

「特定信書便事業の業務範囲の見直し等の方向性」に
対する意見募集において提出された意見及びそれらに
対する考え方

平成 26 年 12 月 4 日
情 報 通 信 審 議 会
郵 政 政 策 部 会

「特定信書便事業の業務範囲の見直し等の方向性」に対する意見募集において提出された意見及びそれらに対する考え方

意見提出期間：平成 26 年 10 月 8 日（水）から 11 月 6 日（木）まで

提出された意見の件数：7 件

番号	提出された意見	意見に対する考え方
1	<p>本件方向性は、重量については、「将来、必要に応じ」1号役務の範囲への追加を検討するとしています。</p> <p>しかし、他方で同方向性は、3号役務の料金の基準を800円超に引き下げるとしています。</p> <p>ところが、現在1キログラム超2キログラム以内の定形外郵便物の料金は、870円となっています。このため、重量についての1号役務の範囲の拡大を見送っても、3号役務の範囲の拡大により、1キログラム超の信書便については、特定信書便事業者であっても、一般信書便事業者と同等のサービスを提供できることになってしまうと思います。</p> <p>したがって、レターパックの収入全体に占める割合が分からないのではっきりとはいえませんが、重量についての1号役務の範囲の拡大の実施時期を決定するに当たっては、前記のような制度の齟齬が生じないように配慮するべきだと思います。</p> <p style="text-align: right;">《個人》</p>	<p>1号役務と3号役務とでは、業務範囲を画定するための要素が異なるため、対象となる信書便物を完全に一致させることは困難です。</p> <p>特定信書便事業は、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、重量について、将来、必要に応じ1号役務の範囲への追加を検討する場合にも、このことを前提として検討することが必要であると考えています。</p>
2	<p>全国郵便局長会は、従前より、政府に対して、郵便局ネットワークの維持に向けて必要な措置を講じていただくことを要望している。郵便局ネットワークを維持するためには、郵便のユニバーサルサービスが、将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることが確保されることが必要と考えている。</p> <p>今回提示された特定信書便事業の業務範囲の見直し案では、その範囲を一部拡大しているが、特定信書便事業者によるクリームスキミングの余地が拡大することにより、郵便のユニバーサルサービスの確保に支障が生じることのないようにしていただきたい。</p> <p>また、政府には、特定信書便事業の領域を拡大するだけでなく、郵便の利用促進や郵便のユニバーサルサービスの維持に資するような環境整備を進めていただきたい。</p>	<p>特定信書便事業は、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、業務範囲の見直しは、このことを前提として検討することが必要であると考えています。今回の見直し等の方向性で新たに特定信書便事業の業務範囲に追加することとしている範囲は、この範囲に相当する郵便物から得られている郵便収入の割合を勘案した結果、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサ</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p style="text-align: center;">《全国郵便局長会》</p>	<p>ルサービスの提供確保に支障がない範囲であると判断したものです。</p> <p>また、今回の見直し等の方向性には、郵便・信書便市場の活性化に資する措置として、郵便料金の届出手続の緩和を盛り込んでいます。当部会では、御要望も踏まえつつ、引き続き、平成 27 年 7 月日途の最終答申に向けて、郵便を含む郵政事業のユニバーサルサービスの確保方策の在り方について審議を進めていく予定です。当部会としては、総務省に対しても、御要望を踏まえて、郵便の利用促進や郵便のユニバーサルサービスの維持に資するような環境整備を進めることを期待しています。</p>
3	<p>この度は、「特定信書便事業の業務範囲の見直し等の方向性」に関し、意見を申し述べる機会をいただき、誠にありがとうございます。つきましては、弊社の意見を以下のとおり提出させていただきますので、お取り計らいよろしくお願い申し上げます。</p> <p>1. 郵便のユニバーサルサービスに与える影響</p> <p>郵便事業は、国民の生活インフラとして、なるべく安い料金であまねく公平にサービスを提供しており、具体的には、郵便差出箱の設置、郵便局の設置、全国均一料金でなるべく安い水準、週 6 日原則 1 日 1 回の配達、原則 3 日以内の送達、全国あまねく戸別（あて所）配達といった、法令で定められたユニバーサルサービスの水準の維持に努めております。</p> <p>特定信書便事業の業務範囲の在り方に関しましては、従来、参入事業者によるクリームスキミングの余地が拡大することにより郵便のユニバーサルサービスの確保に影響が及ぶことのないようにしていただくことを要望しております。</p> <p>この度、1 号役務及び 3 号役務の見直し案が具体的に提示されましたが、弊社といたしましては、これらの見直しが弊社の経営に与える影響につきまして、次のとおり考えております。</p>	<p>1. 郵便のユニバーサルサービスに与える影響に係る意見について</p> <p>(1) 1 号役務の拡大による影響について</p> <p>今回の 1 号役務の範囲の拡大については、信書便法施行後 11 年が経過し、現行の 1 号役務の範囲における取扱通数・売上高が一貫して増加していることや特定信書便事業者からより小さいサイズの信書便物を扱うことへの具体的要望が示されているという事情を踏まえて検討を行ったものです。</p> <p>また、我が国における信書の送達に関する制度は、ユニバーサルサービスの確保と競争促進による利用者の選択の機会の拡大の両立を図ることを基本的な考え方としており、これを実現するため、日本郵便株式会社に対してユニバーサルサービスの提供主体としての必要な規律を課す一方で、ユニバーサルサービスの提供主体ではない信書便事業者に対しては、クリームスキミングによる弊害を回避するとともに、憲法で保障された信書の秘密を保護するための必要最小限</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>(1) 1号役務の拡大による影響</p> <p>まず、1号役務につきましては、そもそも郵便のユニバーサルサービスと重複しない範囲で特定信書便の参入を認めるという考え方で現行の基準が設定されているところ、今回の見直し案では、何ら事情変更がないにもかかわらず、郵便のユニバーサルサービスの確保に支障が生じなければよいとの考え方に変更されていること、また、今回の見直しにより三辺計 73cm 超 90cm 以下の部分について新たに競合が発生するにもかかわらず、特定信書便事業者は、地域を限定した事業展開や個別の顧客との相対料金の設定が引き続き可能であるなど、競争上のイコールフットINGが確保されないまま規制が緩和されることについて、その趣旨を明確にご説明いただくべきと考えます。</p> <p>なお、1号役務の範囲については、総務省の当時の説明においても、「大きさ 90cm 超、重量 4 kg 超の信書便物を送達する役務については、・・・日本郵政公社の提供する業務とも競合しないことから、これを特定信書便役務として定義するものである。」と説明されていたと承知しております。</p> <p>さらに、1号役務の拡大による影響について、現在の三辺計 73cm 超の郵便物の収入額に基づいて影響額を 19 億円と推計されていますが、三辺計 90 cm 超とする現行基準の下でも一部行われているように、基準を最低限満たす大きさの封筒に基準より小さいサイズの信書を封入したものを引き受けるというサービスが提供されているところ、基準が三辺計 73cm 超まで緩和されると、かかるサービスの提供が更に拡大することが考えられること、また、三辺計 73cm 超の宅配便やメール便といった荷物の内容品として、特定の受取人宛てのダイレクトメールなどの信書を同封することが可能となることを考慮すると、影響額は 19 億円にとどまらない可能性もあります。</p> <p>(2) 3号役務の拡大による影響</p> <p>3号役務につきましては、その対象は、電報類似サービスや高セキュリティの配送サービスなどの高付加価値のサービスです。したがって、弊社としても将来的に成長する可能性のある分野と考えていますが、1号役務と同様、特定信書便事業者は、地域を限定した事業展開や個別の顧客との相対料金の設定が引き続き</p>	<p>の規律を課した上で参入を認めることとしています。このうち、特定信書便事業は、地域を限定した事業展開や個別の顧客との相対料金の設定等のクリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、日本郵便株式会社と信書便事業者との間の競争条件を完全に一致させることは前提としていません。</p> <p>今回の見直し等の方向性で新たに1号役務の範囲に追加することとしている範囲は、この範囲に相当する郵便物から得られている郵便収入の割合を勘案した結果、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲であると判断したものであり、参入事業者がこれまで郵便では提供されていないような新たなサービスを提供することにより、新規需要が創出され、この範囲において市場全体の拡大も期待できると考えています。</p> <p>なお、影響額の御指摘に関しては、信書便事業者の団体からは、業務範囲が拡大された場合には、これまで郵便では提供されていないような創意工夫を凝らしたサービスの開発に取り組み、新たな需要の掘り起こしに取り組んでいきたいとの考え方が表明されているところであり、このような取組を後押しすることにより、単なる郵便から特定信書便への移行ではなく、市場全体の拡大を図ることが重要であると考えています。</p> <p>(2) 3号役務の拡大による影響について 我が国における信書の送達に関する制度は、ユニバーサル</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>可能であるなど、競争上のイコールフットイングが確保されないまま規制が緩和されることについては、その趣旨を明確にご説明いただくべきと考えます。</p> <p>2. 郵便のユニバーサルサービス維持に向けた要望</p> <p>今後、特定信書便事業の業務範囲が拡大された場合、弊社が安定的な経営の下で郵便のユニバーサルサービスの水準を維持するためには、より一層の経営努力が必要となりますが、近年、郵便物の減少に歯止めがかからない経営環境の下（2007年度以降の年平均▲2.8%減）、非常に厳しい経営状況が続いており、安定的な経営の確保には大きな困難が伴うものと考えます。また、郵便事業の経営は、郵便をご利用いただくお客さまを始めとする様々なステークホルダーの皆様のご負担・ご協力の上に成り立っているものであり、影響額によっては、郵便料金などのご負担の増加をお願いしなければならなくなる可能性も否定できません。</p> <p>政府におかれましては、このような事情を十分ご理解いただいた上で、全体的に縮小傾向にある郵便・信書便市場の活性化を図るためにも、特定信書便事業の領域を拡大するのみならず、郵便の利用促進にも寄与するような施策を打ち出さしていただくとともに、郵便のユニバーサルサービスの維持及び郵便・信書便市場全体の発展に資するような環境整備を是非とも進めていただきたく、具体的には、例えば、次のような事項についてご検討いただくことを要望いたします。</p> <p>(1) 効率的な集配体制構築のための環境整備</p> <p>郵便物が減少する中、弊社としてはユニバーサルサービスの確保を図るため、ゆうパック、ゆうパケット、ゆうメール等も含めて、取扱いの拡大を図っているところですが、景気の回復に加え、東京オリンピックに向けての需要の高まりによって、集配作業を行うドライバー等の労働力が不足する中、弊社においても、効率的な集配体制の構築が喫緊の課題となっています。</p> <p>集配作業の効率化を進めるためには、無駄な作業を省き、業務量に応じた要員配置を行うことが重要ですが、例えば、住宅地においては、配達先不在に伴う持ち戻り・再配達に要するコストが大きなものとなっており、都市部においては、配達・集荷先に近い場所に駐車スペースが確保できず、移動等に要する時間が大き</p>	<p>サービスの確保と競争促進による利用者の選択の機会の拡大の両立を図ることを基本的な考え方としており、これを実現するため、日本郵便株式会社に対してユニバーサルサービスの提供主体としての必要な規律を課す一方で、ユニバーサルサービスの提供主体ではない信書便事業者に対しては、クリームスキミングによる弊害を回避するとともに、憲法で保障された信書の秘密を保護するための必要最小限の規律を課した上で参入を認めることとしています。このうち、特定信書便事業は、地域を限定した事業展開や個別の顧客との相対料金の設定等のクリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、日本郵便株式会社と信書便事業者との間の競争条件を完全に一致させることは前提としていません。</p> <p>現在においても、既に3号役務の範囲となっている1,000円超の信書便物については、郵便で提供されている1,000円超のサービスと重複しているものの、特定信書便事業者にのみ、地域を限定した事業展開や個別の顧客との相対料金の設定が認められているところです。</p> <p>今回、新たに3号役務の範囲に追加することとしている範囲は、この範囲に相当する郵便物から得られている郵便収入の割合を勘案した結果、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲であると判断したものであり、参入事業者がこれまで郵便では提供されていないような新たなサービスを提供することにより、新規需要が創出され、この範囲において市場全体の拡大も期待できると考えています。</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>くなっています。また、お客さまのニーズに合わせた配達・集荷を行うために、特定の時間に業務が集中することが多く、必要な時に必要な労働力を柔軟に確保できる仕組みが必要となっています。</p> <p>弊社といたしましても、現在、郵便物・荷物を受け取るための大型の郵便受箱や各種宅配ボックス・受取用ロッカー等の設置の促進、地域の実情に応じた配達方法の工夫、派遣社員の活用など、集配作業の効率化に向けた措置を講じているところですが、政府におかれましても、こうした取組についてのご支援・環境整備をお願いいたします。</p> <p>(2) ユニバーサルサービス提供に必要なネットワーク整備等に対する支援措置</p> <p>郵便のユニバーサルサービスを安定的に提供するため、弊社ではサービス提供に必要な施設等のネットワーク整備を進めていますが、政府におかれましては、ユニバーサルサービスの効率的な提供のために最適な場所に新たな施設を設置する場合には、用途地域の制限などの条件の例外を認めていただくなど、こうしたネットワーク整備等に対する支援をお願いいたします。</p> <p>また、弊社が所有する一定の固定資産に係る固定資産税及び都市計画税の課税標準について、平成 27 年度を期限として価格の 5 分の 3 とする特例措置（60 億円程度／年の軽減）が設けられていますが、この特例措置を平成 28 年度以降も延長していただけるようお願いいたします。</p> <p>なお、今回の案においては、料金届出規制の一部緩和といった措置もご提案いただいておりますが、今回の対象が特殊取扱のうち郵便法上提供義務のない代金引換、配達時間帯指定等に限られているため、その効果は限定的なものと考えます。また、一般的に、特定の事業者のみに課されている事前届出規制は、当該事業者のみが新規サービスを行おうとする際に事前に届出する義務を負うことによって先行者利益を得る機会を失い競争上不利になるような効果をもたらすため、事前届出を事後届出にすることでそのような状況を回避できる場合には、経営上も具体的なメリットが生じると考えられますが、今回の対象についてはそうした効果は期待できないので、特定信書便事業の業務範囲の拡大によって生じる損益上の影響を埋め合わせるような定量的な効果が生じるかどうかは明らかではありません。</p>	<p>2. 郵便のユニバーサルサービス維持に向けた要望に係る意見について</p> <p>郵便を含む郵政事業のユニバーサルサービスを将来にわたって安定的に確保するために必要な方策を検討することは、情報通信審議会に諮問された重要課題であり、御要望も踏まえつつ、平成 27 年 7 月目途の最終答申に向けて、引き続き、審議を進めていく予定です。なお、今回の見直し等の方向性に盛り込んでいる郵便料金の届出手続の緩和は、現行と比較して市場動向をより迅速に反映した料金設定を可能とするものであり、一定のメリットがあるものと考えています。</p> <p>また、当部会としては、総務省に対しても、御要望を踏まえて、郵便のユニバーサルサービスの維持や郵便・信書便市場全体の発展に資するような環境整備を進めることを期待しています。</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>最後に、情報通信審議会への諮問事項である郵政事業のユニバーサルサービスの確保方策について、今後議論がなされるものと承知していますが、これに当たっては、今回の特定信書便の業務範囲の見直しによる弊社への影響についても十分ご配慮いただいた上で、議論がなされることを要望いたします。</p> <p style="text-align: right;">《日本郵便株式会社》</p>	
4	<p>標記に対して、日本郵政グループおよび関連会社の社員で構成している「日本郵政グループ労働組合（JP労組）」として、全組合員の率直な意見を申し述べますので、今後取りまとめられる答申に向けた議論に適切に反映していただきますようお願いいたします。</p> <p>1. 郵便のユニバーサルサービス確保の観点</p> <p>現在の信書事業に対する規制は、国民の基本的な通信手段である信書の送達のユニバーサルサービスを確保するという点で設けられたものであり、参入事業者によるクリームスキミングを防止するために必要な内容として定められたものと認識しています。</p> <p>また、特定信書便事業の現在の業務範囲については、ユニバーサルサービスの確保に支障のない範囲において、高付加価値を有するサービス等に設定されているものと理解しています。</p> <p>健全な競争によるお客様の利便性向上を図るということは重要と認識していますが、改正郵政民営化法で義務付けられている信書の送達のユニバーサルサービスが今後とも適切に確保されることが前提であると考えており、参入事業者によるクリームスキミングの余地を与えることは、ユニバーサルサービスの確保に影響が及ぶという強い懸念を持つものであり、そのような懸念が生じないように適切な検討が行われることを要望します。</p> <p>さらに、情報通信審議会郵政政策部会は、平成25年10月から郵政事業のユニバーサルサービス確保と郵便・信書便市場の活性化方策の在り方について、審議を諮問され、中間答申を経て審議が進められていますが、上記の観点からユニバーサルサービスの確保にどのような影響を及ぼすのか、具体的な深掘りされた議論がな</p>	<p>1. 郵便のユニバーサルサービス確保の観点に係る意見について</p> <p>我が国における信書の送達に関する制度は、ユニバーサルサービスの確保と競争促進による利用者の選択の機会の拡大の両立を図ることを基本的な考え方としており、これを実現するため、日本郵便株式会社に対してユニバーサルサービスの提供主体としての必要な規律を課す一方で、ユニバーサルサービスの提供主体ではない信書便事業者に対しては、クリームスキミングによる弊害を回避するとともに、憲法で保障された信書の秘密を保護するための必要最小限の規律を課した上で参入を認めることとしています。このうち、特定信書便事業は、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、業務範囲の見直しは、このことを前提として検討することが必要であると考えています。</p> <p>また、当部会では、諮問事項である郵政事業のユニバーサルサービス確保と郵便・信書便市場の活性化方策の在り方の双方について、これまでも審議を重ねてきていますが、特定信書便事業の業務範囲の在り方等の郵便・信書便市場の活性化方策については、「規制改革実施計画」（平成25年6月14日閣議決定）において平成25年度に検討・結論を得ると</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>されないまま、「特定信書便事業の業務範囲の見直し等の方向性」という規制緩和の方向性のみが先行的に議論されていることに強い違和感を禁じえないことから、今回の方向性に対しては明確な反対を表明します。</p> <p>ついては、以下の項目ごとに意見を申し上げます。</p> <p>(1) 1号役務及び3号役務の業務範囲の拡大</p> <p>1号役務については、郵便に課せられたユニバーサルサービスと重複しない範囲の外側の範囲において特定信書便の参入を認めるという考え方で現行の基準が法定されていますが、今回の見直し案では、これらの環境に何ら変更が生じるものではないにも関わらず、郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障が生じなければ認めても差し支えないとの考え方に変更されています。</p> <p>また、特定信書便事業者は、①提供区域を限定した事業展開、②料金の設定・変更の手続き不要など、競争上のイコールフットINGが確保されないまま、1号役務及び3号役務の業務範囲を拡大するとしています。</p> <p>これら、規制緩和の方向性のみを打ち出し、ユニバーサルサービス確保への影響について具体的な根拠も示さず、郵便事業の収益に影響を及ぼす今回の業務範囲の拡大には明確な反対を表明します。</p> <p>(2) 郵便事業に与える影響</p> <p>この特定信書便事業の業務範囲の見直し等の方向性によって、1号役務の業務範囲の拡大（約385万通・約19億円）、3号役務の基準引き下げ（約822万通・約70億円）とも、郵便事業に与える収入減等が試算され、特定信書便事業者に取扱いを認めても、郵便のユニバーサルサービスの提供確保には支障を与えないとする判断も付記されていますが、売上高利益率の極めて低い郵便事業の現状をふまれば、役務の範囲のあり方や何を持って「ユニバーサルサービスの提供確保には支障を与えない」と判断できるのか不明確であり、強い問題意識を持つところです。</p> <p>これら、1号役務の業務範囲の拡大、3号役務の基準引き下げとも想定している影響額に止まらない可能性が極めて高く、郵便事業の経営改善に懸命に取り組んでいる社員の努力に水を差すものであり、改めて反対を表明します。</p>	<p>されたことを受けて諮問されたことを踏まえ、先行して審議を行っているものです。</p> <p>なお、今回の見直し等の方向性には、特定信書便事業に係る規制緩和だけでなく、郵便料金の届出手続の緩和についても盛り込んでいるところです。</p> <p>(1) 1号役務及び3号役務の業務範囲の拡大について</p> <p>今回の1号役務の範囲の拡大については、信書便法施行後11年が経過し、現行の1号役務の範囲における取扱通数・売上が一貫して増加していることや特定信書便事業者より小さいサイズの信書便物を扱うことへの具体的要望が示されているという事情を踏まえて検討を行ったものです。</p> <p>また、我が国における信書の送達に関する制度は、ユニバーサルサービスの確保と競争促進による利用者の選択の機会の拡大の両立を図ることを基本的な考え方としており、これを実現するため、日本郵便株式会社に対してユニバーサルサービスの提供主体としての必要な規律を課す一方で、ユニバーサルサービスの提供主体ではない信書便事業者に対しては、クリームスキミングによる弊害を回避するとともに、憲法で保障された信書の秘密を保護するための必要最小限の規律を課した上で参入を認めることとしています。このうち、特定信書便事業は、地域を限定した事業展開等のクリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、日本郵便株式会社と信書便事業者との間の競争条件を完全に一致させることは前提としていません。</p> <p>今回の見直し等の方向性で新たに1号役務及び3号役務</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>政府は、改正郵政民営化法の趣旨に則り、ユニバーサルサービス確保のため何らかの方策を講じる責任があり、最終答申に向けた議論と並行して、ユニバーサルサービスの確保・維持に向けた考え方を明確にさせていただくことを強く求めます。</p> <p>2. 日本郵便の現状と取り巻く課題等</p> <p>近年、EメールなどのIT化の進展により、郵便物の減少に歯止めがかからない経営環境下において、安定的な経営を確保し、郵便のユニバーサルサービス水準を維持するため、労使の懸命な努力によって、営業黒字を確保していると言っても過言ではありません。</p> <p>特に、2010年の宅配便事業統合以降、大幅な赤字を計上し、債務超過の危機を乗り越えるため、苦渋の決断として2011年の正社員の一時金を年間3.0月（2010年は年間4.3月）に引き下げ、社員の営業努力による収益の拡大および費用の削減など、一層の生産性向上に努め、一時金の早期回復に懸命な努力をしているところですが、本年も年間3.5月の低水準に止まっているのが現状です。</p> <p>郵便物数の減少が続くなどの厳しい事業環境が続くなか、日本郵便はこれまでも相当の経営努力を重ねており、今後も郵便物の減少等が推移すれば、現在のユニバーサルサービスの維持は厳しい状況になることも想定されます。</p> <p>また、今回の特定信書便事業の業務範囲の拡大によりさらに収益が悪化すれば、郵便料金の値上げなど国民・利用者の皆様に新たな追加負担をお願いすることになりかねず、ユニバーサルサービス維持の議論ばかりか、社員の労働条件にも影響を与えることになれば、モチベーションの低下は避けられないと危惧しています。</p> <p>これらの諸事情も十分にご理解をいただき、今後の検討に適切に反映していただくことを強く要望します。</p> <p>3. 海外郵便事情調査報告書（日本郵政グループ労働組合）</p> <p>J P 労組は、組合員の将来にわたる雇用の確保と上場企業に相応しい労働条件の向上のために、日本郵政グループを持続的に成長・発展させていかなければならな</p>	<p>の範囲に追加することとしている範囲は、この範囲に相当する郵便物から得られている郵便収入の割合を勘案した結果、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲であると判断したものであり、参入事業者がこれまで郵便では提供されていないような新たなサービスを提供することにより、新規需要が創出され、この範囲において市場全体の拡大も期待できると考えています。</p> <p>（2）郵便事業に与える影響について</p> <p>影響額の御指摘に関しては、信書便事業者の団体からは、業務範囲が拡大された場合には、これまで郵便では提供されていないような創意工夫を凝らしたサービスの開発に取り組み、新たな需要の掘り起こしに取り組んでいきたいとの考え方が表明されているところであり、このような取組を後押しすることにより、単なる郵便から特定信書便への移行ではなく、市場全体の拡大を図ることが重要であると考えています。</p> <p>また、郵便を含む郵政事業のユニバーサルサービスを将来にわたって安定的に確保するために必要な方策を検討することは、情報通信審議会に諮問された重要課題であり、平成27年7月目途の最終答申に向けて、引き続き、審議を進めていく予定です。</p> <p>2. 日本郵便の現状と取り巻く課題等に係る意見について</p> <p>御指摘の事情も踏まえつつ、平成27年7月目途の最終答申に向けて、引き続き、審議を進めていく予定です。</p> <p>3. 海外郵便事情調査報告書（日本郵政グループ労働組合）</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>いと考えています。郵政民営化後まもなく7年が経過し、株式上場を目前に控えた時期を契機として、日本より早く郵政事業が民営化され、郵便市場が自由化されている欧州（イギリス・オランダ・ベルギー）の現状、また、世界的にも有数の大きな郵便市場を抱えながら国営の郵便公社を維持している北米（アメリカ・カナダ）に郵便事情調査団の派遣を行い、その現状を把握すると同時に、各国々で行われている施策や各国関係労働組合などの取り組みから、ＪＰ労組の政策や経営等に対する提言の参考とすべく調査を行い、報告書として取りまとめたものです。</p> <p>情報通信審議会への諮問事項である郵政事業のユニバーサルサービスの確保策について、今後の議論の一助になることを期待して、ＪＰ労組の意見として添付します。</p> <p>〔注：添付された報告書は末尾を参照〕</p> <p style="text-align: center;">《日本郵政グループ労働組合》</p>	<p>について 今後の審議の参考として承ります。</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> ○ 今般の特定信書便事業の業務範囲見直しは、付加価値の高い特定の需要を掘り起こし、信書便市場の維持・拡大を図ろうとしている時宜を得たものであるとともに、郵便のユニバーサルサービスに影響を与えないこととも両立しており、その実現に向けて積極的に進めるべきと思料する。 ○ 1号役務の大きさの範囲拡充については、「小さい書類を大きい封筒で送付することは環境配慮が不足している」との利用者の声、さらには環境への配慮やコストダウン等による信書便市場の拡大・活性化を期待する事業者からの声を踏まえたものとして、妥当な考え方であると思料する。協会としては、郵便では提供されていないような創意工夫を凝らしたサービスの開発に取り組み、新たな需要の掘り起こしに取り組んでいきたい。 ○ 3号役務の料金基準の引下げについては、コストを無視した値引き合戦によるサービス品質低下等による利用者の不利益につながらないよう、官民挙げて一定のチェック体制を構築すべきと思料する。 ○ 信書便の業務の委託認可については、申請に手間と時間がかかるため、ビジネスチャンスを捉えきれないケースも発生しており、例えば、包括して申請できるようにするなど、手続きを簡素化できないか考慮頂きたい。 	<p>今回の見直し等の方向性に賛同する御意見として承りません。</p> <p>なお、今回の見直し等の方向性には、3号役務の料金の基準の引下げに当たっては、総務省において、各事業者の事業許可に係る事業計画の遵守状況のチェックを徹底するとともに、事業者団体におけるサービス品質の維持向上に向けた自主的な取組を促進することを盛り込んでいます。</p> <p>また、信書便の業務の委託に係る認可手続については、同種の業務委託を複数の者に反復継続して行う場合には、認可申請に係る添付書類を省略するなど、手続の簡素化を図ることを盛り込んでいます。</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>○ 業界による自主的な取組として、全国的な講習会・広報活動等が相当の実績を積み重ねつつある中、今回の見直しにより、標準約款の導入を始め事後規制に重点が移ること等に伴い、信書便事業の健全な発達に係る業界の取組みが一層重要になるとの考え方に賛同するとともに、信書便事業者団体の自主的な取組の制度的な後押しを積極的に進めるべきと思料する。</p> <p style="text-align: right;">《一般社団法人信書便事業者協会》</p>	
6	<p>1. 論議のあり方について</p> <p>改正郵政民営化法が成立・施行される中において日本郵政(株)および日本郵便(株)には金融と通信のユニバーサルサービスの提供が法的に義務付けられている。今回、郵政事業のユニバーサルサービスの確保の方策について諮問がなされている点については当然評価されるべきであるが、一方で、郵便・信書便事業の活性化の方策として一般信書便事業の参入要件の明確化、特定信書便事業の業務範囲のあり方についても諮問されている。特定信書便事業の業務範囲の拡大は、日本郵便(株)の営業収益の低下を招き郵便ユニバーサルサービスを維持することを困難にすることにもつながることから郵政事業のユニバーサルサービスの確保の方策についての議論と一体で検討がなされるべきである。しかし、今回、特定信書便事業の業務範囲の拡大が先行的に議論されており、議論の進め方として疑問がある。11月末予定の第2次中間答申ではパブリックコメントの集約と総括にとどめ、今後行われる郵政事業のユニバーサルサービスの確保の方策についての議論をふまえ特定信書便事業の業務範囲の拡大について判断されることをまず要望したい。</p> <p>2. 特定信書便事業の業務範囲の見直しについて</p> <p>今回の見直しの方向性に明確に反対する。</p> <p>(1) 1号役務の業務範囲の拡大</p> <p>見直しの方向性として2つ挙げられているが、「将来、必要に応じ、1号役務の範囲への追加」を検討すると明記されている。さらなる拡大が示唆されており今後郵便のユニバーサルサービスの提供確保に重大な影響を与えられ考えられる。また、これまで特定信書便の要件として4kg以上であったものが250g以上の信書便物を「将</p>	<p>1. 議論のあり方に関する意見について</p> <p>当部会では、諮問事項である郵政事業のユニバーサルサービス確保と郵便・信書便市場の活性化方策の在り方の双方について、これまでも審議を重ねてきていますが、特定信書便事業の業務範囲の在り方等の郵便・信書便市場の活性化方策については、「規制改革実施計画」(平成25年6月14日閣議決定)において平成25年度に検討・結論を得るとされたことを受けて諮問されたことを踏まえ、先行して審議を行っているものです。</p> <p>なお、今回の見直し等の方向性には、特定信書便事業の業務範囲の拡大だけでなく、郵便料金の届出手続の緩和についても盛り込んでいるところです。</p> <p>2. 特定信書便事業の業務範囲の見直しに関する意見について</p> <p>特定信書便事業は、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲内において、創意工夫を凝らした高い付加価値を有する役務を提供する事業として設けられたものであることから、業務範囲の見直しは、このことを前提として検討することが必要であると考えています。今回の見直し等の方向性で新たに特定信書便事業の業務範囲に追加することとしている範囲は、この範囲に相当する郵便物から得ら</p>

