

郵政民営化委員会（第66回）議事要旨

日時：平成23年4月4日（月） 10:00～12:00

場所：内閣府本府5階特別会議室

（委員4名出席）

- 郵便事業株式会社より、平成22年度の経営状況及び平成23年度事業計画の概要について、別紙資料に基づき説明が行われた。ここでは、平成22年度当初計画における営業利益▲163億円が、現時点では▲1,185億円と下振れる見込みであることに係る要因分析と、平成23年度事業計画における営業利益は▲979億円となっているが、当該計数は経営努力による収支改善効果+1,093億円を見込んだものであることについて、重点をおいた説明があった。また、東日本大震災の影響で労働組合との春闘交渉の内容は盛り込まれておらず、本年4月末までには交渉を決着し関係当事者との調整を行った上で、本年4月末を目途に23年度事業計画の変更申請を行う予定である旨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。

- 平成22年度の業績悪化の原因分析だが、郵便等の減収（▲182億円）の影響もあるが、JPEXの事業承継（▲841億円）が大きい。何故このような当初計画との乖離が生じたのか、採算の合わない顧客をそのまま引き取ったことや、ゆうパック遅配トラブルなどの費用発生メカニズムについては十分に分析できているのか。
（←「事業承継時のJPEXは毎月50～60億円の赤字を計上していた。採算の合わない大口顧客については、事業承継後取引状況をよく精査して改善交渉を行う予定だったが、遅配トラブルのため対応が本年に入ってからになった。また、集配施設が狭小なところに増設を実施した結果、要員や輸送車両などが増加したが、トラブルの再発防止上はある程度人員・車両をプールしておく必要があった」との回答あり。）
- 人件費についてだが、郵便事業株式会社がかつて外出ししていたJPEXの人員を中に取り込んだことにより増加したのではないか。その分のコスト増はどの程度か。
（←「今いるお客様を大事にしなければならない、雇用も大事にしなければならない状況下で、必要なものを最小限引き取るという方針で承継を実施したが、お客様との接点があり評判もよいセールスドライバーを600人～700人引き取った。この分は多少人件費が増加した。しかし、非正規社員については、平均すれば事業の承継前後で全体の損益状況に人件費が大きく影響はしていない」との回答あり。）
- 平成22年度の経営状況における損益の原因分析で、固定費に占める割合が大きい人件費についての損益状況が数字で示されていない。これが郵便事業株式会社の経営状況に対する不信感を招来しているのではないか。
（←「平成23年度の事業計画では、営業原価における人件費、販売費・一般管理における人件費などを含めて全体として約500億円減らす計画となっている」との回答あり。）
- 今回の経営統合は、法的には合併ではなく事業譲渡のスキームが採用された。その背景には、採算の合わない顧客との契約については内容を精査した上で引き取るかどうかの

判断を行うことを想定していたからではないか。それにも拘わらず、現在に至るまで不採算契約先の見直しが行われていないのは何故か。また、全ての顧客を引き取るというのは、郵便事業株式会社の取締役会で機関決定したことからか。

(←「郵便事業株式会社としては顧客との採算改善交渉の経験が乏しかったこと、遅配トラブルの発生により昨年12月末までは既存顧客にご迷惑をお掛けしないことを最優先事項としたことから、顧客との単価交渉は本年2～3月から本格化している。既存の顧客を全て引き取ることは、郵便事業株式会社の取締役全員が賛成したことである」との回答あり。)

- ①ゆうパック遅配事故の再発防止のために手厚い対処を行ったことでお歳暮シーズンの影響はどうだったのか、②郵便等の減収傾向が続いていることは以前から分かっているにも拘わらず、何故当初計画比で大幅な減収となってしまったのか、③今回の震災でゆうパックがかなり混乱したという話を聞いているが、経営陣のリーダーシップやガバナンスが弱いからではないか。

(←「①荷物の取扱い個数の前年実績と比較すると、混乱発生時は前年比▲15.5%だったが、昨年12月は前年比▲10.5%、本年1月▲6.5%、2月▲4.0%と徐々に回復して来ている。②企業の請求書等の封書から葉書、葉書からWEB化への流れが続いているが、大手通信企業の請求書のWEB化が一気に進んだことが原因。一方でダイレクトメールは未だ成長の余地がある。その他年金特別便や定額給付金など発生すれば100億円単位で収入が増減するものがあるので、それらの動向については注意深く見ていきたい。③東日本大震災でいろいろと想定外のことが起きたのは事実。当社では死亡・行方不明の従業員が28名に及ぶ。震災最初には被災地域への配達を中止し、次に受取人に最寄りの支店まで取りに来ていただく対応をとり、現在は受取人がいる避難所に送達する対応を実施している。多少混乱はあったものの、競合他社と比較して対応に特段の遅れや不備があったとは認識していない。現在は被災地域よりも西日本から東京への水の輸送に関して一部滞りが見られる」との回答あり。)

