

郵政民営化委員会（第21回）議事録

日時：平成19年3月13日（火） 13：36～15：05

場所：虎ノ門第10森ビル5階 郵政民営化委員会会議室

○田中委員長 これより郵政民営化委員会第21回の会合を開催いたします。

本日は、委員総数5人の中で3人が出席いたしておりますので、定足数を満たしております。

本日は、先般、内閣総理大臣、郵政民営化担当大臣及び総務大臣から当委員会に対して要請のありました、実施計画の骨格に対する当委員会の所見における留意事項のフォローアップ等について調査審議してまいりたいと思います。

前回会合においては、その第1ステップといたしまして、実施計画に関する法令等について確認いたしましたところですが、今回は、留意事項のうち、人材の有効活用、郵便局ネットワーク、郵便局株式会社の健全経営の確保等の点について、日本郵政株式会社からヒアリングを行います。郵便事業会社・郵便局会社の採算見通し、効率化の方策、新規業務等の決定プロセス等も含めまして、幅広くお話をお伺いできればと思います。

それでは、日本郵政株式会社の團宏明代表取締役副社長、米澤執行役員、白金執行役員、白川執行役員、北川法制部長においでいただきしております。

それでは、ご説明をよろしく願いいたします。

○米澤執行役員 それでは、資料に基づきましてご説明を申し上げたいと存じます。横長の「ヒアリング資料」とされているものの1ページ目でございます。今ほど委員長からお話がございましたように、今日は、昨年夏にいただきました所見について、現在の実施計画の作業状況はどのようになっているかということについてご説明を申し上げたいと存じます。

それでは、まず、人材の有効活用についてでございます。所見では5番目の、人材の有効活用ということで、「郵政民営化の円滑な実施のため、公社の職員の帰属先や配置の決定過程において、公社と協力して、きめ細かい対応を行うことや、郵政民営化後における適切な動機付けにより人材の有効活用に努めること」というふうにされております。

帰属の調整についての基本的な考え方でございますけれども、民営化後の各社の組織や機能を踏まえつつ、職員の有する能力・スキルを尊重するとともに、職員の希望に可能な限り配慮するという形で調整を実施しております。すなわち、原則として、平成18年、昨年9月1日、これを帰属決定基準日といたしまして、この日に所属している局所において担当する業務

を民営・分社化時に担当できるよう「帰属基準表」に基づいて決定をいたします。すなわち、民営化の時点でシームレスに業務が実施できるように、今いる場所の仕事を引き続いて行っていただくという考え方に基づくものでございます。ただし、帰属基準表におきましては、承継会社が複数示されている方や、示されている承継会社とは異なる承継会社を希望する者につきましては、その希望等を聴取した上で承継会社を調整していくというところでございます。

そのあたりのところは、4ページの表をご覧くださいと存じます。コピーが若干不鮮明で見にくくて恐縮でございます。帰属基準表と言われるものでございます。左側に、どういう郵便局のどういうところかというところがずらっと並んでおります。そして、右側の列に帰属会社がどのようなものがあるかということでございます。例えばということでご覧いただきますと、上から5つ目から9つ目までの欄のあたり、すなわち郵便専門局以外の局で、例えば総務関係課、総務課であるとか会計課であるとか厚生課であるとか給与課、こういうところにいる方々がどういうところへ行くかということでございますけれども、これは幾つかパターンがございます。直営店が設けられる場合と設けられない場合等によってパターンが異なっております。①で書いてありますけれども、当該局に郵便貯金銀行及び保険会社の直営店が置かれる場合、このときには、この方は4事業会社いずれにも行き得るということでございます。次に、当該局に郵便貯金銀行の直営店が置かれる場合には、郵便事業会社、郵便局会社、郵便貯金銀行のいずれかに行くということでございます。そして、当該局に郵便保険会社の直営店が置かれる場合、このときには郵便事業会社、郵便局会社、郵便保険会社に行く可能性がある。それら以外のところがございますけれども、これは恐らく大半の局になると思いますが、ここについては郵便事業会社か郵便局会社に行くということでございます。これは総務課でございますので、今の3事業のいずれにも属さないというか、いずれもまじり合っている職務でございますので、現在やっている仕事をそのまま引き継ぐということで考えてみますと、これらのいずれかのところに行く可能性があるということでございます。それ以外の、例えば下のところがございます郵便関係課のところでは言いますと、ほぼ郵便事業会社に行く方が多くなっている。その下のところ、内務、外務のところでは。一部内務で郵便局会社という方があり得ますけれども、基本的には郵便事業会社。そして、貯金課、保険課にいらっしゃる方達は郵便局会社か郵便貯金銀行、あるいは保険関係で言えば郵便局会社か郵便保険会社に行かれるということでございます。このように、今いらっしゃるところを基本として帰属を当てはめていくというふうなプロセスを経ているところでございます。

その次のページに、それが時系列的にどのように決定されていくかというところでございま

す。これはむしろ右側の決定プロセスというところの時期とあわせてご覧いただきたいのですが、まず昨年の夏に帰属の方針等について周知をいたしました。そして、今ほど申し上げた9月1日の帰属決定基準日というのがございます。このときに、帰属基準表どおりで異議がない方についてはこのまま内定、承継会社を複数示されている方や示されている承継会社とは異なる承継会社を希望する方については、希望を聴取し、希望を取りまとめ、そして調整をすることとございます。そして、承継会社の内定通知を今年の1月22日までに終えたところとございます。その後は苦情処理のプロセスに乗りまして、そして実施計画の4月末の認可申請。そして夏、8月から9月にかけて各個別職員への通知というふうな段取りになるわけとございます。

2 ページ目に戻っていただきまして、今ほど申し上げたところは、この帰属決定プロセスというところとございます。職員からの帰属希望の聴取に当たっては、新会社の業務内容や組織等について、可能な限り情報を提供いたしました。すなわち帰属方針や帰属決定プロセス、また民営化後の新会社の概要を記載した冊子及び実施計画の骨格を全職員に配布をしております。また、帰属会社の決定に当たりましては、職員の納得感を得られるような仕組みを整備することと、今ほど申し上げました帰属会社変更の苦情申し立てができる「苦情相談制度」を設置しております。さらに、民営・分社化後、各社間の人材交流を人事制度面でサポートする観点から、出向・転籍制度を設けております。また、帰属会社の内定通知時には、当社の経営トップからのメッセージを添付させていただいているところとございます。

現在の状況でございますが、帰属会社の内定通知の実施、これは1月22日までに行ないましたけれども、その後、苦情の申し立てを受け付け、現在、調査・審査を行っている最中とございます。今後、苦情申し立てに対する審査結果を踏まえ帰属会社変更の可否を決定し、4月上旬までに本人に通知いたしまして、4月末までに実施計画の認可申請を実施したいと考えております。以上のように、職員の帰属につきましては、あらかじめ提示されているプロセスののっとりまして粛々と進められているところとございます。特に混乱等は生じておりません。

3 ページ目のところとございます。労働条件についてでございます。労働条件につきましては、郵政民営化法の171条によりまして、日本郵政株式会社が準備期間中に労働組合と労働協約を締結する権限が与えられております。そこで、承継会社における賃金、労働時間その他労働条件は、公社の職員の給与、勤務時間その他の勤務条件に配慮して、日本郵政株式会社で決定いたします。現在、公社の職員が結成・加入する労働組合との間で労働条件等について交渉中とございます。なお、非常勤職員（ゆうメイト等）につきましては、公社解散の際に予定雇

用期間が満了いたしますので、会社において改めて雇用を実施するというごさいます。すなわち、実施計画において承継職員としては記載はいたしませんけれども、承継会社は民営化時までには公社が行なっていた業務をそのまま9月30日から10月1日までシームレスに行ないますので、業務を適切に運営するために必要な非常勤職員は引き続き確保していくという予定にしております。

以上が人材の有効活用関係でございます。

続きまして、郵便局ネットワーク、6ページ目でございます。所見におきましては、「郵便局ネットワークの水準が維持され、郵便局が長年提供してきたサービスが引き続き提供されるよう配慮すること」というふうにされております。この点につきましては、国会等のご議論でも大変多くの時間が割かれたテーマでございますし、また、附帯決議の一番最初の項目においても同様の見解が示されているところでございます。

