

郵政民営化委員会（第 298 回）議事録

日 時：令和 8 年 6 月 1 日（月）13:30～15:39

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

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、奥野執行役員、橘執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 今井執行役、生田営業統括部長、表経営企画部長

株式会社かんぽ生命保険 岩田執行役、北村主計部長

○山内委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第298回を開催いたします。

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

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ます。

まずは「日本郵政グループの2026年 3 月期決算等について」であります。

これは、日本郵政グループ各社より御説明いただきまして、質疑ということにさせていただきますと思います。

それでは、恐縮ですが、説明については全体で30分程度ということをお願いしたいと思います。

よろしくお願いいたします。

○今井執行役 それでは、ゆうちょ銀行から御説明を始めたいと思います。

ゆうちょ銀行で財務を担当してございます、今井と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

資料番号298-1-2を使用いたしまして、ゆうちょ銀行の2026年 3 月期、2025年度の期末決算の概要について御説明いたします。

右下 2 ページ目を御覧ください。

「親会社株主純利益」ですが、5,255億円と、前年度比で1,112億円の増益となりまして、3 期連続での上場来最高益を更新いたしました。

また、2026年 2 月に上方修正いたしました通期業績予想5,000億円に対する達成率も105.1%となりました。

増益の主な要因は、左側の表の 2 行目、外債投資信託からの収益や国債利息の増加によります資金利益の増加です。

ということで、9 行目の「連結業務純益」は、前年度比3,312億円の増加となりました。

10行目の「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ものの、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の減少により、前年度比減少いたしました。

15行目に「1 株当たり配当金」について記載してございます。

今回、業績予想を上回る達成率となったこと等から、2025年度の 1 株当たりの配当金は、

2月に上方修正いたしました配当予想から4円増額いたしまして、74円といたしました。
前年度からは16円の増額となっております。

3ページ目を御覧ください。

資金利益なのですが、資金利益は、前年度比3,469億円増加の1兆3,037億円となりました。
資金粗利ざやとは0.56%に改善いたしました。

右側の表の2行目「資金運用収益」は、国内金利上昇に伴う国債や、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、外債投資信託からの収益が増加したこと等によ
りまして、前年度比5,165億円増加となりました。

有価証券利回りなのですが、後ろのページにもございますが、国内部門では25ベーシ
(0.25%)。

国際業務部門では18ベーシ (0.18%) 拡大してございます。

当社第3四半期に業績予想を修正しておりますが、事前に金利環境がこの程度改善すれ
ばこの程度となるだろうという予想に、ある程度一致したレベル感となっております。

一番下の「資金調達費用」についてなのですが、外貨調達コストが減少したものの、貯
金金利の引上げに伴う貯金利息の増加を背景に、前年度比1,695億円の増加となりました。

4ページ目を御覧ください。

役務取引等利益の状況です。

役務取引等利益は、前年度比108億円増加の1,657億円となりました。

右上の表に内訳を記載してございますが「為替・決済関連手数料」が前年度比100億円増
加しており、お客様の御利用が伸びた結果と認識してございます。

「ATM関連手数料」及び「投資信託関連手数料」は、おおむね横ばいでございます。
左下に、通帳アプリの登録口座数を記載してございます。

前年度末比302万口座増加の1,662万口座と着実に進捗し、前中期経営計画におけるK P
Iの1,600万口座を達成することができてございます。

5ページ目を御覧ください。

経費の推移でございます。

営業経費全体で、前年度比295億円の増加となっております。

「人件費」は、おおむね横ばいでございます。

「物件費」は、郵政管理・支援機構への拠出金の増加や成長投資を行ったこと等により
まして、前年度比281億円の増加となりました。

6ページ目を御覧ください。

バランスシートの状況でございます。

総資産は226.5兆円ということで、前年度末比7兆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ければと思っております。

7ページ目を御覧ください。

資産運用の状況でございます。

2025年度末のトータルでの運用資産残高は、223兆円となっております。

表の2行目「国債」は41.4兆円となりまして、運用資産に占める割合は18.5%となっております。

国内金利上昇を受けまして、引き続き、新規投資を行ってございまして、相当の満期償還があるものの、残高といたしましては、前年度末と比較して増加しているところでございます。

4行目「外国証券等」は88.2兆円となりまして、運用資産に占める割合は39.5%となっております。

適切なリスク管理の下、慎重に国際分散投資を進めているところでございます。

9行目「貸出金」は、国向けの貸出金増加を主因として、前年度末比1.2兆円ほど増加しております。

10行目「預け金等」は、日銀預け金が大宗を占めており、足元では減少しているところでございます。

8ページ目を御覧ください。

評価損益の状況でございます。

表の12行目「その他目的」の評価損益は、国内金利の上昇によりまして、3行目の「国債」の評価損が増加してございますが、同時に、クレジットスプレッドの縮小等を受けた5行目の外債投資信託の評価益の増加によりまして、評価損益全体といたしましては、前年度末比でおおむね横ばいといった水準でコントロールできているところでございます。

9ページ目を御覧ください。

連結自己資本比率は、14.93%となりました。

国内基準行の規制水準である4%との比較では、引き続き高い水準を維持してございます。

10ページ目は、参考としてございますリスク性資産残高等を記載しているところでございます。

12ページ目からは、2026年度、今年度の業績と配当の見通しについて記載してございます。

2026年度の業績は、経常利益9,550億円、親会社株主に帰属する当期純利益6,600億円を予想してございまして、4期連続での上場来最高益の更新を目指してございます。

株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の減少や営業経費の増加が見込まれる一方で、国内金利の上昇に伴う日本国債からの収益の増加等を主因に、2025年度対比で増益の計画となっているところでございます。

これによりまして、13ページの配当ですが「1株当たり配当金」は、通期業績予想と新中期経営計画期間中における株主還元方針に基づきまして、2025年度から19円増額の93円を予想しているところでございます。

私からの説明で、貯金残高の説明に移りたいと思います。

よろしく申し上げます。

○生田営業統括部長 ゆうちょ銀行の生田と申します。

私からは、貯金残高について御説明させていただきます。

資料は、298-1-3を御覧ください。

2025年度末の貯金残高について、御説明いたします。

1 ページを御覧ください。

個人貯金等について、下の表のAでございますが、2025年3月末対比で3.3兆円減少の182.7兆円ということになっております。

その内訳を見ますと、Bですが、流動性貯金になりますが、定期性からの振替預入資金の滞留等はあるものの、払戻し額の増加等により減少している状況でございます。

その下のC、定期性貯金については、減少傾向が続いているところでございますが、減少規模は縮小している状況でございます。

2 ページを御覧ください。

各業態の個人預貯金残高の増減率でございますが、グリーンの折れ線が当行の推移でございます。

前年対比でマイナスという傾向が続いております、引き続き低位で推移している状況でございます。

3 ページ、4 ページは、参考でございます。

3 ページは「家計の金融資産」に占める当行の貯金の割合。

4 ページは、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、大きな変化はないといった状況ございまして、限度額改定による他の金融機関からの資金シフトは引き続き発生していないと見てございます。

私からは以上でございます。

○北村主計部長 かんぽ生命の北村でございます。

それでは、私からは、かんぽ生命の2025年度期の決算の概要について御説明していきたいと思います。

資料は、298-1-4でございます。

1 ページめくっていただきまして、決算のサマリーでございますが「当期純利益」につきましては、右側のボックスに書いてあるとおり、初年度の標準Vの負担が減少したこと、あるいは運用環境の好転等による順ざやの増加等によって、当期純利益は前年同期比プラス453億で、1,687億ということで過去最高益でございます。

「修正利益」につきましても、プラス257億増の1,715億ということでございました。

先に、契約の状況についてでございますが、まず「新契約」につきましては、一時払終身保険の販売減少等の影響によって、前年度46.1%減少の42.8万件ということでございます。

また「保有契約」につきましても、減少トレンドを継続しております、5.8%減少の

1,772.5万件ということでした。

その下の「E V」の状況については、後ほど御説明したいと思います。

ページをめくっていただきまして、右下3ページでございます。

まず、ここで「基礎利益」の内訳をお示ししたいと思います、基礎利益としては、1,767億増の4,189億ということでございます。

基礎利益は、大きく「保険関係損益」と「順ざや」に分かれますが「保険関係損益」については、先ほど申し上げた標準Vの積み増し負担が減少した影響。

あと、後ほど御説明しますが、事業費等の減少といった影響がございまして、637億増の1,633億ということでございます。

「順ざや」につきましては、全体的な運用資産が減少しているところで、公社債の利配収入は減少しているものの、一方で、株式・オルタナティブからの配当が増加したといったところで、1,130億の増の2,555億ということでございます。

その下の「キャピタル損益」でございますが「キャピタル損益」については、有価証券の売却損が拡大した。

もう一つ言いますと、昨年度は売却益がそれなりに多くあったのですが、売却益も減少しているということで、今期は両方ともキャピタル損を拡大する方向に働いたということでございます。1,258億減りまして、1,231億のキャピタル損ということでした。

「臨時損益」については、513億改善して、224億の危険準備金繰入れを実施しております。

ページをめくっていただきまして、7ページを御覧いただきたいと思います。

資産運用の状況でございます。

総資産は、前年度末から微減ということで、昨年度は59.5兆円でございましたが、今期末は58.4兆円ということでございます。

真ん中の棒グラフを見ていただきたいと思います、収益追求資産は増加しております、12.9兆円ということで、全体の総資産に占める占率も22.1%ということで、増加しております。

右側に収益追求資産の内訳項目を並べておりますが、大きく増加しているのは国内株でございます。

あと、外株も増加しているところなのですが、ここは、株価上昇に伴う含み益が増加したところで、増加しているものでございます。

9ページを御覧いただきたいと思います。

今度は時価情報でございます。

真ん中の「26.3末」の欄を御覧いただきたいと思います、金利が上昇しているところもございまして、債券の時価が低下しているところがございます。

「満期保有目的の債券」でいいますと、3兆5,000億の含み損。

「責任準備金対応債券」でいいますと、1兆1,000億程度の含み損ということござい

ます。

また、一方で「その他有価証券」で持っている、特に「金銭の信託」の株式等を御覧いただきますと、含み益が大きく出ているということでございまして、その他有証で見ると、3兆4,000億の含み益ということでございます。

