

## 郵政民営化委員会（第274回）議事録

日 時：令和6年4月10日（水）15:30～16:40

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、青野委員、佐藤委員、関委員  
（敬称略）

日本郵政株式会社 風祭執行役

日本郵便株式会社 松岡執行役員

○山内委員長 それでは、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274回を開催いたします。

本日は、委員5名中5名の出席でございますので、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、議事を進めさせていただきます。

まず「日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和6年度事業計画について」であります。日本郵政の風祭執行役、それから、日本郵便の松岡執行役員から全体で30分程度で御説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○風祭執行役 日本郵政株式会社執行役の風祭でございます。まず、日本郵政株式会社の事業計画の概要から御説明をさせていただきます。

資料番号274-1-1でございます。

表紙をめくっていただきまして、ページ番号1から御説明をさせていただきます。まず、弊社の事業計画の法的位置付けについてでございます。

弊社の事業計画は、日本郵政株式会社法第10条の規定に基づきまして、毎事業年度開始までに策定し、総務大臣に認可をいただくことにされております。本年、令和6事業年度の事業計画につきましては、先日、3月29日に総務大臣から認可をいただき、同日付で公表させていただいております。事業計画を総務大臣に認可申請するに当たりましては、資金計画書と収支予算書を添付することとされてございます。後ほど、収支予算書につきましても御説明をさせていただきます。

なお、私ども日本郵政グループ、事業子会社を含めまして、グループ経営を行っておりますけれども、この法律への対応におきまして、この事業計画の位置付けとしまして、基本的には持株会社としての弊社、日本郵政株式会社単体の事業計画で策定しているものでございます。

次の2ページ目を御覧ください。ここから事業計画の内容につきまして御説明をさせていただきます。

大きく3つのパートで構成しておりますが、まず「はじめに」という冒頭のパートで、資料に記載のとおり、経営理念などの、会社の根本となる活動方針を記載してございます。

特に4つ目の○で、令和3年度に公表いたしましたグループ中期経営計画「JPビジョン2025」につきましてでございますが、この中期経営計画は公表から3年後になります、この令和6年度におきまして、基本的なコンセプトは維持しつつも、グループが直面して

いる課題を克服し、成長ステージへの転換を実現するための道標とすべく、見直しを行う予定でございます。

次の3ページをお願いいたします。この事業計画の2つ目のパートで、このページは業務運営の基本方針についてでございます。

(1) から (5) までに分かれておりますが、まず「(1) 日本郵政グループの企業価値向上」についてでございます。グループ横断的なDX施策とか、郵便局データ活用に係るデータガバナンス体制構築に向けました取組を推進するとともに、社員が安心して誇りとやりがいを持って働ける会社とするための取組を推進してまいります。また、コアビジネスであります3事業の充実強化、グループ外企業や地方公共団体との連携拡大、不動産事業の拡大等につきまして子会社の事業の支援を行ってまいります。ゆうちょ銀行株式の一部売却によって得た資金につきましては、成長投資への充当や自己株式取得に活用してまいります。

「(2) 郵便局ネットワークの活用」でございます。「共創プラットフォーム」の実現に向け、DX施策の推進や地方公共団体との連携の拡大等に向けまして、郵便局ネットワークの活用を支援してまいります。

「(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。令和6年度も引き続き、グループ全体のコンプライアンスの水準の向上を経営の重点課題として、業務改善計画に基づく施策の効果と定着を継続的に確認するなど、グループ各社に必要な支援・指導を行います。

「(4) サステナビリティ経営の推進」でございます。EV車両の導入拡大等、事業サービスを通じた環境負荷軽減に引き続き取り組んでまいります。また、障害者雇用の促進、女性社員の活躍といったダイバーシティの推進により一層取り組んでまいります。

その他の(5)で、サイバーセキュリティの強化、あと、②株式の処分と書いてございますが、これはゆうちょ銀行、かんぽ生命の株式の処分への準備でございます。また、③危機管理態勢の整備につきましても経営課題として取り組むことにしてございます。

次の4ページ目を御覧ください。事業計画最後の3つ目のパートで、その他業務運営に関する事項について記載してございます。

まず(1)で、弊社の役割である事業子会社の経営の基本方針の策定及び実施の確保等という点につきましては、日本郵便に対しまして、郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスの確保や、郵便局ネットワークの維持・活用による安定的なサービスの提供等が達成できるよう、経営管理を行います。また、事業子会社との間で締結しているグループ協定に基づきまして、グループ全体に重大な影響を与える事項等について必要な協議、承認、又は報告を求めることでグループのガバナンス体制を構築しております。

「(2) 事業子会社の業務支援」でございます。グループ各社の間接業務のうち、グループとして1か所で集約して実施した方が効率的となる業務を、事業子会社等から受託して実施してございます。具体的に①から⑦まで列挙してございますけれども、こういった

業務をグループ企業に対しまして当社が直接又は子会社を通じて提供してございますので、これを引き続き行ってまいります。

最後に「(3) 病院の運営」で、弊社は通信病院を運営してございます。引き続き、経営改善を進めてまいります。くわえまして、マイナンバーカードの健康保険証利用普及の取組につきましても実施してまいります。

以上が日本郵政の事業計画の本文でございます。

続きまして、5 ページ目で、事業計画に添付しております収支予算書につきましてでございます。

数値を記載してございますが、令和 6 事業年度の事業計画、黒い太枠で囲った部分の数値で、右側に参考として前年度、令和 5 事業年度の事業計画の数値、あと、当年度との差分、増減を続いて記載してございます。

一番上からで、営業損益の部で、営業収益のところ、持株会社といたしまして、子会社や関連会社から受け取る受取配当金とか、関係会社からの受入手数料、さらに、子会社に提供する間接業務の対価が営業収益の中の項目に挙げられてございます。

前年度からの差、増減を中心に御説明いたしますが、まず、営業収益の一番上、受取配当金でございます。前年度から210億円の減となる計画で、これは要素が大きく2つございまして、増減いずれもでございます。

一つは、主要な子会社でございます日本郵便の損益が令和 5 事業年度において悪化しているという最終的な着地を見込んでおりまして、その影響で令和 6 年度に日本郵便から受け取る配当金が前年度より減少することを見込んでございます。これが減の要因でございます。

他方で、後ほど営業外収益のところにも出てくるのですけれども、この令和 6 事業年度から新たな要素といたしまして、弊社が米国アフラック・インコーポレーテッドの株式を取得してございます。このアフラック社で、この令和 6 事業年度から弊社の持分法適用関連会社というふうに扱うことになる見通しでございます。そうなりますと、実はこれまでアフラックからの配当は営業外損益に計上しておったのですが、当年度、令和 6 事業年度から、この計画から営業収益の受取配当金に算入してございます。

