

2017 年度公益事業論 第 8 回

郵便事業の現在と今後の課題

今日の目標

前回は、国民に知らせるべきだと考える情報を放送事業が伝えようとしてきたこと、その際に不適切なあり方もあったこと、それでもリアルタイム放送による伝達が重要であることを講義した。現在のデジタル時代において、情報のやりとりだった通信、放送に対しモノのやりとりとなる郵便事業、そこから派生発展した物流産業はどのように展開しているのかを検討する。

内容

来週の講演について/前回の復習/郵便事業とは何か、郵政事業とは何か/郵便事業は斜陽産業か/郵便事業、郵政事業の行方/参考文献

〇 来週の講演について

京阪電鉄の前田先生の講演です。

講演終了後に懇談会、懇親会の開催

1 前回の復習

放送事業について

その公益性＝国民に知らせるべき情報の伝達

情報統制の反省、フィルターバブルという現実への対応

重要となる情緒、感性に訴求するコンテンツづくり

反省すべき経験の蓄積

リアルタイム放送の追求

※モノそのもののやりとりではどのようなあり方があるのか

2 郵便事業とは何か、郵政事業とは何か

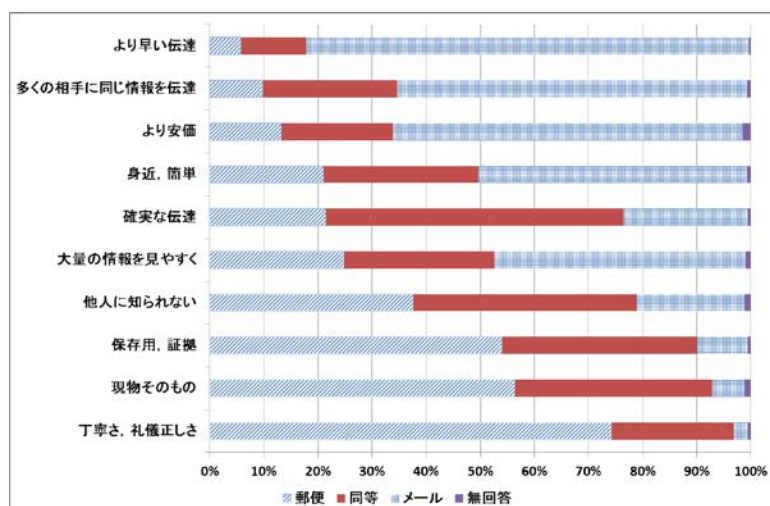
2.1 郵便について

情報を、(1)文書で伝達する通信の一種

現代的意義

(2)儀礼性、現物性、証拠性 (資料 1)

資料 1



出所) 郵便・信書便制度の見直しに関する調査研究会(2007)より、中瀬作成。
実際の運営では、郵便事業を含みこんだ郵政事業(資料2)として運営

日本郵便株式会社法

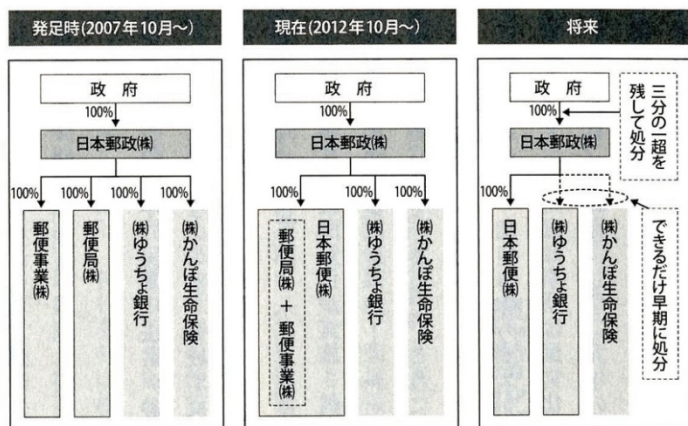
(責務)

第五条 会社は、その業務の運営に当たっては、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務を利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的にかつあまねく全国において公平に利用できるようにする責務を有する。