この郵便局設置に関する基本的な考え方でございますけれども、法令で定められておりますとおり、郵便局ネットワークの水準を維持しながら、民間会社としての経営の健全性を確保できるよう、収益性の高い店舗ネットワークを利用者の利便性に配慮しながら整備するものでございます。ネットワークの水準に関しましては、以下のとおり定められている郵便局の設置のあり方について法令を遵守することとしております。郵便局株式会社法の第5条におきましては、「会社は、総務省令で定めるところにより、あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない」とされております。そして、会社法の施行規則で「郵便局株式会社法第5条の規定に基づく郵便局の設置基準について、郵便局株式会社は、過疎地については、法の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨として次に掲げる基準により、郵便局を設置するものとする」とされております。第1号で、「地域住民の需要に適切に対応することができるよう設置されていること」、2番目に、「いずれの市町村についても一以上の郵便局が設置されていること」、「3番目として、交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置されていること」でございます。これらは現行の総務省令とほぼ同様の内容となっております。さらに、会社は、第1項の過疎地以外の地域については、同項各号の基準により郵便局を設置するものとされております。

次のページをご覧くださいと存じます。具体的な郵便局数についてでございます。現在の普通郵便局・特定郵便局についてでございます。原則として、民営化前とほぼ同様の郵便局において同様の窓口取扱業務を継続する方針でございまして、民営化時の局数については、現

在の局数とほぼ同数となる見込みでございます。次に、簡易郵便局についてでございます。現在委託契約を結んでおります日本郵政公社から民営化後も窓口取扱業務を継続して受託されるよう現在の受託者に協力を要請しているところでございます。しかしながら、中には受託継続が困難な方もいらっしゃいます。例えば高齢であるとか病気であるとか、あるいは来客数、取扱数が減少してきているとか、あるいは代行者の確保が困難といったあたりが主な理由でございます。これらにつきましては、公募や地方公共団体へ協力を要請して新たな受託者を確保する努力を行なっております。現在、受託者の意向等を取りまとめているところでございます。また、公社におきましても、手数料の改善等によりまして、受託しやすい環境整備に努めながら簡易郵便局の受託継続等を依頼するとともに、地方公共団体に後任の受託者の紹介や広報紙等への掲載等の協力依頼を実施しております。いずれにいたしましても、簡易郵便局についても、郵便局ネットワークの重要な一翼を構成するものであるということが、附帯決議においてそのような認識が示されておりますので、しっかりと努力を行なっていきたいと考えております。

一番下に郵便局数がございます。郵便局数、24,604でございます。1月末現在でございます。うち普通郵便局が1,296、特定郵便局が18,925、簡易郵便局が4,383でございます。その下の括弧書きで書いてあるところがございます。全体で見ると320というところでございます。これは、現在、閉鎖局で、今アクティブに活動を行なっているところではございません。郵便局としての活動を行っていない閉鎖局が320局ほどございます。その大半が、この括弧書きで書いてございますけれども、簡易郵便局で発生をしております。これは公社の時代から発生しておりますので、今、急に発生しているわけではございませんけれども、こういう状況等も踏まえながら、引き続きネットワークの維持に努めてまいりたいというふうに考えているところでございます。

次に、8ページ目でございます。所見におきましては、「郵政民営化により国民負担をもたらすことのないよう、郵便局株式会社におけるサービス提供に関し、業務運営の効率化のインセンティブが働くよう業務委託契約を工夫すること、郵便局損益に基づく効率的な管理を行なうこと及び地域に密着した創意工夫を行なうことによりその健全経営を確保すること」というご所見をいただいております。このうち業務委託契約につきましては、別に機会が設けられておりますので、そちらの機会にご説明申し上げたいと存じます。

具体的な内容につきましては、「新・郵便局ビジョン」ということで、昨年11月30日に日本郵政株式会社としてまとめさせていただいております。これについて若干ご説明を申し上げ

げたいと存じます。

まず、総論で大きな認識を示させていただいております。特に重要なポイントは、上から3行目のところから始まるあたりでございますが、「郵便局株式会社は、拡大された経営の自由度を活かしつつ、地域に密着した郵便局を通じてこれまで以上に地域のお客さまに満足いただけるサービスを提供し、その信頼を得ていかなければならない」というふうに書かせていただいております。これが郵便局会社における郵便局の基本的な位置づけ、あるいは基本的な認識でございます。このような認識に基づきましてネットワークを強化していこうというのが、この新・郵便局ビジョンでございます。

具体的な中身として、1番目でございますが、民間企業らしい自律性ということでございます。国営の新たな公社としての管理から、民間会社としての自律性を高めていく仕組みを構築していく。具体的には、局別の損益を明示し、自らがその改善を図る努力を評価するため、当該損益に立脚した業績評価を行なうというものでございます。この点につきましては、昨年示された公社のマスタープランと言われるものには入っていない項目でございます。合理的な経営をするインフラストラクチャーとして、より一步踏み込んだものというふうに考えているところでございます。

局別損益につきましては、この別添資料の一番最後のところのページをご覧いただきたいと存じます。「郵便局損益に基づく新たな経営管理の考え方」というものでございます。郵便局株式会社の特徴に対応した経営管理ということで、まず、代理店事業の収益は変動的である。収益は変動的であるが、コストは逆に変動しにくい構造となっており、これを適切にコントロールしながら、代理店手数料収益の確保を図ることが重要でございます。次に、非常に重要な点でございますが、先ほど申し上げましたように24,000の多くの拠点がある。この拠点について自律性を誘導するということが極めて重要でございます。郵便局の拠点数が非常に多いことから、個別の局の損益を明示し、各局が自律的に損益の改善に向け努力するよう、その努力を誘導、評価していくということが重要でございます。その際、お客様の生活圏（10局から20局）ぐらいの単位で、その中の各局が共同で損益改善や品質改善等の取組を計画・実施できるようにするというところでございます。これだけ多くの拠点でございますので、自律的な努力というものを誘導する仕組みが内蔵されていなければ、拠点の適切な管理を本社あるいは支社が事細かに行なうというのは、これは不可能でございますので、こういう仕組みを内蔵させるという点が1つでございます。次に、事業別販売量の確保でございます。代理店として、受託事業ごとの販売量を確保する必要があるため、個別の局に営業目標を設定して、その

進捗状況を日々把握するというものでございまして、営業面での強化を図りたいという部分でございまして。

それを支えるシステムの準備でございますけれども、局別損益といたしまして、月次で個別局の損益を明示し、各局で、前年度実績との比較、科目別損益改善状況の分析が実施できるよう、簡便な局別損益システムを構築するということでございます。また、営業推進の観点からは、販売量の管理を行なう商品について、各局で、日別に販売量と目標の進捗率が把握・分析できるよう、営業データ管理システムを構築するということでございます。

肝心の業績評価でございますけれども、フロントラインの行動が、本社が目指す商品別販売量のバランスや品質面での水準に適合したものとなるように、業績評価を行なうというものでございます。具体的には、損益は対前年度改善率により、営業は目標達成率により、さらにさまざまな品質関連指標について定める基準により、業績評価を実施するということで、すなわち、赤字だから駄目だということではなくて、赤字幅を縮小させることをきちんと評価するというをここに織り込もうというものでございます。また、損益は、お客様の生活圏を考慮し、業務研究会や各種損益改善施策など共同活動が成果を上げている点に配慮するということでございます。先ほど申し上げましたけれども、郵政の拠点は非常に多く、さらにその多くは小規模局でございますので、必然的にグループを構成して協力をしなければ業務運営ができないという事情がございます。したがって、こういう事情を踏まえた上で、こういう共同活動についてもきちんと評価をする。自分の局の実績だけじゃなくて、その生活圏エリア、グループでの努力というものについても評価をするという仕組みでございます。

また、この別添の方の一番最初の方に戻っていただきまして、以上が局別損益の導入でございます。ここは「新・郵便局ビジョン」の最も重要なポイントであるというふうに考えております。次に、サービス品質の向上ということで、責任者である郵便局長の役割を改めて明確にし、民営化前に全員に研修を行い、徹底を図る。また、少人数の郵便局においてもスムーズなサービスが行なえるように、膨大な規定だとかマニュアル集というのではなく、わかりやすいマニュアル等を作成するということでございます。また、本社・支社からの指示や情報を整理するとともに、電子メール等により直接に郵便局へ発信し、スピードを高めるということで、指示の山をなくすということでございます。次に、コンプライアンスの徹底については、これはもう申すまでもないことでございます。

次のページでございます。中間組織についてでございます。13の支社体制のもと、円滑な運営に資するため、以下の中間組織を設けるということで、まず地区グループを設ける。少人

