

郵政民営化委員会
第 74 回議事録

内閣官房副長官補付

○田中委員長 それでは、これから第74回になります「郵政民営化委員会」を開催いたします。

今日は、報告書の作成に向けて総括的な議論をお願いしたいと思いますが、最初にこれまで日本郵政グループ、それから、監督官庁に追加資料を依頼しておりました。その回答がありましたので、まずこれについて御意見をいただいて、その後、意見書の作成の骨格をどうするのかということについての確認をしたいと思います。

まず、我々は日本郵政グループからの追加資料を要請したわけですが、それについての回答がございました。このお手元にある資料で何か気になることがございましたらお願いいたします。

この内部の犯罪防止用の監視カメラですけれども、これは結局のところ撤去したままのようですが、これは本当は働いている人が余計な猜疑心といいますか、問題は、日常的かどうかはともかく、ある頻度で起きているわけですので、内部の人を守るためにもこれは要するという意見はなかったのでしょうか。要するに、自分たちはちゃんと仕事をしているんだから、あらぬ嫌疑がかかるのは困る。ですから、監視用カメラでチェックが行われていること自体は自分たちの人権を守ることであるという意見はないのでしょうか。これはどうなんでしょうか。

○野村委員 普通は、まさに委員長がおっしゃられたように、コンプライアンスというものは何か縛られるという面もありますけれども、自分を守るためというのもありますね。例えばコンビニとかファーストフードとかで1万円札を出しますと、1万円札が入りましたというふうに隣の人に確認するというルールがあるわけですが、あれをやっているのは、勿論、横領したということを防止するためにやっているわけですけれども、やっている人たちは自分にミスがないということを確認するためにやっているという側面も勿論あるわけですから、そういう意味では、内部犯罪であらぬ嫌疑をかけられてしまうという側面は一つあると思います。

もう一つ、恐らく委員長の御指摘の中には、外部からの犯罪といいますか、暴漢・強盗みたいなものやってくるということに対しての備えという点では、何か自分たちが仕事をしにくくなるからこちらにそっぽを向けおきましょうみたいな在り方というのはかえって危なくなるという点は勿論あるとは思いますが。

普通、銀行とかの支店ですと、全体的に映るような形で、勿論、手元も映るような形でカメラが設置されているはずですから、やや職場の方々の声を聞き過ぎてゆがめてしまっているのではないかなという感じは印象的にします。

○田中委員長 どうぞ。

○斎藤委員 根底にある問題として、すごく被害者意識があるのかなという気がするんですよ。自分たちの会社を自分たちで運営し、自分たちが働きやすいようにというのは普通の考え方ですけれども、外からの力でいろいろとさせられているというような被害者意識があって、カメラに関しても自分たちが監視されているというような被害者意識があるの

ではないでしょうか。カメラ一つの問題ではない、企業風土ということも考えておかななくてはいけないのかなと思います。

○田中委員長 これは組合か何かから要求があったんですか。どうなんですか。これも事実経緯を確かめた方がいいですか。

○野村委員 私は事実の経緯はよくわかりませんが、最初に防犯カメラの話をしたのは亀井大臣が就任するときだったと思いますが、現在の民営化が行われてから監視カメラで監視されるようになったんですよというふうに最初の記者会見で、大臣就任の記者会見だったか、あるいはその前後の記者ブリーフィングだったのか、わかりませんが、何かそのことを発言されていて、そんなものはないだろうという、すごく怒っておられたのを見たんです。

どこかにアーカイブがあると思いますけれども、これはすごく不思議な発言だなと思って、何でそんなことを言うのかなと思ったんですが、御自身が気がつくことはまずないと思いますから、当然、それは現場から不満の声が上がっているということが大臣に伝わっているという状況があったのではないかなと思いますけれども、ちょっと変な見方をすれば、我々の委員会の事務局がなくなったのと同じようなタイミングだったので、非常に政治的な背景を持っているのではないかなと思います。

○田中委員長 2 ページめくったところに参考情報としてあるのは、答弁書が作成されていて、労働の過剰監視につながり、職員の士気を失わせるなどの弊害があったという認識が表明されているんですけども、位置づけは、この話はどのような形で報告書の中に入れますか。現状は設置されていないということですね。

○野村委員 昔話になってしまって恐縮なんですけれども、まず民営化委員会の民営化前の段階での議論の中で、いわゆる郵便局長の横領が多いということが話題になったと思います。それで上場するときに、この状態だと上場は無理だというふうに我々委員会の中での発言もありました。それを当時はコンプライアンス体制と呼んでいたのではないかと思いますけれども、内部統制だったかもしれませんが、それを整備してほしいということの要望を我々は出した。それで監視カメラ等の設置を実施しましたという御報告をかつて受けていたことがあったように記憶しているんですけども、それは行政指導があって、金融庁の共管ということになりましたので、金融庁の他の金融機関に対する検査マニュアル等の水準に合わせてもらうような指導があったように記憶しているんですが、それに基づいて実施されている、かなりお金をかけて監視カメラを入れた。

それから、当時の記憶ですと、お金の数え間違いであるというふうな話があったものから、いわゆる紙幣を入れると自動にお金を数えられる、ああいったものを全店に配置するといったようなことがたしか同時期に実施されていたと思います。それで一定水準の水準を確保したので民営化ということになったんだと思うんですが、その後、何年かの民営化の最初のプロセスを経た後、恐らく現場からの御不満もいろいろ出たんだと思うんですけども、いわゆる見直しのタイミング、あるいは政権交代のタイミングでかなりの額

のお金をかけて設置したものを、またかなりの額をかけて撤去したという、非常に普通ではやらないようなことをしたということですから、民営化プロセスの中で一つコンプライアンス体制、内部統制というものに、仕組みに変化があったということは記録しておいてもいいのではないかなと思います。評価はむしろ、ほかの人がするのかもしれませんが、ファクトとしてはこういう事実が民営化に関連して生じたということではないかなと思います。

○田中委員長 そうですね。政権構造が変わることによって、それは勿論、論理的には普通にあり得ることなんですけれども、それが現場にもたらした幾つかの、前の方針と違う方針になるということが幾つかあるんですが、そのうちの一つとして、例えばこの監視カメラの話もその中に入れるということでしょうか。

それでは、一応そういう方向でこの話は位置づけたいと思います。

どうぞ。

○斎藤委員 済みません、1つ教えていただきたいんですけれども、そのときに金融庁からは何か、これではまずいというような指摘はなかったんでしょうか。

○田中委員長 これが、民営化担当大臣と金融担当大臣が同一人物であるというのが役所のビヘービアに影響を与えている可能性がありますね。

○斎藤委員 これはやはり利害相反になるんですか。

○田中委員長 政権首脳にコンフリクト・オブ・インタレストが起きる可能性があるという認識はなかったんですよ。

そのことも含めて記述することになるんでしょうか。それはもう一度、金融庁に確認した方がいいんですか。

○野村委員 金融庁に、これはどういうふうにその時点で処理したのか、聞いた方がいいと思います。

○斎藤委員 事実確認という意味ではそうですね。

○野村委員 予想される回答としては、ガイドラインにしても、検査マニュアルにしても、コンプライアンス体制の整備は要求しているけれども、具体的に何をやるかというのは会社に任せられていることなので、一定程度の水準が確保されていれば、それはそちらの判断に任せていますという回答がきっと来ると思いますが、そういう回答が来ると、まさに斎藤委員もそうですけれども、検査を受けている人はみんな、そんなことはないだろうと。

