

「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」
最終報告
(素案)

令和 3 年 5 月 20 日
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

目 次

第1章 検討の背景（社会環境の変化、郵政事業を巡る状況等）	2
第2章 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用	4
第3章 日本郵政グループの地方創生・地域活性化への貢献	15
第4章 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化	21
第5章 日本郵政グループによるSDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組	23
第6章 終わりに	26

第1章 検討の背景（社会環境の変化、郵政事業を巡る状況等）

（我が国の現状）

我が国においては、少子高齢化の進展に伴い、65歳以上人口比率は世界最高の約29%となる一方、生産年齢人口がピーク時の1995年から2020年までに約1,100万人（人口の約1割）減少したほか、都市への人口集中、地域経済の疲弊、デジタル化の進展など社会環境の変化が進行している。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、デジタル化、eコマース需要の拡大が急速に進行するなど、社会環境の変化がさらに加速しているほか、感染リスクを低減するため、非対面、非接触での配達等へのニーズが高まるなど、利用者のニーズにも変化が見られる。

（郵政事業の厳しい現状）

これらの変化に伴い、郵便・物流事業については、郵便物数は2001年度（ピーク時）の約263億通から2020年度には約152億通へと4割以上減少する一方で、荷物の個数は同期間で約4億個から約44億個へと10倍以上増加している。売上げベースで見ても、2019年度の日本郵便株式会社による郵便事業の収支報告においては、郵便事業の売上額が約1兆2,800億円、物流事業の売上額が約6,700億円と、両者は約2：1の比率となっており、郵政民営化後初の通年収支となった2008年度の郵便事業株式会社（当時）の収支報告において、郵便事業の売上額が約1兆5千億円、物流事業の売上額が約3千億円と、両者が約6：1の比率であったことと比較して、総売上に占める物流事業の比重が大きく高まったことが見て取れる。

次に金融事業については、ゆうちょ銀行、かんぽ生命ともに長期低金利下において資金運用環境は厳しさを増しており、ゆうちょ銀行については2008年度の資金運用収益約2兆3千億円が2020年度には約1兆2千億円に、かんぽ生命については2008年度の資産運用収益約1兆7千億円が2020年度には約1兆1千億円に減少している。今後も低金利は当面継続すると考えられ、資金運用については引き続き厳しい環境となる見込みである。

このように各事業を取り巻く環境が厳しくなる中、2018年以降、日本郵政グループにおいては、かんぽ生命の不適正募集事案、ゆうちょ銀行のキャッシュレスサービス不正利用事案等、顧客に不利益を与えた不祥事が発生している。これらの事案を受け、日本郵政グループにおいては、国民・利用者の信頼回復に向けた努力が求められている。

（日本郵政グループの役割）

日本郵政グループは、全国津々浦々に張り巡らされた、直営局、簡易郵便局あわせて約2万4千の郵便局及び配達ネットワーク、全体で約40万人に上る社員数、約1億2千万の通常貯金口座数に代表される巨大な顧客基盤等の強みを生かして、郵政事業のユニバーサルサービスを引き続き提供していく必要がある。日本郵政グループにおいては、デジタル対応・データ活用が進んでいるとは必ずしも言い難く、また、上記のとおり社会環境が変化する中で、地域住民が郵便局に期待する役割も多様になりつつあり、これらの期待に日本郵政グループは応えていく必要がある。

（懇談会の開催）

こうした中、総務省は、郵政事業が、中長期的なユニバーサルサービスの維持を図りつつ、新たな時代に対応した多様かつ柔軟なサービス展開、業務の効率化等を通じ、国民・利用者の利便性向上や地域社会への貢献を推進する必要があると考え、2020年11月、「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」を開催し、データ活用、地方創生等をテーマにこれまで計5回にわたり精力的な議論を重ね、2021年3月に中間整理を取りまとめた。その後も、「データ活用ワーキンググループ」「コンプライアンスワーキンググループ」の2つのワーキンググループにおける検討結果（別紙1及び別紙2）を踏まえ、さらに議論を重ね、とりまとめたものである。

第2章 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用

1. 基本的考え方

(現状)

我々を取り巻く環境は、デジタル技術の普及を前提とした社会(After Digital)へと変化しており、企業もデジタルを前提としたビジネスモデルを構築する必要がある。また、データを活用して何ができるかより、課題の解決や利用者ニーズへの対応のためにデータをどのように活用するのか、という視点が重要になっている。

日本郵政グループ各社は、これまでの事業を通じて、莫大なデータを保有している。例えば日本郵便は、全国ほぼ全ての世帯の居住者情報や事業所の所在に関する情報を配達原簿の形で保有しており、また、ゆうちょ銀行は約1億2千万¹の通常貯金口座の名義人、残高等の情報を、かんぽ生命は約2,500万²の保有契約の名義人等の契約者情報等を保有している。

日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
<ul style="list-style-type: none">○居住者情報 (住所、居住者名、事業所名 等)○転居情報 (旧・新住所、転居者氏名(旧姓)、 転送開始日、電話番号 等)○郵便物(書留等)や荷物(ゆう パック等)の発送・追跡データ○内容証明郵便データ○物販カタログやネットショップの取引 履歴○郵便局倶楽部・みまもりサービスの 会員情報 等	<ul style="list-style-type: none">○顧客属性 (住所・氏名・生年月日等)○各種貯金口座(通常、定額定期) の残高・取引履歴○投信契約の残高・取引履歴○国債契約の残高・取引履歴○J Pバンクカードの会員情報 等	<ul style="list-style-type: none">○契約者・被保険者・保険金受取人等 に係る個人情報属性 (住所・氏名・生年月日等)○契約内容○保険料の払込、保険金等の支払履歴 等

