

## 郵政民営化委員会（第2回）議事録

日時：平成18年4月7日（金） 9：59 ～ 11：58

場所：虎ノ門第10森ビル5階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 それでは、これから郵政民営化委員会の第2回会合を開催いたします。

本日は、委員総員ですが5人出席しておりますので、当然のことですが定足数は満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従いまして進行させていこうと思います。

議事の1及び2について最初に諮りたいと思います。

前回の会合において、総務省からご説明があったとおり、準備期間中の日本郵政公社の業務の特例に関して、日本郵政公社から認可の申請が行われています。そこで、この認可申請に関して、今日は生田総裁にお出ましましたので、公社としての考え方をご説明いただこうと思います。また、この業務特例に関する認可申請については、郵政民営化法第32条において、総務大臣は日本郵政株式会社の意見を聞かなければならない旨が定められております。そこで、日本郵政株式会社の意見が総務大臣に対して提出されておりますので、日本郵政株式会社経営委員の高木委員の方から公社の認可申請に関する意見についてご説明をいただき、今日は生田さんと高木さんとお二人お話を伺った後、一括して質疑を行いたいと思っております。

それでは、生田総裁よろしく願いいたします。

○生田総裁 おはようございます。

今日は、私どもの国際事業の案件で朝早くからお集まりいただきありがとうございます。

私流儀で極めてざっくりばらんにお話をさせていただきます。

私が公社に入ったのが2003年4月1日の公社スタートの日だったのですが、それまで郵政事業というのは外側から見ていますと、そんなにもわかるわけじゃないだろうけれども、極めて安定的だろうと思っておりました。いよいよ内命を受けまして、真剣に経営の舵取りをしないとイケないということで、内側からその経営状況の悪さに驚きました。郵貯・簡保のことは今日は時間が無いでしょうから言いませんけれども、郵貯も簡保もそうでした。

今日の問題の郵便なのですが、これは実態上もう破綻しているというような状態だったので、バランスシート上は5,800億の債務超過ですから、民間なら存在しちゃいけない。おまけ

にフロー上、PLは毎年赤字なのです。だから、債務超過は毎年増えるわけです。更に改善しようと思っても、売り上げのおおよそ常に9割占める通常郵便がEメールとの競争というよりも、Eメールが発達していくにつれて毎年4～5%減るわけです。残りの10%の競争分は「ゆうパック」ですが、これも競争に負けてマーケットシェアが何と5.7%まで落ちていたわけです。これはもう破綻ではないかというふうな感じで、経営的には大きな問題が内在していると思って驚いたわけなのです。一方、やはりユニバーサルサービスをきちんと維持し、品質を保ちながら全国に郵便を配達することはきちんとやらないとならない。料金値上げは簡単でしょうけれども、国民負担、料金値上げというようなことをやる時期でもないし、時代でもない。もし事業として将来民営化などの見直しがなされるときはこの債務超過をどうするかということが極めて大きな問題になる。とりあえず、私自身のミッションとして考えたのは、PL上の毎年の赤字というのに歯止めをかける。債務超過をすぐ消せと言ったって、これは途方もない額ですから、とにかく歯止めをかけて黒字転換させて、多少なりとも債務超過を削っておく。その次に、何とか根本的な黒字構造への転換を図らないといけないと、こういうことでした。入る前から勉強したらそういうふうなことが私の心の中に強くのしかかってきました。そこでやったことは、全商品の総点検をして、とにかくお金を余りかけないでできる品質アップを思いっきり図るというふうなことで、多少のメニューの追加といいますか、工夫をやる。例えば、EXPACK500なんていうのは、結構今使っているでしょう。そういったようなメニューの若干の多様化を行う。それから、自分達の事業がサービス業という認識でやる、これは郵貯・簡保も含めまして、もう役所ではないのだと、組織は官でも中はサービス業だから、サービス業という認識にきちんと立ってくれ、と役職員に訴えまして、CSの推進などを中心に営業力の改善というふうなことに取り組みました。それから、当然コストの合理化ですね。公社に入ったと同時に、随意契約を原則禁止して、原則一般公開競争入札に切りかえたのです。それで、とにかく20%ぐらいまずカットせよということで、直ちに22%合理化できました。昨年はさらにもう10%やるということで、郵政事業庁だったときと比較しますと、同じものを買っても大体30%以上安くなっていて、去年の時点でそういう対比における節減額というのは約2,400億円です。それから要員は、常勤でいいますと、公社化時に28万2,000人で受けとって、その後3年間、組合ととことん話してすべて合意でやっていますから、新聞には出ませんけれども、約2万5,000人減量しまして、今25万7,000人になったというふうな合理化も進んでいます。JPSと称しまして、郵便の区分や配送などといった分野で生産性向上をやりまして、これも今モデル局では35%ぐらい生産性向上していますし、全国1,000局で始めたところ、平

均で確か17%ぐらいの合理化が進んでいます。こんなことを3年間やってきています。その結果、初年度では263億円の黒字になりました。本当に私も多少驚き、とてもうれしかったです。263億円の黒字になり、2年度も283億円という黒字を計上した。けれども、新聞なんかを書くときに、黒字構造への転換なんて書いてあるのだけれども、全くそうじゃないんですよ。とりあえず、余りにも水びたしになった雑巾を絞ったということでした。ただし、これも2、3年絞ると大体絞り切れてくるんですね。3年目のこの3月期、まだ数字は出ていませんけれども、計画上二、三百億円の黒字が出ることになってはいますけれども、ちょっと難しいかもわかりません。多分難しいと思う。絞り切って、合理化がもうこれ以上できないということと、その横ではやはり通常郵便が減っているわけですから、収支はゼロの付近に来るだろうと思います。何割かの可能性で多少の赤字になる可能性も否定できません。また、図体が大きいからです、誤差も大きいんですよ。100億円ぐらいすぐ誤差で出ますからね。多少の黒字が出るかもわかりませんが、いずれにしても、今の計算しているところでいくと、私の勘ではゼロ周辺にあると、こんなところなのですね。したがって、今のところ黒字構造への転換というのには全く至っていないと申し上げた方が正しいと思います。よく経営の要諦というので、最近の流行りの言葉で、「売上高は大きい方がいいんじゃない。要は利益、ネットである。」こう言った方が経営者的には格好いいし、それはそれで一つの真理なのだけれども、ストック上大変大きな債務超過を抱えながら毎年売上げが確実に減少する。こういった事業は、いかにネットの利益が重要だと言われても、明るい未来はないだろうと思います。それで、やはり我々郵便事業として考えなきゃならないのは、通常郵便はEメールに今後も押されるでしょう。それはそれで、もう川に入ってせきとめるわけにはいかないのだから、それは与えられた前提として、その他の分野、いわば競争分野を強化して収益構造を抜本的に変えていくということが必要だろうと思うし、そのアプローチを今重ねているわけであります。それを具体的に言いますと、通常郵便とそれ以外の競争分野の売上げ比率というのは、半ば伝統的に9対1だったのですが、今8対2まで持ってきています。公社、残り1年半の間に何とか7対3への挑戦をしようというふう呼びかけて、今努力しているのですが、7対3は多少無理があるかもわかりません。だけど、将来的には民営化した後、6対4ぐらいまでは持っていけるだろうし、持っていくべきだし、できれば5対5へのチャレンジを通じて競争分野が4を超えてくるぐらいのところは黒字構造への本当の転換であろうと、こういうふうに思います。そうすれば新たな国民負担のリスクというものは回避できるし、回避すべきだろうと私は固く思っている次第であります。だけど、今のところは、8対2までしか達していないというのは、ひとつご了承をいただきたい。

具体的にどうするのかということになるわけですが、具体的に、まず頑張るといふことになるのは「ゆうパック」ですね。事業庁時代にマーケットシェアが5.7%まで落ちたけれども、ターゲット10としまして、10%まで回復しようとして取り組んでいます。市場で、一般の産業としてやっていくには、本当は3社ぐらいしか残れないのだから、30%ぐらいのシェアを持っていないと本当はだめであると。だけど、そんなところまでやっていたら民業圧迫とか何とか大きな問題になるから、少なくとも10%までいって市場に踏みとどまる意思を示そうというのを公社スタートと同時に呼びかけたのです。今5.7%は8%を超えるところまで来ています。残りの期間に10%へのアプローチをしたい。10%以上増やす、増やさないと、やはり一つの産業として成り立つのはかなり難しいのだと思うのだけれども、それは自分で伸ばすよりもいろいろな経営的な業界としての工夫が可能であろうと私は考えております。それからダイレクトメール、これが新しい時代で伸びてきていますから、これは相当伸ばしてきています。それで3番目に来るのが国際事業なんですね。ところが、国際事業を伸ばすといったってやっていないわけですよ、未だね。だから、これはほとんどゼロからのスタートということなので、これを承認していただいたから、今年は幾らもうかって来年が何億になって、再来年が何億で収益の柱になりますという説明はすべきではありませんし、私はする気はありません。だけど、一から始めなきゃいけないというところに今あるということでもあります。それで、こういった事業の多様化というのは、国際的に見てどの郵政事業体もやっているわけでもあります。お手元に配ってある参考資料、参考1は、減ってきていますよということをお話すると同時に、成長分野に注力と書いてありますが、下の少し、網かけといいますか、グレイにしたところで、「ゆうパック」を伸ばします、エクスプレス、ロジスティクスを伸ばします。これはこんなに大きく書いてあるけれども、これから始めますということで、将来5年ぐらいたったらこういうことが言えてくるんだろうと思いますね。ダイレクトメールも増やします。実態から言って書き方の順番としては、国内物流が1で、企業向郵便、ダイレクトメール等が2で、今後の開拓すべき課題というのは国際物流というふうに読んでいただいたらよいのだろうと思います。

