

## 郵政民営化委員会（第45回）議事録

日時：平成20年9月25日（木） 13：30 ～ 15：30

場所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 これより郵政民営化委員会の第45回会合を開催いたします。

本日は、委員総数5人全員の御出席をいただいております、定足数を満たしております。

それでは議事を進めさせていただきます。

本日は、郵政民営化の進捗状況について、郵便事業株式会社及び郵便局株式会社からそれぞれの経営状況、利用者へのサービスの提供具合等についてヒアリングを行います。

まず、郵便事業株式会社からご説明をお願いいたします。

郵便事業株式会社から團代表取締役社長、宮崎執行役員、日本郵政株式会社から米澤専務執行役にお越しいただいております。

それでは、お願いいたします。

○團代表取締役社長 團でございます。よろしくをお願いいたします。

それでは、私の方から、資料に基づきまして、ご説明をいたしたいと思っております。

大きくは、サービスがどうであるか、経営の状況がどうか、それから公的サービスをどうやっているのかという3つに分けて資料をつくってございます。

まず、サービス提供状況の（1）が、サービスが水準としてよくなったのかどうかというようなことでございますが、当初、内容証明とか特別送達の認証業務とそれからシステムの不慣れによりまして後納料金の誤請求等が当初ございまして、多大なご迷惑をおかけいたしました。これについては、この改善ということでほぼ定着しかかっていると思っておりますが、そういう不都合があったということでございますが、サービス一般につきましては、送達日数達成率の向上など、民営化前の水準を維持、部分によっては良くなっているというものが多いというふうに考えております。

数字で申し上げますと、送達日数の達成率ということでございますが、民営化後半年の第1期の19年10月から3月までというのが97.7%になっておりまして、ちょうど1年前の水準、97.5と大体同じ数字を維持しているということでございます。

昨年の年賀状の配達というのが非常に大きな行事でございますが、前期におきましては多少混乱いたしましたけれども、昨年末から今年にかけての年賀の配達につきましては、ここに示しておりますとおり、ほぼ同様の差出しの通数でありましたが、19億枚の配達が前回でございましたが、今回は、20億枚配達できたということでございまして、この点は、非常に苦情も少なくなっております、サービスとしてはよかったのではないかと考えております。

また、苦情の件数等は多少減少気味でございますが、まだまだ完全かというところもございませんので、さらなる努力が必要というふうに考えております。

次にサービスの多様化をどうしているのかということでございます。

これにつきましては、多種多様ということでございますが、1つは、年賀の新商品ということで、民営化の最初の年賀ということで、キャラクターとかデザインとかを新しいものを発売いたしました。カーボンオフセットということで、これは売れ行きにはあまり結びつきませんでした、そういう環境に配慮した年賀状を発行したというところでございます。

それから、2番目に、これは物流ができるということになりましたので、企業等の物流改善の業務受託、これは小さいものから始めておまして、去年10月、ある社の業務から受託しまして、一応順調に進んでおります。まだ、数、規模も少ないですが、これからこういうものを増やしていきたいというふうに考えております。

それから、これは郵便局会社ともタイアップしまして、使用済みインクカートリッジというものを窓口で箱に入れまして、共同で回収していくということです。共同といいますのは、ほとんどのカートリッジメーカーのものが連携されまして、このプロジェクトに参加していただいていると。これをゆうパックで回収するという業務を始めたというのが今年の4月でございます。

それから、転居届というのが非常に便利といいますか、関心も深いわけでございますが、これをインターネットで受け付けしようということはこの8月から始めております。これは、受付だけではございまして、インターネットによって受け付けいたしますから処理も集中して行うということで、効率化にもなりますので、それが8月から始まっております。

それから、同じ8月からでございますけれども、中国向けインターネット・ショッピング・モールを新設したということです。

これは、中国郵政とタイアップいたしましてやっているわけでございますが、私どもとしましては、EMSで配送を行うということが主眼でございまして、その受付のモールを新設して

始めております。ちょうどオリンピックの頃始めたんですが、まだちょっと知名度が十分ではございませんので、これからいろいろなプロモーションもする予定で、といたしますのは、中国のお客様が日本のものを注文するというスタイルでございまして、注文されたものを我々がEMSで発送するという仕組みです。

中国からは逆のこともやりたいという希望がございまして、これがそういう方向でチャイナポストと共同してやっていきたいということで進めたいというふうに考えています。

次に、会社間の連携ということでございまして、これは分社ということになりましたので、この連携で問題はないのかというようなことで、多少、トラブルないし戸惑いがあったところがございまして、早めにいろいろなことに手を打ってまいりましたけども、1つは、苦情等の受付に関する会社間の連携ということです。

これは、実は従来も配達之苦情につきまして窓口の郵便局に苦情が来るというようなことが従来もあったわけがございまして、その局では処理できませんので、集配をやっている郵便局に取り次いでお答えするというようなことを従来からやっていたわけですが、これは会社が別れましたので、ルール化しまして、もちろんお客様からの苦情は郵便局でも受付をいたしまして、回答は郵便専門にやっております支店から行うということで、どこが回答するかわからないとか、生半可な回答をするということではなくて、そういうルール化をきちんといたしました。

それから、窓口サービスにつきましては、昼間にお客様がお見えになりまして、不在であったという、不在保管郵便物というものを取りにお見えになるということでございますけれども、これが昼間は郵便局の窓口もやっておりますし、郵便局に私どもの郵便の支店があります場合には、ゆうゆう窓口も開いていると、そのゆうゆう窓口に行ってくださいとなっているわけですが、どっちへ行ったらいいかわからないという苦情が寄せられておりますので、ご案内の表示を工夫する一方、一部の支店・郵便局でこの9月1日からでございますが、交付を試行しています。

したがいまして、郵便の用事といたしますのは、基本的に郵便局窓口で全部受けられるということにしようという試みでございます。

これは、事務室で連携してございまして、責任分担をちゃんとやっているわけがございまして、そういうことの改善をいたしました。

それから、営業でございますけれども、これは従来、郵便局長が地域におきましていろいろ

な営業をやっておったということがございますが、どうしても承継がうまくいかないということで、集荷が従来は来ていたけれども、来なくなったというようなことがございましたので、これをちょっと当初は少し会社の形にこだわり過ぎたところがございますが、共同で営業し、郵便事業者が集荷をするということで、営業しやすく、またお客様からすると利用しやすいというふうな連携体制をとりました。

こういう連携をとってございまして、さらにいろいろな円滑な運営をやっていきたいというふうに考えております。

次に、ユニバーサルサービスをどうしているのかということでございますけれども、ユニバーサルサービスということにつきましては、法令上、1週間に6回配達するという要件がございまして、全てこれは満たして配達しております。

昨年、実は公社の時代に、集配局の統廃合を行いましたので、これは直接民営化とは関係ないんですが、窓口が閉まっているという意見がございまして、その改善を行いました。

今は、体制としますと1,100の支店とそれから支店の管轄になりますが、2,600の集配センターでやっております。当然、週6日は必ず配達していて、大体1日あたり3,200万カ所、6,800万通という配達をしております。

ここにあります郵便ポスト設置数は変わっておりません。微細の差異はございますが、これは減ったということではございませんで、維持してやっているというようなことでございます。ちなみに個人受託の配達の方が5,635人いらっしゃるということでございます。

集配センターがこういうふうに大体1つの支店で平均しましても、2、3カ所の集配センターを持っているということで、これはかなり遠隔なところもございます。30キロ、50キロ離れたりしているところがあります。そうすると目も届かないんじゃないか、電話があっても出ないんじゃないかということもございまして、当初は495人という担当課長で2,600の集配センターの管理をやらせておりましたけれども、ということは複数やっているわけでございますが、ちょっとこれは足りないということで、この4月に190人を増員いたしまして、この集配センターの体制を手厚くしたということがございます。

今、検討中ではございますけれども、従来、集配の郵便局がありまして、それが分社になりましたので、それが集配センターと郵便局と分かれたということになりますが、郵便局長がおりますので、作業状況の確認、こういうふうなものをやっていただけないかということで、今検討をしております。そうしますといろいろな対応とか管理が効率的になっていくというふうに

考えております。

次に、社会貢献としては、どうかということでございます。

これも従来のサービスを維持してやっているということになります。

ここに、郵便はがき等の無償交付、災害用郵便物の引受け、これは災害の発生状況とかいうことによって違いますが、もう制度としては全て従来の制度を承継いたしまして、①、②、③は災害時でございます。

④は、福祉的な、心身障害者の発行する郵便の低料の取扱い、それから点字等の無料取扱い等がございますけれども、こういうものは制度を維持してサービスを落とさずやっているというところでございます。

それから、ひまわりサービスということでございますが、これは幾つかの書面によってルールがはっきりしたとございますが、大体数は、民营化前とほとんど同じ水準の自治体において、このひまわりサービスをやらせていただいているということでございます。

この①から⑥といたしますものは、法律によります社会貢献業務に係るのですが、この社会貢献基金の資金の交付を受けるということなく、これを実施してきているというものでございます。

次に、やや新しい社会貢献としてCSRというのを、これはグループ全体の重要課題というふうに考えておまして、3つのようなことをやっております。

1つは、環境と効率化にもなっておりますが、エコ安全ドライブということで、ドライブの仕方によりまして、ガソリンの消費量が減る。それから、安全性が高まるということがございまして、これは松井選手にも協力いただいて進めてございます。

それから、ガソリンの問題もありますが、CO<sub>2</sub>対策ということで、これからなんです、ガソリン車を電気自動車、ハイブリッド車、それから電動のリヤカー、こういうものに変えていくということに今着手を始めております。

それから、環境配慮型「輸送梱包箱」と申しますのは、1回1回ダンボールでゆうパックの箱が使えなくなるというのが一般でございますが、何度も使える箱と申しますものを導入しまして、洞爺湖のサミットでも使っていただいたんですが、これを開発いたしまして、再利用可能なパッケージを今開発し、進めております。それから、植林等に一部協力しております。

それから、カーボンオフセット年賀は、先ほどの繰り返しでございます。それから、人に優しい事業環境の整備ということございまして、バリアフリー化は全支店で実施しております。

