

2022 年度郵便貯金等リテール金融分野
等に係る諸外国の調査
テーマ調査 最終報告書

2023 年 2 月

株式会社大和総研 コンサルティング本部、リサーチ本部

日本経済大学 教授（国際経営）エリック ロマン

目次

第1章 本調査について	4
1. 本調査の背景と概要	5
(1) 調査の背景	5
(2) 調査の概要	5
2. 調査のスケジュールと調査活動の流れ	6
(1) 調査の進め方と報告会の開催	6
(2) 調査活動の流れ	7
第2章 仏ラ・ポストの高齢者向けサービスと 個人情報収集サービスの特色と強み、 および日 本への示唆	9
1. フランスの経済環境・人口動態	10
(1) 政治・経済環境	10
(2) 人口動態	11
2. ラ・ポストの多角化と新規事業について	13
(1) 概要と事業内容	13
(2) 多角化を進める背景について	15
(3) 経営戦略とビジネスの多角化について（2014 年以降）	18
(4) 新規事業と「ビジネス・ソリューション」	22
3. ラ・ポストの高齢者向けサービス	25
(1) フランスの高齢者の現状	25
(2) フランスの高齢化政策における 3 つのプライオリティ	26
(3) ラ・ポストの高齢者向けサービスについて	32
(4) ソリューション①「Les Petits Plats Portées」	33
(5) ソリューション②「Veiller Sur Mes Parents (VSMP)」	34
(6) ソリューション③「Proxi Vigie Cohesio」	36
4. ラ・ポストの情報収集サービス	38
(1) サービス開始の経緯と事業の特徴	38
(2) 事業の料金体系、競合企業の有無、成長に向けたリスク要因	38
(3) 欧州での個人情報保護規制により、社内にデータは残さない	39
5. 日本への示唆	41
(1) 配食事業から得られる示唆	41
(2) 見守りサービスから得られる示唆	43
(3) 新規事業全般から得られる示唆	45
参考文献（フランス）	46

第3章 中国郵政の電子商取引事業及び郵政ステーション事業の取組、および日本への示唆	48
1. 中国のマクロ環境と郵政ネットワーク	49
(1) 社会主義新時代の展開と農村部振興	49
(2) 中国の行政区画区分と四級行政単位	50
(3) 中国の郵政全業種ネットワーク数の推移	51
2. 中国のEC市場の現状と中央政府のEC政策	52
(1) 中国のEC事業発展の推移	52
(2) 中国のEC事業の現状	55
(3) 中国政府のEC事業に関する政策・法規体系	57
(4) 農村部電子商取引発展概況	58
3. 中国郵政集団の農村部向けEC事業概要	60
(1) 中国郵政集団が農村部発展支援及び農村部ECに取り組む背景	60
(2) 中国郵政集団の農村EC事業の模索と推進	61
(2) 中国郵政集団の農村EC事業モデル	64
(4) 農村部信用体系構築と郵貯金融サポート	71
(5) 農村部EC事業における中国郵政集団の競争優位性の分析	75
(6) 農村EC事業の事例紹介と課題検討	77
4. 中国郵政ステーションの事業概要	80
(1) 郵政ステーションの概要と発展経緯	80
(2) 郵政ステーションの発展と事業運営	80
(3) 時代の流れに合わせる郵政ステーションの役割多様化	82
5. 日本への示唆	84
参考文献（中国）	86
第4章 おわりに：日本の郵便局ネットワーク活用に向けて	88
1. 本調査の成果のまとめ	89
(1) 本調査により収集した情報の整理	89
(2) ラ・ポストの取組事例からの示唆の活用	90
(3) 中国郵政の取組事例からの示唆の活用	91
(4) まとめ	92

第 1 章 本調査について

1. 本調査の背景と概要

(1) 調査の背景

本報告書は、一般財団法人ゆうちょ財団（ゆうちょ財団）が実施する「2022 年度郵便貯金等リテール金融分野等に係る諸外国の調査」（海外リテール金融調査）の一部を構成する「テーマ調査」として、調査全体の受託者である株式会社大和総研（大和総研）が 2022 年 7 月から 2023 年 1 月にかけて実施した調査の最終報告書です。

ゆうちょ財団は海外リテール金融調査として毎年継続して 1 年あたり 10 数か国から 20 数か国を対象とした「国別調査」を実施してきましたが、2022 年度は「国別調査」に加えて「テーマ調査」として、国別調査の主要対象国である英国、フランス、ドイツ、イタリア、中国の 5 か国を中心に、「郵便局等による地域社会に資する取組やリテール銀行による DX 等の取組について把握し、有用な取組について現地機関へのヒアリング等を含めた詳細な調査」を実施することとなったものです。

(2) 調査の概要

「テーマ調査」については、ゆうちょ財団より仕様書に「情報通信審議会等において、人口減少等の社会環境の変化に対応する上で郵便局への期待が高まる中、期待（課題）に対する海外の郵便局等における具体的な取組内容を調査し、その結果を関係機関等に提供することで、有効活用を図る。」という目的が示されました。

調査対象とされた項目は、以下の通りです。

図表 1-1：テーマ調査の調査項目等

	項 目	調査ポイント
郵政関連	住民生活サポート	・資産形成のサポート ・アクセス改善 ・地域金融機関との連携
	郵便局のサービス多様化	・変化するライフスタイルへの対応 ・付帯業務の拡大
	行政サービスの補完	・地方自治体の受託等 ・行政手続のサポート
	暮らしの安心・安全サポート	・金融犯罪被害防止の取組 ・高齢者（障がい者含む）への支援
	まちづくりのサポート	・郵便局のスペース活用 ・地域への資金循環
民間金融 含む	DX による成長戦略	・グループデータの有効活用 ・生産性向上と省力化
	他企業等との連携	・戦略的な業務提携等

		・大学とのコラボレーション
	SDGs 達成貢献/ESG への取組	同左

（出所）「2022 年度 郵便貯金等海外リテール金融分野等に係る「テーマ調査」について」より作成

調査手法等に関しては、仕様書にしたがい、原則として国別調査対象中の 5 か国（英国、フランス、ドイツ、イタリア、中国）を調査範囲とし、5 か国以外を対象とした国別調査で調査項目に係る有用性の高い取組（例えば、米国リテール銀行の DX の取組）を把握した場合には調査対象に加える方針を採りました。報告書については、仕様書において、「調査ポイントに該当する組織的な取組内容を具体的に把握し報告書に記載し、特に重要性の高い取組内容については現地ヒアリング等のより詳細な分析を行ったうえで報告書に記載すること」とされたことに基づき、本報告書ではゆうちょ財団との討議の結果最終的に詳細調査の対象とすることとなったフランス（La Poste）と中国（中国邮政）を中心に調査結果を報告しています。

2. 調査のスケジュールと調査活動の流れ

（1）調査の進め方と報告会の開催

テーマ調査は、以下の当初計画に基づいてほぼ計画通りに実施され、2022 年 12 月 6 日に中間報告会、2023 年 2 月 28 日に最終報告会を開催しました。

図表 1-2：テーマ調査のスケジュール（当初計画）

	2022年						2023年					
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
1. 案件開始～中間報告会まで												
・取り組み事例収集（文献調査）												
・調査対象事業の絞り込み		●										
・国内における深掘り調査（文献調査）												
・現地調査の質問項目の検討（海外調査）					●							
・現地とのオンライン面談（海外調査）												
・情報の整理												
・報告書への反映												
2. 中間報告会の実施												
・報告資料草案提出（11月上旬）												
・貴財団担当者からのコメント対応												
・中間報告会開催（11月下旬）												
・議事録作成												
3. 中間報告会～最終報告会まで												
・中間報告会の質問対応												
・現地調査の追加質問項目の検討												
・現地とのオンライン面談												
・現地追加質問の報告書への反映												
4. 最終報告会の実施～最終化												
・報告資料草案提出（1月下旬）												
・質問対応												
・最終報告会開催（2月中旬）												
・議事録作成												
・報告書最終化、提出												

（出所）大和総研

(2) 調査活動の流れ

1. 取組事例の収集（文献調査）（2022年7月初旬～8月中旬）

- ・ 主要5か国の郵便事業体、郵便貯金銀行、民間リテール金融機関の公表資料（アニュアルレポート、プレスリリース、ウェブサイト等）を中心に、調査対象項目に関連性のある事例を広範に収集、各事例の基本情報（事業体、サービス名、開始時期、サービス内容、情報リンク等）を整理

2. 調査対象事業の絞り込み（2022年8月初旬～中旬）

- ・ 収集された取組事例について、調査の趣旨に照らした関連性及び重要性の評価を行い、「深掘り調査」の対象とすべき事例の抽出を実施
- ・ なお、収集した各国20件程度の取組事例のうち、「深掘り調査」の候補とすべきと評価した事例は合計22件、内訳は英国4件、フランス9件、ドイツ2件、イタリア4件、中国3件であった。結果的には、民間金融機関の事例には候補とした事例はなかった。
- ・ 2022年8月16日、大和総研は「深掘り調査の対象候補の事例」として、以下の8件を提示した。

図表 1-3：深掘り調査の対象候補の事例（2022年8月16日）

順位	対象国	事例の名称	関連する仕様書項目	選定理由
1 A	フランス	LOGI'SSIMO Fresh	見守りサービスや買物支援	郵便ネットワークを活用し、高齢者・社会的弱者向けに食事配達・見守りサービスをビジネス展開。顧客数は6,000名、200のコミュニティ（官民）が参加しており、2021年は400万食を宅配。ラストワンマイルの配送事業「LOGI'SSIMO」のメニューの一つ。
2 A	中国	中郵電子商務（EC+金融+物流）	まちづくりのサポート/地域への資金循環/地方創生への取組	アリババ等の大手EC事業者を使うことが困難な地方自治体や個人事業者の生産品のECを支援。農村部の貧困緩和、地域創生、地域金融の普及において重要な役割を果たす。
3 A	フランス	Proxi Data	データ活用による収益化、「情報銀行」的な取組	郵便局員が配達先において、専用端末を用いてデータ（配達先の住所・電話番号などの個人情報、消費の志向、満足度調査の回答等）を収集する法人向けサービス。
4 B	中国	郵政ステーション	住民生活サポート/アクセスの改善/高齢者の物理的なアクセス暮らしの安心・安全サポート/高齢者（障がい者含む）/取引時の支援	全国各地の農村集落において住民・自治体・郵政が共同で設置する「郵政版のコンビニ」で、全国48万か所に存在。特に農村部に居住する高齢者の郵便・金融サービスへのアクセスを確保。
5 B	イタリア	Corporate University	社員の専門性の向上	Posta Italianeが自ら大学を設立し、専属の教員が全国の社員向けに金融、デジタル、郵政等の教育を実施。地域住民向けの講座も提供している。
6 B	英国	BankHubs	地域金融機関のATM・窓口設置、同機関の事務共同化（事務受託）	銀行の拠点、ATMの閉鎖が深刻な地方部に立地する郵便局内のスペースに、他行の職員が常駐して金融サービスを提供する。実証期間中であるが、地域住民からの評価が高く期間延長。
7 C	ドイツ	郵便局内のショップ	郵便局のスペース活用	記念切手・寄付金付き切手類等の郵便アイテムに加えて、文房具やコレクター向けアイテムなど、様々な商品を郵便局内のショップで販売
8 C	中国	郵政珈琲	郵便局のサービス多様化/付帯業務の拡大/その他	中国ではコーヒーの人気の高まっており、郵便ブランドのカフェを展開することにより、郵便離れが進展する若年層に対するイメージアップに寄与

（出所）大和総研

3. 国内における深掘り調査と海外調査（ヒアリング等）の準備（2022年8月下旬～9月下旬）

- ・ 上記の2022年8月16日に絞り込まれた「深掘り調査の対象候補の事例」の8件につ

いて、8月下旬から9月上旬にかけてのゆうちょ財団との協議の結果、フランスのラ・ポスト（La Poste Groupe）の高齢者向けサービス（LOG'ISSIMO Fresh、見守りサービス）と情報収集サービス（Proxi Data）、及び中国の中国邮政の電子商取引事業及び郵政ステーションの2件、を対象とすることとなった。

- ・ 9月上旬より、対象となったフランス、中国の事例について、1)公表情報以外のメディア情報や大和総研の海外拠点を通じた情報収集を行ない、2)ラ・ポスト及び中国邮政へのヒアリングに向けた質問リストの作成及び当該機関や関係機関（中国のシンクタンク等）へのコンタクトを開始した。

4. 海外調査（2022年9月下旬～2023年11月下旬）

- ・ ラ・ポストについては、フランス現地調査の強化のため、日本在住のフランス人で日本経済大学教授（国際経営学）のエリック・ロマン氏に参画いただきラ・ポストとのオンライン面談、電子メールによる質疑応答を実施するとともに、フランス国内の文献調査の深掘りも実施した。
- ・ 中国邮政については、大和総研コンサルタントの中国邮政関係の人脈を通じて機動的なコンタクトと情報収集を進めた。

5. 中間報告会（2022年12月6日）

- ・ オンライン会議にて、ゆうちょ財団と日本郵政グループよりゆうちょ銀行、日本郵便のご関係者の方々のご参加のもと、大和総研より2022年11月末時点の調査の進捗状況及び調査結果の報告を行なった。なお、中間報告会の報告は、調査の進捗状況、フランス及び中国の調査結果の3章構成のパワーポイント資料を使用した。
- ・ 中間報告会后、ゆうちょ財団より大和総研へ、ご参加者の質問と追加調査のご要請のリストが届けられた。

6. 海外追加調査と最終報告書の作成（2022年12月中旬～2023年2月中旬）

- ・ 中間報告会后のご参加者からの質問等への対応を中心に、ラ・ポスト及び中国邮政関係者へのコンタクト及び質問リストの送付等を行ない、すべてではないものの回答を得ることができた。

7. 最終報告会（2023年2月28日）

- ・ オンライン会議にて、上記の中間報告会と同様にゆうちょ財団及びゆうちょ銀行、日本郵便の方々のご参加のもと、大和総研より中間報告会以降の調査のアップデート及びフランス、中国の事例から得られる日本への示唆を中心に説明と質疑応答を実施した。
- ・ 同日に本最終報告書のドラフトを提出した。

8. 最終報告書の完成（2023年3月31日）

- ・ 最終報告会の内容を踏まえて報告書の内容を最終化。なお、報告書は2023年2月末時点の事実に基づいて作成。

第2章

仏ラ・ポストの高齢者向けサービスと 個人情報収集サービスの特色と強み、 および日本への示唆

株式会社大和総研 コンサルティング本部、リサーチ本部

日本経済大学 教授（国際経営）エリック ロマン

1. フランスの経済環境・人口動態

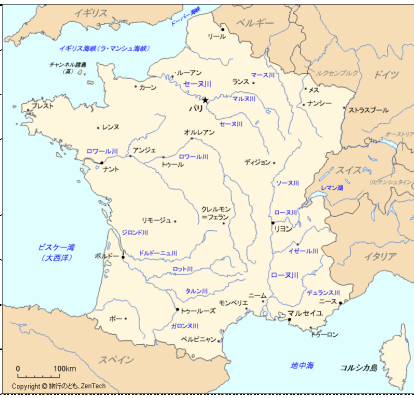
(1) 政治・経済環境

2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を契機にエネルギー価格が上昇し、世界的に個人消費や企業活動がマイナスの影響を受けた。欧州でも、フランス、ドイツ、英国など主要国の実質GDP成長率（2022年）は前年水準を下回り、2023年も厳しい状況が続きそうだ。フランス銀行が2022年12月に発表した2023年の実質GDP成長率の予測値は+0.3%と、2022年の+2.6%から低下する見通しとなっている。

ただし、ドイツや英国に比べると、フランス経済の成長率の鈍化は限定的である。2023年1月にIMFが発表した2023～2024年の実質GDP成長率見通しによると、フランスの成長率（2023年：+0.7%、2024年：+1.6%）は、ドイツ（同+0.1%、同+1.4%）や英国（同▲0.6%、同+0.9%）よりも高い。フランスはエネルギー自給率が約5割と高く、また輸入分を除いた場合の電源構成では約7割が原子力となっている。化石燃料への依存度が高い他国に比べ、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー価格上昇の影響が小さいことが、経済成長率の差の一因となっている。

フランス経済を見通す上で、リスク要因となるのがマクロン政権に対する信任の低下である。2022年4月の大統領選では、急進右派の国民連合党首ルペン候補に勝利したマクロン大統領だが、決選投票での得票率は前回（2017年）の66.1%から58.6%に低下した。また、同年6月の国民議会選挙では、マクロン大統領の右派連合「アンサンブル」が245議席と多数派となったものの、過半数の289議席には届かなかった。

図表 2-1：フランスのマクロ経済環境

分類	項目		
一般事情	面積	54万4,000平方キロメートル（仏本土）	
	人口	約6,790万人 （2022年、フランス国立統計経済研究所）	
	首都	パリ	
	主要都市・人口	パリ（1,100万人）、リヨン（147万人）、 マルセイユ（138万人）、リール（103万人）、 トゥールーズ（98万人）	
	言語	フランス語	
	宗教	カトリック、イスラム教、プロテスタント、ユダヤ教等	
	在留邦人数	36,347人（2021年10月）	
政治体制・内政	政体	共和制	
	元首	エマニュエル・マクロン大統領（2017年5月14日就任。2022年再任。1期の任期は5年。）	
	議会	二院制 国民議会：議席定数577、上院：議席定数348	
	首相	エリザベット・ボルヌ	
経済	主要産業	自動車、化学、機械、食品、繊維、航空、原子力等	
	GDP	2兆9,574億ドル（2021年、IMF推計）	
	1人あたりGDP	45,188ドル（2021年、IMF推計）	
	通貨	ユーロ。1€ = 0.944ドル、1€ = 144.72円（2023/2/28）	

(出所) 外務省、国際通貨基金（IMF）より作成

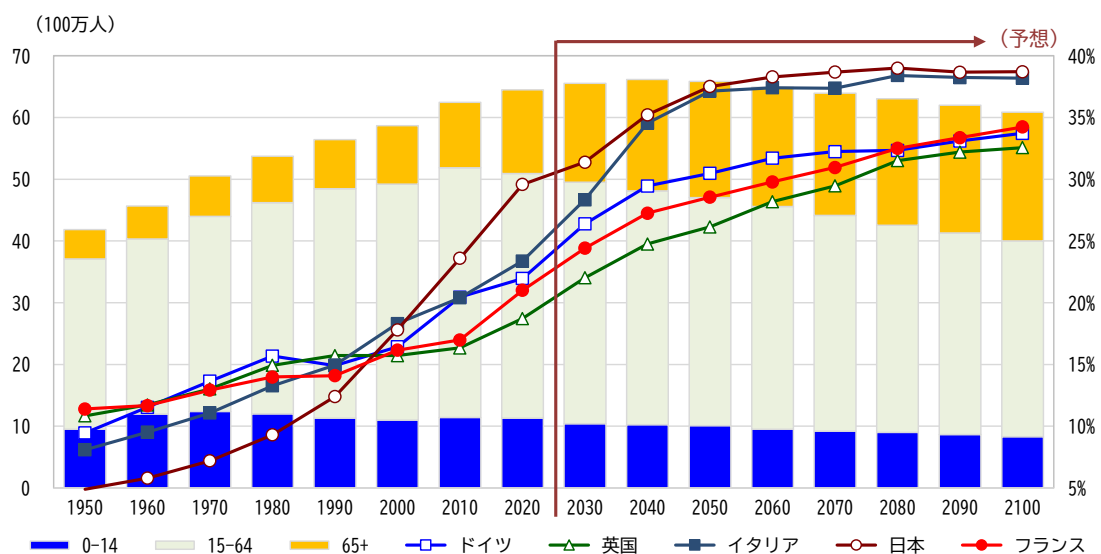
過半数を持たない与野党政権が政権を運営するのは、ミッテラン政権下のロカール内閣（1988～1991 年）以来となる。政策運営にあたって野党に譲歩するマクロン政権の姿勢は、2023 年 1 月に政府が発表した年金改革案にも窺える。マクロン大統領は公約に年金の受給開始年齢を現行の 62 歳から 65 歳への引き上げを掲げていたが、同案では 64 歳への引き上げとなっている。

(2) 人口動態

先進国の多くで少子高齢化が進んでいるように、フランスでも少子高齢化が進んでいる。国際連合の「World Population Prospects 2022」によると、人口は 2021 年の 6,453 万人（推計値）から 20 年に亘って増加するものの、2041 年の 6,616 万人（中位推計値）をピークに減少に転じると見込まれている。ただし、人口の増加は 65 歳以上の高齢者数の増加によるものである。既に 2015 年から生産年齢人口（15～64 歳）と年少人口（0～14 歳）はともに前年を下回って推移している。人口に占める 65 歳以上の比率（高齢化率）は 2020 年の 21.0%から、2030 年には 24.4%、2040 年には 27.2%に上昇すると予想されている。

社会が高齢化するに連れ、企業も高齢者に向けた商品やサービスの提供を増やす等の事業構造の転換が求められるが、フランスの場合は他の欧州主要国や日本に比べれば、相対的に時間の余裕はある。フランスは出生率を引き上げることに成功したこともあり、2020 年時点の高齢化率はドイツ、イタリア、日本に比べて低く、国際連合の中位推計値に基づけば、高齢化率の相対的な順位は 2080 年まで変わらないと予想されている。

図表 2-2：年齢別人口と高齢化率の推移



(注1) 高齢化率は全人口に対する 65 歳以上人口の比率

(注2) 2020 年までの人口は国連推計値、2030 年以降は国連の中位推計値を採用

（出所）国際連合、「World Population Prospects 2022」より作成

2. ラ・ポストの多角化と新規事業について

(1) 概要と事業内容

フランスで郵便事業を営むラ・ポスト（La Poste）は、フランス政府から独立した法人格を持つ公共事業体として 1991 年 1 月に誕生した。それまで郵便電気通信省が郵便業務を監督していたが、1990 年 7 月 2 日の法令第 90-568 号により、ラ・ポストが郵便事業を所管することとなった。

2010 年 2 月 9 日に発出された「公共法人ラ・ポスト及び郵便業務に関する法律第 123 号（Loi n° 2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales）」では、第 1 条でラ・ポストが株式会社に転換される旨が規定され、同年 3 月 1 日に株式会社化が実現した。フランス政府が直接保有するラ・ポストの株式比率は 34%だが、公的金融機関である預金供託公庫（CDC）が 66%の株式を保有している。このため、ラ・ポストは事実上の国有企業である。

また、法律第 123 号は、ラ・ポストに対して 4 つの公益サービスに関する責務を課している。1 つ目の責務は、郵便のユニバーサル・サービス提供である。同法では 2011 年 1 月から 15 年間にわたって郵便業務のユニバーサル・サービス義務が含まれており、ラ・ポストの集配頻度は週 6 日となっている。17,000 以上の郵便局ネットワークを保有することや、地方・低所得の地域（underprivileged area）・山間部に郵便局ネットワークを展開することも求められている。

この他の 3 つの責務は、新聞等の輸送・配達、国土開発への貢献、プレス（新聞・雑誌等）の地域への配布、金融サービスへのアクセス確保である。金融サービスへのアクセス確保については、銀行子会社であるラ・バンク・ポスタルが担っている。

2021 年 12 月末時点、ラ・ポストは国内に 17,038（軍事郵便局、アンドラやモナコ・海外県等にある局等の特別局「special status La Poste retail outlets」を除く）の郵便局を擁している。このうち、直営局（Post Offices）が 7,298 局、提携郵便局（Partnerships）¹が 9,740 局と、提携郵便局の方が局数が多い。以前は直営局の方が多かったが、2014～2020 年の中期戦略「ラ・ポスト 2020：未来の征服」に基づき、ラ・ポスト・グループでは直営局を減らし、提携郵便局を増やしてきた。2015 年から 2021 年にかけて、直営局は 9,254 局から 7,298 局に減少した一方で、提携郵便局は 7,829 局から 9,740 局へと増加している。

なお、直営局では郵便、小包、金融サービス等の全てのサービスが提供されているが、提携郵便局（9,740 局）の内の約 3 割（3,003 局）は取次郵便局（La Poste Relais）、地方郵便局（英名：La Poste local postal agency）は 6,737 局となっている。

¹ 地方郵便局と取次郵便局から構成される。地方郵便局の特徴については 13 ページに記載の通り。取次郵便局は、郵便サービスや金融サービスをラ・ポストからの委託を受けて提供している商店主や事業者。

図表 2-3：ラ・ポストの直営局数・提携局数推移

	直 営 局		提 携 局		総 数	
	局 数	%	局 数	%	局 数	%
2013年	9,692	57%	7,360	43%	17,052	100%
2014年	9,559	56%	7,496	44%	17,055	100%
2015年	9,254	54%	7,827	46%	17,081	100%
2016年	8,835	52%	8,298	48%	17,133	100%
2017年	8,414	49%	8,686	51%	17,100	100%
2018年	8,145	47%	9,093	53%	17,238	100%
2019年	7,741	46%	9,266	54%	17,007	100%
2020年	7,566	45%	9,377	55%	16,943	100%
2021年	7,298	43%	9,740	57%	17,038	100%

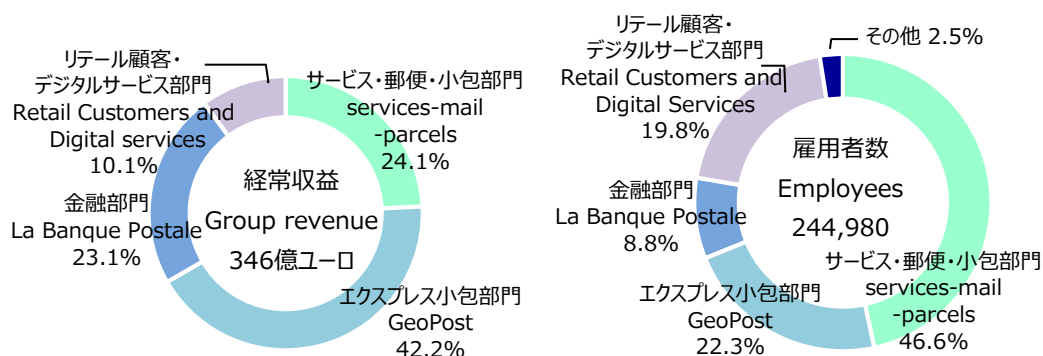
(注) 総数には軍事郵便局と特別局は含まない

(出所) La Poste Groupe 各年年報

地方郵便局の運営は、ラ・ポスト、フランス政府、フランス市長連合会 (French Mayors Association) との包括枠組み協定 (地方郵政網協定：Local postal coverage agreement for the 2020-2022) に基づいたものである。同協定には、地方公共団体とその連合体は、地方の郵便をカバーする公共サービスを引き受けると定められている。これにより、地方郵便局は郵便 (切手、記録郵便、郵便留置き等)、小包 (包装用品の販売、引受、集荷)、金融サービス等の郵便局サービスの大半を提供している。地方郵便局は、ラ・ポストと協定を締結した地方公共団体またはその連合体により雇用された地方の職員により管理されており、彼らは地方政府管理規定の管理下に入る。

ラ・ポスト・グループの事業部門別の経常収益 (売上高に相当) と雇用者数の構成比は、図表 2-4 の通りである。事業は、サービス・郵便・小包部門 (Services-mail-parcels)、エクスプレス小包部門 (GeoPost)、金融部門 (La Banque Postale)、リテール顧客・デジタルサービス部門 (Retail Customers and Digital services) の 4 つに分かれている。2021 年 12 月期のデータに基づくと、最も構成比が高い部門は、経常収益 (346 億ユーロ) ではエクスプレス小包部門が 42.2%、雇用者数 (約 24.5 万人) ではサービス・郵便・小包部門が 46.6%となっている。

