

## 郵政民営化委員会（第272回）議事録

日 時：令和6年3月7日（木）13:30～14:30

場 所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）

出席者：山内委員長、関口委員長代理、佐藤委員、関委員  
（敬称略）

株式会社ゆうちょ銀行 青野地域リレーション部門執行役、  
福島執行役経営企画部部长

○山内委員長 それでは、まだ若干時間は早いわけですが、皆さん、おそろいのようなので、ただいまより「郵政民営化委員会（第272回）」を開催いたします。

本日の出席状況ですが、委員5名中4名の出席ということでございまして、定足数を満たしておることを御報告申し上げます。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進めさせていただきます。

まず、「株式会社ゆうちょ銀行の子会社の認可申請について」であります。

これは、郵政民営化法第111条の規定に基づきまして、ゆうちょ銀行から金融庁長官及び総務大臣に対して認可申請があり、金融庁長官及び総務大臣より当委員会の意見を求められておるということでございます。そこで、委員会として審議を行い、意見を述べる必要がございます。

それでは、ゆうちょ銀行、青野執行役様から、10分程度で御説明いただきたいと思えます。どうぞよろしく願いいたします。

○青野執行役 よろしく願いいたします。

今、御紹介いただきました、青野と申します。よろしく願いいたします。

本日は、弊行、ゆうちょ銀行が認可申請を行いました子会社の申請について、資料272-1を用いまして、説明させていただけたらと思えます。

最初に、本件申請の背景として、Σビジネスというものを御理解いただけたらと思えますので、それを理解していただくために、少し飛びますけれども、4ページをお開けいただけたらと思えます。4ページでございますが、トップボックスの1つ目のところにありますように、最初に、このΣビジネスを理解いただく前に、弊行におきまして、ゆうちょ銀行はどのような銀行を目指すのかということをお1回整理しております。それが一番上のところに書いている内容でございます。ゆうちょ銀行が保有している特徴のある経営資源は、大きく2つあると認識しております。1つ目が、全国津々浦々にあるネットワーク、2つ目が全国の皆様からお預かりしている多額の貯金及び口座数がありますので、これを有効に活用して、地域の金融機関の皆様との共創でございますけれども、共創として連携を進めながら、全国津々浦々のおお客様の成長を中長期的な目線で支援する銀行になる。このように整理しております。実際にこれをどう進めていくかということをお考えたものが、2つ目のポツのところでございます。現在、ゆうちょ銀行では大きく2つのビジネスを進めております。リテールビジネス、いわゆる対顧のリテールのおお客様のビジネスと、市場運用

の世界のマーケットビジネスでございます。この2つに加えて、もう一つ、欠けているものが法人のビジネスでございます。与信業務につながる法人のビジネスが欠けているということで、今回、新しいビジネスとして、法人ビジネスを進めていきたいと。ただ、ここで考えておりますのは、既存の皆様、地域の銀行の皆様が行っていらっしゃる貸出形態ではなくて、エクイティでやりたいと考えておりますので、「Σビジネス」と呼んでおりますが、こちらは投資を通じた新しい法人ビジネスと整理しております。なぜ「Σビジネス」と言うかといいますと、新しいことを銀行として進めていきたいと考えておりますので、関係者の皆様のお力を結集するという意味で、数学記号の総和を使わせていただいております。これを実施してまいりますにはやはり人材が一番大事でございます、いきなり、投資を通じて、エクイティを出資して、地域の皆様に資金を供給していくと言っても、なかなかできるものではありませんので、2016年以降、様々な施策を継続的に推進してきております。例えば、これまで地域の金融機関の皆様が組成されています地域活性化ファンド、地銀さんとかが組成されておりますけれども、そちらにLPで出資をさせていただいている、いわゆる資金を入れていっています。また、ここに書いておりませんが、いろいろなGP会社に対して出向者を派遣しております。延べで大体50人ぐらい行っているということを想定していますが、人材を育成しないと、なかなか新しいビジネスにいけないと考えております。それらを進めてまいりましたが、さらに地域の皆様のニーズにより応えられるように、LPではなかなかできないのですけれども、私どものゆうちょ銀行の方針に基づいて、投資ができる、そういう枠組みを進めていきたいと考えているものがΣビジネスでございます。

それを具体的にどのようなスキームでやってまいりますかといいますものは、次の5ページを御覧いただけたらと思います。5ページでございますが、ゆうちょらしいGP業務を進めていきたいということで、こちらの絵をお示しさせていただいております。この「ゆうちょらしい」とはどういうことなのか、もう一度、ポイントとして特徴を整理しております。口頭で申し上げますと、1つ目としては、先ほどから申し上げますように、地域金融機関との共創、一緒になって地域の皆様を支えていきたい。2つ目としては、企業規模にこだわらずきめ細かく資金ニーズを掘り起こしていくことをやりたい。3つ目としては、単に短期的に収益を追求するだけではなくて、中長期的な目線で投資をしていきたい。4つ目のポイントといたしましては、よくありますが、お金を出して、資金を出して、終わりということではなくて、投資先に伴走していく、いわゆるハンズオンをしていくということを中心に考えていきたいと思って、進めてまいりたい。そういうものが「ゆうちょらしい」ということで定義させていただいております。こちらのゆうちょらしいGP業務を進めるに当たりまして、この図、ポンチ絵を示させていただいておりますが、一番下の図、ポンチ絵の一番下のところから見ていただきたいのですけれども、そういうことができるためにどうすればいいかということを考えております。実は、先ほどから申し上げますように、人材が重要でございますが、ゆうちょ銀行に現在そうした人材が

