

承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し

日 本 郵 政 株 式 会 社

目 次

I	日本郵政株式会社が行う業務の運営の内容及び見通し	
1	グループ経営理念	… 2
2	グループ経営方針	… 2
3	グループ・ガバナンス	… 2
4	事業環境と課題認識	… 5
5	長期戦略ビジョン	… 6
6	組織体制と機能	… 7
7	財務状況（公社から承継する資産、債務その他の権利及び義務）	…11
8	損益見通し	…11
9	社員数	…13
II	郵便事業株式会社が行う業務の運営の内容及び見通し	
1	経営理念	…15
2	コーポレートガバナンス	…15
3	事業環境と課題認識	…16
4	事業戦略	…18
5	組織体制	…24
6	財務状況と損益見通し	…25
III	郵便局株式会社が行う業務の運営の内容及び見通し	
1	経営理念	…28
2	コーポレートガバナンス	…28
3	事業環境と課題認識	…30
4	事業戦略	…31
5	組織体制	…35
6	財務状況と損益見通し	…37
IV	郵便貯金銀行が行う業務の運営の内容及び見通し	
1	経営理念	…41
2	コーポレートガバナンス	…41
3	事業環境と課題認識	…43
4	事業戦略	…44
5	組織体制	…49
6	財務状況と損益見通し	…51

V 郵便保険会社が行う業務の運営の内容及び見通し

1 経営理念	…55
2 コーポレートガバナンス	…56
3 事業環境と課題認識	…58
4 事業戦略	…59
5 組織体制	…64
6 財務状況と損益見通し	…66

別紙1 組織図

① 日本郵政株式会社（本社）	…68
② 郵便事業株式会社	…69
③ 郵便局株式会社	…70
④ ゆうちょ銀行	…71
⑤ かんぽ生命	…73

別紙2 民営化時の財務状況

① 日本郵政株式会社	…75
② 郵便事業株式会社	…76
③ 郵便局株式会社	…77
④ ゆうちょ銀行	…78
⑤ かんぽ生命	…79
⑥ 日本郵政グループ	…80

別紙3 損益見通し

① 日本郵政株式会社	…81
② 郵便事業株式会社	…82
③ 郵便局株式会社	…83
④ ゆうちょ銀行	…84
⑤ かんぽ生命	…85
⑥ 日本郵政グループ	…86

I 日本郵政株式会社が行う業務の運営の内容及び見通し

1 グループ経営理念

日本郵政グループの経営理念は、次のとおりとします。

これまで公の機関として培った安心、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、お客様の期待に応えお客様の満足度を高めお客様とともに成長します。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。

2 グループ経営方針

日本郵政グループの経営方針は、次のとおりとします。

- ① お客様の視点を最優先し、創造性を発揮し真にお客様に評価される商品・サービスを全国ネットワークで提供します。
- ② 4事業それぞれが自立した企業経営を行うためのガバナンス、監査・内部統制を確立しコンプライアンスを徹底します。
- ③ 適切な情報開示、グループ内取引の適正な推進などグループとしての経営の透明性を実現します。
- ④ 郵便貯金銀行（株式会社ゆうちょ銀行、以下「ゆうちょ銀行」といいます。）及び郵便保険会社（株式会社かんぽ生命保険、以下「かんぽ生命」といいます。）の株式の早期処分を目指します。持株会社である日本郵政株式会社についても金融 2 社と同時期の上場が可能となるよう準備を行います。
- ⑤ 働く人、事業を支えるパートナー、社会と地域の人々、みんながお互い協力し、そして一人ひとりが成長できる機会を創出します。

3 グループ・ガバナンス

(1) 基本的な考え方

当グループは、傘下に郵便事業、銀行業、保険業、及び代理店業である郵便局事業という、性格の異なる事業会社を擁し、幅広いステークホルダーを有します。民営化の円滑な遂行とステークホルダーからの多様な期待に応えるため、グループ各社が自立した

企業としてコーポレート・ガバナンスを確立すると同時に、グループ全体の適切なコーポレート・ガバナンス態勢を構築・運営することが求められます。当社は持株会社として以下の基本的な考え方に基づき、グループ経営に臨みます。

ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の株式については、平成 29 年 9 月 30 日までにすべて処分することとされています（郵政民営化法第 62 条）。早期の自立を果たすため、2 社は遅くとも民営化後 4 年目、可能であれば、東証の審査基準の特例が認められることを前提に、民営化後 3 年目の上場を目指し、5 年間で処分する方針です。上場に向けて、子会社の独立性を確保する必要があることから、当社は金融持株会社として求められる経営管理態勢と、これら金融 2 社の持株会社からの独立性とのバランスを考慮し、統制を行います。

また、当社自身も金融 2 社と同時期の上場が可能となるよう、金融 2 社と同様の準備を実施し、市場規律のもとで経営を行うことを目指します。当社は持株会社として郵便事業株式会社、郵便局株式会社の株式総数を常時保有します。株式上場に向け、当社はこれら非金融 2 社の経営上の重要課題の解決に向け、事業計画の立案、実施について指導、監督を行うとともに、財務の健全性、業務の適切性の確保を図っていく観点からその進捗状況を管理し、必要に応じて適切な支援を行うことにより、統制を実施します。

(2) 執行と監督の分離

グループ全体のコーポレート・ガバナンス態勢を強化するために、当社の会社形態は業務の執行と監督とを分離した委員会設置会社とします。代表執行役社長が業務執行に関する迅速な意思決定を行い、社外取締役を含む取締役会が適時適切に報告を受けることにより、業務執行の状況を適切に監督する態勢とします。

当社の取締役会には指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置し、経営執行に対する監督機能の透明性を高めます。

こうした経営体制により、当社はグループ全体としてステークホルダーに対する経営責任を明確にし、透明かつ公正な企業変革を実現します。

(3) 経営会議と専門委員会の設置

当社は代表執行役社長の下に諮問機関として執行役で構成する経営会議を設置し、重要な業務執行に関する事項を協議・報告することにより、代表執行役社長の意思決定を補佐することとします。

またコンプライアンス委員会、CSR委員会などの専門委員会を経営会議の諮問機関として設置します。これらの委員会が専門的な事項につき審議を行い、その結果を経営会議に付議・報告することにより、経営全体としての課題解決に取り組みます。

(4) グループ経営管理

グループ各社に対する管理統括機能と連結経営・開示体制を重視する立場から、当社は経営戦略の遂行と内部管理態勢実現の両面において各社に支援・指導を行います。

民営化時点において、当社は経営の重要事項に関してグループ基本方針を定めて各社にその遵守を求め、グループ全体に重大な影響を与える事項や経営の透明性確保に必要な事項については当社の個別の承認または報告を求めることにより、グループ経営管理を行います。こうしたグループ経営管理の運用については、金融 2 社の上場、グループ各社の業務や経営環境の変化に応じて適時見直しを行います。

また、グループ各社は中期経営計画を策定し、時間軸に沿って重要な経営課題に取り組むことにより、グループ経営戦略を着実に遂行します。グループ各社の年度事業計画は中期経営計画と連動性を持たせ、管理会計に基づく月次管理により適切な収益管理を行います。

(5) 内部統制

内部監査、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの内部統制については、当社がグループの基本方針を示すことにより各社に態勢の整備を求めます。当社はその運営状況について各社から報告を求めることにより、適切な運営が行われているかを常に監視し、グループ各社間のリスク伝播を遮断するとともに、必要に応じて改善のための指導を行います。また重要事項については監査委員会に報告します。

グループ各社における内部統制の基本的な枠組みは、以下のとおりとします。

内部監査については、各社において被監査部門から独立した監査部門を設置し、全業務を監査領域とする総合監査を実施します。オフサイトモニタリング、リスクアセスメントにより監査対象を選定し、内部管理態勢について準拠性・有効性の観点から監査を行い、改善状況についてフォローアップ監査を行います。中長期の監査目標、監査資源の拡充について中長期監査計画を策定し、監査の品質について定期的に内部評価、外部評価を行って、その向上を目指します。将来の各社の業務内容の拡大、高度化に対応して監査内容の充実を図るため、必要な要員を確保し、社内外の研修や、資格取得を通じて人材の育成を行います。また、効果的なリスクアセスメントが行えるよう、モニタリング機能及びそれに必要なインフラを整備します。

リスク管理については、管理すべきリスクの分類・定義を行い、グループ各社にリスク管理統括部署と個別リスク管理部署を設置するなど、グループリスク管理のフレームワークを整備して、グループにおけるリスクの把握を的確に行う体制を構築します。

コンプライアンスについては、グループ共通の態勢としてコンプライアンス部門が一元的に管理を行うこととします。コンプライアンス部門は、業務執行において適切なコントロールが行われているかを検証し、業務プロセスの中で確実にコンプライアンスが実現できるよう牽制、指導を行います。コンプライアンス意識の醸成を図り、全役職員に対して周知、啓蒙を行うことが必要であるため、コンプライアンスを担当する人材の

