

(案)

資料 2

閣 副 第 号
令和 3 年 4 月 日

衆議院議長 大島 理森 殿

郵政民営化推進本部長 菅 義偉

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する
郵政民営化委員会の意見の報告について（報告）

郵政民営化法（平成 17 年法律第 97 号）第 11 条第 2 項の規定に基づき、郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見を別冊のとおり報告いたします。

(案)

閣 副 第 号
令和 3 年 4 月 日

参議院議長 山東 昭子 殿

郵政民営化推進本部長 菅 義偉

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する
郵政民営化委員会の意見の報告について（報告）

郵政民営化法（平成17年法律第97号）第11条第2項の規定に基づき、郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見を別冊のとおり報告いたします。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な
検証に関する郵政民営化委員会の意見の報告

令和3年4月

郵政民営化法（平成 17 年法律第 97 号）第 11 条第 2 項の規定に基づき、郵政民営化推進本部が、郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の結果に基づく郵政民営化委員会の意見を報告するものである。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証
に関する郵政民営化委員会の意見（令和3年4月）

< 構成 >

- はじめに
- 1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等
 - (1) 日本郵政グループ及び日本郵政の概況（損益等）
 - (2) 株式処分等
 - (3) 戦略的提携
 - (4) 不動産事業
 - (5) 病院・宿泊事業の経営状況
 - 2 かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築
 - (1) 日本郵政グループのガバナンス態勢等
 - (2) かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題
 - (3) 日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題
 - 3 グループDXを中心とする新たな成長戦略
 - (1) 中計2020におけるデジタル化推進の取組
 - (2) 日本郵政グループの中期経営計画（2021-2025）の基本的考え方
 - (3) 総務省のデジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会における検討
 - (4) 次期中計等に向けた課題
 - 4 郵便局ネットワークと地方創生
 - (1) 郵便局ネットワークの水準
 - (2) 郵便局ネットワークの活用による付加価値の向上
 - (3) ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保
 - (4) 今後の課題と期待
 - 5 日本郵便（郵便・物流、郵便窓口業務）
 - (1) 日本郵便（連結）の概況
 - (2) 郵便・物流事業セグメント
 - (3) 金融窓口事業セグメント
 - (4) 収益源の多様化
 - (5) 労働力の確保と労働条件の改善
 - (6) EC市場の発展及びデジタル化への対応
 - (7) 郵便文化の維持・振興
 - (8) 新型コロナウイルス感染症への対応
 - (9) 今後の課題と期待
 - 6 日本郵便（トール社・国際物流事業）
 - (1) トール社及び国際物流事業の概況（損益等）
 - (2) 経営改革と戦略
 - (3) 経営の悪化と立て直し
 - (4) 今後の課題と期待
 - 7 ゆうちょ銀行（銀行業）
 - (1) ゆうちょ銀行の概況（損益等）
 - (2) 持続可能なビジネスモデルの確立
 - (3) キャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題への対応
 - (4) 限度額改定後の状況
 - (5) 今後の課題と期待
 - 8 かんぽ生命（生命保険業）
 - (1) かんぽ生命の概況（損益等）
 - (2) 顧客ニーズに合った新商品の開発・新規顧客の開拓を含む経営戦略
 - (3) 限度額改定後の状況
 - (4) 今後の課題と期待
 - 9 行政の取組
 - (1) 総務省の取組
 - (2) 金融庁の取組
 - (3) 財務省の取組
 - (4) 国土交通省の取組
- おわりに

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する 郵政民営化委員会の意見（令和3年4月）

はじめに

郵政民営化委員会（以下「当委員会」という。）は、郵政民営化法（平成17年法律第97号。以下「民営化法」という。）により、内閣総理大臣を本部長とする郵政民営化推進本部に設置された組織であり、3年ごとに、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、郵政民営化推進本部長に意見を述べることで、主要な役割の一つとして定められている（民営化法第18条・第19条）。本意見は、その法律上の役割を果たすため、平成30年度から令和2年度までのおおむね3年間に行ってきた調査審議の結果を取りまとめたものである。

当委員会は、平成30年12月に郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する当委員会の意見（以下「前回検証」という。）を取りまとめて以降、新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえ、Web会議方式を導入しつつ、計34回の会合を開き、郵政民営化に関する調査審議を行った。この間、日本郵政グループからその取組や経営状況について継続的にヒアリングを行うとともに、関係行政機関、関係業界、有識者等から様々な意見を伺った。また、日本郵政グループの状況等を把握するための視察も行った。

調査審議を本格化させた令和2年夏以降、幅広い分野から、より多くの意見を審議に反映するために、意見募集（パブリック・コメント）や関係団体からのヒアリング、有識者を対象としたインタビュー等を行った。さらに、地方公共団体の首長との郵政事業に関する意見交換を含む現地視察やICTの活用を図る郵便局の視察を行い、地域の実情や郵便局の取組についての声を直接伺った。こうした取組に御協力いただいた皆様に深く感謝したい。

郵政民営化は、平成19年10月のスタート後、既におよそ15年を経過している。この間、我が国においては長寿化や少子高齢化、人口減少が進んだ。とりわけ地方における人口減少は著しく、空洞化が進んでいる。情報通信技術（ICT）による社会構造の変革も進展した。アジアを中心とする諸外国における人口増加や高い経済成長が見られ、電子商取引（EC：electronic commerce）市場の拡大とあいまって国際物流は大幅に拡大した。地球環境問題がグローバルな課題となり、平成18年に国連が責任投資原則を定めて以降、持続可能性を重視する「ESG（環境・社会・ガバナンス）¹投資」が求められるようになった。金融

¹ ESGとは、環境（environment）、社会（social）、ガバナンス（governance）の頭文字を取ったもの。近年、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点を経営上で考慮することが必要だとい

分野では、日本銀行による平成 25 年 4 月からの大幅な金融緩和政策が続く中、平成 28 年 2 月のマイナス金利政策の導入により、過去に例のない超低金利環境が出現し、今日まで継続している。フィンテックと言われる ICT の活用が進展し、諸外国では、キャッシュレス化も急速に進んだ。

こうした状況を踏まえて行われた前回検証以降のこの一兩年の間には、新型コロナウイルス感染症が世界に瞬く間に広がり、経済・社会に大きな影響を及ぼすなど、日本郵政グループを取り巻く社会経済環境の変化は続いている。新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた新たな非対面サービスの展開の必要性や、リモートワーク、リモート教育の進展、EC 市場の急拡大、「データ駆動型経済」の底流は、日本郵政グループに、「デジタルトランスフォーメーション (DX : digital transformation)」(以下「DX」という。)²の個人情報保護や情報セキュリティなどの課題に対応した適切な導入をはじめとして、そのビジネスモデルの抜本的刷新を迫っている。

また、世界中の企業が、平成 27 年の国連サミットにおいて採択された「SDGs (持続可能な開発目標)」を経営の中に取り込むことで ESG 投資を呼び込もうと注力している。日本郵政グループもこうした世界的な潮流に乗り遅れることなく、積極的に取り組んでいくことが求められている。

一方、この 3 年間の日本郵政グループは、相次ぐ不祥事や業績低迷により、危機的状況にある。

日本郵政株式会社 (以下「日本郵政」という。)、株式会社ゆうちょ銀行 (以下「ゆうちょ銀行」という。) 及び株式会社かんぽ生命保険 (以下「かんぽ生命」という。) の株式上場以来続いているグループ全体の減収・減益の傾向には歯止めがかかっておらず、金融業とりわけ銀行業の収益力の低下によりグループ全体の収益力は確実に低下している。

日本郵政及びゆうちょ銀行の株価は、下落傾向が続いた後、上昇に転じたものの、ゆうちょ銀行の株価は、その下落局面において令和 2 年 9 月末には取得原価の 50% を下回り、日本郵政が減損処理を強いられるなどの低迷が深刻であった。

民営化法に規定された株式処分は歩みを緩めている。日本郵政は平成 26 年 12 月に「民営化法の趣旨に沿って、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の金融二社の経営の自由度の拡大、グループの一体性や総合力の発揮等も視野に入れ、保有割合が

う考え方が世界的な広がりを見せている。

² 「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」(経済産業省「デジタルトランスフォーメーション (DX) を推進するためのガイドライン」)

50%程度となるまで、段階的に売却していく。」との考え方を表明してから6年以上が経過したが、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の金融二社（以下単に「金融二社」という。）の保有割合はいまだ50%まで減じておらず、全株式処分及び移行期間の完了までの道のりは不透明である。

また、平成30年以降に露見したかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題は、郵便局の利用者を中心として国民に大きな衝撃を与え、グループガバナンスの問題を改めて提起した。この不適正募集問題の発生により、指名委員会等設置会社という高度な企業統治態勢の整備その他のグループガバナンス確保の取組や顧客本位の業務運営が実質的には機能していないことが如実に示されることとなった。日本郵政グループは信頼回復に向けて外部専門家に公正・中立な立場から各種アドバイスを受けるため、J P改革実行委員会を設置し改革を進めているが、まだ道半ばである。「多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便の向上」を基本理念の一つとする郵政民営化のプロセスについては、後退していると言わざるを得ない。

さらにその後、令和2年にはゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題が発生した。これはサービス提供の安全性を確保するためのシステム整備の遅れを一因とするものであり、このような相次ぐ不祥事によって、国民からの信頼は大きく毀損されることとなった。

こうした危機的状況を乗り越えることができなければ、日本郵政グループには明日はない。当然、郵便局ネットワークも維持することはできない。困難を克服して未来を切り開く正念場に来ている。

事態の打開の鍵の一つはDXである。デジタル技術の活用により、新たな価値創造を始め、多様化され、個別化されたサービスをより速く、より安く、より効率的に提供することが可能になる。同時に、人口減少、少子高齢化による労働力不足に対して、省力化及び大幅なコスト削減を可能にする。人口減少、超低金利環境の長期化、デジタル化の進展、新型コロナウイルス感染症への対応等の社会経済環境の変化を踏まえ、DXにより最適な郵便・物流ネットワークの構築や日本郵政グループが保有するデータの活用による都市部における郵便局の最適な配置を進めるとともに、日本郵便のECサービスと金融二社のサービスを核とした「共創プラットフォーム」を形成し、グループ横断的な新規ビジネス等をリアルな郵便局ネットワークの強みも生かしながら推進していくことが必要となる。

また、郵便局ネットワークを生かして、様々な地域活性化プロジェクトに参画し、地方創生などに向けて、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の資金を投入するとともに、SDGsの取組やESG投資は、「日本郵政グループらしさ」を重視し、両

社が公共性にも十分配慮した資金配分を計画的に行うことも重要となろう。

これらの企業価値の向上や社会貢献に向けた継続的な取組が、顧客の信頼を回復し、顧客との関係を深めていくために欠かせない。さらには、グループの成長、ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保、郵便局ネットワークの持続的発展の実現のためにも不可欠である。

この点、総務省は「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」を開催し、デジタル時代において、郵政事業が国民・利用者の利便の向上や地域社会への貢献を推進するための必要な方策等の検討を進めている。

そして、これらの取組は、日本郵政グループの金融二社の全株式処分後のあるべきビジネスモデルの構築につながるものとなる。金融二社の全株式処分後のビジネスモデルが明らかになれば、今後の経営の在り方も明らかになり、金融二社の全株式処分に向けた方針もおのずと見えてくるであろう。日本郵政には、金融二社の全株式処分後のビジネスモデルについて十分に検討を行った上で、金融二社の全株式処分を目指した基本的な考え方にに基づき、令和3年度からの新たな中期経営計画（以下「次期中計」という。）を策定することが求められる。もとより金融二社の全株式処分を実現する上では、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の3社の財務基盤がそれぞれ十分に独立したものになっていることが必要であり、的確に判断していかなければならない。

以上の観点から、当委員会では、この3年間の郵政民営化の進捗状況について、民営化以降の経緯を振り返り、郵政民営化の趣旨、出発点の基本理念を確認しつつ、総合的な検証を行った。その内容は、後述の各章で詳述する。いずれも、日本郵政グループが今日の危機的状況を乗り越え、今後の歩むべき民営化の道筋を提示し、成長を持続させていくために必要と考える取組についての当委員会による提案である。

本意見書の概要

1 グループとしてのビジネスモデルの確立等

日本郵政がグループの司令塔として、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命等で構成される日本郵政グループ一体の成長戦略として次期中計を策定し、金融二社の株式の処分代金や借入れを有効に活用してM&Aや純投資などを行うことで、金融二社の株式処分後の日本郵政グループのビジネスモデルと先端デジタル技術を駆使した企業（フィンテックやビッグテック）との競争、連携を含むビジネス戦略を早期に確立すべきである。さらに、グループガバナンスの確立には新たな日本郵政グループとしてのビジネスモデルの確立が必要であることを忘れてはならない。

その際には、日本郵政グループが有する各種のネットワークを、旧来型の社

会インフラとして機能させるだけでなく、グループ内のサービスの連携を更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「共創プラットフォーム」に変革し、それを活用することを通じて日本郵政グループを中心とするエコシステムを形成することが求められる。

日本郵政には、次期中計の期間（以下「次期中計期間」という。）において金融二社の株式を 50%処分した段階で、全株式処分に向けた方針やロードマップを明らかにする取組が求められる。全株式処分に向けた日本郵政グループの強い決意と新たなビジネスモデルの展開は、信頼を毀損した日本郵政グループが新たに生まれ変わったとして内外の投資家から再評価されることになろう。当委員会は、日本郵政グループによる全株式処分に向けた決意を強く支持するものである。

【1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等】

【3 グループDXを中心とする新たな成長戦略】

2 グループガバナンスの強化

かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題は、組織の縦割り、製販分離構造から生じるグループ各社間の情報連携不足、レポーティングラインの機能不全など、グループガバナンスが不十分であることが大きな要因となって発生した。日本郵政がグループの司令塔として横串機能を発揮し、グループ各社の連携を十分に機能させ、グループガバナンスの強化を図り、グループの理念の共有、健全な事業の推進、リスク管理等を徹底することが重要である。

【1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等】

【2 かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築】

3 成長に向けた取組

グループの成長に向けた各種投資、特にIT・デジタル、郵便・物流ネットワークの設備への投資を、日本郵政のDX推進室などが中心となって推進するための計画や、DXを含めたIT、国際、資産運用、BtoB（対法人）ビジネスなど、今後必要となるスペシャリストの計画的な育成・機動的な採用、その有効活用と定着等に関する計画を策定することが重要である。また、投資、人材と並んで、日本郵政グループの共通データベースの利活用による新たなビジネス展開も図るべきである。

これらの取組に沿って、個人情報保護に関する法律（平成15年法律第57号。以下「個人情報保護法」という。）等を遵守することを前提とした個人データの活用その他のDXの推進、「日本郵政グループらしさ」を重視した上で、公共性に十分配慮した資金配分等の取組を進め、日本郵政グループの企業価値

値を向上させていくことが求められる。

【3 グループDXを中心とする新たな成長戦略】

4 郵便局ネットワーク

DXの推進、地方公共団体や他の民間企業との連携を含め、リアルな郵便局ネットワークの強みを生かし、今後のユニバーサルサービスの安定的な提供に向けた積極的な取組を期待する。

【4 郵便局ネットワークと地方創生】

5 郵便・物流事業

EC市場の継続的な発展を取り込むため経営資源の郵便分野から荷物分野へのシフトを進めるに当たり、DXの取組の抜本的強化による国内外の郵便・物流ネットワークの最適化、限られた労働力の効率的な配置と併せた新たな業務体制の構築が求められる。

【5 日本郵便（郵便・物流、郵便窓口事業）】

6 トール社

早急に国際物流戦略を再検討し、その中でトール社をどのように位置付け、同社の3PLの機能等をどのように活用していくのかなど、日本郵政グループ共通の国際戦略を明確化する必要がある。ECは、郵便、物流、金融の各分野にまたがるものであることを忘れてはならない。

トール社の組織、業務運営をしっかりと掌握するための経営管理の取組や、これを担う国際人材の育成を強化すべきである。

JPTールロジスティクスによる日本国内の3PL事業の本格化など、BtoB物流ビジネスの展開やトール社と日本郵便との営業連携の強化が求められる。

【6 日本郵便（トール社・国際物流事業）】

7 ゆうちょ銀行

運用の高度化・多様化に向けた取組を不断に進めることを期待したい。

国内産業に対するエクイティ性資金の供給にも取り組んでおり、最近では、地方創生に向けた取組への資金を提供している。これらを含めて様々な分野において、我が国の経済成長や地方創生等のための資金ニーズに応えていくため、こうした分野に精通した人材を確保するとともに、適切なリスク管理態勢を整備しつつ、より大胆かつ積極的な資金供給に取り組んでいくことが求められる。ゆうちょ銀行は、従来の「ナローバンク」機能を超える業務を多様化しつつあるが、投資信託販売は、地方創生、グリーン化、ローカル5Gなど

デジタル化を推進する資金供給（ファンド）とも組み合わせ、新たなビジネスモデル展開につなげることも可能である。

【7 ゆうちょ銀行（銀行業）】

8 かんぽ生命

まずは、顧客の信頼回復に努めることが重要である。

同時に、従来からの主たる顧客層である高齢者のみならず、青壮年層のニーズに十分に答えられるよう、第三分野などの商品やサービスの充実が期待される。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、対面での営業活動が困難となっている状況の中で、顧客との接点拡大を図るためのインターネットなどの非対面チャネルの確立等を期待する。

【8 かんぽ生命（生命保険業）】

1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等

(1) 日本郵政グループ及び日本郵政の概況（損益等）

ア 日本郵政グループを取り巻く環境変化

前回検証以降、この一兩年の間に日本郵政グループを取り巻く社会経済環境は大きく変化している。引き続き、我が国の短期・長期金利は低い水準で推移していることに加え、国債金利のイールドカーブのフラット化³が進んでおり、短期調達・長期運用による利ざやの確保が一層困難となっている。

さらに、世界に瞬く間に広がった新型コロナウイルス感染症は、我が国でも経済活動を大きく阻害しており、短期的には需要面で経済にマイナスのインパクトを与えている。令和2年度の需要不足（GDPギャップ）は、GDP比率で-3.5%（令和2年10-12月期）⁴に達しており、中長期的には供給面での影響が懸念される。

需要不足が著しい⁵外食、旅行などの対面サービス業では、デジタル技術を活用した新たな非対面サービスを展開する必要に迫られている。これまで郵便局を中心に主として対面によるサービスを提供してきた日本郵政グループも例外ではなく、非対面サービスの充実が求められている。

同時に、リモートワーク（テレワーク）やリモート教育（オンライン・遠隔教育）の進展は目覚ましく、EC市場は大きく拡大している。日本経済は既に「データ駆動型経済」に入っており、人工知能（AI）とデータ、IoTの組合せによる「データの利活用」及びデジタル技術を活用し、予測に基づいた迅速な意思決定やリアルタイムの状況把握などを行うことで、経営や組織体制を変革していくDXを経営に取り入れる動きが活発化している。

一方で、低金利や長短金利差の縮小等の金融環境は、市場運用による利ざやの獲得に依存するゆうちょ銀行の経営に大きな影響を与えるとともに、今後のかんぽ生命の資産運用を一層困難にすることが見込まれる。加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた新たな非対面サービスの展開の必要性や、リモートワーク、リモート教育の進展、EC市場の急拡大等の「データ駆動型経済」の底流は、日本郵政グループに、DXの個人情報保護や情報セキュリティなどの課題に対応した適切な導入をはじめとするビジネスモデルの抜本的刷新を迫るものとなる。

³ 財務省公表の国債金利（流通市場における固定利付国債の実勢価格に基づいて算出した主要年限毎の半年複利金利（半年複利ベースの最終利回り））では、平成30年9月末から令和2年9月末にかけて、15年以上の年限の国債の利回りが大幅に低下している。

⁴ 令和2年10-12月期四半期別GDP速報（2次速報値）（内閣府）。なお、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた令和2年4-6月期は-10.5%となった。

⁵ 月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料（令和2年12月22日）（内閣府）等

また、環境・社会問題への関心が高まる中、平成 18 年に国連が責任投資原則を定めて以降、持続可能性を重視する「ESG投資」は急速な拡大を見せている。平成 27 年の国連サミットにおいては、2030 年（令和 12 年）を目途にグローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際目標である「SDGs」が採択された。今日では、世界中の企業が SDGs を経営の中に取り込むことで ESG 投資を呼び込もうと注力している。日本郵政グループもこうした世界的な潮流に乗り遅れることなく、SDGs で示されているグローバルな課題解決や、ESG 領域に率先して取り組み、各ステークホルダーの期待に積極的に応えていくことが求められている。

イ 損益等

グループ全体の経常収益（日本郵政連結決算）は、年度ベース（平成 30 年 3 月期から令和 2 年 3 月期）で約 1 兆円減、中間期ベース（平成 30 年 9 月期から令和 2 年 9 月期）で見ても約 6,340 億円の減収となっており、依然として減収の傾向に歯止めがかからない。

各社の経常収益の動向を見ると、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は年度ベース、中間期ベースともに一貫して減収が続いており、減収幅も大きい。日本郵便は平成 31 年 3 月期に過去最高収益となったものの、その後は減収に転じた。

各セグメントの経常収益の動向を見ると、経常収益の日本郵政グループ全体（日本郵政連結決算）に対する銀行業と生命保険業の合計の割合は、77.4%（平成 30 年 3 月期）から 75.4%（令和 2 年 3 月期）に減少している。一方、郵便・物流事業は増加し、グループ全体に対する割合も 15.7%（平成 30 年 3 月期）から 17.8%（令和 2 年 3 月期）に増加した。

グループ全体の経常損益（日本郵政連結決算）は、年度ベース（平成 30 年 3 月期から令和 2 年 3 月期）で約 500 億円、中間期ベース（平成 30 年 9 月期から令和 2 年 9 月期）で見てもほぼ同様の幅の減益となっている。

各社の経常損益の動向を見ると、ゆうちょ銀行は減益後に増益に転じているものの、平成 30 年 3 月期対比で令和 2 年 3 月期は減益となっている。かんぽ生命は減益後に増益に転じ、日本郵便は増益後に減益に転じた。

各セグメントの経常損益の動向を見ると、銀行業及び生命保険業はそれぞれ減少し、グループ全体の経常損益（日本郵政連結決算）に対する両業の合計の割合は、88.3%（平成 30 年 3 月期）から 77.0%（令和 2 年 3 月期）と大幅に減少している。一方、郵便・物流事業は増加し、グループ全体の経常損益（日本郵政連結決算）に対する割合も 4.8%（平成 30 年 3 月期）から 17.3%（令和 2 年 3 月期）と大幅に増加した。

このように日本郵政グループの業績は、依然として銀行業及び生命保険業に

大きく依存しているものの、これに対する郵便・物流事業の貢献度が増している。

ただし、総資産額及び負債額については、銀行業のグループ全体（日本郵政連結決算）に対する割合が令和2年3月期において、それぞれ73.7%、73.8%となっている。また、純資産額については銀行業のグループ全体（日本郵政連結決算）に対する割合が71.4%となっており、日本郵政グループの財政状態は引き続き銀行業に大きく依存している状況にある。

ウ 内部取引

(ア) グループ内の各会社間の取引

グループ内の各会社間の取引等を見ると、日本郵政は日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の3社より、ブランド価値使用料、システム利用料、配当金などを受け取っている。このうち、金融二社の配当金は2,191億円に上っている。このうちゆうちょ銀行の配当金は1,669億円となっており、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の3社の配当金のなかでも突出した金額となっている。一方、日本郵政が株主に対して支払った配当金は2,022億円となっていることから、日本郵政は金融二社から受け取る配当金見合いで大宗の金額を株主に支払っていると見ることができる。

このように金融二社からの配当金は、日本郵政の配当政策に大きな影響を与えている。同社は民営化法に基づき金融二社の全株式の処分を義務付けられているが、処分が進めば同社が受け取る金融二社からの配当金が減少すると見込まれる。

また、日本郵便は、金融二社より、委託手数料（6,185億円）、郵便料金等、土地・建物の賃貸料、シェアードサービス料などを受け取るほか、ユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用として、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構法（平成17年法律第101号）に基づき、金融二社により同機構に拠出された資金のうち2,952億円を交付金として受け取っている。ゆうちょ銀行及びかんぽ生命が支払った委託手数料と拠出金の合計は、それぞれ6,075億円、3,064億円に上っている。

このため、各セグメントの経常収益に占めるセグメント間の内部経常収益の比率を見ると、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の代理店として、それらの金融商品を取り扱うという金融窓口事業セグメントにおけるグループ内部取引の比率は、平成30年3月期は86.0%であり、令和2年3月期は86.9%と高い水準になっている。

エ 中期経営計画の達成状況

日本郵政グループが、平成30年5月に公表した現行の中期経営計画（平成30年度～令和2年度。以下「中計2020」という。）は、AIやIoT等

の新技术の進展、超低金利環境の継続などの経営環境の中で、安定的利益の確保と持続的成長に向けたスタートを図る方針の下で策定された。

当委員会は、前回検証においても、「日本郵政グループ各社においては、その社会的責務や、第4次産業革命の進展など事業を取り巻く環境変化等を十分に踏まえつつ、長期的な視野も念頭に、成長戦略を含め、新中計に基づき、事業を展開していくことを期待したい」と中計2020の達成に向けた取組に対する期待を表明している。

しかしながら、令和2年度の経営目標値と業績予想を比較すると、グループ連結の一株当たりの当期純利益は未達となる見込みである。その原因は、中計2020の期間中、金融面では一貫して厳しい経営環境が継続する中、令和2年3月期の後半以降、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題をはじめとする金融二社の商品・サービスに係る不適正事案が連続し、さらには新型コロナウイルス感染症の拡大により事業環境が厳しさを増したことによるものと考えられる。

各社の動向を見ると、ゆうちょ銀行は連結での当期純利益の目標の2,800億円に対して、令和2年度第3四半期決算の通期業績予想は2,700億円となっている（進捗率は83.8%）。しかし、かんぽ生命は長期に渡る販売自粛による販売費用の減少等により、当期純利益及び一株当たりの当期純利益は増加したものの、保有契約年換算保険料は目標の達成は困難とのことである。日本郵便は連結での営業利益及び当期純利益において、未達となる見込みである。平成30年度及び令和元年度（平成31年度）の実績が令和2年度の経営目標値を連続して上回ったものの、令和2年度の実績予想の落ち込みが著しい。

オ 課題

(ア) 金融業の収益低下への対応と日本郵政グループの「司令塔」としての役割の確立

日本郵政及び金融二社の株式上場以来続いているグループ全体の減収・減益の傾向には歯止めがかかっていない。また、金融業とりわけ銀行業の収益力の低下によりグループ全体の収益力は確実に低下している。今後、金融業の経営環境が引き続き厳しさを増す中、郵便・物流事業をはじめとする銀行業・生命保険業以外のセグメントの収益力を高めていくことが必要と考えられる。

また、受託手数料、ブランド価値利用料、システム利用料、土地・建物賃貸料、シェアードサービス料については、銀行法（昭和56年法律第59号）・保険業法（平成7年法律第105号）に定められたアームズレングスルール等を遵守することが求められており、取引条件等の決定方法等も一定の開示がされていることから、恣意的な変更が行われることは想定できず、日本郵

政の金融二社株式の処分に連動して直ちに減少するものではない。しかし、金融二社の経営環境が厳しさを増す中で、今後も支払水準を安定的に継続していけるかは不透明である。

金融二社は引き続き経営努力によって収益力の向上を図ることが重要であるが、日本郵政・日本郵便も独自の経営努力によって、金融二社との多額の内部取引への依存を減らし、さらには、後述する金融二社株式処分後のビジネスモデルの形成に向けて内部取引を見直していく必要もある。

そのためには、①既存の経営資源を利用して成長を実現する（オーガニック成長）、②他社との提携やM&Aなどを通じて成長を実現する（インオーガニック成長）等の戦略に取り組むことが考えられる。いずれの場合も、新たな収益源を確保するための日本郵政のポートフォリオの入替え、日本郵便の競争力強化、グループのシナジー等の具現化を図るため、積極的な投資等が必要となる。

その前提として、デジタル（ICT）化、資金運用、EC・物流に精通した有能な人材の確保が必要となる。内部人材の育成とともに経営改革に貢献し得る外部の優秀な人材の登用、さらにはその定着を図ることも重要である。

その際には、日本郵政が、グループの司令塔として、将来の収益拡大等に向けた新たなグループ横断的な戦略を進めていくことが期待される。このため、次期中計を適切に実施するとともに、グループとしての総合力の発揮に向けて、司令塔としての役割をより一層果たしていくことが求められている。

(イ) デジタル化・成長分野の構築

「データ駆動型経済」に対応した人工知能（AI）とデータ、IoTの組合せによる「データの利活用」及びデジタル技術の活用をグループ全体で推進するために、中長期的なデジタル投資及び人材投資計画を企画・立案し、実施することが重要となる。

また、金融二社の収益力の低下や日本郵便における郵便物数の減少傾向が顕著となる中、グループとしての新たな成長分野の構築は大きな課題である。このためには、適切なM&Aや戦略的投資が有効であり、トール社の買収や日本郵政キャピタルによる投資等の経験及びリスク回避等の教訓を生かし、日本郵政グループの現在の事業とのシナジーにも留意しつつ、取組を進める必要がある。

(ウ) グループガバナンスの強化

一方、業績不振の要因の一つであるかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題は、組織の縦割り、製販分離構造から生じるグループ各社間の情報連携不足、レポーティングラインの機能不全など、グループガバナンスが不十分であるこ

とが大きな要因である。このため、日本郵政では次の取組を進めてきた。

- ① グループ会社間の連携を強化するため、内部監査、コンプライアンス、オペレーショナルリスク、お客さま満足度の向上といった各種の経営課題に関するグループの連絡会等の新設・充実
- ② グループ会社の経営陣による、グループ運営のための認識を共有する場として活用してきた「グループ運営会議」について、今般の諸問題のような事業子会社の重要事項に関する内容の報告や、グループ経営陣による議論の場として活用するなど、その機能の強化等の実施

今後も日本郵政がグループの司令塔としての役割を確立し、横串機能を発揮し、グループ各社の連携を十分に機能させ、グループガバナンスの強化を図り、グループの理念の共有、健全な事業の推進、リスク管理等を徹底することが重要である。

(エ) 金融二社株式処分後のビジネスモデルの構築

金融二社株式の処分後の日本郵政グループのビジネスモデル（グループ内の金融二社の位置付けを含む。）の方向性は、これまで必ずしも明確に示されていない。将来のビジネスモデルというグループ経営の前提条件が明確でなければ、グループ全体の成長の姿を描くことは難しい。また、日本郵政グループのビジネスモデルは、役職員一人一人が目標を共有して、一致団結してグループの成長に貢献するためにも不可欠である。さらに、コーポレート・ガバナンスはビジネスを統治するものであるから、ビジネスモデルが明確であればガバナンスの構築は容易となるが、同時に、ガバナンスを強化するためにはビジネスモデルの確立が必要である。このようにビジネスモデルとコーポレート・ガバナンスは表裏一体、密接不可分の関係にあるといえる。

このため、日本郵政がグループの司令塔として、金融二社株式処分後の日本郵政グループのビジネスモデルを早期に提示・確立することを求めたい。

(2) 株式処分等

ア 株価の概況

平成30年度に入り、日経平均株価はボックス圏内で推移した後、令和2年3月のいわゆるコロナショックによって大幅に下落したものの、その後は新型コロナウイルスワクチン開発に対する期待もあって反発し、令和3年1月8日にはバブル後最高値を記録するなど、堅調に推移している。これに対して、日本郵政の株価は、一時、下落傾向にあったが、令和2年10月に年初来安値を付けた後は上昇に転じた。ゆうちょ銀行の株価も下落傾向にあり、令和2年9月末には、日本郵政の取得原価の50%を下回り、同社が保有株式の

減損処理を強いられるなど、低迷が深刻⁶であったが、その後は上昇に転じた。

一方、かんぽ生命株式は、平成30年度に入り、横ばい圏内の動きを示しつつも、水準としては株式上場時の売価格を上回る株価を維持しており、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題が明るみに出た平成31年4月末に一旦下落したものの、その後は反発に転じ、令和3年1月には株式上場時の株価を回復した。

イ かんぽ生命株式の売却と株主配当、資本政策等

日本郵政は平成31年4月にはかんぽ生命の株式（171,267,600株、4,496億円）の2次売却を行った（受渡同年4月23日）。この一部（34,596,700株、924億円）は同社がかんぽ生命の自己株式の取得に応じたものである。この結果、同社が保有するかんぽ生命株式は、534,000,000株から362,732,400株に減少し、保有割合（議決権ベース）も89%から64.5%に減少した。

一方、かんぽ生命は、日本郵政及び市場からの約1,000億円の自社株買いを行い、これを消却し配当金負担を軽減した。また、同社は、平成31年1月に劣後債約1,000億円を発行し、負債性資本の調達を行った。これにより、自社株買いに伴う自己資本の減少による財務健全性の低下は中立化された形となっている。さらに、同社は配当金の引上げ（平成29年度68円→令和元年度（平成31年度）76円）を行い株主への利益還元を行った。こうした財務健全性を保ちつつ、資本政策や配当政策を実施してきたことは、負債の増加によるレバレッジ効果もあるとはいえ、同社の株価維持にも貢献しているとみられる。令和3年1月には更に同社は劣後債約2,000億円の発行に踏み切り、財務基盤の強化を図った。

ウ 日本郵政株式及びゆうちょ銀行株式

日本郵政株式については、東日本大震災からの集中復興期間の財源として4兆円程度の売却収入を充てることとされており、これまで2度の売却により累計2.8兆円が確保されている。さらに、令和元年5月に3次売却の主幹事証券会社選定が発表されたが、その後、株価は低迷し、売却は実施されていない。また、ゆうちょ銀行株式についても株式上場以降の売却は行われていない。

エ 課題

日本郵政は、金融二社株式の処分については、具体的なスケジュール・方

⁶ この間のゆうちょ銀行の株価低迷は、①ROEが低いこと、②規制業種を敬遠する傾向にある外国人投資家の保有比率が低いことにあるとの委員からの指摘がある。

法・内容等は未定としながらも、金融二社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「保有割合が50%程度となるまで、次期中計期間のできるだけ早期に段階的に売却していきたい」と表明しており、その後の処分についても、民営化法の規定の趣旨を踏まえ、

- 「① 金融二社の経営状況
- ② ユニバーサルサービスへの影響
- ③ グループの一体性確保
- ④ 当社の資金需要・連結業績への影響
- ⑤ 市場の動向

等を勘案しつつ、検討してまいりたい」としている。

次期中計期間のできるだけ早期に金融二社の株式を50%程度まで売却することに対する明確かつ強いコミットメントを行うことは重要である。金融二社の株式の保有割合が50%以下になれば、金融二社の新規業務規制が認可制から事前届出制に移行し、経営の自由度が増すことから、業績の向上が期待できる。これは、日本郵政グループを取り巻く社会経済環境が厳しさを増す中、貴重な業績向上のための政策となろう。このため、一定の方針の下で処分を進めることが望ましい。

さらに、金融二社の株式処分については、民営化法の規定において、「その全部を処分することを目指し」、「両社の経営状況、ユニバーサルサービス責務の履行への影響等を勘案しつつ」、「できる限り早期に、」処分することが義務付けられている。日本郵政はこの規定に沿って金融二社株式の処分を進めるとともに、処分の時期・量等について説明責任を果たす必要がある。しかしながら、民営化法の成立後約15年が経過したにもかかわらず、日本郵政の保有割合がいまだ高いままにとどまっており、また、その保有割合が50%程度となるまで処分が進んだとしても、移行期間の完了及び全株式処分への道のりは不透明である。日本郵政には次期中計期間において金融二社株式を50%処分した段階で、全株式処分に向けた方針やロードマップを明らかにする取組が求められる。全株式処分に向けた明確かつ強いコミットメントは、新生日本郵政グループが損なわれた信頼を取り戻して再出発する決意の表明となり、内外投資家の再評価につながることに留意すべきである。

(3) 戦略的提携

ア アフラックとの提携

日本郵政とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社は、平成30年12月に資本関係に基づく戦略提携に合意した。この戦略提携は、これまでのがん保険に関する取組について再確認するとと

もに、日本郵政によるアフラック生命の親会社アフラック・インコーポレーテッドへの投資を通じて、アフラック生命のビジネスの成長が日本郵政への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指すものであるとしている。その概要は次のとおりである。

① 資本関係

日本郵政は、アフラック・インコーポレーテッド普通株式の発行済株式総数の7%程度を、信託を通じて取得する。取得から4年経過し、議決権が20%以上となった後、持分法適用によりアフラック・インコーポレーテッドの利益の一部を日本郵政の連結決算に反映させることを目指す⁷。これは、日本郵政によるアフラック・インコーポレーテッドの支配権もしくは経営権の獲得、又は経営への介入を目的とするものではない。

② 新たな協業の取組の検討

がん保険に関する取組に加えて、デジタルテクノロジーの活用、新商品開発における協力、国内外での事業展開や第三者への共同投資、資産運用における協力など新たな協業の取組を検討し、シナジー効果の更なる発揮を目指す。

この戦略提携に基づき、日本郵政は米国株式市場において平成31年4月から令和2年2月にかけてアフラック・インコーポレーテッドの株式(5,230万株)を取得した。

アフラック・インコーポレーテッドは、38年連続の増配実績があり、継続的な自社株買いを実施し、株主への利益還元を積極的に行っている。日本郵政は同社への出資によってこうした利益を享受することが見込まれる。

イ 大和証券との提携

日本郵政及びゆうちょ銀行は、令和元年5月、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて株式会社大和証券グループ本社及び大和証券株式会社と合意し、ゆうちょ銀行と大和証券との間で、投資一任サービス等の新たなコンサルティングサービスの開発の検討を開始した。投資一任サービスとは、投資一任契約に基づき、投資運用業者が顧客から投資判断の全部又は一部を一任されるとともに、当該投資判断に基づき顧客のための投資を行うに必要な売買・管理等までを行うサービスである。この提携に当たり日本郵政は株式会社大和証券グループ本社の株式(3,000万株)を取得した。

⁷ アフラック・インコーポレーテッドでは、定款の規定により、原則として、普通株式を48か月保有し続けると、1株につき10議決権が割り当てられる。

ウ 日本郵政キャピタル

平成 29 年 11 月に設立された日本郵政キャピタル株式会社は、日本郵政グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社に対する投資を実施している。令和 2 年 9 月末時点までの累計で 45 件、約 223 億円の投資を実行⁸した。

エ 楽天との資本・業務提携

日本郵便と楽天株式会社（以下「楽天」という。）は、令和 2 年 12 月、物流 D X を推進し、新たな物流プラットフォームの構築を共創するための物流領域における戦略的提携に向けての合意を発表した。また日本郵政と楽天は、令和 3 年 3 月、資本・業務提携の合意を発表した。

後者の資本・業務提携は、物流、モバイル、D X 等のさまざまな領域での連携を強化すること、また、日本郵政が楽天の第三者割当増資（出資比率 8.32%、出資金額は約 1,500 億円）を引き受けることをその柱としている。

業務提携に関しては、物流領域では、新会社設立を含む物流 D X プラットフォームの共同事業化、R F C（楽天フルフィルメントセンター）の利用拡大及び日本郵便のゆうパック等の利用拡大に向けた、両社の協力・取組等、モバイル領域では、郵便局内のイベントスペースを活用した楽天モバイル株式会社の申込み等カウンターを設置等、D X 領域では、楽天グループから日本郵政グループに対する D X に精通する人材の派遣等を内容とする業務提携を行うこととし、詳細を協議するとしている。

金融（キャッシュレスペイメント、保険等）、E C（物販）領域においても、業務提携を目指して協業を検討するとしている。さらに、両社グループは、これらのほかにも企業価値の向上に資する戦略的な提携について協議、検討するとしている。

また、両社グループは、引き続き、関係の更なる深化の可能性について幅広く検討していくとしている。

オ 課題

新たな成長分野の構築に向けては、M&A や戦略的投資が有効であり、金融二社の株式処分が進んだ後の日本郵政の業務基盤の確立に資するため、これまでの経験から学んだ教訓を生かして、日本郵政グループの現在の事

⁸ 投資先企業と日本郵政グループとの主な協業の状況は次のとおりである。

- CBcloud 株式会社：日本郵便が同社の宅配効率化システムを郵便局に試行導入
- 株式会社 INFORICH：日本郵便の郵便局に、同社の携帯電話バッテリーステーションを設置
- 株式会社ネットスターズ：日本郵便が郵便局のスマホ決済導入に際し、同社のシステムを利用

業とのシナジーにも留意しつつ、入念な事前調査や適正な社内手続を経て実施されることが必要である。業務提携についても、他社との協力の中で、新たな技術やアイデアを得て、革新的な新製品（商品）・サービス、又はビジネスモデルの開発に取り組み、競争力の強化、経営の向上を図ることが求められる。例えば、アフラック生命保険が、商品の提案から契約までをオンラインで完結する非対面のサービスを国内で開始している。また、楽天はECやオンライン金融分野における強力な顧客基盤とノウハウを保有している。

いずれにしても、郵便・物流、金融の各分野における内外事業者との連携を強化するに当たっては、その将来像を見据え、金融二社の全株式処分後の日本郵政グループの経営戦略における位置付けを明確にすることが重要である。

また、日本郵政グループが行う投資・提携戦略は、実効性を伴うものとなるように提携先企業との十分な意思疎通と理解を深め、日本郵政グループの理念、主体性や独自性、そしてとりわけこれまで保持してきた公共性を維持しながら着実に進めることが必要である。これまでの経験や教訓を踏まえて、その投資・提携戦略が日本郵政グループの収益基盤の強化に結びつくとともに、社会的な信頼を損ねることがないように十分に配慮すべきである。

言うまでもなく、業務提携等他の事業者との連携においては、個人情報保護法等の遵守が大前提である。さらに、経済・社会活動のグローバル化及びICTの進展に伴い、個人データの国境を越えた流通が増加しており、個人データが海外において本人の意に反する取扱いがされるおそれに対する不安や懸念を抱く国民が依然として少なくないことに留意する必要がある。このため、単に個人情報保護法や個人データに係る国際的な取極め等の遵守にとどまらず、情報セキュリティの確保にも十分配慮して、業務提携先等と連携しつつ、こうした国民の不安や懸念を払拭するための真摯な取組を求めたい。

(4) 不動産事業

日本郵政は、不動産事業をグループの収益の柱の一つにすべく、平成30年4月には日本郵政不動産株式会社を設立した。これに伴い、グループ外の不動産の共同事業や収益物件の取得等が可能となった。日本郵政から同社に対して、五反田、蔵前、メルパルク（全国11か所）の資産を移管している。

一方、大型物件については、現在、大阪梅田（下層部に商業施設、劇場等、上層部に事務所、ホテルを予定）、東京五反田（下層部にベンチャー企業を支援するシェアオフィス、ホール、上層部に事務所、ホテルを計画）、東京蔵前（事務所、物流施設、住宅等を計画）との大型物件を開発中であり、令和4年度から令和5年度に竣工を予定している。

今後は、新型コロナウイルス感染症や働き方改革の動向など周囲の変化をよく見ながら、かつ不動産事業が第4の柱になるように慎重かつ適時適切に進めていくこととしている。

収益についても、平成29年度以降、順調に売上を伸ばしており、今後は令和9年度にグループ全体で1,000億円弱の営業収益を計画している。

(5) 病院・宿泊事業の経営状況

ア 通信病院の現状と今後の取組、課題

病院事業については、臨床研修医制度に伴う大学医局所属医師不足による医師の引上げ、医師の地域偏在、診療科の需給不均衡等により、医師確保に苦慮しており、そのため医師不足等による患者減少傾向に歯止めがかかっておらず、厳しい経営状況にある⁹。

このような状況の中、地域医療機関との連携や救急患者の受入れの強化等による増収対策、業務の効率化等による経費削減、また、経営改善が見込めない通信病院（平成31年4月富山通信病院、名古屋通信病院、福岡通信病院）を譲渡する等、個々の病院の状況を踏まえた経営改善を進めている。

地域医療や雇用への影響にも配慮し、個々の病院の状況を踏まえ、引き続き、経営改善に向けた取組を期待したい。

イ かんぼの宿の現状と今後の取組、課題

宿泊事業については、民営化以降、赤字経営が続いている¹⁰。

このような状況の中、パック旅行の組成・販売、有料送迎バスの運行、Wi-Fiの全館設置、翻訳機の導入、ホームページの多言語化（英語、中国語、韓国語）といった訪日外国人の利用獲得に向けたサービスの展開、地元ワイナリーと連携したプランの開発、かんぼの宿の駐車場を活用した車中泊サービスの提供といった増収施策を推進したほか、施設の魅力度を高めるための工事等を実施してきた。

また、令和元年度（平成31年度）及び令和2年度には、不採算のかんぼの宿15所（小樽、酒田、郡山、磯部、勝浦、箱根、諏訪、岐阜羽島、富山、浜名湖三ヶ日、竹原、湯田、徳島、別府及び日南）を廃止した。

かんぼの宿は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、大変厳しい経営状況に置かれているが、引き続き、経営改善に向けた不断の研究・努力を重ねていくことを期待したい。

⁹ 平成29年度は48億円、平成30年度は53億円、令和元年度（平成31年度）は33億円の赤字であった。

¹⁰ 平成29年度は29億円、平成30年度は37億円、令和元年度（平成31年度）は63億円の赤字であった。

2 かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築

(1) 日本郵政グループのガバナンス態勢等

ア コーポレート・ガバナンス・コードの実施

東京証券取引所では、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレート・ガバナンス・コード」を定めており、本則市場（市場第一部・第二部）の上場会社には、コードの全原則について実施が求められ、実施しないものがある場合には、その理由を説明することが求められる。日本郵政グループでは、グループ各社がコーポレート・ガバナンス体制を構築するとともに、日本郵政が持株会社としてグループ全体の適切なガバナンスの実現を図るため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定めている。

また、東京証券取引所は上場会社各社のコーポレート・ガバナンスの状況を投資者により明確に伝える手段として、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の開示を上場会社に求めている。この中で日本郵政は、コーポレート・ガバナンス・コードの各原則について、「全て実施している」と報告している。

イ 指名委員会等設置会社の採用

日本郵政グループでは、上場会社である持株会社の日本郵政並びに金融事業会社のゆうちょ銀行及びかんぽ生命の機関設計として、①経営の基本方針の策定等の特に重要な意思決定及び監督とその決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築する、②独立役員を中心とした取締役会並びに指名委員会、報酬委員会及び監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに、経営の意思決定の透明性及び公正性を確保する、③すべてのステークホルダーのみなさまに対して、適切に説明責任を果たし得るコーポレート・ガバナンス体制を実現する観点から「指名委員会等設置会社」を選択しており、取締役会は過半数の社外取締役によって構成するという体制を整えている。

なお、非上場会社である日本郵便の機関設計については、「監査役会設置会社」が採用されている。

ウ 内部統制システムの構築に係る指針

日本郵政グループの内部統制システムについては、日本郵政グループの経営方針にのっとり、業務の健全性・適切性を確保するための態勢の整備に係る「日本郵政株式会社内部統制システムの構築に係る基本方針」を定める

とともに、コンプライアンス、内部監査、リスク管理、情報セキュリティなどの内部統制についてのグループ協定の締結等により、グループ各社に態勢の整備を求めている。

エ 「お客さま本位の業務運営に関する方針」の策定・公表

金融庁が平成 29 年 3 月に公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」は、金融事業者が顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）におけるベスト・プラクティスを目指す上で有用と考えられる原則を定めたものである。

金融事業者が本原則を採択する場合には、顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針を策定し、当該方針に基づいて業務運営を行うことが求められる。自らの状況等に照らして実施することが適切でないと考えられる原則があれば、一部の原則を実施しないことも想定しているが、その際には、それを「実施しない理由」等を十分に説明することが求められる。

日本郵政グループは「郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。」との経営理念を掲げ、顧客本位の業務運営に取り組むとしており、平成 30 年 3 月には、顧客本位の業務運営の更なる推進を図るため「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を制定し公表している。

オ 郵政民営化委員会の意見等

このように、日本郵政グループは、グループ全体の適切なガバナンスの実現を図るため、持株会社である日本郵政がコーポレート・ガバナンス・コードの全てを実施し、取締役会の独立性の確保や指名委員会等の活用など高度かつ透明性の高い態勢を整備するとともに、グループ各社において顧客本位の業務運営に取り組んでいることを対外的に明らかにしている。

しかしながら、現在の日本郵政と金融二社との関係はいわゆる親子上場の関係になるため、もとよりグループガバナンスの不徹底、利益相反、少数株主等一般株主の権利の問題が生じやすい構造になっているとの指摘がある。

当委員会ではこれまで、総合的な検証及びその審議の過程において、保険商品の販売等に関する不適切な取扱い等、こうしたグループガバナンス確保の取組や顧客本位の業務運営が実質的に機能しているのかが疑わしい事案が相次いで報告されたことから、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題が露見する以前から、一貫してグループガバナンスを重視し、日本郵政グループに対して懸念の

表明や注意喚起¹¹を続け、グループガバナンスの確立を求めてきたところである。

(2) かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題

ア かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題の経緯

(ア) メディアによる報道

平成30年4月のNHK「クローズアップ現代+」で、かんぽ生命の保険商品について、郵便局員による高齢者への不適正募集の手口や、過剰なノルマ等の郵便局員の告白についての報道があった。その後、令和元年6月24日の朝日新聞で、顧客に不利な新契約に乗り換えさせる等、不適切な販売を高齢の契約者らに繰り返した疑いがあることが判明したとの報道があった。

(イ) 監督官庁による報告徴求・日本郵政グループによる調査等

令和元年5月、金融庁はかんぽ生命に対して、また、同年6月、総務省は日本郵便に対して、それぞれ不適正募集の現状分析等についての報告徴求命令を発出した。

その後、不適正な乗換契約が多数発生していることが報道されると、日本郵政グループは、同年7月にはかんぽ生命の保険商品の積極的営業の自粛を、同年7月には契約者調査の実施¹²を公表した。

同年8月、総務省及び金融庁は日本郵政に対して、グループ全体のガバナンスの強化、不適正募集調査について報告徴求命令を発出し、同年9月には、金融庁がかんぽ生命及び日本郵便に対する立入検査を開始した。

(ウ) かんぽ生命保険契約特別調査委員会の調査報告

令和元年7月、日本郵政グループは、かんぽ生命及び日本郵便にて判明した顧客に不利益が生じた契約乗換等に係る問題に関する事案の徹底解明と原因究明を行うことを目的に、かんぽ生命保険契約特別調査委員会¹³を設置した。同委員会では、同年12月に調査報告書を、令和2年3月に追加報告書を取りまとめた。

¹¹ 代表的な懸念表明や注意喚起としては、例えば平成29年3月かんぽ生命新規業務認可申請時における「委員会意見」、平成30年5月24日委員会審議、平成31年1月「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証」p20「顧客への適切な説明」がある。

¹² 契約の乗換に関する事案についての調査（特定事案調査：調査対象 約18.3万契約（約15.6万人））及び全契約についての調査（全契約調査：調査対象 約3,000万契約（約1,900万人））を実施。さらに令和2年2月より多数契約等について全契約調査の深掘調査（調査対象 約6.1万人）を実施

¹³ 伊藤鉄男弁護士（委員長：元最高検察庁次長検事）、寺脇一峰弁護士（元大阪高等検察庁検事長）、早川真崇弁護士（元東京地方検察庁特別捜査部検事）の3名で構成

(エ) 監督官庁による行政処分

令和元年12月、総務省及び金融庁は日本郵政に対して、日本郵政株式会社法（平成17年法律第98号）第13条第2項及び保険業法第271条の29第1項の規定に基づく業務改善命令を、日本郵便に対して、日本郵便株式会社法（平成17年法律第100号）第15条第2項、保険業法第307条第1項及び第306条に基づく3か月間（令和2年1月～3月）の業務停止命令及び業務改善命令をそれぞれ発出した。また、金融庁はかんぽ生命に対して、保険業法第132条第1項に基づく3か月間（令和2年1月～3月）の業務停止命令及び業務改善命令を発出した¹⁴。

(オ) 3社長の交代

令和元年12月の総務省及び金融庁による業務停止命令等を受けて、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命3社長¹⁵が令和2年1月に退任し、同年1月6日に3社の新社長¹⁶が就任した。

日本郵政の新社長は同年1月の就任記者会見で「一刻も早く全容を解明して、お客さまの不利益を解消し、二度とこのようなことを起こさないような再発防止策を講ずるとともに、一步一步信頼を回復していかなければならない」と思っております。そのためにも、グループ役員、社員全体できちん

¹⁴ 行政処分において認定された事実（金融庁の行政処分の際の公表資料より）

○契約の乗換えに関する事案（日本郵政グループが「特定事案」として調査したもの）

- ・契約の乗換えに際し、契約者に対して「一定期間解約はできない」「病歴の告知があっても加入可能」などの事実と異なる説明を行ったこと等により、契約の重複による二重払いや無保険期間の発生等の不利益を顧客に生じさせるなど、保険業法第300条第1項に違反するものが少なくとも67件認められた。
- ・契約の乗換えに際し、契約者に対して「自分の営業成績のために解約を遅らせてほしい」などの依頼を行い、契約の重複による二重払い等の不利益を顧客に生じさせるなど、社内ルールに違反するものが少なくとも662件認められた。

上記に加えて、法令や社内ルールへの抵触如何にかかわらず、不適正な募集行為により顧客に契約を締結させ、顧客に不利益を生じさせた。

○「特定事案」以外にも、次のような不適正な募集行為の可能性のある類型の存在が認められた。

顧客の意向に沿わず、

- ・多数回にわたって契約の消滅・新規締結が繰り返されている類型
- ・多額の契約が締結され、高額保険料が発生している類型
- ・既契約が解約され、既契約とは異なる被保険者で新契約が締結されている類型
- ・既契約が解約され、既契約とは異なる保険種類（年金から保険など）での新契約が締結されている類型
- ・既契約の保険期間が短縮され、短縮されてから短期間のうちに、新契約が締結されている類型

さらに、実際には、節税効果が見込めない保険商品であるにもかかわらず、社内研修資料において、募集人に対して、相続税対策として顧客に説明・販売することを慫慂しているなど、不適正な募集行為を助長しかねない実態が認められた。

なお、無効・合意解除等となっている契約が多数認められたが、これらの中には結果的に顧客に不利益が生じていない、または僅少ではあるものの、不適正な募集行為により、顧客の意向に沿わない契約が締結されているものが含まれているおそれがある。

¹⁵ 長門正貢日本郵政社長、横山邦男日本郵便社長、植平光彦かんぽ生命社長

¹⁶ 増田寛也日本郵政社長、衣川和秀日本郵便社長、千田哲也かんぽ生命社長

と危機感を共有し、緊張感を持ち、やるべきことに取り組む必要がございます。」と述べた。

(カ) J P改革実行委員会の設置

令和2年4月、日本郵政グループは、J P改革実行委員会¹⁷を設置した。同委員会は、かんぽ生命の保険商品の不適正な保険募集等に関する業務改善計画の進捗状況の確認や日本郵政グループが実施する信頼回復に向けた各種取組の有効性や十分性について検証を行っている。

(キ) かんぽ生命の保険商品と投資信託の横断的な販売についての対応

令和2年7月、日本郵政グループは、複数の商品にまたがる顧客の苦情を調査した結果、かんぽ生命の保険商品と投資信託の同一の顧客に対する不適正な販売の可能性があることが認められたこと¹⁸を公表し、今後の顧客対応や改善に向けた取組について発表した。

(ク) 日本郵政グループによる業務改善計画の策定・公表等

前述の業務改善命令に基づき、日本郵政グループは、令和2年1月に、適正な営業推進態勢の確立、適正な募集管理態勢の強化、正確な情報把握に基づくガバナンスの強化を内容とする業務改善計画を策定し、総務省及び金融庁に報告の上で公表した。

また、かんぽ生命及び日本郵便は、契約者調査を実施した結果、不適正な募集行為が認められた契約について、契約復元等の対応を行ったほか、令和2年7月から不適正募集問題に関与した募集人や管理者の処分¹⁹を行っている。

日本郵政グループは、業務停止命令期間が終了した令和2年4月以降も、かんぽ生命の保険商品の積極的営業の自粛を継続していたが、同年10月5日から、いわゆるお詫び行脚としての「信頼回復に向けた業務運営」を開始した。

さらに、令和3年2月からは、かんぽ生命は、直営店²⁰の既存顧客や説明の要望があった顧客に対して営業活動を再開し、同年4月からは郵便局²¹に

¹⁷ 山内弘隆一橋大学経営管理研究科特任教授（座長）、梶川融太陽有限責任監査法人代表社員会長、野村修也中央大学法科大学院教授、増田悦子全国消費生活相談員協会理事長、横田尤孝弁護士との5名で構成

¹⁸ 例えば、かんぽ生命の保険商品を解約し、その返戻金をもとに分配型投資信託を購入し、その分配金を新たに加入したかんぽ生命の保険商品の保険料の支払いに充てていた顧客から、投資信託の分配金が減少し、かんぽ生命の保険商品の保険料を支払うことができなくなったという苦情があり、投資信託の分配金が定額で、かんぽ生命の保険商品の保険料を支払うことができるという誤った説明や、保険契約の内容が顧客の意向に沿っていない取引の可能性があった。

¹⁹ かんぽ生命が実施した募集人資格に係る処分は「業務廃止148人」、「1か月から6か月の業務停止1,015人」、「2週間または3週間の業務停止1,554人」。日本郵便が実施した人事処分は「募集人の懲戒処分2,269人」、「当時の管理者の懲戒処分686人」（いずれも令和3年3月19日時点）

²⁰ 主に法人契約の保険商品の取扱いを行っている。

²¹ 主に個人契約の保険商品の取扱いを行っている。

において、信頼回復に向けた業務運営を継続しつつ、金融商品の営業活動を再開するとともに、かんぽ生命直営店においても、新規顧客に対する営業活動を再開した。

イ かんぽ生命保険契約特別調査委員会により指摘された事項

かんぽ生命保険契約特別調査委員会の調査報告書では、「当該不適正募集問題は、郵政民営化以前から、様々な対策の網を潜り抜け、伏流水のように存在し続けてきた。8か月間に及ぶ調査によっても調査全体が完了していないこと自体、不適正募集問題の深さと広がりを示していると考える。

このように、郵政民営化以前から今日に至るまで、不適正募集が存在し続けてきたのは、その時々を経営陣が、不適正募集の実態をよく把握できなかったために、これを根絶させるに足る対策をとり得なかったからである。

日本郵政グループでは、不適正募集の実態を正確に把握するための態勢が十分ではなかった。担当部署においては、不適正募集の実態把握につながり得る情報が活用されておらず、担当部署から経営陣に対しては、不適正募集の実態把握に資する十分な情報が報告されていなかった。そのため、不適正募集の実態把握に至らず、適切な対応を取ることができなかったのである。」とし、次のような原因分析や問題点を指摘している。

(ア) 不適正募集の発生につながる直接的な原因

- ① 募集人の一部には、モラルに欠け、顧客第一の意識やコンプライアンス意識が低く、顧客の利益よりも自己の個人的な利得等を優先させる者が存在していた。それにもかかわらず、このような不適正募集のリスクの高い募集人に対して、実効的な研修や教育、指導等の取組を組織的に行ってこなかった。
- ② 郵便局等の営業目標達成のために、高実績者である募集人に依存せざるを得ない状況の中で、上司等が募集品質に問題がある募集人を厚遇してきたため、販売実績を上げる手段として不適正募集が黙認されるという風潮が形成され、不適切な勧誘の手法を含めた不適正募集の手法が各地に伝播していった。
- ③ 高実績者ではない募集人についても、自身の所属する郵便局等の営業目標達成を理由に不適正募集を行うことが正当化される風潮が形成されていた。
- ④ 販売実績を上げるための自主的な勉強会等を含め、不適正募集の手法が共有される機会が存在しているにもかかわらず、これに対する適切な対応が講じられてこなかった。

(イ) 不適正募集を助長した要因

- ① 営業目標必達主義を背景とした、厳しい営業推進管理が行われていた。

- ② 新規契約の獲得に対する直接的なインセンティブを付与する募集手当など、新規契約獲得に偏った手当等の体系となっていた。
- ③ 営業目標の設定及び配算の結果、一部の募集人に対して達成困難な営業目標が課されていた。
- ④ かんぽ生命の貯蓄性保険商品の販売が困難となりつつある中で、保有契約数の底打ち・反転のために、高齢者を主な顧客層とする経営目標の設定と実現に向けた営業推進管理自体が不適正募集を助長した。
- ⑤ 不適正募集の疑いを生じた募集人に対して、徹底的な調査とこれを踏まえた厳しい不祥事件・不祥事故判定や処分等が行われてこなかった。
 - a. 募集人の自認に過度に依存した事実認定を行っていた。
 - b. 募集人や管理者に厳しい処分等の制裁が課されていなかった。

(ウ) 不適正募集を防止できなかった構造的要因

- ① 不適正募集を抑止する態勢の整備が不十分であった。
 - a. 申込関係書類審査のしつこりや引受しつこりに不適正募集を防止するためのしつこりや仕組みが組み込まれていなかった。
 - b. 不適正な乗換契約を含め、顧客に不利益を生じさせるおそれのある保険募集を未然に防止するためのツールとしての契約者情報等の管理システムの整備が不十分であった。
 - c. 不適正募集に係る社内ルールに不備があり、その潜脱を招いた。
 - d. 製販分離体制の下で、委託元保険会社であるかんぽ生命による委託先代理店である日本郵便に対するコンプライアンス上の統制が脆弱であった。
- ② 顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の実態が長期間にわたって把握されてこなかった。
 - a. 顧客の苦情等を含め不適正募集の疑いに係るリスク情報がもたらされても、リスク感度の低さに起因し、これらの情報が問題点等の発見に生かされず、矮小化された結果、問題の本質解決がなされず、実態把握の遅れにつながった。
 - b. かんぽ生命の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢に不十分な点があり、顧客に不利益を与える乗換契約等の不適正募集の兆候を発見できなかった。
 - c. 顧客に不利益を与える乗換契約等を含め、不適正募集の実態把握につながる現場の声が経営層に届かない組織風土となっていた。

(エ) 乗換契約に関する特有の原因

- ① 条件付き解約制度及び契約転換制度等が導入されてこなかった。

- ② 乗換契約の募集に係る社内ルールに不明確な点があったため、形骸化や潜脱を招き、適切な運用がなされていなかった。
- ③ 高齢者募集や多数契約募集など他の類型への対策が優先されたため、不適正な乗換契約への抜本的な対策が遅れた。

(オ) かんぽ生命の保険商品の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢の問題点

- ① 第一線である事業部門である郵便局の募集現場における不適正募集の防止に向けた管理態勢が不十分であった。
- ② 第二線である管理部門に対するけん制が不十分であった。
- ③ 第三線である内部監査部門による検証も不十分であった。
- ④ 事業子会社のコンプライアンス・リスクに関する情報が、日本郵政に適時にもたらされる態勢が構築されていなかった。

(カ) 日本郵政グループのガバナンスに係る問題点

- ① かんぽ生命のガバナンスの問題点
 - a. リスク感度の低さに起因し、リスク事象を探知した際、根本原因の追究と抜本解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であった。
 - b. 縦割り意識に起因する部門間連携不足と情報伝達の目詰まりが生じていた。
- ② 日本郵便のガバナンスの問題点
 - a. 重層的な組織構造の中で、郵便局の現場で発生している不適正募集の実態の把握ができていなかった。
 - b. 日本郵便において、金融コンプライアンスの要請に適切に対応する体制が構築されていなかった。
 - c. コンプライアンスを狭義の法令違反と捉え、顧客本位の観点から、かんぽ生命の保険募集に求められる対応がなされていなかった。
- ③ 日本郵政のガバナンスの問題点
 - a. 持株会社としての日本郵政が果たすべき役割やグループガバナンスの在り方について、全役員のコセンサスが得られていなかった。
 - b. グループの企業価値を毀損するおそれのある情報の共有等に関するルールが明確でなかったことから、不適正募集の実態に関する情報が不足していたため、必要な対策を講ずることができなかった。

ウ 監督官庁による行政処分で指摘された事項

- ① かんぽ生命
 - a. 過度な営業推進態勢

営業目標として、乗換契約を含めた新規契約を過度に重視した不適正な募集行為を助長するおそれがある指標を使用し続けた上に、経営環境の悪化により、営業実績が振るわないことが想定されるにもかかわらず、具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標を日本郵便とともに設定してきた。

b. コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

事故判定やその調査において、顧客に不利益が生じている場合であっても、契約者の署名を取得していることをもって顧客の意向に沿ったものとみなし、募集人が自認しない限りは事故とは認定せず、不適正な募集行為を行ったおそれのある募集人に対する適切な対応を行わず、コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土を助長した。

c. 脆弱な募集管理態勢

日本郵便の営業現場における募集活動の実態、募集人の営業目標や営業手当の状況、営業成績が優秀な者（以下「成績優秀者」という。）に対する表彰の状況、各種研修の内容等を把握せず、委託者として保険代理店である日本郵便に対して、適正な募集管理態勢の構築に必要な指示を行ってこなかった。

また、第二線である募集管理統括部及びコンプライアンス統括部、苦情対応部門等に加え、日本郵便の営業現場を指導する支店パートナー部などに十分な人材配置を行っていないなど、業務の適切性を確保しうる募集管理態勢を整備してこなかった。

さらには、日本郵便との間で十分な連携を図ることなく、適時に実効性の高い施策を実行してこなかった。

d. ガバナンスの機能不全

苦情、ありがとうコール（契約を締結した顧客に対する電話による事後的な意向確認）、多数契約の分析などに加え、メディアの報道や当局的ヒアリング等により不適正な募集行為の端緒を把握していたにもかかわらず、十分な実態把握を行わず、営業活動に影響が生じることを懸念し、抜本的な改善を図ってこなかった。

② 日本郵便

a. 過度な営業推進態勢

かんぽ生命とともに具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標を設定した。

さらに、地域の状況や営業現場の実力を十分踏まえることなく募集人に目標を割り当て、加えて、郵便局が募集人に対し目標の上乗せを行うことなどにより、募集人にとって過大な目標を設定してきた。

また、乗換契約も含めた新規契約を過度に重視した営業手当の支給体系を維持してきた。

b. コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

募集人に対して、募集品質の維持・向上や保険営業に必要な知識の付与のための研修・指導を十分に行ってこなかった。

また、成績優秀者に対しては、募集品質を実質的に問わずに人事上評価し、表彰を与える一方、目標未達者に対しては懲罰的な研修や強度の叱責が恒常化している状況を是正してこなかった。

こうしたことを通じ、コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土を助長した。

c. 脆弱な募集管理態勢

第一線である郵便局・支社・本社の営業部門及び第二線であるコンプライアンス統括部や募集品質改善部等のいずれにおいても、規模・特性に見合った募集管理態勢を整備してこなかった。

中でも、第一線での管理者は営業推進に注力するあまり、形式的なチェック機能しか有しておらず、第二線は外形的な法令違反や社内ルール違反のみを自らの基本的な守備範囲と捉え、保険代理店として主体的な管理機能を果たしていなかった。

d. ガバナンスの機能不全

部門間で情報共有・連携が十分行われず、保険募集の実態が経営陣に報告されないなど、組織運営におけるコミュニケーションの不全を是正せず、営業現場の実態を把握してこなかった。

また、かんぽ生命による募集品質向上に向けた取組やメディアの報道等により不適正な募集行為を認識する端緒があった後も、十分な実態把握を行わず、抜本的な改善を図ってこなかった。

取締役会等においても、かんぽ生命から受託している保険商品の募集管理態勢や募集品質のみならず、かんぽ生命が平成29年より開始した募集品質向上に向けた一連の取組についても、乗換問題がメディアの報道等により広く取り上げられるまで議論を行わなかった。

③ 日本郵政

a. グループガバナンスの機能不全

コンプライアンス委員会では、かんぽ生命及び日本郵便において不適正な募集行為が行われている端緒を把握していたにもかかわらず、十分な実態把握や対応を両社に対して指示してこなかった。

また、代理店手数料や営業目標の設定、募集品質の改善に向けた体制の構築や対策の策定等、かんぽ生命と日本郵便の両社にまたがり、募集

品質に重要な影響を与える経営戦略の決定や内部統制の構築について、保険持株会社としての統括・調整機能を果たしてこなかった。

加えて、メディアによる報道や当局による報告徴求命令があったにもかかわらず、保険持株会社としてグループ各社を主導した対応を適切に行ってこなかった。

さらには、令和元年9月以前の営業自粛・再開については、経営上の重要な判断であるにもかかわらず、取締役会等に諮ることなく各社長間で非公式な会合で意思決定を行った。

b. グループコンプライアンスの不徹底

経営理念として「お客さま本位」「コンプライアンスの徹底」を掲げているにもかかわらず、グループ各社において、顧客の利益や経済合理性を顧みない契約が広がっていること、コンプライアンスについては形式的に法令や社内ルールを遵守すれば良いとする考え方が広がっていること、などの実態を把握しておらず、経営理念をグループ内に浸透させてこなかった。

エ 日本郵政グループの業務改善計画に基づく対応

日本郵政グループは、業務改善計画をグループの最重要課題と位置付けており、全役職員が一丸となって取り組むとしている。

業務改善計画に基づく主な施策の進捗状況は次のとおり。

I 適正な営業推進態勢の確立

- ① お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し
 - a. お客さま本位の業務運営に向けた行動規範の策定【令和2年4月に勧誘方針を改正】（かんぽ生命）
 - b. お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成・募集の基本方針明確化【令和2年4月に募集の基本方針を改正】（日本郵便）
- ② 「かんぽ営業スタンダード」の策定
お客さま本位の理念を反映させた勧誘方針に基づくかんぽ営業の行動原則を「かんぽ営業スタンダード」として定義【令和2年2月策定】（かんぽ生命）
- ③ お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透
 - a. 「かんぽ営業スタンダード」に基づく研修【令和2年2月に研修を開始し、現在も継続的に研修を実施中】（かんぽ生命）
 - b. お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成・金融コンサルティングに必要な知識・スキル向上研修【令和2年3月実施】（日本郵便）
 - c. 管理者に対する研修体系等の見直し【令和2年3月実施】（日本郵便）
 - d. 総合的なコンサルティングの推進に向けた体制整備【令和2年4月

実施】（日本郵便）

- ④ 営業目標等の体系の見直し
 - a. 適正な営業目標の設定【令和2年度はお客様の信頼回復を最優先で行うため、フロントラインに対して営業目標の設定は行わない】（かんぽ生命）
 - b. 営業目標等への募集品質観点の反映【次期営業目標設定時に反映予定】（日本郵便）
 - c. 人事評価と処遇【令和2年4月、窓口及び渉外社員等の人事評価について、募集品質の評価項目及び評価基準を新設】（日本郵便）
 - d. 乗換契約（転換類似）への対策【令和2年4月実施】（かんぽ生命）
 - e. インセンティブ施策【令和2年度は営業目標を設定しないため、令和3年度の営業選奨は実施しないことを決定】（日本郵便）
- ⑤ 保障見直しの仕組みの改善（かんぽ生命）
 - a. 条件付解約等制度【令和2年1月導入】
 - b. 契約転換制度【令和3年4月導入】
 - c. お客様の保障ニーズに応えるための商品開発【保険期間を延長した普通定期保険及び特別養老保険の取扱いを令和3年4月開始】

II 適正な募集管理態勢の強化

第一線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）

- ① お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施
 - a. チェック機能（かんぽ生命）

申込手続コールセンターによる意向確認及び解約等手続コールセンターによる解約等の意向確認の実施【令和2年1月実施】、募集事前チェック機能の対象拡大、郵便局管理者による全件チェックの対象拡大及び引受審査時における合理性審査の対象拡大【令和2年4月実施】、事後チェック（ありがとうコール、レター）の見直し【令和2年10月実施】
 - b. お客様情報の高度化【令和2年4月実施、同年10月機能追加】（かんぽ生命）
 - c. 営業活動記録簿の記載項目見直し【令和2年1月実施】（日本郵便）

第二線（本社等）

- ① 適正な募集管理のための体制等の強化
 - a. 日本郵便支社における保険募集管理態勢の強化【令和2年4月に組織改正を実施】（日本郵便）
 - b. 保険募集品質の管理態勢の検証【新型コロナウイルス感染症の影響により、休止していた検査等を令和2年7月から再開】（日本郵便）

- c. かんぽ生命本社の機能の見直し【令和2年4月改正】（かんぽ生命）
 - d. かんぽ生命本社における第二線による施策の効果検証【令和2年3月に募集チェック態勢について検証し、改善策を策定】（かんぽ生命）
 - e. かんぽ生命支店の機能の見直し【令和2年10月改正】（かんぽ生命）
 - f. エリアインストラクターへの指導強化、役割の見直し【令和2年8月にエリアインストラクター制度を廃止し、郵便局社員等の育成を専門に担う人材育成専門役制度を新設】（かんぽ生命）
 - g. 苦情等の検知・発生原因の深堀分析
同種同構造の事案を検知し、横展開調査を実施する体制を構築【令和2年3月実施】、募集態様に問題が疑われる苦情の検知に関し、人工知能搭載ソフトウェアの導入を決定し、人工知能を活用した分析体制を構築【令和3年3月実施】（かんぽ生命）
- ② 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制
- a. 事故判定・処分基準の厳格化等【令和2年3月改正】（かんぽ生命）
 - b. 特定事案調査に係る人事処分【第1弾処分：令和2年7月29日、第2弾処分：同年8月26日、第3弾処分：同年10月28日、第4弾処分：同年12月14日、第5弾処分：令和3年3月24日】（日本郵便）
 - c. 募集状況の録音・保管【令和2年8月から全コンサルタントに展開】（かんぽ生命）

第三線（内部監査部門）

- ① 内部監査部門の強化
- a. 監査委員会による内部監査部門への関与の強化【令和2年3月関連規程改正】（かんぽ生命）
 - b. 監査委員会の機能強化【令和2年2月実施】（かんぽ生命）

Ⅲ 正確な情報把握に基づくガバナンスの強化

- ① PDCAサイクルの徹底
- a. 消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口の設置【令和2年8月設置】（日本郵政）
 - b. 「日本郵政グループ社員 業務相談窓口」の新設【令和2年2月設置】（日本郵政）
 - c. 金融営業専用の社外通報窓口の新設【令和2年3月設置】（日本郵政）
 - d. 社員の声の把握の充実
かんぽ目安箱【令和元年12月設置】、役員ダイアログ【令和2年2月から開始】（かんぽ生命）
 - e. 内部通報制度の拡充【令和2年7～9月に研修実施】（日本郵便）

f. 内部通報窓口の情報共有【令和元年10月から実施中】（日本郵政）

※ なお、内部通報制度については、令和3年1月29日に、J P改革実行委員会において、日本郵政グループの内部通報窓口その他各種相談窓口等の仕組み及び運用状況等に係る検証の結果について報告がなされ、次のような改善策の提言が行われた。

- i. 内部通報窓口等に寄せられた社員の声の意識について各社の役員の共通認識を形成するとともに、制度に対する信頼回復に向けた改善策を着実に実行すること
- ii. 社員が安心して声を届けることができる高い利便性と堅牢なセキュリティを備えた「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を構築すること
- iii. 通報者・相談者保護の徹底と調査・是正措置の適正を確保するために中立・公正な外部専門チームが通報・相談対応を行う仕組みを設け、記載のプラットフォームの中で幅広く通報・相談等を受け付けるようにすること
- iv. 通報者探しや不利益取扱いなど、通報者・相談者保護に反する疑いのある行為についての通報・相談を専門に扱う社外窓口を設置すること
- v. ハラスメント事案の相談対応及び調査態勢を強化すること
- vi. グループ各社が、内部通報窓口等の仕組み及び運用状況等について定期的に点検・評価を受け、所要の改善を図る仕組みを構築すること

これを受けて、日本郵政グループでは、内部通報制度の改善計画を迅速に策定し、日本郵政で一元管理を行いながら、定期的に同委員会に報告し評価を受け、実行性を担保したいとしている。

② 各社及びグループのガバナンスの強化

- a. 取締役会の運営における「審議」の新設等【令和2年3月関連規程改正】（かんぽ生命）
- b. 重要事項に係る意思決定プロセス
グループ運営のルールに関する覚書の改定【令和2年3月改定】、委員会、連絡会等の新設・充実【令和元年12月設置】（日本郵政）
- c. ガバナンス機能の発揮
「グループ運営会議」の機能強化【令和元年12月から実施】、日本郵政における営業・業務に関する機能強化【令和2年1月から実施】（日本郵政）
- d. グループコンプライアンス委員会の設置【令和元年10月設置】（日本郵政）
- e. 日本郵政のコンプライアンス委員会における意見等のフォローア

ップ【令和元年12月から実施中】（日本郵政）

- f. 日本郵政による郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施【令和2年1月から実施中】（日本郵政）
- g. グループ内部監査連絡会議等の充実【令和元年11月から実施中】

③ 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表

- a. トップメッセージの発出【令和2年9月実施】（日本郵政）
- b. 改善策の進捗管理及びお客さま本位の業務運営の実現に向けた取組【JP改革実行委員会を令和2年5月、9月、10月、12月、令和3年3月に開催し、業務改善計画（改善策）の進捗状況を検証中】（日本郵政）
- c. 経営理念浸透のための取組【令和2年8月実施】（日本郵政）

※ なお、各社及びグループのガバナンスについては、令和3年3月5日のJP改革実行委員会において、「日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点について」が公表され、次のような改善策の提言が行われた。

- i. グループ各社の取締役（社外取締役を含む。）が一堂に会する形で、3つの論点（①分権化と集権化、②コングロマリット・デイスカウントの防止策、③グループ全体での事業ポートフォリオの定期的な見直し）について徹底的に議論し、グループ設計の方針を早急に決定すべきである。
- ii. 日本郵政及び各子会社において、社長に関するサクセッション・プランと評価基準を策定するとともに、指名委員会や報酬委員会の機能を発揮させるための方策を検討すべきである
- iii. 日本郵政においては、グループ各社との間でリスク管理やコンプライアンスに関する連絡会議等を実施しているが、そうした監視・監督型の関与に加え（それを単なる報告会に終わらせず、より実効性のある監視・監督に高めていくと同時に）、一体運用型をどのように取り入れるかを、金融規制をも踏まえながら早急に検討すべきである。
- iv. 各子会社における「一線」のリスク・オーナーシップの確立と「二線」の強化を目的として、日本郵政が、グループ全体の人材育成・キャリアパス・研修プログラムなどを総点検し、早急に改善を図るべきである。
- v. 内部監査（三線）の高度化に向けたグループ全体のプロジェクトを立ち上げるべきである。

(3) 日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題

前述のかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題は、単にかんぽ生命や日本郵便の営業現場における勧誘手法に問題があったということだけではない。これは、日本郵政グループの組織風土、組織構造を含むグループの組織の在り方全体に関わる問題である。日本郵政グループの各社の代表取締役をはじめとする経営陣、管理者、現場に至るまでの全ての役職員がこのことを真摯に受け止め、このような問題を二度と起こさないようにするため、グループのガバナンス改革に徹底的に取り組む必要がある。そして、顧客のため良質なサービス・商品を提供するという基本を徹底することで、顧客からの信頼を取り戻さなければ、日本郵政グループの未来はないということをして全ての関係者が切実に認識する必要がある。

日本郵政グループは、監督官庁による行政処分を踏まえて策定した業務改善計画を着実かつ誠実に実施して、次のようなガバナンス態勢の再構築に向けた取組を徹底して行い、顧客に信頼される企業に生まれ変わる必要がある。このことは、日本郵政グループの今後の成長戦略の大前提となるものである。

日本郵政グループでは、これまで監督官庁による様々な行政対応を受けながら業務改善計画を実行しているが、いまだ緒に就いたばかりである。特に、コーポレート・ガバナンスの強化や顧客本位の業務運営を同グループのような巨大組織全体に浸透させることは、容易ではないと思われる。この点については、今後も監督官庁において、指導・監督を徹底することが求められる。当委員会においても、適切に注視し、必要に応じて意見を表明していくことも含めたフォローを行うものとする。

ア 顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成

日本郵政グループは、目先の営業成績にこだわるのではなく、顧客のため良質なサービス・商品を提供するという基本を徹底するということが、顧客の信頼を得ることになり、結局は企業の発展につながるということを十分に認識するとともに、顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成に、経営陣、管理者、現場に至るまでの全ての役職員が組織内の信頼関係の回復に努め、一丸となって取り組む必要がある。

そのためには、経営陣が、顧客本位の理念を明確な経営理念として確立し、それを実質的なものとするために、できるだけ具体的な行動規範、マニュアル等で明確化し、それを不断に見直していくことが必要である。その上で、あらゆる場面において顧客本位の行動が徹底できるよう、適切な研修等を行い、全役職員の意識改革に取り組むべきである。

かんぽ生命及び日本郵便は、今回の不適正募集の再発防止のために、役職員に対する調査及び懲戒等の処分を行ったが、長期に渡る販売中止の過程に

において、総体的に社員の士気の低下は否めない。これに対して、日本郵便の社長自らが地方の支社にも赴き、社員との直接的な対話も行ったことは改革の理念の浸透に一定の効果があると思われる。しかしながら、同時並行して、日本郵便の支社、かんぽ生命の支店の管理職においては、グループ各社の社長はじめ幹部に代わって、これまでの対応を反省し、現場の社員との信頼関係に基づく組織風土の再構築をしていくことが必要である。日本郵便の支社、かんぽ生命の支店、各郵便局の現場における管理職と最前線の社員との信頼関係の確立なくして、経営改革は進まない。

イ グループ全体での顧客本位の業務運営の確立・コンプライアンスの徹底

日本郵政グループは、顧客本位の業務運営を確立し、コンプライアンスを徹底するため、営業目標の設定に当たっては顧客本位の業務運営が確保されるよう適切なものとする必要がある。

また、顧客本位で業務を行い、コンプライアンスを遵守している者が適切に評価されるよう、人事評価や給与体系（営業手当や基本給を含めた全体）の仕組みについても適切に配慮がなされることが必要である。社員が、士気を高く持ち、倫理感を堅持しながら、顧客本位の活躍をすることが正当に評価され、最適な営業手当を支給される制度の確立は、優れた社員の勤続を支え、次代の組織運営の責任を担う人材の確保にもつながるものである。

そして、サービスや商品、業務プロセスについても、顧客ニーズに合った顧客本位のものとなっているか、コンプライアンスの遵守を確保し促すものとなっているかについては、不断に見直すことが求められる。

ウ グループ会社間の連携を含むグループ全体のガバナンス機能の抜本的強化

顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土が確保され、顧客本位の業務運営の確立とコンプライアンスの徹底が機能するためには、グループ全体のガバナンス機能の抜本的強化が必要不可欠である。

まず、不適切な行為を防止し、また、それが行われないようけん制するため、現場、日本郵便の本社、かんぽ生命の支社等の管理部門、内部監査部門のそれぞれにおいて、重層的なチェックが的確に行われるよう、適切かつ十分な体制を整備することが求められる。現在の日本郵政グループでは、かんぽ生命が保険会社、日本郵便が保険代理店という立場で営業活動を行っているが、今後は、このような体制であっても、営業活動に対する十分な管理監督が行われるよう、適切な体制を構築するとともに、その在り方についても不断に見直すことが求められる。さらに、持株会社である日本郵政はグループ全体のガバナンスに責任を負うものであることを改めて強く認識し、グル

ープ内でのコンプライアンス確保が実質的に機能しているか否かについて絶えず確認し、必要な体制の強化その他の適切な対応を図ることが求められる。

また、このような体制が適切に機能するためには、グループ全体の風通しの良さが確保されることが極めて重要であり、顧客の苦情や社員の声が迅速に経営陣に届き、それが適時適切な改善プロセスにつながるように、必要な仕組みを確立する必要がある。今回のかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題については、早い段階でメディアによる報道があったにもかかわらず、日本郵政グループの経営陣はそれらを真摯に重要な事案として受け止めることがなく、早期に適切な対応が行われなかった。このため、その後も多くの問題が生じ、重大な事態が現在に至るまで続くこととなった。日本郵政グループの経営陣においては、コーポレート・ガバナンスに関する報告書等による情報開示を充実するとともに、株主はもとより、顧客、消費者団体等の外部の声に真摯に耳を傾ける機会を設け、経営陣や取締役会への報告経路を確保することにより、適切な情報が迅速に届くような態勢を整備する責任があることを強く再認識する必要がある。

さらに、ガバナンスの強化においては、グループ各社の社外取締役の役割も極めて重要であり、各社において社外取締役が適切な役割を果たすためには、社外取締役に必要な情報が適切に提供され適切な議論が行われ、執行部においてはそれを真摯に受け止めて適切な対応を行うことが求められる。同時に、社外取締役においても自身がそのような重大な役割を担っていることを自覚し、日本郵政グループの適切なガバナンス確保のためその任務を果たすことが求められる。

3 グループDXを中心とする新たな成長戦略

(1) 中計2020におけるデジタル化推進の取組

日本郵政グループは、平成30年度から中計2020に基づき、厳しい環境の中での安定的利益の確保と、持続的成長に向けて事業展開に取り組んできた。この中計2020では、各事業分野におけるデジタル化の推進等の取組として、郵便・物流事業では、AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用、銀行業では、スマホ決済などの決済サービスの充実、生命保険業では、AI、ビッグデータを活用したQOL²²向上に資する新サービス等の展開など、デジタル化やIoT活用等を掲げており、これらの計画を踏まえて、国民・利用者の利便の向上と、生産性向上・省力化等のための活用の大きく2つの方向性により取組を進めてきた。

こうした取組については、前回検証時²³において、日本郵政グループ・日本郵政に対する今後の期待の中で、中計2020に基づく事業展開に併せて、IoT、ビッグデータ、AI等への対応を含むグループ全体としてのデジタル戦略の策定等への期待を示していたところであるが、これまでは各社ごとの取組が中心となっていたことから、今後はグループ全体としての取組が求められている。

ア 利用者利便の向上

(ア) 日本郵便の取組

日本郵便では、利用者利便の向上のための取組として、平成28年にサービスを開始したデジタルメッセージサービス（MyPost）について、令和2年10月から開始された確定申告等における控除証明書の電子化への対応を図ったほか、マイナンバーカードの普及促進に向けた協力として、希望する自治体に対する郵便局スペースの貸与やマイナポイント利用に必要な「マイキーID²⁴」の設定用端末設置等の協力等にも取り組んできた。

(イ) ゆうちょ銀行の取組

ゆうちょ銀行では、顧客の利便の向上の観点から、令和元年5月よりスマートフォンを利用した決済サービスの「ゆうちょPay」を、同年7月よりゆうちょダイレクトにおけるログイン時の生体認証（指紋又は顔認証）や送金時のP

²² QOL (quality of life) とは、一般に、ひとりひとりの人生の内容の質や社会的にみた『生活の質』のことを指し、ある人がどれだけ人間らしい生活や自分らしい生活を送り、人生に幸福を見出しているか、ということをも尺度としてとらえる概念

²³ 平成30年12月26日公表「郵政民営化の進捗についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見の報告」p15

²⁴ マイキーIDとは、マイナンバーカードと連携させることができる本人認証用の識別番号のこと

I Nコード認証を行うスマートフォン向けアプリ「ゆうちょ認証アプリ」を、そして令和2年2月より、スマートフォンで現在高や入出金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」の提供を開始した。平成30年6月には、ゆうちょダイレクトの契約がある顧客の残高照会（投資信託の資産残高を含む。）、入出金明細照会を行う「参照系A P I²⁵」の整備を行った。また、「参照系A P I」の整備に合わせて、銀行法第52条の61の11に基づき、「電子決済等代行業者に求める事項の基準」をホームページに公表した。

その一方で、同社が提供するキャッシュレス決済サービスにおいて、悪意の第三者による不正利用事案が発生したことから、社内に「セキュリティ総点検タスクフォース」を設置し、各種ガイドライン等に定めたセキュリティ対策に基づく点検を行うとともに、セキュリティ強化策を実行している。

(ウ) かんぽ生命の取組

かんぽ生命では、平成30年4月にデジタルサービス推進部を設置し、他社との協業や専門人材の採用・育成を通じ、I C Tの活用を含むD Xの展開を推進している。

また、具体的な取組として、平成31年1月より目標歩数を達成すると抽選でプレゼントが当選する歩数管理機能等を有するスマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」を、同年4月より契約内容の確認や住所・電話番号の変更等の手続きができるご契約者専用W e bサイト「マイページ」の提供を開始した。

イ 生産性向上・省力化

(ア) 日本郵便の取組

日本郵便では、生産労働人口の減少、コロナ禍の影響等により郵便・物流事業を取り巻く環境が変化する中、引き続き顧客ニーズに即したサービスの提供を進めるため、デジタル技術を活用したオペレーションの変革に取り組んできた。具体的には、①配達担当者が携行するスマートフォン端末で位置情報データを取得するテレマティクス²⁶について、社員の安全管理や社員育成、通配区の区画・道順の見直し等に活用しているほか、②A Iによる自動ルーティングやスマートフォンを活用した配達支援システムの試行、③配送ロボットやドローンの試行実験、④自動運転車の検証等に取り組んでいる。

²⁵ A P I (application programming interface)とは、あるシステムの機能や管理データを別のシステムから呼び出すためのインターフェースの仕様を指す。「更新系A P I」を整備すると資金移動などが可能となる。

²⁶ テレマティクス (telematics) とは、移動体に移動体通信システムを利用したサービスを提供することを意味し、国内では「自動車、輸送車両などへの情報提供サービス」の意味で用いられることがある。

(イ) ゆうちょ銀行の取組

ゆうちょ銀行では、業務効率化の主な取組として、AIやRPA²⁷といった技術を活用したオペレーションの自動化を推進している。具体的には、令和元年度（平成31年度）からRPAを導入し、その後、対象業務を段階的に拡大、貯金事務センターでは約20業務に適用している。また、AIに関しても、機械学習による識字率の向上が期待できるAI-OCR²⁸や、電話応対におけるオペレータを支援するAIの導入を進めているほか、令和2年10月から、国税庁と金融機関の間の預貯金照会事務のデジタル化（税務等に関する預金調査の依頼を電子データで受付し、電子データで回答する取組）の実証実験を開始するなど、行政のデジタル化にも協力している。

(ウ) かんぽ生命の取組

かんぽ生命では、令和元年度（平成31年度）に、各種請求の受付後処理を行う同社のサービスセンターの事務に関して、「かんぽ電子帳票システム」を導入することにより、紙ベースの帳票約3,200万枚を電子化し、印刷コストや郵便局への郵送コストの削減を行ったほか、既存帳票を統廃合することで事務の効率化を進めるなどの取組を行っている。

また、以前は担当の社員が担っていた一連の業務について、RPAを段階的に導入し、令和元年度（平成31年度）は約30万時間の作業時間短縮効果を得たとのことであった。

(エ) DX推進室の設置等

一方、日本郵政グループでは、コロナ禍において、郵便局というリアルなネットワークの重要性を再確認する一方、デジタル化への対応が急務であることを強く認識し、グループのリアル・デジタル双方を兼ね備えた強固な事業体への変革を推進するためには、グループ各社が個別に取り組んできたデジタル化の取組をグループ全体で加速させるとともに、グループ横断的なデジタル化の取組を推進する必要がある²⁹として、令和2年10月、グループ横断的なDX施策の推進に関する企画立案・調整等を担う「DX推進室」を日本郵政の社長直属のプロジェクトとして立ち上げた。

また、新規ビジネスの開拓を進める観点から、グループ横断的な新規事業等に関する企画立案・調整等を担う「新規ビジネス室」も同時に設置している。

²⁷ RPA(robotic process automation)は、ソフトウェアロボット（俗にボットとも呼ばれる）による事業プロセス自動化技術の一種。定型業務の自動化により、生産性向上・働き方改革を実現するもので、国内でも多くの企業で導入が進んでいる。

²⁸ 活字や手書きのテキストを文字コードの列に変換する光学文字認識（optical character recognition）の認識処理工程にAI技術を組み込むことで、読み取り精度の大幅な向上を図る技術

²⁹ 令和2年9月30日の日本郵政の増田社長会見の発言に基づく。

それぞれの室における新規ビジネスの検討、D Xの推進に関する計画は、次期中計の策定に反映される予定としている³⁰。

(2) 日本郵政グループの中期経営計画（2021-2025）の基本的考え方

こうした中、日本郵政グループは、令和2年11月、次期中計のベースとなる「日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」（以下「基本的考え方」という。）を策定・公表した。

ア 「基本的考え方」のポイント等

この「基本的考え方」は、次期中計のベースであること、そして、

- ・ 令和3年5月公表を目指して策定作業中である次期中計では、この「基本的考え方」をベースに、定量的な目標を含めて策定されること、
- ・ フロントラインをはじめとするグループ各社の社員の声を積極的に盛り込み、グループ全体で次期中計の策定を進めていくこと、

が表明されている。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた最近の事業環境の急激な変化、今後ビジネスポートフォリオの転換を進めていくためのタイムスパンを考慮し、次期中計の対象期間は5年となること（2～3年後、事業環境の変化を踏まえて必要に応じ見直すこと）も明らかにされている。

さらに、「まずはお客さまの信頼回復から（すべてを、お客さまのために。）」、「リアル郵便局とD Xで新たな価値創造を」、「地域社会への貢献」の3点を挙げ、これらの取組を通じて、グループのあるべき姿を目指すとしている。

イ 信頼回復に向けて

金融二社の商品・サービスに係る不祥事等で大きく毀損した顧客からの信頼回復に向けて、顧客本位のサービスの提供や組織風土改革に取り組むとしている。

ウ 新たな成長に向けて

少子高齢化、過疎化が進む地域社会における、貴重なリアルネットワークとしての郵便局が、郵便・物流、貯金、生命保険などの生活基礎サービスに加え、地域ニーズに応じた多種多様なサービスを提供していくことにより、地域社会が抱える各種課題の解決に貢献していくとして、日本郵政グループの新たな成長に向けて、「グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出」、「資本戦略・人事戦略・E S G経営」を掲げている。

³⁰ 令和2年9月30日の日本郵政発表「新規ビジネス室」及び「DX推進室」の設置について」に基づく。

(ア) コアビジネスの充実・強化

グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出に当たっては、ユニバーサルサービスを含む郵便・物流事業、銀行業、生命保険業を日本郵政グループの根幹をなすコアビジネスと位置付け、将来にわたり充実・強化し続けていくとし、最新技術や社会環境を踏まえた変革を図ることにより、事業基盤をより強固なものとしていくとしている。このため、

- ① ウィズ／ポストコロナ社会におけるDXの推進等
- ② 収益力向上
- ③ 効率化・生産性向上

に取り組むとしている。

特に①のウィズ／ポストコロナ社会におけるDXの推進等に関しては、

- ・ DXによる新たな価値の創造やサービス・機能の拡充を推進
- ・ ウィズ／ポストコロナによる生活様式の変化に合わせ、非接触／非対面サービスの拡大を推進（各種手続、相談等のオンライン化、タブレットやATMを用いたお客さまによるセルフ処理への移行、スマホ対応業務の拡充、UI／UX³¹の強化）
- ・ データドリブン³²（駆動型のデータ活用）による郵便・物流事業改革
- ・ 不要な押印の廃止（電子サインへの移行等）
- ・ ペーパーレス化の推進
- ・ DXの推進に当たっては「安心・安全」を最優先に、不断にセキュリティ水準の向上を図る

といった取組が言及されている。

また、③の効率化・生産性向上に関しては、デジタル・AI・RPA等を活用してバックオフィスの効率化を図ること、郵便・物流事業の配達ルート of 自動作成、銀行業における事務センターの自動化範囲の拡大等が言及され、全体としてDXの推進にかかわる取組の比重が高くなっている。

(イ) 不動産事業の拡大

日本郵政グループの不動産事業については、社会情勢や不動産の利用形態の変化等を先取りし、マーケットの動向も注視しながら、収益の柱の一つとなるように成長させていくと明記されており、そのためにグループ保有不動産の棚卸を行い未利用・低利用資産の不動産事業への活用を進めることに加え、グループ外不動産への投資や地元自治体との連携によるまちづ

³¹ UI (user interface) はユーザーと製品・サービスの接触面、つまりユーザーの目に触れる部分で使用される全てのものを指す。(例：web上のデザインやアイコン、商品のリーフレットなど。) また、UX (user experience) は「ユーザーが製品・サービスを通じて得られる体験」を指す。

³² データドリブン (data driven) とは、経営やマーケティングなど企業運営のために必要な意思決定について、データを元に判断し実行することを指す。

くりへの貢献などに言及されている。

(ウ) 新規ビジネス等の推進

日本郵政グループでは、新規ビジネス等の推進に向けて、事業拡大、新商品・サービスの開拓として、地方公共団体事務の包括的受託、地域金融機関との連携強化等に取り組むとともに、顧客のライフステージをサポートするために、今後認可が必要となるものも含め、住宅ローンの商品ラインナップの拡充（フラット35直接取扱い開始）、投資一任サービスの導入、高齢者向けサービス（認知症対応、信託・相続等）の導入、青壮年層をはじめとした、保障ニーズに応えるための保障性商品の充実（定期保険・養老保険の見直し、医療特約の見直し等）を図ることに言及されている。

(3) 総務省のデジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会における検討

総務省は、全ての経済社会活動においてデジタル化が加速する中、郵政事業が、中長期的なユニバーサルサービスの維持を図りつつ、新たな時代に対応した多様かつ柔軟なサービス展開、業務の効率化等を通じ、国民・利用者の利便の向上や地域社会への貢献を推進する観点から、日本郵政グループに対する提言をとりまとめるとともに、必要な環境整備について検討を行うことを目的として、令和2年10月に総務大臣の懇談会として「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」を設置した。

この懇談会は、令和3年6月頃までを目途として開催し、検討結果をまとめることが想定されている。同懇談会では、検討内容として、

- ・ AI×データ時代（Society5.0）における郵政事業の在り方
- ・ SDGs（持続可能な開発目標）／ESGと郵政事業
- ・ 地方自治体、地域金融機関等と連携した住民サービスの一層の向上（地方創生）
- ・ 郵政事業におけるコンプライアンスの強化
- ・ 郵政事業の持続的成長に必要な環境整備

が挙げられており、現在も検討が進められているところである³³。

同懇談会では、令和3年3月に中間整理を公表し、大きく次の4点について、基本的な考え方、日本郵政グループにおける具体的なサービスや取組の方向性等に関する提言が行われたところである。

- ・ 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用
- ・ 日本郵政グループの地方創生への貢献

³³ 令和2年11月13日開催の総務省「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」の第1回資料「開催要綱」より。

- ・ 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化
- ・ 日本郵政グループによるSDGs達成への貢献・ESGへの取組
具体的には、例えば、日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用について、次の提言がなされている。

まず、基本的考え方として、次の点が示されている。

- デジタル化（データ活用）は、①業務効率化・既存サービスの質の向上、②新たなビジネス（収益源）の創出、③公的サービスへの活用、に分けて整理すべき。
- 配達原簿など「既に保有するデータ」については、信書の秘密や個人情報保護に十分配慮しつつ、本来業務としての利用を中心に、仮名加工情報の活用も含め幅広く検討すべき。
- 「個人に着目した」「同意取得を前提とした」利用者にメリットある魅力的な新サービスを開発・提供すべき。
- 外部企業等と積極的に提携を図ることにより、「プラットフォーム・ビジネス」を提供すべき。

次いで、DX推進に当たり日本郵政グループにおいて早急に対応すべき取組として、次の事項に取り組むことが提言されている。

- ・ 業務全体のペーパーレス化
- ・ システムやデバイスの標準化・共用化
- ・ グループ各社に分散している「ID」（利用者との接点）の一元化
- ・ 共通顧客データベースの構築
- ・ 売上げ・コストなどのデータの経営への活用
- ・ DX専門人材の確保（外部人材や若手の登用、ハッカソンの開催等により、エンジニアがあこがれる組織へ）

以上を踏まえ、日本郵政グループが今後提供することが期待される具体的なサービスのイメージとして、以下が示されている。

- 「共通ID」を活用し、出産、終活等のライフイベントに着目した「本格的ライフサポートサービス」を提供
- 日本郵政が「情報銀行」となり、関係企業等と連携しつつ、見守り、健康診断サービス等を地域住民へ提供
- 「スマートシティ」や「Ma a S」に係るプロジェクトに参画し、ドローンによる配送、客貨混載サービス等を提供
- ローカル5G、LPWA等を利用し、無人搬送車の遠隔制御などIoTによる業務の効率化等に着手
- 日本郵政グループ全体のサービスに容易にアクセスできる「スーパー

アプリ」を導入

懇談会では引き続き検討を重ね、令和3年夏頃に最終報告書を取りまとめるとのことであり、日本郵政グループの望ましいデジタル化に向けた有意義な提言が期待される。

(4) 次期中計等に向けた課題

日本郵政グループが目指すべき姿のイメージを明らかにしつつ、これを具体化・強化し、将来に向けたビジネスモデルを明確にすることが重要である。そして、その実現に向けて「基本的考え方」に示されたDXの推進、新規ビジネス、新商品の展開等に係る取組を進めて、グループ全体のガバナンスの確保を図りつつ、日本郵政グループの企業価値を向上させ、成長を遂げることが求められる。

このため、次期中計においては、次のような点が盛り込まれることが必要である。

ア 日本郵政グループの戦略等

(ア) 日本郵政グループ各社の関係等

- ・ 日本郵政グループを構成する日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命の3事業会社はそれぞれに独立した、事業特性も異なる企業体であり、まずは3社それぞれが自社の強みを生かし、持続的に収益を確保できる健全な企業体として、それぞれ独自の成長戦略を持つことが望ましい。
- ・ 日本郵便については、ライフスタイルや消費者行動の変化に伴うECビジネスの成長、さらにはその国境を越えた広がりを踏まえれば、物流事業を成長戦略の中心に位置付けるという方向性や、BtoB（対法人）ビジネスや国際物流事業における取組についても戦略を明確に打ち出していくことが求められていると考える。また、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命については、商品開発の制約を緩和し経営の自由度を増すためには、日本郵政が民営化法の規定に沿って金融二社株式の処分を更に進めることが必要となる。
- ・ 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等を委託している。郵便局という顧客接点が大きな強みとなっていることも事実である。これまで日本郵政グループには一体感がなく、民営化が進展する中でグループ各社の関係も希薄であるとの指摘があった。しかしながら、今後は、郵便局という顧客接点の強みを生かし、グループ一体となった経営を推進していくことが極めて重要である。さらに、現代の巨大IT企業グループの中には、物流のみならず金融機能等も併せて提供することにより成長を実現しているものもある。こうした企業グループと競争していくこととなる可能性も想定して、日本郵便・ゆうちょ銀行・か

んぼ生命の日本郵政グループ一体の成長戦略として次期中計を策定することが適切である。そして、このグループ戦略に沿って、金融二社株式の処分代金や借入れを有効に活用してM&Aや純投資などを行うことで、金融二社株式処分後の日本郵政グループのビジネスモデルと先端デジタル技術を駆使した企業（フィンテックやビッグテック）との競争、連携を含むビジネス戦略を早期に確立することが重要であり、そのための具体的な取組を明らかにしていくことが望ましいと考える。

(イ) ビジネスプラットフォーム等の具体化

- 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、日本郵政グループが有する各種のネットワークを、旧来型の社会インフラとして機能させるだけでなく、グループ内のサービスの連携を更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プラットフォームとすることによって、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としての「共創プラットフォーム」に変革し活用することを通じて日本郵政グループを中心とするエコシステムを形成することが、今後の着実な成長を実現する手段となる。
- 例えば、DXの取組によって、これまで郵便・物流の各部門が保有していた情報やデータをデジタル化して繋ぎ、AIなどによって分析することによって、望ましい郵便・物流ネットワークの姿がみえてくる。それを実現するための日本郵便等の郵便・物流ネットワークの最適化及び人員配置の効率化に取り組むべきである。その際の成功の鍵は、各郵便局レベルのような局所単位でなく、全国レベルで実施することである。こうした視点で最適化の検討を行うことが必要と考える。
- また、新規ビジネスの創出に関しては、これまでの個社ごとの取組ではなく、ネットワークを生かしたグループ横断的な新規ビジネス（例えば、日本郵便のECサービスとゆうちょ銀行の決済サービスを核としたビジネスプラットフォーム等）の検討を期待したい。
- さらに、多様な主体との連携として、地域ニーズに応じた多種多様なサービス提供を進めるため、様々な地域活性化プロジェクトに、郵便局ネットワークを生かす形での参画を進める一方で、ゆうちょ銀行又はかんぽ生命の資金を投入するようなグループ一体としての取組も検討することが必要と考える。既にゆうちょ銀行は、株式会社経営共創基盤が設立した、地方創生に向けた取組を行う投資・事業経営会社である「株式会社日本共

創プラットフォーム³⁴」に出資し、資産運用の多角化を推進し、安定的な収益の獲得を目指すとともに、地域企業への資金循環を通じて、地方創生にも貢献することとしている。こうした取組が広がることを期待したい。

(ウ) シナジーの実現

- ・ 今後、日本郵政グループがグループとしての一体性を保ちつつ、総合的な企業価値を高めていくためには、日本郵政において、グループが目指すシナジーについて明確化することが求められている。例えば、顧客データの統合、APIの整備やビジネスプラットフォーム等の形成によるデータ利活用を進めるなどによってシナジーを生み出していく取組等が考えられる。また、グループ内の人事評価にデータを活用し、グループ社員を在宅勤務の業績を含めて客観的に評価し、納得感を高め、組織風土改革を図りつつ、高い専門性や潜在性を有する人材を可視化し、こうした人材をグループ全体で活用することによってシナジーを生み出していくことも考えられる。グループにおいては、今後のシナジー形成の方向性の明示を期待したい。

(エ) 人事戦略・ESG経営

- ・ 今後の人材不足への対応や必要とされる社員の能力の更なる拡大を考えた場合、日本郵政グループにおいては、DXを含めたIT、国際、資産運用、BtoB(対法人)ビジネスなど、今後必要となるスペシャリストを、計画的に育成するとともに機動的に採用することが必要と考える。人事計画策定に当たっては、人材の有効活用と定着についても十分考慮した上で検討を行うことが重要と考える。
- ・ 日本郵政グループにおいて、世界的に企業に求められているSDGsの取組やESG投資を引き続き定着させていくためには、「日本郵政グループらしさ」を重視した上で、公共性に十分配慮した資金配分を計画的に行い、中長期的な企業評価・価値向上に努めることが必要になる。さらに言えば、そのような計画的な取組を通じて、日本郵政グループへの信頼を獲得していくことで、信頼回復の一助とすることが必要と考える。

イ 成長に向けた取組

(ア) 目標となる経営指標の設定

- ・ 日本郵政グループの企業価値を向上させ、成長を図るためには、具体的

³⁴ 日本共創プラットフォームは、ローカル経済圏の地域企業に対する持続的な長期投資を通じて経営支援を実施し、コーポレートトランスフォーメーション(CX)を推進するとともにローカルデジタルトランスフォーメーション(LDX)実現の為に取組体制を構築することにより、地域企業の生産性向上と事業の持続可能性の確保、地方創生に資することを目的としている。同社は、株式会社経営共創基盤が議決権株式の100%を保有するものの、設立趣旨に賛同する国内金融機関及び事業会社に対して種類株式(議決権なし)を発行して資金調達を行う。

かつ明確な目標設定とその進捗管理を通じて、現状と目標の乖離を明らかにすることで、効率的かつ効果的に業務改善を行うことが必要である。日本郵政グループにおいても、次期中計期間の目標とする経営指標を数値で明らかにする必要がある。

また、グループを取り巻く今後の急激な環境変化の可能性を考えた場合、当初に立案した5年間の計画が陳腐化してしまう恐れがある。このため、2～3年後に事業環境の変化を踏まえた計画の見直し等を柔軟に行うことに言及することが必要である。

(イ) 投資計画

- ・ 日本郵政グループが目指すグループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出のためには、グループの成長に向けたIT・デジタル、郵便・物流ネットワークの設備などの各種投資が必要である。特に日本郵政グループのシナジーの実現のためには、プライベートクラウドを活用したグループのデジタル共通システム・データベースの構築が考えられる。さらに、デジタルは急速な技術革新を支える、より高度な能力開発が必要となることから、それらに係る人材育成等の投資を含めて、日本郵政のDX推進室などが中心となって計画的に推進されることが望ましいと考える。
- ・ また、その進捗に当たっては、投資計画、なかでも特に成長投資について数値で明示して管理することなど、グループの成長の進捗状況が確認できるような仕組みを期待したい。

ウ コアビジネスの充実・強化に向けた取組

(ア) DXの推進等

- ・ 現在の「デジタル駆動型経済」に代表される日本郵政グループをめぐる経営環境を踏まえ、DXの取組の具体化を更に進めることが重要である。特に今後のビジネス展開で鍵を握るのは個人データの活用である。例えば、個人情報保護法等を遵守することを前提として日本郵政グループが保有する個人データをグループ各社で共用し、AIなど最新のITをフルに活用して分析し、顧客に最適なサービスをタイムリーに提供することが考えられる。また、データを共通インフラとして整備し、情報銀行も活用しながら第三者への提供の取組を主導することも考えられる。こうした取組を参考に、個人情報保護法等の遵守を前提とした上で、DX等の基盤として顧客データの統合、API基盤の整備、アカウントマネジメント³⁵の強化を図る方向性を示していくことなどの取組を期待したい。

³⁵ アカウントマネジメントとは、例えば、ターゲットとなるアカウント（顧客等）を徹底的に調べ、アカウントが抱える課題等を踏まえた検証を行いながら、自社で提供できる商品やサービスをマッチング

- また、DX等の取組を通じて得たデータを活用することで可能になるリアルタイムの状況把握や予測による迅速な意思決定に十分に活用できるよう、経営そのものや組織体制の変更を目指す取組の検討にも期待したい。例えば、「はこぼす」のみならず都市部を中心とした郵便局の配置、人員配置についても、郵便局に蓄積されたビッグデータをデータ・サイエンスの手法で最適化することが可能であり、そのコスト削減による集積拡大効果は大きいと考えられる。

(イ) 収益力の強化／効率化・生産性の向上

- 日本郵政グループの収益力向上と効率化・生産性の向上のためには、商品やサービス等について戦略的見直しを行い、競争力の強化を図ることが求められる。そのためにはDX等の活用により、付加価値の高い新サービス等の開発に取り組み、収益力の強化を図ることが考えられる。
- また、グループの全事業に横断的にDX等を活用した事務の効率化を進めることで、より大きな効率化の成果が得られると考えられる。そのためには、まずは、RPAやAI等を事務に導入するための基盤整備に期待したい。
- 郵便・物流事業の業務は、その多くを人手に頼る部分が大きい。このため、人手不足の現状にあっては、DXによる機械化・省力化（物流センター内へのロボット等の導入等）を図ることで大きな成果が期待できることから、DXによる機械化・省力化の視点も加えることが望ましい。

(ウ) 郵便局ネットワークの持続的発展

- 郵便局ネットワークの持続可能性を確保することは、地域における人口減少の加速化、人手不足の状況等から決して容易ではない。そこで、DXの推進、収益力の強化等の取組を通じて、コアビジネスの収益性の向上を図りながら、リアルな郵便局ネットワークの強みを生かした取組を含めた郵便局ネットワークの持続的発展を実現していくべきである。

させ、アカウントの本当に求める商品やサービスの提供を行うことを指す。

4 郵便局ネットワークと地方創生

(1) 郵便局ネットワークの水準

ア 郵便局の局数・人員

郵便局数は、民営化後は大きな変化なく推移しており、令和3年2月末時点で24,324局（直営郵便局が20,153局、簡易郵便局が4,171局）となっている。日本郵便は、人口減少やデジタル化による社会変革など社会環境が大きく変化する中で、日本郵便株式会社法施行規則（平成19年総務省令第37号）に基づき、いずれの市町村においても、一以上の郵便局を設置するとともに、過疎地においては、民営化時の郵便局ネットワークの水準を維持している³⁶。

この郵便局ネットワークは、これまで、地域住民に郵便、貯金及び保険に関するサービスを提供するとともに、地域コミュニティの維持にも貢献してきた。今後も効率的に維持していく必要がある。

一方、地方銀行を除く他の預金取扱金融機関（第二地方銀行・信用金庫・信用組合・農協）については、地域の過疎化や経営の合理化等に伴い、店舗数を削減してきている³⁷。

こうした厳しい状況にあって、日本郵政グループは、全国の郵便局ネットワークを通じて、顧客と地域社会に寄り添い、暮らしを支える商品・サービスを提供するため、令和2年3月末時点、全国各地に40万人以上³⁸の従業員を雇用している。

(2) 郵便局ネットワークの活用による付加価値の向上

現在、郵便局ネットワークは日本郵政グループの経営努力により維持されているが、今後の更なる過疎化の進展やデジタル化の進展に伴う郵便物数の減少により、従来の事業のみでは収益の確保が困難となり、郵便局ネットワークを維持することが同グループの一層の経営上の負担となることが懸念される。このため、これまででも地方公共団体や他の民間企業との連携を含め、郵便局ネットワークの新たな活用方法を見出し、付加価値を向上させる取組が進められてきた。

ア 地方公共団体との連携

急速な人口減少の動向や過疎化の進展は、地方公共団体にとっても深刻

³⁶ 民営化時（平成19年10月1日時点）の郵便局数は24,540局。過疎地における営業中の郵便局数については、民営化時は7,355局であったのに対して、令和2年3月末は新たに過疎地に指定された地域も含め、7,794局となっている。

³⁷ 例えば、農協の店舗数は、平成31年3月末時点で7,833店舗となっており、その数は平成16年3月末の12,875店舗に比べて、約61%にまで減っている。（農林水産省「総合農協統計表」）

³⁸ 正社員215,403人（令和2年3月末時点）、非正規社員193,443人（令和2年3月期時点）

な問題であり、利用者の減少に伴い行政サービスを行う支所を廃止する事例が増えている。こうした状況の中、郵便局においては、従来から、地方公共団体からの委託により、住民票の写し等の公的証明書の交付事務やバス回数券の販売等の窓口事務を行うことが可能であったが、令和元年7月から、全国初の取組として、長野県泰阜村の温田郵便局において、公的証明書交付事務等に加えて国民年金関係の受付等の事務の受託を開始した。このことを皮切りに、地方公共団体事務の包括受託³⁹を進めており、地方における住民サービスの維持に貢献している。

今後、郵便局における地方公共団体事務の取扱範囲は更に進展する可能性があり、最近の動きとしては、令和2年に、内閣府が行う「地方分権改革に関する提案募集」において「郵便局で取り扱うことができる地方公共団体事務の拡大」について長野県泰阜村等から提案があり、地方分権改革推進本部においてヒアリング等が行われた結果、同年12月、転出届、印鑑登録の廃止申請、署名用電子証明書の発行申請の受付等の事務を郵便局で取扱可能とすることを含む令和2年の地方からの提案等に関する対応方針が閣議決定されたところである。前述の事務を郵便局で取扱可能とするには、法令の改正が必要であり、第204回通常国会（令和3年）において、地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律案（地方分権一括法案）の一部として、地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律の一部改正案（郵便局事務取扱法改正案）が提出された。

また、マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループにおいて、郵便局でマイナンバーカードの電子証明書の発行・更新を可能とするとの取組方針を含む報告が取りまとめられ、令和2年12月に閣議決定された。本件についても、取扱可能とするためには、法令の改正が必要であることから、第204回通常国会（令和3年）で、デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律案（デジタル社会形成整備法案）の一部として、地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律の一部改正案（郵便局事務取扱法改正案）が提出された。

イ 地域金融機関との連携

日本郵便は令和2年3月から、株式会社南都銀行（以下「南都銀行」という。）及び日本ATM株式会社⁴⁰との間で締結した連携協定に基づき、奈良

³⁹ 令和3年1月末時点、長野県泰阜村（令和元年7月～）、石川県加賀市（令和元年10月～）、福島県二本松市（令和2年6月～）、静岡県東伊豆町（令和2年10月～）、茨城県大子町（令和2年11月～）の地方公共団体事務について、郵便局において包括的に受託

