

会計検査院法第30条の2の規定に基づく報告書

「郵便事業株式会社の経営状況について」

平成24年10月

会計検査院

本報告書は、ユニバーサルサービスである郵便事業を実施することを義務づけられていた郵便事業株式会社が、本年10月1日に日本郵便株式会社に吸収合併される以前の直近3か年度にわたって純損失を計上したことにより、国からの出資金が毀損した状態となっていたことから、同社の経営状況について検査を実施し、同社の収支を悪化させた要因を確認するとともに、上記の収支悪化要因に対する収支改善策に係る計画が合理的で実現可能性のあるものとなっていたかなどについて取りまとめたことから、会計検査院法（昭和22年法律第73号）第30条の2の規定に基づき、会計検査院長から、衆議院議長、参議院議長及び内閣総理大臣に対して報告するものである。

平成24月10月
会 計 検 査 院

目次

1	検査の背景	1
(1)	郵便事業株式会社等の概要	1
ア	郵便事業株式会社の設立経緯	1
イ	事業会社の業務の概要	2
(ア)	目的内業務	2
(イ)	目的外業務	2
ウ	事業会社等の組織及び役割	3
エ	局会社への委託業務	3
(2)	郵便事業等の収支	3
(3)	宅配便事業の統合	4
(4)	J P E Xへの宅配便事業の承継に伴う社員の処遇	6
(5)	日本郵便株式会社による事業会社の吸収合併	6
2	検査の観点、着眼点、対象及び方法	6
(1)	検査の観点及び着眼点	6
(2)	検査の対象及び方法	7
3	検査の状況	7
(1)	特別会計時代の収支状況	7
(2)	郵政公社時代の収支状況	8
(3)	民営分社化後の収支状況	10
ア	事業会社の損益計算書等	10
イ	株主資本の推移	12
(4)	21年度以降の収支悪化要因について	12
ア	特別損失の発生状況	13
イ	収益について	14
(ア)	引受物数と収益との関係について	14
(イ)	換算業務量による分析	17
(ウ)	宅配荷物の配達遅延について	18
ウ	費用について	18
(ア)	人件費	19
(イ)	集配運送委託費	20
①	集配委託業務	21
②	運送委託業務	22
(ウ)	その他の費用	22
(5)	収支改善策の実施状況	23
ア	人件費について	23
イ	集配運送委託費について	23
ウ	取引条件等の見直し	24
エ	その他の費用	24
オ	子会社からの配当	25
(6)	平成24年度の収支見通し	25
ア	収益	25
イ	費用	25
(ア)	人件費	25
(イ)	集配運送委託費	26
(7)	局会社と事業会社の合併の影響	26
ア	合併後の経営形態について	26
イ	局会社の郵便局窓口の営業時間	27
ウ	郵便事業の今後の収支	28
(ア)	目的内業務の収益	28
(イ)	目的外業務の収益	29
4	所見	30
(1)	検査の状況の概要	30
(2)	所見	31

郵便事業株式会社の経営状況について

検査対象	郵便事業株式会社（平成24年10月1日以降は日本郵便株式会社）	
郵便事業株式会社の概要	郵政民営化法（平成17年法律第97号）等に基づき、日本郵政公社から郵便法（昭和22年法律第165号）の規定により行う郵便の業務等に係る機能等を引き継いで、平成19年10月1日に設立された会社	
貸借対照表計上額（平成24年3月31日現在）	資産合計	1兆8519億円
	負債合計	1兆6649億円
	株主資本	1870億円
	うち資本金	1000億円
	うち資本剰余金	1000億円
	うち利益剰余金	△129億円
損益計算書計上額（平成23年4月1日から24年3月31日まで）	営業収益	1兆7648億円
	営業費用	1兆7872億円
	営業損失	223億円
	当期純損失	45億円

1 検査の背景

(1) 郵便事業株式会社等の概要

ア 郵便事業株式会社の設立経緯

郵便事業株式会社（以下「事業会社」という。）は、郵政民営化法（平成17年法律第97号）等に基づき、日本郵政公社（以下「郵政公社」という。）から郵便法（昭和22年法律第165号）の規定により行う郵便の業務等に係る機能等を引き継いで、平成19年10月1日に設立された。そして、事業会社は、24年10月に日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）に商号を変更した郵便局株式会社（以下「局会社」という。）に吸収合併された。

事業会社は、局会社とともに、政府がその株式の全てを保有する日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）の100%子会社であり、郵便事業株式会社法（平成17年法律第99号）により郵便の業務及び印紙の売りさばきの業務を営むことなどを目的とすることとされ、これらの目的を達成するために営む業務（以下「目的内業務」という。）に加えて、当該業務の遂行に支障のない範囲内で、総務大臣の認可（以下「大臣認可」という。）を受けて他の業務も営むことができるとされていた（以下、この認可を受けて行う他の業務を「目的外業務」という。）。

そして、事業会社は、郵便事業株式会社法等に基づき、毎事業年度の開始前にその事業年度の事業計画を定めて、大臣認可を受けなければならないこととされており、当該計画を変更しようとするときも同様とされていた。

イ 事業会社の業務の概要

(ア) 目的内業務

事業会社は、目的内業務として、前記のとおり、郵便法の規定により行う郵便の業務のほか、国の委託を受けて行う印紙の売りさばき、お年玉付郵便葉書等に関する法律（昭和24年法律第224号）第1条第1項に規定するお年玉付郵便葉書等及び同法第5条第1項に規定する寄附金付郵便葉書等の発行等の業務（以下、これらを合わせて「郵便事業」という。）を行っていた。

(イ) 目的外業務

事業会社は、目的外業務として、民営分社化以前に「ゆうパック」の名称で取扱いを行っていた郵便小包が郵便法の改正により郵便物から除外されたことから、これを郵便事業の対象から切り離して、貨物自動車運送事業法（平成元年法律第83号）及び貨物利用運送事業法（平成元年法律第82号）に基づき実施する宅配便事業における貨物（以下「宅配荷物」という。）として同じ「ゆうパック」の名称で取り扱っていた。また、同様に印刷物等を内容物とする「冊子小包」等についても郵便物から除外されたことから、これらも貨物自動車運送事業法等に基づき実施する事業における貨物として「ゆうメール」等の新たな名称で取り扱っていた（以下、宅配荷物、「ゆうメール」等の名称で取り扱っていた貨物を配達する事業会社の事業を「宅配便事業等」という。）。

事業会社は、民営分社化に当たって、郵政民営化法に基づき、19年9月に「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が内閣総理大臣及び総務大臣から認可されたことをもって、同計画に記載した宅配便事業等の目的外業務を実施することも併せて認可を受けたものとみなすとされ、これに基づいて宅配便事業等を実施していた。そして、事業会社は、当該認可申請時の書面において、宅配便事業等を実施する理由について、民営分社化時点の郵便小包、冊子小包等が年間20億個の取扱いがあったことから、これらを利用する顧客の利便性を維持する必要があるとするとともに、宅配便市場が年3%程度成長しており、事業会社の収益源として成長が見込まれるためとしていた。そして、宅配便事業等は、民間宅配便

事業者が行う宅配便及びメール便に相当するものとなることから、他の民間宅配便事業者と同様の法規制の下で実施することとされ、事業会社は、これら宅配便事業等の目的外業務を他の民間事業者との競合関係の中で実施していた。

ウ 事業会社等の組織及び役割

事業会社は、24年3月時点で、本社のほか、全国に13支社を設置し、これらの支社は、郵便物等の引受け、配達、集荷等の作業を行う1,090支店、2,524集配センターを所管していた。そして、1,090支店のうち70支店（以下「統括支店」という。）は、引受け、配達及び集荷を行うほか、都道府県外への運送経路を集約する拠点として、郵便物等をそれぞれの宛先への配達を担当する支店ごとに仕分ける作業を実施していた。一方、これ以外の1,020支店及び2,524集配センターは、専ら引受け、配達及び集荷を実施していた。

エ 局会社への委託業務

事業会社は、郵便事業、宅配便事業等の実施に当たって、24年9月30日までは、郵便窓口業務の委託等に関する法律（昭和24年法律第213号）等に基づき、窓口における郵便物の引受け、交付等の業務（以下「郵便窓口業務」という。）、印紙の売りさばきに関する業務、宅配荷物等の取扱いに関する業務等に係る委託契約を局会社と締結して、これらの業務の実施を局会社に行わせて、当該業務に係る手数料を支払うこととなっていた。

局会社が設置していた郵便局は、郵便窓口業務を実施しており、事業会社のほとんどの支店は郵便局と併設されていた。そして、事業会社は、これら郵便局と併設された支店にも、配達時に不在であった郵便物等の受取人への引渡しを行ったり、郵便局の郵便窓口の営業時間外に郵便窓口と同様の業務を行ったりするための独自の窓口（以下「ゆうゆう窓口」という。）を設置していた。

(2) 郵便事業等の収支

15年4月1日以前に郵政事業特別会計（以下「特別会計」という。）を所管して郵便事業を実施していた郵政省及び総務省郵政事業庁は、現在の目的内業務に相当する業務と、目的外業務のうち「ゆうパック」、「ゆうメール」等の取扱いに相当する業務等とを合わせた業務を郵便業務として実施していたが、特別会計の収支が継続的に赤字になったり消費税が課税されたりした際には、はがき及び定形郵便物の郵便料金の値上げ（昭和51年1月から平成6年1月までに計5回）を実施することなどにより収支を

改善していた。

しかし、特別会計の収支は、10、11、12、14各年度にそれぞれ赤字となっていたが、6年2月以降、郵政省及び総務省郵政事業庁は郵便料金の値上げを行わなかった。

その後、郵便業務は、15年4月1日に郵政公社に承継されて、19年9月30日まで郵政公社において実施されていたが、その間の郵便業務に係る収支は、19年度の閉鎖決算を除いて黒字となっていたこともあり、郵政公社は郵便料金の値上げを行わなかった。

そして、郵政公社から業務を承継された事業会社は、会社全体としては19年度から21年度までの各年度の決算の営業損益においていずれも黒字となっていた。その後、22、23両年度については、営業損益において赤字を発生させていたが、郵便料金の値上げを行わなかった。

(3) 宅配便事業の統合

日本郵政は、19年10月に、我が国において最高のサービスと品質を誇る宅配便事業を構築することを目的として、日本郵政と日本通運株式会社（以下「日通」という。）との協議の結果、日本郵政又は事業会社と日通の間で設立する合弁会社に、事業会社及び日通の両社の宅配便事業をそれぞれ自社の事業から分割して承継させる基本合意を締結した。