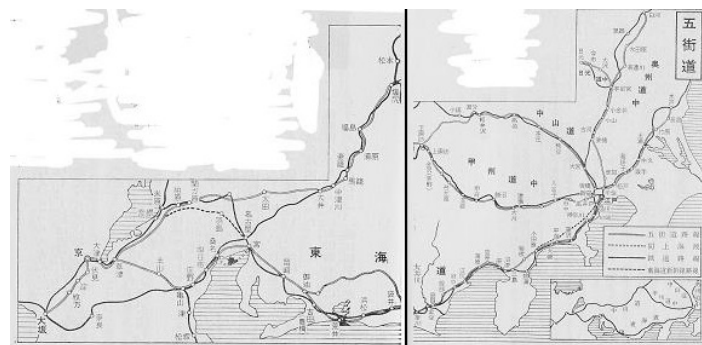
…(3)郵便、貯金、保険三位一体によるユニバーサルサービスの実現

資料2

資料3



(出所) 日本郵政株式会社資料を基に作成。



出所) 山口(1964), 30-31 頁。

出所) 井手(2015), 14 頁。

2.2 郵政事業の歴史的な経過

2.2.1 江戸時代の伝達網＝五街道(資料3)

「ヒト」の関与…飛脚(のちに陸運元会社に集約、日本通運へ)

2.2.2 近代資本主義の「国家」の形成とともに登場した郵便事業

国営ないし国家独占による郵便ネットワークの成立

重量別で安価な均一料金、(4)切手貼付による料金前納制、ポスト投函制

公衆郵便、「国民皆郵便」としての整備(資料4)

資料4

しかし、電気による通信がこのように発達したからといって、人間の足や交通機関に依存する通信の意義が薄くなったというわけではない。電報は便利なものであっても、その字数は制限されるし、じゅうぶんに意志を伝えることには、やはり限度があった。料金も高いから、国家や大資本ならば活用できても、個人の場合には、それこそ最も緊急を要する事から利用するのが精いっぱいであった。電話は声を伝えられるという点で、はるかに電報よりは便利である。しかし電話にしても、これを利用できるものは限られていた。この場合は、電話機を備えていなければならぬ。ましてや電話機の通じていない地域では、どうすることもできなかった。一般の大衆が利用できる通信の機関は、やはり郵便である。安い料金で、思うままに表現し自分の意思を伝えることができる郵便である。はなやかに電気の通信が行われる一方において、地味ではあるが郵便も、大衆の期待にこたえながら、それなりの発達を遂げていった。それは日と共に発達する交通機関を、じゅうぶんに活用することであった。(山口、1964、142 頁)

特定郵便局の貢献

意気に感じた地元の名士、資産家による土地、建物の一部の「無償」提供⇔郵便取扱役（その後の特定郵便局）への就任

海外との連携…万国郵便連合の結成（交戦中の相手国にも送達可能）

2.2.3 貯金、保険事業への拡大

貯金

「宵越しの金は持たない」を「勤儉貯蓄」へ

殖産興業のための資本蓄積

金融機関にお金を預けること

郵便局…(5)貯金、銀行…預金

保険

簡易で確実、大衆の生活保障…社会政策（資料 5）

資料 5

イギリスの官営保険は、1865 年に郵便保険として開始されました。これは普通養老保険が普及したうえに 1850 年代から中流以下の社会層を対象とした小口の簡易生命保険が発達し始めた時期に、政府が安全性と簡便性を唱えて実施した制度でした。/その後日本では、明治 20 年代後半から 30 年代にかけて保険会社が乱立し、数多い保険会社の中には、破綻を招いた例も少なくありませんでした。このようななか、政府内で、大衆のための小口生命保険を官営で設置することが計画されました。そして契約を広範囲に広げ、経費の節約を図るためには、全国あまねく配置されている郵便機関に扱わせるのが適当と考えられたのです。（井手，2015，48 頁）