番号	提出された意見	意見に対する考え方
	<p>来、必要に応じ1号役務の範囲への追加を検討」するとしており今後郵便のユニバーサルサービスの提供確保にさらに重大な影響を与えると考えられるため反対する。</p> <p>(2) 3号役務の業務範囲の拡大</p> <p>日本郵便(株)は、平成26年度末決算見通しではわずか110億円の純利益を計上している。料金基準が1000円超から800円超まで引き上げると「これまで郵便のみが扱っていた約70億円分の市場に新たに参入可能となる」との試算もあり、日本郵便(株)の営業収益に影響を与えること必至であり反対する。</p> <p>3. 郵便・信書便市場活性化のための規制緩和</p> <p>(1) 信書便約款等に係る認可手続きの簡素化と業界の自主的取り組みの促進</p> <p>認可の手続きを簡素化することで事業者から様々な個人請負業者などへ業務委託が加速化する。委託業者や労働者の労働条件の低下も予想できることから慎重な検討を要する。</p> <p style="text-align: right;">《郵政産業労働者ユニオン》</p>	<p>れている郵便収入の割合を勘案した結果、クリームスキミングを防止するための措置を講じなくても郵便のユニバーサルサービスの提供確保に支障がない範囲であると判断したものです。</p> <p>将来、必要に応じ、1号役務の範囲への追加を検討する場合においても、このような観点から検討することが必要であると考えており、郵便のユニバーサルサービスの提供確保に重大な影響を与える範囲にまで業務範囲を拡大することを意図するものではありません。</p> <p>3. 郵便・信書便市場活性化のための規制緩和に係る意見について</p> <p>今回の見直し等の方向性には、業務委託に係る認可手続きについて、添付書類を省略するなど、手続きの簡素化を図ることを盛り込んでいますが、受託者が委託に係る業務を行うのに適している者である旨の認可基準は引き続き維持されることから、委託業者や労働者の労働条件の低下につながるとは考えていません。</p>
7	<p>特定信書便事業の業務範囲を見直すことにより、取扱量の増加が予測できます。顧客のニーズに対応して、現在では提供されていないような、創意工夫を凝らした新商品の開発を行います。</p> <p style="text-align: right;">《佐川急便株式会社》</p>	<p>今回の見直し等の方向性に賛同する御意見として承りません。</p>

日本郵政グループ労働組合
海外郵便事情調査報告書

2014年6月

JP 日本郵政グループ労働組合

目 次

北米・欧州郵便事情調査実施にあたり	1
《JP 労組中央副執行委員長 増田光儀》	
北米2カ国の現状とユニバーサルサービス確保の課題	3
《学習院大学経済学部講師 武井孝介》	
《JP 労組企画局国際担当スタッフ 栗原啓》	
はじめに —北米における郵便事情調査の目的と要旨—	3
I. アメリカにおける郵便事業の動向	3
II. カナダにおける郵便事情調査	16
おわりに —北米における郵便事情調査のまとめと日本への示唆—	29
欧州3カ国の株式上場の現状	31
《東海大学観光学部教授 立原繁》	
《UNI - Apro 郵便・ロジスティックス部会担当部長 伊藤栄一》	
はじめに —欧州における郵便事情調査の目的と要旨—	31
I. 株式公開以前の欧州における郵便事情	31
II. イギリス・ロイヤルメール	32
III. ベルギー・bポスト	40
IV. オランダ・ポストNL	46
おわりに —欧州における郵便事情調査のまとめと日本への示唆—	51
北米・欧州郵便事情調査から見えるもの	53
《JP 労組中央副執行委員長 田中徳行》	
JP 労組海外郵便事情調査対応者一覧	56

北米・欧州郵便事情調査実施にあたり

JP 労組中央副執行委員長

増田 光儀

2014年4月、いよいよ日本郵政の株式上場の議論が、財務省財政制度等審議会国有財産分科会で始まった。言うまでもなく、日本郵政の株式上場は、2012年4月に成立した「改正郵政民営化法」ならびに「東日本大震災特別措置法」に基づき、政府は、日本郵政株式を早期に売却し、東日本大震災の復興債償還財源として4兆円を確保することとしている。

一方、このような情勢の中で、昨年6月に日本郵政社長に就任した西室泰三氏は、2015年春までに株式上場の準備を完了すべく取り組みを進めることを表明し、本年2月に2014年度からの向こう3年間の中期経営計画を公表した。その内容は、郵便、貯金、保険の主要三事業の収益力と経営基盤の強化をはかり、ユニバーサルサービスの責務を遂行しつつ、「トータル生活サポート企業」として成長・発展を果たしていくというものである。

しかし、郵政事業を取り巻く環境は、経済のグローバル化による産業構造の変化やIT化の進展などにより、国内における市場規模は年々縮小している。特に、郵便事業における郵便物数は、インターネットの普及等も相まって2001年度の263億通から180億通程度となり、まさに3割近くも減少している。一方、成長分野でもある通販市場における小荷物配送などを取り込みつつ、ゆうパックやゆうメールは取扱個数を拡大しているが、市場における競合他社との競争は、一層激化している現状にある。また、金融分野における現状も、総貯金残高は2010年度には175兆円まで減少し、増加傾向に転じてきてはいるものの、競合民間他行とシェアにおいては回復に至っておらず、大きく遅れをとっている。また、保険事業における保有契約件数も依然減少傾向が続き、新契約件数より満期等の消滅契約が大きく上回っている現状が続いている。

このような環境と日本郵政の株式上場を目前にする中で、JP 労組は組合員の将来にわたる雇用の確保と上場企業に相応しい労働条件の向上のために、何としても日本郵政グループを持続的に成長・発展させていかなければならない。郵政事業の民営化後まもなく7年が経過し、株式上場を目前に控えた時期を契機として、UNI本部およびUNI-Apro東京事務所の協力を得て、日本より早く郵政事業が民営化され郵便市場が自由化されている欧州の国々の現状、また、世界的にも有数の大きな郵便市場を抱えながら国営の郵便公社を維持しているアメリカなど北米に郵便事情調査団の派遣を行い、その現状を把握すると同時に、各国々で行われている施策や各国関係労働組合などの取り組みから、JP 労組の政策や経営に対する提言の参考にすべく調査を行うこととした。

今回の調査団の派遣は、国営公社を維持している北米（アメリカ・カナダ）と、郵便市場が自由化されている欧州（イギリス・オランダ・ベルギー）へ2つのチームを編成し、次のような視点や問題意識を持ち調査を行なった。

アメリカにおいては、独立採算を義務づけられている米国郵政公社（USPS）は、経営状況の悪化から効率化を理由に経営陣が、郵便物配達を週 6 日から 5 日に削減することを発表した。郵便サービスの低下を国民は受け入れられるのであろうか、配達を主とする従業員の雇用は守られるか、労働組合はどのような取り組みを展開しているのか。

カナダにおいては、1981 年に政府から分離公社化されたカナダ・ポストが、昨年 12 月から郵便の戸別配達を今後 5 年間で段階的に廃止し、8,000 人規模の人員削減を行うとしている。ユニバーサルサービスは守られるのか、労働組合はどのように対応しているのか。

イギリスにおいては、EU 郵便指令に従い自由化の流れの中で、2011 年に郵便サービス法が制定され、昨年 2013 年の 10 月にロイヤル・メールがロンドン証券取引所に上場された。現在は株式売却により政府保有株式は 30%まで下がったが、ロイヤル・メールの経営状況はどのような現状なのであろうか、郵便市場はどのように変化しているのであろうか。

ベルギーは、2000 年の民間ファンドにおける株式取得以降、2011 年に経営母体である b ポストが設立された。欧州諸国の中では比較的遅く民営化がなされ、昨年 9 月に 30%の株式を公開し、経営状況は堅調と見られているが、どのような郵便サービスを展開しているのか、ユニバーサルサービスは維持されているのであろうか。

オランダは、欧州の中でも規制緩和の先頭を走っている国と言われ、TNT の買収や、その後、郵便と分離するなどの変遷をたどっている。また、1994 年にいち早く株式上場し、規制緩和によって郵便市場は開放された。国民にとっての郵便サービスは向上しているのであろうか。

このような問題意識を持ち、ユニバーサルサービスのあり方や各国々の郵便事情の現状、そして私たちがそこに学ぶべきこと等について、後述で報告をさせて頂くこととする。この調査が JP 労組の政策や今後の経営協議に活かされることを願うとともに、本調査に協力頂いた各国関係労働組合、そして、UNI フィリップ・ジェニングス書記長、世界郵便ロジスティクス部会スティーブ・デマテオ担当局長に感謝申し上げます。

北米2カ国の現状とユニバーサルサービス確保の課題

学習院大学経済学部講師

武井 孝介

JP 労組企画局国際担当スタッフ

栗原 啓

はじめに 一北米における郵便事情調査の目的と要旨一

アメリカやカナダの郵便事業体では近年、郵便需要が大幅に減少している中で利益を捻出するため、配達日の削減やコミュニティーメールボックス（集合型郵便受箱）の全国拡大の実施などが検討されている。このように両国では、郵便のユニバーサルサービスの縮小を伴うコストカット策や、短期的に効果が上がる近視眼的な戦略が経営側から次々と提案されており、それらは国民・利用者の利便性の低下のみならず、郵便の現場で働く職員の雇用への影響が懸念される状況にある。

USPS やカナダ・ポストの経営サイドが提案するこうしたサービスカット案と、それがもたらす負の影響に対し、労働組合サイドでは地域コミュニティやオピニオンリーダーを巻き込んだ「反対キャンペーン」を継続的に展開している。同時に、コスト削減とは別の角度からのアイデア、すなわち地域社会と結び付いた郵便局を有効活用しながら収入の増加を図ることにより、郵便ならびに窓口ネットワークを維持しようとする施策も積極的に議論・検討されている。

周知の通り、広大な国土を有するアメリカとカナダは都市部と非都市部での人口格差、高齢化の問題があり、北米の郵政事業を取り巻く環境も日本と共通している部分が多い。したがって、北米における近年の郵便事業の経験と様々な取り組みは、株式公開後の日本郵政グループのサービスのあり方や今後の事業展開を考える上で、多くの示唆を与えるものと思われる。

I. アメリカにおける郵便事業の動向

1. アメリカ郵便事業の沿革と経営形態

アメリカ合衆国の建国は、第2回大陸会議において「アメリカ独立宣言」が採択された1776年7月4日とされる。これにより、北米にあったイギリスの13植民地（マサチューセッツ、ニューハンプシャー、コネティカット、ロードアイランド、ニューヨーク、ニュージャージー、ペンシルヴェニア、デラウェア、メリーランド、ヴァージニア、ノースカロライナ、サウスカロライナ、ジョージア）は、1777年に本国イギリスからの独立を目指して植民地相互間の友好同盟を形成することを目的に「連合規約」を発足させ、その13邦

の連合の名称を「アメリカ合衆国」とした。そしておよそ 8 年間に及ぶ「アメリカ独立戦争」を経て、1783 年の「パリ条約」でアメリカの独立がイギリスより正式に承認された。また、1789 年には「アメリカ合衆国憲法」が制定され、これ以降、13 邦は一つの政府の下、ジョージ・ワシントンを初代大統領とする連邦国家となったのである。

郵便事業については、1776 年の「アメリカ独立宣言」以前は本国イギリス王室により、植民地の郵便制度として機能していた。だが、イギリスからの独立の機運が高まる中、第 2 回大陸議会は 1775 年に新たな郵便制度を創設することを決定し、初代郵政長官には「アメリカ建国の父」の一人とされ、イギリス統治下の 1753 年より長らく郵便事業に携わってきたベンジャミン・フランクリンが就任した。そして 1792 年には「郵便事業法」に基づいて「郵便庁」（1872 年に「郵政省」と改称）が設置されるなど、アメリカの郵便事業は 1971 年の「米国郵便庁」（USPS）発足まで、政府による直営事業として順調に成長・発展を遂げていくこととなる。

建国以来、政府現業として運営されてきたアメリカの郵便事業に大きな変化がもたらされたのは 1971 年である。1960 年代、郵政省（Post Office Department）所管の郵便事業は経営状態が悪化し、大幅な赤字基調にあったことから、慢性的な補助金依存の状態に陥っていた。これに加えて、郵政事業の現場では労使関係の不安定さや政治介入（例：郵便局長の選定、料金設定のあり方）などの問題も散見されたことから、議会では郵政事業の抜本的改革について議論・検討されることとなった。

この結果、ニクソン政権時の 1970 年に郵便事業の「独立採算原則の徹底」と「郵政長官の内閣からの除外」を骨子とする新たな郵便事業体の創設を盛り込んだ「郵便事業組織改革法（Postal Reorganization Act of 1970）」が連邦議会で成立し、翌 1971 年に連邦政府行政部門から独立した機関として「米国郵便庁：The United States Postal Service=USPS」が発足した。設立当初は補助金が投入されていた USPS も、事業運営が軌道に乗った 1980 年代からは徐々に収支改善の方向に向かい、1995 年から 1999 年までは黒字を計上するなど、この制度改革によりアメリカの郵便事業は概ね自立経営が達成されるようになった。

しかし、近年では社会経済の ICT 化に伴う郵便物数の大幅な減少により、USPS の経営は年々苦しさを増しており、アメリカにおいても郵便事業の先行きが懸念されている。政府の財政状況も厳しくなる中で、国営を堅持するアメリカ USPS の今後の動向が各国の郵政事業体からも注目されている。

2. USPS の組織概要と意思決定システム

アメリカの郵便事業を運営する USPS は、年間約 1,600 億通、世界全体の郵便物の約 40% を取り扱う世界最大の郵便事業体である。同時に、従業員数約 49 万人（2013 年：正社員のみ）を擁するなど、USPS はアメリカ国防総省やウォルマートに次ぐ職員数を誇る、アメリカ国内でも最大規模の事業体である。2012 年における USPS の収入は約 652 億ドルでここ数年はほぼ一貫して減少傾向にある一方、費用はほぼ横ばいもしくは増加傾向にあるこ

とから減収減益となっており、同年には約 160 億ドルの純損失を計上するなど、6 期連続で赤字決算となっている。

すでに述べたように、USPS は合衆国政府の各省から分離された独立機関であり、原則として赤字決算が認められないなど、独立採算の原則が厳しく適用される事業体である。その一方で、国営の公的機関であることから、その事業経営に際しては基本的に利潤の追求が認められず、私企業のような納税義務（付加価値税など）も課せられていない。以上のことから、USPS は「公共性」と「企業性」のバランスの取れた運営が求められる事業体ということが指摘できる。

図表1 USPSにおける従業員数の推移

「USPS2013 年次報告書」

従業員数	2009	2010	2011	2012	2013
正規労働者 本社と本社関連	11,038	11,356	10,479	10,638	10,383
本社以外	612,090	572,552	546,772	517,820	480,634
小計	623,128	583,908	557,251	528,458	491,017
非正規労働者	88,954	87,779	88,699	100,570	126,697
トータル	712,082	671,687	645,950	629,028	617,714

USPS の意思決定機関は、最高経営責任者である総裁以下、副総裁および 9 人の経営委員が出席する「経営委員会」（合計 11 人）であり、ここでは USPS 年度予算の承認や長期計画の策定、業務の見直し、1,000 万ドルを超える設備計画、郵便全般にかかわる政策策定、USPS の郵便料金改正、年次報告書による年度財務諸表の承認などが最終的に決定される。なお、「経営委員会」の委員 9 人については、議会の助言あるいは承認を得て大統領が任命することとなっており、5 人以内であれば同一政党员とすることも可能である。また、総裁の任命は経営委員 9 人が行い、副総裁については総裁を加えた経営委員 10 人で任命する。

他方、USPS を規制・監督する機関としては、「郵便規制委員会：PRC（U.S. Postal Regulatory Commission）」がその代表的なものとして挙げられる。「郵便規制委員会」は、1970 年に設立された「郵便料金委員会」を 2006 年 12 月に改組したものであり、大統領より任命された 5 人の委員で運営されている。同委員会は以前と比べてその権限が大幅に拡張されており、従来の「郵便料金委員会」時代には、USPS の経営委員会の要請を受けて郵便料金改正に関する助言を行ったり、郵便サービスの苦情処理に関する勧告を行ったりすることなどがその主な役割で、USPS を直接的に規制・監督するという色彩は相対的に弱かった。だが、「郵便規制委員会」に改組されて以降は従来からの任務に加えて、ユニバーサルサービス（例：郵便局の閉鎖や営業時間の短縮、配達頻度の減少など、USPS が表明したサービスレベル見直しの妥当性・正当性）や郵便料金の設定（例：プライスカップ制における調整係数の算定）、郵便サービスコストの技術的算定など、USPS の事業運営のあり方やその方向性に対して広範な権限が与えられるようになり、規制機関としてのガバナンスシステムが大幅に強化されている。

