

郵政民営化委員会（第233回）議事録

日 時：令和3年7月21日（水）14：30～16：38

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 西口常務執行役、田中執行役、野水経営企画部部付部長

日本郵便株式会社 五味郵便・物流業務統括部長、川原経営企画部課長

株式会社ゆうちょ銀行 植田経営企画部長

株式会社かんぽ生命保険 宍戸執行役員

○山内委員長 それでは、ただいまから「郵政民営化委員会（第233回）」をウェブ会議で開催したいと思います。

本日の出席状況は、委員5名中5名の出席をいただいております。したがって、定足数を満たしております。

お手元の議事次第に従って議事を進めたいと思います。今日の議事でございますが、まずは「かんぽ生命の新規業務に係る事前届出制の運用（方向性（案））」についてが1つ目です。

2つ目が「日本郵政による自己株式の取得及び消却について」です。

3つ目が「共創プラットフォーム関連の動きについて」です。

4つ目が「その他」でございますが、以上のような順番で質疑を行いたいと思います。

後半の2つの自己株式の取得、プラットフォーム関連については一括して質疑とさせていただきます。

議事に入りますが、その前に事務局から、本年7月の人事異動で事務局長をはじめ、局長の異動がございましたので紹介をしていただきたいと思います。

よろしくお願いいたします。

○西岡事務局次長 事務局から順に紹介をさせていただきたいと存じます。

7月1日付の人事異動で、まずは新しく事務局長として椿が着任しております。

局長、よろしくお願いいたします。

○椿事務局長 事務局長を拝命いたしました椿と申します。28年前に北海道の富良野郵便局長をしたり、8年前にこの事務局の参事官をしておりました。また、7年前には総務省の郵政行政部の企画課長をしておりました。よろしくお願いいたします。

○西岡事務局次長 次に事務局次長でございますが、実は私が同じ日に次長に着任しております。もともと事務局の参事官ということで1年間務めてまいりましたが、次長という新しい立場でこれから仕事をしてまいりたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、参事官として香月が着任しております。よろしくお願いいたします。

○香月参事官 7月1日付で参事官を拝命いたしました香月でございます。総括と保険を担当しております。どうぞよろしくお願いいたします。

○山内委員長 以上でよろしいですか。

どうぞよろしくお願いいたします。お世話になります。

議事に入りたいと思います。まずは「かんぽ生命の新規業務に係る事前届出制の運用（方向性（案））について」です。これは事務局から御説明いただいて審議したいと思います。

どうぞよろしくお願いいたします。

○松重事務局次長 事務局次長の松重でございます。よろしくお願いいたします。資料番号233-1という資料で御説明申し上げます。

この資料のページ番号1を御覧ください。本日のテーマでございます事前届出制は、2012年における郵政民営化法等の改正により導入されたものでございます。

右側の＜ポイント＞の2にあるとおり、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命、通称金融二社の株式完全処分の期限が撤廃されると同時に、5にありますとおり、金融二社各社の株式の2分の1以上が処分された後は、各社の新規業務については認可制から届出制に移るとされました。

ページ番号2以降で、金融二社の上乗せ規制について御説明申し上げます。

ページ番号2の下側に保険業法の規制とございますとおり、かんぽ生命が新規業務を行う場合には、他の民間生保会社と同じく、契約者保護の観点から行われる保険業法上の認可を金融庁から受ける必要がございます。これに加えて、適正な競争関係及び役務の適切な提供の確保という観点から行われる郵政民営化法上の規制、通称上乗せ規制がかかります。

ページ番号3の下側にございますとおり、これまでは保険業法上の認可に加えて民営化法上の認可も必要でございました。この民営化法上の認可につきましては、総務大臣及び内閣総理大臣は認可の申請があったときは郵政民営化委員会の意見を聞かなければならないとされており、実態としては、ほぼ郵政民営化委員会の意見のとおり認可が行われてまいりました。

ところが、5月17日にかんぽ生命により自社株買いが行われた結果、6月9日には日本郵政株式会社のかんぽ生命株式保有比率が議決権ベースで49.9%となり、その旨日本郵政株式会社から総務大臣に届出があったことに伴い、ページ番号4にございますとおり、新規業務を行おうとするとき、民営化法上の認可は不要で、届出だけで済むこととなりました。

他方でかんぽ生命には、新規業務を行うに当たり、他の生命保険会社との適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供を阻害することのないよう特に配慮しなければならないこととなりました。

これに伴い、これまでの認可制のときに必要であった手続やタイミング、その内容等、届出制移行後にどのように変えていくのかといった点についての考え方をまとめる必要が

生じたわけでございます。

ページ番号6にお移りください。本件につきましては、2012年の民営化法等の改正時の国会での論議等がございました。それを受け、このページでございますとおり、2012年の法改正の際、衆議院と参議院の両議院それぞれにおきまして、政府に対する要求等をまとめた附帯決議が行われております。

例えば、参議院の決議の真ん中以降におきましては、政府に対して、郵政民営化委員会による対等な競争条件の確保等のための事前検証・評価が有効に機能することとなるよう、制度の適切な運用に努めること。このため、郵政民営化委員会は、必要に応じ利用者代表及び関係する業界団体が意見を述べる機会を確保するなど、公平・中立な機関として運営することが求められております。

今後の調査審議の中では、今、御紹介した御指摘等も踏まえて議論を進めていく必要があると考えております。

現在、事務局におきましては、ページ番号7でお示しするような方向性で今後検討を進めてはどうかと考えております。

まず、全体として、プロセス、作業はできる限り簡略化していこうという方向で考えております。これまでの認可制では、新規業務として申請された業務は、当局が認可して初めて行うことができることとなります。これが届出制では、届出をされ、それが受理されれば業務をできることとなります。そして、必要書類がそろい、所定の様式で記入されているなど、法定された形式上の要件を満たす届出が提出先とされている役所に届けば、手続は完了いたします。

また、認可制のときは、民営化法で、郵政民営化委員会の意見を聞かなければならないとされておりましたので、民営化委員会は意見を作成するための調査審議等を必ず行う必要がございました。

しかしながら、届出制移行後は、届出が総務省、金融庁に受理され、この両省庁から委員会に通知が行われた後、明文上は、通知された事項について必要があると認めるときは、本部長を通じて関係各大臣に意見を述べることとされているのみでございます。通知内容を確認して問題がないと認められれば、何もしないままに終わることもあり得ます。

この制度変更は、新規業務等について、同種の業務を営む事業者の対等な競争条件を確保するために必要な制限を、郵政民営化に関する状況に応じ緩和するとされている民営化法第8条の趣旨を踏まえて、認可制から届出制に緩和することが目的でございますので、その趣旨に沿って、例えば、提出書類については審査すべき事項に焦点を絞って書類数を削減、内容を簡素化してはどうかと考えております。

また、関係省庁に対して、きちんとそろった届出が提出され次第、届出を受理していく。その後の通知までに必要な処理、手続も、できる限り早期に進められること等としてはどうかと考えております。

さらに、委員会に通知があり次第、速やかに調査審議の必要性を判断し、いざ調査審議

を行うとなれば、まずはかんぽ生命から新規業務の内容等について説明を聴取することとなると見込まれます。その場合は、書面を基本とすることとしてはどうかと考えております。

他の関係者から意見を聞く必要がある場合にも、先方の了承が前提ではございますが、できる限り書面によるなどの簡略化を目指す方向で検討を進めてはどうかと考えております。

関係者からの意見聴取を行う場合、これまでの認可制のように、まずはパブリックコメント、次に希望者による口頭意見陳述という２段階ではなく、口頭または文書による意見陳述に一本化し、募集期間も短縮する等により、プロセスの簡素化、所要時間の短縮を図ることができないか検討してまいりたいと考えております。

最後に、これまでは必ず行われてきた委員会の意見の作成、公表につきましても、必要と認めた場合に限り行うこととする方向で検討を進めてはどうかと考えております。

次に、今後、個別のケースにおいて、委員会として具体的にどのような点に着目していくのか御説明申し上げます。

ページ番号 8 の上半分には、民営化法における認可の基準等を再び記載しております。日本郵政株式会社が保有する金融二社の株式の比率が50%を超えるときには上段のとおり、他の機関、会社等との間の適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供をそれぞれ阻害するおそれがないと認められることが認可の基準となっております。

それが今回のかんぽ生命のように、その比率が50%以下となりますと、中段にあるとおり、今度は金融二社が新規業務を行うに当たり、他の機関、会社等との間の適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供のそれぞれを阻害することのないよう、特に配慮しなければならないこととなります。

