

## 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2回） 議事要旨

- 1 日時：令和2年12月21日（月）13:00～14:50
- 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  
増田日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長  
岩田郵政民営化委員会委員長
  - ・総務省  
武田総務大臣、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、  
北神国際企画室長、長坂国際企画室企画官

### 4 議事

- (1) 開会
- (2) 議題
  - ① 日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方
  - ② デジタル転換と日本郵政の将来
  - ③ 意見交換
- (3) 閉会

### 5 議事要旨

#### (1) 開会

（武田総務大臣より挨拶。）

#### (2) 議題

- ① 日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方  
（増田社長より資料2-1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。）

谷川構成員： 日本郵政のDXを進めるに当たって一番ネックになると思われることや、それについて中期経営計画を作成される中で議論されたこと等があれば差し支えない範囲でご教示いただきたい。

増田社長： 郵便・物流、ゆうちょ、かんぽでは、昔から異なるシステムを持っており、投資や人材の運用も別々に行っていた。しかし、今後は新しい設計をして、そ

それぞれの持つデータをより使いやすくし、他のデータと結びつけるなど、お客さまからのニーズに応えるためグループ各社間の枠を超えていくことが重要になる。DX推進室を10月に立ち上げたほか、法令等も踏まえながら各社ばらばらであったお客さま情報のデータベースの共通化も行う予定である。

これらをきちんと作り上げ、どのような事業やビジネスにつなげていくのかを同時並行で考えていくこと、また必要な人材や投資をどのように確保するかということが大きな課題だと考えている。

巽構成員： 資料2-1の2ページ目にある「トータル生活サポート企業グループを目指す」という記載について、前回の本会合や地方自治行政においても、郵便局は全国あまねく存在している公的な地域拠点であり、地域におけるプラットフォーム的なインフラとして、住民の生活のために色々なサービスをワンストップで提供する施設として重要であると認識されている。従来投資家にとっては足手まといであったと先程ご説明があったユニバーサルサービス業務についても、トータル生活サポート企業グループを軸とする事業経営の一環として、郵便局の地域インフラとしての重要性と関わらせて、ポジティブに位置づけることができないか、ご認識をより詳しく教えていただきたい。

増田社長： ユニバーサルサービスが我々の業務であるからという理由だけではなく、他の企業も含め、これから新たに構築することが難しい2万4000の郵便局ネットワークに関して、リアルならではの価値を上手く見つけ出し、広げていく必要があると思っている。その際、都心部と過疎地域に置かれている郵便局では大きく状況が異なるので、地域のニーズに応じ、きちんと対価を頂戴した上で、ビジネスとして地域の最終的な拠点としての役割を果たせるようにしたい。例えば郵便局が唯一の拠点であるような過疎地域では自治体の業務を包括的に受託したり、コンビニのように生活面での利便を提供するなど、郵便局の状況に応じていくつかに類型分けした上で、仕立て直すことが必要と考えている。

中川構成員： 1点目は、人によって定義が異なるDX自体をどのように捉えているか伺いたい。

2点目は、DXによるビジネスモデルの変革について。海外でも技術の発展をトリガーとしてビジネスモデルが大きく変化している事例がみられる。デジタル時代を前提に、どのようにビジネスモデルを変えていくかという点についてコメントを頂きたい。

増田社長： 1点目については、ただ単にツールとしてデジタル化を進めるというより、まずは、様々なサービスを実施していくにあたって、その基本的な考え方に取り込んでいくことである。社会の隅々に至る新しい地域貢献をしながら、当グループがその地域での生活を支えるというところにつなげていきたい。

また、新しいサービスを提供することは、過疎地域に行けば行くほど非常に大きなメリットになると思っているため、ビジネスモデルの変化・変更という領域を超えて、当グループの役割をデジタル化によって飛躍的に高められる可能性があると思う。ただ、期待感も大きい反面、法律の規定や民間企業との競争性の確保等の制約もあるため、慎重に考えて進めていきたい。

藤沢構成員： 今の日本郵政にとって一番重要なことはガバナンスだと考えている。現場の郵便局の方々は郵便業務・金融業務・保険業務など様々なものに対応しながら、ユニバーサルサービスを徹底する必要もあり、大変負担が重い中で、本部と現場の間の情報の相互流通が上手くいっていないのではないかと感じる。DX の推進部隊ができたということだが、現場と、特にホールディングスもしくはそれぞれのグループ会社とのコミュニケーションや、仕事の合理化といったガバナンスの部分についてどのような改善策を考えているか。

