

北欧郵政民営化と物流セクターの成長 — 電子商取引の影響を中心として —

Privatization of Postal Service Operators in Nordic Countries and the Growth of Logistic Sectors: Influence on the privatized companies by e-commerce

野村 宗訓

As electronic mail becomes popular, the volume of postal services has decreased drastically. National postal operators face the financial difficulties after the liberalization of market. However, they are still designated as universal service providers. There are some uncertainties for them to keep their business sustainable for future.

The privatized postal offices in Nordic countries are transformed into logistic companies by diversification through M&A. Postal companies in Denmark and Sweden have been integrated into PostNord in order to strengthen logistic sector. Itella in Finland also extended logistic networks in Russia.

If privatized postal companies have intention to improve their financial situation, they should search for the lucrative fields relating to e-commerce.

Munenori Nomura

JEL : L87

キーワード : 北欧、郵政事業、自由化と民営化、物流事業、電子商取引

Keywords : Nordic countries, postal services, liberalization and privatization, logistics, e-commerce

はじめに

世界的に電子メール（eメール）の普及により郵便物の取扱量は激減し、伝統的な郵政会社（national postal operators）は大きな打撃を受けている。更に、先進国の郵便市場では規制緩和が推進され、「信書」以外の配達物については新規事業者の参入が容認されてきた。「信書」の収集・配達に関しては、規制緩和の導入後も「ユニバーサルサービス」の観点から、従来からの郵政会社が指定事業者（universal service providers）として責任を負う規則が定められている。郵便市場が段階的に開放される中で、既存郵政会社を取り巻く経営環境に不確実性が伴っている。

民営化後の郵政会社が採用する経営戦略は、過去の業務内容によって影響を受ける面もあるが、各国で差異が見られる。業務内容から分類すると、小包（パーセル）や宅配（エクスプレス）の配達を中心とする物流部門に特化するか、金融・保険部門へシフトするかという点で選択肢が存在する。また、業務エリアに関して、従来通り自国市場を中心にするのか、新たに他国市場まで開拓するのかという点でも方針が分かれる。欧州では郵便市場において、規制緩和・民営化が漸次的に推進され、地理的にも広域市場が形成されてきた。

規制緩和と同時に郵政民営化も適用されている点を考慮すると、新会社は非規制部門で利益を追求できるので、必ずしも収益悪化が続くわけではない。また、地理的市場が拡大している点からも、ビジネス・チャンスが増加していると言える。本稿では、まず欧州主要国の郵政会社の全体像を概観した上で、M&Aによって非規制部門を取得している事例が見られる点を確認する。次に、スウェーデンとデンマークの郵政会社が、経営統合を通して物流市場の開拓を進めている点に焦点をあてる。更に、電子商取引（eコマース）の中のオンライン・ショッピングが普及している北欧において、旧郵政会社が物流セクターを重視している点に注目する。最後に、フィンランドの郵政会社がロシア・中国市場を視野に入れながら国際戦略を展開している点を取りあげる。

1 欧州主要国の郵政会社の形態と動向

表 1 は欧州主要国における郵政会社の所有形態を示している。スイスでは

政府企業（State Enterprise）として運営されているが、それ以外の多くの国では株式会社形態が採用されている¹⁾。しかし、企業形態は株式会社に移行しているものの、依然として政府が株式を売却せずに、一部もしくは100%を保有している国が多い。従って、いわゆる官民連携によって郵政会社を運営していることになる。株式の全面的な売却により民間企業に転換したのは、オランダだけである。

郵便部門における雇用者数については表2に示される通り、各国で減少傾向が続いてきた。20万人を超える規模を維持しているフランスでも、その数が年々減り続けていることがわかる。それに続くのはドイツとイギリスで、2010年段階でそれぞれ約17万人である。更に、オランダとスペインが5万人～6万人台で推移してきた。これら5カ国に対して、その他諸国の雇用者数は3万人以下である。各国とも産業全体の従業者数から見れば、郵便部門の比率は1%程度に過ぎない。

表3と表4は欧州における郵政会社の郵便（レター）取扱量と売上高の動

表1 欧州主要国郵政会社の所有形態

国	所有形態	政府所有比率
オーストリア	Public Limited Company	52.83%
ベルギー	Public Limited Company	50% + 1 share
デンマーク	Public Limited Liability Company	100%
フィンランド	Public Limited Company	100%
フランス	Limited Company	100%
ドイツ	Public Limited Company	30.5% (KfW Bankengruppe)
アイルランド	Public Limited Company	100%
イタリア	Public Limited Company	65%
オランダ	Public Limited Company	0%
スペイン	Public Limited Company	100%
スウェーデン	Public Limited Company	100%
イギリス	Limited Company	100%
ノルウェー	Limited Company	100%
スイス	State Enterprise	100%

