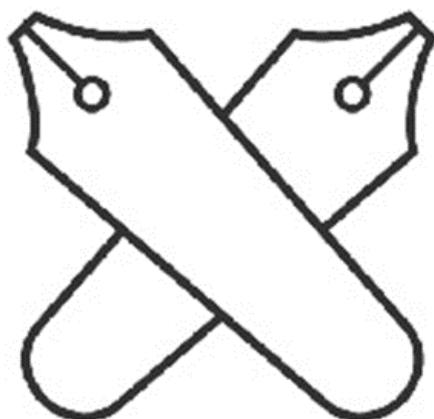


—2016年度 三田祭論文—

日本郵便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

慶応義塾大学 経済新人会

目次

はじめに

第1章 郵便行政とその周縁

第1節 定義と基本概念

- 1.1.1 物流と郵便
- 1.1.2 公共サービスとしての郵便
- 1.1.3 ユニバーサルサービスとしての郵便

第2節 郵政民営化

- 1.2.1 郵政民営化の背景
- 1.2.2 郵政民営化の意義

第3節 日本郵政グループ

- 1.3.1 日本郵政グループの誕生とその組織構成
- 1.3.2 日本郵政グループの各事業体と経営状況

第2章 日本郵便

第1節 特殊会社としての日本郵便とその企業ミッション

- 2.1.1 日本郵便の特殊性
- 2.1.2 日本郵便の企業ミッション

第2節 主要事業と経営状況

- 2.2.1 事業概要
- 2.2.2 経営状況

第3章 問題意識

第4章 郵便物流市場の動向

第1節 国内通常郵便物市場

第2節 国内物流市場

- 4.2.1 小口貨物事業の位置づけ
- 4.2.2 メール便市場の動向
- 4.2.3 宅配便市場の動向

第5章 郵便物流事業における課題と脅威

- 第1節 宅配便市場における単価減少
- 第2節 日本郵便の巨額の営業費用
- 第3節 宅配便における再配達コストと人件費

第6章 戦略立案

- 第1節 SWOT 分析
- 第2節 戦略オプションの醸成

第7章 政策提言

第1節 ふるさと納税の利活用による需要創出

7.1.1 ふるさと納税とは

7.1.2 政策概要

7.1.3 試算と実現可能性

第2節 ポイントサービス導入による再配達コスト削減

7.2.1 政策概要

7.2.2 試算

第8章 結論

はじめに

2015年11月4日、日本郵政株式会社・ゆうちょ銀行株式会社・かんぽ生命保険株式会社の3社は東証1部に上場した。「財政投融资の健全化」と「郵政事業の経営効率化」を論拠とした議論が収束点を迎え、わが国における郵政民営化が実現した2005年（郵政民営化法の成立）から約10年目にして、郵便行政は上場という大きな節目を迎えたのである。巨大な公的組織だった郵政公社は、いまや日本で3番目の従業員数を持つ巨大グループ企業へと変貌を遂げ、「物流」と「金融」という基幹的領域で大きな影響力を発揮している。わが国における郵便行政は、今まさに次なる位相へと進もうとしているのだ。

一方、民営化後の郵政事業全般を包摂する「巨鯨」たる、日本郵政グループの株価推移を見てみると上場後長らく停滞している。また日本郵政グループの決算資料を見て子会社の収支状況を把握すると、収益性が最も悪くかつ公的役務が最も大きい特殊な企業の存在に気づく。その事業体こそ本稿の主体であり、我々が問題意識の中心に見据えた「日本郵便株式会社」である。

近年、様々な統計から明らかなように、物流産業特に郵便事業は大きな転換期を迎えている。より端的に言えば、「国際物流の発展」・「SCMにおける技術革新」・「ロジスティクスサービスの多様化と他分野への応用」・「小売部門からの参入」・「通信システムの拡大」といった外部環境の変化により、物流に関わる各事業体にとっての課題と脅威が顕在化している。変わりゆく現況において、日本郵便株式会社が公的側面を持つ郵便サービスを安定的に維持・提供し続けるにはどうすればいいのだろうか？また、日本郵便株式会社が政府による出資を受けずに一企業としての独立性を保持しつつ利潤を最大化するにはどうすればいいのだろうか？このような視点と関心から、本稿では、日本郵便株式会社の“今”を分析し、問題点を明確化すると共に、その解決のための政策提言に取り組みたいと思う。

第1章 郵便行政とその周縁

第1節 定義と基本概念

この節では、本稿における重要語を定義すると共に、郵便行政における基本概念を整理する。

1.1.1 物流と郵便

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。一般的には「保管」「荷役」「流通加工」「包装」「輸配送」及びそれらに関連する「情報の諸機能」を総合的に管理する活動のことを指す。下の図1はこれを表している。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付加価値を生産する性質を持つ。また、経済活動としての物流をサービスとして提供し、事業活動を行う企業を物流企業と呼ぶ。さらに、それら企業の集合体は物流産業として把握できる。

続いて郵便とは、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。

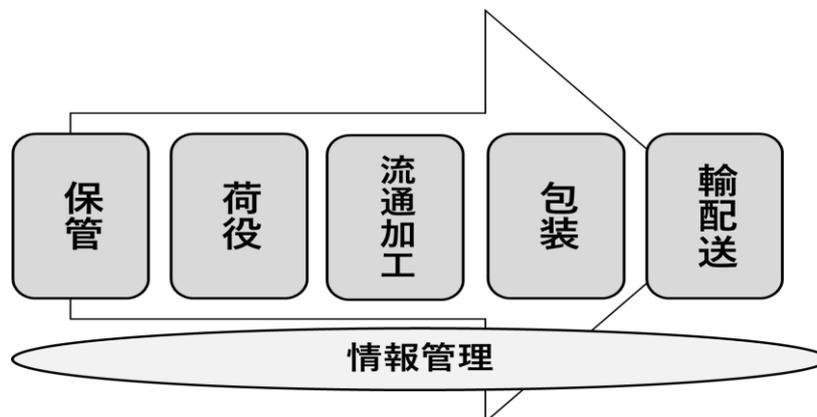


図1：物流における「物」・「情報」の流れとプロセス

1.1.2 公共サービスとしての郵便

郵便事業の定義をする。郵便事業は郵便法に基づく郵便サービスを展開する公益事業のことを言う。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ことである。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のみが行っている。ここで注意しておきたいのは、信書の取扱は他の民間業者にも法律上可能ではあるが、その実行にはポストの設置など設備投資や維持に大きな出費が必要になるために、その出費を嫌った日本郵便を除く民

間業者が信書を取り扱っていないだけである、ということである。

これまでの内容をまとめると下の図2のようになる。信書を実質的に扱えるのは日本郵便だけであることに注意したい。

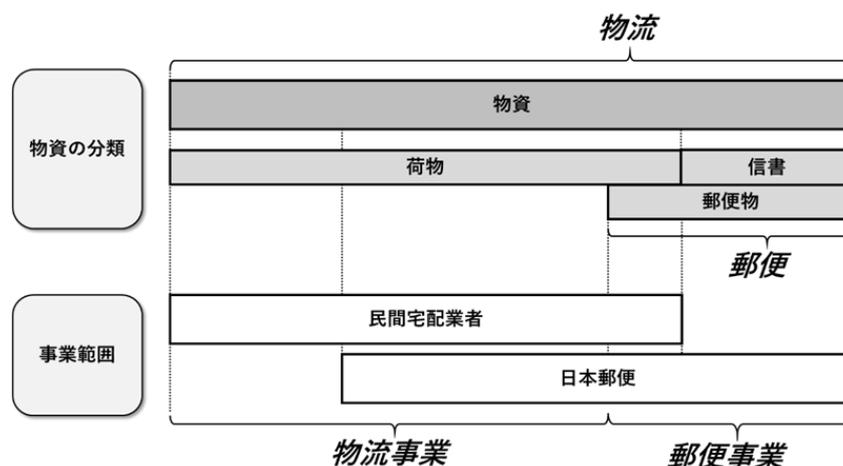


図2：広義の荷物輸送における各名称の分類

1.1.3 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え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には3つのポイントがある。それは、「国民生活に不可欠なサービス」であって「誰もが利用可能な料金など適切な条件」で、「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」サービスのことである。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。とりわけ郵便におけるユニバーサルサービスは、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」として規定されている。また同法によって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具体的な水準が設けられている。そのため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。つまり日本郵便は、離島など住民が少なく物流の流れが少ない地域であっても、都心部と同じような物流サービスをその地域の住民に提供しなければならない。当然人口の少ない地域に郵便局を設置し配達業務を毎日行うことは日本郵便にとっては赤字を生み出すことだが、ユニバーサルサービスの規定があるため郵便局を撤去し配達業務を怠ることをしてはいけないということである。

第2節 郵政民営化

この節では、わが国における郵政事業及び郵便事業を語る際に、避けては通れない「郵政民営化」について、その概要をまとめる。

1.2.1 郵政民営化の背景

公益事業体の民営化を問題とした議論は 1981 年の第二次臨時行政調査で始まる。80 年代、国鉄が JR へ（1980 年）・電電公社が NTT へ（1985 年）と民営化されていく中で、財政投融資による既得権が大きかった郵便公社は、旧郵政省の反発キャンペーンなどもあり、経営形態の変更にとどまった。しかし、90 年代以降も、郵便公社の組織としての低い効率性や、海外の先行事例などを指摘し、「財政投融資の既得権益化と銀行・生命保険業における民業圧迫非難」を主要な論点とした議論が進められる。ついに、2005 年小泉内閣下での総選挙によって「郵政民営化法案」の可決が決まり、わが国においても郵政民営化が実現した。

