

前回の３年検証（H30）における課題・指摘等に対する取組状況

（１）日本郵政グループ・日本郵政関係

		頁	該当箇所	取組状況
1	コーポレートガバナンスの強化、IR・情報開示等の推進	P11	平成 27 年 11 月に株式の三社上場を果たした日本郵政グループにおいて、市場の評価を得て民営化を推進していくためには、 <u>コーポレートガバナンスの強化や IR（Investor Relations）・情報開示等の推進は重要である。</u>	企業価値の向上に資するため、株主、投資家等の皆さまに対して、正確かつ公平に、情報を開示するとともに、建設的な対話に努め、対話を通じていただいたご要望などを経営陣が共有し、経営改善に活かしております。具体的には、期末決算、四半期決算を公表した際には、アナリスト及び投資家向けに決算説明会を開催し、経営陣から説明を行うとともに、国内外の機関投資家と個別面談により対話を行っております。また、個人投資家向け説明会も行っています。 金融商品取引法その他の関係法令および東京証券取引所が定める有価証券上場規程等に基づく開示については、「EDINET」、「TDnet」、当社 Web サイト等定められた手段を通じて行っております。また、前記の方法により開示した情報以外の情報の開示については、当社 Web サイトに掲載すること等により行っております。
			日本郵政では、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、東京証券取引所が定めた「コーポレートガバナンス・コード」（平成 27 年 6 月 1 日）に対応し、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「 <u>日本郵政株式会社コーポレートガバナンスに関する基本方針</u> 」を定めている。当委員会としては、 <u>日本郵政グループがこの基本方針に基づき、更にガバナンスの強化を図ることを期待したい。</u>	グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、上場 3 社は、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とその枠組み、運営に関する「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス体制を構築し、その実効性を確保しています。 令和元年から 2 年においては、かんぽ生命保険商品の募集に係る問題等を踏まえて、グループガバナンス機能の強化を図るため、重要事案についての報告態勢充実、内部監査・コンプライアンス・オペレーショナルリスク管理などの各機能の態勢強化、監査委員会と内部監査部門の連携強化などを実施いたしました。これらの措置のため、「日本郵政株式会社コーポレートガバナンスに関する基本方針」について所要の改正（2020 年 3 月）を行っております。
2	利用者や消費者団体等との連携強化	P12	また、日本郵政グループ各社では、一般利用者向けにインターネットや郵便局を通じた情報発信等を行っているが、 <u>利用者にとって重要な情報については、より分かりやすく提供していくことを期待したい。</u> さらに、 <u>当委員会が重視する「利用者利便の向上」の視点を各社の経営に十分に反映させるためには、積極的に利用者の声を聞いていくことが必要</u> であり、 <u>利用者や消費者団体等との一層の連携強化を期待したい。</u>	【日本郵政】 ① 日本郵政グループをご利用されるお客さまが安心してかんぽ生命保険等をご利用いただけるようにするため、消費生活に関する各種相談の専門家である消費生活相談員により、公正・中立な立場からお客さまの相談に応じていただける「消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口」を 8 月 17 日に開設いたしました。 ② グループ各社に寄せられたお客さまの声から経営上の課題を抽出し、お客さま満足の推進をグループで連携するための「日本郵政グループお客さま満足推進連絡会」（各社のお客さま満足推進担当部署を担当する執行役又は執行役員で構成）を、令和元年 11 月から毎月の開催（※）としました。 ※ 半期に一度の開催であったが、昨今の課題を鑑み、頻度を上げて開催することにした。 ③ 従来からのウェブサイト上の各社お知らせに加え、動画による情報発信を行っています。（直近の事例：JP 改革実行委員会の対談動画の配信） また、ソーシャルメディアについても、従前から活用している YouTube、Twitter に加え、Instagram の公式アカウントを用いて情報発信に活用しています。

				【日本郵便】 日本郵便においては、重要な情報をより分かりやすくお伝えすることを目的として 2019 年 11 月にコーポレートサイトのページデザインを一新しており、その後も随時見直しを続けているところ。 また、郵便局をご利用のお客さまの声や問題意識を広く収集するため、全国消費者団体連絡会や国民生活センターとの意見交換を 2020 年から開始し、これまでに 3 回実施（2020 年 2 月 10 日、9 月 2 日、11 月 2 日）している。意見交換の内容は CS 推進委員会や経営会議等で社内にも共有しており、以降も継続して実施する予定。 【ゆうちょ銀行】 WEB サイトでのお客さま向けの情報の発信にあたっては、お客さまの WEB サイトへのアクセス状況やコールセンターに寄せられるお客さまからの意見等を踏まえ、お客さまにとってより使いやすい WEB サイトとなるよう適時、改善を行っているところ。 また、当行は一般社団法人全国銀行協会（以下「全銀協」という。）に加盟（特別会員）しており、お客さまからの苦情を全銀協で受け付けた場合は、当行と全銀協は連携して対応（あっせん対応含む）。 お客さまから店舗や郵便局、コールセンター等に寄せられた苦情については、各拠点にてシステム入力することにより、本社にて一元管理を実施。なお、苦情については日々確認をし、改善が必要と思われる内容は関係部に検討を依頼。また、経営への苦情の速やかな報告・共有については、週次でグループ運営会議に、月次で経営会議に報告。 【かんぽ生命】 《①利用者への重要な情報等の提供について》 お客さまにとって重要な情報については、プレスリリースとともに記者会見を行うなどにより、積極的な情報開示に努めています。 また、保険募集品質問題に関するお客さまへの重要なお知らせや、新型コロナウイルス感染症への対応、災害に関する情報など、お客さまにとって特に重要な情報については、コーポレートサイトのトップへの掲載、専用ページの作成等、より分かりやすい方法での開示を行っています。 今後も引き続きお客さまにとって有益な情報発信に努めてまいります。 《②苦情等の声を積極的に吸い上げる仕組み、消費者団体等との連携強化》 中期経営計画に「お客さま本位の業務運営の徹底」を掲げ、お客さまの声を経営に活かす取組を推進しております。具体的には、会社（郵便局を含む）に寄せられた苦情は、お客さまサービス統括部に集約され、一元管理のもとで分析し、当社関係役員で構成する「お客さまサービス向上委員会」等で協議の上、新商品の開発やサービスの見直しなどのために活用しています。 また、消費者団体等に当社の取り組みに対する理解をもとめ、消費者団体からの意見を聴取する取り組みとして、当社本社から国民生活センターや消費者団体等に訪問し、当社の取り組みや業務改善計画の進捗状況を説明することや、支店では地域の消費生活センター等が参加する地方生命保険協会主催の意見交換会に出席しています。 今後も同様の取り組みを継続してまいります。
--	--	--	--	--

3	新たな成長分野の構築、 投資戦略の成果	P12 P13	日本郵政は、グループの司令塔として、<u>将来の収益拡大等に向けた新たなグループ横断的な戦略を進めていくことが期待</u>される。特に、<u>日本郵便の収益について、郵便物数の減少傾向が顕著となる中、グループとしての新たな成長分野の構築は大きな課題である</u>。こうした中、日本郵政では、平成 29 年 11 月、中長期的なグループ収益の拡大を図るため、日本郵政グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社への出資 を行う日本郵政キャピタル株式会社（以下「日本郵政キャピタル」という。）を設立した。 新たな成長分野の構築については、企業買収や戦略的投資が有効であり、トール社の買収や日本郵政キャピタルによる投資等で培った経験や教訓をいかし、日本郵政グループの現在の事業とのシナジーにも留意しつつ、入念な事前調査や適正な社内手続を経て実施されることが必要である。また、企業買収等については、株主や関係者に対し適時適切な説明が求められることに留意が必要である。 こうした点を踏まえ、<u>日本郵政グループの将来に向けた投資戦略について、今後の具体的な成果を期待したい。</u>	【アフラックとの戦略提携】 平成 30 年 12 月に基本合意書を締結した戦略提携に基づき、アフラック・インコーポレーテッドの株式取得を行いました。具体的には、米国市場において、平成 31 年 4 月 29 日から令和 2 年 2 月 13 日にかけてアフラック・インコーポレーテッドの株式（5,230 万株）を取得しました。 【日本郵政キャピタル】 平成 29 年 11 月に設立した日本郵政キャピタル株式会社においては、日本郵政グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社に対する投資を実施しています。令和 2 年 9 月末時点までの累計で、45 件、約 223 億円の投資を実行しました。 投資先企業と日本郵政グループとの主な協業の状況は以下の通りです。 ・CBcloud(株)：日本郵便が同社の宅配効率化システムを郵便局に試行導入。 ・(株)INFORICH：日本郵便の郵便局に、同社の携帯電話バッテリーステーションを設置。 ・(株)ネットスターズ：日本郵便が郵便局のスマホ決済導入に際し、同社のシステムを利用。 【大和証券との提携】 令和元年 5 月、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて株式会社大和証券と合意し、大和証券グループ本社株式会社の株式（3,000 万株）を取得しました。株式会社ゆうちょ銀行と大和証券との間で、投資一任サービス等の新たなコンサルティングサービスの開発を検討しています。
4	金融二社株式の売却	P13	日本郵政グループの経営戦略において、<u>金融二社株式の売却をどのように進めていくかは非常に重要な課題である</u>。	金融 2 社株式については、具体的なスケジュール・方法・内容等は未定ですが、金融 2 社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、保有割合が 50 %程度となるまで、できるだけ早期に段階的に売却していきたいと考えています。 この方針のもと、2019 年 4 月にかんぽ生命保険株式の 2 次売出しを実施いたしました。 当該売出しに合わせて、かんぽ生命保険が行った自己株式取得に当社が応じた分の 34,596,700 株と合わせて、当社は 171,267,600 株のかんぽ生命保険株式の売却を行い、当社が保有するかんぽ生命保険株式は、534,000,000 株から 362,732,400 株に減少し、保有割合も 89%から 64.5%へ減少いたしました。 その後については、郵政民営化法の規定の趣旨を踏まえ、 ① 金融 2 社の経営状況 ② ユニバーサルサービスへの影響 ③ グループの一体性確保 ④ 当社の資金需要・連結業績への影響 ⑤ 市場の動向 等を勘案しつつ、検討してまいりたいと考えています。
5	病院事業の経営改善	P14	日本郵政が行っている病院事業については、医師不足等による患者減少傾向に歯止めがかからず、民営化以降赤字経営が続いている。 このような状況に対し、日本郵政は経営改善計画に基づき、医療施設・介護施設との連携強化等による医業収益向上のための施策推進などの<u>経営改善に取り組ん</u>	病院事業については、地域医療機関との連携や救急患者の受入の強化等による増収対策、業務の効率化等による経費削減、また、経営改善が見込めない通信病院（3カ所※）を譲渡する等、個々の病院の状況を踏まえた経営改善を進めているところであり、今後も引き続き上記増収対策や経費削減等、個々の病院の状況を踏ま