拡充、育成を図ると同時に、コンプライアンスに係る情報を集約、記録、分析できるインフラ・体制等の整備を行います。

また、不祥事件やお客様からの苦情・相談等については、本社へ迅速に報告が行われる体制とし、事実関係の調査と発生原因の解明を行い、業務品質の向上と再発防止を図ることとします。

情報セキュリティについては、グループ各社の情報セキュリティ対策を整備するために、グループ情報セキュリティ基本方針を定め、各社において情報資産を保護するための管理策を講じます。

個人情報保護については、個人情報保護グループ管理規程を定めるとともに、各社が法令等に従って個人情報保護態勢の整備、徹底を図ります。

金融商品取引法に定める財務報告に係る内部統制については、当社自身の課題として取り組むとともに、グループ各社の適切な態勢構築・運用を支援します。

4 事業環境と課題認識

グループ各社の置かれた事業環境の違い及び各社の直面する経営課題の違いを勘案すると、各社がそれぞれ自立した企業体として経営基盤を早期に確立することが重要になります。

グループ各社を巡っては、少子高齢化の加速、貯蓄から投資へのシフト、商品・サービスへのお客様の期待・要求の高まり、代替商品・サービスへの転換の進展、お客様の権利を守るための規制・内部統制の強化、地域社会とのかかわりの重視、環境問題等に対する具体的な貢献への要請の高まり、など、これまで経験したことのない多様な構造変化が起きています。このような構造変化は、顧客層、市場環境、競争環境が異なる各社によって、その経営への意味合いが大きく異なります。民営化後は民間企業として各社はそれぞれのお客様に対して付加価値を提供し、また、それぞれの競争相手との公正かつ厳しい競争に対峙していく必要があります。そのためこれらの変化にいち早く対応するための専門性を持った経営能力と、経営施策を実行し成果に結び付けられる組織能力が求められることとなります。日本郵政公社（以下「公社」といいます。）から承継される「職員」も今までの考え方、行動にとらわれることなく、民間企業の「社員」として専門性を高め、生産性の向上に努め、付加価値を創出することが求められます。各社は各人の成長の機会を提供すると同時に働く人が報われる、成果と結びついた評価・処遇体系を整備し、競争力を持った人材を育成していく必要があります。

公的機関から民間企業へ、「自立に向けた企業変革の加速」がますます重要になると考えられます。

5 長期戦略ビジョン

グループ各社の自立に向けた道のりは、またそれぞれ異なります。

ゆうちょ銀行、かんぽ生命の2社は、完全民営化に向けて金融機関に求められる厳しい顧客保護、投資家保護、公正競争といったルール・規律を守り、またリスク管理、投資マネジメント、金融商品開発といった専門性を高めつつ、それぞれ自立した金融機関への転換を進めます。

郵便事業株式会社は、全国一律サービスという義務を負い、郵便を事業の基盤としています。しかし将来的に規制緩和の要求が高まることも視野に置き、今後は民間企業としての戦略面の自由度を最大限活用することで、郵便、小包、物流、あるいは物流事業の海外展開などそれぞれの事業領域で厳しい競争に打ち勝ちながら自立を目指します。

郵便局株式会社は、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の完全民営化が進む中で将来的にも郵便局ネットワークを維持していくことが課せられます。郵便事業株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命は重要なパートナーではありますが、これらの会社への依存を前提にするのではなく、金融代理店として第三者の金融商品を仕入れ、販売する自由度を最大限活用して全国のお客様に新しい金融商品・サービスを提供し、また全国ネットワークを活用した新たなサービスを付加していく事で自立の道を歩みます。

また、郵便事業株式会社と郵便局株式会社は、社会・地域貢献資金を活用して、社会福祉の増進や地域住民の生活の安定などに貢献します。

このように各社が民営化によって得られる自由を最大限活用するとともに、内部統制強化、法令遵守、効率化推進など民間企業としての厳しい規律を遵守することにより、各社がそれぞれの領域で一流になることが、グループ全体としての価値最大化に結びつくと考えます。そのためには社員一人一人がそのもてる力を十二分に発揮し、働く人が報われる環境の中で長期的に成長していくことが求められます。

民営化はこのようにして得られる価値を民営化の成果としてお客様、国民に広く提供します。移行期間はその実現に邁進する企業変革の期間と位置づけられます。

このような各社の自立に向けた変革を加速するため、当社は持株会社として必要な投資・支援を行いながら、グループとしての価値の最大化を目指します。長期的には以下の3つのステップを想定し、企業変革を着実に実施していきます。

① 第一ステップ

グループ各社がそれぞれ民間企業としての能力を高め、企業基盤を確立します。金融2社の遅くとも民営化後4年目、可能であれば民営化後3年目の上場を目指すとともに、日本郵政株式会社についても金融2社と同時期の上場が可能となるよう、金融2社と同様の準備を実施します。

② 第二ステップ

戦略的投資を加速しつつグループ各社の自律的成長を実現します。金融 2 社の完全民営化を実現するとともに、各社が収益源を多様化・強化し、持続的な成長を実現します。

③ 第三ステップ

民営化移行期間終了後の、あらたな成長軌道を目指します。

6 組織体制と機能

当社は次の 3 つの機能を有します。コーポレートセンター機能はグループ各社に対する経営の管理・支援を行います。共通事務受託機能は各社の共通事務を集中化することによりグループの効率経営に貢献します。当社に直接所属する事業運営機能は、経営改善に取り組み、効率化を着実に推進します。

本社は現在の公社本社ビル（東京都千代田区）に置くこととします。なお、支社は設けませんが、本社以外に共通事務受託部門、事業運営部門の関連施設を設けることとします。

なお、日本郵政株式会社の組織図は、別紙 1①のとおりです。

(1) コーポレートセンター機能

① 監査部門

グループ各社の監査部門を統括し、これらと連携して、実効性のあるグループ内部統制を確保します。また、当社自身の業務執行に対する監査を行います。

当社の監査部門はグループ内部監査基本方針を各社に提示し、内部監査態勢の整備を求めます。各社の内部監査の状況については、関連規程、中長期監査計画、年度監査計画、内部監査の結果報告、改善状況報告等の提出を求め、内部監査態勢の有効性を評価し、必要に応じて改善のための指導を行います。グループ各社の内部監査機能の維持・向上については、事業特性に応じた各社の中長期的な取り組みを評価し、必要な支援を行います。

当社自身の業務に関しては、共通事務受託、病院運営、宿泊施設運営などの事業の特性に応じて、内部監査を実施します。

内部監査の品質向上のために外部評価を定期的に受けるとともに、十分な監査資源の確保に努め、内部監査を担う人材の育成を行います。

② 経営企画部門

グループの経営戦略策定、経営資源配分、経営管理、I T戦略、リスク管理、危機管理、上場準備等を行い、持株会社として統括的な経営管理の役割を担います。また、広報、ディスクロージャー、ブランド戦略、C S Rの推進も行います。

グループ戦略に係る重要な事項について、各社の変革プロセスを主導します。具体的には、各社の経営計画、I T戦略、出資・業務提携、重要な投資等を承認し、事業計画の進捗状況について報告を受け、適切な収益管理を行います。また、各社が企業変革を進めていく上での課題の解決について、必要な支援を行います。

ブランドの使用について基本方針を定め、グループ価値の維持向上を図ります。C S R（企業の社会的責任）については統一的な基本方針を設け、各社の具体的な取り組みについて報告を受け、グループとしての推進を行います。

グループ内取引については透明性を確保する必要があるため、グループ内の重要な受委託契約に関して承認を行い、内外に対する説明責任を果たします。

金融商品取引法に対応した内部統制の整備を経理・財務部門とともに行います。当社自身の上場準備のための体制整備を行うと同時に、金融 2 社の上場に向けた支援を行います。

③ コンプライアンス部門

グループのコンプライアンスの統括・推進、当社の業務運営に係るコンプライアンス推進、法務対応、個人情報保護、情報セキュリティを担います。

当社のコンプライアンス部門はグループ・コンプライアンス基本方針を各社に提示し、各社にコンプライアンス態勢の整備を求めます。各社のコンプライアンス遵守状況に関しては、関連規程、コンプライアンス・プログラム、活動報告、不祥事件への対応等の報告を求め、コンプライアンス機能の有効性を評価し、必要に応じて改善のための指導を行います。グループ各社のコンプライアンス機能の維持・向上については、各社の取組を評価し、必要な支援を行います。

当社自身の事業運営に関しては、グループ各社からの委託事務を実施する共通部門において、それぞれのコンプライアンス項目に応じた管理を行います。病院、宿泊事業においては、専門的な知識を有するコンプライアンス室所属のコンプライアンス・オフィサーを事業管理部門に配置し、事業特性に応じたコンプライアンスの徹底を図ります。

