

日本郵政グループにおける 経営多角化の課題と展望

—郵便事業を中心とした新規事業の展開

東洋大学大学院 経営学研究科
ビジネス・会計ファイナンス専攻
博士後期課程 1年

石川 順章

1. はじめに

現在、日本の社会、経済システムは転換期を迎えていると言われており、日本郵政グループを取り巻く社会、経済環境も大きく変化している。日本の人口を例にとると、少子・高齢化に伴う人口減少が2005年頃から始まっており、需要構造の変化、労働力人口の減少による経済活動の縮小や年金問題など、長期的な課題が積み重なってきている。その一方で、東京や大阪など、大都市の人口はそれ以降も増加の傾向があり、都市と地方の格差が広がっている。また、世界に目を向ければ、2008年のリーマン・ショックをきっかけとする不況や、ヨーロッパや南米における信用不安など、全世界的に経済の低迷が続いており、日本経済にも悪影響を及ぼしている。

他方、企業や組織が拡大化、多角化の行動をとることは「アンゾフの成長ベクトル」をはじめとする多数の研究によって示されており、日本郵政グループをはじめとする公益事業においても例外ではないと

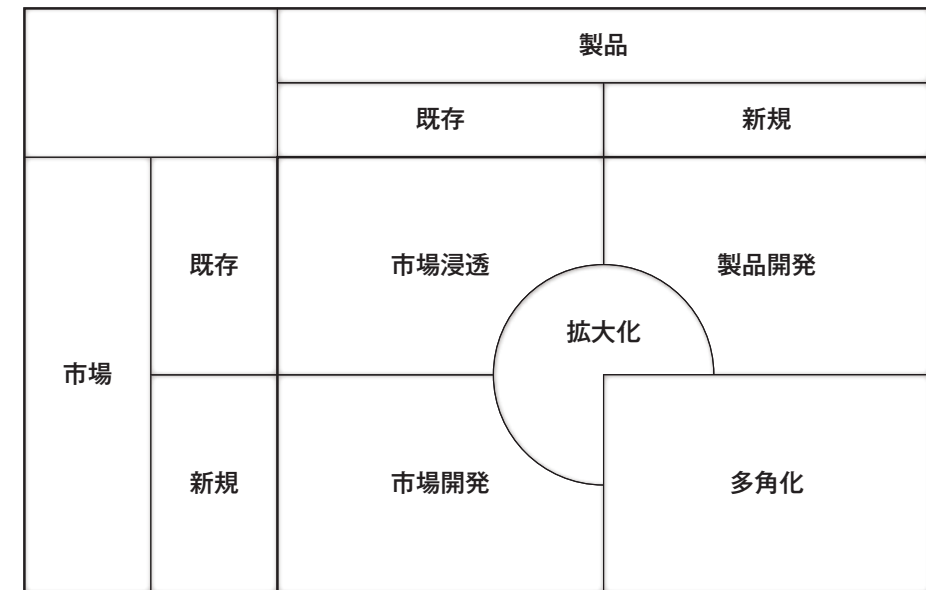
考えられる。本稿では、日本郵政グループを巡る状況と今後の展望について、公益事業における経営多角化という側面から検討する。

2. 経営多角化の理論的背景

今日、多くの企業は単一の事業ではなく、多角化によって複数の事業を展開している。事業多角化の誘因、類型化、また多角化を行う際の指針などについて、既に多くの研究が行われてきており、多角化研究は経済・経営学において歴史ある学問分野となっている。

一般的に、事業多角化は、既存事業のコア・コンピタンスを生かせる周辺分野に進出する関連多角化と、既存事業と関連性の低い分野に進出する非関連多角化に大別される。関連多角化においては、事業間の関連性により高いシナジー効果(相乗効果)を得ることができる。しかし、一つの事業の業績が悪化した場合に、多角化した多くの事業も同様に業績が悪化する可能

図1 アンゾフの成長ベクトル



資料) 広田寿亮訳、H. I. アンゾフ (1969) 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。(H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.) p.160. を参考に筆者作成。

性があるなど、事業リスクの分散効果は相対的に低いと考えられる。関連多角化の一例としては、トヨタ自動車が自動車と技術的関連のある住宅事業や、顧客に関連のある金融事業を展開していることなどが挙げられる。近年では、「選択と集中」といった言葉に象徴されるように、事業多角化を関連した分野にとどめるケースも多くみられるようになってきている。

