

# 第64回 郵政民営化委員会

平成23年2月4日（金）

内閣官房

○田中委員長 それではこれから、郵政民営化委員会の第64回の会合を開こうと思います。

委員4人出席しておりますので、定足数の規定は満たしております。

本日は、総務省から、郵便事業株式会社の収支改善策について伺おうと思います。日本郵政株式会社のほうから総務省に対して報告があったようですので、それについて委員の間で改めて伺って、幾つかの点について質疑をしたいと思います。よろしく願いいたします。

○総務省・吉田調査官 よろしく願いいたします。

それでは、今お話のありました郵便事業株式会社からの収支改善施策に対するご報告について概要をご説明したいと思います。

これはそもそも昨年11月12日に日本郵政グループの中間決算の発表がありまして、その中で郵便事業会社の会社全体の営業損益ベースで928億円の赤字ということで、もともと計画していたものよりも285億円の赤字ということで、経営悪化の状況にあるということで、その要因の分析ですとか収支改善策について、1月28日までに報告を求めておりまして、その報告が28日に出てきたものです。

この「報告の概要」という資料に従ってご説明したいと思います。細かい数字は後ろについております報告そのものに出ておりますけれども、22年度の事業計画上期において、郵便事業会社は営業収益で8,201億、営業費用で8,845億ということで、643億円の赤字ということを実見込んでおりました。これは公表している数字ではなくて、郵便事業会社として経営管理上の中で持っていた数字ではございますけれども、643億円の赤字ということを見込んでいたのに対して、中間決算では、この見込みよりも収益面で179億円、費用面で105億円の乖離がございまして、全体で285億円乖離があったということで、結果928億円の赤字という結果になっております。

この中身でございましてけれども、285億円の要因としては、一番大きいのが、ここでも議論のありましたとおり J P エクスプレス社の承継分ということで、ここで244億円の乖離がございました。ここは大きく2つに分けてございましてけれども、この間ご説明いたしました昨年の2月の認可時の計画との乖離分として82億円、それから遅配事故関係による乖離分として162億円、合わせて244億円という説明でございまして。

その計画との乖離の82億円の内訳でございましてけれども、まず収益ベースで、単価が1個当たり30円分の悪化ということがありまして、33億円の赤字。それから人件費と集配運送費、これは J P E X から承継した顧客のサービスレベルを維持するために、2月以降郵便事業株式会社のほうで詳細な調査を行ったところ、その要員ですとか運送便について追加的に必要になっ

たということで、人件費62億円、集配運送費等ということでこれはまとめてございますけれども、これは局舎の工事ですか、そういったものについて、当初予想していたものが不要ということになったので、ここは費用がマイナスになっておりますけれども、全体としては82億円の赤字ということになっております。

それから、遅配事故関係ということでとらまえますと、収益ベース、これは遅配に伴う顧客の他社移行がメインでございますけれども、29億円、それから人件費、これは事故応援の超勤ですとか非常勤の雇用で62億円、それから突発の臨時便を出したこと等による集配運送費の増加、これらはすべて一時的費用でございますけれども、162億円計上したということで、合わせて244億円の乖離ということでございます。

その他ということで、これは郵便の全体の収益減ということで41億円ということで、合わせて285億円が当初の事業計画での見込みからの乖離という説明になっております。

それで、これを踏まえてなんですけれども、今申し上げたように郵便自体が収益減ということで、年率大体3%程度の減少ということで、1年合わせると500億円のマイナスということが今後見込まれています。

それからゆうパックについても、今後特に何の対策も打たないという、22年度通期の見通しでございますと、1,000億超の赤字ということですので、これはもう喫緊の対策の課題であるということで、郵便事業株式会社の収支改善目標としては、24年度に会社全体を単年度黒字化、それからゆうパック事業に関しては5年程度で単年度営業黒字化ということを目標として収支改善策をつくるということが表明されました。

その中身なんですけれども、短期的課題と中長期的課題に分けておまして、短期的課題については、これはゆうパックそのものの収支改善が中心ということで、23年度に関係機関との調整を、これは例えば組合等でございますけれども、との調整を完了して、24年度当初から効果が見込めるもの。23年度から実際は途中から、調整が済んだものからやっていくものがございますけれども、24年度には当初から効果が見込めるものとして、この3つが挙げられています。

運送便の見直しについては、当初到達速度向上のために、特に翌日午前配達ということを提供サービスとして提供するために、ゆうパックのみを積載する郵送便というものを設定しておったのですけれども、これを見直して、郵便とゆうパックの混載を基本とした運送便を原則とするということで、これはことしの6月から実施する予定ということです。

それから、集荷体制の見直し及び集配作業の生産性向上ということで、これは特に日通由来

の顧客なんですけれども、当初見込んでいなかったような追加的な作業が必要な顧客サービスとして、例えば梱包について請け負うとか、そういった集荷体制にもコストがかかっていたということで、非採算の承継顧客の集荷体制の見直しということを考えている。

あとは、要員の適正配置ということで、業務量に応じた人件費の削減を行う。あとは、お客様との取引条件の見直しというのは、これも日通由来のものが多いと聞いておりますけれども、非採算の顧客との取引条件を見直すということを考えている。

これらによって人件費ですとか集配の委託費を削減するということを考えているとのことです。

先ほど翌日午前便配達のことを申し上げましたけれども、ゆうパックについてはこれで一部送達速度の引下げということでサービスレベルが落ちるといことも念頭には置いておりますけれども、それで一時的には顧客離れということがもしかしたらというか、これから見込まれますけれども、それは新規サービス等でこれから補っていくというのを聞いております。

中長期の課題については、これは郵便減少という構造問題そのものへの取り組みということで、郵便も含めた会社全体の合理化施策でございます。

まず、基本的な経営方針と書いてございますけれども、郵便事業についてはユニバーサルサービスとして、なるべく安い料金であまねく公平に提供することが求められていることから、今後とも健全経営のもと、安定的な提供に努める。

ゆうパックについても、競合他社との厳しい競争のもと、引き続き成長が期待できる分野であるということで、郵便事業の下支えともなる重要な事業との位置づけで、その発展に努めていくというのが基本的な考えです。

そのもとにこれからどうしていくかということでございますけれども、1つは魅力的な新商品サービスを開発していく。携帯やパソコンからの郵便物の作成ですとか、ネット通販、個人オークション対応といった成長分野に対するサービス開発というものをやっていく。あるいは小物のゆうパックをつくって、それでバイク便で運べるようなことで、郵便とのシナジーを目指していくというようなことも考えているとのことです。

それから、IT、機械化については、迅速な商品開発、それから間接業務の効率化に資するということでもございますけれども、あとは郵便機械の増配備ですとか、区分作業の集中処理を考えているということです。

あとは給与・人事体系の見直しということで、頑張った社員が報われるという給与・人事体系の導入を目指していくということです。

それで、先ほどもちょっと申し上げたのですけれども、組合等の関係機関との調整が必要ということですので、これらの施策についての具体的な改善効果額については今回の報告には入っておりません。ですので、これらによって今の赤字の状況がどれぐらい改善されるのかということは、会社のこれからの追加報告を待って我々として検証していくということになるかと思えます。

それで、これにとどまらず、さらなる収支改善策ということで、先ほど申し上げた24年度の単黒、それから5年程度の単年度営業黒字化という、その経営改善目標を実現するためのさらなる収支改善策について検討する必要があるということで、ここでは日本郵政グループ各社に対して必要な支援の要請ですとか、あるいは人事・給与面の措置ということを項目としては挙げておりますけれども、ここもまさに組合ですとか関係機関との交渉が必要なことでございますので、細目については調整が終了した段階での追加報告を行うということで、今回の報告はここにとどまっております。