このように、50%を超えるときの認可制の審査の着目事項と、50%以下となったときにかんぽ生命が特に配慮しなければならない２つの事項は共通しております。したがって、今後、調査審議が必要となった場合における着目点につきましては、例えば、これまで適正な競争関係の阻害について審査する際に考慮されてきた「（１）不当な内部相互補助により役務を有利な条件で提供するおそれがないか」「（２）郵便局ネットワークの利用及びその方法について、競争上の地位を不当に有利にする要因がないか」「（３）その他適正な競争関係を阻害するおそれがないか」といった点を基本といたしまして、さらに検討を進めていくこととしてはどうかと考えております。

以上が現時点における方向性の案でございます。今後、さらに委員会は意見をどのような形で述べるのか、委員会はその後どのようにモニタリングしていくのかといった点につきましても検討していく必要があると考えております。

委員会としての御議論をおまとめいただいた暁には、その成果をどのような内容とするかについても検討の必要がございます。現在、事務局におきましては、運用の方針といった事務的な文書にまとめることとしてはどうかと考えておりますが、この点につきまして

も、今後委員の皆様方に御議論いただきたいと考えております。

各委員におかれましては、本日ここにお示した方向性につきまして、御審議を頂戴できればと存じます。

最後に、今後の進め方について御説明申し上げます。本日の会議での御議論等を踏まえ、8月の委員会では運用に関する考え方の事務局案をお示しし、御了承いただければ、これを委員会の案としてパブリックコメントを開始することを考えております。その後、希望される方々からの御意見の聴取等を実施いたしまして、それらの結果等を踏まえて調査審議を行っていただき、10月には成案を得ることを目指してまいりたいと考えております。

以上、長くなりまして大変恐縮でございますが、御説明を終わります。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

お聞きのように、今日は事前届出制になった場合の運用の方向性の考え方についてまとめていただいて、これを皆さんで議論をするということで、そのほか手続的なことはまだ残るわけですが、取りあえず今日は方向性について議論するということであります。

この委員会は5人しか委員がおりませんので、皆さんからの御意見を伺いたいと思えますけれども、例によって御質問、御意見については順番に御発言いただくかと思えますので、よろしく願いいたします。

順番もあいうえお順ということで、青野委員になるわけですがけれども、よろしゅうございますか。御意見があればお願いいたします。

○青野委員 この届出制への移行で、基本方針として徹底的に簡素化していくということに賛成です。民営化していくわけですから、スピーディーに事業の企画を立てて、意思決定を進めていく。その環境を整えていくことが大事だと思っています。

それ以上の意見は、特に今のところございません。

○山内委員長 ありがとうございます。

続きまして、佐藤委員、どうぞよろしく願いいたします。

○佐藤委員 こんにちは。私も特に大きな意見はないのですがけれども、皆様と同じで、民営化を進めるに当たり、民営企業というのはスピーディーな経営をしないと、うまく市場環境についていけないと思うので、このような届出で、民営化もスピーディーに手続を進めることには賛成いたします。

以上です。

○山内委員長 御両名から肯定的な御意見をいただきましてありがとうございます。

まだ事務局から回答はないと思えますので、何かありましたら後ほど事務局からコメントしていただければと思います。

続きまして、関委員、どうぞお願いいたします。

○関委員 関です。

前のお二人の意見と同じなのですがけれども、民営化をしていく形になるということと、基準的に50%の保有率を下回ったという、しっかりとした基準に沿った形での動きになり

ますので、基本的には届出を是非として、その中で自由な、民間に近づくような動きを早くにとれるような形での手続の簡素化については、ぜひこのまま進めていただきたいと思
います。

一方で、適正な競争をするという視点もとても重要な形になりますので、その中で、ど
こが適正で、逆に動きが民間を圧迫しないのかという議論がどこかで出た場合には、何ら
かの形で委員会でも意見が言えるようなところは担保する必要があるかとは感じたところ
です。

以上になります。

○山内委員長 ありがとうございます。

関口委員、どうぞ御発言ください。

○関口委員 関口でございます。

今までの委員と特段変わるところはございません。

認可制から届出制へ移行したということに伴って、事業者のスピーディーな意思決定に
資するような簡素化が求められると思います。

ただ、参議院と衆議院の両院からの附帯決議もございますので、6ページにありますよ
うに、必要に応じて意見を述べる機会を確保するというところの一定の配慮は必要かと思
っておりますが、いずれにしても、認可制と同じような書式の書類の提出を求めたりとい
うような、煩雑な手続からは事業者を解放してさしあげることが届出制の趣旨だと思
いますので、そのような一定の配慮をした上で淡々と進めていただくということで構わ
ないと思います。

以上です。

○山内委員長 どうもありがとうございます。

委員の方は皆さん、この方向で御異存ないということでありました。

資料の7ページの方向性ということは、基本的に簡素にするということと、早期化とい
いますか、スピード感を持って対応するということです。ただ、国会での附帯決議等がご
ざいますので、それに対しては必要に応じて対応することに配慮すべきだというこ
とだったと思います。

私も皆さんと同じ意見を持っておりまして、基本的にはこの方向ということになろうか
と思っております。

今、具体的にはあれでしたけれども、最後のページに、適正な競争関係の阻害性につい
ての審査の論点ということで3つ挙げていただいております。

皆さんの多くの意見は、要するに届出を迅速に行うこと、簡素に行うことということで、
必要であれば、この競争阻害性の問題をどう扱うかということについては配慮すべきとい
うことだったと思いますけれども、私も8ページの1から3のところは基本的にはこれで
よいのかと思っております、それに依拠するということなのですけれども、何らかの具体
的な案件が出てきたときにどういう基準に基づくかということについては、また皆さんの

御意見を伺って決めればよいのかと思っております。

そういうことで、皆さんの御意見を伺ったところ、繰り返しますけれども、事務局の案に御同意をいただいたということになるかと思いますが、そういうことでよろしゅうございますか。

何か追加的に御発言、御希望はございますか。

○関口委員 大丈夫です。

○青野委員 私も結構です。

○佐藤委員 私も大丈夫です。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、議題の1については今、私が申しましたような方向で事務局に進めていきたいと思えます。

さらにいろいろ議論すべきことがありますので、これは次回ということをお願いしたいと思えます。

議題1は終わりました議題2に進みますが、議題2からは日本郵政の方に参加していただくことになっております。

ここで日本郵政の方に入室をお願いしたいと思えます。少々お待ちいただければと思えます。

○西口常務執行役 お世話になっております。日本郵政の西口でございます。

○山内委員長 それでは、2つ目の議題から入りたいと思えます。「日本郵政による自己株式の取得及び消却について」と「共創プラットフォーム関連の動きについて」を、今、お名前をいただきましたが、日本郵政の西口常務執行役から30分程度で御説明をお願いしたいと思えます。

よろしく願いいたします。

○西口常務執行役 よろしく願いいたします。まず、「日本郵政による自己株式の取得及び消却について」でございまして、資料番号233-2でございます。A4横の資料でございます。

タイトルがございすけれども、おめくりいただいて1ページに、今回、日本郵政が自社の株を取得して消却したということの概要について記載しておりまして、6月11日に自己株式を取得して、6月30日に消却をしたといった内容なのですけれども、ちょっと分かりづらいので、2ページを見ていただければと思えます。

今回の株式の取得と消却について、保有の内訳の推移でございます。まず、一番左でございます。6月10日時点までの株の保有の状況でございまして、全体の日本郵政株というのは45億株発行いたしておりまして、そのうちの約57%弱、25億5900万株程度を財務大臣が持っております。

また、上場時プラス2次の売出しによって一般株主の方に33%、15億株弱を保有いただ

いておりまして、その下でございますけれども、今回と同様ではないですが、上場直後に自社株買いで自己株式を取得してございまして、それが4億5,600万株強でございます。全体の10.1%でございます、この株を金庫株として消却せずずっと保有していたという状況でございます、これが6月10日時点での保有状況でございます。

今回、その右隣の矢印でございますけれども、金額ベースで言いますと約2,500億円分自己株式を取得いたしました。株数にして2億7,609万株といった数字でございますけれども、その自己株式を取得したことによりまして、一番下の金庫株といえますか、自己株式が4億5,600万株強から7億3,222万株に増えてございます。

あとは一般株主と財務大臣なのですけれども、今回自社株買いをした際に、基本的にはこれはToSTNeT-3で財務大臣プラス市場からも公募を募るのでございますけれども、今回たまたま株を売却するといった申出があったのが財務大臣からだけでございまして、100%財務大臣からの株の取得といった形になってございまして、ここにありますように、6月11日時点で財務大臣が22億8,343万株程度を保有するという状態になりました。

それを自己株式、金庫株と言われているものですがけれども、端株の権利行使のための買増請求に対応するというテクニカルな理由で、自己株式を10万株ほど残しましたけれども、それ以外の自己株式7億3,212万株を6月30日に消却しておりまして、その後の姿が一番右端でございます、自己株式がほとんどなくなり、一般株主と財務大臣にこの表にあるような数字を持っていただいているというのが現状でございます。

