

# 日本郵便の行方

日本郵政が民営化後いきなり日本通運との宅配事業統合を発表した。郵便事業と日通の年商は合わせると約4兆円も上る。迎え撃つヤマト・佐川の年商もそれぞれ1兆円規模に達している。郵便と物流の垣根が崩れたことで、市場の勢力図が大きく変わろうとしている。その行方を探る。

図2 大手4社の宅配便取扱個数の推移

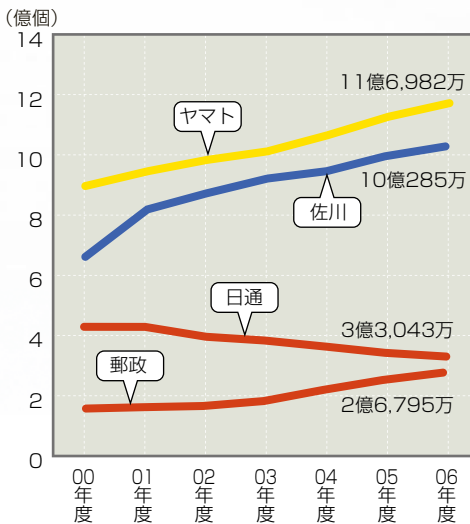
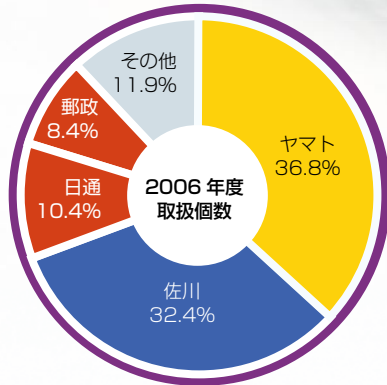


図1 宅配便市場のシェア



記者会見の席上で手を握る日本郵政の西川善文社長（写真右）と日本通運の川合正矩社長

## 第1部 ポスト民営化市場のシナリオ

# 郵政&日通4兆円連合は成立するか

宅配便は「二強・一弱」市場に

今年一〇月一日の郵政民営化から間もない同月五日、日本郵政と日本通運は「包括的かつ戦略的な提携関係を検討し、構築すること」および宅配便事業の新会社を設立することで合意し、基本合意書を締結した。来年四月に宅配便事業統合に関する最終契約を締結し、同一〇月に新会社をスタートさせる。

新会社は日本郵政の子会社である郵便事業（日本郵便）が五一%を出資し、日通も三分の一以上を出資する。新会社のスタートに合わせて、郵政の「ゆうパック」と日通の「ペリカン便」は統合し、ブランド名をリニューアルする。両社のシェアは合計で約一九%（二〇〇六年度実績）。ヤマト運輸の「宅急便」、佐川急便の「飛脚宅配便」に続く宅配便市場の三つ目の柱が誕生することになる（図1）。

これによって最も大きな影響を受けるのは、ヤマト・佐川よりむしろ四番手以下の宅配便事業者だ。郵政は〇四年一〇月に「ゆうパック」を全面リニューアルして以降、取扱個数を急拡大させている。しかし、そのおおいを食ったのは、日通を始めとした下位事業者で、この間にもヤマト・佐川のシェアは逆に高まっている。郵政と日通の事業統合で淘汰にいつそう拍車のかかることは必至だ。

その結果、宅配便市場は「二強・一弱」時代に突入する。郵政の宅配便は三三三九億円の売り上げに対して営業利益が一八億円という低収益構造（〇六年度・冊子小包含む）。一方のペリカン便も事業開始以来、赤字が続くとされる。新会社は約五〇〇億円の売上規模を見込めるものの収益的には苦しい展開を余儀なくされる。

もともと日通は赤字のペリカン便のてこ入れ策と

して郵政事業庁の時代から郵政との事業統合を模索してきた。しかし郵政としてはペリカン便の荷物を獲得することには乗り気でも、そのインフラまで吸収することには抵抗があった。

むしろ郵政は日通の国際物流事業に魅力を感じていた。しかし日通にとっても国際物流はドル箱。他人の手には触れさせたくない。宅配便だけで手を結びたい日通と、国際まで含めた包括提携を求めめる郵政の意思の違ひから、両社の話し合いはいつたんは暗礁に乗り上げていた。それがここに来て急展開したのは、日本郵政の西川善文社長を中心とする「郵政内のS M B C出身者たちの仕掛けによるものだ。今年の夏に日通とのトップ会談を呼びかけて急遽、話をまとめた」と関係者は証言する。

