

デジタル転換と 日本郵政の将来

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

2020年12月21日

郵政民営化委員会委員長

岩田 一政

1. 日本郵政を巡る情勢

1. コロナ感染症の第三波到来は、日本の経済活動を阻害し、とりわけ対面サービス業を中心に企業経営の継続を困難にしている。郵政事業も業務展開の見直しを迫られている。

-コロナショックは、短期的には需要面、中長期的には供給面でのマイナス効果大きい。2020年度の需要不足(GDPギャップ)は、GDP比率で7%程度に達している。この結果、デフレも再来している。

-過去の疫病は、潜在成長率を低下させ、貯蓄と投資をバランスさせる均衡実質長期金利(自然利子率)を引き下げる効果(長期停滞)を与えた(図表1、2)。

-低金利、イールドカーブのフラット化は利ざやに依存するゆうちょの経営に与える影響が地銀以上に大きく、ビジネスモデルの抜本的刷新を迫っている。また、かんぽの資産運用を一層困難にしよう。

1. 日本郵政を巡る情勢

2. 需要不足は、飲食業、航空業、公共輸送業など対面サービス業で著しい。これらの産業は、デジタル技術を活用した新たな非対面サービス業を展開することが迫られている。

-他方で、コロナ禍の下でリモートワーク、リモート教育の進展は目覚ましく、eコマース市場は大きく展開している。

3. 同時に日本経済は「データ駆動型経済」に入っており、人工知能(AI)とデータ、IoTの組み合わせによる「データの利活用」ならびにデジタル技術の活用による「郵便・物流ネットワークの最適化」が郵政事業の将来を制することになる。この観点から、筆者は郵政グループ全体のデジタル化を推進する司令塔として「デジタルポストオフィス(デジタル郵便局)」設置を提案した(岩田(2019年))。