数の郵便局においても、地区において共通の営業活動や業務の研究、休暇等の際の人員の調整を行なえるようにするために、先ほど申し上げたような10から20局程度をまとめた組織を設け、ふさわしい郵便局長をその責任者に充てるということでございます。この地区グループには、後ろでも申し上げますけれども、普通郵便局も入るところでございます。次に、地域グループについては、10程度の地区グループをまとめて全体の活動の円滑化を図り、その地域を代表して支社への意見具申を行なうという機能を設けまして、さらにふさわしい郵便局長をその責任者に充てる。将来的には地域内の経営責任を負う専任の役職を置くことも検討しております。普通郵便局・特定郵便局の一本化ということで、現在は普通郵便局、特定郵便局は別々に組織化をされておりますが、今申し上げた①、②については一本化した組織といたしまして、相互の郵便局長の人事交流も行なうこととしております。支社等については、監査・コンプライアンス部分を除きまして、できる限りスリムな組織といたします。

郵便局長につきましては、部内・部外を問わず、幅広く適切な人材を求めて、必要な能力の試験を行なって登用いたします。また、定年につきましても、これまで65歳定年でございました。これを他の社員と同一の年齢に引き下げることといたします。ただし、以下、ここに記載されておりますような一定の経過措置は講ずることといたしております。

次に、3ページ目のところでございます。（3）の勸奨対象でございますけれども、民営化後も公社の制度を参考にしつつ、勸奨退職制度を設けることを検討いたします。また、郵便局長の転勤については、日本郵政公社における「郵便局人事制度改革」の内容にのっとりまして、業績への貢献度合い、地域性等を総合的に勘案し、必要な異動を実施するというものでございます。

以上が、昨年の11月末にまとめさせていただきました「新・郵便局ビジョン」の概要でございます。これが先ほどの横長の紙の方の8ページの健全経営の確保というものの基盤をなす、そういう施策であろうというふうに考えているところでございます。

9ページ目をお開き願いたいと存じます。次に、効率化方策についてのお尋ねでございますが、郵便局会社においては、過疎地におけるネットワークの水準を維持しながら、経営の健全性を確保できるよう、以下のような効率化方策を実施する予定ということで、まず、局別損益管理制度の導入。これは今ほど申し上げたもので、合理的な経営のインフラとなるものでございます。会社間の受委託手数料についても、個別局ごとに帰属させまして、個局の営業成果を反映した効率的な経営を誘導しようというものでございます。また、人材・要員の適正配置、あるいは経営効率化を支えるシステムの高度化なども行ないます。3事業別に独立した現行シ

システム体系を見直しまして、経営管理・CRM・受託商品販売等を統合的に管理・実施できるような体系に移行するというところでございます。また、これらのデータを一元的に管理できることによりまして、要員の最適配置等についても実施できるものと考えております。また、営業体制につきましても、エリア内の損益の改善に向け、エリア内の局間連携や窓口と渉外の連携体制を構築してまいります。投信の販売などでは、中核となる取扱局に周辺の小規模な郵便局や顧客を紹介し開拓をするというものでございます。これは、昨年、金融2社の新規業務においてご説明申し上げましたスキームと同様のスキームでございまして、小規模局におけるコンプライアンス上の問題等を解決するための工夫でございます。また、各種法令の遵守を前提として、顧客情報の活用によるクロスセル営業の展開などを考えております。

以上が郵便局ネットワークについてでございます。

次に、10ページ目でございます。郵便局会社の経営見通しについてでございます。経営見通しにつきましては、現在作業中でありまして、数字として今のところお出しができるのは昨年の骨格ベースのものでございますので、これに基づきましてご説明申し上げたいと存じます。骨格における経営見通しにおきましては、主な収益源といたしまして、3事業からの業務の受託による手数料収入でございますが、当該手数料は微減をしていく見通しでございます。一方、主な費用は人件費でございますが、業務の効率化を進めることにより費用の削減を行なう中で、民営化当初より純利益を確保し、健全経営を維持できる見込みでございます。

下の表をご覧くださいますと、実施計画における経営見通しでございます。経常収益1兆3,870億円でございますが、これの大半が窓口の委託手数料でございます。わけても貯金と保険の委託手数料は非常に大きい。また、郵便も2,000億円以上の手数を支払うということになっております。当然のことながら、取扱数の減少であるとか残高の減少、あるいは新規契約等が減少していけば、これらの手数料も減少していくというふうな仕組みにならざるを得ないかと存じます。経常費用の大半は人件費でございます。骨格ベースでの推計でございますが、一定の利益を確保できるという見通しになっております。

次の11ページでございます。郵便局会社における新規業務についてでございます。新規業務選定に当たっての基本的な考え方でございますけれども、具体的には、①から④までのところが重要なポイントでございます。1つは、お客様ニーズへの対応ということでございます。地域に密着した郵便局ネットワークを通じ、お客様によりよい商品・サービスを提供していくため、お客様のニーズに的確に対応した商品・サービスの提供を実施する。もう一つは、収益源の多様化という経営上の要請でございます。先ほどご覧いただきましたけれども、郵便局会

社の収益の柱、中核はグループ会社からの受託業務の手数料でございます。受託手数料でございます。ただ、安定的な収益確保による健全経営を確保する観点から、新規業務の展開により収益源を多様化するという考え方でございます。もちろんその際には、経営資源の有効活用ということで、公社から承継するネットワークであるとか職員等の経営資源の有効活用を図るといったことでございます。また、グループの中に郵便・貯金・保険といった3事業がございますので、これらとの連携や相乗効果というものも考えてまいりたいと考えております。もちろんのことながら、小規模な郵便局においても的確な業務遂行が図られるよう、内部統制・コンプライアンスについては十分留意していきたいということでございます。

12ページに具体的な業務がございます。1番目として金融代理業。その1番目として民間損害保険会社の自動車保険販売でございます。お客様の基礎的なリスクに対応する商品として郵便局の商品ラインナップとして追加するものでございます。また、生保や投信等の既存取扱商品とのクロスセリングを行なう中で、かんぽや投信営業との相乗効果を期待するところでございます。例えば、かんぽの既存のお客様のところにまた訪問したいといったときに、かんぽのお客様のお宅のドアを開いていただくきっかけにする。「郵便局でも自動車保険を始めました」ということがそういうきっかけになるということで、業界ではこういう商品をドアノック商品というふうと呼んでおるようでございますけれども、そういったクロスセルの効果も期待しているところでございます。また、かんぽ生命以外の保険会社と提携した新たな保険商品の販売についても考えているところでございます。また、小売業等につきましては、カタログ販売等、全国の郵便局で実施可能で、在庫リスクを持たない事業領域からの展開を検討しております。現在のふるさと小包等の既存事業を見直しまして、商品開発やチャネル開発等のマーケティング機能を強化する。先ほど申し上げましたけれども、グループの中に郵便事業会社というデリバリーの手段を設ける。それからゆうちょ銀行という決済サービスを提供する会社があるといったところで、これらとの連携を図る形で事業展開をしていくということでございます。次に、不動産事業についてでございますが、東京など、中央郵便局というのは大体いい場所がございますので、所有する郵便局等の収益資産として有効活用しようというものでございます。「周辺環境との調和」とか「地域発展への貢献」といった視点も踏まえつつ、街づくりへ貢献できるような形で事業展開を実施したいというふうに考えております。特に現在、各地で中心市街地の再開発を進められております。そうした中で、街づくりの一環として所有不動産の活用を考えているところでございます。既に幾つかのところでは地元とも話し合いを進めているところもございます。

13ページのところでは、先般、自動車保険についての商品供給会社を選定した結果について発表しておりますので記載しております。選定結果は、ここに書いてございます7社を選定しております。この7社で共同保険を採用することといたしております。選定方法につきましては以下に書いてございますけれども、お客様へ十分な説明を行なうなどのコンプライアンス態勢の整備をはじめ、損保会社の協力をもらいながら円滑に業務運営を行なっていくことが不可欠との基本認識に立って準備を行なっているところでございます。

その具体的なスキームは14ページでございます。基本的には損害保険会社が商品を提供して、郵便局職員がそれを販売していくわけでございますが、当初の取扱郵便局は首都圏で約20局程度を考えておるところでございます。ここでのいろいろな成果等を活用しながら全国展開を考えていきたいというふう考えているところでございます。

次に、15ページをご覧くださいと存じます。先ほどのカタログ販売についてのフローチャートでございます。左から申し込んだお客様、そして一番右が商品が届けられるお客様でございます。申込の下に、ちょっと若干記載が漏れておりますが、同時にここで支払いもしていただきます。その支払いは、できれば郵貯を使っていただくということでございます。そして、チャネルとして郵便局窓口、職員の携行、そしてインターネットというものも活用していきたい。それから、デリバリーをしたときも一つの機会でございますので、郵便事業会社等においても職員の携行販売というのは考えております。これがすべて郵便局会社の方へ来まして、郵便局会社の売り上げに計上される。そしてデータ入力、商社、生産者、そしてゆうパックでお客様に直送されるという仕組みを考えているところでございます。

