

郵政民営化委員会（第96回）議事録

- 1 日時：平成25年1月17日（木）13：30～15：05
- 2 場所：郵政民営化委員会室（永田町合同庁舎3階）
- 3 委員：西室委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員
- 4 議事：郵便局事業等について
 - ・日本郵便株式会社

○西室委員長

ただいまから、「郵政民営化委員会」第96回を開催させていただきます。

委員全員の御出席をいただいております。

それでは、お手元の議事次第に従いまして、議事を進行させていただきます。

本日の議題は、郵便局事業等について、日本郵便株式会社からの御説明をいただいた後で、質疑応答を行わせていただきたいと思います。

それでは、説明をよろしく願います。20分ぐらいでお願いできればと思います。

○鍋倉社長

まず、私から簡単に御挨拶をさせていただきたいと思います。本日は、貴重なお時間をいただきまして、まことにありがとうございます。

昨年10月1日に郵便局会社と郵便事業会社とが統合いたしましたので、約3カ月半、経過をいたしました。本日は、これまでの会社統合の状況と今後どうしていくのかという問題を1つお話しさせていただきたいと思います。

もう一つは、今日と次回と2回に分けて、日本郵便の統合しました2本柱であります郵便局事業と郵便事業のそれぞれの状況について、御説明をさせていただきたいと思います。

まず、会社統合でありますけれども、要するに、今までは対外的には郵便局であったものが、実際は5年前から分けられて、窓口部門と、後方の郵便を処理する郵便部門と別々の会社になっていたという状況でございましたけれども、これをまたもう一回、2社を1社にしたというのが統合の大きなところでございます。ですから、以前は1つの建物の中に旧郵便事業会社の支店長と当時の郵便局会社の郵便局長と、2人チーフがいたという状況だったわけですが、これが今1つになりましたという状況でございます。

当初、4月に改正民営化法が成立しましたときには、10月1日ということであまり統合までに準備の時間がございませんでしたので、まず、我々が念頭に置きましたのは、お客様に混乱を起こして御迷惑をかけてはいけないというこ

とで、統合について性急にやりますと色々な御迷惑をかけるだろうということで、やってまいりました。

会社が別々になって5年たちますと、それぞれがそれぞれで最適解を求めて、さまざまなことでそれぞれが進化いたしました。ということで、お互いが5年前に知っていたときとはかなりそれぞれが違ってきている状況でございます。

ですから、システムも別々になっておりますし、組織体系も、例えば卑近な例ですけれども、郵便事業の方は課長なのですが、こちらは部長ですとか、そういう問題からして違ってきている。ガバナンスの仕方も全く違ってきているということで、5年前に一緒だったのだからくつつくのも簡単だろうと思われるかもしれませんが、それぞれが独立して生きていくというシステムでしたので、非常に違ってきている。

ですから、システムを統合するために2年はかかりますし、色々な面で統合というものを、少しスケジュール感を持ってやっていかなければいけないということですが、ただ、やはりもう一つ気を付けなければいけないのは、そうは言っても、早く統合のメリットを出したい。この2つをどのようにしてやっていくかということで、色々スケジュールを作り、基本計画を作っている段階でございます。今日は、その御説明を詳しくさせていただきたいと思っております。

そういう状況でございますので、10月1日に統合しましても、実質、今、統合になっておりません。それぞれがそれぞれの部門で、縦割りで一緒に建物の中にいるという状況でございます。そうは言いましても、郵便局で1つになりましたので、郵便局長と副局長と分けております。片方が局長になり、片方は副局長なのですが、それぞれ別々にそれぞれの今までの仕事をしているというのがまだ今の状況でございます。

ですから、4月1日に第2段階を考えておりますけれども、ここでは本当に局長・副局長、旧郵便事業会社の支店併設局では、必ずどんな小さな郵便局でも今2人おります。それを早くやめませんと実質的な統合になりませんので、小さな郵便局というのは、まず副局長というのをなくしていこうと思っております。従来から大きな郵便局というのは、局長と副局長というのがいた局がございますので、そういうところは残ると思っておりますけれども、できるだけ早く副局長というものをなくしていきたいと思っております。

4月1日に実質的な統合が始まるわけでございますけれども、その際、統合の効果を具体的に最大化を図るということで、まず、今、申しましたような縦割りをなるべく一本化して、2系統あるものを1系統というか、局長のもとに指揮命令をやっていくと改めていきたいというのが1つでございます。

もう一つは、従来から、旧郵便事業会社の方は郵便局ごとに損益管理をやってきておりまして、損益ベースでの経営管理というものをやってきております

ので、その仕組みをさらに進化させると同時に、旧郵便局会社の方も、これは局レベルでの損益管理というのはなかなか難しゅうございますので、エリアマネジメントと言いまして、10局ぐらい小さな局と一緒にしたグループでのマネジメントというものをやっていきたいと思っております。

統合いたしますので、当然、その統合メリットというのを出さなければいけません。本社、支社、郵便局、全て共通部門というのは一本化しますから、そこでは人員を削減していくということをやっていかなければいけないと思っております。

管理社員全体で、全部完結しますと200億円相当ぐらいのスリム化になるのかなと考えております。今年、来年の2年をかけまして、本社と支社の共通部門も20%以上を削減したいと思っております。

3つ目は、中期ビジョン「郵政グループビジョン2021」がございます。この中で3つの改革として示されておりますサービスとマネジメントと社風の改革というものの、旧郵便事業会社の時代から継続しております郵便再生の問題、これらを統合の時期と一緒に考えていきたいと考えております。やはりこの統合で一番のメリットといたしますのは、今まで分かれていた窓口のネットワークと郵便の配送のネットワークというのが統合されますので、この2つのネットワークの統合による強みというものを生かして、色々な新しい郵便の周辺の事業からになると思いますが、そういった新しい事業というものを早急に立ち上げていきたいと思っております。

従来から、不動産ですとか色々なものに進出を図っておりますけれども、さらに統合を機に、統合メリットを生かした新規事業というのを早め早めに立ち上げていきたいと考えております。

もう一つ、2つ目のテーマであります郵便局事業でございますけれども、ここで一番変わった点は、御承知のとおり、郵便に加えて金融事業についてもユニバーサルサービス義務が課せられたということで、このユニバーサルサービスを確保するためにも、当社にとりまして採算性の維持向上が不可欠だと思っております。郵便、ゆうちょ、かんぽの三事業、今郵便は一緒の会社になりましたけれども、会計上分かれておりますので、そこからの手数料とゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の会社からの手数料がこの郵便局事業の収益の98%ということで大宗を占めています。

御承知のとおり、郵便とかんぽ生命保険につきましては減少が止まらないという状況がございますし、ゆうちょ銀行は下げ止まっておりますけれども、なかなか厳しい状況にあるということで、現在、これも御承知だと思いますけれども、自動車保険などの金融新規サービスですとか、カタログ販売、物販ですとか、あるいは、JPタワー等の不動産事業ですとか、そういった新たな収益を

考えておりますけれども、それ以外に先ほど申しましたように、統合を機に、もっとさらに新たな郵便の周辺の事業が最初になると思いますけれども、新規事業というものを立ち上げていきたいと思っております。

先ほど申しましたとおり、郵便局事業の方の窓口は、小さな窓口の郵便局が多々ございますので、エリアエリアで経営資源の効率化を図るという意味でエリアマネジメントというものを深化させていきたいと思っております。

具体的には、担当の副社長から御説明させていただきたいと思っております。

○伊東副社長

それでは、統合の方につきまして、統合推進本部を担当しております副社長の伊東でございます。

お手元の資料の96-1に基づきまして、説明をさせていただきます。大体の概要につきましては、今、社長の鍋倉の方から御説明させていただきましたので、重点的な部分は、まさに3点というお話がありましたが、そこに尽きると思います。

