

郵政民営化委員会（第126回）議事録

日 時：平成26年12月25日（木）9：50～11：25

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：増田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員
日本郵政株式会社 西室取締役兼代表執行役社長、
鈴木取締役兼代表執行役副社長、
谷垣専務執行役、篠田専務執行役

○増田委員長

おはようございます。ただ今から「郵政民営化委員会」第126回を開催いたします。

本日は委員全員の出席を頂いておりますので定足数を満たしております。

お手元の議事次第に従い、議事を進めてまいります。

これまで日本郵政グループ各社からヒアリングを行ってまいりましたが、今日は最後になりますけれども、持株会社である日本郵政株式会社から「民営化推進に向けた取組」について御説明をいただきまして、質疑応答を行いたいと思います。

まず、本日御出席を頂いております日本郵政の西室代表執行役社長から御挨拶を頂きました後、「民営化推進に向けた取組」について、鈴木代表執行役副社長及び谷垣専務執行役から御説明をお願いいたしたいと思います。

どうぞよろしく願いいたします。

○西室代表執行役社長

ありがとうございます。

このような機会を作っていただきまして、大変ありがとうございます。

考えてみますと、私が民営化委員長になりましたのは、一昨年5月ということで、それ以来約1年間、民営化委員長をやらせていただき、図らずも日本郵政の社長を引き受けろというお話で、それを引き受けさせていただくということになって現在に至るのでありますけれども、昨年の6月、社長になって以来、いろいろな意味で日本郵政の中で民営化をするために必要なことは何なのだろうかを考え、そして、皆さん方と一緒に方向付けを決めて、いろいろなことを実施してきて、それにつきましての報告を、今日、やらせていただくということでございます。

御承知のように、今年の2月に初めて中期経営計画を出しました。いきさつから言いますと、中期経営計画をもっと早く出す予定になっておりましたものを全面的に見直しして、新しい中期経営計画を練り上げたということでありま

すけれども、一番の問題は、郵政の民営化の歴史の中で、大変に採算が厳しい郵便事業というものを採算化するということを、経費の削減を中心にしてやってきたという期間が意外に長くて、7年ぐらい続いてしまったということが大きな悪い影響を与えてしまったということだろうと思います。

実際の従業員の方々にしてみれば、大変涙ぐましい努力の中で、設備の行き届かない点あるいは建屋やそれのうまくいかないところを始めとして、いろいろな意味でやらなければならないことを先送りにしながら、損益のつじつまだけを合わせるような状況が続けてきた歴史もございますので、その分を取り返しておかない限りは、上場する会社としての体をなさないだろうということで、いろいろな意味での大型の投資、大型というのは結果的に大型になったわけですが、必要な投資を盛り込んだのが第1回目の今年の中期経営計画でございます。

これで民営化によるお客様の利便が向上するという、事業運営の効率化を図っていこうということで、グループ全体のコンプライアンスのレベルについても向上してきていると考えております。私どもの最大の任務は、当グループが全国津々浦々まである郵便局のネットワーク、これを活かして金融、郵便、そのユニバーサルサービスをあまねく実施し続けていくということで、より多様なサービスを郵便局を通じて提供して、地域の皆様に喜んでいただく。これは、あえて申し上げれば、地域に密着したネットワークというものをしっかりと保持するということが法的にも義務付けられている組織であるという認識を持つということで、そうすると、実際に地域に最後に残る、いわば砦になる、地域のためになることができるので、そのネットワークを、どのように生かし、活用し、採算をちゃんと合うようにするかというのが私どもの義務だと思っております。

私が委員長をやらせていただいている間にも、民営化したと言いながら、暗黙の政府保証がついている会社であると皆さんから言われ、そういうものは存在しないのだというのを委員会としても言い続けておりましたけれども、相も変わらずそういうことが言われる状況もあります。

しかし、これから先の民営化というのは、いろいろな形で、日本の仕組みの中に我々が溶け込んでいくという努力が必要なだろうと思っております。本来の意味で民間の企業になっていくということは、競争の中でやっていくだけではなくて、競争と協調と両方を考えながらやっていくということが、多分一番必要なだろうと思います。

おかげ様で、今度、総合的な検証をやっていただけるということで、大変ありがたいことだと思っておりますが、民営化推進に向けた取組につきまして、これから今日説明をさせていただきますけれども、是非ともお聞きいただいて、

私どもとしては真摯に対応させていただくつもりでございますので、よろしく
お願いしたいと思えます。

どうも本日はありがとうございます。恐縮でございますけれども、私は所用
がございまして、失礼させていただきますが、後は鈴木副社長を中心にやらせ
ていただくということで、よろしくお願いしたいと思えます。

どうも、大変ありがとうございました。

○鈴木代表執行役副社長

続きまして、お手元の資料に沿いまして御説明をさせていただきます。

委員会の事務局からの御注文は、今、西室が申し上げましたように総合的な
検証ということで、過去の経緯も含めて全体としてまとめてこい、というこ
とでございますので、大分古いものも入っておりますし、あるいは既に日本郵便、
ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険からヒアリングをしていただきまして、その際
に出させていただいた資料も多少入っておりますので、重複すると思えますの
で、なるべく簡単に説明させていただきます。

最初、目次でございますけれども、今、申し上げた「民営化以降の主な取組」、
その中でも特に「中期経営計画」について御説明申し上げ、後は「民営化後の
実績」について、個別の問題について、それぞれ御説明を申し上げたい。

とりわけ3年経ちました東日本大震災の取組について、まだ説明を受けてい
ないので聞かせてほしい、ということでございますので、それも入れてまいり
ました。後は、新規業務についての取組、その他、最後に上場について御説明
を申し上げたいと思えます。

4ページ「民営化以降の主な取組」として、いろいろなことが書かれており、
「法令の動き」等ございますが、御覧いただいておりますとおり、2番目の
「認可」のところで、日本郵政グループ各社が成立した2007年10月以降、ほぼ
半年から1年の間に新しいことが幾つかできましたが、その後の認可された事
項がほとんどございませんで、今年の1月に学資保険ができるようになった。
あるいは、これはもう認可事項でもありませんが、アフラックとの全面的な提
携販売を行うようにして、かんぽ生命保険がアフラックからの受託ができるよ
うになったということぐらいで、この間が全く空白になっているという点が、
私どもにとっても問題だと考えております。

「商品サービス」の面では、特に今、郵便の部分は余りそういう規制もござ
いませんで新しいこともやっておりますし、貯金、保険などでも窓口を使っ
た販売を多く致しております。

その中で「商品サービス」の部分でいうと、投資信託の窓口販売がここに入
っておりますが、これはもう民営化以前から、郵便局では行っておりました
ものですから、既にやっているという意味でございます。

「マネジメント」のところは、幾つか新しい経営形態あるいは子会社のことが書いてありますが、主に日本郵便の子会社を多く作っており、日本郵政としては、持株会社として単体として作ったものは余りございませんので、数はそう多くは書いてございません。

5 ページ「中期経営計画」でございますが、これは今年の2月に作りました。過去百何十年の郵政の歴史を見ても、初めて中期経営計画を作ったというものでございます。

ポイントは三つでございますが、郵便、貯金、保険の3事業の収益力強化、営業基盤を強化したい。もちろん、事業として行っているのは基本としてはユニバーサルサービスの責務を遂行せよということでございますので、そこは当然、地域との共生、社会との共生を常に念頭に置いてやっていくということと、近く考えております上場を見据えたグループ企業価値の向上を図っていききたいということでございます。