十分にいるかといいますと、なかなか難しいものがあります。そこは、既にこういった業界で、知識、経験、スキル等をお持ちの共同事業者の方々、「パートナー」と一番下のところに書いておりますが、こちらの方々と一緒に共同でいろいろな投資ビークルを立ち上げて、地域で成長意欲のある事業者の方に経営支援なりお金を入れていくことを考えております。ですから、一番下のところから言いますけれども、ゆうちょだけではなくて、そこを補完する形で一緒になって、共同事業者の方と、事業経営のノウハウとかを入れていただいて、人材を提供いただいて、一緒にやっていくという形でございます。その中で、ポイントとして、先ほどから地域金融機関と一緒にということで申し上げているものがこの図のところにもございます。この並び、一番右のところにあります。地域金融機関等の投資家にも入っていただいています。上の真ん中のところにありますΣビジネスの投資ビークルをつくるに当たりまして、ゆうちょ銀行と共同事業者の方だけではなくて、地域の金融機関の皆様にも御出資いただくという形で、一緒になってこの投資ビークルをつくることを考えています。具体的には、その中に7つのそれぞれの会社を、会社なり投資ビークルをつくっておりますけれども、一番左の①は、今回御申請させていただいている子会社、中核となってこのビジネスを進めていこうということで、当然自前でもやっていくということで、ゆうちょキャピタルパートナーズというものをこちらに載せさせていただいております。その隣にありますものが、共同事業者の方々でございまして、フロンティア・キャピタルさん、PROSPER/Plan・Do・Seeさん、ジェイ・ウィル・グループさん、「X社」は、名前が出せない状況でございますが、商社の機能を備えた方、ベンチャーのところでございますと、Spiral Capital様、東海東京フィナンシャル・グループ様という形で、実は、これらの方々に入っていただくに当たりましては、弊行の投資理念をしっかりと理解していただいて御賛同いただく必要がありますので、MOUと言いますか、覚書を結んで、この方々に協力していただいている次第でございます。こういった形で投資ビークルをつくりまして、地域で成長意欲のある事業者の方に、資本金を入れていく、加えて、経営支援という形でハンズオン業務を進めていくといった形で進めてまいりたいと思っております。これをやることによりまして、また上の方からの図になりますけれども、このポンチ絵の上から、地域金融機関等の皆様が貸出金をできる。要は、資本金、エクイティを入れますと、資本が充実しますので、貸出金もさらにできるようになるということで、一緒になってこの地域で成長意欲のある事業者様を支えていこうということができると思っております。このような形で理解していただきたいと思いますが、このようにしていろいろな投資ビークルを作ってぶら下げて推進していくものが、先ほど申し上げました、①のところにもありますゆうちょキャピタルパートナーズという子会社でございます。これが中核となって進める子会社で、今回申請させていただくものになります。

この背景を御理解いただいた上で、3ページにお戻りいただけたらと思います。3ページでございますが、認可申請の概要というページでございます。背景のなぜ子会社をつくるかというところでございます。こちらは、まず、銀行本体でやらない理由の説明でござ

いますけれども、金商法上、この有価証券関連業又は投資運用業については、銀行本体で取り組むことができません。一般的にこういうビジネスをするときにどのようにされているかといいますと、他行さんの状況等もそちらに書いておりますが、今こちらで申請させていただくものと同じように、子会社をつくって同じような業務をなされております。今、ゆうちょ銀行は、子会社と言いますか、子法人が1つございます。JPインベストメントという子法人を保有しておりますけれども、そこでなぜやらないのかといった疑問が出てまいりますので、そちらを整理したものが次の箱でございます。今回設立する新しい子会社、「JPCP」と呼んでおりますけれども、ゆうちょキャピタルパートナーズと既につくっておりますJPインベストメントは投資方針が若干異なっている。今のJPインベストメントは、いわゆる純投資を目標にしておりますので、リターンの取れる先、主には、PE投資ですと海外の方がより大きなリターンが取れますので、投資先領域を国内に限定せず海外も対象にされているということで、先ほどから御説明しておりますΣビジネスの方向性とは少し違うということです。地域経済の活性化という目的に沿った投資を実現するため、投資領域を国内に限定する、ただ、地域に投資すると、さすがに海外ほど取れない、いわゆるリターンがそれほど高くないということもございまして、社会的リターンも併せて目指していくような会社をつくっていかないといけないということで、当行100%出資子会社をつくりたいということが今回の趣旨でございます。実際に認可申請する子会社は、このページの真ん中のところ、対象会社が2つございます。JPCPとJPGKという形で2つを挙げさせていただいておりますが、ここは対象規定を書いているだけです。

