

郵政民営化委員会（第245回）議事録

日 時：令和4年3月14日（月）13：30～15：19

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
（敬称略）

日本郵政株式会社	浅井常務執行役、西口常務執行役、 石川経営企画部付部長
日本郵便株式会社	上尾崎執行役員、小川執行役員
株式会社ゆうちょ銀行	新村常務執行役、岸執行役営業統括部長、 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、お時間でございますので、ただいまから「郵政民営化委員会（第245回）」をウェブ会議で開催いたします。

本日の出席状況でございますが、委員5名中5名の出席をいただいておりますので、当然、定足数を満たしているというわけであります。

お手元に議事次第があると思いますが、その議事次第に従って議事を進めたいと思います。

まず1つ目は「日本郵政グループの2022年3月期第3四半期等決算等について」でございまして、それから、もう一つは、2021年度第3四半期の貯金残高について、これを御説明いただいて、質疑を行いたいと思います。これが1つ目です。

その後「日本郵政グループの中期経営計画の取組状況及び郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見に対するフォローアップについて」ということで、この委員会が去年3月に出した意見に対するフォローアップ、これを行いたいと思います。

それでは、最初に、日本郵政グループの2022年3月期第3四半期決算について、日本郵政の浅井常務執行役、日本郵便の上尾崎執行役、ゆうちょ銀行の新村常務執行役、かんぽ生命の宮澤執行役から、今申しあげた2021年度第3四半期の貯金残高について、ゆうちょ銀行の岸執行役営業統括部長から御報告いただくということで、全体で30分程度で御説明いただきたいと思います。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

○新村常務執行役 ゆうちょ銀行の新村でございます。

ゆうちょ銀行の第3四半期の決算についての概要を御説明、御報告いたします。よろしくをお願いいたします。

資料は245-1-2でございます。

大きく申し上げますと、中間決算期にも御報告申し上げたとおりでございますが、この

第3四半期も増益基調を維持しておりまして、11月に上方修正した業績予想に対する利益の進捗も順調であり、好調な決算だったと言えます。

2ページ目にお移りいただけますでしょうか。損益の状況でございます。

冒頭に申し上げましたとおり、中間期のトレンドは変わらず、増益基調を維持しており、親会社株主純利益については、前年同期比で612億円の増益であり、これは11月中間期に上方修正した通期の業績予想に対して82.1%の進捗でございます。1年の4分の3を過ぎたところで82.1%ということで、順調な進捗になっているということでございます。

続いては、6ページ目を見ていただけますでしょうか。この6ページ目はバランスシートの状況でございます。こちらは引き続き貯金の継続的な増加もございまして、バランスシート自体は総資産230兆円余りと、2021年3月末から6.2兆円増加しており、拡大基調が続いているところでございます。

続いて、8ページ目を見ていただけますでしょうか。資産運用の状況でございます。

右の表の2行目の国債については、新規投資を続けているところではございますが、償還には追いつくことができず、引き続き減少傾向になっているということでございます。

それから、その2つ下の外国証券等が増加しておりますが、こういった傾向につきましては、従来からの動きに大きな変わりがないという状況でございます。

外国証券等の投資が多い状況でございますが、当行は原則として信用力の高い先進国の債券を中心に投資を行っており、ロシアやウクライナといったところに対する投資は極めて少なく、今後も含め、決算に直接的な影響を与えることはないという状況でございます。

しかし、今後のことを考えますと、ロシア侵攻に伴う金融市場の混乱、それから、原油価格が上昇しておりますので、これに伴うインフレの懸念、それを抑えようとする過度な金融引締めといったリスク、さらには、制裁が長期化することによって特にヨーロッパ経済にダメージがあるのではないかとといった形で、今後の市場や経済へのネガティブな影響がいろいろ取り沙汰されているところでございますので、こういった環境変化には十分に注意して、確認をしながら国内外への投資を慎重に進めていきたいと考えているところでございます。

私からの決算の概要の説明は以上でございます。

○岸執行役営業統括部長 それでは、引き続きまして資料245-1-4になります。「2021年度第3四半期の貯金残高について」、ゆうちょ銀行の岸から説明をさせていただきます。

まず、1ページおめくりください。

個人貯金の全体では、下の表の④の部分になりますけれども、2021年3月末対比で4.0兆円増加の189.4兆円となっております。貯金の推移を見ますと、⑤の定期性貯金については、引き続き減少傾向が継続しております。⑥の流動性貯金につきましては、こちらも引き続きでございますが、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いることに伴い、払戻しが減少しておりますので、貯金の残高としては増加をしている

ところでございます。

続きまして、2 ページでございます。こちらは各業態の預貯金残高となりますけれども、当行はグリーンの折れ線でございます。他業態との比較においては、引き続き低位で推移しているところでございます。

3 ページ、4 ページは参考でございます。「家計の金融資産」に占める当行の貯金の割合、家計部門の「預金」に占める当行の貯金の割合は変わっておりません。限度額改定による他の金融機関からの資金シフトは発生していないと見ております。

以上でございます。

○宮澤執行役 続きまして、かんぽ生命から第3 四半期決算について御説明いたします。宮澤でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、資料の245-1-3をお願いいたします。

まず、右下1 ページ目を御覧ください。

連結ベースの経常利益は、2,700億円と、前年同期比で92億円、3.5%の増加となっております。四半期純利益は1,195億円ということで、前年に比べまして94億円、7.4%の減少となりました。

経常利益が増えた主な要因は、基礎利益が増加したことで運用関係のキャピタル損益が改善したことによるものでございます。四半期純利益につきましては、経常利益を押し上げたキャピタル損益について、価格変動準備金の繰入れと相殺する会計方針を採っておりますので、経常利益の増加要因が打ち消される結果となり、減益となっております。

続きまして、2 ページ目をお願いいたします。こちらは連結の損益計算書となります。

1 行目の経常収益は対前年で減少しておりまして、一番下の四半期純利益も減少しておりますので、全体としては減収減益ということでございました。

内訳につきましては、保険料等収入は1 兆8,400億円ということで、保有契約の減少により、前年同期との比較では2,100億円の減少、昨年度より約10%減少しておりまして、保有契約の減少と連動した動きとなっております。

資産運用収益は前年より318億円増加してございます。主に国内株式の配当の増加、外国籍投資信託からの分配金の増加、金銭の信託運用益が好調だったことによるものでございます。

経済環境としては米ドル高で、12月までは比較的穏やかだったということで、経常費用の資産運用費用につきましても、昨年度に比べ有価証券の売却損や金融派生商品費用が減少したということで、資産運用費用は205億円の改善となっております。今回、第3 四半期の決算は、総じて運用関係の収支に支えられた決算ということが言えると思います。

保険金等支払金は4 兆1,600億円ということで、2,700億円の減少で、満期保険金ですとか、年金の支払いが減少したことによるものでございます。

特別損益は521億円の損失となっておりますが、この大部分は価格変動準備金の繰入れでございます。

結果、四半期純利益は1,195億円ということで、昨年より94億円減少ということでございます。

右側に経常利益の明細として、基礎利益、キャピタル損益、臨時損益を記載してございます。

基礎利益は3,173億円ということで、昨年度より76億円増加してございます。内訳としては、保険関係損益が345億円減少しておりますけれども、順ざやが422億円増加してございます。第2四半期までは保有契約の減少によって保険関係損益が減少し、基礎利益が対前年で減少しておりましたけれども、第3四半期では運用関係の利益が増加して、保険関係損益の減少を補う形となっております。

続きまして、4ページ目をお願いいたします。こちらは契約の状況（新契約年換算保険料）の状況でございます。

左側の個人保険の新契約年換算保険料は、344億円と昨年度より増加しておりますが、募集品質問題発生前の2019年3月期、四角囲みで2,700億円とありますけれども、こちらとの対比でいきますとマイナス87.4%ということで、営業の状況としてはまだまだの状況ということでございます。

営業の立て直しにつきましては、課題として認識しておりまして、4月から新しい医療特約を発売するのに合わせて、新たな営業体制によってしっかり取り組んでいきたいと考えてございます。

続きまして、5ページ目をお願いいたします。

こちらは保有契約年換算保険料の状況でございます。左側の個人保険の保有年換算保険料は3月末対比で7%減少しておりまして、年間では9%程度減少するということが続いているということでございます。

続きまして、6ページ目をお願いいたします。

こちらは資産運用の状況でございます。一番下に総資産を記載しております。67兆2,000億円ということで、昨年度末から2兆9,000億円の減少ということで、内訳としては、公社債や貸付金が満期や償還で減少している状況でございます。

