

郵政民営化委員会（第120回）議事録

日 時：平成26年9月29日（月）9：30～11：30
場 所：永田町合同庁舎3階 郵政民営化委員会室
出席者：増田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員
ヤマトホールディングス株式会社
成井経営戦略担当シニアマネージャー
ヤマト運輸株式会社
高橋メール便部長、齊藤メール便部メール便戦略課係長
佐川急便株式会社
宮本営業部営業課長
日本郵政株式会社
奥執行役、勝野専務執行役
日本郵便株式会社
荒若執行役員、丸田物販ビジネス部長、
丸岡金融業務部長、小川郵便・物流商品サービス企画部担当部長

○増田委員長

それでは、ただいまから始めます。「郵政民営化委員会」第120回を開催いたします。

本日は、委員全員の出席をいただいておりますので、定足数を満たしております。

それでは、お手元の議事次第に従い、議事を進めてまいります。

初めに物流業界の現状等につきまして、まずはヤマト運輸株式会社高橋メール便部長から20分程度で御説明をいただいた後、20分程度で質疑応答を行いたいと思います。

それでは、高橋部長さん、どうぞよろしくお願いたします。

○高橋メール便部長

ヤマト運輸の高橋でございます。

それでは、弊社の中期経営計画について、御説明を申し上げます。

お手元の資料に基づいて、御説明をいたします。

表紙をめくっていただきまして、目次がございます。

1つめくっていただきまして、現状認識とその後で経営計画について、御説明をいたします。

4ページでございます。ここにグループ概要を載せておりますけれども、御覧いただきたいんですが、黄色いところ、デリバリー事業を中心といたしまし

て、その他5つの事業に分かれて事業を行っております。デリバリーに対して、下の5つをノンデリバリーと表現しておりますけれども、双方の相乗効果を上げて、グループとしての経営を行っていくところでございます。

5ページを御覧下さい。弊社を取り巻く事業環境ということで、御説明を申し上げます。

1つ目としまして、輸配送市場において、多頻度化・小口化が進んでおります。宅急便（宅配便）は個人顧客が中心だった訳ですけれども、その後、商業貨物の割合も非常に多くなってきておりまして、左側のグラフにありますのは、宅配便等の混載貨物が増えてきている。青いところですが、これが増加してきているということでございます。従来、自家用トラックをチャーターするというものに比べまして、宅配便の利用が進んでいる状況を表しております。

右側ですが、それに伴いまして、宅配便の混載荷物におきまして、それぞれ小口化が進んでいる。0.06という数字は、60キログラムということですが、1回当たりの輸送が小口化していることを表しております。

6ページでございます。2つ目の環境といたしまして、eコマースの拡大を挙げております。スマート端末の浸透に伴いまして、eコマース市場は急速に拡大しつつあります。

左側の表は、棒グラフが小売市場の推移ですが、折れ線、その中でも通販市場が割合として増えてきているものでございます。

右側の方は、通販市場におきまして、折れ線グラフのEC市場が規模を拡大してきている状況を表しているものでございます。

7ページでは、このような市場環境を受けまして、宅配便市場が成長を続けているということでございますが、その中でも寡占化が進んでいるというものであります。

左側のグラフは、宅配便の取扱個数の推移を示しておりまして、一貫して増えてきている状況であります。

右側の円グラフにありますように、その中でも、事業者の寡占化が進んでいるということでもあります。

そんな中で、右下の記事の紹介をしておりますけれども、東日本大震災の時に、運送会社が配送に御協力をした。社会的インフラとしての責務も大きくなりつつある状況でございます。

8ページです。競争が激化する中、事業環境は悪化をしております。左側には宅急便の単価の推移を示したグラフを載せております。このように弊社の宅急便の単価は、年々下落の一途をたどっておりまして、収入関係は非常に厳しくなっているところであります。

その一方で、右側の記事を載せておりますが、人手不足によって、各経費が

上昇している。特に人件費が上昇しておりまして、収入単価は落ちながらも、配送コストが上がっているという環境でございます。

そんな中でも、競争を行うことによって、物流分野における革新が促進されて、結果として、生活者の利便性が向上していくものだと考えておりますが、その際に必要なことは、イコールフットイングによる公正な競争環境の確保が不可欠であると考えております。

弊社が懸念しておりますのは、信書と呼ばれるものの不明瞭さが、その阻害要因になっているのではないかとということでございます。

昨年度、郵政政策部会において、弊社は従来の方針を転換して、誰にでもわかる外形基準の導入を提案したところでございます。

9ページを御覧下さい。信書の不明瞭さによる影響を受けまして、2つ影響を挙げております。

1つ目が9ページで、信書が何に当たるのかがわかりにくいことによって、郵便法違反の容疑者にされる一般の利用者がいらっしゃるという実例でございます。意図せず送ったところが、それが信書であるということで、警察の取調べを受けるということでもあります。

左側の表は、平成21年からこれまでに9件、そういった聴取を受けている、あるいは書類送検を受けているという実例でございます。

右側の記事は、弊社ではございませんが、宅配便で手紙を送ったということで、違反に問われた例でございます。

わかりやすいようにということで、2003年から、信書に該当する文書に関する指針が告示されてきておりますけれども、現在、その浸透が図られていない状況であると認識しております。

10ページでございます。2つ目の影響としまして、弊社では、法違反を起こしてはいけないということで、2010年に荷受けを厳格化いたしましたけれども、その後、取扱冊数及び単価が下落しているというグラフでございますが、お客様にとってみれば、疑わしいものは送らないということがありまして、その影響を受けていると認識しております。

以上が弊社を取り巻く事業環境ということで、申し上げました。

次からは、弊社の中期経営計画について、御説明をいたします。

12ページをお願いいたします。これ以降のページは、弊社のホームページにも載っておりますので、簡単に御説明をいたします。

DAN-TOTSU経営計画2019と銘打ちまして、掲げておりますけれども、ここにコンセプトマップを示しております。

真ん中はコアコンピタンスを活用した事業群としておりますが、宅急便ネットワークを中心とした、Logistics Technology (LT) と、情報、金融決済の技

術を総合いたしまして、ラストワンマイルネットワークを活かした事業を組み合わせ、各ステークホルダーの皆様にご満足をお届けしたいということでございます。それを通じまして、アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーを目指しているという状況でございます。

13ページですが、基本戦略としまして、3つ挙げております。宅急便を中心としたデリバリー事業を確固たるものとして、その下のノンデリバリー事業の成長原資を確保する。それに周辺のノンデリバリー事業の事業を創出して、成長力を加速させる。そして、内部のガバナンスの強化とCSRを推進していくということでございます。

14ページを御覧下さい。長期経営計画として、9カ年にわたる経営計画である訳ですが、現在は一番下に黄色く表示しております、2つ目のSTEPの段階に入っております。

その上のネットワークの革新というところに記しましたが、昨年度、羽田クロノゲート・厚木ゲートウェイ等、基幹となる拠点を整備いたしまして、こういったものを結び付けることによって、価値を創出していきたいと考えているところでございます。

15ページを御覧下さい。3カ年計画STEPの概要でございますが、アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダーを目指すということで、2つの基本戦略を持っております。

1つは、ネットワークの革新を契機とした、高付加価値モデルの創出。先ほど申し上げました、日本国内の全国ネットワーク、そして、アジアにも広げたラストワンマイルネットワークを結合させて、顧客満足を実現するという方向で進めております。

もう一つは、ガバナンスの強化とCSRの推進でございます。

16ページを御覧下さい。それを行うにも、バランスのとれた経営を実現するというので、バリュー・ネットワーキング構想の推進とそれを支える健全な企業風土の醸成を掲げて進めてまいります。

17ページを御覧下さい。基本戦略①のバリュー・ネットワーキング構想ですが、3つ大きな柱がございます。

中段に示しておりますが、左から順に、アジアの宅急便ネットワークを融合させるということ、お客様企業のボーダレス化を支援することが1つでございます。

真ん中のゲートウェイネットワークは、先ほど申しました拠点を活かしながら、高速かつ高効率なネットワークを活かして、ネットワーク上で物を動かしながら、付加価値をつけるモデルを構築する。そのことによって、お客様の物流改革を支援していきたいと考えております。

右側のラストワンマイルネットワークですけれども、宅急便で培いました、地域に密着したラストワンマイルの強みを活かして、各種サービス、付加価値を提供して、生活支援・地域支援を行っていきたいと考えております。

それらを基にしまして、下段のネットワークの革新ということで、スピード、コスト、品質を改善することによって、お客様に価値を提供していきたいと考えております。

18ページを御覧下さい。それを支える健全な企業風土の醸成ということで、社員満足の向上、信頼を高める仕組みの構築、ガバナンスの強化とCSRの推進を行ってまいります。

19ページを御覧下さい。資本政策につきましては、成長性・安定性・効率性のバランスのとれた資本政策を目指してまいります。

以上で終わりですけれども、最後に参考のページとしまして、2ページほど付けております。

先ほど申し上げましたアジアのネットワークの拡充ということで、現在、宅急便事業につきましては、海外5カ国にて展開をしております。赤い枠で示した上海、台湾、香港、マレーシア、シンガポールということで、日本国内と同じ宅急便ネットワークを拡充し、これら結び付けることによって、アジアのネットワークの価値向上を目指してまいります。

22ページです。それを活用した1つの商品の御紹介であります。国際クール宅急便の開発ということで、アジアの間を翌日の配達ネットワークで結ぶということを利用いたしまして、生鮮品についても、アジア向けに翌日配達できるようなサービスとして、発売をしたところでございます。日本全国の各地から一旦那覇空港に飛びまして、そこからアジアの各空港に輸送するというところで、翌日の配達を実現している例でございます。

駆け足でございますけれども、資料の御説明をいたしました。以上でございます。

○増田委員長

ありがとうございました。

それでは、ただいまの説明に対しまして、御質問等がございましたら、お願いいたします。

老川委員、お願いします。

○老川委員

御説明どうもありがとうございました。

ヤマトさんには、私自身も届け物などをやっていただいているので、大変便利に生活させていただいている訳で、どういうふうになさっているのかというのは、はた目で見ている、よくわからないんですが、今日、こうやって御説明を聞か

