

# 第66回郵政民営化委員会

平成23年4月4日（月）

内閣官房 副長官補室

○田中委員長 それでは、これから「郵政民営化委員会」第 66 回の会合を開こうと思います。委員 5 名中 4 名出席ですので、定足数を満たしております。

本日は、郵便事業株式会社からのヒアリングをさせていただこうと思っています。23 年度の事業計画、1 つ前の年度になりますけれども、実態がどうであったのかという御説明も承ることができるのではないかと思います。

それでは、よろしく願いいたします。

○伊東副社長 郵便事業会社の副社長の伊東でございます。今日は、大変貴重なお時間をいただきまして、ありがとうございます。では、座って説明させていただきます。

お手元に資料を配付させていただいております。議事次第をおめくりいただきますと、今、委員長からお話がありました横長の「郵便事業株式会社の平成 23 事業年度事業計画の概要」というものが 1 枚ございます。

その次のページに、これも委員長から触れていただきましたけれども、平成 22 年度の経営状況がどうであったかというのを説明する資料を参考 1 として付けてございます。

参考 2、23 年度の具体的なコスト削減などの内容につきまして付けた資料でございます。

この下に 23 年 3 月 31 日、先月末に総務大臣から認可をいただきました「平成 23 事業年度 第 5 期 事業計画」本体を付けてございます。また後ほど御説明いたしますが、この事業計画に際しましては、本体の一番最後を見ていただきますと、条件を別紙という形で付けてございます。今回はこういう条件を付して総務大臣から認可をいただいたということで、この条件を付されました趣旨を十分生かして、私どもは事業経営に取り組まなくてはいけないという認識でございます。

それでは、資料の御説明をさせていただきます。今、申し上げました事業計画本体は大部のものでございますので、これを簡単にしたのが冒頭に触れさせていただきました横長の事業計画の概要になります。

順番といたしましては、まず 22 年度の経営状況がどうであったかということを中心に御説明させていただきますので、1 枚おめくりいただきまして、参考 1 から説明に入らせていただきます。

22 年度の経営状況につきましては、昨年 11 月に中間決算を出した際に、当初の計画との乖離幅が非常に大きいということで、その分析などにつきまして総務大臣から報告徴求がございました。

今年の 1 月 28 日にその報告をさせていただいたわけですが、ここにお示ししてあります資料は、まだ最終的な決算はこれからでございますけれども、22 年度全体の一部予定も入りますが、経営状況がどうであったかということ。

また、中間決算で相当な乖離が生じたことを踏まえまして、総務大臣の方から 22

年度につきましても事業計画の変更認可申請をするようにという御指示をいただきまして、2月15日に変更認可申請をさせていただきます。それも併せて3月31日に認可をいただいたところでございます。

そのときの計画がここに書いてある資料になるわけでございますが、一番上を見ていただきますと、四角で3つ触れてございます。

22年度は、当初の計画は163億の営業赤字と計画をしたわけですが、中間決算と上期と下期という形で事業計画はつくっていないわけですがけれども、それを計画として決算との比較がございまして、その際に相当な乖離が生じている。280億以上の乖離があるということで、その分析をさせていただきました。その際に1,050億という通期見通しも決算では出しているわけですが、その後、年末の業務運行のためのコスト増等を中心にいたしまして、1,185億ということで変更認可申請をする際には見込みをいたしました。

具体的になぜ1,185億になったのかというのが、この資料でございます。もともと郵便の減収がなかなか止まらないというのが今の私どもの事業状況でございます。これは当然のことながらインターネットの普及など、アメリカも当然そうでございますし、世界的な傾向にあるわけですが、勿論そのための計画はいろいろ練るわけですがけれども、なかなか減収傾向が止まらないということでございます。

したがって、22年度の計画をつくる際にも21年度の実績に対しまして、減収による影響を一番左側でございますが、365億ほどを見込んでございます。

それから、J P E Xを承継することにいたしまして、施設の改修とか研修とか承継関係経費が生じますので、それを225億見込んで、それが22年度の当初計画163億になるわけでございます。

J P E Xを承継いたしまして、これも1月28日の報告の際に触れているわけですが、計画を立てましたのは、毎年度1か月前です。ですから、2月末に次の年度の事業計画を認可申請するというのが法令で決まっておりますので、昨年2月末に22年度の認可申請をしたわけですが、7月に向けての準備を進めるに当たりまして、当初想定し得なかったさまざまな事象が生じました。

J P E Xのいろいろなサービスを行う上でさまざまな付加サービスがあったりとか、運送便をもう一回多少手厚く計画しなければならないとか、そういった当初見込んだ以外のものが出てきたということ。

それから、7月に大変お客様に御迷惑をかけたことがございました。そのときに生じた費用、あるいはそれを年末繰り返してはいけないということで、年末に向けまして、それを維持しつつ、更に年末の増強ということで、人、車を手配した結果、その両方を合わせまして、J P E X承継関係というのが棒グラフで841億。

今、申し上げた2つの要因、7月を迎えるに当たりまして、当初計画して数字を出したのが2月末でございますので、その間詳細を詰めることによって生じた分

それが今年の3月末まで続いた分がこのうちの約半分ぐらい。

それから、7月に混乱を生じまして、それをそのまま、普通であればお中元に移りますと少し減るわけですが、それをそのまま維持しつつ、更に年末に向けて人、車等を手厚く見込んだ分がその半分ぐらいということで、トータル841億という数字がJPEXの承継関係でございます。

それ以外にも当初見込みました郵便の減収が更に182億悪化いたしまして、結果として1,185億の赤字を計画しているところでございます。

これをまとめますと、21年の部分から5,612億という数字が右側でございますが、郵便の減収が365億と182億を足して、547億円。JPEXが一時的な承継225億と840億を足して、1,066億というのが、まだ今年度は決算を締めておりませんし、更に3月11日に発生いたしました東日本の大震災によりまして、収益が予定よりも一部落ちている部分がございます。それは当然ここにはまだ見込まれていない数字でございますが、1,185億という内容になっているところでございます。これが22年度の経営状況でございます。

前に戻っていただきまして、本体の23事業年度事業計画の概要を御説明いたします。

これは冒頭のところに書いてございますように先ほど来触れておりますが、今年の1月28日に総務省に中間決算との乖離の分析、あるいはその対策等につきまして報告をさせていただいたわけでございます。それを踏まえまして、この事業計画をつくっているというのが原則でございます。勿論、今、申し上げましたように、3月11日の震災の影響はまだ盛り込まれておりません。後ほど触れますが、そういうこともございまして、総務大臣からはその影響があればそれを踏まえた変更申請をするようにという条件でもらっているわけでございます。

当然のことながら、3月11日以降、東北を中心に被災地域の収入は相当ダウンしたわけでございますが、当然との影響が全国にございますし、東京電力管内は御案内のと通りの電力状況でございますので、それに伴う影響もございます。これが23年度どうなるのか。具体的に建物が損壊したりという部分というのは、ある程度積み上げでできますが、なおかつ、ほとんどの部分は特損になるとは思いますけれども、収益に与える影響はまだ読み切れておりません。これは、予想損益にもろに跳ね返ってきますので、23年度どうなるかということは、大変厳しい状況にはなるんだろうと思っております。

これも後ほど触れます条件に書いてあるわけでございますが、春闘交渉が今、延期の状況になっております。連合統一回答日が3月17日でございます。私どもも3月17日に正式回答して、そこで妥結を図るべく準備を進めてまいったわけでございますが、3月11日の震災以降、これは郵政グループだけではないんですけれども、連合全体の中で統一日を設けない。それから、いろんなところでも各単産

を通してではなくて、要するに、各会社に任せるとか。その後、妥結したところもあるようには聞いてございますけれども、現在、それが延期のままになっている状況でございます。

ただ、これをそのままずっとというわけにはいきませんので、総務大臣の方から4月を目途ということで日数を切られて、その状況を盛り込んだものを再度申請するようにということでの条件が付されているわけでございます。

したがいまして、それらを盛り込んでいないというのが、この事業計画になるわけでございます。

冒頭に事業環境とか経営状況を(1)に書いてございます。郵便の部数が減るといのは、どうしてもそういう傾向がインターネットの普及等あるわけでございますが、そこに企業による通信費や販促費の削減というのがございます。これは、請求書などが典型でございますが、封書からどんだんはがきになりまして、更にはがきからウェブ化しているということで、そういう意味では単価が下がって、更に中身が変わっていく。あるいはかろうじてはがきを使っただけでも回数が減るとか、そういうことが響いております。ウェブ化を特出ししてはおりますが、減少傾向を止める努力は今後もしていくわけですけれども、世の中の趨勢といたしましては、減少する部分は加速していくのかなと。それで、我々としては新たな分野を手紙・はがきの中でも今後考えていく必要があるのかなと認識しております。

そういう中で、かつてほどの成長はないんですけれども、宅配便が通販含め今後まだまだ期待できる分野でありますので、勿論厳しい競争下にはございますが、特に22年度、先ほどのような経営状況になってしまったわけでございますけれども、これをできるだけ損益改善いたしまして、宅配便というのも郵便グループ全体の商品として今後も位置づける必要があるのかなと思います。

ただ、非常に2社による寡占化が進んでいる状況は事実でございますので、それを踏まえて対応しなければいけない。1月28日の報告書の中でもう既に触れてございますが、会社全体としては、24年度営業黒字を確保する。併せまして、先ほど申し上げましたゆうパック事業につきましては、5年程度で単年度黒字化することを28日に報告してありますので、この事業計画をつくるに際しましても、それを目指すということで経営の意志として取り組んでところでございます。

具体的に何をするかというのは「(2)収支改善の取組み」ということで、先ほど申し上げました22年度、想定外の事態が生じたことによって、それを避けるために特に年末という1つのピークがございますので、相当手厚い人あるいは車等を配置いたしました。したがいまして、それをあるべき姿にするというのが一番でございます。

後ほど申し上げますが、それをどうやって管理していくのかというのが一番重要なかなと思っております。一方で、お客さんに対しましても、これは民間でもや

っていることですが、採算性の観点からお客様との取引条件を常に見直す必要があるということも当然我々も、特に J P E X のお客さんを引き取ったときに、今後そういうことをやらなければいけないという認識の下で引き取ったわけですが、それが7月の混乱以降なされていないということで、現時点までできています。一部そういうのをやりつつあるわけですが、それを徹底してやっていこうと思っています。

特に今まで郵政省、公社化時代、郵便法の中の位置づけとして、宅配便としてのゆうパックをやってきました。なかなか料金の自由度がないという中で、今回民営化されて、完全な貨物事業になったわけですので、そういう意味では幅のある料金設定ができたわけですが、逆にできたからこそややもすると安い方にシフトして、お客さんを取るという傾向がどうしてもあったのかなと思います。

本来であれば、そのときそのときに応じて価格交渉をしたり、あるいはいろんな取引条件、ある程度お客さんから料金をいただくもの、いただかないもの、いただいたとしても更にいただかなくてはいけないというような取引条件の見直しをしつつ、各宅配事業は行っているわけですが、それが十分なされていないというのが22年度の反省でございますので、それを23年度に取り組んでいこうということを2つ目のポツに書いてございます。

それから、J P E X、ペリカンを取り込むに当たりまして、ゆうパックだけのネットワークをつくって、自動車を中心に手紙・はがきとは別にネットワークを組もうと。処理速度が手紙・はがきとゆうパックとは全然違いますので、宅配だけのネットワークを組んだ方がそれはそれで1つのメリットがあるわけですが、ただ、一定の量が当然のことながらないと、ダブルネットワークのマイナス面が出てきます。

結果として、22年度反省いたしますと、それがマイナス面が出てきているだろうと思います。したがって、元と言うと変ですが、郵便とゆうパックを一緒にしたネットワークに変えていこうというのが、その結果、当然のことながらゆうパックだけのネットワークよりもやや午前配達はその日のうちの配達になったりする部分がございますけれども、お客さんの御理解をいただきながら、そういうことによってネットワークを効率化し、少しでも費用の削減を図る。