○斎藤委員 そんなことはないと申し上げたいような感じです。

○田中委員長 わかりました。これは一応、金融庁に照会をしてみます。

あとは、位置づけはいいですか。これは、それがあれば位置づけはできますね。あとは我々の判断でどう書くかということは残りますけれども、これはまた具体的な文章になってから御検討いただくとして、それから、追加質問の中で JPX の事業引き取りの話なんですけど、この資料等についてはどうですか。

○斎藤委員 追加の資料を頂戴して、拝見して、いろいろ二転三転しているというのがよ

くわかりました。

一番のトリガーとなったのは、平成 21 年 9 月に佐藤総務大臣から、認可の判断を下せないという回答があったことのように思います。認可事項ですから、当然のことながら、いろいろ事前にお伺いとか根回しとかがあったと思うのですが、それにもかかわらず認可が下りなかった。平成 21 年 9 月の政権交代の影響だと思いますが、認可が下りなかったことでいろいろ変わってきたのだと思います。

また、総務省から、顧客に不利にならないように、従業員に対する十分な配慮をするようにというような条件が付けられて、それがこういう形になったのだなというのがようやくいろいろな資料を拝見して推測できました。顧客というのは JPEX の顧客です。その辺りのことは、経営判断を超えたところの力が働いていたんだろうと思うのですが、それをどうとらえて委員会として書くのだろうかということを考えております。経営判断はきちんとされていたということは言うのがフェアかなと思います。

○田中委員長 それは手続の問題ですか。

○斎藤委員 はい。

取締役会議事録を拝見しますと、やはりいろいろな指摘があって、随分議論がなされたということはよくわかりましたが、その議論が全く結論と違う方になっているのはなぜだろうというのがすごく不思議でした。

○野村委員 斎藤委員の御指摘はそのとおりだと思うんですけども、問題の局面を幾つか分けた方がいいと思うんです。

もともと、これは JPEX、要するにゆうパックという業務が非常に先細りになっていて、お荷物になるからどうするのかというのは前からずっとあった問題だと思います。それをいわゆる、最初はユニバーサルサービスから外して、小包もみんな外して、それで自由に経営に委ねるという方針になっていたはずなんですけど、その一つの結論として、外に出して切り離してしまうということをやったわけですね。それで、その認可が下りなかったんですね。

要するに、最初に JPEX に切り出しをする予定だったわけで、ところがペリカン便はまず JPEX で引き受けたわけですけども、もう一つの、片方の側のゆうパックが外に出せなかったという問題が 1 つあるわけですね。そこに当時の佐藤総務大臣とその前の鳩山大臣がストップをかけていたという問題がありますが、これは政権交代前の話ですね。そして政権交代前に、当初の西川さんの体制のときに計画していた、一種の損切りみたいなものなんですけれども、外にお荷物を出してしまうという、このプロジェクトがうまくいかなかったという問題は政治的な問題が影響していたとは思いますが。

ただ、そこには、当時の説明でいきますと、その計画自体にいろんな問題点があったから認可できなかったんだという政府側の説明というものは一方にあって、その結果どうなってしまったかといいますと、JPEX というところには両方の業務が統合されることを予定してつくった体制があったにもかかわらず、運んでいるものが片方の部分だけだったので、

大変な赤字がここで積み上がってしまったという、この問題がまず1つ目の問題だと思います。そうしますと、恐らくこのときの問題というのは、前の経営体制の中で外に出すという経営判断が正しかったのかどうかという問題と、それに対して総務省がストップをかけたということが正しかったのかという問題が1つ目の論点だと思います。

問題は、政権交代後、これをどうするのかということが問題になったときに、一つの考え方としては、もうこの構想はやめにしてしまって、ゆうパックをまさに外にほうり出してしまうという、分離してしまうという選択肢も勿論あったと思いますし、あるいはストップがかけられていた問題点を改善して、当初の計画を認可をもらって進めるという選択肢もあったと思うんですが、実際に行った経営判断は、外に一旦預かっていたかつてのペリカン便の人たちを丸ごと引き取るという政策ですね。今、我々が政権交代後問題にしているのは、この丸ごと引き取るという、この行為自体に次の大きな損失を引き継いでしまった原因があるのではないかとこのところに着目をしているわけなんですけど、この全部引き取るといったときに、まずは一番の問題点は、ペリカン便の業務の従業員の人たちの給与体系と、それから、郵便局の給与体系が全然違いますので、その賃金を引き上げて引き取ってしまうとなればコスト高になるというのはだれが考えても、小学生でもわかるという話だったんです。

それと、かつての古い賃金体系だから回っていた非常に低コストのお客さんがいるわけですけども、これを条件を変更することなくそのまま引き取ってしまうと、これはまた運ばば運ぶだけ赤字になるというのは火を見るほど明らかなわけですが、その部分について、なぜそういう、普通だと判断しないだろうと思われる経営判断が行われたのかということが疑問点というふうに考えています。その部分についての議事録等を拝見する限りにおいては、引き取ることについての議論はいろいろあったわけですが、一番大事な局面は、私が理解しているのは、そこでたしかスキームの選択があったと思うんですけども、スキームの選択で会社分割とか吸収合併とか、そういうものをやってしまいますと包括承継になりますから、条件変更はできないわけですけども、事業譲渡という形を選択しているのだから、従業員もある程度、その引き取りのときに、要らない従業員は要りませんというふうにカットしたり、あるいは要らないお客さんは切ったりすることができたはずなんですけど、合併と同じような形で丸ごと引き取ってしまった。それでは、何で事業譲渡という形態をとったのかということが非常に不可思議だと思うんですよ。

その事業譲渡という形態をとったことを踏まえて、当時、私が推測するに、ほかの資料等に若干出てはいますが、現場レベルではやはり切り分けをしようとしていたように感じるんです。要するに、要らないお客さんは引き取れませんというふうなごく普通の準備をしていたように思うんですけど、なぜかあるタイミングで全部引き取ってしまった。その結果、その後、ゆうパックの問題が起こったときに顕在化してしまったわけですけども、莫大な赤字が積み上がっている状況が続いてしまっていた。これはすごく不思議な経営判断なので、私はゆうパック問題については、この切り離しと、問題もいろいろあるん

ですけれども、引き取りのときに普通の経営判断では行わないようなことが行われてしまった。これを総務省がやれと言ったようには余り考えられないということなんです。

○斎藤委員 議事録を拝見していますと、コストを下げましょう、採算に合わない顧客は切りましょうということをちゃんとディスカッションしていますし、計画にも出ていて、資料を見る限りは普通の経営判断はしていると思うんですが、やはり許認可に縛られている会社として、認可を得られるかどうかというのは死活問題ですね。それで、総務省の方から条件として、顧客に不利にならないようにという言い方の条件づけがあると、その不利にならないというのを拡大解釈して、お取引をやめていただくべき顧客にもそれをしなかったとか。