次のページ以降、簡単にまとめてございますが、郵便、貯金、保険、それぞれが安定的な利益を確保したい、経営の基盤を強化したい、収益力を強化したいということで、幾つか具体的な内容を示しております。また、それを支える、あるいはその派生的な郵便局、窓口での金融の受託事業、また物販、不動産についても、それなりの力を入れていきたいということでございます。

その次のページは、ユニバーサルサービスの責務を遂行するというところでございますが、この点につきましては、先ほど来申し上げているように、社会あるいは地域と共生していきたいということでございまして、具体的には自治体との連携、地域密着型サービス、これは残念ながら余り数は多くございませんが、一部、進めております。一番右にあります「CSR活動の推進」という点では、毎年、お手元、別添にございます、「社会・環境レポート」という資料を作っておりますが、こういったもので内容の御説明をさせていただいております。

三番目、グループの企業価値の向上というところが一番の眼目になるわけでございますが、その中では「マネジメントの刷新」、そこにありますような意思決定の迅速化、人事制度の改正、あるいはITによって全国2万4,000の郵便局を結ぶということ、今でも結んであるわけですが、それを更に良いネットワークにしていきたいということ。二番目は「事業継続のための環境整備」と書いてございますが、先ほど西室が申し上げましたように、過去の投資不足の部分を、一挙にここで整理をしたいということで、5,500億円の投資をこのためにするというのを考えております。三番目は当然「内部統制・企業統治の強化」を図っております。そうしたことで具体的に何を進めていくかというところが、右側の欄にございます「グループ総合力を活かした新サービスの展開」をしていきたい。「ネットワークを活用した提携戦略」も進めていきたい。それと、

先ほど申し上げた、今度は過去の投資ではなくて、更新投資ではなくて、「成長のための投資」ということで、物流ネットワークの再編でございますとか、ITを使った基幹システムの構築、その他、不動産開発も含めまして、先ほどの5,500億円の分と合わせて、この2016年度までの3年間で1兆3,000億円の投資をしたいと考えております。

その結果が9ページでございますが、2016年度ですから、2017年3月期の3社のそれぞれの収益あるいは利益を数字で示したものでございます。

日本郵便は合計しまして3兆円の事業、純利益としては少ないのですが280億、ゆうちょ銀行は純利益で2,200億、かんぽ生命保険は純利益で800億円。

その結果、10ページでございますが、合計では、連結で見まして、2016年度は3,500億円の純利益が出るようにということで考えております。ただ、正直なところ、これを作りましたのはこの2月でございますが、そこで使いました金利が昨年12月の金利を使っておりまして、10年物国債0.6%の金利を使っておりますので、これをもう一度、今の金利そのままに置き直すと、最近で言いますと10年物国債0.375%という数字になってしまうと、大分これがきつくなります。その辺は、ちょうど今、ローリングを始めておりますので、新しい見直しの結果ができましたら御発表申し上げたいと思っておりますが、大分厳しい点はあるかと思えます。ただ、そういう中でも上半期の決算は順調でございました。

11ページ以降は、2年前に発表した郵政グループビジョンとしましたものでございますので、ちょっと古いものなので飛ばさせていただきます。

「民営化後の実績」というところで、15ページになりますが、グループ連結でいいますと、今年度見通しでは経常利益が8,200億円、純利益で3,300億円を予定しております。上半期、前に御報告申し上げたとおりでございますが、経常利益では5,187億円、純益で2,171億円ということで、大体3分の2程度までは進んでおります。一番の稼ぎどころはもちろん貯金であるわけですが、郵便の方は少し落ち込んできておりまして、半期では、純利益ベースで見ましても▲380億円程度でございますが、これは年末、年賀郵便の取扱いを行いますと、事業の収入、支出の差が大体500億円近く出てまいりますので、最終的には黒字になると思っております。

下のゆうちょ銀行、これだけ低い金利の中でもどうにか目標を経常利益ベースで3,900億円を目標としておりますが、既にもうおよそ2,700億円の利益が出ております。純利益ベースでいいますと、2,600億円のところ1,800億円を超える利益が出ておりますので、進捗率が3分の2を超えているという状況でございます。

かんぽ生命保険についても同様でございますが、半期でこの半分以上、約6割から7割近い利益を上げております。ただし、この先がまた厳しい時期でござ

ざいます。

17ページ以降は単体、日本郵政でございしますが、日本郵政そのものが利益を稼ぐ部分というのは、後ほど篠田から申し上げます通信病院とかんぼの宿以外ありませんで、要はコストセンターでございしますので、特に営業費用の削減を図っていくということでございます。

次の18ページは、「貸借対照表の推移」と書いてございしますが、これは過日、御報告申し上げました退職給付引当金が1.3兆円ございまして、そのうちの多くが過去の恩給債務に基づきます整理資源ということでございました。これまで民営化以降、順次、毎年少しずつ減らしてはまいりましたが、それでもまだ7,000億円近くの金額がございまして、それを日本郵政が持っておりますゆうちょ銀行の株式を買っていただくことによって、7,000億円をオフバランス化したいというものでございます。

信託会社も既に選定を終えておりまして、今、最終的な契約段階に入っておりますので、この1月には負債部分が全てオフバランス化されるものだと思っております。

19ページは「納税額等の推移」でございします。

これは特に上の方は法人税と書いてございしますが、法人税と地方税の住民税と事業税を合わせたものでございまして、グループ全体として、毎年、三千数百から四千数百億円を払っていたということでございます。そういう意味では、国家財政に貢献したと言えると思います。

それ以外にも当然、貯金、保険の日本郵便に対する委託手数料に対する消費税が非常に多いのでございしますが、そういったものとか、あるいは貯金の場合ですと通帳1冊あるいは定額貯金の場合、証書1枚を発行するたびに印紙税を払っております、そういったもので大体印紙税は300億円以上払っております。そういう意味では国家財政に非常に貢献しているのではないかと考えております。

今後の経営課題に関してということでございしますが、21ページが先ほど来、申し上げております、いわゆる資本移動でございまして、これは11月に御報告申し上げた内容でございします。今、口頭で簡単に申し上げた内容でございします。

人事制度につきまして、私ども正規職員だけで22万人という大きなグループ会社でございしますので、とにかく人事・給与制度というのは極めて大きなコストの部分でございします。ここにつきまして、この4月からコース制を導入いたしまして、「(新)一般職」という新たな枠組みを設けました。地域限定と申しておりますが、別に地域限定というわけではございまして、引っ越しを伴う異動をしないような特定の地域で働く、もちろん、その中で希望すれば全国転勤する職員に転換はできるという制度でございしますが、それを入れておりま

して、賃金カーブをフラット化して、最初はやや高目に、年数が行っても余り高くないような賃金制度にしたものでございます。

また、来年の4月からは新しい給与、それとともに退職手当をポイント化したしまして、従来のような年功に基づく退職金というよりは、最後に行った職に対して何年掛けると、そういうことをやりまして、早く上位の職に就いた者については、できるだけ高めの退職金が出るようにという制度に変えていくつもりでございまして、もう既に準備を進めております。

24ページは持株会社としてグループ全体を見ながら進めている事業としまして、ローソンとの包括提携によって、幾つかの併設店舗を作っているといった内容でございます。当初はなかなか両方の思惑が一致しませんで、というか、両方の要望が一致しませんで、出店ペースも遅かったのですが、ここへ来て大分伸びてきております。