後ほど具体的にそれがどのように反映されているかは、資料の参考で御説明いたしますが、それが3点目でございます。

これらをするに当たりまして、ある意味では民間であれば当然のことになるわけですが、支店レベル、これは本社、支社レベルと言っても本当はいいのかもしれないかもしれませんが、なかなか損益管理ができていない、徹底されていないということで、当然のことながらものをつくる事業ではありません。ネットワークの事業ですので、簡単ではないのですが、それぞれの運送会社、宅配事業もそうですけれども、いろ

いろな現場レベルでの損益管理の工夫をしているわけでございます。

ただ、郵便の場合にはゆうパック以外に手紙・はがきを行っておりますので、全国一律料金という仕組みがございます。なかなかそれを具体的に支店に配分するのは簡単ではないので、いろんな工夫が必要だとは思いますが、そういうのも含めた損益管理を行っていく。

特に風通しの云々というのは、これまで言われていますので、権限委譲とか本社のスリム化とかを行っていこうと思っています。

これら全体を会社全体として、どこがグリップしていくのかということ、ややもするとオペレーションはオペレーション、営業は営業みたいなところがございませぬので、それを全体としてグリップする組織をつくらうということで、この4月1日に郵便再生本部というのをつくりました。私が本部長になっておりますけれども、その中で今、申し上げたようなことを会社としてコントロールしていこうということでございます。

勿論、こういうことだけではなくて新たな商品とかそういうことも行っていこうというのを最後の(3)で書いてございます。

それで23年度どうなるかということなんですが、下に小さな表がございませぬ。営業収益が前年度より710億下がっている。当然原価は下げていくわけですが、915億でとどまっている。これも後で数字を申し上げますが、結果として979億、1000億にはいっていませんけれども、23事業計画もかなりの大きな赤字を出さざるを得ない計画になっているわけでございませぬ。

右の点線の四角の枠に書いてございますように、まだ交渉が済んでおりませぬので、その内容は盛り込んでいないという前提のものではございませぬが、979億という営業赤字を計画せざるを得なかつた。

勿論そのためのさっき申し上げました営業原価・販管費915億。実質的には単純に22年度どおりやったらという前提にいたしますと、もう少し大きくなるわけですが、それと合わせて具体的な中身を表で御説明させていただきたいと思つて用意したのが参考2でございませぬ。

参考2というのは、1,185億という先ほど申し上げました「H22年度見通し」というのを一番左側におきまして、こういうつくり方がいいのかどうかわかりませぬが、いろいろなもの見方ということをつくつてみた資料でございませぬ。

JPEX損失分が八百数十億というのも、さっき22年度で申し上げました。JPEX承継は7月からですので、4~6をこのままやりますと、当然その分がまた何もしなければマイナスとして生じる。

郵便の減収というのが21年度と22年度でも申し上げましたけれども、なかなか500、600億、この中にはそれ以外に印紙収入の減とかを入れてありますが、727億という数字が立つということで、これらを前提にしてここからどれだけ黒に近づけ

ていくかということでの数字をお示しできたらと思っつつくった資料でございます。

ですから、単純にずっとこうやっていきますと、2,072億までいってしまうわけですが、ゆうメール等の営業努力で、サービルレベル変更というのは、さっき少し申し上げました。午前翌配がその日のうちになってしまうということで、お客さんと単価交渉をいたしますので、それも含めてお客様が言ってみれば逃げていってしまうということで、収益減はある程度やむを得ないのかなと思います。

ただし、当然のことながらそれに伴って費用を削減いたしますので、これで約1,250億。それで979億になるという数字でございます。

費用削減で何も内訳がないんですが、基本的には人件費が大半というか半分弱、500億ぐらいが人件費になります。あとは、運送料とか集配料というののもかなり大きいわけでございますが、運送料で300億とか集配料で170億。

当然全体が減りますと、郵便局会社手数料も減りますし、郵便局会社との間での調整によって、できるだけ手数料もスリム化というに変ですが、そういうことでこれも130億ぐらい。

今回は、広告宣伝費とかいろんな物件費、そういったものも7%ぐらい、140億ぐらいです。これらが全部足し上がりますと1,250億という数字になり、これで979億という仕組みになっているわけでございます。

中長期的にはこれだけでは当然24年度、先ほどの組合との春闘交渉の結果も当然でございますけれども、24年度の会社全体としての黒字とか、その後、それを前提にさっき申し上げましたが、ゆうパックの5年後の単年度黒字もそうですし、会社全体としてこの郵便の減収に対応していくためには、やはり中長期的にはできるだけ生産性を上げなくてはいけないということが一番に考えているわけございまして、現在も区分機の配備によってかなり機械的な処理を手紙・はがきにおいて、ゆうパックは勿論そうですけれども、やっておりますし、更にこれを高度化して集中化するとか。もともと手作業が多くてITを使っていないという部分が多いという指摘も受けているわけですので、これを充実するとか、そういうこともやっていくということです。

あとは、さっき申し上げました損益管理の仕事のやり方を変えとかいうことをトータルでいたしまして、今後24年度黒字化に向けて取り組んでいきたいというのが全体でございます。

とりあえず、説明は以上でございます。

○田中委員長 どうもありがとうございました。

それでは、質疑としたいと思います。

○野村委員 野村でございます。

御説明ありがとうございました。いろいろとお伺いしたいことがたくさんあるん

ですが、まず、計画の前に昨年度（22年度）の業績の悪化の原因分析について、少し詳しく教えていただきたいと思っています。先ほど御説明いただいた2ページ目の表を見ますと、郵便等の減収等による影響が予想以上に出ているということをいろんなところで強調されていた気もするんですが、数字的に見ますと、やはりJPEX関係の数字の方がはるかに大きいということは否めない事実だと思うんです。

その中で先ほどの御説明ですと、約半分が付加的なサービスや手厚いサービスを行うことによって生じたもの。残りが遅配のトラブルに関するものだというお話があったんですが、その中身をもう少し教えていただきたいんですけども、遅配のトラブルで費用が生じたというのは、どういう形で現実に生じたのかということと、手厚いサービスとか付加サービスと言われているものというのは、もう少し具体的にどういう形で費用を発生させているのかということの費用発生のメカニズムを教えてください。

○伊東副社長 遅配のトラブルの方から申し上げますと、多少両方に関わる部分があるのは事実でございます。すべての項目がこれはA、こちらはBとはならないんですが、もともと非常に採算の合わないお客もペリカン便、JPEXの中にはいらっしゃるということは承知しておりまして、いろんなことを言われますのは、全部精査して何も7月ではなくてももう少し時間をかけてやればよかったのではないかという御批判をいただいておりますのも事実でございます。

ただ一方で、これも何度も繰り返し申し上げさせていただいていると思いますが、当時のJPEXが毎月50億とか60億という赤字を出している状態にございましたので、当時の経営の判断としては一刻も早くということで7月をターゲットにしたわけですが、その間、今、申し上げました顧客の実態が十分につかめていなかったということで、低採算顧客をとりあえず引き取ってから整理しよう。

ところが、それが遅配のトラブルがあったことによって、そこまで対応ができていないということであった。結局随分遅れたことによって、ゆうパックは使わないということで逃げたお客さんもいらっしゃいますし、そういうお客さんというのは本来低採算だったかどうかわからないんですけども、本来は低採算のお客さんに値上げ交渉をして、付加サービスでもしそれが何も手数料をいただいでいなければそれをいただいで、その上で、ではもういいです、というお客さんがいらっしゃれば、そこは割り切るのかなと、そういうプロセスを踏む予定だったのにそれができなかった。これはまさに遅配のトラブル。

ただ、もともとそういうお客さんをちゃんと認識していなくてはいけなかったかという部分は、もっと前段でやるべきことなので、手厚いサービスというのはそういう意味では全部精査できなかったというのは前半の問題で、それを維持してしまっただけというのは遅配があった結果というふうに、例えば同じ項目が両方にいくのかなと思います。

もう一つは、言ってみればどこかがつかえると、要するに、お客さんから預かったものを順番に流していくわけですので、どこかがつかえると止まってしまう。つかえないことに対して相当な注力を注いだというのが遅配のトラブルの結果、対応した対策になります。

そのときに幾つか考えられるわけですが、1つは、施設が狭い。それをもう少しほかにも確保しようということで、それはやりました。その結果、どういうことが生じるかという、施設が増えれば、そこを行ったり来たりしなければいけないことによって、車が増えます。車が増えれば、さっき申し上げましたように、運送料という形で増えてくるわけです。

もう一つありますのは、詰まったときになかなかトラックが来てくれないということも生じた。

それから、いろんな仕分けラベルを新たに使ったこととか間違ったところに行ってしまったみたいなことをまたやらなくてはいけないということで、もう一回車に来てもらったり、車に行ってもらったりみたいなこととか。そういう意味では、10分は大袈裟ですけれども、1時間後にすぐ車を調達しなければいけないとかというのが詰まったことによって生じたのが7月にあったわけです。

そうしますと、それをどうやって円滑に車を確保するか。これはなかなか難しいんですけれども、1つの例としては、例えば車は何台か置いておこう。大きな支店とかターミナル、そういうところには何台かプールしておこう。その代り、場合によっては車が走らないかもしれない。ところが、当然運送会社の人にしてみれば、ただ働きはできませんので、一定量は払います。しかしながら、何もなければそれで勘弁してください。ただ、それはこちらにしてみれば、当然のことながらその分コストで払わなければいけませんので、そういうこともやったとか。

ですから、遅配のトラブルというのは、本来やるべきことができていないというだけではなくて、そこまでやらないと、もしかしたら本当にそこまでやるのかみたいなところをかなり手厚く。だから、1つは、施設を増やすと、車と人が増えます。当然そこで作業する人がいます。これもかなりの施設を調達いたしました。当然施設は借りる借料もかかるわけですが、問題は車と人をそこに配置することによって、人件費と運送料がかかる。

なおかつ、その運送料も車も今、申し上げましたようにプールするみたいな、勿論それは理想的なんですけれども、当然のことながら収益に見合うコストなのかと言われると。そこは、やはり確かに支店ごとによっては、11月の後半ぐらいからそういうことをやったわけですが、一部の支店ではもう運送業者の人にいいですと言ったところもあるし、でも、心配だからとずっとキープしたところもある。

ですから、そういう事前に準備したものが言ってみれば年末のお歳暮の出回り具合によって、どこまでコントロールできるかというところのノウハウというのが統

一されていなかった。ある程度7月を繰り返してはいけないということでやるのであるならば、多少はそういうのがあってもいいのかもしれませんが、それをずっと12月まで置いた支店と途中でもう結構ですとやった支店があります。

本来は、ある程度手厚く事前に準備することは必要なかもしれませんが、それをお客さん、つまりお歳暮の出具合に応じて臨機応変に、1日ごとは無理ですけれども、ある程度の単位でそれがコントロールできていればそんなに費用はかからなかったと思います。

○野村委員 わかりやすい例を御提示いただいて、大分クリアーになったんですけども、まだなお幾つか疑問があります。

1つは、人件費の面で、当初ですとJPEXは外に出していくわけですから、本体の会社からは人が出ていくという形になっていたと思うんですけども、180度というか360度というか、発想が転換して、引き取ることになりましたね。そのときに、かつてのペリカン便で従事されておられた方々も正規社員として、従業員として引き取られる。そうすれば、当然人件費が増すわけなんですけど、その辺りのところの増加分、コスト増といったものは御説明の中には入ってきていないんですけども、それはどのぐらいのインパクトがあったものなんでしょうか。

