

✂ 企画論文 ✂

郵政民営化とユニバーサル・サービスの維持

野村 宗訓

1. はじめに

郵政事業の改革はガス・電力事業の規制緩和や道路公団・空港公団の民営化と並行して検討されてきた。また、EUを中心とする海外での郵便自由化の政策潮流による影響もあり、制度の見直しが迫られていた。小泉政権下において推進された郵政改革の最初の措置として、郵政事業庁の業務（郵便・郵便貯金・簡易生命保険）が2003年4月に日本郵政公社へと移管された。その後、民営化についての議論が経済財政諮問会議の場において開始されたが、政治的な論争にまで発展することになった。紆余曲折を経て、2005年10月に郵政民営化法案が可決・成立し、2007年10月に日本郵政株式会社が発足するに至った。

郵政改革には2つの局面が含まれている。1つは民間企業との競争関係を整備する規制緩和の実行であり、もう1つは自らの組織を公社から民間企業に転換させる民営化の採用である。第1の規制緩和については、郵貯、保険、郵便の各分野で民間企業との競争が機能するようになるので、料金低下とサービス向上のみならずマクロ的な経済活性化も期待できる。第2の民営化に関しては、政府系企業であるが故に生じる非効率性を払拭し、経営目標をより一層明確にする上で不可欠な措置と考えられる。

論理的には競争導入と民営化のインパクトとしてプラス効果をもたらされることは確かであ

る。しかし、実際には民営化を検討するプロセスで政策効果を阻害する要因も見られた。例えば、雇用条件などをめぐる労働者を中心とする内部からの見解のほか、銀行、生命保険、宅配事業者などの外部の民間企業側からの主張も数多く示された。更に、政府内の派閥により異なる方針が出されたために、一時は混迷した状況に陥ったのも事実である。

制度改革を利用者側の視点から評価すると、競争の恩恵を料金引下げやサービス多様化として享受できる半面、新会社が民間企業として利益追求を優先すると、実質的にサービス低下につながるのではないかという危惧もある。今後の郵便事業のあり方で最も注目されているのはユニバーサル・サービスの維持という点である。本稿でも地域住民に大きな影響を与える郵便事業（郵便窓口・郵便配達）の変容に焦点をあてることにしたい。

2. 郵便市場への競争導入

郵政省の下で長期にわたり独占が維持されてきた郵便事業は2003年4月に施行された「民間事業者による信書の送達に関する法律」（信書便法）により、制度的に企業間競争を容認することになった¹⁾。信書と非信書の区別については表1に示されている通りである。信書便事業は全国提供を条件とする全面参入型の「一般信書便事業」と、多様なサービスを提供する特定

1) 「信書」はわが国に固有の概念であるが、郵便法及び信書便法において「特定の受取人に対し、差出人の意思を表示し、又は事実を通知する文書」と定義されている。

表1 信書と非信書の区別

信書に該当する文書	信書に該当しない文書
<p>■書状</p> <p>■請求書の類</p> <p>【類例】納品書、領収書、見積書、願書、申込書、申請書、申告書、依頼書、契約書、照会書、回答書、承諾書</p> <p>■会議招集通知の類</p> <p>【類例】結婚式等の招待状、業務を報告する文書</p> <p>■許可書の類</p> <p>【類例】免許証、認定書、表彰状</p> <p>■証明書の類</p> <p>【類例】印鑑証明書、納税証明書、戸籍謄本、住民票の写し</p> <p>■ダイレクトメール</p> <ul style="list-style-type: none"> 文書自体に受取人が記載されている文書 商品の購入等利用関係、契約関係等特定の受取人に差し出す趣旨が明らかな文言が記載されている文書 	<p>■書籍の類</p> <p>【類例】新聞、雑誌、会報、会誌、手帳、カレンダー、ポスター</p> <p>■カタログ</p> <p>■小切手の類</p> <p>【類例】手形、株券</p> <p>■プリペイドカードの類</p> <p>【類例】商品券、図書券</p> <p>■乗車券の類</p> <p>【類例】航空券、定期券、入場券</p> <p>■クレジットカードの類</p> <p>【類例】キャッシュカード、ローンカード</p> <p>■会員カードの類</p> <p>【類例】入会証、ポイントカード、マイレージカード</p> <p>■ダイレクトメール</p> <ul style="list-style-type: none"> 専ら街頭における配布や新聞折り込みを前提として作成されるチラシのようなもの 専ら店頭における配布を前提として作成されるパンフレットやリーフレットのようなもの

