

## 郵政民営化委員会（第186回）議事録

日 時：平成30年3月15日（木）15：00～15：30

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、三村委員

日本郵政株式会社 長門取締役兼代表執行役社長、原口専務執行役

### ○岩田委員長

ただ今より第186回郵政民営化委員会を開催いたします。

本日、委員5名中4名の出席を頂いておりますので、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いまして、議事を進めてまいります。

本日は、日本郵政グループの当面の課題と対応について、日本郵政の長門社長からヒアリングを行います。

本委員会では、2月21日に「当面の経営課題への対応等」について、グループ各社からヒアリングを行いましたが、本日は、意見書の取りまとめに向け、その際の御議論を踏まえた上で、グループを代表する長門社長との間で質疑や意見交換を行う予定であります。

長門社長におかれましては、お忙しい中をお越しいただき、誠にありがとうございます。始めに、御説明をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

### ○長門代表執行役社長

日本郵政の長門でございます。いつも民営化委員会の先生方には、種々の御指導をいただきまして、ありがとうございます。

本日は、このような機会をいただきまして、ありがとうございます。

日本郵政グループの課題と今後の方向性について、5分で語れということでございますので、お手元に、大変恐縮ですが「日本郵政、昨日、今日、明日」というものを用意させていただきました。1週間前に、国内の投資家の方々への説明会がございまして、その際使った資料と同一です。この資料は30ページございますけれども、5分で急いで御説明させていただきます。

冒頭、この資料の1ページから3ページでございますが、大変僭越なのですが、民営化の日本での前例につきまして整理させていただきました。JR、NTT、日本たばこの例がございまして、大変僭越ですけれども、新幹線、山手線、携帯電話や成長産業である情報産業、あるいは新興国でのたばこの消費等、それぞれ各社に明確な成長戦略があったものと思います。一方で、日本郵政では手紙文化がじり貧になる等の事情から、彼らと比べてははっきり分かる成長戦略を簡単には示せないというところが一つ大きな課題かなと思っています。経営としては、打ち出の小づちはないと思っております、

あらゆる手を着実に尽くすのが経営であると理解してございます。

5ページにまいりまして、今までの民営化以降、折れ線グラフで利益の状況を描きました。連結ベースで収益の貢献度が大きいのがゆうちょ銀行でございますので、貢献度の順番から簡単に課題と今後の方向性を御説明させていただきます。

7ページにございますように、ゆうちょ銀行は昨年度の実績で申し上げますと、売上げの94%が資金運用益でございます。残りの6%が手数料収入。融資等の業務は許されておりませんので、資金運用益が一番の課題になります。かつては国債に投資をしていれば、黙っていても収益が上がる時代もございましたけれども、御案内のとおり、日本は超低金利が続いておりまして、これでは駄目だということで、現状は運用先の多様化を図っているところでございます。

8ページにございますように、国債のシェアも従来こんなに大きかったのが、今は3割に迫っているとか、わずか0.1%にすぎなかった外国通貨建ての債権が現状は3割に迫っているとか、このように深掘りをしている最中でございます。これでも足りないというので、オルタナティブ投資、プライベート・エクイティ投資等、そういうものについても深掘りをしている最中で、これが今後も続くという傾向でございます。

10ページにございますように、ゆうちょ銀行は国内基準行であり、自己資本比率は4%以上あれば良いが、現状でもまだ自己資本比率が18%あるとか、11ページに行きまして、投資をしている先の9割以上が、まだシングルA以上の格付を持っているところに、割とコンサバティブに運用しており、現状で含み益が4兆4,000億円でございます。こういうものも使って、まだ深掘りする余地があると考えてございます。

ATMも約2万8,000台持っていますし、今、貯蓄から投資へということで、投信を強かに推し進めており、ゆうちょ銀行は直営店233店のほかに、郵便局1,300局強を使って投信業務をやっていました。私は3年前に（ゆうちょ銀行の）社長だったのですけれども、1.1兆円の残高まで来ましたので、これを更に郵便局を約100局増やしたり、1万8,000局の郵便局で頭出しができるということ等をしまして、現状は1.6兆円位までの残高まで増えてきている。こういうことを通じて、手数料も上げていこうというのがゆうちょ銀行の課題でございます。

