

「写し」

閣 郵 委 1 9 号
令 和 3 年 4 月 2 2 日

郵政民営化推進本部
本部長 菅 義偉 殿

郵政民営化委員会

委員長 岩田 一政

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３年４月）

< 構 成 >

はじめに

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

おわりに

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

はじめに

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

う考え方が世界的な広がりを見せている。

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

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

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

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

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

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

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

社が公共性にも十分配慮した資金配分を計画的に行うことも重要となろう。

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

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

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

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

本意見書の概要

1 グループとしてのビジネスモデルの確立等

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

その際には、日本郵政グループが有する各種のネットワークを、旧来型の社

会インフラとして機能させるだけでなく、グループ内のサービスの連携を更に強固なものとするとともに、グループ外の多様な事業者等との連携を進める「共創プラットフォーム」に変革し、それを活用することを通じて日本郵政グループを中心とするエコシステムを形成することが求められる。

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

【1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等】

【3 グループDXを中心とする新たな成長戦略】

2 グループガバナンスの強化

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

【1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等】

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

3 成長に向けた取組

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

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

値を向上させていくことが求められる。

【3 グループD Xを中心とする新たな成長戦略】

4 郵便局ネットワーク

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

【4 郵便局ネットワークと地方創生】

5 郵便・物流事業

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

【5 日本郵便（郵便・物流、郵便窓口事業）】

6 トール社

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

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

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

【6 日本郵便（トール社・国際物流事業）】

7 ゆうちょ銀行

運用の高度化・多様化に向けた取組を不断に進めることを期待したい。

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

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

【7 ゆうちょ銀行（銀行業）】

8 かんぽ生命

まずは、顧客の信頼回復に努めることが重要である。

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

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

【8 かんぽ生命（生命保険業）】

1 日本郵政グループの経営状況と株式処分等

(1) 日本郵政グループ及び日本郵政の概況（損益等）

ア 日本郵政グループを取り巻く環境変化

前回検証以降、この一両年の間に日本郵政グループを取り巻く社会経済環境は大きく変化している。引き続き、我が国の短期・長期金利は低い水準で推移していることに加え、国債金利のイールドカーブのフラット化³が進んでおり、短期調達・長期運用による利ざやの確保が一層困難となっている。

