

郵政民営化委員会（第250回）議事録

日 時：令和4年7月27日（水）13：30～14：58

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 山代専務執行役、堀口グループ不動産統括部付部長

日本郵便株式会社 高橋常務執行役員、目黒執行役員

○山内委員長 それでは、ただいまより、第250回「郵政民営化委員会」をウェブ会議で開催いたします。

本日の出席状況ですが、委員5名中5名の御出席をいただいておりますので、当然ながら定足数を満たしてございます。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進めてまいります。

まずは、「日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組み」について、日本郵政グループから御説明いただきたいと思います。日本郵政の山代専務執行役から、20分ぐらいでお願いできればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○山代専務執行役 山代でございます。よろしくお願い申し上げます。

日本郵政グループの不動産事業の今後の展望を一言で申し上げますと、不動産事業を郵政グループの収益の柱の一つとなるように成長させるということでございます。

では、不動産事業に関する現状、今後の取組について具体的に御説明を申し上げます。

1 ページ目では、現在のグループにおける不動産事業の運営体制に加えて、これまでの主な開発済み物件について記載をしております。日本郵政不動産を設立する前までは、日本郵便が持つ都心部・地方都市駅前等の収益性の高い不動産を活用する場合に、日本郵政が不動産事業を企画して、日本郵便がJ Pタワーをはじめとするオフィスビル、K I T T Eなどの商業施設、J P n o i eなどの賃貸住宅の開発を実施してまいりました。

ただ、一般的な不動産会社が行っているような収益物件の取得や共同事業への参画などが行えなかったことから、2018年4月に、不動産に特化した会社である日本郵政不動産を設立し、その後は日本郵便の持つ不動産のほか、グループ外からの収益物件の取得や共同事業への参画など、幅広く不動産事業を行うことができるようになりました。

現在の不動産事業の運営体制ですが、開発候補となる不動産の大半を所有し、物件のオーナー的立場の日本郵便、不動産開発の企画立案・方針策定をする日本郵政、そしてグループ不動産の開発・管理を実施するとともに、グループ外不動産への投資なども行う日本郵政不動産が一体となってグループの不動産事業を進めております。

2 ページでは、グループ不動産事業についての営業収益、営業利益、投資額について、2021年度実績、今後の目標について記載をしております。棒グラフにございますが、新型コロナウイルスの感染拡大が世界経済、日本経済に大きな影響をもたらしております。当

グループにおいても、新型コロナウイルスの影響を受けてテナント賃料の減免等を実施しておりますけれども、2021年度の営業収益は399億円となり、不動産販売案件による臨時収益もあった2020年度の営業収益400億円とほぼ同等額を確保することができました。

昨年度発表いたしました中期経営計画「J P ビジョン2025」では、不動産事業を成長戦略の一環として位置づけて、グループの収益の柱として成長させることとし、営業収益900億円程度、営業利益150億円程度を2025年の定量目標として掲げております。そのため、グループ内不動産の開発やグループ外不動産への投資を含めて、5年間で5,000億円程度の投資を予定しております。

2025年度時点では、まだ開発中の不動産も多いものですから、利益水準が150億円程度にとどまる見込みでありますけれども、それ以降、大規模案件の竣工・稼働に伴ってさらなる収益・利益の向上を見込んでおります。

今後はコロナ禍、ウクライナ情勢、円安等の影響を受けた建設費の高騰、工期の長期化等の社会経済情勢の変化を注視しつつ、利益の上積みを図るために、賃貸需要だけでなく、住宅の分譲事業などを取り入れて、収益源の多様化についても検討してまいりたいと考えています。

3ページでは、現在進めているグループ保有不動産の開発事業のうち、5大物件と言われるものを中心に記載しております。2021年度は、グループ所有不動産の開発である広島J P ビルディング、蔵前、虎ノ門・麻布台、五反田、梅田3丁目の5つの大規模物件につきまして、着実に開発を進めてまいりました。また、新たに下目黒五丁目計画も着工いたしました。

本年8月末には広島J P ビルディングが竣工する予定で、来年3月末には蔵前計画が竣工を迎える予定であります。また、他のプロジェクトも2025年までの中計期間中に順次竣工する予定であります。この5大物件につきましては、その規模、複合用途の開発であること、デザインを含めたランドマーク性があること等々、大きな話題を提供するのではないかと考えております。

4ページでは、本年度中に竣工いたします2つの大規模案件について、概要を記載しております。

まず、8月末竣工予定の広島J P ビルディングであります。広島駅前に位置し、地上19階建て、延床面積約4万4,000平米、事務所、店舗及び自走式駐車場から成る開発案件であります。広島の玄関口である広島駅周辺地区の良好な環境づくりや新たな魅力づくりに取り組みます。この開発においては、利便性の高いワークプレイスとにぎわいを届けるとともに、街に開かれた緑豊かな公開空地や歩行者空間を整備してまいります。

次に、来年3月末竣工予定の蔵前計画であります。地下鉄都営浅草線蔵前駅近くに、地上23階建て、延床面積約9万9,300平米、オフィス、住宅、高齢者施設及び物流施設から成る複合開発案件であります。「ここから、暮らしにたくさんの笑顔をLet's live with smiles!」をコンセプトに、オフィス棟、住宅棟、物流施設棟から構成される大規模複合施

設を建設し、地域活性化に貢献いたします。

また、オフィス棟におきましては、テナントであるライオン株式会社と共同で「C A S B E E スマートウェルネスオフィス」認証の最高位であるSランクを取得し、健康で新しい働き方に対応したワークスペースを提供する予定であります。

5 ページでは、賃貸収益拡大に向けた開発候補不動産への投資として、中期経営計画「J P ビジョン2025」の5年間における開発候補不動産を記載しております。2021年から2025年の5年間で、グループ保有不動産の開発に3,000億程度の投資を予定しております。日本郵政グループは、日本橋局、横浜中央局、京都中央局など、都心部・地方都市駅前に開発にとって好立地な不動産を多く所有しております。地図に記載している全国の複数の郵便局を開発候補不動産として位置づけております。

なお、開発に伴って、郵便局の機能移転を行う場合でも、ユニバーサルサービスの遂行に支障のない形で開発を実施する。また、周辺のまちづくりへの貢献にも配慮して、立地特性等に応じた用途・規模による開発を検討してまいります。当然のこととして、開発の実施に当たっては、昨今の急激な工事費高騰等の状況も十分に注視してまいりたいと考えております。

6 ページでは、グループ外不動産の取得による賃貸収益の積上げについて記載をしております。従来、郵便局跡地などのグループ保有不動産の開発が中心でありましたが、2018年4月に、不動産事業に特化した日本郵政不動産を設立し、グループ不動産開発の効率化・スピードアップとともに、グループ外不動産への投資として、共同事業参画、収益物件取得など、新たな収益源の開拓をしております。具体的には、名古屋栄計画、中野駅北口計画への参画がございます。

