

郵政民営化委員会（第291回）議事録

日 時：令和7年11月27日（木）13:30～15:17

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、佐藤委員

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、竹村経営企画部長

日本郵便株式会社 田中常務執行役員、長谷川常務執行役員、松岡執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 植田執行役・営業統括部長、黒崎財務部長

株式会社かんぽ生命保険 宮澤専務執行役、岩田執行役

○山内委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第291回を開催いたします。

本日の出席状況ですが、委員5名中3名の出席ということになっておりますので、これは定足数を満たしております。

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たいと思います。

まず「日本郵政グループの2026年3月期第2四半期決算等について」であります。日本郵政グループ各社より御説明いただきまして、その後、質疑ということをお願いしたいと思います。

それでは、大体、全体で30分程度で御説明をよろしくお願いいたします。

○黒崎財務部長 ゆうちょ銀行の黒崎と申します。よろしく申し上げます。

それでは、資料291-1-2を使用しまして、ゆうちょ銀行の今期中間決算の概要について御説明させていただきたいと思います。

2ページを御覧いただければと思います。

2ページは損益の状況でございますが、親会社株主に帰属する中間純利益は2,403億円と、前年同期比175億円の増益となりました。

増益の主な要因としましては、表の2行目です。外債投資信託からの収益、また、国債利息の増加等によって資金利益が増加したものです。9行目、連結業務純益は第1四半期決算では前年同期比減少となっておりますが、今回は改善して増加に転じております。10行目、臨時損益は、プライベートエクイティファンド等からの収益が増加したのですが、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益減少によって、前年同期比減少しております。通期業績予想が4,700億円に対して対進捗率が51.1%、堅調に推移しており、通期業績予想及び配当予想はこのまま据え置いております。

それでは、3ページを御覧いただければと思います。

3ページは資金利益・利鞘の推移でございますが、資金利益は、前年同期比1,109億円増加の5,635億円となりまして、資金粗利鞘は0.48%に改善しております。

右上の表の2行目、資金運用収益は、国内金利上昇に伴う国債、日銀預け金からの利息収入の増加基調が継続しているほか、先ほど申し上げました外債投資信託からの収益が増加したこと等によって2,032億円の増加となりました。一番下の資金調達費用は、外貨調達コストは減少したものの、貯金金利を引き上げておりますので、貯金利息の増加を主因に

923億円の増加となっております。

4 ページを御覧いただければと思います。

こちらは役務取引等利益の状況ですが、前年同期比52億円増加の833億円となりました。右上の表に内訳をお示ししております。為替・決済関連手数料が前年同期比51億円増加しております。また、お客様の利用が伸びた結果と認識しております。ATM関連手数料及び投信関連手数料はおおむね横ばいとなっております。

それでは、5 ページを御覧いただければと思います。

5 ページ、営業経費の推移ですが、全体で前年同期比119億円の増加となっております。人件費はおおむね横ばいです。物件費については、郵政管理・支援機構への拠出金の増加、また、システム経費の増加等によって前年同期比144億円の増加となっております。税金については、昨年度から印紙税の納付方法を見直した影響もありまして前年同期比26億円の減少となっております。

6 ページを御覧いただければと思います。

6 ページはバランスシートの状況でございますが、左表の一番上に記載しておりますけれども、総資産232.8兆円と、前年度末比で0.6兆円の減少となっております。

貯金残高については、後ほど御説明させていただきます。

7 ページを御覧いただければと思います。

資産運用の状況でございますが、9月末のトータル運用資産残高は229.9兆円となっております。

表の2行目、国債は40.5兆円、運用資産に占める割合は17.6%となっております。国内金利上昇を受けて、引き続き、10年債を中心に新規投資を行っており、相当の、2年短期債では満期償還はあったものの、残高としては前年度末比と比較して若干増加しております。4行目、外国証券等は87.8兆円となりまして、運用資産に占める割合は38.2%となっております。こちらも適切なリスク管理の下、慎重に国際分散投資を進めております。9行目、貸出金は政府向けの貸出金増加を主因に前年度末比1.4兆円程度増加しております。10行目の預け金等は大宗を日銀預け金が占めておりまして、足元では減少しております。

それでは、8 ページを御覧いただければと思います。

8 ページは評価損益の状況ですが、一番下、表の12行目です。その他目的の評価損益で、国内金利が上昇基調にあるものの、クレジット・スプレッド縮小を受けて外債投資信託の評価益が増加したことによって前年度末比で言うと3,476億円改善しております。

9 ページを御覧いただければと思います。

こちらは自己資本比率の状況でございますが、連結自己資本比率は15.67%で、こちらは国内基準行の規制水準が4%以上となっておりますが、この比較で言うと、引き続き高い水準を維持しております。

それでは、貯金残高の説明に移ります。

○植田執行役 それでは、資料291-1-3を御覧いただけますでしょうか。2025年度第2四半

期の貯金残高について御説明させていただきます。

めくっていただいて、1ページ目を御覧ください。

個人貯金等でございますけれども、下の表のAの部分を御覧いただきまして、2025年3月末対比で1.5兆円減少の184.5兆円となっております。また、内訳を御覧いただきますと、Bの流動性貯金につきましては、定期性からの振替預入資金の滞留等がございますが、払戻額の増加等により減少ということでございます。Cの定期性貯金につきましては減少傾向が続いているということでございます。

続きまして、2ページ目を御覧ください。

こちらは、各業態の個人預貯金残高の増減率の推移でございます。当行はグリーンの折れ線でございます、当行は前年対比でマイナスとなっております。引き続き、低位で推移しているということでございます。

続いて、3ページ、4ページは参考ということでございます。

3ページが「家計の金融資産」に占める当行の貯金の割合、4ページが家計部門の「預金」に占める当行の貯金の割合でございますが、いずれも大きな変化はございません。限度額改定による他の金融機関さんからの資金シフトというものは発生していないと考えておるところでございます。

私からは以上になります。

○宮澤専務執行役 続きまして、かんぽ生命保険の宮澤より御説明いたします。資料291-1-4になります。

1ページ目を御覧ください。

今年度は一時払終身保険の予定利率を標準利率以下に設定したということで、標準責任準備金の積立負担が減少したことと、それから、運用環境の好転等によりまして順ぎやが増加したということで、中間純利益は938億円と大きく増加してございます。中間決算としては、単体、連結とも民営化後で過去最高益ということですが、利益の上振れ要因としては、営業業績が低調だったということで、事業費の減少が影響していることもあって、営業の進展が課題と捉えております。株主還元の原資となる修正利益の新契約の初年度の標準責任準備金の積立負担とのれん償却による影響を調整したものですけれども、950億円ということで、107億円の増加となっております。

上半期の利益の上振れを受けまして、2026年3月期の業績予想の修正を行ってございます。株主還元の原資となる修正利益につきましては200億円程度の上方修正を行いまして1,620億円、同時に、450億円を上限とした自己株式取得を実施するということを表明してございます。

続きまして、新契約件数ですけれども、一時払終身保険の販売減少などの影響によりまして、今年度の新契約は24万8,000件ということで、昨年度からほぼ半減してございます。引き続き、営業活動の活性化などに取り組みまして、お客様のニーズに沿った御提案を通じまして、まずは新区分における早期の底打ち反転を目指していくということでございま

す。

続きまして、3ページ目を御覧ください。

これは単体ベースの基礎利益、経常利益の前年同期からの変動要因を示したものでございますが、基礎利益は2,266億円ということで、1,104億円の増加、ほぼ倍に増えてございます。内訳は、保険関係損益で432億円増加の914億円、順ざやで672億円増加の1,352億円となっております。保険関係損益につきましては、標準責任準備金の積増負担が今年度はほぼなかったということと、募集手数料が減少したことで事業費等が減少したことが主な増益の要因となっております。順ざやの増加は、株式とオルタナティブ資産からの配当の増加によるものでございます。

キャピタル損益につきましては、売却損益等、ネットで314億円のマイナスとなっております。昨年度は外国債券の売却益を計上しておりましたけれども、今年度は主に金利上昇局面で円建ての社債、それから、国債を売却して銘柄入替えを行ったということで売却損を計上したことによるものでございます。

以上の結果、経常利益は1,859億円ということで、189億円の増加となっております。

特別損益には、価格変動準備金の繰入れ・戻入れが該当いたしますけれども、当社はキャピタル損益を価格変動準備金で相殺する会計方針を取っておりまして、今期はキャピタル損が生じておりますので、戻入れとなっているということでございます。

結果、単体の当期純利益は960億円ということで、327億円の増加となっております。

続きまして、資料の7ページ目まで飛んでいただけますでしょうか。

資産運用の状況となります。左のグラフで資産構成の推移を示しておりますが、総資産は前年度末から微減の58兆9,000億円となっております。株式や外国債券などの収益追求資産は12兆1,000億円ということで、占率でいきますと20.6%と、残高、占率とも前年度末から増加してございます。

右側に収益追求資産の内訳を記載しておりますけれども、投資額を増やしたのは国内外の株式、それから、外国債券、オルタナティブでは不動産ファンドや海外のインフラエクイティとなっております。

続いて、8ページ目を御覧ください。

左のグラフは資産側の利子利回り、あと、負債側の平均予定利率、順ざやの推移を示したものでございますが、利子利回りは総資産が減少する中、収益追求資産の収益貢献によりまして上昇しまして、2.17%となっております。オルタナティブ資産からの収益貢献はもうしばらく続くと見ておりまして、順ざやの拡大は見込んでございます。

