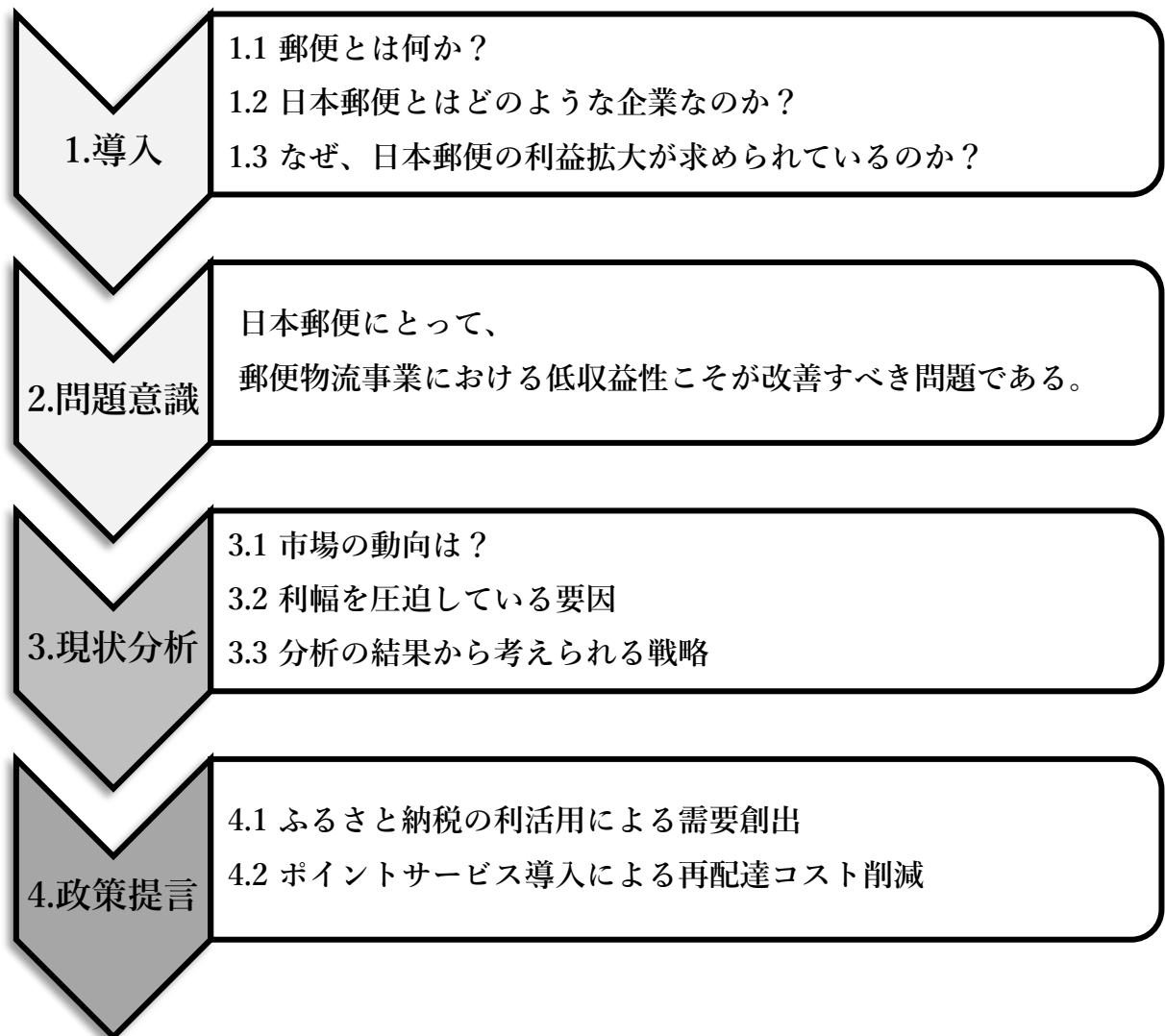


# 日本郵便株式会社の現状と 郵便物流事業における利潤拡大への提言

金融研究部 1 年 内海佑麻 甲斐匠 松村舜平

## 論の流れ



## はじめに：「なぜ、いま日本郵便を扱うのか？」

### ○テーマ選定のきっかけ

2015 年 11 月 4 日、日本郵政・ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の 3 社は東証 1 部に上場した。日本で 3 番目の従業員数を持つ巨大組織である日本郵政グループの上場は、当時の紙面上で「巨鯨の上場」と騒がれ大きく報道された。

しかし上場後約 1 年経過した現在、その株価推移をみると長らく停滞している。これをきっかけにグループ全体の決算資料を見てみると、子会社の中でも日本郵便株式会社の収益性が際立って悪いことに気がついた。さらに調査を進め、ユニバーサルサービス・郵政民営化・特殊会社といった要素を踏まえていくうちに、現在「郵便」を取りまく環境が大きく変動しつつあることを実感し、今回のテーマ選定に至った。

→『日本郵便株式会社が課題と脅威を乗り越え、安定的な郵便サービスを提供し続けるためには、いま何が必要なのか？』という視点から、本年度の三田祭論文に取り組む。

## 1. 導入

### 1.1 郵便とは何か？

#### (1)郵便とその周縁

##### ○経済活動としての「物流」

物流とは、生産（調達）と消費（回収）の間にある時間と空間の隔たりを克服する経済活動である。本来的に、物は時間的・空間的移転の働き（＝広義のサービス）において価値を増すものであり、物流はこの意味において追加的価値を付加する性質を持つ。

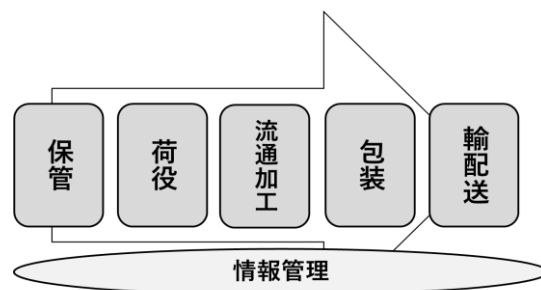


図 1：一般的な物流プロセス

#### ☆郵便の定義

郵便物（＝信書便法によって定められた一般信書便と、郵便法によって定められた物品）を国内外に送達する通信制度及びその活動。物流において、移動される物資が郵便物である場合、これを特に郵便と呼ぶ。

#### ☆郵便事業の定義

郵便法に基づく郵便サービスを展開する公益事業。具体的には、信書（手紙やはがき）とその他郵便物（荷物）の収集・配達業務を取り行う。現在、「郵便法」第 2 条の規定により、信書の取扱に関する業務については、後述する日本郵便株式会社が行っている。

