

郵政民営化委員会（第222回）議事録

日 時：令和2年11月25日（水）13：29～16：23

開催方法：Web会議

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 増田取締役兼代表執行役社長、谷垣専務執行役、
飯塚専務執行役、大角経営企画部付部長

日本郵便株式会社 上尾崎執行役員、小川執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 新村常務執行役、岸執行役

株式会社かんぽ生命保険 宮本執行役経営企画部長、西沢主計部長

○岩田委員長 それでは、皆さんお揃いになりましたので、ただいまより「郵政民営化委員会」第222回をウェブ会議で開催いたします。

本日、委員5名中5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、本日の議事に入ります。

日本郵政グループの2021年3月期第2四半期決算及び2020年度第2四半期の貯金残高について、資料番号順に御説明いただいた後、一括して質疑を行いたいと思います。全体を20分以内で終わるよう、ゆうちょ銀行から順にポイントを絞って簡潔に説明をお願いいたします。

それでは、お願いいたします。

○新村常務執行役 ゆうちょ銀行の新村でございます。よろしくお願いいたします。

資料は、今ほどありました資料222-1-1、第2四半期（中間期）決算の状況について報告いたします。

2ページ目を見ていただけますでしょうか。「1. 決算の概要」でございます。

コロナウイルスの影響、低金利環境の継続等がございまして、二行目の「連結」の数字を見ていただきますと、一番右でございますが、親会社株主純利益は1,242億円ということで、前中間期に比べますと206億円の減益という形になってございます。

ただ、コロナショックの市況の改善と当局の対応によって短期金利が低下しました結果、調達コストも減少してございまして、そういう意味では第1四半期においては446億円の減益という形でございましたので、そちらからは改善したという形になってございます。

一言で申し上げますと、4-6月の最悪期は脱した。そして、改善しているところであるけれども、前年同期比で見ると、まだキャッチアップし切れていないという状況でございます。

記載がございませんけれども、修正前の計画比で見ると、進捗率は62%程度ということでございます。

3ページ目で「2. 損益の状況」で、前年同期比での増減の数字も記載させていただい

てございます。

資金利益は807億円の減少で、役務取引等利益についても10億円の減少でございましたが、その他業務利益のところ、外国証券の償還に伴う為替差益の実現により外国為替売買損益が増加したことによって、その他業務利益が増加し、経費の減少と合わせ、結果的には業務純益ベースでは、わずかでございますが、23億円の増益という形になってございます。

ただ、臨時損益のところは金銭の信託で運用している国内株式の減損を主因に減益になってございまして、これに伴いまして、先ほど申し上げましたとおり、純利益・経常利益ベースで前年同期比ではまだ追いつけていないという状況になっているということでございます。

4 ページ目を見ていただきますと、少し細かく記載してございますけれども、右側に国内業務部門と国際業務部門のそれぞれの資金利益の状況について記載させていただいております。

引き続き利ざやは低下している状況ではございますが、特に国際業務部門のほうを見ていただきますと、外国証券利息というところがございますが、こちらにつきましてマイナス787億円と、引き続き減少傾向ではございますけれども、その下にございます資金調達費用というところも621億円減少してございます。こちらは先ほど申し上げましたが、米国の短期金利が下がったことで調達コストが低下したため、国際業務部門の資金利益の減少については一定の歯止めがかかったような形になってございます。

市況が大きく変動したことによって投資信託からの分配金が特別分配金となり、収益として認識できないというケースがありますが、第1四半期においてはこうした特別分配金が477億円ございました。この第2四半期においてはこれが175億円という形で300億円程度改善してございまして、こうした効果も国際業務部門の資金利益減少の歯止めにつながったと考えてございます。

5 ページ目で、次に役務取引等利益のところを見ていただきます。

10億円の減少という形でございますが、右側の表を見ていただきますと、為替・決済関連手数料、ATM関連手数料等で増益になっている一方で、投資信託関連手数料が販売額の減少に伴って45億円ほど減少してございまして、これを主因に全体としては減少という形になってございます。

6 ページ目の経費につきましては、引き続き効率的な運用ということで、全体として103億円の改善という形になってございます。

7 ページ目は「6. バランスシートの状況」を書いてございます。

市況が改善しました関係で、総資産も222.2兆円という形で、前期末比で11兆円余り増加してございます。

一番下の純資産のところ、評価・換算差額等合計という分かりにくい言葉がございしますが、こちらが投資している有価証券の時価が増加したことによって含み益が増えてございまして、これの税効果適用後の部分が自己資本の増加となってございます。2兆円ほど自

己資本が増加したので、純資産の部が11兆円まで改善したという形になってございます。

8 ページ目、貯金についてはのちほど説明いたします。

9 ページ目の「8. 資産運用の状況」をご覧ください。

表を見ていただきますと、上から二番目に国債がございまして、こちらは52.8兆円の24.1%で、引き続き過去最低の水準ということで、追加の投資はしておりますけれども、償還には追いついていけずに、減少トレンドが継続しています。

少し下にあります外国証券等というところにつきましては70.2兆円、構成比率が32%で、これはいずれも過去最高の数字でございまして。

10ページ目を見ていただきますと、市況の改善により、投資しております有価証券の評価益が増加している状況でございまして。

表の2020年9月末のところの一番下を見ていただきますと2.8兆円の評価益ということで、前期は評価損になっておりましたので、結果的には2.9兆円余りの改善になっており、これが先ほど申し上げた財務の改善につながったということでございます。

11ページ、自己資本比率はあまり大きな動きはございません。15.73%でございます。

ここまでのところで一つトピックス的に申し上げますと、皆様に御心配・御迷惑をおかけしております不正送金関係の決算影響でございますが、前後して申し訳ありませんが、5 ページ目で申し上げました役務取引等利益の状況の為替・決済関連手数料。ここに即時振替サービスの手数料が入ってございます。

金額的な影響はそれほど大きくはありませんが、引き続ききちんと対応をしていきたいと考えております。

次に、14ページを見ていただきますと、こちらは「1. 通期業績予想の修正」で、表として下に2020年度の当初予想と今回の修正予想の数字を載せてございます。

第1四半期決算のときに申し上げましたが、当初予想につきましては、信用スプレッドの拡大が継続するという予測に基づいておりましたので、やや保守的に投資信託の特別分配金が高水準で継続するということを想定しておりましたけれども、現状、これが大幅に減少しておりますので、期末に向けて市場がおおむね横ばいで推移するという予想に変更したことから、表の一番上にごございます資金収支等のところを850億円上方に修正し、これを主因に当期純利益ベースでも700億円上方修正してございます。

15ページは、上方修正した業績の予想値を踏まえて、従来未定とさせていただいておりました配当につきまして、一株当たり50円の予想という形にさせていただきました。

私からは以上です。

○岸執行役 引き続きまして、2020年度第2四半期の貯金残高について説明させていただきます。資料222-1-2になります。

まず、1 ページを御覧ください。個人貯金等の全体では、表のAの部分になりますけれども、2020年3月末対比で4.3兆円増加の183.6兆円となっております。こちらにつきましては、昨年の0.5兆円の増加から増加幅が増えておりますが、特別定額給付金等の入金によ

るものでございます。

貯金の種類を見ましても、まずBのところ、定期性の貯金については、引き続き減少傾向が継続しております。Cのところの流動性貯金につきましては、特別定額給付金の入金ですとか、あとは払戻しの減少によって増加しているところでございます。

続きまして、2ページになります。業態別の預貯金残高ですが、当行はグリーンの折れ線グラフになります。引き続き、他業態との対比では低位で推移しているところでございます。

3ページ、4ページにつきましては参考データでございます。こちらは大きな動きはございません。

簡単ではございますが、以上です。

○西沢主計部長 それでは、引き続きまして、資料222-1-3、かんぽ生命保険の決算につきまして説明させていただきます。

1ページ目を御覧ください。1ページ目に「中間決算サマリー」ということで五点記載させていただいております。

上の二つの項目につきまして説明させていただきます。まず、一点目は経常利益でございますが、前年同期で比べますと212億円増加の1,627億円となっております。中間純利益につきましても、前年同期と対比しますと173億円増加の936億円となっております。こちらにつきましては、過去からの説明と重複しているところがございますが、新契約が減少していることに伴いまして事業費が減少しております、それに伴って経常利益、中間純利益が増えているというふうになっております。

この経常利益、中間純利益の前年同期比のところの箱の中に通期業績予想を記載させていただいております。経常利益でいきますと、通期業績予想が2,000億円に対しまして、今期、この中間期までで1,627億円ということで、進捗率が80%を超えている。中間純利益につきましても、通期業績予想に対しまして進捗率が75%となっているという状況でございます。

こちらにつきましては、右のほうに記載させていただいておりますが、2021年3月期の業績予想の策定にあたりまして、2020年3月末の経済前提を用いております、その結果、株式市場がこの前提と比べて大きく上昇しているというところがございます、株式の減損を相応に想定していたところ、実際、そこまでは発生していなかったというのがこの中間期の状況ということで進捗率が高くなっています。

もう一点が、保険金等の支払いです。こちらのほうですが、こちらは想定していたよりは少ないというのがこの中間期までの現状でございますが、そういうふうに分析しております、経常利益、当期純利益とも、業績予想対比で高い進捗率となっているところでございます。

その次に、契約の状況につきまして説明させていただきます。新契約の年換算保険料につきましても個人保険で150億円ということで、前年同期と比べて9割減の水準という状況

でございます。第三分野につきましても同様に大きく減少しているところでございます。

これを受けまして、保有契約につきましても引き続き減少が続いている状況でございます。こちらは昨年の7月中旬以降、この上期におきましても積極的な営業活動を自粛という形をしております、それによって大きく減っているというふうにご覧いただきたいと思っております。

最後に、EVという数字がございます。こちらは生命保険会社の企業価値を示す指標というもので、その指標の一つでございますが、今期につきましては、この9月末につきましては前期末と比べまして金利、株価ともに上昇しております、将来得られるであろう利益という部分が増えているということでEVが増加しているというふうになっております。

次に、2ページを御覧ください。こちらのほうは損益計算書等がありまして数字がたくさん並んでおりますが、一点だけ説明させていただきます。左の表の真ん中辺りに「事業費等」というところがございます。こちらが昨年同期と比べまして621億円減少の2,467億円となっております、これは費用が減少しているというところになっております。

その結果、その下の経常利益の部分が増加、表の一番下の中間純利益が増加となっております。

その次に、資料を飛んで見ていただきまして、4ページを御覧ください。こちらが契約の状況でございます。

左のグラフが個人保険の新契約年換算保険料で、150億円の新しい契約年換算保険料となっております。前年同期と比べまして88.6%の減少となっているところでございます。

少し飛んでいただきまして、6ページを御覧ください。こちらが資産運用の状況でございます。

左のほうに資産構成というふうに記載させていただいておりますが、一番上の部分が公社債ということで、我々、かんぽ生命保険につきましては長期の負債を持っているということで、資産側につきましても長い固定の金利の資産を持つというALMの観点がありまして、7割程度を公社債で運用しているという状況でございます。

ただ、リスクを取って、やはり収益も取らないといけないということで、収益追求資産ということで真ん中辺りに記載させていただいておりますが、こちらのほうも過去から徐々に増やしてきたという経緯でございますが、この9月末につきましては投資資産の占率でいきますと14.9%となっております。こちらは3月末対比で、3月末につきましては13.9%ですので増加しているというふうに見えるかと思いますが、実際、この中身を見てみますと、含み益が増加しているという効果はかなり多くなっておりまして、特にすぐ下に国内株式がございますが、こちらのほうにつきましても株価が上昇しているということで増加しているところでございます。

少し資料を飛ばさせていただきます、8ページを御覧ください。「経費の状況」でございます。

経費のほうで、前年同期と比べますと573億円減少の1,962億円が事業費となっております。

す。この大きな要因につきましては、そのすぐ下の委託手数料というところがございすが、さらにそのすぐ下の新契約に係る手数料が大きく減っているということが御覧になれるかと思っております。