次に、16ページをご覧くださいと存じます。郵便事業会社の経営見通しでございます。これも先ほどと同様に、骨格ベースのものしかございません。郵便事業会社における主な収益は郵便事業に係る収入でございますけれども、郵便物数の伸びについては、通常郵便物の種類ごとの平均の伸び率、例えば普通、通常につきましてはマイナス3.5パーセント、また小包部数につきましては平均の伸び率プラス3.1パーセント、あるいは市場におけるシェアの増加、毎年0.8パーセント増。こういったものを参考に見通しを策定しているところでございます。一方、主な費用につきましては人件費と、それから郵便局会社に対する委託手数料でございますけれども、これについては効率化等を進めることにより、民営化当初より純利益を確保し、健全経営を維持できる見込みとしているところでございます。

一番下のところをご覧くださいと、大体、経常収益につきましては2兆円をちょっと割った1兆九千数百億円オーダーのところを見込んでいるところでございます。純利益につま

しては、一番下に書いてございますけれども、数百億円程度を骨格段階では見込んでいるところでございます。現在、これについても計数等について洗い直しを行なっているところでございます。

17ページでございます。効率化方策でございますけれども、郵便事業会社におきましては、郵便のユニバーサルサービスを維持しながら、経営の健全性を確保できるよう、効率化施策を実施する予定でございます。人件費の削減や集配運送費の削減等でございます。また、営業体制の強化ということで、特に一番下に書いてございます法人営業、これにつきましては、お客様との接点を深め、そのニーズを的確に捉え、商品・サービスの企画提案活動を充実するために営業体制を体系的に整備をしたいと考えております。現在、大きなビルができますと、そのビル1棟丸ごとそういうサービスを受託するというふうなやり方もあるようでございますので、そういったものについても目指していきたいというふうに考えているところでございます。

18ページ、最後のページでございますが、新規業務についてでございます。新規業務の選定に当たっての基本的な考え方でございますけれども、これは、郵便事業会社のユニバーサルサービスを維持しつつ、公社から承継した経営資源を有効に活用するというところでございます。基本的な考え方として、まずユニバーサルサービスの確保ということ。これは法律でも定められている要件でございます。それから、経営資源の有効活用、お客様ニーズへの対応ということでございます。実施を検討している主な新規事業といたしましては、国内物流につきましては、ロジスティクス事業の展開、そして国際物流分野につきましては、この郵政民営化委員会の最初の時にもお許しをいただきました国際エクスプレス事業の早期展開、国際ロジスティクス事業の展開といったあたりのことについて考えてまいりたいというふうに考えているところでございます。

以上でございます。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

それでは、これから質疑としたいと思います。ただ今の説明に対しまして疑問、コメントがございましたら、各委員からお願いいたします。

○富山委員 まず、店舗の収益管理のところですが、1つは、まずこの損益管理、これは多分簡便法で確かにやらざるを得ないと思うんですが、利益の評価っていろいろなやり方がありますよね。貢献利益ベースで見るとか、営業利益で見るとか、大体概ねの思想はどういうふうに考えておられるのかということが1つ。それによって評価の意味が変わってくると思うので。例えば、配賦がすごく大きくなっちゃいますとあれですよね、むしろ配賦で物が決まっちゃった

りするということがありがちですから、その辺をどういうふうにお考えなのかということが1つ。

それからあと、それを実際やっていく中で、いろいろな評価のフィードバックをかけるというようなことも書いてあったと思うんですが、何せすごく数が多いわけで、私も、つい最近まで評価をやらなければいけない立場だったものですから、これだけの店の数があって生半可じゃないと思うんですね。それで、実際どういう体制でどういうふうなやり方を考えておられるのか。この2点をちょっと伺いたいと思います。

○團代表取締役副社長 では、私から。今、富山さんがおっしゃるとおりで、これは配賦ということじゃなくて、今は手数料になりますので、これ、全部そのままの。

○富山委員 収入はそのまま。

○團代表取締役副社長 収入のままで入りますので。それから費用も、これは現在も出ておりまして、人件費と、それから局舎の借入れと物件費ということになりますので。

○富山委員 なるほど。これは直接経費ベースで。

○團代表取締役副社長 直接収益ベースの費用がデータとして出てきます。もちろん収益の中には、運用、貯金の残高について幾らで見るのかということがわかりますけれども、それも手数料化しておりますので、実はそれも手数料として収益に入ってくる。

○富山委員 なるほど。かなりわかりやすい。

○團代表取締役副社長 非常にわかりやすいことになっていると思います。評価の点が非常に難しゅうございます。これはデータはきちんと出るんですけども、評価はどうするかということは非常に難しい。といいますのは、収益も費用も、そのままでは評価しにくいところがあります。例えば、よく今、特定局なんかに説明するときと言うんですが、高齢の人が退職しまして若い人が入ってくると、途端に費用が落ちるんですね。それでよくなる。逆に高齢者が転入したらすぐに費用が上がった、そういう変動の要素がある。収益については、ストックもやはり見ることにしております、貯金の残高とか、そういうものも見ることにしておりますので、その年の成果じゃなくて、積み上げたその局に属している、特に保険なんかは長いんですけども、そういうものがありますので、その年の評価としてどうかということもあります、これだけではちょっと評価しにくいところもありますということなので、さっきありましたように、目標に対してどういう達成率かということと、その基本はやはり損益の改善でございます。前年度と比べて損益がどう改善したかというのが一番評価の基本というふうにしておりますけれども、これはデータがきちんと出ます。生データはすぐ出ると思います。この局に

ついて損益がどう改善したかというのは、全然難しくなく出ると思います。それをさらにどう評価するかということについては、今言いましたように、費用の変動要素とかいうことを見ていく必要がありますので、そこについては少し工夫が必要じゃないかと思っていますが、まだ確立したものにはなっていないということです。

○富山委員 手法論とかデータがある考え方は多分そのとおりなんだろうと思うんですが、こ単純な絶対数値で比較をしないということは、ある種の目標管理型になるということですよ。そうすると、民間の一般の感覚でいうと、目管で何が大変かという、実際それはある程度どうしても定性的評価要素というのが入ってくるので、最終的にはその評価者が被評価者との関係において、どういうふう当初目標を立てたのか、それはどういう前提条件でやったのか、それに関してこういうふうになったんだけど、それが本人の責任なのか、それとも外的要因なのかということをやちゃんと丁寧にフィードバックしてあげて、したがって、今後こうしましょうねということをお互いに握って次の期に移るという、そういう方法ですよ。そうすると、私の質問の趣旨は、何せこれは2万何千という局長さんがいらっしゃるわけで、そうすると、それを評価する側のスキルの問題と、それは実際、多分相当な手間と人員等がかかるのではなかろうかと。ですので、すごく大変な仕事だろうというふうに思ったものですから、その辺を実際どういうふうに考えておられるのかという質問だったんですが。

○團代表取締役副社長 今、中間管理機関としては支社を置くことを考えていますので、例えば九州に1つとか北海道に1つ、近畿に1つ。近畿は大きいんですけども、そういう単位がまずあります。権限は、やはり支社長が最終的には評価するということになってまいります。

○富山委員 支社長1人に対して何局ぐらいあるんですか。相当な数ですよ。

○團代表取締役副社長 特定局全体でいけば、局数は18,000ありまして13の支社ですから、平均1,000幾つぐらいですね。近畿なんかはもっと多く3,000強。

○富山委員 多分ご本人が全部見られるわけじゃないと思うんですが、その下に評価をする方がいらっしゃるはずなわけで、そうすると、くどいようですけども、こういう目標管理型って、結局評価する側の能力とかレベルが実はほとんど勝負で、それって結構大変です。我々もいろいろな会社で、そういうことをやっていた会社にそういうものを導入するとき何が大変だったかという、やったことがない人にそれをやらせようという評価者訓練とか、そういうところが物すごく大変だったんですよ。その辺、これからなんでしょうけれども、すごく実は気になっております。

それと、あともう1点だけなんですけど、細かい話ですけども、組合の話がちらっとあった

んですが、現行の組合から云々という表現がありました。皆さん移られた後に、組合はどういうふうになるんですか。人材の有効活用の3ページです。「現在、公社の職員が結成・加入する労働組合との間で労働条件等に関して交渉中」という表現になっているんですが、これは組合組織がそのまま移行すると考えるのか。組合は別の組合になっちゃうんですか。