④ 経理・財務部門

管理会計、予算策定、連結決算、税務対応を担います。また、資産運用、資金調達、資金管理を行います。

当社自身の管理会計制度の企画立案、収支管理を行うとともに、連結決算、連結納税を含む税務戦略の企画立案を行います。また金融商品取引法に対応した内部統制の

整備を経営企画部門とともに行います。

資産運用業務の戦略立案、運用計画の企画・立案を行い、余剰資金の運用を行います。
また、資金調達、資金管理を行います。

法令（日本郵政株式会社法第 6 条、第 13 条等）に従って設置される社会・地域貢献基金を運用し、社会・地域貢献資金（郵便事業株式会社に対し社会貢献業務の実施に要する費用に充てる社会貢献資金、郵便局株式会社に対し地域貢献業務の実施に要する費用に充てる地域貢献資金）を交付します。

⑤ 人事・総務部門

当社の人事運営、グループ内人事交流、当社の施設管理・調達等を担います。また、グループ内の人材の有効活用及び人材の育成という観点から、グループ各社間における社員の出向・転籍については各社が適宜協議を行い、運用を行いますが、出向・転籍の希望ならびに実施状況については、当社が適宜報告を受けることとします。

⑥ CRE（コーポレート・リアル・エステート）部門

グループ各社が保有する不動産活用の企画立案、支援を行います。またグループの不動産業務の総合調整、統合管理、開発プロジェクトの企画立案、実施状況の管理を担います。

グループ各社が所有する不動産及び資源の有効活用を一元的に検討することにより、各社の企業価値を極大化します。

(2) グループ共通事務受託機能

グループ各社からの共通事務受託については、事務の見直しによる稼働率向上や、更なるアウトソーシングの推進による経営の効率化を進めます。主なものは以下のとおりです。

① システム開発・運営

グループ IT 戦略に則り、グループ各社の IT 開発計画の調整、当社の業務に係るシステム開発企画を行います。また各社に対して共通系システム・ネットワークシステムの運用、システム開発等のサービスを提供します。

システムの構築時に機器スペック、工数の見直しなどにより投資額を削減し、運用・保守契約についてはパッケージ契約などを検討し、調達コスト削減を図ります。

② 人事・経理関連業務

現在、公社では 11 箇所の「共通事務センター」において給与計算などの事務を行っていますが、これを 1 箇所に集約化し、新たに人事関連の事務を追加して、グループ

各社に共通する事務を受託します。新システムの導入による効率化、事務の集約化に伴う人件費削減を行い、効率化を推進します。

③ 健康管理関連業務

現在、公社では1箇所の「健康管理事務センター」を設け、郵便局舎等内の48箇所に設置した健康管理施設を管理し、各種健康診断や産業医活動を行っています。民営化後はこれらの業務を引き続きグループ各社に提供しますが、集約化による人件費削減、検査の一括契約によるコスト削減に加え、業務のアウトソーシング、健康診断業務の平準化などによりさらなる効率化を行いつつ、社員の健康維持、増進に貢献します。

④ 施設関連業務

現在、公社の施設部門及び7箇所の「ネットワークセンター」で実施している事務のうち、不動産の管理、施設の整備計画、運営維持等の事務を、新たに設ける本社ファシリティマネジメント部及びファシリティセンターがグループ各社に提供します。各社保有の施設の運営維持を中心とした業務については、さらなる集約化と効率化を推進します。

(3) 事業運営機能

① 病院の運営

公社が運営する14箇所の通信病院を承継し、企業立病院として運営するとともに、各病院の経営改善に取り組みます。外部専門家による指導の下、経営改善の進捗状況を管理し、地域医療連携の強化等により増収対策に取り組むとともに、委託契約見直しによる経費節減を行います。医療サービスの一層の向上、患者満足度の向上、経営の効率化、内部統制の徹底等を推進します。

② 宿泊施設の運営

公社が運営する、郵便貯金周知宣伝施設（メルパルク等、民営化時には11箇所と見込まれます）及び簡易保険加入者福祉施設（かんぽの宿等、民営化時には71箇所と見込まれます）は日本郵政株式会社法附則第2条第1項の規定により、平成24年9月30日まで（民営化後5年以内）にすべて譲渡または廃止することとされており、それまでの期間の運営を行います。関係機関等と調整を図り、施設の円滑な譲渡に向けた取組を行います。運営期間中はCSの向上に努め、客室稼働率、宿泊利用単価の向上により収入の改善を図ります。増収に向けた取組と同時に、業務委託の仕様見直し、不採算施設の廃止等により効率化を着実に推進します。

7 財務状況（公社から承継する資産、債務その他の権利及び義務）

(1) 日本郵政株式会社

日本郵政株式会社単体の財務状況は、以下のとおりです。

公社から承継する資産は9兆4,580億円と見込んでいます。そのうち、子会社株式は9兆670億円（郵便事業株式会社株式2,000億円、郵便局株式会社株式2,000億円、ゆうちょ銀行株式7兆6,670億円、かんぽ生命株式1兆円）です。また、郵便貯金周知宣伝施設及び簡易保険加入者福祉施設に関する資産、公社本社ビルなどを承継します。

（注）子会社株式は、各会社の純資産の額を計上しています。

公社から承継する負債は1兆5,190億円と見込んでいます。主な負債は退職給付引当金1兆4,150億円ですが、これは国家公務員共済組合の追加費用として日本郵政公社決算で計上される退職給付引当金を日本郵政株式会社が承継するものです。

純資産は7兆9,390億円と見込んでいます。

発行株式数は1億5,000万株となる予定です。なお、日本郵政株式会社の株式は、民営化時は政府がすべてを保有します。

民営化時の財務状況の詳細は、別紙2①のとおりです。

(2) 日本郵政グループ

日本郵政グループ合算での財務状況は、以下のとおりです。

これは、日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の資産負債を合計し、各社間の貸借について一部相殺処理を行ったものです。

総資産は338兆8,300億円と見込んでいます。純資産は7兆9,390億円と見込みますが、これは平成19年9月末に見込まれる公社の純資産額と日本郵政株式会社の純資産額の合計から独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構の資本金を差し引いた額と等しくなります。

民営化時の財務状況の詳細は、別紙2⑥のとおりです。

8 損益見通し

(1) 日本郵政株式会社

日本郵政株式会社単体の損益見通しは、以下のとおりです。

郵便事業株式会社等のグループ各社から支払われる配当、郵政民営化法第122条の規定によりゆうちょ銀行から交付される金銭が主な収益となります。このほか、グループ

各社からの経営管理料、共通事務等についての受託手数料、日本郵政株式会社が承継し、所有することとなる公社の本社等の建物から得られる賃貸料を見込んでいます。

ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の株式については、平成 29 年 9 月 30 日まで（民営化後 10 年以内）にすべて処分することとされています（郵政民営化法第 62 条）。早期の自立を果たすため、2 社は遅くとも民営化後 4 年目、可能であれば、東証の審査基準の特例が認められることを前提に、民営化後 3 年目の上場を目指し、5 年間で処分する方針です。

なお、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の株式の処分については両社の株式売却価格を確定的に見込むことは困難であることから、経営見通しにおいてはその処分は織り込んでいません。

郵便貯金周知宣伝施設及び簡易保険加入者福祉施設については、平成 24 年 9 月 30 日まで（民営化後 5 年以内）にすべて譲渡又は廃止することとされていますが、経営見通しにおいては、その譲渡又は廃止は織り込んでいません。

費用については、システム関係経費、人件費に係るものが主なものです。

平成 19 事業年度（2007 年 4 月～2008 年 3 月）下期において 130 億円の、平成 20 事業年度において 1,430 億円の、平成 23 事業年度において 2,870 億円の純利益を見込んでいます。

社会・地域貢献基金の積立てについては、毎事業年度の損益計算上の利益金の額から行うとされており（日本郵政株式会社法第 13 条第 2 項）、今後制定される政令の定めるところに従って積立てます。

損益見通しの詳細は、別紙 3①のとおりです。

(2) 日本郵政グループ

日本郵政グループ合算での損益見通しは、以下のとおりです。

これは、日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の損益見通しを合計し、各社間で発生する内部取引や配当について一部相殺処理を行ったものです。

なお、各社の損益見通しには、民営化後に取扱いを希望している新商品・サービスのうち、認可等を要するものについての影響は織り込んでいませんが、郵便局株式会社が届出にて行う新規事業についての影響は織り込んでいます。各社の損益見通しの詳細については、各社の別記「承継会社が行う業務の運営の内容及び見通し」に記載します。

日本郵政グループ合算での損益は、平成 20 事業年度において 5,080 億円の、平成 23 事業年度において 5,870 億円の純利益を見込んでいます。株式上場に向け、グループ各社が一層の経営努力を重ねるとともに、積極的に新商品・サービスの提供に取り組むことにより、利益水準の向上を目指します。

