

# 日本郵政グループの持続的な成長に向けた提言

JP 改革実行委員会  
座長 山内弘隆

## 1. はじめに

日本郵政グループは、かんぽ商品の不適正募集問題等により失った社会的信用を取り戻し、お客さまからの信頼を回復するため、昨年10月から信頼回復活動・お詫び訪問活動を開始した。

今後、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、信頼回復活動を確実に実行していくことはもちろんのこと、すべての社員が顧客本位の意識を持ちながら顧客の立場に立ったサービス提供ができるよう、組織風土改革・社員意識改革を徹底していくことが必要である。

日本郵政グループは、これまで顧客からの高い信頼を背景に公共性の高いサービスを提供してきた企業グループである。顧客からの信頼がすべての事業の基盤になることを再度徹底し、信頼回復活動から、顧客本位のサービス提供、そして顧客ロイヤリティの向上につながる各種取組を継続的に行っていくことが求められる。

その一方で、厳しさを増す競争環境下において、持続的な成長を図っていくためには、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し、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が極めて重要である。

現在、日本郵政グループは、2021年度から5か年の新たな中期経営計画を策定している。従来のビジネスモデルから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社会的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。

このような考えの下、「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ものである。研究会は日本郵政グループが社会的貢献を果たすために必要な、持続的かつ確固たる成長戦略の基本的視点について、昨年9月から議論を重ねてきた。本レポートは、その内容を提言としてお示しするものである。

## 2. 日本郵政グループの成長戦略を検討する上での前提

### (1) 日本郵政グループ各社の将来の関係性

#### ① 日本郵政によるゆうちょ銀行・かんぽ生命の株式処分

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、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。しかし一方で、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、郵便局という顧客接点が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、ビジネスの実態として、日本郵便とゆうちょ銀行・かんぽ生命の業務連携は継続されるものとして、日本郵政グループの成長戦略を検討する。

#### ② 日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命それぞれの成長戦略

日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命はそれぞれに独立した企業体であり、事業特性も異なる。特に、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は上場企業である。そのため、3社それぞれが自社の強みを活かし、単独で収益性を確保できる強い企業体として、独立した成長戦略を持つべきである。

このような認識から、事業会社がそれぞれ、独立した企業としての成長戦略を立て、実行していくことを大前提とした上で、本研究会では、グループ各社が連携を強化することで新たな価値を生み出す戦略を成長戦略として取りまとめることとする。

### (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共的色彩が強い。また、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現在も課されており、他の一般企業と比較して、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遍く配置されており、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等により、マーケット環境が変化しているにも関わらず、郵便局ネットワークの配置は見直しが行われていない。社会的ミッションを全うしようとするが故に、全国に張り巡らされた郵

便局ネットワークは、必ずしも経済合理性を追求したものにはなっていないのが実態である。また、地方公共団体との連携を強化し、公的証明書の交付事務や国民年金関係の受付事務などを郵便局で受託するなど、郵便局の利活用によって社会的貢献を進めようとしているが、まだ限定的なレベルにとどまっている。

### **(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、競争上の制約が課されている。

また、組織内外に利害関係者が多数存在しており、利益・成長機会を合理的に追求する上で高度な調整が必要となっている。

このような実態から、成長戦略を検討するに当たっては、利害関係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と考えられる。

### 3. 社会環境変化を踏まえた日本郵政グループの成長に向けた課題

#### (1) 日本郵政グループが注視すべき社会環境変化

日本郵政グループが特に注視すべき社会環境変化は、少子高齢化とデジタル化の進展である。

人生100年時代ともいわれる未曾有の超高齢社会を迎え、健康寿命の延伸、長生きリスクへの対応ニーズはますます高まっている。また、高齢単身世帯の増加、過疎地を中心とした限界集落問題の深刻化など、社会的な不安が増加している。人口の減少及び偏在は、様々な社会基盤の持続可能性への懸念にもつながっている。

