

郵政民営化委員会 御中

資料175-3

物流業界の現状・郵政事業の国際動向について

2017年10月11日

STRICTLY PRIVATE AND CONFIDENTIAL

野村證券株式会社

A decorative graphic in the top-left corner of the page, featuring several overlapping triangles in various shades of gray.

目次

- | | |
|------------------|------|
| 1. 物流業界の現状について | P. 2 |
| 2. 郵政事業の国際動向について | P.11 |

1. 物流業界の現状について

国内外の物流事業者を取り巻く大きな構造変化

- 国内外の物流事業者を取り巻く事業環境は、グローバルな競争激化や合従連衡の進展、技術革新や新しいシェアリングビジネスの台頭など、大きな構造変化の過渡期にあると認識
- この変化の中で、事業戦略や財務戦略を駆使しながら、構造変化に対応出来る企業のみが生き残る時代に

物流事業者を取り巻く大きな変化の概観図

国内輸送需要の停滞

- 国内輸送需要は総じて伸び悩む傾向
- EC(E-commerce)市場拡大に伴い、対応する多頻度小口配送市場が拡大

国際輸送需要の拡大

- 訪日外客数6000万人時代へ、越境EC市場も拡大(日本発着)
- アジアを中心に世界的な荷動き拡大が継続

国内の物流事業者が直面する課題

- 事業者数が多く、輸送モードは超過供給・過当競争
- ドライバー不足が深刻化、働き方改革等による人件費・外注費増
- 老朽化施設・車両の更新投資負担が財務を圧迫

構造変化に対応出来る
物流企業のみが
生き残る時代に

国際的な物流事業者が直面する課題

- グローバルネットワークと多様な輸送モードを保有するメガキャリア化の進展
- 世界の海上コンテナ船業界も生き残りを掛けた大型再編が進展
- 成長するアジア市場には多くの事業者が参入し投資を拡大

技術革新・生産性革命

- 配送管理・在庫管理等における「IoT」活用による高度化・効率化
- 物流センターへのロボット導入・自動化の促進
- 電気自動車(EV)の開発・導入
- 宅配受取ボックス、大型郵便受け

シェアリングエコノミー・ロジスティクス

- 物流センターでの物流REITの活用、倉庫スペース・アセットのシェアリング
- 空いている車両と貨物のマッチング、フレイトブローカーの台頭
- ジョブシェアリング、データシェアリング

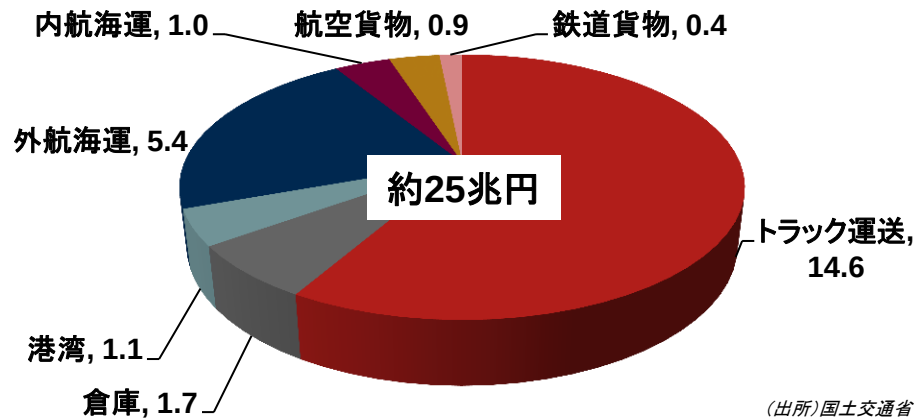
新規参入/提携M&A

- 国内物流事業者間の水平統合、物流周辺事業の垂直統合
- グローバルプレーヤーの大型M&Aの実現
- BtoCラストワンマイル配送への新規参入・軽貨物輸送モードの拡がり

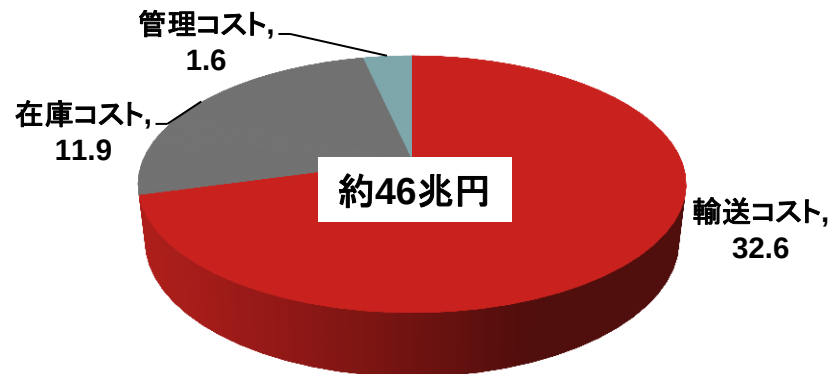
物流業界の推定市場規模

- 物流業界の市場規模は約25兆円(事業者の営業収入総計)、マクロ統計から見た物流コストは約46兆円(この差額が自社内物流コストと推察)
- 宅配便は約40億個、メール便は約53億個の輸送量があり、約3兆円前後の市場規模と推定
- トラック運送事業の中での宅配便/メール便事業の割合は増加、物流のアウトソーシング(自社から事業者へ外注へ)の潮流も引き続けている

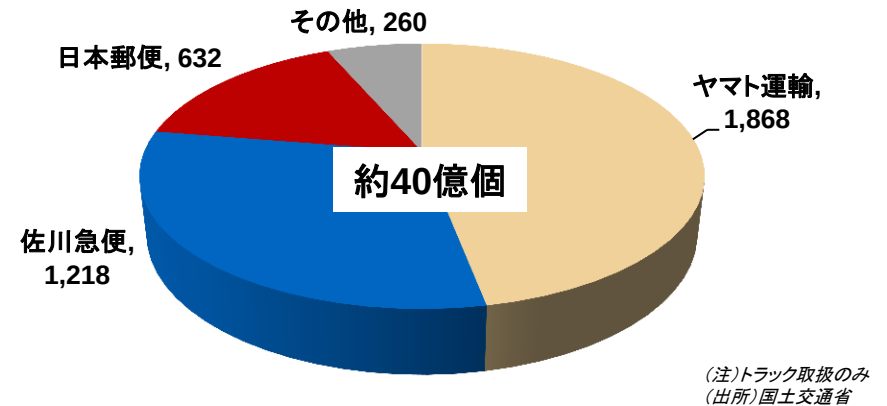
日本の物流業界の事業規模(兆円:事業者の営業収入の総計)



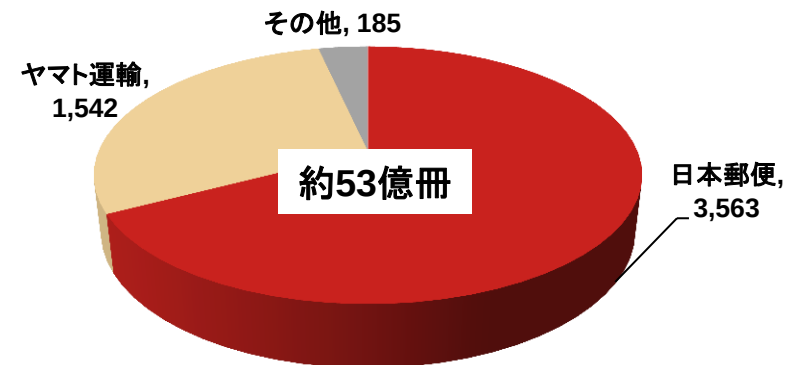
マクロ統計から見た日本の物流コスト(兆円)



主要事業者の宅配便の取扱個数(百万個)およびシェア(2016年度)



主要事業者のメール便の取扱個数(百万冊)およびシェア(2016年度)

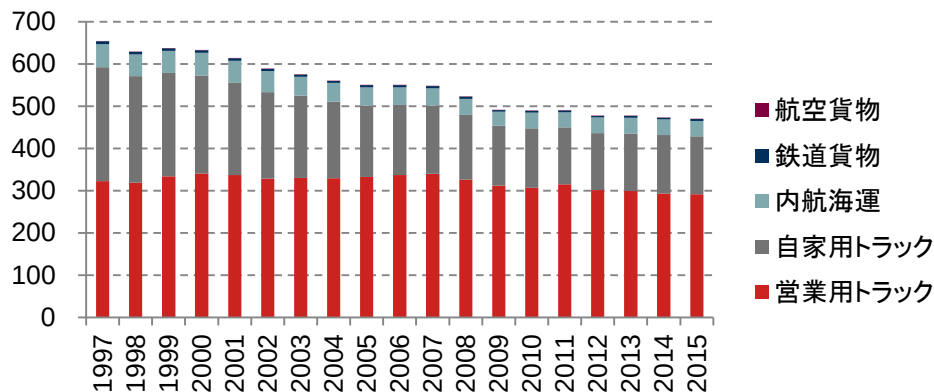


物流業界の輸送量の需給動向

- 国内景気の停滞に加え、SCM※による物流効率化、製造業の生産拠点の海外移転等の要因もあり、国内貨物輸送量はなだらかに減少
- 自家用トラック輸送量が大幅に減少している一方で、トラック事業者数は約6万社と高止まり(産業の寡占化はそれほど進んでいない)
- 全体の輸送量が縮小する中、EC関連貨物の増加を背景に宅配便取扱個数は拡大、一方でインターネットやスマホの普及で郵便物は減少

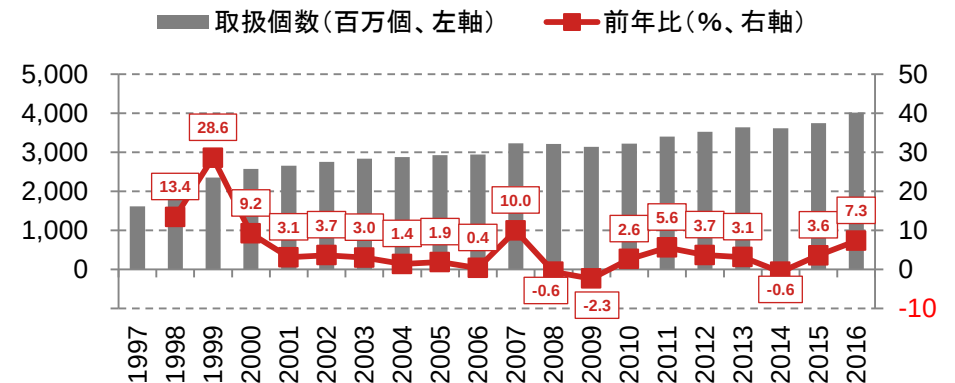
※SCM=サプライチェーンマネジメント

国内貨物輸送量の推移(千万トン)