次の収益の貢献度が大きいのがかんぽ生命保険でございまして、16ページでございましてけれども、これも昨年度の実績で申し上げますと、売上げベースの6割位が保険業務で収益を上げてございます。残り4割位が資金運用益でございます。したがって、本業の保険を、良い保険を作って、これをお客様にお売りするというのが大事な方針になります。

まだちょっと、保険契約は増えておりませんが、先般の半期ベースの収益を見まして、他のライバル保険会社と比べてみますと、そんなに国内での業務については差がありません。金利が落ちてきましたので、貯蓄性のものは駄目で、保障性のものが、今、伸びているのですけれども、そこはそんなに差がございません。ただ、他

社と違うのは、買収した海外の保険会社がないとか、外貨建ての保険商品がまだ手元にないと。ここがございまして、ちょっと、かんぽ生命保険はそこが苦戦しておりますけれども、そんなに遜色はないと思います。

資金運用の方も、ゆうちょ銀行と同じように、これから運用を深めていこうという段階でございまして。ゆうちょ銀行は、貯金が主にソース・オブ・ファンドでございまして、平均デュレーションがかんぽ生命保険より短いので、ゆうちょ銀行の場合、もう国債への比率が3割に迫っていますけれども、かんぽ生命保険の方はまだ5割ある。若干、投資形態に差があるという状況でございまして。

18ページを見ていただきまして、下の方の長方形が子会社の日本郵便の売上高でございまして。買収したトール社を除きまして、3兆円位でございます。一番左側、郵便は1.9兆円でございますけれども、御案内のとおり、郵便がだんだん落ちていっている。

ちなみに20ページを見ていただきますと、インターネットとスマートフォンの普及とともに郵便が落ちている。逆比例しておりますけれども、しばらくこれは伸びない。ここをこれから、eコマースとか最後のラストワンマイルの宅配便が伸びておりますので、ここでカバーしていきたいというのが郵便業務でございまして。昨年6月1日より、23年ぶりに、はがきの値段を10円値上げさせていただいたり、幾つか売上げの方も手を打っているという状況でございまして。

先ほどの18ページで、右の方に行ってください、不動産事業が260億円、現状でございまして。簿価ベースで日本郵政グループは2.7兆円の不動産資産を持っております。JPタワー、KITTEビル等々に代表されるビルもやっておりますけれども、まだまだ眠れる獅子だという側面があると思っております、この辺も伸ばしていくというのが日本郵便の売上げ対策になります。

経費でございましてけれども、ユニバーサルサービスがございまして、一部メガ銀行が経費削減策として、人員カットとか、拠点カットと言っておられましたけれども、そこまではとても我々はまだできません。ユニバーサルサービスを守った上でできる経費削減策ということで、再配達を減らすべく、コンビニで受けられる、はこぼすで受けるとか、まだ実験段階でございましてけれども、自動運転、ドローン等も使って経費の方も下げていきたいという努力をしている最中でございまして。

最後に、28ページでございまして。トール社を3年前に買収いたしました。日本でもまだまだやることはいっぱいあると考えてございましてけれども、一方で、成長する海外のマーケットにも参加したいということで、1号案件として出たのがトール社でございまして。残念ながら、買収したときは約6,200億円でございますけれども、初日ののれん代が約5,000億円ございまして、昨年度の営業利益が当初の段階と比べて2割を切るというところまでまいりましたので、大変断腸の思いでございまして、のれんの償却を決断いたしました。約5,000億円ののれん代を20年間均等償却するところを、2年間で償却を終わりました。為替が若干円高になっていることもございまして、約4,000

億円が残っていましたが、これを全額、減損損失により償却したのが昨年度の決算でございます。トップも代えて、主に経費コントロールをしてございます。約4万人の従業員の約1,500人、大変残念でしたけれども、お別れをして、経費をコントロールして、何とか業績を回復しよう。これをてこに、今後、でき得れば、更に海外のロジスティクス業務を伸ばしていきたいと考えているところでございます。

