国際調査レポート

海外主要郵政事業体における新分野進出及び国際展開の動向

郵政総合研究所調査分析部　平野　純夫

≪要約≫

- 海外の主要郵政事業体は、今後の郵便事業収入の減少を予想し、エクスプレス・物流及び金融分野などの郵便以外の分野への進出を本格化させており、その収入全体に占める割合も増加している。
- エクスプレス・物流分野においては、グローバルな幅広いサービスの提供へのニーズが高まり、これに対応するため買収等による規模拡大の動きが盛んである。
  これに伴い、事業経営の重心が、エクスプレス・物流事業にシフトしている例が見られる。
- 金融分野については、郵便局ネットワークの維持のための収益源としてサービスを拡大する動きのほか、郵政事業体とは独立した金融機関（ポストバンク）を設立し民間金融機関とのイコールフッティングを確保する傾向も見られる。
- 国際展開については、エクスプレス・物流分野のほか、国際郵便（越境郵便、他国の国内郵便）分野への進出が、近年勢いを増している。
- 特に、欧州の事業体は、ＥＵ域内における市場統合、郵便市場の自由化等に伴い、新規分野への進出及び国際展開に積極的に取り組んでいる。

１　はじめに

各国郵政事業の抱える共通の課題として、電子的代替手段の普及等により郵便に対するニーズが横ばい又は縮小傾向にあること、及び郵便市場の規制緩和に伴う競争の激化が挙げられる。これに伴い、郵便事業からの収入が今後減少していくことも予想されるため[1]、各事業体においては、郵便事業の経営改善とともに、コア業務である国内郵便以外の分野において収入を増大させていこうとする方向が見られる。

本レポートにおいては、このような方向への主要郵政事業体の取組みに焦点を当てた。

２　各国郵政事業体のサービス範囲の拡大及び国際展開の状況

（１） 事業範囲の拡大

欧米の主要郵政事業体の事業展開領域と展開エリアについて、The Strategia Groupは下図のようなチャート[2]を作成している。

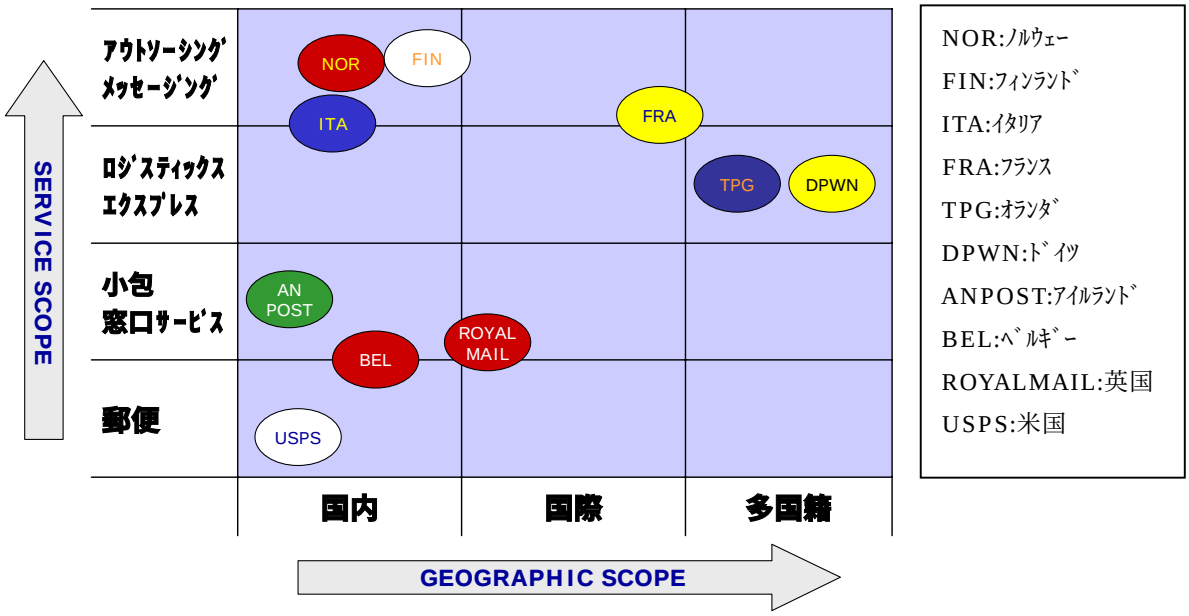
---

[1] ＵＳＰＳは、戦略５カ年計画(2004-2008)において今後の郵便物数の予測を行っているが、これによれば、今後郵便物数は全体としては微増するものの、主たる収益源であるファーストクラス郵便の物数が電子的代替手段の普及等の影響により減少し、ＵＳＰＳの収益を圧迫する可能性があるとしている。

また、ラ・ポスト（仏）においては、２００７年までに郵便収入が現在より約１０％程度減るとの見通しのもとで事業再構築を行っている。

[2] 出典：２００３年９月　Post ExpoにおけるThe Strategia Group パートナーAdrian Kingによるプレゼン資料"The Performance of "ePost" Service To-Date"