次に郵政民営化の背景について述べる。郵便事業及び郵便貯金事業・簡易保険事業からなる近代的な郵政事業群は、明治以来、日本の経済・社会の発展を支える制度的なインフラとして重要な役割を果たしてきた。すなわち、経済が発展していく段階においては、民間部門の信用度が低いことから、国家信用を根底におく官業によって民間金融機関の信用度を補完する政策が、経済成長のインフラとして機能してきたのである。しかし現在の状況をみると、金融市場の発達に伴い、民間金融機関の提供する金融サービスは十分広く普及しているし、また通信・輸送技術の急速な発展により、民間宅配事業者が郵便事業を代替するようなサービスを提供することも可能になった。このような現状を踏まえれば、官業として郵政事業を特別視する必要性は低減したと言える。

一方で、当時の小泉内閣は、わが国の経済社会における長期的な生産性停滞への懸念から、構造改革を進めると共に、郵政民営化を「小さくて効率的な政府」の実現急務として見据えていた。郵政民営化は、巨大な官業組織を縮小し、約 26 万人（当時）の公社常勤職員を非公務員とすることによって、民間領域が拡大することを狙った施策であり、正に「小さくて効率的な政府」の実現に資するものとして認知されていた。

1.2.2 郵政民営化の意義

民営化の公益的意義としては、「郵政民営化後の新会社には、民間企業としての納税義務が発生するため、公社時代に支払が不要とされてきた税金が支払われ、国や地方自治体の財政再建に貢献できる」、「公社が郵貯・簡保を通じて預かっている 340 兆円（当時）という膨大な資金の運用先は、その信用を政府が担保していること等から原則として国や特殊法人等に限定されていたが、郵政民営化によって運用先の選択における制約が撤廃されること

で、企業や個人などの民間部門へと資金が流れ、財政投融资の健全化と経済活性化が図られる」といった論点が挙げられる。

郵政民営化の経済的意義はどうだろうか。外部環境の変化に伴い、郵便行政の役割や価値は相対的に変化していた一方で、民営化成立時点での郵政公社は変化する消費動向への対応に遅れ、経営状況を悪化させていた。その原因としては、「公社形態をとる事業体は、その業務範囲を根拠法に限定されるため、新しいサービスの提供において法案通過という時間的制約が発生すること」、「公務員中心の組織体制およびそのガバナンス構造は、経営資源の効率的な運用を阻害すること」などが挙げられており、これら2つの指摘は、「『公社』という事業形態を変えることにより、郵便行政の経営改善を図る」という主張の論拠となった。

以上のように、郵政組織単体で見ても「組織の経営効率化・生産性向上」という観点から民営化を推進させる動きが活発化していた。民営化による経営改善の具体的な論拠は下記の表1のようになる。

表1：郵政事業の経営効率化を目的とした民営化推進の論拠

<p>※郵政事業の経営効率化を目的とした民営化推進の論拠</p> <p>(1)郵政3事業の厳しい現状</p> <ul style="list-style-type: none">▶郵便……Eメールの普及などを背景に郵便物数が毎年2～3%減少。▶郵便貯金……金融商品の多様化を背景に残高減少。 (公益性の高い金融商品のみが提供可能/安全性重視の資産運用の限界)▶簡易保険……少子高齢化などを背景に契約数の減少が顕著。 <p>(2)公社形態での経営改善の限界</p> <ul style="list-style-type: none">▶公益性の目的による制約 ……公社法の規定により、基本的な業務内容とその実施範囲は、「郵便・郵貯・簡保」に限定されている。▶国の強い関与による制約 ……公社の取り扱う商品サービスは、具体的に法律で限定されている。 新規業務及び新商品サービスの追加には法改正が必要であり、機動的な対応は困難である。

第3節 日本郵政グループ

この節では、民営化を経た郵便行政の現状を認識すると共に、分化後の各事業体についての俯瞰的な整理を行う。

1.3.1 日本郵政グループの誕生とその組織構成

郵便行政の4つの機能「郵便」「郵便局&窓口ネットワーク」「貯金」「保険」は、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、その上に持株会社である日本郵政株式会社を設置する。民営化に伴い、郵便組織の構成は下図3のような変遷を遂げた。

民営化前は郵便事業や郵便貯金などの業務を日本郵政公社が一手に引き受け、政府からの全額出資を受けていた。民営化後の2016年には日本郵政公社が行っていた業務が別々の事業体に引き受けられ、それらは日本郵便株式会社のもとでグループ化された。また日本郵政グループのほかに独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構が設立された。これは民営化以前に預入等が行われた定期性の郵便貯金、簡易生命保険（旧契約）などの政府保証付の債務について、民主化後も政府保証が維持されるように適正管理を行う公的主体である。

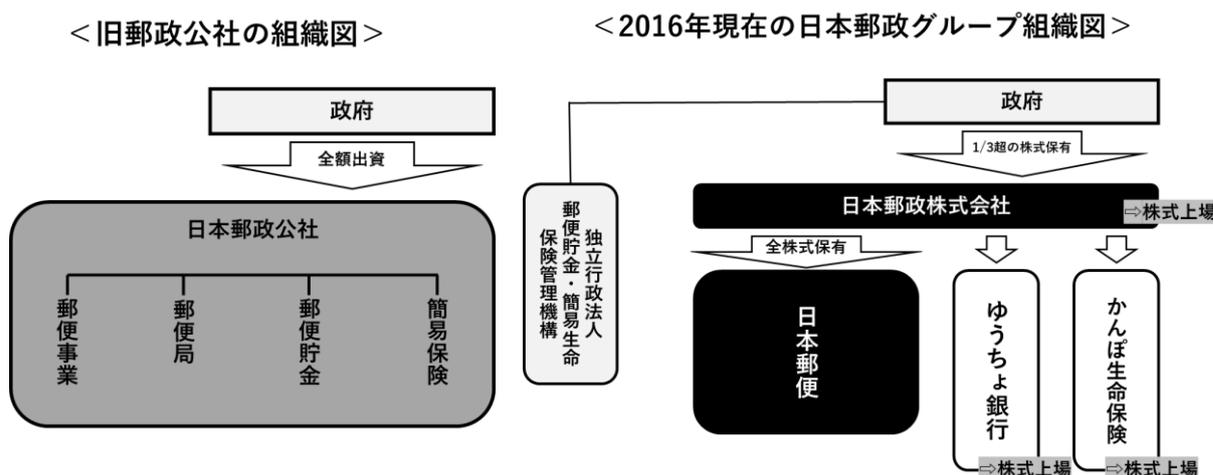


図3：郵便組織の変遷（旧郵便公社と日本郵政グループ）

（出典：「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）

1.3.2 日本郵政グループの各事業体と経営状況

日本郵政グループは日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険の4つから構成されている。それぞれについて説明していく。

日本郵政株式会社は日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の持株会社であり、3社の経営管理と業務の支援を行っている。政府が1/3超の割合を維持する範囲で株式を保有することが決められていて、特殊会社に分類されている。他方3子会社の株式を保有しており、日本郵便は全株保有しているが、ゆうちょ銀行とかんぽ生命については段階的に保有株式を売却し、最終的にすべて売却する予定である。郵政民営化前の日本郵政公社からかんぽ

の宿といった郵便貯金周知宣伝施設・簡易保険加入者福祉施設を継承している。

日本郵便株式会社は郵便窓口業務と郵便事業を継承している。特殊会社に分類され日本郵政が全株を保有し続ける。郵便局の窓口においてゆうちょ銀行とかんぽ生命の取引も代行している。

株式会社ゆうちょ銀行は旧公社から郵便貯金に見合う運用資産すべてを承継し、銀行業を行っている。安定的な代理店契約を日本郵便と結んでいるが、将来的に日本郵政が保有する株がすべて売却される予定で、グループからの実質的な離脱・独立が進められている。

株式会社かんぽ生命保険は生命保険業を行っていて、安定的な保険募集人契約を日本郵便と結んでいる。しかし、ゆうちょ銀行と同じように将来日本郵政が保有する株がすべて売却され、グループからの独立の準備が進められている。

以上をまとめたものが下の表2になる。

表2：日本郵政グループ各社の概要

<p>▶日本郵政株式会社</p> <ul style="list-style-type: none">・郵便貯金周知宣伝施設・簡易保険加入者福祉施設を承継する。・政府の保有する株式は、1/3 超の割合を維持する範囲で段階的に売却される予定。・3 子会社の株式を保有。金融子会社（ゆうちょ銀行&かんぽ生命）については、段階的に保有株式を売却し、最終的にすべて売却する予定。 <p>▶日本郵便株式会社「郵便」「郵便局&窓口ネットワーク」</p> <ul style="list-style-type: none">・郵便窓口業務と郵便事業を承継する。・日本郵政が全株式を保有し続ける。 <p>▶株式会社ゆうちょ銀行「貯金」</p> <ul style="list-style-type: none">・銀行業を開始する。（旧公社から郵便貯金に見合う運用資産すべてを承継）・安定的な代理店契約を日本郵便と締結する。・最終的に、日本郵政の保有する全株式が売却される予定。 <p>▶株式会社かんぽ生命保険「保険」</p> <ul style="list-style-type: none">・生命保険業を開始する。・安定的な保険募集人契約を日本郵便と締結する。・最終的に、日本郵政の保有する全株式が売却される予定。