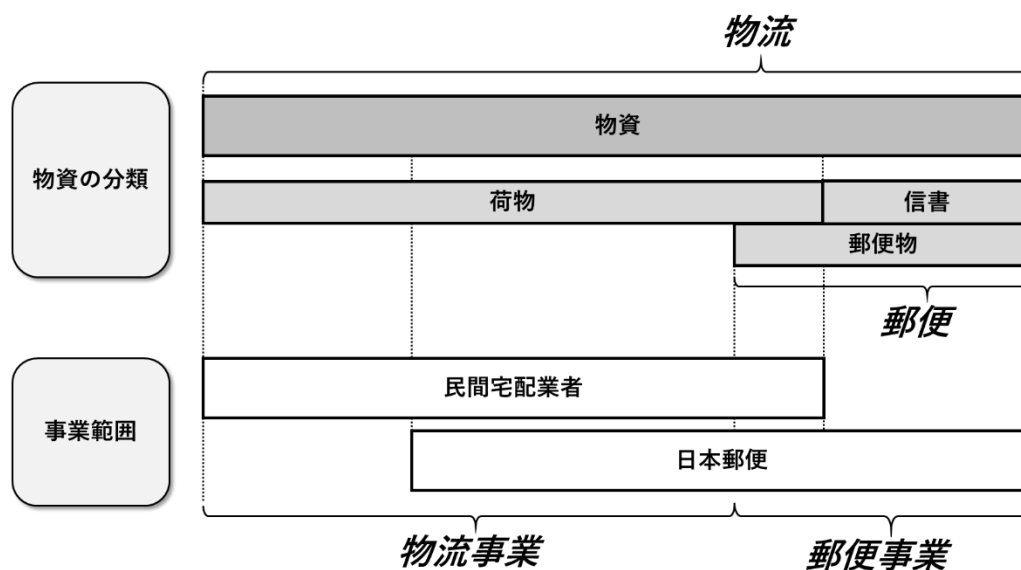


図 2：郵便・物流の分類

## (2)ユニバーサルサービスとしての郵便

なぜ「郵便」だけが、物流領域の中でも特殊な法的区分を与られているのだろうか？

その答えは、**郵政 3 事業（郵便事業・郵便貯金・簡易保険）**及び郵便局ネットワークが、「ユニバーサルサービス」としての側面を持つことに起因している。

### ☆ユニバーサルサービスの定義

- ①国民生活に不可欠なサービスであって、
  - ②誰もが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。
- 電気・通信・都市ガス・水道・鉄道・郵便などのネットワーク産業に多く当てはまる特徴である。市場に競争がない段階では、独占事業者がその提供義務を負う。費用の地域格差がある場合でも、均一料金の維持が求められるため、不採算部門の赤字を黒字部門で補填するような収支方針が重要となる。

### ☆郵便におけるユニバーサルサービス提供義務

郵便法によって「信書等の取扱全般」と「郵便局ネットワークの確保」がユニバーサルサービスとして規定されている。例えば、郵便局および郵便ポストの設置水準、料金設定、該当する業務区分について、同法により具体的な水準が設けられている。

→郵便事業の特殊性は、「ユニバーサルサービス」という概念から生じている！

## 1.2 日本郵便とその企業ミッション

### (1)日本郵政グループ

2007 年、郵政民営化の実現により、旧郵政公社が担っていた 4 つの機能「郵便」「郵便局&窓口ネットワーク」「貯金」「保険」は、それぞれ日本郵便株式会社・ゆうちょ銀行株式会社・かんぽ生命保険株式会社の 3 つの事業体へ分化して承継され、その上には、持株会社である日本郵政株式会社が設置された。これら 4 つの企業群をまとめて日本郵政グループと呼ぶ。

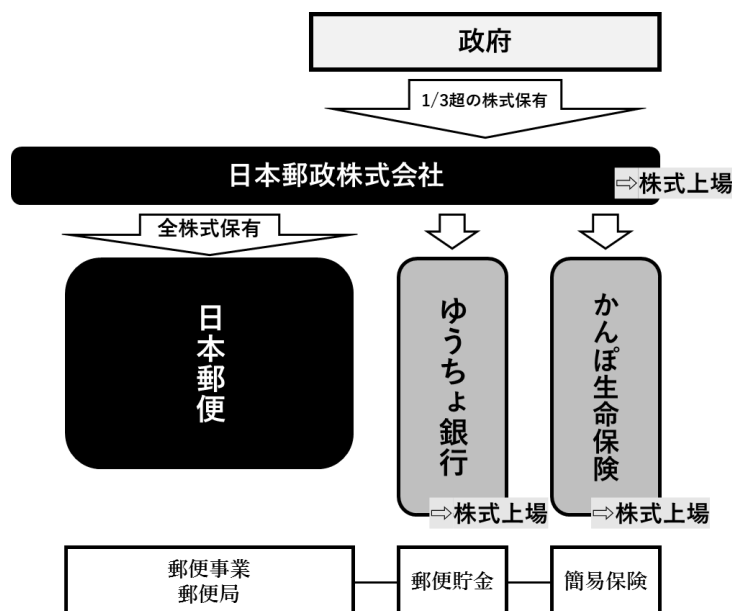


図 3 : 2016 年現在の日本郵政グループ組織図

### (2)日本郵便株式会社の特殊性

日本郵政株式会社の持ち株会社である 3 つの事業会社のうち、「株式会社ゆうちょ銀行」「株式会社かんぽ生命保険」のいわゆる金融 2 社については、それぞれ「銀行法」「保険業法」に基づく一般会社として設立されている。これに対し、「日本郵便株式会社」は「日本郵便株式会社法」に基づく特殊会社として設立されており、かつ日本郵政株式会社による永続的な全株式保有が法的に定められているため、広義の「株式会社」と言えども、企業として目指すべき「方向性」や「ミッション」は大きく異なる。

表 1 : 法人形態の分類

形態	出資	業務範囲
特殊会社	一般に政府出資あり	根拠法に列挙 ただし、本業のほか、必要に応じて 関連業務などを実施可能
一般の株式会社	民間が全額出資	事業法に従うものの、原則として自由 に業務を実施

### (3) 日本郵便の企業としてのミッション

日本郵便株式会社は、日本郵政株式会社によって、全株式が永続的に保有されることを法的に課せられている「特殊会社」（政府が一定の政策目的を実現させるために設立する「特殊法人」の一形態）であり、政府による政策的関与の余地を残した「広義の公企業」である。従って、その事業目的や業務範囲は、その設立根拠法である「日本郵便株式会社法」に依存していると言えよう。以上を踏まえると、日本郵便株式会社の設立目的、企業としてのミッションは、「日本郵便株式会社法」第1条による規定、すなわち「郵便の業務、銀行窓口業務及び保険窓口業務並びに郵便局を活用して行う地域住民の利便の増進に資する業務を営むこと」であると言及できる。言い換えれば、「郵政3事業と郵便局ネットワークを包括的に活用し、効率的かつ効果的に、地域住民向けのサービスを実施していくこと」となる。

## 1.3 主要事業と経営状況

### (1) 事業概要

表2：事業と業務内容

事業	業務内容	収益源
①郵便物流事業	郵便事業と国内市場における物流事業が含まれる。荷物と郵便物の収集・宅配業務。	郵便手数料及び配達手数料。
②国際物流事業	国境を越えて行われる物流（貿易を含む）事業。オーストラリアの物流会社TOLLを買収したことで、2016年3月期から誕生。	TOLL社の営業活動による利益。
③金融窓口事業	郵便局の窓口で、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険が提供金融サービスの取引を代行する業務。	金融取引の代行手数料。