図１：欧米の主要事業体の事業範囲の拡大



これを見ると、郵便分野以外の事業領域、サービス提供エリアがともに幅広いのは、ＤＰＷＮ（ドイツポスト・ワールドネット）、ＴＰＧ及びフランス（ラ・ポスト）である。

一方で、ノルウェー及びフィンランドといった北欧及びイタリアの事業体はアウトソーシング、メッセージング[3]まで幅広いサービスを提供している。

これに対して、米国のＵＳＰＳはサービス拡大及び国際化の度合が最も低い。

このような違いは、各事業体の経営戦略だけでなく、各国の事業規制の差によるところも大きい。例えば、民営化されたドイツポスト及びＴＰＧと、法的に事業範囲が郵便に限定されているＵＳＰＳ[4]とでは、経営戦略上の選択肢は大きく異なる。

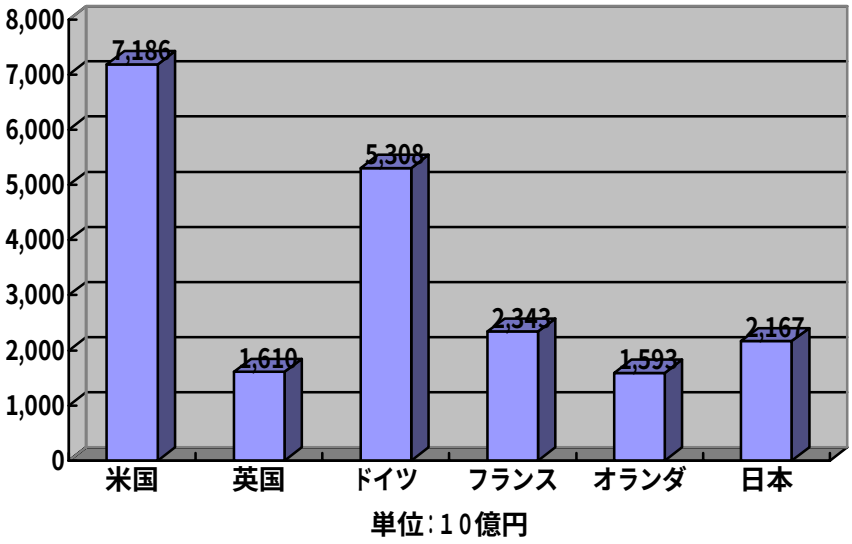
本レポートは、事業範囲（サービス及び地域）の拡大が可能な状況にある先進主要事業体（ロイヤルメール（英）、ラ・ポスト（仏）、ＴＰＧ（蘭）、ドイツポスト（独））を主な対象とする。

---

[3] 企業のメール関連業務の受託、電子文書管理等

[4] ＵＳＰＳの事業範囲については、「ＵＳＰＳに関する大統領委員会報告」(2003.7)においても、コアサービス（郵便）に特化すべきとされており、今後とも業務範囲の拡大が認められる可能性は低い。