資料をめぐっていただきますと目次ということで2つ書いてありますが、1つは10月1日までに円滑に統合するということでやってきた部分の検証を御報告させていただきまして、一体的な実質統合というものを今どのように考えているかという資料になってございます。

目次をおめぐりいただきますと、2ページに、10月1日までの進め方とその後の対応というのを左のほうから矢印で書いてございます。4月27日に法律が成立いたしましたして、10月1日には統合をするということで、それぞれの事業、それぞれの会社、店舗、人を含めて数が多いということで、特に例えば一緒になって領収書の発行がちゃんとできないとかそういうことがないように、仕事、サービスはある意味では淡々と進む。それ以上に、今まで御不便をおかけした部分は、一部でも改善していこうというスタンスでやってまいりました。

当然、合併ですから、どちらかが存続会社、どちらかが吸収される会社になりますので、郵便事業会社の方が吸収される会社になりました。吸収されますと、手続をもう一回、一からやり直さなければいけないということで、現場の負担はできるだけ少なくするというもののそれなりの作業はあったのですが、10月1日直前までで終わりましたして、2ページの右側に書いてありますが、事後の届け出も若干ございますけれども、それも終了いたしましたして、現在、昨年12月に統合基本計画、4月1日からどういう形で進んでいくかというものの策定が終わっているということでございます。

具体的には、統合基本計画の内容に3ページ以降はなるわけですが、統合基本計画の基本方針、実質的な統合を25年度中に行うと、もちろん、システムの部分がちょうどこの時期、それぞれの事業のシステムの更改期に来ております

ので、それをにらみながらやらざるを得ないという部分もございますし、非常に大きなシステムですので、26、27年度とシステム統合に関しましてはかかる部分もございますが、それはそれとして簡易的なものでできるものは対応していくということで25年度までに実質統合の実現。

統合効果の最大化、冒頭、社長から話がありましたように、私どもの日本郵政グループ全体の中の幾つかの特徴といいますかメリットは、これだけの人と財を持っているということになるわけですが、それを一番たくさん持っているところが2つに分かれてしまったということがありますので、それをある意味では元に戻し、なおかつ民営化されたという観点から、その効果をどうやって最大化していくか。具体的には、新しい事業にどんどん乗り出していくかということもその1つにはなりますけれども、それを活かしていく。

それと新しい日本郵政ということで昨年10月に「郵政グループビジョン2021」というのを出しました。それぞれの事業で色々取り組んできたことがございましたので、それをできるだけ前に進んでいる方に合わせるということで、まさに統合の実現を、これはどちらかといいますと社内、会社の中での話にはなりませんけれども、それを実現していこうと。

統合効果というのは、三事業それぞれが一体運営してというのが書いてありますが、当然、統合して共通部門のスリム化とかそういう部分もありますので、そこは先ほど申しあげました新しい事業を作っていく上での人的リソースにするとか、効率化にも寄与させなければならないということで統合効果を出していこうと。

先ほど200億円というお話がございましたけれども、これは具体的にこの額が例えば事業計画を作る中で減るということよりも、その分を生み出して、先ほど申しあげました新規事業の部分とかそういうところに充てていくということにはなりますが、本社、支社、現場と合わせまして約200億円。当然、一番その中で大きいのは、この支店統合局の局長・副局長、この支店というのが郵便事業会社時代の支店、ですから、大きな郵便局と小さな郵便局というのは、何が大きいのか、何が小さいのかありますけれども、昔の普通局というのが旧支店のあったところ、つまり、約1,000局。これが今回は局長・副局長というのをとりあえず置きましたけれども、できるだけ一体化していきたい。

それ以外のところというのは窓口だけ、一部集配センターを窓口の後ろに置いているところが2,500局ぐらいありますけれども、さらにそれ以外は全くの店舗だけというところで小さな郵便局というのは分かれていますので、ここで書いてありますのは大体イメージとしては1,000局です。この1,000局に今はとりあえず元の郵便局会社時代の郵便局長と郵便事業会社時代の支店長というのがおりましたので、それを今、局長・副局長という形で置いております。これを

4月1日以降、実質的な局長体制、そういうものに順次やっていくということでございます。

分かれて不便になったという、特に地域のお客様から言われた点というのが今回の色々な議論の中でも幾つかあるのですけれども、象徴的なものとして3つ掲げてございます。窓口が2つに分かれて、こちらに並んでいたらあちらへ行けと言われたとか、それはできるだけ一本化しましょうということで、比較的規模の大きい局を選んで10月1日にスタートいたしまして、これは順次増やしていこうということで、25年度中には原則として郵便局で一本化をしようということでございます。

集配センター統合局というのは、昔々は道路事情も悪かったのですけれども、整備されてきておりますし、車もどんどん発達しておりますので、今、小さな配達をするところというのをできるだけ、全体を減らすということでやっております。ただし、まだ2,500局ありますのでそれを取りあえずどうするかということで、これは窓口の局長が一体的に管理するようにしていこう。

ただ、何度も申し上げていますが、それぞれの会社がそれぞれのシステムを持って社員番号を作って、それで経理から人件費、業務管理、全て運ぶことになっていきますので、それをどうやって一体にしなごう、なおかつ2,500局というのは当然のことながら、現時点としてもそうですが、規模としてはこんなにたくさん要らないので、これを集約しながらあるべき姿にしていこうというのが②でございます。

③もひとり暮らしの御老人とかが配達する人に通帳を預けて、過疎地においては便利だったということがなくなったということで、これを復活させようと試みましたが、もともと民営化したときに、何とかそれができないかということで配達する人がそういうことを取り次ぐというサービスを行ってまいりました。取り次いで、つなぐわけです。

これがその後どうなっているかということも確認しつつ、なおかつ、もともと金融の渉外で働く人たちが電話を受ければ行くというサービスも当然あるわけですが、それらが最低毎月1回ぐらい行われているところほどのぐらいかというところと六十数か所でしたので、それらを前提に各県1局程度ということで選んで現在やっておりますが、これを多いというのか少ないというのかわかりませんが、総取扱件数は3カ月で83件。人数を把握しながら今後どうするかというのを考えていきたいというのがこのサービスでございます。

5ページになりますが、これが一体運営といいますか、資産、人を2つに分けてしまった我々のグループを一緒にして、その上で、新しい事業を検討していこうと。合併するというのは色々な民間企業、それぞれの事情がありますがけれども、やはり一定の規模というものを前提にしながら、競争マーケットの中

で生きていこうという部分が当然あるわけですので、特に私どもは不動産を大量に持っているわけですが、それを郵便局会社、郵便事業会社に分けました。JPタワーの東京中央局とか大阪中央局とか名古屋中央局は不動産開発をするという前提で、不動産開発をする会社である郵便局会社に割り振りました。それ以外の日本橋局とか赤坂局とか、そういった昔の普通局というのは、郵便事業会社に割り振りました。

ところが、郵便事業会社に割り振ったものも、当然地域の事情によって不動産として活用していく部分というのが出てきます。典型的なのが博多局ですけども、博多局は郵便事業会社の不動産。ところが、郵便事業会社は不動産開発ができるようにはなっていない。こういう齟齬がどんどん出てきた中で、一緒になればそれは一緒にできますから、何度も申し上げていますように、私たちはそういう不動産を持っている、そこに入っている人を持っている、窓口と配達を持っている。これは当然のことながら一体的にしていってほしいが、今のサービスもそうですし、新しい事業を考える際にも当然有効活用あるいは幅が広がるわけですので、そこに相当力を入れていくことが必要になるのかなど。グループ全体として、特に日本郵政の上場というのを控えていますので、その中で日本郵便がちゃんとそれに耐え得る利益を出していくということも含めて、事業開発に向けて取り組むというのが5ページのところ。

