

郵便・物流分野における調査研究
— 調査研究助成論文 —

ラポスト 2020

— “Conquering the future” - 明日を勝ち取る —

星 野 興 爾

一般財団法人 ゆうちょ財団

目次	
序説	ラポストグループを展望する 2
第Ⅰ章	見守りとシルバーエコノミー 5
第1節	”1000 ⁺ 離れて母を見守る” 5
1-1	”シンプルそれはいつもすばらしい” 5
1-2	インタビュー1・「ラポスト 2020」 7
1-3	郵便配達人の身近さと信頼 9
第2節	郵便配達人とファクテオ11
2-1	郵便配達人の必携端末「ファクテオ」11
2-2	遠隔監視と近隣介助15
2-3	インタビュー2・「ラポスト 2020」18
2-4	シルバーエコノミーへの挑戦20
第3節	超高齢化社会に備えて22
3-1	自立する高齢者は重要な社会資産22
3-2	身体能力と加齢のライフステージ23
3-3	”80歳、タブレットでネットサーフィン”24
第Ⅱ章	ジオポスト・DPDの戦略26
第1節	eコマースの”成長を掴め”26
1-1	B2Cの大波に乗れ26
1-2	「成長を掴め」”Capture the Growth”29
1-3	インタビュー3・「ラポスト 2020」31
1-4	「プレディクト」顧客志向の宅配便32
1-5	DPDのロジスティックインフラ33
第2節	欧州圏「B2C」トレンドを読む35
2-1	eコマースの発展とEU圏経済35
2-2	B2C市場の慣習と国民性37
2-3	欧州ヤングのe-ショッピング39
2-4	世界のeコマーストレンド41
2-5	結論として—B2Cの大波は続く44
《参考》	ラポストグループ主要指標46
終わりに	デジタル戦略とその核心47

序説

ラポストグループを展望する

はじめに

2010年4月、フランスのラポストグループは「アンビション 2015」¹と呼ぶ野心的な戦略プランを打ち上げた。時はあたかもメール郵便物数の急速な減少と、金融危機後の長引く低金利などの複合的な影響で初めてビジネスモデルがネガティブなキャッシュフローに陥る兆候を察知して、グループ全体の抜本的な変革に取り組んだ。

2014年1月、ラポストはその戦略的なプライオリティを提起した。これが「ラポスト 2020」と呼ばれている本論のメインテーマである。同じ年の4月、「明日を勝ち取る」²を新しいグループ・ストラクチャ（旗印）として掲げて、全面的な組織の再編成がこれに続いた。

論文【ラポスト 2020】の構成

本稿は論文【ラポスト 2020】の申請に従って、ラポストグループ変革の要（かなめ）である「郵便・小包事業部門」、及びグローバルなB2C小包配達で成長著しい「ジオポスト事業部門」に焦点を絞っている。

第Ⅰ章は3節の構成として、第1節では「見守りサービス」、第2節では「郵便配達人とファクトオ」、第3節では「シルバーエコノミー」を取り上げた。

第Ⅱ章は2節の構成として、第1節では「eコマースの”成長を掴め”」、第2節では「欧州圏B2Cトレンドを読む」とした。

まず、ラポストグループを構成する5つの事業部門の概要、ラポストグループの組織構成、2016年度（一部2017年度）の事業部門別収益等を展望しておきたい。

表1 ラポストグループの事業部門と組織構成

サービス事業組織	ラポスト事業部門	主要子会社組織と持ち株
1;郵便・小包サービス	メール、小包、新聞	ソフィポスト（デジタルを除く） 100%
2;ジオポスト	ジオポスト事業部門	ジオポスト 100%
3;バンコ・ポスタール	金融サービス事業部門	バンコ・ポスタール 100% CNP保険 20.15%
4;デジタルサービス	デジタルサービス事業部門	ソフィポスト（デジタルサービス）
5;ラポストネットワーク	ネットワーク事業部門	ラポストテレコム 51%
不動産	ラポスト不動産部門	Poste Immo 100%
その他	ラポストサポート&本部	Vhiposte 100%

¹ ” Ambition 2015”

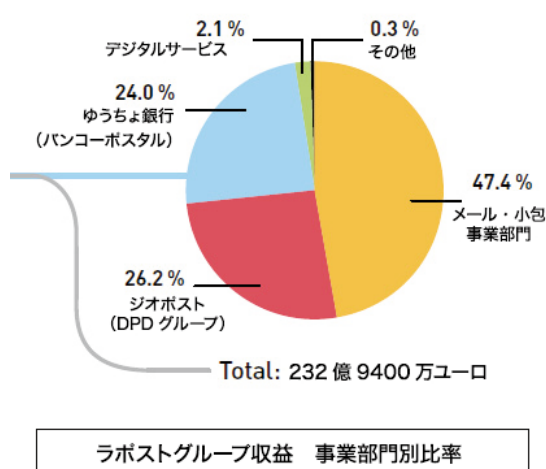
² ” Conquering the future”

ラポストは 100%公的【郵便】³である

ラポストグループ 100%公的株主に所有されている。その内訳はフランス政府が 73.68%、公的金融機関の預金供託金庫⁴が 26.32%となっている。

2016 年度、ラポストグループは 232 億 9400 万ユーロの収益（対前年比+）を達成した。そのうち営業利益の 22.4%は国際的な市場から上げている。ラポストグループは、251,000 人以上の職員を擁している、そのうちおよそ 11%はフランス国外で働く。グループは親会社（La Poste 社）とその子会社から成り立って、5 つの事業部門で構成されている⁵。

図 2016 年度事業部門別収益比



1 ; 郵便・小包事業部門はラポストグループの連結された営業収益で 47.4%を占める⁶。部門は伝統的な郵便事業活動としてビジネス郵便、広告郵便、新聞配達と郵便小包の国内配達を含む。郵便・小包事業部門はいま国際、及び国内のローカル（地域）市場。またシルバーエコノミーの領域では見守りサービスなどで、いずれもアクティブに活動している。

2 ; ジオポスト事業部門は同じく営業収益の 26.2%を占める。ジオポストはラポストグループの 100%出資会社である。ジオポストには子会社として欧州経済圏の B 2 C 市場に強いプレゼンスがある。グループのエキスプレス事業をフランスと海外で営業する。

DPDグループのコアビジネスは、地上輸送を経由した 30kg 未満の重さの小包配達サービスである。ジオポストはフランス国内では子会社のクロノポストが小包を配達する。企業相互間（BtoB）配達では、ラストマイル配達の付加価値ソリューションを提供する。

3 ; バンコ・ポスター事業部門は営業収益の 24.0%を占める。バンコ・ポスターはグループの全額出資子会社である。金融ビジネスではフランス国内の小口金融および各種

³ 本論文では国家の郵便事業体を便宜上【郵便】として表記する。

⁴ 預金供託金庫 ; the Caisse des Depots et Consignations

⁵ 表 1 参照

⁶ ラポストグループ主要指標参照（46頁）

保険、アセットマネジメント（資産運用管理）事業である。その 1070 万人の個人顧客（口座保有者）と法人顧客としての地方自治体など、バンコ・ポスターはフランスの金融市場においてユニークな地位を占めている。なかでも保険商品は、フランスの生命保険、医療保険分野のリーディングカンパニーである CNP 保険と長年に亘る密接な提携関係を維持して、傷害保険、介護保険を発売している。2018 年 3 月、ラポストは CNP 保険の 100% 買収を進めている。

4 ; デジタルサービス事業部門 デジタルサービス事業部門はデジタル・ソリューションを生み出してこれを販売する。例えば、デジタルマーケティング、デスクトップ・パブリッシング、ビジネスのデジタル化受託などである。併せてラポストグループ全体のデジタル変化を促進して、事業部門相互間の相乗効果を発揮する”触媒”として働く。

5 ; ラポストネットワーク事業部門 ネットワーク事業部門は郵便局を含むラポストの 17,159 の小売店舗（リテールアウトレット）を統括する。全国の郵便局窓口で小売顧客に郵便、金融商品およびテレホン（携帯）端末およびサービスを販売する。ラポストネットワークにはラポスト直営（郵便局）と、地方自治体もしくは小売業者とのパートナー（提携）店舗とがある。フランスは全国の 11,000 の町や村に約 17,000 の郵便局があって、欧州の【郵便】では最も密度の濃い郵便局窓口ネットワークを維持している。かつては大半がラポストの直営郵便局であったが、近年は徐々に委託型店舗を増やしてきた。

三事業を一体のユニバーサルサービス

農業国フランスのローカルでは、郵便局はライフラインを支える重要な拠点として揺るぎない。郵便局では郵便、小包とエクスプレス、金融の三事業を一体的なサービスとして提供する。ラポストは、農村地域ではコストを償うことができない郵便局を維持するため、地方の直接課税から 85% の減税が受けられる。また都市圏の恵まれない地域についても政府は特別な助成金を支給している。これらの税制優遇措置はラポストがフランス全土で郵便と金融のユニバーサルサービスを提供する委任への代償とみなされている。

表 2 直営郵便局と委託郵便局の変化

ラポスト郵便局	2004 年	2016 年	対 2004 比増減
【直営】(ラポストネットワーク)	14,786	9,254	-6532
直営郵便局	13,722		
直営郵便取次所	1,664		
【委託】(自治体・商店等)	2,161	7,829	+5665
委託郵便取次所(自治体)	1,695		
委託郵便取次所(商店)	466		
【郵便局窓口総数】	16,947	17,083	+146

今日ではフランスの直営局型郵便局ネットワークも変化している。ラポストは直営郵便局(取次所を含む)を地方自治体や商店に委託することで、直営の数を減らしてきた。しかし、郵便局の窓口総数である 17,000 はほとんど変わりはない（表 2）

第Ⅰ章 見守りとシルバーエコノミー

第1節 ” 1000^{*} 離れて母を見守る ”

1 - 1 ” シンプル, それはいつもすばらしい ”

2017年9月20日朝、新聞全紙はフランスの【郵便】¹ラポストの一面広告（写真1）を掲載していた。それはグループの最新事業報告書²に記されていた” 広告広報を現代風にして、新規サービスをより多くの国民に知って貰うこと ” という企画の実現であった。この日は偶々、ラポストにインタビューのアポイントメントを頂いていた当日であったことは誠に幸運であった。以下は新聞の掲載広告のコピーである。



写真1 ラポスト玄関で掲載紙を手にするベアトリス・ルー国際部長

¹ 本論文では便宜上国家の郵便事業体を【郵便】で表記する。

² [Registration Document2016] 14 March 2017

・「パジャマ姿で小包を送る」・「1000 * 離れた所に住んでいる母を見守る」・「領収書を2秒で探し出す」・「郵便局に行かずに書留を送る」・「運転免許—法令筆記試験—を30ユーロで受験する」・「自分の写真で切手を作る」・「携帯電話に全ての書類を保存」・「80歳、タブレットでネットサーフィンする」・「夜に切手を買う」・「ヴァカンス中に手紙を受け取る」・「家から出ずに買った品物を送り返す」・「買いものをしながら小包を受け取る」 — 「シンプル, それはいつもすばらしい」

—「生活をシンプルに…」³



写真2 ラポストグループ新社屋 正面玄関

2016年1月、ラポスト本社はパリ環状線道路の外縁に新築移転した。この際に市内随所に散在していた各事業管理部門ビルを統合して本社に一体化した。この移転はグループ中枢機能を一つ屋根の下に置いて、各事業部門の相互コミュニケーションと連携を強化することになった。

³ 広告コピーの訳文は柳澤喜久恵氏



写真3 インタビューに対応して頂いたラポストグループのベアトリス・ルー国際部長（左端）、一人おいて、クリストファー・アメット；同アジア太平洋地区プロジェクトマネージャー、右端はヤン・ジン・ツァング；同アジア太平洋・東欧・アフリカ担当主任 背景のポスターは「あなたの両親を見守ります；”Veiller sur mes parents”」

本論では第Ⅰ章第1節で、ラポストの取材訪問（インタビュー）と提供された調査報告書、プレゼンテーション資料などからラポストの「見守りサービス」の実態、同じく第2節では、郵便配達人（ファクター）と必携携帯端末「ファクテオ」の現場をご紹介します。

第3節ではフランスにおける高齢者問題、在宅見守りサービス、わが国でいまクローズアップされている団塊の世代⁴が後期高齢者に入る「2025 問題」⁵などにも関連して、欧州全体のシルバーエコノミーを総括的に検証する。