それで、今後でございますけれども、総務省としては、ここに書かれた短期、中長期課題の検証ということをやっていく必要がある。それから、こういった状況でございますので、毎月の損益の状況についてもフォローしていく必要があるというふうに考えております。

短期的な課題については、計画の実行可能性ですとか、郵便事業の業務の継続性、あるいは利用者利便について会社からヒアリングを求めて検証していく必要があろうかというふうに思っております。

それで、最後のほうでる申し上げた関係機関、組合等でございますけれども、そこでの調整が必要なものが相当あるというふうに聞いておまして、これは終了したものから、その内容ですとか、それを織り込んだ経営改善効果というものを聴取して、例えば今後5年程度の収支見通しというものも聞いていく必要があるということを考えております。それを聞いた上での実行可能性について総務省としても検証していくということでございます。

それで、総務省としての検証作業は検証作業としてももちろん行うのですけれども、会社に対するアクションというか、会社に対してなすべきことは、これから23年度、来年度の事業計画の申請というものが恐らく2月末には上がってくるというふうに思っておりますので、その認可を通じて、その審査の中で会社に対して必要な監督・指導を行っていくということであろうかというふうに思っております。

資料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。

それでは質疑等をしたいと思います。どうぞ。

○野村委員 幾つかお伺いしたいことがありますけれども、順次、論理的にはまず原因分析のところがあると思うのですが、この原因分析で、J P エクスプレスとの統合に伴って244億円が乖離の原因となったという報告になっていまして、報告書の1ページ目のところに①として、「事業統合に向けた準備作業を進める中で詳細な検討を行った結果生じた収益の減少及び費用の増加による営業損益の悪化額は82億円」と書いてあるのですけれども、これってどういう意味であって、そしてこのことは、もしかすると認可を申請したときの申請がずさんだったということを意味しているのじゃないかなと思うのですが、それは総務省はどういうふうに理解をされたのでしょうか。

○総務省・吉田調査官 当時、昨年2月に認可した段階で会社が把握していた情報というものがあって、その後その統合作業を行っていく上でJ P E Xから承継する顧客のサービスレベルを合わせるためにさらにその投資が必要だった。

○野村委員 でもそれは、要するに認可の申請はこれを本来織り込まなきゃいけないわけで、要するに統合するわけですから、普通に計画を立てればそういうブレが生ずるのは、誤差はあれですけれども、82億は誤差じゃありませんので、そういう意味では、総務省のほうとしても、認可を受け付けるときに、ここはやはりもうちょっと吟味してもよかったのじゃないかなというふうに思うのですが、そういうふうにはお感じになっておられますか。

○総務省・吉田調査官 実際問題としては、その時点において会社で、会社で持っているすべての情報で認可申請が出され、総務省としてはそれをもとに判断せざるを得なかったということでございますので、以前も審査の視点ということをちょっと説明したことがありましたけれども、前提条件ですとか、それによって経営判断の見方、シナリオですとか、そういったことについては確認いたしましたけれども、その時点で会社が想定してなかったことについては確認は及ばない。

○野村委員 想定しなきゃいけないですね。認可申請しているわけなので、想定できなかったということを今言っていたのでは、認可申請自体に虚偽があったというふうに言われちゃう可能性だってあるわけですね。要するに、虚偽かあるいはよほどずさんだったかのどちらかですということを言っているわけで、虚偽とまでは言えないでしょうけれども、これがもし本当にわからなくて、統合して準備していったらほんの数カ月で82億も計算違いがありましたという報告をそのまま受け取るというのはちょっとどうかなと思っちゃうわけですね。ですからそこをちょっと1点、これ以上議論してもしょうがありませんから、ちょっとご指摘さしていた

できればというふうに思います。

それとともに、この1ページ目のところに出てきている原因分析は、いかにも何か単年度のこの統合に伴う一時的な下振れであるかのような形になっているわけなんです、そういうふうな読み方はできないですよ。

○総務省・吉田調査官 遅配のところは単年度でございますけれども、それ以外の82億円と記載されている2月認可時の計画との差の部分というのはこれからも続いていくと。

○野村委員 82億はこれからも続いていく。

○総務省・吉田調査官 改善施策をとらなければ。

○野村委員 とらなければ。それで、そう考えると、どうも1,000億という数字が他方に出ていまして、将来収益の見通しとして、今年度も通期1,050億というのが出ているわけですが、これも下振れする可能性もあると思うのですが、この1,050億という数字、さらにはこの報告書にも書かれていますけれども、このままだと来期も1,000億円程度の赤字体質になってしまうと書いてあるのですけれども、これは何か、82億と1,000億、全然計算が合わないわけなんです、この来期1,000億、このままだと赤字になってしまうという原因はどこにあるのですか。

3ページ目の第1パラグラフの下のところ、「抜本的な収支改善に早急に取り組まなければ、毎年度1,000億円を超える営業損失が拡大していくおそれがある」というふうに報告されているわけなんです、単年度の、例えば162億円の事柄はことし限りだともしおっしゃるのだとすれば、構造的なものは82億ですよ、そうすると82億という状況で、何でことしから急に1,000億の赤字が続いていくことになるのか全くわからないのですけれども、原因の分析が不十分なんじゃないですか。

一般郵便の減少率が年間約3%ですね。年間3%減少したからといって1,000億も赤字になるはずはないわけで、去年までは黒字だったのですよね。黒字決算ができていた会社が一気に1,000億、1,050通期見通しで赤字を見通しているわけなんですけれども、それが一過性のものの部分が百六十何億仮にあったとしても、郵便物がたった3%ずつ減ることによって、何で毎期この1,000億の赤字の会社が変わっちゃうのですか。

○総務省・吉田調査官 ゆうパック自体、先ほど申し上げた運送便の増加とか、そういったことがございまして、毎月70億円程度計画より下回っているということを知っておりまして、それを積み上げると。

○野村委員 積み上がらないですよ。人件費じゃないですか。むだな人件費と、さっきおっし

やっておられたサービスに対する、もともとペリカン便がやっていた極めて低コストで提供してきた、要するに人件費を抑えて提供してきたサービス、あれを全部丸ごと引き取ったからこうなったのじゃないですか。それ以外に考えられないですよ。ビジネス上考えられない損失ですよ。だからJ P エクスプレスのときに締結していた契約を、事業譲渡であるにもかかわらず、一切カットせずに全部丸ごと引き取ったわけじゃないですか。それって今の郵便局の給与体系で運んでいたら、運べば運ぶほど赤字になるに決まっているじゃないですか。

○総務省・吉田調査官 一切カットせずに引き取ったわけではなくて、必要な設備を承継したということを従来説明しています。

○野村委員 いや、契約。契約は一切カットしてないでしょう。

○総務省・吉田調査官 低採算の契約のことですね。

○野村委員 例えば、さっきおっしゃった梱包サービス、それから単価が著しく低い契約、それらを全部、当時の計画で考えれば引き取れないですよ、そんなもの。それを引き取ってやっているのだから、当然赤字がどんどん膨らむに決まっているじゃないですか。

○総務省・吉田調査官 それをこれから改善するということで。

○野村委員 ということは、原因分析はそこですよ。最初の1ページでは、何かあたかも統合に伴って新たな追加人員が必要になったとか、あるいは遅配問題が起こったということになっていますけれども、やはり統合のときに無理な契約を引き取って、それを非常に高いコストで、人件費のほうは高いほうにそろえて、あるいは非正規社員の正規化とか、そんなことをやってコストだけはばんばん上げて、収益のほうの契約が異常に安いものですから、ずれがあるわけなんで、毎日毎日、やればやるほど赤字になる、そういう会社になっちゃったということじゃないですか。そこをはっきり書かないと、前のほうで書いてあることと、真実の原因というのが明らかになってないから、だからこんな報告書でだめじゃないですか、受け取っちゃ。わかっていますでしょう。だって本来総務省が一番よくわかっているわけじゃないですか。それはなぜ書かせなかったのですか。