○伊東副社長 21年10月から今、野村委員のお話にあったように、JPEXにゆうパックを切り出すというのは変ですけども、そこで一緒にするということが認可を得られないということで、次をどうするかというときに、とにかくそのときでも毎月毎月JPEXとしては赤字を出し続けるということで、そのままもうしようがないという案もないわけではないのですが。あるいは郵便事業会社をとにかく全部引き取る。あとは、とにかくいきなり清算を全部してしまおうという案もあったんですけども、やはりそのときに、私どももそうですし、監督官庁である総務省も2つ言われました。

1つは、今、いるお客さんをまずちゃんと大事にしないといけない。お客さんに迷惑をかけてはいけない。それと当然のことながら、郵便事業会社もそうですけれども、JPEXの作業をしている人だけではなくて、いろんな委託業者もいっぱいおられます。そういう意味では雇用というのもよく考えて、基本はお客、それから雇用。

そういうことを考えますと、我々としては必要最小限のものを引き取って、そこで事業を続けるのかなということで、今の御指摘のとおり、我々としても施設はできるだけ絞って、人もできるだけ必要最少限の方に来ていただく。

特にお客さんとのつながりがあるのが営業をしているセールスドライバーという方がいらっしゃるんですけども、これはほかの宅配業者もそうですが、配達をしながら、大体午前配達をして午後集荷します。それでお客さんとのつながりがずっとできていて、結局お客さんもその人を頼りにする。こういう関係のある方

たちをもう結構ですと全部切りますと、その中では中小口でそれなりの単価ももらっている、採算も十分取れるお客さんもいらっしゃるのも事実ですから、そういうお客さんはセールドライバーと一緒に来てもらった方がいいかなと思います。

セールスドライバーというのは、600人か700人の単位です。その人たちは、それも全部いいかどうかというのはいろいろあったんですけども、今、申し上げたようにお客さんとの接点が非常にあるということで、その人たちは引き取りましょーうと。それ以外は、事務系の正社員もいっぱいいらっしゃいます。あと、非正規社員。まず、正社員だけ申し上げますと、そういう正社員は全部ではないんですけども、600人とか700人ぐらいであれば引き取りましょーう。そのときにどのぐらいの郵便会社の給与水準にするかというのは、我々も悩ましかったんですが、結果として優秀なセールスドライバーというのは、歩合制も一部あったりしますけれども、結構給料をもらっていますので、我々としてはそんなに結果として大きな差をそこで生んだと認識していません。

それ以外の正社員は、基本的には3月末の時点ではほとんどいません。当然引継ぎが必要ですから、会計事務とかそういうのがありますので、最初はそれをやってもらって、3か月、6か月で順番に帰ってもらいまして、それは引き取ってしまうのではなくて本当に出向。2けたになるかならないかぐらいが若干残っていますけれども、基本的には全部帰ってもらっています。

非正規社員ですけれども、これは当然のことながら1,000人オーダー、もっといいますが、この人たちの単価は平均すれば余り我々と違いがありません。個別に特に運送便の発着周りをやる人たちは、場合によっては結構高い人もいて、我々は逆にそれを順番に下げていきますよと。ただ、本当にその人たちがいなくなってしまうと、まさに運送会社との関係ができなくなってしまう人もいましたから、どこまで維持して下げるか。どちらかというとなりの立場です。安い人を高く引き取ってというよりは、郵便の非正規社員に比べて若干高いという人たちをどこでそろえていくかみたいなことがありましたので、そういう意味ではトータルとしてペリカン便とかJPEXの人を一部引き取ったのは事実ですけれども、それがさっき申し上げた全体の損益に影響しているとは余り考えていないというのが事実です。

○野村委員 数字的には、人件費に絡んでどのぐらいのインパクトがあるんですか。

○伊東副社長 基本的には、今、申し上げましたように、セールスドライバー600~700人以内ぐらいを引き取りましたけれども、それはさっき申し上げましたように、給料的にはほとんど下がりにくいのと、それはまさに具体的なお客さんとのセットみたいなところがありますから。

○野村委員 でも、外にいたときは給料を払っていたわけではないので、何人であっても引き取った分は。

○伊東副社長 その分はペリカン便がきますから、当然収益がきますので、その分

のコストもありますから、その人たちが言ってみればペリカン便として仕事をしてきた。その仕事をしているお客さんとセットで来ますので、人のコストだけではなくてその分はペリカン便が郵便会社に来るわけですから、当然収益を背負ってきますので。

○野村委員　でも、ペリカンはずっとやっていたではないですか。ごめんなさい、J P E X でやっていたペリカン便の収益分で相殺される程度のものだという事ですか。

○伊東副社長　その部分は、そういうふうに我々は認識しています。

○野村委員　そうすると、先ほどの単価が合わないという話とは少しずれます。ペリカンの方ではサービス単価が合わなかったんですね。つまり、コストに見合わない形でかなり低い。

○伊東副社長　それはわかります。今の方たちを引き取ったことというよりは、ペリカン便全体の中でかなり単価が低い、あるいはいろんな付加サービスに対してこちらが手数料をもらえていないというのがあったのは事実です。

○野村委員　逆に言うと、そういった契約を引き取ってしまったわけですから、ペリカンがきたので埋まったということにはならないわけですね。

○伊東副社長　おっしゃるとおりです。その分は、セールスドライバーとセットの分だけではなくて。

○野村委員　説明が場所場所によって、こちらだとそれは損失の方の影響のインパクトとして御説明されていて、人件費はプラス・マイナスゼロですというのは、何か計算が合っていない感じがするので、現実にはやはり相当大きかったのではないですか。非正規の方の分の正規化の問題もありますね。

○伊東副社長　非正規から正規化はまた別です。

○野村委員　その問題もありますけれども、それも含めて人件費の話が今回 22 年度の決算の話の中に数字として出てこないというのが、非常に大きな固定費なわけですから、やはり一時的に解消できるという形のものだけが積み上がっている感がありまして、人ってそう簡単に切れませんので、一旦引き受けてしまったものが固定費として将来どのぐらいの影響があるのかということが全然計画の中に出ていないわけです。

あるいは決算の中でも数字として大きく示されていないということが、仮にそれほど影響がないのであれば、影響がないという形で数字を出さないと。そこが不信感を招いているのではないかなと思うんです。

ですから、もし本当におっしゃるとおりに収益がやってきて、人を持ってもとんとんで人件費インパクトがありませんでしたというのであれば、そこを明確に数字として示していただかないと、何か爆弾のように抱えている、隠れているというイメージがどうしても付きまどってしまいますので、もし御提示いただけるのであれば

ば正確にお示しいただいた方がむしろ皆様方の信頼の回復につながるのではないかと。そのように思いました。

ここでやりとりしていても数字の話ですので。

○伊東副社長 どの視点で説明するかという部分がございます、人件費だけで、さっき申し上げましたように、1,200億相当のうちの500億ぐらいは人件費を減らそうというのが23年度の計画です。

そのうち、さっき申し上げました7月を迎えるに当たって、ある程度人を出さなくては行けない。それから、更に7月以降、施設を増やせばそこに人が行きますし、もともとある施設の中でも混乱をさせないために、ある程度人を雇わなければいけない。

我々の認識としては、人件費が増えたことは事実なんです。ただし、それはペリカンの人を引き取ったことではなくて、私どもが自らさっき申し上げましたことによって雇った人の方がはるかに大きい。

○野村委員 ですから、それも含めて計画の方で500削ると言っているわけですから、500削らなくては行けなかった原因はどこにあるのかということが原因分析で出ていないとつながりはわからないわけですので、やはりこちらが表に出てこないことが違和感があるわけなので、原因分析を。恐らくいろいろと差し支えもあって、組合さんとの関係もあるので、表になかなか出しにくいという話もわかりますけれども、ある程度普通に読めば原因がないのに減らすという感じの発表になってしまっていますので、原因分析の部分をきちんとしないと減らすことにも納得感が出てこないと思うんです。そこを是非お願いしたいというのが1点です。

私ばかりではあれですが、もう少しだけ伺いたいことがあります。計画のときに先ほど何度もおっしゃっておられたんですけども、もともと本来ならば採算の合わない契約は精査してから承継するという選択肢もあった。それを時間との関係で、せずに引き取って、直ちにそれを精査すべきところ遅配が起こったので、精査が遅れた。そういうお話ですけども、幾つか疑問点があります。

まず、もともと合併ではなくて事業譲渡のスキームを考えたときには、私は法律家ですからなぜそのスキームを選んでいるのかということは、契約を切ること以外考えられないわけですね。普通だったら、コストの面から考えても合併をやった方が簡単ですし、時間的にも早いわけですが、事業譲渡のスキームをあえて選んでいるということは、やるということだったのではないかなと思うんです。それが、やるはずだったものをやらなくなったプロセスというのは、一体どうして生じてしまったのかということのを是非教えていただきたいなと思っています。

それから、確かに遅配はありましたけれども、遅配のトラブルがある程度収束した後、今日に至るまでなぜ精査が行われていないのかがよくわからないわけなんです。やはり今に至っても全く行われていない、現実的にはお客さんの関係の中で手

つかずな状態なわけですね。先ほども御説明があったように、まだその問題は決着しないまま採算の取れないものを運び続けているという現状は何で生じてしまっているかということなのですが、この2点だけ教えていただければありがたいと思います。

○伊東副社長 1点目、合併ではなく事業譲渡をしたというのは、幾つかの選択肢の中でJPEXが赤字を生んでいる原因というのが我々いろいろあるとは認識していましたけれども、1つは人の問題。それから、さっきの低採算顧客の問題もありますし、施設の問題、車の問題。

我々が引き取るに当たっては、勿論合併してからそれを精査するのもあるんですけども、手間暇かかりますが、必要なものだけを我々としては承継しよう。

ですから、ターミナルも55あったものが1回延期することによって少し増えて60近かったんですけども、それを21にしました。集配センターも300、400あるのはほとんど引き取りません。さっき申し上げましたように、正社員も事務系は一旦事務引継ぎがありますが、全部を返します。

最後の御質問のお客さんを何でそうしなかったのかというのは、幾つか要素がありまして、お客さんとその辺の交渉をJPEX側である程度やってもらって、勿論我々も入るんですけども、それで引き取るということも考えたんですけども、現実にはそれができていないというのは、やはりお客さんとの交渉に対する今までも経験が余りない、郵便会社が特にないのと。

それから、付加サービスといういろいろなものがあるんですけども、その実態がなかなかつかめていない。本来一定の付加サービスにちゃんと手数料を払えばそれはそれでいいんですけども、それが払えていない。その契約もよくわからない。契約なしでやっている部分も結構あるらしい。その辺の実態をよくつかんで、7月を迎えるべきだったというのはおっしゃるとおりなんです。

まさにそういう発想で7月の計画をつくったわけなんですけれども、それが現実には間に合わなかったというのも言葉として不適切かもしれませんが、それは事実そういうことになってしまったと認識しております。

そうであるならば12月までずっとお客さん対応もできずに、ひたすら言ってみれば迷惑かけない方に最大限の精力を注いだわけですが、それが終わって、少なくとも年が明けたら、そういうお客さんに対して価格交渉をすとか、いろんな付加サービスを見直すとか、そういうのをやるべきではないか。それは当然やっています。

例えば4月1日に向けて、これは何も引き取ったJPEXの社員というよりは、郵便会社として多くの非正規社員をそのまま残した部分ですけども、3月末で4月から辞めてもらいます。1か月前に言わないといけませんので、それはどんどん言い始めています。

本来郵便会社で引き取ればよかったんですけども、とてもそのターミナルが混雑してしまうということで、すべてJPEX側に任せてある。もっと言えば元は日通から来るんですけども、そちら側に任せて委託契約を結んでやった部分がかなり直接やったことに比べて価格が高いかなという部分の見直しもこの4月1日に行いました。