そういう増と減の要素がございましてけれども、それを両方合わせますと、前年度比210億円減の1,439億円という計画でございます。

それから、営業収益の4つ目の項目で、間接業務手数料が前年度より84億円減の401億円という計画でございますけれども、これは先ほど事業計画本文の御説明の中で、弊社、グループ各社からの受託業務と共通して行うことが効率的だという、グループ内の業務を受託している中で、グループ内の郵便局をはじめとした施設の保全とか設計とか工事管理といった業務を行っている弊社の組織で施設部という部隊がございまして、この業務を当年度、本年7月以降、子会社に移管する予定で、その業務に係る手数料収入が7月以降は計上しておりませんものですから、前年度より減となっているということでございます。

それから、営業費用につきましては、今ほど申し上げました施設の管理等に関する業務の移管に伴いまして費用が減少するなどによりまして、前年度より減少して759億円を計画してございます。

営業損益、営業利益で、対前年比で260億円減の1,334億円の計画でございます。

それから、経常利益は御覧のとおりで、一番下、当期純利益で、対前年で383億円減の1,362億円の計画でございます。

最後に、6ページで、この事業計画は3月に総務大臣から認可をいただいておりますが、その際に総務大臣からの要請事項をいただいております。その内容をこの6ページに記載しているものでございます。

この要請事項につきましては、弊社事業計画の遂行に当たりまして適切に対応してまいります。

日本郵政からの御説明は以上でございます。

続きまして、日本郵便から御説明をお願いいたします。

○松岡執行役員 それでは、日本郵便株式会社の説明もさせていただきたいと思っております。よろしくをお願いいたします。

1ページ目は法的位置付けで、割愛させていただきまして、2ページから御説明さしあげたいと思っております。

「はじめに」で事業計画の前提を記載させていただきまして、その後、第1から第4までとなっておりますけれども、第1は業務運営の基本方針、第2に日本郵便株式会社法第4条に定めます業務に関する計画の御説明を差し上げたいと思っております。その後、第3で、これも会社法第6条第2項に規定の届出対象となる業務、こちらの営業所の設置・廃止に関する基本的な計画、この辺りの御説明を差し上げたいと思っております。最後は第4で、その他の事業運営に関する事項ということで項を立てておりますので、そちらの順番で説明させていただきたいと思っております。

3ページをお願いいたします。「はじめに」の部分で、こちらは大前提で、郵便局ネットワークの水準を維持し、公益性・地域性を十分発揮すること。それで、郵便局ネットワークの価値を向上していくことを書いてございます。2つ目の○で、グループの最大の強みである郵便局ネットワークをグループ内で一体的なサービスを提供すること。それから、グループ外も含めて、多様な企業等と連携を行っていくこと。これによって「共創プラットフォーム」を目指していくことを初めに書かせていただいております。

その上で、その下の「第1 業務運営の基本方針」で、まずは業務改善計画に係る報告等は終了してございますけれども、引き続き、やはりかんぽ生命の問題は大きな問題で、適切な業務運営はしっかりやっていきたいと思っております。その上で、お客様に選んでいただく。これが非常に重要なことだと思っておりますので、こういった会社になれるように、持続的な成長ができるようにということで取組を推進していくことをまずは掲げさせていただいております。その上で、こういったお客様のニーズを踏ま

えながら、DXに取り組むとともに、後ほど収支予算書の御説明を差し上げますが、今回、令和6事業年度は当期純損失を計上するといった状況でございますので、令和7事業年度に黒字化できるようにするとともに、今後もそういった状況が維持できるようにということで、業績改善に向けた取組を進めていくことを前提とさせていただきます。

その上で、先ほど申し上げたDXの部分ですけれども、まず、郵便・物流事業においては、オペレーションの効率化をしっかりと進めていくこと。それから、他社と競争優位性をしっかりと確保していくことで、お客様の差し出しやすさ、受け取りやすさをしっかりと追求していきたいと思っております。郵便局窓口事業においては、今はリアルチャネルで集中していった業務をデジタルチャネル、リモートチャネルに必要なものは、可能なものは分散させていく。こういったことをしていきたいと思っております。その上で、では、リアルチャネルで何をしていくのかでございますが、こちらではやはり郵便局らしい、対面だからこそできる温かみのあるサービスを提供できるようなサービス体制を構築していきたいと思っております。

次の4ページ目を御覧ください。その前提として、やはり社員の力が重要だということ、人的資本経営のところをまとめさせていただきます。

まずは「社員の力」を最大限活用するためにもということ、社員のエンゲージメントの向上をしっかりと図ってきたいと思っております。そのためにということで、ES調査の見直しとか、それから、評価の見直しを進めていきたいということを書いてございます。また、今、弊社で取組をしております、いわゆる現場の声をしっかりと聞き取る仕組み、それから、本社の考えをしっかりと伝える仕組みということで「郵便局未来会議」、これは本社の役員等が直接、フロントラインで声を聞いてくるものでございます。あとは「日本郵便目安箱」も、社員が意見を書いたら、それを社長までちゃんと見て回答する仕組みでございますけれども、こういった取組を通じて、社内のコミュニケーションの向上を図ってきたいということで実施しているものでございます。

3番目、ESG経営で、こちらは、企業活動全般を通じて社会課題の解決に貢献していきたいということで、それを通じて企業価値の向上も図ってきたいと思っております。物理的な側面だと、EV車両とかLED照明への切替え、カーボンニュートラルに向けた取組を進めていくことによって、環境負荷の軽減。これはしっかりと図ってきたいと思っております。その上で、少し定性的な面も含めてということで、郵便局のネットワークを生かしてという部分でございますけれども、郵便局窓口と駅窓口の一体運営とか、地域金融機関等との連携を通じて、地域やお客様のニーズに応じたサービス・商品の展開をしていきたいと思っております。また、ガバナンスの問題で、やはり今でも部内犯罪とか社員の不正が残念ながらもなくなっていない状況が継続してございますので、ここは取組をしっかりと継続していくことで、引き続き、ガバナンスの強化にも努めていきたい。このように考えているところでございます。

5ページ目を御覧ください。第2で、会社法第4条第1項から第3項までに規定する業

務に関する計画でございます。

まず、郵便で、年々減少が続いておりますけれども、まずは郵便利用の維持、年賀郵便物の利用勧奨というところで、なかなか下がっていくトレンドを止めるところまでは難しいとしても、極力下がらないようにというところをまずしっかり努めていきたいと思っております。その上で2つ目の○で、郵便料金見直しの準備を着実に進めていくとともに、料金見直しで増加する収益を基にして、賃上げとか、あと、委託事業者への適切な価格転嫁、サービス改善といった取組をしっかり推進していきたいと思っております。

