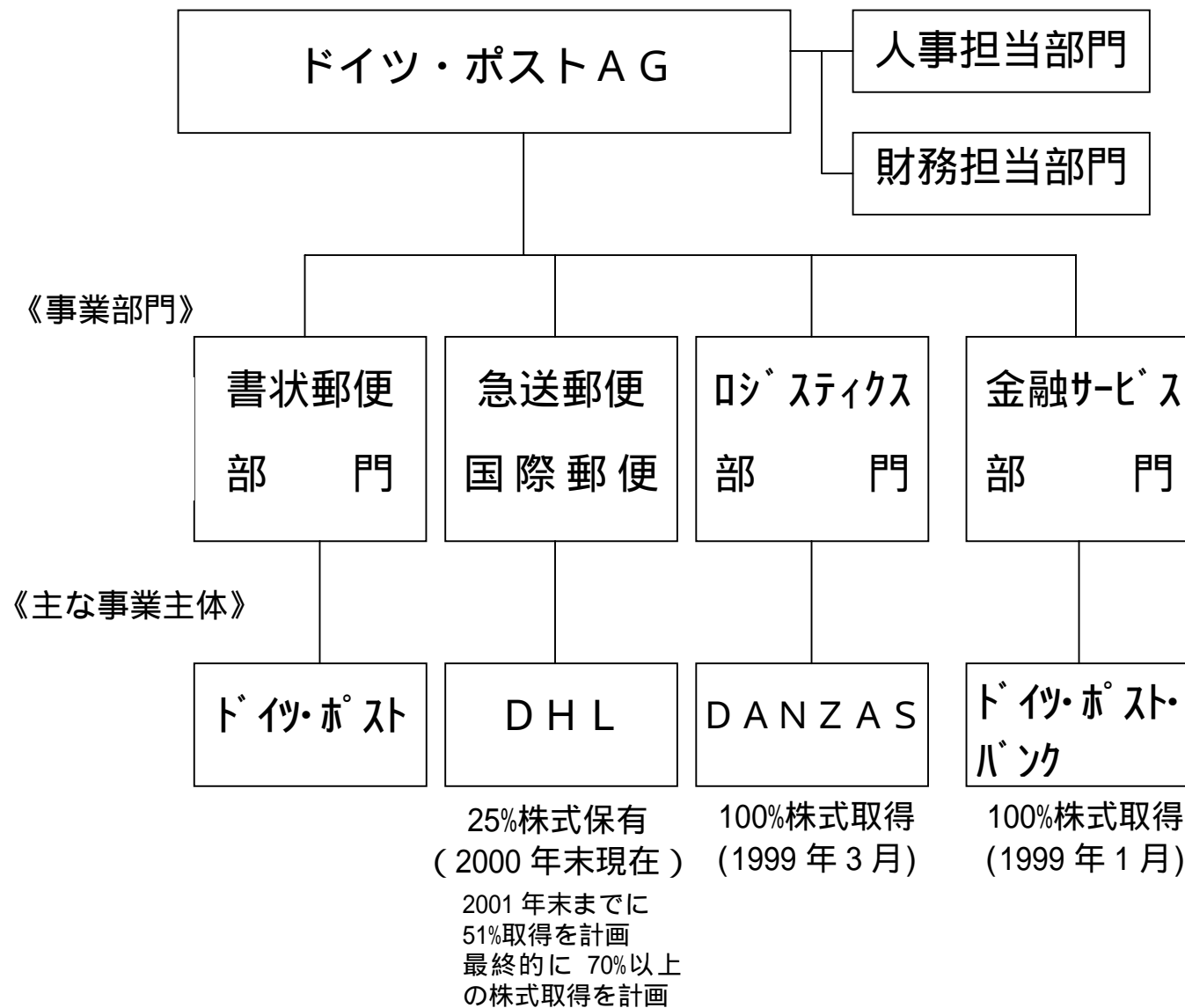


ドイツにおける状況

# ドイツ・ポスト 概要

## ドイツ・ポストの概要



この他、直営郵便局の経営を行う子会社として、DPV (Deutsche Post Vertriebsgesellschaft mbH) 及び DPR (Deutsche Post Retail、旧 McPaper AG) がある。

参考：ドイツ・ポスト年次報告書 1999年度版

## 郵便局窓口サービスの概要

### (1) 郵便

#### 郵便物種類

- ・通常郵便物：書状、はがき、印刷物、書状印刷物、大量印刷物、書籍郵便物、点字郵便物、商品郵便物、無あて名郵便物、小型包装物
- ・小包郵便物：小包、料金計器別納小包 (Postgut)
- ・特殊取扱：保険付、書留、本人交付、配達証明、代金引換、速達、特別送達

### (2) 金融サービス

- ・送金、決済：郵便振替口座
- ・貯蓄：積立・定期預金等、投資信託
- ・その他：外貨両替、旅行小切手、保険商品の販売等

### (3) 受託業務

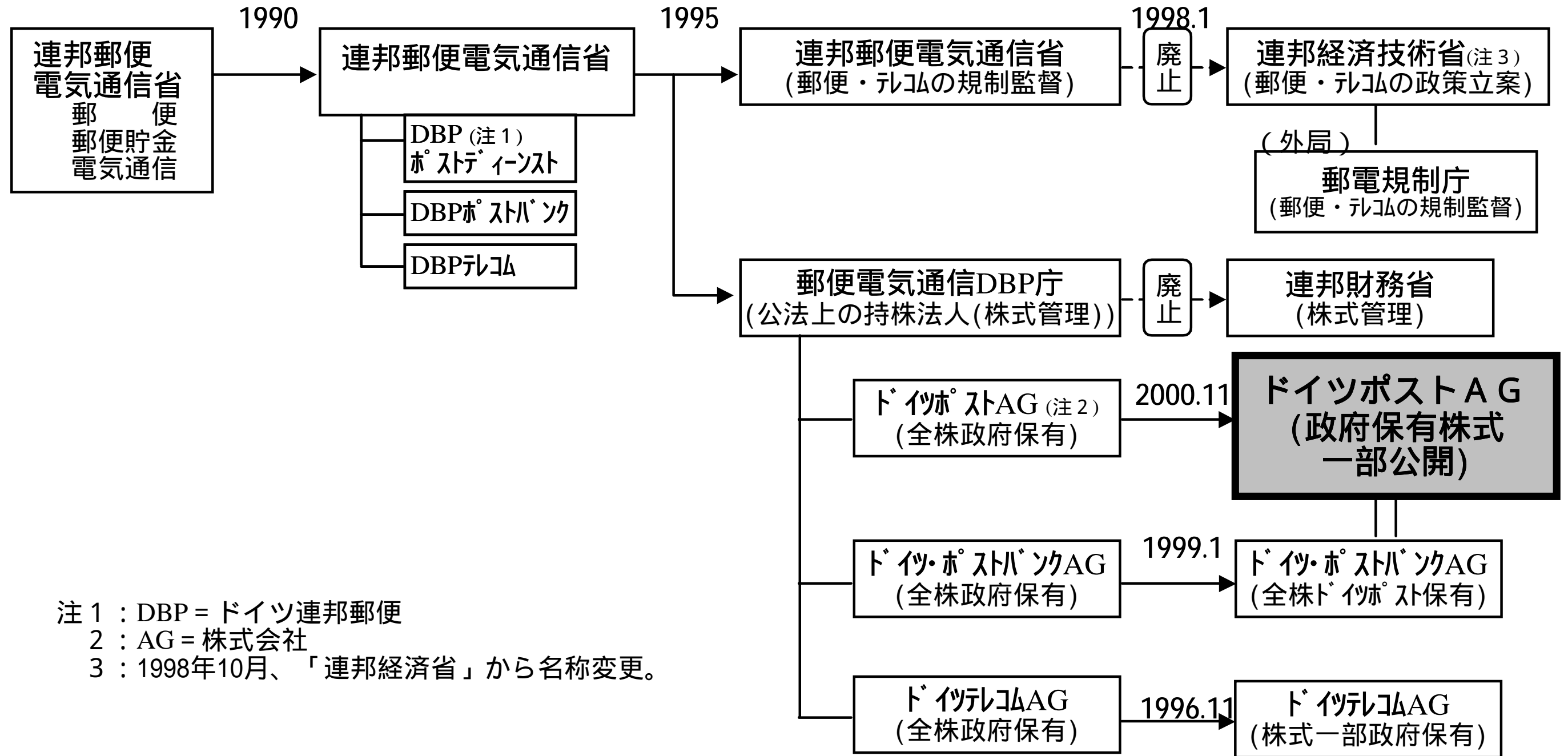
- ・文房具等の販売
- ・コンサートチケットの販売
- ・電話加入申込の受付 (限定局のみ)
- ・テレホンカードの販売