○野村委員 絶対、そんなことはないと思います。だって、普通でしたら総務省はそんなことをいちいちする必要は全然ないです。ペリカン便を救うなどというのは総務省の人たちの範疇ではないですから、国土交通省ではないので、ペリカン便など引き取らなくてもいいということですよ。

○斎藤委員 それでは、何で顧客に不利にならないとか、従業員の雇用とか、そういうことを条件づけしたんでしょうね。

○野村委員 それは、外に出すものをやめろと言っていたんですよ。要するに、郵便局の人たちの中で最悪のシナリオは、ゆうパック事業を見捨てるというものです。ゆうパック事業を見捨てるということについては、総務省は物すごく強い関心はあったと思うんですよ。ゆうパック事業を見捨てるということは防止したいという思いはあったと思うんです。

ですから、子会社の中で火が噴いていたわけですね。片肺になってしまっていて、ペリカン便をただ回していたんですが、システムは物すごく大きい状態でしたから、物すごく赤字が積み上がっていた。これは何かしなければいけないので、予定どおりペリカン便を外に出して、それで合体させてやるというものになると思うんですけれども、このときに普通の経営判断で考えれば、それは子会社ですから、外に出した人の元郵便局員の人たちの給料はペリカン便の方にそろえますね。

○斎藤委員 普通であればね。

○野村委員 それに対して強い抵抗があったので、恐らく最初の段階で外出しに対する抵抗というものはずっと闘いがあったんですよ。ですから、引き取るということについて、従業員、現場レベルの人たちは要望していたという、それが政治にはねていたということは確かだとは思っています。

○斎藤委員 たしか総務省からの要請事項はその後、今のお話の後にあったように記憶していますが、済みません、メモにそれはいつで、どうというのは書いておかなかったのかわかりません。今までの経緯から突然そう変わったというのはなぜなのか、もうちょっと整理する必要はあるかと思っています。

○野村委員 一応、頭の体操で考えてみますと、総務省にはそこに何のインセンティブが

ありますか。

○田中委員長 JP 労組が気にしていたのは、日通の勤労条件と同じにされることに対する抵抗が労組の中に物すごくあったんですよ。まさか日通の水準に合わせられるのではないだろうなという声が労組の中には満ちていた。ですから、それは事実なんですけれども、幾つか裏付けることもできるんですが、その後、経営陣がどう判断したかということなんですけれども、労組との間の城内平和を維持するために、推測ですが、明瞭にも不利益な状態には置かないというたぐいのことをどこかの段階で労組に対して言った可能性はある。それがその後の JPEX の本体への引き取り等に直結したということはありませんね。

○野村委員 そこは労働条件をそろえるという話なので、お客さんをそのままの条件で引き取れというふうに総務省が言うという理由がわからないんです。

○斎藤委員 たしか同じ条件でとは書いていないです。

○野村委員 ですから、そこは経営者のオペレーションの問題だと思うんですけれども、事業譲渡ですから、普通でしたら、私が斎藤委員に言うのはあれですが、経営者だったらまず可能性があるんで、契約を整理して、引き取るもの、引き取らないもので、もし引き取らないというのであれば、お客さんに単価引上げを要望するという作業をまずやって、そこから事業として引き取るということに普通はすると思うんですけれども、現場はその作業をやっていましたから、それをなぜやめてしまったのかというところが不思議なわけですね。そのペリカン便のもとのお客様という人たちを守るということは総務省に何のインセンティブもないはずですから、図式的に考えますと、そこに命令をしたというふうに考えにくいわけですね。

○田中委員長 もしも、そのユニオンとの関係が重要だということになりますと、量が大幅に減る。そうしますと、賃金は従来どおりの公社時代の賃金で、だけれども、事業量が減ればリストラしなければいけない。それもまた組合との問題がありますから、それで引き取ってしまった。ボリュームが下がるとリストラ不可避で、それは困る。

○野村委員 確かに、それはあるかもしれません。

ただ、ゆうパックが運んでいたものを整理したのではなくて、旧ペリカン便がただ勝手に結んでいた契約ですね。そして、それが JPEX でやっていたけれども、それは旧ペリカン便が続けてやっていただけの仕事ですから、初めて統合するので、それは要らないといえば要らないわけですね。それで、旧ペリカン便の職員の人たちを半分引き取って、仕事も半分引き取るというのは、むしろゆうパックを運んでいた人たちにとってみると、こちらの方が合理的だという判断は十分あったと思いますね。

それで、この段階で事業譲渡ですから、旧ペリカン便労組の人たちがいるのかもしれませんが、その人たちが、勿論反対するかもしれませんが、迎え入れる方の側としてはいい人だけ来てもらった方がいいという判断は十分あるとは言えないんですよ。そこが共闘していたというふうにもなかなか思いにくいところがあって、何か不可思議な行動になってしまって、私は非常に単純に言いますと、わかっていなかったのではないかなと思

います。

○田中委員長 私、日通の経営陣にこれを聞いたんです。今の段階では話せませんと言って話してくれなかったんです。委員会はしつこくやるんですかと言いますから、いや、しつこくやるかどうかはともかく、一通りの知識が欲しいと言ったら、申し訳ないけれども、話せない。

ただ、別にこれだけとは日通の役員が言ったのは、日通のバッドビジネスを JP に押し付けたということではありません。勿論、JPEX のときには、我々には我々の思いがありました。このビジネスを、この JPEX を使って、トランスポーテーションに関わって大きなイノベーションをやりたいという思いがあった。そのことは間違いないので、何か日通がばばを押し付けたみたいに認識されるのは困る、それは明らかに違うというふうに言っていました。

○野村委員 何か、当然カットされるものと思って準備は進められていて、それをごり押しすることはできないというふうにゆうパック関係者の方は思っていたのに、宝くじが当たったみたいに全部持っていってもらって、本当に赤字が消えてしまって、自分たちはありがたかったという話ですので、そんなことを総務省が言いますか。

○斎藤委員 もう一つ不可解な点が純資産で譲渡価格が決まっていることでした。M&A でそんなことはあり得ないというのがずっと疑問だったんですけれども、そもそも基本合意書のところで、認可がおりなければ純資産で計算した譲渡価格で買い取ってくださいというプットオプションが付いていたためだということがわかりました。でも、なぜそういうオプションがついたのか非常に不可解でした。

通常、許認可を必要とする会社であれば subject to ということで、認可がおりなかったらこの話は御破算ですとするのが常識だと思うんですが、それが日通側に対して非常に有利な条項が入っていて、それをそのまま締結しているというのがどういう経緯なのかがよくわからなかったんです。

○野村委員 恐らく争点はやみの中なんでしょうけれども、今の整理で、外に出すとき、そのままにほうっておいたとき、それから、引き取ったときというのがあったとすると、今、引き取り方の問題にだけフォーカスさせていただくとしますと、引き取り方について、当初の段階は丸ごと引き取るという案と、それから、仕分けして引き取るという案がちゃんと検討されていて、仕分けして引き取るという方のスキームを選択したということで、それを前提に仕分けしていたはずですが、従業員の問題は確かに何かあるのかもしれないけれども、ただ、そこにインセンティブを持っているのは旧日通側の従業員の人たちですね。給料を上げて引き取ってくれたらいいんですよ。