2番目、国内物流業務の部分で、こちらは、冒頭にも申し上げたとおり、差出・受取の利便性をしっかり向上していきたいと思っております。ECサイトの拡大とか、非対面受取ロッカーの利用箇所とか置き配の拡大。先日、ヤマトでもしっかり報道されておりましたけれども、こういったところを我々もしっかりキャッチアップしながら取組を拡大してまいりたいと思っております。また、取扱個数の拡大で申し上げますと、楽天とかの他企業との連携を強化していくことで個数の増大にも取り組んでいきたいと思っております。また、オペレーションも重要で、機械処理の推進とか新たな輸送ネットワークの再編も取り組んで、オペレーションの効率化も併せて進めてまいりたいということ、収益の拡大とオペレーションの効率化。これを両軸にして進めていきたいということを記載しているものでございます。

特に、4つ目の○に書いてございますヤマトグループとの協業に関しては、荷物も一定増えてございますので、また今年度はさらに増えていくことになってございますので、これがしっかり届けられる体制を構築していきたいと思っております。その後、ロジステイクス収益の拡大とか、あと、物流の適正化に向けた自主行動計画もつくっておりますので、これらに基づいてしっかり取組を進めてまいりたいということも併せて記載させていただいているものでございます。

3番目、銀行窓口業務等、保険窓口業務の部分で、こちらに関しては、これも先ほど申し上げたとおりでございますけれども、まずはガバナンスの強化をしっかり努めてまいりたいと思っております。その上で、お客様ニーズを捉えて、しっかりお客様本位のコンサルティング営業をやっていききたいと思っております。また、先ほど申し上げたとおり、これもなかなか窓口事業の状況は厳しくて、窓口でなかなかオペレーションが回らない。局数が変わらない中で人数が減ってきている状況もございますので、持続的に金融サービスが行われる体制を構築していかなければいけない。このように思っているところでございます。

ここに御紹介しているのは、窓口社員の柔軟配置とか窓口オペレーション改革という言葉で書いてございますが、柔軟な要員配置とか、あと、先ほど申し上げたようなリモートチャンネルとかデジタルチャンネルへの移せるものを移していくとか、こういった取組を通じて、持続的な金融サービスが提供できる体制を構築していきたいと思っております。その上で、グループ共通IDとかグループ顧客管理基盤の整備による営業力の強化、いわゆ

る我々が持っている顧客基盤をどう横展開していくのか。当然、これは個人情報保護とかには十分に配慮しながらということになるかと思えますけれども、ここにもしっかり取り組んでいきたい。このように思っています。

次に、6ページをお願いいたします。こちらは引き続き第2で、地方公共団体からの受託事務等のところでございますけれども、こちらに関しては、まずは地公体事務の受託にしっかり取り組んでいくところをやりながら、デジタル支援とかという形で、時代の流れに即した形での事務受託を行っていきたいと思っています。

不動産事業のところでは、今、当社が持っている重要な資産でございますJPタワーとか、あとは住宅とか保育所等の賃貸事業をグループ会社とともにしっかり実施していきたいと思っています。また、今、いらっしゃる方、これに出ていかれないことも非常に重要ですので、これもグループ会社と連携してということになりますけれども、稼働率の維持とか資産価値向上にもしっかり取り組んでいきたいと思っています。

第3に関しては、郵便局の設置・廃止に関する方針は本文中に記載してございます。

「第4 その他事業の運営に関する事項」で、特に能登半島地震の部分です。こちらは1月1日に起こりまして、復旧に取り組んでまいりましたけれども、まだ奥能登の部分は復旧できていない部分もございます。この辺りはなかなかインフラ自体が駄目になっている部分もございますので、難しい部分もございまして、しっかり取り組んでいって、一日も早い復旧を目指していきたいと思っています。

そういった中で、収支予算書で、7ページを御覧ください。

こちらで、先ほども少し触れさせていただいたとおり、営業利益、それから、当期純利益ともに赤字で出させていただいているものでございます。

赤字になった理由で、こちらは営業収益も562億円、計画対比で言うと増えている状況で、それ以上に営業費用が増えている。こちらが赤字になっている要因でございます。

営業費用の増加については、まず、物件費が高騰していること。それから、人件費が上昇していることが要因でございます。ただ、それに加えてというところで言うと、オペレーション改革とか将来の成長に向けて必要な投資をさせていただいている部分もございません。

こういった状況が厳しい中、こういった投資が必要なのかといったお声もあろうかと思いますが、先ほど申し上げたとおり、窓口の維持がなかなか、人手を維持するのは困難になっている中、一定程度、デジタルの部分に生かしていく業務を効率化していくことも必要で、窓口のオペレーションを改革していくために必要な投資はさせていただいているものでございます。

こういった状況を踏まえてこういった収支予算書になってございますけれども、こちらは令和7事業年度の黒字に向けてはしっかり動かしていきたいと思っていますので、また、この令和6事業年度においても少しでも上がるようにということで、年度の中で動かしていきたい。このように思っているところでございます。

最後、認可要請事項で、8ページ、9ページ、10ページに書いてございます。

こちらについては、要請いただいたことで、これに基づいてしっかり取り組んでいくということでございますけれども、特に幾つかトピックを御説明させていただきますと、まずは3番では「コストカット型経済」から脱却し「成長型経済」への変革を目指している中、それに即した形でということは当社としてもしっかり意識して取り組んでいきたいと思っております。

あとは4番目。これも先ほど物流のところでも少し申し上げた件で、委託先企業との価格交渉や価格転嫁について、これは中小企業庁から御指摘を受けた状況でもございますので、この辺りはしっかり価格転嫁にも努めていきたいと思っております。これは体制を組んで、当社としてもしっかり取り組んでいきたいと思っております。

また、10番目は、先ほど申し上げたとおりで、能登半島地震のところでも、こういったときに、我々はやはりインフラ企業でございますので、サービスをしっかり維持していく。これは重要なことだと思っておりますので、この辺りの評価・反省も社内でしっかりやっていきたい。このように思っております。

説明は以上でございます。よろしくお願いたします。

○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います。

ただいまの御説明いただきました内容について、御意見あるいは御質問があれば御発言いただきたいと思いますが、どなたかいらっしゃいますでしょうか。

では、佐藤委員、どうぞ。

○佐藤委員 御説明ありがとうございます。

日本郵政株式会社と日本郵便株式会社、双方にお伺いしたいのですが、昨年と違うところで、事業内容で一番ハイライトになるのはどこになるのか、教えていただきたいと思っております。

○風祭執行役 御質問ありがとうございます。

まず、日本郵政の部分で、基本的には法令に基づいた記載ぶりで、ある意味、記載の構成はかなり前例を踏襲したものが多いたが前提でございますけれども、例えば当社、持株会社ではグループの経営理念を浸透していくとか、お客様本位の組織風土の醸成を図っていくみたいな記載を加えたり、あと、すみません。先ほど御説明を省略してしまったのですが、今、グループの民営化の後に事業として伸ばしつつございます不動産の事業につきまして、規模が大分大きくなってまいりましたものですから、グループとしてしっかりマネジメント体制を整えてセグメント化していくようなことを当年度は考えてございます。