ラポストの新規事業としていま最も注目されるチャレンジは、2017 年から本格的に全国展開されている「あなたの両親を見守ります；” Veiller sur mes parents”」である。

1 - 2 インタビュー 1 ・「ラポスト 2020」⁶

”見守り”の原点は大寒波襲来

⁴ 欧米社会ではベビーブーマー世代が後期高齢者に入る

⁵ 団塊の世代(欧米社会ではベビーブーマー世代)が後期高齢者に入る

⁶ インタビュー；2017 年 9 月 20 日；パリ、ラポスト本社にて。通訳は柳澤喜久恵氏

フランスの見守りサービスは2017年5月、どのような経緯で持ち上げられたのですか。
ラポスト；「フランスの夏は酷暑に見舞われます。今年も真夏日の間、高齢者が熱中症にならないように特別警戒期間がありました。一方2009年、冬に厳しい寒波が襲って大勢の高齢者が亡くなったことがありました。この時に両親と離れて暮らす子ども世代や近親者から”コンタクトが取れない”…”大丈夫だろうか”という問い合わせが殺到したのです。

ラポストの”Veiller sur mes parents””あなたの両親を見守ります”の原点はそこにありました。”離れて暮らす高齢の両親が元気で過ごしているのか”…、それを日常的に人々の身近にあって信頼されている郵便配達人が見守りするということにありました。そこから派生していろいろな付加価値サービスが広がっていったのです。

見守りの付加価値サービス

―見守りサービスの付加価値ではどのようなものがありますか。

ラポスト；「たとえば買物サービスがあります。フランスではお医者さんから直接クスリが貰えないので、ローカルではクスリの入手も簡単ではありません。そこで医薬品を届けるサービスがあります。また独りで生活されている元気なお年寄りでも、家庭内の小さなトラブル―たとえば鍵をなくした、電気系統の故障、排水管が詰まったなどは専門の工事屋さんに頼まなければなりません。そこから”見守り”に付随した+αが派生しました。

こうしたトラブルでは、知らないところに修理を頼むと詐欺まがいの高い料金を請求されることがあります。そこで人々は”ラポストが提携している会社なら…”と安心の保証にもなっています。

起業会社を傘下に新規サービス

ラポスト；「高齢化に伴って特別に専門化した起業会社（スタートアップ・ビジネス）のさまざまなサービスが現れています。ラ・ポストは新規サービスの提供でそれらの専門化した起業会社に資本参加したり買収しています。

2017年5月にラポストが多数株を取得したアステン・サンテ（Asten Sante）という会社は、高齢者に特化した医療補助機器を提供します。呼吸補助器、高齢者の睡眠を維持する機器などです。お年寄りが病院に行かなくても自宅で過ごせるように、医療機器を郵便配達人が家庭に届けるのです。」

”身近さ”を活かすキーワード:プロキシ

―ラポストグループの報告書では”プロキシ”という用語が頻繁に出てきますが、これは郵便配達人はいつも人々の”身近に在る”ということを意味しているのですか。

ラポスト「プロキシ（Proxi）とは”すぐ近くにある”意味の（proximity）という語を簡略化した造語です。フランスでは伝統的に郵便配達人は人々と親しい関係があります。その”親しさ”と”信頼”の絆は今でも変わることなく継承されています。

このような地域の人々に身近な郵便配達という仕事の利点を活かして、われわれは新しいサービスを日常的な様々なシーンで提供しようとしています。その戦略のキーワードとして「プロキシ；proxi」という語で凝縮させているのです。たとえば「プロキ

シ(Equip)装備」では全ての郵便配達人が、「ファクテオ」と呼ばれる携帯端末を装備しています。「あなたの両親を見守ります」も、このプロキシの範疇に含まれています」

§ § §

2017年10月、ラポストはアクセオ(Axeo)を買収した。アクセオは住宅関連のサービス企業として、全国に180店舗の代理店ネットワークがある。日常のホームメンテナンス、ガーディニング、DIYプロジェクトなどの領域に、ラポストがホームビジネスを展開する次のステップの突破口となる。

1 - 3 郵便配達人の身近さと信頼

公益性と収益性の並立

2017年5月16日、ラポストは「あなたの両親を見守ります;”Veiller sur mes parents”」のサービス提供を公表した。ここでその社会的基盤、システム構成、料金体系などに関して概要を紹介する。その前にラポストの見守りは何を目指しているのか、その趣旨と挑戦について概説しておきたい。

ラポストの郵便配達人による「あなたの両親を見守ります」の定期的な訪問の目的は—◇独り暮らしの高齢者の社会的な絆を維持することで孤立化⁷を防ぎつつ ◇平穏で静かな老後生活をバックアップして ◇併せて離れて暮らす子の世代や近親者に安心を提供することであった。

一方でラポストグループとしては—◇デジタル化で各事業部門間の相乗効果を誘起して、◇新たなビジネスチャンスを創成すること、◇メール配達部門で金融サービス等の情報などを得て、郵便配達人の役割と使命を永続させること、◇ネットワーク事業部門ではシルバーエコノミー市場で、新規事業の新しい梃子を創りだすこと—などを一連の戦略としていた。それらの何れもが公的な【郵便】であることを旗幟に掲げる、ラポストグループとしての本旨に適うところであった。

高齢者の孤立を癒やす訪問チャット

⁷ フランスでは75歳以上の後期高齢者は600万人。そのうち40%は独り暮らしである。独り暮らしの高齢者が孤立化から老人性抑鬱症を発現する率は2倍～4倍とされる。

ここで概略、訪問サービスの流れを追ってみたい。ラポストの郵便配達人は毎週お年寄りが生活している家庭に立ち寄る。このような訪問が可能なのは、日常的に配達区の人々に親しまれ信頼されている、ラポストの郵便配達人だけである。



お年寄りへの問いかけは予め一定のパターンが決められている。例えば「お変わりありませんか」「お元気ですか」「お加減の悪いところはありませんか」「お医者さんに知らせるようなことはありますか」などの健康チェック項目。他に「なにか買い物を必要とされていますか」などもある。これらの質問項目は予めリストに設定されている。訪問の郵便配達人はそれらの回答を記録して、応答内容の情報が正確であれば確認のサインを貰う。

それが終わるとお年寄りとは5分から10分程度のうちとけた会話（チャット；世間話）を交わす。それは高齢者の社会的な孤立化を防ぐ意味で大切な役割である。最後に郵便配達人は、”この次にお会いするまでご機嫌よう”と挨拶して退去する。

ラポストの”見守り”サービスを実行する郵便配達人は特別な研修と訓練を受ける。この研修では高齢者社会学研究所、老人精神医学専門学者など専門家の協力を得て、ヒアリング能力向上やセンシビリティ（感性）を高めること、また訪問の現場（高齢者の自宅など）で想定される様々な状況に対応できるように、独自のカリキュラムが作られている。現在、90,000人のラポストの郵便配達人のうち、27,000人が見守り訪問サービスを実行する資格要件を得るための研修を受講して登録されている。

見守りサービス料金は50%税額控除

ここで「あなたの両親を見守ります」の料金システムについて御紹介しておきたい。表1はラポストのプレゼン資料を基に作成したもので、全てパッケージ料金になっている。この見守りサービスにはフランス政府による50%の税額控除が適用されているため、契約者（本人を含む）の負担額は基本料金の半額になる。

パッケージ料金に含まれる付帯サービスでは、週7日：24時間対応の遠隔支援サービス⁸と「小さな修繕」斡旋サービスである。ほかに見守りのお年寄りが手首が付ける緊急アラ

⁸ T T C (Tracking Telementaly Comand) ; 遠隔追跡コマンド

ームタグはパック料金に含まれている。

表1 ラポスト「あなたの両親を見守ります;”Veiller sur mes parents”」基本料金

訪問者;ラポスト郵便配達人	基本料金(月額)	50%税額控除後料金(邦貨)
1 週につき1日の訪問	39,90 ユーロ	19,95 ユーロ(2600 円)
1 週につき2日の訪問	59.90 ユーロ	29.95 ユーロ(3900 円)
1 週につき4日の訪問	99.90 ユーロ	49.95 ユーロ(6500 円)
1 週につき6日の訪問	139.90 ユーロ	69.95 ユーロ(9100 円)
料金は月額。何れの訪問も以下の付加サービスとセット料金。①遠隔支援サービス(週 7 日;24 時間対応) ②「小さな修繕」斡旋サービス、ほかに手首が付ける緊急アラームタグはパックに含まる。〔註〕 表はラポストのプレゼン資料を基に作成(星野)		

第2節 郵便配達人とファクテオ

2 - 1 郵便配達人の必携端末機

”ファクテオ”100%配備を完了

はじめに、フランス語で「郵便配達人」を意味するファクトゥール”facteur”について敷衍しておきたい。英語の”factor”ファクターに相応するが、英語では”要因”、因子”の意のみ。フランス語の”facteur”は第一義的に郵便配達人の意味がある。女性の郵便配達人はファクトリス”factrice”。また”ファクテオ”はラポストが独自に開発した郵便配達人(ファクトゥール)専用の必携端末機の愛称である。

現在、ラポストの郵便配達人は特別に開発された多機能電話端末(ファクテオ)を100%身につけている。ファクテオは郵便配達人が常時携帯する端末機の名称で、そのメイン画面では主に集配と監視(見守りサービスを含む)のビジネスに特化されているが、そのほかの機能はスマートフォンと同じである。ファクテオの基本機種は2011年に登場したアンドロイド(Android)⁹が選択された。開発段階ではIT専門技術者、ビジネスユーザー、人間工学専門家など、およそ60人のスタッフが動員されていた。

ラポストの郵便配達人常備のワークツール、ファクテオがお目見えしたのは2013年9月だった。最初1000台から始まって翌2014年中に大幅に拡張され27000台。2015年9

⁹ アンドロイド(Android)はグーグル社が開発したスマートフォンやタブレットなどのプラットフォーム。2014年には10億台の販売実績で性能が保証されている。

月に郵便配達人の常備者 50000 人、同年末までに 95000 台に達して、僅か 3 年で国内全局の外務職員すべてに配備を完了した。この間の計画とその遂行は整然と進められてきたという感じである。



配達巡回の路上でも”ファクテオ”で顧客をアシストできる

顧客サービス品質の向上

ファクテオは郵便配達人のルーティンワークをシンプルにする。何時でも何処でも、物理的なネットワークの中で、デジタルネットワークにアクセスできる。それによって新しいサービスを顧客に提供することができる。それは「プロキシ；p r o x i」というキーワードに象徴されているように、”国民の信頼”というラポストの伝統的な強みに頼ることによって、郵便・小包事業部門の新規サービスを多様化してさらなる進化を目指している。

それでは郵便配達人は日常の配達ラウンドで、ファクテオは実際にどのように使用しているのだろうか、またどのような効果を期待されているのだろうか。

ラポストはそれを以下の 3 点に要約している。

1 ; 配達サービスのクオリティーアップ行動／ラストマイル（各戸配達）でメールを配達する際、あるいは小包の配達かピックアップの際に、顧客に” いつ・どこで” という選択肢を提示して、予めテキストメッセージを送ることで、取引先（顧客）へのサービス品質を向上させること。

2 ; 顧客情報の収集行動／配達区の家庭やその近隣の観察（見守り）をする。また家族構成、資産状況など戸別の実態を把握すること。デリバリーラウンド（配達区巡回）から得られた情報は、マイ・ポストオフィスのサイトから自局の顧客データ管理センターに送られる。

3 ; 配達区巡回の監視行動／特に傷つきやすい人々への見守り（気配り）、お届け便（医薬品、食料品など）などに関して、基本的な情報の説明を提供すること。



写真 ファクテオのメイン画面のイメージ;上から

- ◇マイ・テレフォン(私の電話)
- ◇マイ・ポストオフィス(私の郵便局)
- ◇マイ・デリバリーラウンド(私の配達区)

メイン画面で表示されているファクテオのイメージは具体的には次のようになる。

- ◇マイ・テレフォン（私の電話）は電話、テキストベースの送受信、電子メール、ネット検索、音楽、画像、ビデオなど…スマートフォンの基本的な機能とその利用ができる。
- ◇マイ・ポストオフィス（私の郵便局）／会社（ラポスト）の部内インターネットからの情報アクセスと、個人的利用のためのビジネス・アプリケーションもインストールできる。
- ◇マイ・デリバリーラウンド（私の配達区）／社内（自局）のITシステムと同期する、郵便配達人の仕事に有効なビジネス・アプリを装備している。

