

「写し」

閣 郵 委 1 2 号  
令和 6 年 3 月 7 日

郵政民営化推進本部  
本部長 岸田 文雄 殿

郵政民営化委員会

委員長 山内 弘隆 （公印省略）

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について（意見）

郵政民営化法（平成17年法律第97号）第19条第1項第1号に基づき、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添のとおり提出する。

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6年3月）

まえがき.....	1
1 郵政民営化の経緯と概況.....	2
2 日本郵政グループ.....	7
(1) 日本郵政グループの概況.....	7
(2) 日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンスの取組.....	11
(3) 金融二社の株式処分とユニバーサルサービスの確保.....	16
(4) 日本郵政グループの新たな成長戦略.....	16
(5) 持続可能な社会への貢献.....	21
(6) 今後の課題と期待.....	23
3 郵便局ネットワーク.....	25
(1) 郵便局ネットワークの概況.....	25
(2) 郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスの確保.....	28
(3) 郵便局ネットワーク維持のための方策.....	28
(4) 地方公共団体との連携.....	29
(5) 他企業等との連携.....	31
(6) 郵便局のDX.....	32
(7) 今後の課題と期待.....	33
4 日本郵便(郵便・物流事業、郵便局窓口事業).....	35
(1) 郵便事業の概況.....	35
(2) 物流事業の概況.....	37
(3) 日本郵政グループ外企業等との関係.....	40
(4) 国際物流事業の再構築に向けた取組.....	42
(5) 郵便局窓口事業の概況.....	43
(6) 郵便・物流事業等のDX.....	44
(7) カーボンニュートラルの実現に向けたGXの取組.....	46
(8) 収益源の多様化.....	47

(9)	災害等の非常時における取組	48
(10)	不適正募集事案の対応と営業の正常化	48
(11)	今後の課題と期待	49
5	ゆうちょ銀行(銀行業)	51
(1)	ゆうちょ銀行の概況	51
(2)	ゆうちょ銀行の設立の経緯と社会的使命・経営理念	51
(3)	ゆうちょ銀行のビジネスモデル	52
(4)	適切なコーポレートガバナンス	58
(5)	今後の課題と期待	58
6	かんぽ生命保険(生命保険業)	60
(1)	かんぽ生命保険の概況	60
(2)	かんぽ生命保険の設立の経緯と社会的使命・経営理念	61
(3)	かんぽ生命保険のビジネスモデル・喫緊の課題への基本戦略	62
(4)	不適正募集事案の対応と営業の正常化	62
(5)	適切なコーポレートガバナンス	63
(6)	事業基盤の強化、サービス提供体制	64
(7)	資産運用の高度化・多様化	66
(8)	今後の課題と期待	67
7	行政の取組	69
(1)	総務省の取組	69
(2)	金融庁の取組	75
(3)	国土交通省等の取組	77

## 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6年3月)

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）第18条及び第19条により、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行っている。本意見書は、その法律上の役割を果たすため、民営化後の経緯等も踏まえ令和3年度から令和5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、令和3年4月に前回の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（以下「前回検証」という。）を取りまとめて以降、Web会議方式も併用しつつ、計42回の会合を開き、郵政民営化に関する調査審議を行ってきた。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御意見を伺った。また、郵便局の状況等を把握するための視察も行った。なお、調査審議に当たっては、現行法制度の民営化推進の観点から、その進捗状況や課題について検証を行ったものである。

取りまとめに向けた調査審議を本格化させた令和5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、郵便局の現地視察及び地方公共団体の首長との郵政事業に関する意見交換を行い、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。

本意見書においては、まず検証の前提として郵政民営化の経緯と概況について述べる。その上で、日本郵政グループ、郵便局ネットワーク、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の順で、グループ及び各社の取組を概観する。最後に関連する行政機関の取組について取り上げる。

## 1 郵政民営化の経緯と概況

### ○郵政民営化の背景

戦後、先進諸国においては「大きな政府」を重視する経済政策を進める国が多かったが、それに対して財政赤字や政府の過剰な介入といった弊害も指摘されるようになった。その後、昭和 55 年頃から自由競争や「小さな政府」を重視する、いわゆる「新自由主義」と呼ばれる政策を進める国が現れた。代表的な例はサッチャー首相時代の英国やレーガン大統領時代の米国である。

そのような流れの中、郵政民営化に先立つ出来事として、日本でも国営事業の民営化が行われている。行財政改革のために昭和 56 年に設置された第二次臨時行政調査会では、昭和 57 年 2 月の第 2 次答申の中で、行政組織の統合とともに日本専売公社、日本電信電話公社及び日本国有鉄道のいわゆる「三公社」の民営化を提言した。その後、中曽根内閣の昭和 60 年から昭和 62 年にかけて、それぞれ民営化されて日本たばこ産業株式会社（J T）、日本電信電話株式会社（N T T）、J R 各社<sup>1</sup>となり、現在に至っている。

平成 13 年に発足した小泉内閣も小さな政府を目指す改革を指向した。「官から民へ」のスローガンを掲げ、道路関係四公団<sup>2</sup>等の民営化を実施している。

また、公約であった郵政民営化に向け、平成 17 年 4 月、郵政民営化法案等を第 162 回国会（常会）に提出した。

### ○郵政民営化法の制定

平成 17 年 10 月に郵政民営化法等が成立、平成 19 年 10 月に施行され、日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、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「かんぽ生命保険」という。）の 5 社が設立された。

郵政民営化法では、民営化の考え方として、「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」（第 1 条）、「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

---

1 北海道旅客鉄道株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、東海旅客鉄道株式会社、西日本旅客鉄道株式会社、四国旅客鉄道株式会社、九州旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社

2 現在の東日本高速道路株式会社、中日本高速道路株式会社、西日本高速道路株式会社、首都高速道路株式会社、阪神高速道路株式会社及び本州四国連絡高速道路株式会社

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」(第2条)等と規定している。

民営化の議論に際しては、民間金融機関とのイコールフットイングが大きな論点となり、同法第7条及び第62条により、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険(以下「金融二社」という。)の株式は10年以内(平成29年9月末まで)に「全部を段階的に処分しなければならない」と規定された。

なお、日本郵政の下、機能ごとに4社を設立し、上記の5社体制であったこの当時、郵便事業及び郵便局の設置についてユニバーサルサービスの規定が設けられていた。具体的には、郵便事業については、郵便法(昭和22年法律第165号)第1条において「なるべく安い料金で、あまねく、公平に提供すること」とされるとともに、郵政民営化法第5条第2項第2号において郵便事業株式会社がそれに沿った郵便の業務を行うこととされ、郵便局については、郵便局株式会社法(平成17年法律第100号)第5条(日本郵便株式会社法<sup>3</sup>第6条)において「あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない」と規定されていた。

#### ○郵政民営化法の改正

平成17年に成立した郵政民営化法では、金融二社の株式は10年以内(平成29年9月末まで)に「全部を段階的に処分しなければならない」(第7条及び第62条)とされており、日本郵政との資本関係は具体的な期限を付した上で解消することが予定されていた。一方で、それにより郵便局での金融サービスがそれまでと同様に確保されなくなるのではないかと懸念する意見が上がった。

また、郵便事業と郵便局が別会社となったこと等により、郵便局でサービスを一体的に利用することが困難になり、利用者の利便性が低下したとの意見もあった。例えば、配達途中の集配社員に貯金の依頼等ができなくなった、郵便物の不着申告について郵便局に問い合わせても、配達を行っているのは郵便事業株式会社であるため回答が難しい、といったことである。

このような意見を背景に、郵政民営化の見直しに関する議論が行われ、平成24年4月に郵政民営化法等の一部を改正する等の法律(平成24年法律第30号。以下「平成24年改正法」という。)が成立した。

この改正で、金融サービスに関する懸念については、郵便局における金融サービスを確保するため、郵政民営化法、日本郵政株式会社法(平成17年

---

3 郵政民営化法等の一部を改正する等の法律(平成24年法律第30号)により、郵便局株式会社法の題名が日本郵便株式会社法に改められた。

法律第 98 号) 及び日本郵便株式会社法に金融ユニバーサルサービスに関する規定を追加することとした<sup>4</sup>。また、郵便局での一体的なサービスの利用に関しては、郵便事業株式会社と郵便局株式会社が合併し、日本郵便株式会社(以下「日本郵便」という。)となった。これにより日本郵政、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険と合わせて 4 社体制となり、現在に至っている。

## ○民営化の成果

民営化により、国営の日本郵政公社から民間企業である日本郵政グループへ移行し、事業を取り巻く環境は大きく変わった。民営化にはメリットとして捉えられる点があると考えられ、その 1 つには国営時代には実施が不可能又は制度改正を伴うため困難であった多くのことが、民間企業として比較的容易に実施可能になったことが挙げられる。

例えば、物流分野では郵便小包が宅配便事業へ移行し、郵便法の規制を受けなくなることにより料金を含む商品設計の自由度が向上し、利用者のニーズ等を踏まえた経営判断によるサービスの提供がしやすくなっている。また、豪州の物流会社であるトール・ホールディングス・リミテッド(以下「トール社」という。)を買収し、国際物流へも進出している。また、郵便局窓口分野に関しては、スペースを活用し、コンビニエンスストアと連携した食料品や日用品の販売、農産物の販売等を行っている事例がある。銀行分野では、全国銀行データ通信システムへの接続により、他金融機関との相互送金が可能となったことが挙げられる。保険分野では、他社との提携により新たな保険商品の提供等が図られている。その他にも、保有する資産を活用した不動産事業も展開する等、様々な取組を行っている。

くわえて、民営化したことにより各分野で他企業との連携も進展している。日本郵便は、佐川急便株式会社(以下「佐川急便」という。)やヤマト運輸株式会社(以下「ヤマト運輸」という。)と小型宅配便やメール便等の分野で協業している。また、日本郵政は、楽天グループ株式会社(以下、「楽天グループ」という。)へ出資し、物流分野やDX(デジタル・トランスフォーメーション)<sup>5</sup>での連携を行っている。

ゆうちょ銀行は、地域の金融機関との連携、具体的には一部事務の請負、

---

4 郵政民営化法第 7 条の 2、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

5 DXについて「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」(令和 2 年 7 月 17 日閣議決定)では「企業が外部エコシステム(顧客、市場)の劇的な変化に対応しつつ、内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革を牽引しながら、第 3 のプラットフォーム(クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術)を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネスモデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること」と定義。



地域活性化ファンドへの出資等を行っている。かんぽ生命保険は、アフラック生命保険株式会社（以下「アフラック生命」という。）や第一生命保険株式会社（以下「第一生命」という。）等、他の保険会社の商品の販売等の連携を行っている。

これらの取組は、日本郵政グループ各社の収益力の向上につながるとともに、利用者の利便の向上にも資するものと考えられる。

## ○社会経済情勢の変化

郵政民営化以降、日本郵政グループが様々な取組を続ける中、我が国の社会経済情勢は大きく変化している。

社会構造に対して影響の大きい少子高齢化とそれに伴う人口減少は、長期にわたり続いている。我が国の総人口は民営化直後の 2008 年（平成 20 年）をピークとして、2020 年（令和 2 年）国勢調査では 1 億 2,615 万人、うち 65 歳以上人口は 3,603 万人で高齢化率は 28.6%となっている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2070 年（令和 52 年）の総人口は 8,700 万人、65 歳以上人口は 3,367 万人で高齢化率は 38.7%とされている。合計特殊出生率は 2020 年（令和 2 年）で 1.33、2070 年（令和 52 年）の中位予測では 1.36 と、ほぼ横ばいである。このように、人口減少や少子高齢化が今後も進み、我が国の人口は今後 50 年で約 3 割、4,000 万人ほど減少すると見込まれている。

人口減少と併せて、都市部への人口集中も続いている。三大都市圏合計では、戦後ほとんどの期間において転入超過となっており、特に東京圏では平成 8 年以降一貫して転入超過が続いている<sup>6</sup>。一方、過疎地に指定される地域は拡大しており、我が国の国土面積に占める過疎地の割合は平成 17 年 10 月には 54.1%<sup>7</sup>だったのが、令和 2 年 10 月には 63.2%<sup>8</sup>まで拡大している。このような傾向は今後も続き、人口の偏在は拡大すると見込まれる。

その一方、デジタル化は大きく進展している。まず、インフラに関しては、光回線（F T T H）の契約数は平成 19 年 12 月末の 1,133 万契約から令和 4 年 12 月末の 3,779 万契約と大幅に増加し<sup>9</sup>、世帯カバー率は 99%<sup>10</sup>を超えている。移動通信（携帯電話）の契約数は平成 19 年 3 月末の 1 億 734 万契約から令和 4 年 12 月末の 2 億 774 万契約となり<sup>11</sup>、5 G の人口カバー率は

6 総務省「住民基本台帳人口移動報告」（2023 年（令和 5 年）結果）

7 総務省「平成 18 年度版「過疎対策の現況」について（概要版）」（平成 19 年 8 月）

8 総務省「令和 3 年度版「過疎対策の現況」（概要版）」（令和 5 年 3 月）

9 総務省「情報通信白書」（平成 22 年版及び令和 5 年版）

10 総務省「情報通信白書」（令和 5 年版）

11 総務省「情報通信白書」（平成 20 年版及び令和 5 年版）

令和4年度末で96.6%となっている<sup>12</sup>。

このような通信インフラの整備の進展によりインターネットの利用が国民生活に定着し、SNS等の利用も急増している。EC等の利用やキャッシュレス決済を始めとするフィンテックの利用も拡大し、それらは郵便や金融サービスの利用にも影響を与えている。

近年でも、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等の要因もあり、企業におけるDXに対する意識も変化している。

このほか、金融面では、バブル経済崩壊後、日本銀行はゼロ金利政策を開始し、その後も量的緩和、マイナス金利政策を実施しており、日本は低金利の状態が長期にわたり継続している。直近ではその見直しに関する動きも見られ、今後は再び状況が動いていく可能性もある。

SDGsに関する認識の浸透や国際情勢の変化等による物価高、それに伴う賃金上昇の要請等、行政や企業が対応を求められる事情は多様化している。日本郵政グループも、このような社会経済情勢の変化に柔軟に適應する経営が求められる。

---

12 総務省「5Gの整備状況（令和4年度末）の公表」（令和5年8月3日）

## 2 日本郵政グループ

### (1) 日本郵政グループの概況

#### ア 現状

我が国の郵政事業は、明治4年に国営事業として郵便事業を創業したのが始まりである。その後、郵便貯金事業、簡易生命保険事業を加え、長く国営でこれらの事業が行われてきた。平成19年の民営化後、日本郵政グループではこれらに加え、物流事業や不動産事業等の拡充等新たな事業も行っている。

#### (ア) 民営化以降の各事業の概況

郵便事業については、電子メールやSNSの普及等、デジタル化の進展により、郵便物数は、平成13年度をピークとして毎年減少し、令和4年度は平成13年度比45%の減少となり、減少傾向が続いている。また、物流事業については、EC市場の拡大により宅配便市場における荷物の取扱個数は増加傾向にあり、その中で、ゆうパック（ゆうパケットを含む。）も民営化時の約4倍まで取扱個数を大きく増加させたが、最近では宅配便市場の競争が激化している。

郵便局窓口事業については、デジタル化の進展や人口減少による来局者数の減少、低金利下における金融商品の魅力低下、かんぽ生命保険の不適正募集事案など様々な要因により手数料収入が減少している。特に、手数料収入の大部分を占める銀行手数料及び保険手数料については、民営化以降、減少傾向が続き、令和4年度の合計額は交付金の額を含めても民営化時の約7割となっている<sup>13</sup>。

銀行業については、貯金残高は民営化以降おおむね横ばいとなっている。低金利環境の継続に伴い、リスク性資産の割合を拡大した分散型ポートフォリオへの転換を進めた結果、資産運用から得られる資金収支などが収益の柱となっている。

生命保険業については、低金利下で主力商品である養老保険や学資保険など貯蓄性保険の魅力が薄れたことや、かんぽ生命保険の不適正募集事案の影響もあって保有契約件数は民営化以降減

---

13 銀行手数料及び保険手数料については、民営化時点との比較の観点から、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法（平成17年法律第101号）第18条の2第1項に規定する交付金の額を合算。

少傾向が続き、令和4年度末の保有契約件数は、民営化時点の約4割と大きく減少している。

#### (イ) 日本郵政グループの現状

日本郵政グループ全体での損益の状況については、連結ベースの経常収益は、民営化以降一貫して減少しており、平成20年度の経常収益が19兆9,617億円であるのに対し、令和4年度の経常収益は11兆1,385億円であり、民営化時の約6割となっている。令和2年度から令和4年度までの間では、約6,000億円の減収となった。

また、経常利益は、令和2年度9,141億円、令和3年度9,914億円、令和4年度6,574億円、令和5年度（中間期）3,352億円と推移している。この3年間、日本郵便は約697億円の減益、ゆうちょ銀行は約613億円の増益、かんぽ生命保険は約2,281億円の減益であった。電子メールやSNSの普及等デジタル化の進展に伴う郵便物数の減少、かんぽ生命保険の不適正募集事案の影響等により、日本郵政グループを巡る経営環境は厳しい状況にあった。

令和2年度から令和4年度までにおける日本郵政グループの各事業の利益をみると、銀行業及び生命保険業の両事業が全体に占める割合は約7割で推移している一方、郵便・物流事業は5～10%程度となっており、日本郵政グループの利益は銀行業及び生命保険業の両事業に大きく依存している状況と言える。

#### (ウ) その他

日本郵政は、民営化に伴い、病院及び宿泊事業を承継し実施してきた。

病院事業に関しては、民営化時点では14病院を運営していたが、診療報酬の改定等の医療制度改革や病院間の集患競争の影響もあって経営状況は厳しく、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、業務の効率化による経費削減、経営改善が見込めない逡信病院の事業譲渡等を進めてきたものの、慢性的に赤字を計上していた。

令和6年1月時点で、日本郵政による運営は東京逡信病院のみとなっており、着実な経営に努めることが重要である。

宿泊事業に関しては、民営化時点では71施設の旧簡易保険加

入者福祉施設（かんぼの宿等）の運営及び管理を行っていたが、営業推進体制の強化や宿のリニューアル、経費削減などの経営改善策に取り組んだものの慢性的に赤字を計上していたため、事業譲渡や廃止を進めてきた。令和5年3月に最後に残された1施設について不動産の売却を行い、全ての施設について日本郵政による営業を終了した。

## イ 株式処分の進展等

### （ア）日本郵政

日本郵政株式会社法では、政府に、常時、日本郵政の議決権保有割合の3分の1超を保有することを義務付けるとともに、できる限り早期に議決権保有割合を減ずるものとしている<sup>14</sup>。政府は、平成27年11月の1次売却から令和3年10月の3次売却まで順次処分を進める等によって、政府の議決権保有割合を35.6%とした<sup>15</sup>。また、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）等<sup>16</sup>により、日本郵政の株式の売却収入4兆円程度は復興財源に充てることとされているところ、これまでの売却により、累計4兆円程度を確保した。

### （イ）金融二社

郵政民営化法では、日本郵政は、金融二社の株式について、その全部を処分することを目指し、金融二社の経営状況やユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとするとしている<sup>17</sup>。日本郵政は、金融二社の株式について、順次処分を進めるとともに、日本郵政グループの中期経営計画であるJPビジョン2025において、令和7年度までのできる限り早期に金融二社の株式保有割合を50%以下にするとしている。

令和5年12月時点で、日本郵政による株式保有割合は、かんぼ生命保険については49.8%、ゆうちょ銀行については61.5%と

---

14 日本郵政株式会社法第2条及び附則第3条

15 令和5年12月時点

16 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により、売却収入を復興財源とする旨を規定し、「今後の復旧・復興事業の規模と財源について」（平成25年1月29日復興推進会議決定）において、売却収入4兆円程度を復興財源に充てることを明記。

17 郵政民営化法第7条第2項

なっており、ここまでの金融二社の株式処分については、一定の進展をしているものと評価できる。ゆうちょ銀行の株式については、J P ビジョン 2025 に掲げられているように、令和 7 年度までに保有割合が 50% 以下になるよう、着実な処分の実施が重要である。

#### (ウ) 株価の現状

日本郵政及び金融二社が平成 27 年 11 月に株式を上場してから約 8 年が経過した。平成 27 年 10 月の売出価格と令和 6 年 3 月時点の株価を比較すると、日本郵政の株価は約 6% 増、ゆうちょ銀行の株価は約 13% 増、かんぽ生命保険の株価は約 30% 増<sup>18</sup>となっている。また、この間、日経平均株価は約 2.1 倍<sup>19</sup>となっている。

#### ウ 中期経営計画の策定

日本郵政グループは、令和 3 年 5 月、令和 3 年度（2021 年度）から令和 7 年度（2025 年度）までの 5 年間を計画期間とした日本郵政グループの中期経営計画「J P ビジョン 2025」を策定した。

これに先立つ前回検証では、かんぽ生命保険の不適正募集事案について取り上げるとともに、日本郵政グループの新たな成長戦略として、「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」旨を指摘した。

J P ビジョン 2025 は、かんぽ生命保険の不適正募集事案からの信頼回復に向けた計画と日本郵政グループの新たな成長に向けた計画から構成されており、日本郵政グループの新たな成長の基本コンセプトとして、「共創プラットフォーム」を位置付けた上で、D X の推進、

---

18 日本郵政：1,400 円（売出価格：H27.10.26 公表）→1,487 円（終値：R6.3.1）【6.21%】  
ゆうちょ銀行：1,450 円（売出価格：H27.10.19 公表）→1,636 円（終値：R6.3.1）【12.83%】  
かんぽ生命保険：2,200 円（売出価格：H27.10.19 公表）→2,855.5 円（終値：R6.3.1）【29.8%】

19 日本郵政及び金融二社の上場日（H27.11.4）の始値と比較。  
日経平均：18,941.32 円（始値：H27.11.4）→39,910.82 円（終値：R6.3.1）【110.71%】

コアビジネス<sup>20</sup>の充実・強化や不動産事業の拡大、新規ビジネス等の推進等各施策を進めることとしている。

## エ 中期経営計画の見直し

日本郵政グループは、J P ビジョン 2025 の中期経営計画策定時から、事業環境の急激な変化に対応するため、3年をめどとした見直しを想定し明記しており、基本コンセプトである「共創プラットフォーム」等は維持しつつ、取組施策の追加や施策内容の更なる具体化を基本方針として、「郵便・物流事業」、「郵便局窓口事業」、「ゆうちょ銀行」、「かんぽ生命」、「人材・人的資本」等の各項目について、見直しの議論を進めている。

## (2) 日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンスの取組

### ア かんぽ生命保険の不適正募集事案

顧客本位のサービスを徹底できず、利用者に不利益を与えた一連の不適正募集事案については、不適正な募集行為の端緒をつかみながら十分な実態解明を子会社に指示しない等、グループのガバナンス機能の不足やコンプライアンスの不徹底といった問題があるとして、令和元年12月、日本郵政は、総務省及び金融庁からそれぞれ日本郵政株式会社法<sup>21</sup>及び保険業法（平成7年法律第105号）<sup>22</sup>に基づく業務改善命令の行政処分を受けた。

当委員会は、前回検証で、かんぽ生命保険の不適正募集事案に関して、日本郵政グループに対し、抜本的なグループガバナンスの改善に取り組み、顧客の信頼を取り戻した上で、郵政民営化の基本理念を踏まえ国民の利便性向上に資するような事業展開に努めることを求めた。

日本郵政は、業務改善命令を受け、業務改善計画を策定し、外部の有識者から構成されるJ P 改革実行委員会等による定期的な検証を受けつつ、信頼回復に向けた取組を進めてきた。令和5年4月には、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命保険各社の業務改善計画に掲げた施策が全て実施済みとなり、総務省及び金融庁は、令和5年12月に日本郵政に対し、業務改善計画に基づく改善状況の定期報告を不要とする旨を通知した。

---

20 J P ビジョン 2025 において、「郵便・物流事業、銀行業、生命保険業」をコアビジネスと定義。

21 日本郵政株式会社法第13条第2項

22 保険業法第271条の29第1項

顧客本位の適切な業務運営は、日本郵政グループの持続的な成長の観点からも不可欠であり、日本郵政は、引き続き、日本郵政グループの司令塔として、顧客の信頼を回復するため一層のグループガバナンス、グループコンプライアンスの強化を進めていくことが重要である。

## イ 信頼回復に向けた日本郵政グループの取組

### (ア) 日本郵政グループのガバナンス強化の取組

かんぽ生命保険の不適正募集事案の大きな要因として、グループガバナンスが不十分であったことが挙げられ、日本郵政グループは、グループガバナンスを強化するため司令塔機能の強化に取り組んでいる。

令和3年6月、グループ横断的な課題等に対し、日本郵政グループの調整及び助言を実施するグループC x O制を導入した。また、令和5年度からグループ危機管理委員会を定例開催し、グループの危機管理体制の高度化等について議論している。さらに、グループの重要な経営課題や不祥事件等の情報を速やかに取締役会に共有し、議論する等の取締役会の実効性向上に努めている。

これら経営幹部を中心とした取組に加え、令和3年4月に日本郵政にグループコンダクト統括室を設置し、顧客本位の業務運営に反する事象を早期に検知し、グループ内関係部署との情報共有を行うための体制を整備した。また、健全な組織風土の醸成や全社員の意識改革を進めるため、令和4年7月に日本郵政グループの行動基準であるJP行動宣言の運用を開始し浸透を図っており、こうした取組を組織文化や企業文化に昇華させ社員及び役員一人一人の行動の質を向上させたいとして、同室を中心として令和5年にグループコンダクト向上計画という3か年計画を策定し、具体的施策の推進を管理する体制を整備した。さらに、同室では、AI等も活用して子会社のミスコンダクト事案を把握し、日本郵政の経営幹部や関連部署に迅速に連携している。

日本郵政は、グループガバナンスの強化に向けて各種施策を推進しているところ、自社がグループ全体のガバナンス責任を負うものであることを改めて強く認識し、グループ全体のガバナンス機能の向上のため、グループ各社に不断の取組を実施させることが重要である。



## (イ) 日本郵政グループのコンプライアンス強化の取組

日本郵政グループでは、グループCCO<sup>23</sup>の下、グループコンプライアンスの強化に取り組んでいる。

令和4年10月、グループ共通のコンプライアンスに関する重要課題に対し、日本郵政グループの価値向上の観点も踏まえた施策の立案や子会社間の調整を担うグループコンプライアンス戦略室を日本郵政に設置し、潜在リスクの分析や顕在化防止の支援を行うほか、ステークホルダーへの適時適切な情報開示に努めている。また、令和2年度以降、社員がより安心して積極的に声を寄せられるよう、内部通報制度の改善を重ねている。具体的には、令和3年度には、ワンストップ相談・通報プラットフォームを導入するとともに、通報の受付から調査、対応結果の報告など全ての過程を外部の弁護士などから構成される外部専門チームが行うといった通報者保護の仕組みを整備した。令和4年度以降、同制度の利用促進のため通報や相談の方法を多様化するとともに、周知活動を実施し、令和5年度には、日本郵政及び日本郵便において、第三者機関が不服申立を審査する不服審査制度を導入した。また、社員だけでなく顧客等の声もAIを利用して分析し、リスク検知の高度化等を図る取組をグループ各社が連携して実施している。さらに、令和4年9月、グループ内部監査基本方針を策定し、準拠性監査から経営監査への転換を図っている。

グループコンプライアンス強化に関する取組を着実に進めることにより、日本郵政グループの組織としての自浄作用が適切に発揮されることが重要である。

## ウ 企業情報の開示

日本郵政グループでは、透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて企業としての説明責任を果たし、信頼を確保するとして、株主や利用者等に対する情報開示を行っている。特に、上場企業である日本郵政及び金融二社については、関係法令及び東京証券取引所の規定等に従い、迅速な開示に努めている。

一方、デジタル化の進展に伴い、動画サイトやSNS等、情報発信媒体が多様化する中、企業情報の開示に当たっては、より一層丁寧で伝わりやすい情報発信が求められている。

---

23 Chief Compliance Officer：グループコンプライアンス責任者

このように、法令等が定める情報開示に加え、国民の日本郵政グループに対する理解を深め、信頼を回復するという観点から、国民にとって有用かつ有効な情報開示については不断の取組が求められる。

また、令和5年12月に、東京証券取引所は、「少数株主保護及びグループ経営に関する情報開示の充実」について取りまとめを公表し、親子上場を行っている企業等に対して、グループ経営に関する考え方及び方針等について充実した開示を求めた。日本郵政及び金融二社は、このような点にも留意し、引き続き適切な対応をとることを期待する。

## エ 日本郵政グループの成長に向けた日本郵政の役割

郵政民営化法、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法により、日本郵政及び日本郵便は、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というユニバーサルサービスの責務を負っている<sup>24</sup>。また、郵政民営化法では、日本郵政は、金融二社の株式について、その全部を処分することを目指し、金融二社の経営状況やユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとしてされている<sup>25</sup>。日本郵政は、厳しい経営環境の中、ユニバーサルサービスを維持しつつ、金融二社の株式処分を進めることが求められている。このため、日本郵政は、全国津々浦々にある郵便局ネットワークを他の企業にはない日本郵政グループの大きな強みと捉えた上で、郵便局ネットワークを中軸に顧客と地域を支える「共創プラットフォーム」をJPビジョン2025の基本コンセプトとして据え、グループ一体でこれを実現するとしている。

このため、日本郵政が適切な司令塔機能を果たせるよう、日本郵政の社長が日本郵政グループのCEO<sup>26</sup>を兼務し、子会社を横断して統括し成長戦略の決定等に責任を負う体制を構築しているほか、年度経営計画の策定や重要投資の決定など各社の重要事項について、日本郵政による事前承認（事前協議）や日本郵政への報告を必要としている。

また、グループの一体的運営や子会社との連携強化を図るため、グループ人事交流（本社間や各社の本社、支社及び事業所間等）を推進

---

24 郵政民営化法第7条の2、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

25 郵政民営化法第7条第2項

26 Chief Executive Officer：グループ経営責任者

している。さらに、日本郵政グループ全体をリードする将来の幹部の早期選抜及び育成を目的として、令和4年度からは、グループ一体で次世代リーダー育成研修を実施している。

くわえて、日本郵政グループのサービスを利用する顧客情報の一元管理等のため、グループのデジタル共通システムやデータベースの構築を進めている。日本郵政グループのデータ活用に関しては、令和5年3月にグループ・データガバナンス分科会を設置し、同分科会を中心に必要なデータガバナンス体制の整備を検討している。

このほか、日本郵政キャピタル株式会社を活用し、日本郵政グループのネットワークやブランド力をいかせる投資を実施している。

日本郵政は、日本郵政グループの司令塔として、グループ内のガバナンスを再構築することに加え、日本郵政グループを新しい成長に導くためのガバナンスを強化することも重要である。経営トップが持続的な成長と中長期的な企業価値向上に果たすべき役割は大きく、経営トップの経営力が企業価値を左右することも考えられる。日本郵政を始めとするグループ各社の経営トップにおいては、経営に対する重責を改めて強く認識し、強いリーダーシップを発揮することを期待する。

また、特に金融二社との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、日本郵政及び日本郵便と金融二社が緊密に連携し、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドをどのように活用していくのか、日本郵政が司令塔機能を適切に発揮し、日本郵便及び金融二社とともに、具体的に検討し取り組むことが必要である。

## オ 日本郵政・日本郵便両社の一体的運営

日本郵政及び日本郵便は、グループの一体性確保の観点から、両社の一体的運営を進めており、このため、両社の役員の兼務や総合職の一体的採用を実施している。また、「共創プラットフォーム」をいかした新規事業の検討及び推進に当たって、全国津々浦々にある郵便局を活用すべく、新規ビジネスを担う新しい組織として、令和4年11月、日本郵政及び日本郵便の両社に事業共創部を発足させている。

日本郵政及び日本郵便は郵政民営化法等<sup>27</sup>に基づくユニバーサルサービスの責務を負っており、両社が緊密に連携してこれを果たすとともに、郵便局ネットワークを活用した利用者の利便性の向上や地域への貢献に努めていくことを期待する。

---

27 郵政民営化法第7条の2、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

### (3) 金融二社の株式処分とユニバーサルサービスの確保

これまでも述べてきたように、郵政民営化法では、日本郵政は、金融二社の株式について、その全部を処分することを目指し、金融二社の経営状況やユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとする<sup>28</sup>。

他方、日本郵政及び日本郵便は、金融二社の株式を全部処分した後も、引き続き郵便局による金融ユニバーサルサービスを提供することが法律上義務付けられている<sup>29</sup>。

このような制度を踏まえ、J P ビジョン 2025 では、金融二社の株式が全部処分された後の日本郵政グループの将来像について、日本郵便と金融二社間の受委託関係によって、「グループ全体のビジネスモデルは不変」であるとしている。これを踏まえて、日本郵政は、株式の全部処分後の連携強化策の今後の検討例として、日本郵政及び日本郵便と金融二社間でシステムや商品の提供子会社を通じた資本関係を構築することで受委託関係を支える連携強化策について金融二社と今後検討する考えを示した。