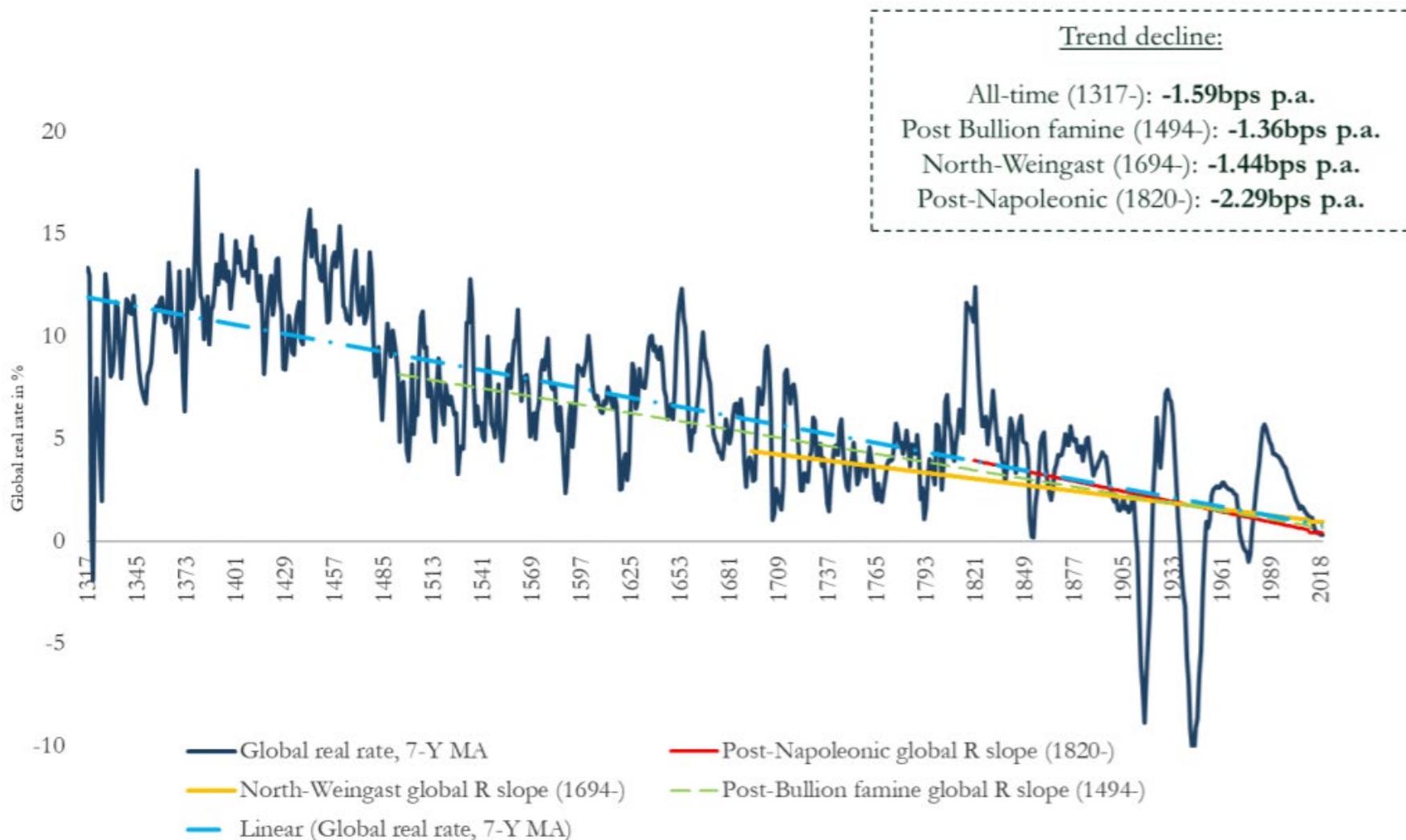
1. 日本郵政を巡る情勢

4. 日本郵政グループの将来は、デジタル技術とデータの利活用を展開する新たなビジネスモデルの構築とハードなインフラである郵便局を通じてユニバーサルサービスを確保すべきである。

-日本郵政におけるデジタル推進室の設置は評価される。グループ全体のデジタル化を推進し、中長期的なデジタル投資、人材投資計画を企画・立案する司令塔機能を強化する必要がある。

-非対面ビジネスの展開については、日本郵政と持分法適用会社の関係にあるアフラック生命保険は、商品の提案から契約までをオンラインで完結するサービスを国内で開始している。

