

郵政グローバル戦略タスクフォース

取りまとめ

2024年7月

目次

| | |
|--|----|
| はじめに | 4 |
| I. 本タスクフォースにおける検討の背景・目的・課題認識..... | 5 |
| 1. 本タスクフォースにおける検討の背景..... | 5 |
| 2. 検討の目的..... | 6 |
| 3. 郵政事業を巡る現状認識・課題認識..... | 6 |
| (1) 現状認識..... | 6 |
| (2) 課題認識..... | 14 |
| II. 現状・課題に関する議論..... | 18 |
| 1. グローバル展開に係る現状..... | 18 |
| (1) 日本型郵便インフラシステム海外展開の取組..... | 18 |
| (2) 国ごとの商慣習や公共入札ルール、価値観の差異..... | 23 |
| (3) 越境データ移転等に係るルールに関する動向..... | 24 |
| (4) ビジネス拡大に当たっての障壁..... | 25 |
| (5) ファイナンスに関する海外の要望と JICT の投資方針..... | 25 |
| 2. UPU におけるビジネス展開の可能性..... | 25 |
| (1) UPU に存在しているビジネスチャンス..... | 25 |
| (2) 企業の売り込みの場としての UPU..... | 26 |
| (3) ジャパン・ファンド等多様な UPU リソースの活用..... | 28 |
| 3. 国内事業の状況及び関連する海外事情..... | 28 |
| (1) 郵政事業のユニバーサルサービスの確保..... | 28 |
| (2) DX 推進とサービス向上..... | 30 |
| (3) 地域貢献の強化..... | 30 |
| III. 2030 年代へ向けた郵政行政・郵政事業に係る取組の方向性に関する議論 | 32 |
| 1. 総合的な視点によるグローバル展開..... | 32 |
| (1) 市場分析に基づく対応..... | 32 |
| (2) 関係者間の連携の抜本的強化..... | 32 |
| (3) 日本の強みを明確に認識した戦略的対応..... | 33 |
| (4) 経済安全保障を考慮した対応..... | 35 |
| 2. ビジネス展開に資する能動的・戦略的な UPU の活用..... | 36 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| (1) UPU に潜在しているビジネスチャンスの掘り起こし | 36 |
| (2) 日本企業の UPU 活動への積極的なアクセス・参加..... | 36 |
| (3) UPU の多様なリソースの戦略的活用 | 37 |
| 3. 海外事情を踏まえた国内対応の方向性..... | 38 |
| (1) 郵政事業のユニバーサルサービスの確保..... | 38 |
| (2) DX 推進とサービス向上 | 39 |
| (3) 地域貢献の強化及び今日的課題への対応..... | 40 |
| IV. 2030 年代へ向けた郵政行政・郵政事業に係る取組方策 | 43 |
| 1. グローバル展開に関する取組の高度化..... | 43 |
| (1) 海外市場分析手法の開発と重点展開国・分野の明確化..... | 43 |
| (2) 官民によるグローバル展開体制の整備..... | 43 |
| (3) 日本の強みを活かした取組の推進..... | 46 |
| (4) 経済安全保障に資する取組の推進..... | 47 |
| 2. ビジネス展開に資する UPU の能動的・戦略的活用..... | 48 |
| (1) UPU に潜在しているビジネスチャンスの掘り起こし | 48 |
| (2) UPU 機能を活用した日本企業進出の支援 | 48 |
| (3) ジャパン・ファンドの効果の底上げと日本の貢献の見える化..... | 50 |
| (4) 諸外国との連携の強化..... | 50 |
| (5) 標準化・技術戦略..... | 51 |
| 3. 諸外国の取組を踏まえた国内取組方策..... | 52 |
| (1) 2030 年代へ向けたユニバーサルサービスの確保 | 52 |
| (2) DX 推進に係る連携の促進と関係サービスの適切な周知 | 52 |
| (3) 今日的課題に対する地域貢献・社会課題解決..... | 53 |
| (参考1) 「郵政グローバル戦略検討タスクフォース」メンバー一覧..... | 55 |
| (参考2) 開催実績..... | 56 |

はじめに

現代の郵政事業は、グローバルな地政学的変化やデジタル化の進展等の社会経済環境の変化により、かつてない複雑な課題に直面しています。その中で、世界各国の郵便事業体がユニバーサルサービスを確保しつつ、各国の実情に応じてこれらの課題解決に取り組んできました。また、万国郵便連合（UPU）では、郵便事業体が物流・ロジスティクス事業者をはじめ新たな多様なプレーヤーと連携を模索するための議論に移行してきています。

私がこのタスクフォースの期間中に滞在した北欧デンマークでは、郵便局やポストはほとんどなく、郵便の集配は週1回、小包はスーパーの受付で受け取ります。その一方、日本のマイナンバーに相当する CPR 番号に基づく MitID というデジタル認証基盤が確立しており、公的な連絡は個人に割り当てられたデジタルポストを通じて行われ、銀行口座も開設できます。日本とは異なる形態でリアルとデジタルを融合させたコミュニケーション基盤が印象的でした。

日本の郵政事業の場合、全国2万4千の郵便局の拠点とネットワークを通じた、ぬくもりのある対面サービスという強みを最大限活かす一方、スマホ教室やオンライン診療等を通じて、利用者とデジタルとの接点の役割も果たしてきています。みらいの郵便局は、公的なサービス提供が強化されるとともに、AI やロボット等を活用し、より付加価値の高いサービスを通じて、デジタルとフィジカルの両面で住民に寄り添う存在であり続けることでしょう。

本タスクフォースにおいては、郵政事業を巡るこのような環境変化の中で、郵政事業分野でのグローバル展開に関心を有する多様な日本企業が、様々な情報や機会を生かし、インフラ・ビジネスのグローバル展開をどのように戦略的に進めるべきかとの観点から、活発な議論が行われました。日本の郵便技術やサービスは世界でも高く評価されており、そのノウハウを他国と共有することで、国際的な郵便ネットワークの発展にも寄与できるものと確信しています。

議論にあたっては、構成員の皆様のご協力をいただき、各国の郵便事業体の実例や、UPUでの議論、日本郵便の現状と課題など、多岐にわたる情報を集約し、分析することで、具体的かつ実践的な整理を行うことができました。構成員の皆様には心より感謝申し上げます。

社会は、デジタル化、グリーン化、持続可能性の確保とますます多様な課題に直面します。日本の郵政事業も、時代の要請に応える革新的なサービスを提供することで新たな価値を創出し続ける必要があります。本タスクフォースでの議論が、日本の郵政事業分野におけるグローバル展開に携わるすべての関係者にとっての指針となることを願っております。

郵政グローバル戦略タスクフォース
座長 三友 仁志

I. 本タスクフォースにおける検討の背景・目的・課題認識

1. 本タスクフォースにおける検討の背景

近年の郵政事業を巡っては、複雑化するグローバル環境の下、主要国の政府や郵便事業体は、ユニバーサルサービスの安定的な提供等の共通課題に取り組んでいる。その一方、デジタル変革（DX）、グリーン化、持続可能性や経済安全保障等といった新たな課題への対応も必要となっている。

また、各国の郵便事業体や関連企業等が、万国郵便連合（UPU）等の場も戦略的・能動的に活用して、郵便・物流・金融分野において、パンデミック後の新たな事業展開を模索しているところである。

翻って我が国における郵政分野での国際的な取組としては、①我が国の郵便分野における優れた知見・ノウハウの提供を通じて、諸外国の郵便サービスの品質向上や区分局等での業務最適化に貢献するとともに、②日本製の郵便関連機材・システム等の導入を海外に働きかける、「日本型インフラシステム海外展開」という形で推進してきた。パンデミック後には、従来のアジア中心の取組から、欧州やコーカサス地域をはじめ新規対象国の積極的な開拓を進めるとともに、DXやグリーン化などの新たな分野の海外展開も進めているところである。また、UPU に対しては、日本は世界最高レベルの分担金拠出国であるとともに、任意の拠出金を拠出することにより、世界の郵便分野での災害対策や郵便ネットワークの改善等に貢献してきた。日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）においても、諸外国の郵便事業体に対し、コンサルティング契約の締結や UPU のプロジェクトなどを通じた技術指導を行ってきた。

こうした取組は、総務省、日本郵便ともにそれぞれの国際部門が担当し、その時々のリソースを最大限活用しながら、より大きな成果を目指して進めてきたものではあるが、国内向けの郵政行政・郵政事業を行う国内部門との連携については十分であったとは言いがたく、見直しの余地があるのではないかと考える。その点の改善を図ることで、国際業務をより効果的なものとし、着実な成果に繋げていくことが可能になるとともに、海外における優良事例の共有が促進されることで、国内業務の推進にとっても資する部分があるのではないかと考える。

2. 検討の目的

上記のような状況及び認識の下、我が国でも、郵政事業に関して、グローバルな情報や機会を生かしつつ、利用者の利益となるサービス提供を推進するとともに、日本が強みを有する郵便インフラ・ビジネスの戦略的海外展開へ向けて、

- ① 海外における郵政事業の現状、課題及び最近の動向、
- ② 郵政事業に係るグローバルな課題と取組、
- ③ 世界情勢・海外動向を踏まえた関係者連携の在り方、
- ④ 多国間・二国間での戦略的グローバル対応の在り方

等について検討し、総務省情報流通行政局郵政行政部長の行政上の参考とするため、郵政分野の有識者によって構成される「郵政グローバル戦略タスクフォース」を開催し、検討・議論を進めることとした。

3. 郵政事業を巡る現状認識・課題認識

本タスクフォースは、郵政事業を巡るグローバルな環境・国内環境を巡る現状を、以下(1)のように捉えるとともに、(2)の7つの課題認識に基づいて議論を進めることとしたものである。

(1) 現状認識

①郵便・物流の市場動向と諸外国における対応

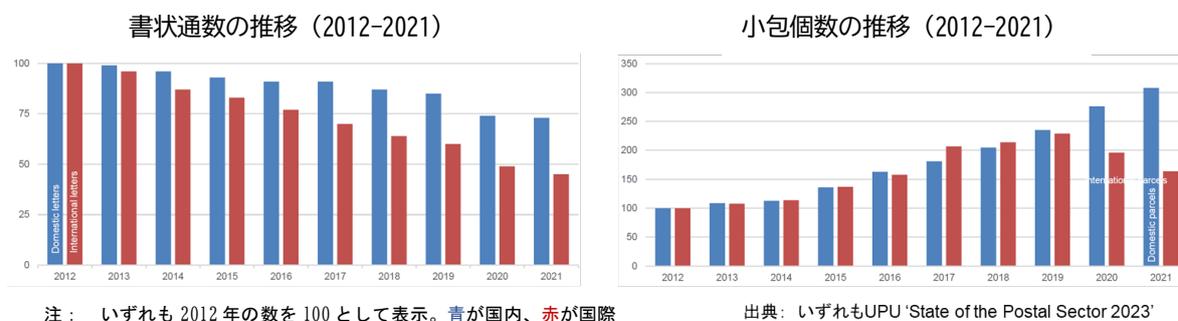
i) パンデミックにおける郵便市場・物流市場の動向

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行が発生した2020年、全世界における書状(letter-post)の総数は対前年比14%の大幅な減少を示した¹。各国国内で流通する書状については、2021年に2570億通と、2012年と比較した場合には73%にあたる。一方、国際的に流通する書状については国内とは異なる動きを示し、物数の減少傾向はパンデミック前に国内より急であったが、その期間中、減少傾向は僅かに緩和された²。

¹ ‘State of the Postal Sector 2023’ (UPU) の統計データによる。①の項において同じ。

² 明確な分析結果は示されていないが、パンデミックにより国際的な人の流れ(業務上・学術上の出張や旅行等)が制限された一方、文書・書面による意思疎通、情報交流で代替されたことが一因と考えられる。

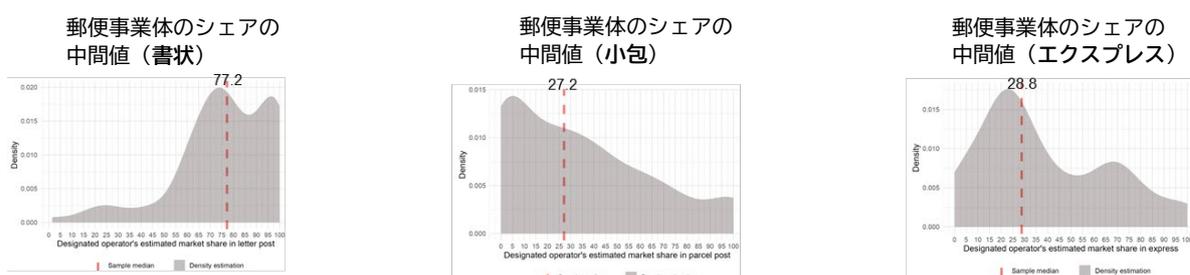
一方、小包 (parcels) においては、各国国内を流通する小包は、パンデミック期間中唯一の成長分野であり、2021 年は対前年比 11.5% 増の 277 億個で、これは 2012 年の 3 倍増である。国際小包は、2021 年は対前年比 16.5% の減少となり、2 年連続の減少を示した。



ii) 郵便事業体と関係事業者との競争と協業を巡る動向

a) 競争状況

郵便事業体と、クーリエ事業者やロジスティクス事業者との競争状況について、郵便事業体の市場シェアについて見ると、書状については、郵便事業体が主導的な市場シェアを有している (中間値で 77.2%)。一方、物流分野では電子商取引 (EC) やリアルタイムの追跡技術に左右された結果、郵便事業体のシェアは小包で中間値 27.2%、エクスプレスで同 28.8% に留まり、クーリエ事業者、ロジスティクス事業者との厳しい競争により、急進する市場での長期的な持続可能性に懸念も示されている³。



³ 'State of the Postal Sector 2023' (UPU) の統計データによる。

b) 協業を巡る動き

ドイツでは、DHL e コマース社が運営する欧州最大の小包ネットワーク（小包取扱店 8 万店、小包ロッカー 2 万台）の一部を、DHL エクスプレス部門はもとよりドイツ郵便 DHL の小包部門でも利用している。

また、英国では、郵便局会社が外部企業と提携する動きが盛んであり、銀行の支店が全国で減少する中、銀行が郵便局に日替わりで来訪しサービス提供する Bank Hub や、郵便局をロイヤルメール以外の小包競合会社に開放し使用させる等の動きが見られる。

c) 主要国における最近の課題と対応

欧米を中心とした主要国では、我が国同様、ユニバーサルサービスの確保や品質の維持・向上、公的分野との連携等の課題を有し、国により様々な対応が取られている。

例えば、英国では、近年における利用者の需要と行動が変化し、スピードより信頼性を重視する傾向にあること等を受け、ユニバーサルサービスの義務（書状について週 6 日配達、1st クラスは 1 日で送達、2nd クラスは 3 日で送達）の見直しが行われている。規制機関である通信庁 (Ofcom) が 2024 年度初頭に意見募集を実施しており、今夏頃に新たな提案を行うことが見込まれている。

また、フランスでは、2017 年まで黒字だった郵便のユニバーサルサービスが 2018 年から赤字化したことを受け、郵政公社ラ・ポストが収支改善努力をした上で、ユニバーサルサービスの財政的均衡を保つため、2021 年に、政府はラ・ポストと「4 つの公共サービス⁴」の契約を締結（2023 年に新たな契約を締結）し、基本金額として 5 億ユーロの補償金を付与している⁵。

② UPU における近年の取組

i) アビジャン大会議（2021 年）とその後の動向

2021 年 8 月にコートジボワールのアビジャンで行われた第 27 回 UPU 大会議において、日本から立候補した目時政彦 元日本郵便常務執行役員（当時 UPU の郵便業務理事会⁶ (POC) 議長）が次期事務局長に選出され、2022 年 1 月から現職の事務局長として UPU を公平な立

⁴ ①郵便（書状・小包）のユニバーサルサービス、②出版物の輸送・配達、③地域の発展（郵便局設置要件の遵守等）、④全国民に対する金融へのアクセス、の 4 つの公共サービス提供の使命がある。

⁵ 更に、グリーンレター³の 3 日以内の配達率が 95.5%を超えた場合には追加的に 2 千万ユーロの補償金を付与することとし、品質向上のための大きなインセンティブとなっている。

⁶ Postal Operations Council

場で先導するとともに、現時点⁷で唯一の日本出身の国連機関のトップとして、日本の国際的なステータスとプレゼンス向上に大きな役割を果たしている。

また、2023年10月には、サウジアラビアのリヤドにおいて臨時大会議が開催され、日本は、アビジャン大会議において決議された「開放政策⁸」について議論を深めるとともに、義務的サービスと任意的サービスの見直しによる条約改正等に取り組んだ⁹。

ii) ドバイ大会議（2025年）へ向けた主要な議題と対応

2025年9月にアラブ首長国連邦のドバイで開催が予定される第28回大会議においては、事務局長をはじめとする選挙職の選挙が行われるほか、世界郵便戦略の策定や UPU 条約の改正等の主要な課題が議論されることが予定されている。日本としては、いずれの決定事項に関しても、郵便のユニバーサルサービスを確保しつつ、日本郵便の収益拡大や利用者利便の向上につながるものとなるよう留意しながら対応していくことが見込まれる。

iii) ジャパン・ファンドによる取組と日本の貢献

2022年以降の UPU において、日本はジャパン・ファンド¹⁰を年間約3億円に増額するとともに、災害リスク管理、DX、社会課題の解決等の主要なテーマに重点を置き、これまで80件余りのプロジェクトに対して総額13億円の支援を行っている。

このような日本の貢献は、管理理事会¹¹（CA）等の場を通じて適切に加盟国に訴求されている中、ドバイ大会議へ向けて一層官民関係者がそれぞれの役割を適切に果たすことが求められる。

iv) 諮問委員会の活性化

アビジャン大会議の後、UPU は開放政策の一環として、諮問委員会¹²（CC）の機能強化により、より広い郵便部門への関係者¹³（WPSPs）による UPU の関与の拡大を図っている。こ

⁷ 2024年6月末時点。

⁸ 郵便事業体以外の幅広い関係者に UPU の製品・サービスや議論を開放していくための取組

⁹ 日本からは、ICT・デジタル関係の先進的な取組を共有するための特別会合の開催を提案した。

¹⁰ UPU 加盟国における郵便業務・郵便ネットワークの強化や改善等に関する各種プロジェクトを支援するために日本が毎年任意で UPU に対して拠出している拠出金

¹¹ Council of Administration

¹² Consultative Committee

¹³ Wider Postal Service Players

れにより、UPU は郵便事業体と WPSPs との連携のハブとして機能し、成長する越境 EC 分野での主導権を握ることを企図している。

2024 年 6 月現在で、参加メンバー団体・企業数は 50 を超え、我が国からは、東芝インフラシステムズ株式会社及び株式会社 ACSL の 2 社が参加している¹⁴。

v) UPU の活用や郵便局でのビジネス展開を想定した企業活動

昨今の UPU のウェブサイトには、UPU との共同プロジェクト等により加盟国や世界の郵便局での新たなビジネス展開を模索する動きが活発である。

例えば、クレジットカード大手の VISA は、世界の郵便局を全ての人々が金融サービスを利用できるようにする取組であるファイナンシャル・インクルージョンのプラットフォームと位置づけ、金融サービスへのアクセス拠点とすることを提言したレポートを UPU ウェブサイトで公表 (2023.10.1)¹⁵するとともに、技術的な検討も実施している。同様に、フランス保険会社の AXA が、UPU と共同で郵便局ネットワークを通じて十分なサービスを受けていない低所得の個人や中小企業にアクセスしやすく魅力的で手頃な保険 Inclusive Insurance の提供をアナウンスしている (2024.5.14)¹⁶

このほか、コンサルティング会社が POC と共同でサイバー・セキュリティ・フォーラムを開催¹⁷するなど、グローバルな広がりを持つ郵便事業の周辺ビジネスにおいて、UPU の積極的な活用の動きが見られる。

③日本国内における郵政事業の現状

i) 郵政民営化後の主な動向

日本では、2007 年に郵政事業が民営化され、持株会社である日本郵政株式会社 (以下「日本郵政」という。) の下に 4 社のグループ企業による 5 社体制でスタートした後、2012 年に郵政民営化法の一部改正により、郵便局株式会社と郵便事業株式会社が合併し日本郵便となった 4 社体制となるとともに、郵便局において郵便・貯金・保険の三事業を一体的にユニバーサルサービスとして提供すること及び郵便局ネットワークの維持が、日本郵政と日

¹⁴ <https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union/About-UPU/Bodies/Consultative-Committee/CC-List-of-members>

¹⁵ <https://www.upu.int/en/publications/financial-inclusion/postal-networks-a-platform-for-financial-inclusion-enablement>

¹⁶ <https://www.upu.int/en/press-release/2024/the-universal-postal-union-upu-and-axa-join-forces-to-advance-inclusive-insurance-through-postal-n>

¹⁷ <https://www.upu.int/en/events/cybersecurity-forum-2024>

本郵便の責務として規定される等の改正が行われた。その後、2015 年より政府が日本郵政の株式を順次売却するとともに、日本郵政は、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の株式を順次売却し今日に至っている。

ii) 郵便事業を巡る現状

2001 年をピークに、日本の郵便物数は減少を続けており、デジタル化等による業務効率化の取組にもかかわらず、近年の物価高騰や賃金上昇、委託事業者への価格転嫁の進展等の影響もあり、2022 年度において民営化以降初めて、郵便事業が赤字となった。今後とも赤字の拡大が見込まれる厳しい経営状況にあることから、日本郵便は 2024 年 10 月に郵便料金を値上げすることとしており、総務省及び日本郵便において利用者への周知等が進められている。

またこのような状況も踏まえ、総務省においては、2024 年 3 月の令和 6 事業年度の事業計画の認可時に、競争力のある質の高いサービスの提供をはじめ 11 項目にわたる要請事項を日本郵便に、8 項目を日本郵政に対して提示した。

一方、日本郵政グループは、2024 年 5 月、2021 年に策定され 2025 年度までを期間とする日本郵政グループの中期経営計画の見直しが行われ（JP ビジョン 2025+の公表）、成長ステージへ転換すべく、収益力の強化や人材への投資、DX の推進等に取り組むとし、日本郵便においても具体的な成長戦略に基づく取組を進めるとしている。

郵政事業を巡るグローバル環境・国内環境



(事務局作成資料)

I.3.(1)の現状認識を踏まえた郵政事業を巡るグローバル環境・国内環境の全体的な概要は上記の図のようであると考えられる。この図の概要説明は以下のとおりである。

a) グローバル事業環境

郵政事業を巡るグローバル環境において、先進国や日本と課題を共有する国々においては、ユニバーサルサービスや郵便局の確保、品質の維持・向上、公的分野との連携等の課題を共有し、これらに対し国の実情に応じて様々な増収・利便向上策、費用削減策等に取

り組んでいる。また、中進国・新興国では、郵便局業務の機械化やネットワーク整備等の比較的基本的な課題に、先進国や UPU から様々な形で支援を得ながら取り組んでいる。

世界 192 カ国・地域が加盟する UPU は、近年では、開放政策として物流等の関連事業との連携強化の議論を進めるほか、郵便局や郵便サービスの向上につながる企業の取組との連携や共同プロジェクトにも対応し、結果的に関心を有する企業のビジネス機会の提供にもつながっている。それらを支えている UPU 事務局は、4 年に 1 度の大会議を中核とした会議等の活動を企画・運営しているほか、日本からの拠出を含む資金を管理し、また、郵便・通関に係るビッグデータ等の知見や情報を有している。

