

深層

# 無謀な拡大策が破綻、郵便局は年末パンクしていた 「ゆうパックが届かない」

2004年末、日本郵政公社の物流網がパンクし、小包「ゆうパック」の遅配が相次いでいたことが、本誌の調査によって明らかになった。ゆうパックは2004年10月に重量制からサイズ制に変更するなどのリニューアルを実施し、11月18日からは全国約8000のローソン全店舗でも取り扱いを開始した。こうした施策によって荷物が急増している。郵政公社は事前予測で、小包引受数が12月に前年同月比で50～60%増になると見ていた。だが、予測に応じた物流体制が整わず、全国で遅配やトラブルを起こしていた。

## 「荷物の2割が遅配」

12月下旬、東京の郊外にある普通郵便局。お歳暮シーズンが終わろうというのに、局内はゆうパックであふれかえていた。床に積まれた荷物の間を縫うように、委託配送業者が台車を使って荷物を軽自動車に積み込んでいく。そして、疲れた表情でつぶやいた。

「今日、配達しなければならぬ荷物は200個ぐらい。でも、80個はパンクする」

パンクとは、配達すべき期限を越えてしまうこと。ある都内の配達業者は、「これまでもゆうパックの遅配はあったが、この年末は異常な状態が続いている。配達時間を守る事ができた荷物は、うまくいった日でも8割程度」と打ち明ける。つまり、荷物の2割は

遅配となったわけだ。別の業者はこう打ち明ける。

「お歳暮の中身が海苔やお茶だと分かれば、後回しにする。数日くらい遅れても、文句を言われぬから」

混乱は多くの郵便局で起きていた。

「さばき切れない荷物が廊下まであふれ出て、苦情の電話がボンボン入ってくる」(滋賀・特定局局长)

「食事は配達のコルマの中でパンをかじり、3時間睡眠で走り回っても配り切れない。臨時にアルバイトを雇ったら、あまりの激務で高熱を出して入院してしまった」(東京・配送業者)

「11月から遅配が始まっている。局内は大混乱で、郵便貯金や簡易保険を担当する職員まで、郵便の応援に駆り

出されている。だから、ローソンからゆうパックを収集する人を配置できず、管理職が走り回って荷物を集めている」(滋賀・普通局幹部)

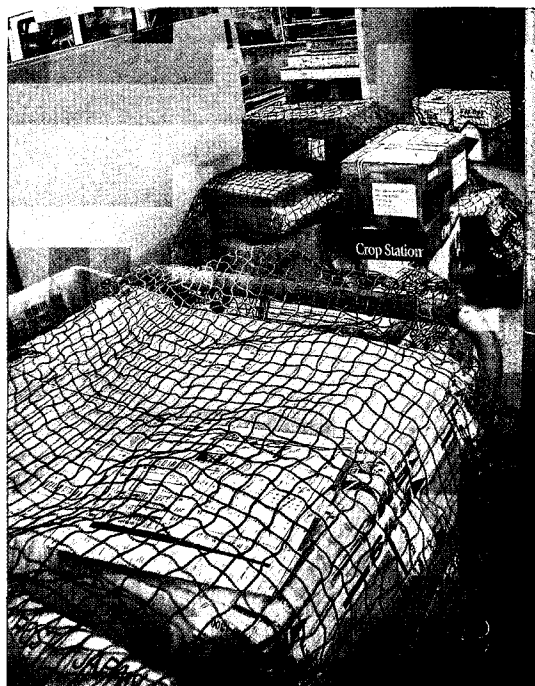
## 集配車の盗難が相次ぐ

物流の心臓部すら機能不全に陥っていた。新東京郵便局と新大阪郵便局は、関東と関西のゆうパックの拠点となっている。例えば、関東から関西に送られる荷物は、新東京郵便局に集められて、そこから新大阪郵便局を経由して、集配する各地の郵便局に届けられる。ところが、最終地点の郵便局に着いた時に、既に配達期限を過ぎているケースが頻発したのだ。

「新大阪郵便局では人手不足のうえに、必要な数のトラックやパレット(運送用荷台)も確保できなかった」(郵政公社幹部)

11月、新大阪郵便局は、荷物増加で仕分け・配送機能が麻痺していった。11月下旬から、近畿支社は郵便事業部の職員を応援部隊として投入している。部員120人を6チームに分け、午後6時～午後10時、午後11時～翌朝7時という2つの時間帯に勤務。ピーク時には39人の支社職員が、現場で荷物の仕分けを手伝った。

