

郵政民営化委員会（第166回）議事録

日 時：平成29年4月26日（水）13：30～15：10

場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室

出席者：岩田委員長、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 原口専務執行役、福本常務執行役、櫻井執行役、
中畑病院管理部長

日本郵便株式会社 立林常務執行役員

○岩田委員長

ただ今より、第166回郵政民営化委員会を開催いたします。

本日は、委員5名中5名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。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進めてまいります。

最初に、日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の平成29年度事業計画について日本郵政及び日本郵便の方から御説明いただき、その後、質疑を行いたいと思います。

日本郵政の原口専務執行役、福本常務執行役、日本郵便の立林常務執行役員から、各社それぞれ10分程度で御説明をお願いいたします。では、よろしく願いいたします。

○原口専務執行役

日本郵政の原口でございます。よろしくお願いいたします。

もし御了承いただければ、昨日、減損の関係を適時開示させていただきましたので、簡単に触れさせていただければと思うのですが、いかがでしょうか。

○岩田委員長

どうぞ。

それでは、減損の関係からです。

○原口専務執行役

お手元に資料を置かせていただいております。この縦書きのものが、昨日、適時開示ということでTDnetに掲載した資料でございます。ポイントだけ御説明いたします。

一点目が記の「1. 減損損失の計上について」でございます。私どもはトール社を日本郵便の子会社として持っておりますけれども、その損益見直しを見直した結果、キャッシュフローが減少するということで、このたび、のれん代、商標権の全額、有形固定資産税の一部を減損として計上することにさせていただいたということでございます。金額は、ここにございます3,923億円と80億円、合計4,003億円でございます。計上が一点目でございます。

「2. 通期連結業績予想の修正」でございますが（1）の下にございますとおり、

当初、これまでの前回発表の予想は、一番上の行の右から二つ目の3,200億円の利益でしたけれども、それが400億円の赤という形での修正を発表しております。先ほど申し上げたように、減損が4,003億円ですので、単純に計算いたしますと800億円ぐらいの赤になるのが普通なのですが、実際は3,200億円から若干の上振れがあったこと、その他の理由によりまして、マイナス800億円ではなくて、マイナス400億円となっているということでございます。

一枚めくっていただきまして、二枚目の修正の理由は、先ほど申し上げたとおりでございます。

「3. 今後の施策について」でございますけれども、今回、トール社の経営陣を刷新しております。その下で人員削減、部門の統廃合等々を進めております。今後ともトール社を私どもの中核の会社として位置付けて、さらに企業価値を向上するように努めていきたいと思っております。

いずれにせよ、減損というのはキャッシュフロー等との関係がございませんので「4. 配当予想について」でございますとおり、配当予想につきましては、既に1株当たり25円という従来からの予想変更はないということでございます。

併せまして「5. 連結子会社（日本郵便）単体業績における関係会社株式評価損の発生」でございますが、日本郵便の単体における、いわゆる株式の評価損も5,450億円でございますけれども、計上いたしましたので、それも開示したということでございます。

これを踏まえまして、処分の責任の面でございますけれども、社長が6カ月間20%の減給処分となり、そこからずっと、一番下の執行役全員まで減給処分という形にしております。執行役は6カ月間5%でございます。そのような形の処分で、この処分理由は、本件は買ったときの過去の経営判断は誤りとは考えておりません。ただ、多少そのときに会社の業績、オーストラリア経済の見込みについては多少甘かったかなというのがございますけれども、今回の処分の理由は巨額の減損をしたこと、それによりまして決算が赤字になったこと。その責任ということで、基本的には現経営陣が責任を取らせていただくということでございます。

あとは補足でございますが、本件はよくありますような会計事務所から強いられたとかそういうことではなくて、本当に経営判断としてやらせていただいております。ですから、減損の額を決めるに当たっても、例えば売上高の成長率とか、そういう仮定によって若干額とかが変わっていくわけですが、それも非常に保守的に厳し目に見て積算したということでございます。

このまま放っておきますと、今後20年間にわたって、帳簿上ではございますけれども、毎年200億円のマイナスを立てなければいけない。それよりは、幸い私どもはまだ財務状況は非常に良い。平成28年度3月末で言えば、純資産が15兆円、利益剰余金も3.5兆円ある会社でございますので、200億円をこれから20年近く引きずるよりは、昨

日の会見では、社長が負のレガシーという言い方をしましたが、負のレガシーを全部取っ払って、今後の成長につなげていきたい。そういう意図の下、減損させていただいたということでございます。

減損の関係は、簡単に以上です。

もう一つ、下についております資料は、社長の会見のときに配った補足資料でございます。中に経営が悪化した理由等々を書いてございますので、お時間のあるときにおめくりいただければありがたいと思っております。

事業計画の方に入らせていただいてよろしいでしょうか。まず、私から日本郵政の事業計画の概要について御説明させていただきます。

1 ページめくっていただきまして、事業計画の位置付けでございます。日本郵政の事業計画は、日本郵政株式会社法10条の規定に基づきまして、毎事業年度、年度の開始までに作成して、総務大臣に認可申請し、認可を頂くというものでございます。

2 ページ目は事業計画のポイントでございます。業務運営の基本方針として、ここに三つが書かれております。郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性。ここに書いてありますとおりでございますが、実は、日本郵政は持株会社ですので、毎年やることがそう変わるわけではございませんので、この部分は基本的には昨年と同様の記述でございます。

その下の主な取組みでございますが、ここも基本的には前年同様でございますが、若干変わっておりますのが二点ございます。主な取組みの1行目で、熊本地震という言葉を加えておりますのが一点変わったところ。上から五つ目の○でございますが、金融二社株式の処分について、郵政民営化法の趣旨に沿って、所要の準備を行うとともに、必要に応じて、政府による当社の株式の処分を可能にするための所要の準備を行う。今年度は、このような記述を入れさせていただいております。昨年はこの記述はなかったものでございます。

一枚めくっていただきまして、事業計画のポイント（重点事項）となっておりますけれども、これも基本的に例年どおりの書き方でございます。一点目が、事業子会社の経営の基本方針の策定及び実施の確保等でございます。これは持株の役割として、グループの経営の基本方針の策定等々を行うというのが当然の役割でございますので、それがこの一点目でございます。

二点目が、いわゆる事業子会社の業務支援でございます。いわゆるシェアードサービスでございます。ここにありますとおり（1）であれば、いわゆるグループ共有情報システムの開発・運用、その提供、人事、経理に関する業務、福利厚生、不動産の管理、人材派遣、コールセンター、人材育成等々が、いわゆるグループ会社が個別でやるよりも1カ所でやった方がいいということで、私どもが行っている部分でございます。

三点目が、病院の運営、宿泊施設の関係で、これも非常に大きな要素でございます。

この3につきましては、後ほど別途お時間を頂いて御説明させていただくことになっておりますので、この部分は省略させていただきます。

収支予算書が4ページでございます。ここにありますとおり、受取配当金が前年度と比較しまして46億円のプラスになっております。これは日本郵便が前年度比25億円、かんぽ生命保険が21億円のプラスであることによって46億円のプラスになっているところでございます。貯金の旧勘定交付金は83億円から57億円で、26億円減っております。これは当然のことながら、毎年旧勘定の残高が減ってまいりますので、それによるところが一番大きいのでございますが、今回は併せまして預金保険料が引き下げられましたので、それに伴って下がっているというダブルの要素がございます。

関係会社受入手数料は例年どおりでございます。間接業務手数料の部分が大幅に下がっておりますけれども、これの中心は、これまで日本郵政自身でやっておりましたグループ各社のいわゆる健康管理業務を日本郵政の子会社、郵政スタッフ社というのですけれども、そちらに移しております。その部分が60数億円それによって減ってきている。いわゆる老朽化対策を行っておりますけれども、その部分も減る関係で、それも60数億円減る。その関係でこの部分の間接業務手数料が120億円減っているということでございます。

人件費、物件費がそれぞれ減っておりますけれども、人件費、物件費も先ほど申し上げた健康管理業務の子会社への移行に伴う人件費の減、物件費の減が一つの大きな要素になっております。併せて物件費につきましては、それ以外にも例えばコーポレート部門も20億円以上削減しているとか、全体としてコストカットに励んだ結果でございます。

