

郵政民営化委員会（第189回）議事録

日 時：平成30年5月24日（木）8：50～11：05

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 鈴木代表執行役上級副社長、市倉専務執行役、
小方常務執行役

日本郵便株式会社 諫山執行役員副社長、上尾崎執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 田中代表執行役副社長、松島専務執行役、
岸営業統括部長

株式会社かんぽ生命保険 堀金代表執行役副社長、加藤常務執行役

（日本郵政グループ入室）

○岩田委員長

それでは、よろしいでしょうか。

当委員会では、これまで郵政民営化の進捗状況を確認するため、日本郵政グループ各社からさまざまなヒアリングを行ってまいりましたが、この度同グループが新たな中期経営計画を策定し、先日発表されましたので、この機会にその内容についてお伺いしたいと思います。日本郵政から御説明を受けた後、質疑応答を行いたいと思います。

それでは、日本郵政 鈴木取締役兼代表執行役上級副社長、小方常務執行役から全体で40分以内で御説明をお願いいたします。

○鈴木代表執行役上級副社長

鈴木でございます。本日は御時間を頂きましてありがとうございます。

今、委員長から40分という話でございましたが、できるだけ簡単に私ども説明させていただきまして、その後、質疑の時間を多く取りたいと思っております。よろしくをお願いいたします。

私からは、中期経営計画を作るに当たっての背景でございますとか構成について、簡単に御説明申し上げたいと思っております。

1 ページ目でございます。真ん中に青い色で中期経営計画2020と書いてございますが、これは私どものグループの体制が変わりまして2回目の中期経営計画になります。御存知のとおり郵政民営化法が成立し、民営化が始まって2012年10月に再編成ということで、それまで主要4子会社だったものを三つに編成いたしまして、言わば国民の皆様、あるいは我々従業員も抱えておりました郵政3事業というイメージがようやくそこで固まって、組織としてもそれに合うことになったと思っております。そういう

意味で安定的な形態になったということでございます。

その翌年、委員の皆様と御一緒にさせていただいておりました西室が私どもの社長に就任いたしまして、民営化の実務をやる、あるいはきちんとした一步を踏み出すためには、やはり上場することが大事なのだらうということで、上場に向けて準備を始めたわけでございます。そのためにもグループ全体が一体として進むのだということを示すために、2014年度から3年間の中期経営計画を作りました。しかしながら、御存知のとおり2014年度中に、翌年度にはもう上場ということが政府の方針としても決定され、東京証券取引所からも御内諾を頂きましたものですから、2014年に作りました中期経営計画を1年間ローリングという形で2015年から2017年までに作り変えたわけでございます。

前回の中期経営計画の一番のポイントは、1ページ目の左側の○にも書いてありますが、新郵政ネットワーク創造プランという副題を付けさせていただきました。当時はイメージとしますと四つの会社、持ち株も含めて五つの会社に分かれて、何となく遠心力が働いていくという時期の感覚を皆持っておりましたので、上場を機にグループ、会社全体と一体として進んでいくのだという意味で、我々のサービスの原点であります郵便局を中心としたネットワークに全部作り変えていくというイメージでいたものが、そういう名前を付けた理由でもございます。上場前でもございましたので、上場に向けて我々がどれだけの努力をする、上場後はどれだけのことをするかというのを主眼として作っておりました。その後、御存知のとおり2015年には上場することができましたし、日本郵政について言えば第2回目の売出しも行うことができました。そういう状況の中で、経済情勢は非常に厳しゅうございまして、当時考えておりました低金利が更に一層低い金利になり、金利に依存するゆうちょ銀行、かんぽ生命保険につきましては非常に厳しい状況になっている。日本郵便も郵便事業そのものだけでという余り郵便は伸びていない。その一方で、eコマースの発展に伴う物流の方は伸びてきて、その結果が前年度には非常に大きく出ていたということございまして、そちらの方に力を入れ、また、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の方では新しいサービス、新しい商品を作り、また、手数料収入も多く考えるということによりまして、今後そういう厳しい状況の中でもそれなりの利益を上げていきたいと思っている次第でございます。

2ページにございますのが、私どもの中期経営計画の基本方針でございまして、これは①、②、③とございますが、我々の頭の中では①はやはりお客様、国民の皆様サービスをするということを念頭に置いている。②は上場している以上、当然、投資家なり株主の皆様を念頭に置いて物事を進めていく。③は当然のことでございますが、私ども非正規職員も含めれば40万人もの多くの職員でやっておりますので、社員の力を最大限発揮するような形に持って行きたいということでございます。そして④はそれ以外の新たな成長投資のもとを見つけたいということでございます。

続きまして3ページでございますが、以下、私どものグループの主要な事業セグメントごとに郵便・物流、金融窓口、国際物流、銀行、生命保険というように簡単に書かせていただいております。それが4ページから1ページだけめくっていただきますと、郵便の関係で三つ、銀行で見開き分、そして保険の方では、生命保険では9ページ、10ページ見開き分、さらにそれ以外の特に大きいものとして、私どもは不動産事業に力を入れたいということでございます。また、先ほど申し上げた四番目の柱として、成長投資にどれだけの力を入れるかということに記載させていただいております。

それを数字で言いまとめたのが13ページ、14ページでございます。後ほど個別の事業ごとにどういったことをするかということをお説明申し上げますが、それによって最終的に2020年度にはグループ連結でと言いますか、日本郵政については1株当たりの純利益として100円以上、配当を50円以上出せるように頑張りたいということでございます。

日本郵便につきましては、当期の純利益を今年度よりも多い650億円、そして、ゆうちょ銀行は残念ながら極めて厳しい金利環境の中でございますので、当期純利益としては大きく下がってしまいますが、それでも2,800億円を目指したい。かんぽ生命保険も同様でございます。特に保有契約で、これまでは新契約保険料を目標としてやっておりましたので、やはりストックビジネスでございますし、お客様に長期に入っていただく保険ということを考えますと、保有契約の年換算保険料を頭の中に置いて、それを目標にしてやっていきたいというものでございます。

それぞれの結果といたしまして、日本郵便は上場もしておりませんので配当も書いてございませんが、ゆうちょ銀行は1株当たり50円を確保する。これは連結の方では50円以上と書いておりますが、ゆうちょ銀行が50円を確保と、これはぎりぎり何とかやっていきたいとそういう意味でございます。私どもの想定でいきますと、2020年度に配当を50円にするための配当額総額を考えますと、配当性向60%を超えるという状況になります。今の想定ですと67%程度だと思っております。かんぽ生命保険は年間76円の配当を目指す。これによりまして、ほぼ50%、49.数%の配当性向となります。

普通ですと、こういった経営計画はもう少し威勢の良い物を作るべきなのでございましょうが、その次の14ページを御覧ください。下の方にございますが、前中期経営計画、2017年度の目標としましては、一番左側にありますように親会社株主に帰属するグループ連結純利益としまして4,000億円程度。先ほど申し上げたようにこれを作ったときには上場しておりませんでしたので、その分を含めると4,500億円を目標といたしておりました。それを11%売っておりますので4,000億円が目標ということでございます。

後ほど、この次のセクションで御説明をさせていただきます。前年度の決算でございますが、一言でいえば非常に好調でございます。4,600億円を上回る利益を上げることができました。ただし、その中には睡眠貯金、10年前に入っていた方、10

年間通帳の出し入れがなかったという方々の部分を睡眠貯金として私どもは利益に計上いたしますものですから、それが急に増えたと、全く想定していないものが増えたということで、そういう特殊要因、これが約400億円を上回る金額でございました。

そのほか、今、選挙関係郵便物とございますが、昨年度はたまたま統一地方選挙と衆議院選挙が重なっておりましたものですから、大きな収入があったとか、運用の部分でもちょうど、特にかんぽ生命保険の運用の方では金銭の信託や投資信託をしております、その配当金がたまたま大きく出たという状況がございます。そういったものを除きまして、実力ベースで見ると前年度はほとんど4,000億円というのが実力かと思われまます。

今後3年間をどう見るのかということでございますが、成り行きだけで見ていくとマイナス3,700億円と書いてございますが、郵便物が減少するとか、金利が低いとか、賃金は上がっていくということを考えると、これだけは下がっていかざるを得ないだろうと。それをゆうパックの拡大、役務収支の拡大、あるいは貯金、保険共通に戦略的な投資を行うことによって3,100億円何とか跳ね返し、さらに経費の削減によりまして700億円ほど生み出したい。最終年度の2020年には4,100億円まで何とか最低確保したい。それに先ほど申しあげました成長投資によって、更なる利益が積み増せればよいと思っておりますが、それはまだ確定的なものではございませんので、プラスアルファとしか入れてございません。

こういったことによって、余り元気のない計画だと言われればそのとおりなのですが、こういう厳しい中でも、少なくとも前年度並みの利益は上げたい、それを少しでも上回るように努力をいたしたいと考えております。

16ページは計画に対してどれだけいったかということを書いてあるだけです。

18ページ以降は、先ほど申しあげた郵便・物流、あるいは国際物流とか、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の今後の計画を、前の方に書いてあるものにもう少し細かく具体的な数値も入れ、あるいは具体的な施策も入れながら記したものでございます。そういったものがずっと続いておりました、恐縮ですが、41ページが、今申しあげた主要3事業のほかに働き方改革でございますとか、地域社会との共生、IT基盤の問題、ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底といったものを方針として示しております、そのうちの大きなものについて不動産、次のページでダイバーシティ、その次がSDGs、ITということを書いておきます。最後のページには投資計画をもう少し細かく書いてあるというところでございます。

作りとして、前半の部分と後半の部分でダブっているところがございまして、まとめまして、前半の方で、小方の方から簡単に御説明を申し上げます。

○小方常務執行役

それでは、私の方から各事業セグメントの内容について御説明を申し上げたいと思っております。

まず、3ページに総括表がございますので、そちらを御覧いただきたいと思います。今回の中期経営計画の位置付けでございますけれども、先ほど申し上げましたように、厳しい経営環境の中で安定的利益の確保と持続的成長に向けたスタートを図りたいという中で、各事業セグメントがここに書いてございます基本方針にのっとり、事業をこの3年間行ってまいりたいということでございます。

それぞれにつきまして、その次のページから一つずつ御説明申し上げたいと思います。

まずは4ページ、郵便・物流事業を御覧いただきたいと思います。

右上の折れ線グラフのところを御覧いただきたいと思いますが、郵便物数、こちらはインターネットの普及等によりまして減少傾向が継続しております。2017年度は前年度比でマイナス2.9%の172億通となっております。

郵便の利用喚起には努めてはいるものの、今後もこの傾向は継続すると考えておりまして、2020年度には154億通程度まで落ち込むと見込んでおります。

一方、宅配便市場でございますが、こちらeコマース市場の拡大を背景にいたしまして、着実に成長しております。年間40億個を超えて、今後も拡大が見込まれるところでございます。

