

郵政民営化委員会（第202回）議事録

日 時：令和元年5月29日（水）15：30～17：00

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、清原委員、三村委員

日本郵政株式会社 市倉専務執行役、小方常務執行役

日本郵便株式会社 小野専務執行役員、根岸常務執行役員、上尾崎執行役員、行木執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 志々見専務執行役、奈倉執行役

株式会社かんぽ生命保険 堀金取締役兼代表執行役副社長、宮本執行役

○岩田委員長 それでは、ただいまより、「郵政民営化委員会」第202回を開催いたします。

本日、委員5名中4名の出席をいただいておりますので定足数を満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従い、議事を進めてまいります。

本日は「日本郵政グループの2019年3月期決算」及び「2018年度の貯金残高」について御説明いただき、質疑を行いたいと思います。

日本郵政市倉専務執行役、全体を25分以内で御説明をお願いいたします。

○市倉専務執行役 かしこまりました。では、まず、決算につきまして、各社、資料に沿いまして、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、日本郵便の順に御説明を申し上げます。

○志々見専務執行役 資料201-1-1をお出し下さい。ゆうちょ銀行の決算の資料です。

めくっていただきまして、2ページ、「決算の概要」というものがあります。左にテーブルがあって、右側に簡単な説明があります。右側の最初の段落、業務粗利益が1年前に比べて1,353億円減りまして、1兆3,270億円となりました。中身は後で御説明します。経費は微減となっています。当期純利益は2,661億円で、1年前に比べて865億円の減益、率にして24.5%のマイナスです。その下に連結ベースの数字が2,661億円と出ていますが、連単差は僅少ということになりますので、以降は単体の方で御説明します。

なお、対外的に公表していましたが業績予想が2,600億円でしたから、2,661億円というのは、達成率で言いますと102.3%という数字になります。

次のページにお移り下さい。左側がPL、右側がバランスシートで構成されています。

経営成績のところですが、業務粗利益は先ほど申し上げたとおりです。これは三つのパートからできていますが、資金利益は大きく減っています。これは後ほど別のスライドで御説明します。それから、役員取引等利益が少し良くなっています。2018年度の役員取引等利益は1,067億円で、1,000億円の大台に初めて乗りました。これも後ほど御説明します。その他業務利益は、外国証券等の償還に伴う為替の利益等が1年前に比べてこの年度は余計に出たということで、少しプラスになっています。なお、経費は微減となっています。一番下の当期純利益のところは先ほど申し上げた数字です。利益が減っ

ているということで、ROE、OHR共に指標としては少し悪くなっています。

右側のバランスシートについては、資産の部のところは後で御説明します。また、貯金の部分は別途、奈倉執行役から御説明させていただきます。

4 ページ、先ほどの業務粗利益のところ、資金利益と役員取引等利益とその他業務利益の3つのパートと申し上げましたが、このうち資金利益については、右側の国内の国債利息が大きく減っています。残高が落ちていますが、それをカバーするほどには新規分が買えていないこと、買えたとしても利回りが落ちているため、結果的に885億円ほど減っています。それから、国際業務部門では、資金調達費用が増えていますが、これはアメリカの短期金利の利上げ等を受けて、調達コストが上がったことを反映したものです。左のグラフのところ、10年国債のところを見ていただきますと、3月末はマイナス0.08%、2017年度末はプラス0.04%でしたから、この間、円金利が非常に苦しい状況だったことが分かります。

次の5 ページは役員取引等利益の状況です。右の表で1,000億円の台に乗ったことが分かりますが、主因は、まず為替・決済関連手数料です。これは取引増加等のためです。次にポイントとなるのは、その下のATM関連手数料で、いろいろとATMの展開した影響が挙げられます。それから、投資信託関連手数料のところも伸びていますが、左側を見ていただきますと、販売額、預かり資産の、両方伸びていること、それに伴って手数料収益が増えたということが分かります。

次のページの営業経費については、額が若干減っていますが、ほとんど横ばいといえるのではないかと思います。

次の7 ページは、資産運用の状況です。左のパイグラフを見ていただきますと、外国証券等比率が30%の台を超えた一方で、国債が28.3%に縮小しています。去年の12月末に双方の比率が逆転しましたが、その傾向が続いています。右側のところで国債が4兆4,000億円ほど減っていますが、これは償還になった分をカバーするほどには新規分が買えていないということで、これだけ減少しています。一方、増えているのが外国証券等です。

次のページが評価損益ですが、一番右下のところで、2018年度末の評価損益の合計が、3兆4,200億円ほどになっています。1年前に比べて3,470億円ほど減っていますが、この間は相場がちょっと良くなかったという事情があります。ちなみに、2018年の12月末ではこの数字が2兆6,000億円ほどでしたから、ここから8,000億円ほど改善した数字となりました。

次のページにある貯金の内容については、後ほど奈倉から説明申し上げます。

最後に自己資本比率の推移ですが、3月末は15.78%です。国内基準行ですと4%が最低の数字となりますので、それをかなり上回るところで着地したことになります。

○奈倉執行役 続きまして、貯金残高について御説明します、資料番号で202-1-2という資料を御覧下さい。1 ページ、いつも提示しているものと同じ資料になりますが、個人貯

金のベースでは、この3月末は177.5兆円で、前年対比で0.9兆円プラスでした。内容的には、今まで御報告している傾向とほとんど変わっておりません。基本的には定期性の預金が減少いたしまして、流動性の通常貯金、振替貯金が増えている状況です。

他業態との比較が2ページ目にありますが、こちらはまだ他業態が発表されておられませんので、3月末の数字での比較ができませんが、傾向としては、依然として当行の前年同月比の伸び率は1%に満たない状況で、特段大きな傾向の変化はないと思っています。また、限度額を引き上げていただきました4月以降の傾向ですが、こちらは改めて数が固まった頃に、この場で御報告申し上げたいと思っています。現在の足元までの状況を見ておきますと、全体としては、特段大きな変化はないというところです。ただし、当行内部の預金の内訳の動きとしては、オートスウィングの基準額の自動設定を行いましたので、振替貯金が減りまして、通常貯金の方に内部で移転しているという動きのみがございました。

○堀金取締役兼代表執行役副社長 かんぽ生命保険の決算をご説明します。お手元の資料202-1-3の1ページを開けて下さい。決算サマリーということで、六点ほどの項目を出しております。上からいきますと、当期純利益については1,204億円で、前期15.3%の増となっています。次に、新契約の動向等が出ておりますが、個人保険関係については、新契約が伸び悩んだことで保有契約も減となっているものの、第三分野、特約に関しては前年比4.1%増の御契約をいただき、保有契約も0.3%の増という形にまとまっています。その結果、EV、保険会社の企業価値といわれているものですが、こちらはおかげさまで4.9%の増加を確保できました。また、配当については72円となり、増配を行うことができました。