(出所) Copenhagen Economics [2010] p.32 の表に基づき筆者作成。

1) Public Limited Company は公開株式会社、Limited Company は株式会社、Public Limited Liability Company は公開有限責任会社。

向を示している。各国で制度改革が伴ってきたために、必ずしも正確な統計データがそろっているわけではないが、郵便取扱量については趨勢的に減少してきたことがわかる。売上高については国によって増減がまちまちであるが、これは郵政会社が郵便部門以外の事業に進出する戦略をとったのかどうかの違いが影響していると考えられる。

郵便市場の自由化以降、都市部におけるビジネス文書や小包部門に新規参入者が出現しているが、その詳細は統計データとして整理されていない。また、既存郵政会社が郵便部門の比率を下げている点は確かであるが、それ以外にどのような領域に活路を見出しているかは、個別のケースについて検討しないとそれらの実態は把握できない。官民連携による公的サービスの提供は、業務範囲の多様化や料金設定の自由化などのメリットをもたらしたが、統計データが欠如しているので客観的に比較するのが難しい状況にある²⁾。

表 2 欧州主要国郵政会社の雇用者数

(単位：千人)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU27 各国	1,190,649	1,132,843	1,108,458	1,105,321	1,108,931	1,054,785	815,042
オーストリア	26,058	25,192	23,509	27,917	22,667	21,598	24,969
ベルギー	32,311	34,360	33,378	31,974	30,551	na	29,324
デンマーク	28,349	27,361	26,686	25,813	24,000	18,049	16,206
フィンランド	22,570	23,252	23,744	23,293	23,400	22,000	19,300
フランス	283,945	281,540	269,458	260,498	251,955	241,835	na
ドイツ	201,541	170,000	170,000	165,000	175,000	177,000	171,000
アイルランド	7,502	7,800	na	na	na	na	na
イタリア	na	na	na	na	na	na	na
オランダ	58,000	56,000	56,997	56,328	55,648	55,176	54,340
スペイン	63,779	64,905	65,515	66,463	65,924	64,037	61,819
スウェーデン	34,299	32,684	25,316	28,303	28,550	29,242	27,051
イギリス	184,299	174,202	167,640	164,995	178,622	175,559	167,955
ノルウェー	19,650	18,905	18,300	18,000	na	na	na

(注) na: not available

(出所) eurostat 公表資料に基づき筆者作成。

2) とりわけ国際レベルで市場が拡大しているので、郵政会社の精緻な数値を時系列で把握するのは不可能である。このような事情から、本稿ではコンサル企業の報告書や eurostat が公表するラフなデータを活用している。

表 3 欧州主要国郵政会社の郵便（レター）取扱量

(単位：千)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU27 各国	46,487,272	45,666,794	46,187,128	45,590,858	na	na	38,227,633
オーストリア	na	na	na	na	na	na	2,376,023
ベルギー	na	na	na	na	na	na	na
デンマーク	1,454,053	1,413,581	1,367,236	1,274,930	1,207,016	1,096,162	1,015,287
フィンランド	2,145,000	2,154,000	2,140,000	2,138,000	2,116,000	2,008,000	1,954,000
フランス	na	na	na	na	na	na	na
ドイツ	16,038,000	15,760,000	17,000,000	16,000,000	16,000,000	14,800,000	14,700,000
アイルランド	670,100	655,300	709,500	769,000	755,800	735,658	687,710
イタリア	6,213,124	6,080,648	5,474,137	5,695,033	na	na	na
オランダ	5,300,000	5,300,000	4,918,000	4,701,000	4,693,000	4,473,000	4,293,000
スペイン	4,964,692	5,150,875	5,078,353	5,211,366	5,095,388	4,624,402	4,459,097
スウェーデン	2,444,246	2,432,544	2,450,145	2,432,296	2,350,119	2,168,033	2,109,550
イギリス	na	na	na	na	na	na	na
ノルウェー	1,427,000	1,510,774	1,247,409	1,134,537	na	na	na

