

郵政民営化委員会（第269回）議事録

日 時：令和5年12月12日（火）10:00～12:05

場 所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）及びオンライン

出席者：山内委員長、関口委員長代理、青野委員、関委員

（敬称略）

日本郵政株式会社 増田取締役兼代表執行役社長

日本郵便株式会社 千田代表取締役社長兼執行役員社長

株式会社ゆうちょ銀行 池田取締役兼代表執行役社長

株式会社かんぽ生命保険 谷垣取締役兼代表執行役社長

○山内委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第269回を開催いたします。

本日は、委員5名中4名の出席ということでございますので、定足数は満たしております。

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たいと思います。

本日は、日本郵政グループの皆様によるヒアリングを行いたいと思います。お忙しいところを御出席いただきまして、どうもありがとうございます。

それでは、まず、各社の皆様から全体で70分をめどに御説明を行っていただきまして、その後、質疑ということにさせていただきます。

それでは、まず、日本郵政株式会社、増田取締役兼代表執行役社長から、順に御説明いただきたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○増田取締役兼代表執行役社長 おはようございます。日本郵政の増田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、最初に、日本郵政の説明資料に沿いまして、私のほうから御説明を申し上げます。

資料番号で申し上げますと、資料269-1-1と書いてございますが、この資料を御覧いただきたいと存じます。

まず、1ページ目ですけれども「民営化以降の各事業の進捗と評価」について御説明を申し上げます。

一番左側にセグメントの名前を記載してございます。

郵便・物流分野でございますが、郵便・物流セグメントについては、デジタル化の進展に伴いまして、民営化以降、郵便物の取扱通数が減少しておりますが、昨今の物価上昇により、費用のほうは増加をしているという状況にございます。また、Eコマース市場の継続的な発展に伴いまして、ゆうパック個数は大きく拡大しておりますけれども、この分野は同業他社との競争もございまして、拡大は鈍化傾向という状況でございます。

国際物流セグメントのほうですが、2015年にオーストラリアのトール社を買収して、この分野に進出いたしました。B to Bを含めた物流のビジネスモデルの拡充の途上という状況でございます。

このため、郵便につきましては、適正料金への改定、物流分野は取扱量拡大のためのサービス品質向上とそのための投資が課題であると、このように考えております。

次に、郵便局窓口セグメントであります。来店者数の減少、かんぽの不適正募集問題等、様々な要因によりまして手数料収入が減少しております。他方で、他の金融機関や地方自治体の公共機能等の撤退・縮小も進んでおりまして、地域からの郵便局への期待は増加しているという状況でございます。

こうした状況を踏まえて、窓口業務のデジタル化による効率化、お客様ニーズに対応した金融コンサルティングサービスの拡大、また、地方自治体等からの各種事務の受託をはじめとする地域のニーズを捉えた新たなサービスの展開を進めてまいります。

続いて、2ページを御覧いただきたいと思います。

銀行業セグメントでありますけれども、低金利環境継続に伴いまして国債等の利息収入が低下したため、資産運用の多様化として国際分散投資を推進してまいりました。また、金融政策の一部見直し等を踏まえて、今後、金利環境に応じた安定的収益の確保、お客様のニーズに対応したリアル・デジタルの相互補完を図っていききたいと、このように考えております。

最後に、保険業セグメントでありますけれども、低金利下で貯蓄性商品の魅力が低下しております。また、不適正募集の問題もございまして、保有契約件数は大幅に減少しているという状況でございます。一部商品や組織の見直しも含め営業力強化に取り組んでまいりましたが、率直に申し上げまして大変苦戦しているという状況でもございます。引き続き営業マインドの醸成に取り組むということと、保障性商品のラインナップの拡充を図っていききたいと、このように考えております。

3ページには民営化以降の各事業のK P Iの推移を掲載しております。説明は省略いたしますが、また後ほど御参照いただければと思います。

4ページを御覧いただきたいと思います。先ほど申し上げました、不適正募集問題を踏まえたグループとしての対応でございます。

業務改善計画については、外部の有識者から構成されるJ P改革実行委員会等において定期的に検証いただき、着実に実施しております。

このほか、当社の取締役会におきましても、グループ各社の経営課題や不祥事事件等のネガティブな情報をタイムリーに共有・議論してございまして、「取締役会は総じて十分に機能している」との取締役会の実効性評価を開示しているところでございます。

内部通報制度については、通報・相談の受付や調査を社外の弁護士が行うための外部専門チームの導入や、各案件の対応への不服審査制度の導入等、抜本的にこれを改善いたしております。

内部監査につきましては、業務の準拠性のチェックから、経営目標の達成に資する改善提案を行う、いわゆる経営監査への転換を今図っているところでございます。

続きまして、5ページを御覧いただきたいと思います。ここにはグループの一体性確保

について記載しております。

当社と主要子会社との間で結んでいるグループ協定に基づいて、各種経営課題を共有・議論するグループ運営会議を開催し、連携を強化しております。そのほか、グループ横断的な課題に対して、横串での調整・助言を行うグループC x O制度を設けております。また、日本郵政と日本郵便におきましては、担当役員の兼務や一部部署の一体的運営も行っているところでございます。

続いて、6ページを御覧いただきたいと思います。金融2社株式処分を見据えた今後のビジネスモデルについて御説明申し上げます。

株式処分の進展によりまして、金融2社の利益の連結利益の取り込みが減少してまいりますので、まず、日本郵便のコアビジネスの充実を図ることが必要でございます。

郵便・物流事業では、薄物・小物荷物の取扱いの拡大、生産性・サービスの向上のための積極的な投資、料金改定、企業間物流の強化など、収益性の向上を図ってまいります。

郵便局の窓口事業では、金融コンサルティングサービスなどによりまして手数料収益の維持に努めつつ、デジタル化による効率化、地域住民の利便性向上に資するサービスを展開してまいります。

これらコアビジネスに加えまして、不動産事業の強化、企業連携、M&Aを含む新規事業の創出等、事業ポートフォリオを再構築することによりまして、利益確保を目指してまいります。

続いて、7ページを御覧いただきたいと存じます。

金融2社の株式処分が進展した場合でありましても、両社、金融2社は郵便局ブランドを活用して窓口等で商品・サービスを提供することにより、日本郵便とのいわゆるウィン・ウィンの関係を築けると考えておりまして、引き続き受委託関係の維持・強化を目指してまいります。

ゆうちょ銀行では、預金量の維持やリモートでの金融相談における顧客接点、そして、Σビジネスで不可欠となる地場企業等に関する情報収集におきまして郵便局を活用してまいります。

かんぽ生命では、全国の郵便局ネットワークの販売・請求チャネルとしての強みを活用して、窓口でのコンサルティングや渉外・法人営業とのチャネル間連携を進めてまいります。

また、金融2社の株式の完全処分後、100%売却した後も日本郵便と金融2社は引き続き不可欠なパートナーとして受委託関係を維持することとなりますが、その連携をさらに強化する方策として、例えば、日本郵政、日本郵便と金融2社との間で情報基盤システムや商品開発等に関する子会社を合併で設立するということも考えられると思っております。これら合併子会社が受委託業務の実施に重要な役割を果たすことによって、日本郵便と金融2社のパートナーとしての連携強化につながりますので、今後、これにつきましては、金融2社と検討を進めてまいります。

続きまして、8ページを御覧いただきたいと思います。今後のビジネスモデルの物流強化に関する参考として、ここに楽天グループとの提携の状況について書かせていただいております。

楽天グループとの資本・業務提携の主たる目的である物流分野での提携として、「J P 楽天ロジスティクス株式会社」を設立して、増加する楽天市場の荷物の確保に取り組んでおります。結果、楽天関係の荷物は着実に伸びておりまして、荷物分野における下支えという効果を発揮しているということでございます。

続いて、9ページを御覧いただきたいと思います。こちらも参考でありますけれども、グループの不動産事業について御説明申し上げます。

不動産事業では、好立地の郵便局等、グループで保有する不動産の開発に加えまして、グループ外不動産への投資にも取り組んでいるところでございます。

グループ保有不動産については、今年度、麻布台ヒルズ、先日完成して開業いたしました。それと、五反田のJ Pビルディングが竣工し、それから、J Pタワー大阪も年度内、来年3月に竣工予定でございます。

グループ外不動産についても、名古屋の錦三丁目の開発計画、そして、中野駅、これは東京都中野区ですが、中野駅北口の開発計画への参画など、優良な収益物件を厳選して投資を実施しているところでございます。

続いて、10ページを御覧いただきたいと思いますが、中期経営計画「J P ビジョン2025」の見直しについては、物価や賃金上昇、人手不足の深刻化などの事業環境の変化を踏まえて、グループ4社の経営陣を出席者とする会議体、当社の取締役会等の場で重要テーマを設定の上、今、議論を進めております。

11ページ、最後のページになります。こちらを御覧いただきたいと思いますが、これまでの議論を簡単に紹介申し上げます。

例えば、郵便局窓口事業では、エリアごとに柔軟に動ける社員を捻出して、窓口営業時間の弾力化等、窓口社員の柔軟配置に向けた取組を今検討しております。

ゆうちょ銀行では、窓口タブレットや通帳アプリなど、デジタル技術を活用したサービスの提供の拡大等を検討しています。

かんぽ生命では、営業力強化の取組や、あらゆる世代お客様のニーズに応えられる商品サービスの開発を検討しております。

また、人材・人的資本経営については、従来の雇用慣行から多様性のある人員構成の改革が必要でございまして、新卒一括採用から様々な手法での労働力確保へのシフト、また、要員ニーズの高い郵便・物流事業に対し、他のセグメントまたは会社からの人材のシフトなど、会社・採用区分をまたいだ人材の流動化を促進する制度改正、仕組みの検討も行っております。

