海外情報

本研究内容及び意見は、執筆者個人に属し、郵政総合研究所の公式見解を示すものではありません。また、いかなる誤謬も筆者個人の責任に属します。

ドイツポスト、1990年からの軌跡

－今や、世界最大規模の郵便･物流企業に成長したドイツポストも、1990 年には、ドイツ国内で郵便事業を提供する赤字体質の事業体であった。その成長の秘密はどこにあるのか

郵政総合研究所調査分析部　片野　健一

(要約)

- 1990 年、ドイツポストは、最高経営責任者にマッキンゼー出身のクラウス･ツムヴィンケル氏を迎え、以後、合理化の推進などの経営改善に取り組み、経営体質を強化、黒字企業に転換。
- 株式会社後、エクスプレス、ロジスティクス分野の企業買収を中心として、2003 年現在、400 億ユーロ (5 兆 4 千億円) の連結売上高を誇る世界最大規模の郵便･物流企業に成長。
- 合理化の過程では、郵便局数が激減するなど、利用者にとってマイナス面も発生。
- 現在、2005 年までに、世界のロジスティクス企業 N0.1 を目指す、経営目標に取り組んでいる。

はじめに

1990 年 10 月、前年 11 月にベルリンの壁が崩壊してわずか 1 年、東西ドイツが統合され、歴史的な 1ページが始まった。この年、西ドイツ国内で郵便サービスのみを提供する郵政事業体だったドイツポストにも大きな変化が起こる。そして、それが、ロジスティクスでグローバル企業 No.1 を目指す、今の、ドイツポストにつながる最初の一歩だった。

その変化の一つは、郵便、貯金、テレコムの 3 事業が一体であった国営事業が、それぞれ国営事業体として新たに発足したことであり、もう一つは、その国営事業体の一つのポストディーンスト(郵便事業体)が、最高経営責任者(Chair)に、クラウス･ツムヴィンケル(Klaus Zumwinkel)氏 (61) を起用したことである。

ツムヴィンケル氏は、1943 年生まれ、1974 年に、経営コンサルティング会社マッキンゼー[1]に入社。同社のパートナーを経て、1985 年、ドイツの通販会社クヴェレ･グループ(Quelle group)の会長に就任。1990 年、国営事業体として新たに発足したドイツ･ブンデスポスト･ポストディーンスト(ドイツ連邦郵便･郵便事業体)の最高経営責任者にヘッドハンティングされ、以来、今に至るまでの 14 年間、常にドイツポストのトップとして、同社の舵取りを陣頭指揮してきた。

ドイツポストは、その後、企業的経営を強め、1995 年、株式会社化、企業買収などにより、ドイツ国内から海外事業に進出。その結果、2003 年決算では、400 億ユーロ (5 兆 4 千億円) の連結売上高を誇る、世界最大規模の郵便･物流企業に成長、ドイツポスト･ワールドネットと称するまでになった。

しかし、ドイツポストは、ここまで、決して平坦な一本道を歩んできたわけではない。

長年、郵便、貯金、テレコムが一体で運営されていた国営事業の中で、郵便事業は赤字体質が染みついていた。その国営ポストが、1990 年、国営事業体に変わったことを契機に、民間のアグレッシブな経営者であるツムヴィンケル氏を迎え入れ、その後は、ひたすら経営改善に取り組み、その結果、経営体質を強化し黒字に転換していった。

---

[1] 世界 44 カ国に 82 の支社を持つ経営コンサルティング会社。全世界の主要企業を対象に、年間 1,600 以上のコンサルティング･プロジェクトを手掛ける。7,000 人 (2002 年 12 月末時点) のコンサルタントが在籍しており、その国籍数も 97 にのぼる (同社ホームページ)。

さらに、ドイツ政府も、ドイツポストの黒字を吸い上げることなく、内部余剰（投資資金）として蓄えさせることで、いわば、ドイツの国益を考え、官民一体となって、その企業活動を支えた。