続きまして、9ページ目を御覧ください。

有価証券の時価情報となります。金利の上昇に伴いまして、満期保有目的債券の含み損は2兆988億円ということと、あと、責任準備金対応債券につきましても8,700億円の含み損となっております。責任準備金対応債券につきましては、含み損率が50%を超える銘柄はございませんので、減損対象はありませんでした。

あと、時価評価されるその他有価証券につきましては、国内株式の時価の上昇によりまして2兆9,000億円の含み益となっております。

続いて、10ページ目を御覧ください。

事業費等の状況となります。事業費は2,024億円となっております。日本郵便に支払う委託手数料は140億円減少の450億円となっております。新契約が減少しているということと、保有契約の減少に伴いまして維持・集金手数料が減少したということと、あと、デジタル化によりまして窓口で取り扱う件数も減っているということも背景にございます。事業費全体では156億円減少の2,392億円となっております。

最後、14ページ目まで飛んでいただけますでしょうか。

こちらは業績予想の修正でございますが、中間期の上振れ分がほぼ年間予想に反映される形になってございまして、当期純利益は1,590億円、修正利益で1,620億円を見込んでございます。

業績予想の前提として、経済前提は9月末の水準、それから、新契約の件数につきましては年間で上期実績の2倍程度、下半期も上期と同様の新契約件数を見込んでございます。

説明は以上となります。

○田中常務執行役員 続きまして、私、日本郵便の田中から日本郵便の決算の状況につきまして説明申し上げます。資料につきましては、遡って恐縮でございますけれども、資料291-1-1、グループ全体の決算説明資料の一部を用いまして、各セグメントと会社の全体の概要につきまして説明申し上げます。

資料につきましては、何枚かめくっていただきまして、8ページ目まで進んでいただけますでしょうか。

こちらのページから、郵便・物流事業以下、各セグメントの状況について説明申し上げます。見ていただいております郵便・物流事業でございますけれども、右上のほうに郵便物、また、荷物の取扱数量を積み上げグラフで記載しております。郵便物につきましては、デジタル化の進展に加えまして、料金改定の影響もございまして、7.1%の減少でございました。荷物につきましては、ゆうメールにつきましてはマイナスでございますけれども、ゆうパケット、ゆうパックにつきましてはプラスのほうに増加しているということでございまして、荷物全体ではマイナス0.3%ということでございましたので、全体では、荷物に関しましてはおおむね前期並みという状況だと理解しております。

左のほうに、営業損益を滝図で要因を分析しているところでございます。昨年度、前期は営業損益947億円と大きな赤字でございまして、こちらは収益と費用の変動のほうを滝図でプロットしているところでございます。増収につきましては、第1四半期決算の際に申し上げたと思っておりますけれども、JPトナミグループの連結の影響が半分程度影響しておりまして、下のほうに吹き出しで814億円ということが、この分が増収の要因になっております。そのほか、料金の改定の影響もございまして、全体では1,766億円の増収でございました。

右のほうの費用でございますけれども、こちらは収益と違いまして、トナミ社の連結の影響はそれぞれに分散して計上しておりますので、内訳は記載しておりませんが、人件費、集配運送委託費、また、その他、いずれも増加しているということでございまして、営業損益に対してはマイナスの方向に、押し下げている方向に働いております。その結果、営業損益につきましては、一番右端でございますけれども、255億円ということで、赤字を連続で計上しているという状況でございます。

これは郵便・物流事業でございます、次のページの郵便局窓口事業でございますが、9ページでございます。

右のほうに収益構造の推移といたしまして、営業収益の内訳をプロットしております。一番大きく影響しておりますのが、先ほどのかんぽ生命からも説明ございましたけれども、保険手数料の減少が一番大きな変動要因としております。そのほか、銀行手数料につきましても連続して減少傾向は継続しております。一方、郵便局ネットワーク維持交付金につきましては、必要不可欠な費用の配分方法の見直しがありましたので、こちらは日本郵便におきましては増収要因にはなっております。

左のほうに、営業損益につきましては同様に滝図でプロットしておりまして、郵便手数料は若干のプラスでございましたけれども、受託手数料全体ではマイナス、交付金はプラスになりましたけれども、押し戻すまでには至りませんでして、この2つを合わせてもまだマイナスにはなっているという状況でございます。その他の収益は大きく増えておりますが、下のほうに吹き出しで記載しておりますけれども、グループ内のシステム子会社がございまして、こちらは収益と費用、両方に影響しておりますけれども、こちらの受託収益が増えたということでございまして、子会社のシステム収入が47億円のプラス。一方で経費、右のほうでございますけれども、費用も同様には増えておりますけれども、こちらが変動要因になっております。人件費がマイナスのほうに振れておりますのは、正社員・従業員の数が減少したということも一定程度影響しております。一番右端の営業損益につきましては減少しておりますけれども、利益は確保しているという状況でございました。これが9ページ、郵便局窓口事業の概要でございます。

10ページは国際物流事業で、こちらはトール社の損益の業績の模様でございます。

右上が、こちらは営業収益ではなくて、同様に営業損益、EBITベースで記載しております。ロジスティクス事業につきましては、政府関係ですとか国防関係の収益が増えたということでございまして、増益になっております。一方、フォワーディング事業につきましては、上のほうに文章で記載しておりますけれども、海上運賃の下落ですとか取扱数量の減少もありまして、こちらは金額としては小さいのでございますけれども、赤字に転じているということでございます。

左のほうの営業損益（EBIT）の増減分析につきましては、フォワーディング事業が大きく振れておりますのが、収益と費用は連動性がございまして、結果的には、営業損益（EBIT）につきましては、おおむね前期並みということでございました。全体では

黒字を確保しているという状況でございます。

11ページは、不動産事業セグメントの概要でございます。

こちらは、日本郵便の不動産事業にとどまらず、日本郵政の傘下でございます不動産事業の子会社を含めたグループ全体の計数でございますので、後ほど日本郵政から説明を申し上げたいと思っております。

12ページは、日本郵便（連結）決算の概要でございます。

こちらは、左のほうに税引き後、純損益の増減分析を同様に滝図で記載しております。郵便・物流事業につきましては赤字でございましたけれども、営業損益は昨年度からは大きく改善はしておりますので、ここは昨年度の683億円のマイナスから押し上げる要因にはなっておりますが、一方で郵便局窓口事業は、黒字は確保しつつも、大きく減益しておりますので、これは押し下げる方向に働いております。その他のところが大きく振れておりますけれども、営業外収益とか営業外費用は、例えば当社の増資のところの株式の交付金ですとかといったものがここに入っているというものでございます。登録免許税などの費用でございます

結果的に、一番右でございますけれども、中間純損益は赤字でございます、引き続き、厳しい状況が継続しているということでございます。

以上を振り返りまして、郵便・物流事業、また、会社全体につきましては、今年5月に公表いたしました通期業績予想を下方修正しておりますが、こちらにつきましても日本郵政から併せて説明申し上げたいと思っております。

私からは以上でございます。

○浅井専務執行役 それでは、続きまして、日本郵政の浅井から、まず、不動産セグメントの御説明をした後、グループ連結の業績、それから、業績予想の御説明をいたします。資料は同じ資料の、1ページお戻りいただきまして、11ページ目を御覧ください。

右下の表でございます。まず、営業収益につきましては、一番右側でございますように、前年同期比で43億円、約9%の減収ということでございます。内訳は、その下にありますように、賃貸は54億円のプラス、約2割の増ということで、こちらはいわゆる私どもの5大物件の大阪、それから、麻布台がオフィスを中心に稼働率が上昇しているということを踏まえまして増収になっております。一方で、その下、分譲のところは103億円、約58%減ということでございますが、こちらは御案内のとおり、麻布台は去年は分譲戸数が多かったのに対して、今期は予定どおりではございますけれども、分譲戸数が大幅に減ったということの影響でございます。

一方、その下の営業費用につきましても56億円、約15%減っておりますが、これは特に麻布台の去年の分譲に伴う販売原価が今年は剥落しているということで、営業費用も減っております。その結果、営業利益につきましては、当中間期は113億円ということで、前年同期比12億円、約12%の増益ということで、不動産セグメントとしては減収増益ということでございます。

それでは、お手数ですが、一番前の1ページ目までお戻りいただけますでしょうか。

ただいまのゆうちょ銀行、かんぽ生命、それから、各セグメントの御説明を踏まえたグループ連結の業績ということでございます。概要ということで、この表の2行目、経常利益、中ほどを御覧ください。全体では当中間期5,216億円、前年同期比582億円、12.6%の、こちらは増益ということでございます。

他方、その下の中間純利益につきましては1,425億円ということで、対前年では30億円、約2.2%の増益ということでございます。第1クォーターが70億円の減益ということでございましたので、第2クォーターに入って増益に転じているということでございます。全体の増減につきましては後ほど御説明いたします。

それから、右側に、今年5月に公表した当初の業績予想との対比での中間進捗率をお示ししております。経常利益では51.1%、中間純利益では37.5%ということで、この中間純利益のところ等につきまして業績予想を修正するというところでございます。

