

DX 社会における郵便局・ゆうちょの事業戦略と今後の課題



東京成徳大学経営学部教授 武井 孝介

～要旨～

近年、わが国でも金融分野におけるデジタル化が急速に進展している。金融サービスのデジタル化は国民・利用者に様々な利益をもたらす反面、高齢者や低所得層などデジタル化の流れに取り残される一部の人々については、将来的に基礎的金融サービスへのアクセスが困難となる「金融排除」の問題が顕在化することが懸念される。

多くの民間金融機関が対面取引の縮小とデジタル取引中心の金融サービスへ軸足を移す中、日本で唯一、金融のユニバーサルサービスの責務が課せられた日本郵政グループには、現金の取り扱いを含む基礎的金融サービスを中心に「最も身近にある庶民のための金融機関」としての機能と役割が今後も期待される。一方で、ユニバーサルサービスのコスト負担や金融二社の株式売却のあり方など、解決しなければならない課題も山積している。

1 はじめに

2007（平成 19）年 10 月に実施された郵政民営化から 15 年、そして日本郵政ならびに金融二社（ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険）が株式市場に上場してから早いもので 7 年あまりが経過した。2022（令和 4）年 3 月期の日本郵政グループの連結純利益は 2015（平成 27）年の上場以降で過去最高となる 5,016 億円を記録するなど、民営化後の郵政事業は「表向き」には順調な経営が続けられているように見受けられる。

しかし、今回の好調な業績結果は豪トール社のエクスプレス事業売却に関連する特別損失の減少（日本郵便）や資金利益の増加（ゆうちょ銀行）、キャピタル損益の改善（かんぽ生命保険）

など、主として「外部要因」が大きくプラスに働いたことによって生み出されたものである。他方で、日本郵便の郵便・物流事業ならびに郵便局窓口事業、ゆうちょ銀行の役務取引等利益、かんぽ生命保険の保有契約など、グループ各社の事業の「根幹」に当たる部分の業績は伸び悩んでいるのが実情である。

日本郵政グループが自らに課せられたユニバーサルサービスの義務を果たしつつ、中長期的に持続可能な経営を担保するにはどのような事業展開が必要なのか。本稿では、DX（デジタルトランスフォーメーション）が進展する社会において、今後、全国に約 24,000 ある郵便局がどのようなサービスを提供していくべきなのか、あ

るいは地域社会の中でどのような役割を果たしていくべきなのかという点について、金融サービス面を中心に「公共性」と「企業性」の両立が求められる日本郵政グループの事業戦略や目指すべき方向性を考察することとしたい。

2 日本郵政グループと金融ユニバーサルサービス

日本郵政グループの金融サービスのあり方を議論・検討する上で避けて通れない最も重要な論点の一つが「ユニバーサルサービス」である。本節では、日本郵政グループと金融ユニバーサルサービスとの関係について、民営化前後の経緯も踏まえながら整理する。

ユニバーサルサービスとは、国民の日常生活に必要な不可欠な社会生活の基本に関わる財・サービスで、そのためすべての国民が均質かつ公平に、しかも適切な料金で利用できる状態が安定的・継続的に確保されるべきサービスなどと定義される。このユニバーサルサービスには4つの構成要素があるとされており、①「全国どの地域に住んでいてもサービスを受けられる」（地理的ユニバーサル）、②「誰もが利用可能な料金水準でサービスを受けられる」（経済的ユニバーサル）、③「誰もが一定の品質を持ったサービスを受けられる」（技術的ユニバーサル）、④「すべての利用者が差別されることなくサービスを受けられる」（社会的ユニバーサル）という要件が満たされるとき、「ユニバーサルサービスは確保されている」と捉えることができる。

わが国の郵政事業体が国営であった2007（平成19）年9月まで、郵便、貯金、保険の郵政三事業は、いずれもユニバーサルサービスとして国民に保障されるべき基本的なサービスであることが「郵便法」や「郵便貯金法」、「簡易生命保険法」等の各法律によって明確に規定されてい

た¹⁾。だが、これら郵政事業のユニバーサルサービスを規定していた法律は、同年10月の日本郵政公社の民営・分社化の際に「郵便法」を除いてそのほとんどが廃止され、民営化後の郵政事業を担う日本郵政グループに義務として課せられたユニバーサルサービスは郵便だけに限定されることとなった。そして民営化と同時に一般会社として設立された(株)ゆうちょ銀行ならびに(株)かんぽ生命保険については、他の民間金融機関や保険会社と同様、「銀行法」や「保険業法」の下で事業経営を行うこととされた。つまり、民営化後の日本郵政グループの金融二社は収益性や効率性などの尺度を勘案しながら、それぞれ自社の経営判断で自由にサービスの提供範囲を決めることが原則可能となったのである。