その安定的な収益確保に向けたマネジメント体制を構築するといったことを追求することとか、あと、最後にすみません。先ほど日本郵便の御説明にもあったのですが、危機発生時の業務継続で、ちょうど1月1日の能登半島地震がございました。この対応ぶりが踏まえまして、また今後、危機発生時の業務継続につきましてはグループの持株会社

としてもよりしっかりやっていきたいと考えておりますので、そういった記載を加えたということでございます。

以上でございます。

○松岡執行役員 それでは、日本郵便から同様の御質問に御回答させていただきます。

日本郵便としては、これは今回、一番ポイントとなるのは、令和6事業年度に関しては赤字で提出させていただいている部分かと思っております。営業利益、それから、純利益ともに赤字で、先ほど申し上げたとおり、その理由は人件費や物件費の高騰とか将来に向けた投資というところがございますけれども、正直、人件費や物件費は別に下げ止まる様子を見せていない状況で、これを放っておくとこのまま恒常的にこの状態が続いていくことになっていきますので、これは非常に重要な局面だと思っております。当社としても非常に危機感を持って取り組んでいかなければいけないということだと思っております。

その中で、先ほど少し申し上げましたけれども、ずっとこのままではいけないということは当然、我々としては思っておりますので、将来投資をしていって、安定的に郵便事業とか、それから、郵便局窓口事業だったりを安定的な成長軌道に乗せていくために反転していかなければいけないのが令和6事業年度だと思っておりますので、この部分、この令和6事業年度中にしっかり反転させていくための仕組みをつくっていく時期だと思っておりますので、このポイントであり、そこを意識しての記載としたつもりでございます。

当然、ヤマトグループとの協業とかの良い話もございますので、この辺りをチャンスとしてしっかり捉まえながら、これは収益に確実に取り込んでいくとともに、特に郵便事業などはなかなか下げ止まる所はないと思っておりますので、下がっていても何とか維持できる体制を構築していって行くのが令和6事業年度なり令和7事業年度なりということかと思っておりますので、それに向けて体制を今年度はしっかり構築していきたいと思っております。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 よろしいですか。

○佐藤委員 はい。

○山内委員長 ほかにいかがですか。

関委員、どうぞ。

○関委員 非常に明確な御説明、いろいろありがとうございます。

まず最初に日本郵政さんにお伺いしたいのが、4ページ目の一番上に「(1) 事業子会社の経営の基本方針の策定及び実施の確保等」を掲げていただいております、ある意味でホールディングの会社さんが子会社さんの基本方針をここで策定する体制が非常に明確になっているのですが、そのとき、一番大切にされているのは何かを1つ目にお伺いしたいです。

2つ目が、やはり日本郵政さんの中で非常に特異な雰囲気なのが病院の運営、もともと逓信病院さんでいらっしゃるのです、ある意味では歴史があるのですけれども、全体の日本

郵政さんの体制からすると、この病院運営はある意味で非常にユニークな部分になるので、今後も継続されていかれるのかどうか2つ目の質問です。

3つ目の質問が、幾つか日本郵政さんと日本郵便さんで、やはり今後、不動産経営、不動産事業を強化したいと両方でもおっしゃっているのですが、数字的に見ると、この決算書、収支予算書のどこにそれが位置付けられてきているのかが特に営業収益のところではほとんど見えていないので、どこに入っているのかを両方でお伺いしたいです。

よろしくお願いします。

○風祭執行役 御質問ありがとうございます。

では、まず1点目で、この子会社の経営の基本方針の策定、実施の確保ということでございます。これはまさに、すみません。資料に書いてあることと結構繰り返しのようになってしまっているのですが、弊社は2つのことを申し上げますと、まず、この主要な事業子会社でございます日本郵便がしっかりとユニバーサルサービスを確保していく。郵便局ネットワークを維持・活用して、お客様に安定したサービスを提供していく。これができるように、親会社としてはしっかりと経営管理をしていくのが日本郵政株式会社のまず最も重要な使命で、これをしっかりとやらせていただきたいということでございます。

日本郵便もそうでございますし、同様に主要な事業子会社でございますゆうちょ銀行やかんぽ生命につきましても、上場子会社でございますので、一定の完全子会社の場合との関与の違いはございますけれども、グループ会社としてグループ一体経営、お客様に対してしっかりとしたサービスが行えるような体制の確保、あるいはグループとしての経営発展を図ってまいりたいと考えてございます。

あと、今、すみません。3事業だけ申し上げましたけれども、後ほどの御質問にもございますような、不動産のような新しいものも、後ほど申し上げますが、持株会社としてしっかり体制を整えて取り組んでまいりたいという、まさにグループ全体の経営の方向性をしっかり取り組んでまいりたいのが1点目でございます。

続きまして、病院の関係で2点目の御質問でございます。これは民営化時に全国に通信病院が14病院あったと思っておりますけれども、ただ、やはり経営が厳しいところが多いものですから、譲渡とか廃止を重ねてまいりまして、現在は東京通信病院1か所だけでございます。

ただ、これはどうしてかということで、先ほど事業計画の御説明で申し上げましたとおり、東京通信病院につきまして、今、これはしっかりと経営改善に取り組んでいるところで、何かこれを譲渡したりとか閉院したりといった経営は今のところはございませんで、やはり企業立の病院、あるいは地域に必要とされる病院として、まずはこれはしっかりと経営改善に取り組んでまいりたいということでございます。

最後は、すみません。不動産事業につきまして評価ということで、実はこれは、先ほど御説明した日本郵政あるいは日本郵便、それぞれ単体の収支予算書でございますので、主要な事業主体として損益に出てくるのが、日本郵便のところにも出てくるのですが、もう

一つ、日本郵政の子会社の日本郵政不動産という、今、不動産開発を行うような専門の会社を立ち上げておまして、実はそちらと2つのグループの中でそこに損益が出てくる構造で、日本郵政グループ連結の中では計上されているのですが、具体的にどこかと申しますと、今のところ、日本郵便の営業損益の中に反映されている状況でございます。

○関委員 ごめんなさい。日本郵政さんの収支予算書の中に不動産利益についての項目、不動産利益自体は計上していないということによろしいですね。

○風祭執行役 おっしゃるとおりでございます。

念のために申し上げますと、今、申し上げましたのは不動産事業で、紛らわしいのが、先ほど説明の中で触れました、グループ内の郵便局などを管理する施設部という部隊がございまして申し上げますけれども、その収支は実は今年の6月分までは入っているのですが、御質問の御趣旨は、恐らくは不動産の開発事業、要は東京駅前のJPタワーを作ったりとか、そういった意味での不動産事業かと思っておりますので、そういう意味では日本郵政の単体の損益は出てこないということでございます。