名古屋栄計画は、三菱地所が共同事業者の代表となって郵政不動産、明治安田生命保険及び中日新聞社、そして地権者でありますパルコが事業主体の構成員となって進めておる開発計画でございます。

中野駅北口計画は、野村不動産を代表とするグループによる開発計画で、このグループに協力事業者として参画しておるものであります。

このように、必要な不動産への投資を厳選して実施していきたいと考えております。

その他、賃貸住宅や高齢者住宅、物流施設等に投資を実施し、収益の底上げを図ってまいります。

グループ外不動産につきましては、2025年度までの5年間で約2,000億の投資を予定しておりますけれども、初年度の2021年度では、約330億円の投資を実施しております。

7 ページでは、不動産事業におけるE S G経営について記載をしております。郵政グループは、事業を通じて地域社会への貢献、S D G s等の社会的な課題に取り組むことにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ることとしております。いわゆるE S G経営、サステナビリティ経営であります。

これを踏まえて、不動産事業においては、E S Gの重点課題として地球環境、レジリエ

ンス、地域社会、ウェルネスを設定しておりまして、今後の不動産開発や物件取得においてSDGs等の社会的な課題に取り組んでまいります。

ESG経営の具体的な取組を、来年3月に竣工いたします蔵前計画の導入事例を示しながら御説明を申し上げます。

1点目は、低炭素建物の実現、ESG重点課題でいえば地球環境であります。テナントであるライオン株式会社と共同でCASBEEウェルネスオフィスのSランクの認証を取得いたしました。健康で新しい働き方に対応したワークスペースを提供する予定であります。

2点目は、大規模複合施設の設置。これはESG重点課題では地域社会ということになりますが、様々な用途から成る大規模大型複合施設とすることによって、様々な人が関わることによって蔵前地区の活性化、にぎわいの創出をいたします。

3点目は、帰宅困難者一時滞在場所の設置等。これはESG重点課題ではレジリエンス、地域社会ということになりますが、地域防災のために、防災備蓄倉庫の対応や災害時の帰宅困難者一時滞在場所の設置を目指すことによって地域に貢献いたします。

4点目は、高齢者施設・保育所の設置。これはESG重点課題では地域社会、ウェルネスということですが、高齢社会や待機児童という社会問題に配慮した施設設置を通じて、地域の方々に働きやすさをサポートいたします。

5点目は、屋上庭園の整備。これはESG重点課題では地球環境、地域社会、ウェルネスということになりますが、約3,000平米の大規模屋上庭園や歩行者空間である蔵前の小径を整備し、オフィスワーカー、居住者、保育園の子供たちなどの憩いの場を提供いたします。また、本施設の利用者のみならず、地域にも開放することを検討しております。

8ページでは、ESGの重点課題である地域社会、ウェルネスの項目への対応として、地元自治体と連携の上、地域に密着する不動産開発について記載をしております。郵政グループでは、地元自治体と連携の上、ベネッセ板橋三丁目保育園やニチイキッズかみいけぶくろ保育園などの保育所、グランダ目白式番館やココファン妙蓮寺などの高齢者施設の開発を通じて、地域に密着するような開発を行っております。

中には高齢者施設と保育園の合築もあり、高齢者と園児の交流なども進められています。今後も郵政グループらしい不動産開発を行っていきたいと考えております。

最後の9ページでは、不動産事業におけるDXについて記載をしております。不動産事業のDXの取組では、開発不動産の空間及び設備の利用状況とオフィスワーカーや来訪者等のお客様の各種体験の利用状況を不動産プラットフォームに集約して、リアルの場合とスマホ等のデジタルの双方向でお客様に新しい体験価値を提供いたします。不動産事業DXについて、具体的な取組を本年8月に竣工いたします広島JPビルディングへの導入事例を示しながら、御説明を申し上げます。

1点目は、クラウドBEMSです。クラウド上にBEMSのシステムを置いて運用することにより、現地の防災センターだけではなく、インターネットに接続できるあらゆる場

所から操作することが可能になり、利便性が向上いたします。ワーカーのスマホから空調の調整や照明のオン・オフの操作を可能とすることも検討中であります。

2点目は、画像センサー制御です。室内のセンサーで昼光及び人数レベルを検知し、設定照度へ自動制御します。減光、消灯も可能にするため、省エネ性が向上いたします。

3点目は、スマホによる事務室への入室であります。スマホによる入室解錠を可能とすることによって、ワーカーの利便性とセキュリティを向上させます。

4点目は、食堂の混雑状況可視化であります。テーブルセンサー及び人数計測センサーを活用して、混雑状況を可視化いたします。ワーカーの快適性を向上させます。

広島JPビルディングへの取組内容を踏まえて、五反田、梅田3丁目計画等の今後の開発計画へ展開していくこととしております。

以上、不動産事業に関する現状、今後の展開についてお話を申し上げました。これらを着実に実践していくことによって、不動産事業を郵政グループの収益の柱の一つとなるよう成長させるということを実現したいと考えております。

なお、今後、コロナ禍における働き方や人々の行動様式の変容、不動産の在り方が変化する可能性がございます。また、ウクライナ情勢、円安等の社会情勢、世界経済情勢の変化やマーケット動向を引き続き注視し、必要な対応を実施して、グループ経営基盤を支える収益の柱の一つとなるように不動産事業を成長させていきたいと考えております。

以下の10ページ目からの資料はデータでございますので、後ほど御覧いただければと思います。

私からの説明は以上であります。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの日本郵政の不動産事業について、御意見、御質問がありましたら、御発言願いたいと思います。いかがでしょうか、どなたか御発言の御希望はありますか。

青野委員、どうぞ。

○青野委員 青野です。御説明ありがとうございました。

不動産事業について御説明いただいて、内容は理解いたしました。持っている不動産を生かすという意味でも大変成功確率の高い事業になると思います。

ただ、不動産ですから、リスクもあると思っております。この辺りのリスクマネジメントをどうされるのか、バブル崩壊みたいなことも過去にありましたけれども、不動産の値上がり、値下がりみたいなこともあるでしょうし、このたくさんの不動産をどうマネジメントしていくのかという観点で、リスクマネジメントについてお話を伺えればと思います。

○山代専務執行役 お答えを申し上げます。

不動産の場合、マーケットによって大きなリスクを生じるということは、過去も経験しておりますので、十分に検討していきたいと考えております。

現在、郵政グループでは、先ほども申し上げましたように、不動産の開発を企画する日本郵政の1部隊と、不動産を持っている日本郵便と、開発の実行・運営管理をしていく日

本郵政不動産の3つのセクションに分かれている。現在、その3つのセクションを一つにまとめるべく、不動産事業セグメント的なものを確立させて、あたかも一つの会社のごとくきちっとした意思決定の手順を踏んでいきたい。これによって、いろいろな目を通じてリスク管理も合わせていきたい。

当然、事業を1つ行う上においてもリスク管理委員会を開いて、ダウンサイドのリスクがどうあるのかということも十分に検証しながら進めておるとというのが現状でございます。