- 荷物の取扱い個数ベースではなく、損益ベースではどうか。
(←「営業サイドでは収益額よりも荷物の取扱い個数の目標の方が分かり易い。但し、22年度からは店別損益管理を重視し取扱い個数を目標とすることは止めている」との回答あり。)
- 予算実績管理ができていないということではないか。
(←「ご指摘の通りだが、月次だけでなく週次単位でも損益状況が把握できるようにすることをアクションプランに組み込んで推進している」との回答あり。)
- 営業損益とキャッシュフローベースの説明はあったが、貸借対照表及び純資産の状況はどうか。資金計画上、前期繰越損益から次期繰越損益までの資金収支差は▲400億円だが、22年度の予実差も考えると早晚資金ショートする可能性があるのではないか。
(←「純資産は22年度末1,701億円から23年度末1,084億円とみている。日本郵政グループ全体で連結納税制度を導入しており、親会社から過年度納付した法人税等が還付されることを見込んでいる。また、東日本大震災の影響や労働組合との賃金交渉の結果は23年度の計画に反映されていないが、収支改善努力については比較的固めの見通しで計画を作成している」との回答あり。)

- ・ 収支改善努力の計数について固まっているのであれば、経営陣がコミットメントしたらどうか。国民は毎期1,000億円単位の赤字が積み上がる状況を憂慮している。国民を仮想の株主として受け止め、23年度の計画に対し大幅な未達が出たら経営陣は責任をとって辞めると言ってもよいのではないか。22年度と同じことが23年度も起きたら債務超過となる。

(←「ここで答えできることではないが、経営計数としては危機的な状況にあるということは十分認識している」との回答あり。)
- ・ 大口顧客の動向で収益が大きく変動するという話があったが、収益を安定化させるための努力についてはどう考えているのか。また、JPEXの統合関連のコストは23年度も出るが、合併効果は何時ごろから出て来ると考えているのか。

(←「我々は中小口と呼んでいるが、中小企業や個人事業主などの顧客の部分で採算がとれていない。メール便では競合他社もかなり中小口先を取っている。この部分に対する営業を強化していきたい。また、JPEXとの統合コストについてだが、通常は3年程度で終わるべきであるが、統合後5年程度で黒字化する方針で総務省と相談している。そのために、現在は普通便と宅配便とでダブルになっているネットワークをシングルネットワークにする計画を進めている」との回答あり。)
- ・ 赤字続きのゆうパック事業は止めたらよいと考えている国民も多いのではないかと思うが、それでもこの事業を続けるのは何故か。

(←「手紙や葉書の減少傾向に歯止めがかからない中で、これからは宅配便事業の中で小さなもの・薄物が伸びると考えている」との回答あり。)
- ・ 23年度の期中のキャッシュフローに懸念はないか。もし、資金不足が生じた場合はどのように対応するのか。

(←「震災の影響については分からない部分もあるが、現状資金繰りは大丈夫である。万一不足した場合は金融機関からの借入になると思う。局舎等の資産売却は実現損益の問題があり、残るは親会社からの増資という方法もあるが、資金繰りのために増資するというのは通常できないし、新たに増資となれば経営責任の明確化が必要になるだろう」との回答あり。)
- ・ 労働組合との関係は良好か。

(←「特段の問題はない」との回答あり。)
- ・ 委託手数料の水準についての郵便局会社との交渉はどうか。

(←「基本的には郵便の取扱数量が減ればそれに合わせて委託手数料も減るということになる。一方で、今後中小口の営業を強化する方針であり、地域の顧客と昔から付き合いのある郵便局長に対する期待も大きい」との回答あり。)
- ・ 荷物の受取人が転居していた場合にも転居先に送達されるなど、競合他社にはできない差別化されたサービスを提供できる要素もあるのではないか。

(←「転居先へのサービスは郵便物を確実に送り届けるためのものだが、今後はそのためにかけているコストをどれだけ減らすかも重要になる」との回答あり。)
- ・ 郵便事業会社の収益の質を変えるため、例えばゆうパックのトレーサビリティの確保やスーパーマーケットなど外部経営資源の利活用なども考えられる。しかし、郵便事業株式会社の総経費に占める人件費の比率が高すぎるため、投資的経費を調達する上で制約

になっているのではないか。

(←「生産性の改善や品質の向上のために投資は必要だ。郵便事業株式会社は保有する経営資源を十分に活性化していないというアナリストの指摘もある。そうした中で、人手をかけないで現在のサービスレベルを維持する、人手がかかっても良いサービスを強化することを中長期的にはやっていきたい」との回答あり。)

- ・ 現在国会に提出されている郵政改革法案が仮に成立したとしても、ゆうちょ銀行とかんぽ生命の金融2社を統合後の日本郵政の子会社としてぶら下げることは、事実上不可能になったと解釈している。郵便事業の収支改善を先行して実施しなければ次のステップには進めなくなっていると思う。

(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。