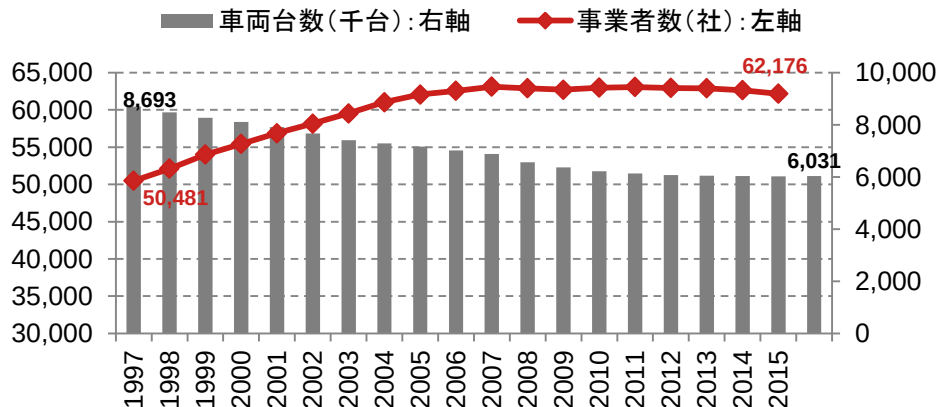
(出所)鉄道輸送統計、自動車輸送統計、内航船舶輸送統計、航空輸送統計

国内の宅配便取扱個数の推移



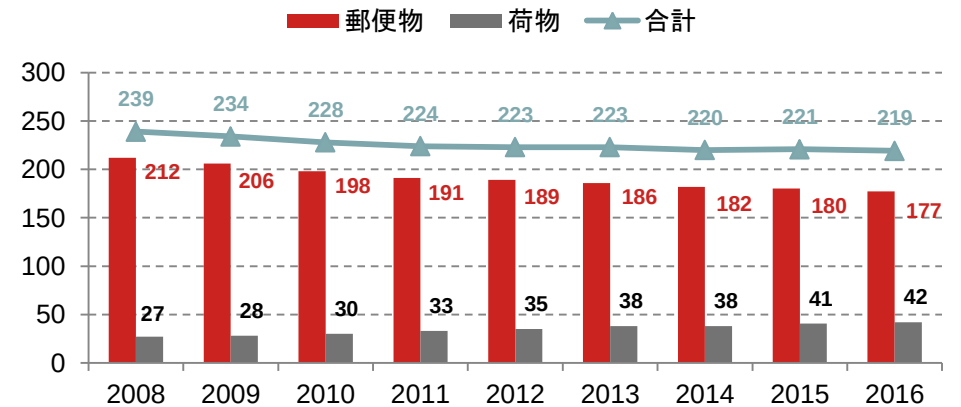
(出所)国土交通省

トラック事業者の事業者数とトラック車両台数の推移



(出所)自動車輸送統計年報

日本郵便の総引受郵便物等物数の推移(億通・億個)

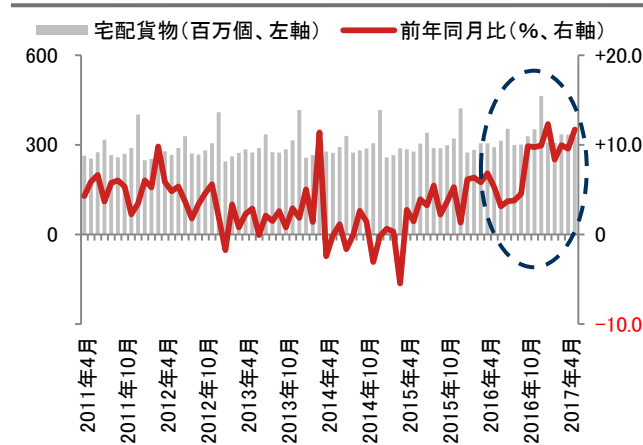


(出所)日本郵便(株)公表資料

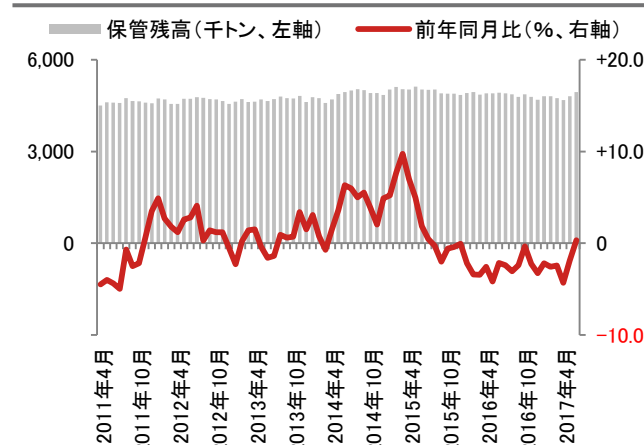
業態毎の貨物輸送量・取扱量の推移(月次ベース)

- 業態毎の貨物量を比較してみると、宅配便取扱個数と航空貨物関連は直近の前年同月比の伸び率が高いのに加え、絶対量でも増加
- 特別積合せトラックや倉庫関連は、前年同月比の伸び率が低いのに加えて、絶対量も横這いまたは減少傾向

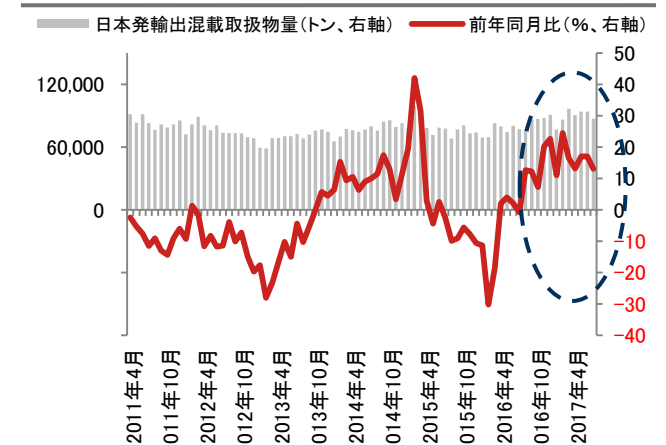
宅配貨物取扱個数(2011年4月～2017年5月)



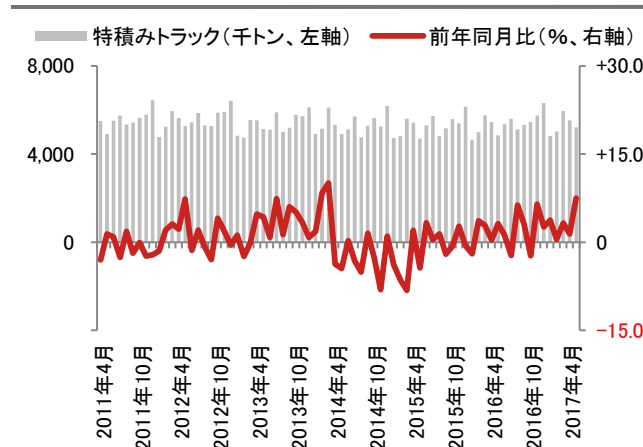
普通倉庫 保管残高(2011年4月～2017年6月)



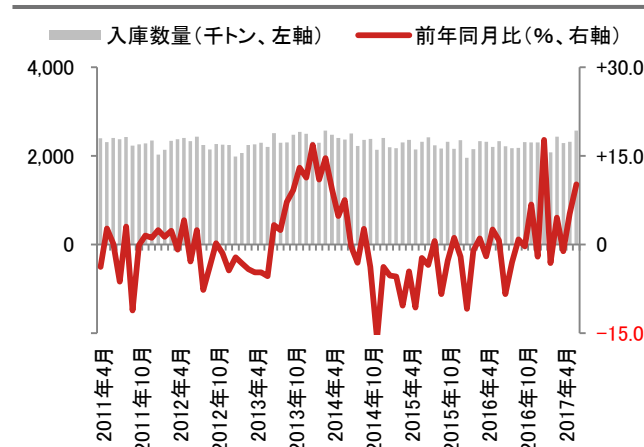
航空貨物 日本発輸出混載取扱量 (2011年4月～2017年6月)



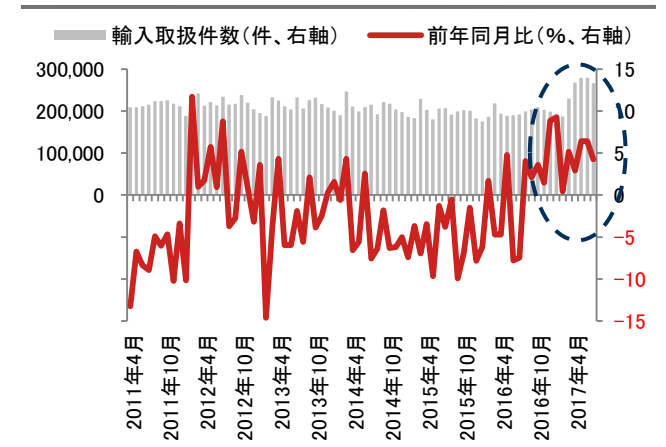
特積貨物輸送トン数(2011年4月～2017年5月)



普通倉庫 入庫残高(2011年4月～2017年6月)



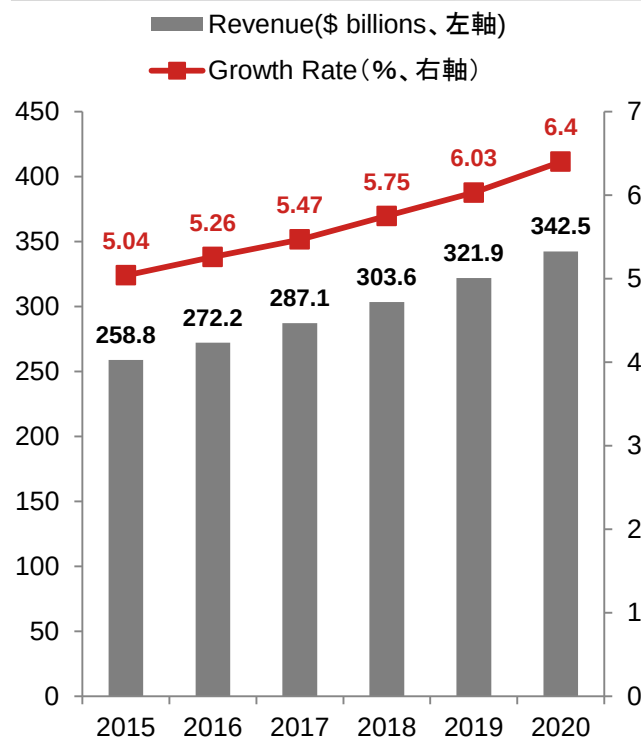
航空貨物 輸入取扱件数(2011年4月～2017年6月)



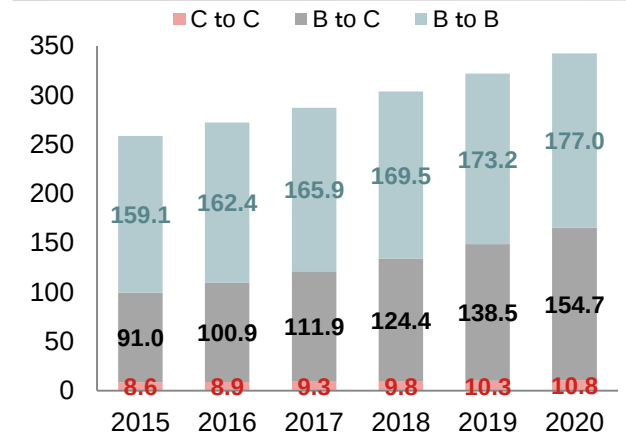
(参考)グローバルベースのCEP市場の見通し

- 日本と同様に、E-Commerce市場の拡大に伴って、グローバルベースでのCEP(Courier Express Parcel)市場も拡大が加速
- 顧客セグメント別にはBtoC市場、地域セグメント別にはAPAC(Asia-Pacific)市場の伸び率が高いと予想