真ん中のグラフ、ゆうパックのところですが、直近3年間で、ゆうパケット等の算入もありまして、年平均7%程度ゆうパックは増加しておりますが、その影響が一巡する2018年度以降は年プラス3%程度の増加を見込んで、グラフを書かせていただいております。近年、労働需給の逼迫が続いている中で、宅配便市場の拡大、荷物の再配達増加などによりまして、労働力確保難、人件費単価上昇も課題となっているところでございます。

こうした事業環境を踏まえまして、郵便・物流事業におきましては従来の郵便分野を中心とする構造から、郵便と荷物を事業の2本柱とする構造へと転換し、貴重なリソースもこれに応じてシフトすることによって、安定的な成長を実現することが基本方針ということになっております。

荷物分野におきましては、2017年度後半から前年度同期を大幅に上回る御利用を頂いております。真ん中のグラフですが、昨年度のゆうパック取扱個数は前期から実に20%増加しております。この影響が一巡した後の伸び率は若干鈍化しますが、2020年度には10.5億個を目指して、その後も拡大を続けていきたいと考えております。

3月にはゆうパックの基本運賃の見直しをさせていただいたところです。また、法人のお客様には、人件費単価の増等を踏まえた運賃の見直しを継続してお願いすることとしております。この結果、右下の円グラフにございますように、郵便・物流事業における荷物分野の収益の占める割合を、現在は3割程度、約2兆円分の0.6兆円ということですが、これから将来的には5割程度にしていきたいと考えております。

この実現に向けてこの3年間で何をするのかというのがページの左側、主要な取組

というところに記載させていただいております。

一点目でございますが、当社の得意な領域である郵便受箱投函を促進するために、荷物の小型化の促進。具体的には小型化に誘導するための受箱投函ができない規格外サイズの商品の整理を行うなど、商品の見直しを進めてまいります。これにあわせて業務フローの見直しも行いまして、郵便の集荷担当者を荷物の配達にシフトするなど、リソースの流動化を進めてまいりたいと思います。

二点目でございますが、身近で差し出し、身近で受取りをコンセプトといたしまして、指定場所配達サービスの実施、配達希望時間帯の拡充等のゆうパックサービス改善を段階的に進めることで、特にto Cの分野におけるニーズの取り込みを図ってまいります。

三点目でございますが、荷物の拡大に対応しまして、施設借入れを行うなどのキャパシティの増強や内務作業の地域区分局への集中、大型郵便物の区分の機械化などによりまして生産性向上を実施してまいります。

プラスとあるところでございますが、このほかAIや自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用を検討しまして、将来の利便性・生産性向上を目指してまいります。

これらの取組を通じまして、郵便だけでなく荷物もお届けする、お一人お一人にラストワンマイルのネットワークインフラを安定的に提供することを通じて、収益、それから、利益の成長を実現したいと考えております。

次のページ、金融窓口事業でございます。郵便局はグループ全体のお客様との接点でございまして、フェイス・トゥ・フェイスの価値は引き続き非常に重要なものでございます。地域の方々からも郵便局の果たすべき役割に期待が大きいと考えております。しかしながら、キャッシュレス化の進展、インターネットの利用増、あるいは国内の人口減少などによりまして、既存事業の窓口での御利用は減少傾向にございます。こうした中で、規模縮小に向かうのではなく、現在のリソースを最大限活用して法律で義務付けられておりますユニバーサルサービスの提供、それから得られる収益を事業の基本としつつも、多様なニーズに応じた商品・サービスを提供することによりまして、現在と同程度の収益、利益の確保を目指してまいりたいと思います。

主要な取組の箱の二点目のところでございますが、郵便局に求められる役割は地域に応じて異なることから、従来のように全国一律で商品・サービスを提供するのではなく、地域ごとに異なるニーズに応じた商品・サービスを提供する個性、多様性のある郵便局展開をすることが重要だと考えております。例えばですが、都市部におきましては金融商品のコンサルティングサービスのニーズが大きい、あるいは地方ではみまもりサービスや地方公共団体からの事務受託、地域金融機関との連携といったようなニーズがあると考えられます。また、窓口延長時間に関しましても延長、短縮あるいはシフトなど、更には局外活動充実などを組み合わせまして、現在のリソースをこれまで以上に有効活用することが可能と考えております。

加えてプラスのところにございますけれども、金融二社と連携した研修の実施や投信取扱局の拡大などを通じまして、営業生産性の向上を図るとともに、現金管理事務等の窓口事務の効率化を進めまして、右のグラフにございますようにグループとしての投信残高の倍増、保有契約年換算保険料の維持を図ってまいりたいと思います。

こうした取組を通じまして、一番下のところにございます将来に目指す姿のところでございますが、全国一律のユニバーサルサービスを提供する基盤である郵便局ネットワークを縮小させるのではなく、維持・強化・活用することによりまして地域のニーズに応えつつ収益を確保する、地域との共生に向けた取組を進めてまいりたいと考えております。

続きまして、国際物流事業でございます。6ページを御覧ください。トール社につきまして、リストラ策を中心とした経営改善策を進めてまいりました結果、2017年度におきましては国際物流事業セグメントにおいて約100億円の営業黒字、対前期でプラス46億円を確保するなど、業績改善が進んでいるところでございます。

昨年度はディビジョンの再編などの組織体制の簡素化、人員削減を行いました。さらに経営改善策というところにございますように、事業ごとに分散しているITの集約、あるいは部門間オペレーションの共有といった経営改善策を行うことで、この3年間コスト上昇の抑制を図ってまいりたいと考えております。

収益面では、右の成長戦略のところを御覧いただきたいと思いますが、エネルギー、小売などの主要業界、主要地域である豪州、シンガポール、成長性の高い地域である中国、米国、こういったところに経営資源を集中してまいりたいと考えております。

特に伸びを期待しておりますエクスプレス事業に関しましては、豪州におけるeコマース成長を取り込んでまいりたいと考えております。

これらの取組によりまして、右下のグラフにございますように2016年度には6,900万豪ドルまで一旦落ち込んだトール社のEBITを、2020年度には2億2,000万豪ドルまで回復させる計画としております。

加えて左のプラスのところですが、取組が遅れておりました日本国内のB to B市場における将来の収益拡大に向けまして、トール社のノウハウを用いて日本国内のコントラクト事業を立ち上げてまいりたいと考えております。これによりまして、下にありますように、海外発、日本発ともにお客様に関してソリューションを提供する総合物流事業の展開を目指してまいりたいと考えております。

続きまして、7ページ銀行業でございます。「「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。」これをスローガンといたしまして、効率的な経営資源配分を行いつつ、お客様本位の良質な金融サービスの提供に取り組んでまいりたいと思います。

左の方にございますように、お客様の資産形成に貢献することを目指しまして、現在1.6兆円ある投資信託残高を3年間で約2倍の3.4兆円にすることを目標としております。これを2027年度末、10年後には10兆円まで伸ばすことを目指しております。

このほか、お客様ニーズに応じた商品サービスの充実、お客様のライフイベントに応じたコンサルティングの充実に取り組みまして、お客様の安心な暮らしを確保してまいりたいと思います。また、右にございますように貯金や送金決済サービス等、従来のサービスをしっかり提供していくことに加えまして、スマホ決済あるいは口座貸越サービスなどの新しいサービスの導入、それから小型ATMの設置拡大などによりまして、ATMネットワークを拡充して、お客様に新しい便利を提供してまいりたいと考えております。こうした安心あるいは新しい便利といった付加価値を提供することによりまして、中長期的に役務収支を成長、拡大させまして、昨年度1,000億円弱でしたが、その役務収支を今後3年間でプラス30%にすることを目指してまいります。

一方で下のところでございますが、“新しいべんり”を提供するための基盤作りといたしまして、経営資源の再配分にも取り組んでまいりたいと考えております。フィンテックやデジタル化を活用した業務の効率化、生産性向上によりまして、2,000人相当分の業務効率化を行うとともに、既定経費300億円の削減を行ってまいりたいと考えております。こうして生み出された経営資源を定型的な業務から成長分野、重点分野であるコンサルティング業務などに配分してまいりたいと考えております。

8ページ、こちらは資金運用の関係でございます。左にございますように資金運用につきましては国際分散投資の推進、リスク性資産の投資拡大などを通じまして、中長期的で安定的な収益の確保を目指してまいります。従来のオルタナティブ資産に不動産ファンド、ダイレクトレンディングファンドを加えた戦略投資領域残高、昨年度末で1.6兆円ほどあったわけでございますが、これを8.5兆円程度まで積み増しまして、これを中心にリスク性資産残高を昨年度末79兆円から87兆円まで増やしてまいりたいと考えております。また、その下のかんぽ生命保険との共同投資会社でございますJPインベストメントを活用いたしまして、国内産業へリスクマネーを供給することで、国内産業育成にも貢献してまいりたいと考えております。また、右のところでございますように、リスク性資産の増加を踏まえまして、リスクガバナンスの強化、財務健全性維持に取り組んでまいります。ALM、運用業務においてリスクアペタイトフレームワークを導入いたしまして、経営管理態勢を高度化するとともに、昨今の金融規制強化を踏まえても皆さんに御安心いただけるよう、確保すべき自己資本比率の水準を、右下のところにありますけれども、金融規制強化考慮後で10%程度に設定したいと考えております。

以上の取組によりまして、株主の皆様から安心と信頼を得られる安定的な利益の確保、安定的な配当の実施を目指してまいります。

続きまして9ページ、生命保険業でございます。かんぽ生命保険は「いつでもそばにいる。どこにいても支える。全ての人生を、守り続けたい。」との経営理念の下、郵便局を通じたサービスによって培われてきた安心と信頼を基盤としまして、お客様のニーズにお応えする保障を提供し、保有契約の反転・成長によりまして、持続的な

利益成長を目指してまいりたいと考えております。

かんぽ生命保険は御存知だと思いますけれども、保有契約年換算保険料で市場シェアの2割を超える日本最大の生命保険会社となっておりますが、民営化以降、保有契約年換算保険料が低下してきております。このため、本中期経営計画における最大のテーマに、保有契約年換算保険料の反転・成長を掲げまして、募集品質の確保を前提に全力で取り組んでまいりたいと考えております。数値目標といたしまして、グラフにございますように3年後の2020年度には保有契約年換算保険料、これから減少していますのを反転させまして4.9兆円まで持ってまいりまして、更に10年後の2027年度には5.5兆円を目指したいと考えております。低金利環境の下、保障を重視した販売の強化によりまして、幅広いお客様のニーズに応じた保障を提供して、国内最大の生命保険会社としてお客様の期待に応えてまいりたいと考えております。

