欧州郵便会社の業態変化と公的サービス維持の手法

関西学院大学　野村 宗訓

通信研究会　報告会

2016年 3月23日

本日の論点

- Ⅰ 宅配市場 主要郵便会社のトピックス
- Ⅱ 窓口業務 過疎地域における存続手法
- Ⅲ 所有形態 公的サービスの持続可能性
- Ⅳ 補論 ミュジアムを通した「公益性」の理解

Ⅰ 宅配市場 主要郵便会社のトピックス

1 英国・Royal Mail：M&A等を通した宅配業務拡大

2 独・DP DHLの北欧展開：電子商取引への対応

3 独・DP DHLの新規事業：長距離バス・客貨混載

4 仏・競争当局：欧州主要郵便・宅配会社に課徴金

5 蘭・TNT/ FedEx統合：物流部門の寡占化進展

1 英国・Royal Mail : M&A等を通した宅配業務拡大

- 2015/ 7/22　Mallzee（UK) : ファッション・アプリ配信
- 2015/ 9/ 7　Market Engine Global（豪）: オンラインショッピング・ソフトウェア開発
- 2015/11/11　Waterstones（UK): 大手書籍店の配送・3年契約
- 2015/11/18　eCourier（UK）: 即日配達・ヒースロー空港～ロンドン西部～金融街地域
- 2015/12/21　NetDespatch（UK）: クラウド技術・配送データ管理

Royal Mailの業務別・地域別データ

（出所）Royal Mail plc, *Annual Report and Financial Statements 2014-15*.

Revenue by business and market (£m) (adjusted 52 weeks 2015)[8]

Business/ market	Parcels	Letters & other mail	Marketing mail	Total
UKPIL	3,190	3,400	1,167	7,757
GLS	1,653			1,653
Other		14		14
Group	4,843	3,414	1,167	9,424

Percentage of Group revenue by market (adjusted 52 weeks 2015)[8]