増田社長： グループガバナンスがグループ全体にとって今後仕事をしていく上でも非常に重要であることはご指摘のとおりであり、今後改善すべき点も多々ある。

例えば郵便局社員が商品販売の際に扱う複数の機器を1つの共用タブレットに統一することを今回の中期経営計画の中で重要な検討項目しているが、各社ごとに作っていたアプリケーションの共通化も必要になってくると考えている。

さらに DX をグループガバナンスに役立てるという観点では、今年判明したかんぽ生命保険商品とゆうちょ銀行の投資信託のクロスセルの問題に関し、「かんぽ生命保険商品を販売する際、目の前のお客さまがゆうちょ銀行とどのような取引状況にあるかが分からない」といった課題を解決し、リスクを早々に摘み取ることが重要である。そのためにグループ全体のお客さま情報をデータベースとして整備することが必要と考えている。

そのほか、日本郵政グループへ年間約 680 万件寄せられているお客さまの声や SNS のデータを AI 等で分析し、リスク情報を察知して未然に防いだり、あるいはビジネスにつなげるヒントを選別するなど、お客さまや現場の声を上まで拾い上げる仕組みづくりを進めたいと思っている。

十分なお答えではないかもしれないが、現在取り組んでいることをご紹介します。

西成構成員： 3年ほど前に地域分散型の社会をかなり早急に築いていかなければ、日本の幸福度や持続可能性は衰退していくという話があった。DX を受けて、地域分散型社会の受皿として日本郵政の在り方は大きく貢献できるような気がするが、地域の活性化と日本郵政の考え方についてお伺いしたい。

増田社長： 1つは、地方大学や地銀などと郵便局やゆうちょ銀行が連携して地域の産業を支える役割を果たしていくことが可能かつ必要だと思う。

もう1つは、特に過疎地域などでは人口減少により自治行政が撤退することもあり得るので、そのような部分を唯一残った郵便局が支えることで、地域分散型社会に少しでも寄与できると考える。一方、地方の中核都市では、中枢にある郵便局や中央郵便局が現在も色々な業務を行っているが、さらに地域の拠点としてこれらを使っていくことも考えられる。

また、コロナ禍におけるテレワークの普及に伴い、コワーキングスペース等としての郵便局の新たな活用が広まれば、地域の拠点としての機能をいっそう整備していくのに役立つと思っている。

根本構成員： 先程都会と地方における郵便局の位置づけの違いという話があったが、ネットワークの見直しも課題として含まれるのか。現在金融機関などでは顧客が減っていることから店舗数も減少傾向にあるが、日本郵政も、色々な業務の集中化などで店舗を集約し、そのリソースをデジタル化や新しいビジネスに向けるというこ

とはあり得るか。

増田社長： 全国あまねく広がっているネットワーク自身は貴重なためできるだけ維持していきたい。過疎地域では業務を多様化しつつ、都心部では既に試みている配置や集約化をさらに進めて、より高度な都市機能を備えた郵便局として今後活用していきたいと思う。

今回の中期経営計画の中で、人口動態を見ながら次世代に向けて DX を取り入れた上での配置など様々な検討を進めるつもりだが、大幅にネットワークを削減することや見直すことは考えておらず、ネットワークの維持を前提に、そこから色々な価値を生み出すような方向で進めたいと考えている。

## ② デジタル転換と日本郵政の将来

(岩田委員長より資料 2-2 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。)

根本構成員： 大変素晴らしいご提案を含むご説明に感謝したい。業務範囲について、個人のデータを貸出しではなく信用リスクの分析という形で提供するなどの情報銀行としての取組は有望なお考えだと思う。

また、地域コミュニティの投資信託は、クラウドファンディングや BtoB 貸出しと形態が似ているが、ESG とも結びつくものであり、SDG s に貢献したい個人と地方のプロジェクトを仲介するような役割になると思うがお考えを伺いたい。

