

郵政民営化委員会（第281回）議事録

日 時：令和6年12月24日（火）13:30～14:35

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
（敬称略）

金融庁 亀川監督局保険課保険モニタリング室保険モニタリング管理官

総務省 森情報流通行政局郵政行政部企画課貯金保険室課長補佐

日本郵政株式会社 山代専務執行役、板垣執行役

○山内委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第281回を開催いたします。

本日は委員5名中5名の御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、郵政民営化法第144条第3項の規定に基づく内閣府令・総務省令案について、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りましたので、金融庁及び総務省から説明を受け、その後、質疑応答の後に審議を行いたいと思います。

それでは、御説明をよろしくお願いいたします。

○亀川保険モニタリング管理官 お時間をいただき誠にありがとうございます。金融庁保険課の亀川と申します。よろしくお願いいたします。

それでは、お手元の資料281-1-2を中心に御説明させていただきたいと思います。資料281-1-3も用意しておりますけれども、御関心や必要に応じて御参照いただくという形の位置づけの資料となっております。

それでは、資料281-1-2の見開きを開いていただきまして、1ページ目の部分になります。今般、金融庁では、大体20年弱の歳月をかけて、これまでソルベンシーマージン比率規制という、保険会社に対する資本規制があったのですけれども、こちらを刷新するというところで改正作業を進めております。

非常に簡潔にその改正の内容を申し上げますと、これまで保険負債は会計基準に沿った形で、簿価評価といった形で資本の基準も定めていたのですが、こちらを基本的には時価評価にするということで、規制の内容を変えることを予定しております。これが改正の内容のポイントになります。

今回お伺いしているのは、改正のポイントとは内容が異なりまして、そのソルベンシーマージン比率規制が記載されている業務報告書という、保険会社から監督当局に対して御報告いただく報告書についてです。2026年3月期の報告から新しい基準に基づいてソルベンシーマージン比率を計算していただくこととなりますが、大きな制度の刷新になりますので、保険会社の準備期間も踏まえ、初年度については、ソルベンシーマージン比率についての報告期限の延長する予定でございます。通常であれば、ソルベンシーマージン比率も含めた業務報告書ですが、期末から4か月以内、つまり、3月末が期末ですと7月末に御報告をいただいていたのですが、新規制においては初年度のみ、ソルベンシーマージン

比率に係る記載部分について3か月延長して、10月末の報告期限として延長する予定です。

業務報告書の提出期限については、保険業法施行規則に定められているのですが、これと同じ形で、簡単に申しますと、制限命令という形で、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命対象の命令がございますが、こちらでも保険業法施行規則に基づいて報告いただいているものと同様の業務報告書に関する提出期限が定められております。

そちらの業務報告書にもソルベンシーマージン比率の記載がございますので、保険業法施行規則と同じく制限命令についても、ソルベンシーマージン比率に係る業務報告書の記載部分について、初年度3か月間の延長を行うための改正をお願いする次第でございます。

短くなりましたけれども、私から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、質疑に入りたいと思います。

ただいまの御説明について、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が、どなたかいらっしゃいますでしょうか。

どうぞ。

○佐藤委員 御説明ありがとうございます。

1点お伺いしたいのですが、これは全部の金融機関、保険業界に関連する規制導入だと思うのですが、この報告義務について、年に1回なのか、四半期の決算短信にも同じような報告義務をかけることになるのでしょうか。

○亀川保険モニタリング管理官 御質問いただきありがとうございます。

基本的に、ソルベンシーマージン比率の報告ですけれども、法定では半期と期末ということで、年2回の御報告をお願いすることになっております。今回の延長措置ですが、2026年3月期末のみ保険会社全社に対して報告期限を3か月間延長するということを想定しております。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 そのほか、いかがでしょうか。よろしいですか。

私から1つあれなのですが、これは3か月延長ということですが、20年間もかなり議論して、今回の制度改正というか、内容の刷新に至ったと思うのですが、逆にこの期間だけで、この延長だけで十分なのかどうかという、その辺についてはいかがでしょうか。

○亀川保険モニタリング管理官 ありがとうございます。

この資料281-1-3の3ページには記載させていただきましたけれども、これまで、かんぽ生命を含め保険会社とはフィールドテストといういわば予行演習のような形で、この新しい基準に基づいた計算・報告を繰り返し、任意も含めると2010年以降計10回、重ねてきたところでございます。保険業界からも、3か月の延長であれば間に合うのではないかとということで、今回、3か月の延長ということでお願いしている次第でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。よろしゅうございますか。

(首肯する委員あり)

○山内委員長 それでは、これで質疑を終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。

(金融庁、総務省退室)

○山内委員長 それでは、今回の「郵政民営化法第144条第3項の規定に基づく内閣府令・総務省令案」についての当委員会の意見の案を、これはあらかじめ事務局で用意していただいておりますので、その内容について、事務局から御説明をお願いしたいと思います。

○石村次長 事務局次長の石村でございます。

先ほど御説明がございました内閣府令・総務省令案につきまして、資料281-1-1のとおり、当委員会に意見の求めがございましたので、委員会の御意見をまとめていただく必要があります。

資料281-1-4を御覧ください。(案の1)(案の2)とございますが、それぞれ、金融庁長官、総務大臣に対して提出する意見案で、内容は同じでございます。

それでは(案の1)を読ませていただきます。

郵政民営化法第144条第3項の規定に基づく内閣府令・総務省令案について

(意見)

