

第62回 郵政民営化委員会

平成22年12月15日(水)

内閣官房

○田中委員長 それでは、時刻になりましたので、第62回の郵政民営化委員会を開会いたします。

今日は総務省のほうから、郵便事業会社の業務報告が総務省に対してなされていますので、これについてのご報告をいただいて、それでこの郵便事業会社にかかわる問題についてチェックをしておきたいと思います。

それでは、今日はどうもご苦労さまです。よろしくお願ひいたします。

○吉田郵便課調査官（総務省） 郵便課の調査官の吉田でございます。よろしくお願ひします。

本日ご案内いただきました郵便事業会社からの報告ということで、8月の民営化委員会でまず報告させていただきました、ゆうパックの遅配の命令に対して、11月19日にやりまして、これはまさにその命令の中で報告を求めていたのでございますけれども、年末繁忙期に係る宅配の遅延、再発防止策等の実施状況等に関する報告というものが上がってまいりましたので、そのご報告をいたします。

報告書自体は、後ろにまさに公表された形でつけておりますけれども、まずその報告書の中で、7月の遅配事故の反省として、会社側の反省として、全体として準備が不十分だったですとか、輸送機器が滞留して、そこから運送便が遅延ということに至ったんですけれども、それに対して現場の作業指示も不適切だったとか、それに対して、本社サイドの準備状況の把握が具体的でなかったとか、危機管理体制の問題ですとか、本社・現場間の風通しとか、そういったことをまずレビューした上で、具体的な再発防止策について報告してきております。

主なものをこの1枚紙の中で列挙させていただきましたけれども、まずは年末繁忙期、まさに今その真ただ中でございますけれども、その体制整備の早期化と支社レベルの連携体制の確立ということで、まず本社の業務推進本部というものを1カ月前倒して10月1日、例年より1カ月早く設置して、こういう情報共有体制、それから全体の体制整備を図ったと。

それから、支社に支店サポート室というのを作りまして、これはまさに7月の遅配のときに、実際に問題になったのは統括支店、それからターミナル支店、これは日通由来のものでございますけれども、そういったところでの滞留が引き金になったということですので、全国の支社レベルで支店サポート室を置いて、ここで統括支店とターミナル支店について指導していくという体制をつくったと。それから、本社の関係役員のオペレーション本部会議というところで情報共有を図っていったということがまず一つです。

そこから先は具体的な対策になるんですけれども、まずはそのオペレーション全般の見直し。7月の反省で、全般として準備不十分だったということもありましたので、アルバイト、それ

から委託も含めた必要要員の早期確保、それから研修の実施、それから先ほど申し上げた統括ターミナル支店の業務運行体制の見直し。これは特に現場において作業指示、ポテンヒットと
いうか、きちんとした指示の責任者が確立されていなかったということがございましたので、
まずは責任者を確保して研修の実施ということで、業務運行体制の見直しということまでやっ
ていったということです。

それから、作業方法及び運送ダイヤ、ここは実際の作業方法の話になってくるんですけども、
これも統括支店、ターミナル支店、それから各支店を、本社サイド、それから先ほどの支
店サポート室でチェックして、それぞれの支店ごとに見直しを行って、例えば運送便の増強で
すとか、臨時便の円滑な運用ですとか、そういった必要設備の調達までつなげていったもので
す。

運送便については、平時の1.6倍を見込んでいます。実際、今回の年末の繁忙期で取り扱う
荷物自体は、実はこの郵便事業会社の発表している報告書の最後に参考としてついているん
ですけども、約7,000万個。前年比、これはもちろんJPEXを承継したことによるもので
ございますけれども、前年比154%、1.5倍の物量を見込んでいますので、それに見合う運送便の増
強を行ったと。それから小包区分機も、前回ここで滞ったということもございましたので、処
理能力の向上ということで、前年比2倍の処理能力ということを確認したということです。

あとは、支店・支社からの意見・要望の把握体制の見直し。まさに現場の声ということ
ですけども、施策の検討段階で支社との事前調整を行って、現場から生の声を把握したとい
うこと。

それから、実態に即した準備状況の把握体制。必要な場合は、本社・支社から臨局によっ
て状況を把握したということです。

それから、研修、先ほどちょっと申し上げましたけれども、配達に従事する社員、受託者
を対象とした研修の充実、それから現場ごとの作業統括責任者研修等の、持ち場に応じた専門
的研修も実施して万全に備えたということです。

もう一つは、研修なんですけれども、どちらかというと危機管理の観点でございませ
けれども、支店の管理者を対象として、再発防止のための研修を実施している。ここで支店
ごとの課題を把握して、年繁期での自分の支店の危機管理対策をみずから作成すると。そ
れで、実際の施設のキャパシティが超過した場合にどうするだとか、要員不足のときに
どうするだとか、区分機が障害を起こしたときにどうするかとか、そうした具体的な
対策を練る。これで事故が起きたときの第一の対策を打つことができるようになった
ということもございました。