図表 2-4：ラ・ポストの経常収益、雇用者数の構成比（2021 年 12 月期）

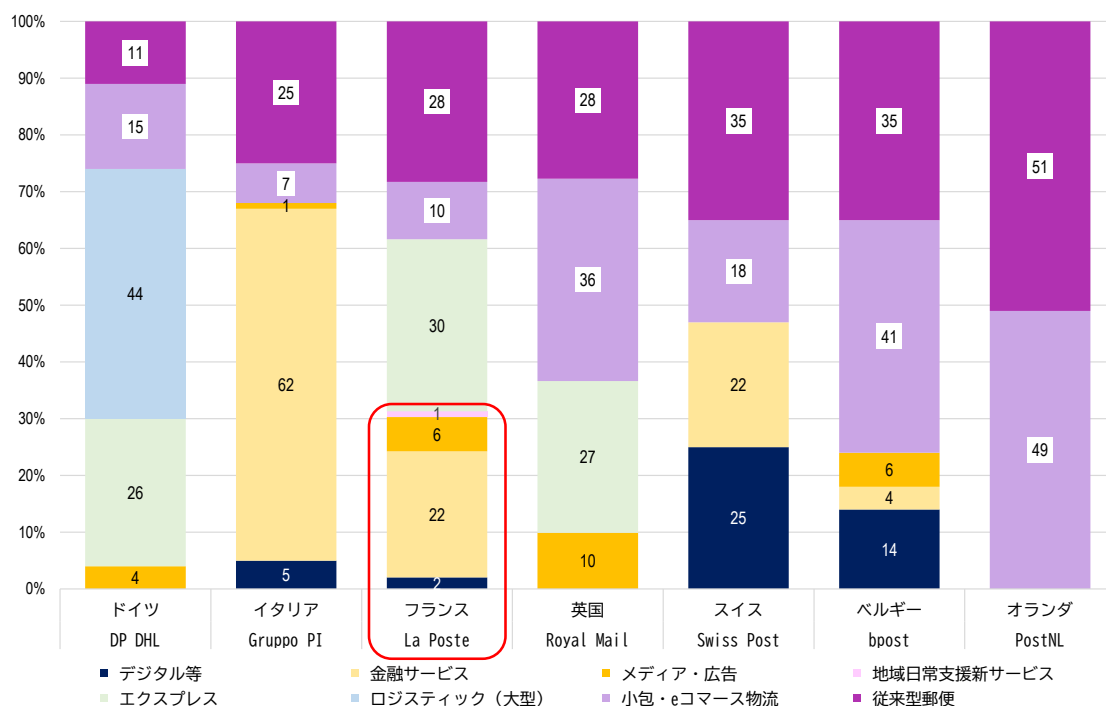


（出所）ラ・ポスト年報

(2) 多角化を進める背景について

1990 年代の EU 市場統合に伴う市場開放・民営化の波を受けて、欧州各国の郵政事業体においてもビジネスモデルのシフトが行われてきた。

図表 2-5：欧州主要郵政の事業別売上高構成（2018 年）



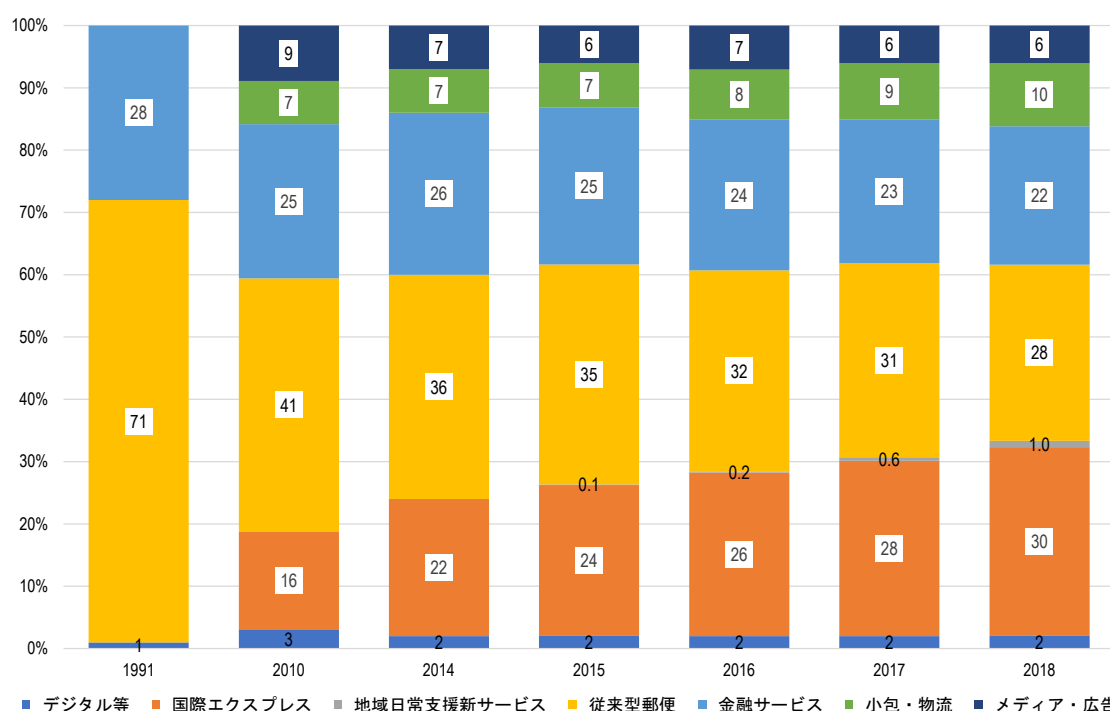
（出所）議会下院、Wahl 社長再任に関する議会経済委員会ヒアリング

早い時期での対応の例としてドイツポスト（現 DP DHL）がある。2002 年に国際宅配会社の世界リーダーの米 DHL を買収し、ロジスティクス中心の企業となった。イタリア（Gruppo PI）は金融サービスへと基軸をシフトし、売上高の半分以上を占めている。オランダ（PostNL）は郵便

物・小包のみの事業となった。それに対し、ラ・ポストは早くから多角化モデルを推進しており、2018 年時点でスイス（Swiss Post）に近い複数の事業部門を有し、従来型郵便事業の依存度は相対的に低い。

ラ・ポストの事業部門別売上構成比を 1991 年から比較すると、当時は従来郵便が 71%、金融サービスが 28%となっていたが、2010 年時点では従来郵便は 41%へと低下した。従来型郵便の低下に代わり、物流の国際化を受けたエクスプレス小包が 16%を占めに至った（その他では小包・物流 7%、メディア・広告 9%、金融サービス 25%）。

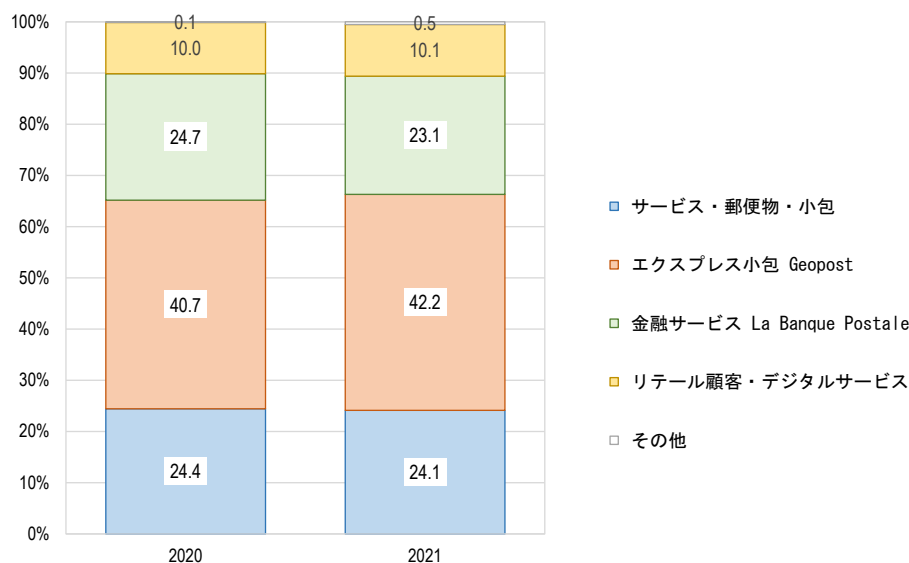
図表 2-6：ラ・ポスト事業別売上構成推移



（出所）議会下院、Wahl 社長再任に関する議会経済委員会ヒアリング

その後も従来郵便の売上構成比の低下は進み、デジタル化等を背景に、2010 年の 41%から 2018 年には 28%へ、さらに 2020 年には 18%へと縮小するなど、予想を上回るペースで低下が進んでいる。2004～2007 年の期間では 1%、2008～2011 年では 5%、2014～2019 年では 6.7%の年平均減少率となった。郵便物の取扱量減少への対応として値上げが何度か実施されたが、相殺するには及ばなかった。1%の数量減は約 100 万ユーロの売上減少となる。また従来郵便事業は限界利益率が高いビジネスであるため、数量の減少は利益率の大幅な低下要因となっている。

図表 2-7：ラ・ポスト事業別売上構成推移



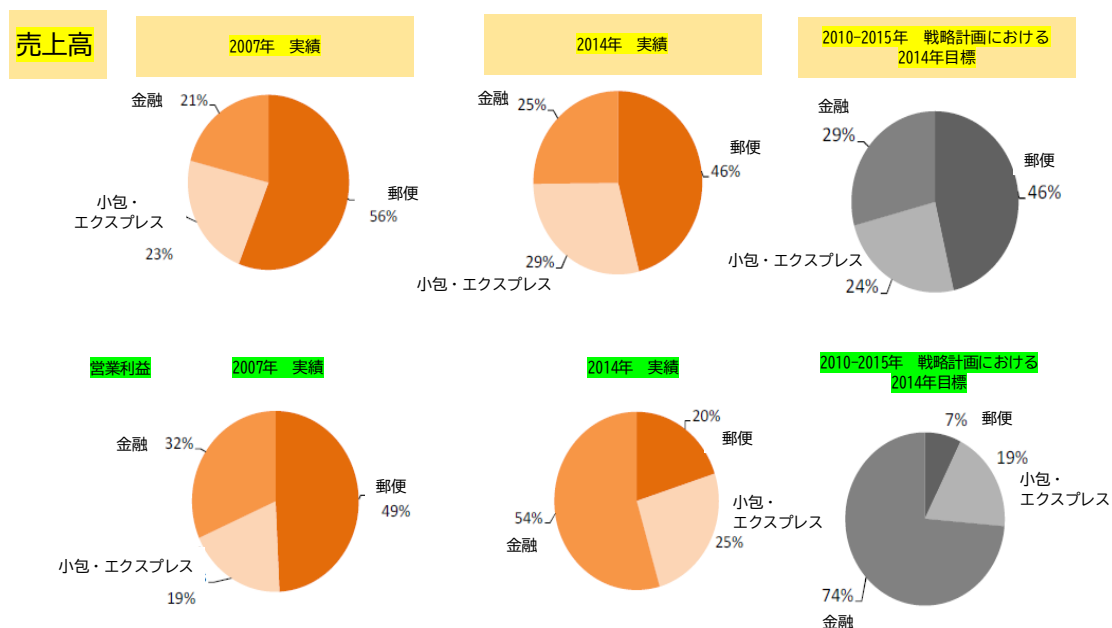
(出所) ラ・ポスト・グループ年次報告書

2021 年には戦略的な再編が行われ、高齢者向け等新しい日常支援サービス、医療・シルバーエコノミー、メディア・広告を含む「サービス・郵便物・小包事業（売上高構成比 24.1%）」、エクスプレス小包事業の「GeoPost（同 42.2%）」、金融サービスの「La Banque Postale（同 23.1%）」、郵便局、ネットワーク等を運営する「リテール顧客・デジタルサービス事業（同 10.1%）」の 4 つの戦略事業構成に事業部門が組み替えられた。戦略として、多角化を継続し、従来からの事業を適応させながら新しいサービスを開発してゆく意図が現れている。

多角化の背景としては、郵便物の減少、デジタル化、貢献が期待された金融サービスの不振（低金利環境、事業範囲の制限等）、小包ビジネスの競争激化、これらの諸問題から収益が悪化して事業モデルの再構築が不可避となったこと等が挙げられる。2008 年以降、2008～2012 年、2010～2015 年、2014～2020 年の 3 期の戦略計画が採択されたが、いずれも売上・営業利益は会社計画には届かなかった。2008～2012 年計画はリーマンショックによる世界危機の影響が大きく、未達はやむを得ないとの見方もあった。

2010～2015 年計画では、野心的な目標を設定し、特に郵便事業の大幅な縮小をエクスプレスと金融サービスの事業拡大で相殺することで、事業構成比の根本的な変化が期待されていた。同戦略計画の目標年度である 2014 年には、郵便事業の売上構成比は予想通り低下（計画上で比較対象となっている 2007 年比▲10%ポイント）したが、営業利益では戦略計画の寄与予想（7%）よりも高い 20%に相当するなど、郵便事業に対する依存度は高かった。一因に、金融サービス事業の伸び悩みがあった。同事業の営業利益の寄与度は 54%と、会社想定（74%）を大幅に下回った。小包・エクスプレスの営業利益に対する寄与度は 2007 年の 19%から 2014 年には 25%へ上昇し、計画目標値の 19%を上回った。ただし、金融サービスに比べ利益率が構造的に低い。

図表 2-8：2010-2015 戦略計画目標と売上高・営業利益の事業別実績構成推移



(出所) 会計監査院、「変革加速が急務の La Poste」(2016 年)

(3) 経営戦略とビジネスの多角化について (2014 年以降)

①2014～2020 年経営戦略

2014～2020 年経営戦略では、多角化事業モデルを維持しながら新規ビジネスに成長源を求める方向性が固まった。(a)競争市場で提供されるサービス、(b)全国拠点ネットワーク・子会社をベースに、(c) 成熟事業を補完し、新しい経済収支が確保できるという 3 つの方針が特定された。地域・近接性、郵便配達員の信用度、個人向け・宅配サービスという従来のラ・ポストの資源と強みに基づいてビジネスを構築し、フランス第 1 位の地域日常支援サービス提供者となることを目指す。新しいサービスの模索は以前からあったが、本格的に戦略の基軸とされた。

ただし、経営戦略における 2020 年目標でも、新しいビジネスの売上寄与分は、ラ・ポスト全体の増収分 31.45 億ユーロ (2014～2020 年累計) のうち、「配達員の新しいサービス²」は 2 億ユーロ、デジタルは 6.18 億ユーロと、合計で 25.7%の寄与に留まり、郵便物事業の減収 (▲13 億ユーロ) を相殺するにはまだ不十分であった。営業利益ベースでも、ラ・ポスト全体の増益分 12.57 億ユーロの目標に対し、「配達員の新しいサービス」は 2,000 万ユーロ、デジタルは 1.03 億ユーロで、合わせて 9.8%の寄与にとどまる見通しであった。依然として、業績の主なドライバーは GeoPost (エクスプレス小包) と金融サービスに求められていた。

それでも 10 億ユーロ前後の売上を新しいビジネスに求めるという野心的な目標に向けて、ラ・ポストは積極的に M&A や社内ベンチャーなど模索や実験を重ね、新サービスの開発に努めてきた。利益への寄与が限定的であるものの、会社全体のイメージ、郵便配達員のプライドやモチベ

² 仏語で “Nouveaux services du facteur”。郵便配達員が手掛ける新規ビジネスを指す。

ーションの面では相当なプラス効果があったと推察される。

2019 年にはこれらの多角化・新ビジネス模索の結果は微調整され、①シルバーエコノミー・医療、②エコロジー・エネルギー、③地域日常支援サービスという 3 つの基軸路線として整理され、ラ・ポストの新戦略として採択された。

②2021 年～2030 年経営戦略

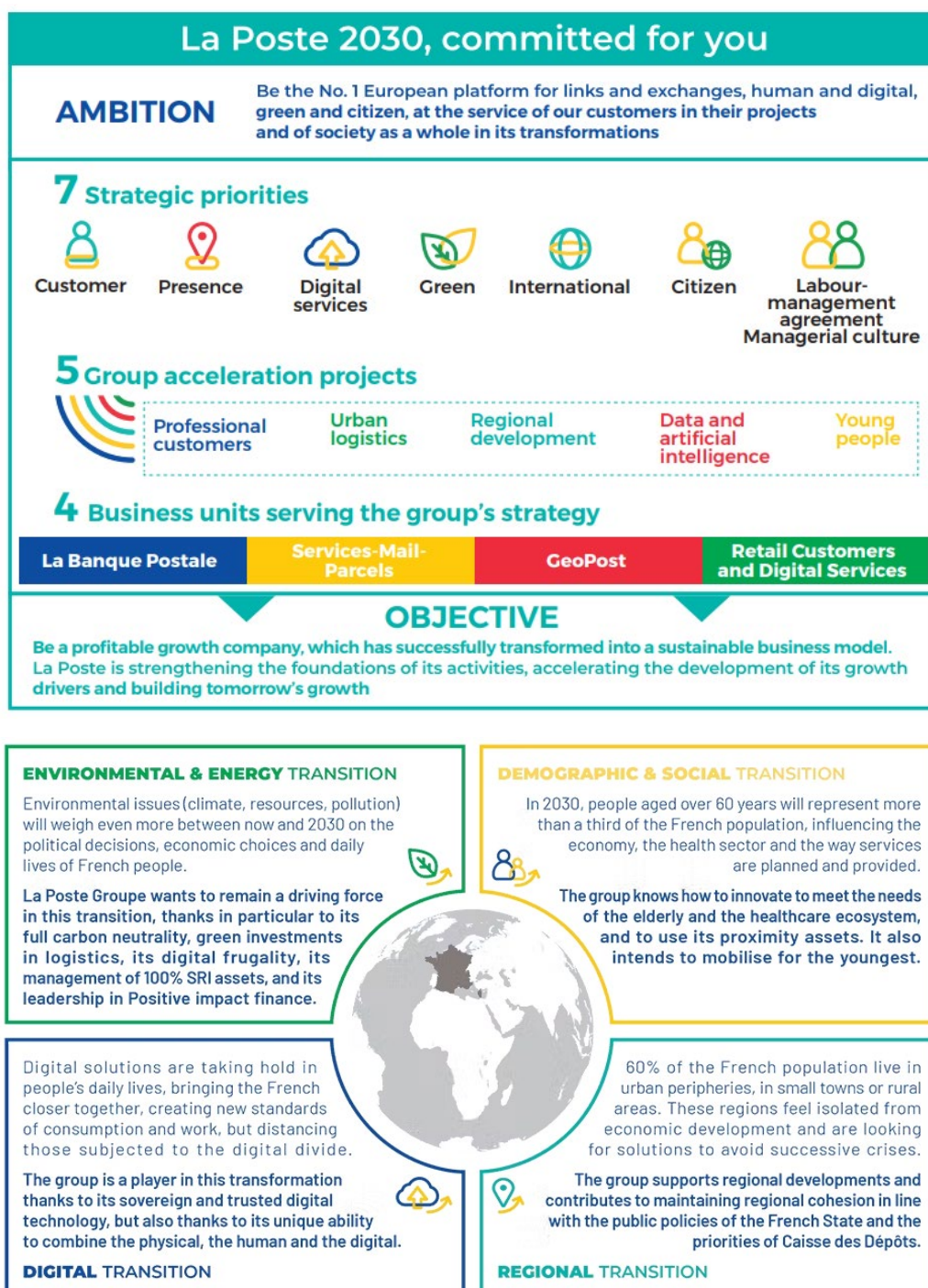
2021 年 3 月に公表された 2030 年までの長期経営戦略「La Poste 2030, committed for you」では、(a)グループのこれまでの事業と公共サービスとしてのミッションの基盤を固めること、(b)成長の源泉となる事業の展開を加速させること、(c)新事業の開発により将来の成長の基盤を築くこと、を三つの柱とする。そして 7 つの戦略プライオリティとして下記の項目が掲げられている（図表 2-9 の上部）。

1. 最高レベル品質のサービスを顧客に提供する
2. グループの物理的ネットワーク、デジタルネットワーク、および人的ネットワークの融合を通じて、これまで以上の存在感を示す
3. デジタル認証サービスを開発し、デジタルインクルージョンに貢献することで、デジタルトランスフォーメーションを加速させる
4. 環境の変革（ecological transformation）におけるリーダーとしての地位を維持し、当社サービスがすべての人にアクセス可能とする
5. 社会にプラスの影響を与えるミッション主導型企業になり、社会的責任を実行する
6. 地理的な境界を越えて国際的な成長を遂げる
7. 郵便局員の誇りを高めるために、新たな労使協定、組織構造を導入する

さらにラ・ポストが注力すべき分野として、(a)環境・エネルギーの変化への対応、(b)人口・社会構造の変化への対応、(c)デジタル技術の変化への対応、(d)地域社会の変化への対応、の 4 分野が掲げられている（図表 2-9 の下部）。

「(b)人口・社会構造の変化への対応」では、今後高齢者比率が一層高まることを受けて、ヘルスケア分野のエコシステムの構築や、保有する物理的な資産を活用したサービスの提供を通じて、彼らのニーズを取り込むことを目指している。

図表 2-9：ラ・ポストの現長期経営戦略の概要



(出所) ラ・ポスト・グループ プレスリリース <https://www.lapostegroupe.com/en/la-poste-2030-committed-for-you>

③SWOT 分析

ラ・ポストの特徴を SWOT 分析でまとめると、図表 2-10 の通りとなる。最大の強みは大規模なネットワーク網と配達員のホスピタリティに対する高い信頼度であり、地域社会におけるサービス展開拡充も有望な機会となるであろう。デジタルに不慣れな人口層、信頼できる電子 ID・署名サービス等の需要も大きく、社会的責任・社会分断対策のテーマもラ・ポストの機会につながる事が期待されている。

図表 2-10：ラ・ポストの SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strength) フランス全土をカバーするネットワーク網 配達員に対する市民の高い信頼度 配達員のホスピタリティ 従来からのコア・コンピタンス（郵便など配達ノウハウ他） 公的企業としてのビジネスモデルのレジリエンス	弱み (Weakness) 縦割りの組織なため、部門間シナジーの発現 新規事業が増えたことによるマネジメントの複雑化 新規事業と従来の事業モデルとの間での事業方針など整合性の歪み フランス国内法で規定された公益サービスへの対応 赤字事業の存在と、赤字事業を補てんする財務基盤の弱さ
外部環境	機会 (Opportunity) エコマーズ市場の急拡大 人口の少ない地域や高齢者層などからの需要の増加 環境問題に積極的に取り組んでいる企業としての社会からの期待 （CSR 企業の社会的責任のイメージ） 最終顧客とデジタルを結びつけるサービスへのニーズ DX（電子政府、電子証明、データ保管等）に伴うリスク対応 ソリューション提供者としての信用度 人口の高齢化、都市部への集中に伴う社会構造の変化、地域・社会分断 安価で全国どこからでもアクセスできる金融サービスに対する市民の期待増	脅威 (Threat) 郵便物の減少 GAFA、ロジスティック系のスタートアップ企業の台頭 郵便局の利用者減少に伴う、支店ネットワーク維持負担の実質増 社会的弱者救済などの分野を対象とした事業モデル確立の遅れ 社会的目的ビジネス、デジタル分野等における経済安全保障ビジネスは モデルを模索中の段階 金融ビジネスでの競争激化（低金利、フィンテック企業との競合）

（出所）各種資料より作成

ちなみに、2021 年にラ・ポストはアメリカの B-Corp に相当する *Entreprise a mission*（ミッション型企業）となった。2019 年にフランス会社法に導入された新型の企業タイプで、営利に加え社会的または環境目的を定款上定めるものである。ラ・ポストによると、既に公益サービスの義務を持つ企業であるにも拘わらず、あらたにミッション型企業形態を採用する必要性については、長期的なコミットメントを確保するためのガバナンス設置が目的と説明している。いずれにしても、社会的責任のイメージは強い象徴的資源であるため、戦略的に十分に評価できると思われる。

弱みとしては、組織上の複雑性、シナジー、統合性が指摘できる。特に、新しいサービスに関しては、M&A 等を通じて子会社化されているものに関しては情報がある程度公表されているが、郵便配達員の従来活動の延長線にあるようなサービスは、場合によって複数の事業あるいは部門にまたがっていたり、資源を共有していたりすることから、外部からの評価は難しい。また、脅威としては、Amazon 等 GAFAM のロジスティクスとの競争が挙げられる。更に、ラ・ポスト

だけではないが、倫理的、あるいは主権的なデジタルサービスにおいて適切な経済収支を見出したモデルはまだ少ない。金融サービスにおいても、シンプルなツールを提供するフィンテックとの競争が懸念される。

④ラ・ポストの多角化に対するステークホルダーの立ち位置

ラ・ポストの多角化については、フランス政府内でも様々な意見が存在しており、多くの当事者がラ・ポストの運営に関わっている。新規事業の拡大に対しては、政府による要請のみならず、多くのステークホルダーの要望、利害関係、経営戦略上の必要性など、複数の要因が働いていると言えよう。ステークホルダーとしては、中央政府以外、市町村、議員、国民、従業員などがある³。長年にわたる段階的な変貌が必要とされる中、それに対する要望、意見は、多くの世論調査、ヒアリング、パブリックコメントなどからあがっている。

結論からいうと、多角化は取締役における政府の代表者によって強く支持されていると言えるが、それぞれの役割やスタンスは微妙に違っている。APE（政府資本参加庁）は株主としての政府を代表しており、業績回復を目標にこの戦略を支持している。機会の模索後、最も有望とされる市場への集中も奨励している。DGE（経済省企業局）は公益サービスの推進条件に集中しており、対政府契約を通じて具体的な条件を制定、公益サービスを補完するものとしての新しいサービスを管理している。CDC（預金供託公庫）は株主として経済的な利害とともに、経営的・社会的課題に関心を示している（例えば、従業員の将来性等）。

(4) 新規事業と「ビジネス・ソリューション」

ラ・ポストでは現状、社内の3つの組織が新規事業の開発に携わっている。まず、新規事業戦略開発部門（Stratégie et Développement Nouveaux Services）では、郵便局員、事業所、車両、郵便局が持つノウハウなど、ラ・ポストが有する全ての既存の資産を活かすビジネスを開発している。BtoB（企業や公的機関向け）とBtoCのどちらも対象としている。

加えて、高齢者・健康事業部門（Silver economy and healthcare）とデジタル事業部門も新規事業を検討している。3つの組織は各々の戦略軸で活動しているが、テーマによっては協業することもある。なお、高齢者・健康事業部門とデジタル事業部門は事業会社のM&Aなど、外部成長を取り込むスキームを採る一方、新規事業戦略開発部門はラ・ポスト本体でのオーガニックな成長を目指している。

新規事業を設立する背景には、顧客からの要望を受ける場合と、ラ・ポストの資産の有効活用を内部で分析した場合の両方のパターンがある。新規事業戦略開発部門が創設されて間もない2015～2018年頃は、様々な事業の実証実験を行うなど、トライ&エラーを繰り返してきたとのことである。2018年以降は第二段階として、(a)近距離のロジスティクス（地域内でモノの流れをどのように管理するか）、(b)循環経済（リサイクル）、(c)エネルギー効率（建物）、(d)テ

³ 前述の通り、ラ・ポストの株式はフランス政府34%、公的金融機関である預金供託公庫（CDC）が66%を保有しており、事実上の株主は政府となる。

リトリの効率化（データインテリジェンス）の4つの軸を特定し、それらをもとに新規事業を検討してきた。

ラ・ポストの「ビジネス・ソリューション」のウェブサイトでは、法人やコミュニティ向けの様々なソリューションが数多く掲載されている。主なソリューションは下記の通りとなる。

①郵便物の集配

法人・コミュニティ向けのサービス。モバイル端末やPC等、オンラインで書留郵便の発送を手配することで、内容物まで郵便局側で印刷して発送するサービスや、デジタル形式で機密情報を送付先に届けるサービスなど、紙とデジタルを組み合わせた様々なパターンの集配サービスを提供している。顧客企業が社内で使用している情報システムに、APIで書留郵便の発送機能を組み込むソリューションなど提供している⁴。

その他、事業所内への定時の集荷、配達サービスなども行っている⁵。

②小包の集配、ロジスティクスソリューション

小包の集配サービスは「Colissimo」という商標で提供している。フランス国内であれば48時間以内で配達可能であり、週6日で対応している。配達先として、事業所や住宅に加えて、郵便局や取次郵便局（Relais Pickup）、専用ロッカー（Consignes Pickup Station）も指定できる。海外については6～7日で配送可能である⁶。

ロジスティクスサービスとしては(a)カーボンニュートラルな手段によるラストマイル配送を手掛ける「Log'issimo」、(b)顧客の事業所内外においてモノや書類の仕分け作業を請け負うサービス、(c)運送業者の手配、運送契約の条件交渉、経路の確認サービスなどを提供している⁷。なお、Log'issimoの内訳として、小売店の配送オペレーションを請け負うLog'issimo Retail、食事や生鮮食品の宅配サービスを手掛けるLog'issimo Freshなど複数のカテゴリーがある。後段ではLog'issimo Freshサービスの1つである高齢者向け食事宅配事業、「Les Petits Plats portés（おいしいお届け料理）」を取り上げる。

③海外ソリューション

海外向けの2kgまでの小包配送を請け負う「Delivengo」、国際郵便物に係る各種ソリューション（大量に発送する際の割引料金、機密文書の配送など）、海外市場におけるマーケティングを支援するサービス、「Destineo」を展開している。「Destineo」では、全世界向けのDMの印刷から

⁴ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/gammes/solutions-d-envois-recommandes>

⁵ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/solutions/courrier/gerer-vos-courriers>

⁶ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/gammes/transition-energetique-et-ecologique>

⁷ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/solutions/livraison-logistique/logistique-et-transport>

発送までをアウトソースするサービスや、現地オペレーターとの価格交渉などのソリューション等を提供している⁸。

④リサイクル、環境ソリューション

ラ・ポストは「Recygo」のサービス名称で顧客オフィス内の廃棄物のリサイクルを手掛けており、専用コンテナの提供、廃棄物の回収などを行う。古紙やボトル、缶、段ボール、インクカートリッジの他にも、機密書類や電子機器なども回収対象としている⁹。

また、環境事業では地方自治体向けのソリューションとして、住宅部門の再エネ普及推進策の対象地域の選定や、住民の環境意識向上などの支援を行っている。また、公共建物における再エネ切り替えコストの低下を実現するためのソリューションも提供している¹⁰。

⑤マーケティング

ラ・ポストは、企業のマーケティング活動の分析、対象の特定、発信、情報収集、効果測定の各フェーズに対して、郵便配達員の特性を活かしたソリューションを展開している。

「分析」のプロセスに対しては、地理情報を利用した見込みエリアの絞り込みなど、企業が顧客情報を拡充するためのジオマーケティングサービスを提供している。「対象の特定」では、郵便局が把握している住民情報データを活用して顧客リストのアップデートを行う（転居した顧客や広告類の受取拒否を表明している顧客の情報を削除するなど）。「発信」では、広告メールやSMSの配信、ウェブ上での露出強化、紙媒体での広告発送などを支援する。「情報収集」プロセスにおいては、配達員が地域住民の住居を訪れて直接情報を収集するサービス（Proxi Data Questions Observations）や、文書の配達の際に配達員が口頭でメッセージを伝えるメニュー（Proxi Contact）がある。「効果測定」プロセスでは、広告配信の前段階におけるテスト、後段階の効果測定を行う。

なお、Proxi Data Questions Observations については、『4. ラ・ポストの情報収集サービス』にて後述する。

⁸ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/gammes/destineo-international>

⁹ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/gammes/recygo>

¹⁰ La Poste ウェブサイト <https://www.laposte.fr/entreprise-collectivites/solutions/transition-energetique-et-ecologique/renovation-energetique>

⑥ ローカルサービス

配達員がローカル単位でデリバリーを行うソリューションを提供している。「Proxi Vigie Cohesio」と呼ばれるソリューションでは、自治体からの依頼を受けて高齢者の見守りサービスを行う（詳細については『(6)ソリューション③「Proxi Vigie Cohesio」』にて後述する）。その他、図書館の本を届けるサービスなども行っている。

ラ・ポストは高齢者向けのタブレット端末「Ardoiz」を展開しており、メールやビデオ、ゲームなどの機能を通じて高齢者の孤立を防ぐ自治体の取り組みを支援している。タブレット端末の初期設定や電話でのアシスタンスは郵便局のエージェントが無料で提供している。

これらの新規事業はいずれも Services-Mail-Parcels セグメントに属しており、「フランス国内の数千 km にわたる道路を、週 6 日間往来している 65,000 人の配達員」が「配達先と毎日顔を合わせている」ことがラ・ポストの強みとなっている。