日本郵政グループの2016年3月期決算における収益状況及びその事業体ごとの内訳は次の図4のようになる。売上高割合を踏まえた上で、経常利益の割合を見ると、金融2社（ゆうちょ銀行・かんぽ生命）でグループ全体の93%を稼いでおり、「郵便」「郵便局&窓口ネットワーク」を担う日本郵便の低い収益性が伺える。

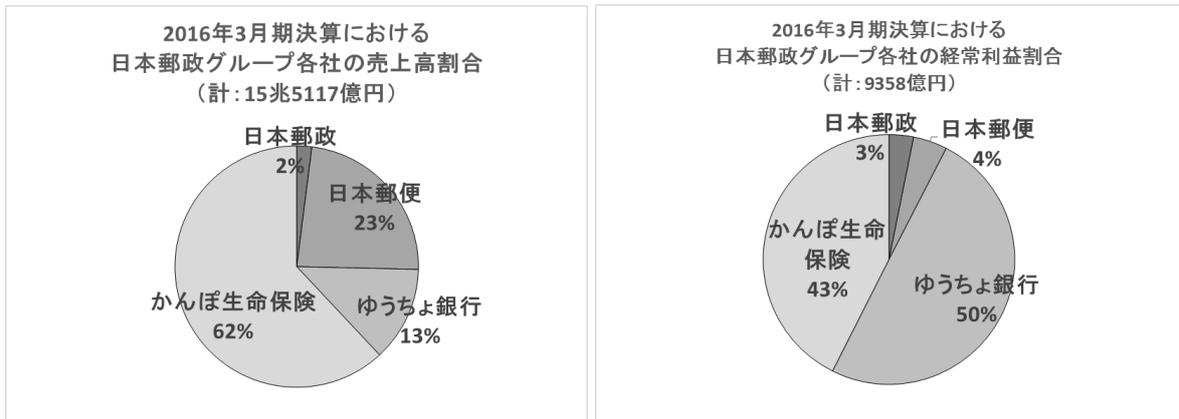


図4：日本郵政グループの収益状況と事業体別の割合（2016年3月期）
 (出典：2016年度日本郵政株式会社決算資料)

第2章 日本郵便

第1節 特殊会社としての日本郵便とその企業ミッション

2.1.1 日本郵便の特殊性

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」とは言え、企業として目指すべき「方向性」や「ミッション」は一般の民間企業と大きく異なり、政府が一定の政策目的を実現させることが目的となっている。

下の表3は法人形態の法的種別の分類を表にしたものである。特殊会社に分類される日本郵便は、日本郵政に全株を保有されているので、日本郵政を通じて政府からの出資を受けることができる。

表3：法人形態の法的種別

形態	出資	業務
公社	政府が全額支出	根拠法に限定列挙 公益の増進などの政策目的に基づいた業務を実施
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、基本的に自由に業務を実施

2.1.2 日本郵便の企業ミッション

株式上場後のゆうちょ銀行とかんぽ生命保険は、原則的に国による政策的関与を受けることなく、「株主利益の最大化」を図ることを第一目標に、民間企業として自由に事業内容や業務範囲を設定・変更することが可能である。他方、日本郵政株式会社によって、全株式を永続的に保有されることが法的に課せられている日本郵便株式会社は、特殊会社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、特殊会社である日本郵便株式会社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、日本郵便株式会社の企業ミッションはユニバーサルサービスの質の維持・確保を果たしつつ、“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することだと言える。

第2節 主要事業と経営状況

2.2.1 事業概要

日本郵便は現在、下表4の3つの事業を展開している。

表4: 日本郵便の事業と業務
(出典：日本郵便株式会社の業務概要)

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。

郵便物流事業は物資や郵便物を供給者から需要者へ移動する事業のことである。現在日本郵便だけが取り扱っている手紙やはがきなどの信書の配達や、大きな荷物を運ぶサービス「ゆうパック」、軽量の印刷物を運ぶ「ゆうメール」などを行っている。国際物流事業は表のとおり TOLL を買収したことによって誕生した事業で、2015 年度以前は国際物流事業による売り上げはゼロとなっている。

2016 年 3 月期における、これら三つの事業の収益は下の表 5 のようになっている。

表 5：日本郵便の営業活動における事業別収益動向

(出典：2016 年度日本郵政株式会社決算資料)

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

国際物流事業における営業利益率は約 3.17%で金融窓口事業は約 2.63%であるのに対して、郵便物流事業における営業利益率は約 0.39%であり、郵便物流事業の収益性の低さが目立つ。民間業者であるが日本郵便が同じ物流事業で競合するヤマト運輸の営業利益率は 3.24%であり、やはり日本郵便の郵便物流事業の収益性の低さは目立っている。

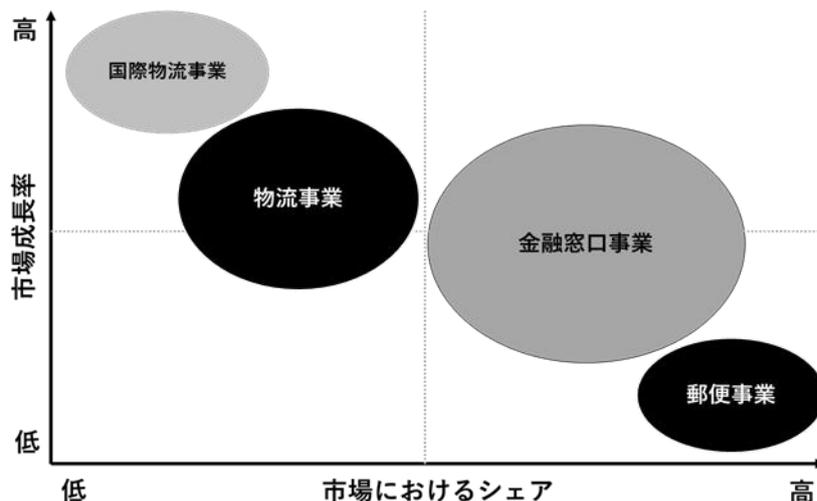


図 5：各事業の市場における位置づけ

2.2.2 経営状況

国際物流事業を除いた事業である郵便物流事業と金融窓口事業による収益は、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。これを表したものが下図 6 と図 7 である。特に郵便物流事業の営業利益はごくわずかであり赤字の年も存在する。また、収益を金融窓口事業に依存している不安定な経営状況である。加えて、収益の大部分を占める金融窓

口事業は減益傾向にある。

2010年度の郵便物流事業における営業利益と利益率が大幅にマイナスを記録している。これは日本郵便と民間運送会社の日本通運がお互いの宅配便サービスである「ゆうパック」と「ペリカン便」を2010年に統合させたが、その際に両社の運送システムの食い違いなど大規模な荷物の遅配問題を起し顧客の数、信用を失ったからであると考えられる。

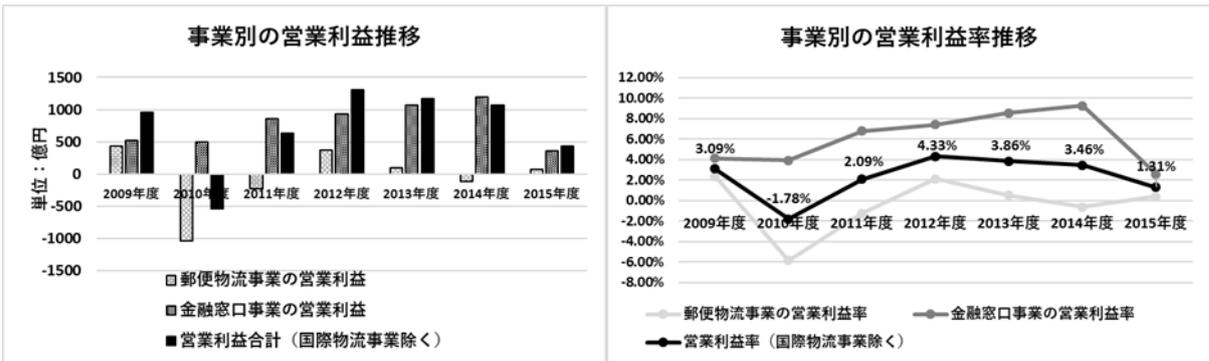


図6：事業別の営業利益推移

図7：事業別の営業利益率推移

(出典：日本郵政株式会社決算資料「2009年度～2015年度」)

金融窓口事業における営業利益の大部分を占める手数料収入の状況は、芳しくない状態が続いている。これを表したのが下図8である。民間金融機関との熾烈な競争が原因で、金融窓口事業における手数料収入は2014年まで6年連続で微減した。そのうえ、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の両社は日本郵便が両社の株式を売却していくことによって日本郵政グループから離脱する。そのため両社から今後も安定した手数料が入る保証はなく、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難しい。

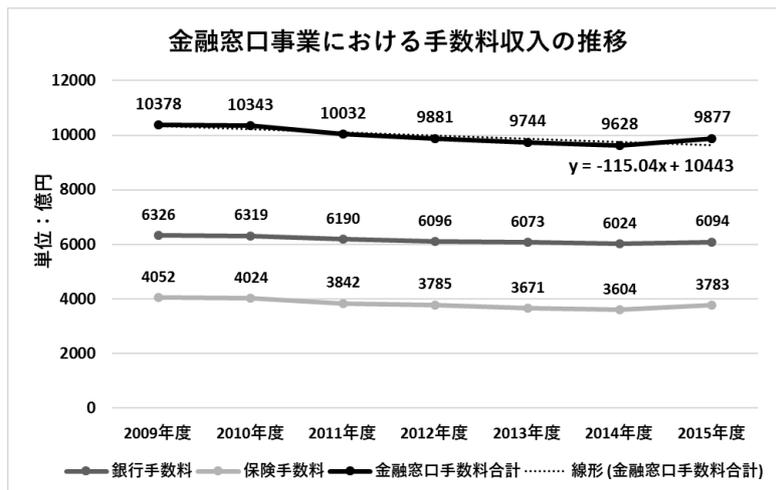


図8：金融窓口事業における手数料収入の推移

(出典：日本郵政株式会社決算資料「2009年度～2015年度」)

