

# 情報通信審議会 郵政政策部会 郵便局活性化委員会（第9回）議事録

1 日 時 平成30年8月30日（木）10時00分～11時36分

2 場 所 総務省11階 共用1101会議室

3 出席者

(1) 構成員（敬称略）

米山 高生（主査）、東條 吉純（主査代理）、泉本 小夜子、石山 アンジュ  
大平 展子、桑津 浩太郎、関口 博正、竹内 健蔵、横江 公美

(2) 日本郵便株式会社

諫山 親（執行役員副社長）、小池 信也（執行役員）

(3) 総務省

小林 史明（総務大臣政務官）、鈴木 茂樹（総務審議官）

(4) 事務局

（情報流通行政局）

巻口 英司（郵政行政部長）、野水 学（企画課長）、藤田 清太郎（郵便課長）、  
佐藤 健治（貯金保険課長）、増山 寛（信書便事業課長）

4 議 題

(1) 郵便サービスの現状と課題

・事務局

・日本郵便株式会社

(2) 質疑・意見交換

(3) その他

## 開 会

○米山主査 　ただいまから第9回郵便局活性化委員会を開催いたします。

本委員会におきましては、本年2月14日に情報通信審議会に諮問された少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上について、これまで検討を重ねてまいりました。前回会合で一度当委員会の審議の結果を取りまとめ、7月10日に審議会からの答申を行ったところです。本答申の中で必要とされました郵便サービスの将来にわたる安定的な提供に向けた検討に関しましては、引き続き当委員会において検討してまいりますので、委員の先生方、皆様方、よろしくお願いたします。

初めに、当委員会のメンバーでありました中野専門委員は公務多忙により今回以降の委員会には参加されないことになりましたので、ここにご報告申し上げます。

さて、議事に入る前に、本日は小林総務大臣政務官がご出席されておりますので、一言ご挨拶いただきたく存じます。よろしくお願いいたします。

○小林総務大臣政務官 　皆様、おはようございます。米山主査を初め、メンバーの皆様にお集まりをいただきまして、7月に答申をいただいて、また新しい取組をこれからスタートしていこうということだったのですが、その流れの中で宿題もありまして、どうやってこの郵便サービスを持続的にやっていくかということはこれからも考えていかなきゃいけないということで、ここで引き続き議論をいただくことになりましたので、またご協力をよろしくお願いいたします。

やはり世の中の状況を考えていくと、大きく環境が変わってきていると思っています。そして、そのユーザーである我々のニーズも変わってきている。今本当にこの郵便サービスに求める私たちのニーズは何なのかということと、そして、現場も含めて、今の事業の運営状況、そして、人材の確保状況を含めて、どう持続可能に、将来にわたってできるのかというのは早めに考えておかなければ、やはりこの人口減少が進む中で手遅れになってはいかんということで、なるべく先回りをして議論ができればなど、こういうふうに思っています。

そういう意味では、さまざま、全体を通してパッケージで何か新しいことをやるのであれば、もしかすれば何か別のものは諦める必要があるかもしれませんし、それぞれト

ータルで少し考えて、新しい時代の郵便サービスというものを皆さんと一緒に作っていただければと思っておりますので、ご協力をよろしく申し上げます。

以上です。

○米山主査 ありがとうございます。

それでは、ここで撮影を終了してください。カメラ撮りのみで傍聴を希望されない方はご退室をお願いいたします。なお、これ以降、傍聴席を含め、撮影はご容赦願いたいと思います。

## 議 題

### (1) 郵便サービスの現状と課題

- ・ 事務局
- ・ 日本郵便株式会社

○米山主査 それでは、お手元の議事次第に従いまして議事を進めてまいります。

まず、議事の(1)郵便の現状と課題につきまして、初めに事務局からご説明をいただき、その後で日本郵便株式会社よりご説明をいただくということにしております。

今回は、事務局及び日本郵便株式会社の両者にご説明をいただいた後で、あわせて質疑の時間を設けたいと思います。

では、まず事務局からご説明をお願いいたします。

○藤田郵便課長 おはようございます。郵便課長の藤田と申します。よろしく申し上げます。

お手元の資料1、開いているかと思いますが、事務局資料に従ってご説明させていただきます。もしご覧になれないようでしたら係に連絡ください。

では、1枚、2ページ目に行っていただきまして、目次でございますが、この3点についてご説明いたします。

最初に本委員会で扱うテーマ、郵便サービスのあり方に関する検討について、次に、郵便を取り巻く社会環境等の変化、5つの例を今日は取り上げておりますが、それに対するこれまでの日本郵便の取組、最後に、これからご議論いただきたい点について、事務局の案でございますが、議論のポイントの3点になります。

まず、次の1ページ目ですね、右肩にページ番号がありますので、1と書いておりますが、そこに従ってご説明します。

1ページ目の郵便サービスのあり方に関する検討についてです。主査から、それから小林政務官からもお話しいただきましたように、郵便局の利便性の向上策について、地方自治体、それから、民間企業等の連携策などをお取りまとめいただいたところでございます。

その答申の中で、下線の部分でございしますが、近年のICTの普及、少子高齢化・人口減少等の社会変化により、郵便物数が減少し、また、労働力不足が深刻化する中、郵便事業は厳しい状況にあるが、郵便局が本答申で示したような期待される役割を今後果たしていくためには、日本郵便の経営の根幹である郵便事業の健全な経営が前提となる。郵便サービスの安定的な提供に向け、日本郵便における効率化等の取組を踏まえ、国においても郵便サービスに対する利用者ニーズの動向にも留意しつつ、必要な検討を行っていくことが必要である、との答申をいただいたところでございます。

これまでの郵便局利便性向上策の検討を前半といたしますと、後半はこれらのご指摘を踏まえまして、日本郵便の本来業務である郵便サービス、荷物も含めてでございますが、その安定的な提供に向け、郵便サービスのあり方についてご検討いただきたいというふうに思っております。

次の2ページ目を飛ばして、次に環境変化のほうに入っていきたいと思っておりますので、右肩の3ページと書いてある、全体では5ページ目になるかと思っておりますが、お願いします。

日本郵便のサービスを検討するに当たり、具体的にどのような事業をめぐる環境変化が起き、それに対して日本郵便ではこれまでどのような取組を行ってきたかにつきまして、これから5つの変化をもとにご説明していきたいと思っております。

まず、ユーザーニーズの変化への取組でございます。例として、ここにありますように、単身世帯が増え、それから、個人間の取引が盛んになっていること、これらを背景に、個人のプライバシー意識や対面したことのない相手への不安の高まり、こういったことが今個人ユーザーの間で広がっていると思っております。

こうした変化に対して、次の6ページになりますが、全体の4ページでございしますが、日本郵便では、差し出しやすさとか、受け取りやすさ、さらには、安心して郵便を利用することを実現するようなサービスの開発に取り組んでおります。差し出しやすさとい

う点では、スマートレター、レターパックというものを例にしますと、指定サイズ、重量内であれば全国一律の安い料金で取引商品をポストから差し出し可能とか、切手も不要、また、レターパックは追跡も可能といった、非常に使い勝手のよい商品で、新しい商品開発を行った上で非常に好評なサービスとなっていると聞いております。

次のページ、右肩の5ページ目でございますが、働き方改革の変化、それから、荷物の物数増加等に対する取組でございます。共働き世帯の増加、週休2日制の浸透、それから、ネットショッピングの利用世帯数の増加、これに伴う日本郵便の荷物引受の増加が進み、効率的な荷物を配送するための施策の展開が必要となっております。特に我々の生活感としても、再配達の事情については身近な問題と感じられるところでございます。

次の6ページに行ってくださいまして、これについて、日本郵便ではさまざまなご覧のような取組も行われておりますが、最初にありますような「はこぼす」というようなサービスがございます。荷物等を郵便局や駅などに設置された宅配ロッカーで受け取り、また、差し出すことができるサービスでございますが、今後こういったサービスというのはますます日本郵便において普及、それから、需要の喚起を行っていくことがサービス改善につながるのではないかと考えております。ほかにも、最初の受け取り場所を勤務先やコンビニに指定して配達するサービス、さらにこの9月からは夜間配達ニーズによりの確にこたえるために、19時～21時という区分を新たに追加することを通じて、利用者ニーズに対応した取組を行っていくというふうに聞いておるところでございます。

3つ目の社会環境の変化ということで、次の右肩7ページのICTの進展等の取組についてでございます。インターネットの普及とICTの進展による郵便分野の大きな環境変化に対応していくためには、ICTと連携したサービスの提供を行って、郵便とのシナジーを高めていくことや、ICTを活用したテクノロジーを業務の中に取り込んで、新たな郵便システムを創出したり、業務改善の効率化を行っていくということが必須の課題となっております。ICTを活用した郵便サービス、AIを活用した配送ルート最適化、実用化はまだまだ先でございますが、ドローンの活用、自動運転への取組と、こういったことが期待されておるところでございます。