(注) na: not available

(出所) eurostat 公表資料に基づき筆者作成。

表 4 欧州主要国郵政会社の売上高

(単位：百万ユーロ)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EU27 各国	56,861.3	57,553.2	58,150.2	59,187.5	39,522.8	38,160.1	37,118.9
オーストリア	1,668.0	1,702.0	1,736.0	1,800.0	na	2,446.5	1,595.0
ベルギー	2,000.5	1,973.3	2,091.9	2,144.9	2,217.5	2,200.4	2,239.8
デンマーク	1,482.0	1,353.4	1,571.0	1,621.6	1,617.1	1,511.2	1,413.7
フィンランド	1,035.0	1,122.5	1,157.0	1,224.6	na	na	na
フランス	11,998.0	12,429.0	12,585.0	12,936.0	na	na	na
ドイツ	14,076.0	13,786.0	13,300.0	13,000.0	13,500.0	12,200.0	12,100.0
アイルランド	515.0	544.0	594.3	646.3	629.5	581.1	552.4
イタリア	3,973.0	4,047.0	4,849.0	5,019.0	na	na	na
オランダ	2,660.0	2,647.0	2,596.0	2,551.0	2,751.0	2,658.0	2,538.0
スペイン	1,854.7	1,920.8	1,770.6	1,870.9	1,928.4	1,833.0	1,771.4
スウェーデン	2,753.0	2,723.2	2,670.3	2,736.8	2,795.1	2,184.2	2,284.5
イギリス	9,837.0	9,899.1	9,957.0	10,146.6	10,197.4	8,995.0	9,093.8
ノルウェー	1,103.6	1,151.4	1,164.4	1,214.0	na	na	na

(注) na: not available

(出所) eurostat 公表資料に基づき筆者作成。

2 欧州郵政会社の M&A と非規制部門の拡大

既存の郵政会社は規制緩和によって、新たに利益を生み出す分野に進出することが可能になる。自らが新領域に挑戦するという手法もあり得るが、リスク回避の観点からは M&A を通して、他分野の経営に乗り出すケースが多い。現実には、非規制部門で業務を行っている企業を対象とした買収により、新規事業を手掛けるのが一般的である³⁾。郵政会社は M&A を実行する時に、国内市場に留まるのか、あるいは国際市場を視野に入れるのかを選択する。欧州では広域市場が既に形成されているので、大きな差異はないと考えられがちであるが、国内市場を独占してきた郵政会社が他国市場に参入する際に、障壁がないわけではない。

合併の形態は水平合併、垂直統合、多角化推進という点から整理できるが、国内市場では法的独占が維持されてきたので、通常は既存郵政会社が関与する水平合併は見られない。垂直統合は、基本的には郵政関連業務を行っている物流・倉庫会社などの取得を指す。また、多角化推進とは異分野の業務に属す企業を取得することを意味する。欧州における 2007 年以降の実例については、表 5 のように整理される⁴⁾。

近年、郵政会社の M&A が増えている背景には、EU の段階的な市場開放が影響している。2008 年 2 月に、第 3 次郵便指令 (Directive 2008/6/EC) に基づき、加盟国は 2010 年末までに郵便市場を完全に自由化しなければならないことを定めた⁵⁾。自由化により新規参入者が狙うのは、利益の見込める都市部における宅配業務である⁶⁾。小包や宅配市場において競争による料金低下が起きると、既存郵政会社は利益確保に不確実性が伴うので、M&A を通して経営の安定化を追求しようとするのは当然であろう。

- 3) もちろん、これは長期的視点からコスト比較に基づいて決定されるべき問題であるが、短期的視点から収益改善が優先される場合もある。
- 4) 郵政会社の物流部門への進出は垂直統合にあたるが、既存の物流企業が既に他業種を兼業している場合などは、多角化推進に分類されることもある。
- 5) ルクセンブルク、チェコ、ギリシャなどの 11 カ国は 2012 年末まで先延ばしすることが認められた。
- 6) 旧来からの小包業務は個人対個人の C2C 市場を中心としていたのに対して、宅配業務は法人対個人の B2C 市場にシフトしている。

