

郵政民営化委員会（第232回）議事録

日 時：令和3年6月9日（水）13：00～15：16

開催方法：Web会議

出席者：山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員

日本郵政株式会社 谷垣専務執行役、西口常務執行役

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 今井財務部長、岸執行役営業統括部長、

植田経営企画部長

株式会社かんぽ生命保険 宮澤執行役、宍戸執行役員経営企画部長

○山内委員長 それでは、ちょうどお時間ということでございますので、ただいまより郵政民営化委員会（第232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。

本日の委員会は、5月8日付の委員任命後、また、5月28日の書面審議による委員長選出後初めての委員会となります。さらに昨今のコロナ禍ということでございまして、ウェブ開催ということでもございますので、委員の皆様におかれましても、この画面越しが初対面ということになるかと思っております。顔合わせも兼ねて後ほど一言ずつ御挨拶をいただきたいと思っております。

私でございますけれども、今申し上げたように初対面という方もいらっしゃいますけれども、私は5月28日の委員会で委員長ということで拜命をいたしました山内でございます。

郵政民営化につきましては、既にこれが決定して以来長い時間がたっておるわけでございますけれども、まだプロセスはその途中にあるということでもあります。ただ、いろいろ株式の売却等が進んでまいりまして、かなりの成果を上げているという実態かと思っております。しかし、また一方で、御承知のように、こここのところ散見されました不祥事問題等、まだまだ完全民営化というものに向けて状況を整えなければならない段階にあると私は考えております。今回、この郵政民営化委員会のほうに参加させていただいて、皆様と議論し、適切な形で方向性を見だし、これを世に知らせ、また、行政等をお願いしていくということにしたいと思っております。どうぞ御協力のほど、よろしく願いいたします。

また、郵政民営化法第23条第3項の規定というのがございまして、この規定に基づきまして委員長代理を指名する必要があると思っております。

委員長代理につきましては、5月28日の委員会で関口委員を指名させていただきました。

それでは、関口代理からまず御挨拶をいただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

○関口委員長代理 山内委員長のほうから御指名を受けました関口でございます。今後ともよろしく願いいたします。

私は、情報通信審議会郵政政策部会の臨時委員として、主として郵便業務についての関わりが多くございました。現在は専門委員を拝命しております。当初は郵便のユニバーサルサービスを維持するという目的の下で経済モデルをつくって、ユニバーサルサービスのコスト試算をいたしました。その後、郵便局活性化委員会という会議の中で、働き方改革の一環として、普通郵便物の土曜日配達をやめることで金曜日の深夜業務から一部職員の方たちを解放したいという希望をお受けして、鋭意検討した上で郵便法を改正し、この秋から具体的に普通郵便について土曜日配達がなくなるということが実現しました。そういった事項について今までお付き合いをしたことが、この立場にいることにつながっているかと思えます。

今後、グループ全体を見させていただくということの中で、今後とも郵便業務について、ここは株式売却の可能性が今はゼロでございますので、必要なサービスとしていかに残していくかということの主眼に置きながら、この検討に加わっていきたいと思います。今後ともよろしく願いいたします。

○山内委員長 よろしく願いいたします。ありがとうございました。

それでは、委員の方にお一方ずつ御挨拶をいただきたいと思いますが、あいうえお順ということで恐縮です。まず、青野委員、お願いいたします。

○青野委員 皆様こんにちは。青野と申します。

子供の頃からあいうえお順だと、大抵僕が1番という、そういう人生を歩んできました。今回、私、初参加になるのですけれども、恐らく期待されているのは、サイボウズという私がやっている会社はコンピューターサービスの会社ですから、デジタル化のところということで期待されているのではないかと思いますけれども、もう一つ、サイボウズという会社は働き方改革でも有名な会社なので、新しい組織のつくり方とか、こういうところでもアドバイスできるのではないかなと思っています。

あと一つおまけをつけますと、私、高校時代に郵便局で働いており、年賀状の配達というものをやっていたりして、愛媛県の田舎の郵便局で自転車で必死に年賀状を運んでいました。その辺からも、もう30年以上前ですけれども、ちょっとだけ中から見たことがあるということもお伝えしておきたいと思います。どうぞよろしく願いします。

○山内委員長 よろしく願いいたします。ありがとうございました。

それでは、次に佐藤委員、お願いいたします。

○佐藤委員 よろしく願いいたします。高崎経済大学の佐藤綾野と申します。初めまして。

私のほうは、初めてこのような政府の委員会というものに参加させていただくことになるのですけれども、初めてなので何かと勉強になるだけで、まだまだアドバイスできるほどの実力があるとは思えないのですが、私の専門としてはマクロ政策であったり金融論であったり、あるいは産業政策のところをやっていますので、そのあたりのところが少しお役に立てればと思っております。今後とも、至らないかもしれないのですけれども、よろ

しく申し上げます。

○山内委員長 よろしくお願いいたします。ありがとうございました。

それでは、関委員、お願いいたします。

○関委員 皆さん、こんにちは、委員になりましたローカルファースト研究所の関といいます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、25年間、地方行政、三鷹市と千代田区の行政におりました。その間、三鷹市でまちづくり三鷹、千代田区で秋葉原タウンマネジメント株式会社ということで、行政にいましたが、まちづくり会社をつくるという経験をさせていただきました。

2009年に早めに退職をして、今の会社を立ち上げました。これは公共という器を民の視点で運営すると非常に効果があるということが経験上分かりましたので、現在、地方自治体、特に5万人未満の小さい自治体様の産業政策まちづくりのアドバイザーをずっとさせていただいております。

視点としては、地方創生、SDGsの視点から産業をつくるということが大事だと思っております。この5年間に地方自治体向けの地域商社を7社一緒に立ち上げをさせていただきまして、社長様も私どものほうから派遣といいますか適材の方に入ってきて、活性化を進めていくということをお願いしております。

今回、委員になりましたのは、先ほどの公の器を民の発想で経営するということが非常に実は面白いといいますか、非常に有効だということなのです。これは、ある意味、民間ができないことも、公、官ができるということが、実は民間の企業の発想で運営するとできるというのを、私としては公務員時代に10年間そこで実際に動かしてきたので、その経験を、今回この委員会の中で少し発揮できればということで選んでいただいたのかなと思っています。

それと、地方創生の、現在、まちづくりをしているメンバーからも、全国にある2万4,000の郵便局をとにかく残していく、最後の地域の金融のとりでであり、ある意味ではライフラインだということで、ぜひ残せるようにいろいろと提案をしてほしいということも言われておりますので、そういう意味では、全国に広がるこのインフラ、ライフラインをしっかりと生かした地方創生の枠組みで郵政の民営化を進められたらということで、委員として少し参加させていただけるようになればいいなと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

山内委員長とは、以前、タクシーの委員会のところでも御一緒させていただいて、また、今回も御一緒させていただけるということで、非常に心強く思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

○山内委員長 よろしくお願いいたします。皆さんどうもありがとうございました。

それで一わたり御挨拶いただきましたので、議事に入りたいと思います。

本日の議事でございますけれども、まずは日本郵政グループの2021年3月期決算及び2020年度末の貯金残高について、まずは御説明いただきます。その後、日本郵政グループ

の新中期経営計画、IT投資計画、かんぽ生命の株式処分について、これを御説明いただきまして、そして一括して審議と質疑ということにさせていただきます。

それでは、早速でございますが、まずは日本郵政グループの2021年3月期決算について、日本郵政谷垣専務執行役から、2020年度末の貯金残高について、ゆうちょ銀行岸執行役営業統括部長から、全体で30分程度、説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○谷垣専務執行役 日本郵政の谷垣でございます。よろしくお願いいたします。

お手元の「2021年3月期 決算の概要」と書きましてペーパーを御覧いただきたいと思いますが、その1ページをおめくりいただきたいと思います。

「日本郵政グループ 決算の概要」、この1ページが全体像でございますので、ポイントを御説明申し上げたいと思います。

左側に「経常収益」「経常利益」「当期純利益」と書いてありまして、横に「日本郵政グループ」「日本郵便」「ゆうちょ銀行」「かんぽ生命」と書いてございますが、日本郵政グループの主要な3事業子会社、日本郵便から御説明いたしますと、日本郵便のところ、経常収益が3兆8,453億円でございまして、収益のほうは若干の増収でございますが、御覧のとおり、経常利益、当期純利益、利益のほうはいずれも減益でございまして、当期純利益は534億になってございますが、38.7%の対前年減益でございまして、

ゆうちょ銀行でございます、その右でございますけれども、経常利益が1兆9,467億円で、8.1%の増収、利益も当期純利益が2,801億円で、2.4%の増益となるなど、経常利益、当期純利益とも増益になってございまして、増収、増益の決算となっております。

かんぽ生命のほうでございますけれども、かんぽ生命は、経常収益が6兆7,862億円でございまして、前期比で5.9%の減収、経常利益のところは、御覧のとおり増益になってございまして3,457億円で、前期比20.6%の増益。当期純利益は1,661億円でございまして、10.2%の増益になっているということでございます。後ほど御説明いたしますけれども、いずれもコロナの影響、あるいはかんぽ生命の営業の自粛の影響等によりまして、こういう数字が出てきているということでございます。

以上3事業の状況を踏まえて、左側の日本郵政グループ全体の状況でございますけれども、全体では経常収益は11兆7,204億円でございまして、前期比で1.9%の減収、全体では減収でございます。利益のほうは、経常利益は9,141億円で、これは5.8%の増益になってございますけれども、当期純利益は4,182億円で13.5%の減益でございまして、

経常利益のところが増益になってございますのは、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の増益のところは100%連結になってございますので、その影響が大きいと思いますけれども、当期純利益は、ここでは連結は、ゆうちょ銀行は持ち分の89%、かんぽ生命は64.5%というのを踏まえておりますので、その影響で当期純利益は減益になっているということでございます。

その下に通期業績予想が書いてございますけれども、直前で予想修正してございますか

ら、ほぼ100%に近い数字ということでございますが、このときは経常利益はグループ連結で9,100億円、当期純利益が4,150億円という予想でございます。

続きまして、各社のセグメントから御説明申し上げたいと思いますが、まず、日本郵便には郵便・物流、金融窓口、国際物流という3つのセグメントがございますけれども、2ページ目を御覧いただきたいと思いますが、そのうちの郵便・物流でございます。

いわゆる手紙・はがき部門でございますけれども、右上の棒グラフに取扱数量というのが書いてございますが、これは単位は百万通でございますから、196億3,400万通という棒グラフが書いてございます。

御覧のとおり、全体では対前年で物数は6%減ってございますが、ゆうパックのところでございますが、これはコロナの影響で巣ごもり消費が増加しまして、eコマース利用の拡大によりまして、ゆうパックについて増えているということでございます。

しかしながら、郵便とか普通のゆうメールみたいなものは、例えば企業活動低迷によりまして広報郵便物の減少等によりまして、大きく対前年で減少してございまして、左側の営業利益のところを御覧いただきますと、昨年の営業利益は1,475億と滝図にございましたけれども、そこから568億円の減収になってございます。

内訳は、御覧のとおり下のほうに書いてありますように、国際郵便、普通郵便、年賀葉書、いずれも減収でございまして、唯一荷物は若干増加してございますが、それではなかなかカバーし切れなくて、全体では568億円の減収。