それから、太字になりましたけれども、危機管理体制・情報提供体制の整備ということで、先ほど申し上げた支店サポート室が情報収集して、状況については業務推進本部に報告。それから、事故等が発生した場合の対外発表ルール。これも前回の反省を踏まえまして、前回、7月1日から実際に荷物が滞り始めていたんですけれども、それは早期に解消するだろうという見込みもあって、報道発表が非常におくれて、7月4日になったと。ホームページへの情報の掲載も7月5日から順次掲載したということで、そういったところでの情報提供体制のおくれというものもありましたので、そういったところのルールも確立したと。

あとは、風通しのよい職場づくりということで、本社・支社・支店間の人事交流の実施ということで、10月に本社要員の一部を支社に異動ですとか、あとはグループ内の連携強化とか、そういった対策を打っているという報告がございました。

冒頭に申し上げたとおり、既に11月下旬から年末繁忙期ということで、今まさにゆうパックがピークを迎えているところですが、今のところ大きな事故は報告されていません。とはいっても、まだピークは続きまして、それから年賀郵便のほうもございますので、ここで大きな事故を起こすと、まさに国民の信頼ということに大きくかかわってくることで、こちらとしても注視していきたいと。

全体なんですけれども、今回これで再発防止策を講じたという報告ですので、実際のこれらの施策の評価というものは年末繁忙期終了後、1月末にもう一度報告が上がってくるということになってまいります。そこで個別の施策の評価ですとか、あるいはコスト的な評価も含めて、会社からいろいろ状況を聴取したいというふうに思っております。

報告については以上です。

○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。

○斎藤委員 オペレーショナルなところでの改善、それから対策というのは大変よくわかりましたけれども、もう少し根本的なところを伺いたかったと思います。

風通しということをおっしゃっていましたが、やはり2つの全く違う会社と一緒にいるということで、それによる問題というのは随分あったんじゃないかと思います。合併というか、承継という言い方をするのか、それがどのように今うまく融合してきて、このような問題につながらないような形になってきているのか、あるいは、まだそれが課題として残っているのか、そのマネジメントのレベルでの話を伺いたいのが一つです。

それから、このお中元のときにはかなり問題になりましたから、一般の消費者からすると、

ゆうパックだとまた問題が起こるかもしれないからということもあって、違う業者を使うこともあるわけですね。ですから、民間の会社となりました以上、どうやってビジネスを取り戻すかということで、広報、それから宣伝、そういったような周知をするという努力が非常に重要だと思うんですが、ビジネスを取り戻して収益性を改善するという意味では、どういうことをなさっているのか、そこを教えてくださいませんか。

○吉田郵便課調査官 まず、2つの会社と一緒にになったということもございますけれども、7月の再編、承継で一緒になりまして、そこから既に半年がたっておりまして、その間に、まさにこの事故の反省も含めて、研修の実施等で職場文化も含めた融合というものはそれなりに進んできているのではないかというふうに思っています。

まさに現場レベルで、今まで扱ってきた機器と違うものがあつたとか、そういったことについては研修でカバーできる面が相当あるかというふうに思いますけれども、そういった意味で、今、我々が把握している限りで、融合したことについて、業務に影響が生じる範囲での負の影響ということは特に聞こえてきてはおりません。

もう一つ、販売促進のほうでございますけれども、これはやはり遅配の事故を踏まえて、お客様が逃げていったということもあるやに聞いておりまして、それに対して、特に法人営業のほうを力を入れたということも聞いておりますし、あとは一般の利用者に向けても広告等、そこはこれまでに変わらずというか、きちんとやってきているということだと思います。

全体の評価については、1月の会社からの報告を待って、我々としても判断したいというふうに思っておりますので、それを待っているところです。

○野村委員 今のことにも関連することなんですけれども、どうもゆうパックのビジネスというのは、必ずしも一物一価ではなくて、例えば法人の中でもかなり無理を言う法人さんがいて、1個当たりの単価をぐんぐん下げてくるわけなんですよね。つまり、運送費は契約交渉次第という面があるわけです。

うちの大学なども、ゆうパックを大量に出しますから、場合によっては少し安くしてくれよと言っているかと思うんですね。それを受けると、運ぶ個数は詰み上がってきて、あたかも商売が繁盛しているように見え、現場の従業員は繁忙にはなるんですけれども、ビジネス的には、むしろそれを安易に受けるとコストがかかるばかりか、リスクも高まるにもかかわらず、収益につながらないという、そういう絵が見えるわけなんです。

普通のビジネス感覚を持った経営者であれば、優良な顧客は逃げていってもらっては困るわけなんですけれども、ある程度、取引先を整理・統合することで、収益が上がるように仕組むだろ

うと思われるわけですが、傍から見ていますと、今回の統合の時点で、そうした合理的な経営判断が行われた形跡が見受けられないように思うんです。ゆうパックに統合する前のペリカンさんなどの場合でも、ビジネス的に、長年のおつき合いで、やや赤字垂れ流しでも引き受けているようなお客様がいるやに感じられたわけなんですけれども、統合の時点で、こうした因襲を断ち切ったのかどうか、その点が気になるところです。ただただ取扱量が積みあがっているだけなのに、儲かっているかのように誤解して、繁忙だ、繁忙だと騒いでいるのだとしたら、まるで経営者としては素人と言わざるをえないわけですが、その点はチェックされたのでしょうか。

