

## **郵政民営化委員会（第297回）議事録**

日 時：令和 8 年 4 月 14 日（火）15:15～16:21

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、横前委員

総務省 片桐情報流通行政局郵政行政部企画課長

日本郵政株式会社 目黒常務執行役

日本郵便株式会社 奥野執行役員

○山内委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第 297 回を開催いたします。

本日は、委員 5 名中 3 名の出席をいただいておりますので、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「日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和 8 事業年度事業計画並びに総務大臣の要請事項について」であります。これについて、日本郵政、日本郵便、それから、総務省から全体で 40 分程度で御説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○目黒常務執行役 日本郵政の目黒でございます。よろしくお願いいたします。まず初めに、日本郵政株式会社の事業計画について、資料 297-1 で事業計画の概要について御説明をさせていただきます。

資料の 1 ページ目でございますが、この事業計画の位置づけということでございます。毎年度、総務大臣に御認可をいただくという仕組みになっておりますが、今年度につきましては 3 月 30 日に認可をいただきまして公表しているというものでございます。

内容のほうでございますが、資料 2 ページから概要について記載をさせていただいております。まず、2 ページにつきましては「はじめに」ということで、全体に関する部分でございますが、日本郵政グループとしての経営理念として重視しているポイントなどを記載させていただいているところでございます。

特に今年度につきましては、下線の引いている部分でございますが、○の四つ目を御覧いただきますと、令和 7 年 11 月に発表した「次期中期経営計画の主要施策（骨子）」と記載させていただいております。現在、中期経営計画が最終年度、2025 年度が終了いたしまして、2026 年度からの中期経営計画を策定しているところでございます。その中期経営計画の骨子の部分を昨年 11 月に発表させていただいております。従来の「共創プラットフォーム」といったコンセプトをさらに深化させまして「総合物流プラットフォーム」と「総合金融プラットフォーム」、そして「生活サポートプラットフォーム」という三つの機能を長期的に強化していくといった方向性を打ち出させていただいております。

こういった方向性に沿って、今後 3 年間の中期経営計画を、今、取りまとめ最終段階にございますので、今年の 5 月 15 日に公表をさせていただく予定であるということを記載させていただいております。

次の 3 ページでございますが「業務運営の基本方針」ということで、中身に入ってまい

りますが、グループの企業価値向上というところで（１）に記載させていただいております。

一つ目の○のところに下線を振っておりますが「ゆうＩＤ」と「ゆうゆうポイント」。これは、従来は日本郵便の事業としてやっておりましたが、昨年度、グループ共通の基盤とさせていただくということで、日本郵政のほうに移しているということでございます。この「ゆうＩＤ」と「ゆうゆうポイント」を活用いたしまして、グループ共通の取組を拡大していきたいと考えております。ゆうちょ・かんぽですとか、もちろん、日本郵便のサービスを「ゆうＩＤ」という一つのＩＤで連携をいたしまして、例えば手続のワンストップ化ですとか、グループ各社のサービスを横串を通して、例えばいろいろな郵政のサービスを利用いただいている方にはポイントをつけさせていただいたりですとか、様々な形でこのＩＤとポイントを連携させながらグループの御利用をいただけるように、お客様の体験価値を高めていけるようにということで拡大していく予定でございます。

二つ目の○でございますが、ここも下線を引かせていただいておりますが、評価・処遇・育成の最適化のためのシンプルかつ職務を基軸とした総合的な人事制度。現在、これを検討しているところでございます。民営化から大分長い年月がたっておりますが、人事制度は公務員のときの制度を基本とした制度に、今、まだ続いておりますので、それを抜本的に見直しまして、職務を中心とした制度に見直ししていきたいということで、グループ共通の取組ということで検討を進めているところでございます。

それから、四つ目の○を御覧いただきますと「令和８事業年度に当期純損失を計上する見込みである日本郵便の収支改善の取組」という記載がございます。大変申し訳ないと思っておりますが、この令和８年度、日本郵便に関しましては赤字という状態でこの事業計画を認可いただいているところでございます。後ほど要請事項についても御説明あるかと思いますが、これに関しまして、令和１０年度までの３年間の収支改善計画を日本郵便のほうで作成をすることになっております。日本郵政といたしましても、この作成及びその後の実施に関しまして、主体的に関わって、これを支援していきたいということで、徹底的な経営管理と業務の支援を今年度は力を入れてやっていきたいと考えております。

資料をめくっていただきまして、次の４ページでございますが「（３）ガバナンス、コンプライアンス機能等の強化」でございます。ここ数年、非公開金融情報の不適切な取扱いですとか、点呼の問題ですとか、いろいろコンプライアンス上の問題を起こしておりますが、我々としても非常に反省をしているところでございます。特にこの不適切な非公開金融情報の取扱いにつきましましては、グループ全体にまたがっているという部分でございます。当局からも報告徴求をいただきまして、定期的に報告をさせていただいているところでございます。再発防止策は、我々としても力を入れて、しっかり計画どおり進めてきておりますので、これを踏まえて、この営業活動についてもできるだけ再開の動きを進めていきたいと考えております。

また、この問題の過程で、やはりお客様にしっかりと同意をいただいて、それをデータ

ベースで情報管理をしていくという部分について、我々も抜本的に改善を図る必要があるという認識を深めまして、プロジェクトとしてそういった動きを進めてきたところでございます。グループの様々なチャネルからお客様に同意をいただきまして、それをグループ共通のデータベースで管理をして、今、これを活用できるような状態にシステムを整備しているところでございます。こういったものもしっかり情報には配意しながら、今後の営業に生かしていきたいと考えているところでございます。