それでも、遅配の拡大を止められない。大阪の配送業者は、「12月上旬から、期限を過ぎた荷物が次々とトラックで運ばれてきた」と証言する。都内の普通局では、



混乱が続く郵便局では、ゆうパックが床に置かれていた

生田正治総裁に宛てた待遇改善の「嘆願書」(左)と「自爆営業禁止」の通達

平成16年11月1日  
 東京都千代田区蔵が岡1-3-2  
 日本郵政公社  
 総裁 生田 正治 殿  
 東京都墨田区横川1丁目8番7号  
 寺東 知 殿  
**嘆願書**  
 私は平成16年6月1日付で貴公社新宿北郵便局長と小包郵便物配達委託契約を締結し受託者です。貴公社小包郵便物配達業務に力することに苦み無く、現に最大限の努力を尽し、その取り扱いを廃止して下さるようお願いする事項については、受託者自身は厳正に遵守し、受託者の従業員の健康維持、労働環境改善のために、是非、お取り上げ頂きたいと思っております。再々再々、新宿北郵便局に申し立てました。

支局長 殿  
 郵便局長 殿  
 いわゆる「自爆営業」の禁止と「実需に基づく営業」の徹底について  
 平成17年用営業書の販売を開始し、約5週間が経過したところですが、この期間中の年販販売額(POS集計)を見ますと、対前年同日比率(12/2現在)は91.9%と、昨年と比べ、より良い販売状況となっており、キャンペーン等を活用した販促活動や中小小売店等への再訪問活動等により、一層の積極的な営業努力が求められています。  
 積極的な営業努力は、「実需の掘り起こし」や「実需に基づく営業」によって行われるべきものであることは当然のことですが、一方、一部に、不適正な営業(自爆営業)のための無理な自己購入等が行われているのではないかと懸念も抱かれています。

お歳暮シーズンのピークだった12月中旬に、新東京郵便局から送られてくる1日約3000個の荷物のうち、50〜60個が配達期限を過ぎていたという。この配達を任された業者は憤る。

「自分の責任ではないのに、お客さんに怒鳴られる。だから、こうした荷物の配達は請け負えないと断った」

遅配は負のスパイラルを生み出していった。12月10日に大阪・岸和田でゆうパックを乗せた集配車が盗まれ、10日後には東京・高輪でも同様の窃盗事件が起きている。どちらの事件もエンジンキーをつけたまま、配達員がクルマを離れている。大量の荷物に忙殺された末の出来事と見られる。

「年末、中国地方でスーツケースをなくす事件があった。なんで、そんな大きなものが消えるのか…」(郵政公社幹部)

大混乱に陥ったゆうパック——。だが、この事態は決して予測不能ではなかった。なぜならば、既に昨夏のお中元シーズン、ゆうパックの遅配が問題になっていたからだ。

2004年12月に郵政公社が作成した「配達希望日 配達希望時間帯 遵守マニュアル」。その冒頭には、驚くべ

き事実が記されている。

「今年のお中元期は、配達希望日・時間帯が遵守されていないとのクレームが多発しました。(中略)いくつかの大口のお客さまから、『このような基本的なことが守られないようなら、これ以上ゆうパックを利用できない』とのことで、利用を停止された事例が生じました」

この時、一般小包の引受数(2004年7月)は前年同月比2割増の2370万個だった。それでも遅配が多発した。近畿支社では12月に前年同月比4割増になると予測を立てていた。その数値で一般小包の総数を計算すると、4500万個を超える。人員増や運送網の強化を図らなければ、大混乱に陥ることは必至の情勢だった。

**配送業者が逃げていく…**

ところが、物流網は2004年末にかけて弱体化する事態すら起きてしまった。民営化に向けて郵便事業の収益拡大を目指す郵政公社は、外部委託費を削減してきた。「数年前に比べて、事実上2割近い値下げをのまされている」(兵庫・配送業者)。その結果、配送業者の経営が悪化し、ゆうパックの

配達から撤退する業者が相次いでいるのだ。それも、12月のお歳暮シーズンを前に手を引こうとする。

「正直言って、お歳暮シーズンの配達は赤字。毎年、この時期に借金が100万円ほど増えてしまう」

新宿北郵便局の配達を手がけるテレビガシサービス(東京都墨田区)の寺東知雄社長はそう言うてはばからない。12月に一時的に荷物が急増するため、臨時のアルバイトを日給1万500円で雇うが、地理にも疎く、要領も悪いために荷物が思うようにさばけない。だが、郵政公社からの収入は、ゆうパックを1個配達するごとに181円が入るだけ。必要経費を考えると、アルバイト1人雇えば1日当たり5000円程度の赤字が出るという。その穴を埋めるべく、寺東社長は1日15時間労働でゆうパックを配り続け、9月から12月下旬まで1日も休んでいないという。

たまりかねた寺東社長は、11月に生田正治総裁宛に待遇改善の「嘆願書」(写真上)を出した。だが、戻ってきたのは、「変更はできない」とする担当部長名の回答書面だった。

「多くの業者が、こうした厳しい経営状況に追い込まれている。やめたい業者は多いはず」(寺東社長)

だが、業者が抜けては年末を乗り切れない。そこで郵政公社は弥縫策に出た。11月下旬から12月末まで、配達料金の一時的な増額を認めたのだ。委託業者ごとに金額は異なるが、都内ではゆうパック1個当たり10円程度の増額を提示されたケースが多い。