8ページと9ページにある配送ルート最適化とドローンというふうに、こういったことは今後また日本郵便のほうから詳しくご説明をこの審議会の中でお聞きしていきたいと思っております。

続きまして、4つ目の社会環境の変化で、少子高齢化・人口減少、労働力不足への取組です。総人口の減少に伴って若年層の人口も減少、有効求人倍率も上昇し、特に運輸、郵便事務の職業に対する有効求人倍率というものは、全体平均と比較しても2倍以上の有効求人倍率となっております。若年層の人材確保というのは日本郵便におきまして特に厳しい状況となっております。さらに、我が国の将来の人口構成から考えますと、日本郵便は郵便物流に従事する社員だけでも現在約20万人いらっしゃるというふうに聞いておりますけれども、将来にわたって、日本郵便が求めるような労働力を安定して確保し続けるというのは、この人口グラフから見ましても、客観的に見てますます厳しくなると考えられます。

そのため、11ページになりますが、機械化、システム化、それから、各種業務の見直しと合理化の取組は必須となっております。

これまで区分機の導入や、区分機の増配置、その区分機の性能アップ、さらに、それに伴う要員の配置、集配拠点の見直しといったことを昔から継続的に行ってきておまして、最近では平成25年から地域区分郵便局という新しいロジスティックな拠点局を全国に13局導入されまして、大規模なオペレーション改革に取り組んでいるというふうに聞いております。

5つ目の社会環境の変化でございますけれども、次のページの12ページでございます。働き方改革、これは社会的な機運でございますが、ご案内のように、政府、各業界を経て多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人一人がよりよい将来の展望を持てるようにする、そういった機運が醸成されつつあると考えます。特に深夜労働を行う差し出し、区分業務や労働負担の大きい集配業務を抱える日本郵便としても、こういった働き方改革の流れに対応していくということは、職員の福祉の向上のみならず、魅力ある職場づくりを行うことで安定的な雇用の維持に寄与することと考えます。

また、日本郵便のような、大きな代表的な企業がこのような取組に積極的に取り組むということは、耳目を集め、国全体の働き方改革の推進に大きく貢献し、また、我が国の貴重な労働力を活性化させる効果は大きいものではないかと考えます。

今日は、例として挙げさせていただきましたこういった5つの社会環境の変化と、これまでの日本郵便の取組例を参考とさせていただき、紹介させていただきました。

最後に、本審議会で御審議いただきたいポイントを、事務局の案でございますが、14ページに4点挙げさせていただきました。1つ目、社会環境のこういった変化を踏ま

え、日本郵便に対する利用者のニーズはどのように変化してきているのか。2つ目、利用者のニーズの変化を踏まえ、国民、利用者に寄り添っていくべき日本郵便はこれからどのようなサービスや取組に重点を置いて、また、リソースを充てていくべきか。3つ目、日本郵便の経営資源が限られる中で、利用者ニーズの変化に対応しつつ、郵便サービスを安定的に提供するためにはどのような取組が考えられるのか。4つ目、働き方改革の進展を踏まえ、日本郵便の社員の働き方、それに合わせた郵便サービスのあり方をどのように考えるのか、こういった点を事務局案として挙げさせていただきました。

今後これらのポイント案に関連して、日本郵便から具体的な取組や提案、さらには、有識者の方をお招きしてヒアリングや郵便利用者の方の意見をお聞きする機会、日本郵便の郵便局の現場で働く方へのヒアリング、それから、諸外国の状況の調査、こういったことを多角的に調査いたしまして、議論を進めさせていただきたいと考えております。

事務局からは以上です。よろしくお願いいたします。

○米山主査 ありがとうございます。

引き続きまして、日本郵便株式会社執行役員副社長、諫山様からご説明をお願いいたします。

○諫山副社長 おはようございます。日本郵便株式会社の諫山でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

このたびは郵便サービスの将来にわたる安定的な提供についてご審議いただけるということ、それから、本日このような説明の機会を設けていただきましたことにつきましてお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございます。

それでは、資料、郵便事業の現状についてということでご説明させていただきたいと思います。資料に沿ってご説明を進めさせていただきます。

1ページおめくりいただきますと、目次でございます。順次ご説明したいと思います。もう1つめくっていただきますと、参考ということで、郵便業務の流れというポンチ絵を用意しております。これはご参考までということでございますけれども、伝統的な郵便物処理の流れということで、絵を使ってまとめたものでございます。後ほどご参照いただければと思います。

次のページからが本題でございます。ご覧いただければと思います。

まず1、郵便物数の状況ということでございます。皆様よくご承知のとおりだと思いますけれども、郵便物数につきましては、インターネットの普及などに伴いまして、ピ

ークが2001年度でございました。262億通、これをピークといたしまして、昨年度は172億通まで減少しているということでございます。既に3分の1の郵便物が消滅をしているということでございます。年間の減少率でいいますと2.2%減というペースで減少が続いてきております。今後も減少傾向が継続する見込みであると考えざるを得ないという状況でございます。

次のページ、2でございますが、こういう減少の要因は何だろうかということがございますけれども、郵便に対するニーズの変化があるのだろうと考えざるを得ません。左側が従来から伝統的に郵便に求められるニーズということで、一般的に考えられてきたものを列挙したものでございます。それから、今どうなっているのかということがございますけれども、下のほうから、例えば、迅速性、同報性、低廉性、こういった郵便に対するニーズというのはもう既になくなっているのではないだろうか。その上のところ、簡便性、確実性、一覽性、秘密性、こういったニーズにも電子的な通信媒体でも対応が可能になってきていると考えられます。その上、証拠性とありまして、一応〇にしておりますけれども、これも技術の進展によりましてほかに代替される可能性が高いと考えておりますし、そう考えてまいりますと、かろうじて上の2つ、儀礼性と現物性、こういったものが郵便のニーズとしてまだ残っているものだろうと考えられます。けれども、例えば、このうちでも儀礼性ということになりますと、これも国民の皆様の意識の問題でございますので、未来永劫こういうニーズが郵便に求められるかどうかということもございまして、こう考えてまいりますと、今後は郵便物数が増加するというようなことはまずちょっと考えられないという状況だろうと思っております。

次のページ、1配達箇所当たりの配達物数でございます。郵便物数の減少がどういう状況にあるかということがございますけれども、1日当たりの配達物数が減少する中で、左下のところの赤い丸で囲んでおりますけれども、総配達箇所数、弊社が配達先として把握しております世帯とか事業所の総数でございますけれども、これは1996年度が約5,000万カ所でございますけれども、昨年度には約6,200万カ所に増加をしております。このため、あくまでも平均値でございますけれども、1日1カ所当たりの平均配達物数を計算しますと1.39通あったものが、昨年度は0.92通まで減少してきているということで、配達効率が35%低下をしているということがございます。加えて、基本的に日曜日を除いた毎日、決まった道順で配達をするというルート配達を維持する必要がございますので、郵便物数が減少してもにわかに費用が減少するという仕

組みにはなっていない構造になっております。

それでは、次に人件費全体としてはどうかということでございます。4の人件費でございます。まず郵便事業の費用構造でございますけれども、そこに売上高人件費率とございまして、昨年度で約62%と非常に高くなっております。また、物件費として仕分けされております費目の中にも集配運送費というのがございましてこれは集配の一部や運送を外部に委託しているものでございます。これも委託先では結局トラックのドライバーさん、あるいは、配達をする担当者さんということで、人件費の固まりでございますので、郵便事業全体といたしましては、人件費の単価の動向がコスト全体に大きく影響する構造になっているということが言えるかと思えます。

近年人手不足によりまして、左の中ほどにございますけれども、正社員の賃金上昇は大きくないという状況でございます。需給関係が反映されますその下の時給制社員、期間雇用社員の賃金単価ですけれども、これは上昇しているということでございます。今後同一労働・同一賃金ということもございまして、賃金単価以外のところでもさらに上昇する恐れがあるかもしれないと考えております。

また、右のところ、赤い丸で囲っておりますけれども、年金、あるいは、税金などの関係で、制度的要因によりまして費用の増というのもここ数年、数十億円といった単位で増加をしてきているという状況でございます。

それでは、労働力不足の問題はどうなんだろうというのが5番目、次のページでございます。有効求人倍率につきましては、先ほど総務省のご説明にもございましたけれども、郵便内務はこの運輸郵便事務の職業というところに含まれておりまして、6.05倍と聞いております。それから、郵便外務が属するのが運搬の職業として分類されておりまして、これが2.57倍ということでございます。既に深刻な人手不足という状況でございます。労働力人口の減少に加えまして、長時間労働、あるいは、深夜労働の見直しなど、いわゆる働き方改革ですね、こういった機運もありますので、この分野の人手不足が解消される見込みというのはなかなか薄いのではないかと考えております。