			<u>でいる。地域医療や雇用への影響にも配慮しながら、引き続きの取組を期待したい。</u>	えた経営改善に取り組みます。 ※ 2019 年 4 月 富山通信病院、名古屋通信病院、福岡通信病院
6	宿泊事業の経営改善	P14	宿泊事業についても、民営化以降赤字経営が続いており、このような状況に対し、日本郵政は、ブランド戦略、販売チャネルの拡充などの増収策や、不採算施設を廃止 するなどの取組により、経営改善に取り組んでいる。 現在、<u>ラフレさいたまにおいては施設の一部の介護予防事業者への貸与が行われているが、こうした様々な工夫や取組を病院経営にいかす道はないかを含め、引き続き、経営改善に向けた不断の研究・努力を重ねていくことを期待</u>したい。	宿泊事業の経営改善に向けては、かんぽの宿での宿泊を組み込んだバック旅行の組成・販売（※）、大都市圏とかんぽの宿を結ぶ有料送迎バスの運行（※）、Wi-Fi の全館設置、翻訳機の導入、ホームページの多言語化（英語、中国語、韓国語）といった訪日外国人の利用獲得に向けたサービスの展開、地元ワイナリーと連携したプランの開発、かんぽの宿の駐車場を活用した車中泊サービスの提供といった増収施策を推進したほか、施設の魅力度を高めるための工事等を実施してきました。 また、効率化を図る観点から、平成 24 年度及び 25 年度に不採算のかんぽの宿等 18 所を廃止しましたが、令和元年度及び 2 年度には、更にかんぽの宿 15 所（小樽、酒田、郡山、磯部、勝浦、箱根、諏訪、岐阜羽島、富山、浜名湖三ヶ日、竹原、湯田、徳島、別府及び日南）を廃止しました。 宿泊事業は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、たいへん厳しい状況に置かれていますが、引き続き、収益・費用両面からの経営改善を着実に推し進めていく所存です。 ※ 100%子会社の J P ホテルサービス（株）と連携して実施している施策。
7	新中計に基づく事業展開の取組	P15	日本郵政グループ各社においては、その<u>社会的責務や、第 4 次産業革命の進展など事業を取り巻く環境変化等を十分に踏まえつつ、長期的な視野も念頭に、成長戦略を含め、新中計に基づき、事業を展開していくことを期待</u>したい。	現行の中期経営計画（2018～2020 年度）は、AI や IoT 等の新技術の進展、低金利環境の継続というような環境の中での、安定的利益の確保と、持続的成長に向けたスタートを図るという方針のもとで策定いたしました。現在の進捗状況は別紙のとおりです。 なお、現行中計期間中は、かんぽ商品の不適正営業をはじめとする金融 2 社商品・サービスに係る不祥事等の発生や、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により事業環境は大きく変化しております。次期中期経営計画については、こうした環境変化を踏まえ検討を進めてまいりたいと考えております。
8	日本郵政のグループの司令塔の役割	P16	日本郵政には、<u>新中計を適切に実施するとともに、これによるグループとしての総合力の発揮に向けて、司令塔としての役割をより一層果たしていくことを改めて期待</u>したい。	現行の中期経営計画をもとに、グループ経営を進めてまいりましたところ、2019 年度のかんぽ商品の不適正営業の発生により、グループガバナンスの強化の必要性について、改めて認識したところです。 そのため、 ・グループ会社間の連携を強化するため、内部監査、コンプライアンス、オペレーショナルリスク、お客さま満足推進といった各種の経営課題 に関するグループの連絡会等の新設・充実や、 ・グループ会社の経営陣による、グループ運営のための認識を共有する場として活用してきた「グループ運営会議」において、今般の諸問題 のような、事業子会社の重要事項に関する内容の報告や、グループ経営陣による議論の場として活用するなど、その機能の強化※ 等を実施いたしました。 （※特に、2020 年 8 月以降は、各社における、不適正営業等事案（コンプライアンスの状況）、お客さまの声・社員の声、オペレーショナルリスク顕在化事案の報告を追加し、経営に影響する可能性のある情報がよりスピーディーにグループの経営陣で共有できるような体制を構築。） 今後もこうしたガバナンス機能の強化に、引き続き取り組んでまいります。

(2) 日本郵便関係

		頁	該当箇所	取組状況
1	ネットワークの再編による業務の効率化 サービスの向上	P16 P17	日本郵便では、郵便・物流ネットワーク全体の生産性向上を目的として、平成27年5月の東京北部郵便局の開局を皮切りに、平成29年度までの間に13局の新たな地域区分郵便局を開局し、区分作業を行う機械を集中配備することで、エリア内の集配郵便局約800局における <u>郵便物やゆうメール等の区分作業を集中・機械化するネットワーク再編を進めている。このネットワークの大規模な再編が、業務の効率化やサービスの向上について、今後、更に具体的な成果を挙げることを期待したい。</u>	ネットワーク再編を通じ、物流に適した地域区分郵便局を整備。集中処理の拡大・機械化の推進等により生産性が向上し、ゆうパック（ゆうパケット含む、以下同。）の個数が著しく増加した2017年度（対前年度比+25.6%）においても、安定的な業務運行を確保していたところ。 EC市場の拡大に伴い、2018年度（対前年度比+7.6%）、2019年度（対前年度比+3.4%）とゆうパックの個数が増加する中であっても、引き続き効率的な処理により、安定的に業務を運行しているところであり、今後も、先端技術を活用しながら、輸送・施設の一体的な見直しに取り組んでまいりたい。
2	再配達削減に係る利用者理解の取組	P17 P18	<u>再配達の削減には、利用者を含めた関係者の密接な連携が重要であり、日本郵便においては、ゆうパック等のサービス水準に関する利用者の意向等にも留意した上で、利用者の理解を得つつ、関係者とも適切に連携を図りながら、これらの取組を進めていくことが期待される。</u>	「置き配」の普及拡大や、受取拠点の拡充、「e受取アシスト」の提供等を通じて、お客さまの利便性向上と併せて、再配達の削減に向けて取り組んでいるところ。 今後は更に、当社が取得・保有するデータを最大限活用し、お客さまの受取利便性を一層向上させるとともに、再配達の削減に取り組んでまいりたい。 (参考) ① 「置き配」の普及拡大 予めご指定いただいた場所に、非対面で荷物等をお届けするサービス。指定可能な場所としては、玄関前/玄関前鍵付容器、宅配ボックス、郵便受箱、メーターボックス、物置、車庫等。 取組の一例としては、Yper（イーパー）株式会社製の置き配バッグ「OKIPPA(オキッパ)」を、抽選で10万世帯のお客さまに無料配布する「置き配体験モニターキャンペーン」を2019年6月から8月にかけて実施(応募件数：約29万件)。 ② 受取拠点の拡充 郵便局窓口やコンビニエンスストアでの受取のほか、お客さまの生活動線となる場所を中心に設定している受取等ロッカー「はこぼす」等、自分の受け取りたい場所を選んでいただき、ゆうパック等の受取が可能。2019年6月から他社ロッカー「PUDO(プドー)ステーション」、2020年4月から、株式会社アルファロッカーシステムが設置する駅コインロッカーのうち都営地下鉄の駅に設定された一部のコインロッカーを「はこぼす」として利用できるサービスを提供開始。 【設置数（2020年9月末現在）】 郵便局、駅、商業施設等計729ヵ所（うち、PUDOステーション339ヵ所、駅コインロッカー22ヵ所） ③ e受取アシスト 2019年3月から、メールやLINEでお届け予定日時やご不在連絡をお知らせする「eお届け通知」と、「eお届け通知」からご都合に合った受取方法(お届け

				け日時変更や郵便局、コンビニ、指定場所等受取場所の変更)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」するサービスを提供。
3	利用者利便の向上	P18 P19	デジタルメッセージサービスの提供に関しては、郵便物数の減少が世界的なすう勢となる中、諸外国の郵政事業体においても行われている。 日本郵便においても、<u>引き続き、新たなサービスの提供に努めるとともに、これまで培った郵便サービスのノウハウとデジタル技術を融合させつつ、利用者利便の向上に取り組んでいくことを期待したい。</u> また、<u>自治体と連携し、郵便局においてマイナンバーカードを利用したサービスの充実について検討を進めることも併せて期待したい。</u> さらに、日本郵便では、<u>企業向け物流ソリューション事業 を展開しつつあるが、従来の企業対消費者間取引（B to C）に係る郵便・物流における事業ノウハウを活用しつつ、これを新たな事業の柱の一つとして更に拡充していくことを期待したい。</u>	デジタルメッセージサービス（MyPost）については、2016 年にサービスを開始し、2017 年から政府のマイナポータルと連携する等、利用者利便性の向上に取り組んできたところだが、更に、2020 年 10 月には確定申告等における控除証明書の電子化への対応を図る等、継続して利用者利便の向上に取り組んでいる。 また、マイナンバーカードについては、普及促進に向けた協力として、希望する自治体に郵便局のスペースを貸与しているとともに、マイナポイント利用に必要な「マイキーID」の設定用端末設置に協力することで、利用者利便の向上に寄与しており、引き続き、政府・自治体と連携し、マイナンバーカードの普及促進に協力してまいりたい。 なお、物流ソリューションについては、多様化・高度化する物流ニーズに対応して、ロジスティクス支援や配送サービス等を一貫して引き受けるワンストップ物流ソリューションを展開しており、取扱の増加に伴い、営業倉庫を順次拡大しているところ。今後も、更なる事業の拡大に取り組んでまいりたい。 (参考) 営業倉庫の拠点数 ・2018 年度 11 拠点 (約 7.8 万㎡) ・2020 年度 11 月現在 14 拠点 (約 10.3 万㎡)
4	郵便文化の維持・振興	P19 P20	郵便物数減少の背景としては、インターネットの利用の進展による電子メール等の普及のほか、子供たちが生活の中で手紙やはがきに触れる機会の低下も挙げられる。 こうした中、日本郵便では、<u>平成 22 年度から、全国の小学校（現在では、中学校及び高等学校も対象。）を対象として手紙の書き方体験授業を行うための支援を開始し、子供たちが郵便の文化に出会うきっかけとなる取組を行っている。これらの取組は郵便の利用機会の拡大や郵便文化の維持・振興の観点からも有意義であり、引き続きの対応を期待したい。</u>	「手紙の書き方体験授業」支援について、過年度の取組実績は以下のとおりで、2020 年度においても支援を継続しているところ。今後も、手紙の楽しさを伝え、郵便利用の維持・拡大や手紙文化の振興を図るため、継続して支援に取り組んでまいりたい。 【2018 年度】 ・小学校 約 13,450 校、約 321 万人が参加 ・中学校 約 4,600 校、約 107 万人が参加 ・高等学校 約 2,000 校、約 42 万人が参加 【2019 年度】 ・小学校 約 13,570 校、約 323 万人が参加 ・中学校 約 4,870 校、約 114 万人が参加 ・高等学校 約 2,100 校、約 40 万人が参加
5	顧客への適切な説明	P20	<u>郵便局で取り扱われる金融商品が増加し、内容も多様化・複雑化する中で、顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）を確保する観点から、顧客のニーズや金融知識の程度等にも配慮しつつ、適切に説明を行うことが期待される。</u>	当社においては、保険募集管理態勢の強化は経営の最重要課題の一つであるとの認識の下、取り組んできたところ。しかしながら、2019 年度に発覚した、かんぽ商品の不適正募集問題においては、乗換契約をはじめ顧客保護等管理上、問題となる不適切な募集が広範に発生している状況を事前に把握し、未然に防止することができなかったところ。 2019 年 12 月 27 日の業務改善命令に基づく業務改善計画の実行を経営の最重要課題として位置付け、今後、二度とこのような事態を起こさぬよう、適正な営業推進態勢の確立や、募集管理態勢の強化等に、全役職員が一丸となって取り組んでい