○吉田郵便課調査官 基本的にはまさに経営判断として個々の契約ベースでの単価の設定等を行っていますので、その範疇の中でやっているものというふうには思っておりますけれども、実際はまさに相対で価格が決まる面もあるというふうには思っています。

○野村委員 切り捨ててもいいような仕事を抱え込んで、忙しさのあまりトラブルを起こしているのだとすれば、経営判断の問題として放置しておくわけにはいかないですね。取引関係をきちんと整理して、必要な場合には値上げ交渉をすることが肝心で、それで逃げていくお客さんであれば、仮に取扱量が減ったとしても、ビジネスとしては収益が上がるということも当然あるわけですね。

そういう経営戦略的な対応というのが現在の経営者の中には見受けられず、何だかお役所仕事をしているみたいな感じなので、ちょっと心配なんです。逆にお客を引き止めるために、さらに単価を引き下げているのではないかとさえ思えるわけで、総務省さんとしては、そうした経営の質の部分もちゃんと把握してご指導いただいたほうがいいんじゃないかなというふうに思います。

○辻山委員 7月にあったようなことが今回起こると大変だということで取り組んでいらっしゃるというのはよくわかったのですが、2つ単純な質問と、最後に1つ、全部で3つ質問があるのですが、関係役員によるオペレーション本部会議というふうになっているのが、週1回ですね。この関係役員、今回の7月の問題発生もそうですし、現在の関係役員というのは一体何名いらっしゃるのかということが1点目。

それから第2点目は、10月の段階で前倒しで年末の、二度と再発しないようにいろいろな計画を見直されたということですが、この計画が、現実に実行に移されて、スタンバイ状態になったのがいつごろのことなのかということが第2点目です。

第3点目は、総務省さんとしては、現在この問題に対してどこに一番懸念が残っているのか、

その3点をちょっと教えていただきたい。

○吉田郵便課調査官 すみません、1つ目の人数については、今、数字を持ち合わせておりませんので、またちょっと別途報告、事務局を通じてなり、したいと思います。

それで、準備体制については、これは全部一遍にぱっとスタートするというよりかは、年末繁忙期、11月末からだんだん荷物がふえてくるんですけれども、それに向けてどれくらい要員を確保するのかということで、だんだん要員確保状況が決まってくるというふうに我々は思っております、そういう意味では、いつからという、まさに年末繁忙期に間に合うように最適の形でというふうに準備をしているんだというふうに思っております。

総務省としてなんですけれども、まず一義的には、やはり国民のゆうパック利用者の信頼というか、夏の遅配事故を踏まえて、信頼を回復して、郵便事業会社の一つの収益の柱となるようなサービス展開を行うと。そのためには、まずは事故を起こさないで、再発防止ですけれども、その観点からきちんとやっていただくということが一つあります。

もう一つは、やはり郵便事業会社は今、業務状況が非常に、郵便自体もトレンドにありまして、そういった中で、こういった宅配便事業が一つの収益の柱としてひとり立ちするために、コスト的なところできちんと折り合っているのかと。必要最小限の投資、あるいは合理化努力がきちんとなされているのかということも関心を持っておりまして、その辺も含めて年明け、繁忙期終了後に報告を受けるのかなというふうに思っております。

○辻山委員 さっき質問した役員が何人いるのかということですが、彼らが週1回会うというのですが、役員は陣頭指揮をどうとっているのかなと思ったんですけれども、週1回の会議、そこで進捗状況や、情報の共有をするという、ちょっと何か、普通の民間の企業だと、危機対応としてはちょっと奇妙に感じたものですから、質問したんですが。

○吉田郵便課調査官 すみません、それはまた確認します。

○野村委員 今のご質問につながるんですけれども、やや体制の話からは離れますが、総務省もご懸念のコスト面とおっしゃっておられる部分、まさに収益の部分だと思うんですけれども、私もかなり関心を持っているというか、心配している部分があります。もともとJPExというのは、外にあったときには物すごい赤字が詰み上がっていたわけですよね。

以前の会議の際に、その理由を総務省さんがどのように考えていたのかを伺ったところ、それはゆうパックの統合が遅れ、ペリカン便だけが片肺の形で投入されたためだと説明されました。だから、郵便事業会社の方に統合するのが合理的で、そうすれば収益は回復するというお話でしたよね。とにかく両者が一緒になれば、設備投資の規模が適切になり、合理的なオペレ

ーションにつながって赤字は解消されるんだというお話だったと思うんですけども、結果は全然違いますよね。先般公表された郵便事業会社の収益状況の数字を見させていただきますと、収益が回復しているどころか、むしろ何か赤字が拡大しているようにも見えるのですが、その原因はどこにあるのでしょうか。郵便事業会社が対外発表しているところによれば、今回のゆうパックの遅配に伴う費用が予想外の支出だったことが原因だと説明しているようですが、私にはそんな一過性のものではなく、収益状況に深刻な問題があって、そうした問題が統合後も引き続き存在しているんじゃないかというふうに見えるわけなんです。