その働き方改革に関連してでございますけれども、6の働き方改革への対応の必要性についてご覧いただければと思います。この数字は、人数でございますけれども、郵便物流セグメント全体の数字、したがって、郵便だけではなくて、荷物も含めた数字でございます。ちょっと今、分計をしておりますので、郵便関係だけ分計できた段階でまた改めてご報告をさせていただければと思っております。そこにありますように、

土曜の配達のために、内務外務合わせまして、頭数でございますけれども、14万6,000人の社員が全国で土曜日に出勤をしております。また、送達日数を確保するためということで、下のところでございますけれども、例えば、翌日配達を実現するためには、夜間全国に向けて発送をし、運送を行って、配達準備のための区分を行うという作業を夜間行なわなければならないということでございますので、夜勤帯、あるいは、深夜勤帯の内務の出勤者は、全体の56%に当たります2万6,000人が夜働いているという状況でございます。こういった勤務に関しまして、軽減が今後求められていくだろうと考えているところでございます。

次は現場の声でございます。労働組合や郵便局長からも要員不足による長時間労働、あるいは、業務運行への影響を心配する声が出てきているということでございます。労働組合の声というのは、先日開催されました全国大会における地方からの意見ということでございますけれども、例えば、一番上、ゆうパックの増加やゆうパックの受託者の撤退等に伴いまして社員の時間外労働が増加する事例も顕著になっているとか、そういった意見がたくさん出ております。一番下が郵便局長でございます。離島の局長でございますけれども、離島の人手不足は深刻であると。配達員がやめてしまったら雇用しようにも募集する相手がないということで、大変だというような意見が出てきているということでございます。ご参考までということでございます。

それでは、会社としてはどう対応するのかということでございます。8以下でございます。まず、会社としての大きな戦略ということでございますけれども、それが「郵便・物流セグメントの目指す姿」ということでございます。先日公表させていただきましたグループ中期経営計画にも盛り込ませていただいたところでございますが、左のところ、物数をご覧いただければ、郵便物は減少が見込まれますが、ゆうパックを初めとする荷物は増加をしていくということございまして、引き続き成長が期待される荷物分野を今後収益の柱に育てていくと。昨年度で申しますと、全体収益2兆円規模でございますけれども、荷物が0.6兆円、6,000億円という割合でございましたが、これを10年後には郵便と荷物の収益比率を5対5にするということで、荷物をもう1つの柱に育てて、全体として収益を減らすことなく経営の安定を図るということで、会社全体としての戦略として考えているところでございます。これに伴いまして、労働力確保が最大の制約要因となっている中で、社内でリソースを郵便から荷物にシフトすることによって、全体として必要なリソースを確保していくことができるというような戦略を

立てているところでございます。

他方で、細かい話として、これまでどういうことをやってきたのだろうかというのが、9以下の「経営努力」としてまとめている資料でございます。弊社といたしましても、労使一体となってさまざまな対策を実施してきているところでございます。まず、経営努力の増収施策ということでございますけれども、これも先ほど総務省のご説明の中でもご紹介いただきましたが、最近の郵便の新サービスといたしまして、こういったものを開発してきております。先ほどもございましたけれども、レターパックとかスマートレター、こういったヒット商品も出てきているということでございます。

次が経営努力の効率化施策ということでございます。効率化といたしましては、さまざまな機械化、システム化、あるいは、業務の見直しによります生産性の向上の取組、その他の経営努力を行ってきておりまして、効率化指標といたしまして、そこにあります業務量当たり労働時間という指標を設けて管理をしておりますけれども、業務量当たり労働時間は着実に低下をしてきておりまして、最近6年間の数字でございますけれども、2011年度を100とした場合の昨年度の数字が約10%減少するというところで、生産性の向上にも努めているということでございます。

具体的にどんなことをやってきたのかということで、例を2つ用意させていただきました。次のページ、参考でございますけれども、郵便事業の機械化の歴史ということでございます。文字が多くて恐縮でございますけれども、書状区分機についてかいつまんでご説明させていただきますと、まず、1968年が機械化の開始ということで、郵便番号制、このときは3桁、5桁の郵便番号でございましたけれども、これを導入いたしまして、このときは郵便番号だけを読み取れる区分機を開発いたしまして、これによりまして何ができるようになったかといいますと、配達局ごとに郵便物を機械で区分することができるようになりまして、これで一定の効率化の効果を得たと。

その次、その20年後でございますけれども、1988年には、今度番号だけではなくて、宛名の住所まで読み取れる区分機を開発いたしまして、これで配達員の受け持ちエリアごとにあらかじめ機械で区分することができるようになりました。

また、その10年後には、今度郵便番号、今の7桁の郵便番号でございますけれども、これを導入することによりまして、郵便物を配達する道順にあらかじめ機械で並びかえるという作業もできるようになっております。

その後、ちょっと飛びますけれども、2014年には今度は住所だけではなくて、宛

名の氏名まで読み取れる機械を開発して導入しております。これは何のためかと申しますと、転居届によります転送作業というのが結構な業務量を占めているわけですので、この転送処理を機械化しようということでございます。ただ、転居届は、皆様ご承知のとおり、世帯ごとではなくて、世帯の中のお一方だけが転居するというのもございますので、これを機械化するためには氏名まで読み取れる機械が必要だったということで、氏名を読み取れる機械を導入することによりまして、転送郵便物をあらかじめ機械で抜き取る作業ができるようになりました。

その3年後には、今度は転送ラベルということで、皆様ご覧になったこともあるかと思いますが、新しい住所を印刷したラベルを貼付して転送するのですが、この貼付を自動化する機械も導入いたしまして、転送処理を最初から最後まで機械で処理することができるようなどころまで来ております。

こういった努力をしてきているということで、同時に大型の郵便物の区分の機械化も進めてまいりまして、下のほうにございますけれども、現在、全郵便物の約70%を機械で処理することができるようになったということでございます。

それから、次がもう1つの効率化の例でございまして、集配業務支援システムの概要でございます。これ2つ目的がございまして、小さな字で①、②とございますけれども、1つは、配達担当者が携帯端末機を持っておりまして、これに担当者が入力するデータと、それから、区分機は区分するだけではなくて、郵便物の数を区ごとに細かく数えることができますので、区分機から得られるデータを組み合わせまして、配達担当者ごとの配達物数をあらかじめ把握することができるようにいたしました。これによりまして、例えば、出発する際に管理者が通常よりも配達担当者ごとに「郵便物数が多いから超勤は30分だ」とか、そういうきめ細かい管理ができるようにしております。

それから、もう1つ、担当者がいろいろな作業を行うわけでございますけれども、その作業を開始する前に携帯端末機で作業内容を選択入力するようしております。左下のところに赤い枠で囲ってある箇所に、細かい作業名が並んでおりますけれども、こういった作業ごとに開始するときに入力することによりまして、これで何ができるかということですが、右上のところ、表がございまして、これで担当者ごとに何時から何時までにどういう作業をしていたのか、作業に要した時間とか作業能率を把握することが担当者ごとにできるようになっております。これによって、例えば、配達担当者は外に配達に出るために郵便局の中で準備作業がございまして、準備作業に時間がかかって

外に配達に出る時間が遅れますと、結局戻ってくる時間も遅れて超勤になっていくというところでございますので、できるだけ郵便局内における準備の時間を短くするというところで取り組んでいます。担当者によってはなかなかうまくいかない者もおりますので、管理者はこの表を見ることによってどこで戸惑っているのかというのがよくわかるわけでございます、それで、こういったデータも見ながら本人も納得する形でいろいろ指導することによって、効率的な作業が進められるとか、こういったデータを活用した見える化によります配達作業の効率化、こういったものにも取り組んできているところでございます。

ちょっと長くなって恐縮でございますけれども、今後、まださらに何かやることがあるだろうというのが次の11でございます。今後のサービス改善、効率化への対応、これは改めてまたご説明する機会を設けさせていただければというふうに考えているところでございますが、引き続きお客様の利便向上を図るためということで、例示ではございますけれども、1つは返信依頼郵便というのを今試行しております。これは郵便物を配達する際に郵便物に添付してある返信用のはがきを出してくださいと配達員が受取人の方をお願いをして、差し出されたはがきを受け取って郵便局に持って帰ってくるというものでございます。何のためにやるのかということですが、今、保険会社等幾つか試行していただいております、保険金の支払い漏れなどがないように契約者の方の現況確認をやらなければいけないということで、はがきに、この宛先の住所にお住まいですかと、ご本人が受け取られましたかという、簡単な2つの質問があって、チェックで回答するようになっております。それに回答していただいて、そのままはがきを受け取ってきて、生命保険会社に送るという処理をしているものでございます。いろいろな使い方があるものでございますけれども、こういった使い方、いろいろなところに眠っている可能性がございますので、来年本格実施に移したいということで、今総務省とご相談させていただいているところでございます。