事業会社は、上記の基本合意に基づき、日通との間で新会社を設立し、21年4月1日に両社の宅配便事業を統合することとした統合基本合意書を20年4月に締結して、同年6月に、事業会社及び日通がそれぞれ3億円を出資してJ P E X株式会社（以下「J P E X」という。）を設立した。

そして、事業会社及び日通の宅配便事業をJ P E Xに承継させるため、事業会社は20年8月に日通と契約を締結し、21年4月1日付で第三者割当増資を実施することとしてJ P E Xの資本金及び資本剰余金を合わせて500億円とし、出資比率を事業会社が66%、日通が34%として、J P E Xに同事業に係る業務を実施させることとした。

その後、事業会社は、21年1月に、コンピュータシステムの準備不足等のため、日通との間で合意書を締結して、事業会社の宅配便事業のJ P E Xへの承継を21年10月までに段階的に行うこととした。

上記の契約及び合意においては、J P E Xが宅配便事業を実施するに当たり、都市部はJ P E X自らが配達、集荷を含む同事業を実施することとしていたが、宅配荷物だけでは十分な業務量が確保できない地方部において、郵便物と宅配荷物等とを同時

に配達し集荷することにより生産性を向上させるため、事業会社の522支店及び2,523集配センター（20年5月時点）においては、事業会社がJPEXと受託契約を締結して、JPEXで取り扱う宅配荷物について配達、集荷等を実施することにより、JPEXから受託手数料を受け取ることとなっていた。

そして、事業会社は、この受託手数料により、宅配便事業をJPEXに承継させた後も年間470億円以上の収益を得る見通しを立て、その収益は事業会社が目的内業務を安定的に実施するためには欠くことができないものであるとしていた。

上記の契約等に基づき、JPEXは、まず日通から宅配便事業を承継させて21年4月から宅配便事業を開始した。

しかし、事業会社が、総務大臣に対して、事業会社の宅配便事業を21年10月にJPEXに承継させることとした21年度事業計画の認可申請を21年2月に行ったところ、①上記の受託手数料の算定方法は、事業会社において発生する費用に適正な利潤を加味した金額となっていることが確認できないこと、②宅配便事業の統合に係る設備投資及び要員計画が確定しておらず、目的内業務の収支に与える影響が明確でないことなどが理由とされて、21年4月1日のJPEXへの増資の部分の大臣認可は得られたが、宅配便事業を承継させることについて大臣認可を得ることができなかった。

事業会社は、その後も、JPEXに事業会社の宅配便事業を承継させるために、大臣認可が得られない理由とされた上記の事項について明確化を図るなどして21年度事業計画の変更認可申請を行ったが、統合の日程に無理があり現場の混乱が避けられなかったり、郵便事業への影響が見極められなかったりするとして、同年9月の時点でも大臣認可が得られなかったことから、21年10月に事業会社の宅配便事業をJPEXに承継させることを断念した。

このように事業会社からの宅配便事業の承継が受けられない期間が21年10月を超えたことから、JPEXは、計画どおりに事業運営ができなくなり、その結果、計画を上回る累積損失を発生させていた。

事業会社は、その後の事業会社の宅配便事業やJPEXの取扱いについて検討を行った結果、日通から宅配便事業を承継させて業務を行っていたJPEXから同事業を承継して実施することが、事業会社における宅配便事業に係る単年度での黒字化が最も早く達成でき、JPEXが発生させた累積損失が解消されて、目的内業務への影響が少なくなると判断し、JPEXの宅配便事業を事業会社に承継することとした21年

度事業計画の変更認可申請を21年12月に行った。

この申請を受けた総務大臣は、①ユニバーサルサービスである郵便事業への影響、②利用者利便性への影響、③他の民間宅配便事業者との競争条件の公平性の確保の各項目についてそれぞれ審査を行い、同計画が適当であると判断したとして、22年2月に上記の認可を行った。

そして、総務大臣は、上記③の審査に当たっては、事業会社と他の民間宅配便事業者との競争条件の公平性を確保するために、郵便事業株式会社法により、目的内業務と目的外業務に係る収支を公表することとなっていること、また、事業会社が、上記の認可申請に当たって、年度途中においても上記の両業務間の補填状況を把握して厳格な管理を行うこととしていることを十分確認したとしていた。

そして、J P E Xは、22年7月に事業会社に宅配便事業を承継させて、同年8月に解散した。

(4) J P E Xへの宅配便事業の承継に伴う社員の処遇

事業会社は、宅配便事業をJ P E Xに承継させるに当たっては、J P E Xの運営に必要となる要員に、事業会社で宅配便事業に携わっていた社員を出向させて充てることにより、事業会社における人件費の一部を節減できると見通しを立てていた。

また、前記の522支店及び2,523集配センターにおいて宅配便事業に携わる社員に係る人件費の一部は、前記のJ P E Xから受け取ることになっている受託手数料によって賄われる見通しを立てていた。

そして、事業会社は、宅配便事業をJ P E Xに承継させることによって、上記の措置を執ってもなお生ずる事業会社の要員配置上の余剰人員については、一時期に解消するのではなく、新規社員の採用の抑制等により3年又は4年を要して解消することとされていた。

(5) 日本郵便株式会社による事業会社の吸収合併

事業会社は、本年4月に成立した郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成24年法律第30号）に基づき、日本郵便に商号を変更した局会社に、本年10月1日に吸収合併された。そのため局会社は、日本郵便としての24年度事業計画を合併までの間に作成して大臣認可を受けた。

2 検査の観点、着眼点、対象及び方法

(1) 検査の観点及び着眼点

郵便事業は、郵便法において、事業会社のみが実施することとされ、その役務を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たことなどから、事業会社は、安定的な経営基盤を確立するとともに効率的な業務運営に努めることが重要であるとされてきた。

一方、事業会社は、前記のとおり、22、23両年度決算において営業損益で赤字を発生させたことなどから収支の改善が喫緊の課題となっていた。

さらに、事業会社は、本年10月に局会社に吸収合併されて、その業務は局会社の商号変更により設立された日本郵便に承継されたことから、新たな組織の下で郵便事業が円滑に運営されるよう、これまでの業務運営において見いだされた改善すべき点について、この機に改めて総括することが肝要である。

そこで、会計検査院は、経済性、効率性、有効性等の観点から、事業会社の経営状況を分析して、収支を悪化させた要因を確認するとともに、上記の収支悪化要因に対する収支改善策に係る計画が合理的で実現可能性があるものとなっていたか、上記の計画が適切に実施されてきたか、局会社が実施してきた郵便窓口業務が新組織においても効率的に運営されるようになっているかなどに着眼して検査を行った。

(2) 検査の対象及び方法

会計検査院は、事業会社から提出を受けた財務関係書類、業務の実施状況に係る記録等により検査を行うとともに、事業会社の本社、支社及び支店並びに局会社の本社、支社及び郵便局において、事業会社の収支を改善するために実施された施策に関する書類等により会計実地検査を行った。

3 検査の状況

(1) 特別会計時代の収支状況

特別会計においては、前記のとおり、郵便業務を実施していたほか、郵便貯金や簡易生命保険の取扱いに関する業務等を実施していたが、特別会計に属していた権利及び義務は、他の会計に属したものを除き郵政公社が承継して、特別会計は15年4月1日に廃止された。

特別会計時代の郵便業務の実施における昭和51年以降の郵便料金の値上げは、表1のとおり、郵便料金への消費税の課税による平成元年の値上げを除き、継続的な損失を解消して収支を改善するために昭和51年、56年及び平成6年に実施された。

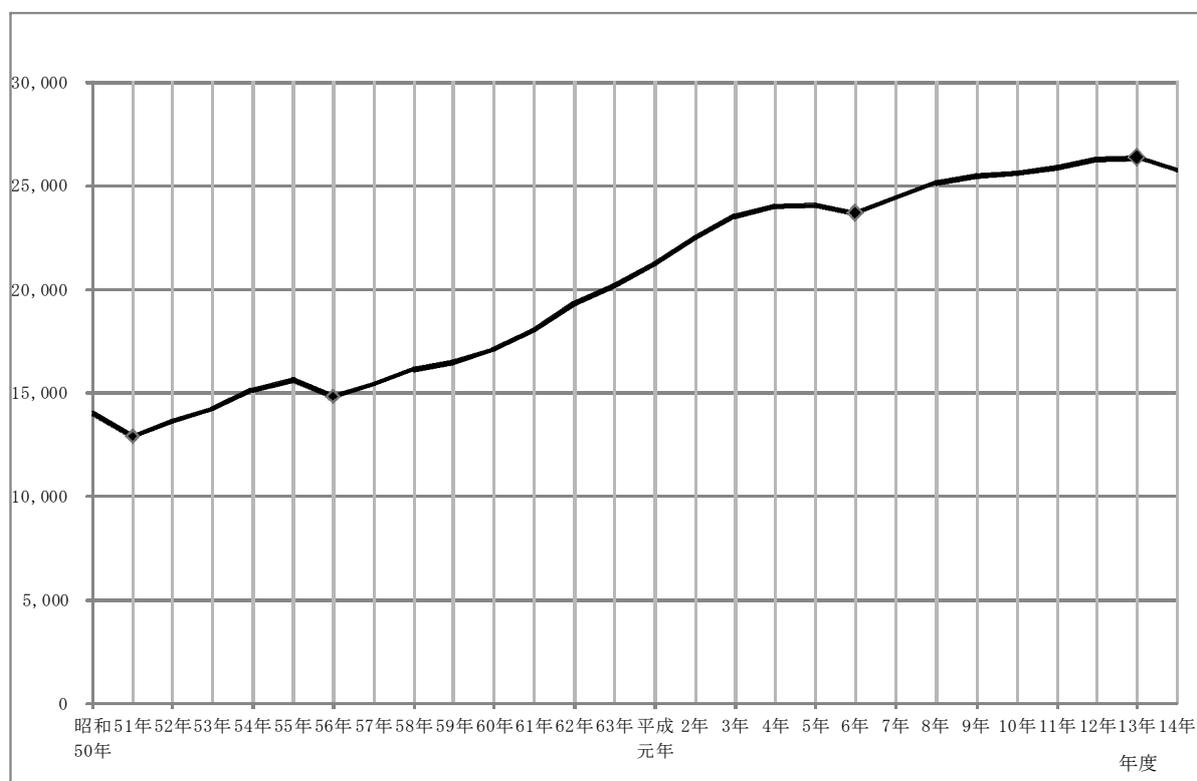
表1 郵便料金の値上げ状況

年月	第1種(封筒)		第2種 (はがき)
	定形 (25gまで)	定形 (50gまで)	
昭和51年1月	50円	60円	20円
56年1月	60円	70円	30円
56年4月	60円	70円	40円
平成元年4月	62円	72円	41円
6年1月	80円	90円	50円