すみません。続けて、日本郵便の方からお願いします。

○松岡執行役員 それでは、日本郵便から御回答します。

日本郵便では、その他営業収益のところには不動産収益は入っておりますけれども、ただ、その金額は実は対前年で言うと、今年度が少なくなっております。頑張るとは一体、何なのかという話だと思っておりますが、そこに関して言うと、まず今回、麻布台の分譲がありましたので、この分譲事業は結構、単年度で割と収益が立ちますので、そういったことと言うと、そこで利益が大きかった反動で来年度は下がっていく状況にはなっております。

では今後、そういったことでいいのかという話はあるかと思うのですが、先ほど風祭からも少し話しましたが、不動産の開発自体は日本郵政不動産でやっていくといったことにはなるかと思っておりますが、その土地という部分で言うと、まだまだ当社はたくさん持っていて、それが十分に活用できていない状況だと思っております。

では、我々はその土地をどうしていくのかという話で、今後、これは先ほどの郵便・物流事業のセグメントのところでもお話を差し上げましたけれども、郵便・物流の配送のネットワークを見直していきたいと思っていて、その中で都心部の本場に一等地にそういった集配機能を持った郵便局が必要なのかといった論点もあるかと思っております。そういったところを動かしていく中で、できれば都心部の一等地、集配にふさわしくないところに関しては、その土地を空けて、それを日本郵政不動産に開発いただくことで、我々は土地の貸主になろうかと思っておりますが、そういったところでもしっかり利益を取っていきたい。このように思っております。

これは正直、令和6とか令和7とか、こういう短期でなかなか難しい部分ではございますけれども、中長期の視野を持って、そこをしっかりと開発できるようなことをやっていきたいと思っております。

もう一個、不動産の関係でありますのは、どうしても今は資材が高騰しておりますので、そういった関係で、当社においても、例えば麹町の開発が止まったりといった状況があったりはします。ただ、この辺りの資材がどこで下げ止まるのか、工事費がどこで下げ止まるのか。こういったことも見極めながら、適宜のタイミングで我々としても都心の一等地みたいなところは開発に回すような形で、集配ネットワークの再編と併せてやっていきたいと思っておりますので、そこはしっかり取り組んでいくところで、短期では出ておりませんが、中長期の視点ではそこもしっかりやっていきたい。このように思っているところでございます。

○関委員 今の御回答の中で、郵便業務とか物流業務はやはりなかなか大きくなりづらい。逆に言うと、はがきとか手紙がどんどん減る中で、今後、可能性がある事業としては不動産事業で、特に東京の一等地をたくさんお持ちなので、これを早くに生かして、麻布台みたいに売って終わりというよりも、できるだけ継続的に、毎年、ちゃんと収入が入るような事業スキームにさせていただいて、しっかりとこの部分で日本郵便さんの事業経営が安定になるようにぜひ頑張ってくださいと思います。

モデルとすると、JRさんがもともと、ある意味で輸送会社さんから完全に小売、リテール、若しくは不動産業で、今、非常にうまく事業経営をされているように見えますので、そういう意味ではやはり底地をお持ちだというのは非常にチャンスではないかと思っておりますので、ぜひこの部分の強化を図っていただければと思います。

そうすると、最後に日本郵便の7ページでお伺いすると、その他営業収益に不動産事業が入っていらっしゃるかと考えてよろしいですね。

○松岡執行役員 そのとおりでございます。

○関委員 分かりました。

ですから、これがだんだん大きくなっていく可能性があるとお見受けしましたので、ぜひ頑張ってくださいと思います。ありがとうございました。

○山内委員長 ほかに御質問、御意見はございますか。

青野委員、いかがですか。よろしいですか。

○青野委員 いつもながらですけども、デジタルの辺りでしょうか。お客様にとっての差出や、今、読んでいるのが日本郵便さんのDXのところで1番目に掲げさせていただいて、それはいいのですが、より一層、経営の方々にはコミットしていただかないとこのデジタル化はなかなか進まないと思っておりますので、そこだけ1つ付け加えさせていただきます。

○山内委員長 いかがでしょうか。御意見ということだと思いますが。

○松岡執行役員 ありがとうございます。

我々も本当に、これは物流事業もそうですし、窓口事業も両方そうなのでですけども、人がやれることがやはり減らしていかないと業務が回っていかない、効率的に回せない。こういう状況になってございますので、郵便・物流事業においても窓口事業においてもしっかりDXに取り組んでいきたいと思っておりますし、それを通じてお客様にも利便性

も向上させる。効率性と、そのほか、利便性を両立させようと思ったら、このDXが本当にキーになってくると考えてございますので、ここをしっかりと取り組んでまいりたいと思います。ありがとうございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

○風祭執行役 すみません。日本郵政からも一言よろしゅうございますか。

○山内委員長 お願いいたします。

○風祭執行役 今、日本郵便の取組につきましては松岡から申し上げたとおりでございますけれども、親会社である日本郵政といたしましても、これは先ほどグループ経営の件につきまして関委員の御質問に答えて申し上げましたが、まさにグループの今後の発展のために、DXへの取組、持株会社としてもこれは経営の重要課題として取り組んでいるところでございます。

お客様へのサービスの一例としまして、すみません。本委員会でも御説明させていただいたことがあったかと思っておりますけれども、郵便に始まって、金融なども取り込むような形でのアプリ、今、郵便局アプリを既にリリースしておりますが、今後、金融サービスもそういうものに取り込んでいくとか、あと、郵便局のサービスのDX化、あるいは業務のDX化に向けて、これは持株会社の中に既に組織をつくっておりますし、これも日本郵便と一体となって進めているところで、今後、加速させてまいりたいと考えてございます。よろしくお願いいたします。

以上でございます。

○山内委員長 青野委員、よろしいですか。

○青野委員 御説明ありがとうございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

関口さん、何かありますか。

○関口委員長代理 関口です。

「【参考】認可要請事項」の、日本郵政さんでいうと7番、それから、日本郵便さんでいうと10番。ここの能登半島地震の影響のところは、ようやくコロナが去ったと思ったら、またこれということで、エッセンシャルサービスを担っていらっしゃる事業者としてここはしっかりやることと、それから、やはりやったことの成果は積極的に広報等で知っていただくことも意味のあることだと私は考えておまして、ここはぜひ、大変と思うのですが、頑張ってくださいと思います。

それから、日本郵便さんの3番で「コストカット型経済」から脱却する目標で賃上げと、それから、適切な価格転嫁ということで、特に適切な価格転嫁は、そこまで中小企業庁に、それははっきり言って、やらないといけませんね。適切などというレベルで、委託費の値上げは受けざるを得ないというか、自主的にやっていかなければいけないとは思いますが、コストカットができないとなるとコストアップになってしまうのは自明の理です。