せていただく機会をいただきまして、ありがとうございます。

伺いたいことは2つあるんですが、1つは、9ページの信書の不明瞭さによる影響の中で、警察の取調べとあるんですが、これはどういったことなんでしょうか。郵便物と紛らわしいようなものを宅配として届けられたということなんでしょうが、配る側、受け取る側の行為が、どういう具合で、郵便法違反になるのか。きっかけはどういうことなのかということが1つ。

それから、郵便物と同じようなものの料金は、幾らぐらいなんでしょうか。常識的に考えると、郵便で運んだほうが安ければ、そちらにするんだと思うけれども、料金的には似たり寄ったりで、利用者が宅配の方を選ぶことが多いのかどうか。その辺は事情がよくわからないので、聞かせていただきたいということが1つ。

もう一つは、全く別の話ですが、これだけ全国展開されているということは、当然倉庫であるとか、設備に色々投資されているんだと思うんですが、同時にコンピュータシステムは、相当手厚くやっておられると思います。これは宅配に限らず、あらゆる企業がみんなコンピュータシステムを使っている訳ですが、システムの構築あるいは維持・保全に相当金がかかると思うんだけど、物流の関係の場合、どの程度の負担になっているのか。いわゆる経費の部分でどのぐらいの比重を占めているのかというのは、差し支えない範囲で教えていただけますか。

○増田委員長

それでは、以上の2点をよろしくお願いします。

○高橋メール便部長

どうして取調べを受けるかという経緯ですけれども、荷物をお出しになるお客様が、荷物であったり、書類であったり、便利な輸送手段でお使い分けをなさる訳ですけれども、その中で書類を送られた場合、中には一般の運送事業者が運んではいけないとされる信書が混じることがある。例えば契約書、請求書であったり、そういったものでありますけれども、そういったものが入った時に、受け取られる方が、それはおかしいと訴えられた時に、そういったことが起こるということでございます。

実際にここに例を載せましたけれども、送られた側は、そういった意識がなく、送られた。弊社も中身を確認することはできませんけれども、受け取られた方の訴えによって、そういったことが発覚するというのが、大体の経緯でございます。

それから、どうして間違っ使ってしまうかということなんですが、料金的に言いますと、弊社は大きく2つのサービスがございまして、いわゆる宅配便と、書類等を送る薄いポストに投函できるクロネコメール便というものを提供

しております。宅配便の方は、700円、800円といった料金なのですが、クロネコメール便は1冊82円、164円ということで、その辺で、よりクロネコメール便の方が、誤用が起こるといことです。こちらの表でもメール便が多いという状況になっております。

最後の情報システムにつきましては、代わって説明いたします。

○増田委員長

それでは、成井さん、どうぞ。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

ヤマトホールディングスの成井でございます。

運輸単体といっても、ほとんどの売上げが運輸ですので、グループで見ただけでいいかと思うんですけども、一応公開もしていますが、昨年度の設備投資総額が880億円でございます。減価償却で420億円。この設備投資の中には、車両、土地、建物、荷役機器、その他とありまして、その他、荷役機器辺りにITも入っている。このように御理解をいただければと思います。構成比等の詳しいものは、ホームページを見ていただければわかるんですが、車両が一番大きくて45%ぐらいを占めていまして、建物が37%、荷役機器が10%。情報システム、その他は、5%内外のところに入っている。大体このような構成になってございます。

○増田委員長

ありがとうございます。

それでは、三村委員、どうぞ。お願いします。

○三村委員

今の最初の質問と若干関係するのですが、外形基準の導入ということをご提案されているということでございます。そうすると、何をどこまできちんと出しておけば、信書の混乱が起こらないとお考えなのかということについて、御説明をいただければと思います。

もう一つは、ラストワンマイルという、非常に野心的な事業の展開を考えていらっしゃるということですが、アジア全体の宅急便需要拡大の流れとか、更にネットを通じた販売に対しての対応とか、色々出てくると思うのですが、ヤマトさんが考えていらっしゃるラストワンマイルというのは、どういったコンセプトなのか、他の企業とどこに違いがあるのか。例えばコンビニエンスストアも同じような言葉を使っているようですが、どこに違いがあるのかということについて、お願いいたします。

○増田委員長

それでは、お願いいたします。

○高橋メール便部長

1つ目の外形基準の提案についてなんですけれども、信書というものがわかりにくいいため、お客様が法違反に問われる可能性があるということで、当初、弊社は、信書そのものを撤廃するというのを御提案しておいた訳なんですけれども、それでは通信の秘密などの問題がございますので、そもそもの定義の撤廃というのは、やはり難しいだろうということで、昨年度は、運送事業者が運ぶことによって、法の違反に問われるかどうかという、その基準を変えましょうとしました。

信書であるかどうかは、どちらであっても構わないんですけれども、例えばある一定の大きさのものは、日本郵便さんがユニバーサルサービスを提供するという意味でも、独占を確保して、それ以外のものについては、こういった内容のものであっても、法違反に問わないとすれば、誰が見ても、大きさによって、これは大丈夫、これは郵便さんにと区別ができるだろうという御提案をしたのが、その内容でございます。これが最初でございます。

2つ目のラストワンマイルの考え方ですけれども、宅急便で成長してきた会社ですので、個人の御家庭のお宅まで行ける、扉を開けて、お荷物をお渡しする、そこで対話ができる、そういったところを強みとして、いろんな事業展開ができないかと考えているところでございます。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

ちょっと補足させて下さい。

○増田委員長

どうぞ。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

外形基準については、海外はほとんど全て外形基準になっておりますということですが。

ラストワンマイルについては、御指摘のとおりでして、各社がここは競っているところで、同業他社以外も、ラストワンマイルに関しては、場合によっては、競争相手であったり、連携すべき相手であると認識をしまして、ラストワンマイルに関しては、必ずしも同業他社だけを見ないような形になりつつあるというのが、現状です。

○三村委員

同業他社とは違う形でということですか。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

ほぼ日本国内は行き着いていますので、同業他社だけを見てみると、違う領域から入ってきた、今までにない競争相手が現われる。これはITの世界では当然なんですけど、物流の世界でも、実際、アマゾンさんを物流会社と見るのかとか、セブンイレブンさんがコンビニから宅配をするのは、ラストワンマイルと

言うのか、言わないのかみたいなことがありますので、そこを視野に入れて、ラストワンマイルというものをいかに強化していくか、そのようにとっていただければと思います。

○増田委員長

米澤委員、お願いします。

○米澤代理

大変興味深く聞かせていただきました。

1点と細かいところを2つばかり質問させていただきます。

最初は極めて興味深い点からなんですが、7ページは、2013年度ということで、宅配便の市場シェアなんですけれども、これは我々素人でも直感に合う数値になっているんですが、ヤマトに少し遅れて佐川なんですけれども、この間、ヤマトは圧倒的なシェアを握ってきた一番の理由は何なのか。一言では言えないんでしょうけれども、何なのか。もちろん宅配便を開発してきた、先駆者であることが一番かと思えますけれども、それだけではなくて、これだけシェアを維持してきた、獲得してきた一番の理由は何なのか、もし何か参考になることがあれば、教えていただきたいというのが、メインの質問です。

あと2点は、お聞きしたいんですけれども、今後の経営計画で、ノンデリバリーというのは、具体的にどういうものをイメージされているのかということが1点です。

それから、海外への展開なんですけれども、競争相手はどこなのか。現地なのか、ドイツなのか、その辺のこと等を含めて、差し支えない範囲で教えて下さい。海外部門だけをとってみて、現在、採算が合っているのかどうか、今後の投資と見ているのか、その辺の位置付けを教えていただければと思っています。

以上でございます。

○増田委員長

それでは、よろしくお願いします。

○高橋メール便部長

1つ目につきまして、私からお話申し上げます。

一言ではなかなか難しいんですけれども、よくいろんな社員と話すことでは、荷物には出される方と受け取られる方がいらっしゃいますが、弊社は、どちらかというところ、受け取られる方にいかに便利に思っただくかというところを念頭に、いろんなサービス開発等をつくってきたと考えております。もちろん送料は出されるお客様からいただく訳なんですけれども、最終的には受け取られる方が、気持ちよく受け取られることによって、運送業者を指定されると思いますので、そこを念頭に置いて、サービス開発、ネットワーク展開をしたことが、

理由なのではないかと、今、思っているところでございます。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

もう一つ、宅配シェアで付け加えるとしたら、この後にいらっしゃる佐川急便さんと拠点数を比較いただくと、我々は数千ございますけれども、通常他の運送事業者さんは、数百なんです。我々は個人からスタートしたものですから、住宅地の中にまで営業所を展開しているのに対して、普通の物流業者さんは、商流貨物から発達をしていますので、昔は煙突営業と言うんですけれども、工業団地のそばとかに展開しており、拠点数の違いもシェアに表れている可能性があると思っています。逆に言うと、宅配の中には、今、言ったような大型貨物と小型貨物が混ざってきていますので、その中でも、個人のシェアなどを見ると、また違った見え方をするんだということを、御理解いただければと思います。

それから、ノンデリバリーのイメージという御質問の趣旨がわかりませんでした。海外はわかったんですけれども、ノンデリバリーのどこの辺りの御質問でしょうか。

○米澤代理

具体的にこういう事業に出ていくものは、そういう呼び方ではないのでしょうか。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

わかりました。

資料の4ページで、デリバリー以外に5つあるという御説明を申し上げたと思うんですが、これをノンデリバリーと総称しておるんですけれども、簡単に言うと、倉庫業であり、引っ越し業であり、IT事業であり、決済事業であり、車両整備事業なんです。一つ一つを単体でとりますと、ライバルは皆強くて、私共は到底適いません。例えばITなどは、とても競争できるような状況ではない。

ただ、ラストワンマイルとセットにすることで、強みを見つけようとか、倉庫業は世の中にたくさんいらっしゃるんですが、単なる倉庫業ではなくて、例えば我々は大型の仕分け、先ほど羽田クロノゲートとか、ゲートウェイという言葉がありましたけれども、ああいうハブの中で倉庫をやってまして、在庫をする倉庫業に対して、我々は荷物を止めない倉庫業、在庫をしない。その日その日出庫していくみたいな、そういうことで差別化を図ると考えています。ですから、世の中に全てあるものではあるんですが、ラストワンマイルと組み合わせることで、ユニークさを出そうという考え方を持っております。