会社全体としては1兆2,550億の含み損ということで、期首の含み益の状況から考えますと、一番右上でございますが、1兆4,000億の含み損にシフトしたということでございます。

10ページでございます。

今度は、事業費等の状況でございますが、先ほど基礎利益のところでは事業費が減少しましたというお話をいたしました。

この表で見ていただきますと、一番上の「事業費」が180億減少ということで、4,133億でございます。

事業費の減少の主な要因としては「委託手数料」は216億の減少ということで、898億。

この手数料の内訳は「新契約手数料」「維持・集金手数料」とともに減少しているところでございます。

「新契約手数料」については、新規の申込みが減っている部分と「維持・集金手数料」については保有契約が減っているという傾向で、減少しているものということでございます。

11ページを御覧いただきたいと思いますと思いますが、会社の企業価値をお示しするE Vでございます。

E Vについては、今期は少し計算方法を変更しておりますが、まず、左側の「E Vの推移」を見ていただきたいと思います。

棒グラフ上で計上しておりますが、26.3末のE Vとしては4兆2,565億ということで、昨年度から3,155億増加しているところでございます。

上のボックスの中の2番目に書いてあるとおり、国内株式の含み益の増加等によって増加したところでございます。

棒グラフの下に「旧基準」「新基準」ということで明記しておりますが、今期から新しい基準でE Vを計測しているという部分でございます。

その内容としては、今期から新しい経済価値の指標となる資本規制が導入されております、その新しい資本規制の計測方法にマッチするような形で、今回、E Vの計算手法を変更しているところがございます。

変更の影響としては、次のページを御覧いただきたいと思います、12ページでございます。

12ページにE Vの変動要因をお示ししておりますが、旧基準と新基準の差ということで、左側から2つ目、3つ目です。

まず、リスクフリーレート、要は、割引率の考え方が変わったという点が1点と、もう

一つ大きな点としては、リスクコストを計算するコストをより精緻化するといったところで、コストの量が増えているところでございます。

こういった変更を踏まえて、今期のE Vは4兆2,565億ということでございました。

11ページにもう一回戻っていただきまして、右側は新契約価値でございます。

新契約価値でございますが、新契約の件数については、最初のサマリーのページで申し上げたとおり、前期から4割程度減少しているものの、新契約価値としては、昨年度679億に対して今期615億ということでございました。金利がかなり上がっているところもあって、そういったことの恩恵を受けているところでございます。

13ページを御覧いただきたいと思います。

業績予想でございますが、まず、今期、26.3期の達成率でございます。

中間のときに業績予想を上方修正いたしました「経常収益」については98%。

「経常利益」については104.6%。

「当期純利益」については106.2%ということでございました。

また、右側の単体でございますが「基礎利益」については110.2%ということでございます。

また、27.3期の予想ということで「経常収益」については5兆1,300億。

「経常利益」は2,500億。

「当期純利益」については1,410億ということで、今年よりも下がると想定しているところでございます。

また「修正利益」につきましても、今期は1,715億でございましたが、27.3期は1,550億ということでございます。

15ページを御覧いただきたいと思いますが、今申し上げた業績予想の変動要因をお示ししておりますが、まず、当期純利益は今期減少するというところなのですが、大きな要因としては、一番左から2つ目のグレーの縦のグラフでございますが、ここがマイナス500億程度ということでございます。

保有が減っているという影響はもちろんあるのですが、新しく保険料改定をいたしまして、保険料改定をした結果、標準Vの積み増し負担が増えてくるだろうという影響で、150億程度でございます。

あと、事業費は50億程度、A I投資とか、そっちの関係で若干増える部分もございまして、ここが500億減ってくるというところでございます。

運用関係で若干持ち直しますが、昨年度から比べたら277億の減少ということで、当期の利益を見込んでいるところでございます。

次のページでございますが、16ページは株主還元でございます。

株主還元は、26.3期については41円ということで実施いたしました。27.3期の予想としては50円ということでございます。

右側に「中期経営計画期間中の株主還元方針」と記載しておりますが、総還元性向とし

ては、中期平均で55%程度ということで見込んでいる部分と、安定的な配当ということで、増配をきちんと実施していくところでございます。

最後ですが、17ページでございますが、株主還元の過去の推移を載せている部分でございまして、今期で言いますと、41円実施したところで、総還元性向としては52.7%ということでございました。

私からの説明は以上でございます。

○田中常務執行役員 続きまして、日本郵便の田中から、日本郵便の各事業セグメントと同社の連結の決算の概要について説明申し上げます。

資料は、遡っていただき恐縮ですが、298-1-1、一番上の資料でございます。

ページにつきましては、9ページまでお進みいただきたく存じます。

郵便・物流事業セグメントの概要でございます。

右上に、郵便物、荷物の取扱数量の推移を記載しております。

当期につきましては、通期決算におきましては、郵便につきましては、年賀郵便も含めた計数でございます。

年賀郵便も含めまして、郵便の減少傾向は引き続き継続しております。

荷物につきましては、プラスのもの、マイナスものもございしますが、ゆうパック、パケット、メールを合算いたしますと、前期からはマイナス0.8%ということで、おおむね前期並みの状況でございました。

左に、営業損益の滝図を記載しております。

こちらは、第1四半期以降、申し上げておりますが、J P トナミグループの連結子会社化の影響でございまして、収益・費用はいずれも大きく増加しております。

内訳につきましては、吹き出しのほうに記載してございまして、例えば増収2,167億円のうち、J P トナミグループ連結が1,639億円ということでございまして、普通郵便につきましては、料金改定の効果も含まれております。

費用につきましては、J P トナミグループの費用は「人件費」「経費」にそれぞれの区分に応じて計上しておりますので、開示はしておりませんが、加えて、日本郵便におきましては、ベースアップの影響とか、集配運送委託費につきましても、毎年の料金交渉の結果をこちらに反映しておるところでございます。

一番右の「その他」も、下に吹き出しがございしますが、繰り返しになりますが、これはほとんどJ P トナミグループの連結子会社化の影響でございまして、1例だけ申し上げますと、例えば「施設使用料」が112億円増加しておりますが、ほとんど全てトナミ社の例えば倉庫とか港湾といった施設の利用に関するものがここに含まれている状況でございます。

右下の「営業損益」まで損益計算書をまとめておりまして、繰り返しになりますが、収益・費用は両方とも大きく増えております。

また、損益につきましては、3期連続では赤字ですが、金額としましては減っている状況でございますが、トナミ社の連結がなかりせば、118億円の営業損失はもう少し大きい金

額だったと考えておりまして、厳しい状況が続いている状況でございます。

次のページの窓口事業まで行っていただきます。

右上に収益構造、収益の内訳を記載しておりまして、特に大きく減少しておりますのが「保険手数料」でございまして、こちらは、新契約件数の減少、保有契約件数の減少がここに影響しているということでございます。

左は営業損益で、同様に滝図を記載しております。

「交付金」が増額しておりますが「受託手数料」全体の減額を打ち消すには至りませんでして、打ち返しに至っていない状況でございます。

右隣の「その他収益」が大きく増えておりますが、吹き出しにございますように、こちらは、日本郵政グループ内のシステム子会社の収益の増加がここに大きく影響しておりまして、ここは、2つ右の「経費」の中の「子会社システム原価」とそれぞれ対応関係にあると御理解いただければと考えております。

「人件費」につきましては、郵便・物流事業と同様、ベースアップの影響もございますが、社員数の減少などもございまして、全体では80億円の減少でございました。

同様に、右下に営業損益をまとめておりまして、増収、また費用も増加しておりますが、利益は減少ということで、69億円の利益は確保しておりますが、連結決算計上以来、一番低い数字という状況でございまして、大変厳しい環境が続いている状況でございます。

11ページは、国際物流事業でございます。

右に、営業損益をE B I Tベースで事業の内訳ごとに記載しております。

ロジスティクス事業につきましては、政府関係の収益が好調でございましたので、増益傾向が続いております。

一方、フォワーディング事業につきましては、上のリード文にも書いてございますが、特に海上運賃の下落とか、取扱数量が減少したこともございまして、赤字が続、またはその金額が前期より拡大している状況でございます。

左の営業損益の滝図でございまして、フォワーディング事業につきましては、例えば収益が増えますと、費用もそれと同様に連動するような関係にございますので、一概に説明するのはなかなか難しい状況でございまして、E B I T（営業損益）につきましては、おおむね前期並みという状況でございました。

右に百万豪ドルと億円単位でまとめておりますが、今、1百万豪ドル大体1億円ということでございますので、おおむね似たような数字になっておりますが、国際物流事業全体では減収、ただし、若干の増益、おおむね前期並みという状況でございました。

次の不動産事業につきましては、後ほど日本郵政グループ全体の状況をまとめて説明申し上げますので、私からは割愛させていただきます。

13ページまで飛んでいただきますと、日本郵便全体の連結ベースの決算の概要をまとめております。

左が、当期純損益、税引き後の損益の滝図でございまして、繰り返しになりますが、郵

便・物流事業については、大幅な増益である一方、窓口事業が減益という状況。

国際物流につきましても、おおむね前期並みでございました。

不動産に関しましては、後ほど説明申し上げますが、増益でございまして、最終的な当期純損益につきましては、前期は赤字でございましたが、今期は黒字ということでございます。

「その他」が82億円プラスに働いてございますが、下の吹き出しにございますように、例えば特別利益につきましては、J P トナミグループの連結に伴いまして、負ののれん発生益の一括計上もここに加味されている状況でございます。

右にP Lをまとめております。

こちら、J P トナミグループの連結子会社化の効果がここに反映されておまして「営業収益」は、その件も含めまして増収ということでございました。

「営業利益」につきましても、増益ということでございまして、最終利益も増加しているということでございますが、こちら、当該連結子会社化がなかりせば、もう少し小さい数字だったと考えている次第でございます。

2026年度の通期業績予想につきましては、まとめて日本郵政から説明申し上げまして、私の説明はこれまでといたします。

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、不動産セグメントとグループ連結の御説明を申し上げます。

通期、期末ですので、一旦同じ資料の298-1-1の右下8ページを御覧ください。

期末ということなので、改めて当社グループの概要図でございまして、不動産セグメントは中ほどにございまして、日本郵便の不動産事業と日本郵政の直接子会社、一番下にございますように、日本郵政不動産その他の会社の合算ということでございます。