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

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

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

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

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

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

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

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

イ 損益等

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

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

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

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

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

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

このように日本郵政グループの業績は、依然として銀行業及び生命保険業に

大きく依存しているものの、これに対する郵便・物流事業の貢献度が増している。

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

ウ 内部取引

(ア) グループ内の各会社間の取引

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

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

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

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

エ 中期経営計画の達成状況

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

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

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

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

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

オ 課題

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

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

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

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

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

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

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

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

（イ）デジタル化・成長分野の構築

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

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

（ウ）グループガバナンスの強化

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

とが大きな要因である。このため、日本郵政では次の取組を進めてきた。

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

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

(エ) 金融二社株式処分後のビジネスモデルの構築

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

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

(2) 株式処分等

ア 株価の概況

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

減損処理を強いられるなど、低迷が深刻⁶であったが、その後は上昇に転じた。

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

イ かんぽ生命株式の売却と株主配当、資本政策等

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

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

ウ 日本郵政株式及びゆうちょ銀行株式

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

エ 課題

日本郵政は、金融二社株式の処分については、具体的なスケジュール・方

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

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

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

等を勘案しつつ、検討してまいりたい」としている。

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

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

(3) 戦略的提携

ア アフラックとの提携

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

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

① 資本関係

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

② 新たな協業の取組の検討

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

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

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

イ 大和証券との提携

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

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

ウ 日本郵政キャピタル

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

エ 楽天との資本・業務提携

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

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

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

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

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

オ 課題

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

⁸ 投資先企業と日本郵政グループとの主な協業の状況は次のとおりである。

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

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

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

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

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

(4) 不動産事業

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

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

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

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

(5) 病院・宿泊事業の経営状況

ア 通信病院の現状と今後の取組、課題

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

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

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

イ かんぼの宿の現状と今後の取組、課題

宿泊事業については、民営化以降、赤字経営が続いている¹⁰。

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

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

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

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

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

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

(1) 日本郵政グループのガバナンス態勢等

ア コーポレート・ガバナンス・コードの実施

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

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

イ 指名委員会等設置会社の採用

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

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

ウ 内部統制システムの構築に係る指針

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

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

エ 「お客さま本位の業務運営に関する方針」の策定・公表

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

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

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

オ 郵政民営化委員会の意見等

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

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

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

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

(2) かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題

ア かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題の経緯

(ア) メディアによる報道

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

(イ) 監督官庁による報告徴求・日本郵政グループによる調査等

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

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

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

(ウ) かんぽ生命保険契約特別調査委員会の調査報告

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

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

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

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

(エ) 監督官庁による行政処分

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

(オ) 3社長の交代

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

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

¹⁴ 行政処分において認定された事実（金融庁の行政処分の際の公表資料より）

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

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

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

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

顧客の意向に沿わず、

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

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

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

¹⁵ 長門正貢日本郵政社長、横山邦男日本郵便社長、植平光彦かんぽ生命社長

¹⁶ 増田寛也日本郵政社長、衣川和秀日本郵便社長、千田哲也かんぽ生命社長

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

(カ) J P 改革実行委員会の設置

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

(キ) かんぽ生命の保険商品と投資信託の横断的な販売についての対応

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

(ク) 日本郵政グループによる業務改善計画の策定・公表等

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

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

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

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

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

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

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

²⁰ 主に法人契約の保険商品の取扱いを行っている。

²¹ 主に個人契約の保険商品の取扱いを行っている。

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

イ かんぽ生命保険契約特別調査委員会により指摘された事項

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

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

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

(ア) 不適正募集の発生につながる直接的な原因

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

(イ) 不適正募集を助長した要因

- ① 営業目標必達主義を背景とした、厳しい営業推進管理が行われていた。

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

(ウ) 不適正募集を防止できなかった構造的要因

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

(エ) 乗換契約に関する特有の原因

- ① 条件付き解約制度及び契約転換制度等が導入されてこなかった。

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

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

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

(カ) 日本郵政グループのガバナンスに係る問題点

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

ウ 監督官庁による行政処分で指摘された事項

- ① かんぽ生命
 - a. 過度な営業推進態勢

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

b. コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

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

c. 脆弱な募集管理態勢

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

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

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

d. ガバナンスの機能不全

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

② 日本郵便

a. 過度な営業推進態勢

かんぽ生命とともに具体的な実現可能性や合理性を欠いた営業目標を設定した。

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

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

b. コンプライアンス・顧客保護の意識を欠いた組織風土

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

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

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

c. 脆弱な募集管理態勢

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

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

d. ガバナンスの機能不全

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

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

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

③ 日本郵政

a. グループガバナンスの機能不全

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

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

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

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

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

b. グループコンプライアンスの不徹底

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

エ 日本郵政グループの業務改善計画に基づく対応

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

業務改善計画に基づく主な施策の進捗状況は次のとおり。

I 適正な営業推進態勢の確立

① お客さま本位の理念に基づいた行動規範に見直し

- a. お客さま本位の業務運営に向けた行動規範の策定【令和2年4月に勧誘方針を改正】（かんぽ生命）
- b. お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成・募集の基本方針明確化【令和2年4月に募集の基本方針を改正】（日本郵便）

② 「かんぽ営業スタンダード」の策定

お客さま本位の理念を反映させた勧誘方針に基づくかんぽ営業の行動原則を「かんぽ営業スタンダード」として定義【令和2年2月策定】（かんぽ生命）

③ お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透

- a. 「かんぽ営業スタンダード」に基づく研修【令和2年2月に研修を開始し、現在も継続的に研修を実施中】（かんぽ生命）
- b. お客さま本位の徹底に向けたマネジメント・育成・金融コンサルティングに必要な知識・スキル向上研修【令和2年3月実施】（日本郵便）
- c. 管理者に対する研修体系等の見直し【令和2年3月実施】（日本郵便）
- d. 総合的なコンサルティングの推進に向けた体制整備【令和2年4月