それから、超過収益を狙って投資をしております収益追求資産が資料の中ほどにございますが、11兆3,800億円ということで、占率で16.9%ということでございます。

順ざやは右に記載しておりまして、昨年度よりも大きく増加したということで、平均予定利率が1.69%と横ばいですが、運用収支の利子利回りは昨年度よりも0.1%改善しているところでございます。

11ページ目を御覧ください。

こちらは連結業績予想の修正ということで、左側が当初の業績予想でございます。当期純利益を1,180億円と予想してございました。この第3四半期の純利益が1,195億円ということで、当初予測の年間利益を超えたということで業績予想を修正したものでございます。当期純利益を1,540億円、1株当たり当期純利益を365円と予想してございまして、株

主配当については、当初計画から変更はございません。今期の配当は1株当たり90円ということにしております。

12ページに修正後の業績予想に対する進捗ベースを記載しておりますので、後ほど御確認いただければと思います。

説明は以上となります。

○上尾崎執行役員 続きまして、日本郵便のほうから御説明させていただきます。資料は245-1-1の郵政グループの決算資料でございます。

2ページを御覧ください。日本郵便の3事業のうちの1つで、郵便・物流事業の決算の概要でございます。

まず、右上の取扱数量の推移の棒グラフを御覧ください。全体では1.2%の減少でございます。郵便1.2%減、ゆうメールは2.3%増と挽回いたしておりましたが、ゆうパックにつきましては、前年度の巣ごもり消費の反動等で10.9%の減という形で着地しております。

右下の経営成績でございますが、営業収益は298億円減の1兆5,234億円でございます、一番下の営業利益は155億円減の712億円でございます。

こちらの内訳が左側の増減分析でございます、一番左の昨年度の営業利益の横に「減収」と書いてございますが、こちらが全体で298億円でございます、内訳が下の吹き出しでございます。荷物、年賀の減少が大きゅうございました。

なお、年賀につきましては、下の注2に書いてございますが、収益認識基準の適用によりまして、約90億円が第4四半期の収益に繰り延べられてございます。

その右、人件費をコントロールしまして、経費も微減という形でございますが、結果として営業利益は前年同期比で155億円の減少という形ございました。

次の3ページを御覧ください。郵便局窓口事業でございます。

右下の経営成績を御覧ください。営業収益は811億円減の8,733億円、営業利益は125億円減の290億円でございます。

こちらの内訳でございますが、左側の営業利益の増減分析を御覧ください。こちらが昨年度の営業利益416億円の右側に受託手数料△253億円と書いてございます。こちらが保険、銀行等から頂いております手数料でございますが、保険手数料を主として大幅に減少しております。

中ほどのその他収益のところでございますが、540億円と大幅な減収になってございますが、こちらの主因は、吹き出しの一番上の物販事業でございます、567億円の減でございます。こちらが一番下の注2というところでございますが、収益認識基準の適用によりまして、収益を総額から純額に変更している分が約500億円ございまして、こちらの影響が大きゅうございました。経費等を減少させておりますが、結果といたしまして125億円の減益という形ございました。

次の4ページを御覧ください。国際物流事業ツールでございます。

右側の経営成績を御覧ください。上の百万豪ドルで御説明申し上げますが、営業収益が

11億8,000万豪ドル減の64億1,200万豪ドルでございまして、一番下の営業損益(EBIT)は、2億8,700豪ドル増の2億7,700万豪ドルということで黒字転換してございます。

営業収益に関しましては、フォワーディング事業の貨物需要増、単価の増加がございましたが、昨年度、ロジスティクス事業で大きく計上されておりました新型コロナ関連の取扱いの減少、並びにエクスプレス事業の譲渡等による収益剥落等により、大きく減収になったものでございます。

EBITに関しましては、左側の推移を御覧いただきますと、上から2つ目のフォワーディング事業、こちらが昨年度までの赤字から大幅に改善し黒字になっているというところでございます。エクスプレス事業も、結果といたしまして大幅に赤字幅が縮小いたしました、最終的には赤字という形で着地したところでございます。

次の5ページを御覧ください。これら3事業の合計の日本郵便の連結の決算でございます。

右側の経営成績を御覧いただきますと、営業収益が1,451億円減の2兆7,584億円でございます。なお、この1,451億円の減少は、為替影響が591億円増という形で含まれてございます。

中ほどの営業利益は10億円減の1,194億円でございまして、経常利益もほぼ同様の減少でございましたが、一番下の四半期純利益に関しましては、法人税等の減少がございました影響で、逆に43億円増の851億円という形で着地いたしてございます。

日本郵便からは以上でございます。

○浅井常務執行役 続きまして、ただ今の3社の決算を踏まえましたグループ連結決算の概況について御説明いたします。日本郵政の浅井でございます。

資料は日本郵便と同じでございます。右下1ページ目を御覧ください。グループ全体の概況です。

まず、一番上の経常収益でございますが、かんぽ生命と日本郵便の減収を受けまして、グループ全体では約8兆5,100億円と、対前年同期比2.2%の減収となりました。

他方、経常利益につきましては、金融2社の増益を背景に、グループ連結では7,762億円、率でプラス9.5%、約1割の増益となっております。

これを受けまして、ボトムライン、中段の四半期純利益につきましては、ゆうちょ銀行と日本郵便の増益を背景に、グループ連結で4,034億円、前年同期比プラス134億円、率で3.4%と増益を確保しております。

次に、通期業績予想、昨年11月に上方修正した予想との対比ですが、経常利益につきましては、進捗率84.4%、当期純利益は4,800億円の予想に対して84.1%と、引き続き安定的に推移しております。

以上を踏まえますと、第3四半期の経営成績は、減収ではありますが、増益を確保し、進捗率は、3社のいずれも高い進捗率を背景に、グループ全体でも8割強と、おおむね順調に推移しております。

それでは、お手数ですが、12ページ目までお進みください。

先ほどかんぽ生命から上方修正の説明がございました。これを受けてグループ全体ではどうかということですが、かんぽ生命の上方修正の影響は、当社の持ち分比率が約50%であるため影響が限定的であること、また、日本郵便とゆうちょ銀行は業績予想を据え置くこと等を総合的に考慮して、グループ連結では業績予想を据え置いております。

ただし、第3四半期決算はおおむね安定しておりますが、先ほどゆうちょ銀行から御説明がありましたとおり、足元のロシア・ウクライナ情勢を踏まえて、金融・経済市場が大きく変動し、資源・エネルギーや穀物の価格が急騰しております。

さらに、今週、ロシア・ウクライナ情勢後、初の日米英の金融政策決定会合等がございましたので、サプライズはないと思いますが、引き続き注視していきたいと考えております。

御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。

それでは、今の御説明に対して、御意見、御質問を賜りたいと思います。いつものとおり、五十音順でお願いいたします。

それでは、まず、青野委員から御発言を願いたいと思います。よろしくをお願いいたします。

○青野委員 そうしましたら、郵便・物流事業のところで1つ質問をさせていただきます。

資料245-1-1、右下ページ番号2ページのところで、先ほどゆうパックの取扱い数が巣ごもりの反動でマイナス10.9%であるという御説明を頂いたかと思います。

気になりましたのは、ここではなくて、その下の郵便のところになります。郵便のところが逆に巣ごもりの反動で戻ってくるのではないかと思いますのですが、これが2020年3月期の3クオーターから減って、もう一回減っている。顧客となる人たちの行動が戻ってきているのであれば、郵便は戻ってくるのではないかと思いますのですが、減少を続けているところをどのように解釈をされて、対策をされているのか、お聞かせいただけますでしょうか。

○山内委員長 では、これは日本郵便からお願いいたします。

○上尾崎執行役員 日本郵便のほうからお答えいたします。

郵便の取扱数量につきまして、昨年度に続いての減少ということで御指摘を頂いてございますが、経済が回復したとはいえ、確かにこちらはまだ減少という形でございます。ただ、郵便自体はこれまでも近年ずっと3.5%ぐらいずつ、減ってきているという中にあります。本年度につきましては、ワクチン接種券とか選挙の影響でまだ持ちこたえているというような状況でございます。基本的には、このコロナの中でデジタル化が一層進んだということで、いろいろな請求書等が電子化されるという基調は変わりございませんので、そういった中で非常に苦しい状況は今後も続いていくと見ております。

私からは以上でございます。

○青野委員 御回答ありがとうございます。

この長期的なトレンドが続いていて、影響を受けているということで、郵便・物流事業も早くデジタルのほうにビジネスをシフトしていかないといけないと感じました。御回答ありがとうございました。