令和6年12月17日付け金監第3426号・総情貯第159号をもって意見を求められた事案について、審議の結果、下記のとおり意見を提出する。

記

標記については、当委員会に示された内容のとおり改正することが適当である。

(案の2)も同じ内容でございます。

以上でございます。よろしくお願いたします。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまの意見案について、何か特段の御意見があればと思いますが、いかがでございましょうか。

よろしゅうございますでしょうか。

(首肯する委員あり)

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、本意見案を委員会の正式な意見として決定いたしまして、本日付で金融庁長官及び総務大臣宛てにそれぞれ文書を発出したいと思います。どうもありがとうございました。

(日本郵政株式会社入室)

○山内委員長 それでは、次の議題に移りたいと思います。「日本郵政グループの不動産事業の取組について」であります。これにつきましては、日本郵政の山代専務執行役、それから、板垣執行役から30分程度で御説明をお願いし、その後、議論とさせていただきます。

す。どうぞよろしくお願ひいたします。

○山代専務執行役 山代でございます。よろしくお願ひ申し上げます。

現在、日本郵政では、不動産事業を第4の柱にするということで、その成長を期しているところでありませう。

この4月1日から、不動産セグメントという形でセグメントを設立いたしました。これは、資産がある一定規模以上になったので、報告セグメントとしてつくらなければいけないこともあるのですが、現在、日本郵政と日本郵便と日本郵政不動産と、この3社にまたがって不動産事業をやっておりますので、我々としてはセグメントをつくることによって統一的なマネジメントをしていこうということで、今、やっておりますのでございませう。

現在、中期経営計画のJ Pビジョン2025を一部修正した2025プラスの最中でありませうけれども、今までのところ、不動産事業は非常に順調に成長しておることが言えると思ひませう。ただ、御案内のとおり、昨年辺りから建設費の高騰。これも通常の高騰ではなくて、現在のコストが2～3年前のコストの大体倍以上になっているという状況で、これから抱える大規模開発とか、いろいろな開発事業が、少しスケジュールを見直すとか、事業そのものを見直すという段階に来ております。

そういう今後の課題も含めまして、本日は御説明させていただきたいと思ひませうので、よろしくお願ひ申し上げます。

○板垣執行役 それでは、資料に基づきまして中身を解説させていただきたいと思ひませう。

表紙をおめくりいただきまして、1ページで、御案内のとおり、日本郵政グループは民営化後17年を経過してまいりましたが、左上にございませう丸の内のJ Pタワーを皮切りに、昨年度末、右上にございませうが、J Pタワー大阪、足元周りのK I T T E大阪がこの7月31日に開業いたしましたけれども、ここまで御覧いただいているような大型の開発を進めてきているところございませう。

中段に時間軸を記載しておりますけれども、赤帯にしております2022年3月期からが現行中計の期間に当たるところございませうが、ここからも社内的には5大物件と称しておりましたが、大型の物件の開発を進め、おかげさまをもちまして竣工を迎えているところございませう。

おめくりいただきまして、2ページになります。主なグループ外不動産の取得でございませう。

囲みの中を読ませていただくと、グループ外不動産につきましても、名古屋栄計画、中野駅北口計画などの事業に参画する。それから、事務所、賃貸住宅、高齢者施設、物流施設など、あらゆるアセットに関しまして収益物件の取得を進めているところございませう。これにつきましては、2018年に日本郵政不動産を設立して以来、まずは保有物件の開発のスピードアップと、不動産事業用の収益物件の取得等々、外にも打って出るのだということの両輪で不動産事業を進めてまいりましたが、その片方の車輪がこちらに当たるところとなります。

ただ、途中になりましたが、物件価格の上昇とか、当然、現状は金利ある世界になっておりますので、こういったものを加味し、今後も厳選した取得活動をやっていく必要があるのかなというところを考え、進めておるところでございます。

囲みの下に、今、申し上げた名古屋栄計画につきましては、名称がザ・ランドマーク名古屋栄ということで、三菱地所さんを幹事会社として、日本郵政不動産がマイナーシェアでこちらの事業に参画しているものでございます。

それと、右側で、中野駅北口計画。これは再開発事業の中で日本郵政不動産が、出来上がりますオフィス、保留床の一部を取得するというところで、事業の施行者ではなくて協力者という立ち位置でJVの中に参画しているものでございますが、新聞報道等でもご覧になられているかと思いますが、これは中野サンプラザの跡地を含む計画で、かなり施工予定者の、先ほども山代から申し上げた工事費の高騰といいますか、高騰どころではない状況に陥っております。再開発事業の施行認可申請をしておりましたのですが、これを一旦取下げいたしました。現在、地元の中野区を中心に、幹事会社であります野村不動産が、事業計画のフォーメーションの見直しを含め、進めているところで、年度中にどういう着地をさせるかという話を進めているところでございます。まさに冒頭、大きな課題と申し上げましたが、建築費・建設費の高騰の著しい事例と、残念ながら、こちらには私どもも関与していたところでございます。

あと、中段以降で、賃貸住宅の取得、それから、高齢者施設の取得及び右側には物流施設の取得ということで、日本郵政不動産設立後、順調に外部の不動産の取得には取りくんでこれている。御覧いただいておりますとおり、マーケットが非常に安定しているのが賃貸住宅。マーケットもしっかりとしているということで、こういった堅調なマーケットに対しての投資を継続してきている。残念ながら、こういった物件はあまり一物件ごとの規模が大きくないものですから、苦勞しながらこういった資産の積み上げも図ってきているところでございます。