経営形態の変遷等

概要・背景等

1989	民間参入基準設定	基本書状料金の10倍以上の書状について民間参入を認める	1998	ユニバーサル・サービス令施行	【背景】・郵便改革等の影響により、郵便・郵便貯金事業はそれぞれ特殊会社化 しかし、事業の効率性が偏重された結果、郵便局数は激減 ・郵便局数の減少に歯止めをかける必要
1990	国営事業体へ移行	郵便、貯金、電気通信を国営事業体として、連邦郵便電気通信省から分離 (第一次郵便改革)			【概要】・最低12,000局の固定郵便局の維持 ・最低5,000局の直営の固定郵便局の維持
1995	特殊会社へ移行	それぞれを全株政府保有の特殊会社化 (第二次郵便改革) 【背景】・電気通信分野改革の影響 ・赤字経営 ・ストライキの発生(ほぼ毎年発生)			・人口4,000人を超える全地方自治体に最低1か所の固定郵便局の設置 ・原則、市街地では、顧客にとって固定郵便局が最大2kmの範囲内にあること、1kmの範囲内に十分な数の郵便ポストがあることの保証等を規定 ・これにより、最低12,000の郵便局の維持等が義務づけられたことから、結果として同数の郵便局における金融サービスの提供も確保
1996	参入基準の緩和	重量1kg超の書状について民間参入を認める			
1997	"	料金10マルク以上の書状について民間参入を認める			
	McPaperの買収	McPaper(文房具店チェーン)を100%子会社化		DHLへ出資	22.5%の株式取得を決定
	新郵便法案の審議	連邦会議は、ドイツ・ポストに2002年末まで付与される独占免許の内容は100g未満の書状の取扱とする閣議決定案を可決するも、連邦参議院により否決 その後、両院協議会においても調整が難航したが、結局独占の範囲を100g未満から200g未満に引き上げることで決着	1999	ドイツ・ポストによるドイツ・ポストバンク買収	郵便局ネットワークを所有するドイツ・ポストがドイツ・ポストバンクの全株式を政府から取得し、完全子会社化 【背景】ドイツ・ポストとドイツ・ポストバンク間の窓口手数料を巡る紛争
1998	新郵便法施行	1kg以下の書状について免許制を導入 ただし基本料金の5倍以下又は200g未満の書状は、ドイツ・ポストに2002年末までの独占免許を付与		DANZAS買収	1月 株式の取得を開始 2月 過半数の株式を取得 3月 100%の株式を取得 (DANZAS:スイス国籍の物流企業)
			2001	ドイツ・ポストの独占延長の決定	郵便法改正により、独占免許期限の2007年末までの延長が決定 (基本料金の5倍以下又は200g未満の書状) 【背景】欧州各国では、郵便市場の自由化の進展が遅れており、自国市場で保護を受けた外国事業者がドイツ市場に進出するのを避けるためと見られる

# ドイツ 郵政事業の経営形態の変遷等



注1 : DBP = ドイツ連邦郵便  
 注2 : AG = 株式会社  
 注3 : 1998年10月、「連邦経済省」から名称変更。

注：ドイツポストの職員の身分については、  
 ・ ドイツ連邦郵便の時代より勤務する職員で、特殊会社化の際に公務員の身分を選択した者は公務員  
 ・ 1995年1月1日以降新規採用された職員は、公務員ではない

# ドイツ・ポスト 経営戦略

## ドイツ・ポスト年次報告書 1991 年度版（抜粋）

ドイツポスト設立法において表明されている義務に関して、以下の3つの基礎的目標のとおり戦略の再構築が行われた。

- 国際基準に照らし、品質の面でリードすること
- 行政庁から、顧客、従業員にとって現代的で、市場主義に則った企業体に移行すること
- インフラ企業としての責務を踏まえ、経済的に健全な企業体を確立すること

## ドイツ・ポスト年次報告書 1994 年度版（抜粋）

我々は、通信・運送分野のサービス提供者として、個人及びビジネス顧客の要求にこたえることを目指している。

我々は、数多くの分野で、民間企業と競合関係にあるが、その上で、全国に郵便サービスを提供するというインフラ企業としての責務を果たすことが求められている。

会社の基礎的な目的は、

- 品質のよいサービスにより郵便分野をリードし、また国際的なレベルにあること
- 政府機関から民営化に向けて収益力の高い会社に移行すること
- 市場主義、顧客主義を通じて競争力を確保すること

## ドイツ・ポスト年次報告書 2000 年度版（抜粋）

我々の役割は、物流のワン・ストップ・ショッピングの手段を世界中に提供することにより、グローバル化、ネットワーク化する顧客をサポートすることにある。

ドイツ・ポスト・ワールド・ネットは、世界中で、包括的な物流及び流通の手段を提供する最先端企業の一つである。

（中略）

ドイツ・ポスト・ワールド・ネットは、今日、世界中に広がり、商品の流れを結びつける流通網を有している。このネットワークにより、我々は、重さに関わらず、全ての商品を安全かつ迅速に運送することが可能である。

## 郵便事業における民間参入について

### ・民間事業者の参入範囲

- (1) 書状又は宛名付きカタログで、最も軽いクラスの書状料金(1.1マルク)の5倍(約312円)超又は重量200g以上のもの。
- (2) (1通当たり)重量50g超の同一内容書状で50通以上  
ただし、上記範囲であっても、1kg以下の書状の送達については、免許制。

上記参入範囲以外におけるドイツ・ポストの独占免許は、2007年末までの延長が決定。

### ・民間参入の状況

- (1) 2000年の郵便サービス市場は、430億DM超であり、ドイツ・ポストが全収入の約3分の2弱を占めており、残りを、多数のクーリエ、急送便、小包、書状配達業者が分け合っている。書状配達市場の約4分1、クーリエ、急送便及び小包が競争分野である。
- (2) 2000年の重量1kg以下の書状配達(免許分野)の収入は、約210億DMであり、書状配達市場の一部が競争市場になっているのにも拘わらず、ドイツ・ポストがその98%以上を占めている。

参考：郵電規制庁 報道発表資料(2001年12月6日)

## 郵便局について

### (1)直営郵便局(5,375局：2001年9月現在)

以下の3種類に区分される。それぞれの取扱いサービスも異なる。

- ・中央支店：フルサービスに加え、金融商品、ダイレクトマーケティング等に関するコンサルティング業務
- ・標準支店：フルサービスを提供(一部店舗では、金融商品等に関するコンサルティング業務も)
- ・基礎支店：基礎的郵便・金融サービス(預金の引出し、ポストバンク間の送金)のみ