その次の9ページを御覧ください。9ページにつきましては「健全性の状況」を記載しております。

右のほうに表としまして連結ソルベンシー・マージン比率ということで、生命保険会社の一般的な健全性を示す指標の一つでありますソルベンシー・マージン比率を記載しておりますが、こちらのほうにつきましては1,138%ということで、3月末と比べて若干増加という形になっていまして、引き続き十分な水準を確保しているところでございます。

その次に、10ページを御覧ください。そちらが先ほど簡単に御説明させていただきましてEVと呼んでいるものでございます。

こちらのほうで、9月末では3兆7,341億円ということで、3月末と比べますと4,098億円の増加となっております。

この大きな増加の要因としては、その下のほうで保有契約価値というところがございす。こちらのほうが3,194億円の増加となっております。こちらの増加要因としましては、将来の金利が上昇した、もしくは株価が上昇したということで、将来の収益が増えると見込んでいる部分が増加要因となっております。

その下に「新契約価値」と記載している部分がございすが、こちらのほうにつきましては今期、この上期につきましては新契約がかなり取れていないということもございまして小さい数字ということで、本来であればこの数字で、新契約によって将来得られる利益によって企業価値が成長するというところでございすが、現状としてはこの部分がそれほど大きな数字になっていないというところでございす。

最後に、11ページを御覧ください。こちらは連結業績予想について記載させていただいております。

この上期につきましては、業績予想対比で高い進捗率となっておりますが、左の上の枠の二番目の水色の四角で囲った部分でございすが、しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響が不透明であるということで、今後も引き続き、株価の低下や保険金等支払いの増加の可能性がありますので、経常利益、当期純利益につきましては、現時点では業績予想の修正は行わないというふうにしております。

かんぽ生命保険の説明は以上でございす。

○上尾崎執行役員 続きまして、日本郵便から説明させていただきます。資料は222-1-4でございす。

2ページをお願いいたします。郵便・物流事業から御説明申し上げます。

右下の経営成績表、営業収益が前年対比279億円の減少、一番下の営業利益が218億円減の64億円という形で、減収減益でございました。

その上の取扱数量の推移ですが、一番上に書いてありますとおり、全体は7.7%減。主に

郵便、ゆうメールが10%近い減少と、いずれも新型コロナウイルスの感染拡大による経済活動への影響と見てございます。一方、その上ゆうパックにつきましては、巣ごもり消費増によりまして21.0%増という内容でございました。

左側の営業利益の増減分析を御覧ください。左から二番目、減収の内訳で、普通郵便、国際郵便が大幅減少でございますが、一方で荷物につきましてはプラスでございました。その右、人件費を中心に、業務量に応じたコストコントロールに取り組みましたが、営業利益は減益となったものでございます。

次の3ページにお進みください。金融窓口事業でございます。

こちら右下の経営成績表を御覧ください。営業収益は488億円の大減でございました。一番下、営業利益は132億円減の228億円となり、減収減益でございました。

減収につきましては、左側の営業利益の増減分析の左から二番目、受託手数料の内訳、保険手数料が416億円と大きく落ちたのが主因でございます。また、中ほどのその他収益の物販事業、提携金融事業も減少しております。その右の人件費、経費等はかんぽ商品の販売に係る営業手当の減少等もございましたけれども、結果として営業利益は減益となったものでございます。

次の4ページを御覧ください。国際物流事業、トールでございます。

右側の経営成績表、上段の豪ドル単位で申し上げます。営業収益につきましては、8億6,900万豪ドル増の50億9,800万豪ドルでございました。ロジスティクス事業のアジア部門におけます新型コロナウイルス感染予防対策物資の大口取扱いが第1四半期に続き第2四半期も計上されました結果、大幅な増収になったものでございます。

ただし、こちらの収入につきましては物品の代金も含まれており、こちらの影響がその下の営業費用の増加、経費の増加に大きく反映されてございまして、経費が9億7,500万豪ドル増加したということ、加えて、エクスプレス事業のコスト削減が減収を跳ね返せなかったということで、一番下の営業損益、EBITにつきましては2,000万豪ドル減の8,400万豪ドルの赤字という形でございました。

左側の事業別の営業損益の推移のとおり、エクスプレスの減益幅のみ拡大いたしました。

次の5ページを御覧ください。日本郵便全体の決算でございます。

こちらにつきましては、営業収益が結果としまして243億円減、中ほどの営業利益が387億円減の180億円、3事業とも減益という形でございました。その下、経常利益、中間純利益までは黒字を維持しましたが、一番下の中間純損益に関しましては日本郵便単体で65歳定年延長に伴う課税所得の増加という影響がございまして、減益ながら逆に法人税等が増加した結果、65億円の赤字に着地したものでございます。赤字は3期ぶりでございます。

日本郵便からは以上でございます。

○谷垣専務執行役 それでは、お手元の資料を見ていただきたいと思いますけれども、1ページ目のグループ連結の概要でございます。

経常収益5兆6,391億円で、前中間期比5.5%の減収であります。説明がございました

ように、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、いずれも減収でございまして、収入面に関しては厳しい傾向が続いていると認識してございます。

経常利益は、3,606億円で10.4%の減益。その下の中間純利益は前中間期比24.4%の減益の1,789億円となりました。

各社別に見ますと、日本郵便は赤字転落、ゆうちょ銀行は減益でございましてけれども、かんぽ生命保険は、説明がありましたように、新契約の減少に伴います事業費の減少等によりまして、経常利益、純利益ともに増益になっているということでございます。

通期業績予想に対する中間進捗率、下の欄で、当期純利益2,800億円の予想に対しまして中間期は1,789億円で、63.9%の進捗率となっているところでございます。御覧のとおり、ゆうちょ銀行が62.1%、かんぽ生命保険が75.5%の進捗でございまして。

続きまして、12ページを御覧いただきたいと思いますが、12ページは通期業績予想の修正等でございます。

ゆうちょ銀行から説明がございましたように、資金収支等の増加見込みを受けまして、業績予想、ゆうちょ銀行は純利益で700億円上方修正するということを発表してございましてけれども、当社はゆうちょ銀行株式の89%の株式を保有してございまして、当社につきましても5月に公表した通期業績予想と比べて600億円増の3,400億円に上方修正することといたしました。

その下の株主還元でございまして、当社は剰余金の配当につきましては安定的な配当を目指しております。今期も現在進行中の中期経営計画に基づきました年間配当50円を目指すという基本方針を維持してございまして、その確保に最大限努力をしているところでございます。今年5月に公表しました2021年3月期の配当予想におきましては、新型コロナウイルスの感染症による影響を主因とする厳しい経営環境を考えまして、中間配当は行わず、期末手当の額につきましては、今後の業績動向を見極めつつ検討するというところで未定としておりましたけれども、今般、今後の業績動向に一定のめどが立ちましたことから、修正後の業績予想と配当の安定性等を総合的に勘案して、2021年3月期の期末配当予想を一株当たり50円と修正することといたしました。

グループ連結の中間決算等につきましての説明は以上でございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、質疑に入りたいと思います。

ただいまの御説明に対して、御質問等がありましたら、お願いいたします。

○老川委員 御説明ありがとうございました。

私は一点だけお伺いします。資料222-1-4の4ページ目のトール社についてお伺いします。新聞報道等でトール社の一部を売却するというふうに伝えられておりますが、具体的にどの部分をどうされるのか。それから、それはどういう判断に基づいてやるのか。それによってどういう効果を期待されるのか。その点をちょっと御説明していただきたいと思っております。

○上尾崎執行役員 それでは、老川委員からトールの一部売却についての御質問をいただいております。

先般、11月の頭にエクスプレス事業に関しまして売却を検討すると発表させていただいております。御覧のとおり、エクスプレス事業は非常に厳しい状況が続いております。トールに関しましては取捨選択をしながら、これまでも事業の仕分けを進めてきたわけですが、今般、エクスプレス事業に限りまして売却を検討するという結論に至ったものでございます。

こちらは赤字の事業でございますので、こちらを売却することによりまして、残る事業につきましましては、アジアを中心とした国際物流事業をさらに伸ばしていけると考えて売却に至ったものでございます。

説明は以上でございます。

○老川委員 今の点でもう一回伺いたいのですが、エクスプレス事業というものは要するにオーストラリアの国内の物流ということなのかなと思うのですが、日本などの場合を見ていると、コロナの影響で物流はむしろ郵便物よりも、いわゆる荷物の扱いが非常に増えているということなのですが、トール社の場合は逆に前期に比べて3倍ぐらい赤字が増えている。こういうことで、これはどうしてなのか。それから、将来的にここはもう期待できない。こういう判断なのかなと思うのですが、その辺の根拠を教えてくださいと思います。

○上尾崎執行役員 日本郵便からお答えいたします。

トール社のエクスプレス事業につきましては、主にオーストラリア国内のいわゆるB to Bが主体でございます。今現在、世界的にECを中心にB to Cの事業については非常に好調と思われませんが、B to Bは物の動きが非常に停滞するというのもございまして、どこの国でも不調ということでございます。したがって、B to B主体のトールのエクスプレス事業に関しましては、やや先行きについて見通しが描きづらいというところがあり、こういう議論に至ったものでございます。

○三村委員 かんぽ生命保険に一つ、それから、日本郵便に一つということで質問させていただきます。

かんぽ生命保険についてなのですが、厳しい状況の中で少しずつ営業を再開されている状況であると思いますが、4ページを拝見しますとまだまだ厳しいと思います。ただ、こういう状況の中で、どういった点について工夫し、あるいはその点についていろいろな形で配慮しながら進められているのか。また、お客さんの反応はどうかということについてお教えいただければと思います。

それから、日本郵便についてですが、特に資料222-1-4の2ページということでお伺いいたします。コロナウイルス感染拡大で経済活動が落ち込んだというから、やはり業績への影響だと思うのですが、郵便とゆうメールも同時に落ちているような感じがいたしますが、郵便については、長期的に減少ということが、これは依然から確認されてい

ることですけれども、ゆうメールをどのように考えるかということでございます。これはあくまで短期的影響なのか、やはりそこには何らかの長期的な影響があり得るのかということでもあります。

それと同時に今のECは、相当に大きく伸びていると思いますが、それに向けてゆうパックも基本的には増加はしているのですけれども、ECについての取組みを、もう少しお願いできるのではないかと感じられますので、そこにおける課題とか問題をどのように考えていらっしゃるかということについてお伺いしたいと思います。

○宮本執行役経営企画部長 かんぽ生命保険でございます。

10月5日より信頼回復に向けた業務運営ということで、お客様に対して今回の不適正募集等の問題に関する御迷惑や御心配についてお詫び申し上げますとともに、御契約内容を確認させていただきですとか、あるいは各種手続を御案内させていただくという取組をしております。

現時点では、まだかんぽ商品を積極的に販売・勧奨するようなことはしておりませんが、10月以降も特に販売量が増えているとか、そういうことはないわけでございますけれども、お客様からは厳しいお言葉もあれば励ましのお言葉もいただくことも多くなってございますので、徐々にお客様に対してきちんと当社の商品がお役に立つということをお伝えしなければならないような状況になっていくのではないかと考えてございます。

今年度に関しましては、このような活動を続けていくと考えておりますが、来年度以降は次期中期経営計画の期間に入りますので、またお客様との対話の中から前向きな取組を増やしていけるようにしていきたいと思っております。

○小川執行役員 日本郵便の小川です。三村委員からの御質問にお答えいたします。

まず、一点目はゆうメールの動向についての御質問でした。ゆうメールの中心となっていますのは、ダイレクトメールのようなものが多いものですから、今回は新型コロナウイルスの影響を受けて減少したものと考えております。今後については、郵便のように電子化が一挙に進むとは考えていないのですけれども、これからそんなに大きく成長する分野でもないと考えておまして、そういう緩やかな減少ではないかなと考えているところです。

二点目はeコマースとか、荷物、ゆうパックなどの今後の取組と可能性ということでございました。この分野は、マーケットとしては非常に伸びる分野と考えておりますが、競合他社があり、それから、超大口のeコマース事業者に対しては自前での配達・配送というものを構築しようとしており、非常に競争環境は厳しいと認識しております。