○総務省・吉田調査官 これは会社が書いてきた報告。

○野村委員 いやいや、そんな子供だましみたいなことを言わないでください。行政処分で報告書を、会社が書いてきたものを、はいありがとうございますって受け取っている役所なんかないでしょう、そんなもの。どうしてそこに構造的な原因があるって書かせないのですか。経営判断に問題があったって書かないのですか。

○総務省・吉田調査官 J P E X時代のサービスを維持するためのロスというものは、やはり



統合した直後、それは確かにあったというふうに思いますけれども、ただ遅配が起きたこともあって、その対処が遅れたということはあろうかと思えます。

○野村委員 ちょっと何か、今のお話だと、現実には把握されているのだとは思いますが、どうも国民をだましているような感じにしか見えなくて、これをまじめに受け取ってそのまま報告書として受領されているということは、いわば国民にこのゆうパック遅配という、ある意味ではラッキーだったわけですね。それによったあたかも損失が出ているかのように言えるというものに乗っかって、経営上根本的にこの統合のときに分析が不十分だったとか、あるいは契約の承継についてやらずさんであったということが覆い隠されているわけですよ。それではだめじゃないですか。それだからこそ改善があるわけなので、後ろのほうの改善には乗っかっているわけですね。

○総務省・吉田調査官 そうです。

○野村委員 だから原因分析ではっきりと、自分たちの責任を経営者に認めさせないと、それは総務省に責任があると言っているのじゃないですよ。経営者自身にそこをしっかりと、責任があつたって書かせないと、それはやはり問題がありますよね。

ごめんなさい、議論になってしまっているのですが、もうちょっと結構なんですけれども、あと1点だけ伺いたいのですが、サービスレベルを下げるということになると、これは元のゆうパックの状態に戻るということですよ。翌日午前配達ができないということですよ。

○総務省・吉田調査官 そのエリアは減るということです。

○野村委員 そうなると、もともとゆうパックがそれで、そういう状態で収益が下がっているという認識があつて、それで他の運送業者さんのノウハウと統合させることによってサービスレベルの向上を図って、それで生き残っていこうという、そういう話だったですよ、ストーリーとしては、大きな流れとして。それを後退させるということは、余り調子のよくなかったペリカン便さんをただ引き取っただけで、サービスレベルの向上でもなく、ただ余計にお荷物を背負い込んだという結論になるのじゃないのですか。

○総務省・吉田調査官 いや、そこは細部のシステムの統合ですとか、そういったことで、統合のメリットを踏まえた上で、ただ確かに翌日午前についてはエリア縮小ということになりますけれども、ただ翌日配達のエリア自体は競争力はあると。

○野村委員 わかりました。本来会社のほうとしてやるべきことは、ここでサービスレベルを下げるのであれば、統合したこと自体に疑問符が出てしまうわけなので、まさにシステムの問題もかなり返すことになると思いますよ。もともと今借りて、賃貸している相当程度、J Pエ

クスプレスから引き取ったものとか、いろいろなものがありますけれども、サービスレベルを上げるのだったら、昔と同じで郵便局の郵便と一緒に運ぶわけですら、そういう意味では、トレーサビリティの問題にしても何にしても、そんなものについて競争力が確保できるわけじゃないですから、そうなれば、今大量に引き取ろうとしたシステムについても、やはりそれは返すなり何なりして、またスリム化していかないと、収益改善ができないですね。やる業務と整えるシステムの間はずれがあったら、システムを合理的なものに縮小しなきゃいけないわけですから、そういう意味では何のための統合なのかというのがよくわかりません。

ぜひそこを厳しく見ていただいて、何のためにやっているのかということを見て、場合によっては、意味がないのだったらやめていただくなり何なりということをきちっと指導していただかないといけないんじゃないかなというふうに思います。

1点と言ったのですけれども、最後に、ごめんなさい、皆さんがお待ちになっているから、もう私はこれ以上言いませんが、1,000億から24年度で反対に黒字になるって、これはすごい夢物語なんですけれども、先ほど、要するに組合との交渉があると。それから例えばここにも出てきていますけれども、郵便局会社への手数料引き下げを交渉すると、郵便局会社の関係でいけば特定郵便局長さんとかだって影響が出てきて……。

○総務省・吉田調査官 そこまでは書かれてない。

○野村委員 そうですか。だって書いていますよ。郵便手数料の問題とか、ああ、乖離についての原因に書いているのですかね。原因に書いているので、原因に書いてあって、最後に各社にご協力というのは、1つの可能性としてそういうふうに取り上げて、私は普通に読めたのですけれども

、センシティブな問題なので数字は出さなかったっておっしゃっておられるのですけれども、私はこういう数字を出してくれとは申し上げませんが、総務省が内々には数字は聞いたのですね。

○総務省・吉田調査官 いや。

○野村委員 聞いてない。聞かずにオーケーを出しているのですか。

○総務省・吉田調査官 ここはまずはこの段階ですとして、その上で追加報告を待っている。

○野村委員 それはまずいですよ。だって改善報告を求めているわけだから、改善の見通しが数字抜きには出ないですよ。

○総務省・吉田調査官 そうなんですけれども。

○野村委員 何で1,000億積み上がるのですか。私、普通に計算したら数百億足りないですよ。

○総務省・吉田調査官 そこはやはり必要な手続きを経ないと数字として出せないということなので、今はこの状況で待っている。

○野村委員 いや、それは国民に公表できないという話であって、監督官庁なんですから、数字を聞いていますでしょう。

聞いたか聞かないかだけはっきりさせてください。もし聞かないでこれを受け取ったのであれば、それは皆さん方の責任問題に発展しますよ。

○総務省・吉田調査官 いや、そこは責任問題というよりも、会社として必要な手続きを、もちろんそれは迅速にということは求めておりますけれども。

○野村委員 幾ら乖離があって、どのぐらいのことがということとは私は聞きません。でも総務省が全く数字なしでこれを受け取ったのですか。

○総務省・吉田調査官 はい。

○野村委員 数字は聞こうともされなかった。数字を出せと言ったのに向こうが出さなかったのですか。

○総務省・吉田調査官 それはそうです。

○野村委員 出せと言ったのに出さなかった。

○総務省・吉田調査官 まあ出せない理由があった。

○野村委員 ということは、会社の経営者のほうに一応行政指導としては数字を積み上げろと。1,000億の単体黒字の24年度について、数字の積み上げは要求されたのですね。

○総務省・吉田調査官 そうです。

○野村委員 要求したにもかかわらず会社が出さなかった。出せないという回答だったので今回はいたし方がない、そういう理解でよろしいですか。

○総務省・吉田調査官 はい。

○野村委員 それが総務省の正式な見解ですか。

○総務省・吉田調査官 そうです。

○野村委員 これで会社のほうが数字は出したと言ったらどうなりますか。

○総務省・吉田調査官 仮定の質問には答えられませんけれども。

○野村委員 じゃ、いいですね。今のでプロセスは間違いない。

○総務省・吉田調査官 はい。

○野村委員 わかりました。

○斎藤委員 ちょっといいですか。

私が株主の立場でこれを拝見したら、まず役員の実任を問うだろうと思うのです。短期的、長期的なこれからの対策というのを示してきていますが、取締役が見たら、これではどう考えても実現不可能であろうというのは数字に明らかだと思えるのです。費用の65%が人件費であるという労働集約型の会社ですから、短期的に人件費の削減について、「給与・人事体系の見直し」として「モチベーションの向上を図り、」というような言い方をするより、もっと端的に、雇用に手をつけるということとか、いろいろ書くべきことがあると思うのです。それを言わないでこの報告書が取締役会を通ったとしたら、役員はどういうことを考えて、何でこれを承認したのだろうと株主としては言うだろうと思います。

