

郵政民営化委員会（第275回）議事録

日 時：令和6年6月3日（月）15:40～17:45

場 所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）及びオンライン

出席者：山内委員長、関口委員長代理、甲田委員、佐藤委員、横前委員
（敬称略）

日本郵政株式会社 加藤代表執行役副社長、浅井専務執行役、風祭執行役、
西出経営企画部次長

日本郵便株式会社 田中執行役員、松岡執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 新村専務執行役、福島経営企画部執行役部長、
吉田営業統括部執行役部長

株式会社かんぽ生命保険 春名常務執行役、宮澤常務執行役、穴戸経営企画部部長

○中山次長 それでは、時間前ではございますが、全員おそろいということで、ただいまから「郵政民営化委員会」の第275回を開催させていただきます。

郵政民営化委員会事務局次長の中山と申します。

よろしく願いいたします。

本日の委員会ですが、5月8日付の委員の任命後、初めての委員会でございます。

委員長が選出されるまでの間は、議事の進行は私が務めさせていただきますので、よろしく願いいたします。

本日、委員5名中5名の出席をいただいておりますので、定足数は満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従い、議事を進めてまいりたいと思います。

初めに「委員長の選出」についてでございます。

郵政民営化法第23条第1項では、郵政民営化委員会に委員長を置き、委員の互選によってこれを定めるとされております。

委員の皆様から御推薦がございましたら、お願いしたいと存じます。

（佐藤委員が挙手）

佐藤委員、よろしく願いいたします。

○佐藤委員 佐藤です。

郵政分野をはじめとして、公共政策に高い御識見を有している、前期においても委員長を務めていただいた山内委員に今期においてもお願いするのがよろしいのではないかと思います。いかがでしょうか。

（「異議なし」と声あり）

○中山次長 ありがとうございます。

ただいま佐藤委員から山内委員を委員長にと御推薦いただきましたが、皆様から御賛成の発声もいただいておりますので、山内委員に委員長をお願いしたいと存じます。

よろしく願いいたします。

それでは、以後の議事は、山内委員長をお願いいたします。

○山内委員長 承知いたしました。

務めさせていただくので、どうぞよろしくお願ひいたします。

最初に、議題にあります「委員長代理の指名」であります、これは郵政民営化法第23条第3項で、委員長に事故があるときは、あらかじめ指名する委員がその職務の代理をすることになっております。

この規定に従いまして、本日、委員長代理を指名させていただきたいと思ひます。

委員長代理は、引き続き関口委員にお願いしたいと思ひますが、関口委員、よろしゅうございますか。

○関口委員 はい。ありがたくお引き受けさせていただきます。

よろしくお願ひします。

○山内委員長 どうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、次の議題について、日本郵政グループが入室するまでしばらくお待ちいただきたいと思ひます。

(日本郵政グループ入室)

○山内委員長 それでは、御準備はよろしゅうございますか。

ありがとうございます。

本日は、お忙しいところ御参加いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは「日本郵政グループの2024年3月期決算等について」日本郵政の浅井専務執行役、日本郵便の田中執行役員、ゆうちょ銀行の新村専務執行役、吉田営業統括部執行役部長、及びかんぽ生命保険の宮澤常務執行役から。

また、先日、報道発表のありました、かんぽ生命保険と大和証券の提携につきまして、かんぽ生命保険の春名常務執行役から、全体で40分程度で御説明いただきたいと思ひます。

どうぞよろしくお願ひいたします。

○新村専務執行役 そうしましたら、まず、順番として、ゆうちょ銀行から御説明申し上げます。

ゆうちょ銀行の新村でございます。

よろしくお願ひいたします。

資料は、まず、資料275-2-2を用いて、決算の中身について御説明いたします。

そうしましたら、資料の2ページ目を御覧いただけますでしょうか。

「損益の状況」

これは連結ベースですが、記載してございまして、左側の表の12行目にありますとおり「親会社株主純利益」当期純利益に関しましては3,561億円ということで、これは9.5%に当たりますが、前年度比310億円の増益という形になりました。

これは上場来、最高益を更新した形でございます。

従前に発表してございました通期の業績予想は3,350億円でございましたので、これに対する達成率も106.3%という形になってございます。

アメリカを中心に、海外の政策金利は高止まりしていた状況でございまして、外貨の調達

コストの増加であったり、外貨の売却益の減少といった要因がございまして、この表で言いますと、2行目の「資金利益」4行目の「その他業務利益」は減少したところでございますが、従来から注力しておりましたプライベートエクイティファンドや不動産ファンドからの収益の下支えに加えまして、金銭の信託で保有しておりました、国内株式でございまして、株式のリスク調整オペレーションの売却益の増加によって、臨時損益が増加した結果として、当期利益はプラスになった形でございます。

そうしましたら、4ページ目まで飛んでいただけますでしょうか。

「役務取引等利益の状況」という形で記載してございます。

役務取引等利益につきましても、前年度比51億円増加の1,515億円という形になってございます。

右側の表に内訳がございまして、表で言うと3行目ですが「ATM関連手数料」は、昨年、2023年4月に実施した料金改定の影響もありまして、44億円増加したのが一番大きな要因になってございます。

一方で、4行目の「投資信託関連手数料」は、実はずっと前年同期比マイナスがついておったのですが、1月の新NISA制度の開始もございまして、少し上向きになりまして、年度で見ても3億円の増加という形で着地してございます。

この辺りは、左下に中期経営計画のKPI（Key Performance Indicator）という形で記載しているところに「NISA口座数」がありますが、こちらについても順調に増加しているといった要素からうかがえるところか思います。

一番左下にあります通帳アプリということで、これはスマホのアプリでございまして、こちらの登録口座数は、期末で1,040万口座ということで、これは中期経営計画において、2026年3月までに1,000万口座と計画しておったところでございますので、2年前倒しで達成することができたということで、これを踏まえて、目標については、左下のグラフにありますとおり、2025年度末で1,600万口座に上方修正した形でございます。

そうしましたら、5ページ目を御覧いただけますでしょうか。

営業経費に関しましては、全体で前年比26億円増加の9,248億円ということでございます。

右側に内訳がございまして「人件費」につきましましては、ベースアップによって、1人当たりの給与という意味では増加しているということでございますが、採用人数の抑制によって社員数が減少してございますので、トータルとしては、人件費全体としては24億円の減少になっている形でございます。

「物件費」に関しましては、表の下のほうに「減価償却費」「機械化関係経費」という形で、少し大きな増加が見てとれるような形になってございますが、こちらは、昨年5月に実施した、ゴールドンウィーク中に一回システムを止めて、大規模なシステムの更新を行いまして、基幹系システムの更新・更改に伴って、経費が増加したということで、物件費が増加した状況でございます。

そうしましたら、少し飛んで、7ページ目を御覧いただけますでしょうか。

「資産運用の状況」でございます。

年度末トータルの運用資産残高は231兆円ということでございますが、従来と大きく変わっているところとしては、2行目にありますが「国債」が43.8兆円ということで、運用資産に占めるシェアも18.9%ということで上昇してございます。

こちらは、年度の中ほど、7月末の修正が一番大きかったと思いますが、金融政策の修正に伴って国内の長期金利が少し上昇してございましたので、10年ゾーンの長期債を中心に、新規投資を増額した形で、増加額としては、前年末と比べて5.7兆円ほど増えているところが2行目で見てとれると思います。

ここは年度のことを書いてございますが、第3四半期単体で見ても、3か月で国債残高は2.2兆円増えている形になってございまして、着実に残高は増えている状況でございます。

その一方で、4行目の「外国証券等」は86.6兆円ということで、こちらは引き続き、信用力の高い有価証券を中心に、選別的に国際分散投資を継続している状況でございます。

そうしましたら、8ページ目を見ていただけますでしょうか。

投資している有価証券に対する評価損益の状況でございますが、表で言うと12行目、真ん中で緑で囲ってあるところが期末の数字でございますが「その他目的」の評価損益は、先ほども少し申し上げたとおり、既存で持っているものについては価格が下がりますので、少し評価損益が悪化しますので、国内の金利上昇によって、国債の評価損益が少し悪化したことを要因として、前年度末比で915億円減少した形になってございます。

ただ、一方で、一番下に少し離して書いてあります13行目、2023年9月末、半年前はマイナス5,564億円という形でございますので、その時点と比べると、半年で6,789億円改善したという状況でございます。

続きまして、9ページ目を見ていただけますでしょうか。

そういった投資をしている状況ではございますが、財務健全性の指標でございます連結の自己資本比率は15.01%。

国内基準の規制水準であります4%との比較で、引き続き高い水準を維持しております。この規制の水準だけではなく、当行が中期経営計画において設定しております目標水準である10%も上回っている状況でございます。なので、健全性は確保している状況でございます。

そうしましたら、12ページまで飛んでいただけますでしょうか。

今までのところが前期の業績でございますが、12ページは今期、2024年度の業績予想でございます。

こちらも円資産、具体的には、先ほど申し上げたとおり、国債の利回りの上昇が継続していること。

それから、アメリカなど、海外の政策金利がようやく一定の低下の兆しが出てきていることなど、市場環境が当行にとっては改善していることを織り込んで、経常利益で5,250億円、当期純利益で3,650億円を予想しているところです。

こういう水準になりますと、2期連続で上場来最高益の更新という形になるという状況でございます。

次に、13ページを御覧いただけますでしょうか。

配当でございますが、前期の1株当たり配当金は、配当予想から1円の増額をして、51円という形にさせていただきました。

2015年の上場来、1株当たり50円という配当が続いておりましたので、上場来初めての増配という形でございます。

今期、2024年度に関しましても、1株当たり配当金は1円増額の52円。配当性向は50%程度で変わりございませんが、52円を予想しているということでございます。

私からの決算の状況の説明は以上になります。

○吉田営業統括部執行役部長 続きまして、資料275-2-3になります。

「2023年度第4四半期の貯金残高について」ゆうちょ銀行の吉田から御説明させていただきますと思います。

1ページをお開けください。

個人の貯金の全体になります。

下の表の④の部分になりますが、2023年3月末対比でマイナス0.9兆円ということで、残高は188.4兆円ということになっています。

こちらがマイナスになるのは8年ぶりということになって、減少傾向に転じているところです。

貯金の内訳を見ますと、⑤ですが、定期性の貯金の「定期貯金」はプラスになっていますが、こちらは1月に金利改定を行いまして、5年定期を上げさせていただいたのですが、その影響もあって、定期のほうはプラスになっていますが、定額貯金と足すと、減少傾向は継続ということになっています。