だけれども、むしろ郵便局側の方の従業員に関心があったのは、そちらにほうり出されて、低くなって、切り出されるのは嫌だと言っていたわけですから、それはもう成功してしまっている話なので、そこにはならなかった。あとは引き取り方の問題ですから、ある意味では自分たちができるべくお荷物を背負わないような引き取り方をするというのは合理

的な判断だと思いますし、日通側も、もう既に JPEX になっていましたから、JPEX 側もそういう判断だったと思うんですけれども、ずっとやっていた作業があるときばたっと終わって、丸ごと全部引き取ったんですよ。

それが、今、考えられているのは2つしかシナリオはなくて、経営判断のレベルで何かゆがんで経営判断が行われてしまったのか、それに対して総務省がバイアスをかけたのかということだと思うんですが、そこがややブラックボックスなので、私はどうも、総務省に聞いても言わないでしょうし、ですから、ここは何か、例えば特別背任とか代表訴訟を起こすべきであると言っているような場所ではないので、そこは不明ですけども、客観的に見れば極めて不可思議であるということだけはだれもが気がつくと思うんです。

その後、引き取った後に、もし問題にするとすれば、何かの経緯で引き取ったときには、時間的な制約とかがあって、しょうがないから引き取るという判断だったと、もし仮に百歩譲って見たとしても、だったら、その後はやっていたのかという問題なわけですね。

それで、この間来て初めて、今、一生懸命やっていますと言っていましたね。お客さんのところに行って。

○斎藤委員 30 円、値が上がりましたと。

○野村委員 やっていましたね。これは引き取った後、すぐにやらなければいけなかったはずなので、少なくとも1年間さぼったということは明らかですね。

○斎藤委員 多分、遅配の問題とかでそれどころではなかったんでしょうね。

○野村委員 遅配が起こる前に引き取るという、その前の年ですから、方針を決めたのは政権交代した直後で、前の年ではないんですか。

○斎藤委員 あれは平成 22 年ですね。

○田中委員長 平成 22 年の夏、7 月です。

○野村委員 政権交代があったのは平成 21 年ですね。

○田中委員長 そうですね。2009 年、平成 21 年です。

○野村委員 平成 21 年の夏なので、その直後に方針を変えて引き取ることにしたから、秋に引き取っているんです。ずっと準備は、秋にやっているわけですので、そうしますと、遅配が起こる前までに少なくとも半年間ぐらいの動きはあると思うんです。

○田中委員長 スケジュール表は秋の時点でできていました。一生懸命、7 月 1 日までどういうあれでね。

○野村委員 それで、その作業が行われた形跡は余りないので、引き取った後、既にその遅配が起こる前から、運べば運ぶほど赤字というものが存在しているんですよ。それを、遅配に絡めて赤字の理由を、2つの理由にしたんだと思うんですけども、每期 1,000 億円ぐらいの赤字になってしまいますということの原因が遅配と郵便そのものの利用が減ったということに原因を置いたわけですが、遅配なくとも、どんどん赤字が積み上がっていく体質になっていたわけですから、原因は全然違いますねということだと思うんですよ。

○齋藤委員 自分で書いたメモが出てこないのでは正確な数字ではないのですが、遅配の対策が 40 億円で、何とかの対策が 40 億円で、というので計算しますと、人件費のコスト 210 億円というのは JPEX による純粋な赤字といいますか、コストアップになっているというのがどこかにあったように思います。

ただ、取締役会議事録を拝見していますと、非常に健全な議論がされていますし。

○野村委員 いえ、全然されていないですよ。それは、議論していたのはスキームを検討したときだけではないですか。

○齋藤委員 いや、スキームのところはいただいいてなくて、その後のものをいただいています。

○野村委員 前回はスキームの検討のところですね。

○齋藤委員 平成 21 年 12 月以降のものをいただいているんですけども、そのときに、それを拝見していますと、ちゃんと指摘すべきことは指摘されていると思いました。

○野村委員 全部引き取ろうという議論はしていないですね。

○齋藤委員 それは平成 21 年の前ですね。

○野村委員 いや、全部引き取ると決めたのは、スキーム上は、そこで議論して、ずっとやっていた人たちの頭の中にあっただのは事業譲渡なので、それを前提とした議論をしてきていると思うんです。

○齋藤委員 そのアセスの議事録は、私は拝見していません。

○野村委員 前回、ここに来ていたんですね。

○齋藤委員 あれはその後のものではないですか。

○野村委員 前のもの、最初のもので。スキーム検討の表があって、そこで議論をやって、どれにしますかという話をやって選んだというのが、この間、ここに積んで、返してしまっただ議事録です。

○齋藤委員 返してしまっただものですか。

○野村委員 会議のときに、委員会のみというもので、ここでめくって見させていただいたものの中に、検討はしていて、それを引きずったまま、取締役会の中はそれを前提とした議論をしているはずなので、そして引き取るときに、だれも全部引き取るというふうに考えて議論していた人はいないと思うんですよ。

○齋藤委員 あのとこの議事録は、割と簡単でしたね。

○野村委員 簡単でした。それで、そのまま引き取るということになったときの後のもの頭の中にあるのは、真面目に引き取ろうと思ってやっているわけですけども、不真面目に引き取っても構いませんということを決めた形跡は全くないですね。ですから、その場にいた他の取締役の人たちも予想外の展開になったと思うんです。でも、決めた人は必ずいるわけですので、ということは、取締役会をやらずに決めたんだと思います。資料がないですからね。事業会社の方の取締役会なので、だから、それが総務省が決めて、やれと言って、取締役会をやらずに強制的にやらせたのか、だれかトップの経営判断によって

行われたのかということになるかと思えます。

ですから、もしこれが仮に株式会社で代表訴訟が起こったとすると、取締役の中で私たちが議論していたことと違うことが行われましても、私が弁護士でしたら、そちらの取締役については、まさに斎藤先生がおっしゃられたように、私たちが考えていたとおりのスキームで一生懸命議論してきました。しかし、なったものが違うんですというふうに言うと思うんですけれども、だれがやったんでしょうということですね。

○田中委員長 ニッセンという、インターネットか、テレビか、通信販売ですね。専らその話みたいなんですけれども、あれは何か可能性はあるんですね。

○野村委員 そうなんです。切れない理由というものがね。

○田中委員長 もしネットワークを維持して、それに更に仕事が増えれば単価が下がるからという試算があったのかどうかでしょう。

○野村委員 確かに、運んでいる数を気にしていたのではないかなとは思っていますよ。数量を気にしていたのではないかと思うんです。ただ、この分野は、物を運ぶ運送業は数量で業績を見ているわけではないので、経営の判断の仕方が間違っているのではないかと思うんですよ。

○田中委員長 しかし、ネットワークエコノミーはボリュームが増えてくると、確かにプロフィットが出てくるんですよ。そういう面はあります。

○野村委員 それは単価が合理的であることが前提ですね。ですから、それは当然のことながら、単価を不合理なものにしますとお客は増えますので、数だけを目指していくと、結局こういう変な契約になっていくわけですね。薄い単価でもちゃんと利幅があって、それを数でこなすというのならだとは思いますが、利益が出ないのに数だけを追求したら、それは赤字が積み上がるだけですから、ちょっと不思議だなと思うんですよ。

