

郵便事業(株)の収支改善施策等に係る報告の概要

平成 23 年 2 月 4 日

総務省郵政行政部

事業計画と中間決算との乖離に係る要因分析

「平成 22 事業年度事業計画（上期）」と実績（中間決算）との営業損益ベースの乖離（△285 億円）の要因

① JP エクスプレス社承継分の乖離 △ 244 億円

昨年 2 月認可時の計画との乖離 △ 82 億円

（収益△33 億円、人件費+62 億円、集配運送費等△13 億円）

7 月発生の遅配事故関係による乖離 △ 162 億円

（収益△29 億円、人件費+62 億円、集配運送費等+72 億円）

② その他の要因（郵便等の収益減等） △ 41 億円

郵便事業(株)の収支改善目標

- 平成 24 年度は、会社全体が単年度営業黒字化
- ゆうパック事業は、5 年程度での単年度営業黒字化

収支改善施策の内容

（１）短期的課題（23 年度に関係機関との調整等を完了し、24 年度に本格実施）

- ① 運送便の見直し
- ② 集荷体制の見直し及び集配作業の生産性向上
- ③ 要員の適正配置、お客様との取引条件の見直し等

（２）中長期的課題（郵便減少という構造問題への取組）

ア）基本的な経営方針

郵便事業：ユニバーサルサービスとして、なるべく安い料金であまねく公平に提供することが求められていることから、今度とも、健全経営の下、安定的な提供に努める。

ゆうパック事業：競合他社との厳しい競争の下、引き続き成長が期待できる分野であり、郵便事業の下支えともなる重要な事業との位置付け、その発展に努める。

イ）郵便事業(株)が予定している具体的な内容

- ① 新商品サービスの開発等
- ② IT、機械化等への設備投資及びネットワークの改善
- ③ 給与・人事体系の見直し

関係機関との調整が必要なため、具体的な改善効果額等は、調整が終了した段階で、追加報告を行う。

(3) 更なる収支改善施策

経営改善目標を実現するため、更なる収支改善施策について検討中。関係機関との調整が終了した段階で追加報告を行う。

- ・ 日本郵政グループ各社に対し可能な支援の要請
 - ・ 人事・給与面の措置
- 等

2011 年 1 月 28 日
郵便事業株式会社

平成22年度中間決算に関する郵便事業株式会社法第13条第1項に基づく報告徴求に係る報告について

郵便事業株式会社(東京都千代田区、代表取締役社長 鍋倉真一)は、総務大臣から、平成22年11月15日(月)、「平成22年度中間決算に関する郵便事業株式会社法第13条第1項に基づく報告徴求」により、中間決算と事業計画の乖離に係る要因分析等について報告を求められていましたが、本日、総務大臣に対して報告書を提出いたしました。(報告書は[添付](#)のとおりです。)

以 上

郵 経 企 第 ※ ※ 号

平成 2 3 年 1 月 ※ ※ 日

総務大臣

片山 善博 殿

郵便事業株式会社

代表取締役社長 鍋倉 眞一 印

平成 22 年度中間決算に関する郵便事業株式会社法第 13 条第 1 項に基づく報告徴求に
対する報告について

総情郵第 162 号(平成 22 年 11 月 15 日)「平成 22 年度中間決算に関する郵便事業株式会社法第 13 条
第 1 項に基づく報告徴求」に関し、中間決算と事業計画の乖離に係る要因分析等について、下記のとおり
ご報告申し上げます。

記

I 中間決算と事業計画の乖離に係る要因分析

1 平成 22 年度事業計画と中間決算の乖離

郵便事業株式会社(以下「当社」という。)における平成 22 年度事業計画(以下「事業計画」という。)に係る収支予算書では、通期で営業収益は 18,232 億円、営業費用(営業原価並びに販売費及び一般管理費の合計。以下同じ。)は 18,395 億円、営業損益は 163 億円の赤字を計画していました。事業計画においては、平成 22 年 4 月から同年 9 月までの上半期分のみの収支予算は策定していませんが、当社内部の経営管理上の計数としては、営業収益は 8,201 億円、営業費用は 8,845 億円、営業損益は 643 億円の営業赤字を見込んでいました。