⁴⁰ 日本ATM株式会社（以下「日本ATM」という。）は、ATMの監視/警備連携業務や金融機関向け

県内の一部の郵便局において、南都銀行の個人の利用者からの住所変更、氏名変更、通帳の再発行等の事務事務の受付・取次⁴¹と同行ATMコーナーの局内への設置を開始した。これまでも郵便局のスペースを活用した他の金融機関のATMを設置する取組は行われていたが、事務事務の受付・取次を行う事例はこれが初である。このような連携は、その後、株式会社山陰合同銀行とも締結しており、令和2年8月から、島根県内の一部の郵便局において、同行の事務事務の受付・取次を開始した。

ウ 金融商品の受託その他の郵便局ネットワークの活用状況

日本郵便では、金融二社の商品のほか、日本郵政グループ以外の企業が提供する金融商品の受託販売を行っている。特にがん保険及びバイク自賠責保険については、取扱局数が2万局を超え、全国の郵便局の多くで取り扱われるようになってきている。この金融商品の受託販売は、郵便局の利用者の利便の向上や日本郵便の収益の多様化、日本郵政グループと他の金融機関等との連携強化に資するものである。

このほか日本郵便は、東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）の委託を受け、令和2年8月から、千葉県鴨川市で無人駅となっていた内房線江見駅敷地内に郵便局を移転し、郵便窓口業務と普通乗車券・定期券の販売等の駅業務の一体的な運営を初めて開始した。

総務省の郵便局活性化推進事業⁴²においては、地域の諸課題解決や利用者利便の向上を推進するための実証が行われている。総務省によると、これまでには高齢化の進展の影響もあり、みまもりサービスや買い物支援のニーズが高いことが分かっている。みまもりサービスについては、様々な試行を経て、平成29年10月から全国の郵便局でのサービスが開始されたものだが、個人による利用に加え、地方公共団体からの福祉サービスとしての業務受託及びサービス料金の一部支援、ふるさと納税返礼品としての採用など、その利用が拡大している。なお、同サービスについては、令和2年4月に料金改定が行われ、サービス利用者が日常生活におけるケガをした場合

のシステムソリューションの提供等を主に行っている。日本郵政グループとの関係としては、ゆうちょ銀行との共同出資により、地域金融機関とゆうちょ銀行のATM関連業務を共同化することを目的として、平成24年に日本ATMビジネスサービス株式会社を設立している。

⁴¹ 郵便局で本人確認等を実施し、変更届等のデータ及び原本等を日本ATMへ送付。その後、日本ATMにおいて変更届等の確認・印鑑照合を行い、原本等を南都銀行に送付する仕組み。銀行代理業に該当しない範囲の事務を受付・取次する。

⁴² 郵便局の強みを生かしつつ、地域の諸課題解決や利用者利便の向上を推進していくために、ICTを活用するなどした郵便局と地方自治体等の連携が有効な分野及び住民サービス等の調査、関係者間のコスト負担や役割分担、外部人材の効果的な活用方法、課題の整理等を通じて、モデルケースを創出し、その成果を全国の郵便局、地方自治体等へ普及展開することを目的とする。（令和2年度予算額：0.2億円）

の補償や、24 時間電話相談窓口の設置など、サービス内容の充実が図られている。

エ 郵便局の最適配置

日本郵便は、関係法令で求められる郵便局ネットワーク水準を維持しながら、需要の減少や店舗施設の老朽等の課題解消のため、既存店舗の配置を見直しているほか、利用者層や利用されるサービスが特定のものに限られるなど、営業の効率化の観点から経営改善の必要がある郵便局等については、運営形態の見直しを行っている。一時閉鎖の期間が長期化している簡易郵便局においては、地域需要と他の郵便局の配置状況に照らし、地域住民の日常生活上の動線等から他の郵便局を容易に利用できるものについては、整理を進めている⁴³。

そのほか、日本郵便は平成 27 年 5 月の東京北部郵便局の開局を皮切りに、郵便物やゆうメール、ゆうパック等の区分作業を集中・機械化するネットワーク再編を進めている。特に近年は、EC 市場の拡大に伴い荷物の取扱いが増加しており、物流に適した地域区分郵便局を整備し、効率的な処理を行うことにより、安定的な業務運行を確保している。

(3) ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保

日本郵政及び日本郵便は、それぞれ日本郵政株式会社法第 5 条及び日本郵便株式会社法第 5 条において、「その業務の運営に当たっては、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務を利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的にかつあまねく全国において公平に利用できるようにする責務を有する」ものと定められている。

こうした中、郵便局数は、民営化後は大きな変化なく推移しており、過疎地を含めた郵便局ネットワークの水準を維持しているものの、郵便局ネットワークを維持することは、次第に日本郵便にとって大きな負担となってきた。郵便物数が減少傾向にある中で、郵便業務の収支を維持するには、郵便物の料金改定により対応せざるを得ない状況である。また、銀行窓口業務においては、送金決済や貯金の預払い等に係る手数料収入が減少、保険窓口業務においては、新規契約、保有契約件数の減少等に伴う手数料収入の減少が続いている。日本郵便の業務区分別収支⁴⁴によると、改正郵政民営化法施

⁴³ 民営化された平成 19 年 10 月 1 日から令和 2 年 3 月末時点までの間に「店舗配置の見直しにより都市部において統廃合を行った郵便局」は 115 局、「運営形態の見直しを行った郵便局」は 47 局、「一時閉鎖後に廃止・局種変更した簡易郵便局」は 165 局

⁴⁴ 日本郵便は、日本郵便株式会社法第 14 条に基づき、毎事業年度の業務の区分ごとの収支の状況を総務大臣に提出している。業務の区分は、郵便業務等（第一号）、銀行窓口業務等（第二号）、保険窓口業務等（第三号）、その他（荷物、不動産及び物販等の業務）（第四号）である。

行以降、郵便・貯金・保険の各ユニバーサルサービスに係る収支は、これまで黒字を維持していたものの、特に保険窓口業務において、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題を受けた販売自粛等により、令和元年度（平成 31 年度）に初めて赤字に転落した。

一方、ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保を図ることを目的とした制度改正も行われており、第 196 回通常国会（平成 30 年）において、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律案が提出され、平成 30 年 6 月に成立、平成 31 年 4 月から、郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度による交付金の交付及び拠出金の徴収が開始された⁴⁵。

また、第 203 回臨時国会（令和 2 年）において、通常郵便物の配達頻度及び送達日数を見直す郵便法（昭和 22 年法律第 165 号）及び民間事業者による信書の送達に関する法律（平成 14 年法律第 99 号）の一部改正⁴⁶（以下「郵便法等改正」という。）が行われたところであり、いずれも今後のユニバーサルサービスの安定確保に資するものである。

(4) 今後の課題と期待

ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保に向けて、郵便局ネットワークの付加価値の向上等の経営努力に加え、制度改正も行われてきた。しかし、人口減少、デジタル化の進展、新型コロナウイルス感染症への対応等の社会環境の変化を踏まえ、今後もユニバーサルサービスの安定的な提供の確保をしていくためには、これまでも取組が進められている地方公共団体や他の民間企業との連携を含め、郵便局ネットワークの新たな活用方法を見出し、一層付加価値を向上させることが必要である。一方、今後は、ユニバーサルサービスの確保を前提として、都市部における郵便局の配置等についてはデジタル技術を活用し、客観的データに基づいて判断することが求められる。

また、金融二社の株式処分が進むとともに業績が低迷する中で、物流事業等の他の事業を新たなユニバーサルサービスの間接的な支え手とすべく業績を伸ばしていく必要もある。その際には、例えば、総務省の郵便局活性化推進事業での実証実験により効果が認められた新たなサービスについての事業化と全国展開に期待したい。

このほか、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、非対面・非接触によるサービス提供のニーズも高まっている中で、高齢者等の利用者が変化に取り残

⁴⁵ 交付金・拠出金の額は、令和元年度（平成 31 年度）は 2,952 億円、令和 2 年度は 2,934 億円。郵便局ネットワーク維持のための交付金・拠出金制度の詳細は 9 (1) ウを参照

⁴⁶ 郵便法等改正の詳細は 9 (1) ウを参照

されることのないよう、ICTを活用したサービスを利用できるようにするための郵便局員による丁寧な説明や講習会の開催などの取組にも期待したい。

このように、ユニバーサルサービスの維持を図るとともに、郵便局ネットワークの活用を更に深化させていくことで、地域住民の利便を確保することは、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的とする地方創生にも資するものである。

これまでに挙げた例を含めて、郵便局ネットワークを十分に活用した、今後のユニバーサルサービスの安定的な提供の確保に向けた日本郵政グループの積極的な取組に期待したい。

5 日本郵便（郵便・物流、郵便窓口業務）

(1) 日本郵便（連結）の概況

日本郵便（連結）の業績を見ると、平成30年度は荷物分野の収益拡大基調⁴⁷が続く一方で、取扱数量増加に伴う費用増をコストコントロールの取組によって抑制したほか、金融窓口事業における営業手当などの減少によって増収・増益（営業収益3兆9,606億円、経常利益1,798億円、当期純利益1,266億円）となった。しかしながら、その後令和元年度（平成31年度）には郵便・物流事業で増収・増益（営業収益：2兆1,149億円→2兆1,253億円、営業利益：1,213億円→1,475億円）が続いたものの、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題に伴う積極的提案の手控え及び募集停止や、国際物流事業が、豪州経済の低成長、新型コロナウイルス感染拡大やトール社への標的型サイバー攻撃の影響を受けて赤字となったことから、減収・減益（営業収益3兆8,393億円、経常利益1,681億円、当期純利益871億円⁴⁸）に転じた。足元の令和2年度中間期においては、郵便・物流事業が減収に転じたほか、金融窓口事業の減収や国際物流事業の赤字基調が継続したため、減収・減益（営業収益1兆8,456億円、経常利益155億円）となり、純損益は赤字（-65億円）に転落した。

(2) 郵便・物流事業セグメント

ア 郵便物数

郵便物数は、インターネットの普及で電子メール等の利用が進展する中で、平成13年度をピークとして毎年減少し、令和元年度（平成31年度）は平成13年度比37.9%の減少となっている。平成29年度から令和元年度（平成31年度）の減少割合は、年間2.6%のペースで減少した。

種類別に見ると、減少割合が最も大きいのは、年賀であり、平成30年度は前年度比で8.9%減（2,097,787千通→1,911,293千通）、令和元年度（平成31年度）は9.7%減（1,911,293千通→1,725,673千通）であった。また、物数の減少数が最も大きいのは、第二種（はがき）であり、平成30年度は前年度比で168,627千通減、令和元年度（平成31年度）は前年度比で208,006千通減であった。

さらに、足元の動向を見ると、令和2年度中間期の郵便物数は、前年同期比で9.1%（令和元年度（平成31年度）中間期7,426,618千通→令和2年度中間期6,752,506千通）もの減少となっている。特に、新型コロナウイルス

⁴⁷ 平成29年度比で、ゆうパック（ゆうパケットを含む。）の引受物数は約6,600万個、荷物単価は45円、それぞれ増加

⁴⁸ 特別損失として、トール社の固定資産の減損損失等を計上

ス感染症の影響によって、特別定額給付金関連の特需はあったものの、一部引受停止となった国際郵便物（差出）が著しく減少（52.1%減）したほか、経済活動停滞に伴う減少が響いている。

イ 荷物

荷物の取扱数量は、平成30年度には増加（+1.8%）したが、その後は減少に転じた。足元の動向を見ると、令和2年度中間期の取扱数量も前年同期比2.9%減と同様の傾向にある。

（ア）ゆうパック（ゆうパケットを除く）

ゆうパック（ゆうパケットを除く）は、増収・増益となった平成30年度及び令和元年度（平成31年度）には2年連続で取扱数量が減少（平成29年度：614,413千個→平成30年度：585,047千個→令和元年度（平成31年度）：546,798千個）したが、環境変化や顧客との取引状況を踏まえて、必要に応じ、契約の見直しを継続しているところ、平成30年3月の基本運賃改定以降、平成30年度から令和元年度（平成31年度）の第3四半期にかけての単価はおおむね向上し、全体としては増収⁴⁹を確保している。足元の令和2年度中間期は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響によるEC利用が拡大し、取扱数量は前年同期比10.4%増加した。ただし、単価は、巣ごもり消費により小型の荷物（生活用品等）が増加したため幾分低下した（652円（前年同期比19円減））。

（イ）ゆうパケット

ゆうパケットは、EC市場拡大に伴い平成30年度から令和2年度中間期にかけておおむね取扱数量が増加している。また単価も上昇しており、足元では、成長が続くフリマアプリ市場等で取引をしている単価の高い個人の顧客による「e発送サービス」の利用増により、191円（前年同期比+11円）まで上昇した。

（ウ）ゆうメール

ゆうメールは、平成30年度は横ばい圏内の動き（36億5,042万個（前期比+0.4%））となったが、令和元年度（平成31年度）は幾分減少（2.2%減）となり、その後令和2年度中間期には、新型コロナウイルス感染症による経済活動停滞に伴い取扱数量は減少（9.5%減）となった。この間、単価は平

⁴⁹ 取扱個数に単価を乗じたものを比較。平成30年度：364,484,281千円、令和元年度（平成31年度）：366,901,458千円

成 29 年 6 月に見直しを行い改善したが、その後は大きな変化はない。

ウ 損益

郵便・物流事業における平成 30 年度及び令和元年度（平成 31 年度）の増収・増益は、郵便物数が減少傾向をたどる中、荷物において、コストコントロールを図りつつ、他社に追随しながらも、平成 30 年 3 月の基本運賃の引上げ、相対運賃を適用している顧客との契約の見直し、付加価値の高い商品の販売など、採算性を重視した取組によって単価を改善したことが主な要因である。

特に、令和元年度（平成 31 年度）は、消費税増税に関連した郵便物の一時的な差出の増加等による増収要因があったほか、取扱数量に応じたコストコントロールの取組等により、人件費や集配運送委託費を抑制したことにより、本セグメントにおいて、過去最高益となった。

しかしながら、令和 2 年度中間期では、新型コロナウイルス感染症の影響による需要増でゆうパック（ゆうパケットを除く）及びゆうパケットが好調を持続しているものの、国際郵便、ゆうメールの減少をカバーし切れていない状況である。

(3) 金融窓口事業セグメント

金融窓口セグメントの損益を見ると、平成 30 年度は保険受託業務の手数料減少や物販事業に係る収益減少を、郵便窓口業務及び銀行受託業務の手数料の増収や、不動産事業や提携金融事業に係る収益増加でカバーし、保険の営業手当などの人件費の減少もあって、増収・増益（営業収益 1 兆 3,625 億円、営業利益 596 億円）となった。しかし、令和元年度（平成 31 年度）はかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題を受け、提案の自粛及び募集停止を行ったことから、保険手数料が大きく減少し、減収減益（営業収益 1 兆 2,987 億円、営業利益 445 億円）となった。また、令和 2 年度中間期は一時的な不動産販売収益の計上があったものの、提案の自粛により保険手数料が減少したほか、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により物販事業や提携金融事業の減収により全体として減収となり、費用面では、かんぽ生命の保険商品の販売に係る営業手当の減少のほか、新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向け、窓口営業時間の短縮や能動的な顧客訪問を行わなかったこと等による人件費及び旅費等の物件費の減少がみられたが、営業収益の減少幅に及ばず減益となっている。

(4) 収益源の多様化

日本郵便は、民営化に伴い新規業務への展開が可能となり、不動産事業、

物販事業、提携金融事業などを展開している。新規業務の収益は、不動産事業や提携金融事業の増加などにより上昇してきたものの、令和元年度（平成 31 年度）においては、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題を背景に顧客へのアフターフォロー等を最優先に取り組んだ結果、物販事業、提携金融事業は収益が減少した（物販事業：1,284 億円→1,123 億円、提携金融事業：229 億円→173 億円）。

ア 提携金融事業

日本郵便では、がん保険、引受条件緩和型医療保険、変額年金保険、自動車保険などの金融二社の商品以外の商品を取り扱い、これを補完しながら、幅広い保障ニーズに対応できるよう取り組んでいる。取扱局数を拡大する一方、同一の商品種類の中でも、随時、新商品の取扱いや商品の入替えを行うなど、商品ラインナップの充実に向けた取組を実施している。

具体的な例としては、平成 30 年 10 月に、郵便局のオリジナル商品として J P 生活サポート保険（傷害保険）の販売を開始した。これは、ケガの補償をベースに、自転車事故に対する補償や認知症を含めた介護補償など、日常生活を取り巻く様々なリスクを補償するものである。

日本郵便では今後も、顧客の様々なライフイベントやリスクに応じた保障ニーズに対応するため、提携金融事業商品を郵便局で取り扱う金融商品の一つとして、顧客の意向に沿った商品提案に活用していくこととしている。

イ 物販事業

日本郵便の物販事業は、カタログ事業、店頭事業、広告事業を主な事業として構成されている。カタログ事業は、郵便局で各種商品サービスをカタログ等で販売するものであり、店頭事業は、郵便局窓口の空きスペースを活用し、文具類等を販売するものであり、広告事業は、郵便局のスペース等を広告媒体として販売するものである。いずれも日本郵便の子会社と連携し、実施している。

平成 26 年以降、1,000 億円を超える営業収益となり、郵便・貯金・保険を除く事業における中核的なビジネスとなっている。しかしながら、平成 29 年度以降は、郵便局の来局者数減少や子会社における事業の絞り込み等により、収益は減少している。

今後は、収益を維持していくため、商品ポートフォリオの転換（顧客の日常シーンで広く利用いただける商品・サービスの充実）、新規販路の開拓（法人顧客向けの商品供給：B to B to C の展開）及びデジタル化の促進（E C やデジタル媒体の利用、顧客データ管理）を検討し、自社の経営資源を活用して中長期的に持続可能なビジネスモデルを構築し、令和元年度（平成 31 年

度)と同程度の事業規模維持を目指すとしている。

ウ 不動産事業

日本郵政グループは日本郵便(の保有する物件)を中心に、従来は本業に支障のない駅前至近等の大型物件を開発してきた。さらに近年は、賃貸住宅、シェアオフィス、保育所、高齢者施設の分野も手掛けている。

エ みまもりサービス

日本郵便では平成29年10月から全国の郵便局でみまもりサービスを提供している。高齢化や過疎化が進展する中で、「地域と寄り添い、地域と共に生きる」という郵便局の社会的使命を果たしていくための取組であり、継続的にサービス改善を実施しているほか、地方公共団体から福祉サービスの一つとして業務受託を行うことや、ふるさと納税の返礼品としての提供も行っている。

今後も顧客や地域のニーズを汲み取りながら、より多くの顧客に安心をお届けできるよう取組を継続していくこととしている。

オ 試行中のサービス

終活紹介サービスは、供養、葬儀、相続等の支援等を行う事業者を郵便局で紹介するサービスであり、平成30年10月から東京都内の郵便局で試行を開始した。現在は東京都及び北海道全域に拡大しているところである。

機密文書溶解サービスは、個人情報保護など機密の情報の取扱いが昨今課題となっているところ、顧客の不要な書類を専用箱に入れて郵便局に差し出すことで、日本郵便が溶解工場へ配達し、確実に書類を溶解したことを通知するサービスであり、試行を拡大している段階である。

(5) 労働力の確保と労働条件の改善

近年、SNSやEC等のデジタル化の進展に伴い、手紙、はがき等の郵便物数が減少する一方で、荷物の取扱量については増加傾向が続いている。物流業界全体として、荷物の増加に対してドライバーが不足している状況であり、超過勤務が他の業種と比較して多くなっている。郵便局においても、人手不足は深刻化しており、業務運行を確保するため社員の超過勤務や休日出勤が発生する場合があるほか、労働力が限定されている過疎地では、新規採用の対象となる人がおらず採用自体が困難になっているとの声もある。

超過勤務については、全産業平均は月間10.6時間であるのに対して、「運輸業・郵便業」平均は月間23.1時間となっている⁵⁰。郵便局では、送達の水準

⁵⁰ 厚生労働省「毎月勤労統計調査 令和元年分結果確報」の所定外労働時間より。

を維持するため、深夜に手作業で区分せざるを得ないものを含めた大量の郵便物を短時間に処理する必要があり、社員への労働負荷が非常に高くなっている状況にある。

賃金については、日本郵便では正社員の賃金は全産業の平均に比べ低く抑えているものの、労働需給のひっ迫により時給制社員賃金の単価が高騰し続けている。また、郵便事業は人件費率の高い労働集約的なコスト構造であり、日本郵便における売上高人件費率は62%で、日本企業の平均である約14%と比較しても、人件費の上昇が事業収支に与える影響が大きくなっている⁵¹。

日本郵便では、業務運行を確保するために社員の超過勤務や休日出勤が発生する場合がある状況に鑑み、郵便・物流業務を見直し、社員が働きやすい環境を整備し、労働力確保難に対応しようとしている。特に、ゆうパックについては、取扱量の増加だけでなく、共働き世帯の増加に伴う再配達が増加しており、再配達削減が大きな課題となっている状況であり、平成31年3月から、指定の場所に、非対面で荷物等を届ける「置き配⁵²」を実施している。令和元年6月からは、一部の他社ロッカーを「はこぼす」として利用できるよう受取拠点の拡充⁵³も行った。

通常郵便物についても、第203回臨時国会（令和2年）において、配達頻度及び送達日数を見直す郵便法等改正⁵⁴が行われた。現時点で約55,000人いる土曜日の郵便の配達担当者のうち約47,000人分が他の曜日や荷物等の別の業務に再配置可能となる。また、送達日数繰り下げの実施により、郵便の区分業務等を担当する内務深夜勤帯勤務者約8,700人のうち、約5,600人分が日勤帯の別の業務に再配置可能になる⁵⁵とのことであった。

一方で、令和2年10月に、扶養手当、年末年始の勤務手当、お盆と年末年始の休暇、病気休暇及び祝日の賃金について、正規社員と非正規社員の待遇に不合理な格差があるとの最高裁判所の判決が出されたことは重要であり、日本郵便は、正規社員と非正規社員の均等待遇確保に向けて必要な取組を進める必要がある。

⁵¹ 総務省情報通信審議会「郵便サービスのあり方に関する検討答申」（令和元年9月10日）より。

⁵² 指定可能な場所としては、玄関前／玄関前鍵付容器、宅配ボックス、郵便受箱、メーターボックス、物置、車庫等

⁵³ 令和2年9月末時点、「はこぼす」として利用できる宅配ロッカーは、郵便局、駅、商業施設等計729か所（うち、PUDOステーション339か所、駅コインロッカー22か所）。なお、その他の再配達削減の取組としては、郵便局やコンビニでの受取や、差出口の大きい郵便受箱の普及、配達予定日時の事前メール通知サービスを行っている。

⁵⁴ 郵便法等改正の詳細は9(1)ウを参照

⁵⁵ 総務省情報通信審議会「郵便サービスのあり方に関する検討答申」（令和元年9月10日）より。

(6) EC市場の発展及びデジタル化への対応

ア 差出・受取利便の向上

近年のEC市場の拡大に加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大による外出自粛を受けて、効率的な荷物の差出や受取ができる環境の構築の必要性が高まっている。これは、生活スタイルの多様化、デジタル化への対応といった従来の課題に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響で非対面での受取需要が増加したという面がある。更に労働力不足に対応し、効率的な配送を目指す再配達削減の必要性が増大している。これは国土交通省がサンプル調査を行い、再配達率を公表⁵⁶するなど、業界全体の問題となっている。日本郵便は「身近で差し出し、身近で受け取り」をコンセプトとした取組を続けている。

(ア) ゆうパックスマホ割

日本郵便では平成30年から「ゆうパックスマホ割」サービスを実施している。これはスマートフォンに専用アプリをダウンロードし、そこにゆうパックの差出人が受取人の情報を登録しておき、スマートフォンに表示された二次元バーコードを郵便局に設置された「ゆうプリタッチ」という端末にタッチするとあて名ラベルが印字されるものである。ゆうプリタッチが設置されていない場合は、郵便局の窓口で対応可能である。印字されたあて名ラベルはゆうパックに貼り付けて差し出しをする。料金基本運賃から割引があるほか、スマートフォンアプリ上で事前にキャッシュレス決済され、ラベルの手書きも不要なサービスである。

(イ) e受取アシスト

「e受取アシスト」とは、ゆうパックの受取を便利にする2つのサービス「eお届け通知」（ゆうパックのお届け日時や不在通知をLINE等でお知らせ）、「e受取チョイス」（お届け日時や受取方法の変更が可能）の総称であり、受取人に荷物のお届け通知としてLINEやメールで知らせ、受取人は受取日と受取場所を変更することができる。

(ウ) 置き配

日本郵便では「不在のときでも自宅で荷物を受け取りたい」、「在宅しているが、非対面で受け取りたい」といったニーズに対応した「置き配」を実施している。また、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、ゆうパックのほか、対面で配達している書留郵便物等を、配達の際のご希望に応じて郵便受

⁵⁶ EC市場の拡大に伴う宅配便の取扱件数の増加とともに、約15～16%程度の再配達が発生している。

箱への配達や玄関前等の「置き配」を実施している。さらに、関係事業者と連携して「置き配」の認知や盗難防止などの安全性の確認のための普及活動にも取り組んでいる。

イ BtoB物流ソリューションの提供

日本郵便では、多様化・高度化するEC事業者の物流ニーズに対応したBtoBビジネスとして、ロジスティクス支援等のワンストップ物流ソリューションを展開している。日本郵便の物流倉庫において、消費者向けの荷物を日本郵便が扱うとともに、その上流工程をEC事業者の作業も含めて実施している。平成27年度からスタートし、現在、倉庫は、14か所、約10.3万㎡まで広がりを見せている。ニーズが高いエリアについては倉庫の賃借もしながら進めることとしている。

ウ スタートアップとの連携

日本郵便では少子高齢化、生産年齢人口比率の低下の状況の中で、今後も安定的で持続可能な郵便・物流事業を提供するため、生産性向上・省力化に向けた実証実験等を実施している。

① ドローン

将来的に配達負荷の高い個宅等へのドローン配送による省人化を目指している。

② 自動搬送車

郵便物等を積載したパレットの搬送やゆうパック区分機の供給ラインに取り降ろすロボットを開発し、搬送・取り降ろし作業を自動化することを目指している。

③ AI・音声認識による再配達・集荷受付

コールセンターの効率化のため、IVR（自動音声応答装置）等に代わる音声認識AIによる自動受付を検討している。

④ スマートフォンを活用した配達支援システムの試行

持続可能な業務方法を確立するため、スマートフォンに荷物配達初心者への支援機能（配達ルートの自動作成等）を搭載した配達支援システムの試行を実施している。

⑤ 配送ロボット

実際のユースケースを想定した配送ロボットによる実験を実施している。

これらの多くはスタートアップとの連携によって実現しているものである。平成29年からは、「オープンイノベーションプログラム」を実施し、スタートアップと連携し、スタートアップが持つ技術を、スピード感をもって有効に活用し、業務改革ひいては成長の機会を作り出すための取組を行っ

ている。これらの取組はDXに資するものでもある。

(7) 郵便文化の維持・振興

郵便はその利用が減少しているものの、依然として国民にとって欠かせない基礎的な通信手段であり、文化として継承されてきた側面も有している。日本郵便では、手紙を書く楽しみ、手紙を受け取ったときの喜びをしっかりと経験してほしいという願いから、小・中・高校生を対象に「手紙の書き方体験授業」を行っている。

日本郵便では、平成22年6月から、全国の小学校(特別支援学校を含む。)を対象に「手紙の書き方体験授業」を行うための支援を開始した。現在では、中学校及び高等学校にまで範囲を広げ、平成30年度は全体で約20,050校(児童・生徒数約470万人)、令和元年度(平成31年度)は全体で約20,540校(児童・生徒約477万人)、令和2年度は全体で約20,830校(児童・生徒約484万人)に「本物の郵便はがき」「児童・生徒用テキスト」「教師用指導書」といった教材を無料で配布し、実際の授業で活用されている。

さらに、手紙文化の振興を図るとともに、文章表現によるコミュニケーションを通じて心豊かな子どもたちを育むことを主な目的として、手紙作文コンクール・全日本年賀状大賞コンクールを実施している。

(8) 新型コロナウイルス感染症への対応

ア 感染拡大の防止施策への貢献

令和2年以降、日本国内でも感染が拡大した新型コロナウイルス感染症は、物流業界を含めた社会全体に影響をもたらしている。令和2年4月7日に政府は、7都府県に対して緊急事態宣言を行い、同月16日には対象を全国に拡大した。この宣言により、外出自粛の要請、学校の休校や、百貨店や映画館など多くの人が集まる施設の使用制限などの要請・指示、さらに、緊急の場合、運送事業者に対して、医薬品や医療機器の配送の要請・指示ができるほか、必要な場合は、医薬品などの収用が行えることとなった。

緊急事態宣言下で、マスクや消毒液等の衛生用品が品薄の状態が続く中で、政府からの要請により、日本郵便はマスクの全戸配布を実施したほか、福井県からの要請により、県内全世帯に特定のドラッグストアに持参すれば1箱50枚入りの箱マスクを2箱まで購入できるマスク購入券を配布した。そのほか、令和2年4月27日時点で住民基本台帳に記録されている住民一人当たり10万円を支給する特別定額給付金の申請書類の配達を行うなど、全国津々浦々まで広がる郵便局ネットワークを活用した郵便局ならではの社会貢献を果たしている。

イ 郵便局における感染拡大の防止の取組状況及び課題

配達時や郵便局内での窓口対応等の業務においても感染対策を実施しており、郵便物等配達時の感染防止策としては、非対面配達、当日受付の再配達の休止を実施したほか、郵便局内での感染防止策としては、窓口営業時間の短縮、利用者への不要不急の取扱いの控え及び来局時マスク着用の要請、窓口へのビニールカーテンの取付け、在宅勤務の推進、テレワーク端末の配備など社員の出勤抑制、業務上の出張、会議・式典等の原則自粛を行った。郵便局内で感染者が確認された場合は業務を休止し、除染等を行った後、可能な限り速やかに業務再開している。

ウ 国際郵便の一部引受・再開

国際郵便の多くは、航空会社が運航する航空機に載せて運ばれているが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、各国における国際郵便物の受入停止や、日本を発着する便の運休・減便が進んだ。日本郵便においても、感染状況等を踏まえ、一部の国・地域宛ての国際郵便について一時引受停止しているほか、引受を行っている国・地域宛ての国際郵便についても遅延が生じる状況となっている⁵⁷。令和3年2月末時点においても、一時引受停止している対象国・地域は多く残っている。

(9) 今後の課題と期待

郵便については、今後もデジタル化の進展に伴い需要は減少傾向が続くものと考えられ、増収を期待することは難しいと考えられる。

一方、小型宅配便を中心とした荷物は、EC市場の継続的な発展とともに今後も増加傾向が続くとみられるものの、大手競合他社の攻勢やデリバリープロバイダーの拡大などが予想される競争の厳しい分野でもあることから、値下げ等による個数拡大をいたずらに目指すのではなく、安全で確実な引受・配達能力の維持を図りつつ採算性を重視すべきである。楽天との連携の検討においても採算性重視を貫き、国内外におけるECの需要を取り込むことが重要である。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機として、社会全体として非接触・非対面のニーズは加速すると考えられることから、日本郵便においては、「差し出しやすさ」、「受け取りやすさ」といった新型コロナウイルス感染症の拡大の影響下でも安全で確実な引受・配達方法を更に追求するとともに、不在再配達の一層の削減を図ることが望まれる。その際に鍵となるの

⁵⁷ 令和2年4月23日の日本郵便プレスリリースでは、4月24日以降、新たに米国宛を対象とするなど、146の国と地域において、EMS及び航空扱いの引受けを一時停止、50の国と地域において全ての郵便物の引受けを停止することを発表

がスマートフォン、A I、個人データの活用である。これらに磨きをかけ、スーパーシティ⁵⁸やスマートシティ⁵⁹の枠組みの中では「不在再配達ゼロ」を目指すなど、高いレベルの目標を掲げるべきである。

郵便法等改正により、郵便のオペレーションの見直しが可能となり、更によりリソースシフトに必要な経営資源の生み出しが可能となる。郵便物の減少と荷物の増加は長期的なトレンドであり、E C市場の継続的な発展を取り込むためには、当面は経営資源の郵便分野から荷物分野へのシフトを進めることが考えられる。

しかしながら、人口減少が続く中、中長期的な労働力の確保には困難が伴う。したがって、D Xによる郵便・物流ネットワークの改革及び最適化は避けられない。限られた労働力の効率的な配置と併せた新たな業務体制が構築されることを期待する。

金融窓口事業のうち、提携金融事業については、顧客の多様なニーズに応える商品ラインナップの充実を通じて、手数料収入の増加に努めることを求める。

また、物販事業については、販路の大部分を窓口が占めているところであり、「新しい生活様式」を受けた顧客の行動変化に十分には追いついていないと考えられることから、窓口だけでなくダイレクトチャネルとしてのE Cサイト⁶⁰の認知度の向上や充実を図る必要がある。そのため、広告の強化、販売情報分析、特徴ある独自商品開発の取組に加えて、出店者の利用しやすさを重視した自由度の高いサイトとし、地域の中小事業者や農協あるいは地域産品の市場開拓や振興を図る地方公共団体等とも連携を強め、国内外でE Cを大胆に展開することが望まれる。さらには日本郵便の郵便・物流部門との連携も強化し、受注・配送・決済の一連の最適な業務プロセスと顧客管理の仕組みを構築することが望まれる。

経済社会のデジタル転換が急速に進む中、物流分野においてもD Xの取組の抜本的強化が不可欠であり、国内外の郵便・物流ネットワークを最適化することによる一層の効率化・費用削減の効果を上げていかなければならない。そのために必要な、十分なデジタル投資、内部人材の育成及び外部人材の登用を進めていくことを求めたい。

⁵⁸ A Iやビッグデータなどの最新テクノロジーを活用し、社会の課題を解決する未来都市。都市O Sという様々なデータを分野横断的に収集・整理するデータ連携基盤を軸にして、都市内、都市間でのサービス連携やデータ連携を行う。少子高齢化や労働人口減少、地方の過疎化や空き家、都市部の交通渋滞やC O₂排出などの様々な課題を、最先端技術と規制改革によって解決する内閣府の構想

⁵⁹ 都市のエネルギーや交通などの個別分野において、最先端技術の導入・実証を目指す構想

⁶⁰ 日本郵便の「郵便局のネットショップ」では産地直送の産品、ギフト、切手などのオリジナルグッズが販売されており、ゆうちょ即時振替サービスなどによる決済が可能となっている。

6 日本郵便（トール社・国際物流事業）

(1) トール社及び国際物流事業の概況（損益等）

ア 沿革

トール社は、本社をオーストラリア・メルボルンに置き、アジア太平洋地域を中心に約 50 か国に展開している国際物流企業である。

1888 年（明治 21 年）にオーストラリアに設立され、これまでに 100 件を超える企業の合併・買収により成長してきた株式会社で、日本郵便による株式取得前はオーストラリア証券取引所に株式上場がなされていた。平成 27 年 5 月には、日本郵便が国内人口の減少及びインターネットの影響による国内郵便市場の縮小に鑑み、収益源の多様化の一環として、トール社の発行済株式の総数を取得して子会社化した。

令和 2 年 6 月末時点の従業員数は 24,534 人（関連会社含む。正社員のみ）である。

主な業務内容は、「豪州及びニュージーランド各国内における道路、鉄道、海上及び航空貨物輸送を行う事業／消費者・一般家庭への配達、ビジネスサポート」（以下「エクスプレス事業」という。）、「陸上、海上及び航空の組合せによる国際貨物輸送を行う事業／アジアからの輸出を中心としたフルラインでの国際貨物輸送サービス、空輸、海運、通関業務、トラッキング」（以下「フォワーディング事業」という。）及び「顧客のサプライチェーンを最適化するための倉庫・物流サービスを行う事業／3PLプロバイダーとしての輸送・倉庫管理や資源・政府分野の物流、倉庫物流、資源採掘業向け物流サービス、エネルギーロジスティクス」（以下「ロジスティクス事業」という。）の 3 事業となっている。

イ 業況

日本郵便の子会社化以降減少が続いていた営業損益（E B I T）（年度ベース）は、平成 29 年度に入り一旦持ち直したものの、令和元年度（平成 31 年度）に入り再び減少し 1 億 1,700 万豪ドルの赤字となった。中間期ベースで見ると足元は赤字が続いている。

営業収益を見ると、平成 30 年度には、86 億 5,800 万豪ドルと、子会社化後最高となったものの、令和元年度（平成 31 年度）では 85 億 6,400 万豪ドルと減少に転じた。ただし、半期ベースでは足元は回復している。

一方、営業費用は一貫して上昇を続け、令和元年度決算には 86 億 8,100 万豪ドルとなり、営業費用が営業収益を上回った。中間期ベースで見ても足元も増加傾向に変化はない。

ウ ロジスティクス事業

近年の主力のロジスティクス事業を見ると、営業損益（E B I T）（年度ベース）は黒字基調を維持しているものの、営業収益の増加を営業費用の増加が上回る形で、平成30年度から黒字幅を縮小させている。もっとも、中間期ベースでは、令和2年度中間期にアジア部門において、新型コロナウイルス感染対策物資の大口取扱が増大したことにより、大幅増収となり、令和元年度中間期から令和2年度中間期にかけて黒字幅は拡大した。

エ エクスプレス事業

エクスプレス事業を見ると、営業損益（E B I T）（年度ベース）は赤字が続いている。近年の豪州経済の減速に加え、令和2年1月及び5月の標的型サイバー攻撃や新型コロナウイルス感染症による影響によって、減収幅が広がっており、コスト削減は進んでいるものの打ち返すことができず、特に平成30年度から令和元年度（平成31年度）にかけては赤字幅が大幅に拡大した。中間期ベースでもほぼ同様の傾向である。

オ フォワーディング事業

フォワーディング事業を見ると、営業損益（E B I T）（年度ベース）は平成29年度から平成30年度にかけてほぼ損益が均衡していたが、新型コロナウイルス感染症の発生に伴い、世界的な輸送需要の低迷から減収・減益となった。しかしながら、中間期ベースで見ると、令和2年度中間期において、新型コロナウイルス感染症の影響により特に空運の取扱量が減少したものの、世界的な減便の影響を受け、空運単価の上昇や主に中国において高単価のチャーター便取扱いの増加が発生し、営業収益は前年同期比で増収となった。加えて、人件費削減の効果により、営業損益（E B I T）は前年同期比で赤字幅縮小となった。

カ コーポレート等

コーポレート等は、予算、財務、IT部門をはじめとするトール社の本社コスト等により構成される。トール社本社機能については、平成29年1月の経営陣刷新以降、人員削減等によりコスト削減に継続して取り組んでいる。

(2) 経営改革と戦略

トール社は、平成29年1月の経営陣刷新以降、組織体制の簡素化や不採算事業の売却、人件費削減等、経営改善に向けた取組を実施してきた。また、日本郵便としては、日本郵政からの取締役の派遣やトール社経営陣とのコミュニケーション強化等、ガバナンス強化にも取り組んできた。

ア トール社の経営改革及び戦略

100件超のM&Aにより成長を実現してきたトール社は、景気減速期に入り、組織体制の重複や高コスト体質など、その弱みが顕在化してきた。それを解消するため、平成29年1月のトール社経営陣刷新以降様々な経営改革を実施してきた。

(ア) 業務改善

トール社には、バックオフィス・オペレーション等の重複によるコスト競争力の弱さに課題があった。このため、組織体制を簡素化（統合前は5部門→統合後は3部門+1）するとともに、人員削減（平成29年1月以降約2,000名削減）や調達合理化に取り組んだ。

また、ITシステムの老朽化と重複によるサービス・効率の低下から脱却を図るため、IT変革プログラム（IT組織改革、新・財務会計システムの構築、共通マスタ管理システムの構築、PC、サーバ及びネットワーク機器の更改、顧客向けウェブサイトの更改、携帯端末及びアプリの更改）に取り組んだ。

このほか、安全意識が不十分で事故が発生していたことから、労働安全衛生コンサルタントによる専門的な指導・アドバイスを実施した。

一方、トール社は経済成長が加速しているアジアにおける物流戦略を推進するため、アジア地域での地理的重要性や優位性を有するシンガポールに、最新鋭のロジスティクスハブであるトールシティ（Toll City）を平成29年に開設した。

トールシティは、シンガポール政府が新たに開発中の巨大コンテナ港であるトゥアス港エリアに隣接し、マレーシア国境とも近く、海上輸送に加え、近隣諸国へのクロスボーダー輸送にも有利な立地となっている。

施設・設備は、3温度帯管理機能、抗菌作業ルーム、18,000㎡以上の倉庫面積をヘルスケア物流専用フロアとして保有しており、無人ピッキング、最先端のスマート物流管制システムなど他社に先駆けた物流技術を導入している。

トール社は、トールシティをアジアのゲートウェイと位置付け、地域及びグローバルの顧客に対する国際物流サービスを提供していくことによって、アジア地域の経済成長を取り込む戦略である。

(イ) JPトールロジスティクスの発足と日本郵便との接続

日本郵便とのシナジーの創出のため平成30年10月、トール社の知見を活用し、日本におけるBtoBビジネスの拡大を図るため、倉庫業務（コントラク

ト)及びフォワーディング業務を担う J P トールロジスティクスを新たに発足させ、トール社が日本郵便の子会社となる以前から有していたトールエクスプレスジャパンを傘下に収め、日本における B to B ビジネスを展開している。

これまで川下部分においてエクスプレス (配送) 業務を行っていたトールエクスプレスジャパン (トラック輸送) と、物流の川上部分において、倉庫業務 (コントラクト)、日本発着フォワーディング (輸出入) のサービスを担う J P トールロジスティクスが一体となってサービスの提供を行い、さらに川下部分の日本郵便の提供する B to C (ゆうパック) 配達業務とも連携することで、川上から川下までの一貫した物流サービスのラインナップがそろった。すなわち、サプライチェーンマネジメント (SCM) の最適化・効率化を提案・提供できるようになった。

なお、トール社自体はオーストラリアとアジア域内あるいはアメリカにフォワーディング事業を実施するネットワークを有しているが、日本国内での営業力を強化するため日本郵便の社員をトール社に 3 年から 5 年間出向させ、トール社の業務を習得し帰国後、日本において、国内顧客に日本発着の海外フォワーディングを含む物流に関する営業を行っている。

(3) 経営の悪化と立て直し

令和元年度 (平成 31 年度) 以降は豪州経済の減速等の外部環境の悪化を主因として、再度業績が悪化し、さらには、新型コロナウイルス感染症や標的型サイバー攻撃の影響により、赤字に転落した。このため、全般的なコスト削減、不採算事業等の売却及びオペレーションの改善により、早期の経営改善を図ることとしている。

ア 日本郵便による経営管理

トール社取締役会メンバーのうち、過半数は日本郵便との兼務 (うち 1 名はメルボルン本社常駐) となっており、日本郵便はトール社の重要事項についての決定権を掌握している。こうした中、令和 2 年 1 月 1 日付でトーマス・クヌーセン氏が取締役社長に就任し、経営の立て直しを図っている。

また、日本郵便の監査部が、トール社の監査リスク委員会に定期的に参加し、意見を述べ、指導するとともに、コンプライアンス違反についても報告体制を構築している。日本郵便のコンプライアンス部門とも共同し、トール社のコンプライアンス体制の強化に努めている。

トール社は日本郵便の 100% 子会社であることから、日本郵便は、親会社として適切に支援していくこととしている。

イ 不採算事業等の売却

トール社は、経営改善に向けた取組の一環として、非中核資産や不採算

(赤字) 事業の売却等を行ってきた。具体的には、①ロジスティクス事業米国部門(令和2年9月に売買契約を締結。同年12月中に売却完了)、②ロジスティクス事業重量物輸送部門(令和2年4月に売買契約を締結し、同月、売却完了)の売却を行ってきた。

さらに、エクスプレス事業について、豪州経済の減速や厳しい競争環境などから赤字が続き、加えて、新型コロナウイルス感染症の影響や標的型サイバー攻撃の影響により、最近では赤字幅が拡大している状況であり、トール社全体の業績不振の主要因となっていることから令和2年11月には売却を検討することを決定した。

ウ 債務保証

業績悪化に伴いトール社の借入金は平常時より増加しており、トール社の借入金は、日本郵便(連結)の借入金総額の大部分を占めている(日本郵便(連結)の借入金総額は令和2年3月末2,921億円→令和2年9月末2,875億円)。こうした中、日本郵便はトール社の経営の安定のため、同社の銀行からの借入金等に保証を付与している。日本郵便は令和2年3月23日の取締役会において、子会社であるToll Finance Pty Ltdの借入金等に係る債務保証を行うことを決議した。令和元年度末の借入金に係る債務保証の極度額は169,391百万円となっている。また、令和2年4月1日から6月24日までの間に、Toll Finance Pty Ltdの借入金等に対して、極度額127,712百万円の債務保証を行った。

エ 日本郵政・日本郵便の連結決算への影響(特別損失等)

日本郵便(単体)は、平成28年度に、トール社の業績の悪化に伴い、株式の実質価値が投資簿価と比べて著しく低下したため、トール社に係る関係会社株式評価損(5,429億円)等を計上し、これにより特別損失5,728億円を計上するとともに、4,785億円の当期純損失を計上した。

日本郵便(連結)ではトール社に係る未償却ののれん3,682億円、商標権241億円の全額及び土地、建物等の有形固定資産の一部に係る80億円の計4,003億円に係る減損損失を特別損失として計上し、親会社株主に帰属する当期純損益については3,852億円の損失を計上した。

令和元年度末において、日本郵便は特別損失として、トール社の固定資産について129億円の減損損失を計上した。

(4) 今後の課題と期待

トール社が日本郵便の子会社となって既に5年が経過したが、残念ながら日本郵政グループの利益向上には寄与しておらず、むしろ、経営に損失を与えているといっても過言ではない状況にある。そこで今後は、予定されてい

るエクスプレス事業の売却を進めるとともに、ロジスティクス事業及びフォワーディング事業の採算性向上に着実に取り組み、財務及び損益の改善を図る必要がある。その上で、日本郵便は成長に向けて早急に国際物流戦略を再検討し、その中でトール社をどのように位置付けていくのかなど、日本郵政グループ共通の国際戦略を明確にする必要がある。再検討に当たっては、成長が期待できるアジア市場を対象としたロジスティクス事業、とりわけ3PLを展開していること、高付加価値でありかつ新型コロナウイルス感染症の拡大によって需要が増している医薬品やテクノロジーの分野でBtoBビジネスの経験を豊富に有していること、米中対立や新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において、このエリアでビジネス展開を進めている日系企業はサプライチェーンの分断や再構築が課題となっており、こうした企業への支援サービスが期待できることなどに着目すべきである。

この点につき、現在の豪州中心のビジネスを成長の著しいアジア等に経営資源をシフトさせることが重要である。主力のロジスティクス事業を中心に、アジア顧客に注力し、資源及び小売といった得意分野をベースに医療及びテクノロジー等高成長分野を取り込んでいくことが考えられる。フォワーディング事業については、高成長トレードレーン（中国-米国、アジア圏内、アジア-米国）に注力するなど、主要地域・成長性の高い地域へ経営資源を集中していくことが重要である。

また、日本郵便は、トール社の組織、業務運営をしっかりと掌握するため、更に経営管理の取組を進める必要がある。そのためには、海外で活躍できる国際人材の育成を強化する必要がある。

一方で、トール社と日本郵便とのシナジー強化・収益の拡大のため、更にトール社のノウハウを活用しつつ、人材の育成にも注力するとともに、JPトールロジスティクスによる日本国内における3PL事業の本格化などBtoB物流ビジネスの展開やトール社と日本郵便との営業連携強化が求められる。

日本郵政グループはこれまでに、JPトールロジスティクスの発足により川上から川下までの一通りの物流サービスのラインナップがそろうこととなった。今後は日本郵政グループ及び日本郵便のDXによって最適化される郵便・物流ネットワークにトール社も組み込み、顧客である企業における国際的なサプライチェーンマネジメント（SCM）の最適化・効率化に資する役割を担っていくことに期待したい。

7 ゆうちょ銀行（銀行業）

(1) ゆうちょ銀行の概況（損益等）

ゆうちょ銀行では、個人が必要とする貯金、送金などの基本的な金融サービスについて、郵便局ネットワークを中心に提供している。総資産は210兆円前後で推移⁶¹しており、個人貯金等残高は、平成29年度176.6兆円、平成30年度177.5兆円、令和元年度（平成31年度）179.2兆円と増加傾向にある⁶²。

損益の状況を見ると、経常利益は、平成29年度4,996億円、平成30年度3,742億円、令和元年度（平成31年度）3,790億円となっている。令和2年度中間期の経常利益は1,718億円であり前年同期比で292億円減少している。その内訳について見ると、資金利益は、国債利息の減少を主因として減少している。役務取引等利益は、為替・決済関連手数料⁶³やATM関連手数料が増加したことなどにより増加⁶⁴していたが、令和2年度中間期は投資信託関連手数料の減少を主因として減少している。経費は減少傾向で推移している。

資産運用の状況については、民営化時には日本国債など安全資産を中心に運用していたが、超低金利の長期化に伴い国際分散投資を推進してきたことにより、令和元年度（平成31年度）は日本国債の割合が25.8%（53.6兆円）、外国証券等の割合が31.6%（65.6兆円）となり、外国証券等の割合の方が高くなっている⁶⁵。外国証券等の運用拡大により、資金利益に対する海外市場の影響度合いは増している。また、日銀預け金を含む預け金等やコールローンも増加している。

自己資本比率（国内基準）は令和元年度末で15.55%となっている。ゆうちょ銀行は、中計2020で自己資本比率における確保すべき水準を10%程度に設定するとしており、それを上回る水準を確保している。

(2) 持続可能なビジネスモデルの確立

⁶¹ 総資産は、平成29年度210.6兆円、平成30年度208.9兆円、令和元年度（平成31年度）210.9兆円。なお、令和2年度中間期の総資産は222.2兆円

⁶² 直近の令和2年9月末では、183.6兆円（対3月末比+4.3兆円）と大きく増加しているが、これは特別定額給付金の入金等の特別事情によるものであり、各業態（国内銀行、信用金庫、信用組合、農協）とも大幅に上昇している。

⁶³ 例えば、平成31年4月1日の為替・決済関連手数料等の改定により、令和元年度（平成31年度）は182億円の増収となった。

⁶⁴ 役務取引等利益のうち投資信託関連手数料も平成29年度、平成30年度は販売額と預かり資産がともに増加したことから増加したが、令和元年度（平成31年度）については、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題を受け、郵便局において、金融商品全般の積極的な営業を控えたことなどの影響により微減となった。

⁶⁵ 平成30年12月末に国債と外国証券等の割合が逆転した。

ゆうちょ銀行は、その経営理念を「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指します。」としている。人口減少、超低金利環境の継続といった厳しい収益環境やデジタル化の進展など、社会経済環境が大きく変化する中で、この経営理念の下、2018年度から2020年度を計画期間とする中計2020を策定し、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」、「運用の高度化・多様化」、「地域への資金の循環等」を3つの基軸として、持続可能なビジネスモデルの確立に取り組んでいる。

ア お客さま本位の良質な金融サービスの提供

(ア) 資産形成のサポート

ゆうちょ銀行では、「貯蓄から資産形成へ」の流れの中で、顧客の資産形成ニーズに応えるため、コンサルティング営業の高度化や態勢強化を推進してきた。具体的には、資産運用コンサルタントの増員、投資信託取扱局・紹介局の拡大に取り組むことなどにより、投資信託残高は、平成30年3月末の1.6兆円から令和2年9月末には2.4兆円に増加している。

また、令和元年5月、日本郵政グループと大和証券グループは、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて合意し、ゆうちょ銀行と大和証券との間で、投資一任サービス等の新たなコンサルティングサービスの開発を検討している。

こうした中で、高齢の顧客（70歳以上）に対する投資信託の販売において不適切な取扱いが明らかとなった。「勧誘前」の管理者承認を怠っていたという社内規則違反であり、令和元年7月からは日本郵便においても同様の社内調査を実施して、同年9月に調査結果を公表した⁶⁶。本件事案の発生原因としては、①本社の指導不足による営業社員の認識不足、②マニュアルのわかりにくさ、③不十分なチェック・けん制にあったとし、本件事案の対象となった顧客へのアフターフォローを行った。再発防止策としては、営業社員等へのルール趣旨の徹底、顧客向け販売ツールの充実、内部管理・監査態勢の強化等に取り組んだとしている。

さらに、かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題が発生したことから、同年8月から郵便局において投資信託の積極的な営業を控えた。投資信託の販売額は、令和元年度中間期以降減少傾向にある。

(イ) 決済サービスの利便向上

⁶⁶ 違反件数は、ゆうちょ銀行が17,700件、日本郵便が1,891件

貯金や送金決済サービス⁶⁷など従来からのサービスの提供に加え、フィンテックやデジタル化の進展、顧客ニーズの変化などを踏まえ、利用者利便の向上の観点から、ゆうちょ銀行では、スマートフォン決済サービスである「ゆうちょPay」（令和元年5月）、スマートフォンの本人認証専用アプリである「ゆうちょ認証アプリ」（同年7月）、スマートフォンで現在高や入出金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」（令和2年2月）を導入してきている。また、アフターコロナにおける生活様態の変化にも機動的・柔軟に対応する必要性を認識するとともに、データビジネスの研究を進め、新たな価値創造の可能性も検討していくとしている。

このように利便の向上に向けてキャッシュレス化を推進してきた中で、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題が発生した。これについては、後述の「(3)キャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題への対応」で述べることとする。

一方、ATMについては、コンビニエンスストアや空港に16言語対応の小型ATMの設置、通帳繰越機能付きATMの導入、地域金融機関とのATM連携に取り組み、利便の向上を図っている。

(ウ) 住宅ローンの媒介

ゆうちょ銀行は、スルガ銀行が提供する住宅ローン等の媒介業務を平成20年5月に開始した。しかし、スルガ銀行によるシェアハウス関連融資問題が平成30年1月に発生し、同年5月に調査結果の概要が公表されたことを受け、ゆうちょ銀行が媒介している「賃貸併用住宅ローン」を対象として、契約者本人の居住に関する偽装の有無の確認が行われ、仮に偽装があった場合には当行社員の関与の有無を確認した。その結果、居住条件潜脱疑い案件や審査資料偽装案件等については、ゆうちょ銀行社員の不正な関与は認められなかった。しかし、賃貸併用住宅ローンに関し、居住条件潜脱や審査資料偽装のリスクが確認され、そのリスク防止体制は十分でないことが判明したことから、改善に向けた取組が必要であるとした。その後、令和元年5月に、スルガ銀行との業務提携解消について公表した。

その後、住宅ローンの媒介業務については、令和元年10月にソニー銀行、令和2年3月に新生銀行の住宅ローンに係る媒介業務を開始している。

イ 運用の高度化・多様化

ゆうちょ銀行による運用については、民営化当初は日本国債が大きな割

⁶⁷ 平成31年4月1日に為替・決済関連手数料が改定されている。

合を占めていたが、その後の超低金利の長期化に伴い日本国債による収益が大幅に減少してきたことから、中長期的に安定的な収益を確保することを目指し、運用の高度化・多様化に取り組んでいる。具体的には、適切なリスク管理の下での国際分散投資や戦略投資領域への投資を推進するとしており、外国証券等を中心としたリスク性資産残高を増加させている。

中計2020では、令和2年度末までに、リスク性資産残高を87兆円程度まで増加させ、そのうちの戦略投資領域残高についても8.5兆円程度まで増加させるとしている。また、リスク性資産の増加を踏まえ、リスク管理の強化に取り組んでいる。具体的には、中長期的かつ安定的な収益性の確保と財務の健全性維持を図るため、リスクアペタイトフレームワークを導入している。リスク性資産残高については令和2年9月末時点で目標を達成したが、戦略投資領域残高については、市場環境の変化や一部資産に市場の過熱感が見られることからアロケーションの見直しを行い、令和2年度の残高見通しを4～5兆円程度に見直している。このようにリスク性資産を積み上げることで収益の向上を図っているものの、超低金利環境と過去に投資した高利回りの日本国債の償還を主因として資金利益は減少している。

ウ 地域への資金の循環等

ゆうちょ銀行では、顧客の資金を地域に循環することにより地域活性化に貢献することが重要との観点から、地域活性化ファンドへの出資や地域金融機関との事務共同化に取り組んでいる。

具体的には、地域金融機関と連携し、地方創生や事業承継、起業・創業、成長等の支援を行う地域活性化ファンドにLP（limited partner:有限責任組合員）として出資している。

また、地域金融機関のキャッシュカードをゆうちょ銀行ATMで利用した場合の手数料を無料とする提携など、ゆうちょ銀行のATMネットワークを活用した連携も進めている。

さらに、地域金融機関との連携に係る業務等についての認可を受けて、令和元年10月から、地域金融機関との間で税公金取りまとめ事務の共同化も実施している。

エ 業務の効率化や生産性の向上

ゆうちょ銀行では、フィンテックやデジタル技術を活用した業務の効率化や生産性の向上により経営資源の再配分にも取り組むとしており、中計2020において、2,000人相当分の業務効率化を行うとともに既定経費を300億円削減するとしている。具体的には、バックオフィス事務の効率化のため、例えば貯金事務センターにおける大量のデータ入力にRPAを活用し、コ

ールセンターにはA I システムを導入することなどによりコスト削減に取り組んでいる。また、窓口事務についても、例えばタブレットの活用による効率化などについて併せて検討を進めるとしている。なお、2,000人相当の業務量削減については令和2年4月1日時点で終えており、総人員数は1,910人削減されている。

(3) キャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題への対応

ゆうちょ銀行は、キャッシュレス決済サービスとして、即時振替サービス、ゆうちょ Pay、mijica、J P B A N Kカード、デビットカードを提供している。これらのうち、即時振替サービスと mijica の不正利用が令和2年9月に明らかとなった。

具体的には、悪意のある第三者が不正に入手した預金者の口座情報等をもとにして、その名義で決済事業者のアカウントを開設し、銀行口座と連携した上で、銀行口座から決済事業者のアカウントへ資金をチャージするという不正な出金が、ゆうちょ銀行を含む複数の銀行において行われていた。ゆうちょ銀行の場合、12の決済事業者と連携しており、そのうち7事業者で不正な出金が発生していた。

また、mijica については、悪意のある第三者が会員専用サイトへログインし、会員間送金サービスを利用した不正送金が行われていた。

そこで、ゆうちょ銀行は、サービスの停止や被害のあった顧客への補償を行うとともに、キャッシュレス決済サービスに係るセキュリティの堅牢性の確認や顧客の利用状況のモニタリング等の点検のため、社長が直接指揮する「セキュリティ総点検タスクフォース」を設置し、その点検結果を令和2年11月に公表した。また、令和3年1月には、キャッシュレス決済サービスに関する今後の対応として、即時振替サービスを再開すること、mijica のデビットカード機能を新たなブランドデビットカードへ令和4年春に移行する準備を進めること、及び監査委員会意見（提言）を踏まえた態勢整備について公表した。その中で、キャッシュレス決済サービスに関するゆうちょ銀行のリスク感度の不十分さや、被害補償の解決に日時を要する等お客さま本位に欠ける業務運営があったことを認めている。

金融庁は、令和2年9月、ゆうちょ銀行を含め、銀行や資金移動業者に対して、①銀行による認証の強化、資金移動業者による本人確認の強化等の不正防止策の実施、②補償方針の策定と実施、③利用者相談への真摯な対応を要請するとともに、令和3年2月に監督指針等に規定した。

総務省は、令和2年10月、日本郵政に対して、セキュリティ総点検タスクフォースによるキャッシュレス決済サービスに関する総点検と被害者救

済対応を迅速かつ確実に実行できるようゆうちょ銀行を指導して結果を報告するよう要請し、日本郵政から報告を受けた。

(4) 限度額改定後の状況

ゆうちょ銀行の預入限度額については、当委員会の意見書（平成 30 年 12 月）を踏まえ、郵政民営化法施行令（平成 17 年政令第 342 号。以下「民営化法施行令」という。）の改正が行われた（平成 31 年 4 月 1 日施行）。具体的には、1,300 万円であった預入限度額について、通常預金と定期性預金等の預入限度額を別個に設定することとし、それぞれ 1,300 万円とされた。

総務省は、この預入限度額改定後も、ゆうちょ銀行の貯金残高は特別定額給付金の影響を除けばほぼ横ばいとなっており、他の金融機関からの預金シフトは起こっていないと考えられるとしている。

なお、当委員会の意見書（平成 30 年 12 月）において、日本郵政グループ及び政府に対して、「貯金獲得に係るインセンティブを他の評価項目への振替等により、撤廃すること」を求めていた。これについて、ゆうちょ銀行では、令和元年度（平成 31 年度）以降、貯金獲得に係るインセンティブを撤廃し、他の評価項目に振り替えている。また、日本郵便では、貯金獲得に係る営業手当を廃止し、「貯金の顧客基盤維持」及び「投資信託の顧客基盤拡充」に係る活動を総合評価する手当を創設し、令和 3 年 4 月から実施している。

また、将来の限度額の見直しについては、当委員会の意見書（平成 30 年 12 月）において、日本郵政グループ及び政府に対して、グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政のビジネスモデルを再構築し、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株を 3 分の 2 未満となるまで売却することを条件に通常貯金の限度額について検討することを求めたところであり、今後も限度額の変更の検討に当たっては前述の取組が必要となる。

(5) 今後の課題と期待

ゆうちょ銀行においては、顧客本位の業務運営とマネーロンダリング対策をはじめとするコンプライアンスが確保・徹底されることが、ビジネスを行う上で全ての基盤となるものである。このためには、営業目標の設定、人事評価や営業手当の仕組みについて、適切に配慮がなされることが必要である。顧客本位の業務運営をしっかりと定着させるため、例えば、業績評価において中長期的な顧客満足度を勘案するといった取組も期待される。

ゆうちょ銀行は、その収益の大半を資金運用収益に依存しており、超低金利環境が継続する中で巨額の運用を行うに当たっては、リスク管理の高度化や人材の育成・強化を含め、運用の高度化・多様化に向けた取組を不断に進めることを期待したい。

一方、超低金利環境の継続の下、資産運用による収益の急激な好転等は見込めない。

こうした中で、例えば、ゆうちょ銀行は既に、プライベートエクイティ投資による収益拡大、国内産業育成の観点から、かんぽ生命と共同で設立したJPインベストメントを活用し、GP（general partner:無限責任組合員）として国内産業に対するエクイティ性資金の供給にも取り組んでいる。新たに組成したファンドを複数組み合わせ、投資信託の形で窓口販売することは新たなビジネスモデルを実現する上で有用と考えられる。

最近では、地方創生に向けた取組を行う投資・事業経営会社である「株式会社日本共創プラットフォーム」に出資することを決定しているが、これは、ゆうちょ銀行と地域金融機関双方の利益にもつながるものと考えられる。

これらを含めて様々な分野において、我が国の経済成長や地方創生等のための資金ニーズに応じていくため、こうした分野に精通した人材を確保するとともに、適切なリスク管理態勢を整備しつつ、より大胆かつ積極的な資金供給に取り組んでいくことを求めたい。ゆうちょ銀行は、従来の「ナローバンク」機能を超える業務を多様化しつつあるが、投資信託販売は、地方創生、グリーン化、ローカル5Gなどデジタル化を推進する資金供給（ファンド）とも組み合わせ、新たなビジネスモデル展開につなげることも可能である。

資産形成のサポートなどにより役務取引等利益の拡大にも取り組んでいるところであるが、その際には、投資信託の販売における不適切な取扱いやキャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題も踏まえ、顧客本位の業務運営や新サービスを導入する際の適切なリスク管理の徹底浸透に引き続き取り組むことが必要である。また、例えば、顧客の資産形成サポート・資金運用・地域活性化を有機的につなげられるよう検討していくことも望みたい。

以上の取組を進めるに当たり、経済社会のデジタル化が急速に進む中、AIの利用、データ活用等により利用者利便の向上や生産性の向上を実現するための取組を抜本的に強化することが不可欠である。同時に、デジタル化やキャッシュレスサービスの強化等を進めるに当たっては、個人情報保護と最先端の情報セキュリティ対策を確保していく必要がある。

以上のような取組について、他の金融機関の事例も参考にしながら、積極的に進めることにより、持続可能なビジネスモデルを確立していくことを期待する。

また、ゆうちょ銀行の取締役会・経営陣が、以上の取組を含む課題の克服に向けて、よりの確に役割を果たしていくことを期待したい。

8 かんぽ生命(生命保険業)

(1) かんぽ生命の概況(損益等)

かんぽ生命は、簡易に利用できる小口の生命保険について、郵便局チャンネルを中心に提供している。近年は、超低金利環境及び他の生命保険会社による保険商品の多様化等により、主力である養老保険を中心とした貯蓄性商品の魅力が低下し、保有契約件数⁶⁸及び総資産⁶⁹は長期にわたり減少している。

当期純利益は、平成29年度1,044億円、平成30年度1,204億円、令和元年度(平成31年度)1,506億円、足元の令和2年度中間期936億円(前年度同期763億円)と引き続き増加傾向にある(いずれも連結ベース)。しかしながら、令和元年度(平成31年度)及び令和2年度中間期の増益は、不適正募集問題に伴う営業活動の停止に伴い事業費が減少したことが主な要因となっている。営業活動の停止による新規契約の減少は、中長期的には損益にマイナスの影響を及ぼすことになる。生命保険会社の企業価値を表すエンベディッド・バリュー(EV)⁷⁰は、平成27年度末以来、平成30年度末までは継続的に増加していたが、令和元年度末は前年度末から6,015億円減少の3兆3,242億円となっている。

生命保険会社の保険金等の支払能力の充実の状況を示すソルベンシー・マージン比率⁷¹は、下記(2)イで記載した資産運用の高度化・多様化に向けた取組によるリスク性資産⁷²への投資の増加等に伴い減少傾向にあるが、他の民間生命保険会社と比較しても、十分に高い状況にある⁷³。

しかしながら、新規契約の伸び悩みは営業キャッシュフローの赤字を拡大させ、中長期的な保有契約の減少によって利益減少が生じれば、資本の減

⁶⁸ 個人保険の保有契約件数(民営化前の簡易生命保険の保険契約を含む。)は、平成19年度末5,276万件から平成29年度末3,040万件、平成30年度末2,914万件、令和元年度末2,707万件と減少を続けている。

⁶⁹ 総資産は、平成19年度末112.5兆円から平成29年度末76.8兆円、平成30年度末73.9兆円、令和元年度末71.6兆円と減少を続けている(平成19年度末は単体ベース、その他は連結ベース)

⁷⁰ 保険会社が既に獲得した契約から生まれる将来利益の見積額(保有契約価値)と貸借対照表に基づく修正純資産の合計。平成27年度末3兆1,510億円、平成28年度末3兆3,556億円、平成29年度末3兆7,433億円、平成30年度末3兆9,257億円となっている。

⁷¹ {自己資本・準備金/(通常の前測を超えるリスクに対応する額×0.5)}×100で計算したもので、保険金等の支払能力の充実の状況が適当であるかどうかを表す指標。200%を下回ると監督当局の早期是正措置の対象となる。

⁷² 国内外の株式、外貨建債券、投資信託等

⁷³ 令和元年度末のかんぽ生命のソルベンシー・マージン比率は1,070.9%となっている。これに対して、日本生命保険相互会社が1,047.5%、第一生命ホールディングス株式会社が884.1%、明治安田生命保険相互会社が1,143.6%、住友生命相互会社が870.0%となっている。(いずれも連結ベース)

少が生じ、ソルベンシー・マージン比率の低下に至るおそれがあることに留意する必要がある。

(2) 顧客ニーズに合った新商品の開発・新規顧客の開拓を含む経営戦略

ア 顧客ニーズに合った商品・サービスを提供するための取組状況

(ア) 新規業務への取組状況

かんぽ生命では、平成31年4月から健康に不安のある方にも加入しやすい引受基準を緩和した養老保険、終身保険及び医療特約や、医療保障の更なる充実を目的とした先進医療にかかる技術料を保障する先進医療特約の発売を開始している⁷⁴。

また、令和3年4月から定期保険と特別養老保険について、保険期間を延長し加入年齢を拡大している。

(イ) フィンテック⁷⁵等のICTの活用

かんぽ生命では、平成30年4月に、デジタルサービス推進部を設置し、他社との協業や専門人材の採用・育成を通じ、ICTの活用を含むDXの全社展開を推進している。

具体的には、次のような取組を行っている。

- ① デジタル接点によるサービス展開として、平成31年1月からスマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」⁷⁶を導入した。

今後の取組として、「すこやかんぽ」の歩数データ等の蓄積、保険金支払等に与える影響等分析を進め、健康増進インセンティブを組み込んだ魅力ある保険商品の開発等の研究を進めるとしている。

- ② デジタル接点としてのWebサービスの機動性を高めるため、令和元年6月からWeb制作メンバー⁷⁷を中途採用し、Webサイト管理・運用の内製化を開始した。また、令和2年5月から、Webサイト上での新型コロナウイルス感染症に伴う保険料払込猶予期間の延伸受付やチャットボットによる顧客対応の新サービスを開始した。

今後の取組として、動画コンテンツを活用したニーズ喚起（商品紹介）、Webサイトの行動分析を行い顧客の一人一人にパーソナライズ化したコンテンツの提供やSNS/メールマーケティングなどプッシュ型サービスに活用するとしている。

⁷⁴ 平成30年12月25日 民営化法第138条第4項に基づく認可

⁷⁵ 保険については、インステック、インシュアテックとも呼ばれる。

⁷⁶ 目標歩数を達成したら抽選でプレゼントが当たる歩数管理機能等を有するスマートフォン向け健康応援アプリ

⁷⁷ ディレクター、コーダー、デザイナー

- ③ 募集・申込受付業務として、平成 28 年 4 月から顧客サービスの向上や環境保全への貢献の取組のため、タブレット型携帯端末に「ペーパーレス申込み」を導入し、平成 31 年 4 月からペーパーレス申込みの告知手続を全て画面で実施する「画面告知システム」を導入した。

今後の取組として、募集品質向上に向けて、タブレット型携帯端末を利用した募集時の説明模様の録音などを行うとしている。

- ④ 契約管理・請求受付業務として、平成 30 年 10 月から顧客にとって『かんたんで、わかりやすい』請求手続を実現するために、請求書や必要書類の案内を機械出力（プレ印字）等する「保険手続きサポートシステム」を導入し、平成 31 年 4 月から時間の制約を受けずに、家庭のパソコンやスマートフォン等の身近な環境で保険契約内容等⁷⁸が確認できるご契約者専用 Web サイト「マイページ」の提供を開始した。

今後の取組として、今般の新型コロナウイルス感染症の影響により、非対面（Web 等）での各種手続を行いたいとの顧客のニーズが高まっていることから、マイページ上での請求受付サービスの早期拡充を進めるとしている。

- ⑤ 保険金等支払い業務として、平成 27 年 10 月から AI（IBM Watson）の機械学習を実施し、機械学習の精度を 90%程度まで向上させ、平成 29 年 3 月から業務サポート機能の導入を開始したほか、今般の契約調査においても返送はがきの読み取りやコメントの振り分けなどに AI を活用することで効率化・品質向上を実現したとしている。

- ⑥ 保険事務の効率化の社内向けの取組として、今まで人の手で実施していたデータ取得や表計算ソフトへの数値入力等の業務を、令和元年 10 月からソフトウェアロボットが代わりに実施する RPA を本格導入した。

- ⑦ DX を推進するためのインフラとして、平成 29 年 1 月にかんぽ総合情報システム⁷⁹の基幹系システム⁸⁰の更改に合わせて、開発態勢整備⁸¹と今後の開発スタイルの改革⁸²を行うとともに、システム構造の見直し⁸³を行い、システム品質⁸⁴・開發生産性⁸⁵の向上、システムコストの削減⁸⁶を実

78 住所・電話番号の変更及び保険料払込証明書の発行手続等

79 約 2 万局の郵便局と約 2,700 万件の保有契約を管理するシステム

80 契約マスタの管理等を行うシステム

81 システム改正に必要な業務・システムの仕様の文書化

82 ユーザー部門とシステム部門の役割の明確化、ユーザー志向の開発

83 アプリケーション領域の見直し、基盤・運用領域の見直し

84 重大なシステム障害を撲滅して顧客からの信頼を確保

85 新商品・サービスの開発をスピードアップするとともに営業日報の作成時間やバッチ処理時間を短縮

86 更改時の機器調達及び次期更改までの期間の保守費用合計の試算ベースで、既存と比較し約 4 割コスト削減

施したとしている。

また、平成 31 年 4 月に柔軟かつ迅速なデジタルサービスの提供を実現するために、プライベートクラウドを使用しフロント A P I とフロント顧客 D B (database) からなるデジタル共通システムを構築した。

イ 資産運用の高度化・多様化に向けた取組状況

(ア) 資産運用の取組

かんぽ生命の資産運用は、財務健全性を維持し、保険金等の支払いを確実にを行うため、負債（超長期の保険契約）の特性と親和性の高い円金利資産を中心⁸⁷とし、資産と負債をマッチングさせる A L M (資産・負債の統合管理) 運用を基本としている。

一方で、国内の超低金利環境が継続する中、安定的な収益確保の観点から、資産運用態勢の強化を図りつつ、リスクバッファ⁸⁸の範囲内で段階的に資産運用の多様化を実施するとしている⁸⁹。

資産運用を支える態勢としては、資産運用部門における人員が平成 30 年 4 月 173 名から、令和 2 年 4 月には 181 名に増加している。

(イ) E S G 投資

かんぽ生命は、令和元年 5 月、E S G 投資方針を策定し、「資産運用においては、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上・リスク低減を目指して、E S G の諸要素を投資判断の際に考慮していく」としている。

また、特定セクターに対する取組として、非人道的兵器を製造する企業や、石炭火力発電に係る新規のプロジェクトファイナンスへの投資を行わないとしている。

投資実績（令和 2 年 9 月末時点の時価残高）は次のとおり。

① 債券運用では、資金使途が E S G 課題解決の為のプロジェクトに限定されているグリーンボンドやソーシャルボンド、サステナビリティボンド等の債券への投資（1,884 億円）

うち、令和 2 年 5 月、新型コロナウイルス感染症対策を支援するサステナビリティボンドへ投資（537 億円）

② 再生可能エネルギー分野へのプロジェクトファイナンス（太陽光発電：

⁸⁷ 令和 2 年 9 月末の資産構成は、円金利資産（公社債・貸付金）が総資産の約 3 / 4 を占めている。

⁸⁸ 想定外のリスクに対する備え

⁸⁹ 米国社債の自家運用やオルタナティブ投資（債券や上場株式などの相対的に歴史の長い金融商品（伝統的資産）以外の新しい投資対象や投資手法の総称。）の拡大により、平成 29 年度末に 12.3%であったリスク性資産（かんぽ生命では、「収益追求資産」と呼称している。）の割合が、令和 2 年 9 月末では 14.9%まで増加している。

396 億円)、ファンド投資 (238 億円)

- ③ 株式運用 (自家運用) では、E S G 課題の解決に資する技術力や事業基盤等を有する企業を評価し、投資 (2,978 億円)

(ウ) スチュワードシップ活動

かんぽ生命は、平成 26 年 5 月、日本版スチュワードシップ・コードの受入れを公表し、「日本版スチュワードシップ・コードに係る当社方針」を策定した。令和 2 年 3 月の日本版スチュワードシップ・コードの改訂を踏まえ、令和 2 年 5 月、当社方針を改正し、従前から実施している国内株式運用における対話に加え、国内社債運用においても、投資先企業とサステナビリティ (E S G 要素を含む中長期的な持続可能性) を考慮した建設的な「目的をもった対話 (エンゲージメント)」を行うとしている。

また、令和 2 年 10 月、かんぽ生命は、令和元年 7 月～令和 2 年 6 月のスチュワードシップに関する取組状況及び議決権行使結果について公表した。

ウ 他の生命保険会社との連携

かんぽ生命と他の生命保険会社との連携に関し、かんぽ生命では、自社での商品提供に制約があるものについて、他の生命保険会社と連携し、他社商品⁹⁰を活用することで、利用者のニーズに応えようとしている。

加えて、かんぽ生命では、平成 28 年 3 月に、第一生命グループとの間で業務提携を行った。かんぽ生命は、第一生命グループと同社が業務提携している領域は、同グループが業界に先駆けて改革を進めてきた領域であり、経験と知見を有する同グループと協力できることが、同社にとって最大のメリットであると考えているとしている。

平成 28 年 10 月に、資産運用事業において、資産管理業務態勢の強化のため、第一生命グループから資産管理サービス信託銀行株式会社 (T C S B) の株式を譲り受けることに合意した。(なお、T C S B は、平成 30 年 10 月に、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (J T S B) とともに、J T C ホールディングス株式会社 (J T C H D) の完全子会社となり、その後、令和 2 年 7 月には、J T C H D、J T S B 及び T C S B の 3 社が合併し、株式会社日本カストディ銀行となった。)

また、平成 29 年 2 月に、第一生命ホールディングス株式会社の関連会社であるアセットマネジメント O n e 株式会社を通じたファンド組成や、国内メガソーラー案件への共同投資を実施した。

さらに、平成 31 年 1 月には、第一生命ホールディングス株式会社の子会

⁹⁰ アフラック生命保険株式会社のがん保険、メットライフ生命保険株式会社の総合福祉団体定期保険等

社である株式会社QOL e a dからコンテンツ提供を受け、健康応援アプリ「すこやかんぼ」によるサービスの提供を開始した。令和元年5月には、株式会社NTTデータを加えた3社で、先端技術・サービスを有するスタートアップ企業との協業を目的とした第2回 InsTech オープンイノベーションビジネスコンテストを実施した。

(3) 限度額改定後の状況

かんぼ生命の限度額については、平成28年4月から、加入後4年経過した契約について、基本契約（最高1,000万円）の額に算入しない額の限度が300万円から1,000万円に引き上げられた。

限度額引上げ後の状況については、平成28年度以降個人保険の新契約高及び保有契約高が共に減少⁹¹している。なお、令和元年7月14日から令和2年10月4日までの間、不適正募集問題に伴う営業活動の停止を行っており、新契約高等は更に減少している。

(4) 今後の課題と期待

かんぼ生命においては、顧客本位の業務運営とマネーロンダリング対策をはじめとするコンプライアンスが確保・徹底されることが、ビジネスを行う上で全ての基盤となるものである。このためには、営業目標の設定、人事評価や営業手当の仕組みについて、適切に配慮がなされることが必要である。顧客本位の業務運営をしっかりと定着させるため、例えば、業績評価において中長期的な顧客満足度を勘案するといった取組も期待される。

かんぼ生命においては、まずは、顧客の信頼回復に努めるとともに、超低金利環境及び他の生命保険会社の商品の多様化等により主力である養老保険を中心とする貯蓄性商品の魅力が低下している中で、従来からの主たる顧客層である高齢者のみならず、青壮年層のニーズに十分に応えられるよう、第三分野などの商品やサービスの充実に期待したい。

また、金融業界においては、フィンテックと呼ばれるICTを活用する取組が急速に進んでいる。一方、新型コロナウイルス感染症の拡大により対面での営業活動が困難となっているという状況が生じている。その中で、かんぼ生命においても、ICTの活用により業務の一層の効率化を進めるとともに、顧客ニーズに合った新商品の開発や効果的な営業活動等のため、個人情報保護及び情報セキュリティ対策等に適切に配慮しつつ、日本郵政グ

⁹¹ 個人保険の保険金額は、新契約高が平成28年度78,474億円、平成29年度54,641億円、平成30年度55,638億円、令和元年度（平成31年度）18,937億円に、保有契約高（民営化前の簡易生命保険の保険契約を含む。）が平成28年度末877,034億円、平成29年度末854,368億円、平成30年度末821,449億円、令和元年度末760,588億円に減少している。

ループ全体の情報を含むデータの利活用の推進、顧客との接点拡大を図るためのインターネットなど非対面チャネルの確立、これらに必要なICT人材の育成・確保を進め、ICTの活用を更に推進することが重要である。

さらに、資産運用については、今後も厳格なリスク管理を前提に、資産運用の高度化・多様化について一層の取組が必要である。

加えて、他の生命保険会社との連携も重要である。利用者の多様なニーズに応えるとともに、今後の成長・発展に向けて、更なる顧客本位の取組や成果が求められる。

また、かんぽ生命の取締役会・経営陣が、以上の取組を含む課題の克服に向けて、よりの確に役割を果たしていくことを期待したい。

9 行政の取組

(1) 総務省の取組

ア 限度額の改定

限度額の改定に関しては、政府において、当委員会の意見書（平成 30 年 12 月）を踏まえた民営化法施行令の改正が行われ、平成 31 年 4 月から施行された。

具体的な改正内容は、ゆうちょ銀行が一般の者から受け入れる通常預金と定期性預金等について、預入限度額を別個に設定することとし、それぞれ 1,300 万円とするものである。

なお、民営化法施行令の改正に当たっては、民営化法の規定（第 123 条）に基づき当委員会の意見を聴かなければならないこととされているため、平成 31 年 2 月、金融庁長官及び総務大臣から当委員会に対して、改正案について意見の求めがあった。当委員会は、金融庁長官及び総務大臣に対して、改正案は適当とするとともに、改正後の他の金融機関等との間の競争関係に影響を及ぼす事情及びゆうちょ銀行の経営状況について、継続的に確認するとともに、その結果について、当委員会に必要な応じ報告されたい旨の意見を提出した。

イ 新規業務等の認可申請への対応

前回検証後における、金融二社に対する民営化法に基づく新規業務等の認可については、まず、平成 30 年 12 月、かんぽ生命の引受基準緩和型商品及び先進医療特約の創設について認可された。

また、令和 2 年 12 月、ゆうちょ銀行から個人向け貸付業務（フラット 35 等の直接取扱い）、損害保険募集業務及び信用保証業務を営む子会社の保有について認可申請があり、民営化法の規定（第 110 条及び第 111 条）に基づき当委員会の意見を聴かなければならないとされていることから、同年 12 月、金融庁長官及び総務大臣から当委員会に対して、認可申請について意見の求めがあった。当委員会において、これまでに公表した所見に基づき調査審議を行った結果、申請された 3 つの新規業務等については実施することが適当（個人向け貸付業務については条件を付けて実施することが適当）との意見を取りまとめ、令和 3 年 3 月に金融庁長官及び総務大臣に提出した。

ウ 郵便局ネットワーク維持のための交付金・拠出金制度と郵便法等改正

(ア) 交付金・拠出金制度の概要

郵政事業のユニバーサルサービス提供の安定的な確保を図る目的で、平成 30 年 6 月、郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金・拠出金制度を

創設する独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律が成立し、平成31年4月から、同改正法が全面施行され、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構（独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構を名称変更、以下「機構」という。）が、日本郵便に対する交付金の交付及び関連銀行（ゆうちょ銀行）・関連保険会社（かんぽ生命）からの拠出金の徴収を開始した。

機構が年度ごとに日本郵便に交付する交付金の額は、あまねく全国において郵便局で郵政事業のユニバーサルサービスが利用できるようにすることを確保するために不可欠な費用の額として総務省令で定める方法により算定した額から、日本郵便に係る按分額を控除した額としている。

また、機構が関連銀行・関連保険会社から徴収する拠出金の額は、総務省令で定めるところにより、郵便窓口業務・銀行窓口業務・保険窓口業務において見込まれる郵便局ネットワークの利用の度合に応じて、不可欠な費用及び機構の事務費の合計額を按分した額のうち、関連銀行及び関連保険会社に係る額としている。

機構は、交付金の額及び拠出金の額を算定し、当該交付金の額及びその交付方法並びに当該拠出金の額及びその徴収方法について、総務大臣の認可を受けることとされている。令和元年度（平成31年度）は、機構は、ゆうちょ銀行から2,378億円、かんぽ生命から576億円を徴収し、日本郵便に2,952億円を交付、令和2年度は、機構は、ゆうちょ銀行から2,374億円、かんぽ生命から561億円を徴収し、日本郵便に2,934億円を交付している。

（イ）郵便法等改正の概要

総務省では、SNS、EC等のデジタル化の進展に伴い、手紙、はがき等の物数が減少する一方で、荷物の個数が急増していること、一方で、郵便事業の人手不足は深刻化しており、労働力確保の観点から、働き方改革への対応が喫緊の課題となっていることを踏まえ、①郵便サービスの将来にわたる安定的な提供の維持、②急増する荷物の配達ニーズへの対応を通じ、利用者利便を確保するため、通常郵便物の配達頻度や送達日数に係る見直し（認可基準の緩和）等を行う必要があるとして、令和2年10月に、郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律案を国会に提出した。同法律案は、同年11月に全会一致で可決され、同年12月に公布された（施行期日は公布の日から起算して6月を超えない範囲内において政令で定める日とされている）。

具体的な改正内容は、次のとおりである。

- ① 通常郵便物（手紙、はがき等）の配達頻度の見直し

「週6日以上配達」を「週5日以上配達」に緩和する。

この結果、土曜配達は休止となるものの、書留、速達等及びゆうパック等の荷物は引き続き土日も配達が行われ、選挙運動用通常はがき、山間地等で配達される日刊紙については、その重要性に鑑み、土曜日にも配達を実施される。

② 通常郵便物（手紙、はがき等）の送達日数の見直し

郵便物の差出の日から「原則3日以内に配達」を「原則4日以内に配達」に緩和する。これにより、翌日配達は翌々日配達に変更される。なお、書留、速達等及びゆうパック等の荷物は引き続き原則翌日配達が維持される。

③ 郵便区内特別郵便物の範囲の拡大

現在、個々の「配達局」単位で差し出した場合に割引が適用される郵便区内特別郵便物について、各配達局の上位にある「地域区分局」に一括して差し出しても割引料金が適用される。

エ 総務省への期待

総務省は、郵政事業の適正かつ確実な実施の確保を任務として求められており⁹²、そのため、前述の取組をはじめとする郵政事業に関する様々な取組を実施している。

民営化法はその基本理念(第2条)で、「経営の自主性、創造性及び効率性を高める」こと、「多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便の向上及び資金のより自由な運用を通じた経済の活性化を図る」ことを求めている。日本郵政グループは、この基本理念を踏まえて、更に企業価値を高めていく必要があり、そのような観点から、このような総務省の取組は重要である。

特に、デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会では、「全ての経済社会活動においてデジタル化が加速する中、郵政事業が、中長期的なユニバーサルサービスの維持を図りつつ、新たな時代に対応した多様かつ柔軟なサービス展開、業務の効率化等を通じ、国民・利用者の利便性の向上や地域社会への貢献を推進する観点から、日本郵政グループに対する提言をとりまとめるとともに、必要な環境整備について検討を行う」ことをその目的に掲げていること、データ時代における郵政事業の在り方、SDGs/ESGと郵政事業、地方自治体、地域金融機関等と連携した住民サービスの一層の向上(地方創生)、郵政事業におけるコンプライアンスの強化等の検討項目は、当委員会がその必要性を指摘してきた事項でもあり、適時性の点からも非常に重要な検討項目であると考えている。今後、令和3年夏頃に最終報告が予定されているとのこと

⁹² 総務省設置法（平成11年法律第91号）第3条第1項に規定されている。

であり、検討の成果に期待したい。

(2) 金融庁の取組

ア 金融行政方針

金融庁では、平成 27 事務年度から、金融行政方針⁹³を毎年策定・公表している。直近の令和 2 事務年度における金融行政方針(令和 2 年 8 月公表)では、日本郵政グループについて、

- ・ 郵便局ネットワークを基礎として、民間企業としての創意工夫を発揮しつつ、顧客本位のサービスを提供することが求められている。これを達成するためには、持続可能なグループ全体のビジネスモデルを確立することが必要だ。
- ・ このような観点から、国民の利益に資する郵便ネットワークの活用や、市場運用における安定的な収益確保と市場変動に耐性のあるポートフォリオの構築に向けた取組に加えて、日本郵政によるグループガバナンスの発揮状況について対話する。また、かんぽ生命等については、業務改善計画の実行状況を踏まえつつ、顧客の信頼回復に向けた取組等をモニタリングする。としている。

また、前述の方針を受けた作業計画では、

- ・ かんぽ生命については、業務改善計画の実行状況を踏まえつつ、募集態勢・品質の抜本的な改善に加えて、顧客の信頼回復や顧客本位の徹底に向けた取組について、モニタリングを継続する。同時に、商品・サービスの在り方を含め、今後講じていく具体的な施策について対話を実施する。
- ・ ゆうちょ銀行については、市場運用における安定的な収益確保と市場変動に耐性のあるポートフォリオの構築の両立など、持続可能な収益構造の構築に向けた取組について対話を実施する。

⁹³ 令和元事務年度の金融行政の実績としては、

- ・ かんぽ生命に対しては、保険契約の乗換えに際し、顧客の意向に沿わず、顧客に不利益を生じさせた不適正募集に関し、立入検査を実施した。その結果、不適正な募集行為が広がった背景として、①過度な営業推進態勢、②コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土、③脆弱な募集管理態勢、④ガバナンスの機能不全、など様々な態勢上の問題点が認められたことから、令和元年 12 月に一部業務の停止命令及び業務改善命令を発出した。これを受けて、かんぽ生命は業務改善計画を策定、実行することで、顧客の権利回復や再発防止に取り組んでいる。
- ・ ゆうちょ銀行では、運用の高度化・多様化を掲げ、日本国債等から、外国証券やより収益性の高いオルタナティブ資産へのシフトを進めてきたが、足元の市場環境の不透明感が強いことからその拡大は鈍化している。また、コンサルティング営業の強化、決済サービスの充実などの取組も市場業務の収益減少を補うには至っていない。
- ・ 日本郵政では、不適正募集について、新たな経営陣の下、外部有識者の評価・助言を受けつつ、信頼回復に向けた取組が進められている。

としている。

- ・ 日本郵政については、郵便局ネットワークを活用したユニバーサルサービスの安定的な提供や、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に向けたグループガバナンスの発揮状況について対話を実施する。
としている。

イ 限度額の改定

政府において、当委員会の意見書（平成 30 年 12 月）を踏まえ民営化法施行令の改正が行われ、平成 31 年 4 月から施行された。

具体的な改正内容は、ゆうちょ銀行が一般の者から受け入れる通常預金と定期性預金等について、預入限度額を別個に設定することとし、それぞれ 1,300 万円とするものである。

なお、民営化法施行令の改正に当たっては、民営化法の規定（第 123 条）に基づき当委員会の意見を聴かなければならないこととされており、平成 31 年 2 月、金融庁長官及び総務大臣から当委員会に対して、改正案について意見の求めがあった。これについて、当委員会は、金融庁長官及び総務大臣に対して、改正案は適当とするとともに、改正後の他の金融機関等との間の競争関係に影響を及ぼす事情及びゆうちょ銀行の経営状況について、継続的に確認するとともに、その結果について、当委員会に必要に応じ報告されたい旨の意見を提出した。

ウ 新規業務等の認可申請への対応

前回検証後における、金融二社に対する民営化法に基づく新規業務等の認可については、まず、平成 30 年 12 月、かんぽ生命の引受基準緩和型商品及び先進医療特約の創設について認可された。

また、令和 2 年 12 月、ゆうちょ銀行から個人向け貸付業務（フラット 35 等の直接取扱い）、損害保険募集業務及び信用保証業務を営む子会社の保有について認可申請があり、民営化法の規定（第 110 条及び第 111 条）に基づき当委員会の意見を聴かなければならないとされていることから、同年 12 月、金融庁長官及び総務大臣から当委員会に対して、認可申請について意見の求めがあった。当委員会において、これまでに公表した所見に基づき調査審議を行った結果、申請された 3 つの新規業務等については実施することが適当（個人向け貸付業務については条件を付けて実施することが適当）との意見を取りまとめ、令和 3 年 3 月に金融庁長官及び総務大臣に提出した。

エ 金融庁への期待

民営化法はその基本理念（第 2 条）で、「経営の自主性、創造性及び効率性を高める」こと、「多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便の向上及び資金のより自由な運用を通じた経済の活性化を図る」ことを求めている。この

ため、令和2事務年度における金融行政方針で述べられている内容は、郵政民営化を推進する上でも重要であることから、金融庁においてその作業計画が着実に実施されることに期待したい。

(3) 財務省の取組

ア 復興財源確保法の一部改正

(ア) 日本郵政株式の売却益の用途とこれまでの経緯

政府が保有する日本郵政の株式の売却益に関しては、東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法（平成23年法律第117号。以下「復興財源確保法」という。）において、その復興財源に充てること、そして、そのために日本郵政の株式をできる限り早期に処分することが明記されている⁹⁴。

具体的な金額については、平成25年1月の復興推進会議決定にて、東日本大震災からの集中復興期間の財源として、「日本郵政株式の売却収入として見込まれる4兆円程度を追加する」旨が記載されている。

(イ) 復興財源確保法の一部改正の概要

復興財源確保法では、当初、復興債の発行期間は令和2年度までとされていたが、令和2年6月、復興庁設置法（平成23年法律第125号）等の一部を改正する法律の成立⁹⁵により、復興財源確保法上の復興債の発行期間は令和7年度までと5年間延長され、これに伴い日本郵政の株式を含む政府保有株式の売却収入を復興債の償還財源に充てる期間等も令和9年度まで5年間延長されることとなった。

イ 日本郵政株式売却に向けた動き

(ア) 日本郵政の株式の売却に係るこれまでの経緯

日本郵政の株式については、これまでに平成27年11月と平成29年9月の2度、政府による売却が行われており、累計2.8兆円の売却収入が確保されている。現在、日本郵政の総発行株式の43.1%に当たる19億4,047万株が処分済となっている。

⁹⁴ 東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法第72条第3項、附則第14条

⁹⁵ 国会審議においては、令和2年5月21日の衆議院・東日本大震災復興特別委員会の審議、同年6月3日の参議院・東日本大震災復興特別委員会の審議の双方で「日本郵政株式会社の株式の売却収入は、貴重な復興財源であることから、株式の売却に当たっては、売却収入が少しでも多く得られるよう株式市況を見極めて売却時期を慎重に判断すること。」との附帯決議が行われている。（両院ともに附帯決議の書きぶりは同じ。）

(イ) 第3次売却に向けた動き

財務省は、令和元年5月、日本郵政株式の第3次売却の主幹事証券会社選定を発表したが、その後、売却は行われず、現在に至っている。

ウ 財務省への期待

政府は日本郵政株式の売却により東日本大震災の復興財源のため4兆円程度の収入を確保することとしている。仮に、株価低迷が継続すればこれを達成することは難しいが、今後も民営化法等の規定に沿って、日本郵政の株式の処分を適時適切に進めていくことを期待したい。

(4) 国土交通省の取組

ア 次期総合物流施策大綱の検討

国土交通省では、農林水産省、経済産業省とともに、政府の物流施策の方向性を示すため、総合物流施策大綱を策定している。現行の大綱は、平成29年7月に閣議決定した第6次の大綱であり、第7次となる次期大綱の策定に向けて、令和2年12月に有識者検討会による提言が公表された。

提言では、物流をめぐる課題として、人口減少とドライバー不足、災害の激甚化・頻発化、技術革新の進展（Society5.0）やSDGs等への対応、また、令和2年当初からの新型コロナウイルス感染症への対応などが挙げられている。こうした社会状況の中で、物流に関しては、EC市場の急成長、「新しい生活様式」への対応、エッセンシャルワーカーとしての物流の社会的価値の再認識といった動きがあり、これらの要素が相まって、物流のDXや構造改革を加速度的に進める好機が到来したとしている。また、今後の物流の方向性として「3つの柱」を定め、官民で取り組んでいくべきであることが示された。第一に、「簡素で滑らかな物流」の構築に向け、物流DXや物流標準化の推進によるサプライチェーン全体の徹底した最適化を進めていくこと。第二に、「担い手にやさしい物流」の構築に向け、労働力不足対策や物流の構造改革を進めていくこと。第三に、「強くてしなやかな物流」の構築に向け、インフラ面を強化し、災害時等の有事の際でも途絶えることのない強靱で持続可能な物流ネットワークを構築していくこととしている。

イ 物流DX

次期大綱の提言の大きな柱として物流DXがある。これを支えるものとして、物流標準化、すなわち、伝票や配送コードなどのソフトの標準化、外装サイズやパレットなどのハードの標準化が重要である。また、機械化や自動化に関しては様々な取組が行われており、「ヒトを支援するAIターミナル」やトラック隊列走行による幹線輸送の効率化、ラストワンマイル配送におけるドローンの活用、物

流拠点におけるピッキングロボットや無人搬送車の導入などが進んでいる。

さらに、物流効率化にはデータ連携の実現が必要であり、平成 30 年度からの 5 か年事業として、「S I P スマート物流サービス」の取組が推進されている。物流では様々なデータが利用されており、それらデータを集約する基盤を作り上げるために、「要素基礎技術」の開発と、この技術を活用した 4 業種等の社会実装に向けた検討が進められている。

一方、ラストワンマイル配送については、ドローンの活用を環境省と連携して進めている。現在、ドローンは目視外の飛行が無人地帯に限られているため、配送での活用も過疎地域等が中心となっている。ドローンの導入にあたっては、令和 2 年度から過疎地域等におけるドローンを活用した物流の実用化等を要件とする計画策定経費や機材・設備導入経費を対象とした補助事業が始まっている。

国土交通省は、提言も踏まえて、令和 3 年度予算案において物流 D X に関する支援を充実させていくこととしている。輸送面では、従来からモーダルシフト、幹線輸送の集約化等の物流の効率化を図る取組について補助していたが、これらの取組と合わせて自動化・省人化に資する機器を導入する場合には補助額を引き上げることとしている。さらに資源エネルギー庁と連携した事業として、複数の物流事業者や荷主事業者等が連携して基盤システムを共通化し、A I、I o T 等の新技術を活用したサプライチェーン全体の効率化に取り組む場合、補助を行うこととしている。

こうした中、再配達削減も物流業界全体の重要な課題である。再配達率を半年ごとに見ると、例年 15% 程度の再配達率で推移しているが、令和 2 年 4 月は新型コロナウイルス感染症の影響から在宅率が向上し、再配達率が 8.5% に低下した。その後の令和 2 年 10 月には、11.4% に上昇した。国土交通省では、民間事業者と協力しながら、様々な受け取り方法を普及することによって、再配達を減らす取組を進めている。

ウ 宅配事業の現状と課題

トラック運送事業の課題は、長労働時間と低賃金である。このため、貨物自動車運転手の有効求人倍率は全産業の 2 倍程度で推移しており、慢性的な人手不足になっている。また、道路貨物運送業における就業者の年齢構成比は、若年層が低く、中高年層が高くなっている。こうした中、現在、働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成 30 年法律第 71 号）の適用が猶予されているが、令和 6 年 4 月からは時間外労働の上限規制（自動車運送業務は年間 960 時間）が適用されることになる。この上限規制は罰則付きの適用となるため、物流業界では荷主の理解・協力を得て生産性の向上や取引環境の適正化などを実施し、長時間労働の是正等の働き方改革を進める必要があり、

トラックドライバーの人手不足と相まって、物流を持続可能とするための深刻な問題としてとらえられている。

こうした中、平成30年に貨物自動車運送事業法（平成元年法律第83号）が改正された。本改正では、トラック事業者が法令を遵守して事業を遂行できるよう、荷主は必要な配慮をしなければならないという責務規定が新設されている。また、違反行為をしている疑いがある荷主に対して、国土交通大臣が直接働きかけを行うという規定も新設されている。さらに、「標準的な運賃の告示制度」として、ドライバーの労働条件の改善等を図るため、法令を遵守して持続的に事業を運営するための参考となる運賃を示すことが効果的との趣旨により、全産業より1～2割低いといわれているトラックドライバーの賃金を全産業の標準的水準に是正することやコンプライアンスを確保できることなどを前提として措置されたものである。

エ 国際物流の現状と課題

世界の国際物流の現場において、国際物流の市場は急速に拡大している中で、アジアに関連した物流が特に多くなっている。完成品になる前の中間財は、東アジア各国で行き来しながら加工が進み、完成品となったものが、中国やASEAN等から北米に輸出されている。

国土交通省の国際物流の取組としては、大きく3つある。日中韓での取組、日ASEANでの取組、シベリア鉄道の利用促進である。

日中韓の取組として、日中韓物流大臣会合を2年に1度、3か国が持ち回りで開催している。直近では、令和2年6月に特別セッションとして新型コロナウイルス感染症への対応を議論し、共同声明を公表した。

本会合で議論している内容は、シャーシの相互通行、パレットの標準化・繰り返し利用の拡大、環境にやさしい物流、NEAL-NETというコンテナの位置を可視化する仕組みの対象港湾の拡大、そして新技術の活用といったものである。

ASEANとの関係では、わが国のフォワーダーは東南アジアに非常に多く進出している。これは日系の荷主の企業も多く進出しているからである。国土交通省では、日系企業の海外進出をより容易にするための環境作りの取組を行っている。

具体的には、物流政策対話として、ASEAN加盟国の政府と、わが国の企業が参入しやすい環境を作る対話を行っている。例えば、外資規制等がある場合は規制の改善に向けた働きかけを行う。また、ワークショップとして、日本の物流企業などが各国の企業などにプレゼンをする機会を設け、参入を促進している。

また、国際標準化の推進にも取り組んでいる。令和2年にはわが国の小口保

冷配送サービスをベースにしたBtoCのISO規格及びBtoBのワールドチェーン物流サービスに係る日本規格協会の規格が発行された。これら日本の物流サービスをベースとした規格を、ASEAN各国に普及させていく取組を進めている。令和2年度には、ASEANへの普及戦略を取りまとめ、普及戦略をベースにした各国別のアクションプランを作成し、令和3年度から、セミナーや研修といった働きかけを進めていく予定である。

さらに、ASEAN各国において、わが国物流事業者と協力して実際に輸送を行う試みである物流パイロット事業を実施している。令和元年度(平成31年度)にベトナム、令和2年度はカンボジアで、実際の輸送を実施している。

加えて、JICA、SGH財団、JAIFといったチャネルを使って、ASEAN各国における物流に関する人材育成を進めている。

ロシアとの関係では、海上輸送・航空輸送に続く第三の輸送手段として、シベリア鉄道の利用促進に向けた取組を進めている。具体的にはロシア鉄道とも協力し、平成30年度からシベリア鉄道による貨物輸送パイロット事業を実施している。また、政府レベルでも会合等を通じて課題解決・改善に向けたロシア側への働きかけを行っている。

オ 国土交通省への期待

物流は、我が国経済の持続的な成長と安定的な国民生活を維持するため、決して途切れさせてはならないものである。これは、「国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを基本として行われること」を基本理念とする郵政民営化と方向性を等しくするものである。このため、政府の物流分野における5か年計画に当たる総合物流施策大綱や国土交通省の国際物流の施策は、物流事業を担う日本郵便にとっても重要である。特に、次期大綱の提言では現在物流が直面する諸課題に対して、最新の技術を活用して解決を目指す、物流の将来像を記述しており、次期大綱を踏まえた取組を日本郵便が率先して進めることが期待される。

国土交通省においては、総合物流施策大綱や国際物流の施策を着実に推進していくことに期待したい。

おわりに

本検証で示してきたとおり、日本郵政グループは、相次ぐ不祥事や業績低迷により、大変厳しい状況にあり、自らの力でこの危機的状況を乗り越えていかなければならない。

その際には、グループを取り巻く様々なステークホルダーの意見を傾聴していく必要がある。

特に「株主との対話」は重要であり、今後とも経営に対する市場の規律の浸透や持続的な成長の観点から、株主総会以外の場でも建設的かつ積極的な意見交換を行っていくことが求められる。

また、同時に、今回のかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題を踏まえれば、「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」も重要である。従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーの意見に真摯に耳を傾け、力を合わせながら健全な事業活動を行っていく必要がある。

さらに、日本郵政グループ各社の取締役会・経営陣が、様々なステークホルダーの意見を踏まえつつ、主導的な役割を果たしていくことが何より重要である。特に、経営者には、経営課題の克服に向け健全な事業活動を推進するために必須の情報収集力、判断力、状況適応能力が求められる。

当委員会としては、今回の検証の過程において、我々の調査と考察に基づき、日本郵政グループが直面する経済社会環境の変化や厳しい経営状況を克服するために必要と考えられる様々な指摘を行い、この意見書に提言として盛り込んだ。日本郵政グループ各社の取締役会・経営陣が、当委員会の提言を活用しながら、実効性ある次期中計を策定し、着実にそれを実行に移していくことを強く期待する。

当委員会は、今回の検証で指摘した事項のフォローアップを適時適切に行い、郵政民営化の進捗状況を引き続き注意深く見ていくこととする。

そして、当委員会として今回の総合的な検証が、郵政民営化に関わるあらゆる関係者に共有され、郵政民営化の最終的な実現に向けた取組の円滑な進展と自由で活力ある我が国の経済社会の実現に資するものとなることを期待したい。

附 属 资 料

附属資料目次

参考 1	郵政民営化委員会委員名簿	1
参考 2	関係条文（抜粋）	2
参考 3	郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の調査審議経過	7
参考 4	郵政民営化委員会委員による地方視察の結果	13
参考 5	有識者インタビューの結果	24
参考 6	郵政民営化に関する意見募集の結果	41
参考 7	日本郵政グループ中期経営計画 2020	47
参考 8	日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方	73
参考 9	デジタル転換と日本郵政の将来	78
参考 10	参考資料	91
1	日本郵政グループの経営状況と株式処分等	92
2	かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築	117
3	グループDXを中心とする新たな成長戦略	157
4	郵便局ネットワークと地方創生	164
5	日本郵便（郵便・物流、郵便窓口事業）	170
6	日本郵便（トール社・国際物流事業）	195
7	ゆうちょ銀行（銀行業）	212
8	かんぽ生命（生命保険業）	229
9	行政の取組	241

郵政民営化委員会委員名簿

委員長	いわた 岩田	かづまさ 一政	公益社団法人日本経済研究センター 代表理事・理事長
委員長代理	よねざわ 米澤	やすひろ 康博	元早稲田大学大学院教授
	おいかわ 老川	しょういち 祥一	株式会社読売新聞グループ本社 代表取締役会長・主筆代理 株式会社読売新聞東京本社 取締役論説委員長
	きよはら 清原	けいこ 慶子	杏林大学客員教授 ルーテル学院大学学事顧問・客員教授 前三鷹市長
	みむら 三村	ゆみこ 優美子	青山学院大学名誉教授

関係条文(抜粋)

郵政民営化法（平成十七年法律第九十七号）

第一章 総則

（目的）

第一条 この法律は、民間に委ねることが可能なものはできる限りこれに委ねることが、より自由で活力ある経済社会の実現に資することに鑑み、株式会社に的確に郵政事業（法律の規定により、郵便局において行うものとされ、及び郵便局を活用して行うことができるものとされる事業をいう。以下同じ。）の経営を行わせるための改革（以下「郵政民営化」という。）について、その基本的な理念及び方針並びに国等の責務を定めるとともに、郵政民営化推進本部及び郵政民営化委員会の設置、新たな株式会社の設立、当該株式会社に関して講ずる措置、日本郵政公社（以下「公社」という。）の業務等の承継等に関する事項その他郵政民営化の実施に必要な事項を定めることにより、これを集中的かつ計画的に推進することを目的とする。

（基本理念）

第二条 郵政民営化は、内外の社会経済情勢の変化に即応し、公社に代わる新たな体制の確立等により、経営の自主性、創造性及び効率性を高めるとともに公正かつ自由な競争を促進し、多様で良質なサービスの提供を通じた国民の利便の向上及び資金のより自由な運用を通じた経済の活性化を図るため、地域社会の健全な発展及び市場に与える影響に配慮しつつ、公社が有する機能を分割し、それぞれの機能を引き継ぐ組織を株式会社とするとともに、当該株式会社の業務と同種の業務を営む事業者との対等な競争条件を確保するための措置を講じ、もって国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを基本として行われるものとする。

第二章 基本方針

（新会社の株式）

第七条 政府が保有する日本郵政株式会社の株式がその発行済株式の総数に占める割合は、できる限り早期に減ずるものとする。ただし、その割合は、常時、三分の一を超えているものとする。

2 日本郵政株式会社が保有する郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式は、その全部を処分することを旨とし、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の経営状況、次条に規定する責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとする。

（郵政事業に係る基本的な役務の確保）

第七条の二 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社は、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務が利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることが確保されるよう、郵便局ネットワークを維持するものとする。

2 郵便局ネットワークの活用その他の郵政事業の実施に当たっては、その公益性及び地域性が十分に発揮されるようにするものとする。

第七条の三 政府は、前条に規定する責務の履行の確保が図られるよう、必要な措置を講ずるものとする。

第三章 郵政民営化推進本部及び郵政民営化委員会

第一節 郵政民営化推進本部

(所掌事務等)

第十一条 本部は、次に掲げる事務をつかさどる。

- 一 郵政民営化の推進に関する総合調整に関すること。
 - 二 郵政民営化の推進のために必要な法律案及び政令案の立案に関すること。
 - 三 前二号に掲げるもののほか、郵政民営化に関する施策で重要なものの企画に関する審議及びその施策の実施の推進に関すること。
- 2 本部は、郵政民営化委員会が第十九条第一項第一号又は第六十三条第五項の規定による意見を述べたときは、その内容を国会に報告しなければならない。

第二節 郵政民営化委員会

(所掌事務)

第十九条 民営化委員会は、次に掲げる事務をつかさどる。

- 一 三年ごとに、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の経営状況並びに国際金融市場の動向その他内外の社会経済情勢の変化を勘案しつつ、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、その結果に基づき、本部長に意見を述べること。
 - 二 第三十三条第二項、第五十条第二項、第六十二条第三項（同条第四項において準用する場合を含む。）、第六十三条第二項、第九十三条第二項、第一百条の二第三項、第一百十二条第三項、第一百十六條第四項、第一百九条第二項、第一百二十条第二項、第一百三十八條の二第三項、第一百四十条第二項、第一百四十四条第四項、第一百四十七条第二項又は第一百四十九条第二項の規定によりその権限に属させられた事項について、必要があると認めるときは、本部長を通じて関係各大臣に意見を述べること。
 - 三 前二号に掲げるもののほか、郵政民営化に関する事項について調査審議し、その結果に基づき、本部長に意見を述べること。
 - 四 前三号に掲げるもののほか、この法律の規定によりその権限に属させられた事項を処理すること。
- 2 民営化委員会は、この法律の規定により意見を述べたときは、遅滞なく、その内容を公表しなければならない。
- 3 本部長又は関係各大臣は、第一項の規定による意見に基づき措置を講じたときは、その旨を民営化委員会に通知しなければならない。

第五章 日本郵政株式会社

第五節 移行期間中の業務に関する特例等

(株式の処分)

第六十二条 日本郵政株式会社は、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式について、その全部を処分することを目指し、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の経営状況、第七条の二に規定する責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとする。

- 2 日本郵政株式会社は、次の各号に掲げる場合には、遅滞なく、その旨を総務大臣に届け出るとともに、当該各号に定める者に通知しなければならない。

- 一 郵便貯金銀行の株式の二分の一以上を処分した場合 郵便貯金銀行
 - 二 郵便保険会社の株式の二分の一以上を処分した場合 郵便保険会社
- 3 総務大臣は、前項の規定による届出を受けた場合には、速やかに、その旨を内閣総理大臣及び民営化委員会に通知しなければならない。
- 4 日本郵政株式会社は、郵便貯金銀行又は郵便保険会社の株式の全部を処分した場合には、前二項の規定を準用する。この場合において、第二項中「定める者」とあるのは、「定める者及び独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構」と読み替えるものとする。

第八章 郵便貯金銀行

第三節 移行期間中の銀行法等の特例等

第百四条 郵便貯金銀行については、次に掲げる日のいずれか早い日（以下「郵便貯金銀行に係る特定日」という。）以後は、前条の規定にかかわらず、この節（第百六条及び第百二十二条第三項から第五項までを除く。次条第一項において同じ。）の規定を適用しない。

- 一 第六十二条第一項の規定により日本郵政株式会社は郵便貯金銀行の株式の全部を処分した日
- 二 次条第一項の決定があった日

第百五条 内閣総理大臣及び総務大臣は、第六十二条第三項の規定により日本郵政株式会社は郵便貯金銀行の株式の二分の一以上を処分した旨を総務大臣が内閣総理大臣に通知した日以後に、郵便貯金銀行について、内外の金融情勢を踏まえ、次に掲げる事情を考慮し、この節の規定を適用しなくても、郵便貯金銀行と他の金融機関等（預金保険法第二条第一項各号に掲げる者及び農水産業協同組合貯金保険法（昭和四十八年法律第五十三号）第二条第一項に規定する農水産業協同組合をいう。以下この節において同じ。）との間の適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認めるときは、その旨の決定をしなければならない。

- 一 日本郵政株式会社が保有する郵便貯金銀行の議決権がその総株主の議決権に占める割合その他の金融機関等との間の競争関係に影響を及ぼす事情
- 二 日本郵便株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社その他日本郵政株式会社が設立した株式会社の経営状況及びこれらの株式会社（郵便貯金銀行を除く。）と郵便貯金銀行との関係

- 2 内閣総理大臣及び総務大臣は、前項の決定をしようとするときは、民営化委員会の意見を聴かなければならない。
- 3 第一項の決定は、取り消すことができない。
- 4 内閣総理大臣及び総務大臣は、第一項の決定をしたときは、遅滞なく、その旨を郵便貯金銀行及び独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構（以下この節、第九章第三節、第十章第三節及び第百七十六条において「機構」という。）に通知しなければならない。

第九章 郵便保険会社

第三節 移行期間中の保険業法等の特例等

第百三十四条 郵便保険会社については、次に掲げる日のいずれか早い日（以下「郵便保険会社に係る特定日」という。）以後は、前条の規定にかかわらず、この節（第百三十六条を除く。次条第一項において同じ。）の規定を適用しない。

- 一 第六十二条第一項の規定により日本郵政株式会社が郵便保険会社の株式の全部を処分した日
- 二 次条第一項の決定があった日

第百三十五条 内閣総理大臣及び総務大臣は、第六十二条第三項の規定により日本郵政株式会社が郵便保険会社の株式の二分の一以上を処分した旨を総務大臣が内閣総理大臣に通知した日以後に、郵便保険会社について、内外の金融情勢を踏まえ、次に掲げる事情を考慮し、この節の規定を適用しなくても、郵便保険会社と他の生命保険会社（保険業法第二条第三項に規定する生命保険会社及び同条第八項に規定する外国生命保険会社等をいう。以下この節において同じ。）との間の適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供を阻害するおそれがないと認めるときは、その旨の決定をしなければならない。

一 日本郵政株式会社が保有する郵便保険会社の議決権がその総株主の議決権に占める割合その他の生命保険会社との間の競争関係に影響を及ぼす事情

二 日本郵便株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社その他日本郵政株式会社が設立した株式会社の経営状況及びこれらの株式会社（郵便保険会社を除く。）と郵便保険会社との関係

2 内閣総理大臣及び総務大臣は、前項の決定をしようとするときは、民営化委員会の意見を聴かなければならない。

3 第一項の決定は、取り消すことができない。

4 内閣総理大臣及び総務大臣は、第一項の決定をしたときは、遅滞なく、その旨を郵便保険会社及び機構に通知しなければならない。

日本郵政株式会社法（平成十七年法律第九十八号）

第一章 総則

（株式の政府保有）

第二条 政府は、常時、会社の発行済株式（株主総会において決議をすることができる事項の全部につき議決権を行使することができない株式を除き、会社法（平成十七年法律第八十六号）第八百七十九条第三項の規定により議決権を有するものとみなされる株式を含む。以下この条において同じ。）の総数の三分の一を超える株式を保有してなければならない。

東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法

（平成二十三年法律第百十七号）

第七章 復興特別税の収入の用途等

（復興特別税の収入の用途等）

第七十二条 平成二十四年度から令和十九年度までの間における復興特別税の収入は、復興費用及び償還費用（復興債（当該復興債に係る借換国債を含む。次条、第七十四条第一項及び附則第十八条において同じ。）の償還に要する費用（借換国債を発行した場合においては、当該借換国債の収入をもって充てられる部分を除く。）をいう。以下同じ。）の財源に充てるものとする。