				るところ。 【業務改善計画の主要施策の概要】 ○適正な営業推進態勢の確立（お客さま本位の販売の定着） ・「お客さま本位の業務運営方針に関する基本方針」等の改定 ・お客さま本位の理念に基づいた行動規範の理解・定着に向けた研修の継続的な実施 ・コーチングを取り入れた管理・指導方法へ転換するための管理者研修の実施 ・総合的なコンサルティングの推進に向けた体制の整備 ・募集品質にかかる評価ウエイトを引き上げる等、営業目標等の体系の見直し ・条件付解約制度の実施等、保障見直しの仕組みの改善 ○募集管理態勢の強化（ご意向に沿わない契約の未然防止） ・お申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施 ・募集品質指導専門役等の体制拡充等、適正な募集管理のための体制等の強化 ・不適正募集の態様・程度に応じた処分を実施する等、事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制 ・内部監査部門の強化 ○取締役会等によるガバナンス強化 ・PDCA サイクルの徹底 ・各社のガバナンスの強化 ・改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表 また、2020 年 9 月 11 日に、日本郵政グループの「お客さまの信頼回復に向けた約束」を公表し、幅広いお客さまにお知らせするとともに、お客さま本位の事業運営を徹底しているところ。 【お客さまの信頼回復に向けた約束】 ○目指す姿の約束 一人ひとりのお客さまに寄り添い、お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、信頼していただける会社になることを約束します。 ○活動の約束 ・お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。 ・お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。 ・社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。 ・法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。 ・お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。
6	物販・不動産事業への積極的な取組	P21	<u>物販・不動産事業は、</u>これまで着実に成長し、収益の多角化・多様化に貢献してきたが、収益の新たな柱とすることを念頭に、<u>今後の事業戦略を明らかにしつつ、引き</u>	物販事業においては、これまでの取組の継続・強化と併せ、地域の生産者の方に郵便局を販路として気軽に活用いただくため販売方法の多様化を進めており、

			<u>続き、積極的に取り組むことが期待される。</u> <u>物販事業において、地域の事業者と連携し地域の産品をふるさと小包として郵便局ネットワークを通じて提供することは、地道ではあるが、それを続けることが地域における郵便局の役割として社会的に求められており、今後一層の取組強化を期待したい。</u>	2014 年度以降、1,000 億円を超える営業収益となっているところ。今後は収益を維持していくため、商品ポートフォリオの転換、新規販路の開拓及びデジタル化の促進を検討していく。 ※「不動産事業への積極的な取組」については、次項にまとめて記載。
7	不動産事業への積極的な取組	P22	ネットワーク再編等により生じる未利用又は低利用となる不動産については、認可保育施設の設置や高齢者施設の設置などの取組が進められており、こうした未利用の不動産等の有効な活用の一層の進展に期待したい。なお、不動産事業については、その所有する不動産の規模等に鑑み、一層の収益の伸びが期待される。	不動産事業については、日本郵政グループの経営基盤を支える収益の柱の一つとすべく、2018 年 4 月 2 日に設立した日本郵政の子会社である日本郵政不動産株式会社を中心に、グループ全体で全国主要都市のグループ不動産の開発に係る検討を進めているところ。 また、継続して、JP タワー（商業施設名称：KITTE）、JP タワー名古屋（商業施設名称：KITTE 名古屋）、KITTE 博多等、オフィスビルや商業施設等の賃貸事業を行っているほか、住宅地に所在する土地の有効活用事業として、住宅、保育所、高齢者施設を開発、竣工し、賃貸事業等の不動産開発事業を展開。 なお、2018 年度以降の当該用途に係る竣工状況は以下のとおり。 2018 年度：住宅 2 件、保育所 1 件、高齢者施設 1 件 2019 年度：住宅 4 件、保育所 1 件、高齢者施設 2 件 こうした取組の結果、不動産事業の収益は、2018 年 3 月期 285 億円、2019 年 3 月期 315 億円、2020 年 3 月期 320 億円と着実に伸びているもの。 現在、新たな収益機会の拡大や保有不動産の有効活用の観点から、広島駅南口計画（仮称）、虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業及び梅田 3 丁目計画（仮称）の開発を推進中。 今後も、収益の柱の一つとなるよう成長させていくため、コアビジネス強化の観点から都心部の保有不動産の有効活用を中心に、保有不動産の棚卸しを行い未利用・低利用資産の不動産事業への活用も進め、保有不動産の価値最大化を図る。
8	自治体等との連携によるサービスの充実、新たな事業展開	P22	みまもりサービスは、郵便局による地域社会への貢献に資するものであり、社会全体の高齢化・長寿化や地域の人口減少が進展する中、郵便局への信頼をいかしつつ、自治体等との連携の下で、サービス内容の充実を含めた今後の更なる事業展開を期待したい。	サービス開始以降、個人による利用に加え、地方公共団体からの福祉サービスとしての業務受託及びサービス料金の一部支援（2020 年 9 月末現在 22 団体）、ふるさと納税返礼品としての採用（2020 年 9 月末現在 354 団体）など、地方公共団体との連携にも取り組んでいる。 なお、2020 年 4 月に料金改定を行うとともに、サービス利用者が日常生活におけるケガをした場合の補償や、24 時間電話相談窓口の設置など、サービス内容の充実にも取り組んでいるところ。
9	トール社の経営改革、国際事業と日本郵政 G とのシナジー効果	P22 P23 P24	トール社では子会社化当時、営業利益の約 8 割を豪州・ニュージーランドで上げていたが、その後、世界的な資源価格の下落や、これに伴う豪州経済の低迷等により、同社の四半期単位の営業損益は、平成 28 年度第 4 四半期及び平成 29 年度第 1 四半期の 2 期連続で赤字となるなど、大きく低下した。 この状況を踏まえ、日本郵便では、平成 29 年 1 月に経営陣を刷新し、組織体制の簡素化、人員削減、情報通信基盤整備などの経営改善 に着手した。また、平成 28 年度決算においては、収益見直しを見直し、のれんの償却に係る減損処理（4,003 億円）を実施し、さらに、日本郵政からの取締役の追加等によりガバナンスを強化した。 こうした経営改善策により、その後業績は回復傾向にあり、平成 29 年度第 2 四半期に黒字に回復するなど、取組の効果が始まっている。	トール社は、2017 年 1 月の経営陣刷新以降、組織体制の簡素化や不採算事業の売却、人件費削減等、経営改善に向けた取組を実施してきた。 また、日本郵便としては、日本郵政からの取締役の派遣やトール社経営陣とのコミュニケーション強化等、ガバナンス強化にも取り組んできたところ。 これらにより、2018 年度の業績は回復したものの、以降は、豪州経済減速等の外部環境の悪化を主因として、再度業績が悪化し、さらには、新型コロナウイルスや標的型サイバー攻撃の影響により、2021 年 3 月期中間決算において、国際物流事業の営業損益（EBIT）は▲84 百万豪ドルの赤字を計上（前中間期比 20 百万豪ドル減）。 このような中、2020 年 11 月 5 日、赤字が継続しているエクスプレス事業の売却

			しかしながら、<u>トール社の経営改革は途中段階にあり、当委員会としては、今後十分な改革の成果が得られるか否かを含め、引き続き、その状況を注視したい。</u>また、日本郵便においては、<u>トール社の経営改革の動向について、関係者から十分な理解が得られるよう適切に情報開示を行うことが期待される。</u> <u>トール社は、平成 29 年夏、シンガポールに新たな物流拠点（トールシティ）を設け、ICT を活用した物流管理システムや医薬品サプライチェーンマネジメントシステムによる高付加価値な企業向け物流支援業務等に取り組んでいる。こうした取組を更に推進するとともに、これらのノウハウを日本郵便の事業に活用し、シナジー効果を拡大していくことが重要である。</u> トール社と日本郵便の他の事業との間において、情報システム等を含め、更に連携を深め、<u>同社を子会社化した効果を最大限に発揮させていくことを期待したい。</u> また、日本郵便の国際事業に関しては、トール社の事業のほか、EMS を含む国際郵便、レントングループ等との業務提携による国際宅配便サービス、ミャンマーやベトナム等に対する郵便インフラの海外展開などがある。<u>成長する海外の市場の取組みに向け、関係する各事業を有機的に連携させるなど、国際事業全体についての総合的かつ戦略的な取組が求められる。</u>	を検討することを公表している。 なお、シナジーの創出のため、トール社に日系企業に対して営業を行う専門の組織を設置しているほか、日本郵便内にトール社を支援する営業組織を設置している。 加えて、2018 年、トール社の知見を活用し、日本における B2B ビジネスの拡大を図るため、国際輸送、倉庫業務を担う JP トールロジスティクスを新たに発足させ、トール社が買収以前から有していたトールエクスプレスジャパンとともに、日本における B2B ビジネスを展開している。 国際郵便事業全体については、成長する越境 EC 市場にかかる海外発送の取組みに向けて取り組んでいるところであり、特に、国際 e パケットライトにより軽量帯の越境 EC 発送の需要を獲得している。 また、米国・中国の越境 EC 市場を主なターゲットとして、UGX のパッケージサービスを提供するとともに、輸入サービスも開始し、取扱量・収益ともに拡大している。 なお、途上国に向けたインフラ輸出を展開し、2016 年 6 月から約 3 年間、ミャンマー郵便のサービスや顧客満足度の向上に取り組んだほか、2020 年 10 月、ベトナム郵便と「戦略的パートナーシップ包括合意書」を締結し、今後の郵便オペレーションの改善等に関するコンサルティング実施、及びビジネス開発の検討等を通じて協力関係を維持・強化していくことを確認。
10	IoT の活用	P24	<u>IoT、ビッグデータ、AI などの ICT の活用については、このほかにも様々な可能性があると考えられる。日本郵便においてはこうした取組を更に推進し、業務改革に積極的に取り組むことが期待される。</u>	生産労働人口の減少、コロナ禍の影響等により郵便・物流事業を取り巻く環境が変化する中、今後もお客さまのニーズに即したサービスを提供し続けるため、デジタル技術を活用したオペレーションの変革に向けて取り組んでいる。 ①テレマティクスの活用 配達担当者がスマートフォン端末を携行することで位置情報データを取得し、配達時の局外業務を可視化することで、社員の安全管理や社員育成等に活用するほか、取得したデータは、通配区の区画・道順の見直しにも活用。 ②スマートフォンを活用した配達支援システムの試行 配達担当者の負荷軽減や業務経験の浅い人でも簡単に配達できる仕組み作りを行うため、AI による自動ルーティングやスマートフォンを活用した配達支援システムの試行を実施（全国約 200 局）。 ③配送ロボット 実際のユースケースを想定した配送ロボットによる実験を実施（2017 年 12 月に実証実験を開始し、2020 年 3 月に日本郵便本社ビル内での社内便配達の試行、同年 10 月には日本初となる物流分野での公道走行実証実験を実施）。 ④ドローン 配達負荷の高い個宅等へのドローン配送による実験を実施（2016 年 12 月に実証実験を開始し、2018 年 11 月には郵便局間の荷物輸送、2020 年 3 月には個宅配送の試行を実施）。