以上です。

○山内委員長 それでは、続いて、佐藤委員から御発言を願いたいと思います。いかがでしょうか。

○佐藤委員 全体的には、3Qは金融市場がよかったということで、そこからの収益が主に全体を支えていたと私なりに理解いたしました。でも、4Qと来年度からは、今のウクライナ情勢であったりとか、あとは、先ほども御説明いただきましたけれども、世界的なインフレ懸念で、どうなっていくのかちょっと分からないところだなと少し心配しております。

1つ質問としては、郵便・物流事業のところで国際物流が大きく増益になっているのですけれども、ここは昨年度あたりにトール事業の資金的な整理をしたと思います。それで、ここまでフォワーディング事業とか、ロジスティクス事業が増益になっているのは、進捗としては予想どおりだったのか、それとも予想よりも早い増益体制というか、増益の環境になったのかということをお教えいただきたいと思います。

あと、来年度以降の見通しですよね。恐らくここの国際物流のところも、世界的なコンテナ不足とか、コロナの影響で全般的に上がっているところだと思いますが、来年度ぐらいからはコロナも落ち着くので、この辺りはどうなるのかという見通しをお聞きしたいと思います。

○山内委員長 それでは、日本郵便からお願いいたします。

○上尾崎執行役員 引き続き、日本郵便のほうから御説明申し上げます。

ただいまの佐藤委員からの御質問は、トールの業績についての評価と今後の見通しという形かと思います。

トールにつきましては、昨年度の8月末をもちましてエクスプレス事業を売却したという形でございます。こちらの影響につきましては、当初の予想よりも売却時期が2か月ほど遅れたということの影響はございますが、基本的には、そちらの減少については、想定どおりという形でございます。

こちらについては、フォワーディングのほうが非常に好調であったということでございます。取扱数量もさることながら、御指摘のとおり、単価が非常に高騰した影響が大きゅうございまして、こちらが当初の想定をはるかに上回る水準であると見てございます。まさにこちらが増益の一番大きな部分になりました。

来年度以降につきましては、この流れが続くかということにつきましては、委員の御指摘のとおり、少しコロナが落ち着いてくればということもございますので、決して楽観はしてございません。ただ、足元のロシア・ウクライナ情勢、こういったことがございますと、貨物の単価については、またさらに高騰する可能性もあるものでございますので、プラス要因になるのかもしれませんが、他方で資源等の流れが非常に行き詰って

る中にあっては、物流自体が行き詰ってくる可能性もございますので、来年度のトール事業の損益につきまして、おっしゃるとおり、楽観視できない状況と見ております。

以上でございます。

○山内委員長 佐藤委員、いかがですか。

○佐藤委員 よく分かりました。おっしゃるとおりで、恐らくウクライナ情勢によっては、ロシアに対して経済制裁が長引くと、資源国とされるオーストラリアの景気がよくなる可能性がありますので、そうなると、トールの強みが出てくるのかもしれないと思います。

以上で私からの質問は終わります。

○山内委員長 ありがとうございます。よろしゅうございますかね。

それでは、次は関委員です。関委員、何か御発言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。

○関委員 関です。皆様、御説明ありがとうございました。

私の質問は先ほどの青野さんとはほぼ一緒なのですが、各社から御返事を頂ければと思っています。

各社の第3四半期は、トータルで見て予想以上といいますか、予想をしっかりと達成できているということで、非常によい決算内容だったと見ました。安心いたしました。

その上で、達成できているもとの数字が、本来事業というよりも、資産運用で稼いで本来事業を補うという体質は3社とも実は一緒なのですね。なので、人口が減ります。企業数が減ります。GDPが減りますということで、全てにマイナス要因を持っている日本の人口と経済社会の中では、そういう推移が内閣府を中心にもう分析が終わっているわけですね。

その上で、今、好調の時期に資産運用型だけで将来ずっと経営するというのは、ある意味、本来はあり得ないことなので、本体事業をどのように強化するのかという視点で3社から御回答を頂ければと思います。やれていなくてもいいのですが、こういう方向の可能性があるのでないかということで御発言をいただければと思います。よろしく願いいたします。

○山内委員長 それでは、いかがでしょうか。どこから行きますかね。

○宮澤執行役 それでは、かんぽ生命のほうから御回答いたします。

関委員の御指摘のとおり、これから日本では人口が減って少子高齢化が進みますので、かんぽ生命としては、どちらかというところ、これまでは高齢者の方が多かったのですけれども、4月から新しい医療特約を発売します。新しい医療特約につきましては、ほかの民間生保会社並みに入院一時金を充実させたり、入院の関係にも対応するという商品でございます。これまでは苦手だった若年層のほうにもマーケットを広げようということで、しっかり取り組んでいきたいと思ってございます。

運用につきましては、今年度は株式の配当の増配ですとか、外国籍投信の分配金が多かったということもありますけれども、来期以降はそこは期待しておりませんので、本業で

しっかり収益を稼いでいきたいと思っています。

以上、御回答でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

次はどちらにしますか。

○新村常務執行役 ゆうちょ銀行の新村でございます。ありがとうございます。

私どもの問題意識もまさに御指摘のところにございまして、我々は今、運用で収益の9割を占めるような形になっておりますが、国内の郵便局ネットワークをより強くして皆様のお役に立つという、ESGのSの部分だと思いますけれども、そちらについて、大きな経営課題だと考えているところでございます。

そういう意味では、我々としてはいろいろな形でSを強化することを考えているところではございますが、例えばで申し上げますと、今年度から地域リレーション部門というものを作り、地域の金融機関と一緒に地域の会社をサポートしていこうといった動きであるとか、我々は地域にどういう形で根差して、それも地域金融と競合するのではなくて、協力してどういう形で進めていくのかという形で、例えば、ATMの共同利用であったり、一部の地方公共団体との取引について、地域の金融機関と共同でその事務を行うといった形で、地域金融機関と共同して地域を一緒に支えていこうという動きをなるべく強くしていくということを行っております。

第3四半期の決算では経営計画の進捗状況はあまり載せておりませんが、中期経営計画でも、KPIとして地域との強化を項目に上げて、例えば、地域の金融機関と連携している事務が何社とできたかといったことを目標にして、それを達成すべく業務を進めているということでございます。

そういった意味では、国内でお預かりしたお金も、当然、従来どおり国内の企業にお返しするといったことに力を注ぐのと併せて、国内の地域金融機関と地域を盛り上げていくといったことが大きな目的の一つになっていくと私は考えてございます。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、次に。

○上尾崎執行役員 では、日本郵便のほうから御説明申し上げます。

私どもの3事業につきまして、それぞれ申し上げます。

郵便・物流事業に関しましては、まず、郵便のほうはやはり減少トレンドではございますが、手紙については、しっかりと手紙の文化をいろいろな形でアピールしながら残していくという部分と、あと、荷物については、できる限り差し出し・受け取りの利便性向上を図っていくというお客さま視点の部分と、オペレーションのところのDX化によりまして、しっかりとコストコントロールしていくという部分について取り組むことによりまして競争力をつけていくということで、eコマース市場の中でしっかりと存在感を上げていくということが大事なポイントだと思っております。

郵便局窓口事業に関しましては、リアルネットワークということを最後まで持ち続ける部分を強みとしまして、これにデジタルと融合していくということで、何とか金融以外の部分でも、例えば、地域の事務受託を含め、いろいろなニーズに地域に寄り添って対応していくという形でビジネスチャンスを発掘していくということと、もう一つは、持っております不動産をしっかりと有効活用していくという形で、損益の維持を図っていくというところがございます。

最後の国際物流事業に関しましては、今回、エクスプレス事業を売却して残った2つの事業、特に今はフォワーディングが非常に好調でございますが、ロジスティクスの部分、これは国内、海外をしっかりと連携する形でワールドワイドな物流網をしっかりと築いていく。当然ながら、そういった中で、ロジスティクス本来のソリューション的な動きも絡ませていくことによりまして、国内の需要減を挽回していくような動きも進めていきたいと考えているところでございます。

日本郵便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。

よろしいですか。

○関委員 ありがとうございました。

3社の皆さんのしっかりとした経営方針があるということと、既にもう着手をされているという御発言に安心いたしました。

併せて、できれば収益が上がっている間に、人材育成等で人を育てて、担える方々がいることが、ある意味、企業の最大の強みだと思いますし、あとは人口統計と、あと、コロナ禍だからこそ、実は国内、国外も含めて、逆にチャンスがたくさんあると見えておりますので、ちゅうちょせず思い切って収益を今後も投資いただければと思いました。ありがとうございます。