なお、配達員の業務範囲は拡大しているが、ラ・ポストによると、事業ごとの専任チーム制などは採用していない。既存の体制の中で、提供サービスの幅をいかに最大化するかという視点で検討しているとのことである。

3. ラ・ポストの高齢者向けサービス

(1) フランスの高齢者の現状

フランスも他の先進国と同様に高齢化が進展しているが、出生率が 2020 年時点で 1.83 人と高いこともあり、2019 年時点の高齢者比率（65 歳以上）は 20.0%に留まっている。

図表 2-11：高齢者（65 歳以上）に関するデータ

		フランス	英国	ドイツ	EU 平均	日本
高齢者比率		20.0%	18.4%	21.5%	20.0%	28.4%
65歳時点の平均余命(a)	女性	23.8年	21.1年	21.1年	21.5年	22.5年
	男性	19.7年	18.9年	18.0年	18.2年	16.4年
65歳時点の健康余命(b)	女性	11.3年	10.6年	12.2年	10.0年	10.4年
	男性	10.2年	10.2年	11.5年	9.9年	7.7年
(a)-(b)	女性	12.5年	10.5年	8.9年	11.5年	12.1年
	男性	9.5年	8.7年	6.5年	8.3年	8.7年
高齢者のうち一人暮らし		36.2%	34.8%	36.2%	32.5%	女性22.1% 男性15.0%

(注 1) 各国の高齢者比率は 2019 年、日本の高齢者の一人暮らし比率は 2020 年、その他は 2018 年

(注 2) 日本の 65 歳時点の平均余命・健康余命は、平均寿命・健康寿命から 65 を引いた数値を使用

(出所) フランス、英国、ドイツ、EU 平均（28 カ国）は Eurostat、日本は内閣府、厚生労働省

図表 2-11 では 65 歳以上の高齢者に係るデータについて、フランス、英国、ドイツ、EU28 カ国平均、日本を比較している。65 歳時点の平均余命と健康余命の差は、健康に何らかの問題を抱え、介護や支援が必要な状況で過ごす期間と捉えることができるが、フランスの女性は 12.5 年、男性は 9.5 年となり、EU 平均の 11.5 年、8.3 年と比べると約 1 年間長い。

また、一人暮らしの比率に着目すると、フランスでは 65 歳以上の 36.2% が一人暮らしをしており、周辺国と比較しても高い水準にある。背景には、健康でなくなっても可能な限り自立した暮らしを続けたいと望む人が多いことが指摘されている。他方、日本の一人暮らしの高齢者は女性の 22.1%、男性の 15.0% と欧州諸国と比較しても低い水準にある。高齢の親と子供世帯の二世帯同居が比較的多くみられること、老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅などの高齢者施設への入居も身近な選択肢となっていることなどが背景にあると考えられる。

一人暮らしの高齢者が多いことの見方を変えれば、フランスでは高齢者の孤立が重要な課題となっている。家族や友人、地域から孤立していると回答している高齢者は 2 割以上存在している。高齢者に対する生活面でのサポートや、日常的なコミュニケーションが不可欠となっており、大都市などでは自治体や NPO などが孤立解消に向けて積極的に取り組んでいる状況である。

図表 2-12：フランスに居住する 60 歳以上で「孤立している」と回答した人の割合

	家族から 孤立している	友人の輪から 孤立している	地域の輪から 孤立している
全国	22%	28%	21%
首都圏	24%	29%	17%
地方部	22%	27%	22%

(出所) « Solitude et isolement, quand on a plus de 60 ans en France en 2017 » PFP/CSA, septembre 2017

(2) フランスの高齢化政策における 3 つのプライオリティ

①ラ・ポストの「4 つの公益サービス」の提供義務を巡る議論

1990 年代以降の欧州では、郵政事業の民営化・競争導入（統一市場）については国毎に対応が異なっている。フランスは、「公益サービス」との概念を念頭に、市場の開放や民営化に対して、長らく抵抗してきた経緯がある。EU レベルで決定した統合市場による開放には対応するしかなかったが、民営化までには至らず、今でも政府が間接分を含めて 100% 出資の公的企業である。郵政事業を株式会社化することですら、左派、労組、世論の一部から相当な反対があった。抵抗の主な理由としては、公益サービスの縮小、不採算事業からの撤退、郵便局の閉鎖、雇用の減少、料金の値上げなどが挙げられていた。このような懸念を配慮して、郵便物の完全自由化を導入する郵政法（2010 年）が作成された時、4 つの公益サービスの義務が、以前の 1990 年法、2005 年法に続き、再度盛り込まれた。

その 4 つの公益サービスとは、①郵便ユニバーサル・サービス、②プレスの輸送・配達、③国

土開発への貢献、④金融サービスへのアクセスである。具体的な実行条件については、5年毎に更新される政府との「企業契約」(Contrat d'entreprise)で規定される。例えば、②プレスの輸送・配達では、民主主義や意見の多様化を保証する目的で、全国に7日中6日、新聞・雑誌等を低価格で配達する義務がある。③国土開発への貢献においては、全国で最低17,000か所の「接触拠点」(Points de contact、必ずしも従来型の郵便局でなくてよい)を維持する必要がある。④は、低所得者、遠隔地居住者などを含めて、無料または低価格の預貯金、振込、ATM等基礎金融サービスを提供する義務となる。①は多くの国にあるような内容で、EU指令に沿う郵便ユニバーサル・サービスである。フランスの場合、全国に7日中6日のサービス、2キロ未満の郵便物、20キロ未満の小包などの基準を含む。

EUの市場統合、株式会社化などの時代に比べ、批判や抵抗は少なくなったと言える。親の見守りサービス、薬の配達など、従前、非形式的に無料で当たり前のように郵便配達員によって提供されてきたサービスが有料化されたことに対する不満(左派、世論の一部、労組等)もある。しかし、論点は、公益サービスの存在意義や法律に担保された事業永続の前提の確保から、社会・経済の急変に伴って財務的な持続性へとシフトしてきた。予想をはるかに上回るペースで4つの公益サービスは赤字となり、その変動幅も急拡大していることから、政府・議会レベルでの最大の課題が「郵政事業の収益や財務体質の改善」と認識されるようになったためである。収益や財務体質悪化の背景には、郵便物の量、局への客足、紙ベースのプレスなどが予想を上回るペースで減少したことがある。同時に新しい事業・サービスによる増収も期待した程ではなく、多角化もまだ不十分となっている。

結果、サービス内容の規定の修正や補償が急務となっている。郵便ユニバーサル・サービスは、EU統合市場の競争条件、公的支援関連の規制もあった上に、これほどの郵便物の減少を予想していなかったため、最初から補償措置が盛り込まれていなかった。しかし、最近の状況悪化でEU委員会の監視下で導入されるようになった。更に、規定配達日数、値上げなどの緩和措置も採択された。プレスも同様の問題に直面しているが、このサービスには不十分ながら補償が用意されていた。ここでも、料金改正、新聞社による配達奨励など公益サービスの義務が緩和された。金融サービス(La Banque Postale)は、他の公益サービスに比べれば業況や財務状態は良い。

最近の議論や課題として、ラ・ポストの新しいサービス開発と時代の流れに沿って、新たに第5の公益サービス義務を課するという意見も出ている。このアイデアを提唱している複数の報告書(Chaize等上院議員報告書、Launay報告書)もあり、郵政・デジタル上等委員会(CSNP)はその趣旨の意見書を公表している。提唱の中心となっているコンセプトは、デジタル分断、行政手続き困難、自立喪失高齢者の検出である。わかりやすく言えば、デジタル、電子政府、行政手続きが苦手な人口、更に目立たない高齢者などをラ・ポストの配達員が検出して助け、郵便局を総合窓口、サービスセンターとして活用するという発想である。既に一部で非形式的に行われているか、ラ・ポストの新しいサービスとして提供されているようなものであるが、ポイントとして法制に盛り込もうということである。たばこ税など、財源まで考えた法案(2022年1月)もあるが、現在は審議延期(ペンディング)となっている。

このようなサービスの社会的な需要、そこでラ・ポストが果たせる役割に関して幅広いコンセンサスがあるようだが、ラ・ポストが新しいビジネスや収入源を模索している現在、公益サービスとして推進すべきか、ビジネス的な色彩を強化すべきか、まだしばらく決着がつきそうになり議論であろう。

②高齢化政策の「3つのプライオリティ」について

フランスの高齢化に伴って生じる社会課題は他の先進国とも共通しているものだが、本格的に認識されたのは2003年夏の熱波による高齢者の大量死亡がきっかけになったと言えよう。以降、可能な限り介護を要しない、自立性を喪失しない老齢化が望ましいとのコンセンサスが国内で定着した。世論、当事者の要望などを織り込んで、施策のプライオリティはその実現に向けて展開されている。

重要なマイルストーンとして2015年のASV法（社会老齢化適応法＝*Adaptation de la Société au Vieillessement*）の制定が挙げられる。移動、都市整備、住宅など、あらゆる視点から社会を老齢化に適応させる高い目標を掲げ、在宅における老齢化・介護を中心とする主旨である。国内ではその後、2010年代末にかけて、要介護高齢者施設（EHPAD）、介護人材の社会的評価、包括的住宅、自立喪失の予防など、関連テーマを取り扱う多くの報告書が公表されている。2018年には、これらのテーマを包括的に対象とする「高齢法」（*Loi Grand Age*）の構想も明らかになったが、結果としてまとまらず、部分的な政策・措置対応の法制化にとどまり、総合法として法制化されないまま現在に至っている。

多くの報告書・調査のうち、大規模パブリックヒアリングに基づき社会・国民の要望を広く反映しているリボ（Libaud）報告書が注目されている。国民の主な意見として、「根なし・社会的疎外」感がある施設にはできるだけ入らず自宅で年を取りたいという強い願望がある。それに伴って、施設サービスの改善、自宅と施設の間の中間型住宅、孤立対策、健康高齢化・自立喪失予防、低所得者の負担軽減、制度の簡素化など、フランス社会の主な関心事項や課題が提起されている。また、健康な高齢化によって社会・経済貢献も考慮されるべきであるとして、シルバーエコノミーの今後の重要性を指摘する有力シンクタンクもある（*Institut Montaigne*）。

これらの流れを整理すると、高齢化の政策プライオリティはA) 在宅で高齢化、B) 健康な高齢化、C) 政策の合理化・効率化・簡素化の3つの主要テーマに集約することができる。

A) 在宅で高齢化

可能な限り長く自宅で暮らし、場合によって介護人材あるいは家族の支援を受ける。そのため、新しいサービスの開発、資金的支援が求められる。住宅もサービス付の新型共住タイプ、リフォーム・改造、または複数世代が居住できるものへと進化させる必要がある。施設に関しては少数化させるとともに、最近の民間高齢者施設におけるスキャンダル（虐待等）を背景に、管理体制の強化、外部への情報公開も必要とされる。

B) 健康な高齢化

施設への入居や要介護状態への体調の悪化を可能な限り先送りするためには、健康維持や自立喪失の予防を促進する「Re-ablement」政策に注力するべきである。具体的には WHO の ICOPE（高齢者のための包括的ケア）のようなアプローチで、悪化する前に脆弱性を検出する体制の整備が必要である。デジタルモニタリングは重要なツールとなる。

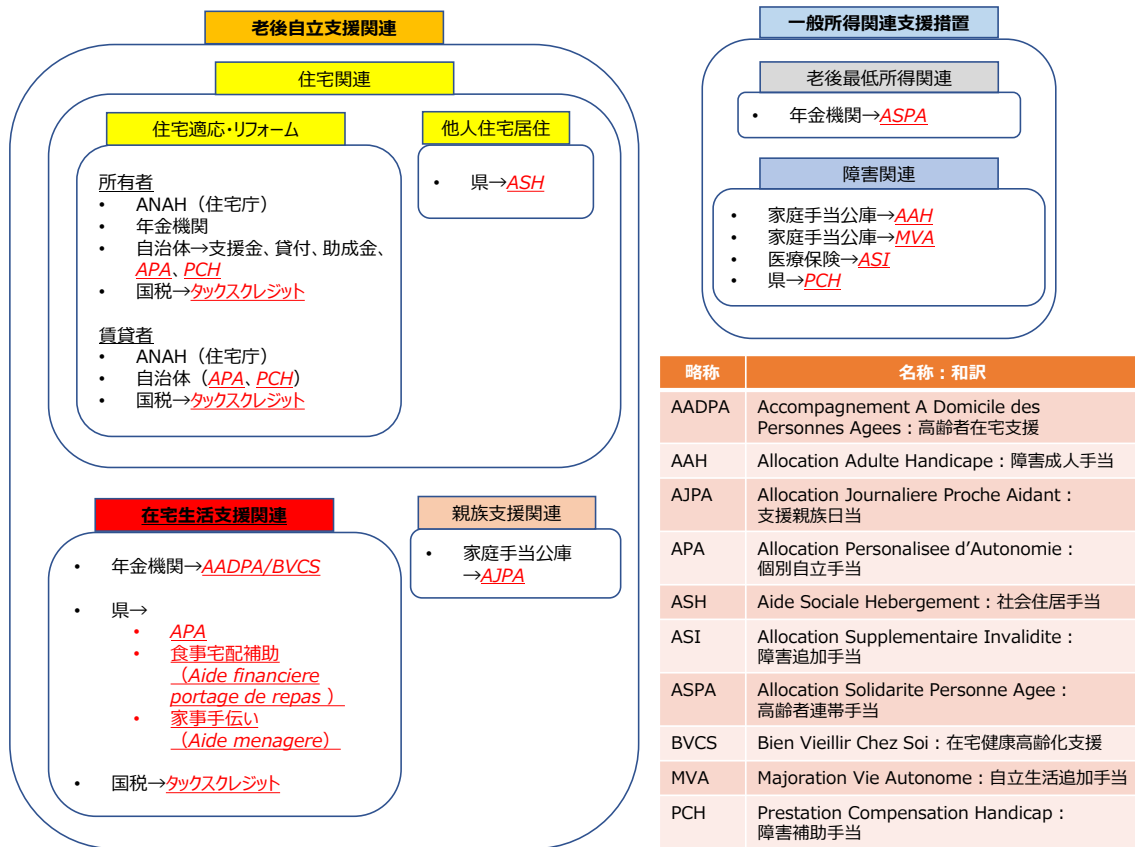
C) 政策の合理化・効率化・簡素化

中央政府、社会保障機関、地域政府など、高齢者向け施策に関わる関連機関・主体は非常に多く、複雑な制度を理解し十分に活用することは非常に困難である。特に、脆弱性が表面化したばかりの人々は冷静な判断が難しい状況である場合が多い。そのため、単一窓口の設置など、制度の大幅簡素化が不可欠とのコンセンサスが高い。

結果として、全ての問題を解決するような「高齢法」は無理としても、近年はそれぞれの分野で様々な措置が採択されてきた。在宅健康高齢化策においては、従来の疾病、職業病、老齡、家庭に加え、自立リスクをカバーする社会保障第 5 部門の設立、自宅リフォーム支援金 (Prim'adapt)、中間住宅奨励措置、在宅サービス・介護人材の増給等支援措置等が指摘できる。簡素化に関しては、総括情報ポータルが創設され、2025 年には単一窓口の設置が予定されている。

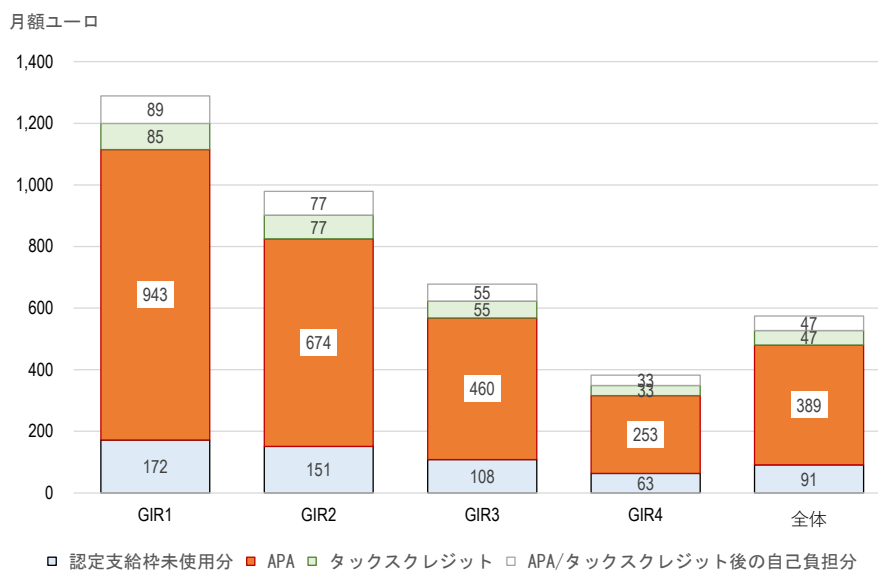
高齢者向けの支援制度は非常に複雑であるが、図表 2-13 は主要テーマ別で整理し、簡略化した図となる（主要措置のみ）。大きく分けると、一般的な低所得者と障害者を対象とした「一般所得関連措置」がある（筆者整理による分類）。それから、上記のプライオリティをより厳密に反映した「老後自立支援関連」というカテゴリーでは、「住宅関連（リフォーム等）」、家族が介護などサポートしてくれる場合の「親族支援関連」、在宅で高齢化を可能とする「在宅生活支援関連」の 3 つから構成されている。ラ・ポストのビジネスと最も関連性が高いのは、最後の「在宅生活支援関連」であり、その中でも 2015 年以降の様々な制度見直しや整備の結果、最も重要な老齡化対応措置の一つとなった APA（個別自立手当）がある。

図表 2-13：主要支援措置



（出所）各種資料より作成

図表 2-14：自立度別 APA 平均月額（在宅 APA、2019 年）



（出所）各種資料より作成

APA は個別自立手当との名称の通り、自立を維持するための手当で個別ベースの評価に基づいて県によって支給される。手当の受給要件に所得の上限はないが、手当額は所得レベルと自立度（GIR：1～6）によって変わる（詳細は図表 2-15 参照）。手当には、在宅と在施設向けの 2 種類がある。在宅向け手当の場合、使途は在宅支援サービス、設備・機材の設置、食事宅配、見守りホットラインなど、在宅高齢化に関する多くの支出が対象となっている。在宅向け手当の平均支給月額 は 483 ユーロ（2019 年）であるが、図表 2-14 のように、自立度が最も低い GIR 1 の支給月額の 1,289 ユーロから、自立度が相対的に高い GIR 4 の 382 ユーロと幅広い。実際の手当の使途は、91%が在宅人的支援（委託業者または直接雇用）、6.75%が食事宅配・見守りホットライン等、2.25%が施設での一時宿泊となっている（2018 年）。

フランス全国でみると、これらの高齢者向け施策は公的扶助（Aide sociale）と見なされており、医療、老後、雇用など複数の社会保障部門にまたがり、社会保障総歳出の 10%程度を占めている（2018 年）。その中で、地方分権のため、県は約半分負担している。APA は広く普及しており、人数ベースで高齢関連手当の 90%に相当している。APA 受給者数の約 6 割（59%）が在宅向けである。85 歳以上で 1/3 が受給している。

図表 2-15：在宅生活関連の主要支援措置

措置名称	概要	法的根拠
個別自立手当（APA）	①在宅と在施設（EHPAD）の 2 種類 ②60 歳以上、フランス国内居住 ③自立度の低下が認定。GIR（等資源グループ）が 1～4 の低自立度。※GIR は 1～6 まであり、数字が大きいくほど自立度は高い。 ④所得の上限なし。しかし、所得に合わせ自己負担分が増加し、当局評価の個別支援枠、自立度（GIR）によって変わる ●月額所得：816.65€未満 → 自己負担なし ●同：816.65€以上 3,007.51€未満 → 支援枠の 0～90% ●同：3,007.51€以上 → 支援枠の 90% ●個別支援枠・APA 支給額には上限：GIR 1（1,807.89€）～GIR 4（705.13€） ⑤使途（在宅APA） ●在宅支援サービス、設備・機材設置、衛生用品購入、食事宅配、住宅リフォーム工事、移動費、見守りホットライン、親族支援等 ⑥同時受給が不可能な手当 ●障害補助手当（PCH）、年金機関支援措置、家事手払い、高齢者在宅支援・在宅健康高齢化支援（AADPA/BVCS）等 ⑦税制 ●APAは非課税 ●自己負担分には 50%のタックスクレジット	2001 年 7 月 20 日法、2015 年 12 月 28 日法で改正 社会福祉法典（CASF）L.232-1 条
高齢者在宅支援・在宅健康 高齢化支援 （AADPA/BVCS）	①老後年金生活者であること ②自立低下度が軽度（GIR 5～6） ③個別自立手当（APA）、障害補助手当（PCP）を受給していないこと ④所得に合わせ、自己負担分、最高支援額は 3000€ ⑤使途：在宅支援サービス、配食、みまもりホットライン、小規模リフォーム工事等	1983 年 7 月 22 日法（地域分権法） 社会福祉法典（CASF）L.113-1 条
食事宅配補助 （Aide financière portage de repas）	①65 歳以上 ②条件として、自分で買い物あるいは料理ができない程度の自立度低下 ③所得（月額）の上限：953.45€（単身）、1,480.24€（夫婦） ④個別自立手当（APA）該当者であれば、APA でカバー可 ⑤支援額は県当局が計算。所得、食事料金に合わせ、自己負担分あり（例えば、0.3€程度）	1983 年 7 月 22 日法（地域分権法） 社会福祉法典（CASF）L.113-1 条、L.231-1 条
家事手払い （Aide menagere）	①65 歳以上 ②条件として、主要家事が困難 ③個別自立手当（APA）を受給しておらず、該当しないこと ④所得（月額）上限：916.78€（単身）、1,423.31€（夫婦） ⑤支援額は県当局が計算。所得に合わせ、自己負担分あり	1983 年 7 月 22 日法（地域分権法） 社会福祉法典（CASF）L.231-1 条
タックスクレジット	①在宅支援サービス支出年間額の 50% ②対象サービス：日常生活支援サービス、掃除・家事等、庭手入れ、小規模 DIY、IT・インターネット関連サービス ③上限：12,000€（単身）、15,000€（夫婦） ④個別自立手当（APA）受給者の場合、自己負担分が対象	2021 年 12 月 23 日付社会保険財源調達法第 13 条 2021 年 12 月 30 日付政令

（出所）各種資料より作成

(3) ラ・ポストの高齢者向けサービスについて

ラ・ポスト・グループは多角化の一環として、2016 年に Silver & Healthcare 部門を創設した。高齢者が可能な限り自宅で過ごす“aging well at home”の実現に向けて、生活の支援を行いつつ、孤立を予防する役割を目指す。

図表 2-16：ラ・ポストの高齢者向けサービス

事業名	概要	取得/ 事業開始	提供会社
Veiller Sur Mes Parents	見守りサービス（BtoC）	2017	La Poste Services-Mail-Parcels セグメント
Proxi Vigie Cohesio	見守りサービス（自治体向け）		
Les Petits Plats Portées	高齢者向けの食事の宅配	2021	
Tikeasy	高齢者向けのタブレット端末（Ardoiz tablet）の提供。 郵便局員がセットアップ。	2015	La Poste Silver
Axeo Services	家と外装のメンテナンス、託児所、要介助者の支援など	2016	
Bien-être à la Carte	ヘルスケアのコンサルジュサービス	2020	
Asten Santé	無呼吸症候群、呼吸不全、糖尿病の患者10万人を支援	2017	La Poste Santé
Diadom	泌尿器科、ストーマセラピー向けの医療機器の管理、配送	2018	
Nouveal e-santé	入院前、入院後の手続き支援	2020	
Newcard	心不全など慢性疾患の遠隔監視、腎臓移植患者の監視	2020	
SCI Residences	ラ・ポストの拠点を高齢者施設に転換	2021	La Poste Immobilier

（出所）ラ・ポストウェブサイト、開示資料、各種報道より作成

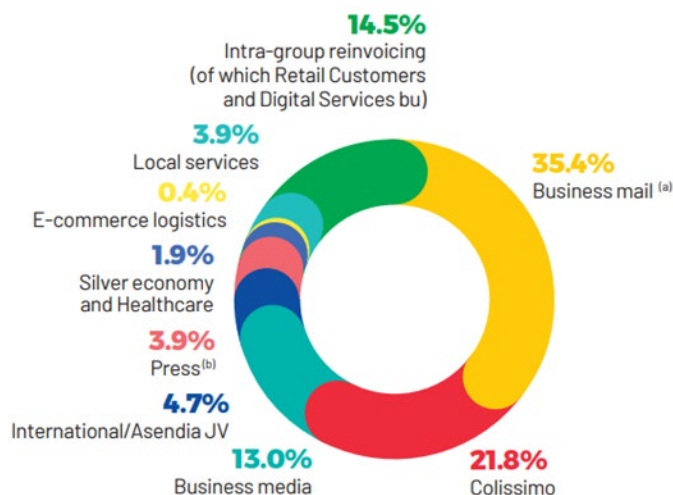
図表 2-16 はラ・ポストが提供している主な高齢者向けサービスの概要である。本調査では、Veiller Sur Mes Parents、Proxi Vigie Cohesio、Les Petits Plats Portées の 3 事業について、ラ・ポストにヒアリングを行った。これらはいずれもラ・ポスト本体の Services-Mail-Parcels 部門で行っている事業であり、郵便局員が高齢者の自宅を直接訪問して、見守りなどを行う内容となる。なお、上記の 3 事業に関わる取組みとして、一部地方の郵便局では、試験的に郵便配達員に WHO の ICOPE（加齢に伴う様々な機能の低下を適切に評価し、最適なケアを提供するためのガイダンス）を習得させる試みを行っているとのことであった。高齢者の生活状況を確認しながら、適切なタイミングで医療機関につなげる役割を担うことが期待されており、効果が認められれば、他地方への展開も検討しているとのことであった。

図表 2-16 にはその他に La Poste Silver や La Poste Sante、La Poste Immobilier の子会社 3 社が関与するサービスが掲載されている。それぞれ高齢者サービス、健康サービス、不動産運営を行う事業会社に投資している持株会社となる。取得された各会社は、ラ・ポストのブランド名を活用しつつ、高品質なサービスを提供する。なお、郵便配達員は上記のサービスを直接行わず、サービスの仲介の役割に留まるようだ。現地報道等によると、特にフランス国内で今後の成長が注目されているのが、Axeo Services、Asten Sante、SCI Residences などの事業となっている。

ただし、Silver economy and healthcare 市場向けの売上構成比は、Services-Mail-Parcels 部門の

1.9%にすぎない（2021 年）。その要因の一つとして、これらの事業は成長分野であるがゆえに競合も多く、その中でまだ十分に差別化を実現できていないという指摘もある。

図表 2-17：配達部門売上高の市場別構成比



（出所）ラ・ポスト・グループ年次報告書

（4）ソリューション①「Les Petits Plats Portées」

ラ・ポストは 2020 年、「Log'issimo（ロギッシモ）“と呼ばれるファースト&ラスト・ワンマイル配送サービスを開始した¹¹。カーボンニュートラルな配送が特徴であり、手紙や小包のほか、コールドチェーンを用いた食事の配送や、在庫保管サービスも提供している。

Log'issimo には、小売店のロジスティクスを支援する Log'issimo Retail、コールドチェーンによる配送を行う Log'issimo Fresh、企業の郵便物・小包の管理や発送を支援する Log'issimo Facilities など、複数のラインナップが存在する。

うち Log'issimo Fresh では、ケータリング業者やレストランが調理した食事の宅配代行サービスや、スーパー等からの生鮮食品の配達などを行っている。その中で「Les Petits Plats Portées（おいしい料理の宅配）¹²」サービスは、自分で調理することが難しい高齢者や障がい者向けの食事の宅配サービスである。同サービスの直接的な顧客は自治体で、宅配先となる個人はその自治体と契約している必要がある。同サービスはフランス全土が提供対象となっている。また、メニューの考案や調理は提携先のレストランやケータリング業者が行っている。例えば、パリ近郊ではケータリング業者である Saveur et Vie 社と提携している。

Les Petits Plats Portées の契約単位は自治体あたり最低 5 人、6 ヶ月間となっている。基本的に定期契約となっており、週 6 回を上限に、郵便局員が決められた時間に高齢者等の自宅を訪問す

¹¹ 実際にはコールドチェーンを用いた食材の物流サービスは 2017 年に開始していたが、2020 年に Log'issimo の名称のサービスを開始した。

¹² ラ・ポストウェブサイト <https://lastation.laposte.fr/les-petits-plats-portes>

る¹³。郵便局員は配達時に高齢者とコミュニケーションを取りつつ、食事を冷蔵庫に入れ、以前に宅配した庫内の消費期限切れの料理を回収する。自治体との契約次第では、高齢者の食事の状況など健康状態を確認し、配達員が医療につなげた方がよいと判断した場合には自治体に報告を行う。

高齢者にとっては、孤立を防ぎ、調理が困難な人でも自宅にしながら高齢者向けのバランスの良いメニューを楽しむことができるメリットがある。なお、同サービスを利用する費用は、フランス政府による在宅生活関連の主要支援措置のうち、食事宅配補助、APA（個別自立手当）、家事手払い、タックスクレジットの対象となっている。自己負担金額は居住する自治体や要介護度、所得状況によって異なる。

図表 2-18 : Les Petits Plats Portés の流れ



（出所）ラ・ポスト・グループ ウェブサイトより作成

現在は大都市部を中心に、150 超のコミューンから受託しており、2020 年は 6,000 人に対して 300 万食の宅配を行った。ラ・ポストのウェブサイトによると、新型コロナウイルスの感染拡大を受けてサービスの利用を開始した高齢者が多く、感染が落ち着き、行動制限が解除されてからも契約を継続する人が少なくないようだ。フランスの食事宅配サービス市場は今後も堅調な成長が見込まれるものの、課題としては、特に都市圏での競争激化に加えて、価格低下への圧力が指摘される。同サービスの直接的な顧客は自治体であり入札が不可避であるため、基本的には価格が低い業者が選ばれる傾向にある。

（5）ソリューション②「Veiller Sur Mes Parents (VSMP)」

Veiller Sur Mes Parents（以降、VSMP）は、郵便配達員が定期的に高齢者の自宅を訪問して会話することにより、高齢者の社会的孤立を解消しつつ家族の負担を軽減する。2020 年上期の利用者数は約 8,000 人となった。