				⑤自動運転車 技術動向や環境整備動向を注視しつつ、活用可能性を検証(2018年3月及び2019年3年に実証実験を実施)。
1 1	新たな成長分野の構築、不動産分野の事業展開、IR・情報開示	P25 P26	郵便物数の減少傾向が今後、更に進むことを考えると、利用者ニーズを踏まえたサービスの改善による需要の喚起、商品やオペレーション体系の一体的見直し等による一層の効率化、荷物拡大への対応強化等による郵便・物流の事業基盤の強化や、郵便に代わる新たな成長分野の構築は急務である。<u>日本郵政グループ全体で連携しながら、適切な経営判断の下に新たな成長分野の構築が進むことを期待したい。</u>	郵便物数の減少傾向が継続する一方、EC市場の拡大等を背景とした荷物増加に対応するため、価格の適正化、商品・サービスやオペレーション体系の見直し等により、荷物分野の収益拡大に取り組んできたところ。主な取組みは次のとおり。 ・ゆうパック、ゆうパケット等の単価改善 ・小型荷物の獲得に向けた新規サービスの導入 (ゆうパケットプラス、ゆうパケットポスト等) ・差出・受取利便性の高いサービスの展開 (配達予告、受取日時・場所変更等のサービス改善や、置き配の普及拡大等) ・営業倉庫の拡大等を通じた物流ソリューションの拡大 ・オペレーション体系の見直し (郵便物の集荷の見直し、ゆうパケット区分機の配備等) また、先端技術を活用し、AIを活用したコールセンターの導入や配送ルートの自動作成等に取り組むとともに、中長期的には、配送高度化(ドローン、配送ロボット、自動運転車等)やロボティクス(自動搬送車等)についても、実用化に向けた試行・実証実験を進めている。 あわせて、将来を見据え、環境変化やテクノロジーの動向に応じた業務の効率化を実現するためのデジタルトランスフォーメーションに向けた検討を継続中。 そのほか、地方公共団体事務の包括受託、地域金融機関との連携による銀行手続事務の受託サービス、駅窓口業務の受託等を進めるなど、リアルネットワークとしての郵便局を活かし、地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービスを展開していく。
1 2	情報開示	P26	また、<u>物販事業、不動産事業は、現在、金融窓口事業としてセグメント化されているが、将来、独立したセグメントとすることも視野に、今後一層の事業展開を推進するとともに、IR・情報開示を進めることも期待される。</u>	物販事業は、2014年度以降、1,000億円を超える営業収益を維持している。今後については、中長期的に持続可能なビジネスとなるよう、次の取組の実現を目指し、検討を継続していく。 ・日常で利用いただける商品・サービスの充実を図り、商品ポートフォリオを転換 ・法人のお客さま向けの「商品供給」のビジネス(B to B to C)展開・拡大に向け、新規販路を開拓 ・デジタル化を促進し、窓口・EC双方向のアプローチ(オムニチャネル)を実現することで、EC利用の販促を強化 不動産事業は、長期的・安定的な収益源となるように、次の取組を中心に実施してきたところ。 ・郵便局敷地等を活用した開発事業として、JPタワー等、オフィスビルや商業施設等の賃貸事業 ・住宅地に所在する土地の有効活用事業として、住宅、保育所及び高齢者施設の賃貸事業 また、新たな収益機会の拡大や保有不動産の有効活用の観点から、広島駅南口計

				画（仮称）、虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業、梅田 3 丁目計画（仮称）の開発を推進するなど、着実に事業を展開しており、今後も、収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長させていく。 IR・情報開示については、今後の事業の展開状況に応じて、適切な情報開示を検討していく。
--	--	--	--	--

(3) ゆうちょ銀行関係

		頁	該当箇所	取組状況
1	貯金獲得に係るインセンティブの撤廃、 ゆうちょ銀行株式の売却、 通常貯金の限度額の検討	P31	日本郵政グループ及び政府に対し、以下の2点の取組を求める。 ① <u>貯金獲得に係るインセンティブを他の評価項目への振替等により、撤廃すること。</u> ※給与振込口座の獲得など顧客基盤拡大を評価項目とすることを否定するものではない ② 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。	① ゆうちょ銀行では、2019年度以降、貯金獲得に係るインセンティブを撤廃し、他の評価項目へ振替。 日本郵便では、貯金獲得に係る営業手当を廃止し、「貯金の顧客基盤維持」及び「投資信託の顧客基盤拡充」に係る活動を総合評価する手当を創設することを検討。2021年4月に実施できるよう、関係労働組合と整理を行い、現在、実施に向けた準備（システム化・規定化など）を行っているところ。 ② 金融2社株式については、具体的なスケジュール・方法・内容等は未定ですが、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、保有割合が50％程度となるまで、できるだけ早期に段階的に売却していきたいと考えています。 他方、金融2社株式の売却を見据えたビジネスポートフォリオ移行手段として、当社グループ・グループ各社の企業価値向上に資する幅広い分野での資本提携やM&Aを、投資判断基準等に照らして慎重に検討し、適切と判断したものを実施していくこととしております。また、必要に応じ、自己株式の取得を行うことによる資本効率の維持・向上を図ることとしております。 2018年度からの3年間において、ゆうちょ銀行株式の売却は実施いたしましたが、2019年4月にかんぽ生命保険株式の2次売出しを行いました。 また、アフラック普通株式について、発行済株式総数（自己株式除く）の7％程度（株式数で52,300,000株）を取得することを目指し、信託を通じて2019年4月29日から2020年2月13日までの間、予定した株数の取得を完了しました。
2	「貯蓄から投資へ」の資産形成に係る 取組	P32	まず、「資産形成のサポート」については、投資信託などの資産運用商品の提供や、NISA（少額投資非課税制度）やiDeCo（個人型確定拠出年金）等を扱ってきており、平成30年1月からは、つみたてNISAの取扱いを開始した。日本郵便の金融窓口業務で述べたとおり、<u>「貯蓄から投資へ」の流れの中で、顧客の安定的な資産形成をサポートする観点から有意義であり、同社との連携の下、引き続き積極的に取り組むことを期待したい。</u>	「貯蓄から資産形成へ」の流れの中で、お客さまの資産形成のニーズにお応えすべく、コンサルティング営業の高度化・態勢の強化を推進。具体的には、お客さまへ資産形成を提案する資産運用コンサルタントを増員、コンサルタントに対する指導・研修を通じ、お客さまへ資産運用の理解をより深める取組みを実施しているほか、日本郵便においては、投資信託取扱局の拡大を通じ、態勢の強化を図ること等を通じて、お客さまのライフスタイル・ステージにあった資産形成のサポートへの取組を実施。 また、本社および店舗等が、法人、官公庁等でのNISA（少額投資非課税制度）やiDeCoに関するセミナーおよび個別相談会の開催支援等を行い、資産形成層に対する中長期的な資産形成に資する取組みを行ったほか、バランスファンドの充実等、お客さまによりご理解いただきやすい商品ラインアップへの見直し等を実施。 更には、日本郵便と連携の下、2018年度から投資信託取扱局だけでなく、全国約18,300局の投資信託紹介局（ニーズ喚起を行い投資信託取扱局へお客さまを紹介する郵便局）にて投資信託口座の開設の受付を開始。 以上の取組みにより、投資信託の残高は2018年3月末1.6兆円から、2020年9月末に2.4兆円へ増加。今後、投資信託取扱局・紹介局にてつみたてNISAや個人型確定拠出年金（iDeCo）のご案内を推し進め、「貯蓄から資産形成へ」の流れの中でさらなる裾野拡大に取り組んでいく所存。 一方で、ご高齢のお客さま（70歳以上）に対する投資信託の販売において、「勧誘前」の管理者承認を怠っていたという社内規則違反※が判明。社内規則違反の対象となったお客さま（約1.5万人）へのアフターフォローを実施するとともに、