岩田委員長： ご指摘のとおり本件は ESG とも密接に関連している。日本の現状を見ると、2050 年までに温室効果ガスの排出をゼロにするという政府の目標の達成は相当大変なもので、政府のみでなく民間企業からも巨額のインフラ投資を行う必要があり、そのようなところでゆうちょ銀行も出資や信用供与といった方法で積極的に参加していくべきだと考える。

地域の活性化ファンドについては、資産規模全体から見るとまだ小さいため、もっと大胆な戦略的投資として、ESG 関連、特に地域社会に密着した分野において積極的な役割を果たしていただきたいと思っている。

宮元構成員： 人口減少が甚だしい地区において郵便・物流ネットワークの最適化は非常に大きな課題であり、加賀市でも MaaS をいかに実現していくか、公共交通の確保をどうするかが至上命題となっている。本件については、日本郵政・民間事業者・自治体のいずれにおいても単独で進めることは難しく、トータルで国が指導的な役割を果たし、最適化を図るための音頭取りをしていただくべきだと思う。今どのようにその道筋をつけようとしているか、お考えがあれば教えてほしい。

岩田委員長： 部分的には実証実験のような形で MaaS を進める話があるほか、神奈川県藤沢市では倉庫の共同利用を進めている。また、日本全体の物流の最適化の観点では、運転手不足が大きな問題であるところ、例えば運転手をシェアするという形で、運転手の負担を軽くし、しかも効率的な運送ができるような仕組みを作って活用するという余地があると思う。

国のイニシアティブの重要性には同感であり、スマートシティやスーパーシティを現実のものとするために、国がしっかりと後ろ押しすべきだと考えている。

長田構成員： 資料2-2の10ページでは、郵便・物流・金融の顧客データを公共目的の事業に利活用すべきと書かれている一方、11ページの3ポツ目ではアリババ（アリペイ）のようなデータ利活用の例をご提案されている。この2つは側面が違うように思うが、もう少しご説明いただけるとありがたい。

岩田委員長： 前者は公的部門の利活用、後者は収益力としての利活用という趣旨で記載した。ビジネスとして十分な収益を上げることも必要であり、アマゾンが金融事業に参入している現状では、日本郵政はアリババやアマゾンといった相手と国内外で戦える力を持たなければ生き延びられないと思っている。

欲張りと言われるかもしれないが、公的な部門でのデータ利活用と、収益力としての利活用を双方行うことが必要である。

藤沢構成員： 2点あり、1点目は、委員長のご説明にあったガバナンスの問題について全面的に賛同するので、是非積極的にサポートをお願いしたいということ。

2点目は、ゆうちょ銀行がジェネラルパートナーになってファンドを作っていくというお話について、そもそも金融は産業創造のために生まれたという歴史があり、やはり日本郵政・ゆうちょ銀行は全国規模であるから、そこが日本横断的な産業を作っていくという意味でも、大変素晴らしいことだと思った。ただ、ほとんどの日本人が投資信託というものを購入していない中で、どのように本件を進められるか、お考えや戦略があれば伺いたい。

岩田委員長： ご指摘のとおり、日本の家計では、資産残高を預貯金で持っている割合が非常に大きい。日本経済の再生のためには、金融構造全体も変わらなければならないと思っており、ゆうちょ銀行にそのお手伝いができないかということはずっと考えてきた。特に今のように金利がゼロで長期的に停滞している状況では、ゆうちょ銀行が、国民にとって、預貯金よりも有益な、積み立て目的のファンド・商品を開発して販売することができれば、家計を含む金融構造の変革にも役立つのではないかと考えている。

中川構成員： データの利活用は非常に大きな鍵となるところ、最大限、検討いただきたいのは、利用者にとってどのようなメリットがあるのかということである。利用者が暗黙的ではなく明示的に同意できるほどの強いメリットがあるサービスを作らなければ、日本でデータの活用は広まらないと思う。そのようなサービスが、今日ご提案いただいたものの中から出てくると嬉しい。

岩田委員長： 日本郵政と利用者の双方にとっての直接的なメリットとしては、例えば再配達ゼロになるというものがある。再配達は日本郵政に大きな負担となっており、また家庭にとっても来るはずのものが来なければ非常に不便である。不便なことはやはり解消すべきで、その結果たとえGDPが増えなくても、利用者が豊かで便利な生活を送るということを、しっかり目標に据えてやっていただきたい。

### (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)