ですから、そういう意味では全部はできていません。さっき申し上げたサービスレベルの見直しはこれからですから、そうではなくて、特に非正規社員の場合は一定のプロセスを経て辞めていただくとか時間調整をするとかありますので、新年度を迎えるに当たって1月から順番にそういう話をして。

○野村委員 それもありますけれども、お客さんとの交渉の方は余りされていないんですか。

○伊東副社長 お客さんとの交渉につきましても今、申し上げましたように、お客さんは日通さんもあるんですけども、それ以外に単価交渉を2月、3月ぐらいいからずっと進めています。今、わかりましたということで、日通のお客さんもそうですし、我々のお客さんもそうですし、もういいですというお客さんも出ています。

ただ、お客さんの場合には特に大口になりますと、いろんなシステムを連動させてしまっていますから、システムが変わるのに3か月とか半年待ってくれというのはあります。それはお互いわかりました、そこまでだと。というのが全部はまだ出きっていませんけれども、今、かなりそのリスト化をしていますので、そういう意味では年が明けて1月の半ばから大変なことだということで、申し上げた人の話、いろんな契約の話、お客さんの話を進めていて、私の希望としては、3月末で全部終わって新年度を迎えたかったんですが、まだ継続しているのはあります。

いずれにせよ23年度になってからやる話ではなくて、年が明けたら直ちにやっているというつもりで我々はいます。ただ、進捗がすべて予定どおりかと言われると。

○野村委員 日通がほとんどですからね。日通問題が解決しなければできるところはやっているんだと思いますけれども、大本は日通ですね。

○伊東副社長 直接日通さんの向こうから来るお客さんに対しても日通さんを通じてやっています、それも「わかりました、もういいです」というところと、若干上げますというところと何とかそのままでやってくださいというところ。

○野村委員 現実にそこは相当困難を来していますね。

○伊東副社長 困難というかそれをどこまで見込んでやるかによってですけども、本来であれば3月中に全部終えたかったのが若干ずれ込んでいるのは事実です。

○野村委員 終えられなかった理由というのが単に時間の問題だけではなくて、現実にはかなり大きい問題を抱えていますね。

○伊東副社長 お客さんにとってみれば、どこで自分たちがやってもらうかという

のも、それはそれで多分深刻でしょうから。

○野村委員 あと一点だけ。最初の方なんですけれども、全部を引き受けるということについて取締役会で機関決定したんですね。

○伊東副社長 全部って、必要なものだけを引き取ると。

○野村委員 いえいえ、顧客に関しては。

○伊東副社長 そうです。

○野村委員 それは取締役会決議をして。

○伊東副社長 はい。

○野村委員 ということは、すべての取締役の連帯責任ということですか。

○伊東副社長 はい。

○野村委員 その顧客引受については、議事録に残っているんですか。

○伊東副社長 顧客まで残っているか、資産、施設。

○野村委員 資産、施設はあれですけども、顧客についても全部引き受けるということを機関決定したんですか。

○伊東副社長 結局全部というよりも今みたいなことをやって、どのぐらいのお客さんになるか。今、JPEXで扱っているお客さんを我々が引き取ることによってどのぐらいのお客さんになるかという数の計算はしています。当然ですね。何割ぐらいくるだろうかと。

○野村委員 それを決議されて反対されたという議事録署名はないということで、全員が賛成の推定が及んでいるという理解でよろしいですね。

○伊東副社長 そうですね。

○野村委員 わかりました。長々と済みません。

○斎藤委員 郵便事業の今後のことを図る意味で教えていただきたいんですが、これだけ手厚い対処をお取りになって、お歳暮はどのぐらいお客様を失ったのか、あるいは保ったのか。その辺りの数字を教えてくださいませんか。

お中元で苦労したので、お歳暮のときにはやめるといって違う業者に移ったお客様も多いのではないかと思うんですが、それをどのぐらい食い止めることができたのかというのを教えていただきたいと思います。

もう一つ教えていただきたいのは、郵便等の減収等による影響という数字です。これが非常に大きな数字になっております。言わばこれは本業で本丸の事業です。インターネットによって浸食されつつあるということは、何年も前から見えていたことなので、郵便等の減収の影響をもともと 365 億挙げていらっしゃいましたが、その半分ぐらいの大きなインパクトがまたここで出てきたのは、何か特別な要因があったのでしょうか。昨年突然インターネットが進化をしたとか新しいソフトが出てきたということはなかったような気がするので、なぜここで大きく狂ったのかを教えてくださいなればと思います。

もう一つ、まだ整理をなさっていない段階かもしれませんが、今回の地震のことでお伺いします。ゆうパックがかなり混乱を来したという話を聞いております。

いち早くストップするとか、どういう形で対処するという命令が遅れて、それによる混乱があったと聞いておりますけれども、リーダーシップはどうなっているのか。こういう大変な危機のときに当たってどなたがそういう命令をなさっていたのか。その辺りのリーダーシップのとり方、ガバナンスを教えていただければと思います。

4月1日から郵便再生本部という形でその風通しをよくする工夫をなさるということだったんですけれども、今回も風通しがよくなくて命令が遅れて、混乱を来したとかそういうことがあったのでしょうか。

その3つを教えてください。

○伊東副社長 最後の方の地震のお話から申し上げます。混乱をしたというか、いろんなところで想定外のことが起きたことは事実なんです、地震が3月11日に発生をいたしまして、これはほかの宅配業者もそうですけれども、やはりそこからお預かりしたものはお届けできないという、そこには配達ができないということで、そういう旨をお客さんに申し上げました。東北、関東にも一部あります。順次今、再開をしているわけですが、多くのお客さんは避難所にいらっしゃいますので、避難所にもゆうパックを届けています。ですから、そこで届けられないお客さんがいらっしゃるのも一部事実です。つまり、日々刻々と避難所にいらっしゃる人も変わる。

我々もまだ全部は把握できていませんが、7割～8割ぐらい今、リストを全部つくって、手紙・はがきは勿論のこと、ゆうパックも配達をしています。ですから、最初はお預かりできない、配達できませんと。その次は、申し訳ないけれども、大きな支店でしかお渡しできませんということを順番にやってきて、今は避難所にもお届けしていますということで、その間御迷惑がかかったのは事実ですけれども、我々としてはそこは最大限やったのかなと思います。

ただ、混乱がどこで生じたかということの御指摘ですが、我々としては混乱が生じたのは、西の方から東京に送るとか、それがかなり滞ったのは聞いております。水もそうですけれども、大量のものが東京周辺にないということで、御実家が西の方にある方たちが中心なんでしょうが、大量のものが送られてきています。それは想定を超えるぐらい。配達も大変なんですけれども、避難所ではなくて一戸一戸の御家庭ですから。ただ、やはり小さなお子さんがいらっしゃるとか多分御実家の親御さんが御心配されて、九州、大阪も、水だけであふれんばかりにあるのも事実です。

それはお客さんに、今、そういうことになっていますので、大変申し訳ないことを言いながら、何とか円滑にやるようには努力していますが、そういう意味で全く

混乱がないわけではないんですけれども、災害対策本部をつくって社長自らやっていますから、指揮命令系統が滞っているという認識はしていません。

現地は現地で、先週3日間ぐらい鍋倉社長が現地に行きましたし、郵便会社も15名の方が亡くなって、今、13名が行方不明ですけれども、そこは最大限一生懸命そこはやっています。ただ、東京を中心とした一部関東もありますけれども、ものがなくなっていることによって、それはそれでいろんな生産業者、流通業者が一生懸命やっていただいている部分とほかの宅配さんもあるのかもしれませんが、ともかく個人の方が今、米はなくなりましたけれども、まだ水は大量に送っておられるのが事実です。

ですから、そのところは我々としても十分認識していますので、それが円滑にいくように、特に拠点拠点にたまっているものをどうやってやるかというのは、どのぐらい続くのか、東京近辺もどこへ行ってもスーパーへ行っても、特に水がないというのは事実ですから、そういう意味ではまだまだ西の方から東京、関東に送られてくるニーズは強いのかなと思います。それはそれでお客様に余り御迷惑をかけないようにやっております。それが3点目です。

次のインターネットの影響なんていうのはずっと前からだろうというのは、おっしゃるとおりです。先ほど申し上げましたように、どこの企業もいろんな効率化とかそういうことをやるときに、どうしても通信費とかそういうものを削っていくという中で、特に金融機関含めいろんな請求書が私どものウェートの中で非常に多いんですけれども、まず我々が認識したのは、封書からはがきに変える。更に回数を変えると。

今回は、某通信系の会社ですけれども、請求書を一気にウェブ化しました。23年と24年にまたがりますけれども、数十億の影響が出ます。やはりどうしてもそういうものが全体のシェアの中で大きいものですから。

普通、別の通信業者さんは順番にやっていたんですけれども、今回の通信業者さんは一挙にそれをぼんとやられましたので、そういう傾向は我々も承知しておりましたが、それが一挙に出るというのはやや想定外。そういう意味では、もっともっとそういうお客さんの動向というのは事前につかまなくてはいけないのかなと思います。

ただ、我々もウェブを使った郵便を出しましょうとか、年賀状もSNSを使ったものをやっていますから、逆にそういうものを生かした手紙・はがきの利用というか、そういうものをやっていかななくてはいけないのかなとは思っていますが、今回は固有名詞は出せませんが、どんときたのが結構大きかったのかなと思っています。

あと、変動要素が100億ぐらいでよく変わるというのは、選挙は大体こんな感じですが、一時は年金関係、定額給付金なども大体100億レベルできますので、

あれがあるとどんとくるんですが、それがないと、またどんと減る。そのバランスをどう取りながら全体の収益減を見ていかなければいけないかというのは、当然やらないといけないのはわかっているんですけども、なかなかこういうトレンドが大体これで500億でとどまるか、600億いくかというのが郵便の減収になっている。100億単位で変わるのかというのはとんでもない話なんですけれども、現実には500で済むのか、600で済むのかというのが、特需みたいな形で定額給付金とか、年金特別便も封書でやられると収入がどんとくるんですけども、定形でやられるとまたどっと下がるとか。一時はかなり定型でやられましたから、あるいは返事を出してくださいというと、そこにまた受取人払いがきますから、これだけで何十億、下手すれば100億ってしまいますので、それがなくなる、定形になると、またそれが二、三十億になってしまう。

だから、必ずしもインターネットの影響、さっきの請求書ウェブ化はまさにそうなんですけれども、そういう部分と我々としてはいろんな全体の流れの中で、郵便が使ってもらえるなというときに確実にお使いいただく。そうではないところはどうかというぶれをどうするか。

今、考えていますのは、DMはまだまだいろんな方からも御指摘いただいておりますが、まだまだ我々は伸びると思っています。ただ、こういう経済環境ですから、それは大変なんですけれども、そういうことが2番です。

1番は、私どもとして、数字が今あるのかな。

○關企画役 よろしいでしょうか。数字を入れながら。お歳暮の件もあると思うんですけども、結局ゆうパックが今後どのような物数の伸び、あるいはお客様を確保できるのかという御質問かと思えます。

7月の統合直後の混乱のときには、JPEXとゆうパックの前年合計に対しまして、15.5%のマイナスということで大幅な減となりました。これは混乱によりまして、お客様が逃げたという部分が当然大きく響いているわけですけども、その後、我々の混乱収束に伴いまして、戻ってきたお客様もいらっしやいまして、8月、9月、10月と対前年の比率でいきますと、10%、9%、7%とだんだん回復してきています。11月も6.8%ということで、7%減ぐらいまでは回復してきていたのかなという状況になっておりました。

そのような中で年末の業務運行をきっちり行って、お客様の信頼確保を最大限の項目として取り組んだわけですが、個数で申し上げますと、21年度のゆうパックは3,700万個を12月に処理しております。一方、JPEXは約2,500万個という数となります。