デジタル化はあらゆる分野で進展している。各種サービスの利用がスマートフォン完結型になりつつあり、キャッシュレス化も浸透してきている。その一方で、高齢者を中心に、急速なデジタル化社会についていくことができず、デジタル化のメリットを享受できないデジタル・デバイドの問題も顕在化している。

#### (2) 日本郵便の成長に向けた課題

信書などの郵便は減少傾向にあるものの、CtoC市場を含むEC市場の拡大を背景に、物流事業は順調に伸びている。荷物の小型化、差出・受取双方の利便性向上のニーズへの対応など、ビジネスチャンスが広がる一方で、EC事業者の自社配送網の整備やギグワーカー等による新たな配達ネットワークの伸長など、脅威も拡大している。このような中で日本郵便に求められるのは、強みとする全国津々浦々をカバーするラストワンマイル、二輪車による機動力を活かすとともに、保有データを最大限活用したサービス・オペレーション改革を実現し、競争力を強化していくことである。

#### (3) ゆうちょ銀行の成長に向けた課題

ゆうちょ銀行の総合口座は、すでに大半の国民が保有しているものの、長期低金利により、貯金サービスによる収益の確保は困難となりつつある。加えて、送金決済事業者の台頭、デジタルマネーへの給与預入などの規制緩和の動きなど、送金・決済サービスのマーケットも大きく変革しつつある。今後、銀行を介さないお金の流れが拡大していくことが見込まれることから、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。

ゆうちょ銀行としては、スマートフォン決済・送金サービス市場の伸びを機会と捉え、AI等の技術を持つ他業種・業界との連携も行いながら、顧客数の多さを強みとした決済トランザクションのさらなる拡大に努めるとともに、郵便局と一体となり、「安全」「簡便」を追求した商品・サービス展開を一層強

化していくことが必要である。

#### **(4) かんぽ生命の成長に向けた課題**

長引くマイナス金利政策の下、貯蓄性保険の魅力は減退する一方で、長寿社会の到来と社会保障制度への不安を背景に、長寿を前提とした金融サービスや医療保障へのニーズが拡大している。かんぽ生命にとって、こうしたニーズに対応した商品開発が課題である。

また、デジタル化の進展で生命保険分野においても非対面販売が拡大している。かんぽ生命としては、AI等の活用による業務効率化を通じた生産性の向上、郵便局と一体となった販売体制の再構築を強化することが必要である。

#### **(5) 日本郵政グループ全体の成長に向けた課題**

前述のグループ各社の成長に向けた課題を踏まえ、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命がそれぞれに成長戦略を持ち、強い企業体として成長していくことが、日本郵政グループの成長の基本となることは言うまでもない。そのため、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命には、独立した企業体としての成長戦略を立て、実行することが求められる。一方で、日本郵政グループの成長のためには、個々の企業が成長するだけでなく、グループ内連携を強化し、新たな価値を提供していく成長戦略が必要である。

日本郵政をグループとしてとらえれば、郵便・物流、金融、物販、不動産などの様々な事業を有しており、顧客層も幅広い。今後はグループ企業間、事業間の連携をより強化し、事業間で顧客を送客し合うなど、シナジー効果と価値創造を追求していくことが求められる。日本郵政グループはこのシナジーと価値創造を実現することによって、それぞれの事業領域を単独で展開する企業とは別次元の企業に進化することができ、競争優位を構築できる。

現在、国内市場の縮小とデジタル化の進展などを背景に、あらゆる企業が、競争領域と協調領域を見極めながら、企業間連携を積極推進し、成長を模索している。日本郵政グループにおいても、グループ内連携のみならず、グループ外の事業者等との連携も積極的に検討するべきであると考えられる。

## 4. 日本郵政グループの成長戦略を考える上での強み

### (1) 日本全国に張り巡らされた郵便局の店舗ネットワーク

郵便局は日本全国に約2万4千局設置されており、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現在、このようなリアル店舗の維持は成長の足かせであるという見方もある一方、地方創生の観点や世界各国が直面している過疎化問題の解決モデルとしての役割を期待されている面もある。