今後こうした議論を深めて、来年5月の決算発表の時期を目安に見直し後の中計を発表できるよう検討してまいります。

私からの御説明は以上でございます。

あとは各社のほうからまた御説明を申し上げます。どうもありがとうございました。

○千田代表取締役社長兼執行役社長 おはようございます。日本郵便の社長をしております千田と申します。よろしくお願いいたします。

私のほうからは、日本郵便の現状とこれからどう進んでいこうとしているかということについて御説明申し上げます。

資料269-2を御覧いただければと思います。

まず、1 ページ目を御覧いただきます。まず、郵便・物流の関係についての御説明をしまして、その後、窓口の関係についての御説明に移らせていただきたいと思います。

1 ページ目は、郵便・物流事業の現状というところでございます。

右上、郵便物数のところを御覧いただきますと、デジタル化の進展等によりまして郵便物数の減少傾向というのは継続している。郵便物数というのは恐らくこれからもどんどんと減少傾向は変わらないと思っております。

他方で、コロナが明けた後の燃料価格をはじめとする物価高の中で、社員の皆さんの給料も我々はしっかり上げていかなければいけない。ベースアップをしっかりとやっていく。これは2023年度にやりましたけれども、これからも継続的にやっていくことが大事だと思っておりますし、それから、委託して配送していただいている方々のお給料、そこに向けての委託費のアップというところも必要になってまいります。

そういうこともあり、郵便物数の減少もありということで、左下の営業利益のところを御覧いただきますと、2022年は郵便のところはもう既に赤字になっておりまして、荷物と足し上げるとプラスではありますが、これが2023年はもっと厳しい状況になっていくだろうと思っております。

他方で、右下を御覧いただきますと、荷物分野でございますが、上の灰色がゆうパケット、下がゆうパックであります。両方とも昨今のかなり厳しい競争環境によりまして、我々の品質もまだまだというところもあります。伸び悩んでいるという状況でございます。

左上の営業収益というところに目を転じていただきますと、我々の売上げ、営業収益の3分の2はまだ郵便から来ておりまして、3分の1が荷物分野ということでございます。ですので、我々として、郵便の売上げを必要最小限はしっかり確保するというのもしながら、これからの主要な領域であります荷物での売上げをどう伸ばしていけるか、その収益をどう確保していくのかというところが我々郵便・物流事業の将来を決める大きな部分と考えております。

2 ページを御覧いただきたいと思います。今申し上げたことを書いておりますが、ページの下の方、郵便分野というところを御覧いただきたいと思います。2021年の改正郵便法を受けまして、土曜日の配達休止や配達日数の繰下げというサービスの見直しによりコスト削減、それから、それによりリソースシフトを荷物のほうに持っていくということをしてきておりますけれども、先ほど申し上げたコスト増ということもありまして、

かなり厳しい状況でございます。

引き続きリソースシフトでありますとか、デジタル技術を使いましたコスト削減、業務効率化、生産性向上ということには取り組んでまいりますけれども、今後のサービスを安定的に提供していく、サービスの品質を向上していくということ考えますと、我々としては、郵便料金の見直し、これは内々には総務省のほうにお願いすることになりますけれども、お願いせざるを得ないという状況でございます。

他方で、それだけに甘んじてはいけなとと考えておりまして、先ほども申しましたように、我々、荷物分野でしっかりと競争力を確保していくということが非常に大事だと思っております。

荷物分野のところの①に書いていますが、これは後でまた説明いたしますが、企業との提携で、ヤマト、佐川、楽天というところとの様々な提携とか、サービスの開発、能力をいっぱい上げていくということを中心としまして、我々の得意分野であります、荷物の中でも小物を中心に収益を上げていく。併せて、生産性の高いオペレーションをしっかり構築していくということで考えていこうと思っております。

荷物の分野の中でも、ヤマトから頂いているのは薄型・小物、ポストに入るものなど小さなものでございます。ここの我々の収益力、サービス品質を含めての収益力は当然であります、やはりそれよりも大きいものについても品質を上げ、お客様に選んでいただくということが非常に大事でありまして、そこをどうやっていくのかというところを、プロジェクトをつくりながら、今、中計の見直しにちゃんと盛り込んでいくべきと考えているところでございます。

その考え方を3ページに書いているところでございます。先ほどから申し上げておりますが、他企業との連携、それから、2、3、4番目がとても大事な部分であります、新商品・サービスの開発では、小型の荷物とか越境EC、これはまだまだ成長が望まれる分野でございます。まずはここでしっかりとお客様に選んでいただく。今のお客様の我々のサービスに対する御評価を、NPSを使いながら、どういう分野で我々のサービスに御不満があるのか。ここをちゃんと確認しながら力をつけていく。プラス、営業力もしっかりつけていくということも含めまして、商品・サービスの開発・改善を考えていかなければいけない。

それから、これも後で出てまいります「P-DXの推進」でございます。本当に物流の世界も、データでもってお客様とやり取りをするということが非常に大事な分野にどんどん変化しております。しっかりとシステムをつくり、できる限り生産性の向上とサービス品質をプロセスの全領域でどう図っていくのかというところに取り組んでおります。

併せまして「安定的なオペレーション体制の構築」ということで、区分作業をどのように開発していくのか。それから、2024年ドライバー問題というのがございます。そういうところに向けての中継輸送網のダイヤ改正、または航空機とか鉄道の一部シフトということも我々は取り組もうと思っております。

それから、先ほども申し上げましたが、「協力会社」と書いておりますが、特に荷物の配達を委託している会社との価格交渉、これはやはりしっかりとお話を聞きながら値上げを継続的にやっていく。

それから「置き配」と書いておりますけれども、再配達することになりますと、お客様にも、我々のコスト面でも大変課題が多い分野でありますので、サービス品質を上げてコストを削減していく。

さらに、一番下は、先ほども申し上げましたサービスの見直し、リソースシフト、郵便料金改定というところを組み合わせながら、我々の将来像をつくっていかうとしているということでございます。

4 ページ目以降は、それぞれ今説明を申し上げたところの各論に当たりますので、簡単に御紹介させていただきます。

ヤマトとの提携でございます。2023年6月に基本合意書をつくりまして、主に小物・薄型荷物の領域、メール便領域の両方で提携するということでございます。

小物・薄型荷物は厚さ3センチまでのポスト投函ができる、そういうことも許される小物領域でございます。ヤマトさんがこれまで扱っていたものが4.1億個です。ちらっと※で書いておりますが、ゆうパケットという我々が扱っておりました同じようなもの4.3億個で、10月以降、もうスタートしておりますが、1年半かけまして、この4.1億個全てを郵便の配達網で配達するということをやろうとしておまして、10月1日からまずは北海道から東のほうの道県、東京都はちょっと後でございますが、そういうところで動いていくということで、これは大体5段階ぐらいを考えておりますが、これを順次拡張していくということでございます。

右のほうのメール便領域、これはダイレクトメールでございますけれども、こちらはヤマトさんがお使いになっているのが8億個、我々は31.1億個ございました。これを2月から一気に我々が全て扱う。我々もヤマトさんのクロネコDM便の一部を扱っておりましたので、そういう経験もありますので、一気に行こうということでやろうとしているものでございます。

5 ページ目が佐川急便との連携でございますけれども、こちらも考え方は一緒でございます。一番初めの小型荷物はヤマトさんと同じ。それから、グローバルポスト便ということで、我々の国際郵便（EMS）の配達網を使いまして、佐川さんのお荷物をお届けする。それから、我々の若干弱い部分でありますクールについては、佐川のクール便の配送網でお届けする。それから、幹線輸送の共同化、それから、佐川さんが最近始めましたけれども、御不在で持ち戻った荷物をお近くの郵便局でお受け取りができるようなサービスも始めております。

6 ページ目の楽天グループとの連携は増田社長からお話がございましたので、左側だけ。

J P 楽天ロジスティクスという会社を両方で立ち上げまして、ここに楽天グループの店舗の方々からお荷物を御提供いただければ、そこからはゆうパックで我々がお届けすると

いう仕組みをつくりまして、そこにできる限り誘導させていただくように両者の力で頑張っているものがございます。

7 ページ目が P-DX と言われるもので、先ほどから全ての領域でと申し上げておりますが、お客様の差し出しやすさの向上ということで、我々の強みでありますポスト投函も利用したり、いろいろなことをしながらデータでもって動かしていく。そのデータが配達のところまでしっかり行き届くような仕掛けを今構築しようとしておりますし、真ん中のオペレーションにつきましては、局内作業の省力化ということもあります。

それから、地域区分局配達も含めての配達とかの網を、今、郵便から荷物へどんどんシフトしておりますので、そういう時代に適応した柔軟性のある配達網という、地域区分局も含めてのいろいろなハブをつくっていく。それから、デジタル地図も含めてテレマティクスなどを使い、下にも書いてありますが、自動ルーティングというところでの効率性、能力のアップを図ろうとしております。

一番右端はお客様の受け取りやすさということで、先ほども言いました再配達を最小限にしていくとか、一番下の自動運転車、ロボット、ドローンというところも使っていくということで開発しているところでございます。

8 ページ目は、御存じかも知れませんが「ぽすちょこ便」ということで、地域の実情に応じたサービスということで、今、山形とか奈良でスタートしておりますが、簡単に安い料金で地域の生産者から郵便局を経由してお使いいただけるようなサービスを展開しておりますが、地域との連携というところも頑張っているところでございます。

9 ページ目、10 ページ目が「郵便サービスの見直し」ということで、これは既にもう終わっているところでございますが、先ほども申し上げました土曜休配、送達日数の繰下げを2021年、2022年とやりまして、10 ページ目に書いておりますけれども、要員の再配置に取り組んでまいりまして、全体として約5,500人を再配置いたしました。効果としましては523億円、実質的には下にも書いています300億円というところが人件費の効果でございますが、そういう効果を出したという御紹介でございます。

11 ページ目以降は、今度は郵便局の窓口事業のほうでございます。

11 ページ目は郵便局窓口の収益構造を書いております。

左を御覧いただきますと、様々な新規事業、物販とか提携金融、不動産に取り組んでおりますが、やはり我々の収益の主要な部分は郵便、ゆうちょ、かんぽからの手数料で成り立っているという現状が見てとれると思います。

右のほうを御覧いただきますと、費用のほうですが、やはりこちら人も人件費が7割を占めるという状況でありまして、2022年にはどんと落ちていますが、これはかんぽのほうに渉外社員・コンサルタントが移転したということもありましての減りでございますが、今まで人件費を削減しながらコスト減を図ってきておりますけれども、かなりもう限界に来ている。これ以上人を削減すると、サービスとか、社員の皆さんの生活にも支障が出るような状況まで至っているというのが実態でございます。

