

郵政民営化委員会（第180回）議事録

日 時：平成29年12月20日（水）9：55～11：45

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、老川委員、清原委員、三村委員

日本郵便株式会社 小野専務執行役員、若松国際物流戦略室長、
久田国際事業部担当部長

○岩田委員長

ただいまより第180回郵政民営化委員会を開催いたします。

本日、委員5名中4名の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、議事を進めてまいります。

本日は「国際物流事業の取組状況」について、日本郵便に御説明いただき、質疑を行いたいと思います。

日本郵便の小野専務執行役員、若松国際物流戦略室長及び久田国際事業部担当部長から、30分以内で御説明をお願いいたします。

それでは、よろしく願いいたします。

○小野専務執行役員

委員長、ありがとうございます。

小野でございます。おはようございます

私、実は今年の1月末に日本郵便に入りまして、そこから国際物流事業を担当しております。そのときから三つのことをやらなければいけないと考えておりましたが、一つ目が経営管理の強化です。二つ目が日本郵便とのシナジーの強化・展開です。三つ目ですが、実は入ってしばらく仕事をしているなかで考えて分かったわけですが、トール社のことが日本のいろいろな方に余り知られていないということです。数字であったり、文字であったりは知られているのですが、余り実感として知られていないということでありまして、大変僭越ではございますが、トール社の方で作成しました、日本語版でございますが、トール社の状況について6分ほどのビデオがございますので、まずは御覧いただければと思います。

よろしく願いします。

（動画上映）

○小野専務執行役員

御清聴、大変ありがとうございました。

それでは、資料に沿いまして、手短ではございますが、私どもの国際物流事業の取

組み状況について御説明させていただきたいと思います。

まず、お手元の1ページ。こちらの御覧のような目次でお話をさせていただきます。

2ページでございます。これが当社、日本郵便国際物流事業の全体的な展開図で、一番最初、2008年にJPサンキュウグローバルロジスティクスがありますが、こちらの方は航空便のフォワーディングサービスでございます。

その横、2010年、2012年、2016年と、物資輸送の経験が書いてございます。

その下で、特に国際的なeコマースニーズに対応するための付加価値をサービスするために、レントングループと資本・業務提携を始めまして、後で御説明いたしますが、UGXというサービスを開始いたしました。こちらは国際郵便サービスを補完するサービスとして皆様にお使いいただいております。

それから、2015年でございます。今、ビデオを御覧いただきましたトール・ホールディングスという会社。基本的には豪州の会社だったわけですが、今、アジアにも大きな拠点がございます。グローバル企業と言える国際物流企業を買収したことで、日本では今、イオン様のタスマニアビーフというものをタスマニアから取り寄せて、日本の御家庭にお届けするということなどもお手伝いさせていただいております。

3ページ、こちらの方は会社の簡単な概要でございます。

トール社は、こちらにございますように、（設立が）1888年と大変古うございまして、日本の郵政事業開始の17年後にできた会社でございます。従業員が4万人超おられて、大体売上げが7,000億円位の会社としてイメージしていただければと思います。全世界で50カ国に1,200拠点を持っております。

それから、右にございますJPサンキュウグローバルロジスティクス。こちらは日本郵便が6割、山九株式会社が4割出資による100名程度の会社で、収益としては予算ベースでいきますと64億円位の収入を目指している会社でございます。

左下で、レントングループという、元々、香港の会社で、こちらの方には15%弱、私ども出資させていただきまして、先ほどのUGXのサービスを提供させていただいているところでございます。

4ページ、大きくマッピングいたしますと、やはり物流に関しましては三つの大きな分野があるかと思えます。まず、真ん中の上でございますロジスティクス分野。こちらは倉庫業というだけではなくて、倉庫に入る前の段階から倉庫に入って、その中で仕分けをして、また次の倉庫に持って行って、最終的には小売店あるいは個人宅にお届けするような、全体的な総合物流サービスとお考えいただければと思います。

次は左下でございます。エクスプレス分野で、大変申し訳ないですが、これは二つのものを一緒に括ってしまっています。トール社もやっていますし、UGX、つまりレントングループとの提携でもやっているわけですが、UGXの場合はクロスボーダーということで、日本と諸外国五十数カ国との間の小口荷物の輸送ということになります。トール社の場合は、このエクスプレス分野については、主に豪州国内での小さな小包か

ら、大きなものですと例えば海底ケーブルの大きなリールとかも運ぶということが含まれます。そういったものをエクスプレス分野と呼んでおります。

そして右下でございます。フォワーディング分野、特にこれは国際物流でございますので、グローバルフォワーディングとお考えいただければと思います。先ほど申し上げましたように、JPサンキュウグローバルロジスティクスという会社で当初始めました。現在、トール社の方では、日本から出る、日本に入ってくるだけではなくて、世界中、アジアの域内であったり、アジアから米国であったり、あるいはオセアニアからアジアであったりというところでものを移動するビジネスをしているところです。

トール社だけを申し上げますと、大体のイメージでございますが、元々、豪州でできた会社でございますので、豪州のエクスプレス分野とロジスティクス分野の売上は大体1対1位、右下のフォワーディング分野はその6掛け位だとお考えいただければと思います。

5ページでございます。先般、中間決算でも御報告申し上げたかと理解しておりますが、トール社の経営状況でございます。

後の方で出てまいります、今年の1月からトール社のマネジメントを交代いたしまして、いろいろな形でトール社の経営を回復させることに手をつけておりまして、おかげさまで営業収益的には中間決算では豪ドルベース、あるいは日本円ベースでも増益になっております。ただ、営業損益に関しましては、同じ時期、半年分でございますが、昨年同期に比べて、まだ追いついていない状況でございます。

全体の推移を見ていただければと思います。右の方の浮き沈みしております棒グラフでございます。左の四つが昨年度の第1から第4四半期で、上の方に数字がございます。こちらの方が営業損益で、第1四半期が2,200万豪ドル、第2四半期が4,600万豪ドル、第3四半期が1,400万豪ドルというところで行っていたわけですが、第4四半期で大きく落ち込んで、1,300万豪ドルの赤字。今期の第1四半期はそれを引きずりまして、第1四半期は900万豪ドルのマイナスであったわけでございますが、第2四半期でかなり回復しまして、4,200万豪ドルというところまで浮いてきております。

既に10月、11月の数字も上がっておりますが、現状におきましては、この第2四半期の4,200万豪ドルというよりも強い数字が出ている状況になっています。

6ページが、トール社の経営陣でございます。昨年末までは真ん中の左に2人の写真がございますが、レイ・ホースバーグとブライアン・クルーガーという者がチェアマンとマネジングディレクターでした。このマネジングディレクターとは日本でいう社長と御理解いただければと思います。そちらの者を、右にございますジョン・マレン、国際物流大手のCEOを歴任しておりまして、かなり優れた経営者でございますが、彼をまず会長に招聘し、その後、その下にございますマイケル・バーン、リンフォックスで長い間CEOを務めておりました者を社長として招聘いたしました。

また、同社の取締役会に、今年の3月まででございますが、これまで日本郵便から

4名、トール社から3名であったところ、ガバナンスを効かせるため、さらに日本郵政から1人、取締役にお入りいただいて、日本郵政1名足す日本郵便4名、対するトール社3名で取締役会を構成しております。

それと、先ほどビデオの前に申し上げましたが、皆様にトール社を紹介することにプラスしてさらに二つ、一つはコーポレートガバナンスや管理、つまり、子会社としてのトール社の管理を強化しなければいけないということ、それから、もう一つは、トール社と日本郵便との間のシナジーを追求しなければいけないという、この二つを考えました。