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、郵便局が、リアルな顧客接点として、また、リアルとデジタルの結節点として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。

### (2) 全世帯につながる配達ネットワークと金融ネットワーク

日本郵政グループは、日々全世帯にアクセスできるきめ細かい配達ネットワークを有しており、これは他社にはない特長である。近年では、他の物流事業者等との連携も推進し、効率化も進めてきている。ECの拡大、荷物の受取場所・取置場所の多様化などを踏まえると、今後のあらゆるサービスにおいて、きめ細かい全国規模の配達ネットワークは大きな強みになる。

また、多くの国民がゆうちょ銀行に口座を保有し、公共料金の引落としや振込みなど、各種送金・決済口座として利用しているほか、ゆうちょPayなどの決済サービスも展開している。加えて、ゆうちょ銀行は約3万2千台のATMを有しており、このような金融ネットワークは、あらゆるビジネスとの接点として、国民の利便性向上のために有効な機能となり得る。

### (3) 圧倒的な顧客数・幅広い顧客基盤

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。郵便局には日々非常に多くの、多様な顧客がさまざまな手続きや取引のために来局しており、郵便局は多数の顧客との貴重な対面接点となっている。

多くの国民がゆうちょ銀行に口座を保有しており、他の金融機関と比べて顧客数が圧倒的に多い。また、かんぽ生命保険の利用等も含め金融サービスについては、高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、グループ全体で複数のサービスが提供されていることから、一見異質とも言える幅広い、数多くの顧客が郵便局に訪れる。これは、他社にはない特長である。通常の金融機関や物流会社など単一事業を展開する企業ではリーチできないような顧客にアプローチしたり、ニーズ把握に努めたりする機会が生まれる。この機会を活かし、新たなビジネス機会、新商品・サービスの開発を積極化させることが期待される。

#### **(4) 長年に渡り培ってきた郵便局への信頼と地域への深い理解**

国営サービスであったこと、確実に自宅まで届けられる郵便サービス、いつも気軽に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は多い。

今回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ではあるが、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ことは見過ごされるべきでない。

また、長年同じ土地で郵便局を営んできたことから、郵便局長をはじめとする郵便局員は、周辺地域の自治会や学校、地域の催事関係、地域住民の人々やご家族の状況などを詳細に把握・理解することができている。こうした地域への深い理解は、地域に寄り添い、顧客の役に立つサービスを展開する上で極めて重要であると考えられる。

#### **(5) 活用ポテンシャルのある豊富なデータ**

日本郵政グループは、郵便・物流、金融といった事業を営む中で、様々な顧客情報を保有している。リアルタイムの居住者情報、決済、貯蓄、保険加入、荷物の受取状況など、把握可能なデータは多岐にわたる。また、データ化されていないものの、リアルな接点で対面コミュニケーションをするからこそ取得できるデータ・情報もあると考えられる。当然ながら、個人情報の目的外利用は許容されず、これらの保有データを今すぐに活用できるわけではない。これまで、日本郵政グループでは、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命それぞれが保有するデータを意図的に共有してこなかったが、今後は、顧客利便の向上のため、ビッグデータとしての処理・分析を行い、有効活用に向けて準備を進めるべきである。