図2：主要郵政事業体の事業規模（収入：2002年円換算）

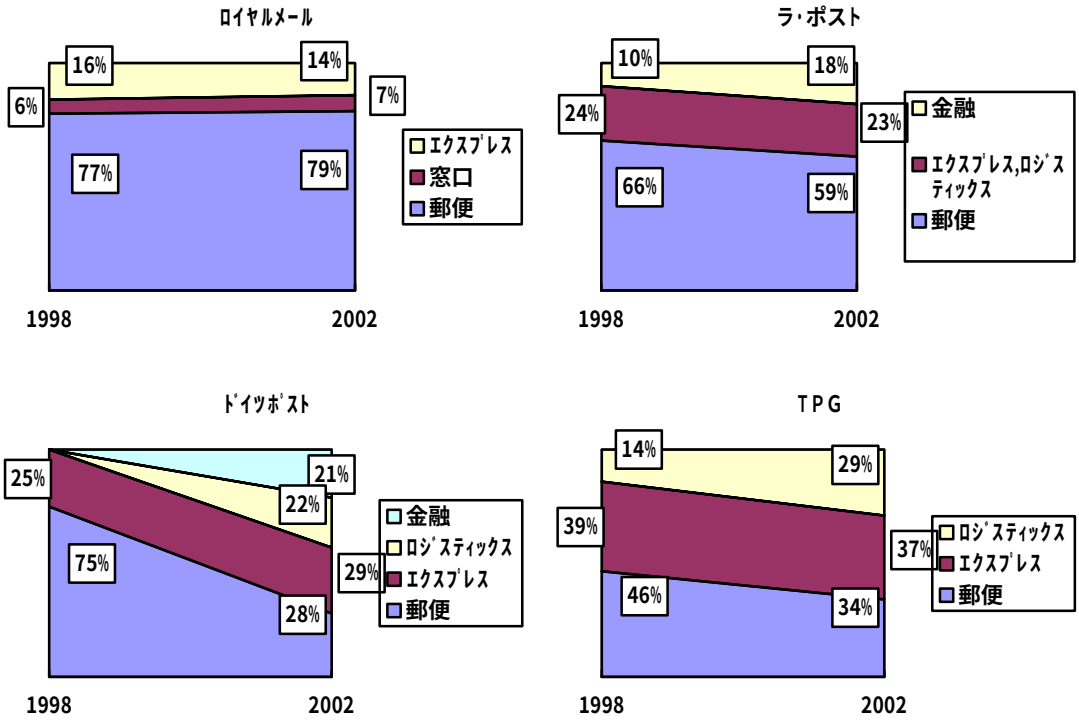


（注）日本は郵便事業関連の収益（他の国は全事業の収益）
出典：各国年次報告等

（２） 収入源の多様化の状況

各事業体のサービス範囲の拡がりを収入面から把握するため、各事業体（グループ）の事業分野別の収入構成（１９９８年と２００２年の比較）を以下に掲げた。

図３：欧州の事業体における事業分野別の収入構成の変動（１９９８―２００２）



出典：The Strategia Group（図１と同じ）

これを見ると、ドイツポスト及びＴＰＧにおいては、事業分野別の収入比率が１９９８年

から２００２年までの短期間に大きく変動しており、郵便の占める比率が大幅に低下し、代わりに他の事業分野の比率が増加している。

このような収入構造の変動は郵便事業からの収入がほぼ横ばい（ドイツポストの例：１９９８年１１，２７２百万ユーロ→２００２年１２，１２９百万ユーロ（７．６％増））であるのに対し、他の事業分野の収入が急速に伸びたことによるものである。

また、ラ・ポストについても、両社と比べ変動率は小さいものの、同様の傾向が見られる。

これに対し、ロイヤルメールにおいては郵便からの収入比が圧倒的に大きく（「窓口」には郵便の窓口引受、金融サービス等からの収入が含まれる。）、ほとんど変動が見られない。

ドイツポスト[5]及びＴＰＧの収入の伸びが大きいのは、両社が、民営化による経営の自由度と豊富な資金力を活用し、エクスプレス・物流分野において積極的な買収を行ったためである。これにより、両社はエクスプレス・物流事業者として世界的な展開を果たし、米国のＵＰＳ及びフェデックスと並び世界の四大国際宅配事業者と称されるまでになった。

この両社は、郵便のユニバーサルサービスの提供義務を負う公共的な事業者としての性格を維持しつつも、企業全体としての重心は、エクスプレス・物流事業にシフトしていると言える。

また、ラ・ポストにおいては、金融サービスが伸び、その比率が上昇している（金融関連の収入比が４事業者中最も大きい）。

以下の節では、各事業分野ごとに、個別の事例を見ていく。

3　エクスプレス･物流分野における動向

（１）郵政事業体の物流事業への取組みの経緯

ア　エクスプレスサービスへの進出

エクスプレスサービスを提供する国際宅配事業者の登場・発展に伴い、郵政事業体の取り扱う小包は、特に企業に対して、品質面（送達速度、追跡の正確さ等）や価格面[6]において不利な状況に置かれることとなった。

国際宅配事業者に対抗し、市場における競争力を高めるため、欧州等においてエクスプレス分野に進出する郵政事業体が多く見られるようになった。

エクスプレスサービスを実施する場合、専門の子会社を設立（又は買収）し、小包とは別の事業として実施する場合が多い。この理由として、小包のネットワークは書状と同様、一般の個人への配達（ユニバーサルサービス）を本来の目的とするものであるのに対し、エクスプレスは企業の需要を前提としており、またより国際的であるため、ネットワークの性格が異なるためである[7]。

イ　物流分野への進出

近年、企業のコスト削減を目的とする物流のアウトソーシングの傾向が強まり、物流を一括して第三者企業に委託する形態（３ＰＬ）も増加している。このことは、輸送・配達のみならず、企業の物流関連業務全体（倉庫業務、在庫・発注管理、流通加工、通関業務

---

[5]図３を見るとドイツ・ポストの金融業務は１９９８年０％→２００２年２１％となっているが、これは、金融業務を取り扱うポストバンクが、１９９８年当時はドイツポストとは独立した企業であり（１９９９年にドイツポストがポストバンクを買収）、グループの収入に含まれていないためと思われる。

[6]一律に価格（郵便料金）が設定されている小包と異なり、顧客ごとに相対での価格決定も行われていることから、大口顧客に対しては価格面での優位性を有する。

[7] 欧州の事業体以外でも、例えば、中国国家郵政局はエクスプレスサービスとして、小包のネットワークとは別に国内ＥＭＳのネットワークを運営している。国内ＥＭＳでは小包では実施されていない戸別配達も行っている。