何かあるんですか。例えば斎藤委員のおっしゃるように、総務省がもし面子を気にしていたとすれば、統合した結果、急に運んでいる数が激減しましたというのを困ると言ったということですか。

○斎藤委員 その辺りは、私にはわかりません。

○野村委員 私もわからないんです。

○斎藤委員 かなり設備投資が必要な業務で、おおがかりな設備投資が行われていたのにゆうパックが伸びなかったために、投資負担が重かった。そこでペリカン便が上乘せされて、スケールメリットが発生すればコストがダウンできるという計算は成り立っていたのではないのでしょうか。ですので、数量を増やすというのはあながち悪い経営判断ではなかったとは思いますが。

○野村委員 それは、外に出せばよかったんですね。それですと、そういうビジネスだと思えます。引き取ってしまうと、JPExの更に過大に投資してしまったものを店で引き取ってしまう形になると思うので、ちょっと違うのではないかなと思うんです。

最初は、まさに先生がおっしゃられたとおりで、システムを全部外に出して過大になっ

てしまったものを、単価を下げて、人件費も下げて、統合した子会社の中で生き延びていきましようというビジネスモデルですから、普通の感覚でいけば考えられる話だと思うんですけども、いずれにしても余りわからないことですのでね。

○田中委員長 今後の郵便事業会社の収益動向は我々にとっての関心が高いものですが、今後についてはどうなんですか。この出ている資料について、今後は改善する可能性があるかと見ていいんですか。

1年前に総務大臣に対して郵便事業会社が出した報告書がありますが、我々の報告書が足元で収益動向に特段触れるとすると、これはやはり郵便事業会社ですね。

○野村委員 これは、今、委員長がごらんになっておられるのは、平成23年1月に片山総務大臣に対してお出しになられたものだと思うんですけども、要因分析の最初のところで原因が①、②とまとめられているわけなんですけど、ここは御説明を総務省にも聞いて、このまとめで了解していいのかということはこの委員会でもやったと思うんです。

①で、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が82億円ありますというふうに書かれているわけですけども、これは総務省の御説明ですと、引き受けると言ったときに想定していたものよりもよけいにいろいろと予想外の費用がかかりましたというふうな御説明で、一過性のものですよということなんです。要するにイベントがあったので、一過性としてこれだけのものが起こりました。毎回引き取るわけではないので、これが積み上がるわけではありませんという話と、それから、ゆうパックの混乱によって起こったものですよという説明になっている。

ですから、これも混乱が、これから2度とこういった失敗をしなければこういう損失は出ませんという説明をしているわけなんですけども、構造的な問題だと思うんですよ。要するに単価が合っていないわけですから、そこを一生懸命単価を合わせるように頑張らなければいけませんし、人件費だってある程度見合ったものにしていかなければいけないという経営努力は必要だという問題が全くここに触れられていないので、ですから、全然違う要因分析で受け取っているわけですね。

ですから、総務省もこれでいいと言っていること自体が何なんだろうという感じがするわけなんですけども、それで陰で、この間お話を伺っていると、単価を下げるのに一生懸命、私は毎日のように単価を見ていますよと言っていましたね。1か月に1回ずつ見るようになりましたと、それは月次ではなくて、何か違うだろうみたいなことを胸を張って言っておられたわけですけども、それでは、それまでどうやっていたのかということをやっとやり出したということですから、そこを明らかにしないで報告書を出して、受け取っていてどうするんですかということだと思います。

○斎藤委員 毎年1,000億円の赤字が出て、それが積み上がっていく。これがほかのグループ会社からの利益によって、持ち株会社としてはもう少し少なくなるのかもしれませんが、本体を支えるべきといいますか、本業といいますか、郵便事業会社で1,000億

円の赤字が出ていくというのは非常にゆゆしき事態です。それに対する改善策というものが出ていますけれども、具体性にとっても欠けるような気がいたします。

通常の民間企業でしたら、大幅なリストラをしなければいけない。事業撤退、事業縮小など、ドラスティックにやっても1,000億円というのは減る金額ではないですね。その辺りのドラスティックな経営改革をしようとしているのか、できない環境なのか、その辺りもよくわかりません。

○田中委員長 ゆうパックも、いわゆるできる業務で、別にお願ひして、何が何でもやってくれという話ではないというのは確認しているわけですからね。

○野村委員 ですから、やはり切り出しがリストラだったんですね。だから、そのリストラに対する抵抗で負けてしまって、また引き取って、更によその会社のお荷物も引き取ってしまっているわけですね。それで、今の解決策は、まさに抜本的なリストラとかそんなことはやっていなくて、ただボーナスを一時的に我慢していただいているという形でのいだけですね。

ですから、数字的には少し小さ目になってはいますけれども、それはたまたまボーナスを我慢していただけたというだけのことで、これは5年も10年も続くわけがないので、せいぜいもう一年、それでやっていただけるかどうかという話で、その後になりますと、普通、ほかの会社との関係で考えれば、労働運動に展開していきますね。グループ全体に波及していますのでね。

○斎藤委員 1,000億円のインパクトというのは、郵政全体を危機に陥れるくらいの規模ですね。そうなりますと、雇用を守るという発想は、結局はグラジュアル・デスになるだけの話なので、ここでドラスティックにやるというのが経営判断としては当然出てくるべきです。それを雇用を守るために生き延びさせて、結局全員が5年後には死にましたというのでは経営にならない。その辺りのことをもっと考えるべきでありますし、株主の立場である総務省はそれも考えるべきであろうし、上場が不可能になるということも考えなくてははいけません。かなり深刻な状況であるというのがどの程度認識されているのか。それは経営者もそうですし、株主もどう考えているのか。株主は国民を代表しているわけで、この資産が毀損するということは国民の資産が毀損されるわけなので、もう少し株主としてのその辺りの判断を考えていただきたいなと思います。

ついでに国民の資産ということで申し上げますと、かんぽの宿を売却しなかったことによって赤字が継続しているわけですね。それによって、また国民の資産が毀損されているわけで、あの判断によって、どの程度、我々国民が不利益をこうむったのかというのは、数字は出しておくべきなのではないかなと思います。政治判断が正しかった、正しくなかったというのは、判断をする必要はないとしても、数字は出しておく必要があるのではないかなと思います。

○田中委員長 かんぽの宿についてはデータももらっておりますので、これは淡々と記述できることだろうと思っています。

だけれども、この郵便事業会社はやはり難しいですね。我々の判断のところはどういう記述をするのか。

○野村委員 私も、何かすごく大きな枠組みで言いますと、郵便事業が先細りになっているということが大義に使っていて、それはしょうがないねと頑張っても、これはみんなメールを使われるようになったわけですし、もっと簡単な手段もできてきましたしというように形で、デリバリーも減ってきましたしというふうな感じになってきますと、それはかわいそうですねと言ってもらいたいことをとにかくいつも表に出して、その環境に適合していくために、自分たちの方でやらなければいけない経営努力というものがないがしろにされている部分があるんだと思うんです。