このほか USPS の事業経営に影響を与える外部の監督機関としては、USPS の監査を行う政府独立機関の「USPS 監察局」、政府が実施しているプログラムが有効かつ適切に機能しているかをチェックし、より良い結果を導くにはどうしたらよいかを検討するなど、政府の施策を国民に説明することを目的とする「政府説明責任局（GAO：Government Accountability Office）」、連邦議会の「国土安全保障・政府問題委員会」（上院）、「政府改革委員会」（下院）などが挙げられる。

3. アメリカの郵便ユニバーサルサービスの考え方

USPS の事業目的とその役割は「合衆国法典第 39 編第 101 条」により、「USPS はその基本的機能として個人的、教育的、文化的および企業の通信を通じて、国家を統合するために郵便事業を営む義務を負い、迅速で信頼性があり、効率的な業務をあらゆる地域に提供し、郵便業務をあらゆる地域共同体に付与するものとする」と規定されている。これはつまり、国営の独立機関である USPS には、アメリカ国民のすべてに対し、書状や印刷物、小包等の郵便物の引き受けおよび配達などの郵便サービスを、どの地域社会においても行わなければならないという、いわゆる「ユニバーサルサービス義務」が課されていることを意味している。

他方、法典では郵便のユニバーサルサービスの具体的内容についての規定は設けられておらず、郵便局の設置基準やポストの数、料金設定の基本的考え方（例：全国均一、利用しやすさ）、送達の日数、配達の頻度など、郵便のサービス基準に関する USPS への要求は必ずしも明確になっていないのが実情である。以上のことから、アメリカにおける郵便ユニバーサルサービスの対象は「USPS が提供しているサービス」と捉えられている。

ただ、郵便のサービス品質については、「万国郵便条約」で示されている義務の履行を担保する観点から、「年次郵便歳出法」等の法律ならびに各種の規則などによって、いくつか規定が設けられている。例えば、郵便局の設置に関して「USPS は赤字経営であるというだけで地域の郵便局を閉鎖してはならない」、送達日数に関して「市場支配的商品については郵便規制委員会（PRC）が承認した品質測定システムにより実績が測定されなければならない」、配達頻度に関して「1983 年のレベルを下回らず週 6 日配達を継続することを求める」などの例がある。

4. アメリカにおける郵便制度改革とその内容

1971 年に政府現業から政府独立機関 USPS の事業運営へと転換して以降、アメリカの郵便事業経営は持ち直し、概ね自立採算も達成できていたことから、約 30 年近くの間、同国では抜本的な郵便制度改革は行われてこなかった。ところが 1990 年代に入ると、インターネットや電子メールなど電子的代替手段が爆発的に普及したことに伴い、郵便事業を取り巻く経営環境も大きく変化することとなった。その結果、USPS は 2000 年には 6 年ぶりの

赤字に転落するという状況に至った。

このようなアメリカ郵便事業を取り巻く環境の変化と USPS の経営悪化を受けて、連邦議会は 2001 年、USPS に対し自組織の「改革プラン」を提出するよう命じた。これを受けて、USPS は翌年に「改革プラン」を提出したが、そこでは「USPS は現在の組織形態のままでは、効率的で信頼性が高く、かつ革新的なサービスを提供することは困難となりつつあり、現在とは異なるビジネスモデルを模索する必要がある」とした。その上で、将来に向けた組織形態のあり方として、①政府機関（市場で提供されない最低限のサービスのみを提供し、政府補助がある）、②民営化企業、③商業的政府企業（ビジネススペースで経営される）、という 3 つのモデルを提示し、USPS 自身の考えとしては③商業的政府企業が最も望ましいと結論づけた。

他方、当時のブッシュ大統領は 2002 年 12 月に「USPS に関する大統領委員会」を設置し、USPS が直面する諸問題について議論・検討することとなった。同委員会は 2003 年 7 月に『未来に向かって—ユニバーサルサービスを維持するための決断—』と題する報告書を提出し、郵便の独占範囲の見直し、「郵便規制委員会」の設置、職員数の適正化、IT 技術の活用など、USPS の将来ビジョンに関する提言と郵便事業の活力を担保するために必要な方策、ならびに経営上の改革に関する勧告などについて意見を取りまとめた。なお、民営化については、郵便サービスおよび民間市場を混乱させるおそれがあるのと同時に、単一の民間企業がユニバーサルサービスを提供するのは不可能であるとして、USPS を公的な機関のままで維持することが望ましいと結論づけられている。

そして 2006 年 12 月、この報告書の内容を踏まえた「2006 年郵便改革法 (PAEA=Postal Accountability and Enhancement Act of 2006)」が成立し、1970 年の「郵便法」制定以来、約 35 年ぶりにアメリカの郵便制度が大きく改正されることとなった。その主な内容は以下のとおりである。

(1) 料金設定の弾力化

- ・「市場支配的商品」(手紙・はがきなど)の料金については、値上げ幅をインフレ率以下に抑える「プライスカップ制」を導入した上で、USPS は「郵便規制委員会」に新料金の適用を通知する。同委員会は 20 日間のパブリックコメント実施後、14 日以内にその妥当性を判断する。一方、「競争的商品」の料金については、USPS 経営委員会の経営委員の過半数の同意で、自由な料金を設定することが可能となる(法改正前は USPS より料金改定に関する勧告決議を「郵便料金委員会」に要請し、同委員会が要請後 10 ヶ月以内に USPS に対して勧告決議を出す)。

(2) ガバナンスの強化

- ・「郵便料金委員会」を「郵便規制委員会」に改組し、料金のみならず経営全般に対して意見具申できるようにするなど、USPS の規制・監督機関としての権限を強化する。また、USPS 経営委員会に大企業経営経験者(少なくとも 5 万人以上が従事する組織を

運営する能力のある者)の枠を設ける。

(3) 独占範囲の変更

- ・法改正前は、「極めて緊急性の高い書状など高付加価値サービス」にのみ民間参入が認められていたが、法改正後は当該基準に加えて、重量基準（12.5 オンス＝約 355 グラム以上は民間参入可）と金額基準（基本料金の 6 倍以上は民間参入可）を導入する。

(4) 退職者医療保険基金の積立の義務化

- ・USPS は 2007 年から 2016 年までの 10 年間に毎年 54 億～58 億ドル、トータルで 558 億ドルを「退職者医療保険基金」(PSRHBF=Postal Service Retiree Health Benefits Fund) に積み立てる義務を負う。

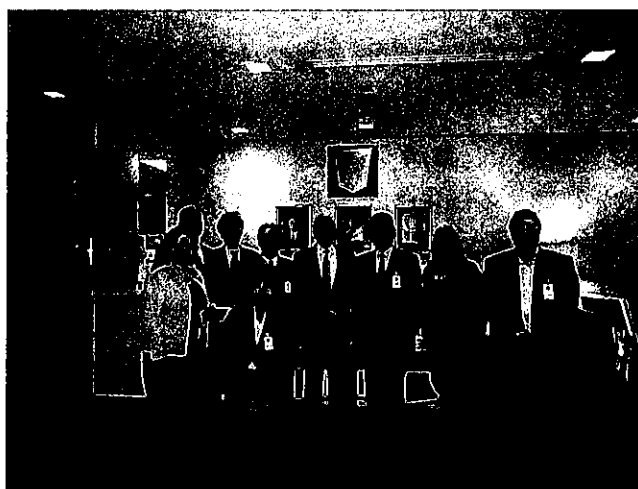
(5) USPS の事業範囲を郵便サービスに限定（＝非郵便事業の提供を制限）

- ・PAEA の立法に伴って、郵便規制委員会により新法令の除外の規定を受けた直接的には郵便サービスに関連しない 12 の非郵便サービスの提供が許可された。

その他、同法では、団体交渉プロセスの保護、郵便受箱独占の維持、USPS の経営形態の維持、などが定められた。

5. アメリカにおける郵便サービス水準見直しの動き

「2006 年郵便改革法」の施行によって、USPS は毎年、約 54 億～58 億ドルという巨額の「退職者医療保険基金 (PSRHBF)」への払い込みが義務化されたことから、2006 年までは黒字を計上していた USPS の経営も、2007 年以降は毎年 28 億～157 億ドルという大幅な赤字を計上するに至った。ただ、近年の USPS における赤字の原因は「退職者医療保険基金」の影響だけではない。確かに、2008 年までは同基金への積み立てがなければ USPS は黒字を計上できていたが、2009 年以降は例えその財政的負担がなかったと仮定しても、毎年数十億ドルにのぼる最終赤字となっていたからである。



郵便規制委員会

図表2 USPS における経営指標の推移

「USPS2013 年次報告書」

単位:百万ドル

	会計年度(9月末)				
	2009	2010	2011	2012	2013
営業収益	\$68,090	\$67,052	\$65,711	\$65,223	\$67,318
営業費用					
賃金と福利厚生	\$50,883	\$48,909	\$48,310	\$47,689	\$46,708
退職者医療給付	\$3,390	\$7,747	\$2,441	\$13,729	\$8,450
その他	\$17,557	\$18,770	\$19,883	\$19,546	\$16,970
トータル営業費用	\$71,830	\$75,426	\$70,634	\$80,964	\$72,128
営業損失	-\$3,740	-\$8,374	-\$4,923	-\$15,741	-\$4,810
当期純損失	-\$3,794	-\$8,505	-\$5,067	-\$15,906	-\$4,977
PL109-435 PSRHF 費用	\$1,400	\$5,500	—	\$11,100	\$5,600
従業員報酬	\$2,223	\$3,566	\$3,672	\$3,729	\$1,061
財政状況					
現金及び現金同等物	\$4,089	\$1,161	\$1,283	\$2,086	\$2,326
有形固定資産	\$22,680	\$21,595	\$20,337	\$18,863	\$17,512
その他 資産	\$1,349	\$1,570	\$1,793	\$1,662	\$1,803
全資産	\$28,118	\$24,326	\$23,413	\$22,611	\$21,641
PSRHF への未納金	—	—	—	\$11,100	\$16,700
社会保障費	\$10,133	\$12,589	\$15,142	\$17,567	\$17,240
負債	\$10,200	\$12,000	\$13,000	\$15,000	\$15,000
その他負債	\$13,198	\$13,610	\$14,211	\$13,790	\$12,524
トータル負債	\$33,531	\$38,199	\$42,353	\$57,457	\$61,464
純資本					
政府出資	\$3,087	\$3,132	\$3,132	\$3,132	\$3,132
1971 年以降の負債	-\$8,500	-\$17,005	-\$22,072	-\$37,978	-\$42,955
純資本・純債務	-\$5,413	-\$13,873	-\$18,940	-\$34,846	-\$39,823

図表3 USPS における郵便物等取扱物数の推移

「USPS2013 年次報告書」

単位:100万通

	2009	2010	2011	2012	2013
ファーストクラス・メール	82,727	77,592	72,522	68,674	65,834
スタンダード・メール	81,763	81,841	83,957	79,496	80,890
SHIPPING・パッケージ・サービス	3,077	3,057	3,258	3,501	3,711
国際郵便	759	594	987	926	902
雑誌	7,901	7,269	7,077	6,741	6,359
部内郵便物	455	438	434	440	633
盲人用郵便	62	68	62	57	55
トータル	176,744	170,859	168,297	159,835	158,384

いうまでもなく、USPS の経営悪化の最も大きな原因は、社会経済全体の ICT 化に伴う郵便ニーズの大幅な減少である。実際、2006 年と 2012 年のアメリカにおける郵便局の年間利用者数を比較してみると、2006 年にはのべ 12 億 4,000 万人であったものが、2012 年にはのべ 9 億 8,620 万人と約 20%減少した。同様に郵便物数についても、2006 年には年間 2,131 億通だったものが、2012 年には 1,600 億通と約 35%も減少している。このような郵便市場の縮小は、そのまま USPS の営業収入の減少につながる事となる。

一方で、USPS が郵便事業以外の新たな事業分野へ実質的に展開・進出できないこと、および不採算の郵便局や集配施設等を容易に廃止・統合できないことも、経営悪化に拍車をかける大きな要因の一つである。通常の商品やサービスを提供する私企業であれば、株主利益の最大化を図る観点から、収益の上がらない事業部門や地域からは即座に撤退してコスト削減の努力をする一方、今後の成長・発展が見込まれる事業部門や地域には積極的に投資を行って収益を上げるのが通例である。しかし、USPS は独立採算の原則が厳しく求められる政府独立機関といえども、あくまで政府すなわち国営の事業体であることに変わりはないから、いわゆる「民業圧迫」を避ける意味からも、政府は「2006 年郵便改革法」によって、本業である郵便以外の事業分野への進出に厳しい制限をかけているのが現状である。ここには USPS 自らが新規ビジネスを手がけることだけでなく、郵便局の窓口で他社の非郵便商品を受託販売し、その契約事業者から委託手数料を収受することも含まれている。同時に、不採算部門や地域からの事業縮小や撤退についても、国営である USPS は議会や監督・規制機関などから理解と納得、そして承認を得ることは、なかなか容易なことではない。

このような八方塞がりの状況の中で、ついに USPS は「背に腹は代えられない」として、2011 年 7 月に現行の郵便サービス水準の「切り下げ」と人件費の削減を図ることで、USPS の経営再建を図る方針を発表した。この中には「小売アクセス最適化戦略 (RAOI: Retail Access Optimization Initiative)」と呼ばれる施策も含まれており、具体的にはアメリカ全土にある約 32,000 の郵便局のうち、農村地帯の小規模な不採算の 3,654 局はこれを廃止した上で、うち 2,500 局については最低限の窓口業務を地域の商店などに業務委託する（これを「ヴィレッジ郵便局: Village Post Office」と称する）という計画であった。この他にも、「土曜日の配達休止」などの効率化案が盛り込まれていた。さらに同年 12 月には、全国に 487 局ある集配処理センターのうち、半数以上の 252 局を統廃合で閉鎖するというコスト削減策も発表している。しかし、これら一連の大規模な郵便事業のリストラ案には各方面からの反対も根強く、サービス水準の低下によって影響を受ける地域住民をはじめ、連邦議会や「郵便規制委員会」、さらには一部のマスコミなどからも、USPS が発表したコスト削減案を疑問視する意見が多数出された。

図表4 アメリカにおける郵便局数の推移

「USPS2013 年年次報告書」

	2009	2010	2011	2012	2013
USPS 直営局	27,161	27,077	26,927	26,755	26,670
〃 (小規模局)※	5,501	5,451	5,219	5,102	5,032
直営局トータル	32,662	32,528	32,146	31,857	31,702
委託局	3,037	2,931	2,904	2,792	2,718
ヴィレッジポストオフィス	0	0	0	47	385
コミュニティー・ポストオフィス	797	763	706	673	629
トータル	36,496	36,222	35,756	35,369	35,434

※USPS の直営であるがフルサービスは提供していない局

こうした声を受けて、USPS は郵便局の統廃合を 2012 年 5 月 15 日まで延期し、財政危機に直面している同事業体の抜本的改革を図るための「郵便改革法」の早期成立に期待した。しかし、USPS の改革案を巡って、民主党（「リンチ法案」）と共和党（「イ・サ・ロス法案」）で全く内容の異なる法案が提出されるなど、議会で郵政改革実現の見通しが全く立たないことから、USPS は 2012 年 5 月に大きく方針転換することとなった。ここで新たに発表された戦略は「郵便局構造改革計画：Post Office Structure Plan：POStplan」と呼ばれるものであり、具体的には先に発表した約 3,700 局の閉鎖計画を事実上撤回する一方、郵便局ネットワークを維持するため、2014 年 9 月までにルーラル地域（郊外）の利用率の低い郵便局約 17,700 局（郵便局全体の約 4 割に相当）の営業時間を、現行の 8 時間から利用実態に応じて 6 時間、4 時間、2 時間へと短縮するものである。この施策を実施することにより、最大で約 5 億ドルのコスト削減効果が見込まれると USPS では試算している。それと併せて、郵便区分拠点約 230 カ所の統廃合も発表された。なお、この新戦略について USPS から意見を求められた「郵便規制委員会」は、2011 年に表明された先の「小売アクセス最適化戦略」よりは、内容的にかなり改善されているとの意見を提出している。

さらに USPS は 2013 年 2 月、郵便の土曜日配達を同年 8 月から中止し、週 5 日配達に移行するコスト削減計画を打ち出した（但し、郵便の土曜日配達をすべて中止するとしていたこれまでの計画とは異なり、今回の計画では取扱量が伸びている小包については、今後も成長が見込まれることから、引き続き、土曜日配達を継続するとした）。これは週 6 日配達という規定は「年次郵便歳出法」に基づくものであり、それゆえ当該年度の予算が失効した後であれば、郵便事業体が独自に配達頻度を変更できるとする USPS 側の主張である。

この計画についても議会で賛否が大きく分かれたものの、最終的にはこれまでと同様、週 6 日配達を USPS に義務づける条項が追加された「年次郵便歳出法」が連邦議会で可決された。また、「郵便規制委員会」と「政府説明責任局」のいずれも週 5 日配達には否定的な見解を示したことから、2013 年 4 月に USPS の経営委員会は土曜日配達の中止計画の撤

回と延期を決定した。ただ、USPSは過去、再三にわたって集配日の削減を認めるよう議会に積極的な働きかけを行っており、こうした「配達頻度の削減」をはじめとするユニバーサルサービスの「質」の見直しは、今後もたびたび議論の俎上に上ってくるものと思われる。なお、現在のところ、連邦議会では上記の「2006年郵便改革法」の改正を目指した民主党案と共和党案が提出されているが、両院の民主党と共和党の議席の関係から議論が始まっていない状況となっている。

6. アメリカにおける郵便事業の課題と展望

近年のUSPSにおける経営危機の主たる要因は、毎年数十億ドルに上る巨額の「退職者医療保険基金」への事前積み立ての義務化である。これについてはUSPSの経営に致命的なマイナス影響を与えないよう、新たな制度的枠組みを早急に構築することが必要不可欠であり、党派の利害を超えた建設的かつ現実的な議論が求められる。

その一方で、郵便事業そのものの経営立て直しも喫緊の課題である。すでに述べたように、USPSではこれまで利用率の低い郵便局の閉鎖や営業時間の短縮、郵便局運営のフランチャイズ化、配達頻度の縮小などの経営効率化やコスト削減案を次々と打ち出してきている。これら郵便サービス水準の低下につながる一連の施策は、議会や規制・監督機関等からの反対や圧力によって、未だ実施されていない。ただ、もし仮にこれらのコスト削減案が関係各所より認められたとしても、このような利用者の利便性を犠牲にするような施策ばかりでは、顧客の郵便離れがより一層進むことは明らかであり、サービス水準の低下→利用者の減少→料金の値上げ→ユニバーサルサービスの喪失という、負のスパイラルに陥ることが懸念される。

したがって、USPSには事業体の「縮小再生産」に繋がる効率化施策だけでなく、非郵便部門を含めた新規事業への進出が必要不可欠と考えられる。だが、「2006年郵便改革法」をはじめとする各種の規制によって、USPSは収入アップに繋がる様々な有効打をなかなか打ち出せないのが実情である。

先述のとおり、USPSは国営の機関といえども、一般会計から切り離された独立採算制が厳しく要請されている事業体である。しかし他方で、郵便のサービス水準などに関しては、法律や議会、あるいはUSPSの規制・監督機関である「郵便規制委員会」などから大きな制約を受けており、経営の自由度は大幅に制限されている。今後も引き続き、国や議会などがUSPSに対してユニバーサルサービスの提供を義務づける一方で、それらのコストについてはUSPS自身の収益の中から捻出する、すなわち国がユニバーサルサービスコストを直接的に負担しないということであれば、USPSが独自に展開する新規事業ならびに他の事業者と連携した新たなビジネスについては、極端な「民業圧迫」にならない限り積極的にこれを認めていくという柔軟な姿勢が、政府ならびに規制・監督機関には必要と考えられる。

アメリカ国内の郵便ならびに郵便局ネットワークを中長期にわたって維持するには、アメリカ全土に構築されている郵便局ネットワークを、いかに有効活用していくべきかという点をしっかり考えていかななくてはならない。広大な面積を持つアメリカでは、全国にきめ細やかな有人店舗ネットワークを保有する USPS の企業価値は非常に高く、他の民間企業や自治体などの中には、USPS と相互に連携しながら新たな事業展開を期待する声も多いと考えられる。以上のことから、今後、USPS はアメリカ国民や地域社会が持っているニーズを正しく把握・認識し、その上でそれぞれのニーズに対応した新たな郵便・郵便局サービスのモデルを積極的に外部へ提案していく「攻め」の経営姿勢が望まれる。

7. アメリカにおける郵便労組の取り組み

アメリカでは、民主党や労働組合のように変化する社会のニーズにあわせて、USPS を将来性のある資産にしようと考えている立場もあれば、共和党等のように郵便物数の減少がより USPS の事業縮小に繋がり、郵便ユニバーサルサービスが機能しなくなることから、将来性のある資産にはなり得ないとする立場もある。

新規ビジネスへの進出は法律の改正が必要であり、現在の上下院における民主党と共和党の勢力関係からその目途が立っていない。そのため USPS 経営陣は「増収策」をほとんど打ち出さない一方、土曜日配達中止や郵便局の統廃合など「コスト削減」には積極的であり、短期的な経営戦略に重点を置いている。このような環境にあつて、アメリカ外勤労組（NALC）等の郵便労組は、「コスト削減戦略は雇用の喪失、地域経済、そして、郵便関連のサービス（グリーンディングカードを取り扱うホールマーク社、郵便による処方箋薬を取り扱う CVS ケアマーク社、印刷事業者）にも及ぼす影響が大きく、よりマイナスの影響が大きい」と捉えている。そのためこれらの計画を阻止するために、民主党および共和党の労働側に友好的な議員を支援している。

現在、双方の政党から正反対の内容を含むいくつもの法案が連邦上下院議会で提出されているが、共和党は USPS の縮小再生産を、民主党・労働側は USPS の将来性を展望した法案を支持する立場を示している。

（1）労組による新ビジネス戦略研究

USPS は非常に多くの制約の下で限られた業務のみでの運営であり、市場の変化に対応できず極めて硬直化している。こうした状況の中でも、郵便労組は USPS が今後も成長する可能性を大いに秘めていると考えている。2011 年 6 月には、NALC は郵便の競争相手でもある IT 企業を成功させた起業家やビジネスマンを交えた会議を開催し、郵便ネットワークの有用性についての忌憚のないアイデアを得た。その一つとして物理的にデジタル化することができないサービスを補っていくことが、今後の成長に対する大きなカギであるとしている。そのためには、個別の製品戦略ではなく、デジタル化された社会で生き残るた

めの大戦略を策定していかなければならない。必要なのは、テレコム・プロバイダー、銀行、広告事業者などの多くの業種・業態との連携であり、これらの企業ニーズを満たす新たなビジネス戦略が求められていると認識している。現在のところ、USPSは、郵便為替や海外送金は可能であるが、これでは不十分であり、労組としては一層の思考転換と可能性を探っている。例えば、全国を毎日走り回る郵便車両による気象データ収集、携帯電話の中継局、花粉レベル情報、ガス漏れ情報等の提供など、郵便ネットワークを活用したビジネスモデルの模索であり、そして、金融事業への参入である。ただし、民間企業と競合するフルバンキングではなく、民間金融ビジネスとの相互補完的なサービスを目指している。