日本郵政は、金融二社の株式の全部処分後も金融ユニバーサルサービスを確保する義務が法令で定められており、できる限り早期に、株式の全部を処分することを目指すに当たっては、郵便局による金融ユニバーサルサービスを確保するため、将来、日本郵政及び日本郵便と資本関係のない企業との間の受委託関係を長期安定的に担保する実効性のある方策の検討が求められる。

### (4) 日本郵政グループの新たな成長戦略

#### ア 新たな成長の柱の確立

金融二社の株式処分に伴い、金融二社による日本郵政グループへの財務面での貢献が減少すること等を踏まえると、コアビジネスの充実・強化に加え、新たな収益の柱も求められる。

日本郵政は、令和5年にゆうちょ銀行株式の2次売却を実施しており、その売却収入約1兆2,000億円については、成長投資や株主還元<sup>28</sup>に活用するとしている。日本郵政は、グループの司令塔として、売却収入を今後の日本郵政グループの成長にどのようにいかすかといった活用法も含め、具体的な成長戦略を一層明らかにしていくことが求められる。また、ビジネスモデルの策定に当たっては、国営時代から

28 郵政民営化法第7条第2項

29 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

承継した不動産などの資産や郵便局ブランド、郵便局ネットワークといった強みをいかした付加価値の提供の観点にも留意することを期待する。これら施策の検討及び実行に当たっては、各社の経営トップによるリーダーシップが不可欠であり、今後一層の発揮を期待する。

#### (ア) 不動産などの新規ビジネス

日本郵政では、不動産事業を収益の柱の1つとなるよう成長させていくとしており、民営化時点で承継した資産であるグループ不動産の開発やグループ外不動産への投資を進めている。日本郵政グループでは、旧東京中央郵便局跡地（現：JPタワー）を始めとして、都心部や地方都市駅前などの開発に好立地な不動産を数多く所有しており、これら収益性の高い不動産の開発を推進し収益を積み重ねてきた。日本郵政は、こうした取組を加速化させるとして、平成30年4月、グループの不動産事業の専門会社として日本郵政不動産株式会社を設立し、同社を中心に不動産事業を展開している。不動産事業の収益規模は、令和4年度実績では、営業収益392億円、営業利益17億円、期末資産残高6,456億円となっており、JPビジョン2025の目標値では、それぞれ900億円程度、150億円程度、1兆円程度を見込み、そのために5年間でグループ保有不動産の開発に3,000億円程度、グループ外不動産への投資に2,000億円程度、合計5,000億円程度の投資を計画するとしている。現時点では、不動産事業は、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業といった主要事業と比較すると収益規模は小さいものの、安定的な収益確保の観点から、重要な収益の柱となるよう更なる取組を期待する。

また、大型物件の開発に際しては、ESGの重点課題を設定し、社会的な課題に取り組んでおり、例えば、令和5年度に竣工した蔵前JPテラスでは、様々な用途からなる大型複合施設として地方公共団体と連携し、高齢者施設や保育施設等の地域に密着した開発も実施する等、周辺のまちづくりへの貢献にも配慮したものとなっている。

不動産事業は、一般に、国内外の景気又は特定地域の経済状況や市場における需給等の変化による不動産価格の下落、賃貸料の下落や未収、建築資材価格の高騰などの様々なリスクが想定される。このような事業特性を踏まえ、不動産事業において収益を着実に積み上げていくためには、慎重なリスクマネジメント、不動

産事業におけるノウハウの充足、必要な人材の確保が求められることから、外部人材の登用や内部人材の育成といった取組を進めていくことが重要である。

あわせて、引き続き、社会的な課題解決やまちづくりへの貢献に配慮した事業の実施を期待する。

新規ビジネスへの投資については、日本郵政は、期待されるリターンとリスクを比較衡量する等規律ある投資を進め、利益確保を目指す取組を行っている。

J Pビジョン2025では、新規ビジネスへの投資として5,500億円～1兆円程度を掲げている。その中で、グループ横断的な新規事業の企画立案及び調整を行う事業共創部においては、日本郵政及び日本郵便が一体となって日本郵政グループにとっての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を検討している。

人口減少等社会環境が変化する中でも日本郵政グループの成長に資するよう、新規ビジネス等への投資を進めていくことは重要であり、着実な推進を期待する。

#### (イ) M&Aなど戦略的提携

前回検証では、日本郵政グループとしての新たな成長分野の構築が大きな課題であり、適切なM&Aや戦略的投資が有効である旨を指摘した。また、「共創プラットフォーム」の実現のためには、グループ外企業等との連携が重要となる。

日本郵政は、令和元年、アフラック・インコーポレーテッドとの資本提携に合意した。これにより、保険商品の共同検討等を実施することとしたほか、配当金受取に加え、令和6年度からは持分法適用による連結利益への貢献を見込んでいる。また、令和3年、楽天グループと資本・業務提携について合意し、同社に約1,500億円を出資したほか、物流及びDXなどの諸施策で連携を進めている。

一般に、他の企業を買収する場合、ノウハウ不足から業務範囲の拡大が奏功しないリスクや、買収後に事業を統合する上で、買収資産の価値が毀損し損失が発生する、又は買収先企業の経営陣を含む人材流出が発生する等により当初想定した成果が得られない等、様々なリスクが想定され、M&Aの成功のためには戦略、

PMI<sup>30</sup>、ガバナンス等が極めて重要とされている。

日本郵政グループでは、収益力の向上を目指す中で、これまでの経験から学んだ教訓をいかして他企業との戦略的な連携を進めるとしている。

M&Aや企業連携では、日本郵政グループの経営戦略に即した投資戦略の策定、成長戦略に即した案件の精査や戦略的アプローチ、実施後の統合プロセスも重要であり、今後も着実にM&Aの経験を重ねていく中で経験から抽出した課題に適切に対応するほか、必要な人材の育成や確保を進める等体制を充実させていくことが重要である。

#### (ウ) 日本郵政グループが保有するデータの活用

日本郵政グループ各社は、これまでの事業を通じて、様々なデータを保有している。グループ各社の保有するデータは、今後の日本郵政グループの持続的な発展のためだけでなく、社会としての有効活用の可能性も考えられる。

総務省は、郵便物数の減少が続く中、郵政事業の持続的な成長及び発展を目的として、郵政事業の強みである郵便局ネットワークや保有するデータの活用を促進するため、令和3年10月から、「郵便局データの活用とプライバシー保護の在り方に関する検討会」を開催し、令和4年7月に日本郵政グループ等が実施すべき取組を「郵便局データ活用推進ロードマップ」として公表した。同ロードマップにおける取組として、日本郵政では、グループ・データガバナンス分科会等を設置する等、グループ横断的なデータ活用を進めるための検討体制を構築した上で、個人情報保護などの情報管理の重要性に鑑み、情報管理の観点での議論を先行的に実施している。

日本郵便については、本格的なデータビジネスは、こうした議論等を踏まえながら段階的に展開することとしており、郵便局の集配社員による二輪走行データ等について、外部機関へのデータ提供やビジネス化をするためのユースケースを検討している。なお、公的要請に応じて郵便局データを活用する取組は段階的に開始しており、令和5年6月から、郵便の転居届に係る情報の弁護士会への提供を開始した。また、大規模災害時における郵便局デ

---

30 Post Merger Integration : M&A成立後の統合プロセス。

一タの活用事例として、令和6年1月に発災した令和6年能登半島地震では、石川県が作成した「安否不明者一覧表」の精度向上に資するべく、日本郵便が保有する配達原簿情報（転居情報や電話番号等）との照合を行った。

日本郵政グループには、個人情報保護や情報セキュリティ対策に留意しつつ、新規ビジネスの創出及び社会からの要請の両側面から、保有するデータを活用することを期待する。

## イ 日本郵政グループのDX戦略

日本郵政グループでは、JPビジョン2025で「共創プラットフォーム」の一環として、グループ一体でのDX推進によるリアル郵便局とデジタルの融合（みらいの郵便局）を掲げ、戦略的IT投資に5年間で4,300億円程度を計上することとしており、デジタル技術の活用によるコアビジネス及び共通事務に係る業務効率化と顧客サービスの向上及び新規事業の創出を目指している。

このため、CDO<sup>31</sup>を中心に、グループ全体のDX戦略を立案し、ガバナンスを効かせる形で着実に施策を推進する体制を整備した。また、令和3年7月、グループ全体のDX戦略の具体的な推進を担う実働部隊として株式会社JPデジタルを発足させ、「みらいの郵便局」の実現に向けた施策を推進している。具体的には、令和5年6月及び7月にグループ顧客管理基盤、グループ共通IDのサービスをそれぞれ開始し、今後、グループ共通IDを起点に顧客の同意が得られたデータをグループ顧客管理基盤に統合し集約していくことを予定している。さらに、同年10月には郵便局アプリ<sup>32</sup>をリリースし、今後、順次機能の拡充を進め、グループ各社の様々な機能を集約することで、顧客体験価値向上、リアルとデジタルの接点の融合を目指すこととしている。

日本郵政グループのDXを推進し、業務改善や新規ビジネスの創出等につなげていくためには、リアルとデジタルを区別せずに融合させる必要があり、また、戦略を実現するためには、必要な人材及び予算の配分やAIの活用の視点が重要である。

特に人材に関しては、内部人材の育成に取り組むことが重要である。デジタル化の進展により、今では最新のツールを導入することで、一

---

31 Chief Digital Officer：グループデジタル責任者

32 日本郵政グループが提供するプラットフォームアプリ。送り状作成機能や、郵便局・ATMの検索、郵便ポストの設置場所や取り集め時刻、投函口のサイズ等を調べることができる。今後、グループ各社のサービスをワンストップで提供できるように、金融二社のWebサービスやアプリとの連携を行いながら機能追加やサービスの拡充を目指している。



般社員でも A I などの新たな技術を活用した業務改善が可能となっている。こうした観点で社員のリスクリングを実施し、人材の育成に取り組むこと、また、リスクリングを実施した社員の最適配置が可能な環境を整備することが、バックオフィスの業務効率化及び顧客体験価値向上のための施策の推進にもつながると考えられる。

日本郵政グループでは、J P ビジョン 2025 で戦略的 I T 投資を行い、各施策を推進しているが、これまでの取組は十分なスピード感を持ったものとは言い難い。最新技術を常に取り入れ、経営環境を踏まえた取組の具体化ができる体制を整えることで、日本郵政グループの D X を加速化することを期待する。

## (5) 持続可能な社会への貢献

### ア カーボンニュートラルの実現

平成 27 年の国連気候変動枠組条約第 21 回締約国会議 (C O P 21) で採択されたパリ協定に基づく長期低排出発展戦略として、令和 3 年 10 月、「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」が閣議決定された<sup>33</sup>。この長期戦略において、「我が国は (中略) 2050 年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、すなわち、「2050 年カーボンニュートラル」の実現を目指す」、「2050 年目標と整合的で野心的な目標として、2030 年度に温室効果ガスを 2013 年度から 46% 削減することを目指し、さらに、50% の高みに向けて挑戦を続けていく」とされた。

J P ビジョン 2025 では、E S G 目標として、「2050 年のカーボンニュートラルの実現」及び「2030 年度までに (中略) 温室効果ガス (G H G) の▲46% (対 2019 年度比) の削減」を目指すとしており、令和 3 年度から令和 7 年度までにおいては、E V<sup>34</sup>等の導入拡大等のほか、再生可能エネルギーの供給量や必要となる経費など市場の状況も踏まえながらカーボン排出係数の低い電力に段階的に切り替えていくこと等により、車両や郵便局などの施設からの温室効果ガスの排出量を着実に削減していくこととしている。

令和 4 年度の実績は、令和元年度比 36.2% の削減となっており、今後も、排出量削減目標の達成に向けて着実な取組を期待する。

---

33 令和 3 年 10 月 22 日閣議決定

34 Electric Vehicle : 電気自動車

## イ サステナビリティファイナンス

日本郵政グループは、サステナビリティ経営<sup>35</sup>の推進によって、日本郵政グループの経営理念の実現を図り、グループを取り巻く事業環境や社会課題が経営に与える影響を中長期的視点で捉えながら、持続的成長と持続可能な社会の実現への寄与を目指しており、ファイナンスを通して J P ビジョン 2025 で掲げる目指す姿を実現することを目的に、令和4年7月にサステナビリティファイナンス・フレームワークを策定した。

本フレームワークに基づき調達された資金は、環境改善効果や社会課題の解決に資することが確認された適格プロジェクトへの新規投資及びリファイナンスに充当する予定としている。具体的には、令和4年9月に日本郵政として初の社債（E S G債：グリーンボンド）を発行し、調達された資金を蔵前 J P テラス、五反田 J P ビルディングといったグリーンビルディングへの投資等に充当した。

これらの資金調達はサステナビリティ経営に合致するとともに、脱炭素社会の実現や社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現につながるものと考えられるため、積極的な実施を期待する。

## ウ 人事戦略

日本郵政グループは令和5年3月末時点で、約37万人<sup>36</sup>の社員を雇用しており、その豊富な人的資源は日本郵政グループの強みの1つである。社会経済環境が変化する中で、日本郵政グループが持続的な成長を目指していくためには、この強みをいかし、全ての社員の働きがいと企業の成長の両立が求められる。

日本郵政グループでは、J P ビジョン 2025 に基づく経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を示すものとして、グループ人事方針を策定し、社員が「誇りとやりがい」を感じて働ける職場を実現するため、「人事方針の核」及び3つの「人事方針の軸」を立て、それぞれに目指す姿と人事施策、具体的な指標及び目標を整理している。

具体的な人事施策として、育児や介護等により男性社員、女性社員がともに離職することなく働き続けられる制度の整備や各種支援、女性社員のキャリア意識の醸成、D Xによる新規ビジネスの創出、サー

---

35 日本郵政グループではサステナビリティ経営として「持続可能な社会の構築への貢献」と「企業としての持続的な成長・発展」の「サステナビリティ」を目指すこととしている。

36 正社員及び非正規社員の合計。

ビスや業務の改善のための研修プログラムの充実や習得したスキルを実務で発揮できる環境づくり、内部人材育成のためのグループ各社内の企画部門の社員に対するDX研修の実施、中途採用の積極的実施、戦略的副業<sup>37</sup>等に取り組んでいる。

数値目標の一例としては、男女ともに育休取得100%を定め、女性社員のみならず男性社員の育児休業取得促進の取組を強化し、令和4年度の実績では、対象となる男性社員の76.7%が平均30.5日の育休を取得している。また、女性社員の活躍を推進するため、令和12年度までに本社女性管理者比率を30%とすることを目標としている。本目標はJPビジョン2025においてもESG目標としており、令和4年度の実績は15.2%となっている。

今後も女性社員活躍の推進等に取り組むとともに、明確な目標を設定し、取組の成果を把握して発信することは、広報戦略として企業イメージの向上にも寄与するものと考えられ、積極的な実施を期待する。

また、社員にDX等に関する知識やスキルを習得させることにより、社員の人材価値の向上を図ることで日本郵政グループの成長を支える人材を育成するとともに、社会環境や経営環境の変化に応じた社員の最適配置が可能な環境を整備することが重要である。

## (6) 今後の課題と期待

日本郵政グループは、かんぽ生命保険の不適正募集事案以降、一定の改善措置を講じているが、顧客本位の適切な業務運営は、日本郵政グループの持続的な成長の観点からも不可欠であり、引き続き、日本郵政が日本郵政グループの司令塔として、顧客の信頼を回復するため一層のグループガバナンス及びグループコンプライアンスの強化を進めていくことが重要である。その上で、グループの司令塔として、具体的な成長戦略を一層明らかにしていくことが求められる。

さらに、日本郵政グループが持つ強みである郵便局ネットワークを最大限いかす観点からも、法律により設立された特殊法人としての公的性格と経済合理性にかなう経営の展開が期待される民間企業としての両側面のバランスを確保しつつ、「共創プラットフォーム」による取組を着実に推進していくことが重要である。

また、日本郵政は、金融二社の株式について、その全部を処分すること

---

37 日本郵政グループ4社では、令和4年11月から、グループ各社の本社において、①社員による社外副業、②グループ外の副業人材受入及び③グループ間副業の3つの副業を同時に試行開始している。

を目指し、金融二社の経営状況やユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとするとしており、金融二社との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、日本郵政及び日本郵便と金融二社が緊密に連携し、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドをどのように活用していくのか、具体的に検討し取り組むことが必要である。さらに、全部処分後の金融ユニバーサルサービスの確保のため、将来、日本郵政及び日本郵便と資本関係のない企業との間の受委託関係を長期安定的に担保する実効性ある方策の検討が求められる。また、金融二社の株式の売却収入をいかにして日本郵政グループの今後の成長にいかしていくのか、及びデジタル化の進展や人口減少等の社会経済環境の変化を踏まえて具体的にどのようなビジネスモデルを描いていくのか、について明らかにすることを期待する。

以上のような取組に当たって、日本郵政を始めとするグループ各社の経営トップにおいては、経営に対する重責を改めて強く認識し、強いリーダーシップを発揮することを期待する。

さらに、日本郵政グループは、グループの持続的な成長に資するよう、経営戦略に即した人材の育成や確保に努めることが重要である。

### 3 郵便局ネットワーク

#### (1) 郵便局ネットワークの概況

##### ア 現状

日本郵便は、日本郵便株式会社法施行規則（平成 19 年総務省令第 37 号）により、いずれの市町村においても 1 以上の郵便局を、地域住民の需要に適切に対応できるよう、また、交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置しなければならないとされている。また、過疎地<sup>38</sup>については、平成 24 年改正法の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨とすることとされている<sup>39</sup>。郵便局の設置数は、平成 19 年の民営化時点は 2 万 4,540 局、令和 5 年 3 月末時点では 2 万 4,251 局、そのうち過疎地では、平成 19 年の民営化時点は 7,355 局、令和 5 年 3 月末時点では 8,088 局となっている。

また、日本郵便は、平成 19 年の民営化時点で約 42 万人<sup>40</sup>、令和 5 年 3 月末時点で、約 34 万人<sup>41</sup>を雇用し、全国津々浦々に設置した郵便局に郵便局員を常駐させ、郵便、貯金及び保険に関するサービスや郵便局を活用して行う地域住民の利便の増進に資するサービス<sup>42</sup>を提供している。

郵便局の配置については、ユニバーサルサービスを確保しつつ、郵便局ネットワークの価値を高めることを目的として、地域との丁寧な対話を重ねた上で、地域の変化に対応した店舗配置の見直しを実施している。例えば、人口が増加している地域やベッドタウン、商業施設などの利便性の高い場所への新規出店を進めるとともに、利用者の少ない既存郵便局の再配置や都市部における郵便局の統廃合を行うほか、需要規模に応じた運営形態の見直し<sup>43</sup>を実施している。

また、車両型郵便局は災害による局舎の一時閉鎖対策<sup>44</sup>として活用

---

38 離島振興法（昭和 28 年法律第 72 号）、奄美群島振興開発特別措置法（昭和 29 年法律第 189 号）、山村振興法（昭和 40 年法律第 64 号）、小笠原諸島振興開発特別措置法（昭和 44 年法律第 79 号）、半島振興法（昭和 60 年法律第 63 号）、過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法（令和 3 年法律第 19 号）及び沖縄振興特別措置法（平成 14 年法律第 14 号）に規定され、又は当該規定により指定等された地域（日本郵便株式会社法施行規則第 4 条第 5 項）。

39 日本郵便株式会社法施行規則第 4 条

40 郵便局会社及び郵便事業会社の正社員及び非正規社員の合計。

41 正社員及び非正規社員の合計。

42 日本郵便株式会社法第 1 条で、会社の目的として、「日本郵便株式会社（以下「会社」という。）は、郵便の業務、銀行窓口業務及び保険窓口業務並びに郵便局を活用して行う地域住民の利便の増進に資する業務を営むことを目的とする株式会社とする。」と規定。

43 直営郵便局から簡易郵便局に局種を変更。

44 令和 6 年能登半島地震では、令和 6 年 1 月 24 日から車両型郵便局 2 局を開設。

されるほか、改修工事による局舎の一時閉鎖や各地域で開催されるイベントにおいても活用されている。

## イ 郵便局ネットワークの存在価値

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、地域のニーズに合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。」との経営理念を掲げており、国営時代から、郵便局は地域住民から身近な存在として認知され、人口減少や少子高齢化等の社会経済環境が変化する中、全国津々浦々に設置された郵便局への期待は一層高まっている。

第一に、近年、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、信用組合及び農協）については、地域の過疎化や経営の合理化等によって店舗数が減少しており、郵便局以外の民間金融機関が無い地方公共団体は、平成 19 年の民営化時に比べ約 2.5 倍に増加した<sup>45</sup>。民営化後も郵便局ネットワークを維持し、金融サービスを提供する郵便局は地域住民にとって重要な金融インフラとなっている。

また、郵便局では、他の金融機関の ATM コーナーの設置や銀行手続事務などの受付及び取次ぎや日本郵政グループ以外の企業の金融商品の受託販売を行っている。くわえて、DX の活用により、一部の郵便局での取扱いに限定されていた投資信託等について、取り扱うことができる郵便局を拡大している。このような取組は、日本郵政グループと他の金融機関などとの連携強化に貢献するとともに、地域住民の多様な金融ニーズに応えるものである。

第二に、行政サービスを行う地方公共団体の支所や出張所が減少している中で、郵便局が地方公共団体から窓口事務を受託し、行政サービスの維持に寄与している例も見られる。

一部の郵便局では、キオスク端末<sup>46</sup>を設置し、地方公共団体の各種証明書を発行する公的証明書交付サービス等を提供している。特に、郵便局型のキオスク端末<sup>47</sup>は、利用者がキオスク端末を操作し、受領した受付票を郵便局員に渡すことで、証明書が交付されるため、郵便局員

---

45 平成 19 年 9 月時点で 18 町村、令和 5 年 10 月時点で 44 町村。

46 各種公的証明書の取得のほかに、コピーサービスや写真プリントなどのサービスも利用可能な端末。

47 郵便局用に開発された、マイナンバーカードを活用して、証明書発行に係る申請手続が実施できる申請用端末。同端末から印字した受付票を窓口到手交した上で、郵便局に設置した複合機で証明書を出力する。交付申請手続をデジタル化することで、証明書の交付事務について地方公共団体を介さず、郵便局で完結できる。

を介した手続となる。その際、キオスク端末の操作が難しい利用者に対して郵便局員が操作の手順を案内する等利用者に寄り添ったサービスを提供している。

また、全国の郵便局では、高齢者を対象に郵便局員が月1回利用者を直接訪問する等の「郵便局のみまもりサービス」を提供しており、個人の利用に加え、平成29年10月から、地方公共団体向けの福祉サービスとしても提供している。

このように、郵便局は、地方公共団体からの求めに応じて、その住民サービスの一部を受託することにより、行政サービスの維持に貢献し、地域住民の生活を支えている。

第三に、地方公共団体との連携協定により、郵便局のスペースを活用した「ふれあいルーム」<sup>48</sup>や「まちの保健室」<sup>49</sup>の設置、大規模災害時における郵便局の施設や用地の避難場所又は救援物資集積場所としての提供といった取組も実施している。

このように、日本郵便は、全国津々浦々に郵便局舎等の物理的スペースといったインフラを有しており、これをいかし、地域住民のニーズ等に応じて、地域コミュニティや生活支援の拠点としての役割も果たしている。

前述の取組は日本郵政グループが目指す、郵便局ネットワークを中軸に顧客と地域を支える「共創プラットフォーム」の取組の一例でもある。

金融機関の撤退や地方公共団体の支所や出張所の統廃合が進む中、郵便局は地域住民に身近な存在として、地域における住民サービスの拠点としての役割が期待されている。

社会のデジタル化が進展し、今後、オンラインによるサービス提供の増加が見込まれる中で、全国津々浦々に郵便局員を配置している郵便局には、対面での手続等が必要な利用者に寄り添いながらサービスを提供するリアルの拠点としての役割も期待する。

郵便局ネットワークを通じてサービスを安定的に提供することにより地域住民から得られる信頼は、他の企業にはない日本郵政グループが持つ大きな強みであり、全国津々浦々にある拠点の存在により、利用者の利便性が向上し、その最大の強みであるネットワークの価値

---

48 旭川市との包括連携協定に基づき、平成30年6月から永山郵便局（北海道旭川市）内のスペースを町内会や地方公共団体の懇談・会議の場として提供。

49 鳥取県及び同県看護協会との健康増進に係る協定に基づき、地域住民を対象とした健康づくり、「健康寿命」の延伸を目指し、同県内の郵便局において、年金支給日などを中心に「まちの保健室」を開催し、看護協会から派遣された保健師が血圧測定や個別健康相談等を実施。

にもつながっている。この郵便局ネットワークを活用して、地域のニーズを踏まえたサービスの提供などによる地域貢献、金融機関や他の企業との連携等を進めることにより、更なる存在価値の向上を期待する。

## **(2) 郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスの確保**

日本郵政及び日本郵便は、郵政民営化法、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法において、業務の運営に当たり、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ようにするというユニバーサルサービスの責務を負っている<sup>50</sup>。

日本郵便は、その責務を果たすため、郵便局窓口で郵便、貯金及び保険に関するサービスを提供しており、そのコスト負担は、民営化後も日本郵政グループの経営努力によって支えられてきた。

政府としても、その安定的な提供の確保を図るため、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（以下「交付金・拠出金制度」という。）を運用している。

郵便局が担うユニバーサルサービスの責務は人々の生活を支えるものであるため、今後も郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスがあまねく全国において公平に利用できることが必要である。

また、郵政民営化法、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法に基づき、全国津々浦々に郵便局と郵便局員を配置してユニバーサルサービスを提供することは、コスト面での負担はあるものの、日本郵政グループが持つ強みになっている。着実にユニバーサルサービスの責務を果たすとともに、地域からの様々なニーズに応えていくため、民間企業である日本郵政グループが郵便局ネットワークを維持し、ユニバーサルサービスを確保していくための各種取組の検討が継続的に進められることが重要である。

## **(3) 郵便局ネットワーク維持のための方策**

前述のとおり、日本郵政及び日本郵便は、ユニバーサルサービスの責務を負い、民営化後も郵便局ネットワークの水準を維持している。日本郵便全体の経常利益は平成30年度をピークに減少傾向となっており、特に令和4年度は前年度に比べて大幅に減少している。日本郵便は、これまで人

---

50 郵政民営化法第7条の2、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



件費等諸経費の削減に取り組んできたものの、固定的な支出も多く、これ以上の大幅な削減は難しい状況にあるとしている。

今後とも郵便局の利便性の向上が期待される中で、日本郵便は、全国津々浦々に設置した郵便局ネットワークの強みを一層いかして「地域と寄り添い、地域と共に生き、地域を支える」観点から、地方公共団体や他企業等との連携を進め、地域から信頼される郵便局ならではのサービスを展開することとしている。そのためにも、「窓口オペレーション改革」などの具体的な取組を進めることにより、郵便局窓口事業を顧客に選んでいただける事業に成長させていきたいとしている。

郵便局ネットワークの水準を維持するためには、業務の効率化等の取組に加え、郵便、貯金及び保険に関するサービスの更なる充実・強化を図るとともに、郵便局ネットワークの価値を一層向上させることが重要である。さらに、地方公共団体や他企業等との様々な連携などによる新たな収益源の確保等収益力の向上を進めることが必要である。その際には利用者のニーズやマーケティング等の観点も踏まえることが重要である。

#### (4) 地方公共団体との連携

人口減少や少子高齢化の時代において地方公共団体の窓口等を支えるリソースが減少する中で、窓口事務の効率化や地域住民の利便性の向上の観点から、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（平成13年法律第120号。以下「郵便局事務取扱法」という。）に基づき、郵便局では、地方公共団体からの委託により公的証明書の交付などの地方公共団体の窓口事務<sup>51</sup>を実施している。令和3年5月及び令和5年6月の郵便局事務取扱法の改正を受け、マイナンバーカードの電子証明書の発行及び更新、暗証番号の変更及び初期化並びにマイナンバーカードの交付申請の受付に関する事務<sup>52</sup>も実施している。また、プレミアム付商品券販売等地方公共団体独自の窓口事務等を受託<sup>53</sup>したり、長野県泰阜村などのように、郵便局で地方公共団体の窓口事務を包括的に受託<sup>54</sup>する例もある。こうした郵便局への窓口事務の委託に伴い、支所や出張所を統廃合した地方公共団体もある<sup>55</sup>。また、地方公共団体からの委託により、郵便局に設置

---

51 令和5年10月末時点で、151の地方公共団体が委託。

52 マイナンバーカードの電子証明書に関する事務は、令和5年10月末時点で、13の地方公共団体が委託。マイナンバーカードの交付申請の受付に関する事務は、令和6年2月、全国初の取組として、宮崎県都城市がイオンモール都城駅前内郵便局（宮崎県都城市）へ委託を開始。

53 令和5年10月末時点で、331の地方公共団体が委託。

54 令和5年10月末時点で、34の地方公共団体が85局の郵便局へ包括委託を実施。

55 長野県泰阜村、石川県加賀市など、16の地方公共団体（日本郵便が各地方公共団体等から把握したものに限る。）。

したキオスク端末で地方公共団体の発行する各種公的証明書の交付<sup>56</sup>も行っており、これらの取組により、郵便局は行政サービスの維持に寄与している。

一方、窓口事務等を受託する日本郵便においては、令和3年6月以降、受託に係るコストを回収できるような料金水準とするため、料金体系を整理<sup>57</sup>し、順次、この料金体系に基づき地方公共団体と委託契約を締結している。また、公的証明書交付事務の契約締結権限を本社から委譲する等、支社の裁量を順次拡大し、より速やかにサービスを提供できる体制を整備している。

日本郵便は郵便局の公的な役割を踏まえて、地方公共団体の事務等の受託を積極的に進めていくことを期待する。その際、親会社が上場している民間企業として、必要なコストを回収することも求められるため、地方公共団体との連携に当たっては、業務に見合った対価で実施していくことも必要である。

政府においても、郵便局と地方公共団体の連携を推進している。例えば、デジタル田園都市国家構想総合戦略（2023改訂版）（令和5年12月26日閣議決定）においては、全国の郵便局ネットワークを活用した行政サービス窓口やオンライン診療など、地域における必要なサービスの提供や、デジタルの活用による地域の高齢者の見守りを進めることとしている。内閣府は、デジタル田園都市国家構想交付金によりスマートスピーカーを活用した見守りサービスの実装支援<sup>58</sup>や、採択事例集への掲載等を通じた横展開の支援を行った。

総務省は、デジタル田園都市国家構想に係る関連施策として、「郵便局等の公的地域基盤連携推進事業」により、郵便局におけるオンライン診療や郵便局が保有又は取得するデータの地域社会における活用の実証等により郵便局と地方公共団体の連携を推進している。

また、地方公共団体による郵便局へのキオスク端末導入の経費について、令和4年度第2次補正予算の補助金による支援や令和5年度からは特別交付税措置による財政措置を講じている。さらに、令和5年6月の郵便局事務取扱法の改正により、郵便局でマイナンバーカードの交付申請受付等の事務を取り扱うことが可能となった。

引き続き、政府によるこうした取組により郵便局と地方公共団体との連

---

56 令和6年2月時点で、56の地方公共団体が65局の郵便局に設置。

57 「初期導入費」、「固定費」、「従量費」、「一般管理費」から構成した実績ベースの料金体系に整理。

58 デジタル田園都市国家構想推進交付金 デジタル実装タイプ（TYPE1）（令和3年度補正予算事業）では、大阪府河内長野市、鳥取県米子市、鳥取県日吉津村及び愛媛県宇和島市が、デジタル田園都市国家構想交付金 デジタル実装タイプ（TYPE1）（令和4年度第2次補正予算事業）では、千葉県勝浦市及び岐阜県恵那市が採択された。

携が推進されることを期待する。

## (5) 他企業等との連携

日本郵便は、地方公共団体との連携に加え、郵便局を活用した他企業等との連携も進めている。

例えば、地域住民の利便性の向上のため、他の金融機関との連携により令和5年12月時点で全国27か所の郵便局にATMコーナーを設置するとともに、全国11か所の郵便局で銀行手続事務等の受付及び取次ぎを実施している。他の金融機関が撤退する中、郵便局が地域住民にとって重要な金融インフラになるとともに、他の金融機関にとっても顧客サービスの維持につながっている。

また、利用者の多様なニーズに応えるため、日本郵政グループ以外の企業が提供する金融商品を取り扱うとともに、平成30年10月からは、郵便局のオリジナル商品として、損害保険会社と連携して開発した損害保険<sup>59</sup>も販売している。