一方で、我々は人手不足の問題ですとかがございますので、例えばAIですとか、テレマティクスのような先端技術を活用することによるローコストでのオペレーションの構築、それから、今はスマホ割ですとか、簡単に差し出しですとか、もしくは受取時間をスマホで変更できるなど、こうした分野での利便性を高めるための構築、もしくはeコマース事業

者に対してのソリューション営業という配送以外の部分でサービスを提供できるようなこと
の取組を進めているということで、このeコマースに対しての成長、私ども、特に小さい
荷物の配送が得意分野であります、そうしたものの取り込みというものを進めてまいり
たいと考えております。

以上でございます。

○米澤委員 御説明、どうもありがとうございます。

ちょっと確認の質問なのですけれども、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険にお願いしたい
と思います。

ゆうちょ銀行のほうは、資料222-1-1の14ページの「1. 通期業績予想の修正」とい
うことで、上振れのところが書かれていて、それ自体は大変結構だと思うのですが、
その一番の理由が海外のクレジットスプレッドの話なのですが、これを確認したいのです
けれども、当初は高止まりしたものがそのまま続くと思われていたので予想を出したので
すが、意外とそれが早く縮まったので利益が出たということで上振れしたというふうに書
かれているのですが、そのような状況でよろしいのでしょうか。それがゆうちょ銀行
のほうです。

それから、続けて質問しますと、かんぽ生命保険のほうなのですが、相変わらず業務の
停止が利益の支障にならないということがよく分かっていないのですけれども、それなり
の理由は分かったのですが、かんぽ生命保険の資料222-1-3の10ページのEVのところな
のですけれども、ここを見ても増えているわけですね。増えているわけですねというのは、
2020年3月末に比べると増えているということなので、それより前に比べれば減っている
のですが、今回のこの一連の問題がやはりEVに関しては、それ自体はやはり減少させてい
るという理解でよろしいのでしょうか。いや、これも増えている。少なくとも直近は増え
ているのですけれども、このところはどのように理解していったらよろしいのか。短期
的には費用が減っているのですから、利益は増えていますというのはよくわかるのですが、
この長期で見て、EVにおいても少なくとも直近が増えているというのはどこから見ても何
かいことばかりという感じがしているのですけれども、そのこのところのちょっと説明を
お願いできればと思っております。

以上です。

○新村常務執行役 ゆうちょ銀行から回答を申し上げます。

今、委員の御指摘のとおりでございます、具体的には資料222-1-1の16ページを見
ていただけますでしょうか。こちらに今回、我々が業績予想を変更した際の市場の見通し、
以前の見通しと今回の見通しを記載させていただいております。16ページの右側に米国の
IG、信用力の高いところの社債のスプレッド。その下に米国のHY、ややリスクが高いところ
の社債のスプレッドというものがございまして、その動きを記載しております。

どちらも同じような動きをしておりますが、下のほうを見ていただきますと、HYのス
プレッドというものは一旦、1,200に近づくとところまで駆け上がった後戻ってきています。

我々の従前の予想は灰色の点線でございまして、800を少し下回るようなところで高止まりして、期末に向けて緩やかに戻ってくる。この間は継続して高い水準で、特別分配金が出ているという想定でございました。けれども、この青色の実線のところが実際の動きで、見ていただくとおり、かなり戻りが早く、かつ第2波、第3波の懸念がある中でもスプレッドは、安定しております。今後これがさらに下がるということは想定してございませぬけれども、横ばいもしくは少し上がっていくような形に想定を変えたことによって資金収支の改善幅を見込んだということでございます。

以上でございます。

○宮本執行役経営企画部長 かんぽ生命保険でございます。

まず、最初に御質問いただいた会計上の利益で、当社の資料222-1-3の3ページ目にございますとおり、前期との比較において利益が上振れた変動要因をこちらに図示しております。

一番左から二つ目のバーにございますとおり、事業費の減少幅が保有契約の減少による影響よりも上回っていることによって増益となっているわけですが、これは前年度は第1四半期がまだ営業活動をやっておりましたので、事業費、販売費用がかかっていた。今年度はそれをしていないので販売費用がかかっていないということでございますので、来年度以降ということになりますと、今期、販売費用がかかっている分、来期以降、販売費用がかかれば、ここもマイナスの影響となってまいりますので、将来的には非常に厳しい状況であり、利益に対しては押し下げ要因であるということ、会計ベースでもそうでございます。

それから、もう一点御質問いただきましたEVに関してでございますけれども、変動要因は21ページで明らかにしてございます。

こちらは前年度末からの比較で書いてございますが、特に今の募集ができていない状況は、新契約価値というところに現れてございまして、通常でございますとEVの増加の主なドライバーとなりますのは、新契約を獲得することによる新契約価値の増大で、通常、ここが1,000億円以上の新契約価値があれば、EVの伸び率として我々が目標としております6~8%という水準に届くわけですが、残念ながら、募集ができていないことによってそれが届いていないということでございます。

そうではあります、運用による利益ですとか、リスクの解放分、それから、特にこの9月末につきましては、経済前提と実績の差異というところに書いてございますが、マーケットの影響によってかなり押し上げられた要素もございますので、そういうことによって企業価値ベースのEVは上昇しているということでございます。

以上でございます。

○米澤委員 この21ページの図で経済前提と実績との差異が一番大きな要因ということで、それは納得しました。ありがとうございます。

○清原委員 御説明ありがとうございます。

かんぽ生命保険と、それから、日本郵政グループさんに1問ずつ質問させていただきま
す。

まず、かんぽ生命保険に伺いますが、ただいま御説明されました新契約については抑制
してきたわけですが、お客様に対して調査をさせていただいたり、個別に対応されたりし
た場合の費用が生じていると思うのですが、それはどの項目に含まれているのでしょうか。
一般的にはそうした取組は特別な取組だったので、経常費用という経常的なものではない
と思うのですが、その経費といいましょうか、それはどのページのどの項目に反映されて
いるのでしょうか。教えていただければと思います。

つまり、新契約に関わる費用は残念ながら生じなかったのですが、それまでの残念ながら
御迷惑をおかけしたものに対する回復の対応についての社員の方の働きとか経費とかで
す。

それから、日本郵政グループに伺います。ただいまの御報告で、いわゆる株式の配当に
関してでございますけれども、ゆうちょ銀行は50円という金額を定められ、日本郵政グル
ープとしても50円とされたところ、かんぽ生命保険は76円ということで予想を示されてい
ます。もちろん、「今後のコロナウイルスの動向等によって慎重に」という記述もありま
すが、郵政グループとしては、この株式を持っていらっしゃる方の普通配当については、
金額に差があるわけございまして、かんぽ生命保険の不適正な問題が、大変言いにくい
のですが、日本郵政グループに対する信用を少なからずおとしめられた年度だと思ってい
すけれども、かんぽ生命保険の株を持っていらっしゃる方については、引き続き他社より
も高い配当があるという現状です。

それはこうした困難があったとしても、会社の持っている一定の力の現れでもあるとは
思うのですが、日本郵政グループとして各社を総合的に御覧になって、この普通配当金額
の違いをどのように受け止められ、そして今後、株式の適時の売却という大きな課題も控
えていることから、株式に関する、この決算を踏まえての認識などについて補足説明をし
ていただくとありがたいです。

以上です。よろしく申し上げます。

○西沢主計部長 かんぽ生命保険のほうについて説明させていただきます。今回、お客様
対応ということでかかった経費といったところでございます。資料としましては、大変
細かいのですが、かんぽ生命保険の資料222-1-3の14ページの部分に連結貸借対照表と
いうところがございまして、そのさらに負債の中の一部で、一番下の注に保険金等支払
引当金というところがございまして、こちらのほうにつきまして説明させていただきます。

今回、お客様対応の利益回復をするために、お客様に将来支払っていくという経費につ
きまして見積もっておりまして、それを引当金というふうに計上しております。これはそ
れなりの金額になっておりまして、財表上も個別に細かいところでは記載しているのです
が、ここでは要約という形にしておりますので、数字まで記載しておりませんが、通常の
公表させていただいている貸借対照表とかにつきましては記載させていただいているとこ

ろでございます。

こちらのほうが保険金等支払引当金としましては、3月末に297億円の引当金を計上しております。これは将来、そのぐらい発生するだろうと見込んでいるものでございます。それに対しまして、9月末以降、10月以降に支払うであろうと見込んだのが78億円で、その差、219億円がそれまでの間に使った、もしくは不要になったような金額でございます。

それで、実際使った金額は幾らかというところですが、こちらのほうは158億円がお客様に支払うために契約措置をしているのですが、その契約措置のためにお客様への支払い等で使っているものになります。残り60億円が当初見込んでいたよりも実際払う金額が少なくて済んだということで不要になった金額でございます。このように減っておりますが、トータルとしては9月末でまだ78億円ありまして、それを今後対応していき、会計上の処理も行っていくこととなります。

かんぽ生命保険は以上でございます。

○谷垣専務執行役 株式の配当の関係でございます。

御案内のとおり、私ども、2015年11月4日に株式を3社同時上場しました。そのときの株価が、日本郵政が1,400円、ゆうちょ銀行が1,450円、かんぽ生命保険は2,200円あったのです。そういう株価を踏まえて、私ども、その配当を株主の皆様にお約束してございまして、私どもは、やはり株式の安定配当というものは一つの株式の魅力と想着てございまして、その状態をこの株式上場以降、続けてきたわけでございます。

結果として今の株価になっているわけございまして、確かに不祥事があったわけでございますが、今の利益水準からこの株価を維持することになっているわけでありまして、逆に、減配することになりますと、それはそれで大変、株主の皆様方に対して大きな迷惑をかけることとなりますので、減配する必要がないのであれば現状の配当を維持したい。そういう全体の方針を持って現在臨んでいるところでございます。

今後とも、この安定配当という特色を維持しながら、株主の皆様には評価いただきたいと考えているところでございます。

○清原委員 はい。御説明ありがとうございます。

私の発言に、ちょっと誤解があると恐縮ですが、配当をしっかりされることがやはり株式を公開している上場企業の責任だと思っておりますので、私はそのことを問題視しているということでは全然ございません。郵政グループとして各社が応分に良い配当を出していただくのがむしろ望ましいと思っておりますし、それが責任だと思っております。

ただ、印象として、なかなか辛いところですが、かんぽ生命保険の配当額が高いので、できる限り、厳しい経営の中ですが、ゆうちょ銀行も日本郵政におかれても、かんぽ生命保険の配当の金額に近づくような御努力をしていただけたらなどという思いでございます。全体としての総合力で、ぜひ株主の皆様のご信頼を維持していただき、向上していただき、より民営化の評価を高めていただくことを期待しているところでございます。

なお、私、かんぽ生命保険の経費につきましては、こういう「保険金支払いの引当金」

などという項目ではなくて、一般庶民感覚ですと、新規契約に使う事務費ではなくて、「顧客の皆様の信頼回復のためにかかる、いわゆる事務費」的なものがあるのではないかなというふうに拝察したわけでございます。全てが保険金の支払いという形で象徴的に現れるものではないのではないかなと思っています。説明に必要なパンフレットであるとか、あるいは社員の皆様が新規の勧誘ができない中、丁寧に対応された、そういうお仕事そのものも大変有意義なものであるとは思っておりますし、どうしてもこの外形的な項目ですと埋もれてしまうかもしれない内容でございますので、数字では表れにくいものもあるかもしれませんが、できる限り信用回復の取組についても、後に分かるように数字化されたものが残っているといいなと感じて質問させていただいた次第です。

御回答、どうもありがとうございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、私のほうから質問いたしたいと思います。ちょっとテクニカルなことでお伺いしたいことがまずございます。

一つは日本郵政の資料222-1-4であります、5ページ目の「日本郵便 決算の概要(まとめ)」で、左側の中間純損益の内訳を見ますと、これは法人税が68億円ほど増えて、ちょうどそれに見合った分ぐらいが中間純損益という形になっているのですが、法人税がどうしてこんなに増えるのか。つまり、収益はそんなに変わっていないと思うのですが、何か特殊な理由があったので、その他の中に何かあるのかもしれませんが、それは何か理由があるのでしょうか。法人税がこれだけ増えた理由です。