				不適切な取り扱いの再発防止策として、営業社員等へのルールの趣旨の徹底や、お客さま向け販売ツールの充実、内部管理・監査態勢強化等の取組を実施。また、営業目標についても、営業の「質」を評価する項目として、お客さまからのアンケート結果をもとに評価する項目やアフターフォローの実施率から評価する項目等を新設する等、見直しを実施。日本郵政グループ全体としても、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を策定・公表し、グループで働く一人一人の社員が約束を実践していくことで、お客さまからの信頼を回復できるようグループ一丸となって取り組んでおり、ゆうちょ銀行としても、信頼回復に向けた取り組みを進めるとともに、お客さまからの声を真摯に受け止め、継続的に商品・サービスの改善に努め、お客さまの安定的な資産形成に貢献していく所存。 ※日本証券業協会から示された「高齢顧客への勧誘による販売に係るガイドライン（2013 年 10 月）」に則り、ゆうちょ銀行および日本郵便が定めた社内規則に違反したもの。
3	スマートフォンを利用した決済サービス等の取組	P32 P33	次に、「決済サービスの利便性向上」については、平成 27 年 9 月にゆうちょ銀行のインターネットサービスである「ゆうちょダイレクト」を拡充、平成 29 年 7 月にはスマートフォン決済アプリ「P a y B」（ペイビー）でのゆうちょ銀行口座による決済を開始するなど、顧客の利便性向上のための取組を進めたほか、高まるキャッシュレス化ニーズに対応するため、平成 29 年 1 月にプリペイドカード「mijica」の発行開始といった決済サービスの拡充を行っている。ICT の活用を背景にキャッシュレス化は諸外国においても近年大きく進展しており、利便性向上の観点から、<u>スマートフォンを利用した決済サービスの展開等、更なる取組を期待したい。</u>	キャッシュレス化の推進、お客さまの利便性向上の観点から、2019 年 5 月に、スマートフォンを利用した決済サービス「ゆうちょ Pay」、同年 7 月に、ゆうちょダイレクトのログインや送金時、生体認証（指紋または顔認証）や PIN コード認証を行うスマートフォン向けアプリ「ゆうちょ認証アプリ」、2020 年 2 月に、スマートフォンを使って、いつでも現在高や入出金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」の提供を開始。 一方、当行が提供するキャッシュレス決済サービスにおいて、悪意の第三者による不正利用事案が発生。これを受け、社内に「セキュリティ総点検タスクフォース」を設置し、各種ガイドライン等に定めたセキュリティ対策に基づき、対策の充実度を点検するとともに、現状を踏まえた強化策をとりまとめ、国内大手サイバーセキュリティ・コンサルティング会社による第三者評価を受けたところ。セキュリティ強化策を着実に実行するとともに、お客さまに安心・安全にサービスをご利用頂けるよう、セキュリティを含めたサービスの向上に全力で取り組んでまいる所存。
4	「口座貸越サービス」に係る利用者サポート、注意喚起	P33	また、口座残高を超える自動払込み等の場合に、不足分を自動的に貸越することで顧客の急な出費・一時的な資金ニーズに対応する「<u>口座貸越サービス</u>」については、<u>実施に際し、利用者への適切なサポートや必要な注意喚起を行う態勢を十分に確保し、ゆうちょ銀行・郵便局に対する信頼に応えることが必要である。</u>	導入を検討中の「口座貸越サービス」については、サービス提供の際には、窓口の説明ツールを配備し商品説明を実施し、契約者には口座貸越サービスの利用方法を記載した「ご利用ガイド」を送付予定。また、窓口、当行 A T M 及びゆうちょダイレクト等の取扱いで口座貸越サービスの自動融資が発生する場合、自動融資が発生する旨の注意喚起画面を表示し、契約者に確認の上で取扱いを継続する仕組みとする予定。
5	日銀預け金の適正化組	P33	ゆうちょ銀行の資産運用は、適切な資産・負債の総合管理(以下「ALM」という。)・リスク管理の下、国債運用等による安定的な収益の確保を目指すベース・ポートフォリオと、国際分散投資等でより高いリターンを追求するサテライト・ポートフォリオの二つを軸に展開している。近年、超低金利環境が続き、従来の日本国債中心の運用収益が低下するなど適切な運用先が少なくなり、その結果、<u>日銀預け金が増加してきており、その適正化が大きな課題となっている。</u>	当行は、中期経営計画（2018 年度～2020 年度）で示しているように、選別的な国際分散投資を通じて、リスク性資産残高を積み上げ、運用の高度化・多様化を推進してきたところ。 一方、日本銀行が 2013 年に開始し、現在も継続している「量的・質的金融緩和政策」により、わが国の金融機関全体の日銀当座預金残高が大きく増加しており、当行も例外ではない状況。但し、当行の日銀当座預金残高の増加ペースは、前述の運用の高度化・多様化の効果もあり、他行対比相対的に低い状況。 ※1 日銀当座預金残高（全体）： 58.1 兆円（2013/3 末）⇒ 487.4 兆円（2020/9 末） 8.4 倍

				このように、日銀当座預金残高の増加は、日本銀行の金融政策による業界共通の事象であるほか、今後の金利上昇時に備えた投資待機資金という性格があるものの、リスク管理を強化しつつ、継続して運用の高度化・多様化を進め、適切に日銀預け金残高のコントロールに努めていく所存。
6	外貨調達手段の多様化	P34	こうした中、ゆうちょ銀行では、リスクはあるが、収益性の高い外国証券やオルタナティブ資産での運用を拡大してきている。外国証券での運用の拡大については、その利回りが伸び悩んでいる中で、外貨調達コストは増加しており、<u>外貨調達手段の多様化を図っていくことも大きな課題である。</u>	外貨調達手段多様化の一環で、外貨建コマーシャルペーパーを導入し、2017 年 1 月に発行。以降も必要に応じて発行を実施。 また、外貨流動性リスク管理の高度化に継続的に取り組んでいるところ。
7	資産運用の高度化・多様化の取組、ESG 投資	P35	ゆうちょ銀行においては、こうした<u>資産運用の高度化・多様化の取組について、適切な数値目標を設けることを含め、更に充実させていくことが重要である。</u> その際には、例えば、関連する金融機関等とも連携し、国内や海外でのインフラ投資といった新たな運用についても検討するとともに、<u>上場企業としての自らの評価にもつながる ESG 投資についても期待したい。</u>	運用の高度化・多様化の取組状況を示す経営指標として、リスク性資産残高と新たな投資領域としての戦略投資領域残高を 2018 年度から四半期毎に開示（2020 年 9 月末時点のリスク性資産残高 89.3 兆円、戦略投資領域残高 3.5 兆円）。 ESG 投資については、2019 年 5 月に ESG 投資方針を制定。今般における、ESG 投資 に対する社会的関心の一層の高まり等を踏まえ、2020 年 10 月に見直し、充実化。なお、経営企画部内に ESG 室を 2020 年 4 月から新設し、態勢を強化。
8	サービスの有料化に係る利用者理解	P35	また、平成 28 年 10 月から、ATM による電信振替（ゆうちょ銀行口座間送金）を一部有料化した。こうした手数料ビジネスの強化は経営基盤の充実、安定化の観点から重要である。ただし、<u>サービスの有料化については周知や説明等を適切に行い、利用者の十分な理解が得られるようにすることが期待される。</u>	2020 年 4 月 1 日に ATM による電信振替料金を送金回数にかかわらず 1 回あたり 100 円に改定。また、ゆうちょダイレクトによる電信振替を「月 5 回まで無料、月 6 回目以降は 1 回あたり 115 円」から、「月 5 回まで無料、月 6 回目以降は 1 回あたり 100 円」に改定。 なお、お客さまの理解促進のため、料金改定実施の約 3 ヶ月前から以下のとおり周知を実施。 ・周知用 A4 チラシ、ポスターを作成、配備 ・We b サイト上に周知用のバナー及びお知らせページを掲載 ・全国の A T M において手続き画面又はサイネージに周知を掲載、A T M ご利用明細票に周知文を記載 ・ゆうちょダイレクト利用者向け周知メール配信
9	地域金融機関等との連携の推進	P35 P36	ゆうちょ銀行は、地域の資金を地域に循環させることで、地域経済の活性化に貢献することが重要としており、地方銀行等と積極的に連携し、平成 28 年 7 月以降、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金を地域に供給している。また、平成 30 年 2 月には、前述のとおり、かんぽ生命保険とともに、プライベートエクイティファンドの運用を行う J P インベストメントを設立し、ファンド運営者（GP：General Partner）として、<u>地域金融機関等との連携による地域への貢献を推進</u>するとしている。 こうした取組による<u>地域へのリスク性資金やエクイティ性資金の供給が呼び水となり、より多くの関係者が連携し、地域経済が再生・活性化することを期待したい。</u> 今後、自治体のまちづくりやインフラ投資が必要となる中で、<u>地域金融機関等と連携を図りつつ、PPP・PFI へ参画することなども考えられる。こうした取組を一層推進し、地域経済の活性化に寄与する資金循環が図られることを期待したい。</u>	2016 年 7 月以降、地域金融機関等と連携・協働し、地方創生や事業承継、起業・創業、成長等の支援を行う地域ファンドへの出資を実施。これまで累計 31 件の地域ファンドへ参画（2020 年 10 月末現在）。 また 2020 年 7 月には、新型コロナウイルス感染症等の影響により経営環境が悪化した企業に対し、資本面で支援する復興支援ファンドにも参画。 J P インベストメントは、2018 年 4 月に組成した「J P インベストメント 1 号投資事業有限責任組合」において地方創生投資枠を設定し、地方へのリスク性資金・エクイティ性資金の供給を検討・実施。 「ファンド連携」を起点に地域金融機関との紐帯が強化されることで、当行 A T M ネットワークの活用等の連携にも繋がり、効率性や収益性、顧客利便性の面からも双方にとって有益な関係構築に向けた取組みも実施。 2020 年 8 月には、地域金融機関等と連携した P F I 事業向けプロジェクトファイナンスの協調融資に参画するなど、地域経済の活性化に資する資金循環への取組みを行っており、今後も一層の推進を図っていく所存。

10	コンプライアンスの強化、業務レベルの向上	P36	ゆうちょ銀行においては、社員意識の向上、人材の育成、商品販売における顧客保護態勢の強化など、内部管理態勢の充実について、日本郵便と連携しつつ、様々な取組を推進してきている。こうした<u>コンプライアンスの強化や業務レベルの向上については、引き続き、継続的な取組を期待したい。</u>	ゆうちょ銀行では、コンプライアンスを推進するための具体的な実践計画として、毎年「コンプライアンス・プログラム」を定め、これに基づき重要事項に取り組んでいる。また、DVD やeラーニング、情報紙など様々な方法でコンプライアンスに関する研修を実施するとともに、日本郵政グループ各社と連携し「経営理念ハンドブック」を全社員へ配布し各種研修等で活用することにより経営理念等の浸透、社員の意識向上を図っているところ。
11	利用者利便の向上や業務効率化の推進	P37	こうした取組について、急速に進展するフィンテックの流れの中で、他の金融機関等の動向にも留意しつつ、<u>利用者利便の向上や業務効率化をより一層推進していくことを期待したい。</u>	【利用者利便の向上】 お客さまの利便性向上の観点から、2019 年 5 月に、スマートフォンを利用した決済サービス「ゆうちょ Pay」、同年 7 月に、ゆうちょダイレクトのログインや送金時、生体認証（指紋または顔認証）や PIN コード認証を行うスマートフォン向けアプリ「ゆうちょ認証アプリ」、2020 年 2 月には、スマートフォンを使って、いつでも現在高や入出金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」の提供を開始。 一方、当行が提供するキャッシュレス決済サービスにおいて、悪意の第三者による不正利用事案が発生。これを受け、社内に「セキュリティ総点検タスクフォース」を設置し、各種ガイドライン等に定めたセキュリティ対策に基づき、対策の充実度を点検するとともに、現状を踏まえた強化策をとりまとめ、国内大手サイバーセキュリティ・コンサルティング会社による第三者評価を受けたところ。 当行としては、急速に進展するフィンテックの流れの中、お客さまに安心・安全にサービスをご利用頂けるよう、セキュリティ強化策を着実に実行し、セキュリティ向上に全力で取り組むとともに、先進的なテクノロジーやアイデアを持つ電子決済等代行業者との連携・協働を進める等、サービスの向上に全力で取り組んでまいる所存。 【業務効率化】 業務効率化の主な取り組みとして、AI や RPA(Robotic Process Automation)といった技術を活用したオペレーションの自動化を積極的に推進。具体的には、2019 年度から RPA を導入し、対象業務を段階的に拡大してきており、足許では貯金事務センターで約 20 業務に適用。また、AI に関しても、機械学習による識字率の向上が期待できる AI-OCR や、電話応対におけるオペレータを支援する AI の導入を進めているところ。 また、行政のデジタル化が社会的な重要テーマになる中、当行においても本年 10 月から、国税庁との間で、預貯金照会事務のデジタル化（税務等に関する預金調査の依頼を電子データで受付し、電子データで回答する取組み）の実証実験を開始。預貯金照会事務のデジタル化については、今後、他の官公庁にも対応を拡大し、行政のデジタル化・効率化に積極的に協力・貢献して参る所存。
12	安定性と効率性を考慮したシステムの構築	P37	また、今後予定している勘定系システムなど基幹系システムの更改においても、こうした新技術を踏まえた対応やクラウド技術を活用した効率化等も含め、<u>安定性と効率性の両面を考慮して、最適なシステムの構築に向けた検討を進めていくことを期待したい。</u>	今後予定している勘定系システムなど基幹系システムの更改においては、安定性と効率性の両面を考慮するとともに、新しいサービスを提供するための機動性を確保するため、次のような考え方に基づいて最適なシステムの構築に向け対応を進めているところ。 ① 口座管理等、銀行勘定系業務の基本機能で最大レベルの安全性が求められる部分は成熟領域と捉え、実績のある既存のソフトウェア資産を有効活用することにより、安定的かつ開発コストの最小化の両立を目指すもの。