それを踏まえまして、先ほど飛ばしました右下12ページ目を御覧ください。

不動産事業セグメントの決算の概要でございまして、右下の表を御覧ください。

「営業収益」につきましては879億ということで、前期比65億、約8%の増収でございます。

ただ、内訳は、2つ下にありますように「分譲」は約2割、40億減っております。

これは、麻布台の販売計画戸数がもともと去年よりも大体4分の1ぐらいに減っているということでのマイナスです。

一方で、その上の「賃貸」が99億の増収。

こちらは、五大物件と言われる特に麻布台、五反田、大阪のオフィスリーシングの稼働率がどんどん上がっていると。これが収益に寄与しているということでございます。

下の「営業費用」は、販売戸数が減りますので、販売原価等が減ったということで、最終的な営業利益は239億、前期比100億、72%の増益ということで、不動産は増収増益ということでございます。

続きまして、右下 1 ページ目までお戻りください。

主要 3 社、不動産の業績を踏まえたグループ連結全体でございます。

表の 2 行目の中ほどの赤枠囲い「経常利益」につきましては、1 兆 749 億ということで、前期比 2,603 億、32% の増益ということでございまして、グループ連結で経常利益 1 兆円を超えるのは、上場来初めてということでございます。

その下の「親会社株主に帰属する当期純利益」は 3,745 億ということで、39 億、1.1% の増益を確保したと。第 3 クォーターまで減益でしたので、期末では増益を確保したということでございます。

右下 4 ページ目までお進みください。

当社グループの当期純利益の増減要因の鳥瞰図でございまして、左側の昨年の当期純利益 3,705 億に対しまして、その右側の点線囲いは、今、御説明がありましたように、郵便・物流、中ほどの不動産、金融 2 社が大幅に増益ということに対しまして、左側 2 つ目の窓口、点線枠囲いの中の一歩右側「その他経常損益」は、吹き出しにありますように、アフラックを中心とした持分法投資損益が減ったということで、トータルでは、枠囲いの上にありますように、経常利益は 2,603 億の増益ということでございますが、枠囲いの右側「特別損益法人税等」は、金融 2 社が大幅な増益になっておりますので、法人税等もそれに比例して増えている。

それから、その右側の「非支配株主損益」は、ゆうちょ銀行の株を前期に売却しておりますので、ここで私ども以外の株主様に属する損益が拡大しているということで、最終的な当期純利益は 3,745 億、39 億の増益ということでございました。

次のページを御覧ください。

今期の進行年度の通期業績予想でございます。

一番上の行にあります、日本郵政グループ全体では、当期純利益 3,800 億ということで、今申し上げました実績に比べますと、54 億の増益を一応予想しております。

ただし、ヘッダーにありますように、郵便物数の減少により、郵便・物流セグメントは減益。

一方で、金利上昇等に伴う銀行業セグメントの大幅な増益を見込んでいることが要因でございます。

ただし、枠囲いの下に、郵便・物流セグメントの営業利益は、今期マイナス 1,040 億ということで、主な変動要因は、右にございますが、荷物収入は増加する一方で、郵便収入が 570 億減。

それから、人件費の上昇等で 210 億の費用増。

それから、集配運送費等の増が 220 億ということでございます。

その下の窓口につきましても、営業利益はマイナス 60 億ということで、要因は、右に記載のとおりでございます。

一番下、欄外でございますが、日本郵便連結の収益につきましては、一番右側の「当期

純利益」は790億のマイナス。

前期に比べますと962億減。前期は黒字確保でございますが、790億のマイナスと予想しております。

最後に、次のページが株主還元でございます。

配当は、これまで上場来、特別記念配を除いて50円の配当でございましたが、2026年度、来期につきましては60円（中間30円・期末30円）の増配と、初めての増配を予定しております。

その下の自己株取得も、株主還元の一環として、今期1,500億の実施を決定ということで、5月15日にこのように公表しておりますが、既に5月29日に1,500億の自己株取得を実行したところでございます。

私からの御説明は以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

これで全部の御説明ということですね。

○浅井専務執行役 はい。

○山内委員長 それでは、質疑に入りたいと思います。

ただいま御説明いただきました内容について、御意見、御質問がございましたら、お願いしたいと思います。

特にどなたということでもございませんので、どなたかいらっしゃいますか。

○佐藤委員 御説明どうもありがとうございました。

まず、ゆうちょ銀行さんなのですが、通帳アプリはK P I 達成だけれども、N I S AはK P Iが達成できていないということでしょうか。それが1点。

あと、今期は絶好調だったと思いますが、バランスシートは7兆減少ということで、この理由を教えてくださいたいと思います。

かんぽさんも過去最高益ということで、大変好調だったということで、運用がよかったということなのですが、来期予想で新規契約が伸びないところを運用でカバーすることだと理解しました。ただオルタナティブ投資についてお聞きしたいのですが、最近、アメリカで、プライベートクレジットのリスクが高まっているというようなニュースがあるのですが、その辺りについてどうお考えなのか、お聞きしたいと思います。

郵便は、物流コストのところで、最近、原油価格が多少上下しているところだと思いますが、補助金が入って、ガソリン価格が抑えられていると思いますが、今期予想としては、物流コストが上がる予想になっているのか、それとも据え置きということになっているのか、教えてくださいたいと思います。

以上です。

○山内委員長 それでは、ゆうちょ銀行からお願いします。

○今井執行役 ありがとうございます。

御質問いただきました。2点あったかと思います。

おっしゃるとおりでございまして、まず、K P I の点です。

「ゆうちょ通帳アプリ」については、K P I、目標を達成してございますが、N I S A については、残念ながら今回は未達となっております。引き続き、ここは営業活動をしていこうかなと思っているところでございます。

以上が1点目でございます。

2点目はバランスシートで、これは資料で言うと、右下6ページ目の御質問です。

後ろに細かい資料があるのですが、17ページを御覧いただきますと、右側に負債サイドを書いてございます。

先ほど御説明させていただいたとおり、一番右上の「貯金」が4兆円ほど。

もう一つ、売現先、これは調達しているほうになりますが、ここも4兆円ほど減少している状況でございます。

以上でございます。

○佐藤委員 お聞きしたいのは、貯金が減っているということは、貯金残高は減少傾向が続いていることが、そのままこの数字に出てきていると考えてよろしいでしょうか。

○今井執行役 はい。

バランスシートの減少は、ここで右側の「貯金」が減ってくれば、そこだけに関して言えば、バランスシートが減ってくる要因の一つになってくる。おっしゃるとおりです。

○佐藤委員 下がってくると。

ありがとうございます。

○今井執行役 ありがとうございます。

○山内委員長 では、かんぽさんからお願いします。

○北村主計部長 では、私から。

今の御質問は、プライベート市場への懸念点とかがあるかどうかということだと思うのですが、当社は、今期もプライベートエクイティーといいますか、その部分については、オルタナティブ資産として投資しております。

実際、中期的に伝統的資産を上回るパフォーマンスが期待できる分野と我々は考えておりまして、ここは戦略とか時間分散などを図りながら、残高を積み上げていく方針でございます。

信用懸念、例えばソフトウェア企業の懸念とか、そういった部分で、一例を挙げて言いますと、ソフトウェア企業でいうと、当然ながら、ソフトウェア企業全部が即座に淘汰されるというものではなくて、ある程度A I とかを使って成長していく企業であったり、一方、成長が止まるような企業と、ある意味そういった二極化が進んでいくと思っております。

我々としては、そういったところをしっかりと見極めながら投資をしていきたいというところでございます。

以上が御回答でございます。

○山内委員長 よろしいですか。

○佐藤委員 はい。

○山内委員長 では、日本郵便から。

○奥野執行役員 日本郵便でございます。

中東情勢の影響が費用に与える影響ですが、弊社の場合、原油価格の高騰が車両燃料費であったり、あるいは集配運送委託費だったり、原油由来の物品の調達単価の上昇を通じて物件費の増加要因となると考えておりますが、現時点ではその影響は限定的でございます。今年度以降の計画においても、その影響を大きく見ているということはございません。

ただ、今後、なかなか読めない部分でございますので、引き続き注視してまいりたいと考えてございます。

以上です。

○山内委員長 よろしいですか。

○佐藤委員 はい。

○山内委員長 それでは、ほかの方で御質問はございますか。

何かありますか。

○関口委員長代理 結構です。

○山内委員長 では、どこからいこうかな。

非常に大ざっぱな質問で恐縮なのですが、ゆうちょ銀行さんも、かんぽさんも、来年度の配当は引き上げるということで、ゆうちょは分かるのですが、かんぽの場合は、今、新規契約が減っているのだけれども、いろいろなところで益が最高になることをもうちょっと説明していただけるとありがたい。来年度もそんなに大きな改善ということではないのだけれども、配当は引き上げると。

その辺の交渉について伺いたいと思うのですが。

○岩田執行役 かんぽ生命から御回答いたします。

来年は、営業利益については減少いたしますが、中期経営計画、この後、御説明しますが、中計3年間で見ておりまして、今のところ2028年度については、2025年決算を上回るレベルでの利益を計画しているところでございます。

そういう意味では、2026年度は、一旦利益は下がりますが、そこから右肩上がり、2026年、2027年、2028年と、3か年利益を上げていく計画にしておりますので、かんぽ生命は従来から配当を減少させない方針でいっておりますが、2028年度に過去最高益の計画を出すという前提の中で、株主配当についても、来年、利益は減少しますが、引き下げないといった判断をしているところでございます。

おっしゃるとおり、今、保険の新契約が取れない中で非常に厳しい状況が続いておりますが、そこを今、運用益でカバーしている状態が続いております。これは、次の中計ですが、3か年とも運用利益については増加させていく計画を置いています。

一方、保険の新契約そのものも、今年度、2026年度から2028年度にかけて一応増加させていく計画を置いておりますので、利益が中計中、増加するのは、運用益の増加とともに、保険の新契約についても増加させるという2つの要因です。今、一応、利益の増加を計画している状況でございます。

○山内委員長 あと、後半で伺ったほうがいいと思うのですが、今の御説明ですと、この前提の下に、こうなっていますというお話なのですが、その前提の根拠、あるいは蓋然性の説明とか、その辺がよく理解できなかった。