2 平成二十四年度から平成二十七年度までの間における第三条の規定による財政投融资特別会計財政融資資金勘定からの国債整理基金特別会計への繰入金及び平成二十八年度から令和四年度までの間における第三条の二の規定による財政投融资特別会計投資勘定からの国債整理基金特別会計への繰入金は、償還費用の財源に充てるものとする。

- 3 次に掲げる株式の処分により令和九年度までに生じた収入は、償還費用の財源に充てるものとする。
 - 一 第四条第一項の規定により国債整理基金特別会計に所属替をした日本たばこ産業株式会社の株式
 - 二 特別会計法附則第二百八条第四項の規定により国債整理基金特別会計に帰属した東京地下鉄株式会社の株式
 - 三 第五条の規定により国債整理基金特別会計に所属替をした東京地下鉄株式会社の株式
 - 四 第五条の二及び特別会計法附則第十二条の二の規定により国債整理基金特別会計に所属替をした日本郵政株式会社の株式
 - 五 特別会計法附則第十二条の三の規定により国債整理基金特別会計に所属替をした日本郵政株式会社の株式
- 4 前三項に規定する収入のほか、平成二十三年度から令和九年度までの各年度において、国有財産の処分による収入その他の租税収入以外の収入であって国会の議決を経た範囲に属するものは、復興費用及び償還費用の財源に充てるものとする。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の調査審議経過

開催回	開催日	議題
第197回	平成31年 1 月24日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政株式会社本社新社屋の視察 ○ 日本郵政グループ関係者との意見交換
第198回	平成31年 2 月 8 日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2018年度年賀及びお歳暮期ゆうパックスの状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 日本郵政とアフラックとの資本関係に基づく戦略提携について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社
第199回	平成31年 2 月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2019年 3 月期第 3 四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 郵政民営化法施行令の改正について <ul style="list-style-type: none"> ・金融庁 ・総務省
第200回	平成31年 3 月25日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 預入限度額制度改定に向けた準備状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ・日本郵便株式会社 ○ スルガ銀行との提携業務について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ キャッシュレスへの取組みについて <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ・日本郵便株式会社
第201回	平成31年 4 月11日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の平成31年度事業計画について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ・日本郵便株式会社 ○ 郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金・拠出金制度の運用開始について <ul style="list-style-type: none"> ・総務省
第202回	令和元年 5 月29日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2019年 3 月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 株式会社かんぽ生命保険株式の売出しについて <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 国際物流事業の取組状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社

開催回	開催日	議題
第203回	令和元年6月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ シンガポール出張報告について <ul style="list-style-type: none"> ・ 郵政民営化委員会委員、事務局 ○ 住宅ローン等個人ローン媒介業務関係について <ul style="list-style-type: none"> ・ 株式会社ゆうちょ銀行 ○ 日本郵政グループと大和証券グループとの新たな協業について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政グループ ○ かんぽの宿の現状と今後の取組について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政株式会社 ○ 通信病院の現状と課題について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政株式会社
第204回	令和元年7月29日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの不動産活用の取組状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政株式会社 ○ 再配達削減に関する取組について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵便株式会社 ○ 保障の見直し時等におけるお客さま本位の業務運営のさらなる向上について <ul style="list-style-type: none"> ・ 株式会社かんぽ生命保険、日本郵便株式会社、日本郵政株式会社
第205回	令和元年8月23日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2020年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政グループ ○ 日本郵便株式会社の業務区分別収支及び郵便事業の収支の状況について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵便株式会社 ○ 消費税率の改定に伴う料金の変更等について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵便株式会社 ・ 株式会社ゆうちょ銀行
第206回	令和元年10月24日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「郵便サービスのあり方に関する検討」とりまとめについて <ul style="list-style-type: none"> ・ 総務省 ○ 利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（令和元事務年度） <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融庁 ○ 投信不適切取扱い事案を受けた対応について <ul style="list-style-type: none"> ・ 株式会社ゆうちょ銀行 ○ 日本郵政グループにおけるご契約調査及び改善に向けた取組について」の進捗状況の中間報告 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政グループ、金融庁、総務省
第207回	令和元年12月6日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2020年3月期第2四半期（中間期）決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本郵政グループ

開催回	開催日	議題
第208回	令和2年1月17日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループにおけるご契約調査の結果及び今後の取組について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ、金融庁、総務省 ○ 日本郵政グループに対する行政処分（金融庁）について <ul style="list-style-type: none"> ・金融庁 ○ 日本郵政グループに対する行政処分（総務省）について <ul style="list-style-type: none"> ・総務省
第209回	令和2年2月19日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務改善計画について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第210回	令和2年2月28日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政民営化法第120条第1項第8号等の規定に基づく内閣府令・総務省令案について <ul style="list-style-type: none"> ・金融庁 ・総務省 ○ 日本郵政グループの2020年3月期第3四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第211回	令和2年4月13日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和2年度事業計画について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ・日本郵便株式会社 ○ 業務改善計画の進捗状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第212回	令和2年5月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2020年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第213回	令和2年6月3日	<ul style="list-style-type: none"> ○ かんぼの宿・通信病院の現状及び今後の取組について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ EC市場の急速な発展に対する日本郵便の物流事業への対応について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社
第214回	令和2年6月24日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 金融2社のフィンテックに向けた取組状況について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ・株式会社かんぼ生命保険 ○ 業務改善計画の進捗状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ

開催回	開催日	議題
第215回	令和2年7月29日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 日本郵便の物販事業等、新規業務の現状及び今後の取組 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 郵便局ネットワークの現状及び付加価値向上に向けた取組状況 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 次期「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証」の調査審議の進め方（案） <ul style="list-style-type: none"> ・郵政民営化委員会事務局
第216回	令和2年9月3日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2021年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 日本郵便株式会社の業務区分別収支及び郵便事業の収支の状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 日本郵政グループにおける業務改善等の取組状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第217回	令和2年9月17日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口の開設について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 内部通報窓口の運用状況の検証について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 郵政民営化に関する意見募集に対する意見提出団体へのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人生命保険協会 ・全国生命保険労働組合連合会 ・全国郵便局長会 ・日本郵政グループ労働組合 ・一般社団法人全国銀行協会 ・一般社団法人全国地方銀行協会 ・一般社団法人第二地方銀行協会 ・一般社団法人全国信用金庫協会 ・一般社団法人全国信用組合中央協会 ・農林中央金庫
第218回	令和2年10月29日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 即時振替サービスの不正利用等への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行
第219回	令和2年11月9日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務改善計画の進捗状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ

開催回	開催日	議題
第220回	令和2年11月12日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 福井県永平寺町の郵便局連携の取組視察 ○ 福井県永平寺町長等との意見交換
第221回	令和2年11月18日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵便株式会社世田谷郵便局の視察
第222回	令和2年11月25日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2021年3月期第2四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 次期中期経営計画の基本的な考え方について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社
第223回	令和2年12月9日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 前回の3年検証（平成30年）における課題・指摘等に対する取組状況 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ トール社の経営改善について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ キャッシュレス決済サービスのセキュリティ総点検の結果等について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ・日本郵政株式会社
第224回	令和2年12月16日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 資産運用の高度化について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ・株式会社かんぽ生命保険
第225回	令和3年1月19日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ 総合的な検証に係る省庁ヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・金融庁 ・総務省 ・国土交通省 ○ 総合的な検証に係る郵政民営化委員会事務局報告
第226回	令和3年2月4日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について （意見募集の結果の報告） （意見提出者からのヒアリング） <ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人全国地方銀行協会 ・一般社団法人第二地方銀行協会 ・一般社団法人全国信用金庫協会 ・一般社団法人全国信用組合中央協会 ・全国銀行員組合連合会議 ・一般社団法人日本損害保険代理業協会

開催回	開催日	議題
第227回	令和3年2月17日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 意見書の構成イメージについて ○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について (金融庁及び総務省からのヒアリング) (論点整理) ○ 日本郵政グループの2021年3月期第3四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 日本郵政グループの現中期経営計画の進捗状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社
第228回	令和3年3月10日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政民営化の進捗状況について
第229回	令和3年3月23日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵便株式会社法施行規則の改正について ○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について ○ 郵政民営化の進捗状況について
第230回	令和3年4月22日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政民営化の進捗状況について

郵政民営化委員会委員による地方視察の結果
(永平寺町)

- 1 出張日：令和2年11月12日（木）
- 2 出張先：福井県永平寺町
- 3 出張者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員
- 4 視察先（経路順）：自動走行車両遠隔監視室
永平寺町役場四季の森文化館傘松閣
- 5 出席者：河合永充永平寺町長 平林竜一永平寺町役場総務課長
山村徹平寺町役場総合政策課主事
鈴木清永山王郵便局長

6 視察の概要

(永平寺町役場からの説明)

(1) MaaS (Mobility as a Service) の取組

永平寺町では、関係省庁が連携して高齢者等の移動弱者の移動手段の確保や、地域における交通・物流事業者等のドライバー不足の2つの課題を解決するために、様々なMaaS (Mobility as a Service ; マーズ : すべての交通手段によるヒトとモノの移動を、需要に応じて利用できる1つのサービスに統合すること) の取組を進めている。

(2) 自動走行

永平寺町は、平成29年に経済産業省と国土交通省から「専用空間における自動走行などを活用した端末交通システムの社会実装に向けた実証」(ラストマイル自動走行の実証評価)における小型電動カートの「実証評価地域」の一つとして採択された。自動運転実証は独立行政法人産業総合研究所が受託している。

この自動運転実証は「永平寺参ろ一ど」で行われている。「永平寺参ろ一ど」は、京福電気鉄道永平寺線の廃線跡を、永平寺町が遊歩道として整備したものであり、えちぜん鉄道永平寺口駅と大本山永平寺を結ぶ全長約6kmの町道である。一般道路ではないため、自動車は進入できないが、自転車や歩行者などは通行できる。こうした環境をオープンラボと位置付け、自動走行や遠隔監視・操作技術を実現することを目指してきた。

この自動走行システムでは電磁誘導方式を採用している。3つのガイドセンサが地中に埋設されている誘導線の磁力線を感知し、コンピュータが誘導線の位置

を解析し、設定されたルートを走行する。埋設されたマグネット上を走行すると、車両の「マグネットセンサ」に電圧が発生し、信号をコンピュータが解析して車両の動作を制御する仕組みである。電磁誘導方式は、電磁誘導線上しか走行できないため、走行ルートをはずれて暴走することはなく、積雪や落ち葉等、路面環境の変化に強い。耐久性にも優れ、維持費が安価であるという特徴がある。障害物を回避するときなどは、随時手動切替可能な「オーバーライド機能」を装備している。

ドライバーは、遠隔監視室から遠隔で、全ての自動運転車両の周囲及び走行する方向の状況を映像及び音で同時に監視する。そして、自動走行車両が自動運転を継続できない事態になった場合は、遠隔でハンドルを握って操作する仕組みである。

実証実験では、「1人の遠隔ドライバーが2台の自動運転車両を運用する遠隔型自動走行」、「車両10台を使用した1カ月の連続実証」、「車内無人」の実証や、地域住民や旅行者を自動運転車両に乗車させ、移動サービスのニーズや受容性の調査を行って自動運転の安全性や運用性も確認するなど様々な実証が行われた。当委員会委員は、荒谷遠隔監視所から志比までのおよそ2kmの区間の実車を体験した。

なお、令和2年12月22日には自動走行の実用化が開始され、運用形態は、1人の遠隔監視・操作者が3台の無人自動運転車両を運行させ、保安要員（運転者ではなく、車内の安全対策等のために乗車する者）が車両の後部座席に乗車した形で運行している¹。利用料金は乗車1回、大人100円、子供50円（自家用有償旅客運送）である。

郵便局は永平寺町との間で包括的地域連携協定を締結しており、これに基づき自動運転実証実験に協力している。

永平寺町では、将来に向けての展開として、自動走行車両との連携による貨客混載の無人（自動化）やラストワンマイル物流の負荷軽減などを視野に入れており、今後の展開が注目される。

(3) 「近助タクシー」

永平寺町は、高齢者等の生活の移動手段の確保とともに、相互扶助による地域のさらなる活性化を目指してデマンド乗合タクシーの「近助タクシー」を運行させている。「近助タクシー」は、町でドライバーとなる有償ボランティアを募集し、町が用意した車で利用者を運送する、利用者の依頼に応じて配車するデマンド型乗合タクシーである。

交通機関が手薄な志比北・鳴鹿山鹿地区において令和元年11月から実証実験が

¹ 運用形態については、独立行政法人産業総合研究所が自動運転車両の改修などを行った結果、国土交通省から令和3年3月5日、自動運行装置を備えた車両（レベル3）として認可され、保安要員が不要になり、令和3年3月25日から国内初の車内完全無人化で運行を開始した。

行われた。志比北・鳴鹿山鹿地区は、人口1,200人ほどの集落で、現在は、商店が1軒と浄法寺郵便局があるだけであり、病院に行くにしても買い物に行くにしても非常に不便な地域となっていた。デマンド型乗合タクシーの実証実験は、地域の住民をはじめ、町役場、自営業、福祉関係など、様々な人々の協力が必要であるため、「拠点」をどこにするかが重要であるところ、郵便局がその役目を担うこととなった。実証実験段階の予約受付は、浄法寺郵便局が電話で行った。地域の住民からは、予約の電話を役場にかけるのは敷居が高く、抵抗がある一方で、郵便局であれば身近であり、電話もしやすい、という声が聞かれた。導入がスムーズに行った要因としても、郵便局の支援があったというのが大きい。実証実験を進める中で、以前から身近な存在であった郵便局が核となることで、関係者間での連携がスムーズに進んだ。「近助タクシー」の実証実験は令和2年9月で終了し、10月から実用化がスタートしている。

この「近助タクシー」では、旅客運送とともに弁当配達を行う貨客混載の実証実験を令和2年5月に行った。これは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で売上が落ちていた町内の飲食店の支援施策として、町内の事業所に注文を受けて配達するものである。1カ月間で約750個の弁当を配達した。結果として、ドライバーのオペレーションは増えたが、仕組みとしては有効に機能し、さらに料金体系を工夫すれば近助タクシーの運行経費を十分カバーできることが見えてきた。

本実証実験の結果を踏まえて、「近助タクシー」のさらなる活用として、荷物を積んでそれを配達する提案が郵便局になされ、日本郵便本社とも調整し、実証実験を行う計画を進めている。集配センターに集められた荷物を朝方集荷し、乗客の少ない日中時間（概ね午前中）に荷物の配達を行う。

永平寺町としては、「近助タクシー」の事業を継続するため、物流事業者から配送を受託することで、補助金だけでなく安定的な収入を確保したい考えである。郵便局としては、ドライバーなどの安定的確保の観点から配送委託の可能性を検討している。

(4) 意見交換

ア 地域の拠点としての郵便局

生活に必要な、商店や、金融サービスや、行政サービスが、バラバラの拠点にあると、移動もバラバラになってしまうが、1カ所にまとめることによって移動がワンポイントで済まないか、移動がどの程度便利になるか、実証実験を行った。自治体の各種証明書を取得できるキオスク端末（マルチコピー機）を郵便局に設置したり、日用品を買うことができる移動販売車を郵便局の近くで営業するなどの取組を行った。身近な郵便局を新しい取組に組み込むと地域住民に円滑に受け入れられる。地域における生活の拠点として郵便局が果たす役割は大きい。

イ 自動走行車両への期待

自動走行車両は、ゴルフ場を移動するためのカートを改造した車両で、最高速度が12キロと低速であるため、実証実験開始前は、地域住民の普段の「足」となるのは困難であり、観光客向けのニーズの方が高いだろうと予想されていた。ところが、利用者のアンケートでは、普段の「足」に使いたいという方と、観光の利用を期待するという方とが半々となり、地域住民の方の評価は予想外に高かった。

ウ 「近助タクシー」の評価

「近助タクシー」は令和2年9月までは実証実験であったので、利用は無料であったが、10月から実用化となり、有料となった。有料化を境に利用者が減るのではないかと予想されていたが、9月に237人だった利用者が、10月は387人と増加した。これは、1回300円の運賃のほかに1カ月乗り放題の定期券を4,000円で発売したところ、定期券を購入した利用者の中で、乗らなきゃ損だと言う心理が広がり、購入者の大多数を占める高齢者が、老人センターの健康教室に通うことに活用した。このため、健康教室の欠席が少なくなったという効果も出ている。また、「近助タクシー」を使って食事や買い物に行くなど、自分たちでミニツアーを企画して定期的に外出するグループも出現し、「近助タクシー」を単なる移動手段から、地域住民の生活を豊かなものにしていく。また、外出が増えることにより地域にお金が落ちる機会が増えるなど、予想外の効果で出てきている。

エ 郵便局と行政

郵政民営化直後は、町役場と郵便局は疎遠になったと感じる。例えば、郵便配達をしていると、ある家では3日間新聞が溜まっているとか、道路損傷、不法投棄など、町の中の異変にすぐに気が付く。民営化前の郵政省のときは、配達中などで何か問題を発見したときはすぐに関係行政機関に連絡していた。それが、民営化直後は、無償でそういうことをやるという雰囲気ではなくなった。それが、今は、地域の中の郵便局、地域あつての郵便局、地域が活性化していかなければ郵便局がそこで存在できないと考えている。現場の郵便局でも、地域の中に自ら入って行こう、地域のために郵便局ができることはどんどんアイデアを出していこうという考えに変わってきている。この姿勢は町からも歓迎されていて、今は町役場と郵便局の協力や連携はかなり密になってきている。

(参考) 永平寺町視察の様様

1 自動走行車両遠隔監視室



自動走行車両の遠隔監視室において、説明を受ける。



自動走行車両への試乗。

2 意見交換会（永平寺町役場四季の森文化館傘松閣）



永平寺町と郵便局の連携した取組について説明を受ける。



意見交換会での説明者

(左から河合永平寺町長、鈴木山王郵便局長、山村永平寺町主事)

郵政民営化委員会委員による地方視察の結果
(世田谷郵便局)

- 1 出張日：令和2年11月18日（水）
- 2 出張先：世田谷郵便局
- 3 出張者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員
- 4 視察先：世田谷郵便局
- 5 出席者：嶋田和明世田谷郵便局長
渡部高司世田谷郵便局総務部長
三苦倫理日本郵便執行役員
五味儀裕日本郵便オペレーション改革部長

6 視察の概要

(日本郵便からの説明)

(1) 世田谷郵便局の配達業務における新技術の活用

現在、宅配業界では、生産年齢人口の減少やEC市場の拡大などによる宅配便取扱個数の増加を要因として、構造的な人手不足に直面している。日本郵便は、宅配のラストワンマイルである配達を担う「人」をAIなどの新しい技術で支援し、業務負荷の軽減、業務経験の浅い人でも簡単に配達できる仕組み作りを行うことで、「当社の配達業務で誰もが活躍できる環境の実現」（持続可能な業務モデルの確立）を目指してきた。世田谷郵便局では、配達業務においてAIを用いたシステムを活用した人材不足を解決する取組を試行導入している。

(2) 本システムについて

本システムは、「誰もが配達で活躍できる」環境を実現するために、AIを利用して配達ルートを自動で作成するものである。日本郵便とスタートアップの企業（新しいビジネスモデルや技術を用いて、急成長が見込まれる設立して日が浅い会社）が共同で導入した。

熟練の職員が1日100個程度配達するのに対し、新人の社員は30個程度となっている。100個配達できるようになるには相当の時間がかかる。新人の社員が一番苦労するのは配達先を覚えること。それが嫌になってやめてしまうなどの問題がある。本システムは画面を見ればそのまま配達に行けるので、配達先を覚えなくても配達に行ける。荷物が多くなったときの応援体制で、地図で一つ一つ場所を

確認してから行く労働力と、本システムを利用して行く労働力では全然違う。配達順路組み立ての作業時間が減ることで、配達に充てられる時間が長くなり、配れる個数が増え、超勤が減るという効果もある。

(3) 既存システムの問題点

日本郵便の既存システムでは、専用端末を用いて運用していた。開発時にはUI／UX（ユーザーインターフェイス／ユーザーエクスペリエンス）という観点が弱く、画面表示の字が小さい、ボタンの個数選択が多いなど、必ずしも人が使いやすいものとはなっていない部分があった。さらに、専用端末であるがゆえに、アップデートが難しいなどの問題もあった。

(4) 既存システムとの比較

既存システムの課題を本システムで解決するののも一つの目的となっている。端末については専用端末ではなく、汎用のスマートフォンを使用している。スマートフォンは、ほとんどの人が日常使っているものであり、仕事で使う際にも使い方を一から学ぶ必要がなく、アプリケーションのUI／UXは、直感的に作業できるように工夫され、説明書を読まなくても操作できる作りこみが行われている。

また、本システムの開発は、大手ベンダーではなく、スタートアップの企業と共同で開発した。これは、スタートアップの企業が持っているスピード感を重視したためである。これまでのシステム開発では、更改する場合、情報を全部集めて、入念に準備をして、時間をかけて開発をして、更改されるのに半年から1年費やしていたが、スタートアップの企業の場合、今日聞いたものは来月までにしよう、できれば2週間後に納品ができないか、そういうスピード感を持っている。このスピード感は、日本郵便においても、仕事に対する意識の変革をもたらしている。

(5) 使い方

使い方は、スマートフォンで宛て名ラベルを読み込んでいく。通販などの事業者から差し出されたものは、差出事業者からデータを入手しているので、受付番号を入れることによって住所情報が入力されていく。ラベルが手書きで書かれているものは手で入力していく。住所情報の入力、郵便番号の7桁を入れれば町名までは入るので、残りは番地を手打ちすれば入力完了する。すべて入力したところで、AIが計算をして、配達ルートが自動で出てくる。スマートフォンの画面の地図上に配達場所が示される。数字は回る順番。配達場所をタップすると、そこまでのナビゲーションが開始される。入力に時間がかかるように見えるが、地図を見て配達先がどこか探すよりも、登録していただくだけで配達順路の組み立てが行われるので、時間の短縮になっている。

(6) 意見交換

ア 郵便局の受け止めと課題

本システムは、これまでの熟練者のスキルや知識を業務に不慣れな社員や宅配の初心者でも活用できるようにしたものであり、非常に有効な業務プロセスの変革であるという受け止めがある一方、熟練者を中心に郵便局からは、①自身で作成したルートの方が効率的であり、また住所情報の入力に時間がかかり思ったほど時間の短縮につながらない②現状では専用端末でしか実施できない業務もあり、スマートフォンとの併用で手間がかかるといった意見もあるところ。

イ 課題への対応、今後の展開

日本郵便本社も、上記のような現場意見を踏まえて、次のような改善を図ることとしている。

- ・ AIの学習量を増やすことにより熟練者に近い精度の高いルートを導きだせるようシステムそのものを成長させていく。住所情報の入力については、更なるデジタル技術の活用による手書き住所のデータ化や荷主企業等へのデータ提供協力依頼によりデータ連携率を向上させていく。また、スマートフォンで実施できる業務を拡大し、1台の機器で業務ができる環境を実現していく。

- ・ 今後に向けては、デジタル技術をさらに有効活用することにより、業務プロセスの変革を行い、日本郵便の業務効率を向上させるだけでなく、宅配サービスにおけるユーザーである荷送人及び受取人の利便性を向上させる可能性が広がっていくと考えられる。

- ・ 例えば、配達予定時刻を計算することで、受取人に配達予定時刻の通知ができ、荷物受取のための待機時間の解消につながる。また、過去の配達実績やその他の周辺情報から、受取人の在宅可能性を予測した結果をルート作成・配達予定時刻設定の要素として反映させることにより、不在再配達率を低減させ、再配達の依頼等に伴うストレスを軽減できる可能性もある。

- ・ これらの宅配サービスの利便性向上の実現には、デジタル技術の活用のみならず、荷送人や受取人の理解・協力も必要な要素となることから、日本郵便では荷主企業等とのデータのやりとり等の連携強化を図るなどの取組みを進めていく。

また、本システムは配達時におけるルーティングに特化しているが、これをさらに応用して、発送から配達までの物流ネットワークの最適化に活用できないか、との指摘については、いろんな形の頭の体操など行っており、現在の配置などの前提なしに見直していくのも必要なのではないかと、との回答があった。

(参考) 世田谷郵便局視察の様様

1 AIによる配達ルート作成デモンストレーション
(世田谷郵便局集配営業部)



端末のスマートフォンを用いて配達ルートを作成していくことについて説明を受ける。



実際の配達担当者が操作している様子を視察。

2 意見交換（世田谷郵便局会議室）



A I による配達ルートシステムや、日本郵便におけるデジタル化の取組について、日本郵便から説明を受ける。

有識者インタビューの結果

1. 趣旨

郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行うに当たり、広く郵政民営化に関する意見を収集するため、各界の有識者を対象に、郵政民営化の現状や、今後の日本郵政グループに期待すること等についてインタビューを行った。

2. 対象者

地方公共団体、経済団体、非営利団体、企業経営者、学識経験者、報道関係者等の幅広い分野から83名を選定。

3. 実施期間

令和2年10月～令和3年3月までの間

4. 方法

郵政民営化委員会事務局員が、訪問、web、書面により、対象者へインタビューを行った。

5. 結果

インタビュー結果（概要）については別紙のとおり。

有識者インタビュー対象者

(敬称略)

【地方公共団体：10名】

飯泉 嘉門 (全国知事会会長 (徳島県知事))
 立谷 秀清 (福島県相馬市長)
 荒木 泰臣 (全国町村会長)
 阿部 守一 (長野県知事)
 伊東 香織 (岡山県倉敷市長)
 蒲島 郁夫 (熊本県知事)
 大井川 和彦 (茨城県知事)
 杉本 達治 (福井県知事)
 坂本 義次 (東京都檜原村長)
 宮元 陸 (石川県加賀市長)

【経済団体：7名】

久保田 政一 (一般社団法人日本経済団体連合会事務総長)
 森 洋 (全国中小企業団体中央会会長)
 辰野 邦次 (全国商店街振興組合連合会理事長)
 柏木 昭憲 (長野県商工会連合会会長)
 河毛 寛 (鳥取県商工会連合会会長)
 藤村 利夫 (山口県商工会連合会会長)
 加藤 博 (日本商工会議所規制・制度改革専門委員会委員長)

【労働団体・消費者団体・福祉団体：10名】

神津 里季生 (日本労働組合総連合会会長)
 浦郷 由季 (一般社団法人全国消費者団体連絡会事務局長)
 橋本 康正 (一般財団法人日本消費者協会専務理事)
 増田 悦子 (公益社団法人全国消費生活相談員協会理事長)
 有田 芳子 (主婦連合会会長)
 夏目 智子 (全国地域婦人団体連絡協議会事務局長)
 長田 三紀 (情報通信消費者ネットワーク)
 内永 ゆか子 (特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク理事長)
 阿部 一彦 (社会福祉法人日本身体障害者団体連合会会長)
 永沢 裕美子 (フォスター・フォーラム (良質な金融商品を育てる会) 世話人)

【企業経営者 (企業一般)：6名】

宇陀 栄次 (ユニファイド・サービス株式会社代表取締役会長)
 斎藤 聖美 (ジェイ・ボンド東短証券株式会社代表取締役社長)
 篠原 弘道 (日本電信電話株式会社取締役会長)
 富山 和彦 (株式会社経営共創基盤(I G P I) I G P Iグループ会長)
 近藤 雄一郎 (S M B C 日興証券株式会社代表取締役社長)
 長尾 裕 (ヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長)

【企業経営者 (日本郵政グループと協業・連携している企業)：11名】

安達 保 (株式会社ベネッセホールディングス代表取締役社長)
 金子 眞吾 (凸版印刷株式会社代表取締役会長)
 川邊 健太郎 (ヤフー株式会社代表取締役社長 C E O)
 菊池 克頼 (宮交ホールディングス株式会社代表取締役社長)
 北島 義斉 (大日本印刷株式会社代表取締役社長)
 竹増 貞信 (株式会社ローソン代表取締役社長)
 三木谷 浩史 (楽天株式会社代表取締役会長兼社長)
 古出 眞敏 (アフラック生命保険株式会社代表取締役社長)
 隅野 俊亮 (第一生命ホールディングス株式会社常務執行役員)
 広瀬 伸一 (東京海上日動火災保険株式会社取締役社長)
 山崎 徹 (山陰合同銀行取締役頭取)

【学識経験者 (経済・物流)：5名】

井堀 利宏 (政策研究大学院大学特別教授)
神野 直彦 (日本社会事業大学学長)
辻 正次 (神戸国際大学学長・教授)
田尻 嗣夫 (東京国際大学名誉教授)
飯田 泰之 (明治大学政治経済学部准教授)

【学識経験者（経営）：5名】

井手 秀樹 (慶應義塾大学名誉教授)
関口 博正 (神奈川大学経営学部教授)
米山 高生 (東京経済大学経営学部教授)
松田 千恵子 (東京都立大学経営学研究科教授)
山内 弘隆 (一橋大学経営管理研究科特任教授)

【学識経験者（法学・政治・行政）：5名】

小塚 莊一郎 (学習院大学法学部教授)
森田 朗 (津田塾大学総合政策学部教授)
東條 吉純 (立教大学法学部教授)
石井 夏生利 (中央大学国際情報学部教授)
神作 裕之 (東京大学法学部教授)

【学識経験者（金融）：3名】

勝 悦子 (明治大学大学院政治経済学研究科教授)
佐々木 百合 (明治学院大学経済学部教授)
出口 治明 (立命館アジア太平洋大学学長)

【学識経験者（デジタル化）：1名】

中村 伊知哉 (情報経営イノベーション専門職大学学長)

【学識経験者（まちづくり）：1名】

藻谷 浩介 (株式会社日本総合研究所主席研究員)

【学識経験者（消費者保護）：2名】

山田 昭典 (独立行政法人国民生活センター理事長)
松崎 陽子 (仙台青葉学院短期大学教授)

【アナリスト・シンクタンク：11名】

秋池 玲子 (株式会社ポストン・コンサルティング・グループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー)
中空 麻奈 (BNPパリバ証券株式会社グローバルマーケット統括本部副会長)
根本 直子 (早稲田大学大学院経営管理研究科教授・アジア開発銀行研究所エコノミスト)
高田 創 (岡三証券株式会社グローバル・リサーチ・センター理事長&エグゼクティブエコノミスト)
丹羽 孝一 (シティグループ証券株式会社株式調査部ディレクター)
永濱 利廣 (株式会社第一生命経済研究所経済調査部首席エコノミスト)
辻野 菜摘 (三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社シニアアナリスト)
土谷 康仁 (三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社シニアアナリスト)
安岡 勇亮 (三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社アナリスト)
大谷 和子 (株式会社日本総合研究所執行役員法務部長)
藤沢 久美 (ソフィア・バンク代表)

【報道関係者：6名】

樋口 卓也 (時事通信社経済部長)
船津 寛 (産経新聞本社編集局経済本部長)
宮野 健男 (一般社団法人共同通信社経済部長)
林田 晃雄 (読売新聞東京本社調査研究本部主任研究員)
多賀谷 克彦 (朝日新聞社東京経済部長)
平地 修 (毎日新聞経済部長)

合計 83名

注：所属・役職等はインタビュー当時のもの。

有識者インタビューの結果について

① 民営化及び上場後の経営実績の評価等

郵便事業の地域における役割や地域金融機関等との連携事業の実績を評価する意見や、国民の利便性への寄与、多様で良質なサービスの提供、よりよい経営に向けた努力等への取組その他の民営化後の経営実績を評価する意見がある一方で、更なる業務の改善等を求める意見、上場後の業績や親子上場への懸念、金融二社株式の完全処分が実現していないことによる競争環境の問題、社員のコンプライアンス意識の低さ等への指摘があった。経営陣と社員の意思疎通が不十分であることなど組織体制に対する問題を指摘する意見も寄せられた。

- 郵便事業は、郵便物が長期間溜まっているといった住民の異変に気付きやすく、地域の見守りの役割も果たすことができる。地域における見守りの活動では、遠隔でまわることができない地区もあること等から、今後、地方公共団体と郵便局との連携を図っていく必要がある。地域における郵便局及び郵便事業の存在は貴重なものであり、明治以来存在する社会の仕組としてこれからも大事にしていかなければならない。郵政事業の民営化に当たっては、地域社会にとって貴重な部分は守っていただきたい。
- 郵便局が民営化して会社組織になったが、伝統は残っており、伝統が生き続け、息づいていることは良いことである。
- 日本郵政グループは、現行の4社体制に再編された2012年以降、経常収益は4兆円以上、経常利益は3,000億円以上減少し、株価も2015年の株式売出価格から半分近くに低迷している。このことは、市場が郵政グループの事業の将来性を疑問視していることの現れであり、抜本的な経営改革が必要であることの証左である。
- デジタル化や電子メール等での即時の意思伝達の増加により、郵便の取扱物数が減少しているのは痛手であるが、ゆうパックの取扱件数を増加させるなど、よりよい経営に向けて努力している。
- ゆうちょ銀行が地域経済活性化のため地方の企業に投資を進めていることは評価できる。地方銀行と連携・補完し合うことが重要である。新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響で経営が悪化する中で、ゆうちょ銀行から投資による資本性の資金の提供を行うことを強く望む。
- 一部の地域で実施されている地方自治体、地域金融機関、地域ファンド等との連携事業の更なる推進と、他の地域への展開に大いに期待する。
- 郵便局は公共的な性格を有するという本質を忘れずに、サービスを提供して欲しい。
- 地方銀行が地方において撤退し、ATMのみ設置が進んでいる状況の中、郵便局の存在は安心感を与えてくれる。特に高齢者は安心していると思う。
- 利益と社会貢献のすみ分けをしっかりと行い、国民の財産を守ってほしい。
- 民営化後に「自主性や効率性の観点では効果が上がっている」など、経営の効率化への評価がある一方、かんぽ生命の不適正募集問題の影響を受け「信頼が未だ回復していない」といった声もあり評価は割れた。「競争原理が働いて効率性は向上している」とする意見がある一方、「株価の下落、他民間銀行に比べて預金が増加していない。より良い経営が行われていれば数字が変わるはず」「現場努力はあるが、全体最適の観点からすると未だチグハグ」といった厳しい意見もある。特にかんぽ生命の不適正募集問題については「経営陣と営業現場との意思疎通が十分に図られていない」との評価も聞かれる。
- (郵便局は、)ITへの対応が遅れている気がする。他の銀行に比べてDXへの対応が飛び抜けて遅い。
- かんぽ生命は「郵便局が販売している生命保険」という高い信頼性がある。ノルマの問題があったのかもしれないが、そうした信頼につけこむような行為を許していたということは、組織全体に問題があったと言わざるを得ない。

- NTTやJRほどには日本郵政は民営化された企業というイメージがない。他方で、赤字路線の廃線の如き動きを、日本郵政グループに安易にはとってほしくない。
- 経営状況自体を見れば必ずしも悪いとは思わないが、CSRなどの観点からだとどうしてもかんぽ生命保険の不正販売問題が思い浮かぶことから、「より良い経営」ではないと考えざるを得ない。
- 現在、萎縮モードに入っているが、他の民間企業は不祥事があったからといって、ずっと営業停止等の萎縮をしている訳ではない。お詫び行脚とのこと。確かにお詫びも大事だが、お詫びだけで顧客が喜ぶとは思えない。新規事業はどんどん行っていくべき。それが郵便局にとっても地域にとっても、活性化につながると考える。
- 民間になった意識が組織内に浸透し、その結果お客さま対応が良くなったと考える。以前は、給与体系も年功序列であったと聞いているが、今は、能力給等インセンティブも導入されており、良いことだと考える。
- 日本郵政グループは国民の生活になくてはならない郵便事業を提供している一方で、郵便ネットワークを活用したサービスや金融・保険事業の拡充による企業価値の向上に努めているものと認識している。また、今次のコロナ禍で大きく拡大したEC利用を物流面で支える等、国民の利便性向上にも貢献しているものと認識している。職員の皆さんは、感染拡大期においても、エッセンシャルワーカーとしての務めを十分に果たしたことに敬意を表する。
- 郵便局やゆうちょ銀行、かんぽ生命は誰しもが知っているのである。貯金する人は、積極的にリスクを取らないし、取ったとしてもそれはローリスクである。個人向け社債も提供していくとよい。郵便局の強みを生かし、商品性ができるだけ簡素で分かりやすい積立の株式投信を売ることはできないか。
- 信書の定義は、内容基準では信書に該当するのかわからないのか判断も難しい。外形を見て判断できる外形基準にするべき。ドイツなどの区分は外形基準となっている。
- ユーザー企業のサプライチェーンの責任者は、日本郵便が自らのサービス力を向上し続けていってほしいと思っている。
- 郵便・物流分野におけるEC市場の拡大や置き配などのニーズの高まり、金融分野におけるデジタル化の推進など環境変化に対応したサービスの充実が図られていると思われる。具体的にはe発送サービスの拡充（ゆうゆうメルカリ便等）や郵便局でのキャッシュレス決済の導入、スマホアプリによるサービス提供（ゆうびんアプリ、通帳アプリ、すこやかんぽ等）などの多様で良質なサービスが提供されていると思われる。今後も国民生活全般のサポートに向けた一層の利便性向上を期待する。
- 全国一律のユニバーサルサービスの提供を維持しつつ、経営効率を高めるには、現状の郵便局網を維持したままでは困難であり、地方銀行との連携を進めることやビジネス街や住宅地にある郵便局の土地を活用した新事業開発を行っていく必要があると思われる。民営化後、郵便局での保険や物販の推進、民間銀行とのネットワーク接続等、一定の利便性の向上は図られている。
- （郵便局の）強みとしては、①圧倒的チャネルやお客さま基盤を持っていること。②ユニバーサルを提供することにより、お客さまの信頼を得ていること。③特に地方においては、郵便局の認知度は、他の民間機関と比べてはるかに高いこと。などがあると考ええる。
- 郵便局ネットワークの巨大さゆえに、様々な商品の販売に関わる社員一人ひとりへの教育体制、管理体制の構築が課題（弱み）とならないことが大切と考えている。「中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」に示されている、「DXの推進」や「タブレットの導入拡大」等は、社員一人ひとりの販売力の均質化や品質向上にも資するものと期待している。
- 郵政民営化後、日本郵政グループの軸足は官から民になってきており、民間企業と同じ効率性・健全性の評価を求められている。土曜配達廃止についても、民間企業として採算の合わないことをやめてコストを削減するのは仕方のない面はある。
- 自分たちは特殊企業であるという意識が強く、民営化した企業も倒産するのだという危機意識が薄い。これは10年前に倒産した日本航空にも同じことが言えた。

- ・ 郵政民営化から 13 年も経っているにもかかわらず、社員のコンプライアンス意識が低い。大切なのは世間や国民がどう受け止めるかということだ。郵便局などの現場での研修も、どのように本社や当局からの規制、条文をどう潜り抜けるか、という意識で行われていた。
- ・ 親子上場は今後世間からも厳しい目を向けられる。NTTドコモですら完全子会社になる。政府にとっては日本郵政株の売却によって財政悪化を食い止める目的もあるだろうが、長期的には親子上場を続けるのではなく一本化することも視野に入れる必要がある。
- ・ これまでは民間の手法を持ち込んで進めようとしていたが、完全な民間企業ではないため、公的な良さと離反していた。1980 年代に三公社民営化の議論をしていた頃は、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険が扱っている額が大きく、民間企業を圧迫してしまうため縛っておくべきという考えがあった。しかし現在では、なるべく早く株式を売却し独立すべきだと思う。ただし、特に過疎地域では郵便局の存在が重要であり、ユニバーサルサービスの維持と民間的な役割は分けて考えるべきである。
- ・ 完全な民間企業ではないため、他の民間企業と同じ理念を実現することは仕組み上難しいという前提で、郵政民営化法の基本理念に向かって努力しているというのは理解できる。
- ・ コンプライアンスを重視し、お客に迷惑をかけずに、かつ収益を上げることは、難しいことであるが、どのような戦略を立てるかが、大きな柱となる。アクセルとブレーキのバランスをしっかりと考えることが大事である。
- ・ ITをどのように活用するかも考える必要がある。地域の活性化にどのように貢献するかを踏まえ、新しいビジネスモデルを考える必要がある。
- ・ 親子上場に対しては、元々疑問を感じていた。ゆうちょ銀行やかんぽ生命にとっては、親会社である日本郵政からのプレッシャーがあると考ええる。マーケットではなく、親会社からのプレッシャーは好ましいものではない。
- ・ 基本的には上場後収益性への意識は以前より格段に高まっており、ガバナンスの点では株主の声が効くようになってきている。日本郵政には公的役割が大きいなどの歴史があり、一般企業と比較するのは難しいが、これから株式の完全処分という道筋もあり、これまでのところは、以前と比べればいい形で機能していると思う。
- ・ もっと自由に腕を奮ってほしいと考えるが、制度・位置づけという外的要因だけでなく、内部の空気の問題が大きいのではなかろうか。社長交代劇やポスト争いのニュースを目にすることが多かったが、トップは落ち着いてもらいたい。横割りや外の血を入れる人事も期待するが、トップが落ち着かないと現場の活性化も難しい。先日、日本郵便の衣川社長が「現場と経営の風通しを良くする」とおっしゃっていたのが気がかり。
- ・ 郵便局を利用する際には、各地域の郵便局や駅ナカにある郵便局などを比較して、自主性やオリジナリティを感じることもあるため、国民の利便性に寄与していると思う。
- ・ 上場について最初に計画したときよりも、社会の環境がだいぶ変わってきている。ユニバーサルサービスのコスト負担にもつながる問題。日本郵政グループのうち、利益が出るゆうちょ銀行やかんぽ生命が切り離されて上場することにより、利益のパフォーマンスを中心に期待する株主が出現して、郵便事業を補填することが難しくなっていく可能性もある。一方、世の中の考え方も変わってきており、上場企業の評価に当たっては、一過性の足元の利益だけでなく、持続可能性も問われている。ゆうちょ銀行やかんぽ生命は利益を追求する会社という方向で引き続き行くのか、あるいは、郵便事業を守ることも含めた会社、郵便事業を支えるコストも背負っている会社であり、それが社会の持続可能性という観点からも重要という方向で行くのか。今の時代にふさわしいことは何かという観点から新たなステークホルダーとコミュニケーションをとる必要がある。
- ・ 日本郵政が保有する金融二社の株式完全処分が実現されておらず、金融二社への間接的な政府出資が解消されない状態では、民間事業者との公正・自由な競争環境にあるとはいえない。
- ・ かんぽ生命保険は自主的に動こうとしている一方で、新商品を開発する際には民営化法の上乗せ規制があり、委員会にもかけなければならない、皆が売っているようなものしか売っていない。魅力的な商品を出せなかったことがかんぽ不祥事の一因かもしれない。例えば学資保険で良いものを作ったが、認可前の手続をしているうちに他社に真似された経緯もあるため、慎重になってしまっている。

- ・ユニバーサルサービスによって地方や過疎地におけるサービスの維持には貢献しているものの、利便性向上が図られているという認識はない。

② かんぽ生命問題等を受けた信頼回復のための取組等

信頼回復に向けて、顧客本位の業務運営の徹底、人事評価の見直し必要性を指摘する意見や、グループガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底及び顧客の声の傾聴の重要性等の指摘があった一方で、営業自粛やお詫び行脚などの取組への評価や、お詫びを行いながらも前向きな取組を求める意見、信頼回復には社会に役立つことをすることが一番という意見もあった。

- ・良くも悪くも「武家の商売」という言葉が当てはまる。功罪両方があり、郵政ブランドに裏打ちされた特に高齢者に対する信頼がある一方、何かあった際には、国営企業由来の発想から脱しきれていないため、文字通り武家的発想で問題を解決しようとしたものと思われる。今後、ゆうちょ銀行・かんぽ生命がメガバンク・大手生保と比肩するための1つの大きな教訓・経験として受け止めて、真の意味で地域に信頼される企業に生まれ変わっていただきたい。
- ・ユニバーサルサービスとしては、全国に荷物を届けるだけでなく、定期的に届けることも大切である。特に田舎は新聞を郵便で届けている実態もあり、月曜から金曜しか届かないというのは不便。過疎地は郵便局に頼っている部分も大きいので、窓口や配達の利便性を向上してほしい。災害の際、郵便局が避難所へのポストの設置、転送、配送などのサービスを迅速に行っていることや、大手町の本社で復興応援フェアを開催していることは非常に有り難い。
- ・民営化後、1人1人の気持ちが（国営時代の気持ちから）抜け切れていない、特に幹部は民間企業である意識が薄く、甘いのだろうと思う。
- ・ガバナンス強化やコンプライアンスへの取組は、非常に重要だと考える。また、民営化されたのだからESGへしっかり取り組んでいく必要がある。これからは、この取組がなければ、地方銀行は融資をしないうちの状態である。環境問題・社会貢献・ガバナンスの重要性を認識し、しっかり取り組んでほしい。地域に密着したみまもりサービス等を地道に続けていくことが、信頼回復につながるのではないかと考える。
- ・お詫び行脚も分かるが、ただ謝っているだけでは先に進まない。謝りつつ出直した商品を持っていくべき。もちろん聞いていただければお客さまへしか商品説明は出来ないが、聞いてくださるお客さまへは「今回の不祥事に対する反省を基に適切に作った商品です。」という風に説明することが重要だと考える。
- ・日本郵政グループ経営理念である『郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。』の意味を全社員に真に理解させた上で、浸透させていくことでグループコンプライアンスが徹底され、信頼回復への第一歩となるのではないかと考える。
- ・窓口業務を抱えながらの事業所では、半日又は一日単位の集合研修に一人の社員を出張受講させるのは極めて困難と思われる。研修資料としてのDVDを送付しても、局内で活用して周知するのも御苦労されているものと推察する。数名配置の事業所を、全国に2万箇所以上展開したまま、目標実現や課題解決に向けコントロールしていくことは、極めて困難であり、早急に議論すべき課題と思われる。
- ・CSRやSDGsに取り組んでいるようだが、その精神が社員に共有されていればこのような問題は起きなかったのではないかと考える。民営化して「競争状態」に入ったことにより、かつて生保会社で起こった問題行為が起きるようになったとしたら残念である。社員1人1人がCSRの考え方を普通に遵守するよう、会社として取り組むべきである。また、過去の生保の問題事例等も学んでほしい。他社の良い取組は取り入れ、良くない点は反面教師として取り込んでいただきたい。
- ・本気で組織を変えようと思うのなら、トップを1人入れ替えるのではなく、かなりの人数を投入してカルチャーを変える必要がある。カルチャーを変える・リーダーシップを取るためには、それを実践する実行部隊が必要である。取りあえず「民間の人をトップに据えました」だけでは無力であり、逆に気概の無さを感じる。

- ・ 信頼回復に向けては、「お客様本位でのビジネスを行うこと」を企業文化として根付かせるべく、経営層自らが率先垂範していくことが重要と認識している。徒に今回問題となった点を解消することに止まらず、経営者は未来の企業像を職員・社会に向かって積極的に発信することが重要だと考える。
- ・ 健全な組織風土の醸成と社員の意識改革のために、多種多様な民間企業との協業や共創、人事交流などを更に加速させる必要があると考える。
- ・ 日本郵政グループの1つ1つが大きな規模であり、各業界に影響力があるのは周知の事実であるが、今回のかんぽ生命問題でも指摘があったがグループとしての横のコミュニケーションとガバナンス強化が必要であり、日本郵政グループの会社組織と局長会を基とする組織体制との更なる連携と指示命令系統の本当の意味での一元化という事も必要があるのではないかと考える。
- ・ 苦難が続く中、営業自粛やお詫び行脚など、敬意を表し、正しい対応をしていると思う。このまま真摯に対応を続けていけば、時間はかかるが、立て直すことができると考える。
- ・ 一般的には持株会社―事業会社といった形態にみられるデメリットとして、両者間のコミュニケーションが取れず、持株会社が現場を知らずに「机上の空論」的な施策を打ち出すことにより問題が発生するという傾向がある。また、持株会社、事業会社ともに規模が大きい場合に、機能の重複や官僚的間接人員の肥大化といった傾向も良く見られる。
- ・ かんぽ生命保険の不適切販売問題で失われた信頼を回復するには、社会に役立つことをするのが一番だと思う。例えば、デジタルトランスフォーメーションの中で、典型的なデジタルデバイドも起こっており、取り残されている人も多くいると思うが、郵便局にいったら何とかしてくれるというように何か提供できないか。
- ・ 日本郵政グループの広い顧客との接点は財産であるので、大切にしてほしい。顧客の声は、財産である。分析していくことは大変有益である。顧客分析もグループ全体で取り組んでいく必要がある。
- ・ 上場を果たし、企業として、透明性が高くなったことは、非常に良いこと。日本郵政グループは、形式上は最もグローバルスタンダードに近い指名委員会等設置会社である。社外取締役も多数入れ、ガバナンスが整っている。形は整っているが、後は中身が問題。コーポレートガバナンスの報告書や顧客本位の業務運営方針等を拝見したが、中身が薄く、血肉となっていない。情報が経営陣にしっかり上がる体制ができていいのか、疑問。体制整備が重要である。人事評価も、金融機関としての中長期観点で見直し、顧客本位の対応が良い評価につながるよう整備するべき。コンプライアンス体制も整備されているのか、疑問。日本郵政グループのグループガバナンスは、ボイラープレートの一面があり、充実させていく必要がある。
- ・ 私が関わっているどの民間企業もコンプライアンスの強化や問題の收拾・対応についてはトップレベルで取り組んでおり、情報が制度的に上に流れるようになってきている。その点について郵政グループは、完全な民間会社ではないからなのか、あるいは過去を引きずっているからなのか、まだ意識改革ができていないという感触がある。
- ・ 郵政省時代から周知広報が下手で、国民に情報が伝わっていないと感じていたが、民営化してもそれは同じである。上手な広報戦略が不可欠だ。
- ・ トップが全てを見ることができない以上、権限委譲することは組織として当然であるが、権限移譲するならば、情報はいつでも上がってくるような仕組みを考える必要がある。現在のITシステムを使えば十分可能だし、目標値と実際の販売状況の把握であればExcelを使って集計することもできるだろう。その集計結果を放置せず、いつも見ている人を配置し、おかしな動きがあればアラートを立てるような担当を作ることなどはできると思う。
- ・ 日本郵便は、日本で最も大きな企業体であり、巨大であるがゆえに小回りが利かないということもあるし、どんなに幹部がメッセージを発信しても現場に届くまでには時間がかかる。社会からの要請への対応や規制機関への対応は大切な仕事ではあるものの、現在は社員とのコミュニケーションも大事であり、そこにも一定の時間を使うことがマネジメントの一環として求められている。また、幹部が何度も発信し続けること、年度を超えても続けることが大事。「またやってるの?」と社員に思われても、「同じ話をこんなにしつこく発信していいのだろうか」と思っても続けることで、「この方は違うな」と社員に思ってもらえる。経営には、優秀さとはまた別な意味の「粘り強さ」が求められるところがある。経営幹部はこういったこともマネジメントとしての仕事の一部と捉えていくことが重要だ。

- ・ 今回の問題の原因や背景として、調査報告書の中で、元国営組織であることによる信頼感があったことも挙げられており、金融二社については郵政民営化法に則り、株式の完全売却を通じて真の民間金融機関となることも重要であり、成長戦略も含め具体的な計画を示していくことが必要。
- ・ 郵便局は顧客本位の営業を徹底するべきであり、従業員の評価体系も顧客本位を徹底したものに変わっていくことが必要。
- ・ 保険会社と代理店が同じグループなのだから、かんぽ生命保険が郵便局での販売状況をきちんと把握し、口出しできるような環境をつくる必要がある。
- ・ 日本郵政グループの顧客は、他の金融サービス提供者との接点がなく専らユニバーサルサービスの恩恵を受けている地域では、みまもりサービス又は地縁そのものにより地域の郵便局がライフラインを補完する機能を担っていることもあり、苦情の声を上げづらい可能性もあることを想定し、地域の営業担当に気兼ねなく苦情を伝えることができるアンケートの手法なども検討することが必要。
- ・ 変革のチャレンジができる環境が整っていない。社外から監視する仕組みは作っているものの、執行役員以下の中間管理職層には「これをやらない方が安全だ」という文化がある。
- ・ 人事評価の仕方も変えなければいけない。
- ・ 不祥事案に適切かつ迅速に対応する必要がある。当事者責任の明確化も必要。お客さま相談窓口の対応力向上も重要。他企業を見ても対応力が脆弱である。
- ・ 経営陣が自ら考え、動かなければ、組織は変わらないと思う。
- ・ なぜ、かんぽ問題が起きたのか。反省を踏まえ、経営陣は現場を歩き、相当の時間、コストをかけて、従業員との対話、意識調査を徹底する必要があるように思う。経営陣と中堅、中堅と現場のそれぞれの間に大きな意識の断層があるように思える。顧客最優先、社会の公器を目指す組織共通の理念が見えない。
- ・ 不正販売問題では、過度なノルマ至上主義と、上層部が早期に問題を把握して改善することのできないガバナンス不全が露呈した。この問題は郵政グループに対する政府関与が続く一方で、民間企業として利益を上げなければならない組織のいびつさに一因があると思う。今一度望ましい組織とガバナンスのあり方を考え、何のためにグループが存在し、社会にどのような貢献ができるのかを明確にした上で、社員の意識改革を図る必要があると考える。

③ 情報開示

不都合な情報をきちんと開示する必要性、情報開示の遅さ、効果的な周知広報がされていないこと等を指摘する意見が寄せられた。また、利用者等からの意見・苦情、現場で働く者の声を聞き、正確な情報を経営に反映すべきとの指摘もあった。

- ・ 経営陣が現場で働く者の声を真摯に受け止めていけば、今回のかんぽ生命の不適切販売の発生は防げたのではないかと。利用者等からの意見・苦情はもちろんのこと、今後一層現場で働く者の声を聞き、正確な情報を経営に反映すべきである。
- ・ 組織の仕組みを変えても、社員の心持ちが変わらないと体質は変わらない。
- ・ マイナスの情報もきちんと開示することは当然で、外部監査をきちんと受けることも大事。顧客からの信頼については、かんぽ問題のようなことが生じた際に、真摯に対応するというのではないかと。最初は顧客に落ち度があるかのように対応しがちだが、商品設計自体に問題がなかったか、営業サイドに問題がなかったかチェックすることが重要。
- ・ 日本郵政グループのホームページを見たが、必要な情報はそろっていると思われる。ただし、説明に当たって「なぜそれを説明すべきなのか」「情報を受ける側としては何を考えてその情報にアクセスしているのか」という点についてもう少し考慮があると良いように感じた。
- ・ 大きい組織なので報告までに時間がかかることはわかるが、悪いことほど早く公開・説明すれば世間の納得は得やすいし、国民の理解も深まる。遅くて良いことなど何もない。公表・説明が遅いと、それだけで何か隠しているのではないかと余計な疑念を抱かせるだけ。

- ・ 重要な情報をより分かりやすく提供していないと思われる。効果的な周知広報がなされていない。また、利用者や消費者団体の声も反映されていないように感じる。かつては（旧郵政省時代）局長主催で地元住民を集めて声を聞くなどしていたが、最近ではそうしたことを行っているという話は聞かない。利用者の声を積極的に聴取しようとしていけない限り、経営にも反映されていないだろう。
- ・ 不都合な情報の開示に遅れがあると考える。特にゆうちょ銀行でのキャッシュレス決済サービスの不正利用については、開示が大変遅かった。
- ・ 企業の情報開示・広報活動は、単なる宣伝ではなく、企業の危機管理である。適切な情報公開・広報活動を行う企業のトップは、会社内の情報を正確に把握していることが多い。加えて、広報部門に高いレベルの経営情報を提供した上で、外部にどこまで開示すべきかきちんとすり合わせしている。広報の巧拙は企業の明暗を分ける。「宣伝の一環」程度に軽く見ている企業は、危機時の情報発信で失敗しがちだ。日本郵政グループもガバナンスを強化し、会社の情報・課題を適切に収集・集約し、適時適切に発信していく態勢を整え、同じような失敗を繰り返さないようにしていただきたい。

④ 日本郵政グループへの期待、目指すべき方向等

郵便局に対する信頼感、郵便局ネットワークの重要性への評価があった。新型コロナウイルス感染症拡大をはじめとする環境変化に応じた、将来を見据えたビジョンや戦略、取組の重要性等の指摘、デジタル化の推進、積極的な事業拡大、地方部・高齢者のデジタルデバインド（情報格差）への支援、グループ内の顧客情報データの活用等への期待も寄せられた。

- ・ 株式の売却を進める際も、ユニバーサルサービスはきちんと保つべきである。日本郵政は民営化しても日本全国で公的役割を担っており、体制が急激に変化することに対しては市民として危機感がある。効率性を求めて窓口取扱時間を短縮したり、配達日を減らしたりするのではなく、他の分野の収益をうまく繰り入れることで対応してほしい。
- ・ ATMや現金の調達についての要望はあるので、顧客とのつながりとして残しながら、投資の知識を有しない高齢者向けのサービスを提供する金融機関として生き残ることは十分にあり得るし、そのようなことができるのは郵便局以外ないのかなとも思う。
- ・ 既存の価値にデジタルな発想を加えることは難しいことではない。日本郵政グループは、顧客から信用されており、これは強みである。社員のスキル・信頼信用・デジタル化をマッチングすることで、新しいチャンスが生まれてくる。
- ・ 今般のコロナ禍で、近隣の郵便局が長期にわたり閉鎖されてしまった。コロナ禍を予想することは難しかったので仕方なかったが、今後は様々な事態を想定し、BCP向上施策を準備しておく必要があると考えている。業務のDX化を進めることは、地方を中心に更なる人口減少が見込まれる中で不可欠な事業効率化や、パンデミック時のBCPにも繋がると考えている。併せてEC市場等、今後成長が見込まれる分野において積極的に事業を拡大していくことも重要だと思う。地域密着型の郵便局ネットワークを強みとして、様々なプレーヤーと公正に競争・協業しながら、この両輪で取り組んでいくことを期待している。
- ・ 業務プロセスを見直し、自らのデジタルトランスフォーメーションによる効率化と事業拡大を両立させていくことが必要と考える。AI、IoT等の活用による配達等の効率化、窓口業務におけるオンライン化の更なる促進、ドローン、配送ロボット、自動運転など、先端技術の活用に向けた実証実験等にも取り組んでいるが、業務の効率化の観点だけでなく、災害時のレジリエンス確保を含め、検討していくことも重要と認識している。
- ・ 最近の大きな環境変化とコロナ禍の影響を踏まえて、そろそろ民営化に関わる競争条件の問題やその前提となるビジネスモデルと産業構造の変化に関する根本的なレビューを行う時期が来ているように感じる。かつての強みが弱みに変わり、競争上の圧倒的優位性の源泉がむしろ事業モデルの変容の足かせに転じている、逆に重荷とされていたものが今後の新たな事業資産に転じる可能性があるからだ。また変化が破壊的かつ急速に進行している現状に鑑み、かかるレビューは現状把握を超えて、変化の方向性を捉えながら未来志向で今後の民営化の枠組を議論すべきではないかと思う。
- ・ 日本郵政グループと組めるところは組んで、協力していきたいと考えている。公正な競争について、日本郵政グループにしっかり認識していただきたい。

- ・ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、どの企業も難しい状況に直面している。日本郵政グループも例外ではなく、これまでの事業の進め方では、立ち行かなくなると考える。公共インフラを守りつつ、変わるべきところは変わることが大切である。
- ・ 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・高齢者にデジタルデバイド（情報格差）が発生すると思われる。その支援の役割を郵便局ネットワークに期待する。一方で、郵便局ネットワークの更なるデジタル化を推進するためにはグループ内の顧客情報データを一元化することが必要であると思われる。
- ・ 新型コロナ禍において、EC利用者の激増やテレワークの普及など、デジタル化を基盤とした新たな生活様式・新たな働き方が大規模かつ不可逆的に進んだ。日本郵政グループが提供する郵便、銀行窓口業務、保険窓口業務は、紙と対面を前提とした仕組みが強く残っており、新たな生活様式・新たな働き方に先駆的に対応しているIT事業者との連携によるデジタル化、ユーザー利便性向上と経営効率化の両立を目指す取組が必要と考える。
- ・ 新しい技術を使ったサービスの実験や展開を、多方面において更に進められることを期待する。日本郵政グループの新しいサービス展開は、民業圧迫との意見も一部あるが、日本を代表する巨大企業の動きは、必ず民間企業の技術開発への刺激になるかと考える。
- ・ 「新たな生活様式」のもと、ECおよび物流サービスが生活基盤として一層重要な役割を担う傍らで、荷主と受取り手の要望は多様化しており、安定した物流サービスの提供が喫緊の課題となっている。こうした状況を踏まえ、日本郵便が培ってきた全国の物流網や膨大な荷量とデータを必要に応じてオープン化し、他の周辺サービス事業者と提携・共有化することにより、デジタル化による業務改善、顧客体験の向上などにつなげることが可能性としてあるのではないかと考える。
- ・ 郵便局には地域共通インフラとしての役割を期待する。離島、中山間地域等、著しい人口減少のある市場においては、地域の共通インフラとして共同利用する仕組みがあれば、金融サービスの包摂性に資する取組となる。
- ・ 郵便局ネットワークは国民の財産であり、ネットワーク自体を維持していくべき。地方だけでなく都市部でも、医療や介護を受けられない人がおりエアポケットが生じている。郵便局はフィジカルなサービスの拠点として、地域に何ができるのかを考えるべき。
- ・ キャッシュレス化・IT化が進む中では、ITを使った情報提供を考えるべき。また、逆に、ITを使えない人にどう対応するかということも大事な点。郵便局はネットを使えない人を助けることができる。
- ・ 人口減少の影響を郵便事業は、ダイレクトに受けていると考える。郵便局と地銀と自治体とコンビニを1つにするようなことが必要ではないか。例えば、コンビニ店員が郵便物を引き受けたり、ATM操作をご案内できるような仕組みができると良い。
- ・ 20年、30年後のビジョンが描けていない。本来は自社で考えるべきであり、まるで役所仕事ではないか。まだ官の意識が抜けていないと感じる。
- ・ 日本郵政グループに何を期待するか、それは、半分は「政府が日本郵政グループをどうしたいのか」ということではないか。民営化時の理念に戻り、強みと弱み、将来性があるもの無いものを見極めて、長期的に見て、企業が営業を続けていく戦略をきちんと描いて欲しい。政府保有株式は、株価に関係なくできるだけ早く売却していくべきである。
- ・ 行政事務の受託関係では、住民登録や保険、年金などの手続きのオンライン化が進んでいるが、郵便局は高齢者などデジタルに馴染むことが難しい人の窓口になれるのではないか。
- ・ 本人の同意の範囲で顧客データを効率活用するべき。外国では、マイデータやそれに類する取組が進められている。これからは、自分の情報を自分で見ることができた上で最適なサービスを受けることができる仕組み作りが必要だと考える。
- ・ DXは一般企業でも重要となってきたが、単なる効率化やIT化だけではなく、ビジネスモデル全体を変えていくもの。これだけ顧客がいる中で、顧客データ等を使ってどうビジネスを高度化するか等を考えていくDXが非常に重要となる。これについてはCDO（chief digital officer）を据えたり、社員の意識を高めると同時に、新たな専門家を呼ぶなど外部組織とどう連携していくかも考

えなければならず、それを政策や戦略に有機的に活かしていくことが重要である。そのような設計に基づいて人材を求めていくべき。3か年の経営計画は中期戦略の社内での共有という意味でも非常に重要。経営者がどう考えているかは一番重要な部分なので、そこをしっかりとっていただければ、経営の方向性も外からよく見えるようになる。

- SDGs、ESGは世界的な傾向となっており、どの投資ファンドも気候変動や環境等にお金を流している。菅政権も脱炭素を目指しているが、それが今後大きな潮流になるとすると、それに資するビジネスや新たなイノベーションを、特に地域で促進していくことが非常に重要。プライベートエクイティなどの専門家も必要になるだろう。
- 郵便局の人が持つ安心感・信頼感は他の企業には真似ができない。自治体の業務、マイナンバー、キオスク、見守りサービスなどを手掛けているが、より戦略的に地域の公共サービスを手がけてよい。自治体の窓口業務にしても、住民票を交付するのは郵便局でもOKだが、書き換えは公務員であることが必要という規制がある。地方が有効に郵便局を使えるよう制度的な手当も必要。
- AIやIoTからなる超スマート時代・データ時代が来ている。金融もデータ事業となり、ゆうちょ・かんぽもフィンテックに飲み込まれる。郵・貯・保の三事業がデータビジネスをどう進めるかの戦略段階にある。郵便局は三事業を通じて大量のデータを扱ううえ、2万4千の局舎はセンサーを埋め込み放題で、人やモノの流れをつかむことができる。バーチャル空間がデータで完結する一方、リアル空間は物流がより重要となる。eコマースの消費に占める比重は現在5%程度だが、すぐ中国並みの20%ぐらいには高まるだろう。コロナで加速するだろう。郵便は新型の移動手段やドローン、ロボットなどのテクノロジーを使いこなすことが求められる。最近、Ma a Sもあちこちで実験が行われている。郵政もあれこれ実験を進めているが、もはや実験の段階ではなく実装・商用のタイミング。
- 民営化＝利潤追求と考えるのではなく、全国に2万以上もある郵便局という「財」、「資源」をどう活用するかを考えてほしい。中央集権の時代はすでに終わっている。地方から海外という流れも目立ってきている。その中で、活性化のための原動力となって欲しい。(ベンチャー企業への助成や基金など)。
- 上場している以上、収益を上げる方法を考えなければいけない。収益を上げる方法の1つに新規ビジネスの発掘があるが、津々浦々にネットワークがあるということは、津々浦々の情報を大量に保有していることと同義。大きな収益力を秘めていると思うので、法令上の問題を解決して、みすみすビジネスチャンスを逃すようなことはしないほしい。
- ゆうちょ銀行は口座数が非常に多く、かつ全国津々浦々で利用されているため、その口座情報はデータとして価値があると思う。個人のキャッシュフローや消費動向が口座情報から読み取れるし、国のマクロ経済政策などに活かす余地もあると思われる。
- ゆうちょ銀行も、郵便局を含めたネットワークがある。そのネットワークや、これまで培ってきたリレーションを、どういう形で他のマネタイズできるものに変えていけるか、活かしていけるかが非常に重要な課題になっていると思う。
- ユニバーサルサービスも求められており、既に行っているように、地方公共団体や地域金融機関との連携も図りながら対応していくことが重要ではないかと思う。
- 国民から集めた資金を長期的な日本の成長に役立たせる、国民の財産を拡大させるという観点から言えば、ゆうちょ銀行の資産運用の在り方は、GPIFによる年金運用の発想と近くなるのかもしれない。その場合、グローバルな分散投資が大事になる。賢い国際分散投資を通じて国民の資産を拡大させていくということではないか。
- かんぽ生命については、ゆうちょ銀行と比べれば、低金利下であっても運用商品とのマッチングはしやすい。しかし、民間の保険会社と比較して商品が少なく、低金利下で貯蓄性の保険商品の販売が難しい状況では、もう少し商品の幅が広がってもよいのではないか。もちろん、新商品の販売には種々の制約があることは理解しているが。
- 日本郵政グループ全体では、地域金融機関や行政がサービスを維持できない場所では、残存者利益を使って、手数料やサービス料をいただくような形で対応していくことは十分考えられる。ゆうちょ銀行やかんぽ生命が提供する既存の金融サービスだけでなく、介護や見守りも含め、国民のライフサイクルに沿った包括的なサービスが重要になってくるのではないかと思う。ましてや過疎地域では金融サービスを受ける機会もなくなってしまうため、金融包摂の観点も含め、国民全体に対してどのよ

うにトータルのサポートを提供できるかは重要なのではないか。金融に加えて物流も有している日本郵政グループとしてはトータルなニーズをどうつかむことができるかが重要になるのではないか。

- ・ 間接的な政府出資が残る中では、民間事業者との提携等により優れた商品やサービスを代理店として受け入れ、郵便局ネットワークを活用して国民に提供することで、グループの企業価値向上に取り組むことが考えられる。
- ・ ユニバーサルサービスの維持は採算が取りづらいというネガティブな面もあるが、全国に拠点があるからこそ任されるサービスもあると思う。例えば地銀や地方公共団体の業務委託を受けるなど、強みに変えてビジネスを進められれば良いのではないか。自社の店舗やATMを減らす傾向がある中、郵便局を使うニーズは増えていくのではないか。
- ・ 日本郵政グループにおいては、全国に張り巡らされたネットワークをうまく使って、コロナ禍の日本の流通・金融の柱を担ってほしい。

⑤ 地域社会における郵便局の役割

過疎化、人口減少及び高齢化等が進む中、郵便局が身近でかつ重要な存在であるとの評価や、行政サービスの補助、高齢者のサポート等の地域におけるサービス提供、地域社会の発展への寄与に対する期待が寄せられた。一方で、他社との差別化や役割分担をするべき等の改善要望もあった。

- ・ 郵便局は、自治体事務（住民票等の証明書交付事務、道路損傷報告、公共施設の利用申込取次等）の取扱いに加え、市町村との連携による「独居老人への声かけや安否確認サービス」、「買い物支援サービス」、「見守りサービス」等の地域貢献事業にも取り組まれ、地域の安全・安心の受け皿としての役割を果たしている。人口減少や災害の多発が予想される今後においては、物流のほか、行方不明者捜索や災害協定などの役割についても、これまで以上に期待したい。
- ・ 地域によっては郵便局以外に民間金融機関がない地域や、人口減少・高齢化が進み生活に必要なサービスの確保が難しい地域が存在しており、こうした地域は、今後はより一層、増えていくものと考えられる。そのような状況の中で、金融機関窓口としての機能や、地元住民が集まる地域コミュニティとしての郵便局に対する期待はより一層大きいものになると思われる。
- ・ 人口減少や少子高齢化が進行する中、行政サービスの維持・向上は大きな課題であり、郵便局が地域の見守りの拠点として、行政サービスの補完的な役割を担うことを期待したい。
- ・ 円滑な連絡体制の下、様々な実績が上がっており、地域活性化に多大な御協力をいただいていると評価している。
- ・ 災害時における情報共有及び防災情報周知を要望する。
- ・ 郵政民営化により役所体質から少しずつ抜けていき、民間との競争力もつけ、使い勝手がよくなっていると感じる。一方で、郵便局は全国各地にあり、最低限のサービスを義務付けられていることもあり、官のいい部分が残っていて、とてもいい形になっている。
- ・ 過疎地にとって郵便局は地域を維持するための1つの柱である。とにかく無くさないでほしい。村に1人でも住んでいる限りは撤退してほしくない。また、宅配便事業は1個からでも配達してくれる便利さと引き換えに、遠くにある配達センターから時間とコストと二酸化炭素をかけている。ある会社は、バス会社と連携してバスで荷物を村内まで運んでもらう取組を行っている。郵便局は、事業者の垣根を越えて村内の発送・受取拠点になることはできないか。また、郵便物を運ぶついでに、日用品の配達を請け負うことはできないか。要は他社との差別化をもっと図り、うまく役割分担できるようにすべき。
- ・ 郵便局や自治体で役割分担して手を組んで維持していくのは理にかなった姿である。法規制があり郵便局でできることとできないことがある。規制緩和して郵便局でもできることを増やしてほしい。郵便局の窓口で事務を扱うようになった当初は、代理申請ができないと言うことで苦情が出てきた。最近ではこれらの業務内容が、住民にも理解されて浸透し、この苦情は現在なくなってきた。ただし代理申請ができない場合は、役所に行くしかなく、これでは業務の代行の意味がないのでは。
- ・ 大きな郵便局はコンビニを併設する等しているが、小さな郵便局は空間をもっと有効活用すべき。宝の持ち腐れになっている。リアルに人がいて、安心して相談できる所が必要。それがビジネスとし

て成り立つ形で郵便局と繋げる仕組みができるとよく、そういう場を作るという意味で、郵便局には地域社会の発展に寄与する役割の果たし方があるのではないかと考える。

- 郵便局は地域にリアルに人がいる金融機関として非常に貴重な存在となってきた。損な役回りかもしれないが、むしろ社会がデジタル化するほどリアルにいる人達が必要となる。オンラインでもできないことはある。そこに投資し、PRしていくべき。
- 地方の銀行が統廃合を進めている中、郵便局は銀行業務も対応してくれる近くて行きやすい、顔見知りの職員がいる身近な存在である。
- 過疎化が進む地方においては、郵便局を通じたサービスの提供は地域の維持・発展に欠かすことができないものとする。近年頻発する災害に対する対応においても、最後の最後まで信書・現金書留の配達、荷物の配送や住民の安否確認に奔走される姿を見れば、他の民間企業が模倣したくともできない現場力を所有されていると考える。
- 新型コロナウイルス感染症拡大で、「新しい生活様式」が取り入れられつつある今、事業者と消費者との取引方法も、必ずしも対面ではなくオンラインによる取引が拡大するなど様々な変化が起きてきている。このような状況の中、貴社におかれては、今後、新たな商品・サービスを提供される際には、一般消費者が適切な判断の下に商品選択ができるよう、対象とする年齢層や地域の実情に応じた、より分かりやすいサービス・商品の内容説明、情報提供を行って頂くことが必要となってくるのではないかと考える。郵便局社員による「みまもりサービス」を実施するなど高齢者にとって郵便局は身近な存在だと思料されるので、広域に広がるネットワークを活かし、その信頼に応えられるような活動を期待している。
- 金融については、シンプルで分かりやすいメニューが必要であるとする。郵便局で民間金融機関と提携しメニューを提供すること自体は良いと思うが、郵政の場合、大都市部のお客さまもいるが、地方のお客さまもいるし、インターネットを使えないような方もいる。メニューが複雑化すると、困る人もいると思うので、郵政はそういった方々への配慮も必要だと思う。

⑥ ユニバーサルサービスその他の制度等

ユニバーサルサービスの重要性の指摘、地域に応じたサービスのあり方や真に必要なサービス水準に関する議論を求める意見、DXの推進や拠点運営の見直し等による事業のオペレーション改革を通じた効率化や生産性向上の必要性の指摘が寄せられた。金融二社の限度額や新規事業の規制緩和、コンビニとの提供等による郵便局ネットワークの簡素化の検討等を求める意見もあった。

- 地域による分け隔てのない標準化されたサービスは必要。だが、都市部と地方、地方の中でもそれぞれの郵便局で扱う商品・サービスに違いがあり得るだろう。
- ユニバーサルサービスも、ここは止めてここは残すといったような柔軟性が必要ではないか。止めた後、再び必要性が出てきたら再開すれば良い。民間となったのだから、すべてのサービス維持を強制されるべきではないと考える。今の既存事業だけ行っているのは、衰退は免れない。何か新規事業に手を出すべきである。以前は、入社して仕事をしなければならないという概念があったが、新型コロナウイルス感染症拡大等により、この概念も変わってきた。結果、首都圏に本社を置くこととなり、地方創生の芽も徐々に始めている。日本郵政グループもこの変化に対応するべきだと考える。
- ユニバーサルサービスについては、集落の消滅やコンパクトなまちづくり推進の動きを踏まえつつ、郵便のみならず他の生活インフラ（通信・電気・水道・交通等）とあわせて総合的に検討することが必要と考えている。国民全体のコンセンサスを得ながら丁寧に議論を進め、各地域における労働力等のリソース状況にも配慮しながら、真に必要なとされるサービス水準（営業時間、配達頻度、送達日数等）について議論していくことが必要ではないかと考える。
- ユニバーサルサービスの提供を中長期的に確保していくためにも、DXの推進や拠点運営の見直し等による事業のオペレーション改革を通じたローコストオペレーションを推進することで効率化を図り、生産性を向上させることは必須であるとする。また、郵政グループの使命として地域ニーズに応じた多種多様なサービス提供と地域社会が抱える課題解決に貢献することが期待される中では、郵政グループの強みであるリアルネットワークとしての郵便局をコアとして、地域自治体や金融機関・各種地元企業との連携強化により、サービス内容の維持・拡充とサービス提供体制の効率化を進めていくことが必要と考える。

- ・ユニバーサルサービス提供の必要性については、誰かが行わなくてはならないことと考える。ユニバーサルサービスを確保するために郵便局を維持して行くためのコストが必要で、誰かがコストを負担しなくてはならないことは明白である。コストを出すために、まずは郵政グループにおける経営努力によるコスト負担が第一かと考える。全国での郵便局の効率的な再配置・サービスレベルの再検討による全国的なコスト削減、事業範囲の拡大による収益拡大に加え、過疎地におけるサービスの見直し（削減でなく、過疎地における行政、物販、医療などのサービスの実施による収益確保を意図）など既に検討されている内容を、進めていくことが必要と考える。
- ・民間企業としてコストに合わない公的サービスを維持することは難しい。昔のように「ひまわりサービス」を対価をとらずやるのでなく、民間企業として株主にも説明できるよう、しっかり対価をとり、この事業でいくらかかりいくらか収入を得ているかということのを対外的にも公表すべき（実施の正当性や民間企業としてのガバナンスが求められている）。
- ・最終的には国民のコンセンサスだが、ガソリンスタンドや農協が撤退し、郵便局だけが残っており、郵便局で行政サービスも行っているという過疎地もあり、郵便局はかなりパブリックな性格もある。ゆうちょ、かんぽの商品を販売することまでユニバーサルサービスとするかどうかは整理する必要があると思うが、郵便局がそういった地域で踏ん張って、ユニバーサルサービスを提供することは必要。
- ・信書の郵便や金融の窓口機能を持つインフラであったが、今後プラットフォームとしていかに強みを生かせるかが重要である。全国の郵便局を全てではなくとも、インフラとしてある程度は残す必要がある。
- ・金融二社の限度額や新規事業の規制を緩和すべき。この時代に民業圧迫なんて疑わしいと思っている。業界は必ず反対意見を言うてくるが、規制緩和に躊躇があるなら実証的に検証したうえで、歩みを進めるべき。
- ・ゆうちょ・かんぽの窓口でサービスを提供するだけでなく、コンビニとの連携等によりネットワークの効率化を考えてもよい。もっともユニバーサルサービスを提供する上で、郵便局は信頼が確保されていないといけない部分があり、それが阻害されるようなネットワークの効率化は望ましくない。コロナ禍の巣ごもり需要により、宅配便が増えてきている。宅配各社は単価を上げているが、日本郵便がネットワークの点で他の宅配業者と競争できるという点は、今後も期待できるのではないかと。
- ・民営化の流れで効率化やガバナンスが強調される一方、インフラとしての役割を最大限発揮することのほうが重要な課題と考える。地方の弱体化が叫ばれる中で、郵便局ネットワークの社会的意味は以前より高まっている。本来、田舎では農協や地銀の役割を郵政が巻き取って再編してもよい。特に、情報化・デジタル化の進展に果たす役割が大きい。郵便は通信であり、本来ITと対立するものではない。ITは技術であり、郵便が如何に取り込み、活かすかがあるべき方向性。うまく対応できていない。
- ・コンビニすらない場所で郵便局の採算が取れるのかという議論があるが、郵便局は地域の最後の砦として残すべきだと思う。日本郵政全体を見て、コストがかかっている部分、赤字が大きい部分を削減した方がよいと思う。郵政民営化は経営の合理化を目的として行われたのであり、民営化したからといって赤字が全く許されない訳ではない。赤字か黒字かを基準とする考え方は、公共の意識が足りていないと思う。過疎地域でも、他国と比べれば郵便局の利用者は多い。過疎地域を切り捨てるとするのは日本だけの考え方であり、人口の多い都市にさらに人口を集めるのは合理的ではない。
- ・全国どこでも利用できるユニバーサルサービスを提供するという、他の金融機関とは異なるインフラとしての役割を持っている。この役割は守っていくべきであり、例えばコンビニへのATM設置(今ファミリーマートでやっているように)や地銀から業務委託を受ける、地方公共団体から受託するなど、今後のビジネスチャンスにしていくべきである。
- ・小泉政権時代の郵政民営化論争で最大の論点、特に民営化反対派の主張の最たるものが「ユニバーサルサービスの維持」だったと記憶する。南北に長く、かつ離島も多い島国の日本にあって、全国一律で公的サービスを享受できる仕組みは、今後も維持されるべきと考える。
- ・少子高齢化や過疎化が進む中、ユニバーサルサービスの一定の必要性は認めるものの、経営の効率化に逆行しておりコスト負担は重いと思う。民営化企業にそのコスト負担を負わせるのは限界があり、政府の役割などコスト負担のあり方を再考すべきだと思う。

⑦ その他の意見

郵便局の役割の重要性、幅広いサービスの提供に対する期待、リアルネットワークの力がデジタル化社会においてもチャンスになるといった指摘、簡易郵便局の維持を心配する声、店舗数の見直しを求める意見、デジタル化への柔軟かつ効果的な対応の必要性の指摘、情報発信やガバナンスへの注文など、多様な意見が寄せられた。

- ・ 全体として、郵便局の「体力」が落ちている。特に、お店を兼営しながら運営されているが、お店自体が成り立たなくなる等の結果、簡易郵便局の数が減ってしまうことが心配である。簡易郵便局も集落の財産、安心の拠点であることに変わりはないので、頑張してほしい。
- ・ 県内に幅広くネットワークを持ち、住民に身近な存在である郵便局の果たす役割は、ますます高まっていくと認識している。今後とも、民営化の趣旨に沿って、経営の効率化を図っていただくのはもちろんのこと、地方自治体や様々な企業との連携により、利用者のニーズを踏まえた幅広いサービスを適切に提供していただくことを期待している。
- ・ 民営化以降、投函した郵便物はいったん市の本部に集められ、本部から配達されるようになった。町に一括で持ってきて、町の郵便局から分散して配達した方がいいのではないかと。改良できるのであれば考えてほしい。
- ・ ゆうちょ銀行の法人に対するサービスは、預入がメインだが、企業や経営者としては、貸付にも期待したい。郵便局での両替サービスが、無料であることも良いと思う。地銀が撤退する中、民間金融機関の事務を郵便局が代行すれば良いと思う。日本郵政グループで働く社員の環境を良くするようにしてほしい。
- ・ 「“上場企業＝民間会社”として運営せねばならないにも拘らず、ユニバーサルサービスの責務を負っており、その相反することが歪みを生む原因」、「金融二社は完全民営化」、「郵便事業への民間事業者の参入」、「地域金融機関の再編等が議論される中、店舗数の見直しの議論も必要ではないか」といった声が寄せられた。一方、「特に地方でのユニバーサルサービスの維持は必要、行政事務の代行など機能と価値を高めてほしい」、「地域密着、親切、信頼感がある企業であるという伝統を大切に守り、地域経済に貢献してほしい」という期待も大きい。
- ・ 郵便局が「アミューズメント性」というか、流行りものとコラボしてコレクターズアイテムを売るなど、「郵便局に行くワクワクする」ような事業をやってほしい。郵便局に利便性とアミューズメント性があるとイメージは確実に良くなる。
- ・ 郵便局で色々な商品を扱っていると思うが、日本郵政は、アマゾンや楽天やヤフーとまではいかないまでも、そのような会社と並ぶぐらいのデータを持っていると思う。日本全国のプラットフォームとして、データを活用して商品やサービスを提供できると思う。高齢者サポートや家事代行、終活のサポートや死後事務といったサービスは、ベースとして企業として信頼でき、かつ財政的にもしっかりしているところでないかと頼めないと思う。しかるべく対価をいただくことで収益もあがると思うので、そういった取組もお願いしたい。
- ・ 情報の発信の仕方が上手ではない。窓口にちょっと立ち寄った人に「日本郵政グループはこういうふうに改善しようとしているのか。もう一度信用してみようか。」と思ってもらえるように工夫してほしい。
- ・ 日本郵政グループでもコロナによる影響は如何か、今後どのような企業に変わっていくべきか考えることが重要。先週、各省庁の方々と打ち合わせを行ったが、どこの資料を見ても新型コロナへの対応について記載されていないことに驚いた。
- ・ 経営のプロセスはなるべく単純化し、各社における迅速な意思決定につながるようにしなければならない。また、昨今の問題を踏まえると、プロセスの可視化にも努めなければならない。そうした観点から、ゆうちょ銀行・かんぽ生命・日本郵便は日本郵政から独立して、ビジネスユニットごとのビジネスモデルを早急に確立すべき。一体で経営する必要があるだけのシナジーがあるようには見えない。地方を含めた全国に郵便局があることはとても大きな財産であるが、それらをどう活用し、どういったバリューを持たせるかをもっと考えるべき。例えばこれまで以上に他の金融機関の商品を扱うなど、要の機能、社会的インフラとして維持・発展させていくべきではないか。DXに取り組むにあたっては、郵便、ゆうちょ、かんぽで事業内容が大きく異なるのだから、ITシステムもそれぞれ事業に合った別々のものとして整備していくべき。その際、特にデジタル化が遅れている郵便について

は、一から巨大なシステムを構築するのではなく、クラウドサービスを使うなりして無駄の排除・効率化に努めるべき。

- 2万4千の郵便局を拠点とし、一般の方々も使える東京電力ステーションが実現できれば、EV化も進む。そうすれば、株価向上につながるのではないかと。
- 効率化は求められるが、過疎地や高齢者などの弱者を含む“誰でも使える”コミュニケーションのための重要な社会インフラである郵政グループの使命は忘れることなく、生活者に寄り添う郵政グループであってほしい。
- 保険はお客様に備えの必要性に気づいていただく必要がある。また、お客様は自分にどういう保障が適切かわからない場合も多いのでアドバイスが必要である。したがって、保険募集では面談によるコミュニケーションが重要であるが、デジタル化が進み、WEB面談によるコミュニケーションでお客様に適切な保障をご案内することができるようになってきている。これは、保険募集人がWEB面談を通じてお客様と双方向のコミュニケーションを行うというリアルとデジタルの融合である。デジタル化が進む中でリアルとデジタルを融合させた保険募集が効果的であることは、全国にリアルのネットワークを有する日本郵政グループにとってその強みを活かすチャンスである。
- 情報を伝達するための「コミュニケーション」や、人と人との「ふれあい」といったものに対する社会のニーズが、コロナ禍もあって、増している。「コミュニケーション」を担っている郵政事業においては、民営化したのであればなおのこと、こうしたニーズを的確に把握し、自ら新規サービスの開発、既存サービスの改良等を重ねて、社会のニーズにより良く応えていくことにより、「外部効率性」を高めていってほしい。
- みまもりサービスは加入者が半減したようだが、もともと身内の関係者が入っていたのだから当然だ。この関係ではアメリカのWells Fargoが24時間電話サービスをやる中で、老人の長電話でその家族や、他州に住む親族の金融ニーズを聞き出した成功事例の積み重ねで成長してきた。このように現場の情報をいかに本社が吸い上げ、それをビジネスに生かしていくかという戦略性、機動性をもつことが大事なのではないかと。
- 組織が巨大過ぎて、ガバナンスが細かいところまで効いていないと思う。
- 郵便局は「どこどこは空き家である」「〇〇さんの家は□人構成で、高校生の男の子がいる」「△△さんの家には証券会社からの郵便物が多いことから、それなりの資産があるのかもしれない」など、情報の宝庫であり、個人情報も適法に扱えば、相当なビジネスになるのではないかと考えている。ただし、巨大プラットフォームのように、他の情報と機械的にマッチングさせるのではなく、人間が仲介し、本人に確認をお願いする部分を残すなど「半分ハートウォーミングな」仕組みにしてほしい。
- 郵政民営化法（完全民営化）を前提にビジネスを進めていいのかという観点で立ち返って考えるべき。世の中は情報通信革命が進んでいること及び金融環境が厳しく事業実態として持続不能に陥っていることという環境の変化を、法律上柔軟にサポートすべき。
- 日本郵便はB to Bを強化してよいのではと思っている。トールの買収は上場のエクイティストーリーを作るためのものと業界は見ていて失敗だったとみている。シナジーを考えても売却してもよいのではないかと。むしろ、国内でB to Bを強化してはどうか。例えば日立物流とSGが最近提携を解消したが、日立物流などと提携してはどうか。日立物流は、企業のアウトソース需要をうまく取り入れている。2000年代以降企業の物流アウトソースが始まった。
- 昨年、かんぽ不適切販売問題で、行政処分の検討状況の情報が総務省から日本郵政に漏洩したことは、極めて重大な問題だと考える。監督官庁も襟を正してほしい。

郵政民営化に関する意見募集の結果

郵政民営化委員会は、令和2年7月31日から同年9月2日までの期間において、「郵政民営化に関する意見募集」を行ったところ、主に以下のような意見があった。

寄せられた意見の数

個人 12名、団体 11件、合計 23件

意見の傾向と主な意見（要旨）

1 これまでの郵政民営化に対する評価

- 日本郵政が保有する金融二社株式について、全株式処分への道筋が示されていない、説明責任を果たすべきとの意見、政府が間接的に株式を保有していることが「暗黙の政府保証がある」との消費者の誤解を助長しているとの意見があった。
- ユニバーサルサービス提供と上場企業としての利益水準確保の両立のために、各種規制の早期撤廃が必要との意見がある一方、民間企業との公正な競争条件が確保されていない状況下で、各種規制を撤廃し業務を拡大すべきでないとの意見があった。
- 民営化によって窓口対応が良くなったなど、サービスが向上したとの意見がある一方、株式処分が速やかに行われなかったことにより新たな商品の開発ができず、かんぽ商品の不適正募集問題につながったとの意見があった。
- かんぽ生命について、公正な競争条件が確保されていない中で、加入限度額引上げや業務範囲の拡大が行われた結果、「民業圧迫」の状況となっているとの意見があった。
- かんぽ商品の不適正募集問題に関して、行政処分を受けたことは、郵政民営化のプロセスに大きなマイナスであるとともに、ガバナンス等の各種態勢整備が十分に改善し、適切に機能していることが確認・検証されていない状況下で、更なる業務内容の拡大が議論されるのは時期尚早との意見があった。

- ゆうちょ銀行の預入限度額引上げに当たって求められた貯金獲得に係るインセンティブの撤廃が実現していないとの批判的な意見がある一方、民間金融機関とのATM相互開放等の連携・協調を進めている点を評価する意見があった。

(具体的意見 (抄))

- ・ 平成24年10月施行の改正郵政民営化法の附帯決議では、日本郵政が保有する金融二社の株式のできる限り早期の全株処分に向けて、日本郵政に具体的な説明責任を果たすよう努めることが求められているにもかかわらず、民間金融機関との間での公正な競争条件の確保の方法を含め、その道筋は依然として示されていない。
- ・ 平成24年改正郵政民営化法の施行により、「分社化の弊害の是正」や「郵便局における金融のユニバーサルサービスの義務化」など、郵政民営化により生じた問題点は解消されつつあるが、公正かつ自由な競争を促進し、国民の利便向上等の同法の基本理念を実現するためには、「日本郵政グループの一体経営の確保」、「金融二社への上乗せ規制の撤廃」、「ユニバーサルコストの負担」等について、さらなる検討と環境整備が必要不可欠。
- ・ 上場企業としての利益水準の確保とユニバーサルサービスの提供を両立していけるような、事業・サービスの拡充を図っていくための各種規制の撤廃を早期に実現する必要がある。
- ・ 政府が間接的に株式を保有し続けていることが、「暗黙の政府保証がある」との消費者の誤解を助長しており、かんぽ生命の不適切販売に関する問題についても、こうした信頼を背景に行われてきた一面もある。
- ・ かんぽ生命の不適正募集に関して、行政処分を受けたことは、郵政民営化のプロセスに大きなマイナスであり、顧客被害の完全復旧と業務改善計画の着実な遂行を通じて信頼を回復すること、お客さま本位を徹底することが求められる状況。ガバナンス等の各種態勢整備が十分に改善し、適切に機能していることが確認・検証されていない状況下で、更なる業務内容の拡大が議論されるのは時期尚早。
- ・ かんぽ生命と他の生命保険会社との間で、公平・公正な競争条件が確保されていない中で、かんぽ生命の業務範囲の拡大や加入限度額の引き上げが行われた結果、「民業圧迫」の状況にある。

- ・ ゆうちょ銀行の預入限度額引上げに当たり、「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見」の中で求められた貯金獲得に係るインセンティブを他の評価項目への振替等により撤廃するという条件は、今なお実現していない。
- ・ ゆうちょ銀行と民間金融機関のATM相互開放、相互送金、投資信託運用会社の共同設立、地域活性化ファンドへの共同出資、ゆうちょ銀行による民間金融商品の販売、シンジケート・ローンへの参加など、民間金融機関との連携・協調が進んでいることは評価。
- ・ かんぽ生命保険の不正販売は、株式売却が速やかに行われなかった影響で、ニーズに合った商品が開発できなかったことが原因であり、真の民営化の遅れが社会的問題になっている。
- ・ 全国津々浦々までカバーが求められる郵政事業の赤字体質化は避けられないことを鑑みると、金融部門や保険部門を分社化したのは、失敗ではないか。今からでも再国有化に戻すべき。
- ・ 郵政民営化により、郵便局が、フランスのように様々な行政機関のサービスの窓口としての機能を担えなくなったのは残念であり、身近な国公務所としての郵便局の復活が望ましい。
- ・ 郵政民営化により、民間会社としての事業意識やサービスの向上が生まれた面は評価できる。
- ・ 民営化により、窓口対応が非常によくなった一方、かんぽ生命窓口では、知識が足りず、手続に時間がかかることが多く見受けられるため、社員教育の時間を労働時間内にしっかり確保すべき。
- ・ ゆうちょ銀行について、セキュリティ問題に対して対応が遅れている。

2 今後の郵政民営化への期待

- 日本郵政が保有する金融二社株式について、全株式処分への道筋の早急な明示と着実な遂行を期待する意見が複数あった。
- コロナ禍に伴い、非対面サービスの拡大、「3つの密」を避けながらの個別対応が増加することが想定され、拠出金の算定基準となるユニバーサルサービスの提供に必要な費用の対象範囲の拡充が必要であり、再検証・再検討を求める意見があった。
- 日本郵便は地方公共団体の支所業務の受託を推進しているが、関係法令により公務員でなければ提供できない業務が残っており、全業務を郵便局で扱えるように法改正等を実施していただきたいとの意見があった。
- かんぽ生命の現在の基本的なビジネスモデルの維持を前提として、他の民間保険会社との提携を商品受託に限らず、他の分野においても推進していくなど、グループという枠にとらわれることなく、民間保険会社が有する強み・特徴を活用し、提携・協調関係を更に推進することを期待する意見があった。
- ゆうちょ銀行と民間金融機関との公正な競争条件の確保を前提として、それぞれの機能やネットワーク等を活用しつつ、各地域において連携・協調を進展させ、地方創生に向けた取組が加速されることを期待する意見があった。
- 民間企業が収益を上げられずに撤退するような事業であっても、過疎地域の住民に必要なサービスについては、郵便局にその提供の継続を求める意見があった。

(具体的意見 (抄))

- ・ 日本郵政による金融二社株式の完全売却について、具体的な道筋の早急な明示とその着実な遂行、政府保証が存在しない旨の周知を期待する。
- ・ コロナ禍に伴い、非対面サービスの拡大、「3つの密」を避けながらの個別対応が増加することが想定され、拠出金の算定基準となるユニバーサルサービスの提供に必要な費用の対象範囲の拡充が必要であり、再検証・再検討を求める。

- ・ 日本郵便は地方公共団体の支所業務の受託を推進しているが、関係法令により公務員でなければ提供できない業務が残っており、全業務を郵便局で扱えるように法改正等を実施していただきたい。
- ・ 郵政民営化委員会に対し、「公平・公正な競争条件の確保」が実現されないまま、かんぽ生命の業務範囲の拡大や加入限度額の引上げが実施されないよう適切に判断すること、新規業務の認可にあたっては、民間会社に与える影響を公正・中立な立場から慎重に確認・検証すること、募集・管理態勢等について十分かつ適切な整備が図られているか慎重に確認することを要請する。
- ・ かんぽ生命の現在の基本的なビジネスモデルの維持を前提として、民間保険会社との提携を商品受託に限らず、他の分野においても推進していくなど、グループという枠にとらわれることなく、民間保険会社が有する強み・特徴を活用し、提携・協調関係を更に推進することを期待。
- ・ 郵政民営化委員会及び政府に対し、貯金獲得に係るインセンティブの撤廃の履行に責任を持つとともに、預入限度額の再引上げ後の預金シフト状況を的確に監視し、個々の信用組合の経営や我が国の金融システムに影響を及ぼすことがないよう注視することを期待。
- ・ ゆうちょ銀行と民間金融機関との公正な競争条件の確保を前提として、それぞれの機能やネットワーク等を活用しつつ、各地域において連携・協調を進展させ、地方創生に向けた取組が加速されることを期待。
- ・ 過疎地域においては、民間企業が収益を上げられないため撤退し、住民の利便性が下がっているが、郵便局は公共性という側面を持つため、過疎地域の住民に必要なサービスを提供する役目がある。このことを踏まえて、国民に対しサービスを提供し続けてほしい。

3 その他

- 提供するサービスの拡充、地域の拠点としての活用など、住民の利便性向上のために更なる郵便局の活用を求める意見があった。
- 郵便の土曜配達休止は国民のニーズに合っていないなど否定的な意見があった。
- ユニバーサルサービス維持のため、郵便局の統廃合や税金の投入を考えるべきなど、現在の制度の再検討を求める意見があった。
- 郵便局（ゆうちょ銀行）窓口で取り扱う投資信託の商品を拡充すべきとの意見があった。

（具体的意見（抄））

- ・ 郵便局において、相続・ローン・資産運用に関する相談を受けられるサービスの提供、安心（見守り、ヘルスケアなど）・安全（防災など）・交流（コミュニティ活動など）の拠点、地域の拠点としての相談窓口としての活用、民営化以前のような外務職員による金融サービスの提供を実現すべき。
- ・ 郵便の土曜配達休止は国民のニーズに合っていない。
- ・ 信書には請求書や領収書も含められ、時代のニーズにあっていない。通常、荷物の配送に請求・納品書はつきものであるし、これを信書として運べないなど、時代遅れであり、信書についても考え直す必要がある。
- ・ 郵便局には業務で郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスが義務付けられているが、現在の制度のままでは無理だと思う。まずは郵便局の統廃合または簡易郵便局（特にエリアマネジメント局）の局種変更を進めて企業努力をした上で、ユニバーサルサービスの維持は国で決めたことであるため、税金投入も考えるべき。
- ・ 郵便局（ゆうちょ銀行）で窓口販売している投資信託には問題がある。ネットで販売している一部の投資信託しかまともに資産形成できるものはない。早急に、取り扱いの拡充を関係省庁で指導していただきたい。

2018年5月15日

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

株式会社 ゆうちょ銀行

株式会社 かんぽ生命保険

「日本郵政グループ中期経営計画2020」の策定について

日本郵政グループは、2018年度から2020年度までを計画期間とする「日本郵政グループ中期経営計画2020」（以下、「新中期経営計画」といいます。）を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 基本的な方針

新中期経営計画においては、「お客さまの生活をトータルにサポートする事業の展開」、「安定的なグループ利益の確保」、「社員の力を最大限に発揮するための環境の整備」、「将来にわたる成長に向けた新たな事業展開」の4点を中期的なグループ基本方針として取り組んでまいります。

その上で、2018年度からの3年間で、厳しい経営環境の中での安定的利益の確保と、持続的成長に向けたスタートを図る期間と位置付け、郵便局ネットワークを中心にグループ一体となって、チームJPとして、ユニバーサルサービスを維持しつつ、トータル生活サポート企業グループを引き続き目指します。

2. 事業別の基本方針・取組**(1) 郵便・物流事業**

郵便物の減少やeコマース市場の拡大に伴う荷物の増加に対応するため、「商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化」に取り組む。

(2) 金融窓口事業

「地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域との共生」に取り組む。

(3) 国際物流事業

国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供のため、「トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による国内のコントラクトロジスティクス展開」

に取り組む。

(4) 銀行業

安定的な利益の確保のため、「運用の高度化・多様化、非金利収益の拡大、効率的な資源配分」に取り組む。

(5) 生命保険業

持続的な利益成長のため、「保障重視の販売、募集品質向上による保有契約の反転・成長」に取り組む。

3. 2020年度の数値目標・配当方針

グループ連結		
一株当たり当期純利益 100円以上 [※]		
一株当たり配当額 50円以上		
(安定的な株主配当を実施)		
※ 現状の発行済株式数(自己株式除く)を前提とした場合、親会社株主に帰属する当期純利益は4,050億円程度		

日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
・連結営業利益 900億円 郵便・物流事業 400億円 金融窓口事業 300億円 国際物流事業 200億円	・連結経常利益 3,900億円 ・連結当期純利益 2,800億円 (参考) 一株当たり当期純利益 74円 ・自己資本比率 10%程度を確保 (金融規制強化考慮後)	・保有契約年換算保険料 4.9兆円程度 ・一株当たり当期純利益 155円 (参考) 連結当期純利益 930億円 ・経営の健全性を確保しつつ、一株当たり配当額 76円への増配を目指す
・連結当期純利益 650億円 ・ゆうパック取扱個数(対2017年度) +2億個程度	・総預かり資産残高(対2017年度末) +1.8兆円程度 うち投信残高 +1.7兆円程度 [※] ・一株当たり配当額 50円確保 (安定的な株主配当を実施)	
	※「販売額-解約額」の3年間の累計(時価ベースとは異なる)	

(注) 各数値目標の前提となる金利・為替・株価については、2017年12月末の状況を踏まえて設定している。

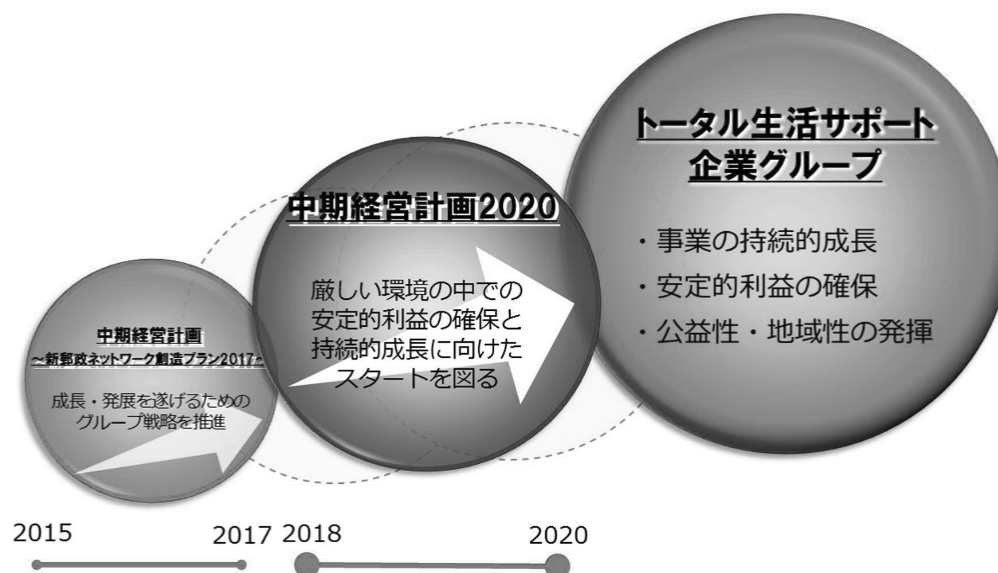
内容の詳細は、添付の資料をご覧くださいませよう、お願いいたします。

以 上

【報道関係の方のお問い合わせ先】 日本郵政株式会社 広報部(報道担当) 電話:(代表)03-3504-4411 (直通)03-3504-4162	【報道関係以外の方のお問い合わせ先】 日本郵政株式会社 経営企画部 電話:(直通)03-3504-9843
---	---

1 日本郵政グループの目指す方向性

郵便局ネットワークを中心にグループ一体となって、チームJPとして、ユニバーサルサービスを確保しつつ、トータル生活サポート企業グループを目指す



- お客さま一人ひとりの多様なライフスタイルやライフステージに応じた様々な商品・サービスを提供し、お客さまが安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することをサポートする「トータル生活サポート企業グループ」を目指す。

2 2018~2020年度の基本方針

厳しい環境の中での安定的利益の確保と、持続的成長に向けたスタートを図る

【 基本方針 】

- ① お客さまの生活をトータルにサポートする事業の展開
- ② 安定的なグループ利益の確保
- ③ 社員の力を最大限に発揮するための環境の整備
- ④ 将来にわたる成長に向けた新たな事業展開

3 事業別の基本方針

事業領域	基本方針
1 郵便・物流事業	商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化
2 金融窓口事業	地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生
3 国際物流事業	トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による国内のコントラクトロジスティクス展開
4 銀行業	運用の高度化・多様化、非金利収益の拡大、効率的な資源配分
5 生命保険業	保障重視の販売、募集品質向上による保有契約の反転・成長

4 郵便・物流事業

商品やオペレーション体系の一体的見直しと
荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

3年間の主要な取組

- ◆ 商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源シフト
(荷物の小型化、リソースの流動化 等)
- ◆ ライフスタイルの変化を踏まえたサービスの見直し・高付加価値化
(指定場所配達サービスの実施、配達希望時間帯の拡充 等)
- ◆ 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

+

- ◆ AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上

【取扱物数】

中計期間

【事業（収益）比率イメージ】

2017

2024~2027

将来的に目指す姿

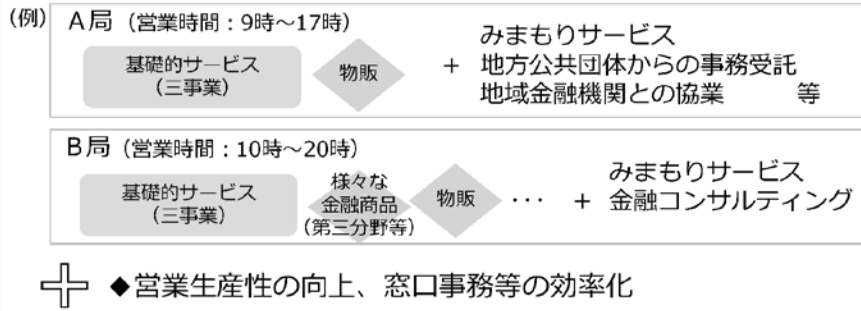
サービスの充実と経営資源の再配分による
ラストワンマイル物流ネットワークインフラの提供

5 金融窓口事業

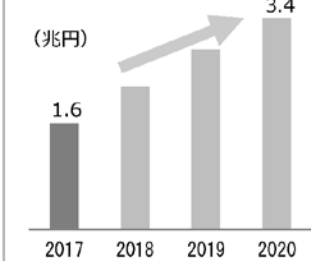
地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により
郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生

3年間の主要な取組

- ◆郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実
(みまもりサービス、地方公共団体からの事務受託 等)
- ◆地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間等の多様化



【投信残高 (グループ合算)】



【保有契約年換算保険料 (グループ合算)】



将来的に目指す姿

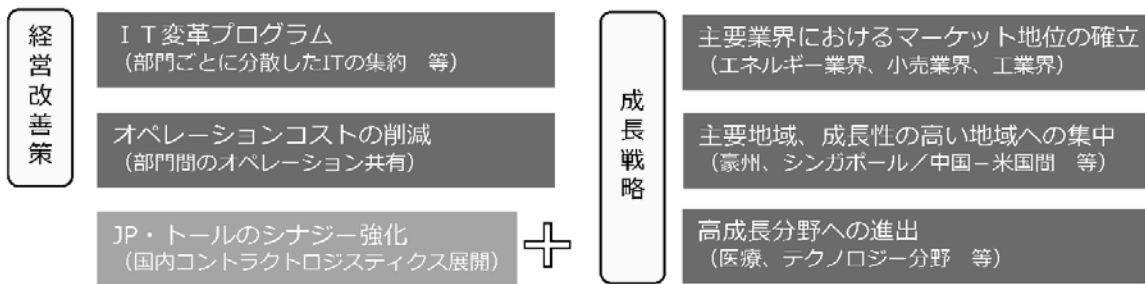
郵便局ネットワークの維持・強化による地域との共生
(直営局：約2万局、簡易局：約4千局)

6 国際物流事業

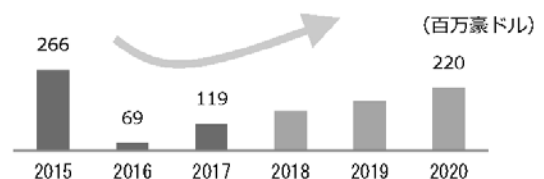
トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による
国内のコントラクトロジスティクス展開

3年間の主要な取組

- ◆経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上
- ◆JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開



【トールの営業利益 (EBIT)】

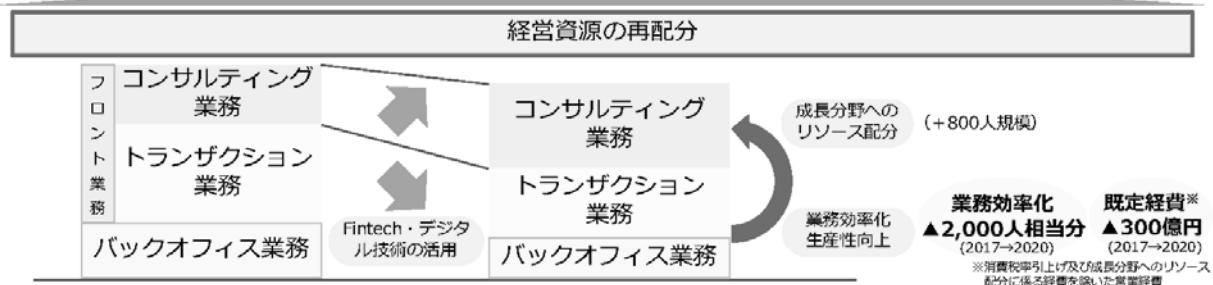
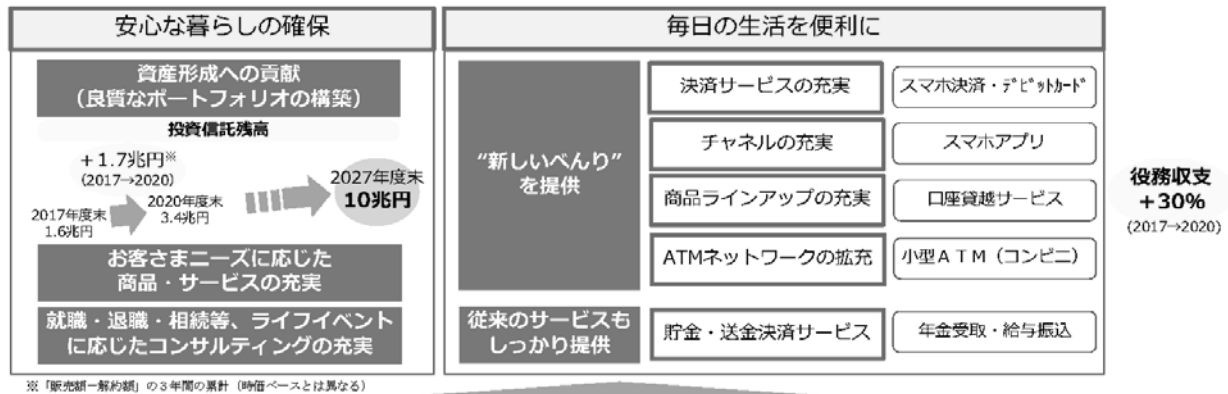


将来的に目指す姿

国内外での総合物流事業の展開による
一貫したソリューションの提供

7 銀行業（1）

「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。
効率的な経営資源配分を行いつつ、お客さま本位の良質な金融サービスを提供



7 銀行業（2）

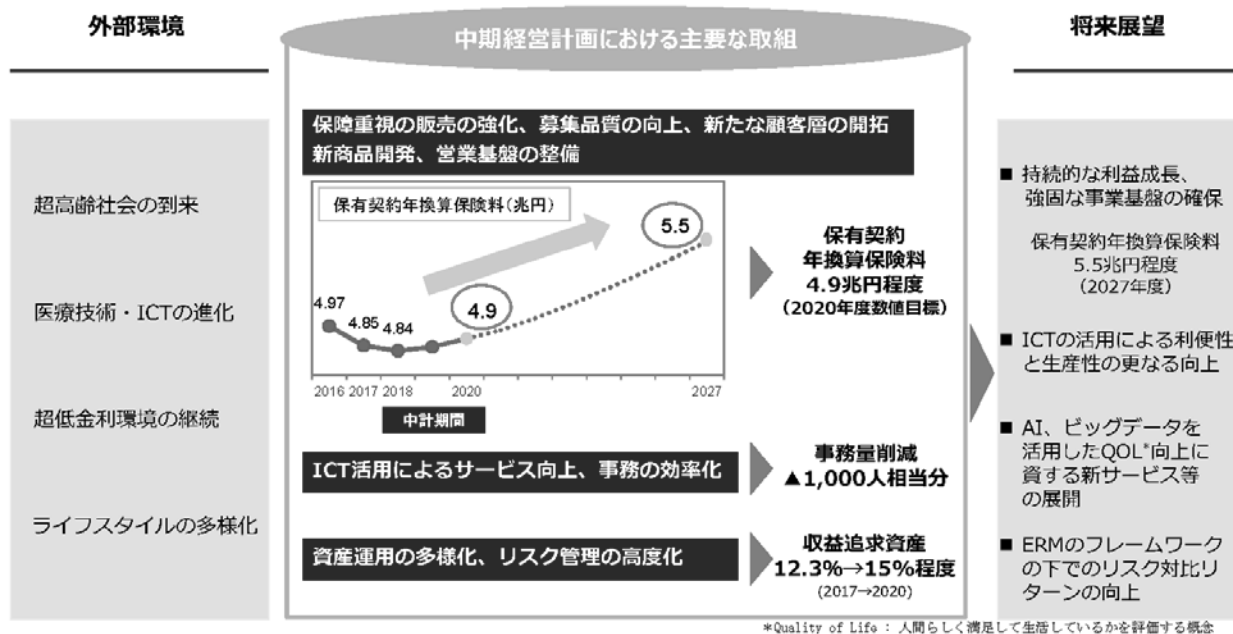
財務健全性を維持しつつ運用を高度化・多様化



株主のみならずから安心と信頼を得られる安定的な利益の確保及び安定的な配当の実施

8 生命保険業（1）

いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。
 安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズにおこたえする保障を提供し、
 保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指す



8 生命保険業（2）

保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓 新商品開発、営業基盤の整備		ICT活用によるサービス向上、事務の効率化	
保障重視の販売の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便局の渉外社員・窓口社員の育成 ● 他生保との商品面の協力（受託販売等） 	お客さまサービスの向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステムの導入 ● マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入
募集品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 募集資料の分かりやすさの徹底 ● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等） 	バックオフィス事務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化 ● RPA（Robotic Process Automation）の段階的導入 （事務量削減：▲1,000人相当分*（2020年度）） *コスト換算：▲30億円程度
新たな顧客層の開拓	<ul style="list-style-type: none"> ● 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化 ● かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開 	資産運用の多様化、リスク管理の高度化	
新商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 〔 第三分野新契約年換算保険料： 2017年度（592億円）比 20%超増 〕 	資産運用の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大 ● 他生保との共同投資等の協力の推進 （収益追求資産割合：15%程度（2020年度））
営業基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング ● 郵便局の渉外社員の増員 （渉外社員数：約1.8万人（2020年度）） 	リスク管理の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受リスクをテイク ● ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファの範囲で資産運用リスクをテイク

9 不動産事業の展開

日本郵政不動産の設立によりグループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、共同事業参画、収益物件取得などにより新たな収益源を開拓

不動産事業全体の営業収益

賃貸ビルの稼働率上昇、賃貸住宅等による賃料収益の増加を見込む

	2017年度	…	2020年度
営業収益	285億円		330億円*

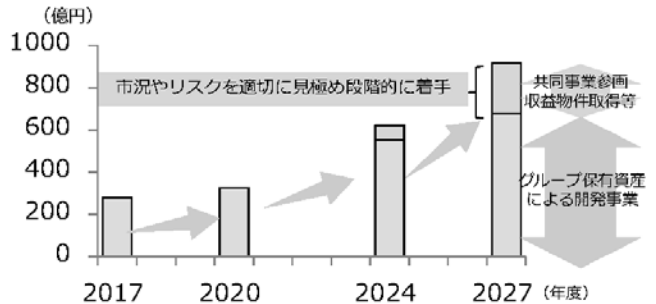
※ 日本郵政不動産と日本郵便の不動産事業の営業収益の合計

投資総額（2018年度～2020年度）：1,800億円

グループ保有資産による大型開発予定案件

- ◆五反田案件（旧ゆうぽうと）
2022年度竣工予定
- ◆虎ノ門・麻布台案件（日本郵便東京支社・麻布郵便局）
2023年度竣工予定
- ◆大阪駅前案件（旧大阪中央郵便局）
2023年度竣工予定