第3章 問題意識

前章まで郵便そのものと日本郵便の概要、そして日本郵便を取り巻く状況について述べてきた。それらを受け郵便物流市場全体の動向に話を移す前に、今一度これまでの話を整理し、日本郵便が抱える解決すべき問題を明記して議論の方向性を決定したい。

日本郵便はユニバーサルサービスである郵便物流事業の運営を行う義務があり、それは法律で定められている。しかし日本郵便の郵便物流事業における収益性は競合他社に比べ低く、利益の大部分を依存する金融窓口事業も含めた営業収益率は2012年より下がり続けている。このまま日本郵便の低収益性が続けば使命であるユニバーサルサービスの維持にも障害が生じることは大いに考えられる。このような状況は必ず避けなければならないが、日本郵便に対して政府が出資し支援することは郵政民営化の本来の目的である国の強い関与から独立することに反し、また政府にとっても貴重な国家予算の一部を費やさなければならぬべく避けたい状況である。

つまり、現状日本郵便の不安定な経営状況は日本郵便が独力で解決すべき問題であり、そうすることで経営資源の効率的な運用が促進されるのである。従ってこれより「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位置付け、論を進める。

第4章 郵便物流市場の動向

なぜ日本郵便の収益率は低くなっているのか。その原因を探るためにまず郵便物流市場の動向や物資の取扱個数の推移を種類別にみて市場動向を把握したい。

第1節 国内通常郵便物市場

宅配便などを含めず手紙やはがきのことを指す通常郵便物の引受数は、下図を見ると2002年度の約263億通から2015年度には約180億通となっており、毎年一貫して減少していることがわかる。

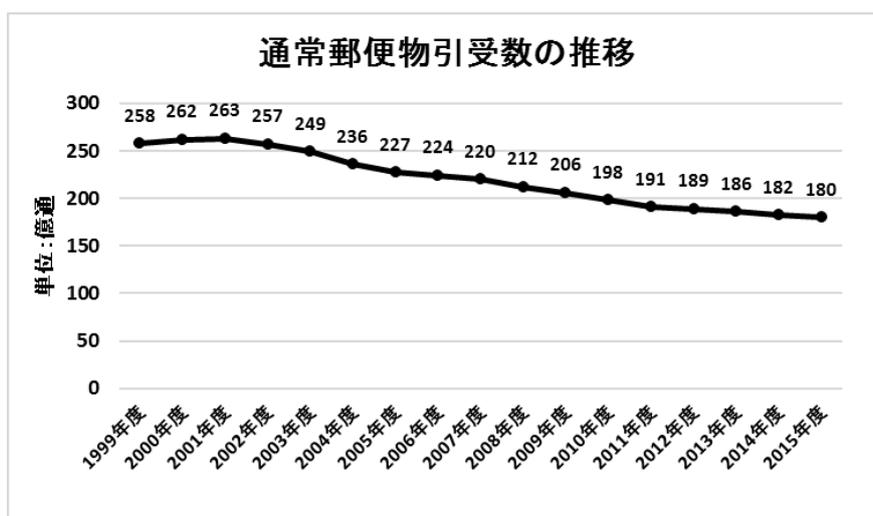


図9：通常郵便引受数の推移

(出展：日本郵便株式会社プレスリリース、郵便事業・物流業の現状)

この主因として、通常郵便物のもつ離れた人への情報伝達能力という側面をインターネットやEメールに奪われたことが大きいと考える。以下にパソコン、携帯電話・PHSの保有率の推移を表したグラフを挙げるが、やはり通常郵便物の取扱個数が減り始めた2001年、2002年ごろからパソコンや携帯電話の保有率が上昇していることがわかる。

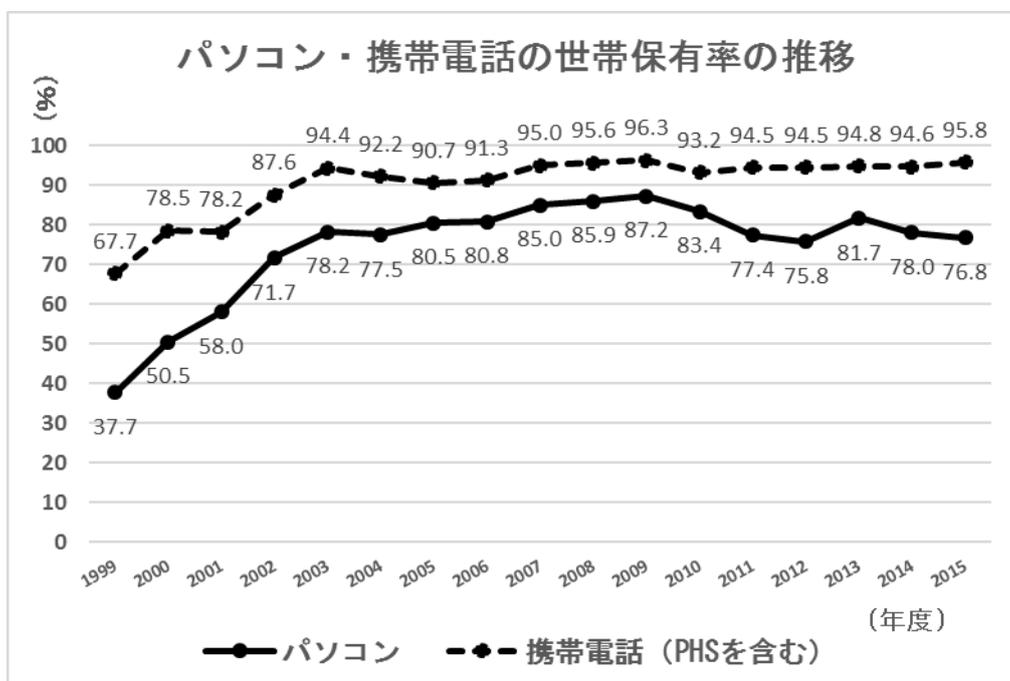


図10：パソコンと携帯電話の世帯保有率の推移

(出典：総務省 平成27・26年版情報通信白書 インターネットの普及状況)

これからの時代ますますインターネットの発達により情報伝達が利便性を増し高速に行われることを考えれば、通常郵便物の取扱個数が減っていくことは仕方のないことなのだろう。しかし単純に考えて、通常郵便物を全体量が減ることは日本郵便にとって売り上げが減ることにつながり悪い状態である。

第2節 国内物流市場の動向

先に説明したように、物資の分類は郵便と物流の範疇によって二種類に分けられる。前節では、主要な郵便物である通常郵便物（＝はがきと手紙）の取扱個数が一貫して減少傾向にあることを述べた。この節では郵便を除いたほかの物流要素の市場動向を把握し、外部環境の変化について述べたい。

4.2.1 小口貨物事業の位置づけ

郵便物を除く小口貨物には主にメール便と宅配便の二種類がある。まずはそれぞれの定義を確認する。

メール便とは書籍等（信書除く）の軽量の荷物を荷受人の受取箱、つまりポストまで輸送するサービスのことであり、配達員が荷受人の受取箱に荷物を投函することで運送は完了する。日本郵便のゆうメールやヤマト運輸のクロネコDM便、佐川急便の飛脚便などが有名である。各社にそれぞれのメール便の定義があるので、ここでは日本郵便の定義を紹介する。荷物の総重量が3kg以内で、縦・横・幅の三辺の長さが合計1.7メートル以内の箱に荷物全部が収まればよい。ただし、信書や印刷物を使用していない手書きの紙などは送ることができない。日本郵便の場合、第一種郵便物と定義される手紙の料金は、250gから500gまでの重さの場合400円、500gから1kgまでは600円となる一方で、ゆうメールでは同じ重さで300円と350円となる。そのため手紙の送信に関しては、通常郵便物を利用して送るより、ゆうメールを利用したほうが格安である。

宅配便とは小型の貨物に固有の名称をつけて、積合わせ運送を行う配送サービスで、受け取りの際は判取り、つまり荷受人がハンコを押すことが必要となる。ハンコを押す人がいない場合、配達人が再度配達してハンコをもらわなければならない。日本郵便のゆうパック、ヤマト運輸の宅急便、佐川急便の飛脚宅配便などが有名である。

4.2.2 メール便市場の動向

それではメール便市場の概観についてみていく。2003年度から2013年度までは取扱個数は増加し、2014年度と2015年度になると減少している。また事業者別の取扱個数内訳をみると、近年日本郵便は毎年一貫して増加しているが、ヤマト運輸や佐川急便などは減少している。2016年度のシェアも日本郵便が67.2%を占めており、トップシェアを握っていると言ってよい。

