

【2007年度末の資産別構成】

(上段は億円、下段括弧内は%)

有価証券					
	うち国債	金銭の信託	貸付金	預金等	合計
842,898 (74.4)	672,193 (59.3)	58,994 (5.2)	215,335 (19.0)	16,453 (1.5)	1,133,681 (100.0)

注：資産の分類は当時の公表資料に基づくものであり、各計数も億円単位とした同資料に基づくもので、単位未満は四捨五入されていると考えられる。

第8章 会社のその他の取組等

第1節 会計、効率化、出資等の取組

1 初決算・中間決算

日本郵政公社の会計は、日本郵政公社法（平14法律97）で、行政改革会議の最終報告等がそのようにするとしていたとおり、企業会計原則によるものとされた。同法で公社が作成を義務付けられた財務諸表は毎事業年度のもので、承認を受けるための総務大臣への提出は事業年度終了後3か月以内とされていた。しかし、総裁生田正治は、民間に遅れないタイミングで決算を公表したいとの考えから、いわゆる官庁会計から企業会計原則に変わって作成に時間を要した初年度である2003(平成15)年度の決算であったが、公社としての計数が固まった2004年5月25日に、会計監査人の監査を受ける前で監査による計数の修正等はあるものとして公表した。監査の結果、修正を要する部分はやはりあり、修正した財務諸表は、6月30日に総務大臣に提出し、公表した（この決算を含む公社の各事業年度の決算の概要については、第9章の1で述べる。）。

また、この6月30日の2003年度の決算の公表の際、総裁生田は、来年も民間に遅れないタイミングで決算を公表することに加えて、来年は中間決算をできればやっていきたい、四半期決算も将来の課題として勉強していきたい旨、日本郵政公社法上の義務を超える開示を考えていることを表明した。

中間決算については、まず、2004年度のものについて、実施上の課題等を把握することを目的として試行し、2005年2月16日、その結果を公表した。システムによる対応等が困難な作業について簡便的な方法又は推計値に基づく会計処理によった計数が一部含まれており、会計監査人の監査を受けるようなレベ

ルのものではなかったが、この試行の結果から、一部手作業は残るものの、中間決算を実施することは可能と判断して、2005年度及び2006年度の中間決算を実施し、会計監査人の監査も受けた⁶⁵。

2 効率化、環境対策等

[JPS]

生産性を向上させ、健全な経営基盤を構築することはどの事業にとっても重要であるが、赤字基調であった日本郵政公社の郵便業務については特に重要であった。このため、トヨタ自動車株の奥田 碩 会長及び張 富士夫社長の協力を得て、作業の標準化等に関して多くの民間企業で成果を上げていた「トヨタ生産方式」を参考にして応用することで、郵便物の引受け及び取集から輸送、配達までの全作業工程を見直し、郵便物が水のようによどみなく流れる仕組みを作り、その中でムダ・ムラ・ムリを徹底的に排除して生産性の向上を図ることとし、この取組を「JPS (JAPAN POST SYSTEM)」と称した。

JPSは、公社の発足に先立つ2003(平成15)年1月上旬、越谷郵便局(埼玉県)で開始し、①窓口での郵便物の分類徹底等個々の作業性の改善、②運送便及び取集便の設定時間の見直し等による作業の平準化、③表及びグラフを活用した目に見える化の導入等業務進捗管理の改善、等をした。

その上で、越谷郵便局で開発した改善手法を札幌中央郵便局等全国14のモデル郵便局で展開し、2003年度の実績向上は、越谷郵便局21%、モデル郵便局平均12%であった。

さらに、改善手法をマニュアル化して、2004年度からは、全国の1,000の集配郵便局で①4S(整理・整頓・清掃・清潔)の徹底、②だれもが「決められた量の作業を」、「決められた作業方法で」、「決められた時間内に処理する」標準作業の徹底、③作業の見える化及び原単位⁶⁶の作成及び④作業縮切り時間及び先後作業の明確化に取り組み、生産性の向上は、総体として、2004年度は9%、2005年度は10%、2006年度は5%であった。

また、このJPSについては、郵便業務だけでなく、他の2業務や共通事務でも展開することとし、郵便局のほか、貯金事務センター、簡易保険事務セン

⁶⁵ 2005年度のは2005年11月21日に、2006年度のは2006年11月22日に、それぞれ会計監査人に提出した段階で公表した。なお、2007年度については、民営・分社化で公社が2007年10月1日に解散したため、6か月間についての決算は存在するが、それは「中間決算」ではない。