実施】（日本郵便）

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

Ⅱ 適正な募集管理態勢の強化

第一線（郵便局・コールセンター・サービスセンター等）

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

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

第二線（本社等）

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

- c. かんぽ生命本社の機能の見直し【令和2年4月改正】（かんぽ生命）
- d. かんぽ生命本社における第二線による施策の効果検証【令和2年3月に募集チェック態勢について検証し、改善策を策定】（かんぽ生命）
- e. かんぽ生命支店の機能の見直し【令和2年10月改正】（かんぽ生命）
- f. エリアインストラクターへの指導強化、役割の見直し【令和2年8月にエリアインストラクター制度を廃止し、郵便局社員等の育成を専門に担う人材育成専門役制度を新設】（かんぽ生命）
- g. 苦情等の検知・発生原因の深堀分析

同種同構造の事案を検知し、横展開調査を実施する体制を構築【令和2年3月実施】、募集態様に問題が疑われる苦情の検知に関し、人工知能搭載ソフトウェアの導入を決定し、人工知能を活用した分析体制を構築【令和3年3月実施】（かんぽ生命）

② 事故判定と処分基準の厳格化等によるけん制

- a. 事故判定・処分基準の厳格化等【令和2年3月改正】（かんぽ生命）
- b. 特定事案調査に係る人事処分【第1弾処分：令和2年7月29日、第2弾処分：同年8月26日、第3弾処分：同年10月28日、第4弾処分：同年12月14日、第5弾処分：令和3年3月24日】（日本郵便）
- c. 募集状況の録音・保管【令和2年8月から全コンサルタントに展開】（かんぽ生命）

第三線（内部監査部門）

① 内部監査部門の強化

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

Ⅲ 正確な情報把握に基づくガバナンスの強化

① PDCAサイクルの徹底

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

f. 内部通報窓口の情報共有【令和元年10月から実施中】（日本郵政）

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

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

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

② 各社及びグループのガバナンスの強化

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

ップ【令和元年12月から実施中】（日本郵政）

f. 日本郵政による郵便局等へのオンサイトモニタリングの実施【令和2年1月から実施中】（日本郵政）

g. グループ内部監査連絡会議等の充実【令和元年11月から実施中】

③ 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表

a. トップメッセージの発出【令和2年9月実施】（日本郵政）

b. 改善策の進捗管理及びお客さま本位の業務運営の実現に向けた取組【J P改革実行委員会を令和2年5月、9月、10月、12月、令和3年3月に開催し、業務改善計画（改善策）の進捗状況を検証中】（日本郵政）

c. 経営理念浸透のための取組【令和2年8月実施】（日本郵政）

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

i. グループ各社の取締役（社外取締役を含む。）が一堂に会する形で、3つの論点（①分権化と集権化、②コングロマリット・デイスカウントの防止策、③グループ全体での事業ポートフォリオの定期的な見直し）について徹底的に議論し、グループ設計の方針を早急に決定すべきである。

ii. 日本郵政及び各子会社において、社長に関するサクセッション・プランと評価基準を策定するとともに、指名委員会や報酬委員会の機能を発揮させるための方策を検討すべきである

iii. 日本郵政においては、グループ各社との間でリスク管理やコンプライアンスに関する連絡会議等を実施しているが、そうした監視・監督型の関与に加え（それを単なる報告会に終わらせず、より実効性のある監視・監督に高めていくと同時に）、一体運用型をどのように取り入れるかを、金融規制をも踏まえながら早急に検討すべきである。

iv. 各子会社における「一線」のリスク・オーナーシップの確立と「二線」の強化を目的として、日本郵政が、グループ全体の人材育成・キャリアパス・研修プログラムなどを総点検し、早急に改善を図るべきである。