この状況を続けていきますと、恐らく大変な事態になるんじゃないかと思うんです。たしか郵便事業会社さんってある時期、5月ぐらいか何かに、物すごい支出が出る時期があるんですよ。キャッシュが外に出る時期があったと思うんですが、ここで資金のショートを起こすような気がして、このままでは持たないんじゃないかと思っているんですが、そういう危機感は総務省さんは共有しておられますか。

○吉田郵便課調査官 もちろん経営状況として、そういったことがないようにという形で我々も注視しております。

○野村委員 となると、やっぱり今ここで考えなければいけないのは、外にあったときの赤字の根拠として示しておられた「片肺」という説明は間違っているということだと思うんです。統合されても、これほどまでに赤字が出るんだとすると、根本的原因は別なところにあるんじゃないかと思うんですよね。その原因分析が十分なされないまま本体に引き取ってしまったわけで、これはやっぱり総務省の監督にも問題があったと言わざるを得ないと思うんです。もちろん一番の原因は、郵便グループの素人経営にあるわけですが、やはり総務省さんのほうとしても見方を改めて、何が原因でそういうことが起こっているのかということ早急に分析していただくと必要があると思うんです。場合によっては、やめるものはやめてもらうとか、そういう指導をするタイミングに来てしまっているんじゃないかなというふうに思うんですが、そのあたりはやっぱり1月を待ってからということになりますか。

○吉田郵便課調査官 そこも含めて、中間決算の話、若干ご紹介がありましたけれども、そこでのまさに赤字の原因分析等も郵便事業会社には求めています、それも含めて年末の繁忙期終了後に報告を受けてということになっております。

○野村委員 1月にはこの件だけではなくて、ビジネス的な面での赤字の原因分析も求めておられるということですか。

そうすると、その分析が出た後、総務省さんの段取りとしてはどんな形で対応されていくこ

とになるんですか。

○吉田郵便課調査官 もちろん中身を。

○野村委員 中身を見られてからでは遅くないですか。たしか5月だったと思うんですが、印紙のお金だったですかね、何かよくわかりませんが、大量にキャッシュが必要になる時期がたしかあったように記憶しているんですけども、資金がある程度必要な状況の中で、調達しなきゃいけないような状況に陥るんじゃないかなと思うんです。ここで安易にゆうちょ銀行に融資させるようでは、ゆうちょ銀行は文字通り「機関銀行」に成り下がるわけで、国際的な信用を失いかねませんよね。その意味では、対応策を早急に検討しなければならないような感じがします。1月に報告を求めた後、場合によっては何かの抜本的な改善策を求めるようなタイミングが来るんじゃないかと思っているんですが、そのあたりは2月、3月ぐらいというふうに考えていてよろしいですか。

○吉田郵便課調査官 まさにその報告書の内容を含めて、そこから検証して、必要なことは早急に手を打っていききたいというふうには思っております。

○野村委員 そこはぜひ後手に回らないように、一番気になりますのは、それを言うと、やっぱり統合したことがおかしいじゃないかという意見が出てくるわけです。政治的にも出てくるでしょうし、総務省に対してもそういった批判が出てくると思うんですが、そこは批判を甘んじて受けていただかなければなりません。経営者の素人判断を容認した総務省の責任は重いわけですが、それをごまかそうとして、会社ひいては国民の利益を犠牲にすることのないように、省益よりも会社のほうを優先していただければなというふうに思いますので、よろしく願いしたいと思います。

○斎藤委員 ついでによろしゅうございますか。このご報告というのは監督官庁に対する報告書ということで、やはりそのオペレーションのところに制限されているというのはわかるんですけども、もしこれが経営会議、取締役会に出てきて、役員として見たならば、やはり非常に不満なわけですよ。

今は価格競争する以外に差別化できないビジネスになっていますから、野村先生のおっしゃるように高い価格でもいいというお客様を求めるのは非常に難しいと思う。そうすると、どうやって差別化をしていくつもりなのかとか、もっと経営戦略のようなものを教えていただかないと、この業務がどうなるのかというのが見えてこないと思うんです。

今、郵便というのが、はがき・手紙というのがだんだん少なくなってくると、物流というのは希望の星になり得るものだと思うのですが、それを上手に活用できていない、そのあたりの

経営戦略というのがすごく重要になってくると思います。一応、民営化された会社なわけですから、どうやってもうけるかというのをもう少しアグレッシブに追求していただきたいと思うんですが、そのあたりがこのご報告の中には出てこない。

○吉田郵便課調査官 ここはまさに再発防止として。

○斎藤委員 そうですね。ですので、今おっしゃられていた1月の反省をもとに2月、3月ということでしたら、ぜひそういったような観点を踏まえた形での報告あるいは戦略立案を要求していただきたいと思います。

○田中委員長 郵便事業会社が相当大きな赤字を今期つくる。そして次期以降、回復の見通しがないということになったとしますね、仮に。そのときに、今、郵政法案の中で郵便事業会社と郵便局会社をホールディングカンパニーである日本郵政株式会社が吸収して、その下に金融2社を下げるということになっているんだけど、事業会社のもとに金融2社が下がるというときには、その事業会社の長期的な経営の安定性、それから財務の健全性というものについて、当然関心を持たざるを得ないわけですし、恐らく金融庁はそここのところのチェックは念入りにやるということになると思うんだけど、そここのところについて総務省でいろいろなシミュレーションの中で、その問題については何か勉強されている、調査されている会議はあるんですか、部隊というか。