また、イオンにつきましても、ショッピングモールへの郵便局の出店、あるいはアメリカンファミリー生命保険、これは日本郵便とかんぽ生命保険、両方で一緒にやっていただいております。こういった商品を扱う郵便局を拡大したり、郵便局専用商品を作ったりしていただいております。

次の25ページは、持株会社が主に子会社3社の分をまとめて行うサービス、例えば給与計算でございますとか、福利厚生系のサービスといったものを、まとめて行うようにしておりますということでございます。

26ページはITの部分でございまして、これは特に昨年10月からCIOとしましてIT専門の副社長に来ていただいて、グループ全体をまとめてやっております。人もそれなりに増えておりますし、今後はシンクライアント化と申しますか、タブレットのようなものを使った共通化や、共通基盤としてのグループクラウド、あるいはデータセンターの集約化を、今検討している最中でございます。

27ページは不動産事業、これは既にお話ししておりますので飛ばしまして、28ページ以降、冒頭申し上げました東日本大震災の関係でございまして、

郵便、貯金、その他窓口業務の提供でいろいろなことを致しましたということでございます。仮設住宅へ移られている方にも、いち早く、私どもとしては当然、郵便物を配達いたしましたとか、あるいは義援金書留郵便物の無料配達、東日本大震災に限らずやっております非常取扱い、貯金の通帳がなくても、あるいは保険の証書がなくても20万円まではとにかくお支払いをするという制度でございまして、

そのほか、29ページでは後ほどまた申し上げますかんぽの宿、通信病院の関係でございまして、そこでの被災者の受入れなども行いましたし、特に仙台の通信病院がございまして、そこで入院患者を受け入れたりいたしました。

併せて30ページ、黄色いポスト募金と称しておりますが、災害義援金を集め

たりもいたしております。

31ページ以降は社会貢献でございます。これは先ほど申し上げました別添資料に詳しく書いてございます。

「新規業務への取組」としまして、これは日本郵便（旧郵便事業株式会社）でございますが、そこに書いてありますようなことを、こちらの委員会で認可を適当とする御意見をいただきまして、始めております。

そのほか、次の34ページが窓口の金融受託事業でございますが、自動車保険、変額年金保険、特に第三分野の保険商品では数多く取扱局数を増やしておりますし、昨年から特に多く増やしております。

物販の方では、郵便局の窓口を使いましたカタログ販売事業、これは従来からふるさと小包のような格好でやっておりましたが、それを伸ばしているということでございます。

それ以外は、新しいものとして、一番下にございます「郵便局のみまもりサービス」というものを昨年の秋から試行的に103局、地域としてはまだ6地域でございますが、実施いたしております。

問題は新規のところ、36ページ、ゆうちょ銀行のところでございますが、民営化委員会で御意見を頂き認可されたものにつきましては上の方にございますが、残念ながらまだ実施に至っていないというところもございます。一度だけ、政令改正を要望いたしました流動性預金の預入限度額の引上げにつきましても、これは廃止と書いてありますが、廃止あるいは引上げにつきまして、また今後、考えていかなければいけないのか、というところでございます。

個人向けの貸付業務あるいは法人向けの貸付業務につきましても、民営化委員会からは、条件付きで実施することが適当である旨御意見を頂いておりましたが、まだ審査中ということでございます。

保険については、御認可いただいた内容につきましては、いろいろ時間は掛かりましたが、限度額の部分を除きまして、学資保険につきましても、がん保険の受託販売につきましても、新しい商品として販売いたしております。ありがとうございました。

38ページは、既に御存知のとおり、当グループに対する規制の枠組みでございますが、日本郵便のところは、同業他社への配慮義務と民営化委員会への通知ということで、貯金、保険のところ、金融二社の株式の2分の1を処分をするまで、主務大臣の認可、もちろん民営化委員会による意見の聴取もございません。

2分の1を処分した後は届出になるということで、それも一つの、行く末を考えた際のメルクマールになるかと考えております。

一番下にございます貯金の預入限度額、保険の加入限度額につきましては、

政令で規定されており、ともに1,000万円、あるいは場合によっては1,300万円ということでございますが、多くの預金者あるいは加入者の皆様は800万円、900万円に近づいております。時々お客様から1,000万円を超えたからといってお金を下ろせという通知が来ると、年金を振り込んでもらった10日後に来てまた下ろせと言われて、この田舎の狭いところで、郵便局から別の銀行に行くというような不便を感じているので、何とかしてほしいというお声を大分頂いておりますので、その辺も今後検討していきたいと思っております。

39ページ「ゆうちょ銀行と他の金融機関との規制バランス」、これはもう既にゆうちょ銀行の御説明で、あるいは次の40ページはかんぽ生命保険からの御説明で申し上げたとおりでございますので飛ばさせていただきます、41ページ以降でございます。

先ほど西室が申しあげましたように、就任以降、上場に向けて準備をしているところでございまして、昨年、第1四半期の四半期決算から公表するような形で、そういう意味で迅速な形で進めてきております。

具体的には、43ページの日本郵政につきましては、もう既に財務省で主幹事証券を決めていただいております、順次準備を進めているというところでございます。そこにあります三番目の「四半期決算への対応」、四番目「グループ内の内部統制」につきましては、今、準備を進めているということです。まだ、残念ながら郵便局における犯罪が出ているというところを何とか根絶したいと考えております。

概要は以上でございます。どうぞよろしく御審議のほどお願い申し上げます。

○増田委員長

ありがとうございます。

ここで一旦区切りまして、質疑応答を行って、後は病院事業と宿泊事業がありますので、それはこの質疑応答の後、行いたいと思います。

委員の皆様方から御質問がございましたら、どうぞお願いをいたします。

老川委員、どうぞお願いします。

○老川委員

どうも御説明ありがとうございます。

細かいことになりますが、35ページ、新規事業、特に郵便のお話で、最近になって始めたものとして「みまもりサービス」ですね。これはいわゆるユニバーサルサービスとも関連するのですが、地域密着型の郵便局ネットワークの活用という意味で、また、現在の社会情勢、高齢化等との関係で非常に大事なことだと思っておりますが、ちょうど1年ぐらいたって今103局ということ。これは全く新しい試みですから一気に増えるとも思わないのですが、103局というのは、これから更にもっとぐんぐん増えていくような感じなのか、それともこの

辺がやっとで、これ以上なかなか伸びにくいという状況なのか。

それから、この1年間いろいろやってみて、活用されている面、あるいは不都合な面とか、そういうことはあるのかどうか。その辺をちょっと、ざっくりしたお話で結構ですが、教えていただければと思います。

○増田委員長

わかりますか。日本郵便のお話です。

○鈴木代表執行役副社長

ここにありますが局数は103局でございます。先ほど申し上げましたように、地域でいうと、残念ながら6地域でございます。これは、その地域の昔でいう普通郵便局と特定郵便局とが一緒になってやっているサービスでございます。

地域といいましても、結構広うございますので、実際に言葉のとおり「みまもり」で伺うとすると、それを一人ではできませんので、この地域の中の郵便局として、ずっと特定局があって、それでその人たちが担当して順次回る。残念ながら、今までのところはこれが当初1,000円ぐらいでやれるのではないかと、思って、当面試行でやっております。

もう一つ、私どもが元々考えておりましたのは、都会にいる息子さん、娘さんが田舎にいるお父さん、お母さん、おじいちゃん、おばあちゃんを見るというパターンが多いのではないかと、思って始めたのですが、意外にそれが多くございまして、地元の方が自分を見てちょうだいというのが多くございまして、そうすると、それに見合う代金として幾ら頂戴すればいいのかというのが一つ。