Parcels	51
Letters and other mail	36
Marketing mail	13
Group	100

UKPIL

c.143,000
Employees

6
Regional Distribution Centres

39
Mail Centres

c.1,400[9]
Delivery Offices

c.49,000
Vehicles

54
Parcelforce Worldwide depots

GLS

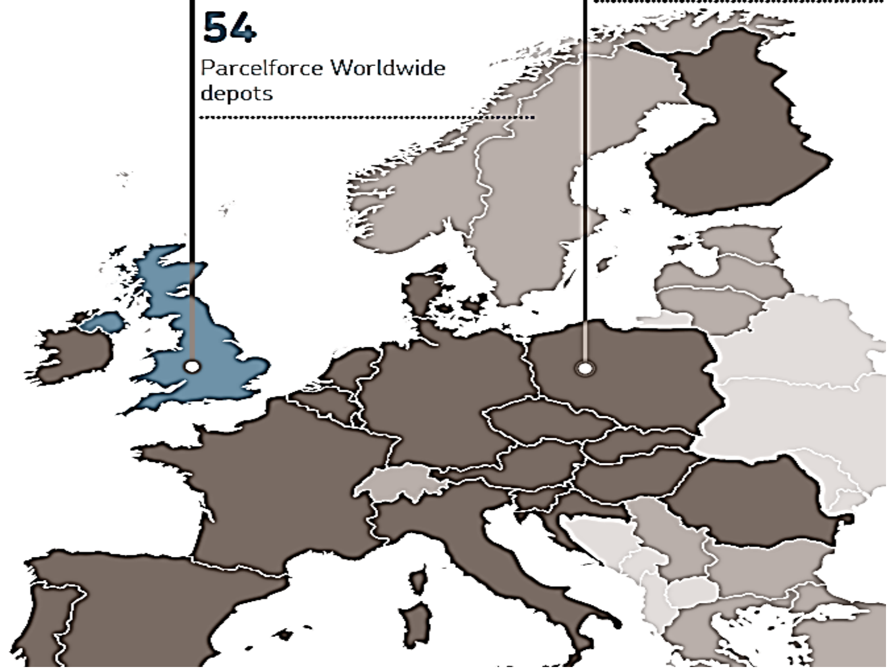
c.14,000
Employees

40
European hubs

c.700
Depots

c.14,000
Parcel shops

c.19,000
Sub-contractor vehicles

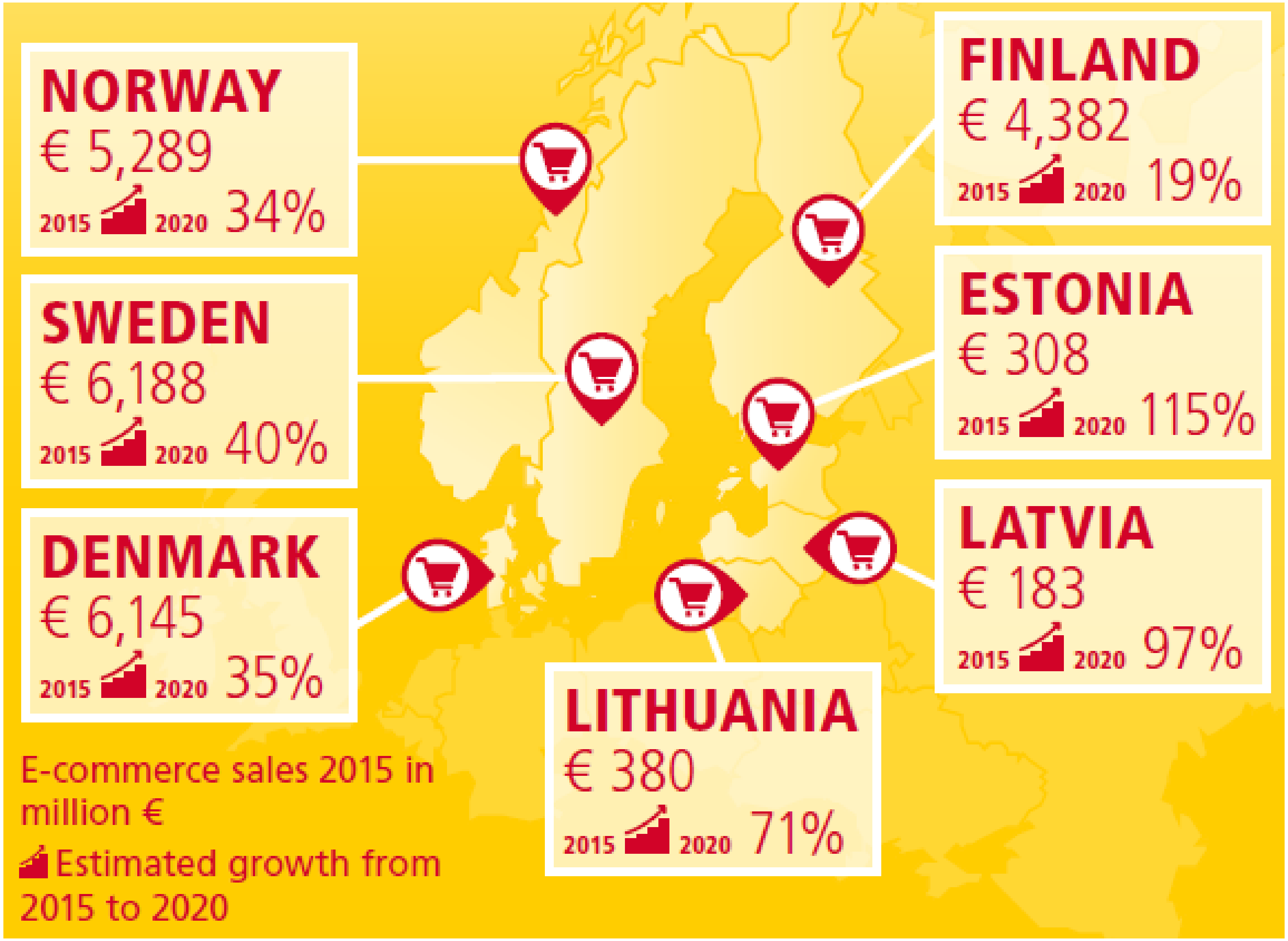


2 独・DP DHLの北欧展開：電子商取引への対応

- DHL Parcel/ DHL Freight Sweden（スウェーデン）/ Posti（フィンランド）/ Bring（ノルウェー）との協力強化
- 国際e-commerce市場の開拓とサービス・レベル向上
- 北ヨーロッパにおける宅配ネットワークの充実=6,500店舗・配送拠点
- 輸送時間の短縮・土曜日配達の実現・配達時間通知
- 配送エリアの拡大=ベネルックス・ポーランド・チェコ・スロバキア・オーストリア

DP DHLの北欧・バルト諸国の市場開拓

（出所）http://www.dpdhl.com/en/media_relations/press_releases/2016/dhl_extends_parcel_network_across_nordics_and_baltics.html



3 独・DP DHLの新規事業：長距離バス・客貨混載

（出所）Deutsche Post, *Postbus to be a parcel courier*.

- 2013/11/ 1～ ADAC Postbus 高速バス運行 60都市

  ADAC：Allgemeiner Deutscher Automobil-Club
- 余暇・観光需要の開拓，車内設備・サービスの充実
- 2015/ 5/18～ Eurolines との協力で欧州都市間輸送

  アントワープ・アムステルダム・コペンハーゲン・プラハ・ウィーン等
- 多様なチケット販売チャネル，ex. ハノーバー-プラハ間 €29
- 2015/12/ 7～ ベルリン-ハンブルグ間で即日配送の開始
- 料金 €20，大きさ 45x35x20cm，重さ 10kg，動物不可

DP DHLのポストバスとサービス・ポイント

（出所）http://www.dpdhl.com/en/media_relations/
press releases/2015/postbus_parcel_courier.html

4 仏・競争当局：欧州主要郵便・宅配会社に課徴金

（出所）http://www.bbc.com/news/business-35101865,
Van Bael & Bellis, *VBB on Competition Law*, Vol.2016, No.1.