ただ、日本郵政グループに金融ユニバーサルサービスの提供義務を課さないということになれば、過疎地や離島など不採算地域の郵便局では金融サービスの取り扱いが途絶する可能性も否定できない。そこで政府は、金融二社の株式が完全売却されるまでの10年の「移行期間」について、当時の郵便局会社と金融二社との間で全国一括の「長期安定的な代理店契約」を結ぶことを法律で義務づけることにより、金融二社が不採算地域での金融サービスの提供を一方的に打ち切らないようにする措置を講じた。この結果、少なくとも「移行期間」が終了する2017（平成29）年9月末までは、引き続き、全国約24,000の郵便局で基礎的な金融サービスの提供が継続される見通しとなった。

しかし、2017年10月に法律の規定どおり金融二社の株式が完全売却され、ゆうちょ銀行およびかんぽ生命保険が「民有民営」の純民間企業となれば、それ以降も両社が継続して郵便局会社に業務委託する保証は何一つない。そのため採算性や収益性に乏しい地域の郵便局では、将来

的に金融サービスの取り扱いがなくなるのではないかといった心配や懸念の声が民営化当初より相次いだ²⁾。また、もし仮に金融二社が郵便局会社との委託契約を解除するという経営判断を下せば、収益全体の約7割を金融二社に依存する郵便局会社は手数料収入の多くを失うことになる。その結果、民営化時のネットワーク水準の維持が法律で義務づけられている過疎地以外の地域では郵便局の大規模な統廃合が進むとともに、郵便局会社それ自体の経営が中長期的には成り立たなくなるという事態も想定された。

こうして2007年10月に民間企業としてスタートした日本郵政グループであったが、民営・分社化以降、郵便局窓口での待ち時間の増加や煩雑になった諸手続き、各種手数料の値上げ、会社ごとの硬直化した「縦割りサービス」など、国営時代よりも利用者の利便性が大きく損なわれるケースが目立つようになり、急速に国民の「郵政離れ」が進んだ。また、分社化に伴って会社の共通部門や管理部門に「重複のムダ」が生じ、さらに会社間取引の手数料に多額の消費税が課されるなど、三事業一体で運営されていた頃にはなかった「新たな費用負担」や「利益相反問題」がグループ内で次々と発生した。そしてこれらの問題は、日本郵政グループの損益にも大きなマイナス影響を与えることとなった。

そのような中、2009（平成21）年夏の参院選で「政権交代」が起り、小泉政権下で制度設計がなされた郵政民営化スキームを抜本的に見直して「国民・利用者本位の郵政事業」への再構築を目指す機運が政治の場で高まった。そして紆余曲折を経て2012（平成24）年4月、「郵便局会社と郵便事業会社の統合」、「金融二社の新規業務への参入規制の緩和」、「金融ユニバーサルサービスの法的担保」、「金融二社の株式売却を売却期限なしの努力規定への緩和」などを主な柱と

する「郵政民営化法等の一部を改正する等の法律」が可決・成立することとなった。これにより、日本郵政グループにはそれまでの郵便に加え、金融および保険の基本的サービスについても郵便局において一体的に提供する責務が課されるようになったのである。

以上ここまで民営化前後の郵政事業のユニバーサルサービスをめぐる一連の動きを踏まえた上で、現行の日本郵政グループにおける金融ユニバーサルサービスの具体的内容を確認する。現在、郵便局において提供されるユニバーサルサービスには、①郵便の役務を提供する郵便窓口業務、②簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務を提供する銀行窓口業務（銀行代理業）、③簡易に利用できる生命保険の役務を提供する保険窓口業務（生命保険に係る保険募集及び保険会社の事務の代行）がある。このうち②の銀行業務については、「利用者本位の簡便な方法により行われるものであって、その取扱件数が多いこと等から国民生活に定着している役務として総務大臣が定めるものに係るもの³⁾」とされており、具体的にはa.流動性預金の受け入れ（通常貯金）、b.定期性預金の受け入れ（定額貯金、定期貯金）、c.為替取引（為替「普通為替、定額小為替」、払込み「通常払込、電信払込等」、振替「電信振替、自動送金」）がその対象となっている。