それでは、今度それはどうやって埋めるのかという話になって、だったら、やはり金融2社の方の売上げ、特にゆうちょ銀行の方の売上げを吸い上げて補てんするというスキームをやはりずっとどこかに求め続けているという形になっているんですね。ですから、切り離しなどはまかりならぬ、自分たちだけが残されたら、その先は見えているんだからということで徹底抗戦をしているわけですね。

○斎藤委員 そこでユニバーサルサービスの縛りというものがありますね。

○野村委員 そうです。それが、ユニバーサルサービスを大義にされているんですが、ゆうパックは別にユニバーサルサービスではないので、それを管理できない人たちだということが露呈しているわけですね。これは切るべきものは切らなければいけないわけで、そういういろんな労働組合とかの圧力のある中で厳しいオペレーションだということはわかったとしても、それでも経営者の方に許されている最大限の武器すら使わずに安易な経営をしているというところに1,000億円の問題点というのは上増しされている部分があるので、そこはやはり、いろいろと御苦労があることはわかっていますけれども、小学生でももうちょっとうまいやり方はあったのではないですかということはどうしても感じるんですよ。

○田中委員長 これはやはり仕事量といいますか、この業界において上位2社が大変効率的のみならず、新しい事業形態、例えば決済サービスつきでフィーをもらおうとか、あるいは倉庫管理・在庫管理、それから、個々の小さい事業者に対しては売上げとかそういう報告、記帳サービスに相当する、ネットワークはつながり放しになっていますから、そんなことはあつという間にできるんですけれども、一つのオペレーションで、そういういろんなフィーが取れるような業態に情報武装と従業員の訓練を通じて移行している中で、結果として、このゆうパックと通常の郵便の配送をもう一遍コスト削減で一緒にするというようなことらしいんですが、一方における専門性では、周辺にどんどんフィーが取れる領域を増やしているビジネスとの間に果たして競争できるのかという問題が現実に出てきているんですけれども、どうなんですか。

しかし、委員会はコンサルタントではありませんから、そのところはちょっと、経営効率をあなたたちはどう考えているんですかというのは、そういう書き方はできないんだ

と思うんですよ。ですから、どういう基調で、トーンで書くのかなと思っているんですけども、赤字の責任をどうするんだというのはいいですね。それで、赤字解消策に見るべきものはなさそうだね。これも書いていいんですか。

○斎藤委員 会社を挙げて取り組みますと宣言していますから、具体的な施策が見えてこないということは言えるのではないのでしょうか。

○野村委員 本当に人件費カットと、それから、郵便局会社に内部的に移転している、局舎に対する手数料がありますね。あそこを減額してもらって、何とか財務諸表だけはドレッシングしようという感じのことしか見えていないので、まさに委員長がおっしゃられたような、ロジスティックスの世界の中で展開されている新しいビジネスというものを全然展開しようという動きはないですね。

ですから、それをどう書くかということですけども、こうすべきではないかということをお我々が提言するというよりも、現に赤字があるということは事実ですね。それで、現状ではそれを何によってカバーしようとしているのかということも一応事実としては確認できているので、そのみで赤字が解消され、グループ全体への影響が縮小されるとは考えにくいということをね。

○田中委員長 委員の間で多大の懸念が表明されたということは書けますね。それは、記述としてはそういうふうには書けます。

○野村委員 郵便事業会社は、別に認可を受けなくてもいろんなことはできるわけですね。できないものも勿論ありますけれども、今の本業のともと、認可を受けなくてもというのは。

○田中委員長 もし郵便事業会社が非常に効率的で、しかも情報武装も1段上がれば、郵便事業会社のサービスを使いたいと言っている事業者はいっぱいいるんですよ。それで、今、新聞の折り込み広告みたいに入れてるものなどは、新聞を取る人が少なくなっているものですから、ある一定地域で達しないんですよ。例えばスーパーマーケットが今日からディスカウントでやりますというのを、その消費者がいると思われる一帯にまこうと思っても、新聞の折り込みは達しないんですよ。だけれども、郵便事業会社にこの108-007 何とか、要するに郵便番号のこのところは全部配ってくれというやり方をお願いしますと確実にいきますから、それを通じてセールスプロモーションをやりたい。だけれども、そういうふうに対応してくれそうにない。

いろいろ打診していますけれども、いろんな理由があるんでしょうが、ですから、例えばそういうものは名あてなしのものです。この地域にいる、郵便ポストがあるところに全部入れてくれというのをやろうとしても、それは今日からやるから今朝入れてくれ、あるいは1日前に入れてくれとかという、例えばそういうお願いしたいと言っている事業者は私が知っているだけでもいるんですけども、なかなかやってもらえそうにない。

○斎藤委員 法律の問題、郵便何とか法とかで縛られているとか、そういうものはないですか。

○田中委員長 いや、そんなものはないです。

○野村委員 法律上は可能ですけれども、恐らくそれは今の職員の人によけいな仕事をさせることになるということだと思いますが、だったらアルバイトを雇ってやってもいいのではないかと思います。

ただ、ポスティングですから、まさに私のゼミの学生とかがよくやっている、これだけ預かっていって入れていくというもので、今、やっているわけですが、それは中には悪い者がいて、入れずに、やりましたと言って捨ててしまったりとか、そういう形になりますから、やはり郵便局のしっかりとした職員の人に確実に運んでもらいたいという部分はあると思うんです。

○田中委員長 ですから、それは例えばゆうパックから撤収する。こんな無理をしても赤字を出しているだけですし、シェアは上げられそうもないし、結果として、既にネットワークエコノミーのルーザーですから、これはやめようという、経営が意思決定することは十分考えられることなんですけれども、ほうっておけばその可能性は高いんだと思うんですが、そのとき、ゆうパックから撤収しても、やり方が何もないわけではないとは思いますが、しかし、それは経営問題ですから、そのところは委員会が言う話ではないかなと思うんです。

○野村委員 でも、中身というよりは、今のあれですと、この赤字は現状、ボーナスのカットでしのいでいる状態ですから、それはサステナビリティはない。ですから、抜本的な経営改革や構造改革、事業の見直し等が求められるというふうな感じですか。何をやるかは皆さんが考えればいいということですが、問題は要するに1,000億円赤字問題が表面化して以降、根本的な解決にはまだ至っていないという認識を我々は持っているということではないですか。

○田中委員長 時間もあれなので、1枚紙ですが、意見書の方向性（案）とございます。この中で、大体は議論してきているんですけれども、最後のところで、3の（1）と（2）があって、（1）までは今まで我々がやってきた仕事ですし、現在の民営化関連法に基づいて、この原則確認をもう一度やるということでもいいと思うんですが、私は意見として2の、たまたま株式売却という話が、政治枠組みや、もともとはあったんですけれども、売却凍結法があって、凍結法がかかっている状態の中で、今度、また株式売却という話が政治的に出てきたんですが、それについて委員会の意見を述べた方がいいと思うんです。

今、3メガバンクがプライス・ブック・レシオという、株価の純資産倍率で0.5とか0.6ぐらいです。証券会社が0.4ぐらいですから、解散価値を大幅に下回るという現状になって、でも、彼らは歯を食いしばってやったんですが、例えばゆうちょ銀行はバランスシートでは8兆円を超える資本があるという形なんですけれども、100%売却するスキームの中で、それでは幾らなら売れるかという問題がありまして、例えば3メガや野村証券や大和証券よりも金融会社としてもっと能力が高いからという認定に株主あるいは潜在的な株主が見るかどうかというテーマがあります。