金融分野以外にも連携は広がっており、全国初の事例として、東日本旅客鉄道株式会社（以下「JR東日本」という。）から委託を受け、無人駅となっていた江見駅敷地内に郵便局を移転し、令和2年8月から、郵便局窓口業務及び乗車券の販売等の駅業務の一体的な運営を実施している。これは郵便局、鉄道事業者、地域のそれぞれにメリットがある取組として注目されるものであり、他の地域や他の鉄道事業者とも同様の取組を進めている<sup>60</sup>。また、令和6年2月、JR東日本と「社会課題の解決に向けた連携強化」に関する協定<sup>61</sup>を締結し、両社のリアルネットワークを活用し、社会課題の解決に貢献するため、連携するとしている。

さらに、郵便局の空きスペースを活用し、無人決済システムを活用したファミリーマートの店舗<sup>62</sup>の出店や、ファミリーマートやスギ薬局の商品

---

59 J P生活サポート保険（引受保険会社：東京海上日動火災保険株式会社）。令和5年9月1日時点で1,497局が取り扱っている（日本郵便ウェブサイト）。

60 JR東日本の安房勝山駅（千葉県鋸南町）、鵜原駅（千葉県勝浦市）及び蒲須坂駅（栃木県さくら市）において予定され、令和6年1月、JR東日本の作並駅（宮城県仙台市）、同年2月、しなの鉄道株式会社の大屋駅（長野県上田市）において開始。

61 「「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」、「持続可能な物流の実現」、「アセット連携による共創型まちづくり」、「地域産業振興と新たな地域事業創造」、「デジタル化による地域の暮らし支援」を特に連携強化する“5本柱”と位置づけ、強力で推進します。」としている。

62 令和3年10月から川越西郵便局（埼玉県川越市）にファミリーマートが出店。

棚等の設置による食料品や日用品<sup>63</sup>、農産物<sup>64</sup>等の販売を実施している。また、流通事業者と連携し、郵便局の空きスペースを生産者が農産物を出荷するための集荷場として活用し、生産者が持ち寄った農産物を郵便輸送網でスーパー等販売拠点に配送する取組<sup>65</sup>も行っている。

こうした他企業等との連携による取組は、J P ビジョン 2025 で掲げる「共創プラットフォーム」が目指す姿の1つと考えられ、地域住民や利用者の利便性の向上に資するとともに、日本郵便の収益源の多様化にもつながるものである。

全国津々浦々に存在する郵便局ネットワークは日本郵政グループの最大の強みであり、それをいかして民間企業と連携してサービスを提供することは有用であり、引き続きこうした取組により地域への貢献を果たすとともに、収益力の向上を迅速に図ることを期待する。

## (6) 郵便局のDX

日本郵政グループは、J P ビジョン 2025 において、リアルな郵便局ネットワークとデジタルとを融合し、利用者に新しい体験価値を提供することを目指して、郵便局窓口業務のデジタル化に取り組んでいる。

窓口業務のデジタル化として、日本郵便は、令和5年9月末までに約2万局の郵便窓口でキャッシュレス端末を配備するとともに、約1,700局の簡易郵便局では、二次元バーコードによるスマートフォン決済の取扱いを行っている。このほか、利用者自身がサイズや重量の計測、料金決済から投函までの一連の手続を行うことで郵便物を差し出すことができるセルフ差出機、レターパックや物販商品などの販売品が購入できるセルフレジ機<sup>66</sup>を順次導入している。くわえて、令和5年10月から利用者の体験価値の向上を目的とした郵便局アプリの提供を開始し、デジタル発券機が設置された郵便局<sup>67</sup>では、アプリによる来局予約や窓口の混雑状況の確認が可能となった。

令和4年10月には、全ての郵便局<sup>68</sup>で同じ金融サービスを受けられるよ

---

63 令和3年10月から柴崎郵便局（茨城県稲敷市）、令和5年9月から天津郵便局（千葉県鴨川市）及び飯能下畑郵便局（埼玉県飯能市）においてファミリーマートの商品、令和3年3月から袖川郵便局（岐阜県飛騨市）においてスギ薬局の商品を販売。袖川郵便局での商品の販売は、飛騨市の買い物支援事業。

64 郵便局の空きスペースでの農産物の無人販売は平成30年2月から全国で開始し、令和5年11月時点で、3,107局で実施。

65 日本郵便四国支社と株式会社農業総合研究所が連携し、四国支社管内10か所で実施。

66 令和5年12月時点で、セルフ差出機及びセルフレジ機が設置された郵便局は19局。

67 令和6年2月時点で、日本郵便ウェブサイトや郵便局アプリで事前に郵便局の混雑状況や待ち組数を確認できるデジタル発券機が設置された郵便局は103局。

68 簡易郵便局を除く。

うにすることを旨し、リモートで投資信託（つみたてNISA）や損害保険の案内を行う金融コンタクトセンターを開設し、郵便局のタブレットからリモートで専門のオペレーターに相談できる体制を整えた。令和5年7月には投資信託を取り扱う郵便局を約1,800局から約4,000局に拡大するとともに、同年9月には損害保険を取り扱う郵便局を全国に拡大した。同時に郵便局のタブレットを使用した傷害保険の電子申込等も実施している。

また、キャッシュレス端末等やデジタル発券機等の導入に加え、共通事務のデジタル化により、郵便局全体の業務の効率化を図っている。

日本郵便は、デジタル化の取組により、事務負担を軽減することで相談業務の強化や取扱商品の拡充といったサービスの向上を図っており、こうした取組を着実に進めることが重要である。

また、利用者の利便性の向上の観点では、郵便局窓口業務のデジタル化は、デジタルに慣れ親しんだ利用者にとっては場所を選ばずにサービスを受けることができるほか、高齢者にとっては容易に文字が拡大できるなど利用者に寄り添ったサービスが可能になるという恩恵がある。日本郵便としても、郵便局窓口事業を将来にわたって顧客に選んでいただける事業に成長させるため、更にデジタルの活用を進めていくこととしており、郵便局窓口業務のデジタル化の推進を期待する。

## （7）今後の課題と期待

郵便局が担うユニバーサルサービスの責務は人々の生活を支えるものであるため、今後も郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスの確保が必要である。

郵便局ネットワークは日本郵政グループが持つ最大の強みであり、郵便、貯金及び保険に関するユニバーサルサービスを提供する拠点であるとともに、住民サービスの拠点としての役割も期待されており、特に人口減少や金融機関の撤退などが進んでいる地域において、その重要性は高まっている。

日本郵便は、郵便局の設置について、いずれの市町村においても1以上設置すること、過疎地における郵便局ネットワークの水準を維持すること等とされており、郵便、貯金及び保険に関するサービスを更に充実・強化して収益を確保するとともに、地方公共団体の窓口事務の受託、他企業との連携等により、その付加価値の向上に努めることを期待する。

また、社会のデジタル化が進展し、今後、オンラインによるサービス提供の増加が見込まれる中で、郵便局には住民に寄り添いながらサービスを

提供するリアルの拠点としての役割も期待する。

さらに、今後、日本郵政と金融二社の資本関係が希薄化していくことが想定される中で、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の緊密な連携を実現するためには、郵便局ネットワークが金融二社にとって魅力ある存在であることが前提となる。こうした観点から、DXの推進や郵便局のブランド価値の向上等について、グループ一体での真摯な取組を期待する。

## 4 日本郵便（郵便・物流事業、郵便局窓口事業）

### （1）郵便事業の概況

#### ア 日本郵便を取り巻く状況

郵便物数は、電子メールやSNSの普及等、デジタル化の進展により、平成13年の263億通をピークとして毎年減少し、民営化直後の平成20年度は212億通、令和4年度は144億通と平成13年度比で45%の減少となり減少傾向が続いている<sup>69</sup>。

日本郵便は、郵便法第38条第1項に基づき、郵便差出箱（以下「郵便ポスト」という。）を全国に約17万5,000本設置するとともに、約2万4,000局の郵便局、集配用の二輪車約8万3,000台及び四輪車約3万3,000台並びに毎日3,100万箇所へ配達を行う全国をカバーする輸配送ネットワークを活用して郵便物を集配している。

デジタル化の進展や働き方改革などの社会経済環境の変化、郵便に対するニーズの変化等を踏まえ、今後とも安定的に郵便サービスを提供する観点から、令和3年10月から、通常郵便物の土曜日配達休止と送達日数の見直しが行われた。

一方、EC市場の拡大により宅配便市場における荷物の取扱個数は増加傾向<sup>70</sup>にあり、ゆうパック（ゆうパケットを含む。）も平成20年度2.8億個から、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大した令和2年度には10.9億個と、民営化時の約4倍まで取扱個数を増加させたが、近年は宅配便市場の競争が激化している<sup>71</sup>。また、メール便市場は縮小傾向にあり、ゆうメールは市場の約77%<sup>72</sup>のシェアを確保しているものの、令和2年度以降、取扱個数は減少傾向にある<sup>73</sup>。このため日本郵便の宅配便等取扱個数は近年おおむね横ばいとなっている。

郵便・物流事業の営業収益は、郵便が約3分の2、物流が約3分の1を占め、連結ベースで令和2年度2兆684億円、令和3年度2兆412

---

69 万国郵便連合（UPU）の報告書「State of the Postal Sector 2023」（2023年10月）において、世界的な郵便物数の顕著な減少傾向が報告されている。また、同報告書のUPU加盟国全192か国の郵便品質の評価においては、日本は、評価開始以来7年連続で5位以内に位置している。

70 宅配便取扱個数は、令和2年度48億3,647万個、令和3年度49億5,323万個、令和4年度50億588万個と推移（国土交通省「令和2年度 宅配便・メール便取扱実績」（令和3年8月）、「令和3年度 宅配便・メール便取扱実績」（令和4年8月）及び「令和4年度 宅配便・メール便取扱実績」（令和5年8月））。

71 ゆうパック引受物数は令和2年度10.9億個をピークに、令和3年度は9.9億個、令和4年度は9.8億個と推移。

72 国土交通省「令和4年度 宅配便・メール便取扱実績について」（令和5年8月）

73 ゆうメール引受物数は平成30年度36億個をピークに、令和2年度32.9億個、令和3年度は33.4億個、令和4年度は31.1億個と推移。

億円、令和4年度1兆9,978億円、令和5年度（中間期）9,415億円と推移している。また、郵便・物流事業の営業利益は、物流事業により支えられている状況にあるものの、郵便物数の減少傾向の継続に加え、賃上げや燃料価格を始めとする物価等の上昇により、連結ベースで令和2年度1,237億円、令和3年度1,022億円、令和4年度328億円、令和5年度（中間期）▲507億円と減少している。

なお、令和3年10月からの郵便サービスの見直しによる要員の再配置は、土曜日配達の休止により令和4年3月時点で約3万5,000人、送達日数の繰下げにより約2,100人となり、令和3年10月からの郵便サービスの見直しの効果は令和5年3月時点で約523億円<sup>74</sup>となった。

日本郵便の損益の状況については、連結ベースの経常利益は令和2年度1,491億円、令和3年度1,435億円、令和4年度794億円、令和5年度（中間期）▲229億円と推移している。

## イ 郵便事業のユニバーサルサービスの確保に向けた課題

万国郵便連合憲章及び万国郵便条約にのっとり、各国は、それぞれが定める郵便のユニバーサルサービスの対象について、利用者がその提供を受けられるよう制度を整備している。

日本では、郵政民営化法及び日本郵便株式会社法<sup>75</sup>に基づき、日本郵便に対して国際郵便を含む郵便のユニバーサルサービスの提供が義務付けられている。

郵便料金は、郵便法で「郵便に関する料金は、郵便事業の能率的な経営の下における適正な原価を償い、かつ、適正な利潤を含むものでなければならない。」<sup>76</sup>と規定され、日本郵便は、同法の料金に関する規定<sup>77</sup>及び郵便法施行規則（平成15年総務省令第5号）の定形郵便物の料金の上限に関する規定<sup>78</sup>に基づき、その料金を定め、総務省に届出や認可申請を行わなければならないとされている。日本郵便は、これまでも手紙文化の振興その他の郵便利用拡大のための取組や、デジタル技術を活用した業務効率化等による営業費用の削減のための取組を行い、郵便事業の中で収支のバランスを図っているものの、令和4

---

74 日本郵便によれば、このうち会社全体として経費の削減となるのは、超過勤務手当等の経費及び業務量減少を踏まえた社員の自主退職後の不補充による人件費の効果である300億円弱であるとしている。

75 郵政民営化法第7条の2及び日本郵便株式会社法第5条

76 郵便法第3条

77 郵便法第67条

78 郵便法施行規則第23条



年度に郵便事業の収支が民営化以降初めて赤字となった。社会全体としてデジタル化が進展している状況を踏まえると、今後も郵便物数の減少に伴う郵便事業の収益減少傾向の継続が見込まれる一方で、賃上げや燃料価格を始めとする物価等の上昇により、当面、大幅な費用の削減は困難となっている。

日本郵便は、引き続き、賃上げや委託費等への適正な価格転嫁の推進、郵便利用拡大のための取組を実施するとともに、更なる業務効率化を推進する一方で、郵便サービスの安定的な提供を維持するためには郵便料金の見直しが必要であるとして、令和5年12月、総務大臣に対して、第一種郵便物のうち25g以下の定形郵便物の料金の上限の引上げに関する郵便法施行規則の速やかな改正を要望した。

これを受け、総務大臣は、情報通信行政・郵政行政審議会に郵便法施行規則等の一部を改正する省令案を諮問し、令和6年3月、原案どおり改正することが適当である旨の答申を得た。今後、所要の手続を経て省令を改正し、日本郵便において料金見直しを実施する予定である。なお、料金見直しに当たっては、家計への負担を考慮して最小限の値上げ幅とする考え方を採っていることから、今後の経営状況に応じて再度見直すことも念頭に置いた対応が求められる。

郵便は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、手紙文化の継承を支えてきた側面がある。一方で、デジタル化の進展、人口減少などの社会経済環境の変化により利用数の減少傾向が継続することが想定される。

郵便サービスは国民生活や経済活動にとって引き続き重要なものであり、その安定的な提供を将来にわたって確保する観点から必要に応じて郵便制度の見直しも求められる。

また、郵便料金見直しの際には、説明を尽くして利用者の納得性を高めることが重要であり、併せて利用者の利便性の向上に配慮したサービス提供についても柔軟に取り組むことを期待する。

## **(2) 物流事業の概況**

### **ア 現状**

宅配便における荷物の取扱個数は、EC市場の拡大等に伴い我が国全体では増加傾向にある。日本郵便は、郵便・物流事業が持続的に成長していくためには、荷物分野において他企業との厳しい競争に打ち勝ち、荷物の収益を拡大していくことが不可欠であるとの認識から、郵便事業のリソースをいかして引き続き成長が見込まれるEC市場

を取り込みつつ、荷物の収益を拡大していきたいとしている。このため、日本郵便では、DXによる配達業務の効率化や高度化とともに、他の物流事業者との協業などの状況を踏まえながら、荷物分野へのリソースの拡充を図るための新たな態勢の構築を進めている。

郵便物数の減少傾向は今後も続くと思込まれる中、郵便・物流事業の利益は物流事業により支えられている状況にあることから、日本郵便の事業の柱としてDXや他の物流事業者との協業等を活用して物流事業の強化に取り組むことが一層重要である。

## イ 物流の2024年問題

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）により改正された労働基準法（昭和22年法律第49号）に基づき、自動車の運転業務の時間外労働についても、令和6年4月から年960時間の上限規制が適用されるとともに、貨物自動車運送事業に従事する自動車運転者の拘束時間を定めた自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（平成元年労働省告示第7号）に基づき、拘束時間等の上限の規制が強化される。

令和6年度は、この規制強化により、いわゆる2024年問題<sup>79</sup>に直面する年であり、ドライバー不足等による労働力の確保が喫緊の課題となっている。

日本郵便は、令和3年10月からの郵便サービスの見直しによる郵便分野のリソースの荷物分野への再配置、区分作業の機械処理の推進、前述の法令改正に対応した運送ダイヤへの変更、置き配の推進などによる再配達に係るコストや労働力の削減に取り組んでいる。また、トラックによる輸送から鉄道又は海運に転換するモーダルシフトや他企業等との共同幹線輸送にも取り組んでいる。

さらに、2024年問題の対策として、令和6年4月からゆうパック及び速達郵便物などの配達日数の一部見直し<sup>80</sup>、同年10月からゆうパックの配達希望時間の一部廃止<sup>81</sup>を行う予定である。また、令和6年度中をめどに、JR東日本と連携して駅の多機能ロッカーにゆうパックの受取サービスを導入し、再配達負荷の低減を図ることとしている。

---

79 トラックドライバーの働き方改革のため、2024年4月からトラックドライバーに対する時間外労働の上限規制の導入が予定されているところ、一人当たりの労働時間が短くなることにより、何も対策を講じない場合、輸送能力の不足による物流の停滞が懸念されること。

80 1人で運行することを前提としてきた長距離運送便を中継輸送などに切り替えることにより、到着時間の後ろ倒しの影響を受ける区間のみが見直しの対象。

81 20時から21時の配達希望時間を廃止。

郵便・物流サービスを安定的に提供するためには、引き続き業務の効率化を図りつつ、労働力の確保、拡大傾向にある荷物分野へのリソースの効率的配置を進めることが重要である。

また、日本郵便はヤマト運輸や佐川急便を始めとした他の物流事業者との協業を行っており、今後、一層の協業等を進めることを通じて2024年問題の解決に貢献することを期待する。

## ウ 物流事業の強化に向けた取組

日本郵便は、約17万5,000本の郵便ポスト及び約2万4,000局の郵便局並びに集配用の二輪車約8万3,000台及び四輪車約3万3,000台により郵便物や荷物を集配し、郵便ポストは、レターパックを含む郵便物のほか、ゆうパケットなどの小型荷物の差出しがいつでも可能となっている。

日本郵便は、これらのリソースを活用するサービスとして、個人間EC市場の需要を取り込むため、フリーマーケットサイトやアプリ等と連携してプライバシーに配慮した配送サービス<sup>82</sup>や郵便ポストに投函して発送できる商品<sup>83</sup>も提供している。また、ヤマト運輸と連携し、同社の小型宅配便及びメール便を日本郵便の輸配送ネットワークを活用して配達するサービスも開始している。

このように他企業との連携や新たな商品・サービスの開発を進めてきたところ、更に営業力を強化すること等により、自社のリソースを有効活用できる小型荷物を中心に収益を拡大していくとしている。

郵便ポストや二輪車による集配網は日本郵便の強みであり、これらをいかした他企業との連携、新商品・サービスの開発、営業力の強化等を通じて小型荷物を中心に収益の拡大を図ることは物流事業の強化のために有効な方策の1つと考えられる。

また、日本郵便は、物流事業は利益の柱であるとして、データ活用による業務効率化、輸配送ネットワークの構築や機械処理の推進を加速することなどを通じた生産性の高いオペレーションの構築による荷物分野の利益の拡大に努め、強化していくこととしている。

輸送に関しても、一般社団法人全国物流ネットワーク協会とその会員企業である西濃運輸株式会社、日本通運株式会社及びヤマト運輸とともに、スーパーフルトレーラを活用した共同幹線輸送を行うほか、

---

82 e 発送サービス（平成29年6月）

83 ゆうパケットポスト（令和2年11月）、ゆうパケットポストmini（令和5年7月）

佐川急便と幹線輸送の共同化を実施している。さらに、路線バス等や鉄道で郵便物等を輸送する客貨混載を7路線<sup>84</sup>で実施している。

日本郵便は、物流事業の利益向上のために採るべき方策を引き続き検討・実施していくことが必要である。特に、幹線輸送における共同配送については、全国に輸配送ネットワークを持つ日本郵便が果たせる役割があるのではないかと考えられる。

### (3) 日本郵政グループ外企業等との関係

#### ア 楽天グループ等との提携

令和3年3月、日本郵政及び日本郵便は、物流、モバイル、DX等様々な領域での連携の強化を目的に楽天グループと資本・業務提携合意書を締結し、同年7月、JP楽天ロジスティクス株式会社を設立した。同社は、令和5年12月時点で、全国7か所<sup>85</sup>に最新鋭の倉庫オペレーションを活用した物流センターを稼働させている。これらの物流センターから配送する楽天市場の荷物を取り込むことにより、近年、楽天市場関係の荷物は前年同期比約10%増と、物流事業の成長の下支えになっている。さらに、物流センターから配達局への直送化による配送時間の短縮や人件費及び輸送に係るコストの削減にも取り組んでいる。また、受取の利便性の向上と配送の効率化に向けて、楽天グループの「おまとめアプリ」<sup>86</sup>と日本郵便の「e受取アシスト」<sup>87</sup>を連携して、楽天市場内の複数の店舗で購入した商品をまとめて日時指定して配送する取組も行っている。

楽天グループとの提携により、楽天市場の荷物の取扱いの増加や配達局への直送化といった新たな輸配送ネットワークによる効率化や利便性の向上等の効果が、迅速に、かつ、より一層上がることを期待する。また、提携の効果をより発揮できるよう、楽天グループの経営に対して出資者として適切に関与をしていくことが重要である。

令和3年9月、日本郵便は佐川急便と協業に関する基本合意書を締結し、同年11月以降、両社の輸配送ネットワークを活用した小型宅配

---

84 令和4年11月時点で、秋田県 羽後交通株式会社（路線バス）、宮崎県 宮崎交通株式会社（路線バス）及び西米良村（コミュニティバス）、兵庫県 株式会社ウエスト神姫（路線バス）、北海道 士別軌道株式会社（路線バス）、愛媛県 株式会社伊予鉄グループ（路線バス）、岐阜県 明知鉄道株式会社（鉄道）。

85 令和5年12月時点で、千葉県習志野市、千葉県流山市、東京都八王子市、神奈川県大和市、大阪府枚方市、大阪府八尾市及び福岡県粕屋町。

86 楽天市場の複数店舗で購入された商品のまとめ配送を指定できる機能を搭載したアプリ。

87 メールやLINEで「お届け予定日時」や不在連絡を通知する「eお届け通知」と、利用者の都合に合わせた受取方法を選択できる「e受取チョイス」により、荷物の受取をアシストするサービス。

便や国際荷物輸送などのサービスを順次提供するとともに、令和4年3月から幹線輸送の共同化、令和5年10月から不在で持ち帰った佐川急便の荷物を近隣の郵便局で預かり、利用者に受け渡すサービスを実施している。

令和5年6月には、日本郵便はヤマトホールディングス株式会社及びヤマト運輸と協業に関する基本合意書を締結し、同年10月以降、順次、ヤマト運輸の小型宅配便及びメール便について日本郵便の輸配送ネットワークを活用した配達を開始している。

これら他の物流事業者等との連携は、業務の効率化や収益の改善に資するとともに、物流の2024年問題の解決にもつながるものであり、その円滑な推進と更なる連携を期待する。

## イ 委託先企業等との関係

下請事業者の利益を保護し、取引の適正化を推進するため、令和4年1月に下請代金支払遅延等防止法に関する運用基準<sup>88</sup>が、同年7月に下請中小企業振興法に基づく振興基準<sup>89</sup>が改正された。

令和5年2月に中小企業庁が公表した価格交渉促進月間<sup>90</sup>（2022年9月）のフォローアップ調査の結果において、日本郵便は集配関係委託契約<sup>91</sup>における価格交渉や価格転嫁について厳しい評価<sup>92</sup>を受けた。

これを受けて日本郵便が自主点検を行った結果、改正後の両基準についての日本郵便本社の認識が不十分であり、かつ、現場への指示が遅れ、支社及び郵便局での理解浸透が徹底されなかったため、両基準を踏まえた取扱いが行われていない実態が一部認められた。

日本郵便は、委託先企業との間で委託料などの契約見直しの協議を進めたほか、集配関係委託契約に関する管理体制を整備して下請取引の適正な運用を徹底するとともに、委託先企業と契約内容に関する協議を定期的実施するとしている。

日本郵便は大手の物流事業者として、再発防止に努め、委託先企業

---

88 平成15年公正取引委員会事務総長通達第18号。労務費、原材料費、エネルギーコストの上昇を取引価格に反映しない取引は、下請代金支払遅延等防止法（昭和31年法律第120号）上の「買ったたき」に該当するおそれがあることを明確化するために改正。

89 令和3年経済産業省告示第171号。更なる下請中小企業の振興を目的に、価格交渉、価格転嫁しやすい取引環境整備や下請Gメンが把握した問題事例への対応に関する事項などの振興基準を改正。

90 エネルギー価格や原材料費、労務費等が上昇する中、中小企業が適切に価格転嫁をしやすい環境を作るため、2021年9月から、毎年9月と3月を「価格交渉促進月間」と設定。

91 郵便物や荷物の配送・集荷業務などの委託契約。

92 2022年9月のフォローアップでは、4段階評価中、価格交渉は下から2番目、価格転嫁は下から1番目の評価を受け、2023年9月は、4段階評価中、価格交渉は下から3番目、価格転嫁は下から2番目の評価を受けた。

との適切な関係を構築することが重要である。

#### (4) 国際物流事業の再構築に向けた取組

日本郵便は平成 27 年 5 月、豪州の物流会社であるトール社を完全子会社化し、平成 30 年 10 月に日本国内でコントラクト事業及びフォワーディング事業の一体的なサービスを提供する子会社として J P トールロジスティクス株式会社（以下「J P トール社」という。）を設立するとともに、トール社の子会社で日本国内のエクスプレス事業を担っていたトールエクスプレスジャパン株式会社（以下「T X J 社」という。）を傘下に収めた。

その後、トール社のエクスプレス事業は豪州経済の減速や同国内の厳しい競争環境により赤字が継続し、トール社全体の業績不振の主要因となった。そのため、令和 3 年 8 月に同社のエクスプレス事業を売却し、その後も人員整理等合理化によるコスト削減を進めた。

日本郵便は、トール社の持つ国際的なネットワークをいかしてアジアを中心としたビジネスモデルの強化を図りつつ、J P トール社のコントラクト事業やフォワーディング事業、T X J 社のエクスプレス事業を連携させることで、日本企業向けに国際 B to B 物流事業を展開することとした。

令和 5 年 4 月、この国際 B to B 物流事業を更に拡大するため、J P トール社のコントラクト事業及びフォワーディング事業を T X J 社に移管した上で、J P ロジスティクス株式会社（以下「J P ロジスティクス社」という。）に社名変更し、同社が一貫してサービスを提供できるよう子会社を再編した。

国際物流事業の営業収益は、連結ベースで令和 2 年度 7,498 億円、令和 3 年度 6,875 億円、令和 4 年度 5,994 億円、令和 5 年度（中間期）2,130 億円と推移している。また、営業利益は、連結ベースで令和 2 年度 35 億円、令和 3 年度 287 億円、令和 4 年度 107 億円、令和 5 年度（中間期）34 億円と推移している。

日本郵便は、今後も、トール社のアジアを中心とする拠点をいかした国際物流と日本国内の物流事業をつなぎ、主に B to B は J P ロジスティクス社が物流サービスを提供し、B to C は日本郵便がラストワンマイルの部分を担当し、シナジーを発揮していくこととしている。

国際物流事業の強化のために、トール社のコントラクト事業及びフォワーディング事業と国内のエクスプレス事業等を一層連携させ、迅速に収益力を向上させることが重要である。

あわせて、今後、国際物流事業の拡大を目指す中で、トール社の買収による国際的なネットワークの強みをいかすよう更なる検討を行うことが

重要である。

## (5) 郵便局窓口事業の概況

### ア 現状

日本郵政及び日本郵便は、郵便局で郵便、貯金及び保険に関するサービスを提供するユニバーサルサービスの責務を負っている。

デジタル化の進展やかんぽ生命保険の不適正募集事案の影響を受け、銀行手数料や保険手数料の減少が続く一方、新しいかんぽ営業体制への移行等に伴う人件費の減少や不動産事業収益の増加により郵便局窓口事業の営業利益は、令和2年度377億円、令和3年度245億円、令和4年度493億円、令和5年度（中間期）304億円と推移している<sup>93</sup>。

### イ 郵便局窓口事業の強化に向けた取組

人口減少やデジタル化の進展等により来局者数は減少傾向にある中、郵便局窓口が顧客から選んでいただける事業への成長を果たすため、日本郵便は「収益力の向上」、「郵便局の価値・魅力の向上」、「サービス品質の向上」を目指している。

これらを実現するため、5本柱の取組として、地域事情等に応じて柔軟に動けるよう社員を配置する「窓口社員の柔軟配置」、研修受講やOJT環境を整備し、社員の知識・スキルを底上げする「全社員の知識・スキル強化」、顧客対応スキルが高い専門人材を育成し、顧客に寄り添った営業活動を展開する「営業専門人材の育成」、地方公共団体との継続的な関係構築に資する取組を強化する「郵便局の価値・魅力向上」、業務の見直しや、デジタル化・キャッシュレス化の推進により業務負担を軽減する「窓口オペレーション改革」に取り組んでいる。

日本郵便が郵便局窓口業務のデジタル化を進める一方で、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険も各種手続のオンライン化を進めている。

日本郵便は、デジタル化が進展する中、利用者が郵便局へ来局するのを待つだけでなく、社員が利用者の所に赴くほか、地域で利用者との信頼関係を構築して郵便局を利用する層を増やす取組が重要とし、これらにより郵便局の存在価値の向上と収益をつなげるビジネスモデルを構築することが必要としている。

---

93 郵便窓口事業の収益構造は、郵便手数料、銀行手数料、保険手数料、郵便局ネットワーク維持交付金、その他収益（不動産事業、物販事業、提携金融事業等）となっている。

手数料収入について今後も厳しい状況が続くと見込まれる中、日本郵便は、金融二社を含む企業及び団体等と連携し、手数料収入を増やすための受託サービスの拡大や新規開拓に取り組むとともに、手数料収入以外の収入を増やす取組も一層強化していく必要がある。また、日本郵便には、郵便局の存在価値を高めることによって郵便局を利用する層を増やし、金融二社にとっても引き続き魅力的な販売チャネルである存在となるよう郵便局ブランドの価値を高める取組も期待する。

## (6) 郵便・物流事業等のDX

日本郵便は、日本郵政のDX戦略を踏まえて、デジタル化の推進を最重要課題と位置付け、郵便・物流事業でデータを活用することが重要であるとして各種取組を実施している。

J Pビジョン 2025 において、デジタル化された情報に基づくオペレーションの効率化及び利用者の「差し出しやすさ」や「受け取りやすさ」の向上のため、データを活用した郵便・物流事業改革（P-DX<sup>94</sup>）を推進している。

オペレーションの効率化のうち配達業務の効率化として、全集配社員にDc a t<sup>95</sup>を搭載したスマートフォン<sup>96</sup>を携帯させているほか、AIを活用した自動ルーティングシステム<sup>97</sup>を導入することにより、日々取得しデータベース化された走行データ等をもとに配達・配送経路等を見直すなど、安全管理、業務効率化、業務適正化に活用している。

令和5年2月には、DXの本格的運用を行う拠点として、市川南郵便局（千葉県市川市）を開局し、AGV<sup>98</sup>による自動搬送や新型の区分機、これらの稼働状況等を一元管理できる制御管理システム、トラックの位置情報や積載情報をリアルタイムに把握できる輸送テレマティクスシステムを導入し、局内作業の可視化と局側の事前準備の効率化を行い、DXによる機械化や省力化を推進している。

また、配達業務の省人化の取組として、配送ロボットやドローンによる

---

94 Postal-Digital Transformation：デジタル化された差出情報と、日本郵便ならではの配達先情報を活用し、データ駆動型のオペレーションの実現を目指す日本郵便の郵便・物流事業改革。

95 Delivery Communication Assist Tool：配達コミュニケーション支援ツール

96 令和元年10月からスマートフォンの携帯を開始し、令和5年4月現在で75,000台を配備。なお、令和6年2月に、従来の携帯端末をスマートフォンに変更。

97 令和5年4月時点で、670局、4,650台を導入。

98 Automatic Guided Vehicle：無人搬送ロボット



配送<sup>99</sup>の実証実験<sup>100</sup>を実施している。

令和3年12月、東京都奥多摩町において、ドローンから配送ロボットへ郵便物等を受け渡し、配送ロボットが受取人宅へ配送する試行を実施した。また令和4年10月、愛知県名古屋市において、オフィスビル内でエレベーターと連動してフロアー間を移動する配送ロボットによる配送の試行を実施した。

令和4年12月の航空法（昭和27年法律第231号）の改正を踏まえ、日本初となるレベル4<sup>101</sup>の承認を国土交通省航空局から取得し、令和5年3月、奥多摩町において、レベル4による荷物配送の試行を実施した。さらに、同年12月、レベル3.5<sup>102</sup>におけるドローン単体での実用化に向け、兵庫県豊岡市において配送試行を実施した。

令和5年10月には、利用者の体験価値の向上を目的として、利用者の「差し出しやすさ」や「受け取りやすさ」を重視した、郵便ポストの位置情報検索機能や配送状況検索、配達依頼等を搭載した郵便局アプリの提供を開始した。

