

## 郵政民営化委員会（第12回）議事録

日時：平成18年10月23日（月） 13：30～15：30

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 それでは、これより郵政民営化委員会第12回会合を開催いたします。

本日は、委員総数5人中3人の出席ですので、定足数を満たしております。

お手元の議事次第に従い、議事を進行したいと思います。本日は、郵便貯金銀行、郵便保険会社の新規業務に関する調査審議として、日本郵政公社、日本郵政株式会社からご意見を伺います。

それでは、まず、日本郵政公社、山下泉総裁代理執行役員に伺います。10分程度でお願いします。

○山下総裁代理執行役員 日本郵政公社の山下です。よろしくごお願いいたします。それでは、時間がそうございませんので、早速、資料1に沿ってご説明をさせていただきます。まず1ページ目をご覧いただきたいと思います。

公社の経営管理の枠組でございますけれども、公社発足に伴いまして最初に行いましたことは、外部からも内部の職員からもわかりやすい透明度の高い経営の枠組づくりであります。上の欄でご覧いただけますように、まず経営理念、経営ビジョンを定めました。その具体化を図り、また政府から認可をいただきました4年間の中期経営目標を確実に達成するため2年間の行動計画、アクションプランを作成し、このアクションプランを軸にPDCAサイクルを回す形で経営を展開してまいりました。現在はアクションプラン・フェーズ2の2年目になるわけでございますが、右下の2つ目の丸のところにありますように、営業、成長、競争力強化、人事、組織の5本柱からなるアクションプラン・フェーズ2の目標達成に向けて取り組んでいるところでございます。

この5本柱の1つ、組織面の主要課題が、内部統制の立て直し、コンプライアンスの徹底でございます。コンプライアンスの徹底はフェーズ1からの重点課題でございますが、さらに取り組みを強化する必要があるということでこのような表現になっております。

2ページ目に移らせていただきます。公社のコンプライアンスの推進体制はこのページに図示されているとおりでございます。真ん中あたりに書かれております、ガバナンス／コンプライアンス委員会は、経営委員会の下部組織でございますが、この委員会が中心的な役割を果

たしております。委員長は團副総裁、メンバーは社外理事を務めていただいている慶應大学池尾教授、社外監事の井上NTT東日本相談役のお二人のほかは公社の内部の主だった執行役員等により構成されております。事務局は公社全体のコンプライアンス統括を担当しております。CSR室が行っております。チーフ・コンプライアンス・オフィサーは團副総裁、コンプライアンス・オフィサーはCSR室長及び3事業のコンプライアンス担当部長が務めております。

3 ページ目にいきます。このページには、公社化後のコンプライアンス面の主な取組をまとめております。体制面では、ただ今ご説明した組織面の整備のほか、コンプライアンス基本方針、マニュアルの作成、あるいはコンプライアンス相談窓口の設置などを行ってまいりました。また、コンプライアンス意識の徹底に向けて、郵便局のコンプライアンス責任者であります郵便局長や郵便局管理者への研修などを積極的に展開しております。ちなみに、今年度につきましては、郵便局長向けが231会場で2万人の参加を得て実施されておりますほか、eラーニングによる管理者向けの研修を実施しております。このほか、部内者犯罪の防止、個人情報保護などに重点を置いた研修など、さまざまな取組を重ねてきております。

4 ページ目に移らせていただきます。次に、公社の内部監査体制でございますが、事業本部等から独立しました総裁直属の組織といたしまして本社に監査部門を、地方に50ヶ所の監査室を設置しております。本社の監査部門が本社、支社、事務センターなどを、また各地の監査室が郵便局と加入者福祉施設を監査しております。

左の点線の枠内でございますように、郵便局に対しましては、事務全体を対象といたします「通常監査」と、事務の一部を対象とする「特別監査」を実施しておりますが、普通局につきましては3分の2の局に通常監査を、残りの3分の1の局に特別監査を実施、また特定局につきましては3分の1の局に通常監査を、残りの3分の2の局に特別監査を実施して、1年に1回は実地の監査を行う体制をとっております。

5 ページ目に移らせていただきます。一方、外部機関による検査・監査でございますが、ここがございますとおり各種の検査などが行われております。総務省検査、根拠条項が落ちておりまして、大変申しわけございません。58条でございますけれども、この総務省検査は法令遵守等に関する総合的な検査でございます。現在4回目の検査が行われております。金融庁検査は、リスク管理全般にわたる検査でございます。こちらも既に3回の検査が実施されております。このほか、会計検査院検査、財務省の外為検査、日銀考査が行われております。さらに、会計監査人によりまして財務諸表及び事業報告書に係る監査を受けております。平成15

年度はあずさ監査法人、16、17年度は中央青山監査法人、18年度はあずさ監査法人に担当していただいております。また、内部監査の一環や事業部門のセルフチェックといたしまして、外部専門機関によるシステム監査、情報セキュリティ監査を受けております。

6 ページ目に移らせていただきます。以上、ご説明いたしました枠組みの下でコンプライアンスの徹底に向けた取組を行ってきたわけですが、毎年度、総務大臣によって行われます業績評価におきましては、シャドーがかかったところでご覧いただけますように、16年度、17年度ともにコンプライアンスの徹底という目標につきましては「C」、つまり中期経営目標の達成に向け取組が遅れている、そういう評価を受けております。具体的には、公社においては設立後3年間にわたりコンプライアンス推進体制の整備等、各種取組を行ってきたが、十分な成果が得られていない、そういうご評価でございます。この8月10日には総務大臣より郵便事業に対しまして別納郵便料金の不適正収納事案の発生等を理由に経営改善命令が発せられている、そういう深刻な事態が生じております。

7 ページ目に移らせていただきます。こうした状況の下で、現在、内部統制強化に向けて進められております主な全社プロジェクトといたしましては、この表にあります3つがございます。1つは、一昨年10月にスタートいたしました企業会計推進プロジェクトでございます。公社化時に官庁会計から企業会計に移行したわけですが、現場の混乱を避けるため、郵便局はじめフロントラインの業務については旧郵政事業特別会計の仕組みをそのまま継承しまして、基本的には本社の方で主としてハンド処理によりまして企業会計対応を行っているのが現状でございます。その結果、帳簿残高と現物の残高の不符合など、さまざまな問題を発生させてまいりました。

このため、内部統制確保の観点から、民営化実施の有無にかかわらず企業会計原則の徹底が必要と判断いたしまして、平成16年12月にこのプロジェクトを立ち上げました。外部専門家のご指導を受けながら企業会計原則に基づく業務フローの抜本的見直しとシステム化を進めてきました。来年5月の連休明けから、郵便局の日締処理について事業別担当者別の受払表の作成、二度縮めの導入による発生基準の徹底などの改善を行います。また、来年10月の民営・分社化時に決算の早期化、財務会計システムと各業務システムのデータ連携、会計帳簿体系の整備などを実現する計画で、システム構築、研修訓練の準備を鋭意進めているところでございます。

2つ目は、民営化プロジェクトでございます。民営・分社化によりまして三事業一体の経営から持株会社の下での4事業会社個々による自立した経営に変わりますので、内部統制は体制面で格段に向上するものと期待されます。その制度設計は日本郵政株式会社において行われて

おりますが、公社としましては、郵政民営化を確実かつ円滑に実施するため、日本郵政株式会社への協力及び支援、並びに実務作業の推進に全力を挙げているところでございます。

3つ目のプロジェクトは、内部統制強化に向けての取組でございます。この5月下旬に生田総裁の指示によりまして内部統制強化本部が設置されました。このプロジェクト立ち上げの直接の契機は、長岡郵便局事件における別納郵便料金の不適正収納事案の発生でございます。これを受けまして、生田総裁はじめとする郵便事業に責任を持つ経営陣が報酬自主返納の形で責任を明確化するとともに、公社の内部統制の強化に向けての取組をさらに加速するため、この本部の設置が決定されました。

生田総裁は記者会見において、本部設立の趣旨につきまして次のように説明しております。「郵政事業としての積年の膿を出し切って、新たな不祥事が起きないようにしようという覚悟で内部統制強化本部を立ち上げた。とにかく民営化までに、金融庁から求められるレベル、あるいは市場レベルまでコンプライアンスのレベルを高めるために公社を挙げて本格的に取り組む」ということでございます。

このプロジェクトにつきましては緊急を要するというので、100日プロジェクトとして作業を進めまして、「内部統制強化のための改善計画」をとりまとめ、9月20日の理事会で決定し、対外公表を行いました。

8ページ目に移らさせていただきます。以下、内部統制強化のための改善計画の概要を手短にご説明いたします。まず、改善計画の策定に当たっての現状認識ですが、左のIにございますように、公社の内部統制の現状は、不祥事や業務上の事故が依然として多発するなど、抜本的な改善を要する多くの課題を抱えた状況にあり、民営・分社化までに民間企業・金融機関に求められる業務品質・コンプライアンスの水準を達成するには意識と文化の改革を含め、相当の努力が必要という認識を再確認しております。

また、このように内部統制の整備が遅れた背景といたしましては、郵政事業の「3事業一体・小規模店舗主体」の約2万5,000局のネットワークという、元々マネジメントの難しいビジネスモデル、事業構造の下で業務品質、コンプライアンスの水準を維持し、改善していくためには業務の標準化・システム化などの面で相当の工夫を講じなければならないのに十分な対応が行われてこなかったことを反省点として挙げております。

ただ、この点につきましては、先ほども申し上げましたように、民営・分社化に伴う組織体制の変革や、企業会計原則に基づく業務フローの見直し・システム化等が内部統制の強化や業務品質の改善等の面でかなりの効果を及ぼすものと期待されます。その実効を確保できるよう、

来年10月の民営・分社化に向けて準備作業に全力を挙げて取り組んでいるところでございます。

このような現状認識と問題解決に対する経営陣の関与が不十分だったと、そういう反省の下、役員主導による全社的なプロジェクトといたしまして、このページの右サイドに書かれています4つの基本方針に基づき改善計画の策定を行いました。

1つは、来年10月の民営・分社化まで約1年となった時間的制約にかんがみ、「部内者犯罪の防止」、「現金過不足事故の防止」、「郵便収入の適正管理」及び「保険募集管理態勢の整備」、この4つを最重要項目と位置づけまして、その解決に向けて経営資源を集中することによってでございます。

2つ目は、各課題への取組が「対症療法」にとどまらないように、個別課題に共通する横断的な課題を抽出し、抜本的な解決につなげられるよう全社的な視点から改善策を検討・実施することによってでございます。

3つ目は、フロントラインの業務負担が、民営・分社化準備も加わりましてかなり増大している現状に配慮いたしまして、業務負担軽減策を併せて検討することによってでございます。

4つ目は、「ルールを守らないことを正当化する文化・風土」、これを打破するなど、意識と文化の改革を進めること。

この4つが基本方針、取組方針でございます。

9ページ目に移らせていただきます。

具体的な改善計画は、この9ページの上の枠にございますように、最重要4項目の改善策、それから横断的課題の改善策、個別重要課題の改善策及び公社と日本郵政株式会社が連携して取り組む課題、この4つのパートから構成されています。

例えば、右側の「横断的課題」の改善策につきましては、項目のみお示ししておりますが、経営方針・意識改革、体制の強化、業務フローの見直し、人材育成・配置等の見直し、内部監査体制の強化、この5つの柱に分けて整理しております。時間がございませんので内容の説明は省略させていただきます。

10ページ目でございますが、3つ目のパートであります「個別重要課題」につきましては、これは総務省とか金融庁検査などの指摘を踏まえまして、優先順位の高い10項目についての改善計画をまとめております。

また、4つ目のパートであります民営化後の実施に向けて、下にありますところでございますが、「公社と日本郵政株式会社が連携して取り組む課題」としまして、業務フロー全般の抜本的な見直し（標準化・システム化）と、商品・サービスの抜本的な見直し、この2つの課題