営業収益目標のイメージ



共同事業参画	<ul style="list-style-type: none"> ○市況やリスクを見極め、再開発事業への参画によりノウハウ吸収・収益獲得 ○グループの資金調達力、これまでの実績で構築した他社とのネットワークを活用
収益物件取得等	<ul style="list-style-type: none"> ○収益物件等をグループ外から取得、開発し収益獲得 ○グループのブランド力、人材を活用

10 成長投資

「トータル生活サポート企業グループ」としてグループの成長につながるよう、幅広い分野で資本提携・M&Aを検討し、2020年度までの3年間で数千億円規模の投資も視野に入れ利益貢献を目指す

規律ある投資

- トール社減損の経験を踏まえ、投資の実行に当たっては、投資判断基準に照らして慎重に判断し、規律ある投資を実行

投資の原資

- 既存のキャッシュフローのほか、潤沢な借入余力を活かした借入金や金融2社株式を売却した場合の売却収入の活用も念頭に置きつつ、投資の原資を調達

幅広い分野での資本提携・M&A

- グループの既存事業の強化につながる案件や、郵便局ネットワーク・顧客基盤等の経営資源を活用できる分野等、既存事業にとらわれずに幅広い分野での資本提携・M&Aを検討

新事業の種を探すための出資

- グループの新事業の種を探すため、ネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる企業に対しては、投資子会社の日本郵政キャピタルを通じて出資

2020年度までの3年間で**数千億円規模の投資**も視野に入れ利益貢献を目指す

1 1 2020年度の数値目標・配当方針

グループ連結

一株当たり当期純利益 100円以上※

一株当たり配当額 50円以上
(安定的な株主配当を実施)

※ 現状の発行済株式数(自己株式除く)を前提とした場合、親会社株主に帰属する当期純利益は4,050億円程度

日本郵便

- ・ 連結営業利益 900億円
 - 郵便・物流事業 400億円
 - 金融窓口事業 300億円
 - 国際物流事業 200億円
- ・ 連結当期純利益 650億円
- ・ ゆうパック取扱個数 (対2017年度) +2億個程度

ゆうちょ銀行

- ・ 連結経常利益 3,900億円
- ・ 連結当期純利益 2,800億円
(参考) 一株当たり当期純利益74円
- ・ 自己資本比率10%程度を確保
(金融規制強化考慮後)
- ・ 総預かり資産残高 (対2017年度末) + 1.8兆円程度
うち投信残高 + 1.7兆円程度※
- ・ 一株当たり配当額 50円確保
(安定的な株主配当を実施)

※ 「販売額-解約額」の3年間の累計(時価ベースとは異なる)

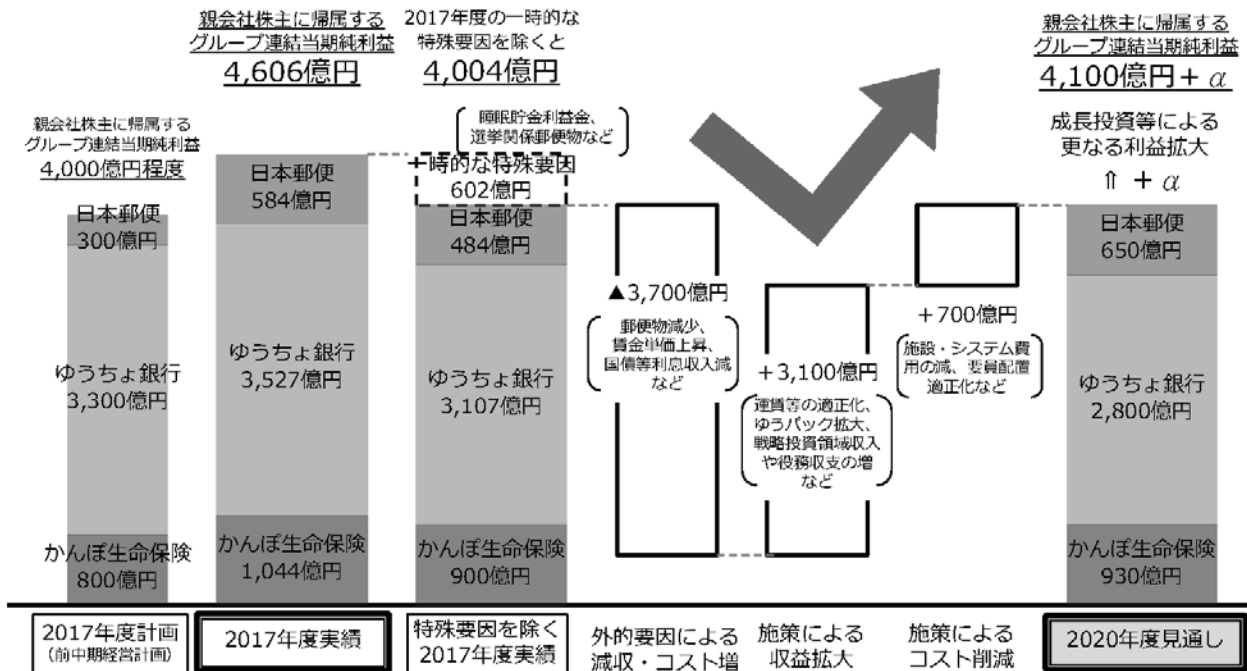
かんぽ生命

- ・ 保有契約年換算保険料 4.9兆円程度
- ・ 一株当たり当期純利益 155円
(参考) 連結当期純利益930億円
- ・ 経営の健全性を確保しつつ、一株当たり配当額76円への増配を目指す

(注) 各数値目標の前提となる金利・為替・株価については、2017年12月末の状況を踏まえて設定している。

1 2 2020年度の利益見通し

厳しい経営環境下での外的要因による減収・コスト増を、増収・コスト削減施策により跳ね返し、2020年度には、2017年度の実質的な利益を上回る利益水準を確保



補1 グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2017～の進捗状況

	2017年度経営目標 (2015.4公表)		2017年度決算 (2018.5公表)	
全 体	連結当期純利益 (非支配株主に帰属する損益を含む)	4,500億円	非支配株主に帰属する損益を含め 5,120億円	
			非支配株主に帰属する損益を除き 4,606億円	
日本郵便	連結営業収益	3.1兆円	3.88兆円 (トール社分を除き 3.17兆円)	
	連結経常利益	350億円	854億円	
	連結当期純利益	300億円	584億円	
ゆうちょ 銀行	貯金残高(対2014年度)	+ 3兆円	+ 2.3兆円	
	資産運用商品残高(対2014年度)	+ 1兆円	+ 1.4兆円	
	経常利益	4,800億円	4,996億円	
	当期純利益	3,300億円	3,527億円	
	物件費削減額(対2014年度)	△500億円	△785億円	
かんぽ 生命	新契約月額保険料 (2016年度)	500億円	414億円	
	当期純利益	800億円	1,044億円	

補2 主な外部環境と対応方針

	主な外部環境	対応方針
物流業界	<ul style="list-style-type: none"> 郵便物の減少トレンドの継続 E C市場の拡大継続 	<ul style="list-style-type: none"> 物流機能の強化 国内外での総合物流事業の展開
金融業界	<ul style="list-style-type: none"> 超低金利環境の継続 国際金融規制の強化 顧客本位の業務運営の原則 決済手段の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> 運用の高度化・多様化、保障重視の保険販売 適正な財務健全性の確保 フィデューシャリー・デューティの全社的な取組を通じた推進、保険募集の品質向上 新たな送金決済サービスの提供 (スマホ決済、口座貸越、デビットカード)
社会 経済 テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少・超少子高齢社会の到来 (生産年齢人口の減少) 人件費の上昇、社会保障費用負担の増 新技術の登場 (AI・RPA・自動運転・ドローン・FinTech等) 	<ul style="list-style-type: none"> 新技術・システム活用による事務効率化 働き方改革 今後のビジネス開発に向けた新技術活用 非対面チャネルの充実

補3 郵便・物流事業（1）方針・取組の全体像



補3 郵便・物流事業（2）ゆうパック等のサービス改善

一人一人のお客さまの荷物の差し出しやすさや受け取りやすさを追及するための、ゆうパックのサービス改善を実施

身近で差し出し

－ Webを活用した簡単に差し出すサービス －

- **Web決済型ゆうパック**
 - ・クレジットカードによる事前決済
 - ・発送ラベルをオンラインで簡単に発行
 - ・基本運賃よりも割安に発送
- **ゆうパックあて名ラベル作成アプリの提供**

自宅で確実に受け取るサービス

- **指定場所配達サービスの実施**
 - ・受取人指定場所（自宅の玄関前、車庫等）に配達
- **配達希望時間帯の拡充**
 - ・「19時～21時」を追加
- **初回受取日時・場所の指定ができるサービスの拡充**
 - ・通販事業者等からのメール等から、配達日、配達時間の指定・変更、勤務先への無料転送等を受付

身近で受け取るサービス

- **歩いて5分で受け取り可能なアクセスポイントの設置**
 - ・郵便局やコンビニを中心に、駅のコインロッカー、商業施設等を含め受取拠点を整備
- **郵便局等受取ポイント付与サービス**



「身近で差し出し、身近で受け取り」

補3 郵便・物流事業（3）荷物の増加とそれを支えるサービス基盤の強化

商品やオペレーション体系の一体的見直しにより荷物分野へ経営資源をシフト

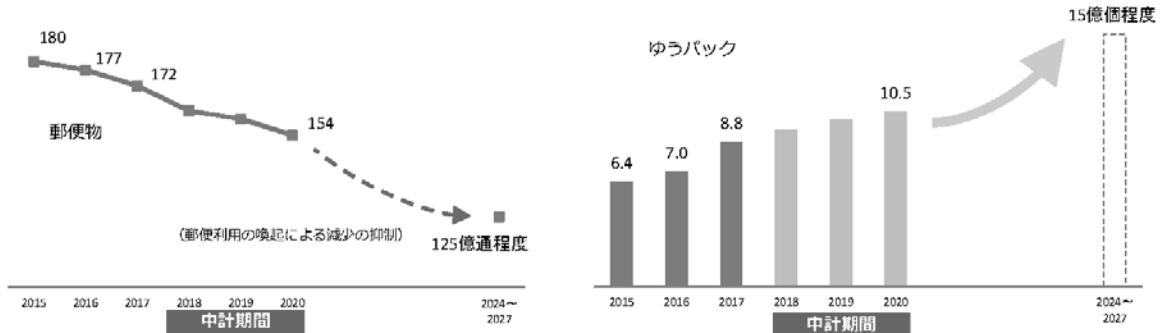
インターネットの普及等による郵便物の減少

eコマース市場の拡大等によるゆうパック等の増加

郵便分野から荷物分野へ経営資源をシフト

✓ サービスやオペレーションとバランスのとれた商品性への見直し

✓ オペレーションの見直し等によるリソースの流動化



荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

✓ 施設借入によるキャパシティ増強

✓ ゆうパック等の輸送方法の見直しによる効率化・輸送能力の強化

✓ オペレーションの見直し等によるリソースの流動化（再掲）

✓ 作業の集中・機械化等による生産性向上・業務フローの見直し

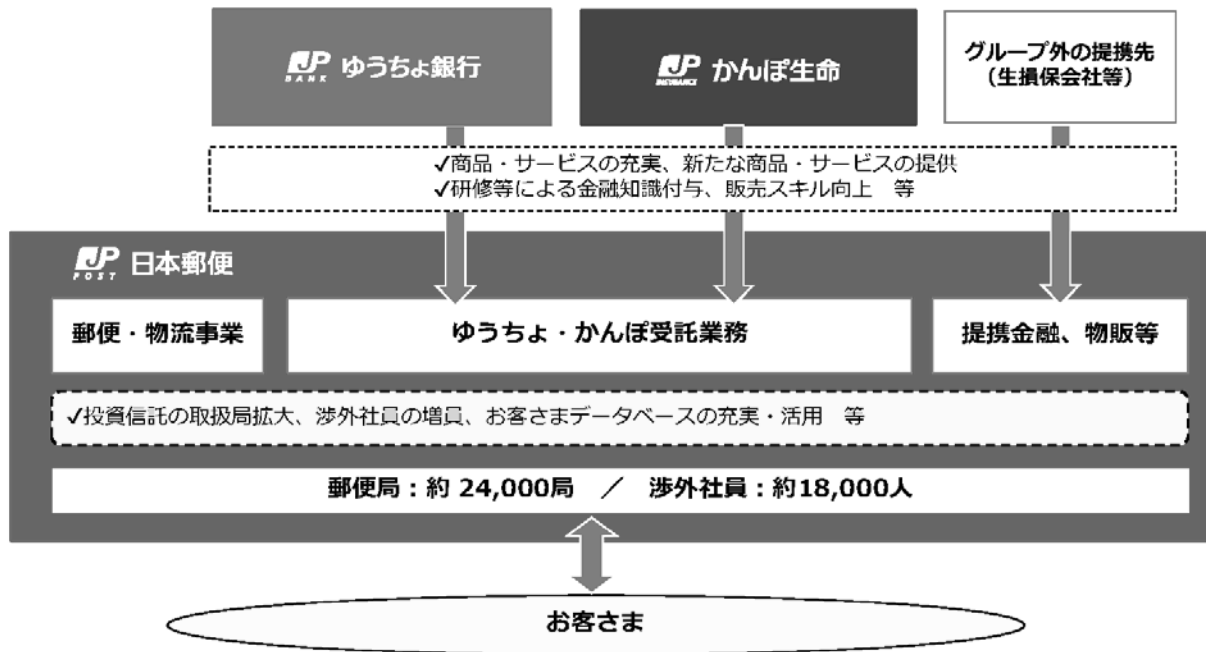
✓ ドローンや自動運転など将来に向けた利便性・生産性向上の検討

補4 金融窓口事業（1）方針・取組の全体像

	前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
現状認識	<ul style="list-style-type: none"> 提携金融サービスの取扱局・収益拡大 物販事業のラインナップ・販売拡大 不動産事業の着実な推進 みまもりサービスの提供・拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 今後見込まれる人口減少の中、郵便局ネットワークの維持・強化 	ゆうちょ総預かり資産残高： +6,300億円 うち投信残高： +5,100億円 かんぽ保有契約年換算保険料： 4.85兆円 (いずれも2017)
中期計画	2018~2020年度の方針・取組 <ul style="list-style-type: none"> ○地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局の展開 <ul style="list-style-type: none"> 郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実 地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間の多様化 郵便局のみまもりサービスの拡大 ○営業生産性の向上による競争力の強化 <ul style="list-style-type: none"> 日本郵便と金融2社との連携強化、営業生産性の向上等による総預かり資産拡大（資産形成商品・保障性商品の販売強化、渉外社員の増員等） お客さまデータベースの充実・活用 ○窓口事務等の効率化の推進 		主要指標 <ul style="list-style-type: none"> ゆうちょ総預かり資産残高： +1.8兆円程度(2017→2020) うち投信残高： +1.7兆円程度(2017→2020) (2020年度末残高：3.4兆円) かんぽ保有契約年換算保険料： 4.9兆円程度(2020)
将来展望	あるべき将来像 <p>郵便局ネットワークの維持・強化による地域との共生</p>		主要指標 —

補4 金融窓口事業（2）営業生産性の向上による競争力の強化

金融2社との連携強化、営業生産性の向上等により
資産形成商品等の総預かり資産を拡大



補4 金融窓口事業（参考）郵便局ネットワークの活用

お客さまの利便性向上の取り組み

コンビニエンスストアと郵便局の併設化



85局で実施※

屋富祖郵便局（沖縄県）
（2017.9.19 移転）

ショッピングセンター内への出店



27局で実施※

イオンタウン吉川美南内郵便局（埼玉県）
（2017.9.20 開局）

自治体施設への出店



15局で実施※

川井郵便局（徳島県）
（2017.3.21 移転）

※ 民営化以降で2018年3月末現在

郵便局ネットワークの活用

「投資信託取扱局」
「投資信託紹介局」の拡大

- ▶ 「投資信託取扱局」
2017年7月10日から13局、
10月16日から87局、2018年2月
19日から1局の計101局を追加し、
1,416局に拡大※
- ▶ 「投資信託紹介局」
2017年7月以降拡大し、約18,000
の郵便局で資産運用のご相談や
投資信託をご紹介※
※ 2018年3月末現在

「銀行手続の窓口」設置



「銀行手続の窓口」
のイメージ

- ▶ 新宿郵便局の一部を賃貸し、日本ATM㈱が運営する
「銀行手続の窓口」を設置（2017年9月）
- ▶ 同社が提携する16道府県27銀行（2018年3月現在）
の個人顧客に対して、口座の7*サービス業務（住所・
氏名変更等）を提供

宮崎銀行ATMコーナー設置



宮崎銀行ATM
（現金取扱機能なし）
のイメージ

- ▶ 宮崎県椎葉村の上椎葉郵便局の一部
を㈱宮崎銀行のATM コーナーとし
て賃貸し、同行のATMサービスの一
部を提供（2017年7月）

補5 国際物流事業（1）方針・取組の全体像

現状認識	前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
	・トールをプラットフォームとした事業拡大	・トールの業績低迷 ・トールとのシナジー効果の発揮	EBIT：119百万豪ドル (2017)
中期計画	2018～2020年度の方針・取組		主要指標
	<ul style="list-style-type: none"> ○トールの経営改善 <ul style="list-style-type: none"> ・主要地域・事業への集中 ・高成長分野への進出 ○企業基盤の強化・先進技術への対応 <ul style="list-style-type: none"> ・安全性の継続的な向上（リスク等管理システムの導入） ・ITインフラ・基幹システムの更改 ・先進的な業務システムの拡大（テレマティクス活用等） ○シナジー強化・収益の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・トールのノウハウを活用した国内でのコントラクトロジスティクス展開 ・日系企業営業の推進（Japan Deskの活用） 		EBIT： 220百万豪ドル程度 (2020)
将来展望	あるべき将来像		主要指標
	・国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供		—

補5 国際物流事業（2）トールの経営改善策と成長戦略

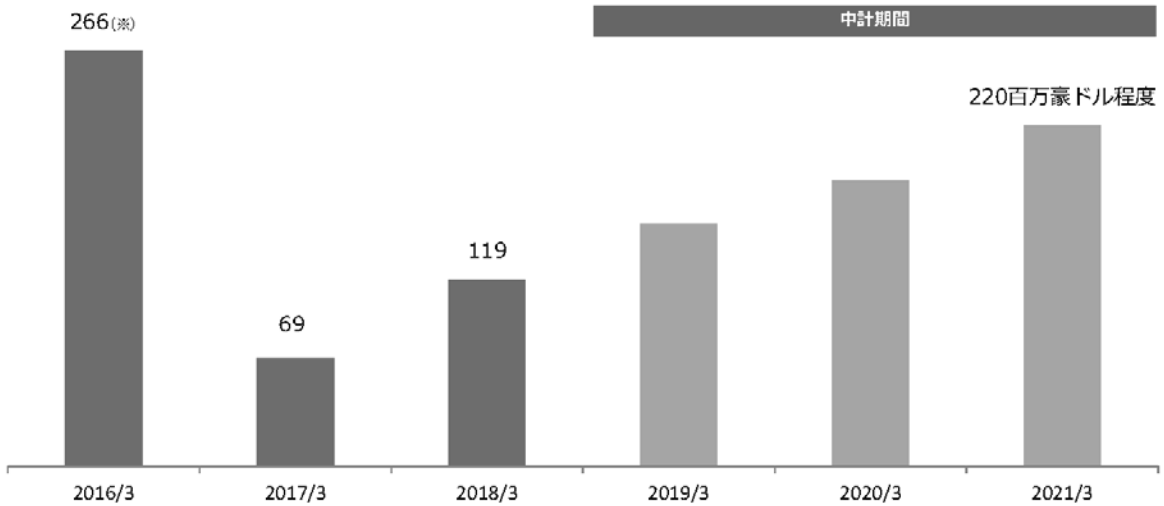
経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上

	《これまでの取組》	《今後の取組》
経営改善策	オペレーションコストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織体制の簡素化 ■ 人員削減
	IT変革プログラム	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業部門ごとに分散しているITを集約して業務を効率化 ■ 最新のIT技術を活用した効率的なIT組織を構築
成長戦略	主要業界におけるマーケット地位の確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー業界、小売業界、工業界に注力
	主要地域、成長性の高い地域への集中	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主要地域の豪州、シンガポール、成長著しいアジア、米国に経営資源を集中 ■ フォワーディング部門：高成長トレードレーン（中国-米国、アジア圏内、アジア-豪州）に注力
	高成長分野への進出	<ul style="list-style-type: none"> ■ エクスプレス部門：eコマース成長の取り込み ■ ロジスティクス部門：政府、資源及び小売といった得意分野をベースに、医療及びテクノロジー分野の高成長の取り込み

補5 国際物流事業（3）トールの業績向上

経営改善策の着実な実施や成長戦略により、減損損失を計上した2017年3月期を底として、業績向上を図る

トール営業利益（EBIT）



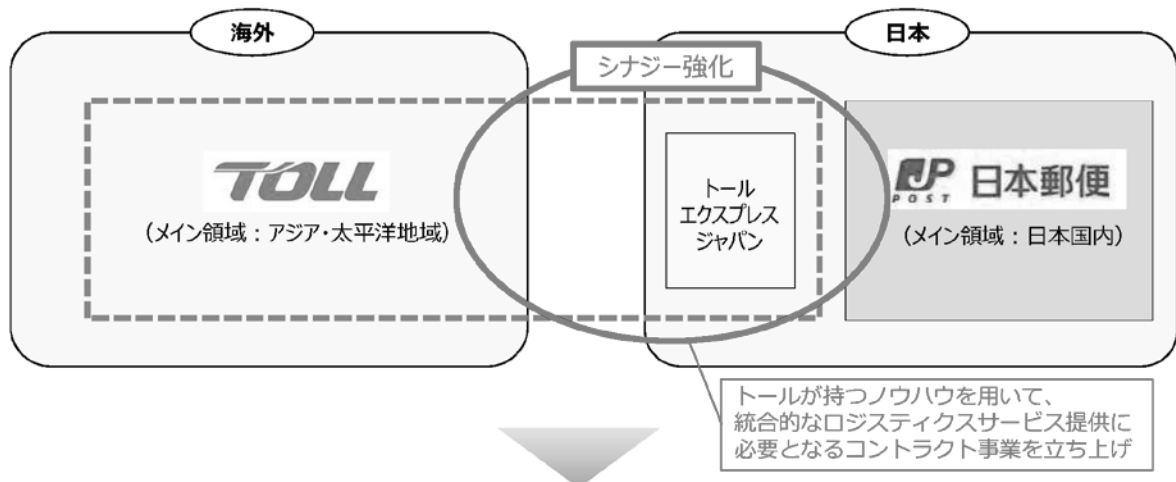
※2016/3期のトールの損益は7月から連結決算に反映(9か月分)しているが、比較のため12か月分に換算し掲載。

補5 国際物流事業（4）シナジー強化・収益の拡大

JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開

3年間の主要な取組

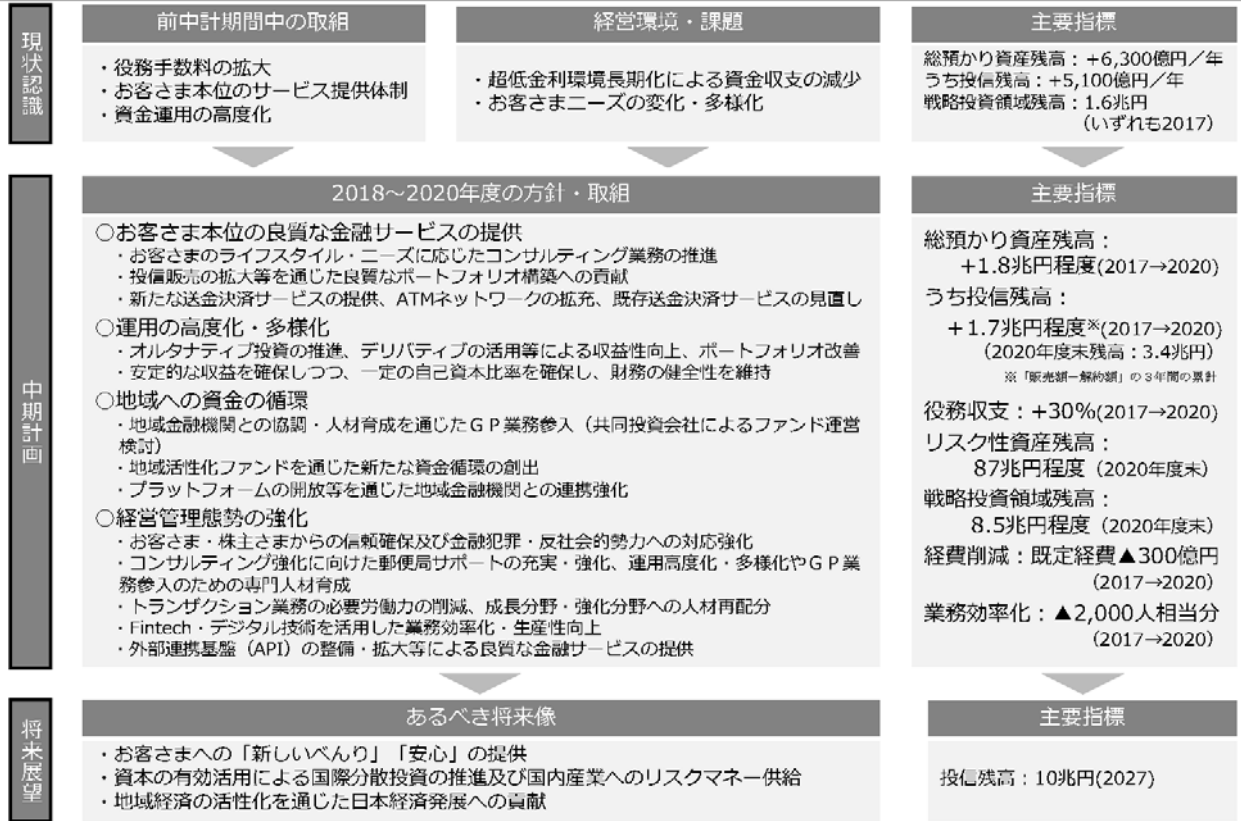
- ◆海外のBtoB中心に事業展開するトールと、国内に顧客基盤を有する日本郵便のシナジーを強化し、コントラクトロジスティクスを中心に国内のBtoBを拡大



将来的に目指す姿

国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供

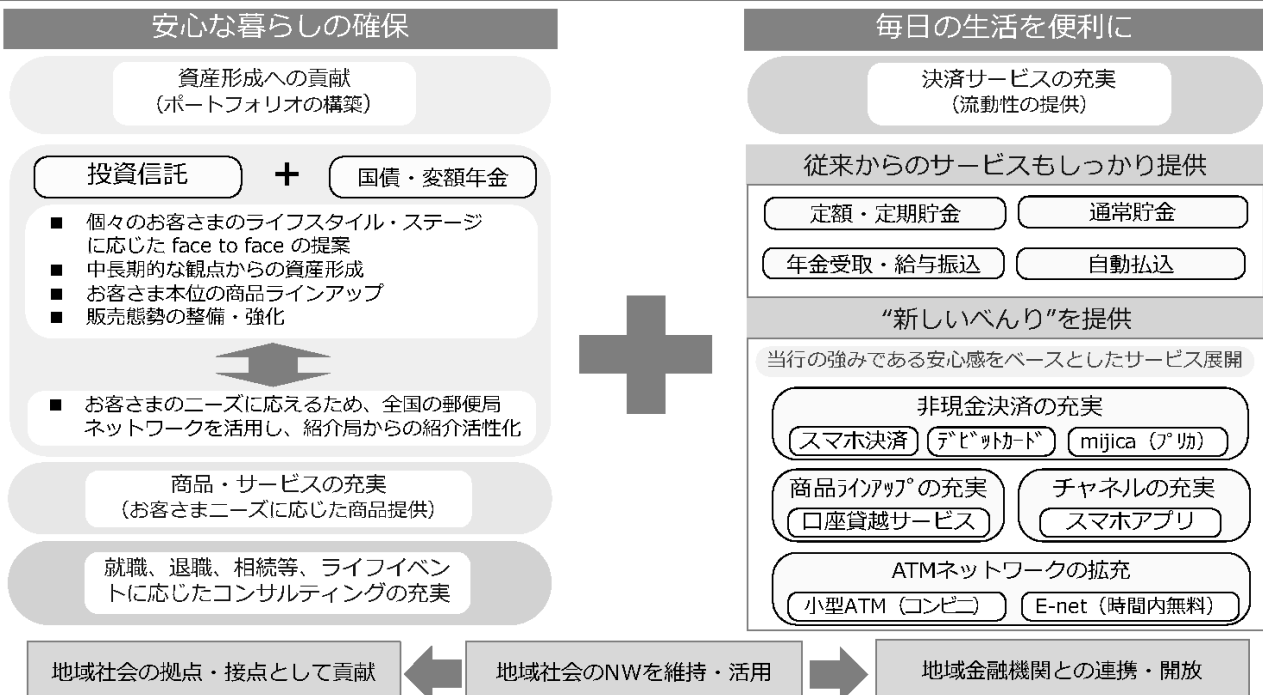
補6 銀行業（1）方針・取組の全体像



補6 銀行業（2）お客さまへの付加価値の提供（お客さま本位の良質な金融サービスの提供）

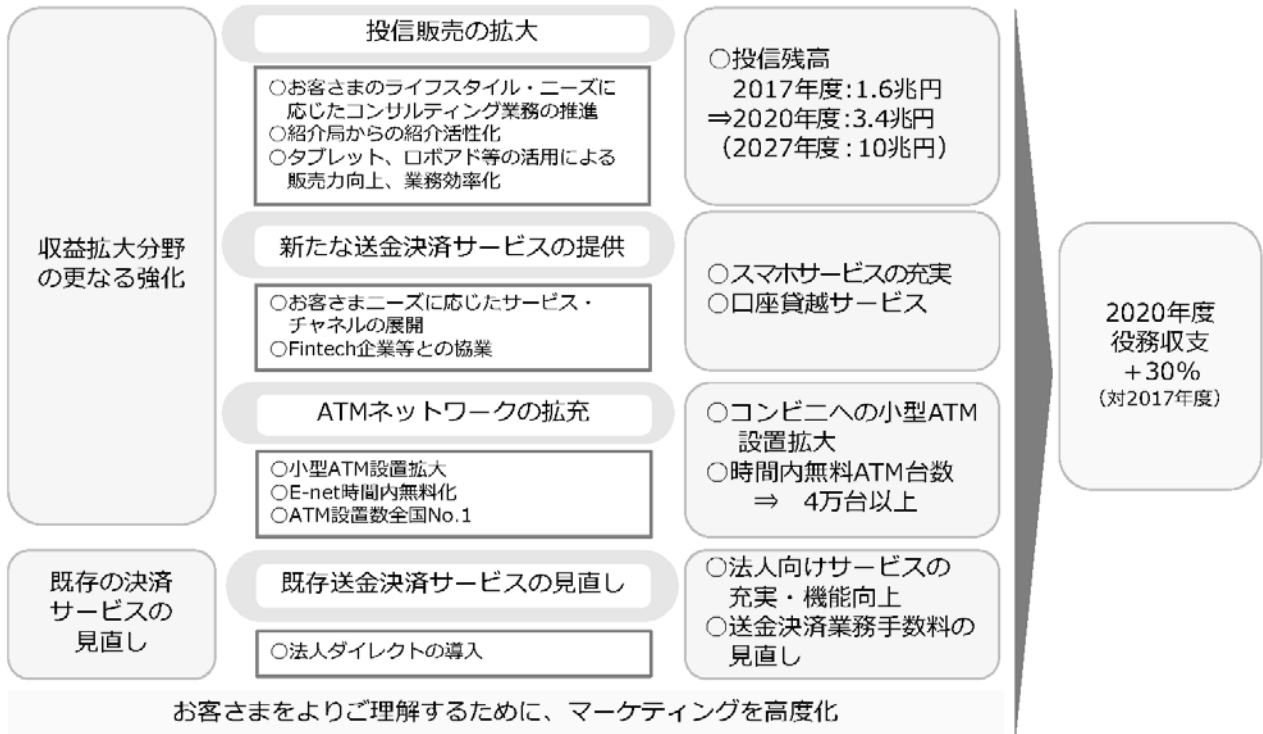
「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。

決済サービスの充実に加え、お客さまの良質なポートフォリオ構築に貢献し、
お客さまにとっての付加価値を提供



補6 銀行業（3）お客さまへの付加価値の提供（非金利収益の拡大）

お客さまへの付加価値の提供により、中長期的に役務収益を成長・拡大

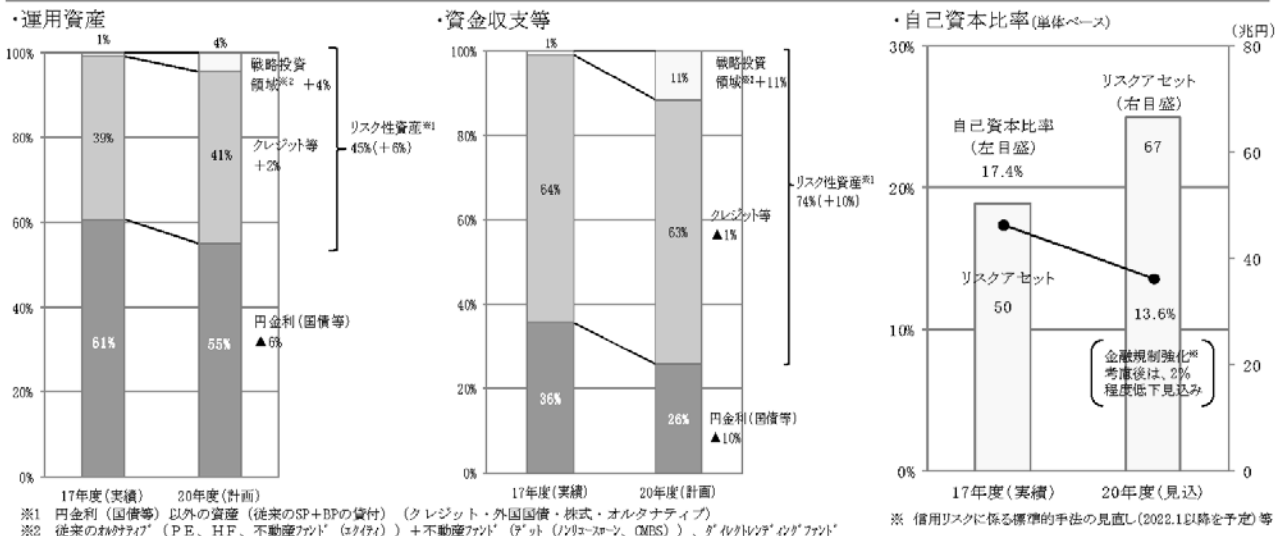


補6 銀行業（4）運用の高度化・多様化

運用の高度化・多様化を推進し、中長期的に安定的な収益確保を目指す

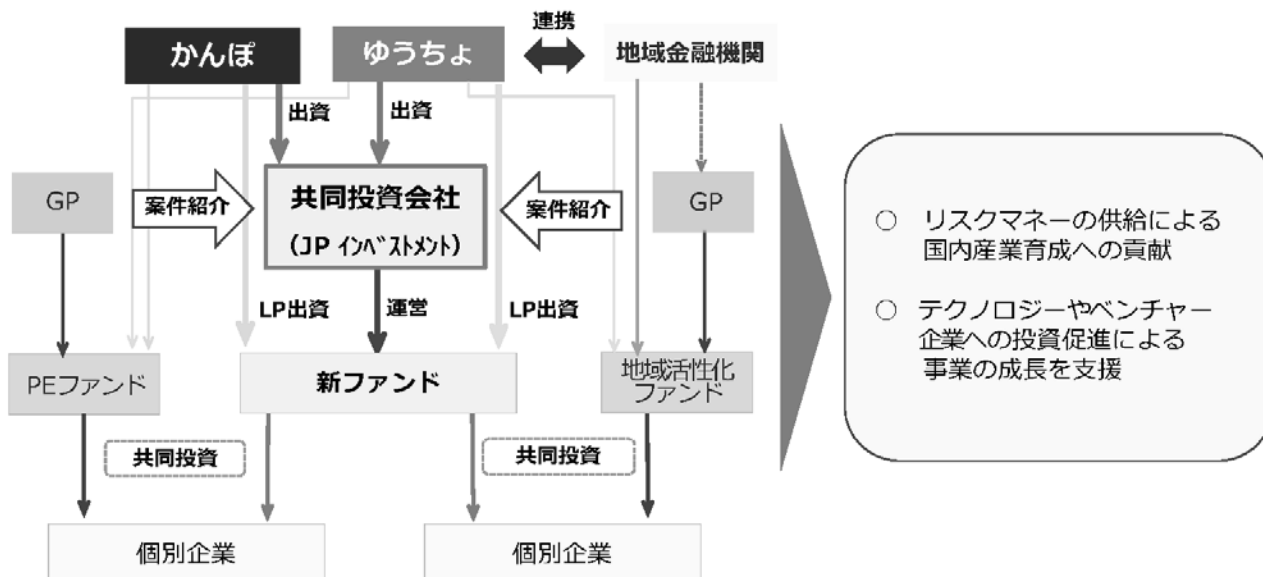
- 民営化当初、資金収支等の大部分を占めていた日本国債等の収益は、金利低下により、大幅な減少傾向。
- 資本を最大限活用し、海外のクレジットやオルタナティブ等のリスク性資産を中心にリスクテイクを行い、安定的な収益確保を目指す。
- リスク性資産の増加に伴い、自己資本比率は低下するものの、お客さまや株主のみなさまの安心と信頼を得られる水準の自己資本比率を確保。

各種指標等への影響



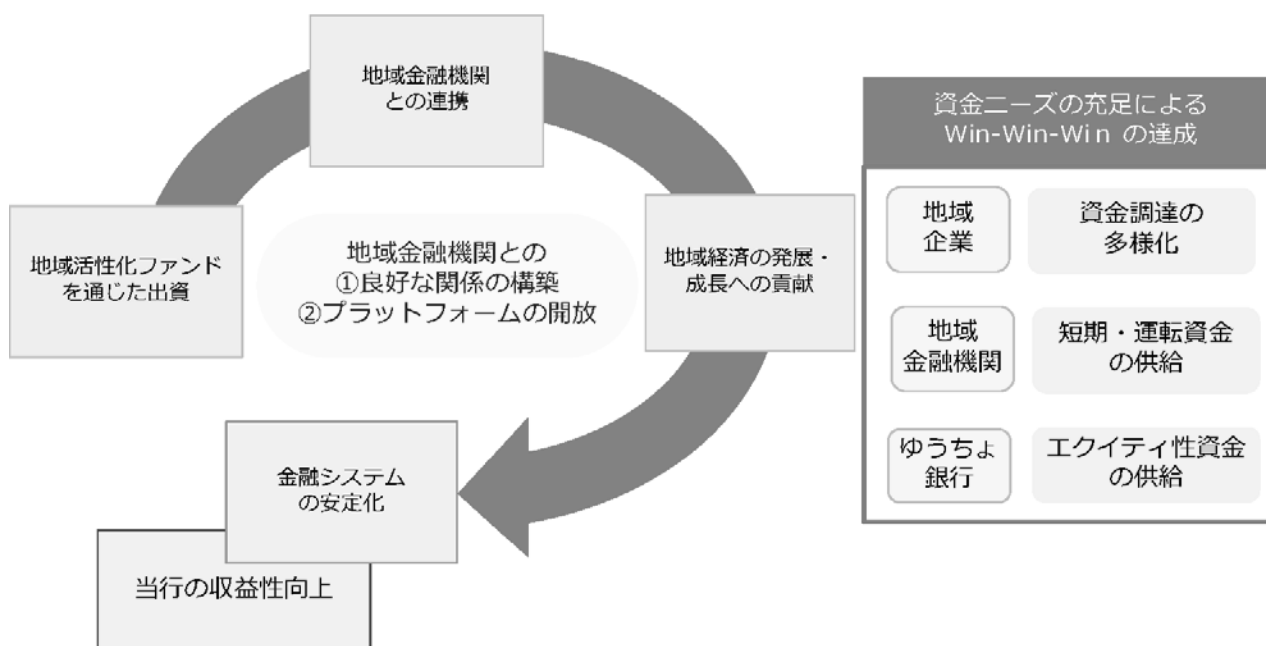
補6 銀行業（4）運用の高度化・多様化 ～共同投資会社によるPE運用～

- 共同投資会社を通じたPE投資機会の獲得により更なる収益拡大を目指す
- エクイティ資金の供給により投資先企業の経営支援を行う



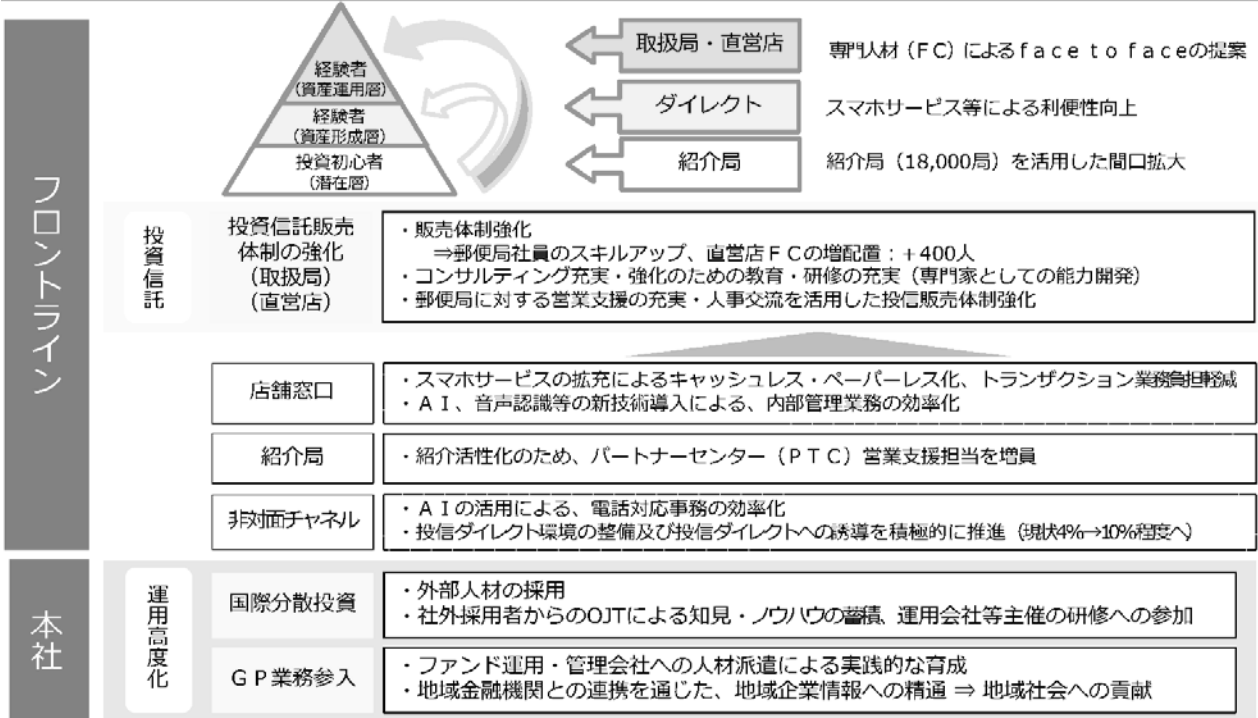
補6 銀行業（5）地域への資金の循環

- 地域活性化ファンドを通じて、地域金融機関と連携・協力
- 地域の企業にエクイティ性資金を供給することにより、地域経済の発展・成長に貢献
- こうした取組により、中長期的に、地域の金融システムの安定化にも寄与



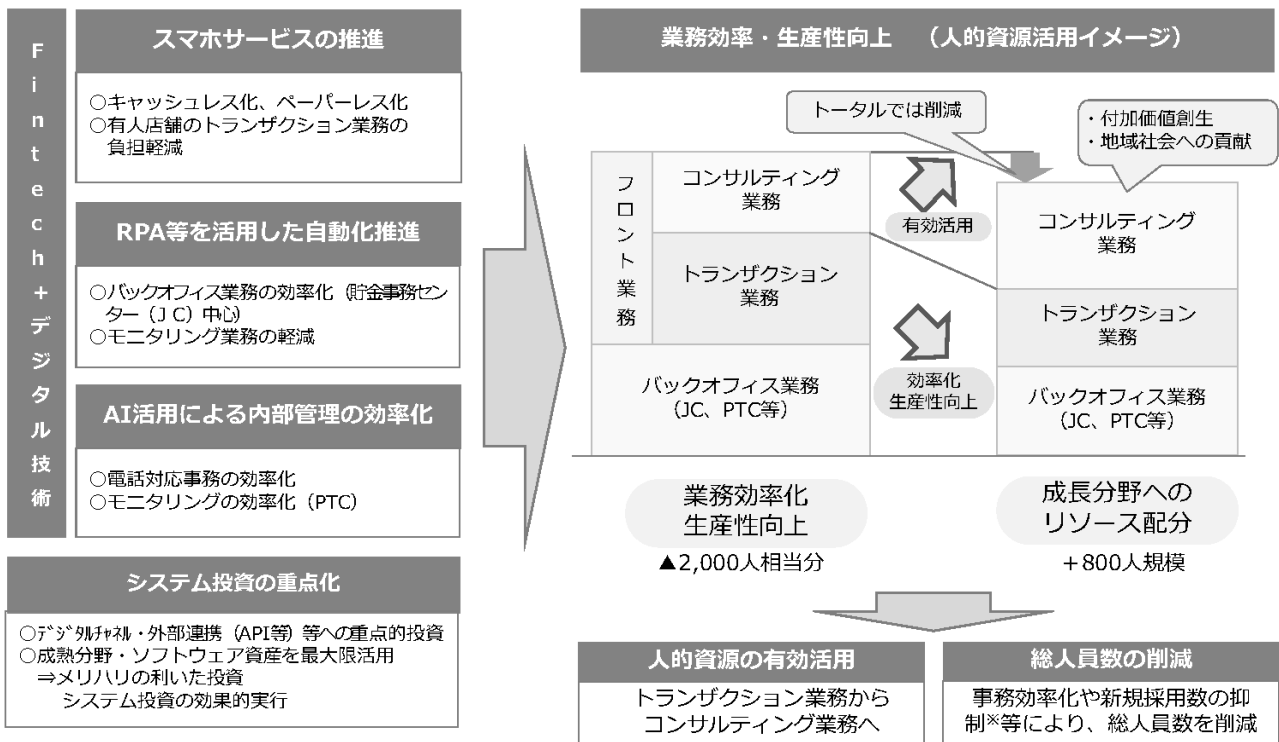
補6 銀行業（6）成長に向けた基盤造りとしての人材育成

- お客さまにとっての付加価値提供・地域社会への貢献を実現する人材を育成
- 体系的な研修等、人材育成制度の充実により、社員一人一人の成長を支援



補6 銀行業（7）コストマネジメントの徹底・体質強化

お客さま・当グループの付加価値創出、体質強化のために経営資源を再配分

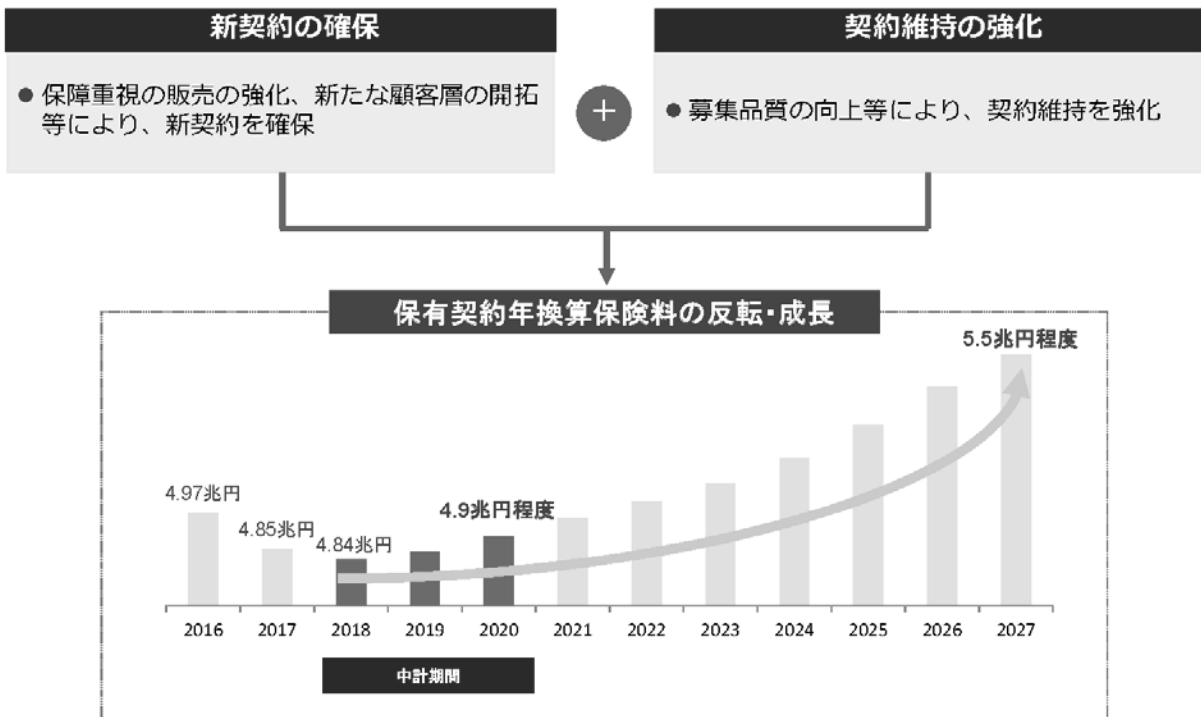


補7 生命保険業（1）方針・取組の全体像

現状認識	前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者層を中心とした顧客基盤の深耕 ・事務・システムの態勢整備 ・資産運用の高度化・多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・超高齢社会の到来 ・医療技術・ICTの進化 ・超低金利環境の継続 ・ライフスタイルの多様化 	新契約月額保険料： 500億円台に到達(2015、2016) 収益追求資産の占率： 12.3%(2017)
	2018～2020年度の方針・取組		主要指標
中期計画	<ul style="list-style-type: none"> ○保障重視の販売の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・郵便局の渉外社員・窓口社員の育成、他生保との商品面の協力（受託販売等） ○募集品質の向上 <ul style="list-style-type: none"> ・募集資料の分かりやすさの徹底、募集品質向上の総合的な対策 ○新たな顧客層の開拓 <ul style="list-style-type: none"> ・未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化、かんぼつながる安心活動、健康増進サービスの展開 ○新商品開発 <ul style="list-style-type: none"> ・第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 ○営業基盤の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、郵便局の渉外社員の増員 ○お客さまサービスの向上、バックオフィス事務の効率化 <ul style="list-style-type: none"> ・画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステム、デジタル技術を活用した請求手続き ・サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化、RPAの段階的導入 ○資産運用の多様化、リスク管理の高度化 <ul style="list-style-type: none"> ・外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大、他生保との共同投資等の協力の推進 ・お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受リスクをテイク ・ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファの範囲で資産運用リスクをテイク 		保有契約年換算保険料： 4.9兆円程度(2020) (中期計画期間中に反転) 事務効率化： ▲1,000人相当分(2020) 収益追求資産の占率： 15%程度(2020) (中期計画フォロイに基づく見込み)
	あるべき将来像		主要指標
将来展望	<ul style="list-style-type: none"> ・持続的な利益成長、強固な事業基盤の確保 ・ICTの活用による利便性と生産性の更なる向上 ・AI、ビックデータを活用したQOL向上に資する新サービス等の展開 ・ERMのフレームワーク下でのリスク対比リターン向上 		保有契約年換算保険料： 5.5兆円程度(2027)

補7 生命保険業（2）保有契約の反転・成長

中計期間中に保有契約年換算保険料を反転



補7 生命保険業（3）保障重視の販売と募集品質の向上

保有契約の反転に向けて、保障重視の販売と契約維持を強化

保障重視の販売の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便局の渉外社員・窓口社員の育成 ● 他生保との商品面の協力（受託販売等）
募集品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 募集資料の分かりやすさの徹底 ● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）
新たな顧客層の開拓	<ul style="list-style-type: none"> ● 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化 ● かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開
新商品開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化
営業基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> ● 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング ● 郵便局の渉外社員の増員

補7 生命保険業（4）ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

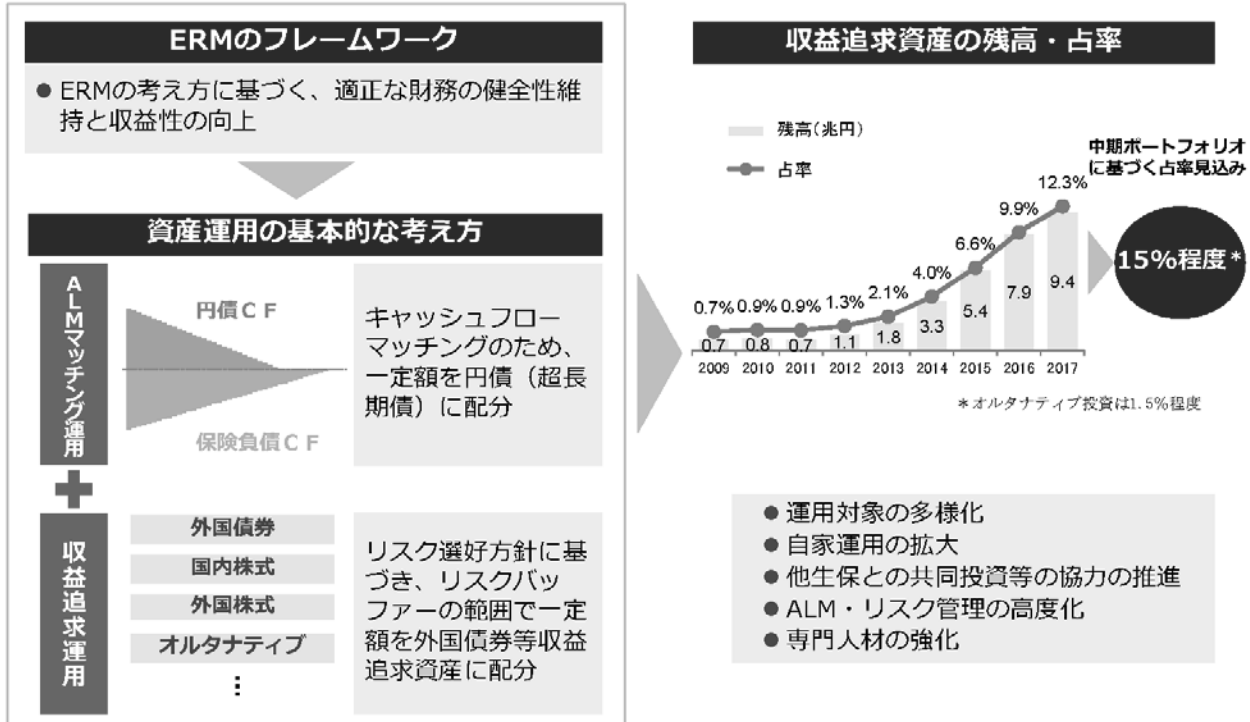
ICTを活用して、お客さまサービス向上と事務の効率化を推進

お客さまサービスの向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 画面告知・自動査定システムの導入、保険手続きサポートシステムの導入 ● マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入
バックオフィス事務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ● サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化 ● RPA（Robotic Process Automation）の段階的導入



補7 生命保険業（5）資産運用の多様化、リスク管理の高度化

ERMのフレームワークの下、リスクバッファの範囲で資産運用を多様化

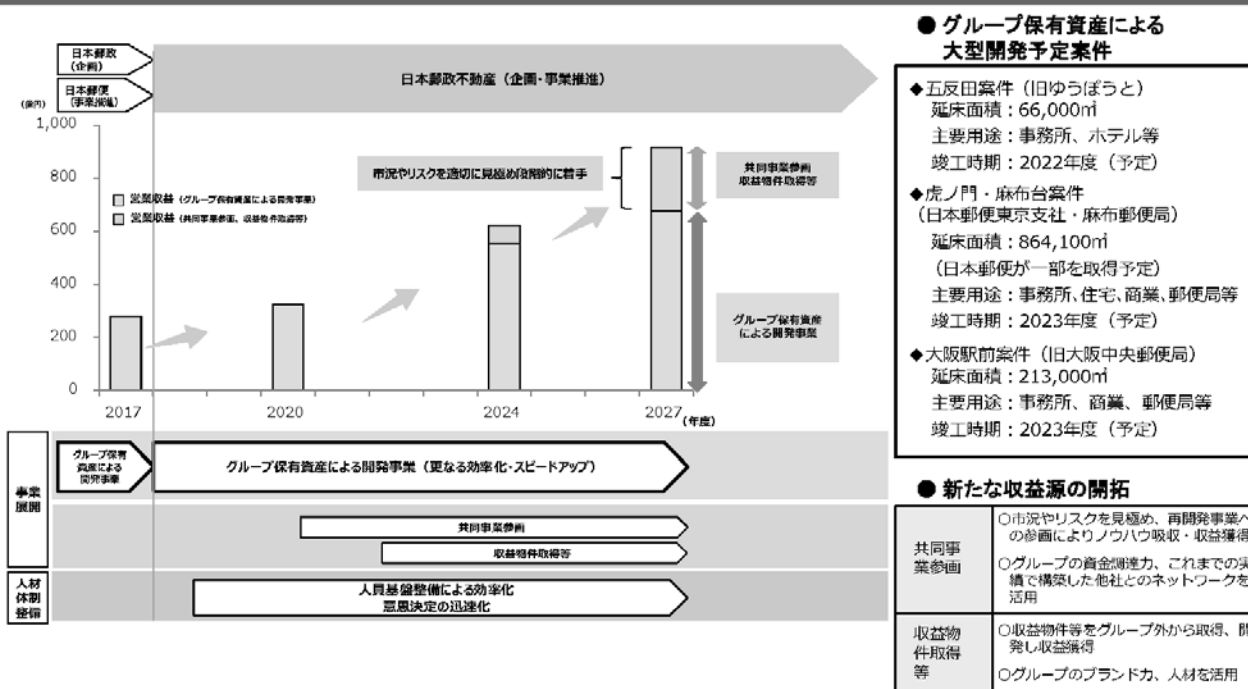


補8 グループ共通（1）方針・取組の全体像

	経営環境・課題
現状認識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化等による労働人口減少 ・ ESG（環境・社会・ガバナンス）投資やSDGs（持続可能な開発目標）の広まり ・ 新たな収益源の確保の必要性 ・ 利益確保のためのコスト削減の必要性の高まり、IT技術の進展 ・ グループ3社の上場
中期計画	<h3 style="text-align: center;">2018～2020年度の方針・取組</h3> <ul style="list-style-type: none"> ○ 不動産事業の展開 <ul style="list-style-type: none"> ・ 不動産子会社の設立、大手不動産会社等の再開発事業への投資参画 ○ 働き方改革の推進、グループ人材育成、グループ一体感醸成 <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間の適正管理と健康増進、同一労働同一賃金の法改正に対応した処遇の確立、期間雇用社員の正社員採用の推進 ・ ダイバーシティマネジメントの推進 ・ 期待役割を果たす人材の育成、グループ会社間の人事交流の推進、グループ合同研修 ・ 研修等における会社間連携、チームJPの浸透、女子陸上部、グループ共通の社員満足度調査 ○ 地域社会との持続的な共生、環境負荷低減・環境保全活動の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域社会の発展・活性化を促進するサービスの推進、あらゆる世代の人々が健やかに暮らせる社会を実現するためのサービスの推進 ・ 温室効果ガス削減、紙資源の消費量・廃棄量の削減 ○ 投資・提携戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・ 幅広い分野での資本提携・M&Aの検討、日本郵政キャピタルによる出資 ○ グループ経営を支えるIT基盤の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループ共通基盤の活用、統合データセンタの設置、デジタル化対応人材の確保 ○ お客さま本位の業務運営、ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底
将来展望	<h3 style="text-align: center;">あるべき将来像</h3> <ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な社員によるワークライフバランス・健康で柔軟な働き方の確保、処遇面の納得性の向上 ・ 社員一人ひとりによるチームJPの一員であるとの意識での役割の十二分の発揮 ・ 企業としての持続的成長とリステナブルな社会・未来の創造の両立 ・ 既存事業のほか、その他新規事業の拡大による利益拡大、共同事業参画等の新たな収益源の開拓 ・ 安定的な利益の確保に向けた効率的なIT投資の実施

補8 グループ共通（2）不動産事業

日本郵政不動産の設立により、グループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、新たな収益源を開拓



補8 グループ共通（3）ダイバーシティマネジメントの推進

更なる生産性向上とイノベーション発揮のため、ダイバーシティマネジメントを推進

▶女性活躍の推進

－女性管理者割合の目標（達成期限：2021.4.1）

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命保険	日本郵政
目標	10%以上	14%以上	14%以上	11%以上

- －女性社員の役職者・管理者登用に向けた各種研修の実施
- －女性社員が活躍できる職場風土の醸成

▶育児・介護と仕事の両立支援

- －育児・介護休業法を上回る制度の拡充、会社独自支援施策の充実
- －テレワークの推進
- －「くるみんマーク」（子育てサポート企業）の認定の継続

▶障がい者雇用の推進（グループで6,700人を雇用(2020年度)）

- －特例子会社（ゆうせいチャレンジド）の活用や障がい者施設等との緊密な連携による積極的採用

▶高齢者の活躍（グループで10,000人を雇用(2020年度)）

- －高齢社員が生き生きとやりがいを持って働ける環境整備（雇用制度見直し、働き方柔軟化等）

▶性の多様性等への対応

- －多様な人材が働きやすい職場環境の整備、ハラスメントの防止

補8 グループ共通（4）SDGsの達成に向けた取組

SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向け持続可能な社会の創造に寄与する事業を展開

重点課題	目指す姿	取組	2020年度目標
①ユニバーサルサービスの提供	11 住み続けられるまちづくりを	・郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供	・継続的な郵便局ネットワークによるユニバーサルサービスの提供
(社会地域と共に) ②健康的な暮らしの促進 ③次世代育成 ④地域社会の発展・活性化	3 健康で安全な生活 4 質の高い教育をみんなに 11 住み続けられるまちづくりを	誰もが安心して健やかに暮らせる、安全で豊かな社会、そして、それを未来へと引き継いでいく持続可能な社会をつくる ・郵便局のみまもりサービスの拡大 ・ラジオ体操の普及推進 ・かんぽプラチナライフサービスの推進 ・手紙振替 ・金融教育（小学校等への出前授業、ゆうちょアイデア貯金箱コンクール） ・地方公共団体との連携強化	・郵便局のみまもりサービス等の推進継続
(地球と共に) ⑤温室効果ガス排出量の削減 ⑥資源の有効利用と廃棄物の削減	13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさを保つ	気候変動や地球温暖化に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献する ・緑地整備による地域コミュニティの再生 ・無通帳型総合口座の利用拡大に伴う環境保全活動支援 ・「ご契約のしおり・約款」のWeb版の提供に伴う寄付の実施	・CO2排出量2016年度比▲4.7万t（▲4.4%）減
(人と共に) ⑦人材の育成 ⑧働き方改革	8 豊かになりつつある社会を	社員一人ひとりが生き生きと能力を十分に発揮し活躍できる ・キャリアパスに応じた研修（階層別、フロントラインリーダー研修等） ・グループ合同研修（総合職転換者研修、新任役員研修等） ・女性活躍推進（女性の役職者登用等） ・障がい者雇用の推進 ・性の多様性(LGBT)の理解促進 ・育児休業・介護休業取得推進 ・働き方改革（労働時間削減等） ・従業員の健康保持・増進	・女性管理比率 日本郵便：10%以上 ゆうちょ銀行：14%以上 かんぽ生命保険：14%以上 日本郵政：11%以上 ・障がい者雇用率グループ目標2.5%の達成維持
⑨公正な事業慣行	16 平和と公正な社会を	経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献する ・グループコンプライアンスの徹底 ・反社会的勢力との関係の遮断	・部内犯罪件数ゼロ ・反社会的勢力との関係遮断の継続

補8 グループ共通（5）IT投資（グループでの全体像）

お客さまニーズをはじめとする事業環境の変化に対応し、ITを活用したビジネス変革を推進

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
① 将来にわたる成長に向けた新たな事業展開を支えるITの推進	① お客さま接点の強化（チャネル拡大、お客さま利便性向上、営業力強化） ○お客さまデータベースの充実・活用 ② 新事業、商品・サービスの拡大 ○ゆうパック等のサービス改善	○コンサルティングの強化（タブレット、ロボアド等の活用検討） 向上 ○新送金決済サービス（スマホ決済・口座貸越、フィンテック企業との協業）	○画面告知・自動査定システム ○各種請求手続きの簡素化 ○お客さま接点のマルチアクセス化 ○マイページ導入・Watson活用 ○お客さまニーズに対応した新商品開発による保障性商品の多様化 ○健康増進サービスの展開
② 働き方改革・生産性向上の推進	○先端技術等の活用による将来に向けた利便性・生産性向上（配達業務の効率化などのAIの活用、IoTの展開、ドローンや自動運転を活用した輸配送の検討）	○フィンテック、デジタル技術を活用した業務効率化、生産性向上（スマホサービス、AI・RPAの活用、キャッシュレス化・ペーパーレス化）	○RPAなどデジタル技術の活用等によるバックオフィス事務の効率化
③ 持続的成長を支える経営基盤の強化	○トールのITインフラ、基幹システムの更改	○外部連携基盤（API）の整備・拡大（オープンAPIの構築、全銀システム稼働時間拡大対応）	○次期オープン系システムの構築
グループ共通			
○ITインフラの安定的運営、全体最適化によるITコスト削減 ・将来を見据えたシステム構築の検討（クラウド化、デジタル基盤） ・シェアード化の推進（グループ統合データセンタの活用等） ○IT人材の強化（態勢強化、デジタル人材の強化）			

補8 グループ共通（5）IT投資（グループ経営を支えるIT基盤）

持続的成長を支える経営基盤の強化

(主なIT基盤の施策・内容)

1. 次期PNET（2019.7～）

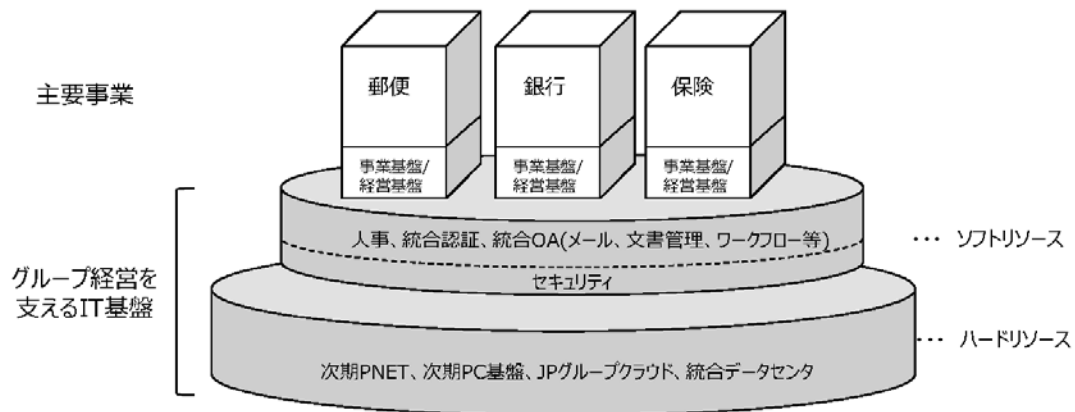
グループ各社のニーズに応えた、音声・動画通信への対応向上、モバイルアクセスサービスの提供

2. JPグループクラウドの継続・拡大

さまざまなデジタル技術に対応するため、外部クラウドサービス（AI,IoT,セキュリティ等）を活用できる仕組みを構築

3. 統合データセンタ（2019.10～）

グループ各社が個別に保有又は利用しているデータセンタを、東西2拠点の統合データセンタに統合



補8 グループ共通（6）お客さま本位の業務運営とガバナンス強化

お客さま及び株主さまからの中長期的な信頼確保に向けて、業務品質の維持・向上やコンプライアンス態勢の強化を図る

	現状の課題	今後の方向性
お客さま本位の取組の実践	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社的なフィデューシャリー・デューティの取組と定着 ● 定量的な効果検証と機動的・柔軟な改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまのライフスタイル・ニーズの変化に応じたサービス改善・利便性向上 ● お客さまとの全ての接点における取組の改善・高度化 ● 実行・改善が行われることを定量的に担保→KPIの設定 ● お客さまの期待の充足・信頼の獲得
リスクガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切なリスクテイクとリスクコントロールによる安定的な収益及び財務健全性の確保 ● リスク管理機能の実効性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）の導入（リスクの明確化・見える化、リスクガバナンス強化） ● 統合的リスク管理（ERM）に基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長を実現
コンプライアンス態勢の充実等	<p>内部管理態勢強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 保険募集管理態勢の整備 ● 投信販売拡大に応じた適切な内部管理態勢の整備 <p>不祥事防止</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 郵便料金不適正収納等犯罪の発生 ● フロントラインの負担軽減・実効性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「3つの防衛線」を踏まえた内部管理態勢の強化 -業務執行部署における自律的統制の強化 -モニタリング機能(2線)・内部監査機能(3線)の充実 ● 募集品質向上の総合的な対策(契約維持の評価の導入等) ● 取扱件数増加と業務品質維持・向上の両立 ⇒業務効率化・管理態勢見直し
外的脅威からの防御	<ul style="list-style-type: none"> ● サイバーセキュリティに関する脅威の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化の進展やサイバー攻撃の巧妙化を踏まえた防御策の強化
金融犯罪、反社会的勢力への対応強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融犯罪（マネー・ロンダリング、テロ資金供与対策等）の対応強化 ● 反社会的勢力への対応展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便料金適正収納体制の定着等犯罪防止 ● 実効的なリスクコントロール等による不祥事の発生防止
コーポレート・サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業価値向上に資するガバナンス強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「投資家目線」、「持続可能な発展」を意識したガバナンス態勢の適切な開示

補9 投資計画

お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化など経営基盤強化に資する
インフラ整備を推進するため、2020年度までの3年間で1兆円程度の投資を計画

セグメント 〔投資総額 2018～2020計〕	投資の内容	投資額 (2018～2020計)	投資の効果
郵便・物流 (1,800億円)	局舎等工事	780億円	サービス環境の整備
	郵便システム更改	300億円	郵便システムの定期更改
金融窓口 (2,700億円)	不動産開発	1,800億円	不動産収益の拡大
	局舎等工事	600億円	サービス環境の整備
国際物流 (1,500億円)	船舶更改	150億円	安定的な業務運行確保
	新会計システム構築	120億円	I Tインフラの更改
銀行 (1,300億円)	総合情報システムの開発	300億円	お客さまの利便性向上、社員の業務効率化、安定的な業務運行
	オートキャッシャーの更改	220億円	現金管理に関する内部統制の強化
	貯金事務センターの建替え	200億円	建物の老朽・狭隘状態の解消
	A T Mの購入	190億円	お客さまの利便性向上、安定的な業務運行
生命保険 (1,500億円)	次期オープン系システムの構築	490億円	I C Tの活用に向けたシステム基盤の整備
	基幹系システムの開発	410億円	新商品・サービスの提供によるお客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
	新営業用携帯端末の導入	120億円	お客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
その他 (1,200億円)	データセンター構築	340億円	グループ経営基盤の強化
	次期P N E T	300億円	グループ経営基盤の強化

※ 本表には資本提携・M&A等の成長投資は含まない。

(資料) 日本郵政公表資料より、事務局にて抜粋

2020年11月13日

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

株式会社 ゆうちょ銀行

株式会社 かんぽ生命保険

「日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」の策定に関するお知らせ

日本郵政グループは、次期中期経営計画のベースとなる「日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」を策定いたしましたので、お知らせいたします。内容の詳細につきましては別添の資料のとおりです。

以 上

「基本的考え方」のポイント等

1. 「基本的考え方」について

- 次期中計のベース
 - ・日本郵政グループ次期中期経営計画は、来年5月公表を目指し、「基本的考え方」をベースに、定量的な目標を含めて策定（各事業の中計も同様）
 - ・今後は、フロントラインをはじめとするグループ各社の社員の声を積極的に盛り込み、グループ全体で中計の策定を進めていく
- 次期中計の対象期間は5年（2～3年後、事業環境の変化を踏まえて必要に応じ見直し）
 - ・新型コロナウイルスの影響を踏まえた最近の事業環境の急激な変化、今後ビジネスポートフォリオの転換を進めていくためのタイムスパンを考慮

2. 「基本的考え方」のポイント

以下の取組を通じて、真の「トータル生活サポート企業グループ」を目指す

- まずはお客さまの信頼回復から（すべてを、お客さまのために。）
 - ・お客さまの信頼回復に向けた取組を推進し、真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わる
- リアルの郵便局とDXで新たな価値創造を
 - ・リアルネットワークである郵便局と、デジタルトランスフォーメーション（DX）を組み合わせ、リアルとデジタルの融合によりお客さまに対する新たな価値を創造
- 地域社会への貢献
 - ・事業を通じて、地域社会に貢献することにより、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図る

I 日本郵政グループが目指すもの



II 日本郵政グループの信頼回復に向けて

1. まずはお客さまの信頼回復から

- ・ 金融 2 社商品・サービスに係る不祥事等により大きく毀損したお客さまからの信頼の回復に向けて、愚直に全力で取り組む
- ・ 当グループが原点に立ち返り、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を実行することにより、真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わる

お客さまの信頼回復に向けた約束

【目指す姿の約束】
一人ひとりのお客さまに寄り添い、お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、信頼していただける会社になることを約束します。

【活動の約束】

- お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。

Ⅱ 日本郵政グループの信頼回復に向けて

2. お客様本位のサービスの提供

- ・ お客様のニーズに応える、魅力ある商品・サービスの開発・提供
(ラインアップの戦略的見直し)
- ・ お客様本位の観点からのサービス提供スタイルの改革・チェック機能等の態勢整備
- ・ お客様サービスの安心・安全・セキュリティの確保

3. 組織風土改革

- ・ グループ経営全体に、お客様本位の考え方を徹底
- ・ お客様の声（ご意見・ご要望）や社員の声をグループ一体で業務改善等、経営に活用
- ・ 営業目標・手当及びマネジメントの見直し、人事評価の仕組みの改革
(営業重視から、お客様本位の観点、共助共援・部下の育成を重視した仕組みへ)
- ・ グループ組織内の風通しをよくするための人事交流の促進
(本社・支社・フロントライン間、グループ各社間、グループ外との交流)
- ・ 持株会社としての横串機能の発揮、グループのリスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) の導入などグループガバナンス機能の強化

Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

- 少子高齢化、過疎化が進む地域社会における、貴重なリアルネットワークとしての郵便局が、郵便・物流、貯金、生命保険などの生活基礎サービスに加え、地域ニーズに応じた多種多様なサービスを提供していくことにより、地域社会が抱える各種課題の解決に貢献していく

(1) コアビジネスの充実・強化

- ▶ ユニバーサルサービスを含む郵便・物流事業、銀行業、生命保険業は、当社グループの根幹をなす事業であり、将来にわたり充実・強化し続けていく
- ▶ これらコアビジネスの安定的かつ持続的な提供に向け、最新技術や社会環境を踏まえた変革を図ることにより、事業基盤をより強固なものとしていく

① ウィズ/ポストコロナ社会におけるDXの推進等

- ・ デジタルトランスフォーメーション (DX) による新たな価値の創造やサービス・機能の拡充を推進
- ・ ウィズ/ポストコロナによる生活様式の変化に合わせ、非接触/非対面サービスの拡大を推進
(各種手続き・相談等のオンライン化、タブレットやATMを用いたお客さまによるセルフ処理への移行、スマホ対応業務の拡充、UI/UXの強化※)
- ※ User Interface/User Experienceの略。操作性や使い勝手の向上を図るとともに、お客さまの体験価値の向上を目指す
- ・ データドリブン (駆動型のデータ活用) ※による郵便・物流事業改革
※ 引受時に取得したデータを配達作業における最適なルーティングや要員配置に活用するなど、当社が取得・保有するデータを最大限活用した郵便・物流事業改革
- ・ 不要な押印の廃止 (電子サインへの移行等) ・ペーパーレス化の推進
- ・ DXの推進に当たっては「安心・安全」を最優先に、不断にセキュリティ水準の向上を図る

Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

② 収益力向上

- ・ 郵便・物流事業：商品・サービス、オペレーションの戦略的見直しによる競争力の強化
- ・ 銀行業：新型コロナショックの経験も踏まえ、市場運用・リスク管理を深化
- ・ 生命保険業：収益の源泉である保有契約の維持・確保、ERM（統合的リスク管理）の枠組みのもと収益性を向上

③ 効率化・生産性向上

- ・ 郵便局やゆうちょ・かんぽ直営店運営の弾力化・効率化（要員配置の最適化、窓口営業時間の多様化、営業社員のスキル向上等）
- ・ 窓口や営業社員へのタブレットの導入拡大
- ・ バックオフィス・管理部門の要員・配置の見直し（デジタル・AI・RPA等を活用した効率化）
- ・ 郵便・物流事業：オペレーション改革を通じたローコストオペレーションの実現（荷量に応じた配達エリアの設定、配達ルートの自動作成、先端技術の実用化に向けた取組、置き配の推進）
- ・ 銀行業：事務センターの自動化範囲拡大
- ・ 生命保険業：事業費構造の再構築（適切な事業費管理、インフラ・システムコストの効率化等）


(2) 不動産事業の拡大

- ▶ 社会情勢や不動産の利用形態の変化等を取組み、マーケットの動向も注視して、収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長させていく
 - ・ グループ保有不動産の価値最大化
 - コアビジネス強化の観点から都心部の保有不動産の有効活用を中心に、グループ保有不動産の棚卸しを行い未利用・低利用資産の不動産事業への活用も進め、グループ保有不動産の価値最大化を図る
 - ・ グループ外不動産への投資拡大
 - ・ 地元自治体との連携によるまちづくりへの貢献

Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

(3) 新規ビジネス等の推進

- ▶ 生活をトータルでサポートするための事業拡大、新商品・サービスの開拓（※認可が必要なものを含む）
 - ① 事業環境・お客さまニーズの変化への対応
 - ・ 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等（地方公共団体事務の包括受託、地域金融機関との連携強化、駅窓口業務の受託等）
 - ・ 口座貸越サービスの展開（与信判断基準にAIの活用も検討）
 - ・ 新型コロナの影響を受ける企業への資本面での支援検討、エクイティ性資金を供給するファンド運営を行うGP※態勢強化 ※General Partner(ジェネラルパートナー)の略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体
 - ② お客さまのライフステージをトータルにサポート
 - ・ 住宅ローン商品ラインアップの拡充（フラット35直接取扱い開始）、投資一任サービスの導入、高齢者向けサービス（認知症対応、信託・相続等）の導入
 - ・ 青壮年層をはじめとした、保障ニーズに応えるための保障性商品の充実（定期保険・養老保険の見直し、医療特約の見直し等）
- ▶ 社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等の創出
 - ・ お客さまの潜在的なニーズの発掘
 - ・ ネットワークを活かしたグループ横断的な新規ビジネスを、グループ横断的な体制で検討・実行
例）郵便局&物流・金融ネットワークを核としたビジネスプラットフォーム
 - ・ ベンチャー・スタートアップ企業との共創、DXの推進
 - ・ 必要に応じてM&Aを実施
- ▶ 事業・サービスの選択と集中を進め、ビジネスポートフォリオの転換を図る

Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

2 資本戦略・人事戦略・ESG経営

(1) 日本郵政の資本戦略（金融2社株式の早期処分による経営の自由度向上、株主還元）

- 郵政民営化法に基づき、金融2社の株式はその全部を処分することを目指し、金融2社の経営状況、当社及び日本郵便のユニバーサルサービス確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分
- まずは、日本郵政が保有する両社の株式について保有割合50%程度とし、新規業務の事前届出制への移行を目指す
- 引き続き、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ

(2) 人事戦略（社員視点に立った働き方改革の推進）

- 社員は郵政グループ発展の原動力であり、社員を大切にする企業として、社員視点に立った働き方改革を推進する
- 社員の人材力（能力×意欲）アップによる労働生産性の向上を図り、グループの新たな成長と地域・社会への一層の貢献を実現する
 - ① 働きやすい職場づくり（時間外労働の削減、ハラスメントの根絶等）
 - ② ダイバーシティの推進（多様な人材が活躍できる組織に）
 - ③ 人材育成（お客さま本位のサービス提供ができる人材の育成等）

(3) ESG経営

- SDGsへの積極的な貢献等を通じて、日本郵政グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図る
- 環境等に配慮した事業運営を行うとともに、地域社会への貢献などの各種課題に対してグループのリソースを活用
- 資金運用に際し、公共性・社会性に十分な配慮を行うとともに、地域活性化等への積極的な貢献を図る
- 経営としての体系的な取組、積極的な情報開示を進め、ステークホルダーの期待に応える

（資料）日本郵政公表資料より、事務局にて抜粋

デジタル転換と 日本郵政の将来

デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会

2020年12月21日

郵政民営化委員会委員長

岩田 一政

1. 日本郵政を巡る情勢

1. コロナ感染症の第三波到来は、日本の経済活動を阻害し、とりわけ対面サービス業を中心に企業経営の継続を困難にしている。郵政事業も業務展開の見直しを迫られている。

-コロナショックは、短期的には需要面、中長期的には供給面でのマイナス効果大きい。2020年度の需要不足(GDPギャップ)は、GDP比率で7%程度に達している。この結果、デフレも再来している。

-過去の疫病は、潜在成長率を低下させ、貯蓄と投資をバランスさせる均衡実質長期金利(自然利子率)を引き下げる効果(長期停滞)を与えた(図表1、2)。

-低金利、イールドカーブのフラット化は利ざやに依存するゆうちょの経営に与える影響が地銀以上に大きく、ビジネスモデルの抜本的刷新を迫っている。また、かんぽの資産運用を一層困難にしよう。

1. 日本郵政を巡る情勢

2. 需要不足は、飲食業、航空業、公共輸送業など対面サービス業で著しい。これらの産業は、デジタル技術を活用した新たな非対面サービス業を展開することが迫られている。

-他方で、コロナ禍の下でリモートワーク、リモート教育の進展は目覚ましく、eコマース市場は大きく展開している。

3. 同時に日本経済は「データ駆動型経済」に入っており、人工知能(AI)とデータ、IoTの組み合わせによる「データの利活用」ならびにデジタル技術の活用による「郵便・物流ネットワークの最適化」が郵政事業の将来を制することになる。この観点から、筆者は郵政グループ全体のデジタル化を推進する司令塔として「デジタルポストオフィス(デジタル郵便局)」設置を提案した(岩田(2019年))。

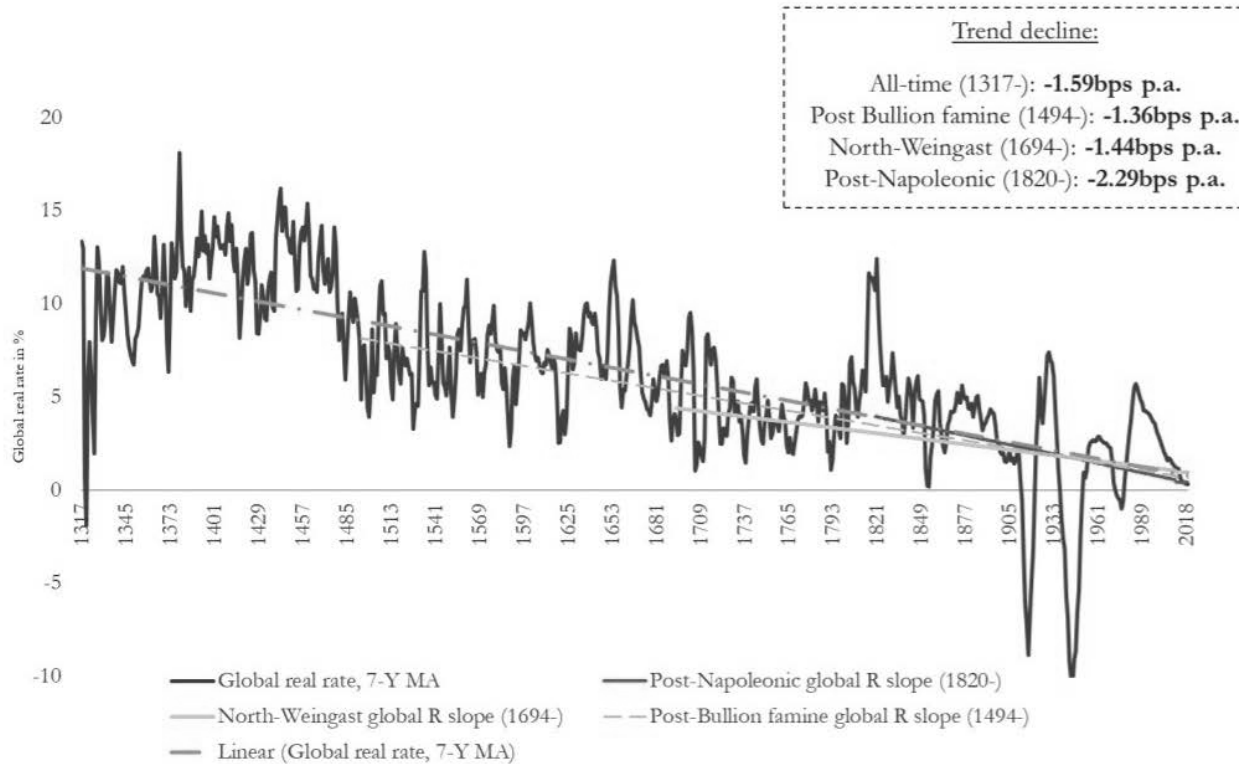
1. 日本郵政を巡る情勢

4. 日本郵政グループの将来は、デジタル技術とデータの利活用を展開する新たなビジネスモデルの構築とハードなインフラである郵便局を通じてユニバーサルサービスを確保すべきである。

-日本郵政におけるデジタル推進室の設置は評価される。グループ全体のデジタル化を推進し、中長期的なデジタル投資、人材投資計画を企画・立案する司令塔機能を強化する必要がある。

-非対面ビジネスの展開については、日本郵政と持分法適用会社の関係にあるアフラック生命保険は、商品の提案から契約までをオンラインで完結するサービスを国内で開始している。

図表1. 世界長期実質金利の推移

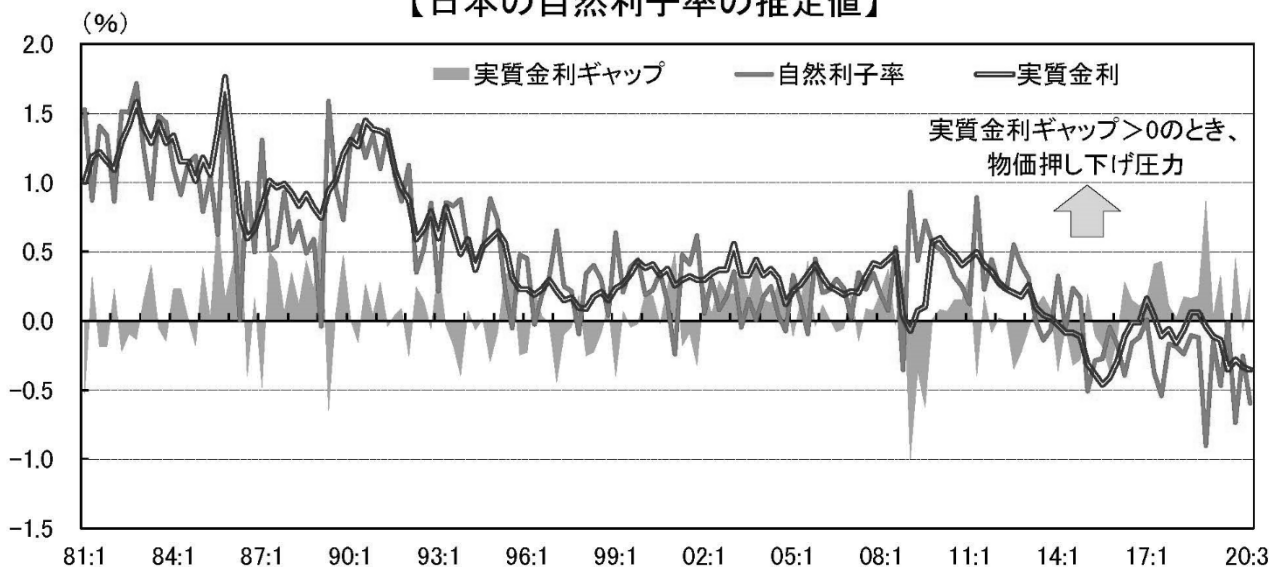


(資料) Paul Schmelzing, Eight centuries of global real interest rates, R-Q, and the 'suprasecular' decline, 1311-2018, Working Paper No. 845, Bank of England, January 2020

図表2. 日本の自然利子率

- 日本の自然利子率は-0.5~-1.0%程度。

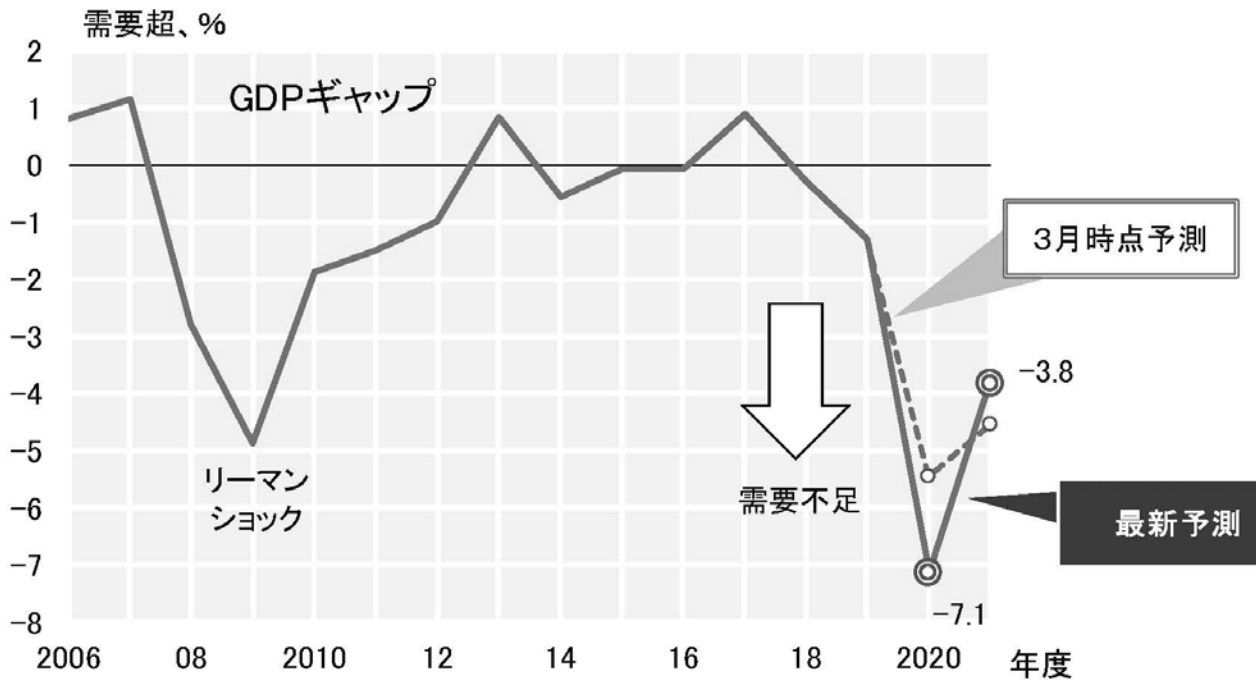
【日本の自然利子率の推定値】



(注) 実質金利ギャップ=実質金利-自然利子率
(資料) 日本経済研究センターによる推定

(四半期)

図表3. 景気後退(GDPギャップ)



(資料) 内閣府『四半期別GDP速報』を基に日本経済研究センター予測

2. 郵便・物流ネットワークの最適化

1. デジタル化の第一の柱は、郵便・物流事業の国内外のネットワークの最適化にある。

-日本郵政は、郵便局レベルのラストワンマイル部分の最適化を進めているが、求められているのはBtoCのみならずBtoB、全国レベルおよび越境eコマースを含めた郵便・物流ネットワーク全体の最適化である。

-民営化を終了したシンガポール・ポストは、eコマースの先導プラットフォームになることを目指している。民営化の過程でかつての郵貯に相当するポストバンクをDBS(シンガポール開発銀行)に売却したが、再び銀行免許を申請している。

2. 郵便・物流ネットワークの最適化

2. 国土交通省や地方公共団体で物流施設・輸送手段・輸送従事者(運転手不足は深刻)を含めたネットワーク共有化、最適化の試みもあるが、日本郵政もその一翼を担うべきである。その一環として自らの郵便・物流ネットワーク最適化を実現し、一層の効率化、費用削減を実現すべきである。

3. 配達面においても個人の合意の下で、個人データ、スマートフォンを活用し、スマートシティやスーパーシティの枠組みも活用し「再配達ゼロ」を実現すべきである。

2. 郵便・物流ネットワークの最適化

4. 国際郵便・物流ネットワークについても、デジタル技術の応用による最適化を目指すべきである。

-トール社については、ポスト・マージャー・インテグレーションの一環として、JPTール社との事業連携は完全統合まで進めるべきであり、BtoBを中心とした国際面のシステム統合も視野にいれるべきである。

-2015年以降「ゆうグローバルエクスプレス」(UGX: BtoBtoCに従事)と協力体制を築いているフェデックス・エクスプレス社は、デジタル技術(デル社、スイッチ社と連携し“Exascale Multi-Cloud Edge Infrastructure Services”を構築)を駆使した柔軟な輸送ネットワークの活用やインターネットを用いた各種無料顧客サービスの提供により、コロナ禍にあっても関連物資の大量輸送とグローバルサプライチェーンの継続を可能にするグローバルネットワークを維持・運用している。

3. データの利活用

1. デジタル化の第二の柱は、顧客データの利活用である。

-郵便・物流・金融の各分野での顧客データをプールし、個人の合意の下で「トータル生活サポート」に寄与する公共目的の事業に利活用すべきである。郵便局に蓄積された地域のデータ、知識の活用が重要。

-スマートシティやMaaSなど公共目的プロジェクトに個人データを活用する上で情報銀行を活用すべきである。

-北海道上士幌町や福井県永平寺町のMaaSの試み（自動運転車、オンデマンドタクシー、客貨混載）は注目に値する。

3. データの利活用

2. 現在プールされている顧客データベースの利活用は、ゆうちょのIT化、インターネットバンキングですでに20年前に提案されている（岩田・若杉・林（2000年））。

-いくつかの提案はゆうちょペイなどですでに実現しているが、モバイルホームヘルパー支援などは未実現である。

3. eコマースから出発したアリババは、金融分野でもビジネスを大きく拡大し、その金融部門を担当するアリペイは顧客データの利活用を通じて巨額のデータ・技術手数料を得ている。

4. ゆうちょビジネスモデルの刷新

1. デジタル化の第三の柱は、ゆうちょビジネスモデルの刷新により、日本経済および郵政事業のデジタル化と再生を資金面で支援することである。

-ゆうちょは、現在、元本保証が義務付けられている貯金を安全資産で運用する「ナローバンク」と投資信託を販売する「ミューチュアル・ファンドバンキング」の2つの役割を演じている。

-アメリカでは「ゆうちょ」や「かんぽ」が存在しなかったために投資会社が組成するファンドに個人が投資信託の形で出資するミューチュアル・ファンドが発達した。

-米経済学者のコトリコフは、金融危機を起こさない金融システムづくりのために銀行・保険会社など金融機関に短期借入・長期投資を禁ずる「限定目的銀行」(ミューチュアル・ファンドバンキング)システムの導入を提案している(Kotlikoff(2010))。

4. ゆうちょビジネスモデルの刷新

2. 「ナローバンク」の問題は、低金利の環境の下では利ざやが年々縮小し、収益力が弱いことである。先行きも低金利の継続が見込まれるため、傾向的収益低下が持続しよう。

-地銀も同じ問題に直面している。加えて、人口減少による「過剰供給能力」問題に直面しており、抜本的経営改善と再編が求められている(図表4、5)。

-顧客から預かった貯金の元本保証と適切な自己資本比率を維持する必要があり、貯金の形態で集めた資金によるリスクテイクには限界がある。他方、投資信託の形で家計から資金を集める場合には、顧客にリスクとリターンの配分を委ねるため「トータル生活サポート」のための事業に資金を提供することが容易になる。

4. ゆうちょビジネスモデルの刷新

3. 金融2社が各種ファンドの購入と売却を仲介する「ミューチュアル・ファンドバンキング」としての機能を強化する上では、ゆうちょ、かんぽ、日本郵政が展開しているファンド組成への参加やベンチャー企業との連携事業をさらに発展させることが望ましい。

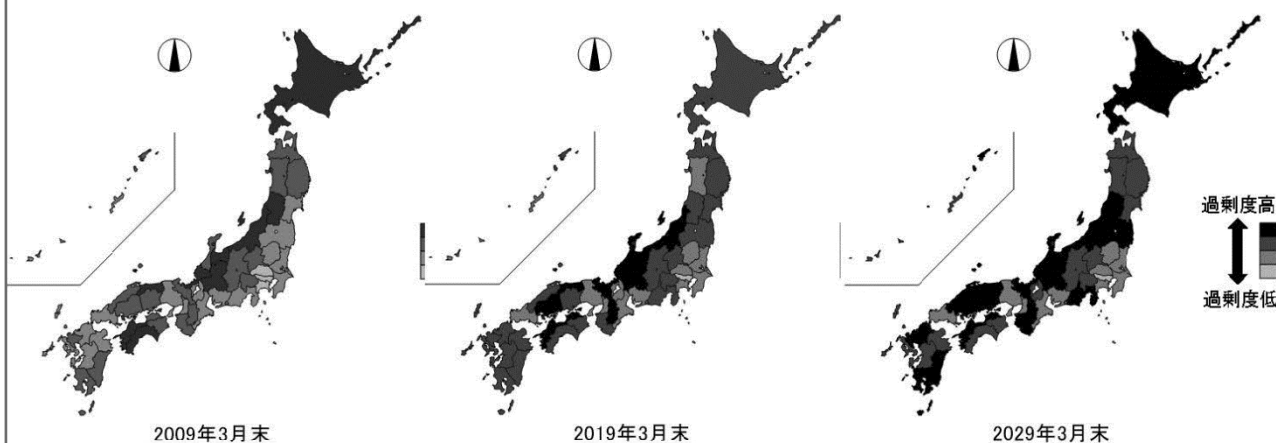
-これまでもゆうちょは、地域金融機関とも連携して地域活性化ファンドへの出資などを実施しており、JPインベストメントはジェネラルパートナーになっている。

-地域活性化、グリーン投資（EV車のための給電施設、水素エネルギーの供給施設、再生エネルギー開発など）、物流インフラ形成、ベンチャー企業のエコシステム育成などの基金を自ら組成し、複数のファンドを投資信託商品として窓口販売することが望ましい。

図表4. 金融過剰度マップ：時系列推移 (地銀・信金信組・ゆうちょ)

- 首都圏を除いて、全国的に過剰度が高まる。

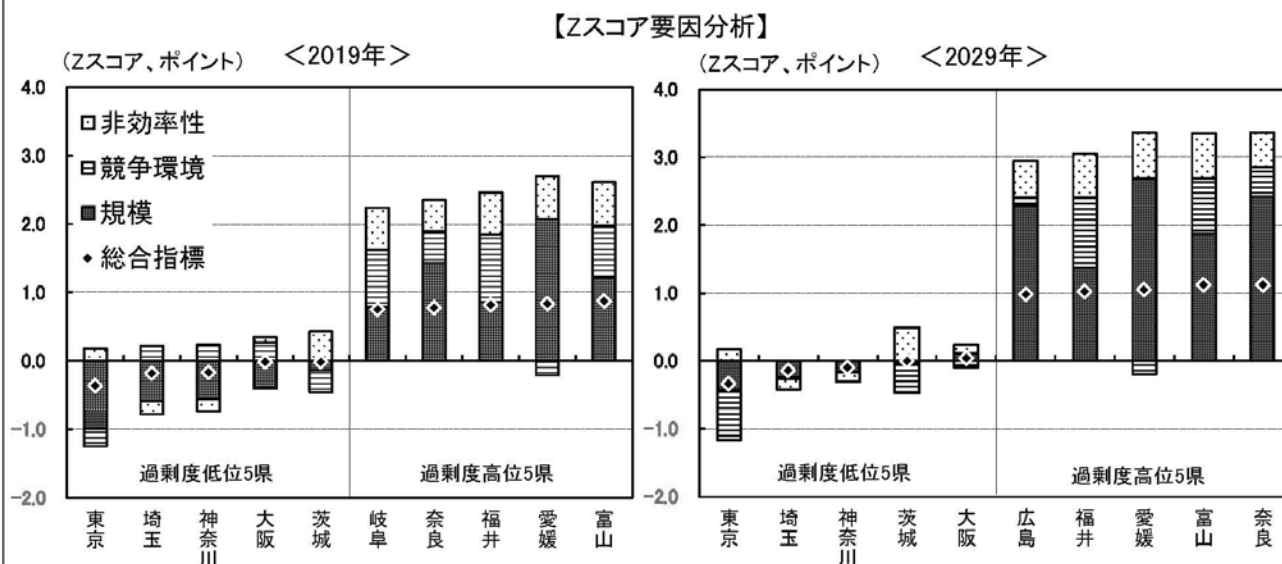
【金融過剰度マップ—地域銀行・信金信組・ゆうちょ】



(資料)日本金融通信社『金融マップ2010年版、2020年版』、内閣府『県民経済計算』などから日本経済研究センター金融研究班が試算

図表5. Zスコア分析：2019年と2029年の比較 (地銀・信金信組・ゆうちょ)

- 19年から29年にかけて、規模(預貯金、貸出)や非効率性(店舗数やATM台数)の過剰度が高まる



(資料) 日本金融通信社『金融マップ2010年版、2020年版』、内閣府『県民経済計算』などから日本経済研究センター金融研究班が試算

5. 結び

1. 日本郵政の将来は、郵便・物流・金融分野をカバーするプラットフォームとしてのビジネスモデルの展開にある。

-郵便・金融のユニバーサルサービスを義務付けられている日本郵政は、ハードなインフラとして2.4万余の郵便局を保有している。

-日本郵政が、デジタル転換(DX)を実現する上では、インターネットを通じて事業展開を可能にするプラットフォーム企業としての機能発揮が期待される。

-日本郵政がDXを推進する場合の強みは郵便局ネットワークをフル活用するビジネスモデルとの融合である。

5. 結び

2. 民営化法上明記されている金融2社の完全民営化にむけた方針と完全民営化後のビジネスモデルを中期経営計画で提示することが望ましい。

-民営化終了時に求められるビジネスモデルの提示は、金融2社株式の早期売却を容易にするばかりでなく、日本郵政の再生、ガバナンスの立て直し(=職員の働き甲斐)にも必要不可欠である。

-ビジネスモデル(戦略)とガバナンス(コンプライアンス)は表裏一体の関係にある。

参考文献

[1] 伊藤真利子「郵政民営化の政治経済学:小泉改革の歴史的前提」名古屋大学出版会 2019年

[2] 岩田一政「データ経済における政策課題」総務省 学術雑誌『情報通信政策研究』第4巻第1号、総務省情報通信政策研究所 2020年

[3] 「日本郵政 民営化の焦点」番外編、東京読売新聞 2019年4月27日

[4] 岩田一政・若杉敬明・林敏彦「ゆうちょ21世紀モデル:IT時代の郵便貯金」日本テレソフト 2000年

[5] 岩田一政「財政投融资改革」岩田・深尾編「財政投融资の経済分析」日本経済研究シリーズ15 1998年

[6] Kotlikoff,L.J., “Jimmy Stewart Is Dead: Ending the World’s Ongoing Financial Plague with Limited Purpose Banking”, Wiley 2010

◇郵政民営化委員会委員長 岩田一政氏 72

郵便局は約150年前に始まった。郵政3事業の歴史を振り返ると、郵便や、庶民の資産形成に必要な貯金と保険という金融のナショナルミニマム（国民として必要な最低水準のサービス）が貧弱で、これらのサービスを提供する窓口として郵便局が活用された。

三つのサービスのナショナルミニマムの水準は、国の経済発展の度合いや人口構造など様々な要因で決まってくる。例えば人生100年時代にナショナルミニマムとしての保険事業のあり方は、どのようなものが望ましいのか。

郵便局は全国一律のユニバーサルサービスを課されている。経済が発展すれば質の高い内容が求められる。移行期に郵便局の提供するサービスをどのように変えていくのかが問われている。

通信の世界ではユニバーサルサービスと市場競争が両立している。郵政3事業でも両立は可能だ。

伝統的な銀行業務のやり方は、金融とITが融合するフィンテックを進めるニーズに合っていない。ゆうちょ銀行がキャッシュレスビジネスだけを進めようとしても収益は上がらないだろう。データビジネスがないと、本当の収益源にならない。

郵政事業は、元々、2万4000の郵便局網を持っている。足りないのはデジタルを活用したビジネスだ。デジタルポストオフィス（デジタル郵便局）を推奨したい。デジタル郵便局とは、現実世界での店頭サービスだけでなく、ネットを使ったバーチャル（仮想）でのサービスも提供する組織のことだ。

金融と郵便は統合して考えた方がよい。米国などの巨大IT企業は、そのように統合して顧客を抱え込んでいる。日本郵政もAI（人工知能）やビッグデータを活用したサービスを展開してほしい。

◇1970年東大卒、経済企画庁（現内閣府）入庁。小泉内閣の下で内閣府政策統括官を務め、03年に日本銀行副総裁に転じた。政府の経済財政諮問会議議員なども歴任したエコノミスト。16年9月から現職。日本経済研究センター理事長も務める。東京都出身。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証

1. 基本的考え方

- 郵政民営化委員会は、3年ごとに郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、郵政民営化推進本部長（総理大臣）に意見を述べ（郵政民営化法第19条1項）、本部はこれを国会に報告することとされている（同法第11条2項）。※ 前回は平成30年12月26日に意見取りまとめ
- 郵政民営化から12年、株式上場後4年が経過し、人口減少、第四次産業革命の進展、低金利環境の長期化、労働需給の逼迫等による事業環境の変化等を踏まえ、令和3年春頃を目途とした意見の取りまとめに向け、調査審議を本格化させる。

2. 検証の視点等

- 日本郵政グループの経営実情やサービスの提供状況等を踏まえ、同業他社等の動向も視野に入れつつ、客観的事実に基づいて、国民の利便性の向上、日本郵政グループの信頼回復と適正な業務運営の確保等の視点により検証を行う。その際に、今後収集するデータ、意見等を踏まえ、
 - ・ 日本郵政グループのコンプライアンスの確保、ガバナンスの強化等に向けた取組状況（かんぽ生命保険商品の不適正募集、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスの不正利用等を踏まえて）
 - ・ 新型コロナウイルスの感染症に対する日本郵政グループの対応状況及び「アフターコロナ」時代を見据えたビジネスモデルの変革に向けた取組状況
 - ・ 事業環境の変化に対する日本郵政グループの持続可能なビジネスモデルの再構築（成長分野の構築等）に向けた取組状況等の項目について調査審議を行う。

(参考) 総合的な検証に関する調査審議のスケジュールについて

- 来年春頃の取りまとめに向けて、調査審議を実施中。

<これまでの主な取組>

- 2020年(令和2年)7月29日(水)第215回委員会
『次期「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証」の調査審議の進め方』を検討・公表
- 2020年(令和2年)7月31日(金)～9月2日(水)
パブリックコメントを実施。団体11件、個人12名、合計23件の意見等が寄せられた。
- 2020年(令和2年)9月17日(木)第217回委員会
関連10団体*を対象とするヒアリングを実施。
〔*ヒアリングへの参加団体(ヒアリング順)：生命保険協会、全国生命保険労働組合連合会、全国郵便局長会、日本郵政グループ労働組合、全国地方銀行協会、第二地方銀行協会、全国銀行協会、全国信用金庫協会、全国信用組合中央協会、農林中央金庫〕
- 2020年(令和2年)11月12日(木)第220回委員会
福井県永平寺町において、地方創生に向けた自動走行車両等の取組を視察し、町役場と郵便局が締結した包括的地域連携連携に関する協定とその実証事業等について意見交換を実施。
- 2020年(令和2年)11月18日(水)第221回委員会
世田谷郵便局において、配達業務におけるAIを活用した人材不足解決のための新技術の活用状況等を視察し、意見交換を実施。
- 2020年(令和2年)11月25日(水)第222回委員会
次期中期経営計画の基本的考え方について、日本郵政グループからヒアリングを実施。
- 2020年(令和2年)10月～2021年(令和3年)1月(見込み)
幅広く国民各層から多様な意見を収集するため、地方公共団体、経済団体、企業経営者、学識経験者、アナリスト、マスコミ等を対象とする有識者インタビューを実施中。(対面、書面又はウェブ会議方式により、事務局担当者が行う。)

<今後の主なスケジュール>

- 2021年(令和3年)1月以降
日本郵政グループ及び関係省庁ヒアリング、意見書取りまとめの審議等
- 2021年(令和3年)春頃
意見書の取りまとめ及び公表

郵政民営化の推進体制

内閣

郵政民営化推進本部 (郵政民営化法第10条)

本部長：内閣総理大臣
副本部長：内閣官房長官、郵政民営化担当大臣、内閣府特命担当大臣(金融)、総務大臣、財務大臣及び国土交通大臣
本部員：他の全ての国務大臣

郵政民営化委員会 (法第18条)

岩田 一政 (公社)日本経済研究センター 代表理事・理事長
米澤 康博 早稲田大学大学院経営管理研究科教授
老川 祥一 読売新聞グループ本社 代表取締役会長・主筆代理
読売新聞東京本社 取締役論説委員長
清原 慶子 杏林大学客員教授、メルル学院大学学事顧問
・客員教授、前三鷹市長
三村優美子 青山学院大学名誉教授

※委員は、内閣総理大臣が任命、任期3年。(法第21条、第22条)
※現在の委員の任期は、平成30年5月8日～令和3年5月7日

事務局

郵政民営化委員会事務局 (法第24条)

※民営化委員会に事務局を置き、事務局長ほか必要の職員を置く。

内閣官房

事務 (法第17条)

副長官補

郵政民営化推進本部の事務(郵政民営化委員会の事務を除く。)を掌理

郵政民営化推進室 (総理決定)

郵政民営化推進本部の事務等を処理する

兼務

郵政民営化推進本部及び郵政民営化委員会は、移行期間の末日まで設置(法第26条第1項)

「移行期間の末日」とは、「上乗せ規制が解除される日を含む年度の末日」(郵便貯金銀行について、銀行法等の特例を適用しないこととする日又は郵便保険会社について、保険業法等の特例を適用しないこととする日のいずれか遅い日以降の最初の3月31日)

郵政民営化委員会の役割

郵政民営化法第19条第1項に基づく役割

第1号 3年ごとの検証

郵政民営化の進捗状況に関する総合的検証

検証結果（意見） ⇒ 郵政民営化推進本部長（総理大臣）に提出

第2号 総務大臣・金融庁長官への各種届出事項、監督上の命令に関する通知受理

（適時の状況把握、必要に応じ郵政民営化推進本部長を通じ関係各大臣に意見陳述）

第3号 郵政民営化に関する調査審議

調査審議結果 ⇒ 郵政民営化推進本部長（総理大臣）

第4号 総務大臣・金融庁長官からの意見の求めに対する意見陳述

- 郵便局の設置に関する総務省令の制定又は改廃（法第91条）
- 金融2社の新規業務の認可（法第110条・第138条）
- 金融2社の限度額規制政令の制定又は改廃（法第123条・第151条）
- 金融2社の上乗せ規制撤廃の決定（法第105条・第135条） 等

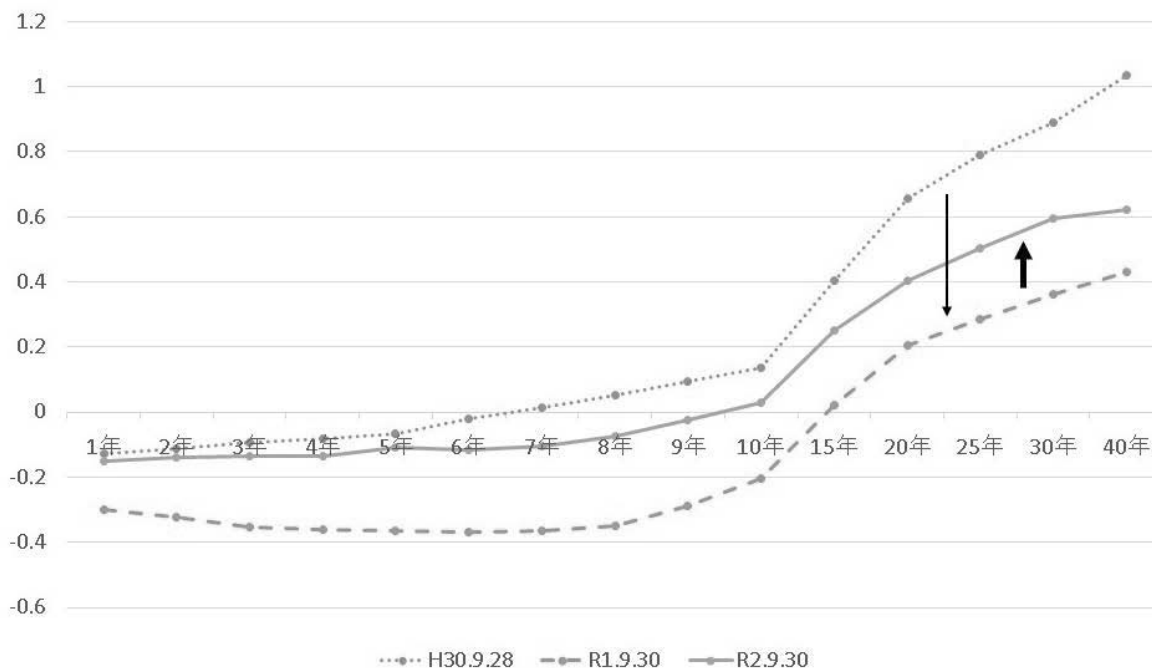
（資料）令和2年12月21日第2回デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会配布資料