ゆうパックの場合には、百貨店などのお客様が多いことがありまして、通常月の2倍を大きく超えますかなり波動性の大きい引受けとなっております。一方、JPEXは、個数に対しましてやや12月は少ないというのは、もともと波動性の少な

い引受けをしているという状況になっておりました。

合計で約 6,200 万個を平成 21 年度処理している。ここからお客様が移行されて、どれぐらいの個数を見込んでいたかということと言いますと、5,700 万個程度。1 割ぐらい落ちるということで計画を立てておりました。

ここに 6.8% という 11 月期を迎えて、12 月どうなるのかということ考えていたんですが、当初ゆうパックの出回りが悪くて我々もいろいろと心配しておって、お客様が本当に大きくお歳暮期で逃げてしまったのではないかと考えていたんですけれども、12 月を整理する中で、聞いておりますところでは、他者様で業務運行の混乱などもあったということで、ゆうパックの方が信頼性もあるということで 12 月中、日を追ってといいますか、年末に向けて個数は回復してくるという状況で計画には足りないものの、約 5,600 万個の個数を引き受けるという状況になっております。幸い我が社につきましては、年末は大きな支障もなく、信頼確保という観点からは一定の成果を上げられたのかと思っています。

その後、1 月、2 月と対前年 J P E X とゆうパックの合計につきましては、12 月は結局結果としては 10.5% のマイナスということで終わったんですけれども、お歳暮期は見極めたいということで、慎重にお客様が判断された部分がありますので、それまでの回復基調に比べると若干落ちている部分はあるかと思いますが、1 月期にはマイナス 6.5%、2 月期にはマイナス 4.0% というふうに、12 月を超えてそれまでの 11 月、昨年を上回る、マイナスではありますけれども、回復基調ということで、コスト面などいろいろな反省点ではあるんですけれども、そういった面ではゆうパックの信頼性は、ある程度は回復できたのではないかと考えております。

○斎藤委員 ということは、毎月漸減しているわけですね。

○關企画役 対前年ということでは減ですけれども、減の幅が小さくなってきています。

○野村委員 今の個数ですか。

○關企画役 個数です。

○野村委員 個数にこだわっておられるんですか。個数が多くても、それこそ採算の合わないものをたくさん運んでいけば収益ではないので、収益の方はどうなんですか。

○關企画役 収益の月別の比較は手元にはないです。

○伊東副社長 今の御指摘は、どのぐらいお客さんが戻ってきたとか、お客さんが 7 月に比べて 12 月がどうだったのかという御質問だったので、今は個数で。ただ、野村委員がおっしゃるとおり、我々も個数から収益、もっと言えば収益ではなくて損益管理をしなければいけないということで、営業目標というのも 23 年度は個数をゆうパックやめましたので、全部収益でやる。

ただ、なかなかどうしても個数に目がいってしまうようで、そこは、まさに全く

意識を変えるような。営業サイドというのは、やはり個数はわかりやすいですから、これですっとやってきて、特にかつて全体の中で 10%ぐらい取ろうみたいなこともやってきたので、どうしても個数だと。

ただ、これだけ低採算顧客に対する問題意識を持っているのであるならば、やはりそこは収益でやりましょうと。それと支店別の損益管理をやりますので、そこを費用で全部チェックして、本来は顧客別損益管理ができなければいけない。それはそれでまた考えているんですけども、まさにおっしゃるとおり損益改善に資する営業というのを営業目標のどんと一番上に置きまして、ゆうパックは個数管理をやめますということにはしています。

○野村委員 やはりそこの発想が最初の引き継ぎのときも、個数が減るから何か困るのではないかと勘違いしたのではないかと思うんです。ある意味では、収益に見合わない人は減った方がいいので、むしろこちらから切った方がいいぐらいなわけですね。それでいいお客さんだけやらなければいけないのに、結局こんな事故を起こしてしまうと、優良なお客さんが逃げていってしまって、とんでもないお客さんだけ残るわけですよ。それで個数が確保されていますとやっても全然意味がないので、だから、やはり収益、ちゃんと予実管理をもっとしっかりやらなくては行かなくて、予算の範囲でどのぐらいの収益を確保するのかというラインを引いて、それできっちりと管理していかなければいけないのに、収益が相当遅れてから出ていますでしょう。

要するに、予実管理がある意味ではほとんどずたずたですね。ですから、1か月ぐらい経ってから、先月の状況はどうだったのって、こんな会社本当はないんですね。でも、私が承知している限りでは、現実に御社はそういう会社だったわけです。これは経営の体をなしていないわけなので、やはりそういう意味では、今のところでも出てくる数字は個数も大事なんですけども、それによって収益動向はどうなっているのかということセットでお答えいただかないと、やはりだめなのではないかなと思います。

○伊東副社長 それは御指摘のとおりで、まさにそういう反省を踏まえて、収益管理をするのと同時に予実も含めて1か月後にならないと数字が出ないというお話がありました。収益そのものは、翌々日。早ければ翌日ぐらいに出るんですけども、もう一つは、今、アクションプランをつくって各支店でもやってもらおうと思っていますのは、月次だけではなくて臨時便などは週単位でわかるんです。だから、週別。

それから、月が終わらなくても、例えば今月末で辞めてもらう人がいるとわかれば、翌月を見なくたって、その月にわかるわけです。ですから、月別も速報値。

まず、週別でわかる臨時便みたいなもの。それから、雇い止めという言葉は余りよくないですけども、今月で辞めていただきますよということができていれば、

その月にも速報値がわかるわけですから、それ以外に翌月でなければわからないもの。最低3つぐらいに分けて、アクションプランをつくって、本社、支社、支店でやっていこうかなということ、23年度は取り組もうと思っています。

○野村委員 済みません、口を挟んでしまいました。

○辻山委員 大変な状況にあるということはよく分かりましたが、前のこの会議でも、純資産とのにらみで問題になりましたが、今日の資料で意外だったのはB/Sの状態は今、どうなっているのかということについて資料をいただけなかったことです。このままでいくと債務超過になるのではないかという報道もされていると思うんですが、いただいた今日の別添資料の中には、とりあえずそれがありません。本体の方の11ページの資金計画書、ここにも全然その関係の資料がないので、よくわからないところはあるんですけども、この資金収入の前期繰越のところですが、資金が平成22年度でどのぐらい減っているのかということをお教えいただきたいと思うんです。

この資料の11ページを見ますと、このまま計画通りにいけば、資金が単年度で減るのは400億でいいと見込まれていらっしゃるわけですが、一方では、実際の平成22年度の予算実績差額がそれだけで実績と予算との差額だけで1,022億あったということですから、平成23年度も計画どおりにいかずに、同じような差額が出た場合には、かなり危機的状況、私が改めて申し上げるまでもないことですが、危機的な状況を今、迎つつあるのかなということをお考えしてしまいます。この資金繰りの状況というのは、かなり危険水域に達していると思います。

11ページのとおり、今度計画通りに、例えばコスト削減もそのとおりにいくということでも、400億のマイナスになる。ところが、平成22年度も予算と実績の差額が1,000億マイナスだったわけですから、そういう予実差が出てきたときには、早晩資金ショートになるということが予想されるんですが、その辺の見通しをどうお考えいらっしゃるのかということ。

また、テクニカルな話になるんですが、どのページでもいいんですけども、税前利益に対して税後当期純利益のところは、法人税等のマイナスになっている。ただし、実際には還付はできないわけですね。今は繰戻制度というのがなくて繰越はできますけれども、繰越になって、実際に赤字がずっと出ている場合に、取り戻せないものを計上しているんでしょうかね。

計算上、単純にマイナスしてしまいますと、いずれ圧縮されると思いますけれども、繰戻し還付はないから、過去に納めた税金は戻ってこないわけですよ。

○伊東副社長 最初の債務超過かどうかというのは、この事業計画の資料の収支予算と資金計画というのが一見B/SとP/Lっぽくてそうではないということもあって、11ページ、12ページですが、決算書であればB/SとP/Lを見れば純資産はどのぐらいになっているか一発でわかるんですけども、資金計画、収支予

算というのは似ているようで似てないということもあって、決算は必ず出しますので、決算を見て、それにこの収支予算の当期純利益を足すと、その年度に純資産がどのくらい減っているのか、増えているのかがわかる。

22年度の間接決算のときは、1,676億という純資産を出していました。1,050億で出していたのが1,185億になりましたから、22年度の夏の純資産は1,701億です。

今回のP/Lっぽい収支予算書が12ページ、これは当期純利益がマイナス617億です。これを引いていただきますと、1,084億。これが23年度末のBS上の純資産です。

○辻山委員 それは勿論わかっていますけれども、そのときに税金を引いて、税後で見えていくということが実際にこれですと、繰越税金資産のところは公認会計士から否認される可能性があるわけですよ。

○伊東副社長 要するに、我々連結納税ですので、23年度で言えばグループ全体で税金を払いますから、我々の方は親会社からこの部分が戻ってくるんです。23年度は、それが222億です。

22年度は、もともとJPExに出資した分の評価損と貸倒引当金で両方足して七百幾つありますから、その分の30%と連結納税の分454億、これは戻ってくる。

○辻山委員 連結納税なので、実際には親会社の利益の分からこれは手当できる。

○伊東副社長 そうです。

○辻山委員 単体納税ですと、これは実際には手当できないということなんでしょう。

○伊東副社長 おっしゃるとおりですけれども、これは戻ってきますので。

○辻山委員 そうすると、今、前出ていた資料で、このままいくと、22年度末で1,084億まで。

○伊東副社長 23年度です。

○辻山委員 2003年度。

○伊東副社長 23年度末で純資産は1,084億です。

○辻山委員 22年度末では幾らだったんですか。

○伊東副社長 1,701億です。これに今度617億が引かれますから。

○辻山委員 実際にそうなればいいんですけれども、先ほど来言っているのはそうならないでしょうということ。実際にならないでしょうと言ってしまうときついんですけれども、実際に22年度の計画と実績が1,000億以上のマイナスだったわけでしょう。

今、おっしゃっていることというのは、計画どおりいったらそうだということなので、それが非常に危なくなってきたということを申し上げているんですね。

○伊東副社長 危なくなってきたというふうにごどこで認識するかというのは、いろいろあるんですけれども、私どもはとにかく今回23年度ですから、22年度この計

画をつくる際に、22年度の状況も全部わかっていますので、勿論まだ分析が足りないとかいろいろありますけれども、したがって、それを見込んでかなり固めの収益と費用削減もできるどころ、できそうかなではなくてできることでつくっています。

そういう意味では979億というのは、つくった時点では全体としては固めです。ただし、震災の影響でいろんな損失、特損になるにしても最終的には一番下までいってしまいます。収益は営業損益そのものですから、どのくらいぶれるのかというのは、まさに心配の種ではあります。

ただ、979億は収益も固め、費用の削減も固め。もっと削減できるのではないかとということもてありますけれども、ただし、何度も申し上げますように、組合との交渉結果は入れていませんので、数字は交渉中ですからまだ申し上げられませんが、それをやっても震災の影響があるからどうなってしまうんですかという御指摘はあると思います。

そこも悩ましいところがあるんですけども、まずは順番からいけば4月末日途に変更申請をしてきなさいという条件をもらっていますから、今ここでいつまでに組合と妥結とは言えませんが、とにかく4月末に出さなくてはいけない。いただいた条件の中で今、組合交渉をやろうと思っていますので、それがまず入りますというのが1つ。

その次の震災の影響はとにかく東北の減をみんなで頑張ろうということをやっているんですが、東京電力の電力需給関係もありますから、そこはなかなか。やはり東京、関東が稼ぎどころですから、そういうのがどうなのかという心配があるのは事実ですけれども、とにかくいろいろあっても979億でやろうと。別に精神論ではなくて。