そういうことも踏まえまして、12ページ目、これからどう改革していくかということを考えるに当たっては、我々としては3本柱をつくっていかうと思っております。

1つは、縮小再生産だけではもう本当に我々のビジネスモデルはつくれないということもありますので、お客様に喜んでいただくということをしながらですが、これから我々として収益力を向上するということにしっかり着手していく。

2番目は、郵便局らしさ、郵便局の魅力をしっかりお客様にサービス提供していくようなもの。ここに書いてありますが、物販、終活紹介、地方公共団体、地域特産品というところ、郵便局ならではの地域に密着したビジネスモデルをしっかりと確立していかう。そういうこともちゃんと収益に結びつけていかうと考えようと思っております。

何よりも大事なのはやはりお客様に選んでいただくということでございますので、だとすると、サービス品質、これも人の力だけではなくて、リアルとデジタルをしっかりと組み合わせた形での良好なサービス提供をしていくということ。

この3本柱で我々のビジネスモデルを再構築していかうということを考えております。

①②③と書いてあるそれぞれごとに、㊦、㊧、㊨とか、㊦、㊤とか、㊦、㊧、㊨、㊤と書いておりますけれども、これが下のメニューになるわけでございます。

㊦、㊧、㊨、㊤、㊥と御覧いただいておりますように、窓口の社員を柔軟に配置して営業時間をちゃんと創出していかないと、こういうことはできませんので、弾力化も含めてやっていくとか、能力を上げていく。管理者の能力も上げていく。それから、営業専門人材は、待っているだけでは、郵便局に来られるお客様はどんどん減少傾向ですので、我々としてしっかり郵便局のサービスをアピールしていく。または郵便局が孤立しないようにバックアップに入る。我々としては、こういうチームをつくっていかないと、本当の意味での収益力の向上とか、サービス品質にはつながらないと思っております、そういうことに取り組んでまいります。

それから、先ほどから言いました郵便局の価値向上、窓口オペレーション改革は、特にデジタル関係でありますとか、リモートで遠隔でもってサービスを行うということにも取り組んでいかうと思っております。

ここからはまた個別のメニューでございますので、簡単に御説明申し上げます。

「窓口オペレーション改革」ということで、今もう既に取り組んでいるところがキャッシュレス決済で、2023年9月末までに全ての郵便局におきましてキャッシュレス決済が導入されております、様々な物販系、郵便料金、荷物、この辺りについてのお支払いがキャッシュレスでできるようになっております。

それから、先ほども申し上げましたリモートサービスは、金融コンタクトセンターということで、ゆうちょの投信、つみたてNISA、損保の御案内が遠隔でもってサービスできるということが既にほぼ実行段階まで至っている。

下に「電子・セルフ・リモート申込の実施」ということで、ペーパーレス、スマホでのセルフ申込みということについてもどんどん取り組んでいるという状況でございます。

14ページ目は「地方公共団体事務の受託」というところでございます。ここに書いておりますように、法律等で取扱いが可能になっている事務と、それ以外のものについてもどんどん進んでいるということでございます。特に法律もありまして、2023年10月末、マイナンバーカードは13自治体、33局ということで、まだまだこの程度でございますが、これからしっかりアピールしながら、公的証明書交付事務だけではなくて、マイナンバー関係のお仕事もどんどん増やしていく。また、それ以外のいろいろな公的な事務を我々としてやらせていただくということに取り組んでいこうと思っているところでございます。

15ページ目以降が「郵便局の最適配置」という項目でございます。

15ページ目に新規出店、16ページ目は都市部の郵便局の統廃合、それから、3番目は運営形態の見直しということで、いわゆる簡易局化、要は代理店化になりますけれども、そういうものでありますとか、それから、17ページ目は立地改善でございます。

こういうことに取り組んでおりますが、申し訳ございません。我々として、郵便局の数を減らしていくという検討を行っているわけではございません。我々としては、郵便局の存在意義・価値をもっと高めていくことを重視していくというのが今のポジションでございまして、こういうことももちろん取り組んでおりますけれども、これについては、まだまだ本当に取り組み始めようとしているというステージだと御認識いただければと。数もほとんどない状況だということでございます。

併せて18ページ目は「郵便局のサービス維持」ということで、それこそ移動郵便車の御紹介をしております。ただ、こちらサービスとしてこれを展開していくというよりは、今のところは災害時とかイベントでの取扱いというところにまだとどまっております、これからどのようにこういうものを本当の意味でのサービスアップにつなげていけるかというところは発展途上と考えております。

最後、19ページ目でございます。こちらは「本社・支社機能改革」ということで、2020年度から必要な権限を本社から支社に委譲していくということで、改革すべく順次ディスカッションを始めておりましたけれども、今は9月から本社・支社機能改革プロジェクトということで再立ち上げをしております。今、まずは本社と支社が本当に信頼関係をしっかりと強固に持って、お互いに仕事を丸投げされたとか、そういうことではなくて、本当に我々が信頼関係を持って、フロントラインが生産の拠点でございますので、そこに向かっていくためには我々が意識も仕事の仕方もどのように変えていけるかという本質道に立ち返っての改革をしようということで議論しているということを御紹介しております。

あとは補足資料でございますので、本日の説明は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

○山内委員長 それでは、引き続きお願いいたします。

○池田取締役兼代表執行役社長 ゆうちょ銀行の池田でございます。

私から配付資料269-3に沿って御説明をさせていただきます。

まず最初に、経営方針・ビジネスモデルについて、大きな概念からお話をさせていただきます。

きます。

資料の5ページを御覧ください。

御承知のとおり、当行は全国津々浦々の店舗ネットワークをベースに、邦銀随一のお客様基盤と本邦最大級の安定的な資金基盤を有するという強みを活かし、地域金融機関などと共創プラットフォームとして連携をしながら、全国のお客様、ひいては社会と地域の発展を中長期的な目線で支える銀行を目指しております。

その下の6ページを御覧ください。

こうした将来像を実現するため、当行はリテールビジネス、マーケットビジネス、それにΣビジネスを加えた3つのビジネスエンジンを成長エンジンとする中長期的なサステナブルなビジネスモデルの構築を進めております。Σというのは総和という意味で捉えております。

次に、7ページを御覧ください。

当行の最大の強みは、ゆうちょ銀行という名前が示すとおり、日本郵政グループとしてのブランドの下、日本全国の店舗ネットワークを通じて、邦銀随一のお客様基盤と我が国最大級の資金量を有することであると考えております。先ほど御説明いたしました3つのビジネスの推進に当たっては、この郵便局ネットワークは欠かせません。将来的に日本郵政の当行株式の保有割合は低下していくものと考えておりますが、当行としては引き続き日本郵政グループの一員としてのグループシナジーを活かし、当行の企業価値向上を図り、お客様や株主の皆様などからの御期待に応えたいと考えております。

それでは、次に「商品・サービスの拡充」について申し上げます。

9ページを御覧ください。

まず、これまで様々な新規業務の認可を頂いたことに改めて感謝申し上げます。当行は2007年に民営化以降、民営化モデルを確立すべく模索してまいりました。民営化当時を振り返りますと、個人向けローンや法人向け相対ローンの認可申請を行っておりましたので、メガバンク型ビジネスを目指していたのだと推察しております。

しかしながら、私自身としては、日本における貸出市場が供給過剰状態にあることや、日銀のマイナス金利政策もあり、急速に悪化していた市場運用業務の立て直しが急務であったことから、その認可申請を取り下げ、まずは市場運用業務のパラダイムシフトやリテール業務における手数料収入の増加を優先させてまいりました。

その一方、将来を見据えた歩みを止めることがないように継続して新しいビジネスの手がかりを探す中で、私としては、当行の民営化モデルを確立するためには、事業与信をキーワードとする第3のビジネスエンジンが必要だと考えスタートさせたのが、Σビジネスであります。

マーケットビジネス、リテールビジネスにΣビジネスが加わったことで、当行に欠けていた最後のビジネスピースがはまったと考えております。今後もこの3つのビジネスを柱に、中長期的にサステナブルな当行の強みを活かしたユニークなビジネスモデルを構築し

てまいります。

11ページを御覧ください。第1のエンジンであるリテールビジネスにおける主要な取組を御紹介申し上げます。

ここに記載のあるゆうちょ通帳アプリは、基本的なバンキング機能を搭載したアプリですが、この登録者数は既に900万人を超えております。今後、さらに飛躍的な拡大を図りたいと考えております。

この通帳アプリを起点にお客様のニーズをきめ細かく把握し、当行の商品サービスのみならず、郵政グループ各社や他社の商品サービスをプッシュ通知やアプリ内広告を通じて御案内することができます。これはお客様と郵便局・ゆうちょ銀行との間で、今までにないルートでのビジネスコミュニケーションを可能とする新しいリテールビジネスモデルになると考えております。通帳アプリの飛躍的な拡大を図る上でも、全国の郵便局ネットワークという強みは不可欠であります。

13、14ページを併せて御覧ください。

来年から新しいNISA制度がスタートし、貯蓄から資産形成への流れが本格化する見込みであります。14ページにあるように、当行は日本郵便と連携して、お客様がお近くの郵便局でつみたてNISAのお申込みができる施策を進めております。具体的には投信紹介局にタブレットを配備し、投信取扱局とリモートで接続する施策を開始しております。

さらに、その進化形として、資産運用の専門コンサルタントが配置される金融コンタクトセンターを日本郵便が設置し、郵便局窓口とリモートでつなぐことで、NISAを中心とした資産形成を、身近な店舗でじっくり相談したい全国のお客様のニーズに効率よくお応えできる仕組みづくりを進めております。

また、中期経営計画に記載しておりますが、お客様に一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングを実施すべく、信託・相続サービスの導入も検討しております。詳細はこれからであります。お客様のニーズも踏まえながら検討してまいります。