それでは、すみません。また飛びまして、4ページ目を御覧ください。

今、御説明した計数に関しての全体の鳥瞰図を滝図にしてお示したものでございます。一番左側が昨年の中間期1,394億円の中間純利益に対しまして、その右側の点線枠囲いにあります6つのセグメント等ですけれども、御覧いただきまして、郵便・物流で約700億円弱の増。それから、右側の金融二社で合わせて約500億円弱の増。したがって、この3つで合わせて1,200億円押し上げているということでございますが、左から2つ目の郵便局窓口と、それから、この点線の一番右側にございますその他経常損益は、吹き出しにありますように、昨年度から持分法適用をしておりますアフラック社が昨年のラップと比べますと421億円減っているということもございまして、この2つで約600億円強の減益要因になっている。したがって、トータルでは、点線の上にありますように、経常利益が582億円のプラスということでございます。

それから、枠囲いの右側ですけれども、右から2つ目、非支配株主損益は当社以外の株主様、特にゆうちょ銀行、かんぽ生命の当社の持分以外の株主様に帰属する損益、それから、今年3月にゆうちょ銀行の株式を追加売却しましたので、さらに当社の持分が減っているということもございまして、この非支配株主損益が609億円に拡大しているということでございます。

以上をもちまして、一番右側にございますように、当中間期では1,425億円、対前年中間期30億円の増益ということでございます。

中間期はこういう状況でございますが、今、御説明ございましたように、かんぽ生命、それから、日本郵便の状況を踏まえて、次の5ページ目を御覧ください。

グループ全体の通期業績予想の修正ということでございます。上の表にありますけれども、一番下のところの生保業セグメント。これは、かんぽ生命のところは先ほど御説明のあったとおりですが、上から2行目、郵便・物流セグメントにつきましては、当初の予想が営業損益290億円というふうに公表しておりましたが、今回、足元の状況、それから、先々

の見通しを踏まえまして、530億円引き下げて、通期の予想をマイナス240億円ということで下方修正をさせていただくということでございます。

これを受けまして、その上にグループ連結でございますけれども、経常利益、当期純利益につきましては、それぞれ各600億円ずつ引き下げてまして、今回、経常利益が9,600億円、当期純利益は3,200億円ということで、いずれも下方修正をさせていただくということでございます。

ちなみに、この表の下のところ（参考）とありますが、日本郵便の会社としての業績予想につきましては、そこにお示しのとおり、一番右側の当期純利益ですと、当初は460億円というふうに公表しておりましたが、450億円に引き下げてまして、当期純利益を10億円というようなことで公表しております。

それから、その下、3行目にありますけれども、先ほど触れましたアフラックにつきましては、これは海外のフェア・ディスクロージャー・ルールもございまして、アフラック自体は通期業績予想を出しておりませんで、当社が通期業績予想を出す上で独自に算出しておりますが、当初、見通しを510億円というふうに見込んでおりましたが、足元のラップ等を踏まえまして、ここについては160億円減少するというような見込みで今回の業績予想修正をしているということでございます。

それから、一番下段の配当につきましては、今般の足元の状況、それから、今後の見通しを踏まえまして、中間配当を25円、期末配当を25円、通期で50円の安定配当を維持するというようなことで公表をしている次第でございます。

私からの御説明は以上でございます。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、これから質疑に入りたいと思います。御説明いただきました内容について、御意見、御質問があれば御発言願いますが、どなたかいらっしゃいますか。

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。

それでは、郵政全体の業績についてなのですけれども、下方修正ということで、何が一番マイナスに利いたかということですが物流がものすごく増減が大きかったということなのですが、これはどうしてこんなに予想と修正、今回の結果で違ってきたのかという点。

あとは、今回は中間なので半年の間で、例えばクロスセルの問題であったりとか、不正な点呼の問題とか、いろいろ出てきていたと思うのですが、それが例えば資料291-1-1の5ページ目で、どこに影響が出てきているのかというところを教えていただきたいと思えます。

○松岡執行役員 すみません。日本郵便の松岡のほうからお答えいたします。

まず、こちらの影響でございますけれども、おっしゃるとおり、これは主にといいいますか、基本的に郵便・物流のほうで下方修正しているといったことでございます。その原因というところで言うと、一番大きなものはゆうパックの収益の減といったところかなと思

っております。

この理由でございますけれども、当然、市場全体が相当量縮小しているということもあるのですけれども、やはり大きいのは点呼の問題かなと思っております。点呼の問題ということで大きくは2つございまして、一つは点呼のところで、コスト面でございますけれども、委託費の増であったり、それから、それ自体にかかってくる人件費みたいなところで、対応にかかるという部分でも点呼の関係で費用が増えているというものも一点ございます。

もう一点は営業なのですけれども、当初、営業に見込んでいたみたいなものに関して、増のための営業というよりは、どちらかと言えば点呼の関係で、今いるお客様に対してつなぎ止めるみたいなのところの営業に傾けざるを得なかったみたいなのところがございます、新規の獲得というところでなかなか営業に振れなかったみたいなのもございまして、これは間接的ということでございますけれども、やはり点呼の影響ということが言えるのではないかと。このように思っております。

したがって、この部分に関しては総じて費用面でも収益面でも点呼の影響がかなり大きかったのかなということと、あとは市場全体が見通しよりも伸び率が少し縮小してきている。こういったところの影響かなというふうに思っております。

以上です。

○佐藤委員 続いてなのですが、例えばクロスセルの問題で、郵便局窓口事業セグメントなどのところにも影響がやはり少し出ているのかということもお聞きしたいのです。

○松岡執行役員 ありがとうございます。

おっしゃるとおり、来局誘致を停止しています。このことによる影響というものは当然でございますが、これは若干、当然、月々で見たときには影響が出ているというのは事実でございますけれども、この点だけをもって下方修正するほどの数字にはならなかったというところと言うと、やはり大きかったのは、先ほど申し上げたとおり、郵便・物流の分野かと、このように思っているところでございます。

ただ、やはり窓口のほうも影響は毎月出ているというのは事実でございますので、この点、しっかり見極めながら、今、この体制の中でできることというものはしっかり模索していきたい。このように考えているところでございます。

○佐藤委員 ありがとうございます。

あと、もう一点なのですけれども、やはりアフラックの落ち込みです。去年はプラスだったと思うのですけれども、今回はマイナスになってきて、業績をマイナスのほうに押し下げているというふうに4ページなどは見えるのですが、これはいつまで、このマイナスが続くのかなというものを見込みとしてお聞きしたいのです。

○浅井専務執行役 お答えいたします。

具体的な計数をお示したほうがよろしいと思うのですけれども、第2クォーターまでオープンになっているのは6ページ目でございますけれども、まず、中間同士で比べますと、6ページ目の上にありますように、昨年度がアフラックの第1クォーター、第2クオ

一ターの合計が円ベースで453億円。それに対して足元は31億円ということで、421億円も落ち込んでいるわけなのですけれども、もともと昨年の第3クォーターをアフラックで見ますと、昨年の第3クォーターは逆にマイナスになっているので、第1クォーター、第2クォーターは好調で、第3クォーターがかなり減速しています。

それに対して、今年は第1クォーター、第2クォーターが、そこにありますように、31億円に対して、アフラックの第3クォーターは既に11月4日に、彼らは米国で早いので、暦年なので、第3クォーターは既に出ておりまして、それでいきますと、かなり押し返している。ざくっと計算しても200億円ぐらい利益が出ていますので、それを踏まえまして、先ほど申し上げたように、年度見込みでは160億円ぐらいの減少でとどめているといえますか、第2クォーターまで420億円までへこんでいたのですけれども、第3クォーター、それから、第4クォーターも昨年並みといいますか、これまでのラップを刻むであろうという前提の下に、通期では160億円ほどの減少で見込んでいるといったような状況でございます。

ただ、これはマーケットの状況にもよりますので、アフラックが今期あまり調子がよくないというのは、やはりデリバティブとか、そういったマーケット環境の収益のところは昨年ほどは出ていないということらしいので、その辺りはこの先のマーケット状況次第でございますけれども、現時点の判断・認識はそういうことでございます。

○佐藤委員 ありがとうございます。

私からは以上になります。

○山内委員長 どうぞ。

○関口委員長代理 資料291-1-1の8ページのところで、先ほど御紹介があったところなのですけれども、この集配に係る委託費の増がたしか年間65億円と伺ったような気がするのですけれども、大体、これは半分程度の影響だと考えていいのでしょうか。

点呼問題です。トラックの5年間使えない処分があって、それが主要因としてコスト増になっていると思うのですけれども、その影響は、今回は中間決算なので、大体、年額の半分程度の影響だというふうに考えてよろしいでしょうか。

○松岡執行役員 そうです。今回、影響はそれぞれ出ておりまして、今、トラックは65億円、これは通期で出ていくということで前回説明さしあげたかと思っておりますので、おおむね、その程度ということでございまして、これに加えて、請負のほうでも数字が出ているというところございまして、全体で若干、100億円弱ぐらい委託費の増というものがございまして、これは100億円弱ぐらいのところは今回出てくるということで、それを踏まえての下方修正というところではございますので、委託費はどちらかという、委託費の増よりは収益の減のほうが強く利いての今回の下方修正ということで御承知おき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 ほかによろしいですか。

ありがとうございました。

私からですけれども、やはり日本の国内金利の上昇が全体的に利いてきているということが出てきていて、これから金利も上がっていく可能性があると思うのですが、その辺については、いちいち国債も増やしたりなどしていたから影響が出るのかと思うのですが、その辺の詳細について御意見をいただければと思います。