もう一つは、現在のところ一緒にやろうという人たちにいろいろなところで声をかけていただいているのですが、例えば、介護的なもの、お買い物、あるいは時々声かけでもいいから来てくれと。そういうところの、要は実際に動く人たち、バックヤードの人たちを作るところが、今なかなか進んでおりませんので、今のところ、全て郵便局でやっているものですから、郵便局長が外を回る勧誘のついでに回るとかということをやっておりますので、皆さん、御要望が非常に多いので、どこの地域だったらこれができるというのを、もう一回整理している最中でございます。将来的には、郵便局の窓口がもちろん私どもの生命線でございますが、窓口に来られないお客様というのはいっぱいいらっしゃるわけで、そういう人たちには、郵便局員が行ってサービスをする。あるいは、最近で言えば、タブレット型のようなもので、何かサービスができないかと考えておりますけれども、いずれにしても最後は人が行くということでございまして、伺う人たちと何のサービスができるかということ、その地域ずつで今、探しております。対象地域は、もう少し増えるのではないかと、思っております。

○増田委員長

ほかに、三村委員、どうぞお願いします。

○三村委員

御説明ありがとうございました。

今まで3社からいろいろ詳しい御説明を頂いておりますので、今日はホールディングカンパニーとしての日本郵政のお立場について質問させていただきます。

8ページ目のところになるのですけれども、上場を見据えて、グループ企業価値を向上する。これが恐らく日本郵政としての一番大きな役割となると思います。そのときに、今まで3社のお話を伺ってきますと、やはりそれぞれ個性がありますし、かなりいろいろ工夫されておりますので、各事業の自立性というものがこれからも高められていくと思っておりますが、そうすると、グループ全体の力をどのように付けていくかということで、恐らく日本郵政の役割は大変重要になると考えます。

そのときに、日本郵政の役割は何かといいますと、社会全体に対する発信の窓口であるということ。それから、資本や投資政策の正にコアであるということ。そして三つ目は、各グループ事業を収れんさせるとか、連携させるハブとしての役割が大きいという感じがしているわけなのですが、8ページ目のところで、これについて、グループ総合力を活かした新サービスの展開ということが出ていました。7ページ目にはJPブランドを生かすということがあるのですけれども、この点について、もう少し全体をうまく接続していくような、何かもう少し見えてくるようなものがあるのかどうか。JPブランドを強くしていくというのは非常に大きな意味を持っていると思います。

もう一つは、これも各3社からお話を伺ってきたときに一体的営業をどうするのかというお話があったのですけれども、それがまだ個別的にとどまっていらっしゃるところもある。

それから、JPブランドと2万4,000の郵便局の場というのが一番大きな資源や資産になると思いますので、それを全体で活かすためには、日本郵政の全体的な戦略というか、いわゆる形を作っていくというのは大事だと思うのですけれども、その辺り、どうお考えなのかということについてお願いいたします。

○増田委員長

鈴木副社長、お願いします。

○鈴木代表執行役副社長

私もかつて総務省におり、増田大臣の下で郵政行政局長などをやっております。民営化のときから見ておるものですから、その経緯から申し上げますと、その当時は持株会社がある。当時は、主要子会社は4社ございましたが、それぞれみんな独立して生きていけ、という雰囲気でした。

それぞれ経営者の皆さんも自分たちはもう切り離されてでも生きていかなければいけないという意識があったと思うのですが、西室が社長に就任してから、グループが一体として経営していかなければいけないのだという意識を強く主張し、職員あるいは各社の経営者も協力していった成果もありまして、今は郵便はもちろんでございますが、貯金も保険もやはり郵便局が中心のネットワークである、その上に全てのサービスを行うのだということが、感覚的にも非常に強く伸びてきているのだと思っております。

現実には、収入を見てもゆうちょ銀行の預金の獲得の93%は郵便局、直営店ではなくて委託店、日本郵便からすれば受託店でやっているわけでございますし、かんぽ生命保険にしましても89%は郵便局の個人部門で取っている。直営店で取っているのは貯金では7%、保険で言えば11%しかないということからしても、それぞれが郵便局の上に乗らなければやっていけない事業であるということは、皆、最終的に分かってきているのだと思っております。

その意味で、残念ながら、今のところ貯金も、今年度は中期経営計画によって、3年間で6兆円の新規預入獲得と言っております、今年度は1.8兆円を目指していたわけでございますが、まだ、年度途中でできませんというのも何ですが、非常に難しい状況になっておりまして、この9月以降、日本郵便とゆうちょ銀行と一緒に1.8兆円を目指すということで、本部を作って、いろいろなところでいろいろなキャンペーンを総合的にやっていこうということで、私ども一緒になってやっております。

かんぽ生命保険と日本郵便の方も保険の営業職員2万人体制、これが一番のターゲットでございますが、そこがうまくいっていないということもありますし、後は実際の営業でどの仕事に対してどれだけの資源の配分をしたらいいか、あるいはどれだけの資金を割り当てたらいいかということも、日本郵便とかんぽ生命保険で営業本部を作って、今、進めております。こういったことに対して日本郵政が、それはばらばらにやるのではなくて一緒にやれ、その点、こういうことをやっていけ、という話をしているということでございます。

具体例として、この中に出ておりましたローソンとの関係でございますとか、あるいはアフラックとの関係でございますとか、それも一応、日本郵政がまとめてやるということで、定期的な会合も私がキャップということで、かんぽ生命保険の社長と日本郵便の社長、あるいはゆうちょ銀行の社長というセットで進めておりますので、具体的なプロジェクトはそれぞれのところで進めています。そういったことが、具体的なサービスとして見える形になるのではないかとと思っております。

もちろん、今、三村先生からお話のあったように、持株会社の仕事として私どもが一番重要だと思っておりますのは、人事と金融だと思っておりますので、

人事もこれまでは独立でやっておりましたが、昨年、西室が社長に就任してからは、役員人事は持株会社でも見るようにしておりますし、あるいは金融面につきましても、先ほど来、説明申し上げた資本移動も始めるようにいたしました。今後もそういった点、もちろん、会計上のおかしなことをやるつもりはございませんが、そういった資本の移動あるいは金融的な措置なども措置していきたいと考えております。

○増田委員長 米澤委員長代理、お願いいたします。

○米澤委員長代理 一点コメントと、もう一点はこうしたらいいのではないだろうかということ述べてさせていただきたいと思えます。

今、三村委員からも出ましたけれども、全体のグループのヘッドクォーターとしての皆さん方の役割は極めて大事かと思っております。言うまでもないかと思いますが、教科書的にはコングロマリット・ディスカウントという話があって、コングロマリットは一時は良いと言われていたのですけれども、その後はいろいろなことをやっている、単体でやっている企業より生産性が落ちているのではないかという話がアメリカなどでもよく言われていました。よくスタンドアローンの企業と比べると、コングロマリット化のもとでの企業というのは、生産性が余り良くないのではないだろうか、いろいろな理由があるみたいなのですけれども、一つは全体として資本をどう配賦するかのところがうまくいっていないのではないだろうかという話も出てきます。その辺のところ、そういう心配がないように是非行っていただきたいと思っております。

もちろん、ユニバーサルサービスがありますので、単なる利潤だけで資本を配賦するということにはならないかと思えますけれども、上場に向けて、ないしは上場した後も株価との勝負かと思えますので、そのところをなるべくコングロマリット・ディスカウントと言われぬようにしていただきたいと思えます。