図表1. 世界長期実質金利の推移

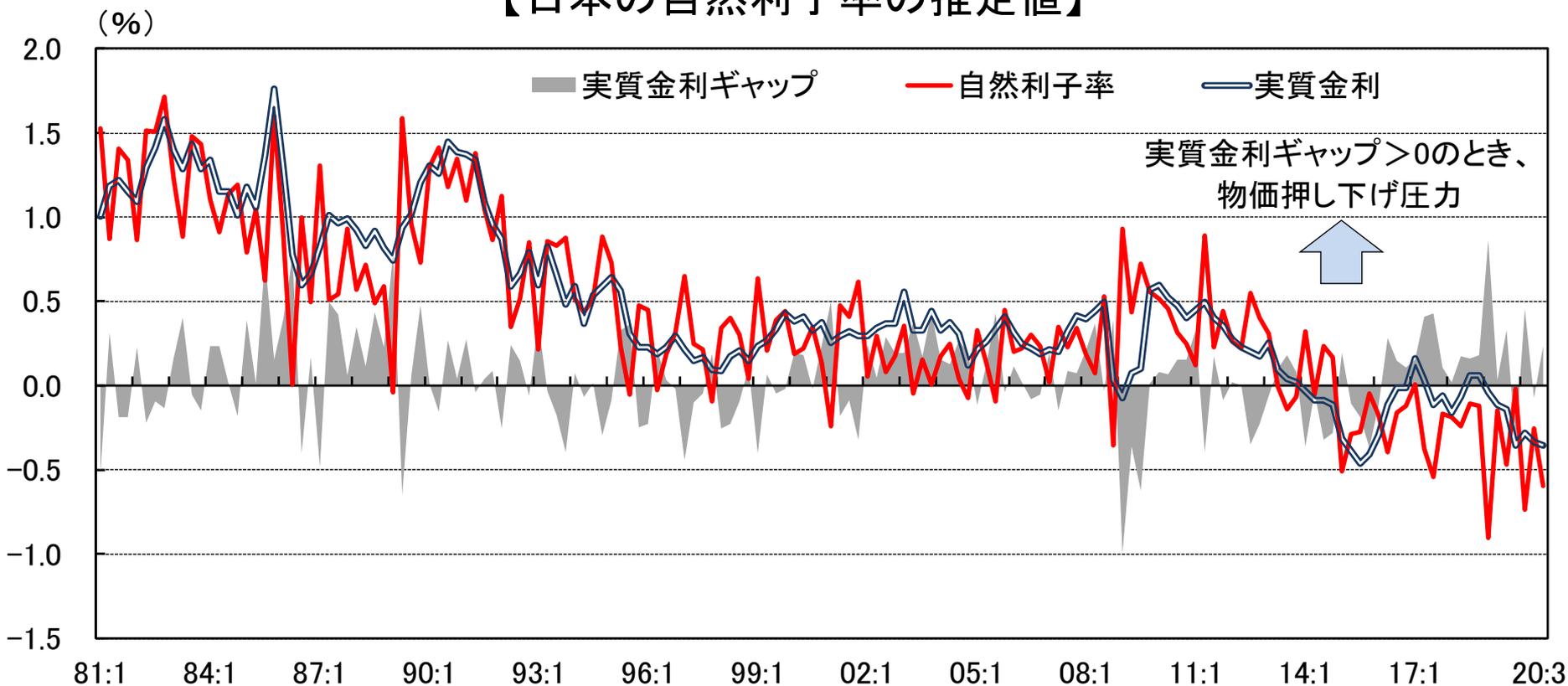


(資料) Paul Schmelzing, Eight centuries of global real interest rates, R-G, and the ‘suprasecular’ decline, 1311–2018, Working Paper No. 845, Bank of England, January 2020

図表2. 日本の自然利子率

- 日本の自然利子率は-0.5~-1.0%程度。

【日本の自然利子率の推定値】

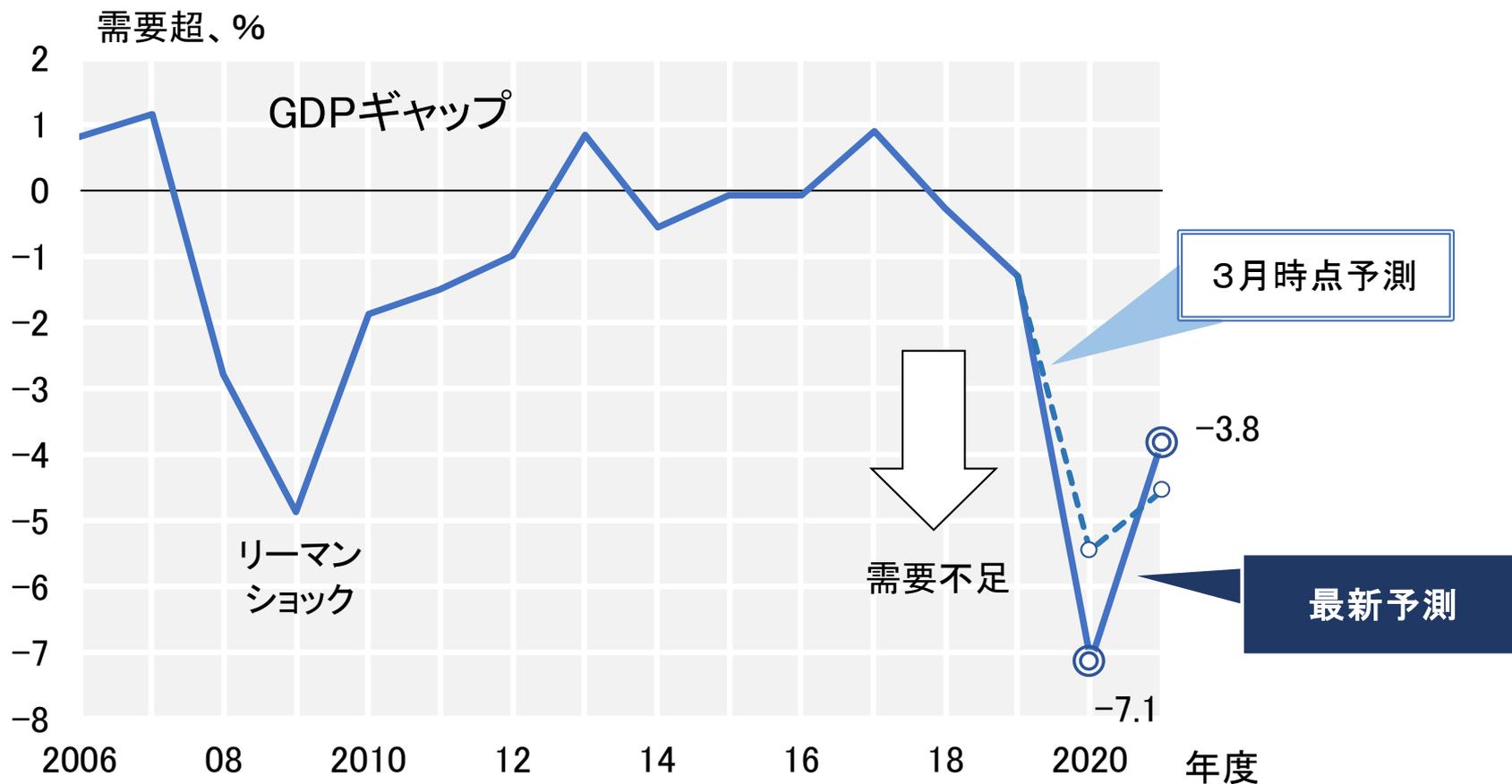


(注) 実質金利ギャップ = 実質金利 - 自然利子率

(資料) 日本経済研究センターによる推定

(四半期)

