

郵政民営化 ◀ KeyWord

米郵政庁 (U.S. Postal Service)

今年度60億ドル超の赤字を見込む 配達頻度の削減許可を議会に要請

米郵政庁 (USPS) が2年連続の赤字に陥っている。さらに今期は不況の深刻化によって日本円にして6000億円近くまで赤字額が拡大する見込みだ。拠点閉鎖や労働時間短縮などのリストラを急いでいるが、今期中にも資金不足に陥る危険性がある。これを受けて米議会では週6日の配達を5日に減らす案などが検討されている。

七〇年代以降、最悪の落ち込み

米郵政庁が五月に発表した二〇〇九年度の第2四半期 (〇九年一月～三月期) の決算は、売上高が前年同期比一〇・五%減の一六九億三八〇〇万ドル (一兆六二六〇億四八〇〇万円) で、最終損益は一九億二〇〇万ドル (一八二五億九二〇〇万円) の赤字だった。取扱郵便数も、四三七億八七〇〇万通で同一四・七%の大幅減となった。売上高が前年同期比で一〇%以上落ち込むというのは、一九七一年にそれまでの郵政省から現在の郵政庁に組織が改正されて以降はじめてのことだ。

同庁は〇七年度と〇八年度にも損失を出している (図1)。ただし、同庁の国際部門を担当するプラナブ・シャー副社長は次のように語る。

「〇七年度と〇八年度の損失は、郵政庁の経営状況が悪化したことによる損失というよりも、〇六年の法改正によって、退職者の年金積立金の負担が大きくなったために生じた側面が強い。郵便改正法 (Postal Accountability and Enhancement Act: P A E A) が成立したことで、郵政庁は将来の退職者の年金を前もって積み立てることが義務付けられた。その負担増によって損失が生じた。もしその積立金の義務がなかったならば、両年とも利益を上げることができていた」

それに対して、今年度は将来の年金負担を除いた真水部分でも赤字が出ている。しか

も、このままいけば通年の損失額が六〇億ドル (五七六〇億円) を超えるとも予想されており、今期中に資金不足に陥る危険性まで指摘されるに至っている。

米郵政庁は〇六年に大きな転機を迎えている。その位置付けについて、民営化の可能性も含めて米国連邦議会で一〇年以上の議論を重ねてきた結果、米郵政庁を米国政府の組織としてとどめることで決着した。民営化はもちろん公社化も見送った。

一八世紀後半に誕生した米郵政省は、七〇年の郵便事業組織法によって米郵政庁に改組された。その際に郵政庁は行政府内の独立官庁という立場になり、独立採算の義務に加え、郵便事業においては利益を上げることも、損失を出すことも許されないという『break-even』の原則が適用された。

さらに〇六年に成立した新法 P A E A によって生まれ変わった米郵政庁は、郵便事業を独占する代わりにユニバーサル・サービスを堅持するという条件に加え、厳格な監視の下で、柔軟な価格設定を行う手段を手に入れた。独立採算義務を維持しながらも、『break-even』



国際部門を担当する
プラナブ・シャー副社長

図1 米郵政庁の売上高と最終利益（損益）の推移（単位：百万）

	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
売上高	62,726	64,540	65,834	66,463	68,529
最終利益（損益）	363	△199	△1680	△676	3,868
取扱総郵便数	201,644	207,882	207,463	202,822	202,185
	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
売上高	68,996	69,907	72,650	74,778	74,932
最終利益（損益）	3,065	1,445	969	△5142	△2806
取扱総郵便数	206,106	211,743	213,138	212,234	202,703

の原則という縛りから脱却して、利益を上げて税金を納めることが求められる事業体になったことを意味する。

一方でP A E Aは米郵政庁に公務員である同庁の従業員の将来の年金を積み立てることを義務付けた。〇七年度の将来の積み立て分の負担は八〇億ドル（七六八〇億円）を上回り、〇八年度は五〇億ドル（四八〇〇億円）を上回った。（これとは別に同庁は、兩年とも単年度で二〇億ドル近い年金を実際に支払っている）