○山内委員長 よろしいですかね。ありがとうございました。

それでは、次は関口委員、どうぞ御発言ください。

○関口委員長代理 関口でございます。

既にお三方からの質問で、質問はほぼ十分出尽くしたような気がいたしております、私は、質問というよりは感想を述べさせていただきたいと思っています。

第3四半期の四半期決算ということもあり、トレンドで見ると、コロナの続く中では、しっかりとよい決算をやっていたいだいたと思っています。四半期ということもあり、自民党政権は四半期決算もやらないとおっしゃっていましたが、金融庁の有識者会議ではそんなことはないという御意見も強くて、しばらく続くのだと思うのですが、ロシア・ウクライナ情勢等の影響というのは、年明けというか、第4四半期から影響してくるということですので、今後の状況を注視しなければいけないと感じております。

資金運用で9割程度の利益を稼いでいるという実態については、今、本体事業について3社から御説明いただいて、そこに期待するところが大きでございますが、ただ、情勢を公

平に見る限りは、かんぽ生命の営業自粛がまだ完全に解けているわけでもないし、ゼロ金利が続いている中では、ゆうちょ銀行、かんぽ生命も資金運用が盛んですが、そこについては、国内での金利運用というのはなかなか厳しいところがありますから、たまたま今は外債へ逃げたところ、これがうまくいっているというところで救われているという状況ですよね。

さらには、郵便のほうについては、郵便物そのものを他の代替手段で回避していくようなトレンドというのは現在進行形で続いておりますし、日本郵便さんの稼ぎ頭である年賀状も、昨年末から、企業様から今年限りとか、今年はもう出しませんという手紙がスーパージアイアントの会社からも随分参ったりして、儀礼的な年賀の習慣というのがだんだん法人ベースでも縮小傾向にあるかなと考えます。

その意味では、こういったトレンドの中でどのように利便性を高めて、ほかのユーザーに新たな使い方を提案していくのかというような違う局面での利用の仕方というのも工夫のしがいがあるのかもしれませんが、トレンドとしていうと、やはりこういった営業自粛ですとか、ゼロ金利ですとか、あるいは郵便物からの回避というトレンドの中でいうと、それなりに頑張っていらっしゃるなというのが私の印象でございます。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

そうしたら、特にお答えとかはよろしいですか。

○関口委員長代理 結構です。

○山内委員長 ありがとうございます。四方から御発言をいただきました。

私も、いろいろ御説明いただいて、皆さんがおっしゃったとおりでありますね。運用のところはかなり稼いで、利益のほうは上がっているわけですけども、これからの世の中の動き、ウクライナとロシアの話とか、あるいは金利の問題ですね。

もう一つは、資源の問題がありますので、エネルギー価格の高騰等がかなり利いてくるのかなと思ひまして、そういう不確実性ですね。そうですね。今日、ロシアも飛行機を全部国有化するとか何とかという話がありましたし、物すごく大きなインパクトがあるので、その辺がどうなるか。

これはどの分野でも同じかも分からないけれども、それに対してどう対処するのかというところなのかなと思います。対処といっても限りあるところとは思いますが、それとリスクをどのように考えているのかなということだと思います。

あとは、先ほどちょっと青野委員からも言及がありましたが、郵便のほうでゆうパックがマイナス10数%というのは、これは事前の打合せでも伺いましたけれども、マーケットでいろいろ取り合いがあったと聞いておりますが、10%前後というところとすごく大きなことだと思いますので、その辺もやはりちょっと気になるころではあるかなというのが私からのコメントでございますが、日本郵政のほうから何かありますか。

○浅井常務執行役 ありがとうございます。

構造的な問題は、長期のトレンドですので、なかなかすぐには抗し得ないのですけれども、先ほど3社からありましたように、足元の収益が出ている間に構造問題に着手して、いろいろと手を打ち始めています。まさにそれが今の中期経営計画です。まずはそこを確実にやっていくことが第一歩と考えます。

また、持株会社の当社としては、各社が縦割りにならないように「ヒト・モノ・カネ」の効率性等を高めるべく、デジタル化も含めて横串機能を発揮することと、加えて、日本郵便と郵政不動産との連携が不可欠ですけれども、中期経営計画で掲げている不動産事業の開発投資を確実に遂行することで、ストック収益のストックを着実に固めていきたいと考えております。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

先ほどのゆうパックの話は何かありますか。

○上尾崎執行役員 ゆうパックの減少が10.9%ということで、このうちゆうパケットが18.2%で、ゆうパック単体では4.7%の減少でございます。これは一昨年の10月以降、特にゆうパケットは、特定の会社様にかなり奪還されてしまったということが数字的には大きかったと見ており、eコマースのところで非常に激戦が続いているところです。ゆうパックについては、前年度の特に上半期には、巣ごもり消費の伸びが他社をしのぐぐらい相当大きかったということもございましたので、反動もあったという状況でございます。

この先、着実に差し出し・受け取りの利便性の向上といった部分、あるいは既に提携しております楽天様、佐川急便様とも協業をしながら、何とか挽回を図っていきたいところでございます。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

追加的に御発言の御希望はありますでしょうか。よろしゅうございますか。

それでは、日本郵政グループの皆様、ありがとうございました。

1番目の議題については、これで終了とさせていただきます。

(説明者交代)

○山内委員長 御準備はよろしいですか。

○西口常務執行役 西口でございます。お世話になります。

○山内委員長 それでは、次の議題に進みたいと思います。

「日本郵政グループの中期経営計画の取組状況及び郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見に対するフォローアップについて」ということでございます。

今、お話のありました日本郵政の西口常務執行役から、35分程度で御説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○西口常務執行役 よろしく願いいたします。

資料が2種類ございます。資料245-2-1と245-2-2と2種類ございまして、2-1のほう

が、弊社のほうで発表しております中期経営計画「J P ビジョン2025」の進捗状況についての資料でございまして、2-2のほうで、民営化委員会のほうで検証を行われた際の意見に対する進捗状況を取りまとめたものでございまして、御案内のように、会社が出した中期経営計画と3年検証での意見等は、分野的にも项目的にもかぶるものが多いので、今日は、まず、2-1の中期経営計画の進捗状況について御説明し、こちらの資料にないものについて、2-3、3年検証の取組状況の資料を御参照いただくといった形で御説明させていただければと思います。

それでは、まず、245-2-1の資料を1枚おめくりいただきまして、1ページから3ページまでが「J P ビジョン2025」に掲げられております主要な目標についての進捗状況を数値で追ったものでございます。

したがって、左側の「J P ビジョン2025目標」といったところに中期経営計画の中で目標とされている数字を並べておりまして、その右隣が、本年度、2021年度の計画ということで、計画値があるものについて、ここに記載しております。また、右端が2021年12月末ということで、この3月のタイミングでございまして、年度末の数字がないものでございますから、12月末までの数値及び着地見込みがあるものについては、この欄で記載させていただいております。

2021年度の計画の特に当期純利益関係につきましては、グループ全体について、中間決算期と第3クォーターが終わったところで業績見通しの見直しをしております。したがって、この2021年度計画といいますのは、2021年度当初計画ではなく、修正後の計画の数字を記載させていただいております。

したがって、例えば、上から2つ目の親会社株主に帰属する連結当期純利益も、これは当初の計画では3,400億円だったものが、見直しで4,800億円の予想になってございます。それに対して12月末で4,034億円になってございまして、数字は見ていただいたとおりでございますが、ESG目標につきましては、カーボンニュートラル、温室効果ガスの排出量が、これは年度末の着地見込みでございすけれども、累計で9.8%削減といった数字でございす。

2ページに行ってくださいまして、ここも会社別に日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命と続きますけれども、利益ベースの数字のところは業績見通しを修正した以降のものが載っております。

まず、日本郵便ですが、数字は見ていただいたとおりなのですが、1点だけ、ゆうパックの取扱個数につきましては、計画のところは、公表しておりませんので空欄でございす。12月末で7.5億個と出てございす。これは、今年度の計画したものよりは少し下振れした数字で12月末の数字が出てきております。

ゆうちょ銀行につきましては、12月末のベースでこの数字のとおりでございす。

続きまして、3ページでございす。かんぽ生命についてでございす。かんぽ生命につきましても、目標の項目、例えば、お客さま満足度とか、NPSベンチマーク調査につきま

しては、年度が明けて調査を行うといった関係上もあり、12月末の数字も記載できておりません。

不動産事業につきましても、今年度、具体的な計画は公表しておりませんので、12月末の数字のみを記載させていただいております。

以上が計数関係でございます。

続きまして、4ページでございます。これは中期経営計画の中から抜粋したものでございまして、まさに今回の中期経営計画で掲げております共創プラットフォームがどういったもので、何を目指しているのかといったところをまとめたスライドでございます。

