

JP 改革実行委員会 成長戦略研究会の設置と検討状況

JP 改革実行委員会
座長 山内弘隆

1. JP 改革実行委員会成長戦略研究会の設置の背景

日本郵政グループは、社会的信用を取り戻し、顧客本位の企業グループに生まれ変わることを目的として、10月5日から信頼回復活動を開始した。しかし、同グループが真の意味で顧客のニーズに応える企業グループに変革していくためには、信頼回復活動だけでは不十分であり、明確な経営方針のもと堅実で持続可能な事業体制の確立が求められる。

このためには、将来の社会変化を見据えた上で、日本郵政グループとしてどのような存在意義を強みとし、どのような顧客価値を提供すべきかを明確にすること、様々なステークホルダーとの対話を通じて、日本郵政グループの成長ストーリーを描き、理解を深めていくこと、このような活動が極めて重要である。

現在、日本郵政グループは、来年度からの新たな中期経営計画を策定している。しかし、大きな変革を迫られている同グループにとって、今回の中期経営計画は、10年、20年先という長期的視点を見据えたものでなくてはならない。日本郵政グループの存在意義と事業価値を踏まえた上で、日本郵政グループの企業価値の最大化を目指し、価値観のぶれない経営を実践していくことが求められているのである。

このような考えの下、本「成長戦略研究会」は、日本郵政グループの長期的な成長に向け、研究者の立場から第三者的、客観的問題提起を行うために、JP 改革実行委員会の分科会として設置された。日本郵政グループが社会的貢献を成すために必要な、持続的かつ確固たる成長戦略について検討することが最大の目的である。

2. 成長戦略研究会の概要

(1) メンバー構成(敬称略)

座長 山内 弘隆 (一橋大学 経営管理研究科 特任教授)

委員 加藤 俊彦 (一橋大学 経営管理研究科 教授)

委員 西野 和美（一橋大学 経営管理研究科 准教授）
委員 坪山 雄樹（一橋大学 経営管理研究科 准教授）
委員 渡部 博志（武蔵野大学 経営学部 准教授）
委員 佐々木 将人（一橋大学 経営管理研究科 准教授）

（2）開催状況

第1回 2020年9月10日（木）10時～12時

（議題）1. 日本郵政グループの概要等
2. 成長戦略における論点の検討

第2回 2020年10月2日（金）10時～12時

（議題）1. 日本郵政グループのビジネスモデルの理解
2. 日本郵政グループの成長に向けた意見交換

（3）今後のスケジュール

今後、毎月1～2回程度で研究会を開催し、2021年1月頃のJP改革実行委員会に報告書を提出する予定としている。

3. 現時点までの検討状況

（1）日本郵政グループが直面する課題

検討開始にあたり、本研究会では日本郵政グループから、経営と事業の実態、関連する法規制などの説明を受けた。これを基に、成長戦略を検討する上での日本郵政グループが直面する課題を整理した。

① 既存事業の成熟化、伸び悩み

日本の国内市場は人口減少に伴い縮小傾向にある。

郵便・物流事業については、EC市場の拡大を背景に物流が伸びる一方で、信書などの郵便は減少傾向にある。

銀行事業については、預入限度額という制約はあるものの、大半の国民を顧客として有しており、これ以上の顧客拡大が望めない中、送金決済事業者の台頭やデジタルマネーへの給与預入などの規制緩和が進展していくことを考慮すると、これまでのビジネスモデルが通用しなくなる可能性がある。

生命保険事業についても、長引くマイナス金利政策の下、貯蓄性保険の魅力は消滅しており、法規制による商品開発上の制約が大きいという構造

的問題の中、収入が低下傾向にある。

また、郵便局の主力顧客層は女性、高齢者、地方部となっているとともに、顧客の平均年齢が上昇していることを鑑みると、顧客の新陳代謝は進んでおらず、3事業ともに事業の成熟化による伸び悩みに陥っている。

② 経済合理性と社会的ミッションの共存

日本郵政グループは、国営事業として長年にわたり事業を提供してきたことから、一般の民間企業と比較して公的色彩が強いととともに、現在も郵便・金融窓口事業においてユニバーサルサービス義務が課されており、他企業と比較して、社会インフラとしての性質を色濃く有している。約2万4千局の郵便局ネットワークは日本全国に網羅的に分布しており、コンビニエンスストア最大手のセブン-イレブンの国内店舗数を上回る国内最大規模である。