7ページ目、トール社におけるPMIということで、経営改善策でございます。トール・トランスフォーメーション・プログラムと呼んでおります。

一言で申し上げますと、過去20年位の間にはトール社というものは100社以上、M&Aをして買収してきた会社でございますが、残念ながら、その100社以上の会社を全て、いわゆるPMI、統合、インテグレートができていたかということ、答えはノーでございました。その理由も明瞭でございます、例えばシステムがばらばらである、マーケティング体制がばらばらである、あるいはフォワーディング部門とコントラクト部門が横串を刺して仕事をお互いに協力して取り合っていないなど。ひどい例ですと、同じ事業体に幾つもの会社があって、最終的に入札に残った会社が、考えてみれば両方ともトール社の会社、お互いに競っているだけという状況がございました。

景気拡大のときはそれでも良かったわけですが、やはりそれが資源の価格が落ち込むであるとか、中国の経済が落ち込むということがございますと、どうしても、その高コスト体制で、あるいは社内での意思の疎通でうまくいかない。つまり、マーケティングがうまくいかないの、売上げが落ちる。でもコストはなかなか落ちないということで、赤字にはなってはいないのですが、元々考えていた数字、400億豪ドルという数字からかなり落ち込みまして、その2割以下にまで落ちてしまったというのが実状でございました。

そういう状況に鑑みまして、先ほど御紹介いたしました新しいマネジメントを雇った上で、ここに書いておりますような変革プログラムを策定し、現在、進めているところでございます。

弱みということであれば、バックオフィスやオペレーション等の重複によるコスト競争力の弱さ。これを、組織の簡素化によって人員の削減、高コスト構造の見直し、あるいは調達合理化により、コストを下げる。あるいはITシステムが老朽化したり、重複したりしているわけですから、これを一つの、あるいはできるだけ単純なシステムや組織にするということです。

それから、安全意識というものも、前のマネジメントはそんなにフォーカスしていなかったということです。これは従業員及びお客様のモラルの問題にも重なること

となるわけですので、そういうところにもテコ入れをしているという状況です。

その一つ一つを御紹介しているのが8ページからで、ここから少し簡単に御説明させていただきますと、元々は5つの部門で24のビジネスユニットがございました。この中で、先ほど申し上げましたような重複したユニットであったり、子会社であったりということで3部門、3つの現業に集約、フロントとして組織替えをしました。グローバルエクスプレスは、これは主に豪州国内。それから、グローバルロジスティクス。これが全体のサプライチェーンマネジメントをする部門です。それから、グローバルフォワーディング。物を動かすところです、この3つに加えて、それに横串を刺すという意味で、このグループ運用サービスグループを置き、調達と人員の管理を行うという形に変えてございます。

9ページです。組織を簡略化すると、当然、人員が余ってくるわけでございます。人員が足りないと言われていたところを埋めない、空いている役職を埋めないという形、または、実際に働いている方を解雇する、辞めていただくという形の二つの対応の形がございます。

まず、一番左、WAVE 1でございます。ここでは日本で言いますところの経営会議メンバーについて、新しい会長・社長がこの者は実力がないと判断した者をトップの方から交代させました。その次のWAVE2で、日本で言いますところの執行役員から部長位かと思いますが、管理職クラスで300人超の削減を行いました。現在はWAVE 3で、こちらの方は現業の、現場の人たちも含まれておりますが、マネジメント中心に全体として1,700人を削減するというところで、その効果が少し出てきているというところでございます。

10ページですが、こちらは調達の合理化です。先程も申し上げましたように、例えば色々な会社が色々なトラックをばらばらに買っているというような状況がございました。そういうものを全社で一括してまとめ買いすることによってサービスの向上であったり、あるいは調達価格の低減であったりを図るわけですが、そういうものをこちらの方に成功事例として書かせていただいております。

11ページは、変革プログラムです。先ほど申し上げましたように、ITシステムに関しましても色々なものが輻輳している状況でございました。

まず、真ん中にございます情報管理。財務会計システムが非常にばらばらになっておりまして、なかなか経営に必要な数字が出てこない、あるいは手作業が必要なところが物すごくたくさんあるという状況がありまして、これが一番、システム的には大きな変更でございます。

それから、データのマスターの管理システムであったり、古い機器を新しくしたり、セキュリティーブリッジも幾つもありましたので、そういうものを整理して、まず当初の3年でちゃんと形にする。

全体として、先程のビデオでもございましたが、右の方にあるお客様のインターフ

エース、あるいは実際の従業員のトラックを運行するようなテレマティックス、このようなものを7～8年かけて完成させるプログラムになっております。

12ページでございます。安全推進ということですが、非常に事故が多発しております。新しく来た社長はオーストラリアの大手のリンフォックスという物流会社出身なのですが、彼から見ても肌感覚として、事故率が高いと。それで、私どもも実際に統計を調べてみたところ、やはり残念ながら事故率、死亡事故というわけではないのですけれども、例えば入院する位の事故であるとか、そういうものが高い。

こちらの方も社長の大号令によりまして、とにかくどんな小さな事故でも見逃すな、全部報告をすること、なぜ起こったのか、起こらないためにどういう教育をするのか。そういうことのコンサルティングを、ここにございますJMJ Associatesという会社なのですけれども、こういう会社によって、社員あるいはマネジメントの教育を行うと共に、それぞれの事業所におけるルールの徹底及び統一化を図っております。

残念ながら、昨年よりは死亡者が減ったとはいえ、今年の上半期でも既に7名の死亡事故が起こっております。当然、目標はゼロでございます。

次に、現在、業績回復ということをやっているわけですが、では、どうやって成長していくのか。マイナス（の解消）だけではなく、こちらの方で成長戦略ということで、まずトール社の得意とする分野、一番上のラインで、エネルギー業界、小売業界、工業界と日本語に訳していますが、そういう分野に注力して、収益をしっかりと確保していくということ。

次のステップとしましては、まず同社はオーストラリアが本家でございます。それから、シンガポールに大きなビジネスがございまして、アジアが成長しておりますので、アジアをシンガポール中心に広げていく。そして、やはり世界一のGDPがある米国に経営資源を集中するということと、フォワーディングというものは物の流れを捉えるビジネスでございますので、その物の流れが大きくあります中国及びアメリカとアジア圏内、あるいはアジアとオセアニア地区に注力する、ということを考えております。

それから、新しく伸びていく分野にも注力するということで、特にオーストラリア、それから、シンガポールでもございますが、eコマース。どんどん増えておりますので、こちらに注力するということと、それから、先程のビデオにもございましたけれども、政府の仕事もいろいろ頂いておりますので、そのロジスティクス及び資源、それから、小売分野、医療、テクノロジーなどに今後注力をするということでございます。

一方で、不採算分野、こちらとしてはトルコにおけるフォワーディング事業からの撤退がございましたが、その他、フランス、ロシア、今後、アフガニスタン、現状において全く不採算で、黒字が見込めないようなところからも撤退をしております。

14ページでございます。先ほども御紹介いたしましたけれども、日本郵便とトール社とのシナジーを発揮するということで、Japan Deskというものを作りました。海外

におります10名の社員、オーストラリアの中、それから、アジア等々におきまして、10名の者が、先ほどの横串を刺すグローバルセールス・アンド・マーケティングという部門があるのですが、そちらと手を組んで、フォワーディングであろうが、ロジスティクスであろうが、エクスプレスであろうが、とにかく日本企業のお客様を担当して、案件を取っていくという形で邁進しております。

二つ目のシナジーでございます。トール社は、先程のビデオにもございましたように、非常に立派な自動化倉庫を持っていたり、あるいは豪州内において小売店のロジスティクスなどをやっているなど、グローバルカンパニーに対するロジスティクスビジネスに非常に強うございます。日本郵便は、どちらかといいますと、B2Cでございますが、やはりせっかくトール社を買収したわけですから、トール社のノウハウを入れて、日本でのB2Bのビジネスを始めたい。特に収益性の高いコントラクト・ロジスティクスのところを進めたいと思っております。