以上が今回の一連の自己株式の取得と消却の動きでございます。

その次のページに別添としまして、中期経営計画に記載の日本郵政としての株主還元と資本効率の向上といった課題への取組方針を掲げてございます。今回の自己株の取得と消却はこの考え方に沿ったものでございまして、もちろん資金については投資等に回していくこともあるのですけれども、資本効率の向上という観点から、自社株買いの取得にも積極的に取り組んでいく。そうすることによって資本効率の向上を図るといったことを目指しておりますし、また、自己株として、いわゆる金庫株として持っておりますと、それが将来的に市場に再度売り出されて出てくる可能性があるということで、投資家に対する株主還元、資本効率の向上を安心して見ていただくために、今回、従来から持っておりました金庫株も含めて、一括して消却したといった内容でございます。

以上がテーマ3の日本郵政による自己株式の取得及び消却についてでございます。

続きまして、4の「共創プラットフォーム関連の動きについて」ということで、2つほど御紹介させていただければと思います。

1つは楽天グループとの資本業務提携関係でございます、資料番号で言いますと233-3-1でございます。これもA4横の紙でございますけれども、この紙につきましては7ページを見ていただければと思います。

7ページと8ページは、5月の中旬に発表いたしました中期経営計画「JPビジョン2025」からの抜粋でございます、中期経営計画期間中に日本郵政グループがどういう方

向性を持って経営していくかということを表したもので、前回の民営化委員会の場で簡単に説明させていただいた資料でございます。ここにありますように、J Pグループとしては共創プラットフォームを構築するということです。

共創プラットフォームというのはDXで、リアル郵便局ネットワークとデジタル郵便局とを掛け合わせて融合させていくといった内容でございます。それによってお客様と地域を支えるといった位置づけのものでございます。そうした共創プラットフォームによって、7ページの下で、ちょっと分かりづらいですけれども、グループ外の企業等との連携を行うといったこともうたっておりますし、8ページはDXという軸からこの共創プラットフォームを位置づけて、その共創プラットフォームによって、下段でございますけれども、デジタル化の取組を促進するとか、あとは左と右でございますけれども、地公体との連携とか他社との連携・協業をやっていくといったことをうたっております。

要は、デジタル郵便局といったものを構築し、それをリアル郵便局ネットワークと組み合わせることによって共創プラットフォームを構築し、その共創プラットフォームを活用して、他の組織等との連携とか協業によってビジネスの幅を広げていきたいというのが、中期経営計画でJ Pグループとして掲げたビジョンでございます。その観点で、1ページに戻っていただければと思います。

これはもう皆さま御案内のことなので、ちらっと見ていただくだけで結構ですけれども、1ページと2ページ目で、楽天グループというのがどういう事業をやっているかというのを一覧化しているものでございまして、楽天グループもネットを中心として様々な事業活動をやってきているところでございまして、こういう楽天グループと組むことによって、3ページでございますけれども、デジタル郵便局の構築にも貢献いただきたいですし、その上で日本郵政グループとして構築しようとしています共創プラットフォームを使って、楽天とも新たな分野でも協業を進めていきたいといったことが今回の楽天グループとの資本業務提携についての目的でございまして、3ページの下（参考）の1つ目の○は先ほど御紹介いたしました中計でございますけれども、2つ目の○で、総務大臣の主催される「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」がございますけれども、その中でも日本郵政グループはプラットフォームビジネスを提供すべきという観点から、外部企業と積極的に提携を図っていくことが必要とわかれておりまして、そういう趣旨にものっとりた形で、楽天グループとの提携を進めようとしているところでございます。

その具体的な内容が4ページでございまして、これが今年4月28日にJ Pと楽天の業務提携の概要として、こういうことを合意してやっていきますといったことを発表したものでございます。

大きく分野的に5分野ございます。1つ目の物流分野につきましては、後で別の紙で御説明させていただきますので、ここでは割愛させていただいて、モバイルです。いわゆる楽天モバイルについてでございます。3つ目の■にございますけれども、要は楽天モバイルに郵便局のスペースをお貸しして、そこで楽天モバイルの加入の申し込み等をして

いただくとどの程度経済効果があるのかといった実証実験を郵便局10局程度でやっていたということがうたわれておりまして、これは5月頃をめどにと書いておりますけれども、既に、首都圏の10局程度の郵便局で実証実験を行ってございまして、現在、楽天側のほうで、今後、郵便局で同様な取組を広げていくのかどうかを含めて効果検証をしていただいでいる段階でございます。

3つ目のDXでございますけれども、これも御案内のとおり、4月に楽天グループからDXの専門人材が役員として日本郵政に来ていただいております、その方が、後ほど説明しますけれども、グループ全体のCDOというか取りまとめ役になってDXを推進していただくといったところでの楽天との関係ができておりまして、今後、楽天グループとの協力をさらに進めていきたいと思っております。

金融分野でございますけれども、カード分野での協業の検討が進められておりまして、楽天カードのデザインというか絵柄をゆうちょ銀行仕様にするといった意味合いでございますけれども、ゆうちょ銀行デザインのカードを年内にも郵便局でお客さまに交付する、使っていただくようになる取組を進めております。

2つ目の■でございますけれども、今度は楽天カードそのものではなくて、JPバンクカード、ゆうちょ銀行のクレジットカードとして楽天のポイントが使えるような、楽天カードの基盤を活用したクレジットカードの発行についても協議・検討を進めているところでございます。

5つ目のEC分野におきましては、ここの記載にありますとおり、楽天市場の中での日本郵便の物販の販売とか、逆に郵便局での楽天市場の販売商品の注文申込みといったことをする方向で現在検討中でございます。

以上がJPと楽天との業務提携の全体の概要でございます。

続いて、5ページでございます。一番先行して協業が進んでおります物流分野での楽天との関係でございます。7月1日にJP楽天ロジティクスという会社を立ち上げてございます。この会社が5ページの真ん中の共同出資会社といった位置づけのものでございますけれども、この共同出資会社を中心としまして、EC市場と宅配ネットワークの共通の基盤を構築しまして、真ん中にございますけれども、それによってお客さまサービス自体の向上、業務の効率化といった形を追求して利用の拡大につなげていき、さらには、それが世の中の的にも競争力といいますか、使い勝手のいいものであれば、楽天以外のEC事業者とかJP以外の配送事業者の方にも使っていただくよう、オープン化していくといったあたりを今回の子会社設立の、もうちょっと言えば、物流DXプラットフォームの目的といいますかイメージとして掲げさせていただいております。

その上で6ページが、具体的に7月1日ですので、まだできたばかりの会社でございますけれども、出資関係は日本郵便が50.1%、楽天グループが49.9%で、代表者についてはここにございますように、楽天側から代表取締役会長、JP側からは代表取締役社長の諫山が就任してございます。この会社を中心となって、この6ページの下にございますけれ

ども、現在、楽天側が持っております物流拠点と配送網をシームレスに一体的にオペレーティングをすることによって、効率的な物流網の構築を積極的にやっていきたいということです。

まずは左側の上から2つ目でございます、流山というところに楽天の物流拠点がございます。そこを皮切りに、全国にあります楽天の物流拠点で一緒に取組、仕事をしたいというイメージでございます。

楽天との協業関係につきましては以上でございます。

続いて、「アフラックとの『資本関係に基づく戦略提携』のさらなる発展について」ということで、資料番号233-3-2でございます。

まさに共創プラットフォームというコンセプトを打ち出して、その検討と並行する形で楽天グループとの提携関係が進んできているわけですが、実はがん保険のアフラックとは、共創プラットフォームというコンセプトではなかったのですが、同様な取組をこれまでできてございまして、今回、新しく合意書も作成したのですが、少し振り返ってアフラックとの業務提携関係についても御紹介させていただければと思います。

資料の1ページ目でございます。これが年代順のアフラックとの提携関係の推移でございます。そもそも民営化したすぐ後の2008年3月1日でございますけれども、いわゆる郵便局でいろいろな保険を、郵便局では別にかんぽ生命保険以外にも住友生命様とかいろいろな保険会社様の保険を販売してございまして、その一つとしてアフラックのがん保険についても販売するというので、代理店業務委託契約を結びました。その後、2013年7月に、いわゆる商品の卸と小売みたいな関係だけではなくて、一緒に営業戦略も考えて、一緒に商品開発もしていこうということで、2013年に包括業務提携契約を結んでございます。

ここからより提携関係が強固になっていくのですが、その上で2018年12月に資本関係に基づく戦略提携を発表しております。要は、親会社のアフラック、グローバルアフラックでございますけれども、その株を日本郵政グループとして取得するといったことを発表してございまして、これは後ほど少し詳しく御説明をさせていただきます。その上で、今回は2021年6月に、2018年の戦略提携をさらに発展させる形で合意文書を作成して発表したといった流れになっております。