その積み立て分がなければ、〇七年度と〇

八年度ともに三〇億ドル（二八八〇億円）前後の最終利益が出ていたことになる。米国の政府機関の中で、従業員の将来の年金の積み立てを義務付けられているのは、郵政庁のみ。この負担が現在、同庁の経営の大きな足かせとなっている。

六〇億ドルのコスト削減を実施

昨年一〇月一日から始まった今年度はそこにリーマンショックの影響が加わった。〇九年度上半期（〇八年一〇月～〇九年三上期）の損失は、年金積立の負担以外に二つの要素が重なった結果だとシャー副社長は説明する。

「二つは〇八年秋季から深刻化している米国内の不況の影響だ。今回の不況は、郵政庁が発足した七〇年代以降、最悪だととらえている。過去の不況においては、取扱量がそれほど落ち込まない商品が必ずあった。しかし今回は、第一種郵便（通常郵便）もダイレクトメールも、定期刊行物や国際スピード郵便も、軒並み大幅に物量が落ち込んでいる。もう一つの要因は、公共料金や保険、住宅ローン支払いの請求書や領収書といった郵便物が、ここ二年の間で急速に電子メールにとって代わられてきたことだ。この分は、景気が回復したとしても戻ってこない」

「二つの要因を合わせると、〇九年度の郵便物の総量は、前年比で一二億～一五〇億通の減少になる見通しだ。前年比で六～七%

の減少を意味する。米郵政庁は過去一〇年以上にわたり二〇〇億通強の郵便物を取り扱ってきたが、今年度はその二〇〇億通台を大きく割り込みそうだ。その結果、通期では六〇億ドル（五七六〇億円）を超す損失が予想される」

その対策として米郵政庁は現在、大規模なコスト削減を進めている。全国に八〇カ所ある地方郵便局は六カ所を減らし、七四カ所に統合した。さらに地方郵便局における管理職ポストを一五%削減し、全従業員の約四分の一に当たる一五万人の早期退職者を募っている。

役員と全従業員の賃金上昇も凍結した。従業員の総労働時間も短縮する。〇九年の第1四半期だけでも延べ一億人時の時短を達成している。従業員三万五〇〇〇人を削減したのとおなじ効果を生み出している。一連のコスト削減策によつて今年度は約六〇億ドルの効果が見込まれている。

しかし、先にシャー副社長が挙げた、今年度の六〇億ドルという損失予測は、このコスト削減効果を織り込んだものだ。それがなければ通期の損失額は一二〇億ドル（一兆一五二〇億円）を超えることになる。

現在、米郵政庁は財務体質改善のため、議会に二つのことを要求している。一つは郵便法の改正以降、二年連続で赤字に陥る原因となった、年金積立金制度の運用ルールの緩和だ。そしてもう一つは、これまで週六日だった

た配達日のうち、土曜日の配達をやめて五日に減らすというものだ。

三月に下院で年金の積立制度の緩和を求める証言をした米郵政規制委員会のダン・ブレア委員長はこう語る。

「P A E Aでは、郵政庁に一六年まで将来の退職者の分の年金を積み立てることを義務付けている。将来の年金を積み立てておくという法律の趣旨は、原則的には正しい。しかし現在の郵政庁の財務状態を考えると、郵政庁自身が議会に要請しているように、一時的に年金の積立制度を緩和して運用することが望ましいと考えている。年金基金には〇八年度末の時点で、三〇〇億ドル（二兆八八〇〇億円）を超える残高がある。郵政庁は〇九年度も、さらに五〇億ドル（四八〇〇億円）以上の金額を積み立てることが義務付けられているが、積立金を三〇億ドル（二八八〇億円）に抑えれば、二〇億ドル（一九二〇億円）の資金が自由に使えることになり、資金繰りが大きく改善される」