⁶⁶ 作業全体の所要時間を把握するための15分の作業量

ター及び共通事務センターで、郵便業務について得られた改善視点、改善方法等を参考にして応用し、また、自ら創意工夫して、業務の改善や生産性の向上に取り組んだ。

【調達コストの削減】

公社が、厳しい経営環境の下で中期経営目標を達成し、経営基盤を一層強固なものにしていくためには、収益の確保とともに、費用（コスト）の削減を図ることも重要であった。中でも調達コストの削減は極めて重要であるとの考え方の下、調達業務全般について、随意契約を見直して原則として競争契約とすることの徹底、ムダ・ムラ・ムリを排除した調達数量の適正化、特別仕様の見直し等の聖域なき見直しをし、また、公社の全組織が取り組む共通的な削減目標を設定し、さらに、調達委員会を置いて1億円以上の競争契約及び1,600万円以上の随意契約は事前審査をする等して調達コストの削減を推進した。

この調達業務全般の見直し及び調達コストの削減の推進については、アクションプラン・フェーズ1でも掲げ、調達コストの削減の目標は、2003(平成15)年度及び2004年度の2年で2002年度実績比20%以上とした。

上述した原則として競争契約とすることの徹底等の方法のほか、複数年度契約の推進、安価な海外製品の調達の拡大等、創意工夫した調達方法の取組も推進した結果、2003年度は、年度前半は郵政事業庁時代に決定した契約が多かったため合理化効果をフルには出し切れなかったものの、2002年度実績（8,340億円）比13%の調達コストを削減し、2004年度は、2002年度実績比22%を削減して目標を達成した。

2005年度以降も2年半で2004年度実績比10%以上調達コストを削減することとして引き続き取組を推進した。

【人事制度の改正】

公社の職員は国家公務員であるが、公社化で郵政事業庁時代より給与決定の自由度が増したため、職員の人事制度を、職員が発揮した能力及びそれによる実績を人事評価で適正に評価し、その結果を給与、任用等の多方面で活用する、能力・実績主義をより強化したものに改めた。

人事評価の制度については、評価の対象を業績及び職務行動の2種類に分類し、評価項目及び評価基準の公開、自己評価の導入、直属の上司による評価、評価結果のフィードバック等をするものとした。

その上で、給与の制度については、人事評価結果に応じた賞与の増減幅を定める等し、任用及び育成の制度についても、昇任は志願制として人事評価結果等による対象者の選考（志願制昇任選考）を導入する等した。

この新たな人事制度の運用は、2003(平成15)年度の人事評価結果を2004年度の給与、賞与等に反映する形で開始した。

【郵便局別損益の試算】

管理会計の充実等の観点から、公社は、第1期中期経営計画で、「地域別損益管理の導入」及び「郵便局の損益把握」を掲げ、郵便局への収益費用の配賦方法等を検討していたが、2005(平成17)年2月3日の衆議院予算委員会で提出要請があったこともあり、2003年度の郵便局別損益を試算して取りまとめ、3月11日に公表した。

郵政三事業は、各事業とも全国の郵便局ネットワークをベースとして運営をしており、ほとんどのサービスに係る収益及び費用が一の郵便局では完結しないため、郵便局損益の算出に当たっては、一定の基準及び特定のパラメーターに基づく収益及び費用の配賦でこれをせざるを得ないが、この試算は、「全体損益方式」及び「収支相償方式」の2つの方式⁶⁷で算出した。

2003年度の郵便局別損益試算では、簡易郵便局を除く郵便局2万247局中、赤字郵便局は、全体損益方式では2,870局(14.2%)、収支相償方式では1万4,155局(69.9%)であった。

【余裕スペースの試行的貸付け】

民間事業者との提携は、主として郵便業務に関してしたが、経営資源の有効活用の観点からも推進することとし、公社の発足で国有財産法(昭23法律73)が適用されなくなったため、郵便局を利用するお客さまの利便性の向上等も目的として、2003(平成15)年4月1日の山鼻郵便局(札幌市中央区)のフラワーショップを皮切りに、公社施設の余裕スペースの試行的貸付けをした。なお、「ポスタルローソン」は、この試行的貸付けとしての趣旨も有するものとして実施した。

【環境対策】

公社は、その発足を機に、経営理念及び行動憲章とともに「環境基本宣言」を制定した。これは、「環境への配慮なくして事業の存続はない」という思いからであり、日本全国どこでも受けられるサービスを提供する郵便局として、

⁶⁷「全体損益方式」とは、郵便局ごとの人員、業務取扱量等に応じて、三事業の年度決算全体の収益及び費用を各郵便局に配賦する方式であり、この方式では、毎年度の決算の結果で、例えば大幅な赤字決算の年度はほとんどの郵便局が赤字になる等郵便局別損益に大きなブレが生じた。これに対し、「収支相償方式」は、全体損益方式の毎年度のブレを補正する趣旨で、年度の決算の赤字黒字にかかわらず、事業運営に係る人件費、物件費等の恒常的な費用に着目して、全郵便局の収益水準を費用と同水準と設定し、郵便局別損益を算出する方式であった。

