

## 郵政民営化に関する有識者会議第5回会合 議事要旨

日時：平成16年6月29日（水） 10:00～12:20

場所：虎ノ門10森ビル（3階） 道路関係四公団民営化推進委員会室

中城審議官 それでは、本日はお忙しいところ、皆さんお集まりいただきましてありがとうございます。

定刻になりましたので、まだちょっとお見えになっていない先生がおられますが、これより、郵政民営化に関する有識者会議の第5回会合を開催いたします。

本日は、前回会合で御案内させていただきましたとおり、関係業界からのヒアリングを行いまして、その後、海外の郵政事業についての御報告をさせていただきたいというふうに考えております。

関係業界からのヒアリングでございますが、本日は窓口ネットワーク業務に関連して、コンビニエンスストア業界からのヒアリングを行いたいと思います。

まず、こちらにお越しいただいておりますファミリーマートの浦元康彦常務取締役総合企画部長から、民間企業によるネットワーク運営についてのお話をお伺いさせていただきます。

浦元常務、本日はお忙しいところ、本当にありがとうございます。

浦元株式会社ファミリーマート常務取締役 よろしく願いいたします。

中城審議官 これから浦元常務から20分程度お話をいただきまして、その後、同程度の質疑応答の時間を設けさせていただきたいと存じます。

なお、本会議におきましては会議終了後に、その概要について記者レクを行い、更に議論の内容を議事要旨としてとりまとめ、公表する取扱いとしておりますので、お含み置きいただきたいと思います。

それでは、浦元常務よろしく願いいたします。

浦元常務取締役 それでは、お手元にお配りいたしております資料に基づきまして、私の方から簡単に骨子の方につきまして御説明を申し上げます。

私どもの会社は、株式会社ファミリーマートでございます。

1ページ目をお開けいただきたいと思いますのですが、設立は1981年9月でございますけれども、1973年9月に実験店として、当時、株式会社西友という量販店の中の小型店事業部として狭山市に1号店を開設いたしました。ちょうどセブンイレブンさんが豊洲で1号店というのを開店なさいましたのが1974年5月でございますので、ちょうど1年前に既に西友としては1号店というのを実施したわけでございます。

会社ができましたのは1981年、この当時、西友から営業譲渡を受けておりますが、この間約8年間、ファミリーマートは何していったんだということなんですけれども、あくまでも自前、国産のコンビニエンスのノウハウにこだわり続けておりまして、この間、その実

験を繰り返してまいりました。

1998年2月には、筆頭株主が西友から伊藤忠商事に移りまして、現在は伊藤忠商事グループでございます。

おかげさまで、2003年12月にはアジアで1万店ということを達成することができました。

右に書いておりますのが、各地域ごとの売上高でございます。ファミリーマートのいわゆるプロパーといたしましては、2003年度、これは2004年2月期決算でございますが、9,544億。海外、国内を含めました売上高が2,352億。トータルで1兆1,896億という売上げの規模でございます。

一方、店舗数でございますけれども、2ページ目をごらんになっていただきたいと思えます。

右の方に店舗数が書いてございます。「2003年度末店舗数」、これは決算年度でございますので、2004年2月末現在での店舗数でございますが、国内ファミリーマートプロパーだけで5,770店舗。国内のエリアフランチャイズさんを含めまして、日本国内だけで6,199店舗。海外が4,127店舗で合計2月末現在で1万326店舗という規模でございます。

こちらにカラー刷りで、各都道府県ごとの店舗数が書いてございます。緑色が、ファミリーマート。黄色が、各地域と一緒に展開をしておりますエリアフランチャイズ。白が未進出地域でございます、ピンクになっておりますのが今年になって進出をした地域でございます。

徳島県につきましては、今年の3月26日に、鳥取県につきましては、今年の6月25日に、それぞれ1号店を開店いたしまして、これで日本国内におきましては47都道府県のうち、40都府県への出店ということになります。

事前に御質問をお受けしておりまして、南九州及び沖縄につきましては、この黄色になっているように別法人になっているわけですが、別法人にするメリット、デメリット、それから直接ファミリーマートが出店するメリット、デメリットというふうなお問い合わせがございました。

先ほど申し上げましたように、ファミリーマートはあくまでも国産、自前のコンビニエンスというふうにこだわりましたので、各競合店様、セブンイレブン様だとか、ローソン様に比べまして、出店数に少しだけ遅れをとりました。

もう一方で、私どもがコンビニエンスをやりました一番最初の目的というのが、中小の小売店様の近代化に何かお役に立つことはできないだろうか。その考え方を持っております。

したがって、地域の有力な企業様と一緒に、その地域に根ざした商店にしていきたいということがございまして、それぞれ各地域の有力企業様と提携をしまいたったわけでございます。

恐れ入りますが、もう一度1ページに戻っていただきたいと思いますが、右の「3.チ

「チェーン全店売上高」の中でアイファミリーマート、北陸ファミリーマートというところが「2000年9月吸収合併」というふうに書いてございます。

それから、松早ファミリーマートというのが「2002年9月吸収合併」というふうに書いてございます。

今までは、この3社様が地域の有力な企業様と一緒にエリアのフランチャイズということでやってまいりましたが、親会社様のいろんな経済情勢、財務情勢等ございまして、ファミリーマートが譲渡を受けたわけでございます。

現在、エリアフランチャイズで国内でやっていただいておりますのは、南九州ファミリーマート様と、沖縄ファミリーマート様。考え方は、あくまでも相手様の方に資本の過半数を持っていただくという考え方で、今までまいったわけでございます。

したがって、地域ごとの有力企業様と一緒にファミリーマートのお店を営んでいくというやり方につきましては、現在、我々の用語で一気にドミナント化というふうに申し上げておりますけれども、一定期間の中で集中的に出店をするということにつきましては、現在まで効果があったというふうに考えております。

次の3ページをごらんになっていただきたいというふうに思います。

3ページは、フランチャイズシステムの主な概要でございます。フランチャイズシステムと申し上げますのは、フランチャイズの本部、株式会社ファミリーマートと、フランチャイズに加盟する加盟店様とはあくまでも対等の立場で契約をいたします。

したがって、それぞれのお店というのはフランチャイズ本部の支配下にあるのではなく、どちらが上、どちらが下ということではなくて、あくまでも独立性を保ちながら、お互い経営をしていくという共同事業というふうに、まず、お考えいただきたいというふうに思います。

それでは、そうしたときにフランチャイズ本部と、それから加盟する加盟者様との間で、どういうふうな約束事があるのかということでございますが、フランチャイズ本部は、加盟店の方々に対してフランチャイズのシステムを提供いたします。加盟店様は、ファミリーマートに対して経営力を提供していただきます。これで、フランチャイズの事業が成り立つという考え方でございます。

それでは、ファミリーマートのフランチャイズのシステムというのは一体何かと言いますと、一番大きなシステムとしては、ファミリーマートの看板でございます。ファミリーマートの看板を付けていただくということでございます。

お陰様で、現在、ファミリーマート6,000店までなったわけでございますが、これはひとえに消費者の皆様方がファミリーマートのブランドをつくり上げていただいたというふうに私ども考えてございまして、この看板を御提供するというのが、まず第1のシステムです。

2つ目のシステムとしては、全国に張りめぐらされた物流網でございます。例えば、お弁当だとか、おにぎりだとか、そういった米飯類に関しましては、1日に3回配送してお

ります。お客様に対して新鮮な商品を御提供するという事で、1日3便配送しておりますが、この物流システムを御提供するという事です。

それから、皆様方もコンビニエンスでお買い物をなさったときに、レジでピットとスキャンをするわけですが、あれをPOSシステムというふうに呼んでおりますが、これはデータが毎日蓄積をされてまいります。どのお店で、どの商品が、どういうふうな年代層の方に関して、性別はどちらで、時間帯ではどのくらい売れているのか、これがデータの蓄積としてございます。このデータを御加盟店様に提供をすると、これが大きなファミリーマートのシステムでございます。

そのほか、商品開発であるとか、あるいは御加盟店様が決算を自分のところでなさせて、法人の場合は決算で、個人商店の場合というのは税務の申告をするわけですが、そのときに御加盟店さんが苦勞をなさらないように、自動的にそういった帳票を打ち出すというサポートもしております。これが、フランチャイズシステムの大きな概要でございます。

もう一つは「オープンアカウント方式」といまして、これはそういった意味におきまして、毎日、御加盟店さんから売上金を送金していただいて、ファミリーマートは商品の代金にそれを充当する、商品をお取引先さんにお支払いするというふうなシステムになっております。

直営店につきましては、現在、ファミリーマートは第7番目に書いてございますように、2004年2月現在で242店舗あります。この主な内容につきましては、社員のトレーニング店舗でございます。毎年社員が入ってまいります。そのトレーニング及び加盟店様がファミリーマートに加盟なさるときに受けていただくトレーニング。これが、主にトレーニング店舗でございます。それがほとんどを占めておりますが、一部、政策店舗というのがございます。

この政策店舗と言いますのは、いろんな実験をしております。どの商品が売れるのか、どういうふうな売場の中身にしたら、お客様が買いやすくなっていただけるのか、こういった政策店舗というのが、この中がございます。

お問い合わせの中に、直営店と加盟店の違いはどのようなところかというお問い合わせがございますけれども、加盟店様からは、先ほど申し上げましたフランチャイズシステムを御提供いたしますので、ロイヤリティーをちょうだいいたします。

直営店は、ファミリーマート本部が、先ほど申し上げましたトレーニング店舗及び一部実験的な政策店舗がございます。これはファミリーマート本部が直接経営をしているお店でございます。