その上で、5ページ以降は、公表させていただいております中期経営計画の項目立てに沿った形で、今年度取り組んだ施策を取りまとめた形になってございます。

まず、大きく「信頼回復に向けて（組織風土改革）」ということで、左側の上のほうにございますように、我々は「お客さまの信頼回復に向けた約束」というものを掲げさせていただいております。その実行という意味で、ここに記載のございますような様々な取組を行ってまいりました。

特に2つ目の●ですけれども「経営理念への原点回帰」ということで、経営理念の重要性を強調するために、社員研修を含めて、冊子を作ったりもしております。また、かんぽ生命の不適正営業問題に対処する業務改善計画の着実な実施もやっております。まさに山内委員長が委員長をされておりましたJP改革実行委員会においても、検証いただいたところでございます。

「金融営業の目標・評価体系の再構築」につきましても、いわゆる新規の契約数ばかりを追うといった形ではなくて、活動プロセスを評価するための目標を新設したり、人事評価自体、営業本位だけからお客さま本位への変革といったものをやっております。

右側に行っていただいて、コンダクト・リスクの把握、グループ内での共有といったことにも取り組んでおりますし、ガバナンス強化の観点からグループCx0制の導入も昨年6月から行っているところでございます。

その上で、右下でございますが「お客さまの声・社員の声の経営への活用」も非常に重要だと考えておまして、JP Voiceプロジェクトとか、施策を並べておりますけれども、3つ目の●の1つ目のポツ、社員が安心して相談・通報ができるように「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」といったものを導入しておまして、加えて、内部の人間が調査するのではなくて、社外の弁護士等で構成される外部専門チームが社員の通報内容等に対する調査を行うといったスキームも導入しているところでございます。

以上が組織風土改革関係でございます。

続きまして、6ページでございます。まさに4ページにございました共創プラットフォームの構築のための取組をまとめてございまして、御案内のように、左側にございます「楽天グループとの資本・業務提携」を強力に推進しておまして、分野としましても、2つ目の●にございますように、物流、金融、モバイル、DXなど、いろいろな分野での協業

を進めております。

特に物流関係につきましては、7月にJ P 楽天ロジスティクスといった会社をつくりまして、ゆうパックに加えて、ロジ部門でのビジネス強化に取り組んでおりますし、ここにございますように、楽天モバイルのカウンターを郵便局に設置したり、楽天のデザインカードを取り扱うといった様々な取組をしております。

その下でございませけれども、同業他社ともウィン・ウィンの関係になれるところとは積極的に協業しようということで、補完関係に当たるといいますけれども、佐川急便様と互いの強み、弱みを補完し合うといった形での協業を進めているところでございます。

右側に行っていただいて、アフラック様とは、共創プラットフォームの先駆けだったと今からは考えられます。資本関係や営業・販売関係についての協業関係がございまして、それを土台にして、ここにございますように、昨年6月には新たな「お客さまと地域を支える『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といった内容で、協業関係の幅をより広げていこうといったところでございます。

こういう企業様に加えて、地方公共団体との連携も拡大しておりまして、制度改正も行っていて、マイナンバーカードの一部事務取扱を郵便局でやるとか、あと、地銀様、地域の金融機関との連携も、ATMコーナーの設置だけではなくて、実際の銀行の事務手続の受付をやるといった形で拡大させておりますし、持ち株会社の下にJ P キャピタルというベンチャーキャピタルの企業がございませけれども、ここを通じたベンチャーやスタートアップ企業への連携にも取り組んでおります。

続いて、7ページでございませ。

こちらも中期経営計画の柱でございませ、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の株の保有割合の低下とビジネスポートフォリオの転換の取組ということで、まず、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社につきましては、中期経営計画期間中のできるだけ早期に、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の保有割合を50%以下にすることを目指しますといった内容を中期経営計画に掲げてございまして、かんぽ生命につきましては、中期経営計画を出すと同時に保有割合を49.9%に引き下げてございませ。今、89%持っておりますゆうちょ銀行の株につきまして、今後は50%以下にするように取組を進めていきたいと思っております。

その上で、ビジネスポートフォリオの転換ということで、右側にございませが、先ほど共創プラットフォームの構築を掲げておりましたけれども、これはまさに他の会社との協業関係を推進して、ビジネスポートフォリオの転換を進めるといった内容でございませ。

加えて、真ん中の「事業領域の見直し」でございませが、今回、政府のほうに郵便法の見直しをしていただいて、土曜休配をはじめとした、ある意味、コストの削減が可能なような枠組みをつくっていただきましたので、郵便のほうの経営資源をより成長性のある物流分野へシフトしていくといった取組をしておりますし、また、不採算部分からの撤退という意味で、今年度、トール社のエクスプレス事業の売却を完了しておりまして、

アジア中心のビジネスモデルへ集中していきたいといった取組をしております。

かんぽの宿につきましては、この年度明けにも33施設のうちの32施設の事業譲渡が決まっておりますし、通信病院についても、事業整理と経営改善を継続していきたいと思っております。

その上で新規ビジネスということで、楽天との話は先ほど申し上げましたけれども、それ以外にも人材育成といった側面も含めて、地方でのNPO等の活動に会社から若手の総合職を派遣して、様々な社会課題の解決に地元の組織の方々と一緒に取り組むといったこともしておりますし、また、新規事業的な意味での柱として不動産事業も強化していく。特にこれまでグループ内保有不動産の有効活用だけだったのですが、グループ外不動産への投資も実施しているといったところでございます。

続きまして、8ページでございます。

こちらのほうでは、会社がまたがっておりますけれども、DX施策全体をまとめてございまして、まずは、楽天のほうから来ていただいた飯田執行役に社長となっていて、7月にJPデジタルという会社をつくってございます。このJPデジタルが司令塔となっていて、その下にございますリアル郵便局とデジタルの融合、郵便局窓口のデジタル化等々、それと、JPプラットフォームアプリの作成に取り組んでおります。

右側のほうに行っていただいて、「P-DX」と呼んでおりますけれども、日本郵便の特に郵便・物流分野のDX化に取り組んでございまして、この部分ではデジタル化による情報を活用したサービスの向上、お客さま利便の向上と、一方で、これはオペレーションの効率化にもつながりますので、そういった意味での施策を推進しているところでございます。

ゆうちょ銀行関係では、デジタルの活用も進めてございまして、今あります通帳アプリの機能を拡充することによって、できるだけお客さまにゆうちょ銀行を使っていただくといったような取組をしております。

その下でございますが、かんぽ生命の分野につきましてもDXを推進しながら、CX（カスタマーエクスペリエンス：お客さま体験価値）を向上させるといった方向にビジネスモデルを転換しているところでございます。

続いて、9ページ以降でございますが、こちらが会社別でございます。

日本郵便につきましては、若干繰り返しになりますけれども、楽天等と組んで成長するEC市場の荷物の取り込みを一生懸命やっております。ゆうパックといういわゆるラストワンマイルのサービスだけではなくて、営業倉庫等と組み合わせた、より幅広いロジ分野でのお客さまサービスの構築に取り組んでいるといったところです。

その下の「窓口業務のデジタル化の推進」というのは、少し先ほどの繰り返しになりますが、いわゆるリアルの店舗を持っている郵便局とデジタルとの組合せによって、デジタルだけではできないような業務を郵便局で担うことによって、より付加価値を高めていくといった取組を進めております。

右側のほうにございますように「地域ニーズに応じた商品・サービス等」の開拓にも取

り組んでおりまして、先ほどのページでもありました地方公共団体事務の受託とか、地銀様との連携強化も行っておりまして、地方公共団体事務の受託の中では、2つ目の黒ポツにございますような、スマートスピーカーを活用した見守りサービスといったものも自治体向けに取り組んでいるところでございます。

その下「アジア中心の経営構造への転換」ということで、これはトールでございましてけれども、エクスプレス事業を切り離すことによって、日本を含むアジアを中心とした3PLとか、フォワーディングのビジネスモデルに転換して、選択と集中を図っていくといったことに取り組んでございます。

次に、10ページでございます。ゆうちょ銀行、かんぽ生命関係でございます。

まず、ゆうちょ銀行のほうは「リテールビジネスの強化」ということで、やはりお客さまニーズに対応した新サービスを展開していかないといけないということで、先ほども少し触れました楽天カードもございましてけれども、口座貸越サービス等、ここにございますようなリテール分野での新規業務に取り組んでいるところでございます。