に取り組むこととしております。

11ページ目に移らさせていただきます。ただ今、目次的にご説明いたしました改善計画の実施のために必要となります予算・要員措置をとりまとめたものが左側の表でございます。予算につきましては、平成18年度と来年度上期という公社期間中に合計で約1,550億円を見込んでおります。内訳としましては、最重要4項目の改善策関連が1,090億円、横断的課題関係が70億円、個別重要課題関係が390億円となっております。主な施策は右の欄にあるとおりでございます。

一方、要員面では、本務職員約1,200名、それから非常勤職員約900名の合計2,100名程度の増員を見込んでおります。右の主な施策でございますように、保険募集管理態勢の整備で560名、内部監査体制の強化で700名などが主なものとなっております。

以上が改善計画の概要でございますが、今後の課題は、言うまでもなく、この計画を完全に実施し、具体的な成果を着実にあげることでございます。右の上の枠でございますように、改善計画に盛り込んだ施策の完全実施を担保するため、それぞれの施策につきまして担当役員を決め、責任関係を明確にするとともに、内部統制強化本部では毎月、経営委員会・理事会では3カ月ごとに厳格に進捗管理を行いまして、日本郵政株式会社との密接な連携の下でP C D Aサイクルを強力かつ継続的に回してまいりたいと考えております。

来年10月1日の民営・分社化まで残されたところ11カ月余となりました。企業会計原則に基づく業務フローの見直し・システム化、それから民営・分社化による内部統制の効きやすい方向での抜本的な組織改革、そして今回の「内部統制強化に向けた改善計画」の完全実施によりまして民営化までに民間企業、民間金融機関として必要とされる水準をクリアできますよう、全力を挙げてまいりたいと考えております。

大変駆け足の説明となり恐縮でございますが、私からの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。

続きまして、質疑ということにしたいと思いますが。経営管理、内部統制強化の取組、我々が少し注文している面もあるんですが。野村さん、どうでしょう。

○野村委員 では、少し質問させていただきます。これまで問題分析として幾つかの部内犯罪があったとか、お金が必ずしも合っていないというような事柄の最大の原因というのはどういうものだったというふうに把握されているわけでしょうか。

○山下総裁代理執行役員 ただ今ご説明した部分にもございますけれども、やはり基本的には私どもの場合には2万5,000という大きな店舗を持っていまして、約40万人の従業員を抱え、

しかもその店舗それぞれが、5人以下の小規模店舗が約8割になっておりまして、そうした巨大なネットワークでございます。しかも、もう1つの特徴は3事業をやっておりまして、ある意味では、小さいマーケットでいろいろ仕事をやって成り立っていくという意味で合理的な仕組みだと思ふんですけれども一方で、少ない人数で相互牽制が効きにくいところでいろいろな事務をやっているということで、どうしても業務品質の面とかで問題を起す。そのためにこういう仕組みの中できちんとやるためには、業務を標準化し、システム化してやっていかなければいけなかったわけですが、それが十分にこれまで行われてこなかったというのが一番大きな原因ではないかと思ふます。

それから、もう1つは、そうした事業が官として行われてきまして、官でございますから基本的には収支相償、あるいは赤字になっても格別問題ないということでございます。そういう意味でのマーケットからのディシプリンといいますか、そういうものが効きにくい感じがございました。しかも実際には、そういう状況の中でいろいろな仕事を一遍にやらなきゃいけない。3事業の本部からいろいろな指示が来るわけでございます。さらにいろいろなルールとか規則とかあるわけですが、それを2人とか3人とか4人のところで3事業分を全部読んで全てやるということがなかなか難しい体制でございます。そこでさっき申し上げましたように、自分たちでいろいろ勝手に解釈してという余地がどうしても出るという面がございました。そういった全体としての官の風土の中で自分たちで都合よく決めてやっていくというようなところがありまして、どうしてもそういう意味での統制が効きにくいカルチャーがあったと思ふます。

もう1つの要因はリスク認識の薄さです。官の事業ということでリスク意識が非常に乏しかった。公社が始まってからリスク管理体制をつくり、実際にいろいろなリスク発生事象についてきちっと統計をとり把握し、どこに何が問題があるかという分析をここ2年かけてやってきました。必要な体制・対応を取れるよう、まず現状把握から公社は始まったわけです。

そういった意味で、先ほども申し上げましたように、元々の事業構造、ビジネスモデルの問題、官の意識の中でなかなか統制が効きにくい仕組みになっていたということと、あともう1つそういったリスク意識の問題というところが大きなポイントではなかったかと思ふます。

○野村委員 それに関連してお伺いしたいんですけれども、そういった小規模な店舗が全国にネットワークを張っているという現状は変わらないわけなんですよ。その現状が変わらない中で、今おっしゃられたことが果たして改善可能なのかどうかということと、それから、改善するレベル感としてどの程度のものを考えておられるのか、1店舗たりともそういう不祥事は

一切起こさないというレベル感なのか。

それから、これを徹底するには、内部統制が重要になります。今、一般の会社でも金融商品取引法との関係で相当高コストになるということで、かなりの予算措置をとらなければいけないということになっているんですが。実際にそれを徹底させていきますと、記録を全部残していくとか、そういう問題になってくるわけなんです。果たしてそれにかかるコストというのをどのくらい見込んでおられるのかというこのあたりをちょっと教えていただけますか。

○山下総裁代理執行役員 ただ今のご説明でも申し上げましたように、基本的には民営・分社化ということによって郵便局会社ができ、郵便局会社がそうした小規模店舗を含めた窓口全体を見ることとなります。これまでの問題は、3事業縦割りで、システムも全部3事業縦割りで、要するに郵便局の立場からの統括機能がない。3事業それぞれからバラバラな指示が一気に来るといって、統制の効きにくい、また業務自体も郵便局で働く人の立場から言うと難しくなりがちだったわけでございます。けれども民営・分社化により、郵便局会社ができ、郵便局の立場から受託した仕事全体をきちっと業務フローを考えながらやっていく。

問題は、それをきちんとやるシステムが間に合わないということで、今回は暫定対応ということで2年間で民営・分社化をやることに決まりましたので、郵便局会社の本格的なシステムはできません。その本格システムが、できないところが1つの問題ではございますけれども、いずれにしても分社化によって郵便局会社ができるということは1つ大きな前進だと思います。

それからもう1つは、やはり企業会計対応でございまして、現状は郵便局は、先ほど申し上げましたように、公社化のときには官の会計のままの体制で、最後に本社でつじつまを合わせるといっての対応をとりましたので、郵便局自体のところでは複式簿記もできておりませんし、発生主義における処理にもなっておりませんし、日締め会計もしっかりできていないというような状況でございました。さらに、取扱者別の記録も残らないとか、いろいろな意味で内部統制の難しい体制になっているわけでございます。これも先ほどご説明しましたように、企業会計に完全に対応するための業務フローの見直しを行い、来年5月から段階的にそのシステム化を行って、企業会計の徹底を図っていくことで、この面でも大分大きく変わってくると思います。

また、今度の内部統制強化の改善計画におきまして、例えば、現金の問題であればオートキャッシャーを入れていきますので、その辺のところでの機械化対応等、これはドラスティックに改善ができると思っております。

そういった様々な対応をとりまして、先ほど申し上げましたように、課題はたくさんござい

ますが、最重要4項目、部内者犯罪の防止とか現金過不足の問題等、4つについてはともかくこの1年でほぼ根絶というか、民間並みのレベルにはきちんともっていきこう。その他のことについてもできる限り対応して、少なくとも民間金融機関としてのミニマムのところまではもっていきたいと考えております。

○富山委員 今の続きみたいになっちゃうんですが、今度、経営実務的に考えたときに、この手のコンプライアンスのコストであるとかリスクを最小化する一番お金のかからない方法というのは突き詰めて言うと、結局働いている人の動機付けとかモラルの問題になりますよね。しょせん悪人をいくら、根が悪い人をいくらやろうとしてもなかなかよくなるので。そうすると、一人一人の動機付けであるとかモラルであるとか、その点について多分根本的にいろいろなことをやっていかなきゃいけない部分、さっきの官業の部分と絡むんですが。

その辺はどうなんでしょうね、非常に変わりつつあるのか、まだまだこれから変えなきゃいけないことがすごくたくさん残っているのか。

○山下総裁代理執行役員 すみません、先ほど野村先生のご質問で予算絡みのことを忘れてました。今回の内部改善計画で1,550億円という巨額の投資を行いますし、民営・分社化のシステム化とかで相当、幾らというのはなかなか細かく計算はできませんけれども、やはり相当な投資を今やっております、トータルで何千億円単位でやっておりますので、おっしゃるように、相当金のかかる対応をやっていくということだと思います。

それから、今の富山委員のご質問でございますけれども、公社になって生田総裁が改革で一番最初に重点を置いたのは意識と文化の改革ということで、これは一生懸命やってきました。真っ向サービスで、お客様視点でマーケットの中で仕事をしていくんだという意識はかなり浸透はしてきたと思うんですが、やはり文化という面ではなかなか変わらない面がございます。そこは何かというと、私が思いますには、つぶれるというか、要するに赤字が出てつぶれていく、会社として成り立っていかないというそういう恐怖とか、そういう部分についての理解がない。さっきリスク認識が乏しいということを申し上げましたけれども、これもやはり、リスクが発生した場合、一体どういように経営に影響を与えるのかという、そういう意味でのリスク認識が乏しいものですから、民営化されることによって基本的に状況が変わってくるのではないかということが1つ。

それからもう1つは、例えば長岡局事件で起こったことというのは、結局は営業目標の達成のために、要するにルールに違反して量をごまかして27億円の損害を公社に及ぼした。ずっと10年ぐらいかかっていた話ですけども、そういうことになっているわけですが、元々仮に郵便

局が損益で評価をされていけばああいう問題は起こらないわけです。つまり、収入に対してコストがものすごくかかるわけですからすぐにわかる。今はそれぞれの郵便局が損益で行動をとるといふふうになっていないわけです。つまり、そういう管理態勢ができていません。今は、営業目標、つまり量をとれば評価されるという仕組みになっていまして、それを基本的に損益で見る仕組みに変わっていかなければいけない。これも郵便局会社ができる手数料体系の下でやっていく、あるいは郵便事業会社もそういう形で損益で、つまりコストと収入の関係でいろいろなアクションをとっていくというような体制になってくることによって変わってくると思います。

ですから、富山委員のご質問の点につきましては、そういう枠組みが大きく変わることによって文化というものも変わってくる。我々公社の中でも、今一生懸命やっていますけれども、研修をやったりいろいろなアクションをとってやっちはいるわけですが、少しずつは変わりつつはありますが、それはなかなか思い通りにはいかない。民営・分社化によって大きな環境が変わることによって初めて達成される部分が大きいのではないかと考えております。

○富山委員 すみません、もう1点。また今の続きなんですけれどもね。ちょっとこれは余り本質的に、横道にそれちゃうかもしれませんけれども。先ほどおっしゃったつぶれる恐怖というんですか、これは民間企業の場合、常に最後のディシプリンですよ。つぶれるとみんな仕事なくなっちゃうわけですから。そうすると、この例えば本件の場合、民営化する過程で市場の規律の中でうまくいけば多分、皆さんは嬉しいんでしょうけれども、うまくいかなかった場合にやはり、今のところ国会の議論では雇用には手をつけないようなことになっていますけれども、そういうことじゃなくなっちゃうんだよ、ということはかなり浸透してきているんでしょうか。どうなのでしょう。