(出所) 総務省 http://www.soumu.go.jp/yusei/shinsho_guide.html

サービス型の「特定信書便事業」に区分される。民間企業による新規参入は両方の事業で認められているが、一般信書便事業については参入事業者にもユニバーサル・サービス義務が課されている。

一般信書便とは長さ、幅及び厚さがそれぞれ40cm、30cm及び3cm以下であり、重量が250g以下の信書便物を国内において差し出された日から原則3日以内に送達する役務を意味する。また、特定信書便とは以下のいずれかを指す。

①長さ、幅及び厚さの合計が90cmを超え、又は重量が4kgを超える信書便物を送達する役務、②信書便物が差し出された時から3時間以

内に当該信書便物を送達する役務、③料金の額が1,000円を超える信書便の役務。

一般信書便事業には以下の3点が参入条件として付与される²⁾。①利用しやすい全国均一料金（料金の上限は80円）、②全国における原則毎日1通からの引受け・配達、③随時、簡易かつ秘密の保護が確実な差出方法の確保。条件③は信書便差出箱、すなわち郵便ポストに相当するものを設置することを求めている。現在までにこの業務を行う新規参入者は出現していないので、日本郵政株式会社が独占を維持しているのが実態である。

特定信書便事業にはユニバーサル・サービス

表2 特定信書便事業者の参入状況

北海道	東北	関東	信越	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州	沖縄	計
8	6	81	6	8	19	44	17	1	42	4	236

(出所) 総務省 http://www.soumu.go.jp/menu_03/shingi_kenkyu/shingi/yusei/2007/pdf/071109_1_tokutei.pdf

2) <http://www.soumu.go.jp/yusei/pdf/tokutei.pdf>

義務がないので、参入しやすい状況にある。新規参入者は2007年11月現在で236社に達する。その地理的な市場の内訳は表2の通りであるが、これらの事業者は通称「バイク便」、もしくは「赤帽」などと呼ばれる小規模企業である。細分化された都道府県別の分類によると、新規参入者が東京、神奈川、埼玉、愛知、大阪、広島、福岡などの都市部に集中していることが明らかになる。

3. 民営化後の経営形態

郵政民営化のメリットとして政府は以下の点をあげている³⁾。第1に、政府や特殊法人などの公的部門に流れていた日本郵政公社の保有する資金が民間部門に流れることで、国民の貯蓄を経済の活性化につなげることが可能になる。第2に、約24万人の日本郵政公社の職員が国家公務員でなくなることにより、小さな政府の実現に貢献する。第3に、民間企業としての経営の自由度拡大を通じ、事業の創造性や効率性が高まり、これまで以上に、顧客本意の良質で多様なサービスの提供が柔軟に行われるようになる。

「郵政民営化の基本方針」（2004年9月10日の閣議決定）の冒頭部においても、「明治以来の大改革である郵政民営化は、国民に大きな利益をもたらす」との判断が示され、具体的な利益として次の3点があげられていた⁴⁾。

- ① 郵政公社の4機能（窓口サービス、郵便、郵便貯金、簡易保険）が有する潜在力が十分に発揮され、市場における経営の自由度の拡大を通じて良質で多様なサービスが安い料金で提供が可能になり、国民の利便性を最大限に向上させる。
- ② 郵政公社に対する「見えない国民負担」が最小化され、それによって利用可能とな