- 2015/12/15 仏競争当局 20社に罰金⇒総額 €672.3m

  Alloin, BMVirolle, Chronopost, Exapaq (now known as DPD France), Ciblex, Dachser France, DHL Express France, FedEx Express France, Gefco, Geodis, GLS France, Heppner, Lambert et Valette, XP France, Norbert Dentressangle Distribution, Normatrans, Schenker-Joyau (now known as Schenker France), TNT Express France, Transports Henri Ducros and Ziegler France

- 2004/ 9～2010/ 9 の料金値上げ⇒価格カルテル

- Royal Mailのフランス会社（GLS France）⇒€55.1m (£40.2m) の支払いに同意

5 蘭・TNT/ FedEx統合：物流部門の寡占化進展

（出所）http://www.tnt.com/corporate/en/site/home/investors/fedex_offer.html

2015/ 4/ 7	**FedEx and TNT Express agree on recommended all-cash public offer for all TNT Express shares**　**FedExがTNTエクスプレスを取得**
2015/ 5/ 1	Update on the intended offer by FedEx for TNT Express
2015/ 7/31	TNT takes note of European Commission's decision to enter Phase II review of proposed acquisition by FedEx
2015/ 8/21	Recommended Public Cash Offer by FedEx for All Issued and Outstanding Ordinary Shares of TNT Express
2015/10/ 5	All resolutions adopted at Extraordinary General Meeting
2015/10/20	FedEx and TNT Express - Update acquisition process
2015/10/30	FedEx and TNT Express Jointly Confirm Acceptance Period for Public Offer Extended until January 8, 2016
2016/ 1/ 8	**FedEx and TNT Express Jointly Confirm Further Extension of Acceptance Period for Public Offer**
	European Commission Unconditionally Approves FedEx Intended Acquisition of TNT Express　**欧州員会が両社の合併を承認**

グローバル・キャリア 顧客信頼度

（出所）http://www.globallogisticsmedia.com/articles/view/most-preferred-carrier-survey-2015

サーベイ調査　2015/5

判断基準

- **customer service experience**
- **cost**
- **reliability**
- **expertise**
- **corporate responsibility**
- **additional comments**