そして、この間の郵便物の引受物数は、図1のとおり、郵便料金を値上げした当該年度等に一時的に減少しているものの、13年度までは増加傾向にあったこともあり、特別会計の収支は郵便料金の値上げに伴って改善されていた。

図1 特別会計時代の引受郵便物数の推移

(単位：百万通)



しかし、10年度以降の特別会計の収支状況を年度ごとにみると、表2のとおり、13年度を除いて収支が赤字となっていたが、郵便料金の値上げは行っていなかった。

表2 特別会計の郵便業務損益状況

(単位：百万円)

科目 \ 年度	平成10年	11年	12年	13年	14年
郵便業務収入	2,059,057	2,060,448	2,055,216	2,020,662	1,958,158
郵便費	1,772,666	1,778,615	1,737,842	1,700,371	1,680,758
利益金 (△欠損金)	△ 62,550	△ 55,300	△ 9,998	8,004	△ 22,491
累積利益金	187,921	132,621	122,623	130,627	108,136

(2) 郵政公社時代の収支状況

15年4月1日から19年9月30日までの郵政公社時代の郵便業務に係る収支状況は、表3

のとおりとなっており、郵政公社においては、業務科目が特定できるものはその業務科目に整理するとともに、二つ以上の業務科目に関するものは基準によりそれぞれの業務科目に整理して、業務区別の財務諸表を作成していた。そして、郵便業務については、15年度から18年度までの間、営業損益、経常損益及び純損益のいずれも利益を確保していたが、年度途中で民営分社化された19年度においては、営業損失、経常損失、当期純損失を計上していた。

なお、17、18両年度における特別損失が増加しているのは、17年度からの減損会計の導入により、一部の固定資産についての減損損失を特別損失に計上したことによるものであり、19年度に特別損失が増加しているのは、退職給付債務の算定方法を変更したことにより将来の費用負担を見積ることができるようになったことから、財務諸表の透明性を高めるために当該退職給付債務である整理資源負担金を一括処理額として計上したことによるものである。

表3 郵政公社の郵便業務の区分に係る損益計算書 (単位：百万円)

科目	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
営業収益	1,966,693	1,924,851	1,909,003	1,913,444	854,481
営業原価	1,813,662	1,794,185	1,792,324	1,785,994	833,154
人件費	1,351,335	1,369,563	1,369,430	1,370,543	632,748
(うち賞与引当金繰入額)	69,864	69,945	67,452	63,377	61,713
(うち退職給付費用)	100,008	98,826	95,372	90,692	46,863
燃料費	5,935	6,514	7,723	8,690	4,531
車両修繕費	5,690	5,441	6,235	5,873	3,227
切手・はがき類購入経費	14,335	12,088	10,995	10,659	2,784
減価償却費	85,381	74,847	67,729	62,861	33,274
施設使用料	29,136	29,336	27,078	25,410	10,558
租税公課	369	1,432	2,123	1,905	1,751
集配運送委託費	184,572	169,842	184,412	180,694	82,560
取扱手数料	33,509	30,273	29,076	28,913	13,018
その他	103,397	94,845	87,517	90,442	48,698
営業総利益	153,030	130,665	116,679	127,449	21,327
販売費及び一般管理費	92,524	99,893	101,928	99,460	53,655
営業利益(△営業損失)	60,506	30,772	14,751	27,989	△ 32,327
営業外収益	5,560	8,133	9,319	8,179	4,656
営業外費用	20,557	12,703	8,903	7,313	4,594
経常利益(△経常損失)	45,509	26,202	15,167	28,856	△ 32,265
特別利益	4,366	6,867	12,945	6,023	1,868
特別損失	23,549	4,733	25,432	33,006	784,283
当期純利益(△当期純損失)	26,326	28,337	2,680	1,873	△ 814,680

(注) 平成19年度は、19年4月1日から19年9月30日までである。

(3) 民営分社化後の収支状況

ア 事業会社の損益計算書等

事業会社の損益計算書等についてみると、表4のとおり、郵政公社時代と同一の科目名が存在していたが、郵政公社時代は、郵便業務のほか郵便貯金業務及び簡易生命保険業務も含めて発生した費用を事業区分別に案分して算定していたため、同一科目であっても、その推移を単純には比較できないものとなっていた。

また、郵政公社は、郵便業務について、郵政公社の子会社及び関連会社を含めた損益計算書等を作成していたが、事業会社は、法令等の定めがないことから郵政公社と同様の損益計算書等を作成していなかったため、事業会社単独の損益計算書等により事業会社の経営状況について分析した。

表4 営業損益等の推移

(単位：百万円)

科目	平成19年度(19年10月～)	20年度	21年度	22年度	23年度
I 営業収益	1,053,676	1,865,282	1,813,048	1,779,870	1,764,861
II 営業原価	893,647	1,724,671	1,675,174	1,783,128	1,696,324
人件費	582,961	1,132,456	1,098,671	1,127,509	1,089,298
(うち賞与引当金繰入額)	51,854	52,242	51,004	38,199	37,844
(うち退職給付費用)	32,952	64,133	61,674	59,950	59,081
経費	310,685	592,214	576,503	655,619	607,025
燃料費	5,655	11,213	9,119	10,366	11,723
車両修繕費	4,051	7,530	9,279	9,210	9,588
切手・はがき類購買経費	7,950	11,676	12,353	13,017	13,007
減価償却費	31,515	59,011	53,800	55,611	55,459
施設使用料	11,807	17,577	17,978	20,385	18,447
租税公課	437	10,552	10,205	10,809	10,255
集配運送委託費	90,286	171,160	171,057	226,953	216,887
郵便局株式会社委託手数料	103,066	213,185	209,348	203,535	183,250
取扱手数料	15,379	26,749	25,006	23,843	23,297
その他	40,535	63,556	58,352	81,885	65,108
営業総利益(△営業総損失)	160,028	140,611	137,873	△ 3,258	68,537
III 販売費及び一般管理費	56,254	95,722	95,093	100,215	90,891
人件費	14,913	30,481	32,546	35,219	34,763
(うち賞与引当金繰入額)	1,645	1,819	1,871	1,420	1,563
(うち退職給付費用)	1,036	2,087	2,163	2,733	2,346
経費	41,341	65,241	62,547	64,995	56,128
減価償却費	2,795	6,619	7,828	11,526	13,679
広告宣伝費	7,999	8,852	6,617	7,411	3,709
租税公課	3,622	3,536	5,166	3,324	4,011
支払手数料	11,724	25,506	23,319	20,636	17,915
その他	15,199	20,726	19,615	22,097	16,812
営業利益(△営業損失)	103,773	44,888	42,779	△ 103,473	△ 22,354
IV 営業外収益	14,670	22,211	21,956	23,340	22,399
受取配当金	-	-	-	1,460	3,431
受取賃貸料	13,269	19,610	19,915	18,716	16,388
その他	1,401	2,601	2,041	3,163	2,580
V 営業外費用	4,680	8,125	7,738	8,959	10,052
賃貸原価	3,971	6,888	6,591	6,314	7,952
その他	709	1,236	1,147	2,645	2,099
経常利益(△経常損失)	113,763	58,974	56,997	△ 89,093	△ 10,007
VI 特別利益	211	1,822	1,615	5,972	12
前期損益修正益	-	1,122	-	-	-
貸倒引当金戻入益	-	292	-	5,453	-
和解金	-	-	1,264	-	-
ふみカード払戻引当金戻入益	207	284	264	-	-
その他	4	121	86	518	12
VII 特別損失	1,379	4,099	81,935	5,277	2,633
前期損益修正損	-	3,118	-	-	-
固定資産処分損	1,271	977	3,047	3,204	2,085
貸倒引当金繰入額	-	-	40,963	-	-
関係会社株式評価損	-	-	37,570	-	-
災害による損失	-	-	-	1,252	-
リース解約損	-	-	-	-	320
その他	107	3	352	820	227
税引前当期純利益(△税引前当期純損失)	112,595	56,697	△ 23,321	△ 88,398	△ 12,627
法人税、住民税及び事業税	43,108	23,353	24,171	△ 52,962	△ 8,102
過年度法人税等	-	3,530	-	-	-
当期純利益(△当期純損失)	69,487	29,812	△ 47,493	△ 35,435	△ 4,525

(注) 平成21年度は、特別損失819億円、特別利益16億円が発生しており、これらの差により求められる特別損益は803億円の赤字となる。

事業会社は、表4のとおり、21年度に特別損失を819億円計上したことから特別損益が803億円の赤字となっており、22、23両年度には営業損益でそれぞれ1034億円、223億円の赤字を生じていて、3か年度にわたって当期純損失を計上していた。これは、後述のとおり、郵便物の引受物数が減少したことにより目的内業務に係る収益が減少したことに加えて、J P E Xの設立や宅配便事業の経営不振によるものであると考えられる。

イ 株主資本の推移

事業会社は、表5のとおり、事業会社の株主である日本郵政に、一部上場企業の一般的な配当性向に準じた配当をすることで、19、20両年度の当期純利益の概ね25%に相当する金額をそれぞれ翌年度に配当していた。

表5 株主資本等変動計算書の推移 (単位：億円)

年度	株主資本							
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			当期純利益 (△当期純損失)	
		資本準備金	繰越利益剰余金(△繰越欠損金)					
			期首残高	剰余金の配当				
平成19年度	2,694	1,000	1,000	694	-	-	694	
20年度	2,819	1,000	1,000	819	694	△ 173	298	
21年度	2,269	1,000	1,000	269	819	△ 74	△ 474	
22年度	1,915	1,000	1,000	△ 84	269	-	△ 354	
23年度	1,870	1,000	1,000	△ 129	△ 84	-	△ 45	

しかし、21年度から23年度にかけては、上記アのとおり、当期純損失を計上したことから、事業会社は、日本郵政への配当を行わなかった。

事業会社は、21年度に特別損失を計上した後、22、23両年度に営業損失を計上したことにより、株主資本の減少が続いており、20、21両年度に日本郵政に対してそれぞれ173億円、74億円、計247億円の配当を行っているものの、23年度末時点においては、129億円の繰越欠損金を計上していた。

上記の繰越欠損金を早期に解消することは、商号変更後に事業会社を吸収合併して設立した日本郵便にとって、ユニバーサルサービスである郵便事業を実施するための安定的な経営基盤の確立のためにも必要である。

(4) 21年度以降の収支悪化要因について

事業会社は、前記1(3)のとおり、20年6月に日通との共同出資によりJ P E Xを設立し、その後、22年7月にJ P E Xの宅配便事業を承継したが、上記3(3)のとおり、21年度以降、事業会社の収支は悪化しており、その要因を分析すると、目的内業務のうち、