半端な金額じゃないので、かなりドラスティックなことをショートタームでもロングタームでもやらなければいけない。それなのに、徐々に改善していくようなシナリオを書いています。そういう事態ではもうないと思うのですが、それに対する対策というのがここには打ち出されていないということを、株主の代表である総務省としてはもう少し強くおっしゃっていいんじゃないでしょうか。

○総務省・吉田調査官 先ほどの金額の話もございましたけれども、ここにある「更なる収支改善施策」というところで順次やろうとしていることは、項目だけ書いてありまして、個々の具体的な中身については別途ということになっておりまして、こういうところでまさにドラスティックなところ、組合も含めた調整が必要なところが入っているというふうに思っておりますので、その報告を待っているということでございます。

○斎藤委員 役員の実任とかいう問題は考慮しない。検討なさらないのですか。

○総務省・吉田調査官 経営責任はどうかと言われれば、基本的には会社が判断するのが第一義的なことかとは思っておりますけれども、今の時点で総務省としてなすべきことは、これを会社が出してきたのであれば、それをきちんと実現できるのか、それで実現に向けて監督・指導していくということが総務省の今考えているところでございます。

○斎藤委員 現経営陣が一生懸命やっていると、現場の経営の延長からなかなか抜け出せないものです。それではだめでしょうということを言うのが社外役員としての立場だと思うのですが、そういうご発言はあったのですか。

○総務省・吉田調査官 これが会社としての収支改善策だということなので、それについてこれから聞いていく。実際にはその事業計画の認可という形になってまいりますので、そのときに監督・指導をしていくというのが総務省の立場でございます。

○斎藤委員 今のお話を伺っていると、ガバナンスの組織体制が機能していないような気がし

ます。現場で働いている経営陣に対して、有識者の方たちが、それをどういうふうにとめるとかというのを話して、経営陣のほうでさらに、普通に常識的に受け入れられるような形で経営の方針を考え、練り直して、それから総務省のほうにお届けするのが筋だと思うのですが、そういうようなこともなしに出てきたような印象を受けます。

○総務省・吉田調査官 そこは中のプロセスでございますけれども、ただ、もうできることからやっていくということで、短期的なものの中長期的なものに分けて書いてきております。中長期的なところも短期的なところも、どちらもまだ関係機関との間で練りついたものではないのですが、それでも出せるものから出してきたというのが今の状況だと思います。

○斎藤委員 中間決算って9月末で。

○総務省・吉田調査官 公表されたのは11月です。

○斎藤委員 その間に組合とどういう話し合いがあったのか。多少の動きはあったのだろうと思うのですが、そのあたりのことも余り触れられてないので、実際にそれはやっていたらしゃるのかというふうには見えません。

○総務省・吉田調査官 ここにも書いてありますが、情報の共有から話し合いを進めているというふうに言っております。

○辻山委員 ちょっとよろしいですか。

まず確認なんですけれども、いただいたペーパーの3ページに、さっきの野村先生のご議論の中でも出ていた6行目、「毎年度1,000億円を超える営業損失が拡大していく」というのは、営業損失が毎年1,000億の単位でふえていくという意味なんですか。

○総務省・吉田調査官 何もしなければですね。

○辻山委員 ふえていくと。

○総務省・吉田調査官 はい。

○辻山委員 そうすると、1,000億、2000億、3,000億と営業損失が毎年そのままふえていく、こういうことでよろしいわけですね。

○総務省・吉田調査官 そうです。

○辻山委員 ということは、結局ものすごい事態に立ち至っているということだと思うのですが、実際に今回の中間報告を拝見しましても、利益ベースあるいは株主資本ベースで900億円近い金額が減っていっていますね。そうすると、まず2つ問題を分けて考えますと、この責任をだれがとるのかということと、いつもこういうときに、未来の絵というのは幾らでも描けるわけですよ、美しく。だから、過去の責任というのはかなり重大だなんて思うのです

けれども、そこをまず、だれがどういうふうに責任をとろうとしているのか。取締役の責任を株主としての政府の立場でどのぐらい追及したのか、このままでいいのか。実際に計画と照らして莫大な損失の増加を招いた。そしてどんどん株主資本の目減りを招いている責任をどういうふうに追及したのかというのが1つですね。

それから、将来のことはいかようにも、24年度にもう営業黒字になるとか、そう書いてあるのですけれども、そのときに普通、少なくとも来期については見積もり財務諸表をつくりまして、きちっと各項目ごとにどうなるということがあって、しかもそれを郵便事業会社の個々の従業員というか、働いている方々が、自分の目標として、自分はどのぐらい経費を削減しなければいけないか、どのぐらい収益をプラスにしなければいけないのかというのが、全部末端に至るまで数字が示されて、それに向かって個々の単位で努力していかないと、全体としての数字は絶対にそうならないわけです。だから、そういう見積もり財務諸表の分析がどのぐらいなされていて、それがどのぐらい妥当性を持つのか、現実の遂行可能性ですね。そういうプロセスがないと、来期はこうなる予定であるとか、1,000億ふえる予定であるとかと言われても、全然机上の空論に陥って、しかもそれが1年後に全然責任を問われないとすると、このまま国民の財産が毎年1,000億とか、今こういう時代に減っていく、1,000億だけじゃなくてプラス1,000億ずつ減るわけですから、全体としてはとんでもないことが起こっているわけです。

だから、今期のこの責任をだれがどうやってとるのかということと、将来こういう絵を描いたら、それを個々の構成員の方について、どういうふうに自分の目標としてモチベーションが与えられているのか、そういう検証がないとまた同じで、また計画とこう違いますよということで、それでだれも責任をとらない。未来の図は美しく書かれているという、こういうことの連続になるような気がするのですけれども、その辺はいかがでしょうか。

○総務省・吉田調査官 まず経営陣の責任に関してなんですけれども、これは現時点で我々としては、この収支改善策を実行していくということがまさにその責務だというふうに思っておりますので、そこを実施していただきたいというふうに考えております。

それで、事業計画上の財務諸表としての数字がないということはおっしゃるとおりで、そういう意味でこれはまだ経営陣の描いた絵なんです。これがまさに末端に至るまで実現していくには、組合員の交渉とか、そういった関係機関との交渉を踏まえて、まさに労使一体として取り組まないといけないことですので、そのプロセスを今しているところなので、まあ途上である。それで、来年度は最終的には事業計画の認可という形で、そこで収支見通しも含めて提出されるので、それまでに何らかのものが出れば、もちろんそれは会社から聴取いたしますけれ

ども、その段階で確定したものまでだとは思っておりますけれども、何らかのものが出てくるのじゃないかというふうに思っております。

○辻山委員 そのときに、例えばこういう見通し、1,000億の改善というのは、目標を最初に立てていても、フィードバックしながら、つまり積み上げによるボトムアップとトップダウンをフィードバックしながら均衡点を見つけると思うのですけれども、そういう数字ではないというふうに考えられますよね。ですから、最終的にどういう改善が見込まれるのかということとは全く今は未知数であるというように受け取らざるを得ないのです。

○総務省・吉田調査官 この段階では会社として宣言しただけで。

○辻山委員 そうすると、前半のほうのお答えは、経営責任を問わないと。ここまでの国民の財産の毀損を招いている責任はだれもとらないという、そういう話ですね。

○総務省・吉田調査官 どういう形でとるのかという話だと思いますけれども、これを実現していくことがまさに経営陣に求められているのじゃないかと思っております。

○野村委員 いいですか。

今の経営責任の話なんですけれども、私これは普通に株式会社で上場していて、だれか国民が株を持っているとしますね。それで代表訴訟は必ず起きますよね。それからもう1つ言えるのは、株主提案権で、株主総会で解任の動議の提案が出ますね。仮に国が持っているから否決するとなると、解任の訴えの対象になりますよね。解任の訴えが出れば裁判になるわけですよ。それだけの手段を本来国民は持っているはずなんです。ところがそれを100%握って、今それができない状況に国民はなっているわけですよ。