2ページは連結の業績です。経常収益は、表にありますが、0.5%の減です。民営化以降、経常収益は保有契約の保険に合わせて段々下がってきたところですが、民営化後10年以上経過したということもあり、大分安定してまいりました。経常利益については、2,648億円、前期比14.3%の減となっています。

内訳等は3ページにありますが、主に事業費が減少したこと、資産運用の関係の費用、いわゆる外債に対するヘッジコストが上昇したことで、経常利益は減っています。しかし、その下の当期純利益になりますと、運用関係の費用、キャピタル損に関しては、価格変動準備金で調整させていただいているという形になっていること、さらに民営化後、無配当の契約も増えてきたため、契約者に対する配当負担も減ったことから純利益は増加したという流れになっています。

右の方には業績予想との比が出ておりますが、いずれも予想よりもプラスを確保できたということになっております。

資料を1ページ飛ばして、契約関係を御説明します。先ほど申し上げましたように、新契約については若干減少しておりますが、2017年4月に低金利にあわせて保険料改定、つまり値上げということで、それ以前に比べて低水準となっております。しかし、右の

方のグラフにありますように、第三分野については保障重視の販売ということで、増加トレンドを維持しています。この数字は民営化以降最高の数字だということです。

資料をまた1ページ飛ばしていただきまして、契約件数を見ていただきますと、先ほども件数ベースでの減りは大きくはなく、前年に比べて1.6%の減という形になっています。いわゆる保障性にシフトした結果、1件当たりの単価が低いような商品にシフトしています。右の方に商品別の内訳の表が出ておりますが、ちょっと見づらいののですが、点線で囲みました特別養老保険ですとか、普通終身保険でも倍型と言われている、いわゆる保障性の強い商品については、件数を追っていただきますと、去年に比べて増加しています。保障性へのシフトが進んでいるということになります。

資料を更に1ページ飛ばしていただきますと、運用関係が2枚ほど続いています。資産構成については、やはり生命保険であり、長々期の負債、保険を支払うためには、円金利資産でマッチングさせていくのが基本となるので、公社債の占率は69%になっています。しかし、低金利を受けまして、収益追求資産、いわゆるリスク性資産も増やしており、当期末では、占率で13.8%まで増やしています。その結果、右の方に順ざやを書いておりますが、超低金利ではあるものの、584億円の利差益を確保したという形となりました。ただし、その下にキャピタル損益と出ておりますように、837億円のキャピタル損益を出していますが、これは冒頭申し上げましたように、ヘッジ付外債に対するヘッジコストがかかることが、こういった形で膨らんだというものです。

資料をまた1ページ飛ばしていただきますと、経費の状況をグラフで示しております。左の上に事業費の数字が5,198億円と出ております。このうち7割方が郵便局に払っている手数料で、こちらは前年度比で減少しています。委託手数料の関係は新契約が減少したことから、前期比トータルとして141億円の減少という流れになっています。

それから次のページ、健全性の状況ということで、内部留保の状況等について、右の方にソルベンシー・マージン比率が出ています。今期1,189.8%という数字が出ており、前期比では若干プラスです。高い健全性、最低基準が200ですので、大きく上回る健全性を維持しているといえる状況にあります。

それから、次のページのEV、冒頭申し上げましたように、保険会社の企業価値と言われているものですが、右のグラフに書いてありますように、年々、企業価値も高まってきているということになります。左の表に新契約価値という数字が出ておりますが、今期は2,238億円ということで、前期に比べて若干下がっておりますけれども、新契約がかなり減った中で、やはり収益性の高い商品が売れたということで、新契約価値の減少は少なかった。むしろ金利環境が厳しかった中でもこれだけ増えてきたということは、収益性は実質的には高まってきていると理解しております。

次のページ以降には今年度の予想と配当関係が出ておりますけれども、時間の関係で省略させていただきます。

○上尾崎執行役員 続きまして、日本郵便から御説明します。資料は202-1-4です。

2 ページを御覧下さい。三つある事業のうちの郵便・物流事業です。右下の経営成績の表を御覧下さい。営業収益が前年比924億円増の2兆1,149億円です。営業費用も129億円の増に止めまして、営業利益につきましては794億円増の1,213億円でした。

右上の取扱数量の推移という棒グラフを御覧下さい。一番右側が今年度の数字でしたが、一番上全体では1.7%の減少でした。一番下の郵便物が2.6%の減少と。一方、上から二つ目、ゆうパック、これはゆうパケットを含んでおりますが、こちらが7.6%の増加という形で、荷物が依然増えていることとなります。ただし、第4四半期では若干減少しているという状況もあります。

左側の営業利益の増減分析を御覧いただきますと、今回の増収増益の主たる要因は、下に書いていますが、荷物の増収で759億円となりました。こちらに関しては、人件費ほかの経費をコントロールした結果、今回の増益という形につながったものです。

3 ページを御覧下さい。金融窓口事業です。こちらにつきましても右下の経営成績表ですが、増減として営業収益が37億円増の1兆3,625億円、営業費用はマイナス160億円と減少となりまして、営業利益は198億円増の596億円を着地しています。

右上の棒グラフ、収益構造の推移ですが、一番下の保険手数料については、先ほども説明がありましたが、保険手数料は141億円減少、その二つ上の郵便手数料は増加、これは弊社内での取引でありますけれども、146億円の増加によりまして挽回した、銀行手数料も微増という形です。

営業利益の増減分析、左側のグラフを御覧いただきますと、これらの受託手数料につきましては、わずかに増加という形でしたが、それ以外に人件費等の経費を抑制いたしまして、増益という形に着地したものです。

4 ページは、国際物流事業です。こちらは、右側の経営成績表、上段が百万豪ドル、下段が億円です。百万豪ドルに対して申し上げますと、営業収益が4億4,700万豪ドル増の86億5,800万豪ドルという形で、各事業とも前期水準を守ったという結果になりました。営業費用もそういった増収にあわせて増加しておりますが、結果として営業損益は700万豪ドル増の1億2,700万豪ドルという形で、営業損益（EBIT）が着地しています。

左側の事業別の営業損益の推移です。各事業別の内訳が棒グラフの方ですが、一番大きい上の棒がロジスティクス事業でして、全体的に減少傾向と。これをコーポレート等という共通部門の改善により挽回しまして、わずかに増益という数字となりました。