○浅井専務執行役 では、ゆうちょとかんぽ、それぞれのほうから御回答を。

○黒崎財務部長 ありがとうございます。

国債については、今回、資産運用の状況を御覧いただければと思いますけれども、こちらは国債については前年度末比で2,163億円増加しております。

○山内委員長 すみません。何ページを見えていますか。

○黒崎財務部長 7ページです。

○山内委員長 ゆうちょの7ページですね。

○黒崎財務部長 資料291-1-2でございますけれども、7ページに資産運用の状況を記載しておりますけれども、国債は2行目です。2,163億円で、これは前年度末比から増えています。

この内訳は、これは若干増えているように見えるのですが、基本的に4月から9月の間に10年債、長期物を積極的に購入しておりますして、逆に短期物の2年債というものは償還を迎えた関係で減っている。ネットで言うと2,163億円増加なのではございますけれども、積極的に長期物とかを購入していますので、その効果は今後出てくると思っております。

○山内委員長 ありがとうございます。

○宮澤専務執行役 かんぽ生命です。

資料291-1-4ですけれども、有価証券の含み損益の状況は9ページに御説明したとおりですけれども、含み損が生じているのはほとんど満期保有目的債券が多いかと思いますので、売らない限りは実現しないということで捉えていただければいいと思います。

説明を省略しましたけれども、12ページ目にE Vの状況というものがございまして、右側のほうに新契約価値、それから、新契約マージンと書いてありますけれども、特に新契約価値は昨年が377億円、今年度上期が364億円ということで、販売量は半減したのですが、新契約価値自体はそんなに減っていない。その下に書いてあるのは新契約マージンで、これは新契約価値を収入保険料の原価で割ったものでございまして、これは数値が高ければ高いほど収益性が高いということなのではございますけれども、ここは3%から6%に上がってまして、ここも金利上昇の効果が出ておりますので、生命保険会社にとっては金利の上昇のほうの方が非常に追い風ということで捉えていただければと思います。

○山内委員長 ありがとうございます。

それからもう一つ、アフラックの収益が結構変動しているという話があって、その辺のことについて何かコメントございますか。

アフラックからの収益が変動しているという話があるでしょう。それについて、例えば

前年同期と比べてもかなり落ちているわけですが、その点についてコメントありますか。

○浅井専務執行役 先ほど触れさせていただきましたように、基本的には運用のところの収益の影響がかなりボラタイルだということで、昨年度と比べますとデリバティブの関係の金利収入、収支とか、それから、運用の収益のところが大幅に落ち込んでいるというのが一応、公開資料上はそういうような形になっております。基本的にはやはり金利収益のところだけです。

○山内委員長 どうぞ。

○佐藤委員 先ほど御説明いただいて、私もよく分からないのですが、去年と今年はアメリカ市場とか株式市場は、そんなに市場環境は悪くないのにデリバティブとかをやっているからあまり変わらないかなと思ったりするのですが、何か危ないですね。ボラタイルだなと思います。

○浅井専務執行役 途中ですみません。

ここは私どもも、10Qとか8Qとか、出ている資料以上のことというのは、逆に言うと、彼らも公開している情報以外は、私どもも、こう言ったらおかしいのですが、持分法の親会社なので、個別の事情というのは均等の情報しか出しませんので、詳しい情報というのは分からないのですが、ただ、出ている情報で読みますと、やはり市場収益のところがぶれている。多少推測の域を脱しないのですが、去年も1Q、2Qがめちゃくちゃよくて、3Qがマイナスになっていて、今年は1Q、2Qが悪くて、3Qがかなり巻き返しているという意味でいくと、マーケットのところの、ある程度、裁量もあって、そういうことをしている部分もあるのかなという気はします。

これはあくまでも推測ですが、かなり去年と逆の形になっているので、それから、ポートフォリオのそういう組み方をしているのです。

○佐藤委員 そういう時期的なものかもしれないということですね。

○浅井専務執行役 はい。

○佐藤委員 今、おっしゃったように、これは結構大きく影響しますので、例えばもう少し株を買い増して、内部情報を入れられるようにするとかという戦略みたいなものは考えられないのですか。ブラックボックスみたいなものが、これだけで400億ぐらい動くというのは大きくないですか。

どうでしょうか。

○浅井専務執行役 いや、これもアフラックのオペレーションなので何とも言えないのですが、過去5年分ぐらいとかを見てみますと結局、通期ではある程度きっちりラップを刻んでいるといたしますか、ある程度増収増益で、彼らは配当だけで言いますと、たしか今年まで43年連続増配なので、確実に収益を積み上げて配当もしていますし、自己株取得もある程度合わせて還元しているということなので、オペレーションの裁量がどこまであるのかということではありますので。

○佐藤委員 それは何かお聞きできるような立場にはないのですか。

○浅井専務執行役 こればかりは本当にフェア・ディスクロージャー・ルールを頑なに弁護士に言われていますので、内部統制のところについても言われていて、日本はJ-SOXでやっていて、彼らは持分法適用も対象になるのですけれども、結局、彼らのUS-SOXに依拠して内部統制がきちんとできているだろう。たまたま、彼らもKPMGで、我々もあずさなので、グローバルファームとしては同じなのです。それに依拠してやっているということですから、全くガバナンスをやっていないということではございませんけれども、弁護士と弁護士とを協議させてどこまでができるのかということなのです。

ちなみにですけれども、あまりこれは申し上げてもしょうがないのですけれども、アフラックの円ベースだと、100万ドルだから、すみません。去年が通期で54億ドルぐらいで、その前が46億ドル、その前が44億ドル、その前が43億ドル、その前が47億ドルというふうに、確実に通期ではほぼラップを刻んできていますので、ただ、クォーターで見ると凸凹がやはりあるときがありますので、そこは彼らのオペレーションの裁量のところで、ある程度、全体を見通してやっているのかなというふうに推察されるということなのです。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長ほかにありますか。

どうぞ。

○佐藤委員 では、まだ時間があるのであればもう一点、本当にちょっとした疑問なのですけれども、ゆうちょ銀行の先ほどの資料の7ページの資産運用のところでは貸出金が非常に増えている。これが政府向けの貸出しということだったのですが、これは邪推かもしれないのですけれども、トランプ大統領の話と何か関係あるのですか。

○黒崎財務部長 トランプ大統領の話とは全く関係なくて、特別会計で政府が、例えば交付税特会とかエネルギー特会といったものですけれども、これは入札制度なので、我々が自由に融資できるわけではないのですけれども、そのレート、ターゲットレートに見合えばそこは買っていくということなのです。

○山内委員長 エネ特なども入っているのですか。

○黒崎財務部長 はい。入っています。

○佐藤委員 これから、その先、トランプ大統領に幾らか消えますね。どこかからか幾らか、JBICとか政策投資銀行だかが貸し出しするとかメディアでは言ってますね。

○黒崎財務部長 DBJですか。

○佐藤委員 そうです。

○黒崎財務部長 ちょっと我々のほうでは分かりません。

○佐藤委員 分かりました。

○山内委員長 ほかにいかがですか。

何かありますか。よろしいですか。

○藤野局長 はい。

○山内委員長 ありがとうございます。

(日本郵政グループ退室)

(日本郵政株式会社入室)

○山内委員長 それでは、続きまして「次期中期経営計画の基本的な考え方について」、日本郵政から15分程度で御説明をいただきたいと思います。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。日頃、大変お世話になっております。それでは、11月14日に公表しました次期中期経営計画の骨子につきまして簡単に説明させていただきます。

この骨子ですけれども、現行の中期経営計画が2025年度まででございまして、26年度から3年間を対象とする次期中期経営計画の策定途中でございますが、その策定に際して、人口減少とかデジタル化の進展など、当社グループの経緯、この10年から15年間の将来を見据えて大きな影響を与える事項を考察しまして、その課題解決に向けた現時点での主要な取組を取りまとめたものでございます。

では、3ページ目を御覧ください。

当社グループの直近、点呼業務不備とか、依然として現場の実態把握が不足している、あるいは法令違反等を未然に防止することが徹底できていないということで、信頼を損なう状況が続いていることに鑑みまして、やはりこの中期経営計画でもコンプライアンス・ガバナンス強化を経営の最重要事項として位置づけておりまして、経営理念の原点でありますお客様本位の理念に立ち返って、再発防止策を徹底していくことを記載しております。

これは既に当局向けの報告書とかにも記載しているものでございますけれども、何点かポイントだけ説明させていただきますと、左の法令等遵守に向けた環境整備・ルールのところですが、法令違反等を抜本的に防ぐシステム環境の整備ということで、こちらは12ページを御覧ください。

御案内のとおり、点呼不備問題への解決としてはデジタル点呼導入を進めておりまして、11月末で8割ぐらいの局にも既に導入しております。また、非公開金融情報の不適切利用の関係ではお客様からグループでの共同利用の同意をいただく仕組みをつくっております、それをグループ共通の顧客基盤、グループ顧客基盤と呼んでおりますけれども、そこで名寄せをして、データベース化をして、フロントラインに同意が取れた情報のみを、契約情報等を利用できるような形を初めてつくっております。

7月ぐらいからゆうちょの通知アプリや、あるいはかんぽのマイページといったデジタル手段での取得を、お客様にポップアップを出して、それから、同意をお願いするというものを進めておりまして、ストックも含めて、既に700万件超のお客様から同意をいただいておりますので、かなりのビッグデータが名寄せされた形で利用できるようになっておりますので、これはもちろん、クロスセルといいますか、クロスセルにきちんと法令遵守の形で使うということはもちろんですけれども、グループでの共通サービスの活用にも資する

