

企業名： 日本郵政

レポート名： 統合報告書 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

日本郵政は2021年でちょうど創業から150周年を迎えたようで、日本の郵便システムの生みの親である前島密の「縁の下の力持ちになることを厭うな 人のためによかれと願う心を常にもてよ」という言葉をたびたび引き合いに出している。これに関連づけて日本を縁の下で支える存在になりたい・お客さま本位の企業へ成長したいと言っているが具体的にどのような企業を目指しているのかはあまり伝わってこない。少なくとも今私の中にある日本郵政への企業イメージからどう変化していきたいのかという将来の日本郵政の姿は想像し難い。どちらかという、至極真つ当な、健全な企業であれば誰もが目指す目標をただ列挙しているだけのように感じた。

加えて、まだ記憶に新しいかんぽ生命の不正契約問題やゆうちょ銀行の投資信託の不適切販売の問題などで企業へのイメージは失墜しているため、「お客さま本位」を何度も連呼されると個人的には逆に胡散臭く感じてしまった。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

結論から言うと、日本郵政の競争優位性はよく理解できた。全国に広がる郵便局ネットワーク、金融ネットワーク、圧倒的な顧客基盤とそのデータ、この三つを兼ね備えた企業というのは日本には他に存在しないと思う。これらを生かすことで地域に寄り添った「共創プラットフォーム」なるものを形成することができるし、全国規模で事業を始める場合でもその実行・宣伝・顧客の確保にはあまり苦労しない。既存のシステムが他社よりも圧倒的に大きく、何をやるにしても土台がある程度完成されているというのは企業として大きな強みだといえる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

持続性はある。今から日本郵政並みのネットワークを形成し追いつくことは日本の他企業には難しいだろう。特に、郵便局ネットワークという実際に地域と密着したネットワークはなかなか真似できない。同様に全国に実店舗として存在するものでコンビニが思いつくが、郵便局は地域との一体感がコンビニより圧倒的に強い。郵便局の窓口の人に親しみを覚え世間話をするようなことはあっても、コンビニの店員と世間話をする人はいないだろう。また、全ての年代層が利用せざるを得ない場であるということも大きな強みだ。コンビニを利用しなくても生活は不自由なく送れるが、郵便局は何かと利用せざるを得ない場面が多いのではないか。

逆に金融ネットワークはあまり持続性が理解できなかった。確かに、ゆうちょ銀行は今でもかなり信頼性の高い銀行で多くの人が利用しているとは思いますが、ネットバンクが流行り始めキャッシュレス化が進んでいる現代では実際にお金を引き出す機会が減少するため、お金の移動がより簡単だったりポイントがたくさんついたりするような銀行に顧客が流出していく可能性が高いと思われる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

日本郵政は日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命の三つを束ねる存在であるため、日本郵政本部と先の三つの企業のどこに配属されるかにより違いはあるだろうが今回は大きく括った日本郵政グループのどこかに就職したという仮定で考えていく。結論から言うと、人的資本の価値向上は容易ではない。理由は三つある。

一つ目は、既存のシステムが既に完成されているため、多くの仕事は今まで行われてきたことの踏襲で終わってしまう点だ。人が成長するのは基本何か新しい挑戦を行った時であり、日本郵政は既に多くの事業が完成形であるため、今までの職員が行ってきたことと同じことを繰り返すだけで仕事が終わってしまうのではないかと思う。

二つ目は、私企業としての経営体制や社内システム・社員の意識が不十分である点だ。郵政民営化が行われたのは2007年でまだ13年しか経っていない。公企業であった日本郵政が私企業になったことで利潤を確実に追い求める必要性が生じ、そのための準備が不十分であったためにかんぽ生命の問題などが発生したことは明確である。もちろん、企業内で様々な努力が行われていて徐々に変化してはいるのだろうが、私の中ではまだ信頼を取り戻す何かは統合報告書の中には感じられなかった。

三つ目は、企業としての規模が大きすぎる点だ。これは私の全くの感想であるかも知れないが、統合報告書に記載されている今後の企業拡大へ向けた具体的な施策はあまりに規模が大きすぎる。もちろん「一社員として入社したら」などということを考える人のために作成されているわけではないので当然かも知れないが、これでは自分が具体的にどのようなことに携われるのかがイメージできない。大企業にありがちなことだとは思いますが、この企業に入社してもきっと歯車の一つとして分業化された狭い分野の仕事をひたすら行うだけなんだろうなと考えてしまう。それでは、特定の技術は身につくかも知れないが人的資本の価値向上といえるような力は身に付かないように思える。

以上の三つの理由により、私は日本郵政における人的資本の価値向上は難しいと考える。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

上記ではいろいろ統合報告書に対する私の感想をの述べてきたが、基本的な財務情報や企業統治・社会的責任などの非財務情報、今後の目標や実現のためのプランがしっかりまとめられていてとてもよくできた統合時報告書なのだと思う。しかし、以下では強いて言うとした

場合の改善点について述べさせていただく。

・資料内にたびたび登場する「共創プラットフォーム」をもっと具体的にイメージしやすいように説明する。今回の統合報告書でキーワードとなっている「共創プラットフォーム」。地域と密着して国民を支える企業になりたいということなのだろうが、あまりに漠然としすぎていてあまり具体的なイメージができない。また、今の日本郵政と「共創プラットフォーム」となった日本郵政のどこが違うのかが分かりにくいのが問題だと思う。

・同じ内容の繰り返しが多い。(共創プラットフォームを目指す・お客さま本位を徹底する など)導入から目標・具体的な内容、取締役の言葉など様々なセクションが統合報告書の中にはあるがどれも似たようなことを言っていて繰り返しが多い。何度も同じような内容を繰り返されると逆に胡散臭く感じてしまうので、特に見出しになるような言葉は大きく一、二度だけ書いて何度も本文中では繰り返さないようにしたほうがいいと思う。

・統合報告書が長い。これは日本郵政の企業としての特徴や企業規模を考慮するとどうしようもないのかも知れないが、全部で約150ページもある。しかも、細かなデータなどでかさ増しされているのではなくきちんとした内容が続いているため正直全てを読むのは大変だった。もちろん短すぎると内容の薄さが逆に問題となってくるのではあるだろうが、もう少し短いか大まかな内容をまとめるようなページが間に入っているとさらに読みやすくなると思う。

以上