利用料は月額 21.90 ユーロである。ただし、50%の税額控除の対象であるため、税額控除後の負担額は 10.95 ユーロとなる。月～土曜日の中で週 1～6 日の訪問を自由に設定できる。また、

¹³ ただし、配達の定休日（日）の前日に、2 日分の食事をまとめて受け取ることは可能。

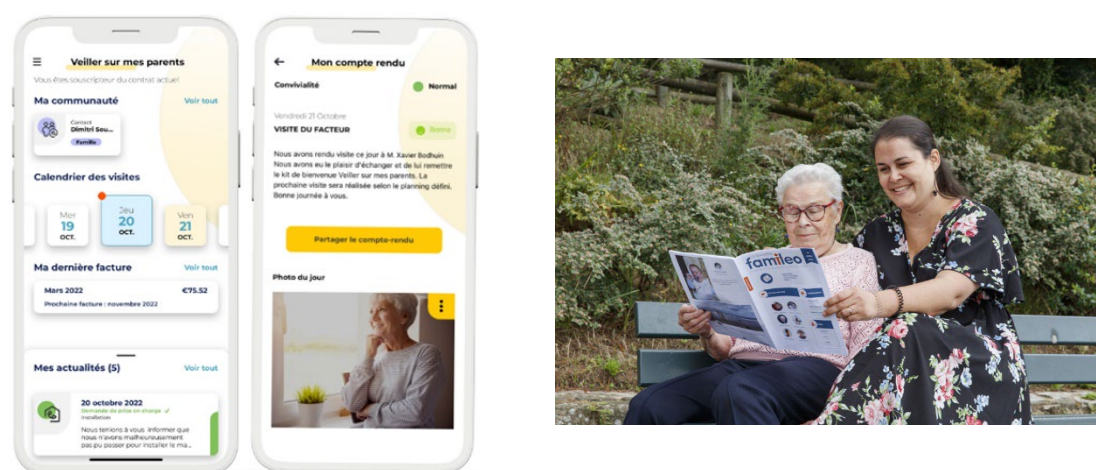
近所のコンタクト先（緊急連絡先等）を指定することも可能である。

郵便配達員は訪問の都度、Facteo（p.36 参照）と呼ばれる配達員専用の端末を使ってレポートを作成する。買い物や医療受診、修理など、高齢者から聞き取った要望はレポートに記載される。

「本日の気分」や写真も掲載することが可能である。レポートは契約者や近所のコンタクト先となっている人などがオンラインやモバイルアプリで閲覧することができる。

サービス契約者は、月額利用料にプラス 5.99 ユーロ（当初 6 ヶ月間は 1 ユーロ）することで、famileo と呼ばれる家族新聞を発行するオプションもある。家族がモバイルアプリから日々の写真やメッセージ、「家族のニュース」などを投稿すると、月に一度、新聞形式でレイアウトされ、高齢者に配送される。

図表 2-19：ラ・ポストの VSMP 専用アプリ（左）と famileo 新聞（右）



（出所）ラ・ポスト・グループ ウェブサイト

さらに VSMP のオプションサービスとして、リモートアシスタントサービスを追加することができる。専用の転倒検知機能付きのブレスレット型デバイスを着用した高齢者が転倒した場合、またはデバイスの緊急ボタンが押された場合、自動的にセンターへの通報が行われる。センターは必要に応じて救護の要請や、緊急連絡先への連絡を行う。月額利用料は、リモートアシスタンスサービス契約が 6.90 ユーロ、専用デバイスの契約が 6 ユーロとなるが、タックスクレジットを適用した場合、負担額はそれぞれ 3.45 ユーロ、3 ユーロとなる。

加えて、ラ・ポストの高齢者向けサービスのウェブサイトでは、VSMP と同じページで、処方薬の自宅配送や食事の宅配¹⁴、ハウスキーピングサービス、ガーデニングサービスなど、提携先やラ・ポストの子会社が提供する様々なサービスも多数紹介されている。

¹⁴ 前述の Les Petits Plats Portées とは別の、BtoC の食事配送サービス。パートナーである Saveurs et Vie 社が開発する健康的なメニューを高齢者の自宅に配送するが、頻度は週 1～2 回、配達員は郵便配達員以外が行い、見守りサービスなども含まれていない。

ラ・ポストの新規事業の中でも VSMP は最も知名度が高く、同社が注力しているサービスとなる。しかし、フランス会計監査院の報告書（2021 年）によると、利用者数は想定より伸びず、損益も予想を下回って推移している。フランス国内において、高齢者の見守りサービス関連市場は今後も拡大が期待されているが、Vitaris、Présence Verte、Europe Assistance、Mondial Assistane、Filien ADMR など、有力な競合他社が数多く存在している。他社が家事、食事、散歩、買い物、行政手続きなど様々なサービスを組み合わせて事業を展開しているのに対し、ラ・ポストはこれまで十分に差別化できていなかったとの見方がある。しかし、ラ・ポストもパートナー企業との提携や M&A を通じて提供サービスの幅を拡大させている。ラ・ポストが有する知名度や「信頼」のブランド力、物理的ネットワークと、新事業とのシナジーが発現すれば、VSMP の利用者の増加が期待される。

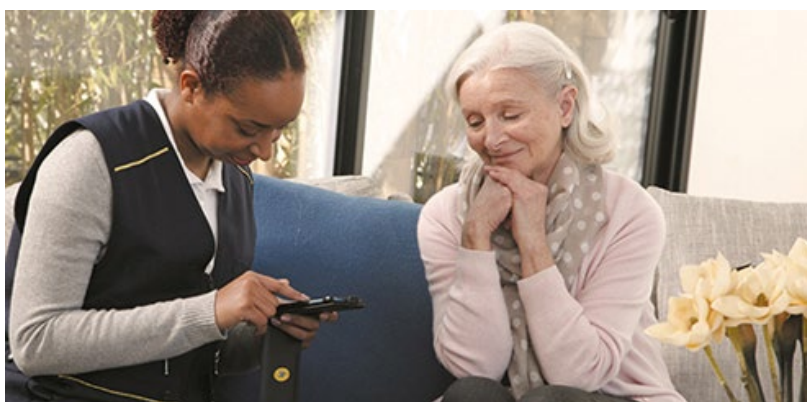
(6) ソリューション③「Proxi Vigie Cohesio」

前項の VSMP が BtoC サービスであるのに対し、Proxi Vigie Cohesio の契約主体は自治体となる。費用は自治体が全額負担し、高齢者やその家族による個人負担は発生しない。自治体が指定した高齢者、障がい者、孤立者の自宅を郵便配達員が訪問し、見守りを行いつつ健康状態等を把握する。

同サービスは、自治体あたりの見守り対象者 5 名以上、最低 2 ヶ月間より契約可能となる。料金は訪問一回あたり 4.40 ユーロで、訪問の際の質問は 3 つまで設定可能となる。配達員は、高齢者の安否を確認し、Facteo と呼ばれる専用端末内のアプリケーションを通じて状況を登録する。郵便配達員が、支援が必要な状況と判断した場合には、自治体に報告して支援につなげる。

ラ・ポストによると、大きな自治体は独自の福祉関連部署や福祉センターを設置しており、ここで見守り事業を行っている。しかし、比較的小さな自治体などでは同サービスへのニーズが大きいとのことである。

図表 2-20 : Facteo 端末に高齢者の状況を入力する郵便配達員



(出所) ラ・ポスト・グループ ウェブサイト

Facteo 端末について

ラ・ポストは、郵便業務のデジタル化を目的として、Facteo と呼ばれるスマートフォンを国内 73,000 人の郵便配達員に配布しており、Facteo を装備した配達員は「デジタル配達員」と呼ばれる。

Facteo は 2012 年に導入された。自社開発したソリューションシステムに接続されており、一回の配達業務の間にこなすべき全ての作業の指示が表示される。郵便配送業務の効率化を実現するだけでなく、その他の多様な業務を管理する機能を有している。

例えばクライアントが依頼内容をソリューションシステムのポータルサイトから入力すると、Facteo 経由で郵便配達員に指示が出される。画面上で業務マニュアルやノウハウを閲覧することができるため、複雑な依頼業務ではない限り、新規事業であっても対応できるようになっている（特別な研修等は不要）。指示内容が完了した時点で、配達員は①証拠写真を撮影して送信、②現場の QR コードを読み込む、③手動で「完了」を登録、などの方法で、業務のステータスを登録する¹⁵。

¹⁵ Facteo の写真は、NetMediaEurope のウェブサイトに掲載されている。<https://www.silicon.fr/facteo-la-poste-deploiement-90-000-smartphones-96158.html> （2022 年 1 月更新版）

4. ラ・ポストの情報収集サービス

(1) サービス開始の経緯と事業の特徴

2014 年、ラ・ポストはデジタル事業部門を設立し、情報収集サービス事業に参入することとなった。現在、当該事業の主な顧客は金融機関や自治体となっている。一般的に、アンケート調査等の情報収集はインターネットを介して行われることが多いが、ラ・ポストが行っている情報収集はいずれもインターネットでは収集できないタイプのものである。

例えば、銀行が必要とする顧客の所在地の実地確認が挙げられる。ラ・ポストの取材を基にすると、フランスでは、手続きによっては銀行が居住証明書を必要としている。これまで、銀行はメールや電話で送付を顧客に依頼していたのだが、中には対応してもらえない顧客もいるなど回収率を高めることが悩みとなっていた。このような問題に対し、ラ・ポストのネットワークの強みが活きてくる。ラ・ポストは郵便局員が直接訪問するサービスを提供し、銀行は回収率を高められるようになった。

他の事業例には、マンションの管理業務を行っている企業のチェック、道路の傷み度合いのチェック、空気の汚染度のチェック等がある。フランスの場合、マンションの一階部分（屋内）にその建物の管理業務を担っている企業名が記されている。これを、郵便局員がマンションに立ち入った際に調べるサービスである。また、郵便を配達するバイク等にカメラやセンサーを取り付けて、道路の傷み度合いから補修すべき道路の優先度を検討する判断材料を、空気の質などの情報から環境政策への反映の検討材料を、顧客からの依頼を受けて収集・提供している。いずれも、現場に行かなければ情報収集を行うことができない業務である。

(2) 事業の料金体系、競合企業の有無、成長に向けたリスク要因

ラ・ポスト曰く、同社の情報収集サービス事業は、「カスタマーサーベイを行っているのではなく“*We are not a customer survey institute*”」、「顧客企業の要望通りに質問を行うだけ（“*We are just delivering questions our customers demand*”）」である。このため、同社が顧客から得る料金は、①訪問に応じた手数料をベースに、②実際に情報を取得した分の手数料が加わるが、調査の企画や分析に関連するものはない。事業紹介のパンフレットによれば、①の訪問に応じた手数料は、1 訪問あたり 0.5 ユーロ、収集する情報が写真だった場合はこれに 7.0 ユーロが加わる。調査サンプル数の最低数は 200、調査カバー範囲はフランス本土、コルシカ島、海外のフランス領となっている。②の実際に情報を取得した分の手数料は、郵便局員が対象者に直接質問する場合が 6 ユーロ（質問 3 つまで）、ガスメーターの読み取りや損傷した道路などの設備の写真撮影のような非対面の場合は 4 ユーロ（同）となっている（図表 2-21 参照）。

フランス国内の各家庭までのアクセスや道路などを網の目のようにカバーするラ・ポストにとって、当該事業の競合企業はまだ現れていない。このため、既に利用実績のある金融機関や地方自治体からの継続案件に加え、ラ・ポストの有する国内ネットワークの活用が広く認知されれば、当該事業の成長余地は大きいと思われる。その一方で、情報収集の回収率や質を改善させる仕組みを構築することが求められよう。

例えば、情報収集に協力してくれた人に対する報酬である。現在は質問に回答する時間が一般的には 15 分未満と短いことから報酬対価が支払われていないが、継続的に事業を行うのであれば、将来的には情報提供者に対価を支払うことも検討する必要が出てこよう。また、郵便配達員に対する教育だけでなく、入力 of の正しさを担保する仕組みも必要となろう。同社へのヒアリングによれば、これまでは郵便配達員が意図的に間違った情報、本来は得られていない情報を入力した事例はないとのことだったが、それらを物理的に証明する仕組み（自社で開発した情報端末「Facteo」の画面上で情報提供者自身が確認できる等）が求められよう。

図表 2-21：情報収集サービス事業の料金表

収集する情報	料金 (付加価値税除く)
対面での収集（質問3つ）	6 €
非対面での収集（〃）	4 €
追加情報の収集	1 €

（出所）ラ・ポスト・グループ ウェブサイト

（3）欧州での個人情報保護規制により、社内にデータは残さない

2018 年 5 月、欧州では「EU 一般データ保護規則」が施行された（General Data Protection Regulation：GDPR）。GDPR の目的は、EU 域内に住む市民の個人情報を保護することで、情報の移転や処理を規制することである。このため、域内で取得した住所、氏名、メールアドレスなどの情報を、域外に持ち出すことは原則的に禁止されている。

日本でも 2022 年 4 月に「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律」が施行された（改正個人情報保護法）が、欧州の GDPR の方が個人情報に含まれる内容が広く、罰則や制裁金の金額が高い。GDPR の取り決めに違反した場合、最大でその企業の全世界年間売上高の 4%、または 2,000 万ユーロのいずれか高い金額が、制裁金として課される（図表 2-22 参照）。

このような欧州での厳しい個人情報保護規制は、ラ・ポストの情報収集サービスでのデータ保管等に影響を及ぼしている。同社への取材によると、ラ・ポストの事業の一部には、GDPR の対象となる個人情報があるとのことであった。このため、ラ・ポストでは極力速やかに顧客にデータを移管して、自社内に留めないようにしている。郵便配達員が端末（「Facteo」）で収集した個人情報は、ラ・ポスト内でデータを確認・整理したのちに顧客企業に渡すが、この渡した段階でラ・ポスト内のサーバー等から削除されることとなっている。ラ・ポストでは個人情報の蓄積はしないため、いわゆる「情報銀行」のようなストックされた情報に基づくサービス提供は行っていない。

図表 2-22：フランスにおける個人情報保護規制と日本との比較

No	分類	欧州	日本
1	名称	GDPR	個人情報保護法
2	対象地域	欧州	日本
3	対象者	欧州に拠点のある組織 EU居住者	個人情報取扱事業者 (企業、個人事業主、自治体など)
4	個人情報の定義	識別された、または識別可能な自然人に関する情報。単体で個人を特定せずとも他のデータを組み合わせることで特定されるものを含む。	当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの。簡単に他の情報と照合できてしまうものを含む。
5	氏名・性別	○	○
6	Cookie	○	×
7	IPアドレス	○	×
8	電話番号	○	×
9	メールアドレス	○	○
10	個人データの移転	EEA域外への個人データの移転は原則違法。移転にはSCCまたはBCRによるデータ移転規則遵守が必要。	「本人の同意」がある場合でも、「外国にある第三者への提供を認める旨の本人の同意」がなければ外国にある第三者には個人データを移転することはできない。
11	個人データ侵害の発生	72時間以内に監督機関に通知。 データ主体への通知。	個人情報保護委員会に速やかに報告。 本人に通知。
12	罰則・制裁金	企業の全世界年間売上高の4%、または2,000万ユーロのいずれか高い方。	最大1億円（個人情報保護委員会からの命令への違反、個人情報データベース等の不正提供等）

（注）SCC（Standard Contractual Clauses）案件単位で移転の契約を結ぶ。決められた形式に則り、当事者間で契約を締結。BCR（Binding Corporate Rules）データ保護機関から承認が得られれば、ルールに沿った形でグループ内での移転が可能。

（出所）各種資料

5. 日本への示唆

(1) 配食事業から得られる示唆

高齢者の一般的な特性として、年齢が上がるほど、エネルギー摂取量や、多くの栄養素・食品群における摂取量が低下する傾向にある。原因として、一回の食事で多くの量を食べられないこと、咀嚼機能が低下し食べにくい食品群が増えることに加えて、自らの健康状態に対応した献立を毎日考えることが難しい場合や、日常的な買い物が困難である場合などを指摘することができる。結果的に低栄養状態が続き、健康余命が短くなるリスクをもたらしている。

我が国においても、高齢化が一層進展する中で、施設に入らず自宅等で自立した生活を望む高齢者の急増が想定されており、彼らの健康支援を推進する手段として配食事業が注目されている。厚生労働省は2017年に「地域高齢者等の健康支援を推進する配食事業の栄養管理に関するガイドライン」を公表した。これは地域包括ケアシステム¹⁶の担い手として期待される配食事業者に対し、積極的な取組みを呼び掛けるためのガイドラインとなる¹⁷。図表2-23はガイドラインの要点をまとめたものとなる。

図表2-23：配食事業の栄養管理に関するガイドラインの要点

献立作成	利用者の身体状況、食の嗜好を把握したうえで、「日本人の食事摂取基準」等をもとにエネルギー・栄養素の給与目安量を設定し、取り扱う食種を決定する。配食以外の食事では不足しがちな食品群、積極的に摂取するのが望ましい食品群をできるだけ取り入れるようにする。配食の提供開始後も利用者の身体状況と摂取状況について定期的に把握する。
栄養素等調整食への対応	在宅療養者等向けの食種として、エネルギー量、たんぱく質量、食塩相当量を調整した「栄養素等調整食」を取り扱うことが望まれる。
物性等調整食への対応	摂食嚥下機能が低下した者に対する食種として、硬さ、付着性、凝集性等に配慮して調理された「物性等調整食」を取り扱うことが望まれる。
調理	調理師または専門調理師が調理を担当することを検討することが望まれる。
衛生管理	配達に至るまでの衛生管理の徹底を図る。また、利用者の自宅等に配達されてから摂取に至るまでの利用者における適切な衛生管理も重要。事業者は利用者に対し、保存の方法、消費期限内に摂取し終えること等について周知徹底を図る。さらに事業者は、配達された食事を利用者がどのように保存し、摂取しているかについて定期的に状況把握し、利用者側の衛生管理の向上につながる取組を行う。

(出所) 厚生労働省「地域高齢者等の健康支援を推進する配食事業の栄養管理に関するガイドライン」をもとに作成

¹⁶ 要介護状態となっても、住み慣れた地域で自分らしい生活を最後まで続けることができるように地域内で助け合う体制

¹⁷ https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-10900000-Kenkoukyoku/guideline_3.pdf

ガイドラインではさらに、配食事業者に対し、利用者の状況（身体状況、栄養状態等）を適切に把握した上で、利用者に合った食事を提供することを求めている。初回の注文時だけではなく配食継続時も、管理栄養士等が定期的に情報収集を行い（少なくとも年に1～2回）、適切なメニューの選択を支援するとともに、必要に応じて医療機関や自治体等への相談に結びつけるなどの支援を行う必要がある。

図表 2-24：利用者の状況に関する確認項目の例

【必須項目】

確認項目		注文時	継続時 初回（注文後 数週間以内）	継続時※ 年に1～2回 程度 注1
基本情報	居住形態	○		△
	要介護（要支援）認定	○		○
	日常生活動作（ADL）、手段的日常生活動作（IADL）	○		△
身体状況・ 健康状況	身長、体重（過去6か月の体重変化を含む。）、BMI 注2	○		○ 過去6か月の体 重変化のみでも可
	主な既往疾患、現疾患、食事療法の要否・内容・程度、服薬状況 注3	○		○
	摂食嚥下機能（咀嚼、嚥・義歯等の状態を含む。）	○	○ 食形態の 適合性のみ	○
食に関する 状況	食欲の程度、食事回数、量（継続時は配食の摂取量も確認）	○	○	○
	食品摂取の多様性 注4	○		○
	食物アレルギー	○		△
	買物・調理の状況	○		△

※ 自事業者の配食をおおむね週当たり2食以上かつ6か月以上継続して利用している者について実施

○：全ての利用者について実施、△：利用者によっては2回に1回程度でも可

注1：利用者の身体状況等に応じてフォローアップの項目、頻度を設定する

注2：身長及び体重をもとに事業者でも算出できるようにしておく

注3：行事食等を提供する場合の栄養価の管理に係る留意点を含む

注4：主食・主菜・副菜を組み合わせた食事を1日何回しているか 等

【推奨項目】

確認項目	注文時	継続時 初回（注文後 数週間以内）	継続時※ 年に1～2回 程度 注
社会参加の状況（外出頻度、閉じこもり傾向 等）	○		△
孤食・共食、ソーシャルサポートの状況	○		△
主観的な健康感	○		○

※ 自事業者の配食をおおむね週当たり2食以上かつ6か月以上継続して利用している者について実施

○：全ての利用者について実施、△：利用者によっては2回に1回程度でも可

注：利用者の身体状況等に応じてフォローアップの項目、頻度を設定する

（出所）厚生労働省「配食事業者の方へ 配食サービスを通じて高齢者の健康づくりを支えてみませんか」

ラ・ポストの高齢者向け配食事業では、特に「コールドチェーンを使った衛生的な食事の配送」と、「利用者である高齢者の状況に係る定期的な情報収集」のプロセスにおいて、郵便配達員が重要な役割を果たしていることが明らかになった。

特に後者のプロセスに関しては、高齢者の疾病や嚥下の状況は個人差が非常に大きく、かつ状態が急激に変化する可能性があり、定期的かつ頻繁な情報収集が有用となる。また、「高齢者の食生活を豊かにする」という観点に立つと、一人一人の食の嗜好も踏まえたメニューを提案することが望ましく、コミュニケーションは不可欠となる。管理栄養士等の資格保有者による定期的な管理は不可欠であるが、日々の小さな変化を捉えて必要な支援に結びつけるという点では、ラ・ポストの事業では、利用者と顔を合わせている郵便配達員が会話をしつつ状況を見守り、異変を支援につなげているという重要な役割を果たしている。

配食事業以外にも、①日々変化する高齢者の状況を頻繁かつ対面で把握できること、②「信頼」のイメージが強く一人暮らしの高齢者が安心して自宅の中に招くことができること、③特に地方部など事業者が進出しにくい地域でも広範なネットワークを有していること、が強みとして活かせることができる事業については、我が国の郵便事業にとっても有望な事業となる可能性がある。

(2) 見守りサービスから得られる示唆

我が国でも日本郵便をはじめ、様々な企業が高齢者を見守るためのサービスを展開している。図表 2-25 は国内における主要な見守りサービスをまとめた表となるが、その内容は、高齢者の自宅への訪問や、センサーやカメラ、家電等による異常検知、緊急時の駆けつけサービスなど多岐にわたっている。これ以外にもスマートフォンの安否確認アプリや、ウェアラブル端末の転倒検知・通報機能など、様々なサービスが誕生している。

図表 2-25：日本国内の見守りサービスの例

提供事業者	主な見守り方法	特徴
日本郵便	訪問など	月に 1 回、郵便局社員が利用者宅を訪問し、会話を通じて生活状況を確認し、結果を自治体や家族にメールで報告。他に電話の自動音声で毎日体調確認を行うサービス、緊急時に要請に応じて警備会社（セコムか ALSOK）が駆けつけるサービスも提供。
ヤマト運輸	IoT 電球による異常検知	自宅に設置した IoT 電球の ON/OFF が確認できない場合に異常を検知し、登録した連絡先にメールで通知。要請に応じてヤマト運輸のスタッフが利用者の自宅へ訪問し状況を確認、必要に応じて地域包括支援センター等の地域の窓口に通報する。
セコム	緊急ボタン、センサー	ペンダント型の救急通報ボタンが押されるとセコムに信号が送られ、セコムが駆けつける。必要に応じて緊急連絡先への連絡も行う。また、自宅の生活導線に設置したセンサーが、一定時間動きがない

提供事業者	主な見守り方法	特徴
		と検知した場合は、セコムに信号を送信する。オプションで電話や訪問による見守りサービスも提供。
ALSOK	緊急ボタン、センサー	ペンダント型の救急通報ボタンが押されると、最寄りの待機所からガードマンが駆けつける。トイレのドアにセンサーを設置し、一定時間ドアが開閉されなければ、異常と判断してガードマンが駆けつける。温湿度センサーによる熱中症見守りや、徘徊見守りなどのサービスも提供。
東京電力	家電製品による検知	分電盤に取りつけたセンサーを通じて、あらかじめ登録した家電（エアコン、電子レンジ、テレビ等）の利用状況から異常を検知する。

（出所）各社ウェブサイトをもとに作成

フランスでは、最後まで自宅で自分らしい生活を送ることを望む高齢者が多く、他国と比較すると一人暮らしの比率が高い反面、高齢者の孤立が社会課題となっていることが明らかになった。ラ・ポストが提供する見守りサービス（VSMP と Proxi Vigie Cohesio）は、郵便局員が実際に自宅を訪問しコミュニケーションを取ることで、孤立を解消することが一つのメリットとなっていた。我が国では現状、二世帯同居や施設への入居を選ぶ高齢者が多く、一人暮らしをする高齢者の比率は約 2 割に留まっているが、今後高齢者比率が人口の 4 割に近づくにつれて、体に不具合を抱えつつも自宅で過ごす高齢者が増加すると考えられる。外出が難しい高齢者は孤立しがちであり、対面訪問での見守りサービスのニーズは高まる可能性がある。

ラ・ポストの一部地方の郵便局では試験的に、郵便局員による世界保健機関（WHO）の ICOPE¹⁸ の習得を進めていることが明らかになった。郵便局員は高齢者の体調の異変をいち早く察知し、早期の段階で適切な支援につなぐ役割が期待されているとのことである。特に認知機能の低下については、本人が認識しないまま進行する可能性がある病気であり、また遠方に住む家族も気づきにくいという特徴がある。各社が提供する見守りサービスの中でも、例えばセンサーやカメラの異常検知機能ではこのような兆候を捉えることは難しい。従って、本人の様子や住居内の状態を人の目で確認することで得られる情報は、サービスの付加価値につながる可能性が期待される。なお、高齢者が不安を感じることなく住居に立ち入ることができるという点で、「郵便局配達員」が有する信頼のイメージは非常に大きな強みとなっている。

¹⁸ Integrated Care for Older People（高齢者のための包括的ケア）。加齢に伴って低下する様々な機能の低下を地域で適切に評価し、最適なケアを提供することにより、高齢者の健康寿命の延伸を目指すことを目的としたガイドライン。

(3) 新規事業全般から得られる示唆

ラ・ポストは子会社である La Poste Silver や La Poste Sante を通じて、高齢者・医療・健康分野で積極的な M&A を行っている。専門性の高いノウハウを持つ企業を取り込むことにより、同分野のサービスを「ラ・ポスト」のブランドでシームレスに提供できるグループ体制を構築しつつある。特にラ・ポストがフォーカスしているのが、高齢になりつつも、まだ医療施設・介護施設への入居には至っていない「中間地点」に存在する人々となる。彼らは日常生活において不自由や孤立を感じがちであることが特徴となる。

例えば子会社 **Axeo Services** は、電球交換など業者に頼むほどではない困りごとを支援するだけでなく、高齢者との散歩やゲームの相手など「中間地点」の高齢者の孤立対策になる多様なメニューを展開していることが特徴となる。また、ラ・ポスト・グループが展開する高齢者向けの共同住宅「**SCI Residences**」に関しても、一人暮らしは難しいが医療介護施設に入るまでの症状にはない高齢者を対象としている。これらのサービスに対するニーズは、我が国においても今後高齢者数が増加するとともに、急激に拡大することが期待される。

なお、事業子会社の大半は取得して間もないこともあり、現状では本体の事業とのシナジー効果は限定的とみられる。しかし、ラ・ポストの信用度と知名度は、各会社にとって非常に大きな後ろ盾となることが期待される。また、本稿で紹介した高齢者の見守り関連事業などでは、郵便配達員が見守り対象である高齢者と日常的にコミュニケーションを行い、信頼関係を構築している。その中で高齢者のニーズを正確に把握し、グループ内のサービスを提案することができれば、利用者の拡大につながることを期待される。

加えて、ラ・ポスト独自の業務管理システムを搭載した **Facteo** 端末による業務の合理化、効率化が、様々な新規事業の展開を可能としている点も指摘したい。ラ・ポストによると、一回の配達業務の間にこなすべき全ての作業の指示が **Facteo** 上で表示されるため、一定のスキルがあれば誰でも対応できるとのことである。

最後に、これらの分野の事業については、福祉的な側面が強いことから、自治体との協業による展開可能性も指摘することができる。ラ・ポストの自治体向けサービスについては、特に同業他社が数多く存在する場合、入札価格を低く設定せざるを得ない状況があるとみられる。しかし、専門性が高い事業についてはそれが付加価値となり、適切な価格設定が可能となろう。

