

郵宅統第※※号
平成※※年※月※※日

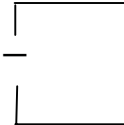
総務大臣

原口 一博 殿

郵便事業株式会社

代表取締役社長

鍋倉 真一



JPEXプレス社統合に係る郵便事業株式会社法第13条第1項に基づく報告について

総情郵第104号(平成22年7月6日)「JPEXプレス社統合に係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ついて」に関し、下記のとおりご報告申し上げます。

なお、今回の事案の原因分析で明らかになった点については、年末繁忙期に向けての再発防止策を策定するとともに、業務運行に係る管理体制の強化及び業務運行情報の開示の在り方等についても検討を行ったので、併せてご報告申し上げます。

記

1 今回の配達遅延に至った経緯

弊社がJPEXプレス株式会社(以下、JPEX社といいます。)のペリカン便事業を承継し、宅配便事業を統合した平成22年7月1日(木)以降、ゆうパックの送達ネットワークの中心となる運送拠点である統括支店・ターミナル支店の一部(最大10支店程度)において、区分機的能力を十分に発揮させることができなかったこと等に端を発してゆうパックの処理が遅延し、34万個余りのゆうパックについて半日から2日程度の送達遅延が発生し、お客さまに大変なご迷惑をおかけするに至りました。

本社・支社等からの応援要員の投入等、緊急に対策を講じた結果、ゆうパックの送達は、同7日(水)にはほぼ順調に行えるようになりましたが、その後も業務運行状況の注視を続けた結果、同15日(木)に、業務運行は正常に復したものと判断し、その旨を公表しました。

発生した事象及び経緯は以下のとおりです。

(1) 発生した事象

- ① 今回の統合計画では、平成22年7月1日(木)からペリカン便事業を承継し、ゆうパック事業と統合するに当たり、ゆうパックの運送拠点となる支店として、それまでゆうパック事業で使用していた69統括支店のうち49統括支店及びペリカン便事業で使用していた59ターミナルのうち21ターミナルを使用することとしました。このJPEX社が

ら承継するペリカン便事業で使用していた21ターミナルのうち10ターミナルには区分機が設置されています。

- ② 平成22年7月1日（木）の承継に際し、同年6月30日（水）に引き受けた荷物は、JPEX社のターミナルからは新しい運送拠点に向けて運送し、弊社の統括支店からは従来の統括支店に向けて運送するという新旧のダブルネットワークで処理をしました。この業務の切替えに当たっては、若干の運送便に遅延等は生じたものの、翌日に正常運行が確保されれば解消する程度のものであり、特に重大なトラブルは発生しませんでした。
- ③ 平成22年7月1日（木）に引き受けたゆうパックについては、同日の夜から、すべて新しい運送拠点への運送に切り替えました。同年6月30日（水）の夜は、前述のように新旧のダブルネットワークで運送を行ったため、運送便の到着も分散し、大きなトラブルは発生しませんでした。しかし、同年7月1日（木）の深夜から同2日（金）早朝にかけて、一部の支店では、不具合の発生や適切な使用方法を欠いたこと等から、しばしば区分機が停止するなど、円滑な処理が困難となり、処理の遅れが発生しました。この運送拠点における処理の遅れが、運送便の遅延、臨時便の増加を招き、その影響が全国に波及しました。
- ④ 作業の遅れは、平成22年7月1日（木）及び同2日（金）には最大10箇所程度の統括支店・ターミナル支店において生じましたが、本社・支社からの応援要員の派遣、一部の業務の他支店等への移管、臨時便の開設等の緊急対策を講じることにより、遅れていた荷物の処理が進み、同3日（土）には、遅延の発生は、同2日（金）の10支店から埼玉、千葉西、小牧及び大阪南港の4つのターミナル支店に縮小しました。
- ⑤ 当初、企業関係の引受・配達物数が減少する土曜日（平成22年7月3日）及び日曜日（同4日）において、重点的に対策を講じることにより正常化が図れると判断しておりましたが、同3日（土）になっても、遅延が完全には回復しなかったことから、このままでは物数が増加する月曜日（同5日）以降も遅延が継続する可能性が高いこと、また、遅延の発生状況の全体像も本社においてほぼ正確に把握・確認できたことから、同4日（日）に弊社社長の鍋倉が記者会見を行い、遅延発生の公表とお詫びを行いました。更に、同6日（火）には原口総務大臣に状況の報告を行い、大臣からは事故原因の究明等を内容とする報告徴求の指示を受けました。
- ⑥ 送達の遅延は、平成22年7月4日（日）引受分については、埼玉ターミナル支店等を經由する埼玉、千葉、茨城及び大阪発又は宛の荷物に、同5日（月）引受分については、千葉及び埼玉発又は宛の荷物に依然として残りましたが、同6日（火）引受分からは、概ね順調な業務運行を確保することができました。以上のように、同7日（水）には、業務運行はほぼ正常化しましたが、正常化前に引き受けた荷物の一部に遅延の影響が残っていること、本社・支社からの応援要員の派遣が解消されていないこと、相当数の臨時便が発