またページを飛んでいただいて恐縮でございますが、その内容については、6ページを御覧いただけたらと思います。認可申請する子会社は、こちらのトップボックスのところ、①、②と書いておりますけれども、図を御参照いただきながら、ゆうちょ銀行が100%出資して設立するゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社（JPCP）と、もう一つ、その下にさらに議決権100%をもってつくりますゆうちょ・シグマ地域活性化合同会社（JPGK）の2つをつくらうと思っております。この2つの会社をなぜつくるのかというところにつきましては、注のところに記載しておりますけれども、当行が銀行法上の出資規制の適用を受ける場合であっても、共同事業者、先ほどは「パートナー」と申し上げましたが、そちらの方々はいろいろなニーズがございます。実際に投資先に投資していくに当たりまして、議決権比率を抑制したいという方もいらっしゃいます。その議決権比率を抑制したいという場合は、②のこのJPGKと書いている枠組みを使って、共同ファンドを使って、やっていく。また、議決権比率を確保して積極的に関与したいという場合は、ゆうちょ銀行の横に、もう一つ、共同事業者の方がいらっしゃいますけれども、共同GP会社を50%以上の議決権を保有してつくって、その下にファンドをつくっていくという形があります。両方に柔軟に対応するために2つつくらうということで、御理解いただけたらと思います。なお、実際に議決権の抑制ニーズのあるところのJPGKという会社でございまして、事業承継・事業再生あるいはベンチャー投資につきましては、銀行法

改正において、議決権保有の特例を適用することができます。具体的にはそのマジョリティ出資ができるようになることを想定しておりまして、非連結子会社とはなりませんけれども、下でいろいろマジョリティを取って投資ができるという形で先ほどのニーズが満たされるということで、御理解いただけたらと思います。

私からの説明は、以上になります。

○山内委員長 御丁寧に御説明いただきまして、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。

ただいまの御説明内容について、御意見、御質問がありましたら、御発言願いたいと思います。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

どうぞ、関委員。

○関委員 事前の説明のときから、青野さん、御説明をありがとうございます。

今日は、さらに、なぜ銀行が貸付けという手法を取らずに投資という手法で地域の経済の活性化をするのかということを確認にさせていただいたと思います。その部分につきましては、非常に評価したいと思っております。

私から、事前の説明のときにも幾つか質問項目がありますが、改めて大きいところを御説明いただければと思っております。

まず、1つ目は、地域との共創というところは非常にいいなと思っておりますが、この地域金融機関等の投資家、それと一応共同のパートナーさんのところは分かっているのですが、それ以外の地銀さんとの連携の仕組みを御説明いただきたいと思います。

2つ目は、人材が非常に重要だと青野さんにもおっしゃっていただいております、という人材を集めてやっていくのか。特に、この資料でいきますと社長さんのお名前が未定ということなのですが、実はこのキャピタルパートナーズで一番重要なのは社長さんだろうと思いますので、どういう方を御予定されているのかということをお説明をいただきたいと思っております。

今回、私はこの郵政民営化になってからずっと申し上げていたのですが、非常に大きいゆうちょ銀行さんが持っていらっしゃる貯金というものが、海外投資をされて、リターンはあっても、結局、日本国内の経済の発展と企業さんを大きくしてこなかったということもあるものですから、今回Σビジネスに特化してさらにこういう形で関連2社をつくられること、本当にやっと少額で集めたゆうちょのお金が国内にきちんとシャワー効果で出てくることは、非常に歓迎したいと、私としては思っております。ですから、この長期的投資のところでのどのようにされていくのかということと、もう一つは、そうはいつでも銀行さんなので、リターンを取っていただく必要はあることが重要だと思うので、この3ページにあります社会的リターンとは、例えば、どういうものを期待されているのか、お聞きしたいと思います。事前の説明のときにも幾つか質問させていただいたので、その部分も含めて御回答いただければと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○山内委員長 よろしく願いいたします。

○青野執行役 御質問をありがとうございます。

まず、最初の点、地銀様との連携のやり方でございますが、先ほどの5ページのポンチ絵を使いましてお話しさせていただきます。地域金融機関の皆様との間では、一緒になってこの真ん中にあります投資ビークルをつくれないうお話をさせていただいております。ですから、例えば、今、ゆうちょ銀行だけで地域に行ってエクイティを入れさせていただきませんかとお話ししても、なかなか難しいところはありますので、既に地域金融機関の皆様がいろいろとネットワークをつくって、地域の事業者の方と関係を深くお持ちでございますので、そういう方々と一緒に投資という形でできないか、例えば、②のフロンティア・キャピタルという会社に、地域金融機関の方が、アンカー投資家として、2行、入っていただいております。ですから、「GP会社」と呼びますけれども、そういう会社の運営にも一緒に入らせていただいて、地域にいかにお金を入れていくかを考えて、投資をしていきたいということが、まずは1つでございます。当然、アンカーだけではなくて、一般投資家の方の立場で出資をしていただく形もございまして、③PROSPER/Plan・Do・Seeさんとつくっているファンドには非常に多くの地銀さんにお金を入れていただいておりますので、そういった形で資金を入れていただいて一緒に投資を進める。それだけではなくて、こちらのポンチ絵の上のところから来ておりますけれども、地域金融機関の皆様は、そういう形で地域の事業者の方にエクイティを入れていきますと、資本が増えるので、貸金もできるようになります。その場合、弊行は相対の貸出金をやることにしておりませんので、逆に、地域の金融機関の皆様からお金を入れていただくということを想定しています。そういう形で、地銀様、地域の金融機関の皆様とも連携をしていきたいと考えております。