る資源を国民経済的な観点から活用することが可能になる。

- ③ 公的部門に流れていた資金を民間部門に流し、国民の貯蓄を経済の活性化につなげることが可能になる。

更に、基本方針については以下の3点が明確にされ、2007年に日本郵政公社を民営化し、移行期を経て最終的な民営化を実現する点が提案された。

- ① 経営の自由度の拡大
 - ・民営化した後、イコールフットィングの度合いや国の関与のあり方等を勘案しつつ、郵政公社法による業務内容、経営権に対する制限を緩和する。
 - ・最終的な民営化においては、民間企業として自由な経営を可能とする。
- ② 民間とのイコールフットィングの確保
 - ・民間企業と競争条件を対等にする。
 - ・民営化に伴って設立される各会社は、民間企業と同様の納税義務を負う。
 - ・郵貯と簡保の民営化前の契約（以下、「旧契約」と言う。）と民営化後の契約（以下、「新契約」と言う。）を分離した上で、新契約については、政府保証を廃止し、預金保険、生命保険契約者保護機構に加入する。（通常貯金については、すべて新契約とする。）
- ③ 事業毎の損益の明確化と事業間のリスク遮断の徹底
 - ・各機能が市場で自立できるようにし、その点が確認できるよう事業毎の損益を明確化する。
 - ・金融システムの安定性の観点から、他事業における経営上の困難が金融部門に波及しないようにするなど、事業間のリスク遮断を徹底する。

民営化時点における組織形態の枠組みは以下のような4点にまとめられた。実際には図1の

3) http://www.gov-online.go.jp/o_article/2007_10/o_article_a.html

4) <http://www.kantei.go.jp/jp/kakugikettei/2004/0910yusei.pdf>

ようなプロセスで段階的に改革が遂行されているが、同図からも明らかなように、2007年の民営化はあくまで改革の途上であり、2017年に向けて改革はなお、進行中である。