見守り訪問先現場のファクテオ

「あなたの両親を見守ります」のサービス現場では、ファクテオはどのように使われるのだろうか。郵便配達人は訪問当日の短いテキストレポートを自局に報告しなければならない。その際の見守り対象となるお年寄りの状況は、ファクテオに予め定められている以下のようなコードボックスにチェックを入れることで、報告作業をシンプルにしている。

見守りの対象となる顧客（高齢者）の状況は、以下のようにコードで定められている。見守り訪問を終えた郵便配達人はファクテオでこのなかから妥当なスロットにチェックを入れる。

表 ファクテオに表示されるの見守りサービスのコードスロット(例)

1.0 特記すべきことなし／1.1 122 をコールする／1.2 決定的停止が求められる／1.3 一時的停止が求められる／2.1 設備の修理／2.2 実行する／2.3 退出する／2.4 その他の必要性／2.5 複数の必要性 ◇ 実行不可能 ◇ 見守り者の異常／3.1 ドアを誰も開けなかった／3.2 ドアは開けられたが見守り者不在／3.3 住所に未知の人物／3.4 見守り対象者の拒絶で対応不能／3.5 住所不明(追跡で不能)／◇その他記述事項。

ファクテオの私用をプラス思考で容認

ここで興味深いのは、私の電話（マイ・フォン）である。ラポストはファクテオを仕事以外の私的なシーンで使うこと—たとえば個人的なテキストメッセージ、電子メール、インターネット検索、音楽、絵、ビデオ鑑賞など、私的な使用を公認していることである。従って郵便配達人は仕事の合間や休憩時間に伴侶や恋人に”愛しているよ”と送信することも、好きな音楽を聴くこともビデオを観ることもすべて構わないとされている。

ラポストのこの対応は大変”懐が深い”とも言えるが、ラポストとしては「禁止してもどうせ私用に使われるだろうから、むしろ私的なシーンでファクテオを使いこなすなかから、新しい顧客サービスのアイデアがでてくることに期待する…」というプラス思考を採った。そこからアナログ世代の高齢者のモバイリゼーション（スマートフォンなどの使い方）を手助けするサークルを創設してバックアップするというアイデアが生まれていた。



イメージ図 郵便配達人とファクテオのコネクション

2-2 遠隔監視と近隣介助

”安全”ホットラインの緊急対応



見守りホットラインの”安心”は親子の絆を深める

遠隔モニターとテレアシスタント

ラポストの高齢者”見守り”で緊急時の対応は—

1；郵便配達人、2；テレアシスタント、3；近隣介助人の三者から成る、ホットラインネットワークでサポートされている。

ここで緊急時における見守りの流れと、連携対応のプロセスを追ってみよう。

◇郵便配達人は毎週決められた見守り訪問を終えたあと、メッセージを作成してファクテオのマイポストから送信する。送信先は—

- 1；自局の管理センター、
- 2；近隣コンタクト（近親者か特定近隣介助者）、
- 3；遠隔モニターセンター（24時間常時接続で待機している）である。

◇メッセージは見守り当日の伝達事項として、それぞれに共有される。郵便配達人の当日の見守りはこれでひとまず一段落する。

見守り人から緊急警報が入ったら…

ここでは、常時接続で24時間待機の遠隔モニターセンターに高齢者から緊急アラーム（警報）か、何らかのヘルプ（アシスト）を求める電話が入ったという場面を想定してみよう。

この状況ではモニターセンター（リスニング・アシスタンスセンター）が中心となって、テレアシスタント（電話対応者）が対応し連携の要（かなめ）となる。彼女たちは公募で採用され、感性と聴き取りの質を高めるための特別な研修を受けていて、緊急時にも沈着冷静に状況を判断しながら事態に対処できるプロフェッショナルである。



リスニング・アシスタントセンタにイメージ



モニタセンター・テレアシスタント

緊急医療救助(SAMA)も常時待機

◇緊急警報（通報）は、次の1～4のいずれかから発信される。

- 1；見守り契約パッケージに含まれる手首ストラップ型発信機、
- 2；メダリオン（首から掛けるメダル型緊急発信機）。
- 3；家庭の一般電話機。
- 4；高齢者専用タブレット。タブレットはレンタルでラポストから提供されるか、あるいは契約者が購入する。

◇見守り高齢者が発信する警報の原因は、家の中における突然の転倒事故、身体的異常、キッチンの出火などの緊急事態警報のケースか、たとえば停電、断水、排水管の詰まりなど日常生活上のトラブルに起因する通報か、そのどちらかに分かれる。

◇緊急事態警報（通報）を受けたセンターは直ちに緊急時介入のスタンバイに入る。タブレットかメダリオンから発信された警報の場合は、テレアシスタント（電話対応者）は警報発信者をリコールする。その際に可能なら直接対話を試みる。

必要な場合は適切な状況判断をするために近親者か近隣介助者とコンタクトして、一緒に対応を協議する。

◇非常事態と判断した場合は直ちに救急体制を発動する。

◇近隣介助者と近親者への連絡、

- ◇緊急医療救助サービス（SAMA）への出動要請、
- ◇出火の場合は消防署に出動を要請する。

生活トラブルは近隣介助のヘルプ

◇非常時以外の日常生活上のトラブルは、概ね近隣介助者に対応を引き継ぐ。◇水道故障では配管工を手配する。◇玄関の鍵紛失では錠前屋を、◇電気関係故障では電気工事業者を呼ぶ。その他の小さな修理の対応では、信頼のおける事業者ネットワークからアクセスすることができる。その際の料金見積もりも事前に提示される。



写真 信用のおけるプロの工事を斡旋する

◇タブレットとメダリオンは見守りサービスのオプションとなる。オーダーされれば身近な郵便局から近親者か近隣介助者を介して3日以内にラポストの小包（コリッシモ）で配達される。

◇タブレット”アルドイツ”は郵便局の窓口で販売されている。価格は229ユーロ（30,000円）、レンタル契約では月額9.99ユーロ（1,300円）、Wi-Fi接続の場合は月額19.99ユーロ（2,600円）とされている。¹⁰

高齢者にやさしいタブレット”アルドイツ”

”アルドイツ”はラポストの子会社である「Tikeasy」が開発した高齢者にやさしいタッチパッド式多機能携帯電話で、キーボードもマウスも要らない。軽量で持ち運びも容易とお年寄りから高い評価を得ている。このタブレットにはリモートアシスタンスサービスとダイレクトで接続された発信機能とアラームボタンも一体化されている。

¹⁰ 料金はラポストグループのホームページより



写真 “タブレットで孫の成長を見るのが楽しみ…”

“タブレット” “アルドイツ” は多機能なタッチパネル式タブレットである。家族とのコミュニケーション：電子メール、写真の共有、ビデオコミュニケーション、家族ポータル、ニュース、テーマファイル、健康、法律などの情報をオンラインで入手できる。テレビ番組を観る、天気予報など情報、料理レシピを参考にする、様々なゲームにアクセスして楽しむほか、日常生活の行動予定をシンプルに整理することが出来る。仕事、記念日、銀行口座のチェック、保険、税金など、日常生活の全般に亘って高齢者のライフクオリティを上げることができる。ラポスト広告コピーの「領収書を2秒で探し出す」「携帯電話にすべての書類を保存する」などがその事例であろう。

2 - 3 インタビュー 2 ・「ラポスト 2020」

ラポストとシルバーエコノミー

2015 年 10 月、ラポストグループは郵便・小包事業部門にシルバーエコノミーセクション、ラポストシルバーを設けた。ラポストシルバーは高齢者世代に関連して、グループが提供する全ての商品とサービスを総括する。それらは保険、年金、住宅、安全指導、健康管理、電話アシスト、インターネット、デジタルサポート、家事ヘルプ、余暇、運動、健康管理、観光旅行、ケアサービス、スポーツ支援など多岐に亘ってをり、いまなお生成発展している。当然「あなたの両親を見守ります」もその一環である。そこでまずラポストグループにとって、シルバーエコノミーとは何かを聞いた。

ーラポストグループは、シルバーエコノミーをどのように位置づけていますか。

ラポスト「ラポストグループにとってシルバーエコノミーとは、高齢者を対象にした経済活動です。その意味では社会貢献活動やボランティア活動とはっきりと一線を画しています。たとえば「あなたの両親を見守ります」では、自宅で自立して生活されている元気なお年寄りとその近親者のニーズに適うさまざまなサービスを提供して、そこからビジネスとしての収益を上げることにあります。これがシルバーエコノミーに対するラポストの基

本的な考えです。

高齢化社会はヨーロッパ全体に共通した問題です。そのなかでフランスではいま専門性を特化した起業会社（スタートアップビジネス）が多様なサービスを提供しています。

ラポストグループは新規事業を提供するために、これらの起業ビジネスに資本参加するかあるいは買収をしています。たとえばアステン・サンテ（Asten Sante）という会社は、高齢者に特化した医療補助装置を提供しています。呼吸補助器、高齢者の睡眠維持装置などです。それらをラ・ポストの郵便配達人がクロノポスト（郵便小包）で家庭に届けているのです。これによってお年寄りが病院に行かなくても自宅で過ごせることになります。

アクセオ（Axeo）というホームサービスの会社の多数株を取得しました。アクセオは180の代理店ネットワークを持つ起業グループです。ホームメンテナンスとガーディニング、家事、DIY（日曜大工）、庭の手入れ、芝刈りなどを提供しています。また家庭内の小さな生活トラブル、断水、停電、水漏れ、排水管の詰まりなど、日常の修理サービスを提供する会社ともタイアップしています」

§ § § §

ファクテオと見守りの本質は

”ファクテオ”とは何か—その要点をピックアップして見みよう。

◇郵便配達人の伝統的な郵便配達という仕事を維持しつつ—

◇社会の急速なデジタル化に対応するツール、

◇顧客サービス品質改善のためのツール、

◇新しいビジネスを開発するためのツール、

◇マネジメント変革の触媒となるツール、

—ということになろう。

同じコンセプトから、”見守り”サービスとは何か。それは—

◇離れて暮らす両親が少しでも永く自立して、

◇自宅で穏かに加齢していくことができるように、

◇家族、親族あるいは見守り対象の高齢者自身が、

◇ラポストの見守りサービスに”安心”の提供を委任すること。

—”ファクテオ”は高齢者と家族の安心の絆（きずな）を支える、優れたプロフェッショナルツールということであろう。

§ § § §

見守りは郵便配達人の誇り

ラポストの郵便配達人は、フランス国内で特に独り暮らしの高齢者の見守りを実行する唯一の日常的な行動者である。現在、73,000人の郵便配達人のうち27,000人が既に見守り訪問サービスの委任を遂行するため、適切な資格要件と対応の研修を受けて登録されている。

2016年、ラポストグループ会長兼CEOのフィリップ・ウォール氏は、フランスの有力紙ル・モンドのインタビューで「当面どのサービスが最も有望なのか？」という質問に答

え、次の三つのサービス領域を挙げている。第一は「見守りサービス」―在宅高齢者への訪問サービス。第二は「同じく在宅高齢者への配達サービス」―医薬品、医療補助器具を届ける―サービス。第三に「古紙回収と再生ビジネス」―オフィスの紙資源リサイクル―であった。

ウォールCEOは国際郵便フォーラムで次のように語っている。

「お年寄りの見守りサービスは資格があるラポストの郵便配達職員が、国内でもまた海外でも、独り暮らしの両親と離れて生活している”子の世代”を安心させるために、「あなたの両親を見守ります」の委任を仕事としています。彼らはみなこの仕事に強い誇りを持っています」

2-4 シルバーエコノミーへの挑戦

家庭と医療の起業を傘下に

新規事業展開の挺子として

ラポストは2015～2018年の間に家庭、医療、ハイテク関連の様々な起業を買収している。また専門性の高い分野に配達サービスを提供してきた。その経緯を見てみると、

◇2015年までに、ラポストは主として地方自治体、財団、企業、製薬事業者、テクニカルサポート代行事業者、保険業者、政府管掌健康保険基金財団（CPAM）、老齢年金基金財団（CNAV）などを対象に、商品の配達とサービスソリューションを提供している。