そういう意味で、通常パターンで開発ができる場合、ダウンサイドになった場合にどうなっていくのかということも十分に踏まえて事業判断をしていくということを実行させていただいております。

○山内委員長 青野委員、よろしいですか。

○青野委員 御説明ありがとうございました。

日本全体としては人口減少もありまして、不動産の価格もこれから変動していくだろうと思いますので、この辺りのマネジメントの体制というのは注意深く設計されるとよろしいかと思います。

ありがとうございました。

○山代専務執行役 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。

関委員、どうぞ御発言ください。

○関委員 関です。

不動産投資への積極的な御提案ということで、私は非常に評価していきたいと思っています。郵政グループさんはもともといい場所に土地と建物をお持ちで、ある意味ではチャンスありですね。それと、非常に十分な資金力をお持ちでいらっしゃるので、その部分をうまく御利用いただきたいと思っていますところですよ。

ただし、今、青野委員が言われたように、できるだけ時代を読んで、できるだけ先に必要なものをつくるということと、もう一つは、高齢化もありますが、最終的に人口減少になると、最初につくった機能だけではやり切れない時代が来るので、転用できるとか、かなりフレキシブルな考え方で最初からつくっていただきたい。

2つ目は、特に地方自治体と組んでいただいて、高齢者施設などもつくっていただいて、都市部での福祉介護施設というのは需要が非常に大きくなる部分がありますので、そういうものをぜひうまく仕込んでいただきたい。

あわせて、サービスの中に地方創生の視点を入れて、例えば国内木材を使うとか、SDGs視点での環境負荷を非常に下げていく建物にするという要素をぜひ加えて不動産投資をいただければと思います。

あわせて、PPPという手法がありまして、郵政さんは今、民という立場だと思うのですが、官の需要もうまく取り入れて、PPPという手法をもって事業を進めていただければと思いました。でも、しっかりと稼げる施設構成にされているというのはとても

いいことだと思っています。

以上になります。

○山代専務執行役 ありがとうございます。

○山内委員長 コメントということよろしいですか。

それでは、佐藤委員、どうぞ御発言ください。

○佐藤委員 私もこの不動産事業には大変注目しております。ほかの委員の方もおっしゃるとおりで、郵政グループさんはもともと高い収益性が見込まれるような不動産を多く保有しておりますので、それを寝かせることなく収益を高めていくことができると思います。

また、あとはやはり不動産事業の単独のリスクということもあるかもしれないですが、資産や事業の多様化をすることによって、ある程度全体の資産のリスク分散の効果もあると考えるので、今後もこの取組を続けていってもらいたいと思います。

一つ、質問としては、中計で不動産事業にかける予算総額が5,000億円程度ということになっていますが、この5,000億の中で、例えばこの先、ほかのデベロッパーさんの株式取得、あるいは企業買収などをもしお考えでしたら、その費用というのはこの5,000億円の内にあるのか、外にあるのか、教えていただけたら幸いです。

○山代専務執行役 中計期間中の5,000億の投資、グループ内の現状持っている不動産の開発で3,000億、グループ外の不動産で2,000億ということで、あくまでもこの5,000億は不動産の投資、土地・建物への投資ということでございまして、今後、さらに他の企業とコラボレーションするなり、M&A的な形で各企業に出資をするという可能性もなくはありませんので、それはそれでまた別途社内で協議をした上で考えていくということで考えています。

○佐藤委員 御説明ありがとうございます。

先ほども青野委員から御指摘がありましたリスクマネジメントの観点など、不動産事業のノウハウを日本郵政グループさんも早く身につけたいところだと思われるので、そのときに、M&Aなど、他の企業買収というのはスピード感を持ってノウハウが取得できるように思われます。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

関口委員、いかがですか。

○関口委員長代理 関口でございます。説明をどうもありがとうございました。

グループ内で保有されている土地の収益性をさらに高める、あるいはそれに加えて、グループ外のものに対しても積極投資をされていくということで、基本的な方針はよろしいと思うのですけれども、ただ、ちょっと気になるのは、今日、御紹介いただいたものというのは、都会の地域のところで、十分採算に合うところばかりが紹介されている。

これは民営化以降、一定の利益水準を維持しなければいけない御社においては当たり前のことではあるのですけれども、限界集落を含めた、既に人が寄りつかないようなところ

に保有されている土地を今後どのようにされていく御方針なのかというところが欠けてしまっているような気がしているのですね。そういった収益物件でさらなる高みを目指すということが、全体の中のマイナスをどう埋めていって、今後、水面下にある未利用、あるいは未活用の限界集落等の保有土地をどうされる方針なのかについて、もう少しコメントが欲しかったなという印象でございます。

以上でございます。

○山代専務執行役 私の立場でお答えできるような話ではないのですが、一つは、郵政が持っている土地は全国にわたります。現在、不動産事業として収益性が見込める事業について開発をしていくということが我々不動産部隊の仕事になっておりますので、どうしても地方でも駅前で開発の可能性が高い土地を中心にしている。

一方で、日本郵便は全国で2万4,000の郵便局を持っており、ないしは運営しております。その郵便局を拠点に、今、お話があった限界エリアなどの活性化にどうつなげていくかということは、不動産開発とは別の視点で郵政グループが考えなければいけない一つの大きな課題であろうと思っております。

○堀口部長 日本郵政の堀口です。

若干補足をさせていただきますけれども、おっしゃるとおり、開発物件としては都市部が中心で、地方部というのはなかなか採算性などのいろいろな問題もあって難しいところもあったりするのでございますけれども、今の郵政グループの不動産の観点からの取組としまして、実際に稼働している郵便局の中にある幾つかの機能がいろいろと分散されたことによって、空きスペースがあるような郵便局が幾つかありまして、そういった空きスペースをほかのところに貸して活用してもらおうというのを、地方といっても過疎地域というわけではありませんが、比較的都市部ではないところも含めてそういった取組を進めている、これからもっと広げていくということになろうかと思っておりますけれども、そういったことをやらせていただいております。

今の地方の取組としては、どちらかというところから中心になっていて、今後、もちろんそういった開発も含めてという声もあつたりしますので、引き続き実現可能性も含めて検討していきたいという位置づけでございます。

以上でございます。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

地方については、空きスペースということでコンビニの場所貸しをするとか、楽天さんに使ってもらおうといった賃貸料をちょっと稼ぐことぐらいしかできないのかなと思っておりますので、全体のバランスの中でこういった不動産部隊がどこまでそういったマイナスを埋めることに貢献できるかというところがこれからの着眼点なのだろうと思っております。