そのほか、5ページを御覧いただきますと「その他業務運営に関する事項」ということで、この辺りは例年の書きぶりと大きく変わっておりませんが、事業子会社の経営の基本方針の策定ですとか実施の確保等に対して、我々は持株会社として、そこをしっかりとサポートしていきたいと考えております。

(2) のところも、グループで共通的にやるシェアード業務のようなところにもしっかりと注力していきたいと思っております。

また、病院の部分につきましても、経費削減に取り組んだり、新たな技術の取り入れなどを進めていきたいと考えております。

最後に、6ページになりますが、この事業計画に添付させていただく収支予算書でございます。日本郵政単体の数字を添付するということになっております。日本郵政単体といたしましては、主な収入が子会社からの配当というところでございまして、これを基に毎年、安定的な利益を出させていただいているというところでございます。

令和8事業年度におきましても前年比でプラス406億円ということで、一番下の当期純利益を見ていただきますと、400億円強の増益の計画ということでございます。主な要因といたしましては、金融二社、特にゆうちょ銀行からの受取配当金が大きく増えるというところが一点でございます。

そのほか、特別利益のところでも少し増益の見通しとなっております。これはアフラックの株式を我々は保有しておりますが、アフラックさんとの契約上は、株式の保有上限が10%ということになっているところでございます。ここが、アフラックさんが自社株買いを非常に積極的に進めている関係で、自動的に10%を超えるような状況になっておりますので、その超えた部分は自動的に売却をしていくといったことによる売却益の部分ということでございます。

こういった要因によりまして、令和8事業年度も1,830億円の当期純利益というところで見込んでいるところでございます。

日本郵政からの説明は以上でございます。

○奥野執行役員 では、続きまして、日本郵便株式会社の事業計画の概要について、日本郵便の奥野が御説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。資料297-2でございます。

1枚おめくりいただきまして、事業計画の法的位置づけでございますけれども、日本郵政と同じく、3月30日に令和8事業年度事業計画が認可をいただいたものでございます。

まず、事業計画の構成でございますけれども、2 ページ目を御覧いただければと思います。事業計画の前提を記載した「はじめに」、令和 8 事業年度の業務運営の方針や取組を記載いたしました第 1、業務ごとに概要を記載いたしました第 2、郵便局及び営業所の設置及び廃止に関する基本的な計画を記載いたしました第 3、そして、東日本大震災であったり災害等の緊急事態への対応、国際的な協調・連携等について記載をした第 4 というものから事業計画を構成してございます。

3 ページ目を御覧いただければと思います。こちらは具体的な内容でございますけれども、全体といたしまして現在検討中の次期中計と整合的な記載としてございます。

まず「はじめに」でございますけれども、郵便局ネットワークの価値を向上させていくということ、グループ最大の強みでございます郵便局ネットワークによりまして、グループ内で一体的なサービスを提供していくということ、そして、グループ外の多様な企業等と連携をしていくということを記載してございます。

そして「第 1 業務運営の基本方針」でございますけれども、まずは全ての前提といたしまして、点呼業務不備事案等々を受けました再発防止策を継続することによりまして、お客様に信頼・安心いただけるように全力を尽くしてまいります。その上でということでございますけれども、後ほど御説明いたしますが、令和 8 事業年度は日本郵便はかなり厳しい計画となっておりまして、郵便物数の減少、あるいは荷物分野における競合他社との厳しい競争、保有保険契約件数の減少、その一方でコストは増加するといった厳しい経営環境下で、営業損失で申し上げますと 1,022 億円、ボトムで申し上げますと 876 億円の赤字を計上する計画となっております。将来にわたる事業の持続性確保に向けまして、次期中計の最終年度であります令和 10 事業年度までに、営業利益、当期純利益を黒字化させるべく、抜本的な事業構造の再構築に取り組み、徹底的なコスト削減と収益拡大を実現してまいります。

そしてまず、抜本的な事業構造の再構築の先駆けといたしまして、本社要員のスリム化を図るとともに、本社組織の一部移転を行いたいというように考えてございます。事業ごとでございますけれども、郵便・物流事業におきましては、減少が加速しております郵便物の利用拡大・減少緩和に向けた取組を強化してまいります。そのほか、総合物流企業への転換を図るほか、集配ネットワークの効率化であったり、省力化投資であったり、要員配置の最適化といったことを進めまして、ラストワンマイル機能の強化・効率化というものを進めてまいりたいというように考えてございます。郵便局窓口事業におきましては、郵便局を持続的に運営していくために、徹底的なコスト削減と収益の拡大を図りまして、地域の生活サポート拠点になれるように取り組んでまいります。そのために、窓口営業時間の弾力化による柔軟な運営体制の構築を進めるほか、リモート技術も積極的に活用してまいりたいというように考えてございます。また、地域ごとにお客様のニーズというものは様々でございますので、地域ニーズに応じたサービスの拡大にも取り組んでまいります。

4 ページ目を御覧ください。こちらはやはり当社の競争力の源泉となるのは社員の力で

あるというように考えてございます。社員一人一人に合わせた人材育成、あるいは様々な手段を使いながら社内コミュニケーションを充実させるなど、人的資本経営に取り組んでいきたいというように考えてございます。