2点目でございますけれども、人材でございます。立ち上げのときは確かにできる人材を集めてこないとなかなか難しいところがありまして、今回は、先ほど御説明しましたように、共同事業者の方々にノウハウあるいは経験のある方々と一緒になってこういう投資ビークルをつくってやっているとしておりますが、ゆうちょ銀行の中でどうしていくかということもあります。一つは、中できちんと教育をして立ち上げていく・育成していくという道、あるいは、外部から採用するという道がございますが、こういう地域に根差して投資をしていくところについては、基本的には、弊行の考え方は、社員、そういうことができる人を育成したいと。ただ、実際上、そういうことができるようになるには、5年、10年とかかってまいります。ですから、今、足元、この1～2年で何をやっていかと申しますと、教科書をつくって、この教科書があれば大体一通り分かるというようなものを実はつくっています。150ページぐらいの教科書なのですけれども、それを読んでいただいて勉強していただく、あるいは、研修をしていただく。それをまずはクリアしていただいた上で、いろいろなGP会社さんがいらっしゃるの、そこに出向していただいて、実地の勉強もしていただく。それでも時間がかかります。ですから、当初は共同事業者のお力を借りて立ち上がってまいります、いずれは、5年たてば、あるいは、10年たてば、自前でできるようになっていきたいと考えております。

社長の件でございますが、お名前は出しておりません。一応念頭にいらっしゃる方はいるのですけれども、まだ会社の設立が決まっていない人事のもので、記載させていただいておりませんが、今予定している方は、非常にこれまでも投資の経験が豊富で、20年以上にわたって投資をされている経験がありまして、特に地域で御活躍されている方に来ていただくことを想定しております。

リターンのお話でございます。リターンにつきまして、長期的な投資をやっていくということを先ほどから申し上げておりますが、実はこういうファンドをつくって投資をするというのは、規定上、法制上といいますか、ファンドをつくって、その運営する会社の存続期間は10年と上限が決まっております。ファンドでやっていく場合は、おおむね、こういった世界では、3年から5年ぐらいかけて、投資をして、進めていって、その企業の価値を高めて、5年、7年とたてば、エグジットしていくという感じのことが多くございます。一つ、例えば、②のようなパターンを御紹介いたしますと、②のフロンティア・キャピタルさんはファンドではございません。投資事業経営会社という株式会社形態でやっております。同じような形で地域にお金を入れていくのですけれども、株式会社形態にしますと、存続期間という上限がございません。長期でお金を入れることができます。ですから、地域で事業再生とかをやろうとすると非常に時間がかかることも理解しておりますので、そういう株式会社形態でやることによって長期の投資ができると考えて、そういう枠組みを入れていきたいと思っている次第でございます。リターンに対しての考え方で、社会的リターンの御質問がございました。社会的リターンの中で、一つ、考えていますものが、これまでもいろいろとこういう会社の方々と議論させていただいておりますけれども、地域に入れていって、リターンはなかなか取れない。ただ、対象によっては、取り方によっては、そこそこののですが、1桁のIRRにしかならないので、高いものもあれば、例えば、低いものは4%台のものもあって、なかなか難しいので、最初に考えましたのは、ある程度の利回りが取れるものとなかなか小口で難しいものを混ぜてとといいますか、一緒にして、バランスを取って、平均するとある程度のリターンが取れる形、弊行も株主の方がいらっしゃると思いますので、株主様の期待収益率である株主期待収益率を超えるぐらい、それが最低水準だというぐらいで何とかやっていきたいと思っています。ただ、それだけでも足りないのです、社会的リターンを求めたい。社会的リターンというところについて議論させていただいたところ、地域にこういう事業承継型の投資をしても、雇用が拡大するということは難しく、大きく雇用が減ることを避けられると言いますか、雇用を維持することは可能でございます。いろいろな投資の形、あるいは、お客様というか、事業者の方々によって、KPIと言いますか、指標はそれぞれ異なってまいります。一律に雇用拡大という形では決してなくて、それぞれの地域の実情に合った形で、雇用を維持する、あるいは、地域の経済がある程度活性化する。今回は説明をはしょりましたけれども、例えば、まちおこしをやって、1つの事業者様だけではなかなか難しいものを、地域全体で、面で良くしていくことによって、地域が良くなっている、要は、地域全体の経済が活性化している、

それを実感として捉えられるような枠組みがないか。そんなことも考えて、投資をして、できれば目に見える形で評価することができればと考えている次第でございます。

回答は、以上でございます。

○関委員 ありがとうございます。

最後に1つだけ、5ページの図の中で、ビークルを形成するそれぞれのファンドの役割を見ていたのですが、最後に、ゆうちょキャピタルパートナーズさんは、こちらにある共同パートナーさんにお金を入れることがメインの仕事になってくるという形で、実質上の地域でのハンズオンなり投資はこの②～⑦の皆様にご投資をさせていただくイメージでいらっしゃるというビジネスモデルでよろしいでしょうか。

○青野執行役 お答えいたします。

実は、この資料、ゆうちょキャピタルパートナーズが2か所に登場しております。その意味は、こういう①～⑦のこういった投資ビークルをつくるに当たりまして、GP会社への出資ということをやってまいります、それをゆうちょキャピタルパートナーズという会社自身もやっていきますし、共同事業者もやっていく、また、地域の方もやっていくという形で、まず、GP会社をつくるに当たって出資をするという形で役割がございます。それと併せて、①のところはこの名前が出ておりますのは、これは自前でやっていきたいと。②～⑦は、どちらかと言いますと、共同事業者の方々のお力を借りてということなのですけれども、いつまでも借りてばかりでは良くないので、できることは、少しずつではありますが、①のところでも自前でやっていくことも少しずつ始めて、少額になるかもしれませんが、進めていって、いずれは大きくしていきたいと思っております。