参考資料

1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等

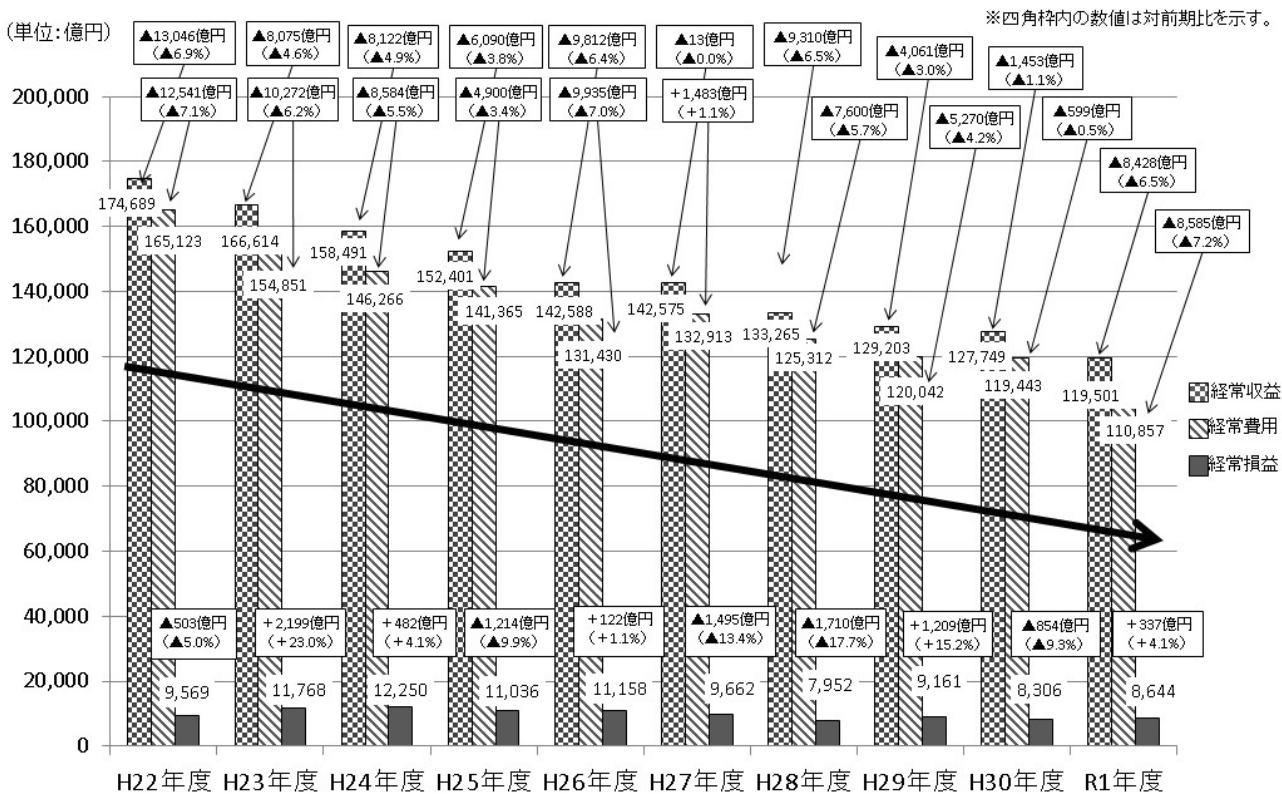
(1) 日本郵政グループ及び日本郵政の概況（損益等）

＜国債イールドカーブの推移＞



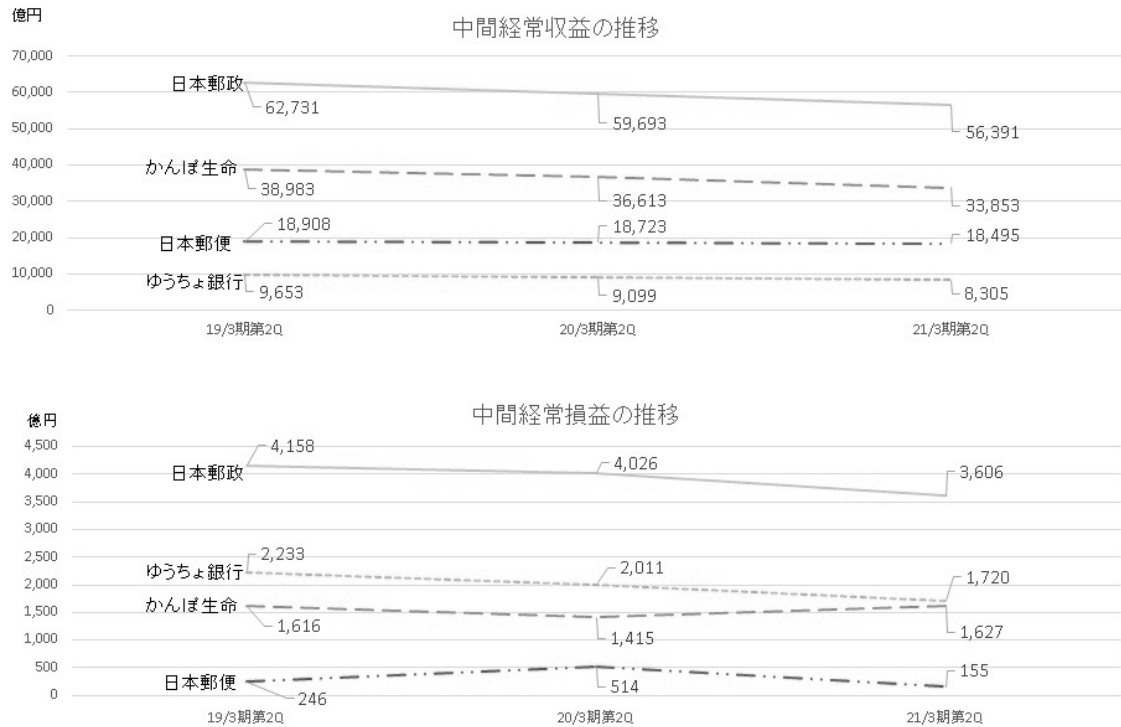
(資料) 事務局作成

＜日本郵政グループ（連結）の経常収益、経常費用、経常損益の推移＞



(資料) 事務局作成

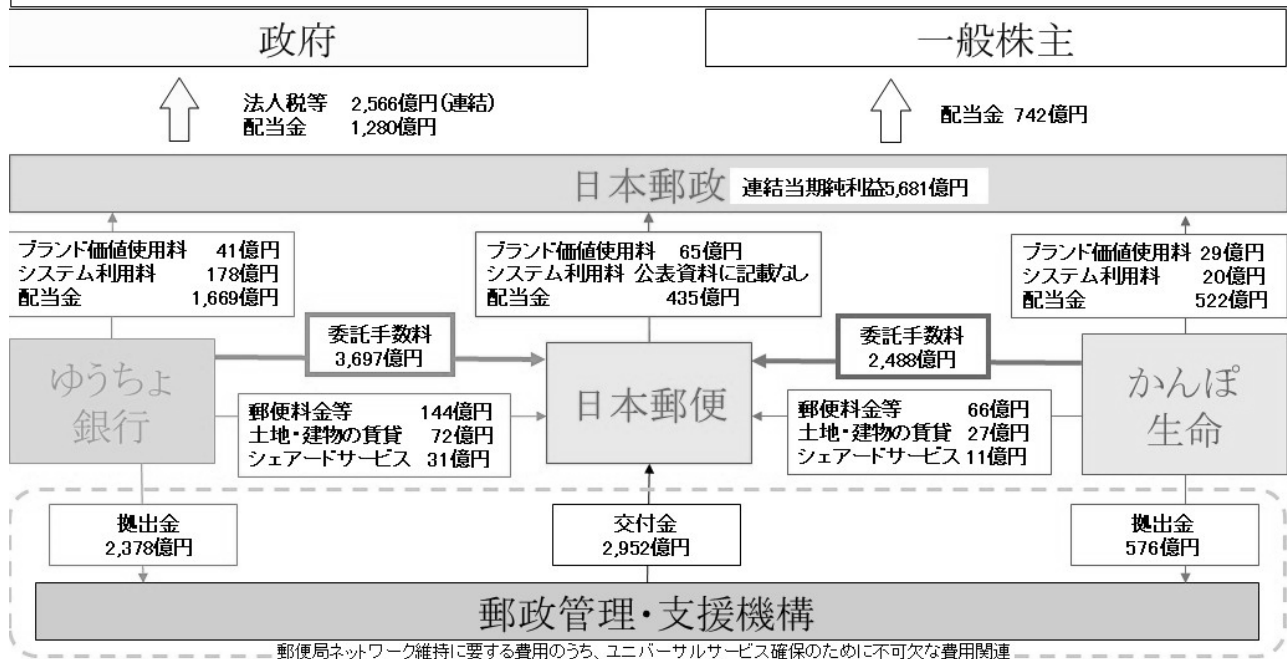
<中間経常収益・経常損益の推移>



(資料) 事務局作成

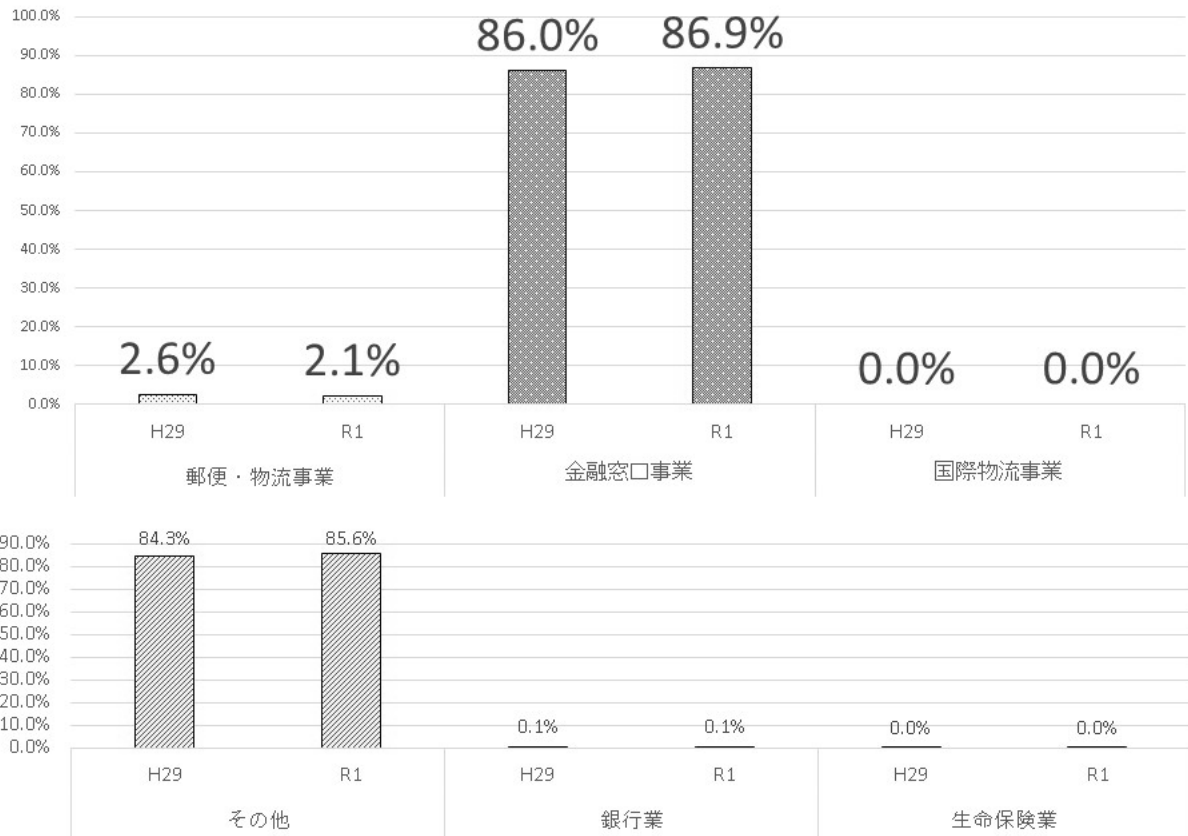
<日本郵政グループ内の取引等>

- 日本郵政は、金融二社から合計で2,191億円の配当金を受け取っている一方で、株主に対して2,022億円の配当金を支払っている(2020年3月期)。
- 金融二社の株式処分が進むことで、日本郵政のこれら二社からの配当金収入は減少する。



(資料) 2020年3月期有価証券報告書(日本郵政)から事務局作成

<セグメント経常収益に占めるセグメント間の内部経常収益の比率>



(資料) 第15期及び第13期有価証券報告書(日本郵政)から事務局作成

<中期経営計画に掲げる経営目標の進捗状況>

- 日本郵政グループ中期経営計画2020での主要な数値目標およびその進捗状況は下表のとおり
- グループ連結の目標である1株当たり当期純利益については、84.09円となり、目標を下回る見込み

	2020年度経営目標 (2018.5公表)		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度	
					12月末実績	予想
グループ 連結	一株当たり当期純利益	100円以上	118.57円	119.64円	96.46円	84.09円
	(親会社株主に帰属する当期純利益) ※	(4,100億円+α)	(4,794億円)	(4,837億円)	(3,900億円)	(3,400億円)
	一株当たり配当額	50円以上	50円	50円	-	50円
日本郵便	連結営業利益	900億円	1,820億円	1,790億円	1,204億円	550億円
	連結当期純利益	650億円	1,266億円	871億円	807億円	0億円
	ゆうパック取扱個数(対2017年度) (8.8億個)	+2億個程度 (10.5億個)	+0.7億個 (9.4億個)	+1.0億個 (9.7億個)	-	-
ゆうちょ 銀行	連結経常利益	3,900億円	3,739億円	3,791億円	3,139億円	3,750億円
	連結当期純利益	2,800億円	2,661億円	2,734億円	2,263億円	2,700億円
	(一株当たり当期純利益)	(74円)	(71.00円)	(72.94円)	(60.37円)	(72.02円)
	役員取引等利益(対2017年度+30%)	1,254億円	1,067億円	1,288億円	977億円	1,300億円
	リスク性資産残高	87兆円程度	81.9兆円	84.8兆円	89.5兆円	90兆円程度
一株当たり配当額	50円確保	50円	50円	-	50円	
かんぽ 生命保険	一株当たり当期純利益	155円	200.86円	267.40円	229.39円	279.15円
	(連結当期純利益)	(930億円)	(1,204億円)	(1,506億円)	(1,290億円)	(1,570億円)
	保有契約年換算保険料	4.9兆円程度	4.67兆円	4.31兆円	3.99兆円	-
	一株当たり配当額	76円への増配	72円	76円	-	76円

※「親会社株主に帰属する当期純利益」について、中期経営計画上の2020年度見通し値である「4,100億円+α」は、金融2社の持株比率を2018年5月時点の比率(89%)で計算。2019年度以降は、かんぽ生命の持株比率は64.5%であり、前提条件が異なる。

※保有契約年換算保険料目標については、保険料の値上げや募集品質に係る諸問題を受けた営業活動の自粛等による新契約の獲得実績の大幅な減少に伴い、目標の達成が困難な見込み。

(資料) 令和3年2月17日第227回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

(2) 株式処分等

<日本郵政グループ3社の株価の推移>

	売出価格	初値 (H27.11.4)	簿価	上場後最高値	上場後最安値 (終値)	直近の終値 (R3.3.31)	(参考) 2次売出価格
日本郵政	1,400円	1,631円 (16.5%)		1,999円 (42.8%) ※H27.12.7	714.9円 (▲48.9%) ※R2.10.30	986.7円 (▲29.5%)	1,322円 (▲5.6%)
ゆうちょ銀行	1,450円	1,680円 (15.9%)	1,732円	1,823円 (27.7%) ※H27.11.5	786円 (▲45.8%) ※R2.7.31	1,064円 (▲26.6%)	—
かんぽ生命	2,200円	2,929円 (33.1%)	1,667円	4,120円 (87.3%) ※H27.11.5	1,201円 (▲45.4%) ※R2.3.19	2,274円 (3.4%)	2,375円 (8.0%)

※ 括弧内の比率は、売出価格を基準とした場合の増減率。

※ 簿価は、帳簿価額を日本郵政の所有株式数で除して算出した数値。

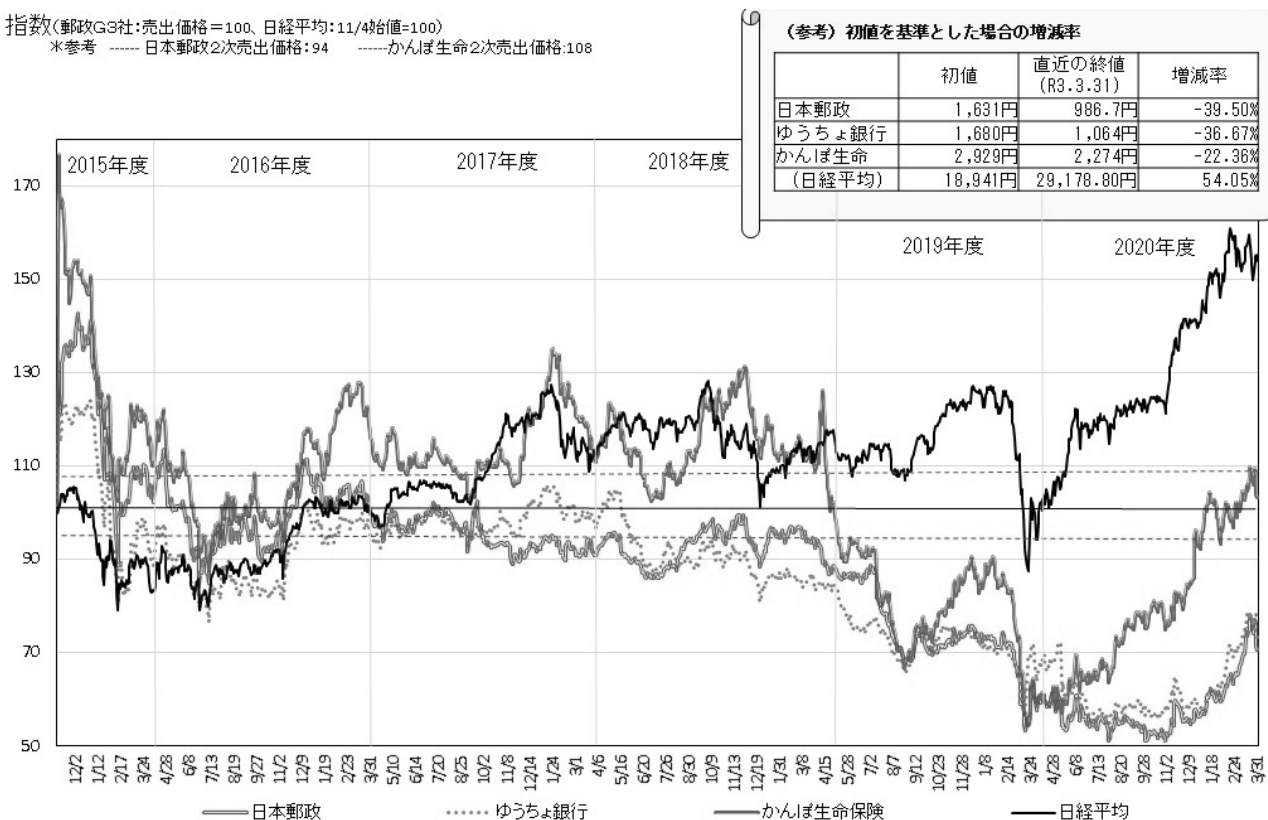
※ ゆうちょ銀行簿価は、減損前のもの。減損後の簿価は、2021年期末決算後に確定。

(資料) 事務局作成

<日本郵政グループ3社の株価の推移 (グラフ)>

指数(郵政G3社:売出価格=100、日経平均:11/4始値=100)

*参考 ----- 日本郵政2次売出価格:94 ----- かんぽ生命2次売出価格:108



(資料) 事務局作成

<日本郵政グループの株式の処分状況等>

1 法律上の日本郵政グループの株式の取扱

- 日本郵政株式会社・・・政府に1/3超保有義務。残余はできる限り早期処分。
- 郵便貯金銀行、郵便保険会社・・・全部の処分を目指し、経営状況やユニバーサルサービス等への影響を勘案しつつ、できる限り早期処分。

2 日本郵政株式と復興財源

- 復興財源確保のため、日本郵政株式を平成34年度までのできる限り早期に処分することが法律上明記。
- 令和2年通常国会での復興財源確保法の一部改正法の成立により、政府が保有する日本郵政株式の売却収入の復興財源への充当期間は令和9年度までに延長。
- 平成25年1月29日の復興推進会議決定にて、(集中復興期間の財源として)「日本郵政株式の売却収入として見込まれる4兆円程度を追加する」旨が記載。

3 日本郵政グループの株式の処分状況

※1 括弧内は、2次売却前の保有割合。 ※2 発行済株式総数ベースは、分母に自己株式を含んだもの。
 ※3 かんぽ生命保険の自己株式の消却(3,740万株)により、発行済株式総数が減少(2019.5.31付で実施)

	発行済 株式総数	市場流通 株式数	自己 株式数	保有割合	
				政府 保有割合	議決権ベース 発行済株式総数ベース
日本郵政	45億株	約14.84億株	約4.56億株	・議決権ベース : 63.3%(88.0%) ※1 ・発行済株式総数ベース : 56.9%(80.5%) ※1,2	
ゆうちょ銀行	45億株	約4.12億株	約7.5億株	日本郵政 保有割合	・議決権ベース : 89.0% ・発行済株式総数ベース : 74.2% ※2
かんぽ生命	5億6,260万株 ※3	約2億株	1万1,100株		・議決権ベース : 64.5%(89.0%) ※1 ・発行済株式総数ベース : 64.5%(89.0%) ※1,2

(資料) 事務局作成

<当社個別決算における関係会社株式評価損の計上に関するお知らせ>



2020年9月30日

各位

会社名 日本郵政株式会社
代表者名 取締役兼代表執行役社長 増田 寛也
(コード番号: 6178 東証第一部)
問合せ先 IR室 (TEL. 03-3477-0206)

当社個別決算における関係会社株式評価損の計上に関するお知らせ

当社は、2021年3月期第2四半期の個別決算におきまして、当社が保有する当社の連結子会社である株式会社ゆうちょ銀行の株式について、時価が著しく下落したため減損処理を行い、関係会社株式評価損(特別損失)を計上することとなりましたので、お知らせいたします。

なお、四半期決算期末における有価証券の減損処理につきましては、洗替法を採用しているため、2021年3月期第3四半期及び2021年3月期通期における特別損失の額は変動する場合があります。

記

1. 2021年3月期第2四半期個別決算における株式会社ゆうちょ銀行株式に係る関係会社株式評価損

	金額
2021年3月期第2四半期累計期間(2020年4月1日から2020年9月30日まで) の株式会社ゆうちょ銀行株式に係る関係会社株式評価損の金額	3,040,437百万円

2. 連結業績に与える影響及び今後の見通し

当該関係会社株式評価損は、連結決算上では消去されるため、連結業績に与える影響はありません。

また、現時点において、2020年5月15日に公表した2021年3月期の通期連結業績予想及び配当予想について変更すべき事象は発生しておりません。

以上

(資料) 日本郵政公表資料

(3) 戦略的提携

＜日本郵政株式会社とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社による「資本関係に基づく戦略提携」について＞

2018年12月19日

日本郵政株式会社
アフラック・インコーポレーテッド
アフラック生命保険株式会社

日本郵政株式会社とアフラック・インコーポレーテッド 及びアフラック生命保険株式会社による 「資本関係に基づく戦略提携」について

日本郵政株式会社(取締役兼代表執行役社長:長門正貢 以下、「日本郵政」)とアフラック・インコーポレーテッド(会長兼最高経営責任者:ダニエル P. エイモス)及びアフラック生命保険株式会社(代表取締役社長:古出真敏 以下、「アフラック生命」)は、本日、以下のとおり、資本関係に基づく戦略提携(以下、「戦略提携」)に合意しました。

＜戦略提携の目的と概要＞

日本郵政とアフラック生命は、長年に亘り、日本郵便株式会社(以下、「日本郵便」)及び株式会社かんぼ生命保険(以下、「かんぼ生命」)とともに行ってきたがん保険に関する様々な取組みを通じて、ビジネスパートナーとして強固な信頼関係を確立してきました。

戦略提携は、これまでのがん保険に関する取組みについて再確認すると共に、日本郵政によるアフラック生命の親会社アフラック・インコーポレーテッドへの投資を通じて、アフラック生命のビジネスの成長が日本郵政への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指すものです。

戦略提携は、以下の3本の柱によって構成されます。

(1) 資本関係

日本郵政は、アフラック・インコーポレーテッド普通株式の発行済株式総数の7%程度を、信託を通じて取得します。取得から4年経過し議決権が20%以上となった後(※)、持分法適用によりアフラック・インコーポレーテッドの利益の一部を日本郵政の連結決算に反映させることを目指します。これは、日本郵政によるアフラック・インコーポレーテッドの支配権もしくは経営権の獲得、または経営への介入を目的とするものではありません。

(※)アフラック・インコーポレーテッドでは、定款の規定により、原則として、普通株式を48か月保有し続けると、1株につき10議決権が割り当てられます。

(2) がん保険に関する取組みの再確認

日本郵政、日本郵便、かんぼ生命(合わせて以下、「日本郵政グループ3社」)及びアフラック生命は、がん保険を通じてより多くの人々に安心をお届けすることにより、お客様本位の業務運営を実践しています。

(3) 新たな協業の取組みの検討

がん保険に関する取組みに加えて、デジタルテクノロジーの活用、新商品開発における協力、国内外での事業展開や第三者への共同投資、資産運用における協力など新たな協業の取組みを検討し、シナジー効果のさらなる発揮を目指します。

1. 戦略提携に関する3本の柱の具体的内容

(1) 資本関係

日本郵政は、必要な許認可等を前提として、アフラック・インコーポレーテッド普通株式の発行済株式総数(自己株式を除く)の7%程度を、信託を通じて、1年以内を目処に米国での市場取引またはブロック取引により取得します(別紙1参照)。なお、株式取得の具体的な条件等については現時点では未定です。取得から4年経過し議決権が20%以上となった後(※)、持分法適用によりアフラック・インコーポレーテッドの利益の一部を日本郵政の連結決算に反映させることを目指します。

これは、日本郵政によるアフラック・インコーポレーテッドの支配権もしくは経営権の獲得、または経営への介入を目的とするものではありません。アフラック生命のビジネスの成長が日本郵政への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルを実現し、互いの株主価値の向上を目指すものです。

(※) アフラック・インコーポレーテッドでは、定款の規定により、原則として、普通株式を48か月保有し続けると、1株につき10議決権が割り当てられます。なお、議決権の行使は、信託受託者によって行われ、議決権の20%を超える部分については、他の株主の投票結果を反映させた比例的投票を行うこととしています。

日本郵政は、アフラック・インコーポレーテッド普通株式を取得した後は、36年連続の増配実績のあるアフラック・インコーポレーテッド普通株式の配当金の受領を見込むことができます。また、アフラック・インコーポレーテッドが継続的に実施する自社株買いによる株主還元を享受できます。

(2) がん保険に関する取組みの再確認

日本郵政及びアフラック生命は、日本郵便及びかんぼ生命との間で実施してきたがん保険に関する取組みを、以下のとおり再確認し、今後も進展させるべく合理的な努力を行います。

① がん保険商品のニーズとお客様本位の業務運営

日本郵政グループ3社及びアフラック生命は、がん保険を通じてより多くの人々に安心をお届けすることにより、お客様本位の業務運営を実践しています。

② 営業上重要な商品との位置付け、目標設定等

日本郵政グループ3社において、アフラック生命のがん保険を営業戦略上重要な商品と位置づけ、かんぼ生命の保険商品と同様に社内目標を設定し、推進管理を行っています。

③ 日本郵便による代理店業務

日本郵便は、アフラック生命の募集代理店としてがん保険を販売しています。

④ かんぼ生命による代理代行

かんぼ生命は、アフラック生命の募集代理店としてがん保険を販売し、かつ日本郵便によるアフラック生命のがん保険販売を支援するための教育の代行業務も行っています。

⑤ かんぼ生命による再保険引受け

かんぼ生命は、日本郵便及びかんぼ生命が取り扱ったアフラック生命のがん保険の引受リスクの一定割合について再保険引受けを行っています。

⑥ がん保険販売、代理店手数料の支払い、及び保険金・給付金の支払い

- (ア) 日本郵便及びかんぽ生命は、年間 200 億円を超えるがん保険の新契約年換算保険料の実績を挙げています。
- (イ) 日本郵便及びかんぽ生命は、アフラック生命から年間 150 億円を超える手数料の支払いを受けています。
- (ウ) 2008 年以降に日本郵便及びかんぽ生命が販売したアフラック生命のがん保険に基づいて支払った保険金・給付金は、累計で件数が 1 万 6,000 件、金額が 130 億円を超えており、多くのお客様にお役立ていただいています。

⑦ がんに関する啓発活動等

日本郵政グループ 3 社及びアフラック生命は、協力して、がんに関する啓発活動、がん検診の推進、がんに関するチャリティイベントへの協賛、参加等の活動を行っています。

(3) 新たな協業の取組みの検討

以下を含む新たな協業の取組みを検討します。

① お客様本位の業務運営のベストプラクティスのための戦略的取組み

お客様本位の業務運営のベストプラクティスのための戦略的取組みとして、各種プロセスにおけるデジタルテクノロジーの活用を検討します。

② お客様本位の業務運営のための新商品開発における協力

お客様の多様なニーズにお応えすること、かつ、日本郵政グループ 3 社及びアフラック生命の各社の企業価値向上に資することを目的に、日本郵便及びかんぽ生命又はいずれかにおいて販売するアフラック生命の新商品開発を検討します。

お客様の多様なニーズにお応えするため、日本郵便及びかんぽ生命又はいずれかにおいて販売するかんぽ生命又はアフラック生命の新商品の共同開発において相互に協力することを検討します。

③ 国内外での事業展開及び第三者への共同投資における協力

国内外での事業展開及び第三者への共同投資において相互に協力することを検討します。

④ 資産運用における協力

アフラック・インコーポレーテッドのグループ企業が有するグローバルな資産運用のプラットフォームを活用して、日本郵政の企業グループのために資産運用を行う機会を作ることを検討します。

2. 最高経営者会議と戦略提携委員会

日本郵政、アフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命は、日本郵政及びアフラック・インコーポレーテッドの各最高経営執行者による定例会議を「最高経営者会議」として引き続き活用し、戦略提携に関する事項も協議します。

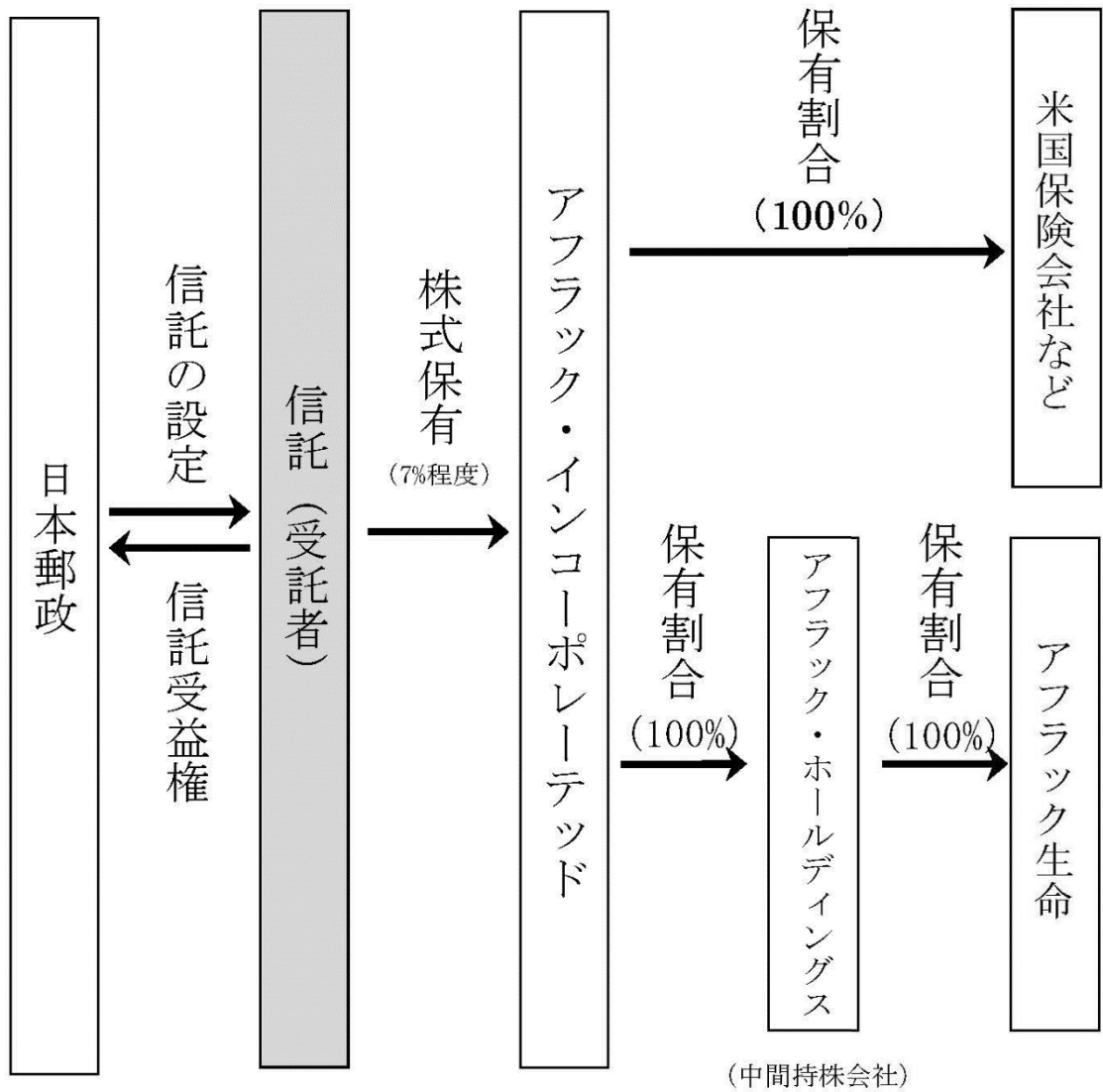
また、これまで日本郵政グループ 3 社及びアフラック生命の間で開催してきた、各社の代表執行役、代表取締役等による定例会議を「戦略提携委員会」として引き続き活用し、戦略提携に関する事項も協議します。

以上

＜本件に関する問い合わせ先＞

日本郵政株式会社 広報部 電話:03-3477-0201
アフラック生命保険株式会社 広報部 電話:03-5908-6410

＜資本関係構築に向けた信託ストラクチャー＞



日本郵政によるアフラック・インコーポレーテッドの支配権もしくは経営権の獲得、または経営への介入を目的とするものではありません。アフラック生命のビジネスの成長が日本郵政への利益貢献につながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指すものです。

別紙 2

日本郵政株式会社の概要

- 1) 名称 : 日本郵政株式会社
- 2) 事業内容 : グループの経営戦略策定
- 3) 設立年月 : 2006年1月
- 4) 所在地 : 〒100-8791 東京都千代田区大手町 2-3-1
- 5) 代表者 : 取締役兼代表執行役社長 長門 正貢
- 6) 従業員数 : 2,422名 (2018年3月末)

日本郵便株式会社の概要

- 1) 名称 : 日本郵便株式会社
- 2) 事業内容 : 郵便業務、銀行窓口業務、保険窓口業務、印紙の売りさばき、地方公共団体からの受託業務、前記以外の銀行業、生命保険業および損害保険業の代理業務、国内・国際物流業、ロジスティクス事業、不動産業、物販業など
- 3) 設立年月 : 2007年10月
- 4) 所在地 : 〒100-8792 東京都千代田区大手町 2-3-1
- 5) 代表者 : 代表取締役社長 横山 邦男
- 6) 従業員数 : 193,910名 (2018年3月末)

株式会社かんぽ生命保険の概要

- 1) 名称 : 株式会社かんぽ生命保険
- 2) 事業内容 : 生命保険業
- 3) 設立年月 : 2006年9月
- 4) 所在地 : 〒100-8794 東京都千代田区大手町 2-3-1
- 5) 代表者 : 取締役兼代表執行役社長 植平 光彦
- 6) 従業員数 : 7,490名 (2018年3月末)
- 7) 総資産 : 76兆8,325億円 (2018年3月末)
- 8) 収入保険料 : 4兆2,364億円 (2018年3月期の保険料等収入)

アフラック・インコーポレーテッド（最終持株会社）の概要

- 1) 名称 : Aflac Incorporated (アフラック・インコーポレーテッド)
- 2) 事業内容 : グループ持株会社
- 3) 創業 : 1973年4月
- 4) 所在地 : 米国ジョージア州コロンバス市
- 5) 代表者 : 会長兼最高経営責任者 ダニエル P. エイモス
- 6) 総資産 : 1,473億5,600万ドル (連結ベース/2018年3月末)

アフラック・ホールディングス・エルエルシー（中間持株会社）の概要

- 1) 名称 : Aflac Holdings LLC (アフラック・ホールディングス・エルエルシー)
- 2) 事業内容 : 保険持株会社、子会社の経営管理業務及びそれに付随する業務
- 3) 創業 : 2016年12月
- 4) 所在地 : 米国ジョージア州コロンバス市
- 5) 代表者 : 社長 ダニエル P. エイモス

アフラック生命保険株式会社の概要

- 1) 名称 : アフラック生命保険株式会社
- 2) 事業内容 : 生命保険業
- 3) 創業 : 1974年11月
アメリカン ファミリー ライフ アシュアランス カンパニー オブ コロンバス
(日本支店)
(アフラック生命保険株式会社は2018年4月2日から営業開始)
- 4) 所在地 : 〒163-0456 東京都新宿区西新宿 2-1-1 新宿三井ビル
- 5) 代表者 : 代表取締役会長 チャールズ・レイク
代表取締役社長 古出眞敏
- 6) 従業員数 : 4,946名 (2018年3月末)
- 7) 営業拠点数 : 85 営業部・支社
- 8) 総資産 : 11兆9,699億円 (2018年3月末)
- 9) 収入保険料 : 1兆4,439億円 (2018年3月期の保険料等収入)

(資料) 日本郵政、アフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険公表資料

<アフラック・インコーポレーテッド普通株式の予定株式数の取得完了について>

2020年2月14日

会 社 名	日本郵政株式会社
代 表 者 名	代表執行役社長 増田 寛也
	(銘柄コード： 6178、東証第一部)
問 合 せ 先	I R室 (TEL. 03-3477-0206)

アフラック・インコーポレーテッド普通株式の予定株式数の取得完了について

日本郵政株式会社(代表執行役社長:増田寛也 以下、「当社」)並びにアフラック・インコーポレーテッド(会長兼最高経営責任者:ダニエル P. エイモス 以下、「アフラック」)及びアフラック生命保険株式会社(代表取締役社長:古出真敏)は、2018年12月19日付け「日本郵政株式会社とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社による『資本関係に基づく戦略提携』について」にてお知らせいたしましたとおり、同日付けで、資本関係に基づく戦略提携に合意しております。

当社は、2019年5月7日付け「アフラック・インコーポレーテッド普通株式の取得開始について」にてお知らせいたしましたとおり、アフラック普通株式の発行済株式総数(自己株式除く)の7%程度(株式数で52,300,000株)を取得することを目指し、2019年4月29日から、信託を通じて、アフラック普通株式の取得を実施していたところですが、2020年2月13日をもって、アフラック普通株式の取得を予定していた株式数の取得を完了いたしましたので、お知らせいたします。

(資料) 日本郵政公表資料

<日本郵政グループと大和証券グループの資産形成分野における新たな協業の検討>



2019年5月15日

各位

日本郵政株式会社
株式会社ゆうちょ銀行
株式会社大和証券グループ本社
大和証券株式会社

日本郵政グループと大和証券グループの資産形成分野における 新たな協業の検討

～お客さま一人ひとりのライフスタイル・ニーズに応じた、中長期的な資産形成をサポート～

日本郵政株式会社(本社:東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長:長門 正貢、以下「日本郵政」という。)及び株式会社ゆうちょ銀行(本社:東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長:池田 憲人、以下「ゆうちょ銀行」という。)と、株式会社大和証券グループ本社(本社:東京都千代田区、執行役社長:中田 誠司、以下「大和証券グループ本社」という。)及び大和証券株式会社(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:中田 誠司、以下「大和証券」という。)は、以下のとおり、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて合意いたしました。

日本郵政グループは、お客さま一人ひとりの多様なライフスタイルやライフステージに応じた様々な商品・サービスを提供し、お客さまが安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することをサポートする「トータル生活サポート企業」として発展し続けていくことを目指しております。

大和証券グループは、2018年度からスタートした中期経営計画「“Passion for the Best” 2020」において、伝統的な証券ビジネスを核としながら、外部企業との連携によるハイブリッド型総合証券としての「新たな価値」の創出を目指しております。

人生100年時代を迎え、生涯を通じた計画的な資産形成の重要性が高まる一方、日本では家計金融資産の半分以上が現預金に留まっており、米国や英国と比較し、「貯蓄から資産形成へ」のシフトが進んでいない状況にあります^(注1)。

日本郵政グループと大和証券グループは、お客さま一人ひとりのライフスタイル・ニーズに

応じた、投資一任サービス等^(注2)^(注3)新たなコンサルティングサービスの開発における協力体制の構築を検討してまいります。これにより、各自の得意分野や経営資源等を相互に活用することで、我が国における「貯蓄から資産形成へ」の流れをサポートし、より豊かな国民生活の実現に貢献していきます。

■ 日本郵政の概要

会社名	日本郵政株式会社
所在地	東京都千代田区大手町二丁目3番1号
代表者	取締役兼代表執行役社長 長門 正貢
事業内容	グループの経営戦略策定
資本金	3兆5,000億円

■ ゆうちょ銀行の概要

会社名	株式会社ゆうちょ銀行
所在地	東京都千代田区大手町二丁目3番1号
代表者	取締役兼代表執行役社長 池田 憲人
事業内容	銀行業
資本金	3兆5,000億円

■ 大和証券グループ本社の概要

会社名	株式会社大和証券グループ本社
所在地	東京都千代田区丸の内一丁目9番1号
代表者	執行役社長 中田 誠司
事業内容	金融商品取引業等を営む会社の株式の所有・管理・支配
資本金	2,473億円

■ 大和証券の概要

会社名	大和証券株式会社
所在地	東京都千代田区丸の内一丁目9番1号
代表者	代表取締役社長 中田 誠司
事業内容	金融商品取引業
資本金	1,000億円

(注1) 金融庁「家計の安定的な資産形成に関する有識者会議」第1回事務局説明資料より
(<http://www.fsa.go.jp/singi/kakei/siryou/20170203/03.pdf>)

(注2) ゆうちょ銀行において投資一任サービス等新たなサービスを提供するためには当局の認可が必要になります。

(注3) 投資一任サービスとは、投資一任契約に基づき、投資運用業者がお客さまから投資判断の全部又は一部を一任されるとともに、当該投資判断に基づきお客さまのための投資を行うに必要な売買・管理等までを行うサービスです。

以上

(資料) 日本郵政、ゆうちょ銀行、大和証券グループ本社及び大和証券公表資料



2020年12月24日

日本郵便株式会社
楽天株式会社

日本郵便と楽天、物流領域における戦略的提携に向けて合意

物流 DX を推進し、新たな物流プラットフォームを共創

日本郵便株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長：衣川 和秀、以下「日本郵便」）と楽天株式会社（本社：東京都世田谷区、代表取締役会長兼社長：三木谷 浩史、以下「楽天」）は、健全で持続可能な物流環境の実現を目的とする戦略的提携（以下「本提携」）に向け、本日、基本合意書を締結しましたので、お知らせします。

昨今、「新しい生活様式」のもと、E コマースは生活基盤としてますます重要な役割を担うと同時に、荷物の出し手と受け取り手の要望はより一層多様化し、安定した物流サービスの持続的な提供が課題となっています。そうした背景から、日本郵便が培ってきた全国の物流網や膨大な荷量とそのデータ、楽天が有する「楽天市場」での需要予測や物流領域における受注データの運用ノウハウなど、両社のデータを共有化するとともに、お互いの資産と知見を最大限に活用します。これにより、荷物の出し手である企業、受け取り手である消費者、そして物流従事者など、すべてのステークホルダーにとって満足度の高い、新たな物流プラットフォームの構築を推進します。

本提携に基づき、日本郵便と楽天は、以下の項目について検討します。

- 両社の既存の資産および知見の活用最大化
- データの共有化とそれを活用した物流 DX（注）プラットフォームの構築
 - ◇ 効率の良い配送システムの構築
 - ◇ 利便性の高い受け取りサービスの提供
- 共同物流拠点や配送網の構築
- 新会社設立を含む物流 DX プラットフォームの共同事業化

日本郵便と楽天はこれまでも、楽天が運営する物流センター「RFC (Rakuten Fulfillment Center)」からの配送に加え、不在再配達削減に向けた取り組みや「楽天市場」出店店舗への特別運賃提供など様々な協業を行ってきました。両社は今後も本提携を通じて連携を強化し、新たな物流 DX プラットフォームの構築を図っていくとともに、他の E コマース事業者や物流事業者にも同プラットフォームへの参加を促進することで、国内の物流環境の健全化および持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

(注) デジタルトランスフォーメーションの略。企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること（経済産業省「DX 推進ガイドライン」より）

以上

(資料) 日本郵便及び楽天公表資料



2021年3月12日
日本郵政株式会社
日本郵便株式会社
楽天株式会社

日本郵政グループと楽天グループ、資本・業務提携に合意

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田 寛也／以下「日本郵政」）、日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長 衣川 和秀／以下「日本郵便」）と楽天株式会社（東京都世田谷区、代表取締役会長兼社長 三木谷 浩史／以下「楽天」）は、物流、モバイル、DXなど様々な領域での連携を強化することを目的に、本日、業務提携合意書を締結しました。

また、日本郵政と楽天は、両社グループ間の関係を強化するため、同日、日本郵政による楽天への出資を内容とする株式引受契約を締結しましたので、お知らせします。

日本郵政グループは、全国を網羅する郵便局や物流のネットワークを基盤に、人々の生活に必要な不可欠な社会インフラとしての役割を担っています。一方、楽天グループは70以上のサービスと1億以上の楽天会員を有し、独自の経済圏を形成しています。

両社グループは、本資本・業務提携に基づき、お客様の利便性の向上、地域社会への貢献、そして事業の拡大を目的に、両社グループの経営資源や強みを効果的に生かしたシナジーの最大化を図ります。

また、両社グループは、引き続き、関係の更なる深化の可能性について幅広く検討してまいります。

1. 業務提携の概要

両社グループは、以下の内容の業務提携を行うこととし、詳細を協議します。

物流

- 共同の物流拠点の構築
- 共同の配送システム及び受取サービスの構築
- 日本郵便及び楽天の両社が保有するデータの共有化
- 新会社設立を含む物流DXプラットフォームの共同事業化
- R F C（楽天フルフィルメントセンター）の利用拡大及び日本郵便のゆうパック等の利用拡大に向けた、日本郵便・楽天両社の協力・取り組み

モバイル

- 郵便局内のイベントスペースを活用した楽天モバイルの申込み等カウンターを設置
- 日本郵便の配達網を活用したマーケティング施策の実施



郵政創業150年

DX

- 楽天グループから日本郵政グループに対するDXに精通する人材の派遣
- 楽天グループによる日本郵政グループのDX推進への協力

また、両社グループは、業務提携を目指して以下の事項について検討します。

金融

- キャッシュレスペイメント分野等での協業
- 保険分野での協業

EC

- 物販分野での協業

両社グループは、以上のほかにも企業価値の向上に資する戦略的な提携について協議検討します。

2. 出資の概要

- | | |
|------------|--------------------|
| ■ 出資方法 | 第三者割当増資による募集株式の引受け |
| ■ 引受株式数 | 131,004 千株 |
| ■ 出資金の額 | 149,999 百万円 |
| ■ 出資比率 | 8.32% |
| ■ 出資金の払込期日 | 2021年3月29日（月）（予定） |



（資料）日本郵政、日本郵便及び楽天公表資料

(4) 病院・宿泊事業の経営状況

<通信病院の現状と課題>

現 状

通信病院の現状

臨床研修医制度に伴う大学医局所属医師不足による医師の引き上げ、医師の地域偏在、診療科の需給不均衡等により、医師確保に苦慮しており、そのため医師不足等による患者減少傾向に歯止めがかかっていない状況。

地域連携や病床機能の転換、人間ドック受検者増等の患者等を増加させる対策に取り組んでいるが、2020年2月以降、新型コロナウイルスの影響もあり、2019年度の医業損益は▲33億円(3通信病院)の赤字となっており、厳しい経営状況にあると認識。

	損 益	入院患者数	外来患者数	通信病院数
2013年度	▲57億円	31万人	87万人	14病院
2014年度	▲60億円	30万人	83万人	14病院
2015年度	▲52億円	28万人	73万人	11病院
2016年度	▲55億円	27万人	71万人	10病院
2017年度	▲48億円	24万人	58万人	7病院
2018年度	▲53億円	20万人	54万人	6病院
2019年度	▲33億円	16万人	40万人	3病院

課 題

通信病院経営上の課題・問題点

医療制度改革の影響

- 医療費適正化に向けた取組み(社会保障費低減)
- 医療・介護・予防等が切れ目なく提供できる地域医療体制づくり
(地域包括ケアシステムの構築推進)
- 2025年に目指すべき医療提供体制の実現
(都道府県単位での地域医療構想の策定)

外部環境の変化

- 少子高齢社会に伴う疾病構造の変化
- 病院と介護施設等のグループ経営による患者囲い込み進展と競争激化
- 新型コロナウイルスの影響による患者数の減少

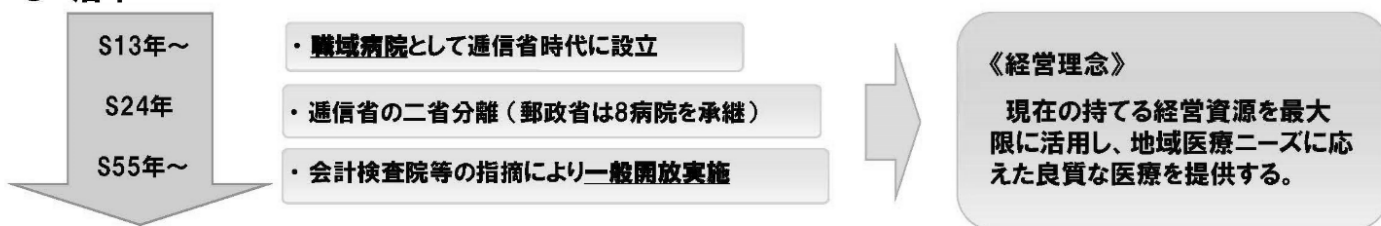
通信病院が抱える問題点

- 中小規模病院に求められる地域医療ニーズの変化への対応
- 医師不足への対応

(資料) 令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

< 逋信病院設置状況（沿革、組織・体制） >

○ 沿革



○ 組織・体制

（2020年5月1日現在）

病院名	所在地	診療科数	病床数
東京逋信病院	千代田区富士見	29科	461床
京都逋信病院	京都市中京区	9科	99床
広島逋信病院	広島市中区	6科	110床

【規模】逋信病院全体・・・670床（東京が最大で461床）

※2015年4月1日：仙台・新潟・神戸逋信病院の事業譲渡を実施

※2016年3月31日：大阪北逋信病院を閉院

※2017年4月1日：札幌・横浜・徳島逋信病院の事業譲渡を実施

※2018年4月1日：鹿児島逋信病院の医療機能移転を実施

※2019年4月1日：富山・名古屋・福岡逋信病院の事業譲渡を実施

（資料）令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

< 経営改善の取組（2020年度逋信病院経営改善計画） >

概要

2020年度の逋信病院の経営計画の推進に当たっては、地域の医療需要の変化等を踏まえ、地域医療に貢献できるように医療の質を向上するとともに、2020年度診療報酬改定、第7次医療計画・第3期医療費適正化計画を踏まえた経営改善を実施する。

また、本社病院管理部においては、逋信病院と連携を図りながら、病院個別の経営環境や経営上の課題等を踏まえ、効率的な経営を推進する。

① 医業収益向上の推進、経営効率化

- ・地域の医療機関との連携を推進し、地域のニーズを踏まえた医療サービスを提供
- ・2020年度診療報酬改定対応（施設基準の取得、見直し等）
- ・人間ドック等受検者増対策、救急患者の受入体制、リハビリテーションの充実等病院の機能に応じた増収策の実施
- ・診療データ活用による経営課題の分析、数値目標による経営管理
- ・業務の効率化、適正かつ効果的な人員配置及び医療機器等の保有資産の有効活用等による効率的な経営の推進

② 医療の質の向上

- ・チーム医療を推進するとともに、クリティカルパスの活用を推進
- ・地域の医療従事者を対象とした研究会等の開催
- ・研修の充実等（認定看護師資格取得支援、看護師役職者機能向上研修の実施）

③ 安心安全な医療の提供

- ・I A報告の徹底、報告事例を活用した防止対策の情報共有等による医療安全対策の一層の充実
- ・院内感染対策に関する研修、職種横断的な取り組みの推進
- ・SBAR(※)等を用いた的確なコミュニケーションの強化

④ 患者目線の医療の提供

- ・C S委員会等により課題検討すると共に、必要なサービスの改善
- ・地域住民等に対する疾病に関する公開講座や勉強会等の開催、医療（治療）内容に関して相談しやすい体制及び環境整備
- ・利用者拡大に向けたP R策強化（地域コミュニケーション誌等）

⑤ コンプライアンスの徹底

- ・内部統制の充実・強化を図るため、コンプライアンス自己点検、本社によるモニタリングの実施、内部監査指摘事項の是正等
- ・現社員のほか、新規採用者や委託業務に従事する社員等に対する研修等の実施
- ・労働時間の適正管理の徹底

※SBAR
Situation(状況)、Background(背景)、Assessment(判断)、Recommendation(提案)の4つの要素を意図して伝える事により、緊急時に簡潔に漏れなく報告を行うためのツール

（資料）令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<宿泊事業の損益状況>

- ・不採算宿の営業終了や新型コロナウイルス感染症拡大等による延べ宿泊人数の減少

2016年度：134万人→2019年度：110万人

- ・宿泊単価は、増加傾向

2016年度：12,578円→2019年度：12,683円

(資料) 令和2年6月3日第213回民営化委員会配布資料から作成

<宿泊事業の損益状況>

単位：億円

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
宿泊事業	営業収益	352	341	317	322	318	303	281	262	265	239	190
	営業費用	384	373	347	336	337	332	300	287	294	276	253
	営業損益	▲32	▲32	▲29	▲14	▲18	▲29	▲19	▲24	▲29	▲37	▲63

※ 億円未満は切り捨て

(資料) 令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<かんぽの宿等の設置状況>

施設	施設数(※2)
かんぽの宿	35か所
かんぽの郷(※1)	1か所
ラフレさいたま(※1)	1か所
ゆうぼうと世田谷レクセンター(※1)	1か所

(2020年5月1日現在)

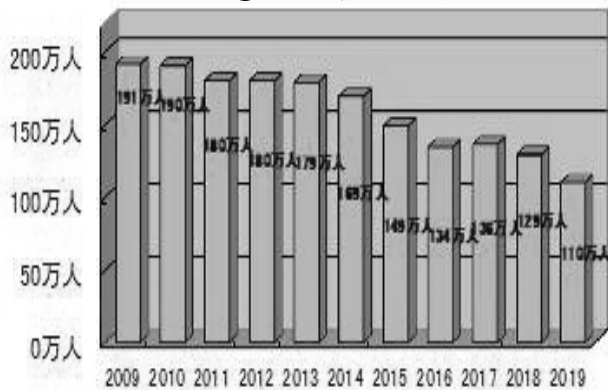
※1 かんぽの郷、ゆうぼうと世田谷レクセンターについては、運営を他の法人に、ラフレさいたまは、JPホテルサービス株式会社に委託している。

※2 民営化時(2007年10月)の施設数は71。2014年度に十勝川・横手・草津・山代・修善寺・白山尾口・宇佐の7か所、2015年度に三ヶ根・熊野・白浜・皆生・美作湯郷・坂出・道後・山鹿・那覇レクセンター・松島の10か所、2016年度に柏崎、2019年度に郡山・磯部・勝浦・箱根・諏訪・岐阜羽島・富山・浜名湖三ヶ日・竹原・湯田・徳島・別府・日南の13か所、2020年度に小樽・酒田の2か所を廃止

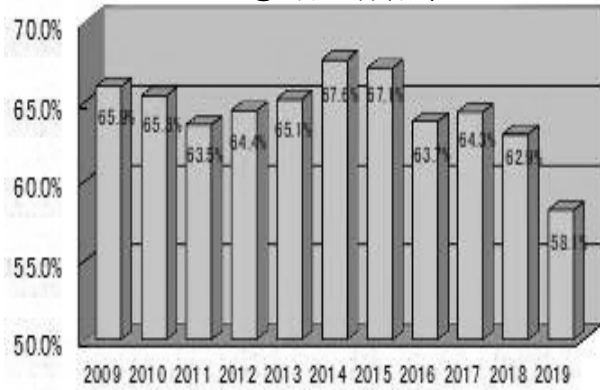
(資料) 令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

＜かんぽの宿等の利用状況＞

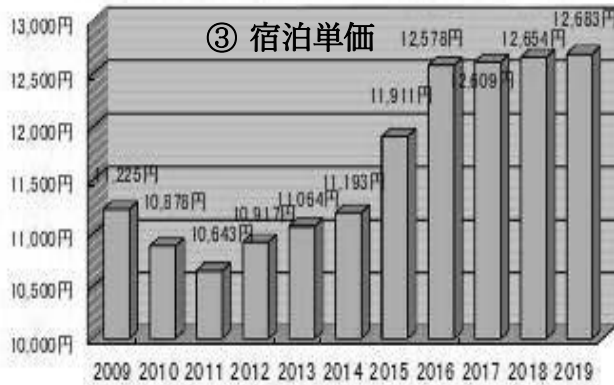
① 延べ宿泊人数



② 客室稼働率



③ 宿泊単価



年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
①延べ宿泊人数 (万人)	191	190	180	180	179	169	149	134	136	129	110
②客室稼働率	65.90%	65.30%	63.50%	64.40%	65.10%	67.60%	67.10%	63.70%	64.30%	62.90%	58.10%
③宿泊単価 (円)	11,225	10,878	10,643	10,917	11,064	11,193	11,911	12,578	12,609	12,654	12,683

かんぽの宿における延べ宿泊人数及び客室稼働率は、2016年度から2018年度にかけて、ほぼ横ばいで推移していたが、2019年度は、不採算の15所のかんぽの宿の営業を終了したこと、最繁忙期のお盆から秋の行楽シーズンにかけて直撃した台風等の影響により千葉県等に所在する宿が一時的に休館に追い込まれたこと他、新型コロナウイルス感染症が拡大し、キャンセルと出控えが多発したことにより、ともに大きく減少した。一方で、客室単価は、2016年度以降一貫して上昇してきている。

【参考：観光庁「宿泊旅行統計調査」2019年・年間値（速報値）】

宿泊業界全体における2019年の延べ宿泊人数は5億4,324万人泊（前年比+1.0%）となり、前年を上回った。このうち日本人延べ宿泊人数は4億4,180万人泊（前年比-0.4%）と前年を若干下回った一方、外国人延べ宿泊人数は1億143万人泊（前年比+7.6%）と2007年の調査開始以来の最高値となった。また、客室稼働率は全体で62.1%（前年比+0.9%）となり、施設タイプ別では、シティホテル（79.4%）、ビジネスホテル（75.4%）、は前年を若干下回ったが、旅館（39.5%）、リゾートホテル（58.6%）は前年を上回った。ただし、2019年の暦年データのため、新型コロナウイルス感染症の影響は出ていない。

（資料）令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

2 かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築

(1) 日本郵政グループのガバナンス態勢等

<日本郵政 コーポレートガバナンスに関する基本方針>

第1章 総則

第1条 目的

本基本方針は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する方針を定めるものです。

第2条 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

1. 当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のため、次の考え方を基本として当社グループのコーポレートガバナンス体制を構築してまいります。
 - (1) 郵便局ネットワークを通じて当社グループの主要3事業のユニバーサルサービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
 - (2) 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が適切に確保されるよう配慮してまいります。
 - (3) お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
 - (4) 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果断な意思決定・業務執行を行ってまいります。
2. 前項の考え方に従い、グループ運営を適切かつ円滑に行うため、当社と主要な子会社との間で、日本郵政グループ協定、日本郵政グループ運営に関する契約及びグループ運営のルールに関する覚書を締結し、事前承認又は事前協議、報告等に関する事項を定め、グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については、速やかに当社経営会議及び取締役会に報告する体制を構築します。

第3条 当社の企業統治システム

当社は、以下の観点から「指名委員会等設置会社」を選択しております。

- (1) 経営の基本方針の策定等の特に重要な意思決定及び監督とその決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会による当社グループの経営監督体制を構築します。
- (2) 独立役員を中心とした取締役会並びに指名委員会、報酬委員会及び監査委員会の3委員会の機能発揮により、社外の視点を経営に十分に活用するとともに、経営の意思決定の透明性及び公正性を確保します。

- (3) すべてのステークホルダーのみなさまに対して、適切に説明責任を果たし得るコーポレートガバナンス体制を実現します。

第2章 取締役会の構成及び役割等

第4条 取締役会の構成及び役割

1. 取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成するとともに、取締役会の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立役員により構成されるものとします。
2. 取締役会は、「取締役会規則」において、法定の取締役会専決事項及び特に重要な業務執行を除き、当社の業務執行に係る権限を全て執行役に委任して経営の迅速な意思決定を促すとともに、当該業務執行について執行役より適時適切に報告を受け、監督する体制を整備します。
3. 取締役会は、すべてのステークホルダーのみなさまとの協働・共生を目指して、グループ経営理念、グループ経営方針、グループ行動憲章、グループ中期経営計画その他の経営の基本方針を定め、その実践の適切な監督を通じ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出の実現に努めてまいります。
4. 取締役会は、会社法に基づき「内部統制システムの構築に係る基本方針」を定めるとともに、その運用状況については定期的に担当執行役から報告を受け、評価・分析を行うことにより、執行役の迅速・果敢な意思決定を支援する監督機関として適切にモニタリングを行ってまいります。
5. 取締役会は、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、「執行役選解任基準」を策定し、同基準及び会社の業績等の評価に基づき、執行役の選任及び解任並びに役付執行役の選定及び解職を適切に行います。
6. 取締役会は、当社と当社取締役及び執行役（以下「役員」といいます。）との利益相反取引が発生する場合には、会社法の定めにより適切に監督するほか、当社の主要株主と非定型的な取引が行われた場合には、その取引内容の報告を受けることにより、当社及び株主共同の利益を害することのないよう監視します。

第5条 取締役会の運営

1. 当社は、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に社外取締役による監督の実効性を高めるため、社外取締役に対して、時間的余裕をもった年間スケジュールの調整、必要に応じた情報の的確な提供、議案の内容等の十分な事前説明並びに事前の検討時間及び取締役会における質疑時間の確保に配慮した運営体制を整備します。
2. 前項の体制整備のほか、取締役会における審議又は報告プロセスの効率化、取締役会で決議された事項についての進捗状況の確認等、取締役会を効果的かつ効率的に実施するための運営支援並びに社外取締役との連絡・調整等のため、取締役会事務局を設置します。

第6条 取締役会評価

取締役会は、毎年、各取締役に対して、取締役会等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、その結果の概要を開示するとともに、取締役会の運営の改善等に活用してまいります。

第3章 各委員会の体制及び役割等

第7条 指名委員会

1. 指名委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成します。
2. 指名委員会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方と当社が求める取締役の資格要件を規定した「取締役候補者指名基準」を策定し、この基準に基づき、取締役候補者を決定します。
3. 指名委員会は、株主のみならずと利益相反が生じるおそれがないと考える社外取締役の要件を規定した「独立役員指定基準」を策定し、社外取締役の中から独立役員を指定します。
4. 指名委員会は、代表執行役社長等の後継者の計画について、会社の目指すところや具体的な経営戦略を踏まえ、適切に監督を行います。
5. 指名委員会を補助する事務局として指名委員会事務局を設置します。

第8条 報酬委員会

1. 報酬委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成します。
2. 報酬委員会は、「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を定め、この方針に基づき、役員の報酬等の額を決定します。
3. 前項の方針において定める執行役に対する報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとします。
4. 報酬委員会を補助する事務局として報酬委員会事務局を設置します。

第9条 監査委員会

1. 監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成します。また、監査委員には、財務・会計・法務に関する適切な知見を有している者を含めることを原則とします。
2. 監査委員会は、監査の実効性をさらに高めるため、常勤の監査委員を選定することを原則とします。
3. 監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、執行役及び取締役の職務執行を監査します。
4. 監査委員会は、当社グループの内部統制システムの構築及び運用状況の監視及び検証を行います。
5. 監査委員会は、会計監査人から監査実施状況及び監査の結果等について定期的に報告を受けるとともに、情報交換等を実施することにより連携の強化を図ります。また、会計監査人の職務の執行状況を監視し検証するとともに、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容を決定します。
6. 監査委員会は、当社グループにおける内部統制システムの構築・運用を前提として、

内部監査部門等との実効的な連携を通じて、当社の業務及び財産の状況の調査並びに執行役へのヒアリングや執行役からの報告内容の検証等を行います。

7. 監査委員会を補助する事務局として監査委員会事務局を設置します。

第4章 独立役員の役割等

第10条 独立役員の役割

独立役員は、独立した客観的な立場から執行役の業務執行を監督し、一般株主のみなさまの利益を適切に保護するとともに、当社グループがステークホルダーのみなさまと適切に協働・共生しながら持続的に成長して中長期的に企業価値を創出できるよう、各々の経験や専門知識に基づき、執行役に対し適切に助言・支援を行ってまいります。

第11条 社外取締役の情報入手及び情報共有

1. 当社は、社外取締役（独立役員を含みます。以下同じ。）に対し、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、当社グループの施設等の視察等の施策を実施するなど、当社グループの事業内容、課題、経営戦略等についての理解を深め、必要な知識を習得するための機会を設けます。
2. 社外取締役は、その役割・責務を果たすために、当社グループの経営状況等について、必要があると認めるときは、適時、適切に担当執行役等に説明等を求め、十分な理解を形成します。
3. 社外取締役は、社外取締役のみを構成員とする会合を定期的に行う等により、独立した客観的な立場に基づく、社外取締役間における情報交換と認識共有を図ります。
4. 社外取締役は、執行役との高度な連絡・調整の任に当たる社外取締役を互選により選定します。

第5章 執行体制等

第12条 執行体制

1. 執行役社長は、取締役会から委任を受けた重要な業務の執行を決定し、また、重要な業務を執行します。
2. 執行役社長以外の執行役は、取締役会が定める職務分掌における担当分野において、取締役会から委任を受けた業務の執行を決定し、また、業務を執行します。
3. 執行役社長が行う重要な業務の執行の決定については、判断の前提となる事実を正確に認識するとともに、判断の過程・内容に合理性・適切性を持たせるため、執行役社長の諮問機関として、執行役社長が指名する執行役にて構成する経営会議及び投資委員会を設置し、案件を事前に審議いたします。さらに、経営会議の諮問機関として専門委員会を設置し、専門的な事項について審議を行い、その結果を経営会議に報告することにより課題解決に取り組みます。
4. 当社グループの効率的かつ効果的なグループ運営を推進するため、当社及び主要な子会社の社長等で構成するグループ運営会議を設置して、グループ経営に関する重要事項を課題ごとに議論し、グループ会社の経営陣の認識の共有を図ります。

第13条 社内役員の研鑽

当社は、新任の執行役をはじめとする社内の役員に対し、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、その役割・責務に係る理解を深め、必要な知識を習得するための機会を定期的に設けます。

第6章 会計監査人

第14条 会計監査人

1. 監査委員会は、会計監査人による適正な監査の確保に向けて、会計監査人の独立性・専門性の確認及び評価のための基準を策定し、会計監査人を適切に評価します。
2. 当社は、会計監査人による適正な監査の確保に向けて、次に掲げる事項等の会計監査人対応に係る体制を整備します。
 - (1) 会計監査人の独立性の確保
 - (2) 会計監査人による十分な監査時間の確保
 - (3) 会計監査人と代表執行役社長等との十分な面談機会の確保
 - (4) 会計監査人と内部監査部門との十分な連携の確保
 - (5) 会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

第7章 株主総会等

第15条 株主総会

当社は、株主総会が株主のみなさまとの建設的な対話の場であることを踏まえ、株主のみなさまの視点に立って、次に掲げる事項等、株主総会における株主のみなさまの権利行使に係る適切な環境の整備に努めてまいります。

- (1) 株主総会において適切な判断を行うことに資すると考えられる情報の適確な提供
- (2) 株主総会議案の十分な検討期間の確保のための株主総会招集通知の速やかな電子的公表及び早期発送
- (3) 株主のみなさまとの建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を十分考慮した株主総会関連の日程の設定
- (4) 株主総会に出席できない株主のみなさまが電磁的方法によって議決権を行使することができるようにすること及び利便性向上のための議決権電子行使プラットフォームの利用並びに招集通知の英訳の実施
- (5) 信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等のみなさまの議決権行使に係る利便性の向上

第16条 資本政策

1. 当社は、株主価値の持続的な向上を目指し、資本効率を意識しつつ、主要3事業の収益力と経営基盤の強化及びユニバーサルサービスの責務を遂行するために必要となる十分な株主資本の水準を保持することを基本とします。必要となる資本の水準につきましては、事業活動に伴うリスクと比較して十分であることや、監督規制上求めら

れる水準を充足していること等を考慮しつつ適宜見直してまいります。

2. 株主還元については、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、より着実な株主への利益還元を実現するため、安定的な配当に加え、自己株式取得を必要に応じて実施してまいります。

第17条 政策保有株式

1. 当社は、業務提携の強化等純投資以外の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される上場企業の株式等（以下「政策保有株式」といいます。）を取得し保有することができるものとします。
2. 当社が保有する政策保有株式について、中長期的な経済合理性や将来の見通し等を勘案の上、その保有の狙い・合理性について取締役会において毎年度検証するとともに、検証の内容を開示します。
3. 政策保有株式の議決権行使について、その議案が当社の保有方針に適合するかどうかに加え、当該企業の効率的かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかなどを個別に精査したうえで、議案への賛否を判断します。

第18条 買収防衛策

当社は、日本郵政株式会社法第2条において、政府が、常時、発行済株式の総数の3分の1を超える株式を保有していなければならないとされていること、同法第9条において、取締役の選任及び解任の決議は、総務大臣の認可を受けなければ、その効力を生じないとされていることに鑑み、いわゆる買収防衛策は導入しない方針です。

第8章 ステークホルダーとの協働・共生

第19条 株主との対話

1. 当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上の観点から、「ディスクロージャーポリシー」を定め、この方針にしたがって株主・投資家との建設的な対話に努めてまいります。
2. 前項の対話を進めるにあたっては、株主構造の把握に努め、株主総会の場以外においても、個別面談やそれ以外の対話に努めてまいります。

第20条 CSR

1. 当社は、当社グループのCSR活動についてグループ経営理念の実現を図り持続的な成長を確保するための活動と位置づけ、その取組については「グループCSR基本方針」を定め推進してまいります。
2. 当社グループにおいては、サステナビリティを巡る課題が発生した場合は、その対応は重要なリスク管理の一部であるとの認識の下、適確かつ積極的に対処いたします。

第21条 ダイバーシティ・マネジメントの推進

当社は、当社グループ内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観

が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得るとの認識の下、当社グループにおける女性の活躍推進、障がい者や外国人の活用など多様性の確保を積極的に推進してまいります。

第22条 内部通報制度

1. 当社は、法令又は社内規則の違反が生じた場合に社員等が行うべき報告ルール（情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を含みます。）を定めるとともに、社内外に内部通報窓口を設け、内部通報に係る適切な体制の整備に努めます。
2. 内部通報等により発覚したグループの重大なコンプライアンス違反事案については、速やかに監査委員に報告する体制を構築します。

第9章 その他

第23条 改廃

本基本方針の改廃は取締役会の決議によって行います。

以上

（資料）日本郵政公表資料

1 当社及び子会社等(当社の子会社及び関連会社をいう。以下同じ。)の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- (1) 経営理念その他の経営に関する基本的な方針を定めるとともに、グループ行動憲章に従い、当社グループ(当社及び子会社等をいう。以下同じ。)の役職員が、事業活動のあらゆる局面において法令等を遵守するよう周知徹底を図る。また、日本郵政グループ運営に関する契約に基づき、コンプライアンスに関する規程を定め、コンプライアンス態勢を整備する。
- (2) コンプライアンスを統括する部署を設置し、コンプライアンスの推進に努めるとともに、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る方針、具体的な運用、当社グループのコンプライアンス遵守状況、営業・業務上の課題も含めた諸問題への対応等について審議し、重要な事項を経営会議、取締役会及び監査役会に報告する。
- (3) 当社の企業活動に関連する法令等に関する解説等を記載したコンプライアンス・マニュアルを作成するとともに、役職員が遵守すべき法令及び社内規則等に関する研修を実施することなどにより、コンプライアンスの徹底を図る。
- (4) 株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険からの受託業務に係るコンプライアンス態勢を確立し業務の健全かつ適切な運営を確保するため、各社との間に、代表取締役等で構成する連絡会議を設置し、法令等遵守に係る内部管理態勢の充実・強化に関する事項について協議する。
- (5) 社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、反社会的勢力対応規程等において組織としての対応を定め、組織全体として、違法行為や反社会的行為には一切関わらず、平素からグループ各社及び警察等の外部専門機関と連携をとりながら、反社会的勢力との関係を遮断し排除する。
- (6) 日本郵政グループ運営に関する契約に基づき、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保する。また、財務報告に係る内部統制の整備等を統括する部署を設置し、財務報告の信頼性の確保に努めるとともに、重要な事項を必要に応じて経営会議、取締役会及び監査役会に報告する。
- (7) 当社グループは法令又は社内規則の違反が生じた場合並びにそのおそれがある場合の報告ルールを定めるとともに、社内外に内部通報窓口を設け、その利用につき役職員に周知する。
- (8) 被監査部門から独立した内部監査部門により、当社グループの法令等遵守状況を含め実効性ある内部監査を実施し、その結果を経営会議、取締役会及び監査役会に報告する。

2 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役会規則及び文書管理規程等において、取締役会議事録、稟議書をはじめとする取締役の職務執行に係る各種情報の保存及び管理の方法並びに体制を明確化し、適切な保存及び管理を図るとともに、監査役及び内部監査部門の求めに応じ、請求のあった文書を閲覧又

は謄写に供する。

3 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) リスク管理基本方針及び各種リスク管理規程等により、リスクの区分、管理方法及び管理態勢等を定めて実施する。
- (2) リスク管理を統括する部署を設置し、当社グループのリスク状況を把握し、分析・管理を行うとともに、顕在化したリスクへの対処方法や管理手法の是正を行う。また、リスク管理委員会を設置し、リスク管理に係る方針、具体的な運用、当社グループのリスク状況、諸問題への対応等について審議し、重要な事項を経営会議、取締役会及び監査役会に報告する。
- (3) 当社グループの経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合に、迅速かつ適切に対処し、是正手段をとるため、危機管理態勢及び危機対応策等に関する危機管理規程を定める。

4 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役社長が指名する執行役員をもって構成する経営会議を原則として毎週開催し、取締役会決議事項を含む経営上の重要事項のうち取締役社長が必要と認めた事項を協議する。また、経営会議の諮問機関として、必要に応じて専門委員会を設置する。
- (2) 組織規程及び職務権限規程を定め、各組織の分掌、取締役の職務権限及び責任並びに稟議手続等を明確化し、取締役の職務執行の効率化を図る。
- (3) 情報のセキュリティを確保し、その上で、職務執行の効率性向上や適正の確保に資するIT環境の整備に努めるものとする。
- (4) 子会社等を含めた会議体を開催する等、当社の経営方針や情報の共有化を図ることで、当社グループとして効率的な経営を推進する。

5 当社並びにその親会社及び子会社等から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 日本郵政株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険との間で日本郵政グループ協定を締結するとともに、日本郵政株式会社と締結する日本郵政グループ運営に関する契約に基づき、グループ運営を適切かつ円滑に実施するために必要な事項（グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項を含む。）等について、日本郵政株式会社から事前承認を受け又は報告するものとする。
- (2) 日本郵政グループ運営に関する契約に基づき、子会社等経営管理規程等を定め、子会社等の業務運営を適切に管理する態勢を整備する。
- (3) 本基本方針に基づき、子会社等に対応する場合、当該子会社等の特性に応じて行う。
- (4) グループ内取引が適正に行われ、経営の健全性に重大な影響を及ぼすことのないよう、日本郵政グループ運営に関する契約に基づき、当社グループの業務の適正を確保する。

6 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の職務を補助する組織として、監査役室を設置するとともに、監査役の職務を補助するのに必要な知識・能力を有する専属の使用人を配置する。

7 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性及び指示の実効性の確保に関する事項

監査役室の使用人に係る採用、異動、人事評価、懲戒処分は、監査役の同意を得た上で行う。また、当該使用人は、監査役の指揮命令に従って調査を行い報告を受ける等の業務を実施する。

8 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

- (1) 内部統制を所管する取締役又は使用人は、監査役に定期的に当社グループの業務の執行状況を報告する。
- (2) 取締役及び使用人は、当社グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については、速やかに経営会議、取締役会及び監査役に報告する。
- (3) 内部監査部門は、内部監査の実施状況及び結果について定期的に監査役会に報告し、監査結果において当社グループの経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については速やかに監査役に報告する。
- (4) 取締役及び使用人は、監査役から報告の求めがあった場合には速やかに報告する。
- (5) 監査役に報告を行った者に対し、当該報告等を行ったことを理由として不利益な取扱いを行ってはならない。

9 監査役職務の執行により生じる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行により生じる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

監査役職務の執行により生じる費用を会社に対して請求したときは、当該請求に係る費用が監査役職務の執行に必要なでないことを会社が証明した場合を除き、これを拒むことができない。

10 その他監査役職務の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 代表取締役は、当社の経営の基本方針、対処すべき課題、内部統制システムの機能状況等の経営上の重要事項について、監査役と定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努める。
- (2) 取締役は、監査役職務の遂行に当たり、監査役が必要と認めた場合に弁護士、公認会計士等の外部専門家との連携を図れる環境を整備する。

11 制定・改廃

- (1) この規程の制定・改廃は、取締役会がこれを決定する。
- (2) この規程は、変化する経営環境に適切に対応するため、必要に応じて見直しを行うものとする。

附 則

(施行期日)

この方針は、平成19年10月1日から施行する。

附 則 (20-局総務162 (H20. 7. 30))

(施行期日)

この方針は、平成20年9月1日から施行する。

附 則 (20-局経内5 (H20. 10. 27))

(施行期日)

この方針は、平成20年11月4日から施行する。

附 則 (21-局経内26 (H22. 1. 5))

(施行期日)

この方針は、平成22年1月5日から施行する。

附 則 [21-局経企200 (H22. 3. 30)]

この方針は、平成22年4月1日から施行する。

附 則 [22-局経内17 (H23. 2. 23)]

この方針は、平成23年4月1日から施行する。

附 則 [24-局経企194 (H24. 9. 28)]

この方針は、平成24年10月1日から施行する。

附 則 [24-日郵経82 (H25. 3. 21)]

この方針は、平成25年4月1日から施行する。

附 則

この方針は、平成27年4月1日から施行する。

附 則 (2015年12月25日第149回取締役会決議)

この方針は、2015年12月25日から施行する。

附 則 (2017年3月22日第169回取締役会決議)

この方針は、2017年4月1日から施行する。

附 則 (2020年3月23日第220回取締役会決議)

この方針は、2020年4月1日から施行する。

(資料) 日本郵政公表資料

<ゆうちょ銀行 内部統制システムの構築に係る基本方針>

- 1 役職員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - (1) 経営理念及び経営計画などの経営に関する基本的な方針を定め、執行役及び使用人（以下「役職員」という。）が、事業活動のあらゆる局面において法令等を遵守するよう周知徹底を図る。また、コンプライアンスに関する規程を定め、コンプライアンス態勢を整備する。
 - (2) 代表執行役社長が指名する執行役で構成する内部統制会議を定期的開催し、法令等遵守など内部統制に関する最重要事項について協議する。
 - (3) コンプライアンスを統括する部署を設置し、コンプライアンスを徹底するための具体的な実践計画としてコンプライアンス・プログラムを年度毎に策定、定期的実施状況の進捗確認を行うなどコンプライアンスの推進に努めるとともに、コンプライアンスに関する委員会を設置し、コンプライアンスに関する具体的な運用、諸問題への対応等について協議し、重要な事項を内部統制会議、経営会議及び監査委員会に報告する。
 - (4) 役職員が遵守すべき事項を具体的に示した行動指針及び当銀行の企業活動に関連する法令等に関する解説等を記載したコンプライアンス・マニュアルを策定するとともに、役職員が遵守すべき法令及び社内の規程等に関する研修を実施することなどにより、コンプライアンスの徹底を図る。
 - (5) コンプライアンス態勢を確立し健全な業務運営を確保するため、当銀行の銀行代理業者である日本郵便株式会社との間に、代表執行役社長等で構成する連絡会議を設置し、日本郵便株式会社の法令等遵守に係る内部管理態勢の充実・強化に関する事項について協議するとともに、業務の指導、法令等を遵守させるための研修、業務の実施状況のモニタリング等、日本郵便株式会社に対する指導・管理のために必要な措置を講じる。
 - (6) 社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、「反社会的勢力対応規程」等において組織としての対応を定め、組織全体として、違法行為や反社会的行為には一切関わらず、平素から警察等の外部専門機関と連携をとりながら、反社会的勢力との関係を遮断し排除する。
 - (7) 当行が提供する商品・サービスが不正に利用される可能性があることに留意し、方針及び規程を定め、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る態勢を整備する。
 - (8) 当銀行の財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するため、財務報告に係る内部統制に関する規程等を定め、財務報告に係る内部統制の評価及び報告の態勢を整備する。
 - (9) 法令又は社内の規程等の違反又はそのおそれがある場合の報告ルールを定めるとともに、社内外に内部通報窓口を設け、その利用につき役職員に周知徹底する。
 - (10) お客さま本位の業務運営の徹底のため、基本方針の制定、推進計画の策定、役職員

への研修等を通じて、お客さま本位の良質な金融サービスを提供する態勢を整備する。

- (11) 内部監査に関する規程等を定め、内部監査態勢を整備する。また、被監査部門から独立した内部監査部門が、法令等遵守状況を含めた事業活動全般の適正性について、実効性ある内部監査を実施するとともに内部監査の実施状況や内部監査態勢の状況等について、内部統制会議、経営会議及び監査委員会に報告する。

2 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

文書管理に関する規程等を定め、経営会議議事録、稟議書をはじめとする執行役の職務執行に係る各種情報の保存及び管理の方法並びに体制を明確化し、適切な保存及び管理を図るとともに、監査委員会及び内部監査部門の求めに応じ、請求のあった文書を読覧又は謄写に供する。

3 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) リスク管理に関する規程を定め、リスク管理態勢を整備し、リスク管理を実施する。
- (2) リスク管理を統括する部署を設置し、リスクの状況を把握し、分析・管理を行うとともに、リスクへの対処方法や管理手法の是正を行う。また、リスク管理に関する委員会を設置し、リスク管理態勢の整備・運営に関する事項及びリスク管理の実施に関する事項について協議し、重要な事項を経営会議及び監査委員会に報告する。
- (3) 経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合に、迅速かつ適切に対処し、是正手段をとるため、危機管理に関する規程等を定め、危機管理態勢及び危機対応策等を整備する。

4 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 代表執行役社長が指名する執行役で構成する経営会議を定期的を開催し、取締役会決議事項、代表執行役社長の権限事項その他代表執行役社長が必要と認めた事項について協議する。また、経営会議の諮問機関として、必要に応じて専門委員会を設置する。
- (2) 組織規程及び職務権限規程を定め、各組織の分掌、執行役の職務権限及び責任等を明確化し、執行役の職務執行の効率化を図る。

5 当銀行並びに親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 日本郵政株式会社、日本郵便株式会社及び株式会社かんぽ生命保険との間で、日本郵政グループ協定を締結するとともに、日本郵政株式会社との間で日本郵政グループ運営に関する契約及びグループ運営のルールに関する覚書を締結し、グループ運営を適切かつ円滑に実施するために必要な事項等について事前協議又は報告を行う。
- (2) 子会社等の管理に関する規程を定め、子会社等の業務運営を適切に管理する態勢を整備する。

- (3) グループ内取引の管理に関する規程を定め、グループ内取引を適正に行う。
- 6 監査委員会の職務を補助すべき職員に関する事項
監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置するとともに、監査委員会の職務を補助するのに必要な知識・能力を有する専属の職員を配置する。
- 7 監査委員会の職務を補助すべき職員の執行役からの独立性に関する事項
監査委員会事務局の職員に係る採用、異動、人事評価、懲戒処分は、監査委員会又は監査委員会が選定する監査委員の同意を得た上で行う。
- 8 監査委員会の職務を補助すべき職員に対する指示の実効性の確保に関する事項
監査委員会事務局の職員は、監査委員会の職務を補助するにあたり、同委員会の指揮命令にのみ従い業務を実施する。
- 9 監査委員会への報告に関する体制
- (1) 執行役は、監査委員会に定期的にその業務の執行状況を報告する。
 - (2) 取締役（監査委員である取締役を除く。）及び役職員は、経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項について、速やかに監査委員に報告する。
 - (3) 役職員並びに子会社の取締役、監査役及び使用人は、監査委員会の求めに応じて、業務執行に関する事項を報告する。
 - (4) 監査委員会への報告を行った者に対し、当該報告等を行ったことを理由として不利益な取扱いを行ってはならない。
- 10 監査委員会の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
監査委員が監査委員会の職務について所要の費用を請求するときは、当該請求に係る費用が監査委員会の職務の執行に必要でないと認められる場合を除き、これを拒むことができないものとする。
- 11 その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1) 代表執行役社長は、当銀行の経営の基本方針、対処すべき課題、内部統制システムの機能状況等の経営上の重要事項について、監査委員会と定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努める。
 - (2) 内部監査部門は、内部監査計画を策定し、監査委員会の同意を得た上で代表執行役社長の決裁を受ける。また、内部監査の実施状況及び結果については定期的に監査委員会に報告し、経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項については速やかに監査委員に報告する。

- (3) 監査部門を担当する執行役及び監査企画部長の異動は、監査委員会又は監査委員会が選定する監査委員の同意を得た上で行う。
- (4) 監査委員会は、会計監査人から事前に監査計画の説明を受け、定期的に監査実施報告を受けるほか、会計監査上の重要なポイント等を常に把握するため、必要に応じて意見交換を行うなどの連携を図る。
- (5) 監査委員会は、その職務の執行に当たり、日本郵政株式会社の監査委員会と定期的に意見交換を行うなどの連携を図る。

(資料) ゆうちょ銀行公表資料

<かんぽ生命 内部統制システムの構築に係る基本方針>

- 1 当社の執行役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - (1) 経営理念、経営方針等を定めるとともに、日本郵政株式会社が定めるグループの行動憲章に従い、執行役及び使用人が、事業活動のあらゆる局面において法令等を遵守するよう周知徹底を図る。また、コンプライアンス規程を定め、コンプライアンス態勢を整備する。
 - (2) コンプライアンスを統括する部署を設置し、コンプライアンスの推進に努めるとともに、コンプライアンス委員会を設置し、経営上のコンプライアンスに係る方針、具体的な運用、諸問題への対応等について協議し、重要な事項を経営会議及び監査委員会に報告する。
 - (3) 企業活動に関連する法令等に関する解説等を記載したコンプライアンス・マニュアルを作成するとともに、執行役及び使用人が遵守すべき法令及び社内規則等に関する研修を実施することなどにより、コンプライアンスの徹底を図る。
 - (4) コンプライアンス態勢を確立し健全な業務運営を確保するため、当社の保険募集人である日本郵便株式会社との間に、代表執行役社長等で構成する連絡会議を設置し、日本郵便株式会社の内部管理態勢の充実・強化に関する事項を協議するとともに、日本郵便株式会社に対する指導・管理のために必要な措置を講じる。
 - (5) 反社会的勢力対応規程等において組織としての対応を定めるとともに、平素から警察等の外部専門機関と連携をとりながら不当要求等には毅然と対応するなど、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力との関係を遮断し排除する。
 - (6) 財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するため、財務報告の信頼性の確保に努めるとともに、重要な事項を必要に応じて経営会議、監査委員会及び会計監査人に報告する。
 - (7) コンプライアンス違反又はそのおそれがある場合の報告ルールを定めるとともに、社内外に内部通報窓口を設け、その利用につき執行役及び使用人に周知する。
 - (8) 内部監査規程等を定め、内部監査態勢を整備する。また、被監査部門から独立した内部監査部門により、法令等遵守状況を含め実効性ある内部監査を実施するとともに、内部監査の実施状況等について、経営会議及び監査委員会に報告する。
- 2 当社の執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

経営会議規程及び文書管理規程等において、経営会議議事録、稟議書をはじめとする執行役の職務執行に係る各種情報の保存及び管理の方法並びに体制を明確化し、適切な保存及び管理を図るとともに、監査委員会及び内部監査部門の求めに応じ、請求のあった文書を閲覧又は謄写に供する。
- 3 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - (1) リスク管理基本方針及び各種リスク管理規程等を定め、執行役及び使用人に対しリスク管理についての基本原則、管理態勢、管理方法等の基本的事項を提示し、当該基

本方針等に基づきリスク管理を実施する。

- (2) リスク管理を統括する部署を設置し、リスクの状況を把握し、分析・管理を行うとともに、リスク管理委員会を設置し、リスク管理に関する方針、リスク管理体制の整備及び運営に関する事項並びにリスク管理の実施に関する事項を協議し、重要な事項を経営会議及び監査委員会に報告する。
- (3) 経営に重大な影響を与えるリスクが顕在化した場合に、迅速かつ適切に対処し、是正手段をとるため、危機管理規程を定め、危機管理態勢を整備する。

4 当社の執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 執行役で構成する経営会議を原則として毎週開催し、取締役会から委任を受けた事項及び取締役会付議事項について協議する。また、経営会議の諮問機関として、必要に応じて専門委員会を設置する。
- (2) 組織規程及び職務権限規程を定め、各組織の分掌、執行役の職務権限及び責任並びに稟議手続等を明確化し、執行役の職務執行の効率化を図る。

5 当社並びに日本郵政株式会社及び当社の子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 日本郵政株式会社、日本郵便株式会社及び株式会社ゆうちょ銀行との間で日本郵政グループ協定を締結するとともに、日本郵政株式会社との間で日本郵政グループ運営に関する契約及びグループ運営のルールに関する覚書を締結し、グループ運営を適切かつ円滑に実施するために必要な事項等について、事前協議又は報告を行う。
- (2) 子会社の管理に関する規程を定め、以下のとおり、子会社の業務運営を適切に管理する態勢を整備する。
 - ① 子会社に対し、グループ経営の根幹となる日本郵政グループ協定等による措置を講じさせる。
 - ② 子会社に対し、経営分析、業務に関する指導、リスク管理、コンプライアンスに関する指導、監査等を行う。
 - ③ 子会社による経営方針、経営計画等の重要事項の策定等を当社への事前承認事項とする。
 - ④ 子会社による当局への申請事項、月次の業績、外部監査の結果等を当社への報告事項とする。
- (3) グループ内取引の管理に関する規程を定め、グループ会社との取引については、アームズ・レングス・ルールに則った適正な取引を確保する。

6 当社の監査委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項

監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会事務局を設置するとともに、監査委員会の職務を補助するのに必要な知識・能力を有する専属の使用人を配置する。

7 当社の監査委員会の職務を補助すべき使用人の当社の執行役からの独立性に関する事項及び当社の監査委員会の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査委員会事務局の使用人は、監査委員会の職務を補助するに際しては、監査委員会の指揮命令にのみ従うものとする。また、監査委員会事務局の使用人に係る採用、異動、人事評価、懲戒処分は、監査委員会又は監査委員会が選定する監査委員の同意を得た上で行う。

8 当社の執行役及び使用人が監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

- (1) 内部統制を所管する執行役は、監査委員会に定期的に当社及び子会社の内部統制に係る業務の執行状況を報告する。
- (2) 執行役及び使用人は、当社及び子会社の経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項について、速やかに監査委員に報告する。
- (3) 内部監査を所管する執行役は、当社及び子会社の内部監査の実施状況及び結果について定期的に監査委員会に報告し、経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要事項について速やかに監査委員に報告する。
- (4) 執行役及び使用人は、監査委員会の求めに応じて、当社及び子会社の業務執行に関する事項を報告する。この場合において、監査委員会が必要と認めたときは、内部監査を所管する執行役に対して調査を求め、又はその職務の執行について具体的に指示を行うものとする。
- (5) 執行役及び使用人は、内部通報等により発覚した当社及び子会社の重大なコンプライアンス違反（そのおそれのある事案を含む。）行為について、速やかに監査委員に報告する。
- (6) 監査委員会への報告又は内部通報を行った者に対し、当該報告又は内部通報を行ったことを理由として不利益な取扱いを行ってはならない。

9 当社の監査委員の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

執行役及び使用人は、監査委員が監査委員会の職務の執行として監査の実施のために弁護士、公認会計士その他の社外の専門家に対して助言を求める又は調査、鑑定その他の事務を委託するなど所要の費用を会社に対して請求したときは、当該請求に係る費用が監査委員会の職務の執行に必要なでないことを会社が証明した場合を除き、これを拒むことができないものとする。

10 その他当社の監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 代表執行役社長は、経営の基本方針、対処すべき課題、内部統制システムの機能状況等の経営上の重要事項について、監査委員会と定期的に意見交換を行い、相互認識を深めるよう努める。
- (2) 内部監査を所管する執行役は、監査計画の策定及び変更を行う際は、事前に監査委員会に監査計画の説明を行い、監査委員会の同意を得た上で行う。
- (3) 監査委員会は、監査上の重要なポイント等を常に把握するため、必要に応じて内部監査を所管する執行役と意見交換を行うなどの連携を図る。

- (4) 監査委員会は、会計監査人から事前に監査計画の説明を受け、定期的に監査実施報告を受けるほか、会計監査上の重要なポイント等を常に把握するため、必要に応じて意見交換を行うなどの連携を図る。
- (5) 監査委員会は、その職務の執行に当たり、日本郵政株式会社の監査委員会と定期的に意見交換を行うなど連携を図る。
- (6) 内部監査を所管する執行役及び内部監査部長の重要な人事は、監査委員会又は監査委員会が選定する監査委員の同意を得た上で行う。

平成 18 年 9 月制定
平成 19 年 10 月改正
平成 20 年 6 月改正
平成 20 年 11 月改正
平成 22 年 1 月改正
平成 23 年 9 月改正
平成 24 年 10 月改正
平成 25 年 6 月改正
平成 27 年 4 月改正
平成 27 年 5 月改正
令和 2 年 3 月改正

(資料) かんぽ生命公表資料

<日本郵政 お客様本位の業務運営に関する基本方針>

日本郵政グループ（以下「当社グループ」といいます。）は、「郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客様本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。」との経営理念を掲げ、お客様本位の業務運営に取り組んでおります。私たち日本郵政（以下「当社」といいます。）は、お客様本位の業務運営の更なる推進に向け、2017年3月に金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、「お客様本位の業務運営に関する基本方針」を制定いたしました。

当社は、グループ会社が以下の各項目を遵守し、お客様本位の業務運営を行うよう努めます。

1. お客様本位の業務運営の実践に向けた企業文化の定着

当社グループは、グループ経営方針に「お客様の生活を最優先し、創造性を発揮しお客様の人生のあらゆるステージで必要とされる商品・サービスを全国ネットワークで提供します。」と掲げ、企業文化として定着を進めてまいります。

また、当社グループの役員・社員の行動原則を示したグループ行動憲章において「お客様の立場に立ち、お客様の期待に応えることにより、お客様の信頼を獲得します。」と定めており、役員・社員一人ひとりがこの行動憲章を規範として、お客様本位の業務運営に努めます。

2. お客様のご意向等に基づく適切な商品・サービスの提供

当社グループの全国津々浦々にある郵便局を中心としたネットワークや業種の多様性を活用し、利便性の高いサービスを提供するとともに、お客様一人ひとりの多様なニーズや目的に沿った商品・サービスの提供に努めます。

また、全国の郵便局やコールセンター等にお寄せいただいたお客様の声を起点に、商品・サービスの改善と変革を図ってまいります。

3. お客様へのわかりやすい情報提供

当社グループは、お客様に提供する金融商品・サービスの内容について、お客様の知識・経験や年齢等を考慮し、お客様のニーズに沿った金融商品・サービスを選択していただくためにその特性やリスクなどの必要な情報を、わかりやすく提供します。

また、金融商品・サービスの対価としてお支払いいただく費用について、お客様にわかりやすくご説明するよう努めます。

4. お客様との適切な取引

当社グループは、お客様との取引において、利益相反などによりお客様の利益を不当に害することがないよう努めます。

5. 社員に対する適切な動機づけ

当社グループは、社員一人ひとりが自らお客さまを最優先に考えて行動するよう、人材育成などを通して適切な動機づけを行うとともに、お客さまの視点に立った業務運営の実現に貢献する社員を評価します。

6. 取組状況の確認等

本方針は、社会情勢・経営環境の変化やお客さまの声等を踏まえ、より良い業務運営を実現するため、定期的に見直します。

また、当社は、グループ会社において本方針及びグループ各社が定める方針に基づいた業務運営が行われているかどうかモニタリングし、必要に応じ指導を行います。

(資料) 日本郵政公表資料

<日本郵便 お客様本位の業務運営に関する基本方針>

1 お客様本位の業務運営の実践に向けた企業文化の推進

私たち日本郵便は、経営理念の下、創業以来培ってきたお客様や地域からの信頼を基に、郵便、貯金、保険のユニバーサルサービスを中核とする様々な商品・サービスを提供しつつ、地域と寄り添い、地域と共に生き、地域を支える会社であり続けることを社会的使命としています。

その実現に向け、郵便局ネットワークを維持、強化し、お客様本位の姿勢でお客様利便の向上に取り組みます。

経営理念

日本郵便は、全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。

- (1) 郵便、貯金、保険の郵政の基幹サービスを、将来にわたりあまねく全国で提供します。
- (2) 社会の変化に的確に対応し、生活を豊かにする革新的なサービス提供に挑戦します。
- (3) 企業ガバナンスを確立し、コンプライアンスを徹底することにより、企業としての社会的責任を果たします。
- (4) お客様から愛され、地域から信頼、尊敬されるよう、社員一人ひとりが成長し続けます。

【主な取組項目】

1. 郵便、貯金、保険のユニバーサルサービスを全国において確実に提供します。
2. 郵便局ネットワークを活用した地方創生に取り組みます。

2 お客様ニーズに的確に応える商品・サービスの提供

- (1) 法令および社会規範等を遵守することはもちろん、常に高い倫理観に基づいた行動を徹底します。
- (2) 郵便、貯金、保険をはじめとするお客様の暮らしに便利な商品・サービスを、ライフスタイルの変化等に合わせ、適正に、かつ高い品質で提供し続けます。
- (3) 「販売・サービス方針」にのっとり、分かりやすく、正確で迅速・丁寧なお客様への対応・説明に取り組みます。
- (4) 資産運用や保険の商品・サービスの提案をする場合は、お客様のニーズや投資経験、利用目的等、お客様のご意向を十分に把握し、お客様の最善の利益を図るためにふさわしいと考える商品・サービスの提案を行います。
- (5) ゆうちょ銀行およびかんぽ生命保険をはじめ、他の事業パートナーとも協働し、郵便局ならではの金融商品・サービスの提供に取り組みます。

販売・サービス方針

- (1) 商品・サービスの提供にあたっては、法令および社会規範等を遵守することはもちろん、本方針にのっとり、常に高い倫理観に基づいて、お客さまの最善の利益を図るための行動を徹底します。
- (2) お客さまの知識、経験、財産の状況および利用目的に照らし、適切な商品・サービスをお勧めします。
また、お客さまのご意向を十分に把握し、お客さまにご満足いただける商品・サービス提案を行います。
なお、お客さまのご意向がある場合でも、お客さまのためにならない提案は行いません。
- (3) お客さまご自身の判断でご利用していただくため、商品・サービスの内容を十分に理解していただけるよう丁寧に分かりやすくご説明します。
- (4) 不確実な事項について断定的に説明したり、事実でない情報を提供するなど、お客さまの誤解を招くような説明は行いません。
- (5) お客さまへの訪問・電話連絡等にあたっては、お客さまの立場に立ち、時間帯・場所・販売方法等に配慮し、お客さまを第一に考えて行動します。
- (6) 商品・サービスの提供にあたって知り得たお客さまに関する情報は、厳正に管理します。
- (7) お客さまニーズに的確に応える商品・サービスの提供が行えるよう、法令等の遵守、商品知識等の習得、コンサルティングスキルおよびマナー向上のために研修の充実に努めます。

【主な取組項目】

1. eコマースの拡大等、お客さまのライフスタイルの変化に合わせた郵便・物流の商品・サービスの充実に取り組みます。
2. 郵便物や荷物の差し出しや受け取りの利便性の向上に取り組みます。
3. お客さまのライフステージに合わせ、貯金、保険の基礎的な金融商品・サービスのほか、長期安定的な資産形成に適した資産運用の商品・サービスを取りそろえます。
4. お客さまが、より身近な郵便局で資産形成をはじめられるよう、投資信託を取り扱う郵便局を拡大します。
5. お客さまに資産運用や保険の商品・サービスを契約していただく際には、意向確認を行うとともに、お客さまが高齢の場合は家族に同席していただくなど、より慎重な提案を行います。
6. 資産運用の商品・サービスについては、お客さまが負担する手数料を示しつつ提案を行います。

3 お客さまとのコミュニケーションの充実

- (1) お客さまが気軽に足を運べ、相談しやすく、より親しみを感じる、地域ニーズに応じ

た郵便局づくりに取り組みます。

- (2) いただいたお客さまの声を経営に活かし、お客さまにご満足いただけるサービスの提供に努めます。
- (3) お客さまの資産形成やライフプランに関する相談に応えるとともに、十分に理解していただけるよう丁寧に分かりやすく情報を提供していきます。

【主な取組項目】

1. 郵便局の窓口やお客様サービス相談センター等に寄せられたお客さまの声を、経営層においても共有し、商品・サービスの改善等お客さま満足の向上に取り組みます。
 2. 郵便局でセミナーや相談会を実施するなど、お客さまの金融知識の向上に役立つ情報提供に取り組みます。
 3. 見やすく、分かりやすい資料を用いて、金融商品・サービスや制度等を丁寧に説明し、十分に理解していただけるよう取り組みます。
- 4 お客さまに信頼される人材の育成・評価
- (1) 商品・業務知識、接客・マナーの向上等を図り、お客さまから信頼される存在となるような人材を育成します。
 - (2) 生き活きと笑顔で自信を持って地域のお客さまに接し、お客さま満足につながる行動を実践する社員を評価します。

【主な取組項目】

1. 業務知識や商品・サービスの関連知識を付与する研修を行うなど、豊富な知識でお客さまのニーズに的確に応える社員の育成に取り組みます。
 2. よりお客さまに満足いただくため、社員一人ひとりの対応レベルの向上に取り組みます。
 3. 正確・迅速な業務の実施、誠実なお客さま対応等、お客さまの信頼に応える社員を評価します。
- 5 取組状況の確認等
- (1) 本方針に基づく取組状況を定期的に確認し、結果について公表します。
 - (2) また、本方針は、社会情勢や経営環境の変化等を踏まえ、よりよい業務運営を実現するため、定期的に見直しを行います。

(資料) 日本郵便公表資料

私たちかんぽ生命保険は、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」との経営理念のもと、全国津々浦々の郵便局を通じて簡易で小口な生命保険をご提供しています。「全国津々浦々にいらっしゃるお客様に保険という安心をお届けし、お客様一人ひとりの人生を保険の力で守り続け、これからの地域社会を支えていく」ために、お客様からの信用と信頼をいただけるよう日々努力を継続していくことが、今までも、そしてこれからもかんぽ生命保険の使命であり、「お客様本位の業務運営」の実現につながるものと考えています。

私たちかんぽ生命保険は、「お客様本位の業務運営」を実現するための基本方針をここに定めます。

1. 経営トップのコミットメント

- ・経営理念等に、お客様に寄り添い、一人ひとりの人生を守り続けていくために全社一丸となって歩んでいくことを掲げ、その実現に向けて取り組みます。
- ・多岐に渡るお客様の声という貴重な財産を活かし、お客様満足の向上に取り組むというメッセージを経営トップから社内外に向けて広く発信します。
- ・お客様の声を一元的に集約の上、分析、検討を行い、経営陣のリーダーシップのもと改善を継続します。
- ・事業パートナーである日本郵便株式会社と協働して、お客様本位の業務運営の実践に向けた取組みを推進します。
- ・お客様本位の社員育成に努め、お客様とともに成長する保険会社にします。

2. 「お客様本位の業務運営」に関する企業文化の醸成等

- ・「お客様第一」などかんぽ生命保険の一員としての心構えを説いた「行動指針」を制定し、規範として仕事に取り組みます。
- ・お客様にとっての新しい利便性を常に創造し、質の高いサービスの提供を追求し続け、お客様にとって最善の利益を図る体制を整えます。
- ・「心のこもったサービス」運動を実施し、お客様の声をもとにしたサービス改善や、好事例の展開等を通じて、お客様本位の意識の醸成を図ります。
- ・責任ある機関投資家として、企業の持続的成長に向けた投資と対話を行うことにより、日本経済全体の成長に貢献します。

3. お客様のご意向等に基づく適切な商品提案の実施等

- ・お客様のご意向やライフプラン等に基づく適切な商品提案を行うとともに、お客様に十分ご納得いただき、真にご満足いただける契約を販売していきます。
- ・特にご高齢のお客様に対しては、より丁寧に分かりやすくご説明するとともに、ご高齢のお客様のご家族も含め十分ご納得、ご満足いただけるよう、ご契約時にご家族に

もご同席いただくなど、きめ細やかな対応を行います。

- ・お客さまの利益を害することのないよう、お客さまとの取引に伴う利益相反の管理を徹底します。
- ・お客さまから頂戴する保険料や、日本郵便株式会社に支払う委託手数料については、お客さまに提供する商品・サービスの内容に合致した合理的な水準を設定します。

4. お客さまへの情報提供の充実・双方向の情報交換

- ・「ご契約内容のお知らせ」の郵送やご契約内容の確認活動などを通じて、ご契約後も、保障内容等について継続的にご理解いただけるよう取り組みます。
- ・お客さまの生活や暮らしに役立つ情報やサービスを、広くご提供するとともに、直接お客さまの声を聞く仕組みや双方向の情報交換をさらに充実させます。

5. お客さまへの簡易・迅速・正確な保険金等のお支払等

- ・お客さまにお約束した保険金等を簡易・迅速・正確にお支払いするため、最高水準の保険金等支払管理態勢の整備に向けて取り組みます。
- ・保険契約の引受、契約の保全についても、簡易・迅速・正確にお手続きいただけるよう、先端技術の導入、事務手続の簡素化に取り組みます。

6. 人材育成・業績評価

- ・人材育成方針として、企業の社会的責任を自覚し、お客さま本位の人材を育成することを掲げ、人材育成や業績評価を通じて、社員に対し「お客さま本位の業務運営」を追求する適切な動機づけを行います。
- ・社員の評価項目の一つとして「お客さま満足度の向上」を掲げ、「お客さま本位の業務運営」の実現に貢献する社員を評価します。

7. 取組状況の確認等

- ・お客さま本位の業務運営の定着度合いを確認・評価するための指標（以下「評価指標」といいます。）を設定します。
- ・この方針に基づく取組状況および評価指標の状況を定期的に確認し、その結果について公表します。
- ・この方針は、社会情勢や経営環境の変化等を踏まえ、よりよい業務運営を実現するため、定期的に見直しを行います。

（資料）かんぽ生命公表資料

(2) かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題

<かんぽ生命保険商品と投資信託の横断的な販売への対応について>



PRESS RELEASE

報道関係者各位

2021年3月15日

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

株式会社 ゆうちょ銀行

株式会社 かんぽ生命保険

かんぽ生命保険商品と投資信託の横断的な販売への対応について

日本郵便株式会社において発生した「かんぽ生命保険商品（以下、「かんぽ商品」という。）と投資信託を同一のお客さまに販売した際に、お客さま本位でない営業が行われた可能性のある苦情」について、グループ会社（日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行および株式会社かんぽ生命保険）各社での対応の進捗状況を7月31日以降5回にわたり公表したところです。その後のお客さまへの対応結果、法令等違反調査結果等につきましてお知らせいたします。

改めて、お客さまにご迷惑をおかけしたことにつきまして深くお詫び申し上げます。

今後とも、グループ会社間で十分な連携をとり、お客さま本位の業務運営の徹底を図ってまいります。

以上

1. 課題認識およびお客さまのお取引にかかる調査結果等

今般、かんぽ商品の不適正募集問題を契機に、お客さま本位の業務運営の状況についてリスク感度を上げて確認するため、かんぽ商品と投資信託の同一のお客さまに対する販売について、お客さま本位の営業の観点から法令等違反調査等を行ってまいりました。

その結果、2019年4月から2020年6月までに両商品の販売について苦情を申し立てられた79人のお客さま、2020年7月以降に同様の苦情をお申出のお客さま、過去5年間で「特別にお客さま本位でない懸念のある取引」と外形上同様の取引が行われたお客さまおよび関連社員への確認はご連絡が取れないお客さまを除き終了し、18人のお客さま（関連社員13人）のお取引について法令（保険業法および金融商品取引法）等違反（以下、「法令等違反」という。）に該当すると判断いたしました。

なお、過去5年間で両商品のお取引のある約2.1万人のお客さまへのご意向確認についても概ね終了しております。

今後も、お客さま対応が必要なものについては適切に対応してまいります。

2. 苦情をお申出のお客さまへの対応状況（3月5日時点）

(1) 苦情をお申出のお客さま(79人)への対応状況

① 法令等違反に関する調査結果

苦情をお申出の79人のお客さまに詳細確認および関連する社員にヒアリングを行い、14人のお客さまのお取引について法令等違反に該当すると判断いたしました。

なお、法令等違反に該当した取引に係る関連社員12人に関しては、厳正に対処するとともに、14人のお客さまに関しては、かんぽ商品並びに投資信託の原状回復（契約無効措置等）について再度のご意向確認を行っています。

内 容	お客さま数
法令等違反に該当する取引	14人
法令等違反がないことを確認	59人
ご連絡不通	6人
計	79人

② 契約無効措置等ご要望のお客さまへの対応

79人のお客さまのうち、9人のお客さまから調査当初よりかんぽ商品の契約無効措置又は契約復元措置に関するご相談を受け付けており、お客さまのご意向により対応を保留している1人を除く、8人のお客さまに対して株式会社かんぽ生命保険において契約無効措置又は契約復元措置を行いました。

(2) 2020年7月以降の苦情への対応状況

① 法令等違反に関する調査結果

前記(1)とは別に横断的な取引に関連して、2020年7月期から2021年1月期までで36人のお客さまから苦情の申出がありました。お客さまへの詳細確認および関連社員にヒアリングを行い、1人のお客さまの取引について法令等違反に該当すると判断しました。

なお、法令等違反に該当した取引に係る関連社員2人に関しては、厳正に対処するとともに、1人のお客さまに関しては、かんぽ商品並びに投資信託の原状回復（契約無効措置等）について再度のご意向確認を行っています。

今後も同様の苦情のお申出があった場合には、お客さま本位の営業の観点から都度同様に対応してまいります。

内 容	お客さま数
法令等違反に該当する取引	1人
法令等違反がないことを確認	35人
計	36人

② 契約無効措置等ご要望のお客さまへの対応

36人のお客さまのうち、9人のお客さまから調査当初よりかんぽ商品ないし投資信託の契約無効措置又は契約復元措置に関するご相談を受け付けておりましたが、投資信託について契約無効措置をご要望の2人のお客さまについては、契約時の状況等をご説明したところ無効等をご希望されず、ご了解をいただいております。

また、ご連絡の取れない1人のお客さまを除く6人のお客さまについては、株式会社かんぽ生命保険において契約無効措置又は契約復元措置を行いました。

3. 特にお客さま本位でない懸念のある取引※についての対応状況（3月5日時点）

(1) 法令等違反に関する調査結果

特にお客さま本位でない懸念のある取引と外形上同様の取引が行われたお客さま（727人）への詳細確認および関連社員へのヒアリングを行い、3人のお客さまのお取引について法令等違反に該当すると判断しました。

なお、法令等違反に該当した取引に係る関連社員4人に関しては、厳正に対処するとともに、3人のお客さまに関しては、かんぽ商品並びに投資信託の原状回復（契約無効措置等）について再度のご意向確認を行っています。

内 容	お客さま数
法令等違反に該当する取引	3人
法令等違反がないことを確認	652人
ご連絡不通	72人
計	727人

※ 報道発表資料「かんぽ生命保険商品と投資信託の横断的な販売への対応について」（2020.8.26）の2ページ目項番3に記載の取引のことをいいます。

(2) 契約無効措置等ご要望のお客さまへの対応

727 人のお客さまのうち、16 人のお客さまから調査当初よりかんぽ商品の契約無効措置又は契約復元措置に関するご相談を受け付けており、4 人のお客さまに対して株式会社かんぽ生命保険において契約無効措置又は契約復元措置を行いました。1 人のお客さまは現在契約無効措置及び契約復元措置の手続き中です。また、11 人のお客さまは契約状況等をご説明したところ、無効等をご希望されず、ご了解をいただいております。

4. その他のお客さまへの対応状況（3月5日時点）

かんぽ商品と投資信託の横断的な取引を行っているその他のお客さまについて一定期間内に両方のお取引がある約 2.1 万人（2015 年度～2019 年度の過去 5 年間）のお客さまにご意向確認を実施いたしました（9 月 30 日および 10 月 2 日に書面を発送）。集計済 11,249 人のご回答内容は以下のとおりです。

回答内容	ご回答者数（人）（比率%）
1. お客さまが納得して手続きした	10,524 人（93.6%）
2. 納得して手続きしていない	433 人（3.8%）
3. よくわからない（手続きした覚えがない）	136 人（1.2%）
4. 回答なし（白紙等）	156 人（1.4%）
計	11,249 人（100%）

上記のうち「納得して手続きしていない」「よくわからない」「回答なし」と回答されたお客さまについてご連絡の上詳細確認および関連社員のヒアリングを実施し、現在 15 人のお客さまに関連する 17 人について営業活動を停止し調査中です。また、ご回答いただいたお客さまの中で、契約無効措置又は契約復元措置をご要望のお客さまにはご意向を改めて確認のうえ手続きに移行してまいります。「納得してお手続きをされたお客さま」でアフターフォロー等をお求めのお客さまにも迅速に対応してまいります。

5. 改善に向けた取組

かんぽ商品と投資信託の横断的な販売において、お客さま本位でない営業を防止するため、以下の取組を実施しております。

(1) 勧誘話法等社内ルールの強化（2020 年 8 月～）

- ① 投資信託の分配金が一定期間定額であり、かんぽ商品の保険料支払いを賄えるといった勧誘話法を改めて明示的に禁止。
- ② 不適切な商品間の乗換え防止の観点で、投資信託購入時の原資および分配金の使用用途について管理者が確認。また、かんぽ商品の解約理由が他金融商品の購入である場合、お客さまの意向確認シートにチェック欄を追加。
- ③ 投資信託の分配金をお受け取りになっているお客さまへのアフターフォロー時に、分配金に関する留意事項について確認。

(2) 横断的取引にかかるモニタリング（2020年9月～）

商品横断的なデータモニタリングとして、以下のお客さまについて、取引内容の精査等を月次で実施しております。

ア) 一定期間内に保険商品および投資信託の両方のお取引があるお客さま

イ) 投資信託の分配金をお受け取り後一定期間内に保険商品の保険料を払い込んでいるお客さま

2020年1月から2021年1月末の間に該当した取引73件について精査し、疑義がないことを確認しております。今後も継続して実施し、疑義がある取引については、お客さまおよび関連社員への詳細確認等、適切に対処してまいります。

今般の調査結果を踏まえ、上記の対応はお客さま本位の業務運営の観点から極めて重要であり、一層の徹底を図ってまいります。また、今後モニタリング結果やお客さまからのご申告等から新たな課題等が発生した場合には、ルールの見直し、モニタリング強化等必要な対策を講じてまいります。

以上

（資料）日本郵政グループ公表資料

業務改善計画における主要施策の概要

適正な営業推進態勢の確立

I 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立

組織全体にお客さま本位の意識を醸成するとともに、それに基づく保険募集を実現することが適切に評価される態勢を構築する

(1) お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し

〔生命保険本来の役割、使命を踏まえたいい倫理観に基づいた行動規範（2020年2月）の策定（2020年2月）〕

員体化

(2) 「かんぽ営業スタンダード」の策定
 「お客さまの将来への不安や現状等を踏まえた員の保険ニーズをヒアリングシート等により的確に把握したうえで、商品提案を行う」というスタンダードな販売モデルの策定（2020年2月）