そうはいつても、今、日本郵便がやりますと言っても、誰も信用してくれないわけですから、まずはトール社のお客様で、シンガポールであったり、豪州であったりでお使いいただいているところが同じサービスを日本でもやらせていただくということで、トール社のノウハウ、それから、人脈、リレーションと、我々の日本における知見等を組み合わせて、まずはトール社のお客様から日本におけるコントラクト・ロジスティクスを進めていきたいということで検討を始めております。

三つ目は、今度は逆でございます。16ページですが、今度はゆうパックに代表されますように、宅配便におきましては、我々の方に一日の長がございます。

豪州はもちろん、向こうの郵便でありますオーストラリアポストというところが非常に大きなシェアを持っておるわけですが、やはり何らかの工夫をすることによって、よりきめ細かな、あるいは高品質な、高付加価値なサービスを提供することによって、良いお客さんを取っていけるのではないかとということで、向こうからも我々に視察団が来ました。それから、我々からも視察団を送っております。

その結果を踏まえて、現在、両者でどうやってサービスを向上して、マーケティングを進めていくかという相談をしているところでございます。

最後に17ページで、先ほどのレントンとのUGXの最近の取組みでございます。

こちらの方は、最初に申し上げましたように、EMS等の国際郵便サービスでは対応ができないところということで、一つの例が、このUGXのAmazon、フルフィルメントby AmazonでFBAということでございますが、これをそのまま使いますと受取人が税金を払うことになるものですから、UGXを使うことによって関税を元払いできるというサービスを提供しております。

あるいは中国宛ての越境EC通関を用いた配送サービスということで、こちらの場合には税率が低くなります。これもEMSではできないものですから、このUGXのサービスを使って、お客様にサービスを提供します。

それから、日本から海外に出したものを日本に返品するというサービスがございます。こちらの方も、このUGXで返品を取扱いすることを始めたところでございます。

以上、簡単ではございますが、資料に沿った御説明を終了させていただきます。

○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対しまして、御質問等がございましたらお願いいたします。

それでは、老川委員、どうぞ。

○老川委員

どうも、御説明ありがとうございました。いろいろな角度から体制立て直しといたしますか、新しい体制へ努力されているということが良く分かりました。

それで二つ、三つ伺いたいのですが、まず5ページに赤字から黒字といたしますか、赤字がなくなって、営業収益が増えてきているということなのですか、これは売上げが増えたことによるということなののでしょうか。それとも、何かもっと別な要因があって、数字上はこうなっているということなののでしょうか。そこを伺いたい。

それから、日系企業に関してこれから努力されていく。これは当然、必要なことだろうと思いますし、それから、今までトール社がそっちの方は手薄だったというのは、ある意味では当然と言いますか、オーストラリアの企業ですからオーストラリアとしてのニーズということを考えておられたのだろうと思います。そこへ日本郵便が入って、新たに日系企業の需要を獲得しようということだと思しますので、それは当然必要なことだと思うのですが、今、日系企業は、どのようなところに委託しているのでしょうか。

つまり、豪州においても日系の同業者があって、そこに預けているのだろうと思うのですが、それはどの程度、何社位あって、どの程度の競争力を持っているのか。あるいは逆に、こちらの方からそこに今度切り込んでいく場合に、日本郵便あるいはトール社の優位性というものをどういうところで活かしていくのか。その辺のことを伺いたいと思います。

○小野専務執行役員

まず、5ページの数字のところでございますが、この真ん中の右のグラフを見ていただければ分かりますように、このオレンジで書きましたエクスプレス事業というところがずっと沈んでおります。左の方からマイナス1,200万豪ドル、マイナス500万豪ドル、マイナス1,300万豪ドル、マイナス3,800万豪ドルということで、実はこのエクスプレス事業という中にオーストラリアのエネルギー関係の事業、実際には掘ったり石油とかを運んでいるわけではないのですけれども、その石油の掘削基地であったり、あるいは石炭の掘削基地に、例えば石油を掘るためのパイプを運ぶとか、そこで働いている従業員の生活物資を運ぶとか、石炭の掘削機械を運ぶとか、そういう事業が2013

年位までは資源価格も高騰しておりましたので、当然そういう掘出しの方も多かったこともありまして、非常にプラスだったのです。ところが、資源価格が低迷いたしますと、掘ることを当然やめてしまったり、新しい油田を開発しなくなったわけですから、それに伴う物資の輸送も減ったということで、一挙にここの収益が悪くなり、赤字になったということでございます。

それで、一番右の棒グラフを見ていただきますと、ほんのわずかですけれども、エクспレス事業がプラス900万豪ドルになっています。この売上げ増よりも、まずは、このエクспレス事業の大きな赤字がなくなったことが、全体として棒グラフが浮いてきた理由です。しかし、やはり一番大きな要因は、残念ながら、リストラによる人件費の削減が効いてきたということ、あるいはいろいろな調達であったり、いわゆるリストラによって何とか赤字が出ないようにしたことによるものです。実際には、このエクспレス事業は、売上げとしては、まだ昨年同期比で減なのですけれども、少し浮いてきたということでございます。それ以外のロジスティクス事業は4,800万豪ドルから3,500万豪ドルの間にありますので、大体ステーブルな事業であるとお考えいただけると思います。

それから、御存じだと思いますけれども、こういう物流の事業というものは何年かベースの長期の契約がございます、例えば3年であったり、もっと言いますと、倉庫であったら10年、15年。そういう契約でございます。当然、お客様は会社によりましては、そのまま満足しているので継続したいところもあれば、逆に3年後に終わるのだったら、1年ぐらい前から次に変えようかということもございます。そういうところで大体お客様はいわゆる入札をしまして、自分の満足のいくようなところと契約をされるということなので、必ずしもすぐ取れるわけではございません。

大変申し訳ないのですけれども、日本の企業からどれだけ取れたというのは、調べてまいります、調べればすぐ分かる話でございますが、ただ、私の理解では、やはり日本の企業は、日本の企業の海外でのサービスを使っているということが多いのではないかと思います。ただし、必ずしもそうではなくて、現地のもっと小さなところをいろいろ使ってみたり、あるいは同業の大きなところを使ったりということもあるかと思うのですけれども、一つ申し上げることができるのは、オーストラリアで結構取れているのは、やはりそもそもトール社というものがオーストラリアで非常に強いからということとは言えるのではないかと思います。

一方で、（これまで）日系企業が取れなかった大きな理由は、やはり日本の香りがしないと言いますか。したがって、実は2015年に日本郵便がトール社を買収したと聞いた途端に、日系企業になったのですよねと。あるいは親が日本の会社ですということ、大変ありがたいことに、向こうからアプローチをしてきて、今度、一緒に仕事できませんかということもございました。したがって、特に豪州、アジアにおきましては、トール社の力が非常に強うございますので、それプラス日本郵便のお

お客様とのリレーション、信用力というもの、それから、どんなことがあっても我々がバックについているので、トール社には変なことはさせませんという意思表示。そういうものが我々の強みであると考えております。

○老川委員

今、日本の物流企業というものはオーストラリアにどの位あるのですか。つまり、日系企業が現在委託している企業は、例えば日本のヤマトとか、日本の物流業者が進出していて、そこで引き受けたりしているのかなと思ひまして。

○小野専務執行役員

世界的にやっているのは多分、10社位なのだろうと思ひます。日本通運であったり、日本郵船ロジスティクスであったり、日立物流であったり、山九も入りますけれども、大手で言いますと大体10社位なのだろうと思ひます。

○老川委員

分かりました。

○岩田委員長

よろしいですか。

○老川委員

はい。

○岩田委員長

それでは、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。

このわずか1年の間で相当な経営改革に御尽力いただいたことについては感謝いたします。

その成果も出てきたということであるわけですが、そのことを少し前提として、先ほどのガバナンスの問題と、基本的にはグループ内のシナジーの問題、それは日本郵政とか日本郵便における国際物流と、そこにおけるトール社の位置付けという話になると思ひます。