また UPU でのプレゼンス向上を目指し、CC に参加する各国企業を含め、グローバルな事業展開に関心を有する企業が多様化¹⁸しており、事務局とも連携して事業を組成するなど、UPU の場を活用した新たなビジネス機会を模索していることが窺われる¹⁹。

b) 国内事業環境

一方、国内事業環境としては、日本郵政の下に日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の 3 社がグループ企業として日本の郵政事業を支え、特に前 2 社は郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスの提供をその責務としつつ、近年の地域貢献や社会課題の解決に対する地域住民の期待の高まりに応じてきている²⁰。このような郵便局ネットワークを基盤とした事業は、歴史と実績、拠点や人材、資金等、様々なリソースと強みに裏打ちされたものである。

郵政事業を進める上での事業パートナーとしては、投資先企業や提携企業等多様な企業が存在するほか、従来は競争一辺倒とされた物流事業者との間でも、物流 2024 年問題への対応として人材・リソースの効率的活用の観点から、ヤマト運輸株式会社、佐川急便株式会社やセイノーグループとの協業²¹も進める等、共創の時代が進行しつつある。

¹⁸ CC への参加企業として、物流エクスプレス、機器メーカー、ロジスティクス・インテグレーター、通関・関税関係、テクノロジー、ソフトウェア・ソリューション、コンサルティング・プロジェクトマネジメント等多様な分野からの参加が見られる。

¹⁹ 脚注 11, 12, 13 参照。

²⁰ 具体的には、マイナンバーカード関係をはじめとした自治体事務の受託のほか、買い物支援や高齢者の見守り、空き家調査やオンライン診療等、多様な地域課題への対応を総務省とも連携して進めている。

²¹ 例えば、ヤマト運輸株式会社との間で、2023 年 6 月に持続可能な物流サービスの推進に向けた基本合意を発表し、同社が引き受けたメール便、小型薄物の荷物を日本郵便に差し出し、その配達網で配達するサービスを 2023 年 10 月より順次開始している（メール便領域、小型薄物荷物領域）。また、セイノーグループとの間で、幹線輸送の共同運行に向けた業務提携に関する基本合意を発表（2024 年 5 月）し、相互に強みを活かすことで Win-Win な「共創」が実現できるとしている。

一方、海外展開に関心を有する企業についても、区分機や輸送車・バイクといった各種機材・機器のほか、ドローン、ロボット、システムといった付加価値の高い分野まで多様化しており、商材の販売はもとより、今後は株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）や独立行政法人国際協力機構（JICA）をはじめとする政府系支援機関の活用も含め、投資を伴う海外での継続的なサービス提供、事業運営も期待されるところである。

（２）課題認識

①全体的課題

課題１ グローバル環境の変化と課題の多様化・複雑化の中で、より国内外を俯瞰した利用者本位の郵政行政・郵政事業の運営

各国の郵便や郵便局のネットワークは、各国郵便事業体を中心に、利用者の需要に応え、郵便・小包を届けるために構築されたものである一方、UPUのルールに従ってつながるグローバルなネットワークの一部を構成しその機能を発揮するものでもある。

郵政事業の利用者本位の在り方と本質的なグローバル性を考慮すれば、日本において、多くの国々での共通課題であるユニバーサルサービスの確保や品質の向上、公的分野との連携・地域貢献等の課題に取り組む上では、海外の取組を一層参考とすべきと考えられる。

一方、郵便分野で技術的な優位性を持ち課題先進国でもある日本は、企業がその強みをもって海外へ事業展開しインフラ向上に寄与するとともに、課題解決の先進的ソリューション等も積極的に情報発信することにより、一層の信頼とブランド力の向上を追求することが重要である。

このような状況に鑑みれば、官民ともに、国内業務担当部署と国際担当部署とが相互に連携・強化し、国内外を俯瞰した利用者本位の行政・事業運営を行うことが重要と考えられる。

②日本のグローバル対応に関する主要課題（内から外へ）

課題２ 郵便局の新たな位置づけを認識したグローバル展開

デジタル時代の今日の郵便局を「リアルとデジタルの拠点」「デジタル・ディバイド解消の拠点」や「デジタル・インクルージョンとファイナンシャル・インクルージョンのプラットフォーム」等と位置づけることにより、新たなビジネス展開を模索する世界的な動きがある。

日本では、郵便局が持つぬくもりある対面サービスを提供するリアルなインクルージョンの強みと、アプリやタブレット端末によるデジタルへの入口や、ロボットやドローンを利用した付加価値の高いサービスとの接点としての強みがある。

このような状況を踏まえれば、郵便局の現代的な位置づけを認識し、郵便局・郵政事業を巡る新たなグローバル・ビジネスを模索することが重要と考えられる。

課題3 新たなパートナーとの連携による戦略的グローバル展開

郵政事業分野での海外グローバル展開において、従来の区分機や郵便システム等の機材・システムの販売に加えて、今後は、付随サービスとしての機器のメンテナンスやソフトウェア更新、業務運行やシステム・コンサルティングやネットワーク運営等、継続的な海外事業展開を視野に、投資も伴う現地での継続的な事業展開が必要となる。

そのため、市場分析を踏まえ、JICT や JICA 等政府系支援機関との連携によるグローバル展開も重要となる。

オンライン診療や保有データのデジタル地図での活用等、国内実証を経て事業化を想定する場合、類似の事業を外国事業者が先行して第三国で展開することとなる前に、関係者が、あらかじめ実証から海外での事業化への道筋を早期に共有し取り組むべきではないかと考えられる。すなわち、今後は「海外展開バイ・デザイン」「海外事業バイ・デザイン」を基本とした取組の普及を目指すことが重要と考えられる。

課題4 多様な機能・リソース及び機会を持つ UPU の戦略的活用

郵便に関する国際的なルールを策定する UPU には、

- ① 事務局（日本郵便出身の事務局長、200 人超の職員により構成される国際事務局）
- ② 会議・活動（4 年に 1 度の大会議のほか、2 つの理事会（CA 及び POC）、民間企業が参加可能な CC 等の会議体の他ハッカソン（Postal Hackathon）のようなイベントやセミナー）
- ③ 資金（UPU 運営予算（年約 60 億円）や防災・DX・課題解決に重点を置いたジャパン・ファンド（年約 3 億円）
- ④ 知見・情報（郵便ビッグデータ、強化されたシンクタンク機能、グローバル統計や各種レポート等）のリソースや機能

が存在するが、このような情報は関係者に共有されるべきである。

日本郵便が持つ拠点・人材・資金・データ等のリソースと、グローバルな事業活動を目指すスタートアップ等関心企業が持つ技術力等の強みを、UPUのこれらリソース・機能と適切にマッチングさせるなど、UPUを戦略的に活用すべきではないかと考えられる。

そのためには、関係者においてUPUを活用する戦略を策定し、これに従って取組を進めることが重要と考えられる。

有効活用が期待されるUPUの事業

- ジャパン・ファンド実績
 - ・ ①災害リスク管理、②DX、③郵便NWによる課題解決等に重点
 - ・ 80件余りのプロジェクトに対し、総額13億円の支援
- UPUハッカソン（23年6月～）
 - ・ 郵便・配送関係企業や政府機関等から90名超が参加
 - ・ UPU保有の郵便データを活用し、AI駆動のソリューションを開発、サービス可視化・環境対策利用

課題5 課題先進国日本としての知見・経験を活用した信頼・ブランド力向上

近年の日本は、少子高齢化や人口減少に伴う地域社会の脆弱化、自治体による公的サービスや買い物・通院等の各種生活サービスの利用困難化といった社会課題の先進国と言える。日本では、郵便局が自治体窓口業務の受託や買い物支援、オンライン診療等を通じて、課題解決に貢献する事例が見られる。

日本の貢献が期待される最近のUPU事業

- 最近のUPUフォーラム等
 - ・ サイバーセキュリティ (24.4) (経営戦略、財務計画等への盛込みや訓練への投資の必要性)
- 郵便・物流経済カンファレンス (24.5)
 - ・ AIの郵便政策への活用、eコマース対応のための国際配送ネットワークの最適化等を議論

このような日本の経験や知見を、二国間、多国間の場において積極的に提供、開示することにより、諸外国の課題解決を促すとともに、日本への信頼やブランド力向上に繋げ得るのではないかと考えられる。

③諸外国の取組を踏まえた国内対応の主要課題（外から内へ）

課題6 共創時代におけるユニバーサルサービスの確保

郵便業務のユニバーサルサービスは、万国郵便条約（第3条）により加盟国にその確保を求め、日本では郵政民営化法により、郵便・貯金・保険の3事業一体での郵便局における提供と、郵便局ネットワークの維持が日本郵政及び日本郵便に求められている。

世界的な郵便物の減少と競争の激化により、各国郵便事業体は物流事業にリソースをシフトしている。UPUでは開放政策が論じられており、郵便と物流の協業やネットワーク共同

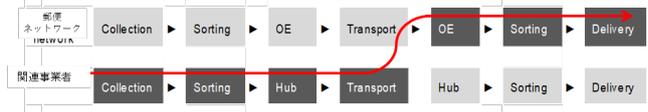
運営等、関係業界の連携強化が図られるなど、競争から「共創」へと時代の潮流がシフトしてきている。また、諸外国では、収益改善や費用削減のため、日本にはない特徴のある取組もある。

そのため、郵便や荷物を差出人から受取人まで確実に届ける不可欠なサービスを、共創時代におけるユニバーサルサービスとして、どのように確保していくべきかが課題である。

UPU 開放政策で論じられる協業形態

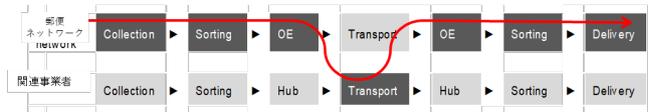
① **ダイレクト・エントリー・モデル**

【差出国】関連事業者が引受 → 【輸送】関連事業者が輸送 → 【名宛国】郵便事業体に引き渡し、郵便事業体が配達



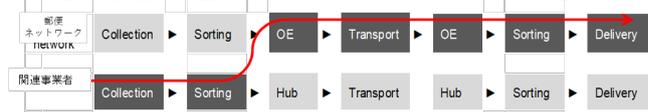
② **輸送の相互運用・相互接続市場モデル**

【差出国】郵便事業体が引受 → 【輸送】関連事業者が輸送 → 【名宛国】郵便事業体に引き渡し、指定郵便事業体が配達



③ **ファーストマイル注入モデル**

【差出国】関連事業者が差立 → 【差出国から名宛国まで】郵便ネットワークを利用、配達



課題7 郵便局による地域活性化・社会課題解決への貢献

欧米主要国を中心に、郵便局において、パスポートやビザの申請、年金や税の手続き、個人認証サービス等、行政手続きを中心とした多様な公的業務が提供されている。

日本では、郵便局の拠点性、人材、スペース、配送ネットワークや保有データといったリソースを活用し、マイナンバーカードの交付申請をはじめとした一部の自治体窓口業務といった公的業務に加え、消防・防災・災害対応から各種生活支援、近年ではオンライン診療のようなデジタル活用にまで至る、多様な取組により貢献している。

日本の郵便局は、今日的な課題に対して、どのような考えに基づき、地域貢献・社会課題解決に取り組んでいくべきかが課題である。

諸外国の郵便局における公的業務の例

| 国 | 主な公的業務・地域貢献業務 |
|------|---|
| 米国 | <ul style="list-style-type: none"> ・パスポートの申請・更新 (4,800局) ・個人認証カード取得・更新 (17,000局) ・狩猟・保護印紙の販売 (26,000局) |
| 英国 | <ul style="list-style-type: none"> ・銀行口座不保持者への年金支払等 ・自動車税の納付 (5,000局以上) ・パスポート、ビザの申請 等 |
| ドイツ | <ul style="list-style-type: none"> ・ドイツポストが発行・管理するIDによる行政手続き時の本人確認 |
| フランス | <ul style="list-style-type: none"> ・行政手続きのワンストップサービス (健康保険、戸籍・住民登録、失業保険、不動産登記、確定申告、職業紹介等) (400局) |

II. 現状・課題に関する議論

2023年12月15日の本タスクフォース第1回会合以降、全6回にわたり会合を開催し、構成員、オブザーバー及び事務局からのプレゼンテーションや、それらを踏まえた検討・議論が行われてきた。

本項では、これまでの会合での郵政分野における現状及び課題に関する議論を取りまとめ、「グローバル展開」、「UPUにおけるビジネス展開の可能性」、「国内及び関連する海外事例」という3つの観点に分けて紹介する。

1. グローバル展開に係る現状

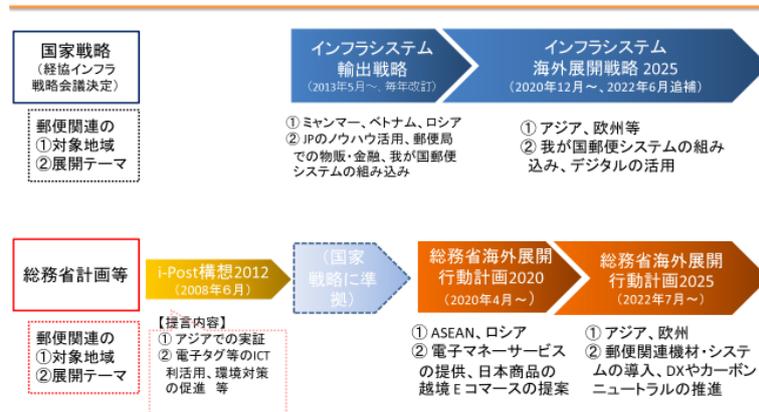
(1) 日本型郵便インフラシステム海外展開の取組

総務省においては、2008年に開催された「国際分野における郵政行政の在り方に関する懇談会」において提言された「i-Post 構想 2012」も踏まえ、従来からの郵便分野における国際協力の取組に加えて、日本企業の海外展開支援にも繋げていくことを新たな目的に据えて国際対応の検討・取組を開始した。

そして2013年以降、経協インフラ戦略会議決定「インフラシステム輸出戦略」及びその後継戦略、それらを具体化した「総務省海外展開行動計画」に基づき、日本型郵便インフラシステム海外展開の施策に取組んでいる。

近年では、「インフラシステム海外展開戦略 2025」及び「総務省海外展開行動計画 2025」において示された郵便関連の方針に基づき、主にアジア、欧州地域に対して、区分機等郵便関連機材の導入、DXや脱炭素化の推進を主要テーマとして取組を推進している。

従来の郵便インフラシステム海外展開の取組みと経緯①

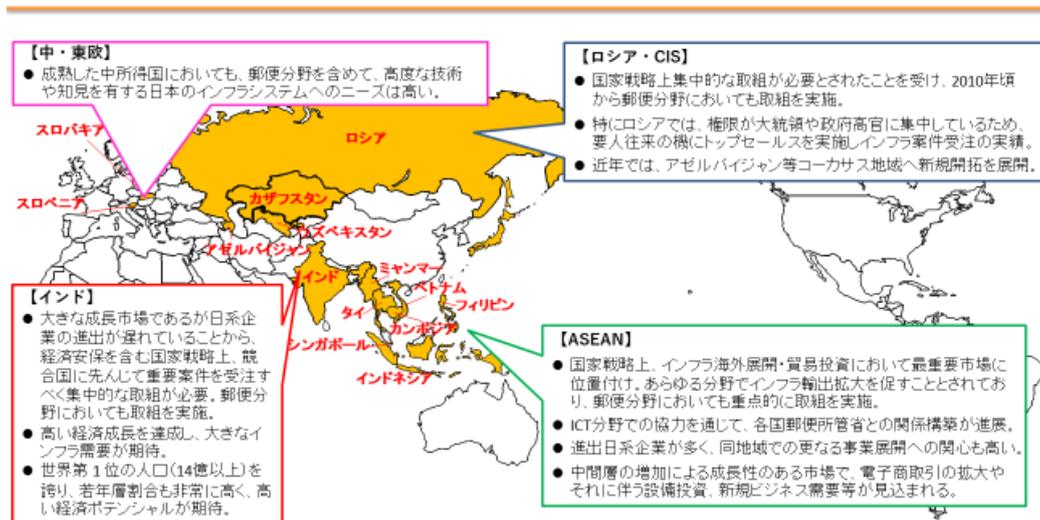


(事務局作成資料)

海外展開の対象国を詳しく見ていくと、政府全体のインフラシステム輸出戦略が策定された 2013 年以降、総務省は郵政分野において、ミャンマーを皮切りに、ASEAN 主要国、ロシア、インド等に対し、協力覚書を締結した上で、郵便関連機材の導入や郵便局ネットワークを活用した共同ビジネスへの発展等に向けて、調査研究・実証実験の実施のほか、トップセールスによる働きかけ等により海外展開を推進してきた。

近年は、複数国を対象とした郵便事業体の事業戦略やサービスレベル、財務状況等に関する基礎調査を行い、その結果も踏まえて展開可能性の高い国を特定した上で、中・東欧、コーカサス、中央アジア地域等への新規開拓を積極的に進め、対象国の拡大を図っている。

従来の郵便インフラシステム海外展開の取組みと経緯②



(事務局作成資料)

これまで、41カ国を対象に計45件の調査研究・実証実験を実施しており、トップセールスによる働きかけ等も含めて、大きな成果を上げている。

このほか、政府開発援助（ODA）技術協力プロジェクト、日本郵便と諸外国の郵便事業体との間でのコンサルティング契約による技術指導、UPUへの拠出金プロジェクト等を通じて、諸外国の郵政事業の高度化に寄与している。

郵便インフラシステム海外展開においては、上述したように総務省と諸外国との郵便所管省との間で郵便分野における協力覚書を締結し、総務省事業による調査研究や実証実験を経る中で、郵便所管省や郵便事業体との協議も通じて協力関係の構築と併せて働きかけを実施し、日本企業が案件化・事業化に繋げることが一般的である。他方、民間企業による接触が先行し、それを総務省が後押しする形で事業化に繋がる事例もある。

郵便インフラシステム海外展開の取組実績と主な成果

1. 二国間

| 国 | 総務省による取組実績(実施年度) | 主な成果 |
|----------|---|--|
| ミャンマー | ・郵便協力覚書(2014、2015、2018) ・調査研究・実証実験(2013、2014、2017-2019:6件) | ODA技術協力プロジェクト(2016-2018) |
| ベトナム | ・郵便協力覚書(2015、2016、2020) ・調査研究・実証実験(2015-2023:14件) | 郵便コンサルティング(2015-2024:5件)、郵便関係備品(2017-2018:4件)、e-moneyカードシステム(2017)、小包区分機(2018) |
| インドネシア | ・ICT+郵便協力覚書(2015、2023) ・調査研究・実証実験(2020、2021、2023:4件) | 小型商用EV(2024) |
| タイ | ・郵便協力覚書(2016、2021) ・ICT+郵便協力覚書(2017) ・調査研究・実証実験(2016-2022:7件) | |
| ロシア | ・ICT+郵便協力覚書(2016) ・調査研究・実証実験(2015-2020:9件) | 交換局向け機材・システム一式(2014-2020:11件) |
| インド | ・郵便協力覚書(2018) ・調査研究(2021:1件) | |
| ウズベキスタン | ・ICT+郵便協力覚書(2019) ・調査研究(2019:1件) | |
| フィリピン | ・調査研究(2021、2024:2件) | |
| カンボジア | ・調査研究(2021:1件) | 総務省・UPU・カンボジア郵便との連携プロジェクト(2021-2023) |
| スロバキア | ・調査研究(2022:1件) | |
| スロベニア | ・調査研究(提案中) | 小包処理システム一式(2016)、小型小包処理装置(2022)、書状区分機(2024) |
| シンガポール | (日本企業による接触が先行) | 三輪EV(2023) |
| アゼルバイジャン | ・調査研究(2023:1件) | |
| カザフスタン | ・調査研究(提案中) | |

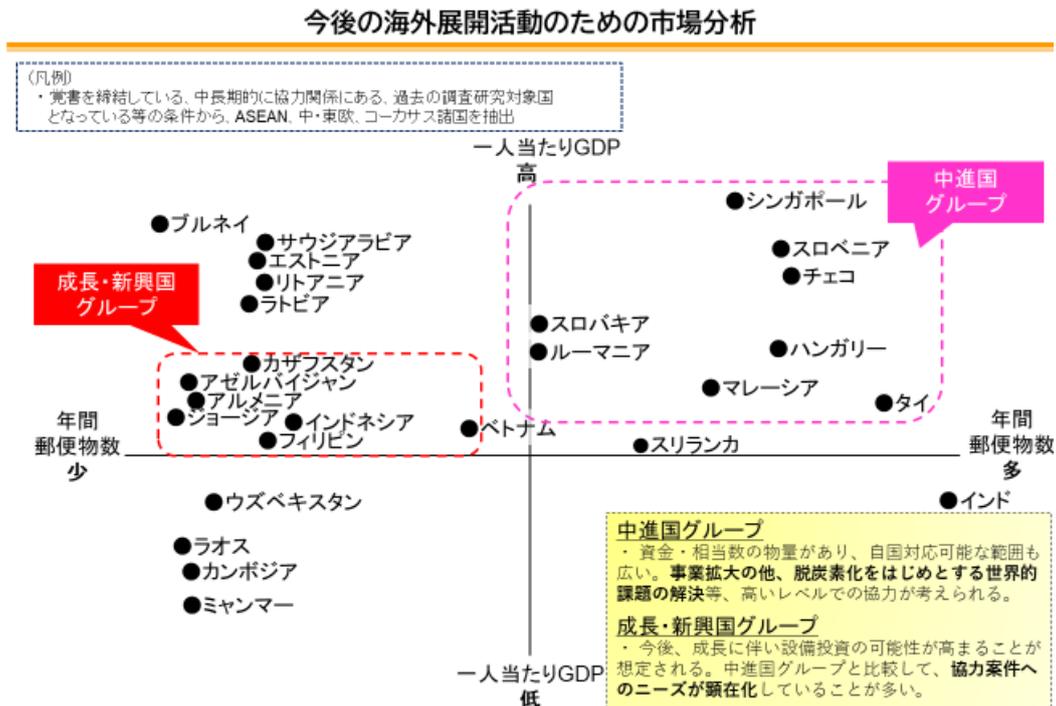
2. 多国間

| 国 | 総務省による取組実績(実施年度) | 主な成果 |
|---|---|------|
| カンボジア、コートジボワール、 コロンビア、ナイジェリア、 パキスタン、パラオ、フィリピン | ・JICA課題別研修「ICT・DX活用」による郵便インフラの課題解決(2023-2025) | |

(事務局作成資料)

これまで総務省における海外展開の実績がある国や、今後の展開が見込まれる国について、年間郵便物数と一人当たり GDP を指標として分析したものが以下の資料である。

展開可能性が高い国は「新興国」、「中進国」の大きく2つのグループに分類でき、いずれのグループも海外展開におけるポテンシャルを有していると考えられるが、それぞれニーズが異なるため、展開の方針は個別に検討する必要がある。

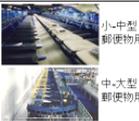


(事務局作成資料)

次に、我が国の郵便事業を支えている主な製品・システムのうち、現在海外展開を進めているもの、及び将来的に海外展開の可能性があるものを取り上げる。

まず、2013年の施策開始当初から海外展開を進めてきた製品として、郵便及び小包の区分機等がある。我が国には、海外の郵便事業体への導入実績を有する主要な郵便・荷物の区分機メーカーとして3社が存在する。

郵便分野において海外展開の可能性がある製品・システム①

| 製造機材 企業名 | 郵便区分機 | | 小包区分機 | 選別取り揃え 押印機 <small>※ 郵便物の定形・定形外を識別し、 表裏上下を振り揃えて押印</small> |
|-------------|---|---|--|---|
| | 小型 郵便物用 | 大型 郵便物用 | | |
| (メーカーA) |  |  |  |  |
| (メーカーB) |  |  | |  |
| (メーカーC) | | |  小・中型 郵便物用  中・大型 郵便物用 | |