今でも、後半でもいいと思うのですが、2028年度はかなり急激に回復して、益が出ると。

簡単に言うと、そういうことですか。

○岩田執行役 はい。

運用については、一定、確度は高いと思っております。

新契約については、なかなか厳しい状況が続いている中で、新契約が増えるという計画を置いているのは事実であります。これも保険料改定であったり、新商品を一定見込んだり、そういったものでございまして、改定効果は、後半で御説明するかもしれませんが、5月の保険料改定の効果が一定出てきておりますので、新契約についても、今のままでいけば、確度が高いものと考えております。

○山内委員長 これも後半の話かもしれませんが、運用がかなり効いているという御説明で、御回答の中でもあったのですが、今の証券市場などを見ていると、確かにそういう感じはするのですが、我々のような証券市場に明るくない者からすると、1990年代のバブルの頃は、私がまだ若い頃で、あのときもそう思ったのですが、そういうどこまでというのは、必ずあるのだろうと思っていまして、これも後半でまたゆっくりと。

それはどうなのですか。

要するに、運用でしていくことは、どこまで確実にお考えなのかということです。

○岩田執行役 おっしゃるとおりで、マーケットの状況に左右されるところはあろうかと思いますが、今の見立てとしては、この3か年において、過去のように急激に市場が冷え込むようなことは想定していない。そういった前提での数字ということではあります。

○山内委員長 ありがとうございます。

ほかの方、いいですか。

郵便についても簡単に伺いたいと思いますが、郵便も、郵便局の事業運営自体も厳しくなっていくというお話ですが、郵便の減少は、どのぐらいでしょうか。

これは多分、値上げの分も入っているのだろうと思うのですが、いかがですか。

○奥野執行役員 郵便物数で申し上げますと、2025年度がおそらく117億通とか、118億通とか、その辺だったと思うのですが、今のところ、2028年度には105.2億通になるとシミュレーションしています。

○山内委員長 最高に物数が多かったのは、2012年でしたか。

○奥野執行役員 2002年。2001年か。

○山内委員長 2001年でしたか。

○奥野執行役員 262億通。

○山内委員長 今はその半分以下になっていると。

○奥野執行役員 おっしゃるとおりです。

○山内委員長 さらに下がると。

○奥野執行役員 そうです。

○山内委員長 どこかでサチュレート、サチュレートという言い方はおかしいな、底があるのですか。

○奥野執行役員 恐らく、どこかで底はあるのだろうと思っていますが、現在、逆に減少の傾向が加速している状況でございますので、今、どこで下止まりになるかは、なかなか読めないかと思っています。

○山内委員長 ああいう形で、ロジのセグメントを増やすしかないとも思っているのですが、郵便セグメントがどんどん小さくなって、荷物もありますが、ロジのセグメントを大きくして、B to BとB to Cをバランスさせて、さらにはB to Bのほうにかじを寄せていくのかなと思うのですが、そのときに、トールとの関係で、さっき出ましたが、トールもかなり益を出しているのです、そういうことなのだろうと思うのですが、トールと新しくやるロジスティード、ないしもう一つはJ Pロジとの関係、あるいはその間にフォーワーディング事業をもうちょっと強化する手もあるのかなと思ったりしていますが、その辺の戦略は、いろいろと考えていると思うのですが、これから先、御社の中で決めていくのか、それとも、ロジスティードさんがB to Bで国際物流をやって、そっちで決めていくのか、その辺の調整はどうするのですか。

○奥野執行役員 そういった意味でいいますと、今、我々、あるいはJ Pロジ、ロジスティードみんな一緒になって検討しているのが現在の状況です。

○山内委員長 率直に言って、日本郵便の場合には、B to Bのようなロジは、はっきり言って、今までもそんなに開発されてこなかったわけで、その辺はかなり難しいのではないかというのが一つ。

もう一つ、B to Cで、楽天とどのようにされるのか。楽天もかなりの株を持っていられっしやるわけで、その辺の総合的なことを伺いたい。

これも後半の話かもしれませんが、よろしくお願いします。

○奥野執行役員 ロジスティードとの関係については、先生がおっしゃったとおり、トールのフォーワーディング事業が一つ鍵になってくると思います。

フォーワーディング事業は、どうしても規模の経済が働きやすい分野でございますので、現在、トールの子会社でフォーワーディングをやっているところに、ロジスティードから資本を入れることも含めて検討しているところでございます。

我々は、トールを買収したときに、いろいろと問題もございまして、PMIがかなり重要だと。

今回、買収ではないのですが、やはり重要だと認識してございますので、引き続き、お互いによく連携を取りながら、お互いにメリットが出るように、シナジー効果が出るように取組を進めていきたいと思っています。

楽天に関しましても、株式のほうはまたフォローがあるかもしれませんが、楽天由来の荷物は、現在、どんどん増えている状況でございまして、ゆうパックのことだけを考えると、楽天がなかったら、もっと低い差し出し個数になっていただろうとも思います。

ただ、当然ながら、もともと想定していた効果もありますので、こちらも引き続き、楽天さんとも連携しながら取組を強化してまいりたいと考えてございます。

○山内委員長 さっきの御説明で、荷物が増えているのは、やはり楽天の効果があるという理解ですね。

○奥野執行役員 おっしゃるとおりです。

○山内委員長 おっしゃるように、楽天とどのようにするかは一つのポイントだと思うのですが、トール、あるいはロジスティードにしても、来年度とか、その辺が結構重要なポイントになるかと思っておりますので、その意味で、この決算の中で伺った次第です。

ありがとうございます。

ほかに何かありますか。

どうぞ。

○甲田委員 御説明ありがとうございました。

2点ありまして、1点は、ゆうちょ銀行様にお伺いしたいと思うのですが、金利上昇とか運用環境は、外部環境に左右されやすい部分があるかと思うのですが、今後、ゆうちょのネットワークを通じて、子育て世帯や高齢者世帯とかと金融接点をどうつくっていくのかが非常に重要だと考えるのですが、その辺りについてのお考えがあれば、ぜひお伺いしたいと思いました。

2点目が、グループ全体を通じては、金融2社が大きく支えているような構造になっているかと思いますが、こちらも郵便局のネットワークを生かして、郵便事業が新しい収益とか地域価値を生んでいくのか。

今後もずっと金融2社が支え続ける構造は変わらないことを前提にするのか、むしろここから郵便事業の人口が減ってくる中でも、どのように改善していくのかみたいなところのお考えがあれば、ぜひ教えていただきたいと思います。

以上です。

○生田営業統括部長 ありがとうございます。

ゆうちょ銀行です。

1点目については、私、営業統括部の生田から回答させていただきます。

この後、後半の中期経営計画の中でも御説明があるかもしれませんが、おっしゃるとおり、高齢者や子育て世代とか、個人の幅広いお客様の接点を拡大していきたいというのは、御指摘のとおりでございまして、それに向けて、今回、中期経営計画の中でも、当行は4

つの事業戦略を掲げておりますが、その中でも、リテール向けということで、デジタルペイメント事業戦略、コンサルティング事業戦略ということで、2つ掲げております。

デジタルのほうでは、先ほどの説明にもありましたが、引き続き、通帳アプリを拡大していきたいということで、さらにお得な機能を追加するとか、より通帳アプリを日常使ってもらえるような、いろいろな仕掛けを考えていって、それをもって特に若年層とか、子育て世帯もより接点を強化していきたいのが一つあります。

また、コンサルティング事業戦略では、幼年期から高齢者まで、世代に応じていろいろなニーズがあると思いますので、それに対して、現状、我々の商品・サービスは必ずしも全てカバーできていないのかなと思っておりまして、新しい商品・サービス、相続とか、そういったところも含めて、高齢者も含めたニーズの拡大に向けて商品の拡充、あるいは新しい技術を踏まえて、リモートセンターとか、そういったいろいろなチャネルの拡充みたいなところも検討しておりますので、そういったところで御指摘のような顧客接点を引き続き拡大していきたいと考えております。

○甲田委員　ありがとうございます。

○浅井専務執行役　2点目は、グループ全体での金融2社と郵便の業績でございますが、298-1-1の資料の例えば22ページ目をまず御覧いただきたいのですが、こちらが経常利益ということで、各社の過去からの業績水準ということなのですが、こちらを見ていただいてもお分かりのとおり、もともと当社グループ全体で見た場合に、結局、ゆうちょ銀行が過去からも大体7割ぐらいの業績を占めている。

その源泉になります、いわゆるバランスシートで言うと、直近ですと、300兆ぐらいのうち、先ほどゆうちょ銀行が230兆、かんぽ生命が60兆ということですので、そもそも収益の源泉となる資産自体の8～9割近くが金融2社由来ということですので、手数料だけで莫大な収益を上げることは難しゅうございますので、資産規模がまず源泉で7～8割ある。

それから、経常利益は持分を加味しないベースですが、23ページ目が、いわゆる持分を加味したものです、

郵政でありますと、直近では、ゆうちょ銀行は50%、かんぽ生命もほぼ50%ということで、持分を加味したベースの日本郵政の収益が3,745億ということで先ほど申し上げましたが、ゆうちょ銀行とかんぽ生命の収益のレベル感が、日本郵便を過去から御覧いただきましてもお分かりのとおり、どうしてもマックスでも1,200億ぐらいでございますので、いわゆる業績的に日本郵便だけで支えていくのは、なかなか難しいのかなというのが現実かと考えております。

私からは以上です。

○山内委員長　よろしいですか。

○甲田委員　はい。

○山内委員長　ありがとうございます。

ほかに何か。

時間になっているのですが、私から最後に。

貯金残高ですが、2ページで、ゆうちょが落ちているとあるのですが、農協とかもこの前、非常に運用が悪かったのだけれども、これは上がっているのですか。

貯金残高の2ページ目です。

○生田営業統括部長 ありがとうございます。

他行さん、他社さんの傾向がどう変わっているかは、我々のほうでも要因まではなかなか把握できていないところでございまして、もちろん、いろいろな施策を各社さんやられているので、そういったことも影響している可能性もあるとは思いますが、いずれにしろ、我々も減少傾向の問題意識は当然、持っておりますので、様々な取組を通じて改善できればと考えているところでございます。