生していること等から、引き続き、業務運行の推移等を注視していくこととしました。

- ⑦ その後、業務運行が安定したことから、本社からの応援要員の派遣は平成22年7月1日(日)で終了させ、支社から派遣している応援要員の数も減少させることとしたほか、お客さまからのクレーム件数も、取扱物数の増加を考慮すれば、ほぼ例年並みの水準にまで落ち着いてきたこと等が確認できました。
- ⑧ 以上の状況に鑑み、平成22年7月15日(木)に至り、業務運行については正常化したものと判断し、日本郵政株式会社の齋藤社長とともに弊社社長の鍋倉が原口総務大臣及び自見郵政改革担当大臣にその旨を報告するとともに、報道発表を行いました。国土交通省(自動車交通局長、政策統括官及び関東運輸局長)にも、同じ内容の報告を行いました。

(2) 統合に係る準備状況

① 平成22年7月1日(木)の統合に向けた準備

ゆうパック事業とペリカン便事業の統合については、平成21年10月の統合を目指して準備を進めてきましたが、平成21年9月11日(金)、ひとまず統合の延期を決定し、その後、宅配便事業統合に関する方針を複数の対応案について検討する等、抜本的な見直しを行いました。その結果、必要な資産等をJPEX社から弊社に承継した上でJPEX社を清算するという現行案が、他の案と比較して、収益性の改善(早期の黒字化)という面から優れていると判断し、統合計画を修正することとしました。

併せて、承継時期については、JPEX社の赤字が毎月50億円~60億円に達する状況であったため、これをできるだけ早期に解消する必要があるものの、他方、統合準備には、システムの開発、承継要員の確定や承継資産の切り分け等、相当の時間を要することも踏まえ、同年12月7日(月)の弊社幹部打合せにおいて、平成22年7月1日(木)を承継日とする方針を決定しました。

上記の内容については、平成21年12月18日(金)の取締役会において決定し、同24日(木)には総務省に対し、平成21年度事業計画の変更認可申請を行いました。

なお、承継日とした平成22年7月1日(木)は、お中元関係業務がピークを迎える時期であるため、業務運行に支障が生じないかを慎重に検討しました。しかしながら、JPEX社から承継する荷物の物数にお中元による物数増を勘案しても、トータルでは弊社の昨年のお歳暮期の物数を下回っていたため、昨年のお歳暮期の態勢と同様の態勢で臨めば十分に対応できるものと判断し、平成22年7月1日(木)を承継日としても差し支えないと判断したものです。

② 推進体制

平成21年12月に宅配便事業統合計画を抜本的に見直したことを受け、社内では、宅配便事業統合本部を拡充し、同本部を中心に、担当執行役員の方針の下で計画を推進することとしました。

具体的には、同本部を事務局とし、原則として毎週1回、関係役員からなる宅配便事業

統合本部会議を開催し、統合準備作業全体の進捗管理を行うとともに、その進捗状況については、その都度、社長・副社長に報告を行い、毎月の取締役会にも報告を行いました。平成22年5月には、統括支店長及びターミナル支店開設準備室長も参加した全国主要支店長等会議を開催し、統合推進方策の確認を行うとともに、現場の声を吸収しました。また、支社においても、宅配便事業統合推進室を設置し、支店レベルでの進捗管理を行いました。各支店における準備状況については、約120項目の準備作業の進捗状況について報告を求め、本社において確認した上で、不十分と認められる支店については個別に指導を行いました。

③ 主要な分野別の準備状況

ア ターミナル支店における準備

JPEX社から承継して使用する21のターミナル支店については、受持地域における区分事務実施計画及び要員配置計画の策定等、準備を進めるに当たり相当の事務量が想定されたことから、平成22年4月1日（木）から同年6月30日（水）までの間、ターミナル支店開設準備室を設置して準備作業を行うこととしました。また、ターミナル支店長内定者を同年4月1日（木）付けでターミナル支店開設準備室長に任命し、室長会議や個別の打合せを行い、必要な準備作業の徹底を図りました。

統括支店・ターミナル支店の要員配置については、統合後の平常期のゆうパックの取扱いに係る業務量を推計し、これに基づき必要な要員数を算定するとともに、夏期繁忙時に増加する業務量を考慮して追加要員数を推計し、これを平常期の必要要員数に加えた上で、要員配置計画を策定しました。また、この夏期繁忙期の要員を含めた必要要員数については、統合実施前までに確保していました。

しかしながら、一部の統括支店・ターミナル支店において、他の統括支店・ターミナル支店間を中継する輸送用パレットの取扱業務量の見通しに不十分な点があったこと、また、今回の緊急対策として、応援要員の派遣や業務の他支店等への一部移管が必要になったことに鑑みれば、結果的に、緊急事態に対処するための対応策の検討が不十分であったことも含め、一部の統括支店・ターミナル支店においては、当初の要員配置計画に甘さがあったものと言わざるを得ないと判断しています。

イ 情報システム

情報システムについては、両社の情報システムを完全に統合するには相当の期間が必要であるため、当面、弊社の情報システムとJPEX社の情報システムを連携して併用することとし、必要なプログラム開発を進め、平成22年6月14日（月）に決済系、携帯端末、窓口端末、追跡系及び経営系の各情報システムの最終移行判定を行い、統合に関し問題が発生しないことを確認しました。

情報システムに関しては、同年7月1日（木）にラベル印字システムに不具合が発生しましたが、代替措置による対応が可能であり、システムの不具合も当日（同年7月1日）20時には復旧しました。このほか、情報システムには、大きな問題は発生していません。