10ページを御覧いただきたいと思っております。こちらに具体的な施策を書いておりますけれども、まず保有契約年換算保険料の反転・成長には、新契約を確保することと同時に、獲得したその契約を維持する、すなわち解約等を抑制していくことがポイントとなってまいります。新契約の確保と契約の維持に当たりましては、お客様本位の営業活動の徹底を図りまして、お客様の意向を適切に確認し、御納得いただいて保険契約に御加入いただくことが大前提になると考えております。超低金利の影響によりまして、生命保険の貯蓄機能としての魅力は低下してきておりますけれども、一方で長寿化、高齢化の下で医療保障あるいは長寿リスクを保障する生命保険の重要性はますます高まってきております。お客様ニーズを適切に捉えた御提案が一層重要となってきております。このため、きめ細かい研修などによりまして御要望に沿った提案ができるよう、営業社員のスキル向上に注力をしてまいりまして、未加入者、青壮年層など、新たな顧客層の開拓を進めてまいりたいと考えております。こうした保障を重視した販売を募集品質の確保を前提に拡大していくためには、左の一番下のところがございますけれども、かんぽ生命保険商品の販売チャネルである日本郵便におきまして、渉外の営業社員を増加させていくことが必要だと考えております。厳しい採用環境ではございますが、本中期経営計画期間中に日本郵便とかんぽ生命保険が協力いたしまして、郵便局の渉外社員を約1万7,000人から1万8,000人に増員しまして、また、将来的にはできれば約2万人の体制を目指すことで、営業の基盤作りを行ってまいりたいと考えております。

その一つ上でございます新商品開発につきましても、青壮年層を含めたお客様のニーズに十分応えられるよう、第三分野などの保障性商品の開発、充実を図りまして、営業社員の販売スキル向上と合わせて第三分野の新契約年換算保険料が過去最高であった2017年度の水準592億円から、この中期経営計画期間中に20%超拡大すると見込んでおります。

次に、右下の資産運用のところでございますが、保険金等の確実なお支払いを担保

するためにALMを基本としまして、ERMの枠組みの中でリスク許容度を見極め、効率的に収益を確保するポートフォリオを選択する計画としております。リスクバッファの範囲内で外国債券、国内外の株式、オルタナティブ投資などの収益追求資産に配分しまして、本中期経営計画期間中に、総資産に占める収益追求資産の割合が昨年度末で12.3%であったものを15%程度まで増加させたいと考えております。

その上のところにバックオフィス事務の効率化という欄がございます。こちら費用面についての内容でございますが、かんぽ生命保険におきましてはお客様から受け付けた各種の御請求を処理するために、サービスセンターに約5,000人の社員を配置しております。これまで保険金支払いなどの事務のデジタル化、ペーパーレス化を進めてまいりましたが、契約保全など一部にデジタル化、ペーパーレス化が完了していない手作業領域が残っております。この中期経営計画期間中に保全事務のデジタル化や各種帳票の電子化を進めることにしたいと考えております。

これらの取組に加えて、既存事務の改善などによる効率化も併せまして、バックオフィスにかかる業務量を2割程度削減しまして、人員換算で約1,000人分、コスト換算で約30億円分の効率化効果を見込んでおります。

続きまして、11ページ、不動産事業について御説明申し上げます。本年4月2日に日本郵政グループの不動産事業を専門的に行う会社としまして、日本郵政不動産株式会社を設立いたしました。これによりましてグループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、共同事業参画、収益物件取得などによる新たな収益源を開拓することができるようになったと考えております。左下を見ていただきますと大型の開発案件を書かせていただいておりますが、この3年間では完成が予定されておられません。ですから2020年度は、現在稼働しているビル等の稼働率の上昇などによりまして収益、利益の増加を上の営業収益のところにございますように若干の増加を見込んでおりますが、その後、2022年度竣工予定の旧ゆうぽうとの五反田案件、23年度竣工予定の虎ノ門・麻布台案件、大阪駅前案件等の準備をこの中期経営計画期間中に進めまして、今後3年間で総額1,800億円の投資を行う予定でございます。将来的には、これらのグループ保有資産による開発事業の収益が上がってくるとともに、先ほど申し上げました新たな事業としての共同事業参画、あるいは収益物件取得などの新たな収益源の開拓をいたしまして、更なる収益の増加を目指してまいりたいと考えております。

次のページ、成長投資についてでございます。こちらは日本郵政株式会社、2017年3月期の連結決算におきまして、トール社の業績悪化に伴いまして特別損失を計上することとなりました。この経験を踏まえまして投資の実行に当たっては、投資判断基準に照らして慎重に判断をして、規律のある投資を実行してまいりたいと考えております。

その次の投資の原資のところでございますが、原資といたしましては既存のキャッシュフローのほか、潤沢な借入れ余力を生かした借入金、あるいは金融二社株式を売

却した場合の売却収入の活用も念頭に置きつつ、投資の原資を調達してまいりたいと考えております。そして、トータル生活サポート企業グループとして、グループの成長につながるよう幅広い分野で資本提携、あるいはM&Aを検討いたしまして、2020年度までの3年間で数千億規模の大きな投資も視野に入れて、利益貢献を目指してまいりたいと考えております。

補足の説明は以上でございます。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

それでは、質疑応答に移りたいと思います。ただ今の御説明に対して御質問や御意見がございましたらお願いいたします。

それでは、老川委員、どうぞ。

○老川委員

どうも御説明ありがとうございました。

二点伺いたいと思うのですが、一つは全体的な問題ですけれども、2回目の中期経営計画ということではありますが、いわゆる完全民営化、もちろん100%株売却まではそんな簡単に見通せるものではないのですが、5割くらいまでの株の売却を含めた民営化への前進という視点からすると、この3年間の計画というのは大体何合目くらいまで行くというイメージでおられるのか。基礎固めということなのかもしれないのですが、その辺のイメージ的なものでよいのですが、伺いたいというのが一つ。

もう一つ、かんぽ生命保険について伺いたいのですが、2、3週間前のNHKのテレビ番組だったと思いますが、契約に相当無理をしていて、不正とまで言えるのか分らないのですが、かなりノルマがきつくて、契約してあるものをわざわざ解約させて、また新規にさせるとか相当無理な営業が行われているということ、顔は分からないけれども当事者、そういう人物を登場させていたわけですが、そこら辺の実態はどうなっているのか。余り無理をして、かえって郵便局、あるいはかんぽ生命保険に対する不信感を生むようなことになると前提が崩れてしまうと思いますので、十分気を付けないといけないと思うのですが、10ページにあるような新しくいろいろな保障性の保険も含めていろいろ開拓してやっていこうという段階だと思いますので、そこら辺の実情と、それについての考え方を併せて伺いたいと思います。

○岩田委員長

どうぞ。

○鈴木代表執行役上級副社長

老川委員の最初の御質問ですが、確かに何合目かという、なかなか何合目とはいにくいところがあるのですが、ここで御説明させていただきました2020年までの計画の中では具体的にいつ、例えば日本郵政の株を財務省が売るとか、あるいは私どもがゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株を売るというのは入れておりません。ただ、そ

ういう時期があるだろうと思っております、それが先ほど最後に小方が説明申し上げた成長のときのための投資の原資として一部想定はあり得ると考えております。これは私どもだけではなかなかできるものではなくて、今年度も大型の案件があると聞いておりますけれども、市場吸収能力その他を考えると、私ども1,000億円、2,000億円出す分にはよいのですけれども、まとめて例えばゆうちょ銀行の3分の1を売り出すとか、そういうことをやりますともう簡単に1兆円、株式価値で今、6兆数千億円でございますので、とても吸収能力があるのだろうか。東京証券取引所の中での取引の方に悪い影響を与えないということを考えますと、どの程度かというのは相談をしながらやっていくと。もう一つは、それによって得た利益というのはゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の場合は私ども日本郵政に入るわけですが、その用途につきましても私どもだけで決めるというよりは、もう少し自己株を買ってくれとか、そういうお話も出る可能性もございます。それはまた相談しながらということでございます。簡単に申し上げましたが、私どもの株も含めましてゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株もこの3年間で当然売り出す機会があるのかもと思っておりますけれども、いつということも言えませんし、金額が幾らになるかということも見えませんが、この中には具体的な数値としては一切入れておりません、

以上でございます。

○堀金代表執行役副社長

かんぽ生命保険の関係でございますけれども、先般、NHKでの報道で、ああいう形で出たというのは私どもとしても非常に重く受け止めておまして、一部の職員でございますけれども、募集対応においてお客様から苦情を幾つか頂いているということは事実でございます。テレビの中でも紹介がございましたように、私ども以前からそういったことは起こさないように、お客様本位での営業というものを重視しておまして、テレビでも出ておりましたようなお客様から頂いた苦情、こういったことが起こらないようにということで平素から研修をしているというようなプロセスの中で、確かに報道もあったとおりの事実もございました。

そういった中で私ども、今回の中期経営計画の中でも、お客様本位の営業ができるように幾つかの施策を入れております。契約の維持、ころころ回転売買みたいなことがないように、お客様の契約が継続するということを一つの営業職員の評価基準に入れるとか、実績のカウントの仕方とか、いろいろな面でそういったことが起きても職員にもメリットがないような形で、きちんとその辺のところは対応してまいりたいと思っております。特に高齢者の関係ですと、私ども、お客様の加入年齢を徐々に引き上げておまして、現在、被保険者で言うと85歳まで加入できると。かなり御高齢の方も加入でき、保障ニーズに応えるような形で上げてまいりましたので、そういう中で、きちんとお客様に、保険について理解していただく必要があるということで、これらの方については御家族の方の同席を必須化するとか、そういう仕組みを徐々に強

めてまいったところでございますので、引き続きそういったことについては、きちんと対応してまいりたいと思います。営業目標についても、かなり高いと、報道で実績の倍も目標を立てているという発言もあつたりしたわけですが、営業目標についてもトータルで見れば9割近くの実績は確保していただいているわけですが、我々そういうことも含めて実態に合わせて、料率改定もし営業環境も厳しいということも踏まえて、きちんとした営業ができるように目標水準も下げる等の対応を執ったというところでございます。

○老川委員

ありがとうございました。

○岩田委員長

ほかには。どうぞ。

○三村委員

御説明ありがとうございました。

日本郵便の国際物流についての質問と、かんぽ生命保険についての質問をさせていただきます。

先ほど2020年が、これからのステップアップのために大変重要な中期計画だと思うのですが、先ほどのお話にございましたように収益の柱を郵便から荷物へというのは、大きな方向性をお出しになったと思います。そのときに、一体的見直しとか経営資源シフトという確かに漠然としたイメージは分かるのですが、先ほど最後のところに提示いただきました将来的な投資計画等、それから、どれくらい具体化してリンクしていくのか、あるいはシステムを変えていくというのは相当難しいところもあると思うのですが、それを例えば、徐々にこういうスタンスの中でそれを進めていきますみたいな具体的な方向性をお持ちなのか。放っておいても恐らく荷物のウェイトが上がっていくのは確かなのだと思いますが、それがきちんとした将来的事業になるためには、しっかりとした受け皿とシステムを用意する必要がありますから、それをどの程度御判断されているのかということでございます。

それから、国際物流ということで、2017年と2020年を対比したときには、実は2017年にはなくて2020年にはあるという正に新しい方法、分野であると言ってよいと思うのですが、先ほどのトール社の国内におけるコントラクトロジスティクスの展開は、非常に興味深い話だと思います。それが2020年中期計画の中でどのように具体的に、具体的にというのは難しいと思うのですが、進められようとしているのか。その辺りについてもう少し御説明いただければありがたいかなと。トール社について相当経営を立て直されたとか、合理化されたというのはよく承知しておりますけれども、その次にという話になりましたときに大変重要な話になりますし、これも大きな中期計画の中の項目だと思いますから、できればお願いいたします。