参考文献（フランス）

- La Poste、年次財務報告書（Rapport Financier Annuel）、2010、2020、2021
- La Poste、2030 戦略計画（Plan strategique La Poste 2030）、2021
- 会計監査院（Cour des Comptes）、「変革加速が急務の La Poste」（La Poste, une transformation a accelerer）、2016
- 会計監査院（Cour des Comptes）、「La Poste の新しい地域日常支援サービス」（Les nouveaux services de proximite de La Poste）、2021
- 議会上院（Senat）、Chaize 議員調査団、「La Poste 公益サービスの将来に関する情報報告書」（Rapport d'information sur l'avenir des missions de service public de La Poste）、2021
- 郵政・デジタル上等委員会（CSNP）、「La Poste 公益サービスの将来に関する意見書」（Avis sur l'evolution des missions de service public de La Poste）、2021 年 3 月 8 日
- 郵政・デジタル上等委員会（CSNP）、「La Poste の 2022 年ユニバーサル・サービス目標及び対政府契約に関する意見書」（Avis sur les objectifs de qualite de service universel 2022 et le projet d'avenant au contrat d'entreprise）、2022 年 3 月 21 日
- 議会下院（Assemblée Nationale）、「La Poste デジタル配達員新サービスに関する法案」（Proposition de loi relative aux nouveaux services de La Poste de facteur numerique）、2022 年 1 月 11 日
- 議会下院（Assemblée Nationale）、Wahl 社長再任に関する議会経済委員会ヒアリング（Audition par la Commission des affaires economiques ）、2020 年 1 月 29 日
- 政府・La Poste 間契約 2018-2022 年（Contrat d'entreprise 2018-2022 entre l'etat et La Poste）、2017 年 12 月 7 日
- Jean Launay 調査団報告書、「郵便ユニバーサル・サービスの進化」（Les mutations du service universel postal）、2021
- Dominique Libault 調査団報告書、「高齢・自立関連ヒアリング」（Concertation Grand age et autonomie）、2019
- Institut Montaigne、「健康高齢化、野心の成熟」（Bien-vieillir, faire murir nos ambitions）, 2021
- 議会下院（Assemblée Nationale）、Iborra 議員等調査団報告書、「要介護高齢者施設に関して」（Les etablissements d'hebergement pour personnes agees dependantes (EHPAD)）、2018
- 議会下院（Assemblée Nationale）、Dhareville 議員報告書、「介護人材の社会的評価法案に関して」（Sur la proposition de loi pour une reconnaissance sociale des aidants）、2018
- Piveteau/Wolfrom 調査団報告書、「明日、一緒に暮らす選択肢も！」、（Demain je pourrais choisir d'habiter avec vous）、2020
- Broussy 報告書、「住宅、都市、移動性、地域の人口転換への適応に関する多省庁対象報告書」、（Rapport interministeriel sur l'adaptation des logements, des villes, des mobilites et des territoires a la transition demographique）、2021
- 議会上院（Senat）、Bonne/Meunier 議員報告書、「自立喪失の予防に関して」、（Sur la prevention

de la perte d'autonomie)、2021

- 厚生省調査研究評価統計局 (DREES)、「フランスにおける扶助・保護」、(L'aide et l'action sociale en France)、2020 年版
- 厚生省調査研究評価統計局 (DREES)、「高齢者支援: 誰がいくらを負担」、(Aides a l'autonomie des personnes agees: qui paie quoi?)、2022 年 7 月
- 厚生省調査研究評価統計局 (DREES)、統計、<https://data.drees.solidarites-sante.gouv.fr/explore/dataset/les-caracteristiques-des-beneficiaires-de-l-aide-sociale-departementale-aux-pers/information/>
- 高齢者用ポータル、<https://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr/>
- 厚生労働省「地域高齢者等の健康支援を推進する配食事業の栄養管理に関するガイドライン」
- 厚生労働省「配食事業者の方へ 配食サービスを通じて高齢者の健康づくりを支えてみませんか」
- 一般社団法人日本老年医学会 2021「ICOPE ハンドブック～プライマリケアにおけるパーソンセンタードな 評価と手順に関するガイダンス」

第3章

中国邮政の電子商取引事業及び郵政ステーション事業 の取組、および日本への示唆

株式会社大和総研 コンサルティング本部

1. 中国のマクロ環境と郵政ネットワーク

(1) 社会主義新時代の展開と農村部振興

中国の改革開放 40 周年を前にして、2017 年 10 月 18 日、習近平国家主席は中国共産党第 19 回全国代表大会で『小康社会を全面的に完成し、新時代の中国の特色ある社会主義の偉大な勝利を勝ち取る』と題する報告を行い、中国が特色ある社会主義新時代（以下「新時代」という）に入ったことを宣言した。その際に中国社会の発展に関わる新たなビジョンを提示されたが、趣旨は、新時代にはおいてはスローガンや基本方針は鄧小平政権以来の改革開放の路線を踏襲しつつも従来の「先富論」から「共富論」への方針転換を図るというものであった。「共富論」の基本方針は、中国社会における最大な発展格差である農村部と都市部の格差を是正し、発展が遅れている農村における貧困状況を早期解消することである。

中央政府は全国規模で一連の支援政策発動を推進している。

このような新時代への流れにおいて、国有独資企業である中国邮政集团有限公司（以下「中国邮政集団」と呼ぶ）は、この政策方針に従って、従来の農村部向けの広域サービス業務を常に強化しつつ、社会的責任の履行とビジネス基盤の構築の両立を図りながら、強みである拠点ネットワークをフル活用し、農村部における EC 事業や「網点転型」に伴う郵政ステーション事業の強化などに取り組んでいる。

図表 3-1：中国のマクロ経済環境

分類	項目		
一般事情	面積	約960万平方キロメートル（日本の約26倍）	
	人口	約14億人	
	首都	北京	
	主要都市・人口	広州（2,694万人）、上海（2,407万人）、北京（1,852万人）、深圳（1,762万人）、成都（1,465人）、他1,000万人超は6都市	
	民族	漢民族（総人口の約92%）、55の少数民族	
	言語	中国語	
	宗教	仏教・イスラム教・キリスト教など	
政治体制・内政	在留邦人数	107,715人（2021年10月）	
	政体	人民民主專政	
	国家主席	習近平	
	議会	全国人民代表大会	
経済	首相	李克強	
	主要産業	鉄鋼、機械、電機、情報通信機器等	
	GDP	17兆7,446億ドル（2021年、IMF推計）	
	1人あたりGDP	12,562ドル（2021年、IMF推計）	
	通貨	人民元。1ドル=6.97人民元、1人民元=19.61円（2023/2/28）	

（出所）外務省、国際通貨基金（IMF）より作成

(2) 中国の行政区画区分と四級行政単位

中華人民共和国憲法では、中国の行政区画区分を次の三つ(＝三級)の垂直層で規定している。

- (一) 全国を省、自治区、直轄市に分ける；
- (二) 省、自治区は自治州、県、自治県、市に分けられる；
- (三) 県、自治県は郷、民族郷、鎮に分けられる。

上記のように地方の行政区画区分が憲法上は三つの層に規定される一方で、実際の地方行政運営においては四つの垂直層によって統治されている（「三級分割、四級管理」と言われる）。

最上位としての第1級行政単位「省級」行政区画と呼ばれ、全国は23の省、5つの自治区、4つの直轄都市、2つの特別行政区（香港、澳門）が該当する。

第2級行政単位は「地級」行政区画と称し、主に地級市、地区、自治州、盟がある。1990年代より省と県の間に位置する工業化が進んでいる県に対して「県級市」に再編成されつつある。

第3級行政単位は、「県級」行政区画に分けられ、主に県、県級市、都市直轄区、自治県などがある。県級行政単位は中国の都市部と農村の行政単位を繋がる最も重要な接点として、全国の約95%の国土面積、75%の人口、60%のGDPを占めている。

第4級行政単位は、「郷級」行政区画となり、日本の町や村に近似するが、所在地により鎮、郷、民族郷などと呼ばれ、中国広域農村地域をカバーする基本の行政単位となっている。

郷鎮以下には居委員会、村民委員会などの末端自治組織が設置されているが、2021年末に全国に691,510箇所行政村、261.7万箇所の自然村がある。

ちなみに中国郵政集団の普遍サービス拠点の73.2%、配達拠点の75.6%、郵貯銀行窓口拠点の66.5%、通販拠点の81.8%は県及び県以下の農村地域に分布している。

図表 3-2：中国の行政区画構成

省 級		地 級		県 級		郷 級	
単位数	行政区画単位	単位数	行政区画単位	単位数	行政区画単位	単位数	行政区画単位
34	省(23) 直轄市(4) 自治区(5) 特別行政区(2)	333	地区(7) 地級市(293) 自治州(30) 盟(3)	2843	市轄区(977) 県級市(394) 県(1301) 自治県(117) 旗(52) 特区(1) 林区(1)	38558	鎮(21322) 郷(7197) 民族郷(958) 蘇木(153) 民族蘇木(1) 街道(8925) 区公所(2)

(出所) 中国民政部（2021 年末データ）より作成

(3) 中国の郵政全業種ネットワーク数の推移

2021 年年末時点、中国全国の郵便経路の総本数は 44,000 本で、前年末より 700 本増えた。郵便道路の総延長(片道)は 10,164,000km で、前年末から 1,711,000km 減少した。全国の郵便農村配達ルートは 104,000 本で、前年末より 3,000 本減少した。農村部の配達ルートの長さ(片道)は 4,105,000km で、前年末に比べて 1,000km 減少した。全国の郵便都市の配達ルートは 109,000 本で、前年末より 2,000 本増加した。市内の配達ルートの長さ(片道)は 2,222,000km 前年末から 28,000km した。全国の宅配サービスのネット件数は 207,000 件;宅配サービスネットワークの長さ(片道)は 40,914,000km である。(宅配便のネット件数と長さは 2021 年のデータ)

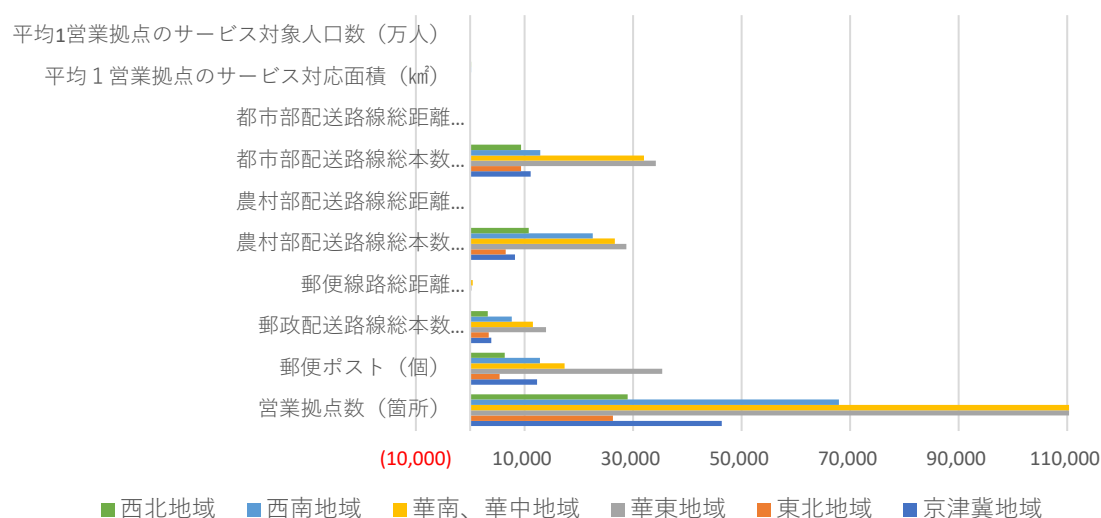
2021 年に中国郵政集団全業種の取り扱い業務は、対前年比で急減した。2021 年 8 月より全国に広がった「ゼロコロナ」政策の影響が主な原因とみられる。一方、全業種の一人当たり郵便利用消費額が持続増加しているにもかかわらず、全業種にわたる郵政業務取扱規模が縮小しており、同じく「ゼロコロナ」政策による法人分野への影響が原因であると推定されている。

図表 3-3：郵政営業拠点数及び郵便輸送ルート本数（2021 年）

地 域	営業拠点数 (箇所)	郵便ポスト (個)	郵政配送路 線総本数 (本)	郵便線路総 距離 (万km)	農村部配送 路線総本数 (本)	農村部配送 路線総距離 (万km)	都市部配送 路線総本数 (本)	都市部配送 路線総距離 (万km)	平均 1 営業 拠点のサービス 対応面積 (km ²)	平均 1 営業拠 点のサービス対 象人口数 (万人)
京津冀地域	46,369	12,344	3,867	49	8,277	46	11,131	24	37.64	0.47
東北地域	26,332	5,406	3,409	60	6,555	29	9,392	21	33.53	0.47
華東地域	129,579	35,374	13,965	248	28,757	119	34,216	74	7.99	0.44
華南、華中地域	112,531	17,412	11,585	466	26,654	106	32,023	63	2.68	0.53
西南地域	67,920	12,887	7,692	101	22,617	71	12,923	23	209.22	0.37
西北地域	29,029	6,364	3,257	92	10,786	39	9,379	17	190.00	0.50

(出所) 中国統計年鑑、中国郵政発展統計公報などより作成

図表 3-4：郵政営業拠点数及び郵便輸送ルート本数（2021 年）



（出所）中国統計年鑑、中国邮政発展統計公報などより作成

2. 中国の EC 市場の現状と中央政府の EC 政策

（1）中国の EC 事業発展の推移

中国の電子商取引事業（EC 事業）は、1995 年頃のインターネットのビジネス活用の開始時期に始まり、BtoB 事業者数が急拡大した。その後、インターネットバブルの崩壊、SARS、リーマンショック等による環境変化の影響を受けながらも、BtoC への拡大が進み、法制度の整備、政策支援の強化が行われて、大きく発展した。草創期からの発展を振り返ると以下の 5 段階に分けて捉えることができる。

① 第 1 段階 開拓期（1995~2002）

この段階は、中国におけるインターネットのビジネス活用の探索期、啓蒙期にあたる。中国の電子商取引は企業間電子商取引モデルの模索と開発が中心で、電子商取引を利用する企業と個人のインターネット活用は、情報伝達、情報検索とメール通信など、ビジネスプロセスの効率化のためのツールとしての「点」での活用に限られていた。

「1995 年 5 月 9 日、馬雲（ジャック・マー）がチャイナイエローページを設立し、その後 1999 年までに携程網、易趣網、アリババ、当当網などの電子商取引ウェブサイト相次いで設立された。1999 年末までに中国国内の B2C 関連ネット企業は 370 社、さらに 2000 年には 700 社に達した。しかし、2000 年のインターネットバブルの崩壊とともに米国 NASDAQ 市場が急落、中国でも 8848 などの電子商取引企業が倒産し、その後電子商取引は比較的長い「氷河期」を経験することとなった。

② 第2段階 成長期 (2003~2008)

この段階では、電子商取引の応用は企業同士から個人へと拡張されている。2003年、SARSの猛威は電子商取引の発展に馬車をかけさせた。電子商取引の世界は、2003年5月にアリババグループがタオバオを設立してC2Cに進出するなど、大型の新規事業が相次いで誕生している。2003年12月、慧聪集団がHong Kong Startup Boardに上場し、国内B2B電子商取引の最初の上場会社となった。2004年1月、京東は電子商取引分野に参入した。2007年11月、アリババネットワーク有限公司はホンコンのメインボードで上場。

この時期に国家レベルの政策発動も目立ち、電子商取引の発展に大きな影響を与えた。2004年3月、国務院常務会議は『中華人民共和国の電子署名法(草案)』を公布し、2005年1月、国務院弁公庁は『電子商取引の発展を加速するいくつかの意見』(国弁発〔2005〕2)(多称「二号文書」)を公布した。2007年6月、国家发展改革委員会と国務院情報化工作弁公室は共同で中国初の電子商務発展計画——『電子商取引発展「1115」計画』を発表し、中国は初めて電子商務サービス業の戦略タスクを提出した。2007年、商務部は『ネット取引に関するガイドライン』、『商務部の電子商取引規範の発展促進に関する意見』を相次いで発表し、電子商取引発展の政策体系を構築した。

同時に、ネットユーザーの急増と電子商取引の急拡大に伴い、電子商取引は多くの企業と個人の新しい取引ルートとなり、ますます多くの企業がオフラインルート以外にオンラインルートを開拓し、電子商取引をサプライチェーンの一環にまで徐々に拡大し、物流宅配とオンライン決済などの電子商取引サポートサービスの興隆を促進した。

③ 第3段階 高度発展期 (2009~2013)

2008年7月、中国は世界「インターネット人口」第一の大国となった。中国のネットユーザー数は2008年6月末までに2億5300万人に達し、ネットユーザー数で初めて米国を抜いて世界一になった。

2010年10月、マコーリンはNASDAQに上場し、中国大陸部初のBtoC電子商取引企業の外国上場となった。同年12月、当当網はアメリカニューヨーク証券取引所に上場した。2011年、共同購入サイトは急速に発展し、千团大戰の局面を演出した。2012年、タオバオモールは「天猫」と改名して独立に運営し、ブランドディスカウントサイトの唯品会はニューヨーク証券取引所で株取引を開始し、2012年度天猫の売上高は1兆円を突破し、「双十一」(11月11日)の当日の取引規模は362億元である。2013年、アリババは銀泰グループ、復星グループ、富春グループ、順豊速運などの物流企業と「菜鸟」を創立して、目標は全国範囲で24時間以内に配達できるようなことを目指している。

④ 第4段階 成熟期 (2014~2019)

2013年に登場したコミュニティ e コマースのO2Oモデル、モバイル決済の登場、オンライン

とオフラインの両モデルの結合は EC 業界で十分に検証され、各業者はオンラインとオフラインの融合に取り組んだ。

同年、中国はアメリカを超え、世界第 1 位のネット小売市場となった。2013 年、2013 年の中国の電子商取引の規模は 10 兆元を突破し、ネット小売取引の規模は 1 兆 8500 億元で、消費財の小売総額の 7.8%に相当する。

2014 年 4 月、聚美優品はニューヨーク取引所で上場した。5 月、京東グループはアメリカのナスダックに上場した。9 月、アリババはニューヨーク取引所で株式取引を開始した。2014 年、中国の宅配事業量は 140 億件に迫り、世界一に躍り出た。この時期の中国の宅配便業務の取扱量は 44 カ月連続して前年比で増加し、累計の増加幅は平均 50%を超えた。

ネット小売の盛んな発展はブロードバンド、クラウドコンピューティング、IT アウトソーシング、ネット第三者支払、ネットマーケティング、ネットショップ運営、物流宅配、コンサルティングサービスなどの関連産業の発展を促進し、巨大な電子商取引産業集積を形成した。2014 年、2015 年は、中国の電子商取引の革新期と成熟期の分水嶺であり、「微商」、「拼多多」、「雲集」などをはじめとするソーシャルメディアは、伝統的な電子商取引を変えようとしていた。2018 年の「電子商取引法」の制定は、中国の電子商取引産業が成熟に向かうことを示している。

⑤ 第 5 段階 イノベーション変革期 (2020～)

新型コロナウイルスの世界規模の感染拡大、Z 世代による消費市場における存在感の増大、都市部における EC 市場の成熟などのような未曾有の時代背景のなか、2020 年以降の EC 産業ではビジネスモデルの変革が起こりつつある。

まず、ソーシャルメディアショッピングの進化が挙げられる。

従来は、オンラインで買い物をするには E コマースサイトでしか買い物をすることができなかったが、今では、お気に入りのソーシャルメディアサイトで直接買い物をすることができるようになった。ソーシャルメディアの発展は勢いが強く、2020 年のソーシャルメディアによる電子商取引の市場規模は 2 兆元を超えた。

次に EC 販売のリアル化が注目される。

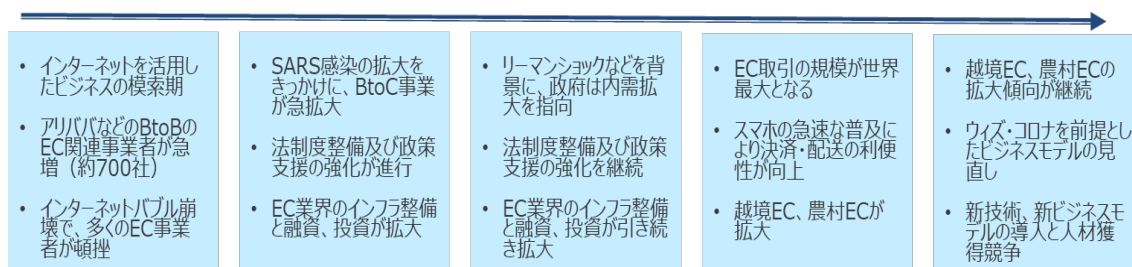
EC 業界においてインフルエンサーのリアルタイムの動画配信をマーケティングに活用するようになり、淘宝、京東、TikTok、拼多多、快手、微博、秀友などが続々と配信を開始した。5 G の普及に伴い、AR や VR 体験も普及しており、EC 業界の重要なマーケティングツールになっている。

三点目として、農村部向け EC 事業におけるブランド構築やデジタルトランスフォーメーションの進展、結果としての、農村部振興に資する EC の拡大が挙げられる。

2020 年の全国農村部の EC 小売額は 1 兆 7900 億元に達し、前年比 8.9%増加した。電子商取引は農業産業化、デジタル化の発展を加速させ、一連の電子商取引市場に適応した農産物が次第に拡販でき、農村部振興と貧困解除に重要な役割を果たしている。商務部は農産物の「三品一匳」

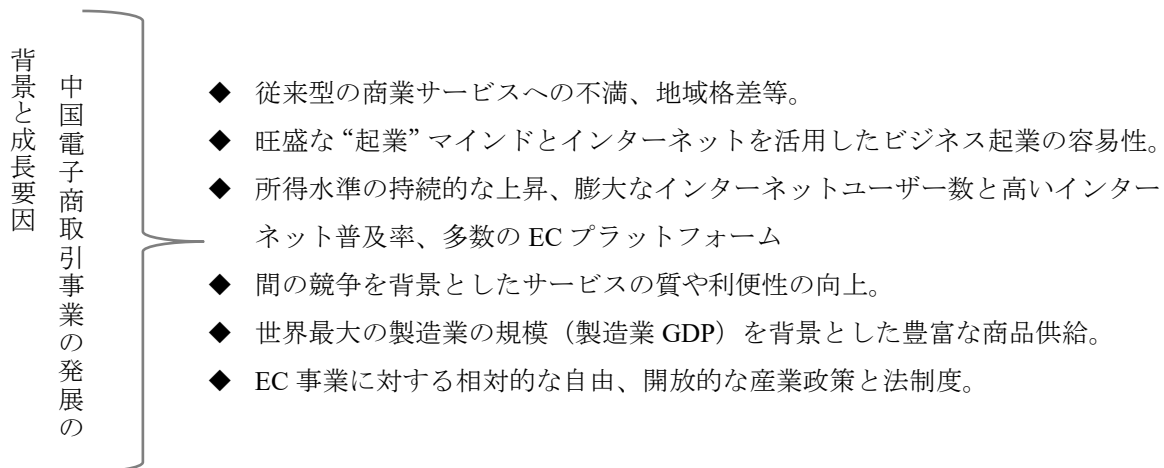
認証、農産物ブランドの紹介宣伝、「数商興農」（農産業の DX）などが農村部の電子商取引のインフラ整備、人材育成などの面で次第に役割を果たしている。

図表 3-5：中国電子商発展 5 段階の推移



（出所）各種資料より作成

中国電子商取引事業発展背景と成長要因

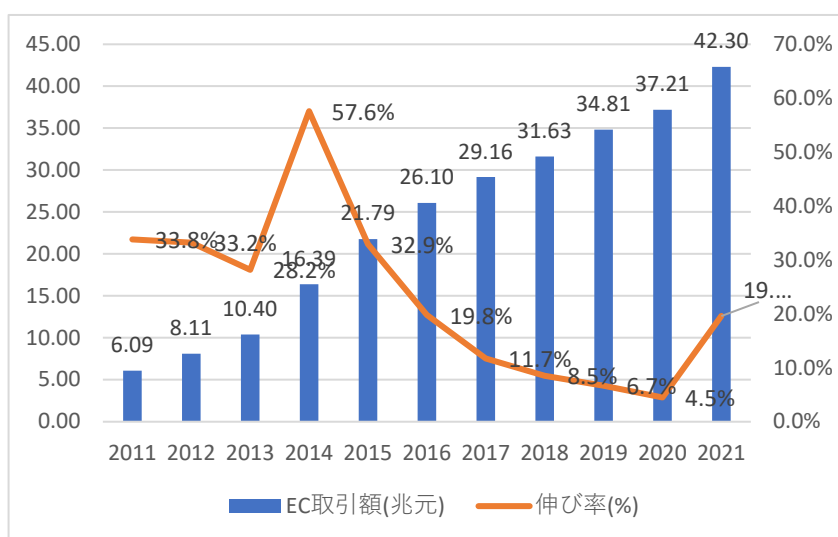


(2) 中国のEC事業の現状

3年間も続いているコロナによる感染拡大のなか、中国のEC産業は、比較的高いパフォーマンスを維持しており、9年連続で世界最大のネット小売市場の地位を維持している模様である。国家統計局のデータにより、2021年中国の電子商取引額は42兆3000億元に達し、前年比19.6%増だった。ネット小売額は13兆1000億元に達し、前年比14.1%増加した。その中、実物商品が10兆8000億元で、消費財の小売総額に占める割合は24.5%に達した。並行して、国境を越えた電子商取引の海外進出が加速している。2021年電子商取引の輸出入額は1兆9200億元に達し、5年で10倍近く増加した。世界的なコロナ感染症の影響で、海外向けの越境ECニーズが急増、越境ECによる健闘ぶりでグローバル産業のサプライチェーンの安定に多少一助にもなるという評価する。

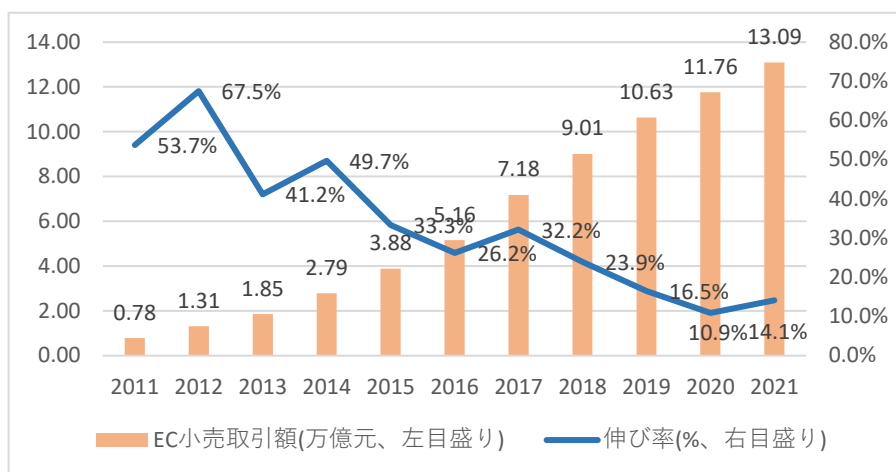
一方、EC 産業の基盤も強固になりつつある。中国インターネット情報センターCNN IC のデータによると、2012 年～2021 年の 10 年間で、中国のインターネット普及率も 42.1%より 73.0%まで上昇し、ネットユーザー数が 5.64 億人より 10.72 億人まで拡大。EC ユーザーは約 8.42 億人に達し、ネットユーザー全体の 81.6%を占めている。電子商取引と実体経済の加速的な融合の進展により、電子商取引業界への人材のシフトが進んでいる。中国インターネット経済研究所と中央財経大学の試算より、2021 年中国電子商取引全産業の従事者数は 6,727.8 万人に達し、前年比 11.8%増加した。その中、電子商取引が直接に就業と創業を吸収する人数は 4,126.3 万人に達し、電子商取引に係る情報サービスと技術開発業界従事者数は 2,601.5 万人の雇用効果が見られた。

図表 3-6：中国電子商取引規模の推移



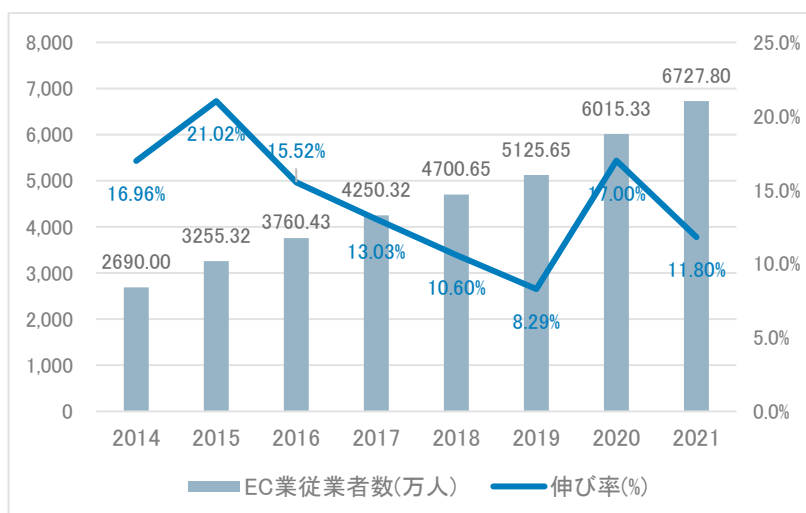
(出所)「中国電子商務報告(2019 年～2021 年)より作成

図表 3-7：中国電子商小売取引規模の推移



(出所)「中国電子商務報告（2019 年～2021 年）より作成

図表 3-8：中国電子商小売取引規模の推移



(出所)「中国電子商務報告（2019 年～2021 年）より作成

(3) 中国政府の EC 事業に関する政策・法規体系

約 30 年間にわたる中国の EC 事業の発展の過程で、数多い政策、法規が施行され、政策・法規体系が構築されている。これらは基本的に EC 事業の拡大の促進を目指しており、その発展に大きく寄与した。

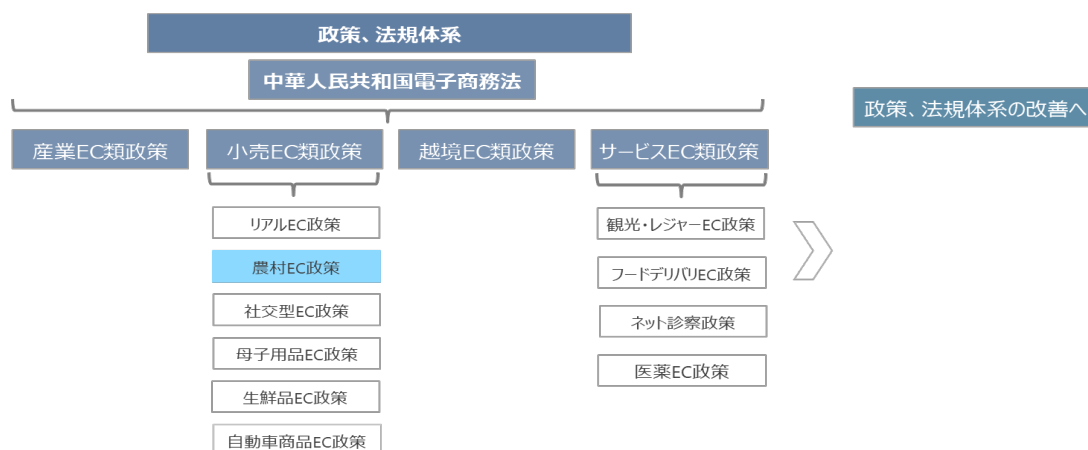
一方、産業秩序や消費者保護などの面では、EC 事業の発展のスピードと比較して政策・法規体系の整備が遅れていると言える。2019 年より施行された「電子商取引法」及び関連行政令の公布が、中国電子商取引の法制度の基盤が構築されたと評価できる。