次のページを御覧ください。3ページになります。こちらが現行中計、JPビジョン2025及び昨年見直しをいたしました2025プラスで表明しております主な開発候補物件一覧になります。

基本的には、こちらは日本郵政グループで所有しております不動産で、開発に対して、ある程度、目論見がつけられるであろうものを中心に記載している。中には、中野駅北口等々、外部のものも含まれておりますが、こういったものをターゲットにして不動産事業の底上げを図っていこうということで、対外的にもプレスリリース等々で公表させていただいている中身でございます。

今のところ、候補物件については大きな移動はなく、こちらはそのまま掲載しているところでございますが、後々お話をさせていただきますが、計画の見直し等々は今後必要になってきていると考えているところでございます。

次の4ページを御覧ください。グループ収益の柱の一つへと成長すべく、事業環境はか

なり大きく変化してきておりますが、こういったものを踏まえつつグループ保有不動産の開発とかグループ外不動産の取得を引き続き着実に推進していく方針は大きく変わりはなく進めてまいりたいと考えております。

厳しい事業環境という状況ではございますけれども、現行中計の2025年度の営業利益目標、中期経営計画で対外的に110億円程度を見込むということで、こちらの着地に関しましては、来年度のお話でございますので、ほぼ何とか着地はできるのではないかと不動産セグメントとしては見込んでおるところでございます。

下に棒グラフを記載してございます。例えば2021年度から2022年度、囲みで表示しておりますのが営業利益になりますが、こういったところは、例えば広島とか蔵前とか、大型の物件が竣工してまいりますと、単年度で不動産取得税等、大きく流通税が課税されてまいりますので、こういったところは営業利益の減額に影響としては出てきておるのかなというところがございます。

2023年度を御覧いただければと思いますが、こちらは赤で濃い色と薄い色とございますが、濃い色の部分が麻布台ヒルズの分譲によって得られました収益で、これに連動するように右側の営業利益も膨らんでおりますけれども、これは単年度の一過性のものでございまして、私どもとしては、薄く色を塗っております賃貸収益を確実に積み上げていくのだということで、右側は同じように破線で記載しておりますが、徐々にこういった収益源をきっちりと確保していくという動きを主眼に置きながら、これまで事業を進めてきておるところでございます。

なお、2024年度、営業利益の着地を40億円と見込んでおりますが、中間決算でもこれを大幅に上回る状況で対外発表させていただいております。これも専ら麻布台ヒルズの分譲益によるところが大きく寄与しておるところでございますが、第3四半期の決算状況を見て、年度末に向けての修正の可否につきましては、社内で今後打合せをしてみたいと考えておるところでございます。

次のページを御覧ください。5ページになります。「収益の柱」として育成するための戦略・取組でございます。

先ほども申し上げたような環境の変化をきっちりとキャッチしながら開発を進めていくのだということに変わりはありませんが、冒頭、山代からも御案内申し上げましたとおり、不動産事業セグメントの創設を本年度よりいたしました。これによりまして、グループの不動産事業を一元的かつ効率的に推進していく体制を改めて引き直しているところがございます。

中段ぐらいに、グループ保有不動産の開発、グループ外不動産の取得等々、中身を書いておりますけれども、専らグループ保有不動産の開発につきましては「取組内容」の2つ目のチェックにございますが、建設費高騰などの事業環境の大きな変化を踏まえて、開発推進方法の効率化等、これが非常に我々としては大きな課題だと認識しているところがございます。

なお、こういった不動産開発をするためには、1つ目のチェックにございますが、郵便・物流オペレーションを効率化させて余剰地が出てくるのが、我々も事業機会の一丁目一番地といいますか、スタート地点になりますので、こういったところも不動産サイドから郵便サイドに、社内的に、もしくはグループ的には働きかけをしていくということをやっているところでございます。

ちょうどグループ保有不動産の開発とグループ外不動産の取得の間に書いて枠囲みにしておりますけれども、これが日本郵政不動産のできた一つの大きな意味合いだったと思いますが、市街地再開発などで日本郵便が権利床を保有するようなどころに関しまして、保留床が出てきた場合、これは、日本郵政不動産が純然たる不動産会社としてこういったものの取得をすることによって不動産全般の収益源を高めていくということにも着手しておりますし、日本郵政グループが持っております土地の隣地を買い増しすることで資産価値を高めるということもこれまで展開してきております。

それから、右側に「中長期的に目指す姿」で、こちらも再三申し上げますとおり、保有不動産の安定した収益の拡大、それから、他のセグメントとの連携によるシナジーの発揮、それと一部、この後、御披露申し上げますが、社宅跡地の分譲マンション事業等、これまでメインはストックビジネスで賃収を上げていくということで経営基盤の安定に寄与することを考えておりますが、やはり単年度での利益も鑑みながら、収益源の多様化ということで、分譲マンション事業にも取りかかっているところでございます。

それで、一番下の囲みで、当然、グループ内とのリレーションといいますか、連携も必要と認識はしておりますけれども、グループ外企業との連携。今、申し上げたような再開発事業とか、保有資産の価値を高めるような隣地取得とか、こういったものもやっていきつつ、賃貸不動産の開発。先ほど申し上げたようなものに加えて、分譲マンション等のフロービジネスにも着手していくのだということで、今後も確実な歩みを進めていきたいと考えているところでございます。