「データ活用WG検討結果」より引用

しかしながら、日本郵政グループにおいては、これらのデータの活用についてこれまで目立った取組はなく、従来書面で保存していたデータのデジタル化等に留まっている。また、例えば郵便法上の信書の秘密や

¹ 2020年3月末現在

² 2021年3月末現在

個人情報保護法上の個人情報に該当するデータについては、その利用や第三者への提供に制限があるなど、法令上の規制に留意が必要である。

(データ活用の3分類)

日本郵政グループにおけるデジタル化、データの活用について検討する際には、①業務効率化・既存サービスの質の向上、②新たなビジネス（収益源）の創出、③公的サービスへの活用の3つに分けて整理・検討していくことが適当と考えられる。

①業務効率化・既存サービスの質の向上のため、日本郵政グループ内部でデータを活用する際には、例えば日本郵便が、郵便物の引受時に得られた配達先情報を活用して、局間輸送を効率的に行ったり、配達側の集配郵便局における人員配置の最適化を行ったりといった、既存の郵便・物流業務の効率化、高度化のために活用するのであれば、仮に信書の秘密に該当するような情報であったとしても、正当業務行為として、利用者の同意を得ずとも実施可能である。

[データドリブンによる郵便・物流事業改革の例]

- ・ デジタル化された「差出情報」と「配達原簿情報」を活用し、配達予告、受取日時・場所変更等を迅速に情報提供
- ・ AI等先端技術を活用した配達ルート最適化、局内作業のスリム化、自動化等
- ・ データの活用により拠点間の輸送時点で配達順に荷物が並んでいるような仕組みを構築
- ・ EC事業者と連携し、両社が保有するデータのより高度な活用や、共同での技術開発等によるEC物流における競争力強化

(「データ活用WG検討結果」より引用)

また、信書の秘密に該当しない個人情報であれば、復元可能性を残した形で個人情報を加工した「仮名加工情報」とすることで、当初の取得目的以外の新たな目的であっても、当該目的を公表すれば、その範囲内で利用することが可能となる。こうした工夫により、各社の既存サービスの質の向上等の目的で個人情報を活用することが期待される。

続いて、主に②新たなビジネス（収益源）の創出、及び③公的サービスへの活用について、利用者に対するメリットの提供を通じて、個々の利用者が個別にデータの利用について積極的に同意しようとする魅力的な新たなサービスを開発し、提供していくことが求められる。これまでの郵政事業においては、匿名の大衆に対して、郵便、貯金、保険等のサービスを提供してきたが、これからは、特定可能な顕名の「個客」に対して、「個客」それぞれにとって価値のある「体験」を提供することで、利用者との新たな関係を作る方向へ進むべきと考えられる。

また、③公的サービスに関して、郵便法第8条第2項において、「郵便の業務に従事する者は、在職中郵便物に関して知り得た他人の秘密を守らなければならない」とされ、転居先情報は原則第三者に提供できないことになっているが、ある空家が倒壊等著しく危険な状態にあるなど一定の条件下にある場合、その所有者等の同意を得ることなく地方自治体に転居先情報を提供できることとされている³。このように、保有するデータ（個人情報）を公的に利用する方策について、今後関係者間で検討が進むことが期待される。

（オプトインとオプトアウト）

個人情報を含むデータの活用については、事前に利用者の同意を取得する「オプトイン」型のサービスと、事前に同意を取得せず必要に応じて事後に処理を行う「オプトアウト」型のサービスがあるが、この2つのサービスを組み合わせることで、データ活用の可能性は大きく広がることになる。

なお、データ活用に当たっては、「市場や社会からの受容性」の視点が重要となる。

³ 「郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成29年総務省告示167号）の解説」（令和2年3月1日改正 総務省）参照

[参考 オプトアウトについて]

概要	ユーザの明示的な同意を事前に取得する代わりに、予めデータの取得や利用を通知・公表しておき、本人からの求めに応じて、その利用を停止する手続きを用意することで、データを利用する方式。
メリット	<ul style="list-style-type: none">活用できるデータ量が圧倒的に大きい。既に保有しているデータを活用することができる。
デメリット	利用者のプライバシーへの配慮を欠く場合、権利侵害が生じるおそれがある。
データ活用例	<ul style="list-style-type: none">モバイル空間統計（NTTドコモ）<ul style="list-style-type: none">携帯電話の位置情報を利用して人口の地理的分布を計測電力の見える化サービス（英国）<ul style="list-style-type: none">オプトアウト（節電等）とオプトイン（見守り等）を使い分け視聴データの活用（分析・報告、番組リコメンド等）（放送事業者等）

「データ活用WG検討結果」より引用

（プラットフォーム・外部との提携）

日本郵政グループは、ビジネスを進めるに当たり、その公的な性格、幅広い業務領域、全国の郵便局ネットワーク、豊富な人的リソース、巨大な顧客基盤といった強みを最大限活用することが重要である。この観点から、外部企業によるサービス提供の「プラットフォーム」となる「プラットフォーム・ビジネス」を提供することが有効と考えられる。このため、外部企業等と積極的に提携を図っていくことが極めて重要である。

日本郵政グループがデータ活用のプラットフォームとしての求心力を発揮できるかどうかは、「外部と連携する意志（アンテナの高さ）」がポイントとなる。例えば、様々な業種のステークホルダーで構成される「スマートシティ」、「教育」などのプロジェクトに参画し、異分野を含めアンテナを高め、ビジネス・サービスのヒントを発見したり、パートナーを発掘したりする試み（知の探索）が、既存事業の強化（知の深化）とともに有効と考えられる。この際、デジタル時代の競争においては、「強いチーム」にデータが集まり、競争力が高まるため、「強み」を持つ者同士で提携することが重要と考えられる。