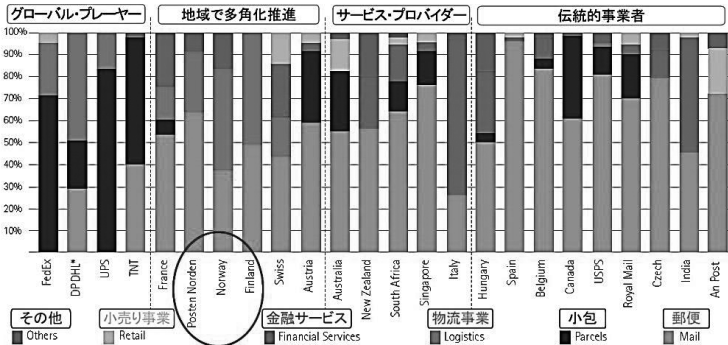
図1の資料は、既存郵政会社が規制緩和・民営化の流れの中で、どのように変容しているのかを捉えている。郵便・小包以外に、物流、金融サービス、小

表5 欧州郵政物流会社のM&A

合併形態	国内市場	国際市場
水平合併		<ul style="list-style-type: none"> ■ Belgium: MSI Worldwide Mail ■ Denmark/Sweden: Post Danmark (Denmark) and Posten AB (Sweden)
垂直統合	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finland: DH-Tools Oy, Kauko Group Oy, Tuottotieto Oy ■ Latvia: Latvijas Pasta Nodaļu Tīkls (post office network) ■ Hungary: Posta Kézbesítő Ltd. ■ Iceland: INTIS ■ Switzerland: FM Verzollungs AG, ANZA Security GmbH, Fleetconsulting AG, Dispodrom AG, IT Service-House AG, Microgen UK Ltd 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Finland: PS Logistics AB (Sweden), BusinessPoint S.A. (Poland), Hansar Logistics AB (Sweden), NLC Group (Russia) ■ Germany: Williams Lea Holdings Plc (UK), Exel-Sinotrans Freight Forwarding Co. Ltd. (China), FC International Transportation Ltd. (Israel) ■ Norway: Transflex AB (Sweden), Combitrans AS (Sweden); IMS Europe AB (Sweden)
多角化推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ Belgium: CNS, Express Road, MG Road Express ■ Germany: AeroLogic GmbH, Postbank Versicherungsvermittlung GmbH ■ Ireland: Fortis (post banking joint venture), Gift Voucher Shop ■ Portugal: Campos Envelopagem ■ Norway: Bekk AS ■ Switzerland: Highnes Group, Prevag Presse Vertriebs AG, ZUVO Zustell- und Vertriebsorganisation AG, Espace Media Vertriebs AG, Pressevertriebs GmbH 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Germany: Express Couriers Australia Pty Ltd. (Australia), Polar Air Cargo Worldwide Inc. (USA), The Stationary Office Holdings Limited (UK), ASTAR Air Cargo Holdings LLC (USA), Polar Air Cargo Worldwide Inc. (USA) ■ Norway: System AB (Sweden) ■ Switzerland: Graphic Data Ltd. (UK), Global Business Services Plus (Slovakia)

(出所) Copenhagen Economics [2010] p.35 の表に基づき筆者作成。

図1 郵政会社の変容パターン



(出所) Accenture [2011] p.12 の図に基づき筆者作成。

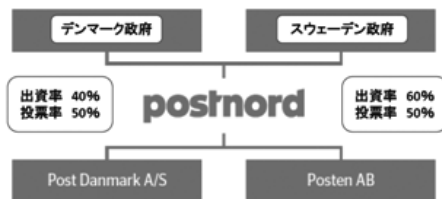
売りなど、新たに取り組んでいる領域から、次のような 4 つのカテゴリーに分類できる。①伝統的事業者、②サービス・プロバイダー、③地域で多角化を推進する事業者、④グローバル・プレーヤー。ここでは欧州以外の郵政会社も含まれているが、後述する北欧についてはすべて「③地域で多角化を推進する事業者」のタイプに分類される⁷⁾。北欧の郵政会社は主として書状が中心の郵便に加えて、物流事業のウェイトを高めている点に特徴がある。

3 PostNord の誕生と物流会社としての成長

デンマークの郵政会社 Danmark Post とスウェーデンの郵政会社 Posten は、2009 年に合併し、現在は図 2 に示されるように PostNord として統合されている。出資比率はデンマーク政府 40%、スウェーデン政府 60%であるが、投票比率については公平性の観点から 50%ずつとなっている。同社の業務内容は郵便、物流、データ管理・決済、電子商取引の 4 つに分類されるが、統一したブランドとロゴマークが使用されている。郵政会社が株式会社形態を採用し、政府がその株式を保有するというケースは多いが、このように異なる 2 国が所有者となって業務を行っているのは珍しい。統合に至った経緯を知るために、以下に郵政民営化の変遷を整理する。