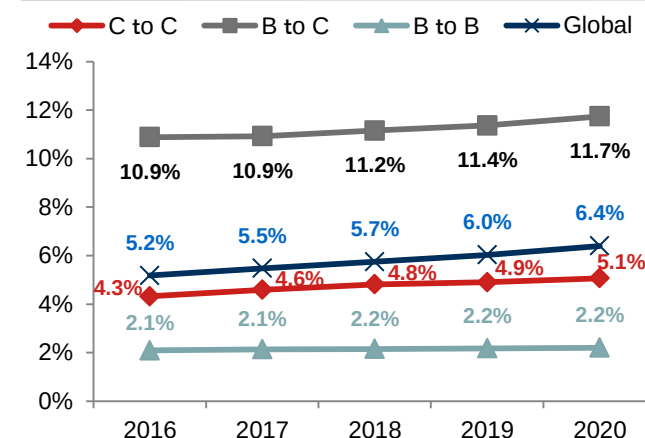
Global CEP market 2015-2020



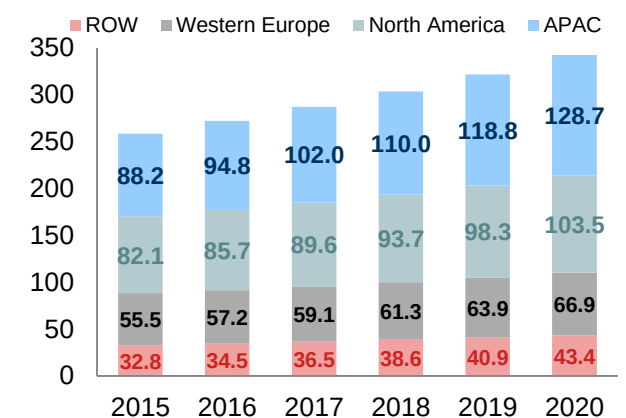
Revenue by customers



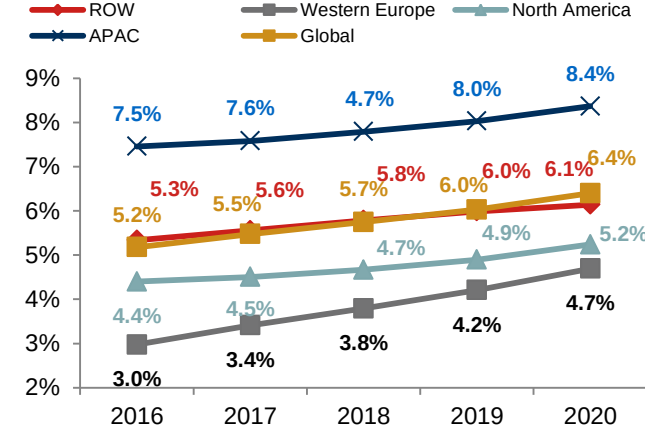
Growth Rate by customers



Revenue by geographies



Growth Rate by geographies



Segmentation by type of customers

- ✓ Business-to-business (BtoB)
- ✓ Business-to-consumer (BtoC)
- ✓ Consumer-to-consumer (CtoC)

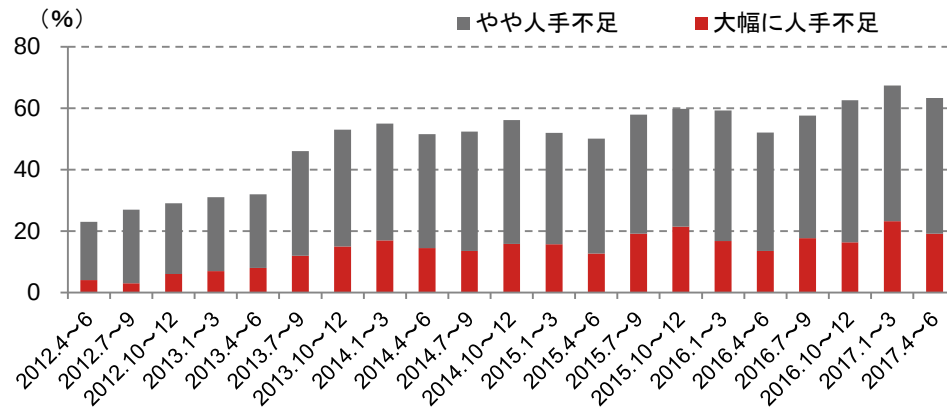
Geographical segmentation

- ✓ Asia-Pacific (APAC)
- ✓ Western Europe
- ✓ North America
- ✓ Rest Of World (ROW)

直面する課題：労働力不足と老朽化対応

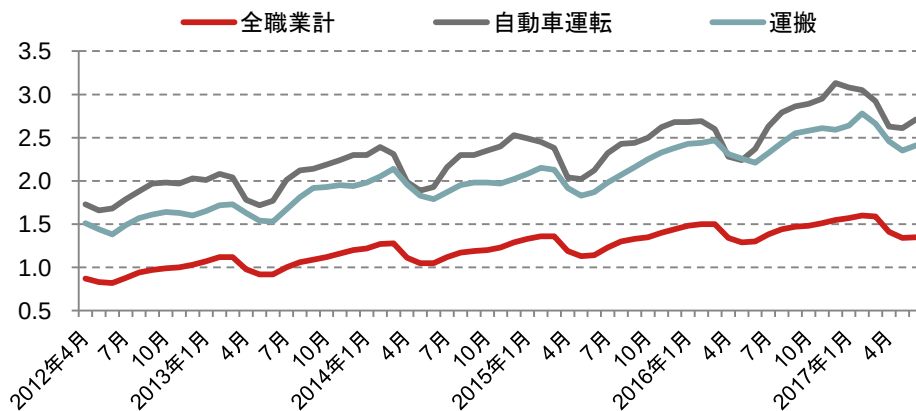
- 産業界全般に労働力不足が課題となっているが、物流業界でも特にトラック・ドライバーや物流センター内の作業員などの不足が顕著
- 物流施設・車両の老朽化対応も喫緊に迫られており、2020年頃、東京都市圏では物流施設の半数が施工後経過年数30年を上回る可能性も
- 人件費・外注費の上昇や、新設倉庫着工等の更新投資に伴う減価償却費や初期費用の増加などが、物流事業者の収益圧迫要因となっている

トラック運送業界の人手不足感（2012年4月～2017年6月）



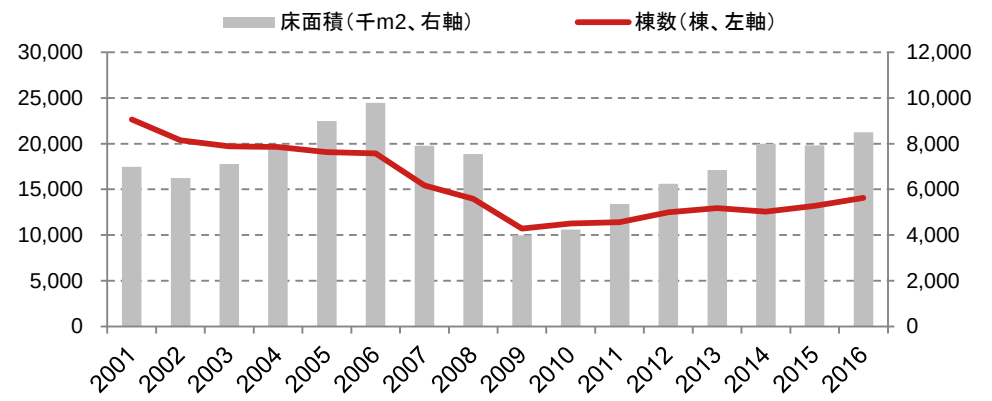
(出所)トラック運送業界の景況感(公益社団法人全日本トラック協会)より野村證券作成

有効求人倍率推移（2012年4月～2017年6月）



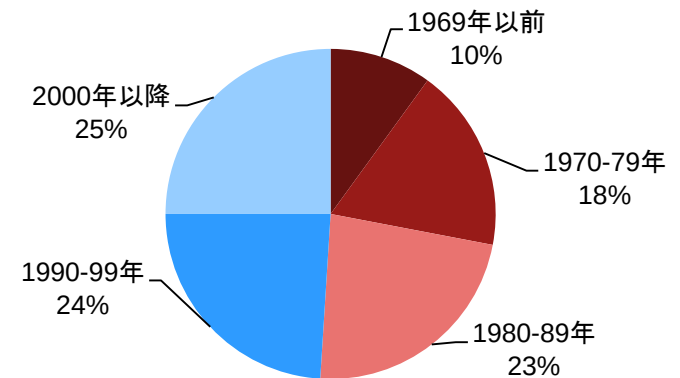
(出所)厚生労働省

新設倉庫着工棟数と面積（2001年度～2016年度）



(出所)国土交通省

東京都市圏全体の物流施設建設年代の割合



(出所)第5回東京都市圏物流流動調査

直近の話題となっている物流業界における新たな潮流

- サプライチェーンマネジメントの高度化や「IoT」等の技術革新は、物流業界における生産性の向上や効率化に結びついている
- また、物流版「Uber」のような形態の企業が世界中でスタートアップしており、既存事業者の事業領域を侵食する規模にまで成長
- こうした新たな潮流に対して、事業基盤の強化のための業務提携やM&Aが進展すると共に、一部の領域では新規参入事業者も増加

技術革新・生産性革命

- 配送管理・在庫管理等における「IoT」活用による高度化・効率化
- 物流センターへのロボット導入・自動化の促進
- 電気自動車(EV)の開発・導入
- 宅配受取ボックス、大型郵便受け

シェアリングエコノミー・ロジスティクス

- 物流センターでの物流REITの活用、倉庫スペース・アセットのシェアリング
- 空いている車両と貨物のマッチング、フレイトブローカーの台頭
- ジョブシェアリング、データシェアリング

新規参入/提携M&A

- 国内物流事業者間の水平統合、物流周辺事業の垂直統合
- グローバルプレーヤーの大型M&Aの実現
- BtoCラストワンマイル配送への新規参入・軽貨物輸送モードの拡がり
- 大手通販事業者による物流事業への直接参入

(参考)物流業界のプレーヤー概観(時価総額ベース)

時価総額 (億円)	Postal Service		Parcel delivery, Express, Logistics, Warehouse		Forwarding	
40,000～	 Deutsche Post ()	61,139	 United Parcel Service ()	116,634		
	 日本郵政 ()	58,590	 FedEx ()	66,942		
10,001～ 40,000	 Poste Italiane ()	10,734	 Bollore ()	16,180	 Kuehne + Nagel ()	24,839
			 J.B. Hunt Transport Services ()	13,413	 DSV ()	16,216
			 C.H. Robinson Worldwide ()	11,874	 Expeditors ()	12,252
			 Old Dominion Freight Line ()	10,039		
5,001～ 10,000	 Bpost ()	6,626	 ヤマトホールディングス ()	9,290	 日本通運 日本通運 ()	7,145
	 Royal Mail ()	5,608	 XPO Logistics ()	8,893		
			 HYUNDAI GLOVIS ()	5,465		
3,001～ 5,000	 Österreichische Post ()	3,492	 Ryder system ()	4,959	 Panalpina Welttransport ()	3,834
			 CJ Korea Express ()	3,673		
			 セイノーホールディングス ()	3,279		
～3,000	 Singapore Post ()	2,358	 KERRY LOGISTICS ( ※香港)	2,671	 日立物流 日立物流 ()	2,931
	 PostNL ()	2,190	 三菱倉庫 三菱倉庫 ()	2,502	 近鉄エクスプレス ()	1,337
	 Pos Malaysia ()	1,104	 Beijing Changjiu Logistics ()	2,124	 郵船ロジスティクス ()	460
	 Correios de Portugal ()	858	 福山通運 福山通運 ()	1,993		
			 センコー ()	1,222		
			 ハマキョーレックス ()	608		

2. 郵政事業の国際動向について

世界の郵便事業の民営化状況

- 世界の株式市場に上場している郵便事業会社は、欧州域内で7社、アジアで2社（日本郵政グループ除く）。その規模・事業内容・地域戦略などは各社各様（尚、フランスのラポステ、米国のUSPSは未公開企業）
- 株式市場における時価総額（＝株価×発行済株式数）では日本郵政㈱がドイツポストに続き2番目