また「2 ESG経営」でございますけれども、カーボンニュートラルに向けた取組やガバナンスの強化といったものについても継続をしてまいります。

5 ページ目を御覧ください。ここからが具体的な業務の内容でございます。

まず「1 郵便の業務」といたしまして、先ほども申し上げましたけれども、郵便物の利用拡大に向けた取組を強化いたしまして、郵便物数の減少を可能な限り食い止めてまいります。特に減少幅が大きい年賀郵便物につきましては、新たな商材の投入、あるいはデジタル関連サービスの展開等といったことを進めるなど、利用拡大に向けた取組を強化してまいります。そして、やはり損益改善の大きな鍵は、いかに郵便物数の減少に応じてコストを削減できるかというところがキーだと考えていますので、業務の効率化というものを徹底してまいります。また、郵便料金制度等に係る議論の状況を注視いたしまして必要な対応を実施してまいりたいと考えてございます。

「2 国内物流業務」でございますけれども、こちらは荷物収益の拡大に向けまして、大手EC事業者との協業の加速、あるいは成長市場であります輸入越境EC荷物の獲得に向けた商品開発などを進めてまいりたいというように考えてございます。また、総合物流企業への転換に向けまして、トナミホールディングス等々の間で、車両及び拠点の相互活用、あるいはお客様に対する一体的なサービスの提案など、さらなる付加価値の向上にも取り組んでまいります。

そして、ラストワンマイル機能の強化・効率化に向けまして、差出・受取利便性の向上であったり、郵便物数の減少傾向を踏まえた荷物重視の郵便・物流ネットワークへの再編であったり、要員配置の最適化、集配業務の効率化、輸送DXによるオペレーションの効率化等といったものを通じてコスト削減を実現してまいります。

次の6 ページをよろしく願いいたします。こちらは銀行窓口業務等、保険窓口業務等につきましては、クロスセル等々の再発防止策を継続するとともに「お客さま本位の営業活動」を徹底して、お客様ニーズに沿った御提案と丁寧なアフターフォローを行うお客様本位のコンサルティング営業に取り組むほか、それを可能とするための人材育成・支援の体制を強化してまいります。また、そのほか、業務の効率化についても取り組んでまいります。

「4 地方公共団体からの受託事務等」でございますけれども、こちらは従来の地方公共団体事務に加えまして、マイナンバーカードの電子証明書関連事務等であったり、デジタル支援等の時代の流れに対応した事務の受託も進めてまいりたいというように考えております。

以下、5 から7 までと第3 及び第4 については説明を割愛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。こちらが収支予算書でございまして、こちら

は単体の数字でございますので、いわゆるトールは含まれておりません。

営業利益を御覧いただきますと、1,022 億円の赤字、当期純利益も 876 億円の赤字ということで、令和 6 事業年度以来の赤字計画となつてございます。その大きな要因は郵便・物流事業、特に郵便物数の減少によるところが大きいというところですが、それに加えて、人件費の増加であったり、あるいは集配運送委託費をはじめとする委託費の増加、そして、郵便局窓口事業における保険手数料の減少といった要因があつて、このような数字になつてございます。

令和 7 事業年度の事業計画との比較をしてございますけれども、令和 7 事業年度は、営業利益が 375 億円、ボトムが 450 億円ということで、計画同士を対比すると 1,000 億円以上の減益となつてございます。その理由については、先ほど申し上げたことに加えまして、昨年度途中で通期業績予想を下方修正しているため、そもそも、今年度の発射台が低くなっているということも一因でございます。

収益のところを御覧いただきますと、営業収益は 2 兆 7,630 億円ということで、計画同士の比較で申し上げますと 1,431 億円の減収となつてございます。その中でも、郵便業務収益については 724 億円の減収、そして、銀行及び保険受託手数料につきましても 217 億円の減収となつてございますが、こちらは手数料については、その要因は保険手数料によるものでございます。

その他営業収益は 7,873 億円で、こちら、計画同士の比較で申し上げますと 609 億円の減収でございますけれども、その大きな要因は荷物によるものでございます。しかしながら、この点、念のために申し上げておきますと、今、申し上げたのはあくまでも、計画同士の比較でございますので、荷物については、計画同士ではマイナスになっておりますが、昨年度実績よりも伸ばしていく計画というようにしてございます。

最後に、8 ページに認可要請事項を掲載してございます。

こちらは一番目で、令和 10 年度までの収支改善計画を作成して、当該計画を着実に実施し、その状況を四半期ごとに総務省に報告することというようにされてございます。今、こちらは中計と併せて検討をしてございますので、5 月末までに総務省に計画を報告した上で、着実に当該計画を実行してまいりたいというように考えてございます。

私からの説明は以上でございます。

○片桐企画課長 では、続きまして、資料 297-5 を御覧ください。総務省では、日本郵政・日本郵便の事業計画の認可の際に、併せて両社に対して要請を行っております。本日は、この要請事項につきまして御説明させていただきます。総務省郵政行政部企画課長の片桐でございます。よろしくお願いします。

まず、1 ページを御覧ください。こちらが日本郵政に対する要請事項になります。今回は六つの事項について要請をしています。

今回、特に日本郵便の事業計画が大幅な赤字の計画となったことを踏まえまして、この点に関する要請を第 1 の事項としています。具体的には、日本郵便の収支改善の取組の実

効性を担保できるように、収支改善計画の作成・実施を、日本郵便任せにするのではなく、日本郵政自身が主体的に関与するとともに、その内容について四半期ごとに報告することを求めるということになってございます。

二つ目から六つ目の要請事項は、これは基本的には昨年度に行ったものと同様のものになってございます。具体的には、二つ目の事項は、郵政事業の価値向上に向けたグループ運営を行うこと。また、その際に、D Xの推進、グループが保有するデータや不動産の活用等を通じて、新たな成長分野を構築するとともに、地方創生に貢献するということを求めるものでございます。