うまくいかないと結局また国有に戻っちゃうから、やはり結局変な話、逆説的な意味でジョブセキュリティがまた戻っちゃって、そうってしまった方がいいんじゃないかという誤解をしている人がいるんじゃないかなと思っちゃったりして。これ余計なお世話かもしれないけれども。だけれども、実際、我々が産業再生機構の仕事をしていますと、そういう誤解をされることが結構あるんですよ。うちが国の機関ですから、左前になった会社を買収すると、実はこれでみんな公務員みたいな感じになっちゃって安心できるんじゃないかなろうかというふうな反応をされる場合が結構多かったので。人間って、私も含めてみんな弱い生き物ですから、ものごとはそういうふうに解釈したがるじゃないですか。そういうある意味でちょっとバイアスのかかった、歪んだパーセプションというのがあったりしないんですか。

○山下総裁代理執行役員 全体がどうかということで申し上げるのはなかなか難しいですが、私どもが今一番腐心していますのは、フロントラインとコミュニケーションを図って民営化へ向けての動機付けに努めています。ともかく相当膨大な準備作業を、これからただでさえ忙しい中でこなしていかなきゃいけない。フロントラインの職員がモチベーションを持って取り組んでもらうことが必要だということで、生田総裁が全国を回っているいろいろな集会を開いて意見交換をしております。私ども役員も回ってやっておるわけですがけれども、そういうところに出てくるのは、当面民営化に向かってどういう会社になるのかとかいうところが不安で、そういうところで懸念が出てきているわけです。

ただ、今、富山委員がおっしゃったようなことにはなっていないで、民営化されれば当然、例えば経営が悪化すれば人員削減とか賃金のカットとかそういう形でくるんだろうなど。それが今までと違い、マーケットにさらされて自立していかなきゃいけないという意識が私は共通にできていると思います。

おっしゃるとおり、今後の展開の中で、郵便事業会社と郵便局会社につきましては特殊会社ですから、おっしゃるようなパーセプションが出てくる可能性があるかもしれませんが、今は、民営化に向かって取り組んでいる中で、経営が悪化したら自己責任で賃金とか雇用自体にも影響が出てきかねない、そういう意味では相当なリスクがある、不確実性があるということでみんな不安感を持っているんだと思います。

○富山委員 もう1点だけ。11ページ目のPDCAサイクルの点なんです。このPDCAを回していくという経営のアプローチは極めてまっとうといいたいまいしょうか、是非ともそういう形はやっていっていただくとすばらしいなと思うんですが、PDCAを回すというのはある意味ではうまくいっていないことをありのままに認める文化がないとうまくいかないですよ。多分そういうのって普通役所の世界は苦手な領域で、それをやっていくということ自体ある意味で大変な文化的な革命だと思うんですが。

その一方で、コンプライアンスを強化していくということは、咎を割と見つけて責任追求するような方向に働くじゃないですか、コンプライアンスの強化そのものは。そうすると、マネジメントを1つ間違えると2つの違う方向に力が働いちゃうような、そういうある種リスクを感じるんですが。その辺はどういうふうなご認識。

○山下総裁代理執行役員 いずれにしても課題を達成するのが大事で、課題が達成できなかったときにおっしゃるような責任問題が生じるわけです。今、私どもが考えているのは、内部統制の強化であれば改善計画をつくって、線表をつくりまして毎月チェックしながら3カ月ごと

に役員会・理事会で報告して、そこでもし問題があれば追加的な対策をしていく。ですから、まずそういう責任問題が起こらないように事前に問題を把握していこうと。

ただ、やはり非常に膨大な計画でございますから、私は本部長ですけれども、全部隅々まで見るのは難しいので、事務局とそれぞれの責任役員が進捗状況をきちんと管理していけばどこが問題かというのはわかります。特に問題が出ているところについて集中的に取り組んで、例えば追加的な措置が必要であればやっていくというようなPDCAを回そうと考えております。

公社になってから、アクションプランを軸に設定したのもそういう考え方でございますけれども、一定の数値目標を決めてそれでできなかつたら追加的な手を打つというような形で回ってきています。ですから、富山さんが産業再生機構でやっておられることよりまだ多分、官で、しかもそういった意味で株主に評価されるわけでもないとか甘さはあるかもしれませんが、金融庁検査もありますし、監査法人監査もございます。そういうチェックを受けながらやってきたということでございまして、そういった意味で外部の目とかカバナンズ／コンプライアンス委員会には社外理事の方も入っておられますし、外部の目でチェックしながらやっていくということでございます。

いずれにしても、今のご質問に対しては、そういう責任問題が出るようなことにならないようにPDCAを回していく。おっしゃるように、来年のぎりぎりになってうまくいかなかったときには責任問題も出てくるかもしれませんが、そういうことにならないような仕組みとしてこういうことでやっていこうと考えております。

○富山委員 実際経営にかかわっておられて、組織体制が割とバッドニュース、経営って一番大事なのはバッドニュースですよ。バッドニュースが割とスムーズに風通しよく上がってくる感じなのか、あるいは前と比べてそうなっているのか、その辺はどんな感じですか。

○山下総裁代理執行役員 私は、公社になってから入ったので、公社化前はよくわからないんですけども、ご指摘のとおり、それはやはりそう簡単ではない。ですから、いろいろな意味でのパフォーマンスの「見える化」というか、経営管理のデータとかあるいは事故のデータとかリスク管理のデータとかを見ていかなきゃいけません。そういう全体の経営管理のデータの「見える化」の中でバッドニュースをつかんでいく。やはりどうしても自分の担当については、別に隠すつもりではなくても何とか自分でマネージしちゃうという意識があるわけです。

○富山委員 善意でそういうことはありますよね。

○山下総裁代理執行役員 ええ、そうなんです。そういうものがありますから、例えば目標に対してこれだけのギャップが生じてるけれども、これはこういう形でキャッチアップしますと

いう説明となるわけです。そんなこと言ったって、例えばあと3カ月でできるのかという議論はもちろんできるようになっております。そうしたことが経営委員会で行われておりますけれども、そういうふうに出てくる前の段階では、正直なところ課題はまだ残っていると私は思っています。

○富山委員 わかりました。

○野村委員 よろしいですか。先ほど私がちょっとご質問させていただいたのに対するご説明で、民間の金融機関レベルというお答えがあるんですけども、この民間の金融機関レベルというのをどうとらえておられるかというのが、気になるんです。お話を伺っていますと大変理想が高い、ゼロを想定したような議論になっていて、そもそもその目標の立て方自体が、それを聞いただけで信憑性がないという感じが逆にしてしまうんですよね。例えば懲戒処分、今2,300人ぐらい例年出ているんですけども、これが大体どういう状態になれば民間のレベルなのかという、あるいはそれをどういう段取りでどういう形で減らしていくというようなそういう具体性のある形のお話をいただかないと、ある意味では総花的でどこもやっているようなことをただ形が入ってきているという感じがしましてね、実質がよくわからないんですよ。

公社ならではの問題をどうとらえておられて、何をどういうふうにしてやっていけばそれが減るといふふうにお考えになっておられるのかが、ちょっとよくわからないのですが、そこはそういうふうにご考えたらよろしいのでしょうか。

○山下総裁代理執行役員 今、処分の数を言われたわけですが、処分自体については、すべてが内部犯罪とかそういう類のものではなく、業務上の品質の問題や監督責任とかそういうものがございまして、犯罪自体は130件とか、そういうレベルでございまして。先ほどから申し上げておりますように、資金室からお金を持って行っちゃうような業務上横領事件については、資金室で一人で作業ができる体制にあるから、例えば特定局長の犯罪がある。自分で一人で管理している資金をそのまま日曜日に出て来て持って行っちゃうとか、そういうことについては鍵・カード管理機を入れるとかハード面でチェックできるような形にしていく。

ですから、民間のレベルというのは、私もさっきミニマム水準と申し上げましたが、民間のメガバンクのピカピカのところにとということではなくて、例えば、今申し上げました現金過不足事故であれば、今ものすごい勢いで減ってきているわけですけども、これをさらにほとんどないようなレベルまで数値目標をつくってやっています。

不祥事についてはなかなか数を掲げるというのは難しい。目標はゼロなわけですけども、今申し上げましたように、全部分析しまして、それについて原因が何かということについて、

例えばこの1年間の事件を全部分析して、これとこれをやれば例えば7～8割は防げると。外務員が外でやっているというのはなかなかチェックができないわけですが、それはやはりマネジメントでやるとかということだと思います。

ですから、パーフェクトというのはなかなか難しいかもしれませんが、私どもとしては今起こっていることについて分析をし、その7割なら7割を抑え込むことを目的にハード面とかシステム面の手当をしていくという形で計画を立ててやっております。

あともう1つ申し上げたいのは、今私どもがやっているのは暫定対応という言葉を使っているんですけども、民営化が決まるときに2年ではシステムが間に合わないと私どもは判断しました。それで生田総裁と小泉首相が直接話をされまして、情報システム検討会議ができて、そこで3カ月にわたって議論をしまして、結局、本格対応システムは難しいけれども、暫定的な対応でやっていく。その暫定対応という意味はシステムだけの問題じゃなくて、業務全体が完全にはならない。つまりさっき申し上げましたように、郵便局会社の本格システムがきちっとできないと、今申し上げたような全部をカバーすることは難しいということです。したがって、当面は既存のシステムの改修によってともかく来年10月に向けてやっていくということでございます。だからできないということを申し上げているんじゃないで、限界はそこにあるわけでございます。ですから、来年10月には今申し上げました改善計画で最低限のところはきちんとやる。その先についてはシステムの本格対応で、業務の抜本的な見直しの中でやっていくということです。

野村先生の質問にきちんとしたお答えにならないかもしれませんが、一応問題の全般にわたり分析をして、大事なことについてはそれぞれの目標を立てながらやっておりますし、その先については日本郵政株式会社と基本的に郵便局会社の本格システムをつくる中で対応していくということしかないと考えております。

○野村委員 大変ご努力されていることはよくわかるんです。よくわかるんですが、元々別納郵便についてみんなで組織的にそれをルールを歪めてでもやっってしまうというのが問題だったんですよ。なのに、今お話に出てきている問題はお金をポツと持って行ってしまうとかそういうレベルの問題なんです。それに対してシステムで対応するということなんですが、問題の本質がずれちゃっているんですね。

むしろ、その根本のところのコンプライアンス上の改革というものが聞こえてこないんですね、私が今伺っている限りにおいては。つまり、横領といった類のものはどこの金融機関でも起こりましてね、それはやはり機械化を使ったりとか、あるいは書類を残したりとかそういう

ことで対応できるものです。でも、問題はもっと大きいところにあるはずなんです。今改革しようとしていることは簡単に処理できるところについて比較的効果の出やすいところについて対応するというだけで、根幹的になぜ別納郵便をそういう形でやってしまっているのか。それが発覚しないで何年間も続いていたのか、そういうようなことに対する効果的な対応のシステムというのがやや伝わってこないものですから、そこをどう考えておられるのかなど。

○山下総裁代理執行役員 基本的にはまず業務フローの穴といいますか、歪み、いろいろな事故あるいは不祥事が起こり得る隙をふさぐというのが基本であります。今おっしゃった別納郵便は、ものの流れと金の流れが分かれておりまして、そういう不正が起こりやすい状況になっていますので、業務フローを見直し、システム化を図りまして、そういうことが起こらないような仕組みにしていくことで対応しようということでございます。これだけの大組織、非常勤も増えてきている中で犯罪を防ぐためには業務フローの中で隙をなくすということが大事でありまして、そのためのいろいろなシステム化に金をかけてやっていくことがまず基本です。

意識の問題については、例えば保険の営業につきましては非常にそういうところは大事でございますので、これは相当研修をしたり、特に今年は、本社から全国を回って集めているいろいろな研修をやっています。ですから、それぞれの問題に応じて業務フローの隙をなくす、それから意識面でのいろいろな働きかけをするというような形でやっています。