v. 内部監査（三線）の高度化に向けたグループ全体のプロジェクトを立ち上げるべきである。

(3) 日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題

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

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

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

ア 顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成

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

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

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

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

イ グループ全体での顧客本位の業務運営の確立・コンプライアンスの徹底

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

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

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

ウ グループ会社間の連携を含むグループ全体のガバナンス機能の抜本的強化

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

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

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

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

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

3 グループDXを中心とする新たな成長戦略

(1) 中計2020におけるデジタル化推進の取組

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

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

ア 利用者利便の向上

(ア) 日本郵便の取組

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

(イ) ゆうちょ銀行の取組

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

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

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

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

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

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

（ウ）かんぽ生命の取組

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

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

イ 生産性向上・省力化

（ア）日本郵便の取組

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

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

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

(イ) ゆうちょ銀行の取組

ゆうちょ銀行では、業務効率化の主な取組として、A I やR P A²⁷といった技術を活用したオペレーションの自動化を推進している。具体的には、令和元年度（平成31年度）からR P Aを導入し、その後、対象業務を段階的に拡大、貯金事務センターでは約20業務に適用している。また、A I に関しても、機械学習による識字率の向上が期待できるA I－O C R²⁸や、電話応対におけるオペレータを支援するA I の導入を進めているほか、令和2年10月から、国税庁と金融機関の間の預貯金照会事務のデジタル化（税務等に関する預金調査の依頼を電子データで受付し、電子データで回答する取組）の実証実験を開始するなど、行政のデジタル化にも協力している。

(ウ) かんぽ生命の取組

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

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

(エ) D X推進室の設置等

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

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

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

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

²⁹ 令和2年9月30日の日本郵政の増田社長会見の発言に基づく。

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

(2) 日本郵政グループの中期経営計画（2021-2025）の基本的考え方

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

ア 「基本的考え方」のポイント等

この「基本的考え方」は、次期中計のベースであること、そして、

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

が表明されている。

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

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

イ 信頼回復に向けて

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

ウ 新たな成長に向けて

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

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

(ア) コアビジネスの充実・強化

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

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

に取り組むとしている。

特に①のウィズ／ポストコロナ社会におけるD Xの推進等に関しては、

- ・ D Xによる新たな価値の創造やサービス・機能の拡充を推進
- ・ ウィズ／ポストコロナによる生活様式の変化に合わせ、非接触／非対面サービスの拡大を推進（各種手続、相談等のオンライン化、タブレットやA T Mを用いたお客さまによるセルフ処理への移行、スマホ対応業務の拡充、U I／U X³¹の強化）
- ・ データドリブン³²（駆動型のデータ活用）による郵便・物流事業改革
- ・ 不要な押印の廃止（電子サインへの移行等）・ペーパーレス化の推進
- ・ D Xの推進に当たっては「安心・安全」を最優先に、不断にセキュリティ水準の向上を図る