なお、資料は用意しておりませんが、前回の3年検証の意見書において、「JPインベストメントを活用し、GP（ゼネラル・パートナー）としての国内産業に対するエクイティ資金の供給に取り組んでいる。新たに組成したファンドを複数組み合わせ、投資信託の形で窓口販売をすることは新たなビジネスモデルを実現する上で有用と考えられる」という御意見を頂きました。

前段はまさに先ほどのΣビジネスが合致すると考えておりますが、まだ始まったばかりであり、これをリテールまで繋げることは難しい状況でありますので、御理解いただきたいと考えております。

次に、資産運用とリスク管理について申し上げます。18ページを御覧ください。

ここから第2のエンジンであるマーケットビジネスについて御説明いたします。

当行の運用は、民営化当初は日本国債が中心でしたが、御案内のとおり、その後、日本で超低金利化が進む中で、日本国債を中心とする運用を転換し、外国証券等リスク性資産

へと運用の多様化を図る運用のパラダイムシフトを通じて、安定的な資金収支の確保に努めてまいりました。とりわけ2016年度から始めたオルタナティブ、これはプライベートエクイティ、非上場株ですが、それと、不動産投資が収益に大きく貢献している点を改めて申し上げておきます。

一方で、足許では、昨年12月の日銀によるYCC（イールドカーブ・コントロール）の運用の見直しや、今年7月、10月の更なる柔軟化などを受け、円長期金利は上昇基調にあります。こうした局面を捉え、当行はリスクリターンを踏まえつつ長期国債投資を再開するなど、円金利ポートフォリオの再構築に着手しております。今まではリスク性資産と日本国債との残高バランスが偏っておりましたが、いよいよ両者を合わせた最適な運用ポートフォリオの追求が可能な局面に入っていると認識しております。

コーポレートガバナンスについて申し上げます。28ページを御覧ください。

現在、当行は東証プライム市場で求められるガバナンスの高度化に向けた取組みを積極的に進めております。例えば、2022年度には取締役会の任意の諮問機関としてリスク委員会を設置いたしました。この委員会は、市場運用におけるリスクや、サイバーセキュリティを含むシステム関連のリスクなどについて審議する役割を果たしております。

さらに、戦略的な議論の充実を目指し、取締役会の運営方法の見直しも進めておりますが、今後もプライム市場の上場企業にふさわしい高度なコーポレートガバナンス体制の構築を継続的に進めてまいります。

課題という点では、資料の右側に記載しておりますが、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応ということがあります。当行としては、2023年度の業績予想を達成することと合わせ、中長期的な利益水準の改善に最大限の努力を傾けたい、そのためには、ROEの安定的な成長とその結果としてのPBR改善が重要と考えております。資本効率を意識しつつ、先ほど述べた3つのエンジンによるサステナブルな利益拡大を通じて、まずは当行の資本コスト5%程度を上回るROE水準を達成し、中長期的にはさらなる向上を目指していきたいと考えております。

最後に、限度額について少し申し上げます。資料はございませんが、貯金の預入限度額についての当行の考えをお伝えさせていただきます。

まず、前回、2019年4月の限度額見直しにより、通常貯金と定期性貯金の限度額が別枠とされた上で、それぞれ1,300万円とされたことで、お客様の御不便や現場の負担が大きく改善されており、委員の皆様方の御支援に改めて感謝申し上げたいと思います。

その後、日本郵政によって当行株式の売出しが実施され、日本郵政の当行株式の保有割合は9月末時点で約62%となりました。

一方、足許の金融政策の状況については、イールドカーブコントロールの修正がありましたが、金融緩和政策自体の変更は行われていない状況であります。こうした中、当行バランスシートに日銀当座預金を含む預け金等が足許63兆円を超える規模で積み上がっていること、法人への相対貸出を実施していないことなどを踏まえ、当行としては、グループ

中計で掲げている保有割合50%を下回り、新規業務が届出制になるなど、経営の自由度が向上する一環として、通常貯金の限度額については、何らかの検討をする方向としたいと考えております。

私からの説明は以上となります。ありがとうございました。

○谷垣取締役兼代表執行役社長 おはようございます。かんぽ生命の谷垣でございます。

当社の現状、課題、今後の戦略につきまして御説明をさせていただきます。

資料269-4でございます。1 ページを御覧いただきたいと思います。

まず、当社の現状でございますが、左側のグラフを御覧いただきたいと思います。保険会社の収益の源泉ともいえる保有契約件数、民営化以降の他社生保の合計及び当社の推移を示しておりますけれども、他社生保の合計が右肩上がり増加しているのに対し、当社は2008年3月末時点の5,300万件から大きく減少して、直近では約2,100万件ということで、水準が大変低下しているところでございます。

右側のグラフでございますが、これは民営化以前も含めた当社の新規契約件数の推移を記載しておりますが、1992年度の956万件から減少傾向にありましたが、民営化以降は着実な増加を見せておりましたけれども、2019年7月以降の積極的な営業活動の自粛、業務改善命令等に伴いまして、ここ数年間は大幅に減少してございまして、新契約件数の回復が目下最重要の経営課題であるという認識でございます。

2 ページを御覧いただきたいと思います。

これは「国内マーケットの状況」でございます。左の図の棒グラフを御覧いただきたいと思います。国内生命保険会社の保有契約の年換算保険料を記載してございます。グレーが個人保険の合計、ブルーが医療等の第3分野の推移になりますけれども、個人保険に占める第3分野の割合は、直近では32.9%と3割を超える水準となり、従来の大型の死亡保障ニーズは減少して、家族のための死亡保障から、自らが生きていくために備える保障というものにニーズがシフトしているということがよく分かると思います。

右の図の円グラフでございますが、これは当社と他社の商品構成の変化でございますけれども、当社は養老、終身、子ども保険といういわゆる貯蓄性保険、貯蓄性商品が大半を占めてございますが、この傾向は2008年度と比べてもほとんど変化しておりません。それに対して他社を見ますと、A社、B社ともに医療保険等の第3分野とか、外貨建て保険等の割合が大変多くなっておりまして、やはり時代とともに多様化するお客様ニーズに適した商品構成に変化しているということでございます。当社においても商品ラインナップの拡充が急務と認識しているところでございます。

続きまして、3 ページを御覧いただきたいと思います。

こちらは「国内生保の収益源の多様化」の御説明でございますが、前のページでは国内マーケットは緩やかに拡大傾向と説明しましたが、中長期的には、やはり人口減少がございまして、縮小傾向にあると考えているところでございます。

そういう中でございますが、他社の生保におきましては、海外のM&A等によりまして

収益源の多様化を図るということで、M&Aを積極的に活用してございますが、当社におきましては民営化法上の上乗せ規制がございまして、国内外における生保等の子会社の保有が禁止されておりますので、これからは、現在、他社が実施している収益源の多様化に取り組む必要があるということを認識しているところでございます。

続きまして、4ページを御覧いただきたいと思いますのですが、ここからは先ほど御説明させていただきました当社の現状、課題認識を踏まえまして、今後の基本戦略について御説明いたします。

現在、中期経営計画の見直しを検討してございますが、当社の基本戦略としてこの4つの柱の内容を軸に展開してまいりたいと考えてございまして、現在、議論を重ねているところでございます。

4つの柱とは、具体的に、1つ目は、募集品質の確保を大前提として、2つ目は、営業力の向上に取り組み、3つ目は、お客様ニーズに沿った商品開発を行い、4つ目は、収益源の多様化を図るということでございます。

1点目の「募集品質の確保」、2点目の「営業力の向上」につきましては、全国に広がる安心・信頼の郵便局ネットワークを通じた郵便局の保険として、引き続きコンサルタント、いわゆる渉外社員、郵便局の窓口、法人営業という3つのチャネルを基軸に考えているところでございます。

また、質を伴った営業活動による営業社員の生産性の向上、モチベーションの向上、要員の絶対数の確保、チャネル間の連携強化というもので営業水準の拡大を目指していきたいと考えているところでございます。

5ページを御覧いただきたいと思いますのですが、5ページは基本戦略の3つ目の「お客さまニーズに沿った商品開発」、4点目の「収益源の多様化」についての御説明でございます。

「お客さまニーズに沿った商品開発」につきましては、これも御案内の限度額規制により十分な保障の提供が困難な状況にはございますけれども、お客様ニーズの変化を踏まえて、介護保険等の第3分野商品をライフステージに合わせてこれから提供していきたいと考えているところでございます。

また「収益源の多様化」につきましては、当社では国内外における生保等の子会社保有が禁止されている状況でございますけれども、海外マーケットの取り込みやチャネルの多角化により収益機会の拡大を探索していきたいと考えているところでございます。

6ページを御覧いただきたいと思いますのですが、4つの基本戦略の詳細を御説明させていただきます。

まず、基本戦略の1点目の「募集品質の確保」、2点目の「営業力の向上」でございしますが、先ほど申しましたように、かんぽサービス部、いわゆるコンサルタント、それから、法人営業部、郵便局窓口という3つのチャネルのそれぞれにおきまして営業の底力をつけて、人材の力を最大限に発揮させる。それとともに、3つのチャネルが一体となってお客さまへの提案とかニーズの深掘り等を行うということで連携を強化して、募集品質を伴った

営業力の底上げを図ってまいります。

7 ページを御覧いただきたいと思います。

「募集品質の確保」「営業力の向上」につきましては、何といたっても営業人材の能力の向上・育成が重要なポイントと考えてございまして、このページは、人材の能力を高めて、さらに発揮させていくための取組ということでございますが、G D 制度、いわゆるグレード制度でございますが、G D 制度という新たな育成インセンティブの制度の導入とか、営業体制の強化、営業環境の改善を通じて人材の能力を最大限に引き出すということで、各チャネルの強みを成長につなげていきたいと考えているところでございます。

次に、8 ページを御覧いただきたいと思います。

8 ページは基本戦略の3点目の「お客さまニーズに沿った商品開発」でございますが、当社は2,000万件の保有契約を持っておりまして、これは堅調な利益の確保と持続的な成長実現を可能とする契約基盤を構築しているということでございますので、この点は当社の大きな強みであると考えてございます。あらゆる世代のお客様の多様なニーズに対応した商品を提供しまして、お客様満足度・C Xを向上させる各種取組を推進しまして、長期の信頼関係を構築していきたいと考えているところでございます。