損益見通しの詳細は、別紙 3⑥のとおりです。

9 社員数

日本郵政株式会社の社員数は、3,600名程度となる見込みです。内訳は本社600名程度、人事・経理集約センター、病院、宿泊施設などの付属施設が3,000名程度です。

なお、日本郵政グループ全体として公社から引き継ぐ常勤職員数（当実施計画に記載する承継職員の数。再任用職員及び郵政短時間職員を除く。）の合計は、約24万1,400名となる見込みであり、平成18年7月に公表した「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画の骨格」において見込んだ職員数（25万3,200名）よりも約1万1,800名少なくなっています。これは、公社においては従来から効率的な経営に努めてきたこと、及び平成18年度末の退職者が予測よりも多数であったこと等によるものですが、グループ各社は、常勤職員だけでなく公社において雇用しているゆうメイト等の非常勤職員を引き続き雇用する等の方法により、引き続き円滑な業務運営を確保していくこととしています。

Ⅱ 郵便事業株式会社が行う業務の運営の内容及び見通し

1 経営理念

郵便事業株式会社の経営理念は、次のとおりとします。

郵便のユニバーサルサービスを維持しつつ、人々が安心できるコミュニケーション、
確実、迅速な物流機能を提供することにより、「人、企業、社会を真心で結ぶネットワー
ク」を創出します。

- ① 効率的な事業運営によりユニバーサルサービスとしての郵便サービスの提供を確保
します。
- ② 経営資源を積極的に活用して、お客様の多様なニーズに応える国内外の物流サービ
スを充実します。
- ③ 常にお客様の視点に立ち、品質の向上、新しい商品・サービスの開発に努め、心か
ら満足していただけるサービスを提供します。
- ④ ガバナンス、監査・内部統制を確立しコンプライアンスを徹底するとともに適切な
情報開示に努め経営の透明性を実現します。
- ⑤ お客様、社員、社会・地域の人々が生き生きと活動できる機会を創出します。

2 コーポレートガバナンス

郵便事業株式会社のすべての株式は日本郵政株式会社が保有します。会社形態は監査
役会設置会社とし、株主総会、取締役、監査役、会計監査人を置くほか、取締役会、監
査役会を置きます。

監査役会は、業務の執行状況に関し適宜監査を行うこととし、そのための専任組織・
スタッフを配置することとします。

代表取締役の下に執行役員を構成員とする経営会議を設置し、経営上の重要事項に関
する審議を行うこととしております。また、経営会議の下に諮問機関として重要事項に
ついて課題ごとに専門的な審議を行うためリスク管理委員会、コンプライアンス委員会
その他必要な専門委員会を設置します。

内部統制については、以下の態勢を整備します。

(1) 内部監査態勢

被監査部門から独立した組織として監査部門を設置し、地方には13箇所には監査室を配置して、被監査部門の業務状況等に関する情報を入手し、本社、支社及び支店に立ち入り、リスク評価に基づいた総合監査を実施するとともに、必要に応じて郵便局株式会社等の業務委託先に対する監査を実施し、内部管理態勢の適切性・有効性を検証し、問題点の指摘、助言・勧告を行い、法令等を遵守した効率的な業務執行を確保してまいります。

(2) リスク管理態勢

本社に経営会議の諮問機関としてリスク管理委員会を設置し、全体のリスクを統括して管理する担当部署を置きます。各部署では所掌事務の範囲において顕在化又は潜在的なリスクの所在と種類を特定し、その重要性について評価し、費用対効果を勘案しつつ必要な対策を講じることにより、リスクを適正な範囲に抑え、経営の健全性を確保してまいります。特にリスクが集中する業務関係の所管部署にはリスク管理の担当を置き、リスク管理態勢を強化します。

支社には臨店点検の担当者を配置し、本社の指示により定期的に支店の業務の遂行状況を点検して報告し、その結果を業務処理手順等の改善に活用します。

(3) コンプライアンス態勢

本社に経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、態勢の整備、推進のための重要な事項を審議することにより、推進と取組の実効性を確保します。

また、全体のコンプライアンスを統括する部署を設置し、遵守状況の把握、推進計画であるコンプライアンス・プログラムの作成及びこれに基づく役職員に対する研修、啓発、コンプライアンス項目の解説等を記載した手引書であるコンプライアンス・マニュアルや役職員が最低限知っておくべき事項を抽出したコンプライアンス・ハンドブックの策定等を行います。

支社には受持区域内のコンプライアンスを統括する部署を設置し、支社内及び支店に対する研修、啓発、遵守状況の把握等を行います。

本社及び支社のコンプライアンス担当部署にはコンプライアンス担当の管理者であるコンプライアンス・オフィサーを配置するほか、各部署に推進の責務を負うコンプライアンス責任者を配置し、統制を図ります。

お客様との接点である支店には、コンプライアンス責任者を配置し、定期的な研修や推進状況の点検等を行い、支店内のコンプライアンスの徹底を図ります。

3 事業環境と課題認識

(1) 事業環境

通常郵便物の取扱物数については、平成 13 年度の 262 億通をピークとして、毎年 3% 程度減少しており、平成 18 年度には 220 億通程度になるものと想定されます。一方、冊子小包については、料金引下げやサービス改善などにより通常郵便物からの利用変更もあって大きく伸び、平成 18 年度は 20 億通程度の取扱いが見込まれます。

なお、民間宅配事業者の提供するメール便の取扱いも毎年 2 桁を超える大きな伸びとなっており、平成 18 年度には 22 億通を超えるものと予想され、通常郵便物の減少の一因となっているものと考えています。

宅配便など小型物品の配送市場は、年 3% 程度の緩やかな成長が続いており、各社が顧客ニーズに応じたサービスの向上に努めつつ、厳しい競争を展開しています。日本郵政公社（以下「公社」といいます。）の提供するゆうパックも平成 16 年 10 月のリニューアル等のサービス改善により、取扱数を伸ばしており、平成 18 年度においては 2.7 億個程度となる見込みです。

なお、物流に関する顧客ニーズについては、スピードや正確性などが強く求められる等より高度化しており、アジア地域との国際物流や、ファイナンス等の付加的機能、3PL へのニーズ等が高まり、グローバル化・多様化が進んでおります。

郵便事業については、民営化後も、郵便法のもとユニバーサルサービスの義務があり、全国あまねく低料金での郵便サービスを提供してまいります。なお、信書の送達事業については、郵便事業の独占とされた上で、民間事業者が「民間事業者による信書の送達に関する法律」に基づく許可を受けて参入可能な仕組みとなっておりますが、総務省において、現在、この仕組みについて在り方が検討されているところです。

ゆうパック、冊子小包等現在郵便法の適用を受けている小包については、民営化時に郵便法の対象から外れ、民間宅配事業者と同様に貨物運送法制のもとでサービスを提供していくこととなります。料金規制等が緩和されることにより、より柔軟にサービスを提供していきたいと考えております。

また、郵便事業株式会社は、民営化により公社と比較して、経営の自由度が拡大し、新規事業の実施が総務大臣の認可により可能になります。

(2) 課題認識

上記のような郵便事業株式会社の置かれている事業環境に鑑み、郵便事業株式会社の主要な経営課題を以下のように捉えています。

① 構造的黒字体質への転換

お客様に郵便事業株式会社の提供するサービスを安心、信頼してご利用いただくためには、ニーズに対応したサービスの充実に努めるとともに、コストの削減を図

り、適正な利益を確保し、経営を安定させることが必要と考えております。

② 新規成長分野への進出

郵便のユニバーサルサービス等を確保しつつ、郵便事業株式会社の経営資源を有効に活用し、お客様に満足していただけるサービスの提供により、成長分野において新たな収益源を確保していくことが必要と考えております。

③ 経営の信頼性・透明性の確保

事業経営の有効性・効率性を高め、信頼性を確保するため、コンプライアンス態勢等を早急に確立していくとともに、適時・適切な情報開示に努めていくことが必要と考えております。

4 事業戦略

事業環境と課題認識を踏まえ、次の戦略の柱を設定し、経営基盤の整備に向けて具体的施策を講じていくこととします。

(1) お客様のニーズに対応したサービスの提供

個人のお客様、法人のお客様、それぞれのニーズを的確にとらえ、商品・サービスを迅速に開発し、提供していきます。

このため、以下のとおり、お客様のニーズの変化、潜在需要に対応し、既存サービスの改善・拡充を図るとともに、新たな需要の開拓を図るために新規サービスの開発に努めます。

ニーズを踏まえた魅力ある切手・葉書を発行し、用途に応じ手紙・はがきにご利用していただけるよう努めていきます。

新年のあいさつとして定着している年賀郵便については、パソコンやデジタルカメラの普及に対応し、インクジェット用や写真用の年賀葉書を発行してきましたが、今後ともお客様が利用しやすい年賀葉書の開発に努めていくほか、法人のお客様の新年のごあいさつへの利用勧奨等により、DM年賀などビジネス需要の拡大に向けた取組を強化し、その需要の確保を図っていきます。