なかなか簡単に真似ができませんけれども、海外の物流業界で一つの成功例と言われているのはドイツポストでございます。上場した後、2000年から10年にわたり100件以上のM&Aについて、2.5兆円位投下して拡大をしております。その中に、たまたまDHLという大きな優良企業があったこともあって、現状は非常にバランスの取れた成功例と言われております。簡単に真似できる方向感ではございませんけれども、そんなことも参考にやっていきたいと考えているのが物流業務でございます。

すみません。既に6分かかりました。それが簡単な現在の課題と方向感でございます。

もう一点だけ、お時間を3分ばかり頂いて、現在、課題になっております限度額について、私から日本郵政グループの考え方、希望を御説明申し上げたいと思います。

かんぽ生命保険の方は、限度額につきましては現状で良いと。とりあえず大事なのは、もう少し魅力ある新商品を作る方だと言っておりますので、今回、私どもの方で希望しておりますのは、ゆうちょ銀行の限度額関連でございます。2015年12月25日の民営化委員会の中で御紹介いただきました三案の中で、私ども日本郵政グループとしては、ゆうちょ銀行、日本郵便の希望も踏まえて、通常貯金の限度額規制を外すという案がございまして、これを希望したいというのが私どもの希望でございます。

理由は二つございます。一つ目は、お客様の利便性です。やはりキーワードはお客様の利便性。これは非常に手間がかかる。いろいろ混乱しておりますので、ここを解決したい。これが9割5分位でございまして、二つ目は、私どもの事務。5%位の理由になると思いますけれども、現状、ゆうちょ銀行から毎月平均1万通の手紙がこの関係で発送されてございます。日本郵便の方でも手続が大変ということで、ここをシンプルにして、お客様の利便性を高めたいというのが理由でございます。

実は、この辺の希望が明確になってからだと思いますけれども、この2~3週間、私、日本郵政の社長のところ、ゆうちょ銀行の池田社長のところに千客万来でございます。全銀協、地銀協、第二地銀協、信用金庫協会、信用組合協会のトップの方々が来られまして、大反対ののろしを上げておられます。彼らがおっしゃっておられるポイントを整理しますと、一つ目に民業圧迫であると。二つ目に預金、貯金の流出が懸念されると。とりわけ信用不安時に弱い地域金融機関から資金流出があるのではないかというような御懸念をおっしゃっておられました。それから、ゆうちょ銀行が大きくなり過ぎて、バランスシートコントロールができるのか。この点に関しまして、このような御指摘もございました。三つ目に、限度額規制が今まであったのに、いきな

り外すというのは飛び過ぎなのではないかという議論とか、もう一つ、これは少し強力でございましたけれども、地域金融機関と地域創生のために共同で地域ファンドを作っております、地公体とのものも含めて10個位あるのですが、これを止めると。過去のものについても、解くぞ、解散するぞと。こんな声もありまして、正直に言って、ちょっと困っているというのが我々の現状でございます。私たちは、民間銀行の方たちがいろいろおっしゃられるとしても、自分たちのビジネスモデルを推進するのみと考えてございます。

ゆうちょ銀行の場合、94%が資金運用益でございますので、これを除いて、お客様との接点は二点ございますが、一点目は、貯蓄から投資へということで、NISAとか投信等、お客様の保有資産を確保するという形で営業したいと思っております。

今、日銀に、私どもの預金が50兆円程度ございます。したがって我々の方で、もっと貯金を欲しいというインセンティブは特に強くはございません。ということで、投信、NISA等の方への傾注を頑張ろうと思っております、営業目標も、現場への手数料体系も、投信等の方に有利になるような設定をして、今やっている最中というのが一点目でございます。

二点目は、来月、4月からの新しい中期経営計画を策定中でございますけれども、これを展望したロングタームで見まして、投信業務等に打ち込みたいと思っております。さらにもう一点、先ほどもございましたけれども、地域における有力金融機関として、国家プロジェクトでもある地域創生に積極的に貢献したいという意図から、地域金融機関や地公体と一緒に、これまで既に10個の地域共同ファンドを組成しておりますが、これからも積極的にやっていきたいと思っております。民間銀行とけんかをするつもりは露ほどもございませんので、引き続き一緒にやっていきたいと我々は考えてございます。