◇2016年から2017年にかけて、ラポストはシルバーエコに関連したビジネスを大きく展開した。サービスの対象を個人顧客に広げて「あなたの両親を見守ります」では、対象を高齢者本人だけでなく、親族、縁故者、友人まで広げている。

◇2016年3月、グループはローカルにおける高齢者対象のサービス提供と、新しいビジネスに備えるために、子会社「ラポスト・シルバー」（La Poste Silver）を設立した。

◇2016年4月、ラポストはタッチスクリーン・タブレット、アルドイツ（Ardoiz）の開発起業であるTikeasyを買収した。これは高齢者にやさしいデジタルツールの開発を目的としている。

◇2018年1月、ラポストはパリに拠点を置く温度制御商品（食品）と特殊医薬品の貯蔵と配達会社「ALPグループ」の買収を発表した。クロノポストは「これらの会社はクロノポストが小包の配達サービス分野で、食物、健康、医療の分野での専門技術を強化することができる」と語っている。¹¹

¹¹ Source : Postal and Parcel Technology International

高齢化社会とシルバーエコノミー

フランスはいま人口の高齢化が急速に進んでいる。人口統計に拠ると 60 歳以上の高齢者は現在 1500 万人、2030 年には 2000 万人になるとされる。同じく 75 歳以上の後期高齢者は 600 万人、そのうち 40%は独り暮らしである。85 歳以上の人口は現在 140 万人、2050 年までには 480 万人、90 歳以上の人口は 100 万人に達するとされている。

このように高齢化社会の到来が予測されるなかで、フランス市民の 60%以上は” 何らかの支援体制が必要” であると感じている。さらに 91%は老齢の人々の支援は自宅で行われることが望ましい、高齢化に起因する事故を見守り（モニタ）しながら、健康な年齢まで自宅で過ごすことが最も望ましい余生であると考えている。

人口統計学上の変化から予測される事態は、「高齢者が家庭で元気に自律して生活している」か、あるいは「傷つきやすい状態で介護されなければならない」か、その何れにおいても経済的、社会的問題として必然的に大きくクローズアップされてくる。

2016 年 3 月、ラポストグループは高齢者のためのローカル・サービスと新しいビジネス活動に備えて、子会社としてラポスト・シルバー（La Poste Silver）を設立した。

ラポストのシルバーエコノミーは、高齢者を対象としたすべての商品とサービスを含む。たとえば傷害保険・介護保険¹²、観光旅行、健康管理、住宅関連、個人向けサービス及び商品などである。

デジタル化する社会では e-ヘルスケア、オンライン健康管理サービスが出現している。

シルバーエコノミーの関連事業はラポストグループが公益性に貢献すると同時に、収益性においても将来的に大きな成長機会を提供する分野である。

ラポストの新規事業として 2017 年から本格的に全国展開している「あなたの両親を見守ります；” Veiller sur mes parents”」はそのなかで最も注目されているチャレンジである。

¹² 2006 年に発売されたラポストの介護保険、傷害保険には、それぞれに付帯サービスとして、「見守りサービス」の原型が含まれている。参考資料；『主要 4 ヶ国の貯蓄金融機関』2007／（財）郵貯振興会』フランス篇

第3節 超高齢化社会に備えて

—欧州委員会の高齢化白書から—

3-1 自立する高齢者は重要な社会資産

EU委員会（EC）の高齢化白書、『欧州におけるシルバーエコノミー』¹³は世界的な人口動態的变化に因る「高齢化社会」の到来を、21世紀半ばにおける最大の挑戦に位置づけている。そのなかで注目すべき視点は、それまでに一般的であった「高齢化社会は次世代にとって、大きな負担になる厄介なお荷物」とする見方から、「元気で自立している高齢者は、消費を活性化し経済成長を促進する大切な社会資産である」とする新たな視点に立脚していることである。この価値観の転回こそが「シルバーエコノミー」の根幹を成している。

ECの高齢化白書は、人口動態的な変化に因るグローバルな「高齢化社会」の到来を、21世紀半ばにおける最も大いなる挑戦として位置づけている。そのなかで注目すべき視点は、それまでの通説、“高齢者は次の世代にとって厄介なお荷物である”とするネガティブな視点から、“元気で自律する高齢者は経済の成長要因として大切な社会資産である”とするポジティブな視点、即ち「シルバーエコノミー」としていることであろう。

「シルバーエコノミー」とは何か。この用語は欧州でもまだ一般に広く認知されてはいないとされるが、概ね次のように定義されている。すなわち「高齢化社会に関連する公共投資、あるいは一般消費者の支出から生じる経済効果の総て。および高齢化に付随する社会的ニーズを包括した様々な成長要因を、「シルバーエコノミー」として定義している。さらにシルバーエコノミーの“エコノミー”は、単に“市場”を意味するだけでなく、より広義の社会学的な意味合いを包含しているとされている。

パリのソルボンヌ大学社会学者、セルジュ・グラン教授（老年学）は、「現在の後期高齢者世代（75歳以上）はその両親の世代と同じ年齢で比べてみると、身体的能力、認知度能力の何れにおいても、明らかに若返っている」として、「元気で自律している高齢者は経済の成長に寄与する大切な社会資産である」とする主張から、これまでのネガティブな高齢者評価の通説を払拭しようとしている。

2015年当時、アメリカのメリルリンチ¹⁴はグローバルなシルバーエコノミーの経済規模を年間7兆ドルと推定していた。それは世界で3番目に大きな経済活動とされ、2020年までに高齢者世代の民間ベースの消費力は15兆ドルに達するとしている。シルバーエコノミーに関連する公共投資はEU圏でGDPの25%、一般的な政府歳出の凡そ50%を占める。それは2060年までに、GDPの4%以上までに成長すると予測した。

¹³ The Silver Economy - Demographic Change ; Europe's Opportunity

¹⁴ 旧投資銀行のビッグスリー；現在はバンク・オブ・アメリカの投資部門

3-2 身体能力と加齢のライフステージ

シルバーエコノミーの新たな視点は、確かにそれまでの寂寞とした老後のイメージに、一筋の明るい光をさしかけたことは間違いない。

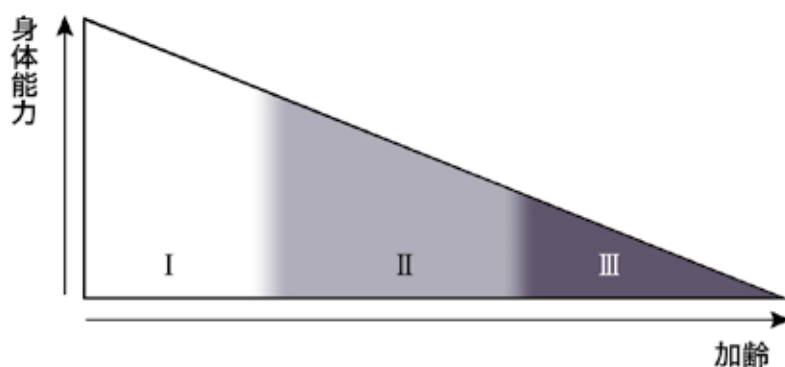
それはそれとして、後期高齢者の現実から目を逸らすわけにはいかない。世界的な高齢化は洋の東西を問わず、医療、保険、介護に伴う膨大な公的負担の要因となっている。

EU委員会（EC）の高齢化白書、『欧州におけるシルバーエコノミー』¹⁵高齢者を次の三つのライフステージに分けている。

- （Ⅰ）元気で自立している高齢者；（アクティブ）
- （Ⅱ）傷つきやすく脆弱な高齢者；（フレイル）
- （Ⅲ）介助が必要とされる高齢者；（ニードヘルプ）

これを図にしたのが次の三角図である。

各ステージの間の境界は勿論、截然としたものではない。また年齢で分けられてはいない。たとえば92歳で仲間と毎週テニスのゲームを楽しんでいる元気なお年寄りもある。それはともかく、今日の後期高齢者世代（凡そ75歳以上）が、少しでも永くできるだけ多くが”元気で自立した暮らしを続けられる（Ⅰ）のステージ”にあることは、国や地方自治体の医療費、介護費の公的コストの節減に結びつくことは言を俟つまでもあるまい。



図は高齢者の加齢に伴う身体能力の変化を表すⅠ～Ⅲのステージ。

縦軸↑身体能力／横軸→加齢

¹⁵ The Silver Economy Demographic Change ; Europe's Opportunity

高齢化社会の現実、統計的にも加齢に付随して慢性疾患¹⁶の罹患者率は明らかに上昇していることを表す。欧州圏では 50 歳以上の女性は 2 人に 1 人が、男性は 5 人に 2 人が何らかの慢性疾患を持っていて、罹患者の医療費は健康保険原資のおよそ 75%を費している。また加齢と身体的不調には強い相関関係があつて罹患者率は加齢で上昇する。◇55～64 歳の年齢層では 32%、◇65～74 歳の年齢層では 44%、◇75～84 歳の年齢層では 60%が、何らかの身体的障害（不調）を訴えている。

2018 年 3 月 30 日、わが国の国立社会保障人口問題研究所は、43 都道府県で 75 歳以上の人口が 20%を超えると推計した。欧州の事例を待つまでもなく、後期高齢者世代は病気がちになったり、介護を受けながら生活する人が増えて、医療や介護の費用が自治体の財政や社会保障に大きな影響を及ぼすことを示唆している。

なかでもすべての団塊の世代が 75 歳以上になる 2025 年には、国民医療費は 2015 年の 42 兆 3,000 億円から約 1.5 倍の 61 兆 8000 億円に膨れあがる。いま政府は生活習慣病などの慢性疾患を抱えている人で、入院の必要性が比較的低い高齢者を少しでも在宅医療に導こうとしている。

3-3 ”80 歳、タブレットでネットサーフィン”

いずれにせよ、これからの後期高齢者世代ができるだけ多く、少しでも永く 23 ページ図中 I の「アクティブ」ステージにあつて、在宅のまま穏やかに加齢することができれば、本人や家族の幸せのみならず、国や地方自治体の医療介護に係る膨大な公的支出の抑制に結びつくことは間違いない。



¹⁶ 慢性疾患とは徐々に発症して治療も経過も長期に及ぶ疾患の総称。糖尿病や高血圧、高脂血症などに代表される。原因は生活習慣病とも関連している。

冒頭のキャッチコピー「80 歳、タブレットでネットサーフィンする」は、” アクティブで健康な高齢者” をイメージしている。ラポストグループの挑戦、” 明日を勝ち取る” は、デジタル化社会における高齢者に、新たな扉を開く先駆けとなるかも知れない。

第Ⅱ章 ジオポスト・D P Dの戦略

第1節 e コマースの” 成長を掴め”

” Capture the Growth”

1 - 1 B 2 Cの大波に乗れ

「いまヨーロッパで最も大きなビジネスチャンスは何か、それは国境を越える電子商取引—e コマース（B 2 C）のビッグウェーブに乗ることである。」ルノー・マルリエ¹

ビッグウェーブとは 2016 年度の欧州圏 B 2 C 小包が出来高で、対前年比 21.8%増を記録したことに基づいていた。なかでもラップトップかモバイルアプリによる消費者の e - ショッピングは、地殻変動的（セイスミック）と言われるまでに活性化している。その中にある広域EU圏諸国ではいま B 2 C は年々高い伸び率で成長して、2020 年までに 1 兆ユーロもしくはそれ以上の売り上げが予測されている。

ヨーロッパは凡そ 5 億 1000 万人の人口を擁する。信頼性のある金融システムと発達したロジスティックインフラ、EU圏の単一市場、欧州委員会（EC）の新しい電子商取引規則の提唱²など、その先進性のおかげで域内諸国の中小企業者（SME）は、電子商取引ビジネスで過去数年間に著しい発展を遂げていた。それは国際的な e コマース小売業者にとって大きなビジネスチャンスの到来を意味していた。

このトレンドは、本論のテーマ「ラポスト 2020」の当事国、フランスの【郵便】ラポストグループにとっても、大いなる飛躍へのスプリングボードであった。

ここで、本章で引用している調査報告書等の実施組織である「アセンディア」について敷衍しておきたい。アセンディアは 2013 年、スイスの【郵便】スイスポストの国際郵送部門と、フランスの【郵便】ラポストのグローバル部門が 50/50 の共同出資で合併して、国境を越える小包サービスを提供する会社として発足した。アセンディアは自身で大きなインフラを持たないが、国際郵便分野で企業と消費者にソリューションを提供する一方で、e コマース（電子商取引）セクターに関連するビジネスと調査研究活動を行っている。