折しも、経済のグローバル化の潮流に乗り、その後、ドイツポストは、郵便、エクスプレス、ロジスティクスの事業分野で、数多くの企業を買収、規模の拡大へとひたすら進んでいった。

次章より、ドイツポストの今日に至るまでを、従来の経営体質を改善し業務の効率化を進めた時期、ドイツポストが株式会社に移行し企業買収を通じて飛躍的に成長した時期、さらには、現在、全社を挙げて取り組んでいる中期経営計画である「Star 計画」について、それぞれ述べ、ドイツポストが今日、世界的企業に成長した軌跡を追ってみることとしたい。

1 ドイツポストの揺籃期（1990～1996 年）

（1） 第一次郵電改革から第二次郵電改革へ

1989 年以前、ドイツの郵便・電気通信事業は、国が経営する独占事業体である郵電省(Deutsche Bundespost)により、電気通信、郵便、郵便貯金の3事業が一体的に経営されていた。しかし、1980 年代に入り、電気通信分野で、情報通信技術の革新が起こり、国際化が急速に進展するなど、経営環境に大きな変化が生じ、従来の体制では対応できなくなり、第一次郵電改革が行われることとなった。

このように、ドイツの郵電改革は、電気通信事業の改革がメインであり、郵便事業改革は電気通信事業改革に伴って行われた側面が強い。

1989 年、ドイツでは「郵便電気通信制度及びドイツ連邦郵便組織改革法」が公布され、翌 1990 年 1 月 1 日、①行政・規制的機能と事業・経営的機能が分離され、②連邦特殊資産としての一体性を保ちつつ、それぞれ別の事業体（ポストディーンスト(Deutsche Bundespost POSTDIENST)、ポストバンク(Deutsche Bundespost POSTBANK)、テレコム(Deutsche Bundespost TELEKOM)に分離された。

しかし、その後、①1992 年 2 月、EC が 1998 年までに「電話サービスの独占排除」を決定。同様の指示が他の郵電事業の独占についても出される可能性が出てきたこと、②特に電気通信の国際化が一層進展してきたが、海外の事業展開に制約があったことなど、さらなる事業改革（株式会社化）が必要とされ、第二次郵電改革が行われることとなる。

1995 年、ドイツ基本法[2]（憲法）の改正と郵電組織改革法により、国営事業体として経営されていたドイツ連邦郵便の3事業は、それぞれ全額連邦政府出資の株式会社形態に転換された。

① ドイツポスト株式会社（Deutsche Post AG）
② ドイツポストバンク株式会社（Deutsche Postbank AG）
③ ドイツテレコム株式会社（Deutsche Telekom AG）

が設立され、それぞれの事業には、経営に大きな自由度が付与されたのである。

（2） 3事業分離と企業的経営の開始

1990 年、ドイツ連邦郵便ポストディーンストの最高経営責任者(Chair)に就任した、ツムヴィンケル氏は、早速、旧態然とした内部の組織改正に着手。表1のように、1990 年と 2004 年を比較してみると分かるように、郵便の組織改革に大鉈をふるい、そのインフラを近代化していくことで、生産性を高めていった。

[2] ドイツ基本法(憲法)はドイツ郵便をドイツ連邦の固有の行政対象と規定していたため、基本法の改正が必要となった。

表1　内部の組織改正

	1990年	2004年
書状 ・書状センター ・配達拠点 ・配達日数	 ・328 ・11,000 ・約75%　E[3]+1	 ・83 ・3,700 ・95%　E+1(1.06日)
小包 ・小包センター ・作業工程 ・配達日数	 ・140 ・9段階まで ・E+3とE+4	 ・33 ・最高3段階まで ・95%　E+1(1.1日)
支店 ・窓口 ・作業工程	 ・30,000 ・高いコストファクター	 ・12,600 ・オープン・サービス・コンセプト ・フランチャイズ・コンセプト
	ドイツの郵便サービス ・低品質 ・低自動化 ・ITサポートなし ・高いコストファクター ・旧東ドイツ地域の劣悪な郵便事情	ドイツポスト・ワールドネット ・高品質(E+1) ・自動化　98% ・統一的なITコンセプト ・正確な送達の追跡