⑥が流動性「通常貯金」ですが、こちらは、先ほどの定額・定期からの振り替わりの資金が入っていますので、滞留しているということ。

あと、コロナ後のリベンジの消費とか、昨今の物価上昇に伴う払戻しの増加とかもありまして、通常貯金も、プラスの額自体は小さくなってきているところです。

2ページです。

各業態別の個人預貯金の前年対比の増減率になります。

当行は、緑の折れ線になりますが、全体としては、ほかの業態もそうですが、コロナ前の水準に落ち着いてきているのかなということで、当行は、下にある線が前年対比0%のところですが、農協さんとうちはマイナスの部分に入っていることになります。

3ページは「家計の金融資産」全体に占める当行の残高のシェアの推移ということで、一番右側は8.9%ということで、少しずつ逡減はしていますが、安定的に推移しています。

4ページは、そのうちの「預金」に占める当行の割合ということで、これも足元18.8%ということで、徐々に逡減はしていますが、安定的に推移しているということで、限度額改

定によるほかの金融機関からの貯金のシフトとか、そこら辺は起きていないのかなと見ていくところではあります。

私からの説明は以上です。

○宮澤常務執行役 続きまして、かんぽ生命の決算につきまして、宮澤から御説明いたします。

資料は、資料275-2-4になります。

今回の決算は、1月から発売しました一時払終身保険と、70歳以上の高齢者募集を再開してから初めての決算ということになってございます。

1ページ目を御覧ください。

サマリーとなります。

新型コロナによる保険金支払いが減少したことで、基礎利益は対前年で増加しております。

あと、資産運用面では、ヘッジつきの外国債券の売却を進めつつ、オープン系の外国債券の売却益を計上しております。また、キャピタル損益が改善したということで、経常利益は37.1%増加の1,611億円となっております。

キャピタル損益につきましては、従来どおり、価格変動準備金により中立化しておりますので、経常利益を押し上げたキャピタル損益のボトムへの影響がなくなりまして、当期純利益は、前年同期と比べますと105億円、10.8%減少の870億円となっております。

業績面ですが「新契約年換算保険料」も一時払終身保険の販売増加の効果と高齢者募集を再開した効果で1,168億円と、前年に比べますと大きく増加しております。

右側にコメントがございますが、新契約件数は前年同期比100.1%ということで、ほぼ倍の62.8万件となっております。

保有の年換算保険料は、2兆9,873億円ということで、前年度末から7.2%の減少ですが、2022年度の減少率が9.1%でしたので、減少幅は低下傾向にあると見てございます。

2ページ目をお願いいたします。

左側が連結の損益計算書となりますが、全体としては増収減益の決算となっております。

内訳の「保険料等収入」が2兆4,840億円ということで、対前年でいきますと2,830億円増加ということになります。

保険料収入が増加するのは、2014年度以来、9年ぶりとなっております。

こちらにも、一時払終身保険の効果と見てございます。

右側に、経常利益の内訳として「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が「基礎利益」は316億円増加の2,240億円ということになります。

内訳の「順ざや」は22億円減少の918億円ということで、この下に書いてある「うち為替に係るヘッジコスト」ということで、ここはまだ高止まりしております。814億円ということで、かなり増えてございます。

順ざやが22億円の減少にとどまっておりますのは、主に株式の配当の増加とオルタナティブのプライベート・エクイティの分配金の増加によるものとなっております。

6 ページまで飛んでいただけますでしょうか。

「資産運用の状況〔資産構成〕」となります。

左側に、各年度の総資産を棒グラフで示しておりますが、2024年3月末期は60.8兆円というところでございます。

そのうち収益追求資産が11.1兆円で、18.3%ということございまして、内訳を右側に記載してございますが、外国債券、ヘッジ外債、オープン外債とも減らす一方で、国内株式は時価が上昇したということで、増加してございます。

8 ページ目をお願いいたします。

〔有価証券の時価情報〕となります。

真ん中に2024年3月末の含み益を記載してございますが、含み益は全体で3兆3,000億円ということで、前年度末に比べますと5,061億円の減少ということですよ。

内外金利が上昇した影響を受けておりまして、債券の含み益は減少しておりますが、株価が上昇したことと、円安の影響で時価評価される「その他有価証券」の含み益は2兆円を超えまして、2兆4,400億円ということでございます。

次のページは〔事業費等の状況〕となりますが、事業費は4,403億円ということで、54億円の減少です。

日本郵便に支払う委託手数料は110億円減少しておりまして、1,237億円となっております。

新契約は増加しておりますが、過去の募集分の減少のほうが大きくて、支払い対象契約が減ったということで、新契約手数料が減ってございます。

あと「維持・集金手数料」は、手数料項目の見直しによる減少。

それから、集金契約がそもそも減っているということで、減少しているということでございます。

資料は飛びまして、13ページ目をお願いいたします。

業績予想となりますが、中ほどに2025年3月期の予想を記載してございます。

今期の予想としては、当期純利益は790億円ということで、減益を予想してございます。

新契約が増加しますと、責任準備金の積み増し負担が増えまして、それを修正した修正利益を今回導入いたしまして、これをベースに株主還元の原因とするということとさせていただきます。

修正利益の予想としては、910億円を予想してございます。

15ページ目をお願いいたします。

「株主還元」であります。2024年3月期は94円、2025年3月期は104円ということで、10円の増配を予想してございます。

決算については以上でございます。

○春名常務執行役 かんぼ生命の春名でございます。

私からは、大和証券グループとの資産運用分野における資本業務提携につきまして御説明申し上げます。

資料は、資料275-2-5となります。

2ページ目をお開けください。

新聞報道その他でかなり出ておりますので、御存じの方も多いかと思います。

下の【ストラクチャー】も御覧いただけますと幸いです。

2019年5月に日本郵政と大和証券グループ本社とは業務提携の関係がございまして、それらの背景を基に、昨年から大和アセットマネジメントさんとの間で各種協議を実施しまして、その後、親会社である大和証券グループ本社も加わって、3者間という形で、本年5月15日に株主間契約等の合意に至ったということでございます。

提携の目的としましては、資産運用事業の拡大、収益源の多様化、当然ながら体制、人もどんどん双方で協力し合いながら高めていくこととなります。

メインとしては、提携内容①～④を掲げております。

大和アセットマネジメントに525億円を出資し、当社の出資比率は20%という形となります。

取締役2名、監査役1名を派遣いたします。

運用部門における人事交流。双方ともに、私どもからも出向、先方からも出向の予定という形となってまいります。

また、それらに併せて当社運用資金の一部も大和アセットに委託を行うという全体の想定となっております。

次のページを御覧ください。

当社側として、この提携の目的・期待効果を大きく3つ掲げさせていただいております。

「収益源の多様化」が1つ目でございます。

20%出資ということもありまして、当社は、今回、大和アセットさんが持分法適用会社という形になります。20%の利益の取り込みを行って、収益機会を多様化していくこととなります。

また「資産運用力の強化」ということで、大和アセットマネジメントの専門人材、特に当社と比べまして、株式アナリスト等が非常に充実しておりますので、こちらに日本株のアクティブ運用を委託する等行って、パフォーマンスの向上を図っていく。

あるいは現在、かんぽ生命は海外拠点がございません。

ニューヨーク、ロンドンなど、大和アセットマネジメントは保有しておりますので、こちらを活用しまして、とりわけ海外資産の現地時間でのトレード、運用を可能とするなど、運用体制を強化してまいりたいと思っております。

また、以上を強化する中で、人事交流を行っていく想定でございます。

それら運用力向上の成果は、配当増、これは契約者配当あるいは株主配当、あるいは商品の改善・拡充等を通じて、最終的にお客さまにプラスになると考えております。

また、昨今、政府が掲げております資産運用立国実現プランにも相応に貢献できると考えております。

大和アセットマネジメントの特徴を書いておりますが、非常にリテールの強い運用会社と
いうことでございます。

スケジュール的には、7月1日を予定しております。

海外の当局等への届出、あるいは認可等も加わっておりますが、大和アセットマネジメン
トへの出資の実施を行う予定で、現在、最初の準備を進めている状況でございます。

私からの説明は以上でございます。

○田中執行役員 続きまして、私、田中から日本郵便の決算の状況について説明申し上げます。

資料につきましては、恐縮ですが、資料番号を戻っていただきまして、資料275-2-1までお
戻りいただければと思います。

グループ全体の決算の概要の一部につきまして、当社の概要を説明申し上げます。

資料をおめくりいただきまして、2ページ以降に、各事業セグメントの概要と会社の全体
について、1枚にまとめている状況でございます。

まず「郵便・物流事業」でございますが、右上に郵便物・荷物の取扱数量を記載しており
ます。

郵便物につきましては、マイナス6%の減少でございますが、これは、期末決算の際には、
年賀郵便物も含めた数量でお示ししております。

年賀につきましては、前年比でマイナス17.1%と大きく減少いたしまして、この影響を控
除いたしますと、郵便物につきましても5%の減少ということで、減少傾向が継続している
状況でございます。

その上のゆうメールが7.7%の減少。これは、定期刊行物の減少なども影響していると考え
ております。

もう一つ上のゆうパックは、ゆうパックとゆうパケットを合わせた数量でございますが、
これをゆうパックとゆうパケットに分けて考えてみますと、ゆうパックにつきましてはマイ
ナス1.3%。

その一方で、ゆうパケットにつきましては、引き続き好調が継続しておりまして、プラス
8.6%。

2つ合わせますと、プラス3%という状況でございます。

ただ、全体では郵便物・荷物いずれについても減少傾向が前期から継続している状況でご
ざいます。

左に、営業損益の滝図分析を記載しておりまして、先ほど申し上げましたとおり、年間も
含めまして郵便物・荷物いずれにつきましても減収でございますが、一部国際郵便につきま
しては増収でございましたが、全体では800億円余りの減収でございました。