ウ 研修

研修については、平成21年10月の統合を予定していた時の研修期間が短期間（1月間）であったとの反省を踏まえ、今回は3月間の期間を確保して行いました。具体的には、支店において研修を指導する研修リーダーに対する研修、支店への訓練用テキスト及び端末機器の配備については平成22年4月に行い、また、支店社員に対する研修であるフロントライン研修は同年5月から開始しました。

フロントライン研修は、弊社社員、郵便局株式会社社員、JPEX社から移行してくる社員及び新規採用社員を対象とし、その研修内容は、各員が担当する作業によって異なりますが、基本的には、以下のとおりです。

- (ア) 商品・サービス及び作業方法の変更点に関する研修を1時間程度
- (イ) 窓口端末機及び携帯端末機の使い方に関する研修を30分から1時間程度
- (ウ) JPEX社から弊社に移行してくる社員に対しては、上記に加え、
 - ・ 弊社社員としての基礎的知識に関する研修を1時間程度
 - ・ 配属される支店を事前訪問して行う作業確認を1日

また、上記のフロントライン研修に加え、重要ポイント及び緊急対処方法を要約した資料の配布、誤りやすい部分を中心とした再周知等を行い、全支店のミーティングや手すき時間等においてこれらの徹底を図りました。

更に、ターミナル支店においても、新規に採用される社員に対し、同年6月中に、ターミナルにおける実作業の事前研修を2日間実施しました。しかしながら、ターミナル支店は同年6月30日（水）までJPEX社のターミナルとして使用されていたため、統合後の作業方法、レイアウト等に従った実地の訓練はできていませんでした。

なお、郵便局における窓口端末機の操作に関する変更点は、仕分ラベルの印刷・貼付の1点のみであったことから、特段のトラブルは発生していません。

④ 準備状況の確認

今回の宅配便事業統合においては、各支店における準備状況について、直接本社が状況を把握し、確認できる体制を構築し、準備作業の遅延等の問題がある支店については個別に対処しつつ、最終的な準備状況の報告を平成22年6月29日（火）に求め、支店レベルにおける準備状況を確認しました。

しかしながら、この準備作業の進捗状況について本社において十分に把握できていなかったことが、今回の事案の発生につながったものと判断しています。この要因としては、一部の支店の管理者や支社が準備作業の実態を十分に把握できておらず、また、本社もそれを十分に確認できなかったことが挙げられ、支店レベルの準備状況の報告及びその確認という面においても、取組みの甘さがあったものと判断しています。

(3) 遅延の発生原因・分析

① 全般的な発生原因

今回のゆうパックの送達遅延の直接的な発生原因は、JPEX社から承継したターミナル支店を中心に、区分機操作訓練の不足等に起因する理解の不徹底や操作ミス等による処理効率の低下等から、処理遅延が発生し、これにより、ターミナル支店内に荷物を積載した輸送用パレット（ロールボックス等）が多数滞留して作業場を塞ぎ、処理の遅延を増幅させ、更に、これらの処理遅延が運送便の遅延や臨時運送便の増発を招き、これが運送先の支店における処理時間を圧迫するという悪循環となったことにあります。

また、このターミナル支店における処理遅延が発生した原因については、本社をはじめ、全体として、準備が不十分であったことにあると判断していますが、具体的には、以下のとおりです。

ア JPEX社から承継したターミナル支店は、弊社の統括支店とは、区分機の規模、作業手順、作業場のレイアウト等が異なりますが、JPEX社から弊社への承継に当たり、今までJPEX社において円滑に運用されてきており、人や施設も合わせて承継するものであることから、特に大きな問題は発生しないだろうと判断するなど、本社・支社に認識の甘さがあったこと。

イ 本社としては、ターミナル支店について、特に重点的に進捗状況の確認を行ってきましたが、区分機の改造、要員の確保、レイアウトの変更、看板の掲出といった個々の項目の外見的な確認に留まっており、ターミナル支店が一つのシステムとして現実に機能するかといった実態的なチェックまでは行えていなかったこと。

ウ お中元関係業務がピークを迎える平成22年7月1日（木）に統合を行う計画であったため、ターミナル支店における業務計画も、代替手段の検討も含め、慎重に準備を進めてきたものですが、今回のような突発的な事態が発生した場合にそれを吸収できるような十分な余裕や柔軟性を持った計画とはなっておらず、また、その検証も十分ではなかったこと。

エ 本社においても、大口のお客さまの取扱い等一部の業務に対する対応方法の決定が遅れたこと等から、結果として、統合が間近に迫った同年6月中旬から下旬にかけて、大口のお客さまの取扱い関連等の指示文書が数回にわたって発出され、支店に負担を強いることとなったこと。

② ターミナル支店等で発生した個別のトラブルの発生原因

ターミナル支店等における個別のトラブルの発生原因は、以下のとおりですが、宅配便のオペレーションは、全国各支店等における引受、差立、輸送、配達といったオペレーションの各工程がネットワークを介して有機的関係を保ちながら運行しているため、一部の支店の前工程の処理の遅れが後工程を担当する他の支店の処理の遅れを生むこととなったものです。

ア 区分機についての理解不足及び準備不足

JPEX社から承継したターミナル支店の区分機は、弊社の統括支店の区分機とはその規模、機能特性や操作方法等が異なるため、その能力を十分に発揮させるためには、十分な研修が必要になるものです。しかしながら、その有効な使用方法や具体的な作業