出所:「日本、ドイツ郵便フォーラム」(2000/4/3)資料

(3) 経営の合理化と人員削減

ドイツポストは、東西ドイツの統合により、旧東ドイツの郵便職員を受け入れた。郵便事業は労働集約的事業といわれているが、経営の合理化・効率化を進めるためには、機械化の導入などによる職員削減は避けて通れない。表2のように、1993 年末にピークの 36 万人から、株式会社化された 1995 年末までに 6 万人が削減されている。その後も、毎年1万数千人程度の職員を削減し、1994 年から 1998 年までの 5 年間で、ほぼ11 万人の職員を削減した。職員削減は、今日まで続いているが、一方で、ドイツポストグループ全体で見ると、ドイツ国外の職員数は増加の一途をたどっている。

この人員削減について、ドイツポストは労働組合と一方的解雇通告を禁止する労働協約を結ぶなどにより対応、職員の自然退職、早期退職の方法で、長い年月をかけて実現していった。

また、ドイツポストの職員は、従来、国家公務員であった。1995 年の株式会社転換当時、職員は希望すれば公務員の身分を維持できたが、民間社員の方が給料が高かったことから次第に減少、公務員の身分を持つ者は、2003 年末で 70,130 人となっている。

表2　ドイツ・ポストの職員数の推移

各年末	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998		2003
合計	277,691	279,990	333,407	362,716	342,413	307,000	285,000	267,000	253,000	～	207,400
							ドイツポストグループ合計				341,572
							(うち公務員)				70,130

出所:UPU統計、ドイツポストアニュアルレポート(2003 年版)

(4) 経営の合理化と郵便局の削減

1990 年からスタートした経営合理化のための新たな経営組織構造の見直しは、全ドイツに広がる郵便局も例外とはならなかった。次頁の表3にみるように、郵便局総数では、1991 年末の 2 万 6 千局から、株式会社化された 1995 年末までのわずか 4 年間で 9,000 局が閉鎖された。2003 年末までみると

[3] E:差出した郵便を郵便局等が受取った日(基準日)。約 75%　E+1とは,差出された郵便の 75%が基準日の翌日に配達。

1 万 3,500 局とほぼ半減。中でも直営郵便局は大幅に削減されており、1991 年末から 2003 年末でみると 2 万局が削減された。実に 1991 年末と比較し五分の一となっている。

その一方で、委託・提携郵便局（Partner outlets）の制度が、1993 年から導入された。過疎地や都市周辺地域などの不採算の直営局を、食料品や雑貨などを販売する個人商店、ガソリンスタンドなどに郵便局の窓口業務を委託するものである。個人商店以外には、大手デパートやスーパーマーケットなどの店舗の一角で窓口を開設している場合もある。

こうした委託郵便局の他に、ドイツポストは民間の文房具チェーン店（McPaper）を買収し、その支店で窓口サービスを開設している場合などがあるが、こうした郵便局は直営局としてカウントされている。

2003 年、ドイツポストは通販会社クヴェレ・グループ(Quelle group)の支店 1,000 店舗を買収し、郵便サービスのみの窓口とするなど、最近では、店舗による取扱いサービスの差別化を進めている。

また、同年、ドイツポストは、経費削減のため、委託郵便局への支払手数料について、従来の基本額は廃止し、売上高に見合った手数料体系に変更、委託郵便局との間で大きな摩擦が生じた。

ドイツポストのこうした郵便局の急激な削減・見直しに対して一定の歯止めをかけるため、1998 年には、郵便局数の設置基準などを具体的に定めた郵便ユニバーサルサービス令[4]が施行されている。