これも従来からのものが多いわけですが、点字表示につきましても、ポスト、切手・はがき、これは全施設でやっております。不在通知書がございますが、これは点字のものも使用しております。それから、くぼみ入り葉書、これも従来と同じやり方で発行してございます。

地域社会の貢献ということにつきましては、障害者の方に対します青い鳥はがきを配布しております。年賀寄付金も同様のことでやっております。それから、静脈流通、これは先ほどのインカートリッジ、パソコン回収等のシステムをつくっております。

2番目の経営の状況でございます。

自主性とちゃんと経営ができていくかということでございますけれども、これは民営化以降、相当変わってまいりました。

まずは、制度的な自由度の拡大ということで、委員会にもいろいろお世話になっているところでございますが、少しやりやすくなっております。これから進めるところが多ございます。

それから、企業会計、これが非常に当初混乱した1つのものでございますが、公社時代は分計という格好でやっておりましたが、これは当然のことながら別会社ということで、独自会計ということをやってまいりまして、会計データ等も透明度が高くなってきましたので、経営の運用についてもいいツールになってきていると考えております。

それが4社体制における企業経営、これは会計をもとにしてやっているというところでございます。

それから、システムにつきましては、決済系でSAPを導入しましたし、人事系、これはグループ共通でございますが、総合人事システムで、なかなか最初の運用につきましては不慣れ、非効率もありますけれども、段々と慣れてきております。

それから、正社員化、これはちょっと意味合いが違うかもしれませんが、段々非正規職員の比率が高まっておりますが、世の中の一般的な風潮でもございますが、非正規社員で一定の年数があって技能のある者については、正社員に登用しようということで、本年度におきまして、2,000人を正社員に登用するというようなことをやっております、これはかなり現場からは士気が上がっているという評価を受けております。

決算につきましては、別途ご説明したかもしれませんが、決算につきましては、営業利益、経常利益は事業計画を上回ることは、下期においてはできました。税の関係で、純利益は多少減っておりますが、一応計画どおりの数字が上がったのかなというふうに考えております。

20年度につきましては、今度フルになってまいりますので、残念ながら上期が赤字という状況でございます。したがって、ここでいいます下期の決算の694億円、純利益で、20年度の通期のほうが低いわけでございますけれども、大体公社時代、上期で300億円ぐらいの赤字になっております。

これをなるべく減らしてということを含めて、この計画でございますが、そう大きく外れないということで今進んでいる状況でございます。

次に、新規事業ということでございまして、これも半年が過ぎまして、大きく2つのことが言えると思います。

1つは、物流分野等で小さいのが多いんですが、子会社等の設立で新しい事業を開拓しております。

それから、宅配につきましては、日本通運さんとの事業等を行うということで、来年4月、本格的には10月になりますが準備を進めているというようなところでございます。

細々した形が多ございますけれども、先ほど申しましたロジスティクスの事業を細かいところで始めてまいりました。ロジスティクスにつながるコンサルティングというものの受託を行いまして、検討を進めているというふうなところでございます。

それから、J Pメディアダイレクト、これはDM等を扱う専門の子会社、これもご審議いただいたと思いますけれども、これも設立して進めております。

J Pエクスプレスは日通さんとの宅配等の会社でございます。

国際展開では、山九さんと組みまして、J Pサンキューグローバルロジスティクス株式会社というものを今スタートしておりまして、まず中国から進めたいということでございます。中国向けインターネットは先ほど申し上げたとおりです。

それから、事業体との連携という面では、ラ・ポスト、フランスでございますけれども、これはヨーロッパ等をカバーしているということで、ラ・ポストとの提供を進める。それから、中国郵政庁、これは大きな提携の相手でございます。

カハラ・ポスト・グループといいますのは、アジア太平洋、アメリカ、オーストラリア、韓国、もちろん中国、今度シンガポールも入りまして、そういう中で、ポストグループの中での品質を保証できるグループとしてのサービスを進めようというようなことで提供を強化してやっております。

次に、コストの削減ということでございますが、これもいろいろなことで、下期の決算にお

きましても、コストの削減によって少し利益を上積みすることができたということになっております。なんといいましても、人件費の比率が多ございますので、これは業務量に応じた要員配置というのは簡単なんです、非常に波動性が大きい現場でございます。それから、正規、非正規、又は内務、外務という職員がございまして、これはよほどきちんとしたデータと採配する能力が必要でございます。

今年は、能率調査というものもやっておりますし、それから基準としてどういう配置をするのかというものを再整理する。それから、支店長を研修して配置をしていくということでございます。

②は、J P S、トヨタ方式を学びまして、最小工数でやっていく。今、現場に出まして、工数というか少ない労働力でやるということで、こういうことができるんじゃないかということとを一体となってやっております、最後、自立的に支店でできるようにということを目指して今やっております。

それから、間接業務というものも非常に複雑なところがありましたので、次のページですが、削減の方策を今進めようとしてございます。

機械化につきましては、区分機を増備いたしまして、年賀郵便などは一番有効でございます。先ほど申しましたように、元日に20億通配達しましたが、この繁忙のための経費は一昨年より少ないということになっております。そういうことで機械化を進めているということです。

それから、転居届は、先ほど申しました利便性と効率性を求めています。

それから、運送子会社、これは従来、資本関係のない会社に委託するというところでございましたけれども、これを一本化して完全子会社にしていくということで、これを設立して、輸送の効率化を図ろうというふうにしてございます。

それから、物件の削減も全て調達委員会にかけて、こつこつとやっております。

間接業務の削減でございますけれども、報告類が縦割りで、たくさんございまして、現場が悲鳴をあげるということで、各社にございますが、こういうものを全て洗い出しまして、帳票類を削減するというところでございます。

それから、電話の対応、これは非常にまた問題がありますので、マニュアル化することなどをやっております、こういうもので人員の削減を図っていきたく。来年度になるかもしれませんが、ある程度のことはできていこうというふうに考えております。

コンプライアンスの問題が次にございまして、職員数も多ございまして、犯罪もございまして



し、いろいろな問題がございます。緊急改善要請、アラーム・レターということで、問題があったところには直ちにアラーム・レターを出して、改善の指示、ないし処分までしていくというようなことをやっております。

それから、現地に赴くという意味でフライングドクターというようなことで、即応体制をしてございます。

それから、支店管理者のeラーニング等の研修もやっております。

今年度8月から、コンプライアンス強化月間ということで、非常にミスの多い、コンプライアンス違反が多いという項目をとらまえまして、月間ないし緊急強化本部ということで、項目を絞りまして、これを撲滅しようというようなことを始めております。

次の公的サービスの推進体制ということで、これは内容証明郵便物の不適正認証ということで、これは従来、全ての職員が認証業務ができるということでございましたが、今度は、認証司というものしかできないということと、手続の問題がございますが、非常に指導が不十分だったということがございまして、事務ミスが多発いたしました。

これにつきましては、再点検、緊急訓練、それから現地に赴きまして指導しまして、現在ではほとんどこれは発生しないという状況になってございます。

それから、最後に公的サービスの担保ということでございます。これはなんといいましても、労使関係が重要ということで、良好な労使関係を確立する努力をしております。

それから、紛争発生時の平和条項というものもございます。

それから、争議行為というのが、今回予告がございましたけれども、実施はされなかったんですが、複数の組合がございまして、幾つかの組合がストライキを行うというふうなこともございましたけれども、これにつきましては、そういう行為の内容の通知等の争議条項というものがございまして、そういう行為の場合もルール化しまして、事前の通知が行われるということが行われました。

そして、対応としましては、④でございますが、管理者による処理体制と、これも整備してございまして、結果的に中止になりましたが、業務には支障がないというような状況というのはとることができているという状況でございます。

ちょっと雑駁でございますが、私から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。

それでは、質疑としたいと思います。

ユニバーサルサービスが本当に行われているのか、あるいはそれについての持続性はどうかというのが我々にとっての検討のポイントです。最初にご説明いただいた送達日数達成率というのがございますが、2. 数%達成してないわけですけど、この未達の数値をどう見るかですが、私は結構大きい数値だと思っています。

昔、カナダポストを見学したことがあります。たまたまカナダに行ったときに、カナダポストの團社長にあたる立場の人が見に来いって言うんですよ。カナダは国内で時差があるんですが、毎日、朝、特定の時間にテレビ会議で前日の在庫データが出ているんですね。配りきれなかったのがどれだけあるのか全部掌握しているわけです。

「何でだ」と、團社長にあたる立場の人がテレビ会議で、相手方に怒っているわけです。そうすると相手方は、「天気が悪くて行けなかった」とかいろいろ言ってるんだけど、とにかく「在庫をゼロにしろ」と指示をしている。「これ、どの頻度で、どうなっているんだ」と聞いたら、アトランダムにやっているようですけども、とにかく、前日の在庫データが全部集まってくるようになっているんです。

そうするとユニバーサルサービスとの関係でいくと、例えばどういう理由で、できにくくなっているのか、地域とか要員とか、どういうファクターがきいているのか。

そのあたりが、もし将来民営化してユニバーサルサービスに問題が起きるとすると、未達の要因分析がユニバーサルサービスの要因分析につなげられると思うんですけど、急に言うて難しいですから、團社長が把握されている限りで言うと、未達の一番大きな要因はどこにあるんですかね。無理な目標がそもそもあるのか。構造的な欠陥がどこにあるのか。

○團代表取締役社長 まず、ユニバーサルサービスとちょっとこの送達日数は、ちょっと違うところがございまして、送達日数というのは、この地域は翌日だとかいうのを決めていまして、それに達していないことはいけないことなので、これを100にする必要があると思います。

郵便法に基づきますユニバーサルサービスの定義につきましては、1週間、6日以上配達を行うということと、それから3日以内に配達するというのがユニバーサルサービスになっているということでございます。

我々の目指しているのは、もっと大きくて、相当大きな地域で翌日配達する。あるいは翌々日配達するというふうなことでございますので、ユニバーサルサービスより高い水準、我々お約束している数字になると、それが1つございます。

そこで確かに97%というのはマイナス3%ですから、これは、許せる数字ではないと思って

おります。

見ていますと、いろいろなことがございまして、例えば、渋滞があつて、配達できないとか、送達が遅れるというような報告が入ってまいります。それから、やはり物量が多すぎて人手が間に合わないということもございまして、それも大体報告が入ってきております。