	企業名	ドイツポスト
	国名	ドイツ
	時価総額	6.1兆円

	企業名	ポステイタリアーネ
	国名	イタリア
	時価総額	1.0兆円

	企業名	bポスト
	国名	ベルギー
	時価総額	6.6千億円

	企業名	ロイヤルメール
	国名	イギリス
	時価総額	5.6千億円

	企業名	オーストリアポスト
	国名	オーストリア
	時価総額	3.4千億円



	企業名	CTT
	国名	ポルトガル
	時価総額	0.8千億円

	企業名	ポストNL
	国名	オランダ
	時価総額	2.1千億円

企業名	日本郵政
国名	日本
時価総額	5.8兆円

企業名	ゆうちょ銀行
国名	日本
時価総額	6.2兆円

企業名	かんぽ生命
国名	日本
時価総額	1.4兆円

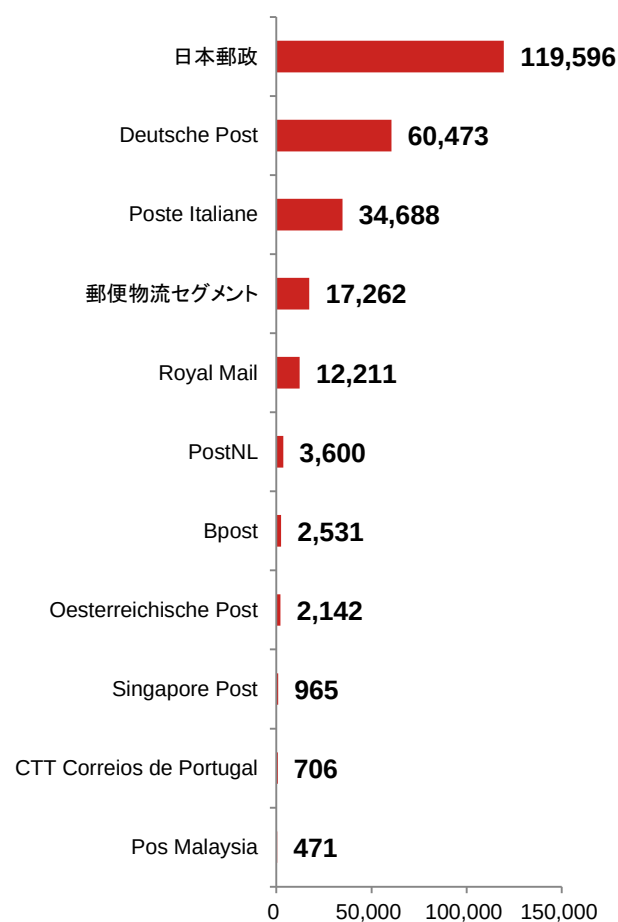
企業名	シンガポールポスト
国名	シンガポール
時価総額	2.3千億円

企業名	ポスマレーシア
国名	マレーシア
時価総額	1.1千億円

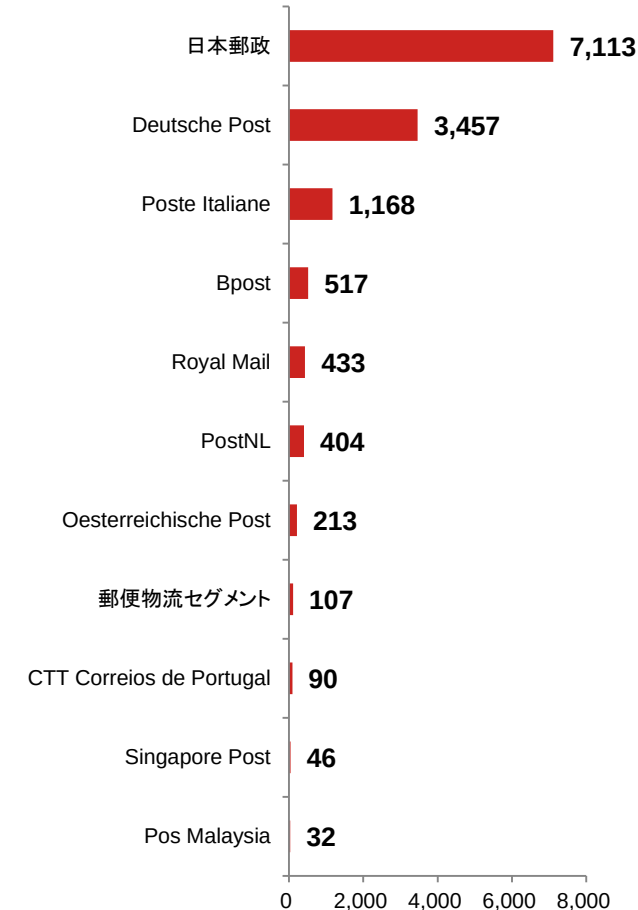
財務実績数値比較①

- 金融事業の売上高や利益における貢献度が高い日本郵政およびポステイタリアーネは上位に位置している
- ドイツポストは物流事業の多角化が貢献している

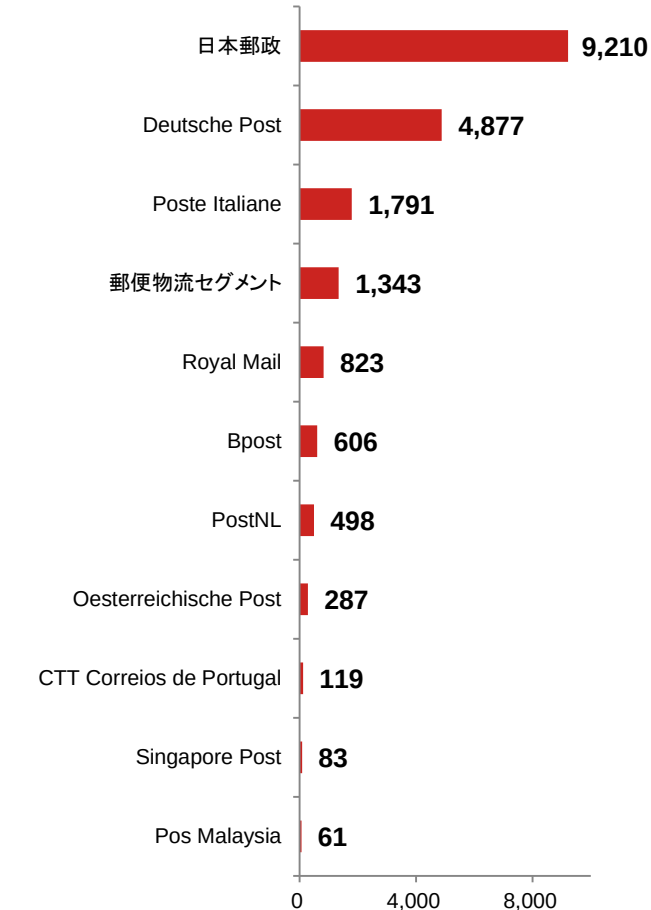
売上高(百万ドル)



営業利益(EBIT: 百万ドル)



EBITDA(百万ドル)

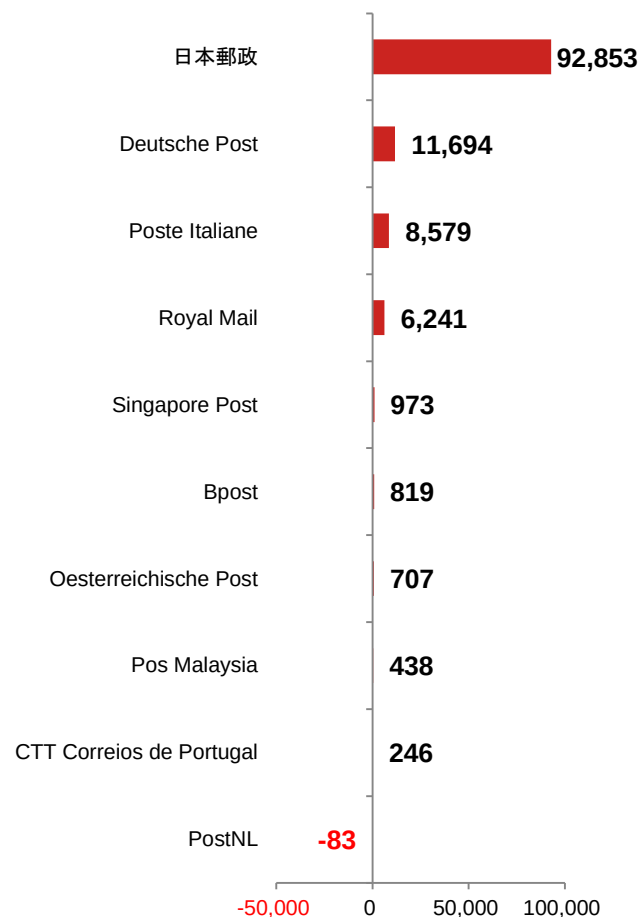


(注) 為替レート: 実績年月の月末レートで換算、日本郵政のEBITは経常利益ベース、郵便物流セグメントはセグメント利益ベース
日本郵政・郵便物流セグメントのEBITDAは会社公表資料より経常利益(営業利益)+減価償却費で野村證券推計

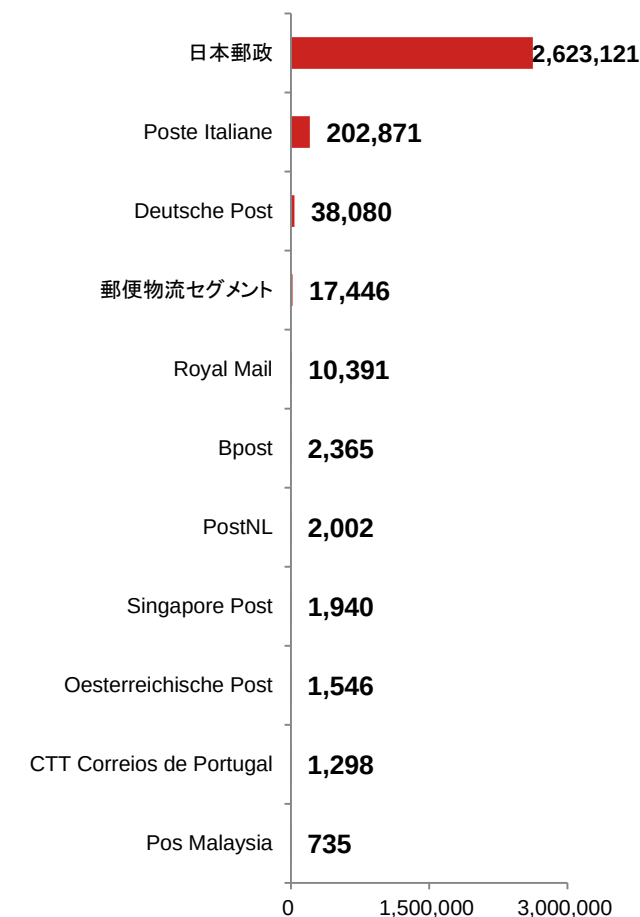
財務実績数値比較②

- バランスシートも、売上規模や利益と同様に金融事業の貢献度が高い企業が上位に位置している

株主資本(百万ドル)



総資産(百万ドル)



決算期

【2016年12月期】

- Deutsche Post (ドイツ)
- Poste Italiane SpA(イタリア)
- Bpost (ベルギー)
- Austrian Post (Oesterreichische Post AG) (オーストリア)
- CTT - Correios de Portugal, SA(ポルトガル)
- PostNL NV(オランダ)

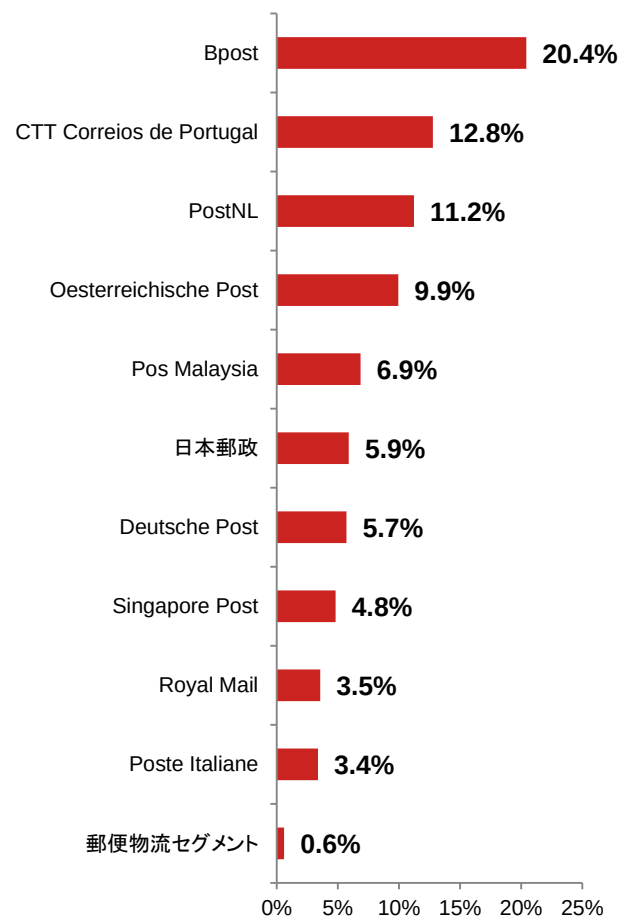
【2017年3月期】

- ROYAL MAIL(イギリス)
- Singapore Post (シンガポール)
- 日本郵政
- POS MALAYSIA BHD (マレーシア)