○吉田郵便課調査官 まさに中間決算の状況については、まず会社の公表が11月にありまして、その中身に関して会社に報告を求めているということですので、それを踏まえて、特に郵便事業会社は中長期的な観点からも、これからの経営状況がどうなるのかということはきちんとチェックしていきたいというふうに、それはまさに総務省として行うべき仕事だというふうに思っております。

○田中委員長 例えば資金ショートのとぐいのが起きたときに、傘下に置いた銀行から融資を受けるということになると、機関銀行という昔からある、台湾銀行というようなとぐいの話というのは出てきちゃうんだけど、そここのところの危機感がどうなのかな。

要するにこれは、ただ我が国の中だけで議論されるだけではなくて、日本のいわば国家が関与して、しかも金融システムという、国際社会に対しても透明なモニタリングが行われなければいけない業務なんですよ、金融は。だから、そのときに、例えばそういう政府がおよそ備えなければいけない幾つかの基準の中で、100年以上も歴史のあるいわばチェックポイントみたいなものと、それからグローバルに透明性が高められなければいけないという今日性と両方の話が乗っかってきちゃう……、いや、わからないですよ、わからないですけども、出てく

る経営データ次第ではそういうこともあるんですよ。

○吉田郵便課調査官 仮定の話です。

○田中委員長 だから、大丈夫かなという。我々委員会の立場からいくと、もし政府部内でそういう検討がなされていないとか、あるいは法案審議は国会で行われるんでしょうけれども、継続審議となった法案に大きな瑕疵が国民的な視点に立ってあるということならば、この委員会はやっぱりそこは、少なくとも論理的にはチェックに入らざるを得ないし、作業量・事務量が伴う話ですから、どこまでできるか、ちょっとこの後、委員の間で議論をしてみますけれども、なかなか大変な話なのに、少なくとも政府の中でのチェックは十分ではないなという感じを持っているんだけど、そこはどうですか。

○吉田郵便課調査官 中間決算を踏まえた状況については今申し上げたとおりで、会社からの分析を待っているところですので、それを今の時点で、ある意味、予断を持って資金ショートをこれはするに違いないとか、そういったことで議論をするのはちょっとおかしいことなのかなというふうには思っております。

○田中委員長 資金ショートというよりは、とにかく日々赤字が出ているというのは、どうも本当らしいと、みんな思っているわけですよ。それが資金ショートになるかどうかは、流動性をどこまで積んでいるかという話ですから、あれなんだけど、だけど、例えばイトーヨーカドーが赤字だったときに、セブン銀行は、それは認可されませんよ。だから、ヨーカドーはそれは事業として市民社会の中に十分評価を得て、とりたてて悪い評判はないと、そして財務的にも安定しているということだからセブン銀行の設置が許されるわけで、社会的定着があるかねというところに金融機関がぶら下がるということはありませんよ。

問題は、だから、そのチェックが、日本政府の中でだれがどこでやっているのかということ、多分ぎりぎりになると、この民営化委員会は民営化の実情についての調査審議を行うという法律上の役割を負っていますので、政府で、総務省だけじゃないと思いますが、政府でやらないんだったら委員会でやらざるを得ないというような気もちよっとしているんだけど。

○吉田郵便課調査官 まさにそういう点で、政府として経営状況を含めた報告を求めている、その上でまさに郵便事業会社が経営として、これから先、どういうふうに考えているのかということも含めた報告を聞いて、政府としては対応を決めたいというふうに思っておりますけれども。

○野村委員 今、委員長がおっしゃっているのは制度のスキームの問題なんですよ。セブン銀行を認可するときには、金融庁は、相当慎重にチェックをしたわけですが、それは当時のセ

ブンイレブンの経営状態に疑念があったわけではなく、事業会社が主要株主になって銀行を経営すると、事業会社が低コストで資金調達を行うために銀行の看板を利用するといった構造的な危険性をどうやって排除するかが問題だったわけですね。

あのときに初めて主要株主についての検査権限もちゃんと拡充させて、主要株主というのが事業会社である場合には、結局、事業に問題が生ずると、安い調達コストで銀行に資金を集めさせ、そこから融資を受けるということをしがちなので、これを防止すべく、主要株主になることも厳しくチェックする仕組みを作ったわけです。

他方において、銀行持ち株会社は、ここでも何度も申し上げていますが、兼業禁止にしております、ほかの事業をやらないわけですね。まさにそういった機関銀行になることを禁止すると同時に、金融機関の安定性を確保するために、ほかのリスクとの遮断を行っているわけですね。

現在、そういった法の建ては世界標準になっていますので、日本だけが、それと違った衣を着ることは本来できないはずなんです。しかし、現在国会で継続審議になっている法案は、郵政グループに平気で違う衣を着せようとしているわけで、金融法制の基本を知っている人から見ると、これは何だということになるわけです。世界中の人はみんなそう思っている。にもかかわらず、平気で法案が作られてしまうのを見ると、一体どこがチェックしているのかという疑問が浮かんでしまいます。