その場合に、ファミリーマートとしてはどのようなロイヤリティーになっているのかというのが「8.フランチャイズの種別」というふうに書いておるところでございます。

「1FC-A」と書いてございますが、これは1種フランチャイズのAタイプ、1種フランチャイズのBタイプ、Cタイプ、2種フランチャイズタイプというふうにごらんになっていただきたいというふうに思います。

1種フランチャイズのAタイプというのは、建物も、お店の内装も、それから土地も、すべて加盟者さんの御負担です。

2種フランチャイズのシステムというのは、建物、内装、土地、すべてファミリーマートが負担をいたします。

当然、そこにロイヤリティーが違ってまいるということでございます。

1種フランチャイズのAの場合、ロイヤリティーは約35%でございます。

2種フランチャイズの場合というのは、これは売上高によって違ってまいります、平均をいたしますと65%ぐらいでございます。

このように、直営店とフランチャイズ店との違いというのは、いただくロイヤリティー、それから、加盟者さんから提供を受ける土地、建物といった投資の部分が違ってまいります。

御参考までに、4ページにファミリーマート本部の組織体制がございます。

これは御参考でござらんになっていただきたいんですが、現在、ファミリーマートは全国を19のディストリクトというふうに呼んでおりますが、地域に区分をしております。それぞれの地域で経営をしているという中身になっておまして、1ディストリクト当たり250から400店舗ぐらいの加盟店様がおいでになります。

5ページ目でございますけれども、店舗のネットワークでございます。

お問い合わせの中に、採算性の問題についてどのような判断をしているのかということでございますが、私どもはあくまでも採算性については投資回収が3年以内というのを一つの目安に持っております。

御承知のように、マーケットというのは瞬時に変化をいたします。事例で申し上げますと、駅が近くにできたか、できなかったか。それから、大きな大型店商業施設ができたか、できなかったか。そういったことによって、マーケットが変化をしております。

東京都は、非常に1店舗におけるマーケットは小さいんですが、一般的にコンビニエンスの場合というのは商圈が500メートルというふうに言われております。東京都の都心部になりますと、商圈が200から250メートルというぐらいに非常に競争が激しくなっておりますが、お客様の流れが商業施設ができるとか、あるいは駅ができるかによってがらっと変わってまいります。

そうすると、よりお客様が集まっていた場所に店舗を配置換えするというのも必要になってまいりますので、3番目に「B&S」というふうに書かれていますが、これはビルドの「B」と、スクラップの「S」です。より効率の高い、売り上げの上がるところに加盟店様ともども引越しをしていただくというふうに考えております。

もう一つは、店舗のネットワークといたしましては、最近、ファミリーマートはニューマーケットというところに出店をしております。高速道路のサービスエリアとか、あるいはオフィスのビル内、病院、大学、あるいは行政のビル内といったところに入っております、先ほど申し上げました、人が集まるところに商機があるというふうに考えております。

す。

その場合の出店や、あるいは開店の基準については、採算性が悪くなって売り上げが落ちてきたところについて、裏を返せばお客様が集まらなくなってきたところについては積極的なリロケーション、店舗の移し変えというのをやっているわけでございます。

最後に、お問い合わせの中で、郵政局のネットワークに対する考え方ということでございます。あと2分ぐらいでまとめたいと思いますが、今までコンビニエンスというのは、物を売ってまいりました。しかし、だんだんとサービスを売るというふうに変化をしております。

例えば、公共料金の引き落としというのがございますけれども、これもサービスの中の1つです。それから、各お店にはATMがございます。これもサービスの中の1つでございます。あるいは、お店の中でクリーニングを承ることもサービスの中の1つです。それから、通信販売があったときに、いつもお客様が在宅をされているとは限らない場合は、ファミリーマートで一時留置をして、それでお客様がファミリーマートまでお越しになって、その商品をお渡しすると。これもサービスの中の1つでございます。

先ほど申し上げました、公共料金の代行収納でございますが、ファミリーマート、それからセブンイレブンさん、ローソンさん、サンクスさん、それからサークルKさん、この5社で、その取扱高が既に3兆円を超えてございます。そのように、いろんなサービスがこれから出てまいるというふうに思っております。

ファミリーマートで、国内で約6,200店の拠点がございます。その拠点拠点に、毎日500万人のお客様がお買い物をして来ていただいております。この拠点と、500万人のお客様ということが、これから郵政が民営化なさるときに、一つの大きな武器、ヒントになるのではないだろうかというふうに私どもは考えております。

以上で、私からの御説明を終了させていただきます。

中城審議官 浦元常務、本当にありがとうございました。

それでは、今の浦元常務のお話に関しまして、御質問、御意見ありましたら、どうぞ。

奥山会長 どうもありがとうございました。3つばかりお伺いしたいと思うんですけれども、1つは進出していない道県、恐らくこれを見ると過疎のところが多いかと思うんですけれども、結局どのような形で進出していないのか、今後進出する可能性はあるのか、それをまず1点伺いたいと思います。

それから、他のコンビニと差別化するというところで、相当気を使っているようにお聞きしたんですが、ただ、500メートル商圏というお話ですと、そういうところは今、もう飽和状態なのか、まだまだそうではなくて、他が進出したとしても当社が入り込んでいけば、そちらの方がどいていくというふうな可能性があって、まだまだ広がっていくのか、それを2つ目に伺いたいと思います。

それから、過疎地で非常に私ども関心があるんですけれども、その採算分岐点ということで、一体どのぐらいの売上げまであれば進出可能か。やはり、これ以上は進出しても損

ばかり出て意味がないという限界点をお聞かせいただければと思います。

浦元常務取締役 まず、最初の御質問でございますが、白で塗っている空白地域でございますが、私どもこの3年ぐらいの間に全国に出店をしたいと、ファミリーマートの旗を立てたいというふうに考えております。

ここは過疎だったので進出していなかったわけではございませんで、特にファミリーマートは今まで都心部を集中的に出店してまいりました。別に、都心部の出店が一段落したわけではありませんけれども、都心部での集中出店をして、各社さんとも一服状態だというふうには思いますが、都心部では更に店舗網を増やすと同時に、空白地域についても出店をしてまいりたいというふうに思っております。

2番目のお問い合わせで飽和かどうかということでございますけれども、今、日本の小売店というのが大体見ますと130万店ぐらいございまして、そのうちの約七七割が4人以下、いわゆるパパママストアでございます。

こういったところに対してコンビニエンスというのが、一番最初にファミリーマートが出店するときの考え方でございますが、近代化にお役に立ちたいと、システムを御提供して、その経営を何とかサポートしていきたいと、こういうことでは大いにコンビニエンスの余地というのが出てくるだろうというふうに思っております。

もう一つは、全国の小売の売上高というのが約120兆円強ぐらいあると思いますが、百貨店さん、量販店さんに比べまして、このコンビニエンス業界というのは約7兆円ぐらいの売上げ規模が現在あるわけなんですけれども、百貨店さんや量販店さんが売上げ規模で、この数年の間にダウンをしているのに対して、コンビニエンスの業界としてはむしろアップをしていると。

ちょうど3年前でございますので、1999年から2000年のときは全小売業に占めるコンビニエンスの売上げ規模が4.3%ぐらいでございましたけれども、今は約5%ぐらいになっていると。これがコンビニエンスの武器でございますので、私どもは決して飽和ということは考えてございません。

3つ目でございますけれども、空白地域でございますけれども、山奥にコンビニエンスというふうになりますと、ちょっと私どもも腰が引けてしまうかもわかりませんが、それぞれの地域には地方都市というのがございまして、ここは非常に有望な地域になり得る可能性が非常に高うございます。

それから、最近道路網が整備をされましたので、都市と都市とを結ぶ間に各コンビニエンスさんとも拠点のお店をつくられておられます。これが結構、売上げ規模としては高くなっておりますので、そういったところでもファミリーマートのお店、コンビニエンスのお店としては成り立つというふうに思います。

それから、どのぐらいで採算取れるんだろうかというふうなお話でございますが、各社さんで随分違うと思うんですが、形態によっても違いますので一概になかなか申し上げることはできないんですが、一つ、加盟店さん、加盟をしていただく方々の利益、どのぐら

い年間で生活できるだろうかというふうに考えたときには、1日の売上高で35万ぐらい、月間で見ますと1,000万ぐらいの売上げが一つの目安になるのではないかと考えます。これは各社さんともほぼ同じぐらいだろうというふうに思っております。

これは、先ほど幾つかの契約形態を申し上げましたけれども、ファミリーマートで言えば2種のフランチャイズ形態の場合でございます。

中城審議官 どうぞ。

伊藤教授 先ほどサービスを増やしたということで、例えば宅配の受付とか、あるいはクリーニングとかあったんで、ちょっと差し障りがあればお答えいただかなくても結構なんです。例えば宅配便を送ったときに、その取り扱いについて何がしかの収入がコンビニエンスストアに入りますね。あるいは、いわゆる公共料金を振り込んだときの代金に対して大体どれくらい入るのかと。

例えば、もうちょっと具体的なイメージで言えば、郵便の業務を扱ったときに大体どれくらい入ればコンビニで採算が合うのかどうかと。それが最初の質問です。

2つ目は、特に過疎地域なんかもそうかもしれませんが、例えば郵便局と複合ということはあるかどうかわかりませんが、そこにコンビニエンスストアがほかのものと複合店舗みたいなことをやっていくというような試みというのは、これまであるのかどうかということです。それについて、もし何か考えがあれば教えていただきたいんですけども。

浦元常務取締役 まず最初のサービスの、送付代の採算性でございますが、採算は取れません。ちなみに、公共料金の場合というのは1件約50円とか、宅急便の場合で約150円だとかというのがございますが、これだけで採算を取るのは難しゅうございます。

ただし一番大事なことは、例えばでございますが、ATMにつきましては、今やコンビニエンスの中でATMがあるのが常識の世の中になってまいりましたので、なければ他のコンビニエンスさんと逆差別化になってまいります。