				② サービスの機動性・柔軟性が求められ、新技術の進展が激しいスマートフォン決済等のデジタル分野に関しては、成熟領域とは別にデジタル領域と定義し、オープン系サーバ・クラウド技術等を導入し、効率的かつ機動的に対応。 以上の成熟領域とデジタル領域を有機的に結合して、安定性と効率性の両面を考慮した最適なシステムの構築を進めることを基本方針としていく所存。
1 3	ICT の活用による業務改革	P37	また、<u>ICT の活用が進む中、民間金融機関にはこれによる業務改革の取組方針を策定している例もあり、ゆうちょ銀行においても同様の取組が期待される。</u>	貯金事務センターにおける業務の RPA 化（ソフトウェアロボットによる業務プロセスの自動化）の推進やコールセンターへの AI システムの導入等、デジタル技術の活用による業務効率化を実施。 また、ゆうちょ通帳アプリ等、スマートフォンを活用した新たな金融サービスを提供。
1 4	収益源の多様化等による持続可能なビジネスモデルの構築、具体的かつ戦略的な取組の推進	P38	収益の大半を資金運用収益に依存するゆうちょ銀行にとって、<u>超低金利環境下での収益源の多様化等による持続可能なビジネスモデルの構築は大きな課題である。</u> ゆうちょ銀行においては、新中計に基づき、前述の「<u>今後のビジネス展開</u>」の考え方に沿った形で、<u>本意見書における当委員会の指摘等を踏まえ、できる限り具体的かつ戦略的な取組を適切に推進していくことを期待したい。</u>	現行の中期経営計画に掲げる「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」、「運用の高度化・多様化」、「地域への資金の循環等」に関する各種施策を推進。なお、2018・2019 年度は利益目標を達成。 低金利環境や当行の信頼を毀損する事案の発生等、引き続き厳しい経営環境の継続が見込まれており、持続可能なビジネスモデルの構築等の課題を踏まえ、お客さまからの信頼回復及びコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの推進、業務効率化・生産性向上等による新たな成長に向けた次期中期経営計画を策定中。

(4) かんぽ生命保険関係

		頁	該当箇所	取組状況																		
1	限度額改定後の状況の把握	P39	かんぽ生命保険の限度額については、当委員会の所見を踏まえ、民営化法施行令の改正により、平成 28 年 4 月、加入から 4 年経過した契約について、基本契約（最高 1,000 万円）の額に算入しない額の限度が 300 万円から 1,000 万円に引き上げられた。 限度額引上げ後の状況については、関係省庁からのヒアリングを踏まえると、新契約の動向は保険料率の改定や商品改定に大きな影響を受けるため、現段階で、かんぽ生命保険の限度額改定の影響を見極めることは難しいと考えられる。 このため、<u>当委員会としては、引き続き、関係省庁からの報告を受けつつ、限度額改定後の状況について注視することとする。</u>	平成 28 年（2016 年）4 月から、加入後 4 年以上経過したご契約がある場合の基本契約にご加入いただける保険金の限度額の引き上げを行いました。 直近の新契約販売については、以下のとおりとなっていますが、2019 年 7 月 14 日から 2020 年 10 月 4 日までの間は、今般の募集問題に伴い営業自粛を行っておりますので、新契約高及び保有契約高ともに減少しています。（2020 年 1 月～3 月までの 3 か月間は業務停止） 《新契約高と保有契約高の推移（個人保険）》（単位：億円） <table><tr><th>年度</th><th>新契約高（金額）</th><th>保有契約高（金額）※</th></tr><tr><td>2016 年度</td><td>78,474</td><td>877,034</td></tr><tr><td>2017 年度</td><td>54,641</td><td>854,368</td></tr><tr><td>2018 年度</td><td>55,638</td><td>821,449</td></tr><tr><td>2019 年度</td><td>18,937</td><td>760,588</td></tr><tr><td>2020 年 9 月末</td><td>1,894</td><td>727,528</td></tr></table> ※ 保有保険金額は、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承継した民営化前の簡易生命保険契約を含めた金額。	年度	新契約高（金額）	保有契約高（金額）※	2016 年度	78,474	877,034	2017 年度	54,641	854,368	2018 年度	55,638	821,449	2019 年度	18,937	760,588	2020 年 9 月末	1,894	727,528
年度	新契約高（金額）	保有契約高（金額）※																				
2016 年度	78,474	877,034																				
2017 年度	54,641	854,368																				
2018 年度	55,638	821,449																				
2019 年度	18,937	760,588																				
2020 年 9 月末	1,894	727,528																				
2	資産運用の高度化・多様化の取組	P41 P42	資産運用を支える態勢としては、平成 28 年 10 月に資産運用部門の組織再編 を行うとともに、外部人材の採用も行っている。また、平成 28 年 3 月には、第一生命保険株式会社（現第一生命ホールディングス株式会社（以下「第一生命」という。）と業務提携を行い、運用手段の高度化・多様化に関し、収益性確保に向けた取組を進めている 。さらに、前述のとおり、平成 30 年 2 月には、プライベートエクイティ投資による更なる収益の拡大を図るため、ゆうちょ銀行とともに、J P インベストメントを設立した。 <u>こうしたかんぽ生命保険の資産運用の高度化・多様化の取組は着実に進んでおり、今後も、厳格なリスク管理を前提に、一層の取組を期待したい。</u>	2018 年度～2020 年度の中期経営計画において、「資産運用の多様化」を資産運用戦略の柱の一つとして位置づけており、ALM を基本としつつ、リスクバッファーの範囲で収益追求資産への投資を段階的に拡大してきました。 具体的には、海外クレジット、プライベートエクイティ、不動産インフラなどのオルタナティブ投資など新たな投資を実施し、資産運用の多様化を進めました。また、JP インベストメントが運用するファンドに対しても 300 億円の投資（コミットメント）を実施しました。 その結果、収益追求資産の占率は 2018 年 3 月末の 12.3%から 2020 年 3 月末には 13.9%に上昇しており、2021 年 3 月末には計画通り 15%程度となる見通しです。 資産運用を支える態勢として、2018 年 4 月に組織再編（運用開発部内にオルタナティブ投資室を新設）を行うとともに、外部人材の採用も継続しており、資産運用部門における人員は 2018 年 4 月の 173 名から 2020 年 4 月には 181 名に増加しており、今後も態勢の強化を図ってまいります。																		
3	ESG 投資等の取組	P41	また、かんぽ生命保険は我が国でも有数の機関投資家として、ESG 投資に関し、平成 29 年 10 月には国連責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）への署名を行い、国際復興開発銀行グリーンボンドへの投資などを行っている。<u>ESG 投資等の取組は、上場企業としての自らの評価にもつながるものであり、今後も一層の取組が期待される。</u>	当社は平成 31 年に ESG 投資方針を策定し、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上・リスク低減を目指して、ESG の諸要素を投資判断の際に考慮しています。 具体的な取組は以下のとおりです。 ・債券運用では、資金使途が ESG 課題解決の為のプロジェクトに限定されているグリーンボンドやソーシャルボンド、サステナブル・ボンド等の債券への投資を実施（約 1,900 億円※）。2020 年 5 月には、新型コロナ・ウイルス対策を支援するサステナブル・ボンド 2 件へ投資（約 500 億円※）。 ・再生可能エネルギー分野へのプロジェクトファイナンス（約 400 億円※）、ファンド投資（約 240 億円※）。 ・株式運用では、ESG 課題の解決に資する技術力や事業基盤等を有する企業を評価し、投資（約 3,000 億円※）。																		