○関委員 ありがとうございます。

その最後の言葉を聞いて、本当に安心いたしました。1つは、自分でやらないと、人材は育たないのですよね。だから、小さくても、失敗しても、変な言い方をすると、人の器を借りないで、せっかくゆうちょキャピタルパートナーズさんをおつくりになるのであれば、中間支援ではなくて、最後のラストワンマイルの、一番切った張ったと苦しむところ、悩むところをぜひやっていただくことによって、人材が育成できるということと、一番ノウハウがそこにあるので、そのノウハウをためていただければと思っています。

私としては、海外に投資されていた大きいお金が、1兆円になっていますよね。1兆円になっているのでしょうか。

○青野執行役 金額については、今、中期経営計画を見直し中ですのでございまして、その中で整理をしたいと思っておりますので、一応方向性としてはそういう形を考えております。

○関委員 そのお金がやっと国内に還流してくるということで、本当に私としては望ましい形での御提案をいただいたかなということで、非常に評価をしているところです。どうもありがとうございました。

○山内委員長 よろしいですかね。

ほかにはいかがですか。いいですか。特によろしいですか。

ありがとうございました。

それでは、特段の御質問がなければ、ここで質疑を終えたいと思います。

なお、ゆうちょ銀行の当該認可申請につきましては、事務局において、3月1日から3月22日までの間、広く意見募集を行っておるところでございます。寄せられた御意見については、本委員会、3月26日に開催を予定しておりますので、この開催予定の郵政民営化委員会において、聴取を予定しております。意見募集に際し、もし委員会に出席して意見の内容を陳述したいという旨の希望があった場合には、併せて3月26日に聴取することいたします。どうも本日はありがとうございました。

(ゆうちょ銀行退室)

○山内委員長 それでは、議事を進めさせていただきます。

続きまして、郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見(案)について、審議をいたします。

本日は、郵政民営化法に基づきまして、郵政民営化推進本部長である内閣総理大臣に提出する意見の最終的な取りまとめに向けた審議を行うということでございます。

まず、事務局から、資料について御説明願いたいと思います。よろしく申し上げます。

○中山次長 ありがとうございます。

事務局から、資料について御説明させていただきます。

本日、お手元に資料番号を、資料272-2-1、2-2、2-3、2-4の4点を配付させていただいております。こちらについて、順番に御説明させていただきます。

まず、資料272-2-1でございますが、こちらは、意見書を国会に報告する等の際に使用するものとしたしまして、意見の概要を作成いたしております。こちらの案につきましては、内容を4ページでまとめております。意見本文につきましては、第2章から第6章まで、それぞれの章の最後の節にまとめの節として、今後の課題と期待という部分を書かせていただいております。こちらを抜き出して、箇条書きという構成にいたしました。それで作成しておりますので、意見書のほぼ全体を反映できているものと考えております。

続きまして、資料272-2-2、本文について御説明させていただきます。

272-2-2、まず、38ページを御覧いただけますでしょうか。項目イの物流の2024年問題、一番下の段落ですが、こちらに追加をさせていただいております。まず、1月30日に日本郵便株式会社から、2024年問題などを踏まえたサービスの見直しということで報道発表が行われております。こちらについて、この意見書の中に事例として追加すべきであろうという御意見をいただいておりますので、こちらに追加いたしております。「さらに、2024年問題の対策として、」から「配達希望時間の一部廃止を行う予定である。」までの3行が該当する場所でございます。次に、そのまま同じ場所の、引き続き、「また、令和6年度中を目途に」以降ですけれども、こちらにつきましては、先月、2月21日に日本郵政グループとJR東日本グループから、社会課題の解決に向けた連携強化に関する協定締結についてということで報道発表がされておりましたので、こちらについても、追加すべき事例で

あるという御指摘をいただいておりますので、書かせていただいております。この2024年問題の項目では、そのうち関係すると思われる一部を抜粋して書き出しております。こちらは、「JR東日本と連携して」の物流についてという部分でございます。

こちらの協定についての本体というか、全体につきましては、31ページを御覧いただけますでしょうか。31ページ、(5)他企業等との連携の部分でございます。この31ページの一番下から3行ですけれども、「また、令和6年2月、JR東日本と「社会課題の解決に向けた連携強化」に関する協定を締結し、」という部分に書かせていただいております。協定の第1番目、脚注61にも書かせていただいておりますが、郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化という点の中に、当委員会で視察に参りました江見駅郵便局も含まれておりますので、この流れで書かせていただいております。

ページが前後して大変恐縮ですが、時系列で御説明しております。37ページを御覧ください。37ページの3番目の段落、「これを受け、総務大臣は、」で始まる段落ですけれども、「情報通信行政・郵政行政審議会に郵便法施行規則等の一部を改正する省令案を諮問し、」というところでございます。「令和6年3月、原案どおり改正することが適当である旨の答申を得る予定としていた」というものを「得た」と変更させていただいております。こちらにつきましては、本日、審議会で答申がなされたということで、表現を確定ということに変えさせていただいております。

この本文の中では、公文書審査にかけておりますので、一部表現の修正とか、簡単に言うと「てにをは」とか、漢字にすべきなのか平仮名にすべきなのかとか、そういった部分についても含んで、修正が行われております。そちらについては、説明を割愛させていただきます。

ただいまの公文書審査についてですけれども、先ほど概要を作成した部分、資料2-1、付属資料としてつけている資料2-3、こちらについても一部字句修正は公文書審査により発生しておりますので、御紹介いたします。