それから、かんぽ生命保険のことなのですが、先ほどの老川委員のお話と重なるか

もしれませんが、確かに反転させるということは大変大事なことで、正に勢いを付けていって、だんだんと契約数を増やしていくというのは良いと思うのですが、そのときの方法として、先ほどお示しいただきましたように、涉外社員を増やすということを強調されているのですが、本当にそちらの方で良いのか。例えば、募集品質の向上が求められていますし、それからリスク性の高い保険商品になりましたら、相当しっかりした営業していかないといけないということになりますので、この場合の目標の達成の立て方と方法として、涉外社員を例えば1.8万人、2万人体制という、そういったような提示の仕方で良いのかなということについての質問をさせていただきます。

以上でございます。

○諫山執行役員副社長

ありがとうございます。最初の御質問でございますけれども、郵便・物流事業におけます経営資源のシフト、郵便から荷物へということにつきまして、具体的な内容でございますけれども。

○三村委員

余り具体的でなくても結構です。こういうような活動とか柱があり得るという感じで結構です。

○諫山執行役員副社長

具体的には、郵便局の業務フローの見直しということになるわけでございますが、これまで郵便と荷物ということで別々に運用をしておりました。特に配達のところは2輪と4輪という形で、厳密に配達要員を分けて対応してきたところでございますけれども、これまでも小さな荷物については4輪ではなくて2輪で運ぶというのを併配と申し上げておりますが、こういった効率化を部分的には進めておったわけでございますけれども、これを一層進めて、最小単位として班という組織がございますけれども、班長の下に2輪と4輪を一体的に運用できるようにする。例えばどちらかの要員が休暇取った場合にはほかの人間が入る。あるいは小さな荷物は更に併配を進め、大口の事業所の場合には4輪で郵便物も一緒に配達する。そういった柔軟な対応をできるようにするというので、既に昨年度末くらいから始めているわけでございますけれども、今年の年繁に入る前までには、全国の郵便局でそれぞれの地域の事情もございまして一律というわけにはいきませんが、それぞれの町の郵便局の事情に合ったシフトができる体制を構築していきたいと考えているところでございます。

国際物流の関係でございますけれども、トール社の国内におけるコントラクトロジスティクスということでございます。トール社は従前、御説明申し上げておりますとおり、総合物流事業を提供しているわけでございますけれども、その中の柱としては、比較的順調に収益を稼いでおりますロジスティクス事業、3PL事業がございます。そこにつきましては十分なノウハウを持っているわけでございますが、日本国内におきま

しては、郵便・物流のネットワーク再編の過程の中で新設する地域区分局の上の方に営業倉庫を併設いたしまして、B to C、ゆうパックに結び付くような小規模なロジスティクスというものは既に着手をしているわけでございますけれども、国内における大規模なB to Bのロジスティクスのノウハウはございません。ここでトール社のノウハウとJPのブランドなり国内における協力会社の構築の仕方、あるいは物件の探索の仕方、こういったところに持っておりますノウハウを結び付けることによりまして、シナジーを発揮する形で国内に比較的大規模なロジスティクス事業が立ち上げられないかということで検討しているところでございます。

○加藤常務執行役

保有契約について伸ばしていく手段として、新契約と、その新契約もお客様に御理解いただいて、短期の解約などを少なくして、維持の方もセットで伸ばしていこうということなのですが、おっしゃるように、今、売っている商品が保障を中心とした訴求でございますので、お客様に対応する時間というものが、家族同席も含めて従来よりはかかってきております。そうした中で、一定程度の渉外社員を確保していくことが、丁寧な説明をすると、時間をかけてお客様に説明をするという観点から、必要になってくると考えていまして、実際には、この数年ずっと渉外社員というのは、毎年数百人規模で減ってきていまして、目標をマクロで下げても、一人当たりはそれほど下がらないというような状況になってきているところが、若干、一部で無理な営業をせざるを得ないところに来ている場合もあると見ておりますので、どちらかと言うと、増員というより、下げ止まりを図るためまず3年間で渉外社員数を確保していこうと。渉外社員数は、2011年くらいまで1万9,000人くらい、2万人弱いたのがずっと下がってきていまして、一人当たりの負荷も掛かっている。プラスお客様への御説明時間もかかるという中で、丁寧な説明をするための渉外社員の維持という位置付けでございます。

○岩田委員長

米澤委員長代理、どうぞ。

○米澤委員長代理

御説明ありがとうございます。確認の意味を含めて質問させていただきたいのですが、14ページの2020年度の利益の見通しのところで、すごい矢印が書かれているのですが、図の見せ方もあるのだと思いますけれども、この理解だとマイナス3,700億円、次がプラス3,100億円、プラス700億円と書いてありますが、特にこのマイナスの3,700億円というのは黙っていて何もしなかったら自然体でこれだけ下がっていくという理解でよいのでしょうか。すごい数字なのですが、まずその点は確認させていただきたいということです。

三つほど質問させていただきたいのですが、二番目はこういう経済環境ですので、特にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険などは、これから資産運用の方でリスク性

資産を高めていかざるを得ないということは、今日も御説明があつてそれが必要なかなと私も理解しました。そのときに、当たり前ですけれども、よりリスク管理をしっかりしていかなくていけないわけですが、そのこのところに関して体制が十分にできているのか、ないしは何かゆうちょ銀行等に関しましては重要な役割を担っていた方が辞められたりして、市場では、その後どうなるのかと心配されていることもありますけれども、そういう点も含めて伺いたいと思います。同時にその過程でいろいろあるのですが、自己資本比率の方をもう少し下げていくということなので、これで大丈夫なのかどうか。それから、中身ですけれども、特にゆうちょ銀行ではインハウスで株式のアクティブ運用を増やすということも聞いておりますけれども、その辺のところを教えていただければなと思っております。

三番目は、何回も言っていますし、いろいろな議論も出てきましたけれども、営業目標に関して、特にかんぽ生命保険等に関してですが、ゆうちょ銀行は13ページの数値目標としましては、総預かり資産残高には預金は入っているのでしょうかということです。生々しく預金の残高をこれだけ増やすとかではなく、入ってなくても、それは入っていない方が良くということを確認させていただきたいと。もうゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も、特にかんぽ生命保険におきましては保有契約を増やすという目標、ずっと減りっぱなしはいかがなものかと思いますが、反転して増やすということが目標として適切なのかどうか、こういう時代ですのでなかなか増えないと思うのです。増えないこと前提に利益をどう上げていくのかの方が重要ではないかと思しますので、限界的に増やしてそれが利益増につながるのかどうか。多分、ゆうちょ銀行の預金だったら、限界的に増やして利益につながるかどうかというところと極めて怪しいと思うので、そういうところで目標の置き方はこれで良いのかどうか、それを三番目としてお聞きしたいということです。

以上です。

○鈴木代表執行役上級副社長

米澤委員長代理の最初の御質問で、確かに14ページの矢印はものすごく上がるように見えますけれども、大きく下がるということを示して、かつ、それを戻したいという最初に申し上げたことを、確かに絵は少し誇張気味ではあります。具体的な中身として3,700億円本当に減るのかというのは、先ほど申し上げました成り行きで言えば必ず落ちます。利益の増加の方と言いますか、今後、営業してどれだけ伸ばすかというのは努力の結果で、目標としてしか出てこないわけですけれども、利益の減少の方は郵便物は過去平均何%に、ややそれを少し上回って落ちた場合とか、人件費の中でも賃金上昇率はほとんど見えていますし、それにしても我々40万人の職員を抱えていますので、社会保険料が上がっていくなんてことははっきり何年も先までパーセンテージが見えていますから、そういうものを足し上げていくと、もう簡単に実際マイナス要素だけができてしまう。プラス要素を探すのが難しいと言いますか、そこでどれだ

け頑張らなければいけないかというものを、この3カ月みんなで頑張っただ苦勞しながら作ってきたというところがございます。そういう意味でマイナスの方は残念ながら、このままの成り行きでいけば必ずこれだけ落ちると思わざるを得ないと思っております。

○米澤委員長代理

今のところ、でき上がり4,000億円強のところは3,700億円も下がる、ほとんどなくなってしまうということですか。

○鈴木代表執行役上級副社長

そうです。このまま行けばですね。例えば、ゆうちょ銀行3,000億円、実力ベースで3,100億円と書いてありますけれども、これなんか明らかに見えて、頑張っただやっても3年後に2,800億円と想定しておりますが、今年度2,600億円、来年度2,700億円、3年目に2,800億円の利益しか出ないと想定しております。3社合計の連結のベースで言いますと、今ゆうちょ銀行が稼いでいる利益が全体の7割近くでございますが、3年後には多分これは6割、60%ぎりぎりくらいかなと思っております。

○米澤委員長代理

失礼しました。3,700億円減るのではなくて、減った後が3,700億円という数字なのですか。

○鈴木代表執行役上級副社長

いや、3,700億円減ってしまうだろうと。ですから、それを隣に書いてある3,100億円で、そこまでは稼いで戻す。あとは経費削減その他で700億円を稼ぐ。

○米澤委員長代理

やはり、そういうことですね。

○鈴木代表執行役上級副社長

ですから、最初に先生がおっしゃった3,700億円も減るのかというのは、まさしく減るのだと。成り行きでもそうになってしまうのではないかとと思っております。

○米澤委員長代理

改めて分かりました。

○田中代表執行役副社長

私の方から若干補足ですが、3,700億円という数字、国債がこの3年間で当然満期を迎えますので、これまで相対的に、比較的、今の水準から見ると高利なものが償還を迎えていくだけで、恐らくこの3,700億円の半分近くは要因があるのだろうと思っております。そういう意味では、私どもの資金収支、御案内のとおり1兆数千億円の大きな数字でございますので、中計で3年間見しておりますので、委員長代理が感じられるようになり大きなマイナスのインパクト、低金利のインパクトと言いましようか、出てくるというのは事実でございます。

それから、私どもの方に対しまして、リスク性資産を高めていくということについ

て、リスク管理の御指摘がございまして、私どもも、今日の資料で8ページ目を開いていただきますと、左サイドに今ほど申し上げた運用について書いてございまして、車の両輪のリスクガバナンスの強化ということが非常に大事だというのは御指摘のとおりでございまして、管理態勢としてもより高度化を図ってまいりますし、態勢も今、リスク管理部門も100名を超えていると思えますけれども、強化をしてまいるといのは当然必要なことだと思っております。

二点目につきましては、佐護副社長が4月26日に、総会終了後、円満退社をしたいという申し出がございまして、代表執行役でございますので、適時開示事項に当たりますので即日適時開示をしたところでございまして。その際にも会社としては、佐護副社長も含めて円滑な引継ぎをしていく、全力を挙げていくとコメントをしております、それに基づきまして5月15日に、佐護副社長はまだ当然6月19日まで私どもの方で働いていただくこととなりますけれども、円滑な引継ぎをするために佐護副社長と一緒に、私どもにジョインしていただいたチームの中から、田原というものを専務執行役に5月15日に既に発令をしております。併せまして、私ども御覧のとおり、執行役員制度を敷かせていただいておりますけれども、星野、笠間、宇根も昇役をさせていただいて、チームとして円滑な引継ぎ体制を執るということを既に公表もしてございまして、一部にあるであろう御不安はできるだけ払拭してまいりたいと思っております、具体的に既に動いたところでございまして。