9 ページを御覧いただきたいと思います。

9 ページは今後の商品戦略でございますけれども、御審議いただきました一時払終身保険、あるいは就業不能・要介護に備える保険等の新商品を順次投入することによりまして、あらゆる世代のお客様のニーズにお応えすることができるよう、商品のラインナップをこれから拡充してまいります。

また、収益性の観点という意味では、収益のボリュームを獲得できる貯蓄性商品を入り口として丁寧なコンサルティングを行うことにより、潜在ニーズを喚起して、保障性商品を確実に提供していくことで収益性の向上も目指してまいります。これによりまして持続的な成長の実現を図ってまいりたいと考えているところでございます。

続きまして、10ページを御覧いただきたいと思います。

10ページは基本戦略の4つ目の「収益源の多様化」でございますけれども、本年6月にアメリカのKKRおよびGlobal Atlanticと戦略的提携契約を締結しましたが、今後、双方向に有益な関係を構築できますように協業の拡大に向けた協議を開始しているところでございます。

また、右の図に書いてございますように、2022年から三井物産との提携を開始しまして、いわゆる不動産ファンドを中心にして投資対象の規模を拡大し、運用残高を順調に積み上げていくところでございます。

いずれにしましても、こういう他社との提携を通じまして、新たな成長機会の構築に努めてまいりたいと考えているところでございます。

次に、11ページを御覧いただきたいと思います。

収益源の多様化の観点でございますが、これを資産運用の観点から御説明いたします。

当社は60兆円を超える、業界最大級と言ってもいい総資産を保有しておりますが、この影響力を生かしまして、専門人材の採用・育成、あるいは外部運用会社との連携を通じまして、資産運用の深化・高度化を進めて、資産運用収益の拡大を目指しているところでございます。

また、段階的に投資を拡大してまいりましたオルタナティブ資産につきましても、着実に含み益を積み上げてございまして、本格的な収益貢献が始まりつつあるというところでございます。

このように市場環境の変化を踏まえつつ、引き続き資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大を目指してまいりたいと考えているところでございます。

12ページを御覧いただきたいと思います。

最後になりますけれども、ただいま御説明しました4つの基本戦略を支える土台となりますのが、全体のコスト削減の取組でございます。D Xを推進することによってサービスセンター業務の削減・効率化を進めるとともに、それによって生み出された労働力をお客さまサポート領域等の強化領域へ段階的にシフトしていきたいと考えているところでございます。

また、経費削減の取組を進めながら、D X推進等の強化領域には的確に投資を行うことにより事業運営を効率化させまして、2025年度の必要経費5,020億円を目指してまいりたいというところでございます。

以上で私からの御説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

○山内委員長 どうも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。

ただいま御説明いただきました内容について、御意見、御質問がございましたら御発言願いたいと思いますが、特にこちらから指名いたしませんので、委員の方は自主的に御発言願いたいと思います。どなたかいらっしゃいますか。

関委員、どうぞ。

○関委員 お忙しい中、4人の社長様のほうから来ていただきまして、本当にありがとうございます。

私のほうから、ばらばらになってしまうのですが、幾つか質問をさせていただければと思います。

まず最初に、増田社長さんにお伺いしたいのですが、ホールディングスとして非常に内容のある、さらに、立体的な御説明と感じました。

その中で、まず最初の質問なのですが、資料269-1-1の11ページ、最後のページなのですが、特に中期経営ビジョンの中で、最後の⑤の人材・人的資本というのは、会社経営にとってはとても重要だと思っております、これを非常に強化していただいたり、採用の柔軟性をとっていただくということで、すごくいい形で動いていらっしゃると思うのですが、その中で1つだけ、今日もそうなのですが、こういった席に女性の方が

どなたもお見えにならない。そういう意味では、特にグループ会社として女性の比率が高い会社さんでいらっしゃるんですね。だとすると、たくさんいらっしゃる女性陣の方々が自分たちのキャリアアップを見て、この会社でしっかり働こうと思う必要があると思うのです。

こういうところに女性の登用とか、具体的に幹部候補生の育成みたいなものは、これから郵政グループ全体としてSDGs、特に最近、諸外国から日本の政治家、経営者、幹部の女性の比率が少ないという指摘を相当頂いているところでございますので、まず、女性の多いグループ会社として女性の登用と育成をどのようにされるのかというのをまず1つ目として伺いたいと思います。

○増田取締役兼代表執行役社長 ありがとうございます。

実はジェンダーギャップの問題の解消は、当グループにとっても大変重要な問題だと思っております。これはもちろん、そもそもそういうことが必要だということと同時に、投資家の方々、特に海外の投資家からも大変注目される分野でもございます。

また、今、大変な人手不足ということが言われていますが、実は従来から女性の方々の能力をきちんと評価して、社内での活躍をもっと図っていれば、この部分もある程度解消できたのではないかと考えられます。

したがって、今、関委員がお話いただきました、今まではともかくとしても、今後どのようにしていくかというのは、中計の中でも重要な項目ですし、会社の存続をかけていく上でも大変重要だと思っております。

日本郵政に限って申し上げますと、実は今、執行役が30数人いるのですが、その中で女性は3人だけでございます。似たような状況はグループ他社もそうなのですが、非上場ですが、日本郵便のほうはさらになかなか窮しているという状況もございます。

民営化の1期生は2008年4月採用なのです。したがって、今ちょうど15年ぐらいたって、新卒で入ってきた場合には40歳ちょっと手前の37～38歳ぐらいなのですが、ここは女性の比率が大変高うございます。ここには十分いますし、将来を期待できる女性も様々おります。現場のフロントの経験もいろいろしてもらったり、いわゆる総合職、地域基幹職等々の中でもそういう人たちは非常に多いのですが、50代、40代という、日本郵便という公社、それ以前は国の機関ですが、ここでの総合職に相当するような郵政キャリア等々は極めて少のうございまして、したがって、執行役等々、上のほうに行く人間の中でそういう人材を探すのは大変苦労しているという状況でございます。

言い訳ばかりしていても駄目なので、今、他社からうちのほうに移ってもらうということが1つ。言葉は悪いですが、引き抜きのような形になります。スキルを評価してうちのほうに来てもらうということと、あと、兼業・副業を推奨していますので、これは本社なのですが、そういう形で兼業・副業で他社からうちの仕事を手伝ってもらうというやり方も一つっております。

それと、ここはなかなか悩ましいところなのですが、評価をしていく上で、女性だから

ということで、特にそれだけで評価をして登用していくというのは、やはり全体の公平性の面からも、バランスの上からもなかなか問題があると思うのですが、ただ、やはり懸念されるのは、男中心の働き方という古いモデルの中で、子育て等々で仕事を離れることによって評価が低くなることのないように、それから、そういう場合でも、十分に研修等々でキャリアを積むことで将来の幹部候補生として十分期待できる人たちをどんどん増やしていくことによって、いわゆるジェンダーギャップと言われる問題の解消を図っていきたいと思っております。

数は少ないと言いつつ、そういう面では、方針さえきちんと決めれば、まだ本社とか総合職のほうがやりやすい部分はあるのですが、現業部門の郵便・物流などのフロントのほうでは、今のそういった仕事のやり方ですと、かなり重労働で夜間の仕事もかなり多うございます。

そうすると、今までのやり方だと、どうしても回しがうまくいかないところがあるので、女性の方々でもできるだけ工夫して、昼シフトのほうに移したりということで現場の仕事のやり方も変えて、できるだけ女性の方々もそういう部門で長続きして働けるようにしていくということにしていきたいと思っております。

今の中計は2021年5月に公表して、2021年度からですが、私が2020年に来て1年かけて中計をつくるまでいろいろやりました。今からの反省ということにもなりますが、今、この見直しの中でいろいろ議論している中で強く思いますのは、たった3年ぐらい前とはいえ、今のこの時点に比べると、人的資本、それから、特に女性の登用をはじめジェンダーギャップの解消についての意識が今よりは少し薄れていた部分があって、十分深掘りの検討をしていなかったなと思っております。

それが今後に悪い影響にならないように、逆に今までのことを倍でプラス面に変えていけるように、特に人材・人的資本のところでは、女性の登用について強いメッセージを発せるような見直し後の中期経営計画にしていきたいと考えております。

○関委員　ありがとうございます。社長さんの力強いお言葉を頂いてよかったと思います。

1つは、やはりこういうところにしっかり書いていただく。やる気はあるのだけれどもというのではなくて、まず書いていただく。ほかの方が見て、女性を大切にしている会社であり、登用可能だということを外側に見せていくということが大事。

もう一つは、今のよう男性と同じ基準でないと上げられないということだと、御存じのように、ずっと上がらないのです。日本はそれを超えてアファーマティブアクションを世界中からやりなさいと。今年のノーベル経済学賞の女性の方は、日本の労働市場のギャップでノーベル経済学賞を取ったと言われているぐらいなので、アファーマティブアクションをしない限り登用には行きませんので、この辺は御理解いただけたと思いますので、よろしくお願いします。

2つ目の質問をさせていただきたいのですが、これはホールディングスさんのほうの資料で7ページに書いてあるのですがけれども、7ページの上のゆうちょ銀行のところで、Σ

ビジネスでの地場企業等に関する郵便局の情報収集力を期待して、グループとしてもΣビジネスをやりましょうということを書いていたと思います。

一方で、池田社長の資料の7ページに、実を言うと、郵便局の預貯金を預けているのは個人貯金比率97%と書いてあるのです。ですから、大変申し訳ないのですが、郵便局に来る方は個人であって、企業の社長さんは来ません。池田社長の資料の7ページでいうと、いわゆるB to Bのお客さんはないということです。

そうすると、私がこれを両方見せていただいているのは、Σビジネスをやるのはとてもいいことだし、それだけの予算・資金力をお持ちなのだけでも、郵便局の窓口から情報を収集するということを大前提に書いていくのはやはり矛盾があると思うのです。お客様はB to Bではなくて個人のお客さんなわけですから。だとすると、こういう何か誤解を生むような情報を、郵便局からビジネスの情報を得られるみたいな書き方というのはちょっと矛盾があるのではないかなと思っています。