どうもありがとうございました。

○山内委員長 よろしいですか。ありがとうございました。

ほかにいかがですか。

一通り御発言いただきましたけれども、伺っていると、日本郵政としてこの不動産事業をどうするか。これから比較的積極的に拡大をしていくというお話だったけれども、御指摘があったのは、不動産に関わるリスクをどういうふうに考えていくのかということの具体的な手法といったものを考えなければいけませんというのが大きかったし、もう一つは、佐藤さんが言っていたみたいに、言い方は変ですけども、恐らく日本郵政さんがやっている不動産事業というのは不動産の専門家といいますか、専門的な事業者と比べればまだまだ始めたばかりだと思うのですけれども、その辺のノウハウや事業運営戦略といったものをどういうふうに取りっていくのか、場合によっては会社と合体するなり、買うなりというものもあり得るのではないのかというのが佐藤さんの御指摘だったと思いますけれども、今、この時点で買いますとはとても言えないと思いますが、そういうことなのかなと思いました。

もう一つ重要なのは、E S Gの中に入るのかも分からないけれども、自治体との連携みたいなことですね。8ページにもいろいろ具体例がありますけれども、私はここで質問したいのですが、自治体連携をやっていますということなのですけれども、例えば保育所でもいいですし、高齢者施設でもいいのですけれども、実際の事業の組み方というのは具体的にはどんなふうに行われていますか。

○山代専務執行役 自治体から何か依頼を受けてやるということは、今のところ、現実的にはありません。

ただ、いろいろな開発を進める上において、その自治体においてどういう機能が必要なのかということは、常に自治体と連絡を取って要素を決めておりますので、その中で自治体が必要とするもの、例えば高齢者施設が必要であるとか、保育所が必要であるということは、常に自治体と連絡を取りながら、ニーズを確認しながら進めておるところであります。

○山内委員長 今、おっしゃったのが、資料の「地元自治体との連携の上」の内容ということですか。

○堀口部長 堀口です。

若干補足をさせていただきますと、最終的にはもちろん保育所や高齢者施設を建てる上では自治体との連携が必要になるということではあるのですけれども、私どもの持っている社宅の跡地を活用して、例えば賃貸マンションのようなものを建てるケースもあったりはするのですけれども、その中で地域のニーズなどを見たときに、保育園や高齢者施設といったもののほうが必要だという状況があるのであれば、そういったものを積極的に検討していくということになります。

その際に、ちょっと重要なことが、私どもは自分たちでこちらの施設を運営できるわけではないので、必ずオペレーターが必要になってきます。設置できるということになったときに、例えばベネッセさんなどといった事業者とも連携をして、私どものほうで建物を建てて、各事業者さんに運営していただくという形を取りますので、もちろん自治体だけ

ではなくて、そういった事業者さんとの連携もかなり重要であるということでございます。
○山内委員長 ある意味では公益的な目的と、今おっしゃったように事業性を調和させて、しかも自治体との調整もあるということであるので、ここは非常にいいと思うのですけれども、自治体がこういう公的な施設が欲しいと言っても、逆にもっと収益性が上がるような物件になるかもしれないときにどうするのかなどと思いましたが、それはそれで結構でございます。

ちなみに、この高齢者施設というのはいろいろありますけれども、みんな名前が難しいですね。ソナーレとか、ココファンとか、これは何か由来があるのですか。

○山代専務執行役 これは、各事業者さんのネーミングです。我々が施設を整備して、事業者さんに運営していただく。事業者さんがそれぞれのネーミングを持っておられるということなので、少し統一性がないのですけれども、いろいろな名前が出てくるというところがあります。

○山内委員長 ありがとうございます。

ほかに何か御発言、御質問はございますか。よろしゅうございますか。

ありがとうございます。

それでは、第1番目の議題はこれにて終了とさせていただきます。どうも御説明、御協力をありがとうございました。

○山代専務執行役 ありがとうございます。

○堀口部長 ありがとうございます。

○山内委員長 続きまして、2つ目、「日本郵便の物販事業等、新規事業の現状及び今後の取組み」について、日本郵便の高橋常務執行役員及び目黒執行役員から20分程度で御説明いただいて、議論したいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○目黒執行役員 日本郵便の目黒でございます。よろしくお願いいたします。

物販と新規業務の現状ということでございまして、初めに、私から物販以外の取組について御説明させていただきます。後半、高橋から物販について御説明をさせていただきます。

それでは、資料の4ページ、「新規業務の変遷」ということで御紹介しております。これは民営化以降、このような流れで様々な新しい業務を開始してきておりますということで記載をしておりますので、御説明は割愛させていただきますが、御参考に御覧いただければと思います。

6ページは、新規業務の収益の規模を時系列でグラフで並べているものでございます。棒グラフを御覧いただきますと、オレンジ色の部分が物販の事業でございます。緑色の部分が、今、御説明がありましたとおり不動産事業に関する収益でございます。また、水色の部分が提携金融事業ということで、金融関係の外部の金融機関から受託をして商品を販売しているという提携金融のサービスについてのものでございます。

一番下のグレーの部分がその他の新規業務でございます。時系列で御覧いただきますと、

2018年度までは順調にその規模を拡大してきていたところですが、2019年度以降、かんぽ問題を背景といたしまして、お客様へのアフターフォロー等を最優先に取り組んだといったところを主因といたしまして、物販、提携金融事業といったところで収益が減少してきているという状況でございます。お客様の信頼回復に努めまして、こういった部分の収益についてもまた右上がりになるようにということで取り組んでまいりたいと考えております。

それでは、8ページ以降、それぞれのサービスについて御紹介させていただきます。

「(1) 提携金融事業」でございます。こちらは、がん保険や変額年金保険等々、外部のゆうちょ銀行、かんぽ生命以外の商品を補完する形で、外部の金融機関の商品を販売させていただいているということでございます。この販売の収益の金額につきましては、前のページで御覧いただきました提携金融事業の収益の金額と同じでございます。

一番下のところに郵便局の取扱局数を記載しております。今現在、がん保険につきましては、こちらはアフラック様のがん保険でございますが、約2万局ということで、直営の郵便局では基本的に取扱いを行っているという状況でございます。それ以外の金融商品につきましては、1,000局から2,000局程度の間で、体制をきちんと取れる郵便局に限って取扱いを行っているという状況でございます。

この提携金融商品は、次の9ページで内容を御覧いただければと思います。左側に表がございますが、バイク自賠責保険、自動車保険、変額年金保険、がん保険、引受条件緩和型医療保険、傷害保険といった分野で商品を取り扱っているということでございます。商品供給元についても記載をさせていただいております。それぞれのサービスを行う際に、公募を行いまして、この商品供給元を決めさせていただいているというところでございます。

また、その右側の表でございますが、最近では、手続につきましても、電子申込やオンライン申込の取組を進めてきております。お客様の利便性の向上と業務の効率化を図るといった観点から、ペーパーレスでの取扱いやスマホでのセルフ申込といった形での手続を行えるようにということで進めてきております。こうした取組については、今後も拡大させていきたいと考えております。