それを受けまして、ここにございますとおり、経常利益ベースで2,199億円のプラスでございます。その下の特別損失が減っておりますのは、これも先ほど申し上げた老朽化対策工事の負担金の減少、老朽化対策工事の量が減る関係で、ここにございますとおり、特別損失が減っているということでございます。

その結果、当期純利益といたしましては、前年度比391億円の増の2,051億円となっているところでございます。

なお、一番後ろのページでございますが、認可時の、御認可いただいたときに、併せて要請事項を頂いております。それが5ページに書いてあるものでございます。参考の平成28年度のところを御覧いただくとお分かりいただけるのですが、平成28年度と全く一字一句変わらない同様の要請事項を頂いているところでございます。

郵政関係で、私からは以上でございます。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

○立林常務執行役員

それでは、日本郵便株式会社の事業計画につきまして簡単に、資料は166-1-3でござ

います。概要資料に従いまして、御紹介をさせていただきます。

1 ページ目をおめぐりいただきまして、事業計画の法的位置付けにつきましては、日本郵政株式会社と同様でございまして、法律第10条の規定に基づきまして、事業年度開始までに総務大臣に認可申請をするということになってございます。本年度の分につきましては、平成29年3月31日に認可を頂き、公表をされたものでございます。

続きまして2 ページ目は事業計画の構成でございまして、例年と同一でございまして「はじめに」から始まりまして「第1 業務運営の基本方針」から「第4 その他事業の運営に関する事項」という順序立てとなつて定められております。このうち第2以降の記述につきましては、例年、業務概要等のある意味ほぼ同様の内容で定例的、定型的に書かせていただいておりますので「第1 業務運営の基本方針」をかいつまんで御紹介させていただきます。

3 ページ目は、業務運営の基本方針等といたしまして「はじめに」では、私ども日本郵便株式会社が負ってございますユニバーサルサービス提供義務を郵便局で一体的に、かつ、あまねく全国において公平に利用できるようにする責務があるということ。二つ目としまして、郵便局ネットワークの価値を向上させて、地域のお客様の生活を総合的にサポートする。こういったところを「はじめに」で書かせていただいております。こちらも例年どおりでございます。

「業務運営の基本方針」につきましても、これまでと同様でございます。社会的使命を果たしつつ、成長に向けた経営基盤の構築を目指す。私どものグループ全体の中期経営計画の中で、基盤整備に取り組むといったことであります。

4 ページ目は主な取組みを書かせていただいております。収益力の強化、生産性の向上・ネットワーク価値向上、企業基盤の強化、東日本大震災及び熊本地震からの復興支援という四点に分けて書かせていただいております。例年と同様の内容も多くございますけれども、昨年度、この委員会におきましても、たびたび個別に御紹介申し上げたようなところもございまして、今年度のトピックスという形で御紹介いたします。

まず、収益力の強化の一番上でございますけれども、受取り利便性の高いサービスの推進、いわゆる「はこぽす」でありますとか、コンビニエンスストア等での受取りでありますとか、そういった形でのサービスの推進を進めてまいりたいと思っております。宅配便業界で今般言われていますような労働力不足への対応、あるいは再配達を削減する取組みというようなものを、今年度、さらに力を入れてまいりたいと思っております。

一方で、二つ目の○でございますけれども、大変心苦しいことではございますが、この6月に郵便料金等の一部を改定させていただきました。具体的には、はがきを52円から62円といったところでの改定でございます。内容につきましても、皆様御承知かと存じますので、詳細につきましては割愛をさせていただきますが、心苦しくはご

ございますが、料金の改定をやらせていただくというところでございます。

三つ目に、デジタルメッセージサービス、私どもの言葉で言えばMyPostというサービスでございます。こちらにつきまして、利用定着、政府の進めておりますマイナポータルとの連携、ワンストップサービスへの取組みということで、昨年の秋に一度御紹介させていただきましたが、こういったところにも取り組んでまいりたいと思っております。

その下の二つにつきましては、郵便局窓口でのサービスでございまして、サービスを推進していくということでございまして、例年同様の記述となっております。

二つ目の生産性の向上につきましては、まずは郵便・物流ネットワークの再編で、こちら昨年度御紹介させていただきましたけれども、本年度も幾つかの大きな地域区分局が開局を予定しているところであります。さらに、全般にわたりますけれども、集配業務、輸送効率のようところで生産性の向上に取り組んでまいります。

三つ目といたしまして企業基盤の強化で、こちらは人材育成、女性活躍の推進というところを置かせていただき、さらに、郵便局の機能に着目したマネジメント体制。この郵便局の機能と申しますのは、郵便局が果たしております大きく分けまして三つ、郵便集配の機能、窓口を提供する機能、もう一つ、外務社員の方皆さんの渉外の機能、これを私どもは内部的に郵便局の三機能と呼んでございまして、その機能に着目したそれぞれのマネジメント体制というところで、内部的に取り組んでいるところでございます。その推進をするということでもあります。それから、老朽化局舎の改修、コンプライアンスの徹底というところで、これも従来どおりでございます。最後の四つ目につきましても、これまで同様の記述でございます。

5 ページ目のその他事業の運営に関する事項につきましては、郵便局ネットワークの維持・活用から、四番目は国際郵便の品質向上等々でございまして、いわゆるユニバーサルサービスに関するような事項について書かせていただいております。これまでと同様の記述でございます。

6 ページ目でございますけれども、今年度の収支予算書を書かせていただいております。まず、営業収益につきましては、昨年度の事業計画から見て165億円の増収という計画になってございます。ただ、内訳を御覧いただきますと、郵便業務収益につきましては、昨年度に比べまして94億円の減収でございます。これは6月に改定ということで、300億円からの増収を見込んでおりますけれども、ただ、全体としての郵便物の減少というところで、残念ながらやや減収という計画になってございます。

また、銀行及び保険受託手数料につきましても、銀行の関係で申しますと、送金決済の件数の減少あるいは保険の関係ですと、新規契約の募集契約件数の減少というトレンドがございますので、こちら114億円の減を見込んでございます。そういったところをその他営業収益にあります提携金融サービス、がん保険でありますとか、そういったサービスあるいは不動産事業、郵便の中でも荷物分野がこちらに入りますので、

こういったところで380億円の増収を目論んでございます。

営業費用の方も、人件費の増等々で166億円の増加を見込んでおりますけれども、最終的に営業利益ベースで、昨年度の事業計画と同様の100億円を見込んでいるところでございます。

先ほどの日本郵政での説明にもございましたとおり、特別利益、特別損失につきましては、いずれも300億円内外という形で、大きな減少を示してございます。これは郵便局の老朽化に要します工事が一段落してピークが過ぎてまいってございますので、そのために要する特別損失の額、受け入れる特別利益の額と同様に落ちているということで、こういった大きな減になっているところでございます。

収支予算書につきましては以上でございます。

最後に、7ページ目に認可要請事項ということで、総務大臣からの認可要請事項でございます。下の方の参考に昨年度の事業計画認可時の要請事項を書かせていただいておりますけれども、本年度につきましても三点でございまして、それぞれの修飾、留意点というところで、一部追加されているという文言、例えば二つ目であれば、働き方改革を含むというような文言が加わっている等の違いがございまして、基本的には昨年度と同様の要請事項と理解してございます。この要請事項も踏まえまして、事業経営に当たってまいりたいと考えております。

簡単でございますが、以上で説明を終わらせていただきます。

○岩田委員長

どうもありがとうございます。

今、二社から御説明がございましたが、御質問等がございましたら、どなたからでも。

どうぞ。

○老川委員

御説明ありがとうございます。トール社については、改めて決算の段階でもう少し詳しい御説明をいただけたらと思いますので、詳しいことはそのときに譲りますが、差し当たって、今日、とりあえず御説明いただいた関係について御質問をまずはしたいのですけれども、今回、特損が4,003億円。今回の特別損失です。今までは毎年200億円ずつやっていくものを、ひと思いにここできれいにするという意味合いだろうと理解していたのですが、先ほどの御説明だと、前年度の、一番初めのキャッシュフローの減少とか、その次のページの赤字です。つまり、そういう前提で来ていたものに加えて、単年度としてもトール社の経営が赤字になってしまった。こういうことを意味しているのですか。