二つ目は、やはりテクニカルなのですが、同じ日本郵政の資料222-1-4の3ページで収益構造の金融窓口事業ということなのですが、右側の図の「収益構造の推移」というものを拝見しますと、とても大きいのは基本的には銀行の手数料と保険の手数料。これを合わせると2,700~2,800億円で、ここに書いてある銀行手数料、保険手数料というものは明らかにそれぞれゆうちょ銀行とかんぽ生命保険がそれぞれ委託手数料としてお払いになっている金額に対応するものだというふうに理解しておりますが、分からないのは、例えば銀行、金融関係でも、アフラック生命保険でも、ほかの保険会社でもあるのですが、この図で言うところの提携金融事業というものがここでは52億円となっているのですが、これはこれからますます金融サービスは多様化するといえますか、いろいろなサービスをやることを考えると、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険だけに頼るわけにはいなくて、こちらの金融の提携金融事業を、一つはもう少し増やしていく余地があると思うのですが、この手数料の体系が、例えばアフラック生命保険とかんぽ生命保険では手数料の体系が何か契約上異なっているのでしょうか。それとも、全く同じ扱いでこういう数字になっているのでしょうかというのの一つ目にお伺いしたい点であります。

三つ目はゆうちょ銀行であります、日本郵政の資料222-1-4の15ページに、これは「中間純利益の推移」というものが右のほうにありまして、それを見ると、ゆうちょ銀行だけがクリアに、傾向的に減少。かんぽ生命保険はむしろ傾向的に上昇という図が示され

ていて、これは国会での総務委員会の質疑を拝見しますと、やはり国会議員の先生もこのゆうちょ銀行の中間純利益が傾向的に落ちていっていると。例えば200億円ぐらい毎年落ちているのですね。今、1,200億円しかない。200億円ずつ今後も落ちていくとすると、6年後にはゼロになってしまうと思うのですが、こういう傾向的な下落を止める手だてとして、どうということをお考えになっているのか。もしかすれば、それは、一つは提携金融収入をもっと増やすのが一つの方法だと思いますが、そのほかに何をお考えか。

四つ目はゆうちょ銀行の、これは以前から実は何回も指摘して恐縮なのですが、ゆうちょ銀行の資料222-1-1の3ページで拝見しますと、OHRという経費の比率の数字をいつも私は気にしていて、それが地銀と比べて高いというのをいつも感じているのですが、今回、実は日本銀行が特別当座預金制度というものを設けられまして、経費を例えば3年間で6%ですか。あるいは利益との比率を何%か下げればプラス0.1%つけてあげる。

地銀は実はどうなっているかといいますと、地銀全体でマイナス金利をなるべくゼロにしている。それで、地銀に仮に日本銀行の特別当座預金というものが、みんなが一生懸命経費削減すると最大500億円は3年間で出るというふうになっております。それから、日本銀行のこういう制度ができたとして、それを何かうまく活用するとどうか。いや、あまり勝手な計算をしてはいけませんが、うまく減らすことができればかなりの収益になるのではないかと思っているのです。

ただ、問題は経費をどこまで削れるか。ゆうちょ銀行の資料222-1-4で経費についての表が何ページかに載っているかと思うのですが、物件費と人件費と両方あると思うのですが、それから、もちろん委託手数料の分と拠出金等というものが当然ある。これも大きいわけですが、どこが削れるか、何回も見ているのですが、人件費に切り込むのか、物件費というものは私は分からないですけれども、IT投資が中心なのではないか。あるいはその維持・補修ではないかと思いますが、多分、そこも削れない。そうすると、6%の切り込みを入れるのに経費のどこを切ればそういうことが可能になるのかなと思っております。それについてはどのようにお考えでしょうかということでもあります。

私の質問は以上であります。

○上尾崎執行役員 日本郵便の上尾崎でございます。最初に御質問いただきました法人税等の部分について説明申し上げます。

御指摘のとおり、中間の税引前の純利益が、前年度523億円から120億円まで減少してございますので、通常であれば大幅に法人税等も減少してしかるべきなのでございますが、今年度、65歳に定年延長した関係で税務上の所得というところが大幅に増える形になっております。税務上の所得といいますのは、実払いベースになりますが、直近の支払いが繰り延べられることによりまして、実払いが今年度減少するというところで、その分が法人税の計算上は課税所得として加算されたところが大きくございまして、その結果、法人税等は、本来は大幅に減少すべきところが逆に50億円近く増えてしまっているというのが法人税等がプラスになった主な理由でございます。

以上でございます。

○小川執行役員 日本郵便の小川です。二点目の提携金融事業とかんぽ生命保険の手数料の関係について、手数料体系の違いについて回答いたします。

かんぽ生命保険以外から受託しているがん保険のような提携金融事業。私どももこちらについては、お客様のニーズに対応した商品を提供することによって拡大していきたいと考えております。ただ、今期については積極的な営業を控えておりますので減少しておりますけれども、将来的にはそのような形で拡大していきたいと考えております。

手数料の金額も違いますというのは、もちろん、取り扱っている規模といいますか、そういうものもかんぽ生命保険が圧倒的に多いものですから、それによって違うということもありますし、一方、手数料体系としては、私どもはそれぞれの会社から受託している範囲についても、かんぽ生命保険からは契約の保全も含めて幅広い業務を取り扱っているものですから、手数料体系自体もかんぽ生命保険とはまた違うことになっておりますので、手数料の規模は違う状況になっております。

以上です。

○岩田委員長 ありがとうございます。

すみません。今の質問に関連してもう一つお伺いしたいのですが、つまりアフラック生命保険がデジタルでもってインターネットで販売するモデルをこのところ展開されていて、そういうデジタルでやっていった場合には日本郵政、日本郵便としては収入が減るということになるのでしょうか。

○小川執行役員 アフラック生命保険は郵便局のほかにも代理店がございますので、一概にデジタルによって私どもの取扱いがどうなるかということとはちょっと影響は分かりにくいところでございますけれども、いずれにしても、これから完全にデジタルに移行するかどうかということになると、そこは若干疑問だとは思っています。私ども、全部デジタルでということではないと思いますけれども、一部デジタルを活用した募集ですとか、そうした非対面・非接触など、この次の中期経営計画の議事でも出てくるかもしれませんが、そうしたデジタルとリアルな郵便局を活用しながら、募集活動なり契約保全活動に取り組んでいきたいと考えています。

以上です。

○新村常務執行役 ゆうちょ銀行でございます。今、いただいたお話について回答申し上げます。

御指摘のとおり、中間純利益の推移はトレンドとして減ってきておりまして、これは大きな要因としては、資金収支が減少しているということでございます。金利が大幅に低下している中、特に国債などは昔、買った高金利のものは全部償還されて、今は低金利のものしか買えないという状況にあり、資金収支がかなり落ちてきているのが大きな要因であると認識しているところでございます。

それに関しまして、持ち返すためにどういうことを考えているかというお話だと思いま

すけれども、まずは、運用の多様化ということで、いろいろ投資を拡げてきたわけでございます。今回のショックを受けて、リスクの高いところでは、変動が起こったとき、影響が大きいため、現在は、信用度の高い、インベストメントグレードの社債に対する投資を増やしていく、これは基本的なスタンスとしては継続していきたいと考えているところでございます。

加えて、これは2016年から始めたものではございますが、戦略投資領域という形で、プライベートエクイティ投資や不動産への投資といったものを着実に、この中期経営計画期間中、積み上げてきているところでございます。

御承知のとおり、特にプライベートエクイティにはJカーブ効果という、投資当初には収益を生まずに、収益が出るまで時間がかかるという特性がございますので、我々としては、今の中期経営計画期間中に一生懸命種まきをして、次期中期経営計画期間中にそれを刈り取りたいということで、そういう投資を続けてきているところでございます。2016年から開始して、今、4年たったところで、今年度ようやく収益を生むようなところになってきたところでございます。

コロナ禍とかマーケットショックとかがございましたが、やはりプライベートエクイティという形でオルタナティブ投資をしているものに関しましては、幅広く面で取っていくよりは、これはいいといったものを選別的に投資するやり方ですので、今回のコロナショックの際も、大きな問題を生じることもありませんでした。その意味で我々は期待したような成果が上げられているのかなと感じているような状況でございます。

不動産に関しましても、選別的な投資を続けてきておりますので、我々としては投資の多様化の一環で行う、こうした戦略投資は、この次の中期経営計画の期間中には成果を得る形にしていきたいと考えているところでございます。

○岩田委員長 それですみません、それに関連して一つお伺いしたいのですけれども、戦略的投資について言うと、あまり成果が上がらないので、当初予定していたよりも運用の目標を下げたということをお伺いして、それは下げて幾らにしておられるのかというのをお伺いしたい。

それから、その戦略的投資の中にはJPキャピタルとかJPインベストメントというものがございますね。そういうものは含めて考えておられるのかおられないのか。特にJPキャピタルとかJPインベストメントの場合にはジェネラルパートナーになってファンドを組成するマネジャーになりたいということもおっしゃったように思うのですが、私はファンドを運営するのであれば、ファンドを自分でゆうちょファンドというものをつくって、それを窓口で販売するということが一つの新しいビジネスモデルになるのではないかと前から思っているのですけれども、そういうことは果たしてお考えになっているのかどうか。

以上、二点の関連質問をいたしたいと思っております。

○新村常務執行役 ポートフォリオの状況ということで、今、資料222-1-1の12ページ、管理会計ベースで、戦略投資領域に3兆5,000億円という形で現状記載させていただいてい

るところでございます。それに関しては当初、今回の中期経営計画を作成する段階では8.5兆円という水準で計画させていただいておりました。ただ、今、御指摘いただきましたように、今の段階では4兆円から5兆円ほどという水準を目指そうという形に少し目標を下げています。

それから、お話のありましたJPインベストメントについてはまだまだ国内事業というよりは海外事業が中心であったりするケースも多いような話は伺っております。こちらについては、この戦略投資の中に残高としては入っております。JPキャピタルは日本郵政の関連会社でやっておられるもので、当行の戦略投資には入っておりません。

OHRに関しましては御指摘のとおりでございます。先ほど、今、トップラインを上げるためにいろいろな形で投資を進めるというお話を申し上げましたけれども、グローバルに金利が低下しておりますので、このような環境下では、経費の削減が重要な経営課題であるという認識を持ってございます。

委託手数料に関しては、我々が業務をしていく中で使っているコストをベースに費用を決めるということをしておりますので、我々がまず身をもって自分のコストを下げて、それでそのコスト削減効果を委託している事業に対する経費の削減にもつなげるといったアプローチで今、取組をしているところでございます。来期からとか、そういう形で具体化するものではないと思っておりますが、そういった考え方に基づいてグループの中で取組を進めていきたいと考えているところでございます。

私の説明は以上となります。

○岩田委員長 あと、日本銀行の特別当座預金についてはどうお考えでしょうか。

○新村常務執行役 こちらにつきましては、今、御指摘いただいたとおり、まさにコストを下げて、やったものに対して、そういうメリットを与えていただけるという制度というふうにお伺いしておりますので、今、申し上げたように、タイムスケジュールですとか、コストを減らしていくスケジュール感とか、あとは適用対象に我々をどういう形で入れてもらえるか等を検討した上で、もしそういった形のものが使えるのであれば、ぜひ使っていきたいと考えてございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、ほかに御質問等はございますでしょうか。

もしなければ、以上で質疑を終えたいと思います。日本郵政グループの皆様、ありがとうございます。

(休 憩)

○岩田委員長 それでは、続きまして、次期中期経営計画の基本的な考え方について、日本郵政株式会社の増田社長から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。

それでは、20分以内で簡潔な御説明をお願いいたします。増田社長、よろしくお願

たします。

○増田取締役兼代表執行役社長 増田でございます。

それでは、私から説明させていただきます。今日はこういうお時間をいただきまして、ありがとうございます。

お手元の資料222-2、タイトルが「日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」という資料を御覧いただきたいと思います。

1 ページが目次で、まず日本郵政グループが目指すものを先に書きました。昨年来、大変な不祥事ございましたので、次期中期経営計画の中でも信頼回復パートをまず先に書いております。その上でこの三番目の新たな成長に向けてという、ここが中期経営計画の基本的な一番中核となるところだと思いますが、そちらにつなげていくという3部構成でこの中期経営計画をつくっております。