人件費のところも、給与手当等、物数の減少に伴いまして、人件費、超勤の削減等によりまして若干減ってはございますけれども、結果として営業利益全体では1,237億円ということでございますが、これは右の下の表にありますように、対前年で237億円の減益という状況でございます。

続きまして、3ページ目、金融窓口事業の決算の概要でございます。

これは日本郵便が持っております郵便局ネットワークで、ゆうちょ銀行、かんぽ生命から委託されて販売を行う保険商品、銀行商品、その他、その他提携金融と申しまして、例えばアフラック等から受けるがん保険の販売等における手数料収入でございますけれども、右上に収益構造を書いてございますが、ここは単位が億円でございますので、1兆2,434億円というのが今期の決算の結果でございますけれども、対前年で553億円の減収になってございます。

要因は、左側の滝図を御覧いただきたいと思いますが、昨年445億円ございましたものが、受託手数料だけで425億円減ってございます。大きいのは、保険から受ける保険手数料、417億円でございます。銀行も33億円の減少。郵便だけは、これは日本郵便の中のセグメント側の取引でございますけれども、eコマースの拡大等によって荷物の取扱いが増えてございますから、25億、若干の増収になっているということでございます。

人件費のところでございますが、319億減になってございます。

経費のところも、物販、機器購入費等の減少もございまして、人件費、経費も若干落

ちてございますけれども、営業利益は結果として377億円でございます、対前期で68億円の減益になっているというのが金融窓口セグメントの状況でございます。

4 ページ目が国際物流セグメントでございます。

これはオーストラリアのトール社、日本の J P トールロジスティクスとかトールエクスプレスジャパンを含めたセグメントの損益でございますけれども、右の表を御覧いただきますと、一番下に「営業損益 (EBIT)」と書いてございますけれども、上の欄はオーストラリアのドル、百万豪ドル、括弧の中が日本の億円単位でございますが、オーストラリアドルでいきますと46百万豪ドルの増益でございます。

対前年でも163百万豪ドルの増益になってございますけれども、左側にございますように、棒グラフが書いてございますけれども、濃い緑のところはオーストラリアトール社のロジスティクス事業、それから、オレンジのところはエクスプレス事業なのですが、このエクスプレス事業のところは赤字でございます、今般、売却を決定いたしました。

この売却を決定したことによりまして、減損損失674億円を計上してございますので、その関係で、いわゆるEBITレベル、営業損益、営業利益、営業損失のセグメントでいきますと黒字になりますけれども、〔参考〕のところは「当期純損益」と書いてございまして、当期純損益まで、減損損失まで入れると1,150百万豪ドルの赤字、876億円の赤字ということでございます。

今申し上げましたように、営業損益で黒字になってございますのは、この濃い緑のロジスティクス事業でございます、上の四角のところは書いてございますように、アジア部門におきます新型コロナ感染予防対策物資の大口取扱い、マスクとか消毒液とかそういうものの取扱いを政府から委託を受けて、これは第1四半期からございましたけれども、増収幅が大変大きかったと。費用も大きかったのでございますが、利益も若干出たということでございまして、結果として営業損益ベースで言うと黒字になっているという状況でございます。

以上、この3セグメントを踏まえて、5 ページ目が日本郵便全体の決算の概要でございます。

左側の滝図で御説明いたしますと、当期純利益が昨年が871億円でございます。それに比べて、今年、まず郵便・物流で237億円の減益、金融窓口で68億円の減益、それから、国際物流では121億円の増益でございますが、結果として、一番右にございますが、当期純利益のところは534億円の利益ということで、対前年で337億円の減益になりました。

途中で特別損益△550、法人税等△347と書いてございますのは、先ほど申し上げたトールのエクスプレス事業売却に伴います損失、674億円を加味すると、昨年に比べて特別損益が550億減っていると。

法人税は、逆に、4年前でございますが、2017年3月期、3月にトールの本体ののれんの減損というのを行いまして、その4,000億の減損というものは、これまで国税から損金とは認められていなかったのでございますが、回復可能性なしということでございまして、

今般、損金算入が認められましたので、結果として日本郵便の課税所得がなくなりました。したがって、法人税等も411億減ってございますので、このトールの売却に伴います減損損益のマイナス効果というものは、税がなくなったこともございまして、結果としてはあまり大きく左右しなかったという効果もございしますが、その結果として当期純利益が534億円であるという状況でございます。

以上が日本郵便の3セグメント及び全体の決算の概要でございます。

続きまして、6ページでございますけれども、ゆうちょ銀行について、ポイントを御説明したいと思います。

ゆうちょ銀行のところは、下から4行目、当期純利益2,798億円ということで、対前年で67億円の増益になりましたが、その要因を見てみますと、大きいのは上から2つ目の資金利益のところでございます。

年度当初、コロナの影響等に伴う市場の混乱によって資金利益が対前年で大幅な減少をしていましたけれども、年度途中から落ち着きを見せまして、低金利でございますから149億円の減少ではございますけれども、資金利益が大分回復をしたと。後で御説明いたしますけれども、世界的な低金利を受けて外貨の調達コストも低下ということもございまして、資金利益が回復したというのが大きな要因でございます。

その下「その他業務利益」と書いて「うち外国為替売買損益」と書いてございますけれども、ここも対前年で大きく増加したように見えますけれども、これは過去に取得した外債、特に米国債とかそういうものの、円高時に取得したものが償還期を迎えてございますので、そういうものの為替差益が理由というのが、このところでございます。

国債等債券損益については若干のマイナスになっているところがございますが、結果として資金利益の回復を中心として当期純利益は増益になっているというのがゆうちょ銀行の姿でございます。

右下に貯金残高がございしますが、後で別途御説明がありますので、ここは省略をさせていただきます。

次の7ページを御覧いただきたいと思いますが、左上に先ほど申し上げた資金利益の要因分析がされてございますけれども、資金運用収益のところは、1,197億円の対前年減収でございますが、その内訳で国債利息のところ、これは国債利回りが低金利でございますので、なかなか厳しい状況で、対前年634億円の減少でございますが、その下の外国証券利息のところでございますけれども、ここは実は年度当初は500億円以上の対前年減少でございましたけれども、大分回復いたしました。投資信託等の運用利益によって、分配金というのをもらうのですけれども、元本割れになりますと、これは特別分配金といいまして、収益認識せず、元本の払戻しとして帳簿価額を減額いたしますが、年度後半においてはそういうものがほとんどなくなりましたので、ここは大分回復したと。

しかし、大きいのは、その下の資金調達費用のところでございますが、1,000億円以上の減少ということで、この辺が資金利益の大きな回復につながっているという要因ござい

ます。

以上がゆうちょ銀行でございまして、9ページに進んでいただきまして、かんぽ生命でございまして。

4行目、当期純利益のところ、1,661億円、対前年で154億円の増加でございまして。

その下、基礎利益のところも4,219億円でございますが、213億円の対前年増加でございます。すなわち、増益でございます。

右に要因が書いてございますが、新規契約の減少に伴う事業費の減少ということでございまして、営業自粛をやっている結果として、日本郵便に払う委託手数料というのが減少しているところでございますが、それが事業費としてカウントしてございますので、結果として経常収益も減少ではございますけれども、利益のほうは増えている結果になってございます。

しかしながら、10ページを御覧いただきますと、かんぽ生命の保険契約の状況についてグラフで書いておりますけれども、上が新契約、下が保有契約でございまして、新契約のところは御覧のとおり大きく減少をしております。個人保険、第三分野ともに大変厳しい状況になってございます。

保有契約のほうも全体のパイが大きいので目立ちませんが、徐々に全体のボリュームが減ってございまして、この旧区分というのは、かんぽ生命の国営時代の簡易保険の保有契約でございますので、これは満期が来ればだんだん減っていくのでございますが、そのところを民営化以降の新区分のかんぽ生命の契約でカバーをしていかなければならないところでございますけれども、新契約のところも、この2年続けて全体の保有契約を減らしているという状況でございます。

以上を踏まえまして、12ページのところで2022年3月期の通期業績予想を示しております。

ここも日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命から申し上げますと、日本郵便のところでございますが、当期純利益が200億円ということで、300億円以上の減益を予定してございます。後で中計で5年間の業績計画もございまして、ここはあくまでも、現在進行中のこの年度でございます。2022年3月期のデータでございます。来年3月に出る決算だけでございまして、日本郵便のところは、先ほどから申しますように郵便物の減少、あと、ゆうちょ銀行からの手数料減少等が見込まれますので、減益を予想している状況でございます。

ゆうちょ銀行についても200億程度の減益予想をしております。これも先ほど申し上げた外国債券の償還益が今年度から大分減少するということもございまして、低金利が続いてございますので、日本国債からの収益の減少等も続くということでございます。

かんぽ生命のほうは、1,180億円でございますが、481億円の減益予想をしておりますけれども、まず、保有契約が減りましたので、保険関係損益が減少しますが、先ほど来、事業費の関係も、営業再開を徐々に進めてまいりますので、事業費のほうも若干増

えていくという予定でございますので、ここも減益予測でございます。

日本郵政グループ全体では3,400億の当期純利益、対前年で782億の減益予想にしてございますが、これも後で説明がございますけれども、この決算をつくった時点では、かんぼ生命の株式を約65%持ってございましたけれども、5月14日にかんぼ生命の自社株買いに当社が応じるという格好で、かんぼ生命の株式が49.9%になることとなっておりますので、連結の範囲が、ゆうちょ銀行89%、かんぼ生命が49.9%を前提に算出した3,400億円でございます。

それから、配当の状況のところは、本年度といいますか、2020年3月の年度につきましては、50円を維持していきたいと思っております。

日本郵政グループの決算の御説明は以上でございます。

○岸執行役員営業統括部長 ゆうちょ銀行の岸と申します。よろしく願いいたします。

それでは、2020年度末の貯金の残高について、資料に沿って御説明をさせていただきます。

まず、ゆうちょ銀行の貯金の限度額につきましては、御案内のとおり民営化法令によって定められておまして、足元では2019年4月に、それまで通常貯金と定期性貯金を合算してお一人1,300万円となっていたものが、通常貯金と定期性貯金をそれぞれ別個に限度額を設定いたしまして、1,300万円ずつとしたところでございます。この委員会におきましては、四半期の決算ごとに貯金の残高についても御報告しているところでございます。

それでは、資料のほうの説明に移らせていただきます。

まず、1ページを御覧くださいませ。

個人貯金等の全体の額ですけれども、こちらは表の④とある部分ですけれども、2020年の3月末対比で6.0兆円増加しております、185.3兆円となっております。こちらの内訳を見ますと、まず下の⑤のところは、定額貯金と定期貯金とありますところにつきましては、こちらは減少の傾向が継続しているところでございます。

それから、一段上がっていただきまして、⑥とあります通常貯金でございます。こちらにつきましては、昨年は特別定額給付金の入金とか、あるいは新型コロナウイルスの感染拡大の影響によりまして消費が減退しております。これによって貯金の払戻しが減少しております、増加しているところでございます。