10

(事務局作成資料)

区分機以外で海外展開の可能性がある製品として、郵便・荷物の配達や集荷を支えている電気自動車（EV）や配送用ドローンなどがあり、電動二輪車と電動三輪車については、実際に海外の郵政事業体による受注実績がある。

なお、日本郵便は、脱炭素化の推進に向けて、集配業務に電動二輪車と小型EVをすでに大量に導入して運用しており、電動三輪車も試験的に導入している。このほか、配送用ドローンや無人配達ロボットなども、将来的な導入に向けて実証実験が行われている。



(事務局作成資料)

システム関係では、自動文字読み取りシステムがすでに海外の複数の郵便事業体で導入されている。また、データの統合・分析や物流最適化を進めるDXソリューションについては、2023年度に海外の郵便事業体への導入に向けた実証実験が行われた。このほか、海外展開の可能性がある製品やシステムとしては、配達員の位置情報を把握して安全な配達を管理するテレマテックスシステム、区分局内で荷物の搬送を行う自動無人搬送車（AGV）、利用者が無人の窓口で郵便や荷物の料金の支払いなどを行うセルフレジシステムなどが考えられる。



また、日本郵便においては、海外の郵便事業体に対し、郵便区分局の新設・再編、郵便業務・サービスの改善、教育・訓練プログラムの実施、PR 広報活動等への支援を実施している。（別添図1参照）

(2) 国ごとの商慣習や公共入札ルール、価値観の差異

日本企業が海外展開を行う上での課題として、国ごとに価値観や商習慣が異なるという点が挙げられる。

例えば価値観に関して、日本の郵便サービスは最高水準であるが、日本が提供するようなサービスや商品のレベルまでは求めていないと言われることが多々ある。

また、商習慣に関して、公共入札に関するルールが国によって異なっている。多くは一般競争入札や国際調達/入札であるが、国によっては、国内企業ではないと応札できないというケースがあり、現地パートナーを主契約者として立てるフォーメーション作りが必要となることがある。一般的に、日本企業が突然入札に参加するというのは難しいといった側面や、諸外国の郵便事業体とは外貨での取引が多いため、為替変動の影響を大きく受けるといった側面もある。また、機材・システムなどを導入するまでの期間が長いことから、途中で現地の法制度が変わってしまい、予想外のコストが発生する事例も生じている。

(3) 越境データ移転等に係るルールに関する動向

郵便やそれに関連するデジタルサービスのグローバル展開の際、顧客データなどの個人データが越境移転される可能性も想定される。そのような場合には、2018年に適用開始された欧州連合（EU）の一般データ保護規則（GDPR）が注目される。日本はGDPRについては欧州と同レベルのデータ保護がなされているとして充分性認定を得ているが、近年、新興国を含め、世界的にGDPRを参照して境移転規制を含む個人データ保護法制の整備を進める国が増えていること、また、サイバー・セキュリティ法制等の文脈²²で、新興国を中心に、いわゆるデータ・ローカライゼーション規制²³も広がってきていることにも留意する必要がある。

加えて、GDPRのような一般規則のほか、各国法による分野毎の上乗せのルールを置いている国が少なくない²⁴こと、一方で新しいトレンドとして、非個人データを流通させることを意図した新たな法制化の動き²⁵もあることなど、各種データの流通ルールに関する世界的な動きが活発であることから、このような情報についても十分入手し、郵政事業におけるグローバルなビジネス展開において阻害要因とならないよう留意する必要がある。

²² 一部の国において、サイバー・セキュリティ法や広範なインターネット管理規則等、保有データへのガバメントアクセスが議論となる場合があることも指摘されている。

²³ データ・ローカライゼーション規制は比較的途上国の制度に多く見られるが、先進国においても、例えば金融や医療等のデータについては、同規制が存在する国が少なくないとされる。

²⁴ 例えば、ドイツ国内法（連邦データ保護法）では、公共空間でのビデオ撮影（いわゆる監視カメラ）について、公的機関が任務で行う場合等以外は厳しく制限されており、プローブデータの利用等において留意する必要があるとの指摘がある。また、郵便の配達データ等の利用にあっても、関係事業者間での共有条件や信書の秘密の扱い等、GDPRに規定されていない部分があり留意が必要であるとも指摘されている。

²⁵ 例えばIoTデータポータビリティ条項は、日本メーカーも含めIoTデバイス全般の製造者・設計者に対して、利用者による生成データへのアクセスや第三者移転の権利を広範に認めるものであり、これは郵便事業を含め、産業機械全般の多様な機器・機材にも関連性を有してくると指摘されている。

(4) ビジネス拡大に当たっての障壁

ある日本企業が、ベトナム郵便の E-Money 事業での協力に取り組んでいたが、E-Money 自体が普及せず、当初構想していたフェーズまではビジネスが広がらなかったという事例がある。

ベトナムは日本との戦略的パートナーとして、日本企業が参入しやすいのではないかと当初考えられたが、日本企業としてもなかなか迅速には展開が進まず、そうした中で現地企業がいくつも立ち上がっている状況にある。また、同国での生体情報の取得について、ユーザー側の視点では拒否反応があるため、なかなか広がらない部分もある。(別添図2 参照)

(5) ファイナンスに関する海外の要望と JICT の投資方針

新興国や開発途上国からファイナンスを求められる場面が増えている傾向にある。郵便分野において活用可能なファイナンスの一つとして、例えば JICT のファンドがある。収益性が見通しが立たないものには投資ができない一方、官民ファンドであるため、投資案件の政策的重要性が、リターンがあるということと同等以上に重要とされていることに留意する必要がある。

2. UPU におけるビジネス展開の可能性

(1) UPU に存在しているビジネスチャンス

UPU は、郵便業務の効果的運営によって諸国民の通信連絡を増進し、文化、社会及び経済の分野における国際協力に寄与することを目的として、1874 年に設立された国連の専門機関である。UPU の事務局 (本部) はスイスのベルンに所在し、2022 年 1 月からは日本人が事務局長に就任している。現在、200 名を超える職員が勤務している。

国際郵便に関しては、世界的に書状の取扱量が減少傾向にある中、近年、市場規模が拡大している越境 EC を支える国際物流のルール形成機関として、UPU の役割への期待が高まっている。

こうした中、UPU は、開発途上国における郵便サービスの質の向上のための支援プロジェクトだけでなく、全加盟国が郵便業務の運営のために日常的に使用するシステム等の整備

のため、また、UPU 事務局自身の業務のために利用するものも含め、様々な製品・サービスを調達しており、これに世界の多くの企業が入札に参加している。（別添図3参照）

また、UPU は、国際郵便に関する世界共通のルール作りを行っており、郵便物を加盟国で交換する際に必要な手続きに関する基準やフォーマットなどの国際的な基準を決めている。ここにも民間企業が関与できる可能性がある。（別添図4参照）

技術的な面では、UPU は、RFID²⁶や各種センサーを使った郵便物のトラッキングを実施し、通関や郵便オペレーションの管理のために利用されているビッグデータを保有している。このビッグデータは、他では手に入らない有益な情報群であり、ビジネスとしての活用が期待されている。

このほか UPU、全世界での大規模な施設・郵便局やその郵便局員の数を考えると、職員向けの教育・福利厚生や、郵便局を使った物販事業等、ビジネスにつながるような材料が豊富に存在すると考えられる。（別添図5参照）

上記以外にも、UPU における最近の大きな論点の一つとして、気候変動対策が挙げられる。気候変動問題の解決は地球規模の課題となっており、今後も、気候変動対応の分野に資金が多く流れることが予想される。こうした状況を受けて UPU は、この資金を郵便セクターに誘導するための取組や、有用な技術・ノウハウを加盟国にシェアするための拠点を UPU に設置することとしている。（別添図6参照）

UPU では今後、新しい気候変動対応技術やソリューションのテストベッドとしての郵便局の活用など、郵便局ネットワークの強みを生かした活用の方策を打ち出していくものと考えられるが、こうした分野において、日本企業の持つ環境技術や情報通信技術を生かすことが期待できる。

（2）企業の売り込みの場としての UPU

海外展開を検討している日本企業が自社を売り込む場として、UPU では、4年に一度全加盟国の参加の下で開催される万国郵便大会議や、年2回の理事会（CA 及び POC）の場が考えられる。しかし、これら2つの理事会は、基本的には UPU の組織運営や国際郵便の業務ルー

²⁶ RFID (Radio Frequency Identification) : 近距離の無線通信 (電波) を用いて ID 情報などのデータを記録した IC タグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術の総称。

ルを議論することが主眼であるため、一般的には売り込みの場としての効果は限定的であると考えられる²⁷。（別添図7参照）

UPU大会議における主な議題の推移とトレンド

| | 2008年 ジュネーブ | 2012年 ドーハ | 2016年 イスタンブール | 2018年 アディスアベバ (臨時) | 2019年 ジュネーブ (臨時) | 2021年 アビジャン | 2023年 リヤド (臨時) |
|---------------|--|---|--|--------------------------|-------------------------------------|---|---|
| 定例的な議題 | 世界郵便戦略 予算シーリング (一般規則改正) 到着料の見直し (条約改正) | 世界郵便戦略 予算シーリング (一般規則改正) 到着料の見直し (条約改正) | 世界郵便戦略 予算シーリング (一般規則改正) 到着料の見直し (条約改正) | - | - | 世界郵便戦略 予算シーリング (一般規則改正) 到着料の見直し (条約改正) | - |
| トピックス | 条約上の用語「郵政 庁」の書き換え(条約 改正) 品質モニタリングシ ステム ^{※1} 構築の促進 (決議) ※1:ICタグによる郵便 の運送速度を測定 するシステム 小包への封入可能な 対象物の変更(条約 改正) 送金業務に係る政府 保証の在り方(送金 約定改正) | 盲人用の郵便物の範 囲の拡大(条約改正) EAD送信 ^{※2} に係る規 定の設置(条約改正) ※2: 通関処理の迅速 化等のため、郵便物 に関する電子情報を 事前に各宛国に送 信する仕組 | 理事会等組織の見直 し(継続検討) サービス分類の見直 し ^{※3} 、速達の廃止、 追跡業務の追加(決 議、条約改正) ※3:「通常」、「小包」 、「EMS」の3区分から 「書類」と「物品」の2 区分への再編の検 討 | 分担等級の細分化 (一般規則改正) | 小形包装物に係る到 着料の自己申告制度 の導入(条約改正) | 開放政策 ^{※4} (決議) ※4: 他の民間事業者を 幅広く関与させる取 組の検討 分担金制度改革 (一般規則改正) | 開放政策 (一般規則改正、決 議) 予算シーリング (一般規則改正) (注: 緊急的な対 応) 義務的/任意的 サービスの見直し ^{※5} (条約改正) ※5: 物品の追跡サー ビスの義務化を含む。 |
| 日本の提案 | UPU条約の恒久化 (決議) 環境付加軽減のため の取組(勧告) | UPU条約の恒久化 (決議) 災害対策のための研 究の促進(勧告) (注: 任意拠出金対 応) | UPU条約の恒久化 (条約改正)(否決) 災害リスク管理の方 策の促進(勧告) (注: 任意拠出金対 応) | - | - | UPU条約の恒久化 (条約改正)(採択) 災害リスク管理や社 会・経済的サービス のためのネットワーク 活用による新規事業 の促進(勧告)(注: 任 意拠出金対応) | - |

(出典：総務省作成資料)

他方、UPUのCCは、郵便所管省や郵便事業者といった旧来の郵便関係者以外の、郵便業務に関連する事業を行っている民間の企業・団体（デジタル関係企業、貨物事業者、利用者団体等）が参加する場であり、それぞれのビジネス推進の観点も踏まえ、UPUでの議論・取組について意見や提案をしている。CCはメンバー制であり、これに参加すると、UPUの各種イベントへの参加がよりスムーズになるだけでなく、国際郵便に関する国際的な基準の決定等、理事会の動向を把握できるとともに、UPUの意思決定に意見も反映できることも期待される。

²⁷ ただし、脚注33にあるように、CAのジャパン・ファンドに係るセッションで、日本の取組について訴求することも可能であるため、内容に応じて適切な対応を検討するのが望ましい。

現状、CC に参加している日本企業は2社のみであるが、今後へ向けては、日本企業が UPU の CC に参加することは、自社を売り込む機会が増えるという観点で有益と考えられる。

UPU はマルチで広く郵便事業体にアクセスできる場であり、日本企業のセールスに当たって、効率的・効果的に活動できる場として、更なる活用が望まれる。

(3) ジャパン・ファンド等多様な UPU リソースの活用

UPU では、加盟国の中でも主に開発途上国の郵便業務の改善のための様々な支援プロジェクトを実施しているところ、一部の加盟国からの任意拠出金も有効な財源となっており、UPU 全体としての課題解決のために活用されている。

日本のジャパン・ファンドも UPU 加盟国にとって有益な支援ツールとして活用されているが、他方で、日本企業にとってメリットとなるような活用がなされていない。

UPU 事務局には、優秀な職員が複数勤務しており、こうしたことも相まって、日本企業にとってもメリットとなるような連携が期待されている。

3. 国内事業の状況及び関連する海外事情

(1) 郵政事業のユニバーサルサービスの確保

郵便物数は、2001 年度をピークに毎年減少しており、内国郵便については、2023 年度までの 22 年間に約 48% 減少している。日本郵便においては、地域における人口減少及び一人当たりの利用通数の減少による収益減の状況の中でも、全国に 24,000 ある郵便局のネットワークを維持しながら、特に地方部において地域住民にユニバーサルサービスを提供していくことが大きな課題である。

日本郵便は、民間事業者と比べて、人件費、システムの古さ、高品質を理由にコストが 2 割以上高いとの指摘もある²⁸。デジタル化や少子高齢化・人口減少（2008 年をピークに人口減少）でマーケット全体も縮小し、15～60 歳の人口についても、1995 年のピーク時には 8,700 万人であったが、2020 年には 7,500 万人となり、2050 年には 5,500 万人まで減少する推計であるなど、労働力の確保も厳しくなっている。

²⁸ McKinsey&Company 「The endgame for postal networks」

このような状況の下、日本郵政は、2024年5月15日、日本郵政グループの2025年度までの中期経営計画を見直し、「JPビジョン2025+」として公表した。特に郵便事業の不振により、郵便・物流セグメントにおける2023年の決算値は、当初計画では650億円の営業黒字を見込んでいたものが、686億円の営業赤字と大きく当初計画を下回る結果となったこと等を受け、収益力の強化や人材への投資、DXの推進を3本柱として取り組み、成長ステージへの転換を図ることとしている。この中で、郵便・物流事業の成長戦略としては、顧客ロイヤルティ（商品やサービスに対する信頼・愛着）を測る指標であるNPS²⁹向上と営業力強化、他企業との連携強化や物流2024年問題も踏まえたオペレーションの効率化・強靱化等により、小型荷物を中心とした物流分野の収益力強化等を図ることとしている。



（出典：第5回事務局資料）

海外に目を向けると、書状の取扱通数が減少するという日本と共通する環境変化の中で、郵便事業体は、越境Eコマース市場の拡大を背景に小包の取扱に力を入れており、

²⁹ NPS[®]は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマーク。顧客ロイヤルティ（企業、商品・サービスへの信頼や愛着）を測る指標。

ユニバーサルサービスを維持するために、物流、ロジスティクス及び金融への参入等経営の多角化、成長分野への投資、小包ロッカー及び ICT の活用、行政サービスの提供、料金改定等による増収、利便性の向上等に取り組み、また、配達頻度の見直し、送達速度の緩和等によるコスト削減に取り組んでいる。また、政府も補助金、規制緩和等を通じて、このような郵便事業体の取組を支援している。（別添図 8 参照）

（2）DX 推進とサービス向上

郵便局は、オペレーションやデジタル技術の活用は遅れているとの指摘がある。そのため、郵便局ではデジタル技術の積極的な導入のほか、社員の働き方改革も進めつつ、試行錯誤しながら、いかに事業としても成り立たせるか考慮し、地域住民のために「みらいの郵便局」に向けて着実に取り組んでいる。（別添図 9 参照）

また、日本郵便をはじめ日本郵政グループが提供するサービスを、共通の ID で利用できる「ゆう ID」の導入が進められている。これにより、利用者の利便性が向上することが期待されており、郵便局では、ゆう ID について新たな利活用ができないか日々検討がなされている。一方で、その取扱いは個人情報保護の観点から注意が必要である。法規制としては、個人情報の使用の制限を定める個人情報保護法が存在する。データの転用や、新しい事業で利用者データを使用する場合には、原則として本人による同意（オプトイン）が必要となる。

また、郵便・物流分野においては、ドローンの利活用に向けて検討や実証が進められている。ドローン飛行の制度整備が進む中、ドローン物流の実用化に向けたコスト効率の向上が課題であり、また、今後のドローン飛行の実装や展開では「有人地帯での目視外・補助者なし飛行」（「Level4」）技術による物流配送が重要となってくる。（別添図 10 参照）

（3）地域貢献の強化

デジタル・インクルージョンに関して、日本郵政グループは、「JP ビジョン 2025」において、リアルな郵便局ネットワークとデジタル郵便局を融合し、一体的なサービスによる新しい価値提供を目指している。このデジタルとリアルの一体化、すなわち「サイバーフィジカル」なサービスにより、デジタル・ディバイドの解消をはじめ、地域住民の利便性の向上が期待されている。一方で、EC 化の進展によって地域密着型の事業者が減少し、町並みは変わり、イベント等をコミュニティの根幹として支える人たちも減少してしまうという予

期せぬ結果に繋がることもあるなど、サイバーフィジカルというのは、町や人、社会にも何らかの影響を与える点には留意が必要との指摘がある。

ファイナンシャル・インクルージョンに関して、日本においては、郵便局での基本的な金融サービスはユニバーサルサービスとして提供されている。海外に目を向けると、例えば北欧では、2000年代後半以降、郵便局での基本的な金融サービスの提供が終了している一方、英国では金融サービスには引き続き郵便局が重要な役割を担っており、スペインでも、郵便事業体が全土の農村部における現金引き出しの円滑化と利用者による基本的な金融サービスへのアクセス向上に取り組んでいる。（別添図 11 参照）

海外での郵便事業体による地域貢献の事例を見ると、イタリアでは、郵便事業体が小さな自治体や内陸部におけるデジタル・ディバイドを克服するプロジェクトを 2022 年に開始しており、郵便局がワンストップサービスの拠点となること、スペースの提供や活用を行うこと、電気自動車の充電ステーションへの支援を行うことが期待され、EU の復興資金などが充てられている。（別添図 12 参照）

フランスでは、郵便事業体に郵便ユニバーサルサービス、地域計画、新聞等の運搬や配達、金融サービスへのアクセス、という 4 つの公共サービス使命が課されている。（別添図 13 参照）

米国では、全国 15 か所の郵便局で連邦職員向け身分証明手続きが可能となっている。また、市民がオンライン行政サービスを利用する際、オンラインで本人確認ができない顧客向けに、全国 18,000 の郵便局において対面で本人確認を無料で行っている。（別添図 14 参照）

スロベニアでは、全国 222 箇所にデジタルリテラシー向上とデジタル・インクルージョン促進の拠点を開設及び運営し、2023 年に 45 か所の郵便局に設置されている。全ての市民がデジタル公共サービスを利用できるよう、専門のスタッフによるアドバイスを受けることができる。（別添図 15 参照）

Ⅲ. 2030年代へ向けた郵政行政・郵政事業に係る取組の方向性に関する議論

する議論

本項では、これまでの議論を踏まえ、現下の短期的な対応はもとより、2030年代へ向けた中長期的なサステナビリティあるグローバル対応・国内対応を可能とする郵政行政・郵政事業のための取組の方向性について、「総合的な視点によるグローバル展開」、「ビジネス展開に資する能動的・戦略的な UPU の活用」、「海外事情を踏まえた国内対応」という3つの観点に分けて記載する。

1. 総合的な視点によるグローバル展開

(1) 市場分析に基づく対応

能動的に戦略的インフラ・ビジネス展開を図る場合はもとより、相手国からの協力要請がある場合においても、UPU による各国郵便統計や、郵便及び ICT 分野を含む取組実績等による市場分析を踏まえ、エビデンスに基づく政策展開 (EBPM) の観点から、展開先市場の適否を検討することが重要である。

(2) 関係者間の連携の抜本的強化

①政府機関・大使館を巻き込んだ官民一体での取組

日本の信用力、各国大使や大使館の発言力、交渉力及び機動力等を活かした官民一体での取組が有効である。(別添図 16 参照)

情報が集約される場があれば、機会の損失を防ぐことができる。また、諸外国の郵便事業体や所管省への橋渡しの強化と協力関係の構築が必要である。

②JICT をはじめとした政府系支援機関等との連携の促進

JICT のほか、JICA、株式会社国際協力銀行 (JBIC)、株式会社日本貿易保険 (NEXI)、独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) などの政府系金融機関との連携を進めることも重要である。また、国を特定したファンドの可能性を検討してはどうかとの指摘もある。(別添図 17 参照)

③「郵政事業×ICT」をパッケージ化した企業間連携の促進

日本郵便のブランド力の活用が有効であり、同社が主体となる形での民間企業との連携が重要である。日本チームの形成とネットワーク化を促進し、「郵政事業×ICT」のパッケージ化による提案が必要である。その上で、ファイナンスの観点を含めた展開や取組ができるようにすべきと考える。

(3) 日本の強みを明確に認識した戦略的対応

①世界最高水準にある日本の郵便サービスへの信頼・知見の活用

UPUは、世界の郵便が社会・経済に果たす役割を4つの要素（信頼性(reliability)、サービスへのアクセス性(reach)、社会への適合性(relevance)、弾力性(resilience)）について計測し「郵便業務発展指数（Integrated Index for Postal Development/2IPD）」として数値化した上で、毎年10月上旬³⁰に、上位に位置づけられた加盟国を表彰している。日本は、その郵便サービスの品質が高く評価されており、毎年、上位国として表彰されている。

UPUによる加盟国の郵便品質の評価

| 順位 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| 1 | スイス | スイス | スイス | スイス | スイス | 「最高水準国」 スイス ドイツ オーストリア フランス 日本 中国 | 「最高水準国」 スイス オーストリア ドイツ 日本 フランス |
| 2 | フランス | オランダ | オランダ | オーストリア | ドイツ | | |
| 3 | 日本 | 日本 | ドイツ | ドイツ | オーストリア | | |
| 4 | オランダ | ドイツ | 日本 | オランダ | 日本 | | |
| 5 | ドイツ | フランス | フランス | 日本 | フランス | | |
| 6 | 英国 | ポーランド | オーストリア | フランス | オランダ | | |
| 7 | ポーランド | シンガポール | 英国 | 米国 | 米国 | | |
| 8 | シンガポール | 米国 | 米国 | 英国 | 英国 | | |
| 9 | 中国 | 英国 | カナダ | カナダ | カナダ | | |
| 10 | オーストリア | オーストリア | ニュージーランド | シンガポール | シンガポール | | |

(注) 2022年から、単純な順位づけではなく、全体を10段階に分けて最上位レベルに位置する国を「最高水準国」とする方式に変更。

(出展：総務省作成資料)

³⁰ 10月9日の「世界郵便デー」のタイミングに合わせている。

国際的にもサービス品質で高い評価を得ている日本郵便が有する知見やノウハウ、例えば、郵便物数の減少や EC 系荷物の増加、システム化やデジタル化、社会や事業環境の変化への対応に関する知見やノウハウを活用した海外展開が有効と考えられる。（別添図 18 参照）