また、次の10ページも手続の関係でございます。今現在、自動車保険や傷害保険といった商品につきましては、先ほど申しましたとおり取扱局が限定されているということでございまして、購入いただく際にはお客様に取扱局まで行っていただかなければいけないという状況でございましたが、今回、金融コンタクトセンターというものを設置いたしまして、扱っていない郵便局からでもタブレットを活用してお客様と直接コンタクトセンターをつないで、商品の御説明や申込みの手続をタブレット経由で行えるようにという取組を始めているところでございます。

今年度、先行的に実施いたしまして、来年23年度中には段階的に全国の郵便局に展開をしていきたい。どこの郵便局からでもタブレットを通じまして、こうした提携金融商品の

申込みができるようにという取組も進めているところでございます。

次の11ページは、（２）といたしまして、「郵便局のみまもりサービス」や「終活紹介サービス」について御紹介させていただいております。このみまもりサービスにつきましては、郵便局の社員がお客様の御自宅を月１回訪問して、その生活状況を確認して、それを申し込んでいただいた別のところに住んでいらっしゃる方にその生活状況を報告するというサービスでございます。

また、そのオプションといたしまして、その下を書いてありますが、毎日確認を電話でするといったサービスや、万が一何かあった場合に駆けつけるといった部分もオプションでつけることもできるサービスとして提供させていただいております。

また、その右側には、このみまもりとは別に、お客様の終活に関する様々なニーズに応えるということでございまして、供養や相続、介護等々の様々な相談を受け付け、また、必要に応じてその専門の事業者を紹介するという形で「終活紹介サービス」というサービスも、北海道と東京都内で提供させていただいているところでございます。

また、下の段にございますが、みまもりサービスにつきましては、地方公共団体と連携いたしまして、行政が提供する福祉サービスを行政から受託する形で住民の方に提供するという取扱いもしております。そこに小さい写真が載っておりますが、ぽすくまがスマートスピーカーで呼びかけるような形で、日々のお客様の生活情報をいろいろ確認させていただき、それを自治体に情報としてつなげるといったサービスでございます。行政からの情報も、このスマートスピーカーを使って確認していただいたり、通常のスマートスピーカーとしての活用もできるといった形で、便利にお使いいただいているようなサービスでございます。

次の12ページは、「地方公共団体事務の受託」でございます。こちらは、直接地公体からの業務を受託して、郵便局で提供するということで、かなり昔から公的証明書の交付事務などは扱ってきているということでございます。表にございます①のところ、住民票や印鑑証明、戸籍等の交付について行っておりまして、今現在、165の市町村でこの受託をさせていただいているということでございます。

それから、「②マイナンバーカードの電子証明書関連事務」ということで、昨年度の法改正によりまして、マイナンバーの電子証明書の発行等もできるようになりましたので、こちらの手がけさせていただいております。表の数字には４月末時点ということで０件となっておりますが、表の下に小さく記載しております５月に宮崎県で、６月には福島県でそれぞれ受託をしているような状況でございまして、こちらの受託も進めていこうと考えております。

そのほか、①、②以外の行政事務ということで、今現在、そこに例示がございまして、戸籍の届出などといった20種類の行政事務を受け付けているということでございます。③の部分につきましては、2019年頃から受託を始めておりますので、今のところ、委託をいただく市町村はまだ少数にとどまっておりますが、この部分の取扱いも順次拡大をしてい

きたいと考えております。

それから、④のところにつきましては、様々な自治体の商品券の販売や新型コロナワクチンの接種の予約受付など、各種の自治体の作業を受託して行っているということで、こちらと比較的多くの自治体から御利用、委託いただいているという状況でございます。

我々はこれからも地域にユニバーサルサービスとして残る立場でございますので、こういった自治体からの業務を広く拡大して、お引き受けできるようにということで取組を進めてまいりたいと考えております。

それから、次の13ページは、「地域金融機関との連携」でございます。こちら先ほど申し上げましたとおり、地域に残る立場といたしまして、最近、地域から撤退が進むような地域の金融機関の業務を代わりに我々が引き受けて行うという取組も進めてきております。郵便局にATMを設置したり、銀行の受付の受託、受付、取次なども順次拡大しているということでございます。

最後に、14ページでございますが、「（５）その他業務」といたしまして、2つほど紹介させていただいております。その他の企業との連携ということでございまして、一つはJR東日本様との連携でございます。こちらは両者の強みであるネットワークを生かしているということで、一つは駅を郵便局と一体型で建てるという取組。これは千葉県の江見駅局ということで、20年の8月から実施しております。郵便局でも乗車券や定期券、Suicaなどの販売をしているというものでございます。

また、これ以外にも、JR東日本様が提供しております個室のシェアオフィスということで、最近、コロナの状況などで、仕事ができるようにというブース型のシェアオフィスを東日本様の駅などの構内に置いておりますが、こういったものを郵便局にも設置をしているという連携も進めております。

また、その下には、防災型向け宅配型トランクルームということでございまして、寺田倉庫様と連携いたしまして、長期避難用の防災備品やお客様の大切な思い出の品を箱に詰めていただいて、ふだん安全な場所で寺田倉庫様の倉庫でお預かりをしておくということでございます。

災害があったときに、例えば避難所やお客様が指定いただいたところに我々の配送ネットワークを通じてその箱をお届けするという形でのサービスも今年の2月から開始させていただいているところでございます。このように、ほかの企業様ともいろいろ連携をさせていただきながら、今後、新しい事業の取組も拡大していきたいと考えております。

それでは、私からの御説明は以上でございますので、次に、物販の関係を御説明させていただきます。

○高橋常務執行役員 物販事業につきまして、私高橋から御説明をさせていただきます。

お手元の資料17ページで、簡単に物販事業のサービスの概要を御説明いたします。物販事業は大きく3つの柱がございまして、一つは郵便局でカタログを通じて、主に産直品などの食品、あるいは日用品、年賀状印刷といった印刷サービスといったものをお客様に御

利用いただいています。それ以外に、郵便局の窓口の空きスペースを利用しまして、文具、雑貨といったものを展示しまして、店頭で販売するというビジネスも行っております。

一番下ですが、郵便局のロビー、壁面といったスペースを広告媒体として販売しております。ポスターやパンフレットの掲出、あるいは場合によってはイベントスペースという形で貸出しをしております。

18ページ、沿革でございますけれども、1983年にカタログ事業を開始いたしまして、地域振興とゆうパックの利用拡大ということで続けてきております。

郵政民営化の2007年10月に、カタログ事業の子会社を設立いたしまして、2008年から広告事業、2009年から店頭販売事業といった形で事業を拡大してきているところでございます。また、2014年には子会社化を推進ということで、右下にありますような広告の会社、あるいは物販のカタログギフト等の会社に出資をし、子会社化を進めてきているところでございます。

19ページが仕組みでございます。これは資料のとおりでございますので、以上とさせていただきます。今後の取組について少し御説明させていただきたいと思っております。

21ページでございます。物販ビジネスにつきましても、伝統的な店頭、あるいはカタログといった販売に加えて、郵便局のネットワークとデジタル技術を掛け合わせながら、お客様にサービスを一体で提供するような取組をして、持続的な物販事業の成長につなげていきたいと思っております。