しかしながら、USPSとの競合を避けたい民間企業からの圧力もあり、「2006年郵便改革法」では提供できるサービスを大幅に制限している。そのため金融事業、インターネットカフェ、運転免許証の交付、公証サービス、公共料金支払い等のサービスは法的に扱うことができない。比較的簡単なコピー機やプリンタの設置や、パソコンを設置してメールができるようにするなども実施できない。現時点でUSPSが非郵便分野において提供可能なサービスは、自動車のパーキングサービス・オフィススペースの貸出やパスポート申請等に止まっており、成長戦略を描くことが困難な状況だといえる。

(2) 郵便法改正をめぐる動向

USPSは、独立採算制の徹底や民間と同様の労働法の適用など、民間企業のような形で運営されている一方で、連邦議会が経営、ルール、規制などをコントロールしており、郵便サービスに対して強い影響力を持っている。こうしたある種の「矛盾」の中で、労使双方とも改革の必要性は認めているが、その方向性はまったく異なっている。このことは、連邦議会にも影響を与えており、USPSの将来を巡って、郵便労組の支援する民主党案と経営側とを考えを一にする共和党案を巡る対立が起こっている。

労組側では、「2006年郵便改革法」を改正することで、課題となっている新規サービスの規制緩和が実現可能となり、USPSを取り巻く環境を改善させることが可能であるとしている。また、退職者医療や年金は確かに重要なものと認識しているが、この危機的な状況下においては再考するべきであり、この資金は、これまで支払ったものも含めて、郵便新サービスや成長への投資に用いるべきであると主張している。

それらの改善を目的とした民主党案である「郵便サービス保護法案」(上院法案 S.316 : 下院法案 HR.630)では、退職者医療保険料の前納制度廃止、過払いした年金のUSPSへの返還、USPSに対して恒久的な週6日サービスの義務付け、USPSに課せられた非郵便サービスの提供の解除等が謳われている。また、労働組合は郵便労働者や地域社会への影響を取り除くために、非都市部における郵便局の閉鎖の撤回を求めている。そしてこの法律が議会を通過した際には、現在、制限されている事業への進出ができるようになり、長期的な企業財政の基盤強化と企業存続について担保できると考えている。

一方、共和党が提出している「2014年郵便改革法案」(上院法案 S.1486)では、USPS

のサービスカットとそれに伴う人員削減が謳われている。主なものとして、フルタイムとパートを含む10万人の郵便労働者削減、年金カット、170億ドルに及ぶ労災補償資金の拠出、USPSが郵便処理施設の統廃合を2年後から行う許可、一層のサービスと配達スタンダードの削減の許可、2017年以降の土曜日配達中止、新規の配達箇所への戸別配達の廃止などである。労組側は、共和党案について「郵便事業はネットワークビジネスであると同時に、郵便に関連する事業を合わせると1兆ドルビジネスに成長している。事業を縮小していくことはUSPSの経営をさらに悪化させることに繋がる。また、eコマース事業者にとっても土曜日配達中止の影響が大きいとみている。

(3) 労組によるキャンペーン活動

USPSからの土曜日配達中止の発表に対して、郵便労組では土曜日配達の存続のための大掛かりな「アメリカの郵便サービスを守れ (Save America's Postal Service)」キャンペーンを全国展開している。2013年3月24日にはフレデリック・ローランドNALC委員長がボストンでの集会において「土曜日配達を守らなければならない。全米の全ての州の人々の生活に影響を与えることになる。」と述べている。この時はNALCメンバー、家族、友人、地域の人々が郵便局に集まり、そして、サインボードを掲げ「反対Tシャツ」を着て、週6日配達の存続を訴えた。

地域社会にとって郵便局を維持することは非常に重要なことであり、地域の活動家が政治家などにアプローチするなど、土曜日配達存続の働きかけは地方自治体に対しても行っている。そして、カリフォルニア州議会をはじめとする多くの州議会において土曜日配達中止反対が決議されている。民主党議員や、労働組合に友好的な共和党の一部議員からも土曜日配達中止について合法性が疑われており、現時点で土曜日配達中止の実施については未定となっている。

アメリカにおける郵政関連ビジネス全体の雇用は約800万人であり、その年間総収入は8,000億ドルにも達している。こうした郵政事業体におけるユニバーサルサービス義務縮小の影響は、郵便産業だけにとどまらず国家経済にも大きな影響を及ぼすことになる。また、短期的な収支のために、ネットワークの縮小を行うことは利用者離れを起し、負の連鎖に陥ることになると労働組合では見ている。

今回のUSPS経営側による郵便施設の統廃合や土曜日配達中止案は、一層の配達日数等のサービススタンダードの変更を引き起こしかねないとの懸念があり、地域社会に影響をもたらす深刻な問題である。経営側のプランによって、労組が弱体化する恐れもあり、地域社会に根を張ったオピニオンリーダーとしての立場が崩れることになれば、地域社会の代弁者が存在しなくなることも考えられる。このため労組側は、長期視点に立った成長戦略や地域社会や社会的弱者を重視した成長戦略を提唱するとともに、経営側が積極的な

い新規サービスの研究等を行い、郵便法改革を含めた事業戦略の提案も積極的に行っている。その具体例として、ポストバンクの復活などが挙げられており、労働組合に友好的な連邦議会議員への働きかけを通して立法化を目指すなど、現在、「2006年郵便改革法」で制限されている非郵便サービス分野への参入を目指して運動を展開している。

II. カナダにおける郵便事情調査

1. カナダ郵便事業の沿革と経営形態

カナダの建国は、イギリス議会で「イギリス領北アメリカ法」(British North America Act)が成立した1867年7月1日とされる。これにより、北米にあったイギリスの4植民地(オンタリオ、ケベック、ニューブランズウィック、ノバスコシア)は一つに統合され、それぞれを州とする連邦国家「自治領カナダ」(Dominion of Canada)が誕生した。

郵便事業については、1867年のカナダ建国以前は本国のイギリス政府(郵政省: General Post Office)により運営されていた。だが、連邦が組織されて9ヵ月後の1868年4月に「新ポスト・オフィス法」(New Post Corporation Act)が施行されたことに伴い、それまでケベック、オンタリオなど州ごとにそれぞれ独立していた5つの郵便組織が統合され、これ以降は連邦政府組織の一機関(郵便省: Royal Mail Canada)として、郵便事業の管理・運営が行われることとなった。これにより、カナダでは「全土における統一的な郵便サービスの提供」が実現したのである。

1868年の郵便省発足以来、政府現業(直営)として運営されてきたカナダの郵便事業に大きな変化をもたらされたのは1981年である。カナダでは1978年より郵便事業の公社化に向けた具体的検討が進められており、同年に省内の研究グループより提出された報告書『郵便事業の組織機構選択に影響を及ぼす考察』において、同国の郵便事業は「政府による直営」から「クラウンコーポレーション(公社)による経営」へと移行しても、社会的に大きな問題は生じないとする趣旨の方向性が示された。これを受けて、1980年7月に「カナダ郵便公社法」(Canada Post Corporation Act)が議会に提出され、翌1981年4月に同法は可決・成立した。その結果、カナダの郵便事業は連邦政府組織から分離され、その業務は政府が全額出資して新たに設立された公共企業体(公社)「カナダ・ポスト」(Canada Post Corporation)へ全面的に移管されることとなった。なお、この一連の動きに際し、労働組合側も「省庁形態よりも企業形態の方が団体交渉をしやすくなる」として、郵便事業体の公社化を歓迎したとされる。

カナダの郵便事業の経営形態として採用されることとなった公社(公共企業体)とは、カナダでは「クラウンコーポレーション」と呼ばれるものである。これは「財政運用法」(Financial Administration Act: FAA)によって、①商業的な機能を持たず政府の行政・調整監督的機能を部分的に代行する「Department corporation」(直轄企業)、②準商業ベ

ースで政府が必要とする物資やサービスを提供・調達する「Agency corporation」（代理企業）、③商業ベースで独立採算により物品の製造・販売またはサービスを提供する「Proprietary corporation」（国営企業）の三種類に区分されている。従って、郵便サービスを商業ベースで独立採算により提供することを求められている「カナダ・ポスト」は、③「Proprietary corporation」（国営企業）に相当するものである。

1970年代後半以降の世界的な規制緩和・民営化の潮流の中で、各国の郵政事業体も1980年代後半から2000年代初頭にかけて、その多くが「株式会社」形態へと移行した。だが、カナダにおいては2014年現在も政府全額出資の国有企業であるクラウンコーポレーション（公社）によって郵政事業が営まれており、民営化に向けた動きも依然くすぶり続ける中で、カナダ・ポストの今後の動向が各国の郵政事業体からも注目されている。

2. カナダ・ポストの組織概要と意思決定システム

カナダの郵便事業を運営するカナダ・ポストは、グループ全体で約68,000人の従業員数を誇る同国でも最大規模の企業である。本業の郵便事業を経営する「カナダ・ポスト」（従業員数約55,000人）は、その傘下にエクスプレス事業やクーリエサービスを行う「ピューロレーター」、B to BやB to Cに強みを持つロジスティクス企業の「SCI」、カナダ・ポストグループへの情報システムやITサービスを行う「Innovapost」など3つの主要子会社（従業員数約13,000人）を擁している。これらの子会社は、カナダ・ポストが既存の民間企業を買収したり、他の民間企業との共同出資によって設立されたものである。

カナダ・ポストのグループ全体の収入は2012年で約75億カナダドルとなっており、このうち本体のカナダ・ポストが約59億カナダドルと全体の約78%を占めている。以下、ピューロレーターが約16億カナダドル（全体の約20%）、SCIが約1億6,000万カナダドル（全体の2%）の順となっている。



カナダ郵便労組との意見交換

すでに述べたように、カナダ・ポストは政府を唯一の株主とする国有企業である。しかし、独立採算が厳しく求められるクラウンコーポレーション（公社）という企業の性格から、同社は枢密院議長の承認の下、料金設定を含む広範な郵便サービスレベル（＝「郵便規則」と呼ばれる）を定める権限を有している。

図表5 カナダ・ポストにおける収入内訳の推移

「カナダ・ポスト 2012 年 年次報告書」

	2008		2009		2010		2011		2012	
	営業収入	営業収入	対前年比	営業収入	対前年比	営業収入	対前年比	営業収入	対前年比	
信書										
内国	2,922	2,805		2,843	-1.3	2,813	-0.6	2,707	-4.2	
国際										
カナダ発	144	184		177	-3.7	167	-5.5	179	6.7	
カナダ着	126	124	-1.2	118	-4.5	124	5	126	1.5	
カナダ・ポスト合計	3,192	3,113	-2.1	3,138	0.8	3,104	-0.7	3,012	-3.3	
事業部間調整	-5	-4		-4		-4		-3		
カナダ・ポストグループ合計	3,187	3,109	-2.1	3,134	0.8	3,100	-0.7	3,009	-3.3	
DM										
宛名郵便	635	569	-10.1	598	5.1	598	0.4	596	-0.7	
無宛名郵便	399	380	-4.3	399	4.9	400	0.8	405	0.9	
雑誌	289	259	-9.9	254	-1.8	251	-1	241	-4.2	
返信用郵便 その他	39	32	-17.4	31	-4.5	29	-4.4	28	-6.8	
合計	1,362	1,240	-8.6	1,281	3.3	1,278	0.1	1,270	-1	
その他	3	2	-36.1	1	-62.5	1	37.3	1	-17.4	
カナダ・ポスト/カナダ・ポストグループ合計	1,365	1,242	-8.6	1,283	3.3	1,279	0.1	1,271	-1	
小包										
内国	915	888	-2.5	899	1.2	844	-5.7	901	6.3	
国際										
カナダ発	200	193	-3.2	196	1.6	193	-1.2	203	4.6	
カナダ着	147	140	-4.4	138	-1.6	153	11.3	173	12.7	
その他	38	35	-7.3	29	-16.1	27	-9.2	19	-29.4	
カナダ・ポスト合計	1,300	1,256	-3	1,262	0.5	1,217	-3.2	1,296	6.1	
ピューロレーター	1,563	1,433	-7.9	1,493	4.1	1,615	8.6	1,632	0.6	
ロジスティクス	156	151	-3.2	149	-1.1	138	-7.2	162	17.7	
事業部間調整	-97	-108		-113		-126		-127		
カナダ・ポストグループ合計	2,922	2,732	-6.1	2,791	2.2	2,844	2.3	2,963	3.8	
その他収入										
カナダ・ポスト	251	229	-8.3	246	7.5	261	6.2	287	9.5	
ピューロレーター	4	0	-109.2	-1	-82.2	0	93.9	0	77.9	
イノバポスト	176	168	-4.4	148	-11.9	153	3.9	221	43.4	
事業部間調整	-172	-168		-148		-153		222		
カナダ・ポストグループ合計	259	229	-11.3	245	7.4	261	6.5	286	9	

単位: 100 万カナダドル

図表6 カナダ・ポストグループにおける企業別収益の推移

「カナダ・ポスト 2012 年 年次報告書」

	2008		2009		2010		2011		2012	
	営業収益	営業収益	対前年比	営業収益	対前年比	営業収益	対前年比	営業収益	対前年比	
カナダポスト	6,108	5,840	-4	5,929	1.5	5,861	-0.8	5,866	-0.3	
ピューロレーター	1,567	1,433	-8.2	1,492	4.1	1,615	8.7	1,632	0.6	
ロジスティクス	156	151	-3.2	149	-1.1	138	-7.2	162	17.7	
イノバポスト	176	168	-4.4	148	-11.9	153	3.9	221	43.4	
事業部間調整	-274	-280		265		-283		-352	-3.8	
カナダ・ポストグループ合計	7,733	7,312	-5.1	7,453	1.9	7,484	0.8	7,529	0.2	

単位: 100 万カナダドル

カナダ・ポストの意思決定は民間企業と同様に、最高経営責任者である総裁が出席する「経営理事会」において、郵便サービスの事業計画や経営方針が最終的に策定される。そして政府はカナダ・ポストの経営陣から提出されたそれらの事業計画等に対して、「認可」や「許可」するのではなく、あくまで「承認」という形式をとっている。これはすなわち、政府はカナダ・ポストを自立的経営と独立採算が厳しく求められる公共企業体として、その意思決定や経営判断を最大限尊重すべきとの考えがその背景にあるものと推察される。

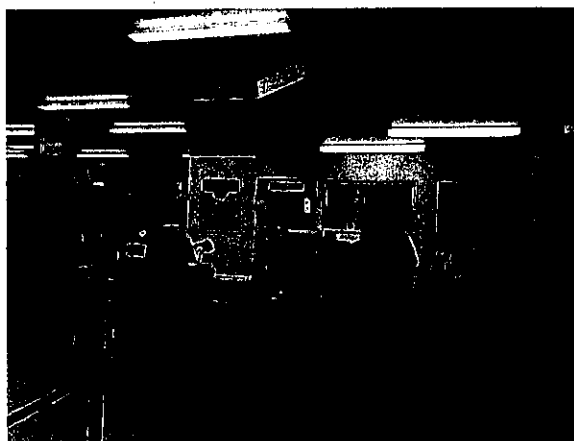
しかしその一方で、カナダ・ポストの最高意思決定機関である「経営理事会」の議長や総裁、理事の任免を承認する権限を有しているのは、枢密院議員の中から議長によって指名される「カナダ・ポスト担当大臣」である。従って、同社の経営陣には往々にして政府・与党の意向が強く反映されがちになるケースが多いとされる。さらに、同大臣にはカナダ・ポストの運営に関する指揮・監督権も付与されていることから、事実上、カナダ・ポストの事業経営や意思決定は、政府・与党の強いコントロール下に置かれていると指摘することができる。

ところで、カナダにおいては郵便事業体を所管する規制機関が設置されていない。このためカナダ・ポスト側から、一方的に郵便のサービスレベルの切り下げ（例：料金の値上げ、個別配達の全面廃止）などの経営効率化計画が出されたとしても、その正当性や妥当性について中立公平な立場でチェックできる機関が存在していないことから、国民や利用者、あるいは野党議員の意見を聞くことなく、政府・与党や事業体主導でサービスの改変が一気に進んでしまう危険性も指摘されている。このためカナダでは、郵便事業における国民・利用者の利便性をいかに保護し、その権利をどう保障していくかという重要な課題が今も未解決のまま残されている。

3. カナダの郵便ユニバーサルサービスの考え方

カナダ・ポストの事業目的は「カナダ郵便公社法」により、「独立採算制の下、すべてのカナダ国民に標準的な郵便サービスを提供すること」と規定されている。しかし「標準的な郵便サービス」の中身、すなわち郵便のユニバーサルサービスの水準について、何らかの基準が法令等によって具体的に定められているわけではない。

この点について、同法では「独立採算ベースで、なおかつ、カナダ国民のニーズに応えることができ、かつ同程度の規模の地域においては同程度のサービスを享受できるようにすること」との留意事項は設け



ショッピングセンターに設置された郵便局

られている。しかし、それ以上の規定は設けられておらず、郵便局の設置基準やポストの数、料金設定の基本的考え方（例：全国均一、利用しやすさ）、配達の日数・頻度などについては、必ずしも明確になっていないのが実情である。以上のことから、カナダにおける郵便ユニバーサルサービスの対象は「カナダ・ポストの提供するサービス」と捉えられてきた。

このようにカナダでは、郵便のユニバーサルサービスの水準は「カナダ・ポストの経営判断任せ」ともいえる状況になっていたが、2009年9月に政府は「カナダ郵便サービスチャーター：Canadian Postal Service Charter」を制定し、クラウンコーポレーションであるカナダ・ポストの事業経営に最終的な責任を負う政府として、今後のカナダにおける郵便事業の基本的考え方やサービス水準を公表した。その主な内容は、以下のとおりである。

なお、「カナダ郵便サービスチャーター」は政府によって5年ごとに内容の見直しが行われることになっている。

(1) ユニバーサルサービス

- ・カナダ・ポストはカナダ国内およびカナダと他国間において、個人や企業が郵便物の送達を可能とする郵便制度を維持するとともに、手紙、小包、出版物の収集配達サービスを提供する。
- ・農村や過疎地など、非都市部への郵便サービスの提供は、カナダ・ポストのユニバーサルサービスの不可欠な要素である。

(2) 手頃な料金

- ・サイズと重量が同じであれば、距離に関係なく全国均一料金で郵便サービスを提供する。
- ・カナダ・ポストはサービス提供にかかるコストを賄えるだけの、適正な水準の郵便料金を設定する。

(3) 配達頻度と信頼性のある配達

- ・一部の遠隔地を除いて週5日（土日祝日を除く）、すべての住所宛に手紙・小包・出版物を配達する。
- ・カナダ・ポストはすべての住所宛に戸別配達を実施する。但し、地域によっては各家屋への配達ではなく、コミュニティメールボックスやグループメールボックス、ルーラルメールボックス、郵便局留め、アパートやオフィスビルの集合配達ポイントへの配達となることもある。
- ・配達日数については、同一の地域コミュニティへの発送の場合は2営業日以内、同じ州内への発送の場合は3営業日以内、他の州への発送の場合は4営業日以内とする。

(4) 郵便局への便利なアクセス

- ・人々の郵便局へのアクセスを容易にするため、直営およびフランチャイズの郵便局ネットワークを大規模に展開する。これにより、消費者の98%は15キロ圏内、消費者の88%は5キロ圏内、消費者の78%は2.5キロ圏内で、それぞれ郵便局を利用す

ることが可能となる。

・ 過疎地域における郵便局の閉鎖を一時中止する。

4. カナダにおける郵便サービス水準見直しの動き

カナダでも他の先進諸国と同様、社会経済全体の ICT 化の進展などに伴って、郵便事業の経営は厳しい状況の下に置かれている。インターネット通販の普及等で小包の取扱数には一定の伸びがみられる反面、手紙やはがき等の取扱物数は右肩下がり減少しており、2008年の時点で約118億通だった取扱数は、2012年には98億通と大幅に落ち込んでいる状況にある。

図表7 カナダ・ポストにおける郵便物等取扱物数の推移 「カナダ・ポスト2012年年度報告書」

	2008		2009		2010		2011		2012	
	物数	物数	対前年比	物数	対前年比	物数	対前年比	物数	対前年比	
信書										
内国	4,937	4,657		4,449	-4.5	4,270	-3.6	4,015	-6.4	
国際										
カナダ発	108	134		127	-5.3	111	-12.1	112	0.4	
カナダ着	274	246	-9.8	261	6.2	249	-4.5	247	-1.0	
カナダ・ポスト合計	5,319	5,037		4,837	-4.0	4,630	-3.9	4,374	-5.9	
事業部間調整	-6	-5		-5		-4		-5		
カナダ・ポストグループ合計	5,313	5,032		4,832	-4.0	4,626	-3.9	4,369	-5.9	
DM										
宛名郵便	1,503	1,301	-13.1	1,324	1.8	1,273	-3.5	1,236	-3.3	
無宛名郵便	4,061	3,640	-10	3,652	0.3	3,453	-5	3,408	-1.7	
雑誌	522	471	-9.4	445	-5.5	431	-2.9	409	-5.6	
返信用郵便 その他	56	37	-34.1	33	-11	30	-6.8	27	-10.6	
カナダ・ポスト/カナダ・ポストグループ合計	6,142	5,449	-10.9	5,454	0.1	5,187	-4.5	5,080	-2.5	
小包										
内国	108	102	-5.8	97	-4.7	94	-2.4	100	6.0	
国際										
カナダ発	14	13	-6.2	12	-6.9	11	-7.8	11	2.6	
カナダ着	37	33	-10.6	34	-4.7	38	11.3	42	9.4	
カナダ・ポスト合計	159	148	-6.9	143	-2.8	143	0.4	153	6.7	
ピューロレーター	143	138	-3	141	1.8	141	0.3	139	-1.9	
事業部間調整	-3	-2		-1		-1		-2		
カナダ・ポストグループ合計	299	284	-4.9	283	-0.3	283	0.3	290	2.2	
その他										
カナダ・ポスト/グループ合計	N/A	N/A		3		5	43.6	16	230.9	
取扱量										
カナダ・ポスト合計	11,620	10,634	-1	10,437	-1.8	9,965	-4.1	9,623	-3.8	
ピューロレーター	143	138	-3	141	1.8	141	0.3	139	-1.9	
事業部間調整	-9	-7		-6		-5		-7		
カナダ・ポストグループ企業合計	11,754	10,765		10,572	-1.8	10,101	-4.1	9,755	-3.8	