その次の2ページ目を見ていただくと、やはり日本の郵政事業体としては、国際比較においてはいびつな格好になっているというのを例示的に書いてあるわけでありまして、円グラフになっている左端がドイツポストでありまして、郵便というのは34%しかなくて、それ以外でやはり収益を確保しているということの意味しておりますし、TNTも31%。それに対して、我が方は83%と書いてありますけれども、大体80%です。このところまで持ってきて、それ以外

が約20%になってきている、やっとそういう構造になっていることを示しているわけ  
あります。

そこで、国際物流の話に入っていきますが、ここ数年、欧米の4大インテグレーターとい  
べき、アメリカのフェデックスとかUPS、それからドイツポストですね、これがDHLを買  
収しているから、DHLを含むドイツポスト、それからTNT。TNTは4番目で大分下位に  
なりますけれどもね。既に、欧米はほとんどもう経済市場を塗り上げられちゃっているん  
ですね。この4社が大体を制してしまっていて、今ではフロンティアではないのです。それ  
で、まだら模様のところアジアの市場、日本も含めまして、そういうことになっており  
ます。残念ながら、公社がスタートした後から存分に頑張っているのですけれども、日本  
出しのエクスプレスサービスのシェアを見ますと、エクスプレスサービスとはどんなもの  
かといったら印刷物とか、本とかちょっとした小さなパーセルをイメージしていただい  
たらいいのだけれども、エクスプレスサービス、それも企業出しを見ますと、日本出し  
ですら、ドイツポストが30%で1位なんですよ。フェデックスが28%で、我が公  
社はEMSという名前でやっておりますけれども、14%しかない。これは「ゆうパック」  
と同じ運命をたどる渦中で、公社になって減少に歯止めがかかりつつあるところなの  
ですけれども、第3位。日本出しに限ってもそうなのです。日本では、私どもだけが  
それに踏みとどまって頑張っているだけと言ってもいいぐらいで、要するにほかの  
日本勢は今のところ手も出ていないというふうな感じになっているわけであり  
ます。私は国会の答弁でも、今みたいに詳しくはお話ししませんが、やはりこのま  
までは郵便料金が高くなりますよ、国民負担になりますよ、何がなんでも食い止  
めなきゃいけないのだというふうなことで、施策を申し上げている中で、やはり  
国際物流というのは、すぐには大きくなるのだけれども、これを絶対やらないと、  
やはり郵便事業としては成り立たないということをお話しして来たのです。その  
ときにはいつも、国際物流は4大インテグレーターの寡占状態で、公社は欧米の  
4大インテグレーターに比較すると、グラウンドで言えば、三、四周遅れと、こ  
ういう表現を国会で何度もしてきました。でも、本当は三、四周遅れどころか、  
まだスタートしていないわけですね。放っておいたらもっと遅れるということ  
を意味すると思います。

これからのスタートになるのですけれども、公社も、もしも承認いただければ  
全力を挙げて、まず日本発着のアジアを中心にした国際事業から始めたいとい  
うふうに考えております。にわかには世界中といたって、そんなのとても  
やれるはずありませんからね。私ども公社として出す国際物流事業の方向性  
というのは、1に国際エクスプレス事業であって、これさっき申し

ましたようなパーセルなんかですね。2番目に、これは本当の我々にとって新しい経験なので、今のところは夢として聞いておいてくださいと、こういう意味で申し上げますが、国際ロジスティクス事業。そんなことを言ったって、まだ全然やったことないし、やれる人間もまだ整っていません。だけど、国際ロジスティクス事業を忘れてはいけない、3番目に今既にやっている国際郵便事業。これは手紙関係ですね。通常郵便、エアメール、それからEMS、こういった国際郵便事業。これらを有機的に結びつけて発展させる必要があるわけでありましてけれども、そのためには航空輸送力を持つ総合国際物流業者並みのやはり一応営業形態、事業形態を整える必要があると、こういうことなのであります。

公社法で国際物流事業は禁じられていましたから、サボっていたのではなくて、法律が禁じているわけだから、これは今のところ経験者もいないし、何もやっていない。これは悪いことじゃないので、法律的に極めて従順にやっていたわけです。その間に外国勢は、もうどんどん日本に、まさに自由自在に入ってきて、市場経済的に始めているというのが現状だと思います。私どもとしては、これからそこに立ち向かって始めていくのは難しいことですが、何事も一から始めるわけでありまして、まず踏み切る、まず踏み切って、できることをステディーに一步から始めることが肝要であろう。それはいずれ、日本の国力、それから郵政事業体、我々の持っている実力と人材から見ますと、時間はかかるでしょうけれども、将来的には育っていくであろう、こういうふうに思っております。そういった意味で、それをやったら一体幾ら利益に貢献するのだよと、そう申し上げられても、そこはまだ始められていませんのでお示しできない。逆に、初年度などは先行投資が始まりますから、たしか7,000万円ぐらいの赤字でスタートをします。5年目ぐらいに累積赤を消すというような格好なんですけど、最初は微々たる、柱といえない、微々たる収益源ですけど、だけど、これをやらないと、やはり日本の郵政事業というのは、いづれどこかで国民負担を考えざるを得ない。これだけではなく他にもやらなきゃならないことがいっぱいあります。例えば生産性向上の取り組みとしてJPSとかがあっても、これも含めてやっておかないと、非常に将来性が難しいのじゃないかなとこう思っております。

ちなみに、先ほどありましたように、ドイツポストも、オランダのTNTも我々がこれからやろうとしているポートフォリオみたいなものを既にやっている。要するに先行者がいるということでもあります。

そこで3番目に、4ページ目を見ていただいたらいいのかな。ANA&JPエクスプレス、会社の名前です。いよいよ具体論についてお話申し上げます。

将来、公社が総合国際物流業者を目指すためには、輸送手段としてみずからの支配力のある航空輸送力を確保することが望ましい。

フェデックスとかDHL、ドイツポストなんていうのは、フェデックスで700機ぐらい、DHLは400機ぐらい動かしているんですからね。そんなことは望んでもないのですが、多少なりとも支配力のある航空力を持つということは、極めて重要なことだと考えております。国際物流業者もそれぞれ今国際的に取り組みを始めていると思っていただいてもいいと思います。佐川さんも中国や韓国でそれぞれの国内の宅配事業を始めておられますし、日通さんはANA & JPにも10%投資してパートナーに入ってもらえますし、片方ではNCA、日本貨物航空にも出資されておりますね。ヤマトさんはUPSと提携していたのですが、昨年解消されて、今度はドイツポストと昨年組まれました。

私どもとしては、ここでご承認いただけるであろうという期待のもとに、ANAに2月に一つ会社をつくってもらっています。ANAの子会社になっていますが、これは貨物航空機運航会社でANA & JPエクスプレスという名前にしておきまして、ご承認をいただければそこに公社として3分の1、33.3%の出資をする。これから、具体的にJVにしていこうと、こういうことでもあります。

とりあえずは、現在3機で運航しておりまして、2009年までに8機程度までに増強するということでもあります。深夜エクスプレス便の運航は、とりあえずは上海から始まりまして、徐々にアジアの主要都市に向け広げて行きます。もう少し具体的に言いますと、2006年、今年はどうなことを考えているかと言いますと、羽田から飛びまして、関空に寄って上海に行く深夜便をやる、週2便ぐらいからスタートします。また、中国の主要都市、香港、青島、アモイ、天津、大連にも飛ばします。さらに、ことしの10月以降は、名古屋、中部空港からシカゴ向けに飛ばすつもりで今計画中であります。それから、上海向けの深夜便の増便もやっていく、週5便ぐらいまで持っていくというふうなことで、私どもは先ほど触れたように、to/from日本のアジアの主要都市というところから始めますので、とりあえずこういったことでも大きな戦略になると思います。2007年以降、来年以降は、2009年の羽田空港の国際化に向けまして、ANAグループの貨物機運航路線のうち、彼ら自身が今ANA本体でやっている貨物機運航路線も段階的にANA & JPエクスプレスが引き継ぎまして、そうやって引き継いでいくとともに、北京とか、ソウルとか、ほかの都市にも深夜エクスプレス便を増やしていきたい、こう考えております。

ANA & JPエクスプレスの初年度の今年は、まだ準備段階です。予想貨物取扱量はまだ3

万トンぐらいですね。その後ANAグループの貨物機運航業務のANA&JPエクスプレスへの集約が始まりますね。羽田からの深夜便の拡充というようなことを考えておまして、それができるとはなして、取扱貨物量も増えてくるということで、来年、2007年は約9万トン、2008年は約12.5万トン、機材が大体そろそろ2009年は約20万トンと考えています。例えば海運のベースで聞きますと、極めて微々たる数字なんですけれども、飛行機のレベルで聞くとものすごく多いんですね、トンというのはね。だから、これでも相当量であるというふうにご理解いただきたいと思います。