5 ページは、これらの三事業の決算をまとめました連結の数字です。右側の営業収益、一番上ですが、787億円増の3兆9,606億円、中ほどの営業利益954億円増の1,820億円、一番下の当期純利益が681億円増の1,266億円ということで、最高益を達成しました。

○市倉専務執行役 連結につきまして、簡単に御説明します。この資料の1ページにお戻りください。今、申し上げました三つのセグメントを連結したものが左側の日本郵政グループの数字となります。経常収益は1.1%の減収ですが、二つ下の当期純利益で見ますと187億円、4.1%の増ということで、減収の増益という結果でした。通期業績予想との

比較は下に記載のとおり、全てのセグメント、また連結におきましても100%を超える達成という形です。前期はゆうちょ銀行におきまして睡眠貯金の利益金という特殊な要因がありましたが、それを含めても増益ですので、結果としてはまあまあのものであったなと評価しています。

12ページに、今期の業績予想があります。こちらは左上の表で経常利益と当期純利益と二つがあります。当期純利益で御覧いただきますと、連結で4,200億円で、今申し上げた数字に比べますと600億円近い減益という予想になりますが、一応、来年度を最終年度といたします中期経営計画では最終年度に4,100億円プラスアルファと申しておりますので、それと比べても、それなりの数字かなと考えています。

最後に、右下、株主還元のところですか。配当につきましては、年間で1株当たり50円との予想です。一番下に記載のとおり、これと別に、今後につきましては、株主還元を目的とした自己株式の取得も検討したいと考えています。

○小方常務執行役 それから、資料202-1-10として一枚の資料を用意しました。2018年度から2020年度の3年間の中期経営計画については、今、その期間の中にありますが、そこに掲げております経営目標は、資料にありますように、3年間の最終年度の2020年度の目標と、2018年度、つまり昨年度の実績を並べて比較しています。一言で申し上げますと、初年度2018年度は、2020年度の目標に向けての順調な滑り出しだったのではないかと見ております。二点ほどポイントを申し上げたいと思います。

まず一つは、日本郵便の欄の上から2段目、連結当期純利益のところですか。2020年度の目標と2018年度の実績を比べていただきますと、既に目標を大きく上回る形となっています。ただ、今後のことを申し上げますと、引き続き郵便物数の減少が見込まれているため、これを荷物で補っていくというのが我々グループの戦略ですが、足元ではゆうパックの取扱数がここ半年、対前年で減少している状況です。また、非正規の賃金単価も上昇傾向にありますし、荷物が増える中で集配運送委託費の増加も見込まれておりますので、予断を許さない状況にあると考えております。

そして、もう一点、一番下のかんぽ生命保険の下から二つ目の保有契約年換算保険料のところを御覧下さい。2020年度で4.9兆円程度を目指しておりますが、2018年度の実績額は4.67兆円です。こちらの数字は、その前年度から比べて更に低下しており、下げ止まっていない状況です。現時点においては、中計に掲げております2020年度の目標4.9兆円の達成は、困難な状況にあると申し上げておきたいと思います。中計期間中には何とか、今、下げ止まっていないものを底打ち反転できるよう、新商品の投入も含めて営業努力を行ってまいりたいと考えております。

○岩田委員長 ありがとうございます。それでは、質疑応答に移りたいと思います。ただいまの御説明に対しまして、御質問、御意見がございましたら、お願いします。

それでは、老川委員。

○老川委員 御説明をありがとうございます。郵便について伺います。資料の2ページ

にありますように、郵便物数は減っている。だけれども、営業利益は増えている。増えた理由は、ゆうパックが伸びたと。こういうことだと思いますが、最後の御説明でゆうパック自体も少し伸びが落ちているという話もありました。その辺がポイントになるのではと思います。ゆうパックは日本郵便にとって非常に大事な業務だと思いますが、同業のいわゆる宅配事業者と同じサービス内容なのでしょうか。それとも例えば、扱う大きさが違うなど、何か日本郵便に特別の優位性があるのかどうか、その辺をお尋ねしたいと思います。

○根岸常務執行役員 先ほどの説明でゆうパックの数が減っている、特に9月以降減っているというのは事実ですが、一方で小型のゆうパケットと呼ばれるサービスがありますが、これは同じ荷物でも、小さいものですから、ポストに投函できる。この部分が増えていまして、2ページの資料に記載のゆうパックには、少し大き目の小包と、それから、このポスト投函できるゆうパケットを含めた数字を掲げています。したがって荷物全体としては増えている状況にあるといえます。

昨年度、2018年度の利益の大きな改善は、個数が増えたこともさることながら、昨今、他社が価格を見直す中、私どもも価格の見直しをお願いしまして、そのあたりが昨年、かなり効いてきたという状況です。価格が上がったので、その分、利益に貢献するということで、大きな増益の要因になっています。

他のライバル会社との比較で申し上げますと、例えば、他社と似通った商品があるわけですが、今、申し上げましたような小型の商品になりますと、私どもは郵便の配達網を持っていますので、バイクで配達できるような荷物も増えてきています。昨今、例えば、化粧品メーカーだとか、あるいは本などでも、かなりパッケージを小型化されています。もちろん、その方がコストも下がるものですから、そうした部分のお取組を荷主の方でもおやりになることが多くなりました。こういった領域が増えてきますと、全体のマーケットが増える中で、私どもが有利な部分がかかなりあるのかなと。

それから、個人個人のtoCのところ配送するというよりは、同じ宅配の中でも、例えば、商店だとか、少し大口のところの部分の配達先がどちらかというところになっている会社もあるかと思えます。そういったところでややマーケットがずれてはいるものの、当然に重なる部分は多くありますので、今年度で申し上げますと、玄関前に置きっ放しにできるような形の新しいサービスですとか、あるいは、よりお客様にとってのソリューションというか、例えば倉庫と一体として御提案できるだとか、そういった形で競争を優位に進めていきたいと考えているところです。

○岩田委員長 それでは、三村委員。

○三村委員 二点お伺いいたします。

一つは、資料202-1-10です。先ほどかんぽ生命保険に関しては、年間契約、保険料についてはちょっと厳しい状況だという御説明があり、また、ゆうパックについては、値上げという御判断があったということなのですが、ゆうちょ銀行に関しては、2018年実

績から2020年の経営目標について、基本的に何をコアとして積み上げることを予定されているのか。数字がなかなか厳しいところがありますので、目標の達成のために、今の状況の中でこういった打開策がおありになるのかについて、一つお伺いいたします。