一方で、人件費につきましては、ベースアップの影響もございましてプラス64億円。

集配運送委託につきましても、単価の見直し等もございまして、営業損益に対してはマイ
ナスの方向に働いている状況でございました。

以上を踏まえますと、右下にP Lを簡単に記載しておりますが、808億円の減収。

営業利益につきましては1,016億円の減益ということで、686億円の営業損失という状況でございまして、大変厳しい状況だということでございます。

次ページをお願いいたしまして、3ページ目が郵便局窓口事業の状況でございます。

右に「収益構造の推移」を積み上げの棒グラフで記載しております。

ネットワーク維持交付金につきましては、必要不可欠な経費の全体の額が増加いたしましたので、192億円の増加ということでございました。

保険手数料につきましては、先ほどかんぽ生命様からもございましたが、一時払終身保険の営業は好調でございましたが、収益構造の手数料体系の特徴でございますが、過年度の業績の低迷も影響いたしまして、下げ幅は小さくなっておりますが、前期から92億円の減収でございました。

銀行手数料につきましては、ゆうちょ銀行様の直営店のコストの影響もございまして、単価とか料率の引下げもございまして、239億円の減収となっております。

郵便手数料につきましても、業務量の減少で減少ということでございまして、一番上のオレンジのところが増加しておりますが、ほとんど不動産事業によるものでございます。

これは、後でまた申し上げたいと思います。

左に、同様に営業損益を滝図で分析しておりますが、前期は493億円の営業黒字でございまして、郵便、銀行、保険のいずれも受託手数料は減少でございました。

交付金は192億円の増加でございましたが、全体といたしましては減収となっております。

その他の収益は580億円プラスになっておりまして、下に吹き出しで内訳を記載しておりますが、御覧のとおりでございますが、不動産事業、特に今年開業いたしました麻布台ヒルズ森JPタワーの案件は、分譲収益、賃貸収益が両方とも計上されましたので、これが大きく寄与しているということでございます。

人件費がマイナスになっておりますのは、要員の削減、社員数の減少が影響しておりますが、郵便・物流事業とは違う方向にベクトルが働いている。これは3Q決算までの傾向と同じでございます。

経費がプラスになっておりますが、右下に吹き出しで書いておりますが、分譲収益の計上と見合いでございまして、販売原価が計上されたこともありまして、経費といたしましては、営業損益にはマイナス方向に働いております。

右下に損益計算書を簡単にまとめておりますが、不動産事業の影響もございまして、全体では388億円の増収。

「営業利益」につきましても236億円の増益でございましたが、繰り返しになりますが、先ほど申し上げました不動産開発案件の影響が仮になければ、営業収益についてはマイナス、減収であったと思いますし、営業利益につきましても、おおむね前期並みであった状況で、厳しい状況にあることには変わりないと考えている状況でございます。

4ページ目が国際物流事業でございます。

右にP L、経営成績を簡単にまとめておりまして「営業収益」「営業費用」はいずれも大きく減少しておりますが、これは上のトップボックスに簡単に書いておりますが、フォワーディング事業の貨物運賃下落が大きく影響しております。

航空便、船舶のいずれもコロナの前の水準までおおむね戻っているかなという状況でございますが、前期から比べますと、これが大きく影響しておりまして「営業収益」「営業費用」ともいずれも大きく減少しております。

「営業損益（E B I T）」につきましては減益でございましたが、おおむね前期並みであったと考えております。

左にE B I Tの内訳を記載しておりまして、フォワーディング事業につきましては赤字、営業損失に転落いたしました一方で、ロジスティクス事業につきましては増益となりましたので、全体では減益となりましたが、その内訳につきましては構成が大きく変わっている状況でございました。

5ページ目をお願いいたします。

日本郵便（連結）決算、全体の利益表でございまして、左に、税引後当期純利益を滝図で分析しております。

2022年度は620億円の利益でございましたが、先ほど来申し上げているとおり、郵便・物流事業の営業利益が大きく減少したことが一番大きく影響しております。

郵便局窓口事業につきましては増益でございましたし、一方で、課税所得の減少で法人税の負担が減ったこともございまして、全体では72億円、極めて小さい額でございましたが、当期純利益を確保しつつも、会社全体では減収減益ということになっております。

12ページまで飛んでいただけますでしょうか。

左下に、日本郵便全体、また、各事業セグメント全体の2024年度の通期業績予想を記載しております。

会社全体では30億円の営業利益を予想しております。

その内訳につきましては「郵便・物流事業」につきましては厳しい経営環境が続いておりますが、10月を想定しております郵便料金の改定によりまして、辛うじて営業利益を確保することを予想しております。

「郵便局窓口事業」につきまして、営業損失を予想しておりますのは、今期、2024年度から不動産事業セグメントを報告事業セグメントとして創設いたしまして、この影響が剥落することを前提に、営業損失を想定しているものでございます。

「国際物流事業」につきましては、2023年度の実績とおおむね同様の水準を想定しているものでございます。

日本郵便の決算の概要につきましては、以上といたします。

○浅井専務執行役 それでは、続きまして、主要3社の決算を踏まえまして、グループ連結決算等の概要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。

よろしく願いいたします。

それでは、資料は、同じ資料の1ページ「日本郵政グループ 決算の概要」を御覧ください。

まず、決算の概要ですが、全体感といたしましては、数字的には増収減益ということでございます。

具体的な計数でございますが、一番上の行の「経常収益」でございますが、ゆうちょ銀行の株式の売却、かんぽ生命の出再、いわゆる再々保険の増収を受けまして、グループ連結では11兆9,821億、前期比8,435億、7.6%の増収ということでございます。

2段目の「経常利益」につきましては、金融2社の増益を主因に、連結ベースでは6,683億ということで前期比プラス106億、1.6%の増益ということでございます。

他方、最終的な「当期純利益」につきましては、グループ連結で2,686億ということで、前期比マイナス1,623億、マイナス37.7%、約4割弱の減益ということでございます。

この主な要因につきましては、脚注の※1にありますように、一つは、当社のゆうちょ銀行株式の持分割合。

これは去年3月に売却しておりまして、これで持分が低下したことによる影響。これが大体マイナス1,000億弱ということ。

それから、その表にありますように、右側の「日本郵便」の前期比での減益。

この要因が主な要因ということでございます。

続きまして、下段の通期業績予想との対比でございます。

通期業績予想の右にありますように、ここに記載しております日本郵政グループの「経常利益」「当期純利益」の予想値につきましては、4月30日に業績予想を上方修正しておりまして、上方修正後の計数がここに記載されております。

まず「経常利益」左下でございますが、当期予想6,600億に対しまして、その下の（達成率）は101.3%ということで、100%超の水準ということでございますが「当期純利益」につきましては、2,700億の予想に対しまして達成率は99.5%ということでございます。

ただし、脚注の※3にありますように、昨年5月、上方修正する前の数字につきましては、2,400億ということで期初予想しておりましたので、それとの対比では達成率は112%ということで、期初予想を上回る着地を実現しているところでございます。

二度手間になりますように、もう一度12ページ目までお進みいただけますでしょうか。

今期「2025年3月期通期業績予想」でございます。

まず、先ほど日本郵便の営業利益ベースの御説明がございましたが、上段左側の表の上から2行目、日本郵便の「経常利益」と「当期純利益」でございますが、そこに記載のとおり、日本郵便につきましては経常利益がマイナス20億。

当期純利益はマイナス160億ということで、いずれも減益かつ赤字の予想ということでございます。

要因につきましては、先ほどもございました。

あと、右側の「備考」に記載のとおり、郵便・物流事業につきましては増益を見込んでおりますが、郵便局窓口事業は厳しい状況が続いているということで、会社全体では赤字ということでございます。

それから、金融2社も含めたグループ全体の業績予想でございますが、その上の行、日本郵政グループにつきましては「経常利益」が7,600億。

「当期純利益」が2,800億ということで、それぞれ917億、113億円の増益を予想しているということでございます。

また、右の「備考」にありますように、当社は、4年前に米国のアフラック・インコーポレーテッドに出資というか、投資をいたしました。

アフラックは、議決権が48か月経過すると10倍になるという設計の株式でございまして、その結果、2024年3月末から、一応、米国のアフラック・インコーポレーテッドが持分法適用会社になりました。

実際にアフラックの利益をこちらに取り込むのは今期から、すなわち2025年3月期からアフラックの収益に対して、我々の持分が投資利益として、記載のとおり、持分法投資利益ということで、我々の連結決算に寄与するというところでございます。

この寄与額は、備考に記載のとおり、一応、480億円ということで試算しております。

ただし、脚注の3にございますように、アフラック・インコーポレーテッド自体は、米国のフェア・ディスクロージャー等もございまして、彼ら自身は、業績予想を外に出してないのです。

したがって、情報の偏頗というか、インサイダーとかがあるといけませんので、この480億は、当社が独自に算出したものでありますと申し添えさせていただきます。

もう一点、今期の業績予想の特徴的なところは、下の段の中ほどに「不動産事業」ということで、先ほど触れましたが、不動産事業につきましては、今期より単独セグメントとして管理いたします。

これは御案内のとおり、後ほど中計の説明があると思いますが、成長分野の一つとして、グループの不動産事業を一元的かつ効率的に推進・管理していくということで、これを単独セグメントに。

具体的には、日本郵便の前期まで窓口事業の中に含まれていた不動産事業、さっきの麻布台とかを切り出すことと、脚注5にありますように、当社の直接子会社であります日本郵政不動産と、それにぶら下がっている子会社群の事業を不動産事業セグメントということで、単独セグメントといたします。

不動産事業につきましては、今期の営業利益は40億と予想しております。

最後に、右下の「株主還元の状況」でございます。

下段の右側の表にありますとおり、2025年3月期は、まず「1株当たり配当」につきましては、中間・期末各25円の通期50円の予想としておりまして、これまでと同様の水準ということでございます。