といった取組が言及されている。

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

(イ) 不動産事業の拡大

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

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

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

くりへの貢献などに言及されている。

(ウ) 新規ビジネス等の推進

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

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

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

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

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

が挙げられており、現在も検討が進められているところである³³。

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

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

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

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

まず、基本的考え方として、次の点が示されている。

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

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

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

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

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

アプリ」を導入

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

(4) 次期中計等に向けた課題

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

このため、次期中計においては、次のような点が盛り込まれることが必要である。

ア 日本郵政グループの戦略等

(ア) 日本郵政グループ各社の関係等

- ・ 日本郵政グループを構成する日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命の3事業会社はそれぞれに独立した、事業特性も異なる企業体であり、まずは3社それぞれが自社の強みを生かし、持続的に収益を確保できる健全な企業体として、それぞれ独自の成長戦略を持つことが望ましい。
- ・ 日本郵便については、ライフスタイルや消費者行動の変化に伴うECビジネスの成長、さらにはその国境を越えた広がりを踏まえれば、物流事業を成長戦略の中心に位置付けるという方向性や、BtoB（対法人）ビジネスや国際物流事業における取組についても戦略を明確に打ち出していくことが求められていると考える。また、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命については、商品開発の制約を緩和し経営の自由度を増すためには、日本郵政が民営化法の規定に沿って金融二社株式の処分を更に進めることが必要となる。
- ・ しかし、一方で、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は、日本郵便に販売業務等を委託している。郵便局という顧客接点が大きな強みとなっていることも事実である。これまで日本郵政グループには一体感がなく、民営化が進展する中でグループ各社の関係も希薄であるとの指摘があった。しかしながら、今後は、郵便局という顧客接点の強みを生かし、グループ一体となった経営を推進していくことが極めて重要である。さらに、現代の巨大IT企業グループの中には、物流のみならず金融機能等も併せて提供することにより成長を実現しているものもある。こうした企業グループと競争していくこととなる可能性も想定して、日本郵便・ゆうちょ銀行・か