ただ、今も申し上げましたように、暫定対応の中でやっておりますので、完全に防ぐことはなかなか難しい面もないわけではないですけれども、最重要4項目については必ずこの1年間でやり遂げるし、ほかのものについてもできるだけやっていこうという姿勢であります。

○野村委員 例えば、過去の書類とかを徹底的に確認したとかというそういう作業はされましたか。

○山下総裁代理執行役員 例えば不正が起こった場合ということですか。

○野村委員 いや、そうではなく、業務フローの中で実際に過去に決裁とられている書類の中に相当程度判子が必ずしも押されていないものであるとか、あるいは契約についても、しっかり決裁とっていないと思われるものであるとか、そういう報告が漏れているものとか、そういう過去の仕事を徹底的に調査するというのに費用をおかけになりましたか。

○山下総裁代理執行役員 すべてについてやったかと言われると、それはとても困難ですが、問題が起こった場合には、例えば総務省からのご指示もあって全件チェックをやったり、あるいはいろいろなことが起こったときには類似なものがないかということで点検をやっておりまして、それはそれぞれの問題が発生した時点でやっております。

ただ、おっしゃるような全部について、例えば5年についてさかのぼってということはやれておりません。先ほども申しあげましたように、基本的には監査が入って、例えば判子が漏れているとかそういうことについてはチェックして、その中で問題を把握して経営委員会に報告されるという形でやっております。お尋ねのことにつきましては、基本的に問題発生したことについては必要なことの点検はやっているし、それからその他のものについては監査がそれぞれの郵便局に年1回は何らかの形で入って、その中で問題の多いところあるいはリスクの多いところを中心に、そういうチェックをやっているということでございます。

○野村委員 自分たちの仕事のどこに問題があるのかということが何かリアルに把握されていないために、その業務のフローをつくるといっても観念的な作業な感じがするんですね。つまり、頭の中で考えて、こういう制度があった方があるいは民間の金融機関にはこういう制度があると、だからうちにも入れましょうという、こういう感じの作業のような感じがしまして。郵政公社で一体何が起こっているのかということが足元のところから伝わってこないために、何となく説得力を感じないんですね。

つまり、業務フローがない、つくらなきゃいけないのは当たり前だと思うんですけども、そのフローがあってもやらない人がいるかもしれないですね。それが一体どういう原因によって起こってきているのかとか。それが個人の意識の問題なのかそれともほかに何か原因があるのか、その公社の持っている仕事の特異性とかそういうものが何か反映されているのか、それとも単なる怠慢なのか、そういったようなことについての徹底した洗い出しが前提になるんじゃないかなと思うんですね。そこに私はどのくらいの予算を割いたのかということをお伺いしたくて。実はそれ点検するのにものすごい費用がかかるんですね。

○山下総裁代理執行役員 おっしゃる意味はわかりました。多分これから、例えばJ-SOX対応とかでいくと、おっしゃるようなことを広範にやらなきゃいけないですし、そこに相当お金がかかると思うんです。率直に申し上げますと、公社化して3年半がたったわけですが、最初はまずリスク管理態勢など経営管理の仕組みをつくり、毎月の業績を把握するところから始まって、今度は民営・分社化ということになりました。野村委員がおっしゃったように、業務フロー全般については、3事業いろいろな仕事がありますから、その全部についてきちっと分析して、その中で包括的に問題をつぶしたのかと言われればそこまではとてもいいと思っています。ただ、私どもはその中で重要なことについて問題が起こっていることを取り上げて、今度もそうですし、前から努力をしながら、特に民営・分社化のシステムをつくるに当たりまして業務フローを見直して、そこでは大きくは変えられませんでしたけれども、BPRもしながらやっ

てきているわけでございまして、そういう積み重ねでやってきています。

J-SOXとかそういう全体としての体系として、例えば、外部のコンサルタントを入れて大きくやっていくという形では時間的な制約もあり、そこまではまだできていないということです。そういう意味ではパッチワークということのご批判は甘んじて受けなきゃいけないと思います。

ただ、それは先ほど申し上げましたように、暫定対応ということでありまして、繰り返しになりますけれども、やはりそれぞれの会社がこれから自立してやっていくためには次期のシステムに向けてそういう抜本的な取組をやっていかなきゃいけないということでございます。

○野村委員 私は外のコンサルを入れることを推奨しているわけではなくて、本当であれば現場の人たち一人一人に自分たちの仕事の仕方に問題がないのかどうかということをご当然聞くものだと思うんですね。仕事の仕方に疑問のあるところ、それをみんなから洗い出してもらうことによって初めてコンプライアンスの文化が生まれるのであって、そういう作業なしに上からコンプライアンスとはあたかもこんなものみたいな観念的なものがポンと上から乗せられているという感じだと、現場は全くコンプライアンスの意識なんか発生してくる余地はありませんし。ある意味では、ちょっと強烈な言い方をすれば、この作業はお役所的すぎると私は思いますけれども。

○山下総裁代理執行役員 この改善計画がですか。

○野村委員 このコンプライアンス体制の構築は、あたかも何か理想のコンプライアンスの体制が外に存在するかのようなことを前提にして、それをただこちらに植えつけているだけという感じがして、上から改革しようという意識しか感じられないんですよ。ですから、全く足元から生まれてきていないので、これでは改革は無理ではないかと私は思いますけれども。

○山下総裁代理執行役員 フロントラインとの関係でいうと、多分、野村先生がおっしゃった点は私どものウィークポイントであるかもしれません。ただ、今回の場合もちろんフロントラインの局長とか現場の職員も来てもらっていろいろ議論したりという、そういうプロセスは経ています。改善提案とか業務の見直しについてフロントラインから意見を聞くというのは当然やってきているわけでございますけれども、フロントラインからつくっていくという感じでは、実際問題としては今までできていなかったということかもしれません。

時間的な制約の中で、公社化期間中に28万人でスタートしたのを25万人に削減して、現場も相当忙しくなっている中でやってきている。しかも、この短時間の中でやっていくということで本社主導でやってきているということは事実でございます。野村先生おっしゃるような点に

については、また今後の中で生かしていきたいと思ひますし、本格対応の中ではそういう方向性を入れながらやっていかなきゃいけないと思ひます。

いずれにしても来年10月にはもう民営・分社化でございますから、金融庁の監督下に入る、あるいは商法の下で決算をきちっとやっていかなければいけない。そこに向けてこの短時間の中で解決すべき問題をまず解決していかなきゃいけないということで、とりあえずこういうアプローチをとらざるを得ないということはお理解をいただきたいと思ひます。

○富山委員 ちょっとまた違った側面と同じ議論になるかもしれませんが。私自身もJ S O X法かな、今いろいろなコンプライアンスの議論に関してこういう仕事をしていながらいろいろ疑問を感じているところは、それを単なる規制対応のアリバイ作りに終わらせず、実効的に機能させようと思ふと、私自身はやはり組織人って動機付けで動いていますので、さっき山下さん言われた、例えば個別損益評価であるとか、そういった動機付けの部分でみんなが一生懸命やるような方向にもっていくということがすごく大事だと思っているんですね。その観点で、ただし動機付けということになると、例えば会社全体が倒れちゃうとかという議論というのは現実にはすごく抽象的すぎて、自分の我が身に置き換えるとやはりピンとこないというところが大組織ほどあるのが、実際私もこの仕事してつくづく思ったんですが。

例えば、個別損益評価とか局単位でやるとかということもやっていきますね。その評価だけでは意味がなくて、それが多分個人のレベルでは実際の人事であるとか異動であるとか、場合によっては降格されちゃうとかと、そういうところまでやはり結局普通の民間企業並みの統制下に人事統制が、別に例えば特定局だとか例外なく及んでいないとそういうふうにならないと思ふんですが、その辺の取組は今どんなふうになっているんですか。非常にデリケートな問題でしょうけれども。

○山下総裁代理執行役員 大事なポイントでございます、ご承知のとおり、郵政民営化法あるいはその議論、国会附帯決議等で、当面は今の労働条件を守るということになっておりまして、その当面の期間が問題です。やはり私ども今一番の悩みは、要するに公務員ですからパフォーマンスに応じて業績を評価し賃金を変えるとかということがなかなかしにくい。あるいは働かない人は、今いろいろな努力をしてきて制度は変えてきているんですが、降格するのに3年かかるとか、そういう意味での弾力性が非常にないわけです。民営化されれば、パフォーマンスを評価した形で、ボーナスにしろいろいろな処遇ができるということ、そこが民営化の一番大きなメリットになると思ひます。基本的には準備企画会社の方でそうした方向で人事制度について検討しているわけです。

ただ、労働協約の交渉がこれから始まるわけですが、そこについては郵政民営化法のときの審議の前提がございますので、当面は今の条件を守る。その中でどうやって、例えば管理職については組合の交渉の対象にならない部分については、そういう形でやっていくとか、そういうことで民間会社としてのメリットを活かしていかなければならない。そうやっていかないと、お客さんが来ない方がむしろいいやというような感じが残りかねないわけです、給料同じなわけですから。そういうところについて変えていくためには、インセンティブ付けが基本的に重要なポイントだと思います。

○野村委員 この計画は総務省にはお届けになっておられますか。

○山下総裁代理執行役員 ええ。

○野村委員 総務省はこれでよしとおっしゃっているんですか。

○山下総裁代理執行役員 これは基本的にボランティアな計画でございます。先ほど申し上げましたように、今年の8月10日付で総務省から経営改善命令が出ました。郵便事業については1カ月後の9月11日に改善計画として提出をいたしました。全社の改善計画はその前に、5月下旬からボランティアに、金融庁の指摘とか、あるいは長岡局事件の発生等を受けて生田総裁の指示でボランティアにやってきたもので、届け出るとかこれでオーケーとかと言われるものではなくて、問題はやはりこれを実行して努力していろいろご指摘を受けている点について改善をしていくということだと思います。この計画自体についてはいいとか悪いとかという評価はいただいております。

○田中委員長 今日はどうもありがとうございました。予定した時間を大分過ぎましたけれども。私どもの関心がどの辺にあるかわかっていただいたと思います。これからも頑張ってお努力いただければと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○山下総裁代理執行役員 どうもありがとうございました。

○田中委員長 続きまして、どうもお待たせしました。日本郵政株式会社、高木祥吉代表取締役副社長に伺います。20分程度と思いますが、民営化後の商品サービスについて。

○高木代表取締役副社長 今日は新規業務につきましてご説明の機会を設けさせていただきまして大変ありがとうございます。お時間の関係もあると思いますので、早速、米澤執行役の方からご説明に入りたいと思います。よろしく願いいたします。

○米澤執行役員 それでは、お手元の資料に基づきまして説明をさせていただきます。

1 ページでございます。まず、郵政民営化の基本理念でございます。郵政民営化法第2条におきましては民営化の基本理念が示されております。そこには、この下線部にありますように、

経営の自主性、創造性及び効率性を高めること、公正かつ自由な競争を促進すること、多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便を向上すること、資金のより自由な運用を通じた経済の活性化を図ること、などが謳われております。

2 ページ、次のページをご覧いただきたいと存じます。このような基本理念の下、私どもといたしましては、次の3点から新規業務が必要というふうに考えております。1番目が、お客様ニーズへの対応でございます。2番目が、経営の安定化でございます。3番目が、収益構造の改善でございます。この収益構造の改善につきましては、ここに書いてございますように、既存業務のみでは、株式の上場・処分に際して投資家から評価が得られないことが危惧されるといった点がございます。

次のページをご覧いただきたいと存じます。次に、具体的な新規業務の必要性についてであります。まず、経営の安定化の1番目は金利リスクへの対応であります。ご承知のように、郵貯、簡保は莫大な有価証券を保有しておりまして、適切なリスクのコントロール手段が必要でございます。