日本企業が競争力を有するソリューションとして、物流最適化、データ統合と分析ソリューション、生体認証技術によるセキュリティ強化、災害等非常時の決済手段の確保、無人店舗への応用に関するソリューション等の海外展開が検討されている。また、日本企業は、郵便物・荷物の区分処理等に関する自動化の全体設計から機器の製造、据付、保守までトータルソリューションとしての提供が可能であり、装置とシステムの機能及び性能、価格、誠実さ、柔軟な対応に強みがある。

日本郵便における今後のグローバル展開の可能性としては、世界的な信頼とノウハウを活かして、物流機能の請負事業や区分局の運営事業等、中進国・新興国等が求めるマネジメントサービスとして参入するのの一つの方法であり、このような形態であれば、必要な投資に対して JICT による支援の可能性が出てくることが指摘されている。このほか、不動産の活用事業も発展性のある事業の一つであることを踏まえ、自社保有の土地や資産の開発や都市再開発について国内で十分な知見・経験を積んだ上で、海外にそのノウハウとともに事業展開することも、中長期的な可能性として視野に入れておくべきことも指摘されている。

一方で、日本が強みを持つ日本型郵便インフラシステムやサービスは、国によってはオーバークオリティやオーバースペックであることが少なからずあるため、相手国の要望や予算規模に応じて、品質や機能の多少の間引きや割り切りは必要であり、適切に判断することが重要である。（別添図 19 参照）

②世界的課題に関する課題先進国としての知見の活用

労働力確保の問題に対して、少子高齢化や人口減少が進む日本が、世界的な課題先進国として海外に解決策を打ち出すことで事業価値を向上させることができると考えられ、課題解決に係る仕組みごと海外に展開することも有意義と考えられる。

社会インフラの持続可能性の課題に取り組む日本としては、例えば人手不足の課題を抱える国においては、デジタルを活用する等して無人化や効率化のニーズに対応するほか、グローバルな脱炭素化の推進を行うことが考えられる。このように、日本の性能と信頼が新興国等でも期待されていることから、サイバーフィジカルの接点にある郵便局であることを

踏まえ、どう対応を高度化していくかを考えていくことが重要である。その意味で、日本郵便は、新興国の動きを捉えつつ、EV やローカル5G など日本の強みを活かして、デジタルのみならず環境分野でも世界を牽引していくことが強く期待される。

(4) 経済安全保障を考慮した対応

①経済安全保障上の重要性を考慮した国及び地域への展開

昨今のグローバルな地政学的状況にも配慮し、戦略的な経済安全保障への対応といった視点でのインフラ・ビジネス展開の在り方を考えていくことが重要である。

②信頼性のある機材やシステムの展開

日本の製品やサービスの性能と信頼性が新興国等でも期待されている。総務省海外行動展開計画等へ経済安全保障も含めて郵便インフラシステムの重要性を明記する等のコンセンサスがあれば、JICTにおける支援の後押しにもなると考えられる。ユニバーサルな決済業務への郵便の役割については、アジアやアフリカ等を含め、経済安全保障の観点も踏まえて現状を把握し、国や日本郵便、企業にとっての優先度を整理した上で取り組むことが望ましい。

(5) 越境データ流通ルールに関する対応

郵政事業分野におけるグローバル・ビジネス展開では、顧客データを含めて何らかの個人データ、また、非個人データの越境流通の可能性がある場合、必要に応じて各国のデータ保護法制への対応が生じる。その際、例えば、個人データの越境移転については、APEC の越境プライバシー・ルール (CBPR) システムのような国際的なデータ流通促進のための認証制度が存在するほか、APEC の枠にとどまらないグローバル CBPR システム等の多国間のルール形成が進展しており、より広範囲での信頼性ある個人データの越境流通促進に向けた期待も高まっている。この分野においても対応する方向性は、国際的なデータ流通促進のための認証制度の活用が、今後の可能性として考えられる。

2. ビジネス展開に資する能動的・戦略的な UPU の活用

(1) UPU に潜在しているビジネスチャンスの掘り起こし

これまでに述べてきたとおり、日本企業にとって UPU はビジネスチャンスの発掘の場として大きな可能性があり、特に、グローバルな郵便・物流統計や世界を流通する郵便物に係る多様なデータなど、UPU が保有するビッグデータの活用が注目され得る。

UPU が保有する情報に着目すれば、郵便システムに関する機材・IoT 機器等の導入に係るビジネスのほか、郵便局員の教育・福利厚生、物販事業など、郵便分野に存在する膨大なビジネスチャンスに着目し、UPU 事務局との連携による会合・イベントの実施や、郵便分野に寄与するレポートの公表等を通じて、新たなパートナーとの間でのビジネスチャンスをつかむことが可能であると考えられる。

気候変動対策に関しては、日本郵便が導入する環境対策に資する EV 車両やロボット等、日本企業の持つ環境技術や情報通信技術を活かすことができるものと考えられる。

また、日本企業が日本郵便と協力し、必要に応じて総務省とも連携して UPU のプロジェクトを自ら組成又は参画し、他国へ事業展開する事例を増やしていくことが望まれる。

(2) 日本企業の UPU 活動への積極的なアクセス・参加

民間企業による UPU への参加の一例として、UPU は、世界の IT 技術者等を招いて郵便関連ビッグデータを活用したアプリ開発のイベント「ハッカソン」を開催していることが挙げられる。これに参加することは、デジタル分野における日本企業への関心や技術力をアピールする場となり得るため、株式会社 JP デジタルをはじめとする関係企業の積極的な取組が望まれる。

このほかにも UPU は世界各地で地域の様々な会合（地域限定のセミナー、フォーラム等）を開いており、日本企業がこれらに参加することにより、郵便分野における地域の特性や郵便事業の現状・課題を把握することができるなどの効用が見込まれる。このため、日本企業は、UPU 事務局を通じて、これら地域会合等も含め各種活動へのコンタクトをとることが望まれる。

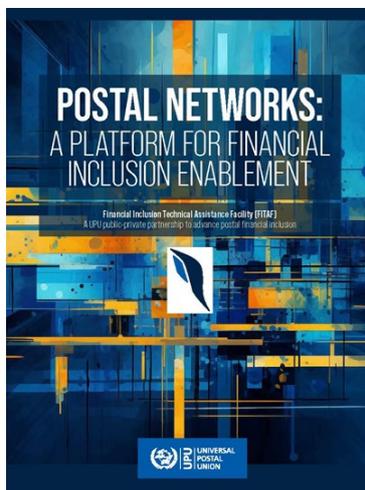
また、海外展開を検討している日本企業が UPU の CC に参加することにより、各国郵便事業体や関連企業と直接的な意見交換が可能となり、かつ、UPU で世界的に議論されている最新の動向を把握できるとの効用が見込まれることから、企業の戦略に応じて積極的な活用が期待される。

なお、総務省としては、「総務省海外展開行動計画 2025」の改定時には、郵便分野のスタートアップの取組や、UPU を活用した海外展開の可能性をはじめ、本タスクフォースによる検討結果に関する事項を積極的に盛り込むことも必要である。

(3) UPU の多様なリソースの戦略的活用

UPU が保有するリソースを有効に活用すれば、日本にとってもメリットとなる可能性がある。例えば、日本が裨益国となり得る他の加盟国と協力して優良案件を形成し、その財源を加盟国による任意拠出金に求めれば、効果的に当該国を支援することができると考えられる。また、そうした案件と国内施策とを何らかの形で連携することができれば、より有効な世界的貢献となり得、日本への一層の信頼向上にもつながることが期待される。

既述のように、民間企業と UPU が連携した取組の一例としては、VISA と UPU が協力して実施したファイナンシャル・インクルージョンに関する調査研究プロジェクトが挙げられる。開発途上国やルーラルエリアにおける金融サービスにアクセスできない利用者を、郵便局を通じて支援することにより、社会的・経済的課題の解決が図られることを指摘している。



(UPU/VISA によるファイナンシャル・インクルージョンに関するプロジェクト報告書)

このほか、UPU 事務局との連携³¹を密にすることにより、日本の世界的なプレゼンス向上に加え、必要に応じて各地域窓口やイベント担当者へのアクセスが可能となる。

³¹ ただし、連携に当たっては、UPU のコンプライアンス・ルールに配慮する必要がある。

3. 海外事情を踏まえた国内対応の方向性

(1) 郵政事業のユニバーサルサービスの確保

オペレーションの効率化は 2024 年問題と密接に関係しており、その対応として、郵便がハブ&スポーク型のネットワーク構築をする中で、委託先への価格転嫁、職場環境整備（荷積み、荷下ろし負荷を軽減）、車両大型化、環境負荷の対応、輸送モード検討、需要予測による在庫管理、共同運行などが検討及び実施されている。共同配送の促進のために、一定の道路には一定の事業者や車両だけが走れるようにしていくという考え方もあるとの指摘もある。

また、郵便事業の品質に関して、諸外国では様々な見直しの動きがある。日本では、すでに 2021 年 10 月から土曜休配を行い、週 6 日配達から週 5 日配達に移行する等のサービス見直しを行っている。本年 10 月から郵便料金の見直しが予定されていることも踏まえ、利用者本位のサービス提供の観点からは、更なる品質の見直しには十分慎重を期す必要があると考えられる。

なお、通信分野には GAF A がある一方、郵便分野ではいわば郵便事業体自身がドミナントであるが、各国郵便事業体が連携することにより効用が拡大する等、規模及び範囲の経済性等に関して本質に相違点があると考えられる。本質を見ることで成果や失敗の詳細が分かり、効率的で実りある事業になると考えられる。

このほか、ユニバーサルサービスの確保に関連して、諸外国において様々な特徴的な取組が見られることから、これらを十分分析し、適切なものがある場合には日本における採用も視野に入れた検討を行うことが望まれる。

諸外国における特徴的な取組

4

- 郵政事業のユニバーサルサービスの確保のために諸外国でも様々な取組が行われているが、特徴的な取組は以下の通り。
- なお、郵政事業に関する制度枠組み、競争環境、郵便局が果たしている役割、人々の郵便局への意識等が各国で異なる点や、各国の経済・社会的背景や抱える課題を踏まえての取組である点には十分留意が必要。

| 取組主体 | 目的、効果 | 取組項目 | 特徴的な取組の具体例 |
|---------------|---------------|-------------------------|---|
| 郵政事業体による取組 | 増収の取組 | 企業との連携 | ・英郵便局会社は、撤退する銀行支店機能を代替（①窓口で他銀行顧客の現金預け払い、② BankHub（様々な銀行の行員が交代で来て融資相談等実施）設置（32カ所））をし地域に貢献するとともに収益確保。 |
| | 利用者利便維持・向上の取組 | 小包への投資等取組 | ・同会社は、ロイヤルメール以外の子小包事業者の取扱も開始。 ・ロイヤルメールは、郵便ポストに加え、2019年から小包ポストの設置を開始。 |
| | コスト削減の取組 | 委託局・移動局等の活用 | 【委託局】 ・ドイツ（直営局を基本廃止）、英国（99%委託化。人気商店に併設の例もあり）で積極的に活用。 ・仏では自治体委託が全郵便局の約40%。 【移動局】（欧州では平時から活用例あり） ・スイスでは郵便配達員が配達以外のサービス（現金引き出し等）も行う移動局が増加。 ・スペインでも郵便局に加え配達員からの現金引き出しサービスを提供予定。 ・英では、地方の複数エリアを巡回して、車や公民館等でサービスを提供する移動局を活用。 ・フランスでは、業務量の少ない局で、配達員が配達をしない時間帯に窓口も兼務する取組を実施。 |
| | 利用者利便維持・向上の取組 | 無額面切手 | ・米英で導入 |
| 郵政事業体・政府双方の取組 | 増収の取組 | 小包ロッカー活用 | ・小包ロッカーは多くの国で設置の取組を実施。 ・ドイツの小包ロッカーは、スマホのアプリで確認し、差出し、受け取りできるが、その最新型 Poststationではモニター越しにカスタマーサービスと会話が可能で、会社はその配備を計画。 |
| | コスト削減の取組 | 政府と事業体の契約による義務遂行と補償金の交付 | ・フランスでは、郵便のユニバーサルサービスの赤字化を受け、人員削減、料金値上げで収支改善を図った後に、国と事業体が、①事業体が郵便のユニバーサルサービス等4つの公共サービスを提供すること、②国がそれに対して補償金を交付すること等を内容とする契約を締結。 ・補償金額は、3日以内配達達成率が一定率以上の場合追加される仕組みで、品質向上のインセンティブ有り。 |
| | 利用者利便維持・向上の取組 | 公共的なサービスの提供 | ・フランスでは、オンライン化された行政手続き（住民登録、失業保険、税、職業紹介等）に課題を抱える人の手続きサポートを郵便局で行っており、政府が1局あたり年間3万€（約480万円）を支給。 ・また、事業者は配達サービスの取組も実施。 |
| | 利用者利便維持・向上の取組 | 基金（郵便事業者拠出） | ・ドイツではユニバーサルサービス未提供時に郵便事業者が拠出する基金を利用しサービスを継続する仕組み有り（ドイツポストDHLによりサービスは提供されており、基金は設置されていない。） |

現地調査（2024年1月）、FMMC主要国郵政関連情報等に基づき総務省作成

4

（2）DX推進とサービス向上

日本郵政グループは、「みらいの郵便局」という構想の下で、その強みであるリアルな郵便局のネットワークとデジタル技術を融合させて、未来に向けて郵便局を進化させることで、利用者の生活や人生にもっと多くの接点で繋がる存在になれると考えており、約40万人の社員の働き方もDXにより変革していく方針である。また、日本郵便は、技術導入に関しては、人間が行うほうが合理的な部分もあるので、全てをデジタル化したり、全てをハードウェアで解決したりするよりも、融合することを大事にしていく方針である。

なお、前述の通り、日本の郵便事業はUPUをはじめ世界で高い評価を得ており、その技術やサービスにおいて優れている部分がある一方で、特に利用者向けのICTサービス、例えばスマホアプリを用いた決済サービスや本人認証基盤のようなものについては、欧米先進国のみならず、一部新興国に比べても遅れをとっている部分があるとも指摘されている。海外の優れた技術やサービスについては、積極的に国内に導入していくという視点も重要である。

日本の技術や民間事業者の状況を考えたときに、ミニマムのドローン物流は持ちたいという意見がある際などに開発投資が必要な場合や、地理空間情報の活用促進の文脈で日本郵便が既に国土交通省との間で取り組んでいる郵便番号データのデジタル化及びアドレス化などに見られるように、新たなデータ活用や研究開発が必要な場合には、国が検討する可能性もあるのではないかと指摘されている。

また、多様性を基本とする社会への対応として、身体的特性に関わらず自由に移動や体験ができるよう、例えば、走行型ドローンと電動型車椅子の導入についての検討が考えられる。郵便ネットワークは、ドライバーや道路などのリソースを含んでおり、物流 DX の一部を担っていることから、他の物流事業者との共創のもと、リソースを有効活用できるとよい。DX を後押しするインフラとして、郵便が社会にどう役割を果たしていけるのか検討することが望まれる。

更には、将来的な事業化を目指してデジタルの活用や導入に係る普遍性のある実証等に取り組む場合、同様の事業を外国の競争事業者が海外市場で行い得る可能性があることを早期に関係者間で共有し、できるだけ当初から海外展開を念頭においた枠組みと取組内容を検討することが望まれる。（別添図 20 参照）

（3）地域貢献の強化及び今日的課題への対応

海外の事例を見ると、イタリアでは、郵便局をサイバーフィジカルシステムの拠点と認識し、デジタル・ディバイド解消のためのサービスを国民に届けようとしており、米国でも、郵便局がデジタル行政の在り方を国民に繋げている。これらは単独で行う必要はなく、様々な主体と連携をしていくことが効果的かつ効率的である。なお、国内を考える場合にも国際的な関わりは切り離せず、郵便事業体間の連携、民間企業との連携が重要となる。

また、デジタル・インクルージョンについて、全国のほとんどの郵便局でキャッシュレス決済に対応しているという特徴を踏まえると、郵便局が果たす役割は大きい。金融ユニバーサルサービスを提供している郵便局の役割として、ファイナンシャル・インクルージョンという現代的かつ世界的な意義についても改めて認識すべきである。

また、地域の経済社会が脆弱化していく中で、郵便局という温かいコミュニティが、サイバーフィジカルのサイバーの良いところを取り入れながら、フィジカルの部分とどう融合していくかということが大切である。

郵便局やポスト、街中を走っている集配車両、そこで働く社員が身近な街のセンサーになって、デジタルとフィジカルを結ぶ存在として付加価値を創出していくことが重要である。

利用者にとって、郵便局がどういう価値を持つかが重要であり、地域において郵便局は高齢者に信頼がある一方で、デジタル技術は高齢者に訴求しない傾向がある。このミスマッチを郵便局が介在する形でどのように解消するかを検討する必要がある。また、高齢者だけでなく若年者の信頼も高め、郵便局に集まる仕組みが必要である。

また、スタートアップ企業との連携による郵政事業と地域社会、地域経済との新たな関わりのあるあり方として、地方創生ファンドなどが増加する中、スタートアップ企業がどこかの地域で気候変動や環境問題に取り組む上で日本郵便と連携して実証実験をするなどの取組が増えることが望ましい。諸外国においても、郵便事業者による環境に関する各種の取組が積極的に進められている。スタートアップ企業としては、対国内企業、対海外企業のいずれにおいても実績が大変重要であり、日本郵政グループや総務省との連携が将来的な海外展開の足掛かりとして機能することも期待できることから積極的な情報提供や連携が求められる。

日本では、例えばQRコード決済の統一規格化は困難なものであったが、ゆうちょ Pay のサービス展開についても困難に直面しているとの指摘がある。他の事業者と連携を深めながら事業拡大していくのが有効であると考えられるが、その一つの手段として、電子的なシステムの標準規格や類似製品、サービス等を考慮して、システム構築を進めていくことが重要である。

諸外国における環境に関する取組

| | カーボンニュートラルに向けた、CO2排出量削減の取組 | | その他取組(顧客等を含めた取組) |
|---------------|---|---|---|
| | 目標、計画の作成等 | 目標、計画を踏まえた具体的な措置 | |
| USPS (米国) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2023年4月、環境戦略を策定する等のため、デジョイ総裁が議長を務める環境審議会を設立。また、総額1,600万ドルを投じ4つの大規模なインフラ・プログラム(1.郵便・荷物処理施設改善、2.輸送業務改善、3.配達ユニット改善、4.4年で10万台以上の車両の購入)を展開中と公表。 ○ 2024年2月、気候変動対策等の目標発表。航空貨物の地上輸送への移行、トラックや配達業者のルート最適化、低排出ガス車・ゼロエミッション車の調達、再生エネルギーの使用量増加等を掲げ、CO2を2030年にスコープ1(直接排出量)で2021年比で40%削減等を目標とする。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2022年12月、今後6年間(2023年～2028年)に購入する新車両16万5,000台の75%を電気自動車(EV)にすると発表。(EV購入比率を当初の予定より引き上げた) ○ 2024年1月、仕分け・配達センター(これまで29か所に開設、拡大予定)に設置された初めてのEV充電ステーションを発表。あわせて、その後、米国全土400か所に充電ステーションを設置する予定。 ○ また、配達車両を全て電気自動車に置き換えることが可能かどうか引き続き検討。 ○ 2021年7月、すべての保有車両を2030年までに電気自動車にすると発表。 ○ 2023年7月、車両の温室効果ガス排出を削減するため、HV(重量積載物車両)の燃料をディーゼルからHV(水素化植物油)に切り替え開始。 | |
| ロイヤルメール(英国) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2022年6月、新環境計画を開始。国内で配達する小包1個あたりの平均炭素排出量を二酸化炭素換算(CO₂e)で205gから50gに削減するという長期目標を含む。また、温室効果ガスネットゼロ達成の目標年を10年前倒して2030年とした。 ○ 2022年7月「科学的根拠に基づく目標イニシアチブ(SBTi)(※)」に署名。スコープ1(直接排出量)、スコープ2(間接排出量)のCO₂の絶対排出量を2025-26年度までに2020-21年度比25%、スコープ3(取引先の排出量)を2030年までに25%削減することを約束。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2022年7月、すべての保有車両を2030年までに電気自動車にすると発表。 ○ 2023年7月、車両の温室効果ガス排出を削減するため、HV(重量積載物車両)の燃料をディーゼルからHV(水素化植物油)に切り替え開始。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ ロイヤルメールは、2023年11月、法人アカウント顧客を対象に、1配達あたり2ペンスのグリーン追加料金を請求すると発表。同社は追加料金を活用し脱炭素化対策を推進する予定。 |
| ドイツポストDHL(独逸) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2017年、CO₂排出量を50年までに実質ゼロにする目標を設定。 ○ 2021年3月、2030年までに70億ユーロの投資を発表。 ○ 2021年、ドイツ郵便・小包部門が、電気自動車・バイク(運送用自転車)・気候中立(実質排出ゼロ)の建物への大規模な投資計画を発表。 ○ 2023年、50年までのネットゼロ排出を目指し「サステナビリティ・ロードマップ」の進捗公表。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 環境負荷の軽い代替航空燃料の開発・使用、EVの増車、カーボンニュートラルな建物等に投資。 EVについて、30年までに、ラストワンマイルの配送にグローバルで8万台以上のEVを導入。配達車両の電動化率を2020年の18%から60%に引き上げる。 ○ 4年以内にEVを3万7,000台、電動アシスト車を1万4,000台、気候中立な配達施設を最大280か所に増やす。小包純運輸送シェアを2%から長期的に20%に拡大。 ○ 22年1年で3万台以上のEV導入。DHLサプライチェーンの物流拠点は、52-11%をカーボンニュートラル化。 ○ 24年3月、航空機による国内書状輸送を廃止すると発表。書状の80%を翌営業日、95%を翌々営業日に配達との配達日数を緩和する郵便法案が審議中であることを受けた措置。会社は、書状配達によるCO₂が約80%削減することを見込む。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2022年環境負荷の軽減に取り組む協力会社を認証する「グリーンキャリア認証」の活用を拡大し各部門での入札等に活用。 ○ 2023年6月、ESG(環境・社会・企業統治)値の一種であるサステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)を初めて発行した。発行額は約5億ユーロ。 ○ CO₂排出量を可視化するサービス「fHilヤー・グリーン・ダッシュボード」を開始し、顧客と連携し脱炭素化に取り組む予定。 |
| ラ・ポスト(仏国) | <ul style="list-style-type: none"> ○ 小包の3分の2以上が大都市で流通することを踏まえ、2019年、①都市中心部での配達・配達を一括化、②物品の流れを最適化、③環境への影響を抑制、④Eコマースの急拡大に対応の考えの都市物流ネットワーク「ユルビー」の全国展開を発表。 ○ 2023年、2030年までにスコープ1と2で排出量を2021年比43.6%、スコープ3で25%削減し2040年までにネットゼロ達成との長期目標設定。 ○ 傘下のPPDグループも、温室効果ガス排出量を2030年までに43%、2040年までに60%削減を目標。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ ユルビーでは、自転車、電動軽商用車、天然ガストラック等で配達。広さ200~400㎡のセンターで倉庫保管、注文品準備、配達計画策定、店舗間在庫補充、商品集荷等一連のサービスを提供。 ○ 2022年、PPDグループは①温室効果ガス排出量を2030年までに43%、2040年までに90%削減、②ファーストマイル配達とラストマイル配達での電動バン・自転車・徒歩の利用を85%に増やす、③2035年までに長距離輸送業務の50%を代替燃料車が電車にシフトする等を内容とする計画を「科学的根拠に基づく目標イニシアチブ(SBTi)(※)」に提出。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 2012年古紙回収サービス開始。2018年から企業向けのオフィス廃棄物(紙・紙・缶・段ボール・グラス・インクカートリッジ)の回収とリサイクル事業を提供。 ○ 書状・小包の発送、受領に関する質問へ顧客が回答し、「環境保護スコア」を入力するサービスを発表。発送・受領を10段階でモデル化し、温室効果ガス排出、大気汚染物質排出、小包のエコデザインとリサイクル可能性の3領域で環境への影響度合いを定量的に示し顧客の環境負荷を低減させる。 |