質問したいことは二点ございまして、一つは先程のお話にもありましたように、日系企業との関わり方の問題です。一つの見方としては、もちろん、日系企業でも色々なタイプがありますし、いろんな分野がある。そういう中で、日本郵便が強さを発揮できるようなものとトール社の資源が使えるものはもしかしたら一緒ではないかもしれない。それを今後どのようにお考えになるのか。それから、何よりも日系企業にとっての問題解決、どのようなソリューションを提供できるのかということ、そこにどれだけの優位性を持てるかという話が出てくるように感じます。

今、お話を伺いますと、オーストラリアにおいては、トール社が持っている地盤が優位に使えるということが一つあると思ひますが、もう一つは、トール社について、

こちらから見て魅力的に映るのは、シンガポールの拠点と思います。シンガポールのトールシティなど、シンガポールのハブをトール社が持っている。仮にその上に日本郵便のJPというマークが入ると、当然、地域において、あるいはアジアを広く広範に展開しようとする日本企業にとっては、相当魅力的になるように思えるのですけれども、その辺りの今後の戦略をどのようにお考えなのかということが一つ目でございます。

もう一つ、例えば医療とかテクノロジーとか、これは恐らく日本企業が強い分野であるのに対して、資源はどちらかという日本企業は余り強くない。医療とかテクノロジーなど、これからもっと強くしていきたい分野に対して、いわゆる日本郵便側のノウハウを活かして、あるいは日本郵便のノウハウだけではまだ不十分かもしれないのですけれども、トール社が今後それを強化していくために何が必要かについてどうお考えなのか。特に医療とか医薬品というものは、このエリアでこれから相当伸びてくると思いますので、どのように考えていらっしゃるのかということです。

最後の質問なのですが、資料の最後のところに日本における物流業務の獲得ということで15ページの図がございます。これは海外における、例えばほかの国際的な企業であっても、あるいはトール社の顧客、日系企業であっても海外で生産されたパーツとか、そういったものをこういった形、グローバルロジスティクスという形の中でつないでいきたいということなのですが、そうすると港の機能は相当に重要な意味を持ちます。

そうしたときに、日本の今の港湾の、例えば東京港とか横浜港とか、そういうところの港湾設備のあり方とか、そこにおいてどれだけ物流拠点的なものを持ち得ているのかということ。それから、さらにそこから配送するとしたら、従来のエクスプレス中心の日本郵便の持っている仕組みとは合致しないのではないかと思うのですけれども、その辺りをこれからの課題として、どのように考えていらっしゃるのかということについて質問いたします。

○小野専務執行役員

かしこまりました。

まず、日本郵便が持つ強さとトール社の持つ強さは違います。どう組み合わせしていくかということですが、正に残念ながら、日本郵便は海外での業務は全くございません。したがって、海外の日本のお客様にいろいろな形でマーケティングしていくには、トール社のことを本当に良く分かった人間がトール社の代弁者として、トール社はこれだけ素晴らしいことができるのだということを、我々の、本社サイドの信用力をバックにしてお伝えするというのと、それから、もう一つできることは、私も何社もお会いしましたが、やはり日本のお客様は、海外においても、日本の会社が国内でやってくれるのと同じようなきめ細やかなサービスというものを非常に大事にされるわけなのです。それはなかなか欧米の企業に伝わらない。

あるいはもっと言ってしまえば、いわゆるギブ・アンド・テイクという、悪い意味ではなくてギブ・アンド・テイク。要するに、長い間のお付き合いをするのだから、ここは少し譲ってくれたら、今度はここではこっちも譲りましょうという長い、いわゆるマインドセットといいますか、そういうものはやはり日本の企業様にお使いいただくには非常に大事なことだと思えます。

そういった意味で、この社長のマイケル・バーンという者は、いつも自分たちは日本の会社だと言っておりますし、私ども自身もそうですし、現地におられます者も、とにかく日本で言うと、損して得とれと言いますか、あるいは長い付き合いであるとか、きめ細やかなサービスであるとか、それを現場に教える。精神論になってしまうわけですけれども、そういうところが実は重要であるということが分かってきておりますので、そこを強化しております。

実際の業務ということでは、先ほど最後に御質問いただきました、日本におけるコントラクト・ロジスティクスをやるということにおいて、もちろん、エンジンを運ぶわけにはなかなかいかないのですけれども、部品でありましたら、私どもの宅配のサービス、ゆうパックに乗せることができますので、いわゆるラストワンマイルを持っているところの強みかなと思っております。そちらは海外でトール社のことを気に入っていらっしゃるお客様がこちらに来るときに我々の正に強みとして使えるのではないかなと思っております。

それから、シンガポールの拠点でございます。まさにシンガポールが今後、アジア域内の物流のハブになるということで、先ほどビデオで見ていただきましたように、ああいう大きなものを作ったわけですけれども、ただ、あそこは実は単なる箱ではございません。色々な物流の管理システム、トラックの管理システム、医療品のサプライチェーンマネジメントのシステムも入っております。そういったものを強みにして、やはり日本企業も海外に出ていっておりますので、正に今、御興味のあるお客様はどんどんあそこにお連れして、トール社というものはすごいのだということを見ていただきたいと思っております。

それと、トール社自身のことを申し上げますと、やはりトール社単体で全世界を相手にしているかということ、そうではございませんが、アジア、オセアニア、中国、それから、一部アメリカにおきましては、本当にグローバル企業のトップ100社は全部、フォーチュン誌のフォーチュン・グローバル500に該当する会社でございますので、そういうところから信頼いただいているということです。他社のことを悪く言うつもりはありませんけれども、やはりそういうグローバルな形で、日本のお客様を海外の色々な地域の物流で支えることができますということは言えるのだろうと思えます。

実は、コントラクト・ロジスティクスというものは、製造業者さんにしてみれば、いろんな部品を送って、それが届かない、あるいは間違っものが来た、遅配があったと言って、自分のところに文句が来るのを嫌がられるのです。特に私、海外のトール

ル社を使っていただいているところともお話をしたのですけれども、例えば自動車のメーカーの方とですが、自分は自動車のメーカーである、優れた自動車、安全な自動車を安価で、直すときは部品を使って直すのが自分たちの仕事であって、必要なところに必要な部品が来るというのは自分たちの仕事ではないのだから、トール社がそこを全部やってくれるのだったら全部任せると。これが明確な製造業者さんの声ではないかなと思っています。

こういうものをコントラクト・ロジスティクスで、要するに倉庫から部品の配送とかをやるのですが、そうしますと、一つの国で満足のいくサービスをしてくれると、次にシンガポールでやろうといったときに、その成功体験があるのだったら、同じトール社に同じことをやってもらおうではないかと。それで、コントラクト・ロジスティクスというものはグローバルで全部管理しておりますので、本社で全部を決めます。したがって、トール社の社長もしょっちゅう、それぞれのグローバル企業の本社にも行っておりますけれども、そういった意味で、この次の話になりますが、日本においても海外でトール社のサービスに御満足していただいている会社に、日本でも任せると言っていたら良いかと。ただ、それは今度は、我々がそういう責任が生じるわけですけれども、そういう形は非常にマーケティングとしてプラスなのだろうと考えております。

それから、医療とテクノロジーでございますが、これはオーストラリアにおきましても、あるいはシンガポールにおきましても、例えば医療関係、医療の衣料という大変ですけれども、お医者さんが着るような、あるいは患者さんが着るような衣服でございますが、その管理システムなんかもやっておりますし、それから、トール社で新しくできました倉庫というものは、それぞれの病院にキャビネットがございます、薬を取り出すと、そこでセンサーが全部見ております。それが全部、倉庫の方に情報として飛んでいって、大きな病院ですと毎日、小さな病院ですと週に1回位、それを全部持って行ってキャビネットの中に入れるというサービスをしておりまして、現在、シンガポールの病院が次々と視察に来ていらっしゃる状況です。