しかし、2004 年 9 月 22 日付、ドイツポストのプレスリリースで、ドイツポストは、2003 年末の郵便局数 13,514 局を、義務的設置基準の 12,000 局まで削減する計画を発表した。

表 3　ドイツ・ポストの郵便局数の推移

各年末	1991 A	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998		2003 B	13 年間の増減 B-A
郵便局総数	25,922	22,000	20,000	19,200	16,971	16,604	15,331	14,482	~	13,514	▲12,408
うち直営	25,922	22,000	19,500	18,200	13,983	12,000	10,095	7,946	~	5,513	▲20,409
うち代理店	0	0	500	1,000	2,988	4,604	5,236	6,536	~	8,001	8,001

出所：ドイツポストアニュアルレポート、RegTPアニュアルレポート（2003 版）

2　ドイツポストの飛躍期（1997～2001 年）

(1)　企業買収を通じた成長・多角化

現在、UPS や FedEX などグローバル企業と比肩し、世界各地でサービス網を急拡大しているドイツポストも、今から 10 年前(1994 年)には、国営事業体としてドイツ国内で郵便サービスを提供しているだけであった。しかし、前章で見たように、1995 年 1 月 1 日、ドイツポストは、国営事業体から株式会社に転換され、全株式を政府が保有する国策会社としてスタートした。

折しも経済のグローバル化の進展により、国際間のエクスプレス便の需要が拡大しつつあったときである。こうした経済環境を背景として、ドイツポストは、株式会社として、商業的な自由度を最大限生かし、国際市場に積極的に進出した。

しかし、ドイツポストは、最初から、将来、国際展開を図るためのタイミングを図っていたわけではなかった。そのタイミングは突然やってくるのである。1996 年、ドイツポストは、TNTと国際エクスプレス便で提携関係を結んでいたが、オランダポストが提携相手だったTNTを買収（16 億ドル（約 1,760 億円））してしまう。このため、その関係は突然終わってしまった。

このオランダポストの買収は、欧米諸国の郵便事業体に大きな影響を与え、各郵便事業体の経営

[4] 1998 年、ドイツポストの郵便局数の減少等に歯止めをかけるため、Post-Universaldienstleistungsverordnung(郵便ユニバーサルサービス令)を施行。ドイツポストは、①最低 12,000 局の固定郵便局の維持、②最低 5,000 局の直営の固定郵便局の維持、③人口 4,000 人を超える地方自治体に最低1カ所の固定郵便局を設置、④原則、市街地では、最大 2km の範囲に固定局を設置し、1km の範囲に郵便ポストの設置を保証する義務が課せられた。2001 年、③の人口 4,000 人は 2,000 人に変更。その他、郡区(Landkreis)では 80km^2 に最低 1 カ所の固定郵便局の設置が追加された。

戦略を自国外に向けさせた。

ドイツポストは、このオランダポストによるＴＮＴの買収に触発され、翌1997年から多額の資金を企業買収につぎ込んでいる。ドイツポストのアニュアルレポートによれば、1999年単年だけでも買収額は51億ユーロ(6,885億円)に上る（この年、ドイツポストバンクを22億11百万ユーロ、ダンザスを9億33百万ユーロ、Nedlloydグループを6億78百万ユーロ、ASGグループを3億84百万ユーロ、DSLホールディングスを2億42百万ユーロで買収）。

ドイツポストが買収する企業は、その業界のトップ企業である。それは、欧州最大のロジスティクス企業であるダンザスであり、また、欧州とアジアで業績を伸ばすエクスプレス企業ＤＨＬ[5]などである。

1998年3月、ドイツポストは、ＤＨＬの株式の22.5%を購入したが、その2年後の2000年9月に、ようやく同社の経営権を獲得する全額買収を公表した。2002年11月、全株を買い取り、念願のＤＨＬを傘下におさめた。

1999年、ドイツポストは、郵便、エクスプレス、ロジスティクス、金融を統合したグローバル企業グループに成長したことを内外に認識させるため、ドイツポストグループの総称をＤＰＷＮ（ドイツポストワールドネット）に改めた。