単位：100万通

図表8 カナダ・ポストグループにおける企業別従業員数の推移

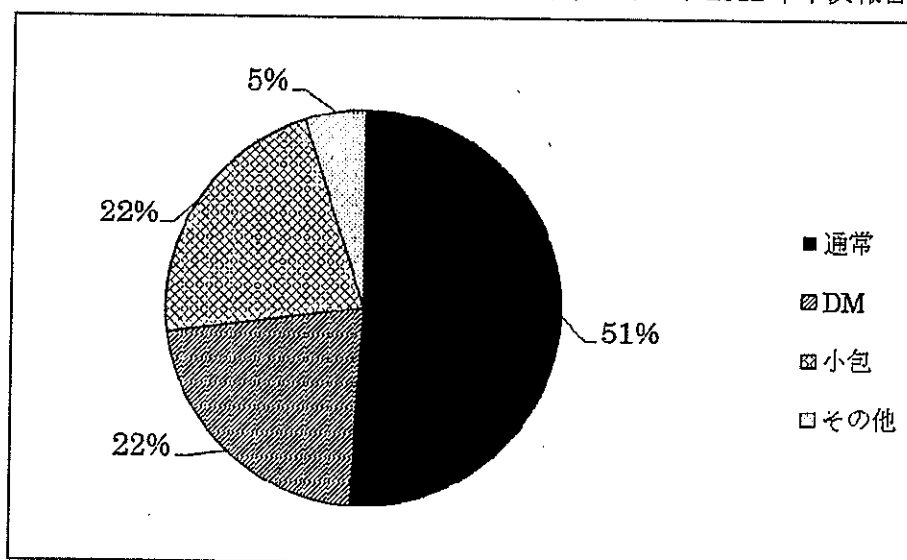
「カナダ・ポスト 2012 年次報告書」

事業部別	2008		2009		2010		2011		2012	
	人員	人員	対前年比	人員	対前年比	人員	対前年比	人員	対前年比	
カナダ・ポスト	59,808	58,665	-1.9	56,917	-3.0	56,212	-1.2	54,668	-2.7	
ビューローレーター	11,038	10,970	-0.6	10,970	0.1	11,962	9.0	11,986	0.2	
ロジスティクス	889	895	0.7	806	-9.9	777	-3.6	912	17.4	
イノバポスト	N/A	N/A		N/A		N/A		712		
カナダ・ポストグループ合計	71,735	70,530	-1.7	68,702	-2.6	68,951	0.4	68,278	1.0	

カナダ・ポストで取り扱う郵便商品の収入内訳をみると、収入の約半数を手紙・はがき類が占めており、以下、DMが約22%、小包が22%、その他が5%となっている。このためいくら小包部門が成長してきているといっても、主要商品である手紙・はがき類の大幅な落ち込み分をカバーするには到底至っていないというのが実情である。

図表9 カナダ・ポストにおける商品別収入内訳(2012)

「カナダ・ポスト 2012 年次報告書」



このようにマクロの社会経済環境から、カナダでも郵便市場は大きく縮小して郵便事業体の収入は頭打ちとなっている一方、サービス提供のために必要となるコストは一貫して上昇傾向にある。こうしたことから、国有企業の公社によって郵便事業の運営がなされているカナダにおいても、経営効率化とコスト削減の観点から、現行の郵便サービス水準の「切り下げ」を検討するという動きがすでに顕在化している。

カナダ・ポストは2013年12月11日、今後5年間の行動計画を定めた「アクションプラン: Canada Post's Five-Point Action Plan」を公表した。この計画が出された背景には、同年4月に発表されたカナダ産業審議会の報告書『カナダにおける郵便サービスの未来』がある。同報告書では、「技術の発展とデジタル時代を迎えて、人々の郵便サービスの利用の仕方も変化している中、カナダ・ポストがこのまま現行どおりの経営を続けていけば、2020年までに年間約10億カナダドルの営業損失が発生するおそれがあり、結果的に国民負担が著しく増大する可能性がある。これを回避するためには、従業員の人件費削減のほか、隔

日配達や戸別配達の廃止、直営局のフランチャイズ化、配達速度の低下など、具体的なコスト削減策を検討する必要がある」と指摘されていた。

カナダ・ポストから発表された「アクションプラン」は、概ねこの報告書の主張に沿った内容となっており、全体で5項目から構成されている。同社では、「人件費の削減」を除いた4項目を実施することにより、年間で7億～9億カナダドルを削減できるとしている。その主な内容は以下のとおりである。

(1) 戸別配達の廃止 (4億～5億カナダドルの削減効果)

- ・カナダでは、すでに地方・農村部を中心とする3分の2の世帯において戸別配達が廃止されている。これらの地域では地域ごとに設置された「集合型メールボックス」(＝コミュニティメールボックス)へ郵便物が届けられ、住民が自ら出向いて郵便物を取りに行く方式に変わっている。今回のアクションプランでは、現在も戸別配達が続けられている都市部においても、地方部と同様に戸別配達を廃止し、今後5年かけて「コミュニティメールボックス」への配達へ全面移行したい。

(2) 郵便料金の見直し (1億6,000万～2億カナダドルの増収効果)

- ・カナダ国内に郵送される30gまでの手紙について、2014年3月末より15%～59%値上げする(現行63セント→1カナダドル。なお、まとめ買いの場合は1枚あたり85セント、郵便料金メータを使用する企業は75セントとなる)。

(3) 町の商店等への郵便局業務の委託拡大 (4,000万～5,000万カナダドルの削減効果)

- ・商店等と提携したフランチャイズを拡充することにより、利便性(駐車場・営業時間・様々な品揃え)の高い店舗への転換を図ると同時に、小売ネットワークの強化を目的とする。なお、主要拠点には引き続き、カナダ・ポストの直営店を配置する

(4) 業務の効率化 (1億～1億5,000万カナダドルの削減効果)

- ・高速仕分機の導入や集配拠点の集約、低燃費の配達車両の導入などにより、事業運営コストを削減する。

(5) 人件費の削減

- ・5年間に15,000人程度の自然減が見込まれるので、それを利用して6,000人から最大8,000人の従業員を削減する。なお、現在の従業員の平均年齢は48歳である。

5. カナダにおける郵便事業の課題と展望

2013年末にカナダ・ポストから提示された「アクションプラン」は、全体として事業の合理化や縮小均衡を目指す内容となっており、現行の郵便サービスレベルを大幅に低下させるような施策が多く盛り込まれている。もし、これらの施策が実施された場合、短期的にはカナダ・ポストの収支改善に寄与するものの、中長期で見ると必ずしもその経営に大きなプラス効果をもたらすとは考えにくい。

まず、郵便料金の値上げであるが、カナダ・ポストでは 2000 年代以降、物価上昇率以下の範囲内で値上げが認められる「プライスキャップ制」が導入されており、近年ではほぼ毎年のように値上げが繰り返されている。今回の「アクションプラン」でも最大 59% という大幅値上げが企図され、すでに 2014 年 3 月末より新料金が適用されているが、電子メールや携帯電話をはじめとする他の通信手段への移行が続く中でこうした度重なる郵便料金の値上げは、国民・利用者の「郵便離れ」をより一層深刻化させるおそれがある。

また、戸別配達の全面廃止も利用者にとっては精神的・肉体的負担が大きい。すでに述べたように、都市部以外の郊外や過疎地などでは、集合配達ポイントやグループ郵便受け、コミュニティメールボックス、ルーラルメールボックス、郵便局での私書箱などへの配達が広く行われるなど、10 年以上前よりすでに戸別配達を取りやめられている地域も多い。今回の調査では、実際に郊外の新興住宅地にあるコミュニティメールボックスの現地視察を行ったが、そこに住む住民から話を聞くと「コミュニティメールボックスまでは、自宅から徒歩で数分の距離なので、普段はさほど大きな不便は感じられない。ただ、雪や大雨など天候が悪い日はどうしても取りに行くのが面倒になる。また、健康な今のうちは良いが、病気や高齢化などで外出が困難となった際のことを考えると、コミュニティメールボックスを使用した郵便配達システムには大きな不安がよぎる」といった意見が聞かれた。

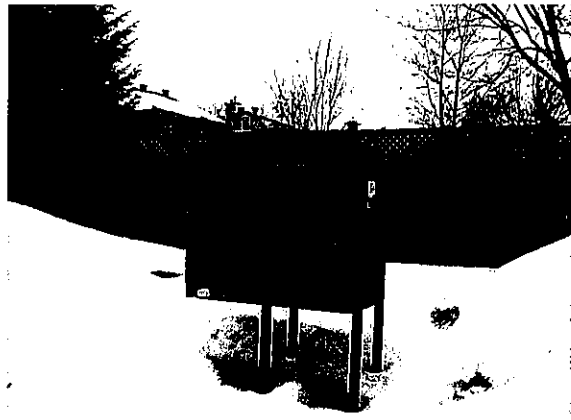
カナダは世界第 2 位の国土面積を持つ国でありながら、人口が密集しているエリアが相対的に少ないため、「規模の経済」や「範囲の経済」を発揮しにくく、郵便配達コストはどうしても高くならざるを得ない。したがって、ある一定の範囲内でコミュニティメールボックスなどの集合型郵便受箱を導入することは、カナダ・ポストの中長期的な経営安定化を図る観点からもやむを得ない側面がある。ただし、集合型郵便受箱を設置する際には、少なくともすべての地域住民が「徒歩数分以内」でアクセスできるくらいのきめ細やかな配置が求められると同時に、高齢者世帯や病気等で外出が困難な住民などに対しては戸別配達を継続するなど、できるだけ利用者に不便・負担をかけないように、各地域の実情に応じた柔軟な対応が必要と思われる。

図表 10 カナダ・ポストにおける配達箇所内訳 「カナダ・ポスト 2012 年年次報告書」

	配達箇所数	割合	年間平均費用
戸別配達	5,083,963	33%	\$283
集合配達ポイント例: アパート、ロビー、ロックボックス	3,797,444	25%	\$127
グループメールボックス、コミュニティメールボックス、キオスク	3,929,896	25%	\$108
私書箱等	1,787,025	12%	\$59
ルーラルメールボックス	739,411	5%	\$179
全体	15,337,739	100%	\$168

2012 年 12 月 31 日現在

一方、郵便局の「フランチャイズ化」の推進については、「継続性」がいかにかに担保されるかが重要なポイントになると考えられる。カナダ国内には現在、約 6,400 の郵便局があるが、そのうちカナダ・ポストの直営局は約 3,900 となっており、残りの約 2,500 は民間と委託契約を結んだフランチャイズ局である。フランチャイズ局は直営局と異なり、民間の受託者の都合に合わせて営業時間も柔軟に決められるなど、利便性の面では直営局とさほど遜色がないところも多い。しかし、フランチャイズ局の最大の問題は「継続性」、すなわち委託先の民間側の都合で、いつフランチャイズ契約が打ち切られてもおかしくないという点である。



郊外の住宅地に設置されている
コミュニティーメールボックス

図表11 カナダ・ポストにおけるネットワークの推移 「カナダ・ポスト 2012 年次報告書」

郵便ネットワーク	2008	2009		2010		2011		2012	
	箇所数	箇所数	対前年比	箇所数	対前年比	箇所数	対前年比	箇所数	対前年比
郵便局	6,618	6,532	-1.3	6,499	-0.5	6,460	-0.6	6,380	-1.2
配達箇所	14,698	14,874	1.2	15,028	1.0	15,181	1.0	15,338	1.0
収集箇所	1,008	994	-1.3	976	-1.9	962	-1.5	946	-1.7

他方、カナダにおいても「郵便局長の後継者不足」が一部で問題となっており、これが郵便局のフランチャイズ化を進展させる要因の一つともなっている。同国でも地方部を中心に、日本の旧特定郵便局と同様のシステム（局長自身が保有する土地と建物を局舎として提供する代わりに、郵政事業体から局舎料を受け取る）で郵便局運営がなされているが、近年では社会経済環境の変化や郵便事業の将来性から、局長の子弟が郵便局を継ぎたがらないケースも多くなっており、そのような場合にはやむを得ずフランチャイズ化もしくは廃局とならざるを得ない。

いずれにしても、カナダ国内の郵便局ネットワークを中長期にわたって維持するには、直営の郵便局を一店舗でも多く存続させることが必要不可欠である。そのためには、郵便局で本業以外に様々な商品やサービスを取り扱えるようにするなど、カナダ・ポスト自身が新たな事業戦略を積極的に利用者ならびに現場で働く社員に打ち出していくことが重要と考えられる。

以上ここまで述べてきたように、カナダ・ポストの経営陣からは国民・利用者の利便性低下につながる経費削減策や経営合理化案ばかりが提起される一方で、「収入の増加」すなわち郵便局ネットワークを活用して新しいビジネスを展開するという考えは一向に聞こえてこない。この背景には、新自由主義的な政策を取るハーパー現政権が「公共サービスの

縮小」を指向しており、国有企業であるカナダ・ポストの経営にも「縛り」をかけたいという狙いがあるとも言われている。

カナダ全土にきめ細やかな有人店舗ネットワークを持つカナダ・ポストは、他の民間企業や自治体などと連携しながら新しいビジネスモデルを展開することで、成長できる可能性がまだまだ多く残されていると考えられる。こうした「未来志向」の経営なしに、ひたすら現状のようにコスト削減ばかりに邁進すれば、やがてカナダ・ポストは国民・利用者からの支持を失って、その経営は将来的に先細りとなることが懸念される。この現状を打破するためには、国民・住民、自治体、労働組合、そしてカナダ・ポストが一体となって、既存の郵便ならびに郵便局ネットワークの持つ「価値」をこれまで以上に高められるような新たなビジネスモデルを積極的に議論・検討していくことが必要と思われる。

6. カナダにおける郵便労組の取り組み

カナダの郵便労組は、カナダ郵便労組（CUPW）、郵便コミュニケーション労働組合（UPCE）、カナダ郵便局長およびアシスタント組合（CPAA）が存在する。カナダもアメリカと同様に広大な国土を有し、その国土と希薄な人口をカバーする郵便サービスについて、「維持か向上か縮小か」が課題となっている。サービスカットを進める方向性に対して、労組はカナダ住民の郵便サービスを守るため、現在進行中のカナダ・ポストによる大幅なサービス改悪を伴うコスト削減策である「カナダ・ポスト5ポイント計画」に対して、「カナダ・ポストを救え」キャンペーンを展開することで対抗している。

(1) 地域におけるカナダ・ポストの社会的役割

カナダ・ポストは、一般の民間企業が提供しているサービスとは異なり、警察や消防のような行政サービスの側面をもっている。「カナダ・ポスト5ポイント計画」が発表された時、労働組合やローカルコミュニティに対する事前協議は全くなく、特に戸別配達の廃止とコミュニティメールボックスへの配達場所の変更について、組合員、国民、一部の政治家から大きな怒りの声が上がった。

戸別配達廃止は、移動手段のない人や外出の困難な人、年配者・地方に住む人々にとっては、単純な配達場所の変更ではなく社会からの孤立に繋がる懸念されている。一方、郵便局は、金融機関の存在しない地域において小切手の郵送・郵便為替・送金サービスなど、決済を行う「金融サービスの拠点」となっており、その閉鎖はいわゆる「金融排除」の問題をはらんでいる。カナダ・ポストは独立した企業体にもかかわらず、誰がカナダ・ポストを実際コントロールしているのかという点については様々な意見や見解がある。カナダ・ポストが自律的に経営しているのか、政府がカナダ・ポストをコントロールしているのか、その判断は非常に難しいと言える。

(2) 「カナダ郵便サービスチャーター」と「カナダ・ポスト5ポイント計画」の整合性

カナダの郵便サービスの今後の基本方針に関する公式見解としては、2009年に発表された「カナダ郵便サービスチャーター」と、2013年に公表された「カナダ・ポスト5ポイント計画」の2種類が存在している。この2つはあくまでも政策として発表されたため、その内容は法律に定められたものではなく、政府が自由に変更したものである。但し、「カナダ・ポスト5ポイント計画」について、政府は「カナダ郵便サービスチャーター」の新バージョンという扱いをしており、その考えは労働組合としても認識している。

この2種類の基本方針を比較してみると、両者の間には大きな矛盾があることが指摘できる。2009年の「カナダ郵便サービスチャーター」では、郵便サービスをどのようにして維持するかに焦点が当てられており、主なものとして、ユニバーサルサービス維持、サービススタンダード維持、農山村・僻地での郵便局閉鎖の一時中止、手頃な均一郵便料金の維持、僻地を除いて5日以内の配達、小売りネットワークへの人々のアクセスの確保、見直しは5年後の2014年に行われること、などが挙げられている。これに対して、2013年の「カナダ・ポスト5ポイント計画」では、戸別配達の廃止と地域ごとに設置されている集合ポストへの配達、料金値上げ、直営郵便局の閉鎖と郵便局のフランチャイズ化、業務効率化、人件費削減等が挙げられており、いかにサービスをカットしコストを削減するかに重点が置かれていることがわかる。

カナダにおいても先進諸国と同様に、デジタル通信の増加に伴い郵便は減少傾向にあることから、カナダ・ポストは2020年までに年間10億ドルにのぼる赤字を抱えると想定される。このためカナダ・ポストは「5ポイント計画」を実行することを通じて、今後、5年間で郵便の戸別配達の全面廃止と、8,000人規模の人員削減を実施するとしており、これにより年間5億ドルの経費削減になると試算した。このように経営側からは大規模な経費削減策が出される一方で、郵便労組では収入の拡大を目的とする独自の「カナダ・ポストのための7プラン」を発表している。

(3) カナダ郵便労組における具体的対応

労働組合としては、2009年の「カナダ郵便サービスチャーター」に関しては一部に課題はあるものの、概ね納得のいく内容との見解を示している。これに対し、2013年の「カナダ・ポスト5ポイント計画」に関しては内容に大きな問題があるとして、同計画の撤回を求めるべく様々な対策を講じている。その一つが「カナダ・ポストのための7プラン」を含む「カナダ・ポストを救え！」キャンペーンである。この7プランでは、①公正な郵便料金、②アクセスしやすい配達、③農村及び都市の配達を維持する、④銀行サービスを再導入、⑤透明性と説明責任性、⑥より良い郵便サービス、⑦労働者に対する尊敬とまともな労働条件、などが具体的に提示されており、サービスカットや雇用の削減など、郵便事業の「縮小再生産」につながる「後ろ向き」のリストラ策ばかりでなく、郵便ならびに郵

便局サービスの更なる拡充策や革新的なアイデアの導入など、収入の増加をメインとする「前向き」な経営改善策を打ち出すよう、カナダ・ポストに求めることが主眼となっている。

「カナダ・ポストを救え！」キャンペーンのその他の内容としては、連邦議会議員へのロビー活動や組合による地域住民のためのタウンホールミーティング、戸別訪問、請願活動等を実施している。これらの取り組みの結果、約 30 の地方自治体で戸別配達廃止に反対する決議案を可決している。

労働組合では、「カナダ・ポスト 5 ポイント計画」は、保守派のハーパー政権がカナダ・ポスト等の公共サービスをできるだけ縮小し、その責任を個人や地域社会に転嫁する典型例であると考えており、「カナダ・ポスト 5 ポイント計画を政府が考えたのかカナダ・ポストが考えたのか分からないが、将来を考えて熟慮の上、発表されたかどうか非常に疑問であり、現政権のイデオロギーに基づいて出してきたとしか思えない」と批判している。さらに同計画は、将来のカナダ・ポスト民営化を見据えた布石であるとも考えており、自治体や地域住民、マスコミや世論、連邦議会の議員なども巻き込んで、プラン全体に対する反対運動を繰り広げている。

(4) 労組による新ビジネス戦略研究

カナダ郵便労組 (CUPW) は、外部に委託して研究を行った“Why Canada Needs Postal Banking (『なぜカナダは郵便金融が必要であるか』)”という研究報告書を 2013 年に発表した。その報告書では、カナダでは金融機関の店舗数が 1990 年の 7,964 店から 2002 年には 5,902 店と大幅に減少しており、2012 年には僅かに上昇して 6,205 店となっているとしている。同時に、銀行手数料は世界的に見ても高額で、例えば、カナダ人の半数が有するチェック口座の手数料支払額は年間平均して 185 カナダドルとなっている。さらに一般的な銀行カードの借入利息は約 20% で、百貨店カードでは 30% 程度になっていると指摘している。そのため、カナダの 3%~5% の人口は銀行口座を持たない状態に置かれており、2013 年現在で約 91 万人に上るとされている。

この報告書を踏まえて、CUPW としても現在のカナダとカナダ・ポストを取り巻く環境を考えると、今後はカナダ・ポストも競争分野へ進出することが必要と感じており、特に、郵便金融による郵便ネットワークの維持、金融排除の阻止、地域発展の必要性を認識すると同時に、「カナダ・ポストの将来は、ポストバンクにある」と考えている。その理由としては、①カナダ・ポストの収入拡大、②金融機関の存在しないローカルコミュニティへの金融アクセスの機会の提供、③高額なチャージを伴わない基本的な金融サービスの提供、④スモールビジネスに金融サービスの提供を通じた地域経済の活性化を促進、⑤カナダ・ポストの経営多角化、⑥CUPW メンバーへの有意義な仕事の提供等を通じて、雇用と地域を守り、利用者の利便性を向上させることが必要だとしている。

CUPW が 2013 年に“Strategic Communications”に委託して行った調査では、回答者

の63%はカナダ・ポストが業務拡大の一環として金融サービスを取り扱うことを賛成している。また、郵便金融以外の新規ビジネスとしては、例えばトロントで試行しているセムデイデリバリーや電子郵便、電子商業などを提案している。

このように労働組合では、カナダ・ポストに対して全国ネットワークを活かした新たなビジネスモデルを積極的に提案しているが、経営側は戦略的選択肢としてコスト削減を選んでいるのが実情である。

カナダ・ポストは政府所有の国営企業という点で、USPSと同様な立場である。しかしながら、現在のハーパー政権は郵便の民営化を計画していると考えられている。その具体的根拠として、2009年の「カナダ郵便サービスチャーター」では戸別配達を約束しながら、その後、2013年に発表された「カナダ・ポスト5ポイント計画」では戸別配達を全面的に取りやめて、カナダ全土を集合ポストによる配達に移行するという計画を明らかにしていることが挙げられる。この議会の承認もない中での一方向的な発表に対しては、各方面から怒りと困惑の声が出されており、「カナダ・ポスト5ポイント計画」の明らかに矛盾した内容の先には「民営化」があるものと認識されている。労働組合では、新自由主義に基づいたこのプランを、「将来の民営化に向かうステップにすぎず、更なるサービスカットと利便性の悪化が待ち受けるもの」と見なしている。そのため「収入の増加」すなわち新サービスの研究を行うと同時に、地域住民の代表として郵便改悪に反対の声を上げている。

いずれにしても、サービスカットによるネットワークの縮小は、現在のカナダ・ポストが保有している有形・無形の資産価値を毀損させるだけでなく、地域社会の破壊に繋がるおそれがある。郵便や郵便局ネットワークはカナダ・ポストの足を引っ張る「コスト」ではなく、地域社会を支えたり同社の収益改善に寄与する「利益の源泉」であるという発想の転換が必要不可欠である。

おわりに —北米における郵便事情調査のまとめと日本への示唆—

北米での調査から判明したことは、国営の郵便事業体は政府の規制等により経営の自由度が大幅に制限されているため、「収入の増加」を図るべく郵政事業体が何か新しいビジネスを展開しようにも、それがなかなか叶わないという厳しい現実である。そのため経営側は経営トップの任期中の業績向上を図るために、「支出の削減」すなわちコスト削減によって利益を生み出すことに焦点を当てている。その一方で、労働組合側は郵便ネットワークを活用した「収入の増加」策を積極的に打ち出しており、特にメールと金融の相乗効果を目指した新たなビジネスモデルの研究を行っている。

歴史的にみると、アメリカもカナダもかつてはポストバンクのサービスを提供していた。しかし、国営の郵政事業体が金融サービスを提供することに民間の金融機関が強く反発し

たことから、やがて郵政では金融サービスが取り扱われないこととなった。ところがその後、社会経済を取り巻く環境の変化や技術の発展に伴って、民間金融機関は地方など利益の出ない地域を中心に次々と撤退したことから、両国とも国内に金融機関の存在しない空白地帯が数多く発生するなど、いわゆる「金融排除」の問題が深刻化するという状況に至った。