なお、日本郵便は、DX推進に向けた内部人材の育成にも段階的に取り組んでおり、様々な研修等を順次実施するとともに、データ分析などの高度に専門的な領域については、日本郵政とも連携し、必要に応じて外部人材を登用していくことを検討している。さらに、会社全体で郵便・物流や郵便局窓口事業のデータを業務にいかすことを見据え、専門人材だけでなく、一般社員のデジタルリテラシーを向上させる取組を行うこととしている。

郵便物数は減少傾向にある中、宅配便市場も厳しい競争環境にあり、DXによる業務の効率化・高度化や利用者の利便性の向上により収益力を向上させていく必要がある。

郵便・物流事業及び郵便局窓口事業は、データ活用により効率化と付加価値向上が期待される分野であり、データの活用や一般社員へのリスキリングなど社員のデジタルスキルを向上させる人材育成の取組を期待する。

また、物流の2024年問題によるドライバー不足等が懸念される中、DXによる業務の効率化や高度化の取組は重要であり、郵便・物流事業を営む大手企業として、日本郵便が2024年問題を始めとする人手不足の解消や社会課題の解決に貢献することも期待する。

---

99 株式会社ACSLとの業務提携による。

100 株式会社ZMP及びアストラテック株式会社との連携による。

101 第三者上空（有人地帯）を含む飛行経路での補助者なし目視外飛行。

102 デジタル技術の活用により、補助者や看板の配置といった現在の立入管理措置を撤廃するとともに、無人航空機の操縦ライセンスの保有及び保険への加入により道路や鉄道などの横断を伴う飛行。

## (7) カーボンニュートラルの実現に向けたGXの取組

温室効果ガスの排出量削減など気候変動問題への対応に加え、エネルギー安定供給の確保が世界的に大きな課題となる中、GX<sup>103</sup>を通じて脱炭素、エネルギー安定供給及び経済成長の3つを同時に実現するべく、令和5年2月に「GX実現に向けた基本方針」が閣議決定された。当該基本方針では、「GXの実現を通して、2030年度の温室効果ガス46%削減や2050年カーボンニュートラルの国際公約の達成を目指す。」としている。

第2章で述べたとおり、日本郵政グループは、2030年度温室効果ガスの46%（対2019年度比）の削減と、2050年のカーボンニュートラル実現を目指しており、車両や郵便局等施設における温室効果ガスの排出量の着実な削減が重要であることから、日本郵便は様々な取組を行っている。

具体的には、令和7年度末までに集配用の軽四輪車及び二輪車のEV又は低燃費車両への切替え<sup>104</sup>を予定しており、配達途中の郵便局でバッテリーを交換して配達を継続する運用の試行や、地域の電力需要が高い期間での充電を避ける実証実験を行っている。また、水素を燃料とした燃料電池小型トラックを導入し、東京都内の郵便局間における郵便物などの運送業務を行っている。

また、東京電力ホールディングス株式会社との戦略的提携により、小山郵便局（栃木県小山市）及び沼津郵便局（静岡県沼津市）において、郵便局に設置した急速充電器の活用により航続距離の延伸を図るとともに、急速充電器を地域に開放し、地域におけるEV化の推進に貢献するほか、太陽光発電の活用や電力の再生可能エネルギー化などを通じた電力削減の実証実験を行っている。この実証実験には三菱自動車工業株式会社も参画し、EV走行データや電池残量推移の分析等によりエコドライブを推進するとともに、配送に伴う温室効果ガス削減を図っており、日本郵便は、商用EV全体の走行性能向上に取り組むことで、日本全体のEV普及に貢献していくこととしている。

さらに、中部電力株式会社との戦略的提携により、天白郵便局（愛知県名古屋市）内に太陽光発電設備や蓄電池を設置し、再生可能エネルギー活用とエネルギー利用の最適化、停電時にこれらを利用することによる災害時に強いまちづくりへの貢献を目指した試行を実施するための検討や準備を進めている。

---

103 Green Transformation：GX実現に向けた基本方針では、GXについて「産業革命以来の化石エネルギー中心の産業構造・社会構造をクリーンエネルギー中心へ転換する」ことと説明。

104 集配用車両の軽四輪車50%（13,500台）、二輪40%（28,000台）をEV、軽四輪車410台、二輪550台を低燃費車両に切り替える予定。

施設については、郵便局の照明のLEDへの切替え<sup>105</sup>等省エネの推進や再生可能エネルギー等への段階的な切替えを行うほか、CLT<sup>106</sup>などの環境に配慮した建材を活用した「+エコ郵便局」<sup>107</sup>を開局している。

引き続き、こうしたカーボンニュートラルの実現に向けた取組を推進することを期待する。

## (8) 収益源の多様化

日本郵便は、郵便局における郵便、貯金及び保険に関するサービス並びに郵便事業のユニバーサルサービス提供の責務を負っている一方、日本郵便全体の連結ベースの経常利益は直近では減益が続き、経営環境は厳しい状況にある。こうした状況の中、今後もその責務を果たすために、郵便局で日本郵政グループ以外の企業の金融商品を取り扱うなど収益源の多様化を進めている。また、物販事業や不動産事業等による収益も確保している。

このような、全国的なサービスに加え、地域の実情、ニーズに応じたサービスも提供している。例えば、令和5年9月からは日本郵便の集配網を活用した地域内流通サービス「ぽすちょこ便」<sup>108</sup>を山形県鶴岡市で開始し、同年11月からは奈良県奈良市でも提供を開始した。日本郵便では、郵便局、支社及び本社が一体となり、地域の実情に応じたサービスを機動的に提供できるよう、本社及び支社の機能の強化・改革を進めていくこととしている。

日本郵便の強みである郵便局ネットワークというインフラ、郵便局等の不動産、郵便事業等を通じて得られた地域の情報等を活用し、引き続き新たな収益源を確保していくことが必要である。

また、郵便局で取り扱う金融二社以外の金融商品の提供は、収益源の多様化に資するとともに、利用者ニーズ等に応じた商品の展開により利用者の利便性の向上に資することにもなる。

さらに、他企業等との連携により、収益力の向上に取り組むとともに、地域の利用者の利便性の向上等の観点から、全国一律のサービスだけでなく、郵便局の実情や利用者のニーズ等に沿ったサービスを提供することも期待する。

---

105 令和5年12月時点で、17,605か所の郵便局が切替えを実施。

106 Cross Laminated Timber：直交集成板、長い板状の木材を縦横交互に張り合わせた厚型のパネルで、強度や断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO2の発生を抑制。

107 令和5年3月末時点で8局。

108 市町村等限定等地域内で、少量の荷物を運びたいという顧客ニーズに応えるため、郵便配送車両の既存ルート内の空きスペースを活用したサービス。

## **(9) 災害等の非常時における取組**

令和6年1月に発生した令和6年能登半島地震は、石川県能登地方を中心に多くの被害をもたらした。

この地震で、北陸4県（新潟県、富山県、石川県及び福井県）において延べ118局の郵便局が休止し、能登地方では局舎に加え、道路、電力や通信の被害が大きく、郵便・物流事業及び郵便局窓口事業は休止を余儀なくされた。日本郵便では、順次復旧を進め、令和6年2月末時点で営業を休止している郵便局は48局まで減少した。

日本郵便は、復旧当初において、郵便・物流サービスを復旧するため、ヤマト運輸と連携し、ヤマト運輸が金沢市からのゆうパックの共同配送を行うこととした上で、ヤマト運輸の営業所を郵便局の分室として局留めのゆうパックの受取を可能としたほか、順次、営業を再開した郵便局や車両型郵便局を活用して、郵便物及びゆうパックの引渡しなどを行った。金融サービスについては、通帳紛失に対する貯金の払戻しや保険契約の非常取扱い等柔軟な対応を行った。これに加えて、石川県の求めに応じて「安否不明者一覧表」と日本郵便の配達原簿情報を照合し、安否不明者リストの精度向上にも貢献した。

平成23年の東日本大震災や平成28年の熊本地震においても、日本郵便は、避難所への郵便物の集配、集配時に得られた情報の行政との共有などの取組を実施した。

また、令和2年以降、感染が拡大した新型コロナウイルス感染症は、社会全体に大きな影響をもたらしたが、日本郵便では感染拡大防止策を講じながら、エッセンシャルワーカーとして、郵便物、ゆうパック等の集配や郵便局窓口の営業を続けた。

こうした非常時においても、確実にサービスを提供し続けた取組を評価したい。今後も、日本郵政グループに求められる機能及び役割を十分に発揮していくことを期待する。

## **(10) 不適正募集事案の対応と営業の正常化**

かんぽ生命保険の不適正募集事案については、新規契約を重視した営業目標による過度な営業推進態勢、ぜい弱な募集管理態勢等が原因であるとして、日本郵便は令和元年12月に総務省及び金融庁から、それぞれ日本郵便株式会社法及び保険業法に基づき業務停止命令及び業務改善命令の行

政処分<sup>109</sup>を受けた。

日本郵便は、令和2年1月に適正な保険募集管理態勢の確立等を目的とする業務改善計画を策定し、同年3月の業務停止命令期間が終了した後も、日本郵政グループの経営判断により、積極的な商品提案を自粛したが、同年10月から信頼回復に向けた業務運営を開始し、令和3年4月に高齢者を除き営業活動を再開した。

日本郵便は、業務改善命令を受け業務改善計画を策定し、保険募集人の活動プロセスを評価する「活動目標」や新契約と消滅契約の両面で評価する「純増目標」への営業目標の見直し、申込時の郵便局管理者及びかんぽ生命保険による重層的なチェック等の募集管理体制の確立等を実施するとともに、取締役会等の機能発揮などのガバナンスの強化や利用者本位の組織風土の醸成にも取り組んだ。令和5年4月には、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命保険の業務改善計画に掲げた施策が全て実施済みとなり、総務省及び金融庁は、同年12月に日本郵便に対し、業務改善計画に基づく改善状況の定期報告を不要とする旨を通知した。

日本郵便は、今後とも不適正募集事案の再発防止に向けた取組を徹底するとともに、より一層顧客本位の業務運営を図ることにより、信頼回復に向けた不断の取組が必要である。

### (11) 今後の課題と期待

日本郵便全体の連結ベースの経常利益は直近では減益傾向にあり、厳しい経営環境にある。収益力の向上のためには、競争力のある質の高いサービスの提供を目指すとともに、DXや他企業との連携を活用した生産性や付加価値の向上を図ることが重要である。

日本郵便は、まずは顧客ニーズを第一とし、郵政事業の公的な役割も踏まえつつ、我が国全体が「コストカット型経済」から脱却し、持続的な賃上げや活発な投資がけん引する「成長型経済」への変革を目指している中で、賃上げや委託事業者への適切な価格転嫁といった取組を継続しつつ、利便性や付加価値の高いサービスの開発及び提供に取り組む必要がある。そのためには、市場動向を踏まえつつ、抜本的なDXに取り組み、経営資源の戦略的な投下、これまでの取組やビジネスにとらわれない新たな需要の掘り起こしなど、より一層の収益力の向上を図ることが必要である。

郵便物数の減少傾向は今後も続くと思込まれる中、日本郵便の事業の柱

---

109 総務省から日本郵便株式会社法第15条第2項に基づく業務停止命令及び業務改善命令並びに金融庁から保険業法第307条第1項に基づく業務停止命令及び同法第306条に基づく業務改善命令。

として物流事業の強化に取り組むことが一層重要である。

日本郵便が提供するサービスは、データ活用による効率化と付加価値向上が期待される分野であることから、更なるDXの推進やリスクリングなど社員のデジタルスキルを向上させる人材育成の取組に期待する。

また、郵便局で提供するサービスについては、利用者のニーズに応じた商品や提供方法を拡充するなど、利用者の利便性の向上を図りつつ収益力を向上させ、引き続き、ユニバーサルサービスを安定的に提供することが求められる。

さらに、郵便料金の見直しの際には、説明を尽くして利用者の納得性を高めることが重要であり、併せて利用者の利便の向上に配慮したサービス提供についても柔軟に取り組むことを期待する。

その上で、郵便事業のより安定的な提供を将来にわたって確保する観点から、必要に応じて制度の見直しも含めた検討が求められる。

## 5 ゆうちょ銀行（銀行業）

### （1）ゆうちょ銀行の概況

銀行業界は、かつては、預金・貸出しを主な業務とし、そこから収益を上げるというビジネスモデルが主流であった。しかし、長引く低金利や企業の資金余剰による貸出利ざやの縮小や預貸率の低下等により、資金利益はすう勢的に低下傾向にあるほか、銀行法（昭和56年法律第59号）の改正等による異業種からの金融業界への参入や、デジタル化の進展によるインターネットバンキングの利用の拡大等により、銀行業界を取り巻く環境は大きく変化してきている。

ゆうちょ銀行の前身である郵便貯金事業は、明治8年に創業し、個人が必要とする貯金や送金などの基本的な金融サービスの提供を行ってきており、令和5年3月末時点で、直営店233店舗に加え、全国に広がる約2万4,000局の郵便局ネットワークを通じて利用者へのサービス提供を行っている。口座数は約1億2,000万口座であり、貯金残高（国営時代の郵便貯金を含む。）は、令和2年度末189.5兆円、令和3年度末193.4兆円、令和4年度末194.9兆円と推移している。

ゆうちょ銀行の損益の状況については、連結ベースの経常利益は令和2年度3,942億円、令和3年度4,908億円、令和4年度4,555億円、足下の令和5年度（中間期）2,538億円と推移している。なお、ゆうちょ銀行では、民営化以降、それまでの日本国債中心の資産運用から、リスク性資産の割合を拡大した分散型ポートフォリオへ転換を進めた結果、資産運用から得られる資金収支等が収益の柱となっている。

### （2）ゆうちょ銀行の設立の経緯と社会的使命・経営理念

ゆうちょ銀行の前身である郵便貯金事業は、明治8年に国が行う事業として創業され、「郵便貯金を簡易で確実な貯蓄の手段としてあまねく公平に利用させることによつて、國民の経済生活の安定を図り、その福祉を増進する」<sup>110</sup>ことを目的として営まれてきた。

その後、平成19年の民営化<sup>111</sup>により、ゆうちょ銀行はそれまでの目的や

---

110 郵便貯金法（昭和22年法律第144号）第1条

111 民営化前に預け入れられた定期性の郵便貯金については、民営化以降、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が管理し、また、郵便貯金法の規定が引き続き適用されることとなった。なお、同法においては、満期から20年間払戻し等の取扱いがない場合において、同機構が預金者に対して催告を發して2か月以内に払戻しの請求がないときは、預金者の権利が消滅するとされており、同機構は、預金者の権利が消滅したかどうかについて、平成23年に策定した基準に基づき判断する運用を行ってきた。令和5年9月1日、総務省は、同機構に対し、預金者に一層寄り添う観点から、運用の見直しの検討を要請し、同年12月20日、同機構は、基準の見直しを公表し、令和6年1月4日、新基準の運用が開始された。

理念を引き継ぎつつ、銀行法に基づく民間銀行として「業務の健全かつ適切な運営を期し、もつて国民経済の健全な発展に資すること」<sup>112</sup>が求められることとなった。

このような経緯を踏まえ、ゆうちょ銀行は「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。」という社会的存在意義（パーパス）の下、「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。」という経営理念を実現するために以下の3つのミッションを掲げている。

一つ目は「日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」で「親切・丁寧」な金融サービスを提供する」である。これに基づき、個人の顧客を対象に、貯金、送金・支払、給与・年金受取、資産運用、キャッシュレスサービス等の金融サービスを全国の直営店、郵便局、ATMネットワーク、デジタルチャネルを通じて提供をしている。

二つ目は「本邦最大級の機関投資家として、健全で収益性の高い運用を行うとともに、持続可能な社会の実現に貢献する」である。これに基づき、顧客から預かった資産を原資に、国内外の金融市場において有価証券等で運用を行っている。

三つ目は「多様な枠組みによる地域への資金循環やリレーション強化を通じ、地域経済の発展に貢献する」である。これに基づき、地域活性化ファンド<sup>113</sup>への出資、ATM連携や事務共同化等の「地域の金融プラットフォーム」としての役割を推進するとともに、資本性資金の供給、独自ネットワークを活用した投資先企業の発掘、投資先企業のマーケティング支援に取り組む、「Σ（シグマ）ビジネス」を推進するとしている。

### （3）ゆうちょ銀行のビジネスモデル

ゆうちょ銀行は、前述の設立の経緯及び社会的使命・経営理念を踏まえ、郵便局ネットワーク等を通じて、個人顧客を中心に貯金や送金決済、資産形成やキャッシュレスサービス等の「リテールビジネス」を展開するとともに、預かった貯金を国内外の金融市場において有価証券等で運用する「マーケットビジネス」を営んでいる。今後、これらに加え、「投資を通じた新しい法人ビジネス（Σビジネス）」の本格展開を予定している。

ゆうちょ銀行は、JPビジョン2025の期間である令和3年度から令和7年度までを、「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置付け、「ビ

---

112 銀行法第1条

113 令和5年3月末で45件。



ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化を目指す」としており、そのための3つの成長エンジン（成長を牽引する3つの戦略的なビジネス）として、以下を掲げている。

- ▶ 第1のエンジン：リテールビジネス
- ▶ 第2のエンジン：マーケットビジネス
- ▶ 第3のエンジン：Σビジネス（地域活性化）

## ア 商品・サービスの拡充

「第1のエンジン：リテールビジネス」について、JPビジョン2025ではリアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革を掲げ、ゆうちょ通帳アプリ<sup>114</sup>を始めとするデジタルサービス・キャッシュレスサービスの拡充や、郵便局ネットワーク等を活用したリアル・デジタルチャネルの充実等による資産形成サポートビジネスの取組を強化するとしている。このような中、個人向け貸付業務（フラット35の直接取扱い等）（令和3年5月）や、投資一任サービス（ゆうちょファンドラップ）の取扱い（令和4年5月）等の新たなサービスの提供が開始されたところである。

引き続き、これらを推進することにより、金融市場の影響を受けにくい役務取引等による利益の確保と、業務効率化に伴うコスト削減による収益力のより一層の向上を期待する。

また、このようにリテールビジネスの展開を進めていくに当たっては、今後、日本郵政によるゆうちょ銀行の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、ゆうちょ銀行は、日本郵政及び日本郵便と緊密に連携して、デジタルサービスやキャッシュレスサービスの拡充とともに、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドを活用した戦略の検討を行うことも必要である。

### (ア) 資産形成サポート

資産形成サポートビジネスについては、新たに「貯蓄から投資へ」のシフトをサポートする資産形成に資する商品・サービスが提供されるようになっている。従来は直営店と一部の郵便局<sup>115</sup>のみで取扱いが可能であった投資信託商品について、オンラインを利用することで全国の郵便局窓口における商品の提案や、つみた

---

114 スマートフォンで通帳残高、入出金明細の確認及び送金ができる。

115 投資信託取扱局約1,500局。

てN I S Aの申込受付を可能にしたほか、ゆうちょ通帳アプリにも投資信託の売買機能を追加する等の取組が行われている。

令和5年9月末時点で、つみたてN I S Aの稼働口座数が29万口座、投資信託の保有口座数は136万2,000口座になっており、令和6年から開始された新N I S A制度を通じた顧客基盤の強化を進めるとしている。

また、前述のとおり、令和4年5月からライフプランや家計状況の変化等に合わせた最適な運用ポートフォリオを提供する投資一任サービス（ゆうちょファンドラップ）の取扱いを開始する等、多様化する顧客ニーズへの対応を行っている。

「貯蓄から投資へ」に向けた官民の取組が進められる中<sup>116</sup>、ゆうちょ銀行は、顧客本位の業務運営を確保した上で、市場の状況も見ながら、顧客に適した商品ラインアップの充実に取り組みつつ、投資信託の販売を進めるなど、顧客の資産形成に資する取組を引き続き推進することが必要である。また、こうした取組により、安定した顧客基盤の確保につなげることを期待する。

#### (イ) DXによる顧客の利便性の向上と業務効率化の取組

銀行業界におけるデジタル化の進展に伴い、ゆうちょ銀行でも、顧客の利便性の向上及び各種事務のデジタル完結による業務効率化を図るべく、スマートフォンアプリ等のデジタルサービスの拡充に取り組んでいるところである。具体的には、ゆうちょ通帳アプリの普及促進や家計簿アプリであるゆうちょレコ<sup>117</sup>のサービス開始があり、ゆうちょ通帳アプリについては、令和5年10月末時点で利用口座が900万口座を超えた。

また、顧客の利便性の向上に加え、窓口業務の削減を目指し、顧客が口座開設等の取引を自身で行うことができるセルフ型営業店端末「Madotab」を、令和4年2月からの試行導入を経て、同年5月から直営店に順次導入した。令和5年3月末時点で、新規口座開設の約9割が同端末により行われている。また、令和5年5月には同端末に送金・税公金支払等の機能を追加した。

バックオフィス業務においても、行政機関からの預貯金等照会への対応等、業務負荷の高い事務の自動化及びデジタル化を促進

---

116 内閣官房「資産所得倍増プラン」（令和4年11月）、内閣官房「資産運用立国実現プラン」（令和5年12月）の決定等。

117 ゆうちょ銀行の家計簿アプリで、スマートフォンで資産や家計の管理をすることができる。

しているほか、B PMS<sup>118</sup>の導入等により事務処理を行う貯金事務センター業務の自動化及びデジタル化を行っている。

ゆうちょ銀行は、オンライン業務の増大にも対応するべく、必要な人材及びリソースの確保や適切なシステム管理の実施のための体制整備にも取り組みつつ、新たな技術やシステムを積極的に導入し、D Xを活用した顧客の利便性の向上や業務の効率化を引き続き推進していくことが必要である。

## イ 資産運用の高度化・多様化

「第2のエンジン：マーケットビジネス」では、資産運用における最適なポートフォリオの展開とリスク管理を行っていくとしている。

ゆうちょ銀行による資産運用については、国営時代においては運用方法が国債や地方債等の安全で確実な運用先に限られていたことも一因として、平成19年10月の民営化時点では運用資産の約9割を日本国債が占めていた。

民営化以降は、収益力の向上のため、リスク性資産の割合を拡大した分散型ポートフォリオへの転換を進めた。その結果、令和5年3月末時点で日本国債は2割弱の水準まで低下した一方、リスク性資産の運用割合は、令和5年9月末時点で約45%と拡大している。それにより、マーケットビジネスの収益に相当する資金収支等が令和5年3月末時点で約1.2兆円となり、全収益の約9割を占めている。

また、日本郵政グループは、J Pビジョン2025でE S G投資の推進を掲げており、ゆうちょ銀行はE S G投資方針に沿って、E S G債（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）、地域活性化ファンド等への投資を実施している。令和5年3月末時点のE S G投資残高は3.2兆円となっており、持続可能な社会の実現に貢献している。

ゆうちょ銀行は、中長期的な収益性確保及び財務健全性の維持を図るため、リスクアペタイトフレームワーク<sup>119</sup>を導入している。その中で、資産運用に関するリスク管理については、市場・信用・流動性リスク等を財務リスクにおけるトップリスクと位置付け、その対策として、ポートフォリオのリスク耐性強化や、ストレステストの高度化、モニタリングの強化、運用・リスク管理の専門人材の強化などに取り

---

118 Business Process Management System：R P Aを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

119 リスクアペタイト（自社のビジネスモデルの個別性を踏まえた上で、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量）を、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組みのこと。

組むとともに、リスク対比リターン向上を意識し、市場環境を踏まえた機動的なポートフォリオ運営を実施するとしている。また、国内基準の自己資本比率及び国際統一基準のCET1比率<sup>120</sup>のいずれも10%程度を最低限確保すべき水準に設定し、十分な自己資本を確保するとしている。

資産運用については、国内外の金融経済情勢の動向等を踏まえながら、戦略的投資を含む資産運用の多様化とそれに関するリスク管理の一層の高度化による運用収益の確保が必要である。

### ウ 地域への資金循環・地域金融機関等との連携強化

「第3のエンジン：Σビジネス（地域活性化）」において掲げられているΣビジネスは、令和4年10月にエクイティ性資金の地域への供給を行う「投資を通じた新しい法人ビジネス」として発表された。Σビジネスは、①GP<sup>121</sup>業務の本格化、②投資先のマーケティング支援、③投資先の発掘（ソーシング）の3つの項目を柱にしており、選定した7つの投資ビークルにESG投資ビークルを加え、将来的に1兆円規模のエクイティ性資金で地域に貢献することを目標として、体制を整備中である。

また、平成28年度から開始した地域活性化ファンドへの参加は、令和5年3月末時点で累計45件となった。

そのほか、ゆうちょ銀行では、地域金融機関と連携し「地域の金融プラットフォーム」として、地域金融機関とのATM連携（一部はATM手数料無料化）や地域金融機関から一部事務を請け負う事務共同化を実施している。

今後については、Σビジネスにおいて求められている地域企業等からの情報収集等、郵便局ネットワークを活用した取組を進めるとともに、地域金融機関や投資会社、ファンド等との連携強化とエクイティ性資金の提供等を通じて、地域社会や経済の活性化と発展に資する資金供給に取り組んでいくことを期待する。

その際、投資に際しての適切なリスク管理、人材の育成や確保など、必要な体制づくりを進めた上で、着実に実績を積み重ねることを期待する。

---

120 Common Equity Tier 1（普通株式や内部留保等、最も損失吸収力の高い資本）をリスクアセット（資産の各項目にそれぞれのリスクウェイトを乗じて得た額の合計額、資産の市場変動リスク相当額及び種々の事故リスク相当額の和）で除した比率。

121 General Partner：無限責任組合員

## エ 将来の限度額の見直し

ゆうちょ銀行の預入限度額については、平成 30 年 12 月の当委員会の意見書を踏まえ、郵政民営化法施行令（平成 17 年政令第 342 号）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、通常貯金と定期性貯金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。

将来の限度額の見直しについては、平成 30 年 12 月の当委員会の意見書において、日本郵政グループ及び政府に対して、日本郵政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式を 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、前回検証においても同様の考え方に立ったところである<sup>122</sup>。

令和 5 年 3 月に日本郵政が保有するゆうちょ銀行株式が 3 分の 2 未満となるまで売却されたことを踏まえ、当委員会は日本郵政グループ、総務省及び金融庁に対してヒアリングを行った。ゆうちょ銀行からは、足下の金融緩和政策自体の変更は行われていない状況の中、ゆうちょ銀行の資産に日銀当座預金を含む預け金等が 63 兆円を超える規模で積み上がっていることや、法人への相対貸出を実施していないことなどを踏まえ、日本郵政によるゆうちょ銀行株式の保有割合が 2 分の 1 を下回り、新規業務が届出制になるなど、経営の自由度が向上する一環として、通常貯金の限度額について何らかの検討を行う方向としたいとの考えが示された。総務省からは、ゆうちょ銀行の考えをしっかりと聴取した上で適切に判断し、金融庁とも連携して対応していきたいとの説明があり、金融庁からは、現時点でゆうちょ銀行からの限度額拡大の要望も聞いていないため、限度額の見直しの検討は行っていないとの説明があった。

通常貯金の限度額の見直しについては、平成 30 年 12 月及び令和 3 年 4 月の当委員会の意見書と同様の考え方に立ち、前述のヒアリング

---

122 「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。」（令和 3 年 4 月の当委員会意見書）

結果及びかねてから当委員会として述べている点<sup>123</sup>も踏まえつつ、日本郵政グループ、総務省及び金融庁に対して今後の経済情勢の変化等に応じた検討を引き続き求めていきたい。

#### (4) 適切なコーポレートガバナンス

ゆうちょ銀行は、平成27年11月に上場し、東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、上場会社としてコーポレートガバナンスに関する基本方針を策定した。また、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離する、指名委員会等設置会社としている。さらに、経営上の重要事項を協議する経営会議の諮問委員会として、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の7つの専門委員会を設置している。

令和3年8月からは、取締役会の実効性向上のため、定期的に経営上重要な課題及びガバナンスに関する重要な事項について情報交換や認識共有を行い、取締役会へ意見を報告する独立社外取締役会議を設置した。また、令和4年6月には、取締役会の諮問機関としてリスク管理状況等に関する重要事項を審議し、取締役会に報告又は助言するリスク委員会を設置した。

また、適切なコーポレートガバナンスの構築に向けて、取締役会の活動に資する会議体の設置等の体制整備を進めてきている。今後も持株会社である日本郵政が主導するグループとしての取組や、ゆうちょ銀行を取り巻く環境の変化等を踏まえ、状況に応じた不断の取組が必要である。

#### (5) 今後の課題と期待

ゆうちょ銀行の収益の大部分を占める運用収益の確保の観点から、資産運用の多様化とそれに関するリスク管理の高度化を進めるとともに、金融市場環境の影響を受けにくいビジネスによる収益拡大とコスト削減により、収益力を向上させ、経営基盤の強化を図ることを期待する。

また、日本郵政によるゆうちょ銀行の株式売却により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、今後、ゆうちょ銀行として日本郵政及び日本郵便とどのように連携していくのが課題と考えら

---

123 「かねてから当委員会として述べているとおり、「通常貯金を限度額の管理対象から除外する方法」は、限度額管理の古い仕組みを是正するものであり、前述の利用者利便に係る支障等を大幅に解消し、金融面でのユニバーサルサービスを展開していく上で「最も多くの人々のニーズに合う」ものである。」(平成30年12月の当委員会意見書)

れるため、課題解決に向けた取組を期待する。

## 6 かんぽ生命保険（生命保険業）

### （1）かんぽ生命保険の概況

生命保険業界は、かつては戸主が死亡した場合の保障として、遺族の生活資金の確保を目的とした養老保険や終身保険等の貯蓄性保険が主流であった。その後、少子高齢化や共働き世帯の増加、利回り低下により貯蓄性保険の魅力が薄れたことから、貯蓄性保険の販売契約件数<sup>124</sup>は、昭和55年度640万件、平成19年度310万件、令和3年度187万件と減少している。他方で、医療や介護への支出に対する保障ニーズの拡大に伴い、第三分野と言われる医療保険やがん保険等の保障性保険の販売契約件数<sup>125</sup>は、平成19年度395万件、令和3年度528万件と伸長している。なお、生命保険業界全体の保有契約件数（年金保険を除く）<sup>126</sup>は、昭和56年3月末8,285万件、平成20年3月末1億1,001万件、令和4年3月末1億9,301万件と増加傾向である。

かんぽ生命保険の前身である簡易生命保険事業は、大正5年に創業し、無診査・告知書扱いの簡易な手続で利用できる小口の死亡保障として、主力商品である養老保険や終身保険を販売してきた。また、民営化時点の保有契約件数は5,518万件だったが、医療保障等の保障性のニーズへの対応として貯蓄性保険を基本契約とした医療特約を販売してきたことや、不適正募集事案への対応として営業を自粛したことから、保有契約件数は減少傾向となっており、足下では令和3年3月末2,483万件、令和4年3月末2,280万件、令和5年3月末2,098万件、令和5年9月末2,024万件と推移している。

国内の大手生命保険会社4社を始めとする国内の生命保険会社各社は、人口減少や少子高齢化により長期的には国内生命保険市場が縮小する可能性がある中で、国外マーケットの取り込みのため国外の生命保険会社の

---

124 終身保険（定期付終身保険等を含む。）、養老保険（定期付養老保険等を含む。）の新契約販売件数を合計（昭和55年度は連生死亡を含む。）。『インシュアランス生命保険統計号（昭和56年版）』（株式会社保険研究所（昭和56年））、『インシュアランス生命保険統計号（平成20年版）』（株式会社保険研究所（平成20年））、『インシュアランス生命保険統計号（令和4年版）』（株式会社保険研究所（令和4年））

125 医療保険、がん保険、介護保険の新契約販売件数を合計。『インシュアランス生命保険統計号（平成20年版）』（株式会社保険研究所（平成20年））、『インシュアランス生命保険統計号（令和4年版）』（株式会社保険研究所（令和4年））

126 主要保険契約状況の個人保険保有契約件数（昭和56年3月末は保障機能別契約状況の死亡保障（災害死亡を除く。）、生存保障の年度末保有契約件数を合計。）。『インシュアランス生命保険統計号（昭和56年版）』（株式会社保険研究所（昭和56年））、『インシュアランス生命保険統計号（平成20年版）』（株式会社保険研究所（平成20年））、『インシュアランス生命保険統計号（令和4年版）』（株式会社保険研究所（令和4年））



買収等による国際事業の拡大<sup>127</sup>や、介護やヘルスケア事業等の保険関連事業への進出等、収益源の多様化に取り組んでいる。

かんぽ生命保険は、他社との連携を通じた収益源の確保に向け、平成 26 年 7 月にアフラック生命のがん保険の受託販売<sup>128</sup>を開始したほか、平成 28 年 3 月に第一生命との間で資産運用事業等<sup>129</sup>について業務提携、令和 5 年 6 月に KKR<sup>130</sup>及びGA<sup>131</sup>の 3 社間で初の国外業務提携<sup>132</sup>を実施した。また、同年 8 月に保険商品に附帯するサービス<sup>133</sup>の開発を目指すベンチャー企業との将来的な連携を見据え、投資子会社（かんぽNEXTパートナーズ株式会社）による当該ベンチャー企業への投資を開始するなど各種取組を実施しているが、収益源の多様化の観点で、国内の生命保険会社各社よりも劣後している。