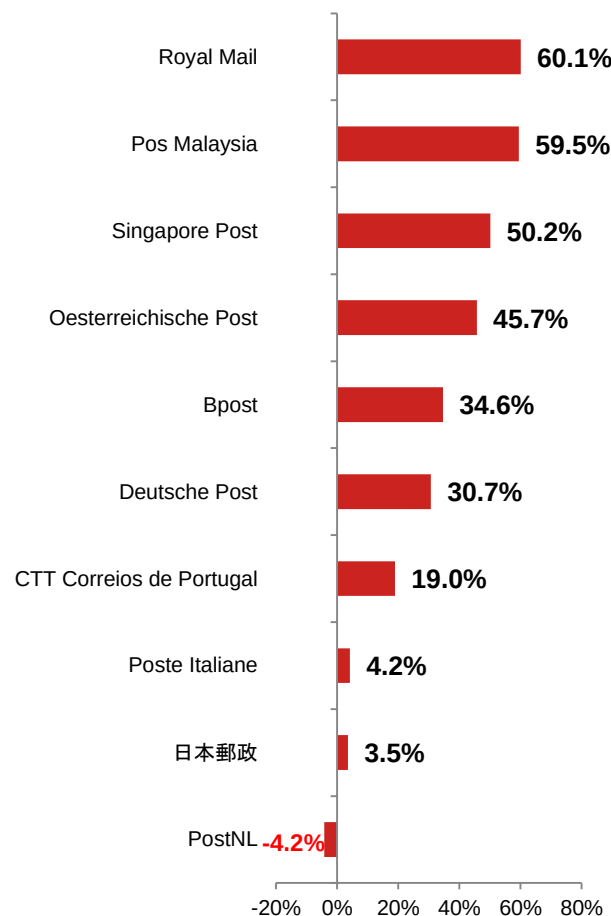
財務実績数値比較③

- 事業ポートフォリオの違いや事業戦略・財務戦略の違い等から、収益力には差異が生じている

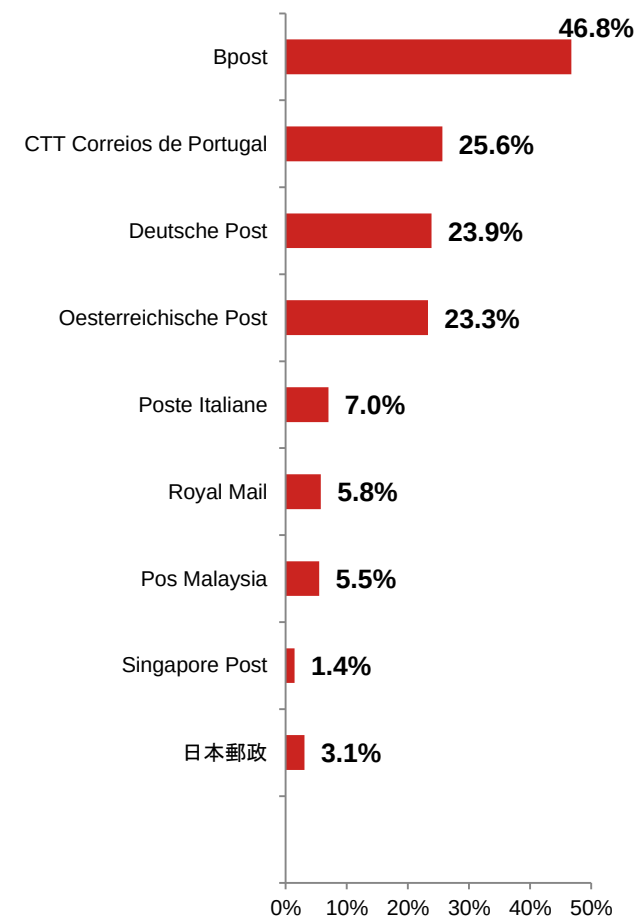
営業利益率(%)



株主資本比率(%)



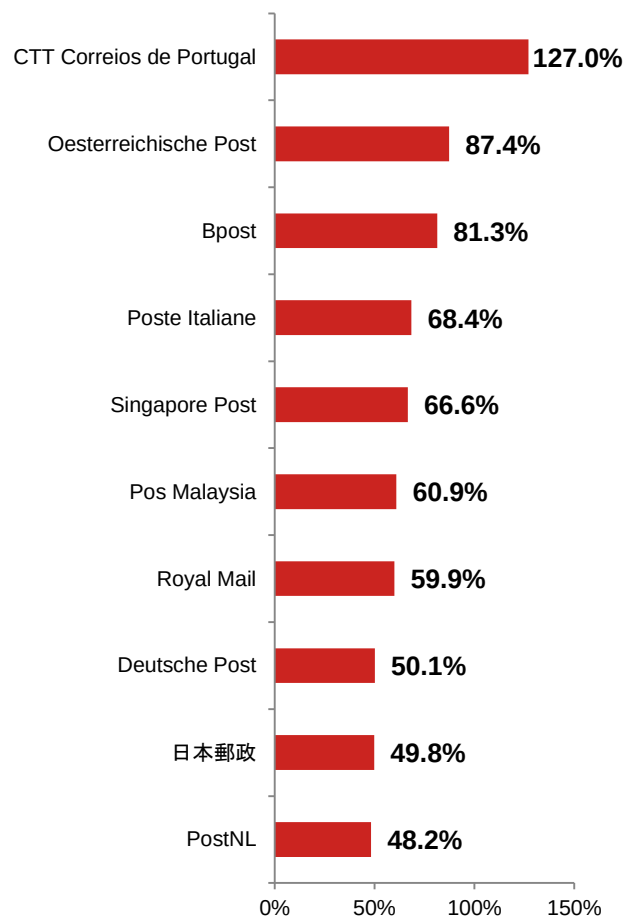
ROE(%, 予想ベース)



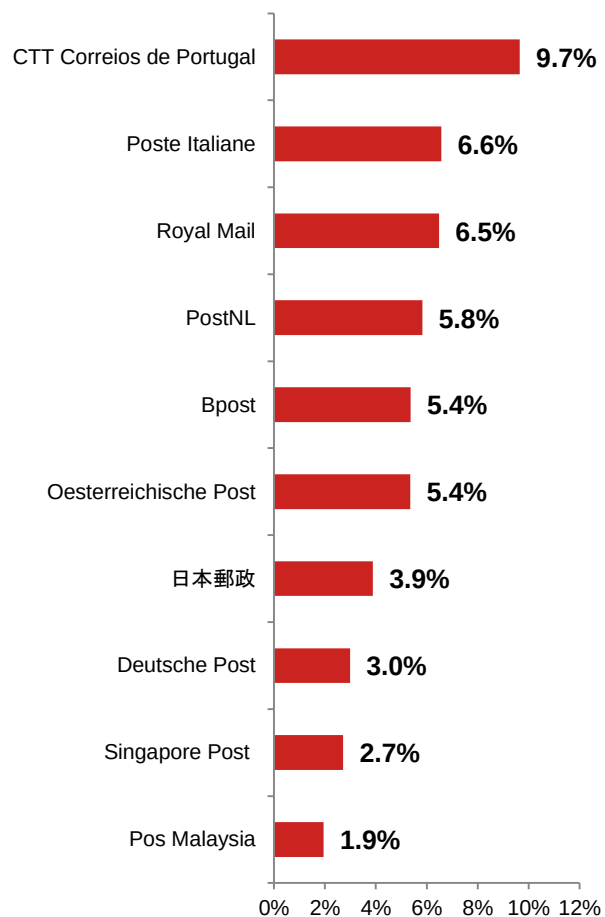
財務実績数値比較④

■ 配当水準については、多くの企業で安定収益を背景にして、配当性向が高い

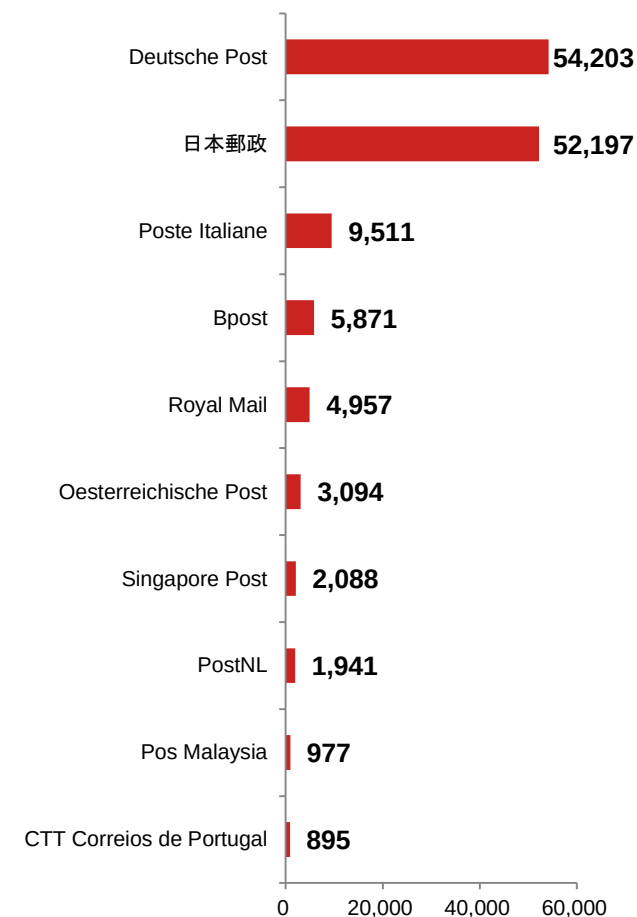
配当性向(%)



配当利回り(%)



時価総額(百万ドル)



各社の相対バリュエーション比較

- 各国郵便事業会社は、業務効率化等を通じて安定利益を計上し、積極的に株主還元を行っている結果、配当利回りは高くなる傾向
- 配当方針例:ドイツポスト：配当性向40%~60%、ロイヤルメール：配当性向40%~60%、オーストリアポスト：純利益の75%、ビーポスト：年間純利益の85%、ポストイタリアーネ：純利益の80%超

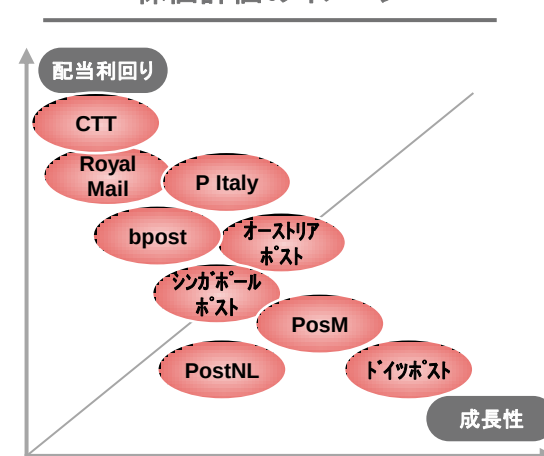
相対バリュエーション比較

(単位・通貨はUSD百万)

企業名	実績年月	売上高				EBITDA				当期純利益				時価総額
	直近	FY2015	FY2016	FY2017E	FY2018E	FY2015	FY2016	FY2017E	FY2018E	FY2015	FY2016	FY2017E	FY2018E	2017/10/04
Deutsche Post AG	2016/12	64,342	60,473	71,486	74,084	3,838	4,877	6,129	6,540	1,673	2,783	3,250	3,489	54,208
Poste Italiane - Societa per Azioni	2016/12	33,455	34,688	39,204	40,156	1,702	1,791	1,984	2,114	600	656	779	947	9,511
ROYAL MAIL PLC	2017/03	13,086	12,211	13,494	13,692	777	823	1,067	1,102	304	340	534	545	4,957
BPOST N.V.	2016/12	2,600	2,531	3,436	3,453	608	606	706	720	333	363	385	411	5,871
Oesterreichische Post Aktiengesellschaft	2016/12	2,609	2,142	2,277	2,282	332	287	342	353	78	161	191	197	3,094
SINGAPORE POST LIMITED	2017/03	855	965	1,053	1,134	237	83	153	172	174	13	88	102	2,088
PostNL N.V.	2016/12	3,760	3,600	4,194	4,271	456	498	463	471	162	294	229	250	1,941
POS MALAYSIA BERHAD	2017/03	440	471	569	624	52	61	77	94	16	19	32	39	977
CTT - Correios de Portugal, S.A.	2016/12	766	706	827	843	139	119	128	139	78	66	66	70	895