○山内委員長 ありがとうございます。余計なことを聞いて申し訳ない。

それでは、まだあろうかと思うのですが、次に、中期経営計画をお伺いしますので、残りの部分は、またそこのところで御議論いただければと思います。

今申し上げたように「日本郵政グループの新中期経営計画等について」。これも御説明を30分をお願いしたいと思います。

よろしくお願いいたします。

○浅井専務執行役 メンバーが入れ替わりますので。

○山内委員長 メンバー入替え。失礼しました。

それでは、まずは御準備いただくということで、よろしくお願いいたします。

○浅井専務執行役 どうもありがとうございました。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

(担当者交代)

○山内委員長 よろしいですか。

失礼いたしました。

それでは、御準備よろしければ、先ほども申し上げましたが「日本郵政グループの新中期経営計画等について」議論したいと思います。

資料については、全体で30分程度で御説明いただいて、それから質疑とさせていただきます。

よろしくお願いいたします。

○加藤代表執行役副社長 お世話になっております。日本郵政の加藤です。

私からは、5月に公表しました新しい中期経営計画「JPプラン2028」。

それから、その後に引き続きまして、日本郵便の奥野から、総務省に報告しております収支改善計画についても併せて説明させていただきます。

それでは、お手元の「JPプラン2028」のポイントを説明させていただきます。

3ページ目を御覧ください。

こちらは、2025年度までの前の中計です。

「J P ビジョン2025+」と言っていたものですが、1つ目の表にありますように、財務諸表につきましては、連結の当期純利益を含め、概ね計画を達成できた状況でございますが、下の内訳になりますセグメントの指標を見ていただきますと、郵便・物流は、当初、2024年10月の値上げと荷物の伸びを踏まえて、900億の営業利益を見込んでいたところは、決算でもありましたように、118億の赤字ということで、この辺りの入り繰りがございましたが、グループ全体としての連結利益は達成できているということでございます。

続きまして、5ページに飛んでいただきまして、こちらは、昨年11月に公表しました中期経営計画の骨子を作ったときにも、2040年あたりをバックキャストして、この3年間で取り組むべき事項を今回の中計で策定してきた、その前提となる外部環境の分析でございますので、御覧いただければと思います。

それを踏まえまして、6ページになりますが「長期的に目指す姿」として「共創プラットフォーム」と掲げておりますが、それを深化させて、物流、生活サポート、総合金融の3つのプラットフォームと不動産をコアに、付加価値を提供していこうということを2040年あたりの長期に目指す姿として示したわけですが、7ページにありますように、これらのプラットフォームは、我々が現状提供しております郵便事業のネットワーク、集配配達のネットワーク、窓口のネットワークを基盤としてつくっていくものでございますが、その基盤となるべきユニバーサルサービスであります郵便、あるいは窓口ネットワークは、郵便物の減少とか、来局者数の減少といった形で、こちらの持続性の課題が顕在化してきていることも踏まえまして、この中計の3年間は、ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造をしっかりと見直していくことを一つの重点戦略として掲げる。

それから、金利上昇を踏まえまして、金融あるいは不動産、物流といった成長領域での利益獲得を両立していこうということを3つの重点戦略の主な柱としておりまして、併せてグループ経営基盤の強化として、D Xや人的資本経営、ガバナンス・コンプライアンス、資本政策といったものをまとめたものが今回の中期経営計画となっております。

8ページ目については、今回の2028年度における当期利益の目標とかR O E 目標でございますので、こちらは御覧いただければと思いますが、1点補足ですが「親会社株主に帰属する当期純利益」については、5,000～7,000億という幅で、今回、マーケット、市場にも示しております。

これは、この3年間に郵便料金の値上げがあるか、ないかで、幅という形で示しておりまして、2,000億というのは、2028年度の単年度ですが、郵便料金の値上げがあれば、2,000億の利益が上乗せされて、7,000億になる。

これを目指していきたいということでございますが、こちらは、これから認可等をいただく立場でございますので、ない場合と並列的に記載しているということでございます。

ただ、その前提となるところは、当然ながら、郵便・物流事業での徹底した生産性向上・効率化を我々が会社としてしっかりとやっていくことが前提でございますので、次のページ以下、郵便・物流事業の効率化を徹底していくための施策を、9ページにおきましては、

骨子のときにもありましたが、今、3,200ある集配拠点を500局程度集約して、2,700拠点まで集約する点。

これと併せて、10ページになりますが、長距離輸送について、A Iダイヤとか他社との共同運行によって、積載率を向上させて、結果、便数を減らす。

便数を減らすことによって、運送量を減らしていくことや、局内拠点については集約だけでなく、これは人がオペレーションで荷物の区分とかをやっているわけですが、こちらを業務効率化や標準化、機械化で、省スペース型のパケット区分機を新しく開発して入れていくことによって、今、割と大きな書状区分機を760台ぐらい入れているのですが、郵便物が減ってきますので、こちらは減らす一方で、パケットとか、増えていくような荷物系の機械投資をやって、生産性を向上していくとか、将来的にはロボットアーム、あるいは自動搬送。一部入っていますが、こうしたフィジカルA Iを使って、より人手を減らして、人件費を減らしていくことを進めていきたい。

それから、集配については、主にここに人が多くかかっているところがありますが、全体の5%に当たる1万人を削減することや、一部内製化に踏み出して、委託している荷物の配達とかを自社執行に巻き取って、委託費を削減していくことをテレマティクスとかルーティングの自動システムを活用しながら、徹底した効率化をやっていくということで、集配、郵便・物流の人員は、人件費率が高うございますので、1万人を削減していくという計画を立てております。

これら物件費、人件費を結果として2028年度には、拠点集約や輸送便の削減、効率化による人員の削減で現行から680億程度下げていくことを徹底してやっていきたいというのが前提で、11ページにありますように、ただ、そういう形で徹底した効率化を行っても、郵便物数は今後も減っていくことを前提とせざるを得ないということですし、一方、人件費、燃料費につきましては、今後も上昇していくことが見込まれますので、どうしても料金の再検討、再度の値上げのお願い、あるいは今、118億通ぐらいあります郵便物が、最終的に数十億とか、そんなレベルになってくる将来を考えると、ユニバーサルサービスの在り方として、どのレベルまで維持していくのかは、これぐらいから政府と御相談させていただきたいという形で、要望としても、ユニバーサルサービスの現行サービス水準であります週5日配達やポスト収集とか、こうした均一料金も含めた在り方についても議論させていただきたいということを今回の中計では盛り込ませていただいているものでございます。

12ページは、窓口事業でございますが、こちらも来局者数の減少、あるいは金融のデジタル化の進展によって、効率化が必要な部分につきましては、窓口時間を今の9時、5時というような一律から抜本的に変えて、弾力的な時間で運営して、柔軟な運営体制で、これも人を減らしていくということ。

それから、老朽化等の課題に対しては、最適配置を引き続き進めていくことによって効率化を図っていくということで、昼休止については、2028年度までに1万局まで拡大する。

それから、半日営業等は、隔日、半日といった、一定程度店を閉めて、ほかの業務をやっていたくような効率化についても、2028年度までに150局ぐらいの実施を目指して人員の削減を図っていききたいと。

ただ、一方、過疎地等におきましては、13ページにありますように、郵便窓口の有人拠点としての残っているメリットを最大限に生かすような形で、今やっております自治体からの受託事務や集落支援といった、自治体からあらゆる事務を受けられるような体制整備をしていきたいと考えておりますし、過疎地等でニーズが高い買物支援、交通支援といったインフラ系のサービス支援も、これは窓口、郵便局がどこまでできるかという知恵出しは要と考えておりますが、そうした地域の持続性の課題となるサービスについて、郵便局でできるサービスをしっかりと検討して行って、実施していきたいということでございますし、一番下にありますように、シニア向けのサービスについても、大相続時代という中で、いろいろなニーズがまだ出てくると思いますので、こうしたニーズを酌み取っていくことによって、一定の収益を確保していききたいと考えているところでございます。

続きまして、金融については、商品拡大、あるいはデジタル接点を拡大していくということで、決算等でも説明があったと思いますので、飛ばさせていただきます、16ページをお願いいたします。

こちらからは、主に成長領域として利益を拡大していきたいと考えております一つの大きな領域の不動産でございますが、今回、不動産は、この3年間、あるいは2040年に向けた数字も出しておりますので、事業戦略としましては、今、賃貸中心の事業を分譲や回転型の事業へも展開していくこと。

それから、賃貸も、分譲もそうなのですが、保有不動産をより積極的に不動産に活用していくことを郵便・物流の集配拠点の集約とセットで強力に進めていきたいということで、その例として、19ページを御覧ください。

19ページの右側に「今後の都市部における集配拠点の再編」という図を入れておりますが、御案内のとおり、銀座とか京橋に集配機能を持った郵便局がございます。

土地の価格という意味では、我々が持っている不動産の中で最も高い土地の価格が銀座局で、したがって、土地面積だけでも1万2,000平米という非常に大きなものですし、京橋あたりもそれなりの面積がある。こうした非常に高い土地の価格となっている不動産について、早期に集配拠点を湾岸部とかに集約して、不動産開発等に使う。

こういうところを強力に進めていくことによって、不動産の事業展開を加速させたいということでございます。

17ページにありますように、将来的に、2040年ですが、営業利益は500億で、資産自体を大きく増やすとROAが下がりますので、資産とかは収益の高い資産に入れ替えて行って、1.2兆で、500億ということで、4%のROAで、このレベルに行くと、総合デベロッパーとしては上位10社ぐらいに入る。

もちろん、トップの営業利益は4,000億とか、そのレベルはありますので、彼らは、もっ

といっぱい分譲、あるいはマネジメント業務での収益が多いわけですが、我々としては、2040年までどうしてもまだ賃貸中心でいくことになりますので、ただ、500億まで行って、ベスト10ぐらいには入れるようなデベロッパーまで成長させたいということでございます。