もう一つの海外でございますが、海外においては、2種類の考え方がございまして、いわゆるインターナショナルと言われる国際間の事業と、今、5カ国

で宅急便を展開していますが、その国の中の事業と、我々の中にも2種類ありまして、その国の中で行う事業でいいますと、ライバルは当然その国の宅配事業者さんになります。

国際間に関しては、インテグレーターの世界が圧倒的に強くて、そういう意味でいうと、私共も海運などもやっているんですけども、小さいんです。ですから、これもラストワンマイルと組み合わせることによって、いかにインテグレーター、例えば、UPS、Fedex、DHLとは違った部分が出せるかということ、研究・検討していると、受け取っていただければと思います。

○増田委員長

それでは、清原委員、お願いします。

○清原委員

御説明ありがとうございます。三鷹市長の清原です。

13ページの「DAN-TOTSU経営計画2019 基本戦略」の「基本戦略3」の(5)にも、環境施策、安全施策、社会貢献の取り組み等を書いています。三鷹市の場合でも、10年ほど前から、防犯に向けた「安全・安心パトロール」に御協力をいただいていますし、2年前からは独居老人の見守りについて、「見守りネットワーク」の協定書も交わして、御協力をいただいています。更に長期にわたって、子供たちには、交通安全教育ということで、配達の手を持ってきてくださって、どこに死角があって、子供たちはここに隠れていては危ないということも含めて、指導に御協力いただいています。まさにCSRというか、社会貢献していただいていることに、まず感謝します。

その上で、具体的な質問をさせていただきますが、8ページにこのような記述があります。即ち、運賃単価が下落して、日中の不在率が高い。従って、燃料費や人件費の高騰に伴って、配達コストが増大している。そこで、端的に伺いますけれども、外形基準の導入という条件によるというのではなくて、このようにコスト高の中、メール便を継続する御意思が、社の方針として明確なのかどうかということ、まず確認をさせていただきたいということが1つです。

関連して、今、三鷹市内でも、宅急便さんの場合、女性が多く配達に活躍をされています。まさにラストワンマイルの姿の中に、女性が自転車で運ぶ、あるいは押し車で運ぶ、そのような姿が展開されていまして、女性社員の皆さんの拡大ということは、同性としては期待しています。地域のラストワンマイルの担い手として、今後の女性の活躍は、社員教育も含めて、どのようにイメージされているか、それを教えていただければと思います。

最後に郵政民営化をされるプロセスの中でも、この間、ヤマト運輸さんは色々なヒアリングも受けられたし、問題提起もされてきたと思うんですが、今後、具体的に更に株式上場ということになっていった時に、色々な意味で、同種の

お仕事をされている企業として、まさに公正競争の面で配慮があれば、一緒にいい競争相手としてやっていけないのではないかと思っていられるとしても、今日はその点について発言を遠慮された部分があるかもしれないと、そんなふうにご発言に抑制を感じたものですから、もう少し明確に言えば、どんなことが公正競争の観点から、お立場、期待されているかを御発言いただければと思います。

以上です。よろしくお願いいたします。

○増田委員長

それでは、よろしくお願いいたします。

○高橋メール便部長

メール便についてでございますけれども、確かに運賃単価ですとか、配送コストという面では、実際に配達を担っていただいている方々を確保するというのは、難しくなっているのが現状でして、その点については、この表記と同じであります。

ただ、ポスト投函サービスということで、日中の不在にはなりませんので、そういう意味では、その分一度で済むということであったり、受け取られる方にとっては、一度で受け取れるという利便性がありますので、引き続き、ポスト投函のサービスについては、継続していきます。

○清原委員

メール便部長さんがいらしているのに、失礼な質問をして、申し訳ございません。ありがとうございました。

○増田委員長

どうぞ。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

女性の活躍・活用という点ですけれども、遅ればせながら、ホールディングスにダイバーシティ推進室を置かせていただきました。女性に限らず、外国人の方、それから、御承知かもしれませんが、弊社は宅急便の中興の祖と言われている小倉昌男が、ヤマト福祉財団を設立しておりまして、障害者の雇用についても、かなり積極的にやっております。こういったダイバーシティという観点から、女性だけではなく、いろんな背景を持った人が働けるようにということは、女性室長の下で、今、ちょうど進めている形になってございます。

実際の数として、正確なものはないんですが、比率的に女性の社員は結構います。ただ、これをフルタイムとパートタイムに分けると、若干問題があると認識しておりまして、ここの部分は改善をしていきたいと考えております。

もう一点の郵政民営化についてですが、おっしゃるとおり、我々は郵政さんも大事なライバルと見て、ずっとお仕事をしているつもりでございますし、もっと言うと、個人宅へのアクセスでは大先輩である。売上げ規模でも、我々の

1兆3,000億円に対して、今回、郵便局事業を合わせたということもありますが、2倍の2兆7,000億の会社でございますので、当然これはライバルでもあり、参考にすべきものだという認識を持っています。

それだけに、先ほど来、高橋も申し上げますように、わかりにくい信書という領域の事実上の独占を、今、持っていらっしゃる会社です。これが重要ではないとは全く思っていないんですが、我々は中身まで全部見せていただいて、運ぶ訳ではありませんので、知らないうちに、そういったことで、消費者の方をいわゆる警察沙汰にしてしまうというのが、正直言って困っているということでございまして、ここはどうかわかりやすい線引きにしてくださいということです。

世界でもまれに見るぐらい、日本の宅配が発達しているのは、競争があったからだ我々は信じておりますので、そこは我々も安住することなく、更に伸ばしていきたい、磨いていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

○清原委員

ありがとうございました。

○増田委員長

老川委員、どうぞ。

○老川委員

1点、初歩的なことを伺いますが、雇用形態といえますか、どこからどの部分までが正社員で、実際に配達されている方はどういう立場なのか、その辺を教えてくださいますか。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

先ほど4ページに出しましたけれども、グループ全体で社員は19万人ほどおります。運輸が一番大きくて、14~15万人いるんですけれども、19万人の中で、フルタイムとパートタイムは、9万弱のフルタイムに対して、10万ぐらいのパートタイム、大体こんな感じで、今はパートタイムの比重が若干高くなってございます。

ラストワンマイルと我々が呼んでいる、皆様が恐らく接する者、ピンポンと来て、荷物をお届けしている者、我々はセールスドライバーと呼んでおりますが、この者達はほぼ正社員でございまして、フルタイムでございまして。

先ほどのポストに投函する方ですとか、あるいは大型仕分け機のあるところで仕分けをお手伝いいただいている方、最近では台車を押している一部の方、こういった方々はパートタイムさんだったり、1件幾らでの御契約をいただいている方だと、御理解いただければと思います。

○増田委員長

ありがとうございました。

よろしゅうございますか。

最近、色々な業種で、人手不足が目立ってきている。ヤマトさんでも、そういった関係が配達コストの増大につながっているという御説明がありました。ヤマトさんのお仕事の中で見て、当然デスクワークの方もいらっしゃるでしょうし、今、おっしゃったようなセールスドライバー、現場での職種を担っている方もいらっしゃると思うんですが、人手不足について、更に業種でどういう違いがあるのかとか、あるいは業種によっては、それがずっと続くものなのか、どこかでまた状況が変わってくるものなのかといったようなことについて、もう少し具体的な御説明をいただけるのであれば、少しお願いをしたい。

私は、昔、岩手の知事をしていたんですけれども、岩手で、例えば市営交通とか、県北バスとか、宅配便ではないですけれども、何社か運送に関係する会社があるんですが、確か私の記憶だと、以前から、ドライバーは相当不足しているという話がありまして、確保に四苦八苦している。地方で仕事の間がなく、みんな大変だと言っているんですが、職種によっては、選ばなければ、結構勤められるところがあるんですが、運転手などはうまく集まらないし、一時期、バス事業というのは、無理した部分もあったのかもしれませんが、長距離バスが事故を起こしたりして、今度、勤務時間が大分厳格になって、更にその辺りの不足に拍車がかかったような話を聞いたんですが、人手の関係について、もう少し詳しいお話ができればと思いました。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

まさに御指摘のとおりでございまして、ホワイトカラー層に関しては、多様化が進む一方でございまして、外国籍の方も含めて、実際、新卒採用でも、既に採用をどんどんしている状況でございまして。

不足感が一番強く出ているのはどこかといいますと、大きくは2つあるかと思うんですが、1つは、いわゆる大型トラックを中心としたドライバーさんでございまして。そもそも若い方の間で車を持つということが、文化として変わりつつありまして、ましてや大型車はオートマチック車という訳にもいかないものから、この部分が一番深刻なのではないかと思っております。

10トン車で運んでいる部分は、社内でない人、協力会社に非常にお世話になっておるんです。先ほどの正社員でドライバーをやっていますというのは、あくまでも顧客接点の部分がそうでありまして、見えない夜の部分は、そうではありません。夜に、30代、40代の御家族を持っている方でなり手があるかとか、免許の保持がどうかといったようなこと、それから、これは直近ですけれども、東北の建設業にとられてしまったとか、そういった形でバッティングするようになってきていて、ここは外国人の方という訳には、現状なかなかいかないと

ころがありまして、我々としては、ここが一番危惧をしている。高齢化もどんどん進んでいる領域でございます。

もう一つの業種でいいますと、深夜に大型ターミナルで、仕分けをしていたり方を使っているんですが、ここは御多分に漏れず、日本人の比率が落ちております。昔は、私などもそうでしたけれども、大学生がアルバイトでやっていたんですけれども、今、大学生を夜に見かけることはほぼございません。ただ、これはナンバーだけを見て仕分ければいいのか、そういう部分があるものですから、比較的海外の方でも御対応いただけているんですが、こういう言い方がいいのかわかりませんが、やってくれる人が変わってしまっていて、中国の方だったのが、もうちょっと違う方になって、夜大型ターミナルに行きますと、いろんな文字が書いてあって、自分達でも読めないみたいな、これが実態でございます。

ここに関しては、どちらかというと、機械化・大型化ということで、御案内しているように、羽田のクロノゲートとか、ああいうもの、御見学いただいた方もいらっしゃるかもしれませんが、自動化ですとか、そういったものをする事によって、少しでも負担を減らすようなことをしたり、人数を少なくできるようにする。

あと、今、冗談でよくいろんな方々とお話をするのは、夜の高速道路も自動運転で行けるようにならないか。ドライバーさんは、その間、休める。今でも4時間半ごとに休むとか、先ほどの例ではないですけれども、我々も規則は厳しくやっていますので、そこを何とかするためにも、そういうことができないとか、あるいはロボットスーツなども、今、色々な方々と一緒に研究させていただいて、介護の世界がまさにそうだと思うんですが、我々も荷物を扱う世界なので、同じ人間がやるにしても、少しでも負担を減らせないかといったことは、総合的にグループとしては、考えているところでございます。