それから、日本郵便について、先ほどのお話と若干関係するかも知れませんが、資料5ページ目の国際物流事業で営業利益プラスゼロとあります。これがどこまでプラスになるかで状況も変わってくるのではと思います。それで、今は、ゆうパック、ゆうパケットが比較的順調であるとお話がありました。実は、私は海外からある雑誌を定期購入しておりまして、それがシンガポールから来るのですけれども、あるときに配送が他社から日本郵便に変わったのです。それに気がついたのは3か月前なのですけれども、海外と国内の接続ということが結構大事なのかなと感じております。この事業については、国際はトール社でしょうから、今は国内と国際それぞれのサービスを担当する事業体が分かれていることとなりますが、そろそろどこかで国内と国際と連結しながら一つのロジスティクス部門として形を整えていただくことが必要かなと思います。国際部門のプラスゼロをもう少し上げるために、もちろん色々手を打たれていると思いますが、どのようなお考えがあるのかについてお伺いいたします。

○志々見専務執行役 それでは、まず、ゆうちょ銀行への御質問から、簡単に御説明させていただきます。市場環境は今、非常に厳しく、アゲインストの風が吹いており、なかなか円で運用できない状況です。したがって、大きく分けて運用をどうするのかという話、そして、バランスシートを使わないところでどのような取組があり得るのかという話、その辺が多分、ポイントになるのだらうと思います。

前者のバランスシートを使う運用については、日本国債がマイナス金利でずっと沈んでいるということで、なかなか運用の手段が限られている中で、運用の多様化ということをご数年ずっとやってきまして、引き続きそちらをやっていかないと収益が上がっていかないのだらうなど。当然、それなりのリスクを伴うものですので、どのようなリスクがあるのかを見極めながら、リスク対リターンの関係で大丈夫なのかを注意しながら、そちらで収益を上げていこうというのがまず一点目です。

それから、バランスシートを使わないところでは、手数料、役務取引等利益を上げていこうということで、この2018年度は3月が終わったところで、初めて1,000億円の大台に乗りました。これをもっともっとやっていこうということで、具体的にはATM関係の手数料が少しずつ上がっていること、それから、国の施策にも乗っかり、資産形成のところ、投信のところでお客ニーズに合わせた商品売って、私どもとしても販売手数料とか信託報酬のところ収益を上げていこうと。あとは、すぐにできるのかは別としても、世の中、キャッシュレス化がどんどん進んでいますので、そういうところに色々手を打っています。このような手数料収益を上げていこうというのが大きなところ。あとは当然ながらコスト削減ということで、削減できるところは削減していこうと考え

ています。

○上尾崎執行役員 物流に関して、トールの国際物流と国内物流に関する御意見を賜ったと認識しております。私どもも同じ思いでして、昨年、JPトールロジスティクスという会社を国内に立ち上げました。こちらは、国内のB to Bに対応することもそうですが、トールの窓口という形で内外一体のロジスティクス運営をやっていくということで立ち上げています。同社を核として、おっしゃったような一体化の運営を進めてまいる予定です。また、本日、最後に国際物流に関するお時間もいただいているようですので、こちらでまた詳細を御説明させていただければと存じます。

○米澤委員 ゆうちょ銀行に関しては、三村委員が質問されたのと全く同じで、大丈夫なのかなということが気になります。重ねて言うと、今回は昨年度に比べて、かなり大きくでき上がり利益も下がりました。もしこの調子で利益が減少していくとすれば、かなり大きく利益が減ってしまうことを本当に危惧しなければならないのではないかと。御説明にあったように、国内の金利環境に関しては早急が変わると思えませんが、もう一度改めて、どの収益源に頼ったら良いのか。

今、御説明があったように、それが投信の販売だといえれば、それは結構なことなのですが、収益額の桁が一つ違うと思いますし、実は外国証券だとしても、今回もそのウェイトを増やしているものの、でき上がりとしては、かなり大きく全体の利益が下がっているのです。そこは頼りになるのか、ならないのか。そのようなところの感覚をざっくりと。言い方を変えますと、今言ったような金利環境が続いた場合には、何%ですか、相変わらず大きな割合で減り続けていくのか、どこを改善すると、もう少し歯止めが効くのか、ないしは反転して中計のような数字に向かっていけるのか、もう一度、改めて教えていただきたいと思えます。

○奈倉執行役 先ほど志々見から御説明したとおりでして、多少繰り返しになって恐縮ですが、国内の低金利というのは、我々も委員と同じように、この先もかなり低金利が続くと考えておまして、そこの金利上昇についてはほとんど期待していないと。ただ、一方で、海外の方は、リスクマネージメントの方はしっかり行っていくと。セクターですとか、あるいは個社の信用リスクはきちんと見ていくとか、そういったことは当然ですが、それを前提とした上で、一定のクレジットの投資については、インベストメントグレードの部分はもちろんですが、もう少し踏み込んで、ハイイールドのゾーンも含めて、一定の収益は期待できるかなと考えておまして、そういう意味では、当面、中期経営計画期間中については、今、掲げてきたような、2020年度で2,800億円のボトムラインということは、役務収益の若干の増加も含めまして達成可能かなと考えているところです。

○清原委員 貯金残高に関して伺います。当該年度は、2019年4月以降、ひよっとしたら限度額が変わるかもしれないということで、一定のシステム改修とか、あるいは振替貯金と通常貯金に関する利便性を高めるとか、そういうシステム改修に取り組まれたの

ではないかと思えます。そういう御準備や、ATMの普及や適正な配置についての取組などについては、経費上では極端な影響が生じなかったのではないかと拝察しているのですが、その辺りの経費の関係で、より貯金を利便性高く利用者に使っていただくための条件整備等で配慮された点などがあれば、御紹介下さい、というのが一点目です

それから、かんぽ生命保険の場合もそうですけれども、どうしても国債の低金利ですか、あるいは日本銀行のマイナス金利政策などがありますから、どうしてもリスク性の高い外国債に取り組む必要があるというお話がありました。かんぽ生命保険では、そうした際に、少しでもリスクを減らすために一定の経費をかけていることが影響しているとおっしゃったのですけれども、今後の見通しとしても、引き続き日本国内が厳しい状況ですと、やはり外国債への適正な取組が求められることになるかと思えます。この点について、2018年度は、ひょっとしたら、何らかの創意工夫された取組があったために、逆にこの程度で抑えられたのかもしれないとも思うのですが、そのような2018年度取組で、2019年度につながるような創意工夫の点がありましたら、御紹介いただければと思います。以上の二点をよろしく申し上げます。