一方、一番右側にございます自己株取得に関しましては、前期が3,000億円ということでございましたが、今期は、引き続きましてさらにそれを上回ります3,500億を上限といたしまして、既に5月16日から自己株取得を開始しているということでございます。

私からの御説明は以上でございます。

○山内委員長 これですべての御説明でよろしいですか。

決算関係と、大和アセットマネジメントとの提携のお話ですね。

それでは、委員の質疑に入りたいと思います。

ただいまの御説明について御意見、御質問があれば、御発言願いますが、どなたかいらっしやいますか。

佐藤委員、どうぞ。

○佐藤委員 御説明ありがとうございました。

2点質問させていただきます。

かんぽ生命さんなのですが、3月のマイナス金利解除は、マクロ環境が保険業界にとっては追い風だと思うのですが、今年の予定利率はどのぐらいをお考えなのでしょうか。

逆さやではなくて、順さやで安定していると思うのですが、どの程度をお考えなのか、お聞かせ願いたいと思います。それが1点。

もう一つは、ゆうちょ銀行さんなのですが、ずっと決算を見せていただいていたいて、臨時損益のところ、資料275-2-2で、この1年間ぐらい、ずっとプライベートエクイティファンドなどが好調だと。

あと、株式のリスク調整オペレーションの売却益でとても大きな金額が出ているのですが、これは多分、7ページ目の資産運用のところ、右側の表の8行目の「金銭の信託」の「国内株式」は、構成比が2022年と2023年末で半分減っている。これが、その調整オペレーションと理解してよろしいのですかという確認と、もしそれで理解が正しければ、そのリスクオペレーションがいつまで続くのか、ある意味臨時損益の増益がどのぐらい続くのか。

多分、金融庁さんの指導かもしれませんが、0.4で終わるのか、それとももっと減らすおつもりなのか、お聞きしたいと思います。

もしかしたら株式の市況がよければ、0.4%でも売却益は出てくるだろうと思ったのですが、0.4%という構成比をどこまで落とすのかもお聞きしたいと思いました。以上です。

○宮澤常務執行役 それでは、最初に、かんぽ生命から予定利率につきまして御説明いたします。

現在販売している商品は、平準払いについては予定利率0.5%、一時払終身保険につきましては0.95%ということをつけておりまして、一時払終身保険は、足元の金利が上がっているため、他社生保も1%を超えるような利率をつける状況ですが、一時払終身保険は、規制上は今、保険料は0.95%なのですが、責任準備金は0.75%を使いなさいと金融庁の告示が出ていまして、その0.75%が、今の状況でいきますと、今年10月から1%に上がる予定となっています。

足元の状況が続けばということですが、そのときに、当社が0.95%から上げるか、どうするかというところは、これから検討いたします。

それから、平準払いの0.5%につきましては、足元の金利が上がっておりますので、安定的に順ぎやが確保できる見通しですので、2025年4月から予定利率を引き上げる方向で今考えています。

ただ、具体的な数字につきましては、これから検討ということで御理解いただければと思います。

○佐藤委員 分かりました。

ありがとうございます。

○新村専務執行役 御質問ありがとうございます。

ゆうちょ銀行でございますが、御指摘のとおり、特に今期から行っている株式のリスク調整オペレーションによる臨時損益の金額が大きくなっているのはまさに御指摘のとおりで、かつ、7ページにあります「金銭の信託」にある「国内株式」を売却して、シェアが下がってきている中で、ここの売却益が出ているのも御指摘のとおりだと思います。

ここは、そういう意味では、今後、新しく規制が厳しくなる中で、株式のリスク・ウェイトが今まで100%だったものが250%になることもあります。

株式自体の割合は、当行は、実はプライベートエクイティ投資もやっています、そちらに関しても、それを株式で、かつ、未上場株なので、そちらに関しては250ではなくて、場合によっては400になるという話もあるのです。

そういう意味では、株式というカテゴリーのリスク・ウェイトが少し大きくなるので、規制が正式に入る前に、少し調整しましょうというオペレーションを前期、今期と。前期は少しですが、今期は少し大きめにやってきた状況が足元の状況でございます。

これはどこまで行くのですかということに関しては、今期に関しても、この計画上は、一定のオペレーションは想定しておりますが、御指摘のとおり、大分金額も減ってきておりますので、今期は、前期に比べると、その金額は大きく減少していくのかなと思っております。

そういう意味では、我々は市場環境に対応するために、分散投資をするのが重要だということも一つの考え方として持っておりますので、ここまで減らしてきているものが、今、ほかの資産とのバランスで日本の株式のエクスポージャー、プライベートエクイティのエクスポージャーが本当にこのままなのかということも含めて、環境に応じての分散投資がリスクを抑制する上では非常に重要だと思っておりますので、一旦そういう形でオペレーションした上で、今後のポートフォリオを考えていく上では、国内株式のポートフォリオを少し見直すことも、今後の運用の状況によっては考えていくことが必要かとは思っております。

取りあえず、どこまで行くのですかということでは、一旦、今期がピークで、来期は大きく減らしていく状況かなと考えているところでございます。すみません。

○山内委員長 あまり言うと、インサイダーになってしまいますからね。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 そのほかにいかがですか。

関口さん、何か。

いいですか。

では、関口さん、どうぞ。

○関口委員長代理 説明どうもありがとうございます。

日本郵政グループ全体として、会計基準は日本基準を採用していると思いますが、2023年1月1日以後に開始する事業年度に適用される国際会計基準17号「保険契約」に関し、保険業界他社では、国際会計基準の任意適用を検討しつつあるということで、御社も検討ぐらいはされていらっしゃるのでしょうか。

○宮澤常務執行役 ありがとうございます。

国際会計基準を使うかどうか、研究はしておりますが、郵政グループ全体としては、国際会計基準は適用しないと思っていますので、研究はしています。

特に損保は、大手損保が2026年3月期から適用する動きが出ていますので、その辺の動向を見ながら、あと、アナリストがどういう評価をしているかというところは研究しております。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

○浅井専務執行役 1点申し添えますと、郵政グループ全体として、ずっと過去からI F R Sの導入を検討しているのですが、今までですと時価会計や保険会計とかもあって、なかなか進んでいなかったのが、御案内のとおり、日本基準自体がI F R Sをどんどん取り込んできて、かなり融合されてきている。

ただ、最大の論点は、銀行業は、メガバンクも含めて、I F R Sの任意適用会社が存在していないこと。

一因として、株式売却益について、日本基準ですとP Lを通すのですが、国際会計基準ですとP Lを通さないのが、結局、株式を売却しても、利益に計上されないことなどから、I F R Sを導入すると、多分、国内の銀行の中には決算が成り立たないことも考えられるからだと思います。

ですから、そこのところは今、最大の論点かなと考えております。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

○山内委員長 よろしいですか。

甲田委員、横前委員、何か。

○山内委員長 では、甲田委員、どうぞ。

○甲田委員 ありがとうございます。

1点質問があります。

資料275-2-1、郵便事業の損益のところなのですが、不動産事業がなければ減収減益というお話があったのですが、期初の段階から不動産事業による増収は想定内だったのか、想定外だったのか、まず一つ知りたいと思っています。

というのも、郵便事業は、ある意味社会性というか、郵便局ならではの、郵政グループならではの社会インフラ事業だと思っております、赤字傾向がある中で、とはいえ、半公共かつ不可欠のインフラである以上、この事業を持続可能なものにしていかなければいけないところは絶対だと思っております、ここの部分の収益は、減収減益を見越してどうしていくのかみたいところで御意見がありましたら、教えていただきたいと思います。

よろしく申し上げます。

○松岡執行役員 それでは、日本郵便からお答えいたします。

今いただきましたとおり、不動産事業がなかりせばというところがございまして、これは年度当初からなかったことに関しては想定しておりました。

それは、今回、麻布台ヒルズで分譲がございましたので、こちらで一定大きな利益が立ってくるだろうということはまず見越していたのが状況でございます。

そういった中で、今、郵便局窓口事業に不動産がなかったらどうなっていたのかということであると、おっしゃるとおり、減収減益という傾向が続いていたのは事実でございます。

なので、これを持続可能にしなくてはいけないというのもおっしゃるとおりで、今、どうやったら窓口事業を持続可能なものにできるのかということで、付加価値の向上であったり、営業力の向上であったり、こういった取組をどうやってやっていくのかという検討を始めているところでございまして、これを何とか軌道に乗せる形で、窓口事業の改善を図っていきたいと考えているところでございます。

以上です。

○甲田委員 ありがとうございます。

○山内委員長 よろしいですか。

ありがとうございます。

横前委員、何かありますか。

よろしいですか。

今に関連して、さっきのゆうパック、ゆうパケットで、ゆうパケットは増えているけれども、ゆうパックは減っている。

これはどのような理由なのでしょう。

○松岡執行役員 お答えいたします。

まず、ゆうパケットでございますが、大きく2つ要因がございまして、一つが、ヤマトとの協業の関係で増えているということ。

もう一つは、そもそもe発送が引き続き好調であると。

この2つの理由でゆうパケットは増えているところでございます。

一方、ゆうパックは、一巡したところで、荷物そのものが全体としてどうかというところもありますし、もう一つの業界全体の問題としては、3社の宅配以外のところ。

例えばAmazonさんとかは、自社でやっている部分もありますし、様々な要因で減っているところもあろうかと思えます。

この辺りは、ゆうパックでどうやって取っていいのかというところと、引き続き好調なゆうパケットをさらに伸ばしていきたいと思ってございますので、特に小型の荷物は当社の得意な分野でもありますので、これをしっかりと取っていきたいと考えているところでございます。

○山内委員長 ヤマトとの提携は、期中で行ったわけですから、年度で見れば、今年からもっと全面的に効果が出ると理解してよろしいのですか。

○松岡執行役員 おっしゃるとおりでございますが、今年度はまだ段階的などころがございますので、今年度も順次というところではございますが、効果はさらに拡大していくものと考えてございます。