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

（イ）ビジネスプラットフォーム等の具体化

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

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

(ウ) シナジーの実現

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

(エ) 人事戦略・E S G経営

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

イ 成長に向けた取組

(ア) 目標となる経営指標の設定

- ・ 日本郵政グループの企業価値を向上させ、成長を図るためには、具体的

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

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

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

(イ) 投資計画

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

ウ コアビジネスの充実・強化に向けた取組

(ア) DXの推進等

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

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

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

(イ) 収益力の強化／効率化・生産性の向上

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

(ウ) 郵便局ネットワークの持続的発展

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

させ、アカウントの本当に求める商品やサービスの提供を行うことを指す。

4 郵便局ネットワークと地方創生

(1) 郵便局ネットワークの水準

ア 郵便局の局数・人員

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

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

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

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

(2) 郵便局ネットワークの活用による付加価値の向上

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

ア 地方公共団体との連携

急速な人口減少の動向や過疎化の進展は、地方公共団体にとっても深刻

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

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

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

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

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

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

イ 地域金融機関との連携

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

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

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

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

ウ 金融商品の受託その他の郵便局ネットワークの活用状況

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

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

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

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

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

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

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

エ 郵便局の最適配置

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

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

(3) ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保

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

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

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

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

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

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

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

(4) 今後の課題と期待

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

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

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

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

⁴⁶ 郵便法等改正の詳細は 9 (1) ウを参照

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

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

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

5 日本郵便（郵便・物流、郵便窓口業務）

(1) 日本郵便（連結）の概況

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

(2) 郵便・物流事業セグメント

ア 郵便物数

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

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

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

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

⁴⁸ 特別損失として、トール社の固定資産の減損損失等を計上

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

イ 荷物

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

（ア）ゆうパック（ゆうパケットを除く）

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

（イ）ゆうパケット

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

（ウ）ゆうメール

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

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

成 29 年 6 月に見直しを行い改善したが、その後は大きな変化はない。

ウ 損益

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

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

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

(3) 金融窓口事業セグメント

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

(4) 収益源の多様化

日本郵便は、民営化に伴い新規業務への展開が可能となり、不動産事業、

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

ア 提携金融事業

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

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

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

イ 物販事業

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

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

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

度)と同程度の事業規模維持を目指すとしている。

ウ 不動産事業

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

エ みまもりサービス

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

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

オ 試行中のサービス

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

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

(5) 労働力の確保と労働条件の改善

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁵⁴ 郵便法等改正の詳細は 9 (1) ウを参照

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

(6) EC市場の発展及びデジタル化への対応

ア 差出・受取利便の向上

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

(ア) ゆうパックスマホ割

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

(イ) e受取アシスト

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

(ウ) 置き配

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

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

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

イ BtoB物流ソリューションの提供

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

ウ スタートアップとの連携

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

① ドローン

将来的に配達負荷の高い個宅等へのドローン配送による省人化を目指している。

② 自動搬送車

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

③ AI・音声認識による再配達・集荷受付

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

④ スマートフォンを活用した配達支援システムの試行

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

⑤ 配送ロボット

実際のユースケースを想定した配送ロボットによる実験を実施している。

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

ている。これらの取組はD Xに資するものでもある。

(7) 郵便文化の維持・振興

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

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

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

(8) 新型コロナウイルス感染症への対応

ア 感染拡大の防止施策への貢献

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

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

イ 郵便局における感染拡大の防止の取組状況及び課題

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

ウ 国際郵便の一部引受・再開

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

(9) 今後の課題と期待

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6 日本郵便（トール社・国際物流事業）

(1) トール社及び国際物流事業の概況（損益等）

ア 沿革

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

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

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

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

イ 業況

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

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

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

ウ ロジスティクス事業

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

エ エクスプレス事業

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

オ フォワーディング事業

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

カ コーポレート等

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

(2) 経営改革と戦略

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

ア トール社の経営改革及び戦略

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

(ア) 業務改善

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

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

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

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

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

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

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

(イ) J P トールロジスティクスの発足と日本郵便との接続

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

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

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

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

(3) 経営の悪化と立て直し

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

ア 日本郵便による経営管理

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

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

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

イ 不採算事業等の売却

トール社は、経営改善に向けた取組の一環として、非中核資産や不採算

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

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

ウ 債務保証

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

エ 日本郵政・日本郵便の連結決算への影響(特別損失等)

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

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

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

(4) 今後の課題と期待

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

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

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

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

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

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

7 ゆうちょ銀行（銀行業）

(1) ゆうちょ銀行の概況（損益等）

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

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

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

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

(2) 持続可能なビジネスモデルの確立

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

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

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

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

⁶⁵ 平成30年12月末に国債と外国証券等の割合が逆転した。

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

ア お客さま本位の良質な金融サービスの提供

(ア) 資産形成のサポート

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

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

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

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

(イ) 決済サービスの利便向上

⁶⁶ 違反件数は、ゆうちょ銀行が17,700件、日本郵便が1,891件

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

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

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

（ウ）住宅ローンの媒介

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

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

イ 運用の高度化・多様化

ゆうちょ銀行による運用については、民営化当初は日本国債が大きな割

⁶⁷ 平成31年4月1日に為替・決済関連手数料が改定されている。

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

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

ウ 地域への資金の循環等

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

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

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

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

エ 業務の効率化や生産性の向上

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

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

(3) キャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題への対応

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

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

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

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

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

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

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

(4) 限度額改定後の状況

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

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

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

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

(5) 今後の課題と期待

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8 かんぽ生命(生命保険業)

(1) かんぽ生命の概況(損益等)

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

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

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

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

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

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

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

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

⁷² 国内外の株式、外貨建債券、投資信託等

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

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

(2) 顧客ニーズに合った新商品の開発・新規顧客の開拓を含む経営戦略

ア 顧客ニーズに合った商品・サービスを提供するための取組状況

(ア) 新規業務への取組状況

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

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

(イ) フィンテック⁷⁵等の I C T の活用

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

具体的には、次のような取組を行っている。

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

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

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

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

⁷⁴ 平成 30 年 12 月 25 日 民営化法第 138 条第 4 項に基づく認可

⁷⁵ 保険については、インステック、インシュアテックとも呼ばれる。

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

⁷⁷ ディレクター、コーダー、デザイナー

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

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

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

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

- ⑤ 保険金等支払い業務として、平成 27 年 10 月から AI（IBM Watson）の機械学習を実施し、機械学習の精度を 90%程度まで向上させ、平成 29 年 3 月から業務サポート機能の導入を開始したほか、今般の契約調査においても返送はがきの読み取りやコメントの振り分けなどに AI を活用することで効率化・品質向上を実現したとしている。
- ⑥ 保険事務の効率化の社内向けの取組として、今まで人の手で実施していたデータ取得や表計算ソフトへの数値入力等の業務を、令和元年 10 月からソフトウェアロボットが代わりに実施する RPA を本格導入した。
- ⑦ DX を推進するためのインフラとして、平成 29 年 1 月にかんぽ総合情報システム⁷⁹の基幹系システム⁸⁰の更改に合わせて、開発態勢整備⁸¹と今後の開発スタイルの改革⁸²を行うとともに、システム構造の見直し⁸³を行い、システム品質⁸⁴・開發生産性⁸⁵の向上、システムコストの削減⁸⁶を実

