

郵政民営化委員会（第64回）議事要旨

日時：平成23年2月4日（金） 10:00～11:30

場所：永田町合同庁舎1階会議室

（委員4名出席）

- 総務省郵政行政部より、郵便事業株式会社の収支改善策について、別紙資料に基づき説明が行われた。ここでは、平成24年度に会社全体で単年度営業黒字化、ゆうパック事業については今後5年程度で単年度営業黒字化するという収支改善目標が提示された。しかし、具体的な計数が盛り込まれていない。総務省としては、組合との交渉や関係機関との調整を要する事項であり、それらの交渉・調整状況をモニタリングすることとした。また、毎月の損益状況についてもモニタリングする方針であること、本年2月に提出される平成23年度事業計画の認可申請に係る審査の中で、必要な事項について指導・助言していく方針であるとの補足説明があった。

上記説明に対する委員らの主な質疑応答内容は以下の通り。

- ・ JPエクスプレス社の事業承継に係る計画と実績との乖離▲244億円の原因分析についてだが、遅配事故発生に係る影響▲162億円を除く▲82億円は、昨年2月の認可時の計画との乖離であるとしているが、認可申請が杜撰だったためか、それとも認可申請自体に虚偽報告があったということか。
（←「昨年2月の認可申請時点において会社が得られる情報に基づいて判断せざるを得なかった」との回答あり。）
- ・ ▲82億円部分は単年度の事業統合に伴う一時的な下振れ要因と異なるのではないか。
（←「この部分は収支状況が改善しなければ今後も赤字が継続する」との回答あり。）
- ・ このままでは来期も1,000億円程度の営業赤字増加が見込まれるのに、構造的赤字体質の原因分析が不十分なのではないか。かつてのペリカン便時代の委託業務の内容を吟味せず、今の郵便局の給与体系に引上げて引き取ったら赤字体質は当然ではないのか。また、単価が著しく低く個別には赤字となっているような契約について、統合時に内容を精査せずそのまま引き取ったことも赤字の原因なのではないか。このような構造的な原因や統合に係る経営判断の誤りについて記載のない報告書を監督官庁である総務省が受け取ったのは何故か。構造的な問題について追及せず、ゆうパック遅配事故に伴う一時的な赤字とするのは、株主である国民を騙す行為なのではないか。
- ・ ゆうパック事業の収支改善についてだが、サービスレベルを下げると元のゆうパック事業に戻りするだけで、配達的时间帯を指定でき、配達物のトレーサビリティが確保できている競合他社に比べサービスレベルが劣ることで収益性が低下するのではないか。また、サービスレベルを下げても業務効率化によって収益性を上げ得るという事業戦略では、結果的に他社のお荷物だった不採算事業部門を引き取っただけに終わるといことになるのではないか。
- ・ 年間1,000億円の営業赤字を平成24年度までに黒字化するというのは夢物語に近いのではないか。グループ内の契約を見直してコストを下げるといっても旧特定郵便局

長など利害関係団体の抵抗も予想される。総務省は内々には個別の改善策を積み上げて作成された改善案を貰っているのではないか。

(←「具体的な計数の積み上げによる改善策を要求したが、郵便事業株式会社が提出を拒んだ」との回答あり。)