(セキュリティ)

提携を図る際の留意点として、顧客情報の適切な管理や流出防止など、情報・データ（機密情報等）のセキュリティに万全を期すことが必要である。物理的・技術的対策が講じられているか、組織・運用面での対策が講じられているかなど、ハード・ソフト両面における適切な対応が不可欠である。

データの中でも、特に慎重な取扱いが求められるプライバシー情報については、経営戦略上の重要課題として、プライバシーに係る基本的考え方や姿勢の明文化、必要十分な経営資源（ヒト・モノ・カネ）の投入などが求められる。また、これに併せて、「プライバシーガバナンス」と呼ばれる、体制、運用、企業文化等に係る多面的な配慮・対応が重要となる。

【プライバシーガバナンスの重要項目】

- ① 体制の構築（プライバシー保護組織の設置等）
- ② 運用ルールの策定と周知
- ③ 企業内のプライバシーに係る文化の醸成
- ④ 利用者とのコミュニケーション（組織の取組に関する周知広報等）
- ⑤ その他のステークホルダー（ビジネスパートナー、株主等）

(先端技術の活用)

最後に、日本郵政グループは、その公共的な性格も踏まえ、先端技術を積極的に活用するなど、デジタル時代の先導者としての役割を果たすべきである。そのようなイニシアティブにより、多くを人手に依存する郵便・物流事業の進化・発展につながるとともに、将来にわたってユニバーサルサービスを安定的に提供することが可能となる。

[テクノロジーの例]

<配達関係>

- テレマティクス（Telecommunication × Informatics, カーナビのように自動車などの移動体に通信システムを搭載し、リアルタイムな情報サービスを提供すること）
- 自動ルーティングシステム（スマートフォン上で AI により自動的に配送経路を表示）
- ドローン・配送ロボット

<施設内作業の効率化関係>

- ロボティクス（デパレタイズ(※)・搬送など人間の作業をロボットが支援又は代替)

(※) パレットから荷物を降ろすこと

<顧客対応関係>

- AI コールセンター（音声認識 AI を使用したシステムで自動的に応答）

（「データ活用WG検討結果」より引用）

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

（1）DX 推進に当たり早急に対応すべき取組

日本郵政グループにおいては、DX 推進に当たって、以下の事項に早急に取り組むことが期待される。

- ・ 業務全体のペーパーレス化、保有するデータのデジタル化を早急に進め、データの活用を可能にする。
- ・ システムやデバイスのグループ各社間・各社内での標準化・共用化を進め、一つのデバイスで複数のサービスを一括して提供可能にする。
- ・ グループ各社・各社内に分散している「ID」（利用者との接点）の一元化を行い、単一の ID でグループの全てのサービスを利用可能にする。
- ・ トップダウンで、グループ全体での共通顧客データベースの構築に取り組む。
- ・ 売上げ・コストなどのデータを、AI 等を活用してより精緻に把握・分析し、経営の効率化・向上に活用する。
- ・ 外部人材や若手の登用、ハッカソンの開催等により「新たな知恵」（DX 専門人材）を発掘・活用し、エンジニアが憧れる組織に変革する。

(2) 日本郵政グループにおいて期待される取組

日本郵政グループにおいては、上記(1)で掲げた取組を行った上で、例えば以下に挙げるようなサービスを提供することが期待される。

- UX（顧客体験）、顧客価値の提供・向上を前提に、「共通ID」を活用し、誕生、進学、就職、結婚、出産、終活等のライフイベントや、かんぽ生命がこれまで培ってきた健康増進等に着眼した「本格的ライフサポートサービス」、また、名刺管理サービス、カレンダーサービス、CRM（顧客管理システム）等と協業・連携して、より「パーソナライズ」された顧客との接点を活用した「ネット＋リアル融合型新サービス」を開発・提供する。

この際、マイナンバーカードや他者のIDとの連携も有効と考えられる。

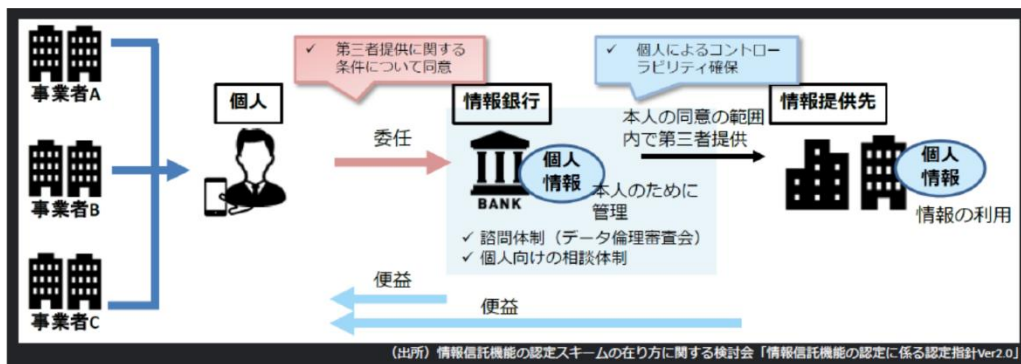
- 日本郵政は公共的性格を有しており、幅広い業務領域、豊富なデータ、企業規模、地域密着性等を活かして、利用者の代理人としての「情報銀行」となり、利用者の同意の下、十分な情報管理措置を講じつつ、郵便・物流、貯金、保険等のデータ（既存データを含む）を活用して、グループ外の関係企業、自治体等と連携しつつ、見守り、遠隔健康診断等を地域住民へ提供する。