他方、非関連多角化は、例えば居酒屋チェーンのワタミが風力発電やメガソーラーといったクリーンエネルギー事業に進出するケースなどである。このような場合、シナジー効果は薄い、あるいはまったく得られなくなるものの、事業間の関連性の低さにより高いリスク分散の効果が得られると考えられる。ただし、非関連多角

化では進出先の分野に関する知識が少なく、買収によって多角化を進めることが多くなる。そのため、組織構造や企業風土の違いから、組織統合、企業グループの統治、意思疎通などの問題を抱え、企業経営コストが多くかかる可能性がある。

次に、経営多角化の誘因について述べる。企業が経営多角化を行うのにはいくつかの要因が考えられるが、ここでは以下の3つに大別する。まず第1に、リスクの分散である。企業は不安定な需要や購買力、あるいは既存事業が衰退産業になる事態などに対処するため、他の市場分野への参入を通じて企業活動を拡大・分散させ、全社的な安定性を確保しようとする。第2は、収益性の確保である。企業を取り巻く環境が、既存の産業分野に事業を集中するより

も、他の産業分野に進出した方が高収益を得られる状況である場合、企業はその環境に適応して多角化へ向かう。第3は、企業規模の拡大である。企業が成長を指向しており、既存事業の産業分野において成長が困難である場合、他の産業分野への進出によって成長を維持しようとする。

これらの経営多角化に関する諸理論は、郵政事業をはじめとする公益事業にもあてはめることができる。

3. 公益事業における規制と規制緩和

郵便事業をはじめ、電気通信・道路整備・上下水道などの都市基盤整備事業、電力・ガスといったエネルギー事業、鉄道・航空・バスといった交通事業などは「公益事業」として位置づけられている*1。公益事業は、その日常必需性の高さ、サービスの代替性の乏しさ、初期投資の膨大さ等から、競争市場において民間企業が運営することは好ましくないとされ、多くの場合は古くから政府によって管理、運営されてきた。民間企業によって運営される場合であっても、参入・退出、料金、兼業などあらゆる面から、政府による厳しい規制が行われてきた。そのため、公益事業に属する事業部門は、「規制部門」とも呼ばれている。

近年では、新自由主義あるいは新保守主義と呼ばれる「小さな政府」の考え方が主

流になって以降、公益事業に対する規制緩和が各国で進展し、収益性の改善などある程度の成果を上げている。わが国においても1980年代の3公社民営化をはじめとして、電力自由化、郵政民営化等の規制緩和が行われ、現在においてもその政策は継続している。一方、カリフォルニア州における大規模停電、日本郵政グループにおけるサービスの低下や業務運営上の混乱など、規制緩和により懸念されていた問題点も顕在化してきており、公益事業をめぐる状況はまさに刻一刻と変化しているといえる。

4. 公益事業における経営多角化の動向

公益事業における経営多角化については、事業範囲が制限されている、新規事業を行う際に政府の認可が必要である、あるいは公益事業が国有化されている場合には収益性を追求する必要性が少ないなどの理由から、一般的企業と比較すると多角化の程度は低い水準にとどまっていることが考えられる。しかし、その状況は事業分野、時代、国などによって異なる。規制緩和の流れにある今日では、民営化された多くの公益事業を中心に、多角的な事業が展開されている場合が多くなっている。

公益事業のなかでもとりわけ事業多角化の必然性が高く、また歴史も長い事業分野として、鉄道事業が挙げられる。鉄道事業は、鉄道が馬車や河川舟運などの代替サービスとして登場したその黎明期から多角化を展開し、戦前には「鉄道王」と呼ばれ

た実業家たちを中心に、今日にも通ずるビジネスモデルを構築してきた。例えば鉄道沿線における不動産事業、駅売店や車内及び沿線における小売事業、郊外におけるテーマパークや演芸・スポーツ興業、鉄道ネットワークを補完するバス・タクシー事業など、鉄道会社によって今日行われている多角化事業は、その多くが戦前に確立されたものである。

しかし近年では、バブル経済の崩壊をきっかけに始まった平成不況、リーマン・ショック後の不況、人口減少社会、低成長時代への突入等の影響を受け、収益の悪化した事業を切り離すなど事業多角化の見直しや再編をするケースも目立つようになった。例えば、西武百貨店を中心とするセゾングループは、かつて西武鉄道の兼業部門として誕生したが、バブル経済の崩壊後には採算が悪化し、いち早くリストラを進めた結果、現在はグループ解体に至っている。また、国鉄の分割民営化によって生まれたJRグループが積極的に事業多角化を進めており、とりわけ新たな分野としてICカードの活用や、それを利用したビッグデータ（顧客情報）の活用・販売などが注目を集めている。