## 5. 日本郵政グループの成長戦略

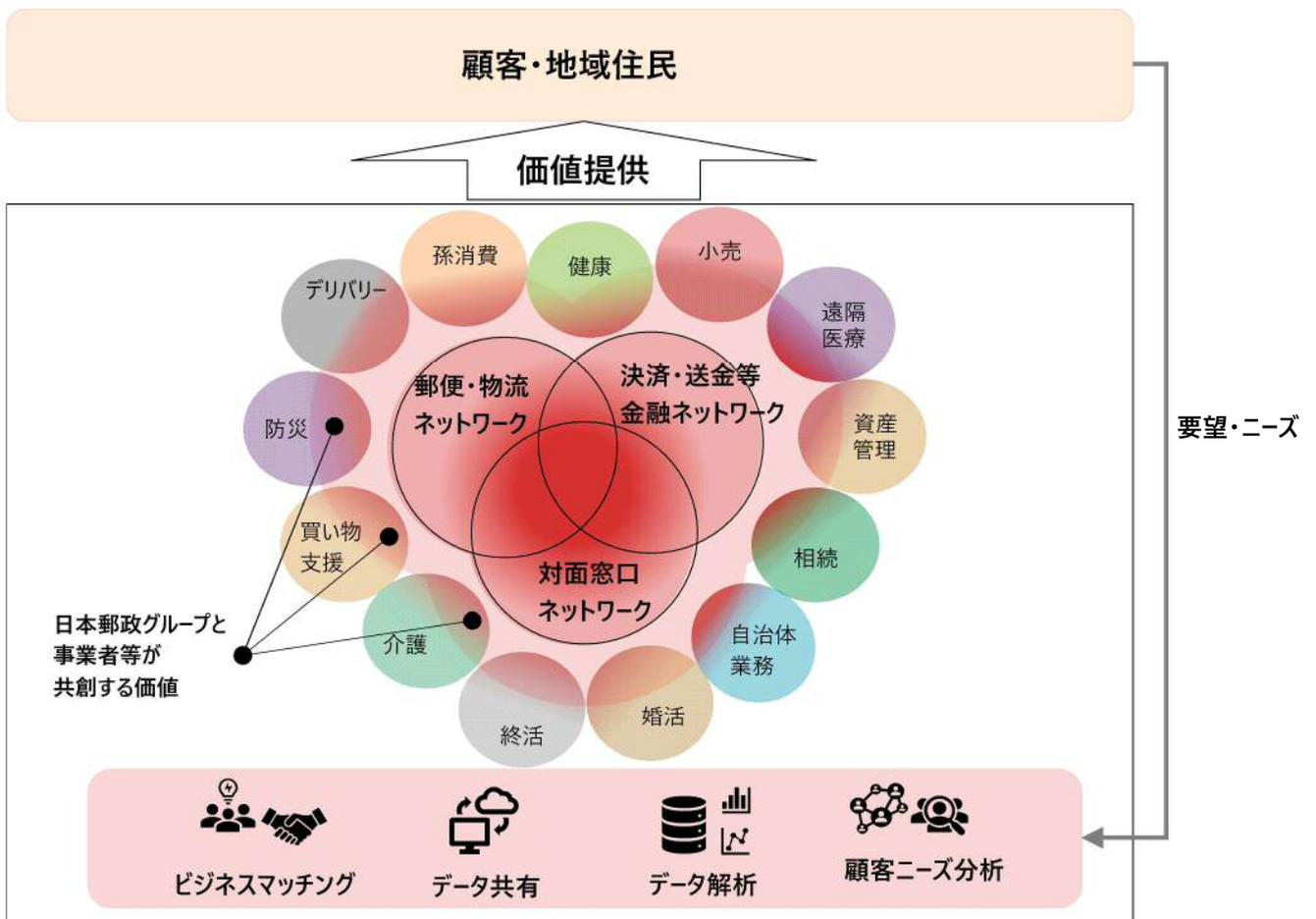
### (1) 「社会インフラ」から「共創プラットフォーム」への変革

日本郵政グループには社会インフラとしての役割を担うことが期待される。一方、日本郵政グループは民間企業として存在しなくてはならず、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。

本研究会は、日本郵政グループがユニバーサルサービスを提供しているからこそ持ち得る顧客からの信頼及び公共性という特長を前向きに捉え、同グループが有する各種ネットワークを、旧来型の単なる社会インフラとして機能させるだけではなく、われわれが「共創プラットフォーム」と呼ぶ新しい有機的組織に変革させ活用することこそ、日本郵政グループの着実な成長を実現する手段であると考え、ここに提言する。