等）を受託する能力を有する物流企業が競争上優位に立つことを意味する。

このようなニーズに対応するため、エクスプレスサービスにおいて企業の需要に対応している郵政事業体においても、小荷物の輸送・配達に留まらない幅広い物流活動を事業範囲に取り込もうとする動きが生じてきた。小荷物の輸送・配達以外の物流業務は、従来の業務の延長線上にはなく、これを開始するためには、新たな投資及び他企業との提携等が必要となる。

ドイツポスト及びＴＰＧは国際的なネットワークを有する物流企業（ドイツポスト：ダンザス等、ＴＰＧ：ＴＮＴ等）を買収することにより、短期間で物流市場で相当のシェアを獲得することに成功した。（図６参照）

図６：世界的なロジスティックス市場シェア（２００２年）

ｺﾝﾄﾗｸﾄ・ﾛｼﾞｽﾃｨｯｸｽ（注）		航空輸送		海上輸送	
市場規模：1,300 億ﾕｰﾛ		市場規模：214 億ﾕｰﾛ		市場規模：1,570 万TEUs[8]	
Exel	3.3	DHL Danzas Air & Ocean	6.2	Kühne & Nagel	6.3
TPG	2.2	Exel	5.2	DHL Danzas Air & Ocean	4.9
Tibbett&Britten	2.1	Nippon Express	4.8	Panalpina	4.1
Ryder	1.8	Schenker	3.3	Schenker	3.4
DHL Solutions	1.7	Bax Global	3.2	Exel	1.2
UPS Logistics	1.6	Kühne & Nagel	3.0		
Hays	1.3	Panalpina	2.9		

（注）企業と長期契約を行うもの

出典：ドイツポスト年次報告（２００３）

（２）各事業体の取組

ア　ドイツポスト

ドイツポストは、２００３年年次報告において「エクスプレスとロジスティックスを束ねることで顧客の広範なニーズに応えることができる」、「顧客はＩＴ化、国際化されたロジスティクス企業を求めており、」「ロジスティックス市場においては、グローバル展開を行う幅広いサービスを提供可能な企業のみが生き残ることが可能」と述べている。

ドイツポストは、エクスプレス及びロジスティックス部門をＤＨＬブランドで統一し、ネットワークの統合を図るほか、ロジスティックス部門と金融部門との相乗効果を狙ったロジスティックスファイナンスを開始する等各事業部門の連携効果の発揮を目指している。

イ　ＴＰＧ

ＴＰＧは、市場が国際化する中で郵便、エクスプレス、ロジスティックスの各分野のサービスを幅広く提供することが顧客のニーズに応える方法であるとしており、３部門（郵便、エクスプレス、ロジスティックス）の連携を重視している（ＴＰＧ－１）。

ウ　ロイヤルメール、ラ・ポスト

ロイヤルメール及びラ・ポストもエクスプレス分野において買収・提携により国際的な

[8] Twenty-foot equivalent units

ネットワークを構築しつつあるが、ロジスティックスに関しては積極的な戦略を採っていない。

両事業体は、ドイツポスト及びＴＰＧのようなエクスプレス＋物流という組み合わせではなく、ビジネス郵便（越境郵便を含む）＋エクスプレスの組み合わせで欧州のネットワークを強化しようとしているように思われる。

このような戦略は、国営事業体としての企業活動上の制約から来るものとも言え、民営化されたドイツポストや TPG のように事業体そのものの性格が変わってしまうような大胆な事業転換は困難であると思われる。

４　金融分野における動向

（１）金融業務の位置付け

ア　金融業務の実施状況

日本郵政公社が郵便、郵便貯金及び簡易生命保険という三事業を実施しているのは、一般庶民を対象とする小口で簡易な金融サービスの提供を、国が政策として推し進めたことによるものであり、諸外国の郵政事業体が必ずこの三事業を実施しているわけではない。（図４参照）