三点目の自己資本比率のところでございますが、この資料で申し上げますと31ページ目に各種指標への影響ということで、特に自己資本比率のところにつきましては一番右端でございまして、2017年の自己資本比率は17.4%でございますけれども、当然に今の計画を織り込みますとリスクアセットが増えてまいりますので、2020年のところで13.6%くらい。それから、規制の影響等でリスクアセットが増えるのがその翌年度にも見込まれておりまして、それを考慮しますと更に2%弱、下がるのではないかと。そういうことも展望しながらやっておりますのでございまして。そういうこともございまして、投資家の方からも自己資本比率の、何らかのフロアー的なものを示した方が良いのではないかと御示唆もございまして。あるいは、そのリスク管理をより高度化していくためにも、何らかの目途を公表した方が良い、作っておくべきではないだろうかということで、同業他社の現在の水準を見ながら、フロアーとして10%と置かせていただいたところでございまして。こういうことで、自己資本比率については対応してまいりたいと思っております。

株式のアクティブについては一部、既に開始はしておりますけれども、規模的にまだそんなに大きなものには至っておりません。

最後に、総預かり資産のところのお尋ねが資料の13ページ目にございまして、うちと書いてあるとおりでございまして、貯金もこの中に入っているわけでございますけれども、ほぼフラットという、若干の微増ということでございまして、私どもとして

はこの3年間を見てまいりますと、お預かりする資産としては投資信託を増やして、貯金は基本的にはステイで、そういう目標感と言いましょか。営業推進感を持って進めていきたいということでございます。

○堀金代表執行役副社長

かんぽ生命保険の方ですけれども、まずリスク性資産と収益追求資産というところで名前がちょっと変わった、同じものなのですが、それについて最終的に15%くらいの率になっていくだろうということ御報告させていただいているわけですが、基本的には保険の場合は非常に長期の円金利の負債、保険金等を払っていくための資産を確保しなくてはいけないという面から、基本的には円金利の国債等を中心にして、ALMでマッチングをかけていくというのが基本になっております。ただ、今のような超低金利下にあっては、若干リスクを取って収益を上げるという必要性もあるということで、もちろんそのためには持っているリスクバッファの範囲で当然やっていかななくてはいけないという認識をしております。後ほど、決算発表の中でも出てまいりますけれども、ソルベンシー・マージン比率も現在1,100%を超えているという状況で、最低基準が200%ということでございますので、単純に割れば5倍のような水準で、そういう面ではまだまだリスクを取って収益を上げると、そうやっていくべきだという状況にあると思っております。このままどんどんリスクを取っていけば、ソルベンシー・マージン比率がどれだけ下がるのだということを御心配かもしれませんが、私どもそんなに大きくこれを下げていくということではございませんで、内部的にはその辺の数字を幾らに設定し、さらにその前段でアラームを掛けて、どういうアクションを起こしていく、そういったことも含めて内部で方針としては立てて、きちんとリスク管理をやっていくということで対応しております。

ボリュームをどんどん増やしていくのはなかなか難しいのではないかという御指摘でございますけれども、かんぽ生命保険も日本郵政グループとして郵便局ネットワークを維持するユニバーサルサービスに貢献する一つの役割を持っておりまして、そういう中で一定程度の収入を得て、一定程度の体制を維持するためには、ある程度のボリュームを確保していく必要があると思っております。郵政民営化、スタートして10年たちましたけれども、その間に保有契約は6割くらいに落ちたという状況でございます。かつてのような水準まで戻るとは思っておりませんが、もう少しボリュームがあると非常に居心地が良いというのですか、経営的には非常に良い状況になると思っております。昨年度は特に保険料の改定を致しまして、貯蓄面では少し厳しい、むしろ保障性的商品でその魅力を訴えていかなければいけないという段階にあったわけですけれども、職員が貯蓄性商品での販売活動のノウハウを持っていますが、保障をきちんと説明するというためには、まだまだノウハウはもう少し蓄えて、腕を磨いていかなければいけないという段階でございます。本年度はそういった面での研修をかなり強化して、きちんとお客様に説明できるような体制を執って伸ばしてい

きたいと考えておりますので、その辺、御理解をいただきたいと思います。

○岩田委員長

どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。正にマイナス金利を始めとして、厳しい経済環境の中でいかに安定的な経営を継続していくかという視点、それから、地域においては少子化、長寿化が著しく進んでおりますので、そうした中でどのようにいわゆるトータル生活サポート企業として総合的な生活支援をしていくかということで、この3年間の計画を立てられたと受け止めました。

1ページから3ページまで、そのことが書かれておまして、特に私の立場ではあくまでも「ユニバーサルサービスを確保する」、そのことを前提として計画を立てられたことに感謝したいと思います。

三点質問させていただきますが、一点目は、2018年から2020年間の2019年の10月には、予定では消費税率が8%から10%になるとされていますが、そのことについては何らかの影響を御検討されたかどうかを伺います。

二点目は、日本郵便に伺います。正に労働力確保も困難で、不在時の対応にも苦慮されている中で、幸いにも5ページにありますように、地方公共団体からの事務受託ということモデル的に始められています。私は地域の実情がこれだけ多様化してきますと、例示されている地域ニーズに応じた商品やサービス提供あるいは窓口営業時間等の多様化というのは、望ましい方向だと思っています。その中で地方公共団体との関係について、この3年間、どのように拡充あるいは連携力の強化などを見通していらっしゃるかどうか、それを一点、教えていただければと思います。

最後に三点目です。ゆうちょ銀行に伺います。実は私は、この4月に6日間だけ全国市長会の代表市長訪中団の一員として中国に行っていました。北京とか上海とか五つの市をめぐったのですが、キャッシュレス化が進んでおり、中国の方は小さなお店から大きなお店までスマホで決済をしているという状況を確認しました。また、シェアサイクルも正にスマホで登録していて、各所から自由に使って自由に乗り捨てられる状況でした。恐らく日本でも今後、キャッシュレス化が進んでいくと思うのです。その中で、ゆうちょ銀行は、ATMのネットワークについて拡充を予定されています。他行では銀行間で連携をして統合化していこうという動きがあるということも報道で知りました。この間、ゆうちょ銀行は、他の金融機関と連携をして信用金庫を始め、ATMの共通化を図り、この利便性というのはかなり大きなものだと思うのですが、意外と知られていないのが残念だなと思っています。私はせっかくATMネットワークを拡充されるのであれば、他の金融機関との連携や、あるいはキャッシュレス化への対応など、正にユニバーサルサービスをされているゆうちょ銀行だからこそそのメリットが国民、市民にもっと評価され、活用されてもよいと思うし、手数料も余り見えないので

すけれども、これだけATMネットワークが充実すれば、ここで少しは確保していただかないとユニバーサルサービスも確保できないのではないかなと思っています。手数料は微々たるものかもしれませんが、ユニバーサルサービス確保には必要ではないかと、余計な心配をしています。私はATMネットワークの今後について、ユニバーサルサービスの観点から期待している立場ではございますが、見通しについて、あるいはお考えについて、もう少し御紹介いただければありがたいと思います。

最後に感想です。とってもありがたいと思ったのが、参考のところの43ページなのです。「ダイバーシティマネジメントの推進」です。グループ共通に女性活躍の推進、育児介護と仕事の両立支援、障害者雇用の推進、高齢者の活躍、性の多様性等への対応、いずれも支援や「働き方改革」とか、男女平等参画の推進が言われていますが、なかなか実現は難しい状況です。感想でございますのでお答えは結構なのですが、これは企業のあり方として、ぜひモデル的に進めていただきたいと心から期待しています。

以上です。よろしく申し上げます。

○鈴木代表執行役上級副社長

最初の御質問、消費税率の引上げを見込んでいるのかという点でございますが、これは計算の前提として入れて、来年10月から消費税が8%から10%になるということを前提として計算いたしております。

最後にありましたダイバーシティマネジメントの関係、モデル的な事例になれるかどうかは別として、私どもは常にそれは考えておまして、女性の活躍というのはもちろんですが、今年の春闘の中でも、介護のための休暇を今までだったら女性だけに限定して2日間だけ取るというのを、1日延ばして男性でも女性でもいつでも取れる。そのような制度に変えるということを合意いたしましたし、障害者雇用につきましては、私ども共通の子会社を持っております、その会社で今のところは障害者の方々も雇用はさせていただいておりますので、雇用最低率は十分満たしておりますけれども、今後を考えていきますと、障害者の方にはいろいろな種類がございます、身体の方の障害がある方は結構いろいろなお仕事もあって、現実に私どももそういう方にいっぱいいろいろなことをやっております、それ以外の障害がある方がだんだん増えてきていて、こういう方々だとなかなかお仕事をお願いしにくいという点もございまして、それはまとめて国としてもお考えいただければと、我々も要望したいと思うわけでございますし、こういう方にはこういうお仕事に向いているというのを作っていかねばいけないかなと思っています。

あと、もちろん新しいところには保育所も作るようにいたしておりますが、少しずつやってまいります。ありがとうございます。

○諫山執行役員副社長

地方公共団体との連携等につきましてでございますけれども、現在、郵便局におけ

る地方公共団体の事務の受託に関する法律というのがございまして、そこに規定された5業務、住民票の交付等でございますけれども、これにつきましては既に170程度の自治体様から600局を超える郵便局で受託をさせていただいておりますが、これ以外にもバス券の販売とか、そういう公権力の行使に関わらないような業務の受託につきましては、広く行わせていただいております。今後の対応でございますけれども、地方公共団体様も支所の廃止に踏み切られるところも出てきておられまして、その関係で郵便局でどの業務ということではなくて、全体の業務を包括的に受託できないかというお話も頂いておりますので、今後の対応といたしまして、いろいろな制度上の問題もあると伺っておりますが、そういった方向での対応ができないかということで、一生懸命検討させていただいているところでございます。

もう一つ、協定というのを地方公共団体と結ばせていただいております。今、都道府県とも19まで進んでおりますけれども、包括的な連携協定ということで結ばせていただいておりますが、全国の市町村も含めまして、恐らく90%を超える自治体とは何らかの協定を結ばせていただいております。これは基本的には無償でございますけれども、その代わり業務に支障のない範囲ということになります。みまもりサービスとか道路の損傷の具合、あるいは不法投棄の情報、こういったものを郵便局員が気が付いたときには自治体に通報させていただくという協定を結ばせていただいておりますけれども、これも引き続き積極的に対応させていただきたいと思っております。自治体の対応をする郵便局長を指名したりする形で、郵便局で体制を整えて自治体との連携を一層進めていきたいと考えております。

