

# 利益体質を強化する欧州郵便企業 国際宅配・物流市場で存在感

日本の郵便事業のモデルとなりうる事例が、改革が進む欧州にある。

野村 宗訓  
（関西学院大学教授）

ドイツで無人飛行機投入

欧州では90年代から欧州連合（EU）指令に基づき、郵便市場を開放する自由化を進めながら、国有企業の民営化も促してきた。

今世紀、ICTの著しい発展に伴い、郵便における顧客ニーズは大きく変化した。信書の取り扱いは電子メールの普及で激減したが、ビジネス文書やカタログのほか、ネットショッピングによる配達物が増加している。郵便事業者は多角化を前提とした戦略を展開する必要がある。民間意識を強めた欧州の郵便企業は、国内では「ユニバーサルサービス」（国民に対する公平なサービス）の提供者としての責務を果たしつつ、国際宅配・物流市場において利益創出の機会を見いだしている。

成功例の一つが、拡張路線を歩むドイツポストDHLだ。国有だったドイツポストは、95年に株式会社化され、00年に上場、民間に移行した。その間、宅配・物流市場の成長に伴い、同社はM&A（合併・買収）を中心とするグローバル化を進めた。98年に国際宅配大手のDHLインタナショナルの株式を、推定5億ドルで取得したのを皮切りに、多数の企業を子会社化した。

DHLは宅配のほか、物流の合理

## 欧

州の郵便企業が生まれ変わっている。主要国の国営

郵便企業のうち、1990年代から2000年代にかけて民営化に着手した数社は、株式会社となって安定経営を実現している。また、政府保有のまま、株式売却に踏み切っていない企業でも、利益追求型の組織に移行したところが多い。中でも、ドイツの「ドイツポストDHL」、フィンランドの「イテラ」、オランダTNTエクスプレスの英国子会社「ホイッスル」は独自の強みを発揮している。

欧州各社の勢いは、いまだ先の見えない日本の郵便事業とは対照的だ。日本郵政グループの郵便部門である日本郵便は昨年11月、2015年3月期中間決算で386億円の最終損失を計上。赤字額は前

年同期比で10倍以上に拡大した。背景には電子メールの普及による国内郵便取扱量の減少がある（08年度は212億通、12年度は189億通）。同社の収益力は低下の一途にあり、コスト意識を改善しなければ、今後赤字を垂れ流し続ける恐れもある。

今秋、日本郵政と傘下のゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式が同時に上場され、政府保有株の売却という目標は達成できる見込みだ。しかし、金融2社の分離後も、日本郵便は日本郵政の100%子会社として維持される。このまま郵便事業が改革できるのかは疑問だ。

筆者は昨年から今年にかけて欧州各国を訪問、大手郵便企業の現状を見てきた。そこでは、旧態依然とした日本と違い、最先端のICT（情報通信技術）を取り入れた革新的な郵便システムが構築されつつあった。日本の郵便事業の永続性を考えた時、欧州企業の積極的な経営戦略は見習うべき点が多い。

試験飛行を行うドイツポストDHLの無人飛行機

Bloomberg



ドイツポストDHLのコインロッカー型ボックス (筆者撮影)

化を手掛ける世界最大のロジスティクス企業だ。02年に同社を完全子会社化したドイツポストは、郵便のほか宅配、物流、金融部門を扱う巨大企業へと一気に成長した。13年の売上高は549億ユーロ(約7兆円)、営業利益は28億6500万ユーロ(約3600億円)、売上高営業利益率も5%台を維持している(表)。民営化前の97年の売上高が271億3594万ユーロ(約2兆円、97年1月1日時点の為替レート1ユーロ＝75円で換算)であるから、3倍超の規模に成長したことになる。

ドイツポストが一定の成功を収めた要因は、明確な経営方針を定めた上で、シナジー(相乗効果)の期待

欧州の主要郵便企業 (2013年)

国	郵便企業	主要株主	売上高	営業利益
ドイツ	ドイツポストDHL	政府系金融機関(KfW)	54,912	2,865
オランダ	ポストNL	—	4,163	355
	TNTエクスプレス	—	6,693	48
フランス	ラ・ポスト	フランス政府	22,084	770
		政府系金融機関(CDC)		
英国	ポストオフィス	ロイヤルメール・ホールディングス	1,113	47
	ロイヤルメール	英国政府	9,146	403
		従業員持ち株 ザ・チルドレンズ(英ファンド)		
スウェーデン	ポストノルド	スウェーデン政府	39,533	662
デンマーク		デンマーク政府		
フィンランド	イテラ	フィンランド政府	1,977	10

(注)売上高、営業利益は百万ユーロ、ただし英国は百万ポンド、スウェーデン・デンマークは百万クローネ(出所)各社年報、その他公表資料に基づき筆者作成

取れる。イテラのロシア進出は06年。翌年に医薬品世界最大手の米ファイザーと、ロシアの倉庫・輸送事業で協力関係を築いた。08年には、ロシアの物流会社ナシヨナル・ロジスティック・カンパニーを取得。地方都市の倉庫を入手し、輸送ネットワークも確立した。現在、モスクワとサンクトペテルブルクなど8都市に拠点を置き、陸路を中心とした物流事業を展開している。

できるパートナーを厳選したM&Aを行ってきたことだ。広域経済圏が確立されている欧州では、国内のみならず他国向けの配達物が多い。このため、長距離トラックや飛行機を活用した物流事業の強化が成長の条件。その意味でDHL買収は、打つべき手を打ったと言える。

徹底した合理化戦略も注目される。郵便の窓口業務は、直営店を廃止して委託局で維持している。また、配達物の発送と受け取りは「パックステーション」というコインロッカー型ボックスに変化している。窓口利用率を低く抑えることができ、人件費の削減に寄与している。しかも、再配達不要のシステムで、24時間使用できる点で利便性が高い。