その上で2ページでございます。先ほど2018年に結びましたと言いました資本関係に基づく戦略提携ございまして、(1)の資本関係でございますけれども、アフラックの親会社の株を取得するというのですが、これは市場からちょっとずつ購入しまして、発行済株式総数の7%程度を、これは米国の関係で直接JPが親会社のアフラックの株を取得するのが制度的に難しいということで、信託を通じて取得したということです。アフラックの株を取得から4年間、48か月持っていますと、議決権が10倍になります。下の米印のところでございますけれども、日本ではあまり聞いたことがないですが、アメリカではこういう株があるようでございます。そうなりますと、議決権が20%以上になりますので、

アフラックの利益の一部を J P の連結決算に反映させることができるといったことを目的とした提携関係でございます。

少し分かりづらいですが、4 ページの資本関係図を見ていただければと思います。一番左に J P の日本郵政がございますけれども、J P が信託受託者、信託の設定をしまして、これは一般の社団法人を受託者とした信託を設定しております、そこが米国法人のアフラック・インコーポレーテッドの株式を、全株の 7.6% 程度を 3,000 億円程度で取得しました。

この米国法人が中間法人たるアフラックホールディングスという会社の株を 100% 持っており、さらにそのアフラックホールディングスが日本のアフラック生命の株を 100% 持っているといった関係でございます、少し複雑なのですけれども、要は J P グループが親会社たるアフラックの株を 7.6% ほど所有しているといった提携の内容でございます。

3 ページには、がん保険に関する取組の再確認や新たな協業、言わば少し幅を広げていると協業しようといった内容の戦略提携ございました。

その上で、5 ページでございますけれども、今回、日本郵政グループが中期経営計画の中で共創プラットフォームといったことを打ち出したこともありまして、アフラック側から、アフラックとしても日本郵政グループの共創プラットフォームにいろいろ協力できるという申出がありまして、その申出に基づいて、2 行目以降にございますけれども、少し長いのですけれども、お客様と地域を支える共創プラットフォームの実現に向けた資本関係に基づく戦略提携のさらなる発展について合意文書を結んだといったもので、具体的内容につきましては 6 ページと 7 ページでございます。

まず、6 ページの (1) が、これまでの新しい協業と 2018 年の資本提携の際に言われていた協業をさらに引き続いて取り組みますといったことです。ある意味当たり前なのですが、(2) は保険営業の推進体制の構築・強化です。過去の不適正営業問題がありまして、アフラックのがん保険も含めて自粛をしておったわけですが、そのあたり、通常営業に戻るに当たってしっかりとした営業体制を構築しようといった内容です。

(3) もほぼ同様の内容なのですが、結果の数字だけではないプロセスを重視した営業をしようというのが、今回のかんぽ生命の不適正営業問題からの立ち直りの J P グループとしての方針でございましたので、その点のがん保険についても同様の検討なり協力を行うといった内容です。

7 ページでございますけれども、DX は、実は楽天だけではなくアフラックもがん保険分野でございますけれども、ネットで様々な手続ができるような形にしておりまして、そのあたりのノウハウでも協力しますよといった点です。

さらには (5) (6) でございますけれども、地域社会の課題とか、ダイバーシティ推進とか、そういったイノベーションの創出にも一緒に取り組んでいきたいと思いますといった内容の合意事項でございます。

以上がある意味、現在までのアフラックとの共創プラットフォーム構築に関連した動き

ということで御紹介させていただきました。

説明は以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

議題の2番目、株式の消却、楽天グループとの資本業務提携について御説明をいただきました、一括して皆さんの御意見、御質問を受けたいと思います。

これにつきましても、先ほどと同じように青野委員から順番に御発言をお願いしたいと思いますので、まずは青野委員、よろしくお願いいたします。

○青野委員 私の期待されているところだとデジタル化のところだと思いますので、この資料でいきますと、楽天グループとの資本業務提携についてということで意見を述べさせていただきます。

資料の最後のページと最後から2番目のページあたりもそうですけれども、共創プラットフォームを作ります、リアルとデジタルの融合をしますということについて、前回違和感がありますということをお話させていただきました。リアルとデジタルの融合ということ掲げてうまくいった人を僕は見たことがありませんという話をさせていただきました。

これはどこに違和感があるかということ、最後のページだと「リアルによる安心と信頼」と書いてありますね。リアルは安心と信頼があるので大事なものです、リアルで何が悪いのですかということに聞こえるわけですけれども、実際にはこれはリアルがいいとか悪いとかという話ではなくて、非効率なものは効率を上げましょうということだと思っています。

例えば、とてもリアルな現場でいくと、田舎のたばこ屋さんを想像していただきたいのですけれども、おばあちゃんが窓口をやっています。とてもリアルですね。そこに安心と信頼を感じますか。パソコンも使えない、手書きの書類ばかり、そのような人にあなたは大事な仕事を頼もうと思いますかということです。リアルであること自体が信頼や安心につながったりはしないということですね。

非効率なものを徹底的にITで刷新して行って、よりデジタルを活用して、よりリアルなものが効率を上げたときによりやく安心や信頼が得られるのですよというのが私が感じていることになります。本当にやるべきことは融合という、今まで効率化を進めてこなかったことを肯定するような文言ではなくて、徹底的にデジタル技術を活用していくのだ、今までできなかったことをやるのだ、こういうトーンでぜひ受け止めていただきたいと思います。

そこについて誰が進めるのですかということも前回お聞きして、楽天グループからいらっしゃった飯田さんという方がキーマンとしてJPデジタルという会社でもって進めていくのですということで、飯田さんと先日お話をさせていただく機会を持ちました。

飯田さんと対話させていただく中では、非常に私と同じ考えを持っておられることを感じました。通信環境やパソコンなども、こういうITインフラすら今は脆弱な状況なので、まずはこういうところから投資をしていかないといけない。予算に関しても現在の予算で

は足りないと思っているので、成功事例を積みながら積み増していきたいという話をされて、大変共感するものがありました。なので、飯田さんを中心とされたデジタル化の中核の会社に、ぜひリーダーシップを発揮して引っ張っていただきたいというのが私の思うところです。

気になっているところといいますと、そうは言っても郵便局だけで2万局もありますから、これを動かしていくのは相当大変だろうと思います。今のこの手書きの業務で何が悪いのかと言って抵抗する人もいっぱいいらっしゃると思います。なので、この中核となるリーダーシップを発揮してほしいところに、いかに権限と予算を集めていくか。必ずこちらの方針に従って皆さんデジタル化していきましょうという権限をしっかりと与えていくことです。この体制をとることで、何とかデジタル化の遅れた郵便局ネットワークを21世紀並みのものにしていくということにチャレンジしていただきたいと考えております。

私からは以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

日本郵政側からコメント、あるいは御回答があればお願いいたします。

○西口常務執行役 委員がおっしゃるとおりでございます。これまでリアルな郵便局ネットワークのIT化とかデジタル化は全く遅れているのが現状だと我々も認識しております。ここに書いております「リアルによる安心と信頼」というのは、デジタルとの対比で見ると特徴を掲げたものでございまして、現在の郵便局ネットワークの状況が本当の意味で十分に安心と信頼を与えているとみなしているわけではないということだけ付言させていただきます。

その上で、この部分をしっかりとデジタル化していこうと思っております。まさに執行役の飯田もそういう点にまずは最も注力していきたいと聞いておりますので、大変期待しているところでございます。その上で委員から、なかなかリーダーシップを発揮するのが容易ではないということも理解しております。この点は社長の増田、旗振り役の副社長の飯塚も含めてしっかりサポートしていくという体制をとっておりますので、いろいろ問題も出てくるのだろうとは思っておりますので、出てきた問題を一つ一つ解決して前に進んでいきたいと思っておりますので、進捗状況につきまして、またいろいろな形で情報提供もさせていただければと思っております。

以上でございます。

○青野委員 御回答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。

次は佐藤委員、何か御質問、御意見があればお願いいたします。

○佐藤委員 私から3点質問をさせていただきたいと思っております。

一つは自己株消却の件ですけれども、結局これは最終的には政府保有株の比率が増えたということで、来年の2022年度から東証の再編が行われるという話だと思っております。そのときにプライムとスタンダードの市場が分かれて、どちらのほうに行くかといったとき

に、恐らくスタンダードなのではないかと思いますが、それについての郵政グループの影響はどのように考えているのかというのが1点です。

もう一つは楽天との協業についてですが、金融部分で楽天も楽天証券などを持っていると思うのですが、楽天証券との業務の提携とか協業のことは考えていらっしゃるのかという質問になります。一つは、例えば楽天証券のアセットマネジメントみたいな投資の運用会社のようなものを持っていますので、ゆうちょ銀行の独自の投資信託の開発なども、その辺で協業できるのではないかと思います。