### (2) 事業別の収益動向

表3：日本郵便の営業活動における事業別収益動向

2016年3月期セグメント別収益動向(単位:百万円)				
	郵便・物流事業	国際物流事業	金融窓口事業	計
営業収益	1,924,810	544,062	1,353,068	3,821,941
営業利益	7,454	17,231	35,606	60,292

金融窓口事業における営業利益率は**2.63%**。

郵便物流事業における営業利益率は**0.39%**。

(※ヤマトHDのデリバリー事業における営業利益率は**3.24%**。)

→本業である郵便物流事業での極めて低い利益率と金融窓口事業への強い依存関係。

### (3)経営状況

#### ○営業利益の減少

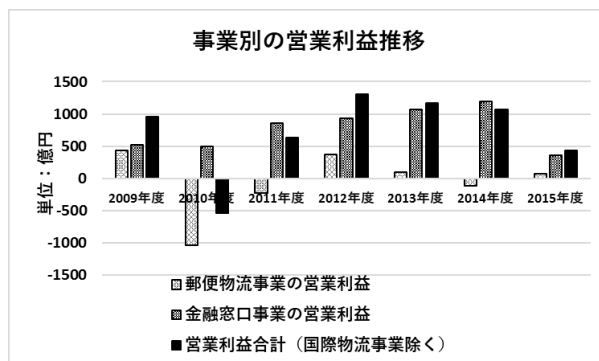


図 4：事業別の営業利益推移<sup>1</sup>

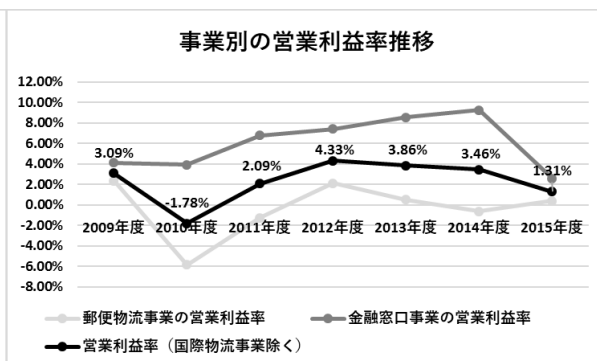


図 5：事業別の営業利益率推移

→国際物流事業を除いた営業活動（郵便物流事業＋金融窓口事業）による収支は、営業利益・営業利益率ともに2012年度から減少し続けている。

- ・郵便物流事業の営業利益はごくわずかで、赤字すれすれの状態。
- ・金融窓口事業のみに依存する収支構造による不安定な経営状況。

#### ○金融窓口事業における手数料収入の減少

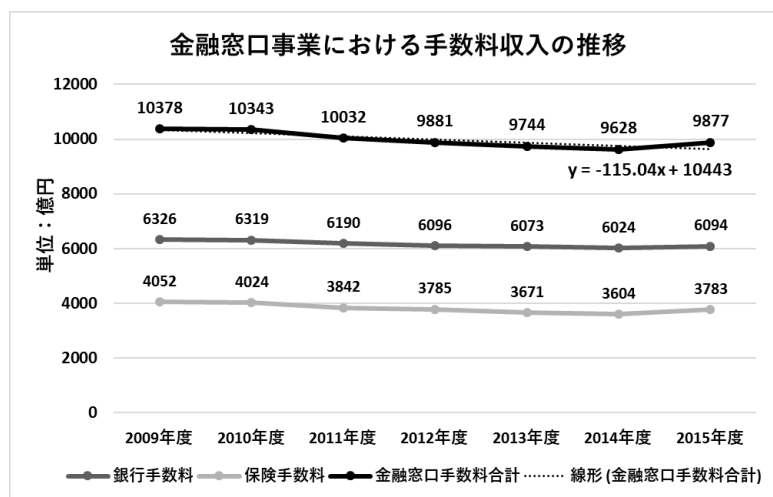


図 6：金融窓口事業における手数料収入の推移

民間金融機関との熾烈な競争環境下で、金融窓口事業における手数料収入は2014年まで6年連続の微減。

→金融サービスの複雑化が進む中で、金融窓口事業での大幅な利益増加は見込めない。

<sup>1</sup> 2010、2011年度の郵便物流事業大幅赤字の要因は、宅配便サービスにおけるペリカン便との統合失敗によるもの。

## 2. 問題意識

日本郵便の企業ミッションは、「地域住民の利便増進」を目的とした事業範囲内での利潤最大化」と「ユニバーサルサービスの維持・確保」である。しかし、これまで述べてきたように、現在、日本郵便の経営状況は決して良好とは言えず、

- ・郵便物流事業の極めて低い営業利益率
- ・金融窓口事業への依存構造の危うさ

といった課題を抱えている。日本郵便の不安定な経営状況は、安定的な提供が求められる「ユニバーサルサービスの質の維持・確保」という側面から改善すべき問題である。さらに、「組織の独立したガバナンスは経営資源の効率的な運用につながる」という観点からも、新しい施策の必要性が高まっている。

→「日本郵便の不安定な経営状況は、郵便物流事業における低収益性に依拠している」という現状認識から、「郵便物流事業における低収益性」を問題意識とし、この事業における利潤拡大のための政策提言を本稿の目的とする。