革新技術も積極的に取り入れている。配達手段として無人輸送機「ドローン」を活用する計画だ。ドローンは、ネット通販大手の米アマゾンや中国アリババなど最先端企業が導入に意欲を示している新しいデリバリー手段だ。

ロシア、中国狙う北欧企業

一方、国営ながら利益追求型の企業へと巧みにシフトしたのが、フィンランドのイテラだ。前身のフィンランド郵便企業は「ポストエイ」の愛称で親しまれていたが、物流部門の強化に乗り出した。同社は現在、イテラ・コミュニケーションズ(郵便)、イテラ・ロジスティックス・ノルディック(北欧諸

国の物流)、イテラ・ロジスティックス・ロシアというロシアに特化した独立部門を持っている点だ。イテラの従業員2万5877人のうち、物流部門は6670人。一方、各国の人員配置状況を見ると、本国フィンランド(2万263人)を除けば、北欧諸国がスウェーデン344人など数百人レベルにとどまるのに対し、ロシア3473人、ポーランド595人と、ロシア・東欧の比重が大きい。物流ビジネスの成長市場を獲りにいこうというイテラの戦略が読み取れる。

同社の13年の売上高は19億7770万<sup>円</sup>(約2500億円)。一方、営業利益は1000万<sup>円</sup>(約12億円)で、売上高営業利益率は0・5%にとどまるが、これは拠点開設などの設備投資コストの負担による。今後、ロシアでのシェア拡大で利益を生む

性質に変わる可能性は大いにある。イテラが、国営にもかかわらず、積極的な拡大戦略を取ることができたのは、自国市場に限界があることを認識して、弾力的に組織再編と人員配置を行ったからだ。

イテラが今、狙っているのはロシアだけではない。延長線上にある中国も視野に入れている。

イテラは次の三つのルートを活用して、欧州とロシア・上海をつないでいる。すなわち、①船舶で北海・バルト海を通る「ノース・ゲートウェイ」、②地中海・黒海を通る「サウス・ゲートウェイ」、③日本海を経由後、シベリア横断鉄道を通る「イースト・ゲートウェイ」である。ロシア東端の拠点はウラジオストク。ここはアジアとの結節点として非常に重要だ。

中国はネットショッピング商品の主要生産国。イテラは、郵便市場に次ぐ利益の源泉として、ロシア富裕層の購買意欲を重視すると同時に、中国製品の欧州への配送ビジネスを強化する戦略だ。

## ポストなしでもシェア拡大

イテラのロシア進出などから分かるように、すでに欧州の郵便企業にとって国境はなくなりつつある。つまり、ニーズにマッチしたサービスを展開する企業がシェアを獲得できる競争的なグローバル市場に変貌している。

例えば、英国の郵便市場は、90年代から段階的に開放され、06年から完全に自由化されている。国営の英ロイヤルメールは、財務状況の悪化が続いたため、08年から民営化が検討されはじめ、13年に連立政権は株式売却を進める決定を下した。そのロイヤルメールに対する競争者として現れたのが、オランダの国際物流企業の子会社ホイッスルである。

ホイッスルは、12年にロンドンで配達を開始し英国に進出。現在はマシチェスターとリバプールでも業務を行う。現時点の配達先数は120



エアウィール提供

ホイッスル(オランダ)が英国で配達に使う「エアウィール」

万戸、英国でのシェアは、わずか0・4%にとどまる。しかし、同社は2年後の17年に、シェアを一気に42%に伸ばす計画を打ち出している。

シェア急増に向けホイッスルが打ち出した戦略が、地方自治体や特定地域で業務を行うエネルギー会社などと契約して戸別配達を行うビジネスモデルだ。つまり、配達先が一定のエリア内に集中している顧客と契約して、「密度の経済性」を享受することで効率的な配達ができる。

ホイッスルの戦略は、配達員が「エアウィール」(写真)と呼ばれる一人乗りの乗り物を利用する点だ。これは歩道上の走行も認められているので、都市部で交通渋滞に巻き込まれることがない上、バン型自動車に比べコストは大幅に安い。

実は、英国内に11万5000本のポストを持つロイヤルメールに対して、ホイッスルはポストを一本も持っていない。ロイヤルメールに「アクセス料金」と呼ばれる使用料を支払えば、郵便物の仕分け施設の一部を使用できるが、ホイッスルは、最終料金を抑制する方針から、「エンド・トゥ・エンド」(参入者自身が差出人から郵便物を引き受けた後、宛先への配達まで一貫して行う仕組み)を選んだ。

シェア獲得に向けたもう一つの取り組みは、民間の強みを生かした選

択と集中である。ホイッスルはロンドンに次ぐ大都市のバーミンガムには進出していない。人口密度の面で優位性がないバーミンガムは、参入の対象から外されている。

それに対して、マンチェスターとリバプールは、バーミンガムと比較すると、人口は少ないが人口密度では上回っている。つまり、高収益の見込める地域から効果的に開拓していく戦略が展開されている。

## 利益創出主体に転換を

このように、世界の郵便事業は大きく変わりつつある。日本郵政は、郵便事業の永続性を考え、いかに利益を生み出す体制を構築するか、真剣な議論が求められる。改革に手間取れば、大きなビジネスチャンスを見失うことになる。

ドイツポストをはじめ改革に成功した郵便企業は、財務エキスパートをはじめ国際レベルで戦略的経営を実践できる有能な人材を集めていることは言うまでもない。国営企業ですら、利益追求型の組織に変容している欧州の実態を直視し、グローバルな経営を実現できる郵便会社を築く必要がある。民営化を単なる株式売却だけで終わらせてしまうと、経営の悪化は一層深刻化するだろう。