ファミリーマートにお越しになる、あるいはコンビニエンスにお越しになるお客様は、それだけを目的ではなくて、それで来ていただいたお客様が他の商品を買っていただく。それが一番の大きなところでございます。

2つ目のお問い合わせで、いろんな企業さんとの複合ということでございますが、これはちょっと話はそれますが、ファミリーマートグループの中でメールボックスジャパンというのがございます。これは、アメリカのメールボックス社というのがありまして、アメリカでは小包とか、いろんな個人に送られるいろんな信書であるとかというのを、自宅は勿論あるんですけども、拠点のメールボックスの中にお預かりするというビジネスがございまして。そこと合弁でファミリーマートがメールボックスジャパンというのを設立いたしました。

このメールボックスというのは、それに加えてビジネスコンビニというふうに言いまして、例えばカラーコピーの印刷であるとか、あるいは文具用度品の配送であるとか、そ



ういったことをやっております。

そういたしますと、ファミリーマートがある商業施設のビルの中に出店をするというふうになったときに、是非ファミリーマートグループのビジネスコンビニのメールボックスも一緒に出店してくれないかということになりまして、この複合店舗というのが出てまいっております。

卑近な事例では、6月30日に開店をいたしますけれども、恵比寿ガーデンプレイスの中に、このファミリーマートとメールボックスが一緒になった複合店舗が30日に開店をいたします。

伊藤先生のお問い合わせの本論なんですが、郵便局さんと一緒に出店できないか、これは大いに出店できる余地はあるというふうに思います。

中城審議官 どうぞ。

宇田プリンシパル どうもありがとうございます。2、3お願いしたいんですが、1つはディストリクトというのがだんだん増えてきたと。それで、250から400店ぐらいをカバーしているということで、先ほど16から19というお話あったんですが、ここが果たしている役割というのは一体何なのかということをし少し教えていただけるとありがたいと、これが1点目です。

2点目は客単価とか、あるいは滞在時間とかは大体変わってきているものなのかどうか。

これは、ものを何を売るかといったときに、結構一つの大事な要素になるような感じもするし、この辺のことはどの辺を注力してごらんになっているのかという辺り、お話しただけの範囲でいいんですけれども。

最後、もう一点だけなんですが、一定の地域の中に集中して出した場合と、それからばらばらに出した場合とで、例えば、先ほど看板の効果みたいなものをおっしゃっていましたが、一定以上、集中の効果みたいなものというのはいかなるのかどうかということで、この辺を教えていただけるとありがたいと思います。

浦元常務取締役 まず最初でございますが、ディストリクトの役割ということでございます。

私ども、このディストリクトということで19にしました最大の理由は、それぞれの地域に根差した運営でございます。

例えばということで申し上げますと、商品の味でございますけれども、極端な話をしましたら地域ごとに違います。例えば、東京の方は絶対に無理だろうと思わずのは、宮崎の甘いおしょうゆ、これは多分無理だろうと思わず。しかし、全国一律ということで、おしょうゆというのをそろえますと、宮崎の方々は東京のおしょうゆではお刺身は食べられません。そういったことも1つございます。

もう一つというのは、地場に根ざした商品、幾つもいい商品というのがあります。こういった商品をそれぞれお店の中で取り入れていくと。これはかなりきめの細かい商品の開発をしていかなければなりませんので、全国的に開発する商品と、地域ごとにその地域の

味に合った商品と。これを非常にクロスでやっていく。その方法として、このディストリクト制というのをとっております。

2つ目でございますけれども、客単価、滞在時間の問題でございますが、客単価そのものにつきましては、そんなに大きな変化というのはございません。ただ、滞在時間につきましては、これは微妙に滞在時間というのは少しだけでも長くなっております。

先般、これはファミリーマートが毎年1万人のお客様にヒアリング調査というのをやっているわけですが、最近お客様の動向で変わってまいりましたのは、コンビニエンスに何を求めに行くかということに対する答えとして、2番目に多かったのが楽しさを求めに行くというふうな答えが返ってまいりました。

つまり、ファミリーマートというのは、コンビニエンスというのは今やあって当たり前でございますので、1番は自分の御自宅の冷蔵庫代わりにお使いになるというのが1番でございますが、2番目には、そこにいることによって何か新しいものが発売されていないか、何か新しい発見があるのではないか、楽しいものがあるのではないか、こういうことで、お買い求めになられます。そういたしますと、滞在時間が微妙に長くなってまいっています。これはやはり、私どもにとっての大きな商機だというふうに思っております。

3つ目のお問い合わせでございますが、集中出店の効果でございますが、先ほど申し上げましたファミリーマートを始めとしたコンビニエンスのシステムの幾つかの中の大きな要素として物流システムがございます。

これは、店舗が点在すればするほど物流効率が悪くなってまいります。したがって、集中的に出店することの最大のメリットというのは、この物流効率をよくすることがまず一つでございます。

2つ目には、一気に近くに同じ看板がありますと、お客様の方がファミリーマートを認知していただけます。認知度合が非常に早くなってくるということでございますので、この2つの要素で集中出店というのをしております。

先ほど、伊藤先生のお問い合わせで私の方の説明が少し漏れておりましたけれども、この集中出店とで絡めますと、郵便局さんと共同出店は可能性は大いに高いんですが、それではファミリーマートだけの採算性を見たときに、果たして点在していた場合には、その効果ありやなしや。それから、1店当たりの売上高というのが、お客様が集まっておられる場所から離れれば離れるほど、その効果ありやなしやと。ここはかなりシビアに見ていかなければならないだろうというふうに思っております。

以上でございます。

宇田プリンシパル どうもありがとうございます。

中城審議官 どうぞ。

吉野教授 3つほどお聞きしたいんですが、1つは先ほどクリーニングとか、公共料金とか、いろいろなことをサービスすることで始められたということなんですけれども、これまでトライ・アンド・エラーで、やはり失敗されてやめているとか、いろんなことがあ

ったのではないかと思うんですが、それから更に金融面でもっとこういうことが独自でできるということを何かお考えかどうか第1点です。

2点目は、先ほどのB & Sと申しますか、ビルド・アンド・スクラップで、スクラップする場合に何か問題がないのか。民間でおられますので、3年でうまくいかなければそこでやめていただきますという形で、すぐスムーズにいらっしゃるのかどうか。

最後は、海外で台湾と韓国とタイで随分伸びていらっしゃるような気がするんですが、こういうふうに出られたときの御苦労とか、それからアジアでの御経験をちょっとお話しただければと思います。

浦元常務取締役 まず、最初のお問い合わせでございますが、失敗したケースはないのかということでございますが、1つだけのサービスで効率性とか収益は取っているわけでございますが、お客様がそれを目的にお店に来ていただいて、他の商品も買っていただくと、これが一番大きな効果でございますので、サービスについては今までトライをした中でやめたケースというのはございません。実験を繰り返しているというケースはございます。

例えばの話でございますが、ファミリーマートでチケットを販売しているわけなんです。これは、チケットだけでもわかるビジネスではないんです。例えばですけれども、今、有名なアーティストで浜崎あゆみさんというのがおられますけれども、この浜崎あゆみさんの売上高で年間数十億円になるわけなんです。これはチケットの売上高でございます。

しかし、それだけで採算が取れるわけではなくて、そのお客様の約2割ぐらいは他の商品を買っていただいているわけなんです。8割はチケットだけが目的ですけれども、そうすると、仮にそのお客様の2割がファミリーマートでお買い物をいただいたということになりますと、それだけでまた売り上げが違ってまいります。そういうふうに私どもは考えております。

それから、金融面につきましては、現在、ファミリーマートに5,000台のATMがございます。セブンイレブンさんは、金融免許をIYバンクということで、銀行業に進出をされまして、それで展開をされておりまして、今は約7,000強ぐらい店舗数ございます。

ファミリーマート、それからミニストップさん、それからサークルKさん、サンクスさん等と5社でE-netという会社を設立いたしまして、ここに都銀さんも出資をいただいてATMを展開しておりますが、これが合計で5,000台になっております。

ローソンさんはローソンさんで、独自でATMを展開なさっておりまして、これが3,000台強でございます。

そうしますと、今やATMというのが1万5,000台強ぐらいになってきておりまして、これは今後も増えていくだろうというふうに思われます。そうしたときに、それを活用した引き落とし、あるいは送金、これが今後の金融ビジネスというよりも、取扱代行でございますが、そういったところでは、これからも規模の拡大というのが望めるだろうというふうに思います。

2つ目のお問い合わせで、スクラップの場合の問題点でございますが、問題点は絶対ないわけではございません。2種のフランチャイズシステムに加盟される場合は、全く資本が、土地とか建物はなくても300万円ありましたらファミリーマートの加盟店さんになることができるわけです。

しかし、競合店が出てきて、それでそこが採算性が割れ出したといった場合は、その加盟店さんとお話をして、他のところにその加盟店さんも御一緒に移っていただくというのが1つです。

2つ目は、これは各コンビニエンスさんも同じシステムを持っていますが、一定程度の売り上げ以下になりますと保証をしております。したがって、その保証をして、しばらくマーケットの中でもう一度盛り返していただく。そういうふうなことを御努力をいただくというふうな安全ネットも、システムの中にはございます。加盟店さんとは、よくお話し合いをして移っていただくということをしております。

3つ目でございますが、海外の場合に一番私も気をつけてやっておりますのが、それぞれ海外の現地の有力企業さんと一緒になって、そこにすべてゆだねるということでございます。御提供するの、ファミリーマートの運営のシステム。これを御提供すると。あとは、それぞれの現地の企業の方々に運営をしていただきたいと、こういう基本であります。

そういたしますと、一番の課題になりますのは、ファミリーマートを始めとして海外で展開されているところはそうなんです、日本で売れているからといって海外で売れるとは絶対限りません。