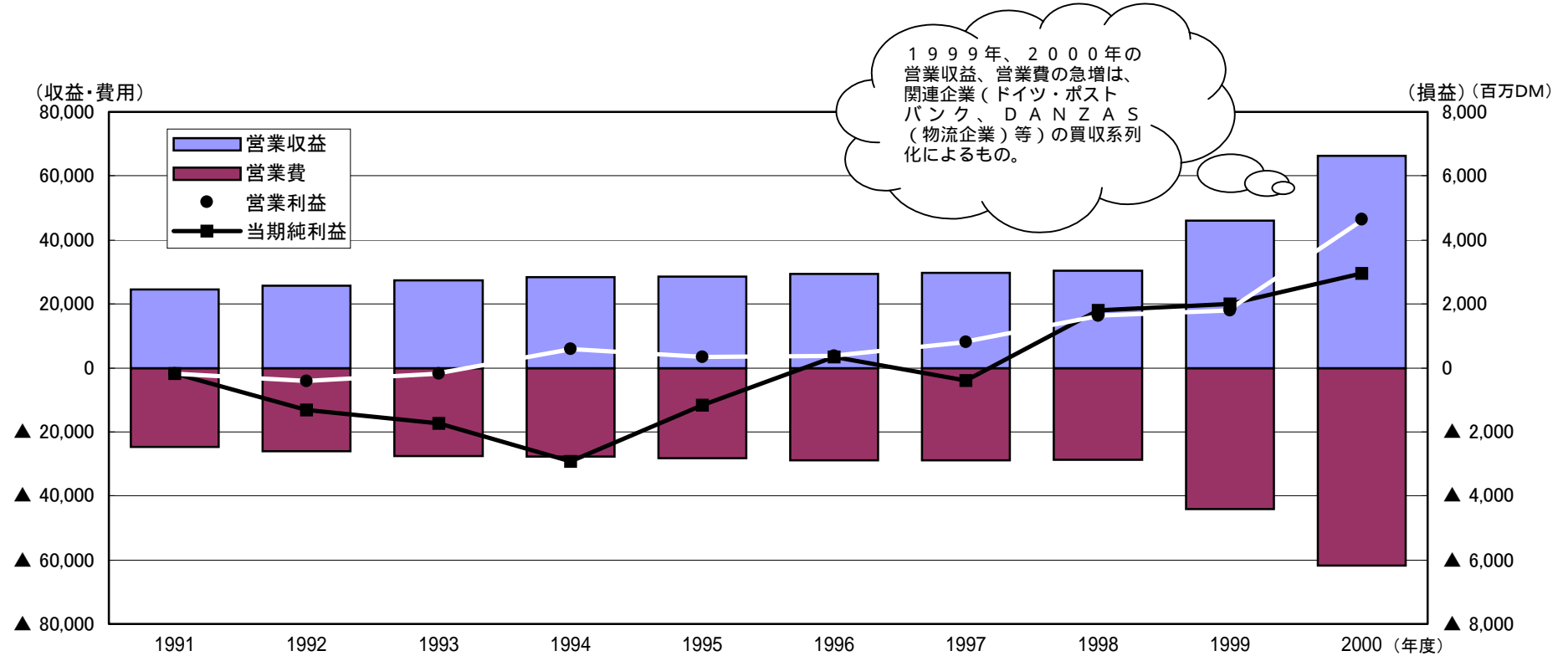
### (2)委託郵便局(7,750局：2001年9月現在)

通常、カウンターは1つしかなく、基礎的な郵便サービス及び金融サービスのみ(コンサルティング業務は行われない)

ドイツ・ポストが自ら運営する直営郵便局(4,544局)は、公務員及び株式会社化後のドイツ・ポストに採用された社員、DPVが運営する直営郵便局(437局)、DPRが運営する直営郵便局(394局)及び契約によるパートナーの運営する委託郵便局(7,750局)については、それぞれの社員により構成されている。(局数は、2001年9月現在)

参考：ドイツ・ポストからのヒアリング(2001年12月)

# ドイツ・ポスト 収支状況の推移



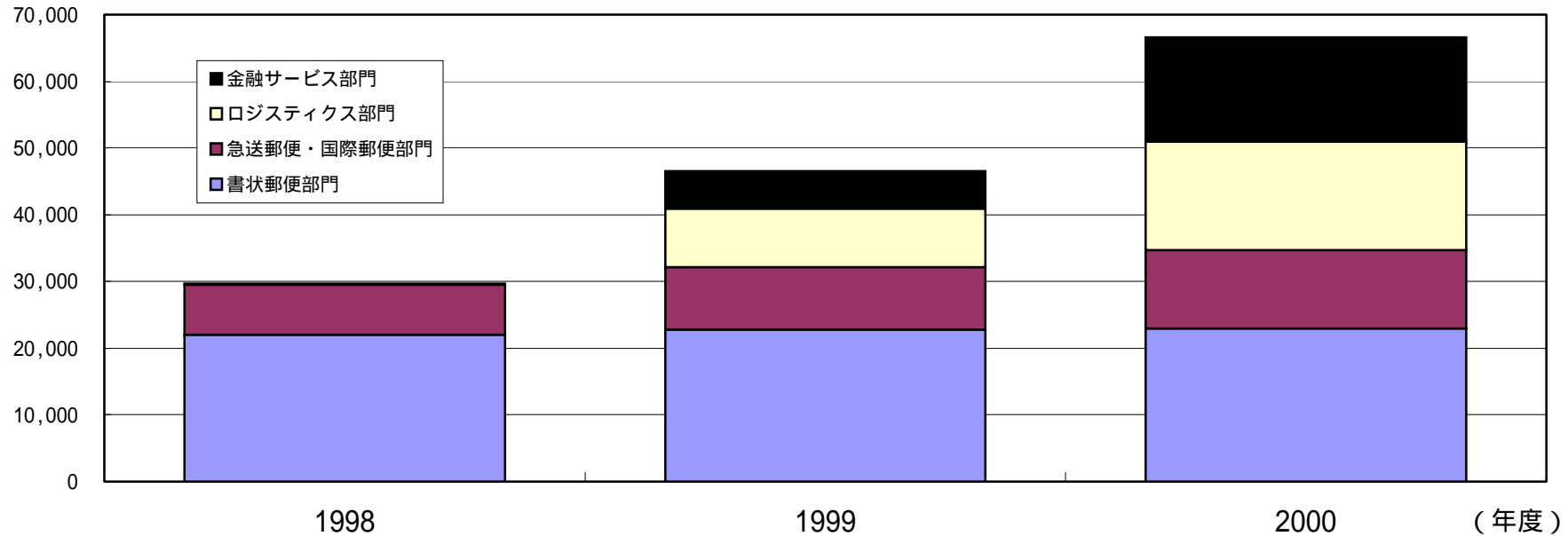
年 度	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
営業収益	24,500	25,634	27,411	28,365	28,567	29,323	29,741	30,372	46,005	66,336
営業費	24,680	26,045	27,584	27,776	28,229	28,952	28,936	28,743	44,204	61,683
営業利益	▲ 181	▲ 410	▲ 173	590	338	371	805	1,629	1,801	4,653
当期純利益	▲ 178	▲ 1,311	▲ 1,741	▲ 2,922	▲ 1,157	337	▲ 402	1,809	2,003	2,957

- 注：1 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。 (単位：百万DM)
- 2 ユーロ建のデータについては、1998年末に永久固定された交換レート(コンバージョン・レート、1ユーロ=1.95583ドイツ・マルク)により、ドイツ・マルクに換算した。
- 3 遡及的に改訂されているデータについては、判明している限り最新のものを採用した。
- (営業収益 : Total operating income)
- (営業費 : Total operating expenses, excluding amortization of goodwill)
- (営業利益 : Profit from operating activities before amortization of goodwill)
- (当期純利益 : Net profit for the period)

資料：ドイツ・ポスト年次報告書

# ドイツ・ポスト 収益の推移

(百万DM)



年 度	1998	1999	2000
書 状 郵 便 部 門	22,046	22,826	22,948
急送郵便・国際郵便部門	7,467	9,339	11,778
ロジスティクス部門	0	8,703	16,212
金 融 サ ー ビ ス 部 門	157	5,615	15,627
合 計	29,670	46,484	66,565

(単位:百万DM)

- 注：1 各事業部の収益は事業部間の取引から生じる内部収益を含むこと、ドイツ・ポストの「営業収益」として、このほかに資産売却収入、賃貸料収入等が存在することから、上記収益の「合計」はドイツ・ポストの「営業収益」とは一致しない。
- 2 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。
- 3 ユーロ建のデータについては、1998年末に永久固定された交換レート(コンバージョン・レート、1ユーロ=1.95583ドイツ・マルク)により、ドイツ・マルクに換算した。
- 4 遡及的に改訂されているデータについては、判明している限り最新のものを採用した。