ものと考えております。

それでは、すみません。戻っていただきまして、4ページ、5ページです。

こちらは、先ほど言いました、今後10年から15年後のメガトレンドを分析したものでございまして、委員の皆様のお案内のとおりでございますが、5ページ目に、特にこの外部環境変化が当社グループに与える影響を考察しております。

特に大きな影響が出ると思っておりますのが、やはり人口減少、それから、デジタル化によります郵便物数の減少が加速するということでございます。

こちらも、すみません。13ページで、参考のほうを御覧いただければと思います。

郵便物数のほうでございますけれども、2001年度をピークに、御案内のとおり、足元で既に半減以下という形で、2025年度は117億通となっておりますが、2040年度、15年後にはこれがさらに4割から5割減という形で、50億～60億通になるということだと見込んでおりまして、かなりポーションが小さくなる中でのオペレーション、それから、収益の見通しを立てていくということになります。

こうしたことというものは非常に大きな影響を与えるというふうに考えておりまして、これをどう維持していくか、あるいは打ち返していくかということが大きな課題だと考えております。

それでは、6ページ目を御覧いただけますでしょうか。

こうした課題を踏まえまして、当社グループが長期的に目指す方向性として、その図にありますように、これは概念ですけれども、生活サポート、総合金融、それから、総合物流という3つのプラットフォームを共創プラットフォームの具体的な進化として進めていくという姿を打ち出しております。

これによって、こうしたプラットフォームの強化、それから、プラットフォームのシナジー効果などを出していくことによって、例えば人口減少が深刻化する地方部においても、有人拠点としての郵便局の特性を生かした、地域インフラとして多様な機能を担っていくことを目指していきたいと考えております。加えまして、下のほうの不動産事業については、成長の柱として、さらに成長していくことをうたっておるところでございます。

次のページをお願いいたします。7ページ目です。

こうした長期の姿を踏まえて、次期中計の対象期間であります3年間の、郵便局ネットワークを核とした主要戦略を5点まとめております。1つ目は、総合物流プラットフォームとありましたけれども、toBとtoCの物流を一体で運営できるような総合物流企業へ転換していくということございまして、コントラクト事業など、企業間物流の分野にも展開し、今までは基本的には郵便、それから、荷物もラストワンマイル領域が中心でございましたけれども、事業領域を拡大する。そのためには、M&Aや他社との業務提携といった手法が必要となってきますので、それらを活用して新たな事業領域へ参入することによって、一気通貫での物流サプライチェーンを確立して、そこのメリットを出していきたい

ということでございます。そうした観点から、先ほどの郵便の話はどうしても減少することもありましたので、やはり郵便事業と荷物・物流事業との事業特性というものが大きく異なってきますので、今、事業セグメントは1つで管理しておりますが、これを分離して、それぞれの事業セグメントとして経営管理の高度化等を図っていくということをご中計期間中には実現したいということでございます。

ラストワンマイルについても、当然ながら、今、いろいろ競争領域で宅配業者とかと競っておりますので、受取・差出利便性のサービス向上や価格戦略を柔軟化していくということもございしますが、やはり昨今、コストの増加によって収益が圧迫されているという面が大きゅうございしますので、約3,000あります集配拠点の集約化による集配のネットワークの効率化と、特に都市部などでは、それによって空いた土地を不動産事業へ転用することを加速する。それから、省力化投資による人員削減やコスト削減というものを徹底するための組織の体制も整えていくということでございます。

これもイメージまでですけれども、15ページをお願いいたします。

集配拠点の再編の方向性を図示したものでございますけれども、都市部ではもちろん、区分局とかの上流工程はさらに集中処理化をするわけですけれども、好立地にある局も銀座とか高輪とか赤坂とか、まだまだいろいろございします。こうしたところの集配機能はどこかに集約することもあります、あるいは足伸びがするところは、右側にありますけれども、デポみたいな小さい集配拠点、ビルの1階とかをお借りするようなイメージの、そうしたところをつくって、足伸びを防止して、その代わりに、今の大きな集配局を集約して、不動産とかにも活用できるように空けていくことをやっていくということです。

地方部はなかなか、不動産開発というよりは、集配よりは広域化するという形で、機能を集約して、車両による広域配達でありますし、地方においての他社からの荷物受託なども行って収益を拡大していくというような、かつ地域のニーズに応じて集配効率化を図っていくことを進めていきたいということでございます。

すみません。また戻っていただいて、7ページです。

不動産も、また後ろの図が出てきますが、端的に言うと、今、ストックの賃貸事業を中心にやっているところから、分譲フロー、それから、回転型のように、既存施設をファンドとかに売却して、一旦、資金回収をして、それによって土地の含み益とかも出ますし、子会社としては不動産系のアセットマネジメント会社をつくって、アセットマネジメントフィーやプロパティーマネジメントフィーなども取っていくというような形で事業領域を拡大することで、総合ディベロッパーとして将来的に、これは3年というよりはもう少し時間がかかりますけれども、営業利益を500億円程度上げることによってトップ10入りを目指していきたいということでございます。

郵便局は窓口のですけれども、もちろん、金融だけではなかなか厳しいものがありますので、自治体の受託事務を面的に広げていくということで、自治体との関係をここは強化していく。その関係強化を活用して、地域のインフラもかなり劣化していくと見ておりま

すので、エッセンシャルサービスであります交通支援とか買い物支援、それから、遠隔医療など、こうしたサービスに郵便局の機能を活用していくことによってサービスを拡大する。こうしたところで少しでも、存在意義はもちろんですけれども、マネタイズをしていきたいということでございます。

ただ、全般的には需要の変化というものがございまして、お客様が少ないところについては半日休止とかによって柔軟な運営体制ということですが、つまり、蓄積しているところの人は集配、窓口でお客様がいなければ例えば集配のほうに人を持っていく、あるいはこうした新しい地域サービスのほうに人を配置するといったようなことや、郵便局もフルのサービスだけではなくて、中核局と一般局、あるいはリモート局や移動局など、機能別にサービスを提供できるような形を整えることによって、全体としては最適配置として生産性を向上していきたいということでございます。

総合金融のほうは、これはゆうちょ、かんぽ、それから、他社商品を含めて、人生100年時代や大相続時代にふさわしい商品ラインナップを強化していきたいということでございます。

8 ページ目です。

銀行業・生命保険業はそれぞれ資金運用を含めた戦略をつくって、我々と全体と整合性のある戦略をつくっておりますので、ここではその分の一部だけでございますが、ゆうちょではデジタルペイメント事業という形で、ゆうちょアプリを2,500万件にとりか、あるいはゆうちょは投信とか、あるいは他社からの委託によるアセットマネジメント事業について拡大していくという方向を示しております。

保険、かんぽにつきましては、やはり保険業法改正を踏まえた顧客本位の募集管理体制をしっかりとつくっていくことを郵便局と一緒にやっていくことがメインとなりますが、商品ラインナップの拡充や海外保険事業等、新しい収益を拡大していくということを挙げております。

9 ページ目です。

人的資本経営、それから、DXという2つ、横串のテーマを9 ページで挙げております。グループ全体で人的資本経営を考えていく上で、人口減少による社員の減少というものが大きく影響しておりますので、ここは労働力確保に向けた柔軟な社員配置や外国人労働者の採用、定年を超えた労働者確保というものをグループ全体で進めていくということでございます。

また、新しい人事制度も、今、労働組合と交渉を始めておまして、どうしても職能給的な要素がまだ残っております今の給与制度を、職務給、それから、よりインセンティブが働くような、株式報酬制度なども含めた検討を進めていきたいということでございます。

それから、10 ページ目がDXです。

こちら、人が減っていく中でやはりDX手段で代替するということも重要ですし、生産性の向上のためにも必須のものと考えておりますが、これは「目指す姿」にありますよ

うに、デジタル技術だけではなくて、我々が保有している、先ほどグループ顧客基盤とかでもためているデータも含めた、保有データによってさらなる魅力・価値創造をしていこうということでございます。

真ん中に「利便性の向上」のところにありますが、ゆうIDとゆうちょ、かんぽのサービスの連携はもちろんですけれども、事業全体のCRM基盤といいますか、顧客基盤がかなりたまってきておりますので、郵便局に転居届を出す、e転居で転居届を出せば、ゆうちょもかんぽもワンストップで住所変更や改氏名など、そういう手続というものは非常にやりやすくなることを実現していきたいということでもございます。

さらに、各社でやっているサービスの組合せといいますか、相談的なサービスみたいなものもライフサイクルに応じて提供できていくということですので、終身保険と見守りサービスといったような組合せも商品化していけるのではないかと考えておりますので、そうした司令塔としてグループサービス戦略室をこの1月から設置していきたいということでもございまして、そのほか、アバター接客やAI活用というものも積極的に効率化のために使っていきたいということで、その基盤がかなり充実してきていることを示したものでございます。

最後です。

株主還元や資本政策については、今後、5月の最終版において2028年度の利益目標等で数字を示していくので、それを踏まえた形となりますけれども、東証等の要請にあります資本コストや株価を意識した経営に向けて、自己資本の株主コストを上回るROEの向上や充実した株主還元というものを進めていくことを記載しているものでございます。