¹ ルノー・マルリエ；「アセンディア」のマーケティング主任。B 2 C ビジネス専門家

² 単一市場で消費者保護と中小企業の法的保証、地域間障壁等を撤廃する EC 政策。

DPDグループネットワーク設立

2015 年、ラポストグループは新たなブランドとしてDPD³グループ・ネットワークを起ち上げた。その戦略的な挑戦は、” 成長を掴め”⁴というキャッチコピーに凝縮されている。

ラポストは 1999 年、国際間宅配ビジネスを展開する持株会社としてジオポストを創設した。以降、関連企業のM&Aなどでビジネス領域を拡張して、欧州のCEP⁵宅配マーケットで着実な地歩を築いてきた。さらに新しいブランドとしてDPDグループ・ネットワークを起ち上げている。ラポストグループの” 成長を掴め” には、2015 年を転機として 2020 年に至るまでの着実な布石があった。(表 1 参照)

表1 ラポストグループ(ジオポスト)のM&A履歴

	DPDグループ(ジオポスト)のM&A履歴 1999～2018 (2018 2.1)
1999	ラポストグループは、国際間宅配ビジネス展開する持株会社としてジオポストを創設。クロノポストはジオポストの先導ブランドとしてその子会社となる。
2001	ジオポストは、ドイツ市場におけるメジャーなオペレーターDPDドイツの多数株主(83.32%)となる。
2004	ジオポストは、スペインにおける市場リーダー、SEUR における 40%の株式を取得。ロシアにおいてDPDロシアの 50%の株を取得した。
2006	ジオポストはフランスで BtoB を専門に扱うエクスパック(Exapaq)を買収。国内における小包・エクスプレス配達のリーダー(現在の DPD フランス)となる。
2009	小包のピックアップ(戸外配達ビジネス)を専門に扱う店舗事業者、ピックアップ買収
2011	DPDLaser(南アフリカ)の 75%株取得、レントン(香港)の 35%の取得。
2013	ジオポストは DTDC(インドでナンバー2 の宅配ネットワーク会社)の株式 40%を取得。
2014	DPD ポーランドの買収。ポーランドのロジスティック市場のマーケットリーダーとなる。
2015	ラポストグループは新しいブランドとしてDPDグループ・ネットワークを起ち上げる。DPDグループはCEP宅配マーケットで、ラポストグループの国際的成長戦略をサポートする。DPDグループはヨーロッパ圏の市場で強いプレゼンスを示す。
2016	ロシアにおけるDPDロシアの全株式取得。南米ではブラジル国内の CEP 市場でナンバー2 のJadLogの株式 60%を取得。
2017	BRT の 37.5%の取得。スチュアートにおける残りの 78%の株を取得、
2018	ジオポストの子会社(クロノポスト)は温度制御企業「ALP グループ」を買収。ALP はフランスの食料品および特殊医薬品の貯蔵と配達会社。

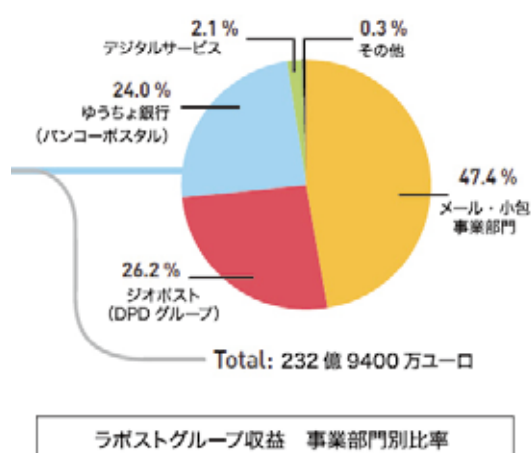
³ DPD ; Direct Parcel Delivery 。ラポストグループのジオポストが持株会社。

⁴ ” 成長を掴め” ”Capture the Growth”

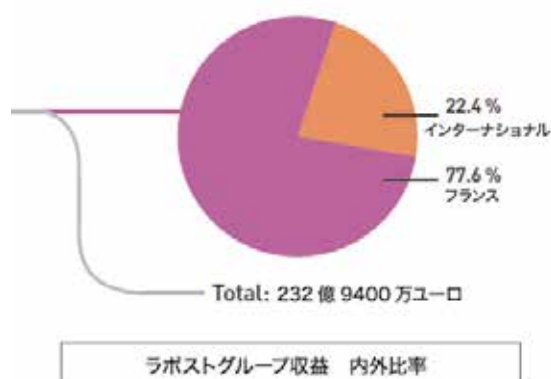
⁵ CEP; (クーリエ・エクスプレス・パーセル)の宅配ビジネス

DPDグループは、ラポストグループを構成する五つの事業部門の一郭であるジオポストを持ち株会社とする、国際宅配便の多国籍企業である。2016年度、ラポストグループは233億ユーロの売上高を計上⁶した。そのうちDPDグループは62億ユーロ（2017年度収益は64億ユーロ）の収益を上げていた。ジオポストはラポストグループ収益シェアの26.2%を占めている。これは長いあいだ、ラポストグループで売り上げナンバー2であった郵貯銀行部門、バンコ・ポスタールをすでに上回っている。DPDは売上高の20%以上はフランス国外で発生している。

第1図 ラポストグループ事業部門別収益比;2016



第2図 ラポストグループ内外収益比;2016



⁶ 事業部門別の収益比は円グラフを参照

1—2 成長を掴め” Capture the Growth”

本章ではラポストグループ、なかでも”国境を越えるB2C”の宅配便ビジネスで、スタートアップ企業などを対象としたM&Aを展開するジオポスト（DPDグループ）の現況と、そのアグレッシブな挑戦目標―「明日を勝ち取る」⁷をハイライトする。

DPDグループのサービスの中核は、CEP（クーリエ・エクスプレス・パーセル）の宅配ビジネスにあって、B2BとB2Cの複合型商品を提供する。

◇オーダーメイドの商品 ◇国内または国際市場で多様な顧客ニーズにフレキシブルに対応する商品 ◇エクスプレス・ソリューション ◇着払い ◇小包の収集と引き渡し（ピックアップ&ドロップオフ）のリクエストに対応した商品 ◇配達時の代金引換 ◇為替払い◇保温小包商品 ◇顧客志向のインタラクティブな宅配便商品「プレディクト」などである。

ジオポストのフランス国内における小包配達ネットワークは、以下の3つの子会社に分けられる。

1；クロノポスト ◇主として時間指定の翌日配達エクスプレス便（B2C、B2B、C2C） ◇グローバルな配達日特定のプレミアム・エクスプレス便 ◇保温小包宅急便 ◇国内宛のEMS（国際急送メール便）配達。◇クーリエ・エクスプレス便

2；d p d ◇主として小口のB2B ◇当日または翌日の小包配達

3；コリッシモ ◇主として一般の小包配達（B2CとC2C） ◇翌日配達を約束 ◇EMS（国際急送メール便）発送便のKPGパートナー転送。

表2 DPDグループのブランドと組織構成

グループ企業体		ラポストグループ
持ち株会社		ジオポスト
コマーシャル・ネットワーク		DPDグループ
コマーシャル・ブランド		dpd

⁷ ラポストグループの戦略的旗幟―「明日を勝ち取る」《Conquering the future》

コマーシャル・ブランド		クロノポスト
		SEUR
		インターリンク・エクスプレス

資料／データとロゴはラポスト;DPDグループのプレゼン資料に拠る

DPDグループは地域型ロジスティック

グローバルなeコマース（B2B・B2C）市場のロジスティック事業者は、ネットワークのシステムとオペレーションによって、概ね次の二つのタイプに分かれる。

第1のタイプは、インテグレーター⁸と呼ばれているグローバルなロジスティック事業者である。UPS、DHL、FedExなどがこのタイプのジャイアンツとされている。

インテグレーターは自社の航空機を保有し空陸一体でロジスティックチェーンを展開する。また航空会社、税関貨物取扱人、貨物代理人、道路メッセンジャーなどを一体的に組み入れたオペレーションを統制する。

第2のタイプは同じくグローバルにビジネスを展開するメジャーなロジスティック事業者であるが、より地域性の強い地域型ロジスティックである。インテグレーターとの違いは航空貨物ラインを自ら保有しない⁹ことと、配送システムを専ら自社のフリート（大型トラック車輛）による陸送便（ハイウェイネットワーク）に依存していることなどである。

ラポストグループのDPDグループは、この第2のタイプに属してB2B、B2Cの複合（ハイブリット）型配達ネットワークを運営する。イギリスの【郵便】ロイヤルメール・グループスのGLS¹⁰も同じくこのタイプである。いずれも汎ヨーロッパのメジャーなロジスティックオペレーターである。

海外市場—アジア地域を重視

ジオポストは欧州圏外でも多くの国でビジネスを展開する。ローカル（現地国）におけるオペレーションでは、地域で優位な宅配事業者を買収するか資本参加するかまたはアライアンスで、現地において一体的にCEPの宅配サービスを提供する。

アジア地域では、香港ベースのレントングループはラポストグループ（ジオポスト）とアライアンスで強力なパートナーである。レントンは国際間エクスプレスと中国へのB2Cインバウンドソリューションを提供する。

⁸ ”integrated operators”

⁹ ジオポストはエールフランスとジョイントベンチャーでエアライン・エクスプレスのSoDExIを運行する。

¹⁰ GLS;General Logistic Service はロイヤルメールのロジスティック子会社

タイガー（TIGERS）は中国系の航空貨物輸送会社。同じく香港、オーストラリア、マレーシア、インド、南アフリカ、欧州圏、北アメリカへ貨物の輸送をする。中国国内では生鮮食品のロジスティックスを扱う。ラポストはビジネスパートナーとして、タイガー（TIGERS）の株式の72%を保有している。

ジオポストはオーストラリアの貨物輸送事業者のワールドリンク（WorldLink）、イギリスのシグネット（Signet）、ウィンダイレクト（wnDirect）を買収している。ウィンダイレクトは国際間B2Cのスペシャリストとして、特にイギリスとアメリカからのB2C商品の配達で、年間に凡そ900万個以上の小包を取り扱っている。

1 - 3 インタビュー3・「ラポスト2020」

中国市場にブティックを輸出

「ラポストはグループ全体で収益性を向上するという大きな目標で、2015年以来、”Capture the Growth”「成長を掴め」を戦略的な旗印に掲げています。この点に関連して、特にeコマースの領域で、今後どのように展開されるのでしょうか。

ラポスト；ラポストグループはグローバルな市場でジョイントベンチャーを拡張しています。近隣ではスイスポスト、アジアでは中国、香港、シンガポールではレントンと、ジャパンポストとも交流協定を結んでビジネスの提携をしています。

ご指摘のように、eコマースはいま最も成長が期待されている市場です。ラポストはフランス国内に小包部門でコリッシモ”crissimo”があります。エクスプレス部門もまた収益性が期待されます。今年（2017）、海外事業では子会社として「ブティック・フランス」を起ち上げました。これはアリババ¹¹のフランス子会社「チモール」と提携して、フランス製のブティック商品を中国の市場で売っていくという戦略です。

eコマースに関連して、ラポストグループはDPDの商品で大事なポイントがあります。それは商品の受け取りを顧客がフレキシブルに選択できる「プレディクト」というサービスです。つまり配達先を自宅にするか、郵便局にするか、ピックアップステーションか、オフィスにするか、お客様が選べるサービスです。これは競争の激しい欧州の市場でラポスト（DPD）がアドバンテージを持っているところです…」

¹¹ アリババ（Alibaba Group）は中国のeコマース企業。eコマースのサイトではアマゾンに匹敵する。

1 - 4 「プレディクト」顧客志向の宅配便

ここで「プレディクト」についてももう少し触れておきたい。インタビューでも言及されているように、「プレディクト」は競争の激しいB2C市場で、差別化された宅配便商品として、いまラポストグループの”売り”ナンバーワンである。ラポストに倣ってキャッチコピー風に謂うと「”シンプル”+”フレキシブル”+”オプション”」というところであろうか。「…お届け時間帯は何時にしますか、配達先はご自宅ですか、お近くの郵便局窓口ですか、それともオフィスですか、小包ステーションですか…、「プレディクト」はすべてお客様の都合とお好みどおりにお届けいたします」という懇切な配達サービスである。「プレディクト」は顧客が自分の好みでサービスの提供を自在にコントロールできるという点で、競合商品のなかで一頭抜けている。予め配達されるスロット（1時間／2時間の時間帯枠）をSMS¹²かeメールで通知されている。オプションでは配達日時や配達場所の予定を変えることができる。自分宛の小包がいま何処にあるか、オンラインの地図上でリアルタイムに確認できる。追跡はラストマイル（配達）の15分前の時間帯まで提供される。2017年4月から、「プレディクト」はクロスボーダーサービスとして、フランス国外22カ国で提供されている。