「共創プラットフォーム」とは、基礎的なサービスを全国一律で提供してきたこれまでの社会インフラとしての機能ではなく、日本郵政グループのグループ内サービスの連携をさらに強固なものとするとともに、グループ外の多様な事業者等との連携を進めることによって、顧客が求めるサービスを開発し顧客にとっての価値を創造することができる機能の総体である（図を参照）。

図 日本郵政グループの「共創プラットフォーム」



「共創プラットフォーム」の特長は、次の3つである。

第一に、連携によって多種多様な価値が創造される。「共創プラットフォーム」上では、郵政グループ内の連携がこれまで以上に強化されるとともに、多様な企業・団体・事業者さらには公的部門との連携が実現する。グループが有する「郵便局というリアル拠点による対面窓口のネットワーク」、「郵便・物流のネットワーク」、「送金・決済を中心とする金融ネットワーク」等の価値を、グループ外の事業者等が提供する価値と重ね合わせることによって「共創」される価値は、ビジネスの観点から、公共的観点から、そして顧客の観点から求められるものである。

第二に、「共創プラットフォーム」で生まれるサービスは、全国一律ではなく、それぞれの地域の顧客ニーズに基づいて提供される。日本郵政グループにおいては、ユニバーサルサービス義務が課されていることもあり、これまで全国一律でのサービス提供が原則とされてきた。しかし、「共創プラットフォーム」上で多種多様な主体とのコラボレーションにより誕生するサービスは、これに加え、利用する顧客のニーズや地域の実情に応じて、柔軟に選択的に提供されるべきものになる。

第三に、「共創プラットフォーム」においては、積極的にデジタル技術やデータを活用するとともに、リアル店舗の最後の砦として、求められるアナログ対応も合わせて提供される。それぞれの地域に存在するからこそ把握できるきめ細やかな顧客ニーズを解析し、多様な事業者等と共有し、サービスを提供していくためには、デジタル技術やデータの活用が必要不可欠である。同時に、日本郵政グループは、豊富なリアル店舗や人的インターフェースなどを活かし、人と人との関わりを大切に存在にならなくてはならない。このようなアナログな側面は日本郵政グループ本来の強みである。「共創プラットフォーム」は、デジタル、アナログを統合した強固なシステムとして力を発揮する。

## **(2) 地域ごとの顧客ニーズ起点のサービスの開発・提供**

日本郵政グループは、長年に渡りそれぞれの地域に根差して存在してきた。したがって、それぞれの地域の住民や地域社会の特性を深く理解していると考えられる。このような情報と理解をもとに、顧客とともにそれぞれの地域で求められるサービスをグループ外の事業者等と共同しながら開発することによって、真に顧客ニーズに合致したサービスが提供できるようになる。

これを実現するために、日本郵政グループは、これまで以上に顧客ニーズの徹底把握に努める必要がある。例えば、郵便局という拠点を通じて、顧客が求めるサービスや普段の生活での困りごとを把握するための座談会の開催や、顧客の声を幅広く集めるためのアンケートの実施をすることが有効である。また、地元商工会や大学等と共同で、日本郵政ネットワークを通じて提供すべき

サービスを検討することも考えられる。

加えて、プラットフォームに蓄積する顧客の行動・取引データの解析により顧客ニーズを推察するなど、積極的にデジタル技術・データを活用するべきである。例えば、顧客のライフイベントのタイミングや、ある一定の顧客セグメントごとのコミュニケーション欠乏度や生活の健康度の推定などができれば、推定結果に基づいてセグメントされた顧客のニーズの深堀調査につながり、それらのニーズに対応したサービスの提供に役立てることが可能になる。

地域ごとのサービスの開発の取組みは、それぞれの地域の課題解決と社員の自発性を促すことにもつながる。さらに、データ解析等で定常的に顧客ニーズを把握しておくことで、個々のサービス開発の初期コストを低廉に抑えることも可能になる。