① 機能ごとに株式会社を設立

- ・4機能をそれぞれ株式会社として独立させ、窓口ネットワーク会社、郵便事業会社、郵便貯金会社、郵便保険会社とする。

② 地域会社への分割

- ・窓口ネットワーク会社、郵便貯金会社及び郵便保険会社を地域分割するか否かについては、新会社の経営陣の判断に委ねることにする。

③ 持株会社の設立

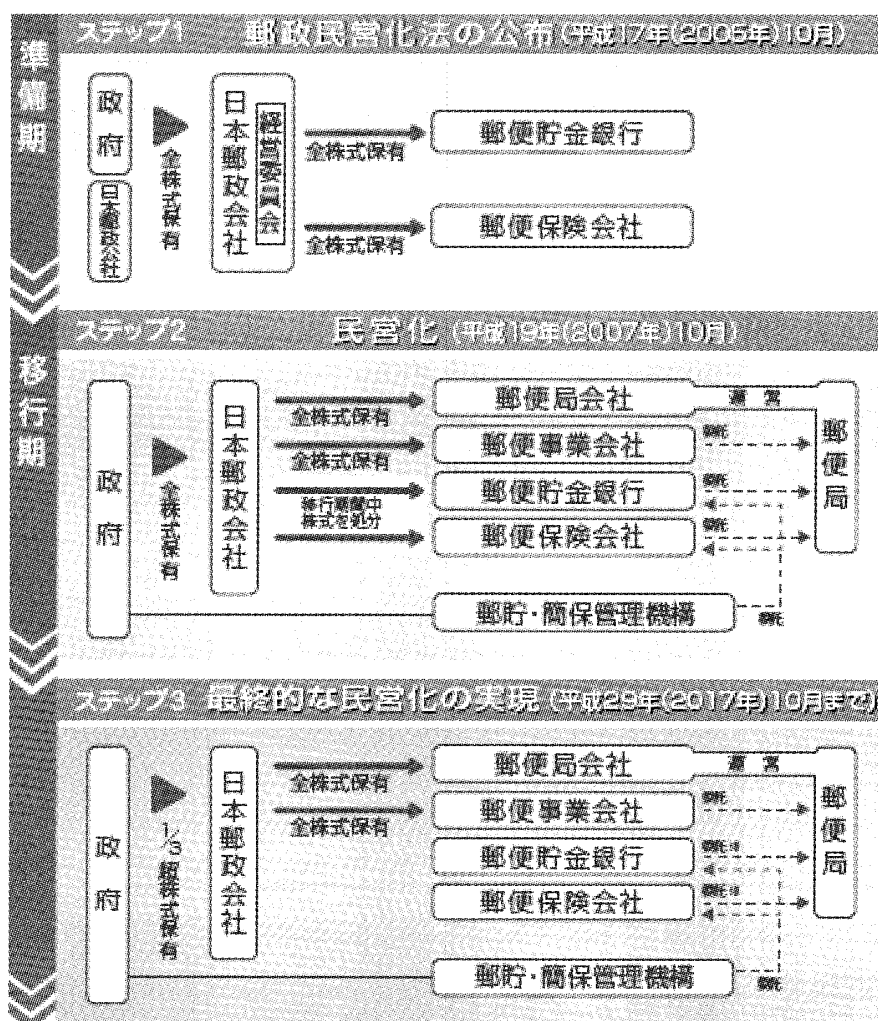
- ・経営の一体性を確保するために、国は、4

事業会社を子会社とする純粋持株会社を設立する。郵便貯金会社、郵便保険会社については、移行期間中に株式を売却し、民営化を実現する。その際には、新会社全体の経営状況及び世界の金融情勢等の動向のレビューも行う。国は、持株会社の発行済み株式総数の3分の1を超える株式は保有する。

④ 公社承継法人

- ・郵貯と簡保の旧契約とそれに見合う資産勘定（以下、「公社勘定」と言う。）を保有する法人を、郵政公社を承継する法人として設立する。
- ・公社勘定の資産・負債の管理・運用は、郵便貯金会社及び郵便保険会社に委託する。

図1 組織改革のプロセス



(出所) 内閣官房郵政民営化推進室 [2006].

郵政民営化とユニバーサル・サービスの維持

このように2007年10月1日、日本郵政公社が解散し、政府が100%株式を保有する持株会社「日本郵政株式会社」と、その傘下の4つの事業会社（郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行（郵便貯金銀行）、株式会社かんぽ生命保険（郵便保険会社））が日本郵政公社の業務を引き継いだ⁵⁾。現在はこれらの事業会社のすべての株式を日本郵政株式会社が保有しているが、今後、遅くとも2017年9月30日までにゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の株式は完全に処分することが義務付けられている。ただし、それ以降も郵便事業株式会社および郵便局株式会社の株式については、日本郵政株式会社が100%保有し、政府は日本郵政株式会社の株式の3分の1超を保有する。これは郵便事業株式会社による郵便のユニバーサル・サービス（全国一律のサービス）の提供や、郵便局株式会社による郵便窓口業務の提供といった政策目的に対応するためと説明されている⁶⁾。

4. 郵便局会社の店舗維持

郵便局株式会社は郵便事業株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険から業務を受託している点から、郵便局の窓口サービスは全国的なレベルで公平性を保持することが望ましい。郵便局株式会社には日本郵政公社に課されていた業務の制限がなくなるため、創意工夫により多種多様な商品・サービスの提供などが可能になると考えられる。また、郵便局の設置については利用者の利便性を確保する必要があることから、「あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置」する点が法律で規定され、特に過疎地においては民営

化時に存在する郵便局ネットワークの水準が維持されることになっている⁷⁾。

ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の金融2社は少なくとも移行期間中については、郵便局に業務を委託する契約を郵便局会社と結ぶこととされている。金融2社にとって独自の店舗網を整備するには莫大なコストがかかる点と、郵便局会社にとって金融2社からの収入が全体の大半を占める点から、全国の郵便局において引き続き貯金・保険サービスが提供されると考えられる。もし仮に、人口の少ない地域などで採算性などの理由から郵便局でのサービスの提供が困難となる場合には、「社会・地域貢献基金」を活用して地域にとって必要な貯金・保険サービスの確保が図られることが決まっている⁸⁾。