確かに、鉛筆をなめれば何でも条文にすることはできますが、金融マーケットがグローバル化している中で、世界に通用しない仕組みを作ろうとすれば、それを問題視する声が上がってしかるべきだと思うんです。この点、総務省の側は、何か問題提起されているのでしょうか。

○吉田郵便課調査官 そこはまさに法制的なチェックも含めて、まさに政府提出の法案ですので、政府としてチェックした上で国会に提出したということです。

○野村委員 もしも内閣法制局がチェックしているという意味であれば、あそこは別に政策の実質判断をしているわけではなく、法体系全体の整合性をチェックしているだけですから、不十分ですね。条文の整合性ではなく、政策判断の面で、こんなの世の中通らないでしょうという話はどこでやっているのかなという気がするわけです。内閣官房に設けられた部局と、総務省および金融庁とが、互いに他人ごとのように責任を擦り付けているだけで、結局チェックが働いていないんじゃないかと思っている人は多いわけですね。ですから、郵便事業を監督しておられる以上、総務省もご意見があるのであれば、ちゃんと勉強されて、それで大丈夫なのかということをおっしゃったほうがいいんじゃないかなと思いますよ。

○吉田郵便課調査官 もちろんそこは各省協議の段階で必要な意見は申し上げた上で、この法律になっています。

○野村委員 恐らく国際的に、前に外資の方に来ていただいたときにお話を伺いましたけれども、例えばWTOとかの話になってくるとそこが争点になって、そんなスキームは世の中聞いたことないよねと、もう特別扱いし過ぎだよと必ず言われることになりますよね。TPPとの関係でも話は同じで、世界的にみて非常識なことはやっぱり通らないんじゃないかなと思うんです。ここでそれを発言すべき場所かどうかは別ですけども、総務省もよく検討していただいたほうがいいんじゃないかなというふうには思います。

話は戻りますが、統合させたら赤字が解消されるからといって一緒になったはずなのに、全然解消されていないわけですから、何で解消されていないかということの原因分析を、やっぱり認可をされた総務省自身もやらなければいけないと思うんですよね。そして、そんな危ない会社の下に、巨大な金融機関をぶら下げようとしていることが、如何に非常識で、世界的に通用しないものであるかを、よく考えていただきたいと思います。

この間にご意見を申し上げませんでしたけれども、あの時どうしてJPExを本体に吸収するという無謀なことを認可されたのか、私には理解できません。ゆうパックを外に出すことをあれほど頑なに阻止していた総務省が、あんな短時間の検討で本体への吸収を認めたのか、本当に違和感を感じているわけなんです。前々回にお越しいただいたときは、本体に引き取って片肺を解消することが合理的で、収益も改善すると十分に審査した結果、認可をした強く主張されていましたよね。でも、結果は全くそうならないじゃないですか。政治的な判断に同調して、従前のスキームがまるで犯罪行為に近いかのような調査までさせた上で、ほとんどまともな審査もせずに認可をしたという事実は、やっぱり国として大きな責任問題になるんじゃないですか。それに気づいたのであれば、総務省はもう一度舵を切り直したほうがいいんじゃないかなというふうに私は思いますので、ぜひ早めに総務省で点検をしていただきたいと思います。

○吉田郵便課調査官 もちろんそこは可及的速やかにと考えております。前回、委員は審査しなかったとおっしゃいましたが、必要な審査ということは前回、前々回でもしていますので……

○野村委員 必要な審査をしたと言って、ご提出いただいた資料に対し、前回は何もコメントしませんでしたけれども、それは、その内容に納得したからではなく、開いた口がふさがらなかったのじゃべれなかったとご理解ください。

○田中委員長 辻山先生、会計学で、例えば売上げの質という、売上げは計上されていると。その売上げ計上に別にごまかしはないと。ただ、この売上げの質というのはどうなんだろうねというのは、例えば株主の立場でPLを見たときに、この売上げの質は、先ほど野村先生が言われたように、無理に無理を重ねて売上げをつくっているなど。あるいは何か一たん衝撃があると物すごく弱いと。売上げが一挙に落ちこちてしまう可能性があるというようなどときには、会計上は何か留保するんですけど。

○辻山委員 いえ、それはないと思います。売上げは事実として、実際に第三者間取引がアームスレングスで成立していれば、売上げは売上げとして上げたうえで、今おっしゃったような懸念については、売上げは、第三者間取引は成立しているけれども、無理な売上げであれば、PLのほうのずっと下を見ていきますと、利益率が低いとか、あるいは一番ボトムラインが赤字になるというようなことがありますし、さらに売上げが実際にキャッシュフローに結びついているのかということについてはキャッシュフロー計算書でチェックするという仕組みになっています。

それから最近では、もう、ひたひたとそこまで危機が迫っているということについては、いわゆる継続性の問題に疑義ありということになりますし、あるいはマネジメントコメントリーとか、アメリカで言うとMD&Aなんかでそれなりのことを言うとおかないと、すばらしいところから後でぐんと落ちることが大体わかっているわけですから、その情報開示がされていなかったというのは、後で責任をとらされるという仕組みになっているのですけれども。