これに対して、当社の平成 22 年度中間決算(以下「中間決算」という。)では、営業収益は上半期の計画額を 179 億円下回る 8,022 億円、営業費用は計画額を 105 億円上回る 8,950 億円、営業損益は計画額を 285 億円下回る 928 億円の赤字となりました。

なお、この乖離額の 285 億円のうち、JP エクスプレス株式会社(以下「JPEX」という。)との事業統合(以下「事業統合」という。)に関連して発生した営業損益の悪化額は 244 億円となりますが、このうち、①事業統合に向けた準備作業を進める中で詳細な検討を行った結果生じた収益の減少及び費用の増加による営業損益の悪化額は 82 億円、②事業統合直後に発生した送達遅延に伴う混乱に起因して生じた営業損益の悪化額は 162 億円となります。

営業収益及び営業費用における乖離の要因については、それぞれ以下に述べるとおりです。

2 営業収益の乖離

中間決算における上半期の営業収益は計画額を 179 億円下回っていますが、この営業収益を業務別に見ると、郵便業務収益は計画額を 61 億円下回る 6,171 億円、印紙受託業務収益は計画額を 4 億円下回る 251 億円、その他営業収益は計画額を 114 億円下回る 1,600 億円であり、その他営業収益のうちゆうパック収益は計画額を 82 億円下回る 739 億円、ゆうメール収益は計画額を 40 億円下回る 764 億円となっています。

各営業収益が計画額に達しなかった要因は、郵便業務収益については、IT化に伴う請求書の電子化の進展等により普通郵便に係る収入が減少したことにあります。これは近年の郵便物数及び郵便業務収益の長期的な減少トレンドを反映したのですが、今後、電子化の一層の進展等により減少傾向が更に加速するおそれもあり、経営上極めて深刻な状況にあると認識しています。

ゆうパックについては、同業他社との競争により、事業統合前から取扱物数の減少が続いており、4月から6月までの3ヶ月間では、ゆうパックの取扱物数は計画を196万個下回る4,766万個（対計画：96.0%）、収益は計画額を16億円下回る266億円となりました。また、事業統合後の7月から9月までの3ヶ月間では、取扱物数は計画を613万個下回る9,731万個（対計画：94.1%）、収益は計画額を66億円下回る473億円となりました。このうち、事業統合直後に発生した送達遅延に伴う混乱の影響によって更にお客さまが他社に移行したこと等により減少した収益は29億円、ゆうパックの1個当たりの平均単価が想定を下回ったこと等により減少した収益は33億円と見込まれます。

ゆうメールについては、上半期の取扱物数は、前年同期に比べると5.1%増加の1,240百万通となったものの、計画に比べると取扱物数、収益ともに下回っています。

3 営業費用の乖離

中間決算における上半期の営業費用については、郵便局株式会社（以下「郵便局会社」という。）への委託手数料、広告宣伝費、日本郵政株式会社への各種事務委託手数料等、計画額を下回るものもありましたが、人件費、集配運送委託費等が計画額を上回ったため、全体では計画額を105億円上回っています。

営業費用の主な減少要因としては、郵便局窓口での郵便販売が減少したことに伴い郵便局会社への委託手数料が計画額を18億円下回る927億円となったこと、施設改修工事費用やシステム関連費用等が想定していたよりも低く抑えられたことにより、事業統合の準備に係る一時的な費用が計画額を46億円下回る134億円となったこと等によるものです。

他方、営業費用の主な増加要因としては、事業統合に伴い、人件費が計画額を144億円上回る5,684億円、集配運送委託費が計画額を76億円上回る996億円となったこと等によるものですが、その原因は大きく分けて2つです。

一つ目の原因は、事業計画策定後、個別具体的なお客さまの引継ぎ等、事業統合に向けた準備作業を進める中でオペレーションの詳細について検討を行った結果、必要労働力や運送便の見直しが必要になったこと等により人件費や集配運送委託費等が増加したことです。これにより人件費で43億円、集配運送委託費等で52億円、それぞれ費用が増加しました。