○清原委員

ありがとうございます。

○田中代表執行役副社長

ゆうちょ銀行の方に二点お尋ねを頂戴したと思っております。

一つは中国等で非常に普及しているキャッシュレスについて、どう対応していくのかということでございます。私どもも問題意識は同じように持っております。先週5月18日に、私どももスマホ決済サービスがQRで読んでもできるようにネットワーク会社、あるいは同業他社とも連携を組んで、そういうサービスを来年早々にもスタートさせていきたいとちょうど発表したところでございます。2日前のフィナンシャル・タイムズでも、中国の電子支払いは世界で最も進んでいて、いろいろな先進国と比べてチャレンジングだということが書かれておりますので、私どももいろいろノウハウを積んでまいりたいと思っております。

二点目のATMでございますけれども、私どもATMも改めて考えてみますと、清原委員に言っていただいたとおり、ATMもユニバーサルに広がっている。簡易局には原則、置いておりませんが、それ以外の郵便局には1局1台は置いております。また、大きなお店にもたくさんATMが並んでいるというわけではございませんが、置かせてい

ただいておりますが、非常に面では広がりがあり、便利が良いのではないかと考えております。特定の数字は覚えておりませんが、当行のカードの利用動向と、他行、あるいは他金融機関のお客様に使っていただいている利用動向のデータを見たことがあるのですが、一般的には数%くらいは他行の方が使っていただいております。

最後に収入に対する寄与度でございますが、誠におっしゃるとおりでございますが、先ほど日本郵政の小方の方から役務収支を3割くらい上げていきたいという中の一つの柱は投資信託でございますけれども、もう一つの柱が今、言ったようなATMの提携手数料でございますが、特に都市部を中心にコンビニエンスストアへの追加配備を検討してございますが、こちらについてはやっていかなければいけないと考えてございます。御指摘のとおり、100億円オーダーの収入が見込まれますので、非常に厳しいマイナス金利の環境下におきましては貴重な収入源だと思っておりますので、引き続き努力をしてみたいと思っております。

○清原委員

ありがとうございます。

○岩田委員長

よろしいですか。

それでは、私の方から三点ほど伺いたいのですが、一点目は、やはり御説明を伺った上で、14ページを私ずっと眺めているのですけれども、これが収益の状況がどうかということで、目立つ点が二つありまして、一つは新しい分野、成長分野に投資する。これは日本郵政グループ全体として数千億円を投資します、その収益が幾らかは分かりませんというけれど、一応プラスアルファで見込んでいるということと、もう一つはゆうちょ銀行の方で戦略的な投資を8.5兆円にしますと、2017年度末で1.6兆円なので、これが7兆円くらい増えるということ。つまり、こういう戦略的な部分を新たな投資でどのくらい収益が生まれるのかなというのが多分、投資家の目から見ると一番注目される場所なのではないかなと思うのです。そうだとすると、ここで考えている成長投資等による数千億円が一体どういうストラテジー、戦略目標をお立てになって数千億円をお使いになるのか。それから例えば、ゆうちょ銀行の場合であれば、こういう戦略的投資でどのくらいの収益が期待できるのか。ゆうちょ銀行の方がむしろ減ってしまう、先細りになるということが、恐らくマーケットはやや失望したのではないかとと思うのですが、そこが新たな分野でどれくらい収益が上がるかというところを注目しているのではないかとと思うのです。

それで最初の方の日本郵政全体としてだと、郵便の分野と言いますか、物流で、もう少しグローバルに言うと、物流とファイナンスというのが一緒になって展開しているというのが今の潮流で、eコマースもそうですし、Amazonもそうですし、中国のテンセント、アリババ、こういうところもインターネットを使いながらインテグレート

してやってきていると思うのです。そういうグローバルな潮流の中で、この日本郵政グループがどのように生き延びていくのかというところが問われているのではないかと思います。そういうグローバルな視点に立って、成長分野のどういうところで頑張ればよいのかとお考えになっているのか、というのが一つ目にお伺いしたい点です。

それと関連していますが、トール社をどれくらいうまく使えるかということが注目されるのではないかと思います。国内についてはコントラクトでロジスティクスをやりますと。これは大変結構ですが、ただ、気になっていますが、日本郵政グループのITシステム全体です。共通インフラがどのような新たな戦略に対して対応できるような仕組みになっているのか。後ろの方を見ますと、PNETというのが2019年から始まりますというのですが、おしまいの期限が限られておりませんで、それから、クラウドというのはいつ始まるかも出ていないというので私、本当にグローバルな戦略を立てるときに十分ITシステムのインテグレーションをどのくらい重点に置いておられるのかということが、もう一つ見えないのでやや心配しておりますが、これが大きく一点目の御質問です。

二点目は、こういう8兆円に戦略的投資をするといった場合に、これまでにやってきた1.6兆円の分があるわけですが、これまでファンドとかいろいろなところに行っていますが、それと同じやり方でやっていかれようとしているのか、それとも何らかの新しい重点分野を考えながらやっていかれようとしているのか。そして、これは将来見通しと関わりますけれども、それだけ新たな分野に投資するというのであれば、そのときの収益はどれくらいものを見込んでおられるのか、これまでのリスク資産から上がる収益率と比べてどのような違いがあるのか。これは先行きが十分、その姿によっては変わり得るのではないかと考えております。戦略的投資の使い方如何で、ゆうちょ銀行の見通しももっと明るくなるのではないかと実は思っているのですが、これはどのようにお考えになっているか。

収益に関連してもう一つ、一番気になっていますが、投信が10年で相当増やします、10兆円という、これは大変結構なことで、中長期の見通しの下で差し当たりの3年を考えると、これ全体がそういう構成で、大変望ましい方向で計画をお立てになっていると思うのですが、特に手数料という収入を考えると、1%くらいはあるというお話も伺っているので、3.4兆円、1.8兆円増えると1,800億円くらい増えると思うのですが、何か私の計算が間違っているのか。足元を見ますと1年間で900億円くらい増えているのかな。だからもう少し、そこの投信もこれから恐らくつみたてNISAというものに比べてiDeCoというものも今、始まっていて、全体でも110万と言いますが、これが先行き、多分規模が10倍、20倍になっていく。そうすると恐らく、ここで考えられている計画をはるかに上回るのではないかと考えているのです。そうしますと手数料収入3割増で300億円くらい増えるという見通しは、何か私から見ると非常に穏健過ぎるのではないかと。もう少し稼げますということと言っても、私は大丈夫なのではな

いかなと思うのですけれども、それはどうお考えになるか。まとめて言いますと、新しい分野の成長、日本郵政グループ全体とゆうちょ銀行の戦略的な投資の部分、それから投信ということについてどうお考えになるのか。また、ITシステム全体、クラウドサービスの活用なども含めて少し影が薄いかなと、後ろで1ページ表が付いておりますけれども、もう少し本腰を入れて考えるということが求められているのかなと思いますけれども、いかがでしょうかということであります。

○鈴木代表執行役上級副社長

御指摘の点、最初は新しい成長分野をどう見るかということでございますが、12ページにもございますように、昨年、JPキャピタルという会社を作っております、これは運用的な意味での利益を得ようというのではなくて、新たな成長をしようという、上場一步手前くらいの会社と一緒に新しいものを作っていこうと。そういう会社というのは、ほとんどが新しい、今までと違うサービスを違う形で運用するというをやっておりますので、そういったところと組むことによって、利益が直接、金銭的な利益がというのはもちろんあるのですが、それ以上に例えば、郵便事業でシェアードサービスに近いようなHacobuなんて会社もございますし、フィル・カンパニーという空き地の上に建物を作って、空き地というと失礼ですが、駐車場をそのまま生かした上で、その上に事務所を作るという会社を作っていくと。こういったものは、それほど大きくない郵便局でも使えるものでございますし、最初に申し上げた例では、我々の郵便車、子会社の日本郵便輸送が持っておりますトラックの配送なんかには極めて役立つ。そういったものを随時作っていきたいと思っております。ここではM&Aと大きく書いてありますけれども、個別に探すというよりは、我々の会社としてはそう大きくありませんが、JPキャピタルという会社がそういうものに長期的な投資をするのですということを言って外に公表すると、大きいものから小さいものまで、いろいろな案件を持ってきていただけるわけです。そういうものの中から候補を探していきたいということでございます。また、委員長が御存知のとおり、上場したらすぐ売ってしまうみたいな一種のベンチャーキャピタル的なことを考えているわけではございませんので、投資をしたリターンというのは大分後に出てくるものでございまして、一種のJカーブ効果がどうしても出てしまうものですから、2年、3年で利益が出るというのはなかなか難しい。ただ、一部のものでありますと、出資が5%程度のものであれば、いつまでも持っていて余り意味がないということであれば、上場されていれば離すことによって利益が出てくるというのは見込んでおりますけれども、できれば長期的にそういった会社を支えることもでき、その中身、ノウハウを私たちが取れるように長期的な保有関係、提携関係を持っていきたいと思っております。これは現にJPキャピタルの社長をさせている者から、いろいろ人から話を聞いてみると、いわゆるベンチャーキャピタル的なものは結構あるのだけれども、上場したら、はい、さようなら、というものばかりで、そういう意味では全然安心できないと言われておりま

す。私どもは、上場してもしばらくはずっと持ち続けますよということを言っている
ので、そういう意味では安心して出資してくれと言ってこられる企業がありますので、
そういったものの中から順次、今のところは小さなところばかりですけれども、大き
い話も幾つか盛り込まれておりますので、そういうものも取り込んでいきたいと思っ
ております。

また、御質問の中で一番最後にごさいましたITシステムシフトの部分でございま
すけれども。

○岩田委員長

46ページに次期PNET2019年7月、統合データセンタ2019年10月とあります。

○鈴木代表執行役上級副社長

その次の48ページを御覧いただけますでしょうか。この投資計画の中に一番下にデ
ータセンター、PNETがございましてけれども、そのほか郵便でございましてか物流ある
いはゆうちょ銀行でも、新情報総合システム、かんぽ生命保険とか、それぞれのとこ
ろで皆、情報系のシステムはそれぞれで作ります。その他と書いてある持ち株会社が
やるのは、基盤になります郵便局へつなげるいわゆるPNET、郵便局で使っている端末
のところへつなぐ部分のネットとか、あるいは、一番でかいデータセンターをまとめ
て作っていくと、そういう部分だけの投資でございまして、そういう意味では基盤と
いうかグループ共通で使うものは持ち株会社が用意します。それぞれのところに業務
的に必要なものは、それぞれの会社で作ってもらいます。そういうつもりでございま
して、総額幾らと書いてあるIT部分の投資だけでも実は結構な金額になっておりまし
て、それだけ出すと、そんなものばかりやるのかと言われていけないと思って、あえ
てその部分は外しました。中身としては今、御覧いただいたとおり、46ページに書い
てあるようなものでございます。クラウドは、3年ほど前から我々自身のクラウドも
持っておりますし、もちろん外のクラウドを使うこともございます。基本的には我々
の中でやろうと、それだけのトランザクションもございまして、十分それでやって
いけると思っております。今は、コンピューターそのものは外に置いてあるのですが、
今後は東西に3社分を皆まとめて置くと考えております。