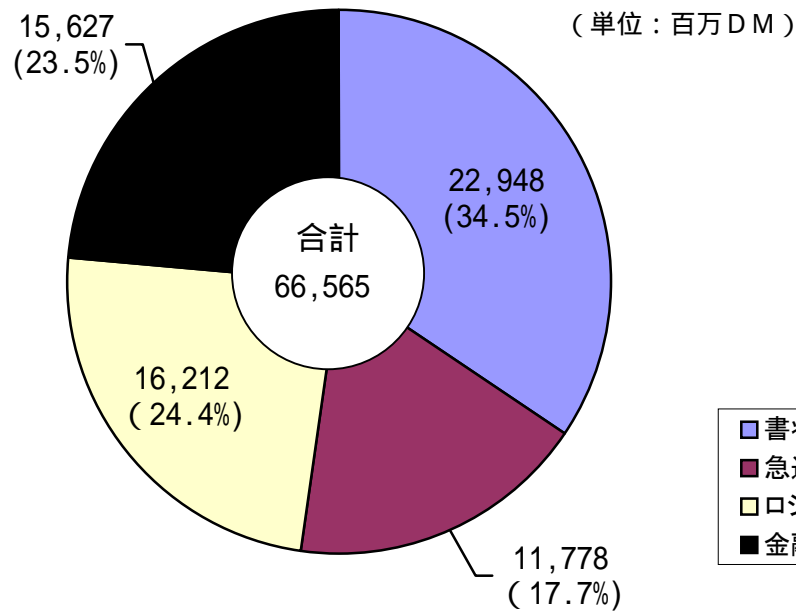
資料：ドイツ・ポスト年次報告書



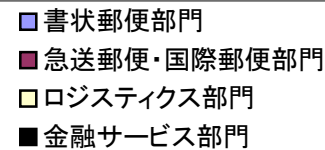
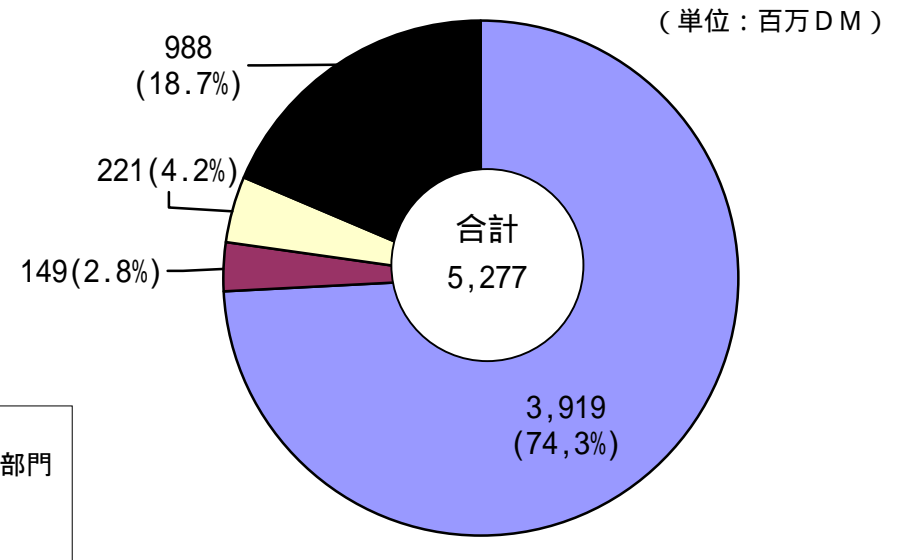
# ドイツ・ポスト 収益・利益の事業部門別内訳

(2000年度)

## 収益



## 利益



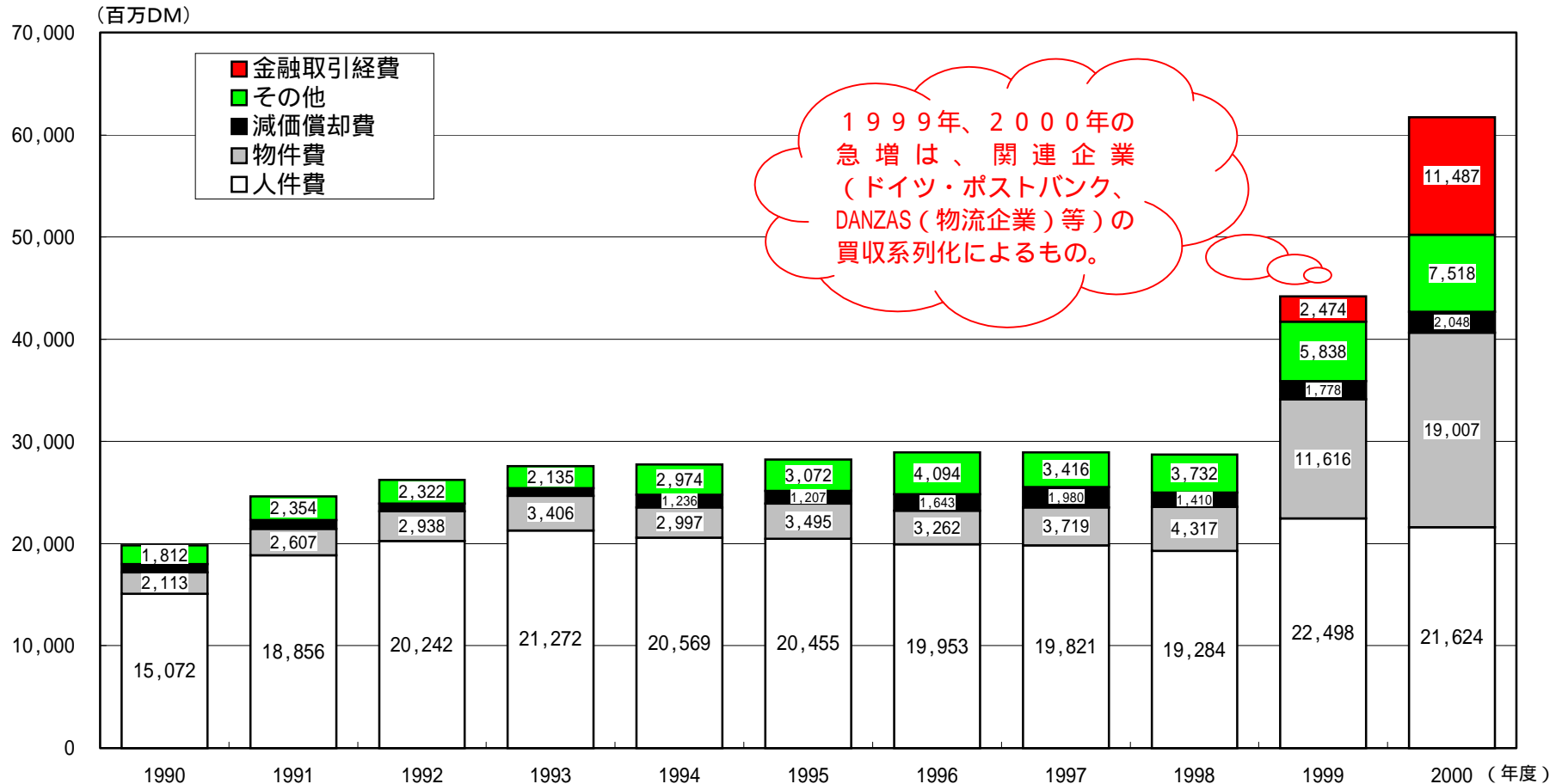
注：1 各事業部の収益は事業部間の取引から生じる内部収益を含むこと、ドイツ・ポストの「営業収益」として、このほかに資産売却収入、賃貸料収入等が存在することから、上記収益の「合計」はドイツ・ポストの「営業収益」とは一致しない。

2 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

3 ユーロ建のデータについては、1998年末に永久固定された交換レート(コンバージョン・レート、1ユーロ = 1.95583ドイツ・マルク)により、ドイツ・マルクに換算した。

資料：ドイツ・ポスト年次報告書 2000年度版

# ドイツ・ポスト 費用の推移



年 度	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
人 件 費	15,072	18,856	20,242	21,272	20,569	20,455	19,953	19,821	19,284	22,498	21,624
物 件 費	2,113	2,607	2,938	3,406	2,997	3,495	3,262	3,719	4,317	11,616	19,007
減 価 償 却 費	815	826	721	760	1,236	1,207	1,643	1,980	1,410	1,778	2,048
そ の 他	1,812	2,354	2,322	2,135	2,974	3,072	4,094	3,416	3,732	5,838	7,518
金 融 取 引 経 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,474	11,487
合 計	19,812	24,642	26,224	27,574	27,776	28,229	28,952	28,936	28,743	44,204	61,683