特に生命保険については、自営の事業として実施されている例は少なく、また、独立した事業分野ではなく金融分野の１サービスとして捉えられている場合が多い。

図４：郵政三事業の実施状況

事業＼国名	米国	英国	ドイツ	フランス	オランダ	日本
郵便	○	○	○	○	○	○
郵便貯金	―	△	○	○	△	○
生命保険	―	△	○	△	△	○

（注）○は自営業務、△は主として受託業務

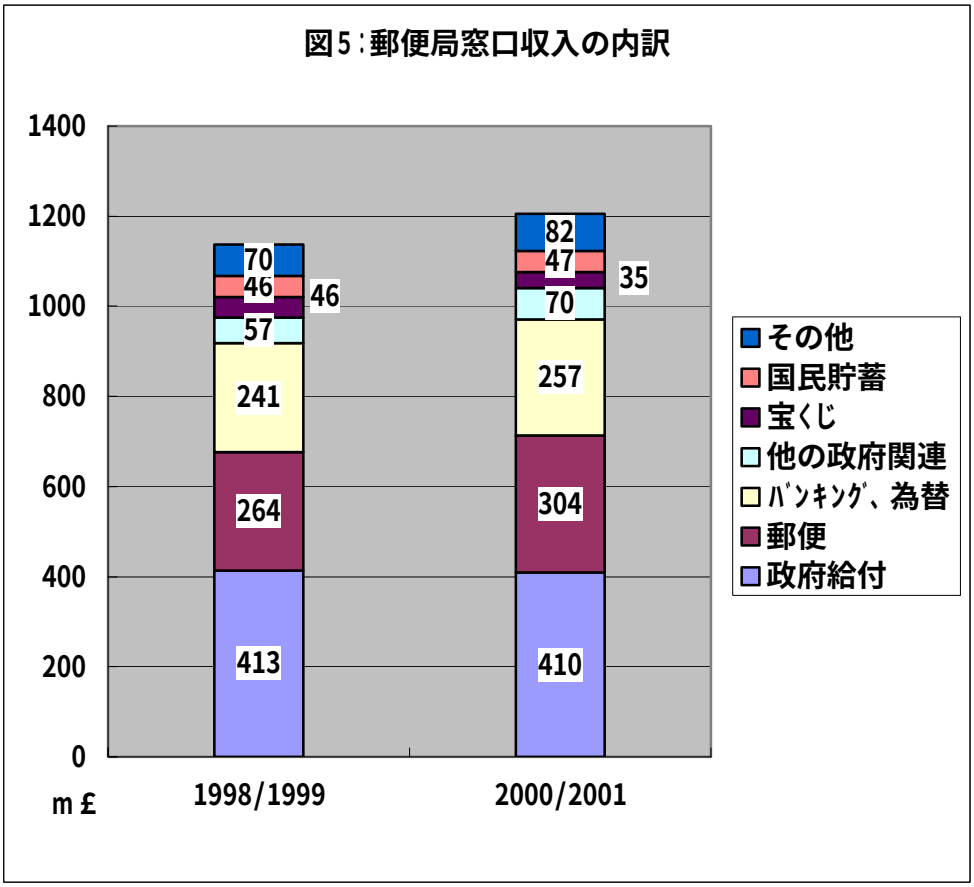
イ　各事業体の取組

主要事業体のうち、特に金融分野に力を入れていると思われるのは、ロイヤルメール、ラ・ポスト及びドイツポストである。

① ロイヤルメール

ロイヤルメールにおいては、図３に見られたように金融部門（「窓口」に含まれる）からの収入比は低い。英国は郵便貯金発祥の地であるが、現在、郵便貯金の後身である国民貯蓄投資庁は大蔵省の管轄下にあり、郵便局が業務を受託する形となっている。そのため、収入としては手数料がメインとなる。

ロイヤルメールが金融業務を重視しているのは、金融関連の収入がロイヤルメールグループ全体から見ると比重が低いものの、郵便局を経営する郵便局会社（グループ内企業）の収入に占める割合が高いためである。（図５参照）



出典：Postcomm（郵便局ﾈｯﾄﾜｰｸに関する年次報告(2000-2001)）

図５の収入内訳のうち、最も大きな割合を占めているのは政府給付であるが、この内容は社会保障給付（年金、各種手当等）の取扱手数料である。

従来、英国においては、郵便局の窓口で年金等の給付金を受け取るのが普通であったが、２００３年４月からこれらの給付が銀行口座への直接振込（ダイレクトペイメント）に変更された。これにより、郵便局会社の約３分の１を占める政府給付関連収入が失われるおそれが出てきたため[9]、ロイヤルメールではこれに変わる収入源を確保する必要に迫られた。

対応策として打ち出されたのが、以下のような金融サービスの拡大である。

- ✧ ユニバーサルバンキング
  郵便局窓口からの民間銀行の口座へのアクセスを容易にする等、ダイレクトペイメントに伴う郵便局利用者の不便を解消することを第一の目的とする施策であるが、これにより郵便局利用者の減少を防ぐ狙いもある。
- ✧ アイルランド銀行との合弁事業（２００３年１０月～）
  郵便局のブランドで、無担保の個人ローン、貯蓄口座、クレジットカード、個人保険、住宅ローン等を順次取り扱うこととしている。
- ✧ 旅行関連業務
  郵便局における旅行保険、外貨両替等の業務を拡大している。

これらの施策は、従来郵便局が取り扱ってきた金融商品の幅を拡げるものであり、ま

[9] 英国の郵便局の大部分を占める委託郵便局(Sub Post Office)の局長の収入も減少し、郵便局の維持が困難となる可能性もある。

た、受託業務という受け身の立場から自ら主導する方向への転換が行われたものでもあり、今後の展開が注目されているところである。

② ラ・ポスト（仏）

ラ・ポストにおいては、金融サービスからの収入が占める割合が欧州の主要事業体中最も高い。

ラ・ポストは郵便貯金（国民貯蓄金庫業務）を自営業務として実施している。

また、生命保険に関しても受託業務として取り扱っているが、その主な委託元はラ・ポストが出資（１８％）する保険会社（ＣＮＰ保険）であり、保険事業への関与は小さくない。