最初に将来キャッシュフローが大幅に減少する見込みになったということで、次のページの「3. 今後の施策について」で、平成29年3月期における国際物流事業は、豪州経済の減速等を受け、前年実績を大きく下回る見込みだと。要するに、現在、既

に赤字になる。こういう見通しだということなのですか。

○原口専務執行役

のれんの減損というのは、実際の黒、赤、そういうこととは違いまして、すごく簡単に言いますと、例えばですが、純資産が1,000億円の会社を6,000億円で買ったとすると、その差の5,000億円というのはのれんになります。日本の場合ですと、それを帳簿上というのでしょうか、最長20年間で償却していくという仕組みでございます。

そのときに、逆に言いますと、1,000億円の6,000億円に評価されているということは、それだけ将来利益があるだろうからということでそういう評価をしているわけです。今回は、実際、足元の業績が悪くなったということも踏まえまして、将来の業績予想、これだけ売上げが伸びるとかいうのを大幅に下方修正して、将来もその利益が減るだろうと想定を変えたということでございます。

○立林常務執行役員

補足で説明させていただきます。申し訳ございませんが、この横長の資料をお開けいただいて、1ページ目を御覧ください。のれんの計上と減損テストと書いてございますけれども、左側にトール社の営業利益、これはEBITというベースで営業利益であります。こちらを書かせていただいております。2015年5月に私どもがトール社を買収したわけですが、その直近の年度は、単位が百万豪ドル、であります。444百万豪ドルというところです。

一番右側を御覧いただきますと、2017年度3月期の直近の決算で、これは見込みでございまして、営業利益ですと69百万豪ドルまで下がってしまっている。444百万豪ドルのところから赤い点線が伸びているかと思えます。私どもが買収いたしました際に、こういう感じで営業利益がいくだろうという予想をして買収をさせていただいたところなのですが、2017年3月期でここまで落ち込んだということでありますので、これを前提といたしまして、トール社自身の企業価値と申しますか、そういったものを再評価、評価をし直したということであります。その結果、のれんの全額をここで減損することに至ったというものでございます。

したがいまして、買収の当時に予想していたトール社の価値と、今回のこれを受けての価値を比較いたしましたして、その分で今回の決定に至った。こういったことになっております。

○老川委員

のれんはもちろん、のれん代として一括してやってしまうと、こういう意味だというのは分かっているのですが、それはそれとして、単年度の経営としてどうなのでしょう。先ほどの書き方を見ると、単年度ごとの収支も赤になる。こういうことなのかなとも読めるのです。

○原口専務執行役

書き方が悪かったのかもしれませんが。単年度収支は赤ではございません。今、立林

が御説明したとおり、2017年度でもプラスでございますが、来年度以降、それがさらに回復する方向で予想しております。

○老川委員

問題は、のれん代はこれできれいになるとして、あとはいわゆるベースになると思うのです。これが年々どういうことになるのかが一番大事だろうと思うのですが、そういう意味で、平成29年度の事業計画の、6ページの収支予算書で見ると、トール社の部分は収益として入ってくるのか。

○立林常務執行役員

こちらの事業計画の方は、日本郵便のいわゆる単体としての事業計画でありますので、トール社がやっております連結の部分が入っていない計画でございます。したがって、トール社の影響でこの事業計画は変わるという性格のものではないというのがまずのお答えになろうかと思えますけれども、最初に仰られましたように、減損は減損としてなくす。のれんはなくすとして、その後、トール社がきちんとした形で業績を回復していくのが必要だというのは肝に銘じておりますし、この中の説明書きの中にも、例えば4ページのようなところで、トール社の業績悪化の要因という形で書かせていただいているのですけれども、原口が最初に申し上げたとおり、トール社自身が100件以上の買収を重ねて大きくなった会社であるという中で、景気が拡大している間はそれでも良かったのだらうと思えますが、景気が停滞している中で、買収したユニットごとの重複感でありますとか、そういう非効率的なところは温存されてきてしまっていた。これが景気の停滞の中で表面化して、最初に申し上げたような営業成績の低下につながったと思っておりますので、私どもは、まずはコスト構造の改革、コストカットをやっていただくのが第一かなと思っております。

昨日の会見でも申し上げておりますけれども、6ページに書かせていただいておりますが、まずは人員の削減をやっていただくと考えておりまして、表のWAVEというところを御覧いただきますと、本年1月の初めに一番トップの方を交代させたわけでありまして、1月末に経営陣の刷新が終わった後で、今年度まで、3月までの間に既に300人を超える正規職員の削減を行った。これ以降、今年度中に1,700人超の正規職員を削減するというようなことで、重複的なところの見直しをする。今までトール社の場合は、五つのビジネスディビジョンという形のものに事業部門が分かれていたわけですが、これも統合して三つにするという形で、まずはスリム化、コストの構造改革をやっていただくということが第一だろうと。

その上で、トール社自身の業容の回復というところを注力していきたいと思っております。

○老川委員

いずれにしても、本委員会でもトール社の問題については、何度か大丈夫なのかと質問をし、特損とかそういうことになるようなことはないのかということも伺っ

ているわけですが、その都度毎年200億円ずつこうやって返してほしいから、経営の合理化、人員削減等に取り組んでいるから大丈夫ですとか、こういうお話を我々は聞かされていたわけで、今回、まとめてやってしまうのだというのは、単なる会計処理上のテクニックなのかもしれないけれども、マーケットに対する影響もかなり大きなものがあると思うので、そういう意味で、今まで我々が聞かされていた印象と大分違うものですから、非常に残念な思いはあるわけです。

そういう可能性があるのだということであれば、その時点でも仰っておいていただいたほうが良かったと思いますし、いずれにしても、大事なことは、これから先にトール社をどうやっていくのか。どうやっていくのかというのは、有効に活用していただかなければ意味がないわけでしょう。そこら辺の見通しもしっかり立ててやっていただきたい。これは期待をしているということです。

○立林常務執行役員

結果としまして、仰られておりますように、大きな損失という結果になってしまいましたし、この結果はグループ全体としても赤字になってしまったということについては、非常に重く受け止めているところでございます。その上で、せめてここを負のレガシー一掃ということで、好転させていくことに努めてまいりたいと思っております。昨日の会見でも説明いたしましたけれども、今後ともトール社を私どもの中で、国際物流を担う会社としての中核企業として位置付けるということ自身は変わりございませんので、こういった形での構造改革を行った上で、トール社の業績の回復に努めていきたいと考えています。

○岩田委員長

よろしいですか。

ほかに御意見は、どうぞ。

米澤委員長代理。

○米澤委員長代理

私も今の点に関して、一つは1ページ目のEBITの実績のグラフです。これまでの説明は、中国等の経済の減速によって大きく下がったという説明だった。それは感覚としても分かったのですけれども、ここの数字の上から見ますと、それだけではないというか、こんなにそれだけで下がるというのは理解できないぐらい下がっております。

というので、いろいろ聞いてみると、買ってはいけないような企業を買ってしまったとか、この辺をちゃんとしてから買うべきだったものを、しないうちに買ったというのが私の実感で、言い方を変えますと、安いものをうんと高く買ってしまったということですよ。

それは最初にIPOに応じてこられた株主にどう説明するのか。国が大半ですけれども、買ってくれた方にどう説明するのか。損害賠償とかいうようなリスクはないのかどうかということをご心配しているわけですので、一つ質問なのですけれども、EBITで400ミ

リオン豪ドルぐらいあったものが、見込みのベースですが69ミリオン豪ドルまで下がったというのは、一番大きいのは、これはEBITですから、必要な固定費のレベルが高かったということですか。非常に経営体質としては良くないようなことがあったという理解なのか、感覚でよろしいのですけれども、その辺の理由と、株主に対してどのように説明するのか、その二点に関してお伺いしたいと思います。

○立林常務執行役員

最初のここまでの低下をもたらした要因なのですから、同じ資料の3ページ目と4ページ目に、要因ということで大別して書かせていただいております。

3ページ目は「トール社の業績悪化（1）」と書いてございますけれども、米澤委員長代理が仰いますように、もともとは中国の経済の減速に端を発して、これはトール社だけではなくて全般なのですが、オーストラリアの国内物流事業が不振であったということで、この棒グラフを御覧いただきますと、トール社の中でも事業を、オーストラリア国内物流と国際フォワーディングとコントラクト（3PL）の三つに分けますと、買収直前の2014年6月期には、これが444百万豪ドルの内訳なのですが、オレンジ色のオーストラリア国内物流事業が250百万豪ドルで稼ぎ頭になっているということで、これにあと15百万豪ドルと224百万豪ドルという形になっていたわけです。