※ 科学的根拠に基づく目標イニシアチブ(SBTi)：SBTi=Science Based Targets Initiative)：企業が最新の気候科学に沿って野心的な排出削減目標を設定できるようにするための2015年設立されたグローバルな機関。2030年までに排出量を半減し、2050年までに正味ゼロ排出量を達成するよう世界中の企業の取組を加速させることに焦点を当てている。

(出典：FMCC 主要国郵政関連情報等に基づき総務省作成)

IV. 2030年代へ向けた郵政行政・郵政事業に係る取組方策

本項においては、前項までの議論を踏まえて、2030年代へ向けたサステナブルな郵政行政・郵政事業のために今後取り組むべき具体的な短期的・中長期的方策について、本タスクフォースとして取りまとめを行う。「グローバル展開に関する取組」、「UPUを活用したビジネス展開」、「諸外国の取組を踏まえた国内対応」という3つの観点に分けて整理を行なった。

1. グローバル展開に関する取組の高度化

(1) 海外市場分析手法の開発と重点展開国・分野の明確化

総務省は、今後の郵便インフラシステムのグローバルな展開にあたっては、合理的根拠に基づく政策立案（EBPM）や成果の見える化を図る観点から、展開可能性が高い国について、郵便市場の規模やGDP等主要な経済指標、当該国における需要の大きい分野、日本とのつながりの強さや取組実績、事業展開を考える場合の成長性やリスク分析等、多様な指標を用いた海外市場分析手法を開発し、これに基づき総合的な判断の下、重点展開国及び地域と対応分野を定めて戦略的に取り組むことが求められる。郵便インフラシステムのグローバル展開、UPUの活用、国内対応のいずれの施策においても、EBPMや成果の見える化を意識し、想定される成果について関係者と共有し、取組後の振り返りを通じて、実際に成果が出ている分野や更に注力すべき分野などを明確化し、グローバル展開の好循環の中で推進することが期待される。

(2) 官民によるグローバル展開体制の整備

① 郵政グローバル戦略チーム会合（仮称）の開催等と官民連携の強化

今後のグローバル・ビジネス展開にあっては、本タスクフォースで検討した現状や課題認識を踏まえ、日本郵便をはじめ、郵政関連のグローバル・ビジネスに関心を有する日本企業、JICTをはじめとした支援機関等³²により構成される、「郵政グローバル戦略チーム会合（仮称）」を開催し、構成員同士の連携強化やシナジープロジェクトの形成、UPU活用戦略の検

³² UPU事務局等も、組織のルールを踏まえ、適切な方法で参加することも考えられる。総務省もオブザーバー等により参加することも考えられる。

討、JICT を活用したグローバル案件の組成等、今後のグローバル・ビジネスの展開に有意義な課題に取り組むことが望まれる³³。

また、グローバル・ビジネス展開のための基本的対応として、以下の対応が考えられる。

i) ハイレベルでの政府間協力覚書の活用

総務省は、政府の一定の関与も認められる郵便分野の特性を活かして、諸外国との協力覚書なども有効に活用しつつ、諸外国の郵便事業者等への日本企業の橋渡し、協力関係の構築を積極的に支援することが望ましい。協力覚書については、ハイレベルでの署名を行うことにより、二国間の絆を強めるとともに、例えば、経済安全保障上の懸念を有する国への牽制となる可能性も高めることにもなる。

ii) 海外の郵便関連展示会の活用

総務省及び海外展開に関心を有する日本企業（以下「海外展開関心企業」という。）は、海外の郵便関連展示会に積極的に参加し、日本郵便の協力も得て、日本型郵便インフラシステムを広く諸外国の関係者に周知、広報するとともに、諸外国の郵便事業者の課題やニーズ、海外における郵便関連機材やシステムやその提供事業者等の最新情報を収集し、分析した上で、海外展開に向けた次なるアクションを策定して実行することが有効と考える。

iii) 日本郵便によるコンサルティング

この分野でのグローバル・ビジネスに関して経験のある日本郵便は、小型小包（EC系）業務などでの収益の最大化について課題を整理し、郵便事業者ならではの特徴を生かしたサービスを検討した上で、物流事業者との競争に直面し事業継続に課題を持つ諸外国の郵便事業者に対して、日本郵便の収益につながる仕組みのコンサルティングを実施することが有効と考えられる。このような活動に際しては、当該国に関心を有する日本企業とも連携して取り組むことが望ましい。

³³ より具体的には、例えば、日本郵便へ機材を納入している調達先ネットワークを対象に、海外進出への意向確認や最新技術動向の収集などを実施し、諸外国の現状と照らし合わせることによって確度を高め、諸外国への展開を図ることが考えられる。

②「海外展開バイ・デザイン」等の考え方に基づく支援機関の活用強化

総務省及び海外展開関心企業は、郵便分野において初となる JICT を活用した海外展開案件の形成を早期に目指すことが望ましい。そのため、国内で行う各種実証の成果については、事業化はもとより、海外展開や共同開発を早い段階から念頭に置き、JICT の活用を視野に入れた検討や、定期的な情報交換を行うことが有効である（共同開発バイ・デザイン、海外展開バイ・デザイン）。また、JBIC、NEXI、JETRO 等との連携可能性についても検討し、適宜進めていくことが考えられる。

海外展開関心企業は、海外の郵便事業体への機材等の売り込みだけでなく、そのメンテナンスやアップグレードを加えた継続的なサービス提供や、海外の郵便事業体及び企業と連携した投資を伴う事業を展開する場合には、現地支社や出張所等の配置又は現地企業との委託契約による海外拠点の設置が重要と考えられる。これを踏まえ、海外事業展開に関する JICT をはじめとした政府系支援機関の持つノウハウを関係企業が活用できるよう、必要に応じて総務省も連携して情報共有を促進することが望ましい。

総務省は、展開の可能性が見込める国に対して協力の可能性を広げるため、当該国の課題やニーズ等を十分把握しつつ、JICA の関係者と調整を行う。そして、ICT と郵便両分野をカバーする形で専門家の派遣や国別研修の実現を追求することで、将来的な技術協力プロジェクトの形成などに繋げていくことが考えられる³⁴。さらに、JICA 研修に際し、日本型郵便インフラシステムの海外展開に繋がるよう、研修プログラムを立案し、帰国後の事業計画策定のフォローアップ等を行うことが望ましい。

③ コンソーシアム組成等によるシナジー効果の発揮と適切なマッチングの支援

海外展開関心企業は、特定の対象国に対して関心を有する企業間でのチーム形成を進め、展開可能性のある機材や ICT 等をパッケージ化し、特に開発途上国や新興国において高いブランド力を有する日本郵便のほか、総務省も関与する形でコンソーシアムを組成するなど、シナジー効果の発揮を意識した方法で海外展開を推進することが有効と考えられる³⁵。

総務省は、現時点では海外展開を考慮していない又は躊躇している企業、更には単独での海外展開が困難な企業と、現地展開の力はあるが商材が不足している企業との相互補完マ

³⁴ その前段で、外務省や在外公館等とも連携し、諸外国の現状やニーズ等の調査を実施し、郵便事業の高度化に対する意欲や実行可能性のある国の発掘に務めることが望ましい。

³⁵ 例えば、太陽光発電パネル、充放電設備、電気自動車、エネルギーマネジメントシステムの4社が連携し、停電時のEVバッテリーを活用した電力供給での地域貢献や再生可能エネルギーの活用など、システム化することで得られる付加価値を訴求した商材を開発し、諸外国へ提供することなどが考えられる。

ツチングを支援することが望ましい。発掘には日本郵便との検討会や展示会等を活用するほか、政府ならではの支援として、外国の郵便所管省担当部局や郵便事業体トップへの対話窓口を開くことなどが考えられ、こうした場では日本国支援のコンソーシアムとして先方に紹介できるため、個々の企業にとっての参入障壁が下がることが期待できる。

(3) 日本の強みを活かした取組の推進

①先端分野を含めた多様なテーマへの積極的取り組み

総務省及び海外展開関心企業は、展開可能性が見込める郵便業務の最適化に関するコンサルティングや関連機材、デジタル化や脱炭素化等のグローバルな課題を考慮した DX、人工知能 (AI)、EV、ドローンのほか、新たな展開テーマについても積極的に発掘し、世界的に評価の高い日本郵便による知見やノウハウの提供と組み合わせることで展開していくことが有効である。

②課題先進国としての知見や信頼、友好関係を活用した海外展開

総務省、日本郵便及び海外展開関心企業は、課題先進国としての日本の知見や諸外国との信頼、友好関係を活かした日本型郵便インフラシステム展開を行うことが有効である。具体的には、以下のような取組が考えられる。

- i) 郵便サービスの品質向上や郵便業務の最適化の意欲があり、かつ日本と同様、高齢化や人手不足といった課題を有する国、又は近い将来同様の課題に直面するであろう国を対象に、日本で先行する、人手不足や社会インフラの持続可能性等を解決するソリューション（システム、機材、サービス）や、業務改善コンサルティングの売り込みを図る。
- ii) 人件費が高く機材やシステム導入による費用対効果が期待できる国、投資余力を有する国に対しては、既製品のみではなく、きめ細かく当該国のニーズに合わせたソリューション提案でアプローチし、積極的に新たな展開先の開拓を行っていく。
- iii) 当該国の郵便事業体と日本の納入企業との間では、案件形成から仕様策定、受注、納入、運用まで、比較的長期的な関係が必要となることから、その関係構築及び維持に向けて、当該国政府と総務省との友好関係も活用して支援を行う、又はそれを目的に相手方政府との友好関係、信頼関係を構築していく。

日本郵便においては、総務省の郵便協力プロジェクトの実施により関係構築を行った諸外国を中心に、物流機能の請負事業（海外での荷物の集配業務等の展開）、区分局の運営事業（機材・システムの導入支援、日常オペレーション、保全等）、郵便局関連不動産の活用に関する事業など、自らの重要な事業分野での知見を活かした海外でのビジネス展開を行うことが今後の可能性として考えられる。

③世界最高水準のサービス品質を活かした戦略的な情報発信

日本の郵便事業は、基幹インフラ役務として、セキュリティ等を考慮した安定的供給の要請に適応しているほか、前述のとおり、UPUの郵便業務総合発展指標においても最高品質のグループに位置づけられている。総務省及び日本郵便は、それらに裏打ちされた日本型郵便インフラシステムの強みや、日本の郵便協力の取組について、諸外国の郵便所管省及び事業者に対して、二国間や多国間の協議の場で積極的に発信し、認知度を高めることで、更なる展開の促進に繋げることが望ましい。

総務省は、省幹部の出張時や諸外国ハイレベルの訪日の機会を活用し、日本型郵便インフラシステムの受注に向けたトップセールスの実施に努めることが望ましい。また、郵便所管省及び郵便事業者の要人に対して積極的な訪日招聘を実施し、省幹部との面談や、日本郵便、海外展開関心企業の現場視察を通じて、日本型郵便インフラシステムの優れた点を積極的に発信することが考えられる。

また、今後、政府全体の「インフラシステム海外展開戦略 2025」や「総務省海外展開行動計画 2025」が改定される場合には、本タスクフォースの取りまとめも踏まえ、引き続き郵便分野の取組の記載の充実を図ることが望ましい。特に、後者においては、日本型郵便インフラシステム海外展開の取組方針やその重要性について明記するとともに、本タスクフォースで示されるアウトプットについても積極的に盛り込むことで、同行動計画に基づいたICT海外展開との連携を深めることが考えられる。

（４）経済安全保障に資する取組の推進

①経済安全保障上の重要性を踏まえた国及び地域への展開

総務省は、外務省や在外公館と連携し、グローバルな地政学的観点や経済安全保障の観点を十分に考慮に入れた上で、それらの重要性の高い国や地域において、政府の一定の関与も

認められる郵便分野の特性を活かして、官民一体となり、同分野での協力案件の形成、実施を積極的に推進することにより、二国間関係の構築、強化に貢献することが望ましい。

②日本の機材やシステムの高い信頼性を強調した海外展開

郵便事業は、国民の氏名及び住所等の個人情報を中心に詳細に把握するビッグデータの宝庫であり、かつ、経済安全保障上も重要な情報が大量に蓄積されている。したがって、経済安全保障の観点からも各国の郵便事業の健全な運営と発展は必要不可欠である。経済安全保障上の懸念を抱えている国や地域からの機材の導入は、日本及び同志国にとってはセキュリティリスクとなることから、総務省、日本郵便及び海外展開関心企業は、セキュリティと個人情報保護の観点も重視した上で、信頼性の高い日本製機材やシステムの海外展開を進めて行くことが重要である。

2. ビジネス展開に資する UPU の能動的・戦略的活用

(1) UPU に潜在しているビジネスチャンスの掘り起こし

UPU の場においても、海外企業と同様に、日本企業も UPU が保有する様々なビッグデータを活用した新ビジネスの展開や UPU の各種入札に積極的に参加できるよう、総務省及び日本郵便は UPU 事務局との連携を強化し、適切なコンタクトポイントの把握等に努めることが重要である。

総務省及び日本郵便は、各国の郵便関係者が集まる UPU の場を活用し、各国の課題や関心・ニーズについて積極的に情報収集することで、日本企業による参入の可能性が見込まれる案件や、諸外国の郵便事業体とのマッチングの可能性を探ることが有効と考えられる。

一方、日本企業は、ビジネスチャンスの発掘のため、自ら UPU 事務局に積極的にアプローチすることが望ましい。それが困難な場合、現在必要としている情報の取得方法等について、総務省や日本郵便に忌憚なく相談することが推奨される。

(2) UPU 機能を活用した日本企業進出の支援

①UPU 事務局との連携強化

日本企業は、UPU に積極的に関与することにより、自社で宣伝したいサービスや機材を効果的に各国の郵便事業体や関連企業にアピールすることが望まれる。また、日本から UPU に対して、先端技術に関する情報共有を行う特別なセッションの開催を提案する等により、日

本が強い分野を適切に訴求することも可能となるため、総務省及び日本郵便は、積極的に UPU と日本企業との橋渡しを支援することが重要である。

日本企業が UPU の最新情報にアクセスし UPU での活動・議論に容易に参加しやすくするために、総務省及び日本郵便は、UPU 関係者との間で、定期的に情報・意見交換する場を構築³⁶するなど、UPU と日本企業の連携を強化することが重要である。

また、日本企業としては、日頃から UPU 事務局にコンタクトすることにより、自社の製品・サービスや得意分野等売り込むだけでなく、UPU 事務局の状況についても把握することができる。そのため、総務省及び日本郵便は、UPU 事務局におけるコンタクトポイント等を随時把握し、それをスタートアップ企業も含めて関係の日本企業に対して情報提供³⁷し、企業活動を支援することが有効である。

②諮問委員会 (CC) や管理理事会 (CA) の活用

UPU は適時のテーマについて議論・情報交換するフォーラムなど各種のイベントを開催しており、そこに参画することが企業にとって売り込みの好機となると考えられる。しかし現時点では、その参加は基本的に UPU の CC のメンバーに限られることから、総務省及び日本郵便は、日本企業が UPU のイベントの場をより活用できるよう、企業に対し CC の存在を周知し参加を奨励することが望ましい。

また、UPU で年 2 回開催されている CA では、各国の政策担当者等が対面で参加している。自社製品やビジネスの海外への売り込みを考えている日本企業は、この機会を捉え、総務省又は日本郵便を通じて、各国の担当者に自社を紹介する場を持つことも考えられる³⁸。

③具体的イベントの活用 ～ハッカソン (Postal Hackathon) ～

他方、UPU が 2023 年 6 月から年 1 回開催しているハッカソンのイベントは、郵便・配送関係企業や政府機関から約 90 名超のデジタル技術者が参加するものであり、UPU が保有する郵便ビッグデータを活用し、AI 駆動のソリューションの開発、サービスの可視化や環境対策への利用等に取り組んでいる。加盟国や UPU 事務局からの個別の紹介があれば参加が可能であることから、このようなイベント情報を共有することも有益である。そのための場

³⁶ このような機会の構築に当たっては、UPU のコンプライアンス・ルールに配慮する必要がある。

³⁷ 情報提供の場としては、例えば、デジタル海外展開プラットフォームなどでの共有が考えられる。

³⁸ 通常、CA 期間中に CC が開催されることから、例えば、そのような日に場外で情報交換できる会合を設定することが考えられ、その場で CC のことも紹介することにより、企業が CC に参加するきっかけになることが期待される。

としては、例えば、郵政グローバル戦略チームの会合や、デジタル海外展開プラットフォームなどでの共有が考えられる。

④日本企業側の連携

以上の取組について、紹介の内容によっては日本郵便が得意とするコンサルティング業務とのセットにすることが効果的である場合も考えられることから、日本企業は、同社と連携した取組の可能性についても検討すべきである。

このほか、多様かつ有効なルートを持つことが有益であることから、UPU だけでなく状況に応じて各国大使館へのアプローチも考えられる。

(3) ジャパン・ファンドの効果の底上げと日本の貢献の見える化

日本の関係者は、ジャパン・ファンドの効果の拡大と見える化を図ることが重要である。そのため、日本で行った防災、保健医療等の社会課題解決に係る先進的な実証等の成果を CA 等の場を通じてジャパン・ファンドのプロジェクトに広くインプットし、全体の効果の底上げを図ることが、これからの日本の貢献として重要である³⁹。

また、ジャパン・ファンドによる日本の UPU への貢献は大きいにもかかわらず、在外公館をはじめ日本の関係者における認識が十分広まっていないと考えられる。したがって、総務省は、UPU でプロジェクトが採択された旨の情報を得た際は、外務本省を通じて当該プロジェクト実施国に所在する日本の在外公館に情報提供を行うことはもとより、プロジェクト全体の実施結果やその効果と日本による貢献が見える化し、内外に対し戦略的に発信することが重要である。

(4) 諸外国との連携の強化

UPU 会合とは別に、総務省は、課題を共有する国など任意の国を対象に、ユニバーサルサービス確保や公的サービスの提供・地域貢献等の課題への取組状況等のテーマにて意見・情報交換を行う、課題共有国ミーティング（仮称）を開催することも有益と考えられる⁴⁰。こ

³⁹ 2024年5月のCA会合においては、ジャパン・ファンドに係るセッションにおいて、日本代表団から郵便局におけるオンライン診療の実証（2023年度実施）の成果も報告した。

⁴⁰ 例えば「人口減少に伴う諸課題の克服のための郵便局の活用」や「郵便分野のデジタル化・業務の効率化」などといったテーマにて、CA等の開催の機会を活用あるいは必要に応じてオンライン等でミーティングを実施することが考えられる。

れにより、共有する課題に関する主要国の最新の取組について、個別の現地調査のみに頼ることなく、定期的な情報の更新が期待できる。

その際、取り扱うテーマ（共通課題）は各国国内の課題でもあることから、平素 UPU 等に対応している担当者のみならず、国内で当該課題を担当する者が直接情報共有や議論に参加することが望ましい。また、実際に参加した結果、日本として更に研究することが有益と考えられる国・事案があれば、その後に当該国に訪問して更に知見を吸収し、それを日本に持ち帰って国内の政策に反映させることも考えられる⁴¹。

（5）標準化・技術戦略

郵便分野では、従来は各国郵便事業者で個別のメーカーから区分機やシステム等必要な機材・システムを導入することで業務運行に対応できてきたが、近年では、国際郵便のデータ交換において、共通のデータフォーマットと通信プロトコルの整備を UPU で行う場面や、RFID タグの導入による郵便物の国際的な追跡を行う上で、タグの周波数や通信プロトコルについてグローバルな調整を意識する場面が増加している。

このほかにも、AI を活用した自動ルーティングシステムやロボティクス技術の標準化など、国際的な標準化による対応が有効又は必要な部門が潜在しているものと考えられる。異なる AI システムやロボティクスがシームレスに連携できるようにするため、例えば、共通の通信プロトコルやデータフォーマットの標準化、ガイドライン、AI やロボティクスの安全基準、AI 倫理基準、データ保護基準、消費者保護基準の策定等の可能性が考えられる。また、これらに関する認証制度の制定やベストプラクティスの共有などの可能性も指摘される。

これら技術的な事項は、一般的には UPU の POC において検討されることから、これに参加している日本郵便においても総務省や関連企業とこのような認識を共有し、ビジネス展開を支援することが重要である。

⁴¹ テーマに基づいた具体的な課題に対する政策に関する論点を主とし、議題は参加国の持ち回りで決定することが考えられる。また、当該ミーティングの議論の中で特に重要と思われる議題（他国や UPU 事務局にも共有すべき事項等）について、CA 等の議題への入れ込みや各種フォーラムの実施について検討してもらうことも考えられる。一方で、日本が主導してこのような場をセッティングすることについて、UPU の既存の会議との関係において誤解を招かないよう十分に留意する必要がある。また、各国との関係性から、参加を呼びかける範囲も慎重に検討する必要がある。

3. 諸外国の取組を踏まえた国内取組方策

(1) 2030年代へ向けたユニバーサルサービスの確保

日本郵政グループが「JP ビジョン 2025+」で掲げた取組を通じ、日本郵便が利用者第一に、競争力がある質の高いサービスを提供し、収益力強化を着実に実現することは、ユニバーサルサービス提供のための安定的基盤の確保につながることから、総務省として、取組の進捗を適切にモニタリングすることが重要である。

また、特に郵便事業については、本年10月に予定される郵便料金の改定が行われた場合にも、郵便物数の継続的減少により収支状況は引き続き厳しい見通しとなっている。こうした中、総務省における郵便料金制度の見直しの検討も含め、郵便局における三事業一体でのユニバーサルサービス提供を中長期的に確保するためにも、2026年度に始まる次の中期経営計画期間及びそれまでの期間の関係者の取組が極めて重要となる。このため、郵便や物流の成長戦略の取組の着実な実施と一層の強化はもとより、グループ各社の新たなサービス展開とグループ全体の収益拡大及び適正な資源配分を実現すべく、広く関係者が連携し、適切に役割を果たすことが必要である。

(2) DX推進に係る連携の促進と関係サービスの適切な周知

①ダイナミックなスタートアップを含む事業者間連携の促進

日本郵便においては、郵便と物流プロセスにおけるデジタル活用、また、データ活用のためのスタートアップ企業との連携を強化し、位置情報、プローブデータ⁴²、AI自動ルーティング等のオープンイノベーションを促進することが有効と考えられる。このうち海外展開に繋がるものに関しては、総務省海外展開プラットフォームの活用を促進することが重要である。

②郵便局アプリを通じた一体的なサービス提供へ向けた取組の周知

日本郵政グループは、日本郵便が提供してきた「ゆうびんID」の名称を本年5月27日から「ゆうID」に変更し、将来的に利用者がグループ各社のサービスを一体で利用できることを目指すとしている。加えて、同日より、2023年10月にリリースされた郵便局アプリに、生命保険や資産運用など金融相談の機能等が追加されている。利用者から見て、アプリの上でも郵政事業が一体感を感じられるこのようなサービスについて、適切な周知が

⁴² 実際に走行している自動車をセンサーとして得られたデータのこと。

図られることが望ましい。今後、三事業の ID を共通 ID 化していくためには、利用者の同意取得に留意していくことが重要である。

③海外の優良な技術やサービスの積極的な導入

日本郵政グループにおいては、利用者の更なる利便性の向上に向けて、先進国や新興国と比して遅れをとっている部分があるとの指摘もある利用者向けの ICT サービス等について、海外の優れた技術やサービスを柔軟かつ積極的に導入することを今後一層検討していくことが望まれる。