○團代表取締役副社長 まず、これは現在の状況で引っ越しをしますので、現在公社との間で労使関係を持っている組合、これは大きく言いますとJPUと全郵政、あと少数組合がたくさんあります。そういう公社と協約を結んでいる組合との関係は切れないというようなことになります。ただ、交渉の相手は、10月以降のことは公社ではなく準備会社の方が当事者になります。

○富山委員 組合の側はどうなんですか。

○團代表取締役副社長 組合はどうするかということなんですが、10月以降ですけれども、これは当分は変わらないと思います。これは向こうの都合なんですけど、組合を分けるということじゃなくて、今の組合のままで、貯金の部分とか各々の職掌部分というようなことで交渉していきます。両組合が統合しようという空気がありますが、会社ごとに組合を分けるというような動きは今のところございません。

○米澤執行役員 補足いたしますと、先ほどの支社別の郵便局の数でございますけれども、近畿で申し上げますと、昨年3月31日現在で3,481でございます。あと、大小ございますので、2,000から3,000ぐらいのところ、あるいは小さいところであると北陸あたりだと、882ということで、大小はございますけれども、大体それぐらいのオーダーでございます。

○田中委員長 時間的な軸からいけば、官業から民業に移行する、民営化に当たっていろいろなご努力をされているのはよくわかるんですが、民営化した段階で考えてみますと、郵便局会社あるいは郵便事業会社にとっての潜在的な競争者というのは誰かというふうに考えますと、1つは、例えば新聞を販売といいますか、配布しているネットワークがありますね。このネットワークの持っている信頼性、効率性というものは、国民が日々評価しています。それに対して郵便事業会社の信頼性、あるいは適時的確ということがあると思いますし、郵便局会社について言えば、コンビニエンスストア等、いろいろなネットワークが地域社会にあると思います。そういうところにおける経営実態との対比で考えてみますと、例えば、新聞販売店もいろいろな歴史がありますけれども、昨今では競争他社に打ち勝つために、経営能力の高い販売店主が持っているネットワークとか人的なつながりというものを非常に競争的なところに集中的に使うというやり方をやっています。そういう意味では、能力の高い新聞販売店の経営者とい

うのは、最初はカリスマといいますか、ここを是非やってくれみたいに競争上言われるんでしようけれども、結果としてすごい販売ネットワークを持つようになっているというのが私の実感であります。

コンビニエンスストアと郵便局会社は、恐らく何らかの形でコンペティティブになっていくんだと思うんですけども、ここもご存知のように大変競争的な市場で、その経営能力といいますか、委託契約を結びつつ、それからどういうフィーを支払うかということについても、いろいろな努力の中で作り上げられてきた体系があります。今回、24,000の局を官業から民業に再組織化するのは本当に大変な業務だと思いますし、簡単でないことは重々承知しているつもりなんですけど、しかし、にもかかわらず民業として求められているというんでしょうか、民業が競争条理にあってどこまでやっているのかということからいきますと、既存の事業者に対する配慮、これは歴史的なことがありますから、配慮せざるを得ないと言えばそれまでですけども、他方では、本当に民業で成り立つのかという問題があるわけです。

配達の信頼性等をとりましても、少なくとも新聞配達店で、もしある日の朝、新聞が入っていなかったときに、新聞購読者が一体どういう反応をするのか。それに対して販売店がどういう対応をしているのかということを見ると、もちろん郵便局には郵便局の自負があることは承知しているつもりですけども、これは相当なものです。それは競争が背景にあるということはあるんですけども。だから、現在宅配が行われている新聞について言えば、その信頼性について疑問を持っている人はほとんど実際上いない。それが非常に競争的な仕組みの中で行われているということ考えたときに、今まで郵便局でお仕事をされている方が、多くの場合、郵便事業会社か郵便局会社に帰属されることになるというのは先ほどのご説明でありましたけれども、そのときに競争者として何をイメージするか、あるいはマネジメントとしてどういう自覚を促さなければならないのかというのはあると思いますし、まして販売委託から始まって、いろいろな契約ベースで仕事を増やそうというのが、この経営の主旨になっているわけですが、この分野というのは多分、特定郵便局長に代表される方々が感じておられるものからすると、すごい完全競争というのか、それは恐らくすごい世界なんです。そこで手腕を発揮している人達は、かなり広域的に、アントレプレナーシップといいますか、経営者能力がある人に委ねる以外にないという世界になっていて、経営能力のあると認定された人には次々と仕事が降ってくるといいますか、フィールドがどんどん広がっていくという世界に入っています。

例えば、この資料の2-2でご提示いただいた、郵便局会社における郵便局のあり方についての基本的な考え方、これは歴史的な経緯を踏まえてのお話だということは知った上で申し上

げらるんですが、果たしてこれで10月1日以降、競争的に業務を行い、あるいは業務委託を行なうという体制に入れるのかどうかということ、ちょっと考えたりするんです。そういう視点からのご検討は日本郵政の中でどういう形で行われているのでしょうか。要するに、民業他社における競争状況や、そこにおけるマネジメントの発揮の仕方、それから結果としての経営能力のある代行者と申しますか、業務遂行協力者に対しての業務集中ということが現実には起きていると思うんです。そういうこととは今までは全く違う世界でしたから、そんなことを言っただけで意味がなかったんでしょうけれども、これからはそういう社会の中で業務が行われるというふうに私なんかは思うんですが、そこのご検討、あるいはそういうことのカウンターパーティとの対話の中で、そういう視点というのはどの程度あったのでしょうか。

○團代表取締役副社長 広範なお話なので、やや個人的な意見もございますが、今、現実に郵便局でどこを意識しているかという、郵便については、やはり宅配業者だと思うんです。これまでの歴史でずっとシェアを落としてきたということもありますし、サービスも悪いということでもございましたし、システムも不便でということがありましたから、これには非常に競争者として意識しているというふうに思います。新聞のことはちょっと不勉強だったんですが、そういう認識をしているというふうなことがございます。競争という面で見ますと、局会社としては、やはり銀行の視点とか保険のセールスとか、そういうものを意識して、まずは一義的には、売っている商品も、コンビニもだんだん代理店が広がってきますから、委員長がおっしゃったように全面競争になっていくと思いますが、当面はそういう認識をして、競争相手として前に出るとかどうかというのを少しは勉強していくということだと思います。

そこで、これからの展開でどこまで考えているかというお話でございます。拠点を減らせないとか、いろいろな制約がありますので、当初はそうドラスティックなことはできませんけれども、その走りと言っていいと思いますのは、この場合、特定局長は特定局長、普通局長は普通局長、単に横だけではなくて、特定局長は特定局長で終わっちゃうというようなこともありますし。案外進んでいったら、ある意味では部外から人が入っていくということは進んでいくかと思えます。そういう、シームレスと言っていますけれども、例えば、特定局長を支社とか本社の幹部にしてもいいんじゃないかというふうなこともインセンティブとしては考えられますし、特定局長、普通局長と分けておまして、例えば大きな中央郵便局長は普通局長になって、特定局長はなれない、そういう壁は取って、アントレプレナーシップまでいきませんが、能力によってシームレスでフィールドを広げていこうと。それには、おっしゃったように、ちゃんとした評価とか、こういうものが大前提なんですけれども、そういうフィールドを少し広げてい

くということをやっています。

それから、さっきハブアンドスポークというようなことがありましたけれども、これは西川社長も非常に力を入れようとしておりました。10局ありますと、大体投信販売だと2,000局と考えていますので、10局に1局ぐらいだねと。もちろん地縁も大事なんですけれども能力も大事でございまして、例えば10人に1人、できる方といいますか、そういう方にハブになってもらって、少し人材も集めたりしたらいいと思っているんですけれども。そこら辺で、同じ横並びの局ではなくて、集中して、そこでは例えば投信であったり損保をやったりする。そのためには少し単純化して人を減らしていく。そういう組織の中でシームレスにして、格差といいますか、役割を分けて能力に応じたものやっつけていこうと。その程度のことはここでは考えているというところがございますけれども、そこでどこまで対応できるかということは、いろいろな制度の制約もありますので、スタートはこうですけれども、それ以降、またやれることも多いんじゃないかなと思います。