1つの事例でございますが、台湾ではおでんが非常に売れております。これは夏でも売れているんです。つまり、冷たいものを食べない文化というのが中国の方々の文化でございます。今、セブンイレブンさんが北京で1号店を出店されまして、この夏には上海でファミリーマートのお店が出店をする予定でございますけれども、ここでもやはり冷たいものはなかなか文化になじまないということで、おでんが非常によく売れているわけでございます。

そういった、地域にあった商品、地域にあったやり方をやっておりますが、絶対にファミリーマートとして妥協しないのはサービス、つまり接客でございます。これだけは、日本と全く同じやり方でお客様に対して接客をしていただきたいと。

上海では、既にファミリーマートは30店舗の実験店舗を持っておりますけれども、あいさつができない。お金を投げることはしないんですが、きちっとお客様に手渡しをしない。レシートを渡さないということもあったんですけれども、今は、その訓練がきちっとできております。ここだけは絶対に妥協をしないということで運営しております。

中城審議官 時間の都合もございますので、ファミリーマートについての議論はここまでとさせていただきます。

浦元常務、本日はお忙しいところありがとうございました。

浦元常務取締役 どうもありがとうございました。

(浦元康彦株式会社ファミリーマート常務取締役 退室)

(鈴木清晃株式会社ローソン執行役員 入室)

中城審議官 それでは続きまして、同じくコンビニエンスストア業界からローソンの鈴木清晃執行役員郵政プロジェクト担当より、日本郵政公社との業務提携などの窓口での各種業務の取り扱いについて、お話をお伺いしたいと思います。

鈴木執行役員、本日はお忙しいところ御出席いただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、まず、鈴木執行役員から 20 分程度お話をいただきまして、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと存じます。

なお、本会議におきましては会議終了後に、その概要についての記者レクを行い、更に議論の内容を議事要旨としてとりまとめ、公表する取り扱いとしておりますので、お含み置きいただきたいと思います。

それでは、鈴木執行役員よろしく申し上げます。

鈴木株式会社ローソン執行役員 おはようございます。ローソンの鈴木と申します。よろしく願い申し上げます。

今、御紹介いただきましたが、私、ローソンで郵政プロジェクト担当という役割を担っております。

先ほど、ファミリーマートの方からコンビニエンス等についてのお話があったと伺っておりますので、あるいは伊藤先生等、先生方、コンビニエンスについても御造詣が深いと思いますので、特に御説明したい件を 5 分ほど御説明をさせていただきたいと思います。

お手元に、「VALUE BOOK」「アニュアル・レポート 2003」、それから環境報告書をお届けをさせていただいております。あと、切手とか何かあるんですが、これは後ほど日本郵政公社様との様々な業務の提携の中で、御報告をさせていただきたいと思います。

ローソンは、コンビニエンスの中では、唯一全国に展開をさせていただいているチェーンで、お手元の「VALUE BOOK」の 13 ページに店舗の概要が出ています。

1997 年に、沖縄県に 20 店の同時出店。あるいは、この年に、それまで出店をしておりませんでした 5 県に出店をいたしまして、全国展開を達成。現在は、7,821 店での出店です。

もう一つは、実は全国に出店をしましたと同時に、情報ステーションの「Loppi」という機械を全国に展開いたしました。これは「アニュアル・レポート 2003」の 19 ページに写真が出てございます。こちらにつきましては、後ほど詳しく、この機能あるいは今回、御指摘があります受託に関わる業務ということの中で御説明をさせていただきたいと思いますが、この「Loppi」も 1997 年に全国に一斉に導入をいたしまして、興行のチケット、JTB のチケット、収納代行あるいは現段階ですと、スポーツ振興くじの「toto」の発行等を行っております。

もう一点は、ローソンは1991年に「マチのほっとステーション」という、プロモーションを開始いたしました。町の中で、1つは時間の便利性、24時間年中無休、距離の便利性、いつでも近くに利用可能である。生活必需品の豊富さ、高品質さという品ぞろえの便利性、それからきれいで居心地のよい空間の提供という快適さ、あるいは「Loppi」に代表されますように新商品とか無形商品の情報を展開するという情報の便利性の5つの便利性をずっと追求してまいりました。

そういった意味では、情報の便利性を更に高めていきたい。35坪3,000アイテムの商品以外の便利性がどこにあるかという一つの表れが、この「Loppi」の展開でございます。

お手元の「VALUE BOOK」の表紙に、最近よくテレビにも出させていただいております、新浪が進めようとしている大きな革新が3つございます。

1つは、商品力の強化。

1つは、お客様が心地よく御来店いただくための3つの徹底。

3つ目が、利便性向上のための、お客様にとって便利な立地ということで、具体的に、商品力の強化というのは、食に対して不安を抱えるお客様に安全・安心をお届けするとともに、本当に体によい、そしてオリジナルなおいしい商品を提供していくというのが大きな変革の1つであります。

裏面にありますが、2つ目の3つの徹底というのは、「？マチのお客さまに喜んでいただけるお店・売場づくり、？お店とマチをきれいにする、？心のこもった接客」。本当に当たり前のことですが、その町のオーナー様が営業しておりますローソンのお客様に喜んでいただけるお店と売り場づくりということで「個店主義」というものを、今、強く打ち出しをしております。

3つ目は便利な店舗立地ということで、出店立地がますます激化する中、よい立地への置き換え、それから収益性にこだわった出店に注力をしていくということで、私どもは昨年8月に代々木局と青葉台局様に郵便局併設のローソンを出店させていただきました。

「ポータルローソン」と呼んでおります。あるいは、地下鉄との提携でメトロローソンを、あるいはENEOSと提携しまして、ENEOSローソンを、あるいは病院内出店など、新たな立地の開発を今、進めております。

病院内ローソンは現在11店舗、郵便局内ローソンは現在2店舗、それから健康にいい商品を、ナチュラルローソンで現在、都内と一部神奈川を中心に13店舗、出店しております。

そのうち、2店舗が薬局を併設しましたファーマシー型ローソン。ヘルスケアソリューションという中で、いかにお客様が事前に御自身の健康を考えていくかということで、健康な食とともにファーマシーの併設をしていこうという新業態実験を進めております。

そういったふうに新浪の下に、できる限りお客様のニーズを束ねた業態の展開というものを新たに考えていこうというのが、現在、ローソンが御報告できる事業の概要でございます。

2点目に、御質問をいただいております受託に関わる採算性ということで、ローソン

のサービスのメニューでございますが、大きく分けて3つございます。

サービスメニューについては、24時間営業というタイムコンビニエンスの視点から3,000アイテムの商品以外の販売拠点としてもお客様のニーズが高まっておりまして、年々増加傾向にございます。

1つは、カウンターでのサービスがございます。カウンターサービスと申しますと、現段階では宅配便の取り次ぎ。カラーコピー、白黒等のコピーサービス。少し減少傾向にはありますけれども写真のフィルム、DPEの取扱い。急激に伸びておりますのが、収納代行の取扱い。当社で特筆すべきは、昨年1月1日からスタートさせていただきました郵便ポストの設置。これらのカウンターサービスがございます。

宅配便の取り次ぎにつきましては、現在70億強で、ほぼ前年の横ばいの状況。

コピーサービスにつきましては50億レベルで、これも横ばいの状況。

DPEについては、現在下降傾向にございます。

収納代行につきましては、2003年で9,100億の収納代行の承りをいたしておりまして、これはやはり上昇傾向にございます。本年度は1兆を超えるというところまで、この収納代行の取扱いは伸びてくると考えます。

郵便ポストにつきましては、1日約8万件の投函レベル。これは立地によってかなり差がございます。特にこういったビジネス立地ですと、1日100から150の御投函をいただく、特に、BtoB、BtoCということで御投函をたくさんいただいております。その場合は郵便局が1日2回あるいは3回集配にお越しいただくというふうになっております。

サービスのメニューの2つ目は、先ほど御報告しました「Loppi」の端末を使いましたビジネスです。「Loppi」は全国に展開をしておりますので、できるかぎり全国のお客さまに満遍なくサービスを提供したいというようなときには非常に力を発揮してまいります。チケットの取り次ぎにつきましては、現在、400億レベルで、これも上昇傾向にございます。

それから、JTB様等と組みまして旅行とか、あるいはJAL、ANAの航空券のチケットの発券、予約、こういったのもやっておりますが、これはインターネットが非常に強くなっており、下降傾向にございます。

それから、セコム様、武富士様等々の決済の随時返済。これが上昇傾向にございます。

もう一つが、先ほども少し申し上げましたが「toto」スポーツ振興くじがございます。スポーツ振興くじは御承知のように、それまでは約一万拠点の一般販売店様、例えばガソリンスタンドですとか、さまざまな小売店の店頭で、こういう黄色のスポーツ振興くじの機械がございまして、それで申し込みをされるというのが一昨年までの状況でした。

昨年からはローソンが、「toto」の販売をスタートいたしまして、これは「Loppi」で「ローソンパス」というカードを使うことによりまして、1分ぐらいで簡単に「toto」の振興くじの選択ができて、1口が100円で、どなたも1,000円を御購入されるという形で、これは文部科学省様との連携の中ではございますが、非常に簡便に、しかも年齢制限もはっきり押さえた中で、くじの面白さと、最近は1等賞金が1億を超えたということで、売

り上げの高い週は7億を超える売上実績をつくっておりますので、これは全体の話でございますが、全国に「Loppi」があるので非常にサービスが広げやすいということもお話をいただいております。

もう一つのサービスメニューとしては、ATMがございます。これは現在、ローソン3,200店にATMを導入して、順次、拡大中です。

これらのローソンのサービスメニュー、お話をいただきました受託に関わるというところにつきましては、一部下降の商品もございますが、全体としまして、例えば「Loppi」ですと、この「Loppi」という機械の中に仕組みが簡単にできておりますので、うまく取り込めば参入が非常にしやすい。