次に、6ページを御覧ください。今、御案内を申し上げたようなグループ外の企業、他の会社さんとの連携の一つの事例としまして記載いたしております。

左側が名古屋栄の建て替えプロジェクトで、それから、右側がM J R 鹿児島中央駅前で、これはJ R九州さんとの共同事業で、まさに分譲マンション事業でございます。この土地自体、御案内しているものは日本郵便が所有しておりました九州支社の鹿児島県事務所の跡地で、これに先行いたしまして、ちょうど道路を挟んでお向かいにありますJ R九州さんの所有地、こちらにも日本郵政不動産がシェアインさせていただく等、お互い、J Rさんとの間で相乗効果を求めながら、こういった事業の展開を進めていることも、日本郵政不動産ができて、かなえられた事案の一つかなと考えておるところでございます。

下に「その他開発中の不動産」で、専ら、これは住宅事業になるのですが、一番下に白金一丁目西部中地区ということで、再開発事業を掲載してございます。これは再開発エリアの約4割強が日本郵便の社宅跡地で、こちらの権利床を日本郵便が保有するとともに、

保留床に関しましても日本郵政不動産で取得するという事で、事業機会の拡大を図った事例などになるものがございます。

次のページを御覧ください。7ページでございます。これが冒頭より解説申し上げております、今年度から進めております不動産事業セグメントでございます。

グループの新たな収益の柱ということで、不動産事業を成長させることを大きな目途といたしまして、グループでいろいろと点在しておりました機能を横断的に、持株会社である日本郵政がきっちりと統一しマネジメントしていく体制を今期から取っております。

表の下部にございますように、日本郵便の不動産関連部署、日本郵政不動産が実質的には開発の実務とか、それから、管理運営を推進してまいっております。このこと、先ほど来お話をしている、外部とのコミュニケーションを図った物件の取得を、日本郵政として全体をマネジメントしていくのだということで、具体例で申し上げますと、4月から毎月一度、セグメントの会議体を行いながら、情報連携をしっかりと図りながら進めているところでございます。

次の8ページを御覧ください。社会のニーズに対応した不動産開発事業で1つ、左側にJPタワー大阪を御案内申し上げます。

こちらの施設の中には、地元のMBS（毎日放送）さんが劇場を運営していただいております。地域の方々へ認知度を高めるような施設をこちらに入れておったり、それによって足元周りの商業などにも多くのお客様が御来場いただけるような環境整備をしております。あとは、この物件に関しましては、従来からございました地下道に接続させること、それから、地上階及びJR大阪駅から2階部分をペDESTリアンデッキで接続させるということで、3つの大きなルートを設けることによって数多くいろいろな交通手段を持った方々に御来館いただいているという設えをいたしました。あと、併せて大きかったのは、JR西日本さんが改札口を西側に持ってきていただけたので、ダイレクトでアプローチできる環境もつくられたということで、かなり視認性が高まったという物件になったかと思っております。

同じページの右側には、蔵前JPテラス。これはメインビジュアルが、衛生商品の製造販売をされておりますライオンさんの本社機能をこちらに移転いただいております。これと、郵便の配送機能と、賃貸住宅及び高齢者施設の複合開発を実施したものでございます。この中に保育園があったり高齢者施設があったりということで、いろいろな年代の方々がこの中で共同で生活されるシチュエーションづくりとか、物流施設の屋上階には広大な庭を設けまして、地元の方に開放する。あとは、これは民間の事業者さんにお手伝いいただきながら、最近、畑をシェア畑ということでお造りになるようなニーズもあったり、そういったところへの貸出しをすとかということを進めているところでございます。東京のJPタワーを含め、災害時の帰宅困難者対応は、いずれも私どもの物件は対応しておりますので、これは言わずもがな、きっちりと内包していただいております。

次の9ページを御覧ください。左側が自治体との連携で、保育園とか高齢者施設などの建設をし、これは家主として運営事業者さんにお借り上げていただくビジネスモデルではございますが、こういったものも進めております。

上段の2つ及び下段の常盤台については、社宅跡地の有効活用。下段の右側にあります南青山については、日本郵政不動産において収益物件として買ったものでございます。

あと、右側は、郵便局の空きスペースを使って、保育所とかコワーキングスペースなどを、これも運営事業者さんに実際にはお貸付けをして運営していただいているものがございます。建て替えるだけではなく、こういった空きスペースをいかに有効に使っていくかということで、なかなか、この後の事案が続いてはきていないのですが、こういったものも取組の一つとして私どもとしては取りかかっているものでございます。

次に、10ページを御覧ください。課題認識と対応でございます。

箱をいろいろと分けておりますが、右側の対応方針を中心にお話をさせていただきますと、事業運営・財務上の課題ということで、再三申し上げておりますが、賃貸事業に加えて、分譲マンション事業など、少しストックのみならずフロービジネスへも領域を広げて、これを定着させるのだという動きを現在しておるということでございます。

それから、外部資金の調達を活用。2年前になりますが、ESG債を発行いたしましたり、社債を発行いたしましたり、この後は通常の借入れを起こすということで、資本政策をしっかりと考えて不動産事業に関しましても取り組んでまいりたいと考えております。

しかるに、3つ目のポツにございますが、資本効率や外部調達資金の活用が今までになく、自己資金のみならず、入ってまいりますので、投資判断指標の見直し等を今、持株会社を中心に実施しておるところでございます。いずれ早い時期にこの辺については着地させてまいりたいと考えております。

下の囲みでございますが、事業推進上の課題ということで、賃貸事業については、冒頭から再三申し上げるようで心苦しいのですが、建設費が異常な高騰を続けております。個別の開発計画、中身の見直し、それから、スケジュールの見直しが大きな要素になってくると思いますが、こういったものをきっちりと捉まえながら着工の時期の見極めをしてまいりたいと考えておるところでございます。