日本でも実はそういうものがございます。日本の薬の卸会社さんがそういうことをやっているのは、私も理解しておるわけなのですけれども、こういうものは機械でございますから、どちらかという日本に持ち込みやすいのかなと思っています。巨大な設備が必要ではございません。それから、言葉自身はもちろん、英語を日本語にするとか、薬の種類は変えるのですけれども、システムは同じでございます。

実は、これはまだこれから始めるところなのですが、やはり日本の医療というものは非常に今、苦しんでいます。特に市町村、県、国の持っている病院関係が非常に赤字体質に苦しんでいると私は理解しております。そういうところで、医療品であったり、医療の機器の在庫整理をするために、看護師さんが朝から晩までそれにつきっきりになる。そういう方たちを、コストの問題だけではなくて、そういうところに割か

れる3人から、患者さんを診るための3人に変われば良いかなと思っています。

もちろん、日本にもそういうシステムはあるのですけれども、我々としては日本郵便の持っております、いろいろ地域社会にいろいろなリレーションはございますので、そういうところで、まずはトール社の持っている医療の管理システムの御紹介をさせていただいて、もちろん、お気に入りいただいたらお使いいただくという形で、医療に関して日本にもサービスを提供できるのかなと思っています。

それから、最後の15ページでございますが、港ということなのですが、港の横の倉庫という意味では、実はトール社はシドニーにも、それから、シンガポールにも、メルボルンのところにも港湾施設を持っていたり、港湾施設の横に大きな倉庫を持っているわけなのですけれども、残念ながら、日本郵便のグループはそういうものは持っておりません。

全てを自前でできれば、それに越したことはないわけですが、やはりそうではない場合は、この業界の特徴といたしまして、例えばトラック運送だけは別のところに委託する、倉庫だけはここに借りる、港湾はここにさせていただく、通関はここにさせていただくという形はございますので、そういったところのノウハウであったり、リレーションというものは我々の方で賄って、トール社がお客様に良いサービスができるようにしたいと考えております。

あるいは部品輸送に関しまして、先ほどエンジンは積めませんということを申し上げましたが、実はトール社の子会社でトールエクスプレスジャパンという、昔、フットワークという会社であったわけなのですけれども、今、トール社の子会社になっておりまして、こちらの方がいわゆるトラック輸送をしておりますので、日本郵便のような30キロよりも、大きなものを運べるということで、今、このコントラクト・ロジスティクスを進めていくに当たって、この会社の有効利用も考えているところでございます。

以上でございます。

○三村委員

ありがとうございました。

○岩田委員長

ほかには。

それでは、清原委員、どうぞ。

○清原委員

説明ありがとうございます。この間、本当に経営管理の面でも、それから、ICTのシステムの変更のことについても、さらには安全管理の面でも大変積極的に改革をされているということ、御説明いただきました。

それで、先ほどの三村委員の御質問と重なるかと思うのですが、一点お聞きしたいのは、例えば3ページを拝見しますと、2008年に設立した会社につきましては、それ

ぞれの株主構成を反映して、「JPサンキュウグローバルロジスティクス株式会社」という名称で、「Japan Post Sankyu」と英語名でも「Japan Post」がついています。

「トール・ホールディングス・リミテッド」というのは、日本郵便が100%の株主であると言えますか、まさに日本郵便の子会社だけれども、一貫して現時点では「トール・ホールディングス・リミテッド」という社名でなさっています。展開としては、シンガポールや中国、あるいはアメリカというところが中心とのことであり、日本の方でもトール社と聞いて日本郵便の会社だと認識する人はまだほとんどいないのが現状だと思うのです。それで、100%の株主であるにもかかわらず名称は「トール社」で今後も通していかれるのでしょうか。それが一点目の質問です。

二点目は、この国際物流事業というものはもちろん、国際貢献の面もあるし、一方で、還元されて日本の顧客のためにも役立つ。そういう意義も持っていると思うのです。それは日系の会社というだけではなくて、このような国際物流にジャパン・ポストのトール社が活躍されるということは、郵便事業を含めてユニバーサルサービスを担わなければいけない、そういう責務のある日本郵政グループとして、大変に国内的にも意義があるとも思っているのです。

そこで注目したのが17ページで、例えばUGXであればさまざまな分野、例えば関税の元払いのための「UGX Amazon FBA相乗り配送サービス」とか、税率減につながる「中国宛て越境EC通関を用いた配送サービス」とか、あるいは「海外から日本への返品配送サービス」とかの御紹介がありましたけれども、これらはほかの事業者では余り十分提供がされていないものなののでしょうか。あるいは、これに取り組みれることで日本のお客様にも大変メリットがあって、国際物流のメリットが日本のお客様により認識されるものなののでしょうか。

以上二点、端的で結構ですので、お答えいただければと思います。よろしくお願ひします。

○小野専務執行役員

名前の方でございます。例えばJPトール社とかという名前を付けるのはあるかと思うのですが、まず一つ申し上げられるのは、トール社という名前は日本では全然知られていないのですけれども、特にアジア、それから、豪州におきましては非常に知られております。トラックがそういう名前を付けたものがばんばん走っております。

もう一つですけれども、まずUGXに関しては、私は実は担当ではなくて、久田の方に答えていただこうと思うのですが、ただ、私が思いますに、このサービスはこのサービスとして、例えば郵便局の局長さんにいろいろ聞きますと、もっと日本のものを海外に出せないかと。特に農産物については良く言われます。

本当に良いものがありますし、御存じのように、中国ですとクオリティーが良いと幾らでも払うというお客さんがいらっしゃるのですけれども、なかなかそういうところの窓口になってくれる人がいないとも聞きおりますので、正に我々が持っております

す全国のいろいろな産業の方々を世界に御紹介するという形で、それで我々のフォーワーディング、つまりトール社と組んだフォーワーディングであったり、商流と物流を組み合わせたものがないか。これも次のテーマとしては考えているところでございます。

UGXを他でやっているかどうかというのは。

○久田国際事業部担当部長

他でやっているかという質問に対しては、他でも類似の配送サービスはやっております。ただ、差別化を我々はしています。例えばAmazonのFBA倉庫に送る。単に右から左に運ぶということであれば他社さんでもできるのですけれども、実際には、このFBAに送るに当たって、倉庫側であるAmazonは掛かる関税を払いたくはない。荷主側で持ってほしい。そういった場合に、実際には米国の方で輸入者を立てなければいけません。それで、米国に輸入者を立てるということが、普通に日本に住んでいる方が米国でそういったアレンジをすることは非常に難しい。そういった部分も含めてJPの方でやらせていただくということをセットで提供させていただいております。

中国に関しましても、中国越境EC総合税を適用するためには、色々な情報をeコマースマーケットプレイスから入手して、また、購入者様の中国の個人IDを入手してと、そういった作業を行わなければいけないのですけれども、それをまた売り手側がやるとなると大変なので、そういったお手伝いまで含めてやります。そういう意味では右から左に運ぶだけでなく、周りの部分、フルフィルメントといった部分まで提供させていただきます。

さらにもう一つ、我々の優位点といいますと、実際にはeコマースの販売者様は日本全国どこでも立ちげられるわけです。物流拠点であれば東名阪といった部分に集まっているのですけれども、eコマースの販売者様というのは全国にいらっしゃいます。そういった場合、全国の郵便局がやはり引受けのポイント、集荷ポイントということで、幅広く御利用いただける。そういう意味で、郵便局の我々のネットワークを御活用させていただいて、海外にも発送させていただけるというサポートができるものだと思います。

○岩田委員長

どうぞ。

○清原委員

今、伺いましたように、16ページのところに非常に重要な提言が日本郵便からトール社に対して出されておりました、今の御説明を伺っても、やはり「高価格に見合った、より高品質・より高付加価値なサービスを目指すべき」であるということ。ですから、競争環境下で低価格だけが競争のポイントではないというところをどのぐらい顧客に、それがビジネスであれ、いわゆるeコマースの利用者であれ、浸透するかということですね。