三つ目の事項は、これは郵便局ネットワークを維持して、ユニバーサルサービスを確保するとともに、郵便局の公的な役割を拡大するということを求めるものでございます。

四つ目の事項は、コンプライアンス関係でございます。グループとしてコンプライアンスの向上やガバナンス態勢の強化等に取り組むということを求めています。

五つ目でございます。こちらは、日本郵政が公的な役割が期待される企業ということでございますので、災害時等における事業継続について万全を期していただきたいということと、あとはダイバーシティーや環境問題への取組についても求めるものでございます。

最後の六つ目の事項でございますが、こちらはゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の株式処分についてでございます。これに適切に対応することを求めているというものでございます。

続いて、2 ページ目を御覧ください。こちらが日本郵便に対する要請事項についてでございます。

まず最初の要請事項は、先ほど日本郵便さんのほうから御説明したものと重複いたしますけれども、収支改善計画についてのものでございます。実効性のある計画を作成するとともに、これを着実に実施すること、また、その状況を四半期ごとに報告することを求めています。

二つ目から八つ目の要請事項は、これは基本的に昨年度行ったものと同様でございます。二つ目の事項は、日本郵政に対する要請と同様でございます。郵便局ネットワークを維持し、ユニバーサルサービスを確保するとともに、郵便局の公的な役割を拡大することを求めるものでございます。

三つ目の要請は、収支改善に必要な収益の拡大に向けて、利便性・付加価値の高いサービスの開発・提供や、保有不動産の活用に取り組むことを求めるものでございます。

四つ目の事項は、これも収支改善に必要なもので、生産性の向上についてのものです。事業全体のD Xを強力に進めることによりまして生産性の向上を図ることを求めています。

五つ目の事項は、昨今、価格転嫁ですとか取引の適正化が社会全体で進められていることを踏まえまして、日本郵便においても適正な条件での契約により業務を実施することを求めるものでございます。

六つ目は、日本郵便において、昨年度も不祥事が発生したことを踏まえまして、コンプライアンスの徹底を求めるものでございます。

七つ目は、これも日本郵政に対する要請と同様でございます。公的な役割が期待される企業としまして、災害時等における事業継続の確保と、ダイバーシティーや環境問題への取組について求めるものでございます。

最後の八つ目の事項は、国際郵便についてでございます。国際郵便についても安定的かつ円滑な提供に向けて取り組むことを求めるものでございます。

以上が、総務省において、今年度事業計画の認可に際して、日本郵政及び日本郵便に要請した事項となります。

説明は以上でございます。

○山内委員長 以上で、全体の説明ということでよろしいですか。

○目黒常務執行役 はい。

○山内委員長 ありがとうございました。

それでは、今、御説明いただいた内容について御質問あるいは御意見があれば御発言願いたいと思いますが、どなたかいらっしゃいますか。

では、全体的なことについて、私から一つ伺いたいのですけれども、共創プラットフォームからそれを深化させて、物流と、金融と、それから、生活サポートでしたか。もちろん、内容的にこんなことだろうというものは予想がつくのですけれども、もうちょっと具体的に、どんなことをイメージしてこういったプラットフォームの三つを掲げられたかという点について教えていただきたいのです。

○目黒常務執行役 お答えさせていただきます。この三つのプラットフォームでございますが、まず、この総合物流プラットフォームのほうにつきましてはもともと、郵便から荷物へという動きを日本郵便のほうでも進めていたところでございますが、やはり荷物の中でもどうしても我々はラストワンマイルのところで企業から個人へみたいところ、一軒一軒のお宅に配達するところに強みがあるという一方で、それを裏返すと、企業間物流の部分ですとか、そういった上流が弱いというところで、海外の国際ネットワークを担当しているトールという会社はあるのですが、そことラストワンマイルをつなぐ部分の機能が弱いと認識していたところでございます。

そういった背景の下で、そのピースを埋めるような取組を最近は進めてきておりまして、それが例えばトナミさんと一緒に仕事をしていくとか、あとは昨年、ロジスティードという会社にも一部出資をさせていただいたというところでございまして、そういった企業間物流の上流のところの機能を高めることで、企業から一軒一軒のお宅まで一貫したプラットフォームを我々が全体として提供していけるという姿を描いているところでございます。そういったところで、この総合物流プラットフォームというものを打ち出しているのが一点でございます。

それから、総合金融のところは、郵便局のリアルネットワーク。これはもともと、我々

が強みとして持っている部分と認識をしておりますが、これに加えて、最近ではゆうちょ・かんぽともにアプリとデジタルのツールを使ってお客様に情報を周知させていただいたり、取引についてもさせていただいたりということで、特にゆうちょの通帳アプリなどは非常に利用者も増えておりまして、そういったツールも大分拡大をしてきているところでございます。それに加えて、この総合金融プラットフォームにおきまして、我々は郵便局の窓口で、例えばリモートのツールを使ってお客様ともうちょっと専門的なセンター機能を持ったところを郵便局の窓口でつなぐというようなところも拡大をしていきたいと考えておりまして、リアル、デジタル、それから、リモートみたいな様々なチャネルを使って金融サービスを提供していくというチャネルの部分の話が一つ。

もう一つは、やはり人生 100 年時代に向かってお客様のニーズというものも大変多様化をしてまいりますので、基本的な銀行・保険のサービスに加えて、今でも資産運用という意味では投資信託ですとか、そういったものを扱わせていただいておりますが、そういった品ぞろえの幅をさらに拡大をしていきたいというところでございます。長期的に目指す姿としては、郵便局に来れば金融サービスは全て賄えるといったような姿、商品性を取りそろえていきたいというところで、商品性と提供するチャネルの観点からこのプラットフォームの機能を強化していきたいというのが総合金融の部分でございます。