諸外国の状況から、我が国においてもDM市場の一層の成長が期待されることから、デザインの企画・印刷・封入封緘から発送までを一括して提供できるサービスを発送代行事業者等と連携して提案するシステムを構築することにより、お客様の多様なニーズに対応していきます。

国際郵便の分野では、アジア地域を中心とした輸送市場の成長に対応して利用の拡

大が見込まれるEMSについて、外国郵政庁との連携を強化し、スピードアップ、業務品質の向上に努めることにより、需要の拡大を図ります。

ゆうパックの分野では、追跡システムの高度化によりリアルタイムで配達完了情報を提供するなどサービスの向上に努めていきます。

また、代金引換とするゆうパックの商品代金等の支払にクレジットカードをご利用いただけるようにするなどお客様の利便の向上を図ります。

I Tの整備を積極的に推進し、I Tを活用した商品開発やサービスの向上に努めていきます。

インターネットの普及を踏まえ、パソコンを通じて簡単に郵便を差し出していただけるWebサービスを展開するほか、FAXで通信文を送受信している電子郵便サービス(レタックス)についてもインターネットを利用したサービスに変えていきます。

また、地域情報をデータベース化して地域の特性を抽出して有効活用することにより、マーケットに最適なDM等の差出を計画されるお客様のニーズに応じた企画提案に活用します。

サービス全体の向上を図るため、輸送量や運行状況をタイムリーに把握する輸送情報システムや、最適な配達ルートを導き出す電子地図システム等を早期に導入するとともに、RFIDを活用した郵便物等の追跡システムの導入も検討していきます。

(2) サービスを支える基盤づくり

① 営業体制の整備

お客様のニーズを踏まえた商品・サービスのご利用を提案していくため、以下のとおり営業体制を整備・強化します。

個人のお客様に対する営業活動を推進する部署を改組し、お客様のご利用を拡大するため、郵便事業株式会社のサービス認知度を高めるPRの強化等に取り組みます。

また、都市部においてゆうパック引受拠点を拡大するほか、ゆうパック等の集荷・再配達のご用を伺うコールセンターを増設するなどし、お客様の利便の向上を図ります。

法人のお客様に対しては、法人営業を担当する部署を強化し、お客様担当制をしくことにより、定期的に訪問活動を行うなどきめ細かい日常的営業活動を強化するとともに、お客様のニーズを的確にとらえ、郵便・物流サービスすべてについて幅広く企画提案を行うことができる営業体制を構築します。

このため、法人営業の担当部署では、金融、通信、百貨店、通信販売、通信教育等業種別のチームを設け、それぞれのニーズに適切に対応したサービスを企画提案できるようにするほか、発送代行事業者との連携体制を構築して営業を展開するチ

ーム、大規模ビルなどの特別のニーズに対応して営業を展開するチームなどを置き、機動的な営業推進に努めてまいります。

なお、法人営業の担当部署では、大口の法人営業だけでなく、中小口の法人営業対策を担当し、支社・支店における営業活動を強力に支援していきます。

また、物流関係のノウハウを有する営業経験者を外部から積極的に採用することにより、法人営業活動の専門要員の増強を図っていきます。

年賀葉書に関するお客様の需要を踏まえて営業活動及びオペレーションを展開していくためのチームを置き、年間を通じて取り組んでいきます。

郵便事業株式会社は、郵便窓口業務を郵便局株式会社に委託することとされておりますが、2万4,000の郵便局窓口を通じ、お客様への商品・サービスの提供の維持、向上に努めます。

また、このほか郵便事業株式会社へのお客様へのアクセスポイントとしては、6万8,000のゆうパック取扱所、15万5,000の切手類販売所がありますが、これらのアクセスポイントの機能を活性化するため、営業ツールの開発・提供を行うなど営業支援を充実してまいります。

これら全国ネットワークのアクセスポイントを有効に活用し、連携を強化していくため、本社に新たに代理店営業を担当する部署を設けます。

② 経営管理体制の構築

コストを重視した営業・オペレーションの取組を推進していくため、採算性・効率性の観点を重視した経営管理を行っていきます。

支店における自立的な経営管理の推進を図るため、本社、支社、支店における権限と責任を明確化するとともに、各々が達成すべき目標について適切な設定を行っていきます。また、支店における業務推進状況を適時に把握し、必要な改善策について迅速に対応していきます。

このため、暫定対応である民営化当初の会計・経営系情報システムについて、より効率的かつ高度な経営管理が可能となるようなシステムの早期構築を図ります。

(3) 経営体質の強化

郵便事業株式会社の経営状況を構造的に黒字体質に転換していくためには、収益の確保とともに、費用の削減、質の高い労働力の確保を図ることにより、企業の経営体質を強化していくことが必要と考えております。このため、次の各点に取り組んでまいります。

① 人件費の見直し

業務量に応じた労働力の配置が適切に反映されるよう仕組みづくりに取り組んで

いきます。

また、現在、日本郵政公社において推進している J P S の活動を民営化後も積極的に展開することにより、「ムダ・ムリ・ムラ」を排除し、スリムな経営体質を目指していきます。

区分機での作業処理の拡大、拠点施設の整備の推進、作業方法の見直し、業務システム化などの施策により効率化に取り組みます。

② 物件費の見直し

費用対効果を踏まえた経費使用等の徹底を図り、本社、支社、支店のコスト管理の実効性を高めていきます。

また、契約内容の見直しや調達手続の透明化等に取り組み、物件費の削減に努めていきます。

物件費の多くを占める運送費について全国の運送網を再構築し、一元的な運行管理体制による効率的な輸送ネットワークを構築することにより経費の削減を図ります。

③ 人事・給与制度改革

長期・安定した労働力を確保するため、契約社員制度の早期導入や退職者再雇用制度の活用等により、熟練能力を発揮できる職場を実現します。

社員の職務遂行に必要な知識、技能が習得できる研修の実施により、人材育成を図ります。社員の能力・業績を適正に評価できる人事・給与制度の構築に早急に取り組み、事業戦略を遂行し、着実な成果をあげることを通じて、働きがいのある職場づくりを目指していきます。

④ 資産効率の向上

郵便事業株式会社が所有する固定資産については、資産効率の向上を図り、グループ全体の企業価値を高めるため、その有効活用に取り組みます。

(4) 新規成長分野への進出

① 国内物流分野

国内物流分野においては、市場規模が 1 兆円を超えるとされ、年々成長が見込まれているロジスティクス（3 P L）市場に進出することとします。

具体的には、荷主企業に対し、効率的な物流業務の改善に関する提案を行うとともに、荷物の輸送、保管、荷さばき等の一連の物流業務を一括して受託するロジスティクス事業を提供していきます。

この提供に当たっては、郵便事業において蓄積した改善ノウハウや社内物流業務の提供や他の物流企業との提携等を通じて蓄積した物流ノウハウ等を活用しつつ、ゆうパック等の集配輸送ネットワーク等の自社の機能のほか、子会社の機能や他の物流企業との提携等を組み合わせ、有効に活用していきます。

② 国際物流分野

国際物流分野においては、近年成長が著しいアジア地域を中心として国際エクスプレス事業への進出を図ることとします。

また、国内ロジスティクス事業を展開していく中で、その業務を受託している荷主企業から、国内拠点と海外拠点との間の物流業務を受託するなど、国際ロジスティクス事業の展開を図ります。

(5) 経営の信頼性・透明性の確保

① C S Rの推進

C S R (Corporate Social Responsibility) を経営上の重要課題として捉え、お客様満足度の向上、適時・適切な情報開示の推進、内部統制の確保、人権擁護・労働環境の整備、社会や地域への貢献の推進、地球環境保全等について、担当部署を中心に社内横断的な取組を行い、企業としての社会的責任を果たしていきます。

民営化後も地方自治体、社会福祉協議会と協力して生活サポートシステムを構築し、生活用品等の注文受付・配達、小学生等からの定期的な励ましのメッセージのお届け、外務員による励ましの声かけを行う「ひまわりサービス」などを提供することにより、社会や地域に貢献していきます。

環境保全問題については、電気・ガス等の省エネルギー、紙・水等の省資源、環境配慮物品等の調達等を推進し、環境負荷の削減を図ります。また、低公害車の導入等によりCO₂・NO_x等の排出量の削減など大気汚染防止対策、地球温暖化防止対策に積極的に取り組み、貨物運送事業者として環境に配慮した経営を行っていきます。