やや具体的なところを見ますと、日本郵便が、金融の受託とか不動産事業を行っているわけですが、特に金融受託などに関してですと、どうしてもそのところで平たく言うと、現場の人のやるインセンティブみたいなものが、直営店などと比べると落ちる可能性もあるかと思えますので、うまく、そのところが非効率にならないようお願いしたいということです。これはコメントでございます。

もう一点は、前回もゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の方が来たときにお話をさせていただいたのですけれども、両方とも運用難で困っていらっしゃるというのは、私もよく分かるかと思うのですが、とは言いながら、片方は銀行ですし、片方は生命保険ですから、そうリスクも取れないということもわかっていますが、どうでしょうか。一つ、ホールディングスの下にアセットマネジメン

トの会社を作って、銀行の方には投資信託を、そこで作ったものを売って行って、なるべく買ってもらう。かんぽ生命保険では、運用に関して投資顧問みたいな役割をして、少しでも良いような運用の方法を探す。加えて、両方に関して人材の育成にもなるかと思いますので、大体、かなり大きな金融機関は子会社として投資顧問を持っているということもありますので、決して作っても不思議ではないのかという感じがしておりますので、御検討されたいかがかと思っております。

私からは以上でございます。

○増田委員長

鈴木代表執行役副社長、どうぞ。

○鈴木代表執行役副社長

貴重な御示唆を頂きまして、ありがとうございます。

コングロマリット・ディスカウントは、私どもも確か証券会社その他といろいろな話をしております、日本郵便は当然上場しないわけですが、今後、日本郵政、あるいはゆうちょ銀行、かんぽ生命保険が上場していく際に、協働していると、そういうことがあると言われてます。ただ、この事業を見ていると、世界に類のない事業で、代理店を使ってうまくやっている業務なので、そこを強調していくのかと。別の言葉で言うと、ユニバーサルサービスのコストとしてではなくてブランド力がありユニバーサルサービスを提供する郵便局があるからできているというところを証券会社等を通じて発信をしていきたいと考えております。もちろん、今のお話のような点では、そういう御指摘があるのは重々承知しております。

直営店との比較で、受託している郵便局の方でインセンティブが少ないのではないかというお話でございました。確かに能力的に見ますと、どうしても専業でやっている者と、郵便局で郵便の窓口にいたり、別の保険をやったり、内部を回ったりという者と比べると、どうしても落ちるところはございますが、ゆうちょ銀行でフィナンシャルコンサルタント300人、それに対して、ワンランクレベルは落ちるのですが、日本郵便ではフィナンシャルプランナーを1万5,000人擁してございます。これだけの者がいて、残念ながら、今、例えばそういう者がいながら、実は貯金の窓口の中でも預入業務だけやっているとか、そういう配置をしているので、うまくいっていないところがございますので。そこは私ども、改めてそういう営業の強い職員だけまとめて動けるようなことができないかと考えております。そういった点で少しずつ良くなるのではないかというのが一つ。

もう一つは、貯金、保険の営業のプロみたいな人たちから、人を逆に日本郵便に派遣してもらって教育をしたり、あるいは日本郵便から貯金、保険のとこ

ろへ、これは大体年間1,000人規模で動かしておりますが、2年間出向して、向こうで教育を受けてまた戻すということもやっております。これによって少しずつ上がっていくのではないかと思います。一時は良かったのが、一度、民営化直後に優秀なセールスマンが一斉に抜けたことがございまして、今、その部分を補うのに非常に苦労しているというところでございます。

今、米澤先生御指摘のアセットマネジメント会社と組む、あるいはそういったものを傘下に収めるということは、そうありたいということは頭の中に入れております。それによって、人材の育成もできていくのだろうと思っております。

そのようなところでございます。

○増田委員長

清原委員、どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。

ただ今の御説明を聞かせていただきまして、一つの視点でコメントを申し上げまして、何らかの御回答を頂ければと思います。

いよいよ上場を控えまして、中期経営計画でもやはり主要3事業を中心に収益力を上げ、そして、人材の養成をしながら経営基盤を強化していく。そのときに、御説明の中で何度も出てきましたキーワードが、「ネットワーク」だと思います。財産としての「郵便局ネットワーク」をいかに活用しながら、ユニバーサルサービスを果たしつつ、顧客満足度を上げるのか。そのためには、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、それぞれのサービスの充実と収益力を上げていくというところで、この間、取り組んでこられました。

今日頂きました資料の26ページのところで、「グループ価値向上に向けた持株会社の取組」として、「IT分野におけるグループ横断施策の推進」について御紹介をいただきました。いわゆる「郵便局ネットワーク」という広義のネットワークを実現するには、基盤としてのITのネットワークが不可欠であるというお考えから、例えば「グループクラウド」であるとか、「データセンターの集約化」とか、そうしたネットワークを理念的なものにするのではなくて、正に具体的なものにするために持株会社として取り組んでこられたことが分かりました。

したがって、人材についても、人数を増やして、しかも、力量を上げていらっしゃるということです。やがて、来年は上場のことなども本格的に見据える時期だと思いますが、併せて、10月以降はマイナンバー制度の番号の付番も始まります。日本郵政グループが真にIT基盤のネットワークを充実させて、マイナンバー制度にも取り組みながら、企業価値を高めていくチャンスということ

だと思っております。

私は、「郵便局ネットワーク」と「ITのネットワーク」を整合させていくということで、極めて企業価値が上がると今日のお話を受け止めました。改めまして伺いますが、今後の郵政グループの価値を高める上で、ICT、情報通信ネットワークのありようを更にどのように展望されているか。その点だけコメントいただければと思います。よろしく申し上げます。

○増田委員長

鈴木代表執行役副社長、お願いします。

○鈴木代表執行役副社長

今、清原先生が御指摘のとおり、私どもネットワークという言葉で使っております内容は2点ございまして、一つは単に郵便局が配置されている、全国に置いてありますね、というだけで、実際にこれは結んでいないわけですが、人が毎日動いて初めてネットワークになっているという意味で、電話とか、あるいは電力とは全然形が違っております。そういう意味ですから、人は毎日活動することによって動いています。

もう一つは、それを物理的なネットワークに変えていきたいというのがございまして、それがまさしく今、先生御指摘の我が方で言いますと、PNETでございまして、そういった全郵便局を通信回線で結ぶネットワークでございまして。

今、第4次までやっておりまして、今、第5次PNETを進めておりますが、残念ながら、これがこの2月以降、進行が遅くて、予定が1年ほど遅れるのですが、どうにか戻して、今のところリスケジュールをした結果に対して、その通りに進んでいる状況でございまして。どうにか来年夏までには、全て店内のATMも含めて、全部新しいネットワークで結ぶということになると思います。

そのほか、結局、そういう強みを使うとすれば、内部処理だけそれではできず、ということではなくて、それが外部の方にもお使いいただけるような形に持っていかざるを得ないと思っておりますので、そこでやりたいということが、先ほどシンクライアントと申し上げましたが、要はタブレット型の端末を持って、それでお客様のところに行く、あるいは郵便局にお越しただけでないお客様のところにも、いわば郵便局の方で出掛けていくというイメージを考えております。それでも、結局は最後、無線で結んでも、一番近い郵便局のところへ結んで、そこから全体としてデータセンターなりそういうところに流れていくというイメージでございまして。