この際、郵便事業における「信書の秘密」や個人情報の保護には十分配慮して検討・実施する必要がある。

また、まずは特定の自治体等と連携してスタートすることで、本格提供に当たっての課題分析などに取り組むことも有効と考えられる。

〔情報銀行の定義〕

実効的な**本人関与（コントロールビリティ）**を高めて、パーソナルデータの**流通・活用**を促進するという目的の下、本人が同意した一定の範囲において、本人が、信頼できる主体に個人情報の第三者提供を**委任**するもの。



- 政府が定めた認定指針に基づき、日本IT団体連盟が認定。
- これまでに7事業者が認定を受けている。
 - ・ 三井住友信託銀行 “「データ信託」サービス（仮称）”
 - ・ J.Score “情報提供サービス（仮称）”
 - ・ DataSign “paspit”
 - ・ MILIZE “保険データバンクサービス（仮称）”
 - ・ フェリカポケットマーケティング “地域振興プラットフォーム（仮称）”
 - ・ 中部電力 “地域型情報銀行サービス（仮称）”
 - ・ マイデータ・インテリジェンス “マイデータ・バンク「MEY」”

「データ活用WG検討結果」より引用

- 日本郵政が、データを活用して観光振興、地域産品展開、防災、医療・介護など地域課題の解決等を図る「スマートシティ（スーパーシティを含む）」や「MaaS」（Mobility as a Service）を活用した移動弱者対策等に係るプロジェクトに参加し、ドローンによる配送、客貨混載サービス等を提供する。

まずは、上記1. のとおり、異分野に対するアンテナを高め、どのような実証事業が行われ、日本郵政グループが参加するのにふさわしいものがあるかといった情報を集めること、そして実際に参加してみる事が重要と考えられる。

- ローカル5G、LPWA（Low Power Wide Area、省電力広域ネットワーク）等を利用した先進的な取組（実証事業）等を踏まえ、大規模な地域区分局におけるAGV（Automatic Guided Vehicle、無人搬送車）の遠隔制御などIoTによる業務の効率化、新たな地域ビジネスの創出に着手する。
- 利用者が日本郵政グループ（全体）の提供するサービスメニューに容易にアクセスでき、スムーズなユーザ体験を享受できる「スー

パーアプリ」を導入し、共通IDを活用して、いわば「サイバー郵便局」として、実際に郵便局の窓口を訪問したのとほぼ同様のサービスが受けられるようにする。

その際、他者のサービスと連携する「ミニアプリ」を組み込み、外部のサービスにも容易にアクセス可能とすることで、利用者の利便性を最大限高めることが望ましい。

なお、上記と併せて、新型コロナウイルス感染症を踏まえた新しい生活様式の中で、キャッシュレス化、非対面での業務運営等を一層推進することが必要である。

3. 総務省の取組

日本郵政グループが取り組む「データを活用した業務効率化・既存サービスの質の向上」（データドリブンによる郵便・物流事業改革）については、個人情報を含むデータの適切な取扱いをはじめとする行政的視点、利用者保護的視点からの指導、助言等を行うことが求められる。

データ活用のうち、利用者の同意取得を前提とする「オプトイン」による新サービスについては、日本郵政グループが新規ビジネスを発掘すべきであるが、郵便局により地域社会課題の解決を行うもの、又は日本郵政グループに任せては前進が期待できないものなどについては、実証事業等を通じてその開発・提供を促進することが求められる。

同意取得を行わない「オプトアウト」による新サービスについては、居住者情報（配達原簿、転送情報）、配達データ等の活用を可能とする範囲や留意点等をまとめたガイドラインの制定等（「郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン」の改正を含む。）を検討することが求められる。

そのため、マルチステークホルダー（有識者、日本郵便、関係企業、総務省等）による検討の場を設置し、NTTドコモの「モバイル空間統計ガイドライン」や放送業界の「オプトアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス（ver. 2.0）」といった先例を参考に、一定の期間をかけ、実証事業等も行いながら検討することが適当である。

<参考>

○「モバイル空間統計ガイドライン」

- ・モバイル空間統計は、2010年秋から実証研究を重ね、2013年10月にサービスイン。
- ・「モバイル空間統計による社会・産業の発展に関する研究会」(座長:堀部政男中央大学教授(当時)、2009年9月～12月)における議論を踏まえ作成。

○「オプトアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス(ver.2.0)」
(2020年7月公表)

- ・「視聴関連情報の取扱いに関する協議会」(座長:内山隆青山学院大教授、2018年5月～)において、実証事業を通じて慎重に検討を行い、段階的に版を重ねて作成。

「データ活用WG検討結果」より引用

なお、上記「検討の場」における検討課題としては、以下のような例が考えられる。

- ・ 特定のエリアにおける郵便物の動き（配達データ）等を分析し、地域の経済活動の見える化やグループ内でのエリアマーケティング等に活用（「仮名加工情報」、「再配達用、配送センター等における仕分け用のデータ（日本郵便が独自に生成・取得）」の活用を含む。）
- ・ 地図情報を利用している事業（サービス）との協業、当該事業を行う者に対して居住者情報を一定程度含むデータを提供・販売
- ・ 給付金の支給、災害対策、公的な統計調査など公的ニーズに応じて居住者情報を活用
- ・ 住所の有効性（転居の有無）を確認して通知するサービスを提供