○田中代表執行役副社長

私の方に二点、御質問頂いたと思うのですが、まず一点目の戦略投資のところでご
ざいます。小さい字で恐縮でございまして、8ページ目の小さな※2のところの、従
来オルタナティブと言って開示をしておりましたものに、不動産のデットの関係、あ
るいはダイレクトレンディングファンドを足したものを戦略投資領域と呼んでござい
まして、あくまでもうちのポートフォリオの中の運用でございまして。委員長からお尋
ねの、今、1.6兆円あって、そのシェアを云々ということでございますけれども、1.6
兆円につきましては過半がヘッジファンドでございまして、この比率でこれから伸ば
していくということでは当然ございまして、計画上もマーケットの状況等も見なが

ら、プライベート・エクイティとか不動産ファンドも相応に伸ばしていくという計画になってございまして、8.5兆円になったときの、今、想定しているポートフォリオは、現状と同じ割合が比例的に出るというものではないと思っております。いずれにいたしましても3年の計画でございまして、マーケットの状況を見ながら慎重に積み上げていく必要があるかと思っております。

収入の規模感はどれくらいかということでございまして、私ども先ほど米澤委員長代理から御指摘があった国債のマイナスと、ヘッジコストの増による海外の投資とかのマイナス要因で、それらを合わせますと、3,000億円弱くらいのマイナス要因を抱えてございまして。この戦略投資のところはまだ1.6兆円で、ほとんど現状は、貢献はございませんし、完全にはオフセットができるわけではないですが、収益増をここで期待しているということでございまして。そういう意味では、委員長御指摘のとおり、これを正にこれから積上げもしていくわけでございまして、極めて大事な課題だと思っております。

投資信託については、現状、私どもは2017年度で、投資信託で約200億円弱の手数料を得ております。これだけを見ますと、確かに倍近くに、2020年になるという計画でございまして、先ほど清原委員からもございましたようにATMについては100億円弱、これも倍くらいになるという計画で、ここにフォーカスすると倍増ということは言えるのですが、根っこの伝統的な送金のところが全体1,000億円弱のところ500億円くらいございまして、結果的に、目標の打ち出し方が今思うと、良かったかどうかと思う部分はありますけれども、全体を見ると3割増と、そういう今の計画でございまして、投信については繰返しになりますが、倍の手数料を狙っていくという形でございまして。

○岩田委員長

ありがとうございます。

すみません、細かい点で一点だけ質問を忘れていたのですが、44ページにSDGs達成というので温暖化ガスで16年度では排出量を減らしましたと書かれている、これは大変結構だと思うのですが、自動運転等を使いますということの具体的な目標はお持ちなのか、将来は排出量をどのくらい減らすつもりなのかなど、これはどこでも問われる課題ではないかと思っておりますが、どのようにお考えでしょうか。温暖化ガスですの排出量とか、EV車への切り替えとかもあるかと思っております。

○鈴木代表執行役上級副社長

EVに切り替えると実は、私ども、車両でいうと自動2輪、オートバイが十数万台ございまして、それを替えることが一番大事だと思っております。これを共同開発していたのですが、残念ながらうまくいきません。やはりある程度の排気量、何千、何百cc以上のパワーに相当するものでないとなかなかEV化できないというので、どうするか苦しいなと思っております。自動運転につきましては、まだ町中で

ございますけれども、一部実験的にやっております、先日は東京の皆様には御覧いただけるように、私どもの本社から新橋まで自動運転の車を走らせてできるかどうかを、ある程度交通量の多いところでやれるかどうかを試してみたという状況でございます。

温室効果ガス全体としては、目標はここに書かれているとおりでございますけれども、いろいろなことをやっていくしかない。一番大きなものは委員長がおっしゃられた車でございますが、それ以外にも例えば、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険なんかは、こういう書類をできるだけやめようとか。ネットで流して御勘弁願います、その代わり得た部分を何らかの形で寄附いたしますとか、そういうことを積み上げていくということが一番ではないかと思っております。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。御質問ほかによろしいですか。

それでは、本日は大変ありがとうございました。特段の御質問がなければ質疑を終えたいと思います。御説明いただい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。

○鈴木代表執行役上級副社長

ありがとうございました。

(日本郵政グループ 決算担当入室)

○岩田委員長

それでは、よろしいでしょうか。

続きまして、日本郵政グループの2018年3月期決算及び2017年度末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、ゆうちょ銀行岸営業統括部長から、申し訳ないのですが、全体で10分以内でお願いいたします。それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

○市倉専務執行役

日本郵政市倉でございます。本日は御時間を頂戴いたしましてありがとうございます。

それでは、一番上にございます資料189-3-1を御覧いただきながら、要点を簡潔に御説明申し上げます。

1ページをお開きいただきまして、こちらが当期前年度の概要でございます。赤で囲っておりますところが連結の数値になっております。それぞれ記載のとおりでございますが、経常利益と当期純利益、前期比のところを御覧いただきまして、大きく増益という結果でございます。当期純利益4,606億円。また、業績予想との比較につきまして下の表を御覧いただきますと、達成率といたしまして経常利益、純利益ともに100%を超える達成ということでございました。

それでは、各セグメントにつきまして簡単に御説明を申し上げます。

2 ページが日本郵便の郵便・物流事業でございます。左の滝図を御覧いただきまして、前期の営業利益120億円が、当期につきましては419億円と非常に大きく増益となりました。御覧いただきましてもうお分かりのとおり、増収が925億円ということで、その下にございますとおり、ゆうパック、ゆうメールが700億円余り、また、そのほか普通郵便、これもはがきの値上げの影響もでございます。こういったことで増収となったことが営業利益の増益に結び付いたと考えております。

3 ページが金融窓口の事業でございます。こちらの方も左の滝図で御覧いただきまして、前期の633億円の営業利益が残念ながら397億円と、減益となっております。こちらは受託手数料が大きく減ったということでございまして、右上の棒グラフにもございますとおり、銀行手数料、保険手数料それぞれ大きく減っております。そのほかのコストは抑えられたものの、手数料の減少の影響が大きく、減益となったということでございます。

4 ページ目が国際物流事業、トール社でございます。こちらは滝図ではなく3期並べた棒グラフになっております。こちらを御覧いただきまして、その棒の上でございます営業利益EBITの数字、百万豪ドルの単位で申し上げまして、266百万豪ドルだった前々期から、前期は69百万豪ドルと落ち込んだものの、当期につきましては119百万豪ドルと挽回をしているという状況でございまして、その事業別に色分けしたものがこの棒グラフ。御覧いただきまして、濃い緑色のロジスティクス事業は安定しているという状況がお分かりいただけるかと存じます。黄色の部分の 익스프레스が前期は非常によろしくなかった。これが当期、赤字幅が大分圧縮されたこともあって、営業利益では改善の方向に向かってございます。今後につきましてもこの傾向を維持したいと考えております。

5 ページが、以上をまとめました日本郵便全体の連結でございます。こちらは純利益のベースで御覧を頂きますと、左の滝図のところで前期はのれんの減少もございまして、赤字でございました。それが当期につきましては減損がないというのが左から二番目。また、ちょうど真ん中辺りにのれん償却額等マイナス218億円とございます。これは前期まで負担しておりましたのれんの償却がなくなったということもございまして、結果、当期の純利益で584億円と大幅な増益となったものでございます。

続いて、ゆうちょ銀行にまいります。6 ページでございます。こちら業務粗利益で前期と比べまして521億円プラスとなっておりますが、資金利益はマイナスの478億円と、低金利を反映しまして大変厳しい状況。役務取引等利益は若干増えましたが、その他の業務利益が901億円と大きく増えた結果、業務粗利益全体では500億円余りの増益ということでございます。その他業務利益の増加理由は、第3四半期までも御説明したとおり、外国為替の売買損益の増加ということで、外国債券の償還等に伴いまして発生をいたしました外国為替の部分の利益でございます。経費は減っておりますが、日本郵便への手数料が減っているのが一番大きな要因でございます。業務純利益

でこれを足し込みまして、632億円の増益。その下の臨時損益、こちらに当期特別の理由といたしまして、睡眠貯金の利益602億円がこの臨時損益に含まれております。これを加えて、経常利益、当期純利益ということで、当期純利益で御覧いただきますと、404億円の増加、増益。3,500億円の見通しに対しまして、3,527億円の純利益という結果でございます。

7ページは営業の状況ということで、貯金残高につきましては後ほど御説明があるかと思しますので省略いたします。左下の投信の販売が好調だったということで、役務取引等利益が増えております。

8ページ目はゆうちょ銀行の資産運用の状況を商品別にグラフと表にしたものでございます。右の構成比の比較で御覧いただきますと、国債の比率が償還に伴って減ってきていると。それに伴いまして一番上の貸出金ですとか、下から四つ目の外国証券、金銭の信託などが少しずつ増えているという状況でございます。なお、当期につきましては下から二番目の預け金が若干減少しておりまして、日銀への預け金も若干減っているという結果でございました。

最後にかんぽ生命保険にまいります。9ページを御覧ください。まず左上の基礎利益を御覧いただきますと、ほぼ前期並み、若干減少の38億円減りまして3,861億円という基礎利益でございます。それに対しまして四つ下、当期純利益を御覧いただきますと、158億円の増益ということで、マイナス、プラスが逆になっておりますが、これの一番大きな要因は、契約者の方にお支払いをいたします配当準備金の繰入が減ったものでございます。こちらは民営化以前の有配当契約が多かったという状況に比べまして、無配の契約が増えているという結果を反映したものでございます。なお、その一つ上の経常利益が294億円プラスと大きく増えておりますのは、前期に比べまして、キャピタル損益と言っております有価証券の売買損益、あるいは評価損益などが、前期に比べまして改善したために増加したものでございます。こちらは価格変動準備金というところで相殺をされますので、当期純利益への影響はございません。

10ページ目で契約の状況につきましてグラフを御覧いただきます。上段の三つがこの期に獲得をいたしました新契約、下の三つが保有契約全体でございます。左右で申しますと、左側の二つが年換算の保険料、右が契約件数でございます。右上の契約件数を御覧いただきますと、当期は非常に厳しかったということがお分かりいただけるかと存じます。真ん中の第三分野の年換算保険料につきましては順調に伸びておりますが、全体としては苦しい。下の保有契約全体で御覧いただきましても、まだ低下傾向に歯止めが掛かっていないという状況でございます。

11ページがかんぽ生命保険の資産運用の状況でございます。国債につきまして、まだ半分強でございます。そのほかの資産につきましても、満遍なく多様化を図っております。右の表を御覧いただきまして、そういった中で、真ん中の株式から四つ下の金銭の信託まで、こちらを収益追求資産と言ってありますが、こちらの比率を少しずつ

伸ばしてきているという状況でございました。

最後12ページが通期業績予想ということで、今年度の予想でございます。残念ながら当期純利益で申し上げますと連結ベースで3,300億円、終わった期に比べまして1,306億円の減益ということでございますし、ゆうちょ銀行が特に減益幅が大きく927億円減の2,600億円という予想を致しております。