企業名	実績年月 直近	PER		PCFR		EV/EBITDA		PBR	配当利回り (%)
		今期予想	来期予想	今期予想	来期予想	今期予想	来期予想		
Deutsche Post AG	2016/12	16.8	15.6	12.5	11.2	9.8	9.1	4.6	2.5
Poste Italiane SpA	2016/12	10.4	9.4	15.3	8.6	19.0	17.8	1.1	5.6
Royal Mail PLC	2017/03	9.2	9.2	4.9	4.9	5.4	5.3	0.8	5.8
Bpost SA	2016/12	15.1	14.2	13.0	12.9	7.6	7.3	7.2	4.5
Oesterreichische Post AG	2016/12	16.3	15.9	10.9	10.6	8.9	8.6	4.4	4.6
Singapore Post Ltd	2017/03	24.5	21.2	23.3	17.9	13.3	11.8	2.1	2.7
PostNL NV	2016/12	8.3	7.6	8.3	7.4	5.0	4.9	-22.7	3.0
Pos Malaysia Bhd	2017/03	31.3	24.1	13.0	10.5	12.4	9.6	2.2	1.9
CTT Correios de Portugal SA	2016/12	13.2	12.4	10.7	8.8	5.6	5.2	3.6	8.5
平均値		16.1	14.4	12.4	10.3	9.7	8.8	0.4	4.4
中央値		15.1	14.2	12.5	10.5	8.9	8.6	2.2	4.5
最高値		31.3	24.1	23.3	17.9	19.0	17.8	7.2	8.5
最低値		8.3	7.6	4.9	4.9	5.0	4.9	-22.7	1.9

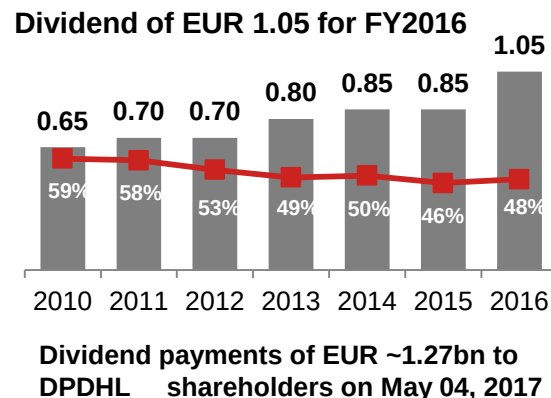
株価評価のイメージ



(参考) Finance policy①

DPDHL Finance policy

- Target / maintain rating **BBB+**
- Dividend payout ratio to remain between **40–60% of net profit** (continuity and Cash Flow performance considered)
- Excess liquidity** will be used for **share buybacks** and/or **extraordinary dividends** and/or potential additional **pension funding** (if not by other means)



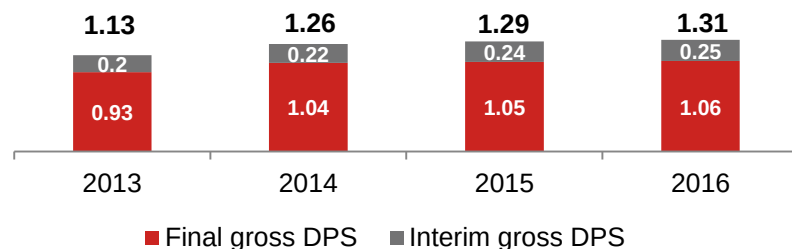
1) Adjusted for Postbank effects as well as non-recurring items when applicable

(出所)STRATEGY 2020 HALF TIME REPORT | LONDON | 11 MAY 2017

bpost Finance policy

DIVIDEND POLICY

- Annual dividend of minimum 85% of BGAAP net profit (unconsolidated)
- Interim in December of financial year based on 10-month results
- Final in May of year following financial year
- Constrained by the net results of a given year + distributable reserves
- Distributable reserves built gradually as from 2013, primarily to safeguard the dividend level in case of exceptional costs (€144m end 2016)

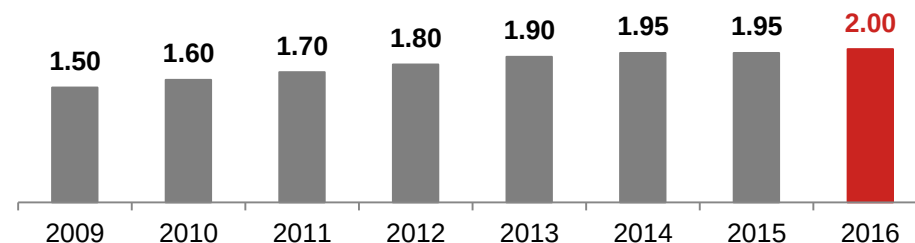


(出所)bpost Investor presentation Second quarter 2017

Austrian post Finance policy

ATTRACTIVE AND PREDICTABLE DIVIDEND POLICY

- Dividend proposal to the Annual General Meeting: EUR 2.00/share
- Dividend yield as at Dec. 31, 2016: 6.3% (share price of EUR 31.89)
- Unchanged dividend policy: distribution of at least 75% of the Group net profit



(出所)Austrian post Investor presentation March 2017

Singapore post Finance policy

Revenue rose with the inclusion of US eCommerce acquisitions. Underlying net profit declined largely due to:

- the impact of planned investments in building out our eCommerce Logistics platform such as the Regional eCommerce Logistics Hub and associates which are investing for growth;
- higher losses in the US eCommerce business; and
- a decline in Postal operating profit due to lower domestic letter mail volumes.

Strong cash flow and balance sheet position:

- net cash from operating activities rose to \$200.1m, up from \$131.4m the previous year;
- returned to positive free cash flow after two years of high capital expenditure; and
- entered into a net cash position of \$2.6m due to higher cash balances.

Q4 FY16/17 proposed final dividend of 0.5 cent per share, bringing total dividends for the year to 3.5 cents per share

- total dividends of 3.5 cents represents 66% of underlying net profit for the financial year.

(出所)Singaporepost Results Presentation_Q4FY2016/17

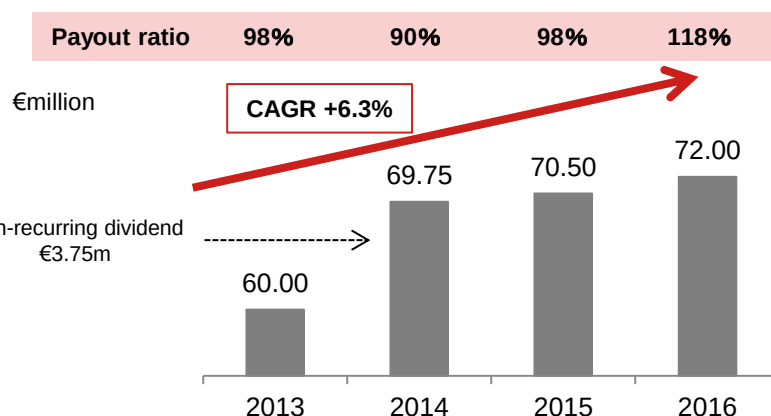
(参考)Finance policy②

Poste Italiane Finance policy

(€m)	FY2015	FY2016	y on y
Revenues	30,739	33,112	+8%
EBIT	880	1,041	+18%
Net Profit	552	622	+13%
EPS (€)	0.42	0.48	+14%
DPS (€)	0.34	0.39	+15%
Dividend payout ratio	81.0%	81.3%	

(出所)Poste Italiane Investor presentation March 2017

CTT Finance policy



Dividend policy goal achieved with the utilisation of a small amount (c.€10m) of distributable reserves

(出所)CTT_Mar2017 Roadshows Presentation

Royal Mail Finance policy

FY 2016 - 17 Results overview

Continuing to focus on sustainable cash generation

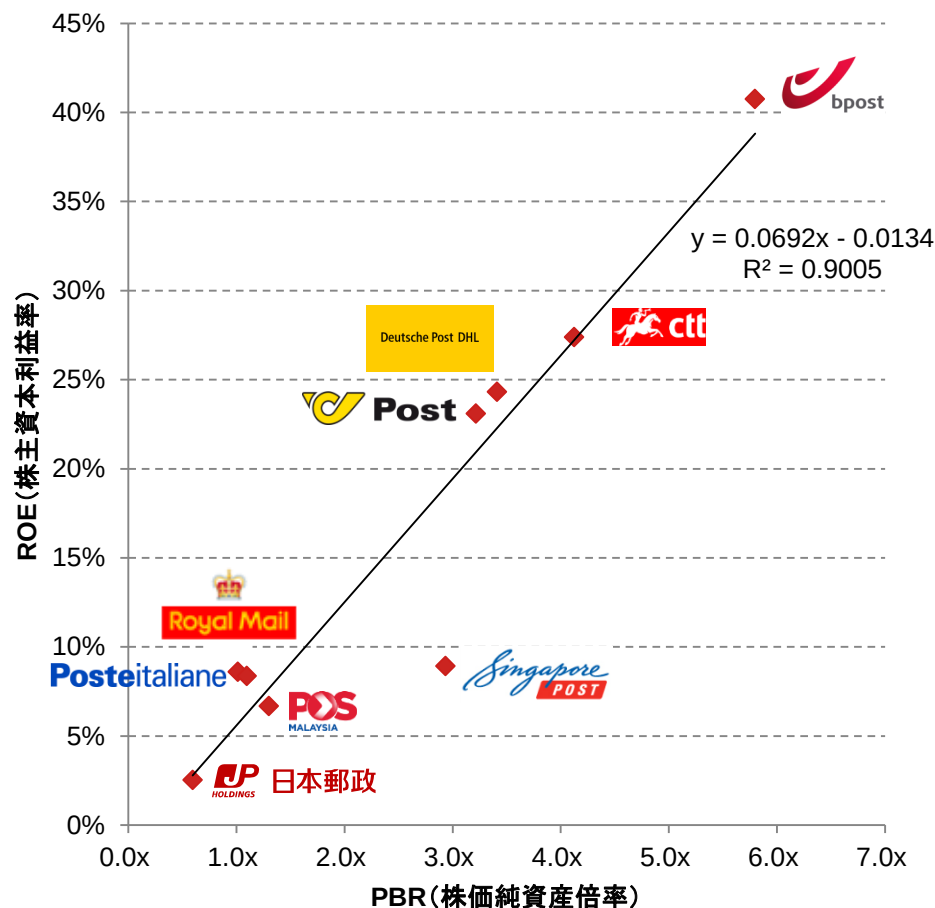
	Mar-17	Underlying change	
Revenue	£9,776m	+1%	↑
Adjusted operating profit before transformation costs	£712m	-6%	↓
In - year trading cash flow	£420m	£166m	↑
Earnings per share	44.1p	+2.8p	↑
Recommended full year dividend per share	23.0p	4%	↑
Dividend payout ratio	52%		