その意味で言うと、日本郵便さんの【参考】の前の事業計画、収支予算書で、特に郵便

業務収益に関して言うと、10月以降、想定されている値上げの影響でプラスになって、令和7年になると12か月分が増える要素はあるものの、物数は極端に減っているわけですので、そういう中で、セグメントごとの収支を均衡させていくのはなかなか大変だなということは感じておりますので、この認可要請事項の3番と事業計画とのバランスを上手にお取りになるのは大変だけれども、頑張ってくださいという要望を申し上げます。

以上です。

○山内委員長 では、どうぞ。

○松岡執行役員 関口委員、ありがとうございます。

まず、1点目の能登に関して言うと、おっしゃるとおり、やはりやったことをしっかりPRしていく必要もあったかなというのは当社としても非常に反省しております。例えば1月4日に、救援物資を運ぶことの依頼を受けて、我々も子会社と一緒に対応していたのですが、この部分はヤマト、佐川と、いち早く報道に出した反面、我々は出遅れて、まるでやっていないかのような報道になってしまった。こういったこともございましたので、やはりこれは、我々は少なくともそういった依頼とかに対しては真摯に対応してまいったつもりですが、そこをPRする点では足りなかったかなというのは実は反省点の中の一つと我々としても受け取ってございます。

当社の場合は、なかなか他社と違って難しいのは、全国にネットワークがある。特に郵便局が本当に過疎地までありますので、災害が起こったときには必ず被災者という側面も出てきますので、安否確認の数とかが非常に他社と比べると多い状況もあって、やはり他社の2～3倍手間がかかっているのではないかなというところがあって、この部分で結構、そっちに意識を変えてしまったところで、やはり報道まで手が回らなかったのかといった反省をしているところでございます。

これはやはり両方やっていかなければいけないことだと思いますので、そこはセットできるにはどういう体制にすればいいのか。こういったことは改めてしっかり取り組んでまいりたいと思っているところでございます。

また、もう一個、要請事項でいただいている価格転嫁。これは当然、御指摘も受けていますし、こういった御時世で、ここはしっかりやっていかなければいけないけれども、そのときにどうするのだという話だと思っております。

この部分に関しては、先ほど青野委員からもありましたDXの部分が一つだと思っておりますので、当社としては、これはやはり、今、なかなかこういった厳しい環境の中でも成長投資の部分は今回しっかりさせていただいた結果として赤字という部分もございまして、これをしっかり将来的に刈り取って、きれいにして、価格転嫁と、それから、コストの削減。これを両立できるような仕組みを構築していくことが肝だと思っておりますので、ここにしっかり取り組んでまいりたい。このように思っております。ありがとうございました。

○山内委員長 ありがとうございます。

ちょっと時間が過ぎているのですけれども、私から簡単な質問で、日本郵便さんの5ページで、2024年問題に関連して物流のガイドラインが出て、それで自主行動計画をつくりなさいということになりました。これはつくってあって、これを実行するのがこの御提案なのかが一つ。

それから、これに関連して、CLO、Chief Logistics Officerを置くという話になる。その辺の動きはどうなっているのか。

○松岡執行役員 まず、2024年問題で、自主行動計画は既に作成済みでございます。ただ、これもこれから法改正とかに合わせて、当然、見直しが必要だと思っておりますので、PDCAを回しながらしっかり進めていく仕組みでやっているものでございます。

CLOというところはまだなのですけれども、この自主行動計画を管理していくための物流課題対策室を設置いたしました。ここが具体的に自主行動計画をどのように達成していくのか、どのように見ていくのかをしっかりと運営する体制はつくってございますし、また、これを2線ですっきり見ていくことも必要かと思えます。これは経営企画部も入りまして、それを進捗するための会議体も設けてございますので、ここでしっかり見ながら、行動計画の見直し、それから、行動計画を実践できているか。この部分について確認してまいりたいと思っております。

○山内委員長 ありがとうございます。

2024年問題は物流で大変なことなのですけれども、御社のような規模の大きい会社がこうやって動くのは非常に影響も大きいので、ぜひとも頑張ってくださいと思います。ありがとうございました。

○松岡執行役員 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかによろしゅうございますか。

時間も過ぎておりますので、この辺で質疑を終えたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

(日本郵政、日本郵便退室)

○山内委員長 それでは、次に「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。

本件につきましては、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なされまして、金融庁長官及び総務大臣から当委員会に意見の求めがあったということでございます。これを受けまして、当委員会において、これまで意見募集や関係者へのヒアリング、それから、論点整理を行ったということでございました。そのような議論を重ねてきたわけであります。

本日は、これまでの議論を踏まえまして、意見(案)ということで取りまとめを事務局で行ってまいりましたので、これを事務局からまずは御説明いただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○吾郷次長 事務局次長の吾郷でございます。それでは「株式会社ゆうちょ銀行の子会社

保有に関する郵政民営化委員会の意見（案）」について御説明いたします。資料274-2を御覧いただけますでしょうか。

最初に「はじめに」の部分で、令和6年2月28日に認可申請がございまして、金融庁長官及び総務大臣から委員会の意見が求められたところでございます。

申請の内容は、ゆうちょ銀行が推進しているΣビジネスにおいて、GP業務を本格化するため、投資運用業を行うゆうちょキャピタルパートナーズ（JPCP）及びその傘下に投資専門会社のゆうちょ・シグマ地域活性化合同会社（JPGK）を新たに設立するものでございます。

この申請につきまして、これまで当委員会が公表してきた所見に示されてきました新規業務に関する調査審議の考え方を準用いたしまして、これから述べます1及び2の考え方に基づいて調査審議を行ったところでございます。

基本的な考え方は1と2に記載しておりますが「1 基本的な観点」といたしまして「（1）利用者利便の向上」「（2）適正な競争関係」「（3）経営状況」「（4）業務遂行能力・業務運営態勢」を記載しております。

次に、2ページでございまして「2 所見に提示された準則の観点」といたしまして、当委員会が民営化に先立つ平成18年12月に提示した4つの準則と、平成27年11月に日本郵政、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の3社が上場した後に加えられました、より具体的な4つの視点を記載しております。

このうち、本件認可に特に関係するものとして、②の他社との連携により、既存サービスを補強することに資するもの。③の他社との連携により、地域の活性化等に資するもの。④のその他、中期経営計画の展開等を図ることにより、金融二社の経営課題の克服に資するものが挙げられております。