【参考】

デジタル化（データ活用）については、

「デジタルイゼーション」

「デジタルライゼーション」

「デジタルトランスフォーメーション (DX)」

と進化する段階（概念）として捉えられる。

Digitization : 自社のビジネスモデルにデジタル技術を追加して新たな価値を付与すること

Digitalization : デジタル技術を活用しながらビジネスプロセス自体を変革して、新しいビジネスモデルを実現すること

Digital Transformation : 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

(Gozonji (「アウトソーシング」と「IT」の情報サイト)、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」等を参考に作成)

第3章 日本郵政グループの地方創生・地域活性化への貢献

1. 基本的考え方

(現状)

日本郵政グループが全国に張り巡らせた、直営局及び簡易郵便局からなる2万4千の郵便局ネットワークは、国民にとって最も身近な公的機関・金融窓口の一つとして長く親しまれている。

主な公的機関への平均距離を見ると、郵便局への平均距離は630mであり、小学校への平均距離(690m)よりも短くなっている⁴。

少子高齢化、都市への人口の集中等の影響で、特に地方においては、地方銀行、農協等の地域金融機関や、役場の支所が撤退する集落も少なくない。そのような中であっても、郵便局は民営化以後も局数を概ね維持しており⁵、ますます身近な公的機関、金融機関としての存在感を高め、利用者たる地域住民からの信用、信頼の対象となっている。

郵便局数の推移

	H19.10.1 (民営化時)	H24.10.1 (統合時)	H25.3末	H26.3末	H27.3末	H28.3末	H29.3末	H30.3末	H31.3末	R2.3末	R2.9末
計	24,540	24,537	24,525 (11)	24,511 (▲14)	24,470 (▲41)	24,452 (▲18)	24,421 (▲31)	24,395 (▲26)	24,367 (▲28)	24,341 (▲26)	24,344 (▲25)
直営 郵便局	20,241	20,240	20,227 (10)	20,209 (▲18)	20,187 (▲22)	20,165 (▲22)	20,158 (▲7)	20,154 (▲4)	20,153 (▲1)	20,150 (▲3)	20,153 (▲3)
簡易 郵便局	4,299	4,297	4,298 (1)	4,302 (4)	4,283 (▲19)	4,287 (4)	4,263 (▲24)	4,241 (▲22)	4,214 (▲27)	4,191 (▲23)	4,191 (▲22)
うち一時 閉鎖局	417	240	232 (4)	221 (▲11)	218 (▲3)	258 (40)	285 (27)	294 (9)	335 (41)	376 (41)	403 (50)

これは、社会全体におけるデジタル化の大きな流れの中で、キャッシュレス決済やインターネットバンキング等が次第に普及する中であっても、現実に拠点を有しているということで得られるものである。

⁴ 平成30年7月10日付情報通信審議会答申「少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策＜平成30年2月14日付諮問第1227号＞」11頁

⁵ 日本郵便株式会社法第6条及び日本郵便株式会社法施行規則第4条第2項第三号の規定により、日本郵便は、過疎地において平成24年当時設置されていた郵便局ネットワークの水準を維持することが求められている。

こうした貴重な信用、信頼を損なうことなく、地方公共団体、地域金融機関等と連携して、全国津々浦々に実店舗を有する「地域住民サービスのラストリゾート（最後の拠り所）」としての存在感を発揮させていく必要がある。

（地域経済と郵便局ビジネス）

現在、日本経済は、グローバル（G）型産業の比率が小さく、ローカル（L）型産業がその大半を占めていると言われて⁶。しかし、L型産業ではデジタル化が遅れており、同産業における顧客体験の革新、デジタルトランスフォーメーションを推進し、ローカル経済圏を復興させていくことが、日本経済を成長軌道に乗せる上で不可欠である。この観点から、全国各地にリアルの拠点を持つ郵便局が貢献できる部分は大きいと考えられる。

現在、日本郵政グループの持つ郵便局ネットワーク、従業員等の既存資産の圧倒的多数は、郵便・物流、金融、保険の郵政三事業に投入されているが、郵政三事業以外にも、これらの資産を地域住民等に開放・提供⁷し、業務の密度を高め、新たなビジネスの機会を拡大していくべきである。

その際、小さな収入・成功体験を積み重ねるため、スモールスタートを積極的に行っていくことが有効と考えられる。

そして、実績を積み重ねて大規模に展開していく際においても、クラウドの一層の活用など2万4千の郵便局ネットワークを一元化して対応していく部分と、地域の実情に応じて柔軟に対応していく部分とを分けて考えることも必要である。

（格差是正解消の役割）

このほか、郵便局に対して、社会全体でデジタル化が進展していく中で取り残される、地方で暮らす高齢者のデジタル・ディバイドも含めた格差

⁶ 懇談会第4回会合 株式会社経営共創基盤グループ会長 富山和彦氏説明資料より。

⁷ 日本郵便は、2018年から、長野の自社遊休地を活用したトマトのハウス栽培に取り組んでおり、2020年から自社ネットショップでの直販を行っているほか、民間企業と連携し、四国各地の郵便局で、郵便局の空きスペースを活用し、地元農家に郵便局へメロン等の農産物を出荷してもらい、物流網を生かして国内のスーパーマーケット等へ直接納品するサービスを提供している。

また、事務局ヒアリングにおいて、日本郵政グループと第一次産業の連携、例えば地方の郵便局において、農繁期には郵便局員が地域の農作業を支援する取組に可能性がある旨を指摘する声があった。

是正解消に資するサービスの提供を期待する声が、多数寄せられている。

都市、地方において求められるサービスは自ずと異なってくると考えられることから、地域の実情に応じた、例えば地方に特化した形で、必ずしも全国一律ではないサービスを提供していくことが重要である。

特に地方では、都市部に比べて人口密度が少なく、郵便局を訪問した利用者と長時間接することが可能で、より地域のニーズをくみ取りやすいと考えられることから、各地域のニーズに対応した付加価値を提供していくことが可能になると考えられる。