このように、ドイツポストは、株式会社に転換して2年後、1997年頃から、ドイツ国内だけではなく、欧州や北米の物流関係企業を積極的に買収、グローバル企業へと飛躍していった。

主な買収等の年表は以下のとおりであるが、表4に見るように、毎年、主に海外で多くの企業を買収していることが分かる。2003年末で、ドイツポストの連結対象企業は683社を数えている。

1997年	・ドイツの文房具チェーンMcPaperを買収
1998年 3月	・ＤＨＬへの資本参加（22.5%）
1998年 9月	・米国のエクスプレス企業グローバルメールを買収
1999年 1月	・ポストバンクをドイツ政府から買収
1999年 3月	・スイスの大手ロジスティクス企業、ダンザスを買収。ロジスティクスで買収した企業はダンザスの傘下に置く
1999年11月	・米国の大手フォワーダーＡＥＩを買収。ダンザスと統合
2000年 3月	・英国第3位の国際郵便事業者Herald International Mailings社を買収
2000年 9月	・ＤＨＬの経営権獲得の方針を発表
2001年11月	・ドイツ連邦カルテル庁は、Trans-o-flex社の買収禁止を決定
2002年 7月	・ＤＨＬの株７５%を買収
2002年 7月	・オランダの宅配サービス会社Interlanden社の株式の過半数を買収
2002年12月	・ＤＨＬを１００%買収。子会社化
2003年 1月	・イタリアの小包配達会社Ascoli S.p.Aを買収
2003年 3月	・米国で3番目の航空貨物会社エアボーンの買収を公表
2003年 8月	・米国のエアボーンの買収を完了
2004年 1月	・英国、スピードメール社を買収

出所：ドイツポストアニュアルレポート

表4　ドイツ・ポストの連結対象企業数の推移

各年末	1999	2000	2001	2002	2003
企業数合計	297	404	421	648	683
うちドイツ	75	88	107	109	114
うち海外	222	316	314	539	569
（年間の増減減）	―	＋107	＋17	＋227	＋35

出所：ドイツポストアニュアルレポート

[5] ＤＨＬは1969年にアメリカで誕生。航空機250機を保有し世界220カ国をカバーする多国籍のエクスプレス企業。

ドイツポストは、このように企業買収により国際化を進めてきた。その地域別売上高を見ると、ドイツ国内の売上高の割合は、1999 年の 78．4%から 2003 年に 56.8%に低下している。一方で、ドイツを除く欧州は、17.7%から 25.8%に、アメリカは 2.4%から 11.1%に、アジアその他の地域では 1.4%から 6.3%に、それぞれ上昇しており、国際化の進展状況が現れている。

また、1999 年、ドイツポストは、郵便局でのワンストップショッピングの推進と同時に、法人金融（ロジスティク・ファイナンス）など、シナジー効果も狙った経営戦略の一環として、1990 年に3事業体として、別々に分離されたポストバンクの全株式を、ドイツ政府から購入し、子会社化した。

なお、2004 年 6 月、ドイツポストは、ポストバンクの IPO（新規株式公開）を実施。50%+1 株を残し、26 億ユーロ（3,510 億円）の新たな投資資金を手中にした。

(2) 企業買収を支える収益性の向上

ドイツポストは、これまで華々しい企業買収を続けたが、買収資金の源泉はどこにあるのだろうか。

表5で、1991年から、毎年の損益をみると、1991年から1995年までは、毎年度の純利益はマイナスとなっている。しかし、営業利益(EBITA)は、1991 年から 1993 年まではマイナスとなったものの、1994 年からプラスに転じている。株式会社化された 1995 年には、損失額は減少し、1996 年以降、当期純利益はプラスに転化し、拡大を続けている。

また、1997 年以降のドイツポストの連結決算では 2000 年から、さらに利益は増加している。こうした営業利益の増加は、基本的には売上高の増加によるものである。