現在、行っております施策としましては、下半分にⅠ、Ⅱ、Ⅲとございまして、1つ目は商品ポートフォリオを変えていくということ、2つ目がEC等の新規販路を充実させていくこと、3つ目はデジタル化の推進ということで、データの基盤整備であったり、デジタル技術を活用した物販サービスの開発といったことをやっております。

22ページ以降、簡単に中身を御説明させていただきます。

まず、22ページは「物販における商品ポートフォリオの転換」でございます。右上にございますように、現在はギフト向けの商材が9割でございまして、お客様に日常的に御利用いただけるようなサービスを充実させていく必要がございますが、こういったものはパートナー企業様との連携が非常に重要だと思っております。

具体的には、右側にございますように、楽天モバイル様と郵便局の中に楽天モバイルの申込みカウンターを設置して、こういったサービスをお届けしていく、あるいはファミリーマート様、これも郵便局の中でファミリーマート様の商品を陳列して販売するといったことで、食品や日用品といったものを販売してございます。

もう一つがローソン様との提携ですけれども、こちらは郵便局の空きスペースを配送拠点とした移動販売というのをやっております。ローソン様、あるいは地元のスーパーの皆さんの食品を専用車で移動販売するという取組をしてございます。

続いて、23ページ、「EC等新規販路の充実」でございます。左側の自社ECサイトの充実であります。私どももECサイトを持っておりますけれども、こちらは商品ライン

ナップの充実を図っていきたいと思っております。やはり食品等が非常に強いわけなのですが、下にございますように、例えばトモズ様の商品をネットショップで取り扱うことによって、ふだんお客様が御利用されるようなものをECサイトで御提供できるようにしていくといった取組でございます。

また、右側の「EC事業者様への出店／出品」でございますけれども、当社のカタログの商品を他者様のECサイトで販売するという取組でございます。例えば楽天様との提携では、楽天市場に私どもの商品を出させていただく、あるいはNTTドコモ様のDショッピングといったところに商品を出させていただくといったような、当社以外の販路の拡大も行っております。

続いて、24ページ、「デジタル化の推進」でございますが、そのうちの一つ、ア、お客様データ基盤の整備でございますが、左下にありますように、現在は、物販でもECはEC、窓口は窓口と、それぞれのお客様のお取引情報をデータとして保有して、翌年度の御案内につなげているわけですが、こういったものをグループ各社の持つお客様データを一体的に整備して、そういったものをお客様の利便性の向上につなげていく。物販事業の中でも窓口とECのデータを一元的に管理することで、お客様にはリアルなフェーストーフェースの郵便局のサービスと、ECサイト等のデジタルを使ったどこでもいつでも御購入いただけるといったものをシームレスな形で作っていきたいと考えております。

続いて、最後の25ページ、「デジタル化の推進」の2つ目でございます。「デジタル技術を活用したサービスの開発」ということで、郵便局の空きスペースに商品提示コーナーを設置いたしまして、郵便局のネットショップ、あるいは楽天市場の取り扱っている商品といったものをお客様に触って体験していただけるというサービスをしてございます。ここでお客様の気に入った商品があれば、二次元コードからEコマースで調べていただいたり、購入していただくことも可能でございます。

郵便局をお客様にとってより魅力的な体験ができる場にするということで、「JPショールーム」と銘打ちまして、試行をしているところでございます。

また、このスペースでは、先進技術を活用いたしまして、来場者の方の年代、性別、視線などを分析いたしまして、お客様の興味・関心などをデータ化して、出品企業様にフィードバックをすることで、マーケティング面の協業なども目指してございます。AIカメラによるセンシング、左下のコメントがそれに該当いたします。

以上、物販事業の今後の取組について御説明させていただきました。

○山内委員長　ありがとうございました。

それでは、2番目の議題について、皆さんからの御意見、御質問等を受けたいと思います。御発言を御希望の方はいらっしゃいますか。

青野委員、どうぞ。

○青野委員　御説明ありがとうございました。

新規業務と物販事業について御説明していただいた部分は理解できたのですが、1つ教

えていただきたいのが、売上として、足して1,000億ぐらいあるということなのですから、それぞれ利益率というのはどれぐらいになっているのでしょうか。

○山内委員長　いかがでしょうか。

○目黒執行役員　申し訳ございません、ちょっと今、私の手元にそれぞれの事業の利益率というものを保有しておりませんので、大変申し訳ございませんが、別途確認させていただいて、御回答させていただければと思います。

それぞれ採算を重視いたしまして、それぞれの事業において赤字にならないようにということはもちろん気をつけながら取り組んでいるところでございますが、利益率の数字については別途御回答させていただければと思います。

○高橋常務執行役員　物販ビジネスについて申し上げますと、物販は子会社が商品を仕入れて、販売をする。日本郵便本体は子会社からあっせん業務を受託し、受託手数料を得るというビジネスモデルでございます。各子会社の売上高営業利益率は、大体10%行くか行かないかぐらいでございます。

今、マーケットの価格も非常に競争が激しいものですから、なかなかそんなに大きな収益を確保できるといったモデルではなくなっておりますので、いかに効率的に、効果的にお客様に商品をお届けできるかというところに競争力が生まれてくるかなと思っております。

○青野委員　御説明ありがとうございました。

物販をはじめ、他社商品を扱うと比較的簡単に売上は伸びるのですけれども、どうしても売上に反して利益が上がってこないというのはよくあるケースですので、売上と利益を並べて両方ウオッチしながら事業を運営されるのがよろしいかと思います。

以上です。

○山内委員長　よろしいですか。ほかの方、いかがですか。

関委員、どうぞ。

○関委員　私からは2つ御質問させていただきたいのですが、金融コンタクトセンターというのは、ラストワンマイルに各2万件の郵便局がありますので、とても重要な機能だと思うのですが、一方で、かんぽも取り扱うとなると、かんぽの場合は、昨年来不正もあって、人事体制をかなり一新されていて、専門の職員さんのお名前がコンサルタントさんでしたっけ、この金融コンタクトセンターとコンサルタントさんとの関連性や位置づけと、一番重要なのは、かんぽのときの不正もそうなのですが、誰がコントロールして、最後の責任をどう取るのかという体制がどのようになっているのかというのをきっちりと設計しておく必要があると思います。

現場は3つの企業様の横割りでサービスをしていけますので、その商品構成の専門性と、最終責任はどこにあるのかというのを御説明いただければと思います。

○高橋常務執行役員　ありがとうございます。私は金融も担当しておりますので、高橋からお答えさせていただきます。

まず、今年4月からかんぽの新しい営業体制をスタートさせまして、渉外社員、お客様のところに訪問をするコンサルタントは、かんぽ生命に兼務出向をする、保険の営業に専念するという形にいたしました。コンサルタントは、かんぽ生命の募集人という立場でお客様のアフターフォロー、あるいは御紹介からの新規獲得に取り組んでございます。