生鮮食品の地産地消・クロノフレッシュ便

2015年、ジオポストは国内小包部門のクロノポストに生鮮食品の配達に特化したクロノフレッシュを起ち上げた。携帯電話かスマートフォンで注文を受けて、地産の生鮮食品を地元の家庭にお届けするという、生鮮食品の新たな宅配サービスである。クロノフレッシュは、ローカル経済の活性化と地元消費者の双方の期待に応える意味でも、謂わばフランス版の地産地消運動、”ふるさと創成”かもしれない。

一方、生産者と農業食品業界も生鮮食品の流通機構の見直しに取り組んでいる。この市場はローカルにおける流通の革新という意味で、高い発展の可能性を秘めている。

数時間以内にお届けというクーリエ速達便は、2015年以降に大都市のビジネス街のB2B市場で成長してきた。この市場にはいくつかの事業社が出現した。2014年後半に設立されたフランスのスケアート社もそのひとつ。同社は時間と配達場所を特定してCEPを届けるニーズに対応して商店やビジネスのためのモバイル・アプリを開発していた。

2017年3月、クロノポストはスケアート社を100%買収した。このアプリのおかげで、ジオポストはいま顧客の注文を、プロのメッセンジャーを介して1時間未満で届けることができる。

¹² SMS ; ショート・メッセージ・サービス。顧客の携帯かスマートフォンに送信される。



写真 配達バン車腹；“ネットショッピングされたら…郵便小包にお任せ”

1-5 DPDのロジスティックインフラ

DPD・UKの超大型小包ハブ

2015年9月、ジオポストは英国子会社のDPD・UKに1億5000万ユーロを投資して、ローカル¹³に15箇所の倉庫を建設する計画を発表した。現在そのうちの4カ所が活動中で、いずれもスーパーウェアハウスとされる1時間に7,000個の小包を処理する区分装置を備えた、欧州でも屈指の区分処理センターである。



写真 DPD・UKのスーパーハブ；レスターシャー郊外、ヒンクリー

2018年3月7日、DPDグループは1億5000万£を投資して、同じくイングランド中部のヒンクリーに第2のスーパーハブ建築の許可を得た。新たに建設されるこのハブはD

¹³ DPD・UKのスーパーハブ。イングランド中部の都市、レスターシャー郊外、ヒンクリー

PD・UKの5番目、延べ面積27万平方フィート、1時間に7万1000個以上の小包処理—イギリスにおける終夜の区分処理能力60%をカバーする。またハブ建設で750人のジョブ（新しい仕事）を創出する。着工は2018年10月、2020年10月の完成とされている。

フルオートメーションの区分搬送施設を装備したスーパーハブは、ロシア、バルト諸国、ドイツ、フランス、スペインにも建設が予定されている。

「DPDグループはこれまでもイギリス国内のインフラに多くの投資をしてきた。われわれDPD・UKは昨今のイギリスで起きているe-コマースの活発な消費活動を、”リテール習慣におけるセイスミック（地殻変動的）変化”と捉えている。」（DPD・UK、D.マクドナルドCEO）。

成長の収穫で熾烈な競争

2017年12月18日—クリスマス贈答品小包ピークの日—ラポスト（クロノポスト）は約750万個の小包配達を達成した。同日、2017年度の業績（予測値）を発表している。

それによるとDPDグループの収益は68億ユーロとされていた。これは2016年度実績の62億ユーロに対して+11%の増益であった。ビジネス小包に占めるB2Cの割合では、2016年度の34%から、2017年度には37%に伸びている。

ジオポストのCEO、ポール・マリ・シャバンヌ氏は「2017年度、DPDグループはB2Cの力強い成長のおかげで、欧州のCEP宅配市場でナンバー2として、また国際小荷物配達のエキスパートとして、その地位を揺るぎないものにした。」とコメントした。

DPDグループは欧州経済圏で23カ国に独自の配達ネットワークがある。2017年度、B2Cビジネスはそのいずれの国においても顕著な成長を記録していた。国別に伸び率を対前年（2016年度）比で見ると、フランス（+6.3%）、イギリス（+11%）、ロシア（+13.7%）、ポーランド（+18.3%）であった。いずれにせよラポストグループは、2015～2017年の間にB2Cの成長果実をしっかりと掴んでいた。

しかしながら、決して安閑としてばかりはいられない。欧州経済圏のeコマース市場ではいま熾烈な競争が展開されている。何れの国の【郵便】も郵便物数の落ち込みによる減収を、B2C小包のブームによる増収で補填しようとしている。

B2Cの小包配達市場でトップを走る先頭集団のドイツのDHL、それに続くフランスのDPDグループも、後方から域内諸国の【郵便】が続々と”追いつき追い越せ”と迫っている。その実情の一端を、最新の業界ニュースは伝えている。

「—オーストリーの【郵便】、オーストリーポストは2017年度にグループ収益で対前年比を+2.3%上回る実績を確保した。「この成果は小包の物数増（対前年比+20%）とロジスティック部門のダイナミックな成長によってドライブされたものだった。これはメールとネットワーク事業部門の減益（対前年比-2.1%）を相殺してなお余りあった…」

オーストリーポストのCEO曰く。「…来たるべき4年に備えて、現行の2倍、1時間当たり10万個の小包を処理する最新・最速の区分装置を開発中である。これらを装備したハブを構築することで、国内と東欧圏の成長著しいB2C小包の収益を確保することができるだろう」¹⁴

¹⁴ 2018年3月15日付け[Post & parcel]

第2節 欧州圏「B2C」トレンドを読む

「eコマース調査報告書2016」から

2 - 1 eコマースの発展とEU経済への影響

◇年間送達小包数;42億個以上◇15歳以上の人口;6億8500万人◇インターネット利用者数;5億1600万人(75%)◇eコマース利用者(eショッパー);2億9600万人(43%)◇B2C売り上げ高;EU圏;4553億€(+13.3%);◇EU28圏;4074億€(+13.4%)◇西欧域;2529億€(+12.9%)◇中欧域;895億€(+14.2%)◇南欧域;509億€(+17.1%)◇北欧域;376億€(+10.9%)◇東欧域;245億€(+9.1%)◇オンライン事業社数;75万(推定)以上◇ジョブ創成;250万人(+)は対前年2015比増/ソース;欧州電子商取引協会の調査報告書¹⁵

広域EU圏のeコマースを展望する

2015年度、EU圏の総国内総生産(GDP)は17兆6000億ユーロに届いた。そのなかでeコマースの経済効果は2.59%と見積られている。このパーセンテージは2020年までにほぼ2倍になると予測されている。直接的および間接的にB2Ceコマース(電子商取引)によって創出される新たな仕事の数は、ヨーロッパ全体で凡そ250万人と推定されている。

欧州電子商取引協会の調査報告書は、Ecommerceヨーロッパは、B2Cウェブサイトの数を推定している。— 2015年末におけるeコマース(電子商取引)のウェブサイトはおよそ75万サイトに増大した。それまで年に1%~15%のペースで成長してきたとされるが、この成長率は南欧、東欧などにおける発展途上国の電子商取引市場でさらに加速が予想されている。

既に成熟している西欧・中欧・北欧圏の電子商取引市場と、発展途上段階の南欧・東欧・ロシアを含む広域EU圏との格差は次第に縮まりつつある。【郵便】と民間の小包宅配事業者は、eコマース(B2C)の曾てない成長から凡そ42億の小包が送られることで、それぞれの果実を収穫している。

¹⁵ *「欧州eコマース財団2016レポート」

「E コマース欧州」(欧州電子商取引協会調査); D P D グループ; 【E Shopper Barometer Report】2017 など、さまざまな調査報告書が出されている。本節ではそれらのレポートから、いま最も注目されているB2Cの動向、国によって異なる消費者習慣、なかでもモバイル端末を必携ツールとして行動しているヤング世代を対象にした、購買行動をクローズアップしてみたい。

表3 広域EU経済圏のeコマース;取引高をベースにランキング

順位	国名	eコマース取引高; 億€	15歳以上の人口;100万人	インターネット利用者数;100万人(%)	e-購入者数;100万人(%)
1	イギリス	1,571	53. 6	49. 8(93%)	43. 4(81%)
2	フランス	649	54. 0	47. 0(87%)	36. 0(67%)
3	ドイツ	597	70. 7	63. 0(89%)	51. 6(73%)
4	ロシア	205	121. 8	85. 8(70%)	30. 0(25%)
5	スペイン	182	39. 3	31. 4(80%)	16. 6(42%)
6	イタリア	166	52. 5	35. 7(68%)	17. 7(34%)
7	オランダ	161	13. 6	13. 6(98%)	12. 9(93%)
8	デンマーク	117	4. 7	4. 6(97%)	3. 7(80%)
9	スウェーデン	97	8. 1	7. 4(92%)	5. 8(72%)
10	スイス	85	7. 0	6. 4(92%)	4. 7(67%)
11	トルコ	85	57. 9	31. 3(54%)	9. 1(16%)
12	ベルギー	82	9. 3	8. 0(86%)	6. 9(74%)
13	ノルウェイ	79	4. 2	4. 1(97%)	3. 2(76%)
14	ポーランド	76	32. 4	22. 7(70%)	12. 0(37%)
15	オーストリー	75	7. 4	6. 3(85%)	4. 3(58%)
16	フィンランド	72	4. 6	4. 3(93%)	3. 3(78%)
17	アイルランド	59	3. 6	3. 0(82%)	1. 9(52%)
18	ギリシャ	38	9. 3	6. 3(68%)	3. 0(32%)
19	チェコ	35	9. 0	7. 4(83%)	6. 3(70%)
20	ポルトガル	33	8. 7	6. 1(70%)	3. 1(35%)
ソース:「Eコマース欧州」(欧州電子商取引協会調査) ¹⁶ ;「世界銀行白書」(Worldbank, Doingbusiness and Ecommerce Foundation 2016)／[European B2C E-commerce Report 2016]などから、国別のデータを抽出して作成した(星野)					

トップ3の英・独・仏で6割のシェア

表3は「Eコマース欧州」の調査資料から、国別にデータを抽出して作成したものである

¹⁶ 「Eコマース欧州」ヨーロッパのeコマース(電子商取引協会)のボイスである。ミッションは国境を越える電子商取引を促進するため会員と他の投資者に情報と調査資料を提供する。

る。この表からまず読み取れるのは、イギリスの電子商取引パワー（購買力）における卓越性である。イギリスだけでEU圏諸国の取引高の3分の1以上の割合を占めている。さらに売り上げ高ランキングで、トップ10の占める割合はほぼ85%である。なかでもイギリス、フランス、ドイツのトップ3の三カ国で61.9%を占めていて、これに続く7か国の合計（22.3%）を大きく凌いでいる。

広域EU圏のeコマース取引高は毎年12～13%の伸び率で着実に増大している。この成長が来る年にも続くとして、予想されているEU圏のeコマース（電子商取引）の総売上高は、2016年には5,110億ユーロ、2017年の5,980億ユーロ、2018年には6600億ユーロと想定されている。

2 - 2 B2C市場の慣習と国民性

DPDグループの市場調査

2017年2月20日、DPDグループも同じくeコマース購入者調査報告書¹⁷を発表した。調査は無作為のインタビュー方式で（オースリー、アイルランド、ラトビア、イタリア、リトアニア、オランダ、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スロバキア、スロベニア、スペイン、スイス、英国、ロシアなど、21か国に亘り、調査対象者（18歳以上）24,871人というかなり大がかりなものであった。2017年1月から少なくとも1つのオンライン注文で物質的な商品で購入している。リサーチは独立した市場調査会社カンターTNSによって実施された。

2017年に、ヨーロッパのeショッピング 購買客の54%は、外国のウェブサイトから購入品をオンラインで購入した。それらの67%は、以前にヨーロッパにある外国のウェブサイトから購入した経験があった。（うちの39%は自国かまたは近隣国からだった）ヨーロッパ圏外のウェブサイトからのeショッピングは67%。そのうち中国からの購入が44%で最多、次いでアメリカからの31%だった。