他方、金融の基本的サービスを提供する郵便局の設置基準については、「日本郵便株式会社法」第6条で「会社は、総務省令で定めるところにより、あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない。」とされている。また、その具体的な基準として「いずれの市町村（特別区を含む。）においても、一以上の郵便局を設置しなければならない。」、「地域住民の需要に適切に対応することができるよう設置されていること。」、「交通、地理その他の事

情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置されていること。」「過疎地においては、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成二十四年法律第三十号）の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨とすること。」が「日本郵便株式会社法施行規則」第4条によって規定されている。

なお、日本郵政グループ各社のうち、ユニバーサルサービスの法律上の責務を負っているのは持ち株会社の日本郵政と郵便局の窓口業務を行う日本郵便だけである。他方、郵便局における金融サービスの提供元であるゆうちょ銀行ならびにかんぽ生命保険は一般会社であることから、両社にはユニバーサルサービスの提供は義務づけられていない点に注意を要する。

3 デジタル社会の進展と金融ユニバーサルサービスの必要性

近年、わが国でもキャッシュレス決済や銀行ネット決済（インターネットバンキング）、AI（人工知能）を活用した与信審査など、デジタル技術を活用したサービスが広く普及するとともに、2023（令和5）年4月には賃金を電子マネーで支払ういわゆる「給与デジタル払い」の解禁が予定されるなど、金融分野においてもデジタル化が急速に進展している。こうした金融のデジタル化は、手元のスマートフォンやパソコンを使って決済や送金、口座の開設がいつでもどこからでも自由に利用可能となるなど、金融サービスを利用する国民・利用者にとっては大幅な利便性の向上につながる。同時に、金融機関においても各種業務の効率化や生産性の向上を実現するという点で、広く社会に様々なメリットや恩恵をもたらしている。その一方で、デジタル化の流れに取り残される一部の人々については、今後、日常生活や経済活動に必要な基礎的金融

サービスへのアクセスが困難となる、いわゆる「金融排除」の問題が日本社会においても徐々に顕在化してくることが懸念される。

「金融排除」については、これまで多くの研究者によって様々な概念や多様な定義づけがなされてきたが、簡単に言えば「国民や地域住民の一部において基本的な金融サービスへのアクセスや利用が困難となり、日常生活を送る上でさまざまな不便や不利益が生じている状態」を指すものと捉えることができる。そしてこの「金融排除」問題は、主に「地理的排除」と「社会的排除」という2つのアプローチから議論が行われてきた。まず、前者の「地理的排除」とは、もともとその地域にあった金融機関の店舗が撤退・閉鎖され、そこを利用していた住民が金融サービスを受けられなくなる、もしくは過疎地や離島など特定の地域でははじめから金融機関の店舗がなく、そのため地域住民が金融サービスの利用から疎外されていることを問題にしたものである。これに対し、後者の「社会的排除」とは、金融サービスの利用を実質的に諦めざるを得ないような金融機関のサービス内容や料金設定、提供方法などにより、高齢者や低所得層といった社会的弱者が日常生活に必要な基礎的金融サービスを十分に受けられないという問題である。

日本において「金融排除」が論じられる場合、これまでは金融機関の店舗やATMなどが閉鎖・撤去され、地域住民が金融サービスを受けられなくなることを問題視する「地理的排除」が議論の中心であった。だが、今後はそれに加えて、デジタル金融への対応が困難な高齢者や低所得層、あるいは現金を主に利用する（したい）ユーザーなどが、日常生活に必要な金融サービスを受けられなくなることを問題視した「社会的排除」の問題も一緒に議論・検討していく必要がある。つまりこれからの時代の金融ユニバーサル

サービスのあり方を考えるに際しては、従来の「地理的ユニバーサル」（全国どの地域に住んでも基礎的な金融サービスを受けられる）だけでなく、「経済的ユニバーサル」（誰もが利用可能な料金水準で基礎的な金融サービスを受けられる）や「技術的ユニバーサル」（誰もが一定の品質をもった金融サービスを受けられる）、「社会的ユニバーサル」（すべての利用者が差別なく基礎的な金融サービスを受けられる）をどのように維持・確保していくのが、近い将来、わが国においても重要な社会課題になるものと思われる。そのように考える理由として、以下のような昨今の日本を取り巻く社会経済環境の変化がある。