## 3. 現状分析

### 3.1 郵便物流市場の動向（市場の動向はどうなっているのか？）

#### (1) 通常郵便物市場の動向

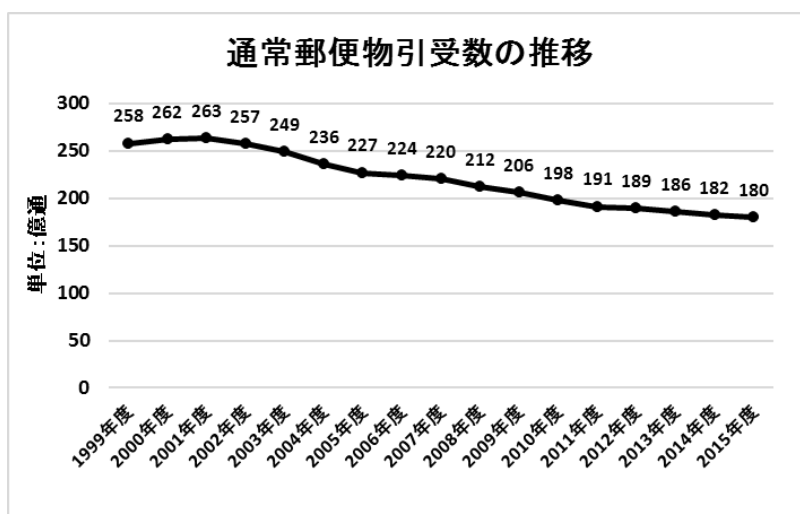


図7：通常郵便物引受数の推移

通常郵便物（手紙やはがき）の引受数は、長年減少傾向。

→インターネット・Eメールの普及により、通信手段としての需要が減少。

## (2)国内物流市場の動向

### ○小口貨物の分類

#### ☆メール便の定義

書籍等の軽量の荷物を荷受人の受取箱まで輸送するサービス。  
受取箱に荷物を投函することで運送を完了する。

Ex) ゆうメール、クロネコ DM 便、飛脚メール便など

#### ☆宅配便の定義

小型の貨物<sup>2</sup>に固有の名称をつけて、積合わせ輸送を行う配送サービス。  
受け取りの際は、判取りを行う必要がある。

Ex) ゆうパック、宅急便、飛脚宅配便など

### ○メール便市場

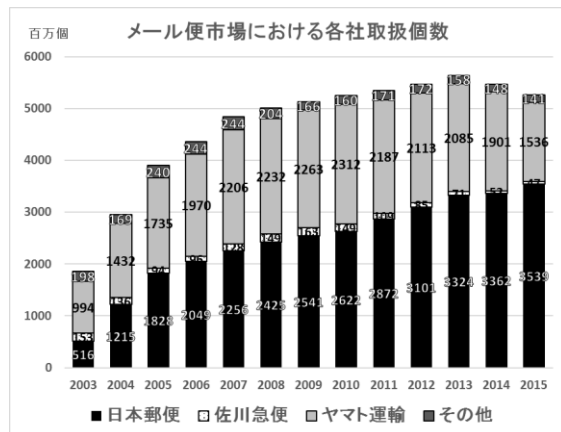


図 8：メール便取扱個数の推移

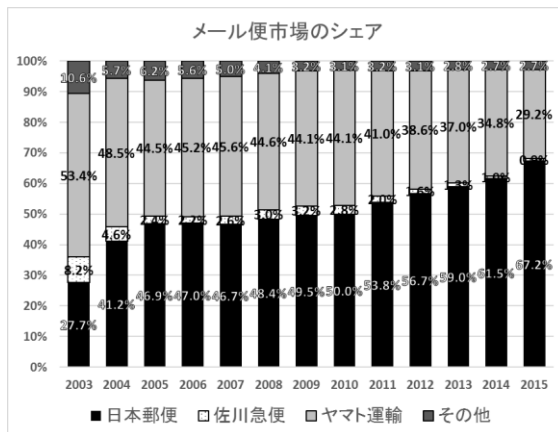


図 9：メール便市場におけるシェア推移

→通常郵便物の減少傾向とは対照的に、メール便市場は拡大傾向。

→日本郵便のシェアは持続的に伸びており、2016 年度もシェア **67.2%**で首位を維持。

- ・ BtoC-EC<sup>3</sup>市場での需要拡大に伴う配送委託業務の増加。

- ・ 信書以外の書類の配送は、郵便サービスではなくメール便を利用した方が便利。

→「ゆうメール」(=日本郵便の提供しているメール便)は通常郵便物よりも単価が安く、顧客の利用するサービスがメール便に移行していく傾向は懸念材料。

→「ゆうメール」のシェア拡大は、必ずしも日本郵便の大幅な利益増加につながるものではない。

<sup>2</sup> 20~30 kg以下の貨物のこと。事業者によって重量の上限が異なる。

<sup>3</sup> 小売業における電子商取引のこと。e コマースの略。Amazon や楽天が展開。



○宅配便市場

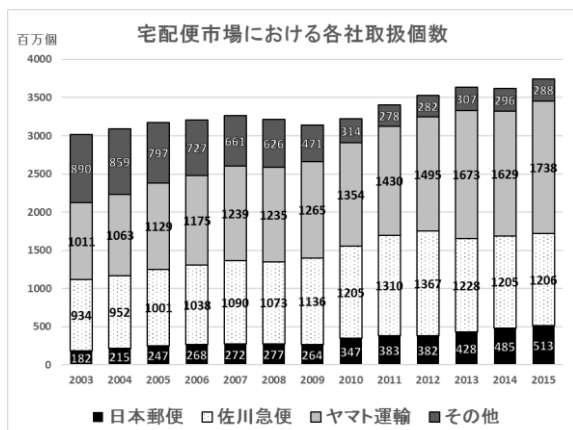


図 10：宅配便取扱個数の推移

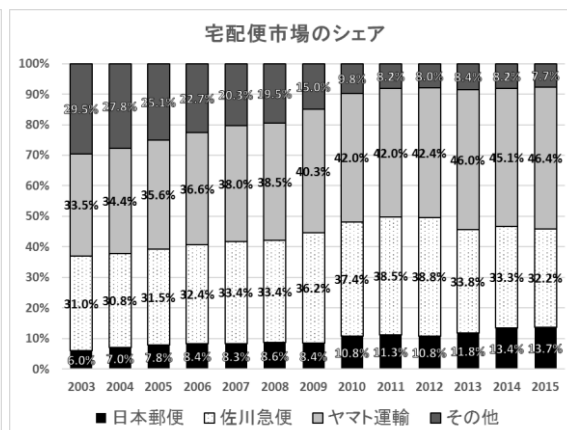


図 11：宅配便市場におけるシェア動向

→ヤマト運輸と佐川急便でシェア **78.6%**。日本郵便はシェア **13.7%**と出遅れる。

→宅配便市場の拡大は BtoC-EC 市場の成長に対して、相関が特に強い。

実際、2003 年度から 2015 年度までの宅配便取扱個数と BtoC-EC の市場規模の相関係数を取ると、その値は **0.853**。(メール便取扱個数との相関係数は **0.685**)

3.2 郵便物流事業における課題と脅威 (利幅を圧迫している要因は?)

(1) 宅配便市場における単価減少

宅配便市場が拡大している一方で、宅配便単価は、減少傾向にある (下右図参照)。

理由としては、

近年、宅配便市場の拡大は BtoC-EC 市場の成長に大きく依存。  
↓  
EC 事業者からの配送委託契約を、競合他社と争う。  
↓  
物流事業者の荷主 (EC 事業者) に対する価格交渉力が低下。

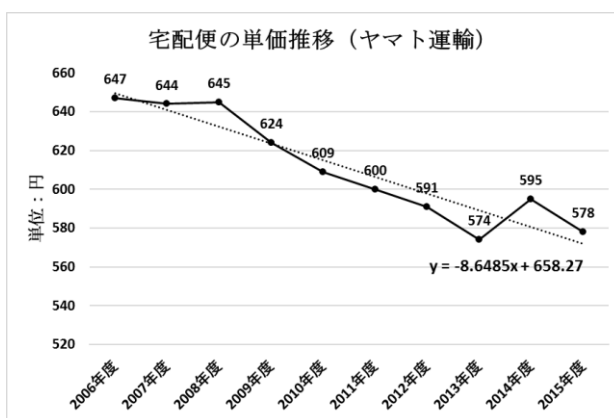


図 12：宅配便の単価推移<sup>4</sup>

という業界動向が考えられる。実際、2003 年度から 2015 年度までの宅配便単価と BtoC-EC の市場規模の相関係数を取ると、その値は **-0.903** と負の相関が極めて強い。