ラ・ポストは、２００５年１月に１００％子会社としてポストバンクを設立し、金融サービス業務を同行に集約する計画である。

本年１月に締結された新たな計画契約[10]（２００３―２００７）において住宅ローンの拡大（住宅貯蓄口座を持たない人にも貸付対象を拡大）が認められたことに伴い[11]、住宅ローン等の運用手段の拡充による金融サービスの収益拡大を狙っている。

ラ・ポストでは、２００７年には現在と比べて郵便事業の売上が１０％程度落ち込むことを想定しており、これを補うためさらなる金融サービス業務の収益拡大を目指している。

③ ドイツポスト

年次報告書等によれば、ドイツポストの金融部門であるポストバンクの基本戦略は以下のとおりである。

1. ドイツ・ナンバーワンの Retail Bank を目指す。
2. 競争力のあるロジスティックス・ファイナンスの提供（ドイツポストとのシナジー効果）
3. 郵便局ネットワークを軸としたマルチチャネルでの商品展開（インターネット、テレフォンバンキングを含む）
4. ローコストオペレーションの実現による、ドイツ・ナンバーワンの Transaction Bank を目指す（具体的には他の銀行からの決済業務の受託等）

これを見ると、個人顧客を対象としたもの（１及び３）以外に企業顧客を対象としたもの（２及び４）にも重点が置かれているのが分かる。

また、高所得者層向けの金融、投資コンサルティング（いわゆるプライベートバンキング）も開始しており、この業務のため、２００２年にクレディ・スイス（ドイツ）の子会社を買収している。

このように、ポストバンクは、企業や個人富裕層といった従来の庶民金融としての郵便貯金とは異なった顧客層にも業務範囲を拡大している。この点で、郵便局ネットワークを活用した一般個人向け金融サービスに重点を置く他の事業体とは戦略の違いが認められる[12]。

５　国際展開の動向

経済のグローバル化の進展に伴い、企業活動も急速に国際化しているが、郵政事業体においても積極的な国際進出の事例が増えている。特に欧州においては、郵便市場の自由化が進捗し

---

10 政府とラ・ポストとの間で結ばれるラ・ポストの経営の基本的事項に関する契約

11 ラ・ポストが求めていた消費者ローンの取扱開始については認められなかった。

12 ドイツポストにおいては、金融サービスを提供する郵便局の数はかなり減りつつある。

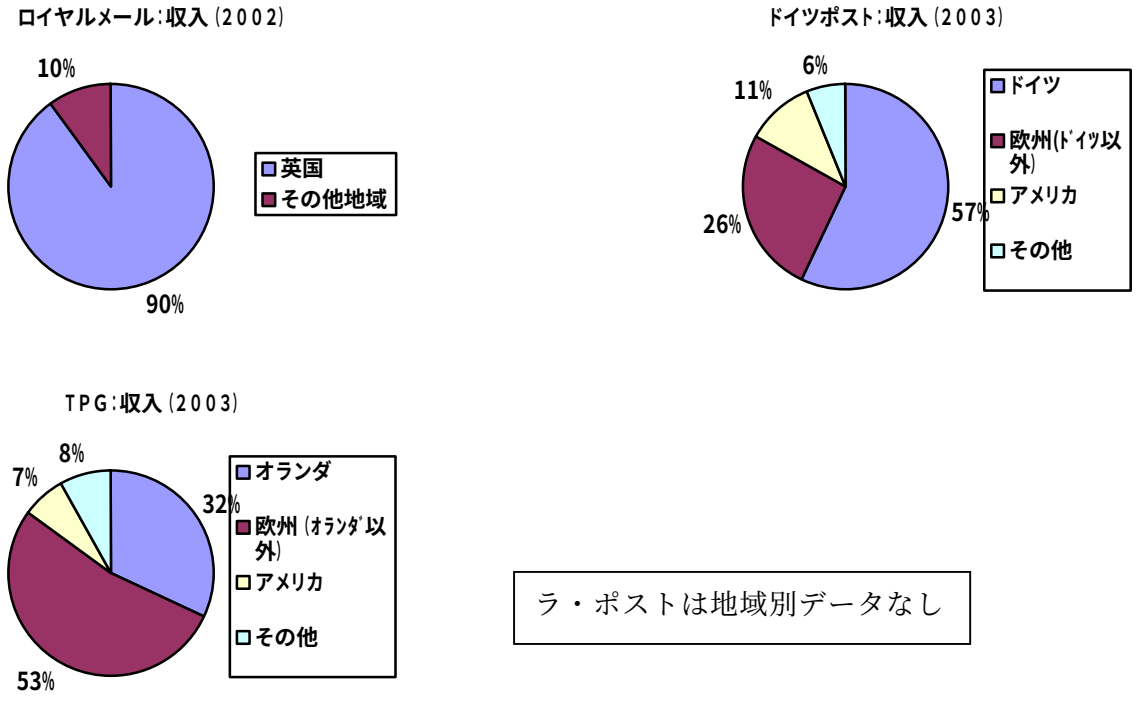
ていることから、各国の郵政事業体による国内市場への相互参入の動きも始まっている。
郵政事業体の国際展開の特徴として以下のような点が挙げられる

