

# デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会（第4回） 議事要旨

- 1 日時：令和3年2月18日（木）10:00～12:00
- 2 場所：WEB 会議による開催
- 3 出席者：
  - ・ 構成員  
多賀谷座長、中村座長代理、巽構成員、谷川構成員、中川構成員、長田構成員、西成構成員、根本構成員、藤沢構成員、宮元構成員
  - ・ オブザーバー  
濱島内閣官房郵政民営化推進室副室長、  
森金融庁監督局郵便貯金・保険監督総括参事官、  
小方日本郵政株式会社常務執行役、立林日本郵便株式会社常務執行役員
  - ・ 発表者  
太田株式会社 New Stories 代表取締役、  
富山株式会社経営共創基盤グループ会長
  - ・ 総務省  
谷脇総務審議官、佐々木郵政行政部長、菱沼企画課長、渋谷郵便課長、  
高田貯金保険課長、徳光信書便事業課長、谷内検査監理室長、  
長坂国際企画室企画官

## 4 議事

- (1) 開会
- (2) 議題
  - ① SDGs と ESG
  - ② 地方創生
  - ③ 意見交換
- (3) 閉会

## 5 議事要旨

### (1) 開会

### (2) 議題

#### ① SDDGs と ESG

(根本構成員より、資料4-1に沿って説明があった後、以下のとおり意見交換が行われた。)

巽構成員： 日本の投資家は郵便局をどう捉えているのか。ESG の観点から郵便局が投資に値しないということになっているのか、それとも単純に投資家がまだ ESG 投資を重視していなくて、郵便局を維持しても短期的な金銭的リターンに資さないという話になっているのか。関連して、そもそも投資家にとって、ESG 投資を行う内在的な動機は何であるのか、本当に自発的な投資戦略として ESG 投資が発達してきたのかも伺いたい。

根本構成員： 総論でいえば、日本の地域貢献やライフラインの維持を重視する風潮は強まっている。一方で、投資家はサステイナブルな成長を重視するので、企業体

として維持できないような赤字経営ではまずい。地域再生に貢献するのであれば、事業化して手数料を取りつつ行うなども考慮してはどうか。また現在のインフラが、本当にライフラインとして必要かどうかを見極める必要もあるかと思う。

ESG 投資の動機について、長期的なリターンと、リスクが減らせる、という点については投資家のコンセンサスがあると思っている。ただし、投資家にも様々なタイプがあり、ブームに乗って短期的なリターンを狙う人や、スチュワードシップコード等外的な要因があるから、という人もあり、リターンやメリットについては、まだ色々な考えがある。

藤沢構成員： 日本では、投資家が ESG に対して、「対応せねば」という考え方であるが、欧米では、儲かるからではなく、儲けるためにやっている。DX による産業創造の一つのエンジンとして、新たな産業への資金循環を産業全体で進めている。世界の潮流に乗るだけでなく、日本としてどう使っていくかという観点が重要。海外の投資家をうまく活用するのも選択肢ではないか。

## ② 地方創生

(太田氏より、資料 4-2 に沿って説明があった後、以下のとおり意見交換が行われた。)

宮元構成員： 加賀市ではマイナンバーカードの交付が進んでおり、電子申請についても進めているところ。自治体としても、デジタルインフラの基盤であるマイナンバーカードと連携させた各種サービスを展開していきたいと考えている。エストニアの事例のように、民間銀行や郵貯の口座との紐づけを早くやらないと、進まないと思う。

太田氏： デジタル化を進める際には、デジタルデバイドの問題が出てくる。両方に対応しようとする非効率になる部分もあるが、海外では基本をデジタルにして、対応できない人には徹底的にサポートすることで、結果として使いやすく、包摂的にやっている。日本郵政がデジタル化のプロセスに入り、効果測定をしつつ検証していくことが重要。

事務局： 資料 4-5 において言及しているように、郵便局での電子証明書の発行・更新や電子証明書の情報のスマートフォンへの搭載など、マイナンバーカードやその他デジタル化について、法改正等も含めて検討を進めているところである。