特に一般的に言われていることをここに書いてあります。これが全て日本郵便にとって一個一個具体的な事業ということに必ずしも結びつくものではありませんが、一般的に言われていることを前提に、今後何があるだろうかと事業開発推進本部を立ち上げまして、幾つか検討対象となり得るものを今リストアップしまして、それをどういうふうに具体化していくかという体制を今作りつつありますとともに、本社主導だけではなくて、社員、これは現場も含めて、社内ベンチャーによるモチベーションの強化というのがありますけれども、今、社風改革ということに日本郵政グループ全体で取り組んでおりますが、そういうものの1つとして事業開発に取り組んでいきたいと考えております。

あとは、先ほど来出ております共通組織を統合していきますというのが6ページです。

7ページには、郵便局というのが昔の郵便事業会社時代の支店と郵便局会社時代の郵便局で、組織の名前が課と部に分かれているのを一緒にしますとか、共通部門も総務部に一緒にしますということで一体運営ができるようにしていきたい。

8ページが、もう一つの大きな点、事業開発をやっていくということと、できるだけ共通部分というのはスリム化していくということと、3つ目に大きな点が、ガバナンスといいますか損益管理を徹底していこうということ。郵便事

業は、22年度に1,000億円を超える赤字を出しましたので、これを早急に解消しなければならぬということで、今年度、多分黒字にはなると思いますが、そのためにも損益管理を徹底するというので、やってきました。郵便事業会社の場合には、先ほど申し上げましたように店舗が1,000局規模ですから、なおかつ昔の普通局のイメージですので、ある程度の規模もあります。したがって、一般のネットワーク事業で行われておりますように、収益を配分いたしまして、そこで引き受けた収益を引き受けに応じた分を除いて全部他の支店の配達とかに配分するという形で、旧支店の損益管理を23年度、24年度でやりまして、24年度につきましては、それを足した支社別損益は業績評価の対象にするということで取り組んできました。

一方、2人ないし3人のところがかなりの部分を占める窓口のところというのをどのようにやっていくのか。一定のエリアでやるということには当然なるわけですが、それを今度は左側の規模が大きい郵便局のグループと、これはイメージとしては昔の普通局が2つに分かれてしまって、分かれた一方の郵便の支店は、先ほど申し上げましたこの2年間、徹底的に損益管理をやってきたわけですが、それを今度は窓口も含めて一体としてやっていこうと。もちろん、窓口の方には金融が入りますから、その分を含めた形での損益管理をやって、配達部分は、それはそれで損益管理をやって、それぞれの評価を足し算するような格好にはなりますけれども、いずれにせよ個局単位で損益管理を徹底していこうというのが、マネジメント的にはある意味で非常に分かりやすくなるし、その徹底をすることによって、ずっと利益を出せるような会社の体制にしていきたいというのが今回の3つ目の大きな柱になろうかと思えます。

それを具体的にスケジュール化したのが9ページです。25年度に共通組織について人事異動期を意識しながら一元化していくとか、先ほど申し上げました支店と郵便局に分かれたところの局長・副局長の一元化ということになります。

さらに10ページが、26年まで含めた、先ほど言った本社、支社、郵便局という部分とグループ分けしたマネジメントの部分です。ここには中間組織と書いてあります。最後の3つ目のところに利便性向上のスケジュールが書いてございます。

統合関係の説明は以上でございます。

○西室委員長

ありがとうございました。

それでは、続けて斎尾副社長、どうぞ。

○斎尾副社長

続きまして、私は郵便局事業を担当しております斎尾と申します。よろしく申し上げます。

96-2の資料に基づいて、御説明させていただきたいと思います。郵便局事業と申すのは、旧郵便局会社が行っていた事業のことを言っております。この状況について御説明をさせていただきたいと思います。

2ページ、最初に、郵便局事業の経営状況についてでございます。まず、郵便局の商品・サービスについてであります。日本郵便の経営理念、1つ目のところに書いてございます。全国津々浦々の郵便局と配達網等を活用しまして、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献することを目指しております。

そのために、2つ目のポツのところにありますように、郵便、貯金、保険、いわゆる郵政三事業に加えまして、民営化以降、物販事業、不動産事業等の新しい事業を実施しているところでございます。

郵便局事業の主要な業務は下のところに挙げておりますが、赤い星印のついている業務は、改正郵政民営化法によりまして、新たにユニバーサルサービスとして規定された業務でございます。そして、郵便のところで2つ白い星印がついておりますけれども、これが従前からユニバーサルサービスとして提供している業務でございます。今回の改正郵政民営化法によりまして、従前の郵便に加えまして、新たに貯金、保険のサービスがユニバーサルサービスとして提供することとされたところでございます。

3ページ、損益の推移でございます。下の表は、旧郵便局会社のPLの推移を見たものでございます。営業収益のところの推移をご覧いただきたいと思いますが、三事業を取り巻く環境はかなり厳しくなっておりますので、それを反映しまして、営業収益は年々減少しております。一方、営業費用のところですが、そこにもありますが、人件費が大半を占めておりますけれども、利益が非常に減少傾向にある中で、経営改善のために経営資源の有効活用を努めることによりまして、圧縮に努めているところでございます。

4ページ、御参考として、会社統合後の日本郵便株式会社の平成24年度計画についてお示しをしたものでございます。囲みにありますように、年度途中の10月に郵便局会社を存続会社とした吸収合併という形式で統合しましたので、日本郵便株式会社の平成24年度の計画におけます損益は、郵便局会社の通年の損益と、郵便事業会社の下期の損益を合計したものとなっております。

右の図は、日本郵便の平成24年度通期見通しでございますが、営業利益が869億円となっております。これは郵便局事業1年分の営業利益と、それに郵便事業の下期の営業利益。この郵便事業の下期の営業利益というのは、主に年賀はがきの販売による収益でありますけれども、例年、一定の黒字が確保できております。これを足しまして、減価償却方法などが変更になっておりますので、そういったようなことを加味してできた数字が869億円となっております。

大きい数字になっておりますけれども、私どもとしましては、それぞれ郵便

事業と郵便局事業とセグメントに分けまして経営管理を行うこととしておりまして、当初の計画であります郵便局事業では44億円、そして郵便事業では97億円の営業利益を目指して取り組んでいるところでございます。

5 ページ、三事業の主要指標の推移でございます。郵便局事業の収益は、真ん中の円グラフにありますように、郵便、貯金、保険の三事業からの手数料収入となっておりますけれども、これで98%を占めております。したがって、三事業の取り扱いの状況が郵便局事業の収益に直接影響することになりますけれども、三事業ともにボリュームは小さくなっております。

貯金残高は真ん中下の棒グラフにありますように、最近では減少傾向に歯止めがかかってはいると言いますが、民営化当初から考えますと、約11兆円、残高が減少しています。

郵便物は右の棒グラフであります、これも年々減少しております、この4年間で21.7億通、減少しております。

保険ですけれども、左の棒グラフにあります、民営化当初、5,518万件ありました個人保険の契約件数が3,904万件に減っております、新規で保険の契約を1件取りましても、満期等で3件が消滅しているといったような厳しい状況になっています。そこで私どもとしては、この3つの業務以外のところで一定の収益を確保しなければいけないということで、新しい業務に取り組んでいるところでございます。

6～14ページは、郵便局を活用した事業等の展開についてでございます。6ページが金融新規サービスについてであります。民営化後、金融新規サービスとしまして、他の民間の生保、損保から委託を受けまして、変額年金保険、法人向け生命保険、第三分野保険、自動車保険の取り扱いを開始しまして、取り扱い局の拡大に取り組んでいるところでございます。