また、3ページの上から2行目にありますけれども、優先的に導入を検討し得る業務として、資産運用の多様化も挙げられているところでございます。

次に、3ページの「3 申請に係る子会社保有の認可に関する考え方」で「（1）子会社保有の認可に当たっての考え方」でございまして、まず「ア 利用者利便の向上等について」で、2つ目のパラグラフ、本件投資は、他の金融機関等との共創を目的としており、投資子会社を通じることで、今後、事業者のニーズの高まりが予想される「出資形態」で、既存の金融機関が十分に供給を行っていない、資本金の供給をすることが、地域金融機関等との協業によって可能になり、金融サービスの利用者の利便は向上すると考えられるとしております。

次のパラグラフですが、現在、地域銀行の投資専門子会社の設立が地域経済における資金ニーズの高まりや、それに対応した投資対象の制度的拡大もあり、活発に行われております。そうした市場の広がりの中で、本件投資子会社保有は、民間金融機関と競合するというよりは、従来からゆうちょ銀行が推進しているΣビジネスを、地域金融機関等の多様な事業者と連携・協業して進めていくものであり、その結果、適正な競争を通じて、全体

として地域における投資が促進されるものと考えられるとしております。

次のパラグラフですが、本件は、投資子会社を介し、地域の事業者への投資が、ゆうちょ銀行の資産運用の多様化につながるものとしております。また、投資に際しては、銀行本体のリスク管理に与える影響は限定的と考えられるとしております。

そして、次のパラグラフで、本件は、ゆうちょ銀行が他の金融機関等と連携することによって、既存サービスの補強や、地域の活性化、地方創生等地域の期待に応え、その有用性や存在感を高めるものであり、中期経営計画で掲げた「多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化」という経営課題の克服にも資すると考えられるとしております。

「これらのことから」というところですが、投資子会社の保有は、利用者利便の向上等に資するものと考えられるとしております。

次に、4ページの「イ 業務遂行能力・業務運営態勢について」で、①で子会社の態勢と、②で子会社を管理するゆうちょ銀行の態勢に分けて丁寧に書き込んでおります。

「①子会社の態勢整備」といたしまして、ここでは投資子会社設立当初は、共同事業者の経営資源やアウトソーシングの活用を前提とした最小限の組織とし、ファンド運営全般は、共同事業者各社を中心に実施し、その後、投資の進捗に合わせて独立した3線管理態勢を整備し、ファンド運営を含む各種業務を内製化する計画となっております。

また、JPCPの代表取締役社長は、プライベート・エクイティ投資10年以上、ファンドマネジメント5年以上の経験・知見を有する者の配置を予定しているほか、ゆうちょ銀行の関係部署の責任者や実務経験者を取締役・監査役として配置し、各種規程や、優越的地位の濫用及び利益相反取引の防止に係るものを含む投資子会社の適切な管理態勢を整備するというところでございます。

そして「②子会社を管理するゆうちょ銀行の態勢整備」で、ゆうちょ銀行のΣビジネス所管部門は、ファンドの投資委員会にオブザーバー参加し助言を行うほか、投資子会社に対して日常的な業務面及びコンプライアンス面からの指導等を行うこととしております。また、投資子会社より定期的にファンド・投資先の状況等の報告を受け、重要案件等については、ゆうちょ銀行の経営会議・取締役会等へ報告するとしております。

以上、①と②の取組の実施により、投資子会社の保有による業務を実施するための一定の業務遂行能力・業務運営態勢が整備されていくものと考えられるところでございます。

結論ですが、以上、アとイを踏まえまして、今回申請された子会社の保有は適当であると考えられるとしております。

(2)といたしまして留意事項で、金融庁長官及び総務大臣は、この子会社の保有開始後におきましても、金融機関等の多様な事業者との連携・協業も含む業務遂行能力や業務運営態勢の実効性が確保され、利用者保護やリスク管理に支障がないよう業務展開が進められているか、継続的に確認する必要があるということでございます。

「4 その他」といたしまして、金融庁長官及び総務大臣は、継続的に確認して、結果

について、必要に応じて当委員会に報告することとしてはどうかと考えております。

以上が、事務局が取りまとめました意見（案）の内容でございます。御審議のほど、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。

本件は、金融庁長官及び総務大臣から我々に対して意見の求めがあったということでございますので、委員の皆様お一人お一人に御意見を頂戴したいと思います。

それでは、今、御説明のありました意見（案）について、まずは青野委員から内容についての御意見をいただきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○青野委員 私は全面的に賛成でございます。ありがとうございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、佐藤委員、いかがですか。

○佐藤委員 私もこの意見（案）に賛成いたします。

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、関委員、お願いいたします。

○関委員 事務局の方がしっかり書いていただいて、特に3ページの下でしょうか。地域の活性化、地方創生等の期待に応え、その有用性や存在感を高めるものという形で、ずっと私が主張させていただいてきた、国民のお金が地域にこういう形で戻していただきたいことがしっかりと書かれているということで、非常にいい文書だなと感じておりまして、もちろん賛成です。

4ページ目なのですが、それを受けて、この業務執行能力のところていくと、子会社の態勢整備のところていくと、経験がある方といろいろないわゆる枠組みはあるのですけれども、この3ページで書かれたような、やはり地域に貢献する気持ちを持って投資してもらえるところがここでも書き込まれるといいかなと思っております。

枠だけではなくて、ファンドは実は考え方が2つあるのです。一つは、ファンドそのものを運営する体制、いわゆる枠と人材が必要なのですけれども、もう一つ、実はファンドには役目があって、3ページに書いてあるように、投資した先の地域や企業が成長していくための、ある意味でファンドを、お金を配る能力ではなくて、実際の事業を運営する能力が必要なので、そういう意味では、この子会社の態勢整備のところて、ファンドを運用する形は整っているというふうには書いてあるのですが、できれば、3ページを受けて、事業を、投資をした先と一緒にビジネスをつくって成長させていく視点で投資をしていきますみたいなものを書いていただきたいなと思っております。

2つ目なのですが、私が元公務員だったこともあるのですけれども「態勢」という字が「体制」と書いた方がいいのではないかなと思っております。今、辞典を調べましたら「態勢」ていくと一時的な対応という意味なのです。でも、ここで言っているのはどちらかという、まさに継続して、統合して、執行していくみたいな体制ていくと「体制」と書いた方が文字としてはいいのではないかなと思っております。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

取りあえず、関口委員、御意見をお願いいたします。

○関口委員長代理 私も、この子会社の保有に関して適当であるという意見については賛成いたします。

その上で、関委員もおっしゃっておいりましたように、今までのこのΣビジネスの子会社を通じた運用形態の一つであるということで、適切な競争を通じて全体として地域貢献すればいいということではあるのですが、この認可についてはこれでいいと思うので、今後の在り方としての感想なのですけれども、現実的には、地域の金融機関に現場の管理はお任せするスタイルで、それをしばらくは傍観しているというか、ノウハウを得ていくのだというスタンスで始まるはずなので、その意味で言うと、早くこういったノウハウを得る努力をやはり投資子会社には求めないといけないという感想を持ちました。この感想は関委員の初めのコメントと極めて近い意見だと思います。