- ・ 通常の会社の株主であれば役員の経営責任を問うのではないか。どう考えても給与・人事体系の見直しのみならず、雇用にも手を付けざるを得ないのではないか。また、収支改善計画も徐々に改善していくシナリオではなく、抜本的、ドラスティックな改革が必要なのではないか。株主主権を代行する総務省としてはそう指摘すべきなのではないか。ガバナンスの組織体系が機能していないのではないか。
- ・ 「抜本的な収支改善に早急に取り組まなければ、毎年度1,000億円を超える営業損失が拡大していくおそれがある」という表記の意味だが、放っておけば初年度の赤字が1,000億円、2年目が2,000億円、3年目が3,000億円という意味か。
(←「そういう意味である」との回答あり。)
- ・ 未来の改善計画の絵はどのようにでも書けるが、過去の責任についてはどのような形で問うのか。郵便事業株式会社の末端に至るまでの全役職員のレベルまで数字が共有され、危機感や目標達成に係るモチベーションを持たないと収支改善は実現しないのではないか。
(←「収支改善策を実行していくのが現段階における経営陣の責務であると考えている。現時点で収支改善計画を実施して行く上での具体的な目標計数がないのは事実であるが、労使一体となって改善に取り組んでいこうとしている」との回答あり。)
- ・ 郵便事業株式会社の出資金は国民の財産であり、赤字発生により国民の財産が毀損しているのに、国（総務省）が株主としてできる権利を行使していないのではないか。
(←「そうならないように監督していく」との回答あり。)
- ・ 現在のゆうパック事業は赤字だが戦略的には所有する必要がある事業という位置付けだとしても、どう考えても採算が合わなければ事業の撤退も考えるべきではないか。
(←「ゆうパックを一般郵便事業と一緒にやることで共通経費を削減し事業を効率化できるという郵便事業株式会社の考え方は総務省としても同感である。従って、今は赤字だが戦略的に保有すべき事と考えている」との回答あり。)
- ・ 昨年11月に公表された平成23年3月期の業績予想では、通期営業赤字は1,050億円となっているが、これよりも下振れする可能性はないか。
(←「訊ねたが回答しなかった」との回答あり。)
- ・ 予実管理（予算と実績との対比）はどうやっているのか。月次報告できる状況にあるのか。現時点で本年3月末の通期見通しの数字が出せないとすると予実管理ができておらず、経営上はかなり深刻な状況にあるのではないか。もし報告できないとすると、労働組合など利害関係者との調整・交渉への影響などを考慮してということか。総務省は、月次の損益状況をモニタリングするということだが、我々にも報告して欲しい。経営状態はかなり危機的であり、このままでは怖くて仕方が無い状況であると思わないのか。
(←「検討する」との回答あり。)
- ・ 昨年11月公表された「中間財務諸表の概要」によると、22年9月中間期の経常利益が▲844億円の赤字に対し、23年3月通期の経常利益の予想は▲890億円となっ

ており、下半期の赤字は▲50億円程度に止まるということか。

(←「下半期は年賀状の販売などによる売上増加を見込んでいる」との回答あり。)

- ・ライバル会社のヤマト運輸の昨年11月、12月の業績は良かった。ゆうパック事業を侵食しているからではないかと見ているアナリストもいるようだが、そのことについて郵便事業株式会社から報告が無いというのは問題ではないか。また、総務省が監督官庁として追及しないのも問題ではないか。

(←「必要な情報を得て判断していきたい」との回答あり。)

- ・昨年3月末と昨年9月末の貸借対照表を比較すると、手許流動性(現金及び預金)が、3,163億円から1,024億円へと急減している。

(←「今のところ資金ショートが生じる可能性ありとは聞いていない」との回答あり。)

- ・この先資金ショートが生じたらどうするのか。

(←「今のところ万一の事態は起きないと考えている」との回答あり。)

- ・ディスクロージャーという観点でいえば、通常これ程の規模の会社であれば四半期毎に業績を開示するのが当たり前である。悪意で考えると、民営化し株式公開を凍結したことにより、従来にも増して秘密主義になったのではないか。上場凍結により、株主及び監督官庁として国の責任は重くなっているのではないか。

- ・銀行の不良債権問題の深刻化と公的資金の注入を契機に銀行経営と金融監督との間に緊張感のある関係が形成された。すなわち銀行の経営陣に数値目標が示された業務改善計画の提出を求め、コミットメントさせて、目標を3割以上下回った場合は経営責任を問うというものである。総務省もそういったルールを作り、ごく普通の行政指導を実施すべきではないのか。

- ・ガバナンス・コントロールとエージェンシー・プリンシパルとの関係でいえば、郵便事業株式会社と総務省が一体化しているように見えており、株主が株主の代理人である経営陣に対して経営責任を問う権利が確保されていることによるガバナンスの仕組みが全く機能していないように思われる。

- ・日産自動車のCEOに就任したカルロス・ゴーン氏は、同社の経営再建を託され、数値目標を策定し、目標を達成できなければ経営責任を取って辞めるというコミットメントを行った。おそらくこれが会社経営におけるグローバル・スタンダードである。郵便事業株式会社の経営陣もそれ位の強い姿勢を示さなければだめなのではないか。

- ・(郵便事業株式会社法第13条第1項に基づく)報告書提出を受理せず、もう一度出し直させたらどうか。

(←「宅配便遅延事故に係る報告はここまでだが、来年度の事業計画に係る認可申請等、業務改善に係る指導・助言とモニタリングはこれで終わりではない」との回答あり。)

(注) 以上は速報のため事後修正の可能性があることに御留意下さい。また、詳細については追って公表される議事録をご覧ください。