○山内委員長 ゆうパケットは、ECが伸びても、宅配があまり伸びないというデータを見たことがあるのですが、宅配の伸びと、御社で言うとゆうパックの伸びはどんな関係でしょうか。

○松岡執行役員 これもいろいろな要望がございますが、まず一つは、荷物全体の小型化が進んでいるところもあります。

当初、荷物もいかげんにパッキングされていて、結構大きな荷物があるみたいなことが問題になったこともございますが、その辺りも進歩していて、あと、サステナの観点からも荷物を小さくしていくことが全体としてございますので、小さくできるものは小さくできるようにするし、薄いものはなるべく寄せていこうという全体の動きもございますので、そういった中でというのが一つ。

あと、薄物は、特に個人、いわゆるメルカリさんとかが中心でございますが、個人のe発送の部分でございますが、ああいうところを中心に、薄物を送るみたいなものも結構増えてございますので、そういうところでもいわゆるパケットの部分伸びている傾向はあろうかと思っております。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

私は、ゆうちょさんに頂いた、さっき議論になった資産の構成で、7ページです。

おっしゃったように、国債を若干増やしましたということで、円金利は上昇傾向が出てきて、それがここに反映されていると思うのですが、18.9%まで増えましたということなのですが、一方で、外国証券も34.6%から37.4%に増えているわけですね。

両方増えているわけなのですが、この辺の構成比は、さっきここで株式の話をお伺いしましたが、全体を通してもう少し説明していただけますか。

○新村専務執行役 そうしましたら、まず、大きく申し上げますと、ここで資産構成を見ていただいたときに、有価証券、金銭の信託といった、いわゆる有価証券投資の部分と、政府向けが主体だったりしますが貸出金、それから、預け金がございますが、これは日銀さんへの当預なのです。

そういう意味では、今のポートフォリオをどういう形に変えていこうかという中では、今、円金利が上昇している中では、できれば預け金として、今、少し付利がつくようになりまし

たが、まだ0.1%なので、こちらを利ざやが稼げる国債にシフトしていく動きをしています。

外国証券に関しましては、これは実は円なので、期末で見ると、為替の影響が前年度をまとめると少し入っておりまして、そういう意味では、外国証券に関しましては、円の金利がある中で、ネットでヘッジコストも勘案して、どのぐらいリスクに見合うリターンがあるかということを考えながら、より高リターンでリスクが少ないものに投資していく中で、毎月、今月はどうしようかという形で運用している。

そういう意味では、一定増えているところもありますが、足元では国債へのシフトを優先的に進めていて、リターンが望めるのであれば、有価証券投資を止めるということではなくて、環境を見ながら、リスクを見ながらきちんと対応していこうということで、今、そのような形で運用している状況かと思っております。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

よく分かりました。

ほかにいかがですか。

ありがとうございました。

これで我々もいろいろと考えさせていただきますが、ゆうちょについては最高益ということでございました。

よろしければ、これで御説明と質疑を終わりたいと思います。

ありがとうございました。

(日本郵政グループ退室)

(日本郵政グループ入室)

○山内委員長 それでは、御準備はよろしゅうございますか。

それでは、これからまた継続させていただきますが、後半は、日本郵政グループ「JP ビジョン2025」の改定ですか。

中期計画の改定となります。

見直しですね。

中期経営計画の見直しについてであります。

日本郵政の加藤代表執行役副社長から30分程度で御説明いただけるということです。

どうぞよろしく願いいたします。

○加藤代表執行役副社長 日本郵政の加藤です。

今日はお時間をいただきまして、ありがとうございます。

郵政グループですが、先月15日に「JP ビジョン2025」の見直しということで、新しい2025年度までの中期経営計画としまして、差別化するために「JP ビジョン2025+」という名前にしておりますが、見直しましたので、その中身について御説明させていただきます。

もともとこれまでの「JP ビジョン2025」も、5年間という長い計画でしたので、もともとの計画でも3年で計画を見直しますと記載しておりまして、昨今の人件費や物件費の上昇、あるいはデジタル化の加速といった環境変化も踏まえまして、主要目標等を見直したところ

でございます。

本日は、資料をめぐっていただきまして、2ページに目次がございますが、目次にあります「『J P ビジョン2025+』の考え方」と1番のポイントは、グループ全体の共通施策と主要目標をまとめたものでございますので、こちらを説明させていただきます。

3ページを御覧ください。

「『J P ビジョン2025+』の考え方」ということで、見直しの考え方を簡単にまとめております。

1つ目にありますように、2021年5月に策定しました旧中期経営計画については、かんぽ生命の募集問題からの信頼回復を第一に、日本郵政グループの新たな成長に向けて、共創プラットフォーム等のコンセプトを打ち出して、信頼回復を中心に取り組んでまいりました。

2つ目にありますが、一方で、こうした昨今の急激な事業環境の変化を踏まえまして、コアビジネスであります郵便、貯金、保険は、先ほど決算もありましたように、ずっと2021年度から右肩下がりといえますか、低下傾向にございまして、このままこの状態が続く場合には、事業継続にも支障が出かねないという危機感を持って、厳しい状況だと認識しております。

この後、事業経営の安定化を図っていくためにも、直面する課題を克服して行って、成長ステージへの転換を実現することに軸足を置いて、そのための指標として計画を見直したところでございます。

それでは、4ページ目以下、ポイントについて説明させていただきます。

5ページは、2021年度から始めました中期計画の2023年度までの取組をまとめたものでございまして、ここは御案内のとおりかと思えます。

左側に、これまでの主な取組の成果として、各種他企業との連携等の共創プラットフォームに向けた取組や、その他のデジタル化の取組等をまとめております。

右側は、先ほど言いましたように、経営実績として、2021年度からのR O E連結の当期純利益などを載せておりますが、連結当期純利益で見いただきますと、ずっと右肩下がり、特に2023年度にありましたように、日本郵便の利益の落ち込み等によりまして、かなり厳しい状況になってきているということでございます。

6ページ目を御覧ください。

こちらは、委員の皆様は御案内のとおりですが、昨今、外部環境がかなり大きくかつ急速に変化しているということで、物価上昇や費用増といったことで、事業運営上のコストがかなり上がってきていることや、デジタル化のトレンドは、郵便局への来客数の減少につながってきている。

人口減少は、労働力不足に直面しているといったそれぞれの課題が発生しておりまして、右側にその課題をまとめております。

これらの課題を克服して、成長に何とか展開していくために、7ページ目ですが「J P ビジョン2025+の基本方針」ということで、この2年間の経営の方針を簡単にまとめておりま

す。

先ほど言いました、この中期計画をつくったときに、目指す姿として、お客さまと地域を支える共創プラットフォームを目指すのだということは、ある意味当社グループのミッションのようなもので、こちらを目指していくことは変えないということを明確化しております。

ただ、これも成長や経営の安定とセットで実現していくものだということですので、成長がなければ、なかなかパーパスを実現できないということでございまして、成長ステージへの転換を実現するドライバーとして、下に3つございます。

今回「資源配分」を大きく変えていくということで、郵便の中でも、物流や不動産といった成長が見込まれる分野に大きく資金や人的リソースもシフトしていこうということ。

それから「郵便局」の在り方も、より地域の実情に応じた個性ある郵便局にするために、魅力や価値向上をアップするために、3事業に加えまして、自治体の事務受託や生活サポートサービス等、そうした魅力アップのサービスを充実していくことや、郵便局の最適配置や営業時間の弾力化によって、生産性向上等も図っていくということ。

それから、それを支える「人材・システム」も、人的資本経営が叫ばれている中、当社はどうしてもたくさんの労働力を抱える事業でございまして、そのエンゲージメントをしっかりと上げていって、社員のモチベーションを上げていくことを重視していこうということ。

それから、DXの推進。

これまではフェース・ツー・フェースが中心でございましたが、DXを強力に推進していく上で、ユーザー視点を最優先としたシステム開発や集約といったことと、社員にも使い勝手のいいシステムを目指して、そこも変えていこうということでございます。

8ページ目は、それを取組の柱、施策として3本主要施策を掲げております。

1点目は、言わずもがな、先ほど言いました収益力を強化していかなければならないという点。

2点目は、人材・システムを変えていくということですので、人材への投資によって、従業員価値といいますか、Employee Experienceを向上して、誇りとやりがいのある組織、柔軟で多様性のある組織へと変えていこうということでございます。

DXによるUXの向上は、お客さま視点、あるいは社員目線でデジタル化を進めていくことと、デジタル化とセットでたくさんの顧客情報を保有しておりますので、そのデータ活用を進めて、お客さま体験価値や社員利便性の向上を図っていこうというのが3つ目の柱でございます。

次から少し具体的に説明させていただきます。

9ページ目ですが「収益力の強化」は、先ほど資源配分を変えていくという話をさせていただきましたが、物流分野、不動産分野を成長分野と捉えまして、こちらにリソースをシフトしていこうということでして、物流については、小型の荷物やパケットの取扱量を増やしていくことによって収益を上げていくということ。

そのための物流の最適化に向けた拠点の処理能力。物が増えますと、当然ながら、区分とか配送といった処理能力を上げて、サービス品質をキープしていかなくてはならないということでございますので、大都市圏の拠点施設、郵便局のスペースの拡充や区分機を増備するといったことに投資を行うことによって、強力な配送ネットワークを構築していくということ。

それから、差し出し、受け取り。利便性の向上としましては、差し出しの際の事前通知とか置き配、駅のロッカーでも受け取れる、多様な受け取り方といった利便性向上をさらに進めていくことと、営業体制・営業力の強化も図っていこうということ。

それから、オペレーションについては、郵便とセットのオペレーションもありますので、コスト削減ということもありますので、P-DXと呼んでおります自動ルーチングや各種データを使ったシステム化を実現していった、生産性の高いオペレーションを確保していくということでございます。

不動産につきましては、さっき郵便の拠点の処理能力の向上の中で、再編も出てきます。

今の立地では十分でないところは、駅前からもう少し別のところに物流の拠点を移していく中で、商業施設とかとして好立地のものが残ってきますので、そこを不動産開発してまちづくり、あるいはマンション、商業施設といった形で開発して、付加価値を上げていくということ。