<sup>4</sup> 日本郵便は宅配便の単価を公表していないため、宅配便市場におけるリーディングカンパニーであるヤマト運輸のデータを用いた。

## (2)巨額の営業費用

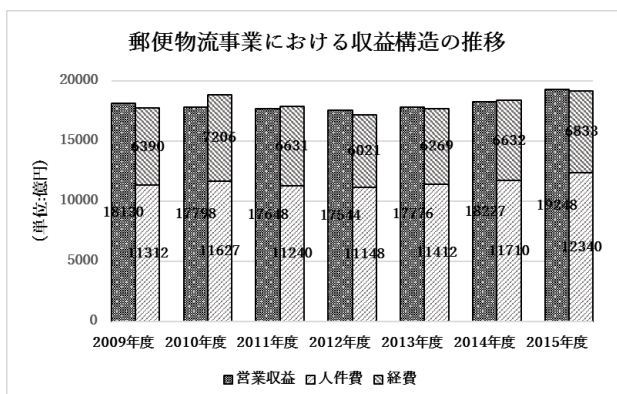


図 13：郵便物流事業における収益構造の推移

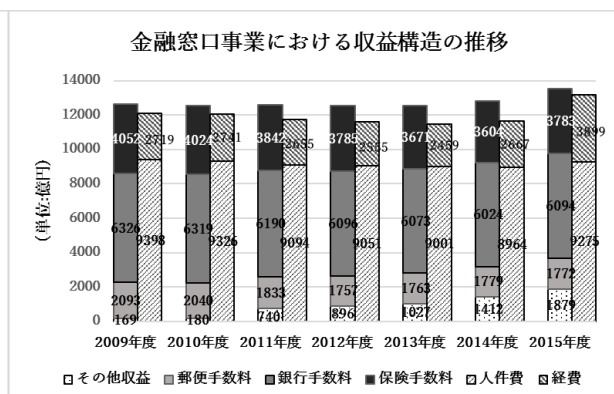


図 14：金融窓口業務における収益構造の推移

→収益構造を見ると、郵便物流事業は特に営業費用<sup>5</sup>の割合が高く、利ざやを圧迫している。

- ・輸配送に不可欠な大量の宅配員（人件費）。

- ・全国に2万4000ある郵便局とそのネットワークの広範囲性・非集約性

→営業費用の大部分は、「ユニバーサルサービスの質を維持する」という観点から削減が難しい。

### (3)宅配便における再配達コストと人件費

#### ○再配達による損失の試算

☆「宅配の再配達の削減に向けた受け取り方法の多様化の促進に関する検討会議」報告書

(平成 27 年国土交通省実施 回答者：1304 名)

#### ○勤務時間のロス

年間 250 日勤務、1 日 8 時間労働と仮定する。

5 億 1302 万個（ゆうパック取扱個数/年）

×23.5%（再配達の割合＝972747 回（全不在回数/年）÷4136887 個（全貨物数/年））

×0.22 時間（宅配便 1 個当たりの平均配達作業時間）

＝約 2653 万時間/年……………（\*）

#### ○人件費のロス

配達員の平均時給を 1000 円と仮定する。

1000×（\*）＝約 265 億円/年

→これは郵便・物流事業における人件費の **2.15%**に相当する。

→再配達コストがすべて解消されると、郵便物流事業における営業利益率は

**0.39%**から **1.76%**まで向上する。

→再配達コストを削減できれば、莫大な人件費を減らせる！

<sup>5</sup> 営業費用＝人件費＋経費（図 13、14 参照）

### 3.3 SWOT 分析と戦略オプション (分析の結果から考えられる戦略は?)

#### ○SWOT 分析と戦略オプション

これまで分析してきた現状を踏まえ、クロス SWOT 分析を行うと、次のようになる。

外部要因		内部要因	プラス要因	マイナス要因
			Strength(強み)	Weakness(弱み)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国24000の郵便局による包括的な配送ネットワーク</li> <li>・郵便局の高い認知度</li> <li>・メール便市場での高いシェア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユニバーサルサービスの維持にかかる固定費</li> <li>・莫大な営業費用と再配達コスト(人件費と販管費)</li> <li>・国際物流事業への参入遅れ</li> </ul>
プラス要因	Opportunity(機会)		<b>戦略 I</b> 宅配便市場でのシェア拡大	<b>戦略 II</b> 国際物流事業への段階的な参入
	Threat(脅威)		<b>戦略 III</b> ブランディングと価格交渉力の強化	<b>戦略 IV</b> 営業費用の削減
マイナス要因				

図 15 : SWOT 分析と戦略オプション

→考えられる 4 つの戦略オプションから、実現可能性により **戦略 I** と **戦略 IV** を選択する。  
 本稿で提言する政策とそれぞれに対応する戦略は下記。

- |   |  |
|---|--|
| { | <b>政策① : 「郵便局ネットワークを活かした新サービスの導入」</b><br>→ <b>戦略 I</b> : 【宅配便市場でのシェア拡大】 に対応する。 |
|   | <b>政策② : 「ポイントサービス導入による再配達コストの削減」</b><br>→ <b>戦略 IV</b> : 【営業費用の削減】 に対応する。     |

→政策①に関しては次章 4.1 で、政策②に関しては次章 4.2 でそれぞれ詳しく述べる。

## 4. 政策提言

### 4.1 ふるさと納税システムの利活用による需要創出（政策①）

#### (1)政策概要

個々の地方自治体と提携し、返礼品の開発から物販までを一貫して受託する新サービス。日本郵便の企業ミッションである“地域住民の利便性向上”に沿いつつも、その物流ネットワークと認知度を活かせる施策。