以上が骨子となりますけれども、中間決算で御説明をさせていただいていると思っておりますけれども、物価等の上昇によりまして当社グループはかなり厳しい経営状況にあるということですので、先ほど言いましたように、長期的な視野に立って、対症療法ではなく、長期的に必要な改革にいち早く着手することが重要だと考えておりまして、そのための基本方針となる次期中計につきましては、この骨子の内容をより具体化して、解像度を高めて、利益目標などのKPIも併せて来年5月に公表する予定としておりますので、引き続き御指導方よろしくお願い申し上げます。

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、御説明いただきました中期経営計画の主要施策について、御質問、御意見あれば御発言願いますが、いかがでしょうか。

どうぞ。

○佐藤委員 どうも、御説明ありがとうございました。

中計の2ページ目ですけれども、グループ経営理念のところのインデックスでコンプライアンス・ガバナンスの強化が1番で、2番で成長戦略、3番で経営基盤の強化等々並んでいるのですけれども、この経営理念で、これから中計で一番重要視しているというもの

はこの中のどれに当たりますか。

○加藤代表執行役副社長 皆さん、ステークホルダーの方々によって見方も違うところがございますけれども、やはり全ての基盤はコンプライアンス・ガバナンス、お客様の信頼があってこそだと思っておりますので、今の状況から鑑みると、我々は1番を、これは従来からやってきていることではございますけれども、今度こそ徹底を図るということをベースにやはり成長を図っていくということとなると思っております。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 そのほか、いかがですか。

どうぞ。

○関口委員長代理 どうもありがとうございました。

参考6) というところで郵便局ネットワークの生産性向上というものが、7ページのブレイクダウンのイメージ図があるのですが、既にこういったことについて少しずつやっていらっしゃる、その拡大バージョンだというふうに思うのですが、例えば移動郵便局の買い物支援というものは具体的にどのようなイメージをお持ちなのでしょうか。

○加藤代表執行役副社長 今、我々が提供している移動郵便局というものは、基本的には災害地域とか、ああいうところに郵便とCTMなどを積んで金融機能も提供するというものが基本なのですが、日常的にこういう固定ではなくて移動、固定を一定程度代替するための移動郵便局を提供する場合に、やはり郵便、貯金、保険だけではもったいないといえますか、お客様のニーズにもっと合う物品とか生活用品といったものも一緒に取扱いができるような形にすることがより地域の利便の向上に役立つであろうという形で、そういう形ができないか。

固定では、今、郵便局の中にはコンビニさんと連携して、そこに食料品とかを置いている局もございますけれども、移動の形でもそういう形ができないかというようなことを考えていきたいということでございます。既に生協さんとかも移動での食料販売とかをやられていて、やはり地域によってはスーパーとかがなくなってくる場所ではかなりニーズが高いといえますか、喜ばれているという面がございますので、そうしたことを郵便局などでは考えられないかということを検討したところでございます。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

今、高齢化が進んでいて、郵便局は残念ながら、あまり駐車場が充実した郵便局は少ないですね。

○加藤代表執行役副社長 地方では一部あります。

○関口委員長代理 スペースのあるところは別として。

○加藤代表執行役副社長 おっしゃるように、そこまでのものはないかもしれません。

○関口委員長代理 それで、既に車を手放してしまった方にとっても、お金を引き出すのにタクシーで郵便局に行くということもお伺いするわけで、そうすると、移動郵便局にA

TMを積んで、食材も積んで、全部ワンストップでできるようなことができるのと随分、サービスとしては水準が上がるような気がするのですけれども、そういったことがもう少し現実味を帯びてくるとユーザー利便性は高まるかなというふうには思っているのです。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

ニーズはあると思いますので、ビジネスとして成り立つような、どういう設計ができるかというものをこの具体化の中でも進めていきたいと思っております。

○関口委員長代理 ちなみに郵便局は、都市部はまだいいのだけれども、過疎地に行くとコンビニもないところが多いので、そういう点では移動郵便局で食材を積んでいくとかということもすごく喜ばれるような気がするのですけれども、一方で都市部で、例えば多角化の一環としてコンビニを買ってしまうみたいな発想というものはないのでしょうか。

例えば、ローソンはKDDIが買ってしまいましたね。ああいう多角化の一環の中で顧客基盤を広げるという意味で、そういったコンビニのような業態に出資をするようなアイデアというものはお持ちでしょうか。ちょっととっぴな発想ですけども。

○加藤代表執行役副社長 今、具体的にそういう構想は持っておりませんで、どちらかというと業務提携ベースで、ローソンさんとはもちろんですけども、ファミリーマートさんとも業務提携という形で、コンビニ商品を郵便局で、ないところとかは商品を置かせていただくとか、無人店舗とか、そういう形でのトライアルはやっておりますので、まずは業務提携の中で進めていきたい。

なかなかコンビニさんも、商社を含め、国際的な資本の取り合いみたいなのところもありますので、そこにすぐ、今、資本ベースでも参加するということは考えていませんで、業務提携を中心にまだやっていきたいと思っております。

○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。

どうぞ。

○佐藤委員 もう一つですけども、この7ページのところで、次期中計3年間の主要戦略についてですが、これは前の中計との違いなどありますか。あるいはここには国際的な事業に対する記載がないので、次期中計3年間にはあまり国際事業に関しては注力しないということでもいいのでしょうか。

○加藤代表執行役副社長 後段の御質問ですけども、口頭では御説明しましたが、総合物流というものはやはり国際、特にトール社を活用した、国内も含めた一貫通貫の事業も含めて、これを何とか伸ばしていきたい。あるいはロジスティードは一部資本を入れたわけですけども、彼らも国際をやっておりますので、トール社との相乗効果、シナジーも含めた国際面での総合物流は一つの課題、領域として、より収益が上がるような取組を進めていきたいと考えておりますので、当然、国際面も物流面では見ております。

一方、全体として今の中計との違いという意味では当然、延長線上にあると思っております。物流・荷物中心へといったのは、前回の現中計でも成長領域としては、物流・荷物

領域と不動産という成長領域を特定してリソース投入をするということをうたっておりますので、それに伴って、トナミでありますとかロジスティードといったものや不動産のほうに資金を充てているわけなので、大きな面では延長線にあるというふうに認識しておりますが、やはり今回はより人口減少とか、我々は労働集約的な事業でありますので、その辺りの影響をもう少し長期的に見て、集配拠点の再編とか、そうしたことを、効率化面を強く出しているというところは違いで、そうせざるを得ないところもありますので、そうしたところは現中計よりもまさに進んだ検討をやろうというふうな考えでおります。

○佐藤委員 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。

私、いろいろ気がついたことがあるのですが、さっきのスーパーの話は、もしやるとすれば多分、全国ベースの、ローソンはもともと商事を持っていて、提携されていて、郵便も受け付けたりとかをやっていますね。ああいうのもあるのだけれども、多分、物販でやるとすれば、セイコーマートというものが北海道にありますけれども、あそこは北海道を中心に本州に出てきているのですけれども、多分、過疎地だとか、そういう話だと、ああいう地域系のスーパーとか、そういうものと提携されるのもすごく効率的ではないかというふうに思うし、場合によったら買ってでもいいのか分からないけれども、そういうことかなと思ったりします。それは単純な意見です。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

○山内委員長 これはやはり去年値上げされたけれども赤字になって、それから、いろいろ点呼問題とかもあったけれども、それは現行法の貨物自動車運送事業法に合わせてみたいな話だから個人的には大した問題ではないと思っていて、だけれども、さっきおっしゃったように、13ページで、相当な勢いで郵便物の減少が見込まれる中で、ある意味ではものすごく、今、転機になる時期だと思うのです。これから将来、日本郵便をどうするかという、大げさに言うと、方向性をかじ取りする時期で、この次期中計でそれを全部ということではないのですけれども、こちらの方向でやるのだとか、そういう話の時期に来ているのではないかという認識をどこかで出したほうがいいのかと思っていますということなんです。

それで、この7ページのところで総合物流ということで、さっきもお話しになりましたけれども、toB、toCということで、それを一体的に総合物流で、この間のロジスティードの買収もあったし、それとJPロジスティクスをうまく合わせて、それから、さらには海外をつなげていく。トール社の話もあるし、それと、ある意味では一方ではクロネコヤマトとか、そういうところと競合するようなtoCのネットワークみたいな、一体的にやって総合物流。そういうイメージという理解でよろしいのですか。

○加藤代表執行役副社長 はい。イメージとしてはそうなのですけれども、おっしゃるように、委員長御案内のとおり、それなりにノウハウも違う面がございますので、いかにシ

ナジーを出せるかということとはよく個々の業務提携とか子会社との間で詰めていく必要があると思っていて、今、そこをかなり精力的にやっております。

○山内委員長 ドイツでは、ドイツポストがDHLを買って、同じように総合的にやるというものが多分狙いだったと思うのです。ただ、逆に、DHLを買ったのはドイツポストだったけれども、今、運営しているのは全部DHLで、郵便をそれに乗せるような形で維持しているということで多分、ようやくできると思うのですよ。

まず、一つの大きな分岐点と申し上げたのは、郵便というものはこれから半分も減っていく中で、もちろん、日本の郵便法があって、それを維持しなければいけない。そのためにどうするかというのはあるのですけれども、やるならDHL方式もないことはないなどというふうには思いますけれども、多分、今の体制から言うと、そこに一気にいくというのは無理なのだろうと思うので、そのために何をどういうふうにするかということ、その根っこといいますか、方向性といいますか、それを今度の中計で出されるのがいいのかなとすごく思ったりします。