(3) 今日の課題に対する地域貢献・社会課題解決

①取り組むべき地域貢献・社会課題の明確化

郵便局に期待される地域貢献や社会課題解決に向けたソリューションは、自治体との包括連携協定に基づく防災関係等の連携のほか、自治体からの各種事務の受託や地域住民の求める買い物支援や高齢者見守り等の生活支援、更に近年では、郵便局のスペースを活用したオンライン診療等、地域により異なり、また多岐にわたっている。

日本の郵便局がどのような今日のテーマについて地域貢献・社会課題解決に積極的に取り組むべきであるかについては、地域から寄せられる要望に応えることは重要であるが、それに留まらず、郵便局をデジタル・インクルージョンやファイナンシャル・インクルージョンのプラットフォームやデジタル・ディバイド解消の拠点と位置づけ取り組む欧米主要国を中心とした動き等も考慮し、総務省や日本郵便において主体的かつ能動的に検討することが重要である。

また、それと同時に、デジタル化を望まずにアナログのままであることを良しとする人々も安心して生活していけるような多様な人々のインクルージョンという観点において、全国にある郵便局がどのような役割を果たすことができるのかは重要な論点である。

情報通信審議会郵政政策部会の「デジタル社会における郵便局の地域貢献の在り方」に関する一次答申（2024年6月24日）において示されているように、厳しい地域経済社会の状況下においても、住民が必要な公的サービス・生活サービスを今後とも受けられるよう、地域の実情やニーズに応じて、各種拠点の集約化・サービス提供の一元化により、自治体等の各種団体・企業が提供してきた公的サービス等を提供する機能を有する「コミュニティ・ハブ」の実現が必要であり、郵便局がその中核的位置づけとして重要な役割を果たしうるとされていることを十分踏まえ、日本郵便や総務省において必要な対応をとることが望まれる。

②他業界・他分野との連携による地域貢献の取組の加速化

日本郵便が、郵便局の活用という観点から他業界や他の分野での取り組みとの連携を強化することにより、郵便局における地域貢献の取組を加速化することが望ましい。

例えばスロベニアでは、全国にデジタルリテラシー向上とデジタル・インクルージョン促進の拠点を開設の上、アドバイザーを置いており、同拠点は一部の郵便局にも設置され、それらに必要な経費については国が補助している。日本でも、デジタル社会における格差の是正に向けた取組（「デジタル推進委員」）が、特に中高年から高齢者層において急務であり、郵便局利用者の年代層を見ても、この点において郵便局の活用が有効であるとともに、十分に可能であると考えられる。これに関連して、継続的に需要が見込まれる携帯電話の販売、契約及び操作方法の相談への対応等の場を提供する郵便局を増加させる等、他業界や他分野との効果的な連携方法について今後検討を行うことが考えられる。

また、今後、日本郵便が郵便局の顧客ロイヤルティ（NPS[®]）を高める取り組みを進めていく上で、医療機関や調剤薬局等、地域において他業界との連携も強化し、接点を拡大することも期待される⁴³。併せて、その際には、「海外展開バイ・デザイン」の考えに基づき、日本国内のみではなく海外でも通用するような、コストと品質のバランスを備えたサービスの提供を目指すことも重要である⁴⁴。

⁴³ 例えば、島根県雲南市における「コミュニティナース」（株式会社 CNC が提唱・普及してきたコンセプトであり、職業や資格を問わず、地域住民が暮らしの身近なところで支え合い、心身的・社会的な健康に寄与することを目指すもの）の取組に対し、日本郵政の「ローカル共創イニシアティブ」に基づいて同社の社員を CNC に派遣するとともに、同地域の郵便局が連携した事例も参考にしつつ、現在 1,000 人程度のコミュニティナースを 2030 年までに全国規模に広げ、数万人単位に増やしていく動きにおいて、郵便局の連携が考えられる。

⁴⁴ なお、総務省が 2023 年度に石川県七尾市で行ったオンライン診療の実証事業においては、へき地における医療機関のほか、調剤薬局とも連携し、オンライン診療の後、希望する患者についてはオンライン服薬指導も行い、必要に応じて薬剤の郵送も行うなど、地域の関係者の連携のひとつのモデルを示した。今後は、事業スキーム自体の海外展開も念頭に、得られた知見の情報提供を行うことが期待される。

(参考1) 「郵政グローバル戦略検討タスクフォース」メンバー一覧

2024年7月1日現在

| | | |
|----------|--------|---|
| (座長) | 三友 仁志 | 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科 教授 |
| (座長代理) | 生貝 直人 | 一橋大学大学院法学研究科ビジネスロー専攻教授 |
| (構成員) | 飯田 恭久 | 日本郵政株式会社 常務執行役 グループCD0 兼 株式会社JP デジタル 代表取締役 CEO |
| | 石橋 雄一郎 | 東芝インフラシステムズ株式会社 セキュリティ・自動化システム事業部物流・郵便ソリューション 事業開拓担当部長 |
| | 伊藤 康浩 | 株式会社ACSL 社長付 |
| | 太田 直樹 | 株式会社New Stories 代表 一般社団法人Code for Japan 理事 |
| | 大道 英城 | 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構 常務取締役 |
| | 五味 儀裕 | 日本郵便株式会社 執行役員 |
| | 紺野 加奈 | 一般財団法人マルチメディア振興センター リサーチディレクター |
| | 森 亮二 | 弁護士(英知法律事務所) |
| (オブザーバー) | 柴田 健一 | 株式会社日立製作所 金融第一システム事業部 金融システム第一本部担当本部長 |
| | 高地 晴子 | 日本郵便株式会社 国際郵便事業部 部長 |
| | 長谷川 哲雄 | 万国郵便連合(UPU) 開発協力局総務・財務管理・ プロジェクト管理担当課長 |

(敬称略・五十音順)

(参考2) 開催実績

| 開催回 | 議事等 |
|---------------------|--|
| 第1回 (2023.12.15) | 1 開会 2 事務局説明 (1) 「郵政グローバル戦略タスクフォース」開催要綱 (2) 「郵政事業を巡る国際情勢について」 3 紺野構成員からの説明 「海外の郵政事業における最新の現状と課題について」 4 意見交換 |
| 第2回 (2024.2.6) | 1 ヒアリング、構成員等からの説明 (1) 万国郵便連合 (UPU) 事務局 「UPUにおける最近の議論」 (2) 飯田構成員 「『みらいの郵便局』の実現に向けて」 (3) 五味構成員 「日本郵便のロジスティクス事業戦略」 (4) 伊藤構成員 「Update on drone delivery」 2 意見交換 |
| 第3回 (2024.2.15) | 1 ヒアリング、構成員等からの説明 (1) 日本郵便株式会社 「日本郵便における「海外郵便インフラ輸出」の取組」 (2) 石橋構成員 「物流・郵便ソリューション事業のご紹介」 (3) 株式会社日立製作所 「ベトナム郵便との協創案件事例紹介」 (4) 大道構成員 「JICTの取組のご紹介と郵政事業の更なるグローバル展開に向けて」 2 意見交換 |
| 第4回 (2024.3.14) | 1 デジタル時代のグローバルな郵政事業を巡る法的課題について構成員からの説明 (1) 生貝構成員 「海外における郵政事業を巡る法的課題」 (2) 森構成員 「国内における郵政事業を巡る法的課題」 2 事務局説明 (1) 「郵政事業の海外最新動向」 (2) 「タスクフォース論点整理案」 3 意見交換 |

| 開催回 | 議事等 |
|--------------------|---|
| 第5回 (2024.5.31) | 1 事務局説明 (1) タスクフォース論点整理案(国内関連) (2) JP ビジョン 2025+ (プラス) について (3) 郵政事業を巡るグローバル環境・国内環境 (4) タスクフォース取りまとめ骨子(案) 2 意見交換 |
| 第6回 (2024.7.1) | 1 事務局説明 郵政グローバル戦略タスクフォース取りまとめ(案) 2 意見交換 3 閉会 |

別添

構成員及びオブザーバーからの
主なプレゼンテーション資料

- 図1（出典：第3回日本郵便高地氏資料）



- 図2（出典：第3回日立製作所柴田氏資料）

3-1. E-Moneyサービス案件概要

案件の位置づけ

- ◆ 日越両政府による「郵便分野における協力」案件の1つとして、ベトナム郵便会社の業務改善や新規事業に繋がる「E-Money(電子マネー)サービス」の導入に向けたベトナム郵便との協創案件。※日系金融機関にも参画いただき共同検討

最初(Step1)のターゲット

- ◆ ベトナム郵便会社が政府の委託に基づき代行している①年金業務と②社会保障補助金支給業務の電子化を支援している案件。(2017年4月にサービス開始)
- ◆ ベトナム郵便会社のネットワーク網を活用。安定した年金サービスおよび利便性向上による住みやすい環境をベトナム全土の人に提供。 ※2019年12月に全63省250万人へ展開

日立が提供するITサービス



※年金カードはベトナム郵便が国民へ付与するもの

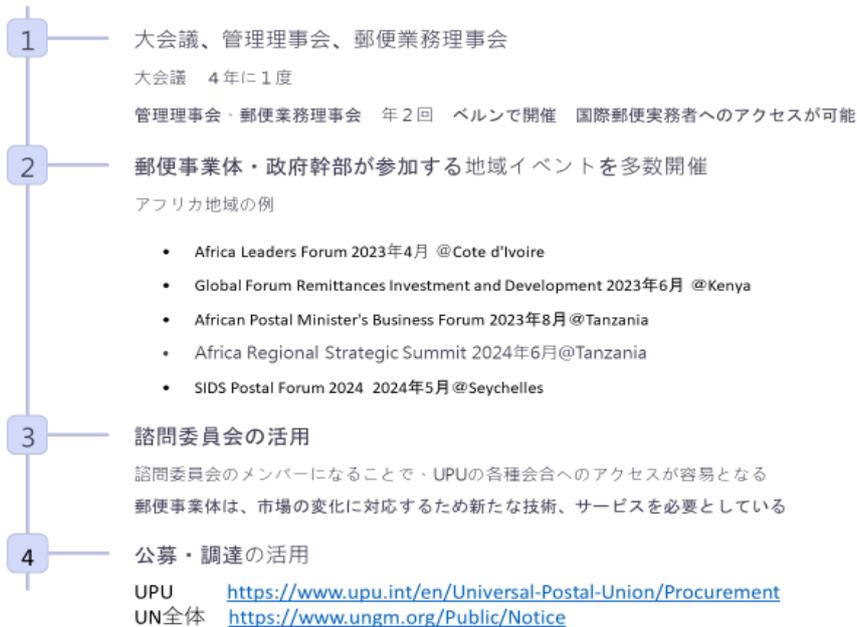
SDGsに貢献



© Hitachi, Ltd. 2024. All rights reserved. 10

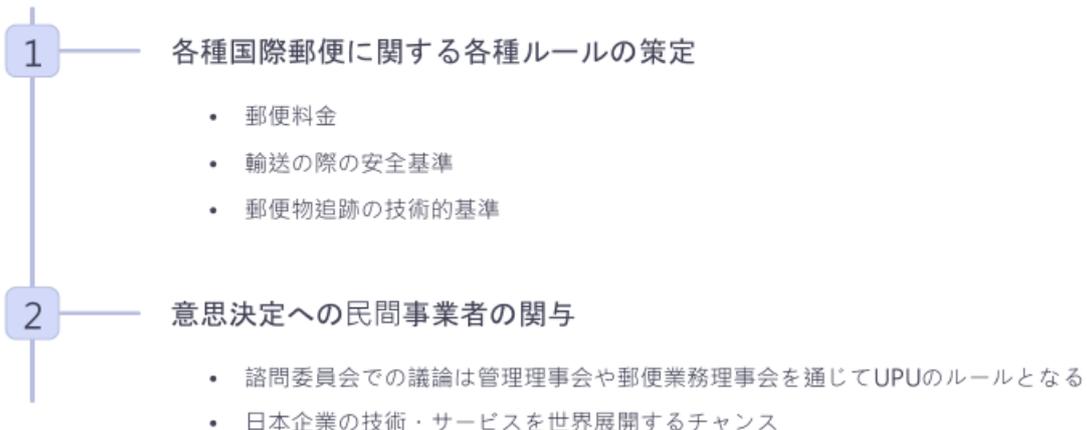
- 図3（出典：第2回 UPU 長谷川氏資料）

UPUの役割 1（郵便セクターへの窓口）



- 図4（出典：第2回 UPU 長谷川氏資料）

UPUの役割 2（ルールメイキング）



- 図5（出典：第2回 UPU 長谷川氏資料）

最近の論点 2（ビッグデータ）

1. 郵便ネットワークの規模
 - 郵便局: 67万局、郵便局員: 500万人
 - 国内書状: 2500億通、国内小包: 280億個
 - 国際書状: 16億通、国際小包: 1.4億（ここまでUPU Postal Statisticsより）
 - 郵便車両 米国23万台、日本11.5万台（IRなど公表資料より）
2. 物流と情報の統合:
 - 現代物流は情報の流れを伴う（受発送日時、税関、配達完了、発送者、内容物、価格 など）
3. 通関電子情報の義務化:
 - 米国・欧州宛小包には既に通関電子情報の事前送信が義務
 - 2024年3月から書状（物品送付時）にも拡大予定
4. データの内容と潜在的利用価値:
 - 差出人名、住所、受取人名、住所、内容品名、単価、総重量などの情報
 - これらの情報は販売予測、マーケティングなどにも利用可能
 - 物流ビッグデータは未利用の宝の山。各種課題をクリアすれば、大きな価値創造の可能性
5. Postal Data Hackathon:
 - UPUのデータ活用を目的とした初のPostal Data Hackathonを昨年夏に開催
 - 今年5月末、ベルンで開催予定。日本企業や大学の参加を歓迎

- 図6（出典：第2回 UPU 長谷川氏資料）

最近の論点 1（気候変動・環境対応）

1. 運輸部門の影響:
 - 運輸部門は大きな温室効果ガス排出源（日本では約20%、国際的には？）
2. 気候変動対策への資金流入:
 - 先進国の気候変動対策資金が15兆円（OECD調査）
 - COP28で設立されたLoss and Damage Fund（先進国から途上国への巨大な資金の流れ）
3. グリーン化に向けたUPUの取り組み
 - Climate financeの促進とClimate knowledge centreの創設
 - COP28に初参加・郵便と気候変動の関連に対する関心の高まり
4. 郵便セクターの貢献可能性:
 - 新技術のテストベッド、EV充電インフラ、再生可能エネルギー、早期警報システム
 - 被災したコミュニティ支援サービス、市民への普及啓蒙キャンペーン、リサイクル・廃棄物回収を通じた持続可能な電子商取引の実現
5. 日本企業の役割:
 - 世界の隅々まで存在する郵便ネットワークの強みと、日本企業の情報通信技術、環境技術の相乗効果を期待

- 図7（出典：第2回 UPU 長谷川氏資料）

UPUの役割 1（郵便セクターへの窓口）



- 図8（出典：第1回紺野構成員資料）

1 世界における郵政事業とファイナンスインクルージョンおよびデジタルインクルージョンとの関係事例

(1) 世界の現在の郵政事業

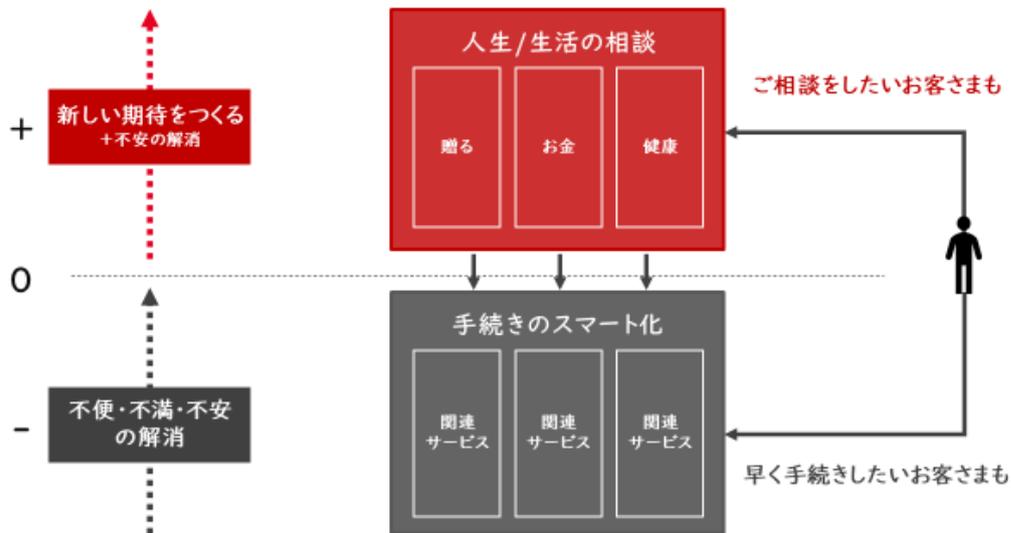
- 郵政三事業
 - 世界に「郵政三事業」という表現はない。（「郵政四法」という呼称のあるのは台湾）
（※韓国が「郵便局で扱う」という点は似ている。インドには郵便局で扱う公的命保険がある）
 - 提供する「郵便サービス」という中に「金融」という項目と「郵便局」という項目が入ってくることもある。
- 国によって異なる「郵便サービス」
 - 郵便法や規制で、「郵便」の範囲を決定
 - 各国で「郵便サービス」として差異の見られる代表的なもの
 - 新聞配達
 - パルクメール
 - 小型包装物（Parcelとは表現されないもの）
※日本では、書状（Letter）が●g以下という規定ではなく、信書（Correspondence）という区分になっているのが、世界でも例外的
 - 配達先（戸別配達か否か）
 - 郵便局
 - 金融

All rights reserved ©FIMNC 2023 2

- 図9（出典：第2回飯田氏資料）

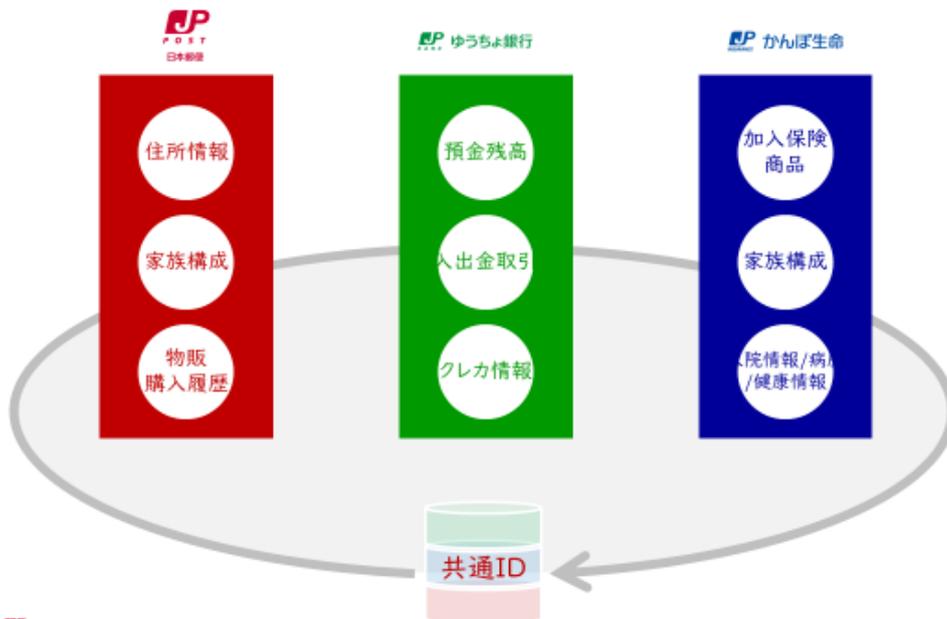
「みらいの郵便局」構想

マイナスを解消すること、新しい期待を創ること。両方の価値を生み出す。



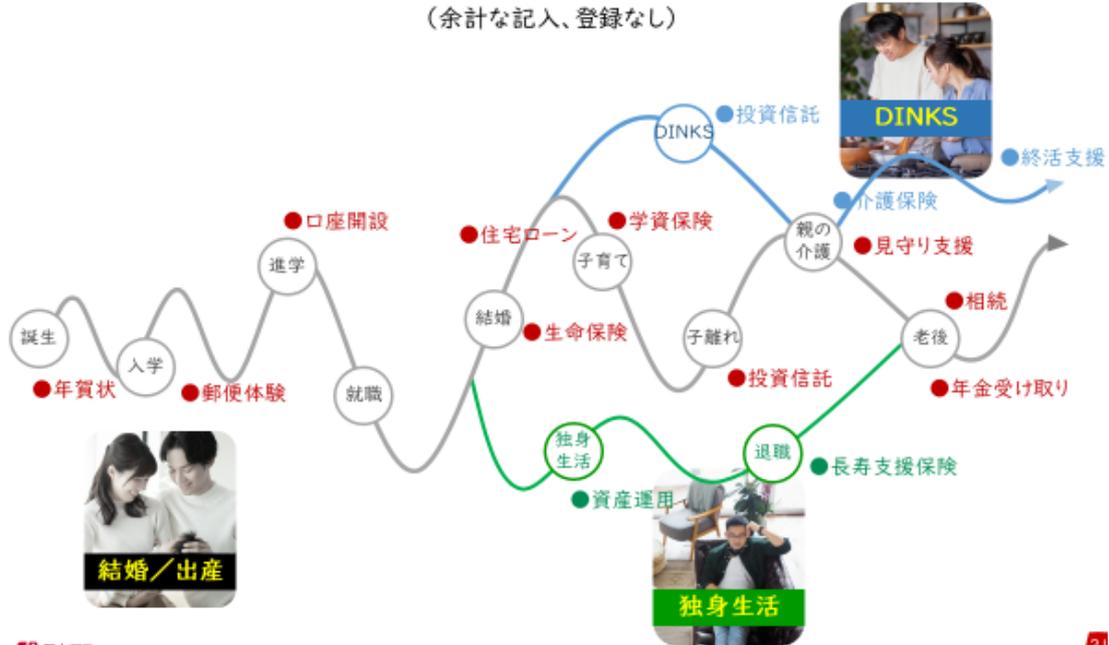
「みらいの郵便局」構想

グループ共通IDにより、グループ各社のデータ、そして、リアルとデジタルのデータをつなげ、あらたな価値をつくっていく

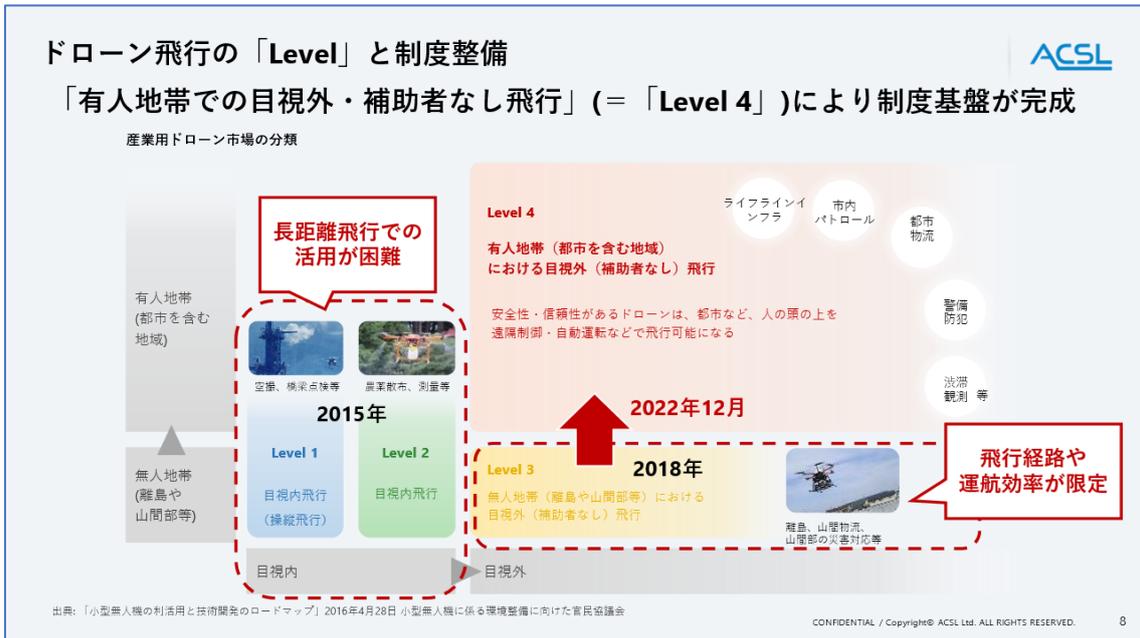


「みらいの郵便局」構想

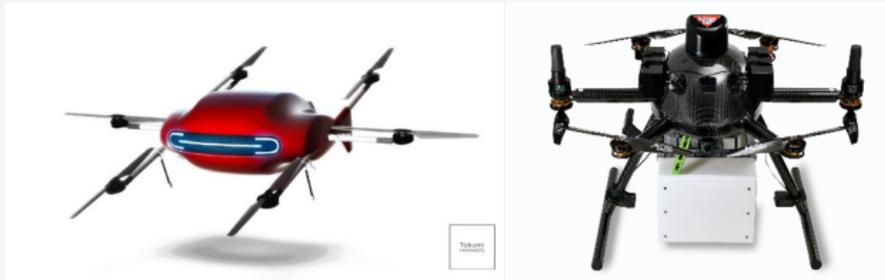
家族構成・保険加入・資産状況などから
人生の必要なタイミングで自分に合った相談がスグ受けられる
(余計な記入、登録なし)