あるいは、収納代行もそれぞれのお取引先様がバーコードを付けて、収納代行でPOSで読み込めるという仕組みだけを導入すれば、全国のローソンで24時間、収納代行サービスができるということですので、お客様の便利性と、それぞれのお取引先様の便利性、簡便性、確実性、それからスピードという意味では、今後も上昇傾向にあるのではないかとこのように考えております。

御質問をいただきました、これらのサービスを取り扱うに際してのコストの判断基準でございますが、これはやはりROEが第1にあります。

弊社はシステム産業で全国8,000店で、今の時間帯はちょうど発注が終わった時間帯でございますので、オーナーさんがいらっしゃるか、いらっしゃらないかということになりますので、クルーの方、すなわち当社ではアルバイトの方が、主婦の方がお店を経営、維持なさっている時間帯でございます。

こういった方々でも確実に均一のサービスが提供できるようなシステムの構築が、まず不可欠で、そういった意味ではイニシャルコストと、システムに対する運用のランニングコストというのをまず考える必要がございます。そのコストに対する本部利益を計算しまして、我々が定めました3年から5年の回収年数でどれだけリターンするだろうかというのが非常に単純な、判断基準にしております。

ただ、こういった「toto」のように、文部科学省様と組んで、事業としてとらまえたときの戦略を考えましたときには、先行投資という概念でROEの判断を少し超えて展開するということがあります。すべての商品については基本的にはお取引先様との判断基準はROEで、3年で必ず上がってくるかということ判断基準にしております。

それから、御質問の2つ目に、全店舗で均質に受託業務を実施していくことに当たり留意している事項ですが、これは今申し上げましたように、現段階で32万の主婦の方々、あるいは3日前にお店に入られて訓練を受けられた学生の方が、今、お店で勤務をしておりますので、最も重きを置いておりますのが仕組みということになります。お客様がお見えになりまして、「Loppi」でスポーツ振興くじ「toto」というのを押していただきます。あなたは19歳以上ですかというのが出ますので、それを本人が確認されまして、このカードをスキャンします。これは年齢認証と同時にっております。



それで、「toto」ゴールを買われますか、「toto」を買いますかというのを押します。

「toto」を買いましたときに、ランダム、要は機械が自動的に選ぶのを買いますか、1試合ずつ選びますかというのが出まして、ほとんどの方はランダムの方がどうも確率がいいようなので、ランダムを押すんです。そうすると「Loppi」の機械からこういうふうなレシートが出てまいります。これを30分以内にレジにお持ちいただきますと、POSでそれを読み取ります。そして、お金をちょうだいしますと、レジの後ろから、このスポーツ振興くじがそのまま出てまいります。それで、お客様にはスポーツ振興くじということでこういうふうにお入れして、それからリーフレットをお付けしてお渡りする。

すなわちオペレーションは通常の収納代行と全く一緒で、いらっしゃいませ、お預かりします、POSで読み込みます、1,000円でございます、発券が出てまいります、レシートを付けて、当たればいいですねと言ってお渡しをするというふうな仕組みになっており、できるかぎり「Loppi」、POSレジといったITを使いまして、だれが行っても確実に提供できるサービスが7,800の全店で24時間行われるという仕組みです。

判断基準も同じですけれども、イレギュラーというのは当然出てまいります。そのためにマニュアルがございまして、クルーに最低必要なオペレーションの動作が単純に、確実にできる仕組みをつくるというところにすべてを傾注して進めております。

今回、御質問の3番目に郵政公社様との関係ということで、業務を受託した結果についてですが、それがこちらの1枚のぺらです。

実は2002年11月は、緩やかなさまざまな業務をともに考えていきたいと思いますという、当時の、日本郵政公社の前身の郵政事業庁様の郵便事業本部様と提携をいたしました。

実はポストの設置は、私どもが1996年にはがきと切手を、どのコンビニエンスよりも、いち早く全店で発売の開始をさせていただきました。

1996年からお客様、それからオーナー様からは、ポストが何とかお店にないかと。町にポストがあるんだけど、なかなか記憶にないので、せっかく切手、はがきを買って、すぐ投函したいんだという御要請がずっとございました。1996年の全店切手、はがきの販売開始からは非常に強くあって、何とか郵政事業庁様、郵政省様には要請を出してきたんですけれども、なかなか難しいというお話がありました。

2001年の段階では、一つは1997年にローソンが全国に展開をしたということもありません、全国のインフラのサービスとしては非常にいいのではないかとということもいただきまして、昨年1月1日にポストを設置いたしました。右手の写真のように、レジの下に同じ筐体で1月1日の、まさしく12時01分の段階で設置。

そして4月に公社様からお話がありまして、特にお子様がよく来られましてごらんになりますので、ポストに対しての親和性といいますか、親しみを持っていただけないだろうかということでアイデアをいただいて、ちょうど1月にコマーシャルを打ったのがこの絵だったものですから、それを皆様方に愛称募集でローポス君というのを、18万応募をいただいて付けました。

お手元にストラップが入ってるんですが、それはそのときの御応募いただいた方々へのお礼、当選の品でございまして、公社様の御許可をいただいて、非売品ではございますが、そういったときだけにお届けする品としております。

その後、8月に「ポスタルローソン」。これは普通局様ですが、代々木に、その後、青葉台に、こちら8月ですが、こちらは特定局様でございます。それぞれ、局の中のコミュニケーションスペースを活用しまして、20坪強のコンビニエンスとしては少し小ぶりな店舗ではございますが、間もなく1年がまいるうとしております。

それから、9月に阪神優勝記念切手ということで、お手元にございますが、それまでは、この写真付き切手というのは、どちらかというとパーソナルユース、それぞれの方がどこかに行かれたときに機械があって、そして自分のポートレートを写真にするというのが主な用途ではあったんですけども、私どもの方からも御相談をさせていただきまして、初めてではございますが、予約の形をとりました。

これは、やはり「Loppi」で予約をいただきまして、郵便局様は郵便局様で予約をいただいて、そして発売をしていくと。ですから、極端に言えば在庫がゼロで、御注文をいただいてから、例えば20日後にお届けをするという内容の切手でございます。

同様に、阪神、ダイエーホークス、あるいは日本シリーズで、過日もアニマル浜口さんがテレビでも少しやっておられました。オリンピックのシドニーの写真つき切手を出しまして、これも間もなくですが、予約をいただいて発売をしていく。あるいは、5月には全日本のバレーの女子がオリンピック出場を決めましたので、これを展開して、バレーボール協会様のホームページにも郵政公社様とのタイアップでこういう切手というのが大きく打ち出されるようになっております。

それから、11月に、もう少し何か相互に広い意味での提携ができないかということで、こちらの方は日本郵政公社様、生田総裁と、手前どもの新浪で提携強化をさせていただきました。

12月にふるさと小包等、以下、こういった内容で郵政公社様とは一歩ずつ、無理のない形で、できるものから進めております。

お手元にございますのは、本年度のお中元のカタログの中に、下段に「Loppi」での取り扱いもできますというふうに、郵便局の補完機能として御利用いただくというふうな形で出しております。

それから、ハリーポッターの資料もありますが、映画の封切りと同時に併せまして、これもこういったハリーポッターのグッズとともに、写真つき切手というのもどんどんと御購入いただいて御利用いただければということで、どれだけビジネスが広がっていくのかというのを、現在、公社の皆様方と御一緒に検討をしている状況です。

それから、大きな3の2の中で、郵政事業が民営化された場合というお話がありますけれども、我々もなかなか民営化以降がどうだということについてはほとんど見えないところがございますが、現段階では、お話ができるものを一歩ずつ着実に進めていきたいとい

うことで、「ポスタルローソン」が2店ございますので、この関係でよくいろんな局にお伺いすることがございます。

日曜日にゆうゆう窓口に2時間ぐらいおりますと、実に多くのお客様がゆうゆう窓口にお越しになります。勿論、海外郵便を持ってこられたり、あるいはE Xパックがそこで取り扱われることを御存じなかったり、ほとんど引っ切りなしにゆうゆう窓口にお見えになります。これは驚くぐらいお見えになります。

それから、青葉台に私どもの併設店舗のあります局にも、ソファで待っておられて、ローソンの方でお買い物をされて、ここではやはりグリーティングカードでありますとか、郵便との関連商品をお買いになるだけではなくて、ドリンクとか、あるいは少し食べ物とかというのも便利性の中でお買い求めいただいている。

代々木局の場合は、どうしても商圈が高齢者の方が多立地でございますので、高齢者の方に合わせた和菓子を置いてみたり、野菜を置いてみたりというふうに売場の方でも少し工夫をしたり、あるいはコーヒーのスタンドバーを併設しております。青葉台は5脚しかないんですけども、そこでも結構、若い方から御年配の方がコーヒーを飲みながら、少し郵便局のサービスをお待ちいただくという状況も出てまいっています。

どちらにしましても、窓口のネットワークというのは本当にニーズが、お客様は多岐にわたってお越しになっているというのを痛感すると同時に、地域によって、先ほど申しましたように高齢者の方が多いとか、若いお子様連れが多いとか、あるいはピーク時間が違うとかといったケースがございます。

そういった意味では、それぞれの地域の特殊事情を見極めた中で、このネットワークというのを強化する必要があるのではないかと。

それから、よく特定郵便局長の皆様方とお話をする中では、例えば、この周りのPTAの会長とか、それから町内会の会長とか、あるいはスポーツクラブの何だとか、そういう方々との会合があって、当社のお店においてこんな商品をもっとこうしてほしいという声が、定期ミーティングの中でよく出てまいります。非常に地域に根ざした情報を常に取りおられまして、そういった意味では、この窓口ネットワークというのは非常に、2万5,000弱というのは地域の住民の皆様方にとっては、ライフラインとして強いものがあるというのは感じております。