とりわけ、マイナンバーにつきましては、私ども、特に郵便事業は本当にこのマイナンバーに適している事業だと思っておりますので、マイナンバーによって機械的に処理できる部分と、そうでない方々が当然出てまいります。市長さんですと住基カードを使っていない方がいらっしゃるのと同じように、そうい

う方の分も、郵便局であれば、それがお客さんとして受けることができますので、電氣的な機械処理といいますか、情報処理的にできる部分はもちろんネットに載せたい。そうでない方も私どものところにお越しいただければ一緒に処理できますと。分かりやすいところで、例えば今やっている例で具体的に申し上げますと、関西電力さんが料金請求をする際に、私どものお客さんの方でネットでもらえばいいよという方にはそれでももちろん送る。そういうことは嫌だとか、余り興味がないという方には、私どもが郵便局で受け取って、それをまた郵便で送る。どういう方にも必ず到達することができるという点で強いものだと思っております、これがいわばマイナンバーの一番基礎になるのではないかとと思っております。

政府のマイナンバーの研究会の中にも一緒に入っております、私どもデジタル郵便という名前でやっておりますが、実験に、今、参加しております。ですから、こういったものが先駆けになってほかの企業でも使えるようになるという点なと思っております。

そのようなところでございます。

○清原委員

ありがとうございます。

○増田委員長

それでは、最後に、ここ一兩日、新聞一面に大きく上場についての記事が一面に出ておりました。上場について今どう考えられているのか何かコメントを頂けますか。

○鈴木代表執行役副社長

委員長にそう言われると答えにくいのですが、私どもとしてはできるだけ早めに上場したい。日本郵政の上場はもちろん財務省がお考えのことですが、我々は上場される企業として、当然、早目にお願いしたい。貯金、保険についても、先ほどの規制のところでもございましたように、金融2社の株式を2分の1以上処分するまでは認可制ですが、その後は届出制となります。なるべく早めに上場できるような状況にしたいと思っております。

現在、政府内で最終調整に入っておりますので、近日中に、今年を考えますと、明日が最後でございましょうから、明日までには発表させていただけるような形に持っていきたいと思っております。

○増田委員長

委員会でもた正式に会社から発表がございましたら、こちらの方においでいただいて、いろいろまた詳細を御説明いただいて、その上で、その内容についてはまた委員間でいろいろ意見の取りまとめをしていきたいと思っておりますので、その節にはよろしく願いをいたしたいと思っております。

○鈴木代表執行役副社長

もちろん、喜んで説明に上がらせていただきます。どうもありがとうございます。

○増田委員長

御説明の関係は以上にしたいと思いますが、またもし何かございましたら。この後、引き続き病院事業、宿泊事業について篠田専務執行役から御説明をいただきますので、そのときに併せてお聞きいただいても結構です。

それでは、篠田専務からよろしく願いいたします。

○篠田専務執行役 お手元の資料ナンバーの126-1-2と126-1-3というものがあると思います。順次、御説明したいと思います。

まず、病院事業の関係でございますけれども、資料の1ページ、現在の当社における運営体制でございますが、右側に「逓信病院（14病院）」という表示がございます。一番右下を見ていただきますと、正社員数が医師222名、薬剤師60名、ほか全体で1,626名の体制で運営しているというものでございます。

2ページ、病院の状況を日本地図にプロットしてございますが、左上「沿革」がございますが、逓信病院は、もともと逓信省の時代に職域病院として設立されたものでございます。

その後、会計検査院等の指摘によりまして、昭和55年からは一般開放が実施されておりまして、全ての病院が通常の保険診療機関になっております。

このページで御注目いただきたいのは、北海道の札幌の逓信病院のところを御覧いただきますと、所在地、診療科数、病床数とございます。ベッドの数のところを御注目いただきたいのですが、この14病院の中で一番大きな病院は右の上から3番目、東京逓信病院でございまして、477ベッドでございます。これが最大でございまして、それ以外の病院は福岡にございます福岡逓信病院、左側の下から2番目、192ベッド、これが2番目の大きさでございまして、それ以外は50ベッドから100ベッドの極めて規模の小さな病院が多いということでございます。これも職域病院としてスタートしたことに基づくものと考えております。

3ページを御覧いただきますと、世の中の民間病院全般につきましてでございます。一番上のグラフは公私病院連盟等により取りまとめられたデータでございますけれども、病院全体の70%ぐらいは赤字の病院と言われております。こうした要因でございますけれども、診療報酬の改定が抑えられてきたこと、あるいは臨床研修医の制度改革によりまして、地方の中小病院は医師の確保が難しくなっていることなどがあると言われております。

4ページですが、このような事情は逓信病院も同様でございまして、4ページの下段でございますが「課題」と書いてございますところ、左側からですが、

医療制度改革の影響を同じように受けておりまして、収入が伸びにくいということでございます。

それから、通信病院固有の問題といたしまして、先ほどコメントいたしましたように、中小規模病院が多く、専門性や特色を保有していないという面がございます。施設・設備の老朽化によりまして、患者に対するアピールも低下してきている。部内病院でございましたにかかわらず、グループ社員の利用率も残念ながら低下傾向であるということでございます。

一番右側でございますが、世の中の病院は、大病院志向で買収なども行っていらっしゃるのところもございます。あるいは、介護施設などグループ経営によりまして、患者の囲い込みを行っているところもございますが、そうした対応は通信病院ではなかなか難しいということでございます。

5 ページを御覧いただきますと、部内病院であるにもかかわらず、郵便局の局員、社員の利用率が低下してきている事情について御説明したいと思います。一番上のところに書いてございますが、患者の窓口負担割合の改正という問題でございます。郵政省の時代には郵便局員が通信病院を利用いたしますと、自己負担割合がゼロの時代がございましたけれども、1997年の9月の社会保険制度の改正を機に1割の自己負担になりました。

当時の古い資料によりまして、当時、部内利用率が20%ぐらいあったそうでございます。その後、2003年に社会保険制度の改正によりまして、患者の自己負担割合が3割に引き上げられましたとき、当時は郵政公社でございましたけれども、郵政公社の経営判断として、社員の自己負担割合を1割から3割に引き上げるといことが行われまして、郵便局員にとりましては、遠くの通信病院に行っても、近くの病院に行っても自己負担割合は同じであるという状況が生まれたわけでございます。こうしたことが結果的に部内者の利用を引き下げるとい流れをもたらしてきております。

青い折れ線グラフが外来、赤い折れ線グラフが入院患者の総数でございますけれども、残念ながら、漸減傾向でございます。

6 ページでございますが、そうした中で通信病院の経営につきましては、さまざまな努力をしてきております。

2番の①「増収策」と致しましては、地域連携活動と申しまして、地元の開業医の方を回りまして、通信病院の医療機器、検査機器の御利用を御紹介するとか、通信病院で入院患者の受入れを対応するとか、そういう地元の開業医の方にターゲットを絞りまして、さまざまな営業活動を行っております。

「緩和ケア病棟稼働率アップ」と書いてございますが、東京通信病院では、使われていなかったフロアを改修いたしまして、がん末期の患者様の痛みを和らげるような病棟を新たに開設いたしまして、経営改善に努めております。他

の病院からの受入れも行っております。

三つ目は名古屋逓信病院の例でございますが、名古屋大学の医学部と連携を致しまして、「地域包括医療連携モデル」と称しておりますけれども、大学病院の患者を受け入れまして、御自宅に戻っていただく間のケアをする、また、戻っていただいた後のフォローアップをしていくという取組もしております。