そうすると、そういった本来普通の株主がいたらやるべきであろうと思われる事柄を総務省がしないという判断をしているわけですね、今現在。いわば国を代表して監督すべき立場にありながら、本来の株主だったらやるだろうと想定されることをしないという判断をしているわけなんですよ。

そうすると、今国民にとれる手段といたら総務省を訴えるしかないわけなんです。そうするとこれは国賠の問題になりますよね。要するに、総務省の担当者の、例えば今現時点における指導、あるいはその前の段階で認可の段階、さらにはこれからの新たな認可の問題、いずれにしてもそのタイミング、タイミングで総務省を訴えるしかなくなってくるわけですね、このままいけば。

こういう枠組みの中で、今回これで大丈夫ですか、総務省。私は今回もかなりヤバいと思いますよ。これだったら、私は普通の国民だから、しかも弁護士なんで、訴えられちゃうわけで

すよね。立っていられますか、この状態。こんな報告書を数字も見ないで受け取りました。今毎期、毎期1,000億ずつ、1,000億、2,000、3,000億ってなるかもしれませんという報告書ですよ。それを経営者の責任も問わずに、しかも原因分析も一時的なのか構造的なのかもよくわからない。しかもそれについて、数字も積み上がらないまま未来の理想図が描いてあって、そしてそれについてまだどうなるかわかりませんという、そういうような状態で受け取っても大丈夫なんですか、総務省。

○総務省・吉田調査官 これが具現化してくるのはこれからの事業計画等々でございまして、その中で聴取して。

○野村委員 でも一応命令を発したのでしょうか、最初に。それで報告をせよ、原因分析をしろと。改善をちゃんと計画を立てろ。それで命じたことを、これでよしとしたわけですね。行政処分に対する報告を、これでよしとしてとして受領したわけですよ。

○総務省・吉田調査官 若干整理すると、命令はゆうパックの遅配に関するもので、それに対する報告というものは受けている、それはそのとおりです。

○野村委員 よしとして受領したという行政行為は一応あるわけですね。処分行為がある。だからやはり行政責任というのは当然出てくるわけですね。これが余りにもずさんで、もしこのタイミングで経営者を厳しく監督をして、経営改革をさせるとか、もっと数字を明確にさせて、具体性のある形で改善をここで指導したということがあればもっとよかったのにねってなったら、その大きい利益の損失部分について改善、逆に言えば損失の拡大について、当然国民の財産を毀損しているわけですから、非常に簡単な国賠の問題になりますよね。大丈夫ですか、本当に。

○総務省・吉田調査官 そうならないように、まさにおっしゃられたようなことにならないような形で我々も監督・指導していくということだと思います。

○斎藤委員 ゆうパックの事業はどう考えても採算に合わない。これを大きく改善する自信があるのであればいいのですけれども、これを拝見する限り余りその自信がうかがえないのです。具体的な施策があるとは考えられません。その場合に、会社としては、事業撤退を直ちにすることという1つの選択肢になり得ると思うのですけれども、それは検討なさったのでしょうか。このままやっていくのは赤字を積み増すだけで、民営化した会社としては取るべき戦略ではないというふうに思うのですよね。なぜゆうパックを継続するのかというきちんとした理由というのも見えてきていません。統合することによってコスト面でメリットがあるとか、これから大きく飛躍できるというようなシナリオがあるのなら継続はもちろん考えられます。でも、



今のところはそうではなくて、野村先生がおっしゃったように、お荷物を背負い込んだような形になっているように見えるのですけれども、そのあたりの事情というのがどうだったのか教えていただければと思います。

○総務省・吉田調査官 今回会社のこの報告の中で、引き続き成長が期待できる分野であり、下支えとなる事業でその発展に努めるということを書いてありますけれども、これも会社としての経営判断として取り組んできたというふうには考えています。

ゆうパック事業自体、やはり郵便事業と一緒に混合処理ですとか共通経費のシェアとか、そういうことを通じて、ゆうパック事業も郵便事業も効率性はこれから追求していくことができるというふうに、我々も考えておりますので、ゆうパック自体はやはり、郵便事業を下支えするために重要な事業なのではないかというふうに現時点では我々としても思っております。

○斎藤委員 戦略的に、今こういう赤字ではあるけれども、持っていなければいけない事業だという。

○総務省・吉田調査官 というふうに会社も位置づけているということです。

○野村委員 架空のことはお伺いできないかもしれないのですけれども、3末で、中期計画のときに1,050億という通期見通しの損失を確か出していると思うのですけれども、これが相当程度下振れした場合はどうします。

○総務省・吉田調査官 そこは会社の報告があった時点での経営状況を見て考えたいと思います。

○野村委員 今回3末についての見通しは聞かなかったのですか。

○総務省・吉田調査官 要するに中間決算での見通しについて報告聴取しているので、それに基づいた数字だということで、1,050という数字はそのままです。

○野村委員 そのまま。これが下振れするということは、なお一層経営の見通しが甘かったということになるのですけれども、それというのは、その時点でもやはり大きな問題になりますよね。その可能性はないと今見ておられるのですか。

○総務省・吉田調査官 いや、そこはまだ会社から報告が出てきてないということです。

○野村委員 その数字も聞かなかったのですか。

○総務省・吉田調査官 その数字も、要するに確認はしようと思いましたがけれども、数字自体は出てきてない。

○野村委員 ということは、もう一度確認ですけれども、総務省としては……。

○総務省・吉田調査官 把握していない。

○野村委員 その3末の、もう間もなくの話なんですけれども、ここ下期も、一番の収益源である年賀状ももう終わっちゃったわけですよ。そうすると今急に何か、何とか特別便とか、そんなのが出ない限りは急激な黒字に転化することはないということなんです、この状況の中で、もう目先の3末についての数字は恐らく会社は持っていると思うのですけれども、これも聞かなかった。

○総務省・吉田調査官 まだ聞いていません。

○野村委員 というか、聞いたけれども言わなかった。

○総務省・吉田調査官 この時点、要するにここで聞いているのは中間決算についての数字なので、それについて報告を受けたのが現状です。

○野村委員 じゃ、聞かなかったのですね。ごめんなさい、聞いたけれども言わなかったのですね。

○総務省・吉田調査官 そこはそうです。

○野村委員 聞いたけれども言わなかった。わかりました。

それで、先ほどご報告の中で、今後は月次での報告をさせることを考えていますというふうに、きょう初めて、この報告書の中ではなくて、総務省のご方針として、要するに我々と同じ緊急事態だという認識を持っているということだと思っております。それで今、予実管理、予算と実績の管理なんですけれども、予実管理は会社は週単位でやっているのですかね。そこはどういうふうな状況でやっているのかというのはご存じですか。

管理ができていのかどうかはわからなければ、月次で報告を受けることは難しいですよ。月次でちゃんと報告ができる状況になっているのか。

○総務省・吉田調査官 すみません、私は直接そこは把握しておりません。

○野村委員 今計算が、会社のほうが3末の数字というのは出せてないのだとすると、経営上かなり深刻ですね。それは予実管理ができてないということですから。それで、出せているのにあえて総務省に言わなかったというのであれば、理由があると思うのですけれども、ここは組合交渉も関係ありませんし、関係者との交渉も全く関係ないわけですね。単なる見通しの問題ですから、今現在の予実管理の状況からいって、このくらいの下振れの可能性がありますという数字を持っていなければいけないはずなんですけれども、もしそれに差し支えがあるというふうに会社が答えたのだとすれば、なぜ差し支えがあるという理由は……。