郵便物の引受物数が減少したことにより目的内業務に係る収益が減少したことに加えて、次のとおり、J P E Xの設立及び宅配便事業の統合の経緯が大きな要因になっており、上記の目的外業務の実施について、前記1(1)アのとおり、目的内業務の遂行に支障のない範囲内で営むことができるとされていた郵便事業株式会社法の趣旨を損ないかねない状態となっていた。

ア 特別損失の発生状況

J P E Xは、事業会社と日通の1年当たり平均引受物数の合計個数を処理することを前提として設立されており、21年度には、1年分に相当する日通由来の宅配荷物と、21年10月からの半年分に相当する事業会社由来の宅配荷物との合計となる3億6000万個を引き受けることとして、営業収益（売上高）を2007億円、当期純損失を207億円とする事業計画を策定していた。

しかし、J P E Xは21年4月に日通から宅配便事業を承継して業務を開始したが、前記1(3)のとおり、21年10月に予定していた事業会社からJ P E Xへの宅配便事業の承継は実施できなかった。

上記のため、21年度のJ P E Xの実際の引受物数は1億9218万個で、表6のとおり、売上高は1075億円にとどまり、21年7月の事業計画変更後はその費用の削減に努めたものの売上原価に1537億円を要したため、販売費及び一般管理費を含めた営業損失は587億円、当期純損失は599億円となり、事業計画における当期純損失の額を大幅に上回るものとなった。

J P E Xの経営状況は22年度も同様の状況が継続したため、表6のとおり、解散した同年8月時点で売上高227億円に対して売上原価は352億円を要しており、販売費及び一般管理費を含めた営業損失は178億円、当期純損失は235億円となっていた。

表6 J P E Xの売上原価、営業損失及び当期純損失（単位：億円）

年度	売上高	売上原価	営業損失	当期純損失
平成21年度	1,075	1,537	587	599
22年度	227	352	178	235

事業会社は、21年4月に、J P E Xの第三者割当増資として327億円を追加で出資したが、21年11月にJ P E Xの資金繰りに問題が生じ、J P E Xから運転資金の借入れの申込みがあったことを受けて、表7のとおり、21年11月から22年8月までの間に延べ1458億円の融資を行って1058億円の返済を受けた結果、融資残高が400億円となり、J P E Xの解散時点でそのうち354億円が回収不能となった。

表7 事業会社による J P E X への融資状況 (単位：億円)

年度	融資	返済	残高
平成21年度	620	290	330
22年度 (4月～8月)	838	768	400
計	1,458	1,058	

(注) 融資は全て貸付契約により行われており、貸付期間は最短で1か月、最長で6か月である。

また、事業会社は、前記1(3)のとおり、宅配便事業の J P E X への承継の時期を21年4月から同年10月に変更した後、大臣認可を得られなかったため、事業会社の宅配便事業を J P E X に承継させることができず、20年8月に締結した契約を履行できなかったことから、日通から21年10月に日通が保有する J P E X 株式の買取請求を受けた。

事業会社は、この請求に対して、21年9月末日時点での J P E X の貸借対照表に記載された純資産241億円から、事業会社が選定した不動産鑑定士に時価評価を依頼して確認した J P E X の保有不動産の評価損13億円を控除した金額を J P E X の全発行済株式数100万株で除することで1株当たりの金額を22,853円として、同年12月に、日通から20万株を45億7060万円で買い取った。

以上のとおり、 J P E X の経営状況が悪化しており、 J P E X による債務の返済に重大な問題が生じる可能性が高かったことから、事業会社は、21年度決算において、 J P E X への融資額及び J P E X から事業会社に支払われるべき業務委託費等を含む J P E X に対する債権全額である409億円に対して貸倒引当金を計上し、貸倒引当金繰入額として特別損失に計上した。また、事業会社が宅配便事業を J P E X に承継させることができなかったことにより、 J P E X の財政状態が悪化して、 J P E X の株式の実質価額が著しく低下したため、事業会社が保有している J P E X の全株式の価額に相当する375億円全額を減損処理して関係会社株式評価損として特別損失に計上した。以上のことなどから、特別損益の合計額は803億円の赤字となり、事業会社の21年度決算は当期純損失474億円を計上していた。

イ 収益について

(ア) 引受物数と収益との関係について

目的内業務である郵便物の引受物数は、13年度までは増加していたものの、図2のとおり、14年度以降、毎年度減少して23年度は191億通となっており、13年度の263億通に比べて27.3%減少していた。

郵便物の引受物数が減少している主な理由は、14年度から数年間は、電子化の影響や他事業者のメール便への移行のほか、企業等による通信費及び販売促進費の削減等によるものであった。また、20年度以降は、リーマンショックによる景気悪化の影響を受けているが、ここ数年は、事業者等から顧客に送付される各種明細書等をインターネットを活用して閲覧することが普及したことなどの影響を受けており、同様の傾向は、図3のとおり、欧米の主要国でもみられている。

上記のような傾向がみられることから、郵便料金の値上げは、インターネットを活用したサービスへの移行を一層促進させ、郵便物をより減少させることになりかねない状況となっている。

図2 郵便引受物数の推移 (単位：百万通)

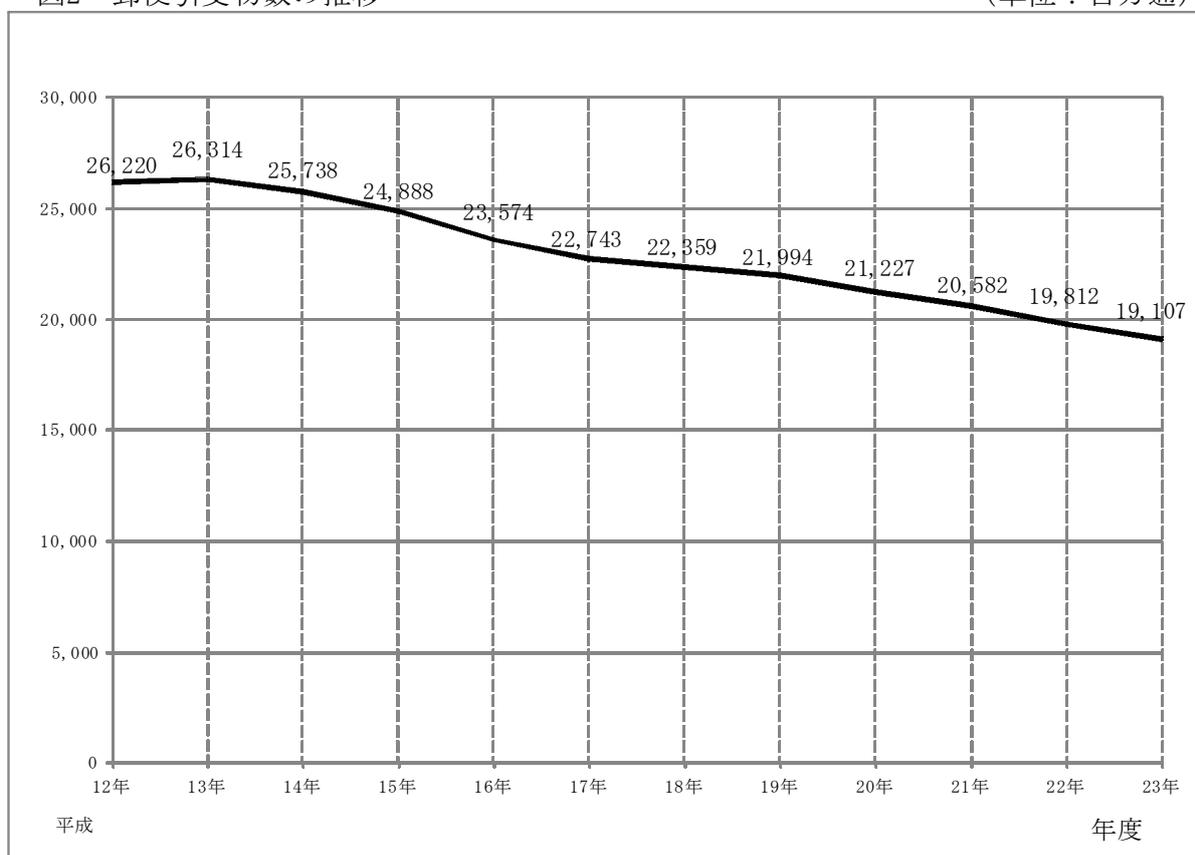
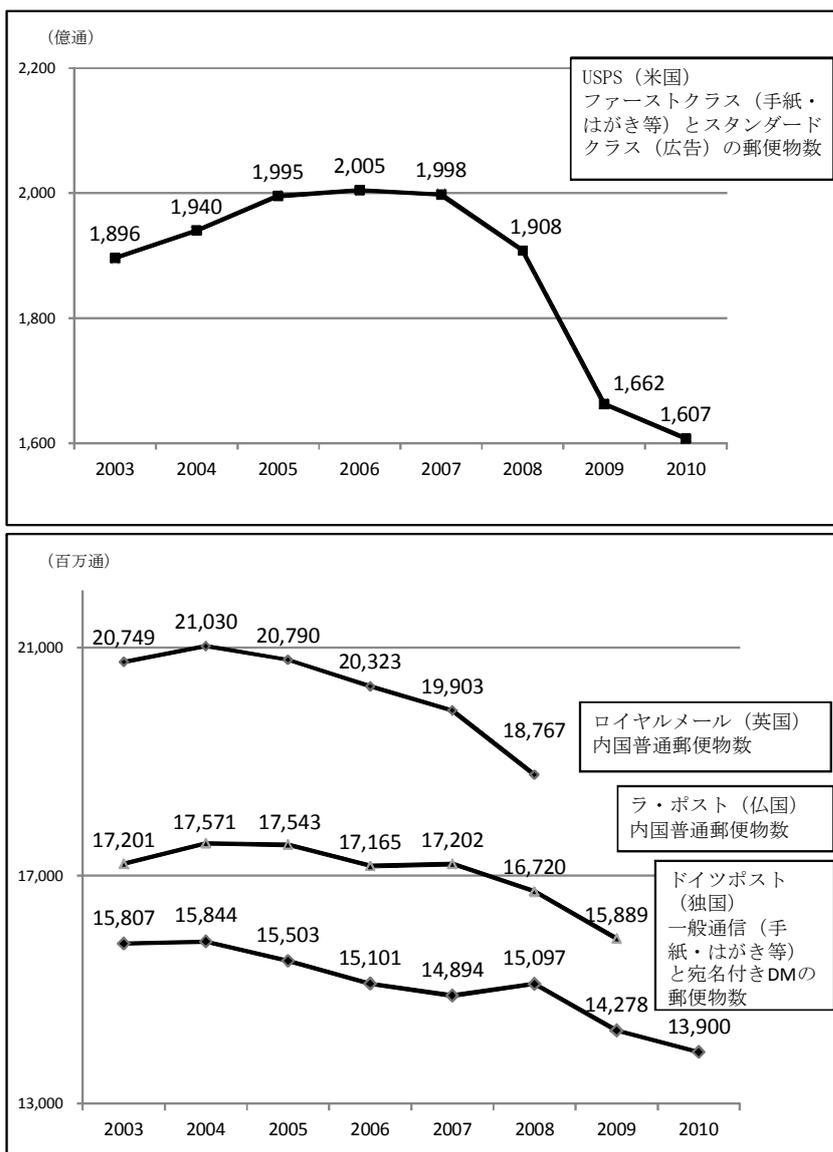