続きまして、20ページと21ページについては、骨子でもありました総合物流への展開。

21ページは、今後も、荷物等のサービスの向上に伴って荷物を引き上げていきたいということでございますので、見ていただければと思います。

22ページ、23ページはDX、人的資本経営のための施策とか指標について示しておりますので、こちらも御覧ください。

25ページまで飛んでいただけますでしょうか。

経営基盤の強化の非常に重要な課題であります、コンプライアンス・ガバナンス体制でございます。

左側にありますように、下の四角2つですが、法令遵守強化に向けた業務フローの見直しやシステム整備、あるいは組織風土改革・人材育成・意識浸透は、点呼事案とか非公開金融情報の不適正利用を踏まえて、監督官庁への報告徴求の報告書の中で、再発防止策で進めてきたものでございますが、それに加えて、この6月1日からちょうどなのですが、郵便局の業務で何が問題になっているかという実態把握と、それが法令遵守、コンプライアンス上、どういう問題が発生し得るリスクがあるかといったことをよりきめ細かく管理機構、管理部門が把握して、それをルールの浸透も含めて、よりしっかりと現場に教えてあげる先生的な役割ということで、実態の相談を受けられるような信頼関係をベースにまずつくっていく。

そうしたことをやるために、現場に近い場所に一定の人数を置いて、日々のやり取り、あるいは面談等を強化して、現場実態を把握した法令遵守のルール浸透をしていく、あるいは必要に応じて、本社側のリエゾンとして、システムや制度改正を働きかけていくことをやるために、新しい組織は県単位で、支社は、本社の金融業務支援部の組織ではあるのですが、実際は現場に近い各県単位で、50か所に約2,000人の要員を置いて、郵便局をより細かくカバーしていこうと。そういう組織機構の改正を行っております。

この組織の人員は、今回、改正保険業法で設置が義務づけられております法令等遵守責任者という立場を兼ねてもらって、いわゆる法令に基づく指導もできるような形にしまして、これは保険なのですが、将来的には金融、ゆうちょ銀行も含めた全般の法令遵守の現場に寄り添った先生役といった位置づけになっていけるようなことを期待して、こういう統治機構改革です。モデルとしては、コンビニのスーパーバイザーみたいなイメージで、今回は統治機構改革も新しく入れておるということでございます。

ただ、コンプライアンスに関しては、先般、日本郵便東京支社の入札に係る収賄問題で逮捕者が出まして、皆様に御心配をかけたことを大変申し訳なく思っております。

この件は、多分、社員の悪意、犯罪行為ということになりますが、組織風土改革とかを進めている中で、まだまだ不十分な点があると思っておりますので、経営理念を含めて、

こうした社員の目指す方向を浸透できるような体制については、継続的に強化していきたいと考えておるところでございます。

その後は、26ページ目からは、資本コスト等を含めた資本政策でございまして、今回、投資家向けに、資本コストとしては、キャップレートとかを見直しまして、国債金利のリスクレートも上がっていますので、前回、2023年に発表した5%から7~8%へ見直して、先ほどのROEも7%という目標をつくったところでございます。

あわせて、還元方針として、上場以来、実質的に初めて増配という形で、今年度は50円から60円に上げて、それを起点として、業績に応じた累進配当を導入することをマーケット向けにはコミットしておりまして、これはゆうちょ、かんぽを含めた金融2社からの配当増が見込まれている中で、郵政の株主に対しても、投資原資とかも踏まえてですが、一定程度還元すべきというマーケットの声も非常に大きくなっておりますので、それを勘案したものでございまして、併せて自社株買いを含めて、この期間は総還元性向50%以上を目標とするということを方針として出したものでございます。

28ページですが、これも投資家からの要望が多く、あるいはマーケットから最近よく求められるキャッシュアロケーションの3年間の方針も、今回初めて開示したところです。

これは、金融2社はキャッシュアロケーションといっても、普通の会社とは違うキャッシュイン・キャッシュアウトなので、それを除いた不動産とかも含めた郵政、郵便でのキャッシュアロケーションでございまして、右側の「キャッシュアウト」については「戦略投資3,000億」。

これは、M&Aとかを含めて、粹なので、必ず使うわけではないのですが、システムとか不動産の投資、還元を合わせると、マックス2兆円となりますが、左側の「キャッシュイン」は、従来から還元に充てるとしていたゆうちょの株式の売却益の残り3,000億とか有利子負債まで含めると、大体1兆1,000億ぐらいになるので「BSコントロール」は、9,000億ぐらい手元資金等を取り崩す、あるいは資産売却等によってキャッシュを出すことによって、投資や還元を今賄っている状況ということを今回示したものでございまして、これもずっとこういう形では、多分、継続性や持続性がないので、そこにありますように、営業キャッシュフローを増やしていくために、郵便での営業キャッシュフローの増加を図っていく。これは、先ほど言った料金値上げも含めてですが、費用削減も当然、ここに寄与しますが、営業キャッシュフローをいかに増やしていくかということが最大の課題と認識しております。

最後に、30ページでございしますが、金融2社のこの3年間の売却方針につきましては、基本的には前回と同じく、引き続き50%以下になっていて、検討を進めるのですが、ユニバーサルサービスへの影響とかグループ一体性の確保等、様々な要素を勘案して検討していくということでございます。

2つ目の四角にあります「金融2社と日本郵便との間の受委託関係を支える連携強化」というのは、売却を進めていっても、グループ一体の連携強化が図られるように、そうい

うことを検討しようという形で、例えば子会社間でのお互いの出資というようなことが一つ考えられるということでお話ししたことがあるわけですが、実際に進んだのは、我々の郵政のDXを進める子会社でありますJPデジタルに、ゆうちょ、かんぽからも出資していただいているとか、あるいは今回のゆうちょアセットマネジメント会社においても、日本郵便からの出資も入れていただいているということで、徐々に進みつつあると認識しております、こうしたものを引き続き、業務を支えるインフラ、あるいは商品開発の子会社などについて広げていきたいと考えております。

中計の説明は以上でございます。

○奥野執行役員 それでは、資料298-2-2「収支改善計画」について御説明いたします。

そもそも収支改善計画でございますが、弊社の令和8事業年度の事業計画におきまして、令和10事業年度、つまり、2028年度までに営業利益と当期純利益を黒字化させるべく、徹底的なコスト削減と収益の拡大に取り組むために、令和10事業年度までの3年間の収支改善計画を定めて、総務省さんに報告して、当該計画を着実に実施するとしていたものでございまして、今般、日本郵政グループの中計の公表に当たりまして、収支改善計画を取りまとめて、総務省に報告いたしまして、併せて公表したものでございます。

当然ながら、内容は中計とも整合的でございます、どちらかというとより具体的に突っ込んでいるものでございます。

中身は大部にわたりますので、用紙1枚で御説明したいと思っております。

資料を御覧いただきますと、郵便・物流事業、郵便局窓口事業の2つ、そして、それぞれに「コスト削減策」と「収益拡大策」ということで記載してございます。

まず、郵便・物流事業の「コスト削減策」でございますが「要員配置の適正化」ということで、郵便物数の減少に対応するために、柔軟な通集配体制、配達の体制を構築していくこと。

そして、さらなる機械化やAI活用を進めていくことによりまして、要員配置の適正化を実現したいと考えてございます。

2つ目は「荷物配達の内製化の推進」。

今、荷物の配達につきましても、一定程度外部に委託しているところでございますが、郵便物が減少する中、既存社員のリソースを最大限に活用して、荷物配達へシフトさせるということで、内製化を推進したいと考えてございます。

3つ目は「集配拠点の集約」。

これは、先ほどのグループ中計の中でも話がありましたが、例えば人口密度の低い地方部においては、段階的に集配機能を集約して、例えば四輪車で郵便物や荷物を一緒に運ぶというように、拠点の最適化を図りたいと考えてございます。

また、都市部の拠点につきましても、将来的な不動産開発が可能となるように、集配機能の分散、集約の検討を進めてまいります。

5つ目の「機械処理の拡大・省人化の推進」につきましても、パケット区分機といった

機械の配備・拡大とか、A I 技術、先端技術に対する投資を進めてまいりたいと考えてございます。

そして、そこから少し矢印が出ておりますが、社長直轄の生産性向上本部を設置いたしまして、徹底的に取組の進捗管理とか効果検証を行ってまいります。

こちら側が「コスト削減策」でございまして「収益拡大策」につきましては、引き続き荷物の収益拡大に取り組んでいくということで、送達日数のスピードアップ、あるいは荷主さんから差し出してもらって差し出し条件の緩和、例えば集荷の時間であったり、持ち込みの時間であったり、そういったサービスレベルの改善を進めたり、あるいは最近伸びております市場であります、越境E Cを含めたE C市場の荷物を確実に獲得してまいりたいと考えてございます。

また「適正かつ柔軟な価格体系の構築」ということで、差出人の方がどれだけ差し出していただけるか。個数とか、どのような引受条件とか、あるいはどのようなサービスレベルを求めておられるかといったことを踏まえまして、適正かつ柔軟に価格体系をつくっていききたいと考えてございます。

また、郵便物につきましても、減少幅を可能な限り緩和させていききたいと考えてございまして、例えば自治体向けの営業強化、あるいは広告郵便の利用促進といったことも考えてございます。

下側の郵便局窓口事業でございまして、こちらにつきましては「物件費等の削減」を徹底していく、あるいは先ほども少し話がございましたが、半日営業といった窓口営業時間の弾力化を進めて、郵便局窓口の柔軟な運営体制を実現して、生産性の向上を図ってまいりたいと考えておりますし、収益の拡大にも引き続き取り組んでまいります。

11/12ページだけ御覧いただければと思いますが、グラフのところです。

こういった収支改善策を実現することによりまして、もともと4,000億近くの赤字というような。

大丈夫ですか。

そうです。そちらです。

もともと4,000億近くの赤字を見込んでいるところ、何とか2,000億以上の損益の改善を図っていききたいと考えてございまして、さらなる費用削減や収益拡大についても検討していききたいと思っております。

また、それに加えて、恐らくグループ中計にも記載してございますが、利用者ニーズやコストなどを踏まえながら、郵便料金の見直しなどについても検討していく必要があると考えてございます。

私からの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、中期計画と収支改善計画も含めて、皆さんから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、いかがでしょうか。

横前委員、どうぞ。

○横前委員 御説明ありがとうございました。

中期計画もすばらしい計画だなと思って、実効性といいたいでしょうか、これが実行できれば、かなり収支も改善されるのかなと思って、お聞きさせていただきました。

1点、郵便・物流の中期計画の9ページですか、集配局等を拠点化させていくと。

これは当然、人件費が高止まりしているのです、そういうことかなと思っておりますし、拠点を減らしていくことは分かりますが、人口の密度が低い地方部について、最適化を図りたいというような話もありますが、こういったことに対するリスクは何があるのかなということをお伺いしたいと思っております。