見ていますと、今、おっしゃいました局に残ったか残ってないかというのは、ちょっとテレビ会議はやっておりませんが、必ず報告を求めまして、遅れた理由は何かということも報告させております。

ところが、やはり完全に掌握できていない事例もございまして、思わぬところで遅れているということもございまして、年賀でもそういうことがございました。

そういう面で、どこまで緻密に管理できるかという問題があると思ひますし、これをやはり100%にしていくということが、やはりさらに必要じゃないかなというふうに考えております。

したがいまして、ユニバーサルサービスについては完全にやっているというような考え方を持っておりますけれども、さらに品質をあげていくということについては、もっと努力が必要だと、そういうふうに考えております。

○田中委員長 私が言ったのは、ユニバーサルサービスが満たされていない指標として言っているのではなくて、今後のユニバーサルサービスを考えた場合に、この達成率の数値は何がしか、今後の困難性とかあるいは大丈夫だということ判断する上で、ここは何か経営上の意味が引き出せるのかなという、そういう意味なんです。

○團代表取締役社長 ケースがいろいろございまして、一概にこうというものはちょっと現在持っておりません。

○富山委員 9ページのところなんですけど、4番目のシステムの充実ですけど、これも今やっている途中と言う意味ですか。もう済んでいるのですか。

○團代表取締役社長 導入は終わっております。

不具合というのが最初にいろいろ発生しまして、手直しをやったり、例えば決済を、入力を間違えましたら、本社でしか直せないということをしてございまして、えらい手間隙がかかりました。

これを支店でもできるようにしようということはこの春先にやったり、そういうふうな細かな手直し、そういうことをやっております。もうこのシステム自体は動いてございまして、いろいろなデータがとれるようになっております。

ですから、10月以降、非常に正確なデータがありますので、我々としては経営データがとりやすく、全然違っております。9月までは元々郵便局と分かれておりませんで、前年比の正確なデータがないんですね、全部推計でやっている。10月以降、全部前年比がありますので、この支店、このサービスがどうであったかというふうなことが全部出ますので、それは一応確立されています。

○富山委員 短期的な話になってしまうかもしれないけれども、この間、物流業界の偉い人と話をしていたら、ちょっと景気が悪くなって、利用の減少傾向が出てきているらしいですが、その辺はどうですか。

○團代表取締役社長 これが、実は去年の1年間というのは、実施計画をお出ししてからの変化ですけども、意外と郵便が落ちなかったというのが、この1年ぐらいの経過です。それをいろいろ、例えば金融関係が多いんですけども、本人確認的な、セキュアな通信をしようと。それから、契約について確認しなさいとか、こういうのがたくさん出ました。

そういうやや特殊なものが出ておまして、多少減少ですが、減少幅がかなり少ないと。

ゆうパックは我々少し負けてきましたので、思ったほど伸びなかったということがありますので、この収益が大体計画どおりいったといいますのは、最初見込んでいた郵便の減少の幅が非常に少なく、ゆうパックはちょっと落ちたんですけど、こういう構造です。

これからどうなるかということとはちょっと心配でございます。

○富山委員 企業間物流がちょっと落ちているらしいですね。一番すぐ来るのが企業間物流ですね。結果論ですが、すぐに影響を受けないポジションがいいのかもしれないですけど。

○團代表取締役社長 それはこれから出てくると思います。通信料削減とか、そういうところが出てくると思います。

○富山委員 とてもよくないと言っていました。

○團代表取締役社長 ただ今のところ、我々の8月とかいう数字では、そんなに顕著なものはまだ出ていないというふうに考えております。

国際物流、これは新聞にも出ていましたけど、日中間の国際航空貨物、こういうのは何%か下がっている。全体も下がっているという状況。そういう傾向があります。

むしろ遅くとも船を使っても、安い運送がいいとか、そういうニーズもありますので、そこはそこでまたとらえていかなければいかんというふうに考えています。

○富山委員 正社員関係ですが、これはやはり正社員登用を希望されている方が相当数いらっ

しゃるといことですか。

○團代表取締役社長　そうですね。今は、正社員が10万人を切っておりますけども、毎日来ているような方が15万人ぐらいいらっしゃいます。そこで、実は採用を今回少なくしましたので、大体、郵便局にアルバイトで来ていて、試験が通って正社員になりたいという方が元々多いんですが、非常に数も少なかったので、なかなかないという方が多かったと思います。

結果、ちょっとこういう状況が回答でありましたので、結果優秀な方が他の企業に行ってしまうということもありましたので、その引留めのためにも正社員化していくということが必要というふうなことで、相当な倍率でこれはございました。

○富山委員　世の中一般もこういうことがタイトになってきていると。

○團代表取締役社長　本当に、これはよかったと思っています。

○飯泉委員　2点、まず13ページのコンプライアンス態勢の強化のところ、④の「コンプライアンス推進強化月間」の設定ということで、今年の8月からということですが、具体的にどんなことをやられているのかということ。特に、車の運転をよくされるということで、最近、飲酒運転とか、従来だと、例えば翌日1晩寝れば大丈夫だと。ところがそれが引かかるというような厳しい検問があるので、我々公務員全体、こうした点が問題でよく出ているわけですが、具体的に運転者からの運転記録証明書の取得というのは、どういう形でまとめられているのか。場合によっては、無免許、免停になっている人間が運転していたり、そうしたもののチェックをどうされているのか。このあたりも含めて教えていただきたいと思います。これが1点です。

それから、第2点目は、14ページです。これはかつて私が指摘をさせていただいたやつなんですけど、いわゆる内容証明、特別送達、これは新聞でも大きく問題になったという中で、今後、総務省でもきっちりとその対応について報告、我々もしていただきたいということを申し上げております。

具体的な事例が上にあって、下に再発の防止策の実施ということで、5点出てきています。これでほぼ完全にできたのかといった点ですね。

特に、前段のコンプライアンスとの問題があって、従来と同じやり方でやったんだけど、そうじゃなくて、実際にはその人でない違う人間がやらなきゃいけない。いわゆる手続が変わったということでのミスが多かったんですが、そういったものを含めてきちんといくようになったのかどうか。

この2点を教えていただけないでしょうか。

○團代表取締役社長 コンプライアンスと運転関係ですが、コンプライアンスは幾つかの問題がありまして、例えば紛失です。郵便物をなくした。これは支店の中だったり外だったりします。その一部は犯罪だったりするんですけど。例えば、そういうものが1つの大きな点です。

それから、今おっしゃいました自動車関係、これは非常にまだ弱いところがあります。やはり公務員感覚といいますか、民間の事業者からすると非常に事故も多いと。点検なんかもちよっと甘いところがございます。

飲酒をやっているかどうかという点呼とか、そういうことはやっておりませんでしたので、それをやるようにということで、運送会社に行って勉強したりしてやっているというところがございます。まだ、非常に甘いところがございます。

そういう中では、コンプライアンス問題としましては、無免許運転をやったと。無免許といっても免許が切れていたという、そういうのもございます。そういうこともありまして、やはり免許証を出して点検するんだと。そういうことをやろうということでやっておりまして、コンプライアンスも幾つかの課題、特に緊急本部をつくりましたのは、4つほどのものを絞り込みまして、いろいろな事例を全部洗い出しまして、この事件については、正社員が多いのか非常勤が多いのかとか、いつ頃起こっているのが多いのかとか、どういう手続の段階で起こっているのが多いのかと。

手続は元々わかりにくいんじゃないかと。多く起こっているものは、手続も悪いんだと私は言っているんですけども、そういうことも含めて、単に役所的に手続は作ったけど現場が悪いということではなくて、わかりにくい手続をつくっているのも悪いんじゃないかということも含めて今取り組んでいます。

その中の交通事故、安全運転が非常に大きなテーマの1つということでございます。

認証司の関係は、2つ波がございまして、最初のかたまりは、表示の仕方が誤っていると。例えば、郵便事業会社の支店になったにもかかわらず郵便局長と書いていたとか、そういうことが最初の内容的な問題でございました。

これは徹底して研修しまして、これはほとんどなくなったなというふうに思っておりましたが、2つ目の山は、認証司じゃない者が認証事務をやっていたと。これは全然パターンが違いまして、これは全く意識できない。本社としても意識していない問題でございました。思わぬことということもありまして、これは不覚であったと思っております。

2つ目の山につきましては、これはもう職場に認証司というものを完全に張り出していく。最近やっておりますのは、バッジに認証司ということをつけさせまして、誰が見ても、本人もそうなんですが、目で見て、この人は認証事務ができることがはっきりすると。ほとんどの支店で今そういうことをやっております、めったにそういうことがないようにということで進めております。

私は、対処としてはこれで解消できているというふうに思いますが、なかなか完璧にいきません、またかという事例もゼロではございません。ただし、もう大体のことは一応できてきたのではないかなというふうに考えておりますが、これはもう権利義務そのものでございますので、私ども真剣になってやってまいりましたけど、これは二度とこういうことがないようにやらなくては行けないと。認証事務というのは、そういうふうに重みのあるものだという認識を持って臨むようにということを基本にやっていきたいというふうに考えています。

○辻山委員 簡単な質問で恐縮なんですけど、9ページの決算のところ、事業計画があるんですけども、将来的に、短期でもいいんですけど、あるいは短期ではそういうことを想定してないであれば長期的でもいいんですけど、いわゆるROE的な発想、その辺についてはどういう見通しを持っていらっしゃるのか。その辺をちょっと教えていただきたいと思います。

それから、13ページに先ほど経費削減のために、ペーパーレス化、これも積極的に進めていらっしゃるということなんですけど、コンプライアンスと関連して、民間会社では、最近逆に内部統制との関係で、ちょっとどちらがいいかわからないんですけど、とりあえず文書化、また文書化に戻っているということで、その辺のバランス、そういうことがどういうふうに今進んでいるのか教えていただきたいと思います。

○團代表取締役社長 ROEで見るのか、いろいろな見方があると思いますので、あまりどうしようかと、今資本金が1,000億円でスタートしておりますけども、そういう評価というのはどう評価すべきかと。これは持ち株と一緒にということだと思っておりますが、事業会社としては、実施計画に出した数字を実現していくと、それがROE的にどう見られるのか、ROEはあまりよくない数字なんですけど、どうなのかと。