池田社長の資料の6ページに自ら書いていただいているように。ごめんなさい。6ページではなくて、15ページです。池田社長の資料15ページにあるように、郵便局の窓口からΣビジネスを始めるのではなくて、実質上はこうしたファンドを通じてB to Bのほうにシフトしていくということを明確に書いていただいているので、私としては、郵便局からΣビジネスのチャンスが生まれるような書き方というのは若干矛盾があるのではないかと思いますので、この辺の見解を増田社長と池田社長のほうから頂きたいと思います。

○増田取締役兼代表執行役社長 まず、私のほうからですが、セグメントとしての郵便局の窓口での収益というのは、基本的には預貯金を扱ったり、投信を販売するというで成り立っていくのだと思います。

実はΣビジネスというのは、地域に非常に様々なビジネスに昇華させていく、種というか、芽というか、本当に小さなものをキャッチできるかどうかから始まりますが、地域に密着している郵便局長は、地域のいろいろな家族構成から何から非常によく知っています。

1つの例として、たまたま昨年、石川県の能登半島の七尾郵便局をはじめ、あちらのほうに行ってきたときに聞いたことですが、新しいビジネスのネタを探すということでいうと、家族構成を知っているので、あそこの旅館が今は休業しているのだけれども、まだ結構立派な建物があると。今のところ、それをやる人が足りなくて休業しているのだけれども、近々、東京から息子が帰ってきてそれをやる可能性があるという情報をキャッチしたというようなことがあります。郵便局ではそれから先のことをビジネスにしていこうところはなかなか難しいのです。その際に金融機関が、ゆうちょ銀行の場合もあるし、それ以外の金融機関も含めて出てくると思います。

まず、どういうコンセプトで、どういうお客様を対象に、どういうビジネスを展開するかということが、また、地域のいろいろな起業家ネットワークのようなどころにつながることが、そういうビジネスを復活させる、旅館業を復活させるのに出てくるなと思っ

ております。デジタル化はされていないのですが、地域の情報を様々持っている。これも郵便局長がみんな持っているわけではなくて、そういう才覚のある郵便局長というのは結構限られると思います。

ただ、一方で、地域でそういう情報を非常に幅広く持っているうちの1人であることには変わらないので、その話はうまくその後につながっていつているようですが、人がたまたまそういうことをやったということではなくて、もっと組織的に働きかけをすれば、芽になるような情報がもっと出てくる。

本来、郵便局は、情報収集力でいえば、今までの古典的な事業ではなくて、新しいビジネスの姿を示せば、それなりの力を発揮できる部分はあるのではないかと思いますので、各論はゆうちょのほうでいろいろこれから深めていけると思うのですが、Σビジネスでの地場企業等に関する郵便局の情報収集力とこちらの資料では書いていますが、郵便局の新しいビジネスとして、いわゆるアナログ的な情報収集力をもっと組織的に機能させるということは1つの方向としてあるのではないか。そういう意味で我々の資料にはそう書いております。

○池田取締役兼代表執行役社長　今、増田社長がお話しされて、関委員の御質問の件は我々取締役会の中でも増田社長と意見交換しております。当初は確かに矛盾するのではないかなというお話がありまして、局長さんの頭の中にどれだけ法人の情報が入っているかというのが一つの焦点だと思っています。

少し整理して申し上げますが、今回のΣビジネス、ここに「7つのScrew」とありますが、そこ我々のエリア本部と、大きくはこの2つに分けられるのですが、関委員も御案内のとおり、今、世間でいろいろなところで名前が出ているもので、レッドオーシャンというのはこの7つのところでやってもらおうと。ブルーオーシャンという、隠れたところの情報を我々がいかに取ってくるか。それが本来の趣旨だと。そこで、どこを使うかということで、我々は、約800名いるエリア本部の中の50名をこれに向けていこうということで、既に夏前から地域の情報を取ってくる活動を始めており、毎週月曜日に進捗を打ち合わせております。

それから、もう一つは金融機関です。こういうものを持っているのは、郵便局長と金融機関が持っている。金融機関は特に支店です。本社ではそんなに持っていません。ですから、金融機関の信金さん、あるいは地方銀行さん、そういう前線の方々とどうやって接触できるかというのが今のうちのほうのポイントなのです。

実は我々は、いわゆる与信という、お客さんに信を与えるということはしたことがないのです。ですから、そのためには、まず、そういうところと情報交換して、いろいろな情報をブルーオーシャンとして取ってきてくれと。少し我慢してそれを3年程度やっていこうということで、関委員の御指摘のとおり矛盾は確かにあるのですが、増田社長とそう話しております。

あと、これは言っていないかどうか。問題は、どうやって情報に対してリターンを与える

かというところだと思います。増田社長からもどうやってリターンするのだと言われていきます。これはまだペンディングではあるのですけれども、情報に対してどれだけ価値が出てくるか。価値を出すか。それに対してリターンを出すか。これが次の大きな宿題になっております。

そういう意味で、御指摘の矛盾をするというのは、確かにそういうところはあるのですけれども、こちらのほうは双方、頭の中では整理しておりますので、私のほうも表現の仕方が悪かったので、申し訳ございませんでした。

○関委員 いえいえ。そういう意味では、今までやってこなかった地方の郵便局長さんを含めて、ある意味で、郵便局がお持ちの情報を今までは全く活用していらっしゃらなかったと思うのです。それを、今回のようにちゃんと情報を取ってきて、事業を組成するチームを編成いただいたというのは非常にいいなと思います。

地方創生をやらせていただいている、地域にチャンスはあるのですけれども、お金をつける人がいない。となると、今、池田社長がおっしゃったように、与信はしていないのだけれども、今後、ほかの銀行が与信して、事業創生のプロジェクトマネジャーみたいなものをゆうちょ銀行さんの中につくっていくというお気持ちはあるのでしょうか。

○池田取締役兼代表執行役社長 J P インベストメントという子会社がありますが、それ専用のところをつくっていいこうという思いがありまして、これは先生方にこれからお願いしなければいけないと思うのですけれども、そういう頭はあります。そのとおりであります。そうしないと、当グループの全国津々浦々の看板が活かせないと思っております。人によって違いますけれども、局長さん方も非常に意欲はあるのだよと。

私がもう一つ思っているのは、我々がやったときに失敗が多いのです。御案内のとおり、対外的には I R R（内部収益率）は 5 % とお伝えしていますが、これは一般的には 15 % ぐらい取れるのです。それが 7 つのビークルは 15 % ぐらい取っても、それは当たり前だと。だけれども、万が一失敗することもある。地域をしっかりとするには、失敗するからやらないといったら全然出てこないで、失敗が出るのは覚悟しております。一定の割合で、大数の法則でヒットするのは幾つかだと思います。それを頭に入れながら進めております。

問題はやはり時間が必要です。直ちにできるとは私も思っておりません。したがって、じわじわと勉強しつつ、学習しつつやっていきたいと思っております。

○関委員 ありがとうございます。

大きい案件だけではなくて、小さい案件もぜひ組成いただければと思います。ありがとうございました。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

青野委員、いかがですか。

○青野委員 聞こえますでしょうか。

○山内委員長 聞こえております。

○青野委員 ありがとうございます。

まず、各社の現状、それから、今起きている問題、対策、戦略についての御説明をありがとうございます。

私からは、印象としては、やはりデジタル化への取組が遅い、弱いという印象を受けました。今日頂きましたお話の中でも、デジタルに関するものを挙げるとすると、ようやくIDを統合した通帳アプリのお話、それから、窓口のタブレットや物流の効率化、これぐらいだったのではないかなと思います。聞き逃していたらすみません。この数十年間の事業環境でデジタル化というものがもたらしている大きな影響を考えると、各社がデジタル戦略を柱に持ってくるぐらいであるべきではないかと思います。

また、今日、事業環境の御説明でもありましたように、市場が縮小していく。来店者が減る。また、ニーズが多様化していく。こういう中で、もちろんデジタル化で効率化することも大事けれども、新たにどうやってデジタルでもうけていくのだ、新たにどうやって多様化するニーズにデジタルで応えていくのだ、さらには、デジタル人材を各企業の中でどうやって育成し、活躍の場をつくっていくのだ。この辺りのデジタル戦略の立案、推進をもっと進めていただきたいというのが印象です。

この辺りのデジタル戦略をどうやって進めていくのかというところの体制について、御質問したいと思います。どういう体制でデジタル化に向かっていくのかという質問をさせていただきたいと思います。

○増田取締役兼代表執行役社長 増田でございます。

まず、私のほうから総論的なお話と、あと、一番大きいのは、日本郵便がやはり大きな組織でありまして、今、リアル郵便局を持っているということですが、これと24時間365日稼働するサイバー空間上の郵便局と融合させて、そのよさを引き出すと同時に、郵便・物流でもデジタル化でサービスの質を上げて競合他社に勝っていこうということですので、私の後、千田さんのほうからも今の関係を少し説明していただきます。

グループ全体のデジタル化に向けての一番大きな柱は、実は私ども、グループ各社の協力を得て、人材も出してもらいつつ、2021年に設立しましたJPデジタルという会社がございまして、そこがデジタル化に向けての基本的な中心的な組織で、実際に稼働させている様々なアイデアを出しているところでございます。最初は50人ぐらいの体制でスタートして、今はパーツパーツでかなり広く関係会社から協力してもらったりして、今は常時200人ちょっとぐらいで稼働しているのではないかと思います。

いわゆるデジタル戦略というのは、日本郵便でも、ゆうちょ、かんぽでもそれぞれそれに相当する組織がございまして、やはり今大事なことは、グループ全体を通じて、例えば、IDがそれぞれ別々で、それぞれのサービスとして出来上がったシステムがいっぱいある中で、お客様の魅力度が欠けているところをOne IDのほうに持っていくとか、それから、プラットフォームアプリを構築して、さらにお客様から好かれるグループにしていこう。

今年10月からの郵便局アプリは、今、登録数も順調に伸びておりますが、郵便局アプリを稼働させて、その上に様々なサービス、間もなくかんぽのほうもそこの中に入れていこうということで、ゆうちょとは話し合いを今始めておりますが、そういう中で、各社全体でデジタルを通じたお客様への魅力の訴求を今行っているということでございます。