○田中委員長 そうすると、投信販売拠点はメガバンクのおおよそ3倍ぐらいあるということになるわけですね。

○團代表取締役副社長 倍ぐらいにしていくということです。少し小さいんですけれども、大体そういう構成です。特定局はみんな同じで、大体みんな平均して4人ぐらいの局なんですけれども、全部4人の局じゃ、全部中途半端な戦力じゃないかと。この10局とか20局の中で人を集めて、例えば10人とか20人の局をつくってやっつけていこうとか、そういうことをやっつけていかないと新規業務も難しいなという議論はしております。そういうことはちょっと書いておまして、試行的に投信で何局か、名古屋とか東京でもやっています。そういう組織内での構造を変えていくということは、ある程度視野には入っています。

○米澤執行役員 同様なハブアンドスポークの例は、アメリカでもマイクロエリアマーケティングという形があります。それぞれのエリアの中で、例えばローン専門、預金専門の拠点を幾つか設けてお互いに顧客は紹介し合うという方法で、そのエリアについての金融サービスはフルセットで提供するけれども、その一つ一つの店で見ると必ずしもフルセットになっていない、全体のエリアで見るとフルセットで提供するというふうなスタイルをとっている金融機関もあります。それから、日本のメガバンクでも、今は相当人材が厚くなりましたけれども、投信の販売を最初に始めた頃というのは、例えばファイナンシャルプランナーが全部の支店なんかには必ずしも配置できない、あるいは配置が合理的でないとする、特に都市部のように比較的稠密に張っているようなネットワークのときには、どこかの大きなところに人を集めておいて、

そこから各支店のお客様を紹介していただく。そういう例は、日本のメガバンクでもそういう過程を経て今に至ってきているというものもございますので、一定の歴史上のテストというのは幾つかはなされてはいる。ただ、それをさらに、もうちょっと規模を大きく機能的にしようというのがこちらの考え方でございます。

○富山委員 やはりどうしても店が分散ですよ。そうすると、かえってこれは自律型で、要するにインセンティブコントロール型でやるしかないんだと僕も思うんですよ。ただ、そのとき、委員長の議論に連なるんですが、具体的にこういうことをやらないと怒るぞ的なネガティブなインセンティブもあるんでしょうけれども、多分今の新聞販売店だとポジティブなインセンティブがあるんですよ。プチM&Aみたいな形で、どんどん1人の店長さんが幾つかやったりしている傾向って僕も知っているんですが、逆にポジティブなインセンティブの部分というのが、実際に局長さんにどういうふうに働いているのかという質問があります。

例えば、これはよくわからないんですが、表裏なんですよけれども、チェーンストアオペレーションの場合によくあるパターンとしては、すかいらーくとか、ああいう世界だと、スーパー局長であるとかスーパー店長は、大体スーパーバイザーに普通は昇格するんですよ。正社員の皆さんの場合、スーパーバイザーになるのが夢でございまして、そういう人は大体みんなからリスペクトされているという構造があって、基本的にはそういうスーパーバイザーを経て中で偉くなっていくという構造に多くの場合なっていますよね。いわゆるお役所の仕組みって、どっちかというところ、キャリア、ノンキャリアの世界なので、偉い人は上から降ってきて、管理する人は最初から管理する人で、管理される人はずっと一生、最初から最後まで管理される人という構造になっている組織がほとんどじゃないですか。そういう構造だと、基本的には本来のインセンティブって私は働きにくいのかなと思っておりまして。そうすると、そういう意味での局長さんをやっている人の動機づけというのが、それこそ今時の人形型にどう関わってくるのかなというのが、すごく私は課題だと思っているんですよ。

○田中委員長 本社の役員よりも数倍の年収をとる局長を、要するにそういう仕組みを認めるかどうかということだと思えます。「おれは代表取締役だぞ。おまえはおれの傘下にあるんだから年収が低くても当然」という話でいけるんですかという。だから、監督よりもスタープレイヤーが報酬が高いのは当たり前なんだという仕組みというのになれるのかどうか。今、これを見ていて、それに行けるのかどうかという。

○團代表取締役副社長 これはちょっと10月1日は無理ですけども、今、やはり役所的な仕組みがどうなっているかといいますと、職員の多いところが給与が高いんですね。ですから、

今、ちょっとこれは次元の低い話になりますけれども、例えば普通局ですから、なるべく職員が多いところに行きたい。それで格付が上がる。成績はボーナスでやっていくんですが、その幅というのは全部入れてもマックス1カ月分ぐらいでしょうかね。これは公務員制度の中でのそういう仕組みです。それでも少し、一般の公務員よりはインセンティブになっているんですが、そういう仕組みになっていますので、いきなり10月1日から変えるというわけにはいきません。ただ、それは、今、特別賞与とかを出していますので、そういうのに何段階もリンクしていくという業績評価型報酬ですね。それはやる必要がある。

今、職員として、やはりこれはお金のこともありますがけれども、確かにスーパーバイザーになりたいとか、何か偉くなりたいというのは、単に大きくなりたいだけじゃなくて、自分の力を発揮できる、評価される仕事をしたい、これは一番大事だと思うんです。それは、今、部長とか、特推連的なものしかできていませんけれども、そうではなくて、そういう専門技能とか、業績が中心だと思いますけれども、そういう役職というのをつくっていかなくちゃいけないんじゃないかなというふうに思っています。ハブ局とか、それは少し走りになっていると思います。ハブ局にして力もつける。それから予算もつけて、もちろん成績も上げてもらう。そこで評価も上げてもらうと、そういうステップを踏んでやっていかなくちゃいけないんじゃないかなというふうに思っています。それが最初からできれば非常にいいんですけども、やはり労働条件、これまでについて配慮しようというようなこと等もありますし、激変してやるというのはなかなか難しゅうございますので、これは新経営陣も、次のなるべく早くの大きな課題だというふうには意識しております。

○田中委員長　しかし、政府の郵政民営化推進本部も、日本郵政株式会社へ早期上場について体制を整えるようにと指示を出しておられます。ということは、潜在的な投資家の目線から、これまでの業務のあり方について根底的な見直しをしてくれよというのが政府の日本郵政に対するご要請だというふうに考えるべきだと思うんですよね。それからいくと、とにかく難しい。過去があるから一度ここに行かざるを得ないというのは、それはわからんでもないんですけども、これで大丈夫かなというのがあります。

○團代表取締役副社長　それがすべてでもないんですが、システムも暫定しかできませんので、暫定で次にいろいろなシステムとか、ITシステムもありますけれども、人事制度もシステムだと思いますし、それは、もうすぐ次に入っていくということで考えなくちゃいけないと思います。

○田中委員長　連続革命ということですかね。

○野村委員 やはり私も、基本的には、何となくお役所が出すペーパーのようなものが出ているだけで、郵便局の新しいビジョンと言われる割にはイメージが全然わいてこないという感じがするんですね。それはやはり、消費者の方の側から見た場合でも、どこが変わるんだろうかということですね。メッセージ性というんでしょうか、郵便局はこういうふうに変わりますというメッセージ性が全くここには存在していなくて、この社会の中で郵便局というのはどういう役割を果たしていくのかというのが全く伝わっていない感じがするんですね。ただ単に内部の仕組みでこういうふうな仕組みに変えますというのはいろいろ書かれているんですけども、今、私達の社会で、これから何十年にわたって郵便局って何を求められているのかということが、実は余り把握されていないんじゃないかなという気がするんですね。

そこで、例えば、郵便局ネットワークの方で簡易郵便局がどんどん減少しているという話があったわけですが、それは要するに、やっている人も魅力がないし、その人達も周りの人達も、郵便局に対して何を期待したらいいのかわからないという状態の中でミスマッチが起こっているんだと思うんですね。そうした中で公募などが行われて、また新しく受託してくれる人を探しているということが書かれているんですけども、それをやっていること自体余り伝わってこないですね。つまり、郵便局をやってみませんかという、何かそういう動きが実際世の中で盛り上がっていませんよね。これでは、新しい郵便局のイメージとかも全然出てこない。何かちょっと違うなという感じがするんですね。

そういう中で、例えば郵便局ネットワークというものを維持していくために、店舗の持っているコストや、あるいはさまざまな今までの弊害等を打破して、郵便局ネットワークを維持しながら新しいビジネスのモデルというんでしょうか、そういうものは模索されているのかどうかなんです。例としましては、たまたま海外の例で恐縮ですけども、アイスクリームカーみたいなもので巡回郵便局のようなものがよく行われていて、ある一定の時間になると、この公園のところに郵便局が来ますということを地域の人達はみんな知っていますので、別にそこで店舗を構えていなくても誰も不便を感じていない。そういったような形の郵便局というのが多くなってきていて、しかも、そこに物を運んでくるという機能がついていますので、ほかのものを運ぶ機能をそこに付けたりとか、例えば過疎地であればそれが移動図書館の役割も一緒に果たしていたりとか、そういう大きな社会への貢献というものができる可能性もあると思うんですけども、そういう新しさというのが全然見えない気がするんです。何かそこは秘策であって、わざと隠しておられるんでしょうか。