しかし、現実にはサービス低下となる事態も起きている。第1に、利用者に対しては「一時閉鎖」と説明しているために大きな社会問題とはなっていないが、既に窓口業務を休止している郵便局が存在する。第2に、2008年2月から一部の地域（愛知県豊田市内）では曜日と時間を指定して車両を巡回させる移動郵便局が試行されることが決定している⁹⁾。海外のケースであるが、先進的な郵政改革を実施してきたイギリスにおいて、郵便局数を1986年の21,211から2006年に14,219まで減少させたという事例もある¹⁰⁾。わが国の2007年11月の局数が24,540（営業中24,109、閉鎖中431）であり、1986年当時のイギリスと類似している点と、10年後の2017年にゆうちょ銀行の株式がすべて売却される点を考慮すると、今後はわが国でもイギリスと同様に店舗数の削減が避けられない状況に直面するかもしれない。

現在、営業している24,109局のうち直営郵便

5) 職員数、財務状況、経営理念など各社の概要については、日本郵政株式会社〔2007〕を参照。

6) http://www.gov-online.go.jp/o_article/2007_10/o_article_a.html

7) 内閣官房郵政民営化推進室〔2006〕。

8) 内閣官房郵政民営化推進室〔2006〕。

9) 詳細については、郵便局株式会社〔2007〕を参照。

10) 20年間に約7000店舗、年平均で350店舗が閉鎖されたことになる。Postcomm〔2007 b〕。

局は20,234であり、残る3,875は簡易郵便局である。それに対して、イギリスの14,219局の内訳は以下の通りである。直営店458、民間所有大規模店972、民間所有中規模店11,382、民間所有小規模店1,322、移動車両85。全体の半数以上にあたる約7,700局は地方に立地している。そのうちの半数以上が週あたり500人以下の利用者しかいないために、ほとんどが赤字経営となっている。店舗閉鎖計画では最終的に12,200局にまで減らす予定であるが、それは大手主要銀行の全支店数が11,000店舗であることを参考に決められた。各郵便局は銀行との協力やテレコム企業との提携などを通して店舗ごとに多角化を模索しているが、限界があるため不採算店舗を維持する観点から政府の補助金も投入されているのが実情である¹¹⁾。

5. 物流会社としての可能性

郵便事業株式会社には郵便のユニバーサル・サービスの提供義務が課されるので、従来と同様に全国一律の郵便サービスが継続される。国内の通常郵便（第1種・手紙、第2種・葉書、第3種・定期刊行物、第4種・点字郵便など）と国際郵便が引き続き郵便として取り扱われる。それに対して、ゆうパックなどの国内小包には郵便法は適用されず、貨物として取り扱われる。貨物分野では郵便事業株式会社とその他の民間宅配便事業者との間で、対等な条件で自由に競争が展開されることが期待されている。更に、郵便事業株式会社は本来業務に支障のない範囲で、政府の認可を受けることにより、国内外の物流サービスにも乗り出すことができる。

国際提携については2007年7月の日本郵政公社時代に、既に中国郵政集团公司と協力強化を図っていくことで合意されていた。詳細な協力

内容に関しては協議の上で決められることになっていたが、主として日中主要都市間の国際スピード郵便（EMS）のスピードアップ、EMSの新サービスの開発、e-Commerce（国際通販におけるEMS利用の促進）、国際物流、国際送金業務の電子処理化が具体的項目としてあげられた。特に、国際商品の主力である日中間のEMSのサービス強化に向けた戦略が重視されていた。

国際的には2009年に全面自由化を実施する予定のEUにおいて郵便事業者の国際物流への進出が顕著である。特に、ドイツのDHLとオランダのTNTは国際M&Aによって規模拡大を図り、積極的な戦略を展開している。TNTはこれまでに郵便、宅配、物流管理の部門で40以上の買収・提携を進めてきた。近年は宅配市場の開拓を目的に特定国の陸運業者を傘下に収めている点が注目される。2005年以降、スペインTG+、中国Hoau、インドSpeedage、ブラジルMercurioの4社を買収している¹²⁾。同社は国際輸送体制を充実させるために、道路輸送の主要ハブをオランダ、ドイツ、ベルギーにそれぞれ1ヶ所置き、更に、ベルギーのリエージュ空港を国際ハブとして44機の飛行機を活用している。