もう一つはデジタル化についてです。そのデジタル化も昨今の動きだと思うので、どこでも取り組んでいることだと思いますが、デジタルは結局投資ですから、仕事の効率化もあると思いますが、効率化とともに費用が削減されるのかと。そうだとしたら、費用削減の効果はどういったものを考えて、例えば人の削減とか郵便局の統廃合とか、どのくらいの投資に対する費用削減効果を考えているのかという点を御質問したいと思います。

○西口常務執行役 ありがとうございます。3点御質問をいただきましたので、順番にお答えさせていただきます。

まず、1点目のプライム市場との日本郵政株の、いわゆる流通規制とかプライム市場を維持するための基準との関係でございますけれども、実はこれは国営企業の民営化の際には従来からとられてきていたようなのですけれども、財務大臣の保有しております、つまり、現在で言いますと60%強の株式は全体の流通株式比率を出した際にカウントしないという形で特例措置が認められております。そういう意味で、一般株主に流通しているのは、2ページの図では40%弱でございますけれども、自己株消却した後は実は90パーセント以上流通しているという数字になってございます。

2点目の楽天証券様との協業の検討でございますけれども、確かに今、楽天カード様とは、まずはクレジットカードの分野での協業と、あとは生命保険についても何かできないかという話はしておるのですけれども、投信、証券のところまでは検討を始めてはいないです。

ただ、おっしゃるように、証券そのものは郵便局では今、取り扱っていないのですけれども、投信については郵便局でも取り扱っておりますので、今後、何か協業なり一緒にやれることが出てくるかもしれません。したがって、今日の時点では楽天証券様との協業の検討はしていないということだと聞いております。

3つ目のデジタル化による効率化の成果なのですけれども、まさにおっしゃるとおりで、デジタル化によってどの程度効率化が進むかということなのですけれども、今回の中期経営計画の中では、ページは忘れましたが、グループ全体で社員1割分ぐらいが自然減になっていこうと考えております。

したがって、採用の抑制をすることによって従業員数を減らして人件費も減らしていくのですけれども、ただ、それは例えば、今は郵便は土曜日に配達していますけれども、ゆうパックなども土日ともでございますが、それを土曜日は休配するといった制度改正が

行われたり、デジタル化だけではない効率化要素を全部含んでおりまして、その数字がそのままデジタル化の成果とみなすのは難しゅうございまして、そういう意味ではデジタル化、DX化による人件費削減効果というものは現在は手元に取り合わせていないといったところがございますので、申し訳ございません。

とりあえず以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

佐藤委員、いかがですか。よろしいですか。

○佐藤委員 デジタル化というのはやるべきだと思いますが、何か目的ではなくて目標みたいなものを持ってやったほうが、デジタルは投資するときにすごくお金がかかると思うので、その目的というか目標、目安を持って取り組んだ方がいいのかと思いました。

以上です。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

デジタル化でどれくらいの効果があるかというのも、しっかり持てるように検討していきたいと思います。

○山内委員長 どうもありがとうございます。

関委員、どうぞ御発言ください。

○関委員 関から3点ほど御質問をさせていただきたいと思います。

まず、1つ目は先ほどの佐藤委員と同じですが、日本郵便の株式消却ですけれども、自社株買いをして株式消却をするという手法をとることによって、株式の配当を高める、配当負担を軽減させながら、逆に言えば2025年に向けて50円を含めた配当を維持するのですが、この手法を今後も、2025年までずっと続けられる予定なのでしょうか。自己株式の保有が少なくなり過ぎていないかという心配をしていますので、今回行った目的を再度御確認するとともに、今後もこの手法を2025年まで続けて、株式の活用の中でこの手法をずっとおとりになるのかというのをまずお一つお聞きしたいと思います。

2つ目です。楽天との連携については、もともと郵政も民営化されているので民間企業なのですが、できれば国内企業とこのような連携を進めるということについては、私としてはとても期待をしているところです。特に楽天は、今回様々な部分、例えば物流、モバイル、DX、金融、ECを含めた総合的な企業体との連携になりますので、双方にメリットがきっと出るだろうと期待をしているところです。

その中で、青野委員もおっしゃっていたのですが、郵政側のいい点、2.4万局ある地方に残っているこの郵便局は一定の人材と空間、権限を含めた機能をお持ちでいらっしゃいますので、私はいつも地方創生でローカルの自治体様を非常に応援している中で、この郵便局の機能の存続というのはとても重要だと思っています。

私が考えますには、場合によっては郵便局と楽天対アマゾンになるだろうと思っているところがありますので、できればECの部分、併せて物流、これもモバイル決済、カードを含めての総合的な金融としての機能を一層強化していただきまして、先ほど言ったよう

に、土曜日配達するとか配達しないとかではなくて、もう毎日配達をいただくような形でいかないとアマゾンには対抗できないだろうと思っていますので、その辺のお互い楽天にもメリットがある、郵政にもメリットがあるという部分をどのように考えていらっしゃるのかというのを再度お聞きしたいと思います。楽天側に優位だったのは何だったのかということ、一つ視点としてお聞きしたいと思います。それが2つ目の質問です。

3つ目はアフラックとの協業なのですけれども、私はかんぽ生命にたくさん入っているのですけれども、その中でアフラックとの提携を進める形になると、かんぽ生命が独自でお持ちの商品とのバッティングみたいもなはないのかどうか、しっかりとすみ分けができてきているのか、もしくは、かんぽ生命が一定の部分についてはアフラックの保険自体に換えていくような手法をおとりになるのかということのも、保険という観点からどのようにかんぽ生命の自社商品と民間企業のアフラックが持っている商品をすみ分けていくのかという部分についての御説明をいただき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。3点御質問をいただいたと思います。

まず1点目の自社株買いと言われる資本効率化の手法でございますけれども、今後どういう方針でやるのかというお話だと思います。

今回、確かに2,500億というそれなりのボリュームの自社株買いをやって消却をしたわけでございますけれども、今後毎回自社株買いをする、もしくは自社株買いをしないといったような方針があるわけではございませんで、基本的にはお金を寝かせておくというのが民間企業として一番いけないことだろうと思っております。必要な設備投資なり、M&Aの投資もそうであろうと思っておりますけれども、投資をするタイミングではしっかりと投資もやっていきますし、ちょうど投資先がないという中で手元資金がある場合には、もちろん手元資金に余裕がある場合でございますけれども、自社株買いをやっていくと、そのときその場面で判断していくのだろうと思っております。

目的につきましては、まさに委員がおっしゃったように、これは配当株と言われている株式でございますので、安定的に配当を続けていき、かつ資本効率を高めるといったことを目的にしてやっていきたいと思っております。要は、投資をしたほうが資本効率が良いと、たくさんもうかって配当できる見通しがあれば積極的に投資をいたしますし、そういう投資先が直ちにない場合であれば、自社株買いをして株主還元を進めるといったような一律の考え方というよりは、場面場面に応じて判断をしていきたいと考えております。

2点目でございますけれども、ここも委員がおっしゃるように、まさにEC市場の巨人たるアマゾンとの戦いは我々も意識しておりますし、楽天側も強く意識しているのだろうと思っております。アマゾンの場合は、デリバリーと申しますか、配送網とEC市場を基本的には自社で結びつけてコントロール、オペレーティングをしているといった形でございますので、それに対抗するためには、EC市場の巨人である楽天と、デリバリー、配送網を持っておりますJPとで一緒に組んで一緒に仕事をしないといけないということで子会社を一緒につくって、アマゾン対応のためだけにやっているわけではないのですけれども、そう

いう側面もあるのだらうと思います。それによって、まず楽天側は効率的に配送ができるようになります。配送コストといいますか、そういうものが下がっていきます。

したがって、楽天倉庫を使っていただくお客様により低廉で、より品質の高い配送サービスを使っていただくことによって、楽天側の競争力も上がるということでございます。

楽天との関係につきましては、この1,500億の資本提携関係よりもずっと前からJ P、日本郵便と協業の話し合いを続けてきておりまして、アマゾンというプレイヤーとヤフー様です。ヤフー様はヤマトさんと大体連携を強めてございまして、そういう中で楽天側としてもJ Pを選んでいただいたのではないかなと理解しておりまして、協業関係でぜひ成果を出していきたいということです。その中では、委員がおっしゃっていましたが、物流での決済系も格段に進歩させていく必要があると思っておりますので、そういうペイメント分野も含めてしっかり取り組んでいきたいと思っております。

3点目の、アフラックのがん保険とかんぽ生命とのすみ分けの問題でございまして。かんぽ生命につきましては、がん保険とかそれ以外の分野も第3分野と呼ばれておりますけれども、その第3分野につきましては単品、それだけの保険をかんぽ生命が販売するということはなかなか認めてもらえていないという状況にございまして、商品のラインナップとして持っておりません。したがって、かんぽ生命はがん保険だけを商品としてお客さまに売ることが現時点ではできない状況になってございます。そういう意味では、アフラック様のがん保険とかんぽ生命の養老保険とか終身保険とかを組み合わせることもできますので、一定のすみ分けはできているといったところでございまして。