宅配新会社は資本上、郵政が主導権を握る。事業統合によって郵政はペリカン便の赤字を背負い込むことになる。それでも郵政が宅配便の「二強」に対抗するためには、日通と組む以外に有効な選択肢はない。いずれは統合が必要になるのであれば、当面は国際物流事業の提携に目をつぶり、先に日通側の希望に応じて「貸し」を作った格好だ。

### 日通を呑み込み世界へ

郵政が日通の国際物流を諦めたわけではない。四大インテグレーターの一角を占めるT N Tとの提携が決裂して以降、郵政は国際物流進出の具体的なスキームを描けずにいる。提携相手の有力候補としてきた外資系インテグレーターとは、E M Sと国際エクスプレス便との競合問題を抱えており、今や敵対する関係にある。他の有力航空フォワーダーはいずれも特定の企業グループに既に組み込まれている。

残されたカードは国際物流分野でも日通のほか見

図3 4つの事業領域ごとに有力企業との資本提携を積極的に進めている

事業領域	グループ会社	提携相手	出資比率等	設立	事業概要
メール	JPビズメール	三菱UFJ信託銀行	資本金1億円。郵政51%： 三菱UFJ信託銀行49%	2006年2月	DMの封入発送・印刷業務
	DM新会社 (社名未定)	電通、電通テック	資本金4億9000万円。郵政51%： 電通34%： 電通テック19%	07年内予定	DM広告の企画・開発
宅配便	宅配便事業新会社 (社名未定)	日本通運	資本金未定。郵政51%： 日本通運33%以上	08年10月予定	宅配便事業
ロジスティクス	JPロジサービス (旧アソシア)	大丸	買収金額6億5000万円。 資本金3400万円。郵政67.6%： 大丸32.4%	2005年10月	大丸を荷主とした百貨店物流。 06年度売上高134億円
	JP物流パートナーズ (旧ディーエスロジスティクス)	三越	資本金1億円。郵便事業51%： 三越49%	2007年11月	ギフト品の発送を中心とした業務。 06年度売上高7億円
国際物流	ANA&JP エクスプレス	ANA、日本通運、 商船三井	資本金8000万円。ANA51.7%、 郵政33.3%： 日通10%： 商船三井5%	2006年2月	航空貨物機運航事業

当たらない。日通との宅配事業統合に関連して郵政の西川社長は日本郵便の「株式の公開と並行して(日通との)株式持ち合いも検討する」とコメントしている。一方、日通側は「宅配便・国際物流で包括提携」と見出しを打った新聞報道に対して「国際物流に関する提携で郵政と合意した事実は全くない」と火消しに追われた。

国内通常郵便の減少に加え、民間メール便に足元を浸食されている日本郵便にとって、国際物流やロジスティクス事業など物流市場への本格参入による事業拡大は既定路線。目指すはドイツポストと同様の国際総合物流企業だ。その実現には大型買収や有力物流企業との事業統合が避けられない。

日通の時価総額は十一月二〇日現在、約五六〇〇億円。ドイツポストが総額二兆円近くを投じてDHLを始めとした民間物流企業を買収した国際物流市場の常識に照らせば、郵政が日通を買収しても驚くには当たらない。対する日通は売上規模では世界的にみても大きなプレゼンスを持ちながら、一九九〇年代後半から始まった国際物流市場の大再編を全く蚊帳の外で過ごしてきた。

郵政と日通が統合すれば年商四兆円の規模を誇るアジア最大の総合物流企業が誕生する。その先兵として欧米のインテグレーターと伍していくのは日通のスタッフたちだ。独立資本に対するこだわりを捨てれば、活躍の舞台は大きく広がる。ただし巨大すぎるプレーヤーの誕生は他の民間物流企業への影響が避けられない。郵便事業の崩壊を覚悟で郵政の経営の舵取りを縛るのか、それとも民業圧迫に目をつぶり国策として和製インテグレーターを育てるのか。日本郵便の行方は世論に委ねられている。

(大矢昌浩)