なお、かんぽ生命保険の損益の状況については、連結ベースの経常利益は令和 2 年度 3,457 億円、令和 3 年度 3,561 億円、令和 4 年度 1,175 億円、足下の令和 5 年度（中間期）993 億円と推移している。

世の中の貯蓄性保険へのニーズが低下する一方、保障型保険へのニーズが拡大している中で、かんぽ生命保険は保障型保険を充実させていくことが必要である。また、人口減少や少子高齢化に伴う国内生命保険市場の縮小傾向に対応した、収益源の多様化への取組を期待する。

## （2）かんぽ生命保険の設立の経緯と社会的使命・経営理念

かんぽ生命保険の前身である簡易生命保険事業は、大正 5 年に国が行う事業として創業され、「國民に、簡易に利用できる生命保険を、確実な経営により、なるべく安い保険料で提供し、もつて國民の経済生活の安定を図り、その福祉を増進する」<sup>134</sup>ことを目的として営まれてきた。

その後、平成 19 年の民営化により、かんぽ生命保険は保険業法に基づき生命保険業を行うことになり、他の生命保険会社とともに、保険の有する相互扶助システムの一翼を担い、生命保険会社として「業務の健全かつ適

---

127 郵政民営化法第 139 条第 7 項：郵便保険会社は、保険会社等を子会社としてはならない。

128 日本郵政とアフラック生命（旧アメリカンファミリー生命保険会社）との業務提携に基づく、法人向け商品の販売及び日本郵便で販売する個人向け商品の営業支援。

129 資産運用手段の多様化、リスク分散機能強化を目的とする資産運用事業、ベトナムにおける国外生命保険事業等。

130 KKR&Co. Inc.：米国のグローバル投資運用会社

131 Global Atlantic Financial Group：KKRの子会社で、生命保険や年金に対する再保険事業を展開。

132 KKR及びGAが有するプラットフォームをかんぽ生命保険が活用することにより、国外からの収益の取り込み等を目指すとしている。

133 健康増進、介護、相続等に関連する顧客サービス。

134 簡易生命保険法（昭和 24 年法律第 68 号）第 1 条

切な運営及び保険募集の公正を確保することにより、保険契約者等の保護を図り、もって国民生活の安定及び国民経済の健全な発展に資する」<sup>135</sup>ことが求められた。

このような経緯を踏まえ、かんぽ生命保険は、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」ことを社会的使命とし、「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。」との経営理念を掲げている。

### **(3) かんぽ生命保険のビジネスモデル・喫緊の課題への基本戦略**

かんぽ生命保険は、前述の設立の経緯及び社会的使命・経営理念を踏まえ、全国に広がる郵便局ネットワークを通じた「郵便局の保険」として、郵便局窓口、渉外社員(コンサルタント)、法人営業を通じた3つのチャネル販売を基軸とする事業を展開している。

また、かんぽ生命保険は、J Pビジョン 2025 において「お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ転換することで、持続的成長を目指します。」としており、保有契約の減少傾向に歯止めを掛ける等の喫緊の課題への対応のため、基本戦略として以下の4つの柱を掲げている。

- 募集品質の確保
- 営業力の向上
- お客さまニーズに沿った商品開発
- 収益源の多様化

### **(4) 不適正募集事案の対応と営業の正常化**

かんぽ生命保険は、顧客の意向に沿わず、顧客に不利益を生じさせた重複契約や多件数契約等の不適正募集事案が発覚し、新契約を重視した営業目標による過度な営業推進態勢、せい弱な募集管理態勢等が原因であるとして、令和元年 12 月に金融庁から保険業法に基づく業務停止命令及び業務改善命令の行政処分を受けた。

その後、かんぽ生命保険は、同命令に基づき令和 2 年 1 月に業務改善計画を策定し、同年 3 月に業務停止命令期間が終了した後も、日本郵政グループの経営判断により積極的な商品提案を自粛したが、同年 10 月から信頼回復に向けた業務運営を開始し、令和 3 年 4 月に高齢者を除き営業活動を再開した。

---

135 保険業法第 1 条

不適正募集事案の再発防止に向けた対応としては、営業目標を保険募集人の活動プロセスについて評価する「活動目標」及び新契約と消滅契約の両面で評価する「純増目標」へ変更することや、適正な募集管理態勢の確立のため申込から契約締結までの重層的なチェック<sup>136</sup>を導入する等、業務改善計画に掲げた施策を実施している。令和5年4月には、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命保険各社の業務改善計画に掲げた施策が全て実施済みとなり、金融庁は、同年12月にかんぽ生命保険に対し、業務改善計画に基づく改善状況の定期報告を不要とする旨を通知した。

なお、営業再開以降の営業実績については、令和4年度の新契約の販売は緩やかな回復にとどまり、令和5年度の間中期の決算時点では、新契約の販売計画と比較して、月額保険料ベース<sup>137</sup>で6割強、純増ベース<sup>138</sup>で7割程度の進捗となっている。

かんぽ生命保険においては、今後も不適正募集事案の再発防止に向けた取組を徹底し、有効な改善措置の定着を図っていくとともに、営業計画と足下の進捗状況の差異を分析し、営業の正常化に向けた早急な対応が必要である。

## (5) 適切なコーポレートガバナンス

かんぽ生命保険は、平成27年11月に上場し、東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、上場会社としてコーポレートガバナンスに関する基本方針を策定した。また、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離する指名委員会等設置会社としている。さらに、経営上の重要事項を協議する経営会議の諮問委員会として、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会等の10の専門委員会を設置している。

不適正募集事案において、かんぽ生命保険の取締役会等は、苦情等により社内において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なかった反省から、再発防止に向けた対応として、苦情や社員の声等を把握・検証し改善にいかすためのPDCAサイクルの

---

136 郵便局管理者等による募集事前チェック、かんぽ生命保険による新契約申込の全件チェック、かんぽ生命保険コールセンターによる契約申込者への成立前の意向確認等。

137 個人保険と第三分野の月額新契約年換算保険料の合計（新契約の実績）。

138 新契約と消滅契約の実績。

徹底<sup>139</sup>、社外取締役の知見の活用<sup>140</sup>、監査委員会の強化等<sup>141</sup>を実施した。

適切なコーポレートガバナンスの構築に向けては、グループの持株会社である日本郵政が主導するグループとしての取組や、かんぽ生命保険を取り巻く環境の変化等を踏まえ、状況に応じた不断の取組が必要である。

## (6) 事業基盤の強化、サービス提供体制

### ア 商品・サービスの拡充

かんぽ生命保険は、民営化以降、平成 27 年 10 月に従来よりも貯蓄性を高めた短期払込型の養老保険を販売するとともに、平成 31 年 4 月に健康に不安のある人でも加入しやすい引受基準緩和型の養老保険、終身保険及び医療特約と、先進医療に係る技術料を保障する先進医療特約とを新たに販売している。

令和 3 年 6 月、日本郵政によるかんぽ生命保険株式の保有割合が 2 分の 1 を下回ったことにより、郵政民営化法上、新規業務は認可制から届出制に移行した。これを受け、当委員会は、同年 10 月に「株式会社かんぽ生命保険の新規業務に関する届出制の運用に係る郵政民営化委員会の方針」を公表している。

届出制移行後は、令和 4 年 4 月に手厚い医療保障へのニーズに応えるための医療特約を改定、令和 5 年 4 月に教育資金を準備するニーズに応えるための学資保険を改定、令和 6 年 1 月に一生涯の保障ニーズに対応した一時払終身保険を新たに販売している。さらに、令和 4 年 10 月に契約更新前の保障を更新後も継続するニーズに応えるため、他の民間生命保険会社の多くが既に導入していた契約更新制度を導入した。

また、かんぽ生命保険は、デジタル化の推進により顧客サービス向上と業務の効率化等を推進することとしており、顧客体験価値向上を目的として、平成 31 年 1 月にスマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」<sup>142</sup>を導入した。業務の効率化を目的として、平成 29 年 3 月に保険支払審査へ I B M Watson<sup>143</sup>を導入し、また、令和元年 10 月

---

139 社内外のリスク情報を把握・分析するための専任チームによる、重要なリスク情報が経営へ上がるレポーティングラインとなっているかの整理等。

140 経営課題を前広に議論するため、従来の「決議」「報告」に加え、決議案の作成段階から社外取締役の知見を活用する「審議」を新設。

141 顧客に生じている不利益事項に踏み込んだ報告を受けた上で、検証のための調査指示、調査結果をもとに担当執行役員に必要な助言等を行う体制を整備。

142 歩数管理機能等を有し、目標歩数を達成した場合に抽選でプレゼントを提供。

143 米国 I B M社が開発した人工知能。

に各種データ取得や表計算ソフトへの数値入力業務へRPA<sup>144</sup>を導入する等、事務処理を行うサービスセンター業務の自動化及び生産性向上を推進している。かんぽ生命保険本社<sup>145</sup>においても、令和5年10月に文書の要約や資料作成業務への生成AI<sup>146</sup>の導入など、業務の効率化及び生産性向上に向けた取組を実施している。

貯蓄性保険へのニーズが低下し、保障型保険へのニーズが拡大している中、かんぽ生命保険は、保有契約の大半が終身保険、養老保険及び学資保険であり、保障型保険の商品ラインアップに乏しいため、特に、青壮年層に対する訴求力に欠ける。養老保険や終身保険をユニバーサルサービスとして提供しつつも、新規業務が届出制に移行したことをいかし、第三分野等の保障型保険を充実させていくことが必要である。

また、かんぽ生命保険は、新たな技術やシステムを積極的に導入し、DXを活用した顧客の利便性の向上や業務の効率化を引き続き推進していくことが必要である。

## イ 販売・サービスチャネル

民営化時点のかんぽ生命保険の販売・サービスチャネルは、全国に広がる郵便局における窓口及び渉外社員が個人への商品・サービスを提供する代理店チャネルと、全国の主要都市80か所<sup>147</sup>のかんぽ生命保険支店の法人営業部において、法人・職域マーケットへの商品・サービスを提供する直営店チャネルの2つでスタートした。その後、令和4年4月、日本郵便の渉外社員約1万3,000人<sup>148</sup>が、かんぽ生命保険へ兼務出向し、全国623局の郵便局のかんぽサービス部を拠点として、生命保険の提案及びアフターフォローに専念する保険に特化した新しいかんぽ営業体制が始動し、これにより、現在は3つのチャネル制を採っている。

また、かんぽ生命保険は、営業人材を育成することで募集品質を伴った営業活動による渉外社員等の生産性向上及び人材確保、チャネル間の連携強化による営業水準の拡大を目指すとしており、令和5年7

---

144 Robotic Process Automation：PCを用いて行っている一連の作業を自動化できるソフトウェアロボット。

145 保険商品・サービスを企画する部署に先行導入、令和5年12月以降順次導入部署を拡大。

146 株式会社グラファァーが提供する法人向け生成AI活用プラットフォームである「Graffer AI Studio」を指す。

147 令和5年12月末時点では法人営業部を設置している支店数は77か所。

148 令和5年9月末時点の人員は約1万1,000人。

月には、中長期的な営業人材の育成に向け、渉外社員等の成果や活動を総合的かつ定量的に評価する新たな育成・インセンティブ制度（かんぽGD制度）を導入した。

かんぽ生命保険は、新しいかんぽ営業体制を迅速かつ着実に整備し、3つのチャンネル制での営業人材育成に努め、顧客ニーズに応えた質の高い保険サービスを提供することを期待する。さらには、青壮年層への訴求を高めるため、青壮年層の行動様式を踏まえた訴求方法の検討も期待する。

今後、日本郵政によるかんぽ生命保険の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、かんぽ生命保険は、将来、経営の自由度が向上することを踏まえた経営戦略の検討を行うとともに、日本郵政及び日本郵便と緊密に連携して、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドを活用した商品開発や営業戦略等について検討を行うことが必要である。

## （7）資産運用の高度化・多様化

かんぽ生命保険の資産運用は、保険会社として財務の健全性の維持と保険金の支払を確実にを行うため、資産と負債をマッチングさせるALM<sup>149</sup>（資産・負債の統合管理）運用を基本としている。

また、国営時代は運用方法が国債や地方債等の安全で確実な運用先に限られていたことも一因として、かんぽ生命保険の総資産は、令和5年9月末時点で、約7割が公社債という資産構成となっている。

一方で、収益性向上のため資産運用の多様化として株式や外国債券等の収益追求資産による運用を推進しており、収益追求資産の運用割合は、平成19年10月の民営化時点の約6%から、令和5年9月末時点では約17%へと拡大している。このほか、資産運用の多様化に向けた取組として、かんぽ生命保険は、平成30年2月にゆうちょ銀行とともに設立したJPインベストメント株式会社が組成する投資ファンドへの出資<sup>150</sup>や、令和4年8月の三井物産株式会社との業務提携<sup>151</sup>における投資ファンドへの出資を行った。資産運用の多様化等の効果もあり、令和5年度（中間期）は502億円の順ざやを実現した。

---

149 Asset Liability Management

150 平成30年4月に300億円、令和4年4月に40億円、令和4年7月に200億円を投資ファンドへ出資。

151 かんぽ生命保険が49%出資する中間持株会社（三井物産かんぽアセットマネジメント（MKAM））を設立、MKAMの子会社である三井物産リアルティ・マネジメントが組成する投資ファンドへ出資。

日本郵政グループは J P ビジョン 2025 で E S G 投資の推進を掲げており、かんぽ生命保険は、E S G 投資方針に沿って全運用資産を対象として E S G 要素を考慮するとともに、広く S D G s の目標達成や社会課題の解決に貢献できる投融資を実施し、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上を目指すとしている。また、重点取組テーマとして Well-being 向上、地域と社会の発展及び気候変動対応を含む環境保護への貢献を掲げており、令和 5 年 3 月末の E S G 投資残高<sup>152</sup>は 0.5 兆円となっている。

資産運用に関するリスク管理については、ストレステストにおいて、金利・為替・株式など金融市場の大幅な変動等のシナリオにより、保有資産等に与える影響の想定・分析に取り組んでいる。また、財務の健全性については、現行規制のソルベンシーマージン比率に加え、E S R（経済価値ベースの財務健全性指標）<sup>153</sup>で測定している。

かんぽ生命保険を取り巻く経営環境を踏まえ、資産運用の高度化及び多様化と、資産運用に関するリスク管理の高度化に向けた不断の取組が必要である。

## （8）今後の課題と期待

かんぽ生命保険は、令和 5 年度に設定した営業計画と足下の進捗状況の差異を分析した上で、営業の正常化に向けた対応が喫緊の課題と考えられる。その際、二度と不適正募集事案が発生することがないように再発防止に向けた取組を徹底し、有効な改善措置の定着を図っていくなど、募集品質の確保のための日本郵政グループを挙げた不断の取組が必要である。

また、かんぽ生命保険は、貯蓄性保険へのニーズ低下や第三分野等の保障性保険へのニーズ拡大を踏まえた商品開発等、生命保険業界の動向や顧客ニーズの変化に対応した第三分野等の商品やサービスを充実するとともに、国際事業の展開、介護やヘルスケア事業等の保険関連事業の展開、業務提携等による収益源の多様化に向けた取組を期待する。

さらに、日本郵政によるかんぽ生命保険の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、かんぽ生命保険は、将来、経営の自由度が向上することを踏まえ、どのような経営戦略を進めていくのか、また、今後、郵便局ネットワークを活用した商品開発や営業戦略等、日本郵政及び日本郵便とどのように連携していくのかが課題と考

---

152 E S G 債（グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド等）、再生可能エネルギー分野向け投融資、インパクトファンド（コミットメントを含む。）等を集計。

153 Economic Solvency Ratio：経済価値ベースのソルベンシーマージン比率（令和 7 年度に現行規制におけるソルベンシーマージン比率から移行予定。）

えられるため、課題解決に向けた取組を期待する。



## 7 行政の取組

### (1) 総務省の取組

#### ア 事業計画の認可等及びモニタリング

日本郵政及び日本郵便は、毎事業年度の開始前に、その事業年度の事業計画を定め、総務大臣の認可を受けなければならないこととされている。総務省では、この認可に際して、事業計画の実施に当たって取り組むべき事項についての対応を要請しており、さらに、郵政モニタリング会合を開催し、有識者とともに要請事項への両社の対応状況の確認をすることでモニタリングを実施している<sup>154</sup>。

令和5年度事業計画の認可時の主な要請事項としては、日本郵政に対しては、日本郵政グループにおけるDX推進、ユニバーサルサービスのあまねく全国での確実な提供、感染症流行時や災害時等の業務継続の確保、郵便局ネットワークを活用した公共的サービスへの取組の強化等が挙げられており、日本郵便に対しては、これらに加えて、委託先企業との適正な価格交渉や価格転嫁、国際郵便の安定的で円滑な提供等が挙げられている。

なお、モニタリングの実施結果については、レポートを作成している。

#### イ 郵便局のネットワークの維持・活用に係る取組

##### (ア) 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

郵政事業のユニバーサルサービスの安定的で継続的な確保をするため、平成30年6月に交付金・拠出金制度が創設され、平成31年4月から運用している。同制度において、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が日本郵便への交付金の交付並びに関連銀行（ゆうちょ銀行）及び関連保険会社（かんぽ生命保険）からの拠出金の徴収を実施しており、日本郵便への交付金の額は、令和3年度2,910億円、令和4年度2,808億円、令和5年度3,000億円、令和6年度3,030億円となっている。

##### (イ) 郵便局での地方公共団体の窓口事務等の取扱い等

地方公共団体の支所や出張所の統廃合が見られる中、地域にお

---

154 令和4年2月から令和5年5月までは、郵政行政モニタリング会合。

ける郵便局への期待は一層高まっている。

従来から郵便局事務取扱法に基づき、地方公共団体から郵便局に住民票の写しの交付などの窓口事務が委託されており、令和2年2月から6月に内閣府が行った「地方分権改革に関する提案募集」において、郵便局事務取扱法について、長野県泰阜村等から郵便局で取り扱わせることができる窓口事務の拡大の要望があった。これを受け、「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）において、当該窓口事務に転出届や印鑑登録の廃止申請の受付等の事務を追加することとされた。また、マイナンバーカードの電子証明書の発行及び更新等が可能な場所の充実に対するニーズが高まっていることを受け、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の報告において、郵便局でのマイナンバーカードの電子証明書の発行及び更新等を可能とするとの方針が示された。

これらを受け、令和3年5月に郵便局事務取扱法が改正され、郵便局に委託できる事務が拡充された。さらに、郵便局においてもマイナンバーカードの交付の申請の受付等の手続を行うことを可能とするため、令和5年6月に郵便局事務取扱法が改正され、郵便局が受託できる事務が拡充されている。

また、マイナンバーカードを利用した住民サービス向上のための取組としては、地方公共団体が郵便局等における証明書の自動交付サービスを導入する際の経費について、令和5年度から特別交付税措置を講じており、さらに、令和4年度第2次補正予算「証明書交付サービス端末整備費補助金」で、コンビニエンスストアがない市町村を中心に、郵便局等への証明書交付サービス端末の導入を支援している<sup>155</sup>。

#### (ウ) 郵便局等の公的地域基盤連携推進事業等

郵便局が地方公共団体等の地域の公的基盤と連携して、少子高齢化、人口減少等の中、地域の課題を解決するために行う実証事業に令和4年度から取り組んでおり、令和5年度は、「日本郵便が保有・取得するデータの地域社会における活用」や「郵便局におけるオンライン診療の実施」など<sup>156</sup>を実施している。

---

155 22の地方公共団体及び36の郵便局に交付決定済みであり、令和5年度中に設置予定。

156 「郵便局等の公的地域基盤連携推進事業」により、「災害時における郵便局が有する被災者に関する情報の提供」「デジタル技術を活用した郵便局みまもりサービスの防災活用」も実施。

過去の実証事業<sup>157</sup>で行った、スマートスピーカーを活用した郵便局みまもりサービスについては、令和4年1月から実装しており、令和5年10月までに15の地方公共団体でサービスが利用されるなど、今後も横展開が期待される<sup>158</sup>。

#### (エ) デジタル社会における郵便局の地域貢献の在り方の検討

郵便局の今後の地域貢献の在り方について包括的に検討するため、情報通信審議会郵政政策部会において、地方公共団体を始めとする地域の公的基盤と郵便局との連携、郵便局のDXやデータ活用を通じた地域貢献、郵便局の地域貢献における郵便ポストの役割について検討を進めている<sup>159</sup>。

検討に当たり、地方公共団体にアンケートを行ったところ、郵便局に期待される役割として、災害時のサポート、高齢者の生活支援等が挙げられており、実際に郵便局と協力して取り組みたい分野として、地域の安全、防犯、見守り等のほか、空き家対策、データ活用等新しい分野が挙げられている。

#### (オ) 郵便局を活用した地方活性化方策検討プロジェクトチーム

郵便局の強みをいかした地方活性化を進めるため、令和4年10月から総務省において部局横断的に検討する「郵便局を活用した地方活性化方策検討プロジェクトチーム」を開催し、令和5年3月に「郵便局を活用した地方活性化方策」を取りまとめた。この中で、全国津々浦々に約2万4,000局の郵便局の拠点があることや国営時代から身近な窓口機関として利用者からの相談対応等を通じて得られた信頼感などの郵便局が持つ強みを踏まえ、これらをいかした方策として、郵便局での地方公共団体の窓口事務等の取扱いの推進<sup>160</sup>、郵便局を活用した交流拠点づくり<sup>161</sup>、統計調

---

157 郵便局活性化推進事業（事業実施期間は令和元年度から令和3年度まで。）

158 スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービスのほかにも、郵便局型キオスク端末取扱事務、空き家調査業務（配達ネットワークの強みをいかし、日々の業務などで配達地域内の状況に精通している集配社員が地方公共団体に代わって空き家の現状を確認するもの。）が他の地方公共団体で活用されている。

159 令和4年10月14日に、総務大臣から情報通信審議会に「デジタル社会における郵便局の地域貢献の在り方」について諮問。

160 行政事務の効率化や住民の利便性の向上の観点から、地域の実情に応じ、地方公共団体の窓口事務等について郵便局による取扱いを推進するもの。

161 地域社会の地縁等、人のつながりが希薄化する中、郵便局を活用した居場所づくりの取組を行うもの。

査の実施における郵便局との連携<sup>162</sup>等を挙げている。

「郵便局を活用した地方活性化方策」に盛り込まれた各施策の実施状況等についてはフォローアップすることとしている。

## ウ 郵便事業の安定的な提供に係る取組

郵便事業を取り巻く環境は厳しさを増しており、令和4年度の郵便事業の収支は211億円の赤字となった。郵便事業全体の営業損益が赤字となるのは民営化以降初めてのことである。

総務省では、日本郵便からの要望を受け、郵便料金の見直しへ向けた対応を進めている。また、見直しに当たっては、まずは顧客ニーズを第一とし、郵政事業の公的な役割も踏まえつつ、我が国全体が「コストカット型経済」から脱却し、持続的な賃上げや活発な投資がけん引する「成長型経済」への変革を目指す中で、日本郵便においても、賃上げや委託事業者への適切な価格転嫁といった取組を継続しつつ、利便性や付加価値の高いサービスの開発・提供に取り組む必要があり、そのためには、市場動向を踏まえつつ、抜本的なDXの取組、経営資源の戦略的な投下、これまでの取組やビジネスにとらわれない新たな需要の掘り起こしなど、より一層の収益力の向上を図ることが必要としている。

その上で、今後も郵便物数の減少などが見込まれる中、郵便事業の安定的な提供を継続するためには、当面の対応として郵便料金の見直しが必要であり、料金の見直しに当たっては、家計への負担を考慮し、経営状況に応じて短期間に再度見直すことも念頭に、最小限の値上げ幅とするとの考えの下、25g以下の定形郵便物の料金の上限を定める省令<sup>163</sup>を改正することとしている。

なお、郵便事業のより安定的な提供を将来にわたって確保する観点から、関係者や有識者の意見を丁寧に聞きながら、必要があれば制度の見直しも視野に入れて対応することも考えるとしている。

## エ 郵便局のデータ活用等に係る取組

信書の秘密、郵便物に関して知り得た他人の秘密及び個人情報の適切な取扱いにも十分配慮しながら、郵便局の保有・取得するデータの

---

162 統計調査に関して、総務省・日本郵便・地方公共団体等の実務レベルで連携について検討するもの。

163 郵便法施行規則第23条

有効活用を推進するため、郵便局データ<sup>164</sup>の活用に向けた日本郵政及び日本郵便における取組や、総務省における施策の実施に際して、有識者から助言を得ることを目的として、令和4年12月から、郵便局データ活用アドバイザリーボード（以下「アドバイザリーボード」という。）を開催している。

日本郵便が保有する転居届に係る情報、配達原簿に係る情報は原則として第三者提供は認められていないが、個人情報保護委員会及び総務省の「郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドラインの解説」において、空き家等の所有者の転居届に係る情報を地方公共団体に提供する場合や、大規模災害時等の緊急時に被災者情報等を地方公共団体に提供する場合など4つのケースにおいては、第三者提供が可能と整理されており、アドバイザリーボードでは、これを踏まえ転居届に係る情報の提供等について検討している。

郵便局データの活用事例として、令和6年能登半島地震に際し、石川県が作成した「安否不明者一覧表」を日本郵便において同社が保有する配達原簿情報（転居情報や電話番号等）と照合したケースが挙げられる。前述の大規模災害時等の緊急時における被災者情報等の地方公共団体への提供に該当するとして提供可能としたものであり、これにより「安否不明者一覧表」に記載された方が既に転居されていたか否か等を明らかにすることが可能となり、その精度の向上に貢献した。

## オ 新規業務等の認可申請等への対応

ゆうちょ銀行に対する郵政民営化法に基づく新規業務等の認可については、令和3年4月にゆうちょ銀行の個人向け貸付業務（フラット35の直接取扱い等）、損害保険募集業務及び信用保証業務を行う子会社の保有について認可し、令和4年3月に投資一任契約の締結の媒介業務について認可した。

かんぽ生命保険に対する郵政民営化法に基づく子会社保有の認可については、令和5年5月に投資子会社の保有について認可した。また、同社については、令和3年6月に、郵政民営化法上の新規業務が認可制から届出制に移行しており、令和3年11月に医療特約の改定、令和4年1月に法人向け商品の受託販売等の充実、同年6月に契約更新制度の導入等、同年12月に学資保険の改定、令和5年10月に一時払終身保険の引受について、それぞれ届出を受けた。

---

164 転居届に係る情報、配達原簿に係る情報、配達バイクの走行データ等。

## カ かんぽ生命保険の不適正募集事案への対応

かんぽ生命保険の不適正募集事案に対し、総務省は令和元年12月に、日本郵政及び日本郵便に対して業務改善命令等を発出した。その後、業務改善計画に基づく各施策が実施済みとなり、その施策の効果を確認し、令和5年12月に、業務改善計画に基づく改善状況の定期報告を不要とする旨を通知した。

今後は、一般的な監督の中で、有効な改善措置が定着していること及び高齢者への募集状況が信頼に応えるものとなっていることについてモニタリングを行うこととしている。

## キ 総務省への期待

総務省は、今後も郵便物数の減少などが見込まれる中、郵便事業の安定的な提供を継続するために、当面の対応として郵便料金の見直しへ向けた対応を進めている。郵便サービスは国民生活や経済活動にとって引き続き重要なものであり、その安定的な提供を将来にわたって確保する観点から、郵便料金の見直しに加えて、必要に応じて制度の見直しも含めた検討が求められる。

また、郵便局ネットワークについては、郵便局窓口事業の厳しい収益状況を踏まえ、ユニバーサルサービスの安定的な提供が確保されるよう必要な取組を期待する。特に、地域において民間企業の撤退や地方公共団体の支所や出張所の統廃合が進み、地域における住民サービスの拠点が増えつつある中で、地域の拠点を堅持する郵便局への期待が一層高まっており、郵便局での地方公共団体の窓口事務等の取扱いの推進や、郵便局による地域貢献及び地方活性化の取組の推進が期待される。

日本郵便は、郵便事業を通じて地域に関する膨大な情報を保有している。これは他の企業にはない日本郵便の強みであり、そのデータを有効活用することは重要である。これに関して、令和6年能登半島地震に際し、日本郵便が、石川県が作成した「安否不明者一覧表」の精度向上に貢献したことは意義のあるものとする。総務省ではアドバイザリーボードにおいて、郵便局データの有効活用を推進していくこととしており、今後の議論を注視したい。

また、かんぽ生命保険の不適正募集事案については、改善措置の定着状況など、その取組の効果について、総務省において引き続きモニタリングすることを期待する。

総務省においては、前述のとおり「郵便局を活用した地方活性化方

策検討プロジェクトチーム」を部局横断的に立ち上げて郵便局の強みをいかした地方活性化の取組を推進しており、今後も郵政行政分野のみならず地方行財政分野も含めた総務省挙げての取組を期待する。

## (2) 金融庁の取組

### ア 金融行政方針

金融庁は、各事務年度における行政方針を示すものとして、平成 27 事務年度から、金融行政方針を毎年策定し公表している。

令和 3 事務年度は「ゆうちょ銀行・かんぽ生命とは、市場運用の深化に向けたリスク管理の高度化にくわえて、顧客本位の業務運営や顧客ニーズを踏まえた商品・サービスのあり方等への対応状況について対話を行う。また、日本郵政とは、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に向け、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に係る取組について対話を行う。」とし、令和 4 事務年度は「日本郵政グループについては、新規業務・新商品のサービス提供の開始等を踏まえ、顧客本位の業務運営に向けた施策の取組を着実に進めるよう促す。また、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といった観点も踏まえ、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に係る取組状況についても対話を行う。」とし、令和 5 事務年度は「日本郵政グループについては、新規業務・新商品のサービス提供を踏まえ、顧客本位の業務運営に向けた施策の取組を着実に進めるように促すとともに、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といった観点も踏まえ、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に向けた取組状況について対話を行う。」とした。

### イ 新規業務等の認可申請等への対応

ゆうちょ銀行に対する郵政民営化法に基づく新規業務等の認可については、令和 3 年 4 月にゆうちょ銀行の個人向け貸付業務（フラット 35 の直接取扱い等）、損害保険募集業務及び信用保証業務を行う子会社の保有について認可し、令和 4 年 3 月に投資一任契約の締結の媒介業務について認可した。

かんぽ生命保険に対する郵政民営化法に基づく子会社保有の認可については、令和 5 年 5 月に投資子会社の保有について認可した。また、同社については、令和 3 年 6 月に、郵政民営化法上の新規業務が認可制から届出制に移行しており、令和 3 年 11 月に医療特約の改定、

令和4年1月に法人向け商品の受託販売等の充実、同年6月に契約更新制度の導入等、同年12月に学資保険の改定、令和5年10月に一時払終身保険の引受について、それぞれ届出を受けた。

#### ウ かんぽ生命保険の不適正募集事案への対応

かんぽ生命保険の不適正募集事案に対し、金融庁は立入検査をし、令和元年12月に、日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命保険に対して業務改善命令等を発出した。その後、業務改善計画に基づく各施策が実施済みとなり、一定の再発防止策が講じられたことを確認した上で、令和5年12月に、業務改善計画に基づく改善状況の定期報告を不要とする旨を通知した。

今後は、改善状況の進捗については、通常 of 監督及びモニタリングにおいて継続的に確認することとしている。

#### エ 金融庁への期待

かんぽ生命保険の不適正募集事案については、通常 of 監督及びモニタリングにおいて顧客本位の業務運営についての適切な監督に努め、また、郵便局という代理店を使つての営業という状況も踏まえ、業務改善計画に基づく各施策が組織の全体に定着しているかモニタリングしていくことを求める。

金融業界におけるデジタル化の進展により、顧客行動が変容しつつあり、金融面での郵便局を取り巻く環境の変化により、金融ユニバーサルサービスの確保も重要な課題となっている。また、人口減少や少子高齢化による長期的な国内保険市場の縮小の可能性があるとともに、貯蓄性保険から保障性保険へのニーズのシフトが見られる。こうした日本郵政グループを取り巻く環境変化と、現状はゆうちょ銀行やかんぽ生命保険が金融ユニバーサルサービスの担い手となっている点にも留意した上、金融行政方針<sup>165</sup>の観点も踏まえ、今後、日本郵政グループと金融ユニバーサルサービスの安定的な提供といった観点も踏まえ、対話を行うことを期待する。

---

165 令和5事務年度金融行政方針において「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といった観点も踏まえ、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に向けた取組状況について対話を行う。」としている。