				・特定セクターに対する取り組みとして、非人道的兵器を製造する企業や、石炭火力発電に係る新規のプロジェクトファイナンスへの投資を禁止。 ※ 取り組み実績は、2020 年 9 月末時点残高 また、当社は日本版スチュワードシップコードを受け入れ、これに係る当社方針を定めています。本年 5 月に本コードの趣旨を踏まえ、同方針を改正し、従前から実施している国内株式運用における対話に加え、国内社債運用においても投資先企業との「目的をもった対話」（エンゲージメント）を行うこととしました。国内社債運用における取り組み（2020 年度下期より実施予定）は以下のとおりです。 ・中長期的な経営戦略やサステナビリティ（ESG 要素を含む中長期的な持続可能性）等のテーマで対話を実施予定。 ・IR 等で数十社と面談予定で、その中から与信規模に加え、起債の有無、信用力の動向、ESG への取り組み等を考慮して合計で 15 社程度の企業と対話予定。 今後とも、ESG 投資のさらなる推進に向けた取組みを継続してまいります。
4	他の生命保険会社との連携	P42	かんぽ生命保険と他の生命保険会社との連携に関しては、前述のかんぽ生命保険における他の生命保険会社の保険商品の受託販売等のほか、他の生命保険会社からかんぽ生命保険及び日本郵便が受託販売する保険契約の再保険の引受けについて、平成 28 年度から業務を開始しており、それぞれ両者の連携の強化に寄与している。 このほか、かんぽ生命保険では、平成 28 年 3 月に、第一生命との間で業務提携を行った。この業務提携では、前述の資産運用における協力のほか、海外事業として、海外における生命保険事業の展開に関する協力、国内事業として、新商品開発や IT 領域に関する共同研究が内容とされており、海外事業に関しては、同年 4 月、かんぽ生命保険、第一生命及びベトナムポストの三社の協力関係に関して、覚書が締結されている。 <u>かんぽ生命保険において、第一生命との業務提携により、こうした新たな展開を視野に入れた取組を進めようとしていることは評価できる。今後、この業務提携の内容となっている海外における事業展開なども含め、更なる取組や成果を期待したい。</u>	第一生命グループと当社が業務提携している領域は、第一生命グループが業界に先駆けて改革を進めてきた領域であり、経験と知見を有する第一生命グループと協力できることが、当社にとって最大のメリットであると考えており、これまで以下の取組みを行ってきました。 ・海外生命保険事業においては、ベトナムの郵便局が第一生命ホールディングス株式会社の子会社の保険商品を販売していることから、当社の郵便局支援の知見を活かした協力を実施しました。2017 年 7 月には、ベトナムの郵便局長など約 200 名を対象とした販売研修に、当社の社員を講師として派遣しました。 ・資産運用事業においては、2016 年 10 月に、資産管理サービス信託銀行株式会社^注（TCSB）の株式を譲り受けることに合意し、資産管理業務態勢を強化しました。加えて、第一生命ホールディングス株式会社の関連会社であるアセットマネジメント会社を通じたファンド組成や、国内メガソーラー案件への共同投資を実施しました。 注：TCSB は、2018 年 10 月に、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（JTSB）とともに、JTC ホールディング株式会社（JTCHD）の完全子会社となり、その後、2020 年 7 月には、JTCHD、JTSB 及び TCSB の 3 社が合併し、日本カストディ銀行となっております。 ・国内生命保険事業においては、2016 年の提携以降、商品開発に係る勉強会等を実施してまいりました。また、第一生命ホールディングス株式会社の子会社である株式会社 Q0Lead から、当社の健康応援アプリ「すこやかんぽ」のコンテンツ提供を受け、2019 年 1 月からアプリによるサービスの提供を開始しており、2019 年 4 月には、当該アプリのさらなる機能充実を図っております。その他にも、2019 年 5 月には、株式会社 NTT データを加えた 3 社で、先端技術・サービスを有するスタートアップ企業との協業を目的とした第 2 回 InsTech オープンイノベーションビジネスコンテスト（本選）を実施しております。 今後とも、両社の強みを生かした提携関係を継続し、中長期的な企業価値の向上を両社で実現したいと考えております。

5	コンプライアンスや業務レベルの向上	P43	また、保険料・保険金のキャッシュレス化の取組を進め、平成 29 年 10 月末での保険料払込中の集金払込契約以外の割合が 98.0%、保険金等口座振込率が 98.8%となっている。さらに、平成 28 年 4 月からは「ペーパーレス申込み」の取扱いも開始している。こうした取組により、<u>サービスの向上や事務の効率化を図るとともに、コンプライアンスや業務レベルの向上については、引き続き、継続的な取組を期待したい。</u>	《①サービスの向上、業務レベルの向上》 2018 年度には、お客さまのご記入に係るご負担や請求に必要な書類確認の煩雑さを軽減するため、郵便局でお客さまから各種請求をお受けする際に、請求書に必要な情報を予め印字し、ご請求時に必要な書類を自動的に判定し一覧にして提示する「保険手続きサポートシステム」を全国の郵便局に導入したほか、保険契約者様との連絡途絶の防止等、保険契約の維持・管理を目的として「ご家族登録制度」を導入しています。 また、2019 年度には、従来、お客さまに紙の用紙で記入いただいていた告知書に代わり専用端末で簡単に入力でき、お客さまの健康状態に係る審査を機械判断する「画面告知・自動査定システム」を導入しております。 そのほか、ダイレクト請求の拡充として、2019 年 4 月から、時間の制約を受けずに、ご家庭のパソコンやスマートフォン等の身近な環境で保険契約内容の確認、住所・電話番号の変更および保険料払込証明書の発行等の手続きを行っていただけるご契約者さま向け Web サービス（マイページ）のご提供を開始しており、現在、入院保険金等のニーズの高い請求メニューの拡充に段階的に取り組んでいます。 保険料・保険金等のキャッシュレス化についても継続的に取り組んでおり、2019 年度末時点で、保険料払込中の集金払込契約以外の割合は 98.8%、保険金等口座振込率は 99.4%となっています。 保険金等のお支払いについては、お客さまに確実に保険金等をお受け取りいただくため、お客さまへのご案内の充実などの取り組みを継続するとともに、入院保険金等のご請求で 5 営業日以内にお支払いすべきものについて、概ね 4 営業日以内でお支払いしております。また、保険金等の支払漏れ等が判明し、追加でお支払いした件数についても年々減少しています（2017 年度：328 件→2019 年度：194 件）。 今後とも、サービスの向上等に向けた取組みを継続してまいります。 《②事務の効率化》 2019 年度には、各種請求の受付後処理を行う当社のサービスセンターの事務に関し、「かんぽ電子帳票システム」の導入により、紙ベースの帳票約 3,200 万枚を電子化し、印刷コストや郵便局への郵送コストの削減を行ったほか、既存帳票を統廃合することで事務の効率化を図りました。 また、これまで担当の社員が行っていた一連の業務をロボットにより自動で行う RPA について段階的に導入しており、2019 年度は約 30 万時間の作業時間短縮効果を得ています。今後も、入力作業工程の機械化・省力化などを推進していくほか、各種保険事務処理のデジタル化の推進、郵便局からの事務手続きに関する問い合わせに対する AI 技術の活用など、デジタル技術の活用による保険事務の効率化を図ってまいります。 なお、事務の効率化に係る指標として、現在の中期経営計画では、2018 年度～2020 年度の 3 年間で既存事務量 1,000 人相当分の削減を掲げており、RPA の段階的な導入等を図りながら、でき得る限りの効率化を推進してまいります。 《③コンプライアンスの向上》 当社商品の不適正な保険募集等に関しまして、2019 年 12 月 27 日付けで、金融
---	-------------------	-----	--	--

				庁より業務の一部停止命令及び業務改善命令を受けました。一連の問題により、お客さまをはじめ、ご関係の皆さまからの信頼を大きく毀損する事態となり、ご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。 募集品質に係る諸問題に関して真摯に反省し、引き続きご契約調査に徹底して取り組むとともに、業務改善計画に掲げる再発防止策の実行を経営の最重要課題として位置づけ、お客さま本位の業務運営の徹底に向けて、全社をあげて取り組むことで、全てのステークホルダーの方々からの信頼回復に努めています。 業務改善命令における指摘事項及び特別調査委員会からの提言事項等を踏まえ、業務改善計画において掲げた以下の再発防止策（健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立、適正な募集管理態勢の強化及び取締役会等によるガバナンスの強化）を確実に実行しています。 ア 健全な組織風土の醸成・適正な営業推進態勢の確立 組織全体にお客さま本位の意識を醸成するとともに、それに基づく保険募集を実践することが適切に評価される態勢を構築するため、以下の施策に取り組めます。 ・適切な募集方針の策定及び浸透 ・営業目標等の体系の見直し ・保障見直しの仕組みの改善 イ 適正な募集管理態勢の強化 お客さまのご意向に沿わない契約の発生を未然に防止するため、以下のとおり、チェック・統制による牽制を行ってまいります。 ・郵便局・コールセンター・サービスセンター等の態勢強化 ・本社等の態勢強化 ・内部監査部門の態勢強化 今後とも、内部管理態勢のより一層の強化とコンプライアンスの徹底に、全社一丸となって取り組んでまいります。
6	フィンテック等の ICT の活用	P43	こうした業務を支えるシステムの整備については、平成 29 年 1 月に基幹系システムを更改し、システム品質の向上や開発生産性の向上等を図っている。また、同年 3 月から、他の生命保険会社と比較しても先駆的な取組として、保険金支払審査業務において I B M Watson の導入を開始した。さらに、I B M Watson については、同年 4 月より、コールセンター業務への導入も開始している。 <u>金融業界において、フィンテック と呼ばれる ICT を活用する取組が急速に進みつつある中で、かんぽ生命保険においても、ICT の活用を更に推進していくことを期待したい。</u>	当社では 2018 年 4 月にデジタルサービス推進部を設置し、他社との協業や専門人材の採用・育成を通じ、ICT の活用を含む DX（デジタルトランスフォーメーション）の全社展開を推進しています。 具体的な取組みとして、目標歩数を達成したら抽選でプレゼントが当たる歩数管理機能等を有するスマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」を 2019 年 1 月から、ご契約内容の確認や住所・電話番号の変更等の手続きができるご契約者専用 Web サイト「マイページ」を 2019 年 4 月から、それぞれお客さま向けに提供開始しています また社内向けの取組みとしては、今まで人の手で実施していたデータ取得や表計算ソフトへの数値入力等の業務をソフトウェアロボットが代わりに実施する RPA を 2019 年 10 月から本格導入しています。 今後も、デジタル技術の進展およびお客さまニーズの変化を踏まえ、対面でのサービスに加え、業務プロセス（募集、契約、アフターフォロー）のデジタル化を拡大・促進し、デジタルの正確性・利便性と対人対応の安心感・柔軟性を融合したサービスを提供することで、顧客体験価値向上や業務効率化の実現を目指してまいります。

7	商品やサービスの充実、 具体的かつ戦略的な取組	P44	かんぽ生命保険では、依然として保有契約の減少が続いており、その底打ち・反転が大きな課題であり、今後も、事業を取り巻く環境変化を踏まえつつ、高齢化・長寿化が進展する中、人生 100 年時代を見据え、老後生活の長期化や医療・介護ニーズの変化に適切に対応していく必要がある。また、従来からの顧客層である高齢者のみならず、青壮年層のニーズに十分に応えられるよう、<u>第三分野などの商品やサービスを充実させていくことを期待したい</u>。さらに、<u>かんぽ生命保険においては、新中計に基づき、保有契約の増加に向け、本意見書における当委員会の指摘等を踏まえ、できる限り具体的かつ戦略的な取組を適切に推進していくことを期待したい。</u>	<u>《①第三分野などの商品サービスの充実》</u> 2019 年 4 月には ・健康に不安のある方にも加入いただきやすい引受基準を緩和した養老保険、終身保険、医療特約 ・医療保障のさらなる充実を目的とした先進医療にかかる技術料を保障する先進医療特約 を発売しました。 今後も、第三分野など青壮年層を含めた顧客の保障ニーズに対応するための商品やサービスの充実を行っていく予定です。 <u>《②具体的かつ戦略的な取組の推進》</u> 昨年の募集品質にかかる問題以降、ご契約調査などお客さま対応を最優先に行っていましたが、10 月 5 日から信頼回復に向けた業務運営を開始しました。日本郵政グループの一員として、「お客さまの信頼回復に向けた約束」の遵守、実践をとおして、「お客さま本位の業務運営」を徹底してまいります。 今後は、お客さまからの信頼回復に引き続き徹底して取り組むとともに、人生 100 年時代を踏まえた社会的ニーズに的確に応えていくことで、お客さま本位の業務運営を実現してまいります。 具体的には、フォローアップ活動等を通じて、お客さまの保障内容が真にお役に立っているか再確認をするとともに、保障の必要性へのご理解を深めていただけるよう取り組んでまいります。 また、商品・サービスを「顧客体験価値(CX)」の視点から改善し、すべての世代のお客さまの利便性・満足度の向上をとおして、「基礎的保障を郵便局ネットワークを通じて広く提供する」役割を果たしつつ、企業価値の成長に努めてまいります。 次年度以降の具体的取り組みについては、2020 年 11 月 13 日に公表された日本郵政グループの次期中期経営計画（2021-2025）の基本的考え方に基づき、次期中期経営計画の策定の中で検討を進めてまいります。
---	----------------------------	-----	---	--