2021 年に入り、国務院は中国のデジタル経済発展促進グランドデザインとなる「デジタル経済第 14 回五か年発展計画」を公表した。これを基軸に商務部は電子商取引の主管部門として、電子商取引の更なる規範化、健全化、持続的な発展を促進するために、中央の複数の官庁と共同して電子商取引の国民経済発展における位置づけを明確にし、電子商取引サービスの新たな発展構造の戦略的枠組みを示した。現在は、デジタル商取引の強化に向けて DX のアクションプランを推進中である。

EC 取引市場の公平・公正性や安全性などの問題を解決するために、2021 年「反独占法」と「インターネット安全法」に対する修正にも着手している。今後、独占禁止、知的財産権及び個人情報保護、標準・規格の整備の課題に対応して、更なる政策・法規体系の整備と強化が予想される。

これまで中国政府による EC 関連の政策、法規を整理して、大枠四大体系に分けられる。つまり①BtoB がメインとなる産業 EC 政策。②BtoC、CtoC が中心となる小売 EC 類関連政策。③サービス業 EC 類政策。④越境 EC 類政策。本報告書においてこれから紹介する中国邮政集団が推進している電子商取引事業は、主に②の小売 EC 類に属する農村 EC である。

図表 3-9：中国電子商産業関連政策法規体系



（出所）各種資料より作成

（4）農村部電子商取引発展概況

中国の農村部の EC 発展は都市部に比べて遅れているものの、近年、中央政府による農村振興諸支援策の影響をうけて、大きな発展期に際していると言えよう。農村振興策の全面推進により、電子商取引と農業の融合は、初期の販売側のネットワーク化から、流通側、生産側のデジタル化、スマート化へと進んでいる。2021 年以來中央政府による重要な施策、業界発展状況、直面する問題点という三つのジャンルについて概要をレビューしておこう。

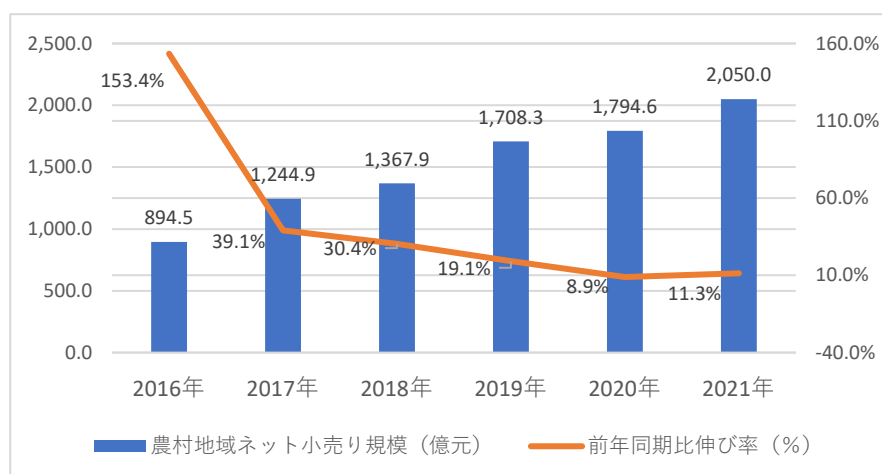
① 農村部インフラ整備に照準する総合施策

2021 年中央一号文書では、県郷村の三級農村物流体系の整備を加速し、2025 年までに県(物流配送センター)⇄郷(物流配送中継ステーション)⇄村(物流集配店)が一体となった三級物流配送体系を形成することを目標としている。これによって農村の宅配物流インフラを改善し、EC ビジネスによる農産物の村外進出と都市進出を確実に促進する効果が現れ始めている。更に 2022 年中央一号文書では、「数商興農」（ビジネスのデジタル化）プロジェクトを実施し、電子商取引の農村進出を更に推進し、電子商取引企業の物流配送、農産物の選別加工などの農村電子商取引インフラの建設を促進する趣旨で、産地倉庫を建設することに伴い、商品の統一購買、集中出荷をすることができ、物流コストを大幅に下げ、物流効率の改善効果も見られた。2021 年に累計で県級電子商取引物流配送センターを 2,400 箇所建設され、村級電子商取引物流集配店を 14.8 万店、全国の 70%以上の農産物卸売市場にコールドチェーン施設が建設されている。

② 2021 年農村部農産物オンライン小売の状況

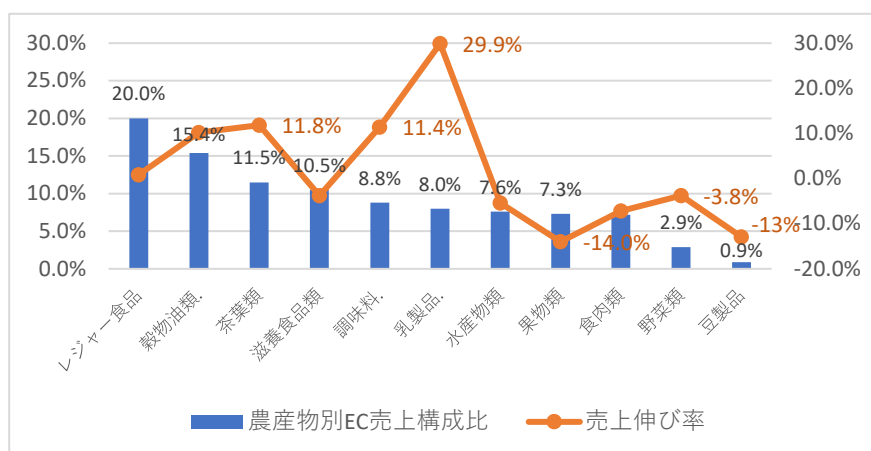
2021 年の全国農産物オンライン小売額は 4,221 億元に達し、前年比 2.8%増加した。品別では、売上高上位 3 位までの品別はそれぞれレジャー食品、食用油と茶葉で、それぞれ農産物、オンライン小売額の 20.0%、15.4%と 11.5%を占め、伸び率の上位 3 位までの品別はそれぞれ乳類、茶葉と調味料で、前年同期比の伸び率はそれぞれ 29.9%、11.8%と 11.5%であった。地域別では、東部、中部、西と東北地区の農産物オンライン小売額はそれぞれ全国の 64.7%、15.4%と 14.4%と 5.5%を占めている。一方、農村部のインターネット普及率も都市部と比べ、2021 年時点で 23.7 ポイントの差はあるが次第に縮小に向かっている。

図表 3-10：農村部電子商小売取引規模の推移



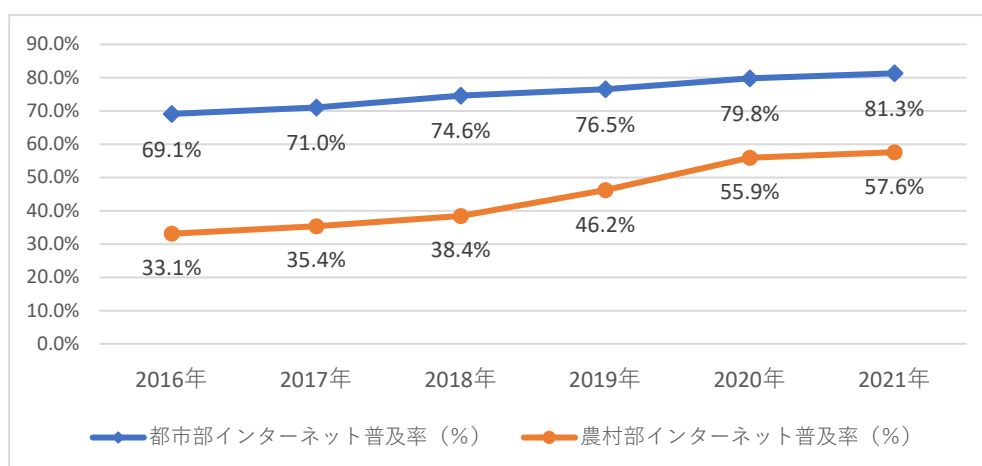
（出所）「中国電子商務報告（2019 年～2021 年）より作成

図表 3-11：農産物別電子商取引規模の推移



(出所)「中国電子商務報告 (2019 年～2021 年) より作成

図表 3-12：都市部、農村部インターネット普及率



(出所)「中国電子商務報告 (2019 年～2021 年) より作成

3. 中国郵政集団の農村部向け EC 事業概要

(1) 中国郵政集団が農村部発展支援及び農村部 EC に取り組む背景

中国郵政集団が農村部発展支援及び農村部 EC 事業に取り組む背景は主に三つあると考えられる。

① 国有独資会社の役割ミッションの履行。

中国郵政集団のポジションとミッションは、長期に亘る国有企業改革の歩みに伴って変化し、2019 年に「中華人民共和國公司法」に準拠して国有独資会社に再編され、中国郵政集団有限公司という看板で再出発になったが、企業統治のあり方と国有企業ならの三大責任（経済責任、社

会責任、政治責任)は基本的に変わっていないことである。このようなポジションにより中国郵政集団は(特に2020年までの早期段階)農村部における事業戦略の大前提は経済責任よりも、社会責任と政治責任の履行が優先にさせられるスタンスである。¹⁹

② 下部組織の活性化と競争優位化。

近年、中国郵政集団を巡る経営環境が厳しくなりつつある。都市部における民営企業による競争圧力を受けながら、農村部に広く分布する普遍サービス、物流拠点と郵貯銀行の窓口拠点の採算性が悪く、中国郵政集団にとって二重苦になっている。一方、中央政府が農村振興を国策として一連の振興策を施行した効果が現れ、広大地域に跨る農村部の将来性と発展ポテンシャルも社会に一般認識され始めている。元々農村部に最も業務ネットワークを擁する中国郵政集団にとって、農村部は中国郵政集団の下部組織の利活用促進やグループの競争優位性を実現する絶好の対象となっている。

③ グループ間シナジー効果の実現を通して、経営健全化の推進。

中国郵政集団2005年より「政企分離」に伴う統廃合を経て、郵政、速達、郵貯、保険などの業務を分離され、更に「郵政法」改訂を経て、2015年に全国の自治体の単位に合わせて31子会社と分公司化されている。その後、近代企業制度の構築を目指して、改革が持続的に続いているが、中国郵政集団グループ間のシナジー効果は決して理想な状態に達しているとは言えないことである。このような状況のなか、往々民営企業から疎かにされている農村部は、中国郵政集団グループ間の連携促進、シナジー効果を追求する好環境になると言ってもよいであろう。

(2) 中国郵政集団の農村EC事業の模索と推進

中国郵政集団は独占国有企業として、中国全体の国有企業改革の流れに沿って、前世紀90年代から断続的に改革基調を続けてきた。また、その改革推進は、常に社会的な責任の履行と企業としての収益確保のジレンマのなか、試行錯誤を重ねてきた。

中国郵政集団による農村ECへの取り組みは、概ね2段階に分けられる。第一段階は2016年から2019年の期間となり、農村EC事業のテスト段階である。第二段階は2020年から現在までになり、中国郵政集団が農村EC事業に本腰を入れ始めている期間と理解している。

第一段階、つまり中国郵政集団が農村EC事業に取り組み始めたているきっかけは、習近平国家主席によるお墨付けだと理解される。

2015年第十二期全国人民代表大会第三回会議主席団第一回会議が終了した後、習近平主席は郵政代表、大会主席団のメンバーである泰興市郵政局江平路支局長何健忠の郵政活動報告を聴取し、郵政活動に対して重要な指示を行った。「農村市場は広く、電子商取引はさらに大きなこ

¹⁹ 農村振興支援は中国郵政が国家戦略を実行する責任の所在であり、郵政資源の生まれつきの優位性を発揮することであり、郵政自身の生存と発展を推進する必要の所在でもある。中国郵政グループ有限公司の党グループ書記、会長の劉愛力氏による発言

とができる!中国郵政集団がうまくいくことを願っています!」²⁰。

これを受けて、中国郵政集団が 2016 年より全国的に農村 EC 事業のテスト的な取組みを始めた。具体的には中国郵政集団の第十三次五か年計画に「一体両翼」（郵便業務に基づく総合サービスプラットフォーム（主体）+農村 EC+速達）という戦略を打ち出し、農村 EC 事業を中国郵政集団の将来三大成長事業の一つとして目指すこととした。制度保障として、国家郵政総局や中国郵政集団などは、主に下記のような諸施策を打ち出した。

- 「關於推動郵政業服務農村電子商務發展的指導意見」—国務院、国家郵政総局（2017 年 1 月 22 日）。
- 「中国郵政集団集团公司電子商務扶貧三年計画」（2018—2020 年）—中国郵政集団集团公司（2018 年 10 月 19 日）；
- 「關於推進郵政服務業鄉村振興的意見」—国家郵政総局、發展改革委員会、財政部、農村農業部、商務部、文化旅游部など（2019 年 4 月 15 日）。

この期のテスト的な取組みを通して、農村部の発展に大きな直接成果は顕著なものではないといえ、中国郵政集団の各地方に分布する子会社による様々な実験事業を通して、数多い成功と失敗事例が収集され、認識されていなかった問題点、農村部から求められるニーズ、事業推進のために不可欠のツールなどが把握できるようになり、次段階への取組みに向けて重要なステップアップができたと言える。

第二段階は、中国郵政集団の「第 2 の勃興」を目指す出発である。

2019 年 12 月、中国郵政集団公司在「中華人民共和國公司法」に準拠して中国郵政集団有限公司として再編され、更に中国国有企業改革 3 年行動計画に合わせて、「中国郵政集団改革 3 年行動方案公布（2020～2022）」を公表された。上記のような再編と改革に対して、中国郵政集団自社は“中国郵政集団の「第 2 の勃興」”と名付け、近代的企業への脱皮を目指して全社的な取り組みを推進する模様である。以下は 2020 年以来の中国郵政集団のプレスリリースや集団内部年次大会の情報を収集、分析をして、その事業戦略の骨組みのポイントをまとめてみたものである。

「UPS²¹+物流サービス+農村 EC サービス+金融サービス」という「四梁八柱戦略」が中国郵政集団の四大コア事業分野になり、これを効率良く推進するために、中国郵政集団における「既存事業間のシナジー効果+先行している DX の土台+ポテンシャルが高い農村市場」という三大競争優位性を活用して、「第 2 の勃興」を目指しているとみられる。どのレベルの戦略方針においても、農村市場開発を重要な事業ウェイトに位置づけている。但し、第二段階に入ってから、中国郵政集団による農村事業開発に対する戦略方針がより明確化になっている。事例を挙げて説明すると、下図のように農村事業における五つの役割（「五大定位」）が系統的に整理されたうえで、農村地域におけるミッションに関して意思統一が図られ、グループ内外に周知されている。

²⁰ http://www.zhld.com/zkrb/html/2017-10/09/content_7617963.htm

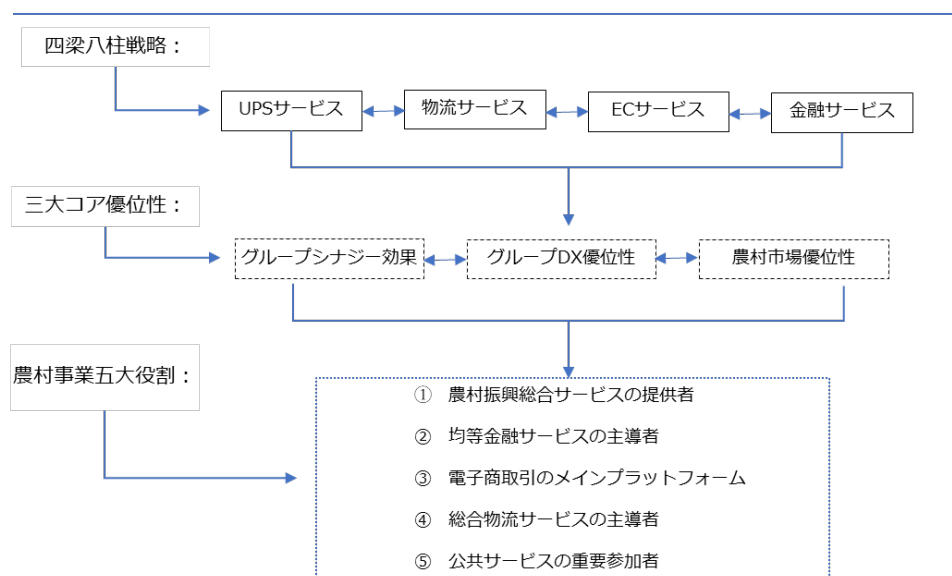
²¹ universal postal service の略語

もう一つは、社会性と経済性の両立である。これまでの中国邮政集団による農村事業は、基本的に公共事業を担う国有企業としての社会責任が中心になっていたが、数年の試行錯誤を通して、農村部の社会インフラ整備が大いに進んでおり、農村市場開発にシステムのフレームワークが機能しはじめているため、社会性と経済性を並行して追求することが可能になりつつあるのである。これを中国邮政集団の四大事業分野に照らして言うと、普遍サービスと農村 EC 事業が社会性に偏重することに対して、物流サービスと金融サービスが経済性を目指す傾向が今後も暫く続くと考えている。

また、第二段階に入ってから、中国邮政集団が農村市場の開拓にあたって、外部ソリューションとの連携が活発的になっていることも大きな特徴である。まず行政機関に対して、七つの中央官庁と 29 省市自治区の地方政府と戦略提携を展開している。例えば農村部と提携して、農村部 EC 事業や信用村認証などを推進したり、交通運輸部と協力して農村部の物流体系整備に取り組んだり、商務部と協力して县域経済体系構築に共同推進している。29 地方政府との提携は各地方の特有状況とニーズに合わせて、地方政府との間に、相互協力内容、重点分野、推進方式などについて、取りまとめることになる。例えば吉林省政府との協力事業は、郵政金融、電子商務、物流配送、郵政拠点+郵政ステーションの整備を協力分野と定め、相互協力専門チームまで取り決められている。

上記セクターのほか、民間セクターとの提携事業は、中国邮政集団の農村 EC 事業に明確的な補完効果のある業者が選定されている。例えば、抖音（TikTok）と提携して 919 農村 EC 祭を中心に農産品のブランド化を推進。拼多多（Pinduoduo）との提携は主に農産品生産基地の認証とオンラインリアル販促を推進するためである。新華網社との提携は、中国邮政集団農産物のトレーサビリティシステムを共同で構築し、農村振興と現代農業の質の高い発展に導く目的である。

図表 3-13：中国邮政集団農村 EC 事業の枠組イメージ図

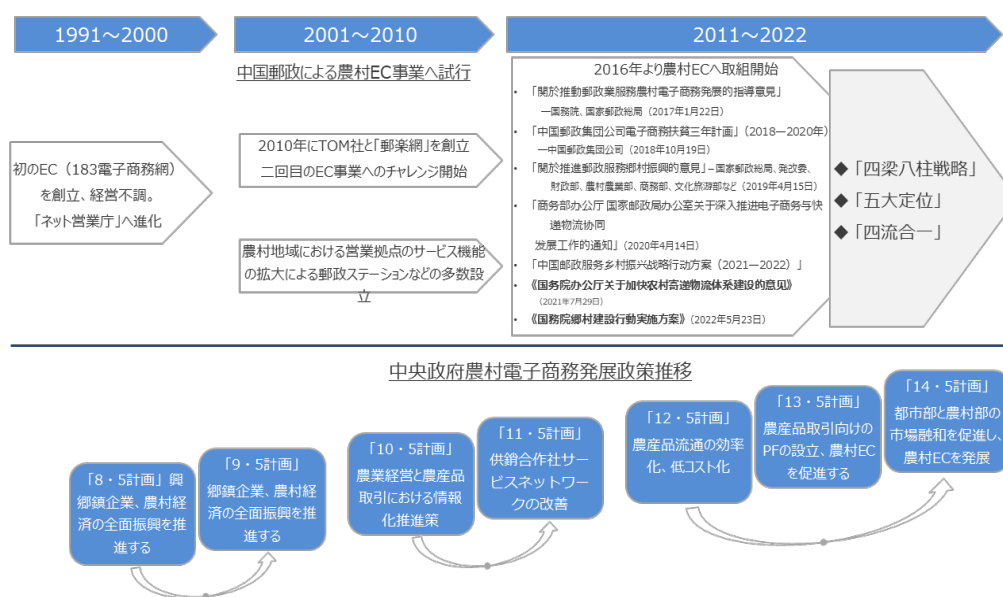


（出所）各種資料より作成

中国郵政集団の改革推進は、常に社会的な責任の履行と企業としての収益確保のジレンマのなか、試行錯誤を重ねてきた。農村 EC 事業については、2016 年にモデルプロジェクトの取組みを開始し、2020 年より農村 EC 事業が中国郵政集団の四大コア事業分野の一つに位置付けられるようになった。2019 年頃より中央政府による農村振興の政策指向が更になり、中国郵政集団も集団の中長期事業計画のレベル、農村 EC に関する事業戦略とアクションプランの枠組も構築されるようになった。中央政府は、2019 年以降、以下の 5 点の農村振興関連の政策方針を打ち出している。

- ①「關於堅持農業農村優先發展、作好“三農”工作的若干意見」— 國務院（2019 年 1 月）
- ②「郵政強國建設行動綱要」— 國家郵政總局（2020 年 3 月 27 日）
- ③「中国郵政集団服務鄉村振興戰略行動方案」（2021～2022 年）— 中国郵政集団有限公司（2021 年 6 月 29 日）
- ④「中国郵政集団第十四年五か年計画と 2035 年長期ビジョン」— 中国郵政集団有限公司（2021 年 12 月 17 日）
- ⑤「全國郵政農村電子商發展推進會」— 中国郵政集団有限公司（2022 年 4 月 21 日）

図表 3-14：中国郵政集団農村 EC 事業の政策推移



（出所）各種資料より作成

(2) 中国郵政集団の農村 EC 事業モデル

中国郵政集団の発表情報により、中国郵政集団が目指す農村市場開拓のシナリオは、「農業の特色のある分野に焦点を合わせ、商流を牽引役とし、物流を支持役とし、金融を保障役とし、情報データを駆動役とし、農産品の生産前、生産中、収穫後の全サプライチェーン協同メカニズム

を初歩的に形成し、金融、電子商取引、郵送の三大要素システムを集成し、「村社戸企店」の全方位で精確なサービスを提供することによって、農村振興に資するサービスする業務体系を全面的に確立し、中国邮政集団の「四流合一」の優位性を活用して農村「三難」問題の解消に役割を果たせる。結果としては、農民が利益を獲得でき、消費者がメリットを享受でき、中国邮政集団が顧客増加を実現でき、政府が称賛を得る状況を形成することで、農村市場における競争優位を強化することである。そのなかに、農村 EC 事業については、「農村電子商取引は協同発展の総合電子商取引サービスプラットフォームであり、各事業分野の業務連携の「接着剤」、農村発展の「加速器」でもある。「(農産品)の都市部市場進出+(消費商品)の農村部シフト」、「オフライン+オンライン」、「ナチュラル商品+専門性管理」、「共通性+差異性」の発展戦略に基づき、農村部の有名な新小売プラットフォームの構築、特色農産品の電子商取引プラットフォームの構築、郵便会員權益プラットフォームの構築に力を入れ、「農村 EC+金融業務+郵送業務+郵便業務」の協同発展モデルを通じて、農産品の都市進出と工業品の農村市場浸透の商流規模を拡大し、農村の電子商取引生態圏を構築する」²²。

具体的に、中国邮政集団の農村 EC 事業の基本モデルは、村社戸企店（行政村、農業合作社、農家、農林水産系事業者（以下「農系企業」という）、農村部コンビニ）、という五種類の経営主体に対して、“四流合一”（商流、物流、資金流、情報流）の利活用を通して、EC プラットフォームの「Ule.com」、農村部に多数に分布する“村郵樂購店”(Youlegou)というリアル店舗、更に、“郵掌柜”を始めとする複数の専用アプリケーションの3つを組み合わせ、農村 EC 事業のビジネスモデルを構築している。

EC 事業の商流は主に、農村部の農産品を都市部消費者に提供する「上行ルート」と、農業生産財と工業製品を農村部に提供する「下行ルート」の二つである。以下において、五大サービス対象群に対するアプローチモデル状況を 2021 年～2022 年を時間軸に整理してみよう。

① 行政村へのアプローチモデル：

2021 年～2022 年期間、全国に約 70 万行政村が存在している。行政村は中国邮政集団農村部郵政サービス、農村信用体系構築および農村金融サービスのエンドユーザー獲得の最も重要な基盤であるため、中国邮政集団+郵貯銀行がタイアップして、与信評価の視点で、村党支部委員会+村民自治委員会（以下「村兩委」という）と協力して村民に対する信用ユーザー認定と村全体に対する「信用村」認定を行っている。具体的に村兩委+信用村と郵政総合ステーション+信用村という両パターンで推進している。信用村の認定作業を通して、村における適格融資対象を抽出することによって、郵貯銀行が受動与信から主動与信に移行でき、これを契機に、農村振興郵貯カードの増発、金融サービス+農業技術の指導、更に医療サービスや農事保険までシナジー効果を発揮できる可能性が現れている。（与信認定プロセスについては後編「(4)農村 EC 事業展開における郵貯金融サポート」を参照）。

【実績】：(2022 年 11 月時点)

²² 「中国邮政第十四年五か年計画と 2035 年長期ビジョン」－中国邮政集团有限公司（2021 年 12 月日）

- 信用村認定数は 37.8 万村；
- 認定信用ユーザーが 718.9 万人。

② 農民合作社へのアプローチモデル：

上記同期間に、中国で公式登録された農民合作社が約 220 万社あり、なかに稼働社が約 101.5 万社あり、中国邮政集団+郵貯銀行にとって、BtoB サービスを展開するポテンシャルの高いゾーンである。その中の 57.3 万社と取引関係を含めコンタクト実績作りに取り組んでいる。中国邮政集団の電子商取引や物流サービスを利用する経験のある合作社に、中国邮政集団から優遇措置を提供し、事業に関する情報を共有することになる。このゾーンにおける基本モデルは、中国邮政集団が選定した適格合作社と協力して「中郵恵農モデル合作社」の設立と運営指導である。一旦中国邮政集団によって「モデル合作社」と認定されると、政府からの財政補助金と郵貯からの融資利用が可能となり、事業拡大や新規事業開発が進めやすくなる。

【実績】：(2022 年 12 月時点)

- 累計で中郵恵農モデル合作社を 1,014 社確立；
- 上記のなか、全国モデル社が 117 社、地域モデル社が 897 社ある
- 配達利用数 21.8 億件、売上 72.4 億元

③ 専業農家へのアプローチモデル：

ここでいう専業農家は、主に家族を事業主体とする農場や大規模生産者を指すが、2022 年 11 月時点で全国の専業農家は約 390 万戸である。対して、中国邮政集団+郵貯銀行は会員制の導入を通して、基礎データを構築する。更にこの基礎データに基づき、ホワイトリストも作成し、融資業務を拡大する仕組みになっている。これらの専業農家の一部分が同時農業合作社のメンバーになることがあるので、専業農家と農業合作社は郵貯銀行の農村部の最大の貸出先になっている。

【実績】：(2022 年 11 月時点)

- 加盟会員数が 1,778.2 万人
- ホワイトリスト人数が 104.4 万人
- 「融資 E 貸」（オンラインで貸出）貸出額が 116.9 億元

④ 農業企業へのアプローチモデル：

2021 年末まで、全国の県級以上行政区に設立した農業企業は 9 万社あり、これらの企業は中国邮政集団が農村市場にアプローチをかける重要なステップである。つまり、サプライチェーンに対する一貫サービスを提供する目的で、これらの企業にサービスを提供する同時に、それらを手掛かりとして、産業のサプライチェーンへのサービス浸透効果も図れることになる。例えば「企業+上流(協同組合、家庭農場など)+下流(ディーラー、商圈主体など)」というサービスモデ

ルを構築できる。産業チェーン上で流れているリード企業と中国邮政集団の各部門の取引情報を分析し、中核の上流と下流の資金収支、取引注文、倉庫管理などのデータを通じて、農業企業と上下流の取引先との共同関係を改善し、信用投入(産業チェーンローン)から資金決算、口座管理などまでの一貫として包括的な郵政サービスと農業産業チェーンとの融合メカニズムの確立を推進している。

【実績】：(2022 年 11 月時点)

- 郵政 EC プラットフォームを利用する農業企業は 2,583 社
- 1 社あたり平均売上高 681.8 万元
- 平均 1 社あたりが郵便配達事業に 59.4 万元を寄与。

⑤ 農村部コンビニへのアプローチモデル：

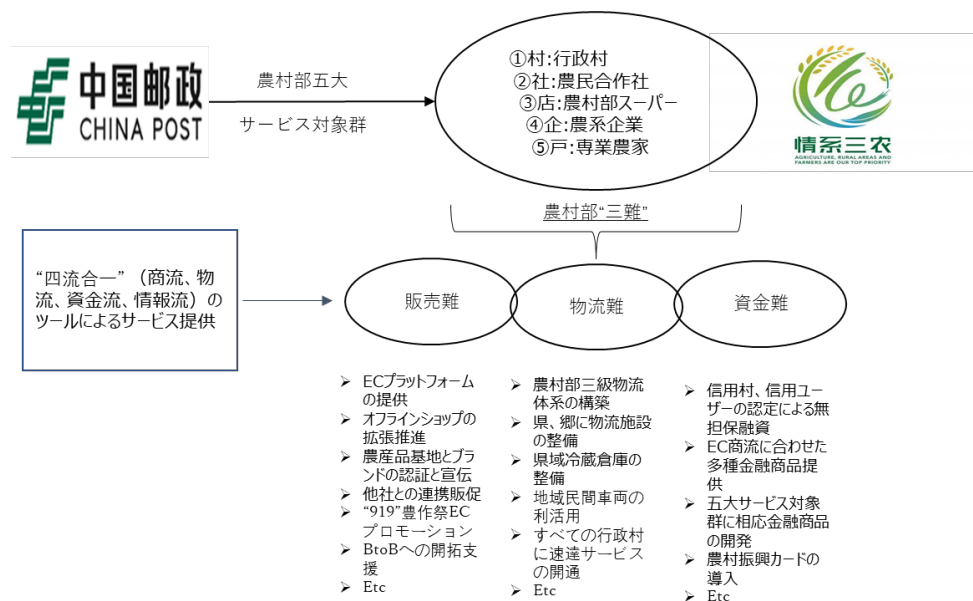
中国邮政集団のオンライン EC 展開にあたって欠けてはならない土台は中国農村部に広く分布する「村郵楽購店」というリアル店舗（農村部コンビニ）である。2022 年 11 月時点、この村郵楽購店”は全国に約 42 万店あり、カバーする常連取引ユーザーが約 1,000 万社（戸）になる。その取引データと仕入れデータを最寄りの郵便局営業拠点と共有するようにして、データベース化を通して、「村郵楽購店」店舗のデジタル経営を強化し、対応する金融商品を開発提供する。2022 年以来、単品の規模化、仕入れ管理、業務多角化という 3 ポイントに優先して取り組んでいる。