### (3) 国土交通省等の取組

#### ア 物流革新に向けた政策パッケージの決定等

物流は国民生活や経済を支えるインフラであり、担い手不足やカーボンニュートラルへの対応など様々な課題がある。特に、担い手不足は深刻で、トラックドライバーの年間労働時間は全産業と比較すると約2割長く、年間所得額は約1割低く、また、有効求人倍率は約2倍となっている。こうした中、物流産業を魅力ある職場とするため、トラックドライバーに対して働き方改革に関する法律が令和6年4月から適用される<sup>166</sup>一方、これにより物流の停滞が懸念される2024年問題に直面し、何も対策を講じなければ、令和6年度にも輸送力が不足する可能性がある。

こうした状況を踏まえ、荷主、事業者及び一般消費者が一体となって我が国の物流を支える環境整備について、総合的な検討を行うため、令和5年3月、「我が国の物流の革新に関する関係閣僚会議」を開催することとされた。同会議は、同年6月に商慣行の見直し、物流の効率化、荷主や消費者の行動変容について、抜本的で総合的な対策をまとめた、「物流革新に向けた政策パッケージ」（以下「政策パッケージ」という。）を決定した。

政策パッケージでは、具体的な施策として、物流の適正化や生産性の向上を図るため、非効率な商慣行の見直し、物流G X・D X・標準化等による物流の効率化、荷主企業や消費者の意識改革や行動変容に向けた新たな仕組み<sup>167</sup>の導入に取り組むとしている。

また、物流産業における多重構造の是正等に向けて、法制化も含めた規制的措置の具体化や、トラック輸送に係る契約内容の見直しに向けた標準運送約款や標準的な運賃の改正等の取組により、輸送力不足を補うことを目指すこととしている。

さらに、政策パッケージに基づき、令和5年6月、経済産業省、農林水産省及び国土交通省が連名で、物流の適正化や生産性の向上に向けて荷主企業や物流事業者が早急に取り組むべき事項をまとめた、「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」（以下「物流ガイドライン」という。）を策定した。

物流ガイドラインでは、荷待ち時間等の把握など発荷主事業者や着

166 法令に関する詳細は、4（2）イ参照。

167 荷主の経営者層の意識改革・行動変容を促す規制的措置の導入、荷主・物流事業者の物流改善を評価・公表する仕組みの創設等。

荷主事業者に共通する取組事項、運送を考慮した出荷予定時刻の設定など発荷主事業者としての取組事項、納品リードタイムの確保など着荷主事業者としての取組事項、長時間労働の抑制などの物流事業者の取組事項を実施するよう求めている。

あわせて、政策パッケージでは、業種や分野別に、物流の適正化や生産性の向上に関する自主行動計画を作成し、政府において公表するとしている。国土交通省、農林水産省、経済産業省等各省庁からの呼び掛けに応じて、令和6年1月時点で荷主企業団体や物流事業者団体を含め、100以上の団体や事業者が自主行動計画を策定し、政府においてそれを公表している。

## イ 国土交通省等への期待

物流は国民生活や経済を支える社会インフラであり、その停滞は国民生活へ多大な影響を与えることが懸念される。大手物流事業者である日本郵便が2024年問題を端緒として策定された政策パッケージや物流ガイドラインに示された取組を実施することは重要である。

国土交通省等においては、物流を支えるための環境整備に向けて、政策パッケージを推進し、荷主事業者及び物流事業者が物流ガイドライン等を遵守するよう適切に対応することを期待する。

# 附 属 资 料



## 附属資料目次

---

資料 1	委員名簿	1
資料 2	関係条文（抜粋）	3
資料 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	5
資料 4	郵政民営化委員による地方視察の結果	11
資料 5	有識者インタビューの結果	21
資料 6	郵政民営化に関する意見募集の結果	55



## 委員名簿

---

委員長	やまうち 山内	ひろたか 弘隆	武蔵野大学経営学部特任教授 一橋大学名誉教授
委員長代理	せきぐち 関口	ひろまさ 博正	神奈川大学経営学部教授
	あおの 青野	よしひさ 慶久	サイボウズ株式会社代表取締役社長
	さとう 佐藤	あやの 綾野	青山学院大学法学部教授
	せき 関	さちこ 幸子	株式会社ローカルファースト研究所 代表取締役





## 関係条文(抜粋)

### 郵政民営化法（平成十七年法律第九十七号）（抄）

#### （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となる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。

#### （設置）

第十条 内閣に、郵政民営化推進本部（以下「本部」という。）を置く。

#### （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百六十三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。

#### （設置）

第十八条 本部に、郵政民営化委員会（以下「民営化委員会」という。）を置く。

#### （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、第一百九條第二項、第一百二十條第二項、第一百三十八條の二第三項、第一百四十條第二項、第一百四十四條第四項、第一百四十七條第二項又は第一百四十九條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。

## 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 事 次 第
第231回	令和3年5月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 委員長の選出</li> <li>○ 委員長代理の指名</li> </ul>
第232回	令和3年6月9日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2021年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵政グループの新中期経営計画、IT投資計画、日本郵政の株式会社かんぽ生命保険株式の処分について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> </ul>
第233回	令和3年7月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ かんぽ生命保険の新規業務に係る事前届出制の運用（方向性（案））について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵政による自己株式の取得及び消却について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 共創プラットフォーム関連の動きについて <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第234回	令和3年8月23日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務に関する届出制の運用に係る郵政民営化委員会の方針案 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵政グループの2022年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> <li>○ 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"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ トール社のエクスプレス事業の譲渡について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第235回	令和3年9月6日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務に関する届出制の運用に係る関係者ヒアリング <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ労働組合</li> <li>・全国郵便局長会</li> <li>・全国生命保険労働組合連合会</li> <li>・一般社団法人生命保険協会</li> <li>・株式会社かんぽ生命保険</li> </ul> </li> </ul>
第236回	令和3年10月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務に関する届出制の運用に係る郵政民営化委員会の方針（案）について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> <li>○ 新しいかんぽ営業体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社かんぽ生命保険</li> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ かんぽの宿の譲渡について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 郵政民営化法第120条第1項第7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"> <li>・金融庁</li> <li>・総務省</li> </ul> </li> </ul>

開催回	開催日	議 事 次 第
第237回	令和3年11月8日	○ J P 楽天ロジスティクス(株) RFCの視察
第238回	令和3年11月10日	○ 日本郵政株式の3次売却について ・財務省 ○ 「株式会社かんぽ生命保険の新規業務に関する届出制の運用に係る郵政民営化委員会の方針」に対する主な意見とそれに対する当委員会の考え方について ・事務局
第239回	令和3年11月12日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について
第240回	令和3年11月29日	○ 日本郵政グループの2022年3月期第2四半期決算等について ・日本郵政グループ
第241回	令和3年12月15日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出に関する関係者からの意見聴取 ・日本郵政グループ労働組合 ・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 ○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について ・株式会社ゆうちょ銀行
第242回	令和3年12月17日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について ・事務局
第243回	令和4年1月17日	○ 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) ・一般社団法人全国地方銀行協会 ・一般社団法人全国信用金庫協会 ・一般社団法人第二地方銀行協会 ・一般社団法人全国銀行協会 (金融庁及び総務省からのヒアリング) (論点整理) ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について
第244回	令和4年2月14日	○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について ・事務局 ○ 日本郵政グループにおけるDXの取組状況について ・日本郵政グループ
第245回	令和4年3月14日	○ 日本郵政グループの2022年3月期第3四半期決算等について ・日本郵政グループ ○ 日本郵政グループの中期経営計画の取組状況及び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に対するフォローアップについて ・日本郵政株式会社

開催回	開催日	議 事 次 第
第246回	令和4年4月25日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和4年度事業計画について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵政グループの人材育成・採用状況について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第247回	令和4年5月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2022年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第248回	令和4年6月15日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵便（株）世田谷郵便局及び新東京郵便局の視察</li> </ul>
第249回	令和4年6月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 郵便物等の土曜日配達休止及び送達日数の繰下げの実施状況 <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵便の物流事業の動向について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> </ul>
第250回	令和4年7月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組み <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵便の物販事業等、新規業務の現状及び今後の取組み <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> </ul>
第251回	令和4年8月22日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2023年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> <li>○ 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"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> </ul>
第252回	令和4年9月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 「郵便局データの活用とプライバシー保護の在り方に関する検討会」報告書について <ul style="list-style-type: none"> <li>・総務省</li> </ul> </li> </ul>
第253回	令和4年10月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 資産運用の高度化について <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社ゆうちょ銀行</li> <li>・株式会社かんぽ生命保険</li> </ul> </li> </ul>
第254回	令和4年11月29日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2023年3月期第2四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第255回	令和4年12月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国際物流事業について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> </ul>
第256回	令和5年1月20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出に関する関係者からの意見聴取 <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ労働組合</li> <li>・全国生命保険労働組合連合会</li> </ul> </li> <li>○ グループ外企業との連携の推進状況と今後の戦略について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> </ul>

開催回	開催日	議 事 次 第
第257回	令和5年2月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵便（株）高浜郵便局の視察</li> <li>○ 茨城県石岡市長等との意見交換</li> </ul>
第258回	令和5年2月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2023年3月期第3四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社かんぽ生命保険</li> </ul> </li> </ul>
第259回	令和5年3月23日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について (株式会社かんぽ生命保険からの説明) (意見募集の結果の報告) (金融庁及び総務省からのヒアリング) (論点整理)</li> <li>○ 日本郵政グループのコンプライアンス遵守の状況について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第260回	令和5年4月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和5年度事業計画について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 株式会社ゆうちょ銀行株式の売出しについて <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> </ul>
第261回	令和5年5月29日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2023年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第262回	令和5年6月26日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループにおけるDXの取組状況 <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第263回	令和5年7月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ヤマトホールディングス株式会社・ヤマト運輸株式会社との協業に伴う基本合意書の締結について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> <li>○ 楽天グループ株式の減損について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の進め方について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> </ul>
第264回	令和5年8月25日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2024年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> <li>○ 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"> <li>・日本郵便株式会社</li> </ul> </li> </ul>
第265回	令和5年9月15日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 郵政民営化に関する意見募集に対する意見提出団体等へのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人日本物流団体連合会</li> <li>・一般社団法人全国地方銀行協会</li> <li>・一般社団法人第二地方銀行協会</li> <li>・農林中央金庫</li> </ul> </li> </ul>

開催回	開催日	議 事 次 第
第266回	令和5年10月11日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 郵政民営化に関する意見募集に対する意見提出団体等へのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般社団法人生命保険協会</li> <li>・全国生命保険労働組合連合会</li> <li>・一般社団法人全国銀行協会</li> <li>・一般社団法人全国信用金庫協会</li> <li>・一般社団法人全国信用組合中央協会</li> <li>・公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会</li> <li>・日本郵政グループ労働組合</li> <li>・全国郵便局長会</li> </ul> </li> <li>○ 日本郵政グループの中期経営計画の取組状況及び令和3年4月の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に対する取組状況について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政株式会社</li> </ul> </li> <li>○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> </ul>
第267回	令和5年11月1日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵便（株）江見駅郵便局の視察</li> <li>○ 千葉県鴨川市長との意見交換</li> </ul>
第268回	令和5年11月20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2024年3月期第2四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第269回	令和5年12月12日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループへのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第270回	令和6年1月23日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 郵政民営化法施行令の一部改正について <ul style="list-style-type: none"> <li>・金融庁</li> <li>・総務省</li> </ul> </li> <li>○ 総合的な検証に係る省庁ヒアリング <ul style="list-style-type: none"> <li>・総務省</li> <li>・金融庁</li> <li>・国土交通省、経済産業省</li> </ul> </li> <li>○ 意見書の構成イメージについて <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> </ul>
第271回	令和6年2月22日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 日本郵政グループの2024年3月期第3四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本郵政グループ</li> </ul> </li> </ul>
第272回	令和6年3月7日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 株式会社ゆうちょ銀行の子会社の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> <li>・株式会社ゆうちょ銀行</li> </ul> </li> <li>○ 郵政民営化の進捗状況について <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局</li> </ul> </li> </ul>





郵政民営化委員による地方視察の結果  
 (楽天フルフィルメントセンター流山)

1. 出張日:令和3年 11 月8日(月)
2. 出張先:千葉県流山市
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員
4. 視察先:楽天フルフィルメントセンター流山
5. 視察の概要

出席者: JP楽天ロジスティクス株式会社 諫山親代表取締役社長  
 五味儀裕取締役  
 玉利祐太郎ジェネラルマネージャー  
 日本郵政株式会社 平川裕司担当部長  
 日本郵便株式会社 金子道夫専務取締役兼専務執行役員  
 西嶋優輸送部部長

(JP楽天ロジスティクス株式会社からの説明)

- ・ 楽天フルフィルメントセンター流山の概要について説明
- ・ 施設内で荷受、検品、格納、ピッキング、梱包、仕分けの一連のプロセスを見学

(意見交換)

- ・ 更なる効率化に向けた取組について
- ・ 日本郵便との連携状況について
- ・ 事業の目指す将来像について

(参考)楽天フルフィルメントセンター流山視察の様様

- ・一連のプロセスの説明を受ける。



- ・意見交換



郵政民営化委員による地方視察の結果  
(世田谷郵便局、新東京郵便局)

1. 出張日:令和4年6月15日(水)
2. 出張先:東京都世田谷区及び江東区
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員
4. 視察先(経路順):世田谷郵便局、新東京郵便局
5. 視察の概要

(1)世田谷郵便局

出席者: 日本郵便株式会社 金子道夫専務取締役兼専務執行役員  
財前幸一郎オペレーション改革部担当部長  
世田谷郵便局 嶋田和明局長  
園田真也総務部長

(日本郵便からの説明)

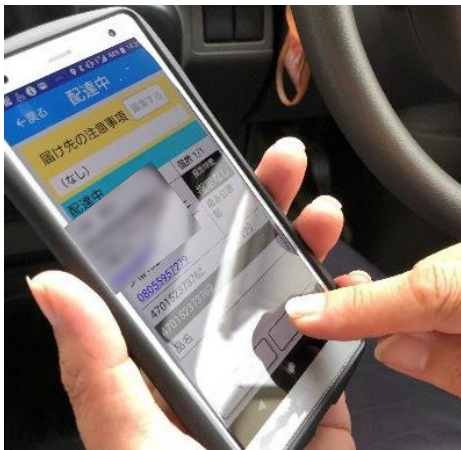
- ・ AIによる配送ルート自動作成等を活用した配達業務支援システムについて説明
- ・ 配達業務支援システムのデモを見学

(意見交換)

- ・ 配達業務支援システムの活用状況について
- ・ 日本郵便におけるDX等の取組について
- ・ 今後の配達業務支援システムの機能の発展について

(参考)世田谷郵便局視察の様様

- ・ スマートフォンを活用した配送支援システム



## (2)新東京郵便局

出席者： 日本郵便株式会社  
新東京郵便局

金子道夫専務取締役兼専務執行役員  
宮本浩三局長  
工藤伸宏副局長  
臼井慎二総務部長  
大野由美総務部副部長

### (日本郵便からの説明)

- ・ 新東京郵便局の概要について説明
- ・ 施設内で到着、区分、差立ての一連のプロセスを見学

### (意見交換)

- ・ 郵便物の集約化について
- ・ 災害時の郵便局の補完機能について
- ・ 今後の地域区分局について

### (参考)新東京郵便局視察の様様

- ・ 一連のプロセスの説明を受ける。



郵政民営化委員による地方視察の結果  
(高浜郵便局、石岡市役所)

1. 出張日:令和5年2月21日(火)
2. 出張先:茨城県石岡市
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員
4. 視察先(経路順):高浜郵便局、石岡市役所
5. 視察の概要

(1)高浜郵便局

出席者:	日本郵便株式会社 関東支社	中井幹晴執行役員兼地方創生推進部長 栗村雄二副支社長 久保田英三郎経営管理部地方創生室長
	茨城県東部地区連絡会	鈴木信之地区統括局長 藤岡修二総務担当副統括局長 鬼澤邦明石岡部会長
	高浜郵便局	志岐知洋局長

(日本郵便からの説明)

- ・ 高浜郵便局の概要について説明
- ・ 茨城県石岡市から受託している住民票の交付やマイナンバーカードの電子証明書の更新・暗証番号の変更等の行政事務の実施状況を視察

(意見交換)

- ・ 行政事務受託の効果(来局者の増加等)について
- ・ 効率化に向けた取組(窓口でのタブレット活用の可能性等)について
- ・ 郵便局利用者の実態(利用意向等)について
- ・ 郵便局社員への研修の実施状況について

(参考)高浜郵便局視察の様様

- ・ 端末を見ながら行政事務について説明を受ける。



## (2)石岡市役所

出席者： 石岡市

谷島洋司市長

門脇孝市長公室長

荒張卓也市長公室政策企画課課長

鶴井重則生活環境部長

廣瀬義人生活環境部参事兼市民課長

鈴木利勝八郷総合支所長

吉田昌司八郷総合支所市民窓口課長

### (石岡市からの説明)

- ・ 市と郵便局との包括連携協定や行政事務の郵便局への委託について説明

### (意見交換)

- ・ 行政事務委託による経費削減効果について
- ・ 郵便局に行政事務を委託する際の課題について
- ・ 今後の郵便局への行政事務委託の可能性について

### (参考)石岡市との意見交換の様様

- ・意見交換



郵政民営化委員による地方視察の結果  
(江見駅郵便局、鴨川市役所)

1. 出張日:令和5年11月1日(水)
2. 出張先:千葉県鴨川市
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、佐藤委員
4. 視察先(経路順):江見駅郵便局、鴨川市役所
5. 視察の概要

(1)江見駅郵便局視察

出席者:	日本郵便株式会社 関東支社 千葉県南部地区連絡会 江見駅郵便局	山田協地方創生推進部部长 久保田英三郎経営管理部地方創生室長 山口義統地区統括局長 若月功一局長
------	--	---

(日本郵便からの説明)

ア 開局の経緯等

- ・平成30年にJR東日本と日本郵便との間で地域・社会の活性化に関する協定が結ばれ、その構想の中の1つに地方の無人駅を郵便局として受託するというものがあった。
- ・令和元年6月末に江見駅が無人駅となること、また、江見駅近傍にあった江見郵便局が老朽化し、建替え又は移転が必要となったことから、江見駅を郵便局と一体的に運営する局として使用してもらえないかと自分(江見駅郵便局長)から上申したところ、条件に合致し、令和2年8月に全国で初めての駅一体型の郵便局として開局した。
- ・今後、千葉県南部の安房勝山郵便局や栃木県の蒲須坂駅郵便局、また、長野県のしなの電鉄の大屋駅郵便局を駅一体型で開局する予定となっている。

イ 受託している業務

- ・乗車券類の販売業務、精算業務、運賃案内業務等を受託している。受託している時間は、原則、平日の9時から16時まで。
- ・受託に当たっては、JR東日本から営業、業務運営、安全面に関する座学講習及び実地研修を受講した。さらに、開局直後は同社からのサポートや指示を得て徐々に駅業務に慣れていった。
- ・当郵便局の社員が休みや出張で不在になることもあるため、バックアップ要員として鴨川市内の郵便局の巡回社員1名にも講習等を受講してもらい、業務を実施できる体制を整えている。

ウ 集客に向けた取組、効果等

- ・開局前に駅及び郵便局利用者を対象に実施したアンケートでコンビニ設置の要望があり、JR東日本のオフィスKIOSKを設置した。セルフレジなので決済業務は発生しないが、商品は社員が陳列している。
- ・継続して来局してもらうための仕組みとして、JR東日本及びゲーム会社とのコラボレー

ションで、スマートフォンゲームのキャラクターを当郵便局の応援特使に任命し、駅と近くの観光スポットを巡るデジタルスタンプラリーを行ったところ、年間 5,000 名程度に御利用いただいた。応援特使の記念切手やアクリルスタンドなども販売し、物販の売上げも増加した。

- ・利用者からは、駅に人がいることで安心という声があった。

### (参考)江見駅郵便局視察の様様

・江見駅郵便局外観



・左からATM、JR窓口、郵便局窓口



・ホームで業務について説明を受ける。



・オフィスKIOSK



## (2) 鴨川市意見交換

出席者： 鴨川市

長谷川孝夫市長  
平川潔副市長  
大久保孝雄企画総務部長  
滝口俊孝企画政策課長  
田中仁之企画政策課長補佐  
小柴則明危機管理課長  
鈴木克己市民福祉部長  
塚越均市民生活課長

### (鴨川市役所からの説明)

#### ア 事務委託

- ・ 平成 16 年に市内の出張所を統廃合する際、市の窓口縮小による住民サービス低下を招かないよう、市内7か所の郵便局において出張所の事務を委託した。
- ・ 郵便局に対して、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に規定する住民票の写しの交付等の事務を委託している。当時、同法が掲げる6項目全ての委託は千葉県内では初めてだった。

#### イ 包括連携協定

- ・ 平成 17 年に2つの市町が合併して現在の鴨川市となったが、旧市町が郵便局と締結していた4つの覚書を一本化し、双方の多様な連携を通じて地域の活性化と市民サービスの向上を図るため、平成 27 年に新たに鴨川市と市内郵便局の間で包括連携協定を締結した。

#### ウ 関係機関との連携

##### ① 江見駅郵便局の開局

- ・ 無人駅となった江見駅の敷地内に、新たに郵便局舎を建設し、全国初となる駅と一体化して運営される江見駅郵便局が令和2年8月に開局された。
- ・ 地域にとっても、無人駅でなく従業員の方がいる環境ということで、通勤・通学利用者の安心・安全につながっているすばらしい取組と認識している。

##### ② スマートフォンゲームのキャラクターを特別大使に委嘱

- ・ 令和3年9月に、江見駅郵便局応援特使となっているスマートフォンゲームのキャラクターを、鴨川市のふるさと特別大使として委嘱した。ゲームメーカー、郵便局及びJR東日本がコラボレーションして、江見地区付近でのスタンプラリーが展開され、記念切手シートの販売などを通じて、多くの方が鴨川市にお越しになった。

##### ③ 天津郵便局内でコンビニ商品販売

- ・ 日本郵便とファミリーマートとの連携事業として、令和5年9月から天津郵便局においてファミリーマートの一部商品の販売が開始された。これは全国2例目、県内初の事例である。天津地区は買物が難しい地域であり、買物難民解消の一助につながると



考えている。

## (意見交換)

### ア 郵便局維持の期待

- ・ 鴨川市は合併を繰り返しながら現在の市になったため、市域が広く、エリアごとに中心地がある。市内には 13 の郵便局があり、それぞれが配置されているところに町の機能が集まっているところが多く、できればその中の機能の1つとして郵便局に残っていただきたい。
- ・ 都市銀行の進出もなく、郵便局の金融機能は非常に大事だと考えている。市としても業務委託等を行うなど郵便局の維持に向けてお手伝いをするので、今後も残していただきたいと考えている。

### イ 行政事務委託の現状

- ・ 当初は様々な行政事務を委託していたが、現在は各種証明書の発行と粗大ごみ処理券の販売のみ。
- ・ 現在、市の支所が1つ、出張所が3つあるので、今後これらをどうするかという中では、郵便局に機能を移せるのであれば、移転先の候補の1つとなり得る。
- ・ 証明書のコンビニ交付が増えている現状では、郵便局への委託費用が少し高いという印象もあるが、トータルでは市のサービス提供の効率化・スリム化に寄与していると考えている。
- ・ コンビニは幹線道路沿いにあるが、山間部などにはなく、ビジネスモデルを考えると安定して維持されているのは郵便局である。
- ・ コンビニにも証明書の発行を委託している中、郵便局への委託の廃止を検討したが、行政サービスを維持しつつ経費を削減する方法を考えながら、郵便局への委託は継続している。
- ・ 以前、マイナンバーカード関係の事務の委託を検討した際、郵便局の事務処理後、市で処理すべき事務が多く、委託を見合わせたということがあった。

### ウ 出張所機能の郵便局への全面委託の可能性等について

- ・ 行政改革の一環で、出張所は、更に再編を進める必要があると考えている。
- ・ 出張所を利用される高齢者の方は、困り事の相談などをされており、業務の3分の1を占めている。これは出張所の職員でも判断が難しいので、郵便局で対応できるのであれば、出張所機能の移転は難しくないと思われる。
- ・ ただし、戸籍関係などは法的制約により職員でなければ扱えないため、委託事務の対象が増えればよいと思う。もっとも、これまで委託事務の拡大のための法改正の要望はしたことはない。

### エ 市と郵便局長とのコミュニケーションについて

- ・ 郵便局長は、市との連携について積極的な部分が多く、いろいろ働き掛けていただいて進んできた経緯がある。

- ・ 小さな町で顔が見える関係でもあるので、市と郵便局長とのコミュニケーションについて特に支障はないし、これは民営化前後であっても変わらない。

(参考) 鴨川市との意見交換の様様

- ・ 意見交換



## 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 78 名を選定。

### 3. 実施期間

令和 5 年 7 月から令和 5 年 11 月までの間

### 4. 方法

郵政民営化委員会事務局員が、対面、w e b、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：9名】

西脇 隆俊 (全国知事会総務常任委員会委員長 (京都府知事))  
 立谷 秀清 (全国市長会会長 (福島県相馬市長))  
 吉田 隆行 (全国町村会会長 (広島県坂町長))  
 阿部 守一 (長野県知事)  
 久元 喜造 (兵庫県神戸市長)  
 木内 基容子 (東京都八王子市副市長)  
 山本 龍 (群馬県前橋市長)  
 谷島 洋司 (茨城県石岡市長)  
 横前 明 (長野県泰阜村長)

## 【経済団体：3名】

森 洋 (全国中小企業団体中央会会長)  
 間瀬 一郎 (長野県商工会連合会会長)  
 新浪 剛史 (公益社団法人経済同友会代表幹事【代表理事】)

## 【労働団体・消費者団体・福祉団体：9名】

芳野 友子 (日本労働組合総連合会会長)  
 郷野 智砂子 (一般社団法人全国消費者団体連絡会事務局長)  
 村 千鶴子 (一般財団法人日本消費者協会理事長)  
 増田 悦子 (公益社団法人全国消費生活相談員協会理事長)  
 河村 真紀子 (主婦連合会会長)  
 櫻井 よう子 (全国女性団体連絡協議会会長)  
 横尾 敬介 (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)

## 【企業経営者等 (一般)：15名】

澤田 純 (日本電信電話株式会社代表取締役会長)  
 富山 和彦 (株式会社経営共創基盤 (IGPI) IGPIグループ会長)  
 常陰 均 (三井住友信託銀行株式会社特別顧問)  
 海保 毅 (アマゾンジャパン合同会社物流輸送企画事業本部長)  
 北尾 吉孝 (SBIホールディングス株式会社代表取締役会長兼社長)  
 福田 浩之 (日本たばこ産業株式会社執行役員)  
 藤野 英人 (レオス・キャピタルワークス株式会社代表取締役会長兼社長)  
 喜多羅 滋夫 (合同会社シゲオン代表社員)  
 梶川 融 (太陽有限責任監査法人会長)

廣島	秀敏	(株式会社N X総合研究所代表取締役社長)
岩口	敏史	(株式会社レコフ代表取締役専務)
松本	順	(株式会社みちのりホールディングス代表取締役グループCEO)
平野	信行	(株式会社三菱UFJ銀行特別顧問)
高橋	修三	(企業年金連合会PE担当部長)
中野	晴啓	(合同会社中野晴啓事務所代表)

**【企業経営者（日本郵政グループと協業・連携している企業）：8名】**

竹増	貞信	(株式会社ローソン代表取締役社長)
三木谷	浩史	(楽天グループ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)
渡邊	光一郎	(第一生命保険株式会社特別顧問)
本村	正秀	(佐川急便株式会社代表取締役社長)
渡邊	一樹	(ヤマト運輸株式会社執行役員（経営戦略統括）)
喜勢	陽一	(東日本旅客鉄道株式会社代表取締役副社長)
大石	慶之	(株式会社東日本銀行代表取締役頭取)

**【企業経営者（日本郵政グループ社外取締役関係）：2名】**

岡本	毅	(東京ガス株式会社名誉顧問)
中鉢	良治	(東京情報デザイン専門職大学学長)

**【学識経験者：21名】**

林	克彦	(流通経済大学流通情報学部大学院物流情報学研究科教授)
西野	和美	(一橋大学経営管理研究科教授)
加藤	俊彦	(一橋大学経営管理研究科長・商学部長、経営管理研究科教授)
根本	敏則	(敬愛大学経済学部教授)
米山	高生	(東京経済大学経営学部教授)
藤井	秀樹	(金沢学院大学副学長)
武井	孝介	(東京成徳大学経営学部教授)
東條	吉純	(立教大学法学部教授)
齊藤	邦史	(慶應義塾大学総合政策学部准教授)
翁	百合	(株式会社日本総合研究所理事長)
伊藤	真利子	(東京成徳大学経営学部准教授)
中村	伊知哉	(iU (情報経営イノベーション専門職大学) 学長)
菊池	尚人	(慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科特任教授)
実積	寿也	(中央大学総合政策学部教授)
庄司	昌彦	(武蔵大学社会学部メディア社会学科教授)
藻谷	浩介	(株式会社日本総合研究所主席研究員)
森山	誠二	(一般財団法人日本みち研究所専務理事)
羽藤	英二	(東京大学大学院工学系研究科教授)
根本	祐二	(東洋大学大学院経済学研究科教授)
山田	昭典	(独立行政法人国民生活センター理事長)
渡辺	安虎	(東京大学大学院経済学研究科教授)

**【アナリスト・シンクタンク：5名】**

秋池 玲子 (ボストン コンサルティング グループ日本共同代表)  
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)  
米澤 正祥 (大和証券株式会社エクイティ調査部次長・シニアアナリスト)  
佐藤 雅彦 (SMB C日興証券株式会社株式調査部アナリスト)  
宮前 直幸 (株式会社野村総合研究所モビリティ・ロジスティクスグループ  
プリンシパル)

**【報道関係者：6名】**

川村 豊 (株式会社時事通信社経済部長)  
今堀 守通 (株式会社産業経済新聞社東京本社編集局経済部長)  
春木 和弘 (一般社団法人共同通信社経済部長)  
林田 晃雄 (株式会社読売新聞東京本社調査研究本部研究員)  
西山 公隆 (株式会社朝日新聞社東京経済部長)  
秋本 裕子 (株式会社毎日新聞社経済部長)

合計 78 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 郵政民営化法の基本方針の達成状況・評価

民営化そのものや利用者の利便性について、肯定的な意見と否定的な意見の双方が見られた。肯定的な意見にも、併せて課題を指摘するものが比較的多い。ユニバーサルサービスについてはその重要性を指摘する意見や今後も役割を果たすことを期待する意見があった。

#### <民営化への評価>

- ・ 自立した競争プレイヤーとしてサービスを提供する日本郵政グループの存在自体が競争圧力を通じて日本経済に大きな貢献を生んでいる。
- ・ お客様と地域を支える「共創プラットフォーム」の構築というビジョンが正に成果なのではないか。
- ・ 郵政グループならではの戦略が進み始める一方で、金融二社はコンプライアンスに課題が残り、民営化は道半ばという印象。
- ・ 郵政民営化の最終形、ゴールイメージが分からない。
- ・ 今回のかんぽ生命保険の不適正募集事案のように、収益や業務効率が大事だということの本当の意味が伝わらずに行き過ぎるとするのは利潤追求している民間企業であれば起こり得ることであり、今、内部統制的な仕組みで防ごうとしているので一時を見て全体の目指す民営化が進んでいないとは思っていない。
- ・ 当初期待されていた民営化の効果があったとは評価しづらい。
- ・ 新規業務の認可制が残る点で、民営化について評価をするには時期尚早。
- ・ 制約を所与のものとするれば、より良い経営は行われており、現在の中期経営計画に示されたグループ戦略やKPI及びその進捗状況は悪くない。
- ・ 民営化及び上場は、経営の自主性や効率性を向上させる重要な一歩。また、近年では、他社との事業連携の推進など活力ある経営を実現し、創造性を発揮する機会も拡大。
- ・ ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険は、近年はリスク性資産の残高を増加させる運用をしており、経済の活性化に寄与しているものと認識している。
- ・ グループ各社の経営の合理化、グループ外企業との業務提携など、経営改善に係る取組を強く推し進めてきたものと認識。金融二社の事業を中心にサービスの幅が広がり、利便性は一定程度向上。しかしながら、現在のところ国民経済にとってのメリットを十分に実感するまでには至っておらず、民営化及び上場後により良い経営が行われていると積極的には評価できない。
- ・ 民営化後に行われた様々なサービスの充実・向上や新規事業への参入の取組は、上場後も引き続き行われており、経営の自主性、創造性について、一定の評価ができるのではないかと。
- ・ 公正かつ自由な競争に寄与していないかもしれないが、させてもらえていないと見た