(地域の郵便局ネットワークの在り方)

地域の郵便局ネットワークについては、ユニバーサルサービスを提供する拠点として、地方においては、現在の水準を引き続き維持していくことが適当であると考えられるが、都市部においては、デジタル化の進展、地域住民の居住実態、需要の変化等を踏まえ、適正な配置を検討していくことが必要と考えられる。

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

日本郵政グループにおいては、例えば以下のような新たな取組を進めることにより、地方創生に貢献できると考えられる。

- 地域の声を吸い上げ、地域の活性化や地域固有の課題の解決等に資する新たなサービス・ビジネスを検討・試行するための態勢を強化する。
- 現在、我が国では、第5世代移動通信（5G）ネットワークの全国への展開が進められているが、5G用周波数の特性上、同じ面積をカバーする上で、これまでの世代の移動通信よりも多数の基地局を設置する必要がある。

そこで、郵便局舎等の日本郵政グループが保有する不動産を、5G用の基地局の設置場所として、個別の携帯電話事業者又はインフラシェアリング事業者に提供する。これにより、5Gのカバー率の向上に寄与するとともに、賃料収入の拡大が期待される。

- 現在総務省で推進している「デジタル活用支援員」等の活動拠点として、郵便局を活用する。具体的には、郵便局の空きスペースを利用して、マイナンバーカードの活用方法等に関する講座を開催する、広告・宣伝のサポートを行うなどが考えられる。
- 地方銀行等の金融機関が運営する地域活性化ファンドへ積極的に投資し、地域経済の活性化に資金面で貢献する。また、地域課題の解決や脱炭素等に向けたインフラ整備のために資金を運用する、いわゆる「ミューチュアル・ファンド」⁸を、子会社等を通じて組成し、投資信託商品として郵便局の窓口で販売する。これにより、社会課題の解決に資するとともに、利用者に預金よりも高利回りの商品を提供することが可能になる。
なお、販売の際は、顧客への適切かつ丁寧な情報提供、意向の把握、意向に沿った提案等を行うことが必要である。

3. 総務省の取組

郵便局が、地方公共団体、地域金融機関等の業務を積極的に受託し、様々なサービスをワンストップで提供することにより、業務密度の高い拠点に発展・成長していくことは、非常に重要である。

2021年の通常国会で成立した「デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律（令和3年法律第37号）」及び「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（令和3年法律第〇号）」に含まれる形で、「地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律（平成13年法律第120号。以下「郵便局事務取扱法」という。）」が改正された。

この改正により、郵便局における転出届の受付、印鑑登録の廃止申請の受付等の受託、マイナンバーカードに搭載されている電子証明書の発行、更新等が可能となった。こうした郵便局による地方公共団体事務の受託は、今後さらに拡大していくことが見込まれる。

⁸ 複数の投資家が資金を提供し、共同で運用を行うオープンエンド型の（いつでも換金可能な）投信信託のことを指す。

郵便局における自治体事務受託の取扱状況

1. 郵便局事務取扱法に基づき、郵便局が受託している事務

事務内容	取扱状況(2021年3月末)	
	自治体数	郵便局数
証明書交付事務(合計)	165	586
① 戸籍・除籍の謄本、抄本、記載事項証明書等	144	541
② (地方税の)納税証明書	122	488
③ 住民票の写し、住民票記載事項証明書、除票の写し及び除票記載事項証明書	165	586
④ 戸籍の附票の写し及び戸籍の附票の除票の写し	124	467
⑤ 印鑑登録証明書	165	586

2. 自治体独自の事務であって、郵便局が受託している事務

事務内容	取扱状況(2021年3月末)	
	自治体数	郵便局数
バス回数券等の販売・交付、ごみ処理券・ごみ袋の販売、商品券の販売等	149	3,831

(参考)

証明書交付事務以外の多数の事務を近隣の郵便局に委託した例として、長野県泰阜村(令和元年7月29日～)、石川県加賀市(令和元年10月1日～)、福島県二本松市(令和2年6月1日～)、静岡県東伊豆町(令和2年10月1日～)、茨城県大子町(令和2年11月12日～)、島根県西ノ島町(令和3年3月1日～)、山口県萩市(令和3年4月1日～)、茨城県石岡市(令和3年4月5日～)がある。

また、多くの地方公共団体では、例えば運転免許を返納した高齢者等の交通弱者に対して移動手段や買い物の機会の確保が課題となっている。また、デジタル化から取り残された高齢者等に対してデジタル技術を教える拠点として、郵便局を活用したいとの要望が寄せられている。

これらの課題・要望について、地方公共団体との連携による収益増等の観点も含めて、実際に地域課題の解決に繋がるような方策を検討していく必要がある。

そのため、総務省において、地方公共団体事務の受託拡大や、地域における移動面等の様々な格差の是正に向けて、実証実験に取り組む。

具体的には、郵便局と地方自治体が連携し、タブレット端末、マイナンバーカード、AI等を活用して、自治体受託事務の電子化・効率化に取り組んだり、専門家相談サービスの提供により情報格差の是正に取り組んだり、客貨混載により過疎地における交通問題の是正に取り組んだり、郵便局の車両や人員等を活用して老朽インフラの監視に取り組んだりすることが考えられる。

こうした施策を通じて、より多くの郵便局において、従来の受託可能な事務に加えて、転出時の手続やマイナンバーカード関係の事務をはじめ多くの公的サービスを提供できるようになり、自らの業務密度の向上に繋がっていくことが期待される。