○総務省・吉田調査官 ちょっとそこは私は直接やりとりしておりませんので。

○野村委員 それは予実管理ができてないということをおっしゃっているのですかね。それとも、知

っているけれども、言う必要がない、聞かれてないから言わないという、そこら辺の反応は。

○総務省・吉田調査官 すみません、その直接のやり取りは申し上げられません。

○野村委員 じゃ、申しわけないですけども、月次でその報告を受けたら、この委員会でも報告していただけませんか。これはそこだけ議事録からカットして構いませんので、我々も守秘義務を負っていますから、別にその数字、ちゃんと把握しないと、普通だったら、我々だっていかげんなことをやっていたと言われるわけにいかないのです、ごく普通に、月次でどのぐらい下振れしてきているのかということを知らないと、恐ろしくて議論できませんので。

○総務省・吉田調査官 この場で約束はできませんが。どうも申しわけございません。

○野村委員 要望で。聞いておいていただければというふうに思います。

○斎藤委員 今の野村先生のことで確認させていただいてよろしいですか。

中間決算のときに経常で840億の赤字が出ています。そして、3月期の業績予想で経常が890億の赤字が出ています。それだと下半期が50億の赤字で済むということになるのですけれども、今のお話ですと、通期というか、下期の予想については特に報告がないということでした。そうしますと改定しないままの通期の予想をプレスリリースしていたということなんでしょうか。ちょっとその数字の整合性がよくわからなくなって。

○総務省・吉田調査官 数字自体は中間決算期に出した数字ですので。

○斎藤委員 中間のときに。

○総務省・吉田調査官 はい。

○斎藤委員 中間のときの改定したものが出ている。

○総務省・吉田調査官 中間のときの通期見通しです。

○斎藤委員 中間の数字に基づいて通期のものが出ている。

○総務省・吉田調査官 はい。

○斎藤委員 そのときには下期には50億の赤字で済むという見通しだった。

22年9月中間期は844億円で、通期の業績予想が890億円、ということは下期は50億円で済むという、そういう予想を中間決算を出した直後につくった。それ以降は改定していない、そういうことですね。

○総務省・吉田調査官 はい。

○辻山委員 それもちょっと異常というか、この1ページ目を見ると、既に中間純利益が593億の赤字になっているわけですね。ところが下の通期見通しでは540億の赤字ですから、少なくとも下期には半期ベースで黒字に転換するという見通しを出しているわけです。これって異

常なことじゃないですか。

○総務省・吉田調査官 これはちょっと年賀の。

○辻山委員 ああ、年賀状。

○総務省・吉田調査官 そうです。

○辻山委員 でも半期で黒字に転換するのですか。

○野村委員 今までは確かに、上期でこんなに大きく赤字が出ていませんから、数百億単位を何かのみ込んで黒字に転換していたというのが確かに過去の例だと思えますけれども。むしろ赤字が拡大しているということは、下期が全然だめだということですから、今まで稼ぎ頭だったいわば年賀状で相当稼いでもなお赤字がふえる。とんでもない事態ですね。そうするとこれ、郵便の運びに問題があるのじゃなくて、やはりゆうパックがものすごい足を引っ張っているということであらわしている数字ですからね。だからこれ、統合の一過性の問題なんかじゃないですよ。

○田中委員長 競合他社であるヤマト運輸の月次決算で、11月、12月が市場のマーケットアナリストが見ているよりも格段によかったというデータが出て、マーケットの人々は、これはゆうパックを食っているのだろう。すごい勢いで対前年比伸ばしているという事実は、もう普通の人が見られるデータで、あるのですよね。もう理由は、年末商戦自体がそんなに前年に比べて極端にふえているわけじゃないので、多くの方は、ゆうパックが物すごい勢いでシェアを食われているに違いないとみんな言っているのに、そのことについてはまだ報告がない。あるいは報告を求めても言ってこないからということで済ませているというのは、普通の注意を持ってこのマーケット見ていればだれでもわかることなのに、行政処分に対する報告をしてきたときにもそこは追及してないということですか。

○総務省・吉田調査官 今の時点で会社として出せるものはこの範囲であると。

○田中委員長 総務省の担当部局を、マーケットアナリストを雇用して、ごく基礎的なデータを使って分析を行う外部企業に代替してもらったらどうかという意見が出たらどうするのですか。要するに役所としての、政府としての機能を十全に果たせないならば、他をもってその任に当たらせるというアウトソーシングを考えたらどうかという議論が出そうですが、そういう危機感はないですか。そういう声が出るのじゃないか、こんなことをしていたらという。

○総務省・吉田調査官 必要な情報は得た上で我々としても判断していきたいと思います。

○野村委員 仮に、ごめんなさい、仮にじゃなくてここに書いてあることなんですけれども、会社が最後に郵政グループに協力を求めるって書いてありますね。これって具体的に何を意味

しているのですか。

○総務省・吉田調査官 これも会社としてあらゆる選択ができることを考えていると思います  
が、いろんなレベルで考えられると思いますので、本当に施策として考えられるのだったら、  
例えば共同営業を行うとか、いろいろありますけれども、それに限らず幅広く検討していると思  
います。

○辻山委員 これを拝見しますと、流動性が著しく落ちていますよね。手元預金が2,000億程  
度減っていつているわけです。ですから、今の話との関連で言うと、1つは資金的な協力を求  
めるという話ですか。これはJALの問題もありますので、そんな悠長なことを言っていられ  
ない事態になっていると思うのですよ。例えばの話ですけれども、今は監督官庁でもあるけれ  
ども、株主は財務省ですか。しかし監督官庁として、例えば今世の中でこういうリストラの  
ときに言われているような役員報酬の大幅な値下げとか、次の決算期のときにはそれを求めてい  
くとか、そういうところまで今考えていらっしゃるのですか。それともその辺は聖域で、何か  
やる、やるという、そういうことなんですかね。これは由々しき、もう手許資金も枯渇してい  
きますよね。外部からの資金の注入がなければ次はもたないということになる。

○総務省・吉田調査官 今のところちょっと起きるとは聞いていないので、そういう報告は受  
けてないですけれども、資金自体も我々としてもちゃんと見ていきたいとは思っています。

○野村委員 それはどうやって見ているのですか。キャッシュフローは。資金繰り表をちゃんと  
確認しているのですか。

○総務省・吉田調査官 会社からの報告。

○野村委員 常時受けている。いつショートするかわからないですよ。資金のショートは、そ  
んな定期的に聞いてもしようがないので、リアルタイムでずっと一緒に走っておられるのか、  
総務省は。

○総務省・吉田調査官 会社から適宜報告がある。

○野村委員 それで、もしショートが起こった場合には、これ、どうするのですか。例えば郵  
便局は幾つかまだあれですよ。事業会社に張りついている郵便局の建物がありますよね。そ  
れを売ろうと思ったってそう急に売れるわけじゃないですよ。キャッシュって資産と違いま  
すから現金に換えないといけないのですけれども、現金をどうするのですか。調達ですか。も  
し万が一の場合。