それから、キャッシュレス決済の導入で、郵便局窓口は今現在クレジットカードや電子マネーが使えないという状況でございます。それで、ご不便をおかけしているところもでございます。また、東京オリンピック・パラリンピック2020が控えておりますので、インバウンド需要ということもございます。そういったことを考え合わせまして、クレジットカード、電子マネーの導入を早急に検討したいということで今取り組んでおります。

そのほか、先ほどもちょっとご説明ございましたけれども、ドローン、高速道路上でのトラックの隊列走行などによる郵便局間の郵便物の運送、あるいは、RFIDを活用した引き受けの自動化、あるいは、荷物のほうが主になりますけれども、配達ルート最適化、ロボット技術により局内搬送の自動化とか、いろいろなことを今検討しております、すぐにもものになるというものではございませんけれども、こういったものを活用しながら効率化をさらに進めていく余地があるだろうと考えております。

そういう取組をしておりますけれども、しかしながら、郵便事業の収支の推移ということでまとめてございます、12をご覧いただければと思います。ご覧のとおり、郵便事業の営業利益でございます、赤で困っておりますけれども、近年100億円ちょっと程度の黒字で推移をしてきているということでございます。内国郵便に限りますと、2014年度と16年度が赤字という状況でございます。昨年度は241億円ということで改善しておりますけれども、これはご承知のとおり昨年6月の二種料金、はがき料金の値上げの効果ということでございます。

こういったものを踏まえまして、郵便事業の課題ということで、13のところ、最後までさせていただいております。ご覧いただきますように、郵便事業は、週末や深夜の労働に依存しているということで、労働力不足による長時間労働の問題もございますので、働き方改革への対応が求められているというのが1つ。ただ一方、郵便局の収支でございますけれども、冒頭申し上げました郵便ニーズの変化による郵便物数の減少、これに伴いまして収益も減少しているところでございます。費用も固定的であるということもございますので、かろうじて黒字を維持している状況ではございますけれども、郵便物の減少傾向、労働力不足による人件費の増加、これは不可避でございますので、働き方改革を進めることが一番重要だと思っております。お客様ニーズの動向にも留意しながら、郵便サービスを将来にわたり安定的に提供していくための方策について、ぜひご検討いただきまして、早急に検討し実行に移すということをお願いできればと思います。私どももその方向に向けまして努力させていただきたいというふうに考えております。皆様のご理解を賜ればと思います。

私からは以上でございます。よろしく願いいたします。

○米山主査　ありがとうございました。

## (2) 質疑・意見交換

○米山主査　それでは、議事（２）意見交換といたしまして、ただいまのご説明の質疑を含め、意見交換を行いたいと思います。

ご意見等はございますでしょうか。

○桑津専門委員　野村総合研究所の桑津です。どうもご説明ありがとうございました。いろいろな業界を拝見させていただいているのですが、やはり郵便もお客様の高齢化もそうですが、内と外両方きつい状況に入っているなというのが改めてよくわかりました。類似の業種ということで、宅配便であったり、コンビニであったり、いろいろなところを見てきておるのですけれども、中高年の方等にもっと荷物を運んでいただきますみたいな、人が頑張る、外国人が頑張る以外にやはりデジタルをやらなきゃいけなくなってきたのかなということで、ここにはもう書かれてあるのですけれども、やはり宅配ボックスじゃなくて郵便ボックスになるだろうなというふうに、我々なんかは見ております。やはり再配達の負荷を下げるのが結局現場にとっては効率的であります。今いろいろな宅配ボックスが出てきて、鍵を閉めて帰れみたいなのがあるのですけれども、ちょうどこの１週間ぐらい前から、北米で、ちょっといい事例じゃないかもしれないですけども、アマゾンさんがアマゾンキーのトライアルといいますか、正式発表をなされました。単純に宅配ボックスというんじゃなくて、宅配ボックスにスマホの機能なりカメラの機能がついていて、開けて入れますよとあって、利用者に了解をとって入れて帰ると。その際、アマゾンキーなんかはちょっとよくできていて、これボックスじゃないんですね、家の鍵なんですね。郵便局が配達に来ましたよというのがスマホに連絡が来て、オーケーですとやれば１０秒間だけ、家の鍵が電子化されていて、それを郵便の人が開けることができる。両側にカメラがついていて、ちゃんと入った人が悪さしないよというのをチェックする。もし悪さしていたらボタンを押してすぐ警察につなぐという仕組みになっています。ボックス、箱なしで鍵とスマホでオペレーションできますというところで優れているなど。特に私は日本郵便様向けなんじゃないかなと。やはり日本のお客様からすると、よくわからない会社の変な若い人よりは、明らかに郵便局の方のほうが信用できるわけです。よく日本の昔の村や何とかは鍵を閉めていなかったとかいう家もあるわけですが、さすがにそれはもうできないです。だけれども、鍵を電子化して預かるといふ仕組みを、私は日本郵便さんだけじゃなくて、いろいろな会社で共同でつくって、ただ、運んでもらう方が信用できる人なら開けていいよというモデルが一番合理的だな

と。会社ごとに鍵をつくるのはばかなわけで、鍵は共同、ただし、利用するかどうかは、鍵を委ねるかどうかは利用者の選択に任せるといったときに、日本郵便さんの持っている高い信頼性というものが恐らくすごく利いてくるんじゃないかなというふうに思っています。

ですから、郵便ボックスを作りましょうというのももちろんありますし、今言った電子鍵の併用もあるんじゃないかなと。その際、国がお手伝いするという面で言いますと、例えば、中堅どころの町のところである種の鍵のサポートを行うといったこともできますし、鍵の部分のインフラ会社は1社でつくるんじゃなくて、宅配や、アマゾンの場合で言うと、ペットのサービスや介護のほうまで対象に入っちゃったみたいですけども、そういったインフラをつかって、郵便局様が主導的にやっていかれて、その信頼性を強くアピールして、利用者の利便性を高めるというのが私はあるんじゃないかなと思っています。

すみません、ちょっと随分長くなってしまいましたが、単純にIT化しろというだけではなくて、1つはその鍵の問題、そこに日本郵便様がお持ちの高い信頼性というものが、割と日本人からするとここは受け入れやすいんじゃないかなというように思っています。誰でもできることではないですし、そんなの嫌だという人はもちろんいらっしゃると思うんですけども、一方で、預けておいてもらえればもうそれでいいよというニーズもありますので、そういったところもご検討いただければなというふうに思います。

○米山主査　ありがとうございます。

それについて。

○諫山副社長　信頼性をご評価していただき、まことにありがとうございます。

ちょっと分けて考えなければいけないところが1つございまして、弊社では郵便と荷物は別々に提供しておりまして、荷物につきましては非常に再配達の問題が大きくなっております。では、郵便についてはそういう問題がないのかということでございますけれども、実は定形外郵便物というのがございまして、4キロまで扱うということになっておりまして、結構大きなものもございまして、特に近年小型物品の送達手段として使われる傾向がございまして、郵便物全体としては減少傾向にあるんですけども、定形外はあまり減っていないという状況でございまして、これにつきましても、郵便受箱に入らない場合や、ご在宅でない場合は再配達になるという可能性がございますので、あわせて考えなければいけない。それから、もう1つ、書留というものもございまして、こ

れも再配達の問題がございます。

再配達を減らすための方策につきましては、いろいろと検討させていただいておりますけれども、車のトランクとか、家の鍵とか、いよいよ実用化の段階に入ってきておりますので、弊社といたしましても、引き続きさまざまな方策について検討させていただきたいというふうに思っております。

○石山専門委員 はい。

○米山主査 どうぞ。

○石山専門委員 お話ありがとうございました。成長していくには労働力の確保が非常に重要だということの一方で、コストの人件費が60%で、労働集約型であるというところで、働き方改革の必要性というのは非常に感じたんですけれども、新しく雇用していくということも重要である一方で、社員20万人、2万4,000カ所という大きな資源がある中で、この人材資源の最適配分というのがどうなっているのかなというのが少し気になりました。例えば、その地域によって、ここは人が足りていないけれども、こっちは一方で人余りの状況が起こっているのであつたりとか、そういったところの地域によってどういうふうにしたら最適配分みたいなことができるのかなということが、思ったことが1つ。もう1つは、例えば、お中元だったりとか、そういった時期によっての需給バランスみたいなものが合わないときというのがあると思うんですけれども、そういったときに、例えば、外部人材を活用する、ないし、外部の企業を活用するみたいなことというのは行えないのかどうか、この2点について質問させていただきたいです。