年を追うごとに御覧いただきますと、オレンジ色の部分がどんどん小さくなっていて、2017年3月では、ここがマイナスに転じてきたということで、一番大きな要因は豪州国内物流の部分であるというのは、原因としてははっきりしているのかなと。

その中でも、下に関連の経済指標をお付けしてございますけれども、上から三つ目にございますとおり、オーストラリア全体としてのGDPの成長率は、落ちてはございますが、2016年3月期でも1.9%と一応拡大している。成長しているというわけなのですが、少し子細に見ましたときに、いわゆる都市部と言われているようなニューサウスウェールズのようなところだと2.9%の成長。一方で、鉱山地区と書いてありますが、いわゆる資源を産出するような地域、ここがトール社にとってみると、資源そのものを運ぶというよりは、その辺に関連した地域でのものを輸送するというところがオレンジ色の部分だったわけでございますので、この部分はマイナス1.4%でありますから、この辺での不振を大きく受けたとは思っています。

4ページ目は先ほども申し上げたとおり、費用面での硬直性、その重複感というところの中で、それぞれのビジネスユニットが独立した形で仕事をしていたというところがありますので、4ページ目の真ん中に景気の減速期と書かせていただきましたけれども、そうなりますと、箱書きの中ですが、豪州経済が減速して売上高が減少する。パイが小さくなると、それぞれのユニットが競合してしまって、非常に非効率的な、中でのお客の取り合いという芳しくない状況も生まれてしまったということです。これにプラスして、いわゆる固定費的なところでの重複感が解消されていなかった。こういったことが仰られたような形、今の1ページ目のEBITの急落の要因なのかなと思

っております。

後段のお話につきましては、当時の買収価格についてのお尋ねになるのだろうなと思っております。原口からも申し上げたとおり、これにつきましては、当時の買収価格を算定するプロセスというプロセス自身は不適切とは言えない。適切であったと認識はしていますが、そうは言いながら、買収の当初の分析は結局こうやって甘いと言われても仕方ない状況になって、このような経営と経営環境の変化まで見通せなかったというのは事実でありますから、この件については重く受け止め、そういった形で御説明もさせていただくのかなと今の段階では思っております。

○岩田委員長

よろしいですか。

どうぞ。

○清原委員

本日、御説明いただきました事業計画について一点聞かせていただきます。

トール社との関係につきましては、本日も経営改善策の方向性が、頂きました補足説明資料の5ページ以降に書かれておりました、ぜひこのことを具体的に進めていただきたいと思っておりますし、その内容については、改めて別の機会に具体的な内容をもって私たちにも御説明いただければありがたいと思っております。

このことと別に、事業計画で一点だけお聞きしたいと思っておりましたのは、「ユニバーサルサービス」を一貫して実現していくための取組みについてです。最近の、物流の中での「人手不足」の中で、サービス向上のために、「はこぼす」とかコンビニエンスストアの受取りとかを進めていただいておりますとはいえ、「再配達に係る経費削減」については、関係の別の企業においては、思い切ったいろいろな改革をされており、政府が進める働き方改革の一例として取り上げられるほどの抜本的な改革をされるという報道もあります。

しかしながら、「ユニバーサルサービス」を使命としている日本郵便の場合には、そのことを実現するためには、さらなる「人手の確保」と「輸送に係る安全な取組みの確保」が不可欠になってきます。それに係るコストを少しでも回収する点については、平成29年6月の一部の郵便料金の改定だけが示されているにすぎません。

したがって、業界で見ると、関係のところがいろいろ思い切ったことをされる中で、日本郵便がどのようにすみ分けていくのか、あるいは協調できるところは協調して、再配達の削減については業界を挙げて国民の意識改革なども進めていかないと、「ユニバーサルサービス」の維持はなかなか難しいのではないかと考えています。したがって、収集、輸送、配達のシステムの中で、平成29年度、この事業計画を、「ユニバーサルサービス」を使命とする日本郵便として進めるに当たって、さらなる取組みについてお考えがあればお聞かせいただきたい。その一点です。よろしく申し上げます。

○立林常務執行役員

「はじめに」にも書かせていただいたとおり、私どもは特殊会社として、ユニバーサルサービスの責務を負っている株式会社ということでもありますから、当然、この責務を果たすことを一義的にしながら、それをサステナブルにするためにどうしたらいいかを考えるという思考回路を持っている中であります。

位置付けとしてはそういう中において、ただ、いわゆる広い意味での物流の会社、物流部分が大きなシェアを占めている会社といたしますと、やはり同業他社のところで、さまざま報道されて、あるいは発表されておりますような労働力の不足に対応するための施策は、非常に私どもとしても真摯に考えていかなければいけないことだと思っております。

個別の、例えば労働力不足が私どもにとって、そこまで顕在化しているのかというと、今の段階では、とりあえず全国的には何とかやっているとというのが現状ではありますが、そうは言いながら、業界全体として、昔にも申し上げましたとおりの課題として、再配達削減でありますとか、逆にお客様から見ると利便性の確保になるかと思いますが、そういった取組みと併せて、できるだけ適正な付加価値を頂いて、サービスを提供するという。これも私どもも以前から取り組んでおる、基本料金に限らず、いわゆる相対でやらせていただいている大口との間の適正な価格の改定も3年かけてやってきているところでありますけれども、こういった方向性はきちんと認識した上で、特に荷物の分野におきましては、適正な対価をいただいた上で、サービスをきちんと提供していくことをやってまいりたいと思っておりますし、会社全体として与えられているユニバーサルサービスの責務を果たせるようにしていきたいと、今の段階では思っています。

具体的に何をということは、まだ申し上げられるような段階にはありませんが、万般にわたって検討を進めている段階であります。

○清原委員

ぜひ具体的な内容が分かりましたら、その辺を教えてください。トール社の事例で学んだのは、重複しているようなものは統合化してできるだけいい意味でのコスト削減を図るということ。何か人員削減というと、それだけが経費削減の象徴のように扱われるのですが、要するに、システムを簡素にして統合化して、サービスの質を落とすことなく経費は削減するということだと思っております。ですから、今回の事例で学ばれたことをぜひ日本国内の合理化、効率化、いい意味での働き方改革に結びつけていただければとお願いいたします。

以上です。

○立林常務執行役員

承知いたしました。ありがとうございます。

○岩田委員長

ありがとうございます。

どうぞ。

○三村委員

トール社につきまして、コメントだけということで、質問ではなくて、意見だけ言わせていただきます。

一連の経緯、その中でいろいろと心配してきたことはございますし、何度も御説明いただきましたので、今日の御説明に対してはそれ以上のことはございません。ただ、5ページ目、6ページ目の今後の改善策の方向を拝見しますと、どちらかという従来型の手法になっている。基本的に組織体制とかコストとかいう言い方をしましても、このトール社のビジネスモデルがこういうものであったというのは、改めてよく見えてきたことで、4ページにもあることでございます。

事業モデルがばらばらであるとか、あるいはそれらが連動していないとかいうことがあると思うのですが、さらに、基本的にバックシステムとかオペレーションとかシステム統合ができていないという話になりますと、これは本当に大きな問題ではないかという感じがいたします。

これからを考えましたときに、日本郵便として国際物流とか、あるいはトール社をもしもコアとするならば、どのような事業モデルを構築するのか、きちんとした青写真というか、まずは枠組みがないと、恐らくどう改革するかはなかなか難しく、結果としてコストだけ下げていって組織をシュリンクさせていくという悪循環に入っていく可能性があります。

その辺について、5ページ目、6ページ目だけでは、投資家の方も納得されないと思いますので、何か全体方針と、その中での事業の再整理をぜひやっていただきたいと考えております。ここで1、2、3、4、5と並べているものは、どちらかと言うとかなり矛盾したことも出てきますので、その辺りの整理をぜひお願いしたいと思います。