○野村委員 その数字には経営者の方はコミットされたんですか。

○伊東副社長 勿論そうです。

○野村委員 ということは、例えば下振れ何割だったら辞任しますとか、そういったコミットをされたんですか。

○伊東副社長 そこまではしていません。

○野村委員 それはなぜされないんですか。

○伊東副社長 とにかくこれに向けて頑張りましょうということだけです。

○野村委員 だけれども、それだったら下振れしますね。

○伊東副社長 震災の影響が。

○野村委員 でも、そこまで自信があるなら、国民に対してコミットされたらどうですか。だって、国民のお金を使っているわけだから。かつて公的資金を注入した銀行に対して、金融庁は1年間で3割予実に振れが起きたら、経営者は首にしますと言って公的資金を入れたわけです。同じお金を使っているのだから、ここまで振れているので、もう一年度、同じような形で体たらくなことをしたら首洗います

とやはり言った方がいいのではないですか。

○伊東副社長　そういう御指摘を受ける可能性はあると思います。

○野村委員　だって、そのぐらい自信はあるんでしょう。今の口調だったら、自分の首がかけられるぐらいの自信ではないですか。

○伊東副社長　口調だけではないんです。

○野村委員　それでなければ、我々はやはり 1,000 億の下振れが每期続くのではないかと不安に思っているわけですよ

震災は、引いてくださっていいですよ。でも、震災以外のところで每期 1,000 億ずつ赤字が積み上がるというのがこのまま放っておけばなる状況ですよ。それは、別に一時的なことではないんですね。固定費でそれだけ放っておけばそうなるという会社なんですよ。それをここまで回復できるって神業ですよ。それに相当の自信をお持ちなんだったら、もっとコミットされないと国民は安心しないと思います。

だって、国民の金を使っているんですよ。株主が出資したものではありませんからね。

○伊東副社長　昔の資産ですけれどもね。

○野村委員　要するに、棄損していいものではないですから。

○伊東副社長　勿論、そうですね。

○野村委員　むしろ膨らますことを旨としているわけですから、もう少しやはり普通の民間企業以上に強くコミットされたらどうですか。

○伊東副社長　私たちは、この事業計画を認可もらっているわけですから、申請して認可もらった以上は、この数字に対して経営として精一杯やっていくということ、当たり前だと思っていますから。

○野村委員　だから、かつて金融庁が公的資金を注入するときの条件として、計画よりも 3 割下振れしたら、当然辞職していただきますよという条件付きで公的資金が入っているわけなので、同じ金を使っているんだったら、やはりもっと強くコミットしていただかないと。

○伊東副社長　それは金融庁、総務省がまたどう言うかというのがありますけれども、我々としては今の認可を受けるという仕組みの中でこの申請をして、認可をいただいたわけですから、しかもこの条件、さっきはしょっちゃいましたけれども、条件の中に書いてあるわけです。

○野村委員　だから、私たち国民一般的な感覚からいけば職を辞する覚悟を持ってコミットしますと言っていたいて、そのときにもし万が一この計画がずたずたで下振れをして恥ずかしい結果になったら、退職金もいただかなくても結構ですというぐらいの、そのぐらいのことで緊張感を持っていただくのが国民のお金を使っている人たちの仕事だと思いますよ。

○伊東副社長　御指摘の点、おっしゃることはわかります。

- 野村委員 持ち帰って検討していただいた方がいいと思いますよ。
- 伊東副社長 承ります。
- 野村委員 済みません、口を挟みまして。
- 辻山委員 さっき冒頭で伺った 22 年度の期首の前期繰越の資金というのは、幾らだったか伺いましたか。資金です。
- 小川部長 22 年度は、当初の繰越金が 4,363 億円ございました。それが期末で 2,699 億円になるというものです。
- 辻山委員 だから、基本的にこれ以上赤字が広がらないとして、同じペースで下がっていったら、資金の繰越もなくなる可能性が可能性としてはあるわけですね。勿論、その場合には債務超過になるという可能性が今、ぎりぎりのところにきている。今までは、繰越というか民営化前の余剰をずっと取り崩してきて、最後に 22 年度と同じことが起こったら、これがゼロになる可能性に近付いている。更に、震災といろいろなもろもろのリスクがあるわけですから、かなり危険な状態にあるということは事実ですね。
- 伊東副社長 よくわかりました。23 年度 1,084 という数字をさっき申し上げましたけれども、165 億が 1,185 億になった。1,000 億以上、22 年度振れたわけですから、1,000 億以上振れたら 1,084 億がなくなりますねという御指摘、それはよくわかります。そうならないようにしなくてはいけないということも含めて、数字としては、そういう非常に危機的な状況だというのは、私どもも認識しています。
- 野村委員 精神論ではないとおっしゃられたわけでしょう。精神論ではないんだということを制度的に示してください。そういうことは、幾らでもできるんですから。
- 伊東副社長 それは私どもがつくる制度になるのか、監督官庁がつくる制度になるのか。
- 野村委員 監督官庁は関係ないですよ。民間企業でも当然事業計画というのをみんな立てているわけで、経営責任があるわけですから、普通は株主がみんな経営責任を問うわけなんです。事業計画が下振れしたら、普通に解任されるんですよ。ですから、それは普通の会社の緊張感ですからね。何か緩んでいる感じがしますでしょう。認可を受けている人が何も言わなかったらそれでいいんだではなくて、仮想の株主を国民と置いていただいて、国民が皆さん方の首を取りにきますよということに対して、それを想定して自分たちで計画に対してコミットするというのは当たり前ではないですか。
- 伊東副社長 想定してやらなくてはいけないことはよくわかりました。
- 野村委員 それを制度的に担保してください。
- 伊東副社長 いずれにせよ御指摘の点は、わかりました。
- 斎藤委員 収益のところでもたまたお伺いしたいんですけれども、大口の顧客の動向

によって何十億というのが振れるので、非常に予想しづらいというお話を承りましたが、経営していく上で3割も予想が狂うような場合というのは、大口顧客に依存し過ぎるということで何らかの是正を考えなければいけないと思うんです。

例えば顧客の分散をして大口顧客に依存しないような形で営業収益を安定させるとか、何か今年できなくても今後に向けてこうしていきたいという計画がおりだろうと思うんですが、収益安定化に向けた努力を今、どうお考えになっているのか、それを教えていただきたいと思います。

年金特需というのもこれから徐々になくなってまいります。年金もウェブでやるということを表示しておりますので、年金関連の金額はこれからなくなると思っていただいた方がよろしいかと思えます。そのときにインターネットの影響だけではなく出てくるもの、それをどう穴埋めを今後していくつもりなのか。そのお考えは、多分経営会議とかでお話になっているかと思うんですが、それを教えていただきたいと思えます。

それから、JPEXのコストが平成23年度も引き続きコストとして出ていくわけですが、大体合併したりした場合には、ペイバック・ペリオドを3年ぐらいに見て、それまでは何とか我慢しましょうというのが通常のお考え方だと思うんですけれども、どのくらいで黒字化になって、合併の効果が表れるのか。もしこのままでいくようであれば、早いうちに損切りをするということも経営判断の1つだと思うんですが、その辺りのことは議論なさっているのでしょうか。それを教えてください。

○伊東副社長 1点目の方から申し上げますと、先ほどの23年度事業計画の概要の中でも触れましたが、これは、ゆうパック、一般の手紙・はがきにみんな通じることなんですけれども、安定したお客さん、更に私どもの立場から申し上げればある程度の単価をいただけるお客さんをやはりターゲットにやっていかなければいけない。

1番わかりやすいのが、勿論個人のお客さんが一番有り難いんですけれども、やはり商売をされているお客さんがある意味ではずっと継続的に出していただきますから、中小口という言葉を私どもはいろんな場で使っています。

それは、ゆうパック、荷物もそうですし、そこの営業というのが今までややもすると薄い。これは本当に分析すればすぐわかるんですけれども、中小口が一番取れていない。やはりここは、ほかの宅配さんの方が圧倒的に取れている。百貨店さんも大変有り難いんですけれども、やや時期的などうしても変動があるということと、大量に扱うということとか、なかなかオペレーションもお客さん対応とかかなりコストがかかるという部分もございます。

したがいまして、中小口営業をやっていきたいと思いますということで、JPEXを引き取って何年で黒字にしていくのかという次の御質問にも関わるわけですが、一定の数も一方で収益と合わせて取っていくときに、単価の高いお客さん、中小口を目

指そうと。ですから、数を増やしていくときに、さっきの御指摘のように単価の高いお客さん、中小口を6割、7割取って、数を稼ぎましょう。そういう目標を今、つくっています。

そういう意味では、これは手紙・はがきもそうなのですが、今、まさに民間の宅配さんと競争しているメール便というのがありますけれども、これももともとの手紙から移ってくるのもあるんですが、やはりメール便というニーズはまだありますので、これの全体半分が私ども、半分が某宅配さんぐらいです。そこは、結局もともとの手紙・はがきからそれぞれに移ってしまっている部分もあるし、新たなニーズもある。

そのときに中身を見てみると、相手さんの方も大口ばかりではないんです。結構中小口も取っている。ですから、私どもも何とかメール便と書いているのを見ると小ぢんまりした団体からきているものも結構あったりして、あれはまさに中小口ではないかと思えます。

私どもはそこにいないというのが今までの反省点としてあって、今年はそのようなものがきたら、実はもともと手紙だったのではないかというのがありますし、新たなニーズがあるのであれば私どものプラス要素になります。あるいはもともと手紙だったのなら、それは奪還したことになりますし、後納印とか何とか印刷された上に何とかメール便なんて書いてあるのもあったりして、そういうのをきたらみんなそこへいこうと。

実は、こういう言い方がいいかどうかわからないんですけれども、料金はとんとんぐらいでも私どもの方が場合によっては、手紙・はがきと一緒にやっていますから、確実に翌日届きますよとか、そういうことを言って取っていかうということで、さっきのゆうパックもそうですし、手紙・はがきもある意味では似たようなメール便もそうですけれども、まさに斎藤委員が御指摘のとおり中小口というところを全部ターゲットにやっっていこうと思っています。それは営業方針の中にみんな書いてありますし、いろんな会議の中で議論して、23年度に限らないんですけれども、取り組んでいこうと思っています。

J P E Xを承継したその分のコストをどうやって損切りしていくかという話ですけれども、基本的には普通は3年ぐらいなんですけれども、どんとゆうパックの赤字が22年度に生じてしまいましたので、これは3年では無理だ。5年でやっていきましょうというのを総務省に報告しています。

そのときに損切りのやり方としては、さっき申しあげましたように、ゆうパックと郵便を別々に運ぶネットワークは余りにもコストがかかるので、郵便のネットワークに入れてしまいしょう。そうすると、午前翌配が厳しくなって、お客さんとしてはもういいですよということで、我々からしてみれば申し訳ないということで、お客さんを損切りという言い方は失礼なんですけれども、そういうことかなと思

ます。

そういう意味で、2点目の御質問は、5年は長いんですけども、なおかつ損切りのやり方としてはネットワークを見直す。勿論低採算顧客のアプローチもありますけれども、それで対応していくというのが2点目の御質問に対する回答になります。

○斎藤委員 済みません、損切りというのは金融市場の特殊用語だったのかもしれませんが。

○伊東副社長 いやいや、一般的だと思います。ただ、やり方がネットワークのダブルをシングルにして、お客さんにサービスが届かないのでごめんなさいねと言うと、損切りがお客さん切りになって結び付けられてしまうと、お客さんに申し訳ないかなと思っただけで。

○斎藤委員 損切りと申しますのは、投資したものが可能性がないと思ったら、それを損を出しても全部処分するということです。今回の合併が思ったような成果を得られないのであれば、すべてを売却するか何かという意味で損切りと・・・。