注：1 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

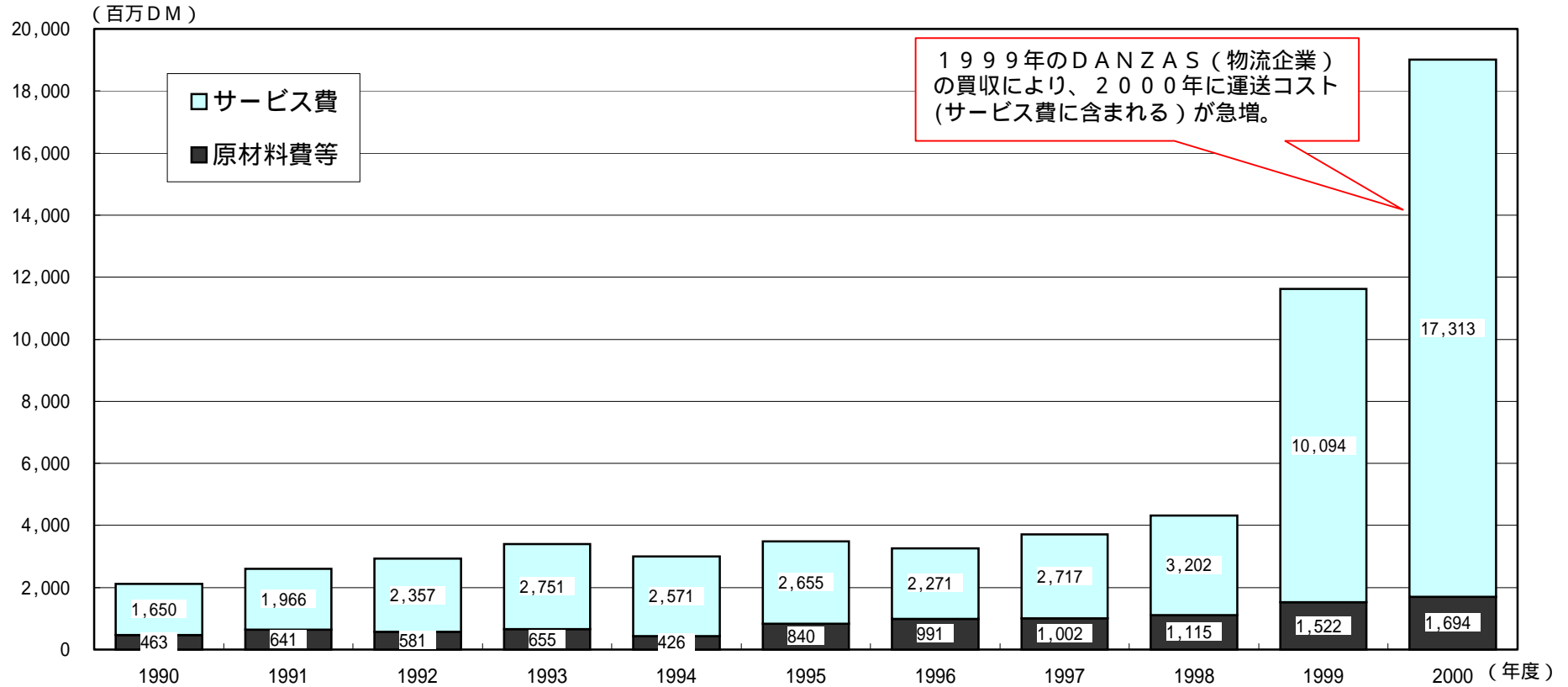
(単位：百万DM)

2 ユーロ建のデータについては、1998年末に永久固定された交換レート(コンバージョン・レート、1ユーロ=1.95583ドイツ・マルク)により、ドイツ・マルクに換算した。

3 遡及的に改訂されているデータについては、判明している限り最新のものを採用した。

資料：ドイツ・ポスト年次報告書

# ドイツ・ポスト 物件費の推移



年 度	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
原 材 料 費 等	463	641	581	655	426	840	991	1,002	1,115	1,522	1,694
サ ー ビ ス 費	1,650	1,966	2,357	2,751	2,571	2,655	2,271	2,717	3,202	10,094	17,313
合 計	2,113	2,607	2,938	3,406	2,997	3,495	3,262	3,719	4,317	11,616	19,007

注：1 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

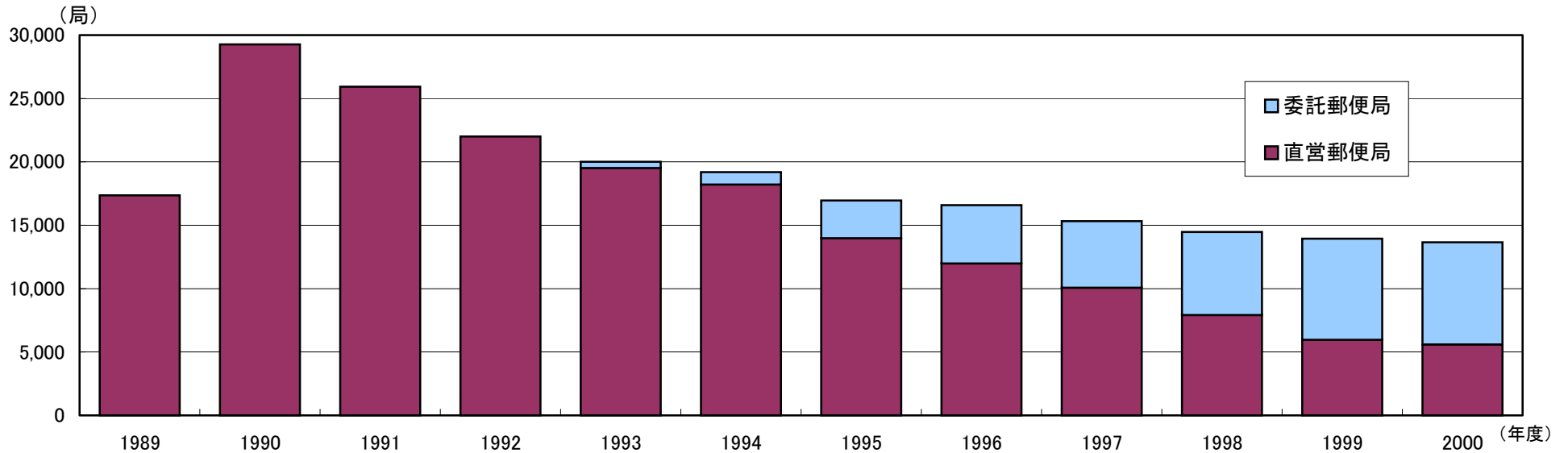
(単位：百万DM)

2 ユーロ建のデータについては、1998年末に永久固定された交換レート(コンバージョン・レート、1ユーロ=1.95583ドイツ・マルク)により、ドイツ・マルクに換算した。

3 遡及的に改訂されているデータについては、判明している限り最新のものを採用した。

資料：ドイツ・ポスト年次報告書

# ドイツ・ポスト 郵便局数の推移



年 度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
直 営 郵 便 局	17,344	29,285	25,922	22,000	19,500	18,200	13,983	12,000	10,095	7,946	5,956	5,590
委 託 郵 便 局	0	0	0	0	500	1,000	2,988	4,604	5,236	6,536	7,992	8,073
合 計	17,344	29,285	25,922	22,000	20,000	19,200	16,971	16,604	15,331	14,482	13,948	13,663

注：1 数値は、各年度末現在のもの。

(単位：局)

2 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

資料：1990年度までは、UPU郵便業務統計 1991年度以降は、ドイツ・ポスト年次報告書

当初の計画では、2000年までに6,000か所、信書の独占が廃止される2002年までに5,000か所を下限として直営郵便局を削減する予定であった（実施は、2000年末現在5,590局にまで削減された）（HB、1998年2月12日）

郵便局数の減少に歯止めをかけるため、1998年にユニバーサル・サービス令が施行された。

（ユニバーサル・サービス令の概要）

- ・最低 12,000 局の固定郵便局の維持
- ・最低 5,000 局の直営の固定郵便局の維持
- ・人口 4,000 人を超える全地方自治体に最低 1 か所の固定郵便局の設置
- ・原則、市街地では、顧客にとって固定郵便局が最大 2 km の範囲内にあること、1 km の範囲内に十分な数の郵便ポストがあることの保証等を規定
- ・これにより、最低 12,000 の郵便局の維持等が義務づけられたことから、結果として同数の郵便局における金融サービスの提供も確保