○諫山副社長 まず、地域ごとの偏りがございますけれども、実際には結構大きな程度で存在しております。例えば、定員の充足状況なり、超勤の発生状況なりを地域ごとに分析いたしますと、非常に厳しい地域というのはある程度特定されてきておりまして、その対策ということにつきましては早急に取り組まなければいけないことというふうに考えております。けれども、地域間での転勤というのは非常に難しいというのが実態でございます。また、最近、一般職というのを導入しておりまして、これは他社様でも相当普及しているものだと思いますけれども、転居を伴う転勤がないという条件で採用することによりまして、待遇を少しほかよりも下げているというような職種であり、こういった職種の採用も増やしておりまして、ある程度やはり働き手の皆さんのニーズを満たした働き方をしてもらっているということでございます。こういったものを組み合わせ

せながら対応しなければいけないということで、実際のところなかなか苦慮しているところでございます。

外部人材につきましては、郵便業務に限って申し上げますと、業務の委託につきましては法令上の制約等もございまして、配達につきましても委託をする際には認可が必要という仕組みになっていまして、ゆうパック等の荷物につきましてはそういう制約がないものですから、配達につきましては、最近ちょっと割合が減っておりますが、実は半分程度は外部の配達受託者にご協力をいただきまして荷物を配達しているのですけれども、郵便については基本的に正社員または期間雇用社員で配達をしているという状況でございます。こういったところも今後いろいろと社内的には考えていかなくちゃいけないところかなと考えておりますけれども、その他のいろいろな外部の人材の活用につきましても、あわせて検討してまいりたいと思います。

○石山専門委員　はい。いいですか。

○米山主査　どうぞ。

○石山専門委員　ありがとうございました。

事務局の方にご質問させていただきたいのですけれども、荷物は外部で使えるけれども郵便ができないというのは機密性とかあるのかなと思う一方で、普通に考えるとなさそうな気もするのですけれども、その内容を、伺いたいです。

○藤田郵便課長　事務局ですが、郵便の場合、信書の送達ということになりますので、信書、それに伴う一定の規制というものがかかっているのだと思います。ちょっとそのあたり次回までに整理して、どういう規制があるのかとか、整理してお出ししたいと思っております。

○米山主査　横江専門委員。

○横江専門委員　ありがとうございました。私今介護施設と病院の経営にちょっと参画しているので、人手不足のお話が人ごとではなく伺っております。そうしますと、ある意味、これは事務局に伺ったほうがいいかもしれないのですけれども、もうどこもかしこも人手不足ですので、先ほどありました、宅配を委託していたところもあるけれどもそれもできなくなったと。要するに、特にもうからない地域ですと、委託する企業もないのが現状だと思うのですね。6.05倍、それから、通常でも1.59倍ということは、実際的に人手不足が解消するということはないような気がします。そうすると、今一番最初これからの課題で事務局のほうから説明があった1、2、3、4を見ると、1番は

ニーズについてですけれども、2番、3番、4番はサプライサイド型、要するに、こちらのリソースですね、一言で言えば人手というリソースに対してサービスをどうすべきかということになるかと思えます。そうしますと、これはかなり日本においてはタブーとなる議論なのかもしれないですけれども、現状あるリソースで何がサービスとして可能なのかということと、これを研究会で議論するということは可能なのかということとを1つ伺いたいなと思いました。

それから、もう1つ、ちょっとわからなかったので調べたのですが、先ほどの図を見ますと、第一郵便物は減少していて、これ手紙です、第二がほぼ同じではがき、その他が減少していて、その他は何だろうと見たら、定期刊行物などというふうにあって、それから、現在これ全部合わせた郵便も減っていて、宅配は、荷物は増えていると。あまり今まで議論なかったもので、国際郵便はいいんだなと見ていました。郵便事業のところですが、さっき言いましたリソースを考えていくと、ここはサービスの減少、土日をやめるですとか、深夜業務は減らすとか、この地域は毎日ポストからの集配はできなくなるとか、そういうことにつながっていかざるを得ないのではないかと思います。同時に、宅配が現在増えているので、これからの経営配分を考えていくと、郵便と宅配のバランスの将来展望も必要になってくると思います。長くなりましたが、今、増えている国際郵便の展望と、それから、先ほどアマゾンさんの話もありましたが、郵便局の宅配の将来の需要とその展望をどうお持ちか興味があります。長くなりましたが、これから郵便事業、宅配がどうなっていくかの展望をお聞かせください。

- 藤田郵便課長 前半のほうは事務局から回答します。大変難しいご指摘をいただきまして、確かにこの審議会で話せるものより大きな問題もあろうかと思えます。我が国の若年性人口がどんどん減ってきて、非常に貴重な資源にますますなってくるということだと思います。それを最適に本当に配分する、いかに効率的に我が国が使うか、生産性を上げていくとか、そこは確かに国全体で、マクロで考えていく部分もあろうかと思えます。この総務省で検討会をさせていただくというのは日本郵便の雇用、確かに多くの日本の労働者を抱えている、非常勤も入れますと20万人という話であったと思いますが、非常に難しい課題ではあろうかと思えますけれども、それを、どういうふうにもっと機械に置きかえる部分がどこまであるのか、過剰になっているサービスはどこなのか。成長していくためにはもっと成長投資、どういったところにリソースを当てていくべきなのかということと、この日本郵便という中でどこまでやれるのかということとをこ

ここで検討いただいくということは、それ自体はやはりチャレンジしていかなきゃいけない課題じゃないのかなと思っております。

諫山副社長のほうから、展望について。

○諫山副社長　すみません、そうですね、郵便事業につきましても、当然供給サイドからの検討、あわせて、需要サイドからの検討、両方必要だろうというふうに考えておりました、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

展望でございますけれども、先ほど申し上げましたように、宅配便につきましてはeコマースの発展に伴いまして将来的に安定的に成長していこうという展望が一般的に行われております。どの程度というのはなかなか難しいのですが、ここ数年、例えば、昨年でございますと、eコマース市場は対前年9%伸びて16.5兆円まで伸びているというような数字も公表されているところでございまして、ここ数年10%弱ぐらいの伸びですね。今後将来を見込んでも3%とか、そういった年平均での成長というのは当然その程度見込まれるところでございますので、こういったところを取り込んでいくというのは会社の戦略的に十分あり得るということで、中期経営計画もそれを前提とした作り込みになっているということでございます。

そういう中で、荷物事業を提供するためにも、人手不足というのは最大の制約要因になってまいりますので、ここを社内のリソースのシフトということで対応しながら、会社全体として安定的な経営を目指していきたいということでございます。けれども、他方で、郵便事業の中での収支について、株主様のことを考えれば、一定の利益を出していくということが求められておりますので、郵便の中だけでどうするのかというのをあわせて検討し、対応していかなければいけないというのが会社としての使命だというふうに考えております。

国際郵便でございますけれども、国際郵便は特殊なものでございまして、UPU、万国郵便連合という国連の専門機関のもとで、各国の郵便事業体をつないで提供することになっておりまして、その中での提供ということになりますので、事業の展開という点でも非常に制約がございます。また、郵便を外国に出せば外国の郵便事業体に配達のためのコストをお支払いしなくてははいけないし、外国から日本に来れば外国からコストをいただくというようなことなんですけれども、為替の変動などの環境も大きいですし、外国から郵便物がどのぐらい来るのかというのはなかなか想定できない。最近伸びておりますのは、対中国向けの物品送達でございますけれども、これも中国政府の通関

の方針によって大きく増減をするというような、非常に不安定な事業になっておりますので、ここを目当てに会社の経営を考えていくというのは難しい状況ではないかなというふうに考えているところでございます。

あと、ちょっと前に戻りますけれども、郵便の配達の委託につきまして、会社として決してこの部分を委託に回したいというようなことを考えているというものではございませんので、念のため申し上げます。

○泉本委員　1つは、郵便と荷物の区分がだんだんわからなくなってきました。レターパックとかレターパックライトなどは、これは郵便になりますよね。そう言いながら、先程のご説明の中で、定形外だと4キロのものまで、大きなものまで運べるとありました。であれば、定形外と郵便のこの辺の区分を1回見直されたほうがよいのではないかと思います。郵便というのはポストに入れてくればよい。書留とか受領印が必要なものは別料金を取るわけですから、必ず受け取りを確認しなければならない。それなりのサービスと、再配達など、時間もコストもかかるので、そういうのは値上げしてもよいのではないかと思うのですが。実際にそういう郵便の後追いが欲しいものはそれを利用するのであって、であれば、何かもっと料金を上げてよいのではないかと思います。逆に、本当に効率化できる場所は少し郵便区分の見直しという、これは法律にかかわってくると思いますが、考える時期が来ているのではないかと思います。

先程のご説明だと、宅配の比率、要するに、荷物の比率を多くしたいとのことですが、日本郵便がヤマトと佐川と戦うのですかととなりますよね。アマゾンはそのうち自分で物流を採ってくると思いますが、そういうところと戦うのでしたら戦うより前に、棲み分けをもう少し考えられたほうがよいのではないかというのが1つです。