一方で、地域への資金循環ということで、こちらも社会的要請もございまして、ゆうちょ銀行のお金を地域に資金循環していくということで、2つ目の●の1つ目のポツとしまして、地域活性化ファンドへの出資も行っておりますし、近々にはJPインベストメントを通じた「地域・インパクトファンド」の設立も予定しているところでございます。

その下、したがって、ゆうちょ銀行は、新しいサービスとか、あと、リスク性資産の残高を積み上げて収益の確保を図ってきておりますが、それによって今期も利益目標の業績見通しを上昇させたところもございましてけれども、一方でリスク管理もしっかりやっていないといけないということで、ストレス耐性のあるポートフォリオを構築し、自己資本比率やCET1比率も、しっかりとした水準を確保していく意味でのリスク管理にも取り組んでいるところでございます。

かんぽ生命につきましては、御案内のように、この4月から新しい営業体制がスタートいたします。新しい営業体制ということで、いわゆるコンサルタント社員のかんぽ生命への出向や、それに伴ってコンサルタントの保険の専担化、活動拠点の集約化もいたします。さらには、お客さまの担当制を導入して、お客さまとのリレーションシップをしっかりと深めていくといった営業体制に変えていこうと思っております。

保険サービスでございましてけれども、郵政民営化委員会のほうで御議論いただきました新医療特約も、無事に4月からサービス提供、商品提供を予定しておりまして、加えまして、医療特約だけではなくて、今後も保険サービスの拡充に取り組んでいきたいといったところでございます。

資産運用につきましても、かんぽ生命のほうは保険業界で新資本規制が導入されますので、それに対する対処をしつつ、資金運用の高度化も図りますし、特にESG投資なども積極的に推進していくといった方針でございます。

最後、11ページでございます。

カーボンニュートラルの関係でございまして、左側でございますけれども、温室効果ガス削減目標については、政府と歩調を合わせまして、2050年、カーボンニュートラルの実現といった目標を掲げておりまして、その途中段階ということで、2030年度に46%の削減目標を掲げてございます。

それに対して今年度の累計の削減率は9.8%ということで、進捗率が21%と、2030年度目標に対してそれなりの数字なのでございますが、やれることは一生懸命やっておりますので、これからは削減に対してのハードルがより高くなっていくと予想しておりますので、この数字自体はそれなりの数字なのですけれども、今後、容易に進めていけるといった楽観視はしておりません。

そういう意味で、右側でございますけれども、今、他の企業との協業として栃木県小山局と静岡県沼津局で取り組んでおりまして、東京電力様、三菱自動車様と実証実験をして、郵便局のカーボンニュートラルだけではなくて、地域社会のカーボンニュートラルの実現への貢献といった取組もしておりますし、郵便局自体も「+エコ郵便局」ということで、CLT、バイオマス、太陽光などの再生可能エネルギーの導入を推進しておりますし、集配用のEV車両の導入についても、計画を前倒しして進めているところでございます。

以上が中期経営計画の進捗状況の御報告でございます。

加えて、もう一つ、資料2-2のほうで、2点ほど触れさせていただきます。

1つは、8ページ、9ページでございますけれども、8ページのほうに、ガバナンスの強化といった視点で、グループ各社の社外取締役の役割も極めて重要であり、各社において社外取締役が適切な役割を果たすために、社外取締役に必要な情報が適切に提供され、適切な議論が行われ、執行部において、それを真摯に受け止めて対応することが求められるといった御意見を頂いております。

それに対しては、次の9ページの右側の真ん中よりも下でございまして、こういう意見を頂いて、もちろん、社外取締役の意見について、執行部としてしっかり受け止めるのは当たり前のことでございます。

加えまして、取締役会とは別に、グループ各社の経営課題などを社外取締役と共有して議論する場を設けたり、従来ですと、部内犯罪のようなものについては、事件の概要が分かってから、もしくは対応策のめどが立ってから取締役会に御報告といった段取りで進んだ例が多かったのですが、全容が分かっているなくても、速やかに取締役会へ報告を行って、アドバイスなり、御議論いただくといった対応を取っております。若干手前みそでございまして、社外取締役のメンバーからも、今の体制になって取締役会の活発化とか、社外取締役の活動については、随分進歩したという評価も頂いております。

もう一つ、16ページでございます。

こちらは正規社員、非正規社員の労働条件、手当等、待遇に不合理な格差があるということで、最高裁で違法の判決が出されてございまして、それについての御意見を頂いております。正規社員と非正規社員の均等待遇確保に向けて、必要な取組を進める必要がある

といった御意見でございます。

これにつきましても、16ページの右側の上から4行目でございますけれども、これまで組合とも調整をしてきておりまして、今般の最高裁判決を踏まえ、さらに見直しが必要となった病気休暇、祝日休、夏期冬期休暇のうち、病気休暇と祝日休については、労使で合意に至ったので、直ちに制度改正を行いますといった点、また、夏期冬期休暇につきましても労使協議を進めておりまして、合意でき次第、制度改正を図るということで、最高裁判決を踏まえた対応につきましても、是正できるように一生懸命取り組んでいるところでございます。

説明は以上でございます、もう少し細かい点等は、2－2の資料等も御参照いただければと思います。

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、質疑応答に移りたいと思います。ただいまの御説明について、御意見、御質問がございましたら御発言願いますが、大変恐縮ですが、先ほどと同じように、あいうえお順でお願いしたいと思いますので、青野委員からお願いいたします。

○青野委員 青野です。よろしくお願いします。

質問は特にございませんが、先ほどの業績の報告の流れを受けまして、どちらかというと、本業のほうがりじり貧の中、転換を図っていかないといけない。このポイントはデジタルというところにあると思います。

私の目からは、特に楽天さんとの協業というのが極めて重要で、ここの成功にかかっていると私自身は感じておりますので、先ほどJ Pデジタルさんを司令塔にというお話がありましたけれども、ぜひこの司令塔、デジタルに詳しい人たちをうまく生かして、ビジネスのデジタル化を図っていただきたいと思っております。ここはもう徹底的にアクセルを踏むという認識でいいと思いますので、ぜひよろしくお願いします。

私からは以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

西口さんのほうから何かコメントはありますか。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

御指摘のとおりだと我々も認識しておりまして、今までも繰り返しデジタル、デジタルと言ってきたのですが、十分な成果が上がってきていないという意味で非常に反省しておりまして、今回、飯田執行役にも来ていただいて、本当に本腰を入れてやらないといけないタイミングになっていると認識しておりますので、ぜひ引き続き御指導、アドバイスの点、よろしくお願いします。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、次は佐藤委員、どうぞ御発言ください。

○佐藤委員 私からも特に質問はないのですが、感想としては、かんぽ生命の不適

切営業問題、やはりそこも収益のところでもとてもマイナスになっているし、早くそれをリカバーできないものかと思います。

いろいろガバナンスのところとかは、どのように直すかというのを書いてあるというか、計画されているというのはよく分かるのですが、やはり企業イメージが悪いと人材確保に支障があると思うので、そういう面でも企業イメージの回復をするために、CMであったりとか、よく分かりませんが、マスコミ対応といったところにも配慮したほうがいいのかなと思ったりしました。

私からは以上になります。

○山内委員長 ありがとうございます。

日本郵政の方にされますか。

○西口常務執行役 ありがとうございます。

まさにおっしゃられるとおりでして、かんぽ生命からしますと、世界観を変えるような形で営業スタイルの変換をしていかないといけないという話も聞いておりまして、そういう意味では、もう後ろがない状態での新しいかんぽ生命体制のこの4月からのスタートなのだろうと思います。

○宍戸執行役員経営企画部長 かんぽ生命の宍戸でございます。

御指摘ありがとうございます。対外的な広報戦略みたいなものがあまり上手ではない会社だということは我々も認識していて、今年度はウェブでかんぽ生命のサステナビリティを重視した広告等を流しておりますし、4月からは新商品が出ますので、そのテレビCMなども準備しているところです。

また、味方を増やしていこう、ファンを増やしていこうという意味合いで、例えば、ファイナンシャルプランナー向けの勉強会や、メディア向けの勉強会等も実施しているところでございます。

以上です。

○山内委員長 よろしいですか。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 それでは、次は関委員、どうぞお願いいたします。