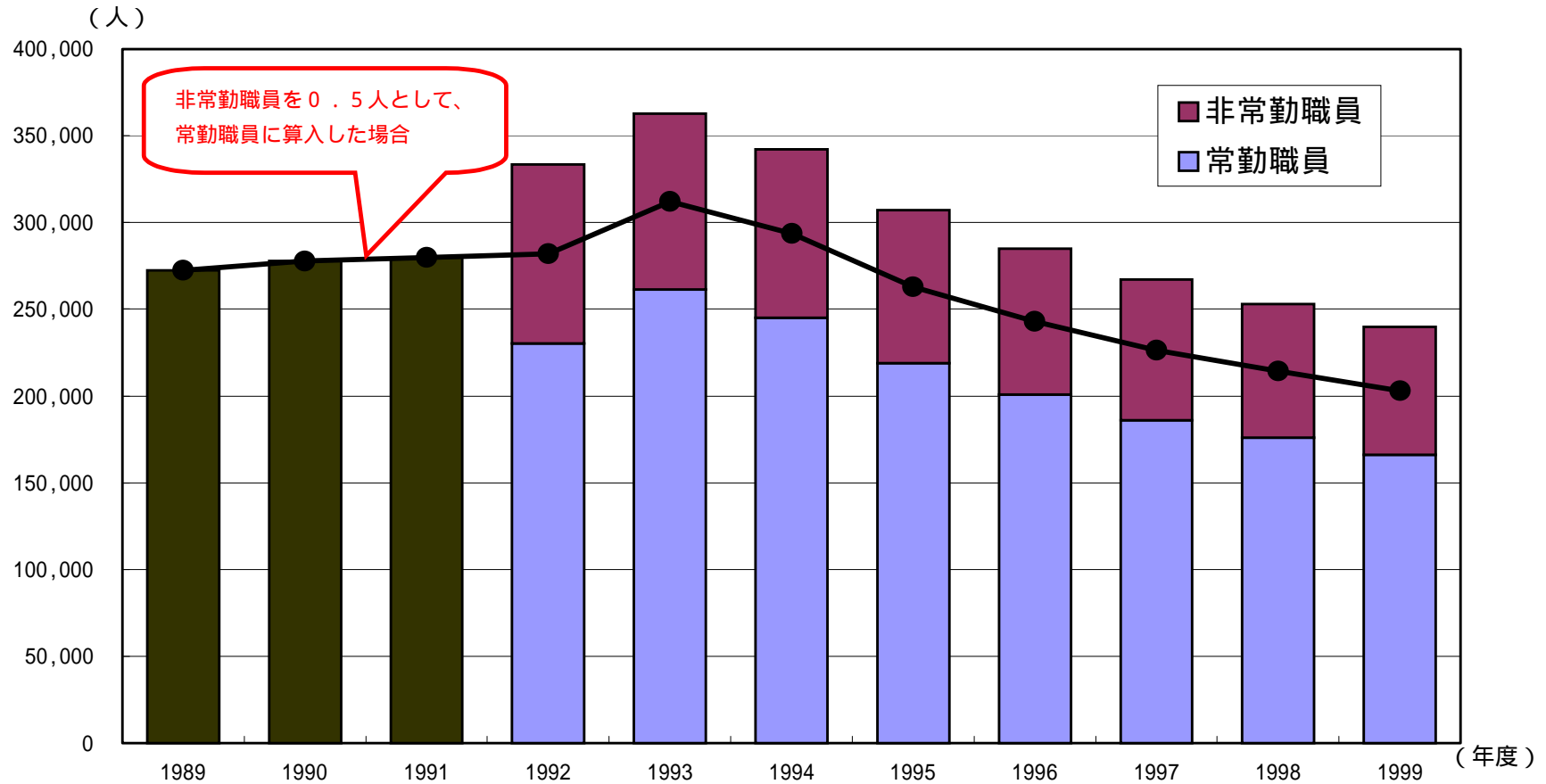
（注：2001年12月、最低1か所の固定郵便局を設置する必要がある地方自治体の人口は2,000人超（現在は、4,000人超）とするほか、人口が少ない地域でも80km<sup>2</sup>に最低1か所の固定郵便局を設置する必要があるとする新しいユニバーサル・サービス令が連邦議会を通過。連邦参議院が承認した場合、これにより、700～1,500の郵便局を増やす必要が生じる見通し。（Frankfurter Allgemeine、2001年12月18日）

直営郵便局(5,375局：2001年9月現在)は、中央支店、標準支店および基礎支店の3種類に区分され、フルサービスに加えてコンサルティング業務を取り扱う局から、基礎的郵便・金融サービスのみを取り扱う局まで、それぞれ取り扱うサービスの範囲に違いがある。

委託郵便局(7,750局：2001年9月現在)は、通常、カウンターが1つしかなく、基礎的郵便・金融サービスのみを取り扱う。

（ドイツ・ポストからのヒアリング、2001年12月4日）

# ドイツ・ポスト 職員数の推移



年 度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
常 勤 職 員	—	—	—	230,394	261,559	245,320	219,000	201,000	186,000	176,000	166,000
非 常 勤 職 員	—	—	—	103,013	101,157	97,093	88,000	84,000	81,000	77,000	74,000
合 計	272,571	277,691	279,990	333,407	362,716	342,413	307,000	285,000	267,000	253,000	240,000

注：1 1989年から1991年の非常勤職員は、0.5人として換算の上、常勤職員に算入。

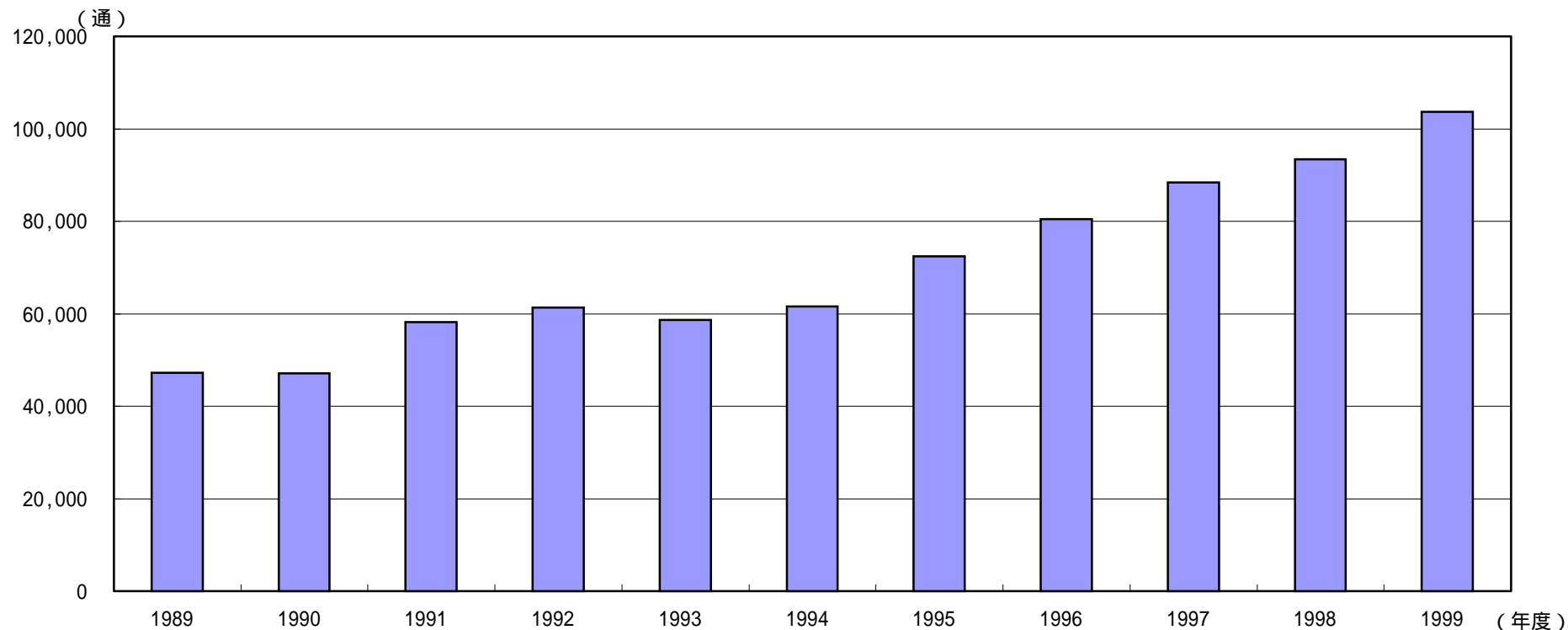
(単位：人)