ですから、今日も短いプロモーション・ビデオを見せていただきましたけれども、やはり、本当に日本郵便とつながっているトール社であるということを、いろいろな形で引き続きPRをしていただくことで、こうしたコンセプトが浸透していかないといけないのではないかと改めて思いましたので、くれぐれもよろしくお願いします。

以上です。ありがとうございました。

○岩田委員長

よろしいですか。

それでは、私の方から幾つか御質問させていただきます。

大変明晰な御説明を頂いて、非常に分かりやすかったですけれども、ポイントがやはりポスト・マージャー・インテグレーションで、インテグレーションをどこまで深く行うかというのが、こういうM&Aをやるときのポイントではないかと思うのです。もう一つは、本社がどの位のガバナンスをそのプロセスで効かせるかという、これがどこまで強力にやれるかということが成功するかどうかのポイントではないかと思っています。

今日、例えば後ろの方から質問させていただくと、トランスフォーメーション・プログラムを実行するというお話があって、私はトール社の、最初にここでお話を伺ったときに、本当はトランスフォーメーション・チームというものは買う前に作ってリストラをやった上で買うのが普通のM&Aではないのかと思っていたら、実はそれをやらずにきてしまっていた、トール社自身でやらずにずっと引きずってきて、過去の遺産と言いますか、負の遺産みたいなものがたまっていたのではないかと思うのです。

それを今回、リストラをおやりになって、こういう新しいマネジャーをお置きになってということなのですけれども、このマネジャー、チームかも知れませんが、一人だけでこういうことを行うこと、トランスフォーメーション・プログラムを作ることには難しいでしょうし、実行することはもっと難しいように思うのですが、その手足となる方々というのは、チームというのはどのくらいおありになるのか。実際に、このトランスフォーメーション・チームがうまく動くためにはどうすべきとお考えかというのが一点目なのです。

二点目は、リストラをやる上でのお話が、最後の方でちょっとあって、16ページですが、オーストラリアポストに比べて人件費単価が高いトール社においてはということ、ここに私には引っかかって、ポストと闘って人件費が高いのかという、民間の企業でどうして人件費が高いのかというのがちょっと理解しにくいのです。

もし仮に高いとすれば、それはさらなる合理化と言いますか、それこそロボティクス・プロセス・オートメーションと言いますか、物流の分はそこがとても重要だと。私は、金融でもそうですけれども、もっと物流はそうではないかと思うのですが、それをどのくらい徹底してやれるかというのがポイントではないかと思っています。

今回のリストラでは、この9ページで言いますと、まず300人おやりになったという

ことで、これは完了しましたと。それで、17年度中に1,700人やりますというお話になっていまして、これも本当に大丈夫かと。実施中とはいえ、かなりの人数なので、大丈夫かなとちょっと心配しています。それから、先ほどの仮に人件費率が高いとすれば、実は中期の経営計画を考えると、それをもう少し機械に置き換えるとか。合理化にはどうしてもプロセスが必要で、そういうときにトランスフォーメーション・プログラムチームが重要な役割を演ずるのではないかと期待したいのです。

そういうことで、WAVE 3の先、つまりこれから先でどの位収益を上げられるような企業体になれるかというのは、このところが重要なのではないかと思うのです。ですから、1,700人までのところは一応わかったのですけれども、問題は先、持続的に収益がきちんと上がっていくような企業になれるかどうかというところがポイントなのだと思うのです。そこはどうお考えなのか。

3番目は、それと関連して、5ページなのですけれども、先ほど私も見ていて、どうしてもエクスプレス部門だけが落ち込んで、それが良くなったというところがちょっと気になっていまして、落ち込んだ理由が資源価格で落ちましたという御説明もあったかと思うのですが、逆に言うと、今、資源価格が少し戻ってきているけれど、売上げは必ずしも伸びていないということで、リストラが効いているという説明も確かに分かるようにも思うのですが、ただ、どうしてエクスプレスの部門だけがリストラが効くのか。やはり全体の部門でリストラというものが効くのではないかとも思うのです。

逆に類推すると、私が気になっているのは、資源価格が少し戻ったので、また少し（売上げが）戻っているのかという質問も過去にしたことがあったのですけれども、それについては今、どのようにお考えになっているかというのが、ガバナンス関連とかリストラ関係でお伺いしたい点であります。

もう一つはインテグレーションで、どこまで深くインテグレーションをおやりになるのかというところが、やはり気になっておりました、一つは日本におけるいろいろ物流業務の獲得ということで、このトール社の業務フローというものはよく分かるのですけれども、そこで日本郵便とそれがどのようにかみ合っているのか。なぜ、これを日本郵便と一緒にやれないのかというのが疑問です。先ほど保管サービスやいろいろな港湾関連の施設とかで多少、そこはおやりになっているかとも思うのですが、どうして本格的にできないのか。B2Bというものは日本郵便もこれから先行き重要な分野だと思うのですよ。それで、国際的なB2Bももちろん重要な経営課題だと私は思うのですけれども、もしそうなら、なぜ、これをJPの本体に組み込んでおやりにならないのかというのがインテグレーションについての一つ目です。

もう一つは、ITの関係、これまで随分ばらばらだったものを、11ページで会計システムをいろいろ変えられたと。こういうお話があったのですけれども、これも一つの質問は、やはり差し当たりはトール社の内部のシステム統合をするという、これはも

ちろん、最優先課題であると思うのですが、もし先ほどのお話で、例えば日本での物流を、JPと一緒にトール社が日本での事業展開をするのであれば、そこでのIT関連の統合というものも当然必要なのではないかと思います。

それで国際物流のビジネスを本当に本格的にJPの一部としてやるおつもりであれば、その統合、ITの統合自身もやっていかないと、そして、あるいは中期の経営課題として明確に掲げないと、私は本当の意味での統合と言いますか、深い統合は実現しないのではないかとこのことを恐れているので、それはどうお考えか。

更にそういうことと関連して、前にお伺いしたのですけれども、そういうときにクラウドのシステムというものは、私は非常にフレキシブルなシステムで、こういう国際物流には向いていると思っているのですけれども、その点をどうにお考えになるか。

なお、財務の会計システムというものはどういうソフトウェアで、今、ドイツの企業なんかで非常に強い企業、こういう財務会計に強いところがありますけれども、今はどういうものをお使いになっていて、それは変えられるのか、あるいは統合したとき、どういうものをお使いになるおつもりなのか。

そういうことをお願いします。ちょっと数が多くて恐縮ではありますが、以上です。

○小野専務執行役員

まずチームなのですけれども、このトール・トランスフォーメーション・プランをする責任者は、このマイケル・バーン社長が外部から呼んできました。まだ40歳位の若い、もともとインベストメントバンクなんかにもいた人なので、M&Aなんかにも長けているわけですが、彼を中心としまして、彼が引っ張ってきた何人かの精鋭も含めてやっております。精鋭ベースでしか私は顔を見ていないのですけれども、4名位がやっております。

ただ、彼らはそれを、全体をまとめ上げるチームでございますので、例えば調達の方のターンアラウンドであれば、その調達チームと密接に話をしている。ITはITで、実はITのCIOは優れた女性で、引っ張ってきた者がいるのですけれども、そことやっているということで、中心になるメンバーはその数名でございます。

プラス、ベインというコンサルティングファームがございまして、こちらの方に非常に一緒に、どういうふうにしてターンアラウンドするのかということをやっております、ベインの常駐者も3人位いたかと思っておりますので、そういう意味では非常に力を入れてやっているということでございます。

人件費が高いというのはどこかから出てきたと思うのですけれども、確かに今までの彼らのリストラの一番のやり方というのは、まずは組織が輻輳しておりますので、そういった意味ではマネジャーレベルがどんどん余ってくるという意味でリストラをした。それで、現場と言っておりますが、本当にトラックドライバーを切ったかという、実はそうでもないと思っております。それから、非常に良いお客さんを持っているトップセールスマンを切ったかという、そういうことではなくて、つまり、何として