「大病院の後方支援病院としての役割強化」ということで、それぞれの医療圏におきます大病院、重症患者を受け入れて手術を行っている病院から患者を転送していただきまして、最終的に御退院いただくまでのケアをしていくといったことも行っております。

逓信病院のPRにつきましても、さまざまな取組をしておりますけれども、医療法上の制約等もございまして、限られているというのが現状でございます。

そうした中におきまして、効率化、費用削減というのは避けられないということでございます。職種別の業務量を把握いたしまして、適切な要員配置をしていく、あるいは、利用されない診療科につきましても、一時休廃止を検討するといったことを進めております。

次に、宿泊事業につきまして、資料126-1-3に基づきまして、御説明をさせていただきます。

1ページは経緯を書いておりますけれども、簡単に御説明させていただきますと、元々は旧簡易生命保険法の加入者福祉施設として造られたものでございます。経過はう余曲折がございましたけれども、現在は旅館業法に基づく許可を受けて運営しているという状況になっております。

2ページは、宿泊事業の執行体制の全体像でございます。

一番左側、本社の体制でございますけれども、私、担当執行役の下に本社の宿泊事業部の体制がでございます。80名程度ということでございます。

その一番左下に総正規社員数459名と書いてございます。平成19年の10月の民営化直後の状況は、ここの459名に当たるところが695名でございました。かなりスリム化に努力をしてきているということが、この一事をもちましても御理解いただけたらと思います。

そのすぐ上に点線で囲った各施設の正規社員数375名という数字がございまして、これも民営化直後の平成19年10月のスタート段階の数字を申し上げますと、612名でございました。社員数を抑えながら、懸命に経営改善に努力をしているということでございます。

3ページですけれども、現在の運営している施設の一覧でございます。御注目いただきたいのは、右下の※印でございます。

最初の※印で、民営化時の施設数は71でございました。本年の9月末に十勝

川、横手、草津、山代、修善寺の5か所を廃止させていただきました。

松島につきましては、東日本大震災で津波が2階部分まで達しまして、残念ながら施設は休止せざるを得ない状況でございます。地元の東松島市と、この施設の扱いにつきまして協議を続けております。一旦は東松島市で購入の御意向も示されましたけれども、その後、御意向が撤回されまして、残念ながら廃墟のまま現在に至っております。この後、どうするかは更に詰めてまいりたいと思っております。

柏崎、舞鶴、島原につきましては、郵政公社の最後の段階で、耐震性の問題等もございまして、建物を取り壊して建て替えたいということを経元に説明してきた経過がございます。

その後、郵政民営化が行われまして、最初の民営化法では5年以内に譲渡または廃止をするということが法律上の義務でございましたので、そのまま土地を承継しておりました。う余曲折がございましたけれども、当面の間、施設の運営を続けるということになりましたので、経営改善の観点から再検討いたしましたところ、柏崎、舞鶴、島原で建物を建て直すということはなかなか厳しいと現時点では考えておまして、地元にはその旨、丁寧に御説明しているところでございます。

3番目の※印の白山尾口でございますが、11月30日をもちまして営業を終了いたしました。この後、土地、建物の処分につきまして検討を進めていく予定でございます。

次のページでございますけれども、そのほかに、ゆうぽうと、メルパルクという施設がございます。いずれも都市型の会館施設、ホテル形式のものでございます。メルパルクにつきましては、全ての施設をワタベウェディング株式会社に運営を委託しております。ゆうぽうとにつきましては、西洋フード・コンパスグループ株式会社というところに運営を委託しております。どちらも会社から見れば、不動産の賃貸という位置付けになっております。

運営の実態でございますが、6ページを御参照いただきたいと思います。

宿泊利用人員でございますが、リーマンショック、その他景気変動等もございまして、残念ながら、漸減傾向でございます。そうは言いましても、年間約180万人の方がお泊りいただく大きな事業でございます。

客室稼働率は65%程度となっております。この水準は民間の旅館のデータと比べますと、かなり高い利用率となっております。民間のホテルの場合には、もちろん都度の宿の状況にもよりますけれども、おおむね40%台と言われておりますので、かなり高い状況でございます。

しかしながら、宿泊単価のところを御覧いただきますと、最近では、1万1,000円程度でございます。民間の旅館、ホテルでございますと、高級リゾートタイ

プのところがございますと3万円から5万円ぐらいの宿泊料金を取っていらっしゃるのところもございまして、一方、経営戦略によりましては、朝食も昼食もバイキング形式で宿泊単価を8,000円から9,000円程度に抑えていらっしゃるようなところもございます。そうした中にありまして、私どもの事業の実態はこのような状況になっているということでございます。

次のページでございまして、具体的な経営改善の取組の状況と致しましては、ここにございますように、魅力ある宿をとにかく作っていかねばお客様に来ていただけませんので、リニューアルにも努力をし、CS（顧客満足）の向上に努めているところでございます。

「収益性の向上」という欄でございまして、KMCとございましては、かんぽメンバーズカード会員ということでございまして、約80万人のカード会員を抱えております。こうした方々はリピーターにもなっていていただいておりますが、一方、御利用いただいた後、休眠状態になっていらっしゃる方もございますので掘り起こしの努力を努めております。

②のウェブの活用でございましてけれども、現在、日本の旅館ホテル業界にとりましては、ウェブを通じた予約客の獲得はとても重要な販売チャネルになっております。私ども、少し出遅れましたけれども、今、大変力を注いでございまして、利用率がどんどん上がってきております。

最近でございまして、時期によりましては違いますが、御家族の御利用が多い8月になりますと20%を超える状態でございます。引き続き努力をしていきたいと思っております。

右側にまいりまして、中ほどに「効率化の推進」とございまして。赤字を小さくしていくためには宿の配置の見直しを検討せざるを得ないと考えてございまして、取り組んでおります。そのほかに、コスト管理の徹底もいろいろな面で引き締めを図っております。

次の8ページを御覧いただきますと、施設の推移を振り返っております。

2003年は郵政公社になった年でございまして、この年、かんぽの宿の施設数は105か所ございました。郵政公社の4年半の間に不採算の宿の閉鎖に一生懸命取り組んでまいりましたが、ちょうど小泉改革がございまして、5年以内に一括して譲渡又は廃止という法制度になりましたものですから、一旦、動きが止まりました。その後、政権交代等もございまして、施設の見直しが動かない状態ではございましたが、先ほど御説明しましたように、今年の9月に5宿を廃止するなど、改めて施設の在り方につきましても見直しを進めているところでございます。

全体といたしましては、随分、経営改善の努力は進めてまいりましたが、なお赤字が残っている状況でございます。このようなことから、先ほど御説明しました施設の見直しにも取り組んでいるという状況でございます。

以上です。

○増田委員長 ありがとうございます。

それでは、ただ今の説明に対して御質問等がございましたら、お願いをいたします。

老川委員、どうぞ。

○老川委員 どうもありがとうございます。

逋信病院にせよかんぽの宿にせよ、非常に難しい状況の中でいろいろ御努力をされているということがよく分かりました。

伺いたいことは、逋信病院の6ページの辺りの話ですが、前提として、病床数が非常に少ないということが赤字の大きな要因になっているというお話で、2通りの原因が考えられるのです。つまり、病床数が少なく、入院患者に限りがある一方で、医療機器、その他先進的な機械を入れるとコストが掛かって、そういう意味でコストにより赤字になってしまう。こういうことがあるでしょうし、逆に、医療機器は充実しているのだけれども、そこで入院したいと思ってもベッドがいっぱいで入れない。それだったら始めから別の病院へ、ベッドのたくさんあるところに行ってしまうということ、需要自体が減ってしまうということによって赤字になる。こういうことも考えられるのですが、逋信病院の場合は、どちらなのですか。