2 数値は、各年度末現在のもの。

3 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

資料：UPU郵便業務統計

# ドイツ・ポスト 職員 1 人当たり年間取扱郵便物数の推移



年 度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
取 扱 郵 便 物 数 (A)	12,880	13,083	16,300	17,300	18,300	18,100	19,053	19,556	20,023	20,036	21,037
職 員 数 (B)	272,571	277,691	279,990	281,901	312,138	293,867	263,000	243,000	226,500	214,500	203,000
取 扱 郵 便 物 数 (A)/(B)	47,254	47,114	58,216	61,369	58,628	61,593	72,445	80,477	88,402	93,408	103,631

(単位：取扱郵便物数(A) = 百万通、職員数(B) = 人、取扱郵便物数(A)/(B) = 通)

注：1 取扱郵便物数は、内国・引受物数。

2 職員数は常勤職員数と非常勤職員数の合計(非常勤職員は、0.5人として換算の上、常勤職員に算入)。

3 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

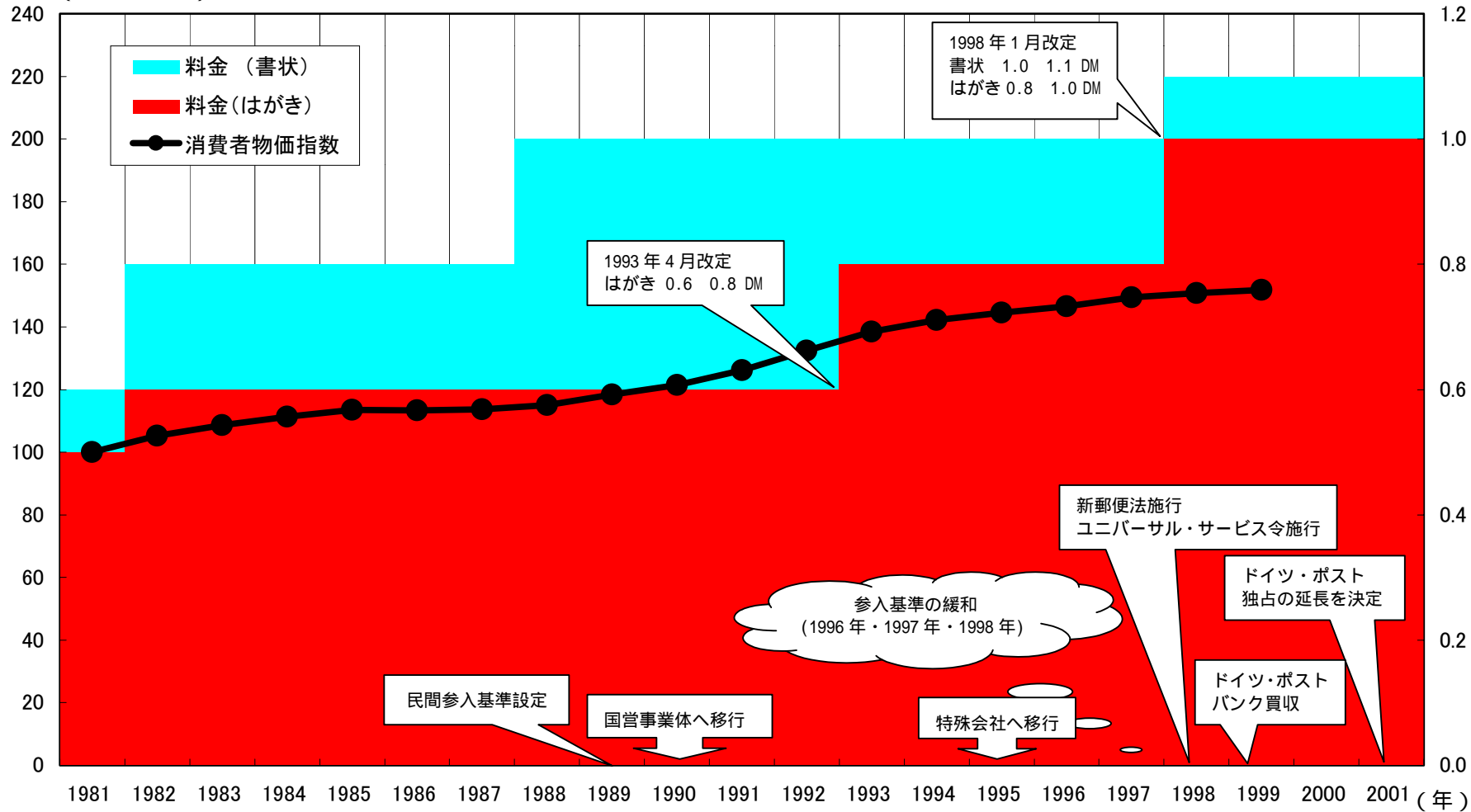
資料：1 取扱郵便物数は、ドイツ・ポスト年次報告書

2 職員数は、U P U 郵便業務統計

# ドイツ・ポスト 郵便料金と消費者物価指数の推移

(消費者物価指数)  
(1981年=100)

(料金)  
(DM)



年	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
料金(書状)	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1
料金(はがき)	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0
消費者物価指数	100	105.2	108.7	111.3	113.5	113.4	113.6	115.1	118.3	121.4	126.1	132.4	138.4	142.1	144.5	146.6	149.4	150.9	151.8	—	—
消費者物価上昇率	—	5.2%	3.3%	2.4%	2.0%	▲0.1%	0.2%	1.3%	2.8%	2.6%	3.9%	5.0%	4.5%	2.7%	1.7%	1.4%	1.9%	1.0%	0.6%	—	—

注: 1 遡及的に改訂されているデータについては、判明している限り最新のものを採用した。

(料金単位: DM)