次に、2ページを御覧ください。

こちらは各業態別の預貯金残高になっております。

当行はグリーンの折れ線グラフになりますけれども、農協を除きますと、他の業態対比で対前年同月の増減比率という意味では低位で推移しているところでございます。

足元は、他の金融機関におきまして、先ほど申し上げたようなコロナ禍の影響がございまして、貯金が増加しているところでございます。

それから、3ページと4ページにつきましては参考でございます。「家計の金融資産」における当行の貯金の割合、それから、家計部門の「預金」に占める当行の貯金の割合に

ついて示しております。

いずれもほぼ変わりませんで、むしろ緩やかに減少しているということでございまして、先ほど申し上げた19年4月の限度額改定によって、他の金融機関から当行に資金がシフトしているというようなことは発生していないのではないかと見ております。

それから、資料にはございませんが、先ほど御説明しました2019年の4月の限度額改定に先立ちまして、こちらの委員会から貯金獲得に係るインセンティブの撤廃を求められておりました。インセンティブのうち、一部については、19年度当初から撤廃していたものですが、残っておりました日本郵便の貯金獲得に係る営業手当、こちらにつきましても本年度から廃止しておりますので、御報告いたします。

私からの説明は以上でございます。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、引き続き、日本郵政グループの新中期経営計画、IT投資計画、かんぼ生命の株式処分、これにつきまして、日本郵政西口常務執行役から、これも30分程度で御説明いただければと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○西口常務執行役 西口といたします。

私から新中期経営計画とIT投資計画、かんぼ生命の自社株買いにつきまして、続けて御説明させていただきます。

まず、1点目の中期計画でございます。資料番号232-2-1、A4横の資料としてあるかと思えます。これが5月14日に公表しました今後5年間の中期経営計画でございます。

日本郵政グループはこれが3回目の中期経営計画でございます。これまでは3年ずつの中期経営計画をつくっていたのですけれども、今回は、会社の方向性を変えていくという意味では、より長い方向性での中期経営計画的なものを出そうということで5年にしました。ただ、環境変化も激しゅうございますので、真ん中の3年目で見直しを実施するという予定にしています。

1ページをおめくりいただいて、2ページに目次がございます。

今回の中計は三部構成になっています。全体として大部なものですから、ポイントだけ絞ったものをⅠのところを出していますし、Ⅱのところは、今回の中期経営計画の本体資料でございます。72ページ以降、Ⅲとして中計に書いた施策につきまして、しっかりと進捗管理をしていくといった観点から、ロードマップといいますか工程表といったものをつくって、主要施策についてのスケジュールをお示ししております。

それでは、先ほど申し上げましたポイントに基づいて御説明させていただければと思います。

5ページでございます。

このページが、中計期間5年間でございますけれども、JPグループが目指す姿といったものを取りまとめたページになってございまして、基本的には上の赤の囲いの中のところでございます。JPグループとしましては、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム

ーム」を目指すということを掲げてございまして、基本的には郵便局ネットワークをはじめとしてJ Pグループが持っている財産を、オープンプラットフォームといいますか、他の組織の方々と一緒になって新しい価値創造するためのプラットフォーム化をしていくといった目標でございまして、2つ目の赤四角のところ、そのために以下の2つに取り組みますということで、1つにはDXの推進によって「デジタル郵便局」を立ち上げて、2万4,000のリアルな郵便局との融合をさせて、新しい価値創造をしていきたいといった点。

2点目としましては、当たり前でございませうけれども、ユニバーサルサービスを含めまして、いわゆる郵政3事業、現在やっておりますコアビジネスを充実する、強化するといったことに加えまして、今回の中計でもプレイアップしておりますけれども、不動産事業をはじめとしまして、新規ビジネスを一生懸命開拓、取り組むことによって、全体としてビジネスポートフォリオを転換させていきたいという2つの主な取組のベクトルの方向性でございませう。

今申し上げたことを、少しビジュアルにまとめたものがこの5ページの下の方でございませう。

続いて、6ページを見ていただければと思ひませう。

J Pグループを取り巻く環境と課題、そこから最終的には価値創造していきたいと思ひしております、J Pグループを取り巻く社会環境の変化ということで左にございませうけれども「少子高齢化の進展」、また「デジタル化の進展」といったことが挙げられるかと思ひませう。その課題認識というのを、各会社別に、日本郵便、ゆうちょ、かんぽ、持ち株といった形で掲げてございまして、この課題に答えるために「J Pビジョン2025」を今回策定したということだす。

これによって、一番右端にございませうが、共創プラットフォームを目指すということなのでございませうけれども、もう少しブレークダウンしまして「人生100年時代の「一生」を支える」ということ、「日本全国の「地域社会」を支える」といった点、また、株主還元の充実や働きやすい職場づくり、サステナブルな社会の創出といったことをやっていきたいというような、ある意味中計の位置づけを表しているページでございませう。

続いて、7ページでございませう。

これが日本郵政グループの場合、ゆうちょ、かんぽの株の売却を進めて、最終的には日本郵政との資本関係をなくすということが民営化法上義務づけられておるわけだすけれども、そういった状況を踏まえて、今後のJ Pグループの将来像をまとめたのが7ページでございませう。

一番左が現在でございませう、日本郵便とゆうちょ、かんぽ、不動産とありまして、これは赤い点線でピンク色で囲んでございませう。これは一定程度、資本関係を表したものでございませう、ゆうちょ銀行につきましては、現在89%強、かんぽ生命につきましては、先ほどの決算のところの説明でもございませうけれども、この中期経営計画をつくる時点では64%強を保有していたので、ゆうちょとかんぽの高さが違ひませうけれども、そういう資

本関係にありましたと。

それが右隣に移りまして、中計期間中にできるだけ早期に、ゆうちょ、かんぽの株式の保有割合を50%以下とすることを目指しますということ、この中期経営計画の中で掲げてございまして、したがって、50%ということで、このピンクの赤の点線がゆうちょ銀行、かんぽ生命の半分のところまでになっているというところでございます。ただ、かんぽ生命につきましては、この中計を公表すると同時に適時開示を行いまして、翌営業日に自社株買いを実施し、若干行政手続等を進めまして、最終的には今日、日本郵政による株式の保有比率が49%になるといった形でございます。

一番右が、さらに中計期間が終わって、100%、ゆうちょ、かんぽの株式を売却した後のJPグループの目指すべき方向性でございますけれども、真ん中のゆうちょ、かんぽと日本郵便のところに「受委託関係」というのがございます。資本関係がなくなったとしても、ゆうちょ銀行、かんぽ生命というのは郵便局ネットワークと一体となって事業運営をしておりますので、ここの仕事を委託する、受託するといった関係はなくなるだろうということで、ここの受委託関係というのは、資本関係が切れた後も続くだろうということを前提に、グループ全体のビジネスモデルというのは変わらないだろうと考えております。

その上で、新規ビジネスや不動産投資をやることによって、全体として既存のビジネス分野も大きくし、さらには今回の中計のタイトルにもなっております共創プラットフォームになることによって、グループ外の企業との協業、連携を積極的に進めていって、JPグループを取り巻く、ある意味JPグループが社会において果たすべき役割を拡大していきたいという思いを込めたものでございます。

続いて、8ページでございます。

こちらは、5ページ目で申し上げたことを絵に落としている部分でございます。特に我々、DX、デジタル化というのが少し遅れている面があることはもちろんのことございまして、今回の中計の主軸の一つが、DXの活用による新しい価値の提供ということにしてございます。

そういう意味では、2万4,000のリアルな郵便局ネットワーク自体を、DXによってより高度化するというのももちろんあるのですが、加えましてデジタル郵便局といったものを打ち出して、デジタルとリアルの融合によって新しい価値を創造していきたいというコンセプト的なものをまとめたページでございます。

続いて、9ページでございます。

今回、皆さんも含めて、非常に御迷惑おかけしました不適正な営業問題から信頼回復をするために、やはり組織風土改革というのをしっかりやっけていかないといけないということで、これは、現在取り組んでいる内容でございます。大きな柱は2つでございます。

やはり、組織風土改革を進める中では、左側でございますけれども、ガバナンス強化といったことが必要だろうと。したがって、持ち株会社として、ある意味横串を通した司令塔機能をもっと発揮しないとイケなかったのではないかと、反省に立って、ガバ

ナンス強化と、あと、右側でございますけれども、営業の不適正な問題というのは、行き着くところ人の問題にも関わるのだらうということで、人材育成・人事戦略というものをしっかり見直していかないといけないのではないかとということで掲げてございます。

具体策としましては、ガバナンス強化は、これはこれからなのですけれども、グループC x O制の導入とか、法律による100%連結の日本郵政と日本郵便との一体的な事業運営といった点。人事面においては、やはりタコつぼ化しているといった反省もございまして、できるだけグループ内の人事交流を進めるといったこと。また、DXをはじめ専門人材に欠けている部分がございますので、そういうところは、ぜひ外部の専門人材に入っていたいて、採用するという形から出向という形もいろいろあるのだらうと思っておりますけれども、来ていただきたいというのが人事戦略の基本的な考え方でございます。

以上を踏まえて、真ん中でございますけれども、お客さまの声と社員の声に基づいてしっかりとした経営を、今も努力しておりますし、今後も頑張っていきますといった点をまとめたものでございます。

続いて、10ページでございます。

財務等の主要目標を掲げさせていただいております。

財務目標、左側の一番上に5,100億円という数字がございます。これは持ち株による株の持ち分比率と関わりなく、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ、かんぽが5年後上げているであろう利益を単純に足し算した数字でございます。

その下の2,800億円といった数字がございますけれども、これは中計期間中、かんぽは49%になっておりますけれども、ゆうちょも中計期間中に50%にするという方針を出しておりますので、その持ち分比率に基づく親会社、つまり持ち株会社帰属の純利益の総額が2,800億円ということでございまして、右側の米印にございますけれども、ゆうちょ銀行の株が現在の89%の保有比率であるということを前提として計算しますと4,200億円といった数字でございまして、ゆうちょ銀行に利益面では大きく依存しているという状況が見て取れると思います。

また、ROEを次の行で書いておりますけれども、現在3.数%でございまして、そんなに高い目標ではないのですけれども、4%程度を目標としたいと。

あと、配当方針のところは、安定配当株ということで、個人の株主の方々にたくさん持っていていただいておりますので、ここはこれまでの中計と同様、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施していきたいといった目標でございます。

ESG関係につきましては、右側にございまして、大きく3つ柱を打ち出しており、1つは、定量化はなかなか難しいのですけれども、やはり日本全国に2万4,000局の拠点を有しているという意味から、地域社会の活性化とか発展にぜひ貢献していきたいといった点を一つの柱にしてございます。地域社会がすたれてなくなってしまうと、郵便局の必要性もなくなったりするわけですので、そういう意味では、地域社会あつての郵便局といった側面もございまして、このあたりをしっかりとやっていきたい。

2つ目のCO₂、温室効果ガス排出量につきましては、政府と歩調を合わせておりまして、2050年にカーボンニュートラルの実現を目指すといった目標を掲げてございます。

女性管理者比率につきましては、2030年に本社における女性管理者比率を30%にしたいといった目標を掲げてございます。

その下は、それぞれ各主要子会社のKPIといたしますが、5年間で目標とする数値等を取りまとめたものでございます。

続いて、11ページでございます。

こちらが、先ほど言いましたようにゆうちょ、かんぽの株を売っていくことによって、ビジネスモデルの転換をしないといけないということが我々に課せられた使命になってございまして、そういう意味では積極的な投資も必要だろうということで、投資計画的なものをまとめたのがこのページでございます。