さらにそれに加えて、生活サポートの部分で、ここはやはり地域でございます郵便局のリアルの店舗が中心になると考えておりますが、それぞれの地域のいろいろな機能がなかなか撤退をしていくような動きが世の中で増えていく中で、地域にとどまる郵便局のリアルの機能を積極的に活用させていただく観点で、例えばリモートでの遠隔医療の場を提供させていただいたりですとか、それから、買い物支援みたいな取組を進めさせていただいたりですとか、地域のニーズに応じて、お客様の求めるようなサービスを幅広く提供していけるプラットフォームとしての機能を拡大していけるのではないかと思います。

この辺り、少し収益性の部分で拡大を目指すというよりは、やはり郵便局という存在の社会的価値をお客様にもぜひ御利用いただけるような意識で拡大をしていきたいという、この三つの機能で郵政グループのサービスをさらに価値を上げていきたいというのが考え方でございます。

○山内委員長　ありがとうございます。

何度も言っていますが、共創プラットフォームという言葉は、昔、御社の仕事をさせていただいたときに私がつくったのですが、プラットフォームというものはもともと、プラットフォーム理論というものが一時、はやったのです。それが 10 年ぐらい前で、要するに事業におけるプラットフォームというものは、プラットフォームがあるとき、その参加する人、いろいろな人が入ってきます。それが相互に利益を得るからプラットフォームだというような理屈であったと思うのです。

例えば一番分かりやすいのは、総合物流なども、さっき、トナミとかロジスティードが入ってきて、それによって、例えば共通の施設を使うとか、トラックなどもやり取りする

とか、こういう形で利益が出るというのは分かるのですけれども、それが相互に利益を及ぼし合うというところと、それから、物流のほうが簡単ですけれども、御社の持っている今の郵便とその中の荷物のネットワークと、それに物流のネットワークも入ってきて、さっきのお話だと一貫性を持って、B to Cだけではなくて、国際物流からラストワンマイルまでということなのですから、それは確かに全体として利益はあるのだけれども、逆にかなり経営の面から見ると、例えば民間会社ですっと来たトナミさんとロジスティードとやっていることも違うし、それから、今、基本になっている御社と、組織体制とか経営体制とかがかなり違う。それを一緒にするというのはかなり難しいのではないかと思います。

その意味で言うと、このプラットフォームというものをいかに発揮させるかという、その辺の難しさがあるように思えるのですけれども、例えば金融などですと、今のお話ですと、外からというよりも、うちの中でデータをうまく使いながらとか、そういうことだと思うのであれですし、生活サポートですと、これはどちらかというと、公共事業的といいますか、行政的といいますか、こういうことなので、これは何となく分かるのですけれども、物流などですとなかなか、その辺の相互利益みたいなものを出すのは難しいのではないかと思いますので、そんなところはいかがですか。

○目黒常務執行役 我々、実はトール社を買収いたしまして、やはりそういった部分での難しさも非常に実感として感じているところでございまして、今回、トナミさんといろいろ買収させていただいて協業を進めていく過程ですとか、それから、ロジスティードも出資をさせていただいて、その後のいわゆるPMIという部分でお互いに知恵を出し合ってプロジェクトチームをつくって、お互いのシナジーが利く部分はどのようなものをやはり腹を割って議論をさせていただいて、それを計画に落とし込んでいくというような作業を丁寧に行わせていただいているところでございます。

そこは、トール社のときの反省も含めて、今、おっしゃられたような、違うバックグラウンドを持った会社と、でも、相互に利益を出していくために、こういった形で協力するのがベストなのかというところを、徹底的に議論をしながらしっかりプロジェクト化をして進めさせていただいておりますので、そういったところに今後も注力しながら進めていきたいと思います。

○山内委員長 ありがとうございます。

また何かありましたらお聞きしますけれども、お二方、いかがですか。

どうぞ。

○関口委員長代理 関口でございます。御説明、どうもありがとうございました。

今の山内委員長のお話の延長線なのですから、トナミは全株式を買収という形ですけれども、ロジスティードの場合は19.9%の出資にとどまるということですね。その両者の違いというのか、トナミさんは完全買収したので、企業文化の違いがあるにしても、子会社化して日本郵便側の意思というものは貫徹できるわけですから、ロジスティード

の場合は2割を切る、19.9%にとどまるということで、ロジスティード側の主張がまだ通ってしまうのでしょうか。日本郵便にとって、今後、このロジスティードをどのように、この上流を支配する上で活用されていくのかという点が今の段階ではまだ見えてこないなというところがあるのですが、少し教えていただければ幸いです。

○奥野執行役員 現在、先ほど目黒からのお話にもありましたけれども、ロジスティードともかなり綿密に打合せをしまして、お互いにどういった分野でシナジー効果が出るか、具体的な中身とか、そういったものをお互いに詰めているところでございます。その中で、例えばですけれども、今のロジスティードのお客さんが使っている最後のラストワンマイルの部分を変えてもらったり、あるいは我々は特積み事業の子会社も持っていますので、そういった部分を御活用いただくとか、あるいは日本郵便はLSCという倉庫を持っていますけれども、そこの満床率を上げていくとか、あるいはトール社と共同いたしまして、フォワーディングレーンの共同調達とか、そういったことができるのではないかと。それでお互いにシナジー効果を出していこうということで、今、検討をしている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。