図3 欧米主要国における郵便物数の推移



(注) 万国郵便連合郵便統計等による。

そして、民営分社化後の事業会社における目的内業務である郵便物、目的外業務である宅配荷物等の合計引受実績及び収益は、表8及び表9のとおりであり、郵便物の引受物数の減少により減収となっており、営業収益は、表10のとおり、前年度に比べて22年度は331億円、23年度は150億円それぞれ減少していた。

特に22年度において営業収益が331億円減少した要因は、郵便物の収益が事業計画上の収益よりも182億円小さく、前年度に比べても618億円減少したことによるものであった。

表8 郵便物、宅配荷物等の引受状況 (単位：百万通、%)

区 別	平成19年	20年度		21年度		22年度		23年度		平均値
			対前年度 増減率		対前年度 増減率		対前年度 増減率		対前年度 増減率	
総計	24,522	23,929	△ 2.4	23,387	△ 2.2	22,780	△ 2.5	22,363	△ 1.8	△ 2.2
①郵便物	21,994	21,227	△ 3.4	20,582	△ 3.0	19,812	△ 3.7	19,107	△ 3.5	△ 3.4
内国郵便物	21,921	21,158	△ 3.4	20,521	△ 3.0	19,757	△ 3.7	19,058	△ 3.5	△ 3.4
第一種(封書)	10,729	10,332	△ 3.7	9,915	△ 4.0	9,319	△ 6.0	8,912	△ 4.3	△ 4.5
第二種(はがき)	6,946	6,867	△ 1.1	6,851	△ 0.2	6,796	△ 0.8	6,647	△ 2.1	△ 1.0
第三種(雑誌、新聞)	532	449	△ 15.6	346	△ 22.9	297	△ 14.1	274	△ 7.6	△ 15.0
第四種(通信教育等)	27	25	△ 6.1	24	△ 3.3	24	△ 3.6	23	△ 1.9	△ 3.7
年賀	2,979	2,900	△ 2.6	2,856	△ 1.5	2,812	△ 1.5	2,677	△ 4.7	△ 2.5
選挙	102	11	△ 88.8	59	422.0	50	△ 15.3	61	22.2	85.0
特殊(書留、速達等)	604	571	△ 5.4	467	△ 18.2	458	△ 1.9	460	0.4	△ 6.2
国際郵便物	72	69	△ 4.7	61	△ 11.4	54	△ 11.6	49	△ 8.6	△ 9.0
②宅配荷物	271	277	1.9	233	△ 15.8	343	47.3	382	11.4	11.2
③エクスパック	-	-	-	31	-	3	△ 88.6	0	△ 79.6	△ 84.1
④ゆうメール	2,256	2,424	7.4	2,540	4.7	2,621	3.1	2,872	9.5	6.1

表9 郵便事業、宅配荷物等の収支の状況 (単位：億円、%)

種類別	平成19年度 (19年10月～)	20年度	21年度	対前年度 比較増減 率	22年度	対前年度 比較増減 率	23年度	対前年度 比較増減 率	
									郵便物
	営業費用(B)	7,618	14,518	13,822	△ 4.7	13,504	△ 2.3	12,665	△ 6.2
	営業利益(A-B)	1,047	504	589	16.8	288	△ 51.1	678	135.4
内国郵便物	営業収益(A)	8,227	14,203	13,655	△ 3.8	13,087	△ 4.1	12,656	△ 3.2
	営業費用(B)	7,213	13,766	13,120	△ 4.6	12,915	△ 1.5	12,109	△ 6.2
	営業利益(A-B)	1,015	437	535	22.4	172	△ 67.8	547	218.0
第一種(封書)	営業収益(A)	4,050	7,780	7,484	△ 3.8	7,035	△ 5.9	6,774	△ 3.7
	営業費用(B)	3,292	6,976	6,796	△ 2.5	6,668	△ 1.8	6,226	△ 6.6
	営業利益(A-B)	758	804	688	△ 14.4	366	△ 46.8	548	49.7
第二種(はがき)	営業収益(A)	2,898	4,145	4,142	0.0	4,084	△ 1.4	3,948	△ 3.3
	営業費用(B)	2,554	4,213	4,214	0.0	4,283	1.6	3,956	△ 7.6
	営業利益(A-B)	343	△ 67	△ 73	8.9	△ 199	172.6	△ 8	△ 95.9
第三種(雑誌、新聞)	営業収益(A)	112	199	173	△ 13.0	145	△ 16.1	131	△ 9.6
	営業費用(B)	179	304	262	△ 13.8	234	△ 10.6	198	△ 15.3
	営業利益(A-B)	△ 67	△ 105	△ 89	△ 15.2	△ 89	0.0	△ 67	△ 24.7
第四種(通信教育等)	営業収益(A)	5	10	9	△ 10.0	9	0.0	8	△ 11.1
	営業費用(B)	15	28	31	10.7	23	△ 25.8	20	△ 13.0
	営業利益(A-B)	△ 9	△ 18	△ 21	16.6	△ 14	△ 33.3	△ 11	△ 21.4
特殊取扱(速達、書留等)	営業収益(A)	1,162	2,069	1,847	△ 10.7	1,816	△ 1.6	1,795	△ 1.1
	営業費用(B)	1,173	2,246	1,818	△ 19.0	1,707	△ 6.1	1,710	0.1
	営業利益(A-B)	△ 10	△ 177	29	△ 116.3	108	272.4	85	△ 21.2
国際郵便物	営業収益(A)	438	819	756	△ 7.6	706	△ 6.6	686	△ 2.8
	営業費用(B)	405	752	702	△ 6.6	589	△ 16.0	556	△ 5.6
	営業利益(A-B)	33	68	54	△ 20.5	116	114.8	130	12.0
宅配荷物、ゆうメール等	営業収益(A)	1,481	2,919	3,000	2.7	3,385	12.8	3,721	9.9
	営業費用(B)	1,486	2,956	3,126	5.7	4,569	46.1	4,495	△ 1.6
	営業利益(A-B)	△ 5	△ 36	△ 127	252.7	△ 1,185	833.0	△ 774	△ 34.6

表10 営業収益の推移 (単位：億円)

科目	平成19年度 (19年10月～)	20年度	21年度	22年度		23年度		
				前年度増減額	前年度増減率	前年度増減額	前年度増減率	
営業収益	10,536	18,652	18,130	△ 522	17,798	△ 331	17,648	△ 150

(イ) 換算業務量による分析

事業会社は、21年度から、目的内業務と目的外業務の双方の実施に当たって必要となる引受け、仕分、配達等の作業が、定形郵便物、定形外郵便物、特殊郵便物、宅配荷物等の種類ごとにそれぞれどれだけ行われたかについて把握するため

に、郵便物等の種類ごとに処理に要した時間を集計して、それを定形郵便物1通の引受処理に要すると見込まれる時間で除するなどして、定形郵便物の引受処理通数に換算した業務量を示す数値（以下「換算業務量」という。）を社内における業務管理を推進するための指標として算出していた。

そして、表8及び表9のとおり、目的内業務と目的外業務の合計引受物数は減少傾向にあり、営業収益も減少していたのに対して、換算業務量は、21年度以降、毎年度増加し、これに伴って22年度においては処理に要する人件費等の営業原価も前年度に比べて増加していた。

このように換算業務量により把握される業務量が増加していた要因についてみると、表8のとおり、J P E Xから宅配便事業を承継したことにより、定形郵便物に比べて1個当たりの処理に多くの時間を要する宅配荷物の引受物数が、22年度は前年度に比べて47.3%増加したことによると認められる。一方で、22年度には、後述のとおり、人件費等の営業原価が増加していたことから、J P E Xからの宅配便事業の承継後に、事業会社の収益性が低下し、収支が悪化したと認められる。

(ウ) 宅配荷物の配達遅延について

事業会社は、22年7月にJ P E Xから宅配便事業を承継した際に宅配荷物の配達遅延を発生させたが、その主な原因は次のようなものであると認められた。

- ① J P E Xから宅配荷物のみを取り扱うこととして承継した統括支店であるターミナル支店の一部において、宅配荷物の仕分に用いる区分機の機能・特性の理解が十分でなかったことから宅配荷物の仕分作業を迅速に行えなかったこと
- ② 上記①により、宅配荷物が滞留して、作業場所を占有したことにより、さらなる仕分作業の遅延を招いたこと
- ③ 上記①及び②による仕分作業の遅延により、宅配荷物を積載するための運送便を運行ダイヤの発車時刻を超過して支店に留めなければならなかったことなどから、運行ダイヤの混乱が全国に波及したこと

上記のとおり、宅配荷物の配達について大幅な遅延が生じたことにより、事業会社は差出人等に対して約8億円の損害賠償金を支払ったとしているほか、それを契機として一部の顧客を失ったことも想定され、その影響額は確定できないものの、事業会社の収益に影響を与えることになったと史料される。

ウ 費用について

民営分社化後の事業会社の営業費用を営業原価と販売費及び一般管理費に分けて推移をみると、表11のとおりであり、22年度に前年度に比べて1079億円増加した営業原価が、当該年度の営業損益における巨額な赤字を発生させた大きな要因の一つであり、このうちの大半を人件費、集配運送委託費、その他費用が占めていた。

表11 営業原価、販売費及び一般管理費の推移 (単位：億円)