Ⅱ 窓口業務　過疎地域における存続手法

1 Post Officeの概要：組織図と店舗数減少の実態

2 補助金支出の限界：Post Office Diversification Fund

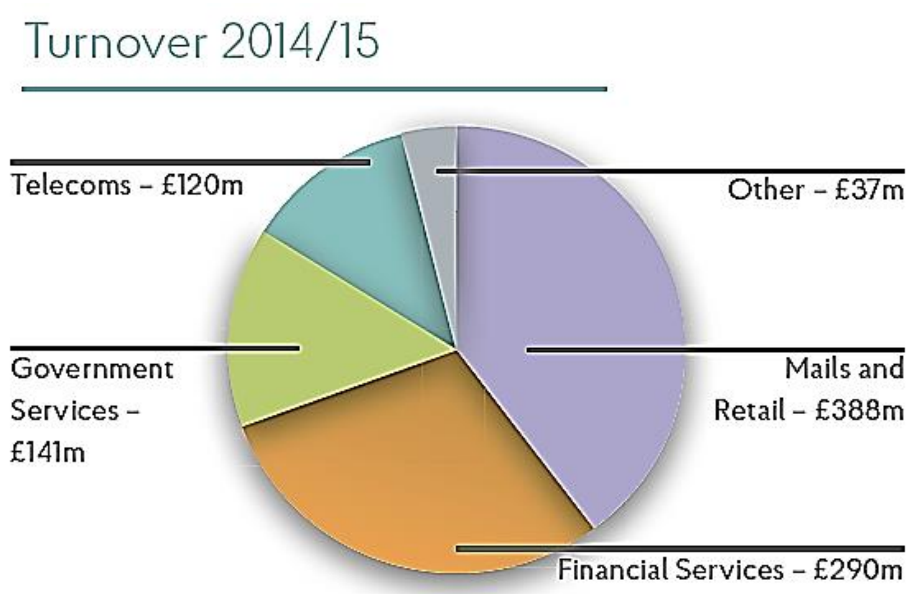
3 コミュニティによるサポート拠点：Pub is the Hub

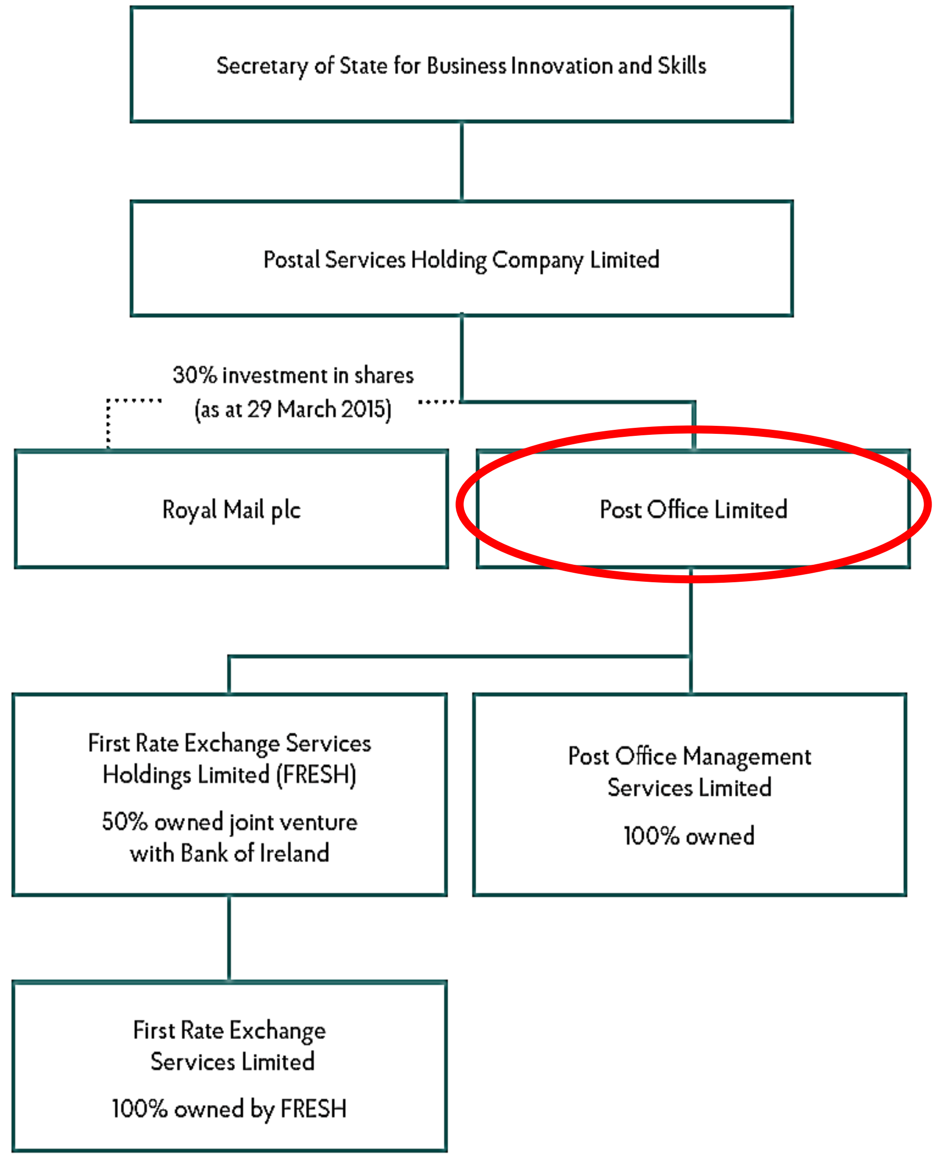
4 個別店舗の売却＝実質的民営化：Buying a Post Office

5 組織化による機能強化：National Federation of SubPostmasters

1 Post Officeの概要：組織図と店舗数減少の実態

（出所）Post Office Limited, *Annual Report and Financial Statements 2014/15*.





直営店・委託店の減少　その他・アウトリーチ型へ

（出所）Watson, C. [2015], *Post Office Numbers*, SN02585, Commons Library.

年	直営店	委託店	合計
1982	1,573	20,832	**22,405**
1983	1,567	20,734	**22,301**
1984	1,559	20,499	**22,058**
1985	1,553	20,110	**21,663**
1986	1,509	19,796	**21,305**
1987	1,503	19,708	**21,211**
1988	1,499	19,572	**21,071**
1989	1,493	19,537	**21,030**
1990	1,339	19,532	**20,871**
1991	1,167	19,471	**20,638**
1992	1,019	19,141	**20,160**
1993	917	19,041	**19,958**
1994	800	18,982	**19,782**
1995	699	18,908	**19,607**
1996	653	18,761	**19,414**
1997	606	18,645	**19,251**
1998	601	18,407	**19,008**

年	直営店	委託店	その他	合計
1999	600	18,175		**18,775**
2000	598	17,743	52	**18,393**
2001	597	17,199	50	**17,846**
2002	589	16,916	79	**17,584**
2003	576	16,483	180	**17,239**
2004	560	15,211	190	**15,961**
2005	541	13,884	184	**14,609**
2006	495	13,618	263	**14,376**
2007	458	13,448	313	**14,219**
2008	403	12,748	416	**13,567**
2009	373	10,776	803	**11,952**
2010	373	10,599	933	**11,905**
2011	373	10,468	979	**11,820**
2012	373	10,428	1,017	**11,818**
2013	373	10,342	1,065	**11,780**
2014	350	10,255	1,091	**11,696**
2015	326	10,172	1,136	**11,634**

2 補助金支出の限界：
Post Office Diversification Fund

（出所）Welsh Government [2012], *Evaluation of the Post Office Diversification Fund*.