○関委員 西口さん、非常に分かりやすい説明をありがとうございました。

私のほうから2つ質問をさせていただきたいのです。

1つは、通信病院の売却もしくは手放すということなのですが、実を言うと、経営をしていく中で、赤字とか不採算部門を切っていくというのは、よさそうに見えるのですが、違う視点で見ると、郵政3社さんは本体事業が赤字なので、そういう意味では、赤字全体の中で本体も切っていくみたいな形に、実は赤字部門を切っていくという経営戦略は、小さい会社なのですが、経営させていただいている私の視点から見ると、一瞬よさそうに見える手法なのですが、実はもう少し頑張って、今後発展しそうな分野を手放さないような経営戦略も少し必要ではないかと思っています。

トールのときもそうだったのですが、実を言うと、赤字だから切っていくというよりも、再投資をして、ブラッシュアップをして、強化したほうが、実質上、本当はよかったのではないかなという気もちょっとしているのです。海外への物流網の展開をするという意味では、オーストラリアを拠点としたトールの購入というのは、いい視点だったのではないかなと思うのです。

ただ、時期が悪いとか、経営陣の関係とか、様々な状況があって今回トールを手放したのですが、まず、通信病院は、実を言うと、今、人口が減る中で団塊のジュニアの方が大体45～50歳なのですが、20年後、その方々が後期高齢者になるまでの間というのは、実を言うと、医療と福祉の市場が一番大きくなるのはこの20年なのです。

その段階で、あの通信病院というのは非常にブランド力のある病院なのです。今回のコロナもそうなのですが、後から病院を皆さんの企業体が持つということはきっと許されないと思うのです。だけれども、今持っているものをブラッシュアップして、そこから新ビジネスを展開することは、環境的には許される範囲にあると思うのです。その中で、通信病院をなぜ手放すのかということをも1つ教えてもらいたいのです。

市場から見たら、今、病院と介護施設というのは、ある意味では投資案件の中心的存在なのです。この時期になぜ通信病院を手放すのかというのが1つ。先ほど言ったように、赤字だから手放していくという経営戦略がどうなのかということをまず御説明いただきたい。

2つ目は、中期経営計画の中で女性幹部職を30%にしますということなのですが、実績も全くないのですよね。これはやはり経営の資質、かんぽ生命の不正問題、それと、先ほどの最高裁での正規・非正規の雇用政策も含めて、しっかりとした女性登用と人材育成がないということが大きな経営の課題なのだろうと思うのです。

今回も2025年までの30%という目標を掲げながら、毎年何人ずつ上げていくのかという数字目標の御説明もないということは、とても心配をしておりますので、その2つの質問に西口さんから答えいただければと思います。よろしくお願いします。

○山内委員長 では、よろしくお願いいたします。

○西口常務執行役 まず、1点目の通信病院関係でございます。まさにおっしゃられるように、赤字のものを単に切っていくだけが経営というわけではないのだろうと理解しております。

東京通信病院とかもそうかもしれませんが、今後、いろいろな活用によって、こういう超高齢化社会という中で病院の果たす役割、コロナ禍でももちろんそうだったわけで、そういう意味では、めり張りをつけて対応していかないといけないと感じております。

ただ、エクスキューズ的に言いますと、中にはちょっと規模が合わないで、なかなか黒字化といいますか、再建が難しいようなところも含まれてございまして、その辺りについては、事業譲渡もさせていただくというのもありかなと思っておりますし、プロの医療法人の方にやっていただいたほうが、病院として存続できてうまくいく場合もございますので、そこはケース・バイ・ケースで判断していきたいと思っております。

2つ目の中期経営計画の女性管理職の比率でございます。実績ベースは、御案内のように、うちの会社の場合は4月1日が人事異動なものですから、来月には年度末の数字が出てきますので、実績が入るのですけれども、今の時点では数字がないということで申し訳ないと思っております。

その上で、毎年、毎年、数字目標を掲げるべきではないかといった御指摘だと思っておりますが、そういうことについては、ある程度リニアに伸びていくのだろうと思っております。そういう意味では、実績でいけば、カーボンニュートラルもそうでございますけれども、それなりにうまくいっているか、いっていないか、どのような施策を打てばいいかといった分析もできていくのだろうなと思っております。施策としては、この会社は公務員組織出発ですので、ある意味、女性が働きやすい労働条件みたいなものが整備されている面もあるかと思えます。

加えまして、メンター制度を導入するとか、女性が働きやすいような環境なり、男性が育休を取りやすいようになど、努力はいろいろしているところでございまして、その成果として女性管理職の比率を上げていきたい。

もう少し言いましたら、将来の女性管理職の予備軍でございます新卒の総合職でございますけれども、グループ全体でも4割程度は女性を採用しております。彼女たちが管理職になる時代においては、会社の中核を担ってくれることになるのだろうと期待しております。

○関委員 西口さん、ありがとうございました。

ぜひ郵政グループの皆様をお願いしたいのは、赤字だから切っていくということではなく、ある意味では、そこを踏ん張って建て直していくというのが経営の醍醐味であり、面白味であり、まさにイノベーションが進むので、今のようになんて切っていくと、収益だけ上げていくというような仕組みから、土台の何が大切なのかというのをもう少し見極められる経営陣にぜひなっただきたいというのがまず最初の通信病院の件です。

2つ目の女性のことについては、基本的に30%というのはすごい数字なのです。これは私が決めたのではなくて、皆さんが決めた数字なのですが、これはもう本当に目をつぶってでも女性を管理職にしないと、絶対に上がってきません。つまり、いつかは必ずなるのです、下から育てていますという数字ではないのです。2025年までの目標数値なので、毎年度何人ずつ、黙っていても管理職に上げていくぐらいの目標を掲げていかない限り、絶対にできないのです。

それはまさに、先ほど言った経営者のリーダーシップなのです。だから、人事で上がってきますではないのです。もうトップが2030年までに30%にするとすれば、その数値目標を毎年達成しない限り、できないのです。

つまり、何を言いたいかというと、女性問題一つとっても、本気でやる気があるのかということなのです。掲げましたと。何となく成り行きでやるのを任せていますというように全部が見えてしまうのです。ですから、そこはやはり経営者の資質を問われると思

うのです。

皆さんが掲げた以上、次回、何年度にどの企業が何人ずつ、母数も入れてください。女性が何人いて、男性が何人いて、そのうちの何人が管理職になっているかといったら、もうパーセンテージが出るわけではないですか。2022年ですから、これから8年間どういう形で上げていくのか。黙っていても、目をつぶっていても、サイコロを振っても、上げていかない限り30%まで行かないですよ。

この議論は今日だけで終わりたいと思っているのです。つまり、掲げない限り達成しませんよと。先ほどの中期経営計画の1ページにある数字の中にきちんと書き込みをされているぐらい重要な数字だと思いますので、来年当初には各社とも、先ほど言った年次計画で何人ずつ上げるのかという数字目標をぜひ見せていただきたいと思います。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、次は関口委員、どうぞ御発言ください。

○関口委員長代理 関口でございます。

資料の9ページ目の右側にある「地域ニーズに応じた商品・サービス等」というところの【郵便局運営の弾力化】というところに関してちょっと発言をさせてください。

窓口営業時間短縮の試行的実施を53局やるということでございますが、ここは、この試行的な実施を各郵便局が弾力的に行えるような体制を構築していただくほうがよろしいと私は思っています。

各先生方に情報提供を含めて、実態を御紹介申し上げたいと思うのです。

実は私は、総務省側の郵便ユニバですとか、郵便局活性化委員会という情報通信審議会の下に置かれた会合に出席をしてきたのですが、その中で、平成28年に出た資料、それから、郵便局活性化委員会はそのまま平成30年2月14日の第1回に資料1として出しているのですけれども、当時、郵便局に客が20人しか来ないという局が3,411局ありました。そのうち簡易局が1,728、直営局で1,683局という状況で、ほぼ拮抗するのですが、直営局、簡易局ともにそのような数が相当数ある。

10人以下に絞っても、簡易局の場合は1,247局、直営局では301局あるのです。10人以下ということは、8時間営業しても1時間に1人しか来ないという状況でありまして、このようなところで、窓口をずっと開けて人を張りつけておくということの非効率性は、もう少し柔軟に対応できるようにということが必要だと思います。

先日、私は、ボタンを1つだけ置いておいて、閉めないまでも内勤に振り替えて、お客さんがお見えになったときにだけ対応するような形もいいかもしれないということも申し上げましたが、いずれにしても、そういった過疎地における郵便局というのは、過疎地に限定しても、平均40人程度しか来ていないというところで、過疎地以外は131人という数字が出てきていますので、明らかに限界集落等を含めたエリアにおいては、存在はするものの人が来てくれないという現実が目に見えているということなのです。