○増田委員長

今のお話ですと、2つ目の仕分けのところは、おっしゃったように、大分機械化等で片づく部分はあるかもしれませんが、単純に数値の読取り等で、恒常的にではなくても、それほど熟度が高くないでもできる部分があるかもしれません。

最初の方は、相当深刻なというか、構造的な問題ですね。若い人達の車離れみたいなことは、確かに大学でも聞きます。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

これはかなり深刻で、3月もトラックが足りなくなりました。消費税の前です。

○増田委員長

駆け込みですね。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

あの時期というのは、そもそも引越しがピークなんです。本来だったら、4月にたれるべきもの（ピークが分散するはずのところ）が、全部3月に集中したことで、中には引越し業者がないので、宅配便で何十回も送ったという方が現れるぐらいなのに加えて、通販で、しかも、普段買うよりも大きいサイズでということがありまして、想像以上にトラックの積載容積が急速に落ちてしまって、我々の協力会社さんですら、対応し切れず、初めて、12月以外で、お客様からの荷受けをお断りするという事になってしまいました。そういう意味では、目の前に迫っている問題だと認識をしております。

○増田委員長

特に大型トラックのドライバーが足りないということですか。

○成井経営戦略担当シニアマネージャー

そうです。

○増田委員長

わかりました。ありがとうございました。

他によろしゅうございますか。

ありがとうございました。色々実態をお聞かせいただきました。感謝申し上げます。

それでは、ヤマト運輸さんには、ここで御退席をいただくことになります。本日はどうもありがとうございました。

（ヤマト運輸株式会社関係者退室）

○増田委員長

それでは、引き続き、佐川急便から御説明をいただくことにしますが、説明者の入室まで、しばらくお待ちをいただきたいと思います。

（佐川急便株式会社関係者入室）

○増田委員長

お待たせをいたしました。

それでは、佐川急便株式会社営業部営業課、宮本課長から20分程度で御説明をいただきました後、同じ時間で質疑応答を行いたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○宮本営業部営業課長

初めまして。ただいま御紹介にあずかりました、佐川急便東京本社営業部の宮本と申します。本日は、短い時間ですが、よろしく願いいたします。

資料の前に、当社のグループの御紹介をさせていただきたいと思います。

当社は京都府に本社がございます。1957年に創業しまして、現在、全国17支

店、4万6,674名の社員がおります。その中でも、我々が言うセールスドライバーは約3万8,000人、車両台数は、軽車両を含み2万5,965台で、現在、運営しております。

資料に沿って御説明させていただきます。

初めに我が国を取り巻く環境という形で書かせていただきましたが、現在、少子高齢化、国内消費の縮小ですとか、生産年齢人口の減少、老年人口の増加という形で、1日約420万個の荷物を運ぶドライバーですとか、メンバーの人員の減少というところが、物流の問題点とされております。

そんな中で、我々は女性の雇用に積極的に取り組んでおります。現在、主婦を中心に約1万人の採用を実施しております。

それから、多様性を求めて、国外からの受入れ等々も実行しております。

それから、若手の人のトラックの免許です。以前であれば、高校を卒業して、すぐにトラックが運転できたんですけれども、今は大型免許の問題がございまして、高校を卒業しても、すぐに戦力化できないという問題も抱えております。ここに関しましては、一人前になる前に退職をしてしまったり、車を運転できるか、できないかで、お給料の部分で相当違いが出てきますので、サービスセンターの展開ですとか、車を使わない、台車を使った運用で、何とかカバーをしているような状況で、今、人員の減少に歯止めをかけているような状況でございます。

右の方に移りまして、人口の都市部への集中です。こちらの方は、人口減少・少子高齢化が進む中、更に都市部への人口集中が進み、住環境の悪化や交通渋滞、地球環境面への負荷など、様々な問題が発生する可能性があるというところで、我々物流業界には非常に注目が集まっていると考えております。そして、新しいビジネスモデルへの注目がされていると思っております。そんな中で、我々は、他社に差をつけるため、オンリーワン商品の訴求をお客様に求めています。

そんな中で、2009年3月に、我々の様々なソリューションとかけ合せた、特定信書便事業を展開しております。

資料にはないんですけれども、昨年度におきましては、お客様に対して、適正運賃の周知ということで、多くお客様に適正運賃の周知をさせていただいた経緯がございます。

次のページをお願いいたします。我々の物流の社会的役割として、このように記載させていただきました。調達から始まり、製造、流通、販売です。物流とは、物が生産され、エンドユーザーのもとへ届くまで、サプライチェーンをつなぐ社会のインフラだ、非常に重要な役割を担っていると思っております。

そんな中でも、輸送の部分では、我々佐川急便、引越しや設置を主とするSG

ムービング、百貨店への納品代行等々を行うワールドサプライ、このようなグループ企業を持って、ロジスティックを行っております。

輸送の右下になります。保管の部分に関しては、佐川グローバルロジスティクス、そして、国外におきましては、佐川グローバル・ジャパン、そんな中、荷役、包装、流通加工、情報処理管理などを担っております。

昨今、インターネットの普及ですとか、顧客ニーズの多様化、グローバル化、これら様々なニーズに応えるため、我々グループ企業で対応させていただいております。

次のページをお願いいたします。国際物流を取り巻く環境変化でございます。アジアの経済成長やグローバル化の進展等を背景に、アジアの荷動きが増大しております。

下の図を御覧いただければわかるとおり、1998年から2009年まで、アジアから諸外国への輸送額というのは、大きく膨らんでおります。

次のページをお願いします。そんな中で、我々は海外戦略として、海外現地法人間のネットワーク強化、現地企業への積極的なM&A・提携、佐川急便のネットワークを駆使した日本発貨物の獲得を実施しております。

海外M&Aの実績としては、下記の3件です。2012年にはインドのSindhuの資本参加、2013年にはシンガポールのAmeroidを買収、2014年7月にはスリランカのExpolankaを買収しております。

次のページをお願いいたします。海外ソリューション事例の中で、国内外複合一貫輸送という題をつけさせていただきました。

当社のグループ会社であるSG HOLDINGS GLOBALは、世界23カ国、84法人、106拠点でございます。

主な業務内容としては、国際フォワーディング、国際エクスプレス、輸出入通関、一般倉庫・保税倉庫、物流加工、トラック輸送、イベント輸送、引越し等々がございます。

それでは、どういったことをやっているのかということ、実際のベトナムの事例を基に御説明させていただきます。

次のページをお願いいたします。こちらはBeforeと書かせていただきましたが、今まではお客様が海外で工場を持ち、ASEAN諸国へ荷物を発送していた。日本国内では、大きな倉庫を1拠点持ち、全国の倉庫にそれを分散し、全国の拠点から、佐川急便や一般の輸送インフラを使って、お客様の店舗に届けていたという内容です。

我々が、今、提案しているものに関しては、次のページでございます。Afterと書かせていただきました。佐川急便ベトナム有限会社は、ベトナムのハブセンターを有しております。お客様からベトナムハブセンターに出荷指示をいた

だくことで、荷受け、入庫、加工対象品揃、商品加工作業、検針、再製品化完成を行います。そして、ハブセンターで再保管、出荷指示に応じてオーダーピッキングを行い、出庫いたします。日本に持ってこられた商品に関しましては、どこの倉庫を通過することもなく、我々の営業所を通じて、お客様の国内店舗へ届けていくという流れで、国内の倉庫を一括して、我々が海外で持ってしまう。お客様の指示によって、倉庫の拠点を持たずに、海外から一貫して物流を持ってくるという内容となっております。

次のページをお願いいたします。次は国内ソリューションの事例です。今回は館内物流を例に挙げて御説明させていただきます。

2012年に開業いたしました、東京スカイツリーの事例でございます。約2年半の間、我々が館内物流を請け負わせていただいております。

次のページをお願いします。東京スカイツリーの館内物流として、特徴的な事例を挙げさせていただきます。東京スカイツリーの館内物流に関しましては、事前の入館許可制度の導入を行っております。色々な館内物流をやっていますが、五月雨式に物流業者が入ってくるのではなく、我々が入館する物流業者を制限して、事前に入館許可制度をとっております。そういったことにより、近隣への渋滞の配慮、環境問題に寄与しております。図の流れで、事前の入館指定を行い、臨時許可、仮入館等々の段取りを行っております。

次のページをお願いします。館内物流の中では、エレベータースケジュールも我々が管理させていただいております。東京スカイツリーには、一般用のエレベーターと貨物用のエレベーターの2種類がございますが、貨物用のエレベーターも好き勝手に誰かが動かすのではなく、エレベーターの情報を我々が一括管理して、効率的にお荷物を最上階へ持っていけるよう、このような形で、エレベーター管理も行っております。

それから、我々の入退館受付により、誰が入ってきているのか、見知らぬ人が入ってこないかという形で、セキュリティの問題も、我々で解決させていただいております。

その他、清掃員ですとか、保守点検員の施設作業内の作業工程管理も実施しております。

次のページをお願いいたします。前段でも報告させていただきましたが、配送インフラの強化として、セールスドライバーを中心とした約3万8,000人の配送要員に加え、新たに主婦1万人の採用を行ってまいります。

それから、地域に密着し、車を使わず、台車のみで集配を行うサービスセンターの展開をしております。

昨今、東京駅にもサービスセンターを設けまして、今後、開催される東京オリンピックに向け、国外のお客様をターゲットとして、東京・羽田間ですとか、

東京から各主要都市のホテル、こういったところに往復便の荷物を運んだり、外国語がしゃべれる人間を東京駅にそろえたり、そういった問題を、東京オリンピックまでに改善していくような取組みを持っております。

そして、我々は環境の部分にも配慮しております、車を使わずに、モーダルシフトの推進ということで、CO₂総排出量削減ということで、電車を使った輸送も、今年をもって10年が経過します。10トン車、約7万2,000台の削減となりまして、CO₂総排出量も8万5,000トンの削減となっております。