(出所)Royal Mail Full Year 2016-17 Results Presentation

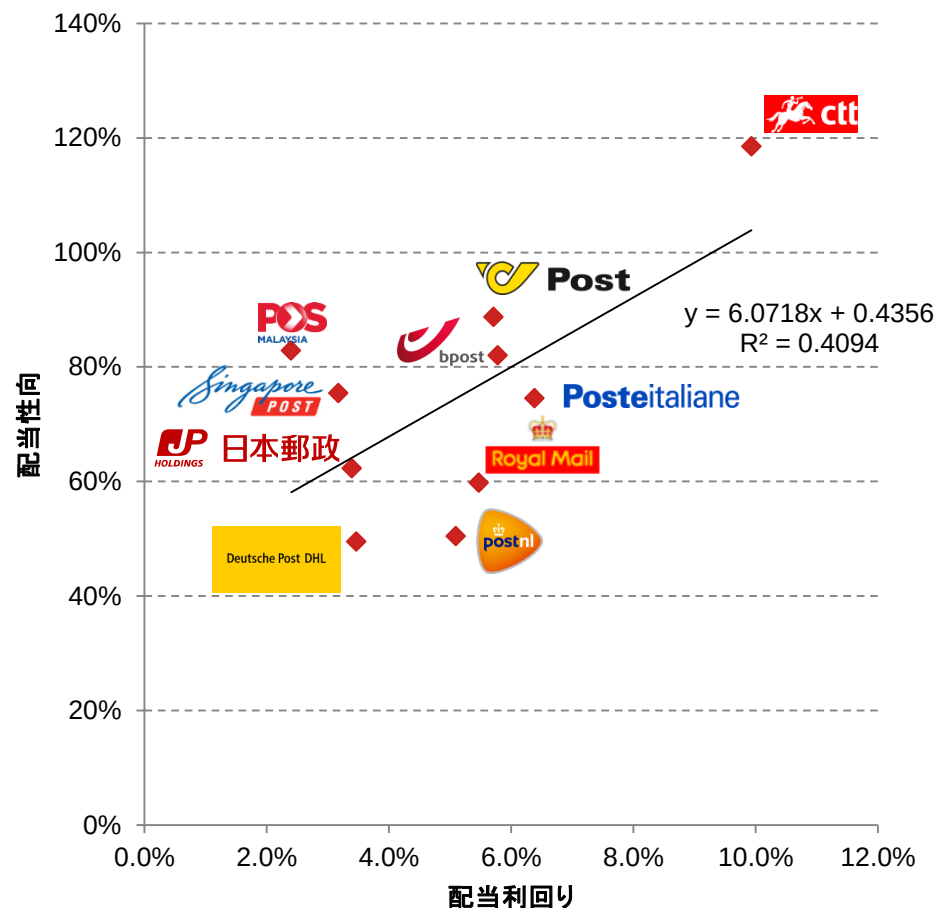
株価評価

- 株価評価の観点では、ROEとPBRに高い相関関係がみられる
- 配当利回りは各国の金利情勢にも影響を受けるが、世界的な低金利の中では相対的に高い配当利回りとなる

ROEとPBRの相関



配当性向と配当利回り



郵便事業会社の事業戦略を理解する上での5つのポイント

- 各国の郵便事業会社にとって、郵便物数の減少に対する打開策は共通の課題
- Parcel(小包)事業・ロジスティクス事業によって成長する戦略を打ち出す企業も多く、海外展開や金融事業等を成長ドライバーとしている企業もある

郵便事業会社の事業戦略上の5つのポイント

1 Mailの減少に対する打開策(減収対策)

- 郵便市場が縮小傾向にある中、厳しい局面であるという事業環境認識
- 特に、人口の大幅な増加が見込まれない先進国での論点
- 商品戦略上は、DMや国際郵便などを伸ばすことにより市場縮小を阻止
- 「高品質」「付加価値」「顧客満足度」などのサービスオリティの向上を図り、メール数量減少率を縮小
- 料金の値上げによる費用負担のカバーも

2 コスト抑制およびオペレーションの効率化による収益性の改善(効率化施策)

- 競合他社に対するコスト高についての問題意識
- ユニバーサルサービスのコスト負担は維持継続
- オペレーション上の非効率性・人員構成等に起因する高コスト体質
- BtoB,toC物量増加に対応した物流ネットワークの効率化
- IT技術に対応した作業効率化・オートメーション化
- 人件費の抑制・パートタイマー化などにより、コスト低減を重視
- 成長施策に投入すべきキャッシュフローの確保

3 Parcel(小包)に対する取組み強化(成長施策①)

- 成長市場であるEC市場に対する取組み
- 郵便(Mail)取扱高の減少をParcelにおける成長で相殺する戦略
- 既存の郵便ネットワークとのシナジー効果の模索
- 郵便の既存顧客に対してのマーケティング強化
- 競合他社に対する優位性の確立(競合他社のM&Aも駆使)
- エリア展開は自国での地位の確立に加え、新興国を中心に海外にも展開
- EC関連の荷物は薄物・小物化しているため、郵便ネットワークの活用も

4 市場成長ポテンシャルの高いLogistics事業への取組み(成長施策②)

- 物流全体で見れば郵便はニッチな分野との捉え方
- 製造業・小売業等がグローバル化する中、市場成長のポテンシャルが高い
- 物流全体の効率化に対する顧客ニーズの高まり
- サプライチェーンマネジメントの拡がり、IT技術の進展
- Mail⇒Parcel⇒Logisticsへと事業領域の拡大(BtoBプラットフォームの構築)
- 規模の経済を追求したグローバルプレーヤーの台頭
- 競合他社に対する優位性の確立(競合他社のM&Aも駆使)

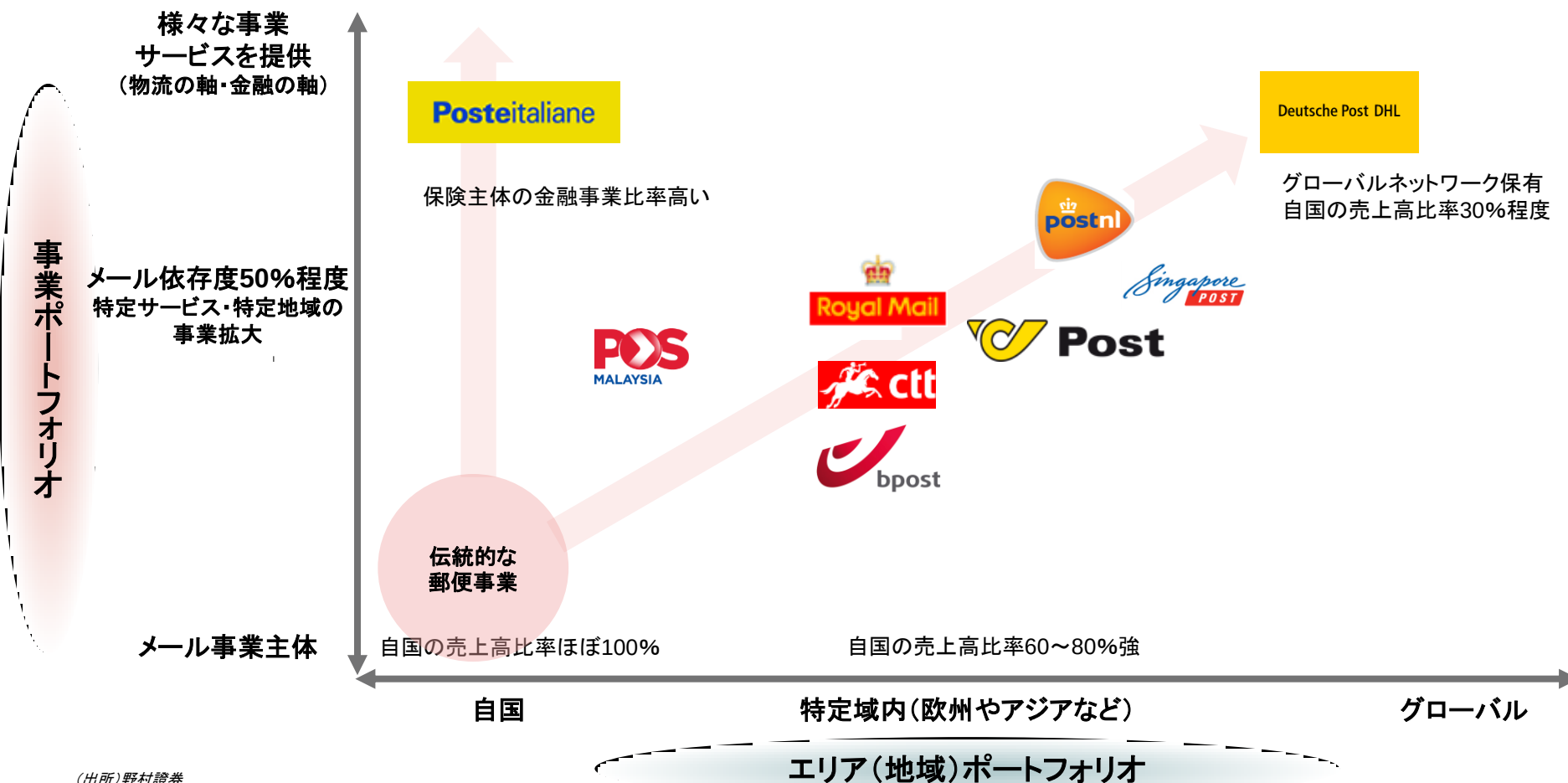
5 その他の収益源(金融事業・物販事業・不動産事業等)拡大のための取組み強化(成長施策③)

- ヒト・モノ・カネといった既存の事業インフラをどのように有効活用すべきかという命題
- 郵便局ネットワークの有形無形の価値の顕在化
- 金融事業については、既経験や個別企業戦略によって対応に濃淡
- 郵便・物流から派生する多角化展開(物販・印刷・物流システム等)
- 不動産事業の活用or売却等による成長投資資金の確保

事業戦略の方向性

- 郵便・物流事業にフォーカスした場合、物流ネットワークの重要性に着目している主要な郵便事業者は、M&Aを通じた自国内外の業界再編による成長戦略を少なからず志向している
- 一方で、少数事例ながらポストイタリアーネのように、金融事業にフォーカスしている企業も見受けられる

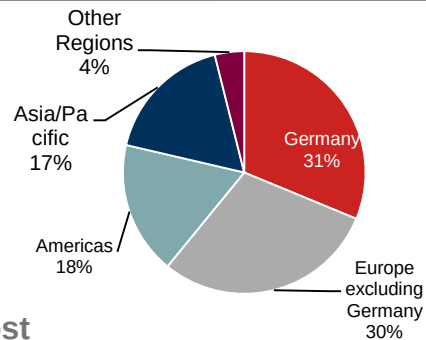
上場郵便事業会社のポジショニング概念図



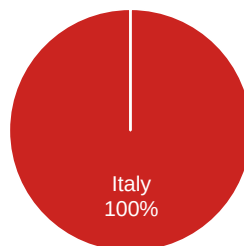
地域別売上高の状況

- ドイツポストは、長期間に及んで欧州域内にとどまらず、全世界での事業展開を志向し、近年では特にアジアに注力
- その他の郵便事業会社は、基本的には近隣諸国への事業展開を足掛かりに、域内での展開を図っている

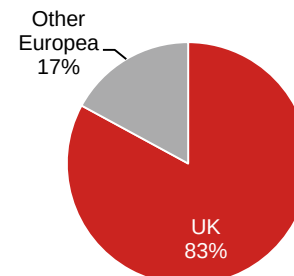
Deutsche Post



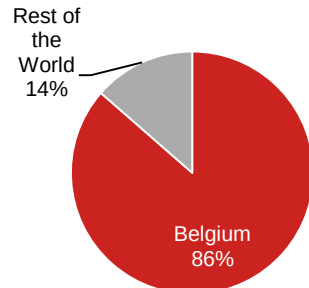
Poste Italiane



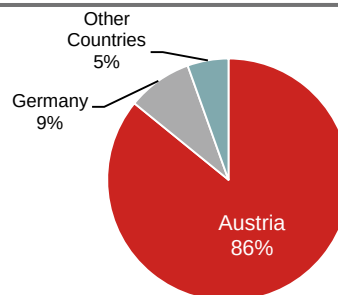
ROYAL MAIL



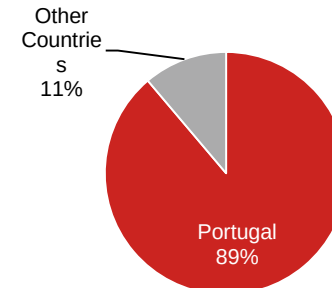
bpost



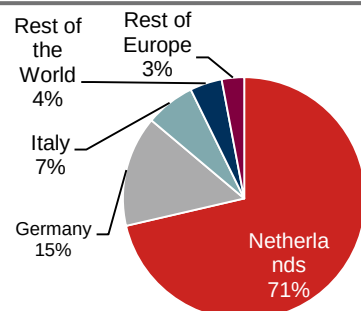
Oesterreichi Post



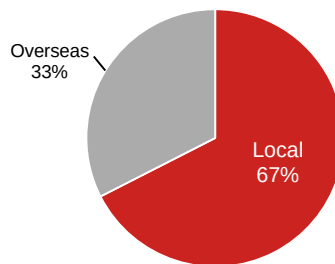
CTT Correios (CTT)