両国の郵政改革は 1990 年代前半には開始されていた。国有企業の株式会社

図 2 PostNord の所有構造



(出所) PostNord, *Annual Report 2012*, p.44 の図に基づき筆者作成。

7) 「地域」の原語は regional である。北欧郵政会社は北欧 4 カ国で業務を行うことが多いが、後述するようにフィンランドは隣国のロシアでも活動している。

化 (corporatization) はスウェーデンでは 1992 年に、デンマークでは 95 年に完了していた。更に、株式を公開する会社に移行したのは、それぞれ 94 年と 2002 年である。郵便市場の全面自由化を導入したのはスウェーデンが 93 年であったのに対して、デンマークは 2011 年であった。05 年にデンマーク郵政会社 Danmark Post の株式の 22%が、CVC Capital Partners に買収される事態が起こった。同社はイギリス・ロンドンに拠点を置く投資ファンド会社であるが、世界的な規模で活動している。

Danmark Post と Posten の統合の動機については、北欧市場において協力関係を強化する点があげられている。とりわけ、郵便部門から物流部門へと事業を拡大し、北欧市場全体を視野に入れて展開することを意図していた。しかし、実際には投資ファンド会社の関与により、経営上の不安定要因が増したので、政府主導でそれを払拭する狙いがあったという解釈も成り立つ⁸⁾。業界は異なるが、ノルウェーも加えた 3 カ国によって航空会社 (Scandinavia Airlines) を運営してきた点から、北欧における公的サービスの協力強化についての合意形成は醸成しやすかったと考えられる。

雇用者数に関しては、統合前に Danmark Post が 2 万人超であり、Posten が 3 万人超であったが、統合後は徐々に削減し、現在、PostNord では 4 万人を下回っている。その内訳は国別に見ると、スウェーデン 60%、デンマーク 33%、ノルウェー 4%、フィンランド 1%、その他 2%となる。また、業務別に見ると、スウェーデン郵便 44%、デンマーク郵便 31%、物流 19%、データ管理・決済 4%、その他 2%である。売上高は約 400 億スウェーデン・クローネで、その内訳はスウェーデン郵便 38%、物流 33%、デンマーク郵便 23%、データ管理・決済 6%となる。顧客層は法人が 94%、個人が 6%という比率になる⁹⁾。

PostNord は 2 国によって運営される国有企業であるが、北欧諸国を中心に

8) この点に関する公式見解は、両国どちらからも発表されていない。しかし、関係者へのヒアリングで「この買い戻しによって CVC Capital Partners が結果的に利益を得ることになった」という見解を聞くことができた。なお、ヒアリングは 2014 年 2 月 18 日に実施した。

9) PostNord, *Annual Report 2013*.

M&A を展開している点に特徴がある。買取先は表 6 に示されるように、物流、新聞配達、ダイレクトメール、文書作成・印刷などの業務を行う企業が対象となっている。ダイレクトメールや文書作成・印刷という業種が含まれているのは、後述するように電子商取引と電子政府に対応する目的から推進されているものである。

表 6 PostNord による M&A

企業名	国	業種
Green Cargo Logistics	スウェーデン	物流
Svensk Morgondistribution	スウェーデン	新聞配達
Distribution Services	デンマーク	ダイレクトメール
Harlem Transport	ノルウェー	食料雑貨物流
Byrknes Auto	ノルウェー	食料雑貨物流
ISS Document and Aditro Document Automation	スウェーデン デンマーク	文書作成・印刷
Nordisk Kyl Logistik and Transbothnia	ノルウェー	物流
Itella's Printing Business in Poland	ポーランド	印刷

(出所) PostNord, *Annual Report 2012*、及び *Annual Report 2013* に基づき筆者作成。

4 北欧の電子商取引と郵政会社の変容

ノルウェー、デンマーク、スウェーデン、フィンランドの北欧 4 カ国の面積と人口については、表 7 の通りである。欧州の北東部に位置するこれらの国の人口は少なく、最大のスウェーデンでも 1,000 万人にも満たない。地形的な特徴としては、デンマークが複数の島から構成されている点と、その他の 3 カ国は南北に長い陸地であり、湖沼も多く交通手段での移動が容易ではない点があげられる。更に、冬季については寒冷であることに加え、降雪日も多いため、ショッピングの機会が限定されるエリアが多い。