図表3. 景気後退(GDPギャップ)



(資料) 内閣府『四半期別GDP速報』を基に日本経済研究センター予測

2. 郵便・物流ネットワークの最適化

1. デジタル化の第一の柱は、郵便・物流事業の国内外のネットワークの最適化にある。

-日本郵政は、郵便局レベルのラストワンマイル部分の最適化を進めているが、求められているのはBtoCのみならずBtoB、全国レベルおよび越境eコマースを含めた郵便・物流ネットワーク全体の最適化である。

-民営化を終了したシンガポール・ポストは、eコマースの先導プラットフォームになることを目指している。民営化の過程でかつての郵貯に相当するポストバンクをDBS(シンガポール開発銀行)に売却したが、再び銀行免許を申請している。

2. 郵便・物流ネットワークの最適化

2. 国土交通省や地方公共団体で物流施設・輸送手段・輸送従事者(運転手不足は深刻)を含めたネットワーク共有化、最適化の試みもあるが、日本郵政もその一翼を担うべきである。その一環として自らの郵便・物流ネットワーク最適化を実現し、一層の効率化、費用削減を実現すべきである。

3. 配達面においても個人の合意の下で、個人データ、スマートフォンを活用し、スマートシティやスーパーシティの枠組みも活用し「再配達ゼロ」を実現すべきである。

2. 郵便・物流ネットワークの最適化

4. 国際郵便・物流ネットワークについても、デジタル技術の応用による最適化を目指すべきである。

-トール社については、ポスト・マージャー・インテグレーションの一環として、JPTール社との事業連携は完全統合まで進めるべきであり、BtoBを中心とした国際面のシステム統合も視野にいれるべきである。

-2015年以降「ゆうグローバルエクスプレス」(UGX: BtoBtoCに従事)と協力体制を築いているフェデックス・エクスプレス社は、デジタル技術(デル社、スイッチ社と連携し“Exascale Multi-Cloud Edge Infrastructure Services”を構築)を駆使した柔軟な輸送ネットワークの活用やインターネットを用いた各種無料顧客サービスの提供により、コロナ禍にあっても関連物資の大量輸送とグローバルサプライチェーンの継続を可能にするグローバルネットワークを維持・運用している。

3. データの利活用

1. デジタル化の第二の柱は、顧客データの利活用である。

-郵便・物流・金融の各分野での顧客データをプールし、個人の合意の下で「トータル生活サポート」に寄与する公共目的の事業に利活用すべきである。郵便局に蓄積された地域のデータ、知識の活用が重要。

-スマートシティやMaaSなど公共目的プロジェクトに個人データを活用する上で情報銀行を活用すべきである。

-北海道上士幌町や福井県永平寺町のMaaSの試み(自動運転車、オンデマンドタクシー、客貨混載)は注目に値する。

3. データの利活用

2. 現在プールされている顧客データベースの利活用は、ゆうちょのIT化、インターネットバンキングですでに20年前に提案されている(岩田・若杉・林(2000年))。

-いくつかの提案はゆうちょペイなどですでに実現しているが、モバイルホームヘルパー支援などは未実現である。

3. eコマースから出発したアリババは、金融分野でもビジネスを大きく拡大し、その金融部門を担当するアリペイは顧客データの利活用を通じて巨額のデータ・技術手数料を得ている。

4. ゆうちょビジネスモデルの刷新

1. デジタル化の第三の柱は、ゆうちょビジネスモデルの刷新により、日本経済および郵政事業のデジタル化と再生を資金面で支援することである。

- ゆうちょは、現在、元本保証が義務付けられている貯金を安全資産で運用する「ナローバンク」と投資信託を販売する「ミューチュアル・ファンドバンキング」の2つの役割を演じている。

- アメリカでは「ゆうちょ」や「かんぽ」が存在しなかったために投資会社が組成するファンドに個人が投資信託の形で出資するミューチュアル・ファンドが発達した。

- 米経済学者のコトリコフは、金融危機を起こさない金融システムづくりのために銀行・保険会社など金融機関に短期借入・長期投資を禁ずる「限定目的銀行」(ミューチュアル・ファンドバンキング)システムの導入を提案している(Kotlikoff(2010))。