当社の説明は以上となります。

○増田委員長

ありがとうございました。

それでは、ただいまの御説明に対して、御質問等がございましたら、お願いいたします。

老川委員、どうぞ。

○老川委員

先ほど聞き取りづらかったんですが、オンリーワン商品のところで、特定信書便とおっしゃったんですか。

○宮本営業部営業課長

特定信書便事業を実施しております。

○老川委員

それはどういうものですか。

○宮本営業部営業課長

2003年に信書便法というものが施行されまして、今、日本郵便さんだけで扱える郵便の中で、重さが4キロ以上ですとか、大きさが90センチ以上とか、特定の信書便を扱えるという法律が施行されまして、そこに我々は事業として参入させていただいております。事業に参入させていただくだけではなくて、特定信書便の回収物流ですとか、他社にはできないようなサービスを、現在、展開しております。

○老川委員

先ほどヤマトさんの御説明の中で、信書と間違えられて、いわゆる通信の秘密に関わるような信書と紛らわしいということが、トラブルになっているというお話だったんですけれども、そういう御心配はないんですか。

○宮本営業部営業課長

我々は、あくまでもお客様が出荷されるものが、信書であるか、信書でないかということは、一旦はお客様に委ねます。それから、記事欄のほうに、請求書ですとか、給料明細ですとか、信書に該当するようなものが万が一書かれていた場合には、この荷物は一般便では運べないので、我々の特定信書便を使用

して下さいという形で、お客様には訴えております。

○老川委員

わかりました。

○増田委員長

三村委員、どうぞ。

○三村委員

御説明ありがとうございました。

あくまでも、私の印象なのですが、宅配便の市場では、先ほどのヤマトさんの資料では、佐川さんが30%以上のシェアを持っていて、第2の地位ということですが、今の御説明をずっと伺っていると、従来型の宅配便、C to C的な宅配便から、徐々にシフトされていて、どちらかという、ソリューションビジネスというか、あるいは館内物流に対する対応とか、ベトナムのビジネスも恐らくそうだと思うのですが、日本からベトナムへ進出された企業が、日本に商品に戻すのではなくて、そこからアメリカとか、ヨーロッパに商品をどう運んでいくか、輸送するかというロジスティクス活動を行うときに、積極的に関与していきたいという御説明だったと思います。徐々に軸足は動いていると見てよろしいのでしょうか。

例えば運賃の適正化ということは、非常に競争が厳しい中で、そういう競争の中でおやりになるよりも、少し付加価値の高いところを考えていらっしゃるのではないかと思われましたので、あくまで企業の方向性として、教えていただければと思います。

○増田委員長

お願いします。

○宮本営業部営業課長

おっしゃられるとおりです。我々はソリューションですとか、付加価値を高めて、お客様への提案型というビジネスを、今後、強めていく次第でございます。

今、通信販売の業績は非常に伸びておりまして、B to Cという荷物も多々あるのですが、ここだけを求めていくのではなくて、お客様にとって効率のよい、例えば海外からの一貫物流、先ほど御説明させていただいた件ですが、そういったところのソリューションをもって、オンリーワンサービスをもって、他社との差別化を図っていき、今後の展開をしてまいります。

○増田委員長

米澤委員、どうぞ。

○米澤代理

御説明どうもありがとうございます。

今日の説明の冒頭で、若い人が少なくなっている、特にドライバーの数が少なくなっているということで、これは前段のヤマトさんでも同じような質問が出て、かなり大変だという話があったんですけども、その時に、夜間の高速道路は車が自動化してくれるとか、そういう夢のような希望があると聞いたんですが、私は鉄道のことに関心があるので、よく知っているんですが、電車と呼ぶんですか、佐川さんは貨物で走らせていますね。

○宮本営業部営業課長

はい。

○米澤代理

あれは、今、どのラインなんですか。私が見ているのは、東海道線の一部なんですけれども、どのラインを走らせているのか。先ほどの話ですと、CO₂の削減ということで、説明されていたんですけども、これですと、ドライバーの不足に対応できるのか、できないのか。要するに鉄道にどのぐらい頼れるものなのか、その辺のところをお聞きしたいと思います。

○増田委員長

どうぞ。

○宮本営業部営業課長

我々が走らせているのは、東京・大阪間のみでございます。年間に10トン車、我々の一番大きな車が7万2,000台削減できる計算となっております。幹線輸送に関しましては、当社ではなく、委託をしている兼ね合いがございます。大型免許を持っているドライバーという者も、少子高齢化の中、非常に少なくなってきた、以前は、我々の社員の中でも、7～8割ぐらいは大型免許を持っていたんですけども、今では5割以下になっているので、幹線輸送の人員の不足にも寄与しておりますが、モーダルシフトの大きな狙いとしては、一番は環境問題に重点を置いております。

○米澤代理

これを九州とか、東北、北海道にも走らせる予定は、今のところはないんですか。

○宮本営業部営業課長

今のところございません。東京・大阪間だけでございます。JR様との兼ね合いもございます。

○米澤代理

わかりました。

○増田委員長

清原委員、どうぞ。

○清原委員

御説明ありがとうございます。

冒頭、年間420万個の荷物を取り扱っていらっしゃるとおっしゃいました。

○宮本営業部営業課長

1日です。

○清原委員

失礼しました。1日で420万個も取り扱っていらっしゃるといふことなんですが、統計的に時系列の推移を示すグラフ等がなかったので、改めて伺いますが、現在、1日420万個の荷物とおっしゃったのは、3年ぐらい前から見て、増えていらっしゃるのか、減っていらっしゃるのか。

そして、2009年以降は、特定信書便サービスを始められたということですが、特定信書便サービスというものは、2009年以降、依頼される便数がどんな傾向にあるのか。増えていらっしゃるのか、横ばいなのか、減っていらっしゃるのか、そのことを教えていただきたいです。その上で、日本郵便さんの関係でいうと、取り組んでいらっしゃる荷物数の動向やら、特定信書便サービスで、この間はやっていらして、この頃余りやっていらっしゃらないメール便の動向による御判断というか、日本郵便さんと相対的に競合されるサービスに見られる、現時点でのお考えについて、教えていただけますでしょうか。

○増田委員長

どうぞ。

○宮本営業部営業課長

420万個という数字は、平均値を伝えさせていただきましたので、こちらが例年から増えているか、減っているかといいますと、こちらは減っております。420万個という数字は、減っております。

先ほども御説明させていただいたとおり、こちらは適正運賃の交渉という形で、お客様と交渉させていただいたところもございますし、荷物自体が減っているところもございますので、420万個に関して、増えているか、減っているかといえば、減っております。

御質問にございました、420万個の中に、特定信書と言われるものが、どれだけの割合を占めているのかということに関しますと、420万個のうち、特定信書は0.1%にもいきません。

特定信書便に関しましては、2009年の開始以降、横ばいではなくて、右肩上がりに、毎年、前年比の120%、130%という形で伸びております。2013年度につきましても、先般、総務省様へ報告させていただいておりますので、信書に関しましては、ずっと右肩上がりに数値を伸ばさせていただいております。

○清原委員

わかりました。

そのことで言うと、日本郵便さんとの関係では、特定信書便サービスというのが保障されていけば、競合というよりも、お互いにすみ分けられそうな感じですか。

○宮本営業部営業課長

そうです。もともと信書便という制度は、郵政様のユニバーサル化を守るための制度でございますので、我々が扱っているものと、日本郵便様が扱っているものは、違うという認識でおります。

詳細をお話させていただきますと、信書の中でも、1号役務という、大きな荷物を取り扱える役務に関して、我々は数値を伸ばしております。逆に郵政さんが取り扱うような、郵便ポストに投函される、我々が言う3号役務でしか扱えない小さな荷物というのは、数字は落としておりませんが、1号役務に比べて、数字の伸び率は非常に少なくなっております。

○清原委員

ありがとうございました。

○増田委員長

一番最後のページに、3万8,000人の配送要員に加えて、新たに主婦1万人を採用されるとありましたが、この雇用形態というか、ざっくり言うと、パートとフルタイムの方がこの中にいらっしゃると思うんですが、大体どんな感じになっていきますか。一遍にフルタイムということではなくて、パートからやっていくような感じですか。

○宮本営業部営業課長

そうです。我々の雇用形態としましては、時給制ではなくて、1個幾らという形の委託契約を結んでおります。

○増田委員長

お荷物1つが幾らということですね。

○宮本営業部営業課長

そうです。なので、フルタイムというよりは、主婦が働きやすい時間、例えば午前中ですとか、部分部分で委託しているような状況でございます。

○増田委員長

大体日中が多いんでしょうけれども、女性の御都合によって、時間帯を選べるような形になる訳ですか。

○宮本営業部営業課長

そうです。

○増田委員長

その時に扱った荷物の個数で、給与をお支払いするということですね。

○宮本営業部営業課長

おっしゃるとおりです。なので、こちら側から、この日のこの時間に働いてくれということは伝えません。あくまでも働きやすい時間を募って、地域に割り当てていっております。

○増田委員長

わかりました。

応募されてくる女性の方は、年齢層としては、若い方が多いんですか。必ずしもそうではないんですか。

○宮本営業部営業課長

必ずしもそうではないです。

○増田委員長

地域とか、いろんなことによって変わってきますか。

○宮本営業部営業課長

40代の女性が非常に多いです。

○増田委員長

必ずしも20代ではないんですね。40代ですと、御家庭を持っていたり、結婚されている方が多い訳ですね。

○宮本営業部営業課長

そうです。傾向としては、幼稚園・保育園に送り出してから、我々の荷物を地元の地域で集配して、また迎えに行くというシフトが、非常に多くなっております。

○増田委員長

そうすると、日中に働いて、しかも子供さんを持っている方が多いということですね。

○宮本営業部営業課長

そうです。

○増田委員長

どうぞ。

○清原委員

今の御説明の中で、先日、あるテレビ番組の中で、主婦で子育て中の人のところに、佐川さんが荷物を届けて、その主婦が家を拠点として、自転車、台車等で配送できると報道されておりました。つまりわざわざ拠点のセンターに働く女性が行かなくても、自宅にいながらにして、荷物を受け取り、地域に密着して、働ける時間帯に着実に届けるということで、注目されているという報道でしたが、それは正しいのでしょうか。

○宮本営業部営業課長

正しいです。通勤時間もございますし、近所付き合いというところで、お隣

さんが荷物をお届けするという事で、私も時間が空いているから配達しますみたいな、そういった連鎖反応を戦略的に考えていまして、我々が御自宅にエリアの荷物をトラックでお持ちして、そこから御自宅を拠点に配送いたします。また、夜になったら、例えば不在などで配達できなかった荷物をドライバーが拠点に取りに行って、主婦様の通勤時間、近所で集配できるというところを利用しています。