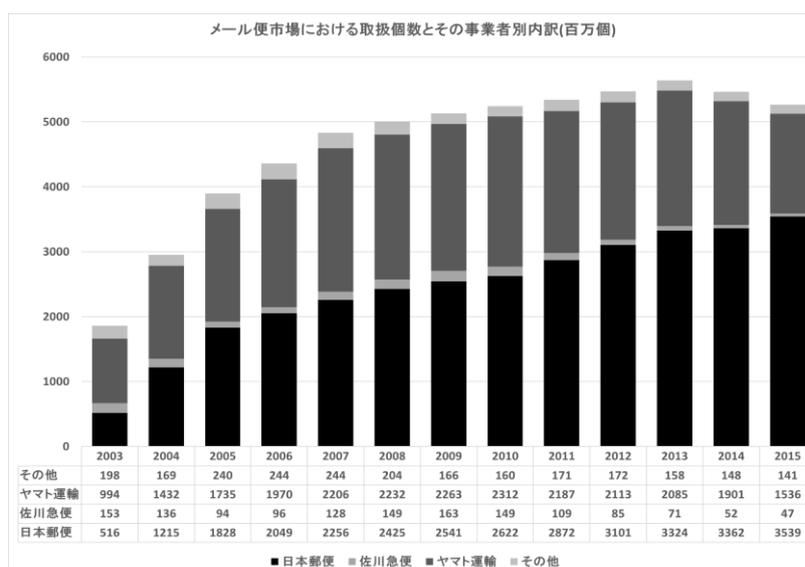


図 11：メール便市場における取扱個数とその事業者別内訳

(出典：国土交通省「宅配便取扱実績関係資料（平成 15 年度版～平成 27 年度版）」)

2015 年度になってヤマト運輸がメール便市場のシェアを減らした理由として、2015 年 3 月 31 日に既存のクロネコメール便のサービスを廃止したことが挙げられるだろう。郵便法及び信書便法で規定される信書をメール便で送ったことが明らかになるとその荷物の送り主は法律に違反したことになり、違反したことが明らかになると送り主は逮捕されてしまう。ヤマト運輸は自らの顧客がそういったリスクを負うことを防ぐためにクロネコメール便を廃止して、新たにクロネコ DM 便や宅急便コンパクト、ネコポスといった代替サービスを始めた。上のグラフは総務省が発表した情報をもとに作成したものであり、ヤマト運輸のメール便サービスが細分化したことで今まで総務省が定めたメール便の定義に含まれないサービスが出てきたことが考えられる。あるいは、ヤマト運輸のメール便が細分化しその区別の分かりにくさから、利用が簡単なゆうメールを消費者が使い始めた、ということも考えられる。

4.2.3 宅配便市場動向

宅配便市場は近年拡大傾向にある。2003 年度から 2010 年度までは宅配便の取扱個数はほぼ横ばいになっていたが 2010 年度から 2015 年度で着実に増加していて、5 年間で 1000 万個増えている。一方、日本郵便のシェアはメール便とは打って変わって低く、2015 年度の統計では日本郵便が 13.7%、ヤマト運輸が 46.4%、佐川急便が 32.2%である。とはいえ、日本郵便がシェアを徐々に増やしているのは事実で、2012 年から 2015 年までで全体の 10.8%、11.8%、13.4%、13.7%と推移している。

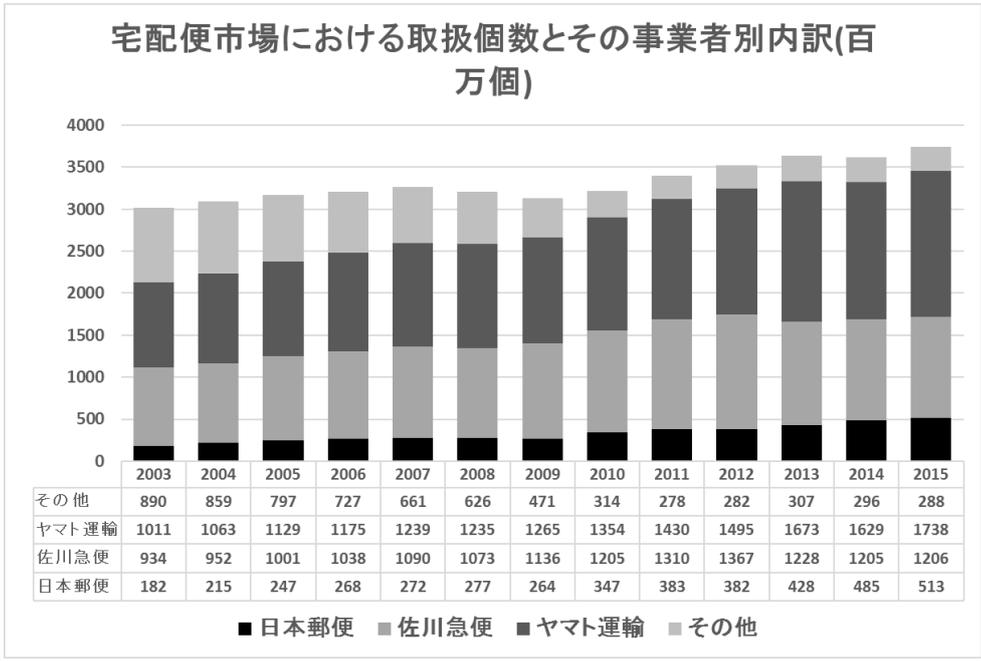


図 12：宅配便市場における取扱個数とその事業者別内訳

(出典：国土交通省「宅配便取扱実績関係資料（平成 15 年度版～平成 27 年度版）」)

メール便の取扱個数が増えているのはその安価故に利用者が増えているからであった。では宅配便の取扱個数が 2009 年度から増えている理由はなんだろうか。理由の一つとして、我々は Amazon や楽天などのインターネット通販サイトの利用者が増えたことにより、事業者と個人間で荷物の運搬が行われる BtoC-EC 市場（BtoC=Business to Consumer、EC=Electronic Commerce）が拡大したことを考える。下図を見ると EC 市場規模は 2005 年から安定して増加を続けて、2015 年度には 2005 年度の約 4 倍となったことがわかる。宅配便市場規模の拡大と EC 市場規模の拡大の相関も 0.853 と強い。通販サイトを利用した事業者と個人間での荷物の運搬による宅配便の取扱数の増加は、十分に考えられる論理である。

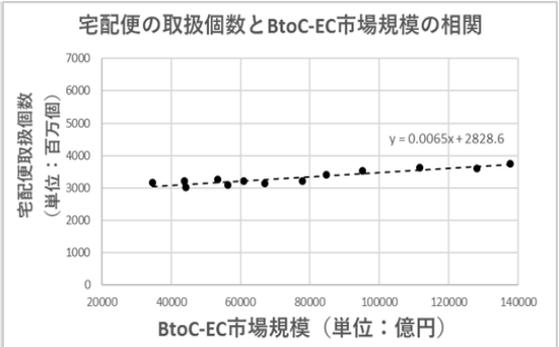
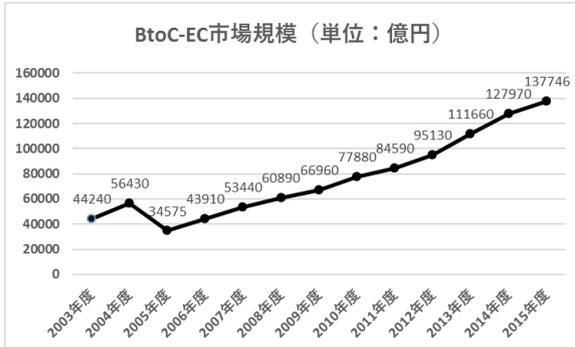


図 13：BtoC-EC 市場規模

図 14：宅配便取扱個数と BtoC-EC 市場規模の相関

(出典：経済産業省「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

第 5 章 郵便物流事業における課題と脅威

第 1 節 宅配便市場における単価減少

宅配便が拡大している一方で、宅配便単価は減少傾向にあり、たとえ宅配便の取扱個数が増えたとしても運送会社の収益は増えにくい状態にある。宅配便の単価を公開しているヤマト運輸の決算資料を参考にすると図のように宅配便の単価は推移している。2014 年度の単価は 595 円であり前年に比べて 20 円も上昇しているが、これは佐川急便が宅配便の運賃を値上げし、これを受けて慢性的な低賃金に苦しんでいたヤマト運輸のドライバーたちが値上げを要求したからである。しかし 2015 年度には再び 578 円と前年比で 17 円も減額している。たださえ宅配便の取扱個数が少ない日本郵便にとって単価の減少は収益に大きく影響する。

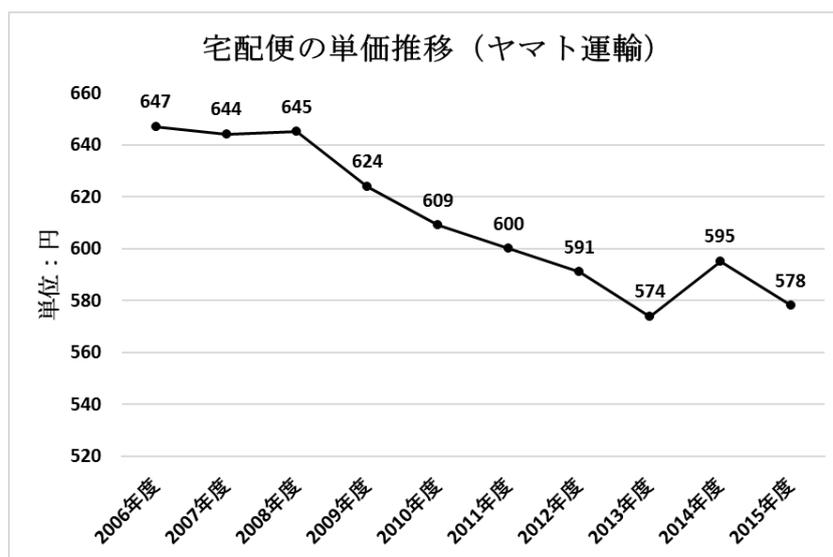


図 15：ヤマト便の宅配便の単価推移

(出典：ヤマトホールディングス決算説明会資料「2006 年度～2015 年度」)

