

社会的企業の概念と 日本郵政のビジネス展開

神奈川大学 経営学部
非常勤講師

富田 新

私の研究分野は、イギリスを中心とした経営史、経済史であり、特に公益事業（鉄道などの交通分野）を対象としている。今回、JP 総合研究所客員研究員の武井孝介先生より、「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プロジェクト」への参加のお誘いをいただいたとき、歴史を専門とする私に果たしてどのような貢献ができるのであろうかとしばらく考えた。このような中、武井先生からご提案をいただいた研究プロジェクトの初年度における私の役割分担は、ヨーロッパにおける「社会的企業（Social Enterprise）」の歴史や概念、ビジネス展開の考え方に関する研究であった。

社会的企業あるいはソーシャル・エンタープライズとは、「社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体」のことであり、「社会性」・「事業性」・「革新性」を基本的特徴とする（谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社、2006年）。したがって、社会的企業の形態は、NPO 法人などの非営利組織形態、株式会社などの営利組織形態、協同組合な

どの中間組織形態と実に多様である。また、取り組む課題あるいは事業領域は、①政府・行政の対応を超える領域（福祉、教育、環境、健康、貧困、コミュニティ再開発、途上国支援、障害者自立支援など）、②市場の対応を超える領域（ビジネスを行うには市場が小さく利潤機会が少ない領域など）とされるが、固定的・確定的なものではなく、国や地域、さらに時代とともに変化する。

それでは、我われプロジェクトが研究対象とする日本郵政グループは、社会的企業の議論の中でどのように位置づけることができるのであろうか。実は、既にJPU 総合研究所の『民営郵政の経営課題とサービス研究プロジェクト報告書－「社会的企業」への道程』（2007年9月）において、社会的企業を「事業の規模、運営形態を問わず、ビジネスとして採算性を確保しながら、公共性の追及と社会的ミッションを果たしていこうとする事業体」と広義に捉えた上で、日本郵政グループは「市場とリンクした社会的企業」を目指すべきであるという構想を提唱している。すなわち、日本郵政グループには、株式会社としての株主付加価値の最大化（事業性）とともに、国営の郵政三事業を継承した企業グループとしての社会的責任の重視（社会性）が求められているので

ある。

私は、ここ数年アメリカのビジネス誌 Fortune が発表する世界の大企業 500 社売上高ランキングを追いかけている。2009年7月に発表されたランキングに、日本郵政株式会社（Japan Post Holdings）が世界第11位として初登場したことを、皆さんはご存知であろうか。グループ全体の売上高（日本郵政では連結経常収益と表記）はおよそ1,987億ドル（19兆円）、連結当期純利益は42億ドル（4,200億円）であり、Fortuneはこの初登場を「偉業（no small feat）」と評価している。ちなみに、Fortuneの産業分類によると、日本郵政は生命保険業（Insurance: Life, Health）に分類されている。これは、グループ全体の経常収益のおよそ8割が生命保険事業収益によって占められていることによる。また、2010年7月に発表された最新のランキングによると、売上高はおよそ2,022億ドル（18兆円）となり、Fortuneは「(政治的) 混乱にもかかわらず」世界第6位に上昇したと報じた※。日本において、同じ規模の売上高を誇る企業は、トヨタ自動車（世界第5位）以外に存在しない。

世界の大企業の仲間入りを果たした日本郵政グループであるが、恐らく海外ではほとんど認知されていないものと思われる。しかし、このランキングに掲載されたということは、もはや日本の大企業としてのみならず、世界の大企業としての「自覚・誇り・責任」を持ち事業運営を行っていくことが求められることを意味する。また、今後は、少子・高齢化や人口

減少という問題を抱える国内において大きな企業成長を果たすことは困難であり、ますます成長戦略としての海外への事業展開を考えていく必要があると思われる。海外において事業展開を行う場合、通常は様々なステップを踏むことになるが、時には大胆な既存企業の合併・買収（M&A）も手段として考慮することになる。その際、日本郵政グループに求められることは、「事業性」や「社会性」に加えて、「革新性」という側面ではないだろうか。

私は、一時期東京都内のある郵便局の非正規社員（ゆうメイト）として、窓口業務等に従事させていただいたことがある。当時は公社時代であったが、民営化以降大きく変化した部分も多いものと思われる。今後は、微力ながらその時の経験も踏まえて、この研究プロジェクトに従事させていただき、社会的企業としての日本郵政グループの進むべき道について、皆様と一緒に様々な可能性を検討していきたい。

※ただし、2009年はおよそ1ドル=100円、2010年はおよそ1ドル=93円の為替レートに基づき算出されている。

富田 新（とみた しん）
神奈川大学 経営学部 非常勤講師。
学習院大学大学院経営学研究科経営学専攻博士
後期課程満期退学。
論文「公益事業における「公共性」の概念に関する
歴史的考察－イギリス鉄道業を中心として－」公益
事業学会編『公益事業研究』、2004年、第56
巻第2号、pp.75-83。
論文「初期鉄道のルーツとその展開」2010年度
中に発行の鉄道史学会編『鉄道史学』に掲載予定。