下の円グラフをご覧いただきますと、郵便貯金資金の運用状況でございますが、全体の運用のうちの93.5パーセントが有価証券に投資されております。右側が簡易保険資金でございますけれども、こちらについて見ますと、71.4パーセントが有価証券でございます。したがって、適切なリスクコントロールの手段が必要ということでございます。

次のページをご覧いただきたいと存じます。次に、リスクの分散・収益源の多様化についてであります。現在の郵貯、簡保は極めて厳しい運用制限が課されておりまして、経営の安定化を図るためには運用手段の多様化を通じてリスクの分散・収益源の多様化を図っていくことが必要でございます。

下の表にございますように、さまざまな金融技術の進展に必ずしも運用手段の自由度がついていないというような状況がございます。また、ここに書いてあるよりもさらに細かい規制が実はいろいろございまして、それを1つずつクリアすると、非常に手間のかかる作業というふうになっております。

その次のページでございます。5ページ目でございますが、収益構造の改善についてであります。まず、ゆうちょ銀行についてでございますが、現在の郵貯は、業務範囲の制約から、市場リスクに偏った収益構造となっております。経営の安定化に加えて、株式上場に向け市場の高い評価を得ていくためには、より一層の収益構造の改善が必要であります。

右側の円グラフをご覧いただきたいと存じます。これは国内銀行の経常収益の内訳でござい

ますけれども。資金運用収益が64.4パーセントでございます。これに対しまして左の方をご覧くださいますと、左の円グラフでは郵便貯金の経常収益のうち資金運用収益は96.5パーセントとなっております。また、右側の方の円グラフの中で資金運用収益の大半を占めております貸出金利息につきましても、民間金融機関の場合はほとんどフロートでございますので、これに対する金利リスクというものも非常に小さいというふうに認識しております。

米銀等におきましては、この非金利収入が半分を超えているというところもあるというふう聞いておりまして、また邦銀もその同様の方向を目指しているというふうにも聞いております。ゆうちょ銀行としても収益構造を改善してその多様化が求められているところだと認識しております。

次のページをご覧くださいと思います。次は、郵便保険会社についてでございます。簡易保険についても同様に業務範囲の制約から偏った商品、収益構造となっており、経営の安定化に加え、株式上場に向け市場の高い評価を得ていくためにはより一層の商品収益構造の改善が必要であります。

左側の方のグラフをご覧くださいますと、簡易保険の主力商品でございますが、これは真ん中の黒い網かけになっておりますが、これが養老保険でございます。簡易保険の主力商品は養老保険でございます。ところが、右側の民間生保のところをご覧くださいますと、養老保険のシェア、これは平成7年度で14.7パーセントだったものが平成17年度では5.2パーセントまで大幅に縮小しております。すなわち簡易保険は縮小するマーケットに主力商品を置いているといった構造になっております。

次のページをご覧くださいますと、こういった状況を背景といたしまして、簡易保険の新契約件数は近年大きく減少しております。このため、マーケットニーズに対応した商品・サービスの提供により、収益力を向上させていくことが必要だというふうに考えております。

下のグラフをご覧くださいますと、平成4年では新契約件数が956万件であったものが、平成18年、これは8月までの実績からの推計でございますけれども、236万件まで3分の1以下に激減するといった状況が見て取れるかと思えます。

次のページをご覧くださいと思います。以上のような状況にかんがみまして、新規業務につきましましては、既に私どもが実施計画の骨格においてコミットしております完全民営化のプロセスの中で位置づけていただきたいということでございます。経営の健全性の確保を図る観点から、必要な業務については民営化直後からの業務開始を希望しております。また、個人のお客様によりよいサービスを提供するとともに、上場に向けた企業価値の向上を図る観点から

必要な業務については、民営化後速やかな業務開始を希望しております。

下のフローチャートでご覧いただきますと、2007年10月に民営化でございます。その前の準備期間中においてさまざまな準備を行い、そして2011年の株式上場、これは遅くとも民営化4年目までの上場を目指すということでございますので、2011年というふうに記載してございますが、そこまでは一定の業務が開始できているようにと。そしてまた、2015年には株式上場後、5年間で処分ということでございますから、完全民営化されていますので、このときには業務はすべて民間金融機関並みになるといったプロセスの中で新規業務としての位置づけをお願いしたいと存じます。

次のページ、9ページでございますけれども、その具体的なスケジュールに際しましては、業務開始はリスク管理態勢や執行体制の整備のため一定の準備期間が必要なことにもご留意いただきたいと存じます。

下を書いてございますけれども、さまざまな企画立案のほかに、業務手続・フローの作成、システム開発、それから人材育成・研修、そして業務運営体制の構築といった、こういったものについて一定の準備期間が必要になっておりますので、これについても一定のご配慮をお願いしたいと存じます。

次のページでございます。10ページ以降は具体的な新規業務についてであります。まず、郵便貯金銀行についてのリスク管理手段・運用の自由化についてであります。金利リスクへの対応及びリスク分散、収益性の向上を図る観点から、他の銀行と同様の運用対象の自由化について、民営化直後からの業務開始を希望しております。

また、市場における資金運用については、むしろ、市場型間接金融の発展など、市場の活性化を通じて民間金融機関にもメリットがあるものと承知しております。

下の表をご覧くださいますと、オフバランス取引のあたりではリスク管理手段がこの中に多く含まれております。それから、株式の本体運用のほか、下の4つ、金銭債権の取得又は譲渡以下のところにつきましては、これは市場型間接金融の手段としても重要なものでございますので、これらについてもご配慮をお願いしたいと存じます。

次のページでございます。金融商品仲介でございます。これにつきましては、他の金融機関の商品の仲介でございますので、現在実施しております投資信託の販売と同様の業務と考えております。したがって、政府出資や資金規模などが影響するものではないと考えております。

下のところがございますけれども、変額年金保険あるいは外国投信等の取扱い、他の金融機

関の住宅ローン等の代理・媒介等でございます。

次のページでございます。ローン関連でございますけれども、収益力の強化や偏った収益構造の改善を進めていく観点から、信用ビジネスへの参入は重要な柱の1つだと考えております。特に、個人顧客を基盤とするゆうちょ銀行にとって個人向けローンは中核業務であり、民営化後速やかな業務開始を希望しております。また、法人向けローンについては、スコアリングモデルを使った中小企業ビジネスローンからの展開を想定しております。

なお、業務の展開に当たりましては、金利や手数料のダンピングを行わないなど地域金融機関への影響に配慮するとともに、業務を段階的に拡大していくような対応も検討しております。

下の表にございますけれども、個人向けローンについては、カードローン、住宅ローン、目的別ローン。中小企業向けローンにつきましては、ビジネスローン等企业向け融資でございます。

次のページでございます。預金・送金・決済関連業務でございます。預金・送金・決済関連業務は、個人顧客を基盤とするゆうちょ銀行にとって中核的なサービスでありまして、顧客の利便性向上を図る観点からも、その充実が必要でございます。

特に、クレジットカード業務の実施、流動性預金の預入限度額の廃止は、個人顧客の決済が円滑に行われるために不可欠なサービスであり、民営化後速やかな業務開始を希望しております。なお、クレジットカードにつきましては、市場規模は年々拡大中であり、今後とも拡大の余地が大きく、既に共用カードとしてゆうちょ銀行の顧客基盤を活用したサービスが提供されております。

ゆうちょの名前が冠されたカードが既に事業が行われておりますので、そういった観点からも民業圧迫あるいは暗黙の政府保証といったそういう懸念は少ないかと存じます。

また、流動性預金の預入限度額撤廃でございますが、これは送金・決済サービスを行うためにその利便性を高めるためには必要なものでございまして、また、一口座当たりの流動性預金の金額は45万円弱にとどまっております。そういった非常に小口なものでございますけれども、こういった流動性預金の預入限度額の廃止につきましては決済業務の円滑化という観点からは是非ともお願いしたいと存じます。

次の14ページでございます。預入限度額・その他でございますが、個人顧客の資産運用ニーズに包括的かつ柔軟に応えるため、定期性預金の預入限度額の段階的な拡大・廃止を希望しております。また、信託銀行業務への参入を希望しております。

続きまして、郵便保険会社についてでございます。リスク管理手段・運用の自由化につきま

しては、郵便貯金銀行と同様でございます。下をご覧くださいますように、株式運用あるいは金銭債権の取得又は譲渡、シンジケートローン、証券化商品、信託受益権等でございます。

次の16ページでございますけれども、法人向け商品の他の保険会社からの受託販売でございます。これは具体的には下の表に書いてございますけれども、遡増定期保険等の経営者向け保険を他の保険会社から受託し、郵便保険会社の直轄チャンネルにより販売するものであります。これは、かんぽ生命の直営店の主力マーケットである法人向け商品のラインアップを拡大することによりまして、手数料収入の拡大を図るとともに、有診査保険の取扱いを通じた募集人能力の向上を図るものでございまして、民営化後速やかな業務開始を希望しております。これは、他の保険会社の商品の受託販売でございますので、政府出資や資金規模などが影響するものではありません。

次に、17ページでございます。既存商品・サービスの改善でございます。具体的なものにつきましては、下のところをご覧くださいますと、入院関係特約の改善。これは手術をカバーする入院関係特約を開発し、「5日以上入院」を支払要件とする現行特約から保障範囲を拡大するものでございます。

もう1つは、加入後一定期間経過し、保険引受けリスク上問題がないと判断される被保険者につきまして、加入限度額を2,000万円に引き上げるというものでございます。これは4年目までに保険事故がなかったお客様につきましては現在、加入限度額を1,000万から1,300万円に引き上げるという制度がございますけれども、これを2,000万円までに引き上げていただきたいというものでございます。

この意義につきましては、上に書いてございますけれども、上場に向けた市場価値向上に向け、現行商品の改善や追加加入枠の拡大に対応することによりまして、既存のお客様からの強いニーズに応えるものでございます。

また、既存の引受や支払管理態勢、リスク管理体制の大幅な見直しを行うことなく実施可能な業務であり、民営化後速やかな業務開始を希望しております。

これらは新規の商品やサービスの提供ではなく、既存の顧客基盤に対し、現在提供している商品の保障範囲や加入枠を広げるものでございます。

次のページでございます。18ページでございます。新規商品・サービスの開発でございます。先ほども申し上げましたけれども、株式上場に向けた市場価値向上のためには、現在、養老保険に偏った商品構造・収益構造の改善が最も重要な柱の1つでございます。

また、最大の販売チャンネルである郵便局会社や郵便貯金銀行に対し、魅力ある商品供給を行

っていくことが経営上不可欠であり、変額年金や第三分野商品につきましては、引受・支払管理態勢、リスク管理体制を整えた上で、業務開始することを希望しております。

下にございますけれども、変額年金、第三分野、有診査商品につきまして掲げさせていただいております。

次に、これまでのさまざまなご議論に関連いたしまして、若干のファクトを申し上げたいと存じます。まず、郵便貯金・簡易保険の規模についてであります。郵便貯金の資金規模は大幅に縮小してきております。下の表にご覧いただきますように、ピークで260兆円あったものが、現在200兆円を切るところまできております。そして、我々の見通しにおきましても、肥大化ではなく、民営化後も引き続き縮小傾向が継続するという見通しを立てております。平成23年には161兆円になるという見通しを立てているところでございます。

次のページでございますけれども、簡易保険についてでございます。簡易保険の資金規模についても縮小する見込みでございます。また、民営化後におきましては縮小傾向は加速するものと考えております。ピーク時119兆円であったものが、平成23年の見通しでは92兆円まで減少していく見通しでございます。

次に、21ページでございます。政府出資あるいは暗黙の政府保証についての議論がさまざまになされているかと存じます。政府保証につきましては、民営化法において廃止が決定されております。新規契約分から政府保証を廃止し、預金保険機構、生命保険契約者保護機構に加入する、そして、政府保証がついた旧勘定の契約については、独立行政法人が管理するという仕組みになっております。