我々自身で決める立場にございませんけれども、日本郵政グループ全体の希望としては、通常貯金の限度額規制を外すという方向で、是非御検討願いたいという希望でございます。

合計12分もしゃべってしまいました。ありがとうございました。

○岩田委員長

ありがとうございました。

それでは、質疑に入りたいと思います。ただ今の御説明に対して、御質問等がありましたら、お願いいたします。なお、質疑時間も限られておりますので、初めに各委員から一問ずつ御質問をいただき、まとめて御回答をいただきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。その後、時間が余りましたら、追加の御質問をお願いいたします。どなたからでも結構でございます。

それでは、老川委員、どうぞ。

○老川委員

短い時間で的確に御説明いただきまして、ありがとうございました。

最後の限度額のことについて伺いたいのが、地域との連携です。我々としては、利便性を大事にするということと併せて、地域のそれぞれの金融機関との協力関係を円滑に進めていくということも大事だろうと思っておりますが、そこにまたマイナスの影響を与えることになって困ると思うのですが、そこら辺は、社長はどのようにお考えになっておりますでしょうか。

○岩田委員長

最初に質問をよろしいですか。まとめて申し訳ありません。

どうぞ、三村委員。

○三村委員

ありがとうございます。

それでは、一つ質問なのですけれども、先ほどのゆうちょ銀行の限度額について、ある意味での批判、または反対意見として、バランスシートのコントロールという問題の指摘がございました。邦銀における預金残高では、ゆうちょ銀行が著しく高いという現実と、なかなか今、いろいろな形で運用が難しいという中で、バランスシートのコントロールが難しいのではないかという、そのような指摘に対して、例えば日本郵政としてはどのようなお答えを用意していらっしゃるのか、もしありましたら、お願いいたします。

○岩田委員長

米澤委員長代理、どうぞ。

○米澤委員長代理

私からは、店舗が日本各地にある郵便局です。いわゆるユニバーサルとかネットワークのことなのですけれども、それがどの位コスト的にマイナス的に影響されているのか。それを中長期的にどのようにうまく維持されるのか、ないしは効率的な道があるのかどうか。いわゆるネットワークの維持に関してどのようにお考えになっているのかをお聞きしたいと思います。

以上です。

○岩田委員長

それでは、私からも一問、御質問を申し上げたいと思います。

資金の運用難等と関係する質問でありますけれども、確か民営化前の預け金等が2.9%という図がありまして、計算すると7兆円程度だったと思うのですが、それが今、預け金等は50兆円程度ある。マイナス金利の部分もありますということで、通常であれば、預け金で置いておく必要がない部分を言わば預け金という形で、運用難であるということを示していると思うのです。そこに通常貯金と同じように50数兆円ありまして、その通常貯金の方の中の、例えば何割かが、御指摘のあったつみたてNISAですとかiDeCoですとか、そうした投信の方に大きく動いていくということが、国民の資産

形成上で、特に人生100年時代には、もう少し収益性の高い金融商品を保有するということが重要だと私は思っているのです。そういう新しい投信、御説明で1.6兆円というお話がありましたが、これから、どの位の期間でどの位に増加させていきたいというようにお考えかということについて、お伺いしたいと思います。

最初の質問は以上であります。

○長門代表執行役社長

ありがとうございます。順番にお答えすればよろしいでしょうか。

最初の老川委員からの御質問、地域金融機関との連携ですけれども、我々としては、引き続き日本全体でニーズがある、各地でニーズがあるものと思います。地公体とは既に10個できまして、非常に手応えを感じておりますので、引き続きこれはそれぞれの地域で、それぞれの地域金融機関とお話をして、是非続けてまいりたいと考えてございます。

ゆうちょ銀行はもう一個、資金運用の方でJPインベストメントという会社を設立しまして、これをもうちょっと、運用部隊の方でやっているプライベート・エクイティへの投資をやっていると、大きいGPをやっている米国の会社等々から、もっと大きく乗らないかという話のオポチュニティがあったものですから、地方のファンドとはちょっと違った意味で、もうちょっと大型の、セカンドGPになってやろうという会社も設立いたしました。同じようにGPになってノウハウをためて、ここを収益源にして、日本の地域創生のニーズにも応えたいということは引き続きやりたいと思ってございます。