それで私は、共創プラットフォームというものがあって、それを具体化するのだという、6ページでしたか。

○加藤代表執行役副社長 はい。6ページです。

○山内委員長 口幅たいですが、昔、今の中計をつくる起草委員会みたいなものを私はやっていて、それで、この共創プラットフォームという言葉自体は野村総研の人と一緒に作ったというふうに自負しているのですけれども、それをこういうふうに具体化すると非常にすんなりくるし、腹落ちをする感じがあるのですけれども、それぞれのところでどういうふうにこれを総合化するかというところにもう一つポイントがあるのかなと思っています。

一つは、今の7ページの総合物流のところがそうでしょう。それから、ラストワンマイルの話とか生活サポートとか、こういったところをどういうふうにシンクロさせるかだと思うのですよ。特にラストワンマイルのところというものは、物流自体がこれをどういうふうにサービスを維持するかという議論を、これは国土交通省ですけれども、そういうところで始まっていて、そういうものの、逆に言うと、うまくコラボするといいますか、その中で郵便局の郵便事業の役割というものはすごくあると思うし、逆にこの場合には、それによって事業に対する、事業をマネタイズできる面もあるのではないかと思ったりするので、そういう形でやっていくのか。

それと、生活サポートの面はいろいろな地域の、さっきの買い物の話がそうですし、それから、遠隔診療の話も我々は勉強させていただけるものすごく重要なことがまだあって、それは地域行政とのコラボだけではなくて、そういう新たに地域のニーズをこの郵便局で支えるということもかなりできるのではないかと思うけれども、ただ、この場合はどうやってマネタイズするかですから、そういうところを具体的にお示しされると我々としても非常にすばらしく、納得できるのではないかなというふうに思ったりしますが、なかなか

難しい。

ただ、地域の話は、これは事業としてどうするだけの話ではなくて、地域のそれこそ生活をサポート、生活を支えるとか、あるいは過疎地自体を支えるという意味があるので、そういった社会的な価値をどういうふうに日本郵便の事業として社会に認めていただいて、それに対するフォローといたしますか、それを引き出すことなのかなとかはもちろん思うわけですが、そんな感じを持っていますというものが感想です。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

○山内委員長 最初の総合物流に転換していくというのはなかなか難しい。逆に言うと、今、物流の世界はそれこそロジスティクスみたいに企業物流をやっている、3PLみたいなものを中心で、そういうセグメントで事業しているのはそれぞれ専門業者ですね。それから、普通に運んでいるトロンみたいなものとか、あるいはtoCに特化している事業とか、分割して行って、一番得意なところをやっているという姿なので、日本通運さんみたいなところがある意味ではもっと総合的なものだけでも、なかなか難しい。それをどういうふうにやっていくのかなというので、非常に大変だなと思って。

○加藤代表執行役副社長 おっしゃるとおりです。特にネットワーク自体が基本的には我々はtoCのネットワークなので、それもどちらかというと、郵便ですよ。だから、2輪が中心で、そこから、おっしゃられるような物流、あと、企業間も含めた物流のネットワークにどう変えていくのかというものをオンゴーイングで、一応、郵便もやりつつ変えていくというのは相当、知恵とノウハウが要とは思っておりまして、その辺りが、だから、郵便がどんどん減っていく中で、これが持続可能性問題が出てくるのは、一部書いていますけれども、これもまた事実なので、やはりその最適解を見つけられるよう、どうやって最終的には荷物・物流のネットワークに郵便を少し一緒に、料金が上がって、高い郵便を配送するみたいな、このときのネットワークはどういうものかということから抜本的に変えていく。そのステップをしっかりと考えないといけないと思っております。

○山内委員長 もう一つだけ、私、この職に就いたときにはトール社というものに非常に興味があって、実は個人的に日本の結構有名な物産とか商事とかを呼んできて、国際物流をどうやって構築するのがいいのかというものを彼らに聞いたことがある。それは、物流の研究所の人に最初聞いたならば、それは研究所でやる仕事ではなくて、実際に商売をしている商社さんなどがどういうふうにネットワークをつくっているかということを知りたいというので、聞いたことがあるのです。

それで結論的に言うと、彼らに言わせると、どうぞ、国際物流ネットワークを使ってくださいというのではほとんど意味がなくて、何をどこに運ぶのかから始まるというのですよ。今回、トール社さんも、オーストラリアの軍事関係のあれでつくられたようだけれども、例えば、日本のものをどこに、どういうふうに運ぶのか。それは商社さんが一番よく知っているのだけれども、彼らみたいなところがどういうふうにネットワークを使うのかという具体的なところから積み上げないとなかなか国際ネットワークはできないというふ

うにおっしゃって、そのとおりだなと思ったのです。

その意味では、最初、これも一回、御社に聞いたことがあるのだけれども、やはりオーストラリアの資源系を日本に運んでくるとかという、ある意味での実物の需要を見ながらトール社ということをおっしゃっていたけれども、残念ながら、それはうまくいかなかったわけだけれども、そういうものを考えないといけないのかなと思ったりはしたりしていますけれども、これも感想です。

○加藤代表執行役副社長 荷主のほうのニーズはしっかり見ながらネットワークをつくらないといけないというのはおっしゃるとおりだと思いますし、逆に日本の自衛隊のものなども海外のどこかへ行くときに運べたりすると非常に相乗効果が出るかなと思っております。

○山内委員長 自衛隊のものを運ぶといろいろ出てしまうかも分からないけれども、何をどこに運ぶかというのは、コアの部分というものをつくられて、そういうものをこの計画の中に盛り込んでいくとかなりリアリティーが出るのではないかなというふうに思いますよ。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

○山内委員長 どうぞ。

○藤野局長 すみません。3つだけ。

一つは、先ほどの佐藤先生に関係するのですが、最初の目次のところで幾つかある項目で、コンプライアンス・ガバナンスの強化というところが、今、非常に重点があるというお話だったので、ブランドイメージの毀損みたいなものもあるし、収入にも影響している、収益にも影響している、私はこれが一番重要というのは非常によく分かる気がする、それはそれで私はいいと思うのですが、人によってはもっと2番のほうを強調してほしいなという人などいたりするのですが、これは今回は骨子ですけれども、これから5月でしたか。全体になるときもこういう構成になるわけですか。

○加藤代表執行役副社長 いや、そこはまだ決めていません。処分状況もだんだん終了していきと見えていますので、その辺りの時期の世の中の受け止め方などを見て決めたいと思っています、これがそのままなるとは思っていません。

○藤野局長 分かりました。

あと、2つ目が、13ページのところで、郵便の物数がだんだん、大分減っているということなのですが、物流に非常に力点を置いていくにしても、郵便というサービスはなくせないサービスもあるので、これがほかの足を引っ張るのもよくないと思うのですが、どこかで底を打つのではないかと、あるいは底を打たせようとか、何かそういうものは、この中計なのか、別のところか、分からないのですが、何か出していくというふうなものはないのかなと思うのですが、それが2つ目。

3つ目もついでに先に言ってしまうと、不動産ですけれども、どこのページか分か

らなくなってしまうかもしれませんが、外の不動産も扱っていくというものがありましたね。7ページですか。グループ外から用地を仕入れる。これまであまりなかったといいますか、あまり力を入れていくのも結構難しいところなのかなと思ったのですけれども、こういうところからやっていこうとか、何かイメージがあるのか。どういう感じなのかなというものをお答えいただきたいと思います。

○加藤代表執行役副社長 郵便は独占事業なので、やはりニーズが落ちると落ちてくるということだというふうには認識しているのですけれども、デジタル化とかでやって、ほかの代替手段があると落ちてくるということだとは思っていますが、おっしゃるように、一部はやはりサービス改善とかで落ちをなだらかにするなり、落ちる幅を小さくするということはできる面はあるというような考えも割に持っていますので、郵便の分野も若干、荷物により違う、レターパックとかは幾つか商品サービスを改善して上がっている分というものもございますし、そのほか、郵便の中でも通常のいわゆるはがきとか手紙というものはなかなか、それはそれ自体に付加価値がそれ以上はないので、難しいところはありますけれども、通知サービスとか配達通知とか、そういうよりプラスアルファの価値をつけられるようなものはほかにもあると思いますので、そうした面とかを含めて、やはりサービス改善でおっしゃるようなことを下げ止まり、下げを止めていくということではできる部分があるので、そこは検討の対象に入っていますので、セットでもあるのですけれども、それにもやっていく余地はあると考えています。

不動産ですけれども、今までもゼロではなくて、用地仕入れとかを、底地を買ったりとかというようなものもやっておりますが、この辺、いろいろノウハウとかネットワークといいますか、不動産業界などのネットワークとかがだんだんたまってくると、いい物件などの情報なども非公式に入ってくるということもあるというふう聞いていまして、そういう意味では郵政不動産も設立してからかなり期間も経過して、かつ人も中途採用とかプロパーとかも含めて育ってきていますし、物件も結構やっているのです、お声がかかりというものも増えてきているというふう聞いていますので、そうしたネットワークをより活用して、業界の中で自分の不動産、こういう不動産以外の物件情報なりをしっかりと収集していくことによって、こうした外のいいプロジェクトなどにも参画していこうというものが今の考え方でして、今、トップなどもそういう、もともと三井不動産とかから来てもらっている方が多いのですけれども、そうした方々のノウハウをしっかりと活用していきたいということでございます。