二つ目の原因は、7月の事業統合直後に発生した送達遅延に伴う混乱への対応やその後の業務運行の確保等のために人件費等が増加したことです。具体的には、送達遅延に伴う混乱への対応とその回復のために、正社員の超過勤務手当や非正規社員の賃金が増加したこと、臨時便の増発を行ったこと等により人件費で40億円、集配運送委託費等で20億円、それぞれ事業計画では見込んでいなかった費用が追加的に発生しました。また、混乱の終息後も、引き続き円滑な業務運行の確保等を最優先としたため、非正規社員の雇用の見直しや運送便の便数の削減等が進まず、人件費で22億円、集配運送委託費等で52億円の費用が更に増加しました。

II 収支改善施策

1 経営状況と経営課題

当社は、平成 22 年度中間決算において、対前年を 659 億円下回る 928 億円の営業損失を計上し、平成 22 年度通期における営業損失も 1,050 億円を見込むなど、厳しい経営状況となっています。平成 23 年度以降も、郵便については、郵便物数の減少等により毎年度 500 億円程度の収益の減少が続くものと考えられ、また、ゆうパックについても、事業統合後、サービス水準の維持等のため人件費や集配運送委託費等の費用が収益を大きく上回って増加している状況を踏まえると、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考えます。

まず、郵便等については、インターネットの普及に加え、企業による通信費や販促費の削減等の動きが続いているほか、特に企業差出しの各種請求書等の Web 化が進展しつつあるなど、今後、郵便物数の減少傾向が加速していくおそれがあると考えています。このような厳しい事業環境の中、当社としては、業務量の減少に応じた適切な要員配置や物件費等の聖域なき見直し等に努めるとともに、中長期的には、郵便ネットワークの見直しを含めた抜本的な取組みにより、更なる生産性の向上と競争力の強化を図り、業容の維持を図っていく必要があると考えます。

また、ゆうパックの収支については、①事業統合直後の送達遅延に伴う混乱を解消するため一時的な費用が発生したほか、②混乱終息後も引き続き円滑な業務運行の確保等のために費用削減が進んでいないこと、③サービス水準の維持等のために設定している運送便や付帯オペレーション等に係る費用が想定以上にかかっていること、④採算性の観点から条件の見直し等が必要と認められる取引が存在していること等が収支悪化の主な要因であることから、早急に、これらの要因に対応した収支改善施策に取り組むとともに、中長期的には、郵便ネットワークの強みを活かした取組みにより、更なる生産性の向上と競争力の強化を図り、業容の拡大を図っていく必要があると考えます。

このような厳しい経営状況の中、当社としては、郵便物数の減少による収益の減少という構造的な問題に対応することが中長期的に最も重要な課題であると考えており、このような課題に対し、郵便等及びゆうパックともに、更なる生産性の向上と収益の増加に向けた取組みに努め、会社全体としての健全経営を維持することができるよう、会社を挙げて取り組んでいきます。また、郵便局会社を始めとするグループ会社全体での郵便の業務の強化・充実に向けた検討を行っているところです。特に、ゆうパック事業については、ゆうメール事業と並ぶ郵便のユニバーサルサービスを支える収益源となるよう、収支改善に取り組む、5 年程度での単年度黒字化を目指します。

また、短期的な課題としては、事業統合後、ゆうパック事業の収支が大きく悪化している現状を踏まえ、まずは早急にゆうパックの当面の収支改善施策に取り組むことにより、平成 24 年度には会社全体として単年度営業黒字を確保することを目指します。

2 中長期的な課題への取組み

郵便物数の減少という構造的な問題に対処し、ゆうパック事業の 5 年程度での単年度黒字化を達成しつつ、会社全体としての健全経営を維持していくという中長期的な課題に対応するため、以下のような事業戦略の実施等に取り組めます。

(1) 郵便等の事業戦略

郵便は、国民生活に必要な不可欠なユニバーサルサービスとして、なるべく安い料金で、あまねく公平に提供することが求められていることから、今後とも、健全な経営の下で、その安定的な提供に努めていきます。

このため、郵便事業においては、大口のお客さまについて、区分作業等の集中処理・機械化に併せて区分拠点への持込みを誘導するなどお客さまとのワークシェアリングによりコスト削減に