このように「金融空白地帯」となっている地方部を中心に、金融サービスの取り扱い拠点の再設置を求める地域住民の声や自治体のニーズは非常に高い。こうした中で、USPSやカナダ・ポストの労働組合も、新たなポストバンクの設置を世論や政治に働きかけている。いうまでもなく、郵便のネットワークを活用した金融サービスは新たなネットワーク構築の必要がないため低コストでその実現が可能となり、地域コミュニティや自治体の財政負担も最小限に抑えることができる。他方、郵便局においても金融サービスの取り扱いを通じて新たな収入を確保できることから、郵便局ネットワークを維持するための有効なサービスの一つと捉えることができる。以上のことから、かつて存在したポストバンクを再スタートさせるべきであると多くの労働組合は主張しているのである。同時に、労働組合は郵便ネットワークを活用した金融以外の様々な新規サービスも積極的に提案している。

こうした北米の現状を日本に置き換えてみる。現在、日本郵政グループは郵便・銀行・保険の三事業一体で事業運営を行っており、北米の郵便労組から見ると日本は非常にバランスの整ったビジネスモデルで運営されている郵政事業体であると見られている。だが、北米の現状とこれまでの経験は、日本にとっても決して無視できないものである。今後、わが国でも日本郵政グループの株式公開に伴い、上場後の株主には短期的な経営成果を求めるヘッジファンドやエクイティファンドなどが名前を連ねないとも限らない。このような状況になれば、それらの株主の圧力によって、経営者は「見せかけの利益」を上げるために、利用者の利便性を大きく損なわせるサービスカットや、社員の労働環境の悪化に繋がる雇用カットを次々と提案してくる可能性もある。

また、株式上場後の郵便事業ならびに郵便局ネットワークの維持を考えた場合、金融二社の株式売却のあり方自体も慎重に検討しなくてはならない。郵便局における収入の8割以上を金融二社からの手数料で占めている現状を鑑みると、日本郵便が単独で現行のネットワーク水準を維持・担保することは相当の困難さを伴うことが予想される。以上のことから、日本郵便と金融二社ならびに他社とのパートナーシップの構築のあり方など、「三事業一体経営」が可能となるような株式売却のスキームを、政府ならびに経営側へ働きかけていくことが重要である。

いずれにしても今後の労働組合には、社員の安定雇用の実現に向けた内部の取り組みだけに止まらず、地域社会の均衡ある発展や関連産業の持続的な成長など、社会全体が「Win-Win」になるような郵政の中長期的戦略を、積極的に経営側へ提案していく「攻めの姿勢」が必要不可欠と思われる。

欧州3カ国の株式上場の現状

東海大学観光学部教授

立原 繁

UNI-Apro 郵便・ロジスティックス部会担当部長

伊藤 栄一

はじめに 一欧州における郵便事情調査の目的と要旨一

日本郵政の株式上場は2015年春以降を予定し、現在、その準備が日本郵政グループ一丸となって進められている。それを受ける形で、先日、事業の成長戦略を描く中期経営計画の策定も行われた。

今回の「JP 労組国際郵便事情調査（欧州チーム）」の大きな役割は、欧州における「株式上場」の状況調査である。今回調査を行った3カ国（イギリス、ベルギー、オランダ）は、すでに郵便事業体の株式上場を果たしている。

わが国は、日本郵政の株式上場を成功させなければならない。そして今後、日本郵政の株式上場と事業の持続的発展を一体のものとして捉え、組合員の雇用と労働条件を守り、さらに改善していかなければならない。株式上場という新たな局面で、新たな郵政づくりを成功させることが求められている。

今回訪問調査を行った、イギリス、ベルギー、オランダの3カ国の郵便事業体の動向について以下に報告する。正しい情報分析を行い、日本郵政グループの株式上場に対するJP労組の政策提言の一助になることを祈念する。

I. 株式公開以前の欧州における郵便事情

1990年代の初めから欧州郵便事業は自由化の波に押し流されてきた。そして自由化を受け、現在より効率的な経営形態として民営化への転換・株式上場が行われている。この経験から、我々は何を学ぶべきだろうか。今回訪問したイギリス、ベルギー、オランダの経験を欧州全体の動きから見ていこう。

EU 郵便指令

まず欧州郵便市場の自由化の動きを見ていこう。EU 郵便指令は、欧州郵便単一市場の形成、良質なユニバーサルサービスの維持、競争の導入を柱としている。その実現方法は、リザーブドエリアと呼ばれる独占領域を徐々に縮小していくことによっていた。さらに運営体と規制体を分離することにより、国営形態への復帰の可能性を閉じ、その後の民営化へと道を開いた。欧州連合は、まず1992年「郵便サービスのための単一市場の発展に関するグリーンペーパー」を発表、討論に入った。労働組合もこの討論過程には参加している。その結果1997年12月第1次郵便指令が発出され、1999年には350g未満かつ基本料金の

5倍未満をリザーブドエリアとすること、規制体と運営体を分離することなどが各国共通のルールとなった。続いて2002年第2次郵便指令が発出され、2003年から100g未満かつ基本料金の3倍未満をリザーブドエリアとし、さらに2006年1月からはこれをさらに縮小し、50g未満かつ基本料金の2.5倍未満となった。そして2008年末までにすべてのリザーブドエリアを撤廃となっていたが、これはUNIや自由化を良としない国の抵抗に遭い、2008年第3次郵便指令で主要国はリザーブドエリアを2010年末までに撤廃、例えばギリシャなど多くの島を含むなど困難がある国については2012年末までに撤廃することとした。この方針に従って、現在すべての欧州連合加盟国の郵便市場は完全自由化されている。この動きと並行して民営化も進んできた。現在政府が郵便事業を行っている国は欧州には存在しない。すべて公社か、株式会社による運営である。株式上場は、オランダが1994年、続いてドイツが2000年、ベルギー、イギリスが2013年と進んできた。欧州連合は民営化について特に規定を設けていない。欧州連合が統一的に推し進めるのは自由化であり、民営化は各国の経営判断によるものとされていた。労働組合もまたこの立場を支持している。

しかし、自由化に備えるという理由で、欧州郵便事業は特に雇用面で過激な改革が行われた。UNI欧州は次のように述べる。「結果として、自由化によって、欧州委員会の約束したサービスの向上も価格の低下も起こらなかった。自由化の結果は、少数の利益を受けた者と、大多数の不利益を被った者に分けた。前者は旧国営事業体の民間シェアホルダー、経営者、大口利用者、後者は田舎に住む人々、雇用や労働環境に影響があった郵便労働者である。」(ヘルマン「EU郵便市場自由化後の現状」)

図表1 EU郵便指令

「EU」

1992年	郵便サービスの統合市場の発展に関するグリーンペーパー
1997年	第1次郵便指令
1999年	第1回リザーブドエリアの縮小 (350g未満 かつ基本料金の5倍未満)
2002年	第2次郵便指令
2003年	第2回リザーブドエリアの縮小 (100g未満 かつ基本料金の3倍未満)
2006年	第3回リザーブドエリアの縮小 (50g未満 かつ基本料金の2.5倍未満)
2008年	第3次郵便指令
2011年	完全自由化 (東と南ヨーロッパ諸国を除く)
2013年	完全自由化

II. イギリス・ロイヤルメール

1. 株式上場におけるイギリス郵便事業の概要

ロイヤルメール (Royal Mail) は、イギリス (連合王国) で郵便事業を営む企業であり、設立は西暦1516年に遡る。ロイヤルメールは、1980年代から1990年代の所謂、規制緩和、民営化の世界的潮流時代の中でも、民営化されないまま、政府保有の公社の形態を取って

いた。当時、「レーガノミクス、サッチャーリズム」の言葉で代表される公企業の民営化が世界的風潮であったが、当時のマーガレット・サッチャー首相でさえ「クイーンズヘッドを民営化したくない」と言って民営化に反対した経緯がある。しかし、1996年保守党メージャー政権の下で、イギリス郵政の民営化案は出されていた。この時は、地方サービスの悪化をおそれた保守党議員の反対によって成就していない。1997年労働党の選挙綱領の中では、「郵政事業はより広い商業的自由を持つべきである」と謳われたが、労働党が政権を取ると、すぐ民営化の動きが出てきた。しかし、欧州連合が、1990年代から段階的な郵便事業の自由化の道を選択し、欧州連合のすべての国において、「郵便単一市場の形成」、「良質なユニバーサルサービスの維持・提供」、「競争の導入」等を決定した。欧州第1次郵便指令を受けて、「2000年改正郵便サービス法」が採択され、イギリス郵政は政府が100%株を保有する特殊会社となり、2002年に「公社」の呼称からロイヤルメール・グループ (Royal Mail Group) へと再変更し、3つの事業へと再編した。それは、①ロイヤルメール（郵便物を配達する）、②パーセルフォース（小包を配達する）、③ポスト・オフィス・リミテッド（全国的な郵便局のネットワークを管理・運営するリテール向けの窓口会社）である。さらに、この再編の前年に、イギリス政府は、民間企業に郵便事業業務の許可を与える「郵便サービス委員会」（通称：ポストコム）を設立、また、イギリスの郵便サービスに対する消費者の意見を集めるために「郵便サービス消費者委員会」（通称：ポストウオッチ）も設立し、郵便事業の運営体と規制体を明確に分離している。これらの準備期間を経て、2006年1月1日に自由化を前倒して実施しロイヤルメールは350年間にわたる郵便事業の独占権を失い、郵便事業は完全自由化された。これによって競争者が現れ、イギリス郵便市場は多様化するはずだったが、事実上巨大な競争者は現れていない。

そして、2007年、労働党政権はこの自由化を受け、リチャード・フーパーに独立した報告書の作成の依頼をし、ユニバーサルサービスに対する市場の動向、自由化の影響についての調査・議論がなされた。2010年に連立政権が依頼した報告書においても同じような結果であった。この報告書で指摘された点は以下の様相である。

- ① 信書の配達数の減少幅が大きく、下げ止まらない。2010年の前年比の郵便配達量の減収が3億3,000万ポンドで、2009年の前年比の減少額2億2,000万ポンドと比較しても減少額が拡大している。
- ② ヨーロッパの他の諸国の郵便事業体、例えばオランダやデンマークなどと比べてもロイヤルメールは非効率であり、投資を積極的に行い近代化、効率化を行わなければならない。
- ③ 2010年の段階で、ロイヤルメールの年金負債は80億ポンドに達しており、この年金負債がユニバーサルサービスを脅威にさらし、民間の投資を阻んでいる。
- ④ その際に存在していた規制の枠組みも仇となっている。
- ⑤ この状況に先駆けてポストコムが価格の引き上げを実施したが、信書の減少幅が大きい中での値上げだったため、ユニバーサルサービスを提供するにあたってさらに負担

となってきた。

この報告書において、イギリス郵便市場におけるユニバーサルサービスが様々な理由により脅威にさらされていることが指摘された。このフーパー報告書の中にはその他に2つの提案が盛り込まれており、

①ロイヤルメールの規制の責任は、Eメールやインターネットを規制しているオフコムが行うべきである、

②ロイヤルメールを民営化した場合には従業員にも株式の提供を行うべきである、とするものであった。ロイヤルメールはイギリス国内におけるユニバーサルサービスを提供しており、配達日は曜日と祝日を除く毎日、第一種郵便は翌日配達を行っている。2013年時点で、ロイヤルメールは、年間181億通の郵便を運び、全土に11,780の郵便局を持ち、営業収入は92億8,000万ポンド、当期利益5億7,000万ポンドに達している。従業員は17万5,000人である。

図表2 ロイヤルメールにおける経営指標の推移 「ロイヤルメール2012-13年次報告書」

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年 52週での 調整額	2013年 報告対象期間 53週
収入	8,695	8,547	8,415	8,764	9,279	9,146
特別損益計上前の営業利益	280	332	210	381	635	598
営業特別損益—転換費用	-179	-185	-192	-229	-195	-195
その他特別損益計上前、転換費用計上後の営業利益	101	147	18	152	440	403
その他営業特別損益	-26	4	-48	-57	-77	
営業外特別損益	3	2	106	182	4	
支払金利前税引き前利益	78	153	74	277	367	
金融(利息)収益及び費用、年金利息含む	-137	-388	-239	-76	-43	
納税前収益(損益)	-59	-235	-165	201	324	
納税	-290	-87	-123	-51	246	
納税後収益(損益)	-349	-322	-288	150	570	

単位:100万ポンド

図表3 イギリスにおける郵便局数の推移

「Number of Post Office branches」

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末	3月末
都市部	8,993	9,124	8,894	7,780	6,572	6,522	6,477	6,160	5,385	5,359	5,351	5,363	5,351
非都市部	8,853	8,460	8,345	8,181	8,037	7,854	7,742	7,407	6,567	6,546	6,469	6,455	6,429
トータル	17,846	17,584	17,239	15,961	14,609	14,376	14,219	13,567	11,952	11,905	11,820	11,818	11,780

2. 2011年郵便サービス法

2008年、2010年のフーパー報告書に基づいて、キャメロン政権は2011年郵便サービス法を成立させた。この法律が現在のロイヤルメールの経営基盤の基本となっている。その様相は以下の通りである。

①ロイヤルメールを完全民営化する。ロイヤルメールに最大 90%までの民間資本の導入を可能とする。

②ロイヤルメールの民営化の際には、10%の株式を従業員に与える。

③ロイヤルメールの年金における負債および資産はすべて政府に移管する。

④ポストオフィス（郵便局ネットワーク）は、政府が全株式を保有し国営のままとする。

10年間はポストオフィスにユニバーサルサービス事業者であることを保証する。

⑤ポストオフィスは政府の管理下のもと、将来、協同組合を目指す。

⑥新たな規制体として、監督官庁をポストコムからオフコムへ変更する。ポストコムは廃止する。ユニバーサルサービスの提供に関する許認可をオフコムが負うこととする。

この法律を受け、2012年2月にオフコムが新しい規制の枠組みを導入した。これにより、ロイヤルメールが持続的なユニバーサルサービスができるように、郵便料金の価格設定に際して、ロイヤルメールに価格決定（インフレや需要動向の指数による決定方法）の柔軟性を与えるに至った。

新しいオフコムの規制の結果、ロイヤルメールの信書便の価格は2012年に引き上げられ、40ペンスであった第一種郵便は60ペンスになり、2014年3月末にはさらに2ペンス値上げされる予定である。36ペンスであった第二種郵便は50ペンスに引き上げられ、さらに2014年3月末に53ペンスとなる予定である。（予定通り値上げが行なわれ、2014年5月現在、第一種郵便は60ペンス、第二種郵便は53ペンスとなっている。）

3. ロイヤルメールの年金問題

近年のロイヤルメールの財政に大きな影響を与える問題となっていたのは、ロイヤルメール年金基金の問題であった。ロイヤルメールから年金基金の負債を取り除くことはロイヤルメールの完全民営化の前提条件でもあった。

歴史的に、ロイヤルメールの職員は「確定給付型年金」を通じて年金が給付されるプログラムで、退職した時点での給付の一定の割合の金額を年金として終身で給付を受けるものであった。

しかし、過去20年間で、この確定給付型年金が大きな変化に直面した。その様相は、

①退職後の人生が長くなり、年金基金が負債を抱えるようになったこと。

②金利の低下（ロイヤルメール年金基金は国債の価値に直結しており、金融危機後に金利がゼロ近くまで低下した）。

③80年代に「コントリビューション・ホリデー」という使用者側が拠出金を支払わない時期が数度あった。

④ロイヤルメールは公的部門であったにもかかわらず、その他の公的分野で働く職員とは異なる方法で年金が運営されてきた。その他の公的部門で働く職員は、政府が税収から支払っていた。したがって、ロイヤルメールの負担が増えるに連れて、企業価値の減少にまで陥った。

⑤2010年の時点で、負債額は80億ポンド～100億ポンドに拡大してしまいロイヤルメールは2010年決算で2億6,200万ポンドの損失を計上し、ロイヤルメールは8億6,700万ポンドを年金基金へ投入した。

「2011年郵便サービス法」の改正により、「確定拠出年金型」へ変更が行われ、ロイヤルメールの400億ポンドの年金負債の総額と、ロイヤルメールの年金基金280億ポンドの資産は政府に移管されることとなった。これによって、120億ポンドの年金基金負債からロイヤルメールは解放された。

これに関して、欧州連合は「競争を歪めるような国家補助」などを禁止しているが、欧州委員会では2012年3月に、「EUで禁じられている国家補助」に当たらないとの判断が下り、2014年4月に、すべての年金の負債がイギリス政府に移管されたところである。

4. ロイヤルメール株式上場

「2011年郵便サービス法」により、ユニバーサルサービスの確保を競争促進に優先することに決定した。同時にオフコムはロイヤルメールに対して規制緩和（料金、業務等）を実施し、規制対象サービスは第二種郵便（営業日3日以内の遅い配達）と小包郵便のみ（収益ベースでは規制対象サービスが従来の80%から5%に）とした。また、この法律により、イギリス政府がロイヤルメールの株式を売却することが可能となった。2013年5月、ロイヤルメールは2013年3月期決算を発表（営業利益率1.7%→4.4%）時に、モヤ・グリーン最高経営責任者（CEO）は「信書の量が減少する中、ネット販売に支えられた小包事業に経営資源を再配分するため、外部からの資本の調達は必要不可欠である」との表明を行った。その後、7月にイギリス政府はロイヤルメールの株式売却計画を下院に報告し、2013年10月15日にロンドン証券取引所への上場が決定した。

ロイヤルメールは、このIPOに関する「投資家への訴求ポイント」として、①ユニークなネットワーク、強いブランド、優位な市場地位、②明快な成長戦略（小包、eコマース）、③オペレーションの改革による利益率の向上、④ユニバーサルサービスの持続可能な規制の枠組み、⑤社員との協力的な関係、⑥顧客重視のビジネス戦略とオペレーション、⑦現経営陣による重点的でコミットした経営、を表明した。

上場による新規公開の具体的内容を決定するブックビルディング（期間9月27日～10月8日）は、①仮条件レンジは、2.6ポンド～3.3ポンド、②売出時の株主資本の40.1%～52.2%に相当する4億100万～5億2,200万株を売出、③売出株数の15%までがオーバーアロットメントの対象、④総株数の10%を従業員に無償交付、とした。

ブックビルディング終了後の10月10日にIPOの条件が決定（政府発表）し、①売出価格は3.3ポンドに決定（売出価格ベースの時価総額は33億ポンド）、②発行株数の52.2%を売り出すことに決定、③売却額は19億8,000万ポンドの見込み、④売出株数の67%を機

関投資家、33%を個人投資家に割当、とした。

機関投資家の申込倍率は20倍以上、個人投資家の申込倍率は約7倍であった。個人投資家の95%（69万人）に株式を割当（1人あたり227株、749.1ポンド）た。このIPOは、2013年の世界のIPOの中で3番目に大きな規模であった。また、欧州のIPOとしては最大規模で、イギリスの個人投資家向け販売では1996年以来最大規模であった。

2013年10月15日、ロイヤルメールはロンドン証券取引所に株式を上場した。上場初日の終値は「4.89ポンド」であった。この価格での時価総額は48.9億ポンド（約7,700億円）で、売出価格「3.3ポンド」（時価総額33億ポンド）を大きく上回るものであった。その後、2014年3月7日時点の終値が「5.9ポンド」であり、株価は上昇を続けている。

今回のIPOに際して、特徴的な現象は「従業員株式保有制度」が実施された点である。その様相は以下の通りである。

- ①発行済株式数の10%を従業員に無償で割り当てる。役職や給与水準にかかわらず均等に割り当てる。パートタイム勤務者には勤務時間に比例した配分を行う。
- ②この割当を受けるのは、イギリス内のユニバーサルサービス提供企業の従業員15万人が対象である。物流子会社GLS（本社アムステルダム）の従業員は対象外とする。
- ③上場時の時価総額は48.9億ポンドで単純計算すると1人当たり3,200ポンド（約51万円）相当である。
- ④上場時から3年間は売却不可とする。5年以上の保有者又は適格な退職者には課税上の優遇措置がある。
- ⑤対象株式は、他の株式と同様の議決権を持ち、同等の配当を受領できる。

ロイヤルメールの15万人のフルタイム又はパートタイムの従業員が株式を受け取る資格があったが、受け取りを拒否した従業員は372人で全従業員の0.65%であった。2013年度、受け取る資格のある従業員に対してそれぞれ613株（3,000ポンド相当）が無償提供された。元々の計画では従業員1人あたり725株を提供する予定であったが、株価の上昇のため税務局が許容している1会計年度に与えられる許容を超えたため、残りの112株は2014年度に提供される予定である。

無償提供された株式は、「ロイヤルメール・シェア・インセンティブプラン」で信託されている。その他に、一般公開された株式を優先的に購入する権利も与えられており、1人当たり1万ポンドまでこの権利を行使して購入可能である。

これらの株式には当然のことであるが配当金を受け取る権利があり、ロイヤルメールは前会計年度の配当として1億3,300万ポンドを支払うこととなっている。ロイヤルメールとしてはプログレッシブな配当性向を目指していることから、今後この配当性向が上昇することが見込まれている。

ロンドン証券取引所では、民間もしくは機関投資家はその対象企業の発行済株式の4%以

上を取得した場合には、それを開示しなければならないことになっている。ロイヤルメールの場合、その域を超えた投資家は2つの機関である。

一つが「チルドレンズ・インベストメント・ファンド」(イギリス)で、現在4.85%の株式を所有している(最大5.8%まで所有していたが、2014年1月に4.85%まで減らしている)。「物言う投資家」としてロンドンではその名が知られており、「今後、効率性の向上や、事業の一部を売却するように圧力がかけられる可能性がある」と、ロイヤルメールの会長のドナルド・オブライアンがインタビューで答えている。

もう一つは「GIC プライベート・リミテッド」で、シンガポール政府投資会社である。現段階で4.1%の株式を所有している。

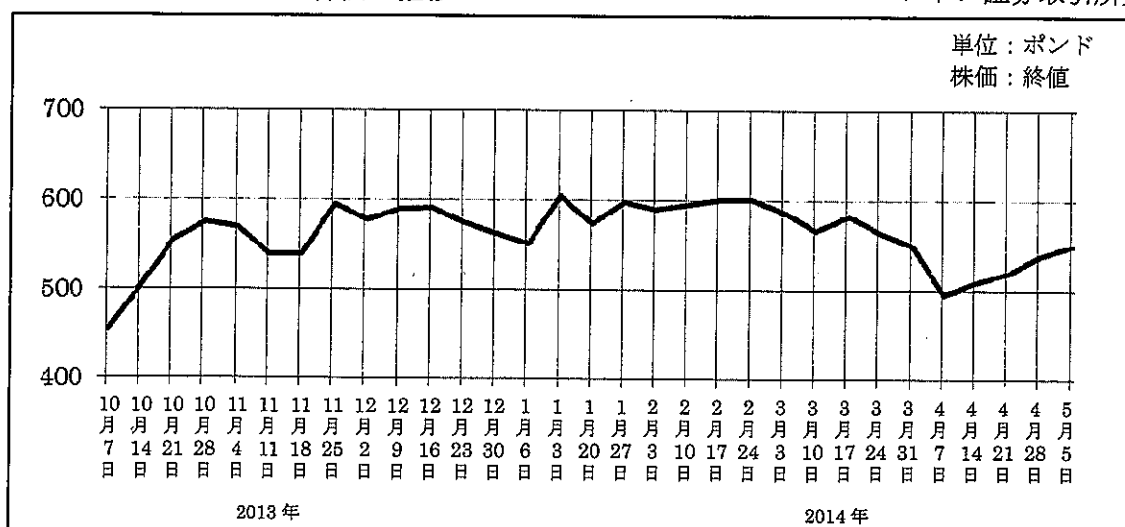
図表4 ロイヤルメール主要株主 「英国政府ホームページ」

	株主	保有率
1	Theadneedle Asset Management Ltd	1.95%
2	BlackRock Investment Management (UK)Ltd	1.93%
3	GIC Private Ltd	1.90%
4	Lansdowne Partners	1.90%
5	Capital Research Global investors	1.75%
6	Fidelity Worldwide	1.75%
7	Abu Dhabi Investment Office	1.60%
8	Kuwait Investment Office	1.60%
9	Schroders	1.35%
10	Standard Life	1.35%
11	Och Ziff Capital Management	1.20%
12	Henderson Global Investors	1.00%
13	Soros Fund Management	1.00%
14	JP Morgan Asset Management	0.68%
15	Lazard Asset Management	0.60%
16	Third Point	0.50%