4. ゆうちょビジネスモデルの刷新

2. 「ナローバンク」の問題は、低金利の環境の下では利ざやが年々縮小し、収益力が弱いことである。先行きも低金利の継続が見込まれるため、傾向的収益低下が持続しよう。

-地銀も同じ問題に直面している。加えて、人口減少による「過剰供給能力」問題に直面しており、抜本的経営改善と再編が求められている(図表4、5)。

-顧客から預かった貯金の元本保証と適切な自己資本比率を維持する必要がある、貯金の形態で集めた資金によるリスクテイクには限界がある。他方、投資信託の形で家計から資金を集める場合には、顧客にリスクとリターンの配分を委ねるため「トータル生活サポート」のための事業に資金を提供することが容易になる。

4. ゆうちょビジネスモデルの刷新

3. 金融2社が各種ファンドの購入と売却を仲介する「ミューチュアル・ファンドバンキング」としての機能を強化する上では、ゆうちょ、かんぽ、日本郵政が展開しているファンド組成への参加やベンチャー企業との連携事業をさらに発展させることが望ましい。

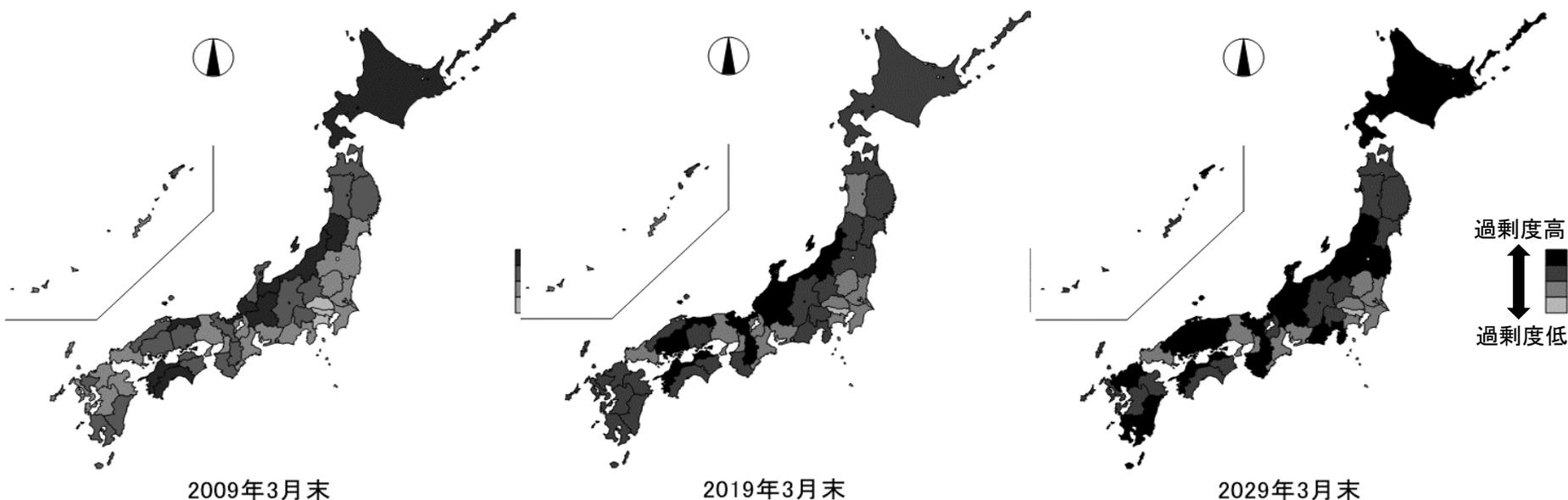
- これまでもゆうちょは、地域金融機関とも連携して地域活性化ファンドへの出資などを実施しており、JPインベストメントはジェネラルパートナーになっている。

- 地域活性化、グリーン投資（EV車のための給電施設、水素エネルギーの供給施設、再生エネルギー開発など）、物流インフラ形成、ベンチャー企業のエコシステム育成などの基金を自ら組成し、複数のファンドを投資信託商品として窓口販売することが望ましい。

図表4. 金融過剰度マップ：時系列推移 (地銀・信金信組・ゆうちょ)