○山内委員長 何かございますか。

○横前委員 では、一点よろしいでしょうか。

御説明ありがとうございました。大変、日本郵便さんにおかれましては大変厳しいなという印象を受けて、それに向けての計画だと思うのですが、資料297-2の日本郵便さんの御説明のところ、本当に細かな点で恐縮なのですが、5ページに年賀郵便について触れられております。この年賀郵便の新たな魅力的な商材の投入やデジタル関連サービスを展開等と触れられておるのですが、これは何か具体的なものを想定されているのかを一点お伺いしたい。

もう一点は、これは要望なのですが、直接、この計画には触れられていない部分なのですが、我々自治体というものは指定金融機関を持っております。近隣町村もそうなのですが、ほとんどのところが日本郵便さんといいますか、郵便局しかいいいますか、過疎地は信金さんも撤退されてしまったり、銀行さんも撤退されて、郵便局さんオンリーなのですが、ただ、指定金融機関に郵便局さんがなっているケースがほとんどないかなと思うのです。これは多分、いろいろな制約があるのかどうなのか、私は分かりませんが、何か難しそうな感じなのです。ここら辺をもう少し研究していただいて、もしできれば、泰阜村もそうなのですが、隣の町村も皆さん、郵便局さんが受けてくればいいのかというようなコメントもいただいておりますので、研究をしていただければありがたいなと思っております。

以上、二点です。よろしくお願いします。

○奥野執行役員 ありがとうございます。

年賀郵便物のところでございますけれども、現在考えているのは、今、推し活など多い

ろいろ流行ってございますので、そういったものをうまく活用できないかであったり、昨年度もGeminiと連携をいたしましたけれども、そういったことができないかということであったり、あるいはビジネスパーソンに何か打ち出すような仕掛けができないかとか、今、そういったことを考えてございます。

○目黒常務執行役 指定金融機関の関係でございますが、おそろくなれるとすると、ゆうちょ銀行が指定を受けるという形になるのではないかと思いますのですが、これは私の憶測も入っているのですが、おそらく地方公共団体さんも昔からの地域金融機関とのつながりみたいなものがありになって、地銀さんですとか地元の金融機関さんとのつながりが深くて今の段階ではそうなっているというのが現状かなと思っております。おそらく制度的に入れないというものではないと思いますし、御指摘のとおり、やはり地域から物理的に地域金融機関の拠点がどんどん減っているという現状もおありかなと思いますので、御指摘も踏まえまして、そこは実情をまたグループの中でも確認をさせていただければと思います。

○横前委員 ありがとうございます。

ぜひとも、長野県でもここら辺の地域というものは小さな町村ですので、郵便局しかないので、ゆうちょ銀行さんなり、ぜひとも指定金融機関に、こちらがお願いして、いいですよと言っていて、そして、スムーズにといいですか、細かな我々のニーズを受け止めていただけるようなゆうちょ銀行さん、日本郵便さんかもしれませんが、なっていたくことをお願いしたいと思います。

以上でございます。

○目黒常務執行役 承知いたしました。ありがとうございます。

○山内委員長 今の点、関連して伺いたいことがあって、これは前から伺いたかったのですけれども、例えばこの前、コロナときなどは結構、公的資金を一般の家庭に給付するようなことが行われていて、そういう業務というものは具体的にどうされているのですか。要するにゆうちょ銀行とか郵便局を使ったほうがすごく早そうで便利だなと思ったりしたことがあるのですけれども、その辺はいかがなのですかというのが質問なのです。

例えば、コロナのときに予防接種をしていたではないですか。予防接種をするのに予防接種の場所をつくって、予防接種のお医者さんと呼んできて、それで市民の方を誘導するというのは旅行代理店がやったのです。その代理業でかなり儲かって、ある大手の旅行代理店、JTBなどは過去最高益を出してしまったのです。旅行業ではないのと言ったらおかしいのですけれども、例えば自治体が抱える金融業務みたいなものについて、ゆうちょ銀行がどこまで、あるいは郵便局がどこまでどうできるのかというのは、私は知らないものですから、その辺について教えてください。

○目黒常務執行役 おそらく、例えば先ほどのコロナのケースもそうなのですけれども、商品券みたいなものなどですと日本郵便で扱わせていただいて、住民の方にそれをお届けするみたいなことを、今でもケースがあると思うのですが、やはり口座にお金を振り込む

みたいになりますと、そこはゆうちょ銀行と直接、政府側の方と話し合いをさせていただいて、それぞれの御家庭の保有口座に振込をするというような形になるのではないかと思います。そこが何か体系的な仕組みが構築されているのかどうかというところまでは私も詳しく存じ上げなくて申し訳ないです。

何か補足があれば。

○奥野執行役員 いわゆる自治体のほうに場所をお貸しして云々であったり、そういったことは全然可能であると思います。法令で何か郵便局がやってはいけないとか、そういったものがない限りは、日本郵便のほうでお手伝いできることがあればお手伝いはさせていただければと思います。

○山内委員長 外から見ていると、役所がお金を勘定するよりも郵便局で勘定したほうが全然効率的と思うのですが、ユニバーサルサービスという意味でもすごく重要ではないか。大体、役所まで行くのは面倒ですからね。

○目黒常務執行役 ですから、お客様に金銭的なものをお届けする方法によって、我々も多分、郵便局で扱えたり、ゆうちょ銀行で扱えたり、いろいろな幅はあるかなと思いますので、そこは具体的なケースに応じて、我々、できる限りの御協力を積極的にやらせていただければありがたいなと思います。

○山内委員長 では、もう一つ、総務省に伺いたいのですが、この要請事項ですが、日本郵政に対するものと日本郵便に対するものがあって、質問は、これは去年とどんなところが違いますかということなのですが、全体を通じて、その辺で去年との差分といいますか、どうなっているのでしょうか。