過去最高のオンタイム配達率

ブレア氏が委員長を務める「郵便規制委員会」とは、P A E Aに基づいて設立された独立した連邦官庁で、郵政庁専門の規制当局だ。以前は「郵便料金委員会」という名称で料金設定だけを監視の対象とされていたが、「郵便規制委員会」では、その権限が大幅になり「郵政庁の経営の透明性と説明責任を保証し



米郵政規制委員会の
ダン・ブレア委員長

て、不可欠で効率的なユニバーサル・サービスを育成すること」をその任務としている。ブレア委員長は効率的なユニバーサル・サービスを維持するという立場から、郵政庁と二人三脚で、議会に年金の積立制度に関する規制緩和を求めている。

郵政庁と郵便規制委員会が同じく歩調を合わせているのが、郵便配達日数の削減だ。郵便物の落ち込みを勘案して、土曜日の配達をやめて、月曜日から金曜日の五日間にするというもの。配達日数を一日削減することで、さらに二〇億ドル（一九二〇億円）近いコスト削減が可能となると試算する。

期末に予測される六〇億ドルの損失のうち、年金制度の緩和によって二〇億ドルの資金が生まれ、配達日の削減によってさらに二〇億ドルのコスト削減が見込まれている。この二つの施策が議会で認められれば、残りの損失については、借入金の上限枠に余裕があるために急場をしのごうことができるとみられている。

しかし、これは議会での法律改正が必要となる。今年に入って郵政庁が、配達日の削減

を議会に提案した時には、多くの感情的な反応があった。それについてシャー副社長は次のように説明する。

「そうした否定的な反応の多くは組合や政治団体からのものだった。しかし、郵便物が大幅な減少傾向にあることと、郵政庁の財務状態を開示して窮状を説明した後では、多くの利用者が、配送を五日間にすることで郵便料金の値上げを避けることができるのなら、それを受け入れる用意があるというアンケート結果がでている。P A E Aが成立した背景として、我々郵政庁は利益を上げる民間企業と同じような論理で行動することが求められていると理解している。ならば、利用者である国民の過半数が週五日の配達を認めているにもかかわらず、赤字を出すような週六日配達を続けるべきではないと考えている」

配達日の削減はユニバーサル・サービスの義務にも反していないと、米郵政庁は認識している。これまで米国の郵便事業は、一世帯当たり配達する郵便数に基づいて、配達日数を週六日としてきた。しかし今回の不況で一世帯当たりに配達する郵便物の数は大きく落ち込んでいる。従来なら六日必要だったが、郵便物の総数が減っている現在では、五日でも十分に対応できるという理屈だ。

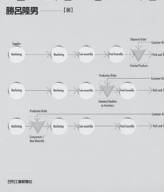
シャー副社長はサービスレベル自体は、むしろ向上していると強調する。

「郵政庁はコスト削減を進めると同時に、サービスレベルの向上についても実績を残してき

適正在庫の考え方・求め方

勝呂隆男 著 ●A5判 ●定価1995円(税込)

適正在庫の考え方・求め方



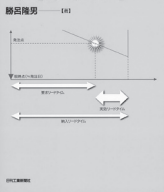
「在庫は悪だ。」という考え方が広く普及しているが、生産活動やサプライチェーンの運営にはバッファや潤滑油機能として最小限の在庫が欠かせない。本書では在庫適正化への改善活動とともに取り組まれるべき適正在庫の考え方と求め方について、定量と定期の2つの発注方法で平易に解説。

【主な内容】●在庫管理の現状／●在庫とは何か／●適正在庫の考え方(古典的OR理論の解説)／●適正在庫の求め方と活用方法／●在庫適正化の具体的な進め方／●最新の適正在庫理論

適正在庫のマネジメント

勝呂隆男 著 ●A5判 ●定価2100円(税込)

適正在庫のマネジメント



製造現場(改善現場)と情報システム部門(システム構築)の整合性を追及しながら、設計、製造、販売の各部門が適正な水準にまで在庫を削減するための方策と取組みを紹介。好評を博している「適正在庫の考え方・求め方」の第2弾。マネジメント層必読の1冊。