2.2.4 郵政改革

小泉郵政民営化（2007 年）

24,000 局の存在が民業圧迫として、「民でできることは民で」、「官から民へ」

…5 社体制（資料 2 の左端）

三位一体化へ

…現在の 4 社体制へ（資料 2 の真ん中）

2.3 三位一体の意味

ニュージーランドの民営化の例

- 1987 年 4 月同国の郵政事業は三分社・株式会社化
- ニュージーランドポストリミテッド (NZPL)，ニュージーランドテレコミュニケーションリミテッド，ニュージーランドポストバンクリミテッド
 - 店舗網の合理化（直営店閉鎖，個人商店との委託代理店契約）で，5 分の 1 まで激減
- ポストバンクはオーストラリア・ニュージーランド銀行 (ANZ) に買収，ANZ は郵便局窓口より撤退，その他外資系もニュージーランドの不採算店の閉鎖
 - 農村地域，小規模町村では金融サービスの空白地帯化，少数大手の外資銀行が年間 10 億 NZドルの収益を海外に持ち出し
- 2002 年 2 月 NZPL の子会社としてキウィバンク設立
 - NZPL の事業を支える（資料 6）

資料 6

98 年，ニュージーランドにおける郵便独占が撤廃された。4 月に信書配達の参入自由化が行

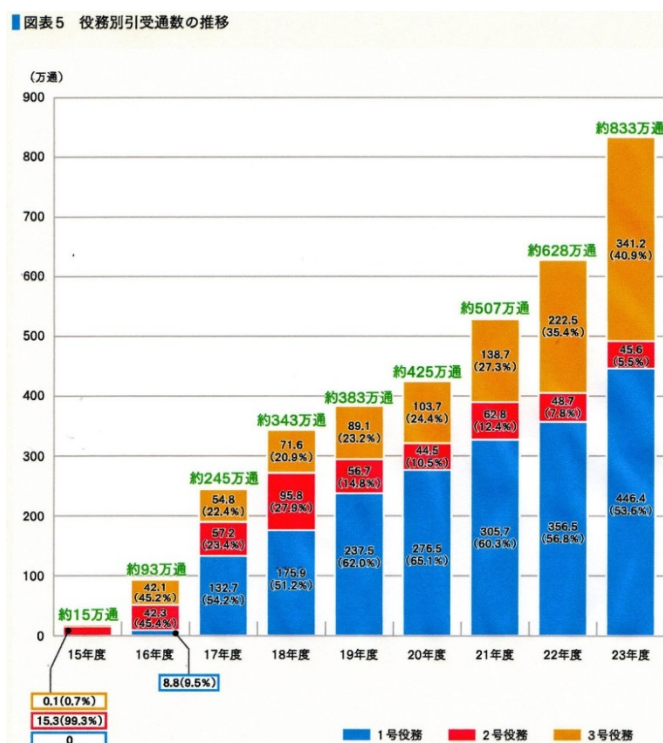
われて5カ月で、10社が登記を行った。対応策としてNZPLはまず独占撤廃の前月に、全国の95%の家庭に週6日、99.98%の家庭に5日ないし6日の配達を約束、そのために現店舗数を維持、郡部配達料金の再導入は決してないことを宣言した。さらに撤廃後、NZPLは1日2回の配達と土曜午前における店舗開店を実施した。だが、地方への配達料金をNZPLより25%引き下げてシェアを奪取する企業も現れ、発足以来成長を続けてきたNZPLは新たな収益源を追求せざるを得ない、さもないと再び民間売却が議論される事態に直面した。この後、NZPLの増収は次第に減速していく。原因は競争激化に加え、電子メール普及という先進国郵政が共通に抱える問題もあった。新たな経営環境に対応するための設備投資によって営業費用は膨らみ、それに呼応して営業利益・税引き後利益は共に著しく落ち込んだ。／ニュージーランド国有企業のビジネス最優先の性格から判断して、キウィ銀行設立は単に金融排除問題打開と銀行業における競争の回復という政策的な意図だけから説明できるものではない。独占撤廃と電子メールの普及による郵便事業における収益の落ち込みを補うための新手段としてキウィ銀行を捉えることも同様に重要である。図2において、営業利益および税引き後利益が突然力強い回復を示した年度が、設立後3年経ったキウィ銀行が初めてプラス配当を実現した2005年度であることは決して偶然ではない符号である。(家森・西垣、2009、33頁)