○総務省・吉田調査官 今のところ万が一は起きないというふうに。

○野村委員 万が一が起こると想定して計画を立てないと。コンティンジェンシーを考えるの

は当たり前でしょう。そのときはどういうふうに考えているのですか、総務省は。

○総務省・吉田調査官 そういうことが起きないように収支改善をやっていく。

○野村委員 起きないって、監督官庁ですよ。それを監督しているのじゃないですか。起きそうになったらどういうふうに指導するのですか。

○総務省・吉田調査官 起きそうになったら、あらゆる手段で資金を確保する。

○野村委員 わかりました。

○斎藤委員 ディスクロージャーという観点から今のお話を伺っていると、監督官庁に対してもきちんと報告がされていない。民営化前は、国家としての責任もあり、ディスクロージャーされていたのに、民営化をしたことにより、そしてまだ上場してないことにより、ディスクロージャーをする範囲がきちんと定められず、厳しく求められていない。通常でしたら、これだけの規模の会社だったら四半期の発表があって当然のところ、それもない。2月に入れば、普通の企業だったら3月期の見通しが立っていて、もう修正をかけている、あるいは修正をかけなくても大丈夫だというようなことが検討済みの時期です。そのご報告も総務省に対してはない。というのはディスクロージャーが非常に不完全なように思われます。

非常に悪意な目で見ると、民営化をしたことによりディスクロージャーをしなくても済むような体制になっているように見えるのです。そうすると民営化というのは一体何だったのだろうか、国民の税金がきちんと使われなような体制になってしまったのではないかというふうに見えてしまうのですけれども、そのあたりはいかがなんでしょうか。

○総務省・吉田調査官 決算については別に遅らせているというわけではなくて、従前から2月のしかるべきタイミングに報告があるということなので、それは別に会社が意図的に遅らせているとか、そういう話ではないです。

○野村委員 上場を予定しているときだったら、エクイティストーリーとの関係で、やはり任意でも四半期に開示するということは当然の前提になっていたと思うのです。それで、上場も凍結しているわけなんです。なお一層国の監督は、マーケットにさらされている会社と同じ程度の緊張感を持たせるようなものでなければいけませんし、また株主として会社法的な観点から見たときのそういった責任追及といったようなものも大々的に行っていかなきゃいけない立場にあると思うのです。どうもそれが、これでよしとされているということ自体が、国民に対して背信的なんじゃないかなと思うのですけれども、そう思いませんか。だって言わなきゃ、はいそうですかって、言ってくるとしたって、それはちょっと国民は納得しないと思いますよ。こんな、血が噴き出すような状況なんですから。

○総務省・吉田調査官 それはそうなんですけれども、ただ聞くべきタイミングは事業計画の。

○野村委員 それは別に法律上定まっているわけじゃないですよ。常時間かなきゃいけない立場にあるはずなんで、聞くべきタイミングって、自分でつくっているのだ。ただ聞いてないということの言い換えですよ。

それで、前に例えば不良債権問題があったときに、金融機関に対して公的資金を注入しましたよね。そのときは政府は非常に強い姿勢であって、その収益の目標が例えば3割下振れしたら経営者はやめてくださいとか、そういうルールのもとにお金を入れているわけですね。ですからこそその数字にコミットしてもらって、その数字にコミットメントした経営者が必死になってその数字を維持しようとして緊張感を持ってやっていたわけなんです。これは最初から公的資金が入っているのですけれども、要するに国の会社なんですけれども、でも論理的に、後から公的資金が入ろうと、最初から税金で株が持たれていようと、国民との関係は変わりがないですよ。だとすると、そういう経験があって、いわば民間企業に対して経営者の責任を追及するスキームというのが当時はあったわけなんで、どうしてそれと同じような形できちっと数字を明らかにさせて、コミットさせて、例えば中期見通しで1,050と言っているけれども、これが例えば3割下振れしたらあなた方退陣ですよって、何でそういう指導をしないのですか。

○総務省・吉田調査官 経営責任については先ほど申し上げたとおりですので、それ以上申し上げることは別にないです。

○野村委員 そういうルールをつくったらどうですか。当時、別に金融再生法にそういうことが書いてあったわけでもないし、法律に書いてあったわけじゃないのですよ。ただ、いわゆる世に言う3割ルールとかいう形で、ガイドラインをつくって、公的資金を注入するときの約束事としてそれを合意させているわけですね。どうしてこういうふうはこの会社に対して、これは民間会社ですからね。どうしてそこで行政指導の一環として、これに対して数字にコミットしなさいと。それで数字に対してもし下振れが起こったら、あなた方全部退陣になりますよという、そういうごく普通の行政的な指導というのをしようとされないのですか。

○総務省・吉田調査官 繰り返しになりますけれども、今の時点ではやはり政府としては、収益改善に向けて努力していくことが会社の責任であり、政府の責任でもある。

○野村委員 それは総務大臣もそういうお考えですか。

○総務省・吉田調査官 総務省はそうです。

○野村委員 大臣も、決裁を取ってこれをよしとしたのですか。

○総務省・吉田調査官 これは別に決裁ではありませんので。

○野村委員 来た報告を上げた、これでよしとされた。

○総務省・吉田調査官 はい。

○野村委員 政府の方針ですね。

○総務省・吉田調査官 そうです。

○辻山委員 ぜひお願いしたいことは、やはりこういうガバナンスとかコントロールを考える場合に、エージェンシー・プリンシパルの関係なので、今総務省はプリンシパルの関係になりますから、エージェンシーである会社をきちっとコントロールしていく意識を持たなければならないのに、今は一体化しちゃっているように見えるのですね。エージェンシーにどういう風にコミットメントをさせてというスキームも全く見えないのです。両者の利害が一致しているようにしか見えない。コントロール関係が全く機能してないというふうに見えちゃうので、そこをぜひ、国民にも見える形で、プリンシパルとしての役割をはたして頂きたい。というか、これは当然のことで、普通は自分の腹が痛むのだったらエージェンシーをどういうふうコントロールすればいいのか考える。事前の約束と事後の検証というのをやらないと全く機能しないわけです。

今のやり取りを拝聴していると、何かそのところのプリンシパルとしての行動としては極めて奇妙なように映るので、その辺をぜひ改善していただきたいなというように思います。

○野村委員 すごいかわいそうになっちゃって、総務省は何でこの会社の経営者の失敗を自分たちのリスクとして聞き取っているのかがよくわからないのですよ。自分たちが危ないですよ。本当に危ないと思う。むしろやはり本来責任をとる人に責任をとらせないと、自分たちが責任をとらせなかった責任をとらされてしまうわけなんで、非常に危険だと思いますよ。

覚えていますよね。例えば金融庁は最高裁で大和都市管財のときに国賠で負けているわけです。一体なぜ負けているかというのと、詐欺的な業者の認可について、いいかげんな認可をしちゃったわけなんです。あるいはやめさせるべきときにやめさせることをしなかったのですよ。それで最高裁判所は国賠で、その行政指導をした近畿財務局長を名指して、その人の判断がおかしかったということで国家賠償を認めているわけなんです。これは同じ図式になっちゃいますよ。もはや訴えられない時代じゃないですからね。皆さん方は本当にそんなので役人人生を終わりにしたらかわいそうだと思うので、本当に悪い人を責めないで。その人たちのこととか政治とかの配慮よりも、もっと自分のことを大事にされた方がいいと思いますよ。

○斎藤委員 総務省に対して弁護するわけではないのですが、これ、よくよく報告書を見ると、要因分析についての報告であって、今後どうするということに主眼が置かれてないので、こ



の報告はこの報告なのかなという気がするのです。

○野村委員 それだけではなくて、要因分析等になっている。収支改善についても命じていますので。

○斎藤委員 そうですか、すみません。この報告はともかく、日産のゴーンさんが日産を立て直すときにコミットメントという言葉をお使いになりました。そのコミットメントというのは、頑張りますではなくて、きちんと数字を挙げて、それに対してこういう戦略で向かいます。その数字が達成できない場合には私は経営責任をとりますということをおっしゃったわけですね。やはりそのくらいの姿勢を見せていただかないとまずいのじゃないかと思うのです。