全社員への浸透

(3) お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透

■全社員向けの研修
 「かんぽ営業スタンダード」を浸透させる研修等、お客さま本位の理念に基づいた行動規範の理解・定着に向け、研修を継続的に実施（2020年2月開始）

■コーチング用のマネジメント研修の実施
 営業推進管理主体のマネジメントから脱却し、コーチングを取り入れた管理・指導方法へ転換するための管理研修を実施（2020年6月以降継続実施）

■総合的なコンサルティングの推進に向けた体制整備（2020年4月）

- ① 郵便局の金融渉外部を「金融コンサルティング部」に改称の上、新たに支社に「金融コンサルティング統括本部」を設置
- ② 営業力養成センターを「コンサルティング」に改称し、本社直轄へ見直し
- ③ 総合的コンサルティングを指導できる指導者として「コンサルティング・アドバイザー」を設置

(4) 営業目標等の体系の見直し

- ① 長期的営業品質を前提とした営業目標を設定（2020年度の営業目標は設定しない）
- ② 募集品目にかかわらず評価ポイントを引き上げ
- ③ 渉外社員の基本給と営業手当の支給割合を見直し（2020年4月）
- ④ 営業環境もお客さま本位の営業活動を踏まえ、より募集品目を重視する方向で見直し（2020年度のかんぽ商品の営業推進は行わない）

(5) 保障員直しの仕組みの改善

- ① 条件付解約等制度（2020年1月）
 契約戻戻に際して制度上適切に保費を継続することを実現
- ② 契約転換制度
 保障員直しに際して、見直し後の契約では保費金が支払われない場合であっても、見直し前の契約の保障の範囲内で保費金の支払等が可能（2020年11月に認可を取得済み）

適正な営業推進態勢の確立 （お客さま本位の販売の定着）

経営層による管理

取締役会等によるガバナンス強化

III 情報共有・ガバナンス

正確な情報把握に基づきガバナンスを強化のうえ、PDCAサイクルの徹底、再発防止に向けた改善策の着実な実施・定着を図る

(1) PDCAサイクルの徹底

お客さまからの苦情、業務相談窓口（2020年2月）、金融営業専用の社外通報窓口（2020年3月）等によせられた社員の声など様々な情報を、リスク感度を高めて把握・分析し、深慮ある議論のうえ、改善の効果を検証・見直しを実施（2020年4月以降継続実施）

(2) 各社およびグループのガバナンスの強化

社外取締役の知見を活用して各社の取締役会等を強化するとともに、内部統制に関するグループ連絡会を設置し、深慮ある議論を実施

第1線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）

II チェック・統制

お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止する
 お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施

- ① 郵便局でのチェック
 ア（申込み前/郵便局）「募集事前チェック機能」の対象拡大（2020年4月対象追加）
 イ（申込み後/郵便局）「郵便局管理情報」によるご意向確認の実施（2020年4月対象追加）
 （今後は高度化したお客さま情報活用できるシステム環境を整備（2020年10月以降追加））
- ② かんぽでのチェック
 ア（申込み後/かんぽ）「申込み後/かんぽ」の「申込み後/かんぽ」の実施（2020年1月）
 イ（契約締結/かんぽ）全件チェックによる「引継ぎ確認」の実施（2020年4月対象追加）

第2線（本社等）

II チェック・統制

(2) 適正な募集管理のための体制等の強化

- ① 募集管理・コンプライアンス、苦情対応部門の人員拡充等
- ② 募集員総指揮専門後者の体制拡充（2020年4月組織改正）
- ③ かんぽ本社第2線（2020年4月組織改正）および支店の調査機能の強化・見直し
- ④ 苦情等の発生原因の深掘り分析（2019年12月以降継続）

(3) 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制

- ① 自認に類しない事実認定・事故判定の実施（2019年11月）
- ② 募集状況の調査・録音・保管に基づき2020年8月から全コンサルタントに拡大
- ③ 不適正募集の態様・程度に応じた処分を課す（業務停止・注意を追加）（2020年4月以降実施）
- ④ 不適正募集を発生させた募集員の管理員に対する厳格な処分を実施（2020年7月以降実施）

第3線（内部監査部門）

II チェック・統制

(4) 内部監査部門の強化

- ① 人材・体制の強化・リスクアセスメントの強化による実効的な監査（2020年2月組織改正決定）
- ② 監査委員会との連携強化（2020年2月以降継続実施）

募集管理態勢の強化 （ご意向に沿わない契約の未然防止）

＜お客さまの信賴回復に向けたご契約調査の進捗状況＞

お客さまの信賴回復に向けたご契約調査の進捗状況

1 特定事案調査/全ご契約調査

A 【特定事案調査】

- ・特定事案調査については、お客さま都合によるものを除き、2020年3月末でお客さま対応が完了。
- ・特定事案調査の募集人調査については、2月28日時点で法令違反は415人、社内ルール違反は2,223人。

B 【全ご契約調査】

- ・全ご契約調査は、2月28日時点で103.8万人のお客さまからご回答をいただいております。お客さま都合によるものを除き、2020年3月末でお客さま対応を完了し、お客さま都合によるもの等についても引き続き丁寧な対応を実施。

2 全ご契約調査の深掘調査

- ・深掘調査については、お客さま都合によるものを除き、お客さまへの対応は完了しており、お客さま都合によるもの等についても引き続き丁寧な対応を実施。
- ・深掘調査等の募集人調査については、2月28日時点で法令違反は305人、社内ルール違反は149人。
- ・特定事案調査や深掘調査等の募集人調査に加え、舌情の内容が重篤な事案に関与しているなど問題があると考えられる募集人に対し、3月より追加の募集人調査を実施。
- ・また、その他の募集人に対しては、書面による募集実態調査を3月中に実施。募集人の自己申告により募集内容の問題の有無を確認し、募集内容に問題があったと自己申告した募集人に対して募集人調査を実施。

A 【多数契約調査】

- ・多数契約調査については、2月28日時点で契約復元措置等を希望されたお客さま2,778人に対して、2,696人のお客さまへの契約復元措置等を完了。
- ・多数契約調査のうち一昨年より実施している事案^{*}の募集人調査については、病休等により調査ができない2事案を除き調査終了。2月28日時点で法令違反は84人。

^{*}2019年6月27日プレスリリース参照

B 【多数契約以外の調査】

- ・多数契約以外の調査についても、金額や回数の多寡に応じて、かんぽ生命支店社員の訪問またはレターによる調査を実施。2月28日時点において、訪問調査^{*}1については、契約復元措置等を希望されたお客さま2,800人に対して2,685人のお客さまへの契約復元措置等を完了。レター調査^{**}2については、契約復元措置等を希望されたお客さま2,365人に対して2,142人のお客さまへの契約復元措置等を完了。

^{*}1 下記の契約復元するお客さまを対象とした調査

- ・2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料20万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生（2014年4月～2019年12月）しているもの
- ・過去5年間で（2014年4月から2019年3月までの間を指します。以下同じ。）で契約者が同一で被保険者を変更した新規契約を締結し、その変更後契約が複数回短期消滅しているもの
- ・保険料年金の乗換の繰り返しがあったもの

^{**}2 下記の契約復元するお客さまを対象とした調査

- ・2019年12月時点で65歳以上の契約者が月額保険料10万円以上の払込を行っており、かつ短期消滅契約が1件以上発生（2014年4月～2019年12月）しているもの
- ・過去5年間で契約者が同一で被保険者を変更した新規契約が1回短期消滅しているもの
- ・過去5年間で年金から保険への乗換があったもの
- ・保険期間等を短縮変更し、新規契約の申込をしているものうち、新規契約が戻部増額等に該当するもの

3 フォローアップ活動

- ・信賴回復・ご契約内容確認のための活動に関して、2019年4月以降に乗換契約を行った契約等を有するお客さま、契約者・被保険者別人の終身保険をお持ちのお客さま、払込完了となった契約を解約し契約乗換を行った契約をお持ちになっているお客さまへの確認活動を実施し、お客さま都合によるものを除き、お客さまへの対応は概ね完了しており、お客さま都合によるもの等についても引き続き丁寧な対応を実施。

ご契約内容の確認が完了したお客さま	2019年4月以降乗換契約等		契約者・被保険者別人契約		払込完了契約乗換	
	対象人数 (%)	対乗人数 (%)	対象人数 (%)	対乗人数 (%)	対象人数 (%)	対乗人数 (%)
契約復元措置等を希望されたお客さま …A	12,064 (100)	34,002 (99)	34,002 (99)	9,667 (98)	229 (2)	51 (22)
契約復元措置等を希望されたお客さま …B	4,213 (35)	796 (2)	796 (2)	229 (2)	51 (22)	51 (22)
契約復元措置等を完了したお客さま …C	2,452 (58)	478 (60)	478 (60)	51 (22)	51 (22)	51 (22)
対象のお客さま数	12,104 (100)	34,201 (100)	34,201 (100)	9,907 (100)	9,907 (100)	9,907 (100)

2月28日時点

^{*}契約復元措置等を希望されたお客さまの割合はご契約内容の確認が完了したお客さまが分母 (B/A) であり、契約復元措置を完了したお客さまの割合は契約復元措置等を希望されたお客さまが分母 (C/B) とおさるもの

^{**}ご契約内容の確認が完了したお客さまは再審査を待たずに済みます

- ・全てのご契約者さま宛に10月に発送した「ご契約内容確認のお知らせ」にて、ご契約内容の確認方法を掲載するなど、ご契約内容確認のご案内を実施。

募集人及び当時の管理者に対する処分状況

【かんぽ生命が実施する募集人資格に係る処分】

1 特定事案調査

- 法令違反は416人、社内ルール違反は2,225人となっており、募集人資格処分確定は2,633人、不服申立期間中など処分判定中が8人。
- 募集人資格処分確定者の内訳は、業務廃止が72人(他事案13人、退職者等45人の業務廃止相当含む)、1カ月から6カ月の業務停止が1,007人、2週間又は3週間の業務停止が1,554人。

違反区分	実質的業務停止期間・資格処分	該当者※
法令違反 416人	業務廃止	63人
	3又は6カ月 嚴重注意	350人
	不服申立中など処分判定中	3人
社内ルール違反 2,225人	業務廃止	9人
	1～6カ月 嚴重注意	657人
	2又は3週間 処分免除	1,554人
不服申立中など処分判定中		5人

※ 退職者など募集人資格を既に持たない人数を含む。

2 多数契約調査（一昨年より実施している事案※1）

- 業務廃止が76人(退職者等9人の業務廃止相当含む)、1カ月から6カ月の業務停止が8人、不服申立期間中など処分判定中が1人。

違反区分	実質的業務停止期間・資格処分	該当者※2
法令違反 85人	業務廃止	76人
	業務停止	6人
	3又は6カ月 嚴重注意	2人
不服申立中など処分判定中		1人

※1 2019年6月27日プレスリリース参照。

※2 退職者など募集人資格を既に持たない人数を含む。

【日本郵便が実施する人事処分(就業規則に基づく懲戒処分)】

- 特定事案・多数契約調査に係る募集人資格処分確定者および当時の管理者に対する人事処分は3月中に概ね終了
- ▶ 特定事案に係る募集人に関しては、処分検討対象者の98.0%の処分量定を判定済。3月中に執行
- ▶ 多数契約事案に係る募集人に関しては処分検討対象者全員に対し処分執行済

■ 募集人の処分状況（特定事案調査・多数契約調査分等）（3月19日時点）

対象者	処分量定	今回実施分		累計実施数	
		多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)
募集人 【今回】 特定事案 1,054人 多数契約 42人 【累計】 特定事案等 2,196人 多数契約 73人	懲戒解雇	3人	3人	28人	27人
	停職	113人	37人	126人	43人
	減給	666人	2人	1,197人	3人
	戒告	218人	-	812人	-
	訓戒	10人	-	17人	-
合計		1,096人	42人	2,269人	73人

注1:「今回実施分」は2020.12.1～2021.3.19までの処分量定が確定した人数。処分執行は準備出来次第順次実施中

注2:「特定事案調査」は、多数契約調査以外で不適正業務が検出された募集人1名の懲戒解除処分を含む

■ 募集人の当時の管理者等（郵便局長・郵便局部長等）の処分状況（3月19日時点）

対象者	処分量定	今回実施分		累計実施数	
		多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)	多数契約分(再掲)
管理者	停職	11人	-	13人	-
	減給	23人	-	24人	-
	戒告	61人	8人	111人	12人
	訓戒	53人	31人	351人	41人
	注意	39人	23人	187人	23人
合計		187人	62人	686人	76人

※これまでの処分状況を含めた全体の状況は次ページ参照

〔補足資料 1〕かんぽ不適正募集に係る募集人・当時の管理者等に対する人事処分等の全体状況

- かんぽ不適正募集に係る関係者の人事処分（就業規則上の懲戒処分）等の実施は全体で**3,351人**（処分なし18人を除くと**3,333人**）
- また、本社・支社・エリア本部におけるかんぽ営業推進等を担当していた者に対しても、3月中を自途に「口頭注意」を実施（対象者468人（日本郵便：本社・支社の専門役・課長等の職170人、かんぽ生命：本社の担当部長・課長、エリア本部の専門役・担当部長等の職298人））

(3月19日時点)

処分検討対象者・事案 (2021.3.19現在)		2020.11月末までの 処分実施状況	12月～3月までの処 分判定・執行予定数	合計								
1. 募集人 〔募集人処分全体数は2,269人、 生命を除く募集人資格保有者数は 106,850人(2020.3.31現在)、 処分数は全体の2.1%〕	①特定事案（対象:2,240人） <table border="1"> <tr> <td>対象数</td> <td>2,240人</td> </tr> <tr> <td>募集人資格処分確定者（2,633人）+特定・多数 以外の不適正募集による資格処分確定者(1人)</td> <td>2,634人</td> </tr> <tr> <td>退職者</td> <td>▲240人</td> </tr> <tr> <td>かんぽ生命による募集人再調査分(※1)</td> <td>▲154人</td> </tr> </table>	対象数	2,240人	募集人資格処分確定者（2,633人）+特定・多数 以外の不適正募集による資格処分確定者(1人)	2,634人	退職者	▲240人	かんぽ生命による募集人再調査分(※1)	▲154人	1,142人	1,054人 〔多数契約重複24人・ 処分なし18人含む〕	2,196人 (98.0%) <残44人> (※2)
	対象数	2,240人										
募集人資格処分確定者（2,633人）+特定・多数 以外の不適正募集による資格処分確定者(1人)	2,634人											
退職者	▲240人											
かんぽ生命による募集人再調査分(※1)	▲154人											
	②多数契約調査（対象:73人） <table border="1"> <tr> <td>対象数</td> <td>73人</td> </tr> <tr> <td>募集人資格処分確定者</td> <td>84人</td> </tr> <tr> <td>退職者</td> <td>▲10人</td> </tr> <tr> <td>処分判定中の者との共同募集人(1人)</td> <td>▲1人</td> </tr> </table>	対象数	73人	募集人資格処分確定者	84人	退職者	▲10人	処分判定中の者との共同募集人(1人)	▲1人	31人	42人	73人 (100.0%)
対象数	73人											
募集人資格処分確定者	84人											
退職者	▲10人											
処分判定中の者との共同募集人(1人)	▲1人											
2. 当時の郵便局等 管理者/本社支社の 役員・責任者等	①郵便局長・郵便局部長等（支社等社員含む）	499人	187人	686人								
	(再掲)	多数契約調査に係る管理者処分 パワハラ等に係る管理者処分（全国で370人を 対象として調査）(※3)	14人	62人								
	ア 当時の執行役員への嚴重注意と 報酬減額	39人 (かんぽ生命含む、 うち日本郵便20人)	—	39人								
	イ 当時の本社・支社等の責任者 (金融営業部・金融業務部・金融渉外本部長・ 主幹地区統括局長・地区統括局長等)	339人 (かんぽ生命含む、 うち日本郵便243人)	18人	357人								
	合計	—	1,301人 (日本郵便のみ1,935人)	3,351人 (日本郵便のみ3,236人)								

注1:募集人の人事処分の検討に当たり、募集人から提出された非遵行行為に係る融未等を記載した書面の内容がかんぽ生命による募集人資格処分の内容と類似がある場合、日本郵便からかんぽ生命へ再確認を行い、かんぽ生命において改めて募集人への再調査を実施することとした人数(154人)（※これまで日本郵便からかんぽ生命へ再確認依頼を行った数は391人）

注2:募集人の未処分者（残44人）は、研修終了前（資格処分確定前）、休職中、共同募集人調査中である等により未実施のもの。処分実施可能となった段階で順次実施。

注3:募集人から不適正募集の背景として、管理者等からのパワハラや違反指示行為があった等の申し出があった場合、あるいは、一定数以上の不適正募集が発生している職場の管理者、または不適正募集をした募集人からの申告によらず各支社において関係者ヒアリング等により対象者を特定し調査したものを（全国で370人を調査対象）

〔補足資料2〕管理者等の人事異動状況（日本郵便）

■業務改善計画による「適正な営業推進態勢の確立」および「募集管理態勢の確立」を継続・着実に実施し、不適正募集を根絶させていくため、郵便局・支社・本社における管理者等の人事異動によって体制を刷新

〔管理者等の主な人事異動〕

	対象	人事異動の内容	備考
1	金融コンサルティング本部長 (支社)	<ul style="list-style-type: none"> 2018年度の金融コンサルティング本部長約80名について、2020年4月期及び2021年4月期の人事異動で2018年度以前に在職していた者の9割弱（約70名）を他の職務へ異動 	<ul style="list-style-type: none"> 2018年度当時の役職名称は金融渉外本部長
2	コンサルティングアドバイザー (支社)	<ul style="list-style-type: none"> 2018年度のコンサルティングアドバイザー約800名について、2020年4月期及び2021年4月期の人事異動で8割弱（約600名）を他の職務へ異動 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年4月期のコンサルティングアドバイザー数は565名（予定） 2018年当時の役職名称は営業インストラクター
3	金融コンサルティング部長 (郵便局)	<ul style="list-style-type: none"> 金融コンサルティング部長約1,100名中、2020年4月期で約600名、2021年4月期で約500名の人事異動（他局異動を含む）を実施。 2021年4月時点で、2018年度以前からの金融コンサルティング部長は約450名 	
4	金融営業関係社員（本社・支社）	<ul style="list-style-type: none"> 本社支社において、2014年度から2018年度に金融営業のかんぽ担当だった者（管理者・役職者）について、2021年4月期人事異動をもって、全員を支社金融関係部長等以外に配置（約170名） 	

<信頼回復に向けた業務運営の開始日について>



PRESS RELEASE

報道関係者各位

2020年9月11日

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

株式会社 ゆうちょ銀行

株式会社 かんぽ生命保険

信頼回復に向けた業務運営の開始日について

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田寛也）、日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長 衣川和秀）、株式会社ゆうちょ銀行（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 池田憲人）および株式会社かんぽ生命保険（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 千田哲也）は、昨年度から郵便局等での営業を自粛していたかんぽ生命保険商品、投資信託、提携金融商品（変額年金保険・引受条件緩和型医療保険・傷害保険）について、8月26日に、お客さまにご迷惑をおかけしたことをお詫びすることを第一とする信頼回復に向けた業務運営を行うことから始めることとし、具体的な業務開始日については改めてお知らせする旨公表いたしました。

このたび、その具体的な開始日を2020年10月5日といたしましたので、お知らせいたします。

以上

【報道関係の方のお問い合わせ先】	【お客さまのお問い合わせ先】
日本郵政株式会社 広報部（報道担当） 電 話：03-3477-0201(直 通)	日本郵政株式会社 電 話：03-3477-0111（代表）
日本郵便株式会社 調査・広報部（報道担当） 電 話：03-3477-0546(直 通)	日本郵便株式会社お客様サービス相談センター 0120-2328-86（フリーコール） 携帯電話から 0570-046-666（有料） 〔受付時間：平日 8：00～21：00 土・日・休日 9：00～21：00〕
株式会社ゆうちょ銀行 コーポレートスタッフ部門 広報部（報道担当） 電 話：03-3477-1653(直 通)	投資信託コールセンター 0800-800-4104 〔受付時間：平日 9:00～18:00〕 （土・日・休日、12/31～1/3 を除きます。） ※携帯電話、PHS 等からも通話料無料でご利用いただけます。 ※IP 電話等、一部ご利用いただけない場合があります。
株式会社かんぽ生命保険 広報部（広報担当） 電 話：03-3477-2357(直 通)	かんぽコールセンター 0120-552-950 〔受付時間：平日 9：00～21：00 土・日・休日 9：00～17：00〕 （1/1 から 1/3 を除きます。） ※新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、当面の間、下記のとおり受付時間を短縮いたします。 【受付時間:平日 9:00～19:00(土日休日は 17:00 まで)】

（資料）日本郵政グループ公表資料

2021年2月9日
日本郵政株式会社
株式会社 かんぽ生命保険

かんぽ生命直営店における業務運営について

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田寛也）および株式会社かんぽ生命保険（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 千田哲也）（以下、「かんぽ生命」という。）は、以下のとおり、かんぽ生命直営店における法人のお客さまに対する業務運営の範囲の見直しを実施することといたしましたのでお知らせします。[※]

かんぽ生命直営店では、法人のお客さまに対する福利厚生の実施を目的とした生命保険（法人契約）を中心としたお取り扱いをしております。

2020年10月5日以降は、「信頼回復に向けた業務運営」として、「お客さまの信頼回復に向けた約束」等のご説明の他、既加入法人のお客さまに対する福利厚生制度を維持するための追加加入のお手続きや、ご要望があったお客さまへの保険商品のご説明・ご提案を行ってまいりました。その中で、お客さまより、かんぽ生命からの定期的な訪問や提案を求める様々なご要望をいただきました。かんぽ生命といたしましても、法人のお客さまの保険ニーズが高まる3月に向け、お客さまのご要望にタイムリーにご対応する必要があると考えております。

2021年2月10日以降は、これまでかんぽ生命からご訪問等をさせていただいたことのあるお客さまや、説明のご要望等をいただいたお客さまに対し、募集品質を最優先としながら、これまでの活動に加えて、かんぽ生命側からの保険商品やサービスのご案内・ご提案も行うこととし、かんぽ生命直営店の法人のお客さまのニーズに応じてまいります。

なお、これまでご訪問等をさせていただいたことのない新規のお客さまへのご訪問・ご案内は引き続き控えさせていただきます。

※ かんぽ生命直営店では主に法人契約の保険商品、郵便局では主に個人契約の保険商品の取扱いを行っております。本プレスリリースではかんぽ生命直営店での法人契約の取扱いに係る業務運営範囲の見直しについてお知らせするものです。

以上

（資料）日本郵政グループ公表資料

<2021年4月からの信頼回復に向けた業務運営について>

報道関係者各位

2021年3月24日

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

株式会社 ゆうちょ銀行

株式会社 かんぽ生命保険

2021年4月からの信頼回復に向けた業務運営について

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田寛也）、日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長 衣川和秀）、株式会社ゆうちょ銀行（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 池田憲人）および株式会社かんぽ生命保険（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 千田哲也）（以下、「かんぽ生命」という。）は、2021年4月からの信頼回復に向けた業務運営について、以下のとおりとしましたのでお知らせします。

郵便局では、2020年10月5日から、信頼回復に向けた業務運営を開始し、お客さまにご迷惑・ご心配をおかけしたことのお詫びと「お客さまの信頼回復に向けた約束」のご説明を行うとともに、金融商品のアフターフォローに最優先で取り組み、お客さまのご不安や疑問点の解消を図ってまいりました。

これまで、このような取り組みの中で、お客さまからのご要望があった場合のみ金融商品のご提案を行ってまいりましたが、2021年4月1日からは、信頼回復に向けた業務運営を継続する中で、郵便局社員より、お客さまの想定されるニーズの確認を行いながら、お客さまニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案を実施することで、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスへ移行することといたします。

なお、かんぽ生命直営店[※]では、2021年2月10日以降、かんぽ生命からご訪問等をさせていただいたことのあるお客さまや、説明のご要望等をいただいたお客さまに対し、かんぽ生命側からの保険商品やサービスのご案内・ご提案を行っておりますが、2021年4月1日からは、これまでご訪問等をさせていただいたことのない新規のお客さまについても、ご訪問・ご案内を行っていくことといたします。

※ かんぽ生命直営店では主に法人契約の保険商品、郵便局では主に個人契約の保険商品の取扱いを行っております。

以上

（資料）日本郵政グループ公表資料

3 グループDXを中心とする新たな成長戦略

(1) これまでの日本郵政グループの取組状況

<「新規ビジネス室」及び「DX推進室」の設置について>



PRESS RELEASE

2020年9月30日
日本郵政株式会社

「新規ビジネス室」及び「DX推進室」の設置について

日本郵政グループでは、今後、2021年度からの新たな中期経営計画を策定する予定ですが、その中において、新規ビジネスの検討、DXの推進を盛り込むことを考えています。

については、これに先立ち、日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田寛也）は、2020年10月1日付で、以下のとおり、グループ横断的な新規事業等に関する企画立案・調整等を担う「新規ビジネス室」およびグループ横断的なDX施策の推進に関する企画立案・調整等を担う「DX推進室」を、社長直属のプロジェクトとして立ち上げることといたしましたので、お知らせします。

1. 「新規ビジネス室」

当社グループの成長戦略に資するよう、当社グループの強みを把握・分析し、それを踏まえて、当社グループとシナジー効果が見込まれるグループ横断的な新規事業等、子会社単独では着手困難な新規事業等の検討を行います。

○ グループ新規ビジネス検討体制：20人（うち新規ビジネス室員11人）

2. 「DX推進室」

当社グループのリアル・デジタル双方を兼ね備えた強固な事業体への変革を推進するべく、グループ各社が個別に取り組んできたデジタル化の取組みをグループ全体で加速させるとともに、グループ横断的なデジタル化の取組みを推進します。

○ グループDX推進体制：28人（うちDX推進室員13人）

以上

（資料）日本郵政公表資料

(3) 総務省のデジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会における検討
 <デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会の概要>

1. 趣旨

- 全ての経済社会活動においてデジタル化が加速する中、郵政事業が、中長期的なユニバーサルサービスの維持を図りつつ、新たな時代に対応した多様かつ柔軟なサービス展開、業務の効率化等を通じ、国民利用者の利便性向上や地域社会への貢献を推進する観点から、日本郵政グループに対する提言をとりまとめるとともに、必要な環境整備等について検討を行う。

<検討テーマ>

- ・AI×データ時代(Society5.0)における郵政事業の在り方
- ・SDGs(持続可能な開発目標)/ESG(環境・社会・ガバナンス)と郵政事業
- ・地方自治体、地域金融機関等と連携した住民サービスの一層の向上(地方創生)
- ・郵政事業におけるコンプライアンスの強化
- ・郵政事業の持続的成長に必要な環境整備 等

2. スケジュール等

- 第1回会合を2020年11月13日、第2回会合を12月21日に開催。
- 以後、AI×データ活用、地方創生の専門家等からの意見聴取等を行い、検討を推進し、日本郵政の中期経営計画の策定も念頭に置きつつ、2021年3月頃に中間報告、6月頃に最終報告予定。

構成員一覧

氏名	所属
多賀谷 一照 (座長)	千葉大学名誉教授
中村 伊知哉 (座長代理)	IU(情報経営イノベーション専門職大学)学長
巽 智彦	成蹊大学法学部法律学科准教授
谷川 史郎	東京藝術大学客員教授
中川 郁夫	大阪大学招へい准教授 (株)エクスマーションフェロー
長田 三紀	情報通信消費者ネットワーク
西成 典久	香川大学経済学部観光・地域振興コース教授
根本 直子	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 アジア開発銀行研究所エコノミスト
藤沢 久美	シンクタンク・ソフィアバンク代表
宮元 陸	加賀市長

オブザーバー:内閣官房郵政民営化推進室 金融庁 日本郵政株式会社 日本郵便株式会社

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料

<令和2年11月13日開催 デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会第1回資料「開催要綱」(案)>

「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」開催要綱(案)

1 目 的

全ての経済社会活動においてデジタル化が加速する中、郵政事業が、中長期的なユニバーサルサービスの維持を図りつつ、新たな時代に対応した多様かつ柔軟なサービス展開、業務の効率化等を通じ、国民利用者の利便性向上や地域社会への貢献を推進する観点から、日本郵政グループに対する提言をとりまとめるとともに、必要な環境整備について検討を行うことを目的として、本会を開催する。

2 名 称

「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」と称する。

3 検 討 内 容

- (1) AI×データ時代(Society5.0)における郵政事業の在り方
- (2) SDGs(持続可能な開発目標)／ESG(環境・社会・ガバナンス)と郵政事業
- (3) 地方自治体、地域金融機関等と連携した住民サービスの一層の向上(地方創生)
- (4) 郵政事業におけるコンプライアンスの強化
- (5) 郵政事業の持続的成長に必要な環境整備
- (6) その他

4 運 営

- (1) 本会は、総務大臣の懇談会として開催する。
- (2) 本会の構成員は別紙のとおりとする。
- (3) 本会に、総務大臣があらかじめ指名する座長を置く。
- (4) 座長は、必要があると認めるときは、座長代理を指名することができる。
- (5) 座長代理は座長を補佐し、座長不在のときには座長に代わり本会を招集する。
- (6) 座長は、必要に応じて、構成員以外の関係者の出席を求め、その意見を聴くことができる。
- (7) 座長は、必要に応じ、本会の下で分科会等を開催することができる。
- (8) 分科会等の構成員及び運営に必要な事項については、座長が定めるところによる。
- (9) その他、本会の運営に必要な事項は、座長が定めるところによる。

5 議事の取扱い

- (1) 本会の会議は、原則として公開とする。ただし、公開することにより当事者又は第三者の権利及び利益並びに公共の利益を害するおそれがある場合その他座長が必要を認める場合については、非公開とする。
- (2) 本会の会議で使用した資料については、原則として総務省のホームページに掲載し、公開する。ただし、公開することにより当事者又は第三者の権利及び利益並びに公共の利益を害する虞がある場合その他座長が必要を認める場合については、非公開とする。
- (3) 本会の会議については、原則として議事要旨を作成し、総務省のホームページに掲載し、公開する。

6 開催期間

本会は、令和2年11月から令和3年6月頃までを目途として開催する。

7 庶務

本会の庶務は、情報流通行政局郵政行政部郵便課が、企画課その他郵政行政部関係課室と連携して行う。

(別紙)

「デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会」構成員

【構成員】

(敬称略、座長及び座長代理を除き五十音順)

(座長)	多賀谷 一照	千葉大学名誉教授
(座長代理)	中村 伊知哉	iU (情報経営イノベーション専門職大学) 学長
	巽 智彦	成蹊大学法学部法律学科准教授
	谷川 史郎	東京藝術大学客員教授
	中川 郁夫	大阪大学招へい准教授 (株)エクスマーシオン フェロー
	長田 三紀	情報通信消費者ネットワーク
	西成 典久	香川大学経済学部観光・地域振興コース教授
	根本 直子	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 アジア開発銀行研究所エコノミスト
	藤沢 久美	シンクタンク・ソフィアバンク代表
	宮元 陸	加賀市長

【オブザーバー】

内閣官房郵政民営化推進室

金融庁

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

(資料) 総務省公表資料

全体構成

1. 検討の背景（社会環境の変化、郵政事業を巡る状況等）

2. 具体的な方向性

- ① 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用
- ② 日本郵政グループの地方創生への貢献
- ③ 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化
- ④ 日本郵政グループによるSDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組

3. 今後の検討の進め方

2. 具体的な方向性

① 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用

〔基本的考え方〕

- デジタル化（データ活用）は、① 業務効率化・既存サービスの質の向上、② 新たなビジネス（収益源）の創出、③ 公的サービスへの活用、に分けて整理すべき。
- 配達原簿など「既に保有するデータ」については、信書の秘密や個人情報の保護に十分配慮しつつ、本来業務としての利用を中心に、仮名加工情報の活用も含め幅広く検討すべき。
- 「個人に着目した」「同意取得を前提とした」利用者にメリットある魅力的な新サービスを開発・提供すべき。
- 外部企業等と積極的に提携を図ることにより、「プラットフォーム・ビジネス」を提供すべき。

〔DX推進に当たり日本郵政グループにおいて早急に対応すべき取組〕

- ・ 業務全体のペーパーレス化
- ・ システムやデバイスの標準化・共用化
- ・ グループ各社に分散している「ID」（利用者との接点）の一元化
- ・ 共通顧客データベースの構築（トップダウンで取り組む）、売上げ・コストなどのデータの経営への活用
- ・ DX専門人材の確保（外部人材や若手の登用、ハッカソンの開催等により、エンジニアがあこがれる組織へ）

〔具体的サービス（イメージ）〕

- 「共通ID」を活用し、出産、終活等のライフイベントに着目した「本格的ライフサポートサービス」を提供。
- 日本郵政が「情報銀行」となり、関係企業等と連携しつつ、見守り、健康診断サービス等を地域住民へ提供。
- 「スマートシティ」や「MaaS」に係るプロジェクトに参画し、「ドローンによる配送、客貨混載サービス」等を提供。
- ローカル5G、LPWA 等を利用し、無人搬送車の遠隔制御などIoTによる業務の効率化等に着手。
- 日本郵政グループ（全体）のサービスに容易にアクセスできる「スーパーアプリ」を導入。

② 日本郵政グループの地方創生への貢献

〔基本的考え方〕

- 全国津々浦々に実店舗を有する「地域住民サービスのラストリゾート」としての存在感を発揮。
- 24,000 の郵便局ネットワーク、40 万人の従業員等のリソースを地域住民等に開放・提供・活用。
- 地域住民のデジタル・ディバイドも含めた格差是正解消に資するサービスを提供。
- 地域の郵便局は、地域住民の居住実態や需要の変化を踏まえた適正な配置の確保が必要。

〔具体的な政策及びサービス（イメージ）〕

- 自治体、銀行の業務など様々なサービスをワンストップで提供する、業務密度の高い拠点へ。
（マイナンバーカードを活用した行政サービスの利用支援等についてはモデル実証を実施）
- 5G等携帯電話基地局の設置場所として、インフラシェアリングを含め、郵便局舎等を活用。
- 「デジタル活用支援員」等の活動拠点として郵便局の空きスペース等を活用。
- 地域活性化ファンドへ積極的に投資。いわゆるミューチュアル・ファンドを組成し、投資信託商品として窓口販売。

③ 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化

〔基本的考え方〕

かんぽ生命不適正募集問題、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済不正利用事案等を踏まえ、コンプライアンス、グループガバナンスの自主的・抜本的な強化に取り組むべき。

〔政策の方向性〕

日本郵政、日本郵便に対する行政処分・行政指導の着眼点、要件等を、「監督指針」という形で初めて可視化・透明化する。

④ 日本郵政グループによるSDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組

〔基本的考え方〕

- ユニバーサルサービスを提供する公共的事業者として、また 40 万人の雇用を有する大企業として、SDGs・ESG を重視した企業経営に率先して取り組むべき。

〔取組の方向性〕

- ・ 電動車両・電動バイクの増備、木質バイオマス、CLT（直交集成板）の使用などに取り組む。
- ・ 人権、ジェンダーに配慮するための適切な体制を確保し、誤ったメッセージを発出しない。
- ・ 顧客満足度や従業員満足度の経営指標化、統合的な評価制度の導入等を実施。
- ・ 金融二社の資金運用に当たっては、SDGs 及び ESG を意識した投資先の選定等を実施。

（資料）総務省公表資料

4 郵便局ネットワークと地方創生

(1) 郵便局ネットワークの水準

<郵便局数の推移>

- 郵便局数は、民営化後は大きな変化なく推移しており、郵便局ネットワークの水準は適切に維持されている。
 直営局：20,241(民営化時) → 20,153(R3.2末) [▲88]
 簡易局：4,299(民営化時) → 4,171(R3.2末) [▲128]
- 日本郵便は、日本郵便株式会社法施行規則に基づき、
 - ・いずれの市町村においても、一以上の郵便局を設置
 - ・過疎地においては、民営化時の郵便局ネットワークの水準を維持

いずれも満たしている。

(単位：局)

	H19.10.1 (民営化時)	H24.10.1 (統合時)	H25.3末	H26.3末	H27.3末	H28.3末	H29.3末	H30.3末	H31.3末	R2.3末	R3.2末
計	24,540	24,537	24,525 (11)	24,511 (▲14)	24,470 (▲41)	24,452 (▲18)	24,421 (▲31)	24,395 (▲26)	24,367 (▲28)	24,341 (▲26)	24,324 (▲23)
直営郵便局	20,241	20,240	20,227 (10)	20,209 (▲18)	20,187 (▲22)	20,165 (▲22)	20,158 (▲7)	20,154 (▲4)	20,153 (▲1)	20,150 (▲3)	20,153 (1)
簡易郵便局	4,299	4,297	4,298 (1)	4,302 (4)	4,283 (▲19)	4,287 (4)	4,263 (▲24)	4,241 (▲22)	4,214 (▲27)	4,191 (▲23)	4,171 (▲24)
うち一時閉鎖局	417	240	232 (4)	221 (▲11)	218 (▲3)	258 (40)	285 (27)	294 (9)	335 (41)	376 (41)	424 (47)

1 上記局数には、分室及び一時閉鎖局を含む。

2 一時閉鎖局とは、その受託者の都合等により5日間以上閉鎖している郵便局をいう。

(下段() 書きは、対前年度同月増減数)

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<過疎地における営業中の郵便局数の推移>

- 過疎地における郵便局ネットワーク水準も維持している。

過疎地における郵便局数が400局余り増加しているのは、過疎地に指定された地域が追加されたことによる。(※1, 2)

	郵便局株式会社 ※1							日本郵便株式会社 ※2								
	2007.10.1	2007年度末	2008年度末	2009年度末	2010年度末	2011年度末	2012.9.30	2012.10.1	2012年度末	2013年度末	2014年度末	2015年度末	2016年度末	2017年度末	2018年度末	2019年度末
過疎地における営業中の郵便局数	7,355	7,346	7,376	7,407	7,348	7,379	7,377	7,679	7,690	7,698	7,859	7,834	7,802	7,864	7,826	7,794
直営郵便局	5,460	5,461	5,460	5,459	5,410	5,434	5,433	5,663	5,664	5,664	5,787	5,775	5,768	5,826	5,824	5,818
簡易郵便局	1,895	1,885	1,916	1,948	1,938	1,945	1,944	2,016	2,026	2,034	2,072	2,059	2,034	2,038	2,002	1,976

※1 旧郵便局株式会社法における過疎地とは、2007.10.1時点において、離島振興法、奄美群島振興開発特別措置法、山村振興法、小笠原諸島振興開発特別措置法、半島振興法、過疎地域自立促進特別措置法及び沖縄振興特別措置法に指定された地域を指す。

※2 日本郵便株式会社法における過疎地とは、2007.10.1以降新たに上記7法に指定された地域を含めた地域を指す。

(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<郵便局以外の預金取扱金融機関の店舗数>

	平成15年度末	令和元年度末	年度差（店舗数）	年度差（%）
地銀	7,536	7,778	242	3.2%
第二地銀	3,567	2,813	▲754	▲21.1%
信金	8,059	7,237	▲822	▲10.2%
信組	1,955	1,614	▲341	▲17.4%
農協	12,875	7,833（注） 注：平成30年度末	▲5042	▲39.2%

（資料）全国銀行協会「2019年度決算全国銀行財務諸表分析」（地銀、第二地銀）
 信金中金 地域・中小企業研究所「信用金庫統計」（信用金庫）
 （一社）全国信用組合中央協会「全国信用組合預金・貸出金等状況」（信用組合）
 農林水産省「平成30事業年度総合農協統計表」（農協）
 から事務局作成

(2) 郵便局ネットワークの活用による付加価値の向上

<地方公共団体事務の包括受託>

○ 日本郵便は、2019年7月から長野県泰阜村（温田郵便局）において、全国初の取組として、地方公共団体事務の包括受託（証明書交付事務のほか、国民年金関係の受付や戸籍の届出等、地方公共団体のニーズに応じて各種行政事務を受託）を開始。その後、他の地方公共団体との間においても連携を進め、2021年1月末現在、5つの地方公共団体から事務を包括受託している。

開始年月	地方公共団体名	取扱郵便局名
2019年7月	長野県泰阜村	温田郵便局
2019年10月	石川県加賀市	橋立郵便局
2020年6月	福島県二本松市	岳温泉郵便局
2020年10月	静岡県東伊豆町	熱川郵便局
2020年11月	茨城県大子町	大子佐原郵便局 町付郵便局 生瀬郵便局

※2021年1月末現在



温田郵便局（長野県泰阜村）

（資料）令和3年2月17日第227回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<郵便局において取扱いが可能な地方公共団体の事務の拡大>

○令和2年の地方分権提案において、長野県泰阜村等から郵便局で取扱いが可能な地方公共団体の事務の拡大について要望があったところ、地方分権改革有識者会議等における議論を踏まえ、当該事務に転出届の受付・印鑑登録の廃止申請の受付等の事務を追加する方向。令和3年の通常国会において、第11次地方分権一括法の一部として「地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律」を改正予定。

提案団体

泰阜村、長野県、大田市、長和町、原村、天龍村、豊丘村、筑北村、山ノ内町、飯綱町

郵便局において取扱い可能な事務として追加予定のもの

- ① 転出届の受付及び転出証明書の引渡し
- ② 印鑑登録の廃止申請の受付
- ③ 署名用電子証明書の発行の申請の受付及び当該申請に係る署名用電子証明書の提供並びに署名用電子証明書の失効を求める旨の申請の受付
- ④ 利用者証明用電子証明書の発行の申請の受付及び当該申請に係る利用者証明用電子証明書の提供並びに利用者証明用電子証明書の失効を求める旨の申請の受付

※ 上記①及び②並びに納税証明書の交付の請求の受付等の事務については、代理人による届出の受付等の取扱いを可能とし、その旨を、上記①及び②については地方公共団体が指定する郵便局において取り扱わせることができる事務の追加に係る見直しに合わせて、納税証明書の交付の請求の受付等の事務については令和2年度中に、それぞれ地方公共団体に通知する。(関係府省:法務省)

※ 市区町村の職員による対面の本人確認等が必要な窓口業務について、行政手続のデジタル化の観点や郵便局を活用した住民サービスの在り方に関する検討等を踏まえつつ、郵便局におけるワンストップサービスに資する運用を検討し、その結果に基づいて必要な措置を講ずる。

(資料) 事務局作成

<マイナンバーカードに搭載されている電子証明書の更新手続場所の拡大等>

- 令和2年12月、「マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ」において、郵便局においてマイナンバーカードの電子証明書の発行・更新等を可能とすること等の取組方針を含む報告がとりまとめられた。
- 当該報告内容については、デジタル・ガバメント閣僚会議(令和2年12月21日開催)において、デジタル・ガバメント実行計画の一部として了承された(同年12月25日閣議決定)。
※ なお、「令和2年の地方からの提案等に関する対応方針」においても、郵便局で電子証明書の発行・更新等を可能とすることが含まれている。
- 令和3年通常国会において、デジタル社会形成整備法案(仮称)の一部として郵便局事務取扱法を改正予定。

法改正の概要

◇「令和2年の地方からの提案等に関する対応方針」(令和2年12月18日閣議決定) ※ 関係部分抜粋(抄)

地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律(平13法120)

(i)以下に掲げる地方公共団体の事務については、地方公共団体が指定する郵便局において取り扱わせることができる事務に追加する。

(①、②)略

- ③ 署名用電子証明書の発行の申請の受付及び当該申請に係る署名用電子証明書の提供並びに署名用電子証明書の失効を求める旨の申請の受付
- ④ 利用者証明用電子証明書の発行の申請の受付及び当該申請に係る利用者証明用電子証明書の提供並びに利用者証明用電子証明書の失効を求める旨の申請の受付

(ii)、(iii)略

※ 署名用電子証明書…氏名、住所、生年月日、性別の4情報が記載され、e-Taxの確定申告など電子文書を送信する際に使用。
※ 利用者証明用電子証明書…マイナポータルやコンビニ交付の利用時等、本人であることを証明する際にその手段として使用。

法改正以外の取組方針

マイナンバーカードの暗証番号の初期化・再設定手続の郵便局における可能化、市区町村職員による出張申請受付の郵便局における実施等。

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料

<地域金融機関との連携>

- 日本郵便は、地域金融機関と連携して、郵便局にATMコーナーの設置を行っているほか、2020年3月からは、銀行手続事務（住所変更、氏名変更、印鑑変更、キャッシュカード及び通帳の再発行、通帳記帳、通帳繰越等）の受付・取次を開始。

地域金融機関名 (実施年月)	ATM 設置	銀行手続 事務の受託
宮崎銀行 (2017年7月)	1局	-
富山銀行 (2019年4月)	1局	-
南都銀行 (2020年3月, 4月, 6月, 2021年3月)	6局	3局
山陰合同銀行 (2020年8月, 9月)	-	6局
きらほし銀行 (2020年11月, 12月)	2局	-

※ 2021年3月12日現在

※ ATM設置、銀行手続事務の受託の両サービス導入局は、各々カウント

- ・ 2021年3月、新たに奈良県内の2局で南都銀行のATMコーナーの設置及び手続事務の受付・取次を開始



左:共同窓口(南都銀行)、右:ATM(南都銀行)

(資料) 日本郵便作成

<JR東日本との連携事例(千葉県鴨川市江見駅郵便局)>

- 日本郵便は、東日本旅客鉄道株式会社との協業により、2020年8月、千葉県鴨川市の江見駅郵便局をJR東日本内房線江見駅の敷地内に移転(江見駅郵便局に局名改称)し、新たに駅と一体となった郵便局舎を建設した。駅窓口業務(乗車券類の販売業務、精算業務、運賃案内業務等)を受託し、駅改札、駅業務用のカウンター等の駅機能を有した郵便局を設置することにより、お客さまの利便性や集客力向上を図る。

1. 経緯

日本郵便とJR東日本は、2018年6月に「地域・社会の活性化に関する協定」を締結。具体的な連携施策の一つとして、地方の郵便局舎の駅舎内への移転等も含め、郵便局窓口業務と駅業務の一体運営を検討していた。

2. 駅業務の取扱内容

普通乗車券、定期券等の乗車券類及び無記名式のSuicaの発売、Suicaへのチャージ、精算、列車の発車時刻・運賃の案内等

イメージ図

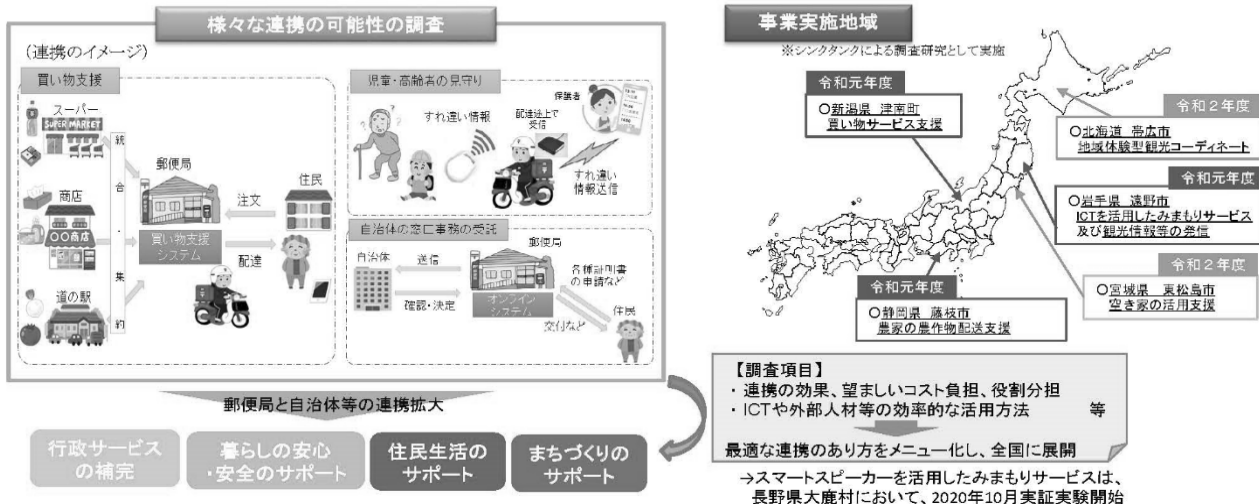


(資料) 日本郵便公表資料から事務局作成

<郵便局活性化推進事業>

あまねく全国に存在する郵便局と地方自治体等の連携により、地域の諸課題解決や利用者利便の向上を推進するための実証を行い、モデル事業として全国に普及展開する。 【R3予算額:0.3億円(R2予算額:0.2億円)】

- わが国では、少子高齢化、人口減少、ICTの進展など社会環境が変化していく中で、あまねく全国存在する郵便局は、「国民生活の安心安全の拠点」として期待される役割は高まっている。
- 今後、郵便局の強みを生かしつつ、ICTを活用するなどした郵便局と地方自治体等の連携が有効な分野及び住民サービス等の調査、関係者の役割分担や継続するための課題等の整理を通じて、モデルケースを創出し、その成果を、全国の郵便局、地方自治体等へ普及展開する。
- 令和元年度には3件の実証実験を実施し、買い物支援、見守りサービスへのニーズが高いことを把握した一方、費用分担の在り方、利用者のITリテラシーの向上等の課題が明らかになった。
(計画年数:令和元年度~令和3年度)



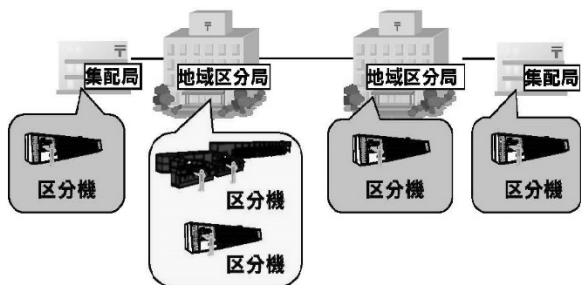
(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料

<郵便・物流ネットワーク再編>

- 集配郵便局内で行っている郵便物やゆうパック、ゆうメール等の区分作業拠点を集約するほか、機械処理率を高めることで、郵便・物流ネットワーク全体の生産性を大幅に向上させるとともに、今後の成長基盤の構築等に資する。

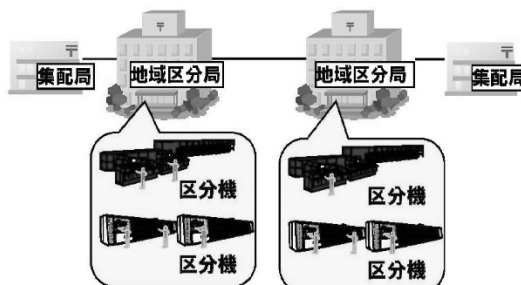
- 日本郵政グループ中計経営計画 ~新郵政ネットワーク創造プラン2016~ <抄>
- II-2-① 郵便・物流事業《日本トップクラスの物流企業に成長》
- 成長のための投資
 - 郵便・物流ネットワーク再編
 - 郵便物の区分作業拠点の集約推進…高速道路IC付近に区分作業拠点を新築、区分作業の機械化率の向上、内務作業の削減
 - 次世代郵便情報システムの開発(以下略)

【 現在 】



- ・ 多数の集配局内で郵便物等の区分作業を実施。
- ・ 区分作業を行う機械は集配局に分散配置。
- ・ 地域区分局、集配局ともに荷物の増加等により狭あい化が進む。

【 再編後 】



- ・ 郵便物等の区分作業は地域区分局に集中。
- ・ 区分作業を行う機械も地域区分局に集中配置。
- ・ 地域区分局は十分なスペースを確保し、機械化を進めることで物流機能を強化。集配局は機械を撤去し、十分なスペースを確保。

(資料) 日本郵便作成

<日本郵便の業務区分別収支>

(単位：億円)

○ 2019年度（自2019年4月1日 至2020年3月31日）

(参考) 2018年度

業務の区分	営業収益	営業費用	営業損益	営業収益	営業費用	営業損益
第一号業務（郵便業務等）	14,094	13,725	369	14,226	13,801	426
第二号業務（銀行窓口業務等）	5,337	5,295	42	5,320	5,311	9
第三号業務（保険窓口業務等）	2,852	2,938	△ 86	3,325	3,288	37
第四号業務（その他）	8,601	7,140	1,461	8,313	7,069	1,244
合計	30,885	29,098	1,786	31,184	29,468	1,716

注1 業務区分別収支は、日本郵便株式会社法（以下「法」といいます。）第14条及び第18条の規定に基づき作成・公表するものです。

注2 記載金額は、単位未満を四捨五入して表示しています。

注3 業務の区分は、次のとおりです。

- ・第一号（郵便業務等）とは、法第14条第1号に規定する業務（郵便の業務、印紙の売りさばき業務及びお年玉付郵便葉書等の発行の業務並びにこれらに附帯する業務）です。
- ・第二号（銀行窓口業務等）とは、法第14条第2号に規定する業務（銀行窓口業務等及びこれに附帯する業務）です。
- ・第三号（保険窓口業務等）とは、法第14条第3号に規定する業務（保険窓口業務等及びこれに附帯する業務）です。
- ・第四号（その他）とは、法第14条第4号に規定する業務（荷物、不動産及び物販等の業務）です。

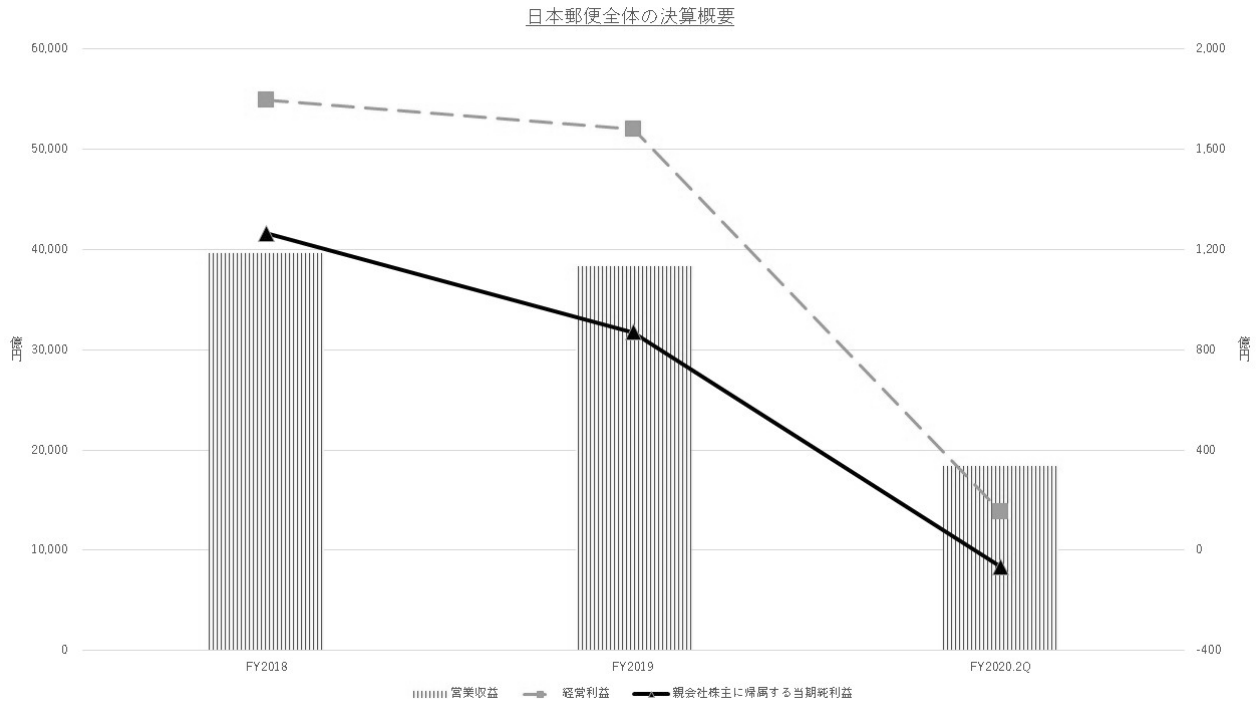
注4 記載金額は、2019年度決算後の国際郵便に係る営業収益（△59億円）及び営業費用（△1億円）の修正を反映しているため、合計額は2019年度決算の計数と一致しません。また、2018年度についても国際郵便に係る営業収益（△12億円）及び営業費用（△0.2億円）の修正を反映しています。

(資料) 日本郵便作成

5 日本郵便（郵便・物流、郵便窓口業務）

(1) 日本郵便（連結）の概況

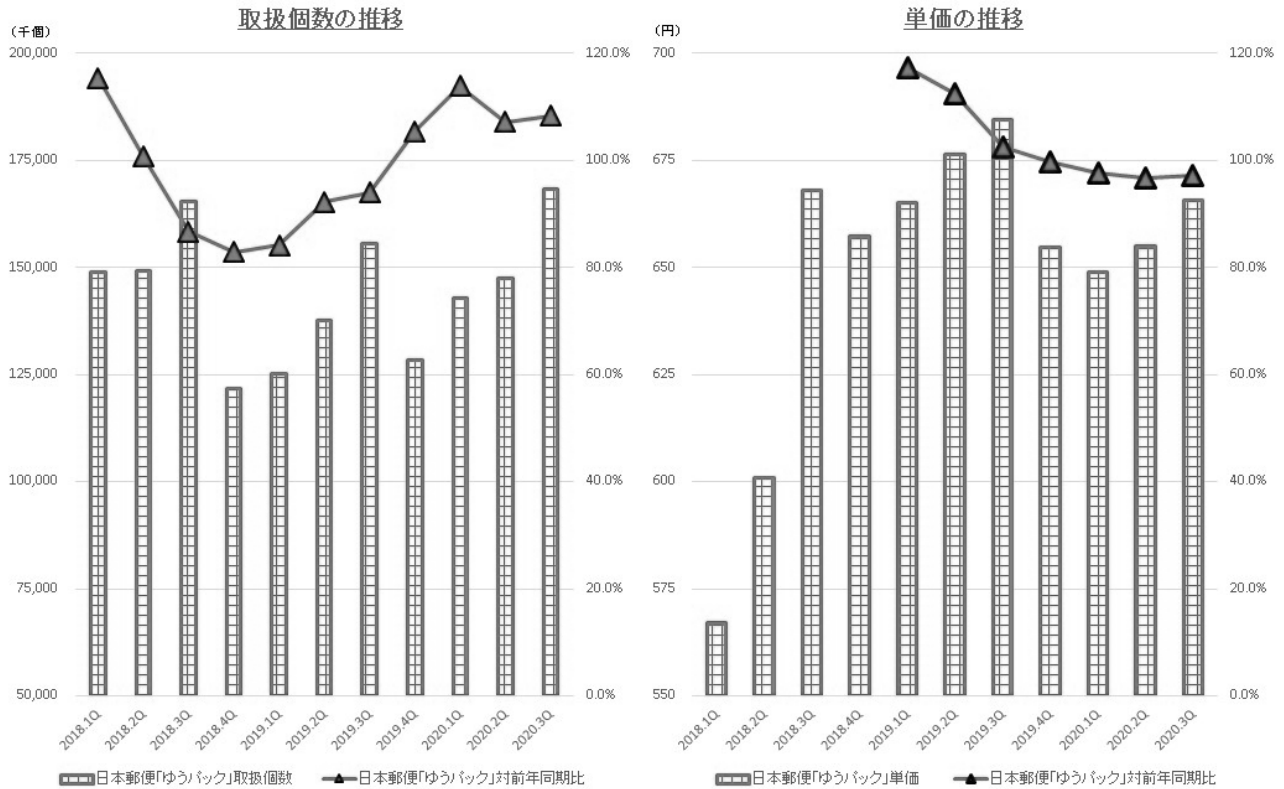
<日本郵便全体の決算概要>



(資料) 事務局作成

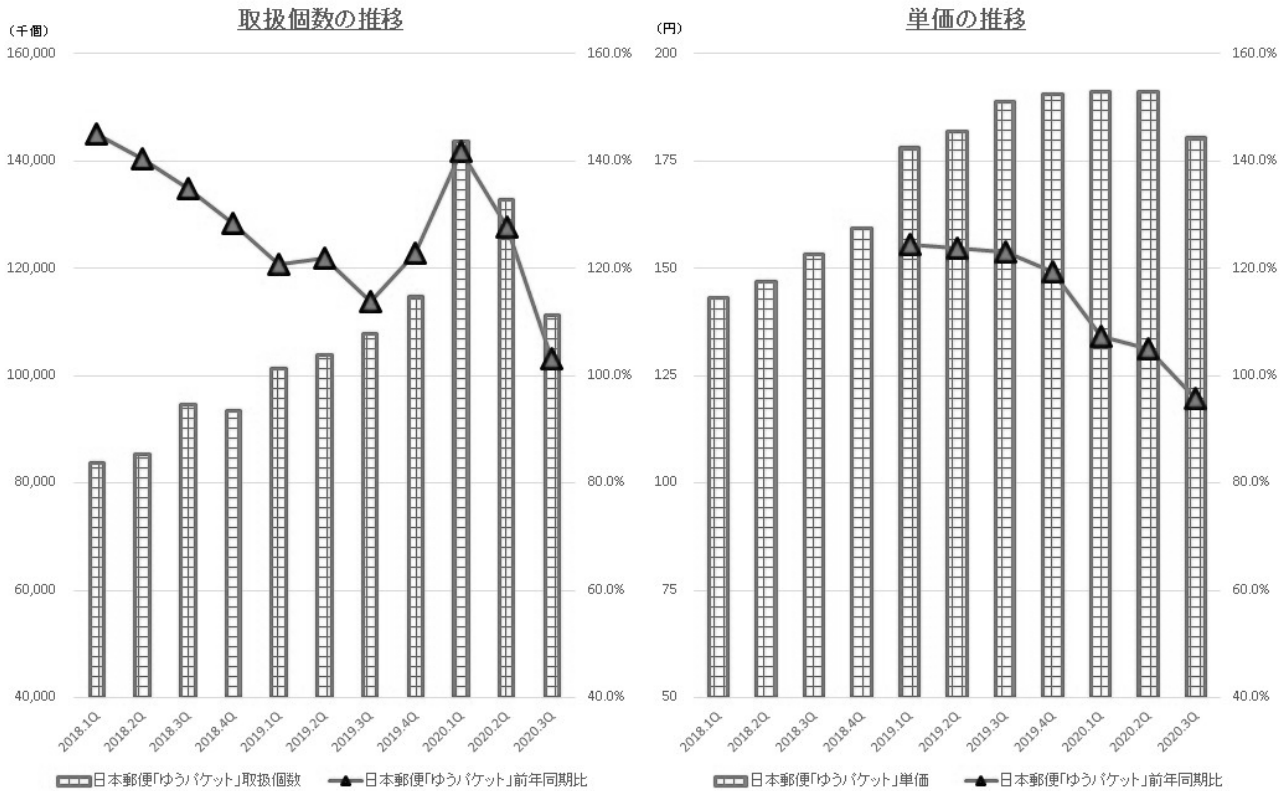
(2) 郵便・物流セグメント

<ゆうパック（ゆうパケットを除く）の取扱個数及び単価の推移>



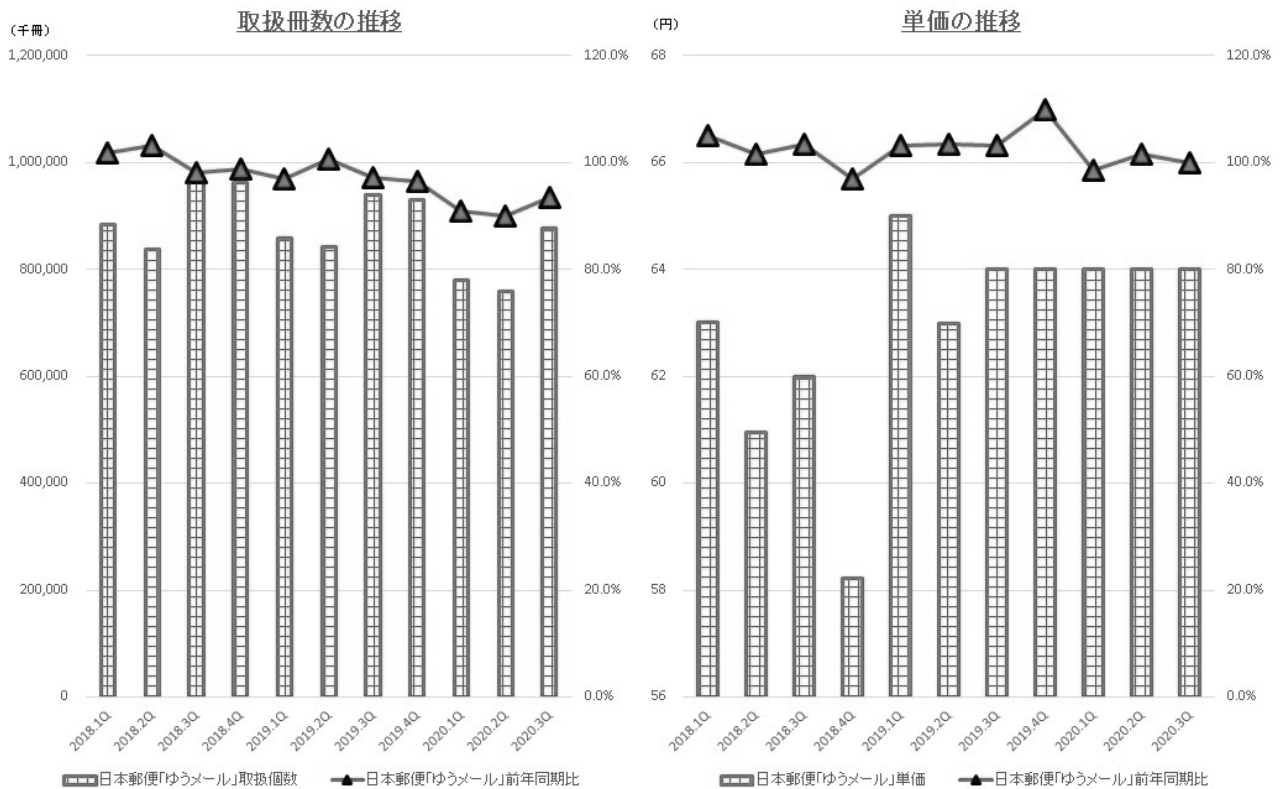
(資料) 事務局作成

<ゆうパケットの取扱個数及び単価の推移>



(資料) 事務局作成

<ゆうメールの取扱個数及び単価の推移>



(資料) 事務局作成

2016年12月22日
日本郵便株式会社

郵便料金等の改定

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長 横山 邦男）は、2017年6月1日（木）から、第二種郵便物及び定形外郵便物の料金並びにゆうメールの運賃を改定します。

郵便料金は、郵便物の減少が続く中、機械化等による生産性向上や各種コスト削減に取り組み、1994年の改定以来、2014年度の消費税増税時を除き実質的に22年間据え置いてきました。しかし、近年、人件費単価の上昇等により、郵便事業の収支が悪化している状況にあります。

また、大型の郵便物等の増加により、持戻り・再配達を行うことによるコストが増加しています。

このような状況を踏まえ、今後も安定的なサービスの提供を維持するため、郵便料金等の一部を改定いたします。

改定の詳細については別紙をご覧ください。

以 上

【お客さまのお問い合わせ先】

お客様サービス相談センター

<電話番号>

0120-23-28-86（フリーコール）

携帯電話からご利用のお客さま

0570-046-666

（通話料はお客さま負担です。）

<ご案内時間>

平日：8:00～22:00

土・日・休日：9:00～22:00

※おかけ間違いのないようにご注意ください。

1 第二種郵便物

現行の 52 円から 62 円に引き上げます。

なお、年賀葉書の料金は、52 円に据え置きます。

料金の区別	現行料金	新料金
通常葉書	52 円	<u>62 円</u>
往復葉書	104 円	<u>124 円</u>
年賀葉書 (※)	52 円	<u>52 円</u>

(※) 12 月 15 日から翌年 1 月 7 日の間に差し出された通常葉書であって表面に「年賀」の文字を明瞭に朱記して差し出されたものとし、私製のものを含まず。

年賀特別郵便以外の特殊取扱とすることはできません。また、料金割引の適用はありません。

2 定形外郵便物

所定の規格に収まるかどうかによって、料金を分けて設定します。

規格は、長辺 34cm 以内、短辺 25cm 以内、厚さ 3 cm 以内及び重量 1kg 以内とします。

重量	現行料金	新料金	
		規格内	規格外
50g まで	120 円	<u>120 円</u>	<u>200 円</u>
50g 超 100g まで	140 円	<u>140 円</u>	<u>220 円</u>
100g 超 150g まで	205 円	<u>205 円</u>	<u>290 円</u>
150g 超 250g まで	250 円	<u>250 円</u>	<u>340 円</u>
250g 超 500g まで	400 円	<u>380 円</u>	<u>500 円</u>
500g 超 1kg まで	600 円	<u>570 円</u>	<u>700 円</u>
1kg 超 2kg まで	870 円	<u>取り扱いません</u>	<u>1,020 円</u>
2kg 超 4kg まで	1,180 円		<u>1,330 円</u>

(※) 料金割引（広告郵便物及び区分郵便物並びに書留郵便物）の適用については、規格内と規格外それぞれの通数により適用します。

3 ゆうメール

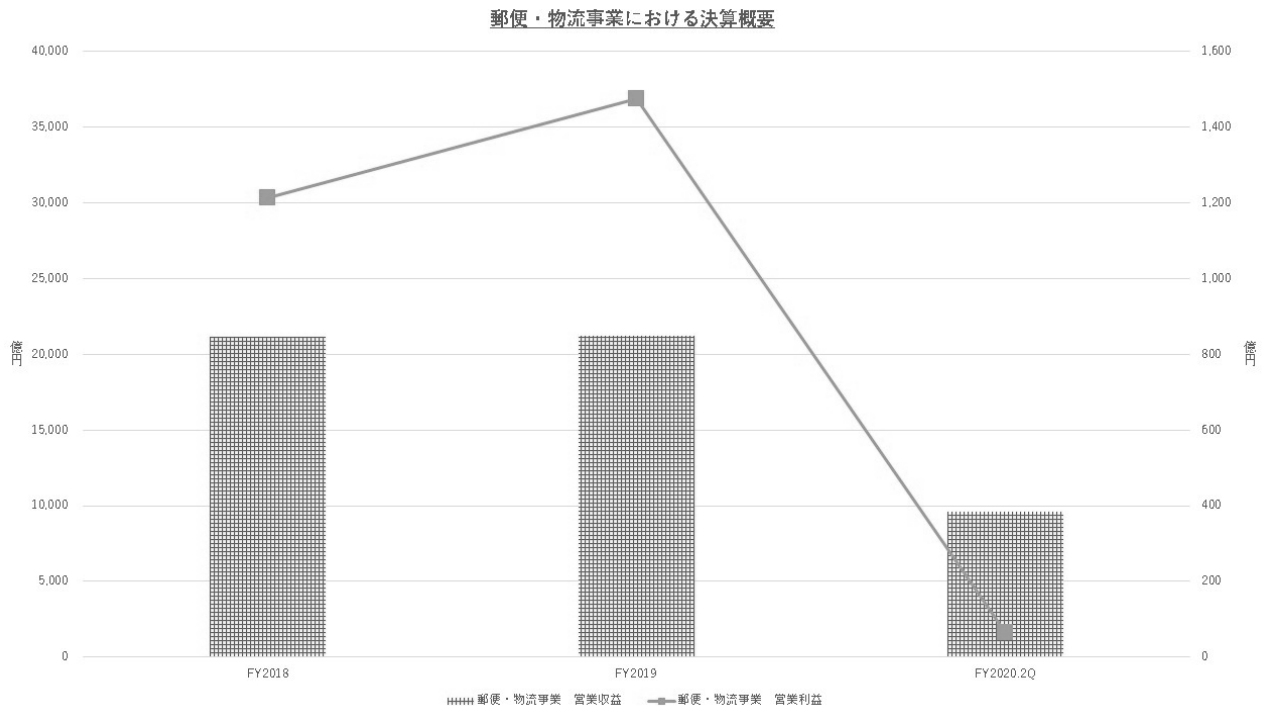
所定の規格に収まるかどうかによって、運賃を分けて設定します。

規格は、長辺 34cm 以内、短辺 25cm 以内、厚さ 3 cm 以内及び重量 1kg 以内とします。

重量	現行運賃	新運賃	
		規格内	規格外
150g まで	180 円	<u>180 円</u>	<u>265 円</u>
150g 超 250g まで	215 円	<u>215 円</u>	<u>305 円</u>
250g 超 500g まで	300 円	<u>300 円</u>	<u>400 円</u>
500g 超 1kg まで	350 円	<u>350 円</u>	<u>450 円</u>
1kg 超 2kg まで	460 円	<u>取り扱いません</u>	<u>560 円</u>
2kg 超 3kg まで	610 円		<u>710 円</u>

(資料) 日本郵便公表資料

<郵便・物流事業における決算概要>



(資料) 事務局作成

2017年9月5日
日本郵便株式会社

ゆうパックのサービス改善と運賃改定等のお知らせ
～ ゆうパック 2018 「身近で差し出し、身近で受け取り」～

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長 横山 邦男）は、eコマース市場が拡大し、個人のお客さまが宅配便を利用する機会が増えている中で、共働き世帯や単身世帯の増加などライフスタイルや社会の変化に対応するため、「身近で差し出し、身近で受け取り」をコンセプトに、一人一人のお客さまの荷物の差し出しやすさや、受け取りやすさを追求するためのゆうパックのサービス改善を行います。

あわせて、人件費単価の上昇等に対応し、引き続き安定的なサービスを維持していくため、ゆうパック運賃の改定等を行います。

1 ゆうパックのサービス改善

お客さまが「身近で差し出し、身近で受け取り」ができるよう、次のサービスを段階的に実施します。

(1) 身近で差し出し ～Webを活用した簡単に差し出すサービス～

ア Web 決済型ゆうパック

クレジットカード等により事前決済の上、オンラインで発行した発送ラベルを荷物に貼付することにより、基本運賃よりも割安に郵便局等で発送していただける新サービスを実施します。

<主なサービス概要>

(ア) 運賃：ゆうパック基本運賃から180円差し引いた金額

・継続利用割引：直近1年間に10個以上の利用で10%引き

・郵便局受取割引：発送時に郵便局受取指定で100円引き

(イ) 差出方法：郵便局、コンビニ、又は「はこぼす」へのお持込み

(ウ) ラベル印字：自宅で印刷又は郵便局、コンビニで印字

(エ) 支払方法：クレジットカード等による事前決済

イ ゆうパックあて名ラベル作成アプリの提供

荷送人がスマートフォン等を用いてゆうパックあて名ラベルを簡単に作成できる無料アプリをご提供します。

(2) 自宅で確実に受け取るサービス

ア 指定場所配達サービスの実施

お客さまがご不在の時にもゆうパックを受け取れるように、受取人が指定した場所（玄関前、車庫等）に配達します。

イ 配達希望時間帯の拡充

帰宅時間に合わせて受け取れるように、現在の配達希望時間帯に「19時～21時」を追加した7区分にします。

また、当日の再配達受付の締切時刻を下表のとおり変更します。

(配達希望時間帯)

現在	拡充後
午前	午前
12時-14時	12時-14時
14時-16時	14時-16時
16時-18時	16時-18時
18時-20時	18時-20時
—	19時-21時
20時-21時	20時-21時

(受付締切時刻)

配達希望時間帯	受付締切時刻
午前 12時-14時	当日 8時まで
14時-16時 16時-18時	当日 13時まで
18時-20時 19時-21時	当日 17時まで
ドライバーコール (当日に不在配達となったものに限る)	当日 19時まで

ウ 初回受取日時・場所の指定ができるサービスの拡充

初回配達前に配達日時の指定、勤務先への無料転送、全国の郵便局での受取への変更をゆうパックの追跡HP等からできるようにします。また、初回配達前に、「はこぼす」やコンビニでの受取への変更も可能としていきます。

(3) 身近で受け取るサービス

ア 歩いて5分で受け取り可能なアクセスポイントの整備

東京、千葉、埼玉、神奈川の主要都市部を中心に、「はこぼす」(宅配ロッカー)を増設し、歩いて5分の範囲にアクセスポイントが整備された都市を目指します。

受取人さまの多様な受取ニーズにお応えするために、郵便局ネットワークの活用やコンビニ、駅のコインロッカー、商業施設等とのコラボレーションにより、概ね6,000か所の受取施設を実現します。

イ 郵便局等受取ポイント付与サービス

ゆうパックを郵便局等(郵便局、はこぼす、コンビニ)で受け取ることで、ポイントを付与するサービスを開始します。

※ポイントは、初回受取・再配達による受取、受取場所によって異なるものとし、郵便局で初回で受け取ると60ポイントを予定しています。

2 ゆうパック運賃の改定等

(1) 基本運賃等の改定

ゆうパックの基本運賃を平均12%程度引き上げます。

発着地	60サイズ	80サイズ	100サイズ	120サイズ	140サイズ	160サイズ	170サイズ
沖縄以外	+110円		+130円	+160円	+190円		+230円
沖縄	+40円	+90円	+140円	+190円	+240円		+290円

※地帯の見直し等の調整により、距離やサイズによっては上表と異なる場合があります。

※地域毎の運賃は改めて公表します。

※同時に10個以上差し出すことにより適用される数量割引は廃止します。

(2) ゆうパックの規格等の変更

ア 重量ゆうパックの新設

25kg超30kg以下の荷物用に新たな運賃を新設します。(基本運賃+500円)

※一般のゆうパックの重量上限は30kgから25kgに引き下げます。

イ スキーゆうパック及び空港ゆうパック運賃の適用規格の見直し

現行の120サイズ超のスキーゆうパック及び空港ゆうパックについて適用する上限サイズを見直します。

(140サイズ超は160サイズの基本運賃を適用します。なお、ゴルフゆうパックの120サイズ超については140サイズの基本運賃を適用します。)

	変更前	変更後
スキーゆうパック 空港ゆうパック	60、80、100、120、120超	60、80、100、120、140、140超

ウ その他

インターネット等により荷物の配達完了の確認が可能となっていることから、現在の郵送によるお届け済み通知サービスを廃止させていただきます。

3 実施予定日等

ゆうパック運賃等の見直しは、2018年3月1日(木)に実施予定です。その他の各種サービスの見直しについては、準備でき次第、段階的に実施していきます。詳細な内容は、決定し次第順次お知らせします。

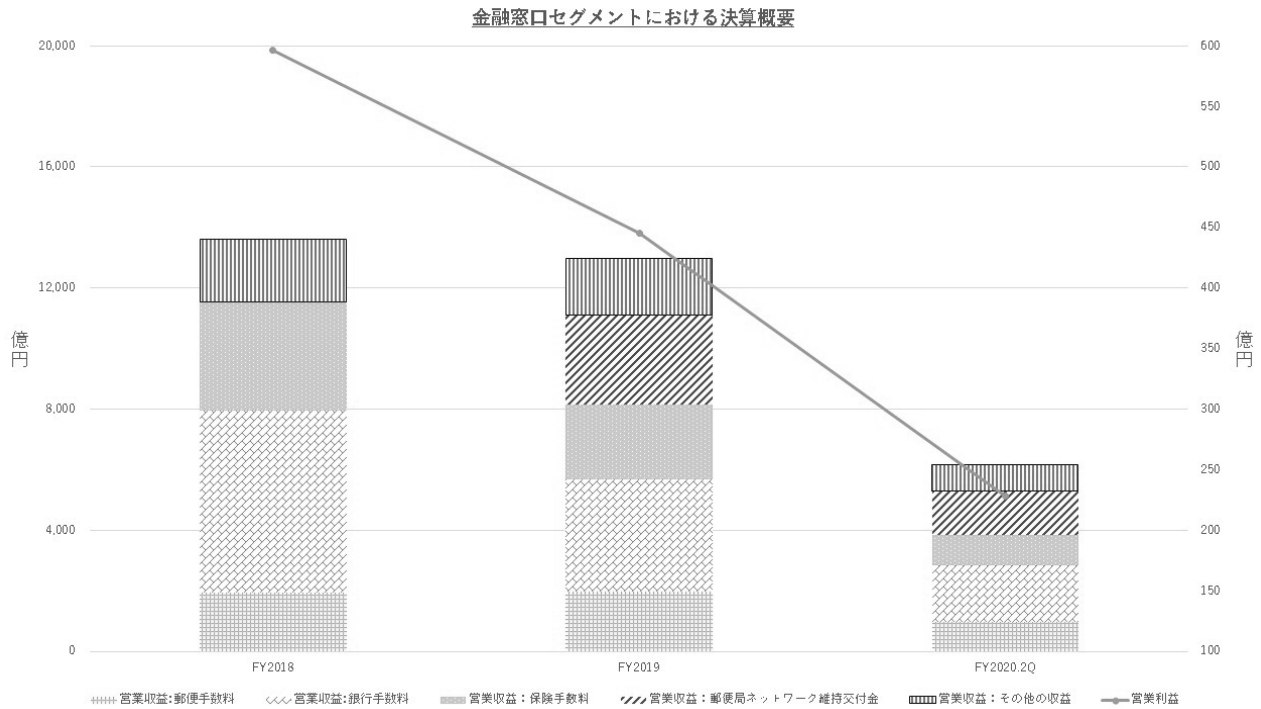
なお、コンビニ等に関連する各種サービスについては、詳細は未決定につき今後協議していきます。

以上

(資料) 日本郵便公表資料

(3) 金融窓口セグメント

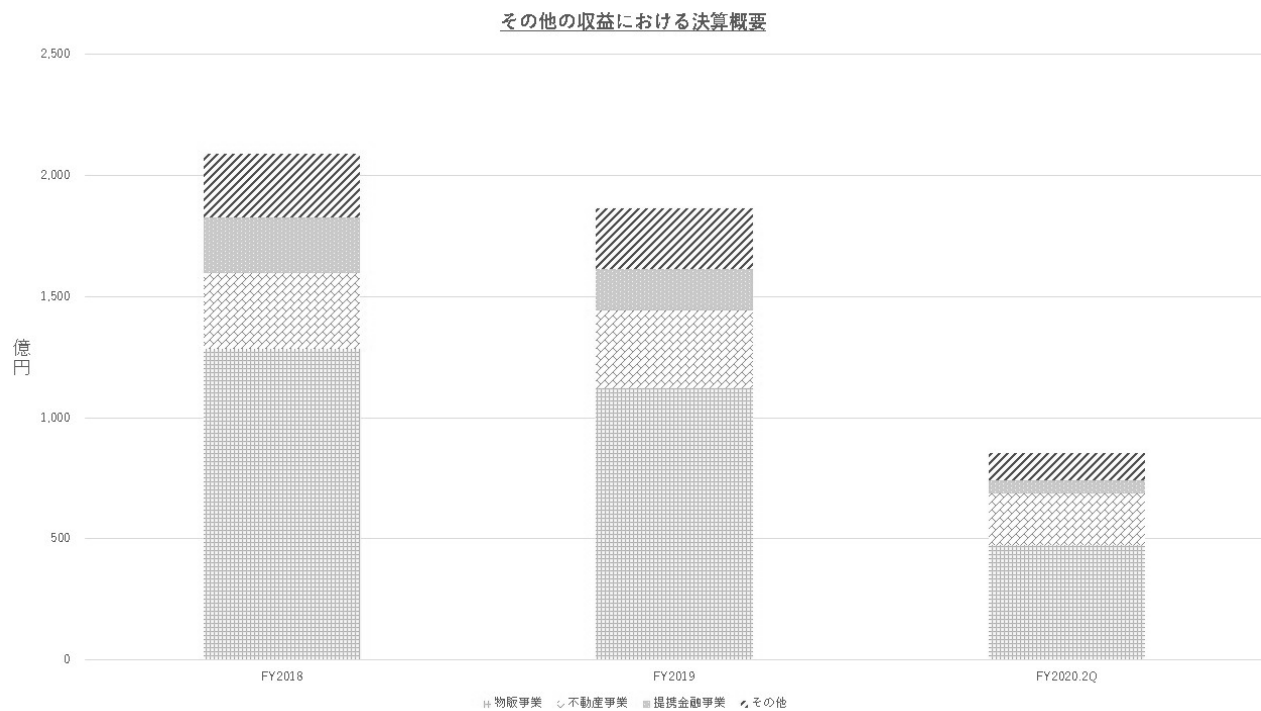
<金融窓口セグメントにおける決算概要>



(資料) 事務局作成

(4) 収益源の多様化

<その他の収益における決算概要>



(資料) 事務局作成

<提携金融事業 商品の取扱状況一覧>

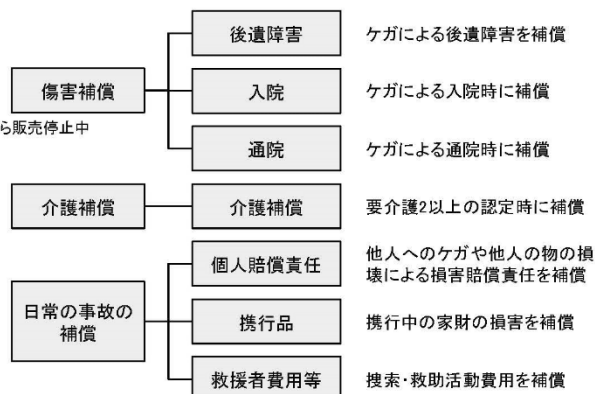
■商品の取扱状況

- 多くのリスクに備えることができるよう、様々な商品を取り扱うとともに、同一の商品種類の中でも、随時、新商品の取扱いや商品の入れ替えを行うなど、お客さまの多様なニーズに応えられるよう商品ラインナップの充実に向けた取組を実施
- 直近では、2018年10月に、郵便局のオリジナル商品としてJP生活サポート保険(傷害保険)の販売を開始し、ケガの補償をベースに、自転車事故に対する補償や認知症を含めた介護補償など、日常生活を取り巻く様々なリスクを補償

商品の取扱状況一覧

商品種類	取扱開始	商品供給元
バイク自賠責保険	2001年10月	計10社
自動車保険	2007年10月	計5社による共同保険
変額年金保険	2008年5月	日本生命 ※2020年3月16日から販売停止中 三井住友海上プライマリー生命
がん保険	2008年10月	アフラック
引受条件緩和型医療保険	2008年10月	住友生命
法人(経営者)向け生命保険	2008年10月	計7社 ※2019年2月14日から販売停止中
傷害保険	2018年10月	東京海上日動火災保険

JP生活サポート保険の補償内容



■今後の取組

- 今後も、お客さまの様々なライフイベントやリスクに応じた保障ニーズに対応するため、郵便局で取り扱う金融商品のひとつとして、お客さまの意向に沿った商品提案に活用
- また、「総合的な金融コンサルティングサービス」への変革に向け、お客さまの幅広いニーズに対応するための商品の導入や、お客さま本位の販売手法・人材育成(研修等)について、各委託元と引き続き検討

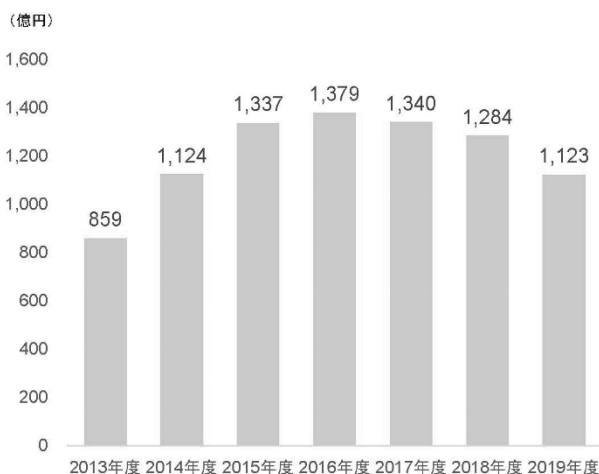
(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<物販事業 販売カテゴリ別の収益構成比率>

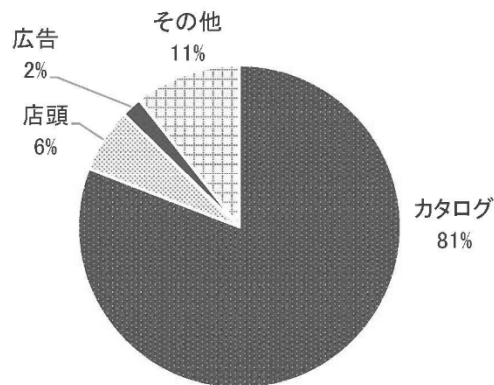
(1)物販事業

- 物販事業は、2014年度以降、1,000億円を超える営業収益となり、郵便・貯金・保険を除く事業における中核的なビジネスとなっている
- 一方、2017年度以降は、郵便局の来局者数減少や子会社における事業の絞り込み等により、収益は減少しているところ
- 今後は、収益を維持していくため、商品ポートフォリオの転換、新規販路の新規開拓及びデジタル化の促進を検討していく

■物販事業の収益推移

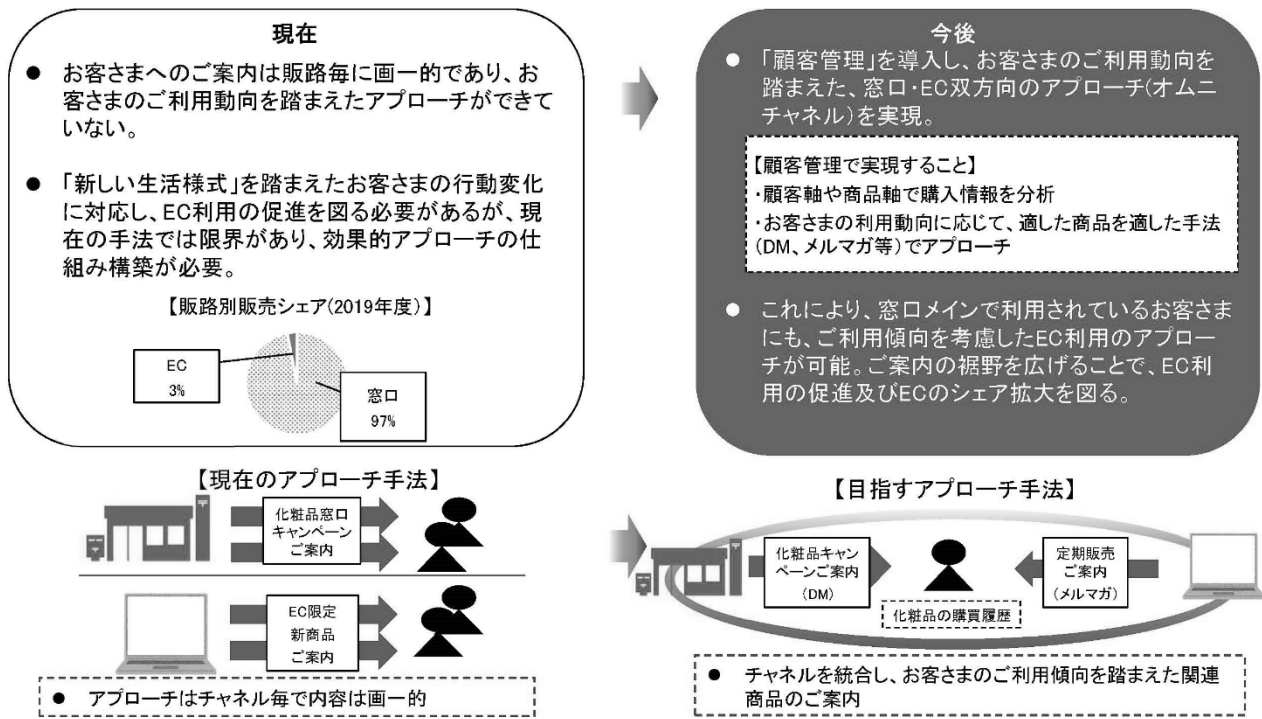


■販売カテゴリ別の収益構成比率(2019年度)



(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料

＜物販事業における取組評価と今後の展開＞

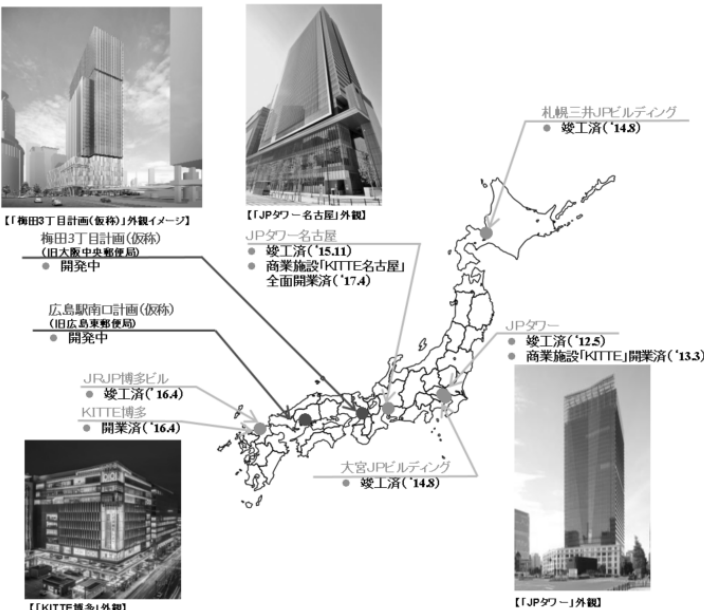


(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料

＜不動産事業 不動産事業の現状及び今後の取組＞

- 不動産事業が長期的・安定的な収益源となるように、郵便局敷地等を活用した事務所・商業施設・住宅・保育所・高齢者施設などの賃貸を中心とした不動産開発事業を展開

主要な不動産開発事業



>上記のほか、市街地再開発事業への参画として、飯田橋グラン・ブルームが2014年6月に竣工。また、東池袋プロジェクト(事務所)が2019年9月に竣工し、当社保有の信託受益権を共同開発事業者へ譲渡。
 (注)2020年11月末時点

賃貸住宅等

物件名	主な用途	竣工時期
JP noie 旗の台	賃貸住宅	・2015年5月
JP noie 本羽田	賃貸住宅	・2016年1月
JP noie 練馬中村南	賃貸住宅	・2017年3月
JP noie 目白	賃貸住宅	・2017年12月
ベネッセ 板橋三丁目保育園	保育所	・2018年1月
JP noie 船橋夏見	賃貸住宅	・2018年6月
ニチイキッズかみいけいぶくろ保育園	保育所	・2019年1月
グランダ目白武蔵館(ベネッセ 目白保育園併設)	高齢者施設、保育所	・2019年2月
JP noie 三田	賃貸住宅	・2019年3月
JP noie 吹田垂水	賃貸住宅	・2019年8月
JP noie 恵比寿西(co-ba ebisu(シェアオフィス)併設)	賃貸住宅、シェアオフィス	・2019年11月
ココファン妙蓮寺	高齢者施設	・2019年11月
JP noie 練馬旭丘(ベネッセ 練馬えこだ保育園併設)	賃貸住宅、保育所	・2020年1月
グランダ常盤台武蔵館	高齢者施設	・2020年2月
にじいろ保育園北砂	保育所	・2020年2月
JP noie 広尾 The Residence	賃貸住宅	・2020年3月

>上記賃貸物件のほか、次の分譲マンション開発5件を実施(完了)。
 ザ・コートガーデン目黒東山(東京都目黒区)、グランドマンソネット水戸ガーデンシティ サウスフォレスト(福岡県福岡市)、ザ・パークハウス中野緑生町テラス(東京都中野区)、プラウド市川(千葉県市川市)、プランズ豊中 南桜塚(大阪府豊中市)

開発中の物件

物件名	主な用途	竣工予定時期
広島駅南口計画(仮称)(旧広島東郵便局)	事務所、店舗、駐車場	・2022年度
梅田3丁目計画(仮称)(旧大阪中央郵便局)	事務所、店舗等	・2023年度

>上記のほか、市街地再開発事業への参画案件として、虎ノ門・森市台地区第一種市街地再開発事業(旧日本郵便東京支社・旧麻布郵便局)が進行中。 ※主な用途:事務所、住宅、店舗等 竣工予定時期:2022年度

(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<不動産事業 収益実績・見通し>

日本郵政不動産の設立により、グループ不動産の開発をより効果的にスピードアップして行うとともに、共同事業参画、収益物件取得などにより新たな収益源を確保

不動産事業の営業収益

年度	2017年度	2018年度	2019年度
営業収益	285億円	330億円	350億円

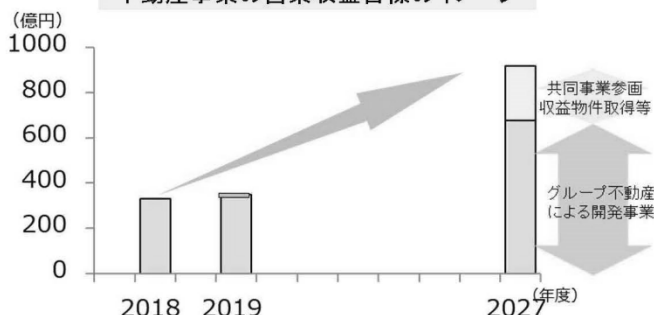
※日本郵政不動産、日本郵便及びJPビルマネジメントの不動産事業の営業収益の合計

新型コロナウイルス感染症拡大を受けて

今般の新型コロナウイルス感染症拡大は、世界経済及び日本経済に大きな影響をもたらす、連動して不動産市場も後退する可能性があります。

また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響によるテナント賃料の減額実施、開発中の案件における竣工時期の遅延が一部発生しており、収束後も働き方の変容により、オフィス需要が変化する可能性があります。今後のマーケットの動向を引き続き注視し、必要な対策を適時適切に実施しつつ、不動産事業を進めてまいります。

不動産事業の営業収益目標のイメージ



共同事業参画	<ul style="list-style-type: none"> ○市況やリスクを見極め、再開発事業への参画によりノウハウ吸収・収益獲得 ○グループの資金調達力、これまでの実績で構築した他社とのネットワークを活用
収益物件取得等	<ul style="list-style-type: none"> ○収益物件等をグループ外から取得、開発し収益獲得 ○グループのブランド力、人材を活用

(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料

<みまもりサービス サービス概要>

- 2017年10月から全国の郵便局でみまもりサービスを提供
- 高齢化や過疎化が進展する中で、「地域と寄り添い、地域と共に生きる」という郵便局の社会的使命を果たしていくための取組
- 継続的にサービス改善を実施しているほか、地方公共団体から福祉サービスのひとつとして業務受託を行う形態や、ふるさと納税の返礼品としても提供
- 今後もお客さまや地域のニーズを汲み取りながら、より多くのお客さまに安心をお届けできるよう取組を継続

■ サービス概要

2020年4月から、より手頃な料金でご利用いただけるような料金変更や、団体傷害保険による補償の拡充を実施

メニュー	サービス内容	利用料金(税込)
みまもり訪問サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・月1回、郵便局社員等が利用者宅を直接訪問 ・ご利用者の生活状況を確認し、指定の報告先へお知らせ ・日常生活上(自然災害含む)のケガ全般による入院に対する補償を行う団体傷害保険が付帯 	2,500円
みまもりでんわサービス	<ul style="list-style-type: none"> ・電話で体調確認を実施し、指定の報告先へお知らせ 	1,070円～
駆けつけサービス(オプション)	<ul style="list-style-type: none"> ・もしものときに、ご家族等からの要請に応じて警備会社が駆けつけ 	880円～

■ 地方公共団体からの業務受託等

2017年から、地方公共団体からの業務受託によるサービス提供を開始し、契約中の団体数は着実に増加

サービスの提供形態	地方公共団体数(2021年2月末現在)
福祉サービスのひとつとして業務を受託	訪問:12団体
	でんわ:12団体
ふるさと納税返礼品としてサービス提供	378団体

(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<試行中のサービス 各種取組>

- 郵便局の利用機会を増やしていただくとともに、新たなお客さま接点を通じて、お客さまとの関係を深めながら、既存の郵便・貯金・保険を始めとしたサービスを利用するきっかけにもつながるよう、郵便局を通じて様々なサービスを提供

■各種取組

終活紹介サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便局が終活、供養、葬儀、相続等の支援等を行っている事業者をお客さまに紹介するサービス ● 2018年10月から東京都江東区内の郵便局で試行を開始し、2019年2月から、試行局を東京都全域に拡大 ● 2020年9月から北海道札幌市内の郵便局で取り扱いを開始し、2020年11月から試行局を北海道全域に拡大
機密文書溶解サービス	<ul style="list-style-type: none"> ● 不要な書類を専用の箱に入れ、郵便局に差し出すことで、当社が溶解工場へ配達し、安心・安全に書類を溶解するサービスで、資源もリサイクル ● 2018年に料金後納契約を持つ法人企業(個人事業主を含む。)を対象に試行を開始し、2020年1月から試行を全国拡大 ● 2019年10月からは、個人のお客さまを対象とした「書類溶解サービス」の試行を東京都全域の郵便局で開始



(資料) 令和2年7月29日第215回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

(5) 労働力の確保と労働条件の改善

<運輸・郵便業及び全産業平均の所定外労働時間>

(事業所規模5人以上、令和元年確報)

産業	総実労働時間						出勤日数	
	前年比		所定内労働時間		所定外労働時間		日	前年差
			時間	%	時間	%		
	時間	%	時間	%	時間	%	日	日
運輸業,郵便業	166.7	-1.1	143.6	-1.3	23.1	-0.7	19.6	-0.2
調査産業計	139.1	-2.2	128.5	-2.2	10.6	-1.9	18.0	-0.4

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査 令和元年分結果確報」

<郵便サービスの見直しによる労働環境改善の効果>

<超過勤務削減効果>

・ 郵便サービスの見直し（郵便制度改正）による実際の減少効果は、地域性（ビジネス地域、住宅地）等により郵便局ごとに異なると考えられるが、一律的に試算すると、1人1月平均で約1割の減少効果が見込まれる。

<再配置可能人数>

（1）配達頻度の見直しに伴う再配置可能見込人数 … 約47,000人

・ 郵便物の土曜日の配達のために出勤している社員、約55,000人のうち約47,000人が他の曜日の業務や荷物等の業務に再配置可能と見込む。

（2）送達日数の見直しに伴う再配置可能見込人数 … 約5,600人

・ 郵便物の仕分業務のために、夜間、深夜帯に配置している約8,700人のうち約5,600人が昼間帯の業務や荷物等の業務に再配置可能と見込む。

※ これらの人数は、2017年時点での試算によるもの。どの業務にどの程度再配置するかは、荷物等の物数の動向や社員の意向など、個々の郵便局の状況を踏まえて確定し、実施するものである。

（資料）日本郵便提供資料から事務局作成

<正規社員と非正規社員の待遇格差に係る最高裁判決>

○ 令和2年10月15日、正規社員と非正規社員の年末年始勤務手当、祝日給、扶養手当、病気休暇、夏期休暇及び冬期休暇等に関する待遇格差について、労働契約法20条にいう不合理と認められるものに当たるか否かが争われた裁判において、最高裁判決が下された。

正規社員と非正規社員の待遇格差

手当・福利厚生	正規社員	非正規社員【原告】
年末年始勤務手当	12月29日から同月31日までは1日4000円、1月1日から同月3日までは1日5000円。 ※実際に勤務した時間が4時間以下の場合はそれぞれその半額	支給なし
祝日給(年始勤務)	年始期間（1/2,1/3）に勤務した場合に、祝日とみなし、他の祝日と同様に、賃金を割増支給するもの。所定賃金に加え、その日の勤務時間に135/100を乗じた額を支給。	割増賃金の支給なし
扶養手当	配偶者1万2000円、22歳以下の子1人につき3100円、60歳以上の父母1500円等、扶養親族に応じた金額を支給。	支給なし
病気休暇	勤続10年未満の場合は90日間まで、勤続10年以上の場合は180日間まで。有給。	年に10日まで。無給。
夏期冬期休暇	夏期休暇は6月1日から9月30日まで、冬期休暇は10月1日から翌年3月31日までの各期間において3日間まで。有給。	付与なし

最高裁判決の内容

非正規社員に対して、年末年始勤務手当、祝日給（年始勤務）、扶養手当、病気休暇、夏期冬期休暇を支給しないし付与しないことは、不合理な待遇格差に当たり、労働契約法20条に違反すると判断。

判決を踏まえた取組及び予定

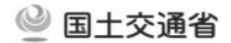
日本郵政によると、この問題の重要性に鑑み、最高裁判決の内容を踏まえ、必要な制度改正について適切に取り組んでいく。不合理とされた労働条件については、既に見直しを行っているものもあり、今般の最高裁判決を踏まえて更に見直しが必要となるものについて、労使協議を行い、合意できたものからできるだけ速やかに制度改正を実施していきたいとのこと。

（資料）事務局作成

(6) EC市場の発展及びデジタル化への対応

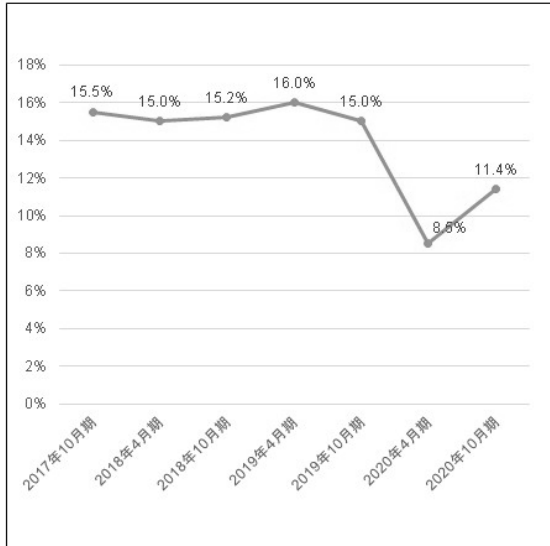
<宅配便の再配達の発生と削減>

宅配便の再配達の発生と削減



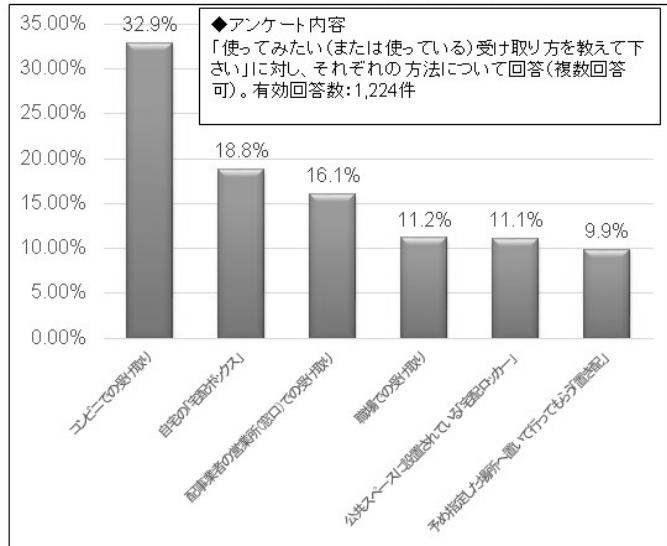
- 電子商取引(EC)市場の拡大に伴う宅配便の取扱件数の増加とともに、宅配便の再配達が全体の約15~16%程度発生。
- 2020年10月期調査では、前年同月(約15.0%)と比べて約3.6ポイント減となり、これは新型コロナウイルスの感染拡大を契機としてテレワークなど「新しい生活様式」が普及したことによる在宅時間の増加や、宅配ボックスや置き配の活用など多様な受取方法が広まりつつあること等が影響したものと考えられる。なお、今回の調査結果は同年4月(約8.5%)と比べて約2.9ポイント増となったが、外出自粛要請等の影響があった4月と比べて在宅時間が減少したこと等が影響したと考えられる。
- 物流分野における労働力不足が懸念される中、今後もEC市場の拡大が見込まれることから、再配達を削減し、物流を効率化することが必要となっている。

【再配達率の推移】



出典：国土交通省「宅配便再配達実態調査」(2017年10月期-2020年4月期)

【受け取り方法に関するアンケート調査】



出典：国土交通行政-インターネットモニターアンケート(2018年12月実施)

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料(国土交通省)

<ゆうパックスマホ割サービス概要>

荷物の「差し出しやすさ」を追求したサービスとして、2018年に「ゆうパックスマホ割」の提供を開始。
通常のゆうパックよりも割安に差し出すことが可能であるほか、アプリ上での事前決済やラベルの手書きが不要など、便利な機能を搭載。

Point 1
トク

基本運賃から
180円割引で
おトク!

Point 2
ラク

あて名ラベルの
手書きが不要で
ラクラク!