平成24年度においても、そこにありますように、取り扱い局を拡大いたしました。これまでの拡大の経緯は、下の表のとおりであります。今後とも営業の体制基盤強化を図りながら、効率的に収益が見込める拡大を目指していきたいと考えております。

7 ページ、これはカタログ販売の概要でございます。その図にありますように、郵便局が販売者と消費者の間を取り持つような形になっておりまして、全国の郵便局にカタログ・チラシを設置して申し込みを受け付けまして、産地等からお客様へ商品をゆうパックでお届けする仕組みであります。地域の特産品を全国の郵便局を通じまして販売できるというメリットがありまして、地域特産の拡販によりまして、地域経済の活性化にお役に立っているところでございます。

8 ページ、店頭販売についてでございます。そこにありますように、便箋、

封筒、筆記用具等のオリジナルの郵便関連商品の他に、郵便局と親和性のある商品を中心に、全国の郵便局で販売しております。

9ページ、郵便局の局舎等の余裕スペースを活用して広告ビジネスを行っておりますけれども、それについての説明資料でございます。これは郵便局の空きスペースや壁面を広告媒体として企業などに有料で貸し出しをしているものでございます。具体的にはその写真にありますように、ポスターの掲出とか、パンフレットの設置、窓口社員によるサンプル品の配布、屋外広告といったようなことをやっております、最近御利用が増えております。私どもとしましては、新たな収益源として積極的に展開していきたいと考えております。

10～12ページが不動産事業についてであります。不動産事業としまして、高度商業地域に位置する郵便局などの敷地を対象とした不動産開発事業や低利用未利用資産を活用した事業を展開しております。

不動産開発事業としましては、東京、大阪、名古屋といった大きな旧中央郵便局の再開発事業とかマンション分譲事業を実施しておりますけれども、11ページでもう少し説明させていただきます。

2番目のところに、低利用未利用資産の活用についても触れておりますが、郵便局敷地にコンビニを併設したり、あるいは不動産の賃貸、売却等も行ってあります。また、これに加えて、昨年10月から、駐車場運営企業と提携しまして駐車場事業も開始したところでございます。

11ページが、先ほど申し上げました主要な不動産開発事業を地図上にプロットしたものでございます。オレンジのところは商業ビル事業で、緑のところはマンション分譲事業であります。これらはまだ検討のものも含めてそこに挙げておりますけれども、私どもの大きな収益源として見込まれますので、着実に実施していきたいというものでございます。

12ページ、もう既にニュースなどでも報じられておりますJPタワーの概要であります。1月31日に御視察をいただきますが、JPタワーはその写真にありますように、東京駅前の一等地にあります東京中央郵便局を活用して建設しました地上38階、地下4階の商業ビルでございます。

(4)のスケジュールのところにありますが、昨年5月31日に竣工しております、今年の3月21日のグランドオープンに向けて、現在準備中であります。このJPタワーは、今後の不動産事業の試金石ともなり得るプロジェクトでありますので、何としても成功させていきたいと考えているところでございます。

13ページが地方公共団体等との連携についてであります。下の表に、自治体と連携して郵便局で提供をしているサービスメニューを挙げております。これらは民営化前から引き続き行っているものでありまして、表の下のところにもありますけれども、外務員を活用した高齢者への生活状況確認などといったよ

うなサービスも実施しているところであります。この他に日本年金機構からの委託を受けまして、昨年2月から年金加入記録交付業務を全国204の郵便局で試行しております。

14ページ、先ほど外務員を活用したサービスについて触れましたが、外務員を活用した業務としましては、この他によく話題になりますひまわりサービスというのがあります。ひまわりサービスというのはそこにありますが、過疎地域における70歳以上のひとり暮らしの高齢者や、高齢者夫妻世帯を対象とした在宅福祉サービスを無償で実施するというものでございます。現在、96の自治体で実施しております。

また、自治体が中心となった色々な高齢者に関する施策が行われておりますけれども、全国約500の郵便局におきまして、自治体との間で協定を締結して、配達のおきにおかしいと思ったら、それを通報するという地域の見守り活動を実施しているところでございます。ひまわりサービスの概要は下の絵にありますけれども、外務員による励ましの声かけとか、集荷サービス、その他にも励ましのメッセージのお届けとか、生活用品等の配達サービスなどを行っております。

15ページ以下が、そのような状況の中で経営改善に向けた取り組みについて御説明をするものでございます。下の表とグラフにありますように、先ほども申し上げましたが、収益面では三事業の手数料収入が営業収益の98%を占めておりまして、これまで新規の業務について色々説明してまいりましたけれども、新しい業務から上がってくる収益の比率というのが、残念ながら非常にわずかな状態でとどまっております。

一方、費用面では人件費が総費用の約76%を占めるという労働集約型の構造になっておりまして、費用が硬直的になっております。こういったような状況の中で現在も経営改善に取り組んでいるわけではありますが、その基本的な考え方が16ページでございます。

そこの①～③まで挙げておりますけれども、1つが、これも先ほどから出ておりますエリアマネジメントの深化を通じまして、効果的、効率的な郵便局運営を推進するというものです。

2つ目が、三事業の収益力の強化に取り組みますとともに、新規業務による新たな収益源を確保して、収益力を強化するということでもあります。

3つ目が、統合メリットを発揮して、業務効率を向上するということでもあります。

この3つの基本的な考え方のもとにさまざまな取り組みを行っているわけがありますけれども、これによって下の囲みにあります、お客様のニーズに合った商品・サービスの提供とか、雇用確保をしつつ相応の利益水準を確保すると

いったようなこととか、地域社会への貢献を実現したいと考えております。

最後、17ページでございますけれども、経営改善に向けた具体的な取り組みについてでございます。先ほどマネジメントの深化と申し上げましたが、その課題のところにありますように、私どもの事業は社員の少ない小規模な郵便局が大変多い構造になっているために、個々の郵便局単位では活用できるヒト・モノ・カネの経営資源が限られております。それで、期待できる成果にも限界があります。

そこで、一定数の郵便局のまとまりを単位としまして、エリアマネジメントを行っていくことが必要だと考えております。そして、エリアマネジメントの深化といいますのは右の方にありますが、個局単位で完結する郵便局運営体制から、部会、地区連絡会など、エリア全体での郵便局運営体制へと転換させるための取り組みでございます。

下に絵がありますが、部会。これは先ほども出ておりますが、大体12～13局をまとめたグループが部会でありまして、全国で1,602あります。その部会をさらにまとめたのが地区連絡会、これが全国で238あります。これらのエリア単位ごとに営業損益を意識しながら、部会を単位とする柔軟な要員配置などに取り組んでいこうということでございます。

この他に研修の充実などを通して、社員1人当たりの営業力を強化するとか、頑張った社員がより報われるよう人事・給与制度を見直して、生産性を向上させる取り組みを行っているところでございます。

以上が、現在の郵便局事業が取り組んでいることでございます。よろしくお願いたします。

○西室委員長

どうもありがとうございました。詳細にわたって色々御説明を頂戴いたしました。

それでは、ここでしばらく委員の皆さんからの御質問をさせていただきたいと思っております。では、どうぞ、どちらからでも結構です。

○老川委員

どうも御説明、ありがとうございました。この郵便局事業、郵便事業の統合、これはまさに改正郵政民営化法の一番の柱になる。特にユニバーサルサービスということ。その一番の目的は、利用者の利便性の向上ということだと思っております。そういう意味で、色々取り組みになられることを頑張ってくださいと思っております。

問題は、それをやって、しかも民営化をなるべく加速させてやっていくということになりますと、効率性、つまり、人件費の問題も含めて色々効率化していかなければならないという側面と、もう一つはサービスの充実ということと