それと、分譲マンションに関しましては、建設費、いわゆるコストが高騰いたしましても、出口であります販売価格が、今のようなマーケットの好調さが継続すれば、こちらに転嫁できるビジネスモデルでございますので、若干、私どももここには乗ってまいろうと思っておりますが、やはり過去、リーマンショック後なども大変大きな変動で焦げついて処分を余儀なくされたこともございますので、きっちりとマーケットを注視しながら、これについては取り組んでまいりたいと考えております。

一番下は外からの物件取得でございますが、これまでもかなり堅実に、身の丈に合ったものを買ってきたつもりではおりますが、あまり無理をすることなく、しっかりと収益性が担保できるものをこれからも買っていきたいと考えておりまして、この後、資産の入替

えとかも出てくると思いますが、そのための種にもなりますので、この辺をしっかりと対応してまいりたいと考えておるところでございます。

次の11ページ以降は、竣工いたしました稼働物件がこれだけありますという御案内でございますので、あまり自慢話もよろしくないと思いますので、以上にさせていただきたいと存じます。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

それでは、まず、質疑に移りたいと思います。

ただいまの御説明に対して、御意見あるいは御質問がございましたら、御発言願いたいと思いますが、いかがでございましょう。どなたかいらっしゃいますでしょうか。

どうぞ。

○横前委員 ただいまの御説明ありがとうございました。

1点お伺いしたいのですが、これはJPさんのみならず、社会の動向だと思っておりますが、分譲を今のお話の中でもかなり出てきて、分譲にも期待しますということなのですが、この人口減少していく中において、都市部と地方部、地方はまた違うかもしれませんが、どう捉えられていらっしゃるのか、お考えを教えてくださいたいと思います。

○山代専務執行役 全体で言うと人口減少で、住宅もかなり余っている。これは供給と需要のギャップが結構あるのです。余っているけれども、需要はない住宅が結構、郊外、田舎では多い。ただ、それを何とかして、リニューアルして、活性化していこうという動きをしなければいけない。一方で、やはり都心ではまだまだそれなりの住宅を欲している方がおられるという意味では、まだニーズがある。

ただ一方で、一時と比べたら分譲住宅もボリューム的には3分の1ぐらいになって、ですから、それはやはり人口減少などに反映された供給がされているということが言えると思います。そういう意味では、まだ都心ではかなり買いたいと。現状、本当に東京では1億円を切っては買えないみたいな状況になっていますけれども、それだけニーズがある。一時と比べたら、やはりパワーカップルが多いこと、それから、税制上の優遇もかなりある、金利も安いということで、非常に買いやすい感覚にあって、少々価格が上がっても買おうという方が結構多い。これは、需要そのものはまだあるのだろうとは思っています。

○横前委員 ありがとうございます。

私は田舎なものですから、今、おっしゃられたとおり、地方は住宅が余ってきているということなのです。それで、借入れの利子も上がってくる。そうすると、融資もということになるので、今後、どうなのかなというのを少し心配したのですが、今のお話であれば理解をさせていただきました。ありがとうございました。

○山代専務執行役 結構、例えば長野県の上田とか、ああいうところは人がどんどん住まわれて、空き家をリフォームして住まわれるという方もかなり出てきていますから、地方は地方でやはりそういう形で、京の町家などもそうです。ほとんど住む人がいなくて、ぼろ家同然になっていたものが、かなり手を入れて旅館的なことに運用されたり、お住まい

に使われたり、田舎はまた田舎でそういう、これは自治体と協議してやっていく必要があると思いますが、そういうニーズはこれからも出てくるのだらうとは思っています。

○山内委員長 よろしいですか。

○横前委員 はい。

○山内委員長 ほかにいかがでしょうか。

甲田委員、どうぞ。御発言ください。

○甲田委員 ありがとうございます。オンラインで失礼いたします。AsMamaの甲田でございます。

不勉強なところがある質問かもしれないのですが、今、日本郵政グループでも不動産事業をすごく注力して、売上げ等々にも貢献しているところだと思うのですが、8ページ目のアで社会のニーズに応じた大型の商業施設等々を建てられているというところなのですが、これは日本郵政グループゆえの強みを生かしたというか、ほかの不動産デベロッパーと比べて優位性とか、そういったところが何になるのかというところを1点教えてください。

関連して、高い収益の、財政を支える収益力を目指すというところでも、何か目利きのなところだったり、日本郵政グループならではの、ほかのところと比べていい物件を買える優位性といえますか、そういうものがあれば併せて教えていただければと思います。よろしくお願いします。

○山代専務執行役 一番の強みは、やはり土地を持っている、施設を持っている、財産を持っていることだと思います。わざわざ土地を買ってまで保育園を造るという企業はないと思います。

我々は、社宅で利用しないものがあるので、それを建て替えれば建築費だけで保育園ができる。自治体との関連の中でも、そういう要請があるということで対応できるのだらう。まさしく日本郵政の最大の強みは、駅前に郵便局があるのと同じように、そういう施設がある、不動産活用できる、または高齢者とか保育園とか、そういうことに利用できる施設があることで、ただ、郵便局で使っているものは開発できませんから、郵便局は物流の人たちと一緒に、もう少し統合できないかとか、いろいろなことを社内で協議して、空いたところを不動産開発していく。そういう意味では、新たに土地を買うのは、今、非常に土地の値段が高騰していますので、事業採算に乗せるのが非常に難しい。ただ、日本郵政は土地を持っている。これがやはり一番の強みだらうとは思っています。