よろしくお願いします。

○橘執行役員 日本郵便からでございますが、今回の集配拠点は、もともとすごく小規模の局、例えば5人ぐらいで配達している局とかは、今回の点呼問題とか、ガバナンスの問題がいろいろとあったりする。

あるいは、5人局で物数が減っている中で、5人局の中から1人を減らすのはなかなか難しかったりしますので、これを例えば5足す5で10にするとところを8人で配達するということでの集約化、コストを削減していくのと、少ない人数でのガバナンスはなかなか難しい部分もありますので、そういった管理をしっかりとやっていくことが今回の目的でございます。

一方で、リスクといったときには、今のところ、ひとつあるとしたら、物数の減少とかがあつて、結局、併せたけれども、コストが想定より下らない。

例えばリスクとしてはそういうものを見込んでいますが、それはしっかりとデータを見ながら、どういうやり方でやっていくか、考えていきたいということで、オペレーション的には、リスクは今のところ、あまり想定していないところでございます。

○奥野執行役員 補足させていただくと、実際にこれをやるときには、その拠点の物数の状況とか、あるいは近隣の集配拠点がどうなっているとか、そういったことを総合的に踏まえて、きちんとシミュレーションをしながら決定していくことになりますので、お客様にとってのサービスが著しく落ちるとか、そういったことは、我々のほうでは絶対ないようにしようと思っております。

○横前委員 ありがとうございます。

半日営業等も、人件費の削減という観点かなと思ってお聞きしましたが、そういったこともサービスの低下につながるのかなと思っているのと、この計画は、今の拠点を集約するとか、そういう話で、これは実効性が高いのかどうなのかということになると、当然、計画ですからやりますよというお話で、生産性向上本部等も設置してということだと思いますが、そこら辺の意気込みはそういうことでよろしいでしょうか。

○橘執行役員 おっしゃるとおりでございます。

当然、まずサービスを維持することが前提となってきますが、その上で、いかにコスト

を抑えられるかどうか、あるいは配達の様子も含めて、今、根本的に見直す時期が来ているのかなと思っていますので、しっかりと検証しながら、データをしっかりと分析しながらやっていきたいと思っています。

○加藤代表執行役副社長 いいですか。

3,200拠点を500拠点減らす場合に、基本的には窓口を減らすことは想定していなくて、バックにある集配拠点を、周辺のものを集めて別のところに集約するということです。窓口がダイレクトに影響を受けるということではございません。

そういう意味では、別のところに移した拠点から配達する際に、距離とか、そういうこともよく見て、あまり大きな影響が出ないようなロケーションをしっかりと見るとか、あるいは四輪を使う形で、その工夫はいろいろとしていく必要があると考えておりますので、いずれにしても、そうしたサービスレベルの影響をよく見て、効率化を図っていきたいと考えております。

○奥野執行役員 すみません。

半日営業につきましても、営業時間を短縮すること自体が目的ではなくて、半日窓口を開けることによって、浮いたリソースを活用しながら配達業務に生かしたり、あるいは観光地であれば、土曜日に郵便局を開けて、そこを御活用いただいたり、これから多分、地域地域によって郵便局に求められるニーズとかサービスは違うと思いますので、その半日で空いたリソースを使って、地域のニーズに応じたサービスを提供していきたいという考え方でございます。

○横前委員 ありがとうございます。

○山内委員長 よろしいですか。

○横前委員 はい。

○山内委員長 ほかにいかがですか。

甲田さん、どうぞ。

○甲田委員 御説明ありがとうございました。

幾つか聞きたいと思うのですが、6ページにある「長期的に目指す姿」にある「生活サポートプラットフォーム」は、5ページに書いてある環境要因の変化に伴って、13ページに書いてある「生活サポートサービス」にとどまるのか、ライフステージ、若年層や子育て世帯、高齢者とか、もっと多様なサービスを考えられているのであれば、幾つかリストアップ的に優先順位も踏まえて教えていただきたいと思っているのが1点目です。

2点目が、8ページにあるグループ全体の「社員エンゲージメントスコア」。

こちらは、リンクアンドモチベーションさんのBを目指すということだと思うのですが、現在が何で、これは金融2社と郵便事業の中で差異があるのかとか、グループ全体でBというところから見えている現在の課題みたいところが、23ページにひもづいているのかなと思うのですが、これも重点的に改善していくべきところはどこなのかというところがあれば、教えていただきたいです。

最後に、先ほど加藤様から、今、118億円ある郵便事業がもっと下がっていく可能性もあるというようなお話がありましたが、どこまで減少リスクを考えられているのか、また、それに関連する効率化以外の代替サービスみたいなものを考えられているのかみたいなものもあれば、教えてください。

以上です。

○加藤代表執行役副社長 1点目なのですが、可能性としては、13ページに記載しております「生活サポートサービス」が一つの例として、比較的現状やっている自治体受託事務とか、見守りサービスといったものを中心に記載しておりますので、今後の有人拠点のラストリゾートといいますか、有人拠点の最後の拠点として郵便局が機能する中で、ほかにやっていける業務があるか、あるいはその拠点では配達していないけれども、近くに配達・集配のネットワークを持っているということで、買物支援といった形での配送とかサービスなども考え得るという形で考えています。

例えば宅食の食事サービスの会社と業務提携して、そうした可能性を探ったりしておりますので、13ページのみならず、地域性もあると思うので、今後もニーズに合うような、フィジブルな生活サポートサービスを探していきたいと考えております。

エンゲージメントスコアなのですが、各社ごとにエンプロイヤーの満足度調査をやっていまして、トータル評価として、今は下がってCである会社とかもあって、グループ全体として見ると、まだBまで行っていない状況なので、そこを目指していきたいということですが、現実問題として、人数にかなり比例しまして、日本郵便の結果が、グループ全体に与える影響が圧倒的に大きいので、日本郵便のスコアを上げていきたいというのが本当のところでは。

その辺りの人事施策として、幾つかここに挙げているようなものがフィットするという想定で考えていまして、例えばさっき御指摘もあった、23ページの事業環境変化とか、成長戦略に応じた人材ポートフォリオの4つ目ですが、窓口営業時間の弾力化により生み出される時間を活用して、本来業務以外の各種業務をやってもらう。

これは半日営業なども含めてなのですが、これの考え方は、我々の認識は、窓口営業の弾力化で半日閉めたり、あるいはもっと長く閉められるということは、そこまでお客さんがいらっしやらないエリアで、社員としても、変な言い方をすると、仕事がありませんで、自分はどうすればスキルアップとかができるのかと。

實際上、お客さんと相対し、商品説明や事務手続をすることを積み重ねて、スキルも上がっていく面がございますので、そういう機会がない悩みは逆に社員からも出てきているところがございますので、そうすると、空いた時間を、半日営業でなくても、リモートでコーポレートの業務をすることとか、あるいはほかの自治体の業務を受託するようなものも考えると思いますので、そうした本当にお客さんが少ないところで、仕事の密度が低いようなところについては、窓口営業の弾力化によって、別の仕事を出すことによって、従業員満足度が上がっていくのではないかとというところでひもづけているところです。

もちろん、それだけではなくて、エンゲージメントに関して言うと、一般的ですが、転居を伴う転勤の在り方とか、そうしたことがいろいろと。

どうしても当社グループは全国組織ですので、転居を伴う転勤があったりすることがライフステージの中で一定程度起こり得るのをどうもっと調整していくのかということはあろうかと思いますが、そうしたことも、女性活躍、女性管理者比率を上げていく中では、一つ課題として対応していかなくはいけない、エンゲージメントを上げるためにも解決していかなくはならない課題だと認識しております。

○奥野執行役員

郵便物数の減少に関しましては、先ほどの決算でも少し申し上げましたが、率直に申し上げて、どこがそこかというのは、今、なかなか見えないところでございます。

当然ながら、まずは郵便物数の減少に応じてコストを落としていくのが第一になろうかと思えます。

ただ、その上で、郵便物数の減少を極力緩和していくことも当然必要であろうと考えておりますので、先ほどと重複になりますが、自治体向けに営業を強化したり、あるいは年賀につきましても、G e m i n i 年賀のように、若い人向けの施策を展開するとか、記録郵便物についても、お客様にお届け通知を出すといったようなサービスの向上によって、何とか郵便物数の減少幅を抑制していきたいと考えてございます。

○山内委員長 よろしいですか。

○甲田委員 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにいかがでしょう。

○関口委員長代理 関口でございます。

2点ほどお伺いさせていただきたいのですが、1点は、10ページ目の1万人削減を想定というところでございます。

内製化で、3,000人ということで、純減が7,000人ということですが、土曜日配達をやめるときには、郵便の方を荷物に振り替えるという形で、純減は事実上なかったわけですが、今回、20万人従業員がいらっしゃる中での7,000人だから、3%程度とはいえ、従業員カットにつながることにについて、J P 労組さんの対応はいかがだったのかについてお伺いできれば。これは別にオフレコでも構いません。

もう一点なのですが、ユニバーサルサービスについて、11ページの現行のサービス水準の見直しを要望することにつきまして、これは、レクのとくに目黒執行役にもお伺いしたことではあるのですが、ユニバーサルサービスの水準をいじることについて、具体的に考えていらっしゃるものがどんなことなのか。

これは法改正につながる可能性も出てくる、ユニバーサルサービスそのものの見直しにつながりかねないことなので、そこについてもう少しお伺いできればと存じます。

お願いいたします。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

純減になることについて、当然、J P 労組とも御相談しておりますが、J P 労組からは反対はなくて、どちらかというと賢く縮む。

郵便物数が減っていく中で、荷物もそれを補うほどは増えないことは、最近のトレンドを見ると明確に分かってきていますし、荷物自体も、郵便が今、5 %とか6 %減っている中で、荷物は数パーセント伸びるか、伸びないかですし、収益的に言うと、荷物は競争が激しくなっていますので、単価がなかなか上がらない中で、近年は、荷物の利益自体も逆に小さくなってきている、伸びてはいないということです。郵便がうまく縮む中では、少ない人数でもオペレーションできる体制をつくっていかないと、人件費といいますか、PL上の損益改善にはつながらないので、B P Rの改善によってその形をつくっていく中で純減について、基本的な方向としては了解を得ている。