○片桐企画課長 昨年との差分についての御質問かと思いますが、まず、先ほど申しましたとおり、日本郵政で申しますと、2から6番というものは昨年あった八個の要請事項を少し整理統合して五つにまとめたということで、基本は同じでございます。新規で入れたのが1番の、今回の日本郵便の収支改善の取組に関して、主体的に関与してくださいということでございます。これが新しく入れたものでございます。

続いて、日本郵便でございます。こちら2から8番は昨年、全部で十個要請をしたのですが、その2から10番と、これも若干の整理をしましたけれども、ほとんど同じものでございます。昨年は1番について、持続的な収益改善の観点から、令和6事業年度決算及び令和7事業年度中間決算を踏まえ、収益の具体的な改善策の進捗状況及び最新の収支見通しについて報告することという、単に収支見通しについて報告しなさいといったものだったのですが、今回、非常に大きな赤字の計画だったということを踏まえまして、収支改善計画というものを作成して、それを着実に実行するとともに、その状況を四半期ごとに報告してほしいということで、かなり強い形に変えたところが差分になります。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

何かありますか。

○関口委員長代理 日本郵政グループの事業計画の3ページ目のところにある一番上の「ゆうゆうポイント」についてなのですが、目黒常務のほうから先ほど登録者数も順調に増えているというお話がございました。もともとグループ内で、27でしたか。記憶が曖昧だけれども、全てがスタンドアローンで、ソフトが立ち上がってぐちゃぐちゃな状態というところから統合した点では、グループ内で一つのサービスをお客様に提供するという点では非常にいいとは思いますが、ただ、このポイント経済圏の世界というものは非常に寡占化が進んでいて、客の囲い込みというものはすさまじい勢いで進んでいるわけです。これは携帯会社にしても、DとかEとか、いろいろな名前で経済圏が拡幅しているし、金融機関もVなどのマークをつけたポイントサービスが幅を利かせるみたいなどころであるので、「ゆうゆうポイント」が郵政グループの中だけで完結して商品と交換できまうとか、手数料等を差し引きますというサービスについて、もちろん、これでお客様が満足すればいいのですが、ほかの経済圏との連携を含めた、外に向かった活動というものがもう少し見えてきたほうがいいような印象を持ちました。もしコメントいただければ幸いです。

○目黒常務執行役 ありがとうございます。

この「ゆうゆうポイント」でございますが、我々も今年度、500万人ぐらいというめど感で進めてきたところですが、年度内、600万人近いぐらいの利用者をいただきまして、何とか順調にスタートはできたのかなとは思っておりますが、今、御指摘いただきましたとおり、やはり世の中の動きは非常に早く、しかも寡占化が進んでいるということがございますので、我々もその動きにしっかり順応していかなければいけないかなと思っております。現在、非常に大きな課題と考えておりますのは、このポイントをおつけする機会がまだまだ我々は少ないということと、せっかくつけさせていただいたポイントを利用できる手段が限られているということで、これはグループの中でもまだまだ限られている利用方法しかございません。

今、例えばぼすくまのキャラクターと交換できるとか、そういったことからもっと広げていって、まず、グループの様々なサービスにポイントを利用できるような形というところを実現していかなければいけないと思っておりますし、今、おっしゃられたような、やはり内部のポイントとの連動みたいなところも時間を置かずに、そこは早めに進めていきたいと思っております。そういった意味で、我々日本郵政の中にその辺りを、グループの横串を通して検討できるようなヘッドクォーター機能といいますか、グループサービス戦略室という新しい組織を今年度から作りまして、本当に経験者などもそろえながら、そういった世の中の非常に素早い動きに我々としてもしっかり対応していきたいと考えている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。

○山内委員長 いいですか。今の話はかなり重要だと思っているのです。昔、私の前の大

学のゼミの学生の卒業論文では、いわゆるS u i c aというものが出てきたのです。J RさんはS u i c aを全国共通にしたのです。それはJ Rだけではなくて、例えばメトロを含む地下鉄とか、それから、大阪だと、あのときは既に何とかカードというものを別につくっていたのだけれども、それをS u i c aに統一してくれということで、J Rの会長さんが行かれて頭を下げたという前代未聞のことが起こったのです。それで一応、北海道から九州まで、機械があるところではS u i c aを使えるようになったのですよ。そのときに、いわゆるネットワーク効果でS u i c aがどこまで行くのだという話と、それから、同じような時期にP o n t aとかn a n a c oとかが出てきたのです。今のはポイントの話なのですが、その学生の卒業論文は、どこがデファクトになるかという話だったのです。今、おっしゃったように、それがだんだんと寡占化してきて、例えばDとか楽天とか、今、あれが主流ですけれども、その中に郵政のカードが、あるいはネットワークがどう入っていくのかというのはかなり難しいのではないかなと思うような気がしますけれども、あるいは逆にあるのは、そういえば、楽天は株を持っていましたね。だから、楽天のポイントをつけますとやってしまって、それは全部、郵政の中でできますとか、そういう戦略もあるかなと思うのですけれども、それはなかなか難しいのですか。

○目黒常務執行役 我々もその辺はかなり議論はしているのですが、ただ単にたくさん使われているポイントにつなげるだけですと結局、我々がつけたポイントが全部、外部で使われてしまうだけということにもなりかねませんので、やはりある程度、中でポイントをうまく使っていただけるような仕組みも整えながら外部とも連携をしていくという形を取っていく必要があるのかなと考えております。