もう一つ、これは先ほどの事業計画のところ、質問という形で申し上げたいと思います。老朽化ということが日本郵政におきましても、日本郵便でも出てきました。今回、大体目途がついたと仰っていたのですけれども、大体どのぐらい全体の計画の中で、何合目まで行っているとか、あるいはこの後、どのぐらいの投資コストが必要かと言った目途がもしございましたら教えていただきたいと思います。

○原口専務執行役

すみません。すぐには出てこない。

○三村委員

大体どのぐらいまでという感じで結構です。大体目途がついたと仰っていらっしゃいますよね。

○原口専務執行役

目途がついたというよりも、ピークが過ぎたという方が正しいのかもしれない。

大体全体の7割は終わったところです。単年度ベースで言いましても、2015年度、2016年度は多い年度だったのですけれども、そういう意味でピークアウトもしているということでございます。

○岩田委員長

よろしいですか。

私から幾つか御質問を申し上げたいと思いますけれども、最初に御説明の順序でトール社の御説明がありましたので、幾つか御質問をいたしたいと思います。

一つ目は、御説明のあった、頂いた資料の3ページを見ると、国内物流事業が不振だというのはそのとおりで、契約のところはもっているわけですが、契約もしかしながら長期なので、これも傾向的に落ちているので、構造的に活動が低下していると言いますか、全般が弱いのかなとも思うのです。

日本郵政の方からすると、実は、この中で非常に収益が少ないのですが、国際フォワーディングが一番インタラクションの大きいところなのではないかと思うのです。そこが非常に小さくて、しかもそれがマイナスになってしまっているということ。ここが、つまり、これからどういう部門を中心にトール社を立て直すかという場合に、日本郵政としては、国際フォワーディング事業のところをもっと太くするような、これから不採算部門の整理の話はあると思いますけれども、新しいストラテジーと言いますか、どこに力点を置くかということからすると、ここが重要なのではないかと思うのです。これが一点目です。

二点目なのですが、4ページでトール社の特徴がありまして、弱みが今も三村委員から御指摘がございましたけれども、ビジネスユニットが余り、別々にやっていたと。要するに、M&Aをやったときに日本企業が誤りやすい間違いと言いますか、失敗の原因が二つあって、一つはデューディリジェンス、つまり査定の段階で、実は構造的に赤字のようなところは、その段階で大体整理するのです。整理した後で買う。整理した後でその価値がどのくらいあるかという判断をして買うということがあると思うのですが、これを見るとトール社自身が余り整理していなくて、査定の段階で十分整理しないで大きくなってしまった。

もう一つの失敗しやすい原因はガバナンスが効かないということ。これもトール社を見ると、ガバナンスも効いていないのかなと。ビジネスユニットがみんな勝手にやっていますということ。す。

さらに、IT関係が弱いと。これは今のIT革命の中で、そういう企業が生き残れるのかなと。IT統合は弱いですと言っていて、大丈夫なのかなと。バックオフィスオペレーション等が統合しないというような、何か非常に初歩的なポストマージャーインテグレーション、技術的な部分もあまりやってこなかった企業なのかなと思うのです。

日本郵政の方とも関係するのですけれども、ITは共用のインフラなのだと思いますが、例えばトール社あるいはほかの国際物流の会社も持っておられます。例えばそこ

とのITのシステムのネットワークの統合をどのくらいおやりになっているのか、また、それは何かおやりになる計画がこれからもあるのか。そうでないと、日本郵政もトール社みたいになってしまう。うまく業績が上向かないということになりかねないのではないかと思うのです。これが二点目です。

三点目ですけれども、6ページに、確かに人員をこれだけ削減すれば相当合理化されたと、頑張っておられるということは、数字から見るとそのように思うのですが、例えばこういう削減をすることによって、どのくらいコストが削減されて、収益がどのくらい改善するのか、私どもの方は直接トール社単体のこういう見通しといたしますか、企業の実績とか、あるいは先行きの御説明を伺う機会がありませんので何とも言えないのですけれども、そういう情報も委員会にも御報告いただければと。この結果、どのくらい収益が上がります、改善しますというような、具体的な数字で何か示していただけないかなと。

最後の点ですけれども、最後のページが私はとても重要だと思っているのですが、特にJPというところで、トール社がやるべきこととJPがやるべきことの二つが書いてあるのです。一つは国際フォワーディングというものが例で出ておりますが、私が仄聞するところによりますと、トール社は国際物流なので、日本でも営業しておられる。でも、そういうところと本当にうまく統合して、日本郵政と統合してビジネスを本当におやりになっているのか。もしおやりになっていないとすれば、やはりポストマージャーインテグレーションが日本でもやられていないということは、非常に具合が悪いのではないかと思うのです。

もう一つ、右の方を見ますとガバナンスで、ポストマージャーインテグレーションがうまくいくためには、ここに書いてありますような常勤の役員を派遣するというようなことがどうしても必要で、しかもそれは単に取締役会に何人いますということではなしに、実際に事業に携わる執行役員を送り込んでいないと、報告を受けるだけではなかなか本当のことは分からないのではないかと。例えば副社長と執行に当たる役員に当たるような方は、私から見ると、2人ぐらひはどうしても必要かなと思うのですけれども、そういうことをどのくらい、常勤役員を派遣と書いてありますが、どこまで踏み込んでお考えになっているのかをお伺いしたいと思います。

最後に、国際物流でほかの会社も持っておられるわけですが、そのほかの会社とのインテグレーションです。日本郵政とのインテグレーションもあるかもしれませんが、あるいは国際物流会社同士のネットワークングといたしますか、それがシナジー効果を複数持っておられて、シナジー効果は一つ一つ別々ではなくて、持っておられる子会社の全体だと思うのです。その全体像をどう考えておられるのか。そのことは、言ってみますと、単にトール社一社ではなしに、国際物流戦略を日本郵政として、あるいは日本郵便としてどのように位置付けて、どこの分野を重点的にやっているのかというある種の、これこそ事業計画だと私は思うのですけれども、そういうも

のが必要ではないかと思えます。

以上がトール社についてでありまして、日本郵政につきましては二つほどお伺いしたくて、一つは働き方改革というもので、2ページに、一つは障害者雇用率2%引き続き達成とありますが、今、達成しておられるという理解でよろしいですか。それから、女性活躍推進ですが、これは具体的な目標を持っておられるのでしょうか。どのぐらい実現しているのでしょうかということをお伺いしたいと思えます。これが一点目です。

二点目は、先ほどのトール社と関係しますが、3ページで事業子会社の業務支援というところで、グループ共有で共通インフラですから、トップがITなのです。そこをこれは国内だけを見ておられるように見えるのですけれども、本当に国際展開するのだったら、国際的にもインテグレートすることが私は必要なのではないかと思うというのが二つ御質問ということになります。

日本郵便の方につきましては、一つ目は4ページの生産性の向上・ネットワーク価値の向上を主な取組み、収益力と並んで重要とあり、私もこれがとても重要だと思うのです。働き方改革も、本当にうまくいけば恐らく生産性も結果としては高まるのかなと期待していますけれども、このときに、例えば集配業務の生産性向上、業務効率向上と書いてあるのですが、具体的に、生産性向上で数値的に1人当たりこのぐらいのものをこなしていますとか、そういうものをどのぐらい中期的に達成したいというような、数値的な目標を持ってやっておられるのかどうかという点をお伺いしたいと思えます。

もう一つの御質問は働き方改革で、日本郵便としては、働き方改革といっても中がいろいろあるわけです。正規、非正規の関係とか女性とか、もしかすると高齢者の部分、子育てなどとも両立しやすいとか、いろいろな側面があると思えますけれども、日本郵便としては、この中で特にどこを重要だとお考えになっているかをお伺いしたいと思えます。

ちょっとたくさんになってしまいましたけれども、よろしく願いいたします。

○原口専務執行役

日本郵政の関係は、障害者雇用率の関係は、現在、達成しております。

女性の活躍の関係は、基本的にはいわゆる管理者を増やすということでやっておりますけれども、具体的に何%という数字を平成29年度については定めているわけではございません。