かつて日本の経済成長を支えてきた鉄道事業は現在、モータリゼーションの進展や航空産業の発展などにより、成熟期あるいは衰退期に入っていると考えられる。鉄道会社のなかには、すでに本業である鉄道事業よりも関連事業の規模が大きくなっている場合が少なくない。現在、特に大手民鉄におけるビジネス形態は、沿線住民の

生活のほとんどに関わる「ゆりかごから墓場まで」のトータルなサービスとして、鉄道事業を中心とした周辺分野で大きな付加価値を提供する「総合生活産業」へと変化している。

5. 日本郵政グループにおける経営多角化の展望

続いて、日本郵政グループにおける経営多角化について検討する。日本郵政グループが現在展開している事業は、主に郵便、貯金、保険の3つである。これらは郵政三事業と呼ばれ、法律によってユニバーサルサービスの確保が義務付けられている。1871年の郵便創業以来、これら三事業は郵便局を中心として一体的に運営されてきた。このことは設備・人員の効率化といった点や、全国津々浦々まで展開する郵便局ネットワーク等の強みを生かしている点、また小規模郵便局における地域密着的な運営などから、経営学の視点からも優れたビジネスモデルであると評価されている。

しかし、今日の郵政三事業は、社会・経済環境の変化から、郵便の引受物数、ゆうちょ銀行の預金残高、かんぽ生命の保有契約件数のいずれにおいても減少傾向にあり、厳しい状況に直面している（図2～4）。また、2007年の郵政民営化による業務の効率性の悪化や利用者サービスの低下による顧客離れも指摘されている。この点に関しては2012年10月に施行された改正郵政民営化法によって改善されることが期待されている。

* 1 公益事業学会の定義によると、公益事業とは「われわれの生活に日常不可欠な用役（サービス）を提供する一連の事業であり、それには電気、ガス、水道、鉄道、軌道、自動車道、バス、定期船、定期航空、郵便、電信電話、放送等の諸事業が包括される」とある。公益事業概念に関する研究も数多くなされており、様々な定義づけが試みられている。