① エクスプレス・物流分野
経済のグローバル化に伴い物流も国際化しており、これに対応するため国際展開が必要となっている。

② 郵便分野
（ｱ）国際郵便（越境郵便）
企業差出しのバルクメール等の収益性が見込める分野について、郵政事業体が、通常の国際郵便とは別の事業として実施している例が多く見られる。
(ｲ) 国内郵便
独占範囲以外の郵便を取り扱うものであり、特に欧州においてＥＵ指令等に基づく規制緩和の進展に伴い、他国市場への参入が始まっている。

（１）事業体の国際化の進展度合
主要事業体の地域別の収入比は以下のとおりである。

図７：各事業体の地域別の収入比



出典：各事業体年次報告書

これを見ると最も本国以外からの収入比が大きいのはＴＰＧである（本国（オランダ）からの収入は全体の３分の１に過ぎない）。これはオランダ国内の市場規模がドイツや英国に比して小さいことも要因となっていると思われる。

（２）各事業体の国際展開への取組

ア エクスプレス・物流分野
第３節参照

イ　国際郵便（越境郵便）

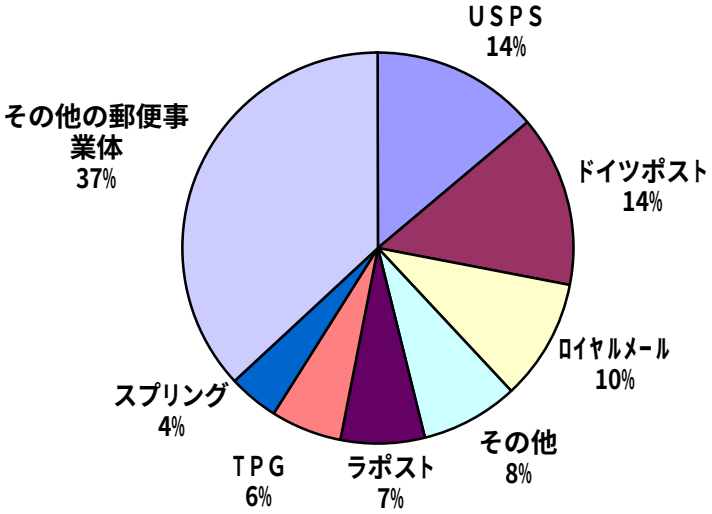
従来、国際郵便は万国郵便連合（ＵＰＵ）の枠組に従い、各国郵政事業体同士の提携という形で運営されてきたが、近年、民間企業も含め、主に企業発のバルクメールを対象として、第三国間を含む越境郵便事業に進出する事業者が増えている。

この分野で世界的な規模で展開を行っているのはドイツポストであり、ドイツポストは傘下のＤＨＬとドイツポスト・グローバルメールのネットワークを組み合わせて、エクスプレス、ロジスティックス及び郵便を融合させたサービス提供を行っている。また、他の郵政事業体を顧客としたサービス（GLOBALMATCH）[13]も実施している。

ＴＰＧは欧州以外では子会社のスプリング[14]を利用して国際展開を図っている。ＴＰＧはドイツポストにくらべると他国の国内配送のネットワークは弱いと思われ、当該国の郵政事業体との提携に頼る傾向が高い。

下図は越境郵便市場のシェアを示すものであるが、ドイツポストが自国内の取扱郵便物数ではかなりの差[15]があるＵＳＰＳと同一のシェアを有していることから、ドイツポストは自国発着の国際郵便のみならず、第三国間の郵便物も相当に取り扱っていることが想定される。

図8：越境郵便市場シェア（２００２年）



出典：ドイツポスト年次報告(2003)

参考：主要事業体の売上規模比較

ウ　他国の国内市場への進出

欧州の主要国中では、英国及びオランダが郵便市場の開放が最も進んでおり、他国の事業者の進出も盛んである。

①　ロイヤルメール

ロイヤルメールは、米国、オランダ、フランス等に進出している。

13　郵政事業体がﾄﾞｲﾂﾎﾟｽﾄ・ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙﾒｰﾙ(DPGM)のﾊﾌﾞに郵便物を持ち込み、DPGMが各国からの郵便物をまとめて発送することで輸送ｺｽﾄの低減（＝料金低減）を可能とするもの。

14　スプリングには、ＴＰＧ（51%）、ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙﾎﾟｽﾄ（24.5%）、ﾛｲﾔﾙﾒｰﾙ(24.5%)が出資している。

15　約１０倍の差がある。

１９９９年に米国において買収したシティポストが、オランダ及びフランスにおけるロイヤルメールの子会社とネットワークを統合し、今後、越境郵便（国際バルクメール）及び他国の国内郵便の両方を取り扱っていく計画である。