○甲田委員 ありがとうございます。

地域密着の不動産というところではそうだと思うのですが、JPタワーになってもそんな感じですか。

○山内委員長 今、おっしゃったのは、JPタワーということでも同じようなことが言えるのかという御質問ですか。

○甲田委員 そうです。

イとかウとかの、社宅の開発とか、そういったところはすごく大きな強みだなと思っていて、アのところにに関してが、これからどんどん土地を買収していかなければいけないとか、多額の借入れをしなければいけないとかとなっていたときに、金利もどんどん上がっていくと思うのです。大手の不動産会社も同じように、都心の駅周辺の開発は手を挙げてくると思うのですけれども、日本郵政グループならではのJ PタワーやK I T T Eのようなものをもっと進めていくのだとしたら、どういったところの強みがあるのかなと思った質問でした。

○山代専務執行役 J Pタワーは大阪が載っていますけれども、これは大阪中央郵便局の跡地なので、もともと土地を持っているということで、そこはかなり強いだろうと思います。

○甲田委員 理解しました。ありがとうございます。

○山内委員長 よろしいですか。

ほかにいかがでしょうか。

いかがですか。

○関口委員長代理 説明、どうもありがとうございました。関口でございます。

3ページ目だったでしょうか。これからの開発候補についても御開示いただいている、これを拝見すると、各郵便局とも使用中であるということで、利用調整しながら案件を実現させていくということだと思っておりますけれども、さらに長期にわたって、中長期ぐらいのシェアでこういった候補は今、案件としてどのぐらい継続して掘り出そうとされているのかについて、あまり細かなことは結構ですので、ざっくりしたお話をいただければ幸いです。

○山代専務執行役 大きくはここに書いてあるものが一つの候補で、さらに突き詰めていくと候補が出てくるかもしれませんが、今のところはあまりまだそういう候補として認識はしていない。現状使っている郵便局が多いですから、ただ、例えば東京都の郊外で、郵便局を生業でやっているのですが、結構、道路が狭くて、郵便の集配などをやるのは近所にとっては迷惑なのです。それで、駅には近い。あるデベロッパーが、隣を持っておられて、住宅と一緒にやりませんかという声がかかってくると、では、逆にその郵便局を何とかできるのか。集配機能などを移転できるのかどうか。そういうことを検討してやっていく。

そういう自治体からここは何かならないかとか、デベロッパーからここは一緒にやりませんかとかという話が出てくると、今まで考えていなかったようなところが開発候補不動産になっていくということで、我々から見れば、ここは集約してでも何とかしようというものがここに書いてあって、それ以外のものがまた出てくる可能性は多分にあるだろうとは思っています。

○関口委員長代理 どうもありがとうございました。

そうは言いながらも、第4の柱というためには少し長期にわたったプランニングも必要

だと思しますので、お伺いした次第です。どうもありがとうございました。

○山内委員長 どうぞ。

○佐藤委員 5ページ目なのですが、2点聞きたいのですが、一点は「グループ保有不動産の開発」の取組内容で、一番初めの「郵便・物流オペレーションの効率化等に伴う拠点の再編と連携した不動産開発」というものが、今、おっしゃられたことですか。

○山代専務執行役 はい。

○佐藤委員 それで、2ページで【物流施設の取得】というところはこれからなのですね。

今まで見させていただいていると、不動産開発にもたくさんあると思うのですが、どちらかというとマンションだったりオフィス系が多かったと思うのですが、物流施設とかは日本郵政全体としてのシナジー効果が大いと思うのですが、そういったところはもう少し拡張するお考えはないのか。

もう一点は、先ほどからのご説明で、フロービジネスとストックビジネスに関して、これからは分譲マンションにも少し力を入れていくという方向は、賃貸だと薄く長く利益が出てくるけれども、分譲だとぼんと麻布台ヒルズみたいに大きく利益が出てくるので、最近、郵便事業の赤字が目立つから、それを隠す意味があるのかなと思ったので、その2点についてお聞きさせていただきます。

○山代専務執行役 物流事業に関しては、郵便から見たら2通りあると思うのです。不動産事業という面、貸すほう、貸して賃料をもらう事業。それから、自ら使う部分。そこが今まであまり連携が十分ではなかったことがありますので、今後はやはり不動産開発したものを郵便が使うということも模索していく必要があるのだろう。

ただ、物流事業はここ4～5年、各デベロッパーが物凄くやっている事業で、我々はまだまだこれから勉強している。この2つも、デベロッパーが開発されるものに我々も乗せてもらうという事業で、今、勉強している最中ですので、我々で主体的にできるようになれば、今度は郵便の物流拠点をつくるということが考えられると思います。

それと、分譲事業に関しては、デベロッパーは分譲と賃貸と、やはり両輪がないと、賃貸だけで資産を積み上げていって、これは資産だけどんどん積み上がっていく。下手をしたら、1兆円近く積み上がっていく。その割には、賃料ですから、収益性が低い。特に日本郵政の不動産はまだ歴史が浅いですから、償却が非常に重い。例えばJPタワーでもまだ償却が重くて、あと数年たつと設備の償却が終わるので、少し利益が出てくるとか、そういうことが結構あるものですから、賃貸事業だけではなかなか収益の積み上げが難しい。

そうした場合に、含みを持っている土地もありますから、なかなか今の建築コストで賃貸マンションでは収支は合わないのだけれども、分譲マンションにすればちゃんと事業ができることに関しては分譲で、そういう含み益を取得するような事業も含めて、両輪でやっていく必要があるだろう。決して一時的に利益が欲しいとか、そういうことよりは、やはり不動産事業としては賃貸と分譲、ストックとフローを両輪でやっていくことが本来のデベロッパーのありようだと思いますので、そういう意味で少しフロー事業に力を入れて