人材の育成・養成についてのお話もございましたが、これもそういう具体的な経験の中で行っていく、トレーニングを積んでいくということと、基本はやはり争奪戦が非常に激しくなっておりますが、枢要な人は他社からもいろいろうちのほうに移っていただくという中途採用的なこともかなり進めておりまして、そういった形でこれからも人材の確保は進めていきたいということでございます。

総論的には以上ですけれども、あと、少し郵便の大きな取組についてお願いします。

○千田代表取締役社長兼執行役社長 ありがとうございます。

委員の御指摘のデジタル化が遅いというのは、本当におっしゃるとおりだと思っております、しっかり我々として加速していかなければ、本当に競争力がつかないというか、お客様にも選んでいただけないと思っております、ここはもう最重要課題です。もちろんDXは手段でありますので、最終目的はお客様に選んでいただく。我々はリアルとデジタルの郵便局にしかない力もありますので、ここを総合計してやるのですけれども、それにしてもDX、デジタルがあまりにも遅い、遅れているというのは御指摘のとおりだと思っております、今、体制も含めて一生懸命頑張ろうとしております。

まず、郵便・物流のほうですが、先ほどもちょっと御説明しましたけれども、確かに金融は完全にデジタル産業だと思っておりますが、昨今の物流会社は、はっきり言って、デジタルが勝負だと思っております。つまり、お客様とデータをやり取りしながら、お客様のニーズをしっかりとらえて、また、我々の効率化ということもスピードアップにつながって、お客様の品質向上につながります。これもあれも全部、お客様とデータをどうキャッチボールができるか。

また、配達の段階でもお客様とのコミュニケーションをしっかりとって、ニーズを把握しながら、再配達をなくしていくとか、またはいろいろ荷物をお出しするときも、我々にとっては信書か、信書でないとか、中に入っているものが航空搭載できるかどうかということもあります。

それから、大口から出てきている荷物もありますが、そういうところも法人であろうと、個人であろうと、データベースをちゃんと持ちながら動いていくということがサービス全ての基盤になっていくし、そこは競争力につながっていくと思っております。

今、実はプロジェクトを立ち上げて、どういうスピードの中でそれを実現していくのかというところをつくり、それをNPSでしっかり押さえながら、ヤマトさんに追いつけ、追い越せということで、もっと言えば、アマゾンさんにも絶対に負けないみたいなものをスローガンにしながら今つくり上げているというところでございます。そういう意味では、物流のところは全般で改革していこうと思っております。

金融のほうについては、窓口に来られるお客さんもいらっしゃいますが、高齢の方も多いのですけれども、高齢者だからデジタルに弱いということではなくて、高齢者だからこそデジタルなのです。高齢者に名前から住所から何枚も紙にいっぱい書いてもらうとか、そんなことよりは、端末の画面でいけばサインだけでぽんと終わってしまうような、逆に高齢者にも優しいものだと思っております。

また、郵便局に来ていただかなくても、場合によっては我々がお客様のところに端末を持ち込んで、全く別のところから説明するとか、窓口で待っていてもお客様は来られないので、そのところの遠隔サービスをどう実現していくかというところ。

それから、例えば、できるだけ早くゆうちょやかんぽの方がお客様と対応することによって、ミスをなくし、いろいろな不備とかもなくして、お客様への御迷惑もどんどん減少させていく。サービス向上ももちろんそうですけれども、これもデジタルが絶対必要だと考えております。

ですので、ちゃんと時間軸を置きながら、こういうことを実現していくことを考えようと思って、今、中核は持ち株会社でやっていただいていますけれども、各社でちゃんと横連携をとりながら取り組んでいるということでございます。

ちなみに、本社のリテラシー的にはまだまだ本当に弱い部分がありまして、特にIT部門がウォーターホールの開発をまだしているという状況でありますので、もっと横串を通したようなプロジェクトで、オペレーションと営業とが一体になるような、そこにシステムも入ってもらってアジャイル的に動くようなチーム、プロジェクトでもって動くような仕事の仕方に変えていこうというのが1点。

それから、人材をつくるということでありましたら、もちろんIT部門の人材づくりというのは大事ですけれども、もっと一般的な普通の人たちが、こんな開発をこうやってやるというのをシステム部門につないでいく。そのつなぐ能力が足りなければ、結局はいいものができませんので、そういう意味で、開発というためにも、社員全員のリテラシーをどうつくっていくのかということにも取り組もうということで、今、IT人材、リテラシーの向上のプログラムをつくろうとしているところでございます。

まだまだ本当に遅れているというのは我々も実感しておりまして、最大限頑張りたいと思っております。

○山内委員長 青野委員、よろしいですか。

○青野委員 今頂きましたお答えについて、私のほうからフィードバックをして終わりたいと思います。

まず、JPデジタルのほうでグループ全体のデジタル化を進めていくということで理解しました。人数も50人から200人ということなのですから、まだ少ないなという印象がやはりあります。グループの規模を考えますと、中核となるデジタル会社が200人しかないというのは、やはり少ないという印象がございます。

したがって、できることも限られて、ばらばらになっていたIDを統合することで

まずは一苦労という、そこはもう本当、世の中としては、デジタル社会では当たり前のレベルなので、プラスというよりは、まだマイナスをゼロにするぐらいの段階ではないかなと思いますので、ぜひ引き続きプラスにするサービスを開発していただければと思います。

また、先ほど金融はデジタルで、物流もデジタル競争になってきたというお話がありました。よくこういう話をしますと、リアルとデジタルというのを区別しておっしゃられる方が多いです。私たちはリアルに強みがあるので、リアルとデジタルを組み合わせますというお話をされるのですけれども、私たちの感覚ですとリアルとデジタルに区別はないという認識を持っているのです。

例えば、今、私がこうやってビデオ会議で出ているのは、リアルなのか、もしくはデジタルなのか。もうミックスしていますよね。ミックスするからより効率が上がる。これを分けて考えるのではなくて、ミックスで考えるべき。

例えば、窓口の業務を考えたときも、これだけA Iが進化しているのであれば、もしかしたら、A Iに助けてもらったほうが窓口業務ももっと量も質も上げられるかもしれない。そこに人間がミックスしていく。なので、リアルとデジタルの境目を強調するのではなくて、ミックスされた世界をどうつくるのだということをもっと強調していただきたいというのが2つ目です。

3つ目は育成のところなのですけれども、正直、これだけ少子化が進んで若者が減っている中で、デジタル人材、いわゆるプロフェッショナル人材の採用競争には勝てないことを前提にしたほうがいいと思います。

その中で、先ほど普通の人たちがというお話がありました。まさにここにチャンスがあると思っています。技術がどんどん進化していますので、昔ほどプログラミングを学ばなくてもシステムが構築できる。例えば、ノーコードと言われるような開発環境もどんどん普及しています。

車で例えると、今までミッション車だったのがオートマで運転できるようになったみたいな感覚です。なので、普通の人たちにデジタル教育をしっかりとすることで、デジタル人材として活躍できるような技術・テクノロジーが進んできていますので、ぜひこれを前提に採用・育成の戦略を練り直していただきたい。技術が進歩しているので、うまく利用すれば、現場の人たちをリスクリングすることで、デジタル化のスピードを上げられる。ここをぜひ御検討いただきたいなと思います。

具体例を挙げると、東京都さんでは職員の中にノーコード開発人材というのを増やしていて、5,000人を目標設定にして育成しています。5,000人ですから、すごい規模ですよ。50人や100人ではないということです。5,000人を目標にされています。こういうテクノロジーが出ていますから、ぜひ活用いただいて、採用競争に負けてもデジタル化には負けなという戦略で臨んでいただきたいと思います。

以上が私からのフィードバックでした。ありがとうございました。

○山内委員長　ありがとうございました。

よろしいですか。

○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。ただいまのコメントを受けて、私どももさらに検討を深めたいと思います。ありがとうございます。

○山内委員長 それでは、関口委員、どうぞ。

○関口委員長代理 関口でございます。

日本郵便さんの資料を使わせていただきながら、今後、郵便のユニバーサルサービスをいかにして維持すべきかという観点で一つお話をしてみたいと思っています。

日本郵便さんから頂戴した1ページ目のところを拝見しますと、現状においては売上げベースで郵便収益がまだ3分の2あるということで、規模的にいうと郵便のウエイトというのは大きいと思うのですが、下の利益の内訳をみると、やはりもう完全に逆転しているということで、今後、日本郵便さんとして、郵便サービスをどのようにユニバーサルサービスとして維持していくかというのを自律的に考えていくとすると、どこかで手数料収入依存からの脱却みたいなことを考えていかないと、交付金でおんぶにだっこという世界から抜けられないのだと思うのです。

その意味でいうと、利益のところを拝見していると、「郵便」という名前を社名にも使っていながら、むしろ主役は荷物になっている。どこかの巨大通信会社は、電報をやめたのだけれども、社名から外せないとおっしゃっているのですけれども、そこまでは行かないにしても、売上げがまだこれだけあるからということではあるにしても、郵便サービスをユニバーサルサービスとして維持するためのコストをいかに賄っていくかという観点からすると、荷物との内部扶助のニーズというのは間違いなく存在すると思うのです。

日本郵便の中で完結しようとする、不動産とか、いろいろ付随業務があるにしても、今のところ、この2つが柱ですから、本業でいうと、荷物と郵便を一体として支えて維持していくのだという観点は避けて通れない議論だと思うのです。ただ、現状では郵便法3条という非常に重たいおもしろいものがあって、事業展開上、御社としてどのようにこの法律がおもしろになっているのかということを経営者の方で発信されて、どういう規律であれば、事業運営上、荷物と郵便とをバランスよく賄っていけるかということについては発信していくべきだと思います。

現状ではもう一つの支えとして窓口事業の補填があるわけですが、資料の11ページ目のところを拝見いたしますと、2018年と2022年を比べたときに、保険手数料は3,581億円から1,348億円へと約3分の1近くに下がってしまう。貯金も6,000億円から3,400億円という形で半減しているというのが実態なわけです。これだけでいうと、非常にすさまじい勢いで下がってきている。