調査時点でのデータ

図表5 ロイヤルメール株価の推移

「ロンドン証券取引所」



5. CWU（英国通信労組：The Communication Workers Union）の対応

ロイヤルメールの株式上場に至る
純粋民営化に対して CWU は激しく
反対した。この際は CWU が支持す
る労働党は野党だったが、この民営
化に反対であった。また、当時の信
憑性があると言われる世論調査にお
いてもアンケート結果では、国民の
3分の2に及ぶ、67%の人たちがロ
イヤルメールの民営化に反対である
という状況であった。



イギリスの郵便ポスト

CWU が民営化に反対した理由は
以下の通りである。

- ①民営化された企業は一般大衆に対するサービスよりも利益を追求する。
- ②様々な株主が会社としての戦略よりも、投資をどれだけ回収するかということに重きを置いてしまう。
- ③売上に対して人為的な生産性による利益追求が行われるおそれがある。
- ④労働者に対する給与等が下がるおそれがある。

株式上場の準備と並行して従業員に対する賃金や労働条件などの交渉が続けられ、CWU はストライキも厭わないとの立場であった。CWU のメンバーに対するアンケートでは、63%のターンアウト（投票率）で78%の組合員が「ストライキ権を行使しても良い」との回答で強い感情が示されたものであったり、IPO 後にストライキが起こるかもしれないという可能性を秘めたまま交渉が続けられた。結果として、2013年12月に労働者に対する条件を法的に保護するという取り決めがなされ、3年間で9.06%の賃金上昇、そして事業の安定と年金保護が合意された。同時に労働条件と待遇に対する法的保護（2019年1月まで）も認められた。その内容は以下の通りである。

- ①アウトソーシングはしない。事業を部分的に売却したり移転しない。
- ②ロイヤルメールは、エンド・トゥ・エンドのサービス提供者であり続ける。
- ③従業員を自営業者化しない。いかなる部分の事業のフランチャイズ化を行わない。
- ④新しい従業員を採用する際には以前の従業員と同じ条件で採用する。
- ⑤条件を変更する際には合意に基づいて変更する。
- ⑥組織再編する際には解雇なく組織再編を行う。

そして、CWU は、今回の協約を受けて、郵政当局とのパートナーシップ労使関係に移行している。労働組合がどのように発展していくか、今後も注目に値する。



CWU本部にてピリー・ヘイズ書記長と

CWUの政策を支える根底にある。また、労働者が支持する労働党がいつでも政権を担える状況にあることもその強みであろう。

今回のロイヤルメールの上場までの過程を分析すると、その様相が強く現れている。

図表6 ロイヤルメール・グループにおける従業員数の推移

「ロイヤルメール 2012-13 年年次報告書」

部門別内訳	2009	2010	2011	2012	2013
小包・国際・手紙 (UKPIL)	167,396	160,291	155,181	151,156	149,940
ゼネラル・ロジスティクス・システム (GLS)	13,059	12,885	13,167	13,362	13,644
英国国内での関連子会社	4,438	4,217	4,254	3,926	4,030
トータル	184,893	177,393	172,602	168,444	167,616

III. ベルギー・b ポスト

1. 株式上場におけるベルギー郵便事業の概要

ベルギーポストは、欧州郵便指令に従って自由化を進めてきた。ただし、ベルギー政府は、郵便事業、テレコム事業に対する自由化を脅威と感じており、特に欧州委員会の先を行って自由化しようとはしていない。ある意味、欧州郵便指令の後追いという形をベルギーはとっている。

経営形態の変更としては、1991年、公社となり、2000年3月からは有限責任会社となっている。その際には、政府と経営者の間で、この先、自由化が進み、株式上場が実施される時に備えて競争性をつけなければならないという話し合いが行われている。このことからデンマークポストという当時は最も欧州では進んでいると言われていた郵便事業体でもある投資家と、今後想定される市場開放に対してさらに準備しようとしたのではない

かと考えられる。そして、2006年、ベルギー政府がベルギーポストの段階的・部分的民営化を決め、当時欧州で最優良郵便事業体と言われていたデンマークポストと民間投資ファンドであるCVCとのコンソーシアム(共同)により50%マイナス1株(49.99%)を購入、事実上この時が株式上場の始まりとなっている。ベルギー郵政にせよ、政府にせよ、市場自由化が進む中、郵政事業の近代化を図らなければならないという強い問題意識を持っており、主にデンマークポストから援助を得るという意味で、株式を配分したのである。2008年第3次欧州郵便指令を受け、2011年から市場は完全自由化となり、同時に同国最大の郵便事業者であるベルギーポストは社名を「bポスト」に変更し、ユニバーサルサービス提供者の位置付けである。その過程で、ベルギー政府と投資家の間での合意として、一つは個人投資家と政府、両方の取締役が取締役会のメンバーになるという明確なガバナンス体制と、もう一つは、当時としては最善の選択肢と考えられた個人投資家のエジェクト、IPOという選択肢であった。実際にIPOは2013年に実施されることになるが、それはすでに2006年に決定された合意を実施したものであった。そのため、bポストの上場の際にはベルギー政府の持株は売却されず個人投資家の持ち分のみが公開されたものであった。だがその後デンマークポストとスウェーデンポストが統合し、ポストノルデンを作るに及び、デンマークポストは持ち株をCVCに売却、過去CVCが持っていた部分(32.2%)を一般に売却したのである。これが2013年の株式上場である。その意味では、政府の持分(50.01%)は変わっていない。

2. 株式上場

bポストは、2013年6月21日、ブリュッセル証券取引所に上場した。bポストの株式上場は、ベルギーにおいて2007年以来最大規模の上場であり、2011年以降で、ブリュッセル証券取引所で最初の上場でもあった。

上場前のbポストの株式の株主構成は、ベルギー政府が50%+1株、CVCファンドが50%-1株であった。これは、法的に「ベルギー政府は、直接的又は間接的に50%+1株の保有割合の維持義務」があるからである。したがって、今回のIPOは、CVCファンドの持ち分のうちの32.2%を市場において公開する形で行われたものである。上場後の株主構成は、ベルギー政府50%+1株(SFPI・ベルギー政府投資会社25.87%、ベルギー政府24.13%)、一般投資家32.20%、CVCファンド17.80%となっている。

この上場の際して、2010年にはIPOプロセスが開始されている。グローバルコーディネーターの選出などが行われ、投資家への訴求ポイントとしては、①手紙と小包事業への重点化による利益成長(特に2009年からの営業収益は毎年二桁成長を達成)、②適切な規制の下で安定した郵便市場での主要な地位、③優れた経営実績を誇る経営陣、④継続的なコスト削減の余地(2003年社員数40,024人→2012年社員数25,705人へ)、⑤潤沢なキャッシュフロー、等であった。

b ポストの上場時の売価は 1 株当たり 14.5 ユーロ (約 2,030 円) で、IPO 時の募集総額は 812 万ユーロ (約 1,136 億円)、IPO 時予想時価総額 2,900 万ユーロ (約 4,060 億円) であった。

この IPO において、特徴的だったことは、「従業員向け株式割当購入制度」(総株式の 0.5%分を限定。売出人が割引額の費用を負担。購入株式は 2 年間の譲渡制限。)があった点である。これは、b ポストの全従業員に対するもので、売出価格の 16.67%割引で株式の購入ができるものであった。



ベルギーの郵便局

この割引率は会社と労働組合で交渉した結果決まったものではなく、法律により「株式上場の際に 1 回のみ、会社は従業員に対して最大 16.67%の割引率で株を提供することができる」ことが定められているもので、この 16.67%とは購入に際して税金がかからない上限の数字である。また、株が再び売却されることになっても従業員が購入する際の割引はないということになる。

イギリスのロイヤルメールでは従業員に対して無償提供分があったが、ベルギーでは、すでに「プロフィット・シェアリング」という制度が確立されており、1 会計期間の利益の 5%を従業員に還元することになっており、無償の提供は実施されなかった。なお、この制度も法律によって規定されているため、IPO 後も引き続き従業員への還元が行われている。

この割引購入の制度は、会社の職位によって購入額を制限した。上級経営者層が購入できる最高限度額は 10 万ユーロ、中堅の経営者が 25,000 ユーロ、一般社員が 5,000 ユーロまでであった。

一般社員の購入上限である 5,000 ユーロは郵便配達員の 4 カ月分の給与にあたる。そういう意味では、一定の購入枠が確保されていると言える。しかし、従業員や労働組合のメンバーはあまり株に投資するような習慣がないこともあり、全般的に見れば株式を購入することに少し懐疑的であった模様である。しかし、結果として売り出した 30%の株式のうち、従業員が購入した物は 7%に達している。

株式の配当金に関しては、2006 年～2013 年までの間は利益の 100%を配当金としており、持ち株の割合に応じてそれぞれベルギー政府と個人株主が受け取っていた。2013 年の IPO の直前に例外的にベルギー政府と CVC に配当金が支払われ、b ポストは株式公開に際して、毎年純利益の 85%を配当金として株主に還元することを約束している。

IPO による変化については、グループ構造や労使交渉等の変化はなかったが、最も大きく変わったと言えるのは取締役の構成である。2006 年、取締役会のメンバーのうち過半数 +1 人が政府からの取締役で、その他が CVC またはデンマークポストからの取締役であつ

た。しかし2013年の上場後、まず独立した取締役が2人入った。そしてCVCが株を売るにつれてCVCからの取締役が減り、つい最近、CVCからの取締役は1人もいなくなったところである。

図表7 bポスト主要株主

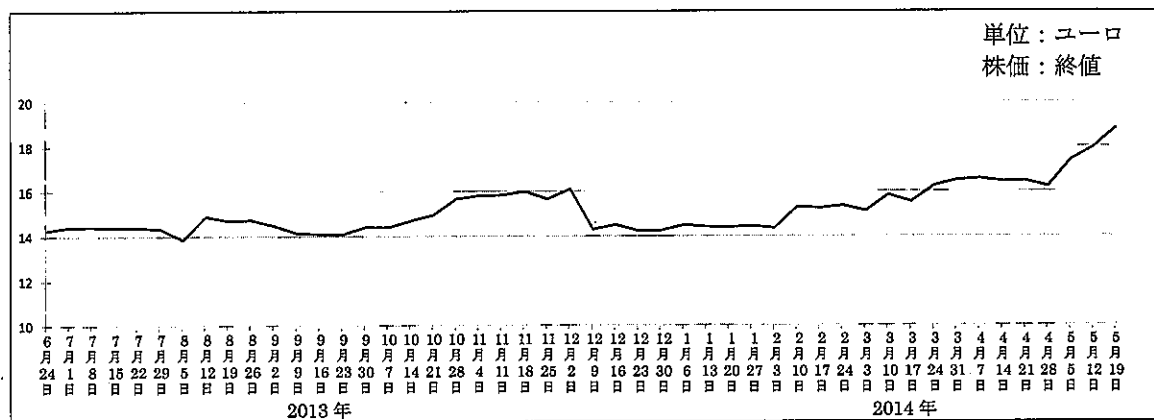
「ACOD 提供」

	bポスト株主	保有高
1	Allianz Global investors Europe	64.3
2	Deutsche Asset & Wealth management investment	47.1
3	PIMCO Europe	39.8
4	Bestinver Gestion SQIIC	32.4
5	Invester Asset management	30.2
6	Deka Investment	26.7
7	FIL Invetments International	25.9
8	ING Investment Management Advisors	21.4
9	Alliance Trust	21.2
10	Lord, Abbett & Co	15.4
11	Petercam Institutional Asset Management	13.8
12	JP Morgan Asset Management	11.6
13	The Vanguard Group	10.0
14	Fideuram Investimenti SGR	7.6
15	Pioneer Investments	5.9
16	Lazard Asset Management	5.5
17	Waddell & Reed's investment management	4.9
18	Generali Investments Europe S.p.A	4.8
19	APG Asset Management	4.3
20	BNP Paribas Investment Partners	4.2

単位:100万ユーロ 調査時点

図表8 bポスト株価の推移

「ブリュッセル証券取引所」



3. ベルギーにおける郵便事業の現状

また、郵便市場をみれば、ユニバーサルサービスにおける競争環境は2011年に郵便市場が完全に自由化されたが郵便物を配達するネットワークを持つような競合は見られない。携帯電話、電子メールに代表されるIT化が最大の競争相手であることは先進諸国と変わらない。しかし、現在もbポストにおける郵便物数は減少しているが、効率化の徹底から、2012年の収益は2,466億円(1ユーロ=130円)、営業利益は419億円で前年比12%増で

ある。この数年続いていた減益は転換する傾向にあると言える。なお、ユニバーサルサービス提供において補助金などは受け取っていない。

また、労使関係については産業別労使関係が中心であり、産別労組により全体的な労働条件を経営団体と全般的な協約として結び、企業内部の労働条件関係は複数の単組が労働者評議会で決めることになっている。b ポストに労働組合は3つあり、b ポスト労働者評議会の代表は全従業員の選挙で選ばれ交渉を行う。労使同数で代表数は各9人、4:3:2の比率で各労組が代表を選出する。この比率は、組合員数によって6年ごとに見直されることになっている。また、50%:50%という比率がローカルのレベルまで適用されている。両側から半分ずつ座って初めて公式な委員会となり、このバランスがとれていない場合は委員会とは見なされない。

ベルギーでは、現在までのところほとんどの労働者はフルタイムで、給料も良いが、契約従業員、補助配達人が徐々に増加している。この郵便局の職員は45,000人いたが、現在30,000人であり、およそ10年で14,000人の人員削減が行なわれた。仕分けセンターなどではハーフタイム、パートタイム等の短時間就労形態もあるが、それが増加する傾向はあらわれていない。また、50歳になると申請によりパートタイムへ雇用形態を変えることができる。その数は、現在3,000人程度であり、約30%が自ら進んでパートタイムに変わっている。さらに、様々な業務を最適化するにあたって、仕分けの作業を機械化、自動化することも検討されており、例えば大きな仕分けセンターなどで、大型の信書や小包以外については1年以内に完全に自動化することを計画している。そして、1年後には仕分けの仕事が減少すると配達員の仕事の割合として勤務時間の大部分を配達時間としないと雇用として成り立たない恐れがあるが、それは労働として不適切であるという大学からの調査報告もあり、他の作業へ振り替えることが検討されている。(現在、配達員は1日5時間~6時間の配達を行っているが、仕分けの仕事がなくなることにより、その分も含めて1日7.36時間も配達しなければ雇用として成り立たないということになってしまう)。他の欧州の郵便事業では、フルタイムからパートタイムへ労働転換が行われているが、ベルギーでは労働組合側と経営者側と共にほとんどの従業員を正規で残すことを決定している。そして労



ベルギーの郵便ポスト

使により今後どのようにして正規の雇用を守るか、その方法を探っている。

b ポストでは信書と小包の取り扱いを別会社とせず、全てを行なっている。株式上場後のグループ構造の変化に関しては、先に書いたように半民間企業となった後も内部的な構造もグループとしての構造も変わっていない。特徴的なのは配達人や仕分け、そういう全ての活動がまだ1つの会社の下で行われているという

ことであり、これが他の欧州諸国などと違う。また、郵便料金はインフレ率に基づいて決定することになっている。ベルギーでは郵便料金を毎年見直すことができ、これまで毎年見直してきているために利益が出ている要因の一つと考えられている。見直しの率としてはインフレ率+ α の率で郵便料金を見直すことができることになっており、郵便料金を引き上げることに對してもハードルが低いことや、物数の減少についても、その幅が小さいこともあり、今回の調査の中でも最も問題が少なく、労使関係も安定しているという印象がある。そして、株式上場後についても、ACODポスト、ACVトランスコムという2つの労働組合、bポスト経営陣双方とも、「CVCは物言う株主ではなく、対応しやすい相手」であり、「上場前後で特に変わったことは感じられない」とのことである。つまり、一定の郵便需要を背景に、安定した株主として株式の過半数を国が持ち、いわゆる「物言う株主」による投機的な投資にさらされていないこと、また、子会社の買収などを積極的に行っていないことなどが言える。

図表9 bポストにおける経営指標の推移

「bポスト 2013 年次報告書」

	2011	2012	2013
収入	2,342.3	2,396.0	2,403.0
その他 営業利益	22.3	19.8	40.2
トータル 営業利益	2,364.6	2,415.7	2,443.2
原材料費	-32.0	-34.6	-30.4
サービスとその他 物品	-570.4	-602.8	-609.1
人件費	-1,288.1	-1,238.5	-1,229.7
その他 営業費用	-313.5	-118.9	-22.5
減価償却費	-91.3	-98.0	-100.8
総事業費	-2,295.3	-2,092.8	-1,992.5
金利税引前利益	69.2	323.0	450.7
財務収益	14.4	6.8	3.6
財務費用	-19.7	-60.6	-11.4
関連会社利益分配	2.2	3.5	14.0
税引き前利益	66.0	272.7	456.8
法人所得税費用	-123.4	-98.5	-168.9
継続事業利益	-57.4	174.2	287.9
利益	-57.4	174.2	287.9

単位:100万ユーロ

図表10 bポストにおける収入内訳の推移

「bポスト 2013 年次報告書」

	2011	2012	2013
国内郵便	1,676.0	1,676.4	1,551.3
通常	967.2	982.7	961.3
広告郵便	309.1	287.3	275.9
新聞	399.7	406.4	314.1
小包	154.1	165.0	249.6
小売り等からのその他収入	521.4	553.1	616.8
付加サービス	94.4	95.8	89.4
国際郵便	203.8	221.0	199.3
金融	200.6	217.3	209.2
その他	22.6	19.0	118.9
コーポレート	13.0	21.1	25.5
bポスト トータル	2,364.6	2,415.7	2,443.2

単位:100万ユーロ

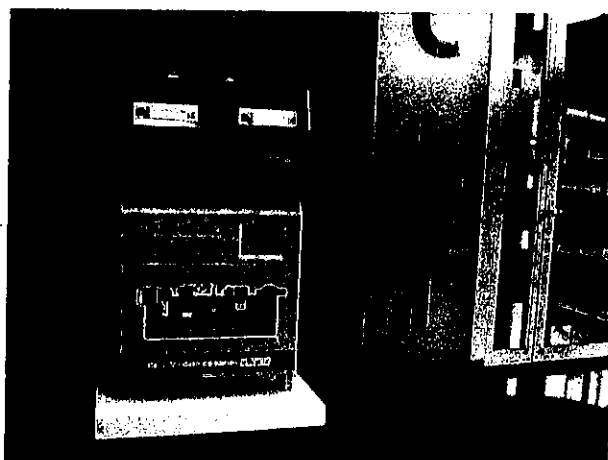
図表11 bポストにおける郵便局数・配達箇所数・従業員数の推移

「b ポスト 2013 年年次報告書」

	2011	2012	2013
郵便局数	676	670	669
ポストポイント	697	670	674
フルタイム労働者(平均)	27,973	26,625	25,683
フルタイム労働者と非正規労働者(平均)	28,786	27,411	26,329

IV. オランダ・ポスト NL

1. 株式上場におけるオランダ郵便事業の概要



オランダの郵便ポストと
小さな電気機器用のリサイクルボックス

オランダでは、郵便部門を組織する Advakavo、郵便規制体 ACM、事業体であるポスト NL と会った。

オランダ郵政は、1989 年に当時の通信省が「KPN」として民営化し、郵政自由化路線を歩むことになる。

当初、KPN は、テレコムを含む国営企業であり、KPN の下に、PTT ポストと PIT テレコムという二つの会社を傘下におさめていた。この体制のもとで、1994 年に第 1 回目の株式上場が行われ、30%の株式を売却し上場が行われた。続

いて 1995 年に第 2 回株式上場スケジュールが挙行され、加えて 25%の株式が売却され、1996 年これを原資にオーストラリアの急送便企業 TNT を買収した。続いて 1998 年 TPG として KPN から独立、さらに国は持ち株比率を少なくし、34.8% (政府保有約 44%) となった。当時の機構図は、TPG の下にロイヤル TPG ポスト (書状と小包)、TNT エクスプレス (国際急送便)、TNT ロジスティクスをおさめる形となった。しかし、2005 年には、他の事業とシナジーがなく、利益も少ないという理由で TNT ロジスティクスを売却することとなる。この売却を主導したのが、ヤナ・パートナーズ、アルバータ・インヴェストメントという 2 つの物言う株主である。UNI 郵便・ロジスティクス部会会議で、日本の代表団が民営化反対の意見を出した時、オランダの代表が「民営化しても問題はない。ゆうちょ資金で我々の会社を買って欲しい」という意見を述べたことがあった。しかし大きな見込み違いがあった。それは、物言う株主の存在である。2011 年当時彼らは TPG ポストの

株式を10%所有していた。今度は「国内郵便分野は利益を生まない」という理由を持って、TNT エクスプレスとの分離を主張したのである。ポスト NL 株式の政府保有はゼロである。これは2006年に政府による特別優先株式の保有が違法であるとされたことから、政府が全株式を放出したからである。

図表12 ポスト NL 主要株主

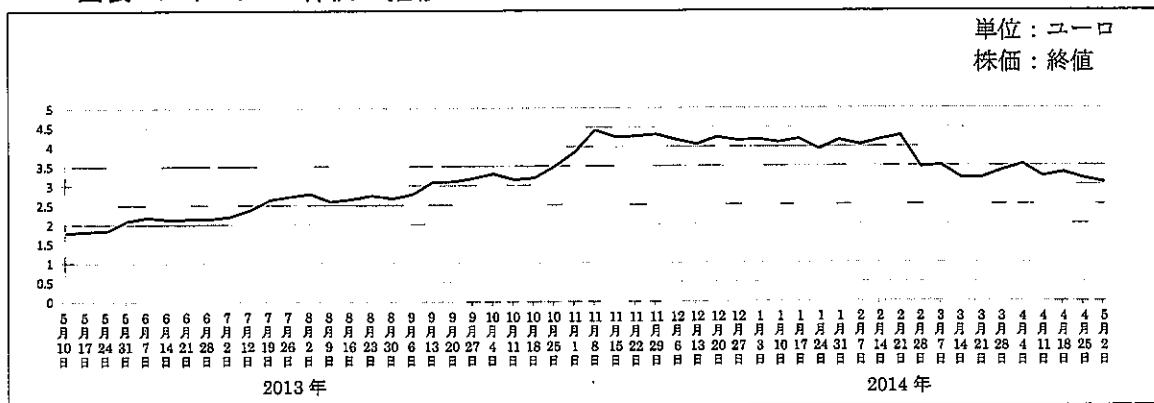
「ポスト NL ホームページ」

	株主	保有率
1	Casuseway Capital Management	6.76%
2	Manning&Napier Advisors LLC	5.48%
3	Her Majesty the Queen in right of Alberta	4.88%
4	JANA Capital (Barry Rosenstein)	4.81%
5	Lansdowne UK Equity Fund Limited	4.77%
6	The Vanguard Group	4.30%
7	Morgan Stanley & Co International	4.11%
8	Mackenzie Financial Corporation	4.06%
9	UBS	3.74%
10	Edinburgh Partners	3.24%
11	ING Fund Management	3.12%
12	Norges Bank	3.05%
13	Majedie Asset Management	2.93%
14	PostNL	2.29%
15	Project Holland Behher	2.27%
16	JP Morgan Asset Management	2.11%
17	Massachusetts Financial Service Company	1.70%
18	Zadig Gestion Luxembourg	1.36%
19	Barclays	0.57%
20	ING Investment Management Luxembourg	0.35%
21	Allianz	0.05%