表5 ドイツポストの経営状況の推移

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
売上高（億ﾏﾙｸ）	245	256	274	284	286	293
営業利益（億ﾏﾙｸ）	▲2	▲4	▲2	6	3	4
当期純利益（億ﾏﾙｸ）	▲2	▲13	▲17	▲29	▲12	3
売上高（億円）	16,954	17,669	18,911	19,602	19,740	20,223
営業利益（億円）	▲138	▲276	▲138	414	207	276
当期純利益（億円）	▲138	▲897	▲1,173	▲2,002	▲828	207

出所：ドイツポストアニュアルレポート(総務省資料(2002)) (1ﾏﾙｸ 69.02 円で計算).

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
売上高（億ﾕｰﾛ）	141	147	224	327	334	393	400
営業利益（億ﾕｰﾛ）	6	8	9	24	25	30	30
当期純利益（億ﾕｰﾛ）	8	9	10	15	16	16	13
売上高（億円）	19,035	19,845	30,240	44,145	45,090	53,055	54,000
営業利益（億円）	810	1,080	1,215	3,240	3,375	4,050	4,050
当期純利益（億円）	1,080	1,215	1,350	2,025	2,160	2,160	2,145

注：営業利益は EBITA（利子・税・償却前利益）

出所：ドイツポストアニュアルレポート(1ﾕｰﾛ 135 円で計算).

次に、表6で、売上高を事業別構成で見ると、売上高に占める書状の割合は、1997 年の 75.3%から、年々低下し、2003 年には 28.4%と半減している。書状に代わり、特にエクスプレスの売上高の割合が、1997 年の 24.5%から、2003 年の 39.0%と上昇している。

表6 ドイツポストの部門別経営状況の推移

(単位:億ユーロ)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	%
売上高	書状	108	113	117	117	117	121	119	28.4
	エクスプレス	35	38	48	60	64	146	164	39.0
	ロジスティクス	0	0	45	83	92	58	59	14.0
	金融	0	1	29	80	89	87	78	18.6
	事業部門合計 注	141	147	224	327	334	393	400	100.0
営業利益	書状	6	9	10	20	20	21	20	63.3
	エクスプレス	▲1	▲0	1	1	2	3	4	12.7
	ロジスティクス	0	0	▲0	1	2	2	2	6.4
	金融	0	▲0	1	5	5	7	6	17.6
	事業部門合計 注	6	8	9	24	25	30	30	100.0

注:連結調整により合計は一致しない。

出所:ドイツポストアニュアルレポート

しかし、事業部門別に営業利益(EBITA:利子・税・償却前利益)を見ると、書状が最大の収益源であることが分かる。事業部門別の営業利益全体に占める書状の割合は、1997年に110.1%(エクスプレス部門が赤字のため)から、1999 年からポストバンクの利益が、また、エクスプレスやロジスティクスの利益が計上され、年々低下していくが、2003 年でも 63.3%を占めている。また、事業全体の売上高利益率は、97年の4.2%から2003年には7.1%に増加したが、書状の売上高利益率は1997年の5.5%から2003年には実に17.1%に増加した。こうしたドイツポストの書状部門の高い収益性は、1997年、独占分野の書状料金が、約10%から25%引き上げられたことにある。

ドイツポストの企業買収資金は、1991 年以降、人件費や不採算郵便局の削減等、コスト削減に積極的に取り組むとともに、削減した郵便局跡地の売却益や独占分野における書状の高い収益性などが、その源泉となったのである。

(3) 企業買収を支えるドイツ政府

さらに、ドイツ政府は、ドイツポストの過剰とも言える黒字を吸い上げることなく、内部余剰(投資資金)として蓄えさせ、前述したような国際的な企業買収を結果的に支えてきた。いわば、ドイツでは国益を考え、官民一体となって、ドイツポストの企業活動を支えた結果、今日のグローバルなドイツポストが存在していると言える。