両方あるわけです。エリアマネジメントという考え方も当然そういうことだと思のですが、新聞報道などで規模の小さいところ、手薄なところは何局かで回り持ちというのか、曜日を変えてどうのこうのというような考え方も出てくるようなのですが、それによって利用者が不便をこうむるといふことがあると、もう一つの柱が損なわれる。そこら辺はどうなのかなといふことをお尋ねしたいです。

一方で、人、要員をなるべくスリム化していく。特に管理部門などはそうだと思いますが、人手が足りなければスリム化することによって浮いてくる人材をそちらの方に回すとか、もう既に定年で、いわゆる民間の一般企業もそうなのですが、短時間勤務とか非正規の勤務形態で手伝ってもらうとか、色々なことが考えられるのではないかと思のですが、そういったことについて具体的に何か御検討はされているのでしょうか。

○鍋倉社長

概括的に私の方から御説明させてもらいますけれども、例えば曜日を決めるとか、午前中とかというのが新聞に一部報道されましたけれども、私もそこまで検討したという事実はございません。それ以前にやるのがいっぱいあるのではないかなと思っています。特に今日、何回も繰り返し御説明しましたエリアマネジメントというのは、曜日を1日おきですとか、午前、午後とかといふことを考えているわけではなくて、エリアの中で今のサービス体系を維持しながら、できるだけ効率的に人を回していくようなこともできるのではないかといふことで、エリア単位で損益を管理していきましょと、それをやっていきましょといふことが1つ。

もう一つは、そうは言いましても過疎地などの場合には、やはり手すき時間といひますか、お客様が来ないですから空いている時間が長い。それはまた別に色々活用方法もあるのではないかといふことで、今、新規業務の中で色々なことを検討しております。まだ本当に案の段階でありますけれども、例えばテレワークみたいなものが考えられないかなといふ。色々な手作業といふものを請け負って、それをテレワークで伝送するとかそういうことも手すき時間の多いところといふのは考えられるのではないかと思っております。エリアマネジメントあるいは手すき時間を何かに利用できるような他の業務といふものを新規にやれないかといふことで、今考えてきているわけでございます。

人件費につきましては、人件費を効率化するといふのもありますし、生産性を向上させるといふ面もあります。今、斎尾副社長から話がありました、これは民間では当たり前なのでしょうけれども、我が郵政の給料といふのは働いても働かなくてもほとんど差がないという状況になっております。ですから、そこを変えていこうといふことで、これは今年1年の大きな仕事になる。もちろ

ん、組合との話もありますので相手がある話ではありますけれども、業績手当という形で、働いた者が報われる、例えばゆうパックを10個売ってきたら、1個売ってきた人よりは実入りがよくなるというようなことを導入していきたいと思っております。そういう意味で生産性を向上させるというのが1つあります。

それと同時に、御指摘のとおりスリム化をして、そのスリム化で浮いた分というのは、やはり色々な面に活用していかなければいけない。ですから、新規業務というのは、スリム化で余剰人員を抱えた場合の受け皿という面も、もちろんあります。色々な面で新しい業務というものを加えていかないと、スリム化だけではやはり限界があるのかなと思っております。

○西室委員長

続けて、米澤委員、どうぞ。

○米澤委員長代理

そもそもホールディングスの主体は4つというか、今日の関係で言いますと郵便局株式会社と郵便事業会社を分けたというのは、旧法律のときに、どういう考え方で分けたのですか。

最初は1社だったものを4社に分けて、今度は2社を1社にするという、そうでなくても合併会社は相当大変で日本的になかなかうまくいかないというので、仮にこの4月から1年程度かけてやるとしても、先ほど言ったみたいに統合後5年が経っているので結構大変だということを聞いたのですが、昔意図したメリットがあったのかどうか。そのところをお教えいただければと思います。

○鍋倉社長

郵便局の発祥は郵便から始まったわけですがけれども、その郵便を郵便局というものを利用して色々なことをやっていこうということで、貯金が増え、保険が増え、色々な事業をやってきたというのが今までの郵便局の成り立ちであったわけですがけれども、そういう形で発展したものを窓口と郵便事業とで1つの建物の中を2つに分けてしまいました。どういう不都合が起こるかといいますと、単純に考えると、例えば小包を窓口で受け付けます。受け付けたら、今までは同じ会社ですから同じ事業ですから、そのままずっと作業所に持っていけばそれで済んだわけですが、会社が違うものですから、何個授受したとか、そういうことから始まるわけです。会社間の手続が複雑になる。

それは一例ですがけれども、色々な面で非常に非効率になりますし。

○米澤委員長代理

その非効率は分かりますので、それを余りある何かのメリットがあると考えたのですか。

○西室委員長

利根川事務局長の御意見もいただければ。

○利根川事務局長

郵便局事業を分けたのは、郵便局の窓口機能を発揮させるためだったわけですが、ともすると郵便局というのはコストセンターになってしまって、そこでしっかり経営するという意識が希薄になりやすい。大きな事業体の末端の店舗ですから。これに対し、それを切り出してしまうと、そこだけで何とか利益を確保して自立した経営をしていこうという意識が芽生えてくるだろう。会社を分けるということには、そういうプラスの効果があるという考えはありました。

ですから、業務の流れを確かに断ち切ってしまうので、不自然になる面もあるのですが、そういう面もないわけではない。そこをどういうふうによりバランスを取って実際に経営をしていくのかが問題なのだと思います。

○米澤委員長代理

ありがとうございました。

○西室委員長

どうぞ。

○清原委員

御説明、ありがとうございました。大きく2つの点について、質問とコメントをさせていただければと思うのです。

1点目は質問なのですが、資料96-1の3ページ目のところに、「合併後の統合効果」ということで、管理社員の統合効果について御紹介いただいています。鍋倉社長からも、この統合によって管理職全体で約200億円相当の統合効果を創出するとともに、一般社員についても、本社・支社の共通部門の統合により20%の、効果を創出する方向性が示されました。

私たち自治体も、やはり、より適切な人事と人的配置と人件費の削減、縮減というのは、厳しい経済・財政状況の中では不可欠なのですが、このような観点からの統合効果を生むには、先ほど例示された現時点では局長1人、副局長1人がいて、その副局長が、例えば事業会社の支店長だったり、郵便局の局長だったりした方が兼務ということで3月31日まではしのがれているということなのですが、管理職だった方が統合によって管理職でなくなるのでしょうか。つまり、このような効果を出すということは、再編成されるので、今までの管理職だった方がそうではなくなることによる士気の低下とか、帰属意識の低下とか、そうしたことも懸念されますので、何らかの激変緩和とか、あるいは工夫があって新たな業務にかかわっていただくことによる士気の高揚であるとか、会社への愛社精神の増強とか、そういうことを考えていらっしゃるかどうか。人は宝ですので、必ず工夫をされていると思いますので、何か紹

介していただければというのが1点目です。

本当に悩ましい課題でございまして、統合したのだから効果を上げなければいけない。しかし、それが象徴的に管理職のところだけで表わされなくてもいいかもしれないというのが感想でもあります。

大きな2点目なのですが、それはいい意味での統合効果というか、あるいは郵便局の力が事業会社と一緒にすることによって増すであろうことから生まれる新しいサービスや、従来、公社化や民営化の中で存在感をちょっと失ってきた郵便サービスの公益性、そういうものについてコメントをさせていただければと思います。

同じく96-1の「合併後の事業開発に向けた取り組み」の中で、言うまでもなく既存事業の強化等々あるのですが、検討例の中に、「高齢者の見守りサービス」、「郵便局等のスペースの有効活用」等々が書かれています。実はこれ以外に、96-2でも13ページに「地方公共団体等との連携」ということで、郵便局活用事業の展開で、かなり公共的、公益的サービスを郵便局がこれまでも担ってきていますし、これからも担っていきたいという方向性も示されています。