手順、最適な作業場のレイアウト等の確認・習得が現場任せとなっていたため、現場段階における十分な理解が進まず、区分機を有効に使用する態勢の整備やそのための訓練が十分には実施できなかったと判断しています。

また、本社・支社も、ターミナル支店の区分機の機能特性やその有効な使用方法等について十分に理解していたとは言えず、更に、支店に対する十分な指導も行っていなかったため、ターミナル支店における区分機に係る研修が十分であったかについて、本社・支社ともに十分把握できていませんでした。

このような複合的な要因から、区分機の性能を十分に発揮させることができずに、予想以上に区分機で正常に区分されないゆうパックが増加し、リジェクトシュートや打鍵ラインが多くゆうパックで詰まり、これがしばしば区分機を止めることとなりました。

今回の事案の発生を受けて講じた対策としては、仕分ラベルが貼付されていないゆうパックを区分機に投入せず、また、区分機への投入時にゆうパックの向きを揃える等の作業方法を徹底することにより、区分機の読取り効率を上げることができました。しかし、この徹底には時間を要したことから、同様の問題が2～3日続いたことにより、初期の滞留の原因となりました。

なお、一部のターミナル支店においては、区分機の宛先別の区分方面の設定を変更する際に手順を誤り、長時間、区分機を停止させるという事態が発生したことも、処理遅延の一因となりました。この問題については、区分機の操作手順を再徹底するとともに、万一に備えてメーカー技術者を常駐させるなどの対策をとったため、平成22年7月2日（金）以降は、同様の事態は発生しませんでした。

イ 手区分で処理されるゆうパックの増加による処理の遅延

ペリカン便は従来より仕分番号(到着統括支店・ターミナル支店、集配拠点を6桁の番号化したもの。)をバーコード化した仕分ラベルによる機械処理を行っていましたが、統合後、ゆうパックについても新たに仕分ラベルによる処理を行うこととし、引受時に仕分ラベルを貼付するとともに、大口のお客さまには予め仕分ラベルを貼付していただくことをお願いして参りました。

しかしながら、周知のための時間も限られていたことから、ある程度仕分ラベルが貼付されていないゆうパックが増加することを想定し、仕分ラベルが貼付されていないゆうパックについては、区分機に投入せず、適宜、手区分による作業で対応することとしておりました。

ところが、ゆうパックを積載した輸送用パレットが作業場に溢れたことにより、十分な手区分作業場が確保できなかった統括支店・ターミナル支店があったこと、一部の統括支店・ターミナル支店では、郵便番号ではなく新たに付定した仕分コードにより手区分を行おうとしたため、運送先となる支店の判別に手間取ったこと等から、当初は処理効率が十分に上がらず、そのため輸送用パレットがさらに溢れてスペースを圧迫するなど悪循環に陥りました。

また、一部の統括支店・ターミナル支店では、手区分で処理されるゆうパックが想定を超えたことにより、当初予定していた要員に不足が生じることとなり、処理が滞るこ

とが懸念されたため、本社・支社から応援要員を派遣しましたが、現場での具体的な作業方法の指導が徹底されなかったこともあり、改善までに時間を要しました。

ウ 滞留する輸送用パレットの増加による作業場の混乱

通常の業務方法では、運送便で差し立てるべきすべての輸送用パレットを一掃してから次の工程に入ることとなっていますが、ゆうパックを積載した輸送用パレットの滞留が発生したため、十分な作業場が確保できず、処理能率が低下しました。

また、区分処理が遅延した結果、ゆうパックの輸送用パレットへの積載、輸送用パレットの方面別の車両への積載準備等が遅れたため、運送便の出発に遅れが生じ、更に、積載し切れなかった輸送用パレットの運送は臨時便で対応するよう指示を行いましたが、臨時便を短時間で確保することができなかった統括支店・ターミナル支店においては、輸送用パレットの滞留が増幅しました。

JPEX社から承継したターミナル支店においては、支店内に予備的なスペースが少なく、また、こうした異常事態が発生した場合において適切な指示が出せる態勢ができていなかったため、いったん処理遅延により輸送用パレットが増加すると、短時間で支店内の作業場において輸送用パレットの滞留が増幅される結果となりました。

エ 車両の輻輳による発着の乱れ

その結果、臨時便も含め運送便が想定を上回って増加し、また、運送便の遅延も発生したため、到着する運送便が輻輳することとなりました。このため、発着場に接車できない車両が道路まで溢れ出したり、車両から輸送用パレットを取り下ろすための要員が十分に確保できず、処理が滞ることになりました。

オ 引受支店からの運送便の遅延

引受支店においては、集荷先が増加し、集荷作業に要する時間が増加しました。また、ゆうパックについても、引受時に仕分ラベルを貼付することとしましたが、弊社社員にとっては初めての作業であったため、特に大口の集荷の場合を中心に、仕分ラベルを貼付するための作業時間が想定以上に増加しました。このため、引受支店から統括支店・ターミナル支店に向かう上りの運送便が予定時間に遅れて統括支店・ターミナル支店に到着するケースが多数発生して運送便が輻輳し、統括支店・ターミナル支店における処理の遅延、運送便の遅延の一因となりました。

カ 冷凍ゆうパックの送達遅延

冷凍ゆうパックについては、既存の施設だけでは平成22年7月1日（木）の統合後には処理・保管スペースが不足することが明らかであったため、新東京支店の近隣に新たに施設を借り入れて対処することとしていましたが、借り入れた施設が狭隘で、すべての冷凍ゆうパックを処理することができず、作業が遅滞し、遅延を生じました。また、ターミナル支店において冷凍ゆうパックの処理を行っている場合には、ターミナル支店全体の処理遅延の影響を受け、冷凍ゆうパックの処理にも遅延を生じました。