一方で、地方部の過疎化、都市部への人口集中による郵便局ネットワークの見直しは、社会的ミッションを維持する観点から進んでおらず、経済合理性を追求したネットワークにはなっていないとともに、社会的ミッションからの郵便局ネットワークの活用も限定的になっている。

③ 法規制の制約とステークホルダーとの関係

日本郵政グループには、日本郵政株式会社法・日本郵便株式会社法・郵政民営化法などの様々な法規制が存在しており、民業圧迫への配慮の下、競争上の制約を有している。

また、政治その他の利害関係者が多数存在しており、組織の内外のレント（既得権益）の維持に向けた対応が、利益・成長機会を合理的に追求する上での阻害要因になっているおそれがある。

そのため、成長戦略を検討するに当たっては、阻害要因をできるだけ構造的に分離して考えることが必要である。

（2）日本郵政グループの成長戦略を検討する上での前提

郵政民営化法では、日本郵政が保有するゆうちょ銀行、かんぽ生命の株式については、各社の経営状況、ユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できるだけ早期に全株処分を目指すこととされている。

ゆうちょ銀行とかんぽ生命が、主要な競争戦略である商品開発の制約から解放されるために、日本郵政が保有する株式の早期売却を進めることが望ましい。しかしながら、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は、日本郵便に販

売業務・保全業務を委託しており、郵便局という接点が顧客から見た大きな強みになっていることも事実である。

この状況を踏まえ、本研究会では、将来的に日本郵政とゆうちょ銀行・かんぽ生命との資本関係は解消されるものの、ビジネス実態としては、日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命の連携は継続するという前提の下、日本郵政グループの成長戦略を検討する。

(3) 日本郵政グループの成長の方向性

「社会インフラ」から「共創プラットフォーム」への変革

課題として示したとおり、日本郵政グループは社会インフラとしての役割を担うとともに民間企業として存在しているため、社会インフラとしての役割を担うためのコスト負担と民間企業としての収益性を両立させる必要がある。

成長戦略研究会では、ユニバーサルサービス義務が課されているからこそ持ち得る日本郵政グループの特長を前向きに活用する方向で捉え、単なる社会インフラとしてではなく、日本郵政グループが有する各種ネットワークを最大限活用し、多様な企業・団体・事業者さらには公的部門との連携で構築する「共創プラットフォーム」への変革という方向性で日本郵政グループの成長の可能性を検討していく。

“共創”を成り立たせるためには、個々の事業がそれぞれに強みを発揮し、独立で収益性を確保できる強い事業でなければならない。その上で、事業間の相互送客や共同サービスの開発・提供など、顧客との結びつきを相互に、より強くし合うような事業上の関係性を構築していくことが望まれる。事業間の相互補完的なシナジー追求はマイナス面の方が大きいとの見方もできる。日本郵政グループが有する「共創プラットフォーム」を、それぞれの事業が最大限活用することによる価値の向上を目指すべきである。

このようなプラットフォーマーになるために、顧客情報のグループ内での一元管理と活用のための環境整備が必須である。既にデジタルの世界ではアマゾン等の巨大なプラットフォーマーが存在する中、それに対抗するためには、リアルの拠点の優位性を活かしたプラットフォーマーとしての差別化が極めて重要である。

(4) 日本郵政グループが成長に向けて活かすべき強み

日本郵政グループが「共創プラットフォーム」に変革するためには、「日本全国に張り巡らされた約2万4千の郵便局ネットワーク」、「圧倒的な顧客基盤」、「長年に渡り培ってきた郵便局への信頼性」という強みを最大限活用し、プラットフォームとして顧客利便性の向上につなげていく必要がある。

① 日本全国に張り巡らされた約2万4千の郵便局ネットワーク

郵便局は日本全国に約2万4千局あり、都市部から地方部に至るまで、各家庭から徒歩で利用可能な場所にバランスよく配置されている。

地方部において、過疎化・高齢化が急速に進展し、民間企業の支店・事業所や地方公共団体の支所・出張所が統廃合される中、郵便局はユニバーサルサービスの提供義務の観点から、そのネットワークを維持している。