もう一つは、先程アマゾンの夢のようなお話をお聞きしましたが、アマゾンはお金があるからそんな実験ができると思いますが、日本郵便でそんな設備投資ができないのであれば、それよりは、やはり宅配ボックスを戸建ての家に入れていただく、それから、マンションでも集合住宅で宅配ボックスがないところに、必ず設置してくださいという運動が必要だと思います。他の宅配業者さんと一緒になってもっと行ったり、それを総務省が少し助成金を出すなりして、何かそういう大々キャンペーンをやらないと、本当に配達業者にかかわる人たちがどんどんいなくなってしまう。いくら人件費を上げて人も集まらないという業界になりつつありますので、そのところはもっともっと大がかりな仕組みをつくって、まず日本郵便が大きな声を出して、宅配ボックス設置キ

キャンペーンをおやりになったほうがよろしいかと思えます。「はこぼす」というのがどこにあるか全然私もわかっていませんし、見えていないです。設置するならもっと真っ赤にして、郵便ポストと同じような色にして、目立つようにしていただいたほうがよいのではないかと思います。

それと最後に、郵便局の働き方の夜勤のお話ですが、内務夜勤者と内務深夜勤者の出勤で、内務者全体の56%の方がかなりの時間で働いてらっしゃるということですが、ここはまさしく夜の仕事ですので、本当に設備投資して、夜間無人の間に荷物や郵便のサービスが分けができるという仕組みを考えていく必要があると思います。私自身は郵便局の本局が夜中までやってくれているということを利用している者ですが、ただ、24時間やる必要はないのではないかと思います。もう少し時間のことも考えて、12時までと決めてもいいでしょうし、その辺のところも働き方ということで考えていただきたいと思えます。

今回は郵便局というより郵便サービスの全体の議論ですね。そうすると、大都市のサービスと、やはり、地方のサービスとは違ってくると思えます。どうも今お聞きしていると大都市も真ん中の大きな話ばかりになってしまうように思いましたが、地方の郵便局でどこまでどのサービスができるか、都心から様々な要求をしても、それを地方の郵便局の人は1人で何もかもやらなくてはいけなくなるので、地方の郵便局はサービスの種類を限定するだとか、そういうことも考えていくことが必要ではないかと思えました。

ほとんど感想です。

○米山主査 今の感想について何か。

○諫山副社長 いろいろご指摘をいただきました。郵便と荷物の切り分けの再構築というようなお話もございました。郵便はあくまでも信書の送達的手段として、郵便と信書の送達は必ずしも一致しているわけでもございませんけれども、あくまでも信書の送達というサービスを提供するための仕組みとして郵便というものはつくられておまして、恐らく郵便法、あるいは、郵便関係法令の中に郵便というものはこういうものということで細かく規定されているものでございますので、ここはそういうものとしてご理解いただければと思います。

ヤマト、佐川さんとのすみ分けでございますけれども、なかなか難しい問題でございます。少しマーケットがずれているというところもあるんですけれども、例えば、佐川さんはビジネスニーズのほうがお得意だとか、若干ずれているところはございますけれ

ども、一応三強というふうに言われておりまして、引き続き戦うというところとちょっと語弊があるんですが、いい競争をして、サービスをさらに完全にしていきたい。過剰サービスだというご批判もいろいろございますけれども、適切なサービスが提供できるように競争していきたいと、そういう役割を担っていければと考えているところでございます。

それから、戸建て、あるいは、集合住宅用の宅配ボックスの設置のキャンペーン、こういったものにつきましては、郵便受け箱で少し大きなものを設置していただけないかということで、実は製造メーカーのナスタさんと一度組ませていただいてキャンペーンをやったことがございます。設置していただけますと、わずかでございますけれども、1件当たり500円の補助をすとか、そういうことをやらせていただきながら、少しずつ伸ばしていただいているところでございます。現状、メーカーさんの業界もかなり盛り上がってきているところだろうと思っております、ちょっと様子を見させていただければいいのかなというふうに今思っているところでございます。

それから、夜の内務の関係でございまして、機械化というご指摘でございます。郵便物の区分等につきましては相当程度機械化しておりますけれども、機械で処理できないものがまだ30%ございます。なかなか機械にかからないものが増えてきておりまして、大型の郵便物とか、あるいは、ビニールでできた封筒なんですけれども、これを機械にかけると破けてしまうこともございますので、破けそうなものは機械にかけないとか、なかなか100%にはならないですけれども、こういった努力は引き続きしていかなければいけないと思います。

それから、郵便の地方と都市部でのサービスレベルの差ということでございまして、郵便につきましては、大原則といたしまして、全国あまねく公平ということでございますので、郵便に分類されるものにつきましては差をつけるということは難しいのではないかと考えております。けれども、それ以外のところ、金融関係につきましてもユニバーサルサービスの提供義務がかかっておりますが、郵便、貯金、保険のユニバーサルサービス以外の部分につきましては、いろいろな郵便局の状況によりましてニーズというのは当然差が出てくると考えており、現状でもいろいろな差が出てきておりますけれども、今後新しい業務をユニバーサルサービス以外で提供する際も、それぞれのニーズを勘案しながら対応していきたいというふうに考えております。よろしくお願いたします。

○米山主査 竹内専門委員。

○竹内専門委員 ご説明ありがとうございました。いろいろよくわかりました。ありがとうございます。

私からは、3点ばかり意見と、1点ばかりお願いがあります。まず1つ目は、荷物に関する話につきましては、これから非常に収益の可能性が高まる場所ですから、民間の企業としては資源を収益の上がる部門に投下するのは当たり前の話で、特に問題ないと思うんですね。ですから、荷物に関する分野については、この委員会でこうすべき、ああすべきという指示をすると、逆に企業の自由な活動を奪うわけですから、もちろんサジェスションは構いませんが、荷物の分野、宅配の分野ではそのようなことは言う必要はないのではないかという印象を持っております。

また同じく、先ほど幾らか議論になりました、グレーゾーンのように見えるいわゆる定形外郵便物のことです。一般の方々の多くはこれと荷物、宅配物の区別があまりついていないのではないかと思います。定形外郵便物は基本的には信書ですが、それが認識されないままだと定形外郵便物と荷物の境界は利用者にとって非常にグレーのところがあって、そこが1つ大きな論点になるんじゃないかという気がしています。

3点目ですけれども、これだけ郵便物利用量が落ちてきて、電子メールなどに需要が流れていっちゃっているということは、残念ながらもう国民から見ると郵便は昔ほど重要視されなくなってきてしまっていると言わざるを得ません。となると、今までどおりのユニバーサルサービスの観点から最低限全国あまねく公平なというレベルをやはり下げていくことはしょうがないだろうと思います。以前に比べれば人々の関心が薄れつつありますから。

ただ、私が心配なのは、そうしてしまうとどうしてもやはり収益を重視する企業ですから、そういう最低限必要とされるサービスの最低水準にサービスが張りついてしまうことが心配なわけですね。ですから、私はもう少しサービスに多様化、差別化を図って、高サービス高負担、低サービス低負担という、そういう柔軟性を持たせるような制度をつくっていかないといいんじゃないかと思います。たとえばこれまでどおり毎日配達してほしい人は特別に料金を支払ってそれだけの負担をし、でも、やはり週3回でいいやという人はそうした料金の支払いをしないままでいいというようなことです。つまり、そういうふうにお客さんがサービスを選べる、そういう柔軟性が大事だと思います。そういう制度を構築していくというところも1つ大きな論点ではないかというふうに考

えています。

最後の1つは、お願いになります。私は交通の専門の人間なものですから、交通流動とか旅客流動とか、あるいは、大都市交通センサスなんかを見ますと、例えば、東京から群馬とか、それから、東京から千葉と埼玉、いろいろな各方向のどれだけの交通量があるかについてデータを手に入れることができます。同じように郵便サービスについても、田舎と田舎でどれだけ郵便物のやり取りがあって、田舎から都会、都市、都市から田舎、そういう郵便物の流動がどのようになっているかがわかるとありがたいですよ。そうすると、例えば、地方と地方同士の郵便物がどれだけ少ないかとか、多いかとか、そういうところがわかって、今後の分析に有益だと思うので、もし出せるものであればそういういわゆる赤字になっているような地域と都市との間、あるいは、地方同士の都市、地域との間についてのデータがもしあればいただきたいと思います。