資料272-2-4を御覧ください。参考資料でございます。

資料を1枚おめぐりいただきまして、目次を御覧いただきたいと思っております。前回は、参考資料2は1～7ということはかなり大きな分類の目次であったところですが、こちらにつきまして、さらにその中の細かい点について、目標を詳細に作成しております。

資料についての説明、事務局からは、以上でございます。よろしく願いいたします。  
○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、質疑に入りたいと思っております。

ただいまいただきました説明に対して、御質問等がございましたら、御発言を願いたいと思っておりますが、どなたかいらっしゃいますか。よろしゅうございますか。

ありがとうございます。

それでは、資料の272-2-1～資料272-2-4を委員会の正式な意見と関連資料として決定したいと思っております。お諮りいたしますが、よろしゅうございますか。

(「異議なし」と声あり)

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、そのように決定することといたします。なお、本日は青野委員が御欠席ですが、青野委員からも賛同する旨の表明をいただいております。

それでは、本日中に郵政民営化推進本部である内閣総理大臣に提出するとともに、委員会終了後、私から記者会見で公表することにしたいと思っております。

以上で本日の議題は全て終了ということになりますが、この本意見書の取りまとめに当たって、これを公表するわけですが、各委員の皆様から、この3年間を振り返って、御感想などを一言ずついただければと思います。まず、佐藤さんから、よろしく願いいたします。

○佐藤委員 この委員会が始まった当初は、コロナや、それに伴ってサプライチェーンが寸断された中だったので、郵政の民営化にとっては難しい時期だったと思います。でもその中で、郵政民営化は、ものすごくスピーディーだったとは思わないのですけれども、着実に進展したのではないかと思います。

もともと、郵政民営化にあっては、ユニバーサルサービスという、価値はあるけれどもその価値を生かすのが難しいシステムをどうやって維持するのかという問題と、民営会社としての利益や効率性を最大化するという問題と、両立という意味で、そもそも難しいものだと思います。また、郵政の民営化は、過去の政府がやってきた公的セクターの民営化とも多少異なる部分があって、特に郵便事業は恐らく誰が見ても衰退事業で、衰退事業は民営化しても利益を確保するのは難しいということは、私が委員になる前から思っていたことでしたが、やはりそのとおりだなと感じました。

また、個人的には、経済のテキストの理論の中でしか分からなかったことを、実務を聞かせていただきまして、その乖離がやはりありました。それを個人的には頭の中で埋めようとしていたのですが、手探りなところもありまして、お役に立てたかどうかというのは分からないのですが、私個人としては大変良い勉強になったと思います。

本当に、いろいろとお忙しいところ、いつもどうもありがとうございました。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、関委員、お願いしたいと思っております。

○関委員 ありがとうございます。

私は、郵政民営化になって最初に驚いたことは、全然民営化できていなかったのですねということが正直なところでは、政府の保有株式数が、もう少し早めに、ある意味では、売却すると予定されていたと思いますけれども、かんぽ生命だけは50%を切ったということなのですが、それ以外はまだお持ちだということなので、そういう意味では、まだまだ政府の意向を確かめながらの株式会社、ホールディングを含めての経営は、思ったより大変な民間企業のグループであるということに改めて感じました。

その中で、まず、かんぽ生命においては、不適切問題があつて、いわゆるコーディネーターと言われている専門職の配置替えをしっかりとやっていただきたいということを御提案できたことは良かったかなと思つています。

2つ目のゆうちょ銀行さんについては、今日、私としては非常に評価したいところですが、外に向かつて投資をされていた巨額の金額の一部でも国内への循環をすることによって日本経済を大きく強くできるというところに、投資という形ではありますけれども、予算が戻ってくるということについては、今回の3年間の中で意見を言い続けた甲斐があつたのかなと思つました。

もう一つ、郵便事業については、これは私が予想している以上に時代の変化が大きくて、コロナもあつたせいもあるかもしれないのですが、本当にはがきや封書が、いわゆる郵便からメールにデジタル化で進んできていて、この流れが止まらないということなので、そういう意味では、これの維持というものについては、本当にユニバーサルサービスの中で非常に重要な部分なので、どう維持するかということは、大きな課題として、この後、今回の3年間ではなくて、この後の時代に再度先送りをしました。さらに資本関係がなくなる可能性がある2社からも、拠出金という制度だけでやれるとは思えないので、何らかの一定程度の大きい改革の中で、この郵便事業についての継続をしていくことが重要かなと思つました。

最後に、ホールディングについては、この難しい3社のかじ取りをやっていくということになりますが、かなり不動産をお持ちと見ておりますので、その部分を活用して、方針を出されながら、この3つを支えていただければいいかなと思つます。

この3年間、私にとっては非常に早い3年間でした。毎月確か2回、事前協議も含めて、かなりの時間を事務局の皆様とともに過ごしてまいりましたが、結構議論としては白熱したものがあつたような感じもいたしまして、3年間が早く感じられました。改めて、事務局の皆さん、文書もそうですし、資料もそうですし、意見調整も本当に大変だったのでないかと思つます。皆様の下支えに非常に感謝して終わりたいと思つます。どうもありがとうございました。

○山内委員長 関口委員、お願いいたします。

○関口委員長代理 関口でございます。

この3年検証、報告書は、いよいよ今日で固まつたということで、随分充実した3年間で過ごすことができました。どうもありがとうございました。

情報通信審議会の郵政政策部会の中で政策立案もお手伝いをするという経験と、少し政策立案の部署とは距離を置いた郵政民営化委員会での郵政事業のウオッチということ、両方を見せていただきまして、随分私自身も見る幅が広がつたと思つて、感謝いたしております。