3本、柱がございまして、左側の戦略的なIT投資といたしますのが、これはまさにDX投資のことでございまして、これ以外に一般的なシステムのメンテナンスとか更改費用というのはあるのですけれども、特に戦略的なITに向けた投資ということで、5年間で4,300億円程度を投資していきたいといった内容。基本的にこちらは積み上げの数字でございます。

真ん中が、我々は都心部でも郵便局を持っておりまして、その不動産開発というのをもっとやるべきではないかと。優良な場所にも郵便局は結構ございますので、そういう意味で不動産投資も進めていこうということで、これも大体5年間で5,000億円程度。

右側の新規ビジネスへの投資というところは、積み上げの数字ではないのですけれども、従来から1,000億円程度の投資をしてきていたということと、1兆円というのは、リスク管理上、これぐらいの数字であれば、そんなに無理なく投資資金を出すことができるという意味で1兆円という数字を掲げてございまして、このぐらいは新規ビジネスを開拓するために積極的に投資をしていきたいということでございます。

続いて、12ページでございます。

これは経営効率化の観点で、今後5年間でこういう効率化をやっていくといったものをまとめたものでございまして、基本的な労働力換算で考えております。

上の赤の囲いの中の2行目の注にございますけれども、JPグループ労働力換算では、非常勤の方々も含めてですが、39万人相当でグループのビジネスを回しているということでございます。これをDXとか、その他の業務効率化を進めることによって、1割弱でございまして、約3.5万人相当分の労働力の減少を果たしていきたいという内容でございまして、下のほうには各社別のそれぞれの取組やそれぞれの労働力の見通しの減といったものを具体的数字で表しております。

以上が中期経営計画のポイントでございまして、13ページ以降にそれぞれ本体が入ってございまして、今、ポイントでまとめたものをより詳しく書いてございますので、もしよろしければ、後ほどまた見ていただければと思います。

続いて、I T投資計画でございます。

I T投資計画は、D Xの推進等に向けた戦略なI T投資についてということで、A 4横の資料がお手元にあると思います。ただ、I T投資につきましては、先ほどの中計のところに含まれている部分が多々ございますので、簡単に御紹介させていただきます。

まず、2ページでございます。

先ほど5年間で4,300億円のI T投資といいますかD X投資を行いますといった数字がありましたけれども、その内訳でございます。郵便・物流とかデジタル郵便局の構築といったものに対して、こういうような投資を行っていききたいという内容でございます。

続いて、3ページは、要は、リアルな郵便局とデジタル郵便局によって、お客さまにどのような便利さの訴求ができるのかというのを、まとめた形でのページでございます。こういうことをD Xによって推進していききたいといった内容でございます。

また、4ページは、我々J Pグループで、いろいろお客様との接点があるものですから、データ自体はいろいろあるのですけれども、そういうのが、会社別にも部門別にもかなりばらばらに所有しているということでございまして、やはりもっとグループ内でデータ連携をしっかりとやって、個人情報保護はもちろん当たり前な話で、しっかり私どもは確保していくのですけれども、その上で、もっとデータ連携をしていきたいというので、こういう方向でやっていきますというのをまとめたのが4ページでございます。

5ページは、どのようなお客さまに対するデジタル化を図っていくかということで、郵便局の窓口でも、現在、全郵便局にタブレットはあるのですけれども、そういうタブレットの積極的な活用とか、先ほど申し上げましたようなスマホで、郵便局の窓口のサービスをスマホで受けられるようにしていくデジタル郵便局とか、あと、P-D Xと呼んでおりますけれども、郵便配達とか物流ネットワークのところ、積極的に新しい技術を活用していこうとか、そういうような方向性についてまとめたものでございます。

その上で、D Xを進めるということは、当然サイバー攻撃等も意識しないといけないものですから、サイバーセキュリティ対策もしっかりやっていきますというのが6ページでございます。総務省が推奨しております三層対策というのでしょうか、βモデルというのを採用して、サイバーセキュリティ対策に取り組んでいるといったところでございます。

あと、7ページは、これまでのJ Pグループ内でのD Xの推進というのはばらばらで、各社別に、もうちょっと言えば部門でも分かれていたりしたところがございますので、今後はグループで共通でやったほうがより効率的でいいものができるものについては、共通でデータ基盤等を構築していくといった点、また、人材活用も、いろいろなグループ内に融通、またはグループ外とも連携していくと。例えば今回、楽天とも資本・業務関係を持つことになりましたけれども、楽天等からも人にも来ていただいたりして、D Xの推進体制をより強化していききたいといった内容でございます。

8ページ、9ページ、11ページが、それぞれの事業会社でのD Xの推進の事例を少し載せております。

日本郵便で言いますと、郵便・物流の事業改革ということで、P-DXと我々は呼んでおりますけれども、配達効率の向上とかそういうところにDXを生かしていきたいといった点。

ゆうちょ、かんぽにおきましても、お客さまとの接点を、デジタルでより幅広くしていくといった点や、バックヤードにつきましても、DXを活用してより効率的な体制を構築していくといった内容を盛り込んでおります。こちらのIT投資については、先々月の4月28日に公表しているものでございます。

最後、かんぽの自社株買いの話でございます。

大枠は先ほどの中計の説明の中でも出てきておりましたけれども、中計発表と同日、5月14日に、お手元に資料232-2-3という資料があるかと思えます。これは適時開示資料でございまして、5月14日に、かんぽ生命が自社株買いをやりますと。それに対して、日本郵政として、日本郵政が保有するかんぽ生命の株を売却するといった内容でございまして、これによって49.9%を保有していくといったところでございます。

これも先ほどの繰り返しになってしまいますけれども、本日付で議決権ベースで49.9%になっておりますし、日本郵政には3,600億円程度の売却収入が入ってきたということでございます。

説明は以上でございます。

○山内委員長 御説明、ありがとうございました。

それでは、説明は終わりましたので、質疑応答に移りたいと思います。

以上の御説明に対して、御意見、御質問ということでお願いしたいと思いますが、先ほど申しましたように、今日は最初でございますので、委員それぞれお一方ずつ順番に御発言いただきまして、そして、日本郵政グループからの回答は各委員の発言ごとをお願いしたいと思います。

それでは、ただいまの内容につきまして、御質問あるいは御意見があればお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

○青野委員 御説明、ありがとうございました。

最初の質問ということで、全体のことをちょっとお伺いしたくて、数字のところは数字として淡々と聞けるのですけれども、このビジョンのところはJPビジョン2025というところでお聞きしたいと思っています。

資料の中の5ページ目に書かれていました、お客様と地域を支える共創プラットフォームというところですね。これで書かれているのが、リアルな郵便局のネットワークがあるから、これをデジタルと融合して新たな価値創造をしましょうと。これは、もう20年ぐらい同じことをずっと聞き続けているというのが私の実感なのです。アマゾン、グーグルのようなものが出てきてから、リアルを持っている人は、ずっとリアルとデジタルの融合だと。クリック&モルタルだと言いながら20年、俺たちには彼らには出せない価値があるはずだと言ってきたのですけれども、実際、その20年で起きたのは、ほぼデジタルな人た

ちに出し抜かれて、ずっと追いやられてきていて、差が顕著になってきているというのが実態かと認識しています。なので、書くのは簡単なのですけれども、これはやると大変ですよということが思うところです。

では、実際に、日本郵政グループが、このリアルな郵便局ネットワークを使ってデジタルとリアルとを融合したら、実際に何ができるのでしょうか。他社にできないこれができるのか、もしくはこういうロールモデルを目指していますとか、融合した先にどんなすばらしい未来が待っているのか、なぜそれが他社では提供できないのかと。こういうところはどのようにお考えになっているかというのをお聞きしたいなと思っています。

○西口常務執行役 ある意味、委員の御指摘のとおりのところが強いのだろうと我々も認識しております。20年を振り返るほどの知識を持ち合わせていないので申し訳ないのですけれども、我々、これまでもずっとデジタル化が必要だと。今はDXという言い方をしていますけれども、多分20年前はデジタル化とかマルチメディア化とかいろいろな言い方があったのだろうと思っていて、そういう意味で従来から取り組まないといけないと思っていて、できることはやろうとしていたのは事実だと思います。

ただ、それがなかなかできないために、ある意味、DX、デジタルという意味で、他社に比べても大変後れを取っているというところは事実認識としてございまして、それを何とかしないとけないということで、この中期経営計画で、DXという柱を打ち出したということなのです。

やるのは大変ですというのはおっしゃるとおりで、大変であるがゆえに、こういうグループ全体として中期経営計画の柱にしたという思いもございまして。その上で、では、今後、それをやることによってどういうことができ、他社にそれがなぜできないのかといった点でございまして、まず、認識としまして、やはり郵便局ネットワーク、リアルのネットワーク、2万4,000局ありますけれども、デジタル化で遅れていると思っておりますので、まずはそのデジタル化でその遅れを取り戻さないといけないというのは非常に危機意識として感じております。やはり、社員が仕事を行う上でも、つまり、デジタル郵便局でネットの上に何か特別なものを生み出すという以外にも、やはり窓口の業務等々をデジタル化していかないと、仕事自体がなかなか効率的にできないといった問題がありますので、デジタルの場合は、DXというのは、我々からしますと、ある意味できると思っておりますけれども、できるできないに関わらず取り組まざるを得ない課題だと認識しております。

他社にできないどんなことができるのかというのは、正直、何が他社にできない、何が新しい価値創造としてできるのかというのは、今時点で明確なものは見えていません。したがって、まず、このデジタル郵便局というのも、郵便局の窓口でできるサービスについて、他社ではもうネットでできているようなことも、郵便局のサービスでできていないことも多数ございます。そういうことから地道に取り組むことによって、一方でリアルの郵便局ネットワークを維持しますので、そこで何か新しい価値創造ができないかなとい

うのが我々の思いでございます。ここに具体的な他社にできない新しいサービスを書いていないというのは、それがまだしっかりと具体化できていないというのが正直なところでございます。

答えになっていないかもしれませんが、以上でございます。

○青野委員 ありがとうございます。

まだこれからだということでも理解しましたけれども、1つアドバイスできることがあるとすると、DXをしようと思ってしまうと、どうしてもお客さま向けに派手なデジタルサービスを立ち上げないといけないと思いがちなというのが、僕から見ているところなんです。

それよりも、まず実は近場でできることがいっぱいあって、例えば自分たちの社内の業務を見まわして、無駄なコピーを取っているよねとか、無駄な会議を開いているよねとか、これはビデオ会議で終わるのに無理して集まっているよねとか、そういうところを改善していくと、実は一気に内部のデジタル化が進んで、内部のデジタルが進むと、それを外にも展開できるようになるよねと。こういう流れのほうが私は自然のように思うのです。

これは政府などを見てればやはりそう思います。デジタル庁をつくって、デジタルガバメントだとか言いながら、実際、自分たちは書類の山でリアルに集まって会議しているみたいな、そこからですよということなのです。そこからやるのが、本当にデジタルに適合していくために、まずは隗より始めよということで、そこから始めていただくのが、私はスムーズなやり方かなと思っています。