② C S活動の充実

お客様に郵便事業株式会社の商品・サービスを選択していただくためには、ニーズを踏まえた営業活動の推進はもちろんのこと、顧客満足度を高めていく必要があります。

このため、本社及び支社にC S推進を担当する部門を設け、品質の向上、コールセンターの増設、接遇マナーの向上等のC S活動の取組を強化します。

③ 内部統制の強化

お客様に満足していただける高品質なサービスの提供を実現するために、前述のコーポレートガバナンスで記載した態勢により内部監査、リスク管理、コンプライアンス等の内部統制の整備・強化に積極的に取り組んでまいります。

また、日本郵政株式会社の100%子会社として、グループ内3社の株式上場の審査に適合できるよう、金融商品取引法に対応した財務報告に係る内部統制の強化に努めます。

内部監査については、リスク評価を踏まえた監査を実施するために評価手法を確立するとともに、監査人員の計画的な研修・育成に努めます。また、監査の品質評価手法を確立していきます。

リスク管理とコンプライアンスについては、統括部署の下で各事務所掌部署が計画を策定して実行し、評価して改善に結びつけ、その結果を次の計画に活かすというPDCAサイクルを確立し、継続的な業務改善等を行っていきます。

リスク管理については、リスク管理統括の担当部署の下で、各部署が定期的に管理すべきリスクの見直し・評価を行うとともに、優先順位に応じ費用対効果を勘案した業務処理手順の見直し等を行っていきます。また、臨店点検の強化やシステムデータを活用したモニタリング手法を確立し、リスク管理の高度化を図っていきます。

コンプライアンスについては、臨店点検のほか、リスク発生報告や苦情の内容確認、理解度チェックやアンケートの実施等によるモニタリングの強化、集合研修や通信教育等を活用して職階や職務内容に応じた研修の充実を図っていきます。

さらに、貨物運送事業者として、輸送の安全の確保のため、貨物自動車運送事業法等に基づき経営トップが関係法令等の遵守と安全最優先の原則の徹底などに主体的に関与するとともに、輸送の安全確保に関する事項を統括管理する安全統括管理者の下で、輸送の安全に関する方針・計画等の確実な実施、研修の充実など行っていきます。

④ 情報セキュリティと個人情報保護の取組

郵便事業株式会社では、当社が保有するお客様の情報や当社の経営情報及びこれらの情報を取り扱う情報システムを様々な脅威から防御し、安定した事業運営を維持するため必要な情報セキュリティ対策を講じていきます。

また、取扱中の通信の秘密を確保することはもちろんのこと、お客様からお預かりした個人情報を適切に取り扱い、保護・管理するために、個人情報を取り扱う部署に保護管理責任者を配置し、役割と責任を明確にした態勢を整備するとともに、当社が保有するすべての個人情報に対し、不正アクセス、紛失、破壊、改ざん、漏洩等を防止するため、必要な措置を講じていきます。また、個人情報の処理等を第

三者に委託する場合は、個人情報保護を規定した契約を締結するとともに、適正な取扱いが行われるよう管理・監督します。

5 組織体制

2 で記載したコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、経営に対するチェック、部門間の相互牽制及び内部監査等が健全に機能するよう、3 及び 4 で記載した事業環境と課題認識、事業戦略を踏まえて組織体制を次のとおり構成します。なお、郵便事業株式会社全体の組織図は、別紙 1②のとおりです。

また、社員総数は 10 万 100 名程度となる見込みです。

(1) 本社

本社には、監査部門、コーポレートスタッフ部門、コーポレートサービス部門、営業部門を設置します。

本社の各部門の機能は次のとおりとします。

監査部門は、被監査部門から完全に独立し、業務運営状況及び内部管理態勢等について客観的なチェックを行うものとします。また、全国の支店の監査を行うため、地方に 13 箇所の監査室を設けます。

コーポレートスタッフ部門は、経営企画、人事、コンプライアンス、財務等の会社の経営執行をサポートする機能を担うものとします。

コーポレートサービス部門は、J P S、C S、業務管理、情報システム、集配、輸送等のフロントラインの業務執行をサポートする機能を担うものとします。

営業部門は、郵便、物流等のマーケティング、商品・サービスの開発、チャネル別営業推進を一貫して行う機能を担うものとします。

本社は、現在の公社本社ビル（東京都千代田区）に置くこととし、本社の社員数を 900 名程度とします。

(2) 機能センター

諸外国との国際運送料の決済を行う「国際郵便決済センター」（1 箇所）、地域間の運送便の設定を行う「郵便輸送センター」（2 箇所）、支店、郵便局（郵便局株式会社）への式紙等の配給を行う「物流センター」（4 箇所）、お客様からのお問合せ等に対応する「お客様サービス相談センター」（1 箇所）を設け、機能センターの社員数を 100 名程度とします。

(3) 支社

支社は13箇所設けることとします。これらは現在の公社の支社を利用して設置することとし、支社の社員数を1,700名程度とします。

支社は、本社の指導の下、支店の業務執行のきめ細かな支援機能を担うこととします。

(4) 支店

支店は1,093箇所に設け、支店の社員数を9万7,400名程度とします。支店には、全国を70のエリアに分け、そのエリア内の管理的事務等を行う統括支店（70箇所）とその他の支店（1,023箇所）があります。支店のほかに集配センターを2,560箇所に置きますが、これらは支店に属する組織となります。

現在の集配郵便局は、その郵便関係の機能のうち、窓口カウンターに係るものを除いて郵便事業株式会社に承継され、支店又は集配センターとなります。集配センターは、窓口業務のみを行う郵便局（郵便局株式会社）に同居する場合があります。また、現在の郵便のみを取り扱う郵便専門局は、郵便事業株式会社に承継され、支店となります。

1つの建物に郵便事業株式会社の支店と郵便局（郵便局株式会社）が同居する場合がありますが、この場合には、郵便事業株式会社の支店においても大口引受け等の郵便窓口業務を引き続き行います。

（注）さらに、同じ建物に、郵便貯金銀行、郵便保険会社の直営店が配置される場合があります。

6 財務状況と損益見通し

(1) 財務状況

公社から承継する総資産は、1兆9,420億円と見込んでいます。主な資産は郵便局舎など動産不動産約1兆4,830億円です。

不動産については、主として郵便事業株式会社が使用する郵便局舎、物流センター、郵便局舎との合築社宅等を承継します。動産については、郵便集配用車両や、郵便事業株式会社に帰属する業務システム、当該業務系システムの端末等を承継します。

また、郵便物の作成サービスに係る子会社（J P ビズメール株式会社）、ロジスティクス事業に係る子会社（株式会社 J P ロジサービス）、国際物流事業に係る子会社（株式会社 ANA & J P エクスプレス）の株式を承継します。

公社から承継する負債は、1兆7,420億円と見込んでいます。主な負債は退職給付引当金1兆1,350億円などです。

発行株式数は400万株となる予定です。なお、郵便事業株式会社の株式は、日本郵

政株式会社がすべてを保有します。

民営化時の財務状況の詳細は、別紙 2②のとおりです。

(2) 損益見通し

純利益の額は、平成 19 事業年度（2007 年 10 月～2008 年 3 月）において 490 億円を見込んでいます。（年度の下半期に年賀葉書の販売収入があり、平成 19 事業年度の利益は通期ベースのものよりも多くなっております。）

平成 20 事業年度以降の見通しとしては、純利益を平成 20 事業年度において 340 億円、平成 23 事業年度において 450 億円レベルになるものと見込んでいます。

損益見通しの内訳としては、郵便事業、貨物運送事業に係る収入が主な収益となり、人件費、集配運送費、郵便局株式会社に対する委託手数料が主な費用となります。

収益のベースとなる郵便物数の伸びについては、通常郵便物の種類ごとの平均伸び率を参考としていますが、近年、郵便物数は減少傾向にあることから、郵便事業にかかる収益は減少する見通しを立てております。

また、小包（ゆうパック）物数の伸びについては、近年の平均伸び率及び市場におけるシェアの増加を参考として、安定的な増加を見込んでおり、貨物運送事業にかかる収益は増加していく見通しを立てております。

その他の収益としては、印紙の売りさばき、日本放送協会からの受託業務、日本郵政グループ各社からの物流受託業務、日本郵政グループへの郵便局舎等の賃貸にかかる収益などがあります。

ロジスティクス事業など新規事業については、平成 23 事業年度までの損益見通しにおいて大きな比重を占めるには至らないものと、現時点では考えております。

費用については、業務の効率化等を進めることにより削減を行うこととしています。

人件費については、ベースアップ等を見込まず、効率化施策の実施により減少していく見通しを立てております。

集配運送費については、効率的な運送ダイヤの設定等により、ゆうパックの物数の増加等による荷量の伸び率よりも、抑制を実施していくこととしています。

郵便局株式会社への委託手数料については、取扱量の変化等に伴い、若干の減少を見込んでおります。

その他の経費については、集配・運送ネットワークの再構築や、システム本格対応等への投資による増加等を見込んでおります。

損益見通しの詳細は、別紙 3②のとおりです。

Ⅲ 郵便局株式会社が行う業務の運営の内容及び見通し

1 経営理念

郵便局株式会社の経営理念は、次のとおりとします。

身近な郵便局ネットワークを通じて、商品・サービスをわかりやすく提供することにより、「お客様の現在と将来のよりよい生活づくり」に貢献し、お客様や委託会社から長くご利用いただける経営を実現します。