Point 3
ベリ

相手の住所が
分からなくてもお荷物が
送れて**ベリ!**



ゆうパックスマホ割アプリのその他割引・機能

割引/機能	概要
郵便局受取割引	受取場所を郵便局に指定して発送すると100円割引
継続利用割引	年間10個以上の発送で次の発送から10%割引
かんたんSNSでお届け	SNSを活用することで、住所が分からない相手にも発送可能
受取場所選択	自宅のほか、郵便局・コンビニ・はこぼすでの受取りが可能

(資料) 令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料

< e 受取アシストサービス概要 >

「e受取アシスト」とは、ゆうパックの受け取りを便利にする2つのサービスの総称。通知と受取日時・方法の変更により、お客さまの受け取りをアシスト。
 ① eお届け通知（ゆうパックのお届け日時や不在通知をLINE等でお知らせ）
 ② e受取チョイス（上記の通知から、お届け日時や受取方法の変更が可能）



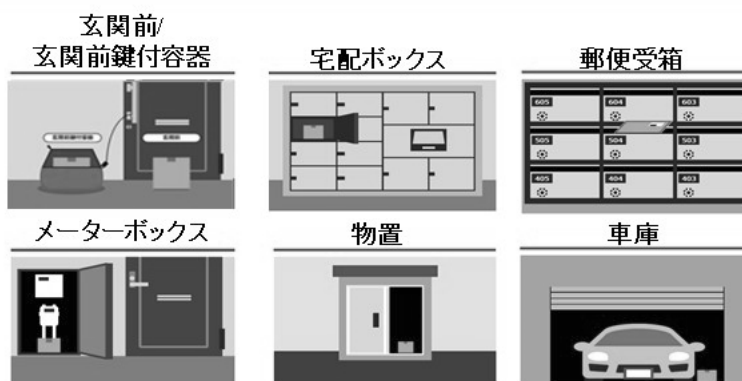
（資料）令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料

< 置き配サービス概要 >

- 「不在のときでも自宅で荷物を受け取りたい」、「在宅しているが、非対面で受け取りたい」といったニーズに応えることを目的に、自宅で荷物を受け取りたい場合の選択肢を増やすため、「置き配」を実施。
- また、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、ゆうパックのほか、対面で配達している書留郵便物等を、配達の際のご希望に応じて郵便受箱への配達や玄関前等への「置き配」を実施。

取組

- ご指定いただいた場所で非対面により受取りが可能。
 （※ 右の7か所は指定場所の一例）
- 利用拡大に向けて、取り組み中。



（資料）令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<営業倉庫登録拠点一覧>

- 多様化・高度化するEC事業者さまの物流ニーズに対応して、ロジスティクス支援等のワンストップ物流ソリューションを展開。
- 取扱拡大に伴い、営業倉庫も拡大。

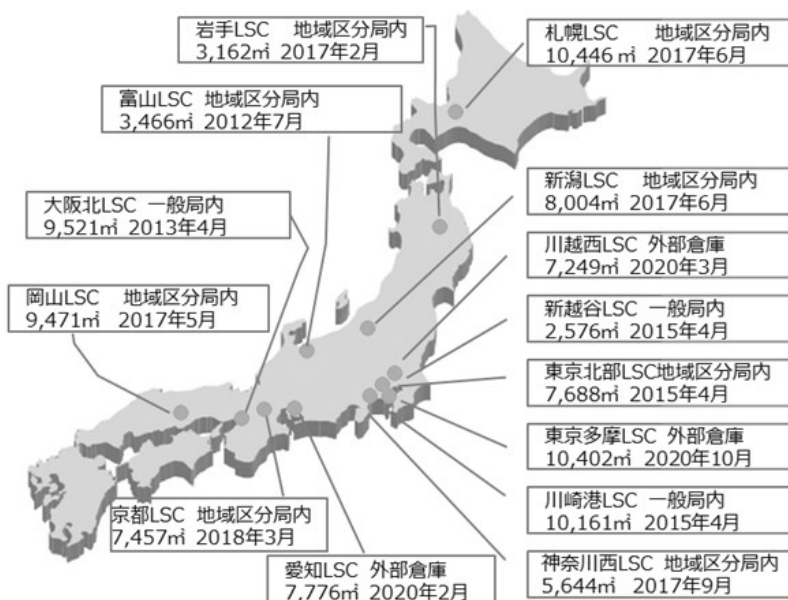
営業倉庫登録拠点一覧

● 2016年度【累計】

営業倉庫拠点 5拠点
営業倉庫登録面積 33,412㎡

● 2020年度末現在【累計】

営業倉庫拠点 14拠点
営業倉庫登録面積 103,023㎡



(資料) 令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<スタートアップとの連携>

- 当社が主催するオープンイノベーションプログラム（POST LOGITECH INNOVATION PROGRAM）により、いわゆるスタートアップ企業と積極的に連携し、スタートアップ企業が持つ先進的な技術をスピード感を持って取り入れることにより業務改革を実施。

【過年度プログラムの採択企業】

開催年	企業名	概要
2017年	株式会社Drone Future Aviation	・ドローンやロボティクスなどを活用した顧客への新たな配送価値の創出（配送ロボットの活用）
	株式会社オプティマインド	・AI・IoTなどの活用でこれまでの物流をスマート化（AIによる配達ルートの子立て）
	ecbo株式会社	・空きスペースを活用した荷物預かり
	MAMORIO株式会社	・落とし物防止タグの販売
2018年	Rapyuta Robotics 株式会社	・ロボットを活用したパレット搬送、ゆうパックの取り下ろし
	株式会社エー・スター・クォンタム	・量子コンピュータによるトラック運行ダイヤの最適化
	Yper株式会社	・置き配バッグを活用した再配達削減

(資料) 令和2年6月3日第213回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

2019 年 3 月 7 日
日本郵便株式会社

2019 年度「手紙の書き方体験授業」支援の実施

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長 横山 邦男）は、手紙による子どもたちの心の交流の促進を目的として、全国の小学校、中学校及び高等学校を対象とした「手紙の書き方体験授業」用の教材等をご希望の学校に無償で配布し、「手紙の書き方体験授業」を実施していただく取組みを、2019 年度においても実施します。

9 年目を迎えた 2018 年度は、小学校は全国約 13,450 校、約 321 万人の皆さんに、中学校は全国約 4,600 校、約 107 万人の皆さんに、そして高等学校は全国約 2,000 校、約 42 万人の皆さんに参加いただきました。

また、2018 年度に引き続き、「『手紙の書き方体験授業』支援」は、全国の子どもたちが将来に向かって成長し、生涯にわたってかけがえのない財産を得ることができる機会となるとともに、温かな手紙文化が未来にわたってレガシーとして継承されていくものとして「東京 2020 公認プログラム」（東京 2020 教育プログラム。愛称：「ようい、ドン！」）に認証されました。

日本郵便株式会社は、本年度も手紙のやりとりを通じて、小学校・中学校・高等学校の皆さんの伝える力やコミュニケーション力を育むことを目的とした授業用テキストなどを作成し、「手紙の書き方体験授業」を積極的に推進していきたいと考えています。多くの小学校・中学校・高等学校のご参加をお待ちしています。



- 1 対象
全国の小学校、中学校及び高等学校（特別支援学校他を含む）
- 2 授業実施までの流れ、教材等の内容
別紙のとおり
- 3 申込方法
 - (1) Web サイトからのお申し込み
「手紙の書き方体験授業」Web サイト (<https://www.schoolpost.jp/>) の「教材お申込フォーム」からお申し込みいただけます。
 - (2) FAX によるお申込み
日本郵便株式会社から全国の小学校・中学校・高等学校にお送りする「手紙の書き方体験授業のご案内」等に添付されている申込書に必要事項を記載の上、手紙授業支援事務局に FAX (03-3555-2477) によりお申し込みいただけます。
- 4 申込締切日
2020 年 2 月 29 日（土）

5 その他

項番 3 に記載されたお申し込みが行われた時点で、「東京 2020 公認プログラム」に参加したものと
して、参加者数にカウントされます。

以 上

【お客さまのお問い合わせ先】

手紙授業支援事務局

Web : <https://www.schoolpost.jp/>

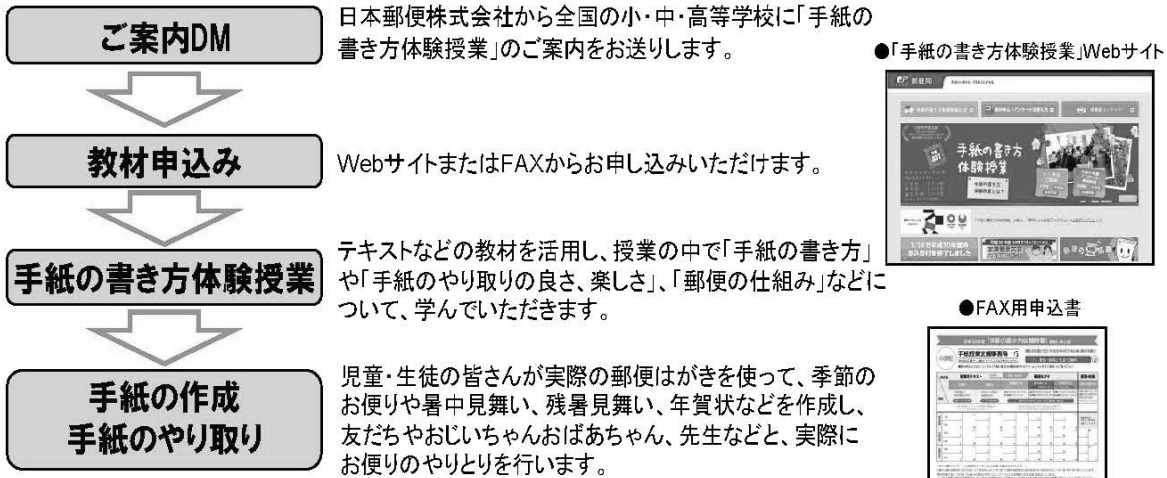
電話 : 03-3555-0995 (小学校)

03-6280-3770 (中・高等学校)

受付時間 : 平日 10:00 から 18:00 まで

(8/13~8/15 及び 12/30~1/3 を除く)

授業実施までの流れ



教材等の内容

手紙の書き方テキスト&教師用指導書 (B5サイズ) ※ 表紙は2018年度のものです。

小学校用

●低学年(1・2年生)用

●中学年(3・4年生)用

●高学年(5・6年生)用

【テキストの主な内容】

- ・いろいろなお便りを知ろう
- ・郵便番号の仕組み
- ・はがきのあて名の書き方
- ・お便りを出そう
- ・はがきの文章の書き方
- ・お便りが届く仕組み
- ・はがき、封筒、切手について

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

中学校用

●中学1・2・3年生共通

【テキストの主な内容】

- ・行事や季節に合わせたいろいろなお便り
- ・手紙の特徴を見つけて知ろう
- ・あて名の書き方
- ・手紙の文面の書き方
- ・お礼状、依頼状の書き方 など

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

高等学校用

●高校1・2・3年生共通

【テキストの主な内容】

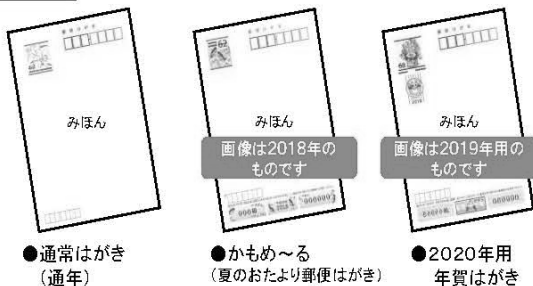
- ・行事や季節に合わせたいろいろなお便り
- ・手紙の特徴を見つけて知ろう
- ・あて名の書き方
- ・手紙の文面の書き方
- ・お礼状、報告、返事の書き方 など

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

※ このほか小学校用の補助テキストや宛名書きテンプレート、中学校・高等学校用の便箋・封筒やWeb教材等があります。

郵便はがき ※小・中・高等学校共通



年度を通して最大2枚まで申込可能です。
 通年使用可能な「通常はがき」と、季節に応じて使用できる「かもめ～」、「年賀はがき」の計3種類の中から2種類までを選ぶことができます。

(資料) 日本郵便公表資料

2020 年 3 月 5 日
日本郵便株式会社

2020 年度「手紙の書き方体験授業」支援の実施

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長 衣川 和秀）は、手紙による子どもたちの心の交流の促進を目的として、全国の小学校、中学校および高等学校を対象とした「手紙の書き方体験授業」用の教材などをご希望の学校に無償で配布し、「手紙の書き方体験授業」を実施していただく取り組みを、2020 年度においても実施します。

10 年目を迎えた 2019 年度は、小学校は全国約 13,570 校、約 323 万人の皆さんに、中学校は全国約 4,870 校、約 114 万人の皆さんに、そして高等学校は全国約 2,100 校、約 40 万人の皆さんにご参加いただきました。

2020 年度も手紙のやりとりを通じて、小学校・中学校・高等学校の皆さんの伝える力やコミュニケーション力を育むことを目的とした授業用テキストなどを作成し、「手紙の書き方体験授業」を積極的に推進していきたいと考えています。多くの小学校・中学校・高等学校のご参加をお待ちしています。

1 対象

全国の小学校、中学校および高等学校（特別支援学校他を含む）

2 授業実施までの流れ、教材などの内容

別紙のとおり

3 申込方法

(1) Web サイトからのお申し込み

「手紙の書き方体験授業」Web サイト (<https://www.schoolpost.jp/>) の「教材お申込フォーム」からお申し込みいただけます。※2020 年 3 月 6 日(金)から申込受付開始

(2) FAX によるお申し込み

日本郵便株式会社から全国の小学校・中学校・高等学校にお送りする「手紙の書き方体験授業のご案内」などに添付されている申込書に必要事項を記載の上、手紙授業支援事務局に FAX (03-3555-2477) によりお申し込みいただけます。

4 申込締切日

2021 年 2 月 28 日（日）

以 上

【お客さまのお問い合わせ先】

手紙授業支援事務局

Web : <https://www.schoolpost.jp/>

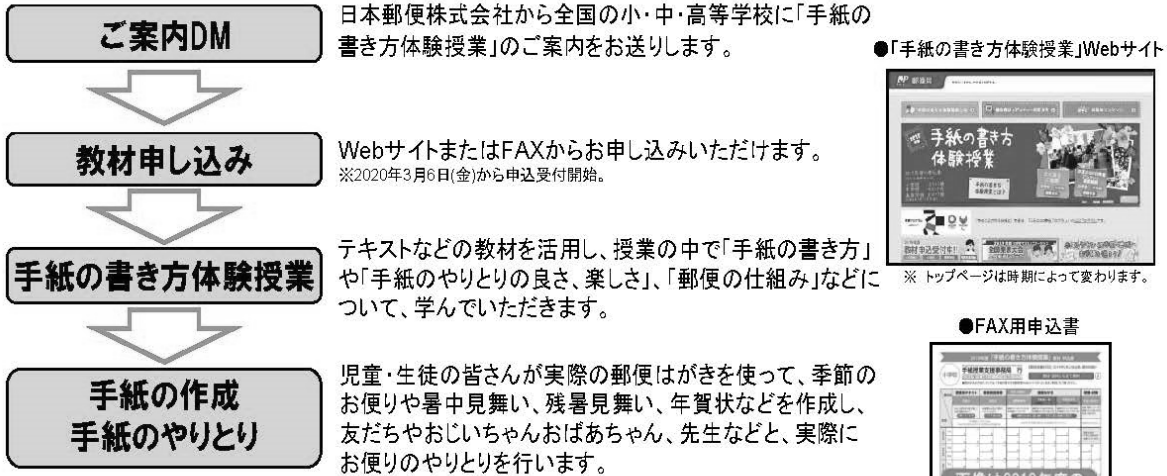
電話 : 03-3555-0995(小学校)

03-6280-3770(中・高等学校)

受付時間 : 平日 10:00 から 18:00 まで

(8/13~8/14 および 12/29~1/4 を除く)

授業実施までの流れ



※ トップページは時期によって変わります。



●FAX用申込書

教材等の内容

手紙の書き方テキスト&教師用指導書 (B5サイズ) ※表紙画像は2019年度のものです。

小学校用

●低学年(1・2年生)用

●中学年(3・4年生)用

●高学年(5・6年生)用

【テキストの主な内容】

- ・いろいろなお便りを知ろう
- ・郵便番号の仕組み
- ・はがきのあて名の書き方
- ・お便りを出そう
- ・はがきの文章の書き方
- ・お便りが届く仕組み
- ・はがき、封筒、切手について

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

中学校用

●中学1・2・3年生共通

【テキストの主な内容】

- ・行事や季節に合わせたいろいろなお便り
- ・手紙の特徴を見つけて知ろう
- ・あて名の書き方
- ・手紙の文面の書き方
- ・お礼状、依頼状の書き方 など

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

高等学校用

●高校1・2・3年生共通

【テキストの主な内容】

- ・行事や季節に合わせたいろいろなお便り
- ・手紙の特徴を見つけて知ろう
- ・あて名の書き方
- ・手紙の文面の書き方
- ・お礼状、報告、返事の書き方 など

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

※ このほか小学校用の補助テキストや宛名書きテンプレート、中学校・高等学校用の便箋・封筒やWeb教材等があります。

郵便はがき ※小・中・高等学校共通



年度を通して最大2枚までお申し込み可能です。通年使用可能な「通常はがき」と、季節に応じて使用できる「かもめ～」、「年賀はがき」の計2種類の中から2種類までを選ぶことができます。

(資料) 日本郵便公表資料

<2021 年度「手紙の書き方体験教室」支援の実施>



PRESS RELEASE

2021 年 3 月 3 日

日本郵便株式会社

2021 年度「手紙の書き方体験授業」支援の実施

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長 衣川 和秀）は、手紙による子どもたちの心の交流の促進を目的として、全国の小学校、中学校および高等学校を対象とした「手紙の書き方体験授業」用の教材などをご希望の学校に無償で配布し、「手紙の書き方体験授業」を実施していただく取り組みを、2021 年度においても実施します。

11 年目を迎えた 2020 年度は、小学校は全国約 13,780 校、約 332 万人の皆さんに、中学校は全国約 4,800 校、約 111 万人の皆さんに、そして高等学校は全国約 2,250 校、約 41 万人の皆さんにご参加いただきました。

2021 年度も手紙のやり取りを通じて、小学校・中学校・高等学校の皆さんの伝える力やコミュニケーション力を育むことを目的とした授業用テキストなどを作成し、「手紙の書き方体験授業」を積極的に推進していきたいと考えています。多くの小学校・中学校・高等学校のご参加をお待ちしています。

1 対象

全国の小学校、中学校および高等学校（特別支援学校他を含む。）

2 授業実施までの流れ、教材などの内容

別紙のとおり

3 お申し込み方法

(1) Web サイトからのお申し込み

「手紙の書き方体験授業」Web サイト (<https://www.schoolpost.jp/>) の「教材お申込フォーム」から、お申し込みいただけます。※2021 年 3 月 5 日（金）から、申し込み受け付けを開始します。

(2) FAX によるお申し込み

日本郵便株式会社から全国の小学校・中学校・高等学校にお送りする「手紙の書き方体験授業のご案内」などに添付されている申込書に必要事項を記載の上、手紙授業支援事務局に FAX（小学校：03-3555-2477、中・高等学校：03-3553-1610）によりお申し込みいただけます。

4 お申込締め切り日

2022 年 2 月 28 日（月）

以 上

【お客さまのお問い合わせ先】

手紙授業支援事務局

Web：<https://www.schoolpost.jp/>

電話：03-3555-0995（小学校）

03-6280-3770（中・高等学校）

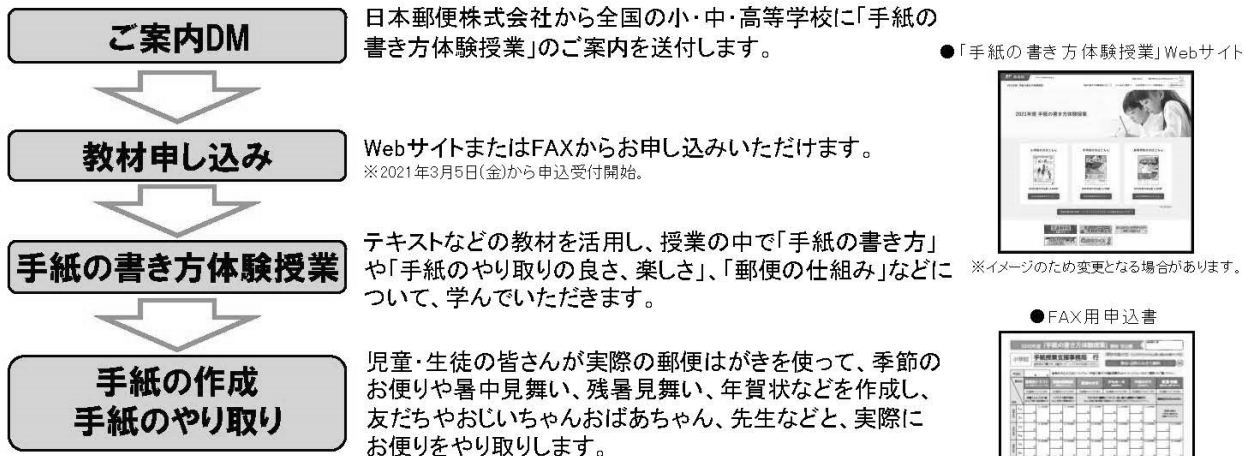
受付時間：平日 10:00 から 18:00 まで

（8/12～8/13 および 12/29～1/4 を除く）



郵政創業150年

授業実施までの流れ



教材等の内容

手紙の書き方テキスト&教師用指導書(B5サイズ) ※表紙画像は2020年度のものです。

小学校用

●低学年(1・2年生)用

●中学年(3・4年生)用

●高学年(5・6年生)用

【テキストの主な内容】

- ・いろいろなお便りを知ろう
- ・郵便番号の仕組み
- ・はがきのあて名の書き方
- ・お便りを出そう
- ・はがきの文章の書き方
- ・お便りが届く仕組み
- ・はがき、封筒、切手について

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

中学校用

●中学1・2・3年生共通

【テキストの主な内容】

- ・行事や季節に合わせたいろいろなお便り
- ・手紙の特徴を見つけて知ろう
- ・あて名の書き方
- ・手紙の文面の書き方
- ・お礼状、依頼状の書き方 など

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

高等学校用

●高校1・2・3年生共通

【テキストの主な内容】

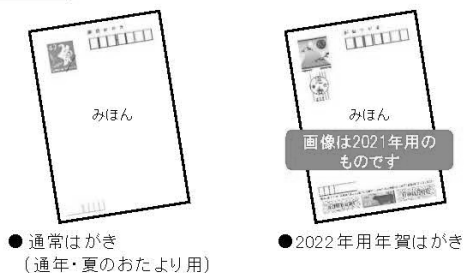
- ・行事や季節に合わせたいろいろなお便り
- ・手紙の特徴を見つけて知ろう
- ・あて名の書き方
- ・手紙の文面の書き方
- ・お礼状、報告、返事の書き方 など

【教師用指導書の内容】

- ・テキスト内容に沿った指導案

※ このほか、小学校用の補助テキストや宛名書きテンプレート、中学校・高等学校用の便箋・封筒やWeb教材等があります。

郵便はがき ※小・中・高等学校共通



年度を通して最大2枚までお申し込み可能です。
 通年の授業と夏のおたよりの授業で使用可能な「通常はがき」と、年賀状の授業で使用できる「年賀はがき」を申し込むことができます。

(はがきの選択例)

- ・通常はがき(通年用)と年賀はがき
- ・通常はがき(通年用)と通常はがき(夏のおたより用) など

(資料) 日本郵便公表資料

<新型コロナウイルス感染症対策の取組一覧>

日本郵政グループにおける新型コロナウイルス感染症問題に対する主な取り組み

日本郵政株式会社
2021年2月26日

1. 国民の皆さまの支援

項目（会社）	内容
保険金のお支払いに関する非常取扱い（かんぽ生命）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 感染症で亡くなられた場合、死亡保険金に加えて倍額支払いの対象として、保険金をお支払い【実施中】 ➢ 医療施設外で療養した場合など、医師の証明書等をご提出いただくことで入院保険金をお支払い【実施中】
保険料のお払い込みなどに関する非常取扱い（かんぽ生命）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 保険料払込猶予期間の延伸などの非常取扱い【実施中】
ラジオ体操の動画配信（かんぽ生命）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 在宅勤務、ステイホーム等による運動不足解消のため、ラジオ体操の動画をYouTubeで配信【実施中】

2. 感染拡大の防止（お客さまと社員の安全の確保）

項目（会社）	内容
郵便物等配達時の感染防止策（日本郵便）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 非対面配達の実施【実施中】
店舗での感染拡大防止策（日本郵便、ゆうちょ銀行）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ お客さまへの不要不急のお取扱いのお控え、来局時のマスクの着用、ソーシャルディスタンス確保等のお願い（日本郵便・ゆうちょ銀行）【実施中】 ➢ ゆうちょダイレクトやWEBでの各種手続きのご利用等、非対面でのサービスをご案内（日本郵便・ゆうちょ銀行）【実施中】 ➢ 窓口へのビニールカーテンやアクリルパーテーションの取り付け（日本郵便・ゆうちょ銀行）【実施中】 ➢ 社員の交代による勤務や窓口の一部縮小、訪問等による積極的な営業活動の停止（日本郵便・ゆうちょ銀行）【実施中】
その他感染拡大防止策（グループ各社）	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 社員の出勤抑制（在宅勤務の推進、テレワーク端末の配備等）【実施中】 ➢ 業務上の出張、会議・イベント等の原則禁止【実施中】

（資料）日本郵政作成資料

<国際郵便物の一時引受停止国・地域の数の推移>

新型コロナウイルス感染症の世界的まん延による国際郵便物の一時引受停止国・地域の国数の推移

		一時停止扱いの郵便種別			合計
		EMS及び航空扱い	船便扱い	全ての郵便物	
2020年	4月	124		36	160
	5月	156		41	197
	6月	140		38	178
	7月	138		34	172
	8月	113	3	36	152
	9月	100	7	37	144
	10月	100	9	35	144
	11月	94	13	43	150
2021年	12月	76	17	56	149
	1月	69	18	63	150
	2月	72	32	43	147

（資料）日本郵便作成資料

6 日本郵便（トール社・国際物流事業）

(1) トール社及び国際物流事業の概況（損益等）

<トール社の概要>

■トール社概要

本社	オーストラリア メルボルン
代表者	トーマス・クヌーセン(マネージングディレクター)
設立	1888年
従業員数 (2020年6月末時点)	24,534人 (関連会社含む・正社員のみ)
展開国	アジア太平洋地域を中心に約50か国

■主要財務内容（2020年3月期決算） 単位:百万豪ドル(億円)

営業収益	8,564	(6,349)
営業利益(EBIT)	▲117	(▲86)

■トール社沿革

1888年	アルバート・トールが豪州ニューカッスルで1台の荷馬車による石炭運送事業を創業
1986年	ポール・リトルがMBOにより買収し社長に就任
1993年	豪州証券取引所(ASX)に上場
1996年	初の豪州国外となるニュージーランド進出
2006年	アジアへ本格進出
2009年	日本進出
2010年	米国進出
2012年	ポール・リトルが退任 ブライアン・クルーガーが社長就任
2015年	日本郵便による買収

■各事業概要

1 エクスプレス事業



- オーストラリア、ニュージーランド国内における道路、鉄道、海上、航空貨物輸送
- 消費者／一般家庭への配達、ビジネスサポート

2 ロジスティクス事業



- 3PLプロバイダーとしての輸送・倉庫管理や資源・政府分野の物流
- 倉庫物流、資源採掘業向け物流サービス、エネルギーロジスティクス

3 フォワーディング事業

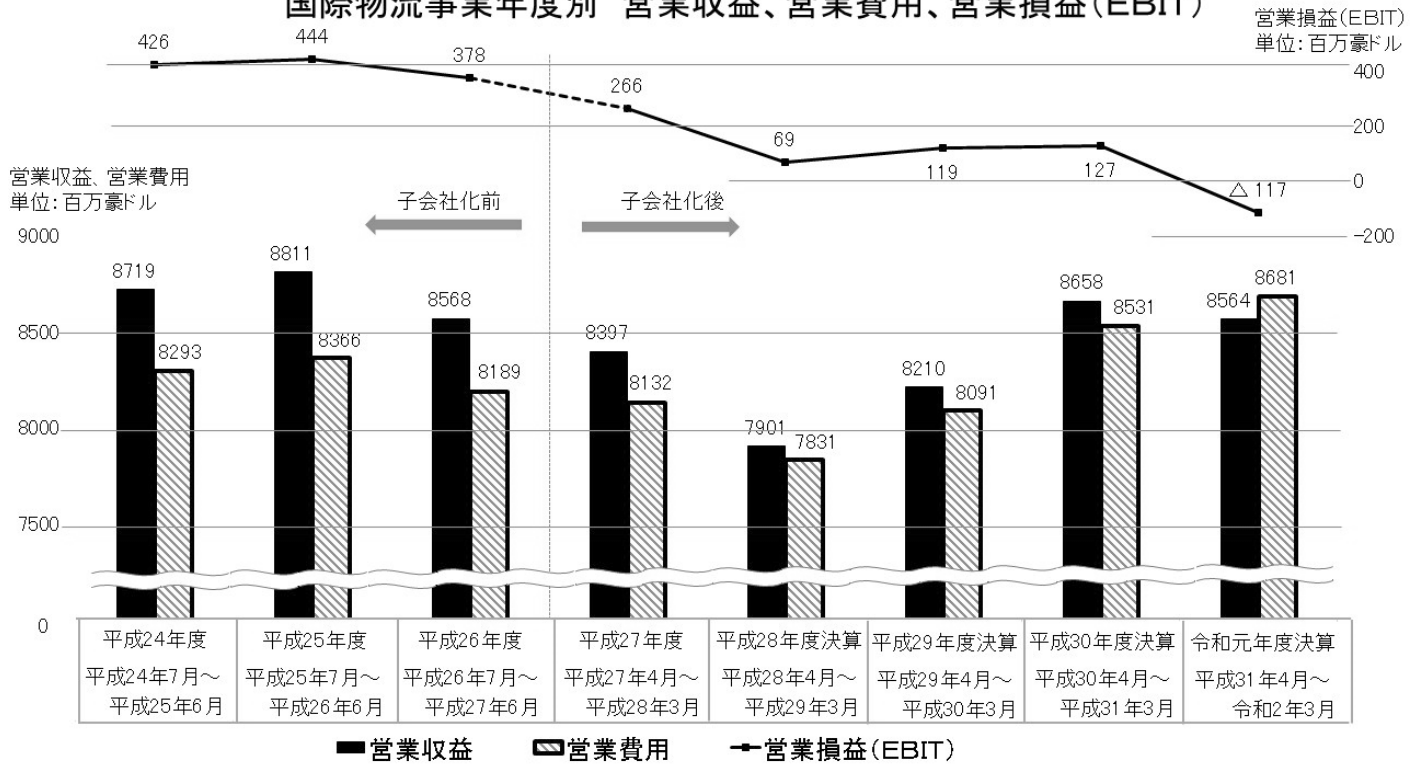


- アジアからの輸出を中心としたフルラインでの国際貨物輸送サービス
- 空輸、海運、通関業務、トラックング

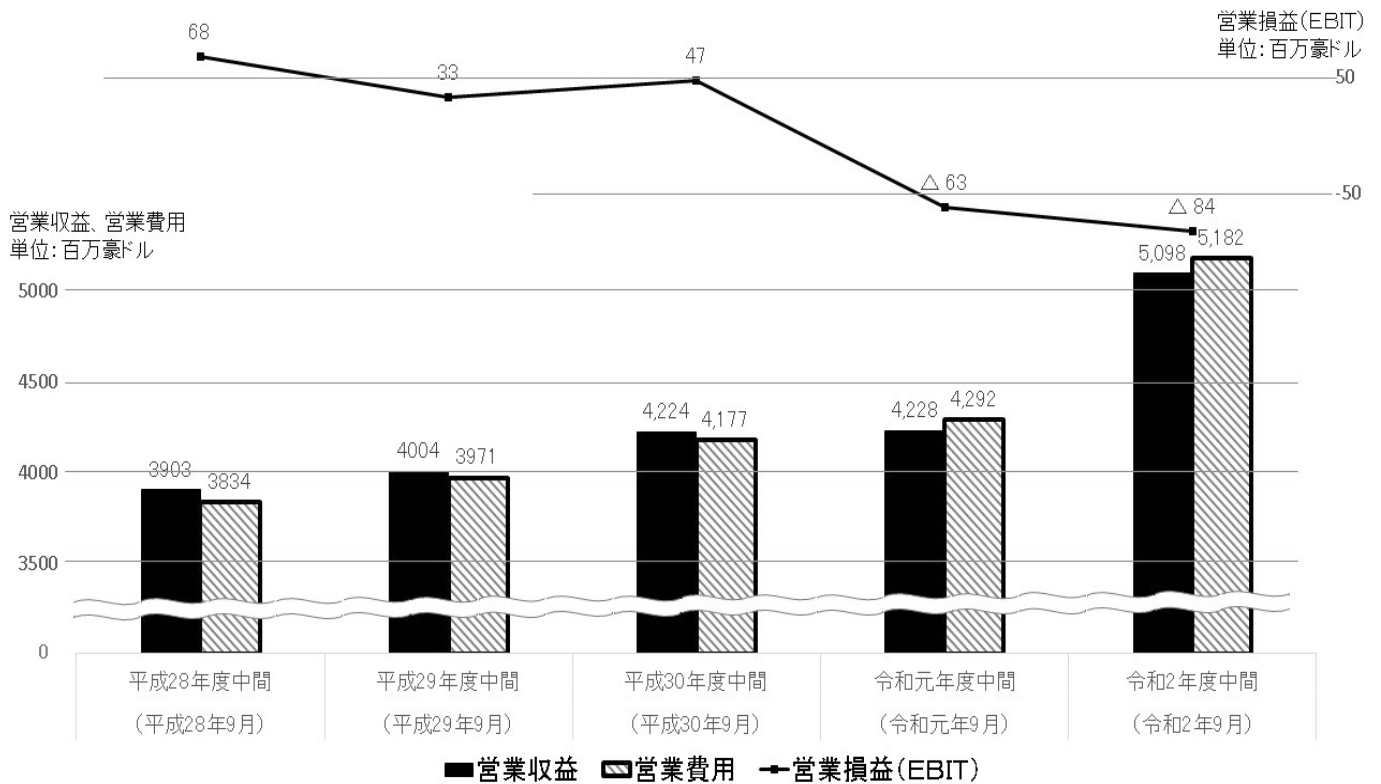
(資料) 日本郵便作成資料

<決算状況>

国際物流事業年度別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

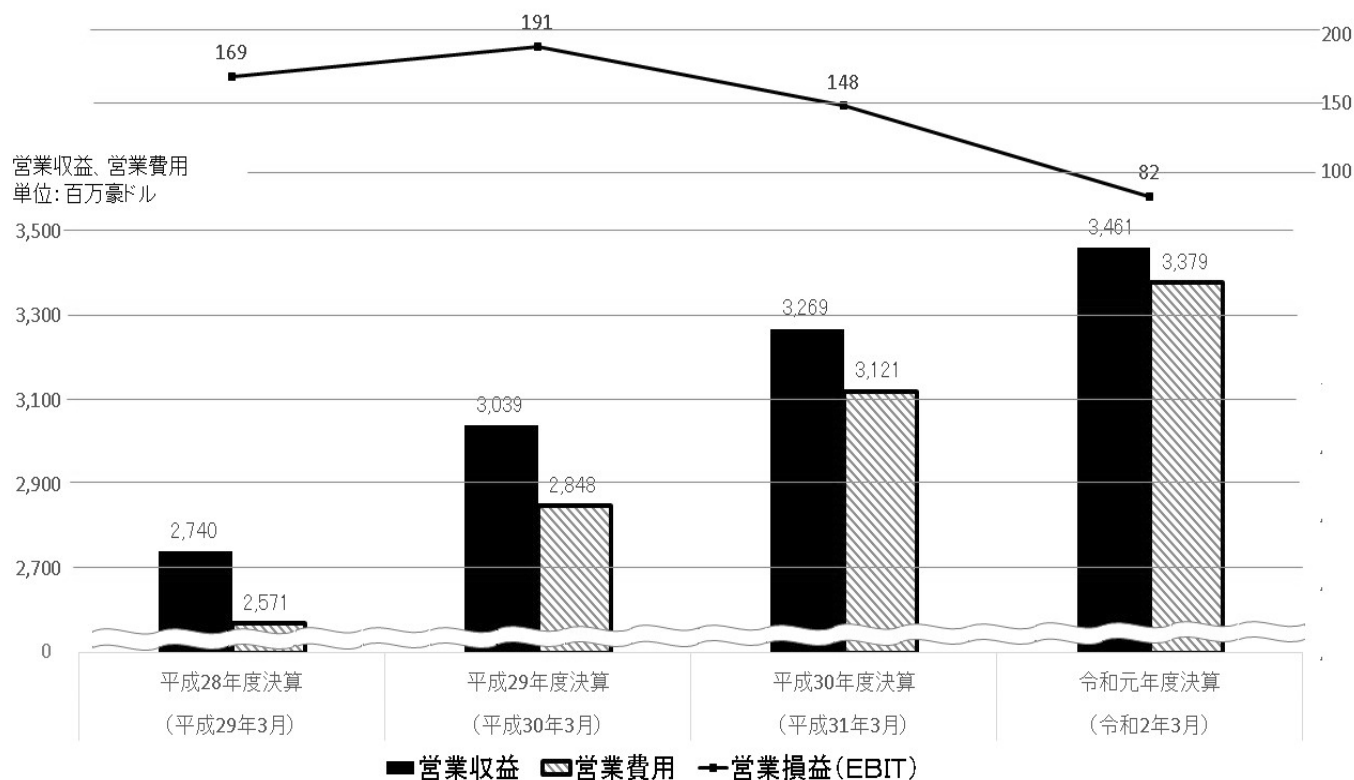


国際物流事業半期別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)



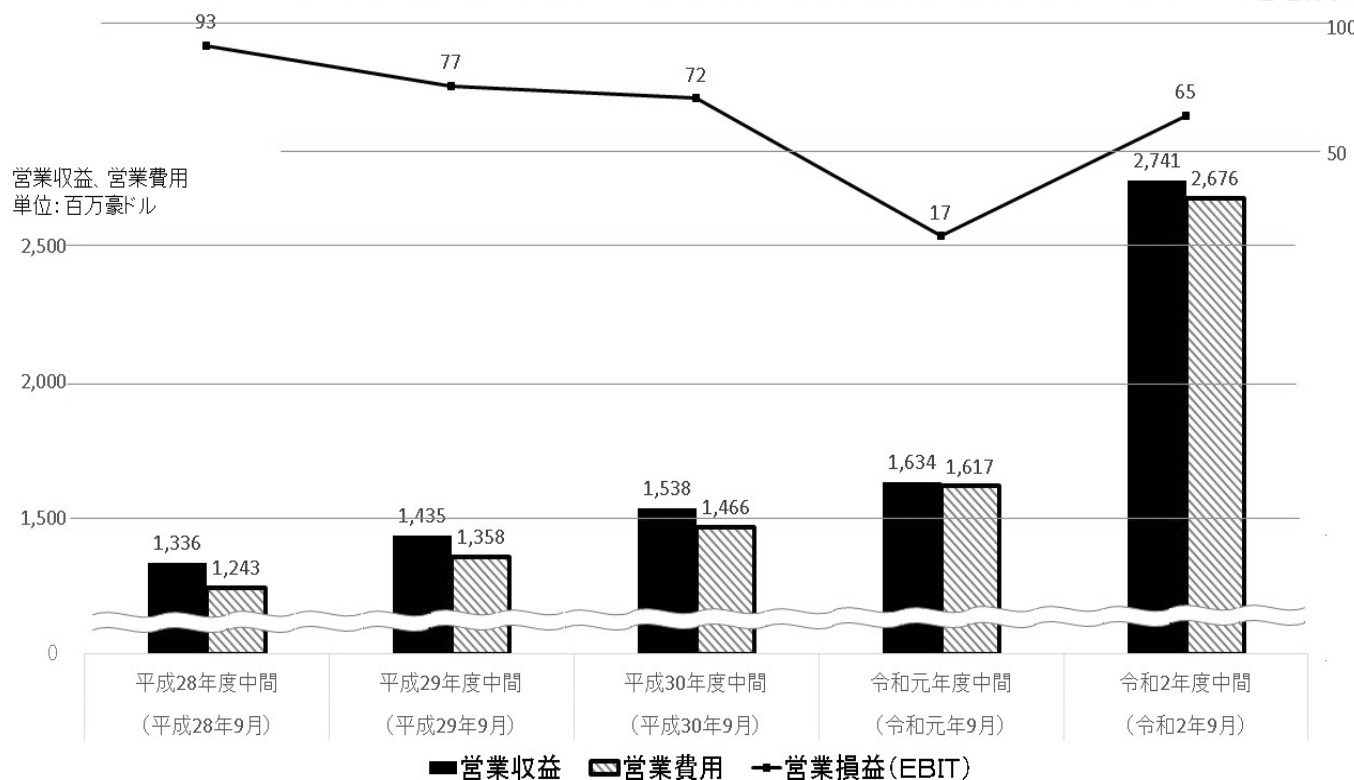
ロジスティクス事業年度別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



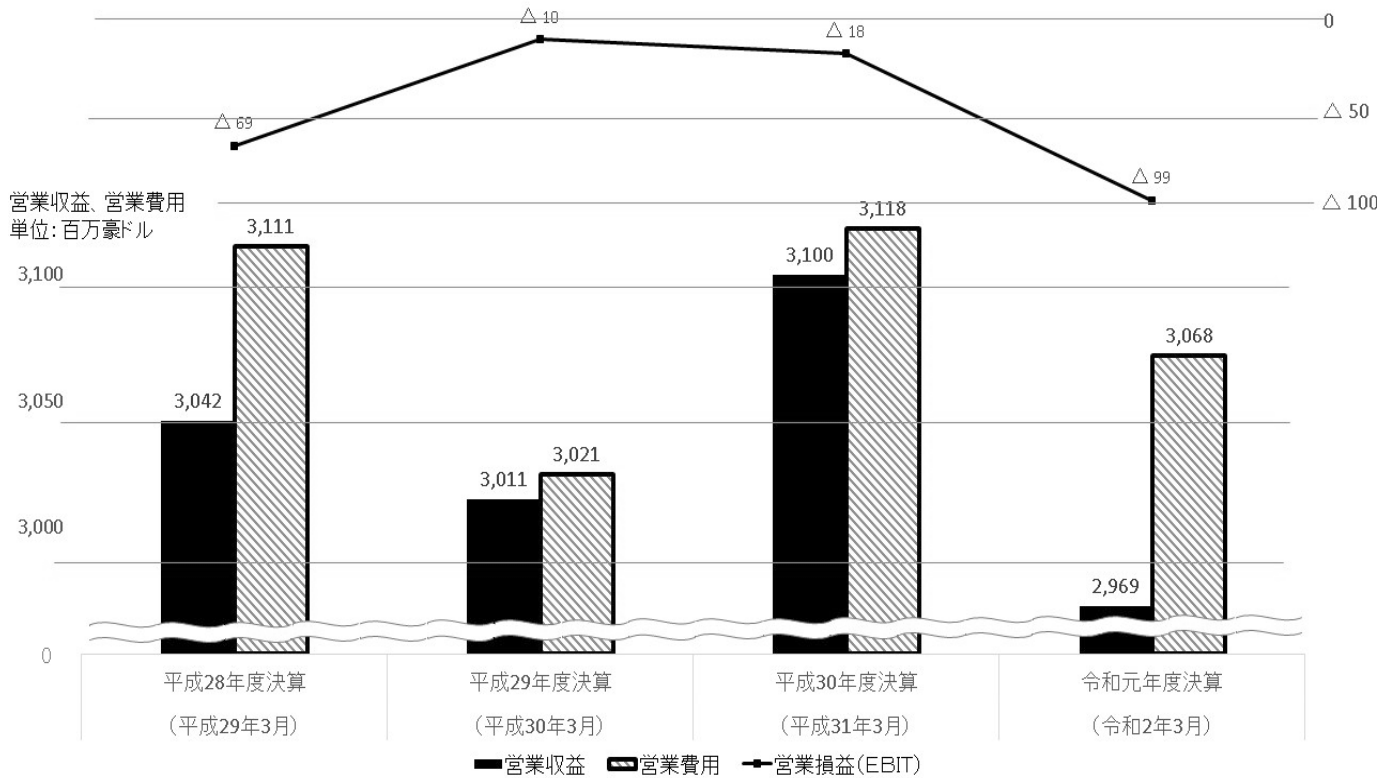
ロジスティクス事業半期別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



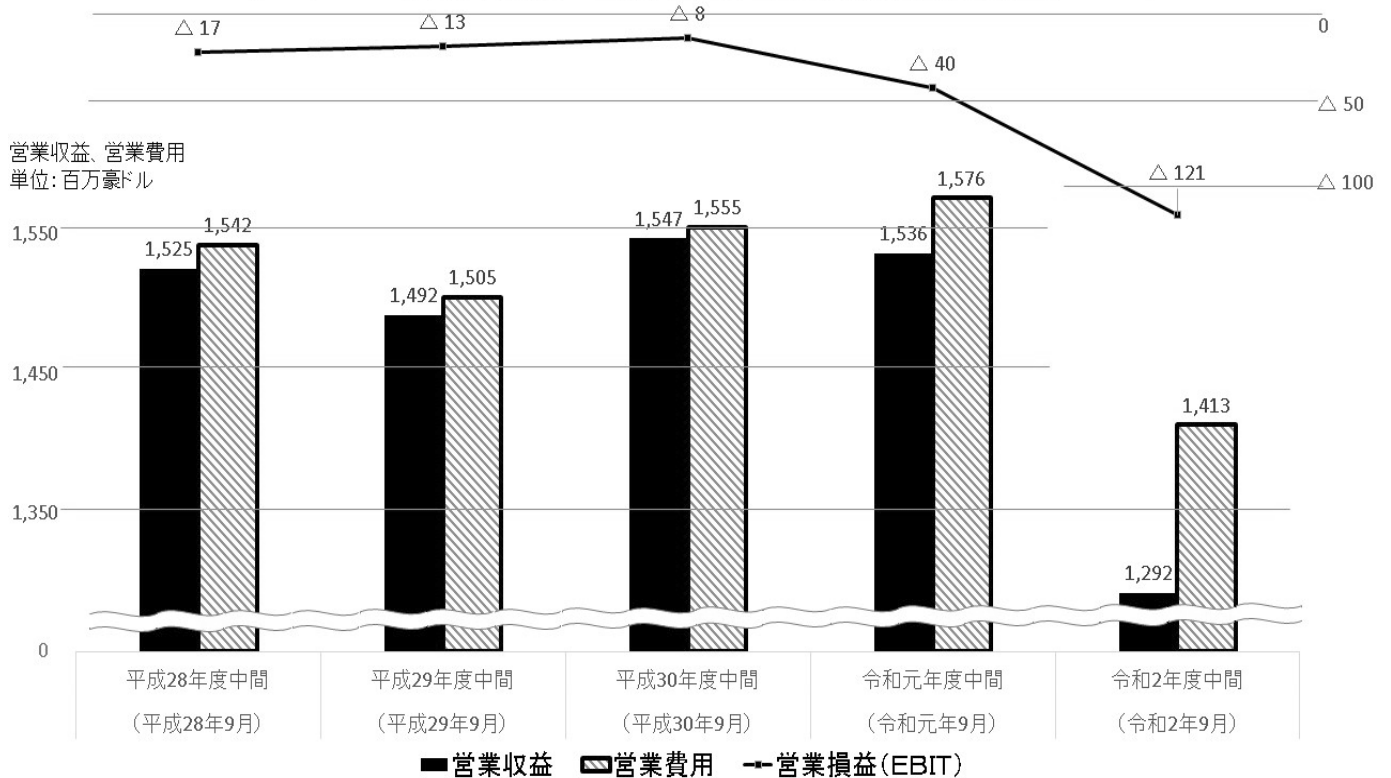
エクスプレス事業年度別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



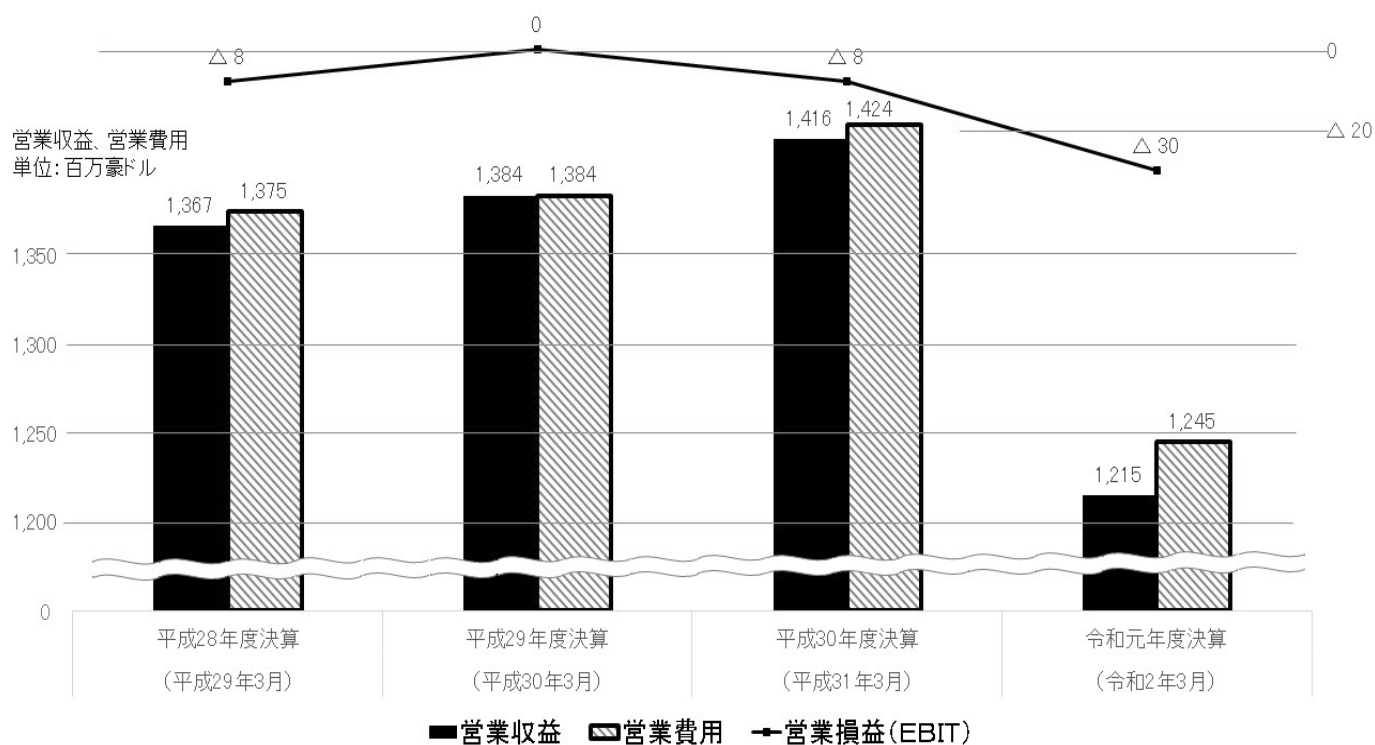
エクスプレス事業半期別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



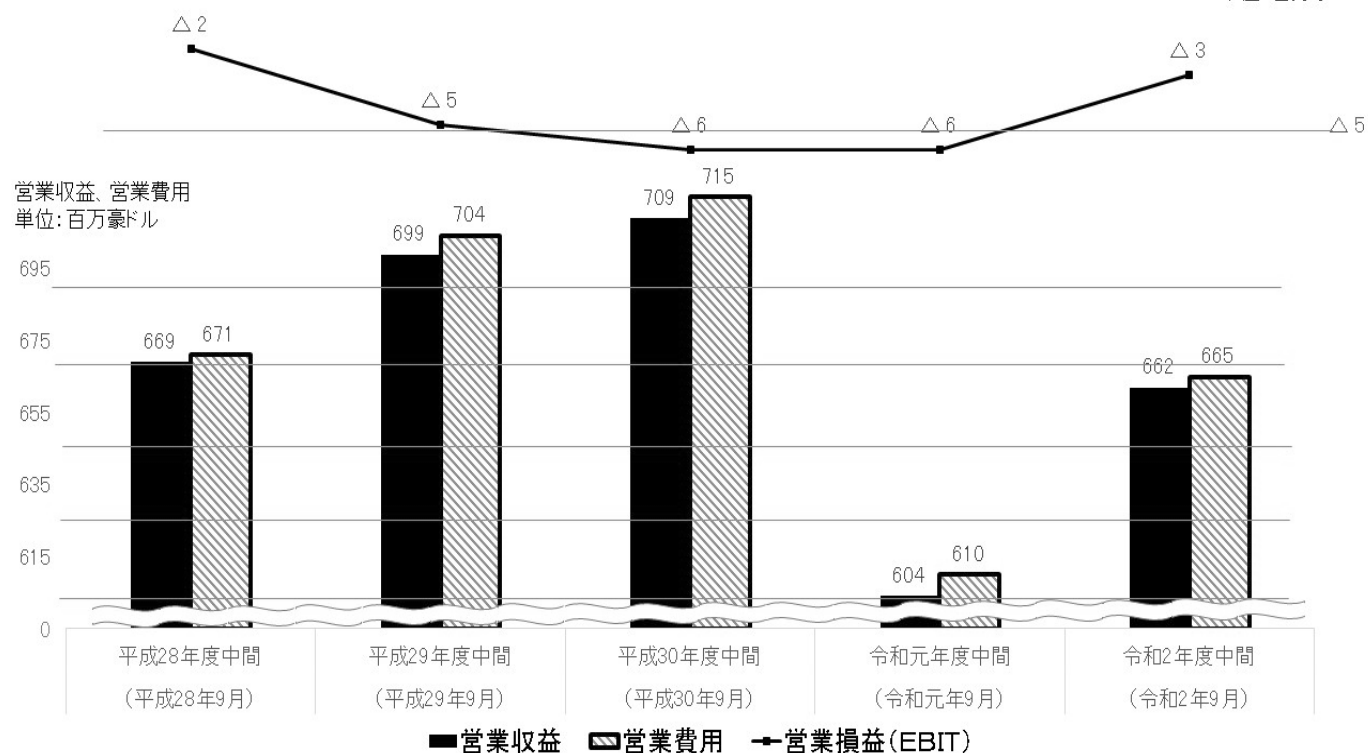
フォワーディング事業年度別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



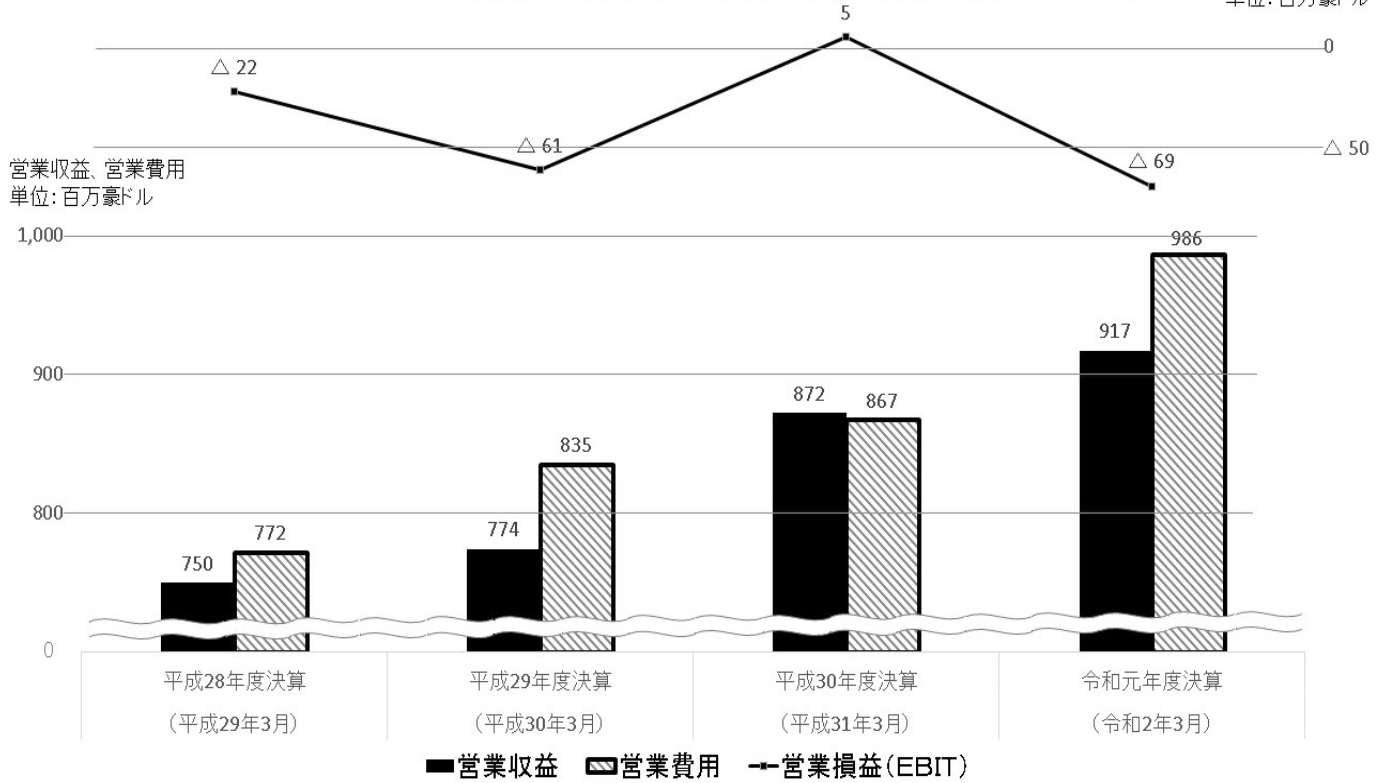
フォワーディング事業半期別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



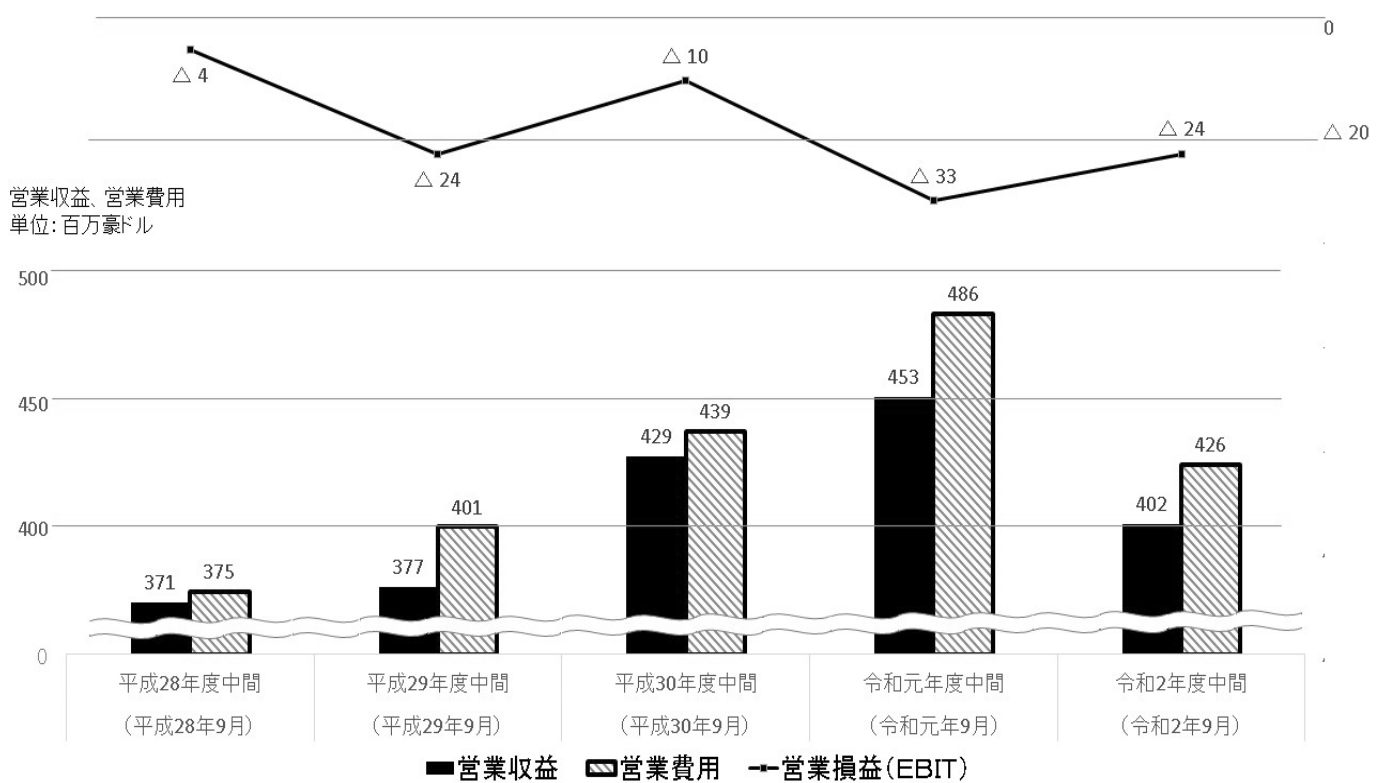
コーポレート等年度別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル



コーポレート等半期別 営業収益、営業費用、営業損益(EBIT)

営業損益(EBIT)
単位:百万豪ドル

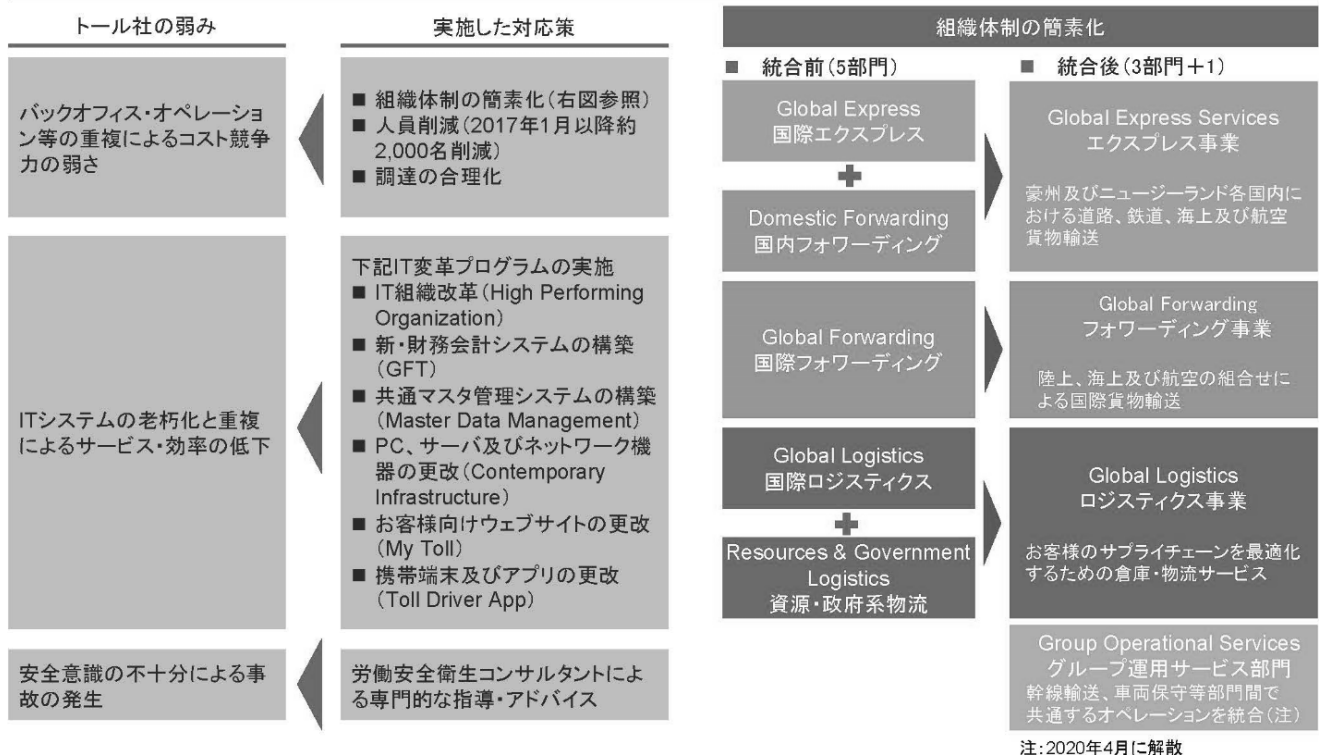


(資料) 日本郵便公表資料から事務局作成

(2) 経営改革と戦略

<日本郵便による経営管理>

- 100件超のM&Aにより成長を実現してきたトール社は、景気減速期に入り、その弱みが顕在化。
- それを解消するため、2017年1月のトール社経営陣刷新後に実施した経営改善策の概要は下記の通り。



(資料) 令和2年12月9日第223回郵政民営化委員会配布資料

<シンガポール出張概要>

トールシティ視察

○ 日時: 令和元年6月12日 9:00~11:30

○ 場所: トールシティ

○ 視察概要

2018年に本格稼働した、最新鋭ロジスティクスハブであるトールシティを視察。

- ・ 医療関係物品の在庫数、利用状況等をリアルタイムに把握することが可能なRFID(IGタグ)を活用したスマートキャビネット。



- ・ 医薬品等を取り扱うための温度管理、衛生面が徹底されたクリーンルーム。



- ・ 商品保管と共に、ピッキングの際に必要な商品がピッカーの手元まで搬送される仕組みが搭載された自動格納倉庫。



※ 他に、SiTadeL コントロールセンター(GPS を活用し、シンガポール全土の輸送車両の位置等をリアルタイムでモニタリング可能)、自動ラッキング、ワイン倉庫等も視察したが、顧客情報を含む等機密性が高いため、写真は掲載していない。

○ 質疑概要

- ・ トール社にとってのシンガポールでの事業の位置付けと、トール社の収益に占めるシンガポールでの収益の割合は。
(⇒ 現在の収益の大半はオーストラリア事業が占め、シンガポールの割合は高くはない。今後、トールシティをアジアのショーケースとしていく。)
- ・ トールシティの医薬品管理の技術は、日本郵便にどのように役立つか。
(⇒ 現在の日本の法規制では、処方箋や対面販売が義務付けられているが、規制緩和されれば、トールシティがシンガポールで行っているように、日本郵便が病院へ直接医薬品をゆうパックでお届けしたり、更には、各ご家庭にお届けすることも可能になると考えられる。)

Toll Offshore Petroleum Services (TOPS) 視察

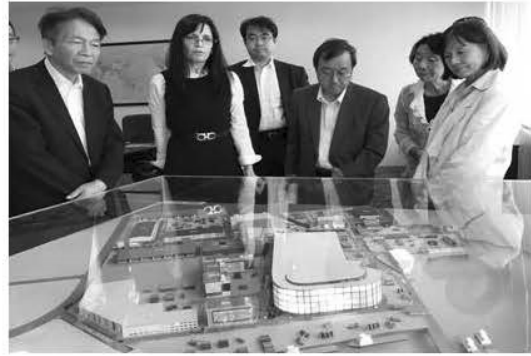
○ 日時: 令和元年6月12日 13:45~15:15

○ 場所: Toll Offshore Petroleum Services

○ 視察概要

東南アジア最大級であり、日系企業保有としては東南アジア唯一のオフショアサプライベースであるTOPSを視察。

- ・ 南シナ海やタイランド湾の海上油田・ガス田にサービスや機材、補給品を提供する物資供給基地（オフショアサプライベース）。トールシティと異なりマルチテナント型物流施設となっており、日系企業も顧客に含まれる。



- ・ 最大 11 隻まで同時停泊が可能な全長 970m の停泊設備。



- ・ 貯蔵施設やパイプ保管場等、各種専用保管スペースを備えた広大な野積み保管場。顧客の取扱品が大きすぎて、建屋があるとかえって非効率との由。



○ 質疑概要

- ・ オフショアロジスティクスでのトール社のシェアは。
(⇒ オフショアロジスティクスを提供している企業は少なく、またシンガポール近辺に競合企業もないため、東南アジアではトップクラスのシェア。)
- ・ 今後、南シナ海の石油ビジネスは拡大していく見込みか。
(⇒ 石油の埋蔵は確認されているが、領土問題と絡むため、実際の採掘は難しいのが現状。ガスは南シナ海ではないが、ミャンマーやインドネシアで開発が進んでいる。)

シンガポールポストとの会談

- 日時:令和元年6月13日 9:00~11:15
- 会談者:Goh Hui Ling, Exective Vice President 他
- 説明概要



➤ 民営化以降の成長戦略について

- ・ 1989年に独立採算制をとってから、1992年の民営化を経て2003年に株式上場するまでに14年間の準備期間を要した。
- ・ 近年は郵便物数減少を踏まえECを重視し、その一環でアリババからの出資を受け入れた。郵便のユニバーサルサービス義務があることから、効率化やより良いサービスの提供も必要。
- ・ EC事業では、オンラインサイト作成から商品の利用者への配送までワンストップソリューションを提供しており、将来的にはECロジスティクスのグローバルリーダーを目指している。

➤ 郵便局における金融サービス提供の経緯について

- ・ DBS/POSB銀行、アクサ生命保険と業務提携し、国内の約半数以上の郵便局において金融サービスの提供及び販売を実施。銀行業や保険業の免許を持たないため、サービス提供範囲に制限があるが、収益は出ている。
- ・ 郵便局は国内各所に設置されているため、金融サービスを提供することは利用者の利便性に資するものであると考えている。

➤ 郵便局窓口におけるキャッシュレスへの取組状況について

- ・ 全ての郵便局において電子マネー、クレジットカード等の利用に対応しているが、今後はQRコード決済にも対応させていく。

○ 質疑概要

- ・ ECのグローバルリーダーを目指す方針の一方で、米国EC子会社を売却した理由は？
(⇒ ECは成長分野であるが世界的な競争も激しく利幅も少ない。過去10年のECの試行錯誤の結果、グローバルリーダーを目指しつつ、東南アジアに注力するよう方針転換しているところ。)
- ・ ECに対してシンガポールポストの強みをどのように発揮していくのか。
(⇒ 日に日に変化していく消費者のニーズを見極める必要がある。例えば配達速度も昔に比べて要求水準が速くなっており、ECのニーズをうまく拾っていきたい。)
- ・ ユニバーサルサービス義務のメリットとデメリットについてどう考えるか。
(⇒ メリットは、郵便受箱のカギが貸与される唯一の事業者のため、各戸の郵便受箱にアクセスできること。デメリットは、(20gまでの手紙・はがきの)料金が30セント(約24円)と安く設定されていること。)
- ・ シンガポールポストの収益における金融サービスの割合は。
(⇒ 具体的な額や割合は非公表なので言えないが、かなり良い収入となっている。)

郵便局視察

○ 日時: 令和元年6月13日(木)11:00~11:30、15:30~16:00、16:30~17:00

○ 視察郵便局: General Post Office、Suntec City Post Office、Killiney Road Post Office

○ 視察概要

シンガポールポスト本社に併設された General Post Office、ショッピングセンター内に位置する Suntec City Post Office、市街地にある Killiney Road Post Office、のタイプの異なる3つの郵便局を視察。

- ・ General Post Office は、2017年にリニューアルされ、ユニバーサルデザインを採用し、バリアフリーな空間となっている。国からの委託を受けて、国民登録番号カード(NRIC)やパスポートの申請から発給までを対応。



- ・ Suntec City Post Office は、24時間利用可能なセルフスペースを設置しており、宅配ロッカー「POP Station」での荷物の受取や、荷物を発送するための梱包作業、キオスク端末「SAM」による切手の購入等が可能。



- ・ Killiney Road Post Office は、建物の一部のスペースを飲食店に貸与し(写真の建物左側部分)、賃料収入を得ている。



○ 質疑概要

- ・ 郵便局の一般的なサービス以外で提供しているサービスはあるか。
(⇒ 26か所の郵便局で、国民登録番号カード(NRIC)やパスポートの申請・発行等のサービスも提供しており、政府以外ではシンガポールポストのみが提供している。)
- ・ 宅配ロッカー「POP Station」の主な機能は何か。
(⇒ 国内156か所に設置され、荷物の受取に利用できるほか、Eコマースで購入した商品の返品やロッカーのレンタル等にも対応している。)
- ・ 郵便局の不動産事業は民営化以降から開始したのか。
(⇒ 民営化以前はそのような事業はできなかったが、民営化以降に開始した。)

シンガポール通貨庁 (Monetary Authority of Singapore:MAS) との会談

○ 日時: 令和元年6月13日 13:15~14:45

○ 会談者: Damien Pang, Deputy Chief FinTech Officer 他

○ 説明概要

➤ 国内のキャッシュレスの状況及び政策目標について

- ・ 2016年、2,500の利害関係者を調査した結果、支払いを現金と小切手に頼っており、キャッシュレス決済の方法はあるものの使われておらず、GDPにマイナスの影響という調査結果を踏まえ、Payment Road Mapを作成。
- ・ インフラの最適化として、決済プラットフォームを一元化し、「Pay Now」・「SGQR」・「UPOS」を進めており、2025年に、振込や口座引落としによる決済に占める小切手の数の割合を0%、カードと銀行間振込による決済額に対するATMからの現金引出し額の割合を10%、とすることを目標としている。



➤ キャッシュレス推進策について

- ① 24時間毎日即時振込「PayNow」は、現在、166万人の携帯電話番号、93万の国民IDが登録されており、月平均500万件の決済利用。
- ② QRコード事業者の乱立により、利用者側・店舗側双方の利便性が低下したため、規格を統一し、更なるキャッシュレス決済の普及を進めることが狙い。SGQRは国際規格EMVに準拠、国民IDや携帯電話番号等のセンシティブ情報は用いない、等を原則。SGQRの導入以来、3万2千のQRコードが発行された。
- ③ 小売の現場で、クレジットカード用や電子マネー用等の決済端末が複数乱立していたため、2016年に決済端末の統一化を決め、決済事業者や小売業者等がメンバーとなったTask Forceを立ち上げ、Task Forceで仕様等を議論・開発の上、2017年より導入を始め、現在、スーパー・ガソリンスタンド・電気店・デパート等を中心に、クレジットカード・電子マネー等のあらゆる電子決済手段に対応とした統一決済端末の「UPOS」が導入されている。

○ 質疑概要

・ UPOSとSGQRの関係は？

(⇒ UPOSは小売現場での決済端末の乱立解消、SGQRはQRコードの乱立解消を、それぞれ目的としたものためであるので、基本的には役割は別で、UPOSは高額の決済、SGQRは少額決済に使われることが多い。ただし、最近では、UPOSの端末にSGQRを表示出来るものが出始めている。)

・ 日本では決済方法により決済上限額が法定されているが、シンガポールはどうか？

(⇒ 法定上限はない。クレジットカードであればそれぞれの社が決めた限度額、デビットカードであれば引落とし口座の残高が上限。MASとしては、事業者のイノベーションを制限すべきでないと考えており、事業者に利用者利便どのように向上させるかを働きかけている。)

Habitat by Honestbee 視察

○ 日時:令和元年6月12日 16:00~17:15

○ 場所:Habitat by Honestbee

○ 視察概要

2018年に開設されたシンガポール初の現金不要スーパーである「Habitat by Honestbee」を視察。

・ 入店の際はスマートフォンの専用アプリを使用。



・ 商品数が10点未満の場合は、専用アプリでバーコードを読み取り決済終了。商品数が10点以上の場合は、チェックアウトポイントにカゴを入れアプリをかざすだけで、商品のスキャン、袋詰め等が自動で行われる。



・ チェックアウトポイントでスキャン・袋詰めされた商品は、コレクションポイントにて、アプリをセンサーにかざすことで、ロボットにより運ばれてくる。



○ 質疑概要

・ Eコマースの時代に、実店舗を開店した理由は何か。

(⇒ 主な目的は利用者との接点を持つこと。オンラインでの買い物は同じ物を買うことが多いが、実際に商品を手取ることで、これまで買ったことがない商品を購入いただける可能性があると考えている。)

・ 店舗で得たデータの利活用は考えているか。

(⇒ スマホで入場から決済まで完結するので、我々には、いつ、どこで、誰が、どんな商品を購入したかのデータが集まる。多様な顧客データは非常に価値があると考えており、分析データを小売店に販売することも検討中。)

(資料) 令和元年6月27日第203回郵政民営化委員会配布資料

<次世代倉庫施設トールシティでの物流ソリューション提供>

- トール社は、経済成長が加速しているアジアにおける物流戦略を推進するため、アジア地域での地理的重要性や優位性を有するシンガポールに、最新鋭のロジスティクスハブであるトールシティ(Toll City)を2017年に開設しました。
- トール社は、トールシティをアジアのゲートウェイと位置付け、地域及びグローバルの顧客に対する国際物流サービスを提供していくことによって、アジア地域の経済成長を取り込んでいます。

トールシティの概要

シンガポール政府が新たに開発中の巨大コンテナ港であるトゥアス港エリアに隣接。マレーシア国境とも近く、海上輸送に加え、近隣諸国へのクロスボーダー輸送にも最適の立地。



<新東京郵便局との比較>

	トールシティ	新東京郵便局
竣工	2017年6月	1990年2月
建設費	約188億円	-
総面積	100,947㎡	101,246㎡
階数	7階建て	地上6階、地下1階

トールシティの優位性

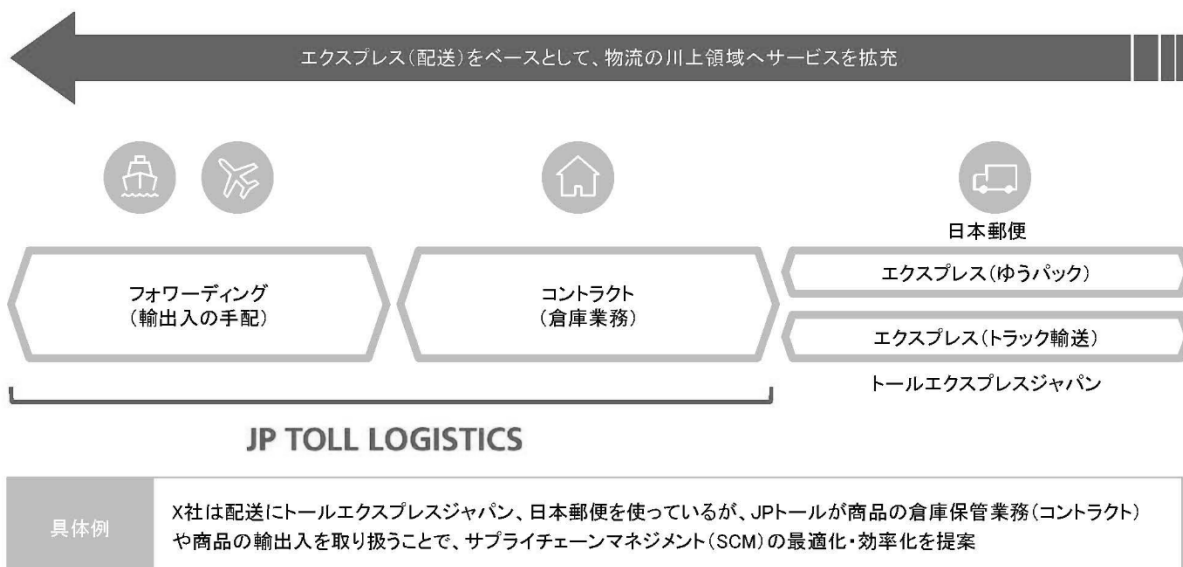
3温度帯管理機能、抗菌作業ルーム、18,000㎡以上の倉庫面積をヘルスケア物流専用フロアとして保有。無人ピッキング、最先端のスマート物流管制システムなど他社に先駆けた物流技術を導入。



(資料) 日本郵便作成

<JPトールの概要>

- エクスプレス(配送)機能を備えながら、物流の川上部分(コントラクト、フォワーディング)のサービスを一体として提供可能
- 日本の物流会社でこの三事業を一体となって提供出来る物流会社は限られており、更に日本郵便の提供するB2C配達を加えた一気通貫でのサービス提供を行えることがJPトールの大きな強み



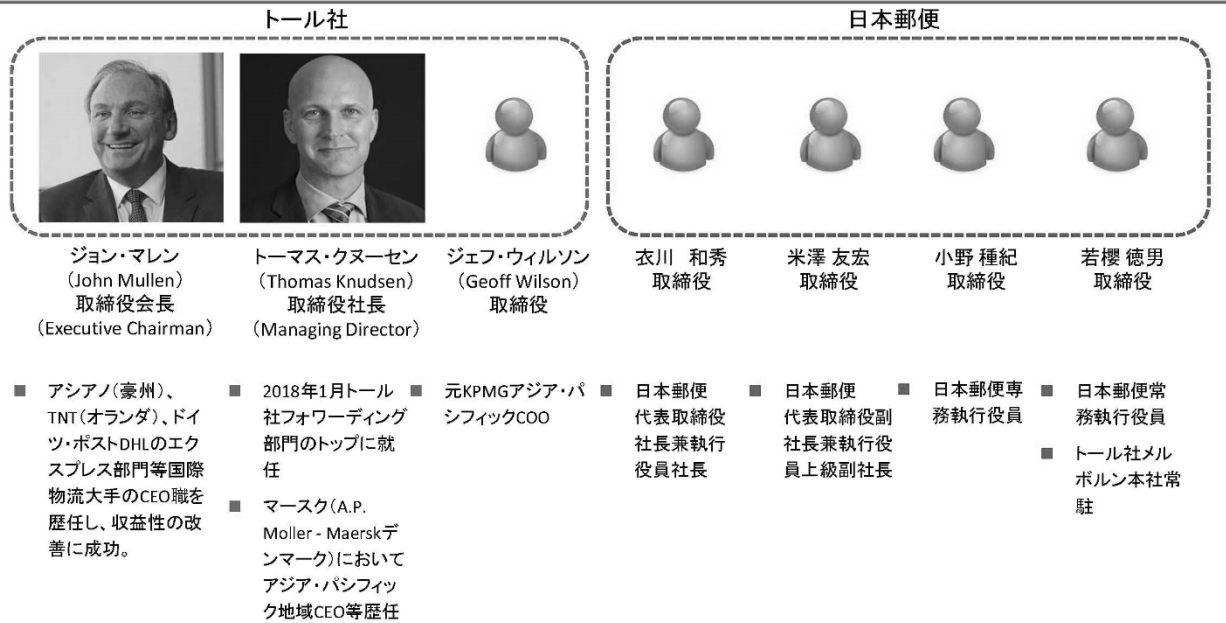
(資料) 令和2年12月9日第223回郵政民営化委員会配布資料

(3) 経営の悪化と立て直し

<経営陣刷新>

- トール社取締役会メンバーのうち、過半数が日本郵便との兼務(うち1名はメルボルン本社常駐)。トール社の重要事項についての決定権を掌握。
- 2020年1月1日付でトーマス・クヌーセン氏が取締役社長に就任。

トール社取締役会(Board of Directors)の構成(2020年11月30日現在)



(資料) 令和2年12月9日第223回郵政民営化委員会配布資料

<不採算事業の売却>

- 経営改善に向けた取組みの一環として、非中核資産や不採算(赤字)事業の売却を行ってきている、当年度に実施している不採算事業等の売却の主なものは次のとおり。

1. ロジスティクス事業米国部門

- 2020年9月に売買契約を締結。2020年12月中に売却完了予定。

2. ロジスティクス事業重量物輸送部門

- 2020年4月に売買契約を締結し、同月、売却完了。

3. エクスプレス事業

2020年11月5日、トール社取締役会がエクスプレス事業の売却について検討することを決定。

(日本郵政・日本郵便のプレスリリースは別添のとおり。)

- エクスプレス事業は、豪州経済の減速や厳しい競争環境などから赤字が続いており、加えて、新型コロナウイルスの影響や標的型サイバー攻撃の影響により、最近では赤字幅が急拡大している状況。
- エクスプレス事業がトール社全体の業績不振の主要因となっていることから同事業売却の検討を開始した。
- エクスプレス事業の売却により、損益改善を一步前に進め、残るロジスティクス事業およびフォワーディング事業の採算性向上に努めつつ、様々な可能性の検討を行う。

(資料) 令和2年12月9日第223回郵政民営化委員会配布資料

2020年11月5日

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

Toll Holdings Limitedの一部事業の売却検討の決定のお知らせ

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長 増田寛也）および日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長兼執行役員社長 衣川和秀）は、本日、日本郵便株式会社の子会社 Toll Holdings Limited（以下「トール社」）の取締役会が、エクスプレス事業の売却を検討する旨を決定したことをお知らせします。売却プロセスを管理するファイナンシャルアドバイザーとして JP モルガン証券と野村證券を選定しておりますが、現時点で売却取引が実施される確証はありません。

なお、エクスプレス事業については赤字が継続しているため売却を検討しておりますが、同社が運営するフォワーディング事業及びロジスティクス事業は売却検討の対象ではありません。

同社については、現在、経営改善に向けた様々な取り組みを行っております。今後、開示すべき事実が決定された場合には速やかに公表いたします。

トール社の概要について：

トール社は125年の歴史を持ち、オーストラリアを中心として世界50カ国以上の1,200拠点を結ぶ大規模なグローバルロジスティクスネットワークを運営しており、2015年に日本郵政グループの一員となりました。トール社は、エクスプレス事業、フォワーディング事業及びロジスティクス事業の3部門で構成されており、陸上、航空、海上における多様な輸送・ロジスティクスソリューションを用意してお客さまのグローバルサプライチェーンの需要にお応えしております。

エクスプレス事業について：

エクスプレス事業では、オーストラリア、ニュージーランド国内におけるネットワークを活用した道路、鉄道、海上及び航空貨物輸送サービスを提供しております。

エクスプレス事業の経営成績（単位：百万豪ドル）

	2020年3月期	2021年3月期 第1四半期
営業収益	2,969	587
営業損益 (EBIT)	△ 100	△ 101

以上

(参考) トール社ホームページに掲載されているメディアリリース

Media Release

Toll to explore sale process for its Global Express business

Following a strategic review of the global Toll business, the Toll Board today announces it intends to explore a potential sale of the Toll Global Express business.

Toll's Global Logistics and Global Forwarding businesses are not impacted by today's announcement.

While this process is underway, Toll Group business units remain focused on servicing customers and implementing the company's strategy to improve business performance.

J.P. Morgan and Nomura have been appointed as financial advisors to manage the sale process.

There is no certainty that a transaction will occur. Further announcements will be made as appropriate.

End.

【お客さまのお問い合わせ先】
日本郵政株式会社 電 話：03-3477-0111（代表）
日本郵便株式会社お客様サービス相談センター 0120-2328-86（フリーコール） 携帯電話から 0570-046-666（有料） 〔受付時間：平日 8：00～21：00 土・日・休日 9：00～21：00〕

（資料）日本郵政及び日本郵便公表資料

7 ゆうちょ銀行（銀行業）

(1) ゆうちょ銀行の概況（損益等）

<総資産の推移>

(兆円)

年度末	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
総資産	193.4	195.8	199.8	202.5	208.1	207.0	209.5	210.6	208.9	210.9	222.2

(資料) ゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

<貯金残高等の推移>

(兆円)

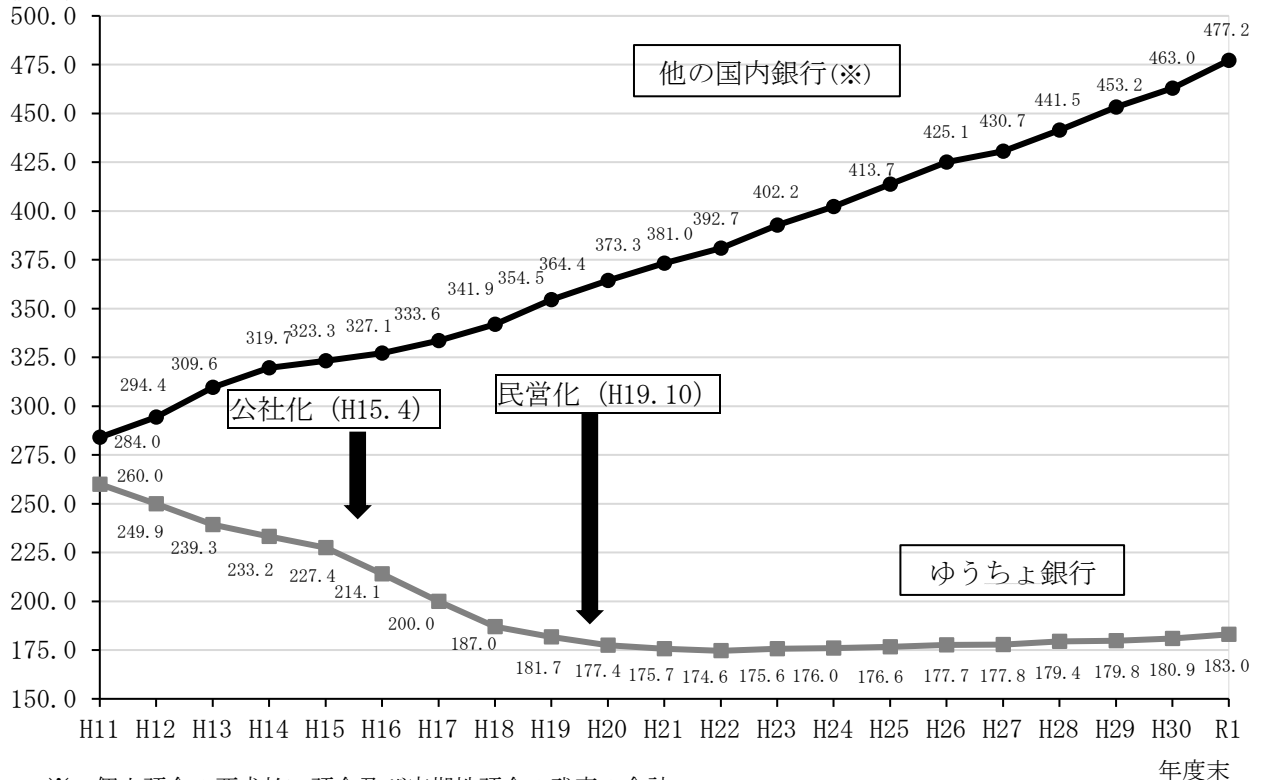
年度末	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
貯金残高	174.6	175.6	176.0	176.6	177.7	177.8	179.4	179.8	180.9	183.0	187.4
(うち個人貯金等)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	174.4	176.1	176.6	177.5	179.2	183.6

※「個人貯金等」とは、貯金残高から、法人等の決済性預金（＝振替貯金（一般））、大口定期、その他貯金を除いたもの

(資料) ゆうちょ銀行決算資料、平成29年5月25日第169回、平成30年5月24日第189回、令和元年5月29日第202回、令和2年5月27日第212回及び令和2年11月25日第222回郵政民営化委員会の配布資料から事務局作成

<預貯金残高の推移比較>

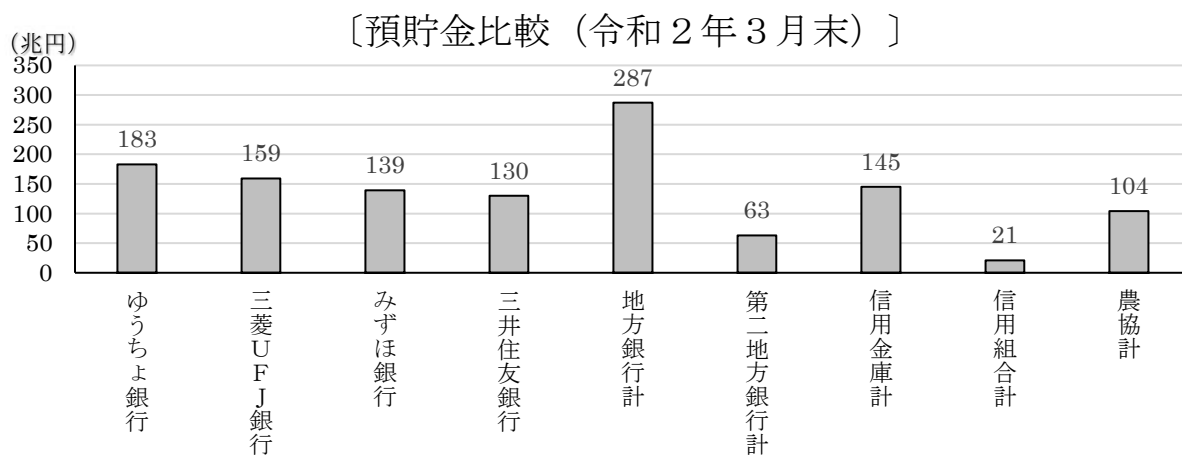
(兆円)



※ 個人預金の要求払い預金及び定期性預金の残高の合計

(資料) 日本銀行統計及びゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

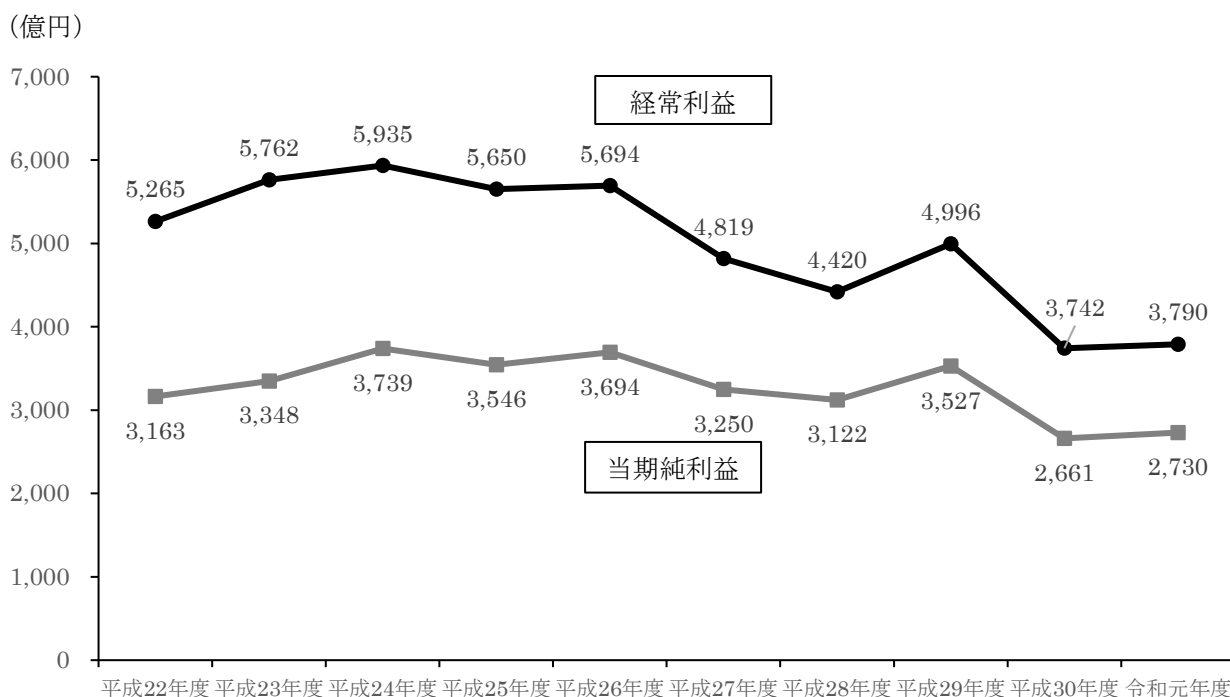
<預貯金残高の比較>



※ 預貯金残高＝預金＋譲渡性預金

（資料）各社IR資料及び各業界団体の公表資料から事務局作成

<利益の推移>



（資料）ゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

<決算概要>

(億円)

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
業務粗利益	17,189	16,700	16,243	15,687	16,347	14,520	14,102	14,623	13,270	13,142	6,703
うち 資金利益	16,864	16,773	15,321	14,702	15,407	13,610	12,235	11,756	10,161	9,768	4,211
うち 役務取引等利益	879	884	881	926	892	911	866	964	1,067	1,288	644
うち その他業務利益	△555	△958	40	57	47	△1	1,000	1,902	2,041	2,084	1,847
経費	△12,101	△11,745	△11,115	△10,960	△11,147	△10,661	△10,561	△10,450	△10,375	△10,202	△5,043
実質業務純益	5,087	4,954	5,128	4,726	5,199	3,858	3,540	4,173	2,894	2,939	1,659
臨時損益	181	807	807	924	494	961	879	823	848	851	58
経常利益	5,265	5,762	5,935	5,650	5,694	4,819	4,420	4,996	3,742	3,790	1,718
当期純利益	3,163	3,348	3,739	3,546	3,694	3,250	3,122	3,527	2,661	2,730	1,239

(資料) ゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

< (参考) メガバンク (単体) の決算の推移 >

(億円)

年度	三菱UFJ銀行		三井住友銀行		みずほ銀行	
	H30	R1	H30	R1	H30	R1
業務粗利益	15,353	15,462	13,955	14,120	10,750	13,045
うち資金利益	10,110	8,177	9,441	8,780	6,497	6,290
うち役務取引等利益	4,305	4,060	3,422	3,232	3,802	3,851
うち特定取引利益	88	124	432	1,116	614	1,497
うちその他業務利益	849	3,099	638	968	△164	1,406
経費	△11,469	△11,509	△8,115	△8,080	△8,406	△7,895
実質業務純益	3,884	3,952	5,840	6,039	2,078	4,664
経常利益	6,244	4,591	6,496	4,839	2,845	4,307
当期純利益	6,632	△6,530	4,773	3,173	△1,444	3,077

(資料) 各行決算説明資料から事務局作成

<運用状況>

(億円、かつこ内は構成比)

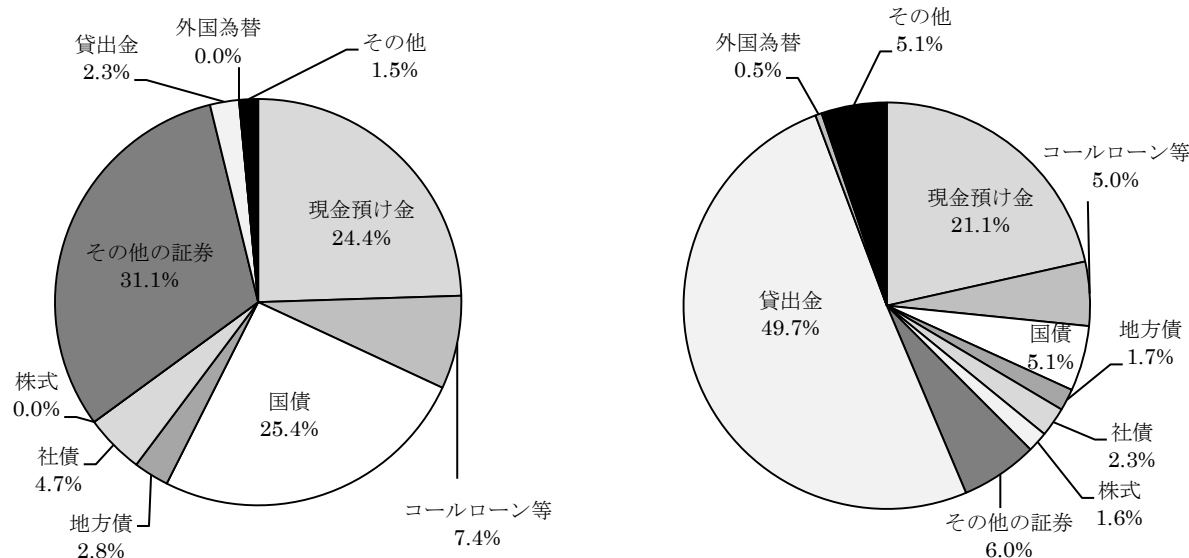
年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
預け金等	47,541 (2.49%)	26,719 (1.38%)	90,782 (4.59%)	192,041 (9.58%)	330,349 (16.04%)	457,691 (22.33%)	512,133 (24.71%)	493,146 (23.73%)	506,742 (24.60%)	514,854 (24.80%)	561,550 (25.64%)
コールローン	4,296 (0.22%)	12,062 (0.62%)	18,377 (0.92%)	18,435 (0.92%)	19,615 (0.95%)	9,788 (0.47%)	4,700 (0.22%)	4,800 (0.23%)	4,000 (0.19%)	10,400 (0.50%)	9,300 (0.42%)
買現先勘定	—	—	—	—	—	—	—	—	83,681 (4.06%)	97,318 (4.68%)	101,720 (4.64%)
債券貸借取引 支払保証金	44,833 (2.35%)	57,788 (2.98%)	81,415 (4.11%)	72,127 (3.60%)	83,740 (4.06%)	79,232 (3.86%)	87,189 (4.20%)	82,241 (3.95%)	—	1,124 (0.05%)	264 (0.01%)
金銭の信託	18,067 (0.94%)	37,154 (1.92%)	30,388 (1.53%)	29,190 (1.45%)	34,916 (1.69%)	35,611 (1.73%)	38,179 (1.84%)	42,415 (2.04%)	39,907 (1.93%)	45,497 (2.19%)	51,914 (2.37%)
有価証券	1,750,264 (91.75%)	1,759,532 (90.94%)	1,715,965 (86.81%)	1,660,578 (82.88%)	1,561,697 (75.86%)	1,440,768 (70.32%)	1,387,924 (66.98%)	1,392,012 (67.00%)	1,371,352 (66.57%)	1,351,984 (65.14%)	1,392,973 (63.60%)
国債	1,464,609 (76.78%)	1,449,398 (74.91%)	1,381,987 (69.91%)	1,263,910 (63.08%)	1,067,670 (51.86%)	822,556 (40.14%)	688,049 (33.20%)	627,497 (30.20%)	583,565 (28.33%)	536,361 (25.84%)	528,363 (24.12%)
地方債	56,588 (2.96%)	57,355 (2.96%)	58,060 (2.93%)	55,503 (2.77%)	55,251 (2.68%)	58,565 (2.85%)	60,822 (2.93%)	64,051 (3.08%)	63,839 (3.09%)	59,863 (2.88%)	56,658 (2.58%)
短期社債	1,029 (0.05%)	1,809 (0.09%)	5,489 (0.27%)	3,339 (0.16%)	2,269 (0.11%)	2,049 (0.10%)	2,339 (0.11%)	2,299 (0.11%)	2,209 (0.10%)	8,069 (0.38%)	17,399 (0.79%)
社債	128,047 (6.71%)	126,653 (6.54%)	113,040 (5.71%)	110,501 (5.51%)	107,560 (5.22%)	103,627 (5.05%)	107,528 (5.18%)	104,863 (5.04%)	95,748 (4.64%)	91,082 (4.38%)	88,336 (4.03%)
株式	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	13 (0.00%)	13 (0.00%)	311 (0.01%)	992 (0.04%)	32 (0.00%)	32 (0.00%)
外国証券等	99,979 (5.24%)	124,306 (6.42%)	157,378 (7.96%)	227,313 (11.34%)	328,936 (15.97%)	453,955 (22.15%)	529,170 (25.53%)	592,988 (28.54%)	624,995 (30.34%)	656,575 (31.63%)	702,181 (32.06%)
貸出金	42,387 (2.22%)	41,345 (2.13%)	39,679 (2.00%)	30,763 (1.53%)	27,839 (1.35%)	25,420 (1.24%)	40,641 (1.96%)	61,455 (2.95%)	52,974 (2.57%)	49,617 (2.39%)	68,707 (3.13%)
預託金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他	61 (0.00%)	37 (0.00%)	42 (0.00%)	318 (0.01%)	494 (0.02%)	255 (0.01%)	1,167 (0.05%)	1,264 (0.06%)	1,093 (0.05%)	4,398 (0.21%)	3,487 (0.15%)
運用資産合計	1,907,453	1,934,640	1,976,651	2,003,455	2,058,654	2,048,766	2,071,934	2,077,335	2,059,752	2,075,196	2,189,916

(資料) ゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

< ゆうちょ銀行と他の銀行の資産構成の比較（令和元年度末） >

《 ゆうちょ銀行（210.9兆円） 》

《 全国銀行（113行）計（1,191.1兆円） 》



※1 ゆうちょ銀行の「その他の証券」は主として外国債券。

※2 「コールローン等」は、買入金銭債権及び金銭の信託等の合計値。

※3 「その他」はその他資産及び有形・無形固定資産等の合計値。

（資料） ゆうちょ銀行決算資料及び一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析（令和元年度決算）」から事務局作成

< 自己資本比率（国内基準） >

(%)

年度末	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
自己資本比率	74.82	68.39	66.04	56.81	38.42	26.38	22.22	17.42	15.78	15.55	15.73

※ 平成26年3月末から、新国内基準に基づいているため単純比較はできない。

（資料） ゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

<金利リスクの状況>

(ΔEVE)			(百万円)			(ΔNII)			(百万円)		
年度末	H30	R1	年度末	H30	R1						
上方パラレルシフト	538,125	100,586	上方パラレルシフト	—	175,255						
下方パラレルシフト	2,446,896	2,420,055	下方パラレルシフト	—	Δ46,356						
スティーブ化	—	—	スティーブ化	—	—						
フラット化	—	—	フラット化	—	—						
短期金利上昇	—	—	短期金利上昇	—	—						
短期金利低下	—	—	短期金利低下	—	—						
最大値	2,446,896	2,420,055	最大値	—	175,255						
自己資本の額	8,844,213	8,932,547	自己資本の額	8,844,213	8,932,547						

※1 金融庁の「主要行等向けの総合的な監督指針」に基づき、銀行勘定の金利リスクに関する開示方法が平成30年度決算より従来の「アウトライヤー比率」から「銀行勘定の金利リスク規制（IRRBB）」に変更されたため平成30年度及び令和元年度の「金利リスクの状況」を掲載

※2 重要性テストの適用については、金融庁が定めた「主要行等向けの総合的な監督指針」において、「ゆうちょ銀行は、法令上、一部の資産について国債等の安全資産の保有が義務付けられているため、（重要性テストに該当する場合の）監督上の対応をするに当たっては、当該特殊事情を適切に勘案することとする。」とされている。

(資料) ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌から事務局作成

<預貸率及び預証率の他行との比較>

(%)

	R1年度末			
	ゆうちょ銀行	都市銀行平均	地方銀行平均	地方銀行Ⅱ平均
預貸率	2.7 (Δ0.2)	58.0 (Δ0.6)	76.9 (+0.8)	77.1 (+0.2)
預証率	73.8 (Δ1.9)	24.5 (+1.1)	23.1 (Δ0.4)	19.7 (+0.2)

※1 かつこ内は30年度末比

※2 預貸率=貸出金/[預金+譲渡性預金+債券]×100

※3 預証率=有価証券/[預金+譲渡性預金+債券]×100

※4 都市銀行には5行、地方銀行には64行、地方銀行Ⅱには38行の計数が含まれている。

(資料) ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌及び一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析（令和元年度決算）」から事務局作成

<内国為替取扱状況（振込）>

(千件、百万円)

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
仕向件数	13,937	17,200	19,311	21,642	24,252	26,793	27,897	29,851	32,056	35,061
仕向金額	12,917,217	14,534,436	15,874,930	17,697,182	21,769,194	23,586,237	21,516,587	23,347,377	25,972,954	30,808,610
被仕向件数	23,412	34,617	45,108	53,810	67,192	79,485	92,705	96,546	104,762	120,207
被仕向金額	9,715,296	11,113,645	12,079,552	13,621,048	15,415,275	17,625,900	20,798,405	22,664,581	25,026,847	29,582,167

※ 全国銀行データ通信システムによる他の金融機関との内国為替取扱状況

(資料) ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌から事務局作成

<投資信託取扱状況（約定ベース）>

（千件、百万円）

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
販売件数	1,345	1,314	1,090	952	1,061	1,164	1,251	1,544	2,303	3,170
販売金額	172,714	177,421	279,187	339,685	377,000	427,085	544,399	737,878	891,075	691,496

（千口座、百万円）

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
保有口座数	604	615	622	644	665	696	749	874	1,062	1,185
純資産残高	960,336	902,646	1,016,814	977,638	1,118,791	1,135,550	1,310,151	1,642,301	2,285,947	2,301,781

（資料）ゆうちょ銀行決算資料から事務局作成

(2) 持続可能なビジネスモデルの確立

<経営理念>

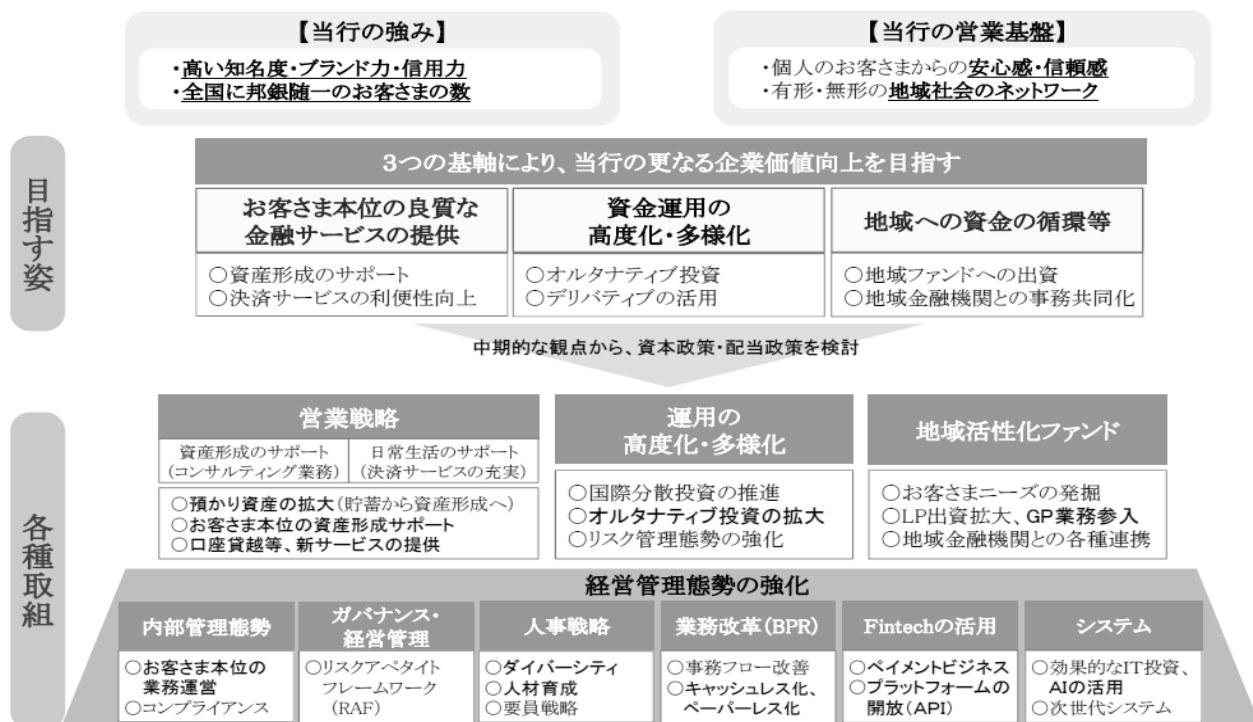
お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

信頼	法令等を遵守し、お客さまを始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします
変革	お客さまの声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます
効率	お客さま志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます
専門性	お客さまの期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から事務局作成

<中期経営計画（2018年度～2020年度）における取組の骨子>

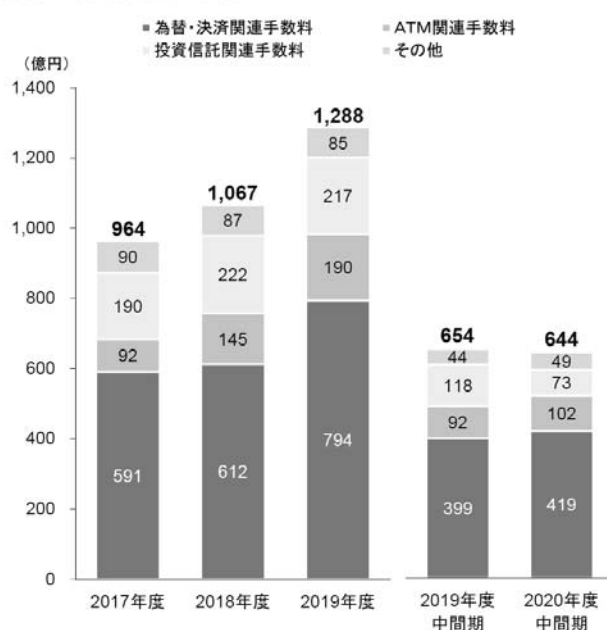
『個人のお客さまの安心な暮らしをずっとお手伝い』+『地域社会への貢献』を追求する成長戦略



（資料）ゆうちょ銀行公表資料から事務局作成

< 役務取引等利益の状況 >

役務取引等利益の推移



役務取引等利益の内訳

	2019年度 中間期	2020年度 中間期	増減
役務取引等利益	654	644	△10
為替・決済関連手数料	399	419	+19
ATM関連手数料	92	102	+10
投資信託関連手数料	118	73	△45
その他	44	49	+4

投資信託の取扱状況(約定ベース)

	2019年度 中間期	2020年度 中間期	増減
販売件数(千件)	1,471	1,729	+257
販売額(億円)	4,227	1,312	△2,915

	2019年9月末	2020年9月末	増減
保有口座数(千口座)	1,168	1,204	+36
純資産残高(億円)	25,534	24,252	△1,281

(資料) 令和2年11月25日第222回郵政民営化委員会配布資料

< デジタルサービスの機能拡充 >

サービス名称	概要・代表的な接続企業等	
個人向け	ゆうちょダイレクト(貯金・投信)	各種照会・送金等のオンラインサービスや投資信託の購入等、各種サービスをご利用いただける個人のお客さま向けのインターネットバンキングサービス。
	ゆうちょ通帳アプリ	主要なバンキング機能をスマホでライトに提供(2020年2月リリース)。 ⇒ 当行のデジタルチャネルにおけるエントリー商品として位置付け ⇒ ゆうちょダイレクト未利用者の取り込み顧客接点を拡大・強化
	ゆうちょPay(QR決済)	QRコードとスマートフォンを使ったスマホ決済サービス(2019年5月リリース)。 ⇒ ゆうちょ口座をお財布代わりにご利用いただける口座直結型のサービス(事前チャージ不要・クレジットカード登録不要)
法人向け	ゆうちょBizダイレクト	各種照会・送金等のオンラインサービスや総合振込・給与振込等の伝送サービスをご利用いただける、法人のお客さま向けのインターネットバンキングサービス。
	即時振替	お客さまの口座から即時に収納機関口座へ入金、またはお客さまの口座へ返金が利用できるサービス。 <利用企業> 日本中央競馬会、BOAT RACE振興会、PayPay、メルペイ、LINEPay等、約30社
	オープンAPI(参照系)	先進的なテクノロジーやアイデアを持つ電子決済等代行業者との連携・協働(2018年6月リリース)。 <既接続先> freee、マネーフォワード、マネーツリー、Zaim、LINE Pay(LINE家計簿)、ソリマチ

(資料) 令和2年6月24日第214回郵政民営化委員会配布資料から事務局作成

<スマホ決済サービスの取組状況>

“あんしん”&“べんり”な
ゆうちょのスマホ決済サービス

ゆうちょPay

① 現状の利用可能店舗（パートナー企業）

- パートナー企業は順次拡大中
・・・約18万店舗強（2020年10月末現在）

② 利便性向上に向けた取組み

- サービス開始以降、以下の機能を追加
 - ・払込取扱票やコンビニ払込票の支払機能
 - ・登録口座の残高確認機能 等

（払込取扱票の支払い）



（残高照会）



③ 「銀行Pay」枠組みの中で地方銀行とも連携

■ 導入銀行



④ 政府関連事業・他企業等との連携

- 総務省「統一QR『JPQR』普及事業」への参加
本事業への参加により、小規模店舗を含めた広範なコード決済の普及を促進。
- 総務省「マイナポイント事業」への参加
本事業への参加により、キャッシュレス決済サービス及びマイナンバーカードの普及を促進。
- TOYOTA Walletとの接続
トヨタ自動車、トヨタファイナンシャルサービス、トヨタファイナンスが展開する、スマホ決済アプリ「TOYOTA Wallet」と接続。ゆうちょ口座の設定が可能となる共に、ゆうちょPay加盟店で「TOYOTA Wallet」の利用が可能に。

（資料）令和2年12月9日第223回郵政民営化委員会配布資料

<住宅ローン（媒介）取扱状況>

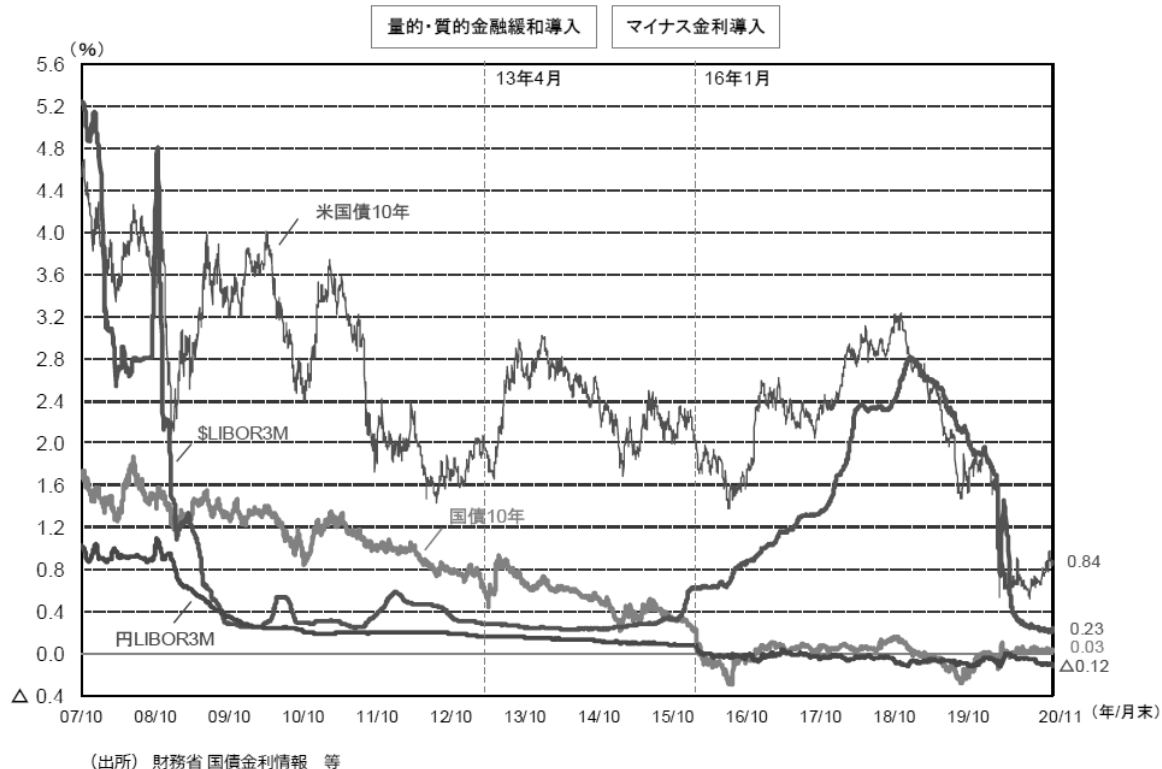
（百万円）

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
新規取扱額	61,865	31,504	24,047	24,438	34,833	36,369	39,908	35,673	19,577	14,376
累計	192,158	223,662	247,710	272,148	306,981	343,350	383,259	418,932	438,510	452,886

（資料）ゆうちょ銀行ディスクロージャー誌及びゆうちょ銀行作成資料から事務局作成

<国内外の金利の推移>

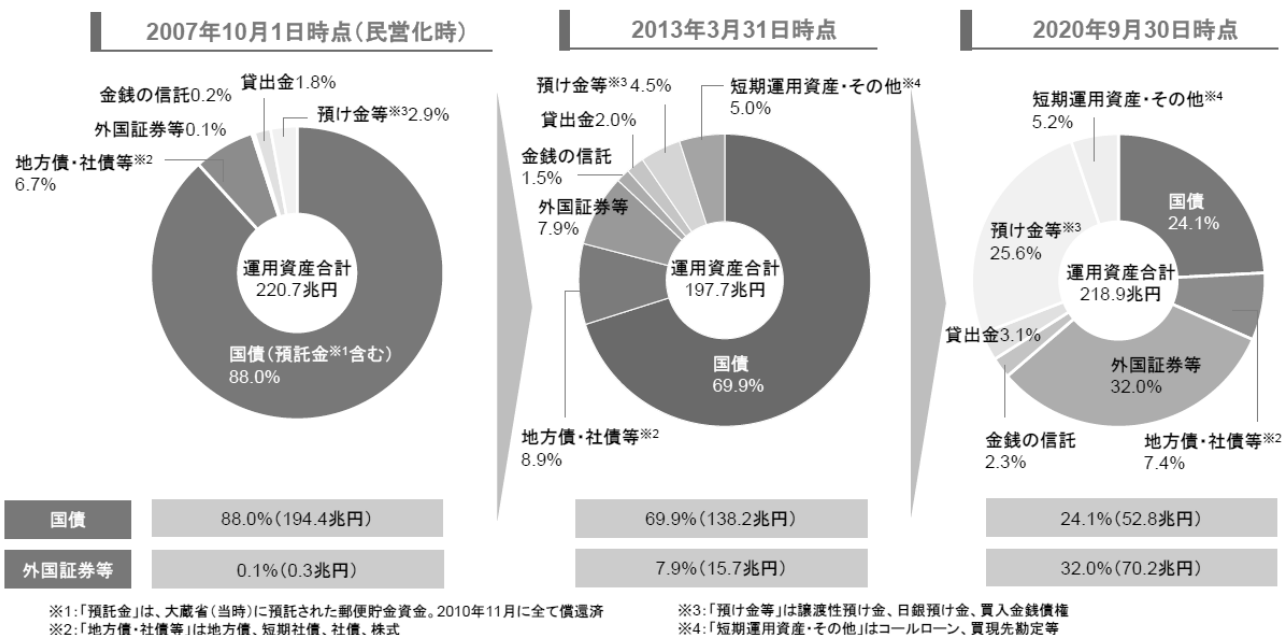
国内外の金利の推移(07/10~20/11)



(資料) 令和2年12月16日第224回郵政民営化委員会配布資料

<資産運用構成の変遷>

- 国内の超低金利環境が継続する厳しい運用環境の中、適切なリスク管理の下、収益源泉の多様化(リスク分散)を推進。
・ 特に、日銀による「量的・質的金融緩和」の導入以降、国債から外国証券等へのリスク分散を加速。
- 民営化時に約9割を占めていた国債の運用割合は、2020年9月末時点で2割強の水準まで低下。



(資料) 令和2年12月16日第224回郵政民営化委員会配布資料

< ESG投資方針 >

- 日本郵政グループ「中期経営計画の基本的考え方(11/13公表)」では、グループ全体として、地域社会への貢献を通じたグループの持続的成長と中長期的な企業価値創出を目指す方針。
- 当行は「ESG投資方針」を改正し、日本の地域活性化に資する観点から、地域へのリスクマネー供給に積極的に取り組む旨を明記。

ESG投資方針

【ゆうちょ銀行の投資活動】

ゆうちょ銀行は、その高い社会的使命に照らし、公共性・社会性に反する投資は行いません。また、投資対象である有価証券等の資金調達使途に十分に留意の上、投資を実施します。