2 ページを御覧いただきたいと思います。次期中期経営計画は来年の5月に公表するというので今、作業をしているところでありますが、この11月13日にそれにつながる前段として、お手元でございますような基本的な考え方というものを公表いたしました。数字はまだ入っておりませんが、経営陣も替わりましたので、考え方になります。早目に公表して、それで外部の組織をはじめ皆さん方、それから、内部的には社員にこの方向性に沿ってアイデアを出して、来年の5月の中期経営計画完成版につなげていこう、こういう考え方です。

それから、このページで申し上げておきますのはもう一つ、中ほどに書いてありますが、対象期間を5年としてあります。従来、当社は中期経営計画を3年刻みでつくってまいりましたが、今回の新型コロナウイルスの関係、もう一つは今後、ビジネスポートフォリオを転換していく上で、やはりそれなりの時間がかかるということで、新型コロナウイルスがあつという間に収束すればもっと早くするつもりなのですが、一応5年としておりますけれども、必要に応じて2ないし3年ごとに見直しをしてローリングをさせていく、こういう考え方を取っております。

それから、2 ページの下側ですが、一言で言いますと、この考え方の基本を貫くのは、「2. 「基本的な考え方」のポイント」の二つ目のところなのですが、リアルネットワークである郵便局とDXを組み合わせる、リアルとデジタルを融合させるという考え方で中期経営計画が出来上がっているということでもあります。

3 ページでございますが「I 日本郵政グループが目指すもの」を書いております。

一番左側が現在の置かれている事業環境、その次の課題認識のところ、特に上から五番目のところ「非接触/非対面のサービス提供」という、これは多くのサービス業が今、こうした状況に迫られているわけですが、こういった現状認識と、それから、下のほうに横にグループの強みと考えられるようなこと、全国の郵便局ネットワーク、ユニバーサルサービス等々を書いてございますが、これを活かしながら、その表の右側のほうになります。トータル生活サポート企業グループ、一番右側に書いてございますような価値創造を

目指していく、これが大きな絵として我々が考えていることでございます。

4 ページ、5 ページ、いわゆる信頼回復パートということで、これは昨年来の不祥事の反省に鑑みて取り組んでいくことを書かせていただいております。

4 ページは、10月5日、ただ単に営業を再開するというだけでなく、我々グループとしてお客さまにこういうことをきちんと約束しますという公表をした5項目の約束を掲げておりまして、こういった約束の履行状況もきちんとこれからフォローしていくということでございます。

そして、5 ページになりますが、信頼回復パートの次であります、特に下に書いてあります「3. 組織風土改革」。これは口で言うのはたやすく、実は大変長い年月がかかる。体に染みついたようなものを振り払っていかなければいけないということで、時間がかかることは当然覚悟しているわけですが、そこに五点書いております。どれも至極当然ですが、いずれもやはりこれまで十分に実行されていなかったことであります。

特に私の目から見ますと、三番目に書いてあります営業目標・手当及びマネジメントの見直し、そして、それを踏まえて、人事評価の仕組みを変えていかなければいけない。これは今も取りかかっているもの、それから、来年以降具体的にして、実行していくもの、特に人事評価については数年かけて実行していかなければいけませんけれども、こういったことが大事であります。

その次に、風通しが極めて悪い組織と言われて、それもまさに当たっているところがあると思いますので、縦の軸、本社と支社とフロントライン、現場の郵便局です。この間、相互に不信感もございまして、こうした二つのラインの人事交流を進める。それから、横でグループ各社間の人事交流をきちんと進める。さらには、グループの内と外との間の人事交流を進めていく等々によって風通しのいい組織に切り換えていきたい。こんなことをここで書かせていただいております。

6 ページでございますが、ここからが通常ですと中期経営計画の中核的なところになる部分かと思っております。いわゆる成長パートと考えているところでございます。

新たな成長に向けて我々が重点を置いておりますのは、地域社会が抱えている各種課題、特に人口減少等々によりまして地域の抱えている課題というものが特に過疎地域でより鮮明化されてきていると思っておりますが、一方で既にリアルネットワークを持っています。よく貴重なリアルネットワークと言われていますが、本当に真の意味でこのネットワークが地域から貴重と思われるようにこれを活かしていくことが大事だと思います。

それから、全国にまたがっているということは非常にこのネットワークの優位性につながっていく。通常考えますと、やはり都市部にどんどん集約化していく流れもあると思っておりますが、我々はユニバーサルサービスということで全国ネットワークが必須となっておりますので、それであればそうしたネットワークを活かしていきたいということを考えているわけです。

その上で、まず、この成長パートで一番中心に考えなければいけないのは、6 ページの

(1) で書いておりますが、コアビジネス。これを充実させ、より強化して、競争力の強いものに変えていく。こういうことであります。

この中も幾つかに分けておりますが、冒頭申し上げました今回の中期経営計画の肝となるDXの関係です。「①ウィズ/ポストコロナ社会におけるDXの推進等」ということで、例えばその下に五つほど書いておりますけれども、二つ目のところに各種手続き・相談等のオンライン化。今、現場の社員はそれぞれの仕事に応じた機材を何種類か現場に携行しているということがございますが、タブレット1台でお客さまとの商談も各種手続等についてもオンライン化を推進していく。それから、三つ目、データドリブンによる郵便・物流事業改革と書いておりますが、業務の効率化的な観点から言いますと、引受時に取得したデータで最適なルーティングや要員配置に活用していく。郵便はユニバーサルサービスで、一軒に届ける郵便物の量が多い少ないにかかわらず大体ルーティングのルートは一通でもあれば必ず寄らなければいけないということで決まっているのですが、一方で物流はもっと戦略的にルートを決めていく必要があります。これは競争力が非常についてきている部分ですが、そういったものに使っていく。そもそも当社が取得・保有しているこうした物流データは膨大なものがありますので、情報保秘に十分注意した上でこうしたものを、例えばビッグデータ化するなり活用を考えていくといったことがあると思います。

7ページには「②収益力向上」と「③効率化・生産性向上」を書いております。

中期経営計画の中でどれだけ収益を生み出していくかというのは非常に重要な部分であります。郵便・物流について言いますと、特に商品、サービスは新しいものを考え出していくということ。それから、オペレーションも見直して、今、特に大手の物流の他2社と競争力で負けない、あるいはそれを凌駕するぐらいまでについてきて、特に小物、ゆうパケットは非常に量が巣ごもり需要で増えてきていますので、こういったもので勝機を見出していきたい。

それから、銀行についてはやはり市場運用が当面は中心になる部分もございますので、管理を徹底していく。

生命保険については、いろいろな不祥事もございましたし、非対面の契約形態というものにもっと乗り出していかなければいけない。ここは今日の新聞にも生命保険各社の収益のまとめが出ておりました。特に大手生保では、非対面に全部切り換えたときにも、なかなか難しい部分があって、どうしていくかというのは各社の悩みですが、かんぽ生命保険としては特にERM、このリスク管理をさらにきちんとして、それで収益性を向上させていくというふうに考えております。

それから、次の「③効率化・生産性向上」ですが、これについてはそこに記載のとおりです。やはり日々、新たなテクノロジーも使いながら生産性の向上に努めていきたい。AI、ドローン、そして、ロボティクス。こうしたものを中核でさらに進めていきたいと思っています。

次の大きな柱は不動産の関係です。不動産もまだ、この容積率を十分に使い切れていな

い郵便局が多くございます。全国的に見て、やはり地価の動向などを見ますと、今、都心部の地価がちょっとコロナでまた少し変化もございますが、基本的には都心部の地価。これは東京都、それから、名古屋、大阪とか大都市の中心部で同じ状況ですので、こうしたところの利便性を高めるための不動産事業。郵便局は、非常に古くなって、今後建て替えを計画していかなければいけないものが多数ございますので、中期経営計画の中で具体名が書けるものは明らかにしつつ、機能は別のところに集約しながら、残余の郵便局は不動産活用を図る等々によって、この不動産事業をまた成長の一つの柱にきちんとして据え付けていきたい。このように考えております。

それで、ここに書いてございますように、そうした保有不動産の価値を最大化するだけではなくて、グループ外不動産に対して広く投資も今後考えるべきと思っています。

8 ページですが、新規ビジネスの関係でございます。

これはどういうものがここから生み出されるかというのは、今、並行して話を進めている案件ばかりでございますが、全体として、やはりDXを進めていく上で、特に物流と、それから金融2社、それぞれが持っています膨大なお客さま情報がございますので、情報のそれぞれの法的な規制などをきちんとクリアした上で、あるいはお客さまからの同意を前提として、そういった三つの事業形態を横でつないで新しいサービスを生み出すようなこと、そうしたこともこの新規ビジネスの中で考え出せればと思います。そこは非常に多くのこれから可能性がありますが、まだ今の段階では少し具体的に申し上げる段階でございませませんが、いずれ来年5月までに書けるものは具体的に書いていきたい、このように考えております。

この8 ページには可能性として様々なことを書かせていただいております。

最後に9 ページであります。日本郵政の資本戦略、そして、人事戦略のところについて申し上げます。

資本戦略として、ここに書いてございますが、特に金融2社の株式についてのことをまず書いてございますが、これは法律の規定どおり、売却もできるだけ早期にと思っています。これまでも申し上げておりますとおり、段階的に処分ということになるわけですけれども、少なくとも経営の自由度が高まっていく、広がっていくため、保有割合を50%程度には一刻も早く下げていきたい。このように考えております。

それから、株主に対してのいわゆる利益の還元です。配当等、様々なやり方がございますが、これについても従来と同じく積極的に考えていくべきと思っております。この点については当期の決算等も踏まえながら、次期の間ではどういう政策を取るべきかよく考えていきたいと思っております。

それから、人事戦略については、これは先ほども少し申し上げましたように、人事評価の制度を変えると同時に、もう少し大きな人事戦略としては働き方改革、政府のほうでも今、法律等の改正によって多く進められております。このシニア労働がどうしても避けられない職場でありますし、非正規も数多く働いている職場でもございます。先般の最高裁

での労働契約法20条の裁判もございましたので、なお一層働きやすい職場づくりに注力をするということで、ここもそうした方針をより中期経営計画の中で明確化していきたいと思っております。

最後のESG経営なのですが、ここはまだ十分な議論が現在のところはできておりません。これからまた残り半年かけてより深めていくところではありますが、国際競争力等々を考えていくと、こういったESG投資といいますか、ESG経営、特にSDGsの17分野についてきちんと意識した上で、それを数値化できるものは数値化して経営資源として取り入れることが大事だと思いますので、ここについては、先ほど申しましたように、まだ十分な議論がなされていないといいますか、社内でまだまだこれからという部分はございますが、最終的にはその部分もきちんと計画の中に盛り込みたい、このように考えております。

以上、基本的な考え方ということでございます。

今後、フロントラインの社員などにも意見交換する場を数多く設けて、それから、グループ各社でそういう場をつくっていきますので、その上でまたグループでの中期経営計画を策定し、来年の5月に公表することにします。

なお、関係各社は、この基本的な考え方を踏まえて、日本郵便やゆうちょ銀行、かんぽ生命保険それぞれの中期経営計画の策定作業に入っていますので、それぞれ5年ということにさせていただきますが、来年5月にまとめて公表するというようにさせていただきます。

私のほうからは以上でございます。どうぞ、よろしく申し上げます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、質疑に入りたいと思っております。

○老川委員 御説明、どうもありがとうございました。

考え方としては必要なことがほぼ触れられていると思いますので、これをどうやって肉づけし、具体化していくかということだと思いますので、頑張ってくださいと思います。

その場合にまず一番大事なものは、5ページにもありますけれども、組織風土の改革だと思うのです。この間、例のかんぽ生命保険の問題があって、こんなこともあったのだなという思いをしたわけなのですが、ところがその後、次から次へ、想像もしていないようないろいろな不祥事が出てくる。どうも、我々、一般の企業ではちょっと考えられないぐらい、つまり普通に消費者なりお客さんを相手にしている企業であれば当然、もっと早くいろいろな、調査なり対策をとっていたと思うのですが、これがお客さんの苦情があってもたらい回しにされたり、放っておかれて、別の企業の不祥事を調べているうちに、郵政の中でもゆうちょ銀行その他、そっちのほうがもっと問題が大きかったということが結果として出てきているということです。どうも、やはり組織の体質が役所的といいますか、問合せなり問題を提起してくる側に問題があって、自分たちのほうはちゃんとやっているのだというところで安住してしまっているような風土があるのかなという印象を持ちました。そういう意味では社長も、この改革をしていくのは大変困難なお仕事に向かっておられる