ただ、黄色の交付金がありまして、郵政管理支援機構からの認可申請を受けて、令和5年1月31日付の認可で2023年度は3,000億円がもう既に確定しております。これがなかったら食っていけないわけですね。だから、この交付金頼みがだんだん鮮明になってくるだろうと思うのです。その意味では、ここにいつまで依存しなければいけないかというこ

とは、株式の政府保有株の放出ですとか、あるいは窓口利用の減少ということを考えると、保険手数料、貯金手数料のますますの低下ということが現実的なものになると考えるのです。

実はリアルの世界が大事なのは私たちの世代でありまして、うちの子供たちも旧郵政省がやっていたサービスをほとんどやらなくなってしまったのです。固定電話は持っていません。テレビはもう買っていません。そして、残念ながら、郵便局もほとんど利用しないという状況が子供たちの世代で、私たちの世代はこの3つとも絶対に必要だと思っているのです。

その意味では、デジタル化の推進と世代間という観念ともう少し結びつけて、ターゲットを絞っていかないといけないのだらうと思っていて、私たちが死に絶えた次の時代にはDXだけの世界が当たり前になる。もう既に当たり前になっているわけですがけれども、もっともっと顕著になってくるだろうと思うのです。

その意味で、今申し上げた郵便局窓口事業ということが、交付金を抜きにしたら衰退しているということを考えると、先ほど申し上げたように、日本郵便さん御自身として自律的に、郵便のユニバーサルサービスを維持できるということを世間にどのようにアピールしていったら、もし何らかの形で時代に合った形に郵便法を直したいということがあれば、ぜひ御社から積極的にそういった情報発信をお願いしたいと思っております。

以上でございます。

○千田代表取締役社長兼執行役社長 私からお答えしてよろしいでしょうか。

委員がおっしゃいましたとおり、ユニバーサルサービスというものをどのように守っていくのか。これは実は郵便のユニバーサルサービスという義務と併せて、郵便貯金、簡易保険（かんぽ）のユニバーサルサービス義務が法律上で課せられております。

こういう金融系のユニバーサルサービス義務というのは、多分、全世界でも珍しい。特に保険のユニバーサルサービス義務というのは全世界でも珍しいかも分かりませんが、これが法律上で我々に課されている。逆に言えば、ひょっとしたら、このユニバーサルサービス義務というのは、我々にとってみたら強みといいますか、これこそが我々の存在意義・価値とも言えるかも知れませんので、そういう意味では、本当に我々は大事にしていかなければいけないと思っております。

そういう中で、委員がおっしゃいましたように、郵便だけで本当にユニバーサルサービスが達成できるのか。いや、そこはやはり荷物の分野、物流の分野と併せてのいろいろなビジネスモデルがあって初めて郵便のほうのユニバーサルサービスもできるのではないのか。そんな中で、郵便料金については、省令でもって総務省が決めているという体制で本当にやっていけるのかということをおっしゃっていただきまして、実は我々も同じようなことを考えております。

特に郵便料金というのは、我々にとってのプライシングというのは非常に大事ですが、それを総務省さんがかなり時間もかけながら、場合によっては料金改定するのに1年以上

かかるのだと思うのですけれども、そういう手続を見ながらということで、本当に持ちこたえられるのかどうか。

それから、例えば、効率化、コスト削減といったときに、実は郵便をやっている人と物流をやっている人の間というのは、こちらは郵便をやっている人、こちらは物流だけをやっている人という感じで分かれておりませんし、いろいろなシステムとか、装置とか、建物とか、そういうものも実は渾然一体となっているわけです。そこをどう効率化していくのか。どう生産性を上げていくのか。または能力をアップしてお客さんに喜んでいただくのか。これは実は渾然一体として我々は投資し、コスト削減をするということになっております。

ですので、こういうことを進めていくということになっていくと、もちろんもともとの過去は郵便という世界と物流という世界は全く違った分野だったかも知れませんが、我々は経営としてそこを何らかの形で一体的に動かしていけるような仕掛けの中で、料金面も含めて、もちろんユニバーサルサービスですから、一定程度の認可とか、そういう手続は必要だと思うのですけれども、要するに、もう少し柔軟な規制の緩和と言ったらいいいのか、もう少しフリーハンドと言ったらいいいのか分かりませんが、そういうものを持たせていただきながら、もちろん総務省とかのいろいろな御指導をいただくということにはなると思いますが、そういうことをしながら、ユニバーサルサービスを確保していくためにも、こういうことをしないとこれからはやっていけない。

郵便だけの世界で料金値上げをし始めると、それこそとんでもない料金になってしまう可能性もあるとも思っておりますので、そういう観点からも、全体感の中での経営、またはそこでのユニバーサルサービスの確保をうまくやれるような仕掛けにしていっていただきたいなと考えつつあるところでございます。まだ完全に考え方を固めているわけでも、どうすればいいかというのも、今、実は考え中のところでありますけれども、そういう状況でございます。

他方で、窓口のほうのビジネスモデルと郵便のビジネスモデルというのは分けてお考えいただきたいなと思っております。窓口のほうにつきましては、今の我々の収益の大部分は手数料です。ただ、手数料が下がっているとおっしゃいましたけれども、この交付金というものは、手数料が交付金に変わっている部分があります。

ですので、もともとは全体が手数料でしかなかったのですけれども、2019年の法律改正の中でそれを交付金化しようということで、ゆうちょの場合でも、今、2022年の中の2,307億円はゆうちょの交付金です。それから、502億円はかんぽの交付金です。ですので、この交付金をちゃんと分けていけばよかったのですけれども、そういう意味では、ゆうちょは3,400億円足す2,307億円とか、かんぽは1,348億円足す500億円というもので、それでも減っています。

ですので、交付金ということではなくて、我々が手数料をちゃんと稼げるような、ということは、つまり、ゆうちょさんとか、かんぽさんに喜んでいただけるビジネスモデルを

つくっていかねばいけないと思っています。

今、どんどんデジタル化が進んでいて、もう本当に御自宅でスマホとかでいろいろなサービスを受けられるというのがゆうちょでもかんぽでも進んでいますので、そのために郵便局に來いとかいうのはもう完全に本末転倒だと思っております、そういう意味では、逆に我々が御自宅に出かけていくとか、そういう動きをしていく。

または全く違う意味での郵便局の存在意義とか価値というもの、お客様との信頼関係をちゃんとつくっていくという、人と人とのつながりという意味でのリアルな郵便局の存在価値みたいなものを別のところでつくっていきながら、郵便局の層をもっと増やして、実際には収益はゆうちょ、かんぽとか、そういうところで上げていくとか、物販で上げていくとか、そういうダイナミックな、事業が横断的になるような、郵便局の存在意義と収益をつなげていけるようなビジネスモデルをつくらない限りは、リアルな郵便局の価値はなくなっていくと思っていますので、そこをどのように結びつけながら動かしていくかということ、今、ビジネスモデルの中で考えようとしているというのが今の状況でございます。

○関口委員長代理　ありがとうございます。

今御説明いただいた交付金の中身は元は手数料だということで、いろいろ工夫したということであると思うのですが、ただ、ゆうちょ、かんぽの政府持ち株の比率が下がれば下がるほど、窓口収入の連結の負担割合は当然下がってくるということだと思いますので、ここの低減傾向は、やはり対策としてほかのところで埋めなければいけないということを考えなければいけないと私は思っています。ありがとうございました。

○山内委員長　ありがとうございました。

時間のほうが迫ってきました。本日御欠席の佐藤委員からも御質問いただいておりますので、簡単に読み上げていただいて、簡単に答えていただくということでお願いします。

○中山次長　事務局のほうから、佐藤委員からの御質問を読み上げさせていただきます。

資料269-3のゆうちょ銀行についてでございます。

13ページにありますが、来年1月から新NISAが始まりますが、社会的にも注目度が高いようです。郵政のユニバーサルサービスを利用できるゆうちょ銀行は、窓口販売に強みがあり、投信販売が伸びると予想されます。ただし、懸念されるのは、投資初心者のお客様への商品説明や勧誘販売など、投資者保護の問題を生じさせる可能性もあると考えますが、社員教育など、新NISAに向けた業務体制の準備はどういったことをしているのでしょうか。

以上でございます。

○山内委員長　よろしく願いいたします。

○池田取締役兼代表執行役社長　お答えいたします。

新NISAについては、郵便局と合わせて、来年1月1日から全力を挙げてやるという姿勢です。もちろん教育・研修というのはしっかりと行っております。大きくはそれを申

し上げます。

それから、もう一つは、高齢者についても改めて申し上げますが、当グループは、70歳以上のお客さんについては、話をするときと契約をするときに二度確認し、なおかつ、高齢者の方々にはシンキングタイムというのですか、一定の時間を置いて、もう一度よろしいですかと、このようなことをお客様にしております。

なぜかという、いわゆる貯金が10年たてば満期になるというイメージが非常に強くて、皆さん、同じだと思ってしまっている。ここはきっちり分けてやらなければいけないということで、千田社長とも話をしております。

補足として申し上げたいのは、もちろんチラシや店頭の宣伝もいたしておりますが、現在、投信販売の動きというのは、ネットの部分がかなりのウエイトを占めています。また、お客様が誤解しないように商品を少し変えようということで、これまで、店頭では、単純にいうと、2017年度には31商品にしていたのですが、もっと分かりやすい、しかもリスクがすぐ分かるような商品として15商品に切り替えました。そんなことで、お客様にはきちんと理解しながら、郵政グループをご利用くださいというような宣伝をしていっております。来年1月1日から頑張ってやりたいと思います。

○山内委員長 ありがとうございます。力強いお言葉を頂いたところで時間ということでございますので、本日の議題は終了とさせていただきますが、事務局から何かお伝えすることはありますか。

○中山次長 事務局からですが、次回の委員会については未定でございます。また別途御連絡させていただきます。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして本日の「郵政民営化委員会」を閉会といたします。

なお、私から後ほど記者会見を行うこととしております。

本日はどうもありがとうございました。

以上