も経費を捻出しなければ、やらなければいけないという意味でリストラをしたというよりは、雑巾を絞ったら出てきた露がリストラの対象であったというのは一つあるかと思えます。

一つの例なのですけれども、ITのシステムを変えることによって、今までは何社ものツール社グループの会社がお客様に明細も含めた紙ベースの請求書を送っていたわけなのですが、これも半分冗談だと思えるのですけれども、3,000ページにもなっていたというのです。それはお客さんの方でも非常に困ったということで、実はその3,000ページはお客さんの迷惑なのですが、それを作るための人間について、ほかの会社だったら5人で済むところを30人雇っていたということです。そうすると、そのシステムをアップグレードすることで、その人数を減らすことで、合理化ができる。つまり、ITのシステムをアップグレードすることで、人員整理になるということ。それが一つです。

もう一つは、コマンドラインというのですが、例えば日本の会社だと社長から一番現場の人まで幾つの段階で命令が下りてくるかというのがあるかと思うのですが、例えば外資だと非常にそれが少ないのです。それが社長に言わせると、まだ段階が多い。例えばそれが今は7つだとしたら5つにすれば、その分は人が必要なくなる。それは別にサービスが低下するわけでも、指揮命令系統が悪くなるわけでもないということでごさいます。

一方で、実際の合理化、人が多いので合理化しなければいけないというのは、先程もあったのですけれども、自動化倉庫がありまして、スポーツ用品の豪州全体を賄っている自動化倉庫があるのですが、それが大体、普段で15名位、ピーク時で30名位で回しているという実態がごさいます。実際に倉庫等々の自動化するという、そういう意味での合理化もあるかと思えます。

この先、どうやって儲けていくかということなのですから、これは先ほどの資源価格等も多分関わってくるのだらうと思えますが、まず先ほど資源が落ちて、物が動くのが落ちたというのは申し上げましたけれども、もう一つ、実は豪州のエクスペレスビジネス、いわゆる小包より上です。要するに、オーストラリアポストがやっている宅配ではなくて、そのもうちょっと上のところに3社、大きな会社がございまして、オーストラリアが好況だったときにそれぞれが倉庫とかを増やしたという事情がございまして、実はこれは業界の問題になっています。

つまり、オーバーインベストメントと言いますか、キャパシティーが多過ぎるので、したがって、一つは構造的な問題でもあります。だからといって、どこかが潰れるまで待たなければしょうがないのですけれども、この構造的な問題があるというのは一つありますので、それはもちろん、こっちからどうするというわけにはならないので、一つはリストラしているということと、それから、委員長がおっしゃったように、資源価格が少し上がってきて、それが好調になっていることも事実ではございま

す。

それから、インテグレーションというところで、JPと一緒にやれないかということでございますが、これは多分、色々な人の色々な見方があるのだらうと思いますが、現状におきまして、日本郵便の本体自体が一番大きなもので30キロのものしか運んでおりませんので、やはりそれ以上のコントラクト・ロジスティクスという意味では大きさが違うということなので、簡単に言ってしまうとビジネスモデルが違うのだらうと思います。

ただし、実は日本郵便の中でもコントラクト・ロジスティクスというものはやっておりまして、小口のもので棚に置いて配送することはやっているのですが、トール社とか我々が今、目指しているコントラクト・ロジスティクスというものは、もっとグローバルな企業を対象とするものということなので、すぐにここでというのはできないのかなというのが少なくとも私が考えているところでございます。

ただ一方で、先ほど申し上げましたようなTXJという、トールエクスプレスジャパンという会社がございまして、こちらは特積みという、大きなトラックも持っておりますので、そちらの方を有効利用するというのと、もちろん、物によっては彼ら自身で運べないものもあれば外注するしかないわけなのですが、御存じのように、3PLという言葉がございまして、今や4PLという言葉もございまして、必ずしも物をA地点からB地点に運ぶために全部のシステムを持っていなければいけないということでもございませぬので、そこは持っているものはうまく有効利用するというので、まずはそこから始めてと考えております。

それから、トール社のシステムでございまして、まさにトール社のシステムをアップグレードするのは当然なのですが、今、私が考えておるのは、この日本におけるコントラクト・ロジスティクスをするという意味では、我々は日本のお客様のグローバルなコントラクト・ロジスティクスも一緒にさせていただきたい、あるいはフォワーディングをさせていただきたいと思っています。

そういう意味では、システム親和性としては、日本におけるコントラクト・ロジスティクスの業務に関しては、トール社のシステムをそのまま持ってきて、彼らはいずれにしても50カ国でやっていますので、マルチラングエッジなのです。したがって、その中に日本語を足すだけで良いこととなりますので、そういった意味では正にトール社のグローバルのお客様にサービスするためにはトール社のシステムが必要となりますので、それを日本に持ってくるべきだと思っています。

そこから先、日本郵便の方にまで行くかというのは私の権限を越えるので、私の意見はありますけれども、お答えができませんので、申し訳ございません。

○岩田委員長

最後に、もう一つ済みません。非常に私、これから伸びるのは恐らく中国宛て、今、爆発的に伸びていると思うのですが、eコマースですね。これはアリババと提

携してというお話があったと思うのですが、現在、日本郵便は中国宛ての越境ECというものをマーケットシェア的にはどのくらいの大きさで持っておられるのですか。これからもっと伸びると思いますか。

○小野専務執行役員

これは私が見ている分野では、今、やっておりません。ですから、こっちのUGXとかEMSでどれくらいやっているかということだと思います。

○久田国際事業部担当部長

マーケットという意味では、今まで私ども国際郵便のEMSというものがC2Cという意味ではほぼマーケットを持っていたと思っています。

一方で、この越境ECというものが非常に爆発的に膨れ上がったところから多くの事業者さんが参画し始めていまして、より安く、より複雑になってきている部分があります。特に中国に関しては中国の事業者が進出してきていまして、より安くということで非常に競争は激化している状態です。

正直な話でいきますと、去年の国際郵便のEMSはそういった部分に取られてしまったというのは事実です。皆さん、やはりここの中国越境ECが増える。要するに、ここの市場が大きくなれば、そこに皆さん参入したいということになりますので、そういった意味も含めて、我々は更なる手として、このUGXというものでもっとお客様のニーズに添えていこうということを考えております。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

○小野専務執行役員

最後にクラウドに関してですけれども、クラウドは、実はトール社の方ではクラウドのものと、それから、自社のシステムというものをきれいに切り分けておりまして、先ほど申し上げました財務システムでございますけれども、非常に厳しいビューティーコンテストの末、オラクル社のクラウドを使うというふう聞いております。

その後、ほかには倉庫の管理システムであったり、あるいはお客様のクライアント・リレーションシップ・マネジメントという、お客様の管理システムでございますが、こちらのほうもクラウドでやるということでございます。

○岩田委員長

わかりました。

ほかに御質問等はございますか。

それでは、老川委員、どうぞ。

○老川委員

参考までに伺いたいのですが、さっきの三村委員へのお答えの中で、トール社の持つ医療の管理システムについて、日本でもできないかというお話があったのですけれども、もう少しそのところの御説明を聞きたいのです。

つまり、いわゆる自治体病院とかが今、日本では大変赤字を抱えて困難なのですが、それと物流関係とどのように活かせるのでしょうか。

○小野専務執行役員

トール社の持つ大きなビルの中にトールシティーというものがございますけれども、その中にいわゆる巨大なラックと言いましょか、物が乗っている棚みたいなものがあります。その中に何千という汎用の薬とか医療部品が入っているのですが、それを収めた倉庫がございまして、それと対になった形で、病院の大きさによるのですけれども、例えばあそこにありますキャビネットぐらいのものの中にいろんな薬であるとか医療機械が入っております、そこでももちろん、セキュリティがあって、ドアが開きます。