また、各地域の郵便局は、その信用度の高さから、地方自治体の提供する公共サービスに対して古くから業務委託契約を結んでいる。

→地域の自治体との強固な信頼関係を活かせば、民間宅配業者と差別化できる！

→ふるさと納税の件数が増えれば、宅配便の利用による収入も増加する！

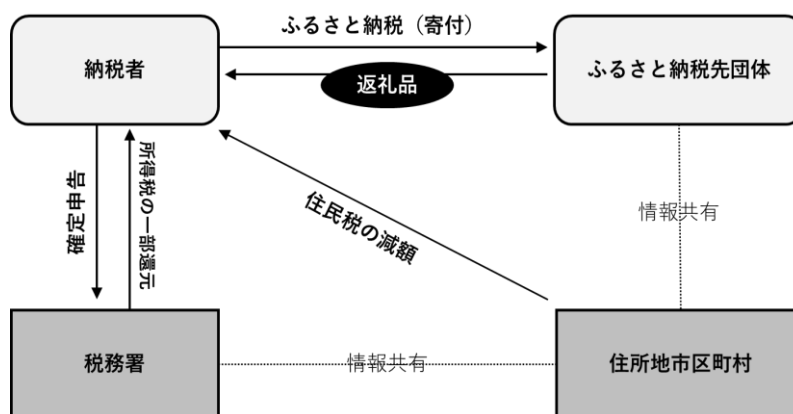


図 16：ふるさと納税のしくみ

#### (2)受入件数の伸び

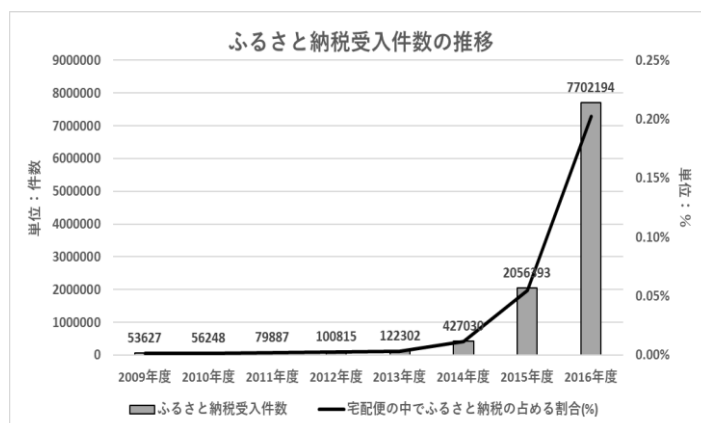


図 17：ふるさと納税受託件数と宅配便の中で占める割合の推移

→ふるさと納税の受入件数、宅配便に占める割合ともに増加傾向。

→ふるさと納税関連の宅配サービスにおけるシェア拡大は、将来的な利益増加に！

## (3) 試算

## ☆郵便物流事業における営業利益の増加

75 億円 → 88 億円 (増加率 17%)

(※ふるさと納税関連サービスの売上シェアが10%から30%に拡大した場合)

## 4.2 ポイントサービス導入による再配達コスト削減 (政策②)

## (1) 政策概要

荷受人が1回の配達で荷物を受け取った場合(再配達が生じない場合)に、ポイントを付与するという施策。ポイントサービス導入によって見込まれる利益の増減額は、「ポイントサービス導入で削減できる再配達コスト(A)」と「ポイント還元により支払わなければならないコスト(B)」に依って決定される。

→利益が最大になるようなポイント還元率を算定し、その金額を試算する。

## (2) 試算

## ○準備と仮定

まず、「宅配の再配達の削減に向けた受け取り方法の多様化の促進に関する検討会議」報告書(平成27年、国土交通省)から、次のデータを参照した。

- ① 宅配便の平均再配達率: 23.5%  
 ② 「再配達により荷物を受け取った人に対するアンケート」の結果

また、ゆうパックの単価については、日本郵便が公表していないため、価格が同様であると推定されるヤマト運輸の宅配便単価: 578 円(2015 年度)を用いた。

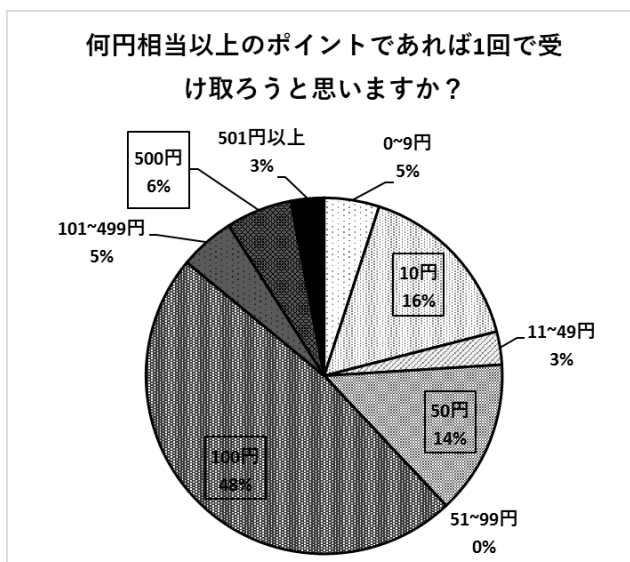


図 18: 再配達により荷物を受け取った人を対象としたポイント還元額に関するアンケート調査の結果(2014 年 国土交通省実施 回答者: 1304 名)

## ○ポイントサービス導入による営業損益モデル

$\alpha$  : 宅配便を一回で受け取った場合に、荷受人にポイントとして還元される金額 (円)。

$Y_\alpha$  : 再配達により荷物を受け取った人のうち、ポイント還元額が $\alpha$ の場合には「一回で受け取る」と答えた人の割合 (%)

$X_\alpha$  : ポイント還元額が $\alpha$ の場合の再配達率

$$= 23.5\% \times \frac{100 - Y_\alpha}{100}$$

$P$  : 宅配便 1 個あたりの配達コスト (円)

$$= 578 \text{ 円} \times \frac{\text{郵便物流事業における営業費用}}{\text{郵便物流事業における営業収益}} \times (\text{配達コストの占める割合})$$

$Q$  : ゆうパック年間取扱個数

= 5 億 1302 万個

$C_\alpha$  : ポイント還元額が $\alpha$ の場合の再配達コストの合計額

$$= P \times \left( Q \times \frac{X_\alpha}{100 + X_\alpha} \right)$$

$A$  : ポイントサービス導入により削減できる再配達コスト

$$= C_0 - C_\alpha$$

$B$  : ポイントサービス導入により支払わなければならないコスト

$$= \alpha \times \left( Q \times \frac{100 + \alpha}{100} \right) \times \frac{100}{100 + X_\alpha}$$

$A - B =$  ポイントサービス導入による生じる営業利益 (損失)

※  $\alpha = 0$  の時、現在の状態となることに注意。

※ 「配達コストの占める割合」は 60% と仮定した。

## (3)結果

表4： $\alpha = 10、50、100$  それぞれの場合における営業利益の増加額

$\alpha$ (=一個あたりのポイント還元額)	ポイントサービスを導入した場合			現在
	100円	50円	10円	0円
$Y\alpha$	86	38	21	0
$X\alpha$ (= $23.5\% \times (100 - Y/100)$ )	3.29	14.57	18.565	23.5
P(一個当たりの配達コスト)	345.46	345.46	345.46	345.46
Q(宅配便取扱個数)	513020000	513020000	513020000	513020000
$X\alpha/100 + X\alpha$ (=再配達率)	3.2%	12.7%	15.7%	19.0%
C $\alpha$ (=再配達コストの合計額)	5645025346	22538079910	27750238729	33723231230
A	28078205884	11185151320	5972992501	0
$100/100 + X\alpha$	0.968147933	0.872828838	0.843419222	0.809716599
Q	513020000	513020000	513020000	513020000
B	49667925259	22388932530	4326909290	0
ポイントサービス導入による営業利益の増加額 (=A-B)	-21589719375	-11203781210	1646083210	0
導入後の営業利益	-14135719375	-3749781210	9100083210	7454000000
導入後の営業利益率	-0.734%	-0.195%	0.473%	0.387%
(A-B)/導入前の営業利益 (%)	-290%	-150%	22%	0%

→ポイント還元率が **1.73%** のとき ( $\alpha = 10$  円の場合) 営業利益の増加額が最大化する。  
政策導入による増益は下記のようになった。

## ☆郵便物流事業における営業利益の増加

75 億円 → 91 億円 (増加率 22%)