と思うのですが、日本郵政のほうに社長としておいでになられて、そういった企業の中の組織風土のどういったところに問題があるとお感じになっているか。そこら辺の実感をまず一つ伺いたい。

それから、最後の9ページの金融2社の株式の早期処分についてですが、これはなるべく早く、できる限り早期に処分するというので、ぜひそう願いたいところなのですが、一連の不祥事、その他、景気の低迷等があって、株価が売出し当初に比べるとかなり落ち込んでしまって、なかなか売りに売れない。そういう状況にあると思うのですが、早期に処分するという方針の下に、どういう条件を整えば売却に踏み切るといえることになるのかどうか。ここら辺、何かお考えがあれば教えていただきたいと思います。

以上、二点お尋ねします。

○増田取締役兼代表執行役社長 老川委員、どうもありがとうございます。

私がこの会社に来て思いますのは、一つは巨大といいますか、巨大過ぎるほど巨大で、しかも社員が集まっているところ、本社はそれなりに集まっているのですが、現場が、例えばメーカーで工場があって、そこに1万人ぐらい社員が集まってとかということではなくて、全国2万4,000の郵便局に社員が散らばっていて、一つ一つの拠点を見ますと、一番少ないところでは本当に2~3人から、多くても局員が10人とか、そのくらいの局というものが非常に多くございます。そういう中でお金を取り扱ったりするというので、こういう仕事についてはこうやりなさいと非常に決めつけているといいますか、型にはめて、上意下達で各郵便局に指示をする。本社からの現場への指示文書というものは、この間、調べましたら、一日で平均七つぐらい出ているのですが、加えて支社からまたかなりの文書が出ています。内部を非常に型にはめた文書が行って、どうも、現場で自分たちで考えるような形になかなかない。最近、特に不祥事がありましたので、余計、こういう間違いが許されないということで、枠をはみ出ないという意識が強まっているように思います。

これをどう変えていくかということがありますが、一つはとにかく、自分の上司であったり、仲間であったり、やはり間違えたことを言いやすいような形にしていく上で内部通報制度がうまく機能していなくて、すぐ誰が言ったのだと犯人探しにつながるような動きがあるので、今、外部委員に入ってもらって、この内部通報制度がうまく機能するように、検証してもらっています。こういう内部通報制度に関しましては、いろいろな声が寄せられるのですが、分析しますと、いわゆる苦情的な部分が必ずあって、我々の襟を正す、ある種、宝のようなものなので、この苦情を見ている人がかなり慣れてしまって、機械的な処理に追われているので、今、JP VOICE PROJECT といって、AIですとか様々なやり方で苦情の中からリスクを検知するような仕組みも作り出しているところです。それから、上意下達のところを少しでも壊していくために、そのためには全国13ある支社がもっと自分たちで考えて、その代わり、責任も自分たちで取るという形にしていかなければいけません。なかなか現場の融通が生きてこないと思うので、そういう形で、内部の風通しを良くするた

めに今、取組を変えるところは変えているところです。

あと、不適正募集との関係でいえば、やはり営業目標等のつくり方がまずくて、それから、それに伴い人事評価も間違った方向に行っていたと思いますので、これは日本郵便のみならず、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険とも含めて、その点も改革するというのをしていきたいと思います。

それから、二つ目のお尋ねの金融2社の売却の関係でございます。こちらについては、まず50%程度というところまでは今回明らかにしたわけですが、これまでも民営化法が途中で改正になった経緯の中で、以前、期限があったものをなくしたということもありますとおおり、国会でも立法府の意思がここはかなり利いてくる部分もあって、我々としても法律の文言とおおり、できるだけ早期に売却したいと思っています。

そのときに勘案する事項として、これまでも五点言っておりまして、一つ目は市場の動向がどうなっているのか。それから、二つ目は当社の資金需要とか連結業績への影響がどうなのか。三つ目はグループの一体性が確保されるのか。四つ目はユニバーサルサービスへの影響がどうなのか。五つ目は金融2社の経営状況がどうなのか。この五点を勘案して売却するということです。私はこの中でできるだけ早期に売却するためには、市場の動向等は今、おっしゃったように、非常に低迷しているので、株価というものは非常に複雑な要因で決まってくるので、株価対策を経営の本質と離れてすることはするつもりはございませんけれども、しかし、配当とか自己株の取得等のいわゆる資本戦略の中には幾つかやるべき選択肢もあると思いますので、そういう資本戦略はできるだけ広く考えながらも、やはり本質はサービスで、お客さまから支持されるサービス、価値創造をしていくことが本来でのコアビジネスの成長につながっていくと思いますので、DX等を推進しながら、そうした本来のいいサービス、お客さまに支持されるいいサービスというものを生み出して、経営状況を上げて、それを投資家の皆様方に評価していただけるように、そういうことが一番大事であり、それに一番注力していきたい。こんなふうに思っております。

少々言葉が足りませんが、以上、二点御説明申し上げます。

○老川委員 ありがとうございます。率直なお話、感謝いたします。

○三村委員 御説明ありがとうございます。それでは、私から一点質問させていただきます。

6ページにありますように、基本的にデータドリブンをベースとした郵便物流事業を強化していく。これは大変重要でありますし、ぜひ、それを積極的にお願いしたいと思います。

ただ、そのときにやはり一つ気になりますのはDX。最近、そういう言葉が非常にはやっているのですが、それをやっていく上ではいろいろな形で組織の改編とか業務そのものを見直していく。さらには、やはり人の問題が大きいのではないかと思います。

それで、御説明の書類の中におきまして、もちろん、日本郵政グループは大変優秀な人材をたくさん持っていらっしゃるということは前提としましても、ひょっとしたら、

これから必要な新しい事業とか新しいシステム構築を考えますと、一種の人材のミスマッチが起こっているかもしれない。

最近、ゆうちょ銀行で起こった様々なトラブルに関しましても、何かその点についての組織体制の弱さとか人材不足というものを感じるところがありますから、その点について、社長はどのようにお考えになっていらっしゃるのかということについてお聞きしたいと思います。

それから、一つだけ付け加えるということなのですが、この分野は非常にスピードが速い。つまり、コロナ禍で、今、大変混乱しているように見えますけれども、一方で、デジタル分野ではいろいろな動きとか競争が激しくなっておりますので、5年と設定されているのは非常によく理解できるのですが、5年というのは少し長過ぎるかもしれない。そうしますと、やはり3年後の見直しという、何かそういうものを入れておかないと環境変化にきちんと対応できるのかという感じがしました。状況を見ながらとはお書きいただいているのですけれども、その点が少し心配であるということをお書き添えておきたいと思えます。

よろしく願いいたします。

○増田取締役兼代表執行役社長 まず、一点目の人材の関係です。会社の本業に伴う人材はきちんと確保していると思っておりますが、御指摘の、いわゆるIT人材やデジタル人材は、日本全体の中でも不足していると言われておりますが、会社としても注力をしていかなければいけないと考えております。特にセキュリティー人材は日本としても非常に少ないと言われておりますが、当社は外部からターゲットになり得るだけの大きな組織であり、セキュリティー人材については、外部から、新卒・中途採用でもっと獲得していかなければいけない、それだけではなくて、今後やはり主流がデジタル化ということを見ると、社で育成する、そういう体制づくりももっと必要になってきます。結論から言いますと、デジタル人材、IT人材とセキュリティー人材はまだ不足していますし、それを外部調達、それから、時間はかかりますが、自社での育成。それにかなり投資していかなければいけない。こんなふうに思っております。

それから、5年の関係ですが、ここはまた更によく詰めますが、期間は中期経営計画と、全体としては、今、おっしゃったように、2年ないしは3年での見直しが必要である。これはコロナの状況等も関わってくるので、2年にするか3年にするかということまで、まだここできちんと申し上げられないのですが、先ほど御指摘いただいたように、必要に応じてと今、基本的な考え方に書いてございますが、それを取ってしまって、必ず見直しをするところまで言ったほうがいいかもしれません。そこはもう少し検討させていただければと思います。

以上でございます。

○三村委員 ありがとうございます。

○米澤委員 大変な会社の大変な時期に社長になられて、本当に御苦労が多いかと思っております。

おり、敬意を表します。

それで今、中期経営計画をお聞きして、非常に美しく、統制的な計画ができているという感じがして、これで本当に厳しい環境でのビジネスで収益がついてくるか、若干ちょっと心配な点があるかと思っております。

それで、美しくないことをちょっと一点だけ、私が思っているところを言いたいのですけれども、特に6ページに関係するところ、今、三村委員も若干触れましたが、まさにコアのところなのです。それで、今のところだとユニバーサルサービスというものが課せられているわけですので、この下で闘うのは至難の業ではないかなと思っております。

その際に、いろいろな御努力はここに書かれているのですが、ちょっと乱暴な言い方をしますと、本当に過疎地は今もまだと会社がもたないと思うのですよ。実際にJRとか、そういうところを見ていきますと、ローカル路線はまだJRが維持しているローカル路線ですと非常に運賃が高いわけですし、それから、新幹線を通すことによってうまくさりげなく第三セクターに売って行って、そこのところを軽くするとか、かなり露骨なことをやっているわけです。それから、どこか三陸のほうの鉄道のところも早々と撤退してしまったとかということで、そこまでやるかということを見せつけられているわけですが、コロナを別とすればそれでもって業績はほどほど上がっているということになっているかと思えます。

そこまではちょっと、逃げ足なのは僕もいいと思わないのですけれども、やはりある程度、そういうところに関しまして、ユニバーサルサービスというものを課するとすれば、受益者の負担というものもこれから求めていかざるを得ないのではないかと思います。そういうもので、この5年の中期経営計画でそれが必要かどうかは分からないのですが、タブレットとか、そういうことをお客さまにやっていくときには、その裏で普通の口座を維持していく場合には、ユニバーサルサービスが本当に必要であれば、ひよっとして口座維持手数料みたいなものももらっていきしかないかなと思っております。それでもらって行って、それが今のところだと、ちょっとゆうちょ銀行は非常に経営が苦しいので、そこに乗せるのか。さもなければ、これは中長期的には、郵便局は別にゆうちょ銀行だけである必要はないということで、ゆうちょ銀行のほうにはユニバーサルサービスは課せられていないので、ほかのいろいろな金融機関も来る可能性があるので、そういうところから取っていくのか。

いずれにしても、その過疎地の人たちに多少なりとも受益者負担をこれから求めていかざるを得ないのではないだろうかということで、具体的にはタブレットなどを使うときには、こちらに転換すれば特にそういうコストは要りませんが、前と同じような格好で通常ベースでやる場合にはある程度手数料を取るとかということでの誘導も含めて、もう考えてもいい時期ではないだろうかと思っております。その上がりは少なくとも今みたいな制度の下では郵便局のほうに、日本郵便のほうに乗せて、その分、ゆうちょ銀行からの手数料を若干減らすということでもってゆうちょ銀行の利益の減少を止めていくとい

うことが一つ考えられるのではないだろうか。

そういうことで今、結構乱暴なことを言いましたが、少なくともそういうところの発想が今後必要ではないか。それは一にも二にもユニバーサルサービスを維持するためにはそういうことが必要ではないかなということは今、5年といえどもちょっと感じている次第です。そういうことですが、いかがでしょうか。

○増田取締役兼代表執行役社長 どうもありがとうございます。

特に都市部ではなくて過疎地域の郵便局の在り方をどうしていくかというのは、これはサービス全般に関わってくる話でもあると思います。あと、特にゆうちょ銀行の金融サービスも、特に地銀とか農協などは撤退しているところが多いので、そういうところでの金融サービスをどうするかということと、二つ考える必要があるかなと思うのです。