(1) 超高齢社会の到来と情報格差問題

パソコンやスマートフォンなどの情報通信機器は、今や私たちの日常生活に欠くことのできない生活必需品として広く普及しており、それに伴ってキャッシュレス決済やインターネットバンキングの利用もあらゆる世代で年々増加傾向にある。しかし、本格的なデジタル社会を迎えつつある今日においても、後期高齢者の多くは情報通信機器を自由に便利に使いこなせないなど、金融のデジタル化に対応できない人々は社会の中で確実に存在する。

例えば、2021（令和3）年における年齢階層別のインターネットの利用状況⁴⁾を見ると、13～59歳までの層ではインターネット利用者の割合はいずれも95%を超えているが、65～69歳の層では84.4%、70～79歳の層では59.4%と高齢になるにつれインターネットの利用率は大きく低下しており、80歳以上の層では27.6%と3割に満たないのが実情である。また、日常的にキャッシュレス決済を利用している高齢者でも、その多くが「クレジットカード」や「電子マネー」

と回答しており、複雑な操作を必要とするモバイル機器を用いた「Pay サービス」や「QR・バーコード決済」などの決済手段はあまり選択されないとの調査結果もある。以上のことから、高齢者層では現在もお現金が主要な決済手段として広く利用されていることは明らかである。

パソコンやスマートフォンなどの情報通信機器を用いたデジタル決済などの諸手続きは、指先で細かな操作をしながら、画面上に小さな文字で映し出される様々な情報を自分自身の責任で分析・判断し、即座に意思決定していくことが求められる。これは加齢によって視力や聴力、運動機能、集中力、情報収集力、記憶力、判断力、認知機能などが年々低下していく高齢者にとっては非常に酷な作業であり、終生にわたり便利に利用できる金融サービスとは言い難い。以上のことから、金融のデジタル化が推進されていく状況にあっても、金融機関の窓口店舗や人との対面による金融サービスへの社会的ニーズは、超高齢社会の進展とともに日本でも増加していくものと考えられる。

(2) 社会的弱者の増加と情報格差問題

デジタル技術を活用した金融サービスを利用する際には、多くの場面においてインターネットおよびそれに接続するためのパソコンやスマートフォン等の情報通信機器が必要である。しかし、国民の誰しもがそうした情報通信機器を保有して、インターネットの利便性を享受しているわけではない。

実際、2021年におけるパソコンの世帯年収別普及率をみると、世帯年収600万円以上の世帯ではいずれも普及率が80～90%台となっているのに対し、200万円未満の世帯になると普及率は36.6%にまで低下する。また、スマートフォンについても世帯年収400万円以上の世帯では普

及率が95%近くにまで達している一方、200万円未満の世帯の普及率は63.6%と4割近くがスマートフォンを保有していないことが調査結果から浮き彫りとなった。さらに世帯年収別のインターネットの利用動向に関して、年収400万円以上の世帯では9割以上がインターネットの利用経験があるのに対し、年収200万円未満の世帯では約6割しか利用経験がないのが実情である⁵⁾。

このように「世帯年収」と「情報通信機器の保有率」および「インターネット利用率」との間には、明らかに正の相関が見られる。すなわち年収が高い高所得層ほど情報通信機器を自由に活用してデジタル金融サービスのメリットや恩恵に浴することができる反面、年収の低い低所得層ではデジタル金融サービスの利用から排除され、現金による金融取引にその多くを依存せざるを得ない状況の下に置かれている。

他方、スマートフォンやパソコンなど個人の情報通信機器を用いないキャッシュレス決済手段としてはクレジットカードやデビットカードがあるものの、安定した収入が見込めない非正規労働者や高齢者、あるいは信用力の乏しい外国人労働者などは、一部の消費者金融系のカード会社を除いて審査に通らないケースが多い。従って、クレジットカードやデビットカードについても、日本に住む誰もがそれらを保有し自由に利用できるわけではないのである。

今や労働者の約4割が非正規雇用となるなど、わが国もかつての「一億総中流」の社会から、近年では本格的な「格差社会」へ移行しつつあることが各方面より指摘されている。このように日本でも所得格差が急速に拡大し、貧困家庭や生活保護世帯の増加、子供の教育格差など、これまでの社会経済環境が大きく変容する中で過度に金融のデジタル化が進んだ場合、社会的に弱