なお、全国的なニーズが認められるサービスについては提供エリアを拡大していくことも考えられる。

### **(3) 全国ネットワークを活用した地域をつなぐサービスの提供**

前述のように、日本郵政グループの「共創プラットフォーム」では地域ごとの顧客ニーズに基づくサービスを提供することを基本とするが、それは各地域に閉じたサービスを展開するということとは同義ではない。日本郵政グループは、全国をカバーする郵便局というリアル店舗、配達、金融のネットワークを有している。この全国ネットワークの存在こそが、遠隔の地域間に点在するニーズをつなぎ合わせるようなサービスの提供を可能にする。

人口の都市部集中が進む中、年老いた親世代が地方部に、子世代が都市部に居住するケースが増加している。かつては地域コミュニティーが有効に機能し、近隣住民の助け合いも期待できた。しかし、最近のご近所がすべて高齢者であったり、ご近所付き合いが限定的であるなど、助け合いが困難な状況も散見される。

今後ますます増えることが予想される地方部に住む親世代の支援や介護、相続手続、資産管理等は喫緊の社会課題となっている。このようなケースでは、全国にネットワークを有する郵便局において、帰りたくても帰れない子世代に代わって地域をつなぐサービスを提供することが有効となる。

日本郵政グループは既にみまもりサービスを提供しているが、現行のみまもりサービスを安否確認から、親世代に喜ばれる親孝行サービスに見直していくことや、全国ネットワークを有していない地方銀行・信金・信組の銀行手続・相続手続の代行業務や資産管理業務等を行うことも考えられる。

#### (4) リアル店舗を通じたふれあいを感じられるサービスの提供

少子高齢化による人口減少、過疎化の進展等により、特に過疎地域においては小売店等のリアル接点が消滅していくことが予想される。また、デジタル化で多くのサービスがパソコンやスマートフォンを操作することで利用できる便利な環境が整う一方、エリアを問わず地域コミュニティの弱体化、人と人とのつながりの希薄化が進んでいる。

このような環境において、デジタル化についていけないデジタル・デバイド問題とともに、高齢単身世帯の孤独感や疎外感が高まるなど、様々な社会問題の発生が加速化するおそれがある。人々は、デジタル化による利便性を享受する一方で、デジタル化が進めば進むほど失われていく人と人のふれあいを求め、人間的なぬくもりを感じられるサービスに価値を見出していくものと考えられる。

日本郵政グループは郵便局を地域のリアル店舗の最後の砦として最大限活用し、日々の困りごとを気軽に相談できるコンシェルジュ機能と専門的な資格と知識に基づくアドバイス機能を提供できる存在になるべきであり、郵便物等の配達による顧客宅への訪問の機会を有効に活用すべきである。顧客の話に親身になって耳を傾け、一緒になって課題を解決していくこと、リアルなサービスでしか提供できない顧客とのふれあいを持つことが、デジタルプラットフォームには提供できない、日本郵政グループならではの付加価値になるものと思われる。

## 6 「共創プラットフォーム」を有効に機能させるための体制整備

### (1) 「共創プラットフォーム」の推進体制の整備

「共創プラットフォーム」は顧客ニーズに基づく新たな価値を、多様な事業者等とともに創造していくプラットフォームである。これを実現するためには、日本郵政グループのマーケティング機能及びグループ外の事業者等とのコラボレーションの推進機能を強化する必要がある。

マーケティング機能については、地域住民のニーズ把握の徹底という観点で現場における意識改革と機能強化が必要である。一方で、全国規模での顧客ニーズの把握とそれに基づくサービス開発も重要であり、本社が顧客ニーズを汲み上げそれを迅速かつ的確に新しいサービスの提供に結び付ける機能の充実が必要である。

これまでの日本郵政グループでは、本社発の商品やサービスの開発において、顧客ニーズの把握が必ずしも十分でない面があったことは否めない。それによって生じる認識のずれ、誤った方向性が現場の最前線で働く社員の負担感につながり、ひいては、顧客のニーズを踏まえない商品販売につながっていったものと思われる。新しい日本郵政グループには、本社が顧客ニーズを汲み上げる機能を強化することが求められる。その実現のために、例えば郵政グループのサービスを利用する顧客を会員化するなど、具体的な施策が早急に検討されるべきである。