○伊東副社長 わかります。だから、ネットワークは単純にしますけれども、ただ、これもいろいろ御批判あるんですが、JPEXシステムというのは我々として、これはこれで魅力なので、そこは今の郵便のシステムとあと2年かけて全部一緒にします。だから、全部そこを切るつもりはないんですが、ただ、投資という意味では、ゆうパック、宅配だけのネットワークをつくりましたから、それはある意味では投資なので、そこは郵便のネットワークに入れ込んでしまう。その部分は、言ってみればトラックとか施設とかは切るという意味ではやや似ているかもしれません。

○野村委員 端的に言えば、何か国民全体から見ると、一般的にはもうゆうパックをやめた方がいいのではないかと思っている人も多いのではないかという感覚の御指摘なんですね。

○斎藤委員 済みません、早い話が。

○野村委員 この競争環境の中で、何でまだゆうパックにこだわるのか。今回の遅延、遅配によってかなりシェアを取られて、もう競争相手の方は過半数、さらにはそれを超えて、他方でどんどんシェア獲得を計画に折り込んでいるわけですね。かなりそれについても確実性を持った計画を立てておられる。

こういう状況の中で何で続けなければいけないのかという根本的な問題点をまだ説明し切れていない感じはあるんです。何かもうかりそうだとか将来性がありそうだって、それは1人でやるのだったらまだあるのかもしれませんがけれども、競争の中でやるわけですから、もう負けてしまっているのではないかという感覚を持っている人が多いと思うんですが、それでも続ける理由はどこにあるんですか。

○伊東副社長 何度も申し上げますように、勿論手紙・はがきもこういう減少傾向をそのまま我々がずっとただ見ているだけではなくて、いろんなことを考えな

いといけないと思っているんですが、やはりそれだけで郵便のネットワークを効率的にやっているとかなというのは、我々としてはそうではないという認識を持っているわけです。

そこに乗つけられるものとして、宅配事業は十分ネットワークを効率化するために価値があると認識しているわけです。それは、これから宅配事業って一体何が伸びるのか。大きい荷物が勿論伸びないわけではないんですけども、我々として小さなものが伸びていくと思っています。典型的な例として、インターネットオークションなども小さなものがいっぱいありますから、逆に我々のネットワークで乗せた方がはるかに効率的だと思っています。

それを1人の人が例えばそれを委託に回して幾らでやってしまったら、全然もうかりませんが、我々のネットワークというのは、薄もののネットワークですから、そこに入る余地というのは。ですから、オークションをゆうパックでやりましょうなんて書いてありますけれども、その部分も含めて郵便で引いた全国のネットワークをいかに生産性を上げるかという意味では、我々はまだ価値があると思っている。

もうないのではないのかという御指摘だと思いますけれども、我々としてはそこに価値があると思っています。

○野村委員　そこをもう少し国民に説明しないと、世の中的に赤字を垂れ流してゆうパックを続けるという経営判断自体がクエスチョンだと言っている人は多いんです。普通の会社だったら、それで勝手につぶれてくれたらいいのではないかと、よその会社だったらですよ。

でも、国民はそこでは自分たちのビジネスなんですから、自分たちのお金を使ったビジネスなので、変なことはしてほしくないみんなと思っているわけです。やはり国民向けに対して納得感のある形でゆうパック継続の意味をもう少し説明していただかないと、自分たちがやりたいからやるんですというのでは、なかなか通用しないのではないのかというのが素人感覚的にはそういうがあるので、もう少し御説明いただいた方がいいのではないかなとは思っています。

続けてあれなんですけれども、さっきB/Sの話がありました、キャッシュ・フローには問題はないんですか。

○伊東副社長　23年度ですね。今のところ、キャッシュが危機的な状況だとは思ってはいません。ただ、何せ震災の影響でどのぐらいたたものが出ていくのか、新たな投資、投資イコールキャッシュですから、その部分というのは。ただ、とりあえず損壊した部分を直すとか仮設をつくるとかということで、何百億出ていくとは認識していません。

○野村委員　震災は結構なんですけれども、仮に資金のショートが、資金繰りを見ていったときに危なそうだと、お金の出入りがやや季節によって波があるではない

ですか。

○伊東副社長 前半は結構多いですね。

○野村委員 そうすると、場合によってはある月、相当金を出さないといけない月に資金繰りに問題がありそうだとということが起こったときに、資金を調達する方法というのはどういうものがあるんですか。

○伊東副社長 一般的には金融機関から借りるとというのが一番、まず考えられることです。

○野村委員 その調達に困難を来すという場合、例えばかなり高金利ではなければという話になったりとか、融資の枠についてもそれほどなくなったときに、ほかには何かありますか。

資産としてお持ちになっている局舎は幾つかあると思いますけれども、あれは評価の関係で売るとどうもキャッシュは出ますけれども、B/Sを痛めるのではないかと思うんですが、それはそういう認識で間違いないですね。

○伊東副社長 多分そうだろうと思います。そんなに売るといふような局舎というか施設は。

○野村委員 残っているわけではないですね。

○伊東副社長 ええ、大体使っていますから。いろんな整理そのものは、民営化するときにもある程度整理した上で各会社に割り振っていますので、今、郵便会社が持っている資産でどんどん売ってキャッシュをとというのは考えにくいと思います。

○野村委員 デットを取るといふのも1つ、そうすると、あとはエクイティの問題があると思うんですが、これはあり得るんですか。親会社からの増資。

○伊東副社長 資金ショートしてしまうから増資というのが一般的には考えにくいのかなと思います。増資というのは、また別な、どうしてもいろんな必要な投資があったりとかという、当然投資ですからリターンがなくてはいけないときに、キャッシュがないから投資といふのは考えにくいと思いますね。

それ以外でいろんな場面で親会社の増資があるのかないのかと言われれば、それはまさにケース・バイ・ケースであり得るとは思いますけれども、もともとの今の理由で投資といふのは、普通は考えにくいと思います。

○野村委員 長期的な計画の中で長い目で見てもお金が必要になったときに、デットでは取れないような長期資金を獲得するためには、エクイティしかないわけですが、そうやって増資を考えたときに、私の法律家としての個人的な感覚からいけば、やはりこの前の年度の経営についての責任の明確化を図らないと、お金を入れられないのではないかと思うんです。

普通の会社でいきますと、出し手の方は背任になってしまうわけなんです。要するに、どぶに捨てるといふのになってしまいます。そうしますと、親会社の方の経営者自身が特別背任になってしまう可能性があるわけなんです。赤字垂れ流しの会社

で経営責任も明確になっていない、ガバナンスも改善されていない、そういう会社に長期資金が必要だからと言われてお金を出したら、これってお金をどぶに捨てることになりますから、出す方の側が特別背任になってしまうわけです。

だから、もし御相談を受ければ、私どもは絶対やってはいけませんと言うパターンになるわけです。そういう会社なんですよ。だから、増資を受けられない状況にあるんです。

先ほど私がコミットされたらどうですかと申し上げたんですけれども、コミットの仕方は将来だけではなくて過去についてのきちんとした責任を明確化していくという形で、自分たちはきちんとした経営をやっています、経営について責任をとる体制をとっていますということを国民に示すことも大事だと思います。そういう御計画というのは、今、あるんですか。

○伊東副社長 具体的なものはまだありませんが、今の御指摘でいろいろな観点でお話がありました部分というのは、我々もまさにそういうことなんだろうと、背任の話とか。

では、そうならないためにはどうすればいいのかなということ、具体的な答えはまだありませんので、ただ、可能性を一つひとつ考えていくと、これはこれで難しくなる、これはこれで難しくなるというのは当然のことながら経営者が認識しつつ経営していますので、そのときにどう対応を取るのかという、今の野村委員の御指摘も踏まえて、一定判断をしていかななくてはならないとは思っています。

○野村委員 やはりその辺を抜きして先に進もうとされていくと、結局手詰まりになってしまうような感じがするんです。何となく直観的な形なんですけれども、これまでいろんな企業の御相談を受けてやってきた感覚からいきますと、やはり前のことについてあやふやなままにして、先には進めないという状況に今、あるんだろうと思います。是非その辺りをしっかりと道筋を立てていただくことが、次は強くコミットしているんだなという印象を与える制度的な裏付けにもなると思いますので、是非そういうふうを考えていただければ有り難いと思います。

○斎藤委員 春闘がまだということなので難しいとは思いますが、組合との関係は良好になっているんでしょうか。今まで2つ組合があったのが1つになって、かなり民営化に対して一時強硬に反対だったのが協力的になったという話を伺っておりましたがけれども、その後、組合とはコミュニケーション、協力体制がどんな感じなのか差し支えのない範囲で教えていただけますか。

○伊東副社長 要するに、共通のパートナーということで、労使基本的にはそういう考えだろうと思います。ですから、特に私どもが対応する組合が特別な何かがあって、仕事をする上で苦勞があるということはありません。

ただ、当然のことながら立場は立場で、組合員の雇用なり生活条件というか、そういうものを守っていくというのが当然組合のポリシーですから、それと我々がで

きるだけ。そうは言っても事業がなければと、そこも共有しています。

ただし、いろんな手続とかそういうものも当然それぞれありますので、そこを踏まえながら対応していく。何かそこで問題があるという認識は全くありません。

○田中委員長 手数料収入の授受に関わって、郵便事業会社との間の新年度における交渉とか相談事というのは何かあるんですか。

○伊東副社長 できるだけ郵便事業会社の状況を踏まえて、当然のことながらいろいろなところから御指摘を受けます。手数料というのはまさに透明化とか、特に郵貯・簡保からの手数料はもっと一定のルールの下でやっていますから、ある意味では郵便会社もそれに準ずる形でやらなければいけない。

ですから、基本的には当然扱い量が減れば、それに伴って手数料は減る。それから、いろんなインセンティブみたいなことで手数料を払うというのもそれが必要なければ見直すとか、そういうことは常にやっていますし、23年度もそういう前提で、さっき触れましたけれども、そういう数字を出して計画をしようと思っと思っています。ただ、やはり郵便局会社の間では手数料問題もさることながら、さっきもお話にいっぱい出ていましたけれども、中小口営業とかそういうことをいかに一体的にやるか。

民営化した当初は、お互いにやや背中を向けているみたいなどころもないわけではなかったんですけれども、今は随分それがよくなって来ました。その上で当然手数料として払うべきものは払うし、多くても少なくともおかしくなりますから。だから、郵便局会社はともかく郵便の危機なので、郵便局長を始め郵便局の人たちは、勿論郵貯、簡保も今はなかなか思うように伸びていない、残高が減るとかいろんな厳しい状況がありますけれども、それに併せて郵便の営業をする。

結局、店舗がいっぱいありますから、そこで特に大きなところは、我々の支店ありますから、小さな事業所とか個人のお客さんに対してこんなのですかみたいなことは、地元の昔からいる郵便局長の方々に期待するところが非常に大きいので、これまでもやっていただけていないとは思わないんですけれども、これまで以上ということは今、我々としてお願いしているというのが実情です。

○野村委員 さっきお話にありましたけれども、メール便とかは、例えば引っ越しをされた方とかで普通の宅配業者さんですと、引っ越しをしましたというお知らせをしても別に転送してくれるとかそういうサービスがあるわけではないんですが、御社の場合は今まで郵便できちんと届け出をしていくと転居先に届けていただけたとか、そういうサービスが充実していたと思うんです。

そういう意味では、そういったきめ細やかな消費者ニーズに則した経営をメール便の方にもきちんとつなげていくことによって、他社との差別化を図ることは十分可能だと思うんです。

ですから、その意味では工夫を是非していただいて、収益を上げていただくとい

うことは、まだチャンスがあるとおっしゃっておられるのであればお願いしたいなと思うんですけれども、私たちは、こうやって厳しくお話をさせていただいていますが、基本的には国民の疑問を国民の側に立って質問をする役割なので、こういう話をさせていただいているんですけれども、今回1点だけ気になっていますのは、御社の方はきちんとやりたい、あるいはきちんとしたいということがあっても、常に監督官庁が悪いものですから、監督官庁のリスク回避のための行動に振り回されているという部分が少し見えるわけなんです。