2 発生した問題に対する対応状況

(1) 送達遅延への対応

上記1で発生した事態を解決するため、以下のとおり対応を行いました。

① 要員の追加措置

処理遅延が発生した統括支店・ターミナル支店を中心に、業務処理を行うための応援要員を本社・支社から派遣したほか、日本通運株式会社からターミナル作業を熟知した指導要員及び業務処理要員の応援派遣を受け、業務運行の確保を図りました。これらの緊急支援体制は、一部の統括支店においては、お中元期の期間中、継続して行うこととしています。

応援要員の派遣は、1日当たり最大で934人、平成22年7月1日（木）から同18日（日）までで延べ約9,000人となっています。

② 業務の一部移管

ゆうパックの区分処理に遅延が発生した9つの統括支店・ターミナル支店について、緊急避難措置として、一部の業務を他の統括支店及び日本通運株式会社のターミナル等に一時的に移管しました。

③ 臨時便の増設

統括支店・ターミナル支店において処理が遅延したゆうパックを運送するため、臨時便の増設を行いました。平成22年7月1日（木）から同14日（水）までの間で、統括支店・ターミナル支店間の臨時便（地域間便）は約2,700便、統括支店・ターミナル支店の受持地域内の支店あての臨時便（地域内便）は約11,000便となりました。

④ 区分機作業の改善

区分機に荷物を供給する手順等を各支店において改めて確認し、正しい手順等を徹底しました。また、仕分ラベルの貼付を徹底するとともに、仕分ラベルの有無による区分作業の変更等を徹底することにより、区分機処理個数を増加させ、安定した業務運行を回復しました。

⑤ 冷凍ゆうパックの改善

平成22年7月1日（木）の宅配便統合に当たり新たに借り入れた施設では、通常、冷凍ゆうパックの取扱いに使用する冷凍輸送用コンテナではなく、冷凍ボックスを使用したオペレーションとなったところ、一部冷凍ボックスの当該施設への回送がうまくいかなかったため、当該施設における冷凍ゆうパックの処理に遅延が生じました。このため、冷凍車による直接輸送を行うほか、同19日（月）からは、現在利用しているのとは別の冷凍施設を新東京支店の近隣に新たに借入するなどの改善策をとりました。

⑥ 業務運行の正常化

上記の措置を講じた結果、平成22年7月7日（水）には業務運行はほぼ正常化し、ゆうパックの送達が順調に行われるようになりましたが、これが継続できるかどうか注視することとしました。業務運行の正常化に関しては、各支店における処理状況を注視するとともに、お客さまサービスセンターへの問合せ件数（クレーム発生件数）が正常に復したかどうか等により確認を行いました。

このうち、配達遵守状況については、同8日（木）には平年並みの品質に戻りました。また、問合せ件数については、同3日（土）の1,328件をピークに減少したものの同7日（水）以降もまだ高い水準で推移していましたが、同12日（月）の週には、取り扱物数の増加を考慮すれば、ほぼ昨年同期並みの水準となりました。こうした状況の推移を踏まえ、同15日（木）に至り、業務運行は正常化したと判断しました。

(2) お客さまへの対応

今回のゆうパックの送達遅延により、お客さまには大変なご迷惑をおかけしました。当初より、個別のお客さまの問合せへの対応、大口のお客さまへの説明は行っていましたが、後述のとおり、平成22年7月4日（日）に報道発表を行い、翌5日（月）以降は毎日、送達状況に関する情報を記者クラブに提供し、現状を説明するとともに、弊社ホームページにもそれを掲載することにより、お客さまへの周知を図りました。

また、業務運行は正常化した旨の報道発表を行った同15日（木）以降は、大口のお客さまに対してはお詫びと業務運行正常化をお知らせする手紙をお持ちするとともに、支店、郵便局及びゆうパック取扱所へのお知らせの掲示、チラシの全戸配布を行っているところです。

生もののゆうパックや冷凍ゆうパックについても、内容品が傷んだり、解凍された状態で配達されるなど、お客さまにご迷惑をお掛けすることになりましたので、ご迷惑をお掛けしたお客さまには、損害賠償についても誠意をもって対応することとし、既にお客さまへの対応を進めています。

また、今回のゆうパックの送達遅延に伴い、請求関係で混乱が生じ、更にお客さまにご迷惑をお掛けすることのないよう、現在、データを精査し、必要に応じてお客さまに連絡をとるなど、対応に努めているところです。

引き続き、お客さまの信頼の回復に向けて、全社一丸となって取り組んで参ります。

(3) 危機管理体制

通常、統括支店等でゆうパックの処理に問題が発生した場合は、支店から支社（必要に応じて本社）に報告が行われ、必要な対策が講じられることとなっています。他方、今回の宅配便事業統合に当たっては、各支店から準備状況や統合後の業務運行の状況について直接本社に報告するとともに、本社からも一部の統括支店・ターミナル支店に要員を派遣し、本社が直接、情報を確認することができる体制を構築しました。

しかしながら、遅延による混乱の中で、今回のような想定外の突発的な事態に対する態勢が不十分な状況において、各支店における実態が十分に把握できず、このため、本社要員か