もう一つは、ワンストップ・コンビニエンス・ポスト・オフィス構想という言葉が出ておりますが、まさしくこれは早期に御検討をいただくテーマではないかと。我々も、一つの意味ではワンストップ・コンビニエンス・ポスト・オフィスが、この2店ではないかと思っておるんですけども、先ほど申しましたように、やはり国民生活の環境はどんどん変化している、あるいは地域がいろんな特殊事情がある中で、逆にいろんなバリエーションが必要になってくると思います。高齢者の多いところではどうかとか、過疎地ではどうかとか、あるいはこういう都心部のビル内ではどうか、全部違ってくると思うんですが、軸としてはワンストップでポストオフィスを軸にしながらコンビニエンス性をどこまで持つ

てこれるか。あるいは今、電子自治政府のお話がありますが、ああいう公共サービスの拠点としても非常に強いニーズが今後出てくるのではないかという意味でも、そういうことも加味した中では柔軟な検証が必要ではないか。

ただ、私どもの場合はまだ2店舗の、しかも1年経ってまだ2店舗でございますから、そこでほとんど御報告できる内容ではございませんが、郵便局の方も1割前後伸びたというふうにも承っておりますので、シナジーは出ているのではないかと考えています。

最後に、ちょっと時間が長くなって申し訳ないんですが、「ボランティア・サポート・プログラム」ということで、環境報告書を最後にお付けをさせていただきました。

これの16ページに、今回、事務局からちょうだいしました「ボランティア・サポート・プログラム」の参加というのがあるんですけども、16ページの方の右の方に、これは国土交通省様との連携の中での東北6県の「ボランティア・サポート・プログラム」。

左側、大阪府との、ほぼ同じ目的です。「アドプト・ロード・プログラム」。

関東地方整備局様とも「ボランティア・サポート・プログラム」というのをやっておったりしまして、郵便局様もかなり、この上の方に書いていますが、「新しいお客さまとのコミュニケーションが生まれるお店づくりも私たちのチャレンジ精神のひとつです」「地域社会との連携」「セーフティステーション」と、こういうふうに書いてありますが、これも実に郵便局様が真っ向サービスでお話をされているものと全く同じ軸にあると思います。

その後ろの14ページ、15ページということで、環境保全の全体の活動を大きく俯瞰しておりますが、こういったところでもかなりの部分で、ローソンのみならず、私どもコンビニエンス業界も郵便局様との連携が図っていけないのではないかと考えております。

少し時間がかかりましたが、以上で終わります。

中城審議官 鈴木執行役員、どうもありがとうございました。

ちょっと時間が押しておりますので、質問がございましたら手短かにお願いいたします。

翁主席研究員 簡単に2点ほどお伺いしたいんですが、この冊子の会社概況を見ますと、社員数3,148名というふうになっていますけれども、さっきお話があった店のオーナーさんとか、アルバイトの方とか、この社員数との関係で、どういう位置づけ、ほかにどのくらいアルバイトの方がいらっしゃるとか、その人員の構成について少し教えていただきたいと思います。

あと地域毎に支社に分けて、全国のネットワークを管理されておられますけれども、ここでどういった工夫とかを考えておられるのか、例えば地域ごとのニーズの違い、または採算の管理とか、そういった点でどういう工夫をされているのか教えていただきたいんですが。

鈴木執行役員 まず、全体ボリュームでございますが、今、約150店舗直営がございます。ほとんど全店がフランチャイズだというふうにお考えいただきますと、約7,800人の

オーナー様がまずいらっしゃいます。

オーナー様が、大体 30 名～40 名のクルーさんを雇用されまして、これはどうしても幅がありますのが、立地によっては、学生さんをショートタイムでうまく回していくような立地があれば、あるいは主婦の方が 6 時間、あるいは 7 時間というように少しロングタイムで回していくということでニーズが変わってくるんですけども、単純には 30 名前後というふうにお考えをいただければ、オーナー様が約 7,800 人、それかける約 30 名のクルー様が常時いらっしゃる。

クルーの場合も、学生さんの場合ですと、大学、高校を卒業されましたらどんどん巣立っていかれますので、結構早い回転でクルーというのは動いております。これが 1 点目でございます。

2 点目の支社制、昨年 4 月から支社制にいたしました。これは、先ほど 3 つの変革がありました。優良な店舗立地開発というのを支社の中で早く意思決定をしていく必要がある。今までは全部本社に吸い上げまして、この店舗を出店するかどうかという判断をしておりましたけれども、そういうことをやってまいりますと、やはり競争の中で後れをとってくる。あるいは、出店の情報を集めるにも地域に根差していくということが非常に重要な時期になっておりますので、支社の中で開発のすべてが収斂していく。

あるいは、商品開発につきましても、現段階では 2 対 8 ぐらいで、まだ本部で集中した商品開発が中心ではございますが、例えば、エリア一押し弁当ということで、例えば北海道では、今月はこの 2 つの弁当が一押しですと、北海道のお客様のニーズの高いものをつくりました。ですから、北海道と名古屋と沖縄では全く違う弁当がどんどん出てくると。

あるいは、阪神タイガースが勝ちますと、阪神タイガース弁当がどうだとか、あるいはテレビとタイアップしてテレビと「おじゃま弁当」というのをつくっていこうということで、地域の話題性、あるいは地域の特産物をうまく活用した、地域の方々に受け入れる弁当をつくり上げるには、本部一本ではいけないだろうと。

ですから、それ以上に、これだけ意思決定の早さが求められる時代には、さまざまな情報のスピードという意味でも、本部で上げて判断するのではなくて、地域の支社の中で、地域の情報、地域のネットワークを強化しまして、それを意思決定、例えば出店の情報、あるいはベンダーの情報、原材料の情報といったもの、あるいは競争の情報というものを確保して判断していこうということです。

中城審議官 ほかに、どうぞ。

伊藤教授 簡単に結構なんですけれども、青葉台の郵便局に入られたわけなんですけれども、どういう経営形態で入られたんですが、つまり土地を借りて直営店にしているのかどうかということと、それから郵便局の方々とミーティングをやっていらっしゃるわけなんですけれども、今後、そういうところと個別に連携してくるとすると、例えばどういうフランチャイズなのか、どういう運営形態があり得るのかというのをちょっと教えていただければと思います。

鈴木執行役員 今回の2店舗は、青葉台も代々木も直営でやらせていただいております。

1つは、まだまだ商品をどんどんと変えていく必要もありますし、オペレーションがどんなふうに関連できるのかということもございまして、両店とも今は直営です。

今のところ出店というのは、はっきり定まってはいませんが、1つのパターンができるまでは、直営実験を進めていく必要があるだろうと。

今、先生のお話がありました、今後どんな形態になるかというのは、これはまさしく民営化の流れの中で、例えば、局員の皆様方がフランチャイズということが可能なのかどうか。あるいは、立地的に見て、今の局者が、今のワンストップ・コンビニエンス・ポスト・オフィス構想ということの中で、もう一つ軸を仮に上げてみたときに、コンビニとした業態で勝てる立地で行けるのかということ、勝てる立地が数多くあり、そうなれば、今年600店ほどの出店でございますが、当然、以前の小売業の経験の方から、今はサラリーマンの経験の方がかなり増えてこられております。自衛隊の方、あるいは警察の方、あるいはどちらかというシステム系の方とか、いろんな方が増えておられまして、その方々も確実にオーナーができるというトレーニングがあり、それから出店前のトレーニングがあり、クルーの教育がありというふうになっておりますので、そういった意味では郵便局の局員様というのは、ある意味では事業をなさっておられますから、あるいはかなりCS、カスタマー・サティスファクションでの接客というものをなさっておられる、要は小売をなさっておられますので、そういう意味では可能性は強いのではないかと思います。

ただ、現段階では、私どもはまだそのところまでが入り込めていないというのが状況でございます。

吉野教授 2つ簡単にお聞きしたいんですけども、新しい郵政の中で、例えばコンビニの事業もしたいというときに、ローソンさんがそういうところで一緒に提携して全国でやってみたいというふうにお思いになるのか、それとも少し雰囲気が違うので、すべての日本の郵便局の中にコンビニを付けるということは、ちょっと違うとお考えなのかどうか。

2番目は、収納代行とか、これからだんだん更に複雑な金融サービスがいろんなところできるようになりますが、そういう少しレベルの高い金融サービスまで、皆さんの店舗の方の教育をしてやられるような御意志があるのかどうか。

鈴木執行役員 まず、すべてのお店がどうかと言いますと、先ほど来、御報告をいたしておりますように、地域の特殊事情、例えば過疎のところは3局、大体1.1キロにあるわけでございますが、その3局が3局ともあった方がいいのか、あった方がいいケースもあると思いますし、1つになった方がいいケースもあると、これは私どもの考えではございません。

今度は、それを踏まえた中で、本当にコンビニエンスとしての商圈がそこにあるのか、あるいは郵便局のポスト・オフィスとのシナジーが出てくることによって、あるいは電子政府の自治体サービスもそこにリンクすることによって、集客がある程度見込めて、収益がそこで成り立つのかどうかというのが、伊藤先生のお話でもそうだと思いますが、フラ

ンチャイズという言葉は、そこでオーナー様が独立経営者として収益を立てていかれるということになりますから、収益が立つ立地にサービスが付加されるだろうかというのが1つの大きな条件になってまいります。

できれば、私は、先ほども申しました、我々の国民財産として、個人的ですが、持っております2万5,000 弱のネットワークをどう生かし切っていくかというのが、これからのこの国の高齢化、あるいはさまざまな変化の中では非常に強い武器にはなってくるのではないかと。しかし、そこにはかなりの知恵とか、あるいはさまざまなアライアンスが非常に重要ではないかというふうに思っております。