方が良いのではないか。法律で規制した上で、他社と競争させており、自由競争という民営化の趣旨に反しているのではないか。

- ・ 日本郵政グループは中途半端な存在。ユニバーサルサービスの負担を背負うと同時に保護されているところもあり、特別扱いされている感。
- ・ 前向きな競争の促進に寄与しているという状況ではないが、不祥事対応によりかんぽ生命保険の不正な営業手法に歯止めが掛かり、結果として市場の適正化に寄与。
- ・ 特段、自由な競争を阻害しているとは感じない。同じ土俵でおおむね競争されているのではないか。
- ・ 民間の銀行・保険業界とゆうちょ銀行・かんぽ生命保険との間の「公正な競争条件の確保」がなされるには、郵政民営化法上に定める日本郵政の金融二社の株式の完全売却が前提。
- ・ 市場における公正かつ自由な競争の促進に寄与していないように感じる。むしろ、不公正な問題が多発。
- ・ 日本郵便については、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の金融二社からの窓口委託手数料、ユニバーサルサービス維持に係る交付金及び税負担の減免により経営が支えられている構造に大きな変化は見られていない。くわえて、金融二社においても、日本郵政の株式保有により信頼補完がなされている点からすれば、経営の独立性が十分担保されていると積極的に評価するまでには至っていない。
- ・ 今の郵政グループの資産をきちんと使い切っていないというのが市場の評価ではないか。分かれたことによるメリットが明確に実感できていない。

#### <利便性・サービス水準への評価>

- ・ 金融二社の事業を中心として、提供されるサービスの幅は広がっており、国民の利便性の向上は一定図られている。
- ・ 経営効率性の追求が優先され、利用者利便が犠牲になっている。
- ・ 各種不祥事等があって、日本郵政グループは、経営の自主性、創造性、効率性等の観点から、民営化及び上場後、より良い経営が行われ、国民の利便性の向上が図られているというイメージは今のところ持たれていない。
- ・ 窓口業務では接遇は良くなったなど、努力している印象。住民の安心感につながっている。ただ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大で短縮されたゆうゆう窓口の営業時間が戻っておらず、フルタイムで働いている者にとっては非常に厳しい。
- ・ 自主性、創造性が図られ、効率的経営が進められている一方、土曜休配やゆうちょ銀行のATMの手数料等、利便性の向上とは言えない部分もある。
- ・ 民営化で競争原理が働くとともに自発的な運営とガバナンスも行われ、全体としては国民の利便性向上は図られている。
- ・ 一般市民の感覚として、利便性は維持しているが向上してはいない。過疎地等で今のところ郵便局が維持されていることを評価する人は多いのではないか。一方でまだ役割を広げられることはあるはず。



- ・ 低廉でハイクオリティなサービスを維持しており、民の世界ではなかなか対応し難い非常に貴重なサービスを提供している。
- ・ 民営化当時の壮大な目標の全ては達成されていないが、総じて国民の利便性は向上。ただし、民営化後サービスの質が低下したものがあり、経済効率と利便性は様々な形で相反する場合がある。
- ・ 物流に関しては、国民生活の利便性の向上に寄与している。
- ・ 郵政民営化により、民間的発想への転換が期待されたが、実態として、各組織間の意思疎通や連携があまり良くなく、結果として国民の利便性向上につながっていない。
- ・ 国民の利便性向上のためには経営基盤の強化が必要だが、そのための事業の創造性は乏しい。
- ・ パブリックサービスにおいては効率性よりも効果を重視することもあるため、国民の利便性をどの水準で評価するかは非常に難しい。
- ・ 過疎地域も含めたユニバーサルサービスの提供に努力するとともに、従業員の創意工夫の下、新規事業の推進や効率化により地域を支える拠点、郵便局ネットワークを維持しており、国民の利便性向上に寄与している。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の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。

#### <今後の課題>

- ・ 人口減少やEC市場の拡大といった急速な社会環境の変化への対応が課題。
- ・ 新しいサービスについては新規業務規制等により経営の自由度が制限されていることもあり、民間企業のスピード感には追い付いていない印象。
- ・ 経営情報の開示やIRは決まりどおりにやっていると思うが、不十分。民営化のメリットや制約等、肝心なことが説明されていない。一般向けにも分かりにくい。
- ・ 民間企業でありながらユニバーサルサービスを義務付けられている。いびつな法律の下、公正かつ自由な経営を求められ、経営は難しいのではないか。
- ・ 段々と責務を果たすのが難しくなっている印象。一方で、経営難だから切り捨てるという考え方は慎むべき。農漁協等との協業や、イノベーションで工夫する等、ポジティブな検討の余地があるのではないか。
- ・ 郵便物数の減少や不適切販売などにより、経営環境は厳しいが、郵便局ネットワークでのユニバーサルサービスや郵便配達業務等の地域貢献の実態を考えると今後の役割の大きな可能性を感じる。
- ・ 顧客本位の経営を企業風土に根付かせるよう何度も叫ばれているが、定期的にいるいと問題。最近では消えた貯金問題への対応ぶりがお役所的で、顧客本位の姿勢とは程遠いと感じた。

## ② 経営全般・グループの将来像、郵政民営化への課題と期待

日本郵政グループの在り方として、公共性と効率性・収益の両立を図ることを求める意見、地域の中核拠点として、地域の特性を踏まえたサービスの展開を求める意見、他企業等との連携を求める意見など、更なる取組を求める意見が多かった。また、郵政グループが保有する資産等を有効活用できるという意見も多い。金融二社については完全売却すべきという意見のほか、株式保有等による一定のつながりが必要との意見等、様々な意見があった。

### <日本郵政グループの在り方>

- ・ 民営化した以上、それぞれの企業の自立した経営が重要。
- ・ 経営努力を前提として、公共性と効率性を両立させることが望まれる。
- ・ 効率化ばかりでなく、公益的な姿勢、サービス水準の維持・向上を期待。
- ・ ユニバーサルサービスを維持し、地域との連携や既存サービスの一層の充実による地域に根差した公共性の高い企業になってほしい。
- ・ グループ全体で国民全体にとって価値ある事業を安定的に提供することで、地域社会から信頼され続ける事業体となることを期待。
- ・ 地域主体という視点を失わず、柱として「地域」を念頭に置いてほしい。
- ・ 全国的な取組に併せ、地域の特性を踏まえた住民の利便性の向上を目指す活動に取り組んでいただきたい。
- ・ 時代に合った取組ができる会社であってほしい。経済合理性で動くために、邪魔になるものがあれば除去する方向で動くべき。
- ・ 民間企業として経済合理性がある活動ができる状況にならないければ、成長戦略自体が合理性があるものにならない。きちんと最後は経済合理性が優先される組織にならないければ、将来的に非常に大きな問題をもたらす可能性。

### <ビジネスモデル>

- ・ 社会情勢の変化を捉え、時代に適合しつつ持続可能なサービス提供の在り方を検討すべき。
- ・ 自社の強みを伸ばして、強みでないところは企業間で協力・連携していかなければならないのではないかな。
- ・ デジタル化による効率化と、民間企業と更なるアライアンスの拡大による共同化などが必要。
- ・ 公益性を保ちながら、更に経営効率を高めるためにも選択と集中、異業種を含むアライアンスなどで更なる価値を創出していただきたい。
- ・ 民営化のメリットとして、地方公共団体と郵便局の二者間だけでなく、違う事業者も加わった中での協定や連携がしやすいということも期待。
- ・ これまで培った信用力、全国の郵便局ネットワーク、人のつながり及び人的資源をいかし、日本郵政が中心になるプラットフォームに地方公共団体、様々な企業や人が集まっ

てもらって共創する。分野を問わず何らか大きな役割を果たせるはず。

- ・ 2万4,000局の郵便局ネットワークをグループ外の多様な企業と連携・活用し、「共創プラットフォーム」を打ち立てて実行することは、国民の利便性の向上や様々な社会課題の解決に資する。
- ・ お客様と地域を支える「共創プラットフォーム」は郵便局ネットワークの活用とグループ内3社及びグループ外企業との連携であり方向性は正しい。地域に必要な機能を集約していくところに、「共創プラットフォーム」の価値が出てくる。
- ・ 地方公共団体等他の事業体とも連携・協働し、郵便局ネットワークインフラと人的資源という日本郵政グループが持つ「価値」や「強み」を最大限に利活用した「地域の生活基盤をトータルプロデュースする総合企業」となることが求められる。
- ・ 純然たる民間企業では実施しづらい公共性の高い事業やサービスを提供する「生活インフラ」としての機能と役割を期待。
- ・ ビジネスの起点として、インフラ起点から、地域の人やお客様起点といった人を起点としたものも重視すべき。
- ・ 現在の郵政民営化法の制度を変えないのであれば、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険は独立した会社として他の同業者と伍していける経営力を持たなければならない。
- ・ 人口減少の中で生産性をどう上げていくか、一般論としてエコシステム化、DX推進、人材育成が必要。人生100年時代に対応する商品、サービス、社会課題対応が何かという視点が重要。保障、資産運用、健康、地域貢献などにおける取組をビジネスとしてどう確立するかが課題。
- ・ 郵便局というリアルな拠点をどうやっていかすかを郵政グループとして考えていただきたい。
- ・ 銀行や宅配業者は巨大化して（銀行支店の統廃合等）身近な存在でなくなりつつある。一般国民が身近に使えるという点で差別化していくのが良いのではないか。
- ・ アセットの負担を軽減すべき。「郵便局は必要」「物理的配送」という固定観念にとらわれずに新サービスを取り入れてもらいたい。
- ・ 収益性とユニバーサルサービスのバランスを考える必要がある。
- ・ 資本関係がなくなった後のコスト負担、ビジネスモデルの整理が必要。
- ・ 地域社会の発展・活性化に向けた各種取組を推進してきており、日本郵政グループの責務はおおむね実現しているが、今後は大都市や地方都市等での更なる取組の強化を期待。
- ・ 生産人口急減地域への取組の優良事例の創出・水平展開を期待。

#### <金融二社の株式処分及びグループ一体経営>

- ・ ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険とのグループとしてのつながりは契約で維持することが適切。親子上場をいつまでも続けているべきではない。
- ・ 金融ユニバーサルサービスの保証を維持するため、事業規制を残してでも金融二社の

株式は買い戻すべき。

- 公正な競争条件の確保のため、金融二社については、株式の完全売却に向けたロードマップを具体的に示すべきである。そのためにも、日本郵便における独立した収益基盤の構築に向けた成長戦略が必須。
- 株も持っていないのに、どうやってグループが一体でいられるのか。日本郵政がゆうちょ銀行、かんぽ生命保険にとってビジネス上なくてはならない存在であり続けなければならない。まさにビジネスモデルの問題。
- 資本関係が完全になくなった場合、現状のサービスレベルの維持すら難しいだろう。マイナー出資レベルであれば株式保有を認めるという考え方もある。ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険では連携濃度が大幅違うので、比率も個別判断し、経営にとって制約にならない比率であれば良いのではないかな。
- 金融二社の株式を全株処分した場合、資本関係が切れても郵便局との提携関係は残るのであろうし、それなら、拒否権がない3分の1以下であれば日本郵政が株式を保有し続けてもよい。
- 日本郵政が金融二社の株式を何%か持つのも1つの手。株主として政府の関与を見せた上で株主総会で議論を行うのが良い。
- 郵便局での金融ユニバーサルサービスの提供を担保するため、日本郵政に少なくとも金融二社の株式の3分の2以上を常に保有し続けることを法的に義務付けることが必要。
- 金融二社は完全民営化により自由な経営環境に置くことが望ましいが、不採算地域の金融排除を抑制する観点から、一定の公的責務を果たすよう、法的手当が必要。
- 株式完全売却は、時代に合わせた見直しを提案。諸外国でも、原理主義的なイコールフットリングは貫徹されていない。100%売却により完全な独立事業者間取引にすることの必要性を検証すべき。
- 金融事業を分離して運営していくのは経営の幅が出ず、難しい。3事業を一体的に運営し、不採算部分をカバーしないとサービスを維持できない。
- 完全民営化には反対。国民生活上、抜本的に必要な役割があるのではないかな。
- 完全な営利企業に変わるのではなく、物流・金融で新たなサービス創出や効率化を進めつつ、郵便局の役割を維持・進化してほしい。
- 消費者から見たら、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険・日本郵便は実質一体ブランドであるとの認識は変わっておらず、バラバラになるというのは国民も郵政グループも得をしないだろう。一体になっていることに意味がある。
- 遅くとも金融二社の株式処分後は、日本郵政と日本郵便の関係見直しが必要。

#### <その他>

- 国営時代からの資産は有効活用すべき。
- 日本郵政には長い伝統、公的組織として動いてこられた無形の財産としての信頼性があり、容易には揺らがないと思うが、伝統にあぐらをかくことなく、いかに新しい収益

につなげていくかが大切。

- ・ 自主性・創造性・効率性のいずれも不十分。経営の自主性が法制度上制約されているためもあるが、大胆な権限移譲と新規分野への大規模投資という発想も不足。
- ・ 規制が緩和されることで、ユニバーサルサービスを担保しつつ、圧倒的競争力を出せるのではないか。
- ・ ゆうちょ銀行などが 281 兆円の資産という重い荷物を持ったままにならないよう、大変な金融資産をどうするのか、大きく考えて組織的制度の立付けを決めることが重要。
- ・ 革新的なサービスがより安価に提供され、市場の競争圧力が増すことで産業の効率性が高まり、競争圧力を通じて日本郵政グループの内部効率性が改善し、社会全体で負担すべきユニバーサルサービスコストが減少することを期待。
- ・ （人材確保について）郵政グループだからできる仕事を通して個人も成長するのだということを伝えることが大切。時代の変化を上手に取り込みながら、何が存在意義なのかを考えて、ふさわしい商品を開発し、ふさわしい人材を育て、社会に貢献する、ということは、社会的価値を重んずる今の若者に響くところがあるのではないか。
- ・ 昔に比べ、職員に民の意識、顧客意識や緊張感は出てきている。社員が同じ方向を向いて働いていくという価値の実現に向かっていく必要がある。
- ・ デジタル・A I とリアル拠点をいかし、マーケティングのスペシャリスト等を結集すれば更なる利便性を国民にもたらすので、そういった人材を惹き付ける枠組みづくりが必要。
- ・ 現在、良い点を残しつつ、落ち着いて民営化の見直しを行う時期だと思う。

### ③ コンプライアンス・ガバナンス

コンプライアンスについては、取締役会・監査役会への好意的な評価とともに、より実効性を強化するためのコミュニケーション改善など具体的な指摘も見られた。また、公共性と収益性のバランスや地方分権等を踏まえたガバナンスについての検討の重要性を指摘する意見も見られた。情報公開・広報については、上場企業として必要な対応はされているとの評価があったが、一方で、より一層分かりやすい情報公開・広報を求める意見もあった。

#### <コンプライアンス>

- ・ 監査委員会はよく機能している。
- ・ 質の高い監査をいかすため、取締役と監査部門のコミュニケーションの改善が必要。
- ・ 監査委員会には業務を改善する権限がないので、取締役会で後押しをしなければいけない。
- ・ 事業活動の自由度が高まる一方、販売優先になることが懸念されるため、経営者が先頭に立ってコンプライアンスを充実させることが肝要。
- ・ 日本郵政は良くない意味でのお役所的なところが残っていたり、コンプライアンスの手前の段階で組織として不適切なことを上司に報告せず見て見ぬふりがあったり、制度の問題と意識の問題と両方深刻。
- ・ コンプライアンス・ガバナンスの観点からは期待を下回る局面があった。顧客情報の政治利用や局舎移転に関する虚偽報告において、経営陣の悪い意味での政治的な対応が批判を浴びたことは残念。

#### <ガバナンス>

- ・ グループ全体に大きな影響を与える重大な問題については、日本郵政の取締役会や事業子会社の経営幹部間での議論の機会を制度的に充実させており、コンプライアンスの仕組みも強化。
- ・ 議案数・役員数が多すぎ、取締役会の機能性に疑義。
- ・ 取締役会のガバナンスはかなり改善。メンバーにもう少し経営者が多いとなお良い。ガバナンスの要諦は企業風土。
- ・ 地域の特徴をいかした分権的な組織の在り方を考える時なのではないか。
- ・ 組織改編等の変革が重要。権限と役割を現場に移したり、予算の自由度を上げたりすることで、社員が自ら考え、実践するようになり、他の拠点の取組の横展開も可能となる。一方、分有した事業本部を1つの組織にまとめ、意思決定を早くすることも重要。
- ・ 地域密着、顔の見える事業経営、そしてそれを理解し尊重する経営陣の存在が信頼回復に必要。
- ・ 民営化し、株式を公開した以上、株主の利益を軽視せず、上場企業としての責任を忘れないでほしい。
- ・ 経営の透明性とコンプライアンス強化に努めつつ、利用者にとって価値あるサービス提供を通じて、グループ全体が中長期的な企業価値の向上を図っていくことを期待。

- ・ 特に近年において国民の利便性向上ということを志向して経営の取組をされているという認識。
- ・ 組織としての統治構造、株主との関係等において公共性と収益性をどう調和させるか、お互いがトレードオフにならないよう、かつ目的に合った形のガバナンス構造を考えることが必要。
- ・ 不適正募集問題の反省は、ユニバーサルサービスを担う公的企業グループとしての組織風土づくりにつなげるべき。
- ・ 郵便局に勤めている方々がもっと会社を良くしようとするための意識改革が課題。
- ・ 現場と本部上位ではかなりの意識のギャップがあるのではないか。その解消には人の流動化（異動）やコミュニケーションの工夫が必要。
- ・ 民間会社として、責任の所在の明確化、制度やルールの整備によって、ガバナンス体制を確保することは必要。
- ・ 経営にスピード感がなくて、やや唐突感のある意思決定をするので、もう少し説明責任と透明性が必要。

#### <広報・情報公開>

- ・ 経営情報の公開・報道対応について、上場企業として必要な対応はできている。
- ・ 経営情報や施策の進捗状況の公開・報道対応は不十分。
- ・ リスク管理とは、開示情報を絞ることではなく、適切な開示により信頼回復に資することであり、体制強化を推奨。
- ・ より一層適切で分かりやすい広報・報道対応を行うべき。

#### <その他>

- ・ 雇用の安定と処遇改善は、職場の一体感を醸成し、生産性や企業価値向上の基盤となるため、より質の高い雇用の確保に向けた努力を期待。
- ・ 消費者基本法第5条に基づき、消費者からの様々な苦情、意見、問合せに対し、経営陣等の責任者が認知できるような仕組みが必要不可欠。
- ・ 国民生活センター、地域の消費生活センターから連絡があった場合、真摯に対応してもらいたい。
- ・ 責任の所在が明確にされた経営体制を構築し、日本郵政グループの経営者が自律的に、かつ本気で経営改善に取り組んでいくこと、さらに、政府においても検証方法の見直しなども含め、より積極的な民営化の推進に取り組むことを期待。

#### ④ かんぽ生命保険の不適正募集事案からの信頼回復に向けた取組等

かんぽ生命保険の不祥事は、様々な制約がある中、収益を上げなければならないといういびつな状況で、営業現場に無理を強いたことが要因との指摘がある。信頼は容易には揺らがないという意見もある一方で、営業は旧態依然、信頼回復は進んでいるとはなかなか受け取れないとの指摘もあった。

##### <信頼回復>

- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案については、一定の信頼回復はされ、特定の被害を受けた方にとっては十分ではないかもしれないが、全体として不安感を持たれている方は多くないと感じる。
- ・ マニュアルを作って制度やルールによってガバナンスを確保することは必要。目安箱的な制度を幾つも作っていて、社内や顧客の声を活用しており、以前より風通しは良くなっていると感じる。
- ・ 経営情報の公表や施策の推進状況の説明には特に問題があるとは思わない。かんぽ生命保険の不祥事は、商品設計等に様々な制約がある中、収益を上げなければならないといういびつな状況で生じたもの。
- ・ 現在の郵政の仕組みとして、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の手数料で支えるとなると行動がゆがみ、結果的に不祥事につながっている。
- ・ かんぽ生命保険の商品は最もネットの侵食を受けやすく、無理に営業をするとまた問題が起きる。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案や経費購入したカレンダーの政治利用などの不祥事の根本は同じであり、日本郵政（企業）のガバナンスと局長会という二重の統治システムがあらゆるところに見えている。これが改善しているようには見えない。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案は、民営化した成果を求められていることと従来からの地域からの絶大な信頼との間に若干ギャップがあったので、非常に住民に対する衝撃は大きく、また、信頼回復のハードルも高くなってしまった。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案は、他の生命保険と比べても契約までにかかなり厳密なチェックを行うようになり、問題はなくなるだろう。
- ・ 好印象を持たれていたかんぽ生命保険が不適正契約をした記憶が拭えていないため、市民サイドからの感覚としては、信頼回復は進んでいるとはなかなか受け取れない。
- ・ 特にかんぽ生命保険については、営業は旧態依然。顧客本位の業務運営や受託者責任の哲学的な議論をしていないのではないか。ウェブサイト上の「お客様本位の業務運営に関する基本方針」も改訂されていない。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集問題の信頼回復は、金融庁が定めた「顧客本位の業務運営に関する原則」に立ち返って議論された方が良かった。

##### <その他>

- ・ 販売代理店の日本郵便への不信がかんぽ生命保険への不信と重なっているところがあるのではないか。また、国民は社員をとがめるというよりも郵政のシステムや上長への



不信が根強く残っている。

- 民間企業となったので判断ミスの誤りをいち早く修正してより良いサービスにつなげようとする姿勢に変わるべき。
- 過去の不祥事は営業現場に無理を強いたことが要因の1つであったと考えている。

## ⑤ 郵便局ネットワーク

郵便局ネットワークは重要な財産であり、国民のために活用することは重要という意見や、少子高齢化等が進んだ地域において郵便局は大きな役割を担っているという意見があった。また、ユニバーサルサービスや郵便局ネットワークは維持すべきという意見や、その維持にあたって国の財政負担の必要性に関する指摘があった。一方、ユニバーサルサービスの範囲について定期的な見直しを求める意見もあった。

### <郵便局ネットワークの利活用>

- ・ 郵便局ネットワークは日本国経済にとって非常に重要な財産であり、国民のために活用するというのは重要な観点。
- ・ 郵便局ネットワークを最大限に活用し、地域に根差した社会インフラとして、公共性の高い企業になることを期待。
- ・ 全国を網羅する郵便局・物流のネットワークを基盤に社会インフラとしての役割を担っており、顧客利便の向上、地域社会への貢献、事業拡大を期待。
- ・ 郵便局ネットワークという強みや培われたノウハウをいかし、地場の地方公共団体・大学・産業界など様々なプレイヤーと公正に協業・協創しながら、市民サービスの向上・地域課題の解決に向けた取組を期待。
- ・ 郵便局ネットワークは強みになり得る。活用して新しい事業の展開を期待。
- ・ 人口減少社会の中で持っている郵便局ネットワークインフラをどう維持するかを考えるべき。
- ・ 収益性の確保とユニバーサルサービス提供のバランスを考慮すべき。
- ・ デジタル化ばかりが注目される傾向があるが、現実にはリアルで対応せざるを得ない部分が必ず残るので、リアルの郵便局ネットワークとデジタルを組み合わせる領域が郵政グループの強みをいかすチャンスとなるのではないかと。
- ・ せっかく構築されているインフラを最大効率で利用するには、今の郵政グループが扱うのが一番良い。ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険は資本の有無にかかわらずグループとして業務提携は継続すべき。

### <郵便局の意義・役割等>

- ・ 郵便局によるユニバーサルサービスは、特に少子高齢化や人口減少が進んでいる地域においては、大きな役割を担っている。
- ・ 高齢者向けのサービス（みまもりサービス）や子どもたちを含めた地域全体を見守るようなサービスが展開されることを期待。
- ・ 3事業一体での提携と公共サービスを補完する役割を持続的に担う仕組みを期待。
- ・ ユニバーサルサービス維持により地域拠点が残されているので、地域金融機関の維持が難しい地域の受付業務、取次業務、ATM設置を郵便局に担っていただけるのはニーズがあると思われる。
- ・ 金融業における他社との連携。リアルチャネルによるスモールショップ。
- ・ 郵便局員はセーフティーネット。組織力のある郵政が人材を充実させて役場とともに

住民向けのサービスを提供してほしい。

- ・ 物流機能の担い手としての郵便局は、ラストワンマイルの配送拠点、集配拠点として残る。
- ・ 郵便局は、地域の中核拠点になり、地域に必須なサービスを取り込むことで、地方創生の担い手になることを期待。
- ・ 郵便局の役割が全く広がっていないので、もう少し何かできるのではないかな。最低限やるべきことはやっていると思うが、もうちょっと役割を広げられるのではないかな。
- ・ 郵便局の拠点を、日本郵便だけではなく、ゆうちょ銀行もかんぽ生命保険もという形でいかしていくのかを一緒に作り上げていかなければいけない。リアルな拠点をどうやっていかすかをグループとして考えていただきたい。
- ・ 郵便局窓口のDXといっても、あと10年くらいで窓口はほとんど要らなくなるので、その中で郵便局をいかしてどのような役割を担っていくのかがポイント。
- ・ リアルとデジタルを融合させ、地域住民の顧客ニーズを満たしていくことを期待。
- ・ 情報銀行、情報のハブのような存在になれると良い。デジタル化のために（高齢者等にとって）頼れる人がいる必要があり、その1つの拠点を担える。
- ・ 郵便局には、デジタルサポートや行政機関を補完する役割、高齢者への出張サービスや終活サポート等を期待。
- ・ 郵便局によって地域サービスへの貢献に対する意識にばらつきがあり、社としての内部調整や意思決定にも時間が掛かる。
- ・ 役場の公共施設と同居し、経費節減・利便性向上を図ることも考えられる。
- ・ 時短型、巡回型等拠点というものを、どのように効率性と有効性のバランスを取りながら考えていくのかきちんと議論すべき。
- ・ 少数で3事業の窓口を担う職員のスキルアップや業務の多様化に応じた小規模局の在り方の見直しが必要。

#### <ユニバーサルサービスの意義・維持のための方策>

- ・ ユニバーサルサービス・郵便局ネットワークは住民生活に必要不可欠であり、維持することを期待。
- ・ ユニバーサルサービスは日本郵政の足かせだが、一方では信用にもつながっている。技術革新で克服できる部分もあり、様々な取組でコスト負担が低減できるのではないかな。
- ・ 日本郵便に期待されているユニバーサルサービスについては、その維持について引き続き工夫が必要だ。そのためにも業種を超えていろいろな提携を検討する必要が出てくるのではないかな。
- ・ 過疎地の住民サービスを維持するため、他企業・行政との連携や行政の支援も必要。
- ・ グループの人材や資産のみならず、他社と連携しながら、ユニバーサルサービスの確保を図ることが社会貢献につながる。

## ＜ユニバーサルサービスの範囲＞

- ・ ユニバーサルサービスの確保は重要な課題であるが、その範囲については、定期的な見直しが必要。
- ・ ユニバーサルサービスの範囲については、国民全体のコンセンサスを得ながら丁寧に議論を進めることが必要。
- ・ 郵政事業のユニバーサルサービスの範囲を考えるに当たり、その意義から考える必要があり、政府が考える問題。その範囲で日本郵政が中期経営計画を考えるのではないか。
- ・ ユニバーサルサービスの範囲についても、既存メニューの廃止・縮小・提供方法の変更を含めた検討が望ましい。
- ・ 郵便局は、一定の社会的必要性はあるが、経済合理性をもう少し重視すべき。ユニバーサルサービスの対象範囲に関し、社会的負担をして実施すべき部分は極めて限定的ではないか。
- ・ 郵便局ネットワークの総数、場所の見直しが必要。
- ・ 金融機関が撤退する中、金融ユニバーサルサービスを維持することは極めて重要。地域に根差した金融機関としての役割や金融サービス利用拠点としての役割を期待。
- ・ ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険とのつながりは契約で維持して、郵便局は窓口でしかできない金融サービスを担うことになるが、いつまでも必要とされるわけではない。
- ・ 郵便局ネットワークの維持は大事だが、単なる局舎維持になっていないか、民間企業としてシビアに考えるべき。

## ＜ユニバーサルサービスのコスト負担＞

- ・ ユニバーサルサービスの提供について、世の中に広くコスト負担を求めていくことは否定するものではないが、提供の形が時代に即しており、合理性や効率性が説明可能なものとなっていることが前提となる。
- ・ 日本郵政グループのユニバーサルサービスの必要性や重要性は高まっているが、その莫大なコストは日本郵政グループの経営にとっても限界。国の積極的な財政支援が不可欠。
- ・ ユニバーサルサービスは一民間企業では本来維持不可能。必要な支援コストを外部受益者から効率的に募ることが必要。
- ・ 企業や行政、地域が適切な役割分担を図る中で、それぞれが適切に負担することが重要。
- ・ 日本郵政グループは、ユニバーサルサービスの効率的な提供によるコスト削減がより一層重要になってくるのではないか。
- ・ ユニバーサルサービスを維持するコスト負担については、必要な労働力の確保と掛かる経費を適時・適切に価格転嫁できる環境整備も必要。
- ・ （日本郵便は）とにかくコストを下げるということ。それをやらないと業務委託者であ

るゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も当然黙ってはいられないというのが上場企業としての両社の立場であるべき。

- ・ ユニバーサルサービスは国の管轄下にあるからこそ成り立つ部分もあり、完全民営化になると現実に機能し得るかは疑問。
- ・ コストアップして拠点を維持すべきか、拠点を減らすのかを国民に問うべき。

#### <郵便局の配置等>

- ・ 公共的施設として、郵便局を無くさないで、必要最低限は公的に維持していく政策を求める。
- ・ 地域の拠点となるショッピングモールや道の駅に郵便局を移設すると、相乗効果があるのではないか。エリア内の郵便局の配置場所を見直して新しい集約拠点到郵便局を配置していくべき。
- ・ 郵便局も統廃合や再編が必要。しかし、残す郵便局はしっかり残せるようにする。コンパクトシティを作るに当たって、郵便局があれば大きなメリットになる。地域の中のプレイヤーの一人として協力してほしい。
- ・ 郵便局の建物は、アクセスがしやすい好立地であることが多いため、駅付近等、地域の事情に合わせた活性化に活用できると考える。

## ⑥ 郵便・物流事業

郵便事業は土曜休配などサービスの低下が指摘されたものの、ユニバーサルサービスは提供しなければならないとして、料金やサービスの範囲などの見直しが必要との意見があった。物流事業は他事業者との協業による共同輸送や更なるDXの活用により生産性やサービスの向上を期待する意見があった。国際物流は競争力を高めるため国内事業の強みとのシナジーを描いた上で継続的な投資が必要との意見があった。

### <郵便事業>

- ・ 郵便物は世界で類を見ない信頼性を保持しつつ進化しており、この点はもっと国民に評価されるべき。
- ・ 招待状を郵便で送る習慣などはまだ残っており、日本郵便の持つフォーマルさは失われていない。このようなニーズを踏まえて、郵便として最後に残す価値は何なのかを見極めた上で優先度を付けて取り組むことが大切。
- ・ 法的権利義務関係に関わる書類送達等電子メールより郵便に優位性があるものについて広報活動が重要。
- ・ 土曜休配などの郵便サービスの変更は、事情をしん酌するものの、使い勝手が低下し、国民の利便性が損なわれている印象。
- ・ 普通郵便の到着日数が長くなっているが、値段が安いのでサービスレベルが値段に見合わないという苦情をあまり聞かない。
- ・ 業務効率化等により価格の維持に努めてきたものと理解。一方でいつまで続けられるか、今後の不安。
- ・ 全国一律で、郵便物差出の際に到着日の目安を案内できるようにしてほしい。
- ・ 郵便物が配達途中でなくなっても誰も保証しない、なくなってしまうものは書留にするというのは奇異な感じがするので、国がしっかり支援するべき。
- ・ 郵便料金は時代に整合する価格では既がない。第三種・第四種郵便物を含め、郵便料金については、料金の引上げや対象範囲の見直し又は国・関係団体が所要の財政措置を講ずるなど、サービスを維持可能とするために客観的な経営数値に基づき、現実的かつ冷静な議論を積み重ねることが必要。
- ・ 心身障害者団体の定期刊行物に対する低料第三種郵便物の承認条件の特例は心身障害者団体の活動にとって極めて重要な特例制度であり、課題解決に向けた取組の促進が求められる。
- ・ 郵便、特に信書などは全国あまねく均一なサービスが求められる。最大限の企業努力を行っても賄えない部分は一定の国民負担でサービスを維持できる仕組みが必要。その負担やサービスレベルは国民も巻き込んで国で議論すべき。
- ・ 郵便料金は国民に実情を知ってもらった上で、サービスレベルと価格の見直しが必要。効率化を徹底した上で、必要な値上げはすべき。
- ・ 郵便事業を全国民に同一条件で公平に提供するのは民間企業では限界があり、公的性格を有する機関による提供が望ましい。