科目	平成19年 度(19年10 月～)	20年度	21年度	22年度	23年度
営業原価	8,936	17,246	16,751	17,831	16,963
人件費	5,829	11,324	10,986	11,275	10,892
(うち賞与引当金繰入額)	518	522	510	381	378
(うち退職給付費用)	329	641	616	599	590
経費	3,106	5,922	5,765	6,556	6,070
燃料費	56	112	91	103	117
車両修繕費	40	75	92	92	95
切手・はがき類購買経費	79	116	123	130	130
減価償却費	315	590	538	556	554
施設使用料	118	175	179	203	184
租税公課	4	105	102	108	102
集配運送委託費	902	1,711	1,710	2,269	2,168
郵便局株式会社委託手数料	1,030	2,131	2,093	2,035	1,832
取扱手数料	153	267	250	238	232
その他	405	635	583	818	651
販売費及び一般管理費	562	957	950	1,002	908
人件費	149	304	325	352	347
(うち賞与引当金繰入額)	16	18	18	14	15
(うち退職給付費用)	10	20	21	27	23
経費	413	652	625	649	561
減価償却費	27	66	78	115	136
広告宣伝費	79	88	66	74	37
租税公課	36	35	51	33	40
支払手数料	117	255	233	206	179
その他	151	207	196	220	168

(ア) 人件費

事業会社の支店、集配センターにおいて実施していた業務は、郵便物、宅配荷物等の引受け、集荷、発送、発送先支店ごとの仕分、配達の各業務に加えて、上記各業務の管理業務であり、これらの業務を実施するために多額の人件費を要していた。そして、前記の換算業務量を労働時間で除して、22年度の労働時間1時間当たりの業務量を21年度と比較すると5.3%減少していて、郵便物の引受物数が減少したことなどにより生産性が低下していたことから、換算業務量1通当たりの人件費は4.2%上昇していた。

人件費がこのような状況となっていたのは、次のような要因によるものであっ

たと認められる。

- ① J P E Xから宅配便事業を承継したことで増加した宅配荷物を既存の統括支店のみでは仕分けられなかったことから、J P E Xから宅配荷物の取扱いのみを行う21ターミナル支店を承継し、当該ターミナル支店の運用のために、J P E X時代から当該支店で雇用されていた期間雇用社員の一部を事業会社において雇用したことにより、要員数が増加したこと
- ② 22年7月にJ P E Xから宅配便事業を承継した際に、前記(4)イ(ウ)のとおり、宅配荷物の配達について大幅な遅延が発生したことから、その混乱を收拾するための要員を増員したこと、また、その後、同様の事態を生じさせないために手厚く要員の配置を行ったこと
- ③ 統括支店においては、J P E Xから宅配便事業を承継する以前は、起点となる統括支店を22時に出発する運送便に積載する宅配荷物を他の統括支店宛てに仕分ける作業は、主に19時から22時までの間に行うことで足りていた。これに対して、J P E Xから宅配便事業を承継した後は、宅配荷物の翌日午前中の配達区域をそれ以前に比べて大幅に拡大することになったことから、21時に起点となる統括支店を出発する運送便に積載しなければならないこととなり、承継により前年度比で47.3%増加していた宅配荷物を1時間短い19時から21時までの間に仕分けなければならなくなり、必要な要員数が増加したこと
- ④ 統括支店においては、同様に、J P E Xから宅配便事業を承継する以前は、2時に終点となる統括支店に到着する運送便から荷下しした宅配荷物を配達を担当する支店及び集配センター（以下「集配支店」という。）宛てに仕分ける作業は、主に2時から7時までの間に行うことで足りていた。これに対して、J P E Xから宅配便事業を承継した後は、終点となる統括支店に到着する運送便から荷下しする時刻が5時と大幅に遅くなり、承継により前年度比で47.3%増加した宅配荷物を3時間短い5時から7時までの間に仕分けなければならなくなり、必要な要員数が増加したこと

上記のことから、多数の要員を配置する必要が生じたことにより、これらに係る人件費が前年度に比べて315億円増加していた。

(イ) 集配運送委託費

事業会社は、郵便物等運送委託法（昭和24年第248号）に基づき、郵便物等の取

集、運送及び配達業務を運送業者等に委託しており、これらの委託に要した集配運送委託費の金額は、表11のとおりであり、近年は2000億円を超える状況となっていた。

集配運送委託費には郵便物の取集業務及び宅配荷物等の配達業務に係る集配委託業務と、郵便物、宅配荷物等の運送業務に係る運送委託業務があり、それぞれの委託費の推移は表12及び表13のとおりであった。

表12 集配業務等に係る委託費の推移 (単位：百万円)

区別	平成19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
専用自動車・軽四輪取集委託費	19,414	18,727	18,365	17,179	14,871
荷物等集配委託費	13,195	13,497	17,090	32,773	36,302
集荷委託費	-	41	638	3,104	2,901
集配・速達配達委託費	8,141	7,547	7,821	7,922	6,684
借上自動車費	3,667	3,304	4,064	7,425	2,782
その他	2,735	3,045	2,595	3,696	2,969
計	47,153	46,164	50,575	72,101	66,513

(注) 宅配荷物等の配達に係る集配委託業務は、荷物等集配委託費に含まれている。

① 集配委託業務

集配委託業務のうち、表12の荷物等集配委託費を要する業務は、統括支店から集配支店に運送された宅配荷物の配達及び差出しを希望する顧客の指定場所での引受けを行うものなどで、各支店が運送業者と契約を締結して実施していた。

そして、事業会社は、J P E Xからの宅配便事業の承継に当たって、自らの社員及び既存の委託先だけでは増加した宅配荷物の配達、集荷が行えなかったことから、新たな委託先との契約を行うこととした。その際、事業会社は、J P E Xを利用していた顧客への対応を重視して、主に従来 J P E X と締結していた運送業者と新たに契約を締結することとした。

上記の契約を締結したことにより、22年度は21年度に比べて荷物等集配委託費が156億円増加した。

また、事業会社は、本件契約に係る料金の算定方法を全ての運送業者について見直し、引受数量にかかわらず一定の金額である基本料金に、宅配荷物の数量に従って加算される従量料金を加えることとした。しかし、J P E Xからの宅配便事業の承継に伴って増加すると見込んだ引受物数が、21年度事業計画の変更認可の際に想定した宅配荷物の引受物数4億1500万個を下回る3億4300万個であったことから、運送業者との契約では、宅配荷物1個当たりの費用が割高となり、このことも22年度の収支の悪化要因となった。

② 運送委託業務

運送委託業務のうち、トラックに係る運送委託費は、統括支店相互間又は統括支店と集配支店との間において、宅配荷物等を運送するもので、事業会社が21年2月にその株主資本の全額である365億円を出資して設立し、日本郵政の連結対象子会社である日本郵便輸送株式会社（以下「輸送会社」という。）と各事業会社支社との間で、23年度以降、運送委託に係る契約を締結していた。

表13 運送委託業務に要する費用の推移 (単位：百万円)

区分	平成19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
トラック	72,321	75,781	75,817	114,924	112,071
軽四輪	1,862	1,517	191	14	4
船舶	1,299	1,422	1,470	1,956	2,235
鉄道	2,799	2,763	2,613	2,285	2,190
航空	21,380	18,223	17,297	15,052	15,247
その他	175	152	228	317	19
計	99,840	99,860	97,617	134,551	131,767

運送委託業務に要する費用は、J P E Xからの宅配便事業の承継により、郵便物と宅配荷物とで異なる送達日数等をそれぞれ確保するため、郵便物と宅配荷物等を同一運送便に積載できない場合が多く発生したこと、宅配荷物の引受物数が22年度は前年度に比べて47.3%増加したことに伴って運送便数が増加したことにより、22年度は1149億円となり、前年度に比べて391億円増加していた。

(ウ) その他の費用

事業会社が7月及び12月に引き受けた宅配荷物は、それ以外の月の2倍以上に上っていたことから、事業会社は、22年7月にJ P E Xから宅配便事業を承継した際に、既存の統括支店及び承継した前記21ターミナル支店だけでは両月の宅配荷物の仕分作業を行えないと判断して、22年度に、J P E Xにおける統括支店業務を実施していた日通の複数のターミナルに仕分作業の委託を行った。このことなど

から、22年度の営業原価の作業委託費は、前年度に比べて83億円増加していた。

また、事業会社は、J P E Xから宅配便事業を承継する以前から、宅配荷物を引き受けたり、集配支店及び統括支店を通過したり、届け先に配達したりする都度、事業会社の携帯端末によりコンピュータシステムに宅配荷物の登録をして、当該宅配荷物の追跡などが行えるようにしていた。しかし、J P E Xから宅配便事業を承継した際、J P E Xが独自で行っていたサービスに対応するためにJ P E Xのコンピュータシステムを併用することとしたことから、J P E Xで用いていた携帯端末を宅配荷物の配達を行う担当者に配備することなどが必要になった。こうしたことに伴い、22年度の営業原価の機械化関係経費は、前年度に比べて51億円増加していた。

(5) 収支改善策の実施状況

事業会社は、前記のとおり、22年度に営業損失を生じたため、総務大臣から22年11月にその要因分析、収支改善策等に関する報告徴求が出されたことに対して、23年1月に報告書を作成して総務大臣に提出した。当該報告書において、事業会社は、短期的な収支改善策として、①業務量に応じた要員の適正配置の徹底、②集荷体制の見直し及び集配作業の生産性の向上、③運送便の見直し、④集配委託契約の見直し及び⑤顧客との取引条件の見直しにより、収支改善を行うこととしていたが、その実施状況について検査したところ、次のような状況となっていた。

ア 人件費について

23年度においては、営業損失が前年度に引き続き生じたことから、日本郵政が労働組合と交渉を行った結果、人件費のうち賞与を1.3か月分削減したことなどにより人件費を前年度に比べて348億円節減していた。

また、23年8月に、宅配荷物の翌日午前中配達区域を、J P E Xから宅配便事業の承継を受ける以前の状態に戻して、ターミナル支店の大半を廃止したことに伴い、上記①及び②を実施して、増員が必要となった要員の配置を改めたことなどによって、非正規社員に要する人件費を前年度に比べて137億円節減していた。

イ 集配運送委託費について

22、23両年度の収支悪化要因の一つとなった集配運送委託費の増加については、統括支店相互間で宅配荷物等を運送する運送便（以下「地域間便」という。）において、積載率を常時把握できるようになったこと、23年8月以降、J P E Xから宅配

便事業を承継する以前と同様に、郵便物と宅配荷物を同一運送便に積載できるようにしたことなどにより、上記③を実施して、23年度においては主に地域間便に係る運送委託費を前年度に比べて28億円節減していた。

そして、会計検査院は、統括支店と集配支店間における運送便については、事業会社に対して24年6月に、会計検査院法第36条に基づき「宅配便事業等に係る運送便の経済的かつ効率的な運用について」において、宅配便事業等の実施に当たって、宅配荷物等の運送を行うため委託契約により運行している運送便のうち、統括支店と集配支店間を運行する運送便の積載率を常時把握するなどして、運送委託費の節減を図るとともに、その余積を活用して運送便を効率的に運用するよう意見を表示した。そして、事業会社は、これに対する処置を講ずる取組を進めていた。