【実績】：(2022 年 11 月時点)

- 「村郵楽購店」 店舗による売上高は 59.6 億元
- 認定信用ユーザーが 718.9 万人。
- 2022 年 7 月より郵貯銀行が信用認証者にオンライン無担保融資を開始

中国邮政集団が上記のような五大顧客群に照準を合わせて、グループのシナジー効果を図りながら、農村 EC 事業を牽引役として、農村部振興及び農村部市場開発に試行錯誤的に取り組んできた。オンラインサイトでは、「一般ユーザー+特定ユーザー」の応用シーンの強化、オフラインサイトでは、中国邮政集団の 3.4 万末端営業拠点+3.8 万名商流担当者+45 万店のリアル店舗による総合効果が 2022 年に現れ始めているようである。報道ベースの数字を拾ってみると、このような協同関係によるプラス影響で、2022 年 11 月時点、上下双方商流の取引高が 807.8 億元をあげ、約 35.5 万リアル店が中国邮政集団の金融サービスの得意先となり、郵便の末端営業拠点への誘導効果が 526 万人規模になっていた。「網店（末端営業拠点）+站点（リアル店舗）」による相乗効果が現れ始めているようである。

図表 3-15：中国郵政集団農村 EC 事業のモデル



(出所) 各種資料より作成

(3) 中国郵政集団の農村 EC 事業の協同効果とサービス体系

中国郵政集団の農村 EC 事業の基本ツールは、前記にも紹介していたが、①「Ule.com」という EC プラットフォーム；②中国郵政集団が授權認定した農村部に多数に分布する「村郵楽購店」というオフライン店舗；そして、③上記①と②を繋げる「郵掌柜」（You zhanggui）という専用アプリケーションの3つの組み合わせが、中国郵政集団の農村 EC 事業の3本柱になっている。ここで、「郵掌柜」（You zhanggui）アプリの利用と役割機能から中国郵政集団の農村 EC 事業における協同効果とサービス体系について説明する。「郵掌柜」アプリを導入するために、地元の中国郵政集団の営業拠点から加盟契約を締結して授權を受ける必要がある。加盟契約に必要ないくつかの条件のなかで最も重要なものが、中国郵政集団のオフラインの店舗体系に加盟する適格店舗（「村郵楽購店」 オフライン店舗）を所有することである。そのほか、郵貯銀行における口座開設も必須なことである。「郵掌柜」の業務機能は下図のように主に5つの業務分野に分かれている。如何に逐次に説明する。

【代理購買】：

店主が、インターネットが使えない若しくは持っていない村民のために「Ule.com」から商品を購入することで、見返りに相応な購買代理フィーを店主の収入としてチャージし、購入した商品は郵便配達で直接に或いは村郵楽購店を介して消費者に届ける。

【便民サービス】：

各種公共料金の代理納付を含め、①買い物に村を出ず；②販売に村を出ず；③便利サービスで村を出ず；④金融サービス利用に村を出ず；⑤創業に村を出ずという“五不出村”サービスを提供する。これにより代理フィーの収入を獲得する同時に、地域住民と郵便局との関係度を高める

になる。

【会員管理】：

村郵樂購店は会員制を採用する。会員に関するビッグデータは地元郵便局と共有し、郵貯銀行が顧客を獲得する重要なルートになっている。

【仕入れと卸売り】：

郵掌柜における取引ビッグデータに基づき、中国邮政集団が売れ行きの良さそうな商品を、「Ule.com」の「卸売り」ゾーンに展示する。村郵樂購店は当該ゾーンから市中より優遇価格で卸して、村郵樂購店の小売用商品にすることである。すべての「郵掌柜」のアカウントが、郵貯銀行から「掌柜貸」という無担保の融資枠（平均約 15 万元）を付与されている。

【在庫管理】：

各村郵樂購店の仕入れ、販売、在庫情報が「郵掌柜」にデータベース化され、店主と郵便局しか閲覧できないことである。村郵樂購店の販売管理の効率化と正確性を高められ、郵便局サイトのビッグデータの一部分にもなっている。

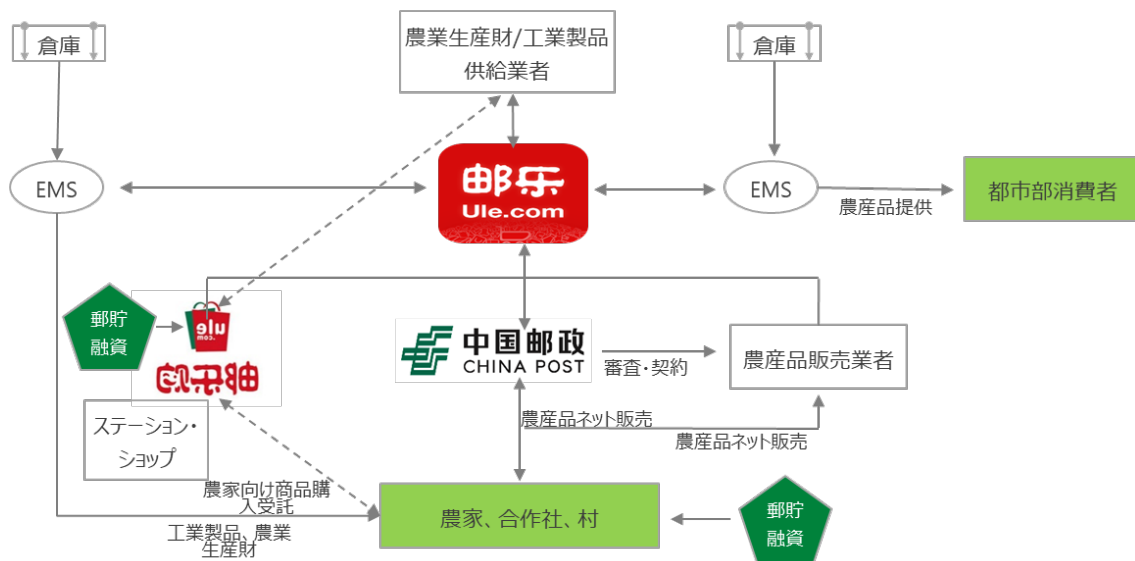
図表 3-16：郵掌柜アプリの機能構成



店铺管理中分为7个小功能，方便掌柜汇总管理！

（出所）「郵掌柜」(You zhanggui) web サイト

図表 3-17：中国邮政農村電子商務展開モデル図



(出所) 各種資料より作成

【郵楽「9・19」電子商祭】：

中国邮政集団が消費者に対して、郵政の農村電子商事の認知度を高め、「Ule.com」を核心とする電子商取引総合サービスプラットフォームの利用を促進するために、2017 年を皮切りに、毎年 9 月 19 日（農作物の収穫時期）に「9・19」郵政電子商祭を開催して来た。2022 年はコロナ禍のなか、第六回目を成功裏に開催した。

中国では、大手 EC プラットフォーム業者は、それぞれに電子商祭のブランドを掲げて毎年イベントを開催している。例えばアリババの「双「11・11 独身祭」や JD の「6・18 紅 6 月」などあり、EC 事業に不可欠のマーケティングイベントにもなっている。

中国邮政の郵楽「9・19」電子商祭の運営要領は、毎年 3 月ごろに開催予告を行い、導入期間に入り、9 月 1 日より複数のキックオフイベントを開催して、クライマックスの 9 月 19 日から約一週間で終了する。「9・19」電子商祭はオンラインとオフラインセットで全国的に開催するが。農産品の地域特性を考慮して、会場は一つに限らず、原則に中国邮政集団の全国に分布する 31 分公司の所在地にリアル会場を設けて、「Ule.com」を通して全国に一斉放送することになる。

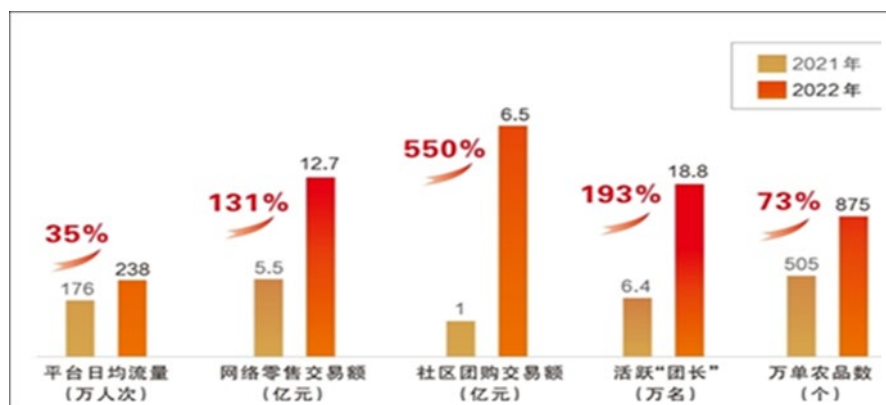
郵楽「9・19」電子商祭は、農村と都市の二つの市場を兼ねて、農村部では卸売りと代理購入を主にして、数多い店主に安くて質の良い商品とタイムリーで便利な配達サービスを提供して、農村市場のショッピングの潜在力の掘り出しに取り組む。都市では小売を主とし、都市の消費者に「本場直送」の良質な農産物を提供し、「故郷の味」を伝え、郵政農村の E コマース事業（「Ule.com」）の知名度と影響力をさらに強化する。

オンラインでは郵楽網において仕入先と協力して、クーポン券の配布、先行予約キャンペーンなどを展開して、郵楽「9・19」電子商祭をクライマックスに押し上げていく。オフラインでは、

予約会、品評会などを手掛かりに、さまざまなイベントを企画し、商品の火付け役としている。

2022 年郵楽「9・19」電子商祭の開催にあたっては中国邮政集団がグループを総動員して、メディア宣伝から、開催目標数値、商品の選定と配達面で用意周到な準備を行ったことが功を奏して、社会から一段と高い注目度を獲得でき、史上最高の郵楽「9・19」電子商祭と評価されている。

図表 3-18：2021、2022 年郵楽「9・19」電子商祭成果イメージ図



(出所) 中国邮政 Web サイト

まとめて見ると、中国邮政集団の農村電子商取引事業が農村市場開拓のコアキーとなり、これを牽引役として従来の郵便事業と郵貯金融、郵便配達物流の協同発展の農村部事業モデルを形成しているわけである。つまり農村電子商取引の推進を通じて、農家に農産物の EC 取引販売サービスと便利且つ迅速な配達サービスを提供することになり、これを切り口として、中国邮政集団が直接農産物取引に関わる資金流に切り込ませ、農家の販売代金などの資金と上流の仕入先、下流の農産物売り先の資金を郵便貯金に導き、それによってできた利益を通じて、農村の電子商取引の運営を補助し、農村部市場開発にかかる良性の循環を形成する。これまで、中国邮政集団は、試行錯誤を重ねながら農村 EC 事業に取り組んできたが、近年、中央政府による力強い農村振興政策を背景に、「UPS+金融+物流+農村 EC」という四本柱の事業構造を確立した。これにより、今後は農村地域への取り組みが一層進むと期待される。

(4) 農村部信用体系構築と郵貯金融サポート

中国郵貯銀行は、農村地域向けの融資商品について貸出対象や貸出条件により 9 つの類型を定めている。そのうち無担保融資は 2 種類で、一つは前記にふれた「掌柜貸」という村郵楽購店の店主向けの貸付けで、もう一つは郵貯銀行の信用ホワイリスクに乗せた個人や法人の EC 関連事業者に対して無担保で素早く融資を提供できる「郵易貸—極速貸」という金融商品である。手順は、スマホで申請して、一回上限が 50 万元 (約 970 万円)、約 1 時間以内に入金。融資対象に対する信用評価は、基本的に中央政府が推進してきている「農村信用体系構築」という基本政

策のもと、郵貯銀行が地方政府と共同で「信用村」と「信用農家」の評定を行い、信用評価を付けた農家（以下「信用ユーザー」と呼ぶ）を「信用戸」としてホワイトリストに載せるわけである。

なお、郵貯銀行による「信用村」と「信用ユーザー」の信用評価の手法は地域によって多少の違いがあるが、基本的な流れは以下に記述した通りである。（以下、中国吉林省、江西省、江蘇省の事例を参考にまとめたものである）

<「信用村」と「信用ユーザー」の信用評価の基本的な流れ>

A. 信用村、信用ユーザー評定グループを結成する

評定グループのメンバー構成と役割分担の決定（6名～）

- 郵貯一級支店（県支店）の小売金融業務部門の責任者（1名）
- 郵貯二級支店の支店長、少額貸付担当者、信用取引先のマネージャー（各1名、計3名）
- 村両委（村党支部+村民自治）担当者（複数名）、村民代表（複数名）

B. 信用ユーザーの評定（プロセス+内容）

「一篩二訪三採集四評五審六公示」の「123456」プロセスに従って、信用ユーザーの評定を実施する。

- 「一篩」（フィルタ）：行政村を選別する。
信用環境が良好、産業が盛ん、人口密度が高い、資金需要が旺盛、政府との関係が良好、新型農業経営主体が台頭している、といった観点を基準に行政村を優先的に選択し、候補信用村ロングリストをまとめる。
- 「二訪問」：村両委員会、駐村幹部（上級機関からの出向幹部）を訪問し、トップインタビューを実施する。
目標の行政村を訪問し、村両委員会、駐村幹部と深く接触し、村民に周知を行い、郵貯銀行の三農金融サービス内容や農村信用システムの仕組みと優遇政策を紹介する。
- 「三採集」：農家の情報を収集し、データベース化する。
情報採集人員は対象の行政村に入ってまず宣伝活動を行い、普通の農家及び新型農業経営主体の申請者を募集する（農家及び新型農業経営主体は自主的に応募する）。申請者に対して、情報収集人員は農家の家庭住所或いは経営場所に訪問し、農家情報を収集する。収集する前に、情報収集人員は農家に個人情報の収集範囲と用途を事前告知する。
- 「四評定」：個別の信用ユーザーを評定してそれぞれの与信額を試算する。
情報採集人員が移動端末（iPad 類）に登録した情報について、システムによって自動的に採点し、そして採点結果によって定量評定して等級を分ける。
- 「五審査」：システムによる評定結果に対する定性審査作業を行なう
審査は2ステップがある。まず評定グループのメンバーである村両委、駐村幹部は評定リストに載せたユーザーの素行に対して、無記名評価を行い、そして一票拒否制を採用

する。次に信用ユーザーの等級分け結果に対して審査を行い、審査意見を提出する。郵貯銀行は上記審査意見に基づいて最終評価を行う。

- 「六公示」：信用評価の最終結果を公示する。

グループの審査を経た後、村範囲でユーザーの評価結果を公示し、パブリックコメントを受ける。公示期間は通常一週間である。最終認定された信用ユーザー（ユーザー）にはランク付けの信用証書若しくは信用看板を付与される。

C. 信用ユーザーレベル分け

ユーザー評価は 60 点を基本点とし、加点項と減点項が設けられている。システムは情報収集者が入力した情報に基づいて、自動的に採点を行う。評価結果に基づいて信用ユーザーを 5 段階に分類する。

- 60 点以上 70 点未満： A 級信用ユーザー
- 70 点以上 80 点未満： AA 級信用ユーザー
- 80 点以上 90 点未満： AAA 級信用ユーザー
- 90 点以上 100 点未満： AAAA 級信用ユーザー
- 100 点以上： AAAAA 級信用ユーザー

D. 目安与信枠の試算

信用評価情報を基に顧客に対して目安与信枠の試算を行い、目安上限与信金額を表示する。例、AAAAA 級信用ユーザーの順位調整係数が 110%、AAAA 級信用ユーザーの順位調整係数が 100%、AAA 級信用ユーザーの順位調整係数が 90%、AA 級信用ユーザーの順位調整係数が 80%、A 級信用ユーザーの順位調整係数が 70%と信用ユーザーの順位に応じて調整する。

なお、目安与信枠の試算は参考値にすぎず、信用貸付に当たって、クライアントの実際の詳細状況に応じ、適宜判断する。

E. 信用村の評価

- 評価基準

「信用村」の評価は、当該行政村の信用ユーザーの評価をもとに、以下の 5 つの条件のうち一つ以上を満たすことが要件となる。郵貯銀行は以上の基準に基づいて信用村に対して評価を行い、評価結果に基づき、信用村の看板を授与する。

- ① 行政村内の信用評価獲得者数が 30 人以上
- ② 行政村内の信用評価獲得者数が総世帯数の 30%以上
- ③ 行政村内の農家信用情報収集率が総戸数の 90%以上
- ④ 行政村内の顧客ローンの償還状況が良好であり、評価時、当該行政村の小口貸付不良率が 2.5%以内であるか、または小口貸付不良貸付金額が 30 万元以下であること。なお、不良率や不良債権額の算出にあたっては、自然災害や不慮の事故などの不可抗力によって

発生した不良債権や 720 日以上の延滞債権を除外することができる。

- ⑤ 村両委員会の協力状況は良好あり、村両委員会は当行の貸付活動を積極的に支持し、正確、有効な顧客情報をタイムリーに提供し、当行の貸付期限の警告、期限超過の徴収などの業務を協力することができる。

F. 信用評定済（ホワイトリスト登録）の信用村・信用ユーザーに対するフォロー

➤ 年次審査と頻度

信用村・信用ユーザーの評定チームは、授与した資格の継続について、授与の翌年から 1 年に 1 回の年次審査を行わなければならない。年次審査は原則として行政村を単位として一括して行われ、評定情報の更新結果を年次審査基準により評価した結果によって、ホワイトリストに継続登録するか、資格を取り消すかを決定する。

➤ 信用村年次審査基準

信用村の資格を継続するためには、年次審査において以下の年次審査基準をすべて満たす必要がある。

- ・ 信用村の最近 3 ヶ月末時点の小口貸付金の平均不良率が 1.5%以内(1.5%を含まない)、または小口貸付金の不良貸付金額が 15 万元(15 万元を含む)を超えないこと。
- ・ 信用村の村両委員会は郵貯銀行の農村信用システムの構築に協力することができること。

➤ 信用ユーザーの年次審査基準

信用ユーザーの資格を継続するためには、年次審査において以下の基準をすべて満たす必要がある。信用ユーザーの資格が取り消された後、資格の再授与を受けるためには信用ユーザーの審査基準に従って再評定される必要がある。但し、信用ユーザーは麻薬、ギャンブル、アルコール依存症などの公序良俗に反する行為があった場合、または郵貯銀行の小口貸付の最大延滞日数が 90 日(90 日間は含まない)を超える(不可抗力によるものを除く)ことがあった場合には、再び信用ユーザーと評定されることはできない。

- ・ 信用ユーザーは過去 12 ヶ月以内(12 ヶ月を含む)に小口貸付金の延滞が発生したことがない、或いは過去 12 ヶ月以内に延滞が発生したが、延滞日数は累計で 10 日を超えていないこと。
- ・ 信用ユーザーについて収集した最新の情報（不十分な場合には取引先の協力による補足情報も含む）に基づく信用データに照らして、郵貯銀行に不利な状況が存在しない。
- ・ 貸付後に、信用ユーザーによる貸付流用、悪質な延滞などの事実がない。

中国邮政集団による「信用村」と「信用ユーザー」の認定推進プロジェクトは、中央政府が推進してきている「農村信用体系構築」の重要な一部分であり、中国農村部の市場開発乃至農村部

振興に重要な役割を果たせるとの期待である。前記にも示したが、2022 年 11 月時点、中国邮政集団による信用村認定数は 37.8 万村；認定信用ユーザーが 718.9 万人である。

図表 3-19：信用村看板(江蘇省)



図表 3-20：信用戸看板(北京郊外)



(5) 農村部 EC 事業における中国邮政集団の競争優位性の分析

農村の電子商取引は、農家の販売量を拡大し販売価格を高めることで農家の収入を増やし、富を得ることを直接に助けていることから、農家の中国邮政への依存度と信頼が自然に高まり、郵便貯金の利用が拡大する関係が成立している。中国邮政にとって、農村市場はかけがえのないものであり、天然の優位性を持っていると言える。

一方、中国邮政の 70%の自社営業拠点、71%の代理金融店舗、84%の郵楽購リアル店舗が農村地域に所在している。また、郵貯金融業においても、預金の 66%、貸付金の 20%、および顧客の 71%が農村地域にある。国の消費促進政策の推進に伴い、都市と農村間の商品流通の需要が次第に拡大するなか、中国邮政が農村市場の優位性を守ることができなければ、あるいはアリババ、JD、順豊と三通一達のような民間系業者にとって代われ、郵政の農村 EC 関連業者の配達業務も奪われてしまう。中国邮政は、農村市場の変化に適応しサービスの重心を農業経営主体に置いて恵農合作プロジェクトを成功に導くことが中国邮政の将来のために必須であるという使命感と危機感を持っている。

過去十数年に渡る農村市場における実績及び経営資源の優位性に鑑みて結論を先に述べると、中国邮政の「UPS+物流+EC+金融」をグループで展開する EC 事業は他社に対して非常に高い優位性を持っている。以下において、アリババ、JD のようなメガ EC プラットフォーム事業者や順豊と三通一達のような大手物流業者に対する、中国邮政の競争優位性の特徴を検証してみよう。

- ・ 特徴①：独特なビジネスモデル

目下、農村地域向け、郵政ユニバサースervice、電子商取引、物流サービス、金融サービスを同時

に提供できる企業は、中国邮政集団しかないことである。従って農村部においては、EC+配達+金融による農村部における EC 協同モデルによる EC 事業は、郵政の独特なビジネスモデルであり、競争力の源泉でもある。単独で見れば、プラットフォームだけはアリババや JD には勝てない。金融だけ着目すると、農業信用社に負ける可能性が高い。物流にフォーカスすれば、順豊と三通一達に対して、絶対的な優位性を確保できない。しかし、上記三分野を兼備し、かつ互いに融合して展開できるのは中国邮政集団だけであり、簡単に真似できないわけである。

・ 特徴②：持続性

中国邮政集団が推進している農村部における EC 協同モデルは、中国邮政が配達事業や金融事業と一体的に運営できることで、農家の出荷（上行商流）における EC 利用の支援に必要な大きな先行投資をカバーできるという点において持続性の面で優位性が高い。当初の先行投資による赤字を相乗効果の期待できる配達事業及び郵便事業と組み合わせて運営することで全体的な利益を維持していくことが可能になるのである。

・ 特徴③：展開性

長年の試行錯誤を通して「Ule.com」を核心とする電子商取引総合サービスプラットフォームを構築し、各地に約 44 万社の「郵楽購」 オフライン店舗（2022 年 8 月データ）を開設でき、加えて「郵掌柜」（You zhanggui）アプリの応用が拡大しつつある。中国邮政集団が農村部における EC 事業に関する総合的な事業プラットフォームの構築に成功したと言えよう。その事業プラットフォームを運営するのは、中国邮政集団の「四流合一」（商流、情報流、物流、資金流）によるシステムであり高い展開力がある。

図表 3-21：中国邮政集団農村 EC 事業の SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み (Strength) ◆ 高い伝統のあるブランド力 ◆ 農村地域における最大ネットワーク ◆ UPS+物流+E C+金融の協同優位性 ◆ 国有企業による政府支援 ◆ 全国に分布する42万店のリアル店舗	弱み (Weakness) □ EC事業者としての認知度が低い □ 農産品取引規模が過小 □ E C 事業関連インフラ整備が不足 □ 人材とモチベーションが不足感
外部要因	機会 (Opportunities) ■ 中国政府による農村振興国策 ■ 県域経済圏育成国家計画 ■ 農村三級物流体系構築国家計画 ■ 農村部EC普及率の上昇	脅威 (Threats) ➢ 大手民間EC業者による浸透が加速 ➢ 農村信用合作社、中華供銷合作社との競争 ➢ 地方政府が協力的でないこと

（出所）各資料より作成

上記のような理解に基づき、まとめてみると、アリババや JD の強みはオンラインプラットフォームであり、弱みはオフラインと農村実体産業とのリンクである。中国邮政集団の強みはオフラ

インにおける事業基盤と実績により農村リアルの世界で地に足がしっかりついていることであり、弱みはオンラインの買い手の資源が少ないことである、それぞれの問題の性質を分析してみると、中国邮政集団としては、もっと柔軟的、開放的経営ソリューションを導入し、グループのシナジー効果の最大化を進めば、理論上に前記のような弱みが解決できるわけである。対して、前記のような民間業者は農村部の深部までにリアルの事業基盤を独自に構築することは困難である。因って中国邮政はオンラインにおける強化により、総合的な競争優位を確保できる立場にあると考える。

(6) 農村 EC 事業の事例紹介と課題検討

2016 年以来、中国邮政集団が農村部振興と農村部の市場開発に向けて、農村 EC 事業の推進をベースに、多チャンネルのモデル事業が全国で試みられてきた。以下に吉林省と浙江省にあった成功事例の概要を紹介する。

A. 成功事例紹介：

【事例①】：“佟江印象”ブランドの創立（吉林省）

事業主体：中国邮政吉林省通化市分公司、地元政府、農業合作社、郵貯銀行など

事業内容：地元の販路不調な農産品に対して、商品品質認定の標準化、統一化を図り、エリア倉庫と地域流通センターの整備を通して、“Uel.com”の EC プラットフォームを通して、全国に販売する。

成果：約 5 年間かけて、地元から 5 種類 30 品目の農産品を全国に広く認知され、地元郵便局の専属ブランドが確立、全国にモデル波及効果。

成功要因：最初段階から中国邮政の EC 基準（七個有り）に準拠して事業に取り組み、ハイレベルの商品品質、規格と末端エリア物流システムが確保できたことが重要な要因と見られている。

「七個有り」とは、計画+責任主体+商品+アクションプラン+物流倉庫+栽培基地+チームワークが揃うことである。

B. 中国邮政集団の農村 EC 事業展開における課題

中国邮政集団は、農村電子商取引事業の開発において数年をかけて、試行錯誤を重ねながら、事業戦略やビジネスモデルのひな型を形成し始めており、成果も確実に上がりつつあるとみられる一方、以下のような課題も顕在化している。

【顕在化した課題】：

- ・ 行政サイトの横の連携協同が不足

農村 EC 事業は、各レベルの政府部門からも重視されており、関連省庁もそれぞれの立場から農村の電子商取引を大いに発展させる政策措置もいろいろ公布した。しかし、縦割行政の足かせで、関連官庁の横のコミュニケーションと協力が不足しているため、農村の電子商取引の発展を促進する部門の協調メカニズムが十分に確立しているとは言えないと推察される。加えて、地方政府の協力スタンスも地域によってさまざまであり、中国邮政による UPS+金融+物流+農村 EC の

4 大事業構造による総合シナジー効果の発揮に支障を来している。

- ・ 農村部 EC 事業に関わるインフラ整備の欠如

農村 EC 事業のインフラ面には現在二つの課題がある。一つは物流施設の不足や、速達便の料金の割高傾向、コールドチェーン物流の発展は比較的に遅れており、農産物、特に生鮮農産物の都市部市場への流通にあたって、原産地の予冷貯蔵、選別加工施設の不足などの制約を受けていることである。

もうひとつは農村部 EC 産業サプライチェーンの整備が不足していることである。主にソフトウェア開発、マーケティング運営、写真デザイン、倉庫保管物流、遡及偽造防止、人材育成、金融サポートなどの産業チェーンにおいて優秀なサービス主体が不足している。

- ・ 人材のボトルネック

農村部 EC 産業の発展環境と生産・生活環境は都市部と比べ格差が比較的大きいため、農村部の EC 事業関連人材の確保が難しいことである。2021 年 12 月中国農村部のインターネット普及率が 57.6%と、都市部の 81.3%より約 23.7 ポイント低い。農村部の若年層の都市部へのシフトが多く、残された年配者が電子商取引への敬遠傾向が依然強い。全体的に見れば、特に EC 事業と農村部事情の両方に精通する人材が極めて不足で、目下の農村部 EC 事業発展を制約する大きな要因になっている。

- ・ 農産物の品質規格と標準化、統一化、安定化の問題

農業生産の分散化と生産経営主体の小規模化、製品の標準化程度が比較的に低く、製品の等級分けが緩く、品質管理能力、商品包装、コールドチェーン、物流、倉庫保管などが市場ニーズには追いつかないため、農産物の品質とサービスの保障が常に不安定な状況にある。また農産物の均質化問題の改善が遅れて、付加価値の高い農産物のブランド化も以前より課題になっている。このような品質関連認証の欠如と農産物生産の基準統一が難しく、大型電子商取引プラットフォームの参入条件を満たすことが難しいことである。

- ・ 市場知名度とブランド力の不足

中国邮政集団の農村 EC 事業の認知度や存在感は向上してきているものの依然として民間大手 EC 事業者とのギャップは大きい。ブランド力が弱い背景は、“Ucl.com”で取り扱われる農産品は類似したものが多く、差別化が図られていないことと推察される。中国の農業のビジネスとしての高度化が期待される。

C. 人材不足への対応

人材不足は中国邮政の農村電子商事が直面する大きな課題である。分けて説明すると、一つは中国邮政集団内部、特に三、四級末端拠点における人材不足がある。もう一つは中国邮政集団