その上で、会社の性格というんですか、分析をどうするか、これは是非また委員会でもご議論されると思いますけれども、ROEを上げるためにどうかという発想は今のところないんですけど、とにかく上げていきたいということでやっております。

それから、間接費関係につきましては、おっしゃるとおりでございます、上場ということ

を目指していますので、今やっております。ドキュメンテーション、かなり雑なものがありますので、民間からのコンサルも入れて、今進めております。

そういう特に本社次元のものが多いんですけども、それはそれでやってまいりますが、これは間接費といっていますのは、むしろ重複した文章とか、それから整合性のないデータとか、それから現場から、今多いのは、データをとっても使っていないじゃないかということと、いってみれば間接業務の無駄取りみたいな、そういうことでございまして、ペーパーレス化をしていくような次元にはまだなっておりませんで、そういうペーパーの整理といえますか、そこで人手を減らしていく、あるいは効率化していく、データをみえる化していくと、そういう次元のことをやっております、J-SOX化というのは、また1つの、両立てでやっているというふうなことです。

こっちの方はまだちょっと次元の低い範囲で、削減をやっているということでございます。○米澤専務執行役 今のところ若干ちょっと補足させていただきます。この前の決算で、純資産は2,694億円でございます。分母は期初と期末を平均でやりますので、始まった時は2,000億円の純資産、そして期末が今の数字でございます。その平均を分母として、当期純利益694億円が分子という数字は、まあそう低い数字ではないのではないかなと、同業他社の数字は持っておりませんが、小さな数字ではないというふうには思います。

それから、私は持株会社の方で、J-SOXを見ておりますけれども、比較的郵政の場合、文書化が足りない部分がございます。いろいろな業務を行うその段取り、手続、そういうところの文書化ができていないとか、そういう部分が多いという話と、それから実際に業務を行っている上で、いろいろな紙の山ができるという話は若干違う部分もあるのかなというふうに思いますけれども、辻山委員がおっしゃられたように、証拠書類として残すという部分も1つの内部統制の重要な要因でございますので、そういうバランスを見ながらやっていきたいと思っております。

○野村委員 今、お話がありまして安心したんですけども、やはり上場を考えれば、魅力があるかどうかということは、常にウォッチしていく必要があるかと思えます。そういう意味で、ROEをしっかり計算して、目標値を設定していただく必要があるかなというふうに思いました。

これはちょっと感想なんですけれども、別なことで、事業会社にとってみると、郵便配達の方が各個別の家庭に毎日行かれるというところに特徴的なビジネスのモデルがあるというふう



に思うんですが、そこの使い方によっては、そのツールというんでしょうか、そういうものは多様に活用していく可能性を秘めているんじゃないかなというふうに思うわけですね。

そこをどう活かしていくのかということが経営にとって大事なポイントだと思うんですが、まず1つ目は、過去、まだ民営化される前に、4社が一体だった時に、その配達員の方に、例えば貯金を預けるというような行為が行われていた部分があったかと思うんです。民営化によってここがやりにくくなったという声を時々聞くわけなんです、これはどういうふうに改善していくおつもりなのか。あるいはもう改善策がとられているのかというのが1点目です。

それがちょっとマイナスになっているんじゃないかということの話ですが、プラスの面として、私は、例えば、ひまわりサービスのようなもの、こういったものをより拡充していくという形でいろいろ新しいサービスを開発していくことはできないのかと常に思っているんです。先ほど、郵便事業特需と言っていましたけれども、今、年金記録問題で、特別便が何回も出まして、非常に特需の状態になっているように思うんですけども、今ちょうど10月に向けて国民に対して発送されていますから、かなり特需だと思うんですが、それ自体、ただお配りするだけではなくて、一声、「記録を確認しましたか」とか、説明できるようにちゃんと研修を受けて、「ここの部分を見て確認してください」とか、あるいは「ご質問ありませんか」と、そういったようなことを丁寧に1軒1軒配る時に付加的なサービスとして、それをやるということを引き受けて、そこにももちろん当然フィーが発生してくるわけですけども、そういった公共的な役割を担うとか、そういうようなことは可能なかどうか。今後、そういうことをご検討されているかどうか。

ちょっと例がよくなかったかもしれませんが、もしお考えがあればお答えいただきたいと思います。

○團代表取締役社長 最初の、集配特定局、総合の局につきましては、貯金も保険も郵便も同一の人がやっておりましたので、貯金も預かってくる、保険も勧めるというようなことをやっておまして、それができなくなったというのが、地方におきましては、かなり不便になったという声が強うございます。

ただ、金融代理店でないとそういうことができませんので、今進めておりますのは、取次といいますか、要望があったときに、その郵便局に取次いたしましよという事で、氏名を確認して連絡を差し上げる。そこまでかなという事で、随分金融庁を含めてご相談してやっていこうということでございます。

ともかく郵便事業では知らないというようなことはないようにして、グループ会社でもありますから、ここでやっていますからと、そういうふうなことでやっつけようということで、今、改善してやっております。今のところはそれが限界かなというような気がします。

それから、積極的な意味では2つ言えると思うんですが、ひまわりサービスというのが1つのその走りだと思います。

またこれは無料でやっておりますので、自治体の業務でございますので、難しいんですけども、そういうことで、声をかけて配達する。

私は、いつも言うんですが、全世帯の半分を毎日回っています。平均して、2日に1回全世帯を回るとというのが今の郵便の密度でありますので、それを活かすというのが大事なことで、1つの走りは、ひまわりサービスで、実際公的な業務をやっていくということです。

もう1つは、今、これは多少郵便局とのバッティングするのですが、セールスをやってもらおうということで、年賀状とか、エクスパックを売るとか、それから集荷をやっていく、これもなかなかなんですけども、そういうふうに単純な配達だけということではなくて、その機会を生かして、あるいはそういう地域を知っているというノウハウを活かしてやっていくということを走りで行っております。

この事業の強みといいますのは、窓口の強さとそれから配達のネットワークの強さの2つだろうというふうに思っています、これをどう活かしていくかと。それがやっぱり感覚として自分たちが配達だけすればいいんだという感覚ではなくて、場合によってはセールスもするし、それから受託して、いろいろなものを持っていく。カタログ販売なんていうのがありまして、特産品なんかを送るというようなことをやっております。

そういうものもカタログを持って行って、いろいろお勧めするというのも始めております。

実際の感覚としますと、かなり郵便專業になりましたので、配達の職員の意識は上がっているというふうに思います。

まず身内から始めるんですが、かもめ一なんて売りますけれども、去年より10%も高い販売をしております。単純な配達じゃないということを意識し、それからシステムというやり方というのを合わせていきたいと思っています。

多分、地域によっても違うと思います。この神田とかその辺になりますと、朝にどっと会社に配達するというのと、1日かけて配達センターみたいなものがありますので、やはりこれは多分地域によって、どこに余力があったり、どこにニーズがあるかというふうなことを考え

て、うまく本社が仕組みをつくってやっていくというふうにしたいと思っています。

○野村委員 一般的に、そのマンパワーを活用できるとは思ってないと思うんですね、世の中の人たちは。そこでアライアンスを組んで、活用というアイデアを、そういう可能性があるということがわかった時に、一気にアイデアが浮かんでくる可能性があると思うんですけども、今のところ全くそういうことはそもそも想定外になっていて、アイデアすら生まれえないような環境になっていると思います。実際にやるかどうかは別にしても、アイデア募集みたいにして、そういうキャンペーンみたいなことをやっていく中からひょうたんから駒みたいな感じで、いろいろなものが出てくる可能性があるというふうに思います。

○宮崎執行役員 今のお話にちょっと近い話が、年賀寄付金というのがありまして、いろいろな活動をしている団体に寄付するというのがありまして、その中で、今年ちょっと新たな試みとして、郵便事業と組み合わせて何かやりたいと。

例えば、お年寄り向けの励ましの手紙を書いて、手紙を書く自体は、NPOがやるんですけど、配達プラス付加価値の声かけをやっていく。そういうのをやりたいということについて、今年、ちょっと粋というわけじゃないんですけど、事前にいろいろ我々の方もご相談しなければならぬ、そういうのをやりましょうというのを今年の年賀の給付金の1つの試みとして導入しております。

○團代表取締役社長 野村委員がおっしゃったように、うちが受け皿をつくってやりますよと言わないと、あれですね。

○野村委員 と思いますよ。

○富山委員 CSRのところなんですが、たまたま私が外部取締役をやっているある会社が、この領域では高名な会社でございまして、しょっちゅうこの議論をしているんですけども、1つお願いということなんですけども、これは確かCSRの部分は、時と場合によっては、企業本来の経済活動とトレードオフ的に社内で認識されちゃったり、トレードオフ的な側面が短期的には起きることがあるんですけど、大体ここに書いてあること、真面目にほとんどのことが長い目で見ると企業収益がプラスに貢献する話が多いです。

今もCO<sub>2</sub>問題って、結局、エネルギー消費の問題とほぼニアリーイコールなんですね。化石燃料を消費するからCO<sub>2</sub>が出るので、要は石油の値段が上がっていく中で、コストセービングということですので、そこはCSRというのは、普段の企業活動と関係なく高尚なことをやっているみたいな感じを持ちがちなんですけど、実はよく見ると地道な日々の改善活動とかな

りかぶるので、そこは是非とも会社の中で、そういうもんだということを共有していただいて、進めていくということがよろしいのではなかろうかと、そこは1つお願いであります。

あとそれから、ちょっとまた別の話なんですけれども、先ほどのROEの観点と、今ご存じのような状況になっていることもあり、ありていに言うと、ROEを人工的に高めようとして、分母の株主資本を減らしてレバレッジを高めた連中が今は全滅です。結論から言うと、流動性を落としていたやつも全滅です、日米全部。

恐らくこれから何年間かは、基本的には流動性が足りない状態が、これはもう相当厳しい状況ですから、何が企業価値を高めるのかということは、1年前と今とは変わってしまっていて、株価が上がっている会社はどちらかというとROE的にはかつては優等生じゃなかったんです。そこが株価が上がっちゃっているんですよ。エクイティが厚めで、要するに質への避難が今起きていて。

何が言いたいかというと、要は資本市場の見方というのは、時代によって当然不変のものでもないし、変化が起きていますし、私は安全性、健全性という手法が一番企業価値においては、財務的には効くと思っているので。