簡単ですけれども、以上でございまして。

○関委員 最初の1つ目なのですが、先ほどの日本郵政の自社株買いですね。先ほどおっしゃったように、お金を寝かしておくのはもったいないというお話はとてももったいと思うのですが、ある意味では、どちらかというとい今は国内に投資をいただく時期だろうと思っております。コロナもあり、さらにこれからDXも来る。さらにカーボンニュートラルも来るという形になると、本来であれば産業をつくるために投資をいただく時期だろうと思っておりますので、できれば今回のような自社株という形で、資本を寝かせないで活用するというよりも、ぜひ、国内企業、今回のように楽天との提携でもいいですしけれども、産業をつくっていくところに投資をいただくというお金の使い方を、今後も進めていただけるといいのではないかと私は感じています。

2つ目の楽天との連携については大分安心もいたしましたし、効果が上がりそうだという期待が高まってまいりましたので、ぜひ進めていただければと思います。一方で、楽天のほうにも消費者から見ると非常に課題が多いです。例えばECで言うと、楽天はある意味では使いづらいのです。アマゾン、ヤフーのほうを使いやすいということがあります。そういう意味では、郵便局、郵政側も楽天のノウハウを借りるだけではなくて、逆に改革を一緒に進めていくという視点で提携を進めていただけるようにしていただくのも重要だと感じています。

3つ目のかんぽ生命につきましては、まだその権限がないというお話なので、今回のようにしっかりすみ分けをされて、いわゆる簡易保険型のところといった生命保険がタイアップして、消費者の皆様が選べる幅が広がる、ラインナップが増えるということはとてもいいと思いますので、こちらについてもしっかりと提携を進めていただければと思います。

ありがとうございます。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

1点目の積極的に投資したほうがいいですという話は、非常にありがとうございます。我々も投資機会があれば、楽天様のように積極的な投資をしていきたいと思っております。ただ、投資家からはあまり無駄遣いはしないようにとも言われておりますので、バランスをとって進めていきたいと思っております。

また、楽天市場様の話については、我々が言えることがそんなにあるかどうかあれですけども、利用者目線に立って、郵便局の利用者が使いやすいような楽天市場になってほしいといった観点からも、何か言えることがあれば相談していきたいと思っております。

○関委員 ぜひ、サイトといいますか、プラットフォームはパートナーだと思っております。なので、できれば本当に楽天さんが課題としてお持ちの部分と一緒に改善しながら、お互いの利益が上がるようにしていくというところの視点もぜひ使っていただければと思います。よろしくお祈りします。

以上です。

○西口常務執行役 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。

関口委員、どうぞ御発言ください。

○関口委員 関口でございます。もう既に3先生からのコメントもありましたので、私もそれほど今回の楽天とかアフラックとの提携については大きな違和感はありません。

先ほど西口常務からも、デジタル化については遅れがあるということをお認めになったお言葉にもあるように、ドキュメンテーションはまだ紙の上で支配的だということで、競合他社から比べてもデジタル化は周回遅れで、相当頑張らないといけない分野だろうなということも私自身も感じております。

ただ、ここについては先ほどもありましたが、あまり具体的に見えてくるという分野ではないわけですね。デジタル化によって直接の収益が得られるということにはつながりませんので、その意味では淡々と地道にキャッチアップをしていくという以上のことは、明示的には言い難いのだろうと思っております。ただ、少なくとも競合他社並みにはキャッチアップは必要だろうという点は私も感じております。

楽天ですとかアフラックとの競合そのものについては、経営戦略上の提携先を見つけて関係を深めていくという点で、意思決定には賛同いたします。ただ、例えば楽天のケースでも、やや呉越同舟的な印象を拭えません。今回、新会社のために日本郵政から1,500億の出資をしたわけですが、この出資金は楽天側としては、JPグループとの物流システムの

開発に使うということではないわけですね。携帯基地局に直接投資されると報道されています。

そのような点で言うと、日本郵政側としては、物流の物数を、楽天の部分をしっかり確保していくという直接のメリットがあり、先方にとってみると出資の資金をととても重宝しているという、双方の目の前の利益をお互いに取り合ったという関係が本質なのだろうと思っています。

その意味では、今後、新会社を通じた様々なシステムの統合化ですとか効率化といったことによるシナジー効果を狙っていくということが望ましいとは思いますが、現時点ではまだ新会社が立ち上がったばかりですし、希望的な観測が多分にあるのかという気がしておりますが、今後の展開については期待をしています。

先ほど関委員から土曜日配達をやめないでという話がありましたが、通常郵便だけを土曜日配達をやめるということで、物流に関しては土曜日配達は別にやめるわけではありませので、そこは多分思い違いをされているかと思うのですが、先ほど西口常務からもお話がありましたように、競合するスーパージアイアントがいますので、そこに伍していくためにも必要な、戦略的な提携だったと理解しています。

アフラックについても、重畳するがん保険の商品開発が自社ではできなかったということで、利用者を補うという関係は十分理解できますし、何よりもアフラックさんとはT P P以来のお付き合いと理解いたしておりますので、さらなる関係強化を通じて相互にシナジーを深めていくということだという理解しております。

そういう意味では基本的には、私は今回の楽天との提携、アフラックとの提携については、当面うまくいくように私たちどもは静観をさせていただくというスタンスで臨みたいと感じております。

以上でございます。

○西口常務執行役 貴重な御意見をありがとうございます。社内にも十分展開しておくようにいたします。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

これで4名の方から御意見を伺ったところですけれども、私もいろいろ考えることはあるのですが、1つ、最初のところで青野委員が御指摘になった、資料の233-3-1の楽天グループのもので、例のリアルのネットワークとデジタルのネットワークの融合というところですが、これも先ほど青野さんがおっしゃったこともそうだし、皆さんおっしゃったこともそのとおりで、デジタル化を進めることによっていかに効率化していくかということが絶対的に必要なことだというのは、これはもう皆さんの御同意のとおりだと思いますけれども、中計あるいはビジョンでこれを言ったときに、もう少し別の意味もあったのかと私自身は思うのです。

それは先ほどの青野さんの例で言うと、田舎のおばちゃんがたばこ屋をやっているというので、田舎の郵便局がおばちゃんのままにいてどうするのかというのはそのとおりで、

信頼も何もないではないかということなのだけれども、たばこ屋に来てくれるお客がITリテラシーを持っていなかったり、高齢者であったり、そういうのが地方部でたくさんいたときに、郵便局の役割というのがあるかという感じもちょっとして、この辺がそういうところにつながっていくのかと思ったりします。

一番難しいのは、デジタルで進んでいく。これも今、関口さんが言っていたみたいに、まだまだ遅れているか分からないけれども、それをどんどん進めるとして、今、申し上げたように、リアルで対面で話し合っ、それで現金しか使えないようなお客さんは地方部にたくさんいるのですけれども、そういうところとどう向き合うかというときに、日本郵政としてはその辺の具体的な考え方とか方針というのはどうお考えなのかと思いますけれども、いかがですか。

○西口常務執行役 まず、リアルといいますか、実際の郵便局のデジタル化といった場合に、皆さん委員の方々からいただいております業務のデジタル化というのはおっしゃるとおりだと我々も理解しております。一方で、委員長がおっしゃっております、田舎の高齢者であまりデジタルに強くない人、デジタル・ディバイド問題かもしれませんけれども、そういう人たちに対してどうするかという意味では、郵便局というのは基本的には田舎も含めて郵便局ネットワークを維持、発展させていくということが、郵政民営化法の精神からも言われている。つまり、経済的原理だけで安易に撤退できるというものではないと理解しております。そういう意味では、地域社会も田舎に行くところどこも高齢者が多うございますけれども、高齢者が住みやすい町、もう少し具体的に言いますと、高齢者もある程度デジタルが使えるようになる町といったことが望まれているのだらうと思ひまして、そういう中での郵便局の役割期待という意味では、高齢者の方々にデジタルが使いやすいように、郵便局に行けばデジタル機器にお手伝いをしていただけるという意味での対人的なサービスのよさといった点とか、さらにはたしか総務省でやろうとしております、地方部におけるデジタル人材の育成等にも貢献していくというやり方もあるのかもしれない。

この分野だけを注力してやる、田舎の高齢者のデジタル親和性を高めるために、こういうやり方だけをやるという方針をグループとして持っているわけではないですけれども、せっかくですのもっと資源を有効に活用して、高齢者とデジタルとの結びつきをよりスムーズといいますか、親和性を持たせるといった形で、郵便局ができる役割を果たしていくといった点では、社内で一致した方針として持っているところがございますので、できること、できないことがいろいろあるかと思ひますけれども、地道に取り組んでいきたいと思ひております。