さらに、現場でそれぞれの地域ごとに必要なサービスを開発・提供する体制が必要である。このため、顧客ニーズの把握から商品化、販売戦略までを含めて、現場の取組みをサポートする機能を本社が提供することも不可欠である。

グループ外の事業者等とのコラボレーションの推進機能については、多様な事業者等と日本郵政グループとの共創提案を積極的に受け付け、それを具現化していく体制を整備することが望まれる。これまでも日本郵政グループでは、本社にサービス開発部門を設置し、様々な新サービスを開発・提供してきたが、これをさらに発展させ、本社が主導していく必要がある。

われわれが提言する「社会インフラから『共創プラットフォーム』への変革」を実現するためには、これまで本社が中心となって検討していた日本郵政グループのネットワークの活用を、グループ外の事業者等や場合によっては地域住民とともに協議し、サービス開発・価値創造につなげることができる仕組みの構築が求められる。

### (2) エリアへの権限委譲

これまで、日本郵政グループではユニバーサルサービスを中心に全国一律のサービスを提供してきた。一方、「共創プラットフォーム」においては、本社

による全国レベルでの商品・サービス開発とともに、それぞれの地域におけるマーケティングに基づく顧客起点のサービス開発が求められる。その活動を円滑に進めていくためには、本社から現場への権限委譲が必須となる。

現場に委譲されるべき権限として、具体的にはエリア独自のマーケティングを実践し独自のサービス開発・展開を判断する権限や、本社が開発したサービスを当該エリアで展開するか否かを判断する権限などが考えられる。このような権限移譲が行われることで、各エリアの地域住民のニーズに合致したサービスを選択的に提供できるようになる。地域ごとのサービス開発の取組みは、それぞれの地域の課題解決と社員の自発性を促すことにもつながる。

### **(3) エリア単位での管理会計の推進**

「共創プラットフォーム」では、それぞれの地域住民のニーズに応じた多様なサービスを提供することとなる。このため、全国一律の画一的な目標を設定することは困難である。一方で、社員の取組意欲を高めるためには、地域住民のニーズを正確に把握するための努力度合やサービスとして開発・提供していくための創意工夫度合を評価し、エリアごとのニーズに即した価値が提供できているかを見える化することも必要である。

そのため、「共創プラットフォーム」による取組みの状況について、特に全国に多数の拠点を持つ日本郵便において、エリア単位での管理会計を推進することが有効である。管理会計の推進に当たっては、財務会計との整合を踏まえつつ、新たなサービスの全国展開の可能性や顧客満足度の向上なども加味した評価ができるよう、社員が楽しみながら積極的に取り組んでいける工夫が望まれる。

### **(4) 「共創プラットフォーム」の価値創造を牽引する KPI の設定**

日本郵政グループの「共創プラットフォーム」は、顧客ニーズを起点とした「共創」を志向するプラットフォームである。一人ひとりの顧客に満足してもらい、顧客が顧客を呼ぶ好循環を生み出せるかが成功の鍵となる。単に顧客満足度を追求するだけでなく、顧客に満足してもらえた結果ビジネスとして成立するだけの対価を得る、それによってまた価値を創出し続けることができる。

「共創プラットフォーム」は、このような価値創造プロセスを土台としており、設定される KPI は、目的に合ったものでなくてはならない。

この種の KPI の一例として NPS（ネット・プロモーター・スコア）が考えられる。NPS は、顧客が他者に推奨してくれるようなサービス提供をめざしており、売上・利益といった業績だけを追うものでもないという点において、「共創プラットフォーム」の価値創造の牽引につながる可能性がある。このほかにも、顧客の複数サービス利用率や継続利用率、個々のサービスの満足度調査な

ど、顧客視点に立った KPI を設定することで、「共創プラットフォーム」を促進する仕組みを構築することが求められる。

かんぽ生命保険の不適正募集問題では、過度に営業の数値目標を追求しすぎたことが問題の一因となった。数値を追い求めることが目的ではなく、顧客に役に立つ、顧客からの信頼を高めるということを目的に仕事に取り組めるような意識改革が必要である。