以上です。

○山内委員長 ありがとうございます。

今のは御感想ということでよろしいですか。

○関口委員長代理 私は、ここは認可に関することなので、将来にわたっての希望は感想でいいかなとは思っていますけれども、もしそういったことを一言二言反映できるのであれば、この態勢整備の中で、今後は自らの力で指導監督ができるように、対象企業を育てることができるようなノウハウを自ら積んでほしいという、期待が入るかもしれないですが、そこは私はお任せいたします。

○山内委員長 分かりました。

関委員から御修正の御要望がございましたが、事務局としては何かそれについてお答えする、あるいは案をつくることについて御説明があればお願いしたいと思います。

○吾郷次長 前段のところはどういう形でやらせていただいたらいいのか、なかなか悩ましいところかなと正直思います。

あと、2点目の「態勢」の話について言うと、これは今までもこういう形で書いておきまして「体制」というと制度的なというイメージがあるかと思うのですけれども、そうでなくて、もっとかっちりしたもの以外も含めた、幅広く取り込む趣旨でこういった言葉を使っているのかなと思うので、この「態勢」は今のままがよろしいのかなとは思っております。

○山内委員長 それでは、まずは言葉の使い方について、過去の事例もあるということですので、このままで、修正なしとさせていただきます。

それから、前半についてですが、関委員、もう一度御趣旨をいただいて。

○吾郷次長 どこにどういう形でというイメージでしょうか。

○関委員 この子会社のまさに態勢整備のところで行くと、割と冷たい気持ちでお金を配

る側面と、熱い気持ちで現場で事業を育てるといふ、実はファンドにはこの2つの側面が必要なので、今のところ、冷たい、冷静にお金を配ります態勢は整いましたが、現場で熱い思いを持って企業と寄り添いながら大きくしていく人材もちゃんと確保しないといけないのです。それについての言及がないので、今のようにファンドマネジャーとして10年以上やりましたという人だけで事業は成功しないので、その部分についても、まさに人材を、そういう方もちゃんと確保すべきだと書いてもらえるといいかなと思っています。

それは3ページにまさにきっちり書いていただいているわけです。ある意味では資金ニーズを発掘したり、あとは地域の活性化と地方創生の地域の期待に応え得る存在感を高める形になると、冷たい人だけだと駄目なので、温かい人も雇いましょうと書いていただけないでしょうか。

○山内委員長 具体的にどこをどう直せばよろしいですか。

○関委員 この「①子会社の態勢整備」の上のところで「人材面では」と書いてあるではないですか。ですから、人材面では冷たい方々を雇いますと書いてあるのだけれども、加えて、現場のビジネスが本当に分かる方々の採用も整備するべきであると書いてほしいなと。

○山内委員長 すみません。どこをどう直しますか。

○関委員 最後のところでいいと思います。「このほか」と書いてあるではないですか。上から「人材面では」のところがありますね。それで「このほか」の前に加えて、地域活性化、地方創生の事業について、一定程度経験がある方の採用についてもしてもらえないかなと思っています。

○吾郷次長 ちょっとよろしいでしょうか。

○山内委員長 どうぞ。

○吾郷次長 恐らく、今まで投資されていた方も必ずしも冷たい投資をやっていたわけではもちろんなくて、これは今まで経験を積まれていたということは、それはまさに。

○関委員 ただ、先ほど言っているように、この書き方だとこの業界の方々はそう読むのですよ。だから、一定程度、やはり現場が分かる方。つまり、今の形だとお金を配る方の経験者の方しか書いていないわけです。

○吾郷次長 ただ実際、少なくとも共同事業者でやっておられるファンドの方たちはまさに地域で具体的な案件をやってこられた方がおられるわけで、そういう人たちと連携していくので、必ずしもJPCPなりに初めからそういう人がいなくても、まさに関口委員もおっしゃいましたけれども、最初は共同事業者の方と一緒にやっていくということですので、その人たちのノウハウを使ってまずは進めていけると思うのです。

そうすると、初めからそういったノウハウのある人を入れるというのは事業の制約になってしまうのかなという懸念があるかと思っています。

○関委員 ここに「配置を予定している」の前に若干、先ほど言った地方創生なり地域の活性化の知見を有するというふうに入れていただいてもいいかもしれないですね。今のパ

ターンだとファンドマネジングの経験者しか入っていないので、でも、あちら側が予定しているので、こちらが希望するわけにはいかないかと思うのです。

そうすると、ここはいじらない方がいいですか。

○山内委員長 どうぞ。

○鈴木局長 事務局長でございます。

今回の意見の構成として、この4ページのイのところは、今、まさに関委員がおっしゃられたとおりで、今回申請された子会社の保有の先方からの計画の内容でございまして、それを認可するに当たって、ある意味適当かどうかということなので、この部分は先方からの説明ですので、ここには加わるのが難しいかなと思いますが、まさに今、関委員がおっしゃったような3ページからの、地域の活性化とか、地方創生の期待に応えという部分とか、あと、まさに今、この委員会でこういった議論をしていただきましたので、関先生、それから、関口先生からもお話がございましたけれども、この議事録と、委員会でこういった意見があったことを合わせて口頭でお伝えするような、あるいは議事録を見ていただくような形でこのお気持ちをしっかりと伝えていくやり方もあるのではないかと思います。いかがでございましょうか。

○関委員 はい。

○山内委員長 どうぞ。

○関口委員長代理 先ほど、私、少しコメントしましたけれども、これはあくまでも子会社保有に関する適切であるというスタート時点の認可ですから、これはまた事業会社として、この子会社を保有していく中で努力義務としてやってくればよいということなので、私は、今、鈴木さんがおっしゃったように、この議事録の中で記録にとどめるので十分だと思うので、記載についてはこのままが穏当かなと思いました。

以上です。

○山内委員長 ほかに御意見はございますか。

私の意見は、この4ページの人材面のところは、さっき局長がおっしゃったように、ゆうちよの御説明を書いているので、これは直せないのではないかなと思っています。

それで、関委員の御指摘の点については、これも局長がおっしゃいましたけれども、文面というよりも、我々の意見でそういうものが出たことを金融庁長官と総務大臣にお伝えするようなことを取る。それで我々の意見表明、これは本文は変えないのですが、意見表明でそういうものがあったということによろしいのではないかと思います。いかがでしょうか。

(「賛成」「はい」と声あり)

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、本意見(案)については、今、修正なしということで御意見をいただきましたので、修正意見なしということで決定したいと思いますが、よろしゅうございますでしょうか。

(「はい」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させていただきます。

以上で本日の議論は終了でございます。事務局から何かございますでしょうか。

○中山次長 事務局でございます。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、後ほど私から記者の皆さんに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