○山内委員長 ありがとうございます。

そういった点は大事です。特に郵政というか郵便局のユニバーサルサービスの面というのはすごく重要だし、そういったところから派生して必要性が出てくると思ひます。

今、ここで議論して結論ができるわけではないですが、多分、そういうものはあまりもうからないですね。なので、それをちゃんと維持していけるような体制をいかにつくるか

というのも、とても大事なことだと思っています。

○関委員 委員長、いいでしょうか。

○山内委員長 どうぞ御発言ください。

○関委員 関です。今の件はとても重要な論点だと思っています。

先ほども申し上げましたが、郵便局はしっかり人はいらっしゃる、空間がある、機能をお持ちなので、特に地方のローカルで人口が少ないところの地域拠点だと思っています。

高齢者の皆さまが地方にお残りになっていて、デジタル弱者だという視点とともに、もう一つ私が考えているのは、そういう方々は資産をたくさんお持ちなのです。郵便局にたくさん貯金をされていらっしゃるのです。

それが貯金という形だけで使っていくのではなくて、今後、できれば地域の子どもたちへの奨学金であったり、小さなお店を出すときでもいいのですけれども、地域で集まって協同組合みたいな、よろず店舗みたいなを自分たちがつくっていくというときに少し背中を押してあげる役割を、できれば郵便局が地域のサステナブル、持続可能な社会になるように、集めたお金をどう使うのかという視点での誘導といいますか、地域への投資という面でのチャンスを、まさに地域の皆様に対するプラットフォームをつくり上げていただきたいという気持ちがあります。

ですから、お預かりするだけではなくて、せっかくその地域で集まったお金をもう一度その地域に投資するための何か工夫のある商品構成とか、まさに金融商品、もしくはファンドみたいなのを地域ごとにローカルファーストという視点で、ぜひそういうものを郵便局ごとにつくり上げていただけないかと願っております。

○山内委員長 関委員、その件について前回も御指摘いただいて、実はその他のところで郵政側から御説明をいただくことになっております。そこでまた御意見をいただければと思います。ちょっとお待ちください。

今までの御説明の中で追加的な御発言あるいは御質問等があればお願いしたいと思えますけれども、いかがですか。よろしゅうございますか。

それでは、今回の自己株式の取得と消却の件、それから、楽天との提携、アフラックとの提携等についてはこの辺で議論を閉じたいと思えますけれども、何かありましたらまた後ほど御質問をいただければと思います。どうもありがとうございました。

○西口常務執行役 ありがとうございました。

○山内委員長 最後にその他ということでございまして、今、申し上げたように関委員から、ゆうちょ銀行の資産運用について事務局とゆうちょ銀行から御説明をいただきたいと思えます。それぞれ5分程度でお願いできればと思います。

よろしく願いいたします。

○西岡事務局次長 事務局でございまして。お手元の資料233-4-1、縦長の資料になりますが、そちらを御覧ください。

今、委員長から御紹介がございましたように、前回の6月9日の委員会で関委員より、

ゆうちょ銀行様の運用につきまして、特に地域への資金供給、それから、外国証券投資に関して御発言がございました。その際、山内委員長からも事務局のほうで議論の整理をというお話もございました。そこで、まずは今までの委員会での議論につきまして、事務局で整理した結果を簡単に御説明さしあげたいと思います。資料をおめくりください。

ちょっと枚数が多いのですが、冒頭の3枚が委員会で3年ごとに行う総合的な検証の意見書での該当部分を抜粋した資料となっております。3年前の意見書と、この4月の意見書をそれぞれ抜粋しております。

まず、1ページ目は3年前の2018年でございますので、ゼロ金利、マイナス金利という超低金利環境下での取組ということで記述がなされております。下線を引いている、真ん中あたりでございます。近年、低金利の環境が続き、適切な運用先が少なくなっているという中で、次の段落でございますけれども、収益性の高い外国証券等々での運用の拡大が行われている。その中で外貨調達コストが増加し、外貨調達手段の多様化を図るということも課題だという記載がされております。

下から2段落目ぐらいでございます。右側でございますが、人材育成の強化といったことに取り組んでいるという記述でありますとか、一番下の行になりますけれども、国内や海外でのインフラ投資でありますとか、2ページ目にまいりまして、ESG投資といったことについても期待をしたいという記述がされております。

その次のウが「地域金融機関等との連携・地域貢献等」ということで、まさに地域への資金供給についての記述でございます。

2行目の真ん中あたりから、地方銀行等と積極的に連携し、平成28年7月以降、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金を地域に供給しているですとか、その2行下った真ん中あたりで、JPインベストメントを設立し、地域金融機関等との連携による地域の貢献を推進するという記述をして取組について記載をした後、次の行でございますけれども、こうした取組による地域へのリスク性資金やエクイティ性資金の供給が呼び水となり、地域経済が活性化することを期待したいということです。

あるいは、2つ段落下がりまして、地域経済の活性化に寄与する資金循環が図れることを期待したいという記述をしております。

1ページをおめくりいただきまして、この4月の意見書の該当部分でございます。若干重複する部分がございますが、真ん中あたりに、JPインベストメントを活用した国内産業に対するエクイティ性資金の供給にも取り組んでいるという、取組についての記載を改めてさせていただいた後、下線の部分でございますけれども、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するなどといった形も有用と考えられるという記述もさせていただいたところでございます。

かなり下の方でございますけれども、最後の段落の下線部分でございますが、我が国の経済や地域創生等のための資金ニーズに応じていくために、こういった分野での人材を確保していくこと、あるいはリスク管理体制を整備していくといったことをしながら、より

大胆に積極的な資金供給に取り組んでいくことを求めたいという記述をさせていただいているところでございます。

以上が意見書の記述でございまして、4ページ目以降は、その意見書に至るまでの各委員会での各委員の御意見を参考までに添付させていただいたものでございまして、説明は省略させていただきたいと存じます。

事務局からは以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

引き続き、ゆうちょ銀行の植田経営企画部長から御報告をお願いしたいと思います。

○植田経営企画部長 よろしくお願ひいたします。

資料233-4-2になります。まず、前回の委員会で当行の資金運用、とりわけ地域への資金循環について御議論をいただきましたので、当行内で改めて整理をさせていただいて、当行の取組について御説明をさせていただくというものでございます。

資料をおめくりいただきまして、目次があって、その次の3ページ目を御覧ください。民営化以降の当行の取組ということでありまして、銀行法と民営化法の制約の中で、私どもはビジネスモデルを踏まえまして、取組としては大きく2本柱ということで、個人リテール分野での手数料ビジネスの強化と市場運用の高度化・多様化ということで取り組んでまいりました。必要な業務について御認可をいただいて、順次業務の拡大を進めてきたということでもあります。

地域の資金循環の関係は、主に右側の市場運用の高度化・多様化というところになります。シンジケートローン等の認可をいただいたのを皮切りに、市場運用の関係ですと2017年に市場運用関係業務の認可取得ということで、これは運用関係全般について御認可をいただいたということでもあります。

4ページ目を御覧いただけますでしょうか。民営化後の資産の運用状況でございます。

国内の超低金利環境を継続するという非常に厳しい運用環境の中で、適切なリスク管理の下、収益源泉の多様化、リスク分散を進めてまいりました。

下の円グラフでございますけれども、左側から時系列になっておりますが、順に行くと、一番左側は民営化時点であります。運用資産の中で国債が88%ということで、約9割を占めるという状況でありました。そこから2013年の日銀の「量的・質的金融緩和」を経て、リスク分散をさらに大きく進めまして、一番右側が足元の2021年3月末ということでありますけれども、国債は22%、約2割、外国証券が約3割というところまでリスクの分散、収益源泉の多様化を進めてまいっているところでございます。

続けて5ページ目を御覧ください。市場運用の高度化・多様化を進めてきたということで、我々はリスク性資産と呼んでいますけれども、国債以外のリスク性資産について順次積み上げて、足元91兆ということでもあります。当然、こうやってリスクをとって行く中でありますので、市場部門とかリスク管理部門については人員の確保、育成を含め、体制整備も併せて進めてきたということでございます。

6 ページ目を御覧ください。中でも地域への資金循環に係る取組ということでございます。地域への資金供給ということになりますと、地方債等も含めて約7兆円ということで、決して規模感としてはそんなに小さくない数字かと思っております。

取組としては、2016年7月から地域ファンドへの参加ということで、地域へのリスクマネーの供給に注力してございます。また、2020年度からは地域金融機関と連携して、PFI向けのプロジェクトファイナンスといったことも開始してございます。

さらには、かんぽ生命と共同で設立した子会社でありますJPインベストメントを通じて、GPとして投資先企業の経営支援等にも関わっているということでございます。

さらには、本年1月には地方創生に向けた取組を行う投資・事業経営会社であります日本共創プラットフォームに出資させていただくこともしています。こういった形で多様なスキームを通じて、地域への資金循環等に力を入れて取り組んでございます。