- ウェールズ 2002～2006 Post Office Development Fund
  背景 2003/ 4～ 電子決済に移行
- 対象 106局（都市部64+過疎部42），総額 £4.1 million
- ウェールズ 2009～2012 Post Office Diversification Fund
  背景 2007～「ワン・ウェールズ政策」
- 予算額 £4.5 million，店舗内で非PO部門強化を実現
- 地域雇用・アクセス面で貢献⇔貧困・不平等は未解決

3 コミュニティによるサポート拠点：Pub is the Hub

（出所）http://www.princescountrysidefund.org.uk/who-we-are/latest-news/post/31-

- 英国の農村・過疎地域のコミュニティ維持が目的

- 政府と民間団体等による支援体制

  Scottish Government：スコットランド政府

  The Prince’s Countryside Fund：チャリティ団体

  Diageo：酒造メーカー（ギネス・ヘネシーの親会社）

- 老朽化パブの店舗改造に資金を提供

- 地域存続のために多様な機能を付与

  例：**郵便局**, 雑貨店, 図書館, ネットカフェ, 家庭菜園割り当て, 学校給食, 現金自動支払機, ITトレーニング, 映画館

Pub is the Hub

（出所）http://www.princescountrysidefund.org.uk/downloads/the-princes-countryside-fund-annual-review.pdf

Pub is the Hub

（出所）http://www.pubisthehub.org.uk/news/north-yorkshire-pub-opens-post-office/
http://www.pubisthehub.org.uk/news/halkyn-post-office-re-opens-in-award-winning-pub/

North Yorkshire pub opens post office

Halkyn post office re-opens in award-winning pub

4 個別店舗の売却＝実質的民営化:
Buying a Post Office

（出所）http://uk.businessesforsale.com/uk/search/post-offices-for-sale-in-wales

Leasehold

Main Post Office Stores In Busy Town Centre

Mid Glamorgan

Asking Price: £70,000 **Turnover:** Available on request **Net Profit:** Available on request

PRICE REDUCED - Independent Convenience Stores, Off Licence and Main Post Office in busy town centre. Retail trade £12,500 a week plus Main Post Office Income £45,895 a year. Good size retail premis...

Sold (Subject to Contract)

Post Office In Gwent

Gwent

Asking Price: £49,500 **Turnover:** £208,000 **Net Profit:** Available on request

A modernised and pleasantly presented Post Office with ATM, National Lottery and growing shop sales. Located only 10 mins from main M4 motorway junction 26, the business is run on relatively short ...

Leasehold

Busy Rural Village Store And Outreach Post Office

Welshpool, Powys

Asking Price: £49,500 **Turnover:** £411,998 **Net Profit:** £33,297

Description: This store offers the right mix of a busy shop and Post Office in village surroundings that any owner would be happy to call home. Offering a full range of convenience food, tobacco, new...

5 組織化による機能強化：National Federation of SubPostmasters

（出所）http://www.nfsp.org.uk/Protect-our-Post-Offices-2013

- 1. Halt the sale of Royal Mail and retain a stake in the company　ロイヤルメールの株式売却阻止
- 2. Increase access to government services at post offices 行政サービスの充実
- 3. Allow millions of people to continue to collect their pensions and benefits at post offices　年金受給者対応
- 4. Offer a comprehensive range of banking services at post offices　広範囲における現金取り扱い業務の提供

NFSPメンバーの特典

（出所）http://www.nfsp.org.uk/Member-Benefits

- **practical information** including news and analysis online and a monthly magazine sent to your door　情報共有
- **mutual support** putting you in touch with other subpostmasters, locally and online　相互扶助
- **independent advice helplines** specialising in employment law and tax　個別助言
- free insurance covering tax and VAT investigation, as well as malicious attack cover for you and your staff　各種保険
- **representation** with Post Office Ltd on remuneration, terms and conditions　報酬条件の協議
- **discounts** on a wide range of retail products and services for you and your business　商品購入の割引
- **promoting your views** to MPs, Government and the media ロビーイング