- 首都圏を除いて、全国的に過剰度が高まる。

【金融過剰度マップ—地域銀行・信金信組・ゆうちょ】

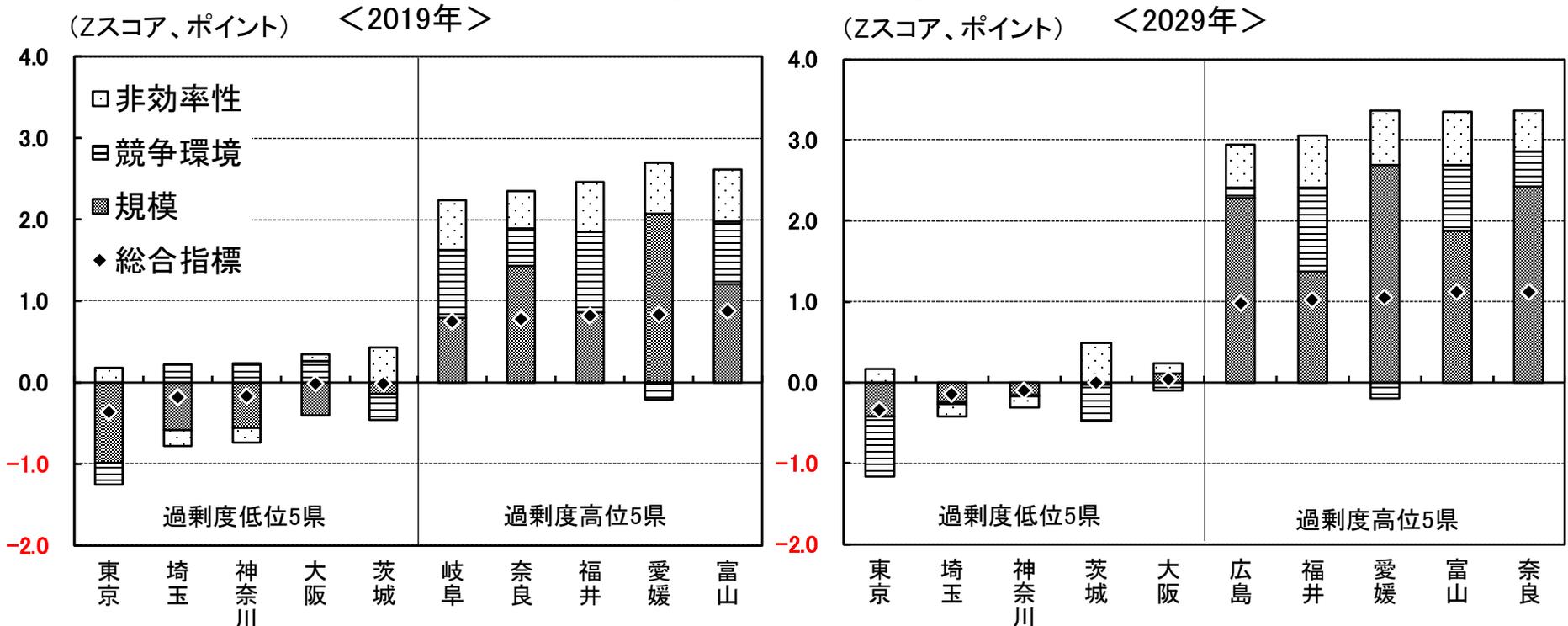


(資料) 日本金融通信社『金融マップ2010年版、2020年版』、内閣府『県民経済計算』などから日本経済研究センター金融研究班が試算

図表5. Zスコア分析: 2019年と2029年の比較 (地銀・信金信組・ゆうちょ)

- 19年から29年にかけて、規模(預貯金、貸出)や非効率性(店舗数やATM台数)の過剰度が高まる

【Zスコア要因分析】



(資料) 日本金融通信社『金融マップ2010年版、2020年版』、内閣府『県民経済計算』などから日本経済研究センター金融研究班が試算

5. 結び

1. 日本郵政の将来は、郵便・物流・金融分野をカバーするプラットフォームとしてのビジネスモデルの展開にある。

-郵便・金融のユニバーサルサービスを義務付けられている日本郵政は、ハードなインフラとして2.4万余の郵便局を保有している。

-日本郵政が、デジタル転換(DX)を実現する上では、インターネットを通じて事業展開を可能にするプラットフォーム企業としての機能発揮が期待される。

-日本郵政がDXを推進する場合の強みは郵便局ネットワークをフル活用するビジネスモデルとの融合である。

5. 結び

2. 民営化法上明記されている金融2社の完全民営化にむけた方針と完全民営化後のビジネスモデルを中期経営計画で提示することが望ましい。

-民営化終了時に求められるビジネスモデルの提示は、金融2社株式の早期売却を容易にするばかりでなく、日本郵政の再生、ガバナンスの立て直し(=職員の働き甲斐)にも必要不可欠である。