地域の自然と環境を守り、かけがえのない地球環境を子どもたちに伝えていくために、環境に配慮した行動に努めると宣言した。

行動は、「できることから始める」を合言葉にスタートしたが、2004(平成16)年3月18日、2004年度から2006年度までの3年を対象とした「日本郵政公社環境中期計画」(通称「郵政エコプラン」)を策定するとともに、年度ごとの目標及び具体化施策を盛り込んだ中期計画期間中の各年度の「環境行動計画」(通称「エコアクションプラン」)も策定し、2006年度の二酸化炭素(CO₂)排出量を2002年度レベルから2.2%削減することを目標として、省エネルギー・省資源、局舎整備、物品調達、物流等の各分野について個別の目標及び施策を掲げ、総合的な取組をした。郵政エコプランの最終総括としては、CO₂排出量は、目標を大きく超えて3.4%削減した。

なお、取組の中には、自立的、継続的に環境施策に取り組むための環境マネジメントシステムの構築・運用があり、まず、2004年8月18日、モデル郵便局である野田郵便局(千葉県)及び枚方東郵便局(大阪府)が環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を郵便局としては初めて取得した。ISO14001の認証については、続いて、2005年11月16日、野田郵便局及び枚方東郵便局を含む全国27のパイロット郵便局がマルチサイト方式(単局でなく全体で取得)で取得し、2007年3月22日には、新たに地域区分局等50局を加えた77局が同様にマルチサイト方式により取得した。

3 出資

公社による民間企業への出資については、郵便事業への民間事業者の参入が認められること等を踏まえ、競争に対応しつつユニバーサルサービスの維持が図れるよう経営の自由度を付与する観点から、必要な範囲に限りこれを可能とすべきとの考え方があったものの、関係省庁間で調整がつかず、国会に提出された日本郵政公社法案にはその条項はなかった。これに対し、上述した考え方と同趣旨による修正が法案の国会審議の過程でなされ、公社は、日本郵政公社法及び日本郵政公社法施行令(平14政令384)に基づき、郵便の業務の運営に特に必要がある場合には、総務大臣の認可を受けて、①公社の委託により、郵便物の取集、運送又は配達に使用する運送機関に係る情報の処理に関する業務を行う事業及び②他人の委託により、郵便物の作成及び差出しに関する業務を行う事業に出資できることとなった。

この出資の第1弾として、(株)大丸(当時。現在はJ.フロントリテイリング(株)及びその子会社である(株)大丸松坂屋百貨店)との間で、大丸の子会社であり、

郵便物の作成及び差出しに関する業務を行っている(株)アソシア（大阪市城東区）の株式を譲り受けることで合意した。認可は2005(平成17)年9月30日に受けて、10月にアソシアの株式の67.6%を約6億5,000万円で取得し、子会社化した。これにより、物流のトータルサービスを公社グループで提供できることとなった。なお、アソシアは、2006年2月、商号を「株式会社JPロジサービス」に変更した⁶⁸。

続いて、三菱UFJ信託銀行(株)の子会社である三菱UFJ代行ビジネス(株)が持つ郵便物の封入及び発送業務に関するノウハウ及び信頼性を基盤とし、高度な印刷業務を新たに行うことや個人情報保護のニーズの高まりに応え得る体制を整備することで、より高品質・低価格なトータルサービスを提供していくこととした。三菱UFJ信託銀行との間では、封入及び発送の分野で共同出資会社を設立することで合意し、認可は2006年1月16日に受けて、2月1日、三菱UFJ代行ビジネスの封入及び発送業務部門の新設分割で設立されたJPビズメール(株)の株式の51%を約2億円で取得した。

第2節 別後納郵便料金の不適正収納等その他の不適正な取扱い

1 別後納郵便料金の不適正収納等

日本郵政公社時代には、郵政省時代に端を発する別後納郵便料金に係る不適正収納、横領等の事案が多数発覚した。それらのうち収納漏れ等の料金額が特に大きかったのは、長岡郵便局（新潟県）での別納郵便料金の不適正収納、千葉Bee-One内郵便局（千葉市中央区。現千葉駅前大通り郵便局）での別納郵便料金の横領及び福岡渡辺通郵便局（福岡市中央区）での不適正な割引の3事案であった。

長岡郵便局の事案は、営業目標を達成するために大口のお客さまを逃がしたくないという動機から、1999(平成11)年5月から引き受けるようになった東京都内の発送代行業者の料金別納郵便物を、通達、マニュアル等に反して、引受け時に提出されるべき差出票に基づく通数の確認をしないで発送し、引受け当日に収納すべき別納料金も、翌月にこの業者が申告する通数に基づいて収納していたものである。この不適正収納の結果、2002年6月から2003年12月までの

⁶⁸ JPロジサービスは、民営・分社化後は郵便事業(株)、次いで日本郵便の子会社となったが、日本郵便は保有するJPロジサービスの株式を2018年12月17日に(株)ハマキョウレックスに譲渡し、JPロジサービスは日本郵便の子会社ではなくなった。