○山内委員長 今のお話は、ゆうちょ銀行の運用はかなり効率よくといいますか、成績がいいではないですか。この間、年度初めに金融庁の方が来られて、そういう話をしていたら、ゆうちょ銀行の運用の方というものはかなりものすごく実績がある、テクニックがある方を結構引き抜かれていると聞きましたけれども、多分、不動産も同じことなのではないかなと思うのですけれども、やはりそういう方向に向かうのですか。

○加藤代表執行役副社長 郵政不動産を立ち上げて、その幹部とか、多くはそういうスキ

ルのある、経験のある不動産ディベロッパーからほとんど採ってきているということで、その方もかなり定着をしてきていますし、おっしゃるところは似ているところがございます。

○山内委員長 どうもありがとうございます。

そろそろ時間ですので、すみません。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。引き続きよろしく願いいたします。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

(日本郵政株式会社退室)

(日本郵便株式会社入室)

○山内委員長 それでは、続きまして「『郵便物の放棄・隠匿等に関する公表等について(要請)』に対する総務省への報告について」、日本郵便から5分程度で御説明をいただきたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○長谷川常務執行役員 日本郵便のコンプライアンスを担当しております長谷川と申します。よろしく願い申し上げます。本年9月の総務省からの行政指導を受けまして、10月31日に日本郵便としての対応方針を総務省に報告するとともに、同日、過去の事案についても公表を行いましたので、その内容につきまして御説明申し上げます。

今般、総務省からは3点の要請がございました。まず、資料291-3の「1. 対応方針の概要」の(1)にございますように、当社では郵便法第5章。この第5章というものは、拘禁刑や罰金刑などの刑罰を定めた条文から成っている章でございます。この第5章の各条に抵触した事案のうち、これまでは主に放棄・隠匿事案として、郵便法第77条に違反する事案について公表してまいりましたが、これを今回の行政指導に基づき、第5章に抵触するものは、その都度、個別に公表いたすことといたしました。

それから、2段落目の「また」のところでございますが、例えば、空き家で配達途上と思われる郵便物が発見されたような場合など、たとえ行為者が特定できなくとも、その事象から、郵便法の第5章に抵触する事案である可能性が推認される場合には公表することといたしました。

さらに「加えて」のところですが、これは今回の行政指導の求めを超えた対応となります。郵便法第5章違反の疑いが生じ、社内調査の結果、過失、すなわち、ミスにより発生した事案と判断した場合であっても、当該年度分を取りまとめて、調査した件数として翌年度公表いたすこととしたところでございます。

次に、2つ目の要請事項として、郵便物の紛失等が生じ、配達・返還の対応が困難な事案については、利用者が当該事案について認識できるよう、原則として公表を行うこととされている点についてです。こちらは(2)のとおり、公表することといたします。ここには、例えば、配達途上で雨に濡れて郵便物の配達先あるいは返還先さえも判別できなくなった場合でありますとか、配達途上に強風により郵便物が飛ばされ回収が困難となった場合などが想定されます。

それから（２）の「また」の部分ですが、ここも行政指導の求めを超えた対応となりますが、取扱い上の過失で一時的に紛失したもので、おおむね100通程度となりますと、大体、お客様への御連絡が1か月程度かかりますもので、この対応の時間も考慮して、公表する対応を取ってまいることとしたところでございます。

続いて、３点目の要請事項として、取扱いについては、全国で統一的な判断基準による対応を行うこととされておりまして、この点につきましては、日本郵便本社において統一的な認定・公表の判断をしております。

また（４）その他の１つ目のところですが、今回の行政指導の対象はあくまでも郵便法適用である郵便物が対象でございますが、弊社で取り扱っておりますゆうメール・タウンプラスといった商品は、郵便物と一体的に取り扱って配達等を行っていること等から、不適切な取扱いが生じた際には、今回の公表基準にのっとり公表することとしたところでございます。

以上が、行政指導に対する対応方針の概要となります。

続きまして「２．過去の非公表事案について」です。今回の行政指導の趣旨は、今後の対応の改善を促すものとして、過去に遡って公表を求められているものではございませんが、郵便事業に対するお客様からの信頼確保及びお客様保護の観点から、過去事案について公表することといたしました。過去事案の公表に関しては、先ほども御説明した対応方針に基づく公表の考え方と同じ考え方で公表するものです。どこまで過去を遡るかにつきましては、社内の関係書類の保存期間が５年というところから、2020年度以降の65件について、この資料の別紙により公表しております。

２段落目のところで、個別に謝罪の上、御説明申し上げているということでございますけれども、一部、誤った取扱いにより郵便物等が残っており、個別に対応できなかった事案もございます。

別紙でその点につきまして、具体的に申しますと、別紙をめくっていただきまして、別紙の２ページに②とあります。それから、もう少しページをめくっていただきまして、５ページに③というところがあります。これらにつきましては、お客様に個別に対応して、差出人様の御意向によって、全て先様へのお届けまたは差出人様に返還をしております。

一方、戻っていただきまして、別紙の１ページの①。ここに２事案ございますが、この２事案については個別対応ができなかった事案でございます。

今後、利用者目線に立った公表と業務運営に努めてまいりたいと考えております。

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、御説明の内容について、御意見、御質問を承りたいと思いますが、いかがでございましょう。

どうぞ。

○佐藤委員 御説明、どうもありがとうございました。

別紙のところの明確な法令違反とか、概要とか、いろいろなところを読ませていただきますと、これは悪意があつてやつたと思えないような事例もたくさんあつて、大変なところだなとは思ひます。

質問としては、1 ページ目の(4) その他のところで、郵便法の適用対象ではないですが、ゆうメールやタウンプラスについては、同じように上記(1)から(3)のように公表するということなのですが、例えば荷物とかゆうメール、郵便ではないようなものについても公表対象にはするのでしょうか。

○長谷川常務執行役員 ここに書いてございませぬが、ゆうパック、いわゆる荷物でございませぬけれども、もともとは、これは他社さんも同様でございませぬけれども、法律、例えば貨物自動車運送事業法などで公表すべきとか、そういうことを定められているものでございませぬで、ゆうパックでも、例えばヤマトの宅急便でも、お客様との契約であります約款の中で、こういった場合にはお客様に遅滞なく通知する、お知らせするということが定められているのが現状でございませぬけれども、当社といたしましては、ゆうパックにつきましても、例えば社員による窃取などでお客様に御迷惑をおかけした場合には公表してまいる考えでございませぬ。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 何かありますか。

どうぞ。

○関口委員長代理 1 週間ほど前にカラスが持つていつてしまった案件のような結構大変な事態もあるし、昨今の状況で言うとな熊がやはり出てくる危険もあるしということで、配達には随分御苦勞があつて、そういう中でユーザー利便性を高めるということで、法違反でないものについても積極的にお出しになるというのは私はとてもいい方法だと思ひますので、よろしくお願ひします。

○長谷川常務執行役員 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにありますか。

私もこれはもちろんすばらしいことだと思ひますけれども、例えば、これは郵便の話ですけれども、ゆうパックでこういうことが、さっきの約款と同じで、だから、ヤマトと同じ扱いになると思ひますけれども、ただし、ヤマトも時々届かなかつたとか、お聞きしたとき、ヤマトと言わず、そういう事業者さんもそういうことがあるわけですね。もちろん、報道されるのですけれども、例えば、ゆうパックで同じことがあつて、ヤマトとの比較で言うと、多分、報道のされ方は相当違ひと思ひます。

日本郵便というものはそういうものなのですよ。だから、そここのところの違ひをどういうふうに、ヤマト並みにしてくれというは無理なのですけれども、逆にそれを前提として行動があるということなのだろうなというふうに思ひていまして、その辺のガバナンスといひますか、そういうことをどういうふうにこれからつくり上げるのかなというふうに思ひますけれども、これは口で言うのは簡単だけれども、そんな簡単な話ではないと思

うのです。

それで、私は一度、本社の大会で挨拶したことがあって、そのときに、最初のうちに、民営化した直後に「愚直」という言葉を使われていたではないですか。あれはものすごくいいキーワードだと思っていて、愚直にやりますというものは、ある意味では、この郵便を含めたB to Cのサービス提供においてかなり重要ではないかというふうに思っていて、それは対お客様向けもそうだし、それから、社内向けもそうだと思うので、そういうことの徹底なのかなというふうに、これはあくまでも感想なのです。

以上でございます。

○長谷川常務執行役員 ありがとうございます。

荷物、郵便を問わず、お客様目線に立てば、求められる対応というものはおのずと決まっていきたいと思いますので、自らに厳しく、そういった対応を会社全体で続けてまいりたいというふうに考えております。

○山内委員長 ありがとうございます。

そのほかに何かございますか。よろしゅうございますか。

ありがとうございました。

それでは、この議題については以上で終了させていただきます。どうもありがとうございました。

○長谷川常務執行役員 ありがとうございました。

(日本郵便株式会社退室)

○山内委員長 それでは、以上で本日の議題は終了となります。

事務局から何かございますでしょうか。

○岡本次長 ありがとうございました。

次回の郵政民営化委員会の開催については、別途御連絡をさせていただきます。

○山内委員長 ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会といたします。

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