⁷⁸ 住所・電話番号の変更及び保険料払込証明書の発行手続等

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

⁸⁰ 契約マスタの管理等を行うシステム

⁸¹ システム改正に必要な業務・システムの仕様の文書化

⁸² ユーザー部門とシステム部門の役割の明確化、ユーザー志向の開発

⁸³ アプリケーション領域の見直し、基盤・運用領域の見直し

⁸⁴ 重大なシステム障害を撲滅して顧客からの信頼を確保

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

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

施したとしている。

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

イ 資産運用の高度化・多様化に向けた取組状況

(ア) 資産運用の取組

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

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

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

(イ) E S G 投資

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

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

投資実績（令和 2 年 9 月末時点の時価残高）は次のとおり。

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

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

② 再生可能エネルギー分野へのプロジェクトファイナンス（太陽光発電：

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

⁸⁸ 想定外のリスクに対する備え

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

396 億円)、ファンド投資 (238 億円)

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

(ウ) スチュワードシップ活動

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

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

ウ 他の生命保険会社との連携

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

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

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

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

さらに、平成 31 年 1 月には、第一生命ホールディングス株式会社の子会

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

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

(3) 限度額改定後の状況

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

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

(4) 今後の課題と期待

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

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

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

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

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

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

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

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

9 行政の取組

(1) 総務省の取組

ア 限度額の改定

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

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

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

イ 新規業務等の認可申請への対応

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

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

ウ 郵便局ネットワーク維持のための交付金・拠出金制度と郵便法等改正

(ア) 交付金・拠出金制度の概要

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

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

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

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

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

（イ）郵便法等改正の概要

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

具体的な改正内容は、次のとおりである。

- ① 通常郵便物（手紙、はがき等）の配達頻度の見直し

「週 6 日以上配達」を「週 5 日以上配達」に緩和する。

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

② 通常郵便物（手紙、はがき等）の送達日数の見直し

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

③ 郵便区内特別郵便物の範囲の拡大

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

エ 総務省への期待

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

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

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

⁹² 総務省設置法（平成 11 年法律第 91 号）第 3 条第 1 項に規定されている。

であり、検討の成果に期待したい。

(2) 金融庁の取組

ア 金融行政方針

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

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

また、前述の方針を受けた作業計画では、

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

⁹³ 令和元事務年度の金融行政の実績としては、

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

としている。

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

イ 限度額の改定

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

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

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

ウ 新規業務等の認可申請への対応

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

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

エ 金融庁への期待

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

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

(3) 財務省の取組

ア 復興財源確保法の一部改正

(ア) 日本郵政株式の売却益の用途とこれまでの経緯

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

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

(イ) 復興財源確保法の一部改正の概要

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

イ 日本郵政株式売却に向けた動き

(ア) 日本郵政の株式の売却に係るこれまでの経緯

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

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

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

(イ) 第3次売却に向けた動き

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

ウ 財務省への期待

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

(4) 国土交通省の取組

ア 次期総合物流施策大綱の検討

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

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

イ 物流DX

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

流拠点におけるピッキングロボットや無人搬送車の導入などが進んでいる。

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

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

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

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

ウ 宅配事業の現状と課題

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

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

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

エ 国際物流の現状と課題

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

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

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

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

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

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

また、国際標準化の推進にも取り組んでいる。令和2年にはわが国の小口保

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

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

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

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

オ 国土交通省への期待

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

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

おわりに

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

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

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

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

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

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

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

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