一方、郵便局、全国2万の直営局ではかんぽ商品を取り扱っておりますが、基本的にはお客様に来ていただいて、窓口でお客様にサービスを御利用いただくという形になってございます。全国でかんぽ、貯金といったサービスを御提供するわけなのですけれども、これらの主要な2事業につきましては、郵便局窓口で従来と同様に引き続き担当するということになります。

一方におきまして、直営の2万局の中で、半分以上が社員数が2名、3名、4名といった比較的小規模な郵便局でございますので、そういったところではほかの提携金融商品であったり、多少取扱いの説明が複雑な商品在那場で全員が説明をするのはなかなか難しい面がございます。

したがいまして、今回のような金融コンタクトセンターといったデジタルの技術を活用してコミュニケーションを取る手段を社内につくりまして、お客様に最寄りの郵便局に来ていただければ、専門家とつないで商品の御説明と、商品によっては契約手続までできるという仕組みを設けようと思っております。

責任の所在でございますが、今回、設置する金融コンタクトセンターは、本社の所属の機能センターということにいたします。私ども本社の管理下で、管理者も派遣いたしますので、そこに社員あるいは説明をする者を配置いたしますので、本社がその責任を負いながら、お客様に適切に対応すると考えてございます。よろしいでしょうか。

○関委員 今、おっしゃった本社というのは、ホールディングスのことでしょうか。

○高橋常務執行役員 失礼しました、日本郵便の本社でございます。

○関委員 日本郵便の本社でこのコンタクトセンターの責任を取って、金融商品は各企業の商品をちゃんと説明できるという形の体制を整えるということですね。

○高橋常務執行役員 日本郵便の本社の管理下に置きまして、コンタクトセンターの所在は郵便局の空きスペースを使いまして、お客様にリモートで対応できるようにいたします。

○関委員 ITをしっかり使っていただいて、専門家が直接消費者の皆様とちゃんと会話、もしくは御相談、契約ができるという体制が整うというのはとてもいいと思います。

あと、今、おっしゃっていただいたように、責任体制も各グループの中で合意が取れているということになったと思いますので、安心いたしました。

2つ目は、各自治体との連携の中で、住民票などの重要な手続資料を取れるという機能をやっていらっしゃると思いました。今、各コンビニでもマイナンバーがあればかなり取れるということになりますけれども、郵便局でも最終的にこの機能を残していただくことがとても重要ではないかと思います。最終的には、デジタル田園都市国家構想の中で、申請自体もオンラインでやって、いわゆる行政証明書をできるだけ発行しない手続に移行と

いうことになっていますが、それには最低でも10年にかかるだろうと思っていますので、その間のつなぎとしても、郵便局のほうでこういった地域自治体との連携で、コンビニもない地区もいっぱいありますので、そういうものが代替できるという機能が、淘汰の間なのですけれども、必要ではないかと思いますので、ぜひ積極的に動いていただければと思いました。これは意見です。

以上です。ありがとうございました。

○山内委員長　ありがとうございました。御意見ということでよろしいですね。

ほかに御発言を御希望の方はいらっしゃいますか。

佐藤さん、どうぞ。

○佐藤委員　ありがとうございました。

特に質問はないのですが、感想としては、物販事業の中の特産品のギフトというのは、私も田舎の出身なのでなじみがあります。地方の特産物などを購入して、私も今は都会に住んでいますけれども、地方を応援できる機会だと思っています。

現在、ふるさと納税が非常にはやっていると思うのですが、ふるさと納税には税控除などの特典があると思いますけれども、郵便局のギフトも、都会に住んでいる人が地方を応援するためのいいチャンスだと思いますので、今後はふるさと納税の返礼品との差別化やギフト商材のブランド化を図って、あとはCMなどでふるさと納税の返礼品以外にも産直品がたくさんすぐに手に入るということをお知らせしていただけるといいなと思いました。

○高橋常務執行役員　ありがとうございます。

私どもの強みはやはり地域の生産者の皆さんとネットワークが非常に深いお付き合いをさせていただきまして、質のいい品物を全国のお客様にお届けできるというところでございます。ふるさと納税の商品の中に加えていただくといったことも、ふるさと納税の仕組みの中で私どもがどういう部分に関わらせていただけるかという全体の中で、今、取組をしておりますので、私どもはいい品物を全国の皆さんに紹介できるような努力を今後も続けてまいりたいと思います。御意見ありがとうございます。

○山内委員長　よろしいですね。

それでは、関口委員、どうぞ。

○関口委員長代理　関口でございます。御説明いただきまして、どうもありがとうございます。

地方公共団体事務の受託については、2018年から19年にかけて行っていた情報通信審議会の郵便局活性化委員会の中でも議題としては取り上げていたところでした。

当時はちょうどコンパクトシティーの話が出てきていて、自治体の建て直しのときに、郵便局も移設できないかみたいな話があったのだけれども、なかなかうまくいなくて、結局こういった事務を受託ということで、2019年の長野の泰阜村から業務の包括受託が始まったということだと認識しております。

民営化した後でこうやって役所とのコラボが始まるというのも何とも言い難い感じでは

あるのですけれども、この事務の受託の窓口業務の委託を広げて、郵便局における取扱いに関する法律を少し拡大して、転居届の受付や様々な印鑑登録の廃止申請受付といったことの取扱いを広げていったわけですが、窓口の内側の業務というのは、今の段階では公務員と非公務員との間で扱えるものについての明確な区分があって、なかなか中身の代行までは至らないというのがちょっともどかしいところだなというのが、今日のお話をお伺いしているの印象ですし、この包括業務委託が2019年から始まって3年経つわけですが、それほど広がらないというのは、包括といいながら、結局窓口業務にとどまっているということも一つにはあるのかもしれないなということを感じて持ちました。

以上でございます。

○目黒執行役員　ありがとうございます。

いろいろ御支援いただきまして、ありがとうございます。おっしゃるとおり、中の業務までは、制度面の部分もございますし、郵便局で行う事務の対応可能な部分かどうかという面もございますので、今現在、なかなか難しい部分がございますが、今後、制度の見直しがあれば、私どもも検討してまいりたいと考えております。

また、先ほど少しお話がありましたけれども、自治体の建物と郵便局の建物を物理的に一体型で出すというのも少しずつ増えてきておりまして、今の段階で26局、地方公共団体の役場自体や支所、公民館、住民センターみたいなところに郵便局をそのまま入れていただいて、運営をしていくという形での取組も少しずつ広がってきておりますので、いろいろな形で地方公共団体と密な形での協力をさせていただきながら、我々の業務も広げていければと考えております。引き続きよろしくお願いいたします。