その代わり、彼らとしては、多分、1人当たりの処遇、今回はボーナスとかを下げましたが、そういうことがどんどん続いて、人数は変わらないのですが、物価が上がる中でどんどん処遇を切り下げるのは、逆に限界があるということだと思いますので、方向性は合っていると私は認識しております。

○関口委員長代理 それは、新規採用の抑制ではなくて、希望退職を募るような形になりそうなのでしょうか。

○加藤代表執行役副社長 そこは、毎年の採用とか退職の状況を見極めていく必要があると思っておりますが、採用と退職の差だけではなくて、定年退職だけではなくて、勧奨退職は通常でもやっていますので、その年齢、あるいはもう一段促進するためには、退職のインセンティブを強化するとか、いろいろなやり方はあると思っておりますので、毎年度の実際の採用数と退職の見込みなどを見ながら、幾つかの人事的手段を組み合わせで実現していきたいと考えています。

○関口委員長代理 ありがとうございます。

○加藤代表執行役副社長 2点目は、事前説明のときにもお答えしたと思っておりますが、多分、費用的に一番効くのは、配達頻度の見直しになってくると我々も認識しているのですが、それが一番影響度が大きい面もございますし、全国でやるのかとか、議論もあると思いますので、私は、今はまだ勉強を始めて、総務省、監督官庁と御相談する際の基礎材料を集める段階だと思っております。これでやるべきというような中身を持っているわけではございませんので、例えばこう見直した場合には、費用的にはこれぐらい効きますとか、影響はこうなりますといったようなシミュレーションを実施している最中という状況でございます。

○関口委員長代理 配達頻度は、どのぐらいまでだったら受容可能だとお考えでしょうか。

○奥野執行役員 まだ具体的な日数まではというところです。

○加藤代表執行役副社長 これはある意味本当に大きな判断で、我々の費用だけではないと思っておりますので、しかるべきレベルで決める必要があると思っておりますので、材料は用意したいということでございます。

○関口委員長代理　ありがとうございます。

○佐藤委員　では、私からも質問させてください。

若干かぶるかもしれないのですが、1点は、今のお話なので、11ページの現行のサービス水準で、ポストの18万本も減らす方向でお考えということですが、ここも法令の見直しがかかるのでしょうか。それが1点です。

もう一つ、例えば10ページ目の真ん中ぐらいで、いろいろな省力化投資みたいなものが書かれていると思うのですが、これはどのぐらいの金額なのか。

成長投資額は、3年間の中計の間でどのぐらいを考えているのか、教えていただければと思います。

○奥野執行役員　ポストの数につきましても、現在、法令で定められているところでございまして、ポストは、実際に行って開けてみないと、入っているか、入っていないか、分からないものですから、その分はかなりコストがかかっているところでございますので、こちらにつきましても、一つ、現行のサービス水準の見直しを要望する際には検討材料にはなるのかなと考えております。

もう一つ、投資の金額でございますが、29ページに投資計画を掲載してございまして、ここの「郵便・物流事業」の3,900億というところに、先ほどおっしゃったような機械的な投資とか、こういったものが含まれている状況でございます。

○佐藤委員　ありがとうございます。

○加藤代表執行役副社長　ポストの数自体が法令で決まっているわけではないと我々は認識してございまして、利用者の利便性とか、そういうものに配慮する省令とかあるのですが。

○橘執行役員　本数はない。

○加藤代表執行役副社長　本数はないのですね。

省令で利便性とかに配慮すると。

今、18万本あるということは、一定、その前提があったので、利便性に配慮したら18万本になっているのを何らか解釈を含めて変えないと、なかなか数が減らせないことになると思いますので、それは監督官庁と御相談しないといけないと認識しています。

○佐藤委員　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。

すごく聞きたいことがいっぱいあるのですが、もう時間もないし、別の機会がまたいろいろとあるので、あれですが、感想だけ一つ言うと、この間、私が住んでいる国立市が、物価高騰向けの対策として、クレジットカードを配った。

出たら、ヤマト運輸が持ってきたのだけれども、さっきおっしゃっていたように、何で日本郵便ではないのと当然思うわけです。

例えば私の国立市は、日本郵便、ゆうちょ銀行が入っていて、私も市民で、一応税金は払っている。ゆうちょ銀行に振り込むのだけれども、日本の自治体では全部ゆうちょ銀行なのですか。そうでないところがあるのですか。

要するに、何が言いたいかというと、ビジネスがものすごくいっぱいあるわけではないですか。

今の郵便の例は一つで、さっきおっしゃったように、郵便の営業を強化するという話だったのだけれども、そういう必要があるのか、どこまでやっているのかなという感じを持ったりするのです。

ゆうちょはさておいて、郵便だとどうなのですか。

○奥野執行役員　そういう意味でいうと、先生がおっしゃったとおり、実は最近、物価高騰対策として、商品券を送ったり、お米券を送ったり、そういった事例がかなり増えていまして、日本郵便の取扱いは、その面ではかなり増えています。

今、一部やってはいますが、これから拡大していかないといけないなと思っているのが、例えば物の調達から、例えば印刷であれば印刷したり、封入したり、封緘したり、そういったものを全部パッケージで受託できるようなことを進めていかないといけないなと思っていますし、自治体とは、マイナンバーとか、いろいろな関係でお付き合いもあるわけですから、郵便・物流だけではなくて、さらにそういった会社全体としての取組をこれからしていかないといけないと思っています。

○山内委員長　感じたのは、何で郵便局が持ってこないのだろうと思ったのですが。

○橘執行役員　その事情は、多分、入札があったりしますし。

○山内委員長　国立市の市長は、元国交省の人間なので。

いいのですけれどもね。

○奥野執行役員　国立がどうかは分かりませんが、大体そういうところに入札になっているのが実際のところなので、そこで入札に負けたり、そういったことになっていると思います。

○加藤代表執行役副社長　委員長がおっしゃるように、一般的に自治体を含めた法人営業とかで、例えばゆうちょとかも含めたトータルの法人を名寄せして、お得意様なので、ほかのサービスもとか、そういうことはなかなかできていないのが実情でして、ここに書いてありますように、特にゆうちょ、かんぽを中心に名寄せして、グループ基盤として、今、データを整備し出したのですが、まだ個人でして、法人なども、グループでいろいろとばらばらにやっていたりするケースもあるので、今後、よりシナジーを出すためには、そうした自治体や企業さんへのアプローチも、郵政グループ全体のサービスをお勧めできるような体制は必要かなと考えております。

○山内委員長　国立市の物価対策のものを誰が配るかはどうでもいいのですが、全体的に今回の収支改善計画が一番分かりやすいと思うのですが、組織とガバナンスを変えますとおっしゃっているわけですね。

組織は、今の組織をこうしますと書いてあるのですが、組織を変えるためには、全体的に構造把握をしなくてはいけない。

増田さんが社長だった最後の頃に、よくおっしゃっていたのは、さっきの集配の話も、

郵便局の話も、構造的に変えていくのだとおっしゃった。

特に一番分かりやすい例は、地方の郵便局が出している赤字と、都市部のあまり使われていない郵便局の赤字は、後者のほうが大きいという話で、だから、そういうところを開発しても、そのとおりだと思うのです。

ただ、残念だなと思ったのが、そういったところのコスト構造みたいなものを完全に把握されているとは思えなかったのです。

私は、公益事業の専門ですから、こういう反抗的な企業は、大体コストの構造把握や管理会計とかが弱いです。

だけれども、そうしていかないと、組織自体変えられないというのが全体でして、そういう面でいうと、これはなかなか見えてこないなという感じがしていて、見える化や構造把握とかをもうちょっと進めないと、なかなか難しいのかなと思ったりしますというのが、平場で言える第1点です。

もう一つですが、さっきから1万人削るという話があったではないですか。

2年前かな、国交省が総合物流施策大綱を改訂した。

そこで何が言われているかという、物流事業の労働者不足。

ある試算によると、このまま労働者が増えていかないと、今の物流量の35%ぐらいは運べなくなると。これは本当かどうかは知らないけれども、そういう業界なのです。

特に2024年問題があったからそうなのですが、そのために、物流チーフ・ロジスティクス・オフィサーを置いて、荷主側と運ぶ側をうまくかみ合わせて管理すると言い出して、さっきおっしゃったかんぽでも、管理士という概念があるではないですか。日本の業態は、大体管理職が基本で、そういう形でやろうとしているのです。

何が言いたいかというと、世の中の的にもものすごい人手不足なのだけれども、ここでは一番言っているから、要するに、業態転換をうまくやれば、世の中のためにももちろんなるし、ビジネスチャンスがあるということだと思うのです。それが一つ。

それと、同じような視点でいうと、今、この業界は単価が取れないのが一番ポイントで、一つは競争が激しいというのはあるのですが、もう一つは多重の下請構造です。

おっしゃるとおり、内製化が一つ重要なポイントなのですが、通常の企業はできないのです。

でも、御社だと、そういうものをうまく組み合わせられるのかと思ったりして、最終的には、物流のトレンドとかを御覧になって、最初に申し上げたように、マーケットをどのように捉えて、御社の中で組織を変えていくか。そういうことなのかなと改善計画を見て思ったのです。

もう一つ言うと、ラストワンマイルも、物流でいうと非常に大問題なのですが、御社などはラストワンマイルを持っているのだから、うまく使ったらいいのにと思ったりするのです。

だから、そのようなことを考えながら、組織を改善されたらいいのではないかと思います。

りする次第であります。またいずれそのうち。

○加藤代表執行役副社長 ありがとうございます。

郵便・物流は、やれる余地はまだ幾つかあると思っておりますので、先生が御指摘のように、マーケットを見ながらいいソリューションを考えていきたいと思えます。

○山内委員長 あと、郵便料金は、変えやすいようにつくってくれると思えます。

しかも、あれはレートベース方式を取ったので、レートベース方式の資産に動産が入っているから、動産をレートベースに入れるのはほかでもやっているのだけれども、郵便の場合には固定資産がすごく少ないから、そうせざるを得なかったのだけれども、逆に言えば、すごくうまく使える。

そういうことで、よろしくお願いいたします。

ほかにありますか。

それでは、以上で、本日の議題を終了とさせていただきますが、事務局から何かございますでしょうか。

○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