そうすると、何か出しますと、そこにセンサーがございまして、どの医療部品が取られて、使われたか。どの医薬品が使われたかというのを全部集計しまして、こちらの方のトールシティーにある倉庫に情報がまいります。それで、A病院というところからは、今週はこれとこれが足りないというか、使った、在庫が減った、あるいは追加でこういうものがあつたらと、全部参ります。それを、ボタンを押しますと倉庫が勝手に動きまして、ここに箱があるのですけれども、目の前に医薬品が出てまいります。

実はレーザーポイントを使っています、全くの素人でもレーザーでポイントしている、この箱を取りなさいというふうに指示をします。それをこの箱に入れますと、また倉庫が回転をして、次の指示をさせられて、全部で箱が一つになると、ボタンを押すと、この箱が飛んでいって、そこで荷造りをされて、病院に行って、今度は病院に行ったら、これは病院の方がやられる場合もありますし、我々の、トール社の人間がやる場合もありますけれども、それによってキャビネットの中にまた在庫を戻していく。そういうシステムでございます。

○岩田委員長

そのシステムは、ソフトウェアはどこのものをお使いになっているのですか。

○小野専務執行役員

ドイツと言っていました。

○若松国際物流戦略室長

あと、政府との関係では、パンデミック対策で感染症関係の医薬品をその倉庫に備えておまして、それはいざ緊急時が発生した場合に、そのトール社の倉庫からすぐに搬送できるような体制をとっております。

○老川委員

ありがとうございました。

○岩田委員長

ほかによろしいですか。

それでは、特段の御質問がなければ、質疑を終えたいと思います。

日本郵便の皆様、本日は大変ありがとうございました。

○小野専務執行役員

どうもありがとうございました。

(日本郵便株式会社退室)

○岩田委員長

続きまして「事務局報告（①郵政民営化に関する意見募集の結果、②地方視察の結果（熊本県）、③有識者100人インタビューの結果）」について、事務局から御報告いただきたいと思います。

この資料につきましては、事前に事務局から各委員にお渡ししているとのことですので、事務局からポイントについて簡単に御報告をお願いいたします。

○長塩事務局次長

事務局でございます。御指示いただいた三点について御説明させていただきます。

まず一点目、資料180-2-1でございます。郵政民営化に関する意見募集の結果についてで、これは本年9月1日から10月2日までの間において意見募集を行った結果でございます。

寄せられた意見は、個人58名、団体26件でございます。このうち団体につきましては10月26日にこの場でヒアリングも行っていただいたところでございます。

また、これらについての個々の意見につきましては、既に御確認の上、ホームページで公表済みという扱いになってございます。

こういったこともございますので、個々の意見について、再度御紹介することは控えさせていただきたいと思っております。

次に地方視察の結果で、資料180-2-2でございます。これは11月6日におきまして、熊本県の御視察を委員により行っていただいたものでございます。

視察先としましては、益城郵便局、熊本県庁、惣領郵便局、REVIC、ビタミン・カラ、熊本北郵便局でございます。

この内容につきましても、直接赴いていただき、内容についても御確認いただいているということでございますので、再度の御説明は省略させていただければと思っております。

最後、三点目で、資料180-2-3でございます。有識者100人インタビューの結果で、こちらは事務局の方でこれまで実施させていただいたものでございます。

資料180-2-3の1.でございます。広く郵政民営化に関する意見を収集するため、各界の有識者を対象に、郵政民営化の現状や、今後の日本郵政グループに期待することなどについてインタビューを行い、その対象につきましては、地方公共団体、経済団体、非営利団体、企業経営者、学識経験者等でございます。104名を選定してございます。

実施期間は9月から12月までの間で、数名未実施の方がまだいる状況でございます。事務局が対象者を訪問し、インタビューを行ったものを基本としてございます。

また、その結果で、

四角に囲んだところの部分について簡単に言及させていただければと思います。

「① 経営一般」でございます。経営の自主性、創造性を発揮し収益確保に向けて取り組んでいるという意見や、大型区分局の創設などによる業務効率向上、新商品・サービスの開発及び提供、他社との業務提携等の取組みについて、一定の評価ができるとした意見があり、民営化の進捗を評価する意見があった。一方で、民営化による国民のメリットを十分に実感できないという意見があったほか、具体的な成長戦略の必要性等を課題として指摘する意見が多くあったということでございます。

「② 利便性の向上」について、民営化及び上場後のさまざまな取組みによって、接遇や新事業・新サービスの展開等により利便性が向上したと評価する意見がある一方で、郵便局窓口の営業時間や新事業・新サービスの広報周知などについて、改善の余地があるという意見があった。個別には、郵便局での電子マネーの利用などを期待する意見があったということでございます。

「③ 競争の促進」でございます。競争を促進していると評価する意見や、民営化したのだから限度額規制を外すべきとする意見がある一方で、政府による株式の間接保有や上乗せ規制があるといった現状においては、公平な競争条件が確保されていない、評価が難しいという意見がございました。

「④ 資金の自由な運用」でございます。資金運用の多様化により民間への資金環流が進み郵政民営化の趣旨に沿った方向と評価する意見や、地域経済活性化ファンドへの参加で地域経済の活性化に貢献していると評価する意見などがある一方で、資金運用の多様化が経済活性化にどこまでつながったか不明であるという意見もございました。

「⑤ 株式上場後の変化」でございます。上場後、収益性向上に向けた取組み、多様なサービス展開がなされ、上場後の経営に変化が見られるという意見や、経営のコミュニケーションツールとしての株価の役割は大きいという意見がある一方で、上場から時間が経っていないので評価するには時期が早いという意見や、上場後中期経営計画の刷新がなされておらず大きな経営の変化は感じられないといった意見がございました。

「⑥ 地域社会への貢献」でございます。自治体や地域ニーズに応えるため、郵便局ネットワークを維持・活用して、多様なサービスを提供することにより、地域社会への貢献を評価する意見が多数ありました。郵便局ネットワークを維持するため、自治体業務の受託やみまもりサービスなどの地域に根差した郵便局ネットワークを活用した新たなサービスへの期待や地域との一層の連携強化への期待といったものがござ

いました。

「⑦ 今後の郵政民営化、日本郵政グループへの期待など」でございます。郵便局ネットワークは国民の財産であり、その活用により日本郵政グループが新たなサービスを構築し、良質で多様なサービスを提供していくことについての期待がございました。特に、郵便インフラ展開等の郵便局のシステムの海外展開について評価する意見がございました。金融サービスに関しては民間金融機関との連携への期待、ユニバーサルサービスについては、維持のための水準の変更や、補助金等を作る場合の基準作りの重要性を指摘する意見がございました。このほか、利用者や消費者団体等との一層の連携を期待する意見もございました。

最後の項目で「⑧ その他」でございます。情報の開示状況に関しては、十分になされているという意見が多く寄せられたが、個別事案やPRの仕方については工夫の余地があるのではないかという意見がございました。情報通信技術の発展等への対応については、フィンテック等も進展する中で、各社の取組みに対して、より一層の工夫や強化を求める意見があった。今後の物流事業の展開については、今後の一層の環境悪化に対して連携を指摘する意見が多くございました。金融サービスに関しては、地方における店舗設置に関する民間金融機関との関係に関する意見もございました。

以上、簡単ではございますが、事務局からの御報告でございます。

○岩田委員長

どうもありがとうございました。

何か御質問はございますか。委員の方、よろしいですか。

(首肯する委員あり)

○岩田委員長

それでは、この報告につきましては、今後、委員会としての意見の取りまとめについて御議論いただく際に適宜参照できるようにしたいと思います。

事務局においては、そのための準備についてよろしくお願いいたします。

○長塩事務局次長

そのようにさせていただきます。

○岩田委員長

以上で本日の議題は終了といたします。

事務局からは何かございますでしょうか。

○長塩事務局次長

次回の開催につきましては、改めて御連絡させていただきます。

よろしくお願いいたします。

○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、この後、私から記者会見を行うこととしています。

本日はありがとうございました。