ITの関係でございますが、仰るとおり、理想的にはトール社も含めてのネットワーク基盤が整理されるのが確かに一番いいのだと思っておりますが、正直まだまだなかなか実態としてはそういうレベルまではいっておりません。なおかつ、今、日本郵政自身が提供しておりますのは、それぞれの業務に直接関連するようなシステムではなくて、もっと基本的なシステムというのでしょうか、郵便局をつなぐネットワークと

か、そういう部分でのシステムについて、そういうことで共用と出ているのですけれども、そういうものを提供しております。その部分は当然充実していきたいと思っておりますし、本来あるべきと言いますか、理想的には先生が仰るとおり、国内だけではなくというのがあるのだと思っております。ただ、正直、現実的にはまだまだそこまでは手が回っておりません。

○立林常務執行役員

それでは、日本郵便の方から、まずはトール社関係で幾つか御質問をいただきました。まずは国際フォワーディングの関係でございますが、仰るとおり、全体の赤字の額のところから見ると、要因としては最初に申し上げましたとおり、オーストラリア国内の問題が大きいとは思いますが、もともと私どもが国際物流に出るという中で、国際フォワーディングの分野はやはり重要でございます。これも基本的には荷動きが少なくなって、そういった中での不振であり、憂慮すべき事項だとは考えておりました。トール社自身、最後の方にも書いてありますけれども、成長性の高いアジアでありますとか、その次はアメリカというようなところで、こういったところも早期に回復していきたいと思っているわけでございます。

後ほどのところにも御紹介がありましたとおり、JPとして取り組むという中でのシナジーというところは、昨日も会見の中でも少し質問が出たと記憶していますが、努力はしておりますが、なかなか目に見える形で、大きな形で収益に貢献することになっていないのが現状でございます。私ども日本郵便が国内でやっておりますB to Cの話と、トール社は、これ自身は恐らく国内は別といたしましてB to B的なところで強みがあるというところが、少しまだかみ合っていないのかなと考えておりました。私どもの国内での企業物流、企業に対する物流のサービスを磨いていかないといけないかなと考えているところであります。

ITについてもお話がございまして、仰るとおり、ITですら統合されていないことが致命傷ではないかというのは一面の真実としてあろうかと思えます。先ほど三村先生の御意見の中にもあったとおり、5ページ目、6ページ目に書かせていただいたところは、どちらかという短期的に効果の出るショートタームで数字を改善させられるような、言ってみれば人員削減あるいはコストカットというようにところに特化した形の書き方になっていまして、それだけ今のトール社の数字がここまで落ち込んだという中で、何とかこれを、少なくとも回復させなければいけないというところから、このようなプレゼンになっておりますし、どうしても最初はそういうコストカットのところにある程度集中しないといけないのかなという感じはありますが、仰るとおりITも含めまして、基盤の整備は取り組んでいかなければいけないのかなと。ただ、ITもかなり設備投資としての予算も恐らく必要になると思いますので、そういったところも併せてというところにならざるを得ないかなと思っておりますが、重要性は認識しながらやっていくということで考えているところであります。

ガバナンスのところの常勤の役員の派遣につきましては、昨年度の段階、買収当分のときから派遣はしていたところではありますけれども、昨日の会見でも、派遣する前、そういったところの役員も一部交代をさせるということもありますし、また、昨年度でも、いわゆる執行役員のなところでの仕事もさせておりますので、今回の刷新、日本郵政の方からもボードは入れるということで、今回のガバナンスの不徹底が二度と起こらないような形できちんとした管理をしていかなければいけないと思っております。

国際物流政策全体としてどうなのだというお尋ねについても、全くそのとおりでございます。どちらかという、これまで持っていました、国際物流そのものではありませんが国際的なところを手がけるような子会社もございまして、そういったものに比べてトール社が余りにも規模的にも全く違ったところもあり、そちらの管理で忙殺されていたところではあります、仰るように、これも含めてトール社は中核として据えながら、我々としての国際物流事業部門をどう考えるかということの一つ置いておかないといけないというのは仰るとおりかと思っております。

トール社のこれからやっていくさまざまな取組みの実施の進捗あるいはそれがどういった形で数値になっていくかにつきましても併せまして、本日は、どちらかという報道発表についてのお知らせということではございましたので、お時間を頂き、適切なタイミングで皆様方に御報告を差し上げたところであります。

国内では、集配作業・業務の生産性、輸送効率の向上、。輸送効率の方は、私ども集配、輸送は委託をしていますので、基本的にはそこでの委託費あるいは積載するための効率の良さというところでの一定の指標を置いて、それが上回って良くなっているかどうかということで、ある程度客観的なメルクマールを持って管理をすることができているところであります。

集配業務の生産性向上の方は、どちらかという人の働き方に関わりますので、メルクマールとしましては人件費。人件費も、どのぐらい能率良く集配の仕事ができるようになるのかという点でありますので、一応机上で計算をしておりますけれども、これはなかなか客観的に、この業務でこれだけというところになるのか、直接の要因がなかなか特定しにくい側面があるのは事実でございます。

そういった中でも、ただ、人件費、労働者、労働力不足の中で物流を維持する。きちんと運んでユニバーサルサービスを提供するという中で、集配業務の能率の改善は避けて通れない課題だと思っておりますので、委員長の指摘も踏まえながら、できるだけ客観的な指標を持って施策を進めてまいりたいと思っておりますし、その辺で可能なものがありましたら、また御報告させていただくことも考えたいと思っております。

最後に、働き方改革でありますけれども、政府の方で仰って、今、議論されておりますのが、一つは超過勤務の時間と思っております。私どもの郵便関係の社員の超勤

時間は、月に平均で23時間でございますので、そういった意味では、政府で今、お考えになっていらっしゃる中でも、一応規制内には収まっているのかなとは思いますが、御承知のとおり、年末のように超繁忙になる時期が私どもには存在しております、実は、今、それが適用除外を頂いているということもありますので、そのようなところを含めまして、今後、どのように対応していくのかということで、検討していきたいというのが超勤時間の関係であります。

女性の関係につきましては、日本郵政の方から先ほどございましたけれども、制度そのものとしたしましては、例えば育児休業で最長で3年取ることができるでありますとか、介護休業も183日通算で取ることができるということで、法定を上回るような制度は確保されているところでございまして、あとはここをきちんと取っていただけるような形でさまざまな取組みをやっていっているところでございまして、部内的にこのような冊子を作って、女性の働き方という形でさまざまな取組みをしていることが分かるような形で、運動を進めているところであります。

管理者の登用につきましては、これも政府で法律の関係もございまして、今の段階では2021年4月1日までに管理者に占める女性割合を10%以上にすることを目標にしているところでございます。こういう形で取り組んでいる。現在は7%でございます。

日本郵便の方は、こういった取組みでございまして。

○原口専務執行役

女性の方で一点補足させて下さい。今、彼から話があったのと同じような話なのですが、日本郵政自身は、平成28年4月1日で9.5%、平成33年度4月1日で11%という目標を立てております。実際はもう10.4%まで行っているものですから、平成29年度については特に目標を立てていなくて、次は平成33年4月1日を目指す。そういう形で取り組んでいるところでございます。

○岩田委員長

分かりました。どうもありがとうございます。

ほかに御質問等はございますでしょうか。よろしいですか。

それでは、これで質疑を終えたいと思います。なお、トール社の件につきましては、本日、ひとまずの御説明を伺ったということでありまして、本件は重要な案件でありますので、トール社を中核とする国際物流に関する今後の取組みとその進捗状況については、今後とも機会あるごとに御説明をいただきたいと思っております。

日本郵政及び日本郵便の事業計画関係の皆様、本日はありがとうございました。

(日本郵便退室)

○岩田委員長

続きまして、逓信病院の現状と課題及びかんぼの宿の現状と今後の取組みについて日本郵政の方から御説明いただき、その後、まとめて質疑を行いたいと思っております。日

本郵政の福本常務執行役、櫻井執行役、中畑病院管理部長から、各案件を10分程度で御説明をお願いいたします。それではよろしくをお願いいたします。

○福本常務執行役

福本でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

1 ページ目を御覧いただきたいと思います。「組織・体制」でございますが、民営化時までは14カ所の病院がございましたけれども、現在では7カ所の病院でございます。2015年4月1日付で仙台、新潟、神戸の三つの病院の譲渡、昨年の2016年3月31日付で大阪北通信病院を閉院したところでございます。本年4月1日付で札幌、横浜、徳島の三つの病院を譲渡したということで、現在は七つの病院でございます。マップに各通信病院の名前や病床数が書いてありますけれども、病床数が東京は500床近くあるのですが、その他病院は病床数が少ないところが多いということが特色でございます。