先ほど、収支見込みは2006年は7,000万円ぐらいの赤字だろうと申しましたが、正確に言いますと、準備費用が相当かさみますので7,800万円ぐらいなのですが、3年目以降、ということは2008年以降は黒字に転換しまして、2010年の5年目に累損解消という予定であります。

ANA&JPエクスプレスというのは、ANAからの委託を受けて実施する貨物機運航業務が中心となりますので、安定した運航委託料収入が入る。こういうふうにも考えてもらいたいんです。貨物機材は、ANAが持っているのです。それから必要な機数を全部ANA&JPがリースで受けるんですね。その8機なら8機の分の運航を全部やる。ところが、荷物を積むスペースはANAが全部持っていてANA&JPエクスプレスはANAからの委託を受けて公社等の必要なスペースを販売するのです。だから、スペースの無駄がない。よって経営の安定が図られるわけです。ANAの全面協力をいただいているということですね。

それで、ANA&JPエクスプレスへの私どもの出資の目的というものは何かといいますと、二、三点ありまして、ANA&JPエクスプレスの運航機、今申し上げました8機に加えて、ANAグループが飛ばしている、要するに旅客便があるでしょ。あれにはベリーというお腹に旅客の荷物を入れるところがあるわけですね。これも貨物航空でみんな使っているのです。そのスペースも利用させてもらうということで、ベリーサービスの部分を含めまして、公社の必要とする郵便エクスプレス用のスペースを優先的に確保していこうというのが一つのお約束事になっています。それからANA&JPエクスプレス運航機に関しましては、公社が必要とする時間帯に極力合わせてスケジューリング、オペレーションをしてくれると。例えば、さっきから深夜便、深夜便と言っていますけれども、できるだけ日本で集めたものを夕方集約しまして、深夜便で飛ばして、みんなが寝ている間に現地に持って行って、そこで区分して、翌日といますか、即日といますか、配達する体制をとるというようなことで、オペレーション上、非常に私どもの意見を反映していただく。こちらの営業上の必要とする時間帯を尊重していただく。それから、市場も勘案いたしますけれども、極力市場レベルで負けないプライシングを



してくださる。早い話ができるだけ経済的なプライシングをしてくださるということ。その結果我々としては、そのメリットを最大限活用した形で既存サービスのコストの削減、及び新たなプレミアムサービス、質の高いサービスを創っていくことができる。

なお、本件と直接関係ありませんが、多分ご関心があるだろうと思うのはオランダのTNTとの提携です。4月の初旬から始めたいということ国会でも、TNTという名前を私は出していませんでしたけれども、インテグレーターはどこかとやはりジョイントベンチャーということでやりたいと、いろいろお話を進めているのですという話をしました。こちらは現在も交渉中という状況です。

新聞記者は、これもANA&JPエクスプレスとパッケージだったのじゃないですかというけれども、パッケージじゃないですよ。私は両方のトップとは全然別次元で話をしてきました。たまたまとってきたタイミングが大体同じようなテンポできたので、一緒にできればそれにこしたことはない、そう思っていましたけれども、もともと連携した話ではないし、大体3社で会ったこともありませんし、全く別の問題と考えていただいてもいいと思います。そこで、私どもとしては、TNTと切り離して本申請を認めていただきたい。対象となる貨物は、とりあえずは郵便物と、それからEMS、パーセルですね。これはもともと中国の場合、チャイナポストが万国郵便条約にのっとって配送していくもので、TNTに任すわけにもともといかなかったものです。この分野は現在、チャイナポストと品質のアップというものを図っていくことにしていますので、私どもの国際郵便事業というのは、飛躍的に質がよくなっていくのだろうと思います。

なお、ANA&JPエクスプレスが出ていきます国際貨物航空市場というのは、日本発着の取扱貨物量が年間約10%伸びています。低く見ても専門家の言うところでは、今後も4%ぐらいは伸びるだろうと、こういつてくれておりますので、私どももこの点から十分ビジネスチャンスを生かしていけるというように考えております。

以上でございます。

○田中委員長 ありがとうございます。

続きまして、高木さんお願いいたします。

○高木委員 高木です。どうもよろしくお願ひいたします。

本件につきましては、ご承知のように、郵政民営化法第32条の規定に基づきまして総務大臣の方から3月24日付で当社の意見を出せというご指示をいただいております。

当社といたしましては、3月30日に経営委員会を開催いたしまして、同日付で異存がない旨

の意見をご回答申し上げます。意見そのものは、お手元の方に資料2として配付されておりますのでよくご覧いただきたいと思っております。

本件につきましては、郵政民営化法の議論のときに、今生田総裁からご説明ございましたように、郵便事業がジリ貧の中で、ほかの事業をどう展開して、今後ともユニバーサルサービスをどう維持していくかという議論が随分なされたわけでありまして。

そういう議論の中で、国際物流につきましては、特に民営化法の中に公社時代からスタートできるようにという手当がなされたという経緯がございます。そこで、それを受けて、公社の方でいろいろご検討をされて、こういう認可申請がなされているわけですが、同時に我々日本郵政株式会社としても、その後に引き継いで郵政及び郵便事業株式会社としてやっていくわけでございます。現段階では具体的なビジネスモデルについて、まだ十分検討がなされているという状況にはないわけですが、いずれにしても、今までの議論なり、公社との議論なりを踏まえ検討するに、大きな意味で国際物流事業は民営化後の郵便事業会社の事業の一つの大きな柱だという認識では経営委員の間でも一致をいたしております。

国際物流事業の基本的な方向性はどうかということ、その具体的なビジネスモデルはともかくとしても、大きな方向性としては、これも生田総裁が今お話しされましたように、国際エクスプレス事業への進出だとか、それからロジスティクス等の国際物流サービスを提供すると、それから当然ですが、EMS等今郵便事業としてやっているサービスの高度化、この3点を有機的に展開していくということに大きな方向としては尽きると思っております。そういうサービスを提供する場合に、当然良質な自己の航空輸送力を確保するというのは基本中の基本だと思っております。今回のANA&JPへの出資はこういった方向に向け、総裁から何周も遅れているというお話でありましたけれども、少なくとも早くその方向へ第一歩を踏み出すということでありまして、これはぜひ当社としても早くうまく円滑に第一歩を踏み出していただきたいというふうに考えております。

簡単でございますが、当社の意見は以上でございます。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

生田さんと高木さんとお二人からお話を伺いました。

それでは、これから自由な意見交換としたいと思います。

○大田委員 国際物流がこれから大きいマーケットになるというのはよく分かるのですが、その中で郵政の事業量をどう予測しておられるのか、その中で、今回の出資がどのような位置づけなのかというのを知りたいのですが。まず日本郵政の国際物流全体の予測、そ

れから、ANA&JP自体の需要事業量ですね。この間の資料でもどんどん伸びると、2007年度が約9万トンで、2008年度が12.5万トンで、2009年度20万トンと伸びていくのですけれども、その根拠と申しますか。また、この間の資料の中で、これは貨物機運航業務が中心だから貨物量の多寡にかかわらず安定した運航委託料収入を得るとあるのですけれども、本当にこのようなふうに見ていいのだろうかという、このANA&JPの事業量予測について伺いたいというのが2点目です。次に、ANA&JPの中で日本郵政の取扱量をどのように見ておられるのかというのが3点目、これらをお聞きしたいのですけれども。

○生田総裁 1番目、もう一遍、お願いします。

○大田委員 国際物流についての将来の事業量予測ですね、日本郵政の。

○生田総裁 的確な数字で多分表現するのは難しいと思うんですけれども、要するに郵便物流というのと、他の物流と何となく境があるような気になってしまうのだけれども、本当は大きな物流というものの流れの一角に郵便物流という余り幅の広くない物流がある。日本国の場合は、いろいろな郵便にかかわる法律や公社法などで、狭い物流の郵便物流にすべてを法的に仕切って、公社はそこから出ちゃいけない、このようになっているので、その流れできているのですね。本当はボーダレスでもっと広い物流があるわけです。物流の中にも、それはコンテナみたいなでかいものもあるけれども、そこに至らないものもあるわけで、そこに出てきているのがインテグレーターなのですよ。だから、要は我々が今やろうとしているのは、一に、まだ郵便、狭い意味の郵便物流である通常郵便とEMS、パーセルですね、その分野が大きな物流の一部という認識の上に戦略取組をしている事業者に飲み込まれてきたわけだから、そこをまず守ると申すのが、これの目的の第一義ですね。

それを踏み台にしながら、今度は我々も壁を破って、一般の物流の比較的小さいところに入っていかうとしている訳です。だから、それを一体、我々の今の力で、7年何トンで、8年は何トンというのは、作文としてはできますけれども、本当のサブスタンスを持って説明するのは、ちょっと難しいと思うのですよ。

多分、大田委員のご満足はいただけないだろうけれども、数表的に数字でバシッと明示するのはちょっと難しいと思います。まずは取りかかっているかざるを得ないところですね。残念だけれども、正直言って専門家がないのですよ。よそからの出向みたいな格好で二、三放り込んでいますけれども。本当に自分の肌で実践をやっていくという人材すらまだいないもので、頭を突っ込みながら伸ばしていく以外ないというのが、大変締まりのない返事ですけれども、正直な返事です。