また、消費者のパーセプションについての議論があったかと存じます。これにつきましては、利用者向けにその周知・徹底を図りたいということでございます。新規契約分から政府保証が廃止されることについては、利用者向けの周知・徹底を図っていく予定でございます。特に、新聞広告を行うほか、預金者・既契約者等へ個別に通知を実施する予定でございます。さらに、保険につきましては、募集時に注意喚起情報として説明を行っていく予定でございます。

また、繰り返しとなりますけれども、私どもとしては既に完全民営化へのコミットメントを行っておりますので、そうした中でご判断をいただきたいと考えております。

次に、22ページでございます。新旧勘定の分離についてでございます。制度設計におきまして、新旧勘定については一括して運用を行うこととされておきまして、旧勘定から生じた損益については新会社に帰属させることとされております。下の閣議決定の一番下のところをご覧いただきたいと存じますが、公社勘定から生じた損益は、新会社に帰属するという事になっ

ております。

上に戻りまして、保険の旧勘定から生じる利益の旧契約者への還元につきましては、これは実施計画に添付いたします再保険契約書において合理的なルールを明示するものとしております。

最後のページでございますけれども、地域金融機関との関係でございます。資金運用に当たりましては、証券化手法を活用することなどにより、地域の金融機関とも連携して、地域金融の円滑化に資するような対応を検討してまいりたいと存じます。

また、繰り返しとなりますが、新規業務の展開に当たっては、金利や手数料のダンピングを行わないなど、地域金融機関への影響にも配慮してまいりたいと存じます。

また、地域金融機関への配慮も行いつつ、業務を段階的に拡大していくような対応も検討したいと考えております。

以上、駆け足でございますが、私からの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。

日本郵政株式会社からのご説明ですので、我々の委員会にとっても、この話は大変重い話でありまして。できるだけ早く我々の方針を出さねばということになっているんですが。

まず質疑。

○富山委員 ちょっとテクニカルというかワーディングに関する質問なんですが、11ページで、よその商品を扱いますという話がありますよね。これはあくまでも郵便貯金銀行として仲介販売をする、媒介をするという話ですよ。

私自身その辺の理解がまだ不十分なのかもしれないんですが、局会社として扱うというパターンは出てくるわけですか。

○米澤執行役員 ここにありますのは銀行の部分でございますので、これにつきましては政府の建てつけとして民営化委員会でご意見を賜った上で認可という形になります。

そして、それと別途のものとして郵便局会社については、これは届出で実施が可能というふうになっております。既に前回の民営化委員会でもありましたけれども、損保商品等につきましては、販売をするような準備をするということで郵便局会社で準備を進めております。したがって、郵便局会社におきましても金融商品の販売ということは考えているところでございます。

○富山委員 すると、ここでゆうちょ銀行で扱うということになった場合には、後ろの方の保険の方は明確に保険のダイレクトチャンネルでやりますよと書いてあるんですが、直轄チャンネル

でやるというふうに書いてありますよね、保険の方の他社商品を扱うことに関しては。こちらの場合は具体的に売る場所というのはどこになるんですか。

○米澤執行役員 それにつきましては、もちろん商品をどのチャンネルで流通させるのが一番最適かという問題だと思うんですけども。必ずしもこの部分については、これということアプリオリに決められるものではないというふうに思っております。例えば一番下の住宅ローンの代理・媒介といったものもございます。これについて、例えば本当にチラシを置いておくだけの代理・媒介というのもありますし、もうちょっと踏み込んだものもあるかと思えます。それぞれの対応によりましてチラシを置くだけであれば、それは郵便局会社だけでも当然可能でしょうし、それからもう少し踏み込んだというところであれば、そこは郵便貯金銀行とも連携してということもあるかと存じます。

いずれにしろ、ここにありますのは基本的には郵便貯金銀行が行うということでございますので、郵便貯金銀行が元請けみたいな形になって、自分たちでアレンジをし、郵便局会社の方に販売をお願いするという形態をここで考えて掲げさせていただいているわけでございます。

○富山委員 では、チャンネル内では直接引っ張ってくる商品もあるでしょうから、結局ある意味では向こうから見たら選択肢が二重三重にいろいろなのが出てくるという構造になると理解しておいていいんですよね。

○米澤執行役員 お客様から見て、もちろん混乱が生じないようにということは当然であり、交通整理はした上での話でございますけれども、複数の商品が並んでいくというのは将来的に考えられるところでございます。

○野村委員 13ページのクレジットカード業務なんですけれども、これは今お示しいただいているのを見て、こんなにあるのかと思ったんですけれども。この、今やっていることと、新規業務というものは同じものではないんですかね。どこが違うというふうに理解したらよろしいでしょうか。

○高橋執行役員 今お手元にあるのは、現在郵便貯金のキャッシュカードの機能を民間のクレジットカード会社が発行するカードに上乘せしている、いわゆるジョイントカードというものでございます。今度、銀行となったときに新たに実施するクレジットカード業務というのは、みずからイシューアといいますか、発行主体となってクレジットカード業務を行おうとすることを考えております。ただ、その場合でも、イシューアの業務とそれらの加盟店を開拓したりとかデータをプロセスする業務とか、そういったものはみずからということではなく、アウトソースを活用してということも当然検討の対象となっております。

○野村委員 要するに小口のカードローンをやるということも含むということなんですね。

○高橋執行役員 ええ、選択肢の中には。

○野村委員 カードローンもしくはショッピングとなれば要するに信用供与するわけですよ。そういう意味ではこのクレジットカード業務というのは、ここは何か預金・送金となってましたけれども、それとの位置づけの関係はどういうふうに。

○高木代表取締役副社長 元々決済業務に近いカードを使って、決済業務の効率化といいますか性格として決済業務に近いということでこの整理をしています。確かに信用供与にはなるんですが、例えば1回払いですと、昔から例えば年末1回払いとかいろいろな慣行としてあったんですよ。ですから、それ信用供与と言え信用供与なんですけれども、ある意味決済と信用供与の中間的な感じもするなという気持ちもあって、こういう整理をしております。何回も分けて払っていくということになると、それは明らかに信用供与になると思うんですが、1回払いですと昔から年末によく時代劇を見てても集めに来ますよね。ですから、支払の手段として半年に1回とか1年に1回ということはよくあったわけですから。

○米澤執行役員 もう1つは、ここに書いてございますが、個人の顧客が中心で、その方たちのお財布の代わりというのが、今までも郵貯というのはそういう役目を果たしてきたと思うんですけれども、その機能をより充実させようと。お金がそのお財布の中から出ていくとき、送金をするとき、あるいは受け入れるとき、そういうときにもきちんとサービスができるように。お金が大きくなったときも外からお金が入らないということがないように。ちょっと下回ってもそれは融通がきくようにというふうな意味で、この預金・送金・決済関連という形で1つにまとめさせていただいているところでございます。

○野村委員 今までバンクカードというようなものがサービスとしてあるんだと思いますけれども。イメージとしてはそういうことなんだろうなと思いますが。要するに、公共料金等の引落をしたときに残高が足りないと、それで払えませんということで、例えば電気や水道が止まってしまうのではなくて、その分10万円なら10万円ぐらいの範囲内であれば与信ではなく信用提供して、例えば給料が振り込まれてくるとそれで支払になるというような感じのイメージですよ。

○高橋執行役員 全体的には。

○野村委員 そうすると、対象者もある程度給与振込者であるとかそういったようなものを想定するというような形のイメージなんですか。それとも、一般的なクレジット、今いわゆるクレジット信販業務をやっておられるようなところの、まさに一緒に相乗りされておられる

方々ですね、ほかのクレジット業務をやって、ニコスさんとかですね、こういうようなところが今展開しているほどの業様まで拡大していくというふうなイメージなんでしょうか。

○高橋執行役員 現在の郵便貯金の預金者の方というのは、ほとんどもう純然たる個人だけでございます。通常貯金の口座に月々の給与預入を受け入れたりとか、年金の支払を受けたりして、それで家計運営を行っている方がもうほとんどでございますので、そういった利便に供するというのが、何よりも郵便貯金銀行がきちんと健全に業務を積み重ねていく出発点だと思っています。

ただ、そういった業務をやる中で、個人の皆さんによく利用してもらう中で、上場というものを目指すところでどこまでできるのかということは議論をしていきたいと思っています。

○野村委員 要するに単純に言いますと、給料振込者を例えば仮に前提にして、先ほど申し上げた10万円程度のお財布がやや足りない程度でも10万もあれば多少残高が足りなくても公共料金ぐらいは落ちるわけですよ。この程度の規模のことを考えておられるのか、それともこれで自由にいろいろと買物ができて支払の業績がいい方に対してはその限度額というのが例えば50万とか100万とかそういう形で、ある程度かなり規模の大きなものを信用して提供できるようなそういう機能を持たせていって、それで相当程度そこでビジネスとしても収益をあげていこうというふうにお考えになっておられるのか、そのイメージをちょっとお伺いしたかっただけなんです。

○田中委員長 むしろ付加的にちょっと質問させていただきますが、20年ほど前から欧米では、クレジットカードは非常に収益につながる可能性が高いという認定がありまして、しかもクレジットカードの基本はマーケティングだと。うまく営業した人はこれはマーケティングですよ。要するにカードを使って欲しい人にいわば配りまくる。それはいろいろなソーティングとか、どこを主要な顧客として認定するのかという戦略はあるようではありますけれども。これはもう配りまくるんだというふうに言い続けてきて20年たっている業界だというのは普通の理解だと思うんですね。

ですから、クレジットカード業務を実施する、それはもうはっきりマーケティングがあるということなんだと私は思うんですが。少なくともこれを発表されると、いわゆる民業の人はマーケティングをやるんだというふうに彼らが理解したとしても彼らが誤解しているとは言えないと私は思うんですが。それも含めてです。

○高橋執行役員 お客様のベースがベーシックなところがございますので、出発点はそういうところだろうと思いますけれども。実際にそういったカードを使う上で、お客様の利便性あ

るいは事業としての将来展開性ということを考えますれば、現在の消費活動なりで例えば電気製品を買ったとか何とかというところまでお使いいただけるようなことだろうと思っております。

現在、郵便貯金のカード、キャッシュカードをご利用になっている方はもう相当数いらっしゃいますけれども、そのキャッシュカードというものも磁気のエンボスのタイプからICカードというようなものになりつつございまして、そういった技術的な条件をもとにすれば、いろいろな機能をそのカードの中に搭載し得るといえるようになってまいりますので、そういった技術的条件というのはビジネスとして活かしていきたい、そういったキャッシュカードのホルダーというものをベースにそういった活用の仕方というものを。

委員長おっしゃったのはアクワイヤリングの、加盟店ということ……

○田中委員長 カードホルダーですね。

○高橋執行役員 キャッシュカードをベースに郵貯カードが持っている方をベースにということに、地道に増やしていくと。

○富山委員 キャッシュカードホルダーの数的にはどのくらいの数があるんですか、ゆうちょ銀行って。ATMで使う。普通のホルダーで。

○高橋執行役員 郵貯の活動口座が6,000万ぐらいでございますので、持たない方もいらっしゃいますので。

○高木代表取締役副社長 いずれにしてもカードで決済している割合が日本の場合非常に小さいでしょう。アメリカなんかと比べて非常に小さい。そういう数字ありますが、非常に小さいので。