郵便事業ではソーティング部門などに技術革新が導入されているが、収集と配達については依然として労働集約的な色彩が強く残っていることは否定できない。また、民間企業への移行後もサービス提供エリアと合理的な均一料金の両面からユニバーサル・サービスが求められるので、決して有利とは言えない状況にある。そのような中でもTNTのように非規制分野である宅配市場に活路を見出し、M&Aを通して特定の新興国をターゲットに迅速な戦略を展開している企業が存在する。地理的条件などが異なる

11) 'Social Network Payment' して2011年までに1億5,000万ポンドが支出される。

12) これらの諸国では製造業が好調であるので、今後も市場が拡大すると予測される。また、空港や道路の交通インフラが整備されている点も評価されている。詳細は野村 [2007] を参照。

郵政民営化とユニバーサル・サービスの維持

るので単純比較はできないが、全面自由化の下でのグローバル経営という点ではわが国の郵便事業会社にも示唆を与えてくれる。

6. ユニバーサル・サービス

伝統的に公益事業では「ユニバーサル・サービス」という用語が重視されてきた。その定義は業種によって異なるが、一般には「いつでも、どこでも、誰でも、合理的な料金でサービスが享受できる」ことを意味する。内閣府国民生活局の用語解説では、電気通信審議会「IT革命を推進するための電気通信事業における競争政策の在り方についての一次答申」（平成12年12月）が引用され、「①国民生活に不可欠なサービスであって、②誰も利用可能な料金など適切な条件で、③あまねく日本全国において公平かつ安定的な提供の確保が図られるべきサービス」と解説されている¹³⁾。過去の公益事業では独占的な事業者がユニバーサル・サービスの責任を負うことが明白であったが、規制緩和・民営化の適用後はこの概念をめぐる議論が続いている。

わが国の郵便事業に関しては、法律上の明確な定義はなく、現行制度の下では「郵政公社（郵便事業会社）が郵便法に基づき提供を義務付けられている郵便サービス」が郵便のユニバーサル・サービスに相当すると考えられる¹⁴⁾。郵便・信書便制度の見直しに関する調査研究会（総務省）の資料によると、引受け、料金、配達に関する点からユニバーサル・サービスは以下のように整理される。

① 引受

【随時かつ簡易な差出し方法として、ポスト（郵便差出箱）の設置】〈改正郵便法第70条、施行規則第30条（郵便業務管理規程の認可基準）〉

- ・日本郵政公社法施行時（15年4月1日）のポスト数を維持（約18万本）
- ・各市町村等内に満遍なく設置すること
- ・公道上など常時利用できる場所又は駅、小売店舗などの施設内の公衆の目につきやすい場所に設置すること

【郵便局の設置】〈郵便局株式会社法第5条、施行規則1項～3項〉

- ・（郵便局株式会社は）あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置すること

② 料金

【全国均一料金でなるべく安い料金】〈改正郵便法第67条、施行規則第23条〉

- ・郵便料金の届出制（第3種第4種郵便物の料金は認可制）
- ・最軽量（25グラム以下）の場合については、80円以下の料金

③ 配達

【週6日原則1日1回の配達】〈改正郵便法第70条、施行規則第30条〉

- ・祝日及び1月2日を除き、月曜日から土曜日までの6日間において、1日に1回以上郵便物の配達を行うこと

【（差出日の翌日から）原則3日以内に送達】〈改正郵便法第70条、施行規則第30条〉

- ・以下の地域からの差出しの場合を除き、3日以内に送達
- ・1日1回以上郵便物の送達に利用できる交通手段がない離島（本州等との間を連絡する道路が整備されていない島に限る）2週間以内
- ・上記以外の離島5日以内

【全国あまねく戸別（あて所）配達】〈改正郵便法第70条、施行規則第30条〉

- ・通常の方法により配達できない交通困難地あての場合等を除き、郵便物をそのあて所

13) <http://www.5.cao.go.jp/seikatsu/koukyou/explain/ex19.html>

14) 井手 [2007] p.261.