欧州圏”B2C”トピックス

ジャン・クロード・ソネ氏（DPDマーケティング&CRSディレクター）は、自社の調査結果からヨーロッパ社会の電子商取引トレンドとeショッピング顧客の購買習性に注目する。そのなかで共通しているのは、国境を越えるネットショッピングはすべての地域で人気があることだった。これまでにeコマース（電子商取引）を体験していない人々も、”いずれはネットで品物を購入するつもりである”とした回答がほとんどだった。

¹⁷ DPDグループ；【E Shopper Barometer Report】2017/Kantar TNS

これは来たるべき年の大いなる成長の可能性を示唆していた。同時に国によって購買習性や嗜好が異なることに注目した。以下にそれらのトピックスをピックアップしてみよう。

オンラインショッピングの大半は、現状ではラップトップかデスクトップPCで行われている。しかし一方でスマートフォンなどによるオーダーは、35%から42%に成長している。モバイル端末で使いやすいウェブサイトが出現してきたことが、購入の動機付けで重要な変化とされている。調査対象者の42%は、モバイルフレンドリーなサイトがあることが、購入のインセンティブで不可欠な要素だとしている。

西ヨーロッパの諸国ではクレジットカードでオンライン決済が優先している。東欧圏諸国では代金引換ができるリテーラーのサイトに人気がある。またサイトの信頼性を重視する傾向が強い。全体的に購入時の配達先指定では宅配（自宅）が調査対象者の84%と最も多い。配達先ではフランスは自宅に次いで郵便局窓口指定が最も多い。

買い物客の多くはライフスタイルに合ったシームレスな配送オプションの必要性を認めている。もしそのニーズが満たされるなら、宅配便ロッカーや郵便局窓口などの選択肢も考慮されるとする。インターネットの普及率とオンライン購入者の数と必ずしも相関しない。例えば普及率が94%のオランダは、オンラインで1回以上商品を購入した経験がある人が44%である。これに対し普及率が52%のイタリアでは、66%がネットショッピングを体験している。

表4 電子商取引の購買商品（サービスを含む）ランキング

ランク	商品 & サービス	B2C購買率%
1	トラベル・レジャー・航空券	77%
2	トラベル・ホテル・宿泊予約	65%
3	ミュージック・CDなど	65%
4	ラップトップ・タブレット	38%
5	モバイルフォン・携帯電話	34%
6	衣料品・フットウェア	33%
7	家庭の家具・調度品	30%
8	映画・音楽会・チケット	30%
9	家庭用キッチン用品	29%
10	自動車保険	27%
11	テレビセット	27%
12	日曜大工 (DIY)	26%
13	化粧品	19%
14	ヘアケア	12%
15	食料品雑貨	3%

「Eコマース欧州」(欧州電子商取引協会調査資料)

表4はランク1と2のトラベル予約を除けば、欧州全体の一般的購買商品の傾向を表し

ているが、国によって人気商品のランキングはかなり異なっている。総じてブティック（おしゃれな洋服・装身具）、衣料品が人気である。またこの表には出ていないが、書籍は何れの国でも上位にある。新しいトレンドはお菓子や食料品である。

イギリスのe購買層は女性上位

2018年1月24日、イギリスの【郵便】ロイヤルメールはオンライン市場における国内顧客の購入習慣を調査した。それによるとイギリスのeコマースの購買層の3分の2は女性で女性上位が明らかにされた。レポートではeコマース市場購買層はオンラインサイトに定期的に目を通していて、毎月平均2つの品を購入している。サイトはアマゾンとeBayが購買の80%を占める。一方で3分の1の男性は女性に比べて平均31%ほど多く費やす。金額は月平均で男性が67£、女性が51£。イギリス人がeコマース市場で一般的に最も多く買っているのは衣料品（32%）、次いで書籍だった。

ヨーロッパ全域を通して人気があるネット商品は、ファッション、ブティック、書籍、エレクトロニクス、美容、健康商品である。ただし買いものにもかなり地域差がある。イギリスではヤング層がオンラインでの食品を購入する。ドイツの買い物顧客で最も多いのは医薬品であった。買い物客は一般的にまず近隣諸国のサイトから機会を模索する。

2 - 3 欧州ヤングのe - ショッピング

オンラインショッピングの大半はラップトップPCかデスクトップPCで発注されているが、一方でヤング世代のスマートフォンなどからのオーダーが増えている（35%～42%）。モバイル端末からのショッピング行動は、主に若者層のB2C（ディーラーから顧客へのネット通販）のプロセスで発生する。ヤング層顧客にとって、モバイル端末と使いやすいウェブサイトがあることが、ネットショッピングの動機で重要なファクターであることを示している。

以下余談であるが、デスクトップ型やノートタイプのコンピュータからネットで電子商取引をすることを”E-コマース”（e-commerce）と呼ぶのは一般化している。それに倣って携帯電話、多機能端末、スマートフォン、タブレットなどを利用した電子商取引を、”M-コマース”（m-commerce）と呼ぶようになっている。同じくインターネットのサイトで商品を販売する小売り事業者を”M-テイラー”（m-tailer）と称するなどの造語が登場している。どちらも”M”はモバイルであろう。ただしこれらの新語は未だ熟れているとは言えず、また紛らわしいので本論では用いていない。

さて2016年2月、DPDグループは、『オンラインショッピングにおける顧客習慣の市

場調査報告書』¹⁸を公表した。本調査は東欧諸国を含むEU圏の21ヶ国、23,450人に直接面接したもので、国際的なB2Cマーケティングリサーチとしては大規模なものであった。この報告書では最新の電子商取引のトレンドをハイライトしている。

本節ではこのレポートから、特に若者層に焦点を中てたショッピング行動をハイライトしてみたい。ヤング層調査の対象国は英国、スペイン、フランス、ドイツ、ポーランドの欧州五ヶ国であるが、それぞれのお国ぶりと国民性が垣間見えて興味深い。

欧州ヤング層はモバイル派

若者世代はネット通販から価格と品物でベストバイ（最高の買い物）を発見することに喜びを見いだす。ヤング層は概ねネット上から最高の品と価格を探すためにツールを巧みに使いこなしている。その結果、ベストバイ” いい買い物をした”に満足感を得ている。しかしベストバイはかなりの努力と代償を払っても、稀にしかゲットできないことも知っているから、自ずから妥協の必要性を認識している。

eショッピングにおけるトランスピアレンシー（透明性）は、消費者サイドから購買価格の誤算を避けるうえで必須である。それは同じくサービスアンカーの配達事業者にとっても、不透明性とフレキシビリティの欠如は、多く無駄骨折や空振り配達（持ち帰り）など、大きな負担となっている。

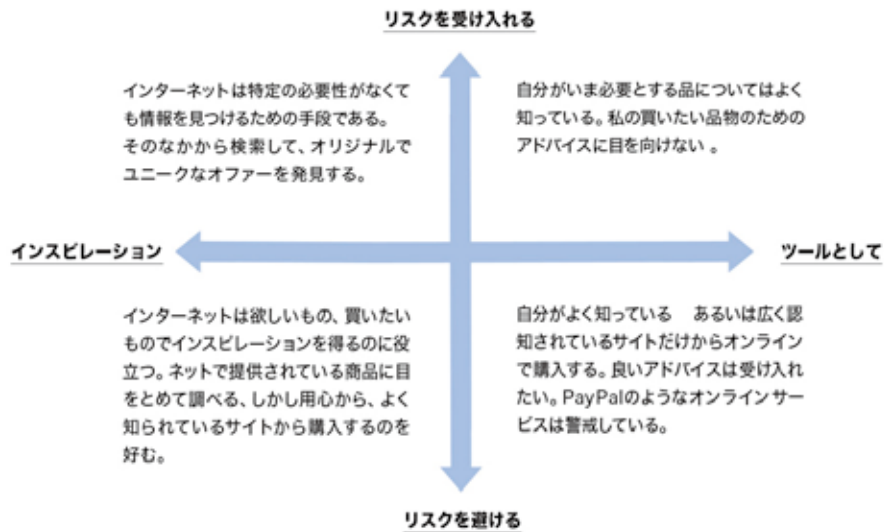
ヤングのネット購買層にとっても理想的な配達とは、届けられる品物がいつどこで欲しいかというニーズを満たしてくれることにある。この点ではロッカー・システムはパーソナルなライフスタイルに適応できる解決策のひとつである。ただし小包ロッカーは現状ではヤング層に必ずしも人気があるとは言えない。

購買行動で国民性が反映

リサーチではイギリス、スペイン、フランス、ドイツ、ポーランドの五ヶ国で、各々のヤング層を対象に自宅で個別にインタビューする手法を採っていた。その結果、オンラインで品物を購入する際の若者の行動は、四つのタイプに分かれて、それぞれに国民性が反映されていることがクローズアップされている。

¹⁸ DPDグループ『オンラインショッピングにおける顧客習慣の市場調査報告書』2016

図 欧州圏ヤング層の購買行動マトリックス



図のマトリックスの矢印の下方向↓は「リスクを避ける」タイプ 同様に上方向↑は「リスクを受け入れる」タイプ ←左方向は「ひらめき」タイプ 右方向は→「ツールタイプ」をそれぞれ表している。以下に調査結果の分析から見て見よう。

- ①ドイツの若者はディスカウントカルチャーとディーラーの独自性を重視する。そこから自主的な買い物でベストバイを見つけようとする。
- ②ポーランドの若者は信頼性の高いサイトから実的な買い物を好む傾向がある。
- ③スペインの若者はベストバイ（最高の買い物）のパフォーマンスに強く惹かれる。しかし懐具合との兼ね合いから概ね安全が保証された堅実なショッピングに落ち着く。
- ④イギリスのヤング層はeショッピングで高い普及率を誇る。新しい消費者トレンドを好んで大胆な買い物をする。イギリスの若者層は近未来型トレンドの受容タイプである。
- ⑤フランスの若者層のネット購買習性は実利的で、一般的に面倒な手続きを嫌って煩瑣な購入手順を避ける傾向がある。

2 - 4 世界のeコマーストレンド

ここでグローバルに展開するeコマース（電子商取引）の現状を、国際的な視野から眺めてみたい。IPC¹⁹は【郵便】の相互協力団体（任意加盟）である。主として欧州であるが、北米、南米、アジア太平洋地域に亘り 31 か国の【郵便】が加盟している。

2017 年、IPC は国境を越える e コマース購買者の調査結果を発表した。サンプル（回

¹⁹ IPC; (International Post Corporation) はグローバルな【郵便】の相互協力団体(任意加盟)【郵便】は主として欧州であるが、北米、南米、アジア太平洋地域に及ぶ 31 か国が加盟している。e-コマース購入者(eショッパー)とSME(中小企業)のために INTERCONNECT プラットホームで配達インフラを構築することを目的としている。

答者)数は28,000人に及んでいる。

調査レポートはまず世界の消費者がますますオンラインで買い物していることを挙げる。さらにオンライン・ショッピングで最も重要なポイントとして、消費者が購入を決定する前に価格、配達料金がはっきりと提示されることを必須要件としている。

レポートではeコマースの購買行動で最もアクティブな国は中国、韓国、インドとアメリカ合衆国である。またI P C加盟国の【郵便】で小包で配達される商品の70%は中国から購入されている。

e - ショッピングの端末機で、最もポピュラーなのはラップトップで(34%)、デスクトップが(30%)これに続いている。多機能電話機は全体では(24%)であった。デスクトップは55歳以上の消費者で最も一般的である。多機能電話は若年層により人気がある。特に、16歳~34歳の年齢層の3分の1以上(35%)はスマートフォンによるe - ショッピングを好んだ。これを国別で見るとスマートフォンからのe - ショッピングは中国(53%)で最もポピュラーだった。次いでインドの(51%)、アメリカの(43%)、ブラジルと韓国がそれぞれ(36%)とこれに続いている。

これらと比較してヨーロッパ圏諸国では多機能電話の利用度は低い。ただしヤング層では、アセンディアのデータにも見られるようにヤング層で利用が拡大している。

配達先指定では、回答者の4分の3(74%)は小包の配達先を自宅としている。4分の1(26%)は郵便局窓口で小包をピックアップする。配達先の指定は国によって違いが大きい。郵便局の窓口交付はロシア(76%)で最も高く、次いでアイスランド(67%)、キプロス(65%)、フィンランド(50%)とギリシャ(44%)であった。オフィス・職場への配達指定は中国(44%)で最も一般的であった。次いでインド(41%)。クーリエ・小包店舗で受け取るのはフランス(54%)ポピュラーである。小包ロッカーはフィンランド(43%)で最も多く、次いでデンマーク(41%)と中国(33%)で一般的であった。