表 8 から北欧におけるインターネット利用率は 90% に達するほどで、先進諸国と比較すると高いことがわかる。このように通信インフラが整備されているので、オンライン・ショッピングの利用者数も多い。購入する年齢層 (18 才から 79 才) の人口や発注頻度の高い商品などについては、表 9 のように整理できる。いずれの国についても、家電、衣服・靴、書籍が上位を占めている。

表 7 北欧 4 国の面積と人口 (2013 年)

	面積 (km ²)	人口 (人)	人口密度
ノルウェー	323,790	5,084,190	15.70
デンマーク	43,090	5,613,706	130.28
スウェーデン	450,300	9,592,552	21.13
フィンランド	338,420	5,439,407	16.07

(出所) 世界銀行公表資料に基づき筆者作成。

表 8 インターネット利用率

(単位 %)

国 (地域)	2006	2007	2008	2009	2010	2011
イギリス	68.8	75.1	78.4	78.0	78.0	82.0
ドイツ	72.2	75.2	78.0	79.0	82.0	83.0
フランス	46.9	66.1	70.7	71.6	80.1	79.6
イタリア	38.0	40.8	44.5	48.8	53.7	56.8
オランダ	83.7	85.8	87.4	89.6	90.7	92.3
ベルギー	59.7	64.4	66.0	70.0	75.0	78.0
スイス	75.7	77.2	79.2	81.3	83.9	85.2
ノルウェー	82.6	86.9	90.6	92.1	93.4	94.0
スウェーデン	87.8	82.0	90.0	91.0	90.0	91.0
デンマーク	86.7	85.0	85.0	86.8	88.7	90.0
フィンランド	79.7	80.8	83.7	82.5	86.9	89.4
アメリカ	68.9	75.0	74.0	71.0	74.0	77.9
カナダ	72.4	73.2	76.7	80.3	80.3	83.0
オーストラリア	66.0	69.5	71.7	74.3	76.0	79.0
日本	72.6	73.0	75.3	78.0	78.2	79.1

(出所) 総務省公表資料に基づき筆者作成。

表 9 北欧におけるオンライン・ショッピングの実態

	ノルウェー	デンマーク	スウェーデン	フィンランド
18 ~ 79 才 人口	人 3,706,777	4,179,644	7,130,000	4,056,278
月 1 回以上の利用者数	人 1,014,000	1,146,000	1,524,000	509,000
人気商品	① 家電	家電	書籍	衣服・靴
	② 衣服・靴	衣服・靴	衣服・靴	家電
	③ 書籍	書籍	家電	書籍
3 日以内の配達希望	% 23	49	28	19

(出所) PostNord, *E-commerce in the Nordics 2013*, pp.16-38 から筆者作成。

支払方法については、デビット・カードやクレジット・カード、あるいは送り状引換払い（代金引換サービス）が一般化している。このような容易な支払方法がオンライン・ショッピング利用を促している面もある。

北欧地域の利用者の 50%以上が海外のサイトから商品を購入している¹⁰⁾。最も多いのがイギリスで、次にアメリカとドイツである。実際の商品がどの国の倉庫から出荷されるかは別問題になるが、少なくとも配送に関しては、国内郵便ではなく国際物流として処理する必要がある。また、欧州内の利用者が購入先としているのは、イギリス、ドイツ、フランスに続いて北欧諸国があげられる¹¹⁾。つまり、配送手続きとしても国際物流の対応が求められているので、郵政会社が物流会社に変化するの は当然であろう。

電子商取引は郵政会社に大打撃を与えたというイメージが強いが、実は配達と決済という両面でビジネス・チャンス を拡大する効果を持つ。消費者がインターネットを通して、多様な商品を購入する機会が増加している ので、郵政会社もそれに伴い物流会社に変容するのは合理的な選択である。更に、商品の輸送のみならず決済をも視野に入れば、金融サービス部門の充実を図ることもできる。それ故、前述した PostNord はデータ管理・決済セクターについても強化しようとしている。この部署は文書作成、印刷業務と密接に関連しているので、それらの技術を持つ企業が M&A のターゲットになっているのである。

郵政会社がデータ管理を重視しているもう 1 つの要因として、電子政府の推進があげられる。とりわけデンマークでは行政の効率化と医療・社会保障の充実という観点から、電子政府の構築に力が注がれてきた¹²⁾。公的文書のほとんどを電子化する政策が掲げられ、郵政会社と決済システム事業者が協力して提供する「e-boks」と呼ばれる電子私書箱（デジタルメールボックス）が利用されている。2014 年に全市民に対して電子私書箱の保有が義務付けられ、15 年から個人が公的組織とコンタクトをとる際には、必ず電子通信を利用することも義務付けられる計画である¹³⁾。

10) PostNord, *E-commerce in Europe 2014*, p.25.