先に言いましたように、そんなに初めから事業の柱には絶対ならないのですよ。将来一つの柱になるための芽を植えさせてくださいというふうにご理解いただいた方がいいです。だから、柱のところを説明せよと言われると、正直言うと、まだできる段階ではないということですね。それから、2番目、すみません。

○大田委員 2番目は、ANA & JPの事業量予測が何となく楽観的のようにも見えるのですけれども、その背景ですね。

○本保理事 基本的には、日本発着の航空貨物量の伸びがどのぐらいかということのをベースにして、その中でマーケットシェア、あるいは私どものグループではどのぐらいとっているかということで実際の機材計画をつくっております。それで2006年で30万トン強のキャパシティーを提供して、ほぼ、採算がとれるベースでどのぐらいの貨物量をとるべきかという数字をつくっておるのですが、これをベースに申し上げますと、エクスプレスで5万トンぐらいのものをこの中にいろいろ取り込んでいけば、ペイをするだろうと、こういうことで計画を立てています。きれいに見通しをつくって、それで埋めていくということはなかなかできませんので、ある程度は強気の予測を立てて、そこにお客さんを取り込んでいくということが必要になりますので、こんな姿になるのですが、3月28日から週2便の深夜便の運航を開始しました実績で申し上げますと、ロード・ファクターが約5割を超えまして、立ち上がりとしては順調にしております。ペイ・ラインには乗っております。

○大田委員 ANA & JPの中での日本郵政の取り扱い量の予測は。

○本保理事 先ほどちょっとキャパシティーを申し上げましたし、それから資料には各年度別の総輸送量を2006年が3万トンから始まって、2010年の20万トンまでの数字を示しておりますが、その中で、私どもに期待されている数量については、申請書記載の収入見込みから推測願えればと思います。

ちなみに、この時点で、私どもがEMSで運んでいる貨物量が約2万1,000トンでございます。

○富山委員 今、大田委員のご質問とある意味で逆の議論かもしれませんが、冒頭、総裁から、やはり相当寡占化が進みやすいインテグレーターモデルとか、かなり寡占型に欧米はなっていますという話があったんですが、私も多分これはネットワーク型の物流なので、むしろ寡占になるインダストリーエコノミクスだと思っております。仮にアジアでこの分野が伸びてくるにしても、最終的には寡占型になっていくんだろうなという気がしているのです。そうすると、逆に、相当強烈にシェアをとりに行かないと、生き残れないのではないかなという仮

説を持っておりますので。釈迦に説法ですけれども。その辺に関する総裁のビューといたしまし  
ょうか、そういう見方と。

それから、仮にそうやってかなりシェアをとっていくということになると、どうしてもネット  
トワーク型の事業の宿命として、どっちかという、先行投資回収型になりますよね。そうす  
ると、将来的に相当な手前のところでは、どうしても資金的な負荷とかP L的な負荷がかかる  
のではなからうかと思っているんですが、これBSもそうですね。その辺についてどのような  
ビジョンを持っておられるか、その辺をちょっとお聞きしたいのですけれども。

○生田総裁 物流事業はネットワークをベースとしたネットワークビジネスだろうと、それは  
そのとおりだと思いますね。ネットワークビジネスだからネットを整備し、それを有効活用し、  
生産性を高めるためには一定ないしはそれ以上のシェアが必要だろう。本当にそのとおりだ  
と思います。それを超えてきたのが、率直に言うと、4大インテグレーターの中の3大インテ  
グレーターのDHL、フェデックス、UPSで、UPSに相当水を開けられているのがTNTだ  
と思うのです。だから、ジャパンポストも5番目のインテグレーターになり、将来それが2位  
になり、1位になりとなっていけば、皆様がおっしゃるとおりです。だけど、それはジャパン  
ポストとして、最終的に本当のゴールとして僕は求めるべきビジネスモデルではないと思いま  
す。至難の業だし、お金があっても、人がいないとできないですよ。そんなことを最終ゴール  
にするのじゃなくて、ジャパンポストとしては、自分の足腰が強い日本、何と言ったって日本  
におけるネットワークは強いですから、郵便に対しては。誰にも負けませんから、これを生か  
し得るビジネスモデルを確立していくと、それは何度も申したように、to/fromジャパンです。  
これは負けないです。その上でto/fromジャパンの規模だけで戦えるのかって、それは戦える  
と思います。そういうリージョナルな考え方をしていけば、to/fromジャパンのビジネスモデ  
ルをまず今ゼロからつくって、それは何年かしたらできると思います。それにプラス若干の付  
録で日本を除く外国から外国の輸送を考えてもいいですけれども、そこにジャパンポストが入  
っていくというのは、今はあまりしない方がいいと思いますね。よほど将来、郵便事業の利益  
が潤沢になってきて、毎年2,000億円、3,000億円と利益が出てきて初めて考えることができる  
ことです。そのように利益が出てきたっておかしくないですよ。今売り上げが郵便事業だけで  
1兆9,000億円なんだから。それで、2,000億円、3,000億円の利益が出てくると、何か先行投  
資でもっと伸ばさないと、というのがドイツポストの考え方です。そこで「それじゃ、to/fro  
mジャパンを超えてやろうじゃないか」、そういう時点でセカンドステージとして考えた方が  
いいのです。今の時点では、私も今の立場でそこまでは考えない方がいいし、考えても、ちょ

っと夢が過ぎていると思いますね。だからジャパン中心のビジネスモデルでいいだろうと思います。そこにおいてはシェアをとらなきゃいけない、少なくとも。それすらが今はしんどくなってきたというところですよ。

○増田委員 申請書を拝見しますと、秋からTNTと国際エクスプレスサービスを始めるので、この4月の時期の出資が必要なのだと、こういう書き方をしておられるのですが、先ほどの話ですとそうではないということですか。

○本保理事 そういうことも一つの要素に。

○増田委員 申請書には理由として書いておられますよね。

○本保理事 それがすべてではございません。

○増田委員 先ほどの話を含めると、郵政公社は国際物流事業を行っていないのだから、4月のこの時期にまず準備行為として始めることが大事である。それはTNTの関係とは別に必要だと、このようなご認識だと理解してよろしいわけですね。

○生田総裁 TNTと秋からやるから出しているのではないのです。それで出しているのが大枠じゃない。

○増田委員 一つの理由として書いておられますが。

○生田総裁 これは別立てなのです。TNTとは、別々に進んできており、ANAはもっと早く提携をやりたいと思っているのですよ。ANAからは「もっと早くできませんか。」と言われていて、「4月ぐらいまでは待ってよ。」と答えているくらいなのです。TNTとはたまたま一緒になりそうであったけれども、それはパッケージではなかったわけです。だから、TNTが遅れるかどうかというのは余り関係はないというふうにご理解いただいていた方が良いでしょう。

いずれにしても、ANAだけでも、既に飛行機が飛んでいるわけですから、さっそくいろいろな運賃交渉もできますし、それからできるだけスケジューリングも合わせてもらえるし、やはり一日も早くやらせていただきたいと思います。

○野村委員 先ほど来ご説明のありました貨物スペースのバイバック等について仕組みをお伺いしたいと思うのですが、まずANAの方の航空貨物機の運航委託を行われている場合のスペースの販売権は基本的にはどこが持っている、そしてその販売の代理はどこがやられることになっているのかということ。それから今年10月以降、中部からシカゴの方の便が自社便というふうにご伺っていますが、自社便の場合のスペースについてもスペースが一旦ANAの方に売られるというお話のようだと理解はしているわけですが、その場合、優先的に貨物スペース

スの販売代理ができるというのは、どのような仕組みになっていて、それが他の競争会社との関係の中で、果たしてイコールフットイングとしては正当な業務ができる担保があるのかどうかということをお伺いしたい。

○本保理事 質問にお答えいたしますが、スペースの関係は、先ほども生田の方からご説明を申しあげましたように、運航している分すべてのスペースを全日空が持ちますので、今ご指摘のあったシカゴ便につきましても、すべて全日空が買い取り、その中の一部のスペースについてANA&JPに販売代理権を与えるという、こういう調整をしまして、この販売代理権に基づいて具体的なセールスプロモーションをやっていくということになります。具体的には、ANA&JPに対しては、郵便とそれからエクスプレスに関する販売代理権を与えると、こういう仕組みになっております。

○野村委員 一応、ANAの方は、ANA&JPエクスプレスの自社運航便についてのすべてのスペースを一旦買ったという形になっています。そうすると、それを他の業者にも当然売ることができるわけですね。その場合の販売の窓口はどこになるのですか。

○本保理事 ANA分につきましては、一言で言えばANAの従来のやり方ということになりますので、ほとんどがいわゆるフォワーダーを相手にして成立していることになります。

○野村委員 そうすると、普通はフォワーダーを通してやっていますから、貨物の一般の顧客から見ると、フォワーダーであって、独立のいわゆる海貨業者とか、あるいは運送取扱人と私たち法律では言っていますけれども、その人たちは最も優良なスペースを確保してくる、そういう能力を持っている方々なので、顧客として見れば、いろいろなところから選択してくると、唯一選択という形になると思うのですけれども、そのスペースをいわゆる販売競争の普通のマーケットとは別ルートで、いわばANA&JPエクスプレスの方にだけは郵政公社分が振り分けられてくるという、そういう理解でよろしいですか。