○米澤専務執行役 その点については、先ほど申し上げました純資産は、これは郵便事業単体でございます。民営化して会社が始まる時に、郵便事業会社と郵便局会社は2,000億円ずつの純資産で、保険が1兆円、残余のところを銀行ということで、基本的な考え方としては、事業のボラティリティが高いところに資本を厚めに積んだということでございます。

これを今後、株式処分とかそういうふうな時間軸の中で見ていきますと、株式の中で、貯金、保険の株式の処分をしていくと、その部分の資本が日本郵政のところで巨額の資本が浮いてくるわけです。

そうしますとスタートの時に、金融の方に厚めに配置したわけですが、これが上場していくという過程においては、これがどんどん事業会社の方にシフトしていくというふうなことが考えられますので、そういう意味では、今の金融資本市場のいろいろな大きな変動というものには、事業会社も十分耐えられるんじゃないかというふうに思っております。

○富山委員 例のモルガンスタンレー、ゴールドマンサックスが銀行になっちゃったじゃないですか、結果的には。どうもマーケットのある種の総括は、実はいざという時の流動性リスクというのは、伝統的な金融で言うバンクランが起きるから、銀行の方が流動性リスクが潜在的にあるんだというのは、どうも結果論からすると違って、マーケットの方がいざという時

に、全く流動性が無くなるというのが今回の騒動の総括ですよ。

意外と銀行預金の方がもちろん制度が整備されていることもあって、実はすごく流動性リスクが無くて、マーケットは、本当に、私も当事者なんだけれども、涙が出るくらいアメリカというのは、全く流動性が無いので、そうするとやはりマーケットだけに資金調達で依存しているところはみんな即死に近い状態になったわけじゃないですか。

だから、そこはつい3、4年前まで、私たちはちょっと前までの常識というのは、むしろ銀行の方がバブルの問題があって怖くて、マーケットというのはいろいろな意味で分散されて、結局大丈夫だと思っていたんですけども、どうもその常識がひっくり返っちゃっているんで、多分、何となく常識として思っていたことがひょっとするとこれが完全に変わっちゃうのか、また戻るのかわからないですけども、大きな資本市場の時代の境目でちょうどこういうことをやっているの、そこはやはり時代的意味ということはみんなでもっとちゃんと議論しながら進めていくことが必要なんじゃないのかなとちょっと思ったりしているものですから。

○辻山委員 今、おっしゃることはわかるんですけども、この問題というのは、いろいろ難しく、先ほどご指摘のように、分子と分母の問題がありますよね。ROEを高めるために分母を圧縮したところは今苦しい。ただ、分母を所与とした場合はやはりROEというのは有効で、この辺もなかなか重要だと思います。

○富山委員 Rを上げることは、みんなもう全員賛成していますから。

○團代表取締役社長 これがまた運送の我々事業とそれから郵便局のユニークな事業と貯金と保険とありますから、いろいろな評価の仕方とかいうことを考えて、しかもそれぞれの業態で考えて、それからグループ全体を考えるとというようなことを議論していただくというふうに思っています。

○富山委員 個人的には、私がビジネススクールで習ったところが全て毎日否定されているので、これは一体どうすればいいんだと、結構そういうことがあるんです。

○團代表取締役社長（郵便事業株式会社） 先ほどのCSRは、富山委員がおっしゃるとおりで、やはり本業に近いところ、あるいは本業としてCSRをやっていくというのが我々スローガンにしています。

それから、ISOもやっておりまして、それは全てコスト削減につながっておりますので、そういう連携したものとして考えています。

○富山委員 そうでしょうね。たしかある会社では、環境会計みたいなことを一生懸命出して、

経済効果を一応開示していたりするんで、そうすると割とやりがいになるのではないですか。その会社の会長さんは自嘲気味に、うちの環境会計上は黒字になっているって言っていました。

○野村委員 先ほどちょっと2つ質問させていただいたんですが、前者の方がやはり大きな問題で、これがもし国民の不満がそのまま解消されないということになりますと、いろいろな意味で、この民営化に対しての疑問というのが出てくる可能性もある。ですから、徹底的にそこは改善をしていただきたいなと私は思っているんですが、その1つには、やや法律論的に見た時に、少しコンサバティブな解釈が行われているんじゃないかなと思われるところがありまして、これは別の会社だからできないんだと。危ういところに近づかないように、解釈をしているというか、例えば情報の共有とかにしても、かなり厳格な形の解釈が行われている可能性があるというふうに思います。もうちょっと柔軟というか、常識的に考えて許される範囲というのがありそうな気がするんですけども、そこをそれぞれの会社ごとにかかなり危険が及ばないような形のところで、お互いの解釈がなされていて、手詰まりになっているという感じがしないでもありませんから、そこを是非統合的に皆さんでよく話し合われて、調整をしながら合理的な法解釈をしていただきたいなと私は思います。

それから、もう1点は、改善の仕方ではありますけども、例えばITを活用していくことによって乗り越えていくことのできるような部分というのものもあるかなというふうに思います。

例えば、配達の方が端末を持っていくことによって、その端末を使って、お客様自身が遠隔操作で銀行のキャッシュを動かすデビットカードみたいな感じですね。ああいうものであれば、何もデビットカードの端末を持つ人が銀行員である必要はないわけでありますから、そういう工夫というのもできるんじゃないかなというふうに思います。

それから、最終的なところですけども、場合によっては郵便事業会社自体も、正式に銀行代理店にしてしまうというような、代理店という資格をきっちり確立した上で、そこで業務を融合していくというようなことも可能だと思います。いろいろな選択肢がある中、ほとんどもうご検討されているとは思いますが、是非この部分をなるべく早く明確にしていきたいなと思います。

○團代表取締役社長 おっしゃるとおりだと思います。硬直的に考え過ぎていたと思っております。例えば、郵便局で集荷できない、運送法制が何とかだと。しかし、電動自転車だったらどうかとか、いろいろなやり方もあるかもしれないし、今おっしゃいましたように、届けを出したらどうなんだというのは、頭からそういうことではなくてやっつけていかなくちゃいけなくて、

それは少し硬く考え過ぎていたと。スタートだったからしようがなかったことがあるかもしれませんが、そういうことがありますので、目的的にやはり考えていくというのが、グループとしてもいいのではないかと。まだ、その余地はかなりあると、幾つかのことを考えております。そういうふうに行っていきたいと思っております。

○田中委員長 どうも本日はありがとうございました。

続きまして、郵便局株式会社からご説明をいただきたいと思っております。

郵便局株式会社から寺阪代表取締役社長、壺井執行役員、そして日本郵政株式会社から米澤専務執行役にお越しいただいております。

それでは、ご説明をお願いいたします。

○寺阪代表取締役社長 ただいまご紹介いただきました郵便局株式会社の寺阪でございます。よろしくお願いいたします。

また、田中委員長初め委員の皆様方におかれましては、平素より弊社の作業につきまして大変ご指導賜りまして誠にありがとうございます。

私の方から、いくつか最初にコメントをさせていただきたいと思っております。

まず経営全般でございますけれども、昨年10月の郵政民営化ということから、ほぼ1年が経過をいたしました。民営化当初におきましては、事務取扱方法の変更などにより業務が輻輳し、営業推進に遅れが生じる結果となりましたけれども、年明け以降は、フロントラインの努力により回復をしております。全般的に見れば、大きな混乱もなく、概ね順調にサービスをご提供できたものと思っております。

先日、この委員会でもご報告、ご説明をさせていただいておりますが、郵便局等の顧客満足度調査、それにおきましても、ご満足をいただいているとの結果が出ておりまして、ひとまず安心をしているところでございます。

また、実質的に民営化元年と言えます今年度におきましては、郵便局フェアなどにより3事業会社との連携の強化や新たな金融商品、サービスの提供を積極的に展開しているところでございます。

さらに、本年2月末には一層積極的に営業活動に取り組むため、郵便局活力向上宣言を全郵便局に示しまして、業務の大幅な見直しにより過度な業務負担の削減を図り、現場力が最大限発揮できるように取り組んでいるところでございます。加えて6月には第2弾を示しておりますし、近々に第3弾を示す予定でございます。

このような取組みの結果、まだ現在のところ確定値がまとまっておりませんので、公表は本日は差し控えさせていただきますけれども、3事業を中心といたします主要商品の営業の推進状況はしっかりとした足取りで改善をしてきておるところでございます。

次に、郵便局ネットワークについてでございますが、弊社にとりまして郵便局ネットワークサービス水準の維持は、経営の最重要課題でございます。

民営化以降、受託者様のご事情もあり、簡易郵便局の一時閉鎖数が増加し、お客様にご心配、ご迷惑をおかけいたしております。

この簡易郵便局の一時閉鎖の解消を図るため、取扱手数料引上げなど、簡易郵便局に関する既存施策の抜本的見直しを行いました。

加えて緊急対策として、本年2月以降、渉外社員の出張サービスなども実施をして、その解消に取り組んでいるところでございます。

これらの取組みによりまして、サービス提供が行われていない実質的な一時閉鎖局は8月末時点で311局となっているところでございます。詳しくは後ほどご説明させていただきます。

最後になりますけれども、弊社といたしましては、今後ともさまざまな施策を展開し、お客様にご満足いただける商品のサービスを提供していくとともに、20年度計画をしっかりと達成してまいりたいというふうに考えてございます。

引き続き、温かいご指導のほど、よろしく願いを申し上げます。

本日は、弊社のこれまでの取組みに関しまして、1点目は、多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便性の向上。2点目は、経営の自主性、創造性及び効率性の向上。3点目は、郵便局ネットワーク。4点目は、郵便局局舎の賃貸借。この4点につきまして、説明のご要請がございましたので、お配りをしております資料に沿いまして、主な取組みにつきまして担当の方から恐縮ですが説明をさせていただきます。よろしく願いいたします。

○壺井執行役員 それでは、資料に基づきまして私からご説明させていただきたいと思っております。

資料は、1ページ、郵便局でのサービス提供状況でございます。私ども、郵便、ゆうちょ、かんぽにつきましては、民営化後も郵便局の引き続き窓口におきまして、サービスを提供させていただいております。