三村委員のバランスシートコントロールでございますけれども、おっしゃったとおり、今は貯金をどんどん集めてバランスシートを膨らませていくという時期ではないと思います。一昨年1月29日にマイナス金利が紹介されて以来、集めれば集めるほど収益が食われていくという状況でございますので、ここにはインセンティブがございません。たまたま個人金融資産は1,800兆円あるものを、何で50%以上貯金なのだ、預金なのだ。これをちゃんと投資物件の方に向けていこうというトレンドもございますので、是非そちらの方で対応していきたいと思っております。今あるバランスシートを膨らませるのではなくて、この中の入替えで、例えば貯金から投信へとか、投信だけである必要もありませんけれども、そういうお客様の資産の方に振り替えていきたいと考えてございます。

ちょっと申し上げましたけれども、現場へのインセンティブも、貯金を集めた場合と、投信を売った場合とでインセンティブに明確に差をつけまして、現場の方にもそういうインセンティブを与えてやっておりますので、むやみに貯金が集まる、バランスシートがどんどん膨らんでいくという段階にはないと考えてございます。

米澤委員長代理からの御質問でございます。ユニバーサルサービスのコスト。これはいろいろな計算方法があって、いろいろな定義があって、いろいろな数字があるも

のですから、大変難しいのですけれども、大事なことはおっしゃるとおり、コストが掛かっているところにあると思うのです。一方で、我々の義務として、ユニバーサルサービスできっちりとお客様にいろいろサービスを提供するということもあるものですから、当面はそこをしっかりとやるようにネットワークをキープした上で、やれることはまだいっぱいある。レベニューの方とか、売上げの方のアップの対策とか、言ってみれば、はがきですら23年ぶりに10円上げさせていただいて、今年度のインパクトは、当初の予測で300億円位と言っているのですけれども、今年の3月1日から、ゆうパックの1割位しかシェアがないのですが、小口の料金体系を平均12%上げさせていただく。その効果は1年間で80億円位と、このように発表させていただきましたが、そういうことをやったりとか、経費の方も、はこぼすとか、コンビニ何万店での受入れをやるとか、そういうところで経費問題に対応していきたいと思っています。

岩田委員長の御質問でございますけれども、めどにつきましては、現状、投信の残高が約100兆円あると思うのですが、3年前、ゆうちょ銀行は既に10年間やってきておりまして、残高が1兆円位でございましたから、ゆうちょ銀行の全国のシェアは1%位。ところが、預金のシェアが2割位あるのです。我々の預金がストレートに全部それが使えるわけでもないかもしれませんが、もうちょっとできるのではないかと。全国で2万4,000局持っていて、ゆうちょ銀行の口座数が1億2,000万でございます。これだけの銀行でありながら、投信が1兆円はちょっと少ないと思っております、池田社長になっていただいて、鋭意頑張っていて、100商品位あるのですけれども、1.6兆円の残高になりました。毎月の販売額も増えております。

今、作っております中期経営計画が、この4月から始まるのですけれども、そのような方向を狙って、現実的にできる範囲で頑張ってみようと思っています。従来は233店のゆうちょ銀行直営店と、1,315だったかと思いますが、郵便局2万4,000のうち大きいところでやっていたのです。これを今年度は101局増やしまして、1,416の郵便局にして、かつ、合計1万8,000局で、紹介だけできる。やるのはこちらでやる。そのように増やしていきまして、今、相当スピードアップしてやっている最中でございます。そんな方向感でやりたいと思っています。

○岩田委員長

分かりました。追加の御質問は何かございますでしょうか。

あと数分ございますが、追加的な御質問はいかがでしょうか。よろしいですか。どうぞ。

○米澤委員長代理

ホールディングスは金融二社の持ち株を今後、売っていくようになりますと、そこでキャッシュが入ってくるわけですね。もちろんその後いろいろ収益が下がっていくという、非常に難しい点もあるかと思いますが、当面、先に入ってくるキャッシュ等は、どのような目的で使われるかは、もう御検討されているのでしょうか。