組織以外の農村地域における人材欠如である。近年、中国邮政集団の人材不足問題は、速やかに解消に向かっている。その背景は、中国邮政が農村 EC 事業に提供しているツールは、「Ule.com」というプラットフォーム、“掌柜貸” APP、村郵樂購店に対する遠隔管理の三つのみである。現地従業員は、この三つの利用方法を習得し、地域の利用者に利用方法をトレーニングすることでシステム運営が円滑になり人材不足による問題が解消されつつある。さらに、国家郵政総局は実務人材の育成のために 2019 年から全国各地に“郵政業界人材研修基地”を認定し始め、2022 年 12 月に実施した第四回の認定を加えて、すでに全国各地に 36 校について認定を行なった。これまで全国に数か所だった郵電大学に加えて地方レベルの郵政従事者に研修や能力向上のタイムリーな研修とステップアップの機会を提供している。“郵政業界人材研修基地”では、さまざまな研修テーマを設定し、所在地域に特有の問題点やニーズにフォーカスしたカリキュラムも提供して効果があがりはじめている。

2022 年 12 月中国邮政集団で開催された“人材工作会議”において、董事長劉愛力氏は、「今後の中国邮政の人材戦略は「両端」に軸を置くことである」と述べた。「両端」の一端は、ハイレベルの人材育成を強化することで、もう一端は県郷ローカルレベルの人材育成に注力することである。総じて、中国邮政が農村 EC 事業に関わる人材問題の解消は順調に進んでいると言える。

中国邮政集団内部の人材問題が解決に向かっているのに対して、郵政事業団の組織外における人材問題は依然厳しく、また短期に解消できる可能性が低い。「2020 中国農村電子商取引人材現状と発展報告」により、2025 年まで、農村部電子商関連産業の人材不足が約 350 万人と見込まれている。商流ベースで見ると、都市部消費財が農村部への下行商流に対照して、農産品が都市部市場への上行商流分野の人材不足が特に深刻である。このような農村部の人材不足に対して目下行われている対応は、“政校業企生多元協同”体系である。つまり地方政府が中心推進役として、研修基地が協力して、業界団体のリソースを加えて、企業や専門卒業生と協同して、地域の EC 事業の人材育成に取り組むことである。具体的には、多種多様な研修会やトレーニングプログラムの実行を通して、地域の対象者に知識、技能習得の支援を推進することである。

研修基地におけるトレーニング



4. 中国郵政ステーションの事業概要

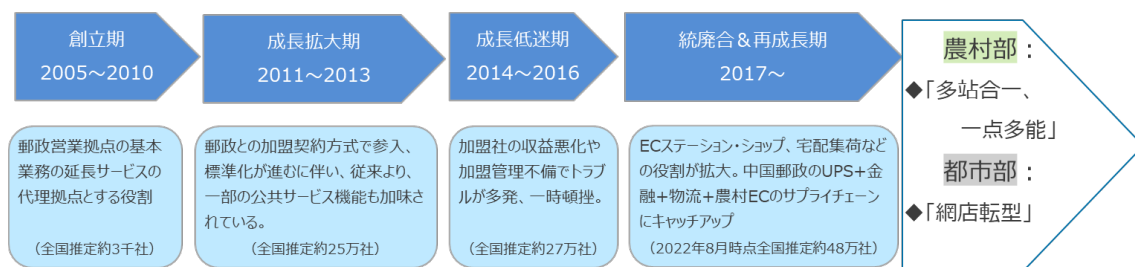
(1) 郵政ステーションの概要と発展経緯

「郵政便民服務站」または「郵政便民驛站」（以下“郵政ステーション”と呼ぶ）は中国の農村部と都市部の公共サービス福祉の均等化を図り、郵政集団がインターネットを基本ツールとして、全国各地の農村集落において住民・自治体・郵政が共同で設置する郵政の末端営業拠点の延長拠点として、サービス代理業務を行う拠点「郵政版のミニコンビニ」である。

提供サービスは、主に、①ユニバーサル・サービス、②公共料金の納付、③各種チケット購入、④家事総合、⑤EC サービス、⑥保険取扱い業務の6分野である。地域と時期によって、異なる存立形態がみられる。

発展経緯：①2007年5月、全国初の郵政ステーションが福建省で設立され、その徐々に全国に浸透し始め、「福建モデル」と「貴州モデル」が中心になる。②2010年以降、中国郵政集団による「關於加快發展郵政便民服務站的指導意見」の発表を契機に全国的に急拡大した。しかし、アフター支援の不足などの要因で、やがてさまざまな問題やトラブルが発生し、一時的に地盤沈下に転じた。③2018年より中央政府による「全面推進振興鄉村戰略」の影響をうけ、統廃合しながら、再び存在感が高まり始めている。2022年8月時点に全国で約48万社があり、中国郵政集団の末端営業拠点のサービス機能發揮に重要な役割を果たしている。

図表 3-22：郵政ステーションの役割変化



(出所) 各種資料より作成

(2) 郵政ステーションの発展と事業運営

中国の郵政ステーションは、2005年より創立期、成長拡大期、成長低迷期を経て、現在統廃合 & 安定成長期に進行している。2022年8月時点における全国の郵政ステーション総数は約48万所である。現在、中国全国の行政村数は69.1万、中国郵政集団の拠点数は5.4万所であるが、中国郵政集団が推進している「一村一站、一点多能」（一つの村に一つのステーション、一つのステーションに多様な業務機能を担う）という計画に基づいて今後更に約20万所の郵政ステーションが増設されると予測されている。

郵政ステーションはその所在地域によって、農村部郵政ステーションと都市部郵政ステーション

ョンの二種類に大別できるが、業態や業容で農村部と都市部では大きく異なる。それぞれの割合について、公の公表データはないが、大雑把的に、都市部（3割）、農村部（7割）と推想している。またFCのパートナーの属性やFC契約における相互責任、権利の定め方により、授權委託型、町代理型、共同経営型、コンビニ加盟型とも分けられるのであろう。郵政ステーションは、当初は福建省と貴州省を中心に開設が進んだが、やがて全国に拡大していった。しかし、その後、時代の変化に伴う新しいニーズの入れ替り、または地域により異なる展開があり、郵政ステーションのミッションは常に変化してきた。時期また地域によって、「郵便配達ステーション」とか、「ミニショップ」とか、また、最近では「村郵楽購店」というオンラインショップに対応するリアル店舗が設置されているステーションも目立っている。

図表 3-23：現状郵政ステーションのタイプ構成

モデル比較	授權委託型	町代理型	共同経営型	コンビニ加盟型
提携対象	関心のある業者	町、住宅街	CNPC、Sinopec、中国電信、中国モバイル、中国電力	営業ライセンスを所有するコンビニ、雑貨屋
ビジネスモデル	郵政が授權して、FC契約、営業ライセンスは独自で、取得、ロイヤルティを支払う。	町の既存サービス施設を利用して、代理提携関係を結ぶ。利益配分。	広域ネットワークを持つ事業者と共同経営。	所有する店をもってFC加盟。利益配分70%。
ポジティブ	初期段階に、標準化、モデル化が図れやすく、郵政業務を導入しやすい。	地元信頼度が高く、経営プレッシャーが軽く、配達業務や新聞・雑誌販売などとシナジー効果大。	同じ国有企業だし、パートナーとしての信頼度が高く、立地条件の良い拠点が多い。	広大な農村部で不特定多数とFC締結可能、事業主の経営プレッシャーが軽く、郵政業務が導入しやすい。
ネガティブ	郵政業務のマックス経営が実現できない場合、赤字傾向。	施設の利用において、地元政府による協力が必要。	看板、のれんの掲げに相互協議が不可欠。	当面郵政に直接利益が出にくく、間接利益の長期ビジョンが必要。
適合条件	都市部の人口規模と密度高いエリアが理想。	規模の大きいタウンエリア。地元政府のモデル事業に付くとか。	双方による強い提携意向が必要。	農村部で、すでに経営が安定している事業体。
特徴	郵政委託業務を本業とする	地元住民向けサービス業務がメイン目的	共同経営	郵政関連業務を兼営。地元政府からの支援も厚い。
立地傾向	都市部	都市部	郊外地、交通ドナー	農村部

（出所）各種資料より作成

郵政ステーションに関して、入手可能データの限界性と常に変革変容中の原因で、全体像の把握が困難であるが、ここでその特徴について、まとめてみることにする。

・ 特徴①：低コスト、高ブランド力

郵政ステーションの加盟ハードルは高くない。基本条件としては、A.規定面積のスペースを持つ事業体があり、B.立地場所は郵政会社の営業拠点とその他のステーションから一定距離（農村部は村ごとに制限ないが、都市部では500m以上）のある便利なところ。C.高い意欲と素行

良好 D.加盟金は時期や地域によって加盟金が異なるが、一般的なイメージとしては、現在都市部では、2,000 元～5,000 元、農村部では、ほぼ無料である。ロイヤリティについて、都市部では約 20%～30%、農村部では約 10%～20%を郵政公司拠点に支払う。メリットとしては、地方政府によるバックアップ、中国邮政集団のブランド力と強靱な電子商取引システム。全国 FC 展開の知名度などが挙げられる。

- ・ 特徴②：兼業経営によるシナジー効果

新規に加盟した郵政ステーションにとって、初期段階に郵政関連の収入は代理業務からの手数料に限られるので、さほど大きい金額ではない。しかし、すでに本業があり、リアル店舗を所有している事業者であるため、ステーションサービスの提供を通じてエリア住民とのコミュニケーションが強化され、ステーションとしての認知度の向上につれて来店客が増加することが期待される。直接的な事業収入だけでなく間接的な経済効果も見込まれるのである。

- ・ 特徴③：顧客の定着率が高い

農村部と都市部のどちらにしても、郵政ステーションに通う顧客の定着率が高いことが共通の特徴である。インターネットの普及率の上昇や決済手段の多元化などの影響で、若い人が中心となり、リアル店舗を疎かする傾向が十数年前から続いていた現象であるが、上記ツールには馴染まない階層、例えば年配者にとっては、郵政ステーションは利便性の高い身近な存在として利用を重ねて常連客化する可能性が高いのである。

(3) 時代の流れに合わせる郵政ステーションの役割多様化

郵政ステーションは郵便事業の末端拠点の有効活用の可能性を広げるものであり、郵政公司にとって追加コストをかけずに地域におけるサービスを拡充できるので、郵便拠点によるサービス充実化、郵便局拠点の活性化にもつながっている。創立期に設立された郵政ステーションは、農村部の住民（年配者が中心）に利便性の高いサービスを提供する目的で始まった。つまり村民の日常生活に関わる諸種公共料金の“納付難”を解消するなどの目的をもってスタートしたものである。

中国邮政集団の末端営業拠点のサービスの延長線として存在する郵政ステーションは、郵政公司の末端営業拠点の役割分担と時代ミッションの影響によって、郵政ステーションの経営も相応の影響を受けざるをえなくなることもある。中国邮政集団が 2021 年より都市部の末端営業拠点に対して、「網店転型」（従来の業務に更にサービスメニューを拡張すること）プロジェクトを推進して、地域によって（例：南京など）、「警郵合作」（自動車管理と免許更新業務の一部を分担）、「税郵合作」（自営業や零細経営の事業主向けの領収書発行業務）、「社郵合作」（人力社会資源保障部 と協力して、一部の年金支払い業務を代行する）というようなサービスメニュー拡張動向が広がっている。農村部では「網店+站点」（末端営業拠点+郵政ステーションによる協同体制を強化する）と「一村一站、一点多能」というスローガンで農村部の郵政ステーションの

統廃合を推進している。今後、中国邮政集団の経営戦略の推進により、都市部のステーションの存立規模が次第に縮小して、農村部のステーションは、配達+EC 業務+一部の郵貯業務協力を基本軸に、村向けの総合サービスステーションとして、更に規模が拡大する見込みである。

郵政ステーションの事例紹介：

【事例①】：“五不出村”システムの構築（浙江省）

事業主体：中国邮政浙江省分公司、地元政府、村郵樂購店、郵貯銀行など。

事業内容：郵便局が主導して、O2O を EC の基本ツールとして、村民に大きな便宜を提供することを通して、社会サービス機能の円滑化と地域の商品流通とを実現した。

成 果：A.ネットショップと村郵樂購店の連携を充実化させ、地域を覆う「郵便局+郵貯銀行+ショップ+EC+便利サービス+研修」の有効なネットワークが構築された。B.“五不出村”（a.買い物に村を出ず；b.販売に村を出ず；c.便利サービスで村を出ず；d.金融サービス利用に村を出ず；e.創業に村を出ず）

成功要因：郵便局が持ち前の事業資源を O2O モデルに効率よく利活用できたことである。

【事例②】：“三級物流体系”の構築とステーションの統廃合（湖北省）

事業主体：中国邮政集団湖北省宣恩県分公司、宣恩県地方政府

事業内容：物流効率を高め、各村に速達が届けられ、コールドチェーンを新規導入するために、宣恩県庁所在地を中心に、県、郷、村三級物流体系と県域経済圏を構築することである。

施策措置：A.「一村一站、一点多能」（一つの村に一つのステーション、一つのステーションに多様な業務機能を担う）という原則で、既存の名目が異なるステーションを「郵政配達総合ステーション」に統合する。B.従来の行政区画を基準とする郵便配達ルートを経験基準で再構築する。C.中国邮政以外の 7 社の民間系配達業者と業務提携契約を結び、県から村までの配達業務はすべて郵政会社が担うことになる。（県から村までの配達平均一日約 3,000 件ある）。

実績効果：A.従来の 34 本の郵便経路を 22 本まで減少させ、余剰人員 14 名をシフトした。村まで一件あたりの郵便配達料は従前の 0.8 元から 0.4 元までに約 5 割ダウンになったので、トータルで年間コストダウン効果が約 60 万円になる。B.県から村までの配達頻度も従来の週 3 回から週 7 回に強化され、村の郵政配達総合ステーションまですべての速達配達が届けられるようになった。

成功要因：A.郵政会社と地方政府による支援効果。早期段階から「国家級電子商農村総合モデル県」や「県域商圈体系と一村一站」建設プロジェクトの導入に成功。B.全県各村に郵政ステーションについて統廃合を行い、物流を主軸とする総合郵政ステーションを再構築したことによって、三級物流体系の再編ができたわけである。

図表 3-24：宜恩県慶陽村郵政配達綜合ステーション



(出所) 中国邮政集团有限公司 web サイトより

5. 日本への示唆

中国邮政集团有限公司と日本郵政グループとの間には国における位置付けや運営のあり方などが異なるため、直接的に移植できるビジネスモデル等を見つけることは難しいが、本報告書の内容に照らして、中国邮政集団の「農村部電子商取引事業からの示唆」として3点、「郵政ステーション事業からの示唆」として2点、合わせて5点を指摘したい。

A. 中国邮政集団の農村部電子商事業からの示唆

① 都市部と農村部における郵便拠点機能の使い分け

- 中国邮政集団が掲げる四大戦略つまり「UPS+金融+物流+農村 EC」という四本柱になるが、実際の展開においては、都市部と農村部の間で比重が異なるとみられる。具体的には、都市部ではユニバサービスを牽引役として他の業務分野を推進するが、農村部では電子商取引を牽引役として他の業務を巻き込む形になっていると言える。特に、金利競争で劣後する郵貯銀行が、収益を確保し、有利な金利で競争力を強化するためにも、EC事業は重要である。中国邮政集団にとっても、事業基盤の一つである農村部において EC事業をとおして農村部にゆたかさをもたらすことは双方にとっても WinWin となっている。
- 日本への示唆としては、郵便局において、共通のサービスと地域のニーズに合った独自サービスを組み合わせたモデルを検討することが考えられる。その発展形として、各地の独自サービスの全国化や連携などに展開できると非常に意義が大きいだろう。

② オフライン+オンラインのイベント開催

- 中国邮政集団の農村 EC事業に関わる一大イベントである郵楽「9・19」電子商祭は、2017年発足して、2022年9月に第六回を成功開催できた。取引高ベースでアリババ、JDのECイベントと比べ依然規模が過小であるが、全国範囲でオフライン+オンラインの協同開催の効果が良くて、社会的な認知が年々急上昇して、中国の三大ECイベント

の一つに入りそうな状態になっている。これによって、中国邮政集団に対するイメージアップや取り扱う農産品に対する関心度も次第に高くなっている。

- 日本郵政が定期的に行っているオフラインイベントの“みんなの郵便局”に併せて、オンラインイベントを同時開催することが効果を発揮する可能性があるのではないかと考える。

③ 地域振興におけるリアル拠点の活用

- 中国全国に分布している約 42 万店の村郵楽購リアル店舗は中国邮政集団の農村 EC 事業の基本インフラであり、中国邮政集団の農村事業の橋頭堡でもあるのみならず、この 42 万店が EC 事業のサプライチェーンに関連する約 1,000 万社との取引関係が構築されている。リアル店舗の店主は集積する地域の情報と取引ネットワークを活用して、ビジネスや住民サービスなどのハブとして地域振興に貢献する役割を担っている。
- 日本では「道の駅」がそのような機能を果たしているケースも多くなっているが、郵便事業の一環として地域単位で郵便局が連携して地域振興につながるビジネスやサービスを推進していく仕組みを作ることができないか。

B. 中国邮政集団の郵政ステーションからの示唆

① 公共事務の分担

- 中国の郵政ステーションの最初設立した目的は、住民に安心、安全、便宜を提供するために、公共料金の代理納付から発足したもので、基本的に郵便局から委任される形式であった。2020 年より中国邮政集団が、都市部の郵便局の末端営業拠点の「網点転型」を推進するようになった。2022 年南京市の郵便局の末端営業拠点が率先して、警務交通機構、税務機構、年金機構と事務代行協同プロジェクトを始めたが、特に自動車運転免許更新手続きの代行は市民から非常に好評であった。
- 公共事務について、ただ事務手続きを行なえるというだけではなく、公共機関と連携して利便性の高い事務代行が提供できれば郵便局の利用度、地域振興への貢献が促進されるのではないかと考える。

② 郵便経路の柔軟化（ボトムアップ型意思決定の仕組み）

- 郵政ステーションの章に、事例②として、中国邮政集団湖北省宣恩県分公司が地元政府や配達郵政総合ステーションとの協力で、従来の行政区画をベースにした郵便経路を再構築して、効率性と収益性が大幅改善できた。郵便経路はトップダウン型で決定され変更が難しい場合が多いのではないかと考えられるが、湖北省宣恩県分公司のケースではボトムアップ型のプロセスで郵便経路変更が行われて成功をおさめ、2022 年から全国モデルにもなった。
- 日本への示唆としては、「郵便経路の柔軟化」そのものというよりは、現場からのボトムアップ型のビジネス意思決定の仕組みを組織内に組み入れることの余地の検討ということになると考える。

参考文献（中国）

- 中国统计年鉴（2019、2020、2021）
- 中国邮政行业发展统计公报（2020、2021）
- 中国民政事业发展统计公报
<https://images3.mca.gov.cn/www2017/file/202208/2021mzsyfztjgb.pdf>（2020、2021）
- 中华人民共和国行政区划（中国政府网）http://www.gov.cn/guoqing/2005-09/13/content_5043917.htm
- 中国电子商务报告（E-COMMERCE IN CHINA）（2019、2020、2021）
- 中国互联网络发展状况统计报告(CNNIC)第 49、50 回
- 网经社「2021 年中国电商服务商市场数据报告」
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1732406386894765323&wfr=spider&for=pc>
- 中国电商行业最新政策汇总一览
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1699464678514652355&wfr=spider&for=pc>
- 中国农村电子商务发展报告（2020、2021）
- 邮政研究（Studies on posts）「城乡发展不平衡不充分下的邮政乡村发展方案研究」第 34 卷第 3 期
- 邮政研究（Studies on posts）「农村电子商务 + 普惠金融”助推精准扶贫研究」第 34 卷第 4 期
- 邮政研究（Studies on posts）「基层邮政企业助力农产品进城模式研究」第 34 卷第 5 期
- 邮政研究（Studies on posts）新形势下邮政城市网点转型发展策略 第 35 卷第 1 期
- 邮政研究（Studies on posts）「农村邮政网点效益提升研究」第 35 卷第 2 期
- 邮政研究（Studies on posts）「邮政服务“三农”助力精准扶贫的实践探讨」第 35 卷第 2 期
- 邮政研究（Studies on posts）「新时代邮政社区综合服务发展研究」第 35 卷第 6 期
- 邮政研究（Studies on posts）「邮储银行加强“三农”小额信贷精细化管理研究」第 36 卷第 1 期
- 邮政研究（Studies on posts）「邮政农村电子商务地推模式研究」第 36 卷第 1 期
- 邮政研究（Studies on posts）「农村邮政委代办网点发展研究」第 36 卷第 2 期
- 邮政研究（Studies on posts）「邮政惠农合作项目在市场协同发展中的应用研究」第 36 卷第 6 期
- 《“十四五”邮政业发展规划》解读
<http://bj.spb.gov.cn/bjsygzlj/c100065/c100067/202204/e57f3b28f29c439e8364db9fca58ffd1.shtml>
- 中国邮政集团有限公司党组书记、董事长刘爱力：全力打造现代化邮政服务体系
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1702577785823427749&wfr=spider&for=pc>
- 刘爱力：中国邮政发挥“四流合一”资源优势破“三难”助力乡村振兴
<https://new.qq.com/rain/a/20230111A077GA00>
- 中国邮政集团年度工作会议（2020、2021、2022）

- 「邮政乡村电子商务」赵宝柱 编著
- 全国邮政农村电商发展推进会提出 在争当乡村电商主渠道上取得新突破（中国邮政报 20220401）
- “平台+网点” 构建便民服务新模式
<http://www.chinapost.com.cn/html1/report/22121/4540-1.htm>
- 第六届邮政“919 电商节” 实现六大新突破
<http://www.chinapost.com.cn/html1/report/22102/7967-1.htm>
- 浙江邮政获评全省县域商业体系建设示范企业
<http://www.chinapost.com.cn/html1/report/22091/384-1.htm>
- 邮政研究（Studies on posts）「基于“网点 + 站点” 模式,发展社区团购推动邮政渠道平台转型的策略研究」 第 38 卷 第 2 期

第4章

おわりに：日本の郵便局ネットワーク活用に向けて

株式会社大和総研 コンサルティング本部

1. 本調査の成果のまとめ

(1) 本調査により収集した情報の整理

本調査では、「情報通信審議会等において、人口減少等の社会環境の変化に対応する上で郵便局への期待が高まる中、期待（課題）に対する海外に郵便局等における具体的な取組内容を調査する」という目的を持って、フランスのラ・ポスト、中国の中国邮政の取組について、広範な文献情報収集及びインタビューを含む現地情報収集を実施した。調査対象とした 4 つの事例を本調査の目的に照らして、大まかに以下の図表 4-1 のとおり収集した情報の整理を試みた。

*フランス、中国とも内容の違いはあるものの郵便事業に関するユニバーサル・サービス義務があるが、本章での「日本への示唆のポイント」には含めなかった。

図表 4-1：フランス、中国の具体的な取組事例の整理

取組事例	内容	分類	日本への示唆のポイント
ラ・ポスト Log'issimo Fresh VSMP Proxi Vigie Cohesio	食事宅配、 見守り (BtoC)、見 守り（自治体と契 約）	高齢者向けサービ ス	・ 一人暮らしの高齢者向けサービス ・ デジタル端末「Facteo」の使用 ・ サービスの多角化 ・ デジタル配達員 ・ 自治体からの受注 ・ 民間事業者との競合
ラ・ポスト 地域情報の収集	配達員が特定情報 を収集	情報収集サービス	・ 顧客は主に金融機関と自治体 ・ サービス内容は「質問代行」と「実 地確認」（いわゆる「デジタル事 業」のイメージとは異なる） ・ サービス料金 ・ 情報提供者への報酬 ・ 個人情報保護規制（収集した情報 の取扱い）
中国邮政 農村 EC 事業	電子商品取引プラ ットフォームの提 供、運営	農村振興策として の電子商取引サー ビス （地域振興、地方 創生）	・ 政府主導の農村振興 ・ グループの物流事業、銀行事業と 連携したビジネスモデル ・ 自治体との連携 ・ EC サイト、リアル拠点、アプリを 組合せた事業プラットフォーム ・ 全国イベント「9・19 電子商祭」 ・ 中国郵貯銀行による融資、自治体 と連携した信用調査 ・ ローカル人材の不足

中国郵政 郵政ステーション	リアル拠点で郵便、公共サービス、生活サービス、EC関連サービス、保険取扱い等を提供	地域生活インフラ（農村部、都市部）	・ 事業内容、事業主体（事業者、自治体等との連携関係）は地域特性に応じて多様 ・ 地域振興のハブとしての展開可能性（情報集積、連携先の事業者の本業との相乗効果） ・ 事業内容の可変性、拡張性（地域特性、社会トレンド等に対応した事業ポートフォリオ）
------------------	---	-------------------	---

(2) ラ・ポストの取組事例からの示唆の活用

フランスのラ・ポストの取組事例からは、主に、郵便局の全国的なリソース（拠点ネットワークと局員）を活用した「高齢者向けのサービスの事業性（＝付加価値、収益性）の確保」、「情報収集ビジネスの展開可能性」について、示唆を得ようと試みた。

「高齢者向けサービス」については、デジタル端末の **Facteo** の活用による「サービス多様化」、「デジタル配達員という人材カテゴリー」、及び「自治体や民間事業者との関係」に着目したい。

まず、**Facteo** の活用については、簡単に使い方を習得できる端末により多様なサービスの実現を目指している点が注目される。「見守り」、「食事宅配」など、それぞれの単一のサービスで黒字を確保できなくても、それらに従事する配達員とその訪問先（カバーエリア）が同じであれば、サービスの多様化により訪問先 1 件あたりのサービス内容を積み上げることで収益性を高めることができる。リアル拠点と人員にオンラインサービスを連結した総合的な生活プラットフォームとしてのビジネスモデルを構築できる可能性があるのではないかと。

加えて、**Facteo** については、「顧客に負担をかけないデジタル化」であるという点も指摘しておきたい。日本の行政サービス等のオンライン化などでは、利用者側の入力内容が多いなど手続きが煩雑で難しいことが普及の阻害要因になっていることが多いが、ラ・ポストの **Facteo** は郵便配達員が情報入力を行なうだけなので、顧客側の高齢者等に手続き的な負担は精神面も含めて何も生じない。

人材活用の面では、**Facteo** を使う配達員を「デジタル配達員」と称している点が注目される。各デジタル配達員の配達業務以外のスキルを勘案して割り振った業務の指示を **Facteo** 上で行っている。日本郵政グループにおける郵便配達員等に、「配達専任」、「多角化事業の兼業」、「多角化事業専任」などの職種を設けて、それぞれの職種に応じたキャリアモデルやインセンティブ制度を作ることなどができるとよいのではと思われた。

一方、ラ・ポストの「情報収集サービス」については、インタビュー調査に踏み込んで分かったことは、主に自治体と金融機関を顧客とした「質問代行」または「実地調査」で、個人情報保護規制のため収集した情報は蓄積できない、という制約があるということであった。結果として、本調査の「DX による成長戦略」、「グループデータの有効活用（データ活用による収益化）」、「情

報銀行的な取組」といった視点にはあまり合致しない事例であったと言えるだろう。日本への示唆の観点では、自治体サービスの支援、地域金融機関との協働という視点で有意な取組に展開することは十分に可能と考えられる。一方、個人情報保護の観点から収集した情報の蓄積及び活用すなわち「データ活用による収益化」の難度が高い点はフランス、日本に共通するものと思われる。

(3) 中国郵政の取組事例からの示唆の活用

中国郵政の「農村 EC 事業」、「郵政ステーション」の事例調査については、いずれも「地域振興、地方創生」及び「デジタル化」の観点からの示唆を得ることに主眼を置いた。両方について、まず言えることは、中央政府が主導する農村部の振興への支援の推進主体として中国郵政が大きな役割を担っているということである。こうした背景から、中国郵政の農村 EC 事業は大手 EC 事業者との競合に発展する可能性があり、農村部への融資について EC 事業の一翼を担う中国郵儲銀行は他の金融機関と競合している。

中国郵政の「農村 EC 事業」の最も大きな特徴は、グループ内で「EC プラットフォーム」、「物流」、「金融」を組み合わせた自前のビジネスモデルを構築していることであるが、日本においては日本郵政グループにおける「独自の EC プラットフォーム構築」や「郵貯銀行による出品者等への融資」は、それぞれ他の EC 関連事業者との競合やゆうちょ銀行の業務内容等の観点を踏まえたビジネスモデルの検討が必要になると考えられる。このビジネスモデルについては、日本郵政グループの全国の郵便局ネットワークを活用して「競合を避けつつ大手 EC 関連事業者との Win-Win の連携関係を構築すること」、また「地域金融機関と融資業務における協働モデルを構築すること」が方向性として考えられるだろう。

まず、大手 EC 事業者等との連携については、「全国のリアルネットワークを活用して地域の生産物やサービスを扱う事業者・個人を支援して適切な商流に乗せる支援」を共同でビジネス化していくことが考えられる。これには、全体的な事業プラットフォームは EC 事業者が構築する一方、日本郵政グループ側は地域産品等の発掘や事業者（個人を含む）への支援を担い、全体収益に対するシェアモデルを作ること、などが想定される。

次に、地域金融機関との協働においては、地銀等が審査を行い、ゆうちょ銀行が信用補完や一部保証を行なうなど、協力して融資を実行することで地域事業者等への資金面での支援を強化することができるのではないかとと思われる。

上記のように、日本郵政グループがハブとなって大手 EC 事業者及び地域金融機関を巻き込む流れで「地域振興・地方創生」のエコシステムが形成されていくことを期待したい。

「郵政ステーション事業」からの示唆については、「郵便局ネットワークが地域振興のハブになる」という方向性でビジネスモデルを構築できるかどうかの検討が期待される。たとえば、各都道府県に一つ程度、地域振興部門を設置して各郵便局における生活インフラとしての多様なサービス（全国均一及び地域独自の両方）を推進する部門を設けて、優良な新規サービスや地域発のサービスの全国展開化などにインセンティブを与えるなどの施策が考えられる。

(4) まとめ

本調査では、フランス、中国の郵便局等における取組事例を検証してきたが、示唆になるビジネスモデルや情報がある一方で、日本とは政治的背景、地理的な条件、社会事情が異なる点が多くあり、示唆を日本で活用していくために地域レベルでの丁寧な現状把握と乗り越えるべき課題への戦略的な解決策を前向きに構築していくことが期待される。