【主な内容】●間違いだらけの在庫削減／●リードタイムを短縮する／●需給調整機能を見直す／●適正な在庫基準を設定する／●在庫ポイントを絞り込む／●アイテム数を減らす／●基本は現場改善と目で見える管理／●改善にも戦略がある／●新しい在庫理論

適正在庫のテクニック

勝呂隆男 著 ●A5判 ●定価2100円(税込)

適正在庫のテクニック



前2作(適正在庫の考え方・求め方、適正在庫のマネジメント)で好評を博した著者の第三弾。本書では在庫を「適正な水準」に低減・維持するための全社的な取り組みについて提案する。実際の現場で役立つ一冊となっている。「工場管理」での好評連載を加筆・修正し書籍化。

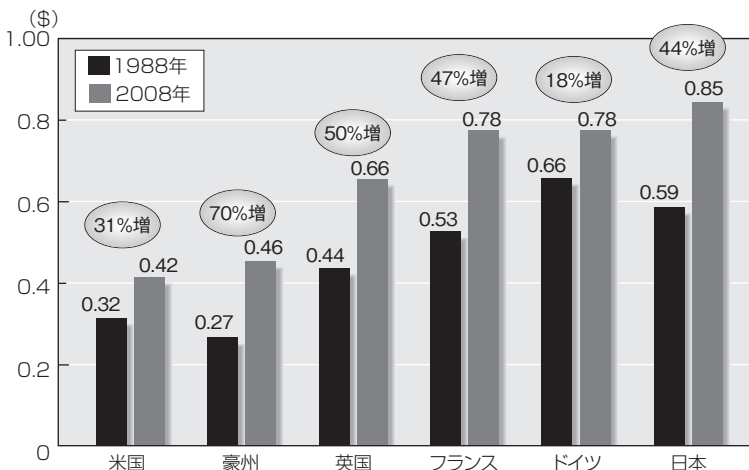
【主な内容】●在庫ゼロから適正在庫へ／●在庫基準値で管理する／●安全在庫の求め方／●エクセルによる適正在庫の計算手順／●新しい在庫理論APIM／●需要予測と適正在庫／●リードタイムのかげえかた／●生産形態と在庫管理方式／●適正在庫のマネジメント／●APIM

◆お求めは書店または弊社ホームページへ◆

日刊工業新聞社
出版局販売・管理部

〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1
TEL03(5644)7410 FAX03(5644)7400
http://www.nikkan.co.jp/pub

図2 第一種郵便(=封書)料金の国際比較



出典: 米郵政庁年次報告書2008年度版(一部割愛)
(注) 増幅率は1988年と2008年の料金を比較した数値

米国が郵政民営化をしない理由

た。○八年度では、第一種郵便のオンタイム配送率は九七%、二日後に到着する郵便では九五%、三日後に到着する郵便では九四%—といずれも過去最高の数字を記録した。われわれがコスト削減のためにサービスをないがしろにしているという批判は当たらない」

しかし、米郵政庁に営利目的の民間企業と同じ役割を求めるのであれば、ドイツやオランダ、日本のように米国も郵政を民営化すべきではなかったのか。その方が、郵政庁としても議会や規制から自由になれるだけでなく、株式の公開によって市場から資金を調達する道が拓ける。

米国政府はこれまで日本に対しては郵政民営化を強く要請し、政治的圧力をかけ続けてきた。その当の本人が同じ時期に、自国では

PAEAを成立させて郵政民営化という選択肢を排除したのは奇異に映る。

これについては、シャー副社長、ブレア委員長ともに、米国政府が日本に郵政の民営化の圧力をかけたかを知る立場にない上、また事実関係を把握していないと答えている。加えて、米郵政庁については民営化の必要はないという考えでも一致している。

シャー副社長はこう話す。

「民営化は各国が抱える郵便問題を解決する万能薬ではない。そのことは、それぞれの国が進める郵政事業の民営化の結果にプラスの点もあれば、マイナスの点もあることが証明している。先に述べたように米郵政庁は経営の効率化とサービスレベルの向上の両面において成果を上げてきた。たしかに、米郵政庁の経営は現在、厳しい状況にあるが、それは政府傘下の事業体であるからという理由よ