次の2 ページ目は、当社だけではなく病院を取り巻く環境ということで書いておりますけれども、全国の病院で約73%が赤字経営だということでございます。この原因といたしまして、下に記載のとおり診療報酬とか薬価とかが非常に厳しく抑えられているということでございます。来年度にはまた改定を控えており、もっと厳しくなるだろうということでございます。

次のページは当社の損益でございますが、2015年度でマイナス52億円でございます。この理由が、現状に記載しておりますけれども、医師の確保が非常に難しいということでございます。例えば広島通信病院は昨年の3月まで分娩を行っておりましたが、産科の医師がいなくなってしまって休止せざるを得なくなった。産科と小児科の診療は密接に影響しますので、広島だけで収益が約1億円以上のマイナス。さらに、名古屋では外科の先生がいなくて、あるいは福岡では整形外科の先生がいなくてという医師不足も一つ大きな要因ということでございます。

通信病院の課題でございますけれども、真ん中の「通信病院が抱える問題点」ということで、中小の病院が多く、専門性とか特色を持っていない。さらには、施設とか設備の老朽化で、いわゆるアピール度が低いということでございます。他方、外部環境につきましては、患者の専門病院あるいは大病院志向であること、さらには病院と介護施設等グループ経営による患者の囲い込みということで、我々にとっては厳しい状況が続いているということでございます。

次の4 ページ目は、2017年度の改善計画でございますけれども、医業収益の向上については、患者増対策として、大病院との連携とか、新しい機器を入れながら患者を囲い込むという形でやっていきたい。さらには適切に診療を行い、必要な検査、手術等の診療単価のアップを図りたい。二番目でございますけれども、利用者拡大に向けたPR活動、さらにはコスト管理。例えば全部の病院の薬剤を一括で購入するというところを取り組んでおります。薬剤の一括購入について、昨年度では15%程度のコスト削

減ができていくということでございます。四番目でございますけれども、最も大事な医療の質の向上、さらにはコンプラの徹底を図っていきたくて考えているところでございます。

次に、2016年度の取組みでございます。地域連携でございますけれども、例えば、名古屋通信病院では、名古屋大学と連携を図りながら、紹介患者の受入れという形でやっております。さらには、専門性を生かした診療ということで、鹿児島大学病院と鹿児島通信病院との間におきまして、肝臓内科の相互診療という形で患者の紹介をいただいているということでございます。また、東京の例でございますけれども、各先生方の写真も入れながら地域へのPR作戦の一つといたしまして、地域の医療機関等に「診療のご案内」をお配りして、少しでも当社の病院を使っただきたいということをやっているところでございます。

以上が、通信病院関係でございます。

次に、かんぼの宿の御説明に入らせていただきます。1ページ目を御覧いただきたいと思っております。恐縮でございますが、経緯に若干触れさせていただきます。簡易保険の加入者の福祉増進のために、昭和30年に作られまして、その後、民営化いたしまして、日本郵政が承継ということで、さらに、下から二番目の〇でございますが、郵政民営化法の一部改正がありましたところで、当分の間、かんぼの宿等の運営は日本郵政が行うということで、一番下の〇でございますが、現在は旅館業法に基づきましてやっているということでございます。

次の二番目のメルパルクにつきましても、ゆうちょ銀行の普及を図るための周知宣伝施設ということで昭和45年に作られまして、その後、民営化されまして、現在では〇の二つ目でございますが、ワタベウエディングに賃貸で貸しているということでございます。

2ページ目の真ん中でございますが、かんぼの宿の数でございます。かんぼの宿は現在50カ所、かんぼの里が1カ所、ラフレさいたまが埼玉に1カ所、世田谷レクセンター、さらには、全国11カ所でございますメルパルクを運営しているところでございます。

恐縮ですが、次のページは3のかんぼの宿等の設置状況でございますけれども、右の箱のところの51番の庄原、53番の世田谷レクセンターは部外委託でやっているところでございます。52番のラフレさいたまは子会社で委託してやらせていただいている。真ん中の30番の舞鶴、46番の島原につきましても、もう建物はなく更地になっているということでございます。したがって、現在、運営していますのが53カ所あるのですけれども、実質動いているのは51カ所でございます。

次のページはメルパルクで、これはもう全国に11カ所あるということでございます。

次に6ページでございます。まず、宿泊利用人数でございますけれども、宿の数が減ってきていますので、徐々に減って、現在では150万人程度。ただ、②の稼働率でこ

ざいますけれども、そうはいつでも稼働率は決して落ちていない。宿泊単価は逆に上げているというところがございます。

7 ページ目でございますが、2015年度で約19億円のマイナスということでございます。

8 ページ目は、2017年度の取組みでございます。宿の魅力度の向上ということでございます。ブランド戦略と我々は今、言っているのですけれども、施設の状況あるいは地域の経済力等から宿を一律に例えば1万2,000円とか固定のものにしなくて、1万円とかそういう少し差をつけたような形の経営をやってもいいのではないかとか、あるいはさらにはCSの向上等を図りながら、そして、リニューアルを行いながらお客様を迎え入れたいというところがございます。

事業運営体制のところでございますけれども、当社だけの職員ではなくして、不動産あるいはホテルとか、そういう経験者の部外者の方々も受け入れながら、交流を図りながら体制強化に努めていきたいと思っているところがございます。

一番下の地域・社会貢献でございます。地域の魅力の積極的な発信ということで、自治体と一緒に観光を掘り起こすという形でかんぼの宿も一緒に入っていくと考えているところがございます。

右の方の利益の拡大でございます。販売チャネルの拡充でございますけれども、今はウェブの時代でございますので、そういうところをどんどんこれからも作ってきたいということ。さらには、リアルエージェントといたしましてJTBが今はあるのですけれども、さらに今年は日本旅行も加えて新しい商品開発をやりたいと思っているところがございます。

次のページは、2016年度の経営改善の取組みでございます。右の(2)の「イ かんぼの宿の認知度向上」で、今年の1月14日から29日の中11日間、初めて地上波におきましてコマーシャルを流させていただきました。目的は、旧簡易生命保険に入っていないならば使えないのではないかとという方々がまだたくさんいらっしゃいますので、そうではないのですと。どなたでもお使いになれますということを中心にしながらやらせていただきまして、反応は、その時期につきまして非常によく、例えば1月から3月の予約は同期比で、全国で3,700人増えたということがございますので、ぜひこれをまた引き続き今年度も打っていきたいというところがございます。

以上、かんぼの宿について御報告させていただきました。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

質問等がございましたら、どなたからでも結構です。

どうぞ、老川委員。

○老川委員

病院は現在7カ所で、減ってきたということがございます。この先、さらに数は減

らせるのでしょうか。それとも、もう大体この辺がいっぱい、ここから先に収益をいかに上げていくかという方向なのか、かんぼの宿も似たような問題があると思いますが、そこら辺の今後の見通しはどうか。

○福本常務執行役

病院につきましては、事業計画の中にも譲渡を含むという形を掲げておりますので、引き続きこれを検討させていただきたいと思っております。ただ、病院は、建物と全社員の雇用継続職員を一括してという形での事業譲渡を進めてきております。しかし、宿の場合には、かんぼの宿の廃止を、事業譲渡ではなく不動産売却として行っており、職員の雇用の問題がございますので、宿につきましては慎重に検討しているところでございます。

いずれにしても、病院は引き続き、状況を見ながら考えているところでございます。

○岩田委員長

ほかには、いいですか。

清原委員。

○清原委員

御説明ありがとうございます。

病院について一点だけ、質問というよりもコメントなのですが、今、全国市長会でも、これまでの臨床研修医制度に加えて、専門医制度について検討が進んでいるということについて、自治体病院を持っている市長を中心に危機感を持っています。最近、新しい「専門医制度」という、それぞれの医師が、小児科なら小児科、呼吸器科なら呼吸器科という、各々の専門医育成について、医学部を卒業した後、さらに3年から4年研修をするという制度の導入が検討されており、大学病院あるいは大きな病院に医師が多く行ってしまっていて、結局地方病院がさらなる医師不足になるという問題についての検討が開始されたようです。