以上です。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

まさに私も、特に個人的には、郵便局の窓口で、もう少しデジタル技術によってできることというのはいっぱいあるのではないかと。紙をたくさん余分にとっているというのは、まさに本社とか支社の中でもいろいろ改善すべき点はございますので、飛び跳ねたという言い方が適切かどうかあれですけども、例えば郵便・物流分野では、ドローンというのがあるようでございますけれども、ドローンとかAIを活用して、配送の、ある意味一歩進んだ効率化なり新しいサービスを生み出していこうという取組もあるのですけれども、一方で、おっしゃられるように、足元からDXをよりしっかりと活用することをやっていかないといけないと思っています。ありがとうございます。

○佐藤委員 私からは、連結子会社株式の一部処分についてお聞きしたいのです。

今回、自社株の取得として、ホールディングスのほうから株式を取得したということなのですが、一般的な自社株買いだと、市場から株式を買ったりすると思うのですけれども、今回のやり方と一般的な市場からの株式の買い付けとのメリットとデメリットも教えていただきたいのと、あと、もしかしたら言えないのかもしれないのですけれども、今後、どんどん株式を放出していくのだと思うのですが、どのような方法をお考えになっているのかなと思ひまして、その2点をお伺いしたいと思います。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

まず、かんぼの自社株買いの点でございますけれども、今回のかんぼの自社株買いは、持ち株会社、もちろん応じたのですけれども、持ち株会社の株を自社株買いをただけではなくて、東証のToSTNeT-3というもので、一般の株主の方も応募できる形で自社株買いをかんぼ生命のほうでやっております。ただ、64%強、持ち株が持っておりますので、持ち株会社としては、かんぼの自社株買いに対して、株の売却に応じるという手続でやっておりますので、一応、一般の株主の人も少しですけれども、かんぼ生命に株を買っていただいた人はおりますので、そういう意味では、相対取引的なものではないという点が1件目でございます。

2点目の、今後の売却については、中期計画の7ページのところでもお話したかもしれませんが、ゆうちよの株をまず50%まで売却していきたいと思っております、そのためには、やはり株価とか、50%になった後のグループとしての経営状況をどのように確保していくのかといった要因をいろいろ考えながら売却をしていくという形になるのだと思いますけれども、やり方という意味では、今回のかんぼ生命の、もちろんこれはゆうちよ銀行のほうでお決めになることをですけれども、そういうやり方が一般的なのだらうというの理解しております。

○佐藤委員 分かりました。

将来的には状況に応じてということで理解しました。

○関委員 私のほうからは大きく3つあるのですが、まず1つ目なのですが、ビジョンの9ページにガバナンスの強化というのがあります。これはかんぼ生命の不正も含めて、やはり会社経営の中で、とても大事な柱の一つと思っております。1つは、働く方々が、このグループで働く意義とか価値をしっかりと持っていただくことが重要ななと思っております。

私はたまたま2009年のときに、1年間だけ内閣府の企業再生支援機構担当室というところにいまして、たまたま2009年というのはJALが倒産をした年でございます、JALの再生を側面から見せていただいたときに、民間からお呼びいただいた稲盛さんという社長さんが、JALの職員の方々にフィロソフィー、哲学というのを徹底的にお話をされていく、これが一つの柱。

もう一つは、現場で手袋、軍手1つ5円、雑巾1つ5円と書いて、やはり無駄な予算を。今までは、ある意味では予算管理とか、幾ら自分たちが働くのに経費を使っているのかが全然見える化されていないのを、しっかりと見える化してきたということがありますので、そういう意味では、この全体のガバナンスの中で、具体的にどのような強化策を打つのかというのをお聞きしたいと思っております。

あわせて、先ほど青野委員からもDXをどう使うのかというお話があったのですが、私からも1つ提案があって、実を言うと、かんぼ生命の例えば不正などもそうなのですが、契約の見える化とダブルチェックという機能をDXでできると思っています。例えば、どの契約をするとお客様が損になるかというのは、ベテランの営業マンが分かっているというだ

けではなくても、契約の流れで、端末から入れたらアラームが鳴るような仕組みというのはまさにDXそのものになってくると思いますので、それと、同じ契約者が何度も契約変更させられているみたいなのところもアラームが鳴るみたいな形でやるという部分も必要ではないかと思しますので、この辺のガバナンスと、実際のデジタル化というのを連携してやっていただくということが重要ではないかと思えます。

それと、人事施策として、女性の職員の方々が3分の1 郵政グループでいらっしゃるのですが、幹部への登用もしくは現場での中間管理職への登用というものが、この働く意欲を非常に高めていくと思しますので、女性の登用についても、ガバナンスという位置づけでどうされるのかということをお聞きできればと思います。よろしく願いいたします。

○西口常務執行役 3点御質問いただきました。1番目のガバナンスと、3番目の女性の中間管理職員への活用について、私のほうから答えさせていただいて、2つ目のかんぽ生命の例で挙げていただきましたDXの活用について、かんぽ生命のほうから答えさせていただきます。

まず、ガバナンスの強化は、そういう予算とか、そういうものが無駄に使われているのをしっかり適正化するといったところも、もちろん含まれておるのですが、今回、かんぽの不適正営業問題とか、ゆうちょ銀行でありましたキャッシュレス分野のお客さまに迷惑をかけた事案について、いろいろと周りからも御指摘もいただいておりますし、グループ内で対策を考える中では、そのグループが、横串があまり通っていないのではないだろうか。つまり、ゆうちょのお客さまもかんぽのお客さまも郵便局のお客さまなのです。かつ、それがグループ全体として持ち株会社が横串を通し、役割を本来もっと果たすべきだったのだろうと。

したがいまして、会社を超えたグループ内での情報の共有化とか、そういうところにも問題があったのだろうというところが、問題の出発点の一つと認識しておりまして、ガバナンスという言葉は広うございますので、当然、経営のやり方について、しっかり社長以下、役員も含めて見ていくという点で、予算の状況とかコンプライアンスの遵守、それぞれの会社の中での取組も強化しないといけませんし、ここで特に挙げておりますグループのガバナンス強化という意味では、やはり持ち株会社がもう少し横串機能を持って、グループ一体でのガバナンス強化といったことをやっていかないといけないというのに、どちらかというところを当てたものになっております。ただ、委員御指摘のガバナンスというのはいろいろな分野がございますので、そのあたりも含めてしっかり取り組んでいきたいと思えます。

3点目の、女性の中間管理職への登用というのは、この中計をつくる段階でも、どういう数字を目標にするか等々、グループ内でかなりの議論がございました。ただ、フロントラインのいろいろな声も聞いたりする中で、なかなか達成が難しい目標を掲げるのはどうかといった点もございまして、多分、委員からしますと、少し抑制的な本社の中間管理職の数の率ということなのだろうと思えますけれども、これでもって、フロントラインでや

る気のある女性の方々を、管理職に登用を熱心にしないという意味では全くないのではありません。郵便局、特に郵便・物流分野は深夜の勤務とかもございますので、なかなか数字で明確なものをお示しするのが難しいので、こういう書き方になっておりますけれども、フロントラインも含めて、女性の中間管理職への登用というのは、我々、今もいろいろ努力しておりますし、今後もより一層努力していきたいというのが、この中計に込めた思いでございます。

○宍戸執行役員経営企画部長 かんぼ生命保険でございます。

委員からいただいた点でございますけれども、この1～2年、適正募集をチェックするという意味では、システム的にアラームとかデジタルの仕掛けを準備してまいりました。

例えば、お客さまの収入に対して、これは入り過ぎではないかとか過大な保険料になっていないかというものはアラームが鳴るようになっておりますし、あるいは加入されたり、解約されたり、入ったりやめたりを繰り返しているお客さまなどは、これは何かおかしいことが起きるのではないかということは、システム的にアラームが鳴るようになってございます。

今度の中計期間では、適正を募集するというだけでなく、もう少し前向きに取り組んでいきたいと思っていて、例えばどういうタイミングで、どういう商品をお勧めするのがお客さまにとってベストなのかということも、デジタルの力を使いながら、いい意味でアラームといいますか、出していきたいと思っておりますので、御指摘、ありがとうございました。

○関委員 ありがとうございました。

最後に、いただいた回答への意見なのですが、やはり、ガバナンス強化は、社長さんがどういう思いで働いてもらいたいのかというのを現場に届ける仕組みが必要だと思いますので、ぜひそれを、横串もいいのですけれども、社内でも現場まで社長の思いが届くような仕組みが必要だと思います。

2つ目は、女性の登用は、絶対努力目標ではなり得ません。これは先進国の事例を見ても分かるように、一定程度登用しないと駄目なのです。例えば、課長さん、男性いっぱいいるのです。そうすると駄目な課長もいるのです。ところが女性だけは、課長職に合った方ではないと登用できないという形の、実を言うとダブルスタンダードになっているのです。駄目な女性課長がいてもいいのです。そういう形で女性を登用していかないと、実態上は数字が上がらないという現状をしっかりと認識をいただきたい。努力目標では、やはり国民が納得しないと思いました。ありがとうございました。

○西口常務執行役 私の説明が悪かったようで、横串というのを強調し過ぎましたけれども、ガバナンスにつきましては、今の増田社長は、フロントラインに対して自分の思いを伝えるのに非常に熱心でございまして、動画をかなり取り入れて、今までになくフロントラインに対しては、従来は結構紙ベースが多かったのですけれども、動画で出演をしてメッセージを伝えるということもやっております、委員御指摘の分野もしっかりやっ

きたいと思いますし、女性管理者の話も、そういう方向で頑張っていきたいと思います。

○関委員 ぜひ実現をしていただければと思います。ありがとうございました。

○関口委員長代理 私は2点ほどコメントを差し上げたいと思っています。

1点は、39万人いる従業員の方たちの1割弱を今後減らしていくという計画に関連して。それから、もう一点は、青野委員からも御指摘ありましたが、ネットワークのデジタル化について、リアルな郵便局のほうで相当な難しさがあるのではないかという指摘をさせていただきます。

日本郵政グループは全体として、特に郵便業務に非常に顕著なのですけれども、労働集約的な業態であります。このことはモデル化をするとき等に、郵便局の実際のリアルのところも拝見させて頂きました。例えば区分機を導入して郵便物の仕分けを自動でやる等の機械化の促進等を現実に拝見をさせて頂きましたが、最後に各家庭に配るところはどうしても人頼みというところもあって、なかなか人の問題には手がかからないといいますが、機械に置き換わらないという部分というのはかなり残ってきます。ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の場合には、若干状況が違うことは認識しております。

福島の人が誰もいないところの区間をドローンを使って配送するなどの取り組みを実際に行っているらしいですし、郵便物を各家庭に配るところもロボット化の実証実験をされていることも存じ上げてはいるのですが、人のいる場所にドローンを飛ばすこともできないし、機械が闊歩しているという姿もまだまだ見えてこないという中で言うと、効率化を促進するとは言いながらも、人のところについての効率化というのはなかなか難しいのではないかというのが私の素直な感想です。

それから、今回、秋から実際に土曜日配達をやめるということ、これは労働組合のほうからの提案を受けて、日本郵便が提案されてきて、総務省として受けたということで、郵便法改正につながったわけですが、このときは、通常郵便物の配達に土曜日分が浮いてくる、土曜日分をゆうパックと荷物で吸収するからということで、人の問題には手をつけないという前提で行ったわけです。従業員の方たちの1割弱を今後減らしていく今回の計画では、3.5万人弱という方たちが対象になってくるということで、組合との関係等、円滑にいくのだろうかということについて、もしコメントがあったら頂戴できればと思っています。