それでも、お歳暮シーズンを前に、都内だけでも複数の業者が去っていった。配送業者が抜けた郵便局では、他の業者を見つけようとするが、なかなか引き受け手が見つからない。困った郵便局は、「ゆうメイト」と呼ばれるアルバイトを募集するが、こちらも「最低賃金に毛の生えた程度の時給だけ

ら、なかなか集まらない」(滋賀・普通局幹部)という。

物流体制の末端が軋む一方で、ゆうパック事業は次々と高いハードルに挑む。サービスの拡大戦略が、年末に向けて次々と打たれたのだ。

10月には翌日配達エリアを拡大し、「全地域において大手民間宅配便よりも広い翌日配達エリアを実現します」とうたった。また、都内から関東地区宛に出された荷物を、早朝分は当日に配達し、夜間分は翌日午前配達にすると宣言。だが、題目通りに実施する体力が備わっているはずもなかった。

そして、大波が押し寄せる。11月18日、ローソン全店の荷物が加わり、同時にお歳暮シーズンに突入する。

「ローソンとの提携がスタートした。この時期に、失敗は許されない」。東京南部の郵便局では、幹部が何度もなく配達員にはっぱをかけた。また、ここ

数年で他社から奪った百貨店の荷物も、慎重に運ぶように指示が飛んだ。

ところが、こうした優先度の高い大口顧客の荷物が混乱を助長している。

「百貨店は荷物の追跡調査をしている、遅れた荷物を指摘する。そうすると配達ルートを変更してでも先に届けることになり、効率が悪くなる」と都内の配達業者はこぼす。

脆弱な物流体制下で、ライバルを上回る高度なサービス——。しかも、荷物は空前の量がなだれ込む。ゆうパックの混乱は、起きるべくして起きた。

## 大混乱は現場無視の末路

「郵政は昔から現場を見ないで施策を打ち続けてきた。その矛盾が爆発した」。郵政公社幹部はそう振り返る。

配達業者の間で、語り草になっているエピソードがある。チルドゆうパッ

クのサービスが始まった時のこと。軽自動車に積む「移動式冷蔵庫」が各局に配備された。ところが、大きすぎて積み込めない。配達業者のクルマのサイズすら測っていなかったわけだ。かろうじて積み込んだクルマでも、車体が傾くなどの危険な走行状態に陥るといふ。「どこの郵便局でも、放置していたり、固定冷蔵庫として使っている」(京都・配達業者)。それでもチルドゆうパックがスタートし、困った業者は



移動式冷蔵庫は全国の郵便局に眠っている

ビニール袋に荷物と保冷剤を入れて配ったという。

現場無視の体質は今も変わらない。

2004年12月7日、全国の郵便局長に高橋俊裕副総裁から通達が流れた。表題には「自爆営業の禁止」と記されている。年賀状の販売が低迷している中で、局長や職員が、ノルマ達成のために大量購入しているのだ。

「(自爆営業は)事業本来の実力の過大評価となり、経営判断を誤らせ、ひいては郵便事業の内部崩壊にもつながるおそれがある」

こうした通達の文面が、郵便局の現場で失笑を買っている。

「問題の根源は、電子メールの普及といった時代の流れに逆らい、年賀状販売に過大なノルマを課していること。そこを改善しなければ、自爆営業はなくなる」(郵政公社幹部)

混乱の度を深める今、郵政公社の本社に対する反感は、郵便局の現場で急速に広まっている。「不満が渦巻いているのは末端の職員だけじゃない。中間管理職や局長まで本社批判をするようになった」(滋賀・普通局幹部)。

大混乱の病巣は深く、小手先の施策では、物流機能は正常化しない。

果たして、郵政公社は年末の混乱をどう捉えているのか。広報部に問い合わせると、「全国で遅配があるようだが、まとまった数字は把握して

いない。地方支社に聞いてほしい」と言う。そこで、「本社が進める物流体制の整備と、ゆうパックの営業について伺いたい」と頼むと、こう返答があった。

「担当部署の者が、明日までに取材に応じたり、回答することは不可能です。明日は御用納めですし」

「ならば、その後は…」

「年末年始の休暇に入るため、応じられません」

「担当者に15分だけ時間をもらえないか。郵政公社にとっても、遅配は重大な問題だと思うが」

「担当部署に『休日に報道対応してほしい』とは言えませんよ」

本社職員が休暇を取る年の瀬、都下の郵便局は次なる混乱に喘いでいた。ゆうパックの配送に追われた煽りで、年賀状の仕分けや配達準備が遅れていたのだ。その配達員がつぶやいた言葉は本部に届くことはない。

「12月29日までに投函すれば元旦に配達する。そう公社は宣言しているが、できるわけがない。言ったヤツが責任をもって配れ」 (金田 信一郎)

## 郵政問題に関する情報の募集

今年の日本経済の主要テーマである「郵政民営化」について、皆様の気づいた問題点などを募集します。124ページの「投稿・ご意見」欄を参照のうえ、「日経ビジネス郵政取材班」宛にお送りください。