い立場にある人々の多くが金融サービスから疎外され、普段の日常生活や経済活動に多くの支障を来すことが危惧される。

(3) キャッシュレス化のリスクと現金の信頼性

官民を挙げたキャッシュレス化の推進により、現金決済の割合が主要国の中でも相対的に高かったわが国においても、近年ではキャッシュレス決済比率が右肩上がり増加している。経済産業省の調査⁶⁾によると、日本のキャッシュレス支払および決済比率（クレジットカード、デビットカード、電子マネー、コード決済）は、今から約10年前の2013(平成25)年には13.2%であったものが、2021年には32.5%と約2.5倍の伸び率となっている。同省ではキャッシュレス決済比率を2025(令和7)年までに4割程度、将来的には世界最高水準の80%まで上昇させることを目指すとしているが、キャッシュレス化は人々の生活に大きなメリットをもたらす一方で、様々なリスクもあるという点を十分に考慮する必要がある。

いうまでもなく、キャッシュレス決済は現金のようにお金のやり取りを自分自身の「目」と「手」でリアルに体感できない。そのため暗証番号など重要な情報を知らない間に抜き取られるスキミングの被害や、クレジットカードやスマートフォンなどの決済端末を紛失したことによる不正利用によって、多額の経済的損失を被る危険性がある。また、クレジットカードやデビットカードなど「後払い方式」の決済手段については、自分の支払い能力を超えた購買行動すなわち「使いすぎ」により家計が破綻するケースもしばしば見受けられる。さらに、キャッシュレス決済の場合には「いつ、どこで、誰が、どのような商品・サービスを購入したか」についての細かな情報のほか、通話履歴や位置情報、メー

ルや映像・写真などの情報、インターネットの閲覧履歴、店舗の検索情報など、あらゆる個人情報や信用情報、返済情報などが自ずとサービスを提供している民間のプラットフォームビジネス企業などに捕捉され、自分の預かり知らないところでビックデータとして利用されてしまう恐れもある。

これに加えて、地震や風水害などによって長時間にわたり停電が発生したり、コンピュータのシステム障害などが起きた際には、カード読み取り機などの決済端末やスマートフォンなどの情報通信機器の多くが使用不能となって決済などの金融取引は一切できなくなる。こうした自然災害やシステム障害などのリスクも、わが国におけるキャッシュレス化の「最大の弱点」といえる。

もちろんキャッシュレス化は時代の要請であり、今後、その流れはさらに加速していくことは確実である。だが、キャッシュレス決済は決して万全なシステムではない。キャッシュレス時代においても、それに過度に依存することは個人だけでなく社会にとっても大きなリスクであり、現金はじめ複数の決済手段を用意してリスク分散を図っておくことが、国民の暮らしや経済の安定化につながる。以上のことから、日本では今後も現金に対する人々のニーズや社会的需要が一定程度は確実に残るものと推察される。

4 近年の民間金融機関における企業行動とその特徴

前節で述べたとおり、わが国ではネットバンキングやスマートフォンアプリを通じた銀行サービスが徐々に人々の間で定着してきている。さらに今後、社会のキャッシュレス化が進展し、人々の間で現金の利用率が低下していけば、自ずと銀行店舗の来店者数や ATM の利用者数も

大幅に減少することとなる。こうした中、銀行業界では来るべき本格的な「キャッシュレス時代」を見据えて、デジタル技術を導入した新店舗への刷新や地域ごとに業務を絞った小規模店舗の展開など、これまでの「預金集めの場」としての伝統的な店舗戦略やビジネスモデルを大きく転換し、「富裕層向けの金融コンサルティングの場」を強く意識した「次世代型店舗」への切り替えを急いでいる。

その一方で、近年、農協や漁協を含む民間金融機関の多くが、既存の不採算店舗や ATM の削減を大規模に進めている。長引く低金利の影響を受けて業績が低迷する銀行業界にとって、高額な維持コストのかかる従来型の窓口店舗や ATM は経営上の「大きな足かせ」となっており、各行とも金融サービス拠点の「選択」と「集中」は人員の削減と並んで重要な経営課題である。もちろんこうした店舗や ATM の一方的な削減は顧客の利便性の大幅な低下につながるため、各金融機関では ATM の相互開放や共同利用化などを行いながら、店舗や ATM の統廃合を進めている。ただし、複数の支店が統合されたことで窓口での待ち時間が大幅に増加したり、近くの店舗が閉鎖されたことでわざわざ遠くの店舗にまで出向く必要が生じるなど、民間金融機関が進めるコスト削減のしわ寄せは、広く国民・利用者への一方的な「負担」というかたちで重くのしかかっている。