## ☆郵便物流事業における営業利益率の改善

0.39% → 0.47%

## ・参考文献

- ・「仁義なき宅配: ヤマト VS 佐川 VS 日本郵便 VS アマゾン」横田増生、小学館、2015年9月2日。
- ・「我が国経済社会の 情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（平成14年度版～平成27年度版）、経済産業省。
- ・「宅配の再配達削減に向けた受取方法の多様化の促進等に関する検討会報告書」国土交通省。
- ・調査研究報告書『日本郵便の「新たな価値」創造へ』、JP 総合研究所、2014年7月、p.105。
- ・調査研究報告書「新たなビジネスモデルの確立に向けて-最終報告-」、JP 総合研究所、2012年12月、pp.13~27。
- ・「郵政民営化ハンドブック」、郵政民営化研究会、ぎょうせい、2006年9月1日、p.210。
- ・「変革期の郵政事業-課題と展望」、全通総合研究所、日本評論社、2000年4月、p.248。
- ・「郵政民営化で始まる物流大戦争-売上高24兆円の超巨大企業が動く!」、鈴木邦成、かんき出版、2004年9月21日、p.239。
- ・「日本郵政: JAPAN POST」、井手秀樹、東洋経済新報社、2015年3月20日、p.225。
- ・「現代物流の基礎 改訂版」、森隆行、同文館出版、2013年9月4日、p.224。
- ・「日本郵便は『打倒ヤマト』へ: 日本郵政-菅官房長官 & 森金融庁長官『支配』に不安増す」、『Themis』、2016年9月号(No.287)、pp.58-59。
- ・神余心、「加速する『格安スマートフォン』郵便局も参入、顧客争奪戦は激化」、『エルネオス』、2016年8月号 (Vol.22 No.8)、pp.56-59。
- ・「特集: チャンスとピンチが混在、お届けビジネス 主役への挑戦」、『激流』2016年7月号 (Vol.41 No.7)、pp.64-69。
- ・石橋忠子、「特集 膨らむ需要細る供給のアンバランス: ラストワンマイル 収益性との戦い 極限の配送コストが突きつける発想転換の新ステージ」、『激流』2015年7月 (Vol.40 No.7)、pp.14-18。
- ・大矢昌浩ほか、「特集: 日本郵便の行方」、『Logi-Biz 月間ロジスティクス・ビジネス』、2007年12月号 (Vol.7 No.9)、pp.10-31
- ・「メール便廃止に対抗し 山内ヤマト HD 社長 日本郵政へ意表突く逆襲」、『Themis』2015年3月号(No.269)、pp.60-61。
- ・「物流の復讐: 再配達ゼロに挑むヤマトの最終兵器」、『日経ビジネス』2015年2月2日号 (No.1777)、pp.34-37。
- ・国土交通省、「『宅配の再配達削減に向けた受取方法の多様化の促進等に関する検討会』報告書」、自由民主党政務調査会『政策特報 No.1489』、東京: 自由民主党資料頒布会、2016年、pp.86-110。



- ・宮武宏輔・根本敏則・林克彦「宅配便ネットワークにおける『チーム集配』導入のための配送密度条件」、日本交通学会『交通学研究 第59号 人口減少時代の地方交通』、東京：日本交通学会、2016年、pp.205-212。
- ・JP 総合研究所・新たな日本郵便の持続可能なビジネス展開を創造する研究会「郵便創造研究会報告書：日本郵便の『新たな価値』創造へ」、東京：JP 総合研究所、2014年。
- ・JP 総合研究所・今後の日本郵政グループの事業戦略とビジネスモデルのあり方研究会「新たなビジネスモデルの確立に向けて：日本郵政グループの持続的発展を目指して 最終報告」東京：JP 総合研究所、2012年。
- ・「特集 ナット通販時代の交通・物流」、『運輸と経済』、第76巻第6号、一般財団法人 運輸調査局、2016年6月。
- ・「交通学研究 第59号 『人口減少時代の地方交通』」、日本交通学会、2016年3月。
- ・「我が国経済社会の 情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書」（平成14年度版～平成27年度版）、経済産業省。
- ・日本郵政株式会社経営企画部「郵政グループの現状と課題」、『通信文化』、2015年1月号（No.1244）、pp.4-11。
- ・藤井秀樹、「日本郵政グループのファンダメンタル分析：株式上場に向けた課題」、『通信文化』、2015年1月号（No.1244）、pp.26-27。
- ・立原繁・武井孝介・栗原啓、「郵便事業体調査レポート：株式上場へ向けて欧州・北米郵便事業体調査の概要報告」、『JP 総研 Research』2014年6月号（Vol.26）、pp.26-39。
- ・酒井雅浩ほか、「大解剖 日本郵政株」、『エコノミスト』2015年10月20日特大号（Vol.93 No.42）、pp.18-35。
- ・丸山昭治、「郵便・エクスプレス・陸運事業における経営多角化の計測と定量分析」、日本物流学会『日本物流学会誌（第17号）』、東京：日本物流学会、2009年、pp.177-184。
- ・池上重輔、「マーケティングの実践教科書」、東京：日本能率協会マネジメントセンター、2007年。
- ・田中道雄・田村公一ほか、「現代の流通と政策」、東京：中央経済社、2006年。
- ・NIKKEI“郵政上場、そのスケールと稼ぐ力”。NIKKEI VALUESEARCH、2015年11月4日、2016年10月9日閲覧。 <https://vdata.nikkei.com/prj2/jppreport/>
- ・ヤマトホールディングス。“直近の業績（事業別）”、2016年10月9日閲覧。  
[http://www.yamato-hd.co.jp/investors/kojin/result\\_segment.html#SECTION01](http://www.yamato-hd.co.jp/investors/kojin/result_segment.html#SECTION01)
- ・ヤマトホールディングス、“アニュアルレポート 2016（日本語版）”、2016年、2016年10月9日閲覧。  
[http://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/2016/j\\_ar2016\\_00.pdf](http://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/2016/j_ar2016_00.pdf)
- ・国土交通省、“平成27年度宅配便等取扱個数の調査及び集計方法”、2016年7月22日、  
<http://www.mlit.go.jp/common/001139889.pdf>、2016年10月9日閲覧。
- ・総務省、“郵政事業のユニバーサルサービスの現状について”、2015年2月6日