そうしますと、例えば野村が 0.4 程度ですから、それよりは下ではないか。0.3 とか、何が何でも売り切るとなれば値段は付くんでしょうけれども、それはたとえ 0.5 と付いたとしても、要するに 8 兆円ではないという話なんです。4 兆円、あるいは 3 兆円、2 兆円で、ですから、消費税率引上げを抑制できるような、100% 売り切ってもそんな金額ではない。全部売り切っても、消費税率換算で言えば 1% 程度の可能性があるというふうに一経済評論家なら書きたいということなんですけれども、そういうことを書くのはどうかなという、そのところはどうなんでしょうか。

ですから、それはやはり永田町にクレームを言っているようで、そんなことはおまえたちの仕事ではないだろうということなのかなんです。

○斎藤委員 民営化の基本的な前提として上場というものがあつたわけですから、その上場は常に意識をしてレポートは書かなければいけない。それで、今の環境下で上場としたならば、ベンチマークをメガバンクに求めたらこのくらいの価値になり、証券会社であればこのくらいになり、生保であればこのくらいになるというような客観的な数字を羅列することはできますし、しておく方がよろしいのではないのでしょうか。

○田中委員長 そうですね。

それと、上場の旗があればコスト削減という、経営陣にとっていろんな制約があつて簡単ではない話が、上場の旗があれば、だからこそコストを大幅に節減するスキームをつくって、それで利益をひねり出す体制をつくって、それを通じて国庫にお返しするという一連の流れができるんですけども、その旗がないことによって経営全体が甘くなっている。それから、持ち株会社としての日本郵政株式会社も上場手順に入るというスケジュールがあつたわけですから、それから行けば郵便事業会社の赤字を放置するなどということもあり得ないわけで、上場という旗がおりたことによって民営化に関わる企業努力が、経営者が前に出ようにも、経営者の足を引っ張っている。株式売却凍結は経営陣の足を引っ張っているという記述はできると私は思います。それは全然うそではないですから、そこはやはり書いた方がいいとは思っているんです。

今、日本の銀行で預金を取りにいこうなどと言っているのは基本的にないんですけども、まだ預入限度額といいますか、要するにまだ預金を取らなければいけないという議論をずっとやっている経営体、金融企業体というものは異常ではあるんですよ。なぜ、そういうことが起きているのか。ですから、株式上場の旗があれば、トプラインをとにかく何が何でも引っ張らなければみたいな話は経営体では起きないと思うんですけども、それがまだそういう議論で経営が行われている、あるいはそういうことが新商品といいますか、経営の自由度をもっと高めたいのにそういう話が出てくるというのは、やはり相当のディストーションが起きているんだろう。そのことはどこかで書いた方がいいかなと思っ

○野村委員 すごくうがった見方をする人は、お金が回っていないのではないかと。要するにキャッシュフローレベルで本当にお金が回っていないのではないかと。という人はいて、そ

ういえば最近、何の記念でもなくても記念切手を販売されますねという人はたくさんいるわけですね。それは、売ればキャッシュは一定程度入ってくるので、あとは切手が使われないことを願うだけという、それはとにかく金利を払うことは後で考えればいいけれども、とりあえず現金を運んできてもらわないとお金が回らないですよという、そこまでばかにされて見られてしまっているという状況がやはりどこかであるんですよ。

○斎藤委員 イコールフットィングの経営をするためには、なるべく制限条項を減らしたいという気持ちはわかりますが、今、運用先が全くないところでこれ以上国債は買えない環境に変わりつつある。その中では、今、求めるのはそれではないでしょうという気はします。

それよりも、この世界的な金融危機、この3年間で日本国債の価値がどう変わるかというのが非常に危なくなっている中での金融子会社の運営は大変厳しいと思います。けれども、それに関しては、それこそ経営論になりますから、触れないだろうということですね。

○野村委員 ですから、すべては、やはり委員長がおっしゃられたように、株式の凍結をせずに上場を目指していたときにはそういうことも考えている人はたくさんいたと思いますし、雰囲気は随分違ったと思います。

政治的にはっきりしているのは、株式売却凍結法をつくったときは、すぐ郵政改革法は通るという勢いだったです。でも、当然通るので、それまでの間に、スケジュールが合わないから一時ストップさせて、通るまでの間のつなぎという話でしたから、どういう御説明があったかどうかはわかりませんが、あと3か月ぐらいでやめていただくことになりますからと当時、政権交代後に言われましたね。改革法が通ったら委員会はなくなりますという御説明をいただいて、ですから、先に事務局はなくなるけれども、それはあなた方もいなくなることは前提ですからという説明を受けていましたので、あのときはすごい勢いだったんですよ。ですから、この売却凍結法の中に委員会の凍結も一緒に書いておいてもらえばよかったんです。

○斎藤委員 現実的に、JPEXの後、しばらくは凍結だったわけですね。

○野村委員 ですから、完璧に政治の判断によって、この間やはり現実にゆがみましたね。この法律によってゆがんだと思います。

○斎藤委員 それによる経営のハンディキャップ、それによって生じた不必要な赤字は試算をしておくべきかなと思いますが、政治が国民の財産に毀損を与えるということは言っておきたい気がいたします。

○田中委員長 現政府あるいは現政権批判のために書いたのではないということはある書き方でなければいけない。それはどういうことかといいますと、郵政民営化を通じて国民が期待していたものに対して、この間の経営はこれだけ足を引っ張っている。その影響の及び方といいますか、経路で、その結果、現実にはこういうことが生じているという、それは委員会のレポートとしておかしくないといいますか、あるべき姿だと思いますので、

結果として政権批判になるんですけれども、政権批判のためにやっているわけではないという記述にはできると思いますので、そこは工夫してみようと思います。

○野村委員 それは、政権交代前の鳩山大臣になったとき、麻生政権の辺りからそういう巻き返しは与野党ともに存在していたわけですから、場合によっては、選挙はどうなったかわかりませんが、自民党と例えば国民新党が連立を組むような形で選挙後にしのいだということがあったとしますと、きっと国民新党に入る人は同じようなことを自民党政権の中にもやったかもしれませんからね。

○田中委員長 あの選挙はたまたま、民主党と国民新党は選挙前に組んでいた、握っていましたからね。

○野村委員 ですから、やはり大きな意味で言えば、政治は別にしても、反動なんですよ。進めたことに対して巻き返しが起こって、そちらに流れが、潮目が変わって、そちらに反動が起こった結果こうなったということなのでね。

○斎藤委員 これがもっとマクロの環境がよいときであれば大きな問題にならないんですけども、郵便事業は、IT の発展の影響で衰退産業になっているということ、それから、金融の環境が激変して、この何年かは非常に厳しいという、その中でこういうことが起きたという、環境のなせるわざはすごく重要なと思うんです。

○田中委員長 そのうち報告が出ると思いますけれども、年賀はがきも大苦戦だったみたいですから、やはりいろんなコミュニケーションの形態が本当に変わってきているんだと思います。そういう意味では、郵便事業は本当につらいところに追い込まれつつあるわけですね。