○奈倉執行役 まず、今回の限度額の見直しに伴う様々なシステム上の対応の影響についてですが、全く影響がないということは当然ありませんでしたが、委員会の御意見も踏まえて政府で導入していただいた、元々は通常貯金と定期性の預金と一体で管理していたものを、通常貯金と定期性預金に分けるというようなシステム開発、あと、それと併せて、先ほど申し上げたオートスウィングの基準額を自動的に一律に設定するというところが主なシステムの見直しですが、これはあまり大きな経費的な負担等にはならなかったというのが実態です。かつ、実際のシステム対応も、特に何の支障もなく実施できているという状況です。

次に、ATMの関連等につきましては、正直申し上げて、一つ一つのATMを見てまいりますと、採算が良いものと悪いものが当然あります。我々が足元で取り組んでおりましたのは、ファミリーマート様との提携で、店舗の中に小型のATMを配置させていただいておりますが、それは採算も比較的良くて、かつお客様の立場からも、お買い物のついでとくに御利用いただけています。どちらかというとな採算なものを段々減らして、ファミリーマート様など、お客様にとって、よりメリットがあるような配置を増やしていくことになろうかと。定性的なご回答ではありましたが、そのように思っています。

あと、全体的なお客様サービスを向上させていくという観点については、正直申し上げて、今まで銀行のシステムといいますと、いわゆるメインフレームみたいなもので、非常に高価な、よく言えば安定性のあるシステム、悪く言うと非常に高コストのシステムが中心でしたけれども、我々としてもそういったところではできるだけ従来から使っているソフトウェアとか機能を維持して、追加的なコストはあまりかけず、最近よく出ていますオープンAPIという形で、より少ないコストで多くのサービスを実現できるような基盤を作って、お金は節約しながら、お客様にとってメリットがあるような、そういう

仕組みでサービスの多様化、高度化に努めていきたいと考えているところです。引き続きいろいろ御指導いただければと思います。よろしく申し上げます。

○清原委員 今の点について、私は、これまでお聞きしている中で、システム改修というのは本当にコストのかかる取組で、御苦労されていることを承知しておりましたので、今回のような顧客利便が高まるための取組にまた経費がかかりすぎてはいかがかなと思っておりました。けれども、今、経費があまりかからず、むしろ顧客利便性を高めるという方向性に努めていきたいと言っていたので、今後も是非そのように進めていただければと感じました。ありがとうございます。

○堀金取締役兼代表執行役副社長 それでは、かんぽ生命保険の方から御質問に対してお答えしたいと思います。まず基本的にかんぽ生命保険事業は、当たり前なのですが、保険事業をさせていただいているので、銀行業と違って、利益の源泉は死亡率とか入院とか、そちらの方が非常に厚い利益があるという収益構造にあります。昨今は、貯蓄性商品も販売がしにくくなってきているという中で、むしろ保障性商品で利益をきちんと取れるような構造に変えていく、保障性商品の販売がメインの取組になっております。

その中で、資産運用と関係しますと、やはりお客様に約束している利率設定というのが色々と課題になっておまして、以前は1.5%とか、1%とかありましたけれども、現在は0.5%まで引き下げております。今後募集する契約については、ある程度長期の御契約であり、一定程度の利子収入が確保できる、順ざやが確保できるような商品構成になっておりますので、今後契約する契約から出てくるものについては利差益が出てくるので、こういう契約だけになれば非常に楽になるのですけれども、その間、どうしていくかということで、先ほど御指摘いただいたようなリスク性資産を少しずつ増やしながら収益を取っていくという構造を取っております。

ただし、リスク性資産、収益追求資産でも、株をやるのか、外債をやるのか、外株をやるのか、物によっていろいろと違うと思いますので、我々はポートフォリオの中で、いかに効率よく、少ないリスクで収益が上がる効率的なものを見つけながら、そういったものに張りつけていくことをしております。全体としての占率が13%ちょっと、せいぜい14%から、中期経営計画中は15%くらいまでで、将来的な利益は何とか確保できるという見通しを立てておりますので、御心配いただくような、本当に危ないものに投資して何とか食いつなぐとか、そんなことをしなくても、相当先まで見通しの立つような経営状況だということです。本日お配りしております12ページにEVというのがありまして、このEVは、現在の金利環境が継続したときに、将来的にどれだけ利益が出るだろうという数字で、こういったものがプラスに出ておりますので、そういう面では、経営については、そんなに無理しなくてもやっていけるという見通しを立てているということです。

○清原委員 1株当たりの配当も増やされたということですが、そういう裏付けがあるのであれば、安心できます。重要なポイントだと思います。ありがとうございます。

○岩田委員長 私からいくつかお伺いしたいと思います。一つは、皆さんからの質問と同じ趣旨なのですが、ゆうちょ銀行に関して、いただいた資料中で、後ろの方なので御説明は省略されたところなのですが、最後から2枚目に「証券化商品等の保有状況」という一覧表があります。これを見て、一つ気が付くのがCLOですね。農林中金はCLOに7兆円超の残高があるというお話があつて、ゆうちょ銀行の場合はどうかと拝見したのですが、CLOが1.1兆円超あるという理解でよろしいですか。

CLOは、これまで格付けが良いものを選んでいたのでしたら、これからどのように増やすのか。利回りを稼ごうと思うと増やさなくてはいけない。だけれども、あまり良いものでないものまで買わなければいけないかどうか。そこが問題だと思うのです。

それから、証券化商品については、今、REITのマーケットは相当大きくなっていて、国内でもこれまで日銀が幾らか買っていたのですが、実はもうどんどん減らしているのですね。それでもマーケットは一応、堅調に推移していますが、REIT関係を現にやっている方に伺うと、これからは海外のREITの販売を増やしたいとおっしゃっていました。REITについてはどのようなお考えかというのが三つ目であります。

それから、一枚紙でいただいた「中期経営計画に掲げる経営目標と2018年度実績」を拝見しますと、1株当たり配当額50円以上となっているのですが、全体というのは、郵便とゆうちょ銀行とかんぽ生命保険を全部合わせたという意味なのでしょうか。というのは、かんぽ生命保険が76円というのがありますので、ここに書いてあるのを見ると、機械的に計算すると50円より大分上のような気がするのですが、50円以上とされたのは何か理由があるのかなと。