Ⅲ 所有形態　公的サービスの持続可能性

1 英国・水道会社：ウェールズ NPOに移行

2 英国・鉄道インフラ会社：国有化で存続

3 英国・列車運行会社：他国鉄道会社の支援

4 欧州・空港会社：民営化後の多様なタイプ

5 独仏蘭・首都圏空港：政府・自治体の持株

1 英国・水道会社：ウェールズ NPOに移行

水道会社と親会社・経営形態 1

水道会社	親会社	コンソーシアム構成者	国籍	経営形態
Anglian Water	Osprey/ Anglian Water Group Ltd	Canada Pension Plan: 32.9%	オーストラリア/カナダ/英国	PE
		Colonial First State: 32.3%		
		IFM Investors: 19.8%		
		3i: 15.0%		
Northumbrian Water	UK Water	Cheung Kong Infrastructure Holdings Ltd	バミューダ	MUL
		Cheung Kong (Holdings) Ltd	香港	
		Li Ka Shing Foundation Ltd		
Severn Trent Water	Severn Trent		英国	PLC
Southern Water	Greensands Holdings Ltd	Infrastructure investment funds (managed by JP Morgan Asset Management, UBS Global Asset Management and Hermes): 48.8%	オーストラリア/カナダ/英国	PE
		Australasian and Canadian pension funds: 41.7%		
		Private Equity: 9.5%		
（注）PE: Private Equity, PLC: Public Limited Company, MUL: Multinational Company,				

水道会社と親会社・経営形態 2

水道会社	親会社	コンソーシアム構成者	国籍	経営形態
Anglian Water	Osprey/ Anglian Water Group Ltd	Canada Pension Plan: 32.9%	オーストラリア/カナダ/英国	PE
South West Water	Pennon Group		英国	PLC
Thames Water	Kemble Water Ltd	Kemble Water Holdings Ltd/ Macquarie Group	オーストラリア	PE
United Utilities Water	United Utilities		英国	PLC
Dŵr Cymru Welsh Water	**Glas Cymru**		**英国**	**CLG**
Wessex Water	YTL Power Intl.	International Multi-utility Provider	マレーシア	MUL
Yorkshire Water	Kelda Water Services	Citi Infrastructure Investors: 30.3% GIC: 26.3% Wharfedale Acquisitions I LLP: 10.0%	シンガポール/英国	PE

（注） PE: Private Equity, PLC: Public Limited Company, MUL: Multinational Company,
CLG: Company Limited by Guarantee