それから、これまで当社の不動産開発は、賃貸を中心に、長く収益性を確保するということがでしたが、昨今の建築費の増加とか労働力不足等を考えますと、分譲といった形で、立地によっては一過性の収益で確保していくことも必要でございますので、そうした収益確保の多様化や開発方法、入札方法の工夫などをする。

今、開発のパートナーがなかなか見つからない状況で、皆さん結構全国各地の開発案件が多い状況で、要は供給不足となってございますので、うまくタッグを組んだ形で開発を進めていくことや、セグメント化、不動産セグメントを新しく2024年度からつくっております、日本郵政、日本郵便にまたがって行う不動産開発がたくさんありますので、そこを一元化して、効率的なマネジメントを進めていくことをうたっております。

また、右側の窓口、国際物流以下は、もちろん、収益力の強化に加えまして、効率化の推進を含めてやっていくものでございまして、窓口事業は、先ほど言いましたように、店舗の最適配置や窓口営業時間の弾力化、より価値のあるといいますか、付加価値の高い郵便局サービスをやっていくための知識・スキルの向上や、営業の専門人材を育成していくこと。

それから、窓口もデジタル化。それぞれのサービスもデジタル化によって、オペレーション改革を実施して、生産性を上げていくことがコスト削減にもつながっていくことをうたっております。

国際物流は、当面はアジアのロジスティクスを中心としたマーケット拡大を図っていくということでございます。

銀行、保険については、それぞれ中期計画を考えておりますが、デジタル、特に銀行につ

いては、リテールのビジネスのデジタルサービス化を戦略的に進めていくことと、マーケットにつきましては、円金利の上昇を踏まえまして、これまで外国証券中心だったものを円、国債のポートフォリオを増やしまして、利益を上げていくということでございます。

もう一つは、いろいろと御審議いただいておりますΣビジネスを本格的に推進していく。

生命保険につきましては、商品ラインナップの拡充やアフターフォロー、営業社員の育成を中心に考えております。

10ページ目ですが、人材投資による従業員価値の向上でございます。

ここは、グループ内でもいろいろと議論したところなのですが、当社グループは、もともと国営から来ていることもあって、メンバーシップ型といいますか、同質性が高い、クローズの人材ポートフォリオになっているのは否めない、今後、それをより柔軟で多様な組織にしていかないと、なかなか労働力不足とかに対応していけないのではないかと議論があります。

こうした人事戦略は、一朝一夕になかなか変わるものではないということでございますので、まず、方針を示して、早期に取組をスタートするという趣旨で、今回、幾つかの施策を掲げておるところでございます。

ポイントとなりますのは、人材ポートフォリオの多様化でして、1つ目でございますように、今後、どんどん労働力人口が少なくなっていく中で、配達とかは、当面、人手でやらざるを得ない中で、特定技能、外国人労働者の本格採用を含む採用手法や、採用対象の多様化をまず検討していこうということで、これは政府に制度的な措置をしていただく必要がございますが、それと併せて採用方法などを当社側で考えていかななくてははいけません。

それから、当社は37万人ぐらいの労働力があまして、いろいろな事業があつて、会社もあまして、希望などを踏まえて、会社間を超えて、必要などころにより柔軟に人を移動できるような公募制みたいな仕組みをフロントラインベースでも入れていって、採用だけではなかなか難しいところは、グループ内での再配置でも、一部そこに効果を出していこうということを今後、施策として実施していこうということでございます。

あと、育成、処遇は、見ていただければと思いますが、4つ目の「ダイバーシティ」につきましては、安心して健康に働き続けられる制度、職場づくりを掲げていまして、非財務目標にも一部追加したのですが、育児との両立、あるいは介護などとの両立といった働き方の改善や、40万人の多様な視点、価値観によるイノベーション創出なども今後工夫していきたいということでございまして、こうした取組による社員エンゲージメントの評価を非財務目標に追加するとともに、役員評価にも反映していこうと考えております。

11ページ目ですが、DXの推進等によるユーザーエクスペリエンスの向上を掲げておりますが、これまでもDXをやってきておりますが、目に見える効果は、これから刈り取っていく段階かと考えていまして、左側にありますように、郵便局アプリを郵政グループのプラットフォームアプリとして去年から開発しておるのですが、これまでは郵便局での荷物を中心としたサービスのみでございましたが、今月からかんぽ生命の「マイページ」と連携するこ

とによって、金融も取り込んだプラットフォームアプリの第一歩を進めたということがございます。

また「窓口でのお客さま利便性の向上」は、もちろん、窓口に来客していただいて全て完結すればいいのですが、専門的な金融相談などは、リモートで専門家が御相談に応じるといった金融コンタクトセンターを実施しておりまして、その対象を拡大することによって、リモートサービスの確保、拡充していくといったこと。

それから、真ん中にありますデータ保有につきましては、DXの成果をシステム化とセットでお客さまに還元するという意味では、例えば3事業のデータを共同利用することによりまして、住所変更等をワンストップ化するとか、いろいろな郵便局のサービス、郵便、貯金、保険を使っているヘビーユーザーのお客さまについては、よりポイントがたまるような、インハウスなポイントプログラムも導入するといったことを今後進めていくこととしております。

P-DXとは、PostalのDXですので、配達等の業務効率化を図っていくための自動ルーチングや、テレマティクスを継続的に進めて、成果を出していくフェーズかなと思っております。

それを支えるシステム基盤の高度化として、社内ネットワークのオープン化やグループ顧客基盤システムの整備を進めております。

12ページは、これらの施策を各セグメントでやっていく横串として、当然ながら、サステナビリティ経営を意識して、横串を刺していこうという形で、それによってウェルビーイングの向上や、事業を進めていく上での低環境負荷社会への貢献という形で、これは温室ガスの削減の目標になるのですが、それによって、グループの成長と社会の持続性を両立していくことを宣言しているものでございます。

13ページは、先ほど言いました成長分野へ資源を配分していくこと、あるいは人材への投資、DXへの投資等の具体的な投資枠として、4つの領域の投資額を計上しているということを示したものでございまして、先ほど説明しました物流の拠点整備やゆうパケットの区分機等のオペレーション改革には、この2年間で合計約400億は投資を行う予定としております。

もう一つの成長分野の不動産につきましては、賃貸・分譲を含めて約1,100億ということで、これは69ページを御覧いただけますでしょうか。

後ろの資料の開発中と開発候補案件とは、いわゆるパイプラインとして、当社グループの不動産事業として行っているもの、今後開発していく候補案件を掲げていまして、この2年間におきましては、開発中の不動産の着工済みのものの投資が中心として出ていくこととなりますが、今後も、主な開発候補案件にありますような都心部の局の再開発等や社宅等の開発をパイプラインとして検討していくこととしております。

すみません。

また13ページに戻っていただきまして、人材です。

リスクリングを含む人材研修や、人材確保のための投資。

それから、戦略的なIT投資としてP-DX、銀行のデジタルサービスの拡充等の投資や、これは郵便局窓口が中心ですが、なるべく1つの端末で3事業の状況処理できるような業務用タブレット端末とその開発、アプリケーション開発の導入を合わせて2,150億というレベルで考えてございます。

14ページは、コンプライアンス、ガバナンスですが、こちらについては、これまでやってきたお客さま本位の運営や、グループのガバナンスの強化のいろいろな施策を、PDCAを回して、さらに改善・定着を図る形で、これまでの取組を高度化していくということでございますので、御覧いただければと思います。

最後のページは、最終的には「JPビジョン2025+ 主要目標」としまして、2021年に策定した主要目標をこのように見直したということでございますが、目標としては、従来、2025年度のROEを4%程度としておりましたものを、下にあります当期純利益「親会社株主に帰属する連結当期純利益」を踏まえますと、4%を超えることは可能だと考えておまして、4%以上の目標に見直して、当期純利益の連結の部分も、当初は5,100億という目標だったのですが、それを5,700億まで見直しております。

主にゆうちょ銀行のアップサイドの部分、それからアフラック等、これまで進めてきた他企業連携の投資における連結の積み増しであり、あと、郵便料金の値上げ等の効果もございますが、こうしたもので600億ほど「連結当期純利益」を引き上げ「親会社株主に帰属する連結当期純利益」についても3,600億という形で、目標を見直しております。

右側の「非財務目標」については「女性管理者比率」と「温室効果ガス排出量」については、従来と同じでございますが「社員エンゲージメントスコア」を非財務目標として、対前年度以上のものを上げていくということ。

それから「育児との両立支援」ということで、男女ともに育休100%、それから、男性も単に100%取るだけでなく、平均では1か月以上の育児休業を取ることを実現することを非財務目標として掲げておるところでございます。

16ページは、東証からPBRの改善を求められております。

先ほど言いましたが、取りあえず2025年度までは4%強のROEということでございますが、今、資本コストを5%ぐらいと計算しておりますので、2025年度まではなかなか5%を上回ることはできませんが、早急に5%を上回るROEを達成する、日本郵便を中心とした利益をさらに積み上げていくということですが、中長期的には、さらなる向上を目指すことをコミットしております。

PBRが1倍以上になろうとすると、一般的には8%ぐらいROEが必要ではないかと言われている中で、どちらもまだまだ低いということで、どうしても株式市場からまだ不十分という評価になることが多いのですが、そこは徐々に改善を進めていきたいと考えております。

説明については、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「J P ビジョン2025+」について、御説明いただいた内容で皆さん、御質問あるいは御意見があれば、御発言願いますが、いかがでしょうか。どなたかいらっしゃいますか。

横前委員、どうぞ。

○横前委員 説明ありがとうございました。

6～7ページにかけて、ユニバーサルサービスは、郵便局は赤字ということもあって、局の見直し等のお話もいただきました。

7ページの真ん中の下に「郵便局」の「地域の実情に応じた個性ある郵便局へ」と。

その中で、一番下で「店舗の最適配置」という言い方をされておられます。

過疎地に行きますと、当然、採算ベースでという話にはなっていないわけで、当村にも郵便局が2つ、簡易郵便局が1つあるのですが、当然、不採算だと思っております。

そうした中で、最適配置ということになってくると、自治体の枠を超えてというようなことまで考えていらっしゃるのか、それとも、ユニバーサルサービスの中で、そこまではしませんよということなのか、今後のことについて、少しお話ししていただければと思います。