今年の4月24日に、厚生労働省に「今後の医師養成の在り方と地域医療に関する検討会」が設置されて、関係者による話し合いが進められるような状況です。したがって、先ほどの2004年4月からの臨床研修医制度改正に伴って、ますます医師不足に直面され、産科と小児科がセットでなければ出産を受け入れることはできませんから、そういう意味で少子高齢化の中で通信病院が大変御苦労されているということをお伺いしました。

今のような動向についても、ぜひ注目していただいて、病院関係の団体と自治体等が一体となって必要な問題提起をされることが重要であると思われました。もう一つは、先ほどの老川委員の御質問に関係しますけれども、ほかの病院とのすみ分けとか、そういうマクロな視点に立って、ひょっとしたら、このままの継続がよいのか、あるいは譲渡がよいのか、残念けれども閉院せざるを得ないのか、その辺は、本当に幅広い情報を集めながら慎重かつ丁寧に御検討をさらに進められることをお願いしたいと

思います。

以上です。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

どうぞ。

○福本常務執行役

まさに地域医療は大切なことですので、ただ単に、いわゆる譲渡だけを目論んでいくということではなくて、通病が存在いたします地域の状況を勘案しながら、しかも、今、委員が仰るように医師不足ということで、集中的に大学病院等にとられて、我々のところもかなり苦勞している状況ですので、できるだけそういうことをしっかり見た上で判断していきたいと考えております。ありがとうございます。

○清原委員

よろしく願います。以上です。

○岩田委員長

三村委員、願います。

○三村委員

通信病院についてなのですが、今まで地方の通信病院のあり方とか再検討があるという話は何度か伺っているのですけれども、東京の通信病院について、どのようにしていくのか。どちらかというところ、これがコアの病院になりますから、この病院のあり方とか、ある意味では今までいろいろな形で新しい経営モデルみたいなものが今後はあり得るかもしれないのですけれども、その辺りをどう考えていらっしゃるのか。東京の中核となる通信病院を、今後はどう位置付けていらっしゃるのかということの一つ伺いたしたいと思います。

○福本常務執行役

我々も今、非常に悩みが大きい病院でございまして、それなりの規模もございまして、通信病院の中でもシンボリックなところだと認識しております。また、現在、郵政関係で通信と付くのは病院だけだと思います。明確に通信という表記があり、しかも東京のど真ん中にありまして、病床数も500床に近いという状況でございまして、いい答えはすぐさまなかなか出てこないのですが、検討して参りたいと思っています。

恐縮でございまして、現在では、そういうところぐらいまでしかお話ができないところでございます。

○岩田委員長

どうぞ。

○米澤委員長代理

1 ページ目の括弧の中に出ていますが、2016年に大阪北通信病院が閉院となっておりますけれども、いろいろ道を探ってみて、結局こういう結論になったということで、

御事情を説明してください。

○福本常務執行役

これは他の病院と同じように譲渡という形でやってきたのですけれども、候補先と条件面で折り合いがつかなかったということです。

○米澤委員長代理

続けるという道はもう考えられなかったということでしょうか。

○福本常務執行役

建物が築50年以上経過しており、地下水が漏れてきているところもありまして、患者さんをこれ以上迎え入れてやるという状況にはございませんでした。加えて、経営的にも多額の赤字が続いておりまして、やむなく廃院とさせていただいたということでございます。

○米澤委員長代理

もう一つ話があるのですけれども、まだ残っているところでも、そういうことになり得る可能性があるところはあるとあり得るという理解でよろしいのでしょうか。すなわち買ってくれるところがなくて、かといって設備投資するには多額の費用がかかってということで、致し方なく閉院ということは、選択肢としてはあり得るということ。

○福本常務執行役

ないとは言えないのですけれども、私たちは、それに伴いまして、当然、職員を辞めさせざるを得ないという状況になってきますので、極力それは避けていきたい。ただ、これが全くないかということ、今の大阪北の例があるように、相手が見つからないあるいは交渉がまとまらないということになればあり得ることかと思いますが、何とかそこはやっていきたいと考えているところです。

○米澤委員長代理

状況は分かりました。

○岩田委員長

よろしいですか。

私からお伺いしたいのですが、まずは病院の方ですけれども、最後の5ページ目で、改善の取組みですが、一つ私が重要だと思うのは、この地域連携というのですか、これはその地域におきますほかの病院ですよね。今、厚生労働省でもたしかかなり地域で考えて、ある程度特化するといいますか、病院ごとに、そういうネットワークで医療の質を改善するという試みが行われていると思うのですけれども、ここに出ているのは名古屋の例だけが挙げてあるように思うのです。なぜほかの病院ではそのようなことをやっておられないのかなと思いましたが、それを一つお伺いしたいと思えます。

もう一つは、赤字の額が半分ぐらいに数は減ったわけですが、赤字が今は52億円ぐらいあって、これは将来をどのように展望しておられるか。収支が合うぐらいのとこ

ろまでというようなことを目標にしておられるのか、それとも、何か別の中期的な目標を持っておられるのか。その点を二つほどお伺いしたいのです。

かんぽの宿の方ですけれども、最後の方の8ページになりますが、利益の拡大というところで収益の拡大という二番目がありまして、そのうちの四番目に商品開発・販売管理の向上というようなことが書いてあるのですが、具体的にはどのような商品開発あるいは販売の管理ということを、ちょっと私のイメージが湧かないものですからお教えいただければと思います。

もう一つは、7ページの損益状況なのですが、拝見しますと、2008年度から比べると随分赤字が減ってきていて改善しているなと思うのです。お伺いしたところでは、メルパルクの方はプラス、黒字で出ていて、一体として考えれば、全体としてはプラスだと理解してよろしいでしょうかというのが二つ目です。

○福本常務執行役

まず、地域連携ですけれども、名古屋大学の連携先として名古屋逓病は、患者を紹介していただいています。

他の逓信病院でも、できるだけ可能な限りそういうところも図っていきたいと思っているところでございます。

逓信病院の損益状況についてですが、何とか赤字がなくなるところまで持っていきたいと思っていますけれども、ただ、先ほど申し上げましたように病床が少ないとか古いとかいうところで、施設のリニューアルとか改築とか、新しい機器等も入れることもなかなか厳しい状況ですので、収益を上げながら可能な限り赤字が少なくなるようにしていきたいと考えております。

○櫻井執行役

商品開発につきましては、お客様のニーズに応じましたプランの提出をやらせていただいています。今、ホームページでも結構いろいろな各宿のプランを出しておりますけれども、近隣の展示、例えば美術館とか施設と組んだプランをより活発に出していくということでございます。

二つ目の販売管理の向上につきましては、ここはいわゆるレベニューマネジメントと言いまして、シーズン区分において料金設定。というのは、昨年度からかなりリジッドになりまして、そうしますと何が起こるかと言いますと、地方の広範囲マーケットが非常に可処分所得の少ないエリアなどは、設定した料金ではお客様の入りも悪くなるということもありまして、その弾力化をいかにやっていくか。良いときに上げてというのを、もうちょっとほかのホテルもやっているようなことを、余り派手にはできませんけれども、リーズナブルにやっていきたいということでございます。

委員長が仰いました全体の宿泊事業としての収益でございますけれども、マイナス19億円が全体でございます、これは合算してここに反映。まだ赤字でございます。

○岩田委員長

合算してそうですか。メルパルクだけ出せば黒字ですか。

○櫻井執行役

いわゆる賃貸部門の収益につきましては黒字で推移しております。

○岩田委員長

分かりました。ほかには御質問がございますでしょうか。

よろしいですか。

それでは、御説明いただきまして、どうもありがとうございます。日本郵政の逓信病院及びかんぽの宿の関係の皆様、本日は大変ありがとうございました。

(日本郵政退室)

○岩田委員長

以上で本日の議題は終了といたします。

事務局から何かございますでしょうか。

○長塩事務局次長

次回の会議の日程につきましては、改めて御連絡させていただきたいと思います。

○岩田委員長

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ます。

なお、後ほど私から記者会見を行うこととしております。

本日は、ありがとうございました。