- ① お客様一人ひとりの立場に立って、お客様のニーズにきめ細かくお応えする商品・サービスを提供します。
- ② 社会・地域の変化に対応して、常に郵便局ネットワークの機能の向上を図り、お客様のよりよい生活の基盤を作ります。
- ③ 企業ガバナンスを確立し、コンプライアンスを徹底することにより、企業としての社会的責任を果たします。
- ④ 社員一人ひとりが、社会・地域の人々との交流の中で、自らの能力を磨き、成長し続けます。

2 コーポレートガバナンス

郵便局株式会社のすべての株式は日本郵政株式会社が保有します。会社形態は監査役会設置会社とし、株主総会、取締役、監査役、会計監査人を置くほか、取締役会、監査役会を設けます。監査役会に専任の補助者からなる事務局を置き、取締役からの独立性を確保します。また、業務執行機能と意思決定機能・監督機能の分化を図るため、執行役員制度を導入します。

代表取締役の下に執行役員を構成員とする経営会議を設置し、重要な業務執行に係る事項を審議のうえ取締役会に付議するとともに、取締役会決議事項以外については、経営会議において迅速かつ機動的に協議・報告を行います。また、特に重要な事項については、経営会議の諮問機関としてコンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の専門委員会を設置して検討を深め、重要な情報や認識を共有します。

内部統制については以下の態勢を整備します。

(1) 内部監査態勢

内部管理態勢等の内部統制の観点からの適切性及び有効性を検証するため、監査役・会計監査人とは別に、被監査部門から独立した監査部門を設けます。社内のすべての部署及び業務を監査対象としてリスクアセスメントを行い、年度監査計画を策定して、年1回以上の総合監査を実施できる態勢を整備します。郵便局に対する監査を実施するため、全国50箇所地方監査室を置き、監査プログラムに則って準拠性・有効性の監査を行います。監査における指摘事項については改善状況を確認し、必要に応じてフォローアップ監査を行います。中長期の監査目標の設定、監査資源の拡充を計るため、中長期監査計画を策定し、監査の品質については定期的に内部評価、外部評価を行うことにより、その向上を目指します。

(2) リスク管理態勢

本社に経営会議の諮問機関として、リスク管理委員会を設置し、総括的なリスク管理の企画立案部署としてリスク管理統括部を置きます。リスク管理基本方針に基づきオペレーショナルリスク（事務・システム・情報資産リスク）を管理対象とし、受託業務については委託会社とも連携し、適切に管理します。リスク顕在化報告、内部監査部門による内部監査結果、支社によるモニタリング結果等を基に、業務処理手順等を改善していくとともに、郵便局等におけるリスク発生等の情報を確実かつ迅速に把握するため、事故・不祥事・苦情報告システムを活用します。

(3) コンプライアンス態勢

本社に経営会議の諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置し、会社全体のコンプライアンス推進の統括部署としてコンプライアンス統括部を置き、コンプライアンス統括部長をコンプライアンス・オフィサーとします。支社には、本社コンプライアンス統括部の直接の指揮命令が及ぶコンプライアンス室を設け、コンプライアンス室長をコンプライアンス・オフィサーとします。その他、本社・支社の各部署及び各郵便局にはコンプライアンス責任者を配置します。こうした態勢の整備により、会社全体のコンプライアンスを推進します。

役員及び社員へのコンプライアンスの周知、徹底を図るため、コンプライアンス基本規程のほか、具体的な手引書であるコンプライアンス・マニュアルを作成して各郵便局等に配備するとともに、マニュアルの要点をまとめたハンドブックを役員及び社員に配布し、研修等を通じて啓発に努めます。

具体的には、コンプライアンス責任者向け研修及び階層別・担務別研修等を行い、コンプライアンスに関する理解・浸透を図るとともに、少人数局におけるコンプライアンスの推進のため、地区グループ単位でもコンプライアンス研修を実施します。

全社的な実施計画であるコンプライアンス・プログラムを本社にて策定し、それに基づき支社において具体的な実践計画を作成、実行します。

各郵便局の遵守状況を把握し、改善指導するため、郵便局における自局点検結果等を踏まえ、各県に配置する支社の業務インストラクターが、通常の局には、年 1 回以上、問題が発生する懸念のある局等には、回数を増やして臨局指導を行います。また、重大な問題が発生している局等には、支社のコンプライアンス室も臨局指導を行います。受託業務に関する事項については、委託会社への重要事象の報告態勢を整備するとともに、業務品質向上のための対応策等の定期協議を実施する等、委託会社との連携を図ります。

以上を通じて、少人数局及び簡易郵便局を含めた郵便局におけるコンプライアンスを確保します。

各県に配置する地方監査室は、各郵便局における遵守状況等の監査を行うとともに、業務インストラクター及びコンプライアンス室による指摘事項の改善状況等についても監査を行います。

不祥事件が発生した場合には、郵便局にて実施する点検、支社等によるモニタリング、お客様からの苦情・相談等からの情報を基に、コンプライアンス統括部が責任を持って事実関係の調査と原因究明を行うことにより、再発防止と業務内容の改善を図ります。

なお、郵便局等におけるコンプライアンス違反等の情報を確実かつ迅速に把握するため、事故・不祥事・苦情報告システムを活用します。

3 事業環境と課題認識

(1) 事業環境

郵便事業株式会社の窓口業務を受託し、また、株式会社ゆうちょ銀行（以下「ゆうちょ銀行」といいます。）、株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命」といいます。）の代理店として金融商品を販売します。民営化当初はこれら 3 社から支払われる委託手数料が当社の主たる収入となります。それぞれの事業環境は以下の通りです。

郵便事業では、通常郵便物全体が減少する中で、日本郵政公社（以下「公社」といいます。）の提供する冊子小包や民間宅配事業者の提供するメール便が大きな伸びを示しています。一方、宅配便など小型物品配送の取扱数は年 3% 程度の緩やかな成長が続いており、各社が厳しい競争を展開していますが、公社の提供するゆうパックは取扱数を大きく伸ばしています。今後はこうした市場環境を反映し、通常郵便物の事業規模の減少をゆうパック、冊子小包の増加で補うこととなりますが、郵便事業株式会社からの委託手数料は漸減すると見込まれます。

リテール金融市場では、貯蓄から投資への流れが加速しています。少子高齢化の進展により個人の投資関連商品・サービスへの要求が高まっており、他業態からの参入もあって競争環境は厳しさを増しています。ゆうちょ銀行が取り扱う貯金は残高・口座数とも減少が続く見込みであり、投資信託等の販売増による手数料の増加は見込まれるもの

の、ゆうちょ銀行からの委託手数料総額は減少すると見込まれます。

生命保険市場では、伝統的な死亡保障へのニーズが縮小する一方で、医療・介護等の第三分野商品、年金商品などの生存保障へのニーズが高まっています。こうした環境下、かんぽ生命が取り扱う商品は多様な医療・介護保障ニーズに対応した商品が不足しており、主力である貯蓄性死亡保障商品が低金利により、新契約販売が落ち込み、保有保険金額も減少が続いています。近年の新規契約の減少より、今後 5 年間はかんぽ生命からの委託手数料が大幅に減少すると見込まれます。

以上のとおり、郵便事業株式会社、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命からの委託手数料は減少が見込まれることから、市場環境や顧客ニーズの変化を見据えて、郵便局ネットワークを維持するためにも、代理店としての抜本的な対応を行う必要があります。

(2) 課題認識

- ① 郵便事業株式会社、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の代理店として、3 社と協同で営業戦略を構築し、収益確保に積極的に取り組み、営業力の強化を図るとともに、効率化を進め、生産性、収益性の向上を図ることが必要と考えております。
- ② 全国の郵便局ネットワークを活用し、新たな金融商品の代理販売、小売業、不動産事業などの新規事業を展開し、新しい収益基盤を確立することが必要と考えております。
- ③ 多数の小規模郵便局を中心とした当社の店舗ネットワークの特性を踏まえ、独自の管理態勢を確立することにより銀行代理業者・保険募集人等としての高い業務品質を確立するとともに、財務報告面を含め、コンプライアンス、リスク管理を徹底し、内部統制を確立することが必要と考えております。
- ④ お客様に対しよりきめ細かくスピーディな商品・サービスの提供を実現するため、将来を見据えた当社独自のシステムを早期に開発、整備することが必要と考えております。