- ・ 郵便事業はユニバーサルサービスを効率的に維持するとともに、国民にコスト負担への理解を得られるよう説明責任を果たすことが必要。
- ・ 郵便に求める水準等、サービスレベルを定義し、それに対してどう対応するかを考える必要がある。時間を掛けて各ステークホルダーに問うていくべき。
- ・ 他のインフラサービスも現状維持すべきかを検討する状況にあって、郵政事業のユニバーサルサービスの範囲を考えるに当たり、その意義から考える必要があり、政府が考える問題。その範囲で日本郵政が中期経営計画を考えるのではないか。
- ・ ユニバーサルサービス提供と完全民営化した上での収益確保というのは両立が難しい。郵便物流事業の独り立ちの努力をやらないことには話が始まらない。料金改定も必要だと思うが、最後の最後は国費負担もあってしかるべき。中途半端な相互事業扶助では、悪いところ取りになりかねない。事業別採算管理を徹底し、的確な経営判断をすべき。
- ・ ユニバーサルサービスは提供しなければならないものであるが、最小限にすべき。例えば、信書の定義は曖昧な内容基準で非常に分かりにくい。これらの観点で国民の利便性は向上していない。
- ・ ゆうパックを含めた集配達のユニバーサルサービスは、社会全体から見て必要であり、どこにでも運ぶこと自体が競争力の源泉となり得る。
- ・ 日本郵便の強みは全国のラストワンマイルの集配網であり、配達データや地域との信頼関係。これらをいかして更に強化すべき。
- ・ 日本郵便はバイクによる投函ネットワークが強みで、これを伸ばす取組をするべき。また、郵便ポストをもっと有効活用することが新しい魅力につながるのではないか。
- ・ 信書便法やEMSの基準が曖昧で、「信書」の定義についても、運送事業者だけでなく、依頼主を含めた両罰規定があるにもかかわらず、一般の消費者に非常に分かりにくい基準のまま見直しがされていない。諸外国同様、大きさ・重さなど誰が見ても分かる外形基準にすべきである。
- ・ レターパックやポストを活用して荷物を送ることができるサービスが存在しているため、貨物領域での民間とのイコールフットイングが担保されない状況にある。「郵便領域」と「貨物領域」の区別を明確にする必要がある。
- ・ 郵便・物流、金融サービスを地域に展開するインフラとしては基本的に重要なインフラ。

### <物流事業>

- ・ まずは宅配事業に必要なコストを荷主から取れているのかを点検すべき。荷主側の対応に比べ運送業者側の動きがまだ鈍い（値上げへの躊躇<sup>ちゅうちよ</sup>等）と感じる。宅配運賃は本来上がってしかるべきなので、2024年問題は適正な利益を得るのに良い機会。
- ・ コストが割高なのは荷物が埋まっていないからではないか。キャパシティの埋まり方の歩留まりでコストが決まるので、これを上げれば必然的にコストは下がる。そうすればもう少しコスト競争力が出てくるし、他社も日本郵便の配送網を活用しやすいので

はないか。

- ・ 物流は日本全体で供給不足に陥りつつあるので、日本郵便は生活物流と産業物流を混載させる形でサービスをB to Bに広げていくべき。これにより輸送効率が強化される。
- ・ 2024年問題を契機として、協業の機運がある。自社の自動化、省力化も行いつつ、競合他社との共同輸送、混載等の協業や地方のラストワンマイルの一本化も必要。
- ・ インフラ維持のため、大都市圏で競争し、地方では協業をするような、他社との競争領域・非競争領域の棲み分けが必要。

#### <他企業等との協業>

- ・ 思ったほど楽天からの数量が出ていない印象。楽天のフルフィルメントサービスを出店者に利用してもらい物量の取り込み、余力があれば他のECの荷物を一定程度引き受ける必要がある。
- ・ ユニバーサルサービスの提供という経営的に非効率にならざるを得ない部分については、大手だけでなく地域の物流会社とも連携することで、より良い維持につながるのではないか。
- ・ 郵便配達業務などでの他の物流事業者との連携は、ユニバーサルサービスを維持していく上で大切。
- ・ ヤマト運輸との協業は、業界全体にとっても良い提携だが、現場が本当に回り切ることが心配ではある。
- ・ 旅客車両に郵便や宅配便を混載したり、旅客事業者の社員が手の空いている時間に、郵便を配達することは双方のビジネス上のメリットがあり、人手不足の解消につながるのではないか。
- ・ 輸送の制約や人手不足を複数社で乗り合い、連携して季節波動を平準化するなど無駄をなくしていく取組が必要。
- ・ 日本郵政グループの持つ物流ネットワークのポテンシャルは屈指であるので、競争力を高めつつ、協力できるところはするスタンスが必要。それでこそ公正な競争、市場の開放につながる。
- ・ 下請取引の適正な運用を始め、市場における公正かつ自由な競争の促進に寄与する取組を徹底してもらいたい。
- ・ 物流事業はサービス品質、価格競争、従業員の働きやすさの改善といった自由競争の中で経営されていくことが望ましい。社内の雰囲気良くないと選ばれなくなる。

#### <国際物流>

- ・ 国際物流事業と国内事業の強みとどのようなシナジーでより競争力を高めることができるのかがポイントになる。
- ・ エクスプレス事業を手放してフォワーディング事業に集中することは必要だった。その上で越境ECなどを取り込んで国内の顧客とつないでいくことが必要。
- ・ 国際物流事業を会社の戦略として位置付けるのであれば、当該事業への継続的な投資



と投資資金の確保が必要。

- ・ フォワーディング事業は過去、M&Aが繰り返されており、その流れは続くだろう。海外と比べると郵政は見劣りするるので、ここを成長させるのであれば、もう一段スケールアップが必要。

## ⑦ 金融事業

ゆうちょ銀行に関しては、新NISA対応への期待や投資信託のラインアップについて様々な意見、アセットオーナー型の投資機関に徹すべきという指摘、環境変化に対応したリスク管理の重要性についての指摘、Σビジネスについての肯定的な意見があった。

かんぽ生命保険に関しては、共創プラットフォームで民間生命保険会社や他業種との共存共栄を目指していくべき、第三分野保険の商品単品化については影響が大きい、商品販売ボリュームについてはALM視点で検証が必要との指摘があった。

### <郵便局ネットワークの活用>

- ・ 郵便局ネットワークは非常に強い魅力がある。これほどのものはなかなかない。口座も全国民が持っているというものに近い。もう少し商品売り込みと情報ネットワークを分けて考えてみるのもっといさせるのではないかな。
- ・ 金融二社の市場地位は、郵便局ネットワークを前提に成立しており、現時点では郵便局ネットワークなくしてこの2事業は成り立たないと思う。
- ・ (日本郵便は)とにかくコストを下げるということ。それをやらないと業務委託者であるゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も当然黙ってはいられないというのが上場企業としての両社の立場であるべき。

### <資産運用の評価>

- ・ ゆうちょ銀行については預け金の多さが疑問。貯金を少なくして、投信などの運用に誘導してフィーを稼ぐことも必要だろう。運用方針については、外国債券が多いのは仕方ないが、金利が変わっていく局面では見直す必要。かんぽ生命保険は国債のウェイトが高い。少し株式ウェイトが高くてよいのではないかな。
- ・ ゆうちょ銀行のポートフォリオは、近年外貨や外債が増え、金利上昇やヘッジコスト負担が問題。金利上昇局面で欧米の経済・金融市場は明らかに変化。環境変化に伴うリスクに対してしっかり備えていく必要。国内についても国債が2割弱あり、今後金利が上がっていく局面では注視していく必要。
- ・ ゆうちょ銀行については極めてスピード感を持ってかなりの規模で投資を拡大。存在感は非常に大きい。分散された巨大なポートフォリオを築いているので、長期で見ればリターンの観点からは大きく心配する必要はないと思いつつ、今後、谷が来た時にどうなるかといった面はある。かんぽ生命保険については、ゆうちょ銀行よりも後に始めており、ポートフォリオの成熟が進んでいないと想像。プレゼンスもゆうちょ銀行の方が圧倒的に大きい。
- ・ 銀行のビジネスモデルとして、資本ビジネス、有価証券ポートフォリオ、窓口を使った金融商品の販売の3つがある。レッドオーシャンである貸出しはやらないという現経営陣の判断は正しい。有価証券運用は今後も収益のコアであり続けるだろう。
- ・ ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険自身の運用については、運用者をどう育てるのが今一つ見えてこない部分があるが、私募投信のようなものをアクティブ運用の会社に委託して、プロとしてアクティブ運用者を育てていただきたい。

## <今後のビジネス展開（ゆうちょ銀行）>

- ・ 郵政グループと金融機関との関係はいろいろ議論があったが、明らかに時代は変わってきている。一番大きいのは、預かり資金の規模の問題と貸出しなど競合に関する議論だろうが、地域活性化等の連携を含めて考えれば、現在はそれほど脅威に思われないのではないか。
- ・ Σビジネスは、地域のニーズを発掘し、地域金融機関とゆうちょ銀行で協調して貸出しとエクイティを提供し、地域企業を育てるというすばらしい取組。1兆円は現実的だと思わないが、目指すべき志を示したものという意味で支持。G P（General Partner）はガバナンスの仕組み構築を期待。
- ・ 共同投資をアンカー投資家としてやるのは資金を動かす点でも意味のあること。Σビジネスや地域金融機関と連携というのも非常に意味がある。
- ・ 資金量やネットワークに強みのあるゆうちょ銀行が資本性の資金を出し、顧客一社一社とのリレーションを積み上げた地域金融機関が連携できれば、地域や日本経済の底上げにつながると考える。
- ・ ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険は200兆円近い資金を抱えている日本最大級の機関投資家。様々なところに成長マネーを投資するのは間違っていない。ポートフォリオの観点からいっても、ベンチャーやプライベートエクイティへの投資はおかしな話ではないが、ゆうちょ銀行がユニバーサルな存在であること、国家的な存在意義まで考えるのであれば、国内の地方経済に対して、活性化するお金を長い目線で提供していくことに資金投入をしてもらえないかと思う。
- ・ 地域から集めたお金を東京を中心とするグローバルな成長機会に投資をして、地域に還元すると見えているので、1つの正しい在り方。政府もスタートアップ支援を頑張ろうと言っているし、好機と考えている。大きく伸びそうな会社に投資することが大事。
- ・ 長期分散型の投資モデルにゆうちょ銀行の顧客はなじみやすいはず。しっかり進めることを期待。
- ・ 企画側にプロを据え、投資の意味・意義・楽しさを伝えていくと良い。中高生のための金融教育をすると両親も来るので、そこが一番のターゲットになる。J P 投信の商品ラインアップにはもう少しアクティブ色があった方が良い。
- ・ ゆうちょ銀行で扱っている投資信託は数が多くなく、シンプルなものをそろえている。あまり手数料を取れない顧客層であることを考えると悪くはないが、商品選定方針、ファンドポリシーをもっと打ち出した方が良い。また、顧客層と資産形成方針に合わせて商品を絞り込んで、販売コストも掛けないが、選ぶものには間違いはない、というスタンスが良いと思う。
- ・ 運用対象を多様化していくには、店頭の販売員をしっかり研修し販売体制を整えていく必要がある。
- ・ 国民の資産形成に資する日本政府としての重点分野をもっとサポートすべき。N I S A、i D e C o でなぜこんなに少ないのか。確定拠出年金はものすごい成長分野。

- ・ 利息のある世界に戻る。日本郵政全体、ゆうちょ銀行にとってもリスク管理は非常に重要。今後、金利に合わせた運用のシフトができれば市場環境への適合能力があると評価されよう。
- ・ 平成 30 年の郵政民営化の総合的な検証報告書に「グループのバランスシートの抑制と戦略的活用」とあり、規模縮小は預入限度額の問題とは別に本質的な問題。規模が大きいと、特に市場急変時にポートフォリオ・マネジメントが難しくなる。
- ・ ベンチャー投資はある意味リスクが高い。これを投資信託に取り込むよりも、長期資産形成の健全な提案の方が何百倍も重要な役割。J P 投信は利益相反の最も分かりやすい事例。郵便局で J P 投信の商品を専ら売るのであれば、利益を内部で得ようということになる。ほかのファンドより J P 投信が良いという合理的説明ができないのならば、利益相反の疑いを免れない。統治の仕方から変えるべき。
- ・ 2024 年 1 月からの新 N I S A は普及に向けて関係者が心を 1 つにして動いていかなければならない段階。投資信託は、顧客に選択権を持たせる必要はなく、ベストな商品をせいぜい 5 本厳選すれば良い。日本郵政は先んじて、徹底して行うべき。地域生活者の長期資産形成に役立つ蓋然性が一番高いと証明できるものを商品として扱ってほしい。
- ・ J P インベストメントのベンチャー投資を投資信託に組成して販売することは、日本ではまだ早いと思う。リテラシーの高い層以外に販売すると問題になってしまう。そのため、当面リテールは富裕層中心で進むだろう。上場企業で組成する投資信託の一部にベンチャーも入るのはあり得るが、ベンチャー投資の時間軸を理解してくれる投資家に売るのなら 齟齬 がない。
- ・ 巨額のお金を G P (General Partner) 型でやるのではなく、アセットオーナー型の投資機関に徹すべき。銀行の代表者は、アセットアロケーションの世界的で一流の人を持ってくるのが良い。
- ・ ゆうちょ銀行の限度額規制は自由な競争の促進に寄与しない。他の金融機関と同様の取扱いとすることで消費者の選択肢が広がる。かんぽ生命保険の独自商品等サービス拡充を期待。
- ・ ゆうちょ銀行はネットバンキングが弱い。顧客本位の業務運営で具体的に何をしたかが見えてこない。取引手数料を取るようになったが、ゆうちょ銀行の客層では不満度は大きいのではないか。地域貢献についても、具体的には見えない。
- ・ 旧郵便貯金の権利消滅に係る取組の強化を求める。
- ・ ゆうちょ銀行がなくなってしまうと 200 兆円の貯金だけが民間の銀行に等しく降ってきて、貸出しは来ない。ゆうちょ銀行がかぶってくれていることを、他の銀行はもっと感謝すべきではないか。

#### <今後のビジネス展開（かんぽ生命保険）>

- ・ お客様と地域を支える「共創プラットフォーム」という考え方の下、社外のステークホルダーと連携して新たな価値を社会に提供し、企業価値も高めていくというビジョンの可能性は非常に高いのではないか。

- ・ かんぽ生命保険は小口でシンプルな商品を扱ってきた歴史が長いため、新しい商品性のものを扱うにはスキル習得に時間が掛かる。金融リテラシーや社会保障制度への理解促進も重要であり、人材育成が課題。コンプライアンスの遵守に限らず、総合的なリテラシー教育が重要。
- ・ 生命保険業界全体に言えることだが、社会課題への対応が非常に重要。機関投資家としてESG投資やイノベーション投資等、資産運用の高度化も必要。
- ・ かんぽ生命保険は高齢者が顧客層であり、若い人が保険を買わなくなる中、中期的に今の売り方では難しいのではないかと。
- ・ 生命保険を国が関与してユニバーサルサービスとして提供している例はおそらくないだろう。ゆうちょ銀行は地域金融機関との関係も慎重に見た方が良いが、かんぽ生命保険は法律上切り離しても問題ないだろう。早く民間になって商品設計が自由にできると良いのではないかと。又は、郵便局ネットワークを使いたい民間生命保険会社にもっと開放してフィーで稼ぐという道もある。
- ・ 提携関係は閉鎖的にすると良くない。オープン化しないと内向きになってしまう。
- ・ 民間生命保険会社と提携したサービス提供等により、国民の利便性に寄与している。商品面でも、医療特約・学資保険の改定、一時払終身保険の取扱開始は、営業を活性化する上では必要な対応だろう。ただし、2025年に経済価値規制の導入が予定されているが、養老保険のストックが満期を迎え、一時払終身保険にシフトしていく動きが加速すると想定され、販売ボリュームのコントロールをALM(Asset Liability Management)視点で検証する必要があるだろう。
- ・ 郵政グループには政府でなければ担えない金融活動は少ないのではないかと。危機対応などで必要な融資は公的金融として残るが、生命保険は公的部門が担うという理由はあまりない。

### <その他>

- ・ (日本郵政グループは)非常に大きな存在感。金融システムの中にきちっと位置付ける必要がある。今の信頼・信用を完全民営化後も維持しなければならないし、重要な金融システムの担い手である。
- ・ 郵政グループとの連携は「業務上の制限」や「ユニバーサルサービスを求められてしまう点」等の観点でハードルが高い。
- ・ 日本郵政グループやかんぽ生命保険と民間生命保険会社は共存共栄の関係があるべき姿であり、郵政民営化法第2条の基本理念とも合っている。政府の間接出資が残る間は公正な競争関係確保の観点から株式完全売却の動向を注視せざるを得ない。株式売却は環境や実態に即した段階論が望ましい。第三分野保険の商品単品化については、民間保険会社に与える影響が大きいと考えるので慎重に扱うべき。
- ・ 政府が貯蓄から投資へと呼び掛けている中、それに呼応することが、政府が株を持っている企業の本来の在り方ではないか。せつかく金融を持っていないがいかし切れていない。
- ・ 欧米投資家は、日銀、賃上げ、年金、インフレ等の大きいテーマの方が入りやすく、投

資先としては郵政より他のメガバンクを優先する傾向にある。コングロマリット・デイスカウトを調べるほど郵政を見ていない。

## ⑧ 新たな成長戦略

日本郵政グループの過去の事例を踏まえ、M&Aについては厳しい意見とともに、改善点を指摘する意見が多くあった。他社との連携については郵便局ネットワークの魅力や楽天への出資についての意見が多かった。その他、成長戦略について、不動産事業の可能性や困難さ、データ活用等、様々な視点からの意見があった。

### <M&A>

- ・ M&Aの成功のためには戦略、PMI (Post Merger Integration)、ガバナンスが必要。そのための体制整備や人材確保も必要。
- ・ M&Aについて、買収目的の明確化、どういったシナジーが描けるのか事前にシミュレーションする。買収後にどうやって円滑に統合していくのかということも成否を分ける大きなポイント。

### <他社との連携>

- ・ 郵便局ネットワークを活用して共創できることが提携先としての魅力。
- ・ 楽天の減損については、結果のみを見て動じるべきではなく、結果を踏まえてしっかり楽天と議論し、今後の提携にいかしていくことが大切である。
- ・ 楽天は金融投資としては今のところ損が出ているが、事業投資面ではまだ分からない。
- ・ 楽天への追加出資はモバイル事業の赤字の穴埋めにされる懸念から投資家からはネガティブな印象。
- ・ 楽天への出資は、経済合理性から説明するのは無理。追加出資しないとといった社長の発言は評価が高かった。
- ・ 地方創生を推進するための共同出資会社へ日本郵政グループが出資してはどうか。その際、地域産業、あるいは地方公共団体を巻き込んでやらないといけない。

### <その他>

- ・ ゆうちょ銀行株売却資金に期待される用途は、物流や不動産などにおける優良な資産の取得、他社との連携、M&Aなど。
- ・ 不動産事業による経営改善を期待。
- ・ 不動産事業は立地の良し悪しに影響され、将来の収益の柱とするのは難しいのではないかな。
- ・ 郵便局が持つデータは活用できるものが多くあるはず。
- ・ 国民に定着したブランド価値の下、地域経済におけるベンチャー企業をソーシングしつつ、スタートアップ支援を行うべき。
- ・ 日本郵政を含めて事業内容が相当な制約を受けているところがある。主業にこだわらず、新規事業開拓ができるようにもっていくべき。

## ⑨ DX

グループ全体としてDXを推進すべきとの意見が多かった。戦略的なIT投資の方向性を評価する意見や、DX化による利便性の改善を評価する意見がある一方で、経営側にデータを分析できる人材が必要との意見、営業活動の効率化のためネットの活用をもう少し前向きに考えるべきとの意見、DXは手段であり目的とはならない点に留意すべき等の指摘があった。

### <グループ全体>

- ・ 戦略的なIT投資を行いグループDXを推進することで、業務効率化と一体的な価値提供をしていくビジョンは間違っていない。ただし、DXはあくまで手段であり目的とはならない点に留意。
- ・ デジタル化は手段であって目的ではない。デジタル化の前に企業の課題を整理し、目標を明確にする必要がある。
- ・ 今後、人手不足が課題となる中、既にグループとして取り組んでいるリアルのサービスにデジタル、AIが加われば更に良いものとなる。
- ・ 日本郵政グループの持つ、全国の物流網や膨大な荷量とデータをオープン化し、他企業と連携・共有化することで、デジタルによる業務改善、顧客体験の向上に寄与することを期待。
- ・ 元々郵政の仕事は郵便と金融なので、本来全てがデジタル。本当は全部丸ごとデジタルであるべきで、プラス地域にリアルの局舎があるという程度の位置付けなのではないか。郵便にしる、金融にしる、データビジネスになるので、本気でやればパワフルになれるだろう。
- ・ 郵便も貯金も保険も全てリアルなデータ、郵便局ネットワーク上のデジタルのデータも取れば、ここまで膨大なデータが取れる企業は日本ではほとんど他にないので、それをいわゆるDXということでどう金融にいかすかが目の前のポイントなのではないか。
- ・ 地方を中心に更なる人口減少、今後も郵便物や保険契約保有数の減少が見込まれる中、日本郵政グループが持続可能なビジネスを築くため、根本的にプロセスを変える、全てのプロセスの自動化やロボット化などといったDXを進めるべき。
- ・ DX等による事業の効率化が必須。郵便局員が金融サービスに関わる必要はない。その上で、必要なコストを賄えないのであれば、公的支援を検討すべき。

### <郵便・物流>

- ・ 郵便・物流はデータをいかすことで生産性を改善できる可能性が高い事業だと認識している。あわせて、経営側にデータ分析に明るい人材がいないと成果は出ない。
- ・ 物流に関してはDXの余地が多い。現状、日本郵便は人手不足に苦労しているが、DXで生産性を上げることが重要。特に「付加価値労働生産性」は重要であり、これをKPIにするのが良い。
- ・ コスト削減のためにドローン等のデジタル技術を活用してユニバーサルサービスを提供する上では、規制緩和が非常に重要。



### <郵便局窓口>

- ・ AIを活用した高齢者見守りサービスの深化等、日本郵便が地域住民の利便増進目的で展開している施策にDXを活用することが望ましい。また、地方公共団体事務の受託をDXで効率化することはスマートガバメントの促進効果も見込める。
- ・ いつでもどこでもサービスを利用できる上、対面でしっかりと相談したい方々への対応も充実させることが必要であり、そのようなサービス設計や体制づくりが必要。
- ・ DXを進める人材が必要であり、郵便局長がDXの見識を深め、高齢者のサロンである郵便局において高齢者等にスマホの利用方法を教えられるようになると良い。
- ・ リアルとデジタルをハイブリッド化して顧客ニーズに応えるのが持続的なビジネスモデルだろう。

### <金融事業>

- ・ 利便性に配慮した方向性のため、デジタル化による利便性改善には一定の成果がある。
- ・ ゆうちょ銀行も、かんぽ生命保険も、営業活動の効率化のためネットの活用をもう少し前向きに考えてもよいのでは。他の銀行や保険会社と同じ条件で戦っていくのが良い。
- ・ 手続の電子化の普及率は、高い。日本郵政グループは、組織的な業務運営なので、やると決めたら組織として動けるので電子化率も非常に高い。

## ⑩ 地域社会における郵便局の役割、地域貢献

地方公共団体から行政事務の郵便局への委託のメリットや委託対象の拡大を望む意見があった。コストについては、郵便局は適正な価格での事務の受託、地方公共団体はしかるべきコスト負担が必要という意見がある一方、国等の財政支援を期待するという意見もあった。また、郵便局に地域コミュニティの拠点となることや、防災等住民の安心・安全につながる取組を期待する意見もあった。

### <行政との連携>

- ・ 公的証明書の交付を始めとした地方公共団体窓口業務を郵便局に委託することは大きなメリットであり、今後重要度を増す。
- ・ マイナンバーカードの申請受付等、行政サービスの補完的役割を評価。
- ・ 印鑑登録や転入届等、現状委託できない行政事務も全てできるようになると良い。
- ・ 行政運営の一助となっている上に、行政だけでは酌み取れない地域に関する様々な情報が、郵便局ネットワークを通じて把握できることは意義のあること。
- ・ 地域に合った個別サービスを展開すること、また、行政等との連携強化により地域課題の解決に貢献することが求められる。
- ・ 郵便局・行政サービス双方の維持のため、お互いに意識を合わせる必要がある。
- ・ 郵便局の準公共的な役割と行政サービス補完は、今後重要度を増す。

### <行政事務受託にあたってのコスト負担等>

- ・ 地方公共団体との相互連携を発展・強化させるためには、「ビジネス」として「適正価格」で請け負うという意識が必要であり、同時に、地方公共団体の側にも「郵政グループは民間企業」という意識や自覚を持ってもらうことが肝要。
- ・ 地方公共団体がしかるべきコスト負担をしながら行政事務の受託等を行っていくのが良い。
- ・ 公共サービスの代替に伴うコストについては国等の財政支援を期待。
- ・ 委託料を各市町村それぞれが郵便局と協議することは負担が大きいため、参考となる基準額の提示の検討を求める。

### <地域における役割、地域貢献>

- ・ 金融機関窓口としての機能はもちろん、最も身近な常駐職員がいる窓口機関として、住民生活のサポート、地元住民が集まる地域コミュニティとしての役割も期待。
- ・ 郵便局というインフラとネットワークを有効活用し、地域の生活の拠点にできるのではないかと。例えば、行政サービス、ネットでの買物、ネット医療など。
- ・ 行政情報の発信、災害時の情報共有、高齢者見守り、デジタルディバイド対策、防犯等、住民との身近な接点として郵便局ネットワークをいかした取組を期待。
- ・ 地方公共団体との包括協定や郵便配達業務を通じた地域見守り活動、道路損傷の情報提供、不法投棄の情報提供などにおいて重要な役割を担っている。
- ・ 広域ネットワークを所持する地域に根差した郵便局だから実現できる安全・安心につ

ながる取組などの推進に期待。

- ・ 過疎地域、中山間地域、島しょ部の住民にとっては、郵便局が貴重な存在であり、重要な役割を果たしている。
- ・ 地域密着型の郵便局ネットワークなどを強みとして、地域の社会課題解決に主体的に取り組むことを期待。
- ・ 空き家の拡大など、地方公共団体の課題に対して郵便局は各地域の機微な生活者情報を持っているため、きちんとデータ化して地方公共団体に提供できるようにすることが市民にとってプラスとなる。
- ・ 行政の手が届かないサービスを扱う公共インフラ。高齢者の再雇用の場等としても期待。
- ・ 地方公共団体との連携等により地域課題の解決に取り組んでいると評価しているが、効率化の名の下、地域社会との関係が希薄化しているとの指摘もある。
- ・ 民営化されたことによって地方公共団体と包括連携協定などを結びやすくなり、地域の中で郵便局との協力がしやすくなった。各地の郵便局において実施されている高齢者の見守り活動や特殊詐欺の防止等により、地域社会の健全な発展に寄与していると認識。
- ・ 地方公共団体側が郵便局の利用価値を認識していないと郵便局側も貢献できないため、地方公共団体が郵便局の利用価値をきちんと認識すべき。

#### ＜企業との連携＞

- ・ 地域金融機関のATMの設置や銀行手続事務の受付・取次を全国へ拡大し、過疎化地域等のインフラとして一翼を担ってほしい。
- ・ 地域の郵便局は課題解決型のビジネスと相性が良いので、適正な対価を取って他社と協業・連携すべき。もっとアグレッシブに売り込みに行くべき。

## ⑪ SDGs、ESG

ESGテーマ型投資残高の進捗や、金融二社の地域活性化ファンド等に対して一定の評価がある一方で、局長が男性で窓口が女性という刷り込みを払拭すべき、ESG目標が低い、DX・GXへの国内投資需要に対して適切に資金調達すべきとの意見もあった。

- ・ 局長が男性で窓口が女性という刷り込みが拭えるよう、女性が同じ役割を担うということ、見えるところで意識して始めることが必要。
- ・ ESGテーマ型投資残高は2022年度末で3.2兆円に上り、2025年度までの目標である4兆円が達成可能な水準まで進捗している。目標の引上げも検討されていることも踏まえると、資金運用についてその責務を一定程度果たしていると評価できる。
- ・ 大規模なバランスシートを活用しながら新たな投資に踏み出しているため、これらの幅広いリスク管理の更なる高度化が重要となる。
- ・ 人・モノの共有化により、効率化を図ることで脱炭素社会の実現可能性が高まる。
- ・ 元々きちんとやっているもので、それを継続・強化しつつ、しっかりとPRしていけば良い。
- ・ 現状では、目標が低過ぎて、やる気が感じられない。
- ・ 金融二社の地域活性化ファンド等は、日本郵政グループの事業内容や企業理念とも親和性が高く、またESG投資やSDGs経営という観点からも大いに評価。
- ・ これから金利の局面が変わり、利ざやで稼いでいける可能性はある。融資で稼いでいくとすれば、供給力を強化することが課題。人への投資だけでなく、DX、GXへの国内投資需要に対して適切にファイナンスしていくことが重要。

## 郵政民営化に関する意見募集の結果

当委員会では、令和5年7月26日から同年8月24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 13件 団体 12件 合計 25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

- 一連の日本政府及び日本郵政による株式処分によって郵政民営化は着実に進展していると評価する意見がある一方で、政府が間接的に株式を保有している間は民間企業との間の「公正な競争条件」が確保されたとは言えないとする意見もあった。関連して、日本郵政が保有する金融二社の株式の全株処分への道筋が示されていないとの意見があった。
- 民間企業との「公正な競争条件」の確保が大前提であるにもかかわらず、当該前提が整っていない中で次々と新規業務が事業開始に至っているのは遺憾であるとの意見があった。
- ゆうちょ銀行の預入限度額の引上げに関しては、当委員会の意見（平成30年12月）で求めたビジネスモデルの再構築の検討結果が示されておらず、検討を行う環境が整っていないとの意見があった。
- 郵政民営化により郵便局の利便性が低下したとの意見がある一方で、郵政民営化は郵便サービスの簡素化・明確化に大いに寄与し、一部サービスは伸長しているとの意見があった。
- 民間企業との連携については評価する意見があった。
- 日本郵便の健全な経営の下で郵便局ネットワークを維持し積極的に活用することが必要であり、更なる検討と環境整備が必要であるとの意見があった。
- 適正な競争環境の確保のためには、日本郵政グループ各社が持続的なビジネスモデルを構築し、相互に独立又は独立性の高いグループ内取引に基づくビジネス環境であることが重要であるとの意見があった。
- 厳しい経営環境等を受けて、働く者への投資が十分にできていないとの意見があった。
- 郵政民営化は誤りであり、再国営（公営）化を進めるべきとの意見があった。

## 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の株式のできる限り早期の全株処分に向けて、日本郵政が具体的な説明責任を果たすことを求める意見があった。くわえて、全株処分への道筋が明らかにされ、確実な実行が担保されることが民間企業との「公正な競争条件」の前提であるという意見があった。
- 郵便局ネットワークの維持及び事業の持続可能性の観点から、限度額規制の撤廃と新規業務に関する行政手続の簡素化が必要との意見や、経営を高められるよう上乗せ規制の撤廃を求める意見がある一方、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、新規業務を認めるべきでないとの意見があった。
- ゆうちょ銀行の新規業務に関しては、政府の関与が残っている段階では民間金融機関が既に取り組んでいる業務分野への参入・業務拡大を認めるべきではないとの意見があった。
- ゆうちょ銀行の預入限度額の引上げに関しては、ゆうちょ銀行の完全民営化に向けた具体的な道筋や平成30年12月に当委員会が示した条件（※）の達成状況の検証・評価を踏まえた検討を求める意見があった。

※ 将来の見直しについては、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。（平成30年12月「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」から抜粋）

- ゆうちょ銀行の業容拡大に関しては、民間金融機関との適正な競争条件の確保や地域金融システムへの影響を勘案した慎重な審議・判断を求める意見があった。
- 他の金融機関等との間で、相互の強みをいかした提携関係・協調関係の更なる推進を望む意見があった。
- 郵便局ネットワークを維持するため、日本郵政又は日本郵便による、金融二社の株式の一定数の保有等、一体経営を担保する仕組みについて検討を求める意見があった。
- 日本郵便は、荷物に頼らず郵便物のみで黒字化を目指す必要があり、定型郵便や定形外郵便等の基本料金の値上げが必要との意見があった。また、郵政事業の安定的な経営の観点から、郵便料金の改定に関する規制緩和や三種郵便物・四種郵便物の廃止を含めた検討を求める意見があった。
- ユニバーサルサービスの維持や郵便局の利活用に関し、国からの支援を求める意見があった。

## 3 その他

- 郵便局へのアクセスの容易さを担保するのがユニバーサルサービス概念であり、郵便局の配置は人口動態に応じて常に見直すべきとの意見があった。

- 採算のとれない簡易郵便局を廃止するのであれば、適切な情報開示をすべきとの意見があった。
- 新規業務の届出制の運用に関しては、幅広く調査審議を行い、外部からの意見聴取を実施することを求める意見があった。
- 新規業務が届出制に移行した後の新規業務に係る配慮義務の遵守状況について、当委員会による慎重な検証等を求める意見があった。
- 新規業務の届出に係る当委員会運営の透明性向上を求める意見があった。