○本保理事 簡単に言いますと、フォワーダー側から上がる収入というのは、単位当たりの収入は非常に低いんです。それはフォワーダーサイドの収益があるからです。したがって業界ではストレートと言っているんですが、直販でユーザーに売る部分を増やしたいと、こういうメカニズムが働きますので、この部分をANA&JPにできるだけやってもらうということが全体の経営採算の向上につながるわけです。したがって、売る側からしますと、エクスプレス業者が買いたいスペースがたくさんあったら、できるだけそこに押し込みたいという、こういうメカニズムでということになります。したがって、一般のユーザーとは一切競合しません。

○野村委員 一般のユーザーのいわゆるフォワーダーを通じた本当の貨物輸送ではなくて、他

の例えば国際物流を主として行っているような、そういう物流業者がスペースチャーターをしたいというような場合、チャーターバックを前提としてスペースをもう一回確保して、それで物流業で自社のところも同じように、つまり郵政公社さんと同じような形で、スペースをある程度確保したいという業者さんが出てきた場合、そのストレートもので出すという、そういう競争関係というものはあるんですか。

○本保理事 基本的に競争構造が全然違います。エクスプレス業者というのは、サービスレベルが非常に高いです。ある一定の時間に決まった量をきちんと運んでいただくという、ある意味で固定的な契約のもとに従わなきゃいけないわけですが、他方でフォワーダーを通じる方というものは安いスペースを買いきたいわけですから、ある程度サービスを犠牲にしているわけです。したがって全く違った局面でやっていますので、もし今までフォワーダーを扱った方が、エクスプレスじゃないですけども、ちょっとあり得ないと思うのですが、私どもと同様に高い条件で、高いペイをして、買いたければストレートで幾らでもANA側が例えばANA&JPに売る予定だったものを削って持っていくという構造になります。

○野村委員 それが買いとなるかどうかはわかりませんが、今の協定の中では必ずしもそれは排除されていないという理解ですか。

○本保理事 スペース調整しますから。

○野村委員 つまり、協定の中に独占的にそこにというのではなくて、他社でも同じ競合的な形に協定を結ぶ可能性というのは残しておられると、ANAさんの方は。

○本保理事 もちろんです。

逆に、これは実情では非常に難しいのですが、エクスプレスとそれから郵便の販売代理権はANA&JPに渡すということになっているのですが、一方で渡された方は、これだけ売れと言われると非常に大きなリスクを負うわけです。ですから、ウイークリーとか、マンスリーにどのぐらい売れるかという調整をしながらスペース配分をしていって、それで全体としてペイするような形にとっていきますので、ANA全体のセールスのプランの中でいきますと、ANA&JP、それからそれ以外はエクスプレス事業者、例えばDHLとかいますが、こういうグループ、それからフォワーダーを通した一般ユーザー、この三者間で常に競合が起こっていて、最も高い収益を生み出す形でスペース配分をという形になりますので。独占的に見えて、全然ANA&JPのスペースが独占的には確保できていないというところがあると思います。こちら側としますと、我々よりも高いビットで買いたいという人が出てきたら、ANA側からこちらに売らないと言われるリスクがあるわけです。



○野村委員 もうANAの方にフリーハンドでそこは伝えているわけですね。

○本保理事 ヘビーユーザーですし、出資者ですから、フリーハンドではなくて、できるだけ親密な関係にあるわけですから、調整をする過程で我々に有利な扱いをしていこうということになっていますけれども、最後はもう完全なマーケットでの競争になります。

○野村委員 それでは、逆に言うと、もっと高いビットで入ってくると、チャンスがなくなってしまうということもあるということなのではないでしょうか。

○本保理事 はい。

○生田総裁 原則的に言うと多分そうだと思うのだけれども、実践的に言いますと、実践的なものは原則だけでは動かさないとします。そのような立場でやれるものというのはUPSとかフェデックスとかドイツポストで、彼らは自前の飛行機がもう毎日飛んでいるので。

○本保理事 結構、DHLにも売っています。

○生田総裁 メーンは自分で飛んでいるのでしょうか。

○本保理事 メーンは自分ですが、補完的に。

○野村委員 バックアップに使っていますよね。

○本保理事 そうですね。

○野村委員 わかりました。ありがとうございます。

それで、運航委託をされている場合はスペースはもう完全にANAの方が持っているということでもよろしいですか。

○本保理事 買い取るという。

○野村委員 その場合も買い取りですか。

○本保理事 はい。買い取った上で正確に申し上げますと、ANAが運航している旅客機のベリと呼ばれる部分と統合してスペース分野を、それからサービスをするということになります。

○野村委員 私ちょっと理解が違ったのかもしれませんが、運航委託というのは、航空機の運航のいわゆる技術的な部分を委託を受けて運航するのではなくて、スペースそのものも要するに航空貨物機自体のスペースも含めた形で権利を持っているということなんですか。

○本保理事 法律上はANAが持っている。

○野村委員 そうですね。運航委託のときはANAが持っていますよね。

○本保理事 そうです。機材の方だけそちら。

○野村委員 そうですね。普通の海運などでもそうだと思いますけれども、いわゆる運航上

の問題と契約、スペースの契約が分離しますよね。ですから、ANAの方が持っている。その場合はどうなのですか。ANAの方からスペースを郵政公社の方が取得する部分は先ほどと同じでいくのですか。

○本保理事 そうです。同じです。

積極的に申し上げますと、郵政公社としては、ANA&JPのみならず、ANA本体、それからそれ以外の飛行機会社も含めてサプライヤーとしてとらえて最も適切な形で購入をしていくという形態を行っております。ただし、経済性があり、かつ公正である範囲ではANA&JPを使っていくという、そういうポジションでやっております。

○野村委員 それは逆の意味ですね。私どもは、むしろ逆にANAの方から本当にちゃんと郵政公社に提供されるかどうかということと、裏を返せば、また逆にそこがもう契約で縛り過ぎていて、いわば優先的順位の濫用みたいな形にもなりますので、どうなっているのかという関心があります。

○田中委員長 今月中に委員会の開催を予定しておりますけれども、どうでしょうか。生田総裁からできれば早くということで。

○生田総裁 そうですね。本当はANAの方は年初ぐらいにぜひやってほしい。自分たちの方の社内の手続きもあるし、志気の高揚もある、ANAの立場から言うと、できそうだという話だけで、もう4月まで待ってもらっている。

私どもの立場から言うと、繰り返し申し述べましたように、とにかく早く一步目を歩かせてくださいということです。それがやはり大きなインパクトになります。あるいはほんの2、3機ですけれども、インパクトになり、それこそ今まで国際的な事業をやっていなかった職員も増えて、パワーのある人材を育成し、ノウハウの習得も一挙に進んでいきますから。とにかく一刻も早くやらせていただきたいという気持ちが非常に強いのです。何とかできるだけ早くご承認をいただきたいと思います。

○田中委員長 説明資料によりますと、派遣される役員の数とか、非常に限定されていますし、経験の蓄積というのは、どの程度のものなのかというのが議論としてあるかと思えます。そこはどのようにお考えでしょうか。

○生田総裁 実際に飛行機を飛ばし出して、利用するようになると、経営レベルの経験が豊富で、ノウハウを含め、交渉ごとはこういうことなのだ、具体的に進むためにはどういうフォローアップをしなければならないのかということが分かる経営幹部レベルが必要だと考えてきました。それに加えて実践レベルの人材が必要です。この点については、公社スタートと同時に、

この郵便分野だけじゃなくて、余りにも国際的な事業に慣れていませんから、海外研修制度というのをすぐにつくったのです。それで常時20人ぐらい、3カ月から6カ月、外国に出しました。大使館とか大学に行くような発想ではなくて、それこそドイツポストとかフェデックスとか、それからアメリカの金融機関とか、欧州の保険会社とか、そういうところに行かせまして、実践的なトレーニングを繰り返し、繰り返しやって、今50人、60人たまったかな、その中には海外でこういう仕事をしてきている者もいるわけです。多分物流関係20人ぐらいいるのかな。

○本保理事 全体で50人ぐらいで、半分ぐらいは物流関係に配置となっています。

○生田総裁 多分20数人ぐらいいると思います。その中の20人は、今は海外でそういうこともやってきて、いよいよ今度は自分の本当の仕事として実践配備につくところにいます。彼らはスタートする日本側だけじゃなくて、向こう側にも行くでしょうから、さらに経験者が増えてくると思います。ノウハウも習得していきます。航空輸送事業も、将来的に8機になっていくわけですし、to/fromジャパンという範囲ですが、本当に一から始める難しさはあるのですけれども、何とか動かしていけるだろうというふうに考えています。

○富山委員 人材を外部から取ってくるというようなことも努力されるのですか。

○本保理事 今年度も2人とりましたので。ちょっとにわかには申し上げられませんが、2桁に近くなってきております。

○生田総裁 いろいろなことをやっています、郵便事業のみならず、金融、システムなどで、外部からの人材登用というのは6、70人。その一方で、中でも一生懸命育てるんですよ。一生懸命公社で育てる。だけど追いつかないのですよね、民営化開始にね。だから、それぞれの分野をフォローするために外部から中に入れてもらって、それで中の人材と一緒にやって総合的にレベルアップを図るということをやっている真っ最中で、物流もその中の大きな一つです。