私からは以上です。

○諫山副社長　ありがとうございます。4点ございましたけれども、2点目からコメントさせていただきます。まず、定形外の問題でございますけれども、実際のところ、使い方につきましてはお客様の選択に任されているところがございます。確かに小型物品の運送手段として使われるということが多々ありますし、これが郵便物の取り扱い上なかなか難しい問題を惹起しているというのは間違いないんですけども、現在取っている対応といたしましては、むしろ荷物分野で小さなものにつきましては配達の証跡を残すことなく郵便ポストに投函することによって配達役務を終了するというようなサービス、つまりは、定形外で送られているようなものを荷物分野で巻き取るようなサービス商品の拡充というのに今取り組んでおります。あわせて、受け箱のポストにつきましてもできるだけ大きなものに置きかえていただく、なおかつ、eコマースの事業者様にもできるだけ包装を簡略にすることによって小さなサイズ、全体として、荷物を小さくするというのはなかなか難しいですけれども、パッケージも含めて小さくするというご努力をいろいろお願いするようなことによりまして、荷物分野に巻き取ることによってこの問題を解消していきたいというのが今のところの取組でございます。

それから、3点目が、高いサービスは高い料金、低いサービスには低い料金ということということでございます。弊社、例えば、送達速度につきましても、普通扱いと速達扱いというようなことで、280円お支払いいただければ速達の取扱いを行っております。これをさらに突き詰めてまいりますと、オペレーションが非常に複雑になってくる

という問題がございます。特にポスト投函で差し出せるというのが郵便の1つのメリットでございますけれども、ポスト投函された場合に、いろいろなサービスレベルのものが混じっておりますと、それをポストから回収してきた後、膨大な郵便物を、結局機械化という問題になってくるのかもしれませんが、現状ですと、それを人間が全部目視でいろいろなサービスレベルに区分けをした後、それぞれのサービスレーンに流していくということをやらなければいけないということで、いろいろと難しい問題が発生します。これもニーズとの兼ね合い、サービスレベルの複雑さの兼ね合いということで考えていかなければいけない問題だという認識があるところでございます。

それから、郵便物の交流状況でございますけれども、データにつきましてはございます。それをもとにいたしまして、運送便を組み立てたり、運送のハブとなる大きな区分郵便局の施設の大きさなんかを決めているところでございますけれども、先生に学問上の分析ということでご提供させていただくのは、例えば、守秘義務契約を結んでいただいでご提供するというのは可能かもしれませんが、対外的には今のところ一切出していないものでございますので、ご理解賜ればと思います。

- 竹内専門委員　最後の点だけよろしいですか。サービスの差別化のところの話です。料金の徴収については制度が複雑になるということ、これは取引量が高くなればしょうがない話だということは十分理解しています。ただ、私がイメージしたのは、具体的過ぎてちょっと無理があるかなとは思うのですが、例えば、固定費用が莫大な産業であるという性質を郵便サービスは明らかに持っていて、同様の性格を持つサービスにはほかに電力とかガスとか水道料金があります。そういうサービスでは固定料金あるいは基本料金を世帯ごとにとっているわけですね。ところが、郵便サービスではそういう料金は取っていません。例えば、世帯ごとにそうした基本料金のようなものを取ることも理論的には可能だと思うわけです。例えば、配達してもらうときに、毎日配達してもらうところの世帯に対しては固定料金を高めに取るとか、あるいは、週3回、あるいは、週に1回でもいいですよ、という世帯には安い基本料金を取るあるいは取らないというようなことです。かなり大胆な言い方をしてしまいましたが、そういう工夫も考えてもよいと思うのです。一個一個の郵便で個別に料金を徴収するというようなことでは大変なことになるので、そういうイメージではないのです。いいかどうかは別の問題として、こうしたことを何か考える余地はいろいろあるんじゃないかなということなのです。

- 米山主査　感想ということでよろしいですか。これについては直接お答えがなくても。

○竹内専門委員 結構です。

○米山主査 関口専門委員。

○関口専門委員 今日にはプレゼンどうもありがとうございました。

2枚目というのかな、郵便ニーズの変化について、◎、○、△、×と、おおむねこんな感じなんだろうなという印象を受けています。

このようなニーズがどのようにユニバーサルサービスに影響を及ぼすのかということの分析が多分これから必要になってくると思うんです。先ほど諫山副社長のほうから速達の話がちょっと出ましたけれども、普通郵便でも翌日配達ができちゃっているサービス水準って水準として高過ぎるような気がしてしょうがないんで、そのぐらい現状のサービス水準というのは極めて高水準なわけですよ。それがこの×ですとか、△ぐらいのニーズしかないサービスについて、現状のサービス水準は全部○にしちゃっている状況なんですね。ですから、何が何でも翌日までに着きたいんだったら速達代金足してねという制度になっており、着いたらいいなというんだったら通常郵便で済んじゃうというのは、明らかに速達という制度をむしろないがしろにしているぐらい、もうレベルが高過ぎるということが、私にとっての印象なんです。急ぐんだったら電子メールでいいんじゃないかということになってくるわけだし、しかも、郵便の場合というのは生ものが中に入っているということはありません。四種の種子というのはありますけれども、種苗はあるけれども、生もので腐ってしまう物はないわけですね。そうすると、かつて国鉄で送って、自分の息子の家に着いたら果物が腐ってしまっていたというのは、小倉さんがヤマト宅急便を始めたきっかけだというふうにお伺いしていますけれども、そういう話は宅急便のほうでやればいいので、郵便については、本当に全国あまねくこれが必要だというレベルが今のサービス水準なのかどうかということについても一度考え直すいいタイミングが、働き方改革の要請だというふうには感じておまして、これだけ人件費比率の高い産業ですと、最後にはポストに誰かが持っていかなきゃいけない、たとえアマゾンキーみたいなのがあっても、持っていくのは今のところはドローンではなくて人なわけですよ。ですから、配達回数を見直していくというようなことも含め、今回の働き方改革の見直しに関連づけて、どうやったら働く人たちの満足感を得ながら、ユーザーにとっての利便性も最低限の満足度のところまで維持できるのかということを検討するというのが本来的な課題だろうというのが、プレゼンをお伺いしての印象となっております。

○米山主査 ありがとうございます。これ微妙ですけども、ご感想ということでもいいですか。

○関口専門委員 はい。

○米山主査 お答えにくいかもしれませんが。

○関口専門委員 みんなで考えよう。

○米山主査 みんなで考えよう、そういうことで承ります。

○石山専門委員 少し話が戻ってしまうんですが、佐川さんとかの競争がこれから重要になってくるといふふうなお話があった一方で、サービスの付加価値を競争していくという話よりも、多分価格競争のほうが早く来るんじゃないかなというふうに、普通に考えるとってしまうんですけども、完全に民営ではない企業の中で、価格競争に勝つということはほぼ不可能だと思うんですね。そう考えると、その価格というところに対して、これはちょっと質問になってしまうんですけども、例えば、携帯のキャリア料金みたいに、何かこう、最低はこのラインじゃなきゃだめだねみたいな、業界での取り決めみたいなものというはあるんですか、それとも、もうどこかが完全に今の半額以下みたいな値段を提示してきたら、もうそれが走ってしまうような市場なのかというところが気になりました。

○諫山副社長 荷物分野につきましては、国土交通省様のご担当ということでございますけれども、貨物法制での運賃規制につきましては、基本運賃の届出制ということになっておりまして、基本運賃でご利用いただくのは個人のお客様が一回一回ご利用されるような場合を想定しております。これは地帯別、重量別に運賃が決めてられておりまして、これを国交省に届け出るということになっており、それを上限といたしまして、大口のお客様等につきましては、特約で運賃を決めることができるということになっております。基本運賃を上限として、その中で個別の交渉で運賃が決まるというのが貨物の運賃規制ということになります。

業界で何かを決めているということは、当然一切ございません。私どもといたしましては、大口についてはヤマトさんからちょっと低いところで運賃を決めてきたところがございますけれども、今回ちょっと高いところも出てきておりますので、相手の出方を見ながら、まさに競争しているという状況でございます。

特約運賃につきましても、例えば、荷物を持ち込んでいただくのか、こちらから取りにいかなくちゃいけないのか、大きいものが多いのか、小さいものが多いのか、遠いもの

が多いのか、近いものが多いのか、そういったものをトータルで勘案しながら決めさせていただくということで対応しております、その際、ご利用様は見積もりを弊社に取るのとあわせてヤマトさんを取るということも当然あるでしょうし、そういう中で利益をどれだけ確保するのかというのを見ながら、1件1件判断をしていくというのが特約運賃の設定ということでございまして、そういう意味では本当に競争をしているという状況でございます。

○石山専門委員　ありがとうございます。

○米山主査　ありがとうございます。

大平専門委員。

○大平専門委員　お願いいたします。先ほど事務局説明資料の中の4ページ目にある日本郵便における取組例として、「はこぼす」であるとか、宅配ボックス、そういうものがあるにもかかわらず、私たち生活していながらこの宅配ボックスということを利用していなかったんですね。私は中山間地域に住んでいますので、今日配達してくれたものが留守だった場合は、街に来てくださいということを前に言われまして、1時間離れた集配の郵便局まで受け取りにいったことがあったんですね。だから、そういうことをしなくてもいい受け取る方法、これを地域の住民というか、いろいろな人たちに知らせるというか、そういうふうなことも必要なんだなということを、自分のそういう生活の中で感じたものを通じて思いました。