また、事業会社は、23年度に、上記④を実施して、荷物等集配委託契約の大半を完全な従量制とした料金体系に切り替えることなどにより集配委託費を節減する取組を実施していた。その結果、23年度の荷物等集配委託費と顧客から荷物等の集荷を行うための集荷委託費の合計は前年度に比べて33億円増加していたが、これは、集配委託を行った期間が、22年度はJ P E Xから宅配便事業を承継した7月から3月までの9か月分であったものが、23年度は通年になったためであり、1か月当たりで換算すると16.9%減少していた。

ウ 取引条件等の見直し

事業会社は、22年7月にJ P E Xから移行した顧客の一部の取引条件が採算性の面で問題があったり、22年度上半期に宅配荷物1個当たりの収益が以前に比べて10.5%低下したりしたことを受けて、23年度以降、上記⑤を実施して、順次取引条件の見直しを行った。

そして、上記の取引条件の見直しにより、事業会社の宅配便事業に係る顧客が他の宅配便事業者に移行することが想定されたため、23年度の事業計画においては、宅配荷物の引受物数を22年度実績の3億4300万個に対して3億1600万個としていた。しかし、他の宅配便事業者への移行は想定よりも少なかったため、事業会社における23年度の宅配荷物の引受物数は3億8300万個となり、宅配荷物については計画を上回る収益を計上していた。

エ その他の費用

事業会社は、宅配荷物の引受物数の増加に伴って、日通のターミナルに委託して

いた仕分作業をできる限り自ら実施したことなどにより、作業委託費を前年度に比べて27億円節減していた。

また、前年度に必要となった携帯端末の配備等費用は、23年度には既に配備済みであり、新規に費用が発生することはないことから、23年度の営業原価の機械化関係経費は、前年度増加額51億円にほぼ相当する43億円が減少していた。

オ 子会社からの配当

事業会社は、子会社である輸送会社から配当を受けていたが、輸送会社の配当性向は、22年度は、21年度の当期純利益の25%で、受取配当金は14億円であったが、23年度は、22年度の当期純利益の50%で34億円となっていた（表4参照）。

そして、事業会社は、輸送会社の23年度の配当性向が前年度よりも高くなっていたのは、22年度の輸送会社の当期純利益が事業会社からの受託収入の増加により68億円と前年度に比べて増益であったことによるとしていた。

(6) 平成24年度の収支見通し

事業会社は、前記(5)の23年1月の郵便事業株式会社法に基づく総務大臣に対する報告において、24年度の事業会社全体の営業損益の黒字化、27年度の宅配便事業の営業損益の黒字化を目指すこととして、上記のとおり、様々な施策を実施していた。そして、24年度事業計画において、24年度の収支見通しを次のとおりとしていた。

ア 収益

目的外業務である宅配荷物等の引受物数の増加による増収を100億円程度見込んでいたものの、目的内業務である郵便物数を全体で3.7%の減少と見込んでいた。特に最も収支に影響を与え、常時一定の通数の引受けが見込める第一種郵便物の引受物数が各企業の通信費削減対象となっているほか、より低額である第二種郵便物に移行することなどにより6.4%減少して500億円程度の減収を想定していたことから、前年度実績に比べて411億円の減少を見込んでいた。

イ 費用

費用面についての見通しは、次のとおりとしていた。

(ア) 人件費

前年度実績に対して433億円の節減を見込んでいたが、この内訳としては、主に次のとおりとしていた。

① 前年度末に、収支改善に係る施策の進捗状況が計画を上回ったことから、社

員に支給した給与0.2か月分相当の特別報奨金80億円分を24年度は計画に織り込まなかった。

- ② 目的外業務のうち宅配荷物の翌日午前中配達区域を従前に戻し、郵便物の翌日午前中配達区域と一致させたことなどにより要員の適正配置を実施するほか、新規社員の採用を抑制したことなどにより300億円以上の節減を図るとしていた。

(イ) 集配運送委託費

集配委託業務等に係る委託費については、前記のとおり、契約の見直しを進めることに加えて、社員自らが業務を行うことなどにより、30億円の節減を図るとしていた。

また、運送委託業務については、郵便物と宅配荷物等を混載することで積載率を向上させるとともに、常時積載率を管理し、配達日数等に影響を与えない範囲で運送ダイヤの見直しを図って運送便数を減少させるとしたことなどにより、120億円の節減を図るとしていた。

(7) 局会社と事業会社の合併の影響

ア 合併後の経営形態について

事業会社は、前記1(5)のとおり、24年10月1日に日本郵便に吸収合併されたが、事業会社及び局会社は、同月以降、民営分社化により低下した利便性の回復を行うとしていた。

具体的には、一部の事業会社支店等が併設された郵便局（以下「併設郵便局」という。）において、顧客が保有しているゆうちょ銀行株式会社の銀行口座から現金引き出しの依頼を受けて当該顧客から貯金通帳を郵便配達を行う支店の社員が預かることができるようにして、当該貯金通帳をゆうちょ銀行株式会社又は局会社の渉外社員に引き渡し、当該渉外社員が依頼をした顧客に現金を届ける業務を改めて行えるようにするとしていた。

また、事業会社及び局会社は、組織統合の準備のために帳票、行政手続、規程類の整備・対応を行うとともに、局会社が作成した日本郵便の事業計画について大臣認可を受けることとなっていた。

そして、局会社は、合併後の収支を含めた事業計画を申請して大臣認可を受けたが、合併後のサービス改善の検討及び実施、本格的な組織の統合とそれによる収支改善策の実現については、合併後も引き続き検討及び実施を行うとしている。その

ため、検討中の収支改善策による収益の向上、費用の節減効果については明確ではないが、将来的にはその成果が期待される。

イ 局会社の郵便局窓口の営業時間

局会社が郵便局において実施している郵便窓口業務は、前記のとおり、事業会社の郵便事業、宅配便事業等の一部となっていて、事業会社は、表4のとおり、毎年度1800億円以上の郵便局株式会社委託手数料を局会社に支払ってきた。そこで、局会社における郵便窓口業務の実施状況を確認したところ、次のようになっていた。

すなわち、局会社は、事業会社との前記委託契約の締結に当たり、事業会社との協議の上で、事業会社及び局会社の収益の確保などのために、一部の郵便局で通常の郵便窓口業務の取扱時間（平日の9時から17時まで）を延長したり、土曜日又は休日においても郵便窓口業務を実施したりしていた。

そして、ゆうゆう窓口が設置された併設郵便局で1時間当たりの平均来客数が10人未満であるなどの基準（以下「窓口時間短縮基準」という。）に該当する場合、局会社は、事業会社と調整の上、延長された郵便窓口営業時間や土曜日又は休日における郵便窓口営業時間を短縮することとして、その時間は事業会社が郵便窓口業務をゆうゆう窓口で行う取扱いとしていた。

24年6月現在、併設郵便局における郵便窓口の営業時間は、表14及び表15のとおりとなっており、平日に時間延長を行っている併設郵便局が945局、土曜、休日に郵便窓口の営業を行っている併設郵便局がそれぞれ375局、113局となっていた。

表14 併設郵便局の窓口営業時間

区分	郵便局数(局)
変更なし	131
1時間延長	3
2時間延長	927
3時間延長	6
4時間延長	9
時間延長局計	945
計	1,076

表15 併設郵便局における土曜・休日の窓口営業時間

区分	郵便局数(局)	
土曜日営業	6時間	255
	7時間	1
	8時間	109
	9時間	1
	10時間	7
	12時間	2
	小計	375
休日営業	3時間30分	94
	6時間	1
	8時間	12
	10時間	4
	12時間	2
	小計	113

これに対して、窓口時間短縮基準に該当するなどしていることから、24年度中に郵便窓口の営業時間を短縮するとしている併設郵便局数は49局で、当該併設郵便局における窓口時間短縮基準に該当する時間は1日当たり49時間、24年度分で年間1万2000時間であり、上記の取扱いが履行されれば相当程度の費用の節減が見込まれていた。

また、同一の時間帯に郵便局の郵便窓口と事業会社のゆうゆう窓口が営業を行っていた時間は、上記1,076併設郵便局において年間326万時間となっていたが、局会社が事業会社を合併して設立された日本郵便の業務においては、これらの分担を整理して、同一時間帯に双方の窓口が営業を行っている時間を削減することで、郵便事業等の収支の改善に寄与することが可能になることが見込まれる。

ウ 郵便事業の今後の収支

(ア) 目的内業務の収益

目的内業務である郵便物の引受物数をみると、表8のとおり、20年度から23年度まで年平均3.4%減少しており、20年度から23年度までの対前年度増減率をみると、全種別とも減少傾向であった。これは、前記(4)イ(ア)のとおり、景気の悪化により、企業等の通信費や販売促進費の削減等の動きが続いていること、インターネットを活用した各種請求書等の閲覧等が普及しつつあることなどによると思料される。

また、郵便物のうち、特に第一種郵便物の減少幅が年平均4.5%と大きいのが、これは請求書やダイレクトメール等が第一種郵便物より低額である第二種郵便物に移行していることなどによると思料される。

そのため、現時点において、目的内業務である郵便物の引受物数が下げ止まる

傾向はまだ見込めない状況である。

(イ) 目的外業務の収益

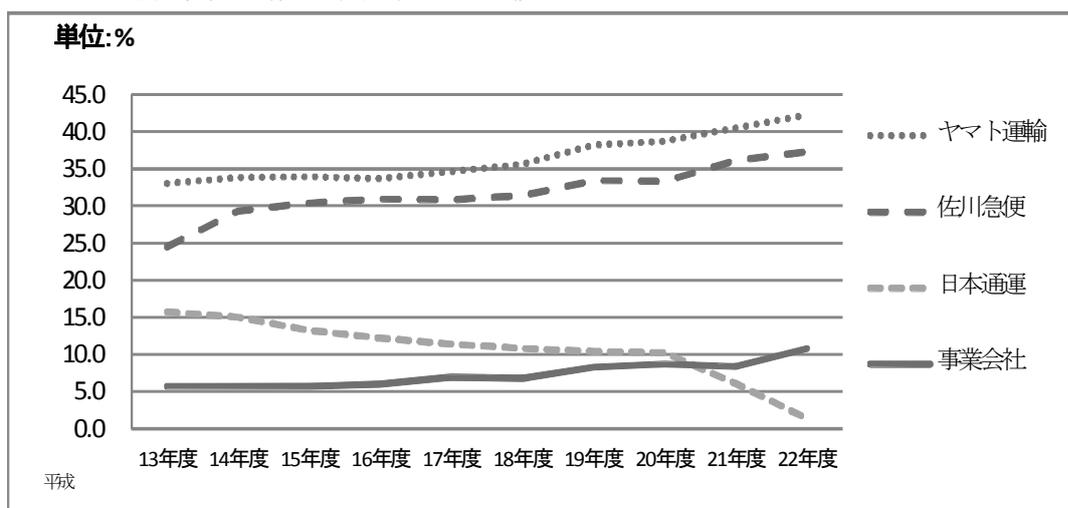
目的外業務である宅配荷物の引受物数は、22年度に前年度比47.3%、1億1030万個、23年度も11.4%、3927万個増加しているが、顧客ごとの差出条件や個数に応じて設定する個別相対運賃を適用した契約（以下「特約契約」という。）の契約件数は、23年度に前年度の契約件数を上回っており、順調に新規の顧客を獲得していた。