○野村委員 別件で恐縮ですが、何かの機会にお伺いしたいこともあったかもしれませんが、今、国際物流に限らず、物流に関してはトレーサビリティを非常に確保するというような重視さを、トレーサビリティですね、要するに可視性を高めて、今どこに私の荷物があるのか、だれが持っているのかということが追求できるような形、さらには、それをベースにしてロジスティックが展開されるという構造だと思えるんですけども、そういう意味では、この分野は限りなくIT投資を物すごく必要とする分野であると。国内の金融どころではないと。そういうことも言われているわけなのですが、そのような莫大なIT投資というものが将来必要になっていく、必要としなければ、今自前で持つことの最大の効果が得られないという部分もあると思うんです。このあたりの見通しはどのようなふうを立てておられるのですか。

○生田総裁 前段は私が答えて、後は本保に答えてもらうけれども、郵政事業は、郵便のみならず、全事業においてシステム関係の投資が非常に遅れていたのです。ずっと役所で仕事をしていたから、市場で競争するとか、市場の信任を得るとか、お客様の利便性とかというのを余り考えていなかった。公社スタートと同時に、いい意味でお金に糸目をつけずに、先行投資とはいえないので、後追い投資をせよと指示しました。どうせ後追いであれば、同業他社に較べて多少なりとも、一步でも先に立てるものをやれという要請をしています。やはりシステム開発というのは時間がかかりますから、やっと今そういうものの効果が出てきているわけですね。そういう状況だから公社としては、そういう十分なシステムを持っていない。今やっと整備しつつあるというところですよ。民営化なんていうのは、もう横に置いておいても、企業会計基準に合わせたシステムが大体そろってくるのがことしの9月ですからね。そういう状況で遅れているのです。話をこの中の郵便に戻すと、その中でも遅れていたのが、顧客対応です。顧客対応のシステムというものにはほとんど投資されてこなかった。これは大変だと。今おっしゃったトレーサビリティはまさにその一つなのだけれども、トレーシングシステム、これを市場レベルにしなければいけない、まだできていない。投資して、国内でやる。国際はおろか国内でもできていないのです。直ちに手をつけているのだけれども、やはり直ぐにはできない。だけど、国内は多分今年中ぐらいにはできるだろうと思います。国際分野はどうか、これは公社自体としても考え始めているとは思いますが、後で補足してもらうけれども。UPU、万国郵便連合の共通課題としてEMSまでのところは国際的なトレーシングシステムのネットをつくっていこうというふうなことがかなり真剣に討議されているんですね。その辺を話してください。

○本保理事 野村委員がおっしゃるように、インテグレーターをやっていくためには、もう膨大なIT投資が必要ということで、フェデックスもUPSもおおよそ毎年10億ドル以上のIT投資をしているわけでありまして。これに比べて公社、郵便が大変遅れているということは、今生田が申し上げたとおりですが、実は私どもも3年間で約1,000億円の投資をして、その追跡能力の向上等を図るということで、本年度の中ぐらいには完全なサービス維持ができるような状態になっております。1,000億円の投資は恐らく競合他社のヤマトさんや佐川さんに比べても金額は大きなものになっております。それだけ遅れていたというふうにご理解いただければありがたいと思います。この投資したものを最大限に活用していくということになるわけですが、一挙にグローバルなネットワークを張ろうとしましたら、それは膨大な先行投資が必要になりますけれども、先ほども生田から申し上げたとおり、私どももそういうこと考えておりま

せんし、仮にTNTと組んでグローバルなネットワークにサービスを提供するとなれば、これは接続をしてスタンダードを合わせて、それでお互いにシステムを有効利用していくことになります。急に大きな追加投資が出てくるとは思っておりません。しかしながら、最低限リージョナルなものを展開しないとイケませんので、展開、例えば中国でビジネスをやるとか、そういうことになってくると、それなりに追加投資は出てくると、こういう見込みであります。

○大田委員 相手国に運ぶのは、今回ANAとの提携で非常にスムーズになるというのはよくわかったんですけども、着いた後の運送手段がまだできていないというのが新聞に書かれていましたが、そこをどうお考えですか。

○生田総裁 とりあえず、今運んでもらうのは何かといたら、さっき柱としてはエクスプレスがある、ロジスティクスがある、通常の郵便物流がある、こう申し上げました。このうち、ロジスティクスなどというのは、まだ全然能力がないから、先ほどは将来それが貴重だということと言っただけであって、今はないんです。そういう流れができるとしても多分2、3年後ぐらいかもわかりません。

国際エクスプレスのところと通常郵便のところとあわせて考えると、この中で現に今我々がやっているのは、通常郵便とEMSです。これは、万国郵便条約によって着いた先は相手の郵政事業体に任すことになっています。TNTとの調印がすべてうまくいったとしても、今我々現に持っているものは何かと言われれば、通常郵便とEMSしかない。この分野では中国で言えばチャイナポストが着いた先での配送をお願いするパートナーになることは、何にも変わりがないわけですね。それで更にこれまで何を考えて来たかというのは、EMSを超える品質の商品をつくって、これは万国郵便条約で考えている品質のレベルを超えた商品だから条約には拘束されない、だからいいでしょうということで、TNTのネットワークでの配送を頼もうと、こう思っていたわけなのです。

○富山委員 今中国のお話があったのですが、先ほどのネットワークの議論として、まずはローカルで密度がすごく重要になっていきますよね。当然、中国の単位でも将来は一種の寡占化が起きる。中国でヤマトとか佐川のような産業化、寡占化は、どんなぐらいまでいっているのですか、中国に。近代化というか、産業化というか。

○生田総裁 中国は広いです。新聞を読んでいると中国にネットを張ったように読める記事がないわけじゃないけれども、現に行ったらそのようなことはないので。

○富山委員 点と線に近いところ。

○生田総裁 点と線で。しかも線は、まだ断線です。だから、どこかと契約してやるとなれば、

向こうに行って1社じゃなくて、幾つかと組まなくてはならない。TNTですらまだ一生懸命中国でのネットワークを探しているのだけれども、十分ではないのです。だから一生懸命、これからパートナーを探さなければならない。まさに断線です。

○富山委員 逆にその辺も、まだ勝負どころはいっぱい残っているということですよ。

○本保理事 参考情報で申し上げますと、中国で圧倒的に手厚くて大きなネットワークを持っているのは国家郵政です。

○富山委員 それが必ずしもビジネスライクに働かないんですね。

○本保理事 そういう中で、UPSとかフェデックス、各社が自社ネットワークの拡大することをやってきていまして、例えばフェデックスですと、天津大田という企業があるのですが、ここを實質上、エクスプレス網を買い取り、UPSはシノトランスのエクスプレス網を買い取るということでネットワークをつくりまして、一応表向きは2,000都市をカバーしていると、そういう形で言うておりますけれども、結局不完全になることはもう間違いはなくて、不足分を地元のローカルの業者にお願いをしてやってもらうとか、それも大事なのですが、最後は自分のスペースを埋めたいと思う。よその事業者、例えばUPSとかフェデックス、DHLを利用するという、こういうことも起きております。まだその程度の段階という理解だけでやっています。

○生田総裁 中国郵政も、どの仕事で言っても同じだけれども、鉄鋼でも、何の仕事でも、北京を中心とした北の方と比較すると上海は商業的なんですよ。逆に言えば、上海だけ違うと言ってもいいぐらい商業的ですよ、アクティブと言っていい。

○田中委員長 生田さんのような海運の専門家にこのようなことを聞くのもおかしな話なのですが、片荷物という話がありますね。ANA&JPエクスプレス、日本から行く貨物は確保できると思うけれども、航空機は戻ってこなければいけない。向こうで荷物を集められるのかという課題がありますね。

○生田総裁 今どのような見込みでいるの。

○本保理事 実は、そこもまさに海運と同じなんです、イールドという言葉を使いますが、イールド、どのぐらいの賃率をもらえるかということによるんですけども、エクスプレスというのは非常に高いんです。したがって、エクスプレスがいっぱいとれるようですとロード・ファクターが低くてもやっていける。会社の名前は伏せますが、日本の貨物、大きくやっている事業者ですと、多分75%ぐらいのロード・ファクターがないとペイしないと思うのですけれども、エクスプレスが多ければ実は5割以下でやってくれるケースもあります。エクスプレス

貨物はどのぐらい入っていて、結果としてイールドはどのぐらいになっているかということで、想定すべき、あるいは目指すべきロード・ファクターが違っていると思います。したがって、極端なケースでは片荷でも構わないケースが結構あるということです。

○生田総裁 海運でも自動車専用船では、積み荷はみんな片荷なのですよ。鉄鉱石であろうと、石炭だろうと、食料だろうと、これらはみんな片荷でやっているのだけれども、それでは困るだろうじゃなくて、マーケットプライスは往復のコストを考慮してのマーケットだから。片荷、あるいは帰りは半分しかないときは、それを飲み込んだ上で、マーケットにおいてプライシングが成立するわけです。それでいいのだと思いますね。

○大田委員 フロム&トゥー・ジャパンのうちの、まずはフロム・ジャパンの方だということですね。

○生田総裁 そうですね。ただ、中国には、2万以上の日本の進出企業の方がいらっしゃいますでしょう。だから、こういう方たちともできるだけお付き合いするようにしたいと思います。そうすれば進出している企業でやっていらっしゃる方たちにも有利といたしますか、色々な面でお役に立つことも多分にあるのではないかと思います。トゥー・ジャパンもできるだけ開発したいと思いますね。