これに加えて、民間金融機関では近年少しでも多くの収益を確保しようと、振込や送金、また硬貨での取り扱いなどについて手数料の大幅な引き上げを行っている。ただし、こうした各種手数料の値上げの対象になっているのは、いずれも窓口か ATM を利用する場合であり、インターネットを利用したデジタル取引に関しては料金が据え置かれるのが一般的である。さらに最

近では、取引実績の少ない顧客の預金口座について、その維持にかかるコストを手数料として徴収したり、紙の通帳の発行や利用に対して新たに手数料を課す動きも広がっている。これら一連の民間金融機関における企業行動の背後には、膨大な手間と時間、人件費、そして維持コストがかかる窓口やATMの個人顧客の利用を少しでも抑制し、可能な限りネットバンキングなどのデジタル取引へ利用者を誘導したいという銀行側の思惑が透けて見える。

さらに今後は社会のキャッシュレス化の進展に伴って、わが国においても諸外国と同様、各金融機関の間でコスト削減を目的に現金の取り扱いを制限・縮小する動きが広がることが予想される。その結果、現金以外の支払い手段を持たない(持てない)人々、あるいは災害時のリスク分散やセキュリティ問題などの観点から現金メインで消費活動を行っている人々が、将来的に「現金決済」という基礎的金融サービスの利用から排除される可能性が指摘されている。これは都市部・地方部に問わず起こりうる問題であり、キャッシュレス決済だけでなく複数の支払い手段として現金を使い続けたいと考える人々の「権利」をどのように保障し、キャッシュレス決済手段と現金との「共存共栄」をどう実現するか、金融機関はもとより日本社会全体で知恵とアイデアを出し合わなければならない時期に来ているものと思われる。

5 日本郵政グループが目指すべき事業展開とその方向性

近年、多くの民間金融機関では「経営効率化」と「コスト削減」の一環として店舗・ATMの大幅な削減と金融のデジタル化を積極的に推進するとともに、優良顧客である「富裕層」をメインターゲットとした金融商品の開発やサービス展

開に注力している。こうした中、日本郵政グループが目指すべき今後の事業展開の基本的な方向性は、これまでどおり全国津々浦々にある郵便局を通じて「最も身近にある庶民のための金融機関」として、その地域に暮らす人々の生活や経済に寄り添いながら、国によって義務づけられたユニバーサルサービスの責務を果たしつつ多様なサービスを積極的に展開していくことである。つまり、現金の取り扱いを含む基礎的金融サービスを中心に、地域ごとに異なる様々なニーズにも柔軟に対応しながら、各種の金融商品ならびにその周辺サービスを地域の住民や企業などに対して地道に提供していく、こうした事業展開を多くの国民・利用者は日本郵政グループに対して期待し、望んでいるものと考えられる。

一般の庶民を対象に、全国約24,000の郵便局で現金の取り扱いを継続しながら基礎的金融サービスを提供するという伝統的な郵政のビジネスモデルは、効率性や採算性などの面からすると経済合理性に乏しく、大きな利益の獲得は基本的には望めない。しかし、第3節でもすでに述べたように、わが国でも超高齢社会や格差社会の到来、キャッシュレス化のリスクと根強い現金ニーズなど様々な要因により、有人窓口店舗によるサービス提供や現金の取り扱いを含む基礎的金融サービスに対する社会のニーズは、今後減少するどころかますます増加していくことが予想される。

日本郵政グループ以外の多くの金融機関が、富裕層を主要顧客と位置づけデジタル化と非対面でのサービス展開へ事業モデルを転換する中、あえて一般の庶民を対象に現金メインでアナログ的な金融サービスを提供するという事業戦略は、日本郵政グループにとってはむしろ他の金融機関との「差別化」を図る意味でも有効である。実際、他の金融機関が縮小・撤退した採算性の低

い地域や利幅の薄い金融サービスでも、そこに残る一定の需要量に対して日本郵政グループが独占的にサービス供給できるのであればいわゆる「残存者利益」を獲得することが可能であり、日本郵政グループの事業経営の安定化にも寄与しうものと思われる。

その一方で、現金の取り扱いを含む基礎的金融サービスの提供のみでは、民営化企業として将来にわたり持続的な成長・発展を遂げていくことは現実的に困難である。このため日本郵政グループは各地域の顧客ニーズや資金需要をよく把握・分析した上で、各種の金融商品ならびにその周辺サービスを積極的に提供・提案していくことが求められる。