この5年という関係を見ると、私も例えば通帳などを使うことについては、やはり手数料を高くしたりして、そのときのゆうちょ銀行のサービスについて手数料の見直し等々を行うといったことも考えられるのだと思うのですが、多分、こういう通帳ですとか紙ベースのサービス、あるいはマンツーマンのサービスに非常に慣れ親しんでいるのがむしろこういう過疎地域で、その人たちがこの5年では今、見ている限りは、大きく変わらないということもあって、今年の国勢調査でのデータがどう出るかにもよるのですが、まだいろいろ抜本的な議論をするには少し早いような感じはしております。

そういうところで、むしろ過疎地域の郵便局が当面、まず存在感を出していく上では、今、長野県の泰阜村とか5か所ほどで自治体の包括事務受託というものを始めているわけですが、また、奈良県の南都銀行のATMを郵便局に置いたりといったことで、地銀とも競争相手というよりは協業してそんなことを始めていますが、郵便局が金融商品、金融2社の商品や切手だとかはがきを取り扱っている今の業務だけですと、来客数も本当に1日1桁とか、行き詰まってしまうので、むしろこれから増えてくるのは自治体の業務的なもの、今、25業務ぐらいまで事務受託の範囲が広がりまして、あれは今後ますます広がっていくと思います。

証明書の交付的な業務であったり、それから、より実態ベースに近い、そういう公的な証書でない様々なサービス、自治体で取り扱っているものを郵便局において交付を手伝うとか、そういうものですが、今、自治体と話をすべきなのは、そのときのサービスの料金をもっとビジネスベースに引き上げていって、以前は総務省の通達に基づいて「収支相償」と言っていましたけれども、そうではなくて、少しそこで稼ぐ。薄いですがけれども、少し利益を乗せる。それを、個人の手数料等に乗せると、これはやはり負担が大きくて、抵抗感もございますので、自治体から頂くお金を少しビジネス的な形に切り替えることが必要だと考えています。

自治体は今、御承知のとおり、支所もどんどん本所に撤退して、むしろ地元の郵便局に仕事を引き取って貰えるのであれば郵便局でこなして欲しいというマインドになってきているので、自治体との間の郵便局で引き受ける業務が自治体にとっても支所の人員を4～

5人配置しなくて済む。一方で郵便局も、そこにいる郵便局の局員の体制で郵便局の本来業務だけではなくて、1日10件とか、そのぐらいの自治体の業務を取り扱う、それによって郵便局側も自治体から手数料を得られる。その辺りをこの5年はより広げることで、このうち銀行とか、この金融2社の手数料的な負担も減らす。それで、ユニバーサルネットワークの維持のほうにより注力できるようにということをするべきではないかなと思います。

現場の社員の数はこれまでも減らしてきていますが、あまりはっきりと郵便局数まで削減は、計画的に言うのはやはり相当抵抗感が出てくると思うので、現実には国勢調査の状況を見ながらその人口減にかなり歩調を合わせていくことが必要であると思います。まず、配置の場所であるとか、あとは体制の縮小等は当然あり得ると思いますが、各地域の状況をよく見ながらその辺りは判断していきたい。この点はかなり本質的な部分になりますし、それから、発信の仕方によってはデリケートなことにもつながっていくので、また中期経営計画の中に反映させたいと思います。

以上です。

○米澤委員 どうもありがとうございました。今のお話、非常に説得的で、いい案ではないかなと思っています。

銀行のほうになりますけれども、地銀との連携とかというものが一時期よく言われていたのですけれども、どうもはかばかしくないというのは外から見ていて感じて、今、言った、まさに増田社長が来られて、増田さんの下であれば何かできそうな感じがするような方向なので、そういうところを5年間、少なくとも5年間で少しは方向性は見えてくるかと思えますし、広い意味でのコストカットに、あまり犠牲者がいない下でのコストカットになると思いますので、非常に大きいと思いますので、むしろ戦略的に書かれて実行に持っていかれることを期待しております。

○増田取締役兼代表執行役社長 ありがとうございます。

○清原委員 ありがとうございます。清原です。

増田社長におかれましては、本当に厳しい状況の中で、しかも新型コロナウイルス感染症対策も伴う中、前向きに次期の中期経営計画を構想されていると受け止めました。

2ページに書かれております「2.『基本的考え方』のポイント」のうち、二つ目の「リアルな郵便局とDXで新たな価値創造を」という点、次の「地域社会への貢献」という点について私の受け止め方をお話しさせていただき、増田社長からコメントをいただければと思います。

この「リアルな郵便局とDXで新たな価値創造を」というところですが、具体的には、例えば6ページに「(1)コアビジネスの充実・強化」のところを反映した内容が書かれています。例えば、「ウィズ/ポストコロナによる生活様式の変化に合わせた非接触/非対面サービスの拡大を推進する」と。すなわち、「各種手続き・相談のオンライン化とか、タブレットやATMあるいはスマホを活用」する。特に「お客さまのセルフ処理へ

の移行」と、「職員のスマホ対応業務を拡充することによって適切な郵便とか金融の事業を」、という発想だと思います。

これは一方で、「お客さまの利便性を高めるDXの仕組みづくり」と、他方で「社員が働きやすい方向でのDX」というふうに大きく二つに分けられると思うのです。この「社員が働きやすいDX」については、7ページ目に「バックオフィス・管理部門のAI・RPA等の活用」というものも書かれております。したがって、「顧客向けのDX」と、それから、それを実現する「バックオフィスあるいは社員の働き方のDX」というものは、やはり一定程度、分類をしながら、優先順位を決めて、有効に関連づけて進めていくことが重要だと思います。

そこで、8ページの「(3) 新規ビジネス等の推進」のところに、たまたま「ベンチャー・スタートアップ企業との共創、DXの推進」というものも書かれていまして、先ほど冒頭、三村委員の御質問に対して社長さんは、「社員だけで賄うのではなくて、DXについては外部人材も想定しているし、持続可能なことにするには内部の人材の育成も必要」というふうにお答えになりました。それはとても重要なことで、DXと人材とのマッチングはまさにこれから、5年と言わず3年先ぐらいに企業の真価を問われるマッチングだろうと思うのです。その中で、このスタートアップ企業、いわゆる新規のベンチャーとか、そういうところとの関係を持っているのも私は強みだと受け止めました。

したがって、この5年先を見通しながらも、DXについては3年先ぐらいを目安に、特に社員の働き方について、煩雑な事務などは簡素化してRPA化するとか、ロボティクスあるいはAIを活用するとかということを進めていただくとともに、お客さま向けについては今回、残念ながら被害者ともなられた、いわゆる「ドコモ口座」の問題、あるいは「mijica」の問題などがありますから、社長もおっしゃった「セキュリティ確保」を図るということで、「よりプロフェッショナルな人材との連携とか提携」とか、そういうことを進めていかれるのも必要なのではないかなという印象を持ちました。

いずれにしても、私は日本郵政グループがウィズコロナ/ポストコロナの時代にやはり適切なデジタルトランスフォーメーションを進めていかれることなくして郵便が正確に届くとか物流の効率性とかは図られないと思いますし、国際的な投資、株式の動向をAI等で適切に分析した金融の取組がなければならないと思ひまして、ぜひ、この基本的考え方の「リアルな郵便局とDXで新たな価値創造を」というところは力を入れていただくことを期待しています。

二点目の「地域社会への貢献」。これは米澤委員も御質問されたことですが、おおむね御回答はいただいているのですが、私はリアルな郵便局という、ユニバーサルサービスを法律で定められている郵便局と、いかにこの地域社会への貢献を結びつけるかというイメージを社長は既にお持ちになっていると受け止めました。

しかし、私はいわゆる中山間地や過疎地でそれを実現していただくためには、都市部においては7ページに書かれている不動産事業の拡大とセットにして、ユニバーサルサービスを念頭に置きつつも、郵便局について一定の統合化とか集約化とか、そういうことが必

要ではないか考えます。そして、局舎が大変いい立地にあるというメリット・強みを活かしていただいて、不動産事業についても失敗なき持続可能な企業の強みとして取り組んでいただくことを期待しています。

この際も、どうしても人材については、DXと同じように、内なる人材だけでは不動産事業も大変リスクな部分があると思いますので、これにつきましても力のある不動産関係の事業体、あるいは専門家との連携、コラボレーションが極めて重要であると思います。

その際、気をつけなければいけないのは透明性ですし、あるいは良い人材と連携していくときに一定の持続可能性がなければいけないというふうにも思います。優秀な人材ほど企業を移り行く傾向もあるというふうにも認識しておりますので、この辺の取組について、ぜひ社長自らの信頼関係といいたしめようか、そういうものによって、優秀で企業の目標を共有できる方と、あるいは組織との提携が望ましいのではないかと感じました。

最後に、今回はまだ具体性については来年の5月を目指して深めていくという中に、2ページ目にありますが、「フロントラインをはじめとするグループ各社の社員の声を積極的に盛り込みたい」と書かれています。もちろん、お客さまの声がその社員の声の中に反映されていると思いますので、これに「株主の期待」とかも入ってくると思うのです。

今までの組織の特徴をどのように認識しているかというお話を伺ったときにも思ったのですが、人数が多くて、2万4,000の郵便局に分散しているとはいえ、やはり「社長が社員の声を聞くという姿勢」を示されていること自体に重みがあります。ぜひ「社員参加の中期経営計画にすることができた」と自信を持って社長さんがおっしゃられるような仕掛け・仕組みを、それこそネットワークをデジタルも使いながら進めていただければ、この中期経営計画をつくることで会社の一体感を増すことにつながれば、幹部だけの責任ではなくて、企業の責任は社員の皆様も担っているわけですから、ぜひ社員の皆様が、「自分たちがつくった中期経営計画である」と、このように思うことによって（計画の）具体化の責任を果たしていただければと願っています。

以上です。私の受け止め方をお話ししました。社長さんから何かコメントをいただければありがたいです。

○増田取締役兼代表執行役社長 どうもありがとうございます。

まず、一点目のDXの関係で、おっしゃるとおり、お客さまの利便性を向上させるためにこれを活かすことと、それから社員の働きやすさを追求するためにもDXで実現することが必要である、こういうふうに考えておきまして、社員の働きやすさということで言いますと、RPAのような活用もありますし、それから、ルーティングのAIを使ったりして、より無駄のない形で、しかも夜間であるとかということではなくて、昼間時間帯に無理なく荷物をお届けできるようにとか、そういったことがあると思います。保有している顧客情報はお客さまの利便性の商品開発へ非常に使えるのですが、これは法律上、簡単に情報は出せませんけれども、ゆうちょ銀行のお客さまとかんぽ生命保険のお客さま、郵政グループで契約してくださっているお客さまの統合的なデータベースのようなものが今は十分になく

て、新しい商品を内部的に考えて提案していく上でも、やはり持株会社でそういった統合的なデータベースをきちんとしたセキュリティーの下でつくって、さらにお客さまのためになるような商品開発につないでいくことが必要かと考えております。

また、これまでのベンチャーとの関係では、例えばロボティクスで、この間、公道で実験しました、ああいうものはベンチャーとタイアップしてやっているのですが、先ほどお話がございましたとおり、セキュリティーを向上していく上でも、さらに外部の人材と連携をする、それから、提携をするというように、より積極的にやっていく必要があると思います。

それから、地域社会との貢献の関係で、やはり不動産開発も非常に重要なものでございまして、それとの関係で言いますと、都心部の郵便局あるいは社宅があるのですが、これを不動産開発していくときには、まず仕事で中身を分けて、例えば物流機能はかなり中堅的な郵便局も全部、物流とか郵便の集配を行っていますが、それを都心部ではできるだけ集約化していくといったことも考えられます。要は都心部の郵便局自体、私は過疎とは違って、特に中心部はビルごとに郵便局があるぐらいでありますし、それから、ユニバーサルサービスとの関係ではほかの代替手段も同業他社で提供しているものもあるので、都心部の郵便局は集約化、利便性の向上、配置などでより考えていくべきで、例えば、新橋から虎ノ門にかけて、以前は三つ郵便局があったのですが、ビルの建て替えて2階とか、分かりづらいところに入っていたものを、三つを一つに集約化して路面店にしたら、お客さまが以前よりさらに多くいらっしゃるようになりましたし、こういった都心部の郵便局は集約化、それから、物流機能を分けて、物流機能を集約化して不動産開発につなげていくというのもこれから取り入れる戦略だと思っています。その際に、お話がございましたとおり、不動産の場合には特に透明性を確保することが開発の場合には大事かと思えます。