第4章 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化

1. 基本的考え方

2018年に発覚したかんぽ生命の不適正募集事案は、日本郵政グループにとって郵政民営化後最大の不祥事と言っても過言ではなく、多くのかんぽ生命の保険契約者に損害を与えたとともに、日本郵政グループ全体に対する国民の信頼を大きく損ねた。

日本郵政グループにおいては、被害を受けた契約者の権利回復や、第三者委員会を交えた再発防止策の実施に努めてきたが、その後、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスの不正利用事案も生じている。

このような状況を踏まえ、本懇談会の下に「コンプライアンスWG」を設け、金融、行政法、会社法等の専門家にご議論いただき、総務省による日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）の監督に関する考え方や、行政処分・行政指導を行う際の着眼点、要件等を可視化・透明化した「日本郵政株式会社に対する監督指針案」及び「日本郵便株式会社に対する監督指針案」（別紙2）を策定した。

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

日本郵政グループにおいては、2021年5月に公表した中期経営計画「JPビジョン2025」、総務省が策定する「監督指針」等に基づき、国民の信頼回復に努めているところであるが、繰り返される不祥事に対し、組織風土改革を含めコンプライアンス、グループガバナンスの自主的・抜本的な強化に取り組むことが重要である。

また、DXを推進すること自体、例えば保険募集の記録を可視化したり、AIを活用して保険契約の申込書を分析したりすることにより、不適正な募集の可能性を早期に検知することが可能となることから、コンプライアンス、グループガバナンスの確保の観点からも、日本郵政グループにおいてDXを推進していくことが求められる。

3. 総務省の取組

総務省においては、上記の2つの監督指針（案）を、所要の手続きを経て速やかに確定・公表し、当該監督指針に基づき日本郵政グループに対する適切な監督に取り組むことが求められる。

なお、当該監督指針は、今後の社会環境の変化、日本郵政グループにおける業務の遂行状況等に応じて、適時適切にその内容を見直すことが必要と考えられる。

第5章 日本郵政グループによるSDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組

1. 基本的考え方

2030年をターゲットとする「持続可能な開発目標⁹」の達成に向けて、企業も積極的に取り組んでいくべきとする世界的な潮流が近年形成されている。

SDGs 持続可能な開発目標

MDGs（ミレニアム開発目標）2001年—2015年との違い
途上国対象、開発援助→先進国も含むすべての国、企業等に適用、より包括的（8ゴールから17ゴール）



第4回会合資料（根本直子構成員提出資料）より引用

日本郵政グループは、全国津々浦々にユニバーサルサービスを提供する使命を負った公共的性格を持つ事業者であり、また全体で約40万人を雇用する日本有数の大規模企業として、SDGsの達成に貢献するとともに、投資家の意見等も取り入れつつ、環境・社会・ガバナンス¹⁰を重視した企業経営に率先して取り組むことが求められる。

⁹ SDGs: Sustainable Development Goals。2015年9月の国連総会において全会一致で採択された成果文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」で示されたものであり、17の世界的目標と、169の達成基準、232の指標からなる。

¹⁰ ESG: Environment, Social, Governance

この最終報告書に記載された、日本郵政グループに期待される各種の取組を推進すること自体が、例えば、「包摂的で安全かつ強靱で持続可能な都市及び人間居住を実現する」といった SDGs で掲げられた目標の達成や、ESG に係る社会課題の解決にも繋がるものと考えられる。

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

日本郵政グループは、2030 年度までに温室効果ガスの▲46%（対 2019 年度）の削減を目指すとしており（2021 年 5 月 14 日、中期経営計画「JP ビジョン 2025」）、例えば、カーボンニュートラル化に向けて、太陽光発電や電気自動車の導入に取り組んでいる（2021 年 4 月 23 日、日本郵政・日本郵便・東京電力ホールディングス公表）。

日本郵政グループは、単に SDGs/ESG に取り組んでいるという印象を演出するのではなく、巨大な利用者として、

- ① 郵便・物流分野等で使用する電動車両、電動バイクの増備
- ② 郵便局舎等の保有不動産への太陽光発電パネル設置、木質バイオマスによる自家発電、暖房の導入等を通じた再生可能エネルギーの利用比率の向上
- ③ 業務におけるペーパーレス化
- ④ 郵便局舎等の新築や建替え等の際における CLT（Cross Laminated timber¹¹、直交集成板）等の木材の積極的な活用

等に取り組み、脱炭素等に向けた具体的な目標を掲げるなど、社会に向けた明確なメッセージを発出していく必要がある。

また、今や企業経営上もおろそかにすることが許されない、人権、ジェンダーに配慮するため、日本郵政グループ各社において適切な体制を確保し、広告などでこれらの面で誤ったメッセージを発出しないようにすることが必要である。

¹¹ ひき板（ラミナ）を並べた後、繊維方向が直交するように積層接着した木質系材料。構造躯体として建物を支えると共に、断熱性や遮炎性、遮熱性、遮音性などの複合的な効果も期待できる。

さらに、顧客、社会、従業員への期待に応えるため、生産性向上と働き方の変革（人事運営、ICT 基盤）を進めるとともに、顧客満足度や従業員満足度の経営指標化、従業員の主体的な参画の促進、統合的な評価制度の導入等を実施することが求められる。

加えて、日本郵政グループは、巨大な機関投資家としての側面も有しており、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の資金運用に当たっては、既に両社が策定している ESG 投資原則¹²に沿った形で、SDGs 及び ESG を意識した投資先を選定していく必要がある。併せて、既に投資した先について、引き続きこれらの観点で適切であるかを常にフォローアップしていくことが求められる。