ですから、監督官庁に対して私たちは言える立場にありますので、監督の仕方やかそういうことについてここで口頭では御発言と思えますけれども、何かやはり感じる場所があったり、そういうやり方をされるとこちらの方がリスクをしょってしまうのだから、やめてほしいなということがあったら、むしろ私たちを利用していただいた方がいいのではないかと強く思っているんです。

やはり監督官庁は後から責任を追及されるのがいやだから、自分たちのリスク回避をするためにリスクを皆さんの方に寄せてしまうという、それはインセンティブを当然持ちますので、ですから、それが国民のためにならないのであれば、むしろ監督官庁の監督の在り方についても私たちは問題提起をしなければいけません。何かそういった点で御不満や御不便があるのであれば内々でも構いませんので、御指摘いただければ改善の余地が出てくるかなと思っています。お答えは結構ですので、よろしくをお願いします。

○伊東副社長 今、転居届のお話がせっかく出たので、一言申し上げさせていただければ、やはりずっとこれは我々が培ってきた制度で、これは別にメール便も当然ゆうパックも全部それをやりますので、そのときに私どもがやるべきことはそれをずっと徹底するのと併せて、それにかかっているコストをいかに減らすか。

ですから、今まだ実験機が2台ぐらいしかありませんけれども、2、3年後で全部やろうと思っています。やはり区分機というのは、物すごく性能が上がっていますので、今は住所だけではなくて名前も読めますから、そうすると違った郵便、つまり前の住所に出した郵便を機械が全部読みこんで、機械がそれをチェックして、機械が転居ラベルを張ってという作業を今、機械化しようと思っています。そうすると、物すごく働いている人たちの作業環境がよくなります。

普通は働いている人のところにそれがいってしまうので、それを働く人たちは全部わきに置いておいて、帰ってきてからそこに転居ラベルを全部張るんです。その部分の時間というのが言ってみれば帰りの時間を気にしながら外で配達していますから、やはり戻って来たらやらないといけない。ただ、それは全部機械がチェックして、機械が転居ラベルを張る。かなりの率で実験機がうまくいっていますから、やるべきことは我々のよさを続けることと、それにかかるコストをいかに減らすかということで、まだまだ対応できるのではないかとすることは認識しています。

もう少し我々もいろんなことをやっているということと。当然のことながら常に危機感を持たなければいけないということ。それから、野村先生、辻山先生が言われたことに対して、世の中にどううまくちゃんと説明しているかというのは、やや足りない部分もいっぱいあるのかな、経営責任と併せて説明責任ももう少しやっていかなければいけないのかなと思います。

これは、私が思いますのは、私たちがやるだけではなくて現場の人たちが常にお客さんと接しているわけですから、現場の人たちがお客さんにPRできるように。まさにそのネットワークをそういうふうに使っていかないといけないのかなとは思っています。

○田中委員長 投資的支出について伺いたいんですけども、郵便事業会社の収益の質を改善するためには、例えばゆうパックにおけるトレーサビリティとか、郵便配達に関わるところで例えばスーパーマーケットが特定の地域、この郵便局管内に全部撒いてくれというのを前の日に決めて、翌日撒いてくれとかいうことに対応できる能力があれば、多分収益といいますか、売上はもっと改善するのではないかと思うんですけども、そういう体質をつくるためには多分資本武装をしないと、そういうイクイPMENTがないと使いこなせないんだと思うんですが、投資的経費の将来収益を考えた上で、投資的支出についてはどういう事業計画をお持ちなんですか。

○伊東副社長 今、機械の話もしましたけれども、生産性を上げるとのことと品質を上げるとのこと。それから、新たなサービスを行うこと。どれを取ってもやはりまさに投資をしないとできない、機械化というかIT化というか。

トレーサビリティも全体の宅配と比べれば、ゆうパックは遅れている。JPExシステムは、一応JPExをつくるに当たってそれなりの改善をしましたので、やはり携帯端末の使い方も含めて、確実に間違いをチェックできるような、そういう部分も含めて彼らも進んでいるものを持っている。我々はあと2年で今の郵便と同じような追跡システムをそれにドッキングさせますので。

それから、さっき申し上げた生産性を上げるという意味では、機械というのはもともと手紙・はがきしかやっていないのは、今度は大きいもの、フラットソーター入れていますし、ですから、そういうものを入れて、そこでいろいろ読んだものをどうやって今度はお客さんのサービスにつなげていくかみたいな。余りオープンにしてはどうかなと思いますけれども、見えないバーコードを打っていますけれども、あれは住所などを打っているだけではなくて、通過した時間を全部打っていますので、そういうものをどうやって。勿論、それはお客さんからいただいた情報ですから、一定の承認は必要ですけども、どうやってお客さんに提供していくか。何時何分にどこの区分を通ったかが全部わかります。そういう意味では、まだいろんなマーケットとかいろんなプロの人たちに言わせると、あなた方は持っている材料、財産を全く使っていないとよく言われまして、ですから、一部投資してできたもの

が使えていない。

それから、これから投資すればよくなる、さっき申し上げた3つの点、品質、生産性、新サービス、それを先ほどの辻山先生の債務超過になってしまう話となかなか難しいんですけども、やはり投資はしていく。何百億単位ではなくて5年なら5年で1,000億という規模で投資をしていきたいと思います。それは今、申し上げた具体的な話はそういうことなんですけれども、JPEXと一緒にするとか機械集中するため機械化をするとか。

ちょうどITというのは、民営化したときに暫定みたいな形でやっていますから、それがあと1、2年すると、公開しなければいけない。準備して、あと3年ぐらいになりますけれども。そのときに合わせて、今、委員長が言われたようなそういうお客さんのニーズに応えられるサービスも入れ込んだものにしておこうと思います。

本当はもっとそういう中で財務系も損益管理できるようなものも入れていきたいんですけども、ただ、そのときに債務超過になるとかキャッシュが危ないとかいうときに、投資のための経費をどこから持ってくるんですかというのは非常に悩ましくて、そういう意味ではともかくそういうことがない中で必要な投資をさっきの経営責任の話にもありますけれども、調達できるような、綱渡りなんですけど、1個こけるとみんなだめみたいなんですけれども、ただ、事業を続けていくためには、やはりそういうものをちゃんと計画して、まだ完全に会社としてオーソライズされたものになっておりませんが、我々の議論の中ではそういう分野に投資をして、規模感と対象というのが少しずつ、もう少し今度は会社として、それをオーソライズしたいと思っています。

ただ、何せ難しいのは、ちゃんと投資的な経費をどうやって賄うかという部分が足元が非常にリスクな状況になっているときに、言ってみればバランス、野村先生が言われるには、経営責任をしっかりと取って、その上でしかるべきみたいなことに多分関わってくるのかと思いますけれども、我々としてはともかく過去郵便が一番三事業の中で投資が遅れてきて、更にどの時期かわかりませんが、またある時期投資が遅れてきてという形。しかも、つまみ食いの投資をやっている部分がいっぱいあったんです。全国であるところをやったら、これをやめてこちらみたいな。

今、不在のときの24時間サービスは当たり前ですけども、あれも2、3年前までは、都心とか二百数十支店しかなくて、今は全支店でできるようになりましたが、そういう全国ネットを持っていながら少しやってみたら、これとこれを終わりにしてこちらにいくみたいな、言ってみれば全体像、面と時間軸と両方が欠けている部分がいっぱいあって、それが少しずつ改善しているとは思いますが、ただ、まだまだそれをやっつけていかなくてはいけないのかなという認識ではあります。

○田中委員長 投資資金の調達に当たってどうするかというのも勿論あるんです

が、今、言われたような経営革新するための新しい資源を調達するのに、やはりこの経費構造からいけば、総費用に占める人件費率は異常ですから、別にハイテク産業と比べることはないんですけれども、ヒューマンタッチなものも含めてのディストリビューションですから。だけれども、普通の事業会社として、これは異常値ですよ。

だから、知的武装といいますか、IT関連の投資等もひねり出すというのは、やはりこの全体の総人件費みたいなものところに新しい仕組み、勿論組合もありますから、納得づくでということは当然なんですけれども、これはやはり考えないと、投資のためのリソースはひねり出せないと思うんです。

○伊東副社長 御指摘のとおりだと思います。

具体的な人件費を1つのサービスにどこまでかけるのか、その全体の足し算というか積み上げがP/LとかB/Sに出てくるわけですけれども、もう少し人手をかけないサービスあるいは今、かかっている人手をどう減らしてサービスを維持していくか。さっきの繰り返しになりますけれども、そういうことに対して関係するところと話をして、全く相対立する話ではないと思うんです。

ですから、あとはそれを今度は各論で具体化していくときに、どうやって理解を得つつ、ただ、場合によっては、手続として若干時間がかかるみたいなものもないわけではないので、だけれども、それがこんな危機的な状況であれば、本来であれば2年、3年かかるものを1年とかこのぐらいで前倒しをして、いろんな整理をしていくとか、そういうことを我々は訴え続けつつあるし、これからも訴えていかなければいけないんですけれども、なかなか身動きが取れない構造になっているのは、おっしゃるとおりだと思います。

○野村委員 1点だけですけれども、郵政改革法の関係なんです、郵政改革法でもし仮に郵政改革法が成立して、御社が持ち株会社の方と合体したという場合になったときに、御社の収益のこの危機的な状況を親会社が承継する形になった場合、下に金融機関をぶら下げることは、もう事実上不可能になったのではないかと私は認識しているんです。

といいますのは、あれは一応合併承認と金融持株会社の承認がセットになっていて、合併承認をすると自動的に銀行持株会社の承認と保険持株会社の承認と保険の免許が与えられたという形になると思うんですが、そのときには監督官庁としては総務省だけではなくて金融庁が当然それについての審査をすることになると思うんですね。

そうすると、持ち株会社の一般的なルールの中で、銀行持株会社は収益性に疑問がある場合には認可しないというのが条文にはっきり書いてありますので、無理になってしまっているということなんです。

これは何か一般の世の中の人、結局こういう危機的な状況なので、郵政改革法

を例えば成立させることによって、何か御社を救い出すことができるのではないかというような、そういう意見も出てきているんですけども、これは全くの勘違いなので、認可はまず不可能な状況にあるという認識を持って、やはり新たな収益改善をまず先行させないと、そもそも次のステップにいけないという状況を招いてしまったんだということは、きっちり自覚していただく必要があるのではないかと考えているんです。

その辺りのところを会社の中部でまだ何となく国が救ってくれるのではないかという非常に甘い感覚をもしお持ちの方がいるんだとすれば、もうそれは国が、国会がどうのこうのというよりも自分たちの経営がその道を閉ざしてしまったんだという、その認識をまず持っていただくことが必要で、今までの郵政審議がどうのこうのと政治に翻弄されてとか言う前に、仮に通ってももうそれは自分たちで首を絞めてしまったんだということをやはり覚悟を持っていただいて、収益の改善を図るということを目指していただかないといけないかなと思うんです。

ですから、新たな収益の回復のときにどこからの頭の中で甘えがあって、最後に何か国が法律をばっと通してくれれば、うまく最後に丸く収まるのではないか、こんな期待をもし会社内部の中で1人でも持っていることがあるとすると、費用削減なんてまず無理ですので、そここのところの頭合わせをきちんとしていただくことが必要かなと個人的な意見ではありますが、一応お話させていただきたいなと思います。

それをどう受け止めるかは、皆さん方のお話ですけども、一応そういう考え方が一般的な法律家の間の認識であるということを御理解いただいた方がいいかなと思います。

○田中委員長 どうでしょうか。予定した時間がまいりましたが、よろしいですか。

それでは、本日はどうもありがとうございました。