郵便事業株式会社からは郵便窓口業務、それから印紙の売りさばき、それからゆうパック等の窓口業務、こういうことになりまして、具体的な商品で言いますと、ここに書いてありますように、切手、葉書、ゆうパック、エクスパック500等の取扱いということになります。



ゆうちょ銀行からは、銀行代理業務、それから金融商品仲介業務というものを受託いたしておりますが、商品につきましては、通常貯金、定期等の貯金、それから、為替、振替の送金業務、それから国債、投資信託等の資産運用商品、加えて新しくクレジットカードの取扱いを開始しているところでございます。

かんぽにつきましては、保険業務を受託いたしておりますが、商品としましてはここに書いてありますように、普通養老保険から終身年金保険等に至るまで、取扱いをさせていただいております。

民営化後ゆうちょでは、クレジットカード等の取扱いを民営化後開始いたしておりますけれども、かんぽの場合には、7月から入院特約の見直し、それから加入年齢の70歳から75歳への拡大が行われたほか、指定代理人払の受取り、こういうようなものの制度改正も行われたところでございます。

この3事業につきましてはの営業収益で、ご参考までに19年度事業計画、それから19年度の決算、20年度の事業計画をお示しをさせていただいております。

2ページでございます。地方公共団体からの受託事務の提供状況等についてご用意させていただきました。

大別2種類でございます。1つは地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律、これに基づきます証明書交付事務、もう1つが、敬老優待乗車証の交付等の事務でございます。

まず、証明書交付事務、下の表でご覧いただければと思いますが、証明書交付事務、戸籍謄本、抄本等々、住民票の写し等の交付でございます。

それから、敬老優待乗車証、ごみ処理券、ごみ袋、し尿処理券等の販売等でございます。

19年7月と20年7月の対比でお示しをさせていただいております。私ども、積極的に地方公共団体からの受託をさせていただこうと思っておりますが、郵便局数でご覧いただきますと、19年7月から20年7月に減少いたしているのは事実でございます。

これは、ある市で、バスの回数券の販売を受託させていただいておりましたが、取り止めになられたところがございます。そうしますと90局ぐらい一気に減少した例がございます。そのような形で影響が出ているということでご理解いただければと思います。

3ページにまいります。私ども先ほど申しました3事業を受託いたしておりますけど、委託元会社との連携についてご説明いたします。

郵便局段階では、郵便事業会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命から多様なサービスを受託し、提供しております。それらの提供を円滑に行うためには、それぞれの会社と本社、支社間、各レベルでバランスのとれた連携が重要であると認識いたしております。

そういう観点からの取り組みにつきまして、かいつまんでご説明をさせていただきたいと思っております。

1つは、郵便、ゆうちょ、かんぽ各社それぞれの間で、本社、支社レベルで会議を設置いたしまして連携を図っているということでございます。本社レベルではパートナー会議と称しておりますけれども、CEO、COOレベルの会議、それから分科会的な役員をトップとするような会議、そういうようなものを設置して、連携を図っておるところでございます。

また、連携の仕方としましては、2番目の項目でございますが、委託元会社と一体的な営業・業務推進体制を構築するという観点から、8月からでございますが、営業の会社である郵便局会社に各委託元の人材を派遣いただくという形で、営業面で連携をしております。

また、業務面では、業務の手順等、委託元会社が郵便局の実態を踏まえた業務改善等ご指導いただくという観点もありまして、業務指導体制につきましては、郵便局会社の人材を各委託元会社の方に集中して、一体的に郵便局の指導等をいただくとしております。

具体的に、個別の連携事例として、最近の事例を申し上げます。

まず、郵便局フェアというものを平成20年の春、夏に実施いたしております。郵便局が主体となりまして、ゆうちょ、かんぽ、郵便3事業のご利用の皆さんに、例えば窓口にお越しになられた時に、他のサービスのご利用も積極的にお勧めするというところでございます。1つの窓口で異なるサービスを一元的に提供させていただいているという利便性を改めてご認識をいただいて、さらにご利用をいただきたいなということでございます。

それと同時に、私ども、平素のご利用に関しての感謝の気持ちをお伝えするという事で、キャンペーンを展開しております。応募シールというものをお渡しして、お客様に抽選で特選グルメギフトをプレゼントするというような形で実施いたしました。春で200万、夏で400万を超える応募をいただきましたので、私ども職員にとりましてもお客様との接点が強化されましたし、お客様にも評価いただけているのかなと思っております。

つぎに、ゆうパック利用拡大のための郵便事業会社との連携ということでございます。

郵便局外で郵便局が郵便のご利用をまとめてきた場合に、集荷に郵便事業会社に行ってもらいが、取引をまとめた郵便局会社の方にも実績として評価をつけるというような連携を行って

いるところでございます。

また、山形のさくらんぼ主要生産地域で開始いたしました。ゆうパッククーポンを生産者の方々にお売りすることによって、ゆうパックの利用を勧奨するというような形で連携をさせていただいております。

年賀状につきましても、年賀はがきの予約活動をやっておりますけれども、これにつきましても早い段階から連携をとって、臨時出張所等も調整をした上で実施するなど連携して取り組んでいるところです。

4 ページでございます。新規事業の展開でございます。収益の太宗は3事業からいただいておりますけれども、収益源を広げて、経営の安定化に資するというところで、新規事業の展開に取り組んでおります。

経営理念に掲げておりますように、「顧客の現在と将来のよりよい生活づくり」に貢献できる多様な商品・サービスラインナップの実現、ということと、不動産などの郵便局資産の効率活用ということで、お客さんにとって魅力的なお店としてのブランドを確立していきたいというところでございます。

カタログ販売などの物販事業の展開。これは19年10月から開始いたしております。産直食品中心の展開で、全国の地域産品の掘起こし拡販にも貢献する、CSRにかなうという取組みと考えております。

19年度下期では、373億円の目標に対して、327億円と下回りましたけれども、20年度は970億円の販売を達成したいということで今取り組んでいるところでございます。

その他、ポストマンという映画のチケットの販売、コンビニエンスストアとの提携、広告ビジネスの開始、8月からは郵便局で生活サービス取次事業としまして、ホームセキュリティ、光ファイバー接続等の取次を東京都から開始してございまして、21年2月を目途に全国で展開をしていきたいと考えているところでございます。これが新規事業のカタログ販売でございます。

5 ページですが、新規事業のうち、新規金融サービスの提供についてご説明いたします。自動車保険、変額年金保険、それから第三分野保険、法人向け生保、こういうものでございます。

自動車保険は昨年10月から開始いたしておりますけれども、変額年金は、今年5月から、また10月からは新たに第三分野の保険商品の取扱いを開始する予定でございます。

それから、不動産事業の展開でございます。

資産価値が高く、不動産開発に適した不動産につきましても、1つは、東京中央、大阪中央、

名古屋中央の駅前分室につきまして、東京中央が一番手続が進んでおりますけれども、20年7月からWTOの手続で官報公示をいたしているところがございます。大阪中央は、設計の業務を委託中でございますし、名古屋中央は設計業務の発注手続中という状況でございます。

その他マンション等の住宅開発を含めた有効活用についても、検討をいたしているところがございます。

続きまして、6ページでございます。これら新規事業の展開におけるコンプライアンス確保についてご説明いたします。

コンプライアンス態勢の確保は、新規事業の展開に当たりましては必須でございますので、委託元と連携して、業務手続の簡素化、システム改善、わかりやすいルールなどによりコンプライアンス態勢を確保するということを具現化しております。

物販事業で申しますと、消費者保護法制、遵守すべき法令等がございますが、クーリングオフ制度を含めまして、マニュアルに規定して徹底するということは当然ですが食の安全・安心のレベルアップということで申しますと、品質管理業務を委託しております子会社、郵便局ビジネスサポートでは、レベルアップということで、生産現場だけでなく、組織全体としての食品安全マネジメントシステムについてISO22000認証を取得しているところがございます。

新規金融サービスの関連につきましては、サービスを開始する前に、手続、その他事前にリスク審査を行っております。リスク管理統括部というところで専門的にリスク管理審査をいたしまして、その上で展開をやっているところがございます。

いずれにしてもサービス開始時には取扱態勢が十分に整った郵便局で取扱いを実施するという鉄則をいたしまして、取り組んでいるところがございます。

7ページでございます。効率的な経営ということについてご報告をいたします。

人件費の抑制、物件費の抑制、効率的な会社運営の展開は必須でございますが、まず効率的な会社運営ということについて申しますと、事務処理の機械化という意味で、オートキャッシャーの年内の全国配備に取り組むとともに、業務品質の水準を確保しながら、期間雇用社員の活用、再雇用社員の活用を含めて、生産性向上の検討を実施いたしております。

物件費につきましても、競争契約を原則といたしまして、調達に当たりましては一定額以上のものにつきましては調達審査会を設けまして、複数年契約の推進等を行っております。

また、通販、カタログ方式の調達を活用するというところに取り組んでいるところがございます。

もう1つの柱は、フロントラインの働きやすさの阻害要因を排除するというごさいます。郵便局の活力を向上させるという意味での効率化でございます。

これにつきましては、本年2月、会長、社長名で「郵便局活力向上宣言」というものを出しまして、具体的に何をいつまでにやるかということを示して取り組んでいるところでございます。

柱は、4つあります。業務改革、営業推進態勢、働きがいのある職場づくり、それから営業基盤強化です。

例えば、全郵便局、渉外職員に携帯電話を持たせて、コミュニケーションをよくして、仕事ができるようにするとか、郵便局支援のために地域スタッフを配置しておりますが、彼らの活動を確保するために車両を増備するとか、こういう問題に具体的に取り組んできておるところでございます。

これは、先ほど、寺阪も申し述べましたが、2月の発出につづき、6月にも第2弾を発出し、また今取りまとめ中ですが、新たな課題について同様に具体的にに取り組んでいくことにしておるところでございます。

続きまして、8ページでございます。郵便局ネットワーク関係についてご説明いたします。

私ども、郵便局株式会社法等によりまして、郵便局ネットワーク水準を維持するという責務を負っております。

顕在化している問題として、簡易郵便局の一時閉鎖の解消ということがございすけれども、これにつきましても手数料引上げ等の抜本見直し、それから緊急対策等を講じることにより、現在実質的にサービスが提供できていない地域というのは311局エリアとなるのではないかと考えております。