図2 郵便物等の取扱数の推移

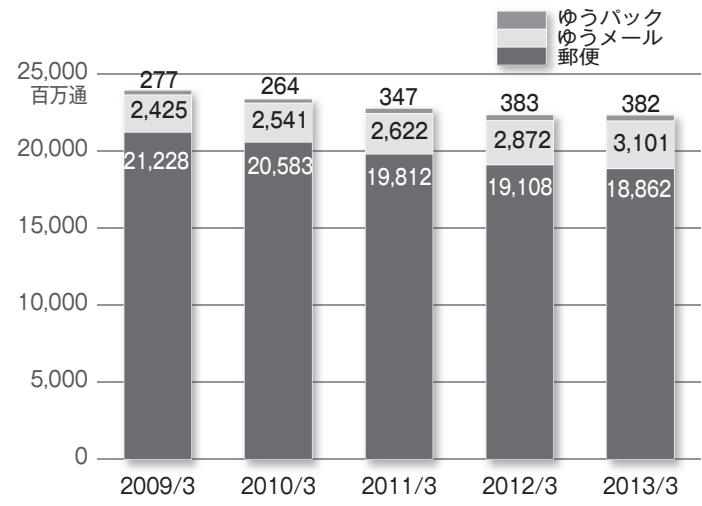


図3 ゆうちょ銀行の貯金残高の推移

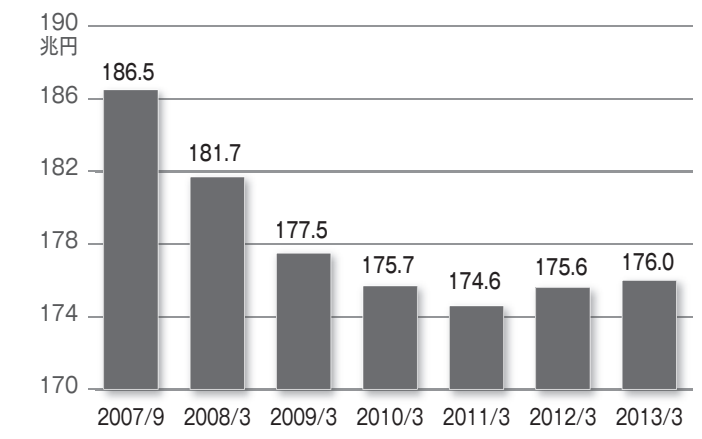


図4 かんぽ生命の保有契約件数の推移

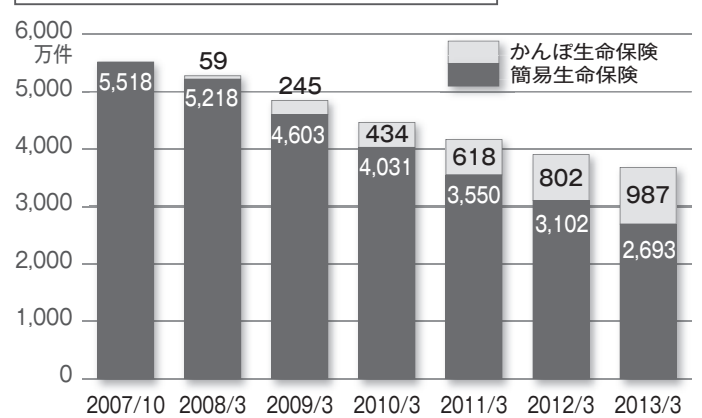


図2～4 資料) 日本郵政グループ「平成25年度3月期決算の概要」より筆者作成。

一方、改正郵政民営化法の施行に合わせて2012年10月に発表された「郵政グループビジョン2021」によれば、日本郵政グループにおける新規事業として、不動産事業の展開、地域に密着した形での店頭物販及びカタログ販売事業の拡充、高齢者向けサービスの展開、海外への物販事業や郵便システムの提供、といった事業が打ち出されている。このうち、いくつかの事業についてはすでに始まっており、2011年11月には、愛媛県において買い物支援サービスが開始され、2013年10月には全国103の郵便局を拠点とした高齢者の見守りサービスが開始される。これらは一部の地域で試験的に行われているものであり、日本郵政グループにおける新規事業の試みは、試行錯誤の最中であるといえる。改正郵政民営化法によって経営の自由度が増して以降、このような試みがさらに活発になることが期待される。

また、国内において成長が見込めなくなった事業を海外に展開していくという動きはさまざまな産業においてみられることであるが、郵便事業の海外展開に関して今年、大

きな動きがあった。総務省と日本郵便が連携し、日本の郵便システムをミャンマーに輸出することとなったのである。ミャンマーに対する進出が成功すれば、今後、政府の成長戦略の柱であるインフラ輸出の一環として、東南アジアを中心に郵便事業の海外展開がいつそう進められることになる。さらに視点を広げると、中東やアフリカなど、郵便システムの整っていない地域がまだ数多く存在している。したがって、長期的にはこれらの地域に進出することを視野に入れてもいいだろう。

6. おわりに

多角化研究という点からは、日本郵政グループはすでに郵政三事業という多角化経営を行っていると考えられる。しかしながら、郵政三事業が全て縮小傾向にある以上、日本郵政グループにおける経営多角化の新たな展開、とりわけ新たな事

業の柱となりうる新規事業の展開なくしては、ユニバーサルサービスの確保・維持、及び持続可能な日本郵政グループの発展は難しいと考えられる。今後は、大きな可能性を秘めた郵便局ネットワークと、郵政事業が今日まで培ってきた信頼性の高い郵便システムの活用策を具体化し、早急に新たなビジネスモデルを構築することによって、日本郵政グループ全体の企業価値の向上を追求していくことが重要である。

[参考文献]
 ・ 広田寿亮訳、H. I. アンソフ (1969) 『企業戦略論』産業能率短期大学出版部。(H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965.)
 ・ 石井晴夫、武井孝介 (2003) 『郵政事業の新展開』郵研社。
 ・ 石井晴夫 (2013) 『日本郵政グループにおける経営力創成への対応策』『経営力創成研究』第9号、pp.41-51。
 ・ JP 総合研究所 (2012) 『新たなビジネスモデルの確立に向けて—最終報告—』。
 ・ 日本郵政株式会社 (2012) 『郵政グループビジョン2021』



石川 順章
 (いしかわ のぶあき)
 一橋大学商学部商学科卒業。
 東洋大学大学院経営学研究科経営学専攻博士前期課程修了。
 東洋大学大学院経営学研究科ビジネス・会計ファイナンス専攻博士後期課程。
 修士論文「鉄道事業における経営多角化に関する研究」など。