※(6)金融業務による郵便業務のカバー

3 郵便事業は斜陽産業か

デジタル化のなかでの信書便事業の活況(資料7)

資料7



出所) 総務省(2012), 21 頁。

信書: はがきや手紙のように特定の受取人に対して差出人の意思を表示したり、事実を通知する文書。はがきや手紙のほかに請求書や契約書、招待状、証明書、一部のダイレクトメールなどで特定の受取人に対し内容を伝えるために送付する場合は「信書」に該当。

郵政公社化の際に、一般と特定に分かれ、条件を満たせば事業者になれる(総務省、2015)

一般信書便; 日本郵便以外なし

長さ・幅・厚さがそれぞれ40cm・30cm・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

特定信書便；436 者

1 号役務：長さ・幅・厚さの合計が 90cm を超え、または重量が 4kg を超える信書便物の送達
…「大きい」「重い」サービス

2 号役務：信書便物が差し出された時から、3 時間以内の送達…急送サービス

3 号役務：その料金の額が 1,000 円を下回らない料金での送達…付加価値の高いサービス

3.1 特定信書便の大発展～宅配便

3.1.1 クロネコヤマトの活躍に始まる小口荷物の配送サービス

第 2 次世界大戦前：関東地方の小口荷物のネットワークの完成

第 2 次世界大戦後の苦難：家電メーカー等からの製品輸送へ、長距離、大量輸送に出遅れ、西濃運輸、日本通運、福山通運等の進出

1976（昭和 51）年宅急便の開始

2 代目小倉昌男「宅急便開発要綱」

1 個からの配送

(7)「セールスドライバー」を核とした拡大（資料 8）

資料 8

—今まで一番ご苦労なされたことというのは—

都築 何でも始めるときは、みんなそうなんですが、こういうサービス産業というのは、基本は人間がやることなんですね。当社も、2 万 4000 人います。全国 1200 ヶ所ぐらいの直営の店がありまして金太郎飴じゃないけれども、2 万 4000 人の人達が同じ気持ちで、同じ方向を向いて走っていないと、お客さんからみておかしいわけでして、労働組合を含めた従業員の気持ちを一本にするというのは、一番大変ですね。また相手の立場になってものを考えろという教育をしていますなかなか徹底できないんですね。どうしても、自分都合でやる、というようなことから、そういう教育面が一番大変だと思います。

—ということになりますと、やはり提携とかそういう形ではまずいということになりますか。

都築 提携ね。まずいですね。他のグループはみんな提携でやっていますけれどもね。うちはやはり直接お客さんと接するドライバー。うちはセールス・ドライバーといっていますが…。1 万 2、3000 人いますけれども、そういう人達が奥さん達に接触するわけですから、そこが一番大事なところなんです。相手が会社と違って、奥さん達というのは十人十色でしてね。機嫌の悪いところに行けば、怒られることもあるでしょうね。（公正取引、1987、12 頁）

資料 9 出所）週刊東洋経済（2017）、6、11 頁。

3.1.2 現在の宅配便の問題点

ネット通販の拡大がもたらす

単価低下による収益悪化（資料 9）

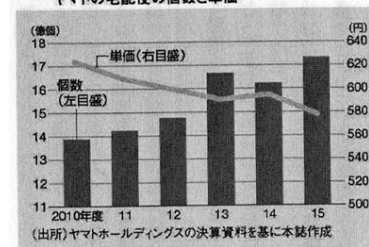
追撃する脱・宅配依存の佐川と

投函型注力の日本郵便（資料 10）

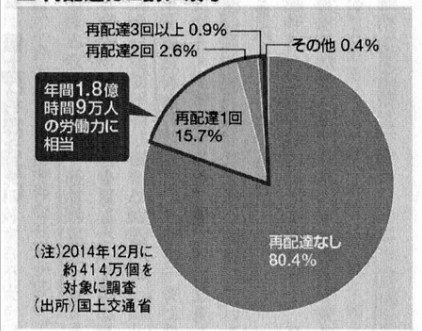
■ 外部委託費かさみ利益急降下
—ヤマトホールディングスのデリバリー事業の業績—