そこで補足の情報なのですが、今回の資料では御紹介がなかったのですが、例えば三鷹市では、三鷹市の防災会議のメンバーに郵便局長になっていただいています。これは公社化、民営化のときに、郵便局の局長にお願いするか、事業会社の支店長にお願いするかということで協議をさせていただいた結果、窓口で市民の皆様、利用者と直接会う機会の多い郵便局長がいだらうということで、従来どおり郵便局長になっていただいています。

他の市町村でも、郵便というのは広域的なサービスですので、防災の取り組み、見直しが3月11日以降ありましても、やはり有力な機能を果たす取り組みとして位置付けられていると思います。

特に三鷹市の場合は、「公共機関連絡協議会」というのを設けておりまして、市長が会長で、警察署長、消防署長、税務署長。そして、例えば市内にあります公園を管理する東京都の西部公園緑地事務所長であるとか、自然文化園長の他に、年金機構、ハローワークの代表の方、また労働基準局の代表の方に加えて、JRの駅長とともに、郵便局にも入っていただいているのです。公共機関連絡協議会に株式会社が入るのはどうでしょうかと公社化、民営化のときにお話があったのですけれども、JRの方にも入っていただいて、公共的サービスをしているということで入っていただいています。常なる情報交換と情報共有しているのです。他の自治体でもそういうところがあるかと思います。

さらに平成24年12月27日には、「見守りネットワークに関する覚書」を郵便局と三鷹市で交わさせていただきました。ですから、全国500ある自治体のうち

の1つに三鷹市はなったわけですが、協定を交わしていなくても、実際にこれまでも郵便配達の方とかに色々な御連絡をいただいたケースがあります。三鷹市は、新聞配達をされている事業所の方、もちろん、東京電力、東京ガス、さらには宅配業者の方とも協定を交わしておりますし、広げている中にしっかりと郵便局には絶対入ってほしいという市民の皆様の声があって、あえて入っていただいているのです。

このように考えますと、合併して統合して効率性を上げるというときに、ともすると公共的な部分というのがまた排除されるようなことだけはない方がいいかなと思ってまして、こうすることによって信用が回復し、改めて郵便局に行って郵便を出そうとか、保険に加入しようとか、ゆうちょ銀行を利用しようとかというような真の意味での存在意義の理解が進むようにも思います。

ですので、地方公共団体との連携あるいは日本年金機構から委託を受けてらっしゃる年金加入記録交付義務の拡充だとか、そういう方向をじわりじわりと進めていただくことで、統合効果の指標として示してPRしていただくということが結果的に有効になればなと願いつつ、コメントをさせていただきました。ぜひ統合の効果の中で、今までやろうとしていたし、継続したかったのだけれども、経営の改善のために捨象されていたような部分にもう一度光が当たればいいなと思います。

大きく2つ申し上げましたが、最後に、私自身が社員の方の人数の問題とかそういうことを冒頭申し上げましたことと関係するのですが、減員していく、減らしていくという方向性も当然あると思うのですが、もう一方で社員の方の構成を考えていただいて、やはり新規採用というのも人数は限られていくかもしれないのですが、工夫の中で継続していただければと。つまり、就職先として郵便の会社をきちんと新卒の大学生なり高校生なりを位置付けていただくということも大事ななと思いますので、ぜひ組合との色々なやりとりの中でまだ厳しい問題はいっぱいあると思うのですけれども、新規採用についてもお考えがあればお聞かせいただければと思います。

ありがとうございます。以上です。

○鍋倉社長

私から概括をまず言って、補足してください。

管理職、特に今、私が最初に申ししたのは、局長・副局長で、副局長をなるべく削っていきますというお話をしました。その方向でやっていくわけですが、そのときに御指摘のあった管理職でなくしてしまうのかという話ですが、統合しましたので、ある程度の管理職というのは当然必要です。ただ、今は二重になっていて局長もいるし、副局長もいる。この副局長の部分というのは削っていかうということなのですからけれども、今、旧局会社の中には、局長

と窓口の管理者を兼ねたような人たちもいたわけですので、そういうところは窓口の管理者は当然必要でしょうということで、管理者はそういう面で数としては、余り変わらないということもあり得ると思います。

管理職というのはある一定のレベルでは当然業務をやっていく以上必要ですし、繰り返しになりますけれども、局長と窓口の管理者と兼ねたようなものも多うございますので、そういうところを今副局長がやっているとする、では副局長がいなくなったから窓口の管理者がいなくていいのかということにはなりませんので、そういった意味で、管理者の数というのはある程度必要なのかなと思っています。ですから、もちろん管理者全体の数は減りますけれども、副局長がいなくなった分、全部管理者がいなくなってしまうということにはならないかなと思っています。

大きな流れとしましては、やはり私ども本社と支社が大きすぎるかなと思っ
ていまして、もっと余った人員というのは現場で色々なことをやってもらうと
いう方向に移していくのかなと考えています。

コメントしていただいた公共的なサービスで、私ども、今まで郵便は郵便で、
局は局で、こういう色々な社会貢献的なことはやらせていただいたのですけれ
ども、今度は統合しましたので、一本で地方公共団体との窓口をやらせていた
だくセクションを作って、そういった面では、民営化をしましてばらばらにな
って、一時そういうものから引いた時期がありましたけれども、そこは再度構
築をしていきたいということでもあります。

○伊東副社長

多少補足しますと、基本的にそれぞれ1,000人規模で郵便局会社時代の旧郵便
局長と旧郵便事業会社時代の支店長がいます。年齢構成もありますけれども、
100人以上は毎年辞めますので、それをうまく使いながらやるというのが1つあ
ります。ですけれども、管理者全体がそれでうまくあるべき姿にすぐなるか
というとなかなかならないので、そこは工夫しなければいけないのかなと。

もともと民営化したときに局長と支店長に分かれましたので、突然ポストが
いっぱい増えました。そのときには、課長を局長にしました。かなりの部分、
貯金課長を局長にしたりとかです。今度は統合したから貯金課長になれとい
うのは無理ですが、窓口の管理体制はしっかりしなければいけないのかなとい
うことで、管理者の数はいずれにせよ減らして、多少グレードも変えて、でき
るだけそれを加速させようとは思っています。ただ、もともと5年たって、かな
り処遇も違ってしまっていますので、それも早めに、できるだけ同じような仕
事をしていけば同じようにするというのをやっていくのかなと。

新規採用については、経営状況を踏まえ、一時止めましたけれども、今度復
活します。やはり年齢構成というのは非常に重要なので、数の問題はもちろ

ありますけれども、止めてしまうというのは、あのときは緊急措置でそうしたのですけれども、復活することにしました。

公共的な部分というのは、窓口が2本になってしまっていて、郵便局会社の郵便局と郵便事業会社の支店に両方行かなければいけないというのは、自治体の方々にしてみれば非常に煩瑣で、したがって、我々の場合は、窓口の部分と配達する部分で、両方で色々な貢献をさせていただけるのかなど。そこが1本になって両方やる場合もあるし、片方の場合もあるしということです。

今やらせていただいているのは、もう別に過疎地でなくても、逆に東京の方がニーズがあるかもしれませんが、今、警察署ともやらせていただいているもので、孤独死防止に関する協定という名前の協定を結んでいるのですけれども、過疎地であるかどうかは関係ないです。先ほど500の自治体と申し上げましたけれども、本当に頻繁に最近警察署の方と協定を結ぶことが多くなっており、現地の郵便局の窓口というのも色々な防災の拠点になりますし、日ごろ外を回っている社員を有効に活用することも出来ると思います。

我々は当然災害対策の中でも指定機関になっていますから、そういう意味でも、その辺が不十分であればまた御指摘いただければと思います。

○西室委員長

どうぞ。

○清原委員

先ほど「業績手当」という表現をされましたでしょうか。努力が報われるような給与報酬のあり方にしていきたいとおっしゃったのは、私自身はとても重要だと思っていて、民間でも成果主義、そういうものは早くから導入しているわけですが、ぜひ気概を持って、努力が報われるような社風というか、そういう方向性を示されたことは、より統合のメリットを表す方向になるのではないかと感じました。