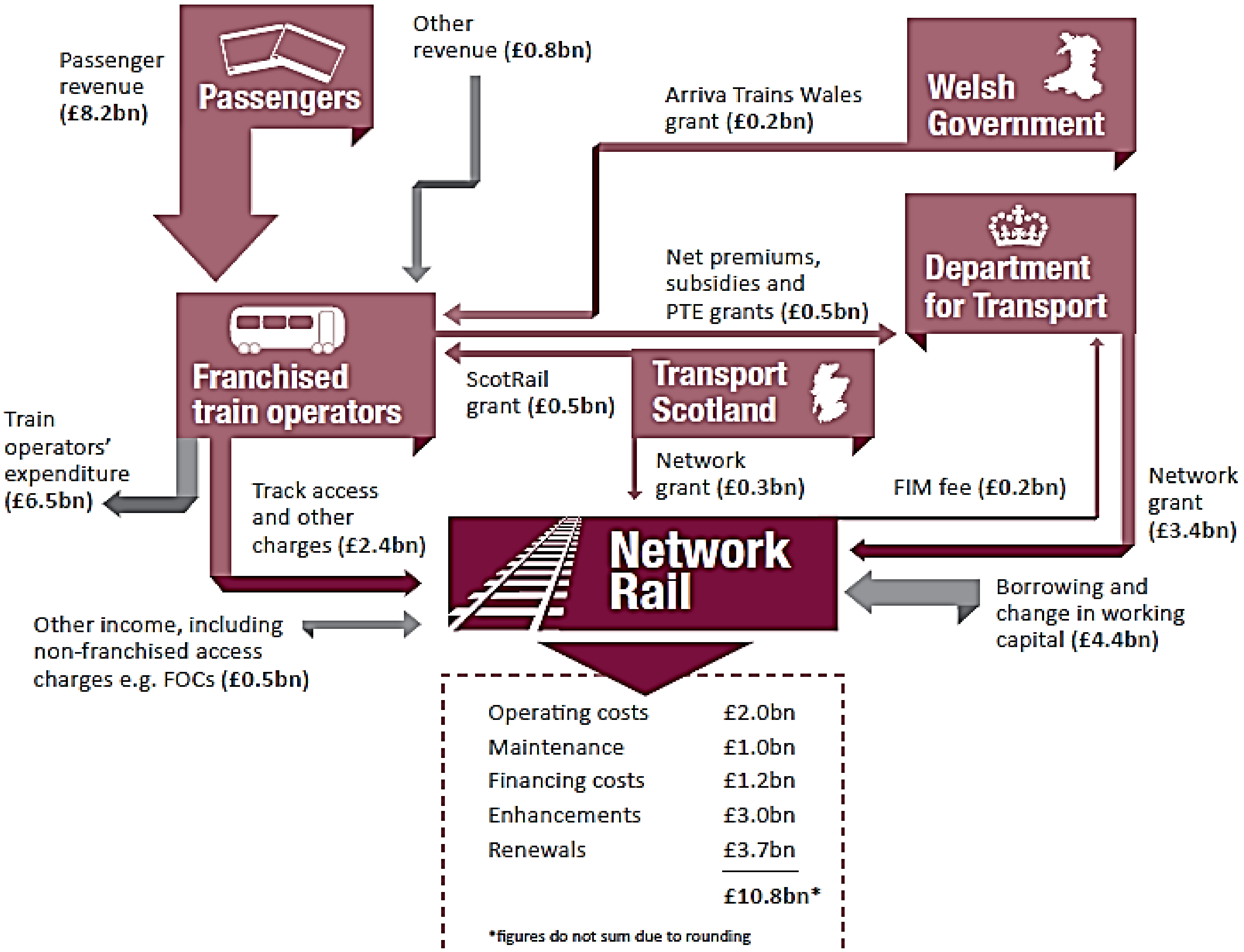
2 英国・鉄道インフラ会社：国有化で存続

（出所）Department for Transport [2015], *The future shape and financing of Network Rail*.

1993	The Railways Act 1993 leads to the privatisation of railway operations and creation of Railtrack to own the infrastructure, following a decline in usage and quality of the railway. Railtrack contracted out for all engineering services.
1996	Railtrack floats on the London Stock Exchange as Railtrack plc.
2000	Hatfield crash leads to severe speed restrictions across the network while Railtrack works to fix the underlying issues.
2002	Network Rail created as new owner and operator of British rail infrastructure after Railtrack placed in Railway Administration following the high costs associated with Hatfield crash and West Coast upgrade programme.
2003	Network Rail takes maintenance back in-house.
2012	Network Rail devolves responsibility for day-to-day activities to the routes throughout England, Scotland and Wales.
2014	On 1 September 2014 Network Rail is reclassified from the private sector to the public sector, becoming an arm's length central government body.

鉄道インフラ会社の資金調達

（出所）Department for Transport [2015], *The future shape and financing of Network Rail*.



3 英国・列車運行会社：他国鉄道会社の支援

列車運行会社とフランチャイズ期間

運行会社	期間		更新
C2C	2014/ 9 – 2029/11	15年3カ月	
Chiltern Railways	2002/ 3 – 2021/12	18年10カ月	
Arriva CrossCountry	2007/11 – 2016/10	9年	
Arriva Trains Wales	2003/12 – 2018/10	14年11カ月	
First Great Western	2006/ 4 –2013/10	7年7カ月	(1) 2013/10 – 2015/ 9 (2) 2015/ 9 – 2019/ 3
First TransPennine Express	2004/ 2 – 2016/ 4	12年3カ月	
London Midland	2007/11 –2016/ 4	8年6カ月	
Southeastern	2006/ 4 – 2014/10	7年7カ月	2014/10 – 2018/ 6
Thameslink, Great Northern, Southern and Gatwick Express	2014/ 9 – 2021/ 9	7年1カ月	
Abellio Greater Anglia	2012/ 2 –2014/ 7	2年6カ月	2014/ 7 – 2016/10
ScotRail	2015/ 4 – 2025/ 4	10年1カ月	
Northern	2004/12 –2014/ 4	9年5カ月	2014/ 4 – 2016/ 4
East Midlands Trains	2007/11 – 2015/10	8年	2015/10 – 2018/ 3
South West Trains	2007/ 2 – 2017/ 6	10年5カ月	
Virgin West Coast	1997/ 3 – 2012/12	15年10カ月	(1) 2012/12 – 2014/11 (2) 2014/11 – 2017/ 9
Virgin East Coast	2015/ 3 – 2023/ 3	8年1カ月	

列車運行会社の親会社と出資状況 1

National Express	Arriva UK Trains Deutsche Bahn (DB)	FirstGroup	Keolis SNCF	Go-Ahead Group
英国・バス	ドイツ・鉄道	英国・バス	フランス・鉄道	英国・バス
100% C2C	100% Chiltern	100% First Great Western		
	100% Arriva CrossCountry	55% First TransPennine Express	45% First TransPennine Express	
	100% Arriva Trains Wales		35% London Midland	65% London Midland
			35% Southeastern	65% Southeastern
			35% Thameslink, Great Northern, Southern and Gatwick Express	65% Thameslink, Great Northern, Southern and Gatwick Express

列車運行会社の親会社と出資状況 2

Abellio NedRailways (NS)	Serco Group	Stagecoach Group	Virgin Group
オランダ・鉄道	公共サービス・PFI	英国・バス	英国・航空
100% Abellio Greater Anglia		100% East Midlands Trains	
100% ScotRail		100% South West Trains	
50% Northern	50% Northern	49% Virgin West Coast	51% Virgin West Coast
		49% Virgin East Coast	51% Virgin East Coast