千葉の方では、そういった連鎖反応が生まれていまして、地域で何人もの主婦さんが集まって、午前中の時間に配達をしているとか、そういう事例もございます。

○清原委員

ありがとうございました。

○増田委員長

それでは、他に特段の御質問もないようでございますので、質疑は終えたいと思います。

ここで、佐川急便さんは御退席となります。本日はどうもありがとうございました。御苦労様でした。

○宮本営業部営業課長

ありがとうございました。

(佐川急便株式会社関係者退室)

(日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社関係者入室)

○増田委員長

それでは、次の議題に入りたいと思います。

日本郵政グループを巡る諸問題について、日本郵政及び日本郵便から、合わせて20分程度で御説明をいただきまして、その後、10分程度で質疑応答を行いたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

○奥執行役

それでは、最初に不動産事業の現状と今後の取組みについて、御説明をしたいと思います。

日本郵政グループでの不動産事業の基本的な考え方でございますが、郵政グループが保有する不動産の大半は、事業用の拠点として使用中ですが、事業環境の変化等によりまして、未利用・低利用となるものの有効活用は、重要な問題と認識しております。

有効活用の1つとして、地域社会への貢献など、公共性を果たしつつ、収益力の高い資産を開発して、不動産事業を展開していきたいと考えております。

個々に取り組んでおりますプロジェクトにつきまして、資料で御説明いたします。

1 ページ目は、現在、取り組んでおります案件をお示ししたものです。

2 ページですが、JPタワーは、日本郵便がメジャーシェア（最大の事業比率を保有している）の共同事業で、事務所につきましては、予約も含め満室となっています。

商業施設のKITTEは、昨年3月にオープンしましたが、開業1年の御来場者数も2,300万人と、大変好調です。

4 ページの札幌三井JPビルディングですが、この8月に竣工・オープンしまして、日本郵便はマイナーシェア（最大の事業比率を保有していない）の共同事業です。札幌駅と大通りの中間にあり、地下通路にも直結しています。事務所はほぼ満室のめどがついており、店舗も好調です。

北側の道路は、5 ページの右上の写真にありますとおり、歩行者専用の北3条広場として、整備に貢献をいたしました。

6 ページの大宮JPビルディングは、この8月に竣工し、日本郵便の単独事業です。事務所はほぼ満室のめどがついており、好調です。1階には郵便局が入っています。

8 ページのJPタワー名古屋は、日本郵便がメジャーシェアの共同事業で、現在、工事中です。名古屋駅と2階・地下で直結し、バスターミナルとも1階で直結します。事務所、商業施設、郵便局が入る予定で、来年11月に竣工の予定です。

それから、9月25日、地下鉄東山線名古屋駅が浸水した件について、御報告いたします。この原因は、工事中的JPタワー名古屋が面する道路部分の付帯工事の施工箇所から、雨水が流れ込んだことによるものと考えられます。施工者の竹中工務店様に、原因究明の調査と対策の検討について、しっかりと対応いただいているところです。日本郵便も事業者として、現場管理体制を強化するよう、竹中工務店様へ要請いたしました。限定的な箇所でありますので、工事全体のスケジュールには影響がないと聞いております。

10ページでございます。博多の北側敷地プロジェクトです。日本郵便の単独事業で、博多駅博多口の目の前のところです。現在、工事中で、商業施設ビルで、主要テナント様も決定しております。2016年3月に竣工予定です。

12ページの博多南側敷地プロジェクトは、先ほど10ページで御説明しました、商業施設ビルの隣に建設するもので、現在、工事中です。2階・1階・地下で、博多駅から北側の商業ビルと共に結ばれ、地域内の回遊性の向上を図ります。こちらは事務所がメインで、郵便局と店舗も入ります。2016年4月に竣工予定です。

14ページです。本件は福岡市の薬院に建設中の分譲マンションで、日本郵便がマイナーシェアの共同事業です。引渡しは来年3月と9月の予定ですが、両

棟とも完売しています。

15ページですが、本件は東京都中野区弥生町に建設中の分譲マンションで、日本郵便がマイナーシェアの共同事業です。現在、販売計画の協議中で、引渡しは来年9月の予定です。

あと、大阪駅前の旧大阪中央郵便局の跡地についてですが、梅田近辺の大規模プロジェクトの状況、マーケットの推移などを見極めながら、今後の対応について、共同事業者様とも協議の上、検討を進めることとしています。現在は、仮設の郵便局、イベント広場として、暫定活用を行っています。

今後の取組みについて考えているところですが、現在進めております郵便・物流ネットワークの再編、社宅の集約化などによりまして、未利用・低利用となる不動産が出てくるものと予想されます。これらの資産のうち、駅前や都心に立地する収益性の高い資産を開発して、賃貸収益物件を中心に展開していきたいと考えています。

ただ、これらの資産は、現在、事業で使用されているものが多く、不動産事業への転換には、ある程度の時間を要するものと思われます。また、現在、建築工事費が大変な勢いで上がってきておりますので、この状況も十分に注視した上で、今後の展開を考えてまいります。

現在進めています名古屋、博多等の大型ビル工事につきましては、既に発注済みですので、それほど影響なく進行しているところでございます。

御説明は以上でございます。

○増田委員長

それでは、引き続きお願いします。

○勝野専務執行役

それでは、資料120-2-2でございます。

今年の1月31日の当委員会で、新しい人事・給与制度の概要について、御説明をさせていただきました。その後の進捗状況について、御報告させていただきたいと思います。

1ページでございますけれども、左側に項目が6つほど並んでおりますが、これが新しい人事・給与制度の主な項目でございます。

まず職種区分と採用区分を一致させようということで、コース制を導入することとしておりましたけれども、この4月から、全社員をいずれかのコースに振り分けまして、右側のところに導入状況と書いておりますが、総合職約5,000人、業務職、これは会社によって呼称が違いますけれども、18万2,000人、正社員は約23万人弱おりますが、残りはほとんど管理職、管理者、一番最後に出てまいりますけれども、新一般職が5,000人程度という形になります。

2番目の項目の新しい人事評価です。給与とか、手当にメリハリをつけてい

こうとすると、それぞれ納得性の高い人事評価が必要だということで、それも変えていこうということでございますが、この4月から新しい人事評価制度を導入して、26年度1年間の評価を基に、来年の4月から給与へ反映させていこうということでございます。反映される給与につきましては、現在、システムの開発中でございます。

評価に戻りますけれども、新評価シートを全員に配付すると共に、新しい評価基準についても説明・周知を図っていったらというところでございます。

4月から6月の3カ月間で、いわゆる模擬的に評価をやって、これを10月からフィードバックして、評価スキル等のレベルアップにつなげていこうという取り組みも行っているところでございます。

給与については、メリハリを高めていくということでございますけれども、その中の日本郵便の営業関係・業務関係の業績手当というのは、他の給与に先行して、この4月から導入をしております。導入後、標準物数（手当額の算定基準の指標の一つ）が厳し過ぎるのではないかと等々の現場の声も含めまして、必要なものは手直しをしながら、今、定着に向けて、取り組んできているということでございます。

退職金については、ポイント制を導入しようということで、ポイント制への移行基準日は、27年3月31日でございます。現在、新しいポイント制へ移行するためのシステム開発を手がけているところでございます。

システム開発に当たってのポイントとしては、退職金の金額算定が、会社側にとってもスムーズにいくようにということでありまして、社員にとっても、今、自分のポイントは、何点たまっているのかということが見えるような、そういうシステムにしていこうと考えております。

一番下の欄でございますが、新しく作った採用区分、コース区分として、新一般職ということでございます。

右側でございますように、この4月から、期間雇用社員から内部登用、期間雇用社員からの正社員登用ということで取り組んできておりますが、4,704人を正社員に登用しております。

27年4月も内部からの登用ということで、2,700人程度、新卒の採用ということで、2,600人程度を予定して、今、準備を図っているところでございます。

以上でございます。

○増田委員長

ありがとうございました。

それでは、次をお願いします。

○荒若執行役員

日本郵便からは、民営化前後の配達時間の変化等ということで、4点ほど、

続けて説明させていただきます。

資料の1ページを御覧下さい。民営化前後の郵便物などの配達時間の変化とか、不在持戻りの対応は変わったところがございます。

(1)でございますが、民営化後、配達時間が遅くなったのではないかとという御意見があるところでございます。そこに書いてございますとおり、郵便物だとか、あるいはゆうパックの配達については、翌日だとか、翌々日だとか、日数に変化はございませんが、配達に出発する郵便局が変更になっていたり、あるいは1人の配達担当者の配達エリアが変更になっていることがございますので、個々のお客様から御覧になると、1日の中では、配達に何う時間が早くなったり、あるいは遅くなったりという状況がございます。これが実態でございます。

今、配達に出発する郵便局が変更になったりという話をさせていただきました。そこには書いてございませんけれども、これは集配拠点の集約を行ってきた中で、小規模郵便局の集配人員を近隣の局に集約して、そこから配達に出発させるということで、集配、外に出る人、あるいは集配の内務の作業をやる人がいる訳ですけれども、内務作業を集約先の内務作業員でのみ込んでしまうという効率化を、以前から行ってきた経緯がございます。そういったことがありまして、こういった状況になっていきますということでございます。

(2)の不在持戻り郵便物などのお受け取りでございます。これは表で説明いたします。表を御覧下さい。集配拠点の再編前と再編後で比較をさせていただいております。

①の再配達の受付でございますけれども、集配拠点の再編前は、配達した郵便局で再配達の依頼を受け付けて、配達をしていました。

集配拠点の再編後に書いてございますのは、受付担当を配置している大規模なところ、いわゆる皆さんが、昔、本局と呼んでいたようなところ、そこで再配達の依頼を集中して受け付けるということでございます。

先ほど(1)のところでも申しましたように、集配拠点の集約を行っているんですけれども、それには2つございまして、1つは、先ほど申し上げましたように、外務人員、それに伴う内務人員を根こそぎ集約してしまうやり方です。もう一つは、距離等の関係から、外務については、集約がなかなかできません。外務はそこに置いておくんですけれども、内務作業は集約しますという、この2つがある訳でございます。