らの情報も含め、各支店の正確な実態が本社に適時・適切に上がってこなかったこと、また、本社においても、上がってきた情報を精査し、各支店の実態を正確に把握することができなかったことから、全体として、不十分な情報と情勢認識の下で、判断の誤りや遅れが生じたものと判断しています。

このため、今後、このような事態を招かないよう、支店・支社による現場の実態把握及び本社への報告態勢の見直し、本社・支社による業務運行チェック及び緊急時も含めた対応態勢の見直しを行う必要があると考えています。

また、これらの基盤として、現場の実態を正確に把握し報告する態勢や現場の実態に即した適切な対策を講じる態勢等、現場の管理者に求められる態勢の一層の向上、現場の実態に関する情報を集約・分析する機能や支社段階で実行可能な対策を機動的に遂行する機能等、中間管理機関としての支社に求められる機能の一層の強化についても検討を行う必要があると判断しています。

3 公表のタイミングの決定経緯

- (1) 今回の統合に当たっては、平成22年7月1日(木)から毎日午前と午後の2回、社長以下の関係役員と担当者が集まり、業務運行状況等に関する情報を共有し、必要な対策を講じる体制をとりました。上述のように、同1日(木)から、一部で運送便の遅延が発生している状況は把握していましたが、当初は、重大なトラブルではなく、終息に向かうものと判断していました。
- (2) 平成22年7月2日(金)は、午前の時点においては、引き続き、運送便の遅延が発生し、一部の統括支店・ターミナル支店において荷物を積載した輸送用パレットが滞留している旨の報告がありましたが、午後の時点においては、土曜日(同3日)及び日曜日(同4日)はゆうパックの企業関係の引受・配達が増減することから、同3日(土)及び同4日(日)に対策を講ずれば遅延は解消できるものと判断していました。また、この時点では、どこまでの範囲にどの程度の影響が及ぶかについては明確ではありませんでした。
- (3) 平成22年7月3日(土)には、本社・支社からの応援要員の派遣、他支店等への一部業務の移管等の緊急対応により、処理遅延が発生している統括支店・ターミナル支店が減少したため、土曜日(同3日)及び日曜日(同4日)で業務運行は正常化するだろうとの判断の下で、同4日(日)の業務運行状況を注視することとしました。
- (4) しかしながら、平成22年7月4日(日)になっても、4つのターミナル(埼玉、千葉西、小牧、大阪南港)の業務運行状況が安定せず、このままでは物数が増える週明け以降も遅延が継続する懸念があったことから、同日朝の段階で報道発表を行うこととし、15時に弊社社長の鍋倉が記者会見したものです。

これは、お客さまにできるだけ早く、かつ、正確な情報をお知らせするという基本ルールに基づき判断したのですが、今回の事案に関し、把握した送達遅延の事実については、も

っと早い時期にホームページ上で公表すべきであったとの反省もあり、また、郵便局への情報提供が遅れ、結果として郵便局のお客さまへのお知らせが遅れるなど、対外的な発表については、時期、内容等に関する判断に甘さがあったものと反省しています。このため、どのような情報を、いつの段階で、誰に対し、どのように開示するか、その基準も含め、社内ルールを策定する必要があると考えています。

4 今回の配達遅延に係る郵便業務への影響

今回、ゆうパックの送達遅延が発生しましたが、郵便業務には特段の遅延は発生していません。ゆうパックのネットワークと郵便のネットワークとは、一部は重なるものの、統括支店・ターミナル支店における処理、支店間の輸送はそれぞれ別の体制の下で行われているため、ゆうパックの送達遅延が郵便の送達に影響を及ぼすことはなかったものと考えています。

また、今回の統合は、参議院議員選挙の時期とも重なったため、選挙関係郵便物に絶対に悪影響を及ぼさないよう取り組んだところですが、入場券・選挙郵便の配達ともに特段の問題は発生していません。郵便に関するお客さまサービスセンターへの照会等においても、特に異常は見られません。

この年末繁忙期においては、ゆうパックの業務運行が、年賀郵便その他の郵便の業務運行ともども円滑に行えるよう万全の体制で臨む所存です。

5 今後の対応

(1) 年末繁忙に向けた再発防止策の検討・実施

今期年末繁忙期（お歳暮期）のオペレーションについては、二度とこのような事態を発生させることがないように、今回の原因分析と反省を踏まえ、適正な要員配置計画の策定、施設の増強、運送便の見直し、小包区分機の処理向上策の策定など、万全の対策を講ずることにより、良質なサービスの提供に努めることとします。具体的対策については、次のとおりであり、その実施状況は平成22年11月中旬までに取りまとめてご報告いたします。

また、小包区分機が故障した際の手区分処理スペースの確保、施設上の理由により安定的な業務運行の確保が困難になった場合の地域区分事務の一部移管、業務遅延が発生した際の本社・支社応援体制の確立等、今後、支社とも調整しつつ、具体的な緊急対応策の策定も含め、想定外の事態に対しても臨機に対応できる体制を確立することとします。

① 物数の想定とそれに基づく適正な要員配置の検討・実施

平常期の業務量を分析し、業務計画見直し後の要員配置計画を策定するとともに、支店別に今期年末繁忙期の物数の想定を行い、年末繁忙期の適正な要員配置計画を策定します。また、必要な要員の確保に早期に取り組みます。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
要員配置計画の策定	各ターミナル支店の実態 検証と改善措置の検討 → 要員配置計画の見直し	▼年繁物数の確定 → 年繁期要員配置計画作成		必要要員の確保 →	→