ここで頑張りますという決意表明は伺いましたけれども、決意表明だけでは判断ができません。その決意表明をどうやって実行していくのか、具体的な戦略がこの短期、長期のころでは見えてこない。しかも数字がない。そのあたりをぜひ郵便事業会社のほうに求めていただきたいと思います。

○野村委員 これ、もう一回突き返したらどうですか。もう一回命じて。

○総務省・吉田調査官 いや、これで、これの追加報告がさらにあるものだと思っています。

○野村委員 それはいつ。

○総務省・吉田調査官 いや、それはまだ決まってないです。

○野村委員 だからもう一回命じたらどうですか。余りにも内容的にあれなんで、もう月次で報告を求めるとおっしゃったのだから、もう一回月末……。

○総務省・吉田調査官 この間の報告徴求に関して出てきたものはこれですけれども、ここに書かれてないものについては追加的に報告が出てくる、「逐次、報告させていただきます。」と書いてあります。報告徴求ということ自体は特に考えていません。

○田中委員長 もう少しで一応終えようと思いますけれども、残り、これだけはぜひというのがありましたら。

○斎藤委員 よろしいですか。

今日、新日鐵と住友金属の合併のニュースが報道されました。3つの銀行が一緒になっただけでなく、銀行になるというのも驚愕のニュースでした。そういうような非常に大胆な施策をとらなければ到底改善できないような事態に今あるということを確認していただき、それに相当するようなドラスティックな改善策というのを拝見したいものだと思います。

○野村委員 認可申請はいつぐらいになりますか。

○総務省・吉田調査官 2月末。

- 野村委員 そのときは何が出てくるのですか。
- 総務省・吉田調査官 来年度の事業計画。
- 野村委員 事業計画は当然今期の数字を踏まえてつくる。だから今期の数字はそこで出る。2末に出る。
- 総務省・吉田調査官 公表はされないけれども。
- 野村委員 公表はされないですけれども、今までのご答弁だと、まだ中期以降総務省は数字を把握されてないことになりますよね。一度も聞いてない。初めて2月末になる。数字を初めて聞かれて、聞いてすぐに認可する。
- 総務省・吉田調査官 認可自体は事業年度を迎えるまでの間に。1カ月ある。
- 野村委員 そのときに、数字が仮に大きく下振れしていたような場合について、認可を認めないという選択肢はありますか。
- 総務省・吉田調査官 その事業計画自体が実現不可能だとか、明らかにおかしな点があるとか、そういったときにはまさに審査を通らないという形になりますので、認可しないということはあると思います。修正とか、そういったことも。
- 野村委員 それは計画のほうだけを見るのですか。結局、能力というのでしょうか、要するに計画はある程度、普通に努力すればこんなことができそうですよという計画が仮に出てきたとして、この計画を達成する今の経営陣の体制からいって、約束をこんなに守れなかった人たちなんだから、だからこの計画は受けられません、そういうような論理もあるのですか。
- 総務省・吉田調査官 事業計画の実現可能性を見るということになるので、そこでの判断になろうかと思えますけれども。
- 野村委員 ですから、その計画をだれがやるのかというのを、架空の、普通の経営者だったらこのぐらいのことはできるでしょうというふうにして、今の現にリアルに存在する経営者のこととは切り離して計画だけを見るのか、それともこれ、普通の経営者だったらこの計画は達成できそうだけれども、この経営者では達成できないよねという、そういう見方もあるのですか。
- 総務省・吉田調査官 要するに現状の今の会社の置かれている状況を踏まえて、本当にこれができるのかという審査になるわけです。
- 野村委員 そのときに現状分析はされるわけですね。
- 総務省・吉田調査官 そのとおりです。
- 野村委員 やはり過去の、この1年間なら1年間の経営の成績というのはそこで一応つける。

認可するかどうかのときに同時につけるといことですか。認可は認可、過去は過去みたいな、そういう何か変な切り分けはしない。

○総務省・吉田調査官 それは別にないです。

○野村委員 認可をしたということは合格点をつけたということになるということですね。そこでまた総務省はコミットをするわけですね。

○総務省・吉田調査官 そうなんですけれども、ただ、それは例えばそのシナリオが説明不可能なものであるとか、現状に比べてこれは実現不可能だとか、そういうことが明らかになればもちろんあれですけれども、情報が限られているものですからある程度の限界はあるかと思えます。

○野村委員 取れますでしょう、情報は。

○総務省・吉田調査官 だから取れる限りの情報ですけれども、例えばこの間の、2月の認可についても、そこから先のことは把握できなかったのかというご質問が冒頭ありましたけれども、あれもやはり、その時点当時の情報で認可した。

○野村委員 本来だったら、認可のときにうそをついたのだから、そういうことで処分したらいいのじゃない。

○総務省・吉田調査官 それはうそではなくて、会社も把握できなかった。

○野村委員 だから、把握できないということは、それは要するにその程度のことなんだから、それは分けられないでしょう、認可ですから。認可するときに、結果的にうそになってしまったと言って、過失がないとか何か言っても、普通の経営者の感覚からいけば、これだけの、八十何億も計算違いしましたというのは、故意であるか重過失であるか、どちらかだと思いますよ。それを不問に付して、82億円ぐらいが計算違いでしたという報告を受けたときに、ああそうですかといって、私たちも認可しちゃってごめんねみたいな、そんなのではちょっと勝てないと思うのですよ。

だからやはり今度の2月末のときには、同じそういった間違いをしないように、いいバラ色の計画を持ってきても、本当にあなた方の能力でそんなものできるのですかって、厳しく言っただけだかなくてダメだと思いますし、もしそこで下振れが大きく存在したにもかかわらず、この人たちに賭けてみようって総務省がまた認可するのだとすれば、より一層その経営陣といわば運命共同体になるということなんで、やはりそこで自分たちが相当不利になると思いますよ。

ですから、この2月末のときの認可については、やはり相当程度過去の通知箋をきっちりつ

けて、この人たちではいい計画を持ってきても信じられないというような目線でしっかり指導していただいて、場合によってはそこで経営責任をしっかり考えていただくことが必要なのかなというふうには思うのです。

それで、2月までには組合との交渉はある程度の方針が立っているのですか。

○総務省・吉田調査官 すみません、これは交渉事ですので、どこまでできるのかはここでは申し上げられませんし、我々も把握しておりませんが、できたものについてはそこで反映される。

○野村委員 じゃ、計画にはできた部分だけ反映される。できるかもしれないというバラ色のものは、それは別。

○総務省・吉田調査官 そこは切り分けて議論することになるかと思います。

○野村委員 わかりました。

○辻山委員 1つだけ。

ちょっと勘違いかもしれないのですが、今この中間報告を拝見しますと、今回の9月末で株主資本が1,670億になっていますね。それで、仮に先ほどの年々1,000億赤字が拡大していくということだと、もう早晚これが毀損されますよね。債務超過になる。ですから経営破綻ということは十分間近に迫っているという、そういう理解でよろしいですか。

○総務省・吉田調査官 資本の欠損が出てくることはあると思います。

○辻山委員 そうですね。もう債務超過になるのが1、2年のうちで、そうすると経営破綻という、そのときかなり決定的な世の中の動揺につながる。少しの赤字が出ていますよということじゃなくて、かなりクリティカルな線に今近づいているという理解でよろしいですね。

○総務省・吉田調査官 厳しい認識ではあると思います。なのでこの収支改善が。

○辻山委員 あと1年ぐらいしか余裕がないということですね。債務超過になっちゃうまで。

○田中委員長 よろしいですか。

それじゃ、きょうはどうもご苦労さまでした。また事業計画の認可等についての手続きが行われた段階で何かまた我々のほうで要請するかもしれません。そのときはよろしく配慮していただきたいと思います。

本日はどうもありがとうございました。