#### ○長門代表執行役社長

東証の方に発行のためのレジストレーションもしていないうちからぺらぺらしゃべるのはまずいことになっているものですから具体的なお話はできないのですが、ただ、一般論で申し上げまして、郵政民営化法で全部売るといいう方向感がありますので、仮にという前提でお話しさせていただきますけれども、現状のマーケットコンディションで、ゆうちょ銀行の時価総額は6兆円位でございます。かんぽ生命保険が1.5兆円位でございます。現状、我々は議決権を89%位持っておりますので、仮に全部えいやと売ったとすると、今の価値で言うと、6兆円位入ってくるのです。これをどう使うかという御質問だと思うのですが、郵政グループ全体の前向きな方向に使用したいと思います。投資であったり、あるいはゆうちょ銀行とかんぽ生命保険を切り離すことになるとすると、そのレベニュー、パフォーマンスがなくなるわけですから、これの代替物がなければいけない。必ずしもM&Aだけではないと思います。提携とか、いろいろあり得ると思いますけれども、そういう形で、新たなレベニューを作るべく投資をすとか、あるいはひよっとすると、株主という大事なステークホルダーがいますので、一部については自己株を買って、そういう株主の方に振り向ける等々、理論的には二つ位、主にあるというように現状は考えてございます。

#### ○岩田委員長

よろしいですか。

すみません。私からもう一つ。先ほどのお話で、地域の金融機関が低金利環境で経営が苦しいというところがあって、信用不安が起こった場合には、ゆうちょ銀行にすぐお金が流れるのではないかとおっしゃる方もおいでになるのですが、私は、足利銀行の2003年の例などを見ますと、どうもそこには流れていないというのが事実だと思うのですが、長門社長は、例えば地域の金融機関で自己資本が弱くなってしまった、脆弱になったという場合に、資金シフトがゆうちょ銀行にたくさん流れ込むということについては、どのようにお考えになっておられますか。

#### ○長門代表執行役社長

非常に仮定の話で不謹慎な話なのですが、今まで1,000万円から1,300万円に限度額を増やしていただいたときの経緯を見ますと、私どもの方に余り貯金が集まっていなくて、主に大きいところに移っていらっしゃる。多分、素人目で見ても、傘下に信託があって証券があって、アセットマネジメントカンパニーがあって、大きくて安全で外貨もできてというところに行かれていますのだと思うのです。その傾向は恐らく変わらないのではないかと。本当に危ない金融機関が出てきて流れるときには、むしろそちらの方に我々よりも行くのではないかと個人的には、大変僭越ですが感じしております。

一方で、我々の方は、既に振替貯金がございますので、本当にそのお金を、うちを狙ってくるとなると、通常貯金の限度額規制を外そうが、外すまいが、来るのだと思

うのです。現状の見方は、我々の預金対策、バランスシートコントロールの対策を見ても、我々の方だけにやみくもに来るとはちょっと考えられないというのが、大変僭越ですけれども、個人的な印象です。おっしゃったように、足利銀行からお金が抜けたときには、ゆうちょ銀行の方も落ちておりますので、我々がそれを抜いたということにはなっていないと思うのです。そのように現状は感じております。

○岩田委員長

どうもありがとうございます。

それでは、ほかに御質問はよろしいですか。時間もまいりましたので、質疑を終えたいと思います。

今日は日本郵政の長門社長、原口専務執行役、どうもありがとうございました。

○長門代表執行役社長

どうもありがとうございました。また引き続きよろしくお願い申し上げます。

(日本郵政株式会社退室)

○岩田委員長

以上で本日の議題は終了といたします。

最後に事務局から何かございますでしょうか。よろしいですか。

○長塩事務局次長

次回開催については、3月23日に事業者団体等からのヒアリングとして実施する予定です。詳細については、別途御連絡させていただきます。よろしくお願いいたします。

○岩田委員長

それでは、以上をもちまして、本日の郵政民営化委員会を閉会いたします。なお、この後、私から記者会見を行うこととしています。

本日は、ありがとうございました。