3. 総務省の取組

日本郵政グループが公表した中期経営計画「JP ビジョン 2025」で掲げられた目標が着実に履行されているかを含め、その先導的な取組に関するモニタリングを行うことが求められる。

¹² ゆうちょ銀行の ESG 投資原則：

https://www.jp-bank.japanpost.jp/csr/esg/env/csr_esg_env_investment.html

かんぽ生命の ESG 投資原則

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/responsible_investment/esg.html

第6章 終わりに

本懇談会では、郵政事業の将来に向けた課題のうち、特に重要と考えられるテーマに絞って議論を進めてきた。

総務省においては、第2章から第5章の各テーマの「3. 総務省の取組」に記載した内容を着実に進めるとともに、日本郵政グループが行う取組の進捗状況等の「評価」を多面的・定期的に行い、事業計画認可時の総務大臣からの要請事項等において、行政としての見解を表明するとともに、必要な行動を求めることにより、デジタル時代における日本郵政グループ・郵政事業の持続的な成長・発展を促していくことが求められる。

この「持続的な成長・発展」は、「国民の信頼」があってこそ可能となるものであり、日本郵政グループにおいては、ガバナンスの強化を図るとともに組織風土改革を進め、組織内での風通しのよい意思疎通、迅速な情報共有を行うことにより、的確な個客サービスを提供し、地域や国民の信頼を積み重ねていくことを期待する。

(別紙 1)

データ活用WG検討結果を貼付

(別紙2)

**コンプライアンスWG検討結果
(監督指針案及び概要) を貼付**

(参 考)

※ 本最終報告の作成に至るまでの過程において、以下の有識者等（懇談会におけるゲストスピーカーを含む。）にご協力いただいた。ここに深く感謝の念を述べたい。

【有識者】

稲田 修一	早稲田大学教授
岩田 一政	郵政民営化委員会委員長（当時）
太田 直樹	株式会社 New Stories 代表取締役
小野塚 征志	株式会社ローランド・ベルガー パートナー
越塚 登	東京大学教授
関 正雄	明治大学特任教授
富山 和彦	株式会社経営共創基盤グループ会長
藤井 保文	株式会社ビービット執行役員 CCO 兼東アジア営業責任者
増田 寛也	日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長

【企業等】

株式会社 N T T データ
全国郵便局長会
株式会社東芝
日本電気株式会社
日本郵政グループ労働組合
日本 A T M 株式会社
日本ユニシス株式会社
株式会社日立製作所
富士通株式会社
みずほ証券株式会社
三菱 U F J モルガン・スタンレー証券株式会社

地方公共団体（47 団体）

「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」

構成員名簿

【構成員】 (敬称略、座長及び座長代理を除き五十音順)

(座長)	たが や かずてる 多賀谷一照	千葉大学名誉教授
(座長代理)	なかむらい ちや 中村伊知哉	iU (情報経営イノベーション専門職大学) 学長
	たつみ ともひこ 翼 智彦	東京大学法学部・法学政治学研究科准教授
	たにかわ しろう 谷川 史郎	東京藝術大学客員教授
	なかがわ いくお 中川 郁夫	大阪大学招へい准教授 (株)エクスモーション フェロー
	ながた みき 長田 三紀	情報通信消費者ネットワーク
	にしなり のりひさ 西成 典久	香川大学経済学部観光・地域振興コース教授
	ねもと なおこ 根本 直子	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 アジア開発銀行研究所エコノミスト
	ふじさわ くみ 藤沢 久美	シンクタンク・ソフィアバンク代表
	みやもと りく 宮元 陸	加賀市長

【オブザーバー】

内閣官房郵政民営化推進室副室長 濱島 秀夫

金融庁監督局郵便貯金・保険監督総括参事官 森 拡光

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

懇談会の開催状況

回次・日時	主な議題
第1回 (令和2年 11月13日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政事業の現状について ○ 意見交換
第2回 (12月21日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション <ul style="list-style-type: none"> ・ 増田寛也 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長 — 日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方 ・ 岩田一政 郵政民営化委員会委員長 — デジタル転換と日本郵政の将来
第3回 (令和3年 1月25日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（データ活用） <ul style="list-style-type: none"> ・ 藤井保文 株式会社ビービット執行役員 CCO 兼東アジア営業責任者 — デジタル時代における郵政事業にとっての機会 ・ 中川郁夫構成員 — DX 思考で捉える社会構造変革と郵政事業の「次」を考えるヒント
第4回 (2月18日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（SDGs・ESG、地方創生） <ul style="list-style-type: none"> ・ 根本直子構成員 — SDGs/ESG（環境、社会、企業統治）の潮流と企業の課題 ・ 太田直樹 株式会社 New Stories 代表取締役 — 郵政事業への提言 ・ 富山和彦 株式会社経営共創基盤グループ会長 — 地方創生と郵便局ネットワーク
第5回 (3月11日) ※ 非公開	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（海外事情） <ul style="list-style-type: none"> ・ 紺野加奈 一般財団法人マルチメディア振興センター ICTリサーチ&コンサルティング部 リサーチディレクター — デジタル時代における各国郵政事業の事例等 ○ 「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」中間整理（案）に関する議論

<p>第6回 (5月20日)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（日本郵政の中期経営計画「JP ビジ ョン2025」、楽天との提携） ・ 西口彰人（オブザーバー） 日本郵政株式会社常務取締役 ○ データWG、コンプライアンスWGにおける議論の結果の 報告 ○ 「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」最終報告案に関する議論①
<p>第7回 (6月10日)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「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」最終報告案（意見募集案）に関する議論②（P）
<p>第8回 (7月20日)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「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」最終報告案（意見募集結果を踏まえた対応案）に関す る議論③（P）