということで、そうであると、「複眼」が持てると思うのです。業界の違いによる当たり前のことがかんぽ生命保険では当たり前でないとか。ただ、それだけではなくて、やはり内部の自助努力というか、社員の中の内発的な動き

というのがこの間起こってきているはずだと私は信じておりますので、是非そのエネルギーを大いに活かしていただきたい。大きなチャンスを昨年から与えられて、これは一般の生命保険業界に比べたら何年か遅れてしてきた動きなのかもしれませんけれども、やはり内発性ということを活かしていただければというお願いでございます。

以上です。

○西室委員長

どうぞ。

○米澤委員長代理

その点に関して先ほど聞きたかったのは、もう民営化してから何年か経っていますので、生命保険協会にも形の上では入ってらっしゃるわけです。協会を通じて他社はどうしているかというのは少なからず入ってくるはずですし、まさに民間の方を中に入れていくわけですから、その辺のことをもう少し分かっていてしかるべきだと。普通の民間でしたら色々競争状況で、他社の財務状況もみんな把握しているぐらい競争しているわけです。ですから、その点で何かそこに取り残されているような印象で聞いたので、繰り返しますけれども、民営化してから少し経つわけですから、なるべく早くそういうようなところの情報は共有していただく。民営化はどんどん進めていただきたいということをつけ加えたいと思います。

○石井社長

外に学ぶということが極めて大事でありまして、それは積極的にこれからも進めてまいりたいと思います。本当にかんぽ生命保険は駄目なのではないかという印象になってしまったので最後補足いたしますけれども、支払い漏れも99.9%近くはしっかりできている。長期未払いと言われていた2,300億円も98.5%はお支払いできている。1.5%が2,300億円、あと1%未満の請求案内漏れなのです。今、ここは1件もあってはいけないという要請でありますので、ここの丁寧なきめ細かい対応の仕組みが他社に比べて劣後しているところがあるということをございまして、定常業務で全く駄目だということは絶対ありませんので、99.9%近くは支払い漏れもなくしっかり今も定常業務をできています。

当局もそれは御理解いただいておりますので、ただ、他社が努力しているレベルはかんぽ生命保険もしなさいと、顧客サービスの視点でそれをしっかりキャッチアップしてほしいということでありまして、これについては早期に6事案については既に手を打っていますから、今、これからのものについては出てこないようになっていきますし、未判明事案のマグニチュードはそうないと思うのですけれども、ここを調べて、ここも新しいものができるような体制をしっ

かりとりなさい。これが確認されたら条件がクリアされるという理解は当局との間でできておりますので、冒頭、かなり強い反省を出したものですから大変御心配をお掛けしたと思うのですけれども、状況的にはそういうことでありまして、普通の定常業務では概ねしっかりしているということは是非御理解いただければと思います。精度が他社に比べるとまだというところであります。

○西室委員長

よろしいでしょうか。

それでは、どうも今日はありがとうございました。改めまして、実はかんぽ生命保険は1回のヒアリングで終わりにするつもりで、これからゆうちょ銀行ももう少し聞かせていただきたいと申しあげましたけれども、同様にこれから少し続けてお話を伺わざるを得ないと思いますので、今後とも御協力をよろしくお願いします。

(日本郵政株式会社及び株式会社かんぽ生命保険退室)

○西室委員長

事務局から何かございますか。

○後藤事務局次長

次回、100回目の郵政民営化委員会でありますけれども、3月11日、月曜日、13時30分からということで、とりあえず日本郵政株式会社からのヒアリングということですが、宿題事項等々別途調整の上、御案内させていただきます。

以上です。

○西室委員長

3月11日が次回ということになっておりますけれども、場合によっては、それまでの間に一度委員会を開かざるを得ないかもしれません。御相談させていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

どうもありがとうございました。以上でございます。