② 施設の増強

今回、一部の統括支店・ターミナル支店を中心に、作業場のスペース不足のため、ゆうパックの区分作業や空の輸送用パレットの保管等に支障が生じたことから、下記スケジュールにより施設増強を検討します。

具体的には、年末繁忙期までの時間的制約を考慮しつつ、現有施設の有効活用を前提に模様替工事等によるスペースの生み出しを行うとともに、現有施設だけでは円滑な業務運行が確保できない場合には、部外施設の借入れを行います。また、年末繁忙期は、冷凍・チルドゆうパックが急増することから、冷凍倉庫の借入れや一部業務の委託も行います。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
施設増強検討	▼支社個別ヒアリング →				
模様替等工事		模様替等工事の実施 →			
施設借入れ等		物件探し～交渉～契約 →		借入れ開始 →	→

③ 運送便の見直し

引受支店から統括支店・ターミナル支店への運送便の遅延により、統括支店・ターミナル支店において処理時間が不足し、その後の処理が遅延したことから、差し立てる準備ができたゆうパックから早期に統括支店・ターミナル支店へ運送する前送便を設定する等して、統括支店・ターミナル支店の到着処理の平準化を図ります。

また、複数の支店に立ち寄る地域間便の一部を直行便化することにより、差立側の統括支店・ターミナル支店における差立時刻の繰下げを行います。

また、中継を行う統括支店・ターミナル支店において、差し立てる準備ができた輸送用パレットの保管スペースが足りないため、運送便の出発準備に手間取り、遅延が発生したことから、直行便化により中継に係るゆうパックを減少させるとともに、地域間運送便のパレットストレージ(出発時刻の概ね1時間程度前に車両を発着場に接車させ、差し立てる準備が完了した輸送用パレットを順次、車両の荷室に保管する方法)の検討を行います。

更に、一部の支店において、構内が狭いため、運送便の発着ピーク時において車両の発着に支障を来たしたことから、年末繁忙期に構内の狭隘が予想される支店に対して、構内誘導員を配置又は増配置するとともに、構内誘導員に対する指導及び育成研修（優先接車便の徹底等）を行います。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
運送便の見直し	設定方針決定	ダイヤ案作成			
発着管理体制強化	誘導員の配置内容照会			支社、運送会社へ通知	
		調整・予算措置			
	誘導員の指導マニュアル作成、支店への指導			支店・誘導員との打合せ（意識合わせ）	

④ 統括支店・ターミナル支店業務管理体制の再構築

一部の統括支店・ターミナル支店における処理遅延の原因であった業務管理体制については、管理者をはじめ業務指導を行う要員の育成を図るとともに、年末繁忙期の要員配置計画を作成し、早期に今期年末繁忙体制を構築するとともに、各統括支店・ターミナル支店ごとの緊急対応策を策定することとします。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
業務指導要員の強化・育成	管理者の業務研修の実施	業務指導者の実務研修の実施	▼指導要員（役職者）の増配置		
			年繁期業務計画書の作成		
				業務指導体制の確認	

⑤ 区分機の処理能力の向上

ア 処理能力の向上が必要な支店については、区分機を平成22年11月までに更改又は増配備し、機械処理能力の増強を図ります。

イ 作業レイアウトの再見直し、作業指示システムの導入、作業全体をコントロールする人材の育成、年末繁忙期の期間雇用社員用の訓練メニューの策定に取り組み、より高効率かつ高品質な区分作業を実現します。

ウ 仕分ラベルの貼付率を高めるために、大口のお客さまへのシステム変更の勧奨、仕分ラベル貼付機の増備を行うほか、仕分ラベルの適正貼付に関する指導を徹底します。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
区分機更改・増配部	区分機更改・増配備		操作訓練		
仕分用パソコンの貼付率向上	仕分ラベル貼付機の調達・配備（増備）				
	大口顧客へのシステム変更勧奨				

⑥ 集荷体制の再構築

ア 広域集荷センターの体制強化

- ・大口集荷に対応するため、統括支店・ターミナル支店による広域集荷体制の強化を図ります。
- ・チルド・冷凍ゆうパックの大口集荷への確実な対応ができるよう、冷凍冷蔵車両の備車先の早期確保を図ります。

イ 集荷コントローラーの機能発揮

- ・夕方に集中する集荷に対応するため、的確な集荷指示をする集荷指示者（集荷コントローラー）の強化を図ります。
- ・支店内の各課間において、集荷に関する役割分担の明確化を図ります。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
広域集荷体制の強化	備車対応が必要な集荷先の確認		備車先の選定、契約		
集荷コントローラーの機能強化	集荷指示フローの見直し 役割分担の明確化		集荷体制の見直し		

⑦ 情報システムの再検証

年末期の想定物数に対して、携帯端末機など業務で使用する端末に過不足がないかの検証を行うとともに、センターシステムの処理能力検証も行い、必要がある場合には端末機器の増配備・センター機器の増強等を行うこととします。

項目	8月	9月	10月	11月	12月
配備台数等の再確認	配備台数等の再確認				
必要な増強	必要な見直し				

⑧ ゆうパックと年賀の分離処理

ゆうパックのネットワークと郵便のネットワークは、一部は重なるものの、基本的には、

それぞれ別の体制となっていますが、今年年末年始繁忙期においても、ゆうパック処理体制と年賀処理体制を切り分けて構築し、万一、一方に送達遅延が発生してもそれが他方に影響するようなことのないようにします。