そういう意味で、今、おっしゃられたように、今、日本郵政の中にも様々なサービスがございますので、ポイントをつけて利用できるというふうにするのもそのとおりですし、例えばかんぽに入っていただくと荷物の料金を少し値下げするとか、グループの中のサービスの連動みたいなこともありますので、そういった形で、郵政グループの中でもポイントも含めて、いろいろな形でお客様に回遊していただきながら、お客様に重ねて利用いただけるような仕組みを整えることも非常に重要なことだと思っております。そこでのタイミングも見極めながら外部との連携をしっかりと考えていきたいと思っております。外部を最初から考えていないということでは全くありませんので、そこはしっかりと検討していきたいと思っております。

○山内委員長 これは来年の検証に向けて、いろいろインタビュー、ヒアリングをしている中で、やはり決済システムの持つ、決済のシステムとして売り出すというのは重要ですよと言った方もいらしたりするので、すごく重要だと思います。

ほかに何かありますか。

どうぞ。

○藤野局長 すみません。手短にします。

日本郵便の資料の3ページのところなのですが、二つあって、一つが一番下の○

で「機能型の郵便局ネットワークの構築」とあるのですけれども、これは何をしたら機能型の郵便局ネットワークが構築されたことになるのかというのが一つです。

もう一つが、同じ3ページの第1の三つ目の○で「収支改善計画」と書いてあるのですけれども、これは会社の全体の単黒を実現するということですね。郵便業務単体についての何か目標とかは設定しないのか、お伺いしようと思ったのです。

○奥野執行役員 まず、機能型の郵便局ネットワークについては、グループ中計の骨子の中でも少したわせていただいているのですが、どちらかというと、今まで郵便局は同じような営業時間であって、同じような商品サービスを売っていて、いわゆる金太郎あめの的な要素が強かったと思うのですけれども、ただ、実際は地域で、人口規模だったり、あるいは生活の条件だったり、交通手段だったり、地理的制約とか、いろいろ地域によって事情はばらばらだと思いますので、そういった中でおそらく郵便局が求められる機能であったり、あるいは役割と言ったほうがいいですね。郵便局が求められる役割だったり、郵便局に期待される、郵便局が提供すべきである商品サービスなどもおそらく違ってくるのだらうと思います。そういった意味で、そういったお客様の様々に異なるニーズに応えるためにこういった、いわゆるリモートなども活用しながら、一局一局違うような郵便局をつくっていきたいというのがこの「機能型の郵便局ネットワークの構築」というようなことでございます。

もう一つ、三つ目のところですか。令和10事業年度までの狭義の郵便事業のほうの利益については、今のところ、目標数値自体は置いておりません。ただし、かなり郵便は、このまま行きますと、頑張って郵便の減少緩和には取り組んでいくのですけれども、物数の減少という傾向自体は多分止められないと思っていますので、郵便の事業収支自体は今はかなり厳しくなっていくと思います。

○山内委員長 よろしいですか。

○藤野局長 はい。

○山内委員長 ほかに何かありますか。

ちょっと細かい点で、さっきの日本郵便の資料の7ページにある、これは収支予算があるのですけれども、令和8事業年度で営業収益が落ちますというものがあります。それは非常に大きい。これは多分、郵便物数が減るとか、そういうことだと思うのですけれども、さっき御説明にあったかもしれないのだけれども、まず、手数料が減るのは、保険の分の手数料が減りますという話でしたね。

○奥野執行役員 そうです。おっしゃるとおりです。

○山内委員長 その下の交付金が127億円上がっているというのは、それと相殺といいますか、何かそういう形になるのですか。そういうわけではないのですか。

○奥野執行役員 いえ、相殺ではなくて、不可欠な費用が増えているということでございます。

○山内委員長 それで、特別利益24億円増えるというのは何ですか。

○奥野執行役員　こちらは、今年、2026 春闘の際に、実は日本郵政のほうから令和 8 事業年度の賞与に係る負担金を一部頂いておりまして、それが特利としてかなり乗っかってきているというものでございます。

○山内委員長　あと、日本郵政のほうですと、さっきの営業利益で、それが増えているのはアフラックの関係で。

○目黒常務執行役　特別利益です。

○山内委員長　特別利益ですね。特別利益が増えたからですね。それで、アフラックの関係がありましたね。

○目黒常務執行役　はい。

○山内委員長　だから、アフラックは 10%上限で、向こうが自社株買いしているので株価が上がるということで、それで利益が出ているのですね。

○目黒常務執行役　保有比率が 10%を超えてしまいますので、超えた分だけ、そこは機械的に売っていくということです。

○山内委員長　これは、今後はどういうことになるのですか。

○目黒常務執行役　おそらくアフラックさんは、かなり以前から長期的に自社株買いは淡々と進めていらっしゃると思いますので、そうすると我々の保有比率も、少しずつなのですが、やはり 10%を超える部分が出てまいりますので、我々はその超えた部分を機械的に売っていくということになると、アフラックさんの自社株買いのペースにもよるのですが、大体、これぐらいの金額は毎年、株式の売却益として上がってくる可能性があると考えています。

○山内委員長　やはりマスコミ的には、かなり唯一の成功例とか。

○目黒常務執行役　我々も I R ではやはり成功例として紹介させていただいておりますが、配当の部分もそうですし、この株の売却という意味でも、損益に対して非常にプラスかなと思っております。当然、業務面でのシナジーもありますので、そういった意味では相対的に非常に成功事例かなと我々もっております。

○山内委員長　ありがとうございました。

ほかに何かありますか。よろしゅうございますか。

どうもありがとうございました。

それでは、以上で本日の議題は終了ということであります。

事務局から何かございますか。

○岡本次長　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。

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