郵便局における新たな金融サービスとして、例えば地域住民を対象とした総合的な金融コンサルティングサービスや、民間金融機関が立地していない地域の高所得層向けに「リスク性商品」なども含めた資産運用のあり方などを総合的にアドバイスするといったことが挙げられる。また、地域の多様なお客様のニーズに応えるには、自社グループの商品だけでなく他の地域金融機関の商品・サービスを積極的に取り扱うことが必要であると同時に、日本郵政グループと地域金融機関とが共同で新たな商品・サービスを企画・開発することも考えていくべきである。

一方、ゆうちょ銀行には今後、地域経済を支える地元企業やスタートアップ企業、さらには老朽化が進む道路や橋、水道などの社会インフラの維持・管理や公共サービスの供給といった多様な役割を担う地方自治体への直接融資が期待される。周知のとおり、同行はいわゆる「上乗せ規制」の影響で新規業務は大幅に制限されていることから、現在もなお国内外の国債や社債、株式などによる資金運用収益に多くを依存している。しかし、資金運用収益は金利変動のリスク

を負いやすいことから、民間金融機関としてゆうちょ銀行が安定した事業収益基盤を確保するには、企業向け融資や自治体への貸し付けなどの「収益源の多様化」が必要不可欠である。

同行ではすでに成長支援や事業承継、起業・創業を支援するファンドや自然災害で被災し復興に取り組む企業を支援するファンド、新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が悪化した企業などを支援するファンドなど、様々な「地域活性化ファンド」へ積極的に参加⁷⁾している。今後はこれらのファンド等への参加で得られた知見やノウハウを活かしながら、将来的にはゆうちょ銀行自身による地元企業や自治体への直接融資を通じた地域活性化へのさらなる取り組みを期待したい。

いずれにしても、日本郵政グループにとって価値を生み出す最大の源泉は、都市部から山間辺地、そして離島に至るまで、日本全国あらゆる地域に網の目のように張り巡らせた有人窓口拠点としての「郵便局」とリアルな「配達ネットワーク」、そしてそこで働く現場の「社員」である。これらは他の民間企業では容易に持つことのできない貴重な経営資源であり、物流・金融サービスを中心としてこの大規模なネットワークインフラと人的資源を最大限に利活用した総合的な事業展開が求められている。

6 おわりに 一残された課題の解決に向けて一

最後に、今後の日本郵政グループが持続的に成長・発展を遂げ、同時に社会課題の解決に貢献しながら、国民・利用者から愛される企業グループとなるために解決しなければならない特に重要な課題として、以下の二点を指摘しておきたい。

一点目は、「ユニバーサルサービスにかかるコスト負担の明確化」である。第2節で述べたよ

うに、日本郵政グループには国から郵便・金融・保険のユニバーサルサービス義務が課せられている一方で、それに必要となるコストは郵政グループ自身で負担することとされている。人口減少や地方の衰退、さらには新型コロナウイルスの感染拡大の影響などにより、日本郵政グループの経営努力に全面的に依存したユニバーサルサービスの維持・確保策はもはや限界に達している。将来にわたって郵便・金融・保険のユニバーサルサービスを維持可能とするためには、「税制上の優遇措置」の再創設⁸⁾や「郵便局ネットワーク維持交付金」の拡充など、制度面および財政面の双方で国がその「責任」と「役割」を積極的に果たすべきものと考えられる。

そして二点目に指摘したいのは、「金融二社の立ち位置の明確化」である。日本郵政が保有する金融二社の株式については、「郵政民営化法」第7条において、「その全部を処分することを目指し、両社の経営状況、郵政事業に係る基本的な役務の確保の責務への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分する」とされており、金融二社は将来にわたって永続的に日本郵政グループの一員としてとどまるのか、あるいは同グループから離脱して「独立独歩」の道を歩むのかが必ずしも明確になっていない。このため日本郵政グループのビジネスモデルを考えるにあたって必要となる前提条件が、現在もお不透明・不確実な状況のもとに置かれていると言わざるを得ないのである。

もし、金融二社の全株式が売却され日本郵政グループから離脱するような事態に陥れば、日本郵便の中長期的な事業の継続性は危ぶまれると同時に、郵便・金融・保険のユニバーサルサービスの維持・確保も困難となることはいうまでもない。こうした事態に陥ることを避けるため、例えば同法第7条で曖昧な表現とされた金融二

社の株式処分のあり方に関して、日本郵政にはグループ一体経営を担保する観点から、将来にわたり金融二社の株式の3分の1超を保有することを義務づけるよう法改正を行うとともに、両社の定款に金融・保険のユニバーサルサービスの義務を明記するなどの措置を講じることも一つの解決策となろう。