● 図 10 (出典：第 2 回伊藤構成員資料)



Level4による実用化に向けた「物流専用機」の開発



| 項目 | 物流専用機(想定スペック) | 現行レベル4機体 (PF2-CAT3) |
|------------|---------------------|----------------------|
| 機体サイズ | 約1.5m × 1.7m × 0.5m | 1.2m × 1.0m × 0.6m |
| 最大離陸重量 | 24.9kg | 9.8kg |
| ペイロード | 5kg (3辺合計100サイズ程度) | 1.0kg (3辺合計60サイズ程度) |
| 最大飛行距離 | 約35km | 約10km(標準大気状態における参考値) |
| 配送物の収納・切離し | 機体上部から収納、下部から切離し | 機体下部から取付け、切離し |

CONFIDENTIAL / Copyright© ACSL Ltd. ALL RIGHTS RESERVED. 10

ドローン市場の成長予測



ドローン市場は急速に成長し、2030年には5兆円規模の市場が台頭する見通し



1: Drone Industry Insights (100円/ドル換算)
 2: 下記情報に基づき、用途ごとに対象となる設備、施設、サービス等の総数、利用頻度、機体単価などを仮定し当社推計
 国土交通省「物流を取り巻く動向について」 「インフラメンテナンスを取り巻く状況」
 内閣府「国土強靱化に関する民間市場の規模の推計について」
 経済産業省/デジタルアーキテクチャー・デザインセンター (DADC) 「自律移動ロボットアーキテクチャ設計報告書」
 3: インプレス総合研究所「ドローンビジネス調査報告書2023」

CONFIDENTIAL / Copyright© ACSL Ltd. ALL RIGHTS RESERVED. 14

「内から外へ」の観点

①各国の環境変化を見据えた関係構築

- 急速な人手不足に直面する中で**郵政事業ならではの「ユニバーサルサービスの堅持」と「郵便・物流の持続可能性の確保」の両立が迫られている日本の取組は「先行事例」として各国の研究対象となる可能性。**今後人口オーラスが予見される国々に対して、「**中長期的な時間軸**」を意識した発信強化が必要ではないか。
- ドローン等、社会実装過渡期の技術については**技術単体の移転ではなく各国の状況に応じた融合が重要。**コンセプト検討のための調査研究等、**一足飛びに事業化を前提としない協力関係の構築が必要**ではないか。

②各国郵政事業体を活用した「市場理解」と「オープンイノベーション」の促進

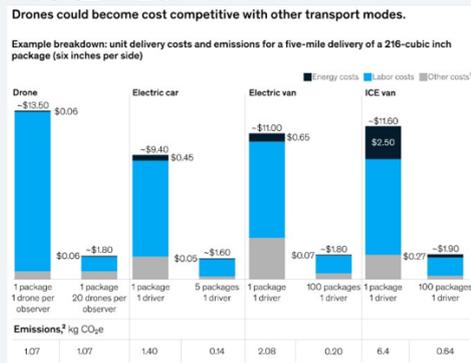
- 日本郵政グループの協業・連携先との連携を念頭に、**UPUや各国とのネットワークを活用した各国郵政事業体の役割・法制度・商習慣・受容性・マーケット等、ビジネス展開の前提となる市場理解や現地の連携パートナーへの橋渡しのスキーム構築が必要**ではないか。
- また、UPUや各国の郵政事業体とのネットワークを活用し、**国内のスタートアップ等と海外の郵政事業体との「オープンイノベーション」を促進する環境整備が必要**ではないか。

③アダプター拡大のための「ガイドライン」整備

- 国連開発計画(UNDP)、国際協力機構(JICA)、科学技術振興機構(JST)等が提供する各施策・支援プログラム等のうち、各国の郵政事業体に対して**国内のスタートアップ企業等が活用可能なメニューや活用方法について取りまとめたガイドライン等の策定によるアダプターの拡大が必要**ではないか。

直近の主要課題

欧米や日本においてもドローン物流の実用化に向けた「複数機体の同時運用」等、コスト効率向上に向けた取組が進展



(出展)

・ Drones take to the sky, potentially disrupting last-mile delivery (January 3, 2023)
<https://www.mckinsey.com/industries/aerospace-and-defense/our-insights/future-air-mobility-blog/drones-take-to-the-sky-potentially-disrupting-last-mile-delivery>

- 図 16（出典：第 3 回石橋構成員資料）

海外での事業経験から

Confidential

- 苦労した点
 - ・ 商習慣や制度（法規制、税制、各種手続、組織内ルールや要求事項、など）の違い
 - ・ コミュニケーション（言語、考え方、文化、など）
 - ・ 投資／調達計画等の情報入手（現地パートナーの発掘）
- 成功／失敗ポイント
 - ・ （装置、システムの機能・性能・価格）
 - ・ 誠実、柔軟な対応
 - ・ スケジュールキープ
 - ・ 情報不足、または入手遅れ
- 官民一体での取り組みなどについて
 - ・ 日本国／日本政府の信用力
 - ・ 各国大使、大使館の発言力、交渉力、機動力（情報収集力）
 - ・ 日本郵便の高度なサービスやノウハウに関する名声

© 2024 Toshiba Infrastructure Systems & Solutions Corporation 21

- 図 17 (出典：第 3 回大道構成員資料)

JICTの投資要件等

➤ 投資要件を充足する案件であれば、**本邦事業者のニーズに合わせた柔軟な投資設計が可能**

<投資要件>

支援対象事業 海外で行われる通信・放送・郵便事業、又は左記を支援する事業

出資比率 単独出資不可、本邦事業者を超える**最大出資は、原則不可**

<投資方針>

※ 産業投資244億円、政府保証209億円

投資原資 285億円(R3年度) ⇒ 405億円(R4年度) ⇒ **453億円(R5年度)***

投資対象アセット 普通株式、優先株式(転換社債、劣後ローン等も可能)

投資期間 **存続期限の2035年度**を要考慮

投資リターン リスクリターンに応じて個別判断

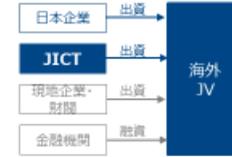
投資対象国 【実績】欧米、ASEAN諸国、インド、アフリカ等 **特に制約条件なし**

1件あたりの投資額 【実績】2億円～350億円

ハンズオンサポート P16参照

<投資ストラクチャー例>

海外子会社/JVの設立



海外企業への出資 (M&A, 資本提携)



➤ 支援基準の改正(2022年2月)により、**ファンドへのLP出資が可能に**

<産業投資の政策性と収益性>

官民ファンドの投資原資である産業投資には、政策性と収益性の両立が求められる

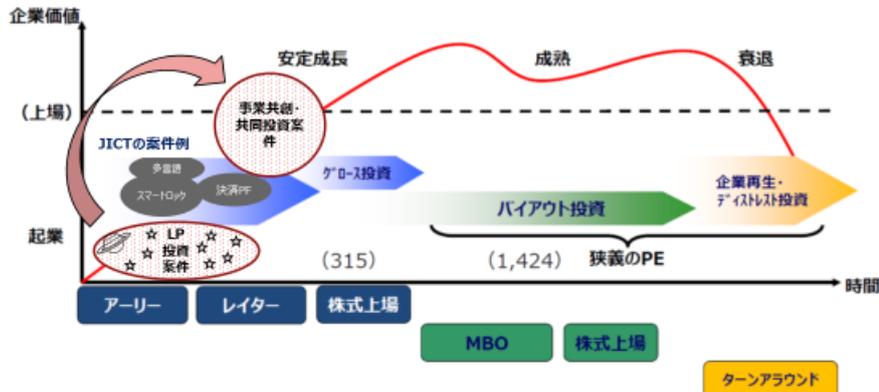


出典) 右上図は、「財政投融資レポート2023」(財務省理財局)から抜粋

4

企業の成長過程と共同投資・LP投資

➤ LP投資を通じて、広くスタートアップ企業等との関係を構築し、それらの技術動向・サービス動向を初期段階から捕捉し、**将来的な共同投資案件の形成等にもつなげていく**



(注) () 内の数値は、2016/12末時点のグローバルな運用資産。単位：十億USドル。(出所) 各種資料より作成。

出典) 「リスクマネー供給とプライベート・エクイティ (バイアウト・VC) の広がり」
一橋大学大学院経営管理研究科 2022年度研修コース/一橋大学大学院経営管理研究科客員教授 幸田博人先生) をもとに一部追記

9

技術マッピングとJICTフォーカス領域

➤ **金融・保険、物流・輸送等**、郵政事業関連分野もフォーカス領域

| 要素技術 対象分野 | 現在～5年後 | | | | | 5年～10年以上 | |
|---|---|--------------------------------------|----------------------|----------------------------------|------------------------|----------|----------|
| | ハードインフラ | ICT基盤ソフト | ブロックチェーン | クラウド | 深層学習 | 生成AI | 量子 |
| 情報技術（通信機器・半導体等）・コミュニケーションサービス（通信・メディア・娯楽） | データセンター 光海底ケーブル 通信タワー OpenRAN 光通信 | サイバーセキュリティ Beyond5G アクセスコントロール | | メタバース | 自動翻訳 | ChatGPT | 暗号化 |
| 金融・保険（金融サービス・各種金融） | | 決済システム ファンディング | 海外送金 仮想通貨 CBDC | クラウド会計 クラウド取引簿 クラウドファンディング | ロボアドバイザー InsureTech | | |
| 運輸（物流・輸送）・資本財（流通）・自動車・小売（通販） | スマートシティ | 通関・配送システム | 貿易情報連携 | MaaS | 配送ルート最適化 | | 配送ルート最適化 |
| ヘルスクア（ライフサイエンス、医療、バイオ） | EMRシステム | 遠隔医療 | | 電子カルテ | AI創薬 AIレントゲン | | |
| エネルギー（設備・サービス）・公益事業（発電） | スマートメーター マイクログリッド | 排出量可視化 電源管理 | クリーンテック | | | | 気象予測 |
| サービス（教育・環境サービス）・公益事業 | 顔認証 | ICT教育 国民ID | 学歴・資格証明 | 課題管理システム | アダプティブ・ラーニング | 凡例 | |
| 資本財（航空宇宙・防衛） | 低軌道衛星 | 光通信 | | | | | |

12

JICTにおける通信・放送・郵便事業のグローバル展開支援

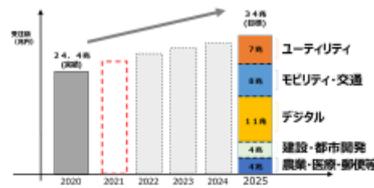
- JICTでは、海外への機器販売事業ではなく、海外現地において、**継続的に事業展開を行う通信・放送・郵便事業が主な支援対象**
- ✓ **ファイナンス面**： カントリーリスクや地政学的リスク等も踏まえると、民間の投融资には限界（参考①、②、③、④）
 - ➔ 他の政府系金融機関等とも連携し、中長期的なリスクマネーの供給を促進。また、本邦事業者との共同投資にあたっては、事業計画策定支援、金融機関との折衝等のサポート、投資後の経営・事業運営支援を実施
 - ✓ **人材面**： 通信・放送・郵便事業分野での海外事業展開やプロジェクトファイナンスの経験・知見、外国語でのコミュニケーション能力等を兼ね備えた人材は希少
 - ➔ 本邦事業者との共同投資にあたっては、必要に応じて役員や専門人材を派遣。また、JICTへの本邦事業者等からの出向者の受入れなどを通じて、グローバル投資人材の育成も促進
 - ✓ **情報面**： 通信・放送・郵便事業は許認可事業であることが多く、外資規制等もあることから、ビジネス機会の把握を含め、個々の民間企業の情報収集には限界
 - ➔ 総務省「デジタル海外展開プラットフォーム」への参画、総務省アタッシェや各国大使館・投資促進機関等との連携強化によるエコシステム形成を通じて、グローバル事業展開に資する情報を収集・還元（参考⑤）



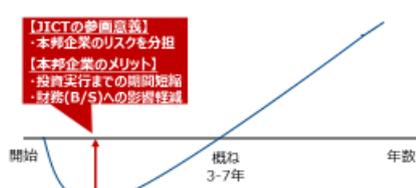
(参考④) 海外展開に向けて注力すべき分野・手法の概観

- 民間のみでの展開は極めて困難。
 - 官民が連携してプロジェクト参画することで、海外展開に一定の成果。展開地域・分野の吟味が重要。
- ☑ 我が国企業のインフラ案件の受注機会は増加傾向
 - ☑ プロジェクト単位で、パートナーシップを前提としたビジネス展開が重要
 - ☑ 地政学リスクを伴う海外プロジェクトは、収益見通し難
 - ☑ 官民ファンドがリスクマネー供給(最大50%未満)を行うことで、本邦企業の海外展開を後押し

<政府内のインフラシステム受注の見通し>



<プロジェクト全体の収益曲線（Jカーブ）>



【政府・インフラシステム海外展開戦略2025（R5.6大臣会議決定）】
・我が国の質の高いインフラのトップセールス、各種公的支援制度の整備・改善等を通じて、我が国企業の海外インフラ案件の受注機会は確実に増加したと考えられる。
・海外インフラ市場のビジネス形態はグローバル化や多様化が進行している中、我が国企業が競争力を向上させるためには、プロジェクトの主導権をできるだけ確保することを目指しつつ、海外企業や現地企業とのグローバルビジネスパートナーシップを前提としたビジネス展開を進める必要がある。

【外務省・開発協力政策大綱（R5.6閣議決定）】
○公的金融機関等
開発途上国の開発にとって、ODAとOOFの双方を効果的に組み合わせることが重要になっていることを踏まえ、ODA資金と開発途上国に対するOOFを扱う機関（国際協力銀行（Ibic）、…海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）…等）を連携させ、政府及び政府関係機関の様々なスキームを有機的に組み合わせることで相乗効果を高めつつ、民間資金とも協調した開発協力を推進する。

出典 総務省・情報通信審議会・電気通信事業政策部会・通信政策特別委員会（第8回）株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構の提出資料 20

郵政事業分野の更なるグローバル展開に向けて

➤ 「内から外へ」、「外から内へ」の更なる促進に向けては、既に展開されている施策も含め、郵政関連事業に、よりフォーカスした官民連携の在り方の検討が必要ではないか

1. 「郵政事業×ICT」のパッケージ展開（参考⑥、⑦、⑧、⑨）
 - ✓ 郵政事業体は、各国 1 事業体の場合が多いため、郵政事業関連企業のモノ/サービス/システムを単体ではなく、パッケージ化し、海外事業体のニーズに応えるプロジェクトとして提案
 - － 郵政事業に関連する本邦企業のモノ/サービス/システムをラインアップ
 - － 新興国を含めた途上国、中進国、先進国毎の郵政事業体のニーズ把握を実施し、モノ/サービス/システムを組合せ、ニーズ毎にパッケージ化し、各事業体に対してプロジェクトとして提案を実施
2. 郵政事業分野のグローバル展開にフォーカスした情報共有等の更なる促進
 - ✓ 1. を可能にするためにも、郵政事業に関連する本邦企業のネットワーク化を促進し、官民の経験知や海外の郵政事業体のニーズ・参入機会等に関する情報共有等の場を確立
 - － 既に運営されている総務省「デジタル海外展開プラットフォーム」（参考⑧）の更なる活用、あるいは、郵政関連事業分野の企業・団体等の情報連携等のための新たなコミュニティの創設
 - － 関連する企業・団体にて、WGを立ち上げ、1. のようなパッケージ展開も検討
3. 2国間GtoG、UPUの活用と情報共有の更なる促進
 - ✓ 総務省の2国間MOUにおける郵政関連事業分野に関するフォローアップMtgの開催（民間企業の参画含む）や各国の駐日大使館・投資促進出先機関との情報交換の促進
 - ✓ UPUの「諮問委員会」や「ジャパンファンド」への本邦企業の参画促進による、参入機会の把握・拡大
 - － 上記の活動から得られた情報も、可能な範囲で上記 2. の場で共有
4. ファンド活用の更なる促進
 - ✓ 郵政関連事業分野でのスタートアップ、中堅中小企業の海外展開支援を促進
 - － 郵政関連事業分野では、日本郵政キャピタル協様が、国内スタートアップを中心とした投資を促進中
 - － JICTにおいても、「外から内へ」も見据え、ファンドへのLP投資も活用し、郵政関連事業分野における海外のスタートアップ等にも投資を行い、共同投資に繋げていくことが可能

24

- 図 18 (出典：第 3 回日本郵便高地氏資料)

日本郵便に対する評価

【UPUによる高い評価】

郵便優績リーダー国に選出

Countries in the postal excellence group PDL 10 2022 2IPD score

| | | |
|---|--------------------|-------|
|  | AUSTRIA | 96.7 |
|  | FRANCE | 88.3 |
|  | GERMANY | 95.7 |
|  | JAPAN | 91.5 |
|  | SWITZERLAND | 100.0 |

-State of the postal sector 2023 by UPU-

万国郵便連合(UPU)では、毎年、172か国の加盟国・地域に対して、「信頼性」、「サービスへのアクセス性」、「適合性」及び「弾力性」の基準を用いて、「郵便業務発展総合指数」を公表。日本郵便は、評価10 (PDL10) の最高位を獲得

国際的にも、
日本郵便のサービス・品質は、
高い評価を得ている。



写真：日本郵便が受賞したトロフィー

今後の展開の可能性

- ✓ **郵便物数の減少、EC系荷物の増加への対応**
 - ⇒ 書状等処理を前提とした郵便ネットワークの見直し
 - ⇒ 小包・パケット系の業務処理の改善
 - ⇒ 集配業務の効率化

- ✓ **競争進展による競争力強化(品質・効率性等)の必要性**
 - ⇒ 送達日数の安定化・短縮化
 - ⇒ 正確・迅速な業務処理(品質・信頼性)
 - ⇒ カスタマーサポートへの対応
 - ⇒ コストアップ等による業務処理方法の効率化(生産性アップ)

今後の展開の可能性

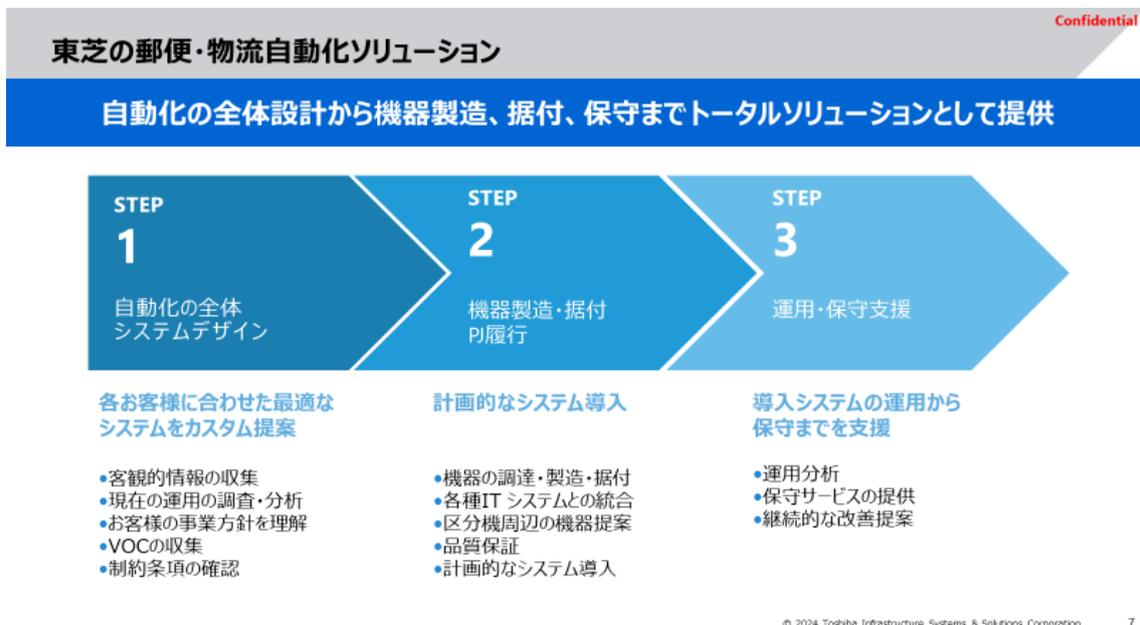
✓ システム化、デジタル化への対応

- ⇒ システム化による管理(トレース情報、荷物情報等)
- ⇒ デジタルテクノロジーの導入
- ⇒ 既存の仕組みへの円滑な組み込み

✓ 社会環境、事業環境変化への対応

- ⇒ リスクマネジメント
- ⇒ カーボンニュートラル等の環境対応
- ⇒ 事業分野の拡大(ロジスティクス、物販、新サービス等)

- 図 19 (出典：第3回石橋構成員資料)



海外での事業経験から

- 苦労した点
 - ・ 商習慣や制度（法規制、税制、各種手続、組織内ルールや要求事項、など）の違い
 - ・ コミュニケーション（言語、考え方、文化、など）
 - ・ 投資／調達計画等の情報入手（現地パートナーの発掘）
- 成功／失敗ポイント
 - ・ （装置、システムの機能・性能・価格）
 - ・ 誠実、柔軟な対応
 - ・ スケジュールキープ
 - ・ 情報不足、または入手遅れ
- 官民一体での取り組みなどについて
 - ・ 日本国／日本政府の信用力
 - ・ 各国大使、大使館の発言力、交渉力、機動力（情報収集力）
 - ・ 日本郵便の高度なサービスやノウハウに関する名声