りも、昨年来の不況の影響が大きい。年金の積立金や配達日数の削減については、議会を通して国民の理解を得ることで解決できる問題だと考えている」

図2は郵便料金の国際比較だ。○八年の米国の一般郵便（第一種郵便）の料金は○・四二ドルで（四○・三二円）で、先進国中最も安く、日本のほぼ半分の水準となっている。九八年と○八年の料金を比べた上昇率も三一％増で、ドイツの一八％増に次いで値上げの幅が低く抑えられている。これを見る限り、確かに米国における郵便事業の効率性は、民営化を進めてきた国の郵便事業と比べても遜色がないと言える。

米国流イコールフットイング

また、米郵政庁は米国内で最大の輸送枠の購入者でもある。郵政庁が行う主な業務は、郵便局における郵便物の受け取りと、郵便の配達だ。つまり郵便事業の最初と最後に重点を置いており、その間にある仕分け作業や、出荷の準備、幹線輸送などの多くは民間企業に委託している。

そのうち幹線輸送（航空輸送を含む）については、フェデックスやUPSを含む大小の輸送業者約一七〇〇〇社に外注して、○八年度には約七〇億ドル（六七二〇億円）を支払っている。これらの民間物流企業にとって米郵政庁は大手顧客であると同時に、EMS（国内・国際スピード郵便）に代表される「輸

送サービス」においては競合関係にある（図3）。

米郵政庁が国内の郵便事業を独占しながら、民間企業と同様に利益を上げることが許された理由について、ブレア委員長はこう説明する。「混載輸送や宅配便市場を含めた郵便関連市場という括りで見れば」郵政庁のシェアは八％程度に過ぎない。独占という考え方は必ずしも当てはまらない。加えて、民間企業との公正な競争を担保するための監

図3 米郵政庁の商品群の市場占有商品と競争商品の区分け

《市場占有》商品 (郵便サービス)	《競争》商品 (輸送サービス)
●第一種郵便（書簡、請求書、明細書、私信） ●スタンダード郵便（法人による宣伝、広告など） ●定期刊行物郵便（雑誌などの出版物） ●単品パーセルポスト ●国際第一種郵便	●スピード郵便=EMS（国内・国際） ●プライオリティー郵便（国内・国際） ●パーセルセレクト ●パーセルリターン ●国際航空小包
間接的な競争 インターネット、電話、ファクスなど	直接の競争相手 フェデックス、UPS など

視も規制委員会の設立によって強化されている。郵便規制委員会のスタッフは総勢七〇人と決して多くはないが、私を含む五人の委員は、大統領の指名を受け、上院で承認されている。委員会は、郵政庁の情報を開示することと、郵便事業の運営の透明性を確保する役割を担っている。最大の権限は、郵政庁から料金の値上げの申請を受けて三〇～四五日の間に精査して諾否を決める権限だ。また、それに付随する権限として、郵政庁に（不当な利益を上げているなどの）疑いがあれば議会に召喚したり、料金に関する改善措置を指示したり、罰金を科すなどの権限がある。こうした公的な監視なしに、郵政庁に利益を上げることが認められるのなら、国民に不利益をもたらす結果となる可能性が高くなる」

米郵政庁の○九年度末の資金繰りがどうなるのかは、議会の動きや景気動向などの要素が絡み合うために予断を許さない。しかし同庁の動きをそうした単年度の決算という視点で眺めるだけではなく、料金やサービスレベルという観点から日本の郵政民営化と比較しながら、その動向を見守る視座が必要となりそうだ。

（ジャーナリスト 早田虔太郎）

一ドル＝九六円で換算

（編集部注）本記事は、六月九日に駐日米国大使館が主催して都内で行われた米国の郵便事業改革に関するシンポジウムと、その前後に行われた本誌の単独インタビューに基づいて書かれています。