顧客起点の「共創」という価値観を共有し、その価値観に沿った行動がとられるようになれば、結果として業績はついてくる。業績を追うのではなく、価値観の浸透とそれに基づく行動に十分に目を配り、広げていくことが重要であると考える。

## **(5) データ活用のための環境整備**

日本郵政グループは、「共創プラットフォーム」として、積極的にデジタル技術・データを活用すべきである。活用するデータには、日本郵政グループの各種サービスの利用データだけでなく、可能な限り、「共創プラットフォーム」に参画するグループ外の事業者等のサービス利用データ等も含まれるべきである。また、解析結果については、win-win 関係が保たれる範囲内でグループ外のプラットフォーム参画事業者等とも共有し、各事業者等のサービス開発や顧客のターゲットティングに活用してもらうことが望ましい。

このようなデータ活用を可能とし、「共創プラットフォーム」に参画する事業者等も利用できる情報システム基盤を構築することが必要である。さらに、コラボレーションの候補となる外部事業者等のデータベース化やマッチングシステムなど、「共創」を円滑にするデジタルツール等の準備も考えられる。あわせて、データ処理・解析等を担うデータサイエンティスト等のデジタル人材の育成・確保が必須である。

また現場については、多様な顧客情報に現場が簡単にアクセスできるタブレット等の情報端末など、現場が利用するシステムの整備も必要である。このような本社で準備した支援サービス類を現場がスムーズに活用するための相談・アドバイス対応機能なども含めて、現場がデータをスムーズに活用できる環境を整えることが求められる。

## 7 おわりに

顧客が真に欲しいサービスを突き詰めていくと、究極的には社会の様々な局面で発生している社会課題の解決への貢献につながっていく。

これまで日本郵政グループは社会インフラとして、郵便・物流サービス、基礎的金融サービスを提供してきた。この社会インフラとしての機能は持続しながらも、急速に変わりゆく社会環境に応じて、他の事業者が提供しなくなったサービスを補完し、また、複数サービスを提供することで生み出される新たなサービス価値を創造する「共創プラットフォーム」に変革していくことが求められる。

全国にはりめぐらされた郵便局ネットワークや全世帯をつなぐ郵便配達網、日本最大規模のATMネットワークを従来の郵政サービスの提供手段としてのみ活用するのではなく、グループ外の事業者、また、地域住民とともに共有の財産として有効に活用していく視点が必要である。また、このことが、日本郵政グループの成長の鍵になると信じている。

今やどの民間企業においても、SDGsへの貢献は必須であり、投資家からも注目度が高い。社会課題への対応という点、従来は収益性を度外視した社会貢献というイメージが長らく持たれていたが、今ではどの企業も、SDGsは真に求められるニーズへの対応であり、だからこそ民間企業としての成長戦略そのものであるという考え方が主流となっている。

日本郵政グループにおいても、顧客ニーズの先にある社会課題を積極的なビジネスチャンスとして捉え、多様な事業者等と連携して各種サービスを開発・展開してほしい。

今回の提言については、短期間でのとりまとめであったことから、不十分なところも多いものの、日本郵政グループの経営陣には真摯に受け止めていただきたい。

日本郵政グループが、今回の様々な不祥事を機に、真に顧客の信頼と期待に応える企業グループに変革することを切に期待している。

## 【参考】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 佐々木 将人 (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 西野 和美 (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)

### (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
- 第3回 2020年11月11日(水) 10時~11時30分  
(議題) 1. JP改革実行委員会に提出する意見書の骨子
- 第4回 2020年12月22日(火) 10時~12時  
(議題) 1. JP改革実行委員会に提出する意見書案の検討  
2. 最終とりまとめまでの段取りの確認
- 第5回 2021年1月15日(金) 10時30分~12時  
(議題) 1. JP改革実行委員会に提出する意見書案の最終確認