○関口委員長代理　こちらこそ、よろしくお願いいたします。どうもありがとうございます。

○山内委員長　ありがとうございました。

ほかにいらっしゃいますか。よろしいですか。

私もこれは非常に興味があるというか、重要なことだと思っています。最初に青野委員がおっしゃっていた利益率の関係で少し質問したいのですが、こういう事業についての管理会計的な責任といいますか、利益把握とか、外部との取引もそうですけれども、内部的な取引といったものをどういうふうに把握しているのかということとか、その辺の管理会計をどういうふうに進められているのかというのは、どんなところになりますか。

○目黒執行役員　地方公共団体事務の受託に関しましては、それを受託した社員の業務がどれぐらい時間がかかるかというところで、しっかり原価を計算しながら必要なコストをとということで、委託いただく受託料に反映させていくということを最近の取組として進めております。

当初は、非常に低廉な価格で地方公共団体から事務を受けていたものでございまして、その頃は非常に採算の面では厳しい部分もあったわけですが、ここ数年で、サービスを始めるに当たっての固定費の部分の負担や月々の固定費の部分の負担、さらには1

件当たりの料金も、取扱いを行う社員の原価コストを反映した形で料金の見直しをさせていただいております。それは地方公共団体にもきちんと御説明させていただいてまして、当初の低廉な価格から値上げにはなってしまうのですが、料金水準の引上げについて、各自治体にも御了解をいただきながら見直しを進めているところでございます。

最近の取扱いに関しては、1件1件の取扱いに関してきちんと採算に合う形での料金設定とさせていただいているところでございます。今後も長く地方公共団体様と継続的な関係で業務をさせていただきたいと思いますので、それに見合った最低限の対価は頂くというところで進めてきているところでございます。

○山内委員長 ありがとうございます。非常に重要なことだと思いますけれども、逆に言うと、自治体との関係などは分かりやすいと思うのですね。そうではなくて、例えば物販販売とか、共創プラットフォームという言葉を使っていたいてあれなのだと思いますけれども、要するに郵便局が持っているプラットフォームにいろいろなものがのっかってきて、それが相互に利益を及ぼし合うというか、ネットワーク効果みたいなもので事業として発展していくというのと、郵便局が持っている基礎的な体力、あるいは営業力というものもそれによって加えられるということだと思いますけれども、恐らくそういうところも効果をどう把握するかというのはすごく重要で、そこまでやっていただくといいのかなという感じを外から見ていて、素人の考えですけれども、持ったわけです。

その関係でいうと、最後のほうのこれからというところですが、楽天さんとの関係というのはこの委員会でも取り上げた際に御説明いただいて、いろいろ勉強させていただいたのと、実際に物流施設も見せていただいたわけですが、特にさっきちょっとお話があったのが、楽天モバイルについての窓口、あるいは商品自体を楽天にのせるという説明はあったのですけれども、それ以外といいますか、楽天との関係をこれからどういうふうにされていくのかというのを確認的にもう一度伺いたいということと、最後の24ページのところだと思いますけれども、これも昔勉強させていただきときにいろいろ点検させていただいたのですけれども、要するに顧客データをどう使っていくのかというところは本当に本質だと思うのだけれども、その辺の進展状況について教えていただければと思います。

○目黒執行役員 楽天との関係につきましては、本日のテーマとはなっておりませんが、まずは郵便物流の業務に関係しまして、先ほどのお話の中にもございましたが、営業倉庫みたいなものを共通で扱っていくということで、J P 楽天ロジスティクスという子会社を立ち上げまして、双方の配送の資産と知見をつなげまして、物流のDXのプラットフォームをつくっていくということがまず先行して進んでいるということでございます。

こちらで楽天様の荷物を我々の配送網にたくさんお任せいただくことと併せまして、例えば様々な楽天様の荷物をまとめて我々が配送できるように、それぞれのいろいろな買い物をまとめて1件のお宅にお届けできるように配送するなど、様々な利便性の向上と配送の効率化といった部分での協力がまずは先行して進んでいます。

あわせて、先ほど御説明させていただきました楽天モバイルの販売におけるカウンターの利用やカタログ販売での協力といったところも、今現在、進んでいるということでございます。

○高橋常務執行役員 物販事業に関しましては、先ほどのお話の中で、私ども物販ビジネス部というところが売上や郵便局に課しています目標に対してどれぐらい進捗していますといったいわゆるトップラインの管理をしておりますけれども、このビジネスの商品を提供しているところが、グループ会社、子会社でございますので、売上とボトムを子会社管理の中でやってございます。

したがって、管理会計上も実施部門と経営企画部門とそれぞれのところで採算が取れているのかどうか、今後の展望がどうなのかというところを押さえてございます。

また、物販ビジネスに関しましては、例えば楽天さんの楽天モバイルとの協業でいきますと、郵便局のスペースをお貸しして賃料を頂くといったビジネスでございますので、定額でお幾ら頂くといった比較的分かりやすい仕組みになってございます。ECサイトが楽天様の特に非常にお強い部分でございますので、私どものECサイトが果たしてお客様の利便性になっているのかというアドバイスや、どういった商品がお客様に訴求力があるのかということ、協業の中でいろいろと議論させていただいているところでございます。

最後に、データベース管理でございますけれども、今日は物販について御説明をいたしました、ECサイトは会員160万人ぐらいになってきておりまして、そこは比較的データ化されているところなのですが、窓口のカタログ販売は、お客様から紙の申込書を頂いて、それを集中センターでデータに入力して、発送するという伝統的といえましょうか、旧来型のモデルなものですから、これをいかにお客様データにしていくのかということに取り組んでいる最中でございます。

こういうデータベースがそれぞれできますと、先ほどの24ページの左の図になりますけれども、ここでは物販のECと窓口がありますが、例えば貯金であったり、保険であったり、委託元各社が持っているデータ、お客様データを郵便局の窓口でどのように相互に連携させてつなげていくのか、これがグループお客様データ基盤ということになるわけなのですが、これは今、日本郵政のほうでこのデータをどのように統合していくのか、また、どのような使い方をしていくのがお客様にとって安心・安全なのかといったことを議論させていただきながら検討を進めているところでございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

その右側にリアルとデジタルの話が書いてあって、さっきのお話にあったように、会員になるときに紙に書けと言われると、私は絶対にならないのですが、場合によっては紙に書いてしか会員にならない方もいらっしゃるのも事実なので、そういう強さがもしかしたらあるのかなと思いました。どうもありがとうございました。

ほかに御質問等はございますか。いいですか。

それでは、ありがとうございます。大変勉強になりました。御協力に感謝いたします。

それでは、2 番目の議題も以上ということにさせていただきます。

全体を通じて、何か御発言の御希望等はございますでしょうか。

よろしければ、今日の議題はこれで終了でございます。事務局から何かございますか。

○牛山事務局次長 事務局でございますけれども、次回の郵政民営化委員会の開催につきまして、別途各位に御連絡させていただきたく存じます。よろしくお願い申し上げます。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会とさせていただきます。

なお、後ほど私から記者会見を行うこととしております。本日はどうもありがとうございました。

以上