配当につきまして右下、この期につきましては1株あたり期末配当32円ということで、普通配当に加えて特別配当7円を上乗せしております。配当性向50%を目安にということでお約束をしておりましたので、増益に伴って増配となったものでございます。しかしながら、その右、今年度の予想につきましては、年間50円ということで、元の状況になるということで公表したものでございます。

以上、簡単でございますが、決算につきまして御説明を申し上げます。

○岸営業統括部長

続きまして、2017年度の貯金残高について御説明をさせていただきます。資料は一番後ろの189-3-9になります。

1ページ目でございます。2017年度の貯金残高の個人貯金等の全体につきましては、表のAの部分になりますけれども、2016年度対比0.4兆円の176.6兆円となっております。これを貯金の種類ごとに見ますと、まずBの部分で定期性貯金が大きく減少しております。定額貯金につきましてはマイナスの3.9兆円、定期貯金についてはマイナスの1.3兆円となっております。これまで御説明してまいりましたとおり、定額貯金につきましては10年前に預入された貯金が集中的に満期となる時期に当たったことが影響してございます。

一方、流動性貯金につきましてはCの振替貯金が対前年度比で1.3兆円のプラス、Dの通常貯金が対前年度比で4.3兆円のプラスとなっております。振替貯金につきましては、昨年2016年度は限度額の引上げの影響によりまして有利子貯金にシフトしたため、この時期は減少していたものでございます。

2ページは各業界の預貯金残高の対前年度別増減比率ですが、当行は一番下の折れ線グラフとなります。引き続きプラス圏で推移しているものの、他業態との比較では低い水準であるということが続いてございます。

3ページ目は家計の金融資産に占める当行の貯金の割合でございます。こちらにつきましても2015年3月末に9.9%であったものが、2017年12月末には9.5%となっております。緩やかに減少しているところでございます。

おめぐりいただきまして、家計部門の「預金」に占める当行の貯金の割合ですが、こちらにつきましても2015年3月末に21.2%であったものが、2017年12月末では20.5%となっており、同様に緩やかに減少しているところでございます。

御報告は以上でございます。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

それでは、質疑に移りたいと思います。本日11時で御退席になる委員の先生がお二人おいでになられますが、老川委員と清原委員です。先にどうぞ御質問をお願いします。

○老川委員

どうもありがとうございます。一点だけ伺います。

最初の10ページのかんぽ生命保険の個人保険の件数の減少が70万件くらい、がたと下がっているのですが、前にも伺ったことがあるのですが、保険料が上がったので契約が減ったという要因なのかなと思うのですが、あるいは他の生保は第三分野、新しいものをどんどん出している。かんぽ生命保険の場合はいろいろな特約でやっておられるだろうけれども、そういう面で、まだなかなか、いろいろな制約があつてできないということなのか、ここら辺、確認のために伺いたいです。

○堀金代表役執行役副社長

御質問のとおり、今期につきましては保険料の改定ということで、貯蓄性の魅力という面で、それが売りで売っていた10年払込15年の養老ですとか、学資保険、こういった貯蓄性の高いものについてはかなり契約が落ち込んでおります。

他生保におかれましても、貯蓄性と言いますか、そういったものについては、やはり同様に、傾向としては落ちていると第3四半期あたりまでの数字で伺っておりまして、それに対して外貨建ての商品ですとか、また別の分野を持ってらっしゃるので、そういった面でカバーしていると伺っておりまして、我々はそういった面でまだできない分野ですので、引き続き保障性の魅力をPRしながら頑張っていきたいと思っております。

○老川委員

ありがとうございました。

○岩田委員長

清原委員どうぞ。

○清原委員

では一点だけ。御説明ありがとうございました。

2017年度の貯金残高について伺います。マイナス金利でもあり、定期性貯金については利子の低さなどから減少傾向にあることが明らかになっておりますけれども、この個人貯金の傾向について、他行の推移と比べましても減少傾向が強いように思われますが、その要因についてはどのように考察していらっしゃいますか。

○岸営業統括部長

委員御指摘のとおり、国内全般として流動性貯金の増加によって個人預金が増加する中で、定期性預金が減っていつているという状況でございます。それに加えて、

これまでも御説明、御報告してまいりましたけれども、2017年度につきまして当行は10年前に預入された定額貯金が集中的に満期となる時期に当たり、そちらの定額貯金が、一部はもちろん定額貯金にそのままお預けいただいているものがあるのですけれども、一部流出しているものもございますので、当行の伸び率が低水準であるということにつきましては、そういったことなども影響しているものと考えております。

○清原委員

今のことに関連して伺います。しかしながら、ゆうちょ銀行の窓口ではこうした貯金の勧誘というよりも、NISAですとか、投資信託に対する連携の取組の中からお声がけをされているように私は認識しています。したがって、流動性貯金や定期性の貯金ではなくて、むしろゆうちょ銀行の方では顧客のニーズ等に合わせて、他の金融機関の商品であっても勧めていらっしゃることも一定に効果があると思われまして、家計の状況では投資信託等は増加傾向にありますよね。今後もそうしたNISAを初めとしたものに対する関係金融機関との連携の中での取組を強めていらっしゃる御予定ですか。

○岸営業統括部長

投資信託の販売額につきましては、先ほど決算の方で御説明いたしましたとおり、民営化以降最高の販売額ということで、投信の方につきましても世の中の流れとして貯蓄から資産形成へということで、当行としてもお客様のニーズにかなった形で預貯金をされたい方には預貯金を、投資信託がという方にはもちろん投資信託をお勧めしていくという状況でございます。

○清原委員

ありがとうございました。

○岩田委員長

よろしいですか。

ほかに御質問等ございますでしょうか。三村委員どうぞ。

○三村委員

先ほどの日本郵便のところでお聞きしたいのですけれども、増収要因でゆうパック、ゆうメールは708億円、これが今後どのくらいになるかということなのですけれども、ゆうメールとゆうパックの中間的なところとか、ちょうど郵便受けに入るみたいな形態は、日本郵便にとってはお得意だと思えるのですけれども、このあたりはゆうメールとゆうパックを分けて提示されているのですが、このあたりの中間領域みたいな分野の可能性はあるのかないのか。ゆうメールも緩やかに伸びているところがありますので、ちょうどそういうような、ここに一つ新しい商品分野としての可能性があれば、非常に前向きな材料かなと思いましたので、その辺りはいかがなのでしょう。

○諫山執行役員副社長

ありがとうございます。委員が御指摘の商品、正にゆうパケットという商品を販売

しておりまして、物数上ではゆうパックの中に一昨年10月から入れるようにしてしまったのですが、別の商品ということで販売をさせていただいております。ゆうパックは正に荷物ではありますが、3センチ程度の厚さのものということで受箱に配達ができる。したがって、受領印を要さない商品ということで取扱いをさせていただきまして、正に小さな物、比較的安価な物をeコマースの中で発注し受け取るという、使い方としては非常に便利な商品ということで、月によっては対前年倍増という形で伸びているところでございます。

○三村委員

もう一つよいですか。そういうときに例えば通販企業とかあると思うのですが、従来も日本郵便の方で共通したパッケージとか送るための資材とか、一緒に共同開発されるというようなことを以前おやりになっていたと思うのですが、例えばそういう動きとかお話しはあるのでしょうか。

○諫山執行役員副社長

市販品といたしましてはレターパックという商品を販売させていただいておりますけれども、併せていろいろなeコマース、ウェブ通販会社様ほか、いろいろな会社とは荷物をできるだけ小さくし、荷物を小さくするのはなかなか難しいのですが、包装パッケージを小さくすることによって、安いゆうパックという形で運べるということを訴求いたしまして、できるだけ小さなパッケージということでいろいろと相談はさせていただいております。その中で、共同でいろいろ考えるということは従来からやらせていただいておりますし、これからも荷物を小さくする、運びやすいゆうパックでという営業方針というのは、一貫して続けていきたいと思っております。

○岩田委員長

よろしいですか。

米澤委員長代理、どうぞ。

○米澤委員長代理

貯金残高の報告に関しまして、1ページ目のところです。今回、振替貯金の伸び率が1.3兆円増えているわけです。前回は2016年度のときは0.8兆円でマイナスになっていて、その前2015年のときは0.8兆円でプラスになっていて、前回のところが減るのはよく分かるのですが、1.3兆円というのがどう評価されているのか。大体普通のときはこの辺の1兆円前後なのか、2015年度のときよりかもう少し増えているというのは、限度額のオーバーしている人たちが、このところを利用し、またそのところに少し振り替えられているのか、どのように内部で判断されているのか。そのところだけ少しお教えてください。

○岸営業統括部長

振替貯金のCの部分の総合口座の貯金の残高に対する御質問だと受け止めました。

2015年度の増減が0.8兆円という形になっておりますけれども、これ以前におきまし

ても振替貯金の総合口座の残高につきましては、例年おっしゃるように1兆円の前後で伸びてきているところがございます。ですので、2017年度のプラスの1.3兆円というのは、それほど特異な動きだとは考えておりません。また、おっしゃるように限度額をオーバーした分がこちらに入っているということは、もちろんあり得ることだと考えております。

○米澤委員長代理

分かりました。どうもありがとうございます。

○岩田委員長

私のから一点だけ。トール社の業績について御説明が4ページにあるのですけれども、非常に回復してきて良かったなと思っているのですが、ただ、コーポレートというところを見ますと、むしろ赤字幅が若干拡大してしまっていて、ここはリストラがうまくいっていないのかなとも思えるのですが、これはどのように御判断なさっているのでしょうか。

○諫山執行役員副社長

コーポレートの中には共通の業務を行う本来の意味のコーポレート以外に、実はディビジョンを五つから三つに集約した際に、共通的なオペレーションを行う部門というのを独立させまして、こういったものをコーポレートの中に集約している。

○岩田委員長

いろいろなものが入っているんですね。

○諫山執行役員副社長

その関係でいろいろと凸凹がございます。ただ、コーポレートにつきましても若干赤字でございまして、これは全社的な共通の営業力強化ということで営業担当を増員したりという動きをして、それがこの中に反映されているとか、IT投資の関係で投資が先行している。そういったものがコーポレートの赤字幅に反映しているということです。

○岩田委員長

改善策というのは何かお考えですか。

○諫山執行役員副社長

共通オペレーション部門につきましては、更に中計の中でも経営効率化の策ということで掲げさせていただいておりますけれども、ここで更に共通的なオペレーションを効率的に行うことによって、全社的なコストの削減を図っていきたくて思っております。コーポレート単独の改善策というのは、なかなか明確なものはまだ出てきておりませんが、引き続きいろいろと、この部分の改善につきましても考えていきたくて思います。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

ほかに御質問等ございますでしょうか。もしございませんようでしたら、質疑を終えたいと思います。御説明を頂いた皆様、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、以上で本日の議題は終了いたしました。事務局から何かございますでしょうか。

○長塩事務局次長

次回開催について、改めて御連絡させていただきます。よろしくお願いいたします。

○岩田委員長

それでは、以上をもちまして本日の郵政民営化委員会を閉会いたします。本日はありがとうございました。