ですので、例えば、集配じゃなくて、受け取ることはできないですが、地域にある郵便局に荷物をお願いするということはできますので、窓口なんかでこういうことができるよというようなサービス、それから、私たちが努力すれば、宅配ボックスであるとか、そういうものを家のところに設置するとか、もっと細かいことでも、利用するためのいろいろな工夫を全て私たちが実行できるような、そういう仕組みを地域の中でつくっていききたいなというように、これ感想ですが、思いました。

○米山主査　ありがとうございます。

ほかに何かございますでしょうか。

そうしたら、私からちょっと申し上げたいんですけども、前回までと異なって、今回は企業の戦略にかかわるようなお話にもなるということで、先ほど竹内委員がおっしゃったように、民間企業の独立性を尊重して、意見を言わなきゃいけないと思います。けれども、一方で、こちらとしてはちゃんとされているかというチェックみたいなこと

はさせていただきながら戦略に近いところも一緒に考えるということがこの委員会の趣旨にかなうのではないかと思います。

関口専門委員に先ほどご指摘いただいたように、日本郵便だけでは、戦略だけでは解決せずに、国も含めて社会全体で考えていかないとうまく動かないようなこともあるかと思います。そういったことを中心に議論していければなと思った次第であります。

また、細かいこと、3点ばかりあるんですけども、これが先ほど桑津専門委員と泉本委員がやはり宅配、あるいは、郵便のポストの問題とか、あと、アマゾンのすごい取組のお話をされて、いや、すごいなと思ったんですけども、その一方で、こういったある意味ではハードの対応以外に、連帯といいますかね。先ほど大平専門委員が指摘されたことと同じかもわかりませんが、例えば、省庁は違いますけれども、地域包括ケアセンターみたいなところと関係し合って、何か高齢者にまとめ配達だとか、ヘルパーさんに少し手伝ってもらって、介護保険の範囲内でやっていただくとか、何かこう、高齢者にとってもプラスだし、こちらにとってもプラスみたいな、そういったちょっと発想の転換で、ICTだけではなくて、社会の連帯を活用していくような、省庁を超えてつながりなんかもお考えいただくといいかなと思うのが1点です。

もう1つは、働き方改革なんですけれども、これも感想めいたものなんですけれども、なかなか難しい、どう考えても出口がないような気がするんです。けれども、一方で、やはり働き方というのを柔軟に考えていく、これも働く人の立場とか事情を十分に考慮しながら考えなきゃいけないんですけども、例えば、働き方の中で、マルチプレーヤーというか、もう配達でお願いしたらずっと配達、シングルジョブでお願いする、事務だったら事務だけじゃなくて、事務の空いたところちょっと、子守りと言ったら古い言葉ですね、職員関係の保育の仕事を手伝うとか、1つの働き方じゃなくて、マルチな働き方で働いていただくとか、そういった発想の転換みたいなものを労使ともども考えていただくと、何かいいアイデアが生まれてくるかなと思った次第です。

あと、最後ですが、一世帯あたり集配率が1.0を切るのは辛いですね。これまでは集配で1世帯当たり平均1個以上だったのが、今では1を切っているというわけですね。つまり、回っても配達しない世帯が増えてきたということで、逆に言うと、配達しないところにただで配ったって固定費は変わらないということです。そこで、例えば、ポストインサービスなんかを割引料金で契約するだとかして、何とか1以上にさせていただく努力が必要なのではないでしょうか。以上、細かい点ですけども、単なる感想であ

ります。

ほかに何か皆様よりアイデアなりご意見賜ればと思うんですけども。

○小林総務大臣政務官　そうしたら、最後に。

○米山主査　どうぞ。

○小林総務大臣政務官　別に締め挨拶じゃないんですけども、手が挙がらないのでということで、いろいろ議論を伺って本当にありがとうございました。観点が幾つかあるんだなというふうに思っていて、1つはどうシェアしていくかということで、先ほど主査からもありましたけれども、地域包括ケアの拠点もあれば、公民館だってあるわけですし、そういうスペース的なものや、人の部分をどうシェアしていきますかというのはあると思っています。

もう1つは、さっきの箱の話ですけども、これをいろいろな事業者がそれぞれ設置するというのは本当に非効率な時代がやってくるなという気がしていますので、この労働力不足の時代に物流をどうしていくかという観点で考えると、やはり標準化をしっかり図るということを早く打ち出していかないと、民間同士で競争すると必ずこの非効率が起こるというのは、電子マネーの様子を見ればよくわかる世界だと思っています。そういう意味では、そういう観点も必要なんではないか。

そして、もう1つは、私自身もNTT出身ですんで、何となく同じ感覚なんですけれども、やはりもともと国営から規制が少しずつ緩まって行って民営化をされる、でも、規制は残っている。こういう状況になったときに、2つの観点があると思っていて、やはり規制があるおかげでビジネスができていっている部分と、一方でそれが残っていることによって、時代の変化に合わせて事業を自由に転換できないということが起こっているということだと思えます。

先ほど石山さんから質問があった部分とか、関口さんからあったクオリティの部分とか、こういうのも含めて、やはり今までの過去のルールで縛られてしまっていると。だから、竹内さんおっしゃっていただいたように、まさに民間の経営戦略に我々が口出す必要はないんですけども、やりたいと思ったことができない、そのルールや慣習を我々で壊す必要があるものに関してはここでどんどんアイデアを出して、可能性があって、そして、まさに現場の皆さんがやりたいと思ったら、じゃあ、その壁は取り除いていこうとか、そこはもう競争する領域じゃないよねという、協調領域を切るということも我々でやっていく必要があるのかなと思えました。そういう部分で議論ができると、

まさにこの国の郵便、そして、物流のサービスを1つバージョンアップすることができるのかなというふうに思って聞かせていただきましたので、そういう観点でまた次回以降もご議論いただけたらと思っております。よろしく申し上げます。

○米山主査　ありがとうございます。

○巻口郵政行政部長　主査、事務局の観点から。

○米山主査　どうぞ。

○巻口郵政行政部長　今政務官のほうからもお話ししていただきましたので、いろいろな観点から、これはタブーじゃないかというようなご配慮もちょっとご発言いただいたりした部分もありますけれども、そういうことはございませんので、ぜひ自由に閣達にご議論いただいて、もしそれが制度に及ぶようなことがあれば、それは制度を変えていけばいいということだと思っておりますので、そういうところに縛られずに、自由にご議論いただければいいと思っております。

また、そのために、いろいろなデータのご指摘もございました。これは重要だと思っています。我々もちょっと反省点がございまして、制度として今の、信書の送達に関しての区分とか、あるいは、そういった点も含めて、規制がどうなっているかといったあたりについては、今日の資料でちょっと充分じゃなかったところもあろうかと思っておりますので、そこは改めて整理させていただきたいと思っております。また、本日、日本郵便からいろいろな資料も提出いただきましたが、先ほど竹内先生から御指摘のあった流通のデータのように、もし非公開であればデータの提供は委員限りという形で出していただくということも可能ですので、そういった点もご検討いただければと思います。収支の見込みとか、コストの関係とかも、今後についての展望などもあるんですしたら、あるいは、機械化なども大分進んでいるわけなんですけれども、そういった点の効果とか、別にそれだけに限るわけじゃございませんけれども、検討に役立つようなデータがありましたらお出しいただければ議論が進むんじゃないかなと思います。よろしく申し上げます。

以上です。

○米山主査　どうもありがとうございます。よろしく申し上げます。

それでは、議論も尽きないところだと思いますが、この辺で本日の意見交換を終了したいと思います。

本日ご出席の皆様、貴重なご意見をいただきましてありがとうございます。皆様のご意見や事務局と日本郵便からの説明を踏まえ、郵便サービスのあり方について今後議

論を深めていくことが重要だと改めて認識しました。

今回は日本郵便から利用者ニーズを踏まえたサービス提供の方向性や環境変化に対応した業務プロセス改善への新たな取組についてご説明いただくほか、有識者をお招きして働き方改革についてお話を伺い、さらに議論を深めてまいりたいと考えております。引き続き活発なご議論をよろしくお願いいたします。

### (3) その他

○米山主査 そのほか、事務局から何かございますでしょうか。

○藤田郵便課長 次回の委員会は、9月13日10時からを予定させていただいて、場所等は別途ご連絡させていただきます。引き続きよろしくお願いいたします。

## 閉 会

○米山主査 それでは、本日の委員会を終了いたします。

次回の委員会の日程につきましては、ただいま事務局から連絡がありましたとおり、9月13日となりますので、よろしくお願いいたします。

以上で閉会いたします。どうもありがとうございました。