つながる取組みを推進します。また、収益性が高い中小口のお客さまについては、後納差出しの簡素化等、利便性の向上を図ります。

商品・サービスについては、郵便の強みを活かし、携帯電話やパソコンから郵便物を作成・発送するなどITを活用した商品、個人情報保護への関心の高まりに対応した商品、スピードサービスの分野においてサービスレベルを明確化した商品等の検討を進めます。このほか、絵手紙や切手等の様々なニーズに応える商品・サービスについても検討を進めます。

また、郵便の毎年度 500 億円程度の減収トレンドに対応するため、郵便等の区分作業等の集中処理・機械化、集配業務の生産性の向上等の抜本的な取組みにより、更なる生産性の向上に努めます。

さらに、機械化・IT化によって得られる各種情報を活用した新たなサービスを開発し、今後の事業展開に活かします。

ゆうメール事業においても、郵便と同様、大口のお客さまについて、ワークシェアリングによるコスト削減の取組みを推進するとともに、収益性が高い中小口のお客さまについては、利便性の向上を図ります。また、郵便のユニバーサルサービスを下支えする収益源ともなるよう、成長性が高い通販市場等における小型物品等の発送需要を取り込むなど収益の増加に努めます。

(2) ゆうパックの事業戦略

ゆうパック事業は、競合他社との厳しい競争の下にあるものの、引き続き成長が期待できる分野であり、郵便のユニバーサルサービスの下支えともなる重要な事業と位置付け、その発展に努めます。

このため、ゆうパック事業においては、集配外務員や郵便局等、個人との接点が多い強みを活かして、成長性が高いインターネット通販、地方特産品等の BtoC セグメントや個人オークションが拡大している CtoC セグメントをターゲットとし、これらの成長分野の物流を取り込むとともに、支店営業体制の強化と宅配標準オペレーションの活用等により、収益性が高い中小口のお客さまのシェア拡大に努めます。その際、郵便ネットワークとのシナジーを活かすため、薄物・小物のゆうパックに重点を置き、ゆうメールも組み合わせた営業活動を行います。また、郵便局の地域性を活かしたゆうパックの商品開発を行うなど、郵便局との一体的な営業等を更に推進します。

商品・サービスについては、郵便の集配ネットワークを活用した当日配達サービス、オークション対応商品、薄物・小物に対応した新商品等を開発します。

また、ゆうパック事業の 5 年程度での単年度黒字化を達成するため、郵便ネットワークとのシナジーを発揮させるための集配作業方法の見直しや運送便の集約等により更なる生産性の向上を図ります。

(3) 共通基盤の整備

ア 経営管理の高度化と風通しの良い職場作り

当社の経営管理態勢が脆弱であるという組織上の問題に対応するとともに、収支改善施策の確実な実施を確保するため、支店レベルでの損益管理を含め、高度な経営管理の仕組みを構築します。また、昨年 7 月に発生した送達遅延の分析で明らかになった、社内の意思疎通が不十分であったこと等の問題を克服するため、風通しの良い職場作りについては、昨年の 7 月 30 日付及び 11 月 19 日付で御省に報告した内容等に基づき、支社・支店等への権限委譲、本社の

スリム化や支社機能の強化等を行います。

イ IT基盤の整備とネットワークの改善のための設備投資

情報システム基盤の整備を行い、迅速な商品サービスの開発・拡充、間接業務を含む業務の効率化、お客さま対応の円滑化、経営管理の高度化を図ります。

このほか、ネットワークの改善による生産性の向上と競争力の強化を実現するために必要な郵便機械の増配備や性能の向上、施設の新設や増改築等のための設備投資についても、その原資の確保も含め、検討を進めます。

ウ 給与・人事体系の見直し

社員のモチベーションの向上を図り、生産性の向上や競争力の強化に資するため、頑張った社員が報われるような給与・人事体系の導入に向けた検討を行います。

3 短期的な課題への取組み

当社としては、平成 24 年度には会社全体としての単年度営業黒字を確保するという短期的な課題に対応するため、郵便・ゆうメール事業においては、引き続き、郵便等の商品・サービスの改善による増収や物数の減少に応じた要員の適正配置等の取組みを徹底していきます。