○加藤代表執行役副社長 基本的には、過疎地等におきましては、法律上定められているフレームがございますので、そこは当然ながら、過疎地の郵便局の設置は基本的には変えないことを考えていますし、また、国会の附帯決議等にありますように、現行水準を旨とするといった方針を踏まえながら、人口動態によっては、かなり人口が減少した地域もあれば、新たに集積が起こっている地域もありますから、そうしたところについては、従来やってきたように、お客さま利便の高いところに再配置していく。

あるいは都市部なども、より稠密なところは、お客さまの利便性を考えながら集約していくこともありますので、そうしたことをしっかりとやっていくことを今のベースでは考えているところでございます。

補足はありますか。

○松岡執行役員 では、日本郵便からも補足させていただきます。

まず、こちらに対する御回答としては、郵便局ネットワークは、当然、当社にとってはすごく重要な資産だと思っておりますので、今時点でネットワークそのものを見直しているとか、統廃合を進めていくことを考えている状況にはございません。

今、市区町村を超えたような移転があるかということに対する御回答としては、まず、これは施行規則で、市区町村に1以上というのは明確に定められておりますので、これを下回ることはないことが一つございます。

あと、お客さまの利便性の高いところに移転していきたいと考えておりますので、今いる人がきっちり使えるようにという点で、移転の際には、例えば新しく商業施設ができましたとか、人口がこっちに動いていますといったところを適切に勘案しながら検討していくことになりますので、その中で個別の判断をしていくことになろうかと思っております。

ただ、当然、移転に際しては、地域の意見もよく聞きながらと思っておりますので、そ

の辺りも踏まえた上で、しっかりとやっていきたいと考えているところです。市場性だけで判断していくものではないと思っています。

○横前委員 分かりました。

○山内委員長 よろしいですか。

○横前委員 はい。

○山内委員長 ありがとうございます。

どうぞ。甲田委員、御発言ください。

○甲田委員 ありがとうございます。

今質問されたところと若干関連するところではあるのですが、特に6～8ページぐらいですか、今回の「J P ビジョン2025+」は非常に素晴らしいと思いながら拝見しておりました。

時代の変化に合わせて郵便局が柔軟に変化することは素晴らしいことだと思いますし、進歩してというのもすごく素晴らしいことだと思うのですが、人口減少下におけるE Xのポートフォリオのメッセージ性は、どのようにして社内外に伝えていくのか。

多額の投資を行われるところも、計画は見せていただいたのですが、もう少し具体的に、先2年間ぐらいのマイルストーン的なものを考えられているのかどうか、お聞かせいただきたいと思っています。

特に窓口事業のD X化は、高齢化社会に伴って、必ずしもU Xの向上にはつながらないところもあると思うのですが、その点についてはどのようにお考えになられているのかというところについても教えていただければと思っています。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

各施策の工程表は大まかに作っておりまして、それを社員向けには示しておりますし、一部記入しています。

まだ詰めていかななくてはいけない部分もございますが、工程表などを関係の社員とかに示しながら進めていきたいと考えております。

特に窓口事業のデジタル化につきましては、細かく言うと、資料のセグメントごとに施策を示していますが、例えば28ページのオペレーション改革で、業務フローの見直しとかデジタル化という中で、セルフレジとか、御自身で金融などの申込みを局のタブレットでやっていただくゼロ線化といいますか、そういう取組も進めていくこととしています。

もちろん、郵便局に来なくても、アプリとかでできる人は、それでやっていただくのもある意味で利便性も高くなると思いますが、そうでない高齢者の方々とか、デジタルディバイドといいますか、デジタルにそんなに移行できない方については、郵便局に来ていただければ、社員がいますので、そのサポートなどを中心に、お客さまのサポートができるような体制も併せて、社員の知識教育も進めていく必要があると思っています。そうしたことも社員向けに発信していくこととしております。

○甲田委員 ありがとうございます。

D X化をE Xの向上やC Xの向上とかと両立させるのはすごく難しいと思っていますの

で、その辺の推進の仕方を丁寧にもう一段考えていただければありがたいと思っていますところ
です。

私は、民間事業者で、郵政グループ全体がオープンイノベーション的なことを数年前から
やられているところに関しては、十分によく知っていて、いろいろと応募したこともあるの
ですが、郵便局全体的に民間との協働とか、開かれた郵便局に変わっていくのだみたいな意
思がまだまだ生活者や事業者サイドには伝わっていないところがあると思うので、人口減少
化を免れないこれからにおいて、本当に官民一体になってというか、民民一体になってな
のですが、やっていくのだみたいなところの発信をもう一段注力いただければ、よりビジョ
ンの実現につながっていくのではないかと思います。

以上です。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

おっしゃるとおりの点はあると思っております、郵便局は2万局あるのです。

ここに書いてあるセルフレジなども、入っている局と入っていない局があるということで、
エリアとか、近くの郵便局では実感しにくいことも多々あると思っておりますので、その辺
りは、順番に入っていくところもありますので、情報発信とかPRといったことも含めて、
そこはよく考えて取り組みたいと思っております。

○山内委員長 よろしいですか。

ありがとうございます。

○甲田委員 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにいかがですか。

○横前委員 今の関係でいいですか。

○山内委員長 どうぞ。

○横前委員 度々すみません。

今の甲田委員の御発言と少しかぶるのですが、私も田舎の郵便局ということをお考えすると、
昔ながらの郵便局は、こういった業務しかやらないのだというようなものが住民の中に定着
しておるように思っております。

新たなこういった戦略は、いいことがすごくあるので、もっと情報を前に出させていただく
というか、情報戦略といいましょうか、そういったことをテレビを通じてでもいいのですが、
郵便局、郵政は変わりました、こんなこともできます、あんなこともできますといったPR
をぜひやっていただくとうれしいと思っております。

以上です。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

そうした点は重要だと思っておりますし、まだ我々も不足している面だと思っております
ので、いろいろな商品のコマーシャルとかとセットで、そうした点も工夫していきたいと考
えております。

○山内委員長 ほかにいかがですか。

どうぞ。

○佐藤委員 御説明ありがとうございました。

私も13ページの「成長に向けた投資」が今回の2025+が、投資をたくさん行うところが4点に集約されていて一番わかりやすいように思います。

印象としては、特に私がおっと思ったのは、例えば「不動産投資額」ですが、賃貸事業の1,000億円程度の中に、グループ保有とグループ外の不動産があって、ここでグループ外不動産のほうを大きく出しているところは、なかなか踏み込んだのかなと感じたのですが、そういう印象でいいですかというのが1点。

もう一点としては「人材への投資額」です。私は、4,000億の中で人材への投資が350億というのは、比率としては結構大きいと思いました。なぜかというと、人材への投資は、今非常に重要視されてはいるのですが、収益、あるいは生産性にすぐに直結するようなものが図れないといえますか、図りづらいところだと思うのです。

必要とはされているので、人材への投資は当然必要だと思いますが、350億円という投資に対して、何年計画というか、何年後にどのぐらいの収益が上がってくるというか、生産性がどのぐらい上がるのか、目安を持って取り組むべきなのかなど。

何なら、大変突拍子もないことを言い出しているのかもしれませんが、今、労働経済学の中では自然実験とか言われている分野があって、初めからEvidence Based Policy Makingをやるのに、結果が計測できるように初めから設計して、投資を行っているのが、去年か何かのノーベル賞だったと思うのですが、今はやっているのです。

なので、もしかするとそれもセットで行っていただけると、アカデミック界にも果実が出てくるのではないかと思います、それも含めてこういう投資をやっていただけると、せっかくのいいチャンスなので、いいかなと思いました。以上です。

○加藤代表執行役副社長 1点目なのですが、また69ページを御覧いただければと思いますが、この1,100億は、2025年度までに実際に出ていくものを積み上げていまして、実は当社のJP ビジョンでも、2025年度は全体で5,000億ぐらいなので、基本的にはグループ内が多くて、既に持っている不効率郵便局などを、物流を移転して、そこを開発する。K I T T Eとかもそうですし、直近だと、麻布台ヒルズをピックアップしましたが、ああいうのがメインです。

ただ、これはグループ外なのですが「主な開発中不動産」にあります錦三丁目25番街区計画という名古屋の栄駅前の再開発事業にジョイントしていまして、そこが結構大きくて、たまたまこの期間の投資がグループ外で大きくなっているということにして、2025年度までの全体の5年間を見ると、グループ内投資のほうが大きい。

先ほどの麻布台などは、昔の麻布郵便局のところに投資とか、大阪とかは、基本的にはグループ内の投資でございますので、そのように御理解いただければいいかと思います。

2点目はなかなか難しく、ここは正直に言いますと、人材投資の旗を上げたいということで、いろいろな従来からの人材施策も含めてかき集めて、あるいは人を確保するための仲介業とかを含めて、いろいろな施策をかき集めた積み上げなのです。

もちろん、どのようにそれに対応する収益として見るかは、そこまでまだ頭が回っておりませんが、少なくともこういう投資によってエンゲージメントが上がる、あるいはできればおっしゃるように、少なくとも収益というよりは生産性が上がる効果は、当然ながら狙っていきたいと思っております、そのほかの点については、我々も勉強させていただければと思います。

○佐藤委員 イメージとしては、多分、人事部でそういうデータがすごく積み重なっていくのだと思うので、それを活用して、生産性がきちりと因果で分かっていくといいなと思ったのです。もう少し踏み込むと、例えば、同じ能力の2人に、こっちには投資して、こっちには投資しなかったとして、時間をおいて生産性を測ってその差が本当に投資の果実ですというのが分かるので、そのようにこれだけたくさん的人数がいらっしゃるから、うまく設計して人材投資を行うと、収益が見える可能性が結構ある。

そんなに難しくない統計なので、やっていただけると面白い話が出てくるし、あるいは他の会社とかいろいろなところにも応用が可能になってくるのではないかと思って、ちょっとだけ言いました。