それから、デジタル化について、ここはぜひまた進めていただきたいと思うのですが、2万4,000を超える郵便局、ほとんどこの数十年間変動なく、数の上ではずっとコンスタントに続いてきておまして、そういう中で、都心部にある郵便局の場合には、例えばJPタワーに見られるように、建物を新しくして人を集める工夫すると。実際に若い方たちも盛んにお使いになるというような、ハイテク幾らでもオーケーみたいな最先端技術というのは成り立つと思っているのですが、母集団のうちのかなりの部分は、1日のうちに3人とか4人しかユーザーが来ないとか、限界集落と言われている10人未満の村にぽつんと郵便局があってというような状況で、若い人が村にいないようなところの郵便局などという

のもありまして、この住民たちを対象にしたデジタル化というのはどうやって進めるのだろうかというのは非常に大きな課題だと思うのです。

今回、郵便局とは関係ない事例なのですが、コロナのワクチン接種を高齢者からスタートしたときに、実は固定電話がパンクをしそうになりまして、通信制御をかけたという、固定電話で通信制御などということは今日あるのだろうかというぐらいびっくりしたイベントですが、事ほどさように高齢者と言われている方にとって、スマートフォンをいじること自体、怖くて触れないと。固定電話に電話をかけまくって全然つながらなかったという事象が起き、その解消策としては、子供や孫に来てもらってスマホで予約を取ってもらったみたいなことをやったのです。そのようなことがリアルな郵便局の大宗を占めているお客さまの姿だと。

特に、働いている方たちにとってみると、郵便窓口の営業時間内に窓口に行くのは意外にハードルが高くて、若い方たちがなかなか行きにくいということがあって、デジタル郵便局という試みは、そういう方向けに非常にいい施策だと思っているのですが、総額4,300億のうち、たかだか100億とはいえ、リアル郵便局のネットワーク化、デジタル化ということをやっているのだけれども、現実にはこれを2万4,000の郵便局に普及を図るとするのは、タブレットなど怖くて触りたくないという方たちにどうやって御指導申し上げるかということ、結局、誰かがサポートして全部やってあげないといけなくなってしまうということもありますから、そういった方々の地域社会の発展のパートナーといった、言葉はきれいなのですが、現実を見たときに、意外に言葉どおりにならないかということ懸念しておりますので、この点についてのコメントを頂戴できれば幸いです。

以上です。

○西口常務執行役 2点御質問をいただきました。

1点目は、3.5万人、日本郵便で言えば3万人相当分の労働力の減少ということについて、組合も含めてフィジブルなのかといった御質問。2点目として、小規模の、お客さまがあまり来ないような郵便局、田舎の郵便局のデジタル化とDX化というのはどのように推進するのかといった御質問と理解いたしました。

1問目については、日本郵便から後ほどお答えいたします。

2点目の小規模の郵便局のデジタル化、DX化といいますのは、先ほども複数の委員の方からもお話しいただきましたけれども、お恥ずかしながら、要は、まだ紙ベースで業務フローみたいなものを冊子にして郵便局に置いてあるといった側面もあって、例えばタブレットとかスマホで、お客さまが来たときに、お客さまの少ない小規模な郵便局では、同様のサービスを、お客さまが月に例えば数名しかないという、忘れてしまったり、なかなかその場で調べて大変だというようなこともあるので、そういうのも少し、動画とか映像も含めて、より郵便局の社員がサービス提供を、ある意味効率的に、かつスムーズにできるようなという意味でのDX化というのも十分に考えられるのだろうと思っています。

だから、そういう意味では、難しい側面もありながら、2人とか3人で郵便局を回して

いる中で、サービスの提供を、より社員の負担が少ない形で提供するという意味でも、DXの活用というのは十分あり得るのだろうと思っております。

また、同様におっしゃっていましたが、地域の方々がタブレットとかをとっても使えないという方々について、郵便局の窓口に行ったら、タブレットでしか申し込めないサービスを、その場で郵便局の人に教えてもらいながらやってみることができるといった点も、リアルとデジタルの融合の一つのパターンとしてあり得るのではないかと考えております。大きな成果を上げるのは簡単ではないというのはよく理解しておりますけれども、まずはできるところから積極的にやっていくという姿勢で取り組みたいと思っております。

続いて、労働力関係のほうでございます。

○小川執行役員 日本郵便の小川から回答させていただきます。

関口先生御案内のとおり、郵便・物流事業というのは極めて労働集約的な産業でございます。実際問題として、まだまだ多くのところを人手に頼っているところが実態でございます。

ただ、これから先、まずは局舎の中での作業、区分作業についても当然区分機とかを導入しているわけでありまして、それについてはさらに一層の機械化というのが進められるのではないかと考えます。区分だけではなく、その前後の詰め込みとか積み上げというのが機械、ロボットとかでできるようにならないか。また、最近AGVといったようなものでパレットを引いていくということもできるようになっていますので、さらに進めていきたいと思っております。

配達の方は、ドローンとか配送ロボットの実験を今やっていて、その中計期間に実用化もしていきたいと思っておりますけれども、この5年間では、そんなにそれで劇的には多分ならないのだろうなと思っておりますが、人で配達はするのですけれども、AIを使った配達のルーティングとか、GPSを使ったテレマティクスとかを使って、生産性向上を図ってきたいと思っております。

それから、郵便の制度改正について、法案が成立しまして、今年の秋から土曜日の休配、それから、翌日配達の日長くなるものを進めていくのですけれども、これは先ほどの3万人の中ではなくて、法案のときに説明したとおり、我々としてはそこで浮いたリソースを、この人手不足の中で、荷物の拡大のほうにリソースを充てていくということで進めていきたいと思っております。組合ともそのように進めています。

今まさに、そうした深夜の区分作業をしている人に、昼間に移っていただくかどうか、アンケートなどをこれから取っていくことで、その意向確認を進めながらサービス改正に臨んでいきたいということで、働き方改革、土曜日の出勤を減らすとか深夜の出勤を減らすという改革と併せて、サービス改正に向けての準備を進めようとしているところでございます。

説明は以上です。ありがとうございます。

○関口委員長代理 御説明、どうもありがとうございました。

今、再配達が最もコストがかかると伺っておりまして、はこぼすというボックスを使って、自宅に人がいないときも、そこで配達が完了できるような仕組みを構築するとか、OKIPPAとかいろいろ工夫をされていて、意外にこういった再配達を含むような人の接点をできるだけなくしていくような工夫というのも非常に有効だとは思っておりまして、そういったことをもっと積極的に推進するような形で効率化を進めていただければ幸いです。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。

委員の方から御質問、御意見をいただき、また、郵政のほうからお答えをいただいたこととありますが、私も、今伺っていて、やはり一番大きいのは、皆さんと共通のところでは、リアルとデジタルという問題で、これから基本的に、これは郵便局中心だと思うのですが、どういう方向でいくのかということに対する皆さんの御疑問と御指摘もあったわけですが、そこなのかなと思ひまして、あと、もう一つは、先ほど関委員もおっしゃった、組織とかあるいはガバナンスとか、そういうものをどのように変えていくのか、新しいものにしていくのかという、こういうことなのかなと思ひまして、細かい点については、実は打合せのときにいろいろ伺ったので、私もその点が非常に重要なと思ひて、その辺について、少し私からもコメントさせていただきたいのです。

実は、御承知と思ひますけれども、私、この委員長になる前まで、日本郵政のJ P改革実行委員会というのをやらせていただいて、今回の中計でも少し取り入れていただいておられますけれども、その中で我々、我々というのは、私がチームを組んで少し勉強させていただいて、経営戦略というものを提言させていただいている経緯があります。その中でも、これは我々のオリジナルというよりも、当然のこととして、リアルとデジタルの融合ということを行ったわけですが、少なくとも私がその中で感じていたこととか、あるいは、皆さんと議論していたことという、恐らくリアルとデジタルの融合というときに、少なくとも我々の頭にあったのは、通常のデジタル化の話ではないということです。

先ほど西口常務のほうからお話がありましたけれども、逆に言うと、通常の民間の銀行がデジタル化していくということは我々体験していて、私自身も最近銀行に行ったことがなくて、ネットで全て処理しているわけなのですけれども、ただ、恐らくそういうことを郵便ないしはゆうちょというものが求めるのではなくて、先ほど西口さんが言ったみたいに、まさにそういうことができない人をデジタルの世界にどのように取り込んでくるかという、あるいは、昔デジタルデバインドという言葉がありましたけれども、ある意味でそういうことなのかなと思ひます。そういうようなことをつなぎながら、デジタルとリアルを融合していくというようなイメージでつくっているのです。

その意味では、ユニバーサルサービスをどう維持するかということにも直結する問題だと思ひておりまして、そのところで、先ほど青野さんがおっしゃっていたように、外側の話ではなくて内側のデジタル化とかDXというのが重要なのではないのというのは、本当にそう思ひておりまして、そういう立場で感じておりました。

私自身がそういう勉強させていただいて、一緒に議論してきたものですから、私からの郵政へのコメントというよりも、何かディフェンシブといいますか言い訳になってしまうようなところがあるのですけれども、そのようなことを思っていました。それはぜひともお願いしたいなと思っています。

先日、ある銀行の方に伺ったのですけれども、銀行がだんだん支店とか窓口を閉じていきますので、今、お金自体、要するに現金、日銀券と貨幣、あれ自体を手にしよと思うと、郵便局の役割は物すごく大きいと聞いたことがあります。そうすると都心でもそうです。地方などはもっとそうです。

そうすると、都心では、郵便局の役割は終わったのかというと、そんなことはなくて、地方と同じような役割がまだまだあるようなところもあって、恐らく10年先、20年先はなくなるのか分かりませんが、しかし、そういう世界というのはまだまだリアルとして生きていて、そのために、郵便局が内側はきれいにできたりするのだけれども、外側では、そういう世界に対処していくという必要性がすごくあるなと感じるのです。

その意味では、ここでも書いてありますけれども、プラットフォームになって、ほかとの融合というのも、これも恐らくアマゾンとか、今回、楽天とはいろいろと提携されましたけれども、ああいう類いのプラットフォームではないのだろうなと思っています。

例えば、今回の自治体の話も、この中計の中に書いてありますけれども、自治体の仕事を取り込みながらというのがありますでしょうし、それから、その地域地域のいろいろな産業とか、そういうものはプラットフォームに乗っかってくるということもあるでしょうし、いろいろな意味で、通常の、今、進行している社会経済の動きの中でのプラットフォームとは違うものが求められるのかなと思っています。それをいかにあえて使う、マネタイズして、事業化して、それを利益にして、まさにユニバーサルサービスを維持していくのかという、そういうところが一番のポイントなのかなと思っています。

その関係で言うと、先ほどの中計の中の、7ページのところの将来の絵として、ゆうちょ、かんぽが完全に独立会社になったときに、受委託関係でグループ外の企業等々とやっていく。その中の関係は、今の郵政グループと一体的にやっていくというようなイメージなのですが、それをどう構築するかというのは、恐らく一番難しい問題なのかなと思っています。

それから、ガバナンスの話は、先ほど関委員がおっしゃったとおりでありまして、これをいかに改革していくかということなのですからけれども、これについては、今、増田社長は非常に熱心にやられていて、先ほど言いましたように、ビデオを使いながらとか、いろいろな形で自分の意思あるいは考え方を伝えようとしていることはそうだと思うのですけれども、私自身はもう少し何か要るのかなとは思っています