○富山委員 結構向こうでパーツをつくって日本へ持ってきているケースも多いのですよね。

○生田総裁 ありますね。今、日本の進出企業は、そういうものを何で運んでいるのかと言ったらドイツポストとかUPSとかフェデックスとかを使っているのですよ。市場原理でそうなるわけだから、それはそれで批判すべきことじゃない。だけど、大きな市場にはフロンティアがいっぱいあるし、やはり日本語を通じてやっていけるサービスができてきたら、多分お役に立つんだろうと思いますね。

○富山委員 例えば、ANAさんも中国と営業協力というのは言ってはいけなかったか。

○生田総裁 ANAさんには貨物航空部門、JALも同じだけれども、貨物航空部門というのがあるのですよ。あるけれども、これは自分で直接荷物を集めて採算を上げるということではなくて、どのようにフォワーダーから荷物をもらうかということをやっているわけです。だからそこについては、こっちは荷物を集めますから、非常に相補完する格好になるだろうと思いますね。そうなのだけれども、郵便物流だけではなくて、もっと広く営業を考えるべきではないかと思いますし、ANAも飛行機のことばかり關心持っているのではなくて、営業の方に出てくるべきではないかと思うのです。そういった面においても、せっかく会社をつくるのだから、将来のフロンティアといたしますか、イメージとしてフロンティアの核をつくっておいて、

それを育てていきたいと思いますという向こうのトップとも話をしています。総論においては乗ってきています。

○富山委員 我々の支援先もANAと組んで、子会社を組んでいるものですから、基本的には先ほどの総裁のお話の感じでわかりますし、割と潜在的な向上営業力がある会社ですよ。

○増田委員 出資が他に日通と商船三井とありますけれども、この2社の役割はどのようになっているのでしょうか。

○生田総裁 私なりに想像すれば、日通を加えたのはやはり荷物がほしいというのがありますね。日通の持っている荷物。今だとNCAがメインでいっていますから。それから日通の持っている陸運業を活用するかもわからないぐらいの配慮だろうし、海運の方はNYKがNCAですから、大手物流に頼んで、何かのときのバックアップで海運を経営の中に入れて協力体制をとっておきたいと、こういうことじゃないかと想像しています。

○野村委員 今の説明に関連することですけれども、出資した後、取締役を2名派遣されて、そのうち1名常勤という認定で、これは株主間契約のような形でこの人数割については決めているということなんですか。

○本保理事 一応、議論しまして、株式間契約のような形にしております。

契約書本体だったか、附属書だったか鮮明に記憶しておりませんが、決めております。

○野村委員 それはほかにも一般職員の方の派遣というのも予定しているわけですか。

○本保理事 はい。

○野村委員 派遣されるというのは公社の職員、出向という形になるわけですね。

○本保理事 公社から一旦退職をさせて行かせます。

○田中委員長 それでは、今日はどうも生田さん、高木さんありがとうございました。私どもの委員会は、事業体としての郵政が力を発揮していただいて、とりわけ郵便についてはユニバーサルサービスを実行するということが使命づけられております。そのため事業体としての力量を高めていただかねばなりません。それとともに、もう一つイコールフットィングというチェック項目がございます。この案件に関しては、この後委員の間だけで議論いたします。そこにおいて、もしも問題があるとすれば、留保条件をつけることになろうかと思えます。いずれにしろ、できるだけ早く意思決定をして、事業体としての力量をできるだけ早く整えていただきたいというのが委員会の趣旨ですので、そのように取り計らいたいと思えます。

○生田総裁 私としては、冒頭に申し上げましたが、郵便事業の赤字体質はバランスシート上もPL上もものすごく難しい状態なのです。これは、民営化があるから、このように1年半前



倒しでやっていただけるといふ道が開けていたけれども、公社のままでやっていたら、本当に私は国民負担になったと思います。けれど、これはやはり料金値上げとか、そういう国民負担に通ずることは絶対回避すべきであって、できれば下げるぐらいのことを経営として考えるべきだとずっと思っています。公社の間はそれはちょっと難しいですけどもね。だけれども、やれることは全部やっぺいこうというふうに思っていますので、現に営業の拡大とか新しい分野、こういったところも開拓させていただいて、コストの削減とか要員の調整とかということもやってきたわけです。何とか黒字構造に持っていきたいと思っていますが、私の間には完全にそれは整備できないと思っています。けれど、できる手だてだけはさせていきたいなと思っていますので、ぜひ早目にご承認いただきたいと思っています。ひとつよろしくお取り計らいください。

○田中委員長 本日は、どうもありがとうございました。

(日本郵政公社・日本郵政株式会社退室)

○田中委員長 それでは、引き続きまして、今回の認可申請についての審議を行いたいと思います。予定としまして、あと20分ほど時間はあろうかと思ひます。ここで決めることと、次回に持ち越すこととの仕分けだけはしておきたい。このANA&JPエクスプレスについての我々の委員会での具体的な決定について、最初にご感想からでもいいかと思ひますが、いかがでしょうか。

委員の皆さんがもういいのではないかと言ったらここで決まってしまうのですか。

○細見事務局長 文書を書かなければいけない、意見という形で出さなければいけませんので。それをどういふ形でお書きするかということ。

○田中委員長 どのような意見かという、紙にしなきゃいけないわけですね。

○細見事務局長 それは一応形にして最後にしなければいけないということだと思ひます。

○田中委員長 やはりそれでは、次回が要ることに。

○細見事務局長 そういうことは必要だと思ひます。今日もご意見を伺った上で文書にするという作業が一つ残っているというふうに思ひます。

○増田委員 我々の役割なのですが、冒頭第1回目のときに委員長がおっしゃっていましたけれども、我々はプレイヤーでもありませんし、アンパイアの立場で土俵に新しい会社が上がっていかどうかというところを審査する。あとは、そこでどのような経営努力をされるか、これは当然のことながら公社なり、民間会社のトップの方が経営責任をきちんと果たしていただいて、それでももしもリスクが出て、うまくいかないようであれば、経営者のトップの方がそれ

なりに責任を取られる、こういうことなのだろうと思います。今後いろいろな事業に対して審査をしていくことになると思いますので、どこかでこの委員会の役割を明らかにしておく必要があると思います。

○大田委員 増田知事がおっしゃった新しい会社が土俵に上ってきていいかどうかという判断とあわせて、もう一つやはりそこでロスが起こりますと、ユニバーサルサービスも確保できなくなりますし、それは結局国民負担につながりますから、一方で収益性というのも確かかどうかというのも見なければいけないと思います。ただ一方でその事業量予測にコミットして、だから認めたということの責任はないわけですね、こちらには。そこが難しいなど。やはり事業はあくまでも向こうのオウンリスクなのですね。その根拠がどれぐらいあるかということ、ある程度は見なければいけないですけれども、その事業量予測自体が間違っているからここで却下したとか、正しいから認可したということでもないのですね。そこが難しい問題だなと思うのですね。

○増田委員 条件は総務大臣がおつけになるんでしょうけれども、ここで我々が議論したことが、会社の行動の制約条件になって、結局余計にリスクが生じたとなってもいけない。今、大田先生がおっしゃったように、いろいろと心配なところは出したいし、申し上げたいのですが、それがまた会社のその後の行動を縛るような形になるといけないなという気がします。

○富山委員 要は、走りながら考える話なので、リアルビジネスというのは。むしろ事業性の問題というのは構想的にこれをやったら絶対だめよという話は幾つか必ずあるんだと思うのですよ。この領域にこのパターンに出たらそれは絶対負けちゃいますよねというのはあるので、そこはまずいのではないかということは言っていると思うのですが。逆にどこまで数字でいけるのですかとか、どこまでできるのですかというのは、それは確かに総裁がおっしゃるとおりやってみなければわからないだろうというのは、特に先ほどの中国においてこれからいろいろなことが起きるわけですから、だれもわからない。そこは我々の立ち位置というのは、どっちかという、需要性の方は、ある意味ではネガティブチェックというのですかね。それは例えばTNTで言うと、格好だけをつけるためにへんな形でコミットしてしまってがんじがらめにされて、後で何もできませんよということに、そのようなことをやろうとしたら、それはちょっとまずいんじゃないということになるんでしょうけれども、もう既に実際の現場の方でもそういうことをよくわかっておられて、そうではないようなやり方をやっておられるので、だから私にはそこが実は一番の今回の心配だったんですが、そこはもうマルなんだと思うんですよね。だから、多分そっちはそういう視点で見ていくのが何か正しいような気がするんです

けれども。

上の方の数字がどうこうというのは、それは神様じゃないと分からないし、事業の神様でないと分かりませんから。むしろ、下手に縛ってしまって彼らが的確なP D C Aを回せなくなってしまうことの方が怖いですよ。