それから、収納代行等々の件でございますが、先ほど来申しましたように、ワンシステム、ワンオペレーションでできれば、すなわちそこに判断基準がほとんど入らないという要素があるならば、これは加速度的に増えてくる可能性はあると思いますし、増えてくるメリットはあると思います。例えば、システムコストにしる、それから手数料の概念しる、新たなシステムの投資という概念にしる、24時間承れるという便利性にしる、それから確実にそれらがアカウントされて、A社様には、いついつ何時までにこれが入金されまして、そして照合されました、ミスはございません。あるいは、例えば電気、電話、ガス等についても、ここに入りましたからすぐに復旧しましょうとか、ここはなかなか難しいところがありますが、そういったところまで連携をしていくことはどんどん可能だと思えます。

収納代行は、これだけ飛躍的に伸びましたのは、単純ですが、バーコードが入りさえすれば、それに後はお金の入出がうまく乗れば、どなたでも24時間すべての店舗がカバーできるという強みがありますので、その仕組みは当社だけでは、他社様とも基本的には転用可能でございますから、一挙に承りチャンネルが増えていくと。

中城審議官 では、時間の都合もございますので、ローソンについての議論はここまでとさせていただきます。鈴木執行役員、本日は御多忙中、本当にありがとうございました。

鈴木執行役員 どうもありがとうございました。失礼いたします。

(鈴木清晃株式会社ローソン執行役員 退室)

(高橋亨総務省郵政行政局次長 入室)

中城審議官 それでは続きまして、冒頭でお断わりいたしましたように、海外事情についての御報告ということで、総務省の郵政行政局の高橋亨次長にお越しいただいております。

高橋次長、お忙しいところありがとうございます。

それでは、ちょっと時間が押しておりますので、高橋次長から、10分程度お話をいただいて、その後、質疑応答の時間をとりたいと思います。

よろしく申し上げます。

高橋総務省郵政行政局次長 総務省の郵政行政局の高橋でございます。いつもお世話になっております。

おおむね御存じであろうということで、ポイントのところだけ御説明を申し上げます。

「諸外国の郵政事業の現状」という資料の各国別の4ページのところをごらんいただきますと、米国の郵便庁（USPS）と載っております。この左上のところにありますように、職員数が85万、取扱郵便部数が、2,000億通ということで、世界でも断トツの郵便王国です。一人当たりで見ても、年間706通、日本の場合には、トータルで260億通ですから、10対1とまでは行きませんが、それに近い開きがあります。一人当たりで見ると、日本は207通ということで、かなりの開きがあります。

USPSは連邦の機関でありますので、左下にありますように、海外への事業展開、これは出資条項がないため、できないようになっております。

したがって、業務は右側にありますように、郵便業務、また金融サービスは、貯金が1966年に廃止されましたので、郵便と為替という形になっております。

受託業務は、ここに書いてあるようにパスポート申請の配布、受付、その他ございますけれども、俗にワンストップサービス、特にインターネット等を使ってやるものについては、先駆的ではあったんですけれども、なかなか採算が難しく、今のところは撤退をしているようであります。

次の5ページをごらんいただきますと、USPSは1971年の設立ということで、以降、この制度が維持されてきておるといことです。近年、やはり郵便も苦しくて、次の6ページを開けていただきますと、これがずっと変遷でありますけれども、右側のところ、2000年ぐらいのころから郵便事業というものも落ち込んできております。

1つには、9.11の影響も一時ありましたし、トレンド的にはeメールと言いますか、インターネットの影響というものもあります。更には民間の攻勢というものもあるわけで、赤字あるいは売上げ減ということに悩んできております。

長期的にどうするんだと、米国内でも民営化という議論が出ておりますので、2002年の暮れに大統領委員会なるものを設置して、2003年7月に報告書を出しております。

8ページにその概要というのが掲げてありますけれども「2 ユニバーサルサービスの危機」ということで、郵便物数が長期的に減少傾向だと。独立採算制による公的な機関がユニバーサルサービスを維持できるかどうか、疑問な状況であると、そういう現状認識の下に検討しまして、3のところ、USPSが取り扱う郵便物は2,000億通であると。単一の民間企業がユニバーサルサービスを提供することは、まず不可能だろうと。このUSPSを今の公的な機関として維持した上で、効率性と適用性というのを向上させることが望ましいのではないかと。

ただ、そうだとすると、右下の12の結論のところにありますけれども、不必要で時代後れとなった規制から解き放たれるべきであるということ、料金委員会というのがありまして、ちょっと料金を変えようというだけで1年近い審議を経なければならぬというようなことがあって、窮屈だとか、そういった状態からより商業的な、機動的な経営ができるようにということで議論されております。

次に英国でございますが、9ページをごらんいただきますと、ロイヤル・メール・ホー



ルディングスの下にロイヤル・メールというものがあまして、更に、100 %子会社として、ポスト・オフィス・リミテッド、郵便局会社とでも訳すのでしょうか、窓口業務を扱う子会社というものが設けられています。

サービスとしては、右側にありますけれども、郵便プラスを替と、これは米国と一緒にありますが、受託業務の方で国民貯蓄投資庁、昔、NSと言われて、今、NSIとなっておりますが、この商品の窓口であるとか、提携する民間の銀行、そういったところの窓口業務なども行っているということでもあります。

10 ページが変遷を示しておりますけれども、2001 年の3月のところで、公社から郵便会社というものに変えております。

ただ、経営の実態というのは、非常に悩んでいるというか、国際展開もしながら競争的な事業もやりながら、けど何かうまくいっていないという状況であります。

したがって、その上に持株会社と、先ほどロイヤル・メール・ホールディングスと紹介しましたものも、途中、コンシグニア・ホールディングスというような名前に変えたり、元に戻したりというような紆余曲折をしております。

12 ページのところをごらんいただきたいと思いますが、その部門別の収入の状況でありますけれども、圧倒的に郵便部門ということで、窓口部門の売上というのは、10%程度であるということですが、損益を見ていくと、郵便の方も、かつかつという状況です。ようやく黒になったというような状況でありまして、ただ、窓口部門の方は非常に苦労している、厳しい状況であります。

窓口部門の本来の苦しさというものもあるでしょうし、郵便自体が先ほど申し上げように、中途半端な形の事業展開になったために、ともに苦しんでいるということなのかもしれません。

13 ページにありますように、政府としては、とりわけ郡部の郵便局について、維持をしないと、副郵便局と言うんですかね、ルーラルポストオフィスという委託局がばたばた閉められるというような状況があったので、こうした財政支援というものを3年間いたしておるといふことでもあります。

また、金融サービスについても同様ということで、14 ページのユニバーサル・バンク・サービスということで、これは郵便局と銀行とともに店舗の手薄な地域に、あるいはその地域に住んでいる年金の受給者とか、そういった人たちへの政策的配慮ということで、こういった措置も取っているということでもあります。

次が15 ページのフランスであります。ここに「公法人」と書いてあるように、フランスのラ・ポストは1991年にこの形態になったわけですがけれども、そのときに、特別の法律、特別の法人、ポストのためにこういう形態をつくったと言われていたようなもので、職員の身分は公務員という形であります。

ただ、非常にフランス的なのは、こういった経営形態を取りながら、海外への事業展開というのは、非常におおらかと言いますか、子会社を持つことはかなりの範囲でできると

ということで、海外の事業展開もこんなふうにしてきています。

あともう一つほかの国と比べて特徴的なのは、郵便サービスと金融サービス、これを1つのラ・ポストという組織の中で提供しているということでもあります。

18ページをごらんいただきますと、ラ・ポストの組織、あるいはその子会社を併せてのものでありますけれども、出資規定があって、子会社をたくさん持てる。

ただ、それぞれの子会社、下に四角が並んでおりますけれども、非常に特別な分野というか、新しい分野とか、先端的な分野とか、戦略的な切り出しをしている形です。ラ・ポスト本体でやりにくいことを子会社でやっているのかなというような気もいたします。したがって、職員数を見ても非常に小粒の会社になっております。

ラ・ポストで現在話題になっておりますのは、先ほど郵便と金融と併せて行っていると申し上げましたけれども、金融部門をポストバンクという形で切り出そうという議論が進んでおります。かなり進んでおりまして、ポスト銀行というものを切り出そうということで、中央銀行の監督当局とも、もう既に打ち合わせを何度かやってきておると。秋ごろまでには、結論が出るかなという状況だそうであります。

切り出し方としては、新たにというのではなくて、真ん中のところに、子会社でエフィポストというのがありますけれども、これを使って、これを拡充するような形で、やっていこうかなということのようです。

その動機はなんだと聞いたら、じり貧傾向を打開するためということのようで、後ほどのドイツとちょっと対照的なのは、どんどん新規業務というのをやっていきたいと、そういったことが議論されているようであります。

切り出されればどうってことはないんですが、ラ・ポストで不思議と言いますのは、分計データというのが全然確認できない。年次報告書、アニュアル・レポートなんかを見ても、収入というと、それぞれの部門別が出てくるんです。

19ページにありますように、これが事業部門別の内訳ということで、書状メールと、急送エクスプレス、小包パーセル、金融のファイナンシャルと、それぞれの部門別の収入は出てくるんですけれども、そのレポートの中で、コストを探すと内訳として上がってくるのは、購買とか、税とか、人件費とか、減価償却とかということになってきて、直接それぞれの部門で要しているものもちょっと明らかでない。まして、共通的な部分がないということで、部門別の損益という数字が、ちょっと資料としてつくれなかったということでもあります。