○團代表取締役副社長 これは別に、新・郵便局ビジョンと言っていますけれども、やや内部

管理的なことを言っています、今度の実施計画とか経営ビジョンというのはまた立てようと思っておりますので、ここでは新規ビジネスも入っておりません。ただ、おっしゃっているとおり、いろいろアンケートなんかを今やったりしております、郵便局ってどう見られているかとか、そういうようなことをいろいろやっております。そういう中でどこまでできるかということ、これは西川社長もちょっとやれというふうなことで、今やっている最中でございます。

率直に言います、実施計画は承継計画と言われていたぐらいで、承継をするだけでも大変なので、夢の前に、ちょっとまず間違えないようにやりたいという気が強うございますので、こういうふうな無機質なことになっておりますが、確かにそれでは価値観も出ないので、新規サービスとか。私は、新規サービスだけでなく、新規のやり方とかいうこともいろいろなことが。今おっしゃったように、同じ新規サービスじゃなくても、新しい種目じゃなくても、やり方とか、それからコミュニケーションとかアクセスの仕方があると思います。そこはちょっと、今のところはまだ出ていないというのは確かだと思います。それは今いろいろ検討している最中です。ポケットに入れてというほどのことではないんですけども、確かに10月1日を迎えて、どう内容が変わったかということになってきますから、それについては引き続き何かやらなくちゃいけないというようなことで多少のことはございますけれども、おっしゃっている発想で、郵便局がどう見られているかというようなことも非常に大事だというふうに思います。

簡易局は、特に地方に多うございますので、東京にいますと、私どもはほとんど行ったことがなくてよくわからないところがあります。やはり郵便局といっても、地方の簡易局と東京の大きな局と、どうも機能も違いますし、みんなイメージも違うかなと思いますので、やはり民営化になりますと地方をベースにどう見られているか、どう機能しているかというようなことも必要じゃないかなと。今までは一つの制度でやっておりましたから、どうも紋切り型でやっているところが多いと思いますけれども、そういう分権的な地方に合ったやり方も必要ではないかなと思います。

○野村委員 全く素人で、思いつきで恐縮なんですけれども、今、郵便局の側の伝統的な郵便局という枠を決定して、これを誰かやりませんかと言っても、やる人は見つからないんじゃないかというふうに私は思うんですね。むしろ、一般に何かビジネスをやっている人達にとっても、あなたのビジネスに郵便の機能をつけるとプラスになりますよというような、一緒に何かお互いに収益を拡大するような可能性はありませんかということ、そこの同じ目線において、一緒にビジネスパートナーとして考えるというふうなところに来ないといけないと思います。

郵便局とはかくあるべしというのが頭の中にあって、こういう郵便局というモデルがあるので、やりたいやつは申し出るみたいな、これでは誰もやらないと思うんですよね。こういう状態が続いている限りでは、郵便局ネットワークなんていうのは絶対に維持できなくなってしまって、もうまさに根本のところから破綻してくるんじゃないかと思うんです。ですから、実際にビジネスをやっている人達にとって、あなたのところは、自分が郵便局になったらこんなに便利じゃないですかという話を一緒に考えるという、それはもう地域ごとに違うんじゃないかと思うんです。それをもっと早い段階で始めていないと、いろいろなもののモデルケースが出てこなければ、やれるんだなということが伝わってきませんので、だから、どこかいいところを一つ二つ見つけて、早くパイロットでやってみるというような動きがもうちょっとあってもいいんじゃないかなと。10月には一つ二つは何かそういうモデルが出て欲しいなという気がするんです。

○團代表取締役副社長 走りは走りかもしれませんけれども、4年前からローソンとの提携をやりまして、一番最初にポストをつけてくれという申出がありました。ポストにそんな値打ちがあるのかなと私は思っていましたけれども、小さいポストをつけまして、それがいいんだと。その後にローソンからずっとほかにもやりましたけれども、ゆうパックの受付をする。こちらは手数料もお支払いしますし、彼らの収益にもなるというようなことで、多少走りの走りとしてはそういうことを始めているということはございます。それは委託ですが、おっしゃっているように、簡易郵便局といっても形はつくらなくて、本来あれは農協にやってもらったりしていますから。特定局は兼業できない、こちらは兼業できますから、いろいろなベースの中に織りませたらどうかということで、今、ほかのスーパーとか、そういうところでもそういうことをやってみたいと。また、保険もちょっとスーパーで売ってみたいとかいうようなものがありますので、そういうことは確かにいいと思います。

○富山委員 10月から始まるんですよね。要は、別な話なんですけれども、今出たローソンも今、ナチュラルローソンとか複数の業態を実験展開、ナチュラルローソンは本格展開していますけれども、ある種業態開発的なアプローチでやっていかないと、業態そのものがすぐ寿命が来ちゃう流れがあるじゃないですか。郵便局という業態は非常に古典的な古い業態ですから、そうすると、多分10月以降、ある意味で業態開発的な実験をやっていくということになるのかなということですよ。そうすると、ある意味では、民営化もタイミング的には不連続をつくるチャンスですよ。だから、やるんだったら10月からそういう実験のネタを仕込んでおいて、所詮こんなものはプラン・ドゥー・チェック・アクションで、私も昔、すかいらくで

業態開発を一緒にやっていたのでわかるんですけども、20、30やって生き残るのは1つや2つなんです。だけれども、20、30実験をしないと1つや2つの大型業態は出てこないわけで、ある意味で早目に今、経営体制が移管することになったこともあり、むしろそういう試みを仕込み始めた方がいいんじゃないかと思うんですけどもね。

○團代表取締役副社長 確かに民業からも、こういう格好でやらせてくれとオファーはあるんですよ。ところが、今は難しいとかいろいろなことを言っていますので、おっしゃるとおり、やってみたいと思いますけれども。

○野村委員 必ずいつも「難しい」という答えが返っているというのは漏れ聞くんですね。でも、やはり民間って普通はそうじゃなくて、そこで。

○團代表取締役副社長 今おっしゃったことは、本当に大事なことだと思います。

○野村委員 特に巡回カーというのは、郵便局ネットワークを維持する上で低コストでできる非常に有効な制度らしいということは、諸外国の実例でもあるようですので、そういう意味では店舗の固定費がかからないで移動して歩くということで、ネットワークを自分達の方が移動することで確保するということが十分できると思うんですね。午前中と午後とでも2局分を1台でできるとかというのもあると思いますので、検討していただければ。

○團代表取締役副社長 要するに、郵便局は増やさない、簡易局は守ると、これだけやってきましたから、次の展開ということを余り考えていないんですね。ですから、これは減るところは減ってもいいんですけども、なるべく減らさないんですが、確かに都市部とかに新しく何かあると思うんですね。昔はデパートの中に簡易局をつくったりしてお願いしたりして、10年ほど前にやったことがありますけれども、それによっては、新しいコンビニ型とか、いろいろな型があるんじゃないかというふうに思いますし、資産の有効活用の中でも、自分の資産もありますし相手様の資産もありますから、そういうミックスチャーといいますか、そういうのは非常に大事だと思いますので、検討させていただきます。

○野村委員 もう一点、損保の代理店の件なんですけれども、先ほど、クロスセリングをされて、いわばドアを開けてもらうためにそれを活用できるというようなお話もあったんですけども、これは20局を想定しておられるという話ですが、これは20局の職員にいわばパンフレットを持って歩かせるというイメージなんですか。

○團代表取締役副社長 この20局は、システムとかそういう都合で、どうしても20しかできないということでございまして、ドアノック性というのはドアノック性なんですけど、もちろん広げていく前提で考えておりました。

○野村委員 当初の導入の段階なんですけれども、そのパンフレット等を持ってドアをノックするというのは、その20局に勤めておられる外務員の方が持って歩くというイメージですね。

○團代表取締役副社長 当初はそうでございます。

○野村委員 その外務員の方々は、みんな募集人の資格を取るといことですね。

○團代表取締役副社長 取った上で、それをだんだん広げていくというようなことです。

○野村委員 なるほど。そのときに、例えば今回は自動車保険なんですけれども、自動車保険の場合は、普通、事故を起こしたときは、もちろん保険会社のダイレクトの番号もありますけれども、いわゆるプロ代理店の場合には自分のところで24時間体制で電話を受けているわけですね。そういったようなアフターケアというのをそこもやるわけなんですか。