また、「ゆうメール」についても伸長の鈍化は見られるものの、依然として、22年度に8094万通（前年度比3.1%）、23年度も2億5057万通（同9.5%）増加しているが、同様に、特約契約の件数が、23年度に前年度の契約件数を上回る状態となっており、宅配荷物同様、新規の顧客を獲得していた。

宅配便市場は、現在、図4のとおり、他事業者2社による寡占状態となっているが、このような中で事業会社は、宅配便事業等を引き続き成長が見込める事業として、特約契約の締結のために、営業担当者を中心に外務社員による情報や局会社が顧客から同意を得た上で提供された情報を基に積極的な営業を展開していた。上記の特約契約による宅配荷物等の増加は、これらの取組などの成果と認められた。また、事業会社は、23年10月には宅配荷物の当日配達サービスを一部支店で開始し、その後、同サービスの実施支店を増やすなど、新たな商品開発も実施していた。

上記のことから、25年度以降も、目的外業務に係る収益は増収であっても目的内業務に係る収益は減収が見込まれることから、事業会社は、顧客のニーズに対応した新規のサービスの開発による収益の増加に加えて、生産性の向上による更なる費用の節減を図る必要があるとしていた。そのため、事業会社は、生産性の向上に当たっては、25年以降に順次導入を予定している次世代のコンピュータシステムの活用や、郵便物、宅配荷物等の運送拠点の見直しなどによるネットワークの再編を検討するとしていた。

図4 宅配便引受物数市場占有率の推移



(注) 国土交通省調べ

4 所見

(1) 検査の状況の概要

事業会社は、郵便事業を担う我が国唯一の事業主体であり、安定的な経営基盤の確立及び効率的な業務運営が求められていたが、22、23両年度決算において営業損益で赤字を発生させたことから、収支の改善が喫緊の課題となっていた。そして、この課題の解決は、局会社と合併して発足する日本郵便においても重要なものになると思料される。

今回、会計検査院は、事業会社の収支状況を分析して、収支を悪化させていた要因を確認するとともに、事業会社の宅配便事業のJPEXへの承継及びJPEXの宅配便事業の事業会社への承継に係る計画並びに今後の収支改善に係る計画が適切に実施されてきたかなどについて検査したところ、次のような状況が見受けられた。

ア 事業会社は日通との共同出資によりJPEXを設立したが、事業会社の宅配便事業をJPEXに承継させることができなかったことから、投入した費用が結果的に過大なものとなってJPEXの経営を悪化させ、そのことが21年度における事業会社の損失の発生につながった。

イ 民営分社化以降の事業会社の収支状況をみると、22年度には、JPEXから宅配便事業を承継したことにより換算業務量により算定した業務量が増えたことに伴って費用も増加していたのに対して、事業会社全体の引受物数の減少により収益が減少し、収益性が低下したことから収支が悪化していた。

ウ 費用についてみると、J P E Xの宅配便事業を承継した22年7月に発生した宅配荷物の配達遅延による混乱の收拾と、同様の事態を生じさせないために、要員配置を手厚くしたことに加えて、22年7月から23年8月までの間、郵便物と宅配荷物とで送達日数等をそれぞれ確保するために配置される要員が増加していたことにより人件費が増大していた。また、同様にJ P E Xからの事業承継の際、集配委託業務においては、宅配荷物の引受物数が想定より少ない場合、1個当たりの費用が割高な契約を締結したり、運送業務において、郵便物と宅配荷物等の混載ができなかったりしたため、集配運送委託費が増大していた。

エ 収支改善策の実施状況のうち、人件費に係るものとしては、賞与を1.3か月分削減したほか、要員の配置を改めたことなどにより節減していた。また、集配運送委託費に係るものとしては、郵便物と宅配荷物を23年8月から同一の運送便に積載できるようにしたこと、コンピュータシステムにより地域間便の積載率を把握できるようにしたことなどにより節減を図っていた。

オ 24年度の収支見通しは、収益の減少傾向は続くものの、費用のうち、人件費については、賞与の削減を23年度に引き続き行うとともに、新規社員の採用の抑制等で節減を図るとしていた。また、集配運送委託費については、委託費の節減、運送便のダイヤの見直しで節減を図るとしていた。

カ 事業会社と局会社の合併については、今後、間接部門の共通化による経費節減、情報の共有化等の営業力強化が期待される。また、局会社の郵便窓口とゆうゆう窓口は、窓口営業時間を調整することにより、合併後の経費節減に寄与することが期待される。

キ 事業会社は、収支見通しとして、目的内業務については、引受物数が下げ止まる傾向はまだ見込めない状況であるのに対して、目的外業務のうち宅配荷物及び「ゆうメール」は、依然として成長が続くものとしていた。そして、このような状況において収支の改善を図るため、収益の拡大が見込める顧客の要望に対応した新規サービスの開発を行うなどするとともに、費用の節減を図るために、生産性を向上させる次世代のコンピュータシステムの導入や、運送拠点の見直しを行うとしていた。

(2) 所見

事業会社は、19年10月の民営分社化以降、郵便法に基づき、「郵便の役務をなるべく安い料金で、あまねく、公平に提供すること」を目的として郵便事業を実施してお

り、ユニバーサルサービスである郵便事業を行う郵便ネットワークの水準を維持しつつサービスを引き続き提供していくことが国民の利便の向上に役立つとしていた。そして、事業会社は、目的内業務である郵便事業を適切に運営する必要があるため、郵便事業の下支えを行う事業として、郵便事業の遂行に支障のない範囲内で目的外業務である宅配便事業等を、設立時点に受けた大臣認可により実施してきた。

しかし、前記4(1)アのとおり、目的外業務である宅配便事業において、日通との共同出資でJPEXを設立し、その後、JPEXから宅配便事業を承継したことにより、宅配便事業の収支が悪化したことが、現在の事業会社全体の収支悪化の主な要因となっていることから、目的外業務である宅配便事業で赤字を計上する状況が継続することは、前記3(4)のとおり、目的内業務でありユニバーサルサービスを義務付けられている郵便事業を維持していく上で支障を来すおそれがあり、郵便事業株式会社法の趣旨を損ないかねない状態となっていた。

事業会社は、24年度事業計画等において、宅配便事業を「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、事業会社の強みを生かした商品を収益性や成長性の高い市場に集中的に投入するなどして収支改善に取り組み、27年度の営業損益の黒字化を目指すとしていた。

しかし、宅配便事業は、郵便事業株式会社法の趣旨を損ないかねない状態となっていたことから、事業会社及び事業会社の事業を承継させた日本郵便が今後とも宅配便事業を実施するに当たっては、事業会社の計画を着実に遂行するなどして収益を向上させるとともに、費用の節減を図ることで、できる限り早く収支を改善する必要があると認められる。

また、郵便事業は、過去に継続的に赤字になった場合には、費用の節減のほか、郵便料金を値上げすることによってその改善を図ってきたが、郵便物の引受物数が長期的に減少している現状を鑑みると、郵便料金の値上げを行うことにより、一層の引受物数の減少を招く可能性があることなどから、以前のように収支の改善を図ることは難しい状況である。

事業会社は、上記の状況を踏まえ、23年度決算において、目的内業務の営業収益が引き続き減少してきている中で、目的外業務も含めて営業原価と販売費及び一般管理費のうち6割を占めている人件費及び経費の節減努力等により営業損失を前年度の1034億円から223億円へと811億円減少させており、そのうち348億円は、前記のとおり、

賞与の削減によるものであったが、残りの463億円は翌年度以降も削減効果が継続する費用であったことから、24年度の事業計画においては営業収支を黒字化することを見込む状況にまで改善するとの見通しを立てていた。

しかし、宅配便事業については、27年度までに黒字化を目指すとされていたものの、短期間に収支を黒字化することは困難な状況であることに加えて、目的内業務に係る毎年500億円程度の収益の減少傾向に歯止めがかかっていないことから、局会社との合併という収支の改善要因があるものの、賞与の削減による収支改善策を取り止めた場合には、継続的に収支を健全に保つことができるかについては予断を許さない状況である。

会計検査院は、事業会社から郵便事業等を承継させた日本郵便の今後の経営に当たって、前記4(1)の、事業会社と局会社の合併による間接部門の共通化による経費節減、情報の共有化等の営業力強化による収益の向上、郵便窓口業務の分担整理による経費節減等、事業会社が掲げた収支改善策の実施状況や局会社との合併の効果について検査していくこととする。

そして、事業会社から郵便事業等を承継させた日本郵便においては、郵便事業株式会社法と同じ事業目的の規定を置く日本郵便株式会社法（平成17年法律第100号）の趣旨を損なうことなく目的内業務を今後とも維持していくためには、宅配便事業の収支を改善し、その収支を今後とも健全に保つ必要があることから、JPEXから宅配便事業を承継した場合などのように送達日数等のサービス内容を変更する際はその収支に与える影響を十分に検討することはもとより、次のような取組を行うなどして、経営状況の改善に向けた一層の努力が必要である。

ア 収益面では、自ら定めた配達日数や条件などのサービス内容を適切に維持して顧客の信頼を得るとともに、目的内業務及び目的外業務のいずれにおいても顧客の需要に対応したサービスを開発すること、また、局会社と合併した効果を生かして一層の営業努力を行って、収益の拡大を図ること

イ 費用面では、目的内業務の郵便物の引受物数の減少に応じた要員の適切な配置を常に検討して生産性の向上を図るほか、多額に上る集配運送委託費の節減に努めること、また、局会社との合併によって業務の重複を解消することで費用の節減を図ること

会計検査院としては、事業会社における郵便事業等の運営に対して行ってきた検査

と同様の視点から、日本郵便に国が投じた資本金が毀損していないか、また、ユニバーサルサービスとしての郵便事業が適切に実施できるように郵便事業等が健全に経営されているかなどについて、引き続き注視していくこととする。