20ページがドイツであります。もう説明する必要もないようなところでありますけれども、積極的なM&Aで有名だということで、DHL、エア・エクスプレス・インターナショナル、ダンザスというような会社を非常に戦略的に、それこそ国策企業と言っていいぐらいのシナリオで買収してきたなど、こういう感覚です。日本でも、この近辺で黄色いDHLの車が最近目につくようになりまして、さすがにこの2～3年の動きは早いなと実感をいたしております。

21 ページをごらんいただくと、改革に 18 年かけているとよく議論されますように、1990 年に包丁を入れて、1995 年に D B P 庁に移行して、更に、2000 年の 11 月の段階で、ポスト A G というところまで来たということでもあります。

ドイツの場合に、よく話題になりますのは、21 ページの右下にあるドイツポストの職員の身分ということで、選択性の公務員というものを認めたと言われています。その制度移行の時点で、民間の身分になるか、公務員身分のままでいるかということで、ちょっとページが飛びますけれども、28 ページをごらんいただきますと、そこに職員数の推移があります。

民間と言いますか、ホワイトカラー、こういう人たちが近年急速に増えておりますけれども、これは M & A によってポストバンクあるいは D H L、特に D H L とダンザスですね、そういった人たちの民間としての身分が加わっているので、急速に伸びています。

公務員は、だらだらと減ってきておりまして、自然に減っていくということなんですけれども、これについて、ちょっと脱線的なお話をすれば、この間、ドイツで組織される統一労組の方が来日したときに聞いてみたら、非公務員になりたいという人もいるんだけれども、なかなかないというようなお話を聞いたりもしました。

身分を保障されているということで、給与は民間の身分の人よりも公務員身分の方が若干低い。若干低いというだけではなくて、最近はずごく格差が付いてきている。それは公務員の給与の見直しも全体として影響しているようでもありますし、あともう一つは、公務員身分のままだと昇進が非常に制約されているという事情もあるようであります。

23 ページをごらんいただきますと、全体の収入の内訳でありますけれども、メールとエクスプレスと、ロジスティックスと金融と、非常にバランスの取れたと言いますか、売上になっていますが、コストを差し引いた利益ベースで見ていると、右の円グラフでありますけれども、6 割が書状部門であるということで、これは御案内のとおりドイツポストの場合には、書状分野において、E U 全体の独占領域の留保というのがまだありまして、100 グラム、それから基本書状料金の 3 倍、日本で言えば、80 円かける 3 倍ということで 240 円です。それを境にして、その内側の部分というのは、相変わらずドイツポストの独占領域であります。100 グラムということをお考えいただければ、ほとんどの書状というのは、その領域に入ってくるということで、ユニバーサルサービスも負っているわけですけれども、そういった安定的な収益基盤というもののにのっかって、E U の内部、更には国際的な展開を図ってきたわけで、したたかな国のしたたかな経営だというふうにも思います。

25 ページのところに書いてありますのは、これはまだまだ先の話なんですけれども、今のところ 2008 年が予定されておりますけれども、独占撤廃されたときには、やはり民間で独占もない機関にユニバーサルサービスというのを負わせるというのは、ちょっと無理があるだろうということで、それは市場競争、同じ条件の下で参加する市場参加者、一定の売上げ以上のものに等しく制度としてユニバーサルサービス義務、あるいはコストの負担

というものをさせるべきだろうということで、こんなファンドというのも制度設計されているということでもあります。

あと、26ページにありますのは、ドイツでユニバーサルサービス令というのがありまして、とにかく郵便局の数を意図的に減らしたところもありますし、減り過ぎてしまったというところもあるものですから、政治の方としては、1万2,000局の維持というのを義務づける形のユニバーサルサービス令というものを施行しているということでもあります。

先々のことを考えると、2008年以降にはどうするんだろうというようなこともありますけれども、今のところ、そこまでの議論というのはありません。

ドイツには、最近いろんな人が行っているわけですがけれども、総務省の麻生大臣も連休に行っただけで、そこで当時の民営化を決めたベーチェ元郵便電気通信大臣というか、最後の郵便電気通信大臣だったんですけれども、そこに行っただけで何か面白い話をしに来ていましたね。

民営化で成功したことは何かと聞いたら、そのベーチェさんは、最も成功したことは、これまでテレコムから補助金を受けていたもの、これは郵便会社なんですけれども、それが利益を上げる企業となった、これがやはり一番大きなメリットだろうと。

ただ、利用者にとってメリットがあったかというのは、これは制度設計の問題もあったし、その後のこともあったかもしれないけれども、これは微妙であると。

成功の理由はと聞いたら、ベーチェ大臣は経営者だと、マネジメントが優秀であると、マッキンゼーから1989年にツムヴィンケル氏を招聘したと。それを決めたのは、私ではなくて、前任だったけれども、これがよかったということをおっしゃる。

ただ、失敗というのが言いにくいかもしれないけれども、ありますかと言ったら、第1は組織を3つに分割したという点だと。3つのうちテレコムの方は当然だとして、やはりポストバンクというものの扱い方というのが難しかったと。ポストバンクは一度分けてしまったんだけど、親子という形で再統合したというのが、結果としては正しい措置だったと。

2点目が、その利用者サービスの観点から規制をしなかった。それがために利用者負担を生じさせてしまったと。郵便局の数とか、ポストの数とか、やはりアクセスというのが、自分たちが意図した以上に変化が激しかったと。それから、翌配の率というのも下がってしまったと。これらのところを、あらかじめ制度設計の段階でやっておくかというのが課題だと思うというような話を聞いてきております。

29ページであります。ドイツポストは海外へ盛んに進出してきておりますけれども、海外事業が利益率を高めるのは、今後、期待されるというような状況であります。

30ページがオランダでありますけれども、これもまた民営化の先駆的な例として有名ですが、ポストというだけではなくて、TNTと一緒にあってTPGと呼ばれるようなところまで来ていると。

31ページにその変遷が記してありますけれども、ここで制度的にほかの国とは変わって

いるのは、政府が黄金株というのを持っているという点が特徴的であります。政府の保有する株式というのは、34.8%なんですけれども、黄金株1株を持っているだけに、拒否権だとか、そういった特権を持っているということでもあります。

ただ、これについては、31ページが一番下にありますように、欧州委員会はEC条約違反だということで、この点については提訴という展開になっております。ちょっと古い制度ということでございます。

33ページが部門別の収益でありますけれども、郵便部門、エクスプレス、ロジスティックスということで、ここもバランスの取れた売上構成ですけれども、損益で見ると、やはりロジスティックスの方がちょっと苦労をしているということになっております。

あと、34ページがイタリアでございますけれども、1998年、公共企業体というものから株式会社になっております。100%政府保有と書いてありますけれども、今年、預金貸付金庫に35%移っております。ここも郵便の商売とポストバンクというか、金融の商売、貯金の商売、今のところ一緒にやっております。34ページの左下にある、5つのディビジョン、この部門構成で、事業部制みたいな形で運営をしています。メールとエクスプレスとロジスティックスとを合わせたもの、それから貯金と切手、左下にネットワーク部門というのがありまして、これがエリアネットワークディビジョンと言いまして、ここが郵便局の管理運営というものをつかさどっている部門であります。

右側に行きまして、特徴的なことで言いますと、一番目の郵便配達の定評の悪さというのはあったんですけれども、最近改善に向けてということのようです。

2番目なんですけれども、ユニバーサルサービスと言いますか、ネットワーク部門に対して、補助というものが行われているということでありまして、財務省とポステ・イタリアーネの間の契約に基づいて、これが支払われているということでもあります。

ここも事業部制ということで、貯金とその他のメールとか、エクスプレスの内訳というのがどうなっているのかなと思ってみると、35ページのところで、収入の方は多少部門的に、こういった形で見れるんですけれども、費用の方は、やはりさっきのラ・ポストと一緒に違う切り口の費用構成になっておりまして、例えば、メールでどれだけの損益、貯金でどれだけの損益というのは、やはりわからない仕組みになっております。

郵便局の数は、1万4,000ということで、おおむね維持されているということです。

また、スウェーデンは、39ページをごらんいただきますと、スウェーデンポストからポストバンクは切り離して一般の民間金融機関という形に、ノルディアという形にすべて行ってしまふ。スウェーデンポストとして、どう生きていこうかという形のものになると。

したがって、41ページにありますように、郵便主体で生きていく事業体になっているということで、ただ郵便の中では大口の部門に民間から参入されている部分がありますので、競争というのが、これから激しくなるだろうと。

43ページにニュージーランドがありますけれども、これについては割愛をさせていただ

きたいと思います。

済みません、ちょっと早口で申し訳ございません。

中城審議官 どうもありがとうございました。かなり時間は押しておりますけれども、御質問がございましたらどうぞ。

それでは、時間の都合もございますので、本日の議事はここまでにさせていただきたいと思っております。本日の会合につきましては、事務局から後ほど記者レクを行いますので、お含み置きください。

高橋次長、本日はどうもありがとうございました。

それでは、ちょっと事務的な連絡を行いますので、事務局からお願いします。

利根川参事官 次回の日程でございますけれども、来週月曜日、7月5日の10時30分からこの場で開催をさせていただきます。

実は、当事務室は人員増強を予定しておりますして、今、中の工事を始めているところでございまして、工事が一段落するまで、この部屋で開催をさせていただくというふうに考えております。

議題につきましては、まず、日本郵政公社の本年3月期の決算につきましてのヒアリングということで、これを80分程度予定してございます。

更に、今回に引き続きまして、関係業界からのヒアリングということで、三井住友銀行を予定いたしております。

その後につきましては、7月12日と16日を開催させていただきたいと考えておりますので、また、御連絡をさせていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

以上でございます。

中城審議官 それでは、本日の会議は以上でございます。ちょっと時間が延びて恐縮でございますが、どうもありがとうございました。