7 ページ目を御覧いただけますでしょうか。こちらは前回も御説明をしたものでございますが、中期経営計画の中の1ページということになりますけれども、先ほど申し上げたような多様なスキームを通じて地域への資金循環を、こうやって中計でも掲げてございますので、今後さらに積極的に推進してまいりたいということでございます。

8 ページ目を御覧いただけますでしょうか。中計の中では地域活性化に関してKPIを定めてございます。左側の図が地域活性化ファンドへの参加件数ということでありまして、こちらは50件まで拡大ということでございます。

右側はESGに関して、ESGテーマ型投資ということでありまして、こちらは2兆円まで拡大するというところでございます。こういった形で、KPIも設定して中計に掲げて積極的に取り組んでおるところでございます。

以下は参考ということでございますので、説明については省略をさせていただきます。

簡単ですが、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。

ただいま御報告いただきましたが、何か御質問、御発言あれば承りますけれども、いかがでしょうか。

○関委員 前回も御説明をいただき、今日も御説明いただいて、非常にクリアになりました。中計を通じてしっかりとKPIを整えていただき、地域への資金の還流について、しっかりと意思を持ってやるということは分かりました。

ただ、その中でも割合です。例えば5ページを見ていただきたいのですが、今回、地域への還流というのはある意味ではリスクマネーになるのですけれども、外国証券が7割で、戦略的投資領域というのがきつと入る。地域への投資がここに入るのかどうか分かりませんが、この部分に入るだろうということです。

やはりこれから国内はコロナ後、特にSDGs、ESG、カーボンニュートラル、医療に関してビジネスチャンスが非常に大きくなっている中で、しっかりとした地域金融、地域へのお金が再度必要な形になってきています。特に、例えば半導体なども1,000億あれば、

台湾から企業を誘致しなくても、国内でしっかりと工場が作れるぐらいの規模感なのです。このK P Iの数値もそんなに大きくないと思うのです。E S Gは2兆円ぐらいですので、今後可能性のある産業の芽が見えていますので、改めてもうちょっと国内での投資についての戦略を強く打ち出していただければと思いました。

以上です。ありがとうございました。

○山内委員長 植田さん、よろしいですか。

○植田経営企画部長 貴重な御意見をありがとうございます。引き続き、積極的に取り組んでまいりたいと思います。

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。

佐藤さんが手を挙げていらっしゃると思います。佐藤委員、どうぞ。

○佐藤委員 4ページ目で民営化後の運営状況の推移ですが、2021年3月31日時点で、この預け金というのが、日銀預け金とか入っているところが、2007年から比べると割合がすごく増えているのですね。ここの部分というのは、何か3層になって付利があってマイナス金利だとかということだったと思うのですが、どのぐらいの収益になっているのかというところですが、ゼロならまだいいのですが、マイナスになっていたとしたら、この預け金の比率が大き過ぎるのかと思います。

その辺は流動性とかいろいろなところでお考えだとは思いますが、その点、何でこんなに増えているのか、ほかの資産に振り分けられないものなのかと思いましたので、そのところをお聞きしたい。

もう一つが7ページのところで、地域活性化ファンドにお金を出資して、その後に地域企業等にもそのお金が入っていくと思うのですが、そのときにゆうちょ銀行はお金を出資するだけで、例えば経営参加とか、人を出すとか、地域企業にまでそこまでやるのかということをお聞きしたいと思いました。

よろしくをお願いします。

○植田経営企画部長 ありがとうございます。

まず、1点目でございますけれども、預け金、とりわけ日銀への預け金というのが、非常に拡大してきているということでありまして。これは「量的・質的金融緩和」と申し上げましたけれども、日銀の金融政策に伴うという面がありまして、ここが拡大しているというのは当行だけではなくて、国内の銀行全て同様のことでございます。

ここの内訳というか、収益もしくはマイナス金利ということでもありますけれども、内訳については非開示でありますのであまり詳細は申し上げられないですけれども、一応、全体としては現状はプラスということになってございます。

出資だけでなくて経営支援なり経営参加ということはどうなのかという話でありましたが、7ページのスキームで申し上げますと、右側のJ P インベストメントというところでG P 業務と書いてございますが、こちらはG P ということではファンドの運営をまさにやる

ということでもありますので、こちらのスキームを通じて出資先の企業の経営支援といったことにも、これは子会社を通じてということでもあります、携わっているということでございます。

○山内委員長 佐藤委員、よろしゅうございますか。

○佐藤委員 ありがとうございます。ぜひ頑張ってください。

○山内委員長 ありがとうございます。

ほかに御発言御希望の方はいらっしゃいますか。

どうぞ。

○青野委員 佐藤さんと少しかぶってしまうのですが、地域への資金循環について、まずは素晴らしい流れであると思っております。

その中で、まさにお金を出すだけではないところへどう踏み込むのかということに、さらに試行とチャレンジをお願いしたいと思っています。今日御紹介いただきました令和3年4月の意見書のところにも「こうした分野に精通した人材を確保するとともに」ということを書いていますので、お金だけではなくて、この4月の意見書を分かって実行していきける人材を確保していくのだというところのビジョンがあれば、ぜひお聞かせいただきたいと思っています。

また、地域ファンドがあるのでそちらに任せますというのも悪くはないですが、とにかく郵便局ネットワークというのが日本全国津々浦々あるわけで、むしろ地域の創生に関して言うと、日本郵政が主導でやっていくのだというぐらいの姿勢を見せたほうが、今まさにあるリアルな郵便局の場を生かすことにつながると思いますし、長期的に見ればそれが強みにつながって、ビジネスステージもまた次の段階に進めると考えていますので、ぜひここはお金だけではなくて人材確保、育成、リーダーシップを持ってチャレンジしていただきたいと私は感じております。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

いかがでしょうか。

○植田経営企画部長 ありがとうございます。おっしゃるとおりかと思えます。お金を出すだけではないということでは、先ほどの佐藤先生のところでも申し上げましたように、GP業務というところにも取り組んでおります。このための人材の確保を、当然JPインベストメントではそういったプロの人材も確保しておりますし、内部の人材の育成ということでは、他のファンドへの出向等を通じて人材育成、詳細な人数は公表していないので概数なりますけれども、30人ぐらいは既に育成を進めておるということでございます。

グループ全体でということはおっしゃるとおりかと思えますので、ゆうちょ銀行の取組ということで今日は御報告しましたけれども、当然、銀行の枠にとどまらず、グループとしてしっかり取り組んでいくのがいいのかと思っております。

○山内委員長 よろしゅうございますか。

関口さん、何かありますか。特によろしいですか。

○関口委員 特段私のほうからはいいのですけれども、資料の推移を示した4ページにもありますように、もともと民営化当時は国債でしか運用実績がなかった会社が、次第に証券、債券等を持つようになったという程度ですので、今、投資先の指導等の人材をどんどん育成しているというお話もございましたが、個別の融資案件の実績等がないことを考えても、直接投資に近づくようなことについては少し慎重な態度が求められるかと、私はやや控え目な見解を持っております。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

いかがですか。

○植田経営企画部長 ありがとうございます。

おっしゃられるとおりで、それは地域のファンドに限らずのことだと思っております。

4ページにも書いてございますけれども、当然、適切なリスク管理の下ということでもありますし、次のページでも市場部門のフロントの専門人材、また、ミドルのリスク管理部門の専門人材の確保、育成、体制の整備ということも当然併せて進めておりますし、今後その辺はしっかり慎重に取り組んでまいりたいと考えております。

○関口委員 その見極めをしっかりとなさってから支出をお願いしたいと思います。

よろしく願いいたします。

○植田経営企画部長 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。

確かに、4ページの14～15年の間、3～4年の間に物すごく運用の構成が変わっているので、まさに外国証券みたいなものとか、リスク性の高いものを増やしていく中の、非常に大きな転換なわけですね。そういう意味では経営は大変だったと思うし、それに対してのちゃんとした備えは必要だと思います。

一方で、地域のお話というのは、ゆうちょ銀行として出ていくというところもあるけれども、地域には地域金融機関というのがあって、それとの関係もいろいろある中で、どのように地域のためになっていくかというところかという感じもいたします。

○植田経営企画部長 おっしゃるとおりかと思います。ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにいかがでしょうか。

どうもありがとうございました。ある意味では前回の宿題ということだったわけですが、非常にクリアになったと思います。

そのほか、全般を通じて何か御発言はございますでしょうか。よろしゅうございますか。

今日は非常に重要な議論としては、事前届出制の運用について御議論いただきまして、基本的に事務局の御提案を皆さんでお認めいただいたということで、詳細はこれから詰めることとなります。よろしく願いいたします。

本日の議題は以上ということになりますが、事務局から何かございますでしょうか。

○西岡事務局次長 事務局でございます。

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

本日は御議論をどうも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。

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。

熱心に御議論いただきまして、どうもありがとうございました。

以上