○團代表取締役副社長 これが一番の難しいところだというふうに聞いておまして、もちろん基本には代理店といいますか、委託元にやってもらうということになりますけれども、もちろん受付がないことにはサービスになりませんから、そういう体制をとろうとしていますが、具体的にどういう体制ですか。

○白川執行役員 おっしゃっていることは考えておまして、今の代理店さんの中に、やはりそういうふうにごやられる代理店さんがおられて、大変な事務負担がある。例えば日曜日なんかでもお休みになれないような格好でやっておられるというお話も聞いております。しかしながら、私どもの場合は、なかなかそこまで各局すべてについてやっていくということにはちょっと難しいのかなというふうに思っています。できるだけ、先生がおっしゃるように委託元に対応していただければと思っております。

○野村委員 そうすると、代理店さんから見ると、そこに命をかけて一生懸命やっているのに、いいところ取りをしているんじゃないかというふうに言われるんじゃないですかね。つまり、自動車保険は確かに低コスト、余り利ざやが多くないわけなんですね。それでもそこを取っかかりに信頼関係をつくって、それで代理店としての仕事のきっかけとしては、自動車保険を皆さん買っていますから、その上で、例えば傷害保険であるとか、あるいはそのほか売れ筋の商品を買ってもらうための信頼関係をつくっているわけなんですよ。それはやはりそこに、いわばアフターケアをする努力によって信頼関係を培っているということなわけなので、それをやる覚悟がないのに代理店と名乗るなというぐらいの思いというのがやはり出てくるんじゃないかと思うんですけれども、そういう中途半端な入り方でいいんでしょうかね。

○團代表取締役副社長 これは先般、選定をしまして、7社ですけれども、それとこれから商品、それからどういう体制をつくっていくかということを協議していきますので、そういう中

で、やはり相場というのはあると思うんですね。代理店がやはりどこまで責任を持たなくちゃいけないかというようなことはあると思いますので、そこら辺のことはこれから組み立てていく必要があると思っています。それは、どこまでケアするのか。たまたま私も、友人が代理店をやっておりまして、やはり事故が起こったときに一番最初に行くかどうかで勝負が決まると言っていますので、例えばそういうものだろうなというふうに思います。連絡体制とか、そこら辺をしっかりと委託側と協議していくということは必要だと思っています。これは西川社長も一番最初に、アフターケアが一番大事なんだよということをおっしゃっていました。

○野村委員 やはり我々の使命の中にはイコールフットィングの問題があって、やはりこれまでその業務について伝統的に普通に行われている業務の中に、いわゆる郵便局であるがゆえに顧客の集客力があるというものを使って、いわば土足で踏み込んでいくというようなことは、私達が監視しなければいけない一番大事なところなわけですね。そうすると、何か食い荒らすというか、よく業者の方がおっしゃられますけれども、自分達が培ってきたフィールドというか、あるいは市場をおいしいところだけ食い荒らすような感じの入り方をされて、自動車保険というのは、結局、代理店は売ったら売りっぱなしで何も相手にしてくれないものなんだというような文化をつくってしまうということは、今まで長年にわたって努力をされてきた方々に対して、やや失礼な入り方をすることになると思うんですね。ですから、もし入るんだとすれば、そこをもうちょっと先をきちんと決めておいていただいた上で、対応能力がなければ難しいんじゃないかなという感じもするんですよ。

○團代表取締役副社長 それはそのとおりだと思います。1つは業界全般のスタンダードとの関係もありますけれども、お客さんとの関係でも、郵便局の保険はひどかったねということになっては非常にまずうございます。投信あたりも随分そういうことで気をつけてやってまいりましたので、そこら辺の利用される方の受けとめ方とか、これまでのやり方とかをよく勉強してやっていきたいと思います。

○富山委員 飛ぶんですが、国際物流です。もうあれは1年近く前でしたっけ、例のANAさんとの話をここで議論したのは。その後何もニュースが、TNTとの交渉が流れたという話以外は新聞で読まないんですが。というのは、もちろんビジネスシークレットだということもあると思うので、お話しできないことは結構なんですけど、ちょうど経営権がある意味で移管することもあって、いろいろ進めにくい事情もあったことは想像するんですが、ここにたしか早期と書いてあるとおり、割と戦略上も重要ですし、時間的にも重要な 이슈だと思うんです。この後、今、あるいはこれから未来にかけて、どんな感じで誰がやっていくんでしょうかね。

○白金執行役員 まさに郵便事業についての新規業務の目玉ということで、それも民営化法で特例として公社時代からできるということで非常に重視しておるんですけども、おっしゃったように、TNTとの話が壊れてから、今、水面下で公社の方でいろいろ交渉をやっていきます。TNTの場合も、やはり公社が対等で海外に進出するという意図でTNTを選んだという経緯もありますので、いろいろ大きな業者はありますが、なかなか直ちにほかにすぐ乗りかえるわけにはいきませんので、そういう意味で慎重にやっていく必要があります。やはり中国といますか、アジア市場が今伸びており、かつこれから我々が入っていく余地があるということで、それを中心に考えています。そういう意味では複数の事業者、国内の事業者も含めてですけども、幅広く検討しています。まだちょっと今の段階で具体的なビジネスモデルが公社から出てこないんですが、実施計画の段階で目途が立てば盛り込むことになると思います。ちょっと今の段階では、残念ながらご説明できる状態ではありません。

○田中委員長 いかがでしょう。あらまし、よろしいですか。

○野村委員 あと1点よろしいですか。コンプライアンスのことが、8ページのところにも出ていますし、新・郵政ビジョンの方でも1ページの下のところに出ているんですけども、コンプライアンスの徹底を図るということだけが書かれていて、具体的にどういうふうにしてコンプライアンスの徹底を図っていくのかということも、ここは我々にとっても、元々の審議の段階でも最重要な関心事でもありますので、今、どういうふうなプロセスでそれをレベルを上げていくようにやっておられるのか、ちょっと教えていただけるとありがたいんですけども。

○白川執行役員 私どもの方では、現場の郵便局におきましてコンプライアンスを徹底してやっていって、たくさんの局があるので大変難しい面もございますが、支社の方できちんと、業務インストラクターという役職の者がずっと各局を回って行って、コンプライアンス自体をまずよく理解をしてもらい、どういう法令を守っていかなければいけない、そういうことをきちんと理解を深めていただくというようなことをやって、その後、それができているかどうかを監査をしていくということを考えております。

○團代表取締役副社長 非常に広がって展開しておりますので、非常に管理が難しいところがございます。やはりまず業務について、しかも3事業、広いことをやっておりますので、理解していないということも結構あります。そういうこともありますので、この際、まずわかりやすいマニュアルと書いていますが、業務フローをやはりわかりやすくして、テキストをわかりやすくしていくというふうなことを、まず今、テキストづくりでやっております、それを今度はマネジメント研修ということで、局長全員、局長予定者を集めまして、一回総まとめで

研修するというようなことをやろうとしております。

それから、内部監査要員を増やしまして、これは3事業合わせて増加数700人と言っているんですが、主として郵便局は内部監査要員が少のうございますので、これを増やす。それから、業務インストラクターとか、そういう指導系の人も増やしていく。そうした人員の増強をやっていく。それから、将来的にといいますか、これも近未来にやる必要があると思うんですが、マニュアルの方は多いので、システムを少し充実させて、間違いとか犯罪とか、そういったことが起こりにくいハード的なIT的な仕組みをつくっていく。そういうものを全部あわせてやらなくちゃいけないというふうなことでございますが、まずは業務フロー、意識の徹底、内部監査要員の増員と責任の明確化と、こういうことを発足当時はやっていきたいというようなことで準備しております。

○米澤執行役員 内部監査の充実については、昨年一度ご説明申し上げました。今の700名というお話でございましたけれども、年1回、全拠点について総合監査をするということ、そして、全拠点の20パーセントについては特別監査を実施する、それができるような想定でそれだけの人数が必要であります。私どものところ、これはグループ全体ですけれども1,700人弱の陣容で、他のメガバンクに劣らない陣容をつくりたいということでございます。

また、そもそもの監査のフレームワークについても根本から見直しをして、そもそもの監査部門のあり方とか、品質管理をどうするかとか、中長期の監査結果をどうするかといった、そういう重層的な形で、そのフレームワークをもう一回捉え直してやっている最中でございます。これについては外部の専門家に指導を仰いでやっている最中でございます。

○田中委員長 どうも本日は、團さん以下皆さん、ありがとうございました。よろしく願いいたします。

本日の議題は以上でございます。次回の日程については、また事務局から連絡したいと思います。

これにて郵政民営化委員会第21回の会合を閉会といたします。