2つ目のところは、配達はしているんですけども、再配達の受付は本局でやっていますという状況でございますから、受け付けている場所が変わっているだけで、配達には影響ない状況でやらせていただいております。

②でございますが、窓口での受取りでございます。集配拠点の再編前ですと、

事前に連絡をしていただくことなく、配達した郵便局に来ていただけると、お受取りが可能でした。

集配拠点の再編後ですけれども、配達をしている郵便局で、内務作業も集約したところには、拠点の再編前と同じように来ていただいても、そこでお渡しできるということをごさいますけれども、内務だけ集約されて、外務だけ残っているところがあります。御存じのとおり、外務は外に出ますから、そこには内務要員がいなくなっている訳です。その時にどういう対応をしているかというところ、不在持戻り郵便物は、外務員が毎日持ち出して、いらっしゃった時に配達するというところで、対応させていただいている訳ですけれども、お客様が御自分の時間にあわせて、窓口に取りに行きたいという場合については、事前に本局に連絡をいただいて、窓口でお渡しできるような準備をするということ、今、対応させていただいています。内務作業の人員がいなくなったところは、配達員が毎日持ち出して、いらっしゃった時に配達するというところを、基本的にやらせていただいております。

③窓口取扱時間でございますけれども、そこに前後で表が書いてあります。御覧になっていただくとわかるとおり、集配拠点再編後の場合、時間外窓口がございません。これは土日もやっていた訳でございますけれども、なくなりました。

集配拠点の再編前は、先ほども申し上げましたように、バックヤードに内務作業員がいましたので、その人員が、勤務時間にあわせて、時間外の窓口に対応しておった訳です。

今、内務作業員がいなくなって、外務だけが残っている小規模郵便局ではどうやっているかと申しますと、右の欄の表の下の2つ目の※のところを御覧下さい。時間外窓口で取り扱っていた引受けだとか、留置郵便物の交付、切手類の販売があるわけですが、これは集配担当者が、土日・祝日を含めて、集荷をします。お伺いをして集荷をします。引受けをします。あるいは再配達をします。切手も携行販売をさせていただくという形で対応しています。御案内のとおり、今、外務社員は携帯電話を持っていますので、そういったことで、対応をさせていただいて、サービスレベルがダウンしないようにということ、やらせていただいているところでございます。

1点目は以上でございます。

○小川郵便・物流商品サービス企画部担当部長

続きまして、2ページ、ゆうパック運賃・料金の変化について、説明させていただきます。

ゆうパックの運賃料金につきましては、民営化時に郵便法の適用外となりましたので、現在では他の宅配便事業者と同様、一般のお客様に適用する基本運

賃の他に、大口のお客様と個々に調整して、契約を締結している特約運賃に分かれております。

一般のお客様に適用している基本運賃ですけれども、民営化以降、チルド料金をこれまでの重量制からサイズ制に移行したなど、一部の料金体系の変更を行っておりますけれども、下にあります、いわゆる基本運賃表につきましては、2014年4月の消費税率改定に伴う運賃の変更を除いて、民営化以降、基本運賃の変更はしていない状況でございます。

下の方にあります、個別に契約を締結している大口のお客様への運賃の適用でございますけれども、これはお客様の年間の荷物の差し出し予定個数ですとか、サイズ、宛て地、あとは集荷なのか、お客様から持込みをいただけるのかといった、引受けに係るオペレーションなどを踏まえまして、特約運賃を設定しているところでございます。

例えば当初の想定と差出個数が異なった場合などは、もともとの想定から変更が生じたということでございますので、随時、取引条件の見直しなどを図ってきているところでございます、こうした採算性改善のために、引き続き、大口のお客様については、見直しに取り組んでいるものでございます。

私からは以上でございます。

○丸田物販ビジネス部長

続きまして、3ページ目でございますが、ふるさと小包の手数料の推移について、御説明をさせていただきます。

カタログ販売事業というものは、ポータルサービスセンターという財団法人から、民営化の時に事業を承継いたしまして、日本郵便の新規ビジネスとして立ち上げたものでございます。

商品供給者は、日本郵便が行う販売斡旋に対する手数料とカタログ掲載料、昔は印刷代と呼んでいましたが、これを負担するという仕組みで進めてきたものでございます。

これらの手数料に関しまして、下のグラフにありますように、平成20年から25年までの間は、民営化後、一定で動かしておりましたが、26年に1個当たりの負担する斡旋手数料を10%から12%まで上げさせていただいて、代わりに、固定費であるカタログ掲載料を減じたものでございます。

代表的なものでいいますと、13万1,250円だったものを9万5,000円に下げたということでございます。これは販売で売上げがたくさん上がるお客様にとっては、カタログ掲載料をたくさん払ってもいいんだけど、余り売れないお客様に関して、一律の負担をさせると、実質損をするという商品提供者が出てきてしまうことから、1個の負担を増やして、固定費であるカタログ掲載料を減らすという形で調整したものでございまして、全体での手数料が上がって

るものではございません。

私からの説明は以上です。

○丸岡金融業務部長

続きまして、4ページ目でございます。貯金預払い等の代理人の取扱いでございます。

貯金の預入とか、払戻しの手続を代理人に委任することができます。この場合、手続に必要な書類、例えば払戻しの請求書等々を、代理人にこの事務を委託したという委任状を提出いただきます。これが原則でございます。

ただ、お客様の便宜を図るために、名義人と来局者の証明書類があつて、同居の親族、例えば配偶者の方でありますとか、息子さんとか、娘さんとか、一親等の方からの請求の場合は、委任状がなくても、100万円以内の払戻しができるといふ扱いをしてございます。

※のところでございますが、成年後見人制度がございまして、これにつきましては、名義人に代わりまして、継続的にその方に各種の請求事務を行うことができるということでございます。

この他、例えば金融商品につきましては、渉外社員が配置されている局がございまして、この局に事前に御連絡をいただければ、自宅まで伺つて、貯金とか、保険の取扱い手続ができるようになってございます。

それと、高齢などのために、年金や恩給を自宅で受け取りたいという申し出がある場合には、年金配達サービスというものを設けておりまして、これによりまして、年金、恩給を御自宅にお届けするというサービスをしてございます。

私からは以上でございます。

○増田委員長

ありがとうございました。

それでは、ただいまの説明に対しまして、御質問等がございましたら、お願いしたいと思います。

老川委員、どうぞ。

○老川委員

御説明どうもありがとうございました。

日本郵便の現状の(1)の再配達のことについて伺いたいんですが、再配達の受付は、拠点に集約されたから、再配達の要請は大規模な局で行うというのは、わかりました。

それで、再配達の受付は何時までですか。電話ですか。

○荒若執行役員

電話で結構です。何時でも大丈夫でございます。

○老川委員

夜でもいいんですか。

○荒若執行役員

大丈夫です。

○老川委員

再配達はしてくれるんですか。

○荒若執行役員

再配達の希望時間だとか、希望日などをお伺いすることになっていますから、それに合わせて再配達を実施させていただきます。

○老川委員

つまり夜9時前であれば受け付けて、例えば昼間不在で、通知が入っていたとかね。

○荒若執行役員

その日の夜間ということですね。

○老川委員

それはどうなっているんですか。

○荒若執行役員

昼間に受け付けさせていただければ、夜間の便で持っていくということにも、対応させていただいています。

○老川委員

窓口での受付とは、別の話なんですね。

○荒若執行役員

窓口の受取りの話はまた別の話で、お客様が窓口に取りに来られる訳です。そこに保管してございますから、その郵便物を窓口でお渡しするということがあります。

○老川委員

配達してもらうのではなくて、窓口に行きますからという場合は、こうなるという説明ですね。

○荒若執行役員

そういうことでございます。

○老川委員

このことと、※の下の土日を含め云々というのは、どういうことなんですか。切手などについてはという意味ですか。

○荒若執行役員

そこに書いてありますけれども、窓口というのは、大抵郵便物あるいはゆうパックを引き受けたり、あるいは不在になった郵便物、保管しているものをお渡ししたり、切手類を販売したり、主にそういうものがある訳ですが、ここに

書いてあるような小規模な郵便局では、バックヤードを集約したがために、内務要員がいなくなっているところがございます。今までは勤務に合わせて、時間外でも窓口をやっていた訳ですけれども、窓口に行っても、バックヤードに誰もいないので、外務員が切手を携行販売したり、あるいは再配達の郵便物を毎日持ち出して、毎日お伺いしたり、引受けがあった時に、配達の方でお引受けしてくるとか、そういった対応に変えているということです。

○老川委員

前に御説明を伺った時は、地方のヒアリングで、不都合がある。再配達は翌日でなければやってくれないとか、そういうことがあったような気がしたんですが、そうではないんですね。

○荒若執行役員

それは恐らく②の窓口での受取りの話ではないかと思います。大きな局に集約したところでは、内務員がいませんから、外務員が再配達のものを持ち出している訳です。そうしますと、窓口にお客さんが取りに来た時に、そこにはない訳です。外務員が持って出ていますからね。ですから、そこは事前に御連絡をいただいて、外務員が持ち出した後ですと、配達が終わって、外務員が帰ってきた後になりますので、翌日になってしまうことがありますということです。今、おっしゃっているのは、その部分のことではないかと思います。

○老川委員

先行しているヤマトとか、佐川、いわゆる宅配業者は、かなり綿密に対応してくれているんですが、そういうところとの競争関係で遜色はないんでしょうか。

○荒若執行役員

今、申し上げた窓口でのお受取りなんですけれども、逆に他社さんの場合は、再配達のものでも、配達することをメインで行っています。携帯電話を持っていますので、電話をいただいて、配達に伺うということを基本にしていますので、それと同じように、今、我々も外務員に携帯を持たせて、そういった対応でやっているところです。ですから、他社さんと同じような対応にシフトしてきているということは、言えると思います。

あとは、窓口に来ていただいても、大きな郵便局では、再配達（で持戻りとなった郵便物等）の交付、あるいは配達の商品揃えということで、やらせていただいているということで、十分競争していけると思っております。

○増田委員長

どうぞ。

○三村委員

今の老川委員と同じで、私も若干懸念に思いましたのは、私はユーザーとし

て、通知票の明細とか、仕様が変わったということに、ある時気が付いたのです。私の場合は、大規模な郵便局と配達している郵便局が同じでありますので、混乱はないのですが、大規模な郵便局と配達をしている郵便局が違う場合、通知票は何とか郵便局で出しておられて、ユーザーの目から見ると、その郵便局に行けばよいと思う。だから、先ほどおっしゃいましたように、そうではなくて、配達員が主体であるという形になると、完全に仕組みが違う。