○野村委員 一部報道ですと、ノルマを達成するために職員の人々が大量に年賀はがきを買って、それを金券ショップにぶち込んで、要するに自己負担分が出ますけれども、それでノルマを達成している地方というようなことがまことしやかにささやかれています、かなりゆがんでいる状況かもしれません。

○田中委員長 その後もネットワークが繋がって放しですからね。それは本当に根っこから変わってしまいましたからね。

ですから、クロネコヤマトがやっているような中小企業に対するブックキングのサービス、決済サービス、在庫管理サービス、それから、生鮮食料品の温度管理もきめ細やかにやるとか、そういう事業モデルで初めて成り立つトランスポート業務であって、そこまで行かない輸送業は利益を上げるのはもう無理だということまで来ているんだと思うんですが、そのことの認識がどのレベルで、ホールディングカンパニーのレベルでも見つめなければいけない問題だと思うんですが、どういう議論がそこで行われているのかですね。

そういう中で、やはり我々の啓蒙努力が不十分なのかもしれませんけれども、郵便局の設置を通じて金融のユニバーサルサービスの一助とするというのは、このネットワークが繋がっているときに郵便局で金融のユニバーサルサービスという、それはちょっとね。

○野村委員 既に金融のユニバーサルサービスになっていますね。

○田中委員長 エマージングカントリーでもそんなモデルはもうないのに、何で日本でそういう議論が出てくるのかというのはわかりません。そういうことを言っている大学の先生がいることはいるんですけどもね。

○斎藤委員 我々だって振り込みはインターネットですものね。

衰退事業が転換していくとき、一番の痛みは雇用だと思います。どの企業も会社をつぶすのか、あるいはうまく転換するのかとい同じ課題が突き付けられるわけですが、その辺りの認識がどこまで共有されているのかというのはちょっと危惧されます。

○田中委員長 改革法についても、そういう視点で、何を考えているんだろうとまでは書けませんけれども、世界の流れにこれだけ反しているというぐらいは書いた方がいいかもしれないですね。何でこういう議論が国論として出てくるのか。パスはしそうでない法案ですが、でも、それが提出されたことは事実ですからね。

○野村委員 提出された途端に、事実としては海外の大使レベルの人たちが何かどこかで文句を言ったとかというのはニュースになっていますね。たしか WTO に提訴するぞという動きがあって、それで日本の大使を呼び付けて、ヨーロッパだったですか、何を考えているんだというようなことを言ったりとか、アメリカの方も勿論いろいろと言ったという事実は存在していますので、それも事実としてあるわけですから、うそではないので、報道もされていますからね。

○田中委員長 その論点は、国家が関与した金融ビジネスがそんな業務をするということは、世界の金融規律のありようについてどう思っているんですかという話ですね。

他方、あの法案に出ているのは、ユニバーサルサービスは金融機能についてもあります。それを郵便局の設置を通じて対応するという、それはない。それは世界に例を見ない方向性を日本だけで言っていて、そのことはやはりどこかで書いた方がよさそうですね。どういう書き方をするかはちょっと工夫が要りますけれどもね。

○野村委員 例えば日本の銀行とかが口座管理手数料とかを取っていて、低所得者の方で口座を利用できない人がいるとかという世界でしたらまた別ですけども、今、日本は別に銀行口座をつくるのにお金がかかるわけではないので、みんな銀行口座を持っているわけですね。そうしたら、あとはインターネットバンキングで、そこで口座にちゃんと入っていけば、どこにいても何でも全然自分の口座を動かせるという状態になっているわけですね。でも、それが要するに、高齢者の方にはそういう環境がという、デジタルディバイドがあるんです。

○田中委員長 いや、でも、そんなことはないですよ。デジタルディバイドはありますけれども、スマートフォンでできますよ。ちゃんと高齢者にも教えればいいわけですからね。

○野村委員 何の問題も生じずにね。

ですから、前に言っていたのは、フェース・トゥー・フェースで相談をしながら何かやるというサービスがないということなんですけれども、もしそこにビジネスチャンスがあ

るんだったら、そういうビジネスをやる人はほかにいるのではないですか。そこだけ特化して見回りサービスと金融アドバイスをやるような、そういう会社ができるだけのことですね。

○田中委員長 もう銀行代理店という制度がちゃんと動いていますから、銀行代理店としての業務を通じて、そういう預金口座をインターネット上で持ってもらうための努力をして銀行からフィーを取るというビジネスはあり得るわけですから、それが言わば金融における、だれでもアクセスできる口座ということですから、それは国が何か関与してやらなければいけない業務とはもはやなっていないはずなので、国がやはりこれだけやらなければいけないことが絞り切られている中で、この分野において国が関与しなければいけない領域は本当にミニマムなものなんですよ。

それがこの民営化の議論、あるいは民営化に反対する議論の中で出てきているのは、何でもここまで国が関与し続けなければいけないのかということについて、やはり違和感がありますし、少なくとも2005年の選挙では結果が出ていますから、国の関与が極めて限定的でいいという国民の結果が出ているので、それはその後も国民の意思表示は覆ってはいないですから、だからこそ法案が通らないんだということだと思います。

○野村委員 ただ私は、いつも思っているんですけども、こうやっていると批判しても動かないから、とにかく行って直してあげたいぐらいの気持ちになりますね。

○田中委員長 経営陣に入ってしまうんですか。

○野村委員 経営しようとは思わないんですが、とにかく手伝いに行って、ハンズオンで、中で、一従業員で構わないので、そのぐらい、毎日気持ち悪い、夜も眠れないような感じになるんですけども、何で現場の人はそうならないのかがまた不思議なんです。どこかで救ってもらえるというふうに思っているんですか。

この委員会もあれですけども、日本人みんな、これは大変な事態なので、少し力のある人が集まって経営を立て直しに行かないとだめなのではないですか。ですから、そういう提言というのは、報告書はだめですか。旧産業再生機構みたいな人たちを結集させて、ハンズオンで経営改革を行うべきであるというあれでね。

○斎藤委員 1980年代にファックスが普及してきて、1995年以降にインターネットが出てきて、郵便事業というものは根本的にその辺りから変わっていますね。その兆候を早く見て方向転換ができていたならば随分違った形になったと思うんですけども、その辺りの危機感が余り共有されていないという気がします。

また、間接金融も大きく変わって、直接金融に変わりつつあり、金融危機が世界的に発生している中での経営は本当に大変だろうなとは思っています。

○野村委員 委員長、済みません、9時半には出なければいけないものですから。

○田中委員長 それでは、今回は、今日議論してもらったことも含めて、ドラフトのまたドラフトぐらいかと思いますが、提示して、付け加えなければいけない項目とか記述の基本で変更した方がいいということについて議論していただこうと思います。

資料の問い合わせは何をすればよかったですか。防犯カメラは。

○野村委員 役所はそれについて、どういうふうに。

○田中委員長 役所の判断ですね。

○野村委員 そのとき、金融庁がそれを聞いていたのか、容認したのかどうかです。

○田中委員長 あとはどうですか。

○野村委員 特に今のところは、いただいた資料でやるということで。

○田中委員長 いただいた資料で、もう十分整理していただいていますのでね。

それでは、今日は朝早くからどうもありがとうございました。またよろしく願いいたします。