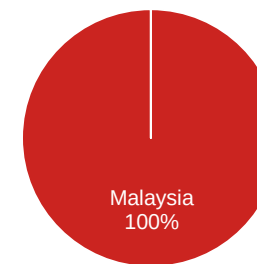
PostNL



Singapore Post



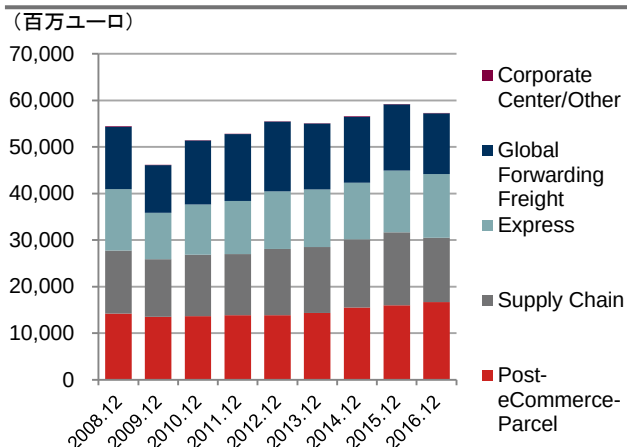
POS MALAYSIA



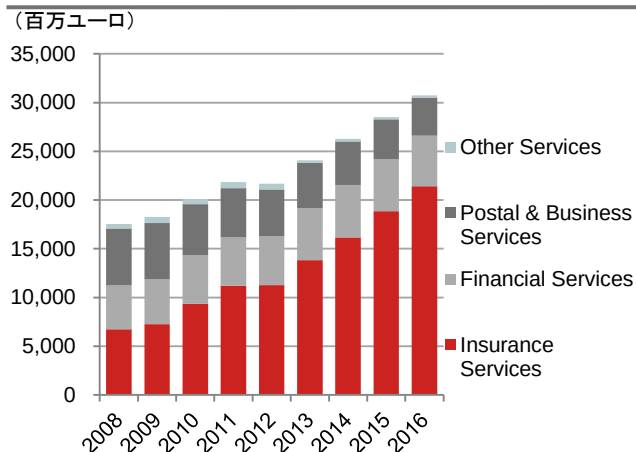
事業セグメントの状況①

- 全体的に、Mail事業の営業収益は横ばい～若干減少傾向
- 各社とも、Parcel/Express事業やLogistics/Forwarding/Freight事業を伸ばすことにより、営業収益を維持
- 金融事業に関しては、ポストイタリアーネのみが戦略的に拡大を図っている

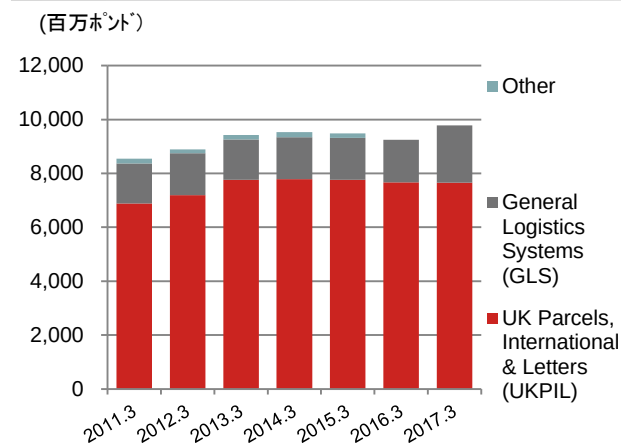
Deutsche Post



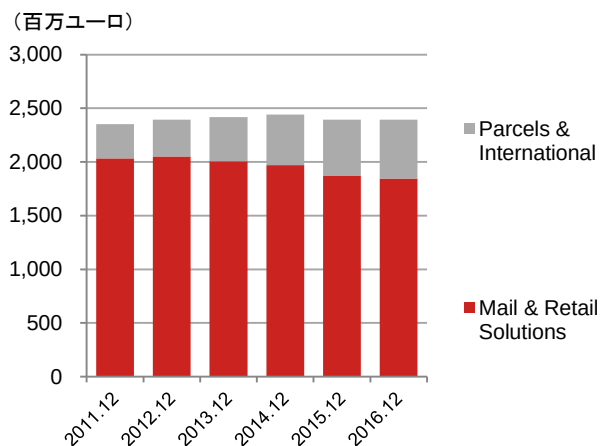
Poste Italiane



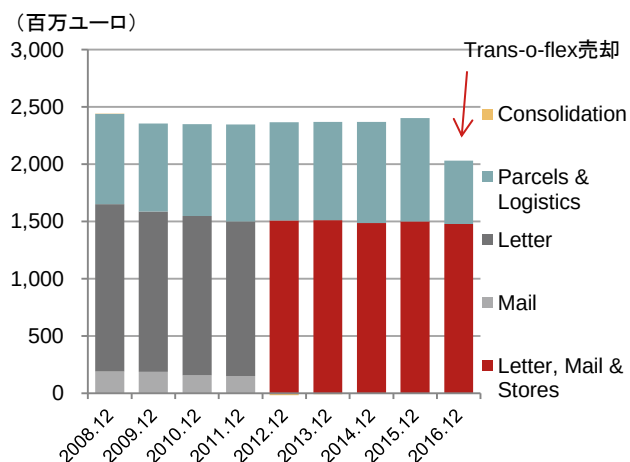
ROYAL MAIL



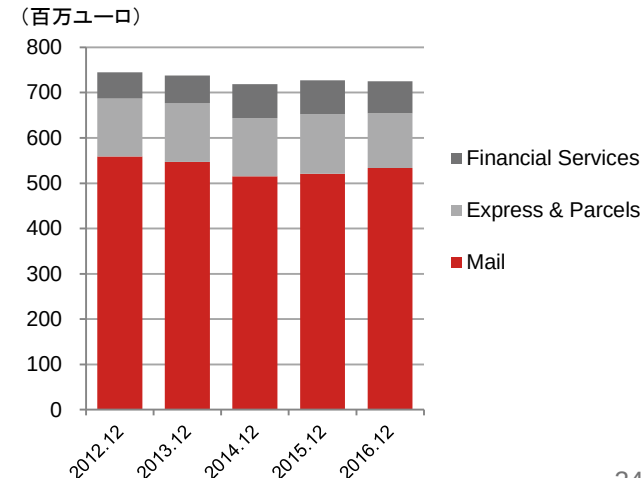
bpost



Oesterreichi Post



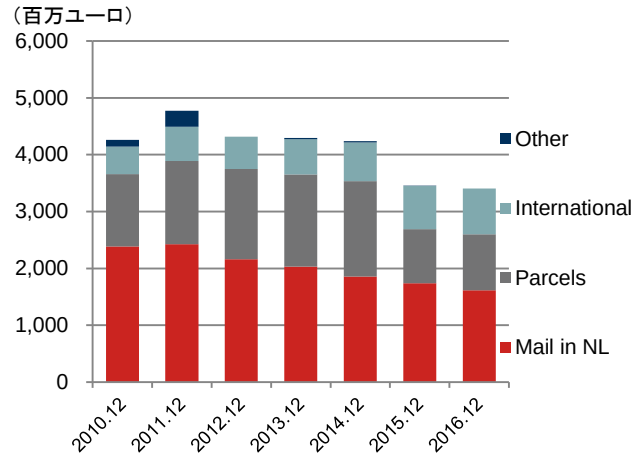
CTT Correios (CTT)



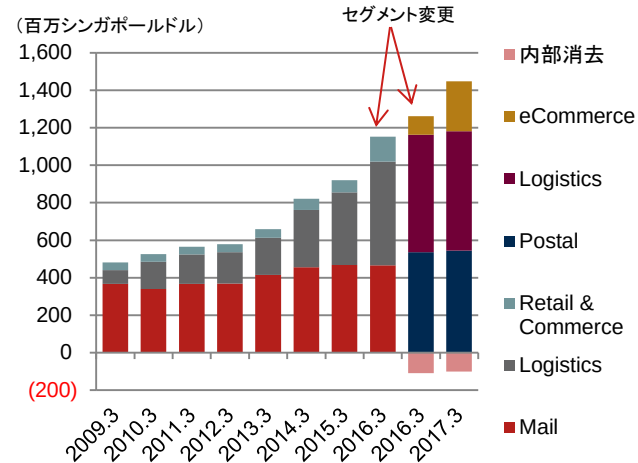
事業セグメントの状況②

- シンガポールポストは、郵便物数が堅調に推移していることに加え、物流事業も拡大し、全体の営業収益は右肩上がり推移
- 人口増加が見込まれる国では、郵便事業は依然として収益基盤ではあるが、小包の伸長率は更に上回っている

PostNL

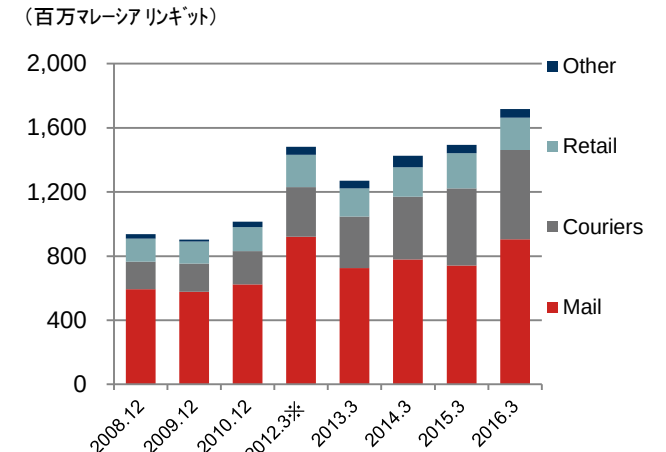


Singapore Post



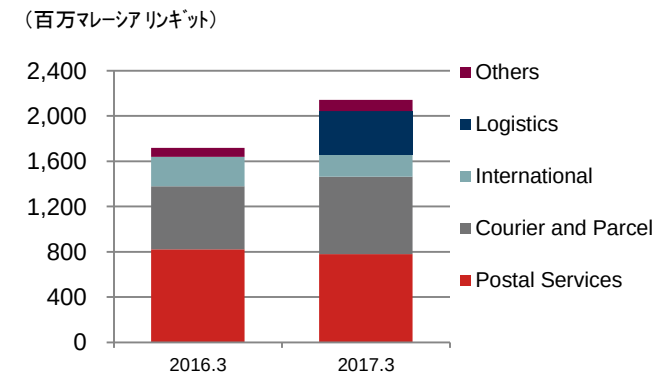
※2017.3月期からセグメント変更
2016.3月期についてはセグメント変更前及び変更後を併記

POS MALAYSIA



※2012.3月期から決算期月変更、2012.3月期のみ計算期間が15ヶ月

POS MALAYSIA (2016年度セグメント変更)



本資料は、ご参考のために野村證券株式会社が独自に作成したものです。本資料に関する事項について貴社が意思決定を行う場合には、事前に貴社の弁護士、会計士、税理士等にご確認いただきますようお願い申し上げます。本資料は、新聞その他の情報メディアによる報道、民間調査機関等による各種刊行物、インターネットホームページ、有価証券報告書及びプレスリリース等の情報に基づいて作成しておりますが、野村證券株式会社はそれらの情報を、独自の検証を行うことなく、そのまま利用しており、その正確性及び完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料のいかなる部分も一切の権利は野村證券株式会社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。