その1つは、先ほど関さんが2つ目におっしゃったことで、JALのケース、アメーバ経営の話がありましたけれども、アメーバをやるかやらないかという話ではなくて、恐らく、そのぐらいの組織の改革を求めないと、今のままではなかなかガバナンスが定着していく

ということはない。

アメーバというのはガバナンスだけではなくて、コスト管理の、管理会計ですので、そういう意味も含めてなのですけれども、そういう意味での大きな改革が必要なのかなと思ってまして、これは事前に事務局にも伺ったのですけれども、信頼回復のところがありましたけれども、地方の支社の権限の移譲とか、そういったものの一つの考え方になるのかなと思ったりしていますけれども、最初の点はコメントということですのでけれども、2番目の点については、何かお答えを西口さんのほうでいただければありがたいと思っています。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

1点目の点も、いろいろな取組の方向性が、デジタル化、DXという意味ではあるのだろうと思ってまして、いろいろな取組を模索していきたいと思っています。

組織ガバナンスの2点目のところは、委員がおっしゃるように、非常に幅が広くて重要で深い問題だと思ってまして、例に挙げていただきました支社への権限移譲ということも、やはり地域社会とか、場所場所に応じた物事の判断の仕方というのも当然にあるのだろうと思って、それが地域社会への貢献といったところにもつながるでしょうし、主体的に支社のほうでいろいろな物事を考え、決定していくという意味で、より組織を活性化して、逆にガバナンスを効かせることができるといったところがあるのだろうと思っています。

アメーバ経営のレベルまでというのは、一足飛びに大変かもしれませんが、考え方は、それぞれのフロントラインの組織一つ一つがしっかりとひとり立ちすると。コンプライアンスはコンプライアンスでしっかりと、こちらの郵便局はコンプライアンスがちゃんとできているのだけれども、こちらはできなくていいといったものではないのだろうと思ってまして、そういう意味では支社単位、さらには郵便局単位でもしっかりと一人立ちできていくように、責任と権限は一体なのだろうと思っておりますので、権限の移譲は積極的に進めていきたいと思っていますと。

ただ、1点申し上げますと、やはり民営化のときに、いろいろ地域地域で、当時は支社というよりは郵政局という呼び方をしておったのですけれども、いいローカルルールはいいのですけれども、よくないローカルルールも結構闊歩しておりまして、そのあたりを是正する観点からも、一時期、本社のほうでグリップを効かせるといった動きを強くした時期とか、あと、支社ごとにばらばらにやっている、非効率な業務をできるだけ本社といたしますか、全国1か所に集めてくるといった観点から、ルールを統一化するといった動きもございまして、今後はそういう経緯を踏まえた上で、できる限りの支社等への権限移譲を進めていきたいと思っています。

○山内委員長 ありがとうございます。

私からは以上ですけれども、皆様に一わたり質疑をしていただきましたが、さらに追加で御発言、あるいは御質問等ありましたらお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

○関委員 もう一つ、重要なこととお伺いしたいことがございました。

それは決算概要の8ページの部分と、ビジョンの6ページの部分にあるのですが、特にビジョンのところ、ゆうちょ銀行のところなのですが、地域への資金循環と地域リレーション機能の強化と書いてあるのです。これは私はとても重要ではないかなと思っているのです。それはなぜかと申し上げますと、ゆうちょ銀行の貯金高の額が非常に多うございます。非常に多くあって、ゆうちょ銀行が、変な言い方ですけども、銀行に積み立てたお金をしっかり資産運用いただいて、金利として返していただくというのが一つの業務なのですが、もう一つ、銀行になったので、地域の産業をつくっていくという機能も銀行には当然あるかなと思いますし、地方創生では、地域に仕事をつくるということが、実は4つの柱の中で一番先に出てきていて、その仕事があるからこそ、地域に人々が残って、地域の持続的な、ある意味で経営ができるという考え方で、一番仕事をつくる時に重要なのが予算といいますかお金なのです。

今回、決算を見せていただいたときに、8ページに、資産運用をどのような形でしているかという、国債が23%なのですが、外国証券を32%ずつ買っていて、実際の貸出しが2.1%しかなく、さらにこれは、まだ、ホールディングとの資本関係の中で50%を切らないと、自治体以外に貸出しができないというまだ制限がかかっているとお聞きしたのですが、2025年ぐらいまでには、資本保有率が50%を切れば、地域の企業ですね。それとか、例えば私などは一番積極的に、地域のまちづくりの地域商社、これは地方創生の枠組みでつくっていいという制度なのですが、地域全体を活性化するまちづくりの、地域商社への例えば資本金の提供。これは実を言うと銀行法が改正になっていて、地方銀行はかなりの額をまちづくりのために、地域商社に資本を提供できるという形になっておりますので、そういった具体的な事業ができるように、中期ビジョンにありますような地域への資金の環流と投資、それと地域でのお金をどう使ってリレーションシップをするのかというところを具体的にどのようにお考えなのかということ、まずゆうちょ銀行にお聞きしたいです。

まず一つは、制限が外れたら、ぜひ地域の企業へ直接の貸出し、それと、まちづくりへの投資というものを、ぜひ早めに可能にさせていただきたいと思っておりますので、この辺の考え方というのを説明していただければと思います。よろしくお願いたします。

○植田経営企画部長 ゆうちょ銀行の植田と申します。御質問いただきまして、ありがとうございます。

まず、おっしゃっていただいたように、法人への直接の貸出しということに関しては、現状、制度と認められていないということでもあります。それから、もう一つは、今、日本の状況として、一つには、預金が貸出しに対して非常に上回っていると。いわゆる預貸率が大体60%という状況になっているということと、あと、金融の緩和的な政策の下で低金利が非常に続いているという状況で、厳しい状況の中で、当行はいわゆる貸出しという業務に関して参入していくということに関しては、よその金融機関と競争関係で厳しい抵抗

感があるのかなということと、もちろん我々自身の収益性、ビジネスとして見たときに、そこに今入っていくというのは、非常に厳しい状況なのかなという認識はまず一方で持っています。

そういう認識の中で、現実性とか優先性とかを考えまして、私どもとしては、今まで有価証券運用、市場運用で一定のノウハウを培ってきていますので、地域金融機関と、そういう意味ではローンのところで競合していないという立場もありますので、そういうポジションを生かして、先生もおっしゃっていただいた、地域でニーズが非常に高いと思われるエクイティ性の資本性の資金の供給、こういった分野で、こういうところを中心に地域の活性化、産業創出に取り組んでいきたいと。実際、取り組んでおりますということでもあります。

例えばというところで、LPでの出資ということになりますが、地域活性化のファンドということで、これは地銀等、地域の金融機関と組んだ形で、地域ファンドに対して私どもが出資するというようなこと。これが今まで累計で34件ほど案件として取り組んできているということがあります。

それから、それ以外にも、私どものほうで、JPインベストメントという会社なのですが、その会社をかんぽ生命とも共同で出資をして設立をしております、この会社では単に出資をするだけではなくて、いわゆる、GP業務といたしまして、ファンドの運営自体をやるという業務をしておりますので、その会社では、資金の供給と、いわゆる経営支援というようなことも併せて行うという取組もしております。

お手元の資料の中期経営計画の41ページを御覧いただけますか。

今申し上げたのは、その41ページで、真ん中の左あたりに紫っぽい色で塗ってある「地域活性化ファンド」、これが最初に申し上げた34件やっているという取組です。その右側の少し薄い緑の「JPインベストメント（株）」、黄色で「GP業務」と書いています。これが今申し上げたJPインベストメントの話です。

それから、一番左に「（株）日本共創プラットフォーム」というのがございますが、これは経営共創基盤という会社が設立された会社でありまして、ここにも私ども出資をしていて、この会社が立ち上がったところなので、実際の運営というのはこれからになるわけなのですが、こういった取組、幅広い取組を通じて、地域への資金循環、ないし地域の活性化ということに取り組んでおりますし、これは中期経営計画の中でうたっておりますので、さらにこの取組を強化していきたいと考えています。

○関委員 ありがとうございます。

説明はよく分かるのですが、何しろゆうちょ銀行が資産運用している金額が220兆円、決算のほうの8ページで見るとあるのです。外国証券等に出してしまうと、日本の方々が、ある意味で、日本人のお金が国内に基本的に投資されないと大きいロスなのです。資金循環の大きい世界的な視点から見て、お金は集めているのにそのビジネスチャンスを32%以上海外に出していくという形でいくと、今、日本の人口減少と実際の経済事情の中で、も

っと国内投資、特にカーボンニュートラルを含めたESG投資ですよ。それと人口減少にあわせた形での新しい産業をつくっていく。特にデジタル化もありますけれども、いろいろな医療の改革も含めてたくさんあるところで、あまりにも規模が少な過ぎる。いわゆる国民の一人一人の積み上がった金額が、全然自分たちに還元されてこないのです。

いわゆる大きい意味での金融政策の中で、私はやはりゆうちょ銀行というのは、預けて、国民に金利で返せばいいのだということではなくて、もっと大きい産業で国民に返す必要のある機関だと思うのです。そのためには、あまりにも今日言っていた実績の数字、実際の事業規模が圧倒的に少な過ぎます。もうちょっと国民の、一人一人の、1万円からの積み上げたゆうちょ銀行の恩恵をもっと国民が受ける必要が、私は、やはり経営陣としての姿勢にすごくあると思っています。

特に今は半導体が足りないので、半導体は1,000億あれば工場がしっかり国内にできて、今みたいな形で世界の中で半導体の取り合いをする必要は全くない。たった1,000億円で半導体の工場が今できるという状況の中で、やはりゆうちょ銀行のトップとして、国民から預かったお金を地域で産業、国内で産業をつくるという視点をもうちょっと、まさにこれこそガバナンスだと思います。

増田社長にもぜひ申し上げたい。もっともっと国内投資へ回していただかないと、今の投資政策は外国人へ恩恵を出しているだけなのです。これの見直しをぜひしていただきたいので、今日ではなくていいので、次回7月に、大きい政策判断の中で、これだけ220兆の恩恵を国民が受ける必要があるという委員の意見があるので、その辺についての回答を経営陣からしっかりといただきたいと思います。青野さんからもぜひ応援メッセージをいただければと思います。よろしくお願いします。

○青野委員 面白いですね。おっしゃるとおりですね。いかにお金を地域に還元していくかということですよ。

私、北國銀行という石川県の銀行と結構ビジネスでつながりがあって、彼らも金融きついぞということで、業態転換されてITを頑張っていたり、あと、鎌倉投信という投資信託の会社がありまして、この会社はいい会社にしか投資をしないということですよ。この間の荅ファンドという、アーリーシードのベンチャーに投資していくファンドと一緒に立ち上げて、ここにも、実は北國銀行や横浜銀行とか、いわゆる地銀の人たちが参加しているのです。もうこれから、地域で面白いビジネスをどんどんつくっていかないと地方は死ぬぞとみんな気づいているわけです。ここにもしゆうちょ銀行が参加されたら相当大きな流れができそうですよね。

そういうことで、御興味がありましたら、すぐつながりますので。

○関委員 ありがとうございます。

それから、地域にある2万4,000の郵便局というのは、ある意味で地域のことはよく分かっている皆さんののです。そういう方々が、やはりこういう地域には小さいけれどもビジネスチャンスがあるというのは分かっているのです、まさにそういうところに小さな事業、