調査時点でのデータ

図表13 ポスト NL 株価の推移

「アムステルダム証券取引所」



2. オランダにおける郵便事業の現状

オランダの郵便市場自由化は段階的に進められ、そのリザーブドエリアは2000年まで100g以下の信書とされていたが、2006年以降は50g以下の信書になり、そしてリザーブ

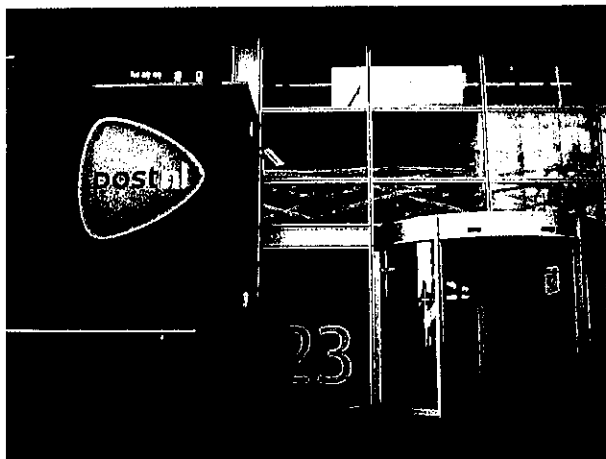
ドエリアは撤廃されて 2009 年オランダ郵便事業は完全自由化となる。実際にはこの 2 年前に完全自由化が言われていたが、社会的に規制がないということや競合他社が非常に安い賃金で自営業者を雇って利益を上げていることに対して「社会ダンピング」であると労働組合側が反対し、完全自由化を 2009 年まで延期させることができたという経緯がある（最低賃金は時給 8.5 ユーロであるが、自営業の従業員と契約することによって時給 3 ユーロ～4 ユーロ程度しか払わない競合他社などが見受けられる）。そして、2013 年 12 月に TNT が分離し、ポスト NL が誕生する。当時の見通しとして欧州の郵便市場は自由化され、ポスト NL はこの欧州事業と小包を中心に成長するとしていたが、年 10%を超えるオランダ国内の急激な郵便物数の減少がこの予想を覆すことになる。オランダの郵便市場で最重要課題は、郵便物数の急激な減少である。一般的な予想では毎年 10%～20%減少していくと言われている。

そのため、郵便価格についての許容幅が大きくとられており、ユニバーサルサービスを提供するポスト NL は、ユニバーサルサービス全体の価格として、最大前年度比 11.11%までの利益を得られるように価格の上限が認められている。そしてまたこれは、インフレ率や郵便物数の減少、利益が多たの場合などの状況によって毎年調整されることになっている。また、2013 年には郵便料金 10%値上げが決定したばかりである。

現在、ポスト NL の 2012 年の連結収益は 5,558 億円（1 ユーロ＝130 円）、営業利益は 169 億円で前年比 40.9%の減益である。郵便部門の収益は 2,996 億円（5.1%減）、営業利益は 111 億円（63%減）であり、その減収の主因は郵便物数の減少である。オランダの郵便市場占有率は、宛名郵便の約 90%弱のシェアをポスト NL、残りの 10%弱をサンド、残りの 2%程を中小で分け合っている。ポスト NL とサンドは両社とも全国ネットワークを持ち、そのネットワークを使ってポスト NL は週 5 日配達、サンドはダイレクトメール専門業者として、定期刊行物の配達を主に週 2 日行っている。サンドの郵便市場への参入は、極めて「クリームスキミング」的参入であると言える。ユニバーサルサービスの義務は、ポスト NL のみが負っている。郵便物の取り集めは最低 1 週間 5 日、例えば弔電や医療的な記録は 1 週間 6 日配達しなければならない。また、サービスの質も定められており、全郵便物のうち平均 95%の信書は翌日に配達されなければならない。さらにサービスポイントやポストは、最低でも 2,000 箇所、設置しなければならない。事業者同士の相互的義務も負っており、週 5 日配達のネットワークにアクセスを提供しなければならない。郵便番号や宛名のデータ、郵便受けなどにアクセスを許容しなければならないことにもなっている。

2009 年の郵便市場の自由化および郵便物数の減少やサンドなどのユニバーサルサービス義務を負わない多くの業者参入の中、雇用条件が急激に悪化した。2005 年にフルタイムの従業員が約 20,000 人いたのが、2015 年には 3,000 人まで減少すると予想されている。それに反して、パートタイムの従業員数が 2005 年に 6,000 人だったのが 2015 年には 25,000

人にまで達すると言われており、2014年2月には会社側から全従業員の完全パートタイム化まで提案されている。パートタイム従業員の増加は競合他社でも同様で、現在、競合他社全体で働くパートタイム従業員は25,000人とされており、2013年7月1日現在、正規雇用社員は60%、自営業者が40%という割合になっている。



ポストNL本部

こういったパートタイム従業員の増加や低賃金の従業員を雇って利益を上げる新規参入者の動きに対し、労働組合は様々な対策をとっている。例えば、ポストNLと新規参入者の条件を平等なものにしようと働きかけ、新規参入者が新しく事業を始める場合には80%の従業員と最低賃金が保証される雇用契約を結ばなければならない、さらに年金や傷害保険にも加入させなければならないという内容を団体協約に盛り込ませるこ

とに成功している。新規参入者は2010年～2013年の3年間でこのような従業員を段階的に80%まで増やしていくという団体協約を結んでいるが、2013年10月時点で実際にそのような条件の下に働く従業員は54%となっている。

2012年2月の完全パートタイム化が行われる前、この計画によって11,000人の雇用が喪失され、4,500人が強制解雇されなければならないということや、これまで培ってきた知識や技能を短期間で入れ替えるというリスクがあることから、労働組合はこの問題を裁判所に持ち込んだ。その結果、「会社にはそういった施策を行う権利がある」との判決が下り、会社は完全パートタイム化を強行することとなった。しかしこの結果、様々なサービスにおいて問題が発生し、一般市民からもサービスに対する苦情が多発する事態に陥ってしまったため、開始わずか2カ月後の2012年4月にこの再編は中止されることとなった。会社の試みは失敗に終わったということである。結果的には労働組合が正しかったということになるが、この再編によってオランダ市民が持つポストNLと商品に対するイメージが悪くなるという結果を招いてしまった。

また、郵便物数が減少している中、人件費や高価なポストや郵便局などのインフラを維持できなくなっており、2年前にはオランダ国内において郵便局は全て閉鎖され、商業施設内にサービスポイントが設置されている。ACMの見解によると、このままの状態では、近々にサービスポイントを半減しなければならず、現在2,000のサービスポイントはこの先1,000程度に減らされるであろうし、ポストは現在16,000～17,000本あるが、半分の8,000本程度まで減らされる予定である。また、週5日の配達義務が、この先はおそらく3日になるだろうと考えられている。ユニバーサルサービスの定義が今よりも低いものになるとうしている。現在の週5日配達も昨年までは週6日配達で、見直されたばかりである。

ポスト NL としては現在の定義に基づいてユニバーサルサービスを提供するには1億ユーロかかると見積もっており、この対策として、①納税者がそのコストを支払う、②料金を上げる、③ユニバーサルサービスの提供のあり方を少し変える、という3つの選択肢があると考えている。そしてこれら3つを政府に提示したところ、政府は③を選択。そこで、今後ポストの数などを減らしてコストを抑えることが考えられているということである。ユニバーサルサービスの基準の見直しが欧州連合でも必須となるだろうとの見解が出され、まさに今後の郵便事業における議論の焦点となる可能性が高いことが想定される。

「自由化と郵便物数の減少」からの教訓は、ラストワンマイルの配達に関しては労働条件などが等しいということが担保されない限り競争モデルを導入してはいけないということである。そうしないと底辺での競争をし続けることになってしまう。ユニバーサルサービスも働く者の労働条件もなく独善的な利益の追求だけが目的になってしまう。株式上場のリスク、郵便物数の極端な減少、競争者との少ない郵便物の奪い合いなどが顕著に現れているのがオランダ郵政の今日の姿であった。

図表14 ポストNLにおける経営指標の推移 「ポストNL2013年 年次報告書」

	2012	2013
営業総収入	4,330	4,307
その他 収入	31	7
総事業費	-3,966	-3,910
営業利益	395	404
	営業総収入における営業利益の割合	
	9.1	9.4
純金融費用	-99	-174
関連会社に対する投資	-13	36
関連会社投資 戻入額(減損)	448	-369
所得税	-74	-67
年間利益	657	-170

単位:100万ユーロ

図表15 オランダにおける郵便物取扱量の推移

「ポストNL2013年 年次報告書」

	2012	2013
オランダ国内	3,437	3,029
小口	783	690
大口	2,654	2,339

単位:100万通

図表16 ポストNLにおける従業員数の推移

「ポストNL2013年 年次報告書」

	2012	2013
従業員数	33,284	31,016

おわりに ー欧州における郵便事情調査のまとめと日本への示唆ー

欧州の調査で判明したことは、郵便事業の自由化および民営化を行ないネットワークやユニバーサルサービス維持をすることは非常に困難性があるということだ。欧州においては多くの国が郵便自由化に従っているが、自由化＝民営化とは考えられておらず、一定の規制や政府関与を残している国も多い。しかし、このような規制を残してなお、郵便局数や配達日数の減少が議論されていることに注目しなければならない。また、新規参入してきている事業者は、都市部を中心とした特定の地域で特定の郵便しか扱わないなどの「いいとこ取り」を行っており、これがユニバーサルサービスを行なう従来の郵便事業体にダメージを与えていることも事実である。

郵便事業の株式公開は、経営のあり方と企業の存在に大きな影響を及ぼしている。特に、一般公開した郵便事業体において、多くの意見を持った株主が様々な声を上げていることはユニバーサルサービスに強く影響を与えている。また、これは一定数の株式を国が保有する郵便事業体についても影響を及ぼす懸念があることを認めなければならない。この間、欧州における郵便株式の株価は大きな変動を見せた。ポスト NL の株価は昨年 5 月には約 1.7 ユーロであったが、半年で 4.2 ユーロまで高騰し、そして 2 月に急落、現在は約 3 ユーロとなっている。2 年間の値動きは 2 倍以上で、あまりに大きな株価変動は経営の弊害となり経営を安定させることに繋がらない。また、株式公開から半年が経過したロイヤルメールについては物言う株主が力を持ちだしている。一部のヘッジファンドについては投機的に利益のみを追求する動きを見せており、この動きをイギリス監査局は非難し、イギリス国民は憤りを感じている。

また、私たちはポストバンクの重要性についても、これまでネットワーク維持の観点からも訴えてきた。このことはこれからの重要な要素として、さらに認識を深めなければならない。これまで、多くの郵政事業体は郵便部門とともに金融部門を有していた。しかし、国の政策や一般金融機関からの声により郵政事業体からの切り離しをおこなってきた。その後、地方部において、採算性などの問題から多くの金融機関は撤退し金融サービスの空白地帯が発生している。このことはその地域経済に深刻な影響を与えており、世界的な問題である過疎化・空洞化が進む要因の一つと考えられている。当然ながら、金融事業の利益を郵便事業に直接投入することはできないがネットワーク維持には大きく関わることは間違いない。金融のユニバーサルサービスは郵便事業と同様に、様々な意味において安心して暮らす国民生活の鍵である。

いずれにしても郵便事業は国民に欠くことのできない基本的なサービスであることは言うまでもない。安定した郵便事業は国民の財産であり、自由化・民営化してもなお、公的なものであるという認識が持たれている。

ユニバーサルサービス維持のためには適切なルールを作ることが必要である。このことは公共サービスとしての郵便事業を存続させていくために欠かせない要素の一つだといえよう。いずれにしても自由経済の論理や、その時々政府政策などがユニバーサルサービ

ス維持に悪い影響を及ぼすことは許されない。このことが欧州での郵便自由化・民営化から見えた未来への標であり、日本郵政が進める IPO に対する警鐘である。

北米・欧州郵便事情調査から見えるもの

JP 労組中央副執行委員長

田中 徳行

昨年 10 月行われたイギリス・ロイヤルメールの株式上場は、2011 年にキャメロン政権下（保守党と自由民主党の連立政権）で成立した新しい「郵便サービス法」に基づき進められている。その法律には、①民営化（株式公開）の際には 10%の株を従業員に与える、②年金関連の負債、資産はともに政府が請け負う、③郵便局ネットワークは国営のままにする、などとなっている。この政治判断には、規制体であるオフコムのリチャード・フーパー元副委員長による『郵政事業の将来に関する報告書』いわゆるフーパー報告書が示唆を与えている。リチャード・フーパーに郵政事業に関する報告書を最初に依頼したのは 2007 年の労働党政権だが、2010 年に保守連立政権への報告書でもユニバーサルサービスに対する市場化・自由化の脅威について一貫して指摘されている。

ロイヤルメールの株式公開にあたって、10%の株を従業員に無償譲渡することや年金基金 80 億ポンドの負債を政府が負担することは日本でも報じられたが、更に CWU は、株式公開に反対するとともにストライキ確立 78%批准を背景に交渉し、3 年間で 9.06%賃金アップすることを合意させた上で、①アウトソーシングや事業を部分的に売却したりしない、②フランチャイズ化しない、③従業員を自営業化しない、④新しい従業員を採用する際にはそれまでの従業員と同じ条件で採用する、⑤条件を変更する際には合意に基づいて変更する、⑥組織再編する際には解雇なくそのような組織再編を行う、といった合意も取り付けている。これには、「オランダで起こったような雇用や労働条件の悪化がロイヤルメールの従業員や事業に対して起こらないようにという趣旨だ」と前置きして説明してくれた。CWU は、労働組合発祥の地イギリスの中でも大変強力な労組の一つだが、保守政権であっても労働者保護について軽視できず、労使の対立を回避する措置を講じていると思料でき大変興味深かった。

日本郵便の状況がそうであるように、アメリカ・カナダ・ベルギー・オランダでも共通していた背景は、信書の減少が加速していることであった。これまでも収支改善のためにいわゆる合理化や非常勤化などの人件費削減やサービスレベルの見直しが行われてきている。アメリカやカナダの郵便事業体では、経営サイドが提案するこうしたサービスカット案とそれがもたらす負の影響に対し、労働組合は反対キャンペーンを展開すると同時に、コスト削減とは別の角度からのアイデア、すなわち地域社会と結び付いた郵便局を有効活用しながら収入の増加を図ることにより、郵便ならびに窓口ネットワークを維持しようとする施策も積極的に議論・検討されていた。

イギリスでは約 1 年おきに郵便料金が改定されて、ベルギーやオランダにおいては毎年料金改定がされた。例えばベルギーは比較的郵便の減少幅はまだ小さいものの、郵便料金

は毎年の物価上昇率+ α で改訂されるなど収支が保たれる仕組みを作っていた。また、オランダでは郵便の減少幅が大きく、年-10%~-12%である。毎年料金値上げの一方でフルタイムからパートタイムへの転換を進め、サービスレベルも新たな EU 指令を想定し、週 3 日配達をも検討していた。立原教授が、ポスト NL の経営側に対し「今後の成長戦略は？」と尋ねると現地労組 ABVAKABO FNV の代表が「私たちこそそれを聞きたいんだ！」と身を乗り出した光景は忘れられない。また、彼女はこれまでの取り組みの中で「離職者の再就職斡旋が労使の協力でできたことがこの間のせめてもの成果だ。」と、悔しそうに説明してくれた。

イギリス CWU のビリー書記長が対話の中で「政府は民営化に成功した。保守派の政策だがリベラルな政策がとられた。しかし、CWU が支持する社会民主党や労働党とロイヤルメールの再国営化を目標に掲げていく。」と今後の決意をのべていた。また一方の側面では、膨大な年金負債を政府に負担させ、株の売却資金を EU 域内で出遅れていたロイヤルメールの競争力をつけるために投資していく成長戦略が検討されていた。さらには、雇用や労働条件など労使の機微にかかわる事項について円滑に協議する方策、すなわち労使の衝突リスクを回避する画期的な仕組みを構築していた。イギリスにおいても「競争力」を付けることによって市場化の脅威に立ち向かう方策が取られていたことが印象的だった。

かつて私たちは新自由主義的な小泉・竹中路線が進めた郵政事業の民営化に対し、組織を挙げて反対運動を展開してきた。結果、小泉劇場と言われた郵政民営化の一点を争点とした 2005 年の郵政選挙によって、当時の造反議員をも排除した自民党が圧勝し、同年の 10 月に郵政民営化法案が成立、2007 年 10 月に民営・分社化した日本郵政グループがスタートした。そして、2012 年 4 月の改正郵政民営化法によって、5 社体制から郵便事業と郵便局事業を日本郵便株式会社に統合した 4 社体制が同年 10 月にスタートし現在に至っている。

郵便局は、あまねく全国津々浦々に行き渡る郵便・貯金・保険の三事業のサービスを提供し続けることによって、地域の利便性確保と公共の福祉に寄与してきた。併せて税に頼らず各事業の独立採算による自律した企業を目指すことを責務とする認識は、郵政省時代から引き継ぐ DNA として昔も今も一貫している。

日本郵政の株式上場に向けた検討が、財務省の諮問機関である財政制度等審議会・国有財産分科会で行われている。国有財産である日本郵政の政府持株の処分についての方針を 6 月中旬に答申するとされている。一方、金融二社の上場は日本郵政自身の判断で行われるが、そのタイミングは「日本郵政グループの上場からあまり離れない、遅れない状況で上場させていただく」と日本郵政株式会社の経営トップは意向表明している。

JP 労組として株式上場をどう判断し、組合員にどのようなメッセージを発信していくのか。また、上場後においても、労働組合としての明確な政策提起の在り方が問われてくる。全国ネットワーク・三事業一体サービスの継続・経営の自由度、それぞれの確保を基本とし株式上場を積極的に捉え発信していく必要がある。

JP 労組は、単なるステークホルダーではない。労働組合は重要な経営資源である社員＝組合員の意識や精神の集合体である。その活動は事業の衰勢に直結しており、まさに JP 労組の社会的使命だと言える。郵便・物流と金融のユニバーサルサービスを一体的に提供し、なおかつ本格的な市場化に向かっていくジャパンスタイルの挑戦はこれから佳境を迎える。この JP 労組の闘いに世界中の仲間と労働者が注目している。

JP 労組海外郵便事情調査対応者一覧

<アメリカ郵便調査：USPS>

2014年3月18日（火）14:10～

組合側との意見交換

場 所：NALC（外勤労組）本部

対応者：NALC；

Mr. Timothy C. O'Malley（副委員長）

Mr. Brian Renfroe（郵便配達担当部長）

Mr. James W. Sauber（委員長補佐官）

Mr. Jim Holland（調査部長）

APWU（内勤労組）；

Ms. Debby Szeredy（副委員長）

Ms. Chuck Zlatkin（委員長アシスタント）

NPMHU（メールハンドラーズ組合）；

Mr. Thomas J. Branch, JR.（交渉部長）

2014年3月19日（水）9:30～

USPS 監察局調査部との意見交換

場 所：NALC 本部

対応者：USPS 監察局調査部；

Mr. Mohamad Adlah（調査部幹部）

Ms. Renee Sheehy（エコノミスト/リスク分析リサーチセンター）

2014年3月19日（水）11:30～

郵便規制委員会との意見交換

場 所：郵便規制委員会事務所

対応者：郵便規制委員会；

Mr. Charles J. Robinson（副委員長/

アカウントビリティ・コンプライアンス担当）

Mr. Derrick D. Dennis（料金・コスト分析アナリスト）

Ms. Pat Gallagher（弁護士）

Ms. Jennifer Daehn（委員長特別諮問委員）

<カナダ調査：カナダポスト>

2014年3月21日（金）10:00～

CUPW 等との意見交換

場 所：CUPW（カナダ郵便労組）本部

対応者：CUPW；

Mr. Denis Lemelin（委員長）

Ms. Gayle Bossenberry (第一副委員長)
Mr. George Floresco (第三副委員長)
Mr. Donald Lafleur (第四副委員長)
Mr. Geoff Bickerton (調査部長)
Ms. Sarah Ryan (広報担当)
UPCE (郵便コミュニケーション労働組合) ;
Mr. Francois Paradis (委員長)
CPAA (カナダ郵便局長及びアシスタント組合) ;
Ms. Brenda McAuley (委員長)
Mr. Dwayne Jones (副委員長)
Mr. Daniel Maheux (副委員長)

<イギリス郵便調査：ロイヤルメール>

2014年3月17日 10:00～

組合側との意見交換

場 所：CWU 本部

対応者：CWU ;

Mr. Billy Hayes (書記長)
Mr. John Baldwin (国際部長)
Mr. Lauren Edwards (研究員)

2014年3月18日 10:00～

ロイヤルメールとの意見交換

場 所：CWU 本部

対応者：ロイヤルメール ;

Ms. Jane Fairhurst (労使関係部門トップ)
CWU
Mr. Dave Ward (副書記長)
Mr. Lionel Sampson (政策アドバイザー)
Mr. John Baldwin (国際部長)

<ベルギー郵便調査：bポスト>

2014年3月19日 14:00～

bポストとの意見交換

場 所：bポスト本社

対応者：bポスト ;

Mr. Paul Vanwambeke (投資関係部長)

2014年3月20日 10:00～

組合側との意見交換

場 所：ACV トランスコム

対応者：郵便労組；

Mr. Jef De Doncker (ACOD Post 幹部)

Mr. Jean-pierre NYNS (ACOD Post 幹部)

Mr. Lieve Vanoverbeke (ACV-トランスコム幹部)

Ms. Annabel Carden (ACV-トランスコム幹部)

<ヨーロッパ郵便事情調査：UNI - Europe>

2014年3月20日 15:00～

UNI 欧州郵便ロジスティクス部会との意見交換

場 所：UNI ヨーロッパ本部

対応者：UNI 欧州郵便ロジスティクス部会；

Ms. Cornelia Broos (担当局長)

<オランダ郵便調査：ポスト NL>

2014年3月21日 11:00～

規制体との意見交換

場 所：ACM

対応者：ACM；

Mr. Martijn Meijers (郵政担当チームのリーダー)

Mr. Symen Formsma (ACM 幹部)

Mr. Koen Davis (ACM 幹部)

Mr. Tim Rosendahl (郵政担当チームのスポークスパーソン)

2014年3月21日 14:00～

組合側との意見交換

場 所：ポスト NL

対応者：Avbakabo FNV；

Mr. Cees Degeling (Avbakabo FNV 幹部)

Ms. Susan Eijgermans (Avbakabo FNV 幹部)

Ms. Birte Nelen (Avbakabo FNV 幹部)

2014年3月21日

ポスト NL との意見交換

場 所：ポスト NL

対応者：ポスト NL；

Mr. Jan Bart Henry (ポスト NL EU 担当局長)