(5) 郵便局ネットワーク関係

		頁	該当箇所	取組状況
1	地方公共団体からの業務の委託等に係る取組	P46 P47	地方公共団体の財政状況が厳しくなる中で、地域の郵便局にその業務を委託しようとするニーズが生じてきており、長野県泰阜村からは、同村の支所で行っている業務全体を郵便局に委託したい旨の要望も出されている。 <u>市町村の窓口業務の民間事業者への委託については、その対象となる窓口業務の範囲や留意事項が、事務連絡により地方公共団体に周知されている。当委員会としては、更なる具体的な取組の進展に注目したい。</u>	郵便局ネットワークの価値向上に向け、地方公共団体から公的証明書交付事務や、バス回数券等の販売等の窓口事務を受託し、さらに、2019年7月29日以降、国民年金関係の受付等の事務を包括的に受託し、郵便局における行政サービスの受付を拡大しているところ。 2020年11月末現在、長野県泰阜村（2019年7月～）、石川県加賀市（2019年10月～）、福島県二本松市（2020年6月～）、静岡県東伊豆町（2020年10月～）、茨城県大子町（2020年11月～）の地方公共団体事務について、郵便局において包括的に受託。 引き続き、地方公共団体への積極的な訪問・提案を実施し、地方公共団体からの業務の委託等に係る取組みを強化する。
2	災害発生時等の公共的な機能発揮	P47	当委員会は、平成29年11月に熊本県を訪問し、被災した地元の郵便局や郵便局利用者、地方公共団体等から話を伺った。この中で、郵便局利用者や地方公共団体から、熊本地震の際の郵便局の対応について、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について、また、金融サービスについては、臨時窓口の設置、通帳紛失に対する貯金の払戻しなどの柔軟な対応について感謝の意が寄せられた。 これらの震災時における郵便局の対応は十分な評価に値すると考えられる。当委員会としては、<u>今後、災害が発生した場合等において、郵便局が、その求められる機能を十分に発揮していくことを期待したい。</u>	2016年の熊本地震においては、避難所における郵便物等の配達、金融サービスについては、臨時窓口の設置、通帳紛失に対する貯金の払い戻しなどを実施。2020年度の令和2年7月豪雨、2019年度の台風15号、台風19号といった近年の風水害の際には、地域の状況に応じて、避難所における郵便物等の配達、車両型郵便局の設置、臨時窓口の設置、通帳紛失に対する貯金の払い戻し等の必要な対応を実施しており、引き続き地方公共団体等とも連携し、郵便局利用者の利用に資するよう対応していく。
3	社会的役割と経営の健全性のバランスに配慮した経営のかじ取り	P47 P48	なお、この視察の際、地域とともにある郵便局が大事であることや短期的な利益だけを追求することのリスクについて多くの方からの指摘を受けた。 当委員会こうした考え方に強く共感するものであり、日本郵政グループにおいては、株主をはじめ利用者や地域社会の多くの関係者の下で、<u>自らが担う大きな社会的役割の発揮と上場企業として求められる経営の健全性の確保との適切なバランスに配慮しつつ、今後の経営のかじ取りを行うよう改めて期待したい。</u>	【日本郵政】 災害時においては、平成23年3月の東日本大震災や平成28年4月の熊本地震の他、「令和元年台風第19号」や「令和2年7月豪雨」の際にも、 ・義援金の寄付、 ・災害義援金を内容とする現金書留郵便物の料金免除 ・貯金・保険に関し、被害に遭われたお客さまに対する非常取扱い 等、当社グループは地域に寄り添い、地域と共に生きる郵便局として、被災された皆さまが一日も早く日常の生活を取り戻せるよう、復旧・復興に向けた支援に努めてまいりました。 最近のコロナ禍においても、郵便局としての社会的役割を認識し、エッセンシャルワーカーとしてユニバーサルサービスに支障のないよう、業務の運行に努めております。 他方、当社グループの経営状況は、厳しい経営環境の中でも、2018年度以降、4,000億円以上の当期純利益であることや、2020年度の業績予想も、本年11月の中間決算発表時に2,800億円から3,400億円に上方修正を行ったところであり、上場企業として求められる経営の健全性は保たれているものと認識しており、今後も引き続き、適切なバランスに配慮しつつ、経営のかじ取りを行うよう努めてまいり所存です。 【日本郵便】 地域社会においては、過疎化の進展等により、すでに郵便局が唯一の金融機関である地方公共団体もある等、行政サービスや民間拠点等も含む社会インフラの維

				持が困難になりつつあると認識している。 そのような中、日本郵便は、ユニバーサルサービスの安定的な提供に加え、個性・多様性あるサービスを展開し、郵便局ネットワークの価値を高めることで、「地域と寄り添い、地域と共に生きる」という社会的使命を果たせるよう取り組んできたところ。貴重なリアルネットワークとしての郵便局を活かし、地方公共団体からの包括事務受託や、地域金融機関との連携、駅窓口事務の受託など、他企業との連携等を通じ、地域ニーズに応じた多種多様なサービスを展開している。 今後も地域ニーズに応じた商品・サービスの拡充などを通じ、地域の拠点としての役割を果たすことにより、郵便局ネットワークを強化するとともに、デジタル化や他企業との連携により、商品・サービスやオペレーションの変革を進め、企業価値の向上に取り組んでまいりたい。 【ゆうちょ銀行】 ゆうちょ銀行は、お客さまの声を明日への羅針盤とし、「最も身近で信頼される銀行」を目指すことを経営理念として掲げ、直営店や全国の郵便局ネットワーク、ＡＴＭ等の金融インフラを基盤に全国で事業を展開しており、ゆうちょ銀行の活動は社会課題の解決に寄与するものと強く認識。 そのような認識のもと、ＥＳＧ・ＣＳＲについて、事業活動を通じて経営理念の実現を図り、ゆうちょ銀行および社会の持続可能で健全な成長・発展を確保するための活動と位置づけ、４つの重点課題を設けて推進している。 なお、2020 年 4 月には、ＥＳＧ・ＣＳＲへの取り組みを経営戦略と一体的に進めるため、経営企画部内にＥＳＧ室を新設し、従来のＣＳＲ委員会をＥＳＧ・ＣＳＲ委員会に改組（経営企画部所管）。 【かんぽ生命】 当社は、日本郵政グループにおける生命保険会社としてお客さまのお役に立つために、多くのお客さまへ、お約束した保険金等をお支払いし、また災害時等の非常事態における支援を行うなど、社会的使命を果たしてきました。 今後も経営の健全性を確保しながら、地域社会のお役にたてるよう努めてまいります。 （参考） 【新型コロナウイルス感染拡大への対応】 ・普通貸付請求数:31.5 万件、約 1,346 億円(3/16～6/30) 【2020 年 10 月末時点継続中】 ・保険金の倍額支払:259 件、約 4.1 億円(3/16～9/30) ・保険料の払込猶予期間の延伸:13,815 件(3/16～9/30)【2020 年 10 月末時点継続中】 ・自宅療養、医療機関からの早期退院等を余儀なくされた場合などにおける入院保険金の支払対象化など 【平成 30 年度 7 月豪雨】 ・保険金支払:57 件、約 3 億円 【北海道胆振東部地震】
--	--	--	--	--

				・保険金支払：6 件、約 0.5 億円 ・その他災害規模に応じた非常取扱い等を実施 【ESG 投資の主な実績（2020 年度 9 月末時点）】 ・ESG 課題の解決に資する技術力や事業基盤等を有する企業を評価した株式投資（約 3,000 億円） ・新型コロナウイルス対策を支援するサステナブル・ボンド（約 500 億円）を含む、グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナブル・ボンド等の債券投資（約 1,900 億円） ・再生可能エネルギー分野へのプロジェクトファイナンス（約 400 億円）、ファンド投資（約 240 億円）
--	--	--	--	---

	2020年度経営目標		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度
	(2018.5公表)				予想
グループ 連結	一株当たり当期純利益	100円以上	118.57円	119.64円	84.09円
	(親会社株主に帰属する当期純利益) ^(※)	(4,100億円＋α)	(4,794億円)	(4,837億円)	(3,400億円)
	一株当たり配当額	50円以上	50円	50円	50円
日本郵便	連結営業利益	900億円	1,820億円	1,790億円	550億円
	連結当期純利益	650億円	1,266億円	871億円	0億円
	ゆうパック取扱個数(対2017年度)(8.8億個))	＋2億個程度	＋0.7億個	＋1.0億個	－
		(10.5億個)	(9.4億個)	(9.7億個)	－
ゆうちょ 銀行	連結経常利益	3,900億円	3,739億円	3,791億円	3,750億円
	連結当期純利益	2,800億円	2,661億円	2,734億円	2,700億円
	(一株当たり当期純利益)	(74円)	(71.00円)	(72.94円)	(72.02円)
	役務取引等利益(対2017年度＋30%)	1,254億円	1,067億円	1,288億円	1,300億円
	リスク性資産残高	87兆円程度	81.9兆円	84.8兆円	90兆円程度
	一株当たり配当額	50円確保	50円	50円	50円
かんぽ 生命保険	一株当たり当期純利益	155円	200.86円	267.40円	220.47円
	(連結当期純利益)	(930億円)	(1,204億円)	(1,506億円)	(1,240億円)
	保有契約年換算保険料	4.9兆円程度	4.67兆円	4.31兆円	－
	一株当たり配当額	76円への増配	72円	76円	76円

※「親会社株主に帰属する当期純利益」について、中期経営計画上の2020年度見通し値である「4,100億円 + α 」は、金融2社の持株比率を2018年5月時点の比率(89%)で計算。2019年度以降は、かんぽ生命の持株比率は64.5%であり、前提条件が異なる。