○田中委員長 生田さんのお話を伺ってわかったことがあります。事業体としてまだ十分訓練されていないから、いろいろな機会を与えて職員の意欲、能力、あるいはある種のイメージでしようかね、想像力も含めて刺激させたいと。これについて言えば、かなりいい形である程度売り上げが立つような形にANAとの間でなっているので、出資そのものは問題ないのじゃないかというお話だった。これまで非常に縛られた形で郵政事業体がありましたから、それを少し高みに立って、少し違う風景も見えますよというかたちをとりたかった。違う風景が1カ所でも見られるようになれば、他の分野でも違った風景の中で事業体としての能力を高めようという意欲が出ることを期待されているのだと思う。そういう意味では、民営化が決まったから、初めて日本郵政公社が新規分野をできる。郵政公社のままだったら国民から何を言っているのだとか、とんでもない話だと。国際業務展開をだれが望んでいるのだと批判されたことでしょう。恐らく日本郵政公社のままでいってれば、そういう議論に多分国民的にも終始したのだと思う。民営化して、事業体としてちゃんとやりなさいと。そうじゃないと、ユニバーサルサービスも確保できないし、国民にとっての利便の向上にもつながらない。民営化法の成立によって、今日のような生田さんの話も聞けるのかなという気がいたします。

○大田委員 余りに楽観的なほわんとした需要予測ではいけない、というのもネガティブチェックの一つだとは思いますが、今回の話に関しては、マイナス要因というのは小さいのではないかな。

○田中委員長 次回に、私ども事務局の方で議論しまして、こういう案でどうだろうかという、紙に書いて。でも最終的にはこれは紙が要るのですね。

○細見事務局長 意見として出すときは、総務大臣に紙でいただいておりますので、総務大臣に紙で出すことが義務化されています。

○田中委員長 その紙の案をつくりまして、今回はそれをかけるということでよろしいでしょうか。

○野村委員 その際に、もちろん事業体の方も見ていますけれども、総務大臣の認可のあり方、条件をつけるわけですよ。恐らく前回出ていました幾つかの条件がつけられています。この条件で十分なのかということは私たちが判断することになるのではないかと思います。認

めるにしても、それは過不足ないのか。過度なのかもしれませんし、逆に不足しているのかもしれませんので、この条件でいいのかというのは検討の対象と考えてよろしいのでしょうか。

○細見事務局長 それは結構です。検討対象です。

○増田委員 申請内容と、それに対する総務大臣の認可の考え方や条件を見て、その両方について意見を出すということでしょうか。

○細見事務局長 総務大臣が認可するに当たって民営化委員会から意見を聞かなければいけないということをございますので。

○増田委員 基本的には、総務大臣への意見になるということですか。

○細見事務局長 そうですね、総務大臣から本件についての意見を。

○野村委員 これはどうかわかりません。全くの例としてですが、前回の議論のときには、委員長の方からやはりいろいろな意味でのコンプライアンスを確保しろという意見が出ていました。それがこの条件の1のところでは先方、公社の方が出してきた遵守事項を守れというだけで充足されているのかどうかという、そういう問題があるんだと思うのですが、もしそれが必ずしもそれで充足されていないのであれば、別立てでもう一本条件をつけていただくということもあるのかもしれないというふうに思いますね。

○富山委員 例えば、先ほどの野村先生のご質問に関連するのですけれども、前も近い質問をしたかと思うのですけれども、例えばANAの側から見て、どのくらい排他性が例えばJPに対してあるのかという議論がありましたよね。これは、実はANAもある意味では独占に近い事業体ですよ。実質的にはJALとANAしか選択肢がないわけですね。他のプレイヤーから見ると。そうすると、例えばANAがますますJPに惚れて、非常にエクスクルーシブな契約にしたいと言ってきたときにはどういう議論になるのですかね。JPとしては事業的にはいいことですよ。

○田中委員長 フェデックスは飛んでいますよね。

○富山委員 自分で飛ばしています。

○田中委員長 自分の飛行場を持っているわけですよ。だから、優越的な立場に立つという可能性は余りないのではないかと。

○富山委員 フェデックスとか、例えばDHLの関係で言うと、別にすごく競争上、独占的に立たないだろうという議論になるのですかね。ANA&JPの組み合わせで見た場合。

○鈴木郵政行政局長 日本発着の貨物量からすれば、外国系の航空会社がずっと多いわけですね。年に行っている6割ぐらいが向こうだと言っています。4割ぐらいが日系の航空会社だと。

そういう意味で、別に日本の企業が独占的という状況にはないと思われま

○富山委員 だから、その議論で、逆にあえてひっくり返してとると、ANAのべーは羽田発  
ですよね、基本的には。JALが若干羽田と成田に戻ってくるのと分かれているのだと思うの  
ですが、そうすると、一般的に考えると、日本発着便のベースの航空物流で考えたら、羽田発  
は圧倒的に有利ではないかとも言えるわけですよね、裏返しの議論でいうと。今そういう話  
が出てきたときに、これは、今ここで審査しているのじゃなくて、今回エクスプレスじゃないの  
で、多分そんなに大きな問題にならないのしょうけれども、そういう議論が出てくると、間  
接的にJP自身の民業圧迫論の問題とANA自身がそういう意味で言うと、羽田の発は押さえ  
ていますから、やや競争上強い立場にあると言えなくもないというふうに、そういう議論が  
出てきたら、どういう審査になるのかなという、そういうあくまでも想定議論をしているんで、  
ちょっと私には整理できていないんで質問したんですけれども。

○田中委員長 公正競争確保という観点から、他の事業者から委員会に対してこの話は注意  
しろという警告というか、何かあるんですか。

○細見事務局長 本件については、24日に公社の方から認可申請を出しましたという公表をし  
ていただいて、日経新聞にキャリーされたという状況でございます。その後ANAとの関係に  
おいて私どもの方の事務局に非常に心配であるということで、直接に何かご意見をいただいた  
ということは直接ありません。TNTの関係であれば、多少意見が出たケースはございますけ  
れども、ANAとの部分では直接業者の方からいろいろ問題があるということで、私どもの方  
に直接持ってきたことはないというふうに理解をしております。

○大田委員 全体のビジネスモデルがまだ見えない。全体のビジネスモデルの中で、今回の出  
資がどのように位置づけられるかというのがよくわからなかったのですが、まだビジネスモデ  
ルができていないということですから、今回はこれだけを取り上げて認可するということ  
ですね。全体のビジネスモデルは、どんなタイミングで私たちは見ることになるのですか。

○田中委員長 郵便だけではなくて。

○大田委員 今回の件に関してはまずは郵便ですね。郵貯、簡保はまたそのときでやるん  
でしょうけれども。

○富山委員 アクションプランのお話になりますね。

○田中委員長 承継計画の骨格というのは。

○利根川事務局次長 実施計画で最終的に会社側のビジネスモデルを含めた計画については、  
来年の4月30日までに出してくださいという話になっていまして、そのあらかるものを骨

格という形でことしの7月末までに出してくださいというふうになっております。ですから、二段階になっていきますので、7月ですべてがわかるかということ、ちょっとあれですけども。

○田中委員長 小泉内閣の間に承継計画の骨格は出せと。小泉内閣の間に一度あらましのチェックはしておきたいという趣旨で7月末に提出しろということになっているわけですよ。だから、我々としては、その時点では骨格はわかると。

○大田委員 今回の件はそれまで待てないから、文字どおりネガティブチェックで問題がなければいいんじゃないかということになるわけですよ。

○富山委員 逆に、国際物流に関しての全体像というんですか、本丸はインテグレーターの方なのですよ。そこはいつごろ全体の姿がご説明いただけるのでしょうか。

○佐藤郵便企画課長 まさにTNTとの交渉、その他のところがあるのかわかりませんが、それを踏まえて提案しないと。

○富山委員 そうすると、大戦略の中のワンパーツとしては、TNTとどういう組み方をするのが一番いいだろうという発想でどうもやっておられるし、私もそれが正しいと思っておるのですが、そうすると、何か全体の話を目に聞きたい感じは、何となくしてしまうのです。

○野村委員 4会社の経営トップもまだ決まっていないという問題もありますよ。それと西川さんが持株会社では決まっているにしても。そのあたりとどういうふうなタイミングで本当の戦略になれるかというのもあるのでしょうか。

○富山委員 別に何も失うことのない話。

○増田委員 新しい分野に進出するにあたってのリスクとかネガティブチェックで今回は済むような話だと思います。ただし、大田先生がおっしゃるように、やはり全体像は何か欲しいかもしれません。

○野村委員 自前の航空便でも持っておいた方がきっと役に立つだろうと、それだけしか説明ができなかったわけですよ。

○富山委員 オプションで手に入れましょうという話ですからね。別にそれはだれも反対しない話ですよ。

○増田委員 今回の問題については法律段階でかなり整理がついている話なので、けがをしないようにいい稼ぎをしていただいて、ユニバーサルサービスをぜひ確保していただきたいと思っています。

○田中委員長 委員会としては楽な仕事であったりして、最初は。もうここでも議論されて、国際物流へは生田総裁が言われて、国会の先生方も皆さん、そうだろうと言われた。

○増田委員 国民の合意ができているということでしょうね。

○田中委員長 ですから、チェックポイントとしては幾つかあると思いますが、それさえクリアしていれば、というようなところなのでしょうね。

それでは、いただいている時間が来ましたので、次回は、4月12日に3時30分から5時30分を予定しております。その間事務局から連絡があればいくと思いますけれども、次回の会合では今日出ました論点を踏まえて文書の案をつくりまして、それを議論していただいて最終案にしたいと。そういう意味では、この案件については、次回で一応我々の意見を取りまとめるという予定でいこうと思いますので、ひとつよろしく願いいたします。

それでは、これもちまして、第2回の郵政民営化委員会といたします。

どうもありがとうございました。