圧倒的な中国製品の世界進出

I P Cのレポートは加盟31か国のe - コマース購入者(eショッパー)が、最近どの国から商品を購入したかを、回答数のパーセンテージで1位~3位までリストアップしている。ここでは本論に関連した数カ国のデータを見てみよう。フランスは中国が31%でトップ、次いでドイツが19%、イギリスが15%である。イギリスは中国が40%、アメリカが24%、ドイツが10%。ドイツは中国が33%、イギリスが17%、アメリカが13%。オーストリアはドイツが77%、中国が10%、アメリカが3%。スイスはドイツが46%、中国が19%、フランスが13%。ロシアは中国が79%を占めている。ほかにも殆どの国で中国からのe - ショッピングが傑出している。因みにアジア、その他の国では、中国はアメリカが26%、オーストラリアが20%、日本が19%。韓国はアメリカが50%、日本が15%、中国が13%となっている。なおわが国の日本郵便はI P Cに加盟していないのでデータはない。

表 グローバルなe-コマース購入品

商品品目	購入率	備考
◇衣料品・シューズ・アパレル	30%	殆どの国で No.1 カテゴリー。インドは 42%で特出
◇家電製品	19%	
◇健康と美容用品	14%	中国（42%）と韓国（34%）が特出
◇本、音楽メディア	10%	
◇宝石と腕時計	10%	インド（25%）とハンガリー（21%）が特出
◇スポーツ・レジャー用品	9%	
◇ホーム&ガーデン	8%	
◇おもちゃ	8%	
◇コンピュータ	7%	
◇家庭用品	6%	
◇車とモーターバイク	4%	
◇その他	8%	
設問―“最近あなたがオンラインで購入した品目（カテゴリー）を挙げて下さい。”―サンプル数：28,000 人／（IPC調査 2017）		

表 欧州のB2Cリテラー

事業者名	国籍	実績値
アマゾン	アメリカ	24,230mn€
オットー	ドイツ	6,452mn€
アップル	ルクセンブルグ	3,750mn€
テスコ	イギリス	3,533mn€
ホームリテール	イギリス	2,328mn€
ディスコント	フランス	2,235mn€
ザランド	ドイツ	2,214mn€
ルクレルク	フランス	1,900mn€
ショップダイレクト	イギリス	1,876mn€
ネクスト Plc	イギリス	1,863mn€
Carrefour	フランス	1,800mn€
Vente Prive	フランス	1,700mn€
アスダ	イギリス	1,700mn€
メルトグループ	ドイツ	1,500mn€
ジョン ルイス	イギリス	1,460mn€
Source: Retail-index.com, 2016		

2 - 5 結論として—B 2 Cの大波は続く

広域EU圏のeコマース（電子商取引）取引高は毎年12～13%の率で着実に増大している。この成長が来る年に続くして、EU圏のeコマース（電子商取引）総売上高は2016年には5,110億ユーロ、2017年の5,980億ユーロ、2018年には6600億ユーロとなるとされている。その先は年々高い伸び率で成長が持続して、2020年までに1兆ユーロ、もしくはそれ以上の売り上げが予測されている。しかし僅か数年で本当に1兆ユーロに届くのだろうか…？

表5 EU圏eコマース総売上高の実績と予測

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2960億	3540億	4020億	4550億	5100億	5980億	6600億	—	—

「Eコマース欧州」(欧州電子商取引協会調査資料)

報告書による専門家の答えは”イエス”である。その根拠となる分析から興味深い傾向が読み取れる。すなわち成熟した国のB2C成長率はすでにほぼ横ばいになっている。

国別に対前年（2016年度）比伸び率を見ると、フランス（+6.3%）、イギリス（+11%）、ロシア（+13.7%）、ポーランド（+18.3%）であった。

2016年現在、英国、ドイツ、フランスが総体出来高に占める割合（60%を超える）は、2018年には55%に減少する。その一方で、スペインとイタリアのような国はトップ3の後塵を拝しているが、やがて彼らはB2C電子商取引市場地歩を得てシェアを拡大することは間違いない。従ってeコマース（電子商取引）の総体的な高い成長率は、EU圏南部、あるいは東欧圏のeコマース（電子商取引）市場の急速な発展でこれから先も維持されることが予測されるとしている。

結論として、EU圏諸国全体のeコマースの発展をさらに促進するために、いくつかの決定的な要因を挙げている。以下にそれら列举してみる。

- ◇増大するB2Cへの顧客の信頼、
- ◇信頼性のあるサイトとその充実、
- ◇経済活性化による失業率の減少、
- ◇医療費・介護費の国家負担軽減、
- ◇総体的国民の可処分所得の増加、
- ◇迅速で顧客志向の配達サービス、
- ◇モバイルサイト普及とアクセス、
- ◇シンプルで高齢者に優しい端末、

—などとされている。



◇出典・参考資料等

『Registration Document 2016 / LE GROPE LA POSTE 』

『“La Poste 2020: Conquering the Future”』 La Poste ; June 2014;

『オンラインショッピングにおける顧客習慣の市場調査報告書』 DPD ; 2017

『欧州eコマース財団 2016 レポート』

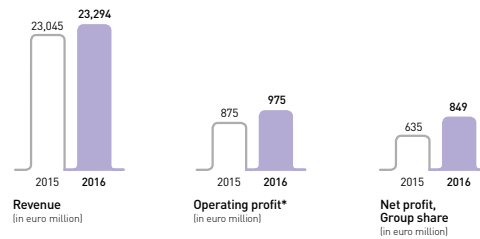
『DPD Group E - Shopping Barometer Report 2017』 DPD グループ

『DPD Group General Presentation 2017』 DPD グループ

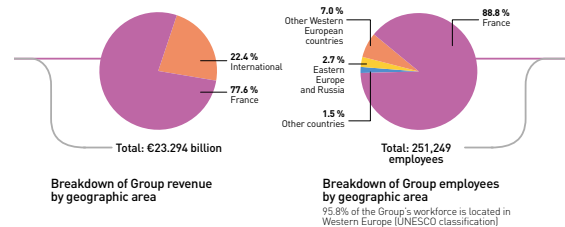
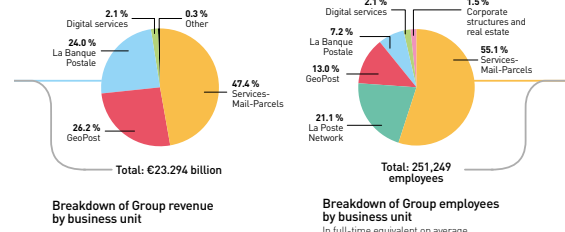
『主要4ヶ国の貯蓄金融機関』2007／（財）郵貯振興会』フランス篇

《参考》ラポストグループ主要指標

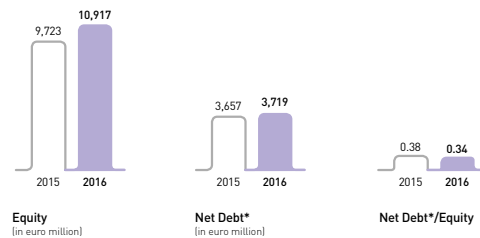
Le Groupe La Poste key indicators



* Operating profit after share of net profit/loss of companies under joint control

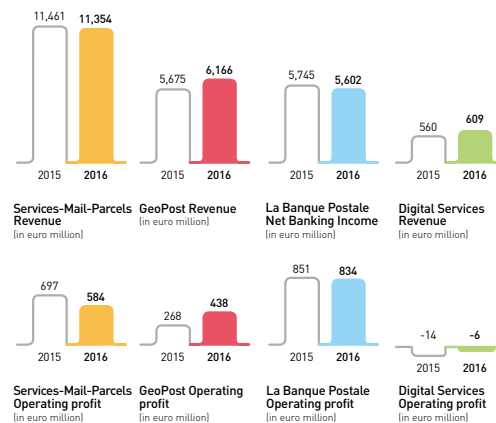


Le Groupe La Poste financial structure



* Does not take into account La Banque Postale's financial assets and liabilities, for which this concept is not relevant

Key indicators by business unit *



* La Poste Network is at the service of the other four Group business units

＜終わりに＞

デジタル化戦略とその核心

2014 年 1 月、ラポストはその戦略的な優先取組課題を提起した。これが「ラポスト 2020」と呼ばれている本論のメインテーマである。同年 4 月、「” Conquering the future” 明日を勝ち取る」を新しいグループ・ストラクチャ（旗印）として掲げ、全面的な組織再編成がこれに続いた。2014 年以降、その戦略と新規ビジネスの展開は着実に各事業部門で実行に移されている。

人々の生活習慣がますますデジタル化されている中で、ネットワーク事業部門は郵便局窓口のデジタル変革に取り組んでいる。

郵便局の窓口では、顧客サービス担当者は現在、顧客のリクエストに対応することができる。多機能電話機（スマートフォンやタブレット）に関連して、顧客に適切なアドバイスを提供することは、大部分の直営郵便局窓口で実行されている。ラポストが開発した顧客向け端末機器「Smarteo」（スマーテオ）は 2014 年以降、窓口で販売されている。スマーテオは 1,538 以上の直営局や委託郵便局窓口で、顧客の待ち行列やサービス提供の時間の短縮に役立っている。

ラポストはいま郵便局のお客様ルームで無料インターネット接続サービス（laposte.fr アカウントに 2 時間以内）を提供している。インターネットアクセスポイントは、2016 年の前半ではほぼ 235 の郵便局で配備されている。さらに Wi-Fi 接続は、2016 年内に 735 以上のロケーション（235 の郵便局 + 500 の公共的なサービスエリア）で利用できる。

ラポストグループは戦略的な最優先目標にデジタル化戦略を据えている。すなわち、2020 年までにラポストは「一フランス市民にとって最も身近に感じられるナンバーワンの企業体（“number one corporation for human proximity ”）であるための挑戦」として、その目標は以下にあるとした。

◇物理的なビジネスのユニバーサルサービス提供者としてグループの役割を変えること。

◇デジタル領分（活動範囲）までを包含するビジネスグループに変身すること

◇フランス人に好まれるデジタル・パートナーになること。

§ § §

2016 年 6 月 30 日、経済審議会の要請で、Arcep（電気通信・郵便規制機関）が実施した調査報告書によると、フランスの世帯のインターネット接続率は 85%であった。したがってインターネットに接続していない世帯は 15%である。そのほとんどは農村地帯（ローカル）の世帯であった。このデジタル化格差を縮めることは、ラポストグループの重要な公的役割として組み込まれている。ラポストは農村地帯でヒューマン・サポートを約束する。また都市やその近郊においても最

も傷つきやすい（フレイル）な地域で、公益サービスを維持する自治体を支援することを公約としている。

これらは、国の公共政策の近代化（modernise public action）を支援するグループの挑戦―「ラポスト 2020」（“Conquering the future” strategic plan）の核心部分と完全に軌を一にするところである。

＜謝 辞＞

本調査研究は、一般財団法人ゆうちょ財団（ポータル部）からの助成を受けたものである。感謝の意を表したい。

＜プロフィール＞

ほしの こうじ
星野 興爾

- ◇1939 年東京生まれ。中央大学法学部在籍中、1962 年に（株）「逋信文化社」入社。記者として郵政省、電電公社を取材。
- ◇1966 年、（株）逋信文化社社長。月刊「逋信文化」誌の編集発行、郵政事業、電気通信関連図書、事業史出版に従事。
- ◇ジャーナリストとして海外に郵便事情などを取材、新聞・雑誌などに掲載。
- ◇（財）郵便基盤研究開発センター理事。郵政民営化支援小委員会専門委員。
- ◇現在；（財）日本郵政退職者連盟評議員。（株）逋信文化新報社顧問。
- ◇著書；『世界の郵便改革』2004/郵研社；『世界のポストバンク』2005/郵研社

お問い合わせ先

〒101-0061 東京都千代田区神田三崎町3-7-4

一般財団法人ゆうちょ財団 ポスタル部

電話 03(5275)1813 FAX 03(5275)1807