失礼します。

○山内委員長 今日の委員会でもたいろいろと御指導いただいた。

関口委員、どうぞ。

○関口委員長代理 10ページの人材ポートフォリオで「特定技能の導入検討を含む」と書いてあるのですが、御社は、外国人採用については比較的保守的だと思っているのですが、※1にもある特定技能1号は、在留期間は5年が最長でということで、フルタイム採用ということのようですが、これは具体的にどのぐらいのパーセンテージまで採るとか、プランとしては固まってきているのでしょうか。

○加藤代表執行役副社長 そこまでは全然固まっておりませんで、まずは業種指定の中に、この4月に道路運送業や鉄道とかが追加されましたが、いわゆるラストワンマイルのところ、もちろん郵便業みたいなものは入っていないですし、宅配のラストワンマイルのところなども読めない、そうしたものをどういう形で入れてもらうのか。

その中で考えると、そういうラストワンマイルのところ、区分などもかなり人が足りなくなってきましたので、そうしたところをどのように利用してもらうのかというのは、宅配業界とかとも連携しながら体制負担の対応を考えていこうと。

今はまだそういうステータスでして、その後に、実際にどういう受入れ体制とか、出させていただく国に対するアプローチをどのようにやっていくかということも考えないといけない。どれぐらいの人数が採れるかとかも見えないですし、まだそこまではいってなくて、まず、検討をスタートしようというのが今の段階と御理解いただければと思います。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにいかがですか。

私は、感想なのですが、7ページの「共創プラットフォーム」の下に「資源配分」と「郵

便局」と「人材・システム」と出てくるのですが、これが成長ステージへの転換をするドライバーであると書いてあるのですが、個人的な、あるいは佐藤さんもそうだけれども、経済学者は「資源配分」という言葉にかなりこだわりを持っていて、この3つが並ぶ言葉ではないと思うのです。

資源配分というと、リソースだから、リソースというと、経営の言葉にすると、簡単に言ってしまうとヒト・モノ・カネなのですが、ヒト・モノ・カネをどうするというのが資源配分なのです。

そうすると、ここに書いてあるのは、要するに、そういうものを成長分野に集中させるのだということが書いてあるのです。

経営で戦略と戦術とよく言うのですが、戦略は、あるべき姿があって、それにリソースを組み合わせるものが戦略なのです。

戦術とは、個別の、ここでいうドライバーなのです。

だから、ここは戦術は書いてあるのですが、それはそれでいいのですが、ここに「資源配分」が出てきてしまうと、レベルが違うかなという感じがするのです。これは言葉の問題と言ってしまうえばそうなのですが、そんな感じがしましたというのが一つの感想です。

ヒト・モノ・カネで、一番右がヒトで、郵便局はモノなのです。そういう感じがしましたということです。これは感想です。

あと、この中で物流は、これから日本郵便として非常に重要な事業になっていくわけですが、そこにいろいろと投資してというので、さっきの9ページに書いてありますが、物流をどうしていくのかというときに、今まさに2024年問題があって、物流業界もそうですし、あるいは荷主も含めて大きな変換の時期に来ていますね。

新聞とか報道でもかなり新しい動きが出てきていて、御社もこの間、セイノーさんとやるとかということをやっていたのですが、どうなのですか。

例えばゆうパックやゆうパケットとかの小物でやられていて、一方で物流は、B to Bの物流もあるわけで、そういう中で御社の立ち位置をどう取っていくのかという感じを持っています。

セイノーさんがやるのは、例えば積載効率を上げたり、共同配送したり、そういうことだと思うのですが、それはそれであると。

だけれども、これから御社の強みをもって、物流の中でどういう位置づけをされるのか、何か御示唆いただければというのが一つあるのですが、それが1点目です。

もう一つは、不動産なのですが、日本はこここのところ、かなり不動産バブルですね。

不動産価格の上昇もすごいので、バブルと言ったのは、恐らく、実需を超えてその不動産についてお金が回っている。

この間の東京都のオリンピックの住宅を売り出したのも、かなりそういうところがあって、あれは多分、日本人の資本というよりも、海外の資本がかなり買っているところがある。

そうすると、今の時点はいいのですが、我々が若いときに経験している、バブルがはじけ

るということもあると思うのです。だから、その辺の長期的な見方をどのようにされているのかなど。

特にこれから物流と同時に、不動産をメインといいますか、成長ステージへ転換することなので、すごく重要ではないかと思っています。

ただ、恐らくは、今、不動産もかなりバブルになってしまって、建築価格も物価も上がって、すぐに何かできるものは限られているのも事実ですし、新聞などで報道された御社の決算を見て、不動産と言うけれども、全体に対する不動産の利益の寄与度はそんなに大きくないのではないのかという見方もある。

そんな中で、どのように考えているのか、伺いたいと思うのですが。

○松岡執行役員 それでは、1点目については、日本郵便からお答えします。

まず、当社の強みはどこを考えているのかということですので、ラストワンマイルのところでございます。

なので、セイノーさんと協業した部分は幹線輸送でございますし、佐川さんとも幹線輸送の部分。

ただ、ヤマトさんとは、ラストワンマイルは当社が受けますよということなので、明確にラストワンマイルを求められるのだと思ってございます。

特に二輪のネットワークは、当社しか持ってございませぬので、二輪でも運べる小物は特に当社の強みなのだろうと思っています。

なので、先ほど出ましたゆうパケットもそうでございますが、薄物・小物みたいなところをどうやって運んでいけるのかというところはしっかりと強化していきたいと思ってございます。

その中でということでございますが、先ほど来出ておりました投資の部分です。

こちらに2つ書いておりますが、能力増強への投資ということで申し上げますと、今、大きくは郵便と物流があって、郵便中心に構築されてきたネットワークは陳腐化している状況でございますので、郵便を川上に集約していく一方、荷物にふさわしいネットワークを再構築していくことが必要でございますので、投資を使って、それをしっかりと進めてまいりたいと思っています。

郵便はなるべく川上に集約して行って、現地での区分とかは極力減らしていくということ。

それから、荷物に関しては、今、結構都心部とかでも一等地などに配送ネットワークがあったりもしますし、集住区分みたいなところもそろそろ更改時期を迎えているところがございますので、ここをしっかりとやっていきたいというのが一つでございます。

もう一つは、ラストワンマイルが強みと言ったからには、しっかりとお客さまの利便性みたいなものを上げていかなければいけないと思ってございまして、受け取り利便性とか差し出し利便性をしっかりと上げていかなければいけないと思ってございますので、この分野は、DXにもしっかりと投資しながら、今は残念ながらヤマトさんとかには負けている部分などもございますので、ここにしっかりと追いついていくとともに、追い越す勢いでしっかりと

頑張っていきたいと思っています。

当社は、特に郵便局というリアルなネットワークもございますので、この部分は強みだと思っていますので、ここも最大限に活用しながら、差し出し・受け取りそれぞれの利便性を上げていきたいと考えてございます。

○加藤代表執行役副社長 2点目は、委員長がおっしゃるとおり、特に昨今は半導体の工場とか関西万博、あるいは札幌もそうですが、需要過多といいますか、建築資材も含めてバブルのようになっている面がありますので、先ほど今後の不動産開発候補を幾つか挙げていたと思うのですが、不動産部門も、少し計画を遅らせて、従来よりも2年ぐらい様子を見て、価格がもう少し落ち着いてくるのではないかと見ているので、そこまで工期を少し延ばしてやらないと、建ててもなかなかペイしない。

特に賃貸でやる場合は、建築費用とか工事費が上がったから、そのまま賃貸価格に上乗せするわけにもいかない面もあるので、少し工期を遅らせるような計画にしています。

その後なのですが、その後もそれなりにバブル的なものがあるのかもしれませんが、賃貸に関して言うと、場所さえある程度あれば、分譲ほど大きなバブル的な影響は少ないのではないかと考えていまして、そういう意味では、我々は分譲も一部やりますが、基本は賃貸で、長く薄く。

基本は積み上げて、安定的な収益を上げることを中心にやっっていこうと思っていますので、極端な今の一過性の大きな建築費とか工事費の高騰を避ければ、もう少し安定的にいけるタイミングが来るのではないかと見ております。

おっしゃるように、不動産セグメントとして、そこまで大きな利益を上げるほどにはまだ至っていないところで、まだまだ影響もそこまでではないと思っていますが、規模として、一応、2025年度に110億で、もう少しすれば。

よく比較されるのがNTT都市開発さんとか、その辺が30年ぐらいたって、始められて、今、270億とかの営業利益でして、そういう意味では、割と同じような立ち位置にいますので、我々はちょっと遅れて不動産事業をスタートしていますが、そのぐらいまではいけるめどは立っていますが、上位は野村不動産とか、東急不動産以上になると1,000億とか、三井さんとかになるともっと上になりますので、そうなると、ポートフォリオも違いますし、独力というか、オーガニックではなかなかそうはいかないので、それ以上を目指そうと思うと、M&Aとかも含めて、そういうことを考えていかないと、すぐには難しいのではないかと、目指すべき規模という意味で考えております。

○山内委員長 ありがとうございます。

なかなか難しいですね。

NTTも、ドコモだけで1兆円ぐらい営業益を出している中で、都市開発が270億円の利益と言っても、そんなに大きくは見えなくても、セグメントで見るとやはり大きいですね。

○加藤代表執行役副社長 そうですね。

不動産業界の中でも、それなりの十何位とか。

○山内委員長 だから、御社の中でも、日本郵便がそれだけ稼ぐと、結構大きいことになる
かもしれませんけれどもね。

ありがとうございました。

ほかに何かございますか。

大丈夫ですか。

どうもありがとうございました。

それでは、そろそろ時間になりますので、これで質疑を終えたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。

(日本郵政グループ退室)

○山内委員長 どうもありがとうございました。

本日の議題は全て終了ということでございます。

事務局から何か御連絡があれば。

○中山次長 事務局からですが、次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、また別途
御連絡させていただきます。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、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。

後ほど私から記者会見を行うことにしております。

本日はどうもありがとうございました。

以上