宅配便単価の下落の理由としては、BtoC-EC 市場の拡大によって宅配便の取扱個数は増えていること、EC 事業者にとっては物資の輸送費が安いほど良いので運送会社の採用基準としてその会社の単価の安さが第一であること、運送大競合他社が多いために価格競争が激しく単価を下げるほか以外に BtoC 市場でシェアを伸ばす方法がないこと、そのため物資の荷主 (EC 事業者) に対する価格交渉力が低下していることがある。

こうした状況の理由の一つとして先述した Amazon や楽天などの BtoC-EC 市場の、宅配

便市場における規模拡大があるだろう。現在宅配便市場の拡大はEC市場に依存する部分が増えつつあり、競合他社との配送委託契約を巡る競争は激しくなっている。配送料無料といった商品を安価で提供しようとするEC事業者に対し運賃を下げ競合他社との差別化を図ろうとすることで、運輸会社の価格交渉力は低下し、宅配便単価の下落は進んでいる。

第2節 日本郵便の巨額の営業費用

日本郵便の収益構造に注目したい。日本郵便には三つの事業があると前に説明したが、ここでは国際物流事業については触れない。国際物流事業はオーストリアの運送会社トールによるものでありその経営構造は直接日本郵便が関与するものでないからだ。よって郵便物流事業と金融窓口事業に注目する。

まず郵便物流事業における収益構造をみると人件費で営業利益の64%を占めていて利ざやを圧迫している。競合他社であるヤマト運輸を比較してもその人件費が占める割合の大きさは分かる。金融窓口業務においても、人件費が利ざやを圧迫している。

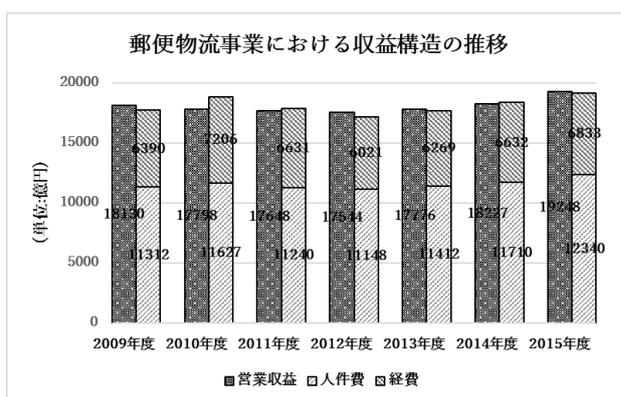


図 16：郵便物流事業の収益構造推移

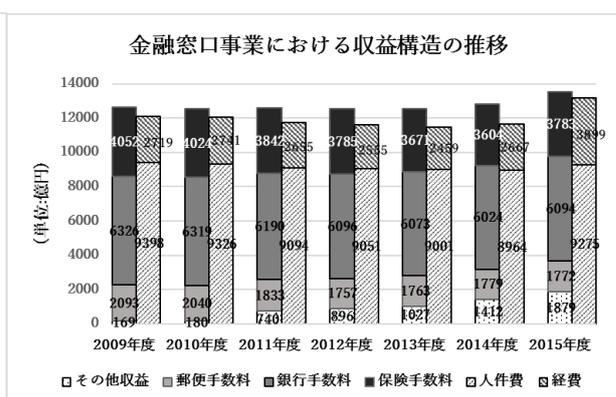


図 17：金融窓口事業の収益構造推移

(出典：日本郵政株式会社「IR資料」)

日本郵便の利ざやを人件費が大きく圧迫している状況はここ7年間変わっておらず、これは日本郵便が抱える問題だといえる。これは日本郵便が社のミッションとしてユニバーサルサービスを果たすことが決められているからであると考えられる。人の少ない田舎の町や孤島など採算が合わないと考えられる地域でも輸配送に不可欠な宅配員を配置する必要がある。宅配員のほかにも全国で2万4000件ある郵便局の維持が必要であり、企業のミッションとしてのユニバーサルサービスを守るためには、日本郵便は利ざやを圧迫していると分かっているにもかかわらず人件費を削ることはできない。

第3節 宅配便における再配達コストと人件費

日本郵便の人件費がかさむ理由として、ユニバーサルサービスの使命のほかに荷物の再配達が多さが挙げられる。これは日本郵便だけでなくすべての主要な運送会社が抱える問題である。

宅配便は荷物の受け取り時に荷受人がサインや判取りを行う必要があり、荷受人が不在の時は荷物の受け渡しができない。そのため配達員は荷受人が居るときに再度配達しなければならない。この再配達のコストが年々各運送会社にとって大きな負担になっている。ここで平成 27 年 6 月 5 日に行われた国土交通省主催の第 1 回「宅配の再配達の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」の結果を用いて、再配達がどれだけのコストロスを与えているか試算してみたい。

配達員が年間 250 日勤務で一日 8 時間労働であると仮定する。ゆうパックの 2015 年度の取扱個数に再配達の割合と宅配便 1 個あたりの平均配達作業時間をかけると、再配達により一年にどれだけ勤務時間をロスしているかがわかる。以下の式はこれを表している。

勤務時間のロス T

$$\begin{aligned} &= 5 \text{ 億 } 1302 \text{ 万個 (ゆうパック取扱個数/年)} \\ &\times 23.5\% \text{ (再配達の割合} = 972747 \text{ 回 (全不在回数/年)} \div 4136887 \text{ 個 (全貨物数/年))} \\ &\times 0.22 \text{ 時間 (宅配便 1 個あたりの平均配達作業時間)} = \text{約 } 2653 \text{ 万時間/年} \end{aligned}$$

また配達員の平均時給を 1000 円と仮定すると、先に求めた T の値を用いて再配達による人件費のロスを求められる。次の式でこれを表す。

人件費のロス P

$$= 1000 \times T = \text{約 } 265 \text{ 億円/年}$$

P は郵便物流事業における 2016 年度 3 月期の人件費の 2.15% に相当している。これらのロスを完全になくせば、郵便物流事業における営業利益率は 0.39% から 1.76% まで向上することができる。このように、再配達コストを削減できれば、莫大な人件費を減らすことができる結論づけられる。

第 6 章 戦略立案

第 1 節 SWOT 分析

以上の現状分析から日本郵便を取り巻く状況と特徴を SWOT 分析すると以下のような表ができる。SWOT 分析とは外部環境や内部環境を「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の 4 つのカテゴリーに分類し分析することで、経営資源の最適活用を図る企業分析の手法である。日本郵便の郵便物流事業における SWOT 分析を行うと下表のようになる。

表 6：郵便物流事業における SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	Strength(強み) <ul style="list-style-type: none"> • 全国24000の郵便局による包括的なネットワーク • 郵便局の高い認知度 • メール便市場での高いシェア 	Weakness(弱み) <ul style="list-style-type: none"> • ユニバーサルサービスの維持にかかる固定費 • 莫大な営業費用と再配達コスト(人件費と販管費) • 国債物流事業への参入遅れ
外部要因	Opportunity(機会) <ul style="list-style-type: none"> • EC市場の拡大に伴う配送委託業務の増加（メール便・宅配便市場の拡大） • アジア圏での物流市場の成長 	Treat(脅威) <ul style="list-style-type: none"> • 通常郵便物(信書・はがき)の需要減少 • 宅配便の単価減少

日本郵便は全国くまなく 2 万 4 千の郵便局をもち、包括的なネットワークを展開している。手紙やはがきなどの通常郵便物の取扱個数も減ってはいるもののいまだに年賀状を送りあう人たちは多く、ほとんどの人が郵便局を認知している。また本章第二節で説明したように日本郵便はメール便市場において高いシェアを握っている。これらは日本郵便の内的要因による強みだと言える。

しかし同時にユニバーサルサービスの実現のために全国にたくさんの郵便局を保有しているがゆえ、民間の競合他社よりも維持費や人件費を多く費やさなければならずコストロスが大きい。また再配達コストも前節で述べたように低収益の大きな要因となっている。加えて国際物流事業も、2000 年に台湾での物流事業を開始したヤマト運輸に比べて日本郵便は遅れている。これらが内的要因による弱みだと言えよう。

外的要因による成長機会と脅威についてはそれぞれ二つ挙げられる。まず成長機会については本章第二節で説明したように EC 市場の拡大による配送委託業務の増加し、それにより宅配便・メール便の市場が拡大しつつあること、そしてアジアの発達途上国の経済成長によりアジア圏の物流市場が拡大しつつあることである。脅威は通常郵便物の取扱個数が減少していること、EC 市場の拡大により宅配便単価は下がっていることである。

第 2 節 戦略オプションの醸成

以上の SWOT 分析から実現可能性の高い戦略を考える。全国の郵便局による配送ネットワークとその高い認知度は元々国営であった日本郵便だけがもつ強みであり、競合他社にはないものである。また弱点である莫大な営業費用と再配達コストは、減らすことができれば直接収益増加につながりうる。一方メール便市場における高いシェアを持っているこ

とは、メール便の単価が低く通常郵便物からの利用者が増えていくかぎりは収益性が上がりにくく、有効な戦略に繋がりにくい。同様に、上に挙げた以外の強みは競合他社にとっても同じように強みとなり、ユニバーサルサービスの維持による固定費や通常郵便物の需要減少などの弱みについては日本郵便が改善できる問題ではないため、有効な戦略は導きだせない。