それから、最後にもう一つは、同じ資料で、ゆうちょ銀行のところが1株当たり配当額が50円確保と書かれているのに対して、グループ全体では50円以上となっています。何かディファレンシエーションがあつて書き分けているのでしょうか。

○志々見専務執行役 私から証券化商品等について御説明します。岩田委員長がおっしゃったのは、お手元の資料で30ページにありまして、このうち国外で法人向け証券化商品がCLOと言われているもので、2018年度末で1兆1,787億円となっています。これは全てAAAです。御案内のとおり、マスコミ報道で色々CLOのことを言われていますが、ストラクチャーから言うと、この前のリーマンショックのときは、CLOは基本的にデフォルトはありませんでした。加えて、現在はストラクチャーがもっと安全のように変わっています。ただし、ストラクチャー物ということもあつて、流動性は一般的なAAAよりも当然ながら落ちますので、ある程度流動性を犠牲にして持ち切れるのかというところがポイントになるかなと思っています。変動金利ですので、金利が上がっても下がっても、フィクストインカムほどにはやられることはあまりなくて、要はスプレッドの部分と流動性の観点で、評価損益のところは少し振れるということかなと思っています。

CLOを組成している人は大勢いますが、基本的にトラッキングレコードがある人が組成するところ、10年くらい前のフィナンシャルクライシスのときにも生き残った、そういうクレジットサイクルを経験しているようなしっかりしたところがアレンジしているものを基本的に買っています。また投資をするに当たっては、フロントだけではなくて、リスク管理部門が1件1件審査をした上で投資していますので、そういう意味では慎重に投資していますし、期中管理もしっかり行っています。

方針として、これから減らすのか、増やすのかということに関しては、AAAで利ざやを抜こうとすると、やはりこういうものをある程度増やしていかないとということで、慎重に、徐々に増やしていくということかなと思っています。

○岩田委員長 今の件に関連して、13ページに戦略投資領域というのがあります。今、大体3兆円程度となっているのですが、たしか私の記憶が正しければ、中期経営計画で戦略投資から相当収益が上がるという見込みを立てておられると思うのですが、戦略投資領域から上がっている収益がどのくらいあるのか、それから、戦略投資領域は今、約3兆円、2.9兆円ほどありますけれども、どのくらいまで増やすおつもりがあるのか。そして、中身を見ると、プライベートエクイティファンドのほかにも幾つか上がっておりますけれども、地域活性化ファンドもこの中に入ってくると思うのですが、現実にはそういう活性化ファンドで収益がどのくらい上がっているのか、そこはどんな状況なのか、お教えいただければと思います。

○志々見専務執行役 この戦略投資領域は、一般的にオルタナティブと言われているものと、伝統的な商品と、実は二つあります。オルタナティブと言われているものと、おっしゃられたようなプライベートエクイティの中に、地域活性化ファンドのエクイティ投資がここに入っていますが、残高としては大きくありません。それ以外に例えば不動産関係では、オルタナティブに入るエクイティのものや伝統的な商品であるローンも入っています。あとはヘッジファンド等があります。中計期間中はこれらで8.5兆円ぐらいまで伸ばそうと考えていたのを、例えば、去年、ヘッジファンドが全体的に良くなかったということで、今はその辺を落としていて、不動産関係もかなりバリエーションが高くなっている領域も幾つかあるため、少し慎重にやろうとしています。今年度で言いますと、大体4～5兆円ぐらいのレンジまでテンポを落とそうかなと。落とした分、どこで収益をメイクアップするのかというところで、先ほどのクレジットのところ、例えば、CLOを含めた、そういうところで収益を上げようと思っています。

戦略投資領域の収益計画で言いますと、すぐ収益が上がる場所は、大体ヘッジファンドとか、そういうところだったのですけれども、今はそこも余り良くないので、そこが落ちています。プライベートエクイティとかもありますが、これらは仕込み期間が長くて、最初は費用が先行して、それから収益が上がってきて、Jカーブとよく言われているのですが、これらについては次の中計の収益の柱にしようというところで実

は動いているところです。

○岩田委員長 なかなか厳しいと思いますが。

○志々見専務執行役 苦しんでいます。

○岩田委員長 どこの銀行、金融機関も苦しんでいて、ゆうちょ銀行も全く同じであると。良く分かりました。

○小方常務執行役 それで配当の件ですが、資料に書かせていただいたところで、「全体」という言葉がちょっと誤解を招く表現だったかもしれませんが、こちらは日本郵政とお考えいただければと思います。日本郵政の1株当たりの当期純利益100円以上、それから、配当が50円以上、これを中計最終年度で行っていききたいということです。一方、ゆうちょ銀行につきましては、1株当たり配当額50円確保と、これは主体が違うので違う表現になっておりますけれども、気持ちといたしましては、中計に入る前の年度の利益が、2017年度、ゆうちょ銀行の場合、3,500億円のボトムの利益がありました。中計で、低金利等が続く中で2,800億円を目指すことにしているわけですがけれども、利益がそれくらい落ちる中でも、配当は50円を確保するという気持ちを表した言葉です。

○岩田委員長 分かりました。もし他に御質問等ございませでしたら、決算の件については質疑を終えたいと思います。御説明いただきました皆様におかれましては、本日は大変ありがとうございました。

(日本郵政グループ退室)

○岩田委員長 それでは、続きまして、「株式会社かんぽ生命保険株式の売出しについて」、日本郵政から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。日本郵政の小方常務執行役から御説明をお願いします。

○小方常務執行役 資料202-2を御覧下さい。かんぽ生命保険株式売出しの結果について御説明申し上げたいと思います。

まず結果を一番冒頭のところに書かせていただいています。本売出しに伴いまして、日本郵政のかんぽ生命保険に対する議決権比率が89%から64.5%へ低下しています。売出しにつきましては、国内のみならず、海外でも同時に行っています。価格については2,375円。これは、この条件を決定しました本年4月15日の終値であった2,474円から4%のディスカウントの価格です。このディスカウントは通例の手法です。それから、内外比率としては、結果として、国内67%、海外33%売却しております。

規模は、その下の表にあるとおりで、一番右下にありますように、約3,245億円が日本郵政の売却収入となっています。

次のかんぽ生命保険による、これは約1,000億円の自己株の取得ですが、このうち、日本郵政からの取得は、右の方に書いてありますように92.5%、金額にいたしまして約924億円です。先ほどの売却収入と合わせて約4,170億円が持株会社の今回の収入全体です。