11) PostNord, *E-commerce in Europe 2014*, p.17.

12) この点に関しては以下の文献が詳しい。庄司 [2013]、及び安岡・鈴木 [2010]。

13) Wik [2013-a] p.173.

5 フィンランド Itella 社のロシア市場開拓

フィンランドの郵政事業は通信事業と統合された上で国有企業として運営されてきたが、1998年に両部門は分離され、2007年から郵政会社は Itella という新しい社名を使用している。同社は株式会社形態をとっているが、株主はフィンランド政府である。社内の組織は Itella Communications（郵便）、Itella Logistics Nordic（物流・北欧）、Itella Logistics Russia（物流・ロシア）、OpusCapita（決済）の4部門に分けられている。物流業務には道路・鉄道輸送のみならず海運や空運、倉庫保管も含まれる。ロシアにおける物流業務に関しては、独立したグループが構成されている点に特徴がある。

2013年末の雇用者数は25,877人で、部門別の内訳を見ると以下の通りである¹⁴⁾。郵便16,706人、物流6,670人、決済2,121人、その他380人。人員配置として発表されている以下の人数も注目に値する¹⁵⁾。北欧については、フィンランド20,263人、スウェーデン344人、ノルウェー223人、デンマーク163人。それ以外については、ロシア3,473人、ポーランド595人、エストニア381人、ラトビア192人、リトアニア124人、ドイツ90人、その他29人。今後、物流部門の成長が期待されるロシア・東欧とバルト3国における市場を開拓する戦略が、この人数から明確に読み取れる¹⁶⁾。

Itella がロシアに進出したのは2006年で、国際化戦略として西欧諸国の市場ではなく、隣国のロシアに焦点があてられた。翌年に、同社は医薬品メーカーのPfizerとロシア国内で戦略的なパートナーとなり、倉庫・輸送事業で協力関係を築いている。更に、08年にロシアの物流会社National Logistic Companyを取得し、地方都市における倉庫を入手し、輸送ネットワークを確立するに至った。現在、モスクワとサンクトペテルブルクなど8都市に拠点を置いて、鉄道・道路に加え飛行機と船舶をも利用した物流事業を展開している。

ロシア市場が開拓された延長線上には、中国市場が視野に入れられていた。

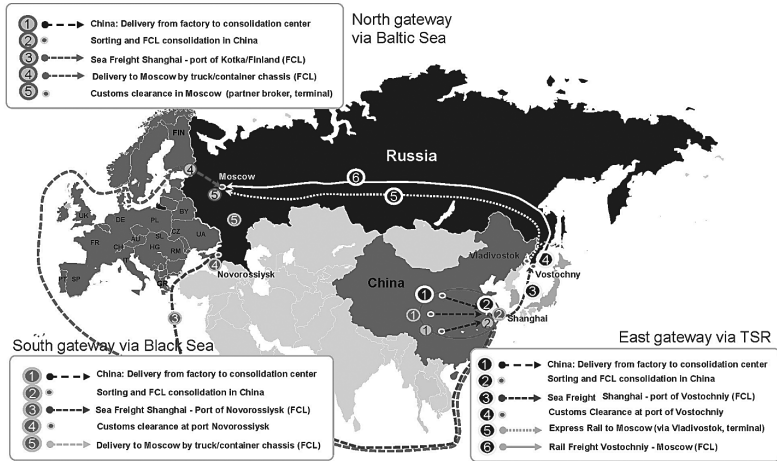
14) Itella [2014-a], *Annual Report 2013*, p.73.

15) Itella [2014-a], *Annual Report 2013*, p.75.

16) 更に、終身雇用87%・長期契約13%、フルタイム74%・パートタイム26%などの比率が公開されているのも興味深い。Itella [2014-a], *Annual Report 2013*, p.74.