これはちょっとデータが古いので、日本郵便のほうからこの委員会向けに資料をアップして御提供いただきたいと思いますので、ぜひよろしくお願いいたします。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

いかがですか。

○西口常務執行役 まず、データについては、私の手元にはないので、ちょっと引き取らせていただいて、検討させてください。

全体の話としまして、過疎地の郵便局の活動をどのように維持していくのかといった点については、委員に御示唆いただいたようなことも含めて、総合的に考えないといけないと思っております。そういう中での一つの施策が、窓口営業時間の短縮の試行的実施といったところにも出てきているというところでございまして、これからいろいろなやり方で工夫をしていかないといけない課題なのだろうと認識しております。

○関口委員長代理 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。

ちょっと別のことを言おうと思っていたのですが、今、関口さんが言っているのは、郵政のほうでユニバーサルサービスの議論をしているところからの情報とか、データとか、そういうお話ですか。

○関口委員長代理 郵便ユニバのほうでは、ユニバーサルサービスに関わるコスト算定をいたしました。それから、郵便局活性化委員会のほうでは、具体的な成果としては、今回の土曜日配達を取りやめ等の法案につながるような提案ということだったのですけれども、そのときの資料提示として日本郵便側から出していただいた資料を、総務省が取りまとめで表にしたものがございます。

○山内委員長 そうしたら、例えば、我々がユニバという概念について、どのように理解するかとか、あるいはこれからの議論の中で、そういうものを生かしていくにはどうするかという意味ですね。

○関口委員長代理 そうですね。今回のように決算情報としてまとまった数字が出てくると、そういったことがやや見にくいというところがあるわけですね。これだけ大きな全国組織の中でいうと、都心部のそれこそ不動産活用が期待できるような、活用されている郵便局もあれば、1日10人来てくれないような郵便局もあって、それが全体として2万4,600という数字が維持され続けてきているという実態は、やはり事実として委員で共有する必要があるかなと思った次第でございます。

○山内委員長 なるほどね。ありがとうございました。

私、先ほど青野さんが最初におっしゃった楽天との話もあるし、それを含めて、郵政、あるいは郵便が主ですかね。デジタル化の中でどのように変容していくのかというのは、すごく重要な点だと思うのですが、この前、飯田さんにお越しいただいたときもちょっと聞いたのですが、デジタル化していくとか、あるいはDXを推進していく。そして、

郵便局が地域の中でD Xを媒介するような役目もするという必要なのですが、一方で、郵政の経営自体がD Xによってかなり変わっていくということがあって、そのときに、ユニバーサルサービスの概念というのは、どのように考えたらいいのだろうかということをおもったりするわけです。

これはすぐに一朝一夕に解決する問題でもないし、答えが出る問題でもないし、我々がここで議論するのはいいと思うのだけれども、我々の決める問題でもないのかなとも思っていますけれどもね。

こんなことについて、例えば、デジタル化が進んで、あるいはデジタルというものが、特に郵便だけでも、郵便だけではないな、とにかく事業の中で結構大きな比重を占めていったときに、ユニバーサルサービスという概念をどう考えたらいいのだろうかということについて、何かお考えとかはありますか。

○西口常務執行役　大変難しい課題を御提示いただいたと思っております。郵政グループの中でD X、デジタルがどのように進むかという問題だけではなくて、多分、それぞれの地域社会において、いわゆるリアルのサービス提供とデジタルとの関係性というものが、ある意味、まさに今、大きく変わっていきこうとしているのではないかなと個人的には認識しております。

そういう中で、もちろんJ Pグループ全体が変わっていかないといけないのですが、そういう新しい局面において、ユニバーサルサービスがどうあるのかといった点については、再度検討することが必要な場面も出てくるのかもしれないと個人的には思っておりますけれども、我々だけでユニバーサルサービスの定義を検討するという立場でもないのかなと思っております。今後の社会変化とともに大きな課題と認識しております。

○山内委員長　ありがとうございます。

問題提起ということで受け取っていただければよろしいのですが、先ほど関口さんが言ったように、20人しか来ないところがある。逆にそういうところがあるから、重要なかもしれないという考え方もあると思います。

関口さん、挙手されていますね。どうぞ。

○関口委員長代理　関口でございます。

情報提供第二弾ということで、実は今般、電気通信事業法の改正をして、ブロードバンドユニバーサルサービスを法律に盛り込みました。具体的な手続については、その下の法規に委ねるという形ですが、大前提としてブロードバンドユニバで全国津々浦々をつなげるということころまでは、基金化を含めて、実施するというところになりました。

試算では月額8円とか、もう新聞にも書かれていますけれども、従来、もしも電話という黒電話を維持するというのがユニバーサルサービス制度で、ユニバーサルサービス基金もそのようにして稼働を続けてきたわけですが、それと重畳する形でブロードバンドユニバーサルサービス基金というのも立ち上がりますということの情報提供で、時代はやはりそこまで変わってきているなということで、郵便側でのユニバーサルサービスの定義をど

のようにしていくかということも、今後の検討課題として出てくるのだろうなと感じました。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

私は情報通信審議会をやめてしまったので、あれなのですが、いつも情報通信のユニバ、特にブロードバンドをどうするかという話があって、決め切れなかったところがあるのだけれども、今回は決まりましたということで、それに対して何らか。

そもそも黒電話というか、交換機の電話自体がIP接続になるわけだから、そういう面では当然といえば当然なのかもしれないのですけれどもね。もしかしたら、そういうことだと思います。今日、別に議論をして、答えを出すのでも、判断するのでも何でもないので、これからどのように考えていくか。

例えば、そういうことについて、郵政の中でどのような筋道で考えていったらいいかということ整理しておいていただくとか、そういうことは必要なかなと思ったりしますね。

○関口委員長代理 もう一点よろしいですか。

今回の制度改革の中には、公衆電話のメッシュを拡大して、現状の4分の1の数でいいというように規模縮小を許容しました。ただし、災害時には電話の機能は求められるので、災害時用公衆電話という、昔は特設公衆電話とも言っていたのですけれども、公民館等にモジュージャックまで接続しておいて、受話器は取り外しておいて、ふだんは通話が成立しないようにしておくのです。

都心部ではセブンイレブンさんが付き合ってくれて、セブンイレブンのレジの下に突っ込んでおく。災害が起きたときだけジャックにつないで、それを無料開放するという形で、今回、平時と災害時を分けるような対応を認めていく方向で了承しているのですね。そういったエリアごとの展開に差を設けるようなことも、今後、やはり過疎地対策としては必要かもしれないなということも感じました。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

でも、数的にはセブンイレブンより郵便局のほうが多いということがありますね。だから、災害対応のそういった電話なども、逆に郵便局の必要性みたいなものが言えるのかもしれないのですけれどもね。いろいろ議論はあるのかなと思います。ありがとうございます。

もう一つ、組織風土改革というのが資料の5ページにあるのですが、よくやられているなと思うのですけれども、こういうことをやっていますよということはあるのですが、データとか、KPIとか、そういうことで何か説明することはないのでしょうか。

○西口常務執行役 本当は定量的に数字でお示しできるようなものがあればいいのかもしれませんが、その辺りの努力が我々のほうで不足しているのかもしれませんが、例えば、相談通報窓口のプラットフォームを使った通報とか相談とかの数が増えてきているとか、

そういうことは聞いておりますので、今この場で何か申し上げられることはないのですけれども、信頼回復に向けた取組がそれなりに進んでおり、また、成果も上がってきているというような明示的なものがあれば、ちょっと考えてみたいと思います。

○山内委員長 もちろん、今日、今という話でもないのですけれども、何かそういった見える化するようなものがあれば、出されたほうがすごく説得的になるのではないかと。これも問題提起ということだと思います。

○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。

そのほかに御発言を御希望される方はいらっしゃいますか。よろしいですか。ありがとうございました。

それでは、中期経営計画の関係、それから、フォローアップについて、御説明をどうもありがとうございました。この辺で質疑を終えたいと思います。どうもお疲れさまでございました。

(説明者退室)

○山内委員長 これでよろしいでしょうか。

それでは、以上で本日の議題は全て終了ということですが、事務局から何かございますでしょうか。

○西岡次長 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。

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、以上をもちまして、本日の郵政民営化委員会について閉会とさせていただきます。

後ほど私から記者会見を行いまして、今日の議論の様子等について御説明させていただきます。

本日はどうもありがとうございました。

以上