② ＴＰＧ

ＴＰＧは、ドイツ、英国、イタリア等に子会社を持ち、無宛名郵便に重点を置いたサービスを実施している。

本年４月には、英国における子会社であるＴＰＧポストＵＫがロイヤルメールとの間でアクセス協約[16]を締結している。

③ ドイツポスト

子会社のドイツポスト・グローバルメールが世界各国に進出している。

同社は英国において、本年３月長期免許（バルクメールの配送等に関するもの）を取得し、本格的に国内郵便事業に参入しており、ＴＰＧと同様、本年４月にロイヤルメールとの間でアクセス協約を締結した。

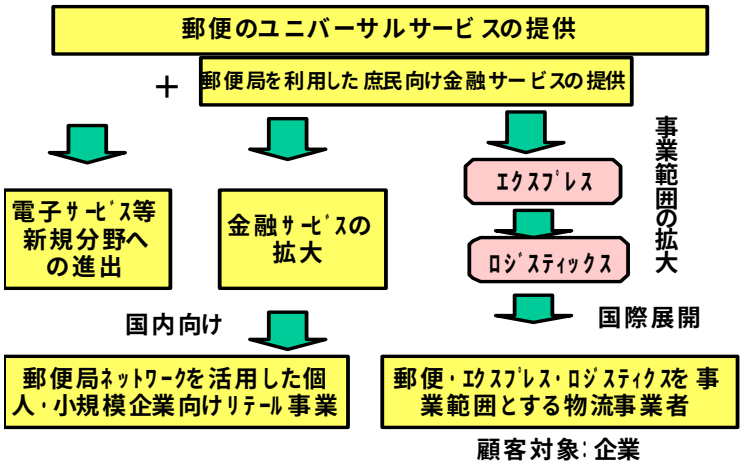
英国においては、ドイツポストの子会社のスピードメール・インターナショナルも本年１月、長期免許を取得している。オランダにおいても、合弁企業を通じて郵便事業を実施している。

６　まとめ

（１）郵政事業体の性格の多様化

以上述べてきたことから分かるのは、郵政事業体の性格が多様化していることである。従来は各国とも郵便のユニバーサルサービス（＋郵便局網を活用した庶民金融）を提供する公共事業体という性格が強かったが、近年、事業環境の変化や郵政事業体の経営形態・経営理念の変化に伴い、事業体の性格に差が生じ始めている。（下図参照）

図９：郵政事業体の性格の変化



すなわち、エクスプレス・物流分野への業務拡大により郵便を一つのサービスメニューとする総合的な物流事業者への転換が一つの新しい傾向として見られる。（ドイツポスト、ＴＰＧ）

これとは対照的な方向として国内の郵便局ネットワークを活用し、郵便以外の窓口サービスの幅を拡大していく事業体も見られる。（ロイヤルメール、ラ・ポスト等）

16　ＴＰＧﾎﾟｽﾄＵＫが取集・区分した郵便物をﾛｲﾔﾙﾒｰﾙが配達する。

ドイツポストのようにこの両者を兼ねる事業体も存在する。

（２）各分野における展開

ア　金融

郵便に代わる収入源の確保という点で金融分野も有望視されている。
また、ドイツに続いて、フランスにおけるポストバンクの設立（予定）、ロイヤルメールの金融子会社（アイルランド銀行との合弁事業）の設立等[17]を見ると、従来に比べて金融サービスの事業本体からの独立性（民間金融機関とのイコールフッティングの確保）が高まってきていることがわかる。

イ　エクスプレス・物流

特に欧州においては、郵便市場の自由化に伴う民間企業や他国の郵政事業体からの攻勢からシェアを防衛するためには、企業向けのサービス拡大が必須であり、その必然的帰結としてエクスプレス・物流分野への進出が行われていると捉えられる。
また、国内に留まっていては他国企業からシェアを奪われる一方であることから、国際展開が不可欠となっている。
しかし、国際的な展開を伴うエクスプレス・ロジスティックス分野への進出にはインフラ確立のための膨大な投資が必要となり、リスクも大きい。公共的な性格を持つ郵政事業体にとって、ユニバーサル・サービスの確保を危うくする可能性もある投資リスクを冒すことは一般的には困難であると言える。

ウ　国際郵便

規制緩和等に伴い、企業を顧客とする国内及び国際郵便について事業体間の競争が激化している。この分野においても他国の民間企業の買収や郵政事業体との提携の動きが盛んである。シェアの奪い合いの感があり、欧州においては、三大事業体（ロイヤルメール、ラ・ポスト、ドイツポスト）が郵便市場における勢力範囲を着々と固めつつある。
米国においても、欧州事業体の進出が見られ、欧州と米国でのシェアを足場に世界的なシェアを獲得していことも予想される。

---

17 欧州の郵便市場において第５位のシェアを持つポスト・イタリアーネ（伊）も２０００年にバンコポスタ（Banco Posta）＝ポストバンクを設立して金融サービスの拡大を図っている。（金融サービスからの収入の全収入に占める比率は４０％以上にのぼる（2002 年）。）