実は、ユニバーサルサービスということにつきましては、あらゆるものとお付き合いしてしまひまして、黒電話の時代にユニバーサルサービス制度をまずつくつたとき、今の1

号交付金の立ち上げからお付き合いをし、電気通信事業者協会さんの小委員会でも副委員長で入ったということで、ずっと見続けてまいりました。その後、ユニバーサルサービスという言葉は使っていないのですけれども、電話リレーサービスというろうあの方たちのための支援サービスも作成に関与いたしました。で、今、オン・ゴーイングで続けているものがブロードバンドユニバーサルサービスという形で、2号交付金として法制化は済んだのですが、まだ立ち上がっていないので、山内委員長の下で四苦八苦しているのですけれども、これも実現に向けて、コスト算定そのものもまだ終わっていないという状況ですし、とてつもない数の市町村のコスト算定をするという仕事がついているという中です。

郵便についてのユニバーサルサービスの維持については、その交付金制度をつくらずに、自立的に、郵便法3条でしたでしょうか、その中で郵便事業の中で賄っていけということで、サービス低下と値上げを繰り返すという、なかなか何か悪循環だなと思ってはいたのですけれども、こういったことの維持限界にいよいよ近づきつつあるなという印象で事業運営を拝見してまいりました。民営化が進む中で、かんぽ生命、ゆうちょ銀行、2社の支援ということも、連結の中でだんだんその持ち株比率が下がってくるという中で、ある意味での曲がり角で、次なる内部補助みたいなことが、審議として始まる兆しが見えてきたかなという中で、今回は現行制度の中での見直しということで、1つ、区切りとしてはこの3年検証は大きな曲がり角の直前で現状をまとめたという、記念碑になるのだろうなと思っております。

3年間、お世話になって、ありがとうございました。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございました。

それでは、今日御欠席の青野委員からの御感想もいただいているということでございますので、これは事務局から読み上げをお願いいたします。

○中山次長 事務局から、代読させていただきます。

3年間、郵政民営化委員会の委員として学びの機会をいただき、誠にありがとうございました。郵政民営化の進歩に貢献できたか自信はございませんが、国家インフラの一端を担うことができ、大変光栄でした。

実は、委員就任の依頼をいただいたときは、郵政民営化は既に終わったものだと思っておりました。ところが、資本の上でも、事業の上でも、民営化はまだまだ道半ばと知り、大変驚いたことを覚えています。

ホームページで検索したところ、デザインを含めて内容が分かりにくく、そのことにも驚きました。フィードバックさせていただいたところ、早急にホームページを刷新していただきました。事務局の皆様、大変ありがとうございました。ベンチャー企業のようなスピーディーな行動力でした。

一方で、郵政グループのデジタル化に関しては、この3年間、十分な活動はできたと思えていません。楽天グループからJPデジタルのCEOとして飯田様に参画いただきまし

たが、ID統合など、今までの負債を返すのに時間がかかり、まだ利用者に見える成果物は少ないと感じます。郵便事業が縮小に向かう中、もし郵政グループが収益力を強化し、これからもユニバーサルな社会インフラとしての存続を目指すのであれば、デジタル事業へのシフトは必須だと思います。シンプルに言えば、全国約2万4,000局を誇る郵便局がデジタル商材を売れるようにする必要があると考えます。

楽天グループは日本を代表するデジタル企業、そして、モバイル企業であり、そのノウハウは、郵政グループにとって大きな資産になるはずですが、ぜひ経営陣にはデジタルシフトにより強くコミットいただき、デジタル化が進む社会の社会インフラとして機能を果たせるよう、進化を遂げていただければと思います。

サイボウズ、青野慶久。

以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

そういうことでございまして、まず、最初に、議事は終わっていますから、私がこれからしゃべることは本当に個人的な感想だということをお断りしておきますね。

それでしゃべりたいと思うのですけれども、私は、この3年間というか、直接郵政に関わって話していたのはその前から4年間ぐらいやっているのですけれども、率直に言って、民営化というものは何だと昔からずっと議論してきたわけですけれども、かなり変わったのだなと思いました。郵政については、まだ郵政省だった頃から民営化の議論があったわけです。私が最初に自分で聞いたのは、1980年代、例の国鉄改革とか、NTTとか、JTとか、あのときからの議論がもちろん始まっていて、もっと前からあるのかも分からないけれども、私はそれを初めて聞いたのですね。そのときに、加藤寛という慶應の先生がいて、私の先生の一人ですけれども、加藤先生がよく言っていたのは、郵便貯金のお金は猿沢池にクジラが泳いでいると、昔、よく言ったのです。日本の金融業界ではものすごく大きな存在で、それがあのお陰で、金融業界の健全な競争というか、そういうものがね、というようなことをよくおっしゃっていたのです。それが1980年代の前半で、これを改革しなくてはいけないという議論はあったけれども、国鉄、NTT、電電公社とJTの改革は先に行って、これは遅れたのですが、その後、バブルになって、バブルが潰れて、1990年代後半にアジア金融危機とかがあって、銀行も潰れたりして、大変になって、日本の中でメガバンクと言われるような形になっていったのですね。