-ビジネスモデル(戦略)とガバナンス(コンプライアンス)は表裏一体の関係にある。

参考文献

- [1] 伊藤真利子「郵政民営化の政治経済学：小泉改革の歴史的前提」名古屋大学出版会 2019年
- [2] 岩田一政「データ経済における政策課題」総務省 学術雑誌『情報通信政策研究』第4巻第1号、総務省情報通信政策研究所 2020年
- [3] 「日本郵政 民営化の焦点」番外編、東京読売新聞 2019年4月27日
- [4] 岩田一政・若杉敬明・林敏彦「ゆうちょ21世紀モデル：IT時代の郵便貯金」日本テレソフト 2000年
- [5] 岩田一政「財政投融资改革」岩田・深尾編「財政投融资の経済分析」日本経済研究シリーズ15 1998年
- [6] Kotlikoff, L.J., “Jimmy Stewart Is Dead: Ending the World’s Ongoing Financial Plague with Limited Purpose Banking”, Wiley 2010

【日本郵政 民営化の焦点】番外編 岩田一政氏

2019/04/27 東京読売新聞 朝刊 9ページ

◇郵政民営化委員会委員長 岩田一政氏 72

郵便局は約150年前に始まった。郵政3事業の歴史を振り返ると、郵便や、庶民の資産形成に必要な貯金と保険という金融のナショナルミニマム（国民として必要な最低水準のサービス）が貧弱で、これらのサービスを提供する窓口として郵便局が活用された。

三つのサービスのナショナルミニマムの水準は、国の経済発展の度合いや人口構造など様々な要因で決まってくる。例えば人生100年時代にナショナルミニマムとしての保険事業のあり方は、どのようなものが望ましいのか。

郵便局は全国一律のユニバーサルサービスを課されている。経済が発展すれば質の高い内容が求められる。移行期に郵便局の提供するサービスをどのように変えていくのかが問われている。

通信の世界ではユニバーサルサービスと市場競争が両立している。郵政3事業でも両立は可能だ。

伝統的な銀行業務のやり方は、金融とITが融合するフィンテックを進めるニーズに合っていない。ゆーちよ銀行がキャッシュレスビジネスだけを進めようとしても収益は上がらないだろう。データビジネスがないと、本当の収益源にならない。

郵政事業は、元々、2万4000の郵便局網を持っている。足りないのはデジタルを活用したビジネスだ。デジタルポストオフィス（デジタル郵便局）を推奨したい。デジタル郵便局とは、現実世界での店頭サービスだけでなく、ネットを使ったバーチャル（仮想）でのサービスも提供する組織のことだ。

金融と郵便は統合して考えた方がよい。米国などの巨大IT企業は、そのように統合して顧客を抱え込んでいる。日本郵政もAI（人工知能）やビッグデータを活用したサービスを展開してほしい。

◇1970年東大卒、経済企画庁（現内閣府）入庁。小泉内閣の下で内閣府政策統括官を務め、03年に日本銀行副総裁に転じた。政府の経済財政諮問会議議員なども歴任したエコノミスト。16年9月から現職。日本経済研究センター理事長も務める。東京都出身。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証

1. 基本的考え方

- 郵政民営化委員会は、3年ごとに郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、郵政民営化推進本部長(総理大臣)に意見を述べ(郵政民営化法第19条1項)、本部はこれを国会に報告することとされている(同法第11条2項)。 ※ 前回は平成30年12月26日に意見取りまとめ
- 郵政民営化から12年、株式上場後4年が経過し、人口減少、第四次産業革命の進展、低金利環境の長期化、労働需給の逼迫等による事業環境の変化等を踏まえ、令和3年春頃を目途とした意見の取りまとめに向け、調査審議を本格化させる。

2. 検証の視点等

- 日本郵政グループの経営実情やサービスの提供状況等を踏まえ、同業他社等の動向も視野に入れつつ、客観的事実に基づいて、国民の利便性の向上、日本郵政グループの信頼回復と適正な業務運営の確保等の視点により検証を行う。その際に、今後収集するデータ、意見等を踏まえ、
 - ・ 日本郵政グループのコンプライアンスの確保、ガバナンスの強化等に向けた取組状況(かんぽ生命保険商品の不適正募集、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等を踏まえて)
 - ・ 新型コロナウイルスの感染症に対する日本郵政グループの対応状況及び「アフターコロナ」時代を見据えたビジネスモデルの変革に向けた取組状況
 - ・ 事業環境の変化に対する日本郵政グループの持続可能なビジネスモデルの再構築(成長分野の構築等)に向けた取組状況等の項目について調査審議を行う。