多賀谷座長： 全国 24,000 の郵便局が存在する中で、郵便事業におけるデジタルトランスフォーメーションについては、どのようにイメージしているか。

太田氏： 内部のオペレーションでデジタル化を進めることにより、都市部での小包の配送効率を格段に上げていくこと。あるべき姿から逆算して、システムを見つめ直すことが必要である。本人確認は、対面ではなかなかできないが、接点は必要である、本人確認、身元確認のデジタル化を進めることにより、社会インフラ、かつ事業として柱を立てるチャンスがあるのではないか。

(続いて、富山氏より、資料 4-3 に沿って説明があった後、以下のとおり意見交換

が行われた。)

藤沢構成員： これまでの富山氏の取り組みは比較的小さな企業体の改革であるが、郵政のように大きな企業体の場合、どこから手をつけるべきか？それとも全体で着手可能か？

富山氏： 大企業とは言っても、オペレーションの集合体であるので、店舗、局レベルでの改善が基本となる。典型的なパイロットエリアを選び、徹底的に行う。全体を漫然と改善するのは難しい。人事制度等、現場レベルの改革時に支障のある部分を、全体の改革にフィードバックするとよい。

西成構成員： 地方の会社においては特に人間関係等、東京の会社とはかなり違うということを経験しており、改革にあたっては社内の反対などもあると思うが、どのように企業の改善をしていく必要があるか。

富山氏： 労働集約型の産業であるので、郵便局と同じようなモデルである。古い封建的な企業では、労務管理が雑であるということが多い。見える化、分ける化ができていないことが多い。現場のモチベーションを上げるためにも、きちんと見える化を行って評価をすることが必要。封建的なオーナー経営の企業においては、事業承継のタイミングが、しっかりした経営に転じるチャンスである。

谷川構成員： デジタル ID の本人認証サービスには、マーケット的にはどれほどのビジネス規模があるか。

太田氏： 行政も企業もバラバラにやっているため、地方では特に効率が悪い。コストシェアすることによってビジネスになる。また、なりすましのリスクがある分野では大きな被害が出ているため、デジタル認証により、機会損失のセーブをビジネスとしていくチャンスもある。

宮元構成員： 我々の自治体では、公共交通の維持に苦慮している。規模の経済がないと厳しいという話はあったが、5～6 万の自治体単独で維持するのは難しいのか。

富山氏： ある程度のクリティカルマスの確保は必要。ただ、やみくもに飛び地で規模を広げるだけでは駄目で、範囲と規模の組み合わせが必要。ある程度エリア的に近接した優良事業者と広域連携化して、ネットワークを構築する必要がある。比較優位の異なる専用軌道とバスを同じ事業者が運営することで、範囲の経済性、密度の問題に対処できる。競争原理は、人口増加の局面では効果的だが、人口減少局面では成り立たない。

### ③ 意見交換

(事務局より、資料 4-4 に沿って説明があった後、全体について、以下のとおり意見交換が行われた。)

谷川構成員： バス会社における分ける化、見える化は、車内の様子もモニタリング

する仕組みを作ったということか。

富山氏： 車内にドライブレコーダーを付けて、オペレーションを見えるようにしている。地方路線では、現金も多用されているが、現金決済から IC カード決済に変えることで、どの路線、どの停留所でどれだけ利用があるのかを見える化することが重要。

多賀谷座長： 地方についての考え方には、地域拠点に集めて、それ以外の地域は人が少なくなっても仕方ないという方向と、地方部も含め全体的に改善していくという方向の二つの方向性があるが、郵便局ネットワークの維持についてはどう考えるか。

富山氏： 日本では強制移住はできないので、住民がいる限りはライフラインとしてのサービスは維持していく必要がある。一方で、長期的には国土の設計をコンパクト&ネットワーク化する考え方もあるが、能動的に減らすということではなく、国土政策自体をリデザインしていく必要がある。

### (3) 閉会

多賀谷座長より、次回の日程について別途事務局から連絡するとの説明があった。

(以上)