に配達すること

このようなユニバーサル・サービスの規定が一般信書便事業者の参入を困難にしているとの批判もあるが、無責任な事業者から利用者を保護するためには細部に至る点まで明文化しておく方が望ましいという見解も成り立つ。今後、イギリスで採用されているようなオープンネットワーク型のアクセス競争や大口利用者との直接取引協定が導入された場合には、ユニバーサル・サービスの提供をめぐる議論が再燃することになるであろう¹⁵⁾。まだユニバーサル・サービスについての制度的枠組みが整っていないわが国では、郵便事業会社と民間事業者がそれぞれ責任を負うべきであるという解釈が示されている¹⁶⁾。

7. むすび

ユニバーサル・サービスを充実させる観点から、社会・地域に貢献し利用者利便に資する業務の確実かつ安定的な提供の確保を目的として、日本郵政株式会社法第13条に基づき「社会・地域貢献基金」が創設される。原資は日本郵政株式会社の損益計算上の利益金（同社が保有する郵便貯金銀行・郵便保険会社の株式の売却益や配当収入等）が充てられる計画である。

使途については、第1に社会貢献基金、第2に地域貢献基金が考慮されている。社会貢献基金は資金の交付を受けなければ、その水準を著しく低下させることなく実施することが困難な業務に充当される。例として、非常災害時の郵便料金の免除や社会福祉の増進に寄与する第3種・第4種郵便があげられる。地域貢献基金は資金の交付を受けなければその実施が困難であり、地域住民の生活の安定の確保のために必要で、郵便局会社以外の者による実施が困難な業

務に充当される。例として過疎地における金融サービスがあげられる。積立規模は1兆円に達するまでは義務と捉えられている。交付見積額は社会貢献基金が年間、約60億円、地域貢献基金が年間、約120億円と見込まれている。

法的にはユニバーサル・サービスが確保できるように制度として組み込まれた点は評価できる。しかし、提案されている地域貢献基金が将来にわたり全国レベルで郵便局と郵便事業のサービスを十分に保証できるかどうかは不明瞭である。郵政改革は2017年に向けて、なお実行されている過程にあるので、今後もユニバーサル・サービスについては諸外国における政策措置などを参考にしながら、再検討を進める必要がある。特に、競争の程度に応じてユニバーサル・サービスの概念を柔軟に見直し、正確なコスト測定手法を確立することが求められる。

参考文献

- 石井晴夫・武井孝介 [2003]『郵政事業の新展開』郵研社。
- 井手秀樹 [2007]「郵政事業の自由化」(藤原淳一郎・矢島正之監修 [2007] 所収, 第IV部第2章)。
- 滝川好夫 [2007]『どうなる「ゆうちょ銀行」「かんぽ生保」』日本評論社。
- 内閣官房郵政民営化推進室 [2006]「民営化でどうなる? 私たちの郵便局」。
- 日本郵政株式会社 [2007]「承継会社の概要」9月10日。
- 野村宗訓 [2007]「オランダ・郵便事業民営化後の『勝ち組』は」『電気新聞』, 8月15日。
- 藤原淳一郎・矢島正之監修 [2007]『市場自由化と公益事業 市場自由化を水平的に比較する』白桃書房。
- 星野興爾 [2004]『世界の郵便改革』郵研社。
- 松原聡 [2001]『郵政民営化でこう変わる』角川書店。
- 丸山昭治 [2002]「郵便のユニバーサルサービス・コスト: 考え方と諸外国の計測」『郵政研究所月報』, 2月号。
- 郵政民営化研究会編 [2006]『郵政民営化ハンドブック』

15) アクセス競争と直接取引協定については Postcomm [2007 a] を参照。

16) ネットワーク開放とユニバーサル・サービスについては井手 [2007] p.270-71を参照。

郵政民営化とユニバーサル・サービスの維持

ク』ぎょうせい.

郵便局株式会社 [2007] 『『移動郵便局』の試行の概要について』12月25日.

Postcomm [2007 a], *Competitive Market Review*.

Postcomm [2007 b], *Postcomm's seventh annual report on the network of post offices 2006-07: A Sustainable Customer Focused Network*.

Postcomm [2007 c], *Postcomm's Strategy Review: The Postal Market 2010 and Beyond*.

Royal Mail Group [2007], *Regulatory Financial Statements 2006-07*.

Royal Mail Holdings [2007], *Report and Accounts: Year Ended 25 March 2007*.