郵便局設置状況のところにお示ししているように、残念ながら19年10月1日は417の一時閉鎖でございましたが、この間、若干増えております。再開もいたしておりますが、一時閉鎖になったところもあり、差し引き16が増えているわけでございすが、この間の私どもの取組みと今後の見通しについて申し述べております。

一時閉鎖解消に向けた取組みとしましては、昨年12月に検討会を開催して、抜本的な取組みを取りまとめ、それを実施してきております。取扱い手数料も固定部分については約4割引上げをいたしましたし、受託者の初期投資を軽減するため、施設転貸制度を導入したりしております。

この結果、直近の状況で申しますと、下の枠の中にお示ししているとおり、8月末までに受託希望のお申出をいただいている局が約230ございます。そのうち既に関係当局への申請手続に進んでいるところが約60局ございます。これは、間もなく再開できるという予備軍でございます。

このような取組みをすると同時に、緊急対策を実施いたしているところでございます。緊急対策の中身等につきましては、欄外の下に書いておるところでございます。週2回、渉外職員を出張させまして、定期的にサービスをご提供させていただく、そういう緊急対策を実施しているエリアが120カ所あるということでございます。

最後に、10ページでございますが、郵便局局舎の賃貸借でございます。旧特定郵便局の局舎の賃貸借契約の期間について適切に対応を行うほか、また局舎の賃貸借料は適切な算出基準に基づく賃貸借料が維持されているかということについて、ご説明を行うようにということございました。

関連した附帯決議をお示しいたしております。

私どもは、効率的で利便性の高い郵便局ネットワークをつくるために、郵便局チャネル強化に関する検討委員会というものを設けまして、専門家の方々に加わっていただきまして、検討いたしているところでございます。ここにお示ししておりますように、現時点におきましては、例えば契約期間の長期化につきましては、現在は原則として契約期間を1年間として自動更新をしておりますけれども、これを長期化することを検討しております。

もう1点、賃貸借料算出基準の適正化につきましては、従来、3年ごとに固定資産税評価額の評価替えの時期に合わせて、適正なものとなるよう見直しを行っておりますが、次回、21年度の評価替えに合わせて、算出基準を見直すことを検討中でございます。

いずれにしましても、その内容等につきましては、先ほど申しました検討委員会での検討途上でございますので、こういうご報告にさせていただきたいと思っております。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。

それでは、質疑等をしたいと思っております。

○富山委員 ネットワーク水準ですが、実は私、よくわからなかったもので、質問がまた出てしまったんですけど、この一時閉鎖の解消に関して、「郵便局会社の社員の人が一時的に行って、そこを何とか再開するということはできませんか」と言ったら、「できない」と言われてしまったんですけども、ここに出ている、渉外社員出張サービスというのは、具体的には

ということですか。

○壺井執行役員 これは、例えば公民館とか、そういう場所をお借りまして、そこで渉外職員が定期的に出向くことによりまして、お客様が例えば金融サービス、貯金の引下ろしとか、そういうニーズがございましたら、そこで私どもがサービスのご相談に乗れるということがございます。

○富山委員 閉鎖している局というのは、物理的にはもう無くなってしまいうんですか。

○壺井執行役員 簡易局の建物は、受託者が提供しておりますので、簡易局の受託を止めますと、引き続きそこを利用するという事は基本的には難しいと思います。

○富山委員 では、社員が、そのエリアで借りれる場所を使ってやっているということですね。出張サービスというのは。

○壺井執行役員 はい、そうです。

○田中委員長 そうすると、例えば今までユニバーサルサービスについて、国会の先生方の中で、郵便は当たり前で、金融業務についても、ユニバーサルサービスをできるだけ維持すべきだというご議論がございます。それは例えば過疎地において年金を受給する人たちが街中に出るといのはそれは無理だろうと、どうするんだと、そういうお話です。

この渉外職員をある告知をしながら、おっしゃったように、公民館に行くという場合は、年金の受給はそこで可能なように、手当をされていると、こういう理解でいいですか。

○壺井執行役員 はい。

○飯泉委員 今のも含めて、2点お聞きしたいんですが、簡易郵便局の一時閉鎖というのは一時一気に増えましたよね。これが特に8ページにも書かれている。要は過疎地に対して、結局郵政民営化って一体何だったんだということを一番危惧させた点ですよ。徳島でも、一気に出たわけです。

現に、徳島にも委員長始めおいでいただきまして、見ていただいたわけなんですけど、そうした意味で、いろいろな工夫をされて減らしていつている。利便性も高めるということで、できるだけというか、できればというか、こういったものを全部形を変えて、そして維持をしていただく。今後のそうした方向性、またお考えいただいて、社長もおいでいただいておりますので、それが1点です。

それから、もう1点は、2ページのところで、これは地方公共団体の受託事務の提供状況、先ほどご説明があつて、特異的な現象があつたので、数的に落ちましたというお話がありました。

それで、ここについても今後の方向性、やはりこれは地域住民の皆さんにとっての利便性を高めるということで、郵政民営化のお話の前の段階から、こうしたものをどんどん伸ばしていこうという形になっていた。ユニバーサルサービスとまでは言われていませんけどね。今後の郵便局のあり方として、ここも注目をされていたところでもありますので、今後の方向性について、どうしていこうか。広げていくのか、それとも現状維持でいくのか、場合によっては今回特異的なものがあった場合には、もうそこは止めていくとか、その点について、大きな方向性を教えていただきたいと思います。

○寺阪代表取締役社長　まず1点目の簡易郵便局の閉鎖の問題でありますけれども、基本的には元あった位置に再開をするというのが基本的な方向性でございます。

ただそうは言いましても、現実には先ほど説明にありましたのは、局長が別の方になった場合は変わらなければいけないとか、そういう問題がありますので、そこら辺は多少場所が変わるかもしれませんが、その地域のお客様の利便性をリカバーするように再開を目指していくということで、今、いろいろな手段を使いまして、地域の皆様方をお願いをしているところでございます。

例えば、簡易郵便局連合会とかございますから、そこの役員をやっている皆さんなどにご紹介をいただくとか、あるいはその地域において、パンフレット等をお配りしてお願いをするとか、もっと細かいことを言いますと、金融の代理店をやっている方が、併せてこっちもできないとか、損害保険会社の代理店とかございますから。そういうようなこととか。いろいろな手を尽くして、回復できる意向を確認させていただいています。

問題が起きている原因の背景には、1つは、高齢化という問題がありまして、高齢の方々になりますと端末を使って仕事をするというのは大変厄介なことでございますから、そういう意味で止めたいという方も随分いらっしゃるやいまして、今はなかなかリカバーできてないんですけども、そういうことができるような年代の方へのPRを、例えば定年退職前後の方に、地元に戻って仕事を、年金をいただきながらこの仕事もやっていただけないか、そんなPR活動も含めて、再開に向けて頑張らせていただいています。

ですから、方向性は元あったところで再開をするというのを目指しているということでございます。

それから、2点目の地方公共団体からの受託につきましては、基本的には、郵便局は地域の皆様に貢献するということがございますし、一方で、市町村の合併というようなことで、全体



としてやはり過疎のところ将来に対する不安がございますから、できましたら、私どもも受託を積極的にしていきたいというような方向で、これは考えてございます。

ただ、市町村の方のご意向もございますので、私ども、一方的なお願いだけでは解決しませんので、いろいろな事例が起こりますけれども、お話がございましたら、積極的に承るという方向で考えたいと思っていますし、それから最近、ちょっとこれもまた余計な話になりますが、市町村の合併によりまして庁舎に余裕があるんですね。村役場、あるいは町役場、議会室など。そういうところがありましたら、私どもが積極的にそこに局舎を構えさせていただいて、両方のサービス、市町村のサービスと私どものサービスが一体でできるようとか、こんなこともできたらやりたいなというふうに思っています。四国地方が一番進んでいるんです。

○飯泉委員　そうですね。

○富山委員　これは何が障害なんですか。

○飯泉委員　手数料の問題だけですね。法律的にはもう問題がなくなって、逆に言うとどんどん進めていこうということなんです。ちょうど今、お話をいただきましたように、特にこの受託の関係は、過疎地域とそれから徳島市と両方見ていただいたんですが、そこで意見交換をした時にも、今まさにおっしゃるような庁舎が空いたり、あるいは公民館のスペースが空いているので、そういうところでいろいろやってみたらどうだろうか。

もちろん、証明書の発行、先ほどの簡易郵便局でやってみたらどうなんですかと。さらにそこを地域の方のホットステーションにしようじゃないかということで、いろいろなPR活動、地域もみんなで力を合わせて協力をするんだという意見が実際に出されてましたので、四国が一番進んでいるところとおっしゃっていただきました。

できるだけそういう限界集落とか、そういうところを何とか活性化をするという意味でも、モデルにして、全国展開をしていただければと思います。

また、簡易郵便局の点につきましても、是非ともその地域を守っていくんだと、また一石二鳥として、お話がありましたように、団塊世代の大量退職で、ふるさとに戻って、ただ働く場所が、いくら年金でも全くゼロでは厳しいもんですから、そうした点で、例えば大都市部でITの会社でやっていた人とか、あるいはいろいろな保険代理、あるいは銀行関係やっていたという人たちがUターンをしていく、そうした場にもまたしていただければ、地域の活性化にもつながる、それが郵政民営化の一番の目的にも合致するんじゃないかということで、積極的に打って出ていただきたいと思います。

○野村委員 2点お伺いしたいんですが、まず1つは、郵便局会社の場合は、どうしてもその店舗というのをどういうふうに使っていくのかという点についてやはりまだまだ工夫の余地があるのかなというふうに思っていて、ややオーソドックスな郵便局のイメージがまだずっと続いている感があるんですね。

そこで、一番の問題は、やはり郵便局に行って、手続きをお願いする時に、ただ待っているという時間がかかり長くある。それは別に郵便局だけではなくて、銀行でもそうなんですけども、待っている時間がある。このもどかしさをどういうふうにして解消するのかという問題の1つに、例えばその時にちょっとそこに行くとコーヒーが買えて、それでコーヒーを飲むことができますよというような、郵便局をベースにしながらもその時間を苦にならないような工夫というのはあると思います。