【注】

- 1) 当時の日本郵政公社が提供する金融サービスについて、法律では「郵便貯金を簡易で確実な貯蓄の手段としてあまねく公平に利用させることによつて、国民の経済生活の安定を図り、その福祉を増進する」（「郵便貯金法」第1条）、「郵便為替を簡易で確実な送金の手段としてあまねく公平に利用させることによつて、国民の円滑な経済活動に資する」（「郵便為替法」第1条）、「郵便振替を簡易で確実な送金及び債権債務の決済の手段としてあまねく公平に利用させることによつて、国民の円滑な経済活動に資する」（「郵便振替法」第1条）と規定されるなど、国営時代の郵政事業体における金融事業は小口・個人を対象に貯金や送金決済など日常生活に密着した金融サービスをあまねく公平に提供することが主目的であった。
- 2) 金融のユニバーサルサービスを維持する方策について、当時の政府は金融二社の株式売却益の一部などを原資とする「社会・地域貢献基金」で対応すると説明していた。具体的には、もし現行の金融・保険サービスの提供主体（ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険）が不採算地域等の郵便局から撤退を決めた場合、日本郵政が郵便局会社に対し年間約60億円の「地域貢献資金」（先述の「社会・地域貢献基金」の運用益が原資）を交付し、郵便局会社は新たな金融・保険サービス提供主体にこの資金を「補助金」として交付することで金融サービスの維持・存続を図るスキームが想定されてい

- た。
- 3) 「日本郵便株式会社法施行規則」第1条。
 - 4) 総務省情報流通行政局「令和3年通信利用動向調査ポイント」(2022年5月27日公表)。https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/220527_1.pdf
 - 5) 総務省情報流通行政局『令和3年通信利用動向調査報告書(世帯編)』p3.5.11。https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR202100_001.pdf
 - 6) 経済産業省「2021年のキャッシュレス決済比率を算出しました」(2022年6月1日公表) https://www.meti.go.jp/press/2022/06/20220601002/20220601002.html
 - 7) ゆうちょ銀行では2021年度末現在、累計39ファンドに参加し、累計約130億円の投資確約を行っている(ゆうちょ銀行「サステナビリティサイト」による)。
 - 8) 以前は郵便局舎などに係る固定資産税や都市計画税の一部減免措置が講じられていたが、段階的に縮小されたのち2020(令和2)年3月末をもって完全に終了している。

【参考文献】

- 石井晴夫・武井孝介(2003)『郵政事業の新展開：地域社会における郵便局の役割』郵研社
- 小関裕二(2022)「DX時代の金融包摂」『季刊個人金融』2022年春号
- 高山浩二(2022)「金融機関のデジタル化とポスト・バンキング：アメリカにおける金融包摂の動き」『季刊個人金融』2022年春号
- 武井孝介(2020)「キャッシュレス社会における日本郵政グループの事業戦略」JP総合研究所『金融2社将来創造プロジェクト報告書』pp.28-45.
- 武井孝介(2021)「国民・利用者の視点からみた『郵政民営化』」JP総合研究所『郵政民営化検証委員

会報告書』pp.40-57.

- 武井孝介(2022)「日本郵政グループの企業価値とSDGs経営」JP総合研究所『郵政金融ユニバ研報告書』pp.4-23.
- 中塚富士雄(2019)「金融バリアフリー：高齢者にICTで支援の手を差し伸べるコンセプトモデル」『季刊個人金融』2019年夏号
- 野田博也(2012)「金融排除の概念」『愛知県立大学教育福祉学部論集』第61号

たけい こうすけ
1975年東京都生まれ。2004年、学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。作新学院大学経営学部・同大学院経営学研究科准教授、教授を経て、2019年より現職。
【専門】
公益事業論、交通システム論、公共経営論、企業論など。
【主な著書・論文】
『郵政事業の新展開：地域社会における郵便局の役割』(共著) 郵研社、2003年
「鉄道貨物輸送の視点からみた新幹線並行在来線問題に関する研究：『モーダルシフト』の考え方に基づく公的関与のあり方を中心として」『公益事業研究』第57巻第2号、2005年
「民営化に伴うわが国郵政事業体の企業行動の変化：利用者利便の視点を中心として」『作新総合政策研究』第8号、2008年
「北米の郵便サービスの現状」(共著)『JP総研 research』第26号、2014年
「郵政民営化の構造的問題と日本郵政グループの再生に向けて」『JP総研 research』第50号、2020年 など