スケジュールのところにありますように、ローンチ日である4月4日に発表しまして、自己株の取得は4月8日、その後、約1週間のロードショーの期間を経て需要の確認を行

った上で、条件決定が4月15日、2日間の申込期間を経て、受渡日が4月23日でした。
○岩田委員長 今の御説明について、質問等がございますか。よろしいですか。それでは、日本郵政、かんぽ生命保険の皆様、本日はありがとうございます。

(日本郵政、かんぽ生命保険退室)

○岩田委員長 それでは「国際物流事業の取組状況について」、日本郵便から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。日本郵便、小野専務執行役員から御説明をお願いいたします。

○小野専務執行役員 日本郵便の「国際物流事業の取組状況について」御説明させていただきます。

2ページ目に日本郵便の国際物流事業の展開について簡単にまとめています。2014年にレントングループと資本・業務提携を行い、国際宅配便を始めました。この事業は現在も順調に推移しております。2015年5月にオーストラリアの物流会社でありますトール社を買収し、この5月でちょうど4年がたったこととなります。また、日本郵便とトール社のシナジーを日本国内で発現すべく、昨年10月に両者の合弁でありますJPトール社を発足いたしました。JPトールにつきましては後ほど御説明させていただきます。

3ページ目ですが、トール社の2019年3月期の経営状況を記載してあります。豪ドルベースで申し上げますが、2018年3月期の営業収益は82億1,000万ドル、こちらから86億5,800万ドルということで、4億4,700万ドル、すなわち5.5%程度増加しております。ただ、中国経済の減速やニュージーランド、西オーストラリアにおける自然災害などによりまして、営業利益はロジスティクス、フォワーディング、エクスプレスの3事業で、全てが前期比マイナスとなっております。ただし、トール社が持っておりました不稼動不動産を売却したり、あるいは日本の子会社でありますトールエクスプレスジャパンは好業績でして、これらの数字がコーポレート部門というところに入ったため、こちらの損益改善によりまして、トータルでは前期より若干増益で、1億2,700万ドルになっております。

次の4ページから、トール社のPMI (Post Merger Integration) の状況を記載してまいります。まずはガバナンスの強化です。収益に大きな陰りが見えてきました2017年3月期の終盤にトップを交代しまして、2017年1月より、写真が載っておりますジョン・マレン会長、マイケル・バーン取締役社長にトール社の立て直しを委ねたほか、取締役も更に日本郵政からの役員も含めて5名に増員しまして、ガバナンスを強化しました。

また、トール社の写真に出ております2人のマネジメントのほか、適宜必要な幹部が原則として毎月東京に出張いたしまして、業績の進捗状況や主な経営の課題を議論、報告する形にしております。さらに日々の経営管理面ということでは、メルボルン本社駐在の出向者と、東京で経営管理に当たっております国際物流戦略室、今は部になっておりますけれども、人員の接点を強化し、トールの経営情報の入手を確実なものにするとともに、親会社の日本郵便からの情報伝達を確実にしました。現在では、私ども本社

の監査部門がトール社の監査部門と密接な関係を築いております。

次の5ページは、新しいマネージメントによります経営改善策の内容です。トール社は、日本郵便による買収以前に100以上の企業買収を行いまして事業拡大をしてまいりました。組織の体制が複雑で、同じ業務内容の関連会社が複数存在し、またITシステムもばらばらで古いものも多く、また労働安全衛生基準もまちまちでした。したがって、新しいマネージメントはそこにありますように組織体制を集約、簡素化し、また、それによって不要になったポジションを削減し、つまり人員を削減し、統一した最新のITシステムへの移行を進めました。このマネージメントの施策が、昨年度及び一昨年度、2期続けて行われたということです。

6ページです。日本郵便の今後の国際物流事業への取組について御説明いたします。まず、左上のトール社の成長戦略ですが、得意な分野でありますエネルギー、小売、工業分野等におけるシェアを維持することと、フォワーディング事業では、アジアの域内、それから、アジアとオセアニア、アジアと北米、このあたりの高成長が見込まれるトレードレーンに注力します。また、ロジスティクス事業では、政府関係、資源、小売といったところが得意の分野ですので、そこを維持しながら、医療、テクノロジーなどの高成長が見込まれる部分に注力いたします。

それから、そのすぐ下ですが、過去2年間続けてまいりましたIT分野への投資が、今年の中ごろにかけて本格稼動してまいります。ここに記載しました新会計システムに加えまして、顧客の利便性を高めるシステムや、ドライバーの効率的な集配を実現するシステムなどをかけ合わせまして、業務の効率化、コスト削減、顧客満足度の向上を図ってまいります。また、最新式のテレマティクスも新たに購入するトラックに次々と導入しておりまして、トラックのリアルタイムのロケーションだけではなくて、運行データをもとにしてメンテナンスの時期を判定したり、あるいはドライバーの疲労度もモニターするというシステムです。

トール社と日本郵便の営業分野におけるシナジーの発現については、右にあります。海外における日本企業に対する営業活動を、トールの海外拠点に配置しました日本人社員、我々はJapan Deskと呼んでいますが、トールの営業部門、あるいはオペレーション部門と協力して行っております。また、日本国内にはToll Deskという名前で社員を配置しておりますが、トール社がターゲットとする日本企業にアプローチし、リレーションシップを構築するとともに、トールの先進的な技術を紹介する役目も担っております。

それから、もう一つ、シナジーの発現の施策といたしまして、日本国内でトール社の有しますB to B ビジネスのノウハウと経験と日本郵便の有するノウハウと経験を組み合わせ、日本におけるB to B ビジネスを展開するという事で、昨年10月に二つの会社のジョイントベンチャーとして、JPトールという会社を設立いたしました。これに関しては次の7ページに説明があります。

トール社と日本郵便で50%ずつ出資したJPトールロジスティクスにおきましては、コ

ントラクト事業、フォワーディング事業を行い、それから、トール社の直接子会社だったトールエクスプレスジャパンというトラック事業の会社を傘下に収めまして、3事業一体運営を可能としました。これにより、日本においてトールと日本郵便という双方のブランドを用いた営業展開を行い、また、顧客に日本全国の郵便ネットワークと、トール社の有する世界のネットワークを提供できる形になっております。

次の8ページにありますように、JPトールの3事業一体運営に、日本郵便の持っております配送網を加えることによりまして、日本国内の拠点から海外の配送先に、あるいは海外の拠点から日本の個人宅まで一気通貫の物流サービスを提供していく所存です。