■ 個数は増加するも単価は低下傾向
—ヤマトの宅配便の個数と単価—



■ 再配達率は2割に及ぶ



資料 10

宅配便とは、一線を画す佐川急便に対し、着実に取扱個数を伸ばしてきたのが日本郵便だ。10年7月に日本通運から「ペリカン便」を引き継ぎシェア3位に浮上し、その後も戸数は増え続けている。ただこの1-2年は勢いが鈍った。「ゆうパック」の伸びは15年度は前年度比5.8%増にとどまり、2年連続の2ケタ増から減速。今年度も4-12月期で6.1%増（10-12月は「ゆうパケット」含む）と迫力に欠ける。SMBC日興証券で物流業界を担当する長谷川浩史アナリストは、「伸びが鈍いのは値上げしているからだろう」と分析する。（週刊東洋経済，2017，31-32頁）

3.1.3 国際物流事業の進展

(8) インテグレーター化の動き

集荷から配送まで国際輸送を自前の経営資源でカバーできるドア・ツー・ドアの一貫物流業者（資料11）

資料 11

もともと70-80年代までは、各国の現地郵政事業体どうしが万国郵便連合条約に基づいて国内集配と海外現地集配を分担しあう国際郵便小包が、この分野での圧倒的シェアを占めていた。しかし、複数国の郵政事業体を經由して配達されるかたちでは、各国の郵政事業体のサービス品質のレベルに相当の開きがある。そのため、配達日数がかかったり、いつ到着するのかを差し出し地の郵政事業体が確約できなかったり、一部の国・地域向けの郵便小包の付着が多かったりといった事態もしばしば起きた。/そこで、遅延したり配達途中で紛失することが許されない企業の貿易関係書類を手始めに、「クーリエ」と呼ばれるドア・ツー・ドアの一貫輸送サービスを69年に始めたのが米国のDHLだ。DHLが最初に航空機で運んだのは、当時、画期的な海上輸送システムとして成長しつつあったコンテナ船のB/L（船荷証券）だった。海運の世界では、B/Lは船舶の仕向地で貨物を荷下ろしする際に不可欠の書類で、有価証券としても取り扱われている。既存の貨物船にくらべて格段に船足が速くなったコンテナ船のB/Lを国際郵便で届けていてはロスタイムが生じうる。そこでDHLは、海上貨物のための書類を航空貨物で送り届けるというビジネスチャンスを見出したのだ。/その後、フェデックス、UPS、TNTなども参入し、書類が中心だったクーリエに加え「スモールパッケージ」と呼ばれる小口荷物まで対象が広がって誕生したのが「エクスプレス便」サービスだ。このエクスプレス便市場は、部品や半製品や製品を適時に供給するサプライチェーン・マネジメント（SCM）にも活用できる高品質のB2B向けサービスとして、90年代後半以降、急速な伸びを示した。（大滝、2008、133-5頁）

日本郵便による豪トール社の買収、しかし事業低下で痛手

3.2 一般信書便の動向

※スマートフォンの普及で一般信書便は落ち込むのか

ハガキ

年賀郵便（1934年より）…年賀切手，お年玉付き年賀はがき（年賀状）の開始（資料12）と発展
資料12

昭和24年6月21日の夜明け、ふと浮かんだアイデアがこのハガキでした。その時代はドッジラインとか、竹の子生活とかいう言葉が流行して、国民は正に竹の子生活をしてその日を暮らしていた。耐乏生活の最中でした。その頃の新聞やラジオのニュースは、下山国鉄総裁怪死事件や三鷹事件など、相次ぐ社会不安の中でした。これらの人達が終戦後、散り散りバラバラになったま