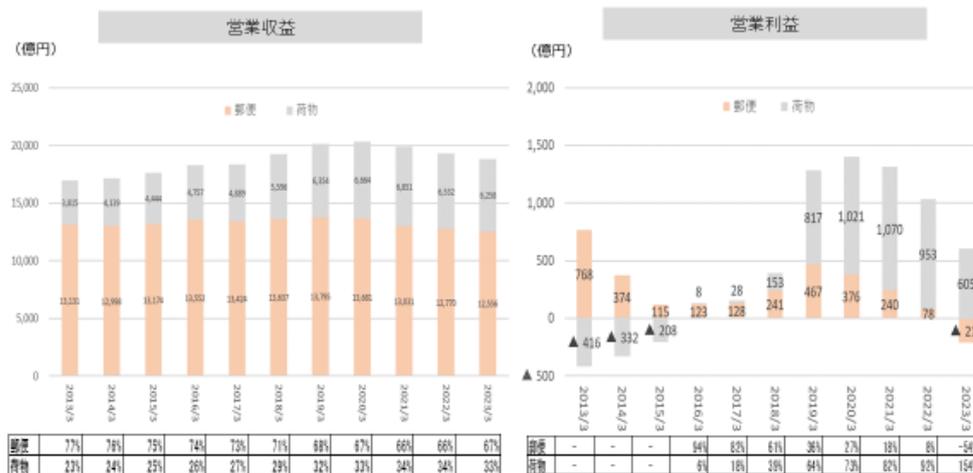
© 2024 Toshiba Infrastructure Systems & Solutions Corporation 21

- 図 20（出典：第 2 回五味構成員資料）

郵便・物流事業の推移（2012～2022年度）



- 営業収益は、郵便収益の減少を荷物収益の増加で支えてきたものの、荷物収益が伸び悩み。
- 営業利益は、荷物利益の割合が増加しているものの、荷物利益額は減少。



(注) 郵便・物流事業セグメントの単体。業務別区分収支の数値を使用。荷物は、ゆうパック、ゆうパケット及びゆうメールの数値。

配送ロボットの活用



日本で初めてとなる物流分野での配送ロボットの活用に向けた公道走行実証実験（～2020年10月末）

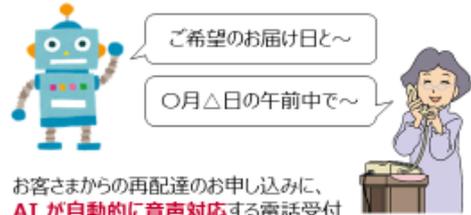
ドローンの活用



西多摩郡奥多摩町で個人宅宛て配送を試行（2020年3月）



AIコールセンター



ご希望のお届け日と～
○月△日の午前中で～
お客さまからの再配達のお申し込みに、AIが自動的に音声対応する電話受付（2020年11月～）

AIによる配達ルート自動作成



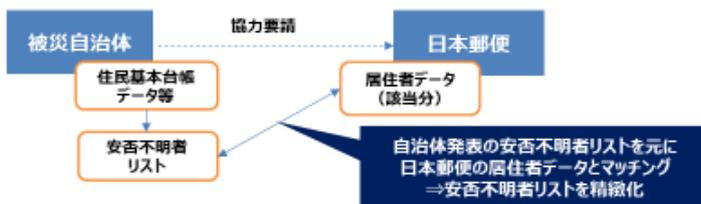
AIによる配達ルート自動生成などを活用した配達業務支援システムの試行を、全国200の郵便局で開始（2020年6月）

郵便局が保有するデータ等を活用した被災自治体への協力

政府・関係機関とも連携しつつ、被災自治体からの要請に基づき、被災自治体へ協力する取組みを展開

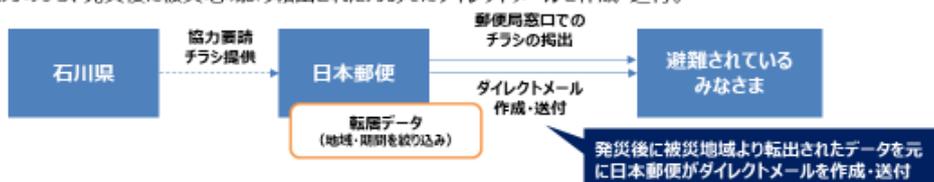
【安否不明者情報の確認（1月初旬）】

- 被災自治体からの協力要請に基づき、公表された安否不明者リストをもとに、郵便局で保有する居住者データとマッチング。自治体において情報を集約することで、安否不明者リストを精緻化。



【情報登録促進への協力（2/2プレスリリース）】

- 被災自治体では、り災証明の発行等、各種支援情報をご案内することを目的に、避難されている方に対して、自治体への情報登録を勧奨する施策を展開。情報登録を促進するため、石川県から日本郵便へ協力要請。
- 日本郵便では、郵便局窓口において、情報登録に関するチラシの掲出等を行うほか、郵便局に転居届を提出された方のうち、発災後に被災地域より転出された方あてにダイレクトメールを作成・送付。



● 図 11 (出典：第 1 回紺野構成員資料)



1 世界における郵政事業とファイナンスインクルージョンおよびデジタルインクルージョンとの関係事例

(2) ファイナンスインクルージョン事例

- 北欧の場合
 - ・電子化の進む北欧では、政府のデジタル政策主導により、紙ベースの郵便物が減少しており、現在は、それが郵便物の差違にも影響を与えている（財政問題へ）。
 - ・支店ネットワーク維持にはコストがかかるため、銀行業界でも差別化から支店を閉鎖→郵便局→郵便局ネットワークも維持困難となりつつある→デジタルアライドが金融排除を生む。
 - ・郵便局のファイナンスインクルージョン→郵便局ネットワークも維持困難となりつつある→デジタルアライドが金融排除を生む。

| デンマーク | スウェーデン | ノルウェー | フィンランド |
|---|---|--|--|
| 1993年には、デンマーク・ポストの銀行部門であったチャイロバンクが、民間投資家によって売却された最初の民間企業となった。 ↓ ・ダンスケ銀行、ポストノルドとの提携を終了（2017年12月） | スウェーデンでは、全国均一料金で基本的な支払業務（請求・支払サービス）が受けられることが郵便政策の目標とされていたが、2008年末をもって、スウェーデン・ポストの基本的な支払業務提供の業務は終了した。 2007年までは、ユニバーサルサービス義務として、基本的な支払業務を行う義務を負っており、100%子会社のSvensk Kassaservice ABと、スウェーデン・ポストの郵便配達員が提供していた。（スウェーデン税関 HP 2006年6月、スウェーデン・ポスト年次報告書2007年度等） | 「郵便銀行 (Postbanken)」 ※ノルウェー政府、ノルウェー・ポストの郵便銀行サービス業務を吸収（2011年10月） 銀行サービス業務を吸収（2011年10月） | 2011年8月イテラ銀行設立（イテラ・ペイメント・サービス (Itella Payment Services Ltd) を通じて行っていた支払い込みサービスのみ）→2013年4月新常銀行に売却 |

| 郵便局の設置 | 各自治体に設置1つ | 各自治体に設置1つ | 各自治体に設置1つ |
|--|---|--|---------------------------------------|
| ファイゼンスで郵便局を運営するフィンランド 2015年以降は、民間公的機関とのやり取りは電子郵便を利用 | 民営郵便会社なし 2017年3月、政府は国営と行政機関の間のデジタル郵便の普及に意欲 | 2014年2月、政府は国営と市民・企業との郵便手当を電子化すること、電子化された郵便物を受け取る電子郵便受箱を全国に普及することを目指す | 欧州委員会からのデジタル経済社会指標 (DESO) で、2022年5月1日 |

All rights reserved ©FINANC 2023 8

1 世界における郵政事業とファイナンスインクルージョンおよびデジタルインクルージョンとの関係事例

(2) ファイナンスインクルージョン事例

■ 英国の場合

- ・英国では、郵便局を別会社（公社）とし、郵便局ネットワークを維持する政策を取っている。
- ・北欧諸国と同じく、銀行業界はルーラル地域を中心に支店を閉鎖しているため、政府（および銀行業界）は、今後も存続する郵便局での基本的銀行サービスを期待していると考えられる。
- ・現在のところ、英国（およびドイツ）は、現金の利用者が多い印象がある（高齢者が多く、社会保険などの受け取りに利用していると思われる）。

| 銀行フレームワーク3 (Banking Framework 3 Agreement) | (参考) バンクハブ |
|---|---|
| <p>郵便局は、2022年4月、銀行口座の現金預金と引き出しをさらに3年間処理する契約の継続を確保したことを発表した。これにより、現金に依存している全国の何百万人もの人々と中小企業の継続的な「ライフライン」が保証される。</p> <p>「銀行フレームワーク 3」として知られる新しい契約の下で、30 の銀行および住宅金融組合のブランドの顧客は、引き続き郵便局を使用して口座に現金を引き出ししたり預けたりすることができる。また、小切手を入金し、残高照会を行うこともできる。</p> <p>契約期間は 2023 年 1 月 1 日から 2025 年 12 月 31 日まで、(2022 年 4 月 2 日)</p> | <p>郵便局が運営し、ほぼすべての銀行の顧客が現金の引き出しや預け入れ、請求書の支払い、その他の取引を行える。また日替わりで主要銀行の担当者が週1回訪問し、複雑な要望にも対応する。運営費は小規模な支店と同程度で、利用する銀行の間で分担する。</p> <p>バンキング ハブは、銀行の支店の閉鎖に対処して銀行業界によって設立され、銀行が顧客と会うための最新の共有スペースを作成している。</p> <p>ハブは郵便局によって運営され、主要銀行と共有される。現金サービス専用のカウンターを提供しており、顧客は現金を簡単に引き出したり預けたりすることができる。さらに、顧客は、特定の曜日に、ローンや年金などのより複雑な取引について、銀行員に直接相談することができ</p> <p>※開設には手続き過程が多い。</p> |

1 世界における郵政事業とファイナンスインクルージョンおよびデジタルインクルージョンとの関係事例

(2) ファイナンスインクルージョン事例

■ スペインの場合

- ・ コレオスは2019年1月末の新戦略発表時に、北欧・英国の事例と同様に、国内の小規模自治体で銀行支店の閉鎖が相次ぐなか、地元自治体と協力することに関心を示した。
- ・ 同時に、この銀行サービス提供については、同社の「10数年以内」に「黒字化」という目標「のための多角化戦略の一環であった。
- ・ コレオスでは、全国の郵便局のネットワークを最大限有効活用することを目指し、郵便局網を通じて金融商品・サービスを販売し、さらに行政を市民に近づけることを目指すとしている。

コレオス・キャッシュ (スペイン・ポスト：Correos)

- ・ コレオス (スペイン・ポスト) は**2022年7月**、スペイン貯蓄銀行連合会 (CECA)、スペイン銀行協会 (AEB)、全国信用協同組合連合会 (UNACC) と、スペイン全土の農村部における現金引き出しの円滑化と基本的な金融サービスへのアクセスの向上を目的とした協定を締結した。
- ・ コレオスは、送金業務を除き独自の金融商品・サービスを取り扱っていないが、**2018年**以降、「コレオス・キャッシュ」と呼ばれる銀行代理サービスに参入し、他の商業銀行との提携を拡大している (コレオスのサービスポイントで預金預け入れや現金引出し、送金サービスを利用できる)。
- ・ コレオスは、スペイン全土の金融包摂に貢献し、地方に住む人々やデジタル・デバイドの影響を最も受ける人々など、すべての人々が現金にアクセスできるようにすることで、地域経済の発展に貢献できると期待している。

- 2023年 4月** コニカハ・バンコ (Unicaja Banco) は、農村地域における金融サービスへのアクセスを拡大するための協力協定書に調印
- 2023年 5月** カイシャ銀行 (CaixaBank) は、スペイン全土で金融サービスへのアクセスを拡大するため提携
- 2023年10月** ビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行 (BBVA)

※ コレオスによると、今後数ヶ月のうちに、調停地域の郵便配達員からも現金を引き出せるようにする予定だという。(2023年10月18日等)



1 世界における郵政事業とファイナンスインクルージョンおよびデジタルインクルージョンとの関係事例

(3) デジタルインクルージョン事例 (イタリア)

■ イタリアの「Polis」プロジェクト

- 郵便局のハード面に資金をかけて改善する。
- 資金はEUの「復興基金 除」が投入される。*バナンデミックの影響に対処し、グリーンかつデジタルな変革を促し、回復力のある、包摂的な社会を構築する一助となるべく、公共投資や改革のため、総額72億ユーロの補助金や融資を提供するもの)

• 「Polis」プロジェクト自体は「国家復興・強靱化計画」(2021年7月1日の法律第101号)に基づき、国の経済的・社会的・環境的結束を促進し、小さな自治体や内陸部におけるデジタル・テハイトを克服することを主な目的として承認された

• ポステ・イタリアーネは欧州委員会の承認を受けて、2022年10月1日に、同プロジェクトを開始、2023年に入ってから正式開始

• 投資額は2億ユーロで、そのうち8億ユーロが欧州連合(EU)からの資金、4億ユーロがポスト・イタリアーネからの資金

- 「Polis」プロジェクトで期待されるポステイタリアーネの郵便局
- 1)ワンストップサービスの拠点(Sportello Unico)
 - 人口1万5,000人未満の市町村に少なくとも1つの郵便局を備え、行政サービスを簡単に利用できるようにするため、2026年までに6,933の郵便局をデジタル化し、改修する。
- 2)デジタルサービスを4時間利用可能にする新技術とツールを導入(物理的な窓口とデジタルサービスの提供と活用(Spazi per l'Italia))
 - スペースの提供と活用(Spazi per l'Italia)
 - 全国にコワーキングスペースのネットワークを構築(個人、企業、行政、大学、研究センターに開放)
- 3)電気自動車用の充電ステーションへの支援
 - 2,100の小規模自治体における電気自動車用の充電ステーション5,000か所の建設と設置に対する

1)ワンストップ行政サービス提供状況

＜従前から＞
 社会保障証明書 戸籍証明書 電子身分証明書 パスポート申請 課税番号の申請など
 ↓
 ＜現在＞
 年金受給 戸籍記録事項証明 無犯罪証明書
 ↓
 ＜12月から＞
 パスポート
 ↓
 ＜2024年2月から＞
 • 電子身分証明書(イタリア人のみならずイタリアに居住する外国人にも発行されるIDカード)の発行 歳入庁の一部サービスを提

• 改修郵便局数

＜2023年10月末＞ → ＜2023年末予定＞ → ＜2026年予定＞
 671局 1,500局 約7,000局

● 図12 (出典：第1回紺野構成員資料)



2 郵便局が自治体公共事業にコミットしてビジネスにながっている事例

12

(1) フランスの事例

- フランス・サービス
 - ・フランス・サービスは、既に行われている公共ワンストップ・サービスをさらに向上させることを目指している。
 - ・ラ・ポストの郵便局は、従前から保有する特長により、フランス・サービスの拠点として選んだ設備となっている。
 - ・2019年4月25日、フランス大統領令により、日常の主な行政手続きを利用者にできるだけ近いところでサポートするため「フランス・サービス」ネットワークを設置することが決定された。このネットワークは、公共サービスのアクセシビリティの向上、手続きの簡素化、サービスの質の強化といふ3つの目標を追求している。
 - ・「フランス・サービス」は、既存の公共サービス機関等を利用した拠点ネットワークで、地域結束・地方自治体関係者 (Ministère de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales) が地域結束国家庁 (Agence nationale de la cohésion des territoires : ANCT) を介して主導する。
 - ・「フランス・サービス」のラベルが付された拠点カウンターは、柱んでいる場所に関係なく、主要な公共サービス機関へのアクセスポイントとして提供されるワンストップジョブである。

フランスの郵便局の特色

- ・仏ラ・ポストの事業 (リテール顧客とデジタル・サービス (La branche Grand Public et Numérique : BGPN)) 部門：2021年発表の10年戦略「2030年に向けたラ・ポストの約束 (La Poste 2030, engagé pour vous)」で改称設備
- ・公共事業者の使命としてラ・ポストが負う「4つの公共サービス使命がある。

- 1) Universal postal service mission (郵便ユニバーサルサービス使命)
- 2) Regional development mission (地域計画 (regional planning))
 - ・地域開発の公共サービス任務を与える
 - ・郵便取扱店のネットワークを通じて地域計画と開発への貢献で構成
 - ・国内での良好な郵便サービスへの要望に応える
- 3) Press transport and delivery mission (新聞等の運搬・配達)
- 4) The accessible banking mission (金融サービスのアクセシ

フランス・サービス担当者

フランス・サービスの表示のある郵便局 (写真：La Poste GroupのHPから)



フランスの郵便局の特色

- ・「フランス・サービス」ラベル付との郵便局
- ・郵便局のラベル表示は、公共サービスを維持し顧客との緊密な関係を発展させるというラ・ポスト・グループの目標の一部
- ・ラ・ポストは、「フランス・サービス」のラベルが貼られた郵便局で公共サービス窓口所で行うワンストップジョブを提供し、8つのパートナー・サービス (次ページ掲載) をまとめている
- ・顧客は、郵便局に設置されたデジタルサービス (コンピュータ、タブレット、プリンター、スキャナー) でこれらのパートナーのサービスにアクセシブルな訓練を受けたカスタマーサービス担当者が手順をサポートする

All rights reserved ©FMMIC2023

2 郵便局が自治体公共事業にコミットしてビジネスにつながっている事例

(1) フランスの事例

■ フランス・サービスの主な仕様と特色

- ・自宅から30分以内で、ワンストップショップ内で日常のすべての行政手続きをサポートする。
- ・週に5日以上営業
- ・訓練（70の基準項目）を受けた最優秀のスタッフの設置：利用者のニーズと拠点の双方を考慮し、フルタイムまたはパートタイムで割り当てることができる。
- ・「フランス・サービス」が提供する主なサポート：車の登録申請、税金、退職金、家族手当に関する質問、法律、住居、求職、デジタルサポートなど
- （これらの必須サービスに加えて、一部の拠点では追加サービスを提供している地方自治体、SNCF端末、銀行などの手続き）
- ・「フランス・サービス」の運営資金：定額。拠点ごとに年間、000ユーロ。国土利用計画基金(FNADT)とフランス・サービス国家基金(FNFS)によって均等に資金提供されている。
- ・パートナーとなっている公共サービス：内務省、法務省、財務省、職業安定所、退職保険、健康保険、家族手当金庫、農業社会共済(MSA)、郵便局

※参考：公共サービスセンター(MSAP)
フランスではすでに1,340の公共サービスセンター(MSAP)の存在が、特定の公共サービスをまとめているがその品質は「フランス・サービス」ほど均質ではない
「フランス・サービス」の新しいシステムにより、市民は少なくとも上記のサービスをワンストップショップ内で確実に見つけることが送信品質が向上し、保証される。
2020年2月現在、MSAPの約550が「フランス・サービス」ラベルを取得した

● 図 14 (出典：第 1 回紺野構成員資料)

| 2 郵便局が自治体公共事業にコミットしてビジネスにつながっている事例 | |
|---|--|
| (2) その他最近の事例 | |
| ■ アメリカの事例 | |
| 連邦職員IDカード発行サービス | 関連事項 |
| <p>一般調達局 (GSA) のクレデンシャル・プログラム (USAccess) と連携し、連邦政府職員および請負業者向けにクレデンシャルの登録・受領・更新手続きを特定郵便局 (クレデンシャル・ポスト・オフィスCPO) で行っている。</p> <p>・2020年11月、新型コロナウイルスによるパンデミックで政府が500近くの身分証明事務局を閉鎖し、連邦政府職員や請負業者が身分証明書 (Personal Identity Verification / PIV) カードを更新することが困難となったため、GSAとUSPSは、バイロットプログラムの一端としてワシントンDC内7カ所の郵便局で身分証明手続きを行う「USAccess」サイトを立ち上げ</p> <p>→同7郵便局は恒久化、さらに「USAccess」を利用できる郵便局を拡大</p> <p>・バイロットプログラムは2021年に終了したが、USPSとGSAは、USAccessのコロナレシーションに参加する郵便局を増やし、恒久的に続けていくことを決める追加する郵便局は GSAが選定することになっている</p> <p>・USPSは現在、その郵便局ネットワークと信頼を活用する広範な取組の一環として、6つの郵便局で予約制のUSAccessを提供しているが、10月1日から始める2023会計年度中に、GSAとともに、その数を22か所まで増やす計画。(2022年8月)</p> <p>・CPOは2023年12月現在、全国に15カ所。</p> <p>・USAccessは、同じく郵便局で提供しているパスポート申請や連邦捜査局 (FBI) の指紋サービスともうまく連動している</p> | <p>2022年4月に成立した「2022年郵政改革法 (Postal Service Reform Act of 2022)」は、USPSがあらゆるレベルの政府に身分確認を提供する能力を拡大しており、政府の身分確認プロセスにおけるギャップの解消にUSPSが貢献できる機会が広がっている</p> <p>※一般市民向け「USPS@ In-person Identity Proofing」(IPP)</p> <p>IPPは、一般市民がオンライン行政サービスを利用するために、行政機関のサイトでアカウントを作成する際、オンラインで本人確認ができない顧客向けに、全国18,000の郵便局で対面で本人確認を無料でやっている</p> <p>・2019年10月、USPSはFBIとデジタル指紋採取・照合サービスを全国100ヶ所以上の郵便局で提供するバイロットプログラムを開始</p> <p>・このサービスはFBIがビザや電子組の申請者、子供と関わる仕事の応募者の身分を確認する「Identity History Summary」に使われている他、FBIが年12万人に及ぶUSPSの新組採用者の身分を確認するために使われている</p> <p>→2021年には4,000の郵便局に拡大</p> <p>◎USPSに、生体認証プログラムからどれだけの収益がもたらされるか、若しくは長期的な財政的課題に影響があるかは予測されていない</p> <p>◎USPSが、バイロットプログラム後も継続した理由は、郵便局におけるこの取引に高い投資収益率があると言っており、収益を生み出し、USPSの持続可能性につながるためだと述べている (2021年1月)</p> |

● 図 15 (出典：第 1 回紺野構成員資料)

| 2 郵便局が自治体公共事業にコミットしてビジネスにつながっている事例 | |
|--|--|
| (2) その他最近の事例 | |
| ■ スロベニアの事例 | |
| <p>「スロベニア・デジタル2030」戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2023年3月、政府は、2030年までのデジタル・トランスフォーメーション(DX)の促進を目的とした「デジタル・スロベニア2030」戦略を採択 ・この戦略は、デジタル変革省が策定した包括的な戦略であり、デジタル化に伴う課題への政府の方向性を示すもの ・主な目的は、2030年までに社会、国家、地域社会、経済など、すべての分野においてスロベニアのDXを推進することにある。スロベニアにおけるDXの実現に向けた本質的な課題に焦点 ・優先分野として、「ギガビット・インフラ」「デジタル・コンピテンシーとデジタルインクルージョン」「経済のDX」「スマート社会5.0」「デジタル公共サービス」「サイバーセキュリティ」「環境への取り組みとグリーン化 ・利害関係者との調整を図る組織として、政府がデジタル・トランスフォーメーション戦略会議を任命することを定めており、また、分野横断的でシナジー効果を発揮できるように、デジタル変革省にDXプロジェクトに関するワーキンググループを立ち上げるよう定めている | <p>スロベニア・ポストの取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政府戦略の一環として、全国にDigi Info Pointsを設置・運営するプロジェクトに参画しており、2023年11月14日、45か所の郵便局でDigi Info Pointsの設置が完了(Digi Info Pointsは、40の直営局と5の委託局で構成される。すべての市民がデジタル公共サービスを利用できるよう、専門のスタッフによるアドバイスを受けられることができる) ・専門スタッフは、電子IDカードや電子署名、電子政府、SPOT (Slovenia Business Point)、ePZIZ (スロベニア年金障害保健機構)、電子納税など、さまざまなポータルサービスのアクセシビリティに関する支援を提供 ・Digi Info Pointsは、デジタル変革省とスロベニア商工会議所の共同プロジェクトであり、その主な目的は、デジタルリテラシーの向上と、デジタルインクルージョンの促進である。全国に222のDigi Info Pointsを開設・運営している。 |