また、ゆうパック事業においては、上記の収支悪化の要因分析を踏まえ、まずは当面、業務運行の確保やサービス水準の維持を優先にしたことにより費用の削減や効率化が進んでいない部分を見直します。具体的には、業務量に応じた要員の適正配置や集配委託契約の見直し等、オペレーション費用の削減に徹底的に取り組むとともに、採算性の観点から必要なお客さまとの取引条件の見直し等や中小口のお客さまに対する営業の強化等に取り組むことにより、収支改善を図ります。

しかしながら、これらの取組みだけでは、郵便の収益の継続的な減少が見込まれる中、平成 24 年度までに会社全体での営業黒字を達成することは困難であることから、郵便とゆうパックの混載による効率的なネットワークの実現を基本としつつ、上記の事業戦略の下で戦略的に重要な顧客セグメント毎に求められるサービス水準も踏まえ、送達速度を中心にサービス水準全体の総合的な見直しを行います。これにより、ゆうパックの取扱物数は一定程度減少するものの、ゆうパック事業の将来に向けた成長性を確保しつつ、短期的な収支改善を実現することができるものと考えます。

具体的な主な収支改善施策は、以下のとおりですが、これらの施策による改善額については、関係機関との調整が必要なものも含まれることから、関係機関との調整が終了したものから、逐次、報告させていただきます。

なお、更なる収支改善施策についても、聖域なく検討し、実施していきます。

(1) 運送便の見直し

送達速度の向上のために設定したゆうパックのみを積載する運送便を見直し、事業統合前のゆうパックと同様、原則として、郵便物とゆうパックの混載を基本とした運送便の設定を行うことにより、集配運送委託費等の削減を図るとともに、運送便の積載効率の向上を図ります。また、コンビニ顧客等、事業戦略上重要な顧客セグメントの維持・獲得のため、必要に応じ、航空便や直行便等を設定します。

なお、この運送便の見直しについては、お客さま対応が必要となることから、平成 23 年 6 月の実施を目指して検討します。また、それまでの間においても、荷量に応じた運送便の見直しや臨時便の抑制等、集配運送委託費の削減に取り組めます。

(2) 業務量に応じた要員の適正配置の徹底

統括支店等の内務要員について、平常期の業務量及び運送便の見直し後の業務量に応じた適正

な要員配置に見直すことにより、人件費の削減を図ります。

(3) 集荷体制の見直し及び集配作業の生産性の向上

円滑な承継のために非効率となっている集荷体制を見直し、人件費及び集配運送委託費の削減を図ります。さらに、社員執行の集配作業の生産性を向上させ、集配運送委託費の削減に取り組みます。

(4) 集配委託契約の見直し

物数に応じた委託区数の見直しを実施するとともに、現在割高となっている集配受託者との契約単価を見直すことにより、集配運送委託費の削減に取り組みます。

(5) お客さまとの取引条件の見直し等

お客さまとの取引に関し、採算性の観点から必要な取引条件の見直し等に取り組みます。

Ⅲ 今後の経営見通し

当社としては、既に述べたとおり、中長期的には、郵便・ゆうパックを合わせた会社全体としての健全経営を維持していくこととし、そのために、ゆうパック事業の5年程度での単年度黒字化を達成するとともに、短期的には、平成24年度には会社全体での単年度営業黒字が達成できるよう、上記の当面の収支改善施策を着実に実施するとともに、引き続き更なる収支改善施策について検討・実施するなど、会社を挙げてあらゆる努力を尽くす所存です。

しかしながら、これらの取組みでは、目標達成に向けてなお不足が見込まれることから、そのような場合に備え、日本郵政グループ各社に対し可能な支援を要請するほか、人事・給与面の措置についても、引き続き検討を行っているところです。また、郵便業務及びゆうパック業務の更なる生産性の向上のための施策についても、中長期的に取り組むべく、必要な設備投資のための原資の確保も含め、引き続き検討を行っていきます。

このため、今後の経営見通し（収支見通し及び資金計画）については、実行可能性の高い収支改善施策に基づき作成する必要がありますが、そのためには、これらの検討の結果を踏まえた関係機関との調整が必要となることから、今後は、関係機関との調整が終了したものから、逐次、報告させていただきます。

(以上)