○高橋執行役員 年間の民間の個人の消費支出が290兆弱というふうにしますと、その10パーセントぐらい。

○富山委員 今の田中委員長の議論とかぶるんですが、今の銀行、一般の市中銀行というか、銀行の戦略としてICカード化も進む中で、通常のATMだけの、要するに単なるキャッシュ専用だったやつをクレジットカード機能を付加して総合的に、まず個人向け当座貸越勘定というのも含めてお客さんを取り込もうという戦略が全般としては動いていますよね、大きな流れとしては。ですから、そこで初めて銀行業とクレジットカード業が本当の意味でシナジーを引き出すんですけれども。割とそことぶつかる戦略になる感じですよ。と理解していいんですよ。

○高橋執行役員 はい、銀行としては、方向性としてはそういった方向で。

○野村委員 先ほどのお話で、カードにＩＣチップが入っていて、ＩＣチップはもう汎用性があるのでいろいろなデータを入れていろいろなことができるというのは、それは別にクレジットカードじゃなくてもキャッシュカードでＩＣチップがついていけばいいだけの話ですから、クレジット業務に展開することとは切り離れた議論ということですよ。

○高橋執行役員 技術的展開可能性ということで申し上げたんですけれども。そういった技術は他の金融機関の方でもご利用になられるわけで、そういったものをフルに活用したビジネスというのがこれから展開されてくる。その中でビジネスとして同じマーケットで競争をしていかなきゃならんと、成り立たせていかなきゃならんとということを考えると、そのやはり技術的に可能なものは。マーケットで既存のキャッシュカードホルダーがこれだけいるということであれば、それは経営資源として活用したいというふうに考えております。

○野村委員 だから、そこはわかったんです。そこは大いに活用していただければと思うんですけれども。そのクレジットカード自体のビジネスモデルをもうちょっと教えていただきたいんです。私のご質問に対して、そのＩＣチップのお答えしか返ってこなかったものですから。クレジットカードとしてどういったような業務をお考えになっておられるのか。ビジネスモデル、将来的な展望としてですね。どういった、先ほど電化製品をお買いになられるということですが。そうなりますと、結局はクレジットカードを欲しいと思った人がいますよね。そうすると、クレジットカード会社としていわゆる郵便貯金銀行に対してクレジットカードを私は持ちたいからクレジットカードを持たせて欲しいというものを積極的に受け入れていくということによろしいですわけですね。

○高橋執行役員 はい、左様でございます。

○野村委員 そうすると、先ほど委員長がおっしゃられたように、可能であればできるだけ多くの人たちにそれをクレジットカード業務として広く展開していくということにもなりそうなわけなんです。そういうことをされるというイメージでよろしいわけですか。

○高橋執行役員 はい。

○高木代表取締役副社長 そのときに、要は日本の金融機関の場合には現金に非常に重点があって、ＡＴＭがものすごく普及させたんですね。ところがこれ決済コストが結構かかるんで、海外の状況を見ると、カード決済の割合が非常に高いわけです。ですから、将来に向けてそういう方向でマーケットは拡大していくと思います。ですから、郵貯も入ってきてそこで競争したからといっても、そのマーケットそのものは成熟しているマーケットではありませんから、努力次第では民業圧迫といった議論はある意味小さいマーケットではないかというふうに思っ

ております。

○田中委員長 現実的には確かに外資で日本に出てきているカード会社は順調に伸ばしているんですよね、カードホルダーの数。まだやりたいというか、まだ本気になってやりたいと言っている人が多いので、増えていることは事実なんですね、この分野。

○高橋執行役員 個人消費支出に対してカード決済がどれくらいの額行われているかということをお米と比べてみますと、日本の場合にはクレジットカード、デビットカードの決済合わせても10パーセントぐらいしかないんですけれども、米国やフランスの場合には3割近くいっているということ。

○高木代表取締役副社長 アメリカは3割超えてるんですよ。

○野村委員 ただ、日本の場合は、プリカの変形みたいな感じのいわゆるICチップを使ったスイカとかああいうようなものの小口の支払というのが非常に増えてきているわけなんですけれども。そういったようなものもICチップで将来的には考えられるというイメージなんですか。

○高橋執行役員 プリカとかスイカというのもIC……

○野村委員 ICを持っていけば乗せられるわけですよ。

○高橋執行役員 ええ。技術的にはですね。どれだけ乗せられるとか、両方乗せられるとかそういったことは技術的に細かい議論ございますけれども。プリペイドのもの、デビットのもの、クレジットのもの、いずれも1枚のカードに技術的には登載可能であるというのが現在の状況です。

○田中委員長 この預入限度額との関係は我々よく聞かれることが多い話なんです。今日のプレゼンテーションで言いますと、郵便貯金銀行の業務展開上、1,000万円が、すべてこれがあらゆるケースに限度額だと言われると顧客サービス上もあるいは事業展開上も具体的な弊害があるというご判断があったということですか。

○米澤執行役員 特に流動性預金についてはそれがあると。例えば仮にですけれども、住宅ローンをお認めいただいた。ローンを実行しようと思ったときにどこに振り込むかといったときに1,000万円の上限があると振り込む先を別にしなければいけないとかそういう部分があったり、あるいは外から送金をするときに入らない。そうすると、為替を組み直さなきゃいかんとか、そういう決済回りのところで支障を生じるということで、まず、流動性預金のところをお願いしたいということでございます。

○高橋執行役員 限度額の1,000万の中に定期性の部分とお財布代わりの給与とか年金を受け

るものが合わさって入るところがなかなか。

○田中委員長 それは例えば、退職金の受取口座として指定できないようでは困ると、そういうこと。

○高橋執行役員 ということも1例でございますし。それ以外に例えば、働き盛りの人で住宅ローンを借りる直前というのは結構な定期性も貯まっている、かつ給与入も得ているという方の中には限界的に給与預入を杓子定規にやってしまうと1,000万を超えてしまうという方とか。あるいは高齢者の方で年金生活をなさっている方、こういった方々も定期性預金をかなり持たれていますけれども、そうすると偶数月の年金の受取の月には超えてしまうと。それを杓子定規にシステムでパチッとやってしまうと入らないという方が出てきてしまうという状況がございます。

○高木代表取締役副社長 出入りの激しい流動性と一緒に管理するというのはなかなか難しいんですね。しかも今何やってるかといったら、枠を設定しているんでしょう。つまり、定額で幾ら、それから通常で幾らという枠を設定して管理しているでしょう。つまり、そうすると通常の方が決済のためにどのくらい出入りするかという見積りがあって、私自身がそうなんですけれども、そこでゆとりを見ますから、1,000万といっても1,000万の枠は使えないんですね、現実に。

ですから、やはり限度額を段階的に拡大をお願いしたいんですが、そのときにまずは定期性のものとそういう決済性のものを分けて整理していただくのが一番合理的かなと思って、こういうお願いを申し上げているわけなんです。

○田中委員長 それは説明できそうですね。委員会が責任を持って。

○高木代表取締役副社長 やはり日々、月中あるいは年間を通じて日々増減をいろいろする口座と、定期性とはおのずから性格は全く違いますから、それを合わせて限度管理というと実は非常に1,000万に見えて1,000万の限度額はなかなか使えないとか、管理も大変なんですね。

○野村委員 別なことでもよろしいですか。私も可能な限りこのスケジュールを考えながらできるものは前向きに進めていただきたいという基本は思っておるんですけども。先ほども公社の方に来ていただいたときに、こういう新しい業務を、必ずビークルの方のコンプライアンスなり何なりというものをしっかり体制を整備してからでないとなに業務を乗せると危ないわけなんですね、いろいろな新しいことをやるときに。ややそこに不安感がありましてね。それで、一刻も早くこういう新しい業務を乗せられるような体質をつくっておいていただかないと、新規業務のことを議論していても、せっかくやっていただきたいと思ってもちょっと別

な理由でお待ちいただくしかないというふうなことになるかねない部分がちょっと懸念されるんですね。ですから、一般のイコールフットイングだけの問題ではなくて、本当にこの仕事を展開できる体質が整っているのかというところの部分でやや許認可のときにクレームをつけていただかないと困るという話になった場合には、大変残念に思うところもあると思うんですね。

それを今この現状のこのスキームですね、今公社があつて、総務省が監督をしていて、それから民営化されると金融庁になるんですけども、まだ金融庁は監督対象にはしていないという、こういう状況の中で一種エアポケットみたいな感じでだれも強く指導できないというかそういう体制があるんじゃないかなということが懸念されてきてね。それを受け入れて、まさにそれを使って新規業務をやられようとする、郵政株式会社さんにとってみると気が気でないという部分があるんじゃないかなと思うんですが。ここを何とか打破していく方策というのはお考えになっておられますでしょうか。あるいは何かいいアイデアというのはありませんでしょうか。

○米澤執行役員 その問題については新規業務の進め方という部分で対応する部分と、本体のところをしっかりとやる部分と恐らく2つあるんだらうと思います。本体のところは地道な作業としてきっちりやっていくということが大前提になるかと思います。

もう1つの話としましては、今までは恐らく貯金サービスにしろ、いろいろなサービス全国一律という形でやる部分が多かったと思いますけれども。必ずしも全国一遍に展開するというのではなくて、例えば能力の比較的あるようなそういう大きなチャネルのところ限定をするとか。あるいはここに書いてありますような業務というのは、多くの場合、本部絡みの、本部回りのものであり、比較的まだ早くできやすい。それを全部営業店に全部展開するということになると、これは相当やはり大変な作業になる。そうすると、営業店に展開するときもある意味では層化、階層というか層をつくってここまでに限定するという形で。このところには例えば非常に規模の小さいところには顧客の紹介のみにとどめるとか、そして大きなところにいるいろいろな実際のサービスはお願いするとか、そういういろいろなやり方でまた実際に業務遂行能力というところについても工夫はしていかなければいけない。それは我々自身実際に業務を進める上できちんとしたコンプライアンス態勢の下でやっていくためにはそういう工夫もまた必要かと思っております。

○富山委員 コンプライアンスの観点で考えると、実は最初に質問したのはそのこともあつて伺ったんですが。一番難しいのというのは、実は拠点の、営業店の一番フロントのところですよ、日々目が行き届くわけでもないし。そういうところで難しい金融商品を扱えば当然事故

が起きやすくなるということになると。そうすると、現実問題としてかつ局会社というのは全然金融会社でも何でもないので、そこがいきなり純粋に代理店業務で全然第三者から金融商品を媒介・仲介できるかという、逆にそれ自体が結構リスクありますよね。現実的には、実はゆうちょ銀行なり保険会社なりがある種の責任媒介として間に入ってこっちへ持っていくという形がコンプライアンス的には戦略的に比較的明確にするかなというふうに印象として受けるんですが。その辺はどんなふうに考えていらっしゃいますか。

○米澤執行役員　そのところ、例えば今の投信の販売にしても、これは一遍に全局でやっているわけではなくて段階的にやっています。ノウハウが蓄積されるコンプライアンス態勢がしっかりしているようなところから順次構築しながら進めていくということになるんだろうと思います。

そして、今のご質問にありましたように、間に銀行とかをかませるということによってコンプライアンスの責任体制というのがよりしっかりしたものになるという効果は当然あるかと思えます。ただ、恐らく、窓口会社の方もすべてにおいて2万4,000全部一遍にいろいろな新規の金融商品を販売するということはなかなか考えにくいのかなと。やはり、その中である程度階層化をして、ここは顧客を、お客さんをつかまえるアンテナとしての機能をお願いする、ここはある程度相談までやる、さらにもう1つの上の段階になるともっと込み入った話までやるといった階層化の中で考えていく議論かなと。

その中で銀行が媒介することによってコンプライアンス態勢というのをより一層強化することとは当然考えられることだと思います。

○高木代表取締役副社長　コンプラのときにいろいろ事故が多いと言われてはいますが、中身は現金不突合と、郵便も入れてですから、郵便は非常に小銭を受け渡ししますから。その手の話と。それから、説明をきちっとしていない、説明業務違反といいますが、そういうのと犯罪みたいな話とか、大きく分けてあれなんです。現金については確かに不突合が非常に多いようですが、貯金・保険については保険もそうですよ、オートキャッシャーを順次入れて、そういう現金不突合の事故がないように。それで、現にオートキャッシャー入れたところは現金不突合の事故はほとんど起こっていません。