いこうという趣旨であります。

○佐藤委員 ありがとうございます。

○山内委員長 ほかにございますか。

では、私から質問させてください。

この7ページで、体制と主な役割ですけれども、この日本郵政不動産はあくまでもセグメントとして潜在していて、これは株式というか、法人というか、そういうわけではないですか。

○山代専務執行役 いや、日本郵政不動産は法人です。

○山内委員長 これは法人ですか。

○山代専務執行役 はい。

持株の下に、日本郵便と日本郵政不動産と、両方あるのです。

○山内委員長 そうすると、例えばここにありますけれども、日本郵便が持っている不動産があって、それと共同して開発して、土地も含め、所有権は日本郵便にある。その開発したものはどちらになるのですか。

○山代専務執行役 日本郵便のものです。

○山内委員長 日本郵便のものですか。

○山代専務執行役 はい。今のところはです。

ですから、日本郵便にそれだけの人を抱えていません。ノウハウもありますので、日本郵政不動産に不動産開発の人を全部抱えています。日本郵便は土地を提供して、日本郵政不動産が開発する。委託を受けて、それで運営する。両輪で進めていくということであります。

○山内委員長 その場合、一つは、さっきありましたが、物流施設などはどう使うかというのは、これは場合によったら利益相反になるかもしれないところがあるかもしれない。それもそうですけれども、さらに言うと、日本郵政不動産で開発した物件が何らかの形でうまくいなくて損失を出すとかということだってないわけではないと思うのです。そういう場合の責任分担とか帰属とか、その辺はどんなふうになっているのですか。

○山代専務執行役 会社としては、日本郵政不動産で赤字を出したら、日本郵政不動産の赤字である。別に日本郵便に関係あるものではない。ただ一方で、全体で運営している意味では、セグメントとしてどうするかということをやはり考える必要が出てくるだろうと思います。

○山内委員長 だから、それは日本郵政が全体を統括する。そういうことですか。

○山代専務執行役 はい。

日本郵政が事業をやっているわけではないのですけれども、法人が違いますから、そこを調整するとか指揮命令をするという意味では、持株がきちんと統一的にやっていくという趣旨であります。

○山内委員長 打合せのときに申し上げたのですけれども、所有について言うと、日本郵

便がアセットを持たないで、日本郵政不動産でアセットを持ってしまったほうが日本郵便からすればいいのではないかと思ったりするのですが、その辺はいかがですか。

○山代専務執行役 セグメント化するときはどうするかということは、かなり社内で、グループで議論したのです。例えば関西で言えば、阪急阪神グループは阪急阪神不動産と電鉄と会社が分かれて、ただ、マネジメントは一緒にする。我々と同じようなことをおやりになっているのです。近鉄グループは、不動産を全部、近鉄不動産に移しておやりになった。両方、一長一短、資産を移したほうが分かりやすいということもあるだろうと思いますし、ただ、資産を移すのは、1,000億円、2,000億円の資産を移しますから、流通課税だけでも物凄くかかるわけです。そういうことも含めて、資産を分けたままでもいいのではないかということで、今、進めておる。

ただ、意思決定はやはり統一でやらなければいけないので、意思決定だけはセグメントで全部まとめてやろうという趣旨で、今、進めています。議論はいろいろと、そこはあったのではないかと。

○山内委員長 東急グループは、逆に電鉄を切り出した形に今はなっていて、東急電鉄が別会社としてやっているということなのです。そうすると、東急本体に資産等が全部移って持っているということで、東急の場合にはもともとそちらのほうが大きいので、渋谷全体開発などということを考えていますので、そういうことなのかなと思いますけれどもね。

○山代専務執行役 だから、東急さんもこちらは東急不動産という会社があって、不動産が別なのです。だから、どういうマネジメントをしているのかは全体では分からないのですけれども、やはり同じことを両者が競争してやる必要もないわけで、その辺は一緒になってマネジメントしていったほうがいいのだろうなとは思っています。

○山内委員長 ありがとうございます。

それと、麻布台ヒルズがやはり最大の最近の話題だと思うのですが、前に勤めていた研究所のすぐそばにできたので、見に行ったことがあるのですが、かなりの規模で、あれはあれで宿舎の後に造られたということですか。

○山代専務執行役 宿舎ではなくで、支社です。

今、日本で一番高いビル、森JPタワーの半分ぐらいは日本郵便が持っているのです。半分は森ビルさんが持っているということです。

○山内委員長 そこなのですかけれども、あそこはたしか大きな宗教法人があって、それは森ビルさんはあれされたのですか。その辺がよく分からないのですが、いずれにしても、森ビルさんと日本郵政不動産との関係なのですかけれども、それはどんなような形で開発されたのか、教えていただけますか。

○山代専務執行役 あれは日本郵政不動産というよりは再開発事業ですので、権利者が日本郵便だったものですから、日本郵便と森ビルさんとの関係で、半々でもって運営している。それで、実際のテナントづけとか、そういうものは全て森ビルさんをお願いしているところでありませう。

○山内委員長 そうすると、かなりリスクは小さいですか。

○山代専務執行役 リスクは同じように負っているのですけれども、たまさか、住宅を分譲したということで、これが当たったというか。

○山内委員長 あの場所であればそうですね。

○山代専務執行役 はい。ものすごい値段で売れましたので、それがさっきの利益の半分ぐらいを占めているようなところがあるのだらうと思うのですけれどもね。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