以上です。ありがとうございました。

○西室委員長

どうもありがとうございます。

それでは、三村委員、どうぞ。

○三村委員

それでは、1点、お聞きします。

私は郵便事業の方にこれまで色々な形でかかわらせていただいたことがあります。郵便とか配達のネットワークと、局のネットワークが自然に重なっていたのですが、それを分けることによって、郵便局を、ある意味では独立の採算単位にしていくという形の中でおやりになってきた。

しかし今までの損益ベースを拝見いたしますと、やはり郵便事業だけでは大

変苦しいということがありますので、郵便局とまたある意味で一体化させる形の中で事業を再構築するということだと思っております。

そのときに、先ほどの5ページあたりのところの事業開発の考え方とか、色々御議論に出てくるということではあるのですが、もちろん、郵便事業会社側であったところが今後どういうことをやりたいかという議論が恐らくまた出てくると思います。

一つ大事なものは、この事業の展開の仕方が、局会社はどちらかというところと水平的な展開、つまり、地域の中においてどれだけ御自分たちの地域との接点を広げていくかというところの発想がどうしても必要になってきますから、そこにどういったメニューを入れていくかという話が必要になってくる。

ところが、郵便事業というのは、むしろ先ほど集配機能とか集配設備そのものがかなり分散的にあるが、今度はそれを集合したり、あるいは統合していくということが必要になってくる。そして全体的に非常に厳しい競争がありますので、その中での戦いは大変厳しいという話があるということになりますので、一緒に統合されて、しかも本社の中で経営資源をどういうふう調整するか、どういった事業開発をしていくか、全体としての事業、どういうふう採算を持っていくかとするときに、局会社の発想と、郵便事業会社の発想を、どういうふううまく連携させるのか。

郵便ネットワークというものと、いわゆる1つのハブとして、顧客接点のハブとしての郵便局の重要性があるということで、それは再統合されたのですが、うまくそれが融合できるような形で事業を強化するという形にぜひやっていただきたいと思いますので、そのあたりでもし何かコメントがございましたら、お願いいたします。

○鍋倉社長

確かにおっしゃるとおりで、そういう面があると思います。ですから、本当の統合をやっていくのに、その辺りが我々の1つ乗り越えなければいけない山なのかなと正直なところ、考えております。

今まで分社化する前は、何となく一体で、理屈抜きに1つのネットワークとして考えていたのですけれども、やはり分けてみると、哲学が違いますね。哲学が違うということが明らかになったものが、またもう一回統合した面がございますので、そこは乗り越えなければいけないところだろうなと思っています。

○伊東副社長

補足しますと、民間の宅配というのは本当に色々なサービスを取り入れて、まさにニーズをうまくつかんで伸びてきて、通販が加速する中でさらに伸びていくだろう。一方、日本の場合は、店舗という点ではコンビニがこれだけ伸びてきている。自ら商品も開発してと。我々は考えてみれば両方持っているので、

我々の強みは、お客さんたちと話をすると、あなた方は店舗を持っていますねというのをよく言われて、確かに24時間は開いていないのですけれども、ともかく昼間開いている店舗があって、そこをお客さんの方は活用したいと。そこは一般の宅配にはないと。今は通販というのは、知らないうちに注文して、知らないうちに届くというのが一番ある意味では期待されていて、知らないうちに届くというのなら、人と人を介さないでボックスでもいいのですけれども、これはそれとは全く違うところの店舗。その店舗と契約しなければいけないのですけれども、我々は自ら持っていますので、それは通販業者にとっては、我々が想像する以上に魅力的なものになっていくのかなと。

もちろん、それぞれが単独で指向するものは違うのですけれども、それが一緒にくっついた瞬間に、お客さんにとっては使えるという部分というのは、特に最近通販業者と色々話をしますと、あなた方は両方持っているのだということとを常に強調されますので、昔々はいい意味合いがあったのですが、また新たに今の時代に合う部分というのは間違いなくあるだろうと思っていますので、一緒になってお客さんに対応する部分というのは、逆にお客さんの期待に添えられるのかなという気はしております。

○西室委員長

どうぞ。

○老川委員

今のことにも関連するのですが、ひまわりサービスということで、これは大事なことだと思うのです。先ほど防災の関係でもおっしゃったけれども、そういうニーズは必ずしも過疎地だけではなくて、案外都会の買い物難民とよく言われますけれども、そういう方はたくさんおられると思うのです。

ですから、既に一部商店街などでは、商店街独自にそういうサービスをやらうとしたり色々模索も始まっていると思うのですけれども、郵便局などのサービスをそういうふうによく連携されると非常に喜ばれるのではないかなと思いますので、ぜひそういう方向に進めていただきたいと思います。

○鍋倉社長

模索は我々も始めていまして、実際に四国だとか東北だとか始めています。うまくうちのネットワークを使って、買い物難民みたいなもののニーズをどうマッチングさせるか。まだ試行段階ですけれども、それは方向性として1つの方向かと思っています。

○老川委員

もう一つ、96-1の4ページに出てくる、通帳お預かり、これもかねてユニバーサルサービスの1つの柱として郵便局の人がお金の預け入れ、引き出し、こういうのもやっていただくということでニーズは高いと思うのですが、そう

であればなおのこと、事故防止といえますか、犯罪、こういうことがあると、これはまた非常に信頼を失墜することになると思いますので、くれぐれもよくきめ細かく色々な御指導をいただいて、そういう問題が生じないように是非お願いしたいと思います。

○鍋倉社長

これはおっしゃるとおりで、都会ではこんなサービスは成り立たないのです。郵便局の配達社員と顔なじみでないとかいうのは絶対できませんので、都会の人はそんな郵便配達だと称した人に通帳などはまず預けないというわけです。ですから、これはある程度田舎で普段から郵便配達の間と顔なじみである、もう何年も通ってくる、そういう信頼関係のできているところで、しかも過疎地みたいところで高齢の方ということで、全国でこういうサービスの需要があるのではなくて、恐らくそういうところ出てくるのかなと思っています。実際、今、始めているのもそういうところですので、これは如実に都会とは違います。都会はまずこういうニーズは、そもそも郵便の配達がどんな顔をしているのかわかりませんので預けない、預けるわけがないのではないかと、こういうことだろうと思います。

○西室委員長

他によろしゅうございますか。

どうぞ。

○清原委員

ありがとうございます。合併後の一体運営を踏まえて、エリアグループとかエリアマネジメントをされるというときに、96-1の8ページに、規模が大きい郵便局のグループと、規模が小さい郵便局のグループできちんと組織化しつつ、営業面で連携するだけではなくて、人事交流ということを考えていると書かれています。

確かに規模の小さい郵便局の場合ですと、一般に同じ局員の方がずっとそこにいらっしゃるとお見受けするのですけれども、やはり活性化するためにも短期間であっても他の郵便局に行って働いてみて、そしてまた我が郵便局に戻ってくるというのは重要なのかなという感じもいたしまして、この営業面での連携、人事交流について取り組まれる趣旨と、それが上場に備えて投資家目線に耐え得るガバナンス体制にも結びつく方向性も示されていますので、このグループ管理体制について、何か補足的な情報がありましたら、よろしく願います。

○齋尾副社長

これからはこういうふうに2つに分かれるということになっているのですけれども、左の規模の大きい郵便局の窓口のところ、今までは郵便局として、

この規模の小さいところと一緒にずっと活動していたわけです。

今度はここに線が引かれますので、せっかく窓口のところで人事交流もやったり一緒に営業に取り組んでいたところに壁ができるのではないかという面があるわけです。ですから、壁が出来ないように色々な仕組みを考えていかなければということです。