ま音信不通。ラジオの尋ね人の放送が長い時間毎日、肉親や友人や知人を捜している。お互いの無事を確認め合い、励まし合うことが出来たら。そんな方法は？そうだ！それには年賀状が一番良い。それにお年玉を付けたら、もらった相手は懐かしさに加えて心が和むのでは…。そんな思いがスーッと頭の中をかすめていった。(内藤, 2011)

日本郵政コンクールの優秀作(資料 13)

資料 13



出所) 日本郵便(2017)。

ビジュアルコミュニケーション時代でもなくなる年賀状、ハガキ、手紙

…(9) 経験価値(資料 14)

資料 14

「経験経済」における経験は過去の経験・体験という意味ではなく、「今ここで感じる身体的、精神的あるいは美的な快楽、感動」を指す概念であり、忘れられない「感動的な出来事」や「思い出に残る時間」という概念として捉えられる。そして、その経験について消費者が感じる価値が「経験価値」なのである。つまり顧客が起業やブランドとの接点において、実際に肌で何かを感じたり、感動したりすることにより、顧客の感性や感覚に訴えかける価値のことである。単に製品・サービスをものとして売るのではなく、顧客ライフスタイルにおけるコンテキストとして消費を捉え、その過程で感覚や感情に働きかけることにより消費の意味づけを行うことを目的とする(長沢, 2006, 16-17)。経験価値の適用において、「経験価値」は、企業と消費者との間の相互作用のなかで演出される価値として捉えられている。(朴, 2017, 26 頁)

4 郵便事業、郵政事業の行方

貯金、保険の堅調と郵便の立て直し

国際物流におけるつまずき

⇒求められる日本国内における(10)郵便局ネットワークの活用(資料 15)

「総合生活支援企業グループ」(日本郵政, 2012)へ

※通信、放送、郵便・物流の事業における公益性

…デジタル時代にあってもやり取りされる主体(人間、企業)の間の活動の支援

資料 15 出所)『日本経済新聞』2017 年 10 月 2 日朝刊

郵政民営化から、10月1日で10年がたった。膨れあがった官業を見直し、民間の活力につなげる大改革だったが、10年間の歩みは順調とは言えない。郵便事業は2割縮み、成長に向けた買収戦略は失敗が続き、「官から民へ」の象徴は今、全国に広がるネットワークを効率よく使うという「原点回帰」に取り組み始めている。

物販で月1000万円
千葉県いすみ市にある郵便局は、物販で始めた新ビジネスで、前年の10倍を売り上げた話題の局だ。海に近く農産物も豊富な町で、松崎実業局長は、ふるさと納税の商品開発から配までを一手に担った。2015年にサービスを始めると、物販の売り上げは月1000万円に達した。

地元の行政機関や企業との間で人脈をつくり、それぞれの郵便局が独自の稼働モデルを作る。全国に簡易局も含めて2

郵政、成長へ原点回帰

民営化10年 縮む郵便、買収も失敗

万4千局を持つ日本郵政。なにか見えないためにも、は、地域密着という地道な施策に改めて取り組んでいる。民営化から10年、200億通だった郵便数は16年度に177億と、成長への展望がなから、通う割も減った。イン

地域密着型で稼ぐ



▲郵政民営化 旧日本郵政公社が07年10月に民営化し、持ち株会社として日本郵政傘下の郵便事業、郵便局、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の4子会社体制で始まった。郵便事業と郵便局は12年に統合した。

郵政3事業の姿 (2007年度→16年度)	
郵便物	220億通 → 177億通
※インターネットの普及で需要減止まらず	
貯金残高	181.7兆円 → 179兆円
※低金利で運用は難しく	
保有契約保険額	145.8兆円 → 88.7兆円
※新商品の投入、遅めにいく	

現在の政府の日本郵政への出資比率は37%で、将来は33%超まで下げ、日本郵政はゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式を約9割保有しており、これについては完全売却を目指している。

だが、思うような成果は出ていない。10年に郵便「ゆうパック」に吸収した日本通信の宅配事業「ペリカン便」は、事業統合直後に大規模な減配を起し、経営責任に発展した。国に買収された日本通信は、15年に買収した薬物流通会社「ホールデイ」は、経営不振に陥り、残高は16年度も179兆円と、4千億もの損失を生んだ。郵便に比べると、金融事業は表向き安定している。