2000年代になって、小泉さんが首相になって、民営化というか、要するに、私企業というか、その力ですよ。これを発揮させるということがかなり言われる中で、具体化したのが郵政の民営化だと思うのですけれども。自分が大学の研究者で来て、研究者になって、ずっと歩んできた道と同じく軌を一にして、1980年代の前半は、民営化とか、規制緩和とか、サッチャーもいたし、アメリカではレーガンが出てきて、完全にそのまま自由化の筋でいたのですよね。それが続いていたのだけれども、日本の場合には、さっき言ったように、バブルがあって、潰れて、金融危機になって、そしてまたそれを復活するために、さ

らにそのマーケットや民の力ということが言われたのが2000年代。

それをやっていったのですけれども、私の考えですけれども、転換点になったのはリーマンショックですよね。2009年にリーマンになって、あのときに、派遣村とかというものがあって、2008年から2009年にかけて、2009年に政権交代になるでしょう。要するに、私は、自分の意識で言うと、あの辺で潮目がかなり変わってきたのかなと思っています。今、岸田さんが、賃上げ、労働分配分の向上と言われたのだけれども、あの辺からずっとそういうものがつながってきていると思うのですよね。それで、民主党になって、終わって、2012年に安倍政権になって、安倍さんは最初はアベノミクスと言っていたのだけれども、アベノミクスだけではまずいということが分かってきて、働き方改革とか、そういうことを言い出したのが安倍さんの後半でしょう。それとさっきの規制緩和や民営化という考え方は、方向は変わらないのだけれども、考え方が変質してきていると私は思っているのね。

この郵政についても、そういう流れの中にあるのだろうなと思っています。一生懸命、この間、バブル後は終わったみたいな話があったけれども、バブル後は、何をやっても経済成長ができなくて、トレンドとしては自由化や効率化に流れて、さっきも言った労働者の地位がものすごく落ちた。何十年も賃上げがなかったような世の中だから、労働分配分が小さくなって、所得格差が生まれて、それで安倍さんの最後の方になってから、働き方改革と。働き方の前提にあったのは、ピケティの所得格差の問題とか、ああいう意識がかなり強くなっていますよね。そうすると、はっと気がついたら、日本も高齢化して、地方も人口減少になって、分配問題と言っているのだと思うのだけれども、そういう意識がすごく強くなったと思うのです。

そうやってきたときに、この郵政の民営化をどう考えるかというのが、マクロ的に考えて、考えたらそうなのかなと思いますね。確かに、世の中はどんどん変わっていくので、それに応じて民営化のやり方を変わらなくてはならないのだけれども、結局、ある程度のところで社会インフラや基礎的なサービスの提供みたいなものをしなくてはいけないということがあって、それを必死でやろうとしているのが見えるわけですよ。そうすると、昔ながらの民営化のままにはいかないのだろうなとかということを考えていて、言ってしまうと大変なことになるので言わないのだけれども、まあそういうことなのかなと思っています。

私は、これをつくるときに、ユニバーサルサービスをどう維持するかということと、効率性をどのようにマッチングさせるかというのが一番ポイントですよということを書いていただいたのですけれども、今現在、そうだと思いますよ。ほかのこともいろいろなことをやっているのですけれども、1つ、近いのは、交通政策などでも、地域公共交通などと、完全に立ち行かなくなっていて、これをどのように提供するかという話です。少し質が違うかな。NHKの議論もそうだなと、近いところがあるなと、今、思っているのだけれども、それは置いておいて、とにかく、マクロで見るとそんな中で、今回のこの報告書をつくったということで、もちろん全部が全部自分のとおりととは思わないけれども、

ただ、かなりの程度、これを体現していただいたのかなと思っていまして、感謝をしておるところでございます。

もう一つ言うと、増田さんに言われて手伝うようになったときに、かんぽ生命の不正問題というのがまだ尾を引いていて、私は、あれはどんなに弁明しても日本郵政としてはあってはならないことだと思うので、それについては、今でも、慎重にというか、考えなくてはいけないと思っています。ただ、こういう民営化の流れの中で、より時代に即したとか、次の世代、次の時代を背負っていくような民営化を求めなくてはいけないというのは、そのとおりだと思っています。

そういうことで、42回の委員会を開いたということでございます。去年の夏から、結構いろいろインテンシブに御議論いただいたと。団体ヒアリングや有識者ヒアリングとかもありましたし、視察もありましたし、そういったところで、皆さんの御協力をいただいたということですが、委員の皆さんに感謝することはそうなのだけでも、やはりこれは事務局が一生懸命やっていたいただいたお陰だと思っていますので、皆さんとともに、事務局の方々に感謝を申し上げて、私の御礼の言葉とさせていただきます。ありがとうございます。

議題は終了していると思うので、ここから先は鈴木さんをお願いいたします。

○鈴木局長 ありがとうございます。事務局長の鈴木でございます。

事務局を代表して、一言、御礼を申し上げたいと思います。

お陰様で、本日、総合的な検証に関する郵政民営化意見をお取りまとめいただき、ありがとうございます。また、先ほどのお話の中で、私ども事務局に対しまして委員の皆様から過分なお言葉を頂戴しまして、本当にありがとうございました。

前回検証から3年間、公式の委員会だけで42回ということでございますけれども、特にこの半年、お忙しい中、公式・非公式を含めまして、集中的に御審議いただきまして、このように意見を取りまとめいただきましたこと、重ねて心より御礼申し上げます。本当にどうもありがとうございました。

○山内委員長 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。どうもありがとうございました。

以上