それから、説明業務ということについては、投信でも今、米澤がお話し申し上げましたように、きちっと訓練してから、また態勢を整えたところからやっておりますから、現実に説明不足あるいは説明がおかしいということで大きなトラブルは発生していないというふうに認識しております。さらに新しい商品等々を販売していくときには、そこをきちっと説明義務を尽

くしていくようなことをやっていきたいと思います。そのためのマニュアル等もきちっとつくるようにしたいと思います。

あと、犯罪等の話は論外ですから、これはもうしっかりやらなきゃいかんと思っていますけれども。

○田中委員長 これまでの郵貯あるいは簡保の果たしてきた役割と、これから銀行、それから保険会社として展開しようというときに、やはり大きな違いがあるのは、従前の郵貯、簡保は基本的には利用者にとって棚であって、その棚に今置いている。もちろん少額の決済はありました。でも、いわゆる銀行として使うということではなかったわけですが、今回は当然のことですが、ここにも書いていただいたように、預金・送金・決済関連業務という形で、棚ではなくてネットワーク、他の金融機関とつなぐ、他の事業会社とつなぐというこの決済に関わる機能が前面になってきます。

そうすると、民営化委員会の調査審議の対象として、もちろん新商品、新しいサービスについての認可の基準をつくるというのはもちろん調査審議の対象ですが、今まで実質上棚として置き場所として使われていたものが、決済に係るつなぎのところに入るということですから、ここでのオペレーショナルなリスクというのはちゃんとチェックしたんだろうなということは、当然我々の委員会としては調査審議の対象にそれはなると思うんですね。

ですから、今我々が申し上げているのは、その金融機関の店頭においてどういう問題があるのか、それが例えば日々の流動性の管理にどういう形で反映しているだろうか、余り反映しなかった時期から急速に能力構築をされて、日々の流動性管理についてもこの程度改善してきたとか、そういうデータは、調査審議の過程において当然我々求めるんだろうと思うんです、今後。それが恐らく、新商品・サービスを認可して、そしてネットワークの中に入っても大きな混乱要因にはならないという確信は持てそうだということは重要な検討項目だと思います。

ですから、イコールフットィングの話と、これはこれとしてまた別途論点がある話なんです、それと区別された能力構築に関わる点検というのは、恐らくどこかの段階でかなり本格的に委員会が判断のための根拠いるという議論に多分なっていくんだと思いますので、その点について、もちろんもういろいろ民営化に向けて準備されていると思いますが、是非そこは点検、それから設計上の見直しを是非お願いしたいと思います。

○高木代表取締役副社長 今の委員長のお話を承って、新商品について基本的にはシステムの問題とそれを扱う人の訓練の問題と、それから委員長おっしゃったように流動性の管理の問題とあると思うんですね。ですから、その辺についてはきちっと計画性を持って対応できるよう

に、またどこかのタイミングでご説明させていただきたいというふうに思います。

○野村委員 まさに今おっしゃられた、人の訓練の問題とかは時間のかかる問題なわけですね。あるいは業務が多様化してきますと、場合によってはチェーンズウォールを張ったりとかそういうことが体制的に必要になってくる場合というのが当然情報管理の問題とかそういうのが必要になってくるわけなんです。そういうのって本当であれば今のうちに、例えば仮にクレジットカードをやるんだとかローンをやるんだということが見通しが立ってきた段階で、早めにそういう中核の人材を確保して、その人たちをそういう業界に研修に出したり、あるいはそのメンバーとなるべき人たちを早めに教育したりとか、そういうことを普通の会社の場合は計画的にやるわけですね。ところが、今そこがプツッと切られている状態で、公社にはもちろんそんなこと頼んでもやってもらえそうにないしという、こういう状況がやや難しさを抱えているんじゃないかなというふうに思うんですね。

それで、何かできることはないんでしょうか。公社の方に先んじて意識改革にしても何にしてもやっていただく。もうちょっとお願いベースでもいいと思うんですけども、是非こういうあたりのところを改善しておいて欲しいということ、言っておられるのかあるいは言っておられないのか、あるいは言えるのか言えないのかというあたりをちょっと伺いたいんですけども。そこはどうなんでしょうか。

○高木代表取締役副社長 例えば申しわけないんですけども、コンプラの問題については我々日本郵政株式会社側としても大変な危機意識を持っておりまして、いろいろな対策を公社にお願いしております。ですから、一緒になって協力してそういう対応を検討しております。

一般的には今先生おっしゃった話は、今日のところは収益業務展開に当たっての準備期間ということで9ページにざっくり、何にどういう時間がかかるとかいうお話をご説明したにとどまっているんですが。具体的な業務をご検討いただいたり、実施に当たっては、まさに訓練、人の手当を含めてしっかりした見通しを立ててご説明を申し上げたいというふうに思います。

○富山委員 私もちょっと同じような感じがあって、ありていに言うと、これからの1年間って、ストレートに言っちゃうと公社の側でいろいろ痛みが出たり摩擦が起きたり中でもめっちゃうようなことをやるインセンティブってすごく小さくなるリスクがあるんですよ。要は全部、日本郵政になってからやればいいじゃないかというふうなのが働くのは大体世の常で、あと1年しかどうせないわけでとなるのが人間の性なので。私は、恐らくこれから1年間はものすごいレベルのモラトリアム入る動機付けの方が働くと思うんですね。公社の人たちの悪意じゃなくてそういう動機付けが働くのでそうなるんじゃないかなという懸念がいろいろな意味であ

って。

そこで、そのモラトリアムされちゃうと一番困るのは日本郵政さんの方なので。やはりその空白の1年間がすごくリスクがあるんじゃないかならうかという気がしているんですね。この1年間というとその意味で言うと、その後できるだけスムーズに立ち上げる上で非常に貴重な1年間です。この間のコラボレーションといいましょうか、実質的な経営統治権をどちらが持つんですかということに関して、何か何らかの交通整理した方がいいような気が実は正直しているんですが。

○高木代表取締役副社長 いずれにしてもどこまでというはわかりませんが、民営化するわけですから、公社の方もほとんど100パーセント、100パーセントかどうかそこはあれとしても、とにかく民営化した会社に移られるんですね。ですから、人ごとではないんですね。そういう意味でいろいろな問題について公社の方と新会社、我々の方とでいろいろな検討チームをつくって検討するようなスキームをそれぞれの問題ごとにつくっています。そうすることによってみんなの会社になるわけですから、問題を共有して力を合わせて対応していくという仕組みで今いろいろな問題に取り組んでいるということでもあります。

○田中委員長 今日提出いただいたものはすべてディスクローズされますので、当然のことながらコンペティティブになる業界の方々からいろいろこの新しい商品・サービスについてのコメントがこれから出てまいります。

我々は双方向った上でどういう判定をすればいいのか、我々の方針を早急にまとめるという手続に入ります。今日伺ってその場でコメントをさせていただくのは、今日はここで時間もありませんのでここでとどめたいと思いますけれども。

これから委員会の方で議論しますけれども、大臣からは年内の方針をつくれというお話がありましたので年内の方針をつくるために頑張ろうと思いますが。多分つくった方針についても一度ものを申したいという方もあろうかと思いますが、それも手続上入れることになるんじゃないかと思います。いろいろな外からの反対が出たときに、まだ方針で具体的な商品提案が出たわけではなくて、方針を示すだけですから方針が変わるということはないと思いますが。ただ、具体的に来年10月以降新商品が出てきたときに、それについては具体的にいいとか悪いとかこの範囲でなければ具合が悪いとかということを具体的に示すことになると思いますので、そのときはもう待ったなしの話になります。

それに向けての、大臣が方針を年内に固めろと言われたのも、今日提出いただきました9ページのところにあるように、いろいろな時間かかるんだから、方針という大枠のところは出さ

なければ民営化は成功しないぞということで我々の委員会にきているわけです。先ほども言いましたように、その方針についてもまたいろいろな諸反発等もあり得ることからいくと、日本郵政の側でどこまで具体的に詰められるか。とりわけ言いわけができない話は、ネットワークにつなぐというところにおいて、そんな商品出すと言ったって、それは懸念材料がシステム上決済に関わる国の最も重要なインフラなんだから、そこを汚すようなことがあったのでは、これは到底イコールフットイングどころの話じゃないと。要するにシステミックリスクにまで最悪の場合及ぶかもしれないという要因があるのならば、それは委員会は到底具体的な話に来年10月以降も入れないんだと思うんですね。

ですから、そのところは、単なる委員会が持っている政策といいますか、どこまで認めた方がいいかどうか、あるいは当該業界からの反発がどれだけ強いかわからないか、あるいは長い目で見て民営化を成功させ、民間市場の中に入り込んでいくためにこれは今の段階では認めた方がいいと判断するかどうかという話の前のところの話がやはりあるので。そのことについてはコンプライアンスの問題から始まって、それは本当に大丈夫なのかという議論がやはり今日のご発言からもあるわけで、そのところはどうしても頑張ってもらわなければいけない。そのためにスケジュールをつくって改善のためのご努力を公社ともどもやっていただかなければならないと思いますので、是非それは今日の段階ではお願いしたいと思います。

いかがですか、あとは。

○富山委員 ちょっと筋とずれるかもしれませんが。これは後で委員会で議論されることに。この暗黙の政府保証のこととの関連で、利用者向けの周知・徹底という議論がありますよね。これは最終的に利用者側のパーセプションの問題になっちゃいますよね。こういうのって何か測定する方法とかってないんですかね、客観的に。難しいんですかね。

○田中委員長 例えば委員会でできることもあると思います。メディア等を通じて我々が調査審議している、この民営化プロセスにおいて政府保証がなくなるということの意味はどういうことなんだというのは、それは委員立ち代わりであちこちに登場していただいて、とにかくこれは徹底する、それがまさに民間秩序の中に円滑に入っていく最も重要なテーマですから。それは我が委員会の任務でもあるというふうには。

○富山委員 田中先生の研究所とかで測定をしてもらうとかそういうのはできないんですか。

○田中委員長 それも知恵がいろいろ出てくれば、測定手段を開発するというのは当然重要なことだと思います。

○高木代表取締役副社長 これは議論をきちっと整理いただければ、あとは周知・徹底という

ことになればそれはきちんとやりますし。

○田中委員長 政府自体が周知・徹底を行うんでしょね。郵政民営化というのは、日本政府の重要な課題ですから。

○高木代表取締役副社長 ですから、今、問題はむしろ議論が整理されていないという気がいたしますね。

○富山委員 1つ間違えれば観念論でどこまでも議論がいつっちゃうので。

○田中委員長 でも、おっしゃるように、政府保証の廃止の意味が国民に理解されることが純粹民間の秩序の中に着地できる非常に重要な条件ですので、そこで何か別に詐術をだれかが働かせているというのではなくて、誤解があるだけでも結果はよくないわけですから、国民の間に誤解が残っていること自体が悪ですから、それは日本政府も恐らくあらゆる手段でこれは周知・徹底されるんだろうと思うんですよね。

○野村委員 個別の取引を考えても、やはりコンプライアンス上は相手が誤解していることが明確であった場合は誤解を解かなければ、それは販売するときにそれに乗じて売ったということになりますと後になってから不作為の責任を問われる可能性ありますので、やはりそれは個別にも何度も何度も繰り返しやるべきことなんじゃないかなというふうに思います。

○田中委員長 それであれば暗黙の政府保証ってかなり消えるんだよね、この手の議論は。

○富山委員 消せないとおかしいんですよね、委員長言われるように。

○田中委員長 本日はどうもありがとうございました。