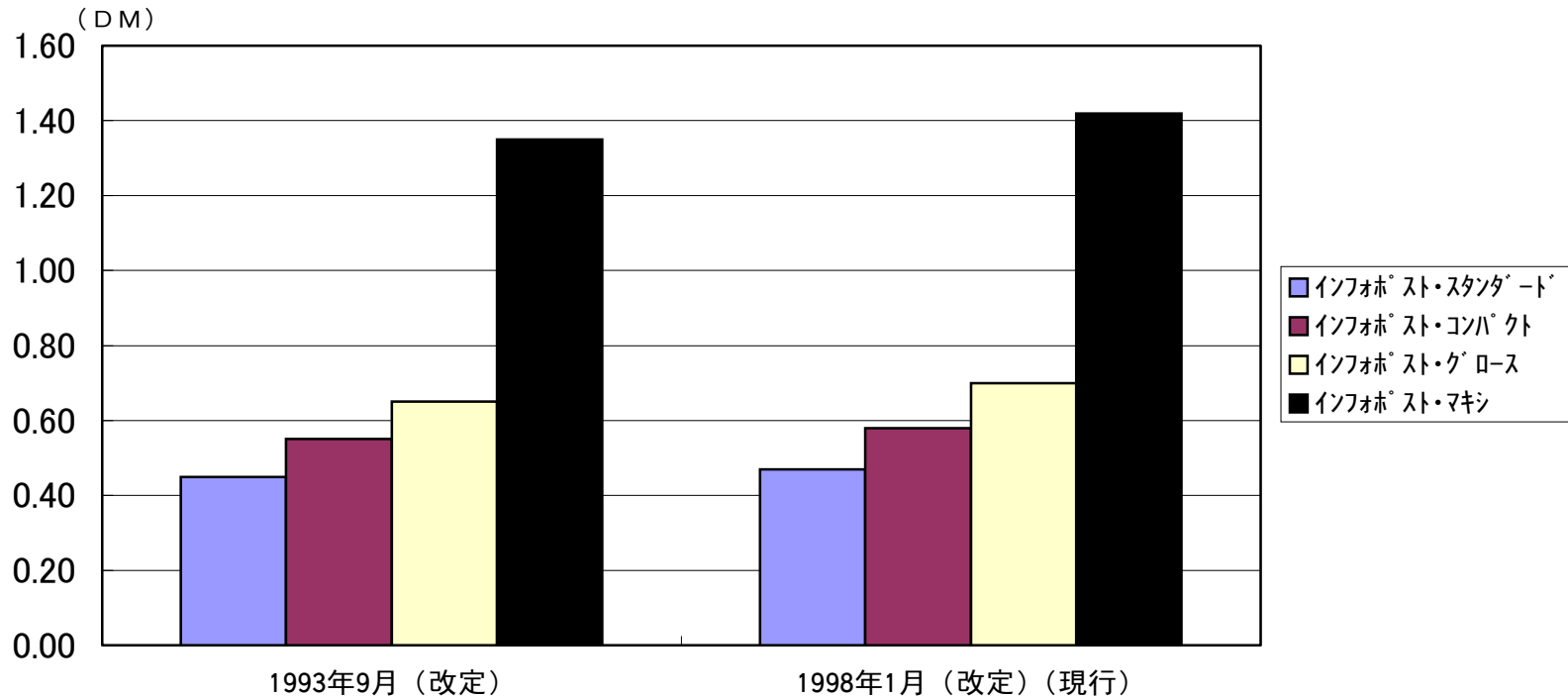
2 1991年以前については、旧西ドイツベース。

(消費者物価指数: 1981年=100)

資料: 1 料金は、ドイツ・ポスト郵便料金表

2 消費者物価上昇率は、日本経済を中心とする国際比較統計(日本銀行国際局)

# ドイツ・ポスト 大口料金の推移



料金改定年度	1993年9月 (改定)	1998年1月 (改定)(現行)
インフォポスト・スタンダード	0.45	0.47
インフォポスト・コンパクト	0.55	0.58
インフォポスト・グロース	0.65	0.70
インフォポスト・マキシ	1.35	1.42

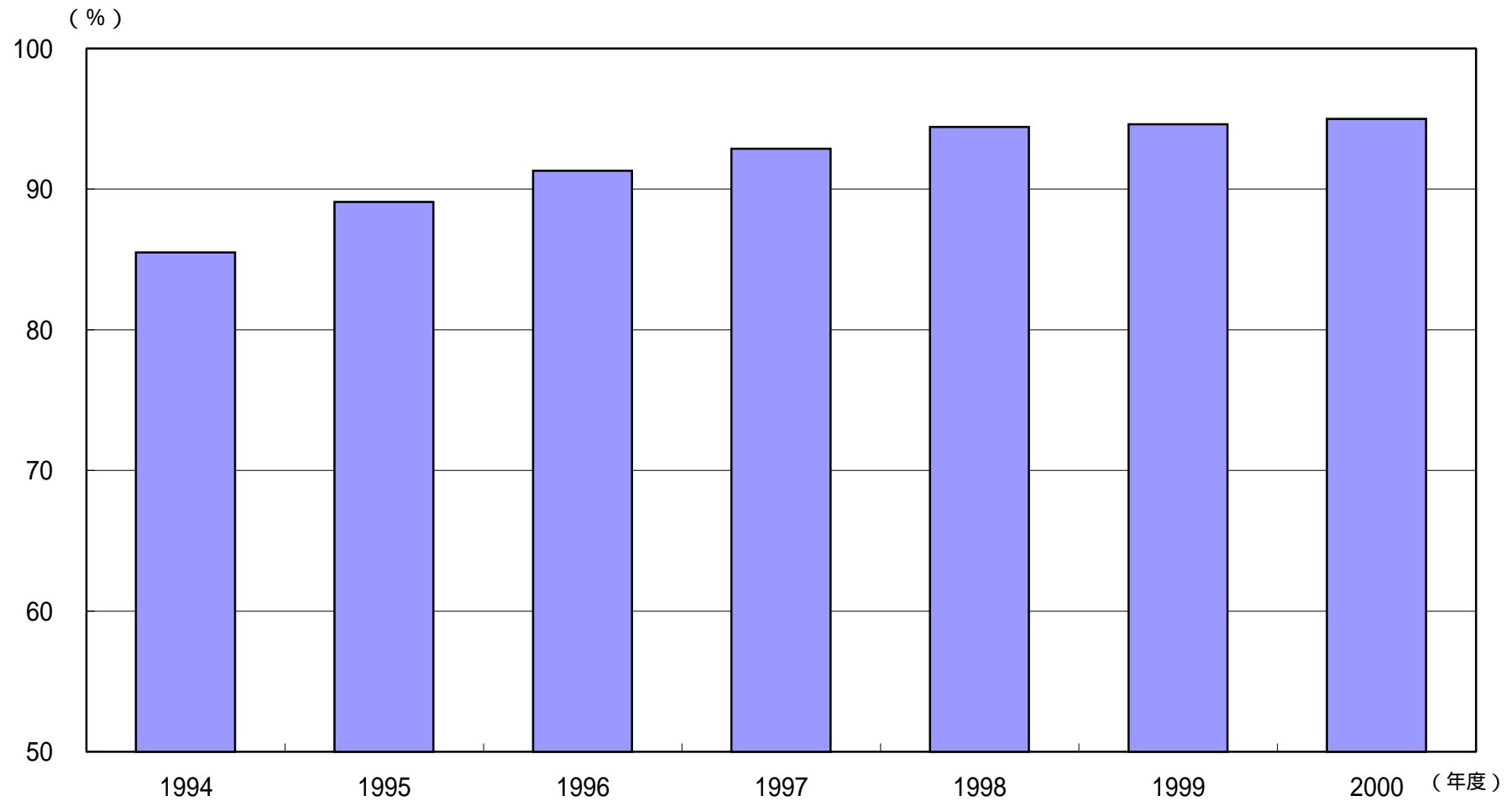
(単位: DM)

- 注: 1 大口料金は、1,000 通以上の差出しを条件とした大量印刷物の基本料金。  
 2 大量印刷物は、1993 年 9 月の料金改定に伴い従来の Massendruck Sachen が廃止され、インフォポスト (Infopost) が新たに導入された。  
 インフォポストは、通常郵便と同様のサイズ区分により、次の 4 種類に区分される。
- ・インフォポスト・スタンダード ( Infopost-Standard ): 23.5×12.5×0.5cm、20g 以下
  - ・インフォポスト・コンパクト ( Infopost-Kompakt ) : 23.5×12.5×1.0cm、20g 以下
  - ・インフォポスト・グロース ( Infopost-Groß ) : 35.3×25.0×2.0cm、20g 以下
  - ・インフォポスト・マキシ ( Infopost-Maxi ) : 35.3×25.0×5.0cm、20g 以下

資料: ドイツ・ポスト郵便料金表



# ドイツ・ポスト 送達日数達成率の推移



年 度	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
送達日数達成率	85.5	89.1	91.3	92.9	94.4	94.6	95.0

注：1 送達日数は、翌日。

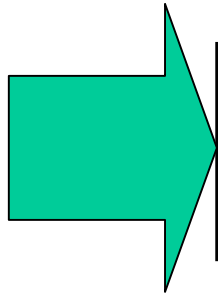
(単位：%)

2 ドイツにおける会計年度は、当年における暦年どおり。

資料：ドイツ・ポスト年次報告書

# ドイツ・ポストまとめ

- **収益力の確保の背後に、急進的な合理化の推進**  
：特殊会社移行後、郵便局数は約3分2へ急減（94末→01.9）  
委託郵便局の割合は増加
- **伝統的な郵便事業体から総合物流・金融企業へ脱皮**  
：特殊会社への移行後、積極的な組織再編、民間企業との資本提携・買収により、事業の国際展開と収益源の多様化を果たす
- **私企業性を発揮するとともに、公益事業体としての使命を併有**  
：ユニバーサル・サービス令により一定数の郵便局の維持等の義務を負う  
：独占免許（2007年まで）が付与されている書状郵便部門により、グループ全体の利益の4分の3を確保



**政府が、公共性と自由な事業活動による  
国際競争力を認めた「国策会社」**