○田中委員長 そうすると、今ご説明いただいたことは、総務省による日本郵政、特に今は郵便事業会社を議論していますので、郵便事業会社に対するモニタリングには今説明していただいたような視点は当然あるべきだということですね。

○辻山委員 そうですね。それは当然だと思います。

それから、さっきちょっとお伺いしたのは、全体の郵政民営化のスキームの話は今日の議題じゃないというふうに思っていましたので、とりあえずこの繁忙期の、二度と事故が起こらないようにということに限ってのことだというふうに見た場合に、後で責任をとらされるということ、前回もどういうふうに責任の所在がとことん追及されたのかというのはちょっとよくわからなかったのですけれども、今回もやっぱりモニタリングといいますか、プリンシパル・エージェントの関係がちょっとよくわからなくなっちゃっているというか、だれがエージェントになっていて、その人の責任が最後までどのぐらい追及されることになっているのかという視点からみると、この役員の方が週1回会っているというのが、ちょっと非常に奇妙に感じちゃ

ったんですね。

本当に血相を変えて日々取り組んでいる人がだれかいないと、赤字が、今、出血が続いているわけですから、だれがとめようとしているのかというのは、ちょっとよく聞き取れなかった感じがします。

ただ、今の委員長のご指摘は、もちろん総務省のほうでは、この場合、そういうモニタリングを、売り上げだけを見ているわけじゃないですから、ずっとボトムラインまで見ていって、経費の構成とか財務構成がどうなっているのかというのは全部モニタリングされているというふうには理解しているんですけども。

○吉田郵便課調査官 通常の監督業務の中でですね。

○辻山委員 ええ。ですが、それは外からの話で、この場合、総務省はプリンシパルの立場ですよ。そのときに、エージェントになっている人が一体だれで、その人の責任がどのぐらいのタイムスパンで、どういうふうにとられようとしているのかというのがちょっと、一般の企業からみるとイレギュラーな感じなんだなと。結構、中にいる人も他人事みたいになっているという可能性があるということですね。みんなが他人みたいな。自分の出血としてとらえて、日夜寝ないで、努力しているひとは誰なのか。もちろんやっていらっしゃると思うんだけど、それがちょっとこのペーパーでは見られない。夜眠れなくなっている人はだれなんだろうという。

○吉田郵便課調査官 まさに郵便事業会社、経営陣を含めて一丸となってやっているということだと思いますけれども。

○野村委員 本来、一般の株主が投資している株式会社であれば代表訴訟リスクがあるわけですよ。こんな事態になれば、普通は私たち弁護士のところ株主がやってきていて、経営者の責任を追及したいと言ってくる人たちが山のように来るわけですよ。郵政グループの株主は、形式的には国ですが、実質的には国民ですよ。その国民の代わりに監視しているわけでしょう、総務省は。国民が株主だったら、とっくの昔に本体への漫然と統合させた経営陣に対して、代表訴訟を提起していると思いますよ。総務省は、そうした国民の目線で経営者に対し、十分なプレッシャーをかけているんですか。

普通の会社だったらですね。まさに代表訴訟の対象となって、末代までその賠償責任を抱え込むわけですよ、経営者は。当然自己破産するわけなんですけれども、そういうような緊張感というものを、はたして郵政グループの経営陣が、総務省との間で持っているのかというと、そうも総務省のプレッシャーのかけ方は弱いですよ。だから、1週間に1回だけのんびり会

って話し合っていますという体たらくになるんだと思いますよ。このままでは国民の怒りの矛先は、総務省に向かいますよ。

○辻山委員 総務省もジレンマがありますよね。いつもこの問題が起こるんですけども、やっぱり限度があるし、それはスキームの問題というか、全体像について問題があるんだったら、また別のところで。ただ、総務省は、今のお話だと、株主に変わってアクションできるのはそこ、具体的には民営化されているわけですから、株主総会とかありますけれども、現実にはそこになりますよね。

○辻山委員 総務省もジレンマがありますよね。いつもこの問題が起こるんですけども、やっぱり限度があるし、スキームの問題というか、全体像について問題があるんだったら、また別のところで。ただ、今のお話だと、株主に代わってアクションできるのは総務省しかない。具体的には民営化されているわけですから、株主総会とかもありますけれども、現実にはそこになりますよね。