先ほど申し上げた地域商社は本当に今できているのです。ですから、そういうところに郵便局が、ゆうちょが投資したというだけで、ほかからも投資が集まってきますので、呼び水の、まさに先導役としても、今後、ぜひ、どんどん地域商社とかDMOに出資ですね。出資が一番やりやすいとおっしゃっていただいているので、そこをしっかりと担っていたらと思います。

先ほどの、外国債券、証券を買われるという形になってくると、海外に工場をつくっているわけなのです。日本に投資しないと。ですから、その部分はやはりもうちょっと見直しをしていただきたい。

外国債券のほうが、変な言い方をすると、利回りがいいというのはよく分かるのです。でも、利回りがいいということは国内の産業が弱いということなのです。それは本を正せば、国内の産業を強くするための投資が必要だという理論なのです。利回りがいいから外国債券買って当たり前だという議論ではないと思うのです。ゆうちょ銀行の立ち位置は。ここは委員会の中でぜひ十分に議論いただきたいと思っております。これは委員長にもぜひお願いしたいと思っております。

○佐藤委員 一点、私もお伺いしたいのですが、地域ファンドは私もすごくいいなという試みだと思うのですが、今、JPビジョンの41ページだと、2020年で32件で、2025年で50件ということですが、今、どのぐらいの収益が確保できているのかというのは見えているのでしょうか。

イメージとしては、ベンチャーファンドというのは、すごくリスクの高いお金だという感覚も一方であるので、どのぐらいの収益があるのかなと思ひまして御質問いたします。

○植田経営企画部長 ありがとうございます。

今ほど佐藤委員からいただいたところですが、現状での収益の実績、こちらにつきましては、これは取り組み始めてまだ数年ということなので、実績としての収益はまだ実際のところはこれからというところであります。

それから、その前の関委員からいただいた御意見なのですけれども、この後、社長をはじめ経営層にも報告をさせて頂きたいと思ひます。

その上で申し上げますと、1つは外国への投資ということですが、これは投資機会と資金の供給というのは、鶏か卵かというところもあると思うのですけれども、我々一方で、上場している民間企業として、しっかり収益をあげてという、一方でそういう責務もありますので、そういったところでの収益機会を求めていく必要がある。その点については、一つ御理解いただきたいということと、あと、だから地域をやらないということではなくて、当然そういう機会があれば、どんどん積極的にやっていきたいと思ひしておりますので、そういう意味で今いただいた御意見については、しっかり受け止めさせていただきたいと思ひます。ありがとうございます。

○山内委員長 ありがとうございます

先ほど関委員がおっしゃっていたように、少し持ち帰っていただいて、いろいろ議論し

ていただくと同時に、我々もこういう点についてどう考えるかということも、ある意味ではあれだと思のです。ですから、今まさにお答えがあったように、銀行として収益性を確保して、銀行としての業務の目的を達成する一方で、地域への貢献とか、あるいは日本経済、さらには求められている別の視点からの要請というか、それにどう応えていくかという、これは大きなフレームで言うと、要するに郵政グループに求められている本質的な問題かなとも思います。

そういうことも踏まえた上で我々も議論して、また、今までのこういう議論がどのようになってきたのかというのを、少し事務局のほうにも確認していただいた上で、議論していきたいと思います。

非常に重要な問題提起をいただきまして、ありがとうございました。

○濱島事務局次長 それでは、経緯をお調べして、御報告できるように準備をいたします。

○山内委員長 お願いいたします。

ほかにいかがでございましょうか。

○青野委員 少し余談から入るのですがけれども、先ほど区分機というお話が出て、すごく懐かしくて、私が冒頭に言いました、郵便局で働いていた33年前、区分機に苦しめられて、私がいたのは愛媛県今治市というところなのですがけれども、郵便番号が794から始まるのです。ところが、これが東京都町田市の年賀状がいっぱい届くのです。町田市が194から始まるのです。1をこうやってこう書く人が多くて、7に見えるみたいな、そういう時代でした。

そのときに、郵便局は本当にまだまだ効率化できるなと思っていて、そこから33年たつて、外から見ていると、正直あまり進歩がないよなというのが実感なのです。またビジョンのところ戻りますけれども、まさにビジョンのところ、5ページのところに書いていますね。思いっきり「デジタル郵便局」と真ん中で絵で描いてあって、デジタル郵便局をやるんだということで理解して、そこから少しページを進めて、11ページの予算のところ、先ほど関口さんもちよっとおっしゃっていましたがけれども、では、デジタル郵便局をつくるのに幾らかけるのかと。4,300億円をIT投資する中の200億円なのです。ここに個人的にすごく違和感があるのです。あれ、デジタル郵便局をやるのではなかったのと。

2万4,000局あるのに200億円しかかけないということは、1郵便局当たり100万円以下ですかと。パソコン買い換えて終わりですかという感覚です。しかも5年間でしょう。パソコン1回ぐらいしか買い換えられないですよ。この辺は、数字だけを見ますとすごく違和感があって、その割に、金融二社に1,300億円程度とか、ここによく分からない2,000億円をかけてしまうんだと。ビジョンと予算の配分の矛盾というかずれみたいなのをどのように理解すればいいのだろうというのがちょっと聞いてみたいところですよ。

○西口常務執行役 デジタル郵便局で200億円に対して、全体は4,300億円で200億円というのも少ないし、そもそもがデジタル郵便局をやるのにはちょっと規模が違うのではないかという御指摘なのだろうと理解しております。

すみません、私も細かい数字の積み上げを今手元に持っていないので、どこまで正確な答えかということなのですけれども、多分、分類学の問題というのがあるのだろうと思っ
ていまして、デジタル郵便局といいますのは、基本的には、先ほど資料の中で御説明した
ように、郵便局の窓口でできることをネット上でできるようにするというのが、デジタル
郵便局のある意味でのコンセプトでございまして、一目見てこれがデジタル郵便局だとい
うのが分かるというようなものではないのだろうと思っております、そういう意味では、
金融二社のD X投資の中にも、デジタル郵便局というものの捉え方によるのかもしれませんが
けれども、郵便局のデジタル化、デジタル郵便局といったようなものの機能として含ま
れるものはかなりあるのではないかと考えておりますので、確かに、この200億円という数
字だけを見ますと、非常に小さな数字のような感じがしますがけれども、ここは予算の計上
する際の分類学的なところがあると思っておりますので、担当のほうにも確認をしておきたいと
思います。

○青野委員 ぜひお願いします。

大事なのは、ビジョンから最後の施策まで一貫性を持って説明できないといけないです
よね。分類がされ、ビジョンと違う分類をしていたら、その時点でもう違うわけですよ
ね。なので、そこは確認をして、デジタル郵便局をつくるのであれば、そういう予算を組んで、
そのように分類してほしいと。

○山内委員長 基本的に、デジタル郵便局というもののコンセプト自体から始まって、そ
れにどのようなお金がどのようになっていてということを確認していただいて、
青野委員がおっしゃるように、それが不十分であるということであれば、我々としてはこ
れでよいのでしょうかという、そういう議論を呈するとこういうことだと思えます。よろ
しいですかね。

○西口常務執行役 はい。分かりました。

○山内委員長 ありがとうございます。

そのほかはいかがでしょうか。

よろしいですか。そろそろ時間もいいところかなと思っておりますので、今日は非常に重要な
点、それから大きな問題点を指摘、そして、郵政と事務局のほうにもいろいろこれから対
応していただくことはできたと思えますけれども、内容的には、今回の決算、中計、本質
的な問題が捉えられたかと思っております。

○関委員 1つだけ日本郵政にお願いがあるのですけれども、D Xと言っている割には、
今みたいに一人一人にパソコンがないという会議の仕方というのを改めていただけないで
しょうか。D Xと言っているのだったら、この会議がD X的に素敵になるようにしてもら
えませんか。

ずっと先ほどから、小さいし、暗いし、お一人お一人の顔がよく分からないのです。で
すから、会議が続くようであれば、一人一人がパソコンをお持ちいただいて、一人一人が
しっかりと会議に参加できているという雰囲気をつくっていただきたいと思えます。

○西口常務執行役 一応、本社は、全員パソコン1台ずつ持っておりまして、今日のこういう形態をとっていますのは、多分ネットワーク負荷を軽減するとか、そういう観点でやっておりますので、郵便局の社員まで含めて全員というのは、確かにパソコンを持っていないのですけれども、本社、支社の事務系の人間は、基本的には全員配備しています。

○関委員 まさにDXの議論はこういうことなのです。紙には書いてあるけれども、実際会議をやる時に御準備が。やはりしっかりとしたネットワーク環境をおつけできるような会議室が1個あればいいだけなので、そういうところから大丈夫かなという感じなのです。今日、最初の会議で。

○山内委員長 多分、今の問題は、郵政の問題もそうだけれども、こちらの会議を主催している側の問題でもあるのではないのでしょうか。

○濱島事務局次長 この会議を主催するに当たって、内閣官房のほうから説明させていただきますと、この仕組みは、皆さん御存じのようにWebEXという仕組みを使っているのですが、その仕組み自体は日本郵政の多分標準ではなくて、内閣官房側のほうの仕組みを使ってくれということをお願いしてやってもらっているところがあって、それに個別の標準的な端末を充てることを日本郵政のほうではしていないので、多分、別室で特別の準備をしてくださってやってくださっているところがあるので、その辺、また、私どもでも改善できるようなことがありましたらやってまいりますので、私どもとして宿題として承らせていただきますので、よろしく願いいたします。

○関委員 ぜひお願いします。

今もそうなのですけれども、画面に誰も映っていない状況なのです。

○山内委員長 私も幾つかの省庁で会議とかをやらせてもらっていますけれども、今、国の、省庁のIT環境是最悪で、通信容量が不足していて画像自体を出せないとか、そういうケースがすごく多いです。それは、総務省でもそういうところがあるかなと思うけれども、ほかの役所に行くともっとすごいです。

なので、今度はデジタル庁ができたので、少しはその辺も解消されるのか分からないけれども、何うと、機器の更新とかに何年か待たなくてはいけないとか、容量を拡大するのに何年か持たなくてはいけないとかとそういうことをおっしゃっていましたので、我々からも要望すると。今日も、物すごい量の紙を我々も使っていますので。

○青野委員 それが最初私が申し上げたかったところで、外側に派手なサービスを立ち上げる前に、中側をちゃんとしなさいよということです。シンプルに言うと、いいパソコンを買って、通信の帯域はしっかりと取ってくださいねということ。まずは土台が大事ということです。

○山内委員長 おっしゃるとおりだと思います。

ということも我々の意見として、何らかの形で反映させたいと思います。

○濱島事務局次長 ありがとうございます。まずできることをやりたいと思います。

できることを考えてみますので、よろしく願いいたします。

○山内委員長 ありがとうございます。

ほかはよろしいですか。

では、そろそろこの辺で議論を締めたいと思います。ありがとうございます。

最後に事務局から何か連絡事項等はございますでしょうか。

○濱島事務局次長 次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、別途御連絡をさせていただきます。

○山内委員長 ありがとうございます。

そういうことでよろしく願いいたします。

それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会とさせていただきます。本日は本当に協力いただきまして、ありがとうございました。

以上