そこで我々は、強みである「全国の郵便局による配送ネットワークと郵便局の高い認知度」から「郵便局ネットワークを活かした新サービスの導入」、弱みである「莫大な営業費用と再配達コスト」から「ポイントサービス導入による再配達コストの削減」という二つの戦略を考え、これらを政策として提言する。

これら二つの戦略は、下の SWOT 分析をもと我々が作成した戦略オプションの I と IV に合致しており、その有効性がうかがえる。

				内部要因	
				プラス要因	マイナス要因
外部要因		Strength(強み)		Weakness(弱み)	
		<ul style="list-style-type: none"> ・全国24000の郵便局による包括的な配送ネットワーク ・郵便局の高い認知度 ・メール便市場での高いシェア 		<ul style="list-style-type: none"> ・ユニバーサルサービスの維持にかかる固定費 ・莫大な営業費用と再配達コスト(人件費と販管費) ・国際物流事業への参入遅れ 	
プラス要因	Opportunity(機会)		戦略 I 宅配便市場でのシェア拡大	戦略 II 国際物流事業への段階的な参入	
	<ul style="list-style-type: none"> ・eコマース市場の拡大に伴う配送委託業務の増加(メール便・宅配便市場の拡大) ・アジア圏での物流市場の成長 				
マイナス要因	Threat(脅威)		戦略 III ブランディングと価格交渉力の強化	戦略 IV 営業費用の削減	
	<ul style="list-style-type: none"> ・通常郵便物(信書・はがき)の需要減少 ・宅配便の単価減少 				

図 18：SWOT 分析と戦略オプション

第 7 章 政策提言

第 1 節 ふるさと納税の利活用による需要創出

7.1.1 ふるさと納税とは

ふるさと納税を利用した新サービスとは何か。この新サービスを説明する前に、まずはふ

るさと納税のことについて簡単に説明していきたい。

ふるさと納税制度は都道府県・市区町村への寄付のことである。2008年に第一次安倍政権のときに創設され、地方間格差や過疎などによる税収の減収に悩む自治体に対し価格差是正を促進することを目的としている。寄付する地域は自分で選ぶことができ、同時に複数の地域に寄付することができる。また、寄付する際に自治体から幾つかの税金の使い道を提示されどれかを自分で選ぶことが可能である。地域と使い道を選び寄付すると、その地域から返礼品と寄付したことを証明する寄付金証明書が送られる。寄付金証明書をもって税務署に確定申告をすると、寄付した金額の2,000円を超える部分については所得税・個人住民税から全額が還付・控除される。つまり、ふるさと納税を利用する人にとってメリットは3つあり、まず一つに好きな返礼品がもらえること、二つ目に払った金額の大部分が税金から控除・還付されること、三つ目に寄付する地域を選ぶことができること、である。2015年度の税制改正によりさらにふるさと納税は利用者にとって魅力的になった。まず、自己負担額の2,000円を除いた全額が控除される金額の最大値（「ふるさと納税枠」と呼ばれる）が約二倍に拡充され、控除・還付される金額の最大額が増えた。次に確定申告が不要な給与所得者等に限定して、5団体以内にふるさと納税を行った場合確定申告を行わなくてもふるさと納税の寄付金控除を受けられる仕組み「ふるさと納税ワンストップ特例制度」が創設された。これにより確定申告のために税務署に行く、あるいは必要な書類を郵送する必要がなくなり、確定申告を不要な人にとってはふるさと納税の利用が簡便になった。

7.1.2 政策概要

ふるさと納税は寄付者が好きな自治体を選び寄付し、それに応じて自治体が返礼品を寄付者へ送ることであると述べた。そこで日本郵便が個々の地方自治体と提携し、返礼品の開発から物販・配達までを一貫して受託するのはどうか。これが、我々が考えるふるさと納税を利活用した新サービスである。

地方の自治体と密接に提携することで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高い認知度を活かすことができる。これら二つは前章で強みとして述べた部分だ。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れば、民間宅配業者と差別化もでき、今後ふるさと納税の受入件数が増えれば宅配便の利用による収入も増加する。

現在日本郵便は地方の特産品を紹介・販売するネットショッピングサイト「ふるさと小包」を展開していて、通常の通販サイトで購入するよりも安価で販売され荷物はゆうパックで送られる。我々が考える新サービスは、この「ふるさと小包」で活かされている日本郵便がもつ全国ネットワーク、配送システムや地域との信頼関係を同様に活かすだけでなく商品のプロデュースまで一括して請け負うことでさらに安く販売でき、ふるさと小包という話題性のあるサービスを利用することでさらなる顧客増が見込まれる。

7.1.3 試算と実現可能性

まず、ふるさと納税の受入件数は近年大幅に増えている。下の図を見てほしい。2015年度の税制改正によってふるさと納税の受入件数と宅配便に占める割合は2016年度に大幅に増えている。このようにふるさと納税の受入件数が増え続ければ、日本郵便がふるさと納税関連の宅配サービスにおけるシェアを拡大することで将来的な利益増加に拍車をかけられる。

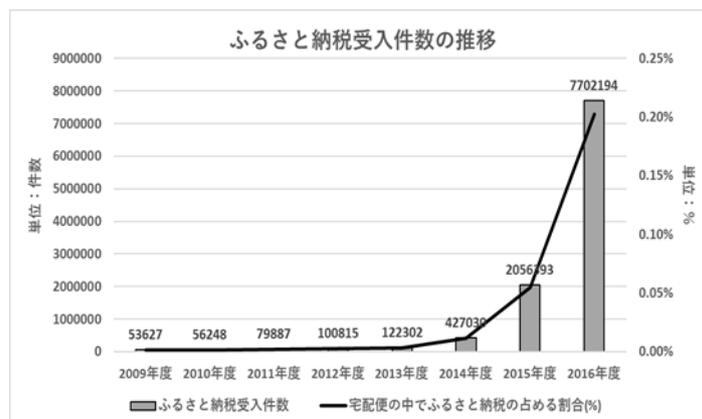


図 19：ふるさと納税受入件数と宅配便の中で占める割合の推移

(出典：総務省 ふるさと納税に関する現況調査結果)

試算するにあたって日本郵便の現在のふるさと納税関連サービスの売り上げ個数を現在の宅配便全体の取扱個数のシェアと同じ10%とする。仮に2015年度に現在の状態からシェアを30%に増加させたとしたら、日本郵便の営業利益がどれだけ増加するか求める。

シェアが10%から30%に増えた場合の営業売り上げは、(2015年度のふるさと納税取扱個数) × (30%/10%) × (宅配便単価) で求めることができる。それに現在の郵便物流事業における営業利益率(=0.39%)をかけると、最終的にシェアが10%から30%に増えた場合の郵便物流事業における営業利益が求められる。これはふるさと納税の取扱個数が増えただけでは、原理的には宅配便一つあたりの営業利益は変わらないためである。

以上の計算を経て、次の結果が求められる。ふるさと納税関連サービスの売り上げシェアを10%から30%に増やした場合、郵便物流事業における営業利益は75億円から88億円となり、この増加率は17%である。

第2節 ポイントサービス導入による再配達コスト削減

7.2.1 政策概要

続いて、人件費の削減のための再配達コスト削減の手段としてポイントサービス導入を提案する。配達員が荷物を届けた時荷受人が在宅していて判取りが可能であれば、荷物の受け渡しは一回ですみ再配達は生じない。そういった場合荷受人に今後の買い物で利用できるようなポイントを付与し、一回の配達で受け渡しが進むようにするインセンティブを与える。ポイントを具体的にどのような方法でどのように与えるのかという話は、ポイントサービスについて更なる調査が必要になり論の本筋から外れるのでここでは触れない。

7.2.2 試算

ポイントサービスの導入によって得られる利益の増減額は、ポイントサービス導入で削減できた再配達コストからポイント還元により支払わなければならないコストを引いた額になる。利益が最大になるようなポイント還元額を算定し、その金額を試算する。

まず試算するにあたって、還元額の候補を絞りたい。国土交通省が2014年に実施した「宅配の再配達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」で作成された報告書から、再配達により荷物を受け取った人を対象とした「何円相当以上のポイントであれば一回で受け取ろうと思えますか？」という内容のアンケートを引用する。

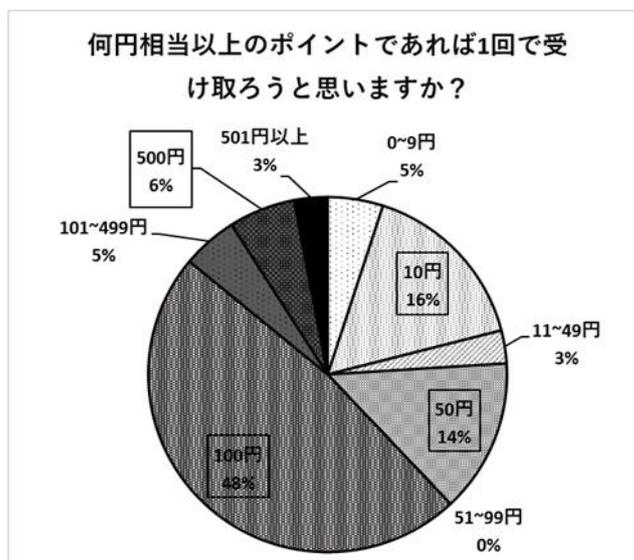


図 20：再配達により荷物を受け取った人を対象としたポイント還元額に関するアンケート調査の結果（出典：国土交通省 宅配の再配達削減に向けた受け取り方法の多様化の促進に関する検討会議）