○篠田専務執行役 逋信病院の場合には、ベッドの規模が小さな中小病院であるにもかかわらず、現状と致しましては、ベッドの利用率が非常に低い状態になってきております。それは建物の老朽化等もございますが、患者の大病院志向が強いということが背景にあるかと思っております。

もう一つ、世の中の病院で起きていることと同じことが起きておりますのは、中小病院では医師の確保が大変難しいという状況がございます。そういう中で、診療科をある程度維持しようと思いますと、外部から契約委嘱医を確保することで、診療科を引き続きオープンしているということがございます。この場合、契約委嘱医の方は、入院患者を確保していくということにつきましては、必ずしも十分ではないようなことも見受けられます。

そうしたこともございまして、なかなか入院ベッドを埋めるということが難しい状態になっております。ですから、病院として最低限の医療機器、一部には高額医療機器も設備としては保有しておりますけれども、非常に効率も悪いということがございまして、全体として赤字から抜け出せないという状況でございます。

○老川委員 分かりました。そういうことであれば、6ページにもありますように、開業医の紹介で、通信病院にある医療機器、高度な機器があれば使ってもらうとか、そういう努力をされているということは分かるのですが、総合病院のように店構えを大きくすると、医師をそろえることが大変だろうし、そうであれば地域ごとのニーズに合った専門病院化することが考えられるかと思えます。また、大病院は、患者さんがいっぱい集まってしまって、高齢者の方などは本当はもう少し入院していただくても、確か入院期間に制限があり退院しなければならないなどといったことがあるので、通信病院のベッドが空いているのであれば、そういった患者さんを引き受けるなど、地元の医師だけではなく、大病院との連携や、高額な医療機器ではなくて、高齢者、成人病の患者への対応に特化するとか、いろいろなことが考えられるのかとも思いますので、そういう点を御努力されたいかと思えます。

○篠田専務執行役 御指摘の点は本当にそのとおりだと思います。

今年の4月に厚生労働省が、2025年に向けまして、病床機能の見直しを進める方向性を打ち出しておられます。急性期病院の急性期病床の数を減少させ、それ以外の療養期病床と申しますか、一般の病床に振り向けていくような方向性を打ち出していらっしゃいます。

通信病院の場合には、先ほどから申しておりますように、非常に規模の小さな病院でございますので、急性期病院としてやっていくのはなかなか困難と考えております。この先、増々難しくなっていくと考えておりますので、病床機能のあり方も含めまして、医療行政の動向も踏まえながら、よく見直しを進めていきたいと思っております。

老川委員に御指摘いただきましたように、大病院の後方支援病院としての機能は一つの重要な考え方でございますので、現在でも努力しておりますけれども、引き続きそうした位置付けを明確にしていきたいと思っております。

○老川委員 ありがとうございます。

○増田委員長 三村委員、どうぞ。

○三村委員 御説明ありがとうございました。

かんぽの宿について御質問いたします。7ページ目のところで、ブランド戦略の検討ということで、私も最近かんぽの宿のコマーシャルをよく拝見しております。大変良いコマーシャルをやっておられると思えます。そういう意味からしますと、確かに効率化とか、いろいろな不採算部門をできるだけ処分するとかという形で対応される方向性ととともに、事業を強化されていくということが当然あっていいと考えております。

先ほどの御説明に関連する質問なのですが、6ページ目のところで、客室稼働率は比較的高いというお話がございました。ただし、一つは宿泊単価

が問題であるという御説明がございまして、確かにおっしゃるとおり、非常に安い価格と、3万円以上のかなりの高級価格と完全に二極化している状況だと思っておりますが、最近、どうやらその中間のところが見直されているような感じがします。

ただ、問題は、1万1,000円という価格は、いわゆる夕食とか朝食込みで考えるとかなり厳しいと思います。むしろ、今までかんぽの宿を利用されている人からすると、お部屋の料金と食事の料金を別料金体系にするとか、あるいは夜遅く来ても夕食なしで朝ごはんを食べて出ていくような、そういった自由度の高い、選択肢を広げられる方が全体的にクオリティーも上がったと感じられるのではないかと考えております。それについては、先ほどプライシングの問題をおっしゃっていましたが、何かその辺りのお考え等がありましたらお願いいたします。

○篠田専務執行役 ありがとうございます。

御指摘のとおりの問題意識を私も持ってございまして、現在、宿泊事業部の中で料金プランの検討をしているところでございます。

きっかけとなりましたのは、消費税の改定がございまして、御利用される方の実質的な負担感が増していることも事実でございます。そういう中で、宿のサービスをどのようにお客様に提示していくかという観点で考えましたときに、料金プランの提示の仕方が非常に重要な要素としてあるのではないかと考えまして、今、内部で検討を進めているところでございます。

三村先生から御指摘いただいたことも含めながら考えてまいりたいと思っております。

また、併せて考えておりますのは、単に1泊2食料金だけではなくて、売店でのお土産も含めまして、トータルでお客様が宿でどのようにお金を使っているのかといったことも総合的に考えていきたいと思っております。そういう観点で、今日は御説明しませんでしたけれども、売店の商品のお土産品の仕入れの見直し、あるいはレイアウト、お客様の御利用についての少しでもアピールするような商品陳列のあり方、さまざまな見直しを行い始めているところでございます。

○増田委員長 ほかに何かございますか。よろしいですか。

大変ありがとうございました。ほかに特に質問がないようでございますので、日本郵政に対する質疑は終えたいと思っております。

今日は大変御苦勞様でございました。ありがとうございました。

(日本郵政退室)

○増田委員長 次の議題に移りたいと思っております。

お手元に資料があろうかと思っておりますが、議題3の「委員による地方視察等の

結果」、議題4の「郵政民営化に関する意見募集の結果」及び議題5「有識者に対するインタビューの結果」につきましては、あらかじめ事務局から委員の皆様方に資料をお渡ししているものでございますので、目を通しておられるかもしれませんが、以上のものにつきましては、10月8日に仙台中央郵便局、吉田浜郵便局及び富谷明石台郵便局への視察、そして、郵便局利用者等との意見交換を行った結果、意見募集につきましては、9月1日から10月3日までに郵政民営化に関する意見募集を行った結果、有識者に対するインタビューは、各界の有識者100名を対象に郵政民営化の現状や郵政グループに期待すること等について、事務局がインタビューを行った結果、いずれもその内容を事務局において取りまとめてもらったものでございます。

なお、意見募集の結果については、本日、別途事務局から報道発表を行う予定でございます。お手元に資料をお渡ししてございますが、また内容についてお目通しをいただければと思っておりますが、今の段階で何か特段御意見はございますか。よろしゅうございますか。

それでは、お読みいただきまして、後日、当委員会としての意見書をまとめる段階に、その内容をどう織り込むかにつきましては、御意見を頂戴したいと思いますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

以上で本日の議題は終了いたしました。ほかに何かございますでしょうか。よろしいですか。

事務局からお願いします。

○垣水事務局次長 次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、別途、御連絡させていただきます。

○増田委員長 それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会いたしたいと思っております。

なお、この後、私から記者会見を行うこととしてございます。

本日はどうもありがとうございました。