4 欧州・空港会社：民営化後の多様なタイプ

順位	国	空港	都市	乗降客数		変化率
				2013	2014	
1	**United Kingdom**	**London Heathrow Airport**	**London**	**72,367,054**	**73,405,330**	**1.4%**
2	**France**	**Paris-Charles de Gaulle Airport**	**Paris**	**62,052,917**	**63,813,756**	**2.8%**
3	**Germany**	**Frankfurt Airport**	**Frankfurt**	**58,036,948**	**59,566,132**	**2.6%**
4	Turkey	Istanbul Ataturk Airport	Istanbul	51,297,790	56,954,790	11.1%
5	**Netherlands**	**Amsterdam Airport Schiphol**	**Amsterdam**	**52,569,250**	**54,978,023**	**4.6%**
6	Spain	Adolfo Suarez Madrid.Barajas Airport	Madrid	39,735,618	41,833,374	5.3%
7	Germany	Munich Airport	Munich	38,672,644	39,700,515	2.7%
8	Italy	Leonardo da Vinci.Fiumicino Airport	Rome	36,166,345	38,506,908	6.5%
9	**United Kingdom**	**Gatwick Airport**	**London**	**35,444,206**	**38,103,667**	**7.5%**
10	Spain	Barcelona El Prat Airport	Barcelona	35,216,828	37,559,044	6.7%
11	Russia	Domodedovo International Airport	Moscow	30,760,000	33,040,000	7.4%
12	Russia	Sheremetyevo International Airport	Moscow	29,256,000	31,568,000	7.9%
13	France	Paris-Orly Airport	Paris	28,274,154	28,862,586	2.1%
14	Turkey	Antalya Airport	Antalya	27,018,623	28,341,063	4.9%
15	Denmark	Copenhagen Airport	Copenhagen	24,067,030	25,627,093	6.5%
16	Switzerland	Zurich Airport	Zurich	24,865,138	25,477,622	2.5%
17	Norway	Oslo Airport, Gardermoen	Oslo	22,956,540	24,269,235	5.7%
18	Turkey	Sabiha Gokcen Airport	Istanbul	18,521,762	23,631,883	27.6%
19	Spain	Palma de Mallorca Airport	Palma de Mallorca	22,768,032	23,115,499	1.5%
20	Austria	Vienna International Airport	Vienna	21,999,926	22,483,158	2.2%
21	Sweden	Stockholm-Arlanda Airport	Stockholm	20,681,554	22,443,272	8.6%
22	**United Kingdom**	**Manchester Airport**	**Manchester**	**20,751,581**	**21,989,682**	**6.0%**

(出所) http://www.chipshol.com/facts-figures.html

英国 大規模空港会社の株主構成

① ヒースロー	**Ferrovial S.A. - 25.00%** Qatar Holding LLC - **20.00%** Caisse de dépôt et placement du Québec - **12.62%** The Government of Singapore Investment Corporation - **11.20%** Alinda Capital Partners **- 11.18%** China Investment Corporation - **10.00%** Universities Superannuation Scheme (USS) - **10.00%**
⑨ ガトウィック	**Global Infrastructure Partners, LP (“GIP 1”) - 41.95%** The Abu Dhabi Investment Authority (“ADIA”) - **15.90%** The California Public Employees’ Retirement System (“CalPERS”) - **12.78%** National Pension Service of Korea (“NPS”) - **12.14%** Future Fund Board of Guardians (“Future Fund”) - **17.23%**
㉒ マンチェスター	**Manchester City Council - 35.5%** The other 9 Greater Manchester Councils – **29.0%**. Borough Council of Bolton, Borough Council of Bury, Oldham Borough Council, Rochdale Borough Council, Council of the City of Salford, Metropolitan Borough Council of Stockport, Tameside Metropolitan Borough Council, Trafford Borough Council, Wigan Borough Council IFM Investors - **35.5%**

5 独仏蘭 首都圏空港：政府・自治体の持株

② フラポート フランクフルト ドイツ	**Fraport** State of Hesse - **31.35%** Stadtwerke Frankfurt am Main Holding GmbH - **20.02%** Deutsche Lufthansa A.G. - **8.45%** RARE Infrastructure Limited - **5.27%** Free Float - **34.91%**
③ ADP パリ シャルルドゴール フランス	**Aéroports de Paris** **French government authorities - 50.6%** ***Schiphol Group - 8.0%*** **下記SGと株式相互持合い** Vinci group subsidiary - 8.0% Crédit Agricole Assurances / Predica - **4.8%** French institutional investors - **6.9%** Non-resident institutional investors - **14.5%** French individuals and unidentified shareholders - **5.5%** Employees - **1.6%**
⑤ スキポール・グループ アムステルダム オランダ	**Schiphol Group** **State of the Netherlands - 70%** Municipality of Amsterdam - **20%** ***Aéroports de Paris S.A. - 8%*** **上記ADPと株式相互持合い** Municipality of Rotterdam - **2%**

補論　ミュジアムを通した「公益性」の理解

公的資金の支出とチャリティ:
EUレベルでの支援

技術革新に伴う産業構造変化:
デジタリゼーションの受容

産業遺跡保護と地域振興政策:
初等教育からリカレント教育まで