このアンケートより一回で受けとる努力をするのはポイント還元額が 100 円のと看であり、そのあとに 10 円、50 円と並んでいることも分かった。よってこの試算はポイント還元額が 10 円、50 円、100 円のと看で行い、三つの候補のなかで利益が最大になる還元額を求め、このと看に最大化した利益の金額を求めることとする。また試算を可能にするため新たなデータを用いる。先ほど用いた国土交通省実施の検討会議の報告書から宅配便の平均配達率は 23.5%であると看、宅配便の単価は日本郵便が値を公表していないためヤマト運輸の 2015 年度の 578 円として試算を行う。

ポイントサービス導入により生じる営業利益は、ポイントサービス導入により削減できる再配達コストから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を引いたものである。よってポイントサービス導入により削減できる再配達コスト (A とする) と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 (B とする) を求めたい。

ではまず A を求める。A は現在の再配達コスト (C_0 とする) から、還元額が α であるときのポイントサービスを導入したあとの再配達コスト (C_α とする) を引いた金額である。つまり下の式のようになる。

$$A = C_0 - C_\alpha \quad \dots\dots\dots (1)$$

C_0 は現在の再配達コストなので、2015 年度での宅配便の再配達率が 23.5%であることを用いれば求めることができる。よってこれよりポイント還元額が α の場合の再配達コストの合計額 C_α を求める計算を行う。 C_α は宅配便一個あたりの再配達コストにポイント還元額が α のときの取扱個数をかければ求めることができる。

まず、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 α の場合には「一回で受け取る」と答えた人の割合を Y_α とする (Y_α は先に述べた検討会議の報告書から得たデータをもとにすれば求めることができる)。ポイント還元額が α であるとき Y_α パーセントの人々は一回の配達で荷物を受け取るようになるので、再配達で荷物を受け取る人は全体の $100 - Y_\alpha$ パーセントに減る。よってポイント還元額が α の場合の再配達率 (X_α とする) は次の式で表される。

$$X_\alpha = 23.5\% \times \frac{100 - Y_\alpha}{100} \quad \dots\dots\dots (2)$$

続いて宅配便一個あたりの配達コスト (これを P とする) を求める。宅配便の単価は営業費用に営業利益を足し合わせた営業収益であるので、単価のうち配達コストの占める割合をかけても正確な値は求められない。また宅配便一つあたりの営業費用に占める配達コストは、正確な数値を日本郵便が公開していないためここでは 60%として計算する。以上より、宅配便一個あたりの配達コストは宅配便一つあたりの営業費用に再配達コストの占める割合をかけることによって求められる。以上を式にすると下のようになる。

$$P = 578 \text{ 円} \times \frac{\text{郵便物流事業における営業費用}}{\text{郵便物流事業における営業収益}} \times (\text{配達コストの占める割合}) \quad \dots\dots (3)$$

したがって、ポイント還元額が α の場合の再配達コストの合計額 C_α はゆうパックの取

扱個数 Q (=5 億 1302 万個) を用いて以下のように求められる。

$$C\alpha = P \times \left(Q \times \frac{X\alpha}{100 + X\alpha} \right) \quad \dots\dots\dots (4)$$

C α が求められたことによって、(1) 式よりポイントサービス導入により削減できる再配達コスト A が求められる。続いて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 B を求める。ポイントサービス導入後に、再配達が発生しない宅配便の配達回数は、現在に比べて (100-X α) % だけ減る。還元額 α は再配達が発生しなかった場合にのみ荷受人に付与するため、B の値は次の式で求まる。

$$B = \alpha \times \left(Q \times \frac{100 - X\alpha}{100} \right) \quad \dots\dots\dots (5)$$

以上の計算を経ることによってポイントサービス導入による利益が試算できる。A に 10、50、100 を代入することによって次の表を得る。

	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
α (=一個あたりのポイント還元額)	100円	50円	10円	0円
Y α	86	38	21	0
X α (=23.5% \times (100-Y/100))	3.29	14.57	18.565	23.5
P(一個あたりの配達コスト)	345.46	345.46	345.46	345.46
Q(宅配便取扱個数)	513020000	513020000	513020000	513020000
X α /100+X α (=再配達率)	3.2%	12.7%	15.7%	19.0%
C α (=再配達コストの合計額)	5645025346	22538079910	27750238729	33723231230
A	28078205884	11185151320	5972992501	0
100/100+X α	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%

表 7 : $\alpha = 100$ 、50、10 を代入したときの営業利益の増減額

表 7 よりポイントサービス導入後の営業利益率 (%) は、 $\alpha = 10$ 円るとき 0.473% で最大値になる。単価が 578 円でポイント還元額が 10 円であるとき、その還元率は 1.73% である。このとき郵便物流事業における営業利益は現在の 75 億円から 91 億円に増加し、増加率は 22% である。営業利益率は 0.39% から 0.47% に改善され

第8章 結論

本論文では日本郵便株式会社の収益性の低さが、会社の業務上のみならず「郵便事業におけるユニバーサルサービスの維持」という観点からも問題であるとし、最終的にこれに対する解決策を二つ提言した。二つはどれも実現可能性は十分にあるものだがそれによる業績改善は微小なものであり、革新的な収益性向上には更なる研究と新たな政策が必要であると云わざるをえない。

マクロ経済学的な視点では、通常郵便物や宅配便などの単価が、市場において供給曲線と需要曲線の均衡する市場価格よりも低い価格に設定されており、これが日本郵便株式会社の低収益性の一要因であると言える。これは、「各企業は、市場における利潤拡大を最大の目標とする」という経済学の基本的な前提が破綻しうることを意味しており、公共経済学的な問題提起にも接続する重要な論点である。現在設定されている価格からどう市場価格に近付けるかがこの場合の政策提言であると言えるだろう。今回の政策提言は新サービスの導入とその効果の実証に終始し、経済学的な分析によるアプローチが出来なかったことが反省の一つだと言える。今後更なる研究を進めていくうえで有効な分析手法を取得できればこの問題の解決に役立てたい。

また、本稿第一章、第二章で述べた郵便と日本郵便についての様々な前提知識の説明が、問題意識から政策提言へと繋がる一つの論として、読者にとって読みやすいものであったか些かの不安が残る。それでも、日本郵便の現状とそれが抱える問題について、読者の理解が少しでも深まれば幸いである。

参考文献

- ・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。
- ・井手秀樹『日本郵政：JAPAN POST』、東洋経済新報社、2015年3月20日、p.225。
- ・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
- ・栗原哲、立原繁、武井孝介「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。
- ・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「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
- ・鈴木邦成『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！』、かんき出版、2004年9月21日、p.239。
- ・全通総合研究所『変革期の郵政事業-課題と展望』、日本評論社、2000年4月、p.248。
- ・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。
- ・テーミス「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。
- ・テーミス「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。
- ・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。
- ・森隆行『現代物流の基礎 改訂版』、同文館出版、2013年9月4日、p.224。
- ・横田増生『仁義なき宅配：ヤマト VS 佐川 VS 日本郵便 VS アマゾン』、小学館、2015年9月2日。
- ・郵便民営化研究会『郵政民営化ハンドブック』、ぎょうせい、2006年9月1日、p.210。
- ・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。
- ・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。
- ・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「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)、2016年10月9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)、2015年10月23日、2016年10月25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」
(http://www.soumu.go.jp/main_content/000339949.pdf)、2015年2月6日、2016年10月14日閲覧。
- ・日本郵便株式会社「平成29年3月期 第2四半期(中間期)決算短信〔日本基準〕(連結)」、
2016年11月2日閲覧。
(<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06651/a4a73f89/681d/42cf/a294/20e9cfb7bcd6/140120161111438769.pdf>)
- ・日本郵政株式会社「IR資料」2016年11月10日閲覧、(<https://www.japanpost.jp/ir/library/>)
- ・日本郵便株式会社「日本郵便株式会社の業務概要」2016年12月16日閲覧
(<https://www.japanpost.jp/ir/library/disclosure/2016/outline02.html>)
- ・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)
- ・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。
- ・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>)
- ・ヤマトホールディングス「アニュアルレポート2016」(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/2016/j_ar2016_00.pdf)2016年10月9日閲覧。
- ・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」、2016年11月10日閲覧。
(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/2q_hosoku_29_03_fq.pdf)
- ・ヤマトホールディングス「平成27年3月期決算説明補足資料」、2016年11月10日閲覧。
(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/3q_hosoku_27_03_fq.pdf)

- ・ヤマトホールディングス「平成 25 年 3 月期決算説明補足資料」、2016 年 11 月 10 日閲覧。(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/4q_hosoku_25_03_fq.pdf)
- ・ヤマトホールディングス「平成 23 年 3 月期決算説明補足資料」、2016 年 11 月 10 日閲覧。(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/4q_hosoku_23_03_fq.pdf)
- ・ヤマトホールディングス「平成 21 年 3 月期決算説明補足資料」、2016 年 11 月 10 日閲覧。(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/4q_hosoku_21_03.pdf)
- ・ヤマトホールディングス「平成 20 年 3 月期決算説明補足資料」、2016 年 11 月 10 日閲覧。(http://www.yamato-hd.co.jp/investors/financials/briefing/pdf/e_hosok)
- ・郵便事業・物流業の現状
(http://www.yuseimineika.go.jp/iinkai/dai97/siryou97-1.pdf)