○吉田郵便課調査官 そうですね、監督官庁。

○辻山委員 本当に自分の腹が痛んでいる人がいないと、こういうのというのはどんどん傷が広がっていくということですよ。

○吉田郵便課調査官 まさに真摯にやっているということでございますけれども。

○斎藤委員 すみません、単純な質問ですけども、先ほど中間決算をもとにおっしゃっていただきましたけれども、たしか中間決算は9月末ですよ。

○吉田郵便課調査官 はい。

○斎藤委員 通常でしたら、中間決算を9月末に締めて、ある程度の数字が出るのは10月、11月に……

○吉田郵便課調査官 11月です。

○斎藤委員 ですよ。先ほど、その中間決算を踏まえて、経営の全体のことをお考えになるというのは、何かタイミングとして大分違うような気がするんですけども。

○吉田郵便課調査官 それに対して会社側にも分析を報告書にという形で求めたのが、中間決算が出た直後ですので、その報告が1月に来ると。

○斎藤委員 中間決算の結果を、経営陣がどういうふうに対処するかという報告を求められたと。

○吉田郵便課調査官 その分析ですね。結果の分析です。

○斎藤委員 大体、そうすると半年遅れぐらいに対応を。

○吉田郵便課調査官 もちろん経営自体は、まさに日々やられていることだと思っておりますけれども、まさにその赤字の原因ですとか、そういったところの詳細な分析ですとか、あるいはさらなる合理化の赤字削減策といったものについて報告を求めているということです。

○辻山委員 前にも出たと思うんですけれども、今のご質問との関係で言うと、もちろんまだ上場していないわけですから、四半期開示を求められていないんですけれども、この郵政の立場であれば、自主的に四半期、要するに中間決算という、非上場企業に適応されるものじゃなくて、本来、上場を目指していたのであれば、速やかに四半期開示もすべきだと、何回かこの民営化委員会でも出ていましたけれども、半年に1回では到底対応できない事態が起こって、どんどん赤字が広がっていく中で、自主的にやっぱり四半期開示を求めるといふ、そういうこともしてもいいんじゃないかなと思いますけれども。半年だと、手遅れになっちゃいますよ。

○斎藤委員 民間の会社からすると、すごくスローな気がします。日銭を扱うわけですから、多分、日次決算、月次決算というのは内部でやっていらっしゃると思うんですよね。その速報に基づいて、すぐに今どうなのか、これから来月はどうなのかというのを日々見直すというのが普通の民間の会社なんですけれども、それが報告が出てから……

○吉田郵便課調査官 そこはまさに民間の会社として経営陣が判断していることだと思います。

○辻山委員 たまたま法律では非上場なので、現段階では中間決算でいいということになっていきますけれども、上場を目指す、少なくとも株式公開をにらんでということなので、自主的に、法律では中間でよくても四半期を求めていくという、株主の立場として、そういうのは必要なのかと思いますけどね。傷口が広がるまで何も知らないで、データを待っているというのはちょっと遅過ぎるような気がしますね。

○野村委員 やっぱり上場をイメージしてエクイティストーリーを描いているときには、もっと緊張感があったような感じがするんです。でも、上場しなくてもいいというふうになっているので、結局、何となく中間決算を出したら、本決算までの間、ただ役職の間で文書のやり取りをやっていると。何か全然緊張感がない感じで、やっぱり国民から見ると、どうなっているのって感じですよ。国が株を買っているわけですが、もとをただせば税金で株主になっているんですよ。だったら、総務省には、毎日のように経営をチェックしていただいて、日々の赤字をモニターし、それでがんがん今後のことについても頻繁に相談しあう姿を見せてもらわないと、国民は納得しないんじゃないですか。

経営者は一生懸命やっておられるとおっしゃるかもしれないけれど、むしろ夜も寝られない気持ちになっているのは国民のほうなんじゃないですか。

○田中委員長 それともう一つ、コストミニマイゼーションというんですかね、民間企業ですと、先ほどの辻山先生のご説明に、トップラインで売り上げがあっても、ボトムラインが重要で、売り上げもさることながら、総費用の抑制のためにどういう改革が行われているかという、費用最小化、学者は費用最小化と言っていますが、普通の言葉で言えば、とにかく節約して、支出を抑えて、何とか赤字を黒字にするという努力が行われている。こここのところはどうなんですか。当然チェックされていると思うんですが、費用最小化にかかわる企業の努力をモニターするに当たって、何か特段、この窓口から見みたいなところを、今までの経験の中で集積されてきたことは何かあるんでしょうか。

○吉田郵便課調査官 今回、これはまさに施策としてこんな手を打ったということですので、それが費用的にどのくらい評価ができるのかということは、会社から報告を待って確認していかなければいけないなと思っています。

○田中委員長 そこも甘いんじゃないか。特に組合とか、何しろ親方日の丸だったんだから、そここのところは大丈夫かなと。費用最小化にかかわる研ぎ澄まされた感覚が、一部は組合との対決姿勢等を通じてでも費用を抑制するための切磋琢磨が行われているかどうかについて、なかなかそこは、国民は楽観はしていないんじゃないかと思いますけどね。

我々に寄せられる声は、そういう声が、部分的ではありますから、包括的なチェックは、ちょっと我々の手ではできませんけれども、そういう個別事例についてはいろいろ耳に入りますので、そこはどうなっているのかなというのはありますね。

時間がそろそろ来ていますけれども、よろしいでしょうか。

それでは、今日はどうもありがとうございました。1月はいつごろ報告を求められている。

○吉田郵便課調査官 この報告自体は1月末ですけれども、中間決算のほうは1月28日です。1月末です。

○田中委員長 わかりました。どうもありがとうございました。

それでは、今日はこれで、郵政民営化委員会、62回の会合を終了いたします。