具体的には、平成22年8月末までに年賀集中処理計画を確定することにより、年賀処理のために必要な要員やスペースを確保した上で、ゆうパック処理に必要な体制（スペース、要員、運送便等）を検討することとします。

(2) 現場の実態の把握、それを踏まえた施策・対応策の策定、それを実現するための指導の徹底等を含む管理体制の強化

① 情報収集、伝達ルートの強化

今回の事案においては、本社において、現場レベルの準備状況や業務運行状況が正確に把握できず、結果的に、事態の収拾に時間を要することとなってしまいました。このような事態になった要因としては、支店の管理者や支社において必ずしも正確な情報の把握ができなかったこと、本社としても的確にその内容を確認することができなかったこと等、多くの要因があるものと判断しています。

各階層における正確な情報の把握は、正常な業務運行の基礎となるものでありますので、年末繁忙期までに、以下の措置を講じることにより、各階層の業務管理体制の強化を図ることとします。

ア 本社において施策の検討や実施準備を行う場合に、当該施策に関連する支店の実態を踏まえた適切な施策とするため、あるいは、支店の準備状況を正確に把握し、不十分な点があれば直ちに指導徹底を図ることができるようにするために必要な仕組みを構築します。

イ 施策実施後に緊急事態が発生した場合に、緊急事態の全容を速やかに把握し、適切な対応策を直ちに講ずるため、支店からの情報収集ルート及び本社からの情報伝達ルートの強化について検討・実施します。また、併せて、本社として、入手した情報を踏まえた的確な判断ができるよう、縦割り組織を超えた情報判定体制を構築し、それがトップまで共有されるような仕組みを構築します。

② 支社の機能強化

今回の事案においては、多くの支社において、支店の状況を正確に把握し、分析し、万一、トラブルが起きた場合についての対応策を策定し実行するということができませんでした。全国に1,000を超える支店を有する郵便ネットワークを正常に運行するためには、本社における集中管理に加え、中間管理機関である支社における業務運行情報の把握等は必要不可欠であり、そのため、支社機能の強化は重要な課題であります。

このような視点に立ち、短期的には年末までに①の施策を着実に実施して参りますが、これに加え、中期的課題として、支店の実態に関する情報を集約・分析する機能、支社限りで実施可能な対策を機動的に遂行する機能等、支社の機能を強化するための方策を、人材育成・組織のあり方等の面から多角的に検討し、平成23年3月までに結論を得て、実

施に移すこととします。

③ 管理者の訓練

業務運行管理を直接担当する現場の管理者による現場の状況の正確な把握や機動的かつ適切な判断は、正常な業務運行には必要不可欠なものであります。今回の事案においては、緊急時を想定した対応ができず、そのため現場での指揮・命令系統が混乱し、その結果、現場レベルで解決可能な問題が全国的に波及してしまいました。この反省に立ち、現場の実態、特に緊急事態を正確に把握し上位機関にそれを速やかに伝達する能力、現場の実態に即した臨機の対策を講じそれを実行する能力等、支社・支店の現場管理機能を強化するための研修を実施していきます。

具体的には、まず全支店長を含む管理者を対象に今回の事案発生における原因の共有化を行い、問題点の把握と再発を防ぐための研修を行います。

次いで、従来から行っている管理者候補に対する研修において、現場管理に関する研修の時間・比重を平成22年秋から高めるとともに、支店において管理業務を代行する課長代理を育成する研修の規模を平成22年度から大幅に拡大します。

更に、次期支店管理者の主要な候補群である計画担当者について、平成22年秋からその要員数を増員するとともに、新たにスキルチェックシステムを導入し、そのデータに基づく研修・訓練を進めることにより、長期的・計画的に支店の業務管理能力を充足する仕組みを構築します。

また、これらの研修体制の強化に併せて、管理・指導能力の優れた管理者・役職者を育成し支店の業務管理機能を強化するため、管理者の登用制度や処遇の見直し等の検討を進め、平成23年3月までに結論を得て、実施に移すこととします。

(3) お客さま・報道機関等に対する適時・適切な情報開示のための仕組みの構築

弊社においては、これまで、サービスや業務運行情報については、お客さま視点に立ち、適時・適切に開示することを基本として対応してきたところであります。しかしながら、今回の事案においては、送達遅延の対象、範囲等の全体像の把握に時間がかかってしまったことから対応が遅れてしまったのではないかと、把握できた範囲内における情報については、もっと適時・適切にホームページ等で公開すべきだったのではないかと今回の反省に基づき、今後は、次のとおり、積極的に適時・適切な情報開示を行っていきます。

荷物等の送達に遅れが生じる等、多くのお客さまが、お約束の配達期日にお受け取りできない可能性がある場合は、その事実が判明した時点で、弊社郵便ホームページに公開するとともに、必要に応じて、記者会見や報道発表を行うこととします。その他の場合においても、速やかにお客さまに関係の情報をお伝えすることを第一として、早急に社内ルールを確定します。

また、郵便局窓口等にも積極的に情報提供を行って、郵便局をご利用されるお客さまに対し、適時・適切な情報提供ができるよう、グループ会社との連携をより緊密にして参ります。

(以上)