【日本の地域活性化への貢献】

ゆうちょ銀行は、我が国の地域活性化に資する観点から、地域へのリスクマネーの供給に積極的に取り組んでまいります。

【国際合意への賛同】

ゆうちょ銀行は、国際合意である持続可能な開発目標(SDGs)やTCFDへ賛同する立場から、国際分散投資を進めるに当たっては、以下の事業を資金調達使途とする投資は行いません。

- ア) 違法または違法目的の事業
 - イ) 公序良俗に反する事業
 - ウ) ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業
 - エ) ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業
 - オ) 絶滅のおそれのある野生動植物の種の国際取引に関する条約(ワシントン条約)に違反する事業(※)
 - カ) 児童労働・強制労働を行っている事業
- ※各国の留保事項には十分配慮するものとします。

【石炭火力発電】

国際分散投資を進めるに当たっては、石炭火力発電事業について、石炭火力発電所の新規建設を資金調達使途とする投資は行いません。

但し、国際的ガイドラインや当該国のエネルギー政策等を踏まえ、温室効果ガスの低排出型等の経済・社会の発展に貢献する案件については、投資を行うことがあります。

【その他の留意すべきセクター】

国際分散投資を進めるに当たっては、以下の事業・セクターについて、その資金調達使途に照らし、慎重な検討を行ってまいります。

- ア) 石油・ガス採掘事業
- イ) 炭鉱採掘事業
- ウ) パーム油農園開発事業
- エ) 森林伐採を伴う事業

【非人道的兵器製造企業】

国際分散投資を進めるに当たっては、クラスター弾製造企業をはじめ、非人道的兵器を製造する企業については、投資を行いません。

【ステークホルダー・エンゲージメント】

ゆうちょ銀行は、本方針に基づく取組みについて、様々なステークホルダーと連携、対話を通じた建設的なコミュニケーションを行い、今後も高度化を図ってまいります。

【ガバナンス】

本方針は、経営会議等の各種会議での議論を経て、制定・改正しております。今後も、定期的なレビューを行うことにより、高度化を図ってまいります。

(資料) 令和2年12月16日第224回郵政民営化委員会配布資料

< ESG・CSR推進の具体的なテーマ >

お客さま・マーケット

関連するSDGs



ゆうちょ Payアプリ
通帳アプリ
ATM検索アプリ
認証アプリ

- あらゆるお客さまに対して、地域に根差した、安心・べんりな金融サービスを提供
- お客さま本位の“新しいべんり”“安心”を提供

地域社会

関連するSDGs



■ 地域への資金の循環や、キャッシュレス化ニーズに応え、地域経済の活性化に貢献

■ 子どもたちの育成を通じ、地域の未来に寄与

第45回ゆうちょアイデア貯金箱コンクール

環境

関連するSDGs



TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

ゆうちょエコ・コミュニケーション

- 業務における環境負荷の軽減に努めるとともに、金融商品などを通じて社会全体の環境負荷の軽減も積極的に推進

社員(ダイバーシティ・マネジメント)

関連するSDGs



■ 社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる、いきいきと働きやすい職場環境の整備

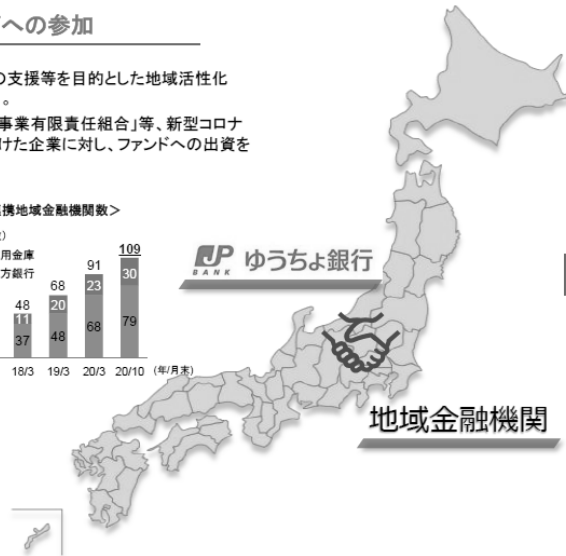
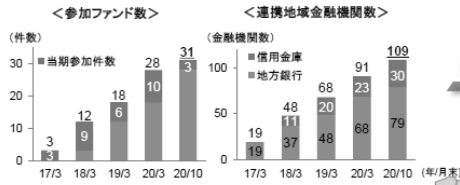
ゆうちょダイバーシティ・フォーラム

(資料) ゆうちょ銀行個人投資家向け会社説明会資料

<地域活性化ファンド等>

地域活性化ファンドへの参加

- 事業承継や起業・創業、成長の支援等を目的とした地域活性化ファンドへの参加(16年7月～)。
「近畿中部広域復興支援投資事業有限責任組合」等、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた企業に対し、ファンドへの出資を通じた支援を実施。



地域ファイナンス機能の強化

- 地域金融機関等と連携したPFI事業向けプロジェクトファイナンスの協調融資への参加。

栃木県PFI事業
(栃木県総合スポーツゾーン東エリア整備運営事業)

鳥取県PFI事業
(鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業)

(資料) 令和2年12月16日第224回郵政民営化委員会配布資料

<地域活性化ファンド参加状況>

2016年度～2018年度の取組み			
	ファンド名称	参加年月	ファンド総額
①	九州広域復興支援ファンド ^{※3}	2016/ 7	約117億円
②	KFG地域企業応援ファンド [*]	2016/11	25億円
③	北海道成長企業応援ファンド [*]	2016/11	2億円 ^{※1}
④	中部・北陸地域活性化ファンド [*]	2017/ 4	50億円以上 ^{※2}
⑤	しがぎん本業支援ファンド [*]	2017/ 6	6億円
⑥	とうほう事業承継ファンド [*]	2017/ 8	5億円
⑦	九州せとうちホテルリアルバリューファンド [*]	2017/10	23億円 ^{※1}
⑧	みやこ京大イノベーションファンド [*]	2017/11	約20億円 ^{※1}
⑨	MBC Shisaku1号ファンド [*]	2017/12	約20億円 ^{※2}
⑩	みちのく地域活性化ファンド [*]	2018/ 3	5億円
⑪	ふくい未来企業支援ファンド [*]	2018/ 3	約5億円 ^{※1}
⑫	えひめ地域活性化ファンド [*]	2018/ 3	3億円
⑬	ヘルスケア・ニューフロンティアファンド [*]	2018/ 8	12.5億円
⑭	とうきょう中小企業支援2号ファンド [*]	2018/ 8	20億円
⑮	サクセッション1号ファンド [*]	2018/10	30億円
⑯	TOKYO・リレーションシップ1号ファンド [*]	2018/12	34億円 ^{※1}
⑰	京大ベンチャーNVCC2号ファンド [*]	2019/ 3	54億円
⑱	あおぎん地域貢献ファンド [*]	2019/ 3	約3億円

2019年度～2020年度の取組み			
	ファンド名称	参加年月	ファンド総額
⑲	観光遺産産業化ファンド [*]	2019/ 6	30億円 ^{※2}
⑳	地域次世代産業推進ファンド [*]	2019/ 7	7.1億円 ^{※1}
㉑	地域企業バリューアップ支援1号ファンド [*]	2019/ 7	40億円
㉒	成長応援ファンド [*]	2019/ 7	15.2億円
㉓	アント・ブリッジ5号Aファンド [*]	2019/ 9	212億円
㉔	きらぼしキャピタル・マキアインベストメントファンド [*]	2019/10	25.2億円 ^{※1}
㉕	秋田市中小企業振興ファンド [*]	2019/11	3億円
㉖	東和地域活性化ファンド [*]	2019/11	5億円
㉗	ふるさと連携応援ファンド [*]	2020/ 1	71億円 ^{※1}
㉘	令和元年台風及び新型コロナウイルス等被害東日本広域復興支援ファンド ^{※3}	2020/ 1	31.8億円 ^{※1}

2020年度～2021年度の取組み			
	ファンド名称	参加年月	ファンド総額
㉙	関西イノベーションネットワークファンド [*]	2020/ 4	12億円 ^{※1}
㉚	近畿中部広域復興支援ファンド ^{※3}	2020/ 7	32.8億円 ^{※1}
㉛	みやこ京大イノベーション2号ファンド [*]	2020/ 10	約100億円 ^{※1}
㉜	ドーガン・リジョナルバリューファンド ^{※3}	2020/ 12	48.5億円 ^{※1}

※1: 設立日またはプレスリリース時点。 ※2: 最終目標総額。 ※3: ①、②、③、④、⑤については新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける企業への支援を投資目的に含む。(2021年3月1日時点)

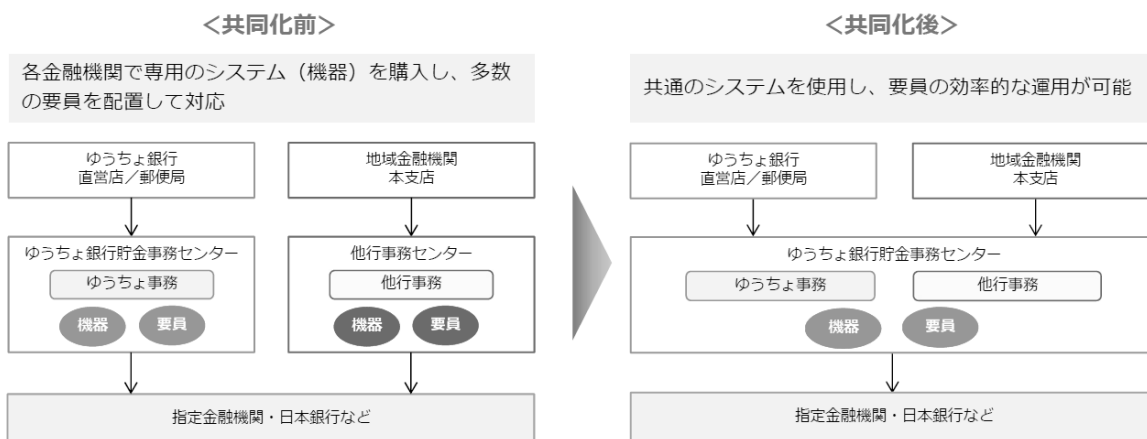
(資料) ゆうちょ銀行作成

<税公金取りまとめ事務の共同化概要>

- 地域金融機関との協調・提携関係を推進するため、貯金事務センターの余剰能力を活用した事務共同化を実施。
- 2019年10月から税公金取りまとめ事務の共同化を実施し、地域の金融インフラとして推進。

<税公金取りまとめ事務共同化の概要>

税公金取りまとめ事務とは、お客さまから税・公金の収納を営業店で受付けた後、領収した証跡である領収済通知書を種類ごとに分類・集計し、決められた時間までに指定金融機関や日本銀行に送付する事務



（資料）ゆうちょ銀行作成

<デジタル化による業務効率化>

	主な施策	概要・効果等
1	貯金事務センター RPA※1	・大量の給与口座の開設データや口座への各種表示設定データをRPA※1を活用して自動入力。
2	貯金事務センター 相続支援システム	・お客さまから受け付けた相続に関する帳票をAI-OCR※2を活用して自動入力。お客さま向けの案内書類や通知書を自動作成。RPAを活用して相続金をお客さまの口座へ自動入金。
3	印鑑票管理センター 印鑑票保管管理システム	・お届け印や各種証拠書のイメージデータを作成・保管・管理するシステム。AI-OCRの活用によって、帳票からの自動取得が難しかった記号番号や取扱日の取得精度が上がり、社員が行っていた記号番号等の入力が自動化。
4	コールセンター パートナーセンター AIシステム	・AIを活用して、電話応答補助を行うシステム。自動音声認識機能で、お客さまの音声をリアルタイムでテキスト化。FAQ自動表示機能で、AIが確信度の高い回答を表示。自動要約機能で、対応履歴の作成を補助。

※1 RPA:ロボティック・プロセス・オートメーション (Robotic Process Automation) の略。書類作成やデータ入力等の定型的作業を自動化。

※2 AI-OCR:人工知能 (AI) 技術を取り入れた光学文字認識機能 (OCR)。

（資料）令和2年6月24日第214回郵政民営化委員会配布資料

(3) キャッシュレス決済サービスを通じた不正出金問題への対応
 <セキュリティ総点検におけるゆうちょ銀行の検討体制>

セキュリティ総点検タスクフォース	
責任者：池田社長 (責任者補佐：萩野副社長)	
<事務局> IT戦略部 : 執行役部長、担当部長 監査企画部 : 執行役部長	
システム部門	: 執行役、システム統括部長
営業部門	: 常務執行役、デジタルサービス事業部執行役部長、同企画役、 法人営業部長、同担当部長
コンプライアンス部門	: 常務執行役、マネー・ローンダリング対策部長
経営企画部 (オブザーバー)	: 部長
日本郵政	: 執行役
第三者評価者 (国内大手サイバーセキュリティ・コンサルティング会社)	

(資料) ゆうちょ銀行公表資料

<不正取引概要>

mijica	即時振替サービス	2-1. 不正利用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 悪意のある第三者が、お客さまになりすましてアカウントを不正に新規登録 ■ 何らかの方法で詐取した記号番号等を用いて、お客さまの口座と当該アカウントを不正に紐づけ ■ 紐づけたお客さまの口座から当該アカウントにチャージのうえ、不正に取引
		2-2. 不正ログイン	<ul style="list-style-type: none"> ■ 悪意のある第三者が、リスト型攻撃等により特定したID、パスワードを入力し、mijica専用WEBサイト（以下「mijicaWEB」という）へ不正にログインし、お客さま情報を盗取した可能性
		2-3. 会員間不正送金	<ul style="list-style-type: none"> ■ 悪意のある第三者が、リスト型攻撃等で特定したID、パスワードを入力し、mijicaWEBへ不正にログイン ■ お客さまの登録済みメールアドレスを悪意のある第三者のアドレスに変更 ■ ブルートフォース攻撃等により、送金に必要なカード番号を特定し、お客さまのmijicaから当該第三者のmijicaへ不正送金
		2-4. カードの不正作成・不正利用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 悪意のある第三者が、お客さまになりすましてアカウントを作成。何らかの方法で詐取した記号番号等によりお客さまの口座を当該アカウントに不正に紐づけ、mijicaを不正に申し込んだ可能性 ■ お客さまにカードが届くまでの期間にmijicaWEBへ不正にログインし、カード情報の一部を盗取した可能性 ■ お客さまの口座から不正に申し込んだmijicaへチャージ ■ 何らかの方法で必要なカード番号を特定し、不正に取引を行った可能性

(資料) ゆうちょ銀行公表資料

<金融庁による対応>

キャッシュレス決済サービスにおける不正利用

- 「決済サービスの利便性向上」に向けて、ゆうちょPayのサービスを開始(令和元年5月)するなどサービスの充実を図ってきた一方で、2020年9月に、即時振替サービスやmijicaにおいて不正利用事案が多数発覚。
※被害状況:即時振替サービスの被害(220件、約5200万円)、mijicaの不正送金の被害(54件、約300万円)
- 金融庁から、ゆうちょ銀行を含め、銀行や資金移動業者に対して、以下の点を要請するとともに、監督指針に規定。
 - ① 銀行による認証の強化、資金移動業者による本人確認の強化等の不正防止策の実施
 - ② 補償方針の策定と実施
 - ③ 利用者相談への真摯な対応

<ゆうちょ銀行の対応状況>

- 被害の拡大防止策として、2要素認証を導入していない資金移動業者7社との間で、口座連携や新規チャージを停止。さらに、当行が提携する全ての資金移動業者に2要素認証の導入を実施。
- 即時振替サービス(9/22までに申出分)、mijica(9/28までの被害)で被害にあった顧客へは補償済。
- 当行において、キャッシュレス決済サービスのセキュリティ総点検を実施するとともに、セキュリティ強化を図り一部の資金移動業者とのサービスを再開(1/13)。

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料(金融庁)

<総務省による対応>

キャッシュレス決済サービスの不正利用に係るゆうちょ銀行の対応について

<p>即時振替サービス:不正利用(NTTドコモ等連携決済事業者)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 2020年9月、ゆうちょ銀行では、連携する決済事業者12社中7社で不正な資金移動が発生。※異種の確認手段による認証 ⇒ 9月19日までに全ての事業者が2要素認証※を導入。 ・ 10月2日までに、顧客被害を補償済(210件、4,940万円)。 その後に確定した被害も順次補償。 	<p>不正に入手した口座情報を使用して連携(2要素認証未導入)</p> <p>ドコモ口座 → 銀行口座</p> <p>被害者 → 犯人 → 被害者</p> <p>不正に口座情報等を入手 ・名前 ・口座番号 ・4桁の暗証番号 ・生年月日 等 (ドコモ会見資料より作成)</p>
<p>mijica(ミチカ:ゆうちょ銀行のVISAデビット・プリペイドサービス):(1)不正ログイン、(2)会員間不正送金等</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 2020年8月8日、9月6日、9月15日の計3回、第三者が会員専用サイトへ不正ログインし、会員間送金サービスにて不正送金。⇒ 9月16日に送金サービスを停止。9月23日に被害公表。9月28日までに顧客に補償済(54人、332万円)。 (2) 7~9月に第三者が会員専用サイトへ不正ログイン(1,422人分)し、会員情報※が盗取された可能性。※氏名、生年月日、カード番号下桁、有効期限 ⇒ 発覚した10月3日に専用サイトを利用停止、公表。不正ログインを受けた顧客のサービス利用を停止。 ・ 対象顧客のうち568人については、10月12日までに、電話で被害がなかったことを確認済。不通顧客には手紙を送付済。 	
<p>ゆうちょ銀行の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ キャッシュレス決済サービスに係るセキュリティの堅牢性の確認や顧客の利用状況のモニタリング等の点検のため、社長が直接指揮する「セキュリティ総点検タスクフォース」を設置し、その点検結果を2020年11月9日に公表。 ○ 2021年1月8日、(1)今後のサービス提供(2)監査委員会意見を踏まえた態勢整備について公表。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 停止中の即時振替サービスについては、1月13日以降、順次再開予定。 ・mijicaの機能については、新たなブランドデビットカードへ2022年春に移行予定。 (2) 苦情・相談態勢の強化 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ ① 本社組織の強化(人員増強等)、② 相談受付窓口の一元化、③ 経営陣等の関与の強化 ・セキュリティ検証態勢の強化 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ ① コンプライアンス部門等の牽制機能の強化、② リスク感度の向上(事例研究等)、③ 経営陣等の関与の強化 	
<p>総務省の対応(2020年10月1日及び11月10日に行政指導)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 2020年10月1日に日本郵政に対して、ゆうちょ銀行を指導し、結果を報告するように要請。⇒11月9日に報告を受領。 ○ 11月10日に日本郵政に対して、(1)ゆうちょ銀行への指導、(2)セキュリティ対策状況の報告、(3)JP改革実行委員会の提言に係る日本郵政の対応の報告を要請。 	

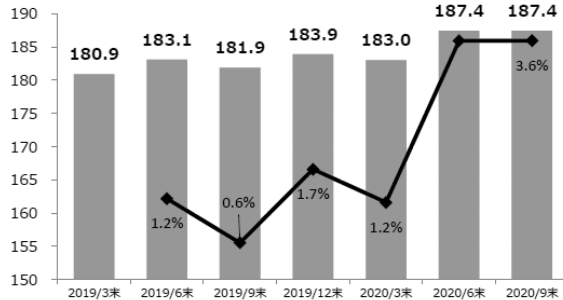
(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料(総務省)

(4) 限度額改定後の状況

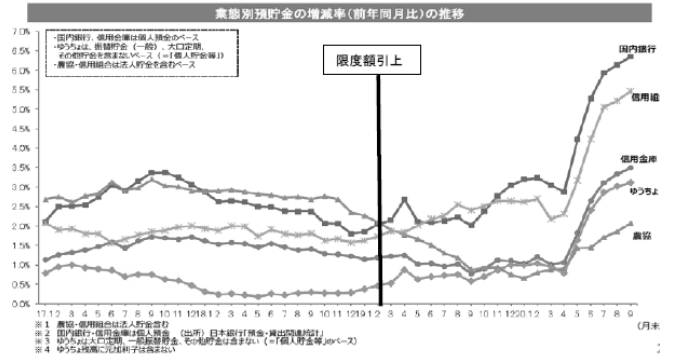
<ゆうちょ預入限度額の引上げ>

【郵政民営化法施行令の一部を改正する政令(平成31年4月1日施行)の概要】
 ○ 郵便貯金銀行(ゆうちょ銀行)が一般の者から受け入れる通常預金と定期性預金等について、預入限度額を別個に設定することとし、それぞれ1,300万円とする。
 → 限度額の引上後も、ゆうちょ銀行の貯金残高は特別定額給付金の影響を除けばほぼ横ばいになっており、他の金融機関からの預金シフトは起こっていないと考えられる。

【限度額引上後のゆうちょ銀貯金残高の推移(単位:兆円)】



【業態別預貯金の増減率の推移】

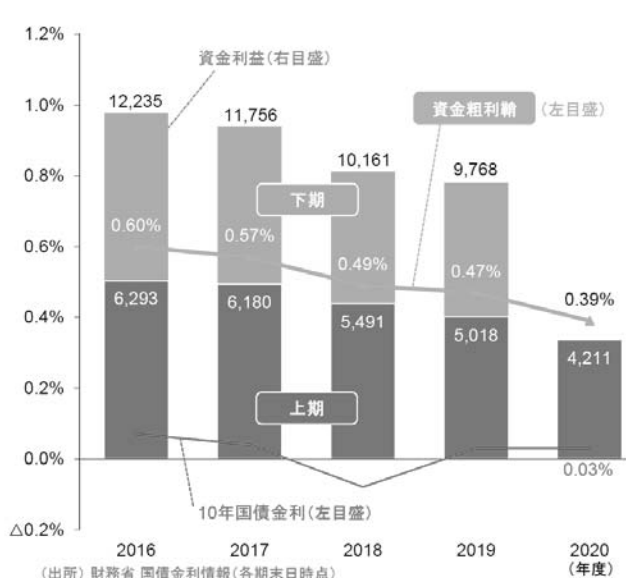


(出典)2020/11/25 ゆうちょ銀行郵政民営化委員会提出資料

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料(総務省)

(5) 今後の課題と期待

<ゆうちょ銀行資金利益・利ざやの推移>



(出所) 財務省 国債金利情報(各期末日時点)

注: 1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引。ただし、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めている。
 2 資金運用収益および資金調達費用の一部については、それぞれ部門別に相殺しているため、国内業務部門と国際業務部門の合計額が合計欄と一致しない場合がある。
 3 資金租利轄については、2016~2019年度は通期、2020年度は中間期の計数。なお、2020年度の資金租利轄は、年率換算している。

国内業務部門 (億円)			
	2019年度 中間期	2020年度 中間期	増減
資金利益	3,377	2,743	△634
資金運用収益	3,782	3,088	△694
うち国債利息	2,277	1,912	△365
資金調達費用	405	345	△59

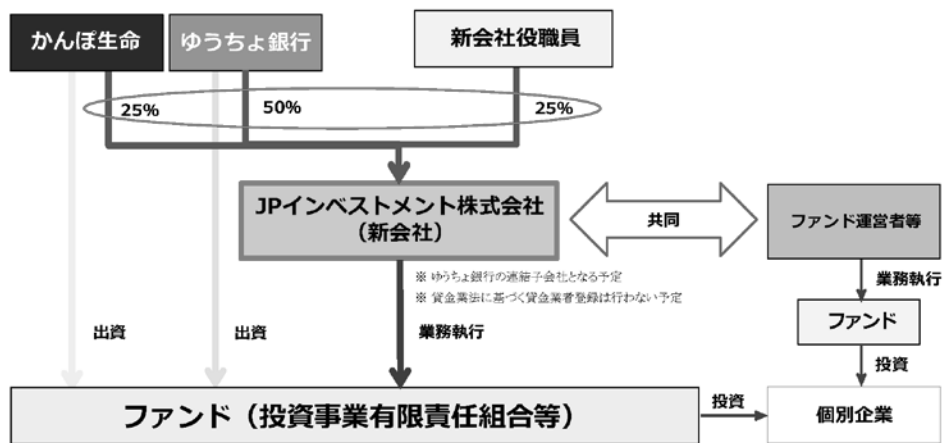
国際業務部門 (億円)			
	2019年度 中間期	2020年度 中間期	増減
資金利益	1,640	1,467	△172
資金運用収益	3,865	3,070	△794
うち外国証券利息	3,855	3,067	△787
資金調達費用	2,224	1,602	△621

合計 (億円)			
	2019年度 中間期	2020年度 中間期	増減
資金利益	5,018	4,211	△807
資金運用収益	6,674	5,421	△1,252
資金調達費用	1,655	1,210	△445

(資料) 令和2年11月25日第222回郵政民営化委員会配布資料

<JPインベストメントによるファンド設立概要>

■ 2018年2月、プライベートエクイティ投資による更なる収益拡大を図るため、主として日本国内の企業を対象に、事業性の評価に基づく投資判断および投資先企業の経営支援を行い、他の優れたファンド運営者等と共同でエクイティ性資金の供給を行う新会社をかんぼ生命と協力して、設立



(資料) 平成30年2月21日第184回郵政民営化委員会配布資料

8 かんぽ生命(生命保険業)

(1) かんぽ生命の概況(損益等)

<かんぽ生命の保有契約高(個人保険)の推移>

(千件、億円)

年度末※		H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
旧契約	件数	35,495	31,015	26,933	23,195	19,949	16,972	14,411	12,484	11,048	9,907	9,437
	金額	989,100	858,541	739,914	633,588	543,223	461,145	386,054	330,771	291,431	261,432	248,958
新契約	件数	6,180	8,018	9,871	11,668	13,539	15,350	17,150	17,921	18,095	17,163	16,500
	金額	176,421	230,431	284,807	337,356	391,590	444,062	500,979	523,597	530,018	499,155	478,570
合計	件数	41,676	39,034	36,805	34,864	33,489	32,323	31,562	30,405	29,143	27,070	25,938
	金額	1,165,521	1,088,973	1,024,721	970,945	934,813	905,207	887,034	854,368	821,449	760,588	727,528
うち学資保険												
	件数	6,899	6,400	5,923	5,443	5,478	5,358	5,124	4,723	4,343	3,935	3,767
	金額	121,799	111,407	101,875	92,958	97,028	98,084	95,952	89,688	83,616	76,695	73,636

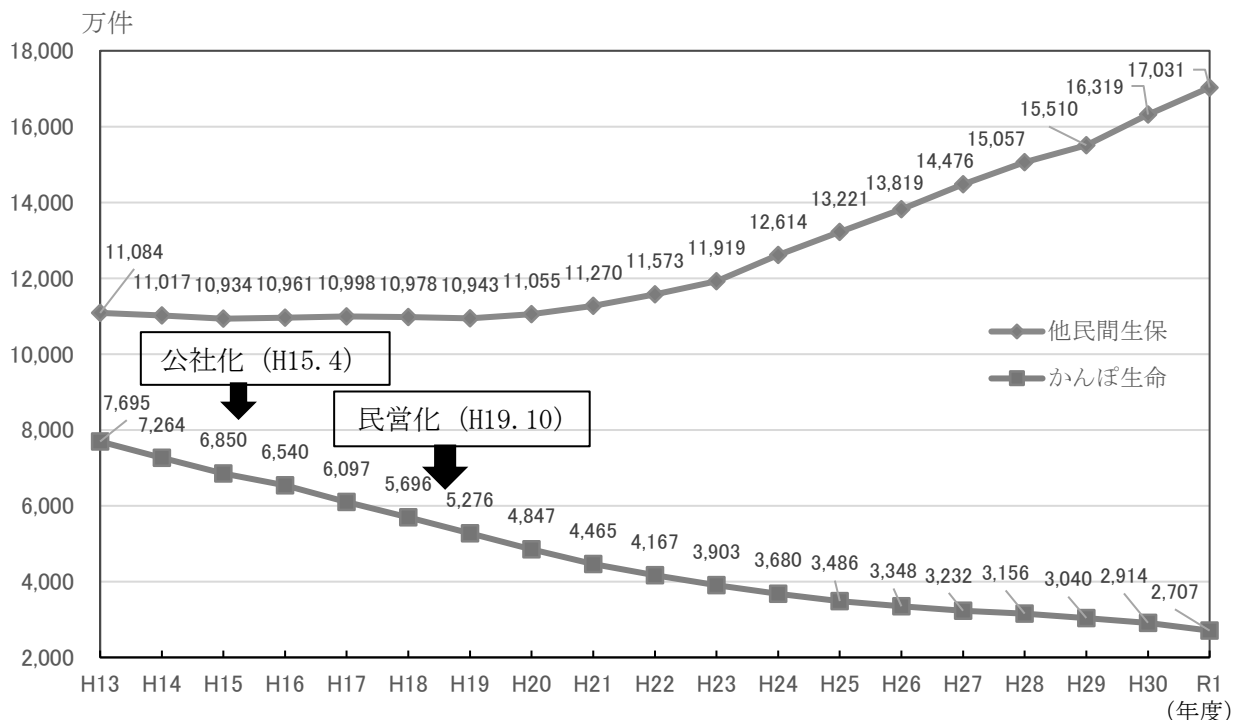
※ R2(2Q)のみ第2四半期末の数値。

※ 旧契約は、民営化前の簡易生命保険の保険契約。

※ 新契約は、民営化後のかんぽ生命の個人保険契約。

(資料) かんぽ生命決算資料、かんぽ生命提出資料及び独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構公表資料から作成

<保有契約件数(個人保険)の推移>



※ かんぽ生命には、民営化前の簡易生命保険の保険契約を含む。

(資料) 一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」、かんぽ生命決算資料及び独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構公表資料から作成

<運用資産、資産構成の推移>

(億円)

年度末※	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
有価証券	771,730 (79.7%)	745,871 (79.6%)	725,581 (80.2%)	693,789 (79.7%)	662,772 (78.1%)	636,108 (78.0%)	634,862 (79.0%)	601,318 (78.3%)	584,525 (79.1%)	558,715 (78.0%)	556,609 (79.1%)
国債	641,030 (66.2%)	599,621 (64.0%)	564,726 (62.4%)	525,229 (60.3%)	480,864 (56.6%)	441,786 (54.2%)	427,323 (53.2%)	395,898 (51.5%)	380,414 (51.5%)	367,307 (51.3%)	370,925 (52.7%)
地方債	62,557 (6.5%)	77,779 (8.3%)	86,984 (9.6%)	91,737 (10.5%)	95,558 (11.3%)	94,054 (11.5%)	92,268 (11.5%)	85,135 (11.1%)	75,244 (10.2%)	67,373 (9.4%)	62,372 (8.9%)
社債	60,905 (6.3%)	62,275 (6.6%)	64,838 (7.2%)	64,418 (7.4%)	66,524 (7.8%)	62,369 (7.6%)	56,989 (7.1%)	54,729 (7.1%)	55,629 (7.5%)	54,863 (7.7%)	53,677 (7.6%)
株式	- -	9 (0.0%)	9 (0.0%)	9 (0.0%)	9 (0.0%)	9 (0.0%)	593 (0.1%)	1,963 (0.3%)	2,065 (0.3%)	2,869 (0.4%)	3,378 (0.5%)
外国証券	7,237 (0.7%)	6,186 (0.7%)	9,022 (1.0%)	12,394 (1.4%)	19,814 (2.3%)	36,888 (4.5%)	43,517 (5.4%)	43,475 (5.7%)	52,849 (7.2%)	46,873 (6.5%)	46,600 (6.6%)
その他の証券	- -	- -	- -	- -	- -	1,000 (0.1%)	14,171 (1.8%)	20,115 (2.6%)	18,323 (2.5%)	19,427 (2.7%)	19,655 (2.8%)
金銭の信託	2,253 (0.2%)	2,427 (0.3%)	2,568 (0.3%)	5,816 (0.7%)	14,349 (1.7%)	16,445 (2.0%)	21,270 (2.6%)	28,148 (3.7%)	27,875 (3.8%)	30,560 (4.3%)	35,283 (5.0%)
貸付金	145,474 (15.0%)	139,290 (14.9%)	126,915 (14.0%)	110,205 (12.7%)	99,773 (11.8%)	89,784 (11.0%)	80,609 (10.0%)	76,271 (9.9%)	67,860 (9.2%)	56,627 (7.9%)	53,456 (7.6%)
その他 (現預金等)	48,408 (5.0%)	49,297 (5.3%)	49,557 (5.5%)	61,074 (7.0%)	72,224 (8.5%)	73,097 (9.0%)	66,621 (8.3%)	62,585 (8.1%)	58,785 (8.0%)	70,770 (9.9%)	58,631 (8.3%)
合計 (総資産)	967,867 (100.0%)	936,886 (100.0%)	904,623 (100.0%)	870,886 (100.0%)	849,119 (100.0%)	815,436 (100.0%)	803,364 (100.0%)	768,325 (100.0%)	739,045 (100.0%)	716,673 (100.0%)	703,982 (100.0%)

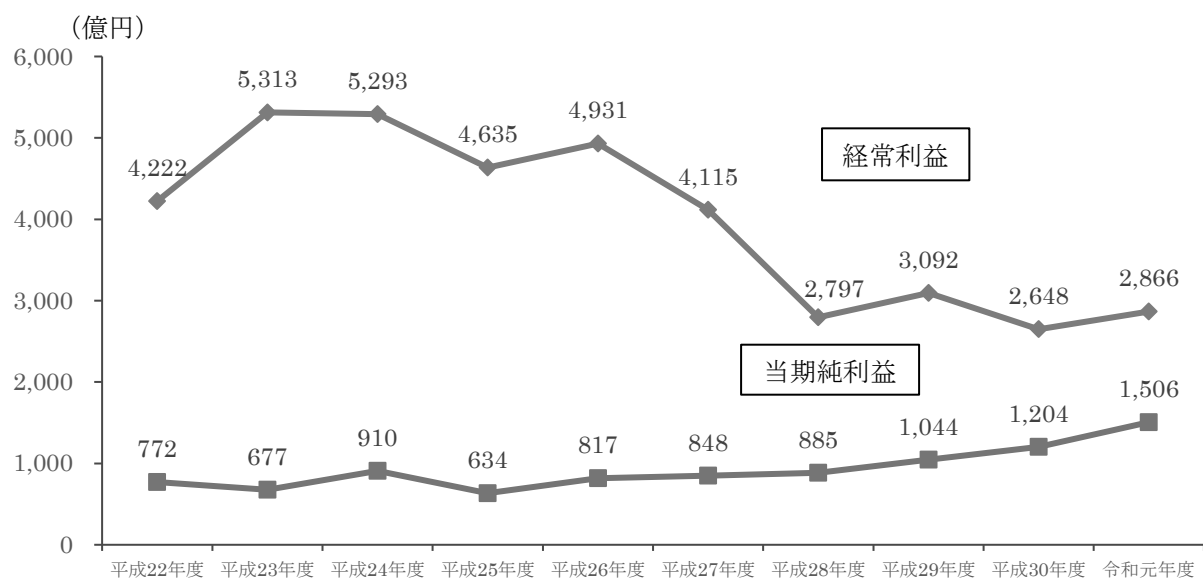
※ R2(2Q)のみ第2四半期末の数値。

※ 単体ベース。

※ 各項目の下段(%)は、構成割合。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

<利益の推移>



※ 平成27年度以降は連結ベース。

※ 平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

<決算概要>

(億円)

年度※	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2 (2Q)
経常収益	133,754	125,386	118,349	112,339	101,692	96,057	86,594	79,529	79,166	72,114	33,853
保険料等収入	73,423	68,564	64,817	59,116	59,567	54,138	50,418	42,364	39,599	32,455	14,178
資産運用収益	16,628	16,317	15,607	15,406	14,607	13,549	13,679	12,845	12,044	11,377	5,203
その他経常収益	43,703	40,503	37,923	37,816	27,517	28,369	22,496	24,319	27,522	28,280	14,472
経常費用	129,532	120,072	113,055	107,704	96,760	91,942	83,796	76,437	76,517	69,248	32,226
保険金等支払金	122,749	113,384	106,730	101,608	90,595	85,504	75,503	68,900	68,688	61,913	29,302
事業費	5,355	5,160	5,129	5,130	5,124	5,385	5,604	5,334	5,198	4,738	1,962
その他経常費用等	1,427	1,527	1,196	964	1,040	1,052	2,689	2,202	2,630	2,595	962
経常利益	4,222	5,313	5,293	4,635	4,931	4,115	2,797	3,092	2,648	2,866	1,627
特別利益・特別損失	115	△504	△669	△999	△993	△715	△68	△443	175	392	274
契約者配当準備金繰入額	3,119	2,719	3,074	2,421	2,007	1,780	1,526	1,177	1,118	1,092	472
法人税等合計	445	1,412	639	579	1,113	770	315	426	501	659	491
当期純利益	772	677	910	634	817	848	885	1,044	1,204	1,506	936

基礎利益	4,844	5,716	5,700	4,820	5,154	4,642	3,900	3,861	3,771	4,006	2,265
危険差益	3,572	3,819	3,852	2,904	3,420	—	—	—	—	—	—
費差益	2,665	2,512	1,895	1,373	1,063	—	—	—	—	—	—
利差益	△1,393	△615	△47	542	669	974	785	658	584	804	301

※ R2(2Q)のみ第2四半期の数値。

※ 平成27年度以降は連結ベース（ただし、基礎利益は単体ベース）。

※ 平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

< (参考) 大手4社の決算の推移 > ※1

(億円)

会社名	日本生命			第一生命HD			明治安田生命			住友生命		
	H29	H30	R1	H29	H30	R1	H29	H30	R1	H29	H30	R1
経常収益	76,098	82,271	80,506	70,378	71,840	71,140	41,170	41,825	40,733	37,471	36,394	34,859
経常費用	71,379	77,986	77,693	65,658	67,511	68,957	37,468	37,918	38,198	35,292	34,886	34,483
経常利益	4,718	4,284	2,813	4,719	4,329	2,183	3,701	3,906	2,535	2,178	1,508	375
親会社に帰属する当期純剰余(※2)	2,439	2,787	1,921	3,639	2,250	324	2,650	2,295	2,078	698	482	52

基礎利益	6,682	6,782	6,474	4,290	4,791	4,221	5,467	5,896	5,916	3,525	3,770	3,715
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※1 4社とも連結ベース（ただし、基礎利益は単体ベース）。

※2 第一生命HDについては、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

(資料) 各社決算資料から事務局作成

<EVの推移>

(億円)

年度末※	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
EV	28,123	28,662	33,868	36,137	31,510	33,556	37,433	39,257	33,242	37,341
修正純資産	16,539	22,422	22,959	17,396	18,943	19,652	21,364	22,371	22,124	23,028
保有契約価値	11,583	6,240	10,909	18,740	12,567	13,904	16,068	16,886	11,118	14,312

※ R2(2Q)のみ第2四半期末の数値。

※ 平成26年度以降のEVの計算は、リスク・フリー・レート of 超長期金利の補外方法として、終局金利を用いた方法を使用（平成25年度以前は市場データの最終年度以降のフォワードレートを一定にする方法を使用。）。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

<ソルベンシー・マージン比率の推移>

(億円、%)

年度末※	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
ソルベンシー・マージン総額 (A)	47,609	47,918	50,000	51,300	56,972	55,478	54,258	55,958	56,478	51,616	57,934
リスクの合計額 (B)	5,227	7,172	6,812	6,320	6,941	7,065	8,407	9,888	9,493	9,638	10,181
ソルベンシー・マージン比率 $\left[\frac{(A)}{(1/2) \times (B)} \times 100 \right]$	1,821.6	1,336.1	1,467.9	1,623.4	1,641.4	1,570.3	1,290.6	1,131.8	1,189.8	1,070.9	1,138.0

※ R2(2Q)のみ第2四半期末の数値。

※ 平成23年度末以降のソルベンシー・マージン比率は、新基準による。

※ 平成27年度末以降は連結ベース。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

<(参考) 大手4社のソルベンシー・マージン比率の推移>

(%)

会社名	日本生命			第一生命HD			明治安田生命			住友生命		
	H29	H30	R1	H29	H30	R1	H29	H30	R1	H29	H30	R1
ソルベンシー・マージン比率	968.0	997.3	1,047.5	838.3	869.7	884.1	990.2	1,040.1	1,143.6	881.7	915.6	870.0

※ 4社とも連結ベース。

(資料) 各社決算資料から事務局作成

＜新契約・保有契約の推移＞

(千件、億円)

年度／年度末※		H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
個人保険												
新規契約	件数	2,055	2,123	2,207	2,233	2,381	2,397	2,441	1,739	1,711	644	60
	金額	59,053	62,154	65,158	65,598	70,025	71,684	78,474	54,641	55,638	18,937	1,894
保有契約	件数	6,180	8,018	9,871	11,668	13,539	15,350	17,150	17,921	18,095	17,163	16,500
	金額	176,421	230,431	284,807	337,356	391,590	444,062	500,979	523,597	530,018	499,155	478,570
個人年金保険												
新規契約	件数	239	210	181	148	137	63	10	0	0	0	0
	金額	8,233	7,219	6,334	5,240	4,935	2,197	397	30	19	35	0
保有契約	件数	686	887	1,058	1,194	1,318	1,367	1,363	1,333	1,268	1,164	1,076
	金額	22,235	27,815	31,946	34,438	36,159	34,764	31,311	27,425	23,294	19,306	17,418

※ R2(2Q)のみ第2四半期／第2四半期末の数値。

※ 保有契約には、民営化前の簡易生命保険契約は含まない。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

＜保険種類別新契約（個人保険）の推移＞

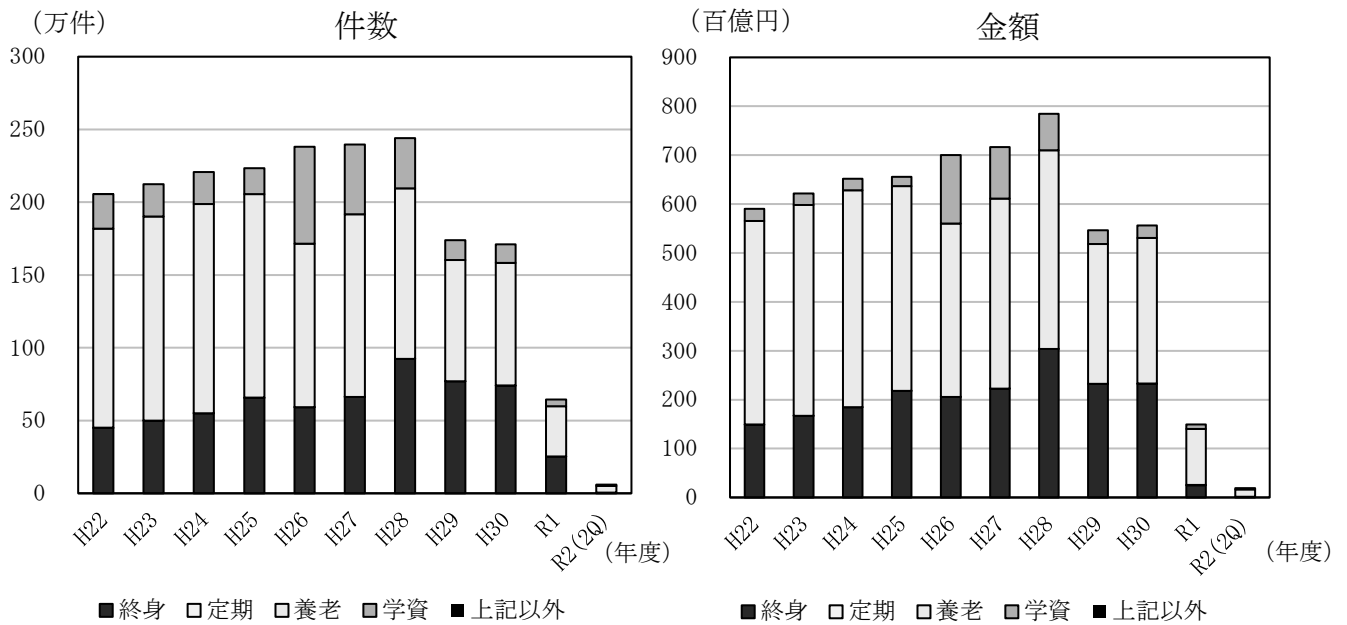
(件、百万円)

年度※		H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
個人保険	件数	2,055,162	2,123,253	2,207,801	2,233,907	2,381,977	2,397,286	2,441,232	1,739,153	1,711,410	644,499	60,309
	金額	5,905,313	6,215,472	6,515,864	6,559,803	7,002,593	7,168,485	7,847,481	5,464,124	5,563,886	1,893,727	189,454
終身	件数	449,854	499,646	549,934	656,621	590,738	662,526	922,666	770,102	738,871	253,037	5,679
	金額	1,489,588	1,667,479	1,847,010	2,179,466	2,054,516	2,226,365	3,038,621	2,323,672	2,327,006	651,842	16,617
定期	件数	813	760	623	610	539	409	455	596	2,742	767	90
	金額	1,888	1,658	1,409	1,470	1,209	914	1,058	1,337	5,865	1,604	175
養老	件数	1,367,465	1,401,351	1,438,038	1,397,995	1,122,792	1,253,324	1,171,160	831,889	842,006	344,559	44,560
	金額	4,165,115	4,315,271	4,435,982	4,187,724	3,546,071	3,884,648	4,063,701	2,859,874	2,974,427	1,146,785	151,266
学資	件数	237,024	221,496	219,206	178,681	667,908	481,027	346,951	136,566	127,791	46,136	9,980
	金額	248,674	231,063	231,462	191,143	1,400,795	1,056,557	744,099	279,240	256,587	93,494	21,395
上記以外	件数	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	金額	46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

※ R2(2Q)のみ第2四半期の数値。

(資料) かんぽ生命決算資料及びかんぽ生命作成資料から事務局作成

<保険種類別新契約（個人保険）の推移（件数及び金額）>



※ R2 (2Q) のみ第2四半期の数値。

(資料) かんぽ生命決算資料及びかんぽ生命作成資料から事務局作成

<生命保険業界全体の新規契約（個人保険）の推移及びかんぽ生命との比較>

(千件、億円)

年度	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
生命保険業界全体※										
件数	12,776	13,395	14,891	14,405	15,050	15,857	15,595	14,044	15,631	13,716
金額	653,871	677,673	732,046	677,145	699,040	732,559	736,072	626,137	703,248	532,509
うちこども保険										
件数	720	661	649	566	1,014	842	728	299	289	207
金額	15,592	14,191	13,833	12,597	22,731	20,117	17,811	7,523	7,692	6,130
うちガン保険										
件数	1,352	1,568	1,423	1,396	1,774	2,246	2,086	1,894	2,129	1,835
金額	544	392	164	155	236	220	244	290	317	285
かんぽ生命										
件数	2,055	2,123	2,207	2,233	2,381	2,397	2,441	1,739	1,711	644
(シェア%)	(16.1%)	(15.8%)	(14.8%)	(15.5%)	(15.8%)	(15.1%)	(15.7%)	(12.4%)	(10.9%)	(4.7%)
金額	59,053	62,154	65,158	65,598	70,025	71,684	78,474	54,641	55,638	18,937
(シェア%)	(9.0%)	(9.2%)	(8.9%)	(9.7%)	(10.0%)	(9.8%)	(10.7%)	(8.7%)	(7.9%)	(3.6%)
うち学資保険										
件数	237	221	219	178	667	481	346	136	127	46
(シェア%)	(32.9%)	(33.4%)	(33.7%)	(31.4%)	(65.8%)	(57.1%)	(47.5%)	(45.5%)	(43.9%)	(22.2%)
金額	2,486	2,310	2,314	1,911	14,007	10,565	7,440	2,792	2,565	934
(シェア%)	(15.9%)	(16.3%)	(16.7%)	(15.2%)	(61.6%)	(52.5%)	(41.8%)	(37.1%)	(33.3%)	(15.2%)

※ かんぽ生命を含む生命保険会社の合計。

(資料) 一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」及びかんぽ生命決算資料から事務局作成

＜生命保険業界全体の保有契約高（個人保険）の推移及びかんぽ生命との比較＞

(千件、億円)

年度末	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
生命保険業界全体※1, ※2										
件数	121,911	127,209	136,017	143,881	151,734	160,117	167,724	173,022	181,291	187,481
金額	8,795,964	8,653,465	8,616,513	8,575,406	8,574,325	8,586,041	8,629,052	8,529,628	8,486,901	8,299,003
うち子ども保険										
件数	5,447	5,663	5,880	6,035	6,658	7,150	7,547	7,534	7,505	7,386
金額	139,309	137,264	136,294	135,965	147,427	157,682	166,213	164,896	164,052	161,426
うちがん保険										
件数	19,293	19,845	20,544	21,166	21,978	23,142	23,903	24,462	25,009	25,358
金額	30,051	28,291	26,343	24,479	22,700	21,172	19,617	18,338	16,769	15,532
かんぽ生命※2										
件数	6,180	8,018	9,871	11,668	13,539	15,350	17,150	17,921	18,095	17,163
(シェア%)	(5.1%)	(6.3%)	(7.3%)	(8.1%)	(8.9%)	(9.6%)	(10.2%)	(10.4%)	(10.0%)	(9.2%)
金額	176,421	230,431	284,807	337,356	391,590	444,062	500,979	523,597	530,018	499,155
(シェア%)	(2.0%)	(2.7%)	(3.3%)	(3.9%)	(4.6%)	(5.2%)	(5.8%)	(6.1%)	(6.2%)	(6.0%)
うち学資保険										
件数	797	991	1,178	1,320	1,938	2,366	2,654	2,728	2,788	2,755
(シェア%)	(14.6%)	(17.5%)	(20.0%)	(21.9%)	(29.1%)	(33.1%)	(35.2%)	(36.2%)	(37.1%)	(37.3%)
金額	9,388	12,519	15,574	18,484	33,308	44,313	51,585	53,676	55,352	54,883
(シェア%)	(6.7%)	(9.1%)	(11.4%)	(13.6%)	(22.6%)	(28.1%)	(31.0%)	(32.6%)	(33.7%)	(34.0%)

※1 かんぽ生命を含む生命保険会社の合計。

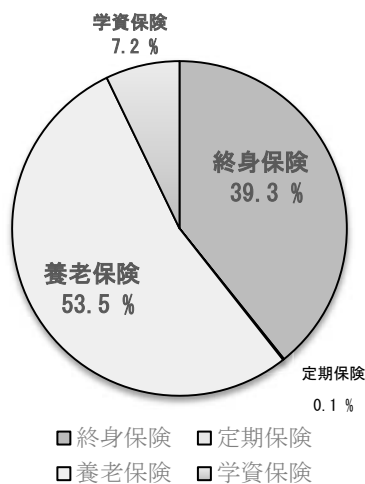
※2 かんぽ生命には、民営化前の簡易生命保険契約は含まない。

(資料) 一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」及びかんぽ生命決算資料から事務局作成

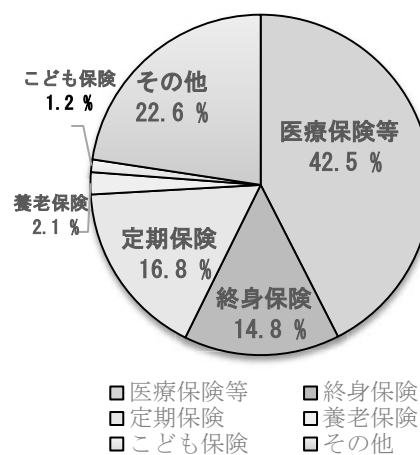
＜かんぽ生命と他の生命保険会社の新契約件数（個人保険）の商品別構成の比較

(令和元年度) >

《かんぽ生命》



《他の生命保険会社》(※)



※ かんぽ生命を除く生命保険会社 (41社) の合計 (転換契約を含まない)。

(資料) 一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」及びかんぽ生命決算資料から事務局作成

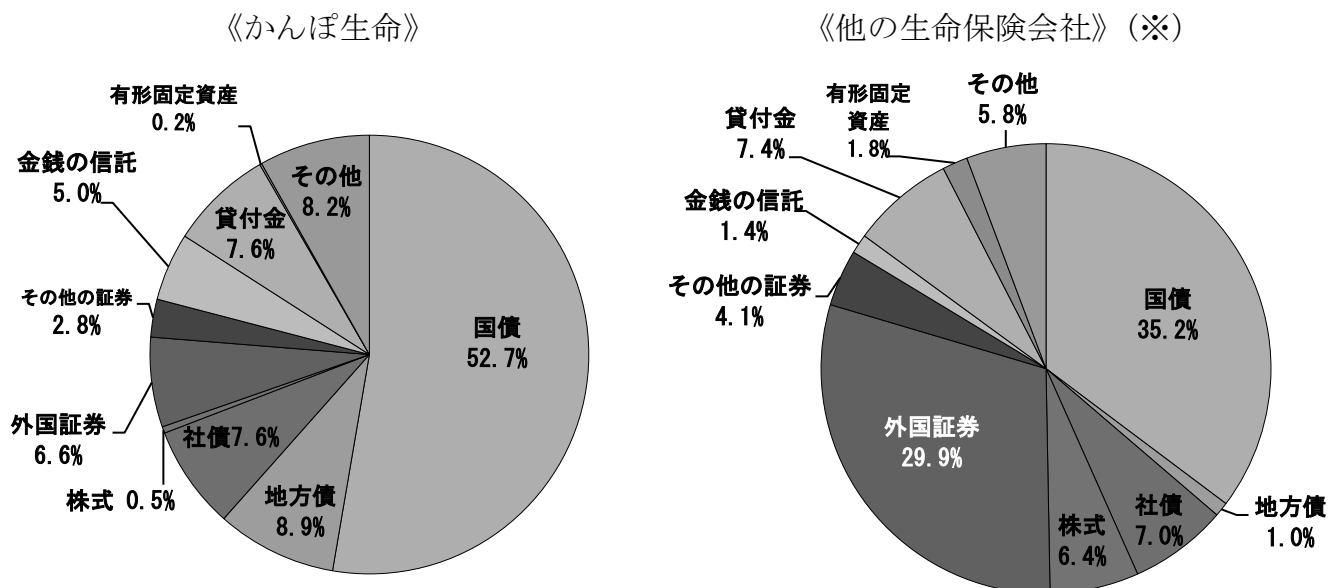
<資産運用の状況（資産構成）>

資産構成						順ざや・利回り				
	20.3末		20.9末		増減額		20.3期 2Q		21.3期 2Q	(参考) 20.3期
	金額	占率	金額	占率			20.3期 2Q	21.3期 2Q		
公社債	488,306	68.1%	485,431	69.0%	△ 2,874	順ざや	385	301	804	
国債	367,307	51.3%	370,925	52.7%	3,617	平均予定利率 ¹	1.69%	1.69%	1.69%	
地方債	67,287	9.4%	62,281	8.8%	△ 5,006	利子利回り ²	1.81%	1.79%	1.82%	
社債	53,711	7.5%	52,224	7.4%	△ 1,486	キャピタル損益	△ 574	△ 590	△ 1,024	
収益追求資産 ¹	99,386	13.9%	104,739	14.9%	5,353					
国内株式 ²	17,651	2.5%	20,838	3.0%	3,186					
外国株式 ²	3,235	0.5%	3,948	0.6%	712					
外国債券 ²	64,451	9.0%	65,432	9.3%	981					
その他 ³	14,048	2.0%	14,520	2.1%	472					
貸付金	56,627	7.9%	53,456	7.6%	△ 3,170					
その他	72,327	10.1%	60,344	8.6%	△ 11,982					
うち現預金・コールローン	17,902	2.5%	14,828	2.1%	△ 3,074					
うち債券貸借取引 支払保証金	31,917	4.5%	24,805	3.5%	△ 7,111					
総資産	716,647	100.0%	703,972	100.0%	△ 12,674					

1. 収益追求資産は、貸借対照表上「金銭の信託」および「有価証券」に計上している資産のうち、資産運用目的で保有する国内外の株式、外貨建債券、投資信託等を対象としている
2. 「国内株式」、「外国株式」および「外国債券」には、個別銘柄の株式・債券のほか、それぞれの資産のみを投資対象とする投資信託を含む
3. バンクローン、マルチアセット、不動産ファンド等

(資料) 令和2年11月25日第222回郵政民営化委員会配布資料

<かんぽ生命と他の生命保険会社の資産構成の比較（令和2年度中間期）>



※ かんぽ生命を除く生命保険会社（41社）の合計。

(資料) 一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」及びかんぽ生命決算資料から事務局作成

<事業費（率）の推移>

(億円、%)

年度※	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2(2Q)
事業費	5,355	5,160	5,129	5,130	5,124	5,370	5,602	5,328	5,184	4,721	1,958
事業費率 (対収入保険料)	7.29	7.53	7.91	8.68	8.61	9.93	11.13	12.61	13.14	14.62	13.89

※ R2(2Q)のみ第2四半期の数値。

※ 単体ベース。

(資料) かんぽ生命決算資料から事務局作成

<拠点数、生命保険募集人の数>

	H19.10.1	R2.9.30	参考
郵便局			主として住域・個人マーケット
局数	20,204局	20,115局	
生命保険募集人の数	106,354人	116,353人	
簡易郵便局			
生命保険取扱局数(※1)	2,715局	3,615局	主として法人・職域マーケット
募集取扱局数(※2)	899局	519局	
生命保険募集人の数	1,443人	819人	
かんぽ生命			
支店数	81支店	82支店	主として法人・職域マーケット
生命保険募集人の数	2,491人	8,653人	

※1 生命保険取扱局数は、保険料の收受や保険金等の支払などの維持管理業務を行う簡易郵便局の数。

※2 募集取扱局数は、生命保険募集業務を行う簡易郵便局の数。

(資料) かんぽ生命提出資料から事務局作成

(2) 顧客ニーズにあった新商品の開発・新規顧客の開拓を含む経営戦略 ＜DXの推進（概要）＞

デジタル技術の進展およびお客さまニーズの変化を踏まえ、対面でのサービスに加え、業務プロセス（募集、契約、アフタフォロー）のデジタル化を拡大・促進し、デジタルの正確性と対人対応の安心感を融合したサービスを提供することで、①顧客体験価値向上、②業務の効率化を実現

1. デジタル接点によるサービス展開	2. 募集・申込受付
<ul style="list-style-type: none"> ① スマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぼ」の提供 <ul style="list-style-type: none"> ・2019年1月からサービス開始、順次メニューを拡大 ・健康増進データをサービス・新商品開発に活用を検討 ② 当社Webサイトのサービス充実 <ul style="list-style-type: none"> ・2019年6月からWebサイトの管理・運用を内製化 ・スマホ用等のコンテンツの充実と共に、お客さまごとにパーソナライズしたサービス提供を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ① 携帯端末による「ペーパーレス申込み」の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・2016年4月に申込書を、2019年4月には告知書のペーパーレス化するとともに、自動査定仕組みを一部導入 ・今後、自動査定システムの拡大、高度化を推進 ② 非対面・リモート型営業の研究 <ul style="list-style-type: none"> ・2019年5月からTV会議専用端末による遠隔での保険相談を試行（現在は中断中）
3. 契約管理・請求受付	4. 引受・契約管理・保険金等支払処理
<ul style="list-style-type: none"> ① 保険手続きサポートシステムの導入(2018.10～) <ul style="list-style-type: none"> ・各種請求書類のプレ印字によるお客さま利便の向上と後続事務へのデータ連携による効率化 ② ご契約者専用Webサイト「マイページ」の導入(2019.4～) <ul style="list-style-type: none"> ・契約内容確認や住所変更等が可能、ご契約調査の回答にも活用 ・マイページ上での請求受付サービスのメニュー拡大を予定 	<ul style="list-style-type: none"> ① バックオフィス業務のデジタル化（サービスセンター等） <ul style="list-style-type: none"> ・イメージワークフローの導入（引受:2012年10月～、保険金等支払:2014年4月～） ・キャッシュレス化の推進(2015年7月～) ② AI・RPAの活用 <ul style="list-style-type: none"> ・2017年3月から保険金支払領域でAIの活用を開始 ・2019年10月からRPAの本格導入を開始 ・ご契約調査にもAI・RPAを活用
5. 推進インフラ・体制	
<ul style="list-style-type: none"> ① 基幹系システムの更改 <ul style="list-style-type: none"> ・2017年1月のシステム構造の見直しを行い、システム品質・開発生産性の向上、システムコストの削減を実施 ② デジタル共通システムの構築 <ul style="list-style-type: none"> ・2019年4月にフロントAPIとフロント顧客DBからなるデジタル共通システムを構築し、マイページ等に活用 ③ デジタルサービス推進部の設置 <ul style="list-style-type: none"> ・2018年4月にデジタルサービス推進部を設置、他社との協業や専門人材の採用・育成等を通じて、DXの全社展開を推進 	

（資料）令和2年6月24日第214回郵政民営化委員会配布資料

＜資産運用多様化の推移＞

- 収益追求資産の残高は、2020年度末に現中期経営計画で想定した15%の占率に達する見込み
- 今後は、ESG投資の推進や、オルタナティブにおける直接投資のための体制整備等、多様化した資産運用の深化を進めていく

収益追求資産残高の推移

（億円）

	2017.3末		2018.3末		2019.3末		2020.3末		2020.9末		2021.3末
	金額	占率 ¹	金額	占率 ¹	金額	占率 ¹	金額	占率 ¹	金額	占率 ¹	計画
収益追求資産 ²	79,637	9.9%	94,504	12.3%	102,177	13.8%	99,386	13.9%	104,739	14.9%	15%程度
外国債券 ³	52,679	6.6%	55,454	7.2%	67,087	9.1%	64,451	9.0%	65,432	9.3%	(ヘッジ付) 横ばい (オープン) 横ばい
国内株式 ³	16,260	2.0%	20,406	2.7%	17,560	2.4%	17,651	2.5%	20,838	3.0%	増加
外国株式 ³	3,090	0.4%	3,425	0.4%	3,455	0.5%	3,235	0.5%	3,948	0.6%	横ばい
その他 ⁴	7,606	0.9%	15,218	2.0%	14,073	1.9%	14,048	2.0%	14,520	2.1%	増加

主な取り組み	2017.3末	2018.3末	2019.3末	2020.3末	2020.9末	2021.3末
	<ul style="list-style-type: none"> 【外債】・ヘッジ付外債の投資額を拡大 【株式】・自家運用を開始 【その他】・米團B/Lへの投資を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 【外債】・EM債への投資を開始 【株式】・自家運用の投資額を拡大 【その他】・オルタナティブ投資(HF、PE等)を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 【外債】・米團社債の自家運用を開始 【株式】・企業成長に着目した投資を開始 【その他】・海外不動産への投資を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 【外債】・外債の対象通貨を拡大 【株式】・自家運用の投資額を拡大 【その他】・オルタナティブ投資額を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 【外債】・米團社債の自家運用を拡大 【その他】・オルタナティブ直接投資のための人員やシステム等の体制強化 <ESG>・COVID-19対策を支援するサステナビリティボンドへの投資 	<ul style="list-style-type: none"> 【外債】・米團社債の自家運用を拡大 【その他】・オルタナティブ投資額を拡大 <ESG>・国内社債投資にエンゲージメントを導入 ・再生可能エネルギーファンドへの投資拡大

1. 総資産に占める割合を記載
2. 収益追求資産は、貸借対照表上「金銭の信託」および「有価証券」に計上している資産のうち、資産運用目的で保有する国内外の株式、外貨建債券、投資信託等を対象としている
3. 「国内株式」、「外国株式」および「外国債券」には、個別銘柄の株式・債券のほか、それぞれの資産のみを投資対象とする投資信託を含む
4. バンクローン、マルチアセット、不動産ファンド等

（資料）令和2年12月16日第224回郵政民営化委員会配布資料

<資産運用の基本的な考え方>

- 当社の資産運用は、財務健全性を維持し、保険金等の支払いを確実にを行うため、負債（超長期の保険契約）の特性と親和性の高い円金利資産を中心とし、資産と負債をマッチングさせるALM運用を基本としている
- 一方で、国内の超低金利環境が継続するなか、安定的な収益確保の観点から、資産運用態勢の強化を図りつつ、リスクバッファの範囲内で段階的に資産運用の多様化を実施

ALM（資産・負債の統合管理）の必要性

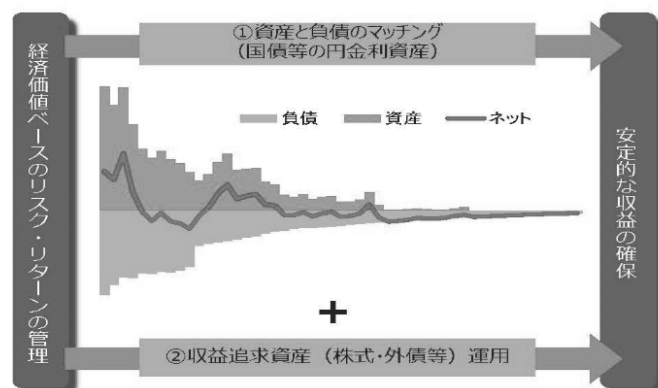
- 生命保険における負債のデュレーションは、資産のデュレーションより長いため、金利低下時には経済価値が減少する。

【金利変動時の資産と負債の経済価値の変化】



資産運用の基本的考え方

- 金利リスク削減のため、資産と負債のマッチングを推進するとともに、価格変動リスクに留意しつつ外国債・株式等への運用を実施する。



(資料) 令和2年12月16日第224回郵政民営化委員会配布資料

<他の生命保険会社商品の受託販売>

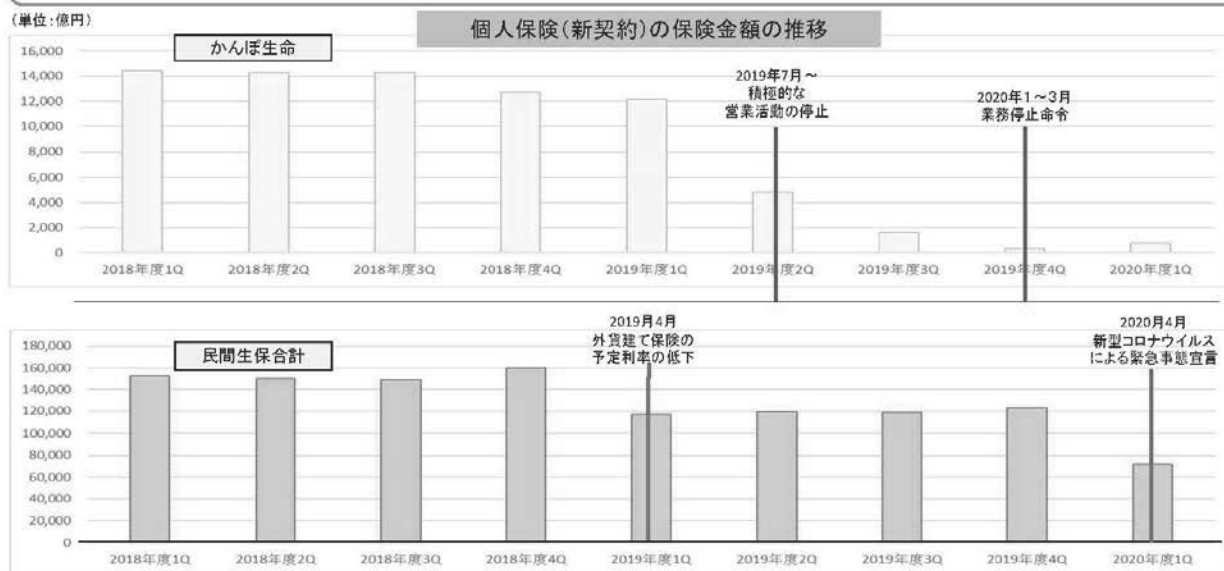
保険商品の種類	引受保険会社	備考
がん保険	アフラック生命	
総合福祉団体定期保険	メットライフ生命	
法人（経営者）向け定期保険	エヌエヌ生命、住友生命、第一生命、東京海上日動あんしん生命、日本生命、ネオファースト生命、三井住友海上あいおい生命、明治安田生命、メットライフ生命	販売停止中

(資料) かんぽ生命公表資料から事務局作成（令和2年9月末現在）

(3) 限度額改定後の状況

<生命保険会社の個人保険(新契約)の動向>

- かんぽ生命は、2019年7月の積極的な営業活動の停止以降、新契約の保険金額が激減
- 他の生命保険会社は、2019年4月以降の外貨建て保険の予定利率の低下等により、新契約の保険金額が減少



	2017年度 ①	2018年度 ②	2019年度 ③	増減率 ②/①	増減率 ③/②
かんぽ生命	54,541	55,638	18,937	1.8%	▲66.0%
民間生保合計	518,893	611,708	478,235	17.9%	▲21.8%

(単位:億円)

(資料) 金融庁作成資料

9 行政の取組

(1) 総務省の取組

<ゆうちょ銀行の新規業務等に関する認可申請の概要>

■個人向け貸付業務（フラット35等の直接取扱い）

- 当行では、経営戦略の一環として、顧客本位の良質な金融サービスの提供に資するため、住宅ローン商品・サービスを充実させる取組みを推進。2019年度にソニー銀行、新生銀行の媒介商品の取扱いを開始。
- 当行の口座を利用する幅広い世代のお客さまのニーズに応えるため、住宅金融支援機構の証券化支援事業等を利用した個人向け住宅融資業務（フラット35等）を追加し、スルガ銀行媒介時と同程度の商品ラインナップを実現。
- フラット35等は、基本的に当行から機構へ信用リスクが移転される仕組み。

住宅ローン取扱商品



認可をいただきたい業務

認可申請内容	銀行法における対象規定
住宅金融支援機構の証券化支援事業及び住宅融資保険事業を利用した個人に対する資金の貸付業務	第10条第1項第2号 (資金の貸付け又は手形の割引)
住宅金融支援機構が災害復興のために行う個人に対する資金の貸付けの媒介業務	第10条第2項第8号 (銀行その他金融業を行う者の業務の代理（内閣府令で定めるものに限る）)

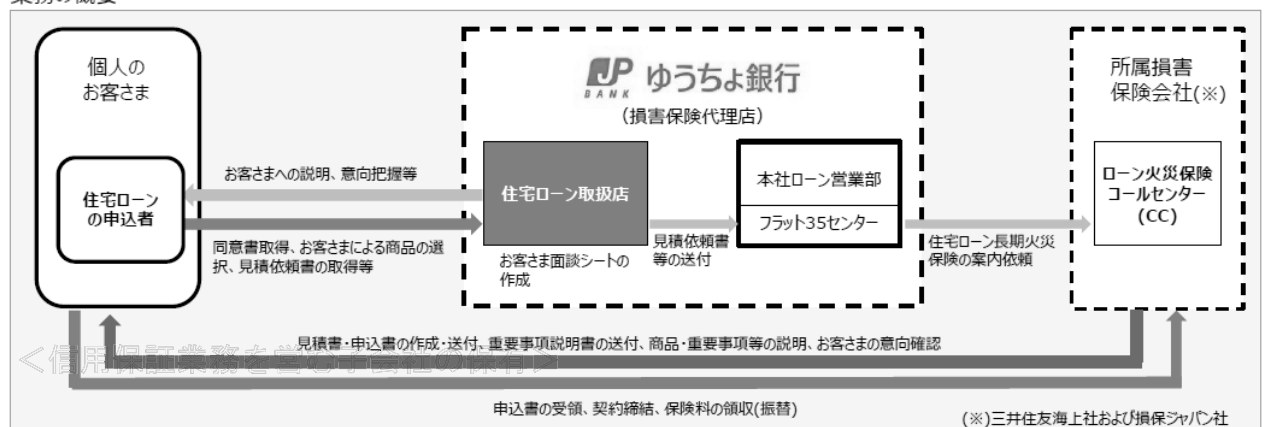
■損害保険募集業務

- フラット35の利用条件として、借入対象となる住宅について火災保険への加入が必要。
(火災保険の申込先（取扱代理店）は、当行以外を含めお客さまが自由に選択可。)
- 顧客利便性向上のため、当行においてもフラット35契約者向けに住宅ローン長期火災保険を用意し、損害保険代理店として、2021年5月から募集業務を行う。
なお、住宅ローン長期火災保険の取扱店舗は、住宅ローン取扱店のみとする。
- 住宅ローン取扱店は、お客さまへの事前説明（同意書取得）、概要説明及び意向把握のうえ、見積依頼書を取得する。
- お客さまが指定した所属保険会社から見積書、申込書、重要事項説明書等を送付の上、商品及び重要事項の説明を行い、お客さまの最終的な意向を確認して申込書を受領。

認可をいただきたい業務

認可申請内容	保険業法における対象規定
フラット35等に係る住宅関連火災保険（付帯地震保険を含む）の保険募集業務（損害保険代理店として行うものに限る）	保険業法第275条第2項

業務の概要



■信用保証業務を営む子会社の保有

- 当行では、経営戦略の一環として、顧客本位の良質な金融サービスの提供に資するため、決済サービスの拡充等による顧客利便性向上の取組みを推進。
- 決済サービスを補完し、顧客利便性を向上させる観点から、顧客の急な出費や一時的な資金ニーズに対応する、口座貸越による貸付業務について、2017年6月に認可を取得。
- 当時はスルガ銀行(株)の保証子会社であるSDP(株)が口座貸越サービスの保証を行う想定であったが、2020年3月に同行との業務提携を解消したことから、当行の子会社であるゆうちょローンセンター(株)にて債務の保証を行う(※)。

※ 保証会社の審査及び当行の審査を経て諾否判定を実施する態勢を前提に認可を取得。

認可申請する子会社

認可申請内容	銀行法における対象規定
当行の口座貸越による貸付業務に係る信用保証業務を行う子会社の保有	銀行法第16条の2第1項第11号、同条第2項第2号、銀行法施行規則第17条の3第2項第3号、銀行法第10条第2項第1項

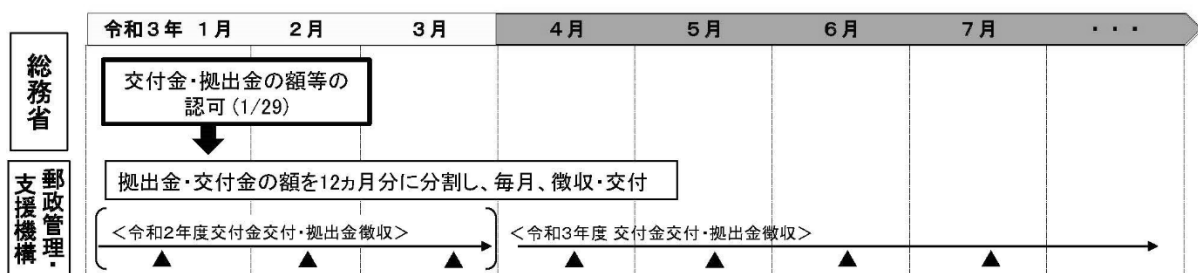
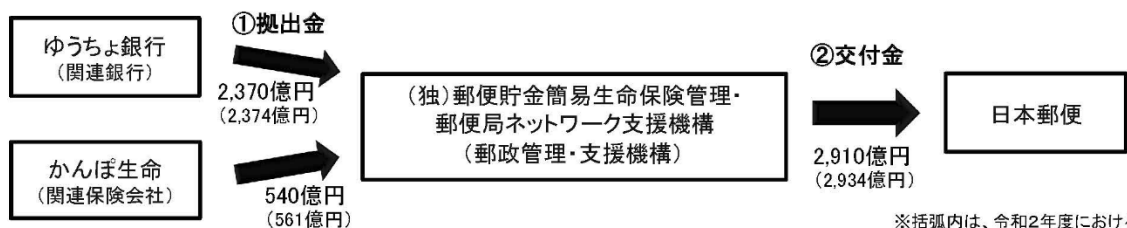
<ご参考> 認可取得済の業務

認可申請内容	銀行法における対象規定
所要の審査を行い適当と認められた当行に所定の預金口座を保有する個人に対して、あらかじめ貸付極度額を定め、当該預金口座の預金残高を超える払出しの請求があった場合に、無担保で貸付を行う業務	銀行法第10条第1項第2号

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料

<郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度の概要>

- 「郵政事業のユニバーサルサービスの提供者が郵便局ネットワークを支える」観点から、郵政事業のユニバーサルサービス提供の安定的な確保を図るため、平成30年6月、「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律」が議員立法により成立。郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度が創設された。
- 平成31年4月から、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構(以下「郵政管理・支援機構」という。)が交付金の交付及び拠出金の徴収を開始。
- 令和3年度における交付金・拠出金の額等について、郵政管理・支援機構からの認可申請を受け、令和3年1月22日に情報通信行政・郵政行政審議会に対して諮問し、同年1月29日に同審議会より答申の上、同日付で認可。



(資料) 総務省公表資料

<郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律について>

背景

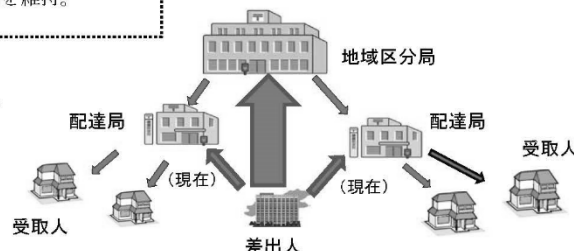
SNS、電子商取引等のデジタル化の進展に伴い、手紙、はがき等の物数が減少する一方で、荷物の個数が急増。他方で、郵便事業の人手不足は深刻化しており、労働力確保の観点から、働き方改革への対応が喫緊の課題となっている。こうした中、情報通信審議会答申（2019年9月10日）を踏まえ、①郵便サービスの将来にわたる安定的な提供の維持、②急増する荷物の配達ニーズへの対応を通じ、利用者利便を確保するため、通常郵便物の配達頻度や送達日数に係る見直し（認可基準の緩和）等を行う必要がある。

※ 2001年度のピークから郵便物数は約4割減（262億通→163億通（2019年度））、荷物個数は10倍以上に増加（4億個→45億個（2019年度））

改正内容

1. 通常郵便物(手紙、はがき等)の配達頻度の見直し	2. 通常郵便物(手紙、はがき等)の送達日数の見直し	3. 郵便区内特別郵便物の範囲の拡大
<p>「週6日以上配達」⇒ 「週5日以上配達」に緩和(土曜配達の休止)</p> <p>※ 書留、速達等及びゆうパック等の荷物は引き続き土日も配達。 ※ 選挙運動用葉書、山間地等で配達される日刊紙は、その重要性に鑑み、土曜日も配達を実施。</p>	<p>郵便物の差出の日から 「原則3日以内に配達」⇒ 「原則4日以内に配達」に緩和</p> <p>※ 翌日配達は翌々日配達に変更見込。 ※ 書留、速達等及びゆうパック等の荷物は引き続き原則翌日配達を維持。</p>	<p>現在、個々の「配達局」単位で差し出した場合に割引が適用される郵便区内特別郵便物について、各配達局の上位にある「地域区分局」に一括して差し出しても割引料金を適用</p>

※ 信書便法も1～3と同内容の改正(一般信書便事業)。
※ 施行期日は公布の日(令和2年12月4日)から起算して6月を超えない範囲内において政令で定める日。



(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料(総務省)

(2) 金融庁の取組

<令和2事務年度金融行政方針(抜粋)>

【本文】

日本郵政グループは、郵便局ネットワークを基礎として、民間企業としての創意工夫を發揮しつつ、顧客本位のサービスを提供することが求められている。これを達成するためには、持続可能なグループ全体のビジネスモデルを確立することが必要だ。

このような観点から、国民の利益に資する郵便ネットワークの活用や、市場運用における安定的な収益確保と市場変動に耐性のあるポートフォリオの構築に向けた取組みに加えて、日本郵政によるグループガバナンスの發揮状況について対話する。また、かんぽ生命等については、業務改善計画の実行状況を踏まえつつ、顧客の信頼回復に向けた取組み等をモニタリングする。

【本事務年度の作業計画】

- かんぽ生命については、業務改善計画の実行状況を踏まえつつ、募集態勢・品質の抜本的な改善に加えて、顧客の信頼回復や顧客本位の徹底に向けた取組みについて、モニタリングを継続する。同時に、商品・サービスのあり方を含め、今後講じていく具体的な施策について対話を実施する。
- ゆうちょ銀行については、市場運用における安定的な収益確保と市場変動に耐性のあるポートフォリオの構築の両立など、持続可能な収益構造の構築に向けた取組みについて対話を実施する。
- 日本郵政については、郵便局ネットワークを活用したユニバーサル・サービスの安定的な提供や、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に向けたグループガバナンスの發揮状況について対話を実施する。

【昨事務年度の実績】

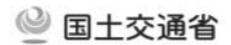
- かんぽ生命に対しては、保険契約の乗換に際し、顧客の意向に沿わず、顧客に不利益を生じさせた不適正募集に関し、立入検査を実施した。その結果、不適正な募集行為が広がった背景として、①過度な営業推進態勢、②コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土、③脆弱な募集管理態勢、④ガバナンスの機能不全、など様々な態勢上の問題点が認められたことから、2019年12月に一部業務の停止命令及び業務改善命令を発出した。これを受けて、かんぽ生命は業務改善計画を策定、実行することで、顧客の権利回復や再発防止に取り組んでいる。
- ゆうちょ銀行では、運用の高度化・多様化を掲げ、日本国債等から、外国証券やより収益性の高いオルタナティブ資産へのシフトを進めてきたが、足元の市場環境の不透明感が強いことからその拡大は鈍化している。また、コンサルティング営業の強化、決済サービスの充実などの取組みも市場業務の収益減少を補うには至っていない。
- 日本郵政では、不適正募集について、新たな経営陣の下、外部有識者の評価・助言を受けつつ、信頼回復に向けた取組みが進められている。

(資料) 令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料(金融庁)

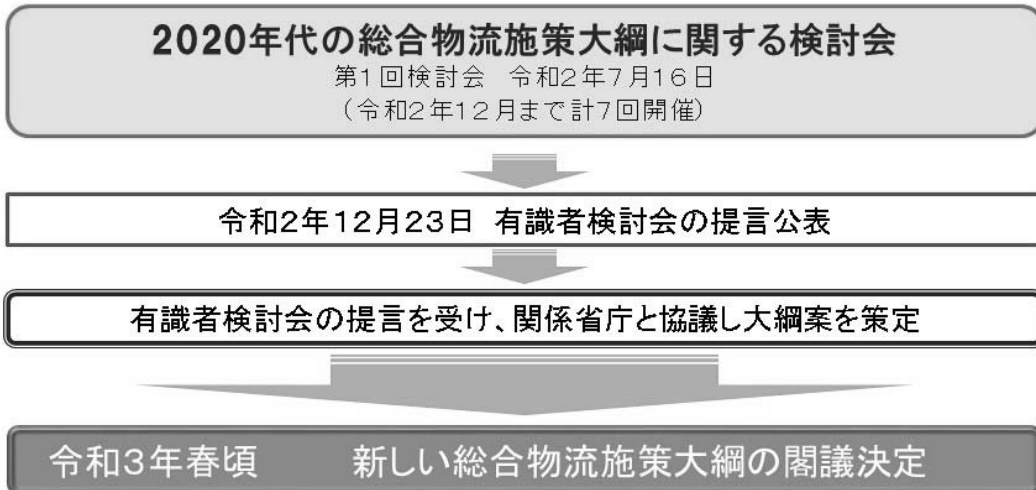
(4) 国土交通省の取組

<物流の現状と課題>

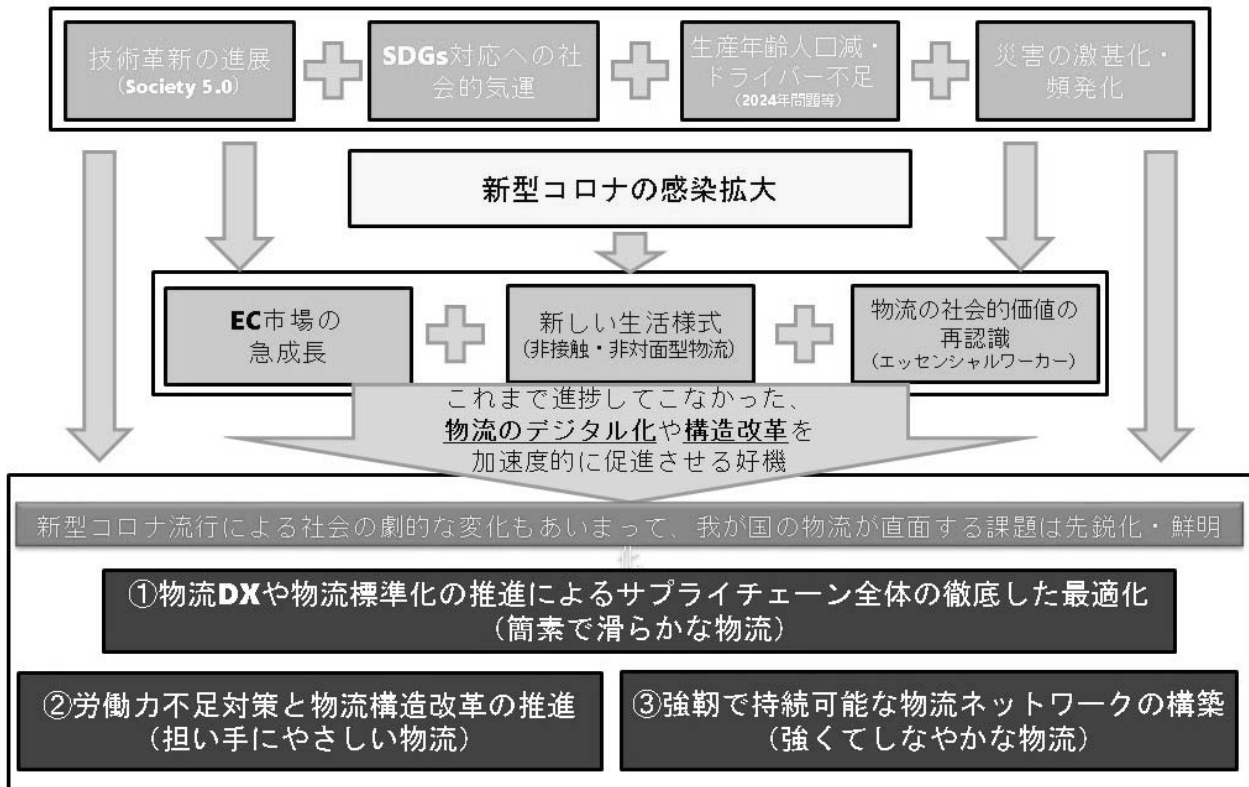
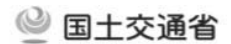
次期総合物流施策大綱の策定に向けた進め方



- 現在の総合物流施策大綱は令和2年度に目標年次を迎えることから、新しい大綱の策定に向けて検討を開始する必要がある。
- 有識者からなる検討委員会を立ち上げ、その提言を受け、政府として新しい総合物流施策大綱を策定する。



我が国が直面する課題と今後の物流施策



物流DX

機械化・デジタル化を通じて物流のこれまでのあり方を変革すること

(物流DXにより、他産業に対する物流の優位性を高めるとともに、我が国産業の国際競争力の強化につなげる)

- ◆既存のオペレーション改善・働き方改革を実現
- ◆物流システムの規格化などを通じ物流産業のビジネスモデルそのものを革新

サプライチェーン全体での機械化・デジタル化により、情報・コスト等を「見える化」、作業プロセスを単純化・定常化

物流における標準化

標準化を促進

ソフトの標準化
(伝票データ等)

業務プロセスの標準化

ハードの標準化
(外装・パレット等)

物流DXを促進

物流分野の機械化(主要な取組例)

幹線輸送の自動化・機械化



トラック隊列走行/自動化

自動運航船

ラストワンマイル配送の効率化



ドローン配送

庫内作業(※)の自動化・機械化



※ピッキング、デパレパレタイズ、横持ち・縦持ち等



自動配送ロボ

物流のデジタル化(主要な取組例)

- ・手続きの電子化(運送状やその收受の電子化、特車通行手続の迅速化等)による業務の効率化
- ・点呼や配車管理のデジタル化による業務の効率化
- ・荷物とトラック・倉庫のマッチングシステムの活用による物流リソースの活用の最大化



※民間企業の取組の例

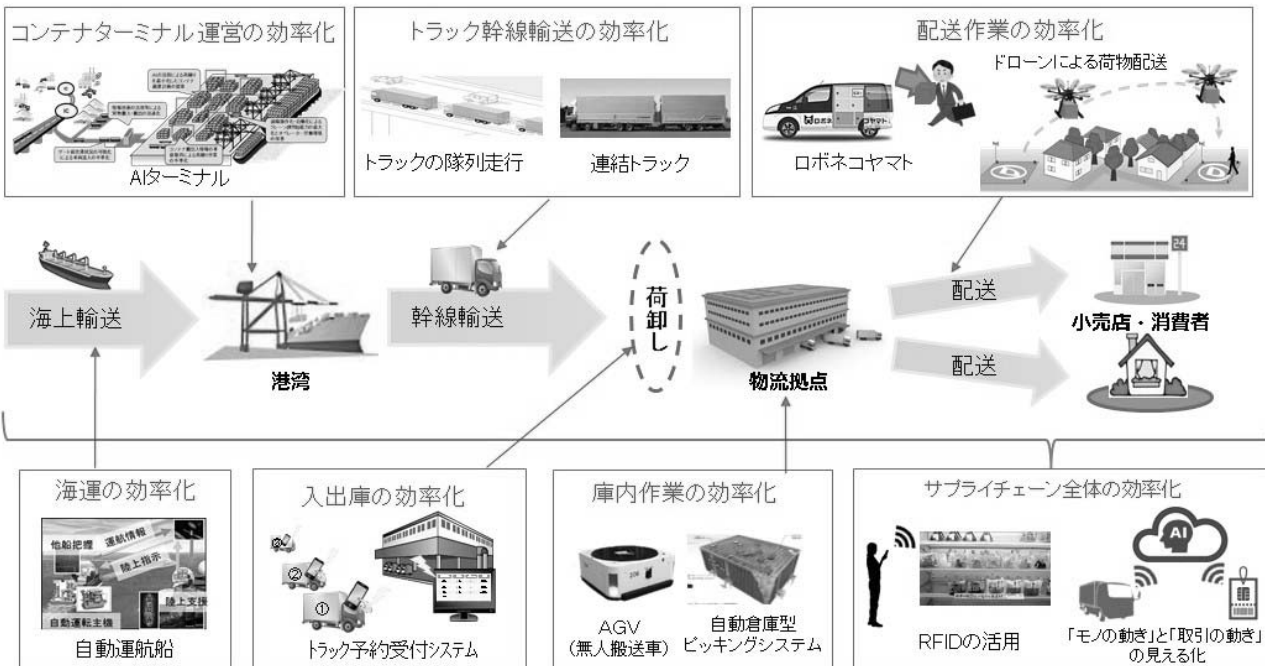
- ・トラック予約システム導入による手待ち時間の削減
- ・SIP物流(物流・商流データ基盤)や港湾関連データ連携基盤の構築により、サプライチェーン上の様々なデータを蓄積・共有・活用し、物流を効率化
- ・AIを活用したオペレーションの効率化(「ヒトを支援するAIターミナル」の各種取組や、AIを活用した配送業務支援等)



AIを活用した配送ルートの自動作成

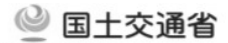
物流分野における新技術の活用

- 近年は物流分野においても、AI・IoT等の新技術の活用が進展
- With/Afterコロナ時代における新しい生活様式に対応した非接触・非対面型の物流システムの構築や物流の生産性の向上のため、この流れをさらに加速させることが必要



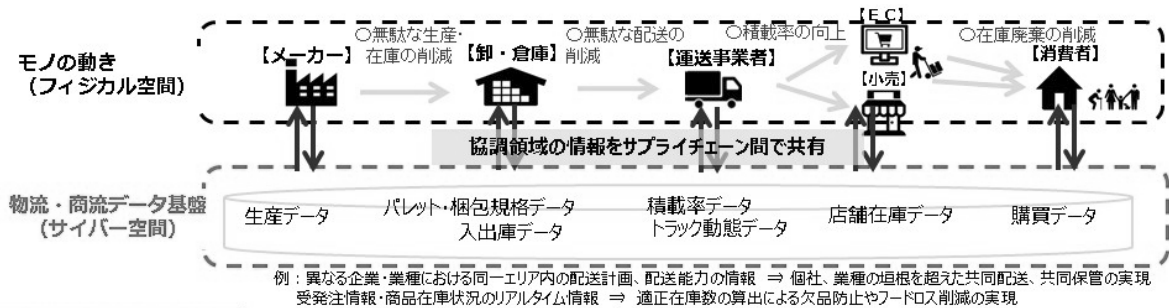
SIPスマート物流サービス

※内閣府 戦略的イノベーション創造プログラム(SIP)第2期において実施。
2018年度から2022年度の5か年事業。
2021年度予算:280億円※の内数 ※「内閣府科学技術イノベーション創造推進費」として

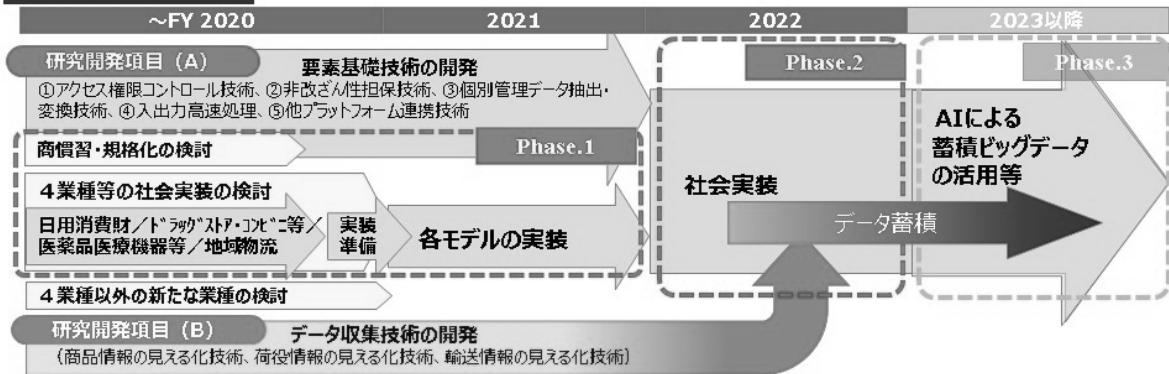


コンセプト

○「モノの動き(物流)」と「商品情報(商流)」を見える化し、個社・業界の垣根を越えてデータを蓄積・解析・共有する「物流・商流データ基盤」を構築する。これにより、トラック積載率の向上や無駄な配送の削減等を実現し、生産性の向上に貢献する。



研究開発のプロセス



過疎地域等における無人航空機を活用した物流実用化(環境省連携事業)

令和2年度予算額 782百万円の内数

○ 過疎地域等における輸配送の効率を向上等させることによる物流網の維持を図るとともに、買い物における不便を解消する等生活の利便を抜本的に改善させ、併せて運輸部門の温室効果ガスを削減するため、災害時も含めた新たな物流手段として無人航空機の導入等を支援する。

【内容】

過疎地域等における無人航空機を活用した物流の実用化に取り組む民間事業者・団体※に対し、計画策定経費及び機材・設備導入経費の一部を補助する。

※ 地方公共団体と共同申請をする者に限定

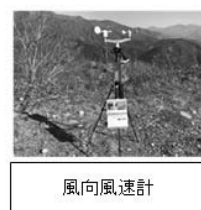
<補助対象>

- ① 計画策定経費
- ② 機材・設備導入経費 (改修経費を含む)

<補助率>

- ① 定額 (上限500万円)
- ② 1/2

過疎地域等におけるドローン物流(イメージ)



モーダルシフト等推進事業

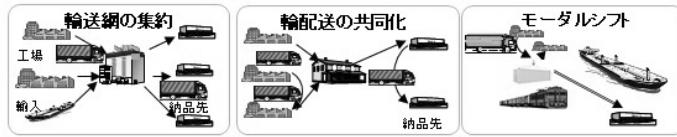
国土交通省
令和3年度予算額: 43百万円

物流分野の労働力不足に対応するとともに、温室効果ガスの排出量を削減するため、物流総合効率化法の枠組みの下、トラック輸送から、よりCO₂排出量の少ない大量輸送機関である鉄道・船舶輸送への転換(モーダルシフト)の支援を実施。

モーダルシフト等の物流効率化を図る取組において、協議会の開催等、改正物流総合効率化法に基づく総合効率化計画の策定のための調査事業に要する経費に対して支援を行う。

また、認定を受けた総合効率化計画に基づき実施するモーダルシフト及び幹線輸送の集約化について、初年度の運行経費に対する支援を行う。

支援対象となる取組	計画策定 経費補助	運行経費 補助
大量輸送機関への転換	モーダルシフト	①補助率: 1/2以内 ②上限500万円 *2
トラック輸送の効率化	幹線輸送の集約化	対象外
	共同配送	
	①補助率: 定額 ②上限200万円 *1	
	その他のCO ₂ 排出量の削減に資する取組	



〔上記に加え非接触・非対面型物流への転換・促進を支援〕

*1の経費補助に該当する計画の策定に当たり、さらに省人化・自動化に資する機器の導入等を計画した場合、その取組に対して、補助率の引き上げを行う。

①補助率: 1/2以内 ②上乗せ: 300万円、上限総額: 500万円

*2の経費支援に該当する運行に当たり、さらに省人化・自動化に資する機器を用いて運行した場合、その取組に対して、補助率の上乗せ、補助率の引き上げを行う。

①補助率: 2/3以内 ②上乗せ: 500万円、上限総額: 1,000万円

～ 取り組み実施に向けた主な流れ～

- 協議会の立ち上げ
 - 物流事業者、荷主等の関係者による物流効率化に向けた意思共有
- 協議会の開催 **計画策定経費補助**
 - 関係者の参集
 - 個々の貨物の輸送条件(ロット、荷姿、リードタイム等)に係る情報やモーダルシフト等の実現に向けた課題の共有及び調整
 - CO₂排出量削減効果の試算 等
- 総合効率化計画の策定
 - 協議会の検討結果に基づく総合効率化計画の策定

4 計画の認定・実施準備

5 運行開始 **運行経費補助**

自動化機器の例



AI・IoT等を活用した更なる輸送効率化推進事業費補助金

令和3年度予算案額 62.0億円 (新規)

資源エネルギー庁
省エネルギー・新エネルギー部
省エネルギー課
03-3501-9726

事業の内容

事業目的・概要

● 運輸部門の最終エネルギー消費量は産業部門に次いで多く、省エネの実施が急務です。このため、本事業では以下に取り組みます。

① 新技術を用いたサプライチェーン全体の輸送効率化推進事業

発荷主・輸送事業者・着荷主等が連携計画を策定し、物流システムの標準化・共通化、AIやIoT等の新技術の導入により、サプライチェーン全体の効率化を図る取組につき、省エネ効果の実証を行います。

② トラック輸送の省エネ化推進事業

車両動態管理システムや予約受付システム等のAI・IoTツールを活用したトラック事業者と荷主等の連携による省エネ効果を実証します。

③ 内航船の運航効率化実証事業

内航船を対象として、革新的省エネルギー技術と省エネ型スクラパーの組合せ等による省エネ効果の実証を行い、その成果を「内航船省エネルギー格付制度」として見える化し、省エネ船舶の普及を促進します。

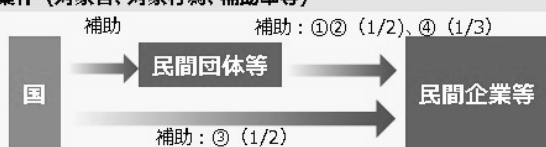
④ ビッグデータを活用した使用過程車の省エネ性能維持推進事業

使用過程車の省エネ性能を適切に維持するため、自動車の不具合等の発生傾向をあらかじめ把握できる環境整備を推進します。

成果目標

● 令和3年度から令和5年度までの3年間の事業であり、令和12年度までに、本事業及びその波及効果によって、運輸部門におけるエネルギー消費量を原油換算で年間約1.56万kl削減すること等を目指します。

条件 (対象者、対象行為、補助率等)



事業イメージ

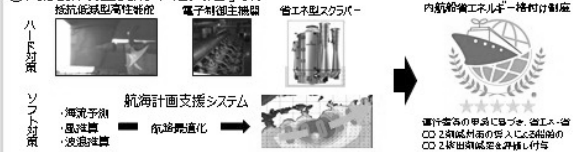
① 新技術を用いたサプライチェーン全体の輸送効率化推進事業



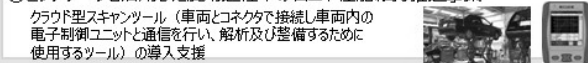
② トラック輸送の省エネ化推進事業



③ 内航船の運航効率化実証事業



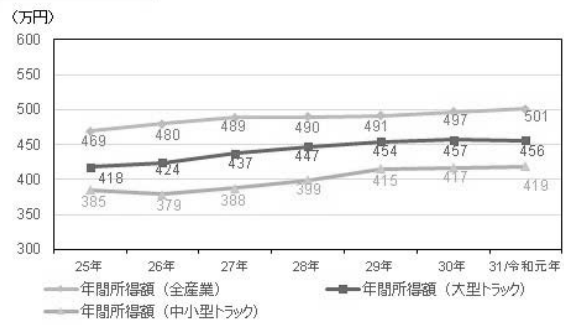
④ ビッグデータを活用した使用過程車の省エネ性能維持推進事業



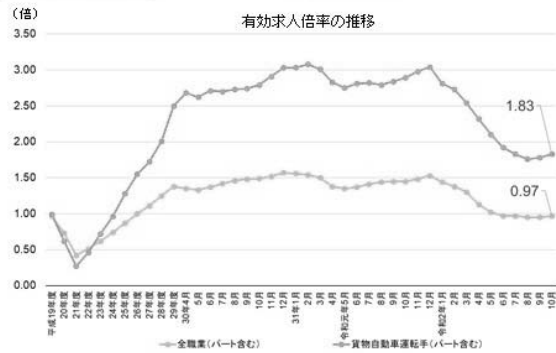
①労働時間 全職業平均より約2割低い。



②年間賃金 全産業平均より約1割～2割低い。

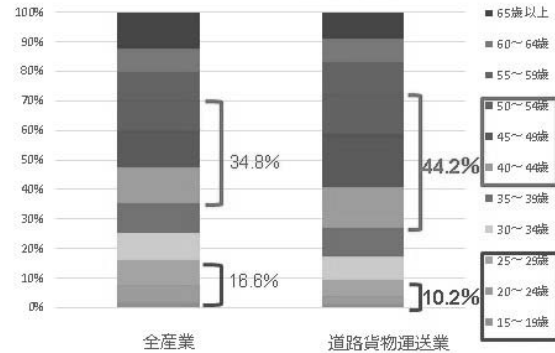


③人手不足 全職業平均より約2倍高い。



(出典)厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査」より国土交通省作成

④年齢構成 全産業平均より若年層の割合が低く、高齢層の割合が高い。



自動車運送事業における時間外労働規制の見直し

- 平成30年7月6日に公布された「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」において、長時間労働の是正を図る観点から、時間外労働について罰則付きの上限規制が導入されることとなり、自動車の運転業務についても、改正法施行の5年後(令和6年4月1日)に、年960時間(=月平均80時間以内)の上限規制を適用することとなった。
- 自動車の運転業務のポイントは以下のとおり。
 - ①5年間の猶予期間の設定
 - ②段階的实施(年960時間以内の規制で適用開始。将来的には一般則の適用を目指す。)
 - ③長時間労働を是正するための環境整備を速やかに推進

	現行規制	見直しの内容「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」(平成30年7月6日公布)
原則	<<労働基準法で法定>> (1) 1日8時間・1週間40時間 (2) 36協定を結んだ場合、協定で定めた時間まで時間外労働可能 (3) 災害復旧その他避けることができない事由により臨時的必要がある場合には、労働時間の延長が可能(労基法33条)	<<同左>>
36協定の限度	<<厚生労働大臣告示：強制力なし>> (1) ・原則、月45時間かつ年360時間 ・ただし、臨時的で特別な事情がある場合、延長に上限なし(年6か月まで)(特別条項) (2) ・自動車の運転業務は、(1)の適用を除外 ・別途、改善基準告示により、拘束時間等の上限を規定(貨物自動車運送事業法、道路運送法に基づく行政処分の対象)	<<労働基準法改正により法定：罰則付き>> (1) ・原則、月45時間かつ年360時間 ・特別条項でも上回ることを出来ない年間労働時間を設定 ① 年720時間(月平均60時間) ② 年720時間の範囲内で、一時的に事務量が増加する場合にも上回ることを出来ない上限を設定 a. 2～6ヶ月の平均でいずれも80時間以内(休日労働を含む) b. 単月100時間未満(休日労働を含む) c. 原則(月45時間)を上回る月は年6回を上限 (2) 自動車の運転業務の取り扱い ・施行後5年間 現行制度を適用(改善基準告示により指導、違反があれば処分) ・令和6年4月1日以降 年960時間(月平均80時間) ・将来的には、一般則の適用を目指す

ポイント1

ポイント2

ポイント3

「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」に対する附帯決議(参議院)(抜粋)
 荷主の理解と協力を確保するための施策を強力に講ずるなど、取引環境の適正化や労働生産性の向上等の長時間労働是正に向けた環境整備に資する実効性ある具体的取組を速やかに推進すること。

改正の目的

経済活動・国民生活を支えるトラック運送業の健全な発達を図るため規制の適正化を図るほか、その業務について、令和6年度から時間外労働の限度時間が設定される(=働き方改革法施行)こと等を踏まえ、その担い手である運転者の不足により重要な社会インフラである物流が滞ってしまふことのないよう、緊急に運転者の労働条件を改善する必要があること等に鑑み、所要の措置を講じる。

改正の概要

【公布日：平成30年12月14日】

1. 規制の適正化

① 欠格期間の延長等

法令に違反した者等の参入の厳格化

- ・欠格期間の延長(2年⇒5年)
- ・処分逃れのため自主廃業を行った者の参入制限
- ・密接関係者(親会社等)が許可の取消処分を受けた者の参入制限 等

② 許可の際の基準の明確化

以下について、適切な計画・能力を有する旨を要件として明確化

- ・安全性確保(重面の点検・整備の確実な実施等)
- ・事業の継続遂行のための計画(十分な広さの車庫等)
- ・事業の継続遂行のための経済的基礎(資金) 等

③ 約款の認可基準の明確化

荷待時間、追加的な附帯業務等の見える化を図り、対価を伴わない役務の発生を防ぐために基準を明確化
→ 原則として運賃と料金を分別して收受
= 「運賃」: 運送の対価 「料金」: 運送以外のサービス等

2. 事業者が遵守すべき事項の明確化 (許可後、継続的に遵守)

① 輸送の安全に係る義務の明確化

事業用自動車の定期的な点検・整備の実施 等

② 事業の適正な遂行のための遵守義務の新設

- ・車庫の整備・管理
- ・健康保険法等により納付義務を負う保険料等の納付

3. 荷主対策の深度化 ※「荷主」には元請事業者も含まれる。

トラック事業者の努力だけでは働き方改革・法令遵守を進めることが困難 (例: 過労運転、過積載等)
→ 荷主の理解・協力のもとで働き方改革・法令遵守を進めることができるよう、以下の改正を実施

① 荷主の配慮義務の新設

トラック事業者が法令遵守できるよう、荷主の配慮義務を課する

② 荷主報告制度(既存)の強化

- ・制度の対象に、貨物軽自動車運送事業者を追加
- ・荷主報告を行った場合には、当該荷主の公表を行う旨を明記

③ 国土交通大臣による荷主への働きかけ等の規定の新設

【令和5年度末までの時限措置】

- (1) トラック事業者の違反原因となるおそれのある行為を荷主がしている疑いがある場合
→ ① 国土交通大臣が関係行政機関の長と、当該荷主の権限を共有
② 国土交通大臣が、関係行政機関と協力して、荷主の理解を得るための働きかけ
- (2) 荷主への疑いに関する理由がある場合
→ 国土交通大臣が、関係行政機関と協力して、要請
- (3) 要請をしてもなお改善されない場合
→ 国土交通大臣が、関係行政機関と協力して、報告+公表

荷主の行為が独占禁止法違反の疑いがある場合 → 公正取引委員会への通知

4. 標準的な運転の告示制度の導入 【令和5年度末までの時限措置】

【背景】 荷主への交渉力が弱い等
→ 必要なコストに見合った対価を收受しにくい
→ 結果として法令遵守に向けた持続的な運営が困難
⇒ 標準的な運転の告示制度の導入 (労働条件の改善・事業の健全な運営の確保のため) 国土交通大臣が、標準的な運転を定め、告示できる

施行日：(1.・2.)令和元年11月1日 (3.)令和元年7月1日 (4.)令和元年12月14日 (運賃の告示: 令和2年4月24日)

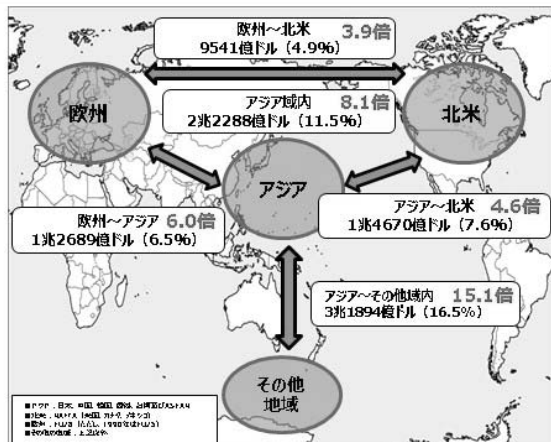
アジアを中心とした貿易の拡大及び国際分業の進展

概要

- アジアを中心として、世界の貿易及びそれに伴う国際物流が近年急速に拡大
- アジア域内を中心に越境サプライチェーンの構築が進み、アジア各国との物流の円滑化が重要に

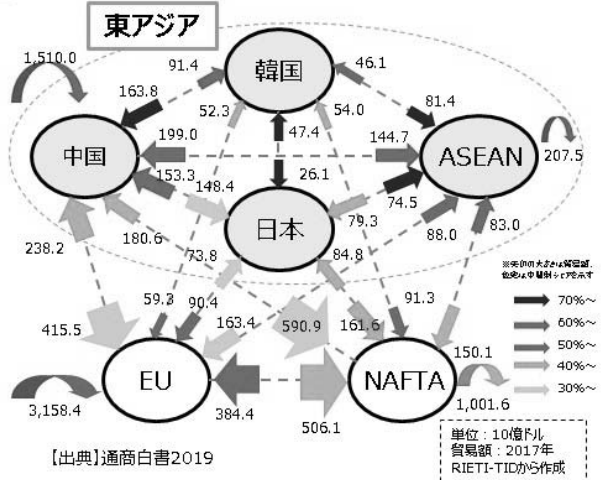
世界の貿易額 (2018年データと1990年からの伸び)

世界全体の貿易額：19兆3754億ドル (2018年) → 1990年比で5.7倍
(※以下の図における(%)は対世界貿易額の割合)



東アジア地域におけるサプライチェーンの実態

多くの中間財(部品)が東アジア各国を行き来しながら加工され、最終的に組み立てられた完成品が主に中国やASEANから北米・EU等に輸出されている。



- 3国の経済相互依存関係が緊密化し、3国間の物流が重要な役割を担うようになる中、3国間の円滑な物流の実現等に向け、3国が課題を解決し、協力を推進する枠組。日本からは国土交通大臣、中国からは交通運輸部部长、韓国からは海洋水産部長官が出席し、毎会合において共同声明を発出。
- 開催国は日中韓持ち回りで隔年で開催されており、次回第8回会合は日本の神戸市で開催することを合意している。
- 新型コロナウイルスの拡大を受け、令和2年6月29日に第8回開催に先立つ特別セッション（テレビ会議）を開催し、感染症によるリスクを克服し物流の機能を確保するため、三国が連携して対応することを内容とする共同声明を公表。

これまでの共同声明に基づく取組例

1. 三国でシャーシの相互通行を拡大
2. 物流機材（パレット）の標準化の推進、繰返し利用の拡大
3. 環境にやさしい物流の実現に向けた取組の拡大
4. 三国で港湾におけるコンテナの位置情報を可視化するための仕組み「北東アジア物流情報サービスネットワーク」（略称：NEAL-NET（ニール・ネット））の対象港湾の拡大等
5. 第4次産業革命分野における協力

三国で実施し、
物流のシームレス化等
を推進

開催実績

- 第1回開催：平成18年9月 場所：韓国（ソウル）
- 第2回開催：平成20年5月 場所：日本（岡山）
- 第3回開催：平成22年5月 場所：中国（成都）
- 第4回開催：平成24年7月 場所：韓国（釜山）
- 第5回開催：平成26年8月 場所：日本（横浜）
- 第6回開催：平成28年7月 場所：中国（杭州）
- 第7回開催：平成30年7月 場所：韓国（ソウル）
- 特別セッション：令和2年6月 場所：テレビ会議
- 第8回開催：令和3年 場所：日本（神戸）※調整中

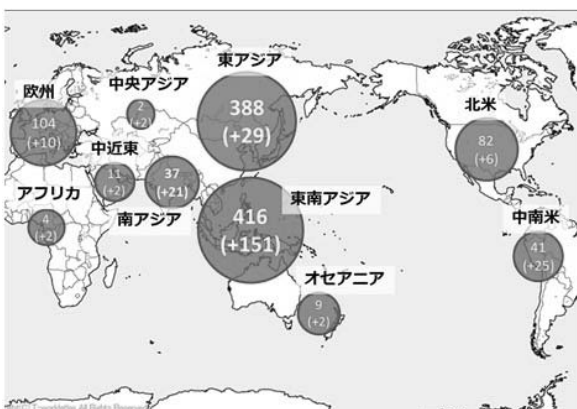


第5回会合開催時（平成26年8月、横浜）

ASEAN各国への質の高い我が国物流システムの海外展開支援

- 我が国物流事業者は、製造業の海外生産の拡大に伴い、欧米を皮切りに海外展開を進めてきたが、近年ではアジアへの進出を急速に進めており、現地の物流ニーズに対応したサービスも展開しつつある。
- 新型コロナウイルスの感染拡大を受け、生産拠点として重要性の高いASEANへのサプライチェーンの多元化が求められる中、それを下支える我が国物流事業者のさらなる進出が期待される。
- 国土交通省では、政府間対話及びワークショップ、物流サービスの国際標準化の推進等、様々な政策ツールを活用し、オールジャパン体制での我が国物流サービスの海外展開支援を実施。

我が国フォワーダーの海外進出状況



（出典）一般社団法人国際フレイトフォワーダー協会資料より国土交通省作成

2018.1.1時点、括弧内は2010年からの増減
※合併会社を含み、駐在事務所は含まない

物流政策の取組

■ HASEAN物流政策対話・ワークショップ

- ✓ ASEAN各国との二国間政府間対話等を通じ、物流に関する制度の改善の働きかけや、我が国の質の高い物流サービスのプロモーションを実施。
 - ・ 令和元年度にはタイ及びミャンマーとの間で開催。タイにおいては、ワークショップに併せ、事業者向け商談会ブースを設置。
 - ・ 令和2年度は1月末にインドネシアとの間でオンラインでの開催を予定。

■ 我が国物流サービスの国際標準化の推進

- ✓ 我が国物流事業者の強みを生かした物流サービスの国際規格等を策定し、各国へ普及。
 - ・ 令和2年5月に小口保冷配送サービス（BtoC）規格、同年6月にBtoBコールドチェーン物流サービス規格が発行。
 - ・ 令和2年度中にとりまとめるASEANへの普及戦略に基づき、国別のアクションプランを策定し、令和3年度以降、セミナーや研修等、規格の普及に向けた働きかけを実施予定。

■ 物流パイロット事業

- ✓ ASEANにおけるパイロット事業を通じ、我が国物流事業者のビジネスモデルの確立に向けた課題等の解決を図る。
 - ・ 令和元年度にベトナム大都市間における水産品の保冷輸送に関する実証実験を実施
 - ・ 令和2年度はカンボジアにおける農産品の宅配及び輸出口向け保冷輸送を実施予定

■ 人材育成

- ✓ JICAによるASEAN各国の行政官に対する訪日物流研修、SGH財団によるラオス・ベトナムの大学生に対する人材育成支援事業、JAIF案件である日メコン物流訓練センター等への支援を実施。

（資料）令和3年1月19日第225回郵政民営化委員会配布資料（国土交通省）