更に自分の郵便物はどこに戻ったのかととまどう。本当に急ぐ時には、夜遅く取りに行ったことも何度かあります。そういうことを考えますと、一体自分の郵便物はどこにあるのだろうか。その動きがクリアではない。確かに電話連絡をしたり、あるいは電話で自動受付をして下さるので、仕組みはできているのですけれども。時間外のサービスとして、取りに行きたいということがありますので、そここのところは、もうちょっと整理していただきたいと思います。

私自身も老川委員がおっしゃったように、少し混乱が起こっているような感じがございますので、その点について、明確にさせていただく必要があると思います。

○荒若執行役員

そういうことも、あるのかもわかりません。整理をして、こうですということとで、周知したいと思います。

○三村委員

自分の郵便物がどこに行ったのかということを含めて、お願いしたいと思います。

○荒若執行役員

承知しました。

○三村委員

以上です。

○増田委員長

他にございますか。米澤委員、どうぞ。

○米澤代理

確認させていただきたいんですけれども、JPタワーの件なんですけど、スタートする時に、我々も見学させていただいて、その時には、オフィスの大半がまだ決まっていないというお話を聞いて、ちょっと心配していました。テナント料も下げられないという話がありましたが、今日の御説明では、JPタワーは全部埋まっているとお聞きしたんですが、そういう理解でよろしいのでしょうか。

○奥執行役

今、お話がありましたように、予約も含めて、満室でございます。

○米澤代理

わかりました。それはよかったです。

以上です。

○増田委員長

清原委員、どうぞ。

○清原委員

ありがとうございます。

新人事・給与制度について、1点だけ教えてください。

平成26年4月から新しい制度に移行されたということで、その成果を評価する時に、業績として、実績が数値化される業務もあるかと思うんです。営業成績等です。ただ、それ以外に、その他の評価の基準というのは、当然あり得る訳なので、評価をする方の評価態度というか、そういうことが極めて重要になってくると思います。言わば管理職の方の評価に対する取組みが一貫しているということ、あるいは公正であるということ、この制度は定着していくことができると思います。

この間、新しい制度を導入されることについては、管理職の研修とか、人事評価に向けての意思の確認とか、基準についての認識とか、そういうことを高めるための取組みもされていると思います。新しい人事・給与制度の趣旨は、やる気があって、実績のある社員を正しく評価することで、全体としての士気を上げて、また、業務の適正化を図るという効果があると思うんですが、それを実現するための評価に関する研修であるとか、取組みであるとか、資料120-2-2の表だけではわからない取組みについて、補足していただければ、ありがたいです。よろしくお願いします。

○勝野専務執行役

それぞれの役職に応じて、一般職員も含めて、担当する業務に応じまして、どういう役割を期待するのか。これは裏を返せば、評価基準になっていこうかと思うんですけれども、それを明確にして、社員にまず説明をする。

その上で、評価する側は、一次評価者、二次評価者、最終評価者と、基本的には1人の社員を上司3人で評価をする。好き嫌いだとか、相性の良し悪しが反映しないような形で、見直しをできるようにしていこう。もちろん先生がおっしゃったように、今、冊子を作って、説明会等々をやっておりますし、評価する側もいわゆる多面観察という形で、360度評価といいますか、自己評価と周りの評価とのギャップを本人に認識させて、気付きを与えるという取組みも並行してやっているところでございます。

組合からも評価者のスキルアップをちゃんと図れという、強い要求が出てきておりますので、その辺は漏れのないような形で進めざるを得ないということでもあろうかと思えます。主体的に、また組合との関係でも、力を入れて取り

組んでいるところでございます。

よろしいでしょうか。

○清原委員

ありがとうございました。

とにかく人が大事です。社員の方の士気が衰えることなく保たれていくという意味で、新しい人事評価制度も重要になってくると思いますので、引き続き、このことがプラスの方向でいくように、お取組みをよろしくお願いします。期待しています。

以上です。

○勝野専務執行役

ありがとうございます。

○増田委員長

先ほどの不在の関係の御質問が、老川委員、三村委員からありました。不在の場合の対応で、また配達を指定する時に、今は全部機械に振り替えているんですか。

○荒若執行役員

受付が自動応答システムの方につながるようになっていきます。

○増田委員長

人間よりも、そちらの方にいっているんですね。

○荒若執行役員

そちらのほうに、今、シフトしています。

○増田委員長

これからも、そちらによりシフトするんですか。

○荒若執行役員

そちらにシフトさせることで、効率化が図れますので、そちらにシフトしていこうという方向です。

○増田委員長

ヤマトなどは、全部人間が対応しています。お年寄りの人だと、自動音声にシフトすると、すごくわかりづらくて困るんですね。2つのポイントがあって、合理化する関係と、お年寄りには大変だということです。私の住んでいるところも、全部自動音声になったみたいなんですけど、すごく時間がかかって、家内がまいっていました。ヤマトは人がやるから、すぐわかると言っていました。

○荒若執行役員

2つありまして、ヤマトと同じように、先ほど配達に出ているところに携帯を持たせているという話がありました。

○増田委員長

あれは様式が2種類あって、それが全然書かれていない様式で、自動音声しか対応できないものがあるって、この間見たら、確かに携帯が書かれている様式もあったんですが、それは全然つながらなくて、結局、全部自動音声で、最初から入れていたんですが、ヤマトは自動音声をやらずにずっとやられています。

○老川委員

自動音声と両方やっています。

○増田委員長

日本郵便は、前は両方やっていたんですが、一番最近のものは、自動音声しか対応できないような形になっているんです。

○老川委員

ヤマトの方は、両方やっています。自動もあれば、人もあります。

○増田委員長

あれはドライバーか、コールセンターみたいなのところにかけて、出てきて、そちらの方で対応しているみたいなんですが、あちらの方が早いと言っていました。番号だけを言えばいいからね。

○荒若執行役員

不在通知書の関係で、外務員の携帯番号が書かれていないということが、今、あったので、確認はしますけれども、基本的には外務員の携帯、あとは自動応答です。これは他社さんも同じだと思います。それはなぜかというのと、やはり郵便局ですと、いろんな電話がかかってきているので、通じないというお声が多いんです。ですから、自動応答か、外務員が直接受けるかという話で、我々の方も、そちらに少しずつシフトしてきていて、外務員の携帯は、今、なかなか出なかったという話もあるので、そこら辺は、我々も力を入れているところで、外務員の応答か、自動応答かの2つにシフトしている形になっています。

もう一つ、自動応答の方は聞き取りにくいという御意見をいただきます。いただくたびに、直していくことはやっているんですけれども、そこら辺のところは、お声をいただいて、対応していこうとは思っております。

○増田委員長

番号か何かで一発でやれると、すごく楽なのかもしれませんが、最初から項目を全部入れるらしいです。だから、それが物すごくお年寄りはいまいるという声を聞きました。

○荒若執行役員

順番にいくと思うんですけれどもね。

○増田委員長

そのところは、番号だけに合理化した方がいいと思います。

どうぞ。

○老川委員

今、委員長がおっしゃったことは、全くそのとおりで、効率化はもちろん大事なんだけれども、やはり利用者の利便性を第一に考えないと、これから民営化して競合状態になっていく訳ですから、そうすると、きめ細かくやった方がいいのではないかと思います。

他社がどういうふうにしているのか、不在票1つをとっても違う訳です。皆さんのお宅にも恐らく郵便以外の宅配も届くと思いますから、それをよく見比べて、どう違うのか、その辺を研究された方がいいのではないかと思います。

○荒若執行役員

きちっとやっていかせていただこうと思います。

○清原委員

その点で1点だけ補足しますけれども、対応は人によっても違うんです。不在であった。その時に連絡がなくても、もう一度、9時までの間に届けて、その時に不在なら、初めて不在票を入れるというふうに、きめ細かく動いている人もいます。

言いにくいんですけども、地域を回る人の中には、ライフスタイルをわかっていて、あのお宅は夜しかいないとか、早朝がいいということが、プライバシーや個人情報を保護しつつ、社員の皆さんの中でどれだけ蓄積・共有されていくかによって、いちいち不在票で連絡をいただかなくても、その方に着実に届くということも含めて、きめ細かさということが問われてくる面もあると思います。

以上です。

○増田委員長

今の不在連絡票の関係で、清原さんからは、夜行かれて、そこで不在だったら、初めて不在連絡票を入れるというお話がありましたが、行って、いなかったら、その都度不在連絡票を入れた方が、わかりやすいのではないかと思います。

今、我が家もそうなんですけど、インターフォンで、来た人の画像が残っているんです。不在にしている、家に戻ってから確認すると、郵政の方の服装でお昼に荷物を持ってきているんですけど、不在連絡票を取りに行ったら、入っていない。そこで、よく調べてみると夜、もう一度お伺いするつもりでしたとおっしゃるのですが、それならば不在連絡票は、行った時に、その都度入れた方がいいと思います。画像などが残っていなければ、来たかどうかもわからないから、全然問題ないんですけど、最近は、画像が残るインターフォンシステムになっているところが多いと思います。

○荒若執行役員

ケース・バイ・ケースだと思います。

○清原委員

同じお宅に2枚入れても問題ない訳ですね。

○増田委員長

普通他の社などはまず、最初にお伺いしたときに入れて、あとは、直接ドライバーに連絡ということもあるようなので、今、老川委員がおっしゃったように、ライバル各社の対応がどうなっていて、どちらが便利か、よく調べて気をつけてやられたほうが、サービスの質がよくなるのではないかと思います。

○荒若執行役員

ケース・バイ・ケースのことも考えながら、検討させていただきたいと思います。

○増田委員長

よろしゅうございますでしょうか。

それでは、時間がまいりましたので、以上にいたしたいと思います。

日本郵政及び日本郵便の皆様方、大変ありがとうございました。御苦労様でした。

(日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社関係者退室)

○増田委員長

以上で本日の議題は終了いたしました。

ほか他に何かございますか。事務局からお願いします。

○若林事務局次長

次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、別途、御連絡させていただきます。

以上です。

○増田委員長

それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」は閉会をいたしたいと思います。

なお、この後、私から記者会見を行うこととしております。

以上であります。本日はどうもありがとうございました。