(参考) 総合的な検証に関する調査審議のスケジュールについて

- 来年春頃の取りまとめに向けて、調査審議を実施中。

<これまでの主な取組>

- 2020年(令和2年)7月29日(水)第215回委員会
『次期「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証」の調査審議の進め方』を検討・公表
- 2020年(令和2年)7月31日(金)～9月2日(水)
パブリックコメントを実施。団体11件、個人12名、合計23件の意見等が寄せられた。
- 2020年(令和2年)9月17日(木)第217回委員会
関連10団体*を対象とするヒアリングを実施。
〔*ヒアリングへの参加団体(ヒアリング順): 生命保険協会、全国生命保険労働組合連合会、全国郵便局長会、日本郵政グループ労働組合、
全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、農林中央金庫〕
- **2020年(令和2年)11月12日(木)第220回委員会**
福井県永平寺町において、地方創生に向けた自動走行車両等の取組を視察し、町役場と郵便局が締結した包括的地域連携
連携関する協定とその実証事業等について意見交換を実施。
- **2020年(令和2年)11月18日(水)第221回委員会**
世田谷郵便局において、配達業務におけるAIを活用した人材不足解決のための新技術の活用状況等を視察し、意見交換を実施。
- 2020年(令和2年)11月25日(水)第222回委員会
次期中期経営計画の基本的考え方について、日本郵政グループからヒアリングを実施。
- **2020年(令和2年)10月～2021年(令和3年)1月(見込み)**
幅広く国民各層から多様な意見を収集するため、地方公共団体、経済団体、企業経営者、学識経験者、アナリスト、マスコミ等
を対象とする有識者インタビューを実施中。(対面、書面又はウェブ会議方式により、事務局担当者が行う。)

<今後の主なスケジュール>

- **2021年(令和3年)1月以降**
日本郵政グループ及び関係省庁ヒアリング、意見書取りまとめの審議 等
- 2021年(令和3年)春頃
意見書の取りまとめ及び公表

郵政民営化の推進体制

内閣

郵政民営化推進本部 (郵政民営化法第10条)

- 本部長 : 内閣総理大臣
副本部長 : 内閣官房長官、郵政民営化担当大臣、内閣府特命担当大臣(金融)、総務大臣、財務大臣及び
国土交通大臣
本部長 : 他の全ての国務大臣

郵政民営化委員会(法第18条)

- 岩田一政 (公社)日本経済研究センター 代表理事・理事長
米澤康博 早稲田大学大学院経営管理研究科教授
老川祥一 読売新聞グループ本社 代表取締役会長・主筆代理
読売新聞東京本社 取締役論説委員長
清原慶子 杏林大学客員教授、ルーテル学院大学学事顧問
・客員教授、前三鷹市長
三村優美子 青山学院大学名誉教授

※委員は、内閣総理大臣が任命、任期3年。(法第21条、第22条)

※現在の委員の任期は、平成30年5月8日～令和3年5月7日

↑ 事務

郵政民営化委員会事務局(法第24条)

※民営化委員会に事務局を置き、事務局長ほか所要の職員を置く。

内閣官房

↑ 事務(法第17条)

副長官補

郵政民営化推進本部の事務(郵政民営化委員会の事務を除く。)を掌理

郵政民営化推進室(総理決定)

郵政民営化推進本部の事務等を処理する

← 兼務

郵政民営化推進本部及び郵政民営化委員会は、移行期間の末日まで設置(法第26条第1項)

「移行期間の末日」とは、「上乗せ規制が解除される日を含む年度の末日」(郵便貯金銀行について、銀行法等の特例を適用しないこととする日又は郵便保険会社について、保険業法等の特例を適用しないこととする日のいずれか遅い日以降の最初の3月31日)

郵政民営化委員会の役割

郵政民営化法第19条第1項に基づく役割

第1号 3年ごとの検証

郵政民営化の進捗状況に関する総合的検証

検証結果（意見） ⇒ 郵政民営化推進本部長（総理大臣）に提出

第2号 総務大臣・金融庁長官への各種届出事項、監督上の命令に関する通知受理

（適時の状況把握、必要に応じ郵政民営化推進本部長を通じ関係各大臣に意見陳述）

第3号 郵政民営化に関する調査審議

調査審議結果 ⇒ 郵政民営化推進本部長（総理大臣）

第4号 総務大臣・金融庁長官からの意見の求めに対する意見陳述

- 郵便局の設置に関する総務省令の制定又は改廃（法第91条）
- 金融2社の新規業務の認可（法第110条・第138条）
- 金融2社の限度額規制政令の制定又は改廃（法第123条・第151条）
- 金融2社の上乗せ規制撤廃の決定（法第105条・第135条） 等