森ビルさんは、あの辺はかなり、今度は虎ノ門もそうですし、あれだと思いますけれども、基本的に、4本目の柱ということなのですが、率直に言って、4本目の柱にしては桁が1つ違うかなと思うのですが、その辺はどんなふうにお考えですか。

○山代専務執行役 不動産事業はなかなか、これは1,000億円の売上げがあって、100億円、200億円、普通だと思うのです。その柱の利益水準をどこに求めるかにもよるのだらうとは思いますが、これは、例えば1,000億円の利益を稼ぐようなということであれば、不可能とは言いませんが、外へ打って出る、土地も買うこともやらなければいけませんし、普通のデベロッパーと同じような行動をする。

それで、三井さんとか三菱さんも、2,000億円、3,000億円の利益を出すのに60年も70年もかかっているのです、そのぐらいのタームで物事を考えていく必要はあるだらうとは思いますが。分譲事業で、分譲専業でやる場合に1,000億円の利益が出ることはあると思えますけれども、それは一過性の利益であって、過去も分譲事業でやっておられた会社がどんどんなくなっているように、長くは続かない。やはり賃貸でベースを抱えて、それは資産を持って、なおかつ分譲で利益を上げていくということで、数百億円、1,000億円というオーダーにするには時間はかかるのだらうなとは思いますが。そんなに一朝一夕にできるものではないだらう。ただ、将来的にそれを積み上げていくことは非常に重要だらうとは思いますが。

○山内委員長 さらにもう一つだけですが、資金調達なのですが、外部資金調達は通常の不動産の事業者さんと同じような形を取られているということによろしいのですか。

○山代専務執行役 はい。最初はE S G債とかでやったのですけれども、今は借入れを起こしていこうと。それで、金融機関もお金を貸すのに、不動産事業は非常に分かりやすい。物をつくって、何にお金を使ったかが分かりますから、そういう意味では非常に融資はしやすいということで、金融機関と協議しながらお金を借りることに回しております。

○山内委員長 片や、非常に大きな金融機関をお持ちのグループなのですか。

○山代専務執行役 なかなか、そこは自由にならないものですから、ある程度、民間金融機関が応じてくれるものについては、一部、一緒になってやっていただけますけれども、現状のところはメインではおやりいただけないので、その辺はもう少し時間がかかるのだらうと。

○山内委員長 ある意味では、そういった事業は民間のほうが一日の長があるということなので、それはそれでいいのかと思います。

○山代専務執行役 判断はやはり民間の金融機関がおやりになるほうが経験的には多いのだらうと思うのですけれどもね。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

何か、ほかによろしいですか。

どうぞ。

○藤野局長 すみません。事務局からで恐縮です。

これからサステナブルなビジネスとしてやっていこうと考えたときに、今まさに専務がおっしゃったように、自分の持っている資産は非常に強みだ、賃貸は非常に継続性があるのだということを考えたときに、3ページのものが多分、一番典型的だと思うのですけれども、今までこういった開発とかをやってきたり、あるいは考えているところが、非常に大きな都心、都会といいますか、東京とその近辺に割と集中している感じがするのですが、これが一通り一巡した後はどう展開していくことを考えられるのかというのは、もしお考えがあったらと思ったのですけれども、いかがでしょうか。

○山代専務執行役 これは一巡したら、恐らくかなりの規模になると思います。今でも賃貸面積で言えば、比較的、デベロッパーの中でも上のほう、真ん中辺りには来るのだらうと思うのですけれども、ここで大体何万坪かの規模の開発が目白押しになっていますから、これが本当に全部できれば、かなりの規模、日本でも有数のデベロッパーになっている。

ただ、いろいろな意味で、例えば郵便局の開発になると、さっき言いましたように、郵便局の移転の問題とか、そういうことがちゃんといくのかという意味で時間がかかると思われますし、また、現在の建築費高騰で恐らく数年、事業が延びるのだらうと思いますので、ちょっと時間がかかるのだらうとは思っています。

ただ一方で、そういうものとは別に、やはり素地を買っていくことも可能性としてはあるだらう。単体で買うのか、デベロッパーさんなどと一緒になって事業用地を探していくのか。それはいろいろなやり方があると思いますけれども、ただ、なかなか素地が、今、そこら辺に転がっているわけではないので、非常に難しいだらうとは思いますが、現実的に、例えばここに「日本橋局」と書いてありますけれども、日本橋郵便局は再開発のエリアに入って、今、再開発組合ができています。そういうものは我々が黙っていても再開発事業に組み込まれて、日本郵便は権利床を持ちますが、日本郵政不動産は同時に保留床という形でお金を出して不動産開発に参加するということもあり得ますので、これを全部やれば、かなりの事業規模になるだらうとは思っています。

○藤野局長 ありがとうございました。

○山内委員長 そのほかはいかがでしょう。

たしか、JPの本社自体があれでしたね。

○山代専務執行役 そうです。あれは持株会社が持っています。

○山内委員長 それで、初めて国有財産でなりましたのでしたね。

○山代専務執行役 はい。交換か何かして、いろいろやりました。

○山内委員長 すみません。今のは余計な話でした。

ほかに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。では、これにて質疑を終了とさせていただきます。

○山代専務執行役 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。

(日本郵政株式会社退室)

○山内委員長 それでは、以上で議題は終了であります。事務局から何か追加的な連絡等がありますでしょうか。

○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 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。

なお、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