- [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000339949.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000339949.pdf)、2016年10月9日閲覧。
- ・ ecclab、“日本郵便は EC の配送サービスの主役になれるのかーゆうパケット、EC-CUBE との ID 連携、通販ワンストップサービス”、2014年8月15日  
<http://ecclab.empowershop.co.jp/archives/2630>、2016年10月20日閲覧。
  - ・ ecclab、“EC サイト運営を支える配送事業者ー佐川急便・ヤマト運輸・日本郵便の価格とサービスレベルの狭間での奮闘”、2014年5月9日、2016年10月23日閲覧。  
<http://ecclab.empowershop.co.jp/archives/2104>
  - ・ 増田悦夫、“宅配サービスの現状と今後の課題”、2006年、2016年10月23日閲覧。  
<http://www2.rku.ac.jp/e-masuda/pcldlv.pdf>
  - ・ 日本郵政、“トータル生活サポート企業を目指して”、2016年、2016年10月24日閲覧。  
<http://www.japanpost.jp/ir/library/disclosure/2016/pdf/04.pdf>
  - ・ ヤマトホールディングス、“平成29年3月期第2四半期決算説明補足資料”、決算説明会資料、2016年、<http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/index.html>、2016年10月24日閲覧。
  - ・ SGホールディングス株式会社、“2016年3月期決算説明資料”、2016年5月6日  
<http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/pdf/h28finance2.pdf>、2016年10月24日閲覧。
  - ・ 日本郵便(株)ソリューション企画部長小池信也”日本郵便の海外展開について”2015年6月22日、2016年10月24日閲覧。  
[http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food\\_value\\_chain/1st\\_asean\\_au/pdf/1st\\_asean\\_au\\_data2\\_4.pdf](http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/1st_asean_au/pdf/1st_asean_au_data2_4.pdf)
  - ・ 日本郵便.“日本郵政グループの現状”、2016年11月9日閲覧。  
<http://www.yuseimineika.go.jp/iinkai/dai133/siryou133-2.pdf>
  - ・ 日本郵便株式会社 近畿支社 「～「日本郵便」と「上郡町」がふるさと納税で協力～ 日本郵便株式会社近畿支社と上郡町役場が協定」2016年9月21日、2016年11月9日閲覧。  
[http://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2016/09\\_kinki/0921\\_01\\_01.pdf](http://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2016/09_kinki/0921_01_01.pdf)
  - ・ ZUU online 「日本郵政とドイツポストを徹底比較！日本郵政上場後の世界競争とは？」  
<https://zuuonline.com/archives/80373>、2015年9月16日、2016年11月9日閲覧。
  - ・ Yahoo! ニュース 「ロシアに日本の郵便技術区分機輸出も 政府、対露経済協力で合意へ」  
[http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20161101-00000500-fsi-bus\\_all](http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20161101-00000500-fsi-bus_all)、2016年11月1日、2016年11月3日閲覧。
  - ・ 萩野保克 「地方創生と物流」、2015年、2016年11月2日閲覧。  
[http://www.ibs.or.jp/sites/default/files/4\\_info/s2015\\_2-6.pdf](http://www.ibs.or.jp/sites/default/files/4_info/s2015_2-6.pdf)
  - ・ 日本郵便株式会社 「決算発表資料」、2016年11月2日閲覧。  
<https://www.japanpost.jp/ir/library/earnings/>
  - ・ 日本郵便株式会社 「CSR」、2016年11月2日閲覧。 <http://www.japanpost.jp/csr/>
  - ・ 日本郵便株式会社 「企業情報」、2016年11月2日閲覧。

- <http://www.post.japanpost.jp/about/index.html>
- ・ 日本郵便株式会社「日本郵便の地域生活への協力」  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiisana\\_kyoten/rmo\\_yushikisyakaigi/h28-05-20-siryou7.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiisana_kyoten/rmo_yushikisyakaigi/h28-05-20-siryou7.pdf)、2016年5月20日、2016年11月3日閲覧。
  - ・ 日本郵便株式会社「物流サービス」、2016年11月4日閲覧。  
<https://www.post.japanpost.jp/business/logistics/logistics.html>
  - ・ 日本郵政グループ ディスクロージャー誌「I 日本郵政グループの現況」  
<http://www.japanpost.jp/ir/library/disclosure/2016/pdf/03.pdf> 2016年、2016年11月4日閲覧。
  - ・ 日本郵政グループ ディスクロージャー誌「II トータル生活サポート企業を目指して」  
<http://www.japanpost.jp/ir/library/disclosure/2016/pdf/04.pdf> 2016年、2016年11月4日閲覧。
  - ・ 日本郵便(株)ソリューション企画部長 小池信也「日本郵便の海外展開について」  
[http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food\\_value\\_chain/1st\\_asean\\_aus/pdf/1st\\_asean\\_aus\\_data2\\_4.pdf](http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/1st_asean_aus/pdf/1st_asean_aus_data2_4.pdf)、2015年6月22日、2016年11月5日閲覧。
  - ・ 法務省「日本郵便株式会社法（平成十七年十月二十一日法律第百号）」  
<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H17/H17HO100.html>、2013年5月8日、2016年11月5日閲覧。
  - ・ 国土交通省「宅配の再配達削減に向けた受取方法の多様化の促進等に関する検討会報告書」  
<http://www.mlit.go.jp/common/001106397.pdf>、2016年9月、2016年11月5日閲覧。
  - ・ 総務省 自治税務局「ふるさと納税など個人住民税の寄附金税制」  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_zeisei/czaisei/czaisei\\_seido/080430\\_3\\_kojin.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/080430_3_kojin.html)、2016年11月2日閲覧。
  - ・ 総務省 自治税務局 市町村税課「ふるさと納税に関する現況調査について」  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_zeisei/czaisei/czaisei\\_seido/furusato/file/report20151023.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/furusato/file/report20151023.pdf)、2015年10月23日、2016年10月25日閲覧。
  - ・ 総務省「ふるさと納税制度について」  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000254924.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000254924.pdf)、2016年10月27日閲覧。
  - ・ 総務省「ユニバーサルサービス制度」、2016年11月12日閲覧。  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/joho\\_tsusin/universalservice/](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/universalservice/)
  - ・ 総務省「郵政事業のユニバーサルサービスの現状について」  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000339949.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000339949.pdf)、2015年2月6日、2016年10月14日閲覧。
  - ・ 総務省統計局 統計データ「人口推計」、<http://www.stat.go.jp/data/jinsui/>、2016年11月1日閲覧。

- ・ 内閣府 統計情報・調査結果「国民経済計算（GDP 統計）」  
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html>、2016年11月2日閲覧。
- ・ 国土交通省「平成27年度 宅配便等取扱個数の調査及び集計方法」  
<http://www.mlit.go.jp/common/001139889.pdf>、2016年11月2日閲覧。
- ・ 日本郵政株式会社「IR 資料」、<https://www.japanpost.jp/ir/library/>、2016年11月10日  
閲覧。
- ・ ヤマトホールディングス「IR 資料室」、<http://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/>、  
2016年11月10日閲覧。
- ・ ヤマトホールディングス「決算説明会資料」、2016年11月10日閲覧。  
<http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/index.html>
- ・ ヤマトホールディングス「直近の業績（事業別）」、2016年11月10日閲覧。  
[http://www.yamato-hd.co.jp/investors/kojin/result\\_segment.html#SECTION01](http://www.yamato-hd.co.jp/investors/kojin/result_segment.html#SECTION01)
- ・ SGホールディングス「財務情報」、<http://www.sg-hldgs.co.jp/finance/>、2016年11月10  
日閲覧。
- ・ eccLab「日本郵便はECの配送サービスの主役になれるのか」  
<http://ecclab.empowershop.co.jp/archives/2630>、2014年8月15日、2016年11月10日  
閲覧。
- ・ eccLab「EC サイト運営を支える配送事業者－佐川急便・ヤマト運輸・日本郵便の価格と  
サービスレベルの狭間での奮闘」  
<http://ecclab.empowershop.co.jp/archives/2104>、2014年5月9日、2016年11月10日  
閲覧。