デジタル化が進展する中、このようなリアルな拠点の維持は成長の足かせであるという見方もある一方、地方創生の観点などから役割を期待される面もある。

本研究会では、デジタル化に伴い世の中が大きく変化していく中で、特に地方部を中心に、郵便局というリアルな顧客接点、リアルとデジタルの結節点として日本郵政グループが果たす役割は大きいと捉え、これを日本郵政グループの強みとして十分に活かし、サービスを多様化させることが重要だと考えている。

また、日本郵政グループは、郵便局ネットワークのほかに、日々全世帯にアクセスできる配達ネットワークやATMネットワークも有しており、これらのネットワークを有効につなげ合わせることで、様々なニーズに対応できるものと思われる。

② 圧倒的な顧客基盤

郵便局では、手紙・はがき、レターパック、ゆうパケット、ゆうパックなどの郵便・物流サービスと、貯金、保険などの金融窓口サービスを提供している。

多くの国民がゆうちょ銀行に口座を保有しており、顧客数が圧倒的に多い。金融サービスについては、高年齢層の利用が多いものの、CtoCビジネスの活発化などもあり、若年層や主婦層の郵便局利用も増えている傾向が見られる。

このように複数のサービスを提供し、幅広い顧客が訪れる点は、他社にはない特長である。

③ 長年に渡り培ってきた郵便局への信頼性

国営サービスであったこと、確実に届けられ続けている郵便サービス、いつも気軽に何でも話せる郵便局員の存在などから、郵便局に対して圧倒的な信頼を寄せている顧客が多い。

この度のかんぽ商品の不適正募集問題等により、大きく棄損した顧客からの信頼回復に努め、長年培ってきたブランド力を取り戻すことがまずは喫緊の課題となるが、日本郵政グループが有する顧客との信頼関係はビジネスを進める上で大きな強みとなる。

(5) プラットフォーマーとしての新たに持つべき強み

① 多様な事業者等と連携した商品・サービスの幅広いラインナップ

プラットフォームとして様々な事業者等の商品・サービスと顧客をつなぐビジネスを展開していくためには、これまでの商品・サービスの枠に捉われることなく、顧客ニーズに基づく機動的なラインナップの強化が必要である。

そのためには、幅広い商品・サービスの中から、顧客の個々のニーズを把握できるケイパビリティを獲得しなければならない。

また、商品・サービスの提供に当たっては、地域特性に応じた多様性を図っていくことも必要である。

② リアル接点ならではの個々人に寄り添うサービス提供機能

政府は国を挙げてのデジタル化の推進を掲げており、また一般にも様々なデジタルサービスが発達し、人々の行動データ等に基づくレコメンド機能が一般化する中、リアル接点ならではの価値を提供できなければならない。

そのためには、デジタルプラットフォームのマッチング機能、レコメンド機能に対抗する顧客対応にあたる担当者のニーズ把握・ニーズ喚起能力を高めると同時に、リアル接点しかできない付加価値の提供が必要になる。

また、いわゆるデジタル・デバイドといわれる人々やデジタルサービスにアクセスできない顧客への結節点としての機能を持つことにより、サービスの幅を拡大することも可能となる。

③ プラットフォームを利用する事業者へのサポート機能

日本郵政グループの圧倒的ボリュームの顧客にサービスを提供する事業者向けに、より精度の高い顧客のターゲティングや、ニーズに基づく商

品・サービス開発を効率的効果的に実践できるようなマーケティング機能、スタートアップ企業等が活用できる基本的なビジネスサポート機能などのサポート機能を提供し、プラットフォームに参画する明確なメリットを提供することが求められる。

4. 第 6 回 JP 改革実行委員会における意見交換

本研究会はまだ議論の途上にあるため、本日までご提示した現段階での検討の方向性について、ご意見をいただきたい。

〈ディスカッションポイント〉

ポイント 1：考えられる「共創プラットフォーム」のあり方

ポイント 2：日本郵政グループが「共創プラットフォーム」に変革していくための課題

以上