ですから、簡単に買い物ができるとか、そういうのもあるかもしれないというふうに思います。

逆に、スーパーマーケットみたいなものの中の一角に郵便局があるという形も考えられます。メインはスーパーに行くことで、そのついでに郵便という用事を済ませることができる。そうするとサービスのイメージが逆転しまして、むしろスーパーマーケットで買い物される方の時間に合わせて、郵便サービスを提供していく必要が出てきます。

例えば、受け付けた後、買い物が終わってから取りに来ていただいて構いませんよというような、発想は逆なんですけども、郵便局の待ち時間に合わせて何かをするのではなくて、メインに他のことをやっっているながら、郵便の用事が済んでしまうという。何かそういうちょっとした工夫によって、申し上げたような問題点を解消していく可能性があるのではないかなというふうに思います。

似ていますけれども、今のはちょっと逆になっていて、発想の転換が必要なのかなというふうに思うんですが、こういった点で、さらなる店舗の有効活用とか、あるいはそういった工夫というのが検討されているかどうかというのをちょっとお示しいただきたいというのが1点です。

あともう1点の方は、不動産事業の方なんですけれども、やはりかねてから局会社さんにとってみると、大きなビジネスチャンスとして掲げられている中に不動産事業というのがあるわけなんですけども、これは今のところは、大都市圏の局舎を改築されて、そこをいろいろテナントビルとして活用されていくというイメージになっておられると思うんです。はたしてそれ以上

の不動産事業の展開というのは、あり得るものなのかどうか、そのあたりのところの見通しを教えてくださいなと思います。

○寺阪代表取締役社長 1点目の店舗のあり方といいますか、店舗をいかに変化させていくかということだと思わすけれども、ご指摘のように2通りあると思わす。私どもの店舗をさらに新しいビジネスを追加することによってお客様により親しみのある郵便局にしていくという方法と私どもの方がお客様のよく集まる場所に出て行って、局舎をそこに設けて提供させていただく。両方あると思わす。

現に1つは、最近マスコミで報道されていますローソンさんと、これは駐車場なんかも整備されていますので、お客様にとっては非常に利便性の高い場所に展開させていただきますので、そこに私どもが入ることができれば、2点目の方の目的を大いに達成することができるというようにもさせていただきますので、場所とかチャンスがあれば、積極的に取り組んでまいりたいなと今考えています。

ローソンさんのほかに、大規模店舗が中核都市の郊外にできますので、そういう時にうまく条件が合えば、私どもそこに郵便局を展開させていただいて、まさにこれはお客様の、お買い物に行くのが目的なんですけれども、その空いている間に郵便局も合わせてご活用いただくということが可能ですので、これは数はそんなにたくさんはできませんけれども、チャンスがあれば、そこでご展開をさせていただきたいなというふうに思っています。

特に、大規模店舗の中に入りますと、スペースに余裕がありますので、いろいろなことがそこでできるのではないかと考えていますので、ケースバイケースになりますけれども、積極的にやりたいなと思わす。

それから、私どもの方の店舗をどういうふうに使っていくかということでございますけれども、これもローソンさんとの関係がございまして、私どもの店舗に入らせていただいて、私どもがローソンを受託するというやり方もございますので、そういうことで何店舗か既にやっております。実験をやっておりますが、うまくいくようであればもう少し積極的に増やしていきたいなと思わす。

ただ、これはスペースに余裕がないとできませんので、そんなにたくさんできるかどうかわかりませんが、しかし積極的にこれは取り組んでいきたいなと。まさにお客様の利便性が増すと、そういう観点から積極的にやってまいりたいと思わす。

それから、まさに待ち時間が本当に長くなっていると。これは、いろいろな法律の要請もご

ございますので、やむを得ない部分があるんですけども、これは社員の事務処理能力といえますか、対応能力というのを上げていって、いかに短くするかということが、一方で努力することはやりますけれども、一方でどうしてもやはり空いてしまうというために、郵便局の中に、お客様が時間を有効に使えるようなものはないかというようなことも、郵便局に応じましてしっかりとやっていきたいなと思っております。

例えば、テレビなんかを置きまして、テレビでいろいろなご案内を差し上げて、時間つぶしにそこを見ていただくとか。そんなこととか、あるいは当社の出版物を置いておきまして、銀行も待ち時間に皆さんに本を読んでもらっていますが、あんなことをスペースが許せばやっていくような工夫はしてまいりたいと思います。

それから、不動産、今日、ご報告を申し上げましたのは、大都市部における不動産の投資ということで、東京、大阪、名古屋を中心にお話をさせていただきましたけど、そのほか東京都内で、空き地といえますか、全く利用してないビルがあったり、土地があったりしますので、例えばマンションでありますとか、土地をとにかく遊ばせない、有効に利用していきたいと考えていますし、利用できるものは今も着手してございます。

ただ、日本全国いずこでもこんなことがうまく行くかどうか、最近また地価が戻ってきたりしまして、なかなか不動産ビジネスとしてうまく行くかどうかというのは慎重に検討しないと、地域に迷惑をかけることもあるかもしれません。そんなことを考えて、しっかりと検討した上で、展開してまいりたいなと思っております。

特に地方では、ご案内のとおりですが、集配局だということで、郵便事業と一緒にやっていたところで、集配をやらなくなった局舎の後は少しスペースが空いたりしたものですから、有効に利用できたらいいなと思いますが、一方で、そこから出て行ったということは、あまりそこは利用価値がないのではないかという面もありまして、それは状況を見極めながら、有効には活用していきたいなというふうに思っています。

○野村委員 今のことに少しかコメントさせていただきたいんですけど、まず前者の方の、いわゆるインスタブランチの話なんですけども、先ほどもちょっと申し上げたんですけども、もし大規模な店舗の中に入っていかれるんだとすると、大規模な店舗の中に郵便局があるのではなくて、そこで大規模な店舗に来られる方々の行動に合わせた業務に郵便局が変わっていただかないと、失敗するんだと思います。単純に、ただあそこに行くに郵便局という、なんだかいつも面倒くさい、待ち時間がたくさんある郵便局が、あの店舗の中に入ったよでは、何の意

味もないと思います。

ですから、昔、薬などを病院で配っているころには、電光掲示板みたいなものがあって、何番の方はできましたよということが掲示されていたりしたことがあったと思うんですけど、それを見て、ああ自分のやつが終わったんだなと思ったら、それを取りに行けるとか、つまりスーパーの隅の方から見ている、自分のやつができ上がったということがわかるとか。何かそういういろいろな業務の方を工夫して、中に入らないと、単純に郵便局がありますよというのはあまりよくない感じがするんですね。

店舗の問題というのは、銀行もずっと工夫してきたことなんですけど、成功した例と成功しない例というのは、その発想の転換があったものとそうではなかったものというふうに分かれているというのは、ちょっとケーススタディをやった時にそういう記憶があるので、是非そこを工夫していただきたいなと思います。

それから、後者の不動産の方は、確かに今ビジネスとしてという点では、なかなか冷え込んできているところがあると思うんですけど、やはり地方はまちづくりの問題が大きな問題としてあって、どちらかというコンパクトシティみたいなものを試行してくるという流れの中で、郵便局はどうしても駅の一等地にある場合が多いですから、そこがやっぱりコンパクトシティをつくる上で、要の建物になってくるのではないかなと私は思います。是非そういう意味では、住んでいる方の声をよく聞いていただいて、まちをつくっていく上では、郵便局の局舎の有効活用はどうあるべきなのかということを議論進めていただければと思います。

○田中委員長 郵便局会社のビジネスモデルを確立する上において、透明性とか、効率性は当然なんですけど、費用をどう節減できるかというのは大きいと思います。旧官業の時代からの展開に当たって、その中で、旧特定郵便局長の処遇とか、それから研修、研鑽に関わるもので、経営サイドから見て問題はコントロールできているという状態になっているのか、まだ、途上なのか、その点についてはどうですか。

○寺阪代表取締役社長 まさに費用の節減というのは会社の経営の必須項目でございますので真剣にやっつけていかなければと思っております。

局長の皆さんの処遇、今のご指摘のお話でありますけれども、局長職は私どもの会社としては、管理職と位置付けておりますから、一般の社員でありますと、労働組合といろいろ処遇については協議をしながらやらなければいかんというのがありますけれども、ここは会社の方で決めれば、理屈だけの話でいきますと、いいということになる部分でありますから、会社のこ

れからの大きな方向性で、金融代理店を主体とする営業の会社ということになりますから、やはり営業の実績というものを中心とした処遇に変えていかなければいかんと思います。

やはりよくできた局長にはより高い処遇にする。あるいは、なかなかできないところには、それ相応に処遇をするというようなことで、営業実績に見合った方向で変えていかなければいかんのではないかという問題意識を持っております。先ほど申し上げましたように、いわゆる労働組合との協議がございませんから、全体の給与制度を見直そうというふうに考えておりますけれども、先行して、そのあたりが解決できればなというふうに思って、今検討中でございます。

それから、当然のことながら、これだけ世の中が高度化、複雑化してまいりますと、金融代理店といいましても、従来の貯金と保険と郵便とだけやっているわけにはいきませんので、先ほどの新規ビジネスのところでも申し上げましたけれども、投資信託をやはり扱わないと、変額年金もやらなければいかんとかいうようなことで、専門性が要求されてまいりますので、局長の皆さんの専門性に関する研修というようなことをより頻度を上げてやっていかなければいかんのではないかなというふうに思います。

それに合わせて、直営局でございますけれども、全局長が同じレベルになるかということ、世の中の常識からいって、そうはなりませんので、お客さまのニーズが多い局は多くの仕事をする。お客さんのニーズが少ない局は、そんなにたくさん仕事はしないというような切り分けもしながら、本当にお客様のニーズに応えられるようなレベルになるような教育、研修というものがこれからより頻度を上げてやっていかなければいかんのではないかと思います。

それと相まってよくやった方には、きちんとそれ相応に評価していくと、やってまいりたいなと思っています。

○田中委員長 予定した時間もまいりましたので、よろしいですか。

以上をもちまして、郵政民営化委員会第45回会合を閉会いたします。

なお、次回会合の日程につきましては、別途事務局からご案内いたします。

本日の委員会の模様につきましては、この後、事務局からブリーフィングをいたします。

それでは、どうも本日はありがとうございました。