規模の小さい郵便局の社員の方が、やはり郵便も貯金も保険も1人の人がやっていますから、営業の力というのはどうしてもあるわけです。ですから、これまでもやってきたことは、左の方の大きな郵便局の窓口の人は、郵便は郵便、貯金は貯金、保険は保険とそれだけしかやっていない人が多いものですから、こちらの人に小さな郵便局に来てもらって少し経験をしてもらってまた元に戻すとか、そういうことをやってきたわけです。ですから、これからもそういったようなことをやれるようにしましょうということです。

○清原委員

むしろ今までもやってきたと、そのことを合併後、統合後も維持していったということですか。

○齋尾副社長

今までもやってきたというよりは、先ほど分かれたことのメリットは何かというのがありましたけれども、民営分社化までは大きな郵便局というのはこのような形で独立して活動していたわけですが、郵便局会社というものができまして、その窓口部分は小さな郵便局と一体で活動するようになりました。だから、人事交流もスムーズにできるようになりましたし、営業面でも協力ができるようになったのですけれども、これがまたそこに線が引かれると、その面のよさが失われる可能性があるということで、それはそういうふうにはしないようにしましょうということです。

○清原委員

デメリットもあったけれども、メリットもあったということですか。では、両方のメリットをとにかく今回は膨らませていこうという御趣旨ですね。分かりました。ありがとうございます。

○鍋倉社長

郵便しか経験がなかったものですから、郵便局会社というものを見てみて合併して初めて知ったのは、昔、御存知だと思いますけれども、普通局と特定局と歴然と分かれていました。特定局というのは小さな局で、ところが、特定局長が、今、旧郵便局会社は窓口だけですけれども、大きい窓口、例えば高知中央郵便局長に特定局長がなっているのです。要するに窓口だけになったものですから、そこはもう大きいのも小さいのも一緒の人事をするようになってきている。そういういい面というのは残していきたいと思います。

○西室委員長

どうもありがとうございます。

質問をさせていただきたいのですけれども、最初の資料の3ページで、管理社員の統合効果の話が書いてあります。これそのものは当然のことを書いておられるだけの話だろうという気がするのですけれども、具体性が何となくないような気がするので、人数的にこれが一体何人ずついらっしゃる話なのか。もしも今資料があれば御説明いただきたい。

それと同時に、一般社員の統合のところも、合計の人数が一体どれだけ現在お持ちになっておられて、それを2年の間にこれをやるとどういう人数になるのかという資料がありましたら教えていただけると勉強になると思うのですけれども、これだけであれば統合するので50%となるのは当たり前前で、これをやるのは当たり前で、正直言うとやるタイミングは遅いなという感じしかないのですけれども、実際に何人いて、それをどういうふうに考えられるのかというのはその後の話で伺いたいのですが、まず人数がどうなっているかというのを資料としてお教えいただければありがたいと思います。

○伊東副社長

また扱いの方は御相談させていただきたいと思います。

○西室委員長

これは改めて出していただいた方がよろしければそういうことにしていただければと思います。すぐでなくても結構です。

結果的には200億円になるというのが本当は実際に人数から言うとどんなふうにおやりになるのかというのが見えれば、委員の方としては、先ほどお話があったように、実際に伴う異動あるいは人員減に伴う問題点は大変なのだろうなという想像がつくと思います。

全体の印象としては、しっかりとこれだけ時間をかけておやりになるので、おやりになるという方針そのものは、これをもっと早くしろというわけにはいかないのだろうと思いますけれども、これでやって正直なところ上場計画は大丈夫ですか。つまり、上場のスケジュールというのはあるわけです。それまでにはこれが準備すると理解をしたいと思うのですが、そういうことでよろしゅうございますか。

○鍋倉社長

はい。そういうふうにしなればいけないと思っています。

○西室委員長

もう一つ、システムの統合の話というのがあちらこちらに出てきています。これは現状のシステムそのものが、色々お話を伺うとばらばらになっている部分があったり、入らなければいけない部分があったりということがあって、シ

システムを変えるというのは大変なことです。それにそれぞれ付随してシステム会社がいるわけですから、これについてはどんなスケジュールでおやりになるのか。これも今の期間に完全に例えば今の宅配業者の大手と対抗できるようなシステムが構築できるのかというところの御覚悟だけは伺っておかないといけないと思います。

○鍋倉社長

次世代システムをもともと旧郵便事業会社は26年10月までには完成をさせるということにしておりましたし、旧局会社でもゆうちょ銀行やかんぽ生命保険のための端末などの次期システムがあります。その上に統合が乗っかってきてしまったわけで、その統合の一番のネックは、伊東副社長がちょっと申しましたけれども、社員番号からしてみんな違って、給与体系が違って、ですから、仕組みを変えて統一をしていかなければいけないということが1つその上に乗っかってきています。

ただ、全部の社員番号も同じ体系にして、給与体系も同じにしていくという作業をし、それをするのも2年ぐらいかかるかなという感じです。

○西室委員長

2年で終わる話と考えるとよろしいのかどうか。

○伊東副社長

基本的にはそれぞれの事業が今システム更改期に来ています。御指摘のあった、私どもの宅配関係で言えば、これは25年4月に一部先行してやり、26年度で完全にそういう更改とあわせてやります。それ以外にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、共通部門の色々な人事に絡む部分も大体その辺にまたがってきています。そういうのを意識しつつ、社員コードを早く一緒にしようというのを2年かけて、だから27年4月ですね。25、26年度でやろうというのが今の計画です。

○西室委員長

それを是非ともやり遂げるといふ御決意がはっきり見えてないといけないので。

○伊東副社長

システム担当はここをターゲットにしてやるということです。

○鍋倉社長

システム担当は要するに2年かかりますと、2年待ってくださいという話です。

○伊東副社長

ただ、それまでにパソコンを共通で使うとか、多少小手先みたいのところがありますけれども、そこはどんどんやっつけていこうということで進めている。

○鍋倉社長

ですから、それを待ってからというのではいけませんので、冒頭、私が申し上げましたように、システムが統合しなくなかなかうまく行かない部分というのがあるのですけれども、そうは言ってもできるだけ統合していこうということでスケジュールを組んでいます。

○西室委員長

全体をしっかりとご覧いただいて、今後の方向というのをしっかりと見定めて、常にチェックする方がいらっしゃらないと、一時的にいいよということで便利になったなというのが実はトータルにしてみると、後になってこの部分を本当は直さなければいけないと手戻りが出てくる可能性がすごくあるシステムの変更ですから、その点を本当に十分に御注意いただければありがたいと思います。

それでは、恐縮でございますが、先ほど申し上げました人数の入った具体的な数字を出していただければ大変ありがたい。他に何か宿題をお願いすることはありましたか。よろしいですか。

いずれにしても、色々詳しいお話を頂戴いたしまして、大変ありがとうございました。これから先、私どもも最初の第1段階の仕事が1つのけりがついたということでございますので、こういう実際の事業の中身についてできればお役に立つような御意見を申し上げたいと思います。今後ともよろしくお願いいたします。どうも本日はありがとうございました。

(日本郵便株式会社関係者退室)

○西室委員長

本日の議題は終了でございますけれども、事務局から何かございますでしょうか。

○後藤事務局次長

次回の御予定ですけれども、先ほども御視察の話など出ておりますが、委員会自身は2月1日、金曜日、15時30分からということで、引き続き日本郵便株式会社から郵便事業等についてヒアリングを行うということで予定させていただいております。よろしく願いいたします。

○西室委員長

それでは、以上をもちまして民営化委員会、第96回を閉会させていただきたいと思います。どうもありがとうございました。