○岩田委員長 それでは質疑に入ります。御説明に対して御質問等ございますか。老川委員、どうぞ。

○老川委員 一点伺います。トールの本来業務とJPトールはどういう仕分けになっているのかがよく分からないのです。

○小野専務執行役員 いわゆる大口の企業間物流というのは、日本郵便としてやってきておりませんので、今日から日本郵便がやるぞと言っても、なかなかどなたも信用していただけません。ただし、トールは海外で、例えば、オーストラリア中の小売のディストリビューションを全部運営するなど、大きなものを担っています。そのトールのお客様から、日本でもオーストラリアでやっているのと同じサービスをやってくれないかというリクエストがありましたので、まずそこから始めるというのが当社の作戦でした。したがって、トールが持っているお客様に対する信用力、あるいはディストリビューションや倉庫でのオペレーションのノウハウを日本に持ってくるのだと。その上で、日本で人を雇わなければいけない、土地を探さなければいけないというのがありましたので、そこはさすがに日本郵便がということで、そこを掛け合わせていくことから今は始めた次第です。

○老川委員 まだ始まったばかりでしょうけれども、今のところ、どうですか。

○小野専務執行役員 今のところは、まず、当初は、トールのお客様から日本でもやって欲しいという要望が寄せられまして、順調に商談は進んでいます。実際にスタートして、ポジティブなサプライズもありました。実は、トールのお客様で、これまで日本での宅配に他社を使っていた会社から、今後は日本郵便のゆうパックを考えてみたい、スイッチしたいという話が幾つか出てまいりました。そういう話は今も進行中です。

○岩田委員長 それでは、三村委員。

○三村委員 興味深いお話をありがとうございました。一点確認したいのですけれども、トール社の業務分野については、これまで、例えば、資源とか、エネルギーとか、そういうのが結構強かったと。しかし今後は、小売業とか、医薬品とか、食品分野などを中心的に扱う、また日系企業中心に展開していく可能性がある。物流分野で言いますと、商品の特性によって提供する物流サービスの密度とかが違ってくる可能性があるかと思えます。そのような流れの中で、日本郵便が得意とする分野と、トール社が持ってい

る強さがうまく連携できるのかを少し心配しています。むしろオリジナルなものを新たに創っていく必要があるのかなという感じもちょっと受けるのですが、そのあたり、どう判断されているのでしょうか。

○小野専務執行役員 先ほど申し上げましたように、大口の企業間物流という用途では、大変情けない話ですが、日本郵便に得意な業種は基本的にはないわけです。いろいろな形でゆうパックはお届けしておりますが、どの業種ということもありません。逆に言えば、重いものであれば、そもそも日本郵便は運んでおりませんので、そういった意味では、トール社の持っている強いところ、例えば、小売であったり、それから、資源というのはなかなかこっちには持ってこられないのですけれども、あるいは医療と申し上げたのは、トールシティという、シンガポールに新しい倉庫がありますが、その中で非常に最先端な医療の物流システムがありますので、そういうものを持ち込んで、日本の医療機関等々にも提供することが考えられるだろうと。そういう形で、トールが得意とするものをまずは持ってくるという形になるのであろうと思っています。

ただし、新しい業態となりますと、実は日本郵便がその先のラストワンマイルも全部つなげるということで、先ほども申し上げましたけれども、ゆうパックまでやって欲しいと。普通の一気通貫だと、小売店であったり、デパートまでで終わりなのですけれども、実はeコマースもうちはやっているのだ、そうしたらゆうパックでやってくれないかということで、お客さんにとっては、日本郵政グループ、あるいは日本郵便グループに頼めば、本当に海外の拠点から日本のご自宅までできるというところは、新しいビジネスモデルであらうと。それがまさに日本郵便とトールのつくる新しいビジネスモデルではないかと思っています。

○三村委員 わかりました。

○岩田委員長 それでは、清原委員。

○清原委員 一点だけ伺います。トール社を子会社化されたことによって、日本郵便の社員の方が海外に行かれているということですし、役員の方もオーストラリアに常駐されているということですが、これによって、日本郵便の社員の皆様に、良い影響やなんらかの効果が生じているのでしょうか。トール社との連携というか、子会社化によって生じた社員の方の出向の効果について、社員の皆様個人にとって、あるいは社員組織にとって、さらには会社の「ガバナンス力」というか、そういうところに影響がでているのであれば、それがどんな影響なのかを教えてください。

○小野専務執行役員 100年以上の間、ずっとドメスティックという、国内オンリーの会社だったわけなのですけれども、幾つかの切り口があるかと思っています。トール社を我々が買収してやっと4年ですが、今後もトール社を軸にしてグローバルの物流会社になっていくということです。今のところは、先ほど申し上げましたように、経営管理とシナジーを出すための日本人に対する営業活動をやっているわけですけれども、5年、10年たつうちに、今度は本当にトール社のラインに入って、日々の業務を指揮し、監督すると

いうところまでやっていかないと、日本郵便、あるいは日本郵政グループの一員として
かり言えるようにはならないと思っております。そういった意味で、まず、社内で意欲
のある人間が最初に手を挙げました。残念ながら最初のうちは英語は半分もできないと
いうくらいだったのですけれども、3年半くらいおりますと、話が大体できるようにな
ってまいりました。それが一つ。

もう一つは、海外というか、非日本人、外資の人、あるいは外国人と話をする、商売
をすることがどういうことかが大分、分かってきたような気がします。もちろん日本人
に対して営業しているわけですが、その後ろでは、オーストラリア人、あるいは
香港の人間とかと社内で色々な話もしますので、そういうグローバルな物の考え方が理
解できてきたことは非常に会社にとって良いことだなど。将来的なことも考えますと、
日本郵便が最終的にどういう形になるかは別にしても、いずれにしてもグローバルと付
き合わないわけにはいかないわけですので、そういった意味では、送り込んだ社員が良
い人材に育ってきていると思います。私はそういう人間が日本に戻ってきて、また日本
で何年か仕事をしたら外に行ってしまうということで、そういうシニアな、グローバルな人材
ができていくと思っています。

○岩田委員長 ほかの特段の御質問等がなければ、質疑を終えたいと思います。

(日本郵便退室)

○岩田委員長 それでは、本日の議題「国際物流事業の取組状況」も踏まえ、今後の委員
会の審議に資するため、来月、トールシティが所在するシンガポールに委員が出張し、
国際物流等に関する調査を行うこととしました。調査結果は次回以降の委員会で報告さ
せてまいりますので、よろしくお願い申し上げます。

以上で本日の議題は終了します。事務局からは何かございますか。

○北林事務局次長 次回の委員会の開催につきましては、別途御連絡させていただきます。

○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します。本日
はありがとうございました。

—以上—