ドイツでは 1998 年に郵便法が施行され、書状分野への参入にライセンス制が導入され、同時に、ドイツポストに独占分野を残した。この独占分野については、当初、2002年までの期限付きであったが、2001 年時点で、EU 内各国の郵便市場の開放が遅れていたため、2007年末まで延長された。

ドイツポストに独占分野を残した理由について、日大商学部 桜井徹教授は、「ドイツ政府は、行政機関から競争事業体への移行を容易に行うため、そして雇用や官吏の年金負担及び事業構造の改善など、独占時代から今日まで存続している財政負担という競争上の不利な影響が、ドイツポストに生じないようにするため[6]、」と指摘している。つまり、競争上不利益が生じないようにするため、ドイツポストに独占分野での過剰な収益性が残されたのである。

こうして、書状の高い収益性は、ドイツ政府公認の下、継続されている。

---

6 「郵便事業の民営化・自由化とユニバーサルサービスの確保」(桜井徹 日大商学部教授)公益企業研究(54巻4号)

3　今後のドイツポストの経営戦略（2002 年～）

2004 年 5 月 1 日、東欧の 10 カ国が新たにＥＵに加盟。EU は 25 カ国、約 4 億 5,000 万人を擁する世界最大の経済圏となった。こうした経済環境の変化に対応するため、ドイツポストは、2002 年 10 月、これまでの企業買収により伸びきっていた経営組織を立て直すことを目的とした、2003 年から 2005 年までの 3 年間の中期経営計画である「スター(Star)計画」を発表した。

スター計画は、2005 年までにグローバルなロジスティクス企業ナンバー1となることを目標として、2003 年から 3 年間で達成すべき営業利益目標を設定した企業価値増大計画である。

具体的には、

① 2005 年までにＥＢＩＴＡ（利子・税・償却前利益）を、2002 年の 22 億ﾕｰﾛから 14 億ﾕｰﾛ増加させ、31 億ﾕｰﾛ[7]とする

② エクスプレス、ロジスティクスをＤＨＬブランドの下で統一する

ことである。

このスター計画の目標達成のため、ドイツポストはグループ全体で 115 のプロジェクトを組織横断的に立ち上げ、それぞれで収益管理している。現在までのところ、スター計画は、毎年の達成目標以上に順調に推移しており、ドイツポストでは 2005 年の達成を確信している。

しかし、ドイツポストが、グループ全体を世界的企業体として再統合し、さらに飛躍させるためには、乗り越えなければならない多くの課題が残っている。今後の動向が注目されるところである。

【参考文献等】

星野興爾　[2004]　『世界の郵便改革』（郵研社）

水野清　[2002]　『ドイツポスト vs. 日本郵政公社』（中経出版）

桜井徹　[2002]　『郵便事業の民営化・自由化とユニバーサルサービスの確保』（公益企業研究 (54 巻 4 号)

総務省　[2002]　『諸外国における郵政事業の現状』（郵政三事業の在り方について考える懇談会(2002.9.6)）

『ドイツポストアニュアルレポート』（各年版）

『ドイツ郵電規制庁アニュアルレポート』（2003 年版）

『ＵＰＵホームページ』 2004/09/17 アクセス
http://www.upu.int/pls/ap/ssp_report.main?p_language=AN&p_choice=BROWSE

『ドイツポストホームページ』 2004/09/17 アクセス
http://www.deutschepost.de/dpag?check=yes&lang=de_EN&xmlFile=828

[7] スター計画策定当初、営業利益目標は 2005 年までの郵便料金の引き下げなどによる減益分を 5 億ユーロ見込んだため、合計は 31 億ユーロ（22 億＋14 億-5 億）となった。その後、会計処理の変更により過去の決算値の改定が行われ、2005 年の営業利益目標は 31 億ユーロから 36 億ユーロにかさ上げされたが、目標改善幅 14 億ユーロは継続。