Itella は図 3 に示されるような 3 つの物流ルートを活用して、上海とロシア・欧州をつないでいる。①ノース・ゲートウェイ：船舶で北海・バルト海を利用。②サウス・ゲートウェイ：船舶で地中海・黒海を利用。③イースト・ゲートウェイ：船舶で日本海を経由後、シベリア横断鉄道 (TSR) を利用。ロシア東端の拠点はウラジオストックであるが、ここはアジア諸国との結節点として重要な役割を果たしている。中国は前述したオンライン・ショッピングの商品を生産・輸出する国でもある。イギリス、ドイツ、スペインが中国からの製品を大量に購入している点からも、物流ネットワークの相手国として中国の重要度は極めて高い¹⁷⁾。

図 3 ロシアと中国を結ぶ Itella のサプライ・チェーン



(注 1) 原版はカラー印刷のため、ここでは番号と矢印が識別困難である。

(注 2) 略語は以下の通り。FCL：コンテナ輸送。TSR：シベリア横断鉄道。

(出所) Itella [2014-b] p.33.

結び

北欧諸国は人口が少なく、地形的に都市が分散しているために、公益事業で

17) PostNord, *E-commerce in Europe 2014*, pp.20-29.

しばしば注目される「密度の経済性」が実現しにくい環境にある。それに加えてデジタル社会の進展で郵便市場が衰退する局面に入っているため、郵政会社の採算が悪化するのとは避けられない。しかし、インターネットの普及により電子商取引に伴う物流市場の成長が見込まれる点から、自らのビジネスモデルを転換する戦略をとり始めた点では他国の郵政会社に示唆を与えるものである。

デンマークとスウェーデンは両国の郵政会社の統合により PostNord を創設し、物流会社としての立場を強化する方向にある。同社は政府が出資する株式会社であるため、電子政府を推進する政策によっても支えられている。他方、欧州のエッジに立地しているフィンランドの郵政会社は、隣国ロシアに8つの拠点を設けて、中国市場を視野に入れて物流事業を展開している。Itella はロシア富裕層の存在や中国製品の欧州への輸入を、自らの衰退した郵便市場に代わる利益の源泉と判断したのである。

本稿では郵政会社の財務的な収支や物流会社と顧客の契約などミクロ的な側面を分析できなかった。パフォーマンスが改善されたのかを調べるためには、部門別の生産性や M&A によるシナジー効果の他、鉄道・船舶・航空会社との料金交渉、倉庫の土地購入・賃貸契約、保険契約の内容などを精査することが不可欠である。このような課題もあるが、Amazon や楽天など多数のオンライン・ショッピングが広く国民の間に普及しているわが国でも、郵政会社のあり方を検討する際に学ぶべき点が含まれている。もちろん郵政会社以外の宅配事業者のシェアが高いという実態もあるが、電子商取引の多様化により他国からの商品の輸出入に伴って市場全体が成長しているため、北欧の郵政改革を参考にする価値はある。

〈付記〉本稿は一般社団法人・通信研究会の資金、及び関西学院大学産業研究所・共同研究プロジェクトの支援に基づく研究成果の一部である。

参考文献

- Accenture [2011], *Achieving High Performance in the Postal Industry*.
- Boston Consulting Group [2006], *European Postal Landscape 2015*.
- Copenhagen Economics [2010], *Main Developments in the Postal Sector (2008-2010)*.
- European Regulators Group for postal services [2014-a], *ERGP Report on End-to-end Competition and Access in European Postal Markets*.
- European Regulators Group for postal services [2014-b], *ERGP Report on Indicators on the Postal Market*.
- Itella [2013-a], *Annual and Corporate Responsibility Report 2012*.
- Itella [2013-b], *Your first choice in postal, logistics and eCommerce services*.
- Itella [2014-a], *Annual Report 2013*.
- Itella [2014-b], *Itella Russia Company Presentation*.
- PostNord, *Annual Report 2012*.
- PostNord, *Annual Report 2013*.
- PostNord, *E-commerce in Europe 2014*.
- PostNord, *E-commerce in the Nordics 2013*.
- PostNord, *Sustainability Report 2012*.
- Swedish Post and Telecom Authority [2013], *Service and Competition 2013: The postal services market in Sweden*.
- Wik [2013-a], *Main Developments in the Postal Sector (2010-2013)*.
- Wik [2013-b], *Review of Postal Operator Efficiency*.
- 国土交通省国土政策局 [2014], 「デンマークの経済社会について」
- 庄司昌彦 [2013], 「北欧の『小さな政府』と『参加型社会』—電子行政から見る先進情報社会の背景」『intelplace』No.118.
- 中里孝 [2013], 「欧州の郵政改革—英国、ドイツ、スウェーデン—」『レファレンス』5月号.
- 安岡美佳・鈴木優美 [2010], 「デンマーク電子政府の試み—社会保障制度における財源徴収と情報管理—」『海外社会保障研究』No.172.