「公的部門に流れている資金を民間部門に流す」に吸収した日本通信の宅配事業「ペリカン便」は、事業統合直後に大規模な減配を起し、経営責任に発展した。国に買収された日本通信は、15年に買収した薬物流通会社「ホールデイ」は、経営不振に陥り、残高は16年度も179兆円と、4千億もの損失を生んだ。郵便に比べると、金融事業は表向き安定している。

2次売却価格 上場時下回る

郵政の完全民営化に向け、政府保有株式の売却は、9月29日までに2回目の手続が完了した。1株当たりの売却価格は1322円20銭（10月1日の新規株式公開（IPO）時の1400円）を上回った。日経平均株価が高値圏で推移しているのとは対照的に、郵政の成長性へ投資家の評価はまだ定まっていなかった。

成長への評価定まらず

日本郵政の長門正貴社長は「投資家から求められている手段として、郵政はゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式を約9割保有しており、これについては完全売却を目指している。」と語る。郵政は50%の配当性向を掲げており、郵政株の配当利回り約3.8%と東証一部銘柄の平均の倍に上る。1兆4千億円の株式売却で需要を確保できたのは、投資家にとっては低金利下で安定した投資対象に見えたからだ。

「ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険への出資比率が下がっても日本郵政は大丈夫か。ある郵政関係者は今夏、海外投資家からこんな指摘を受けた。『市場に評価されるために、郵政グループは、郵政グループの幹部は語る。金銭的だが、郵政が立ちどころで市場から与えられた郵政への宿題だ。』

強い。新規事業は国への認可申請が必要で、そのたびに民間金融機関との折衝が必要だ。『他の民営化した企業と比べて、ばつと見て分かる成長戦略が弱い』。日本郵政の長門正貴社長は9月29日の記者会見でこう語った。JRやNTT、JT（日本たばこ産業）といった民営化の先輩を引き合いに出すのは、郵政は成長戦略の軸を定められていないと見ているからだ。

「地銀や農協が拠点を整備するが、郵便局が2万4千局ある意味をもつ一度考えるべきだ。民営化当時、郵政民営化委員会を組織、同委員長も兼任した増田寛也氏はこう語った。『経営の自由度の拡大を通じて、良質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。郵政民営化の基本方針が冒頭でうたったのは、顧客本位の視点だ。大胆な買収戦略よりも顧客との地道な接点作りで、郵政は11年目を歩み始めた。』（秋山文）

参考文献

- 家森信善・西垣鳴人（2009）「ニュージーランドの郵政民営化：『失敗』についての再検証」『会計検査研究』第40巻、27-42頁/井手秀樹（2015）『日本郵政』東洋経済新報社/大滝俊一（2008）、『物流業界の新常識』こう書房/公正取引（1987）、「インタビュー ヤマト運輸（株）社長都築幹彦氏に聞く～消費者ニーズを発掘した、宅配サービス業～」『公正取引』第444号、6-14頁/週刊東洋経済（2017）『物流が壊れる』ビジネス e 新書 No.205/総務省（2012）『信書便年報 平成24年度版』http://www.soumu.go.jp/main_content/000181088.pdf, 2017/11/23/内藤陽介（2011）『年賀状の戦後史』角川oneテーマ21新書（Kindle版）/日本郵政株式会社（2012）『郵政グループビジョン2021』/日本郵便（2017）「その他の取り組み コンクルの実施」<http://www.post.japanpost.jp/about/torikumi.html>, 2017/11/23/朴修賢（2017）「マーケティング視点による価値共創に関する一考察」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第9号、19-29頁/山口修（1964）『通信今昔』柏書房/郵便・信書便制度の見直しに関する調査研究会（2007）「郵便等の利用実態等に関する調査結果の概要について」www.soumu.go.jp/yusei/pdf/ikenkoukankai04_03.pdf, 2015/06/05