それから、今後の中期経営計画ですが、お話がございましたとおり、社員参加でつくり上げていきたいので、全員、非正規も入れて40万人全員が一人一人参加意識をどう持たせるかというのがなかなか今、考えあぐねているといたしますか、今、ビデオを流して社内的には意見を広く募集しているのですが、そもそも中期経営計画をつくるときに、その意味合いというものは外部の投資家を中心に外部の人たちに見せるだけではなくて社員の、今、お話しになったように、インナーがまとまって、自分たちの計画であるというふうに第一人称で当たれるような計画をつくるのがモチベーションアップにつながるという意見が多く出てきましたので、これから、あと半年弱ですけれども、できる限り各地域を回ったり、意見募集をして、議論をして、つくり上げる計画にしていきたいと思っております。

以上でございます。

○清原委員 どうもありがとうございました。心強い御回答をいただきまして、感謝します。

○岩田委員長 では、私のほうから幾つか質問を申し上げたいと思います。

一つ目は、今日の株価を見ますと、日本郵政株は805円となっております、復興基金4

兆円で、残りは1.2兆円なのですが、800円だと全く満たされていないということなのだと思うのです。1,100円か1,200円ぐらいまで戻らないといけない。

私の質問は、どうやったら1.2兆円を出せるか。先ほど自社株買いのお話も資本政策として私もあると思っていますが、もちろん、そうすれば少しは楽になると思うのですが、ただ、ギャップが大きいものですから、全部戻すことは難しいと思っています。その場合に、果たしてどうされるのか。日本郵政として、これは財務省ももちろん、予算の話なので、いろいろお考えになることだろうとは思いますが、日本郵政としてはそういう不足したときにはどう対応されるのかというのが前から分からないことで、お伺いしたい。

二つ目は今回、私は画期的だと思いますけれども、50%まで売のを5年以内にという期限を区切ったことは、これまで私、委員長になってからずっと50%以内という目標だけ聞いていて、いつ達成するのか、いつ達成しなければいけないのかが全く分からない。日本郵政の方に伺うと、2014年以来50%、早期に売却と。

ところが、もう2020年になってまだ売れていなくて、一番遅くなると5年後なので、さらに遅くなる。本来は最初の中期経営計画のときに50%売っておくべきであった。そうあるべきだと思うのですが、余りにこのスピードが遅いのですが、その遅くなった理由をどういうふうにお考えになるかというのが二つ目です。

私の理解は、100%売却したときの日本郵政グループのビジネスモデルがどうも何も議論していないのではないかとというのが最初からの疑問でして、つまり100%売却するということはまだ何も考えていないので、したがって、望ましい姿が描き切れないという、今、我々は完全民営化の中途プロセスのところにあるのですけれども、しかし、ゴールのあるべきビジネスが見えないで中間のものを幾ら出していっても50%売ることでもできなかったのではないかと考えているのですよ。

そういうことで、私はやはり100%というのは法律上は決まっていることなので、これは変えることはできない。これはもちろん、100%売った後、いろいろな選択が普通の民間企業としてやれることだと思いますが、当面はやはり100%。

2012年の法律ができた時点で、100%売却後どういうビジネスになるのかということが描けない。したがって、最終的にはプロセスがゆっくりで、その間に、中途半端なものですから、いろいろな問題が噴き出てきてしまったのではないかと私はちょっと思っていました。私自身の反省として、もうちょっと早く売却を、これは財務省のほうも早くやって欲しかったし、日本郵政グループのほうにも早くやってもらいたかったと思うのです。

それで具体的な質問は、先ほど100%売却に五つほど条件がある。そこで私が一番関心ありますのは、日本郵政の経営です。あと、もちろん、金融2社それぞれ経営状況があるのですが、仮に100%売却した場合に、日本郵政グループは経営が成り立たなくなるのでしょうか。一部にはそのようにおっしゃるような方もいるのですけれども、経営上、私の理解では当然、株を持っているには配当金がもちろん減る。そのほかには何か減るものがあるのかどうか。これはいつも分かりませんが、御教示いただければと思っています。

三つ目は、先ほど伺って大変印象深かったのは物流のネットワーク。これに注目されて、私も全く同感なのですが、つまり、私は日本郵政のDXと日本全体のDX。これを結びつけてやると非常にインパクトが出てくるかなと私は思っていて、これは既に郵便のネットワークでデータをお持ちになって、しかし、望ましいネットワークをつくり上げるためには資金が要るわけですが、その資金はまさにゆうちょ銀行のほうでいろいろJPキャピタルとかインベストメントとか、それでファンドマネジャーになって、これで大きなファンドをつくって、そして、それを窓口で販売して、ゆうちょファンドで売ってもらうという、例えば物流のインフラのDXといいますか、そういうものを日本郵政自体も内部もやるわけですが、日本全体もなっていく。

同時に、気候変動のほうがやはりまだというお話がありましたけれども、気候変動もやはりCO₂排出量の目標というものを社内で持つべきであると思えますし、そのためにどういうことを実現しなければいけないか。つまり、日本郵政にとって必要なことが日本経済全体にとっても必要なことなのではないかと思っているのですが、例えばEV車に移行するのに必要なインフラ投資というものは膨大にあると思うのですが、例えばそういうものをファンドにして直接販売するとか、そうしますと、私が100%売ることと、そういう連携をしながら、一石二鳥か三鳥かという、これはあまり欲張ってはいけないのですが、そういうことは可能なのではないかなと思っているというのが三点目です。

四点目はコメントですが、eコマースを本当に伸ばそうと思えば、私は郵便はやはりeコマースで生きるしかないと思っていますが、最初から国際的なシェアを、マーケットを相手にしないと、これは本当に日本の国内でもうまくいかないのではないかと思っ、そこはちょっと最初のほうの大きい表などでもグローバルなeコマースというものは左のほうにあるのですが、右のほうに行くとどこかへ消えてしまっていて、グローバルな展開というものはぜひ考慮に残していただきたい。

以上であります。長くなりまして、すみません。

○増田取締役兼代表執行役社長 どうもありがとうございます。順次、お答え申し上げます。

まず、当社の株が一時期、売出しのときに比べてもずっと低迷しています。それで、復興財源との関係で、どういうふう売却を考えていくのか、1.2兆円を生み出さないのではないかということなのですが、基本的に今までも、マイナーチェンジは我々のほうでいろいろ提案するのですが、大きな部分については政府のほうで民営化法、ユニバーサルサービスの水準などについての議論等々、成立の経緯もあって、立法府の中でのいろいろな議論がなされていくのではないかと思います。

現在の800円台では到底財源に足りませんが、会社としては、それをこれから5割アップぐらいしないと駄目なのですが、それはコアビジネス等をそうやって評価できるものに切り替えるといったことに恐らく尽きるのであって、コアビジネスを中心にあまり絵空事とか夢を見るような話をしてもいけませんので、それに多少、不動産ビジネス、それ

から、新規ビジネスで出てくるもので市場の評価にたえるようなものをつくることによって、これからの株式の売却に会社として努力していくことに尽きるのではないかと思います。

一方で、当然のことながら、先ほど言いましたように、自社株買いとか。それから、配当はまだまだ内部留保が随分ございますので、そういったものをまた適宜使うというのがありますが、これは後からの話であって、基本、今からずっと唱え続けておくのはコアビジネス。後の御質問にもつながってきますが、特に国際的なシェアであるとか、EC市場をどう取り込むかの辺りについて、きちんとした見通しをつけていく。それをお示しすることに尽きるのかなと思います。

二点目ですが、金融2社を売却したときにどうするかという、大事なことはやはり売却代金を将来のうちの会社の価値創造にどういうふう to それを充当していくのかということではないかなと思います。御承知のとおり、民営化した直後は全体として資産で15兆円ぐらい持っていて、借金で借入れなしでずっと経営しているわけですが、厳しい経営環境の中にあるので、常に危機意識は持ち続けなければいけないと思っています。

そういう中で、配当をただ単に金融2社から受け取って、それを自分たちの株の配当に使うような形では駄目なので、しかもその配当がなくなるということですが、金融2社の株式を売却したときに得られるまとまったお金を将来に向けてどういう投資に振り向けるかという投資の優先順位、それと将来に向けた資産につなげていけるのかどうか、この辺りの見極めが大変重要であって、私自身は経営の土台を損なうことのないように当然しなければいけない。

その点については、当面は保有割合50%程度までということですが、先ほど言いました五つの要件それぞれ一つずつ、監督官庁のほうからもどういう状況になっているかというのは細かく聞かれておりますし、これらをきちんと見極めて、それから得た資金を将来の投資に回していきたい。特にDXの投資には相当な額を必要とするということでもありますので、今、CIOのような形で本社の副社長に専門家を置き、あとは各社にも、それぞれの専門家を増やしてきています。DXの次の展開の計画と絡めて、よく経営の状況を見ていきたいと考えております。

要は、そのことによって経営にプラスになるような投資計画をきちんとつくって、それを実行していくということで、2社からの配当金がなくてもきちんと回っていくような企業グループにしていきたい。特にグループの一体感から言いますと、これまでの契約もほとんど郵便局として販売している、そういう経緯がございます。郵便局モデル、そこはDXで相当、対面モデルから変わっていきませんが、郵便局への信頼感をベースにした金融商品の販売というところは基本に据えていきたい。その上で収益を稼いでいくということにつなげていくのかなとは思っています。

三点目ですが、物流インフラが非常に重要であることは言わずもがなでございます、特にやはり全体の中で物流インフラの伸びる要素は特にコロナ禍で非常に明暗が顕著にな

ってきたと思います。ゆうパックは今、伸びが少し衰えてきていますが、ゆうパケット、非常に小物のもの、差出口とか郵便受けに入るものは、物流のほうは非常に増えています。郵便物は減っていくのはやむを得ませんので、どんどん物流のほうにシフトしていく。それで、価格競争でない形にして切り換えていくということなので、これは恐らく本当に評価される意味では、四番目の質問と一緒になのですが、国際的な物流とやはりつなげていかないといけないと思います。

四番目の国際物流のところあまり書いていないのは、実は最終的にはもっと書くつもりなのですが、トールの問題が今、同時並行で進行中なものですから、トールの問題はこの基本的な考え方から一切落としてあります。以前ですと、そこでトールのコントラクトですとかフォワーディングの部分について、もっと本来であれば書くのが筋なのだと思いますが、ちょっと非常に微妙な問題があって、エクスプレス事業の売却とも絡んでくる部分もあるので、国際物流については御指摘いただく前から、ここは今回の中ではほとんど書いていないのだと我々自身も意識しています。

三番目の物流インフラをどう構築していくかは、基本はやはり国際物流とつなげていく。しかも、それをフォワーディング等々とどういうふうに結びつけていくのかということになっていくと思います。全世界というものはとても難しいのですが、特にアジアです。アジアについての国際物流のところと、それから、今、言った国内の物流インフラとどうつなげていくのか。それで、少し言い過ぎになってしまうかもしれませんが、トールをどうマネジメントするかはすごく重要な問題ですが、それとは別に、主体はどこであれ、国際物流についてと、それから、物流インフラをどう構築するか、それを日本郵便がどこまでマネジメントできるか、場合によっては同業他社とどう組んでいくのかも含めて、そのところはより中期経営計画の中ではっきり分かるようにしていきたいなという、今の時点でそのように思っております。

○岩田委員長 大変御丁寧なお答えをいただき、大変ありがとうございます。

特段の御質問がなければ以上で終了といたしたいのですけれども、よろしいでしょうか。

それでは、増田社長、本日は大変ありがとうございました。

○増田取締役兼代表執行役社長 ありがとうございました。

○岩田委員長 以上で本日の議題は終了といたします。

事務局から何かございますでしょうか。

○濱島事務局次長 事務局でございます。

次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、別途連絡を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。

以上