4 事業戦略

事業環境と課題認識を踏まえ、次の戦略の柱を設定し、経営基盤の整備に向けて具体的施策を講じていくこととします。

(1) 全国の郵便局ネットワークを生かしたハブアンドスポーク態勢の構築

全国約2万4,000局の郵便局ネットワークという強みを最大限生かした営業戦略を展開します。郵便、貯金、保険等を中心とする均一のサービス提供態勢に加え、投資信託に代表される資産形成のための商品について、全国の郵便局ネットワークを生かしたいわゆるハブアンドスポーク構造による連携態勢を構築します。これは、地域のお客様とのご利用関係が強い少人数局（スポーク）と十分な商品説明の知識を有する専門スタッフを重点的に配置した取扱局（ハブ）とが緊密に連携し、コンプライアンスの徹底を基本としながら、お客様へ最適なサービスを提供する態勢です。

投資信託の取扱局（ハブ）には、ローカウンターを設置し、お客様に十分な商品説明を行える環境を整えた上で、お客様の生活設計や資産形成に対するさまざまなニーズにお応えし、適切な商品設計やアドバイスをご提供できる、高度なコンサルタント力を有する社員を配置します。さらに、変額年金保険等専門的な取扱資格が必要な商品も当該局で取り扱えるよう、社員の育成態勢も整えます。

これによって、地域内の少人数局（スポーク）と取扱局（ハブ）とが連携して、全局参加型で、地域内の多くのお客様に投資信託などのサービスを提供する手法を、全国的に展開します。

また、社員一人ひとりは各種研修や資格取得等を通じて、お客様へのご提案力の向上に努めるとともに、保険商品の営業を担当する渉外社員についても、研修等による営業スキルの向上により、機動的な訪問営業や店舗での相談対応ができるよう態勢を構築します。

(2) 顧客ニーズに応じた多様な金融商品の積極販売

郵便局のお客様の多様なニーズにお応えすることを第一義として郵便局の全国ネットワークを有効にご利用いただくため、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の商品以外にも、積極的に採用して販売します。特に、少子・高齢化社会、公的年金制度改革などの環境変化を確実にとらえ、生存保障に対するニーズや、豊かな老後生活に向けた若年・壮年層の長期資産形成ニーズなど、お客様のライフステージやライフサイクルのさまざまなニーズに対応して、最適な商品のラインナップを選定し、提供します。

具体的には、以下の商品を中心に早期に取扱いの拡大や導入の検討・準備を進めます。

投資信託については最重要商品の一つとして位置付け、ゆうちょ銀行と連携して取扱郵便局の拡大や商品ラインナップの拡充を進め、お客様のニーズにお応えします。

損害保険については、民営化時より首都圏の23局において自動車保険の取扱いを開始し、その後段階的に取扱郵便局を拡大します。自動車保険が1年契約主体であるという特性などを生かし、お客様との接触機会を増やし、かんぽ生命商品の受託販売との相乗効果をあげます。

変額年金保険については、お客様の資産形成や生存保障ニーズにお応えする投資信託

と並ぶ主力商品として、がん保険などの第三分野商品についても、お客様に多様な医療保障を提供する商品として早期の取扱いを目指し、郵便局ネットワークでの販売に適した商品と十分な販売サポートの提供が受けられる提携先の選定を行い、段階的に取扱局を拡大していきます。

さらに、かんぽ生命の法人向け保険商品を補完する長期平準定期保険などを始め、その他の生損保商品についても、早期取扱開始に向けて、準備を進めます。

以上のとおり、新たな金融商品を積極的に採り入れ販売していくと同時に、顧客情報の利用についてお客様の同意を適切に取得することで、お客様一人ひとりへタイムリーで的確な情報提供、商品提案を行います。

(3) 不動産事業など新たな事業戦略

地域発展への貢献、周辺環境との調和、資産価値の向上のため、高度商業地域に位置する中央郵便局など、所有する郵便局等を収益力の高い物件として開発し、事務所・商業施設・住宅等の賃貸・管理事業及び分譲等の建物売買・土地売買などの不動産開発事業を実施します。

また、低未利用資産（局舎、敷地等の空きスペース）を駐車場、貸店舗・貸ビル・貸住宅等として有効活用を図ることにより、不動産賃貸業・管理業を実施します。

さらに、ゆうパック引受けに直結するカタログ販売を事業化し、郵便局の地域密着性を生かした通信販売事業を実施します。

その他の新分野として、生産地特選品販売、年賀状印刷販売、写真付切手販売を、また、販売チャネルとして、窓口、渉外社員に加え、インターネット販売、DM販売を追加します。

(4) 業務品質の向上等

お客様に高度なサービスを提供するために、業務品質の向上に努めます。本社・支社においては、郵便局を業務指導する部署を設け、業務点検も行いながら、事務の適正遂行を徹底します。

郵便窓口業務等を委託する簡易郵便局についても、日々の業務の管理事務を受け持つ郵便局を集約化するとともに、指導・サポート事務については支社が担当し、業務処理の効率化、高品質化に努めます。

業務上のデータ入力や財務報告は、当面、委託会社及び日本郵政株式会社のシステムを活用しますが、委託会社及び日本郵政株式会社から示された情報セキュリティ規程の遵守態勢を整備し、研修の徹底と品質管理を通じて、高いセキュリティレベルを確保します。また、全郵便局にオートキャッシャーを配備するほか、キャッシュレス化を推進することで、各種オペレーションにおける事務過誤を軽減します。

個人情報保護に関しては、個人情報保護方針を定め、規程、手続、マニュアルを作成

し、郵便局ごとに個人情報保護責任者を定めることにより個人情報保護態勢の整備、徹底を図ります。

特に、保有するお客様情報について、銀行代理業、金融商品仲介業等として業務処理及び営業活動に利用が必要な場合は、書面によるお客様の同意を取得し、システムで管理するとともに、個人情報管理態勢を確立します。

お客様の商品・サービス等に対するご意見を迅速に取得し、的確に対応していくため、フリーダイヤルを開設するとともにホームページを開設します。内容を分析の上、委託会社等と連携し、業務改善、サービス向上に活用していきます。

また、日本郵政株式会社の100%子会社として、また、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の業務を受託する主たる代理店として、グループ内3社の株式上場の審査に適合できるよう、金融商品取引法に対応した財務報告に係る内部統制の強化に努めます。

(5) 効率化・能率向上

窓口業務における顧客サービスの向上を目指し、各種事務処理のスキームを標準化、簡略化することで、迅速、確実に効率的な事務処理態勢を構築します。これをサポートするシステムを整備し、日本郵政グループ各社やその他の提携企業からの受託業務に的確に対応します。

1人の社員が複数の業務を取り扱えるようにし、お客様対応を能率的に行えるようにします。このために、社員一人ひとりに幅広い知識と技能を習得させ、必要な資格を取得させます。また、渉外担当社員もお客様のご都合にあわせたローカウンターでの対応を行い、窓口担当社員も状況に応じお客様を訪問して営業する活動を推進します。

こうした能率の向上を図りながら、社員の能力、適性、資格を勘案し、職務内容、事業環境に応じた、適材適所に配意した適正要員配置を行うとともに、お客様が郵便局をご利用する時間帯に合わせた適切な要員配置が可能となるよう、契約社員等の活用推進を含め、多様な雇用形態を導入します。

(6) 人事・給与制度の改革

人事・給与制度は、事業戦略を遂行し、着実な成果をあげる前提となるものであり、社員の能力・業績を適正に評価できる人事評価制度構築に早急に着手し、より能力・業績を重視したものに改めます。

また、各種手当については、銀行代理業者・保険募集人等として、委託会社から受託する業務の業態に即した制度とし、新規ビジネスにも意欲を持って取り組めるようインセンティブとしての要素をもったものとします。

さらに、公社の普通局と特定局とが郵便局として区別がなくなることを踏まえた給与体系とするとともに、パートタイマー、契約社員、再雇用者など多様な雇用形態に対応した給与制度を設けます。

(7) 郵便局別損益管理による自律的経営管理と独自システムの導入

郵便局が、自ら創意工夫を凝らし、自律的に自局の損益の改善に取り組み、その結果が会社全体の損益の改善に資するよう、郵便局別の損益管理を中心とした経営管理を導入し、そのためのシステムを開発します。

また、新規業務の拡大や提携企業の追加が、郵便局の事務処理を複雑にすることなく随時実現できるよう、汎用端末を導入し、各委託会社の取扱いを中継し、取扱データを自動的に記録する本格システムを導入します。

本格システムでは、社員、店舗、物品などの経営資源の生産性が分析できるよう、経営管理システムが、財務会計や業務処理の関連データを随時利用できるように開発することを検討し実施します。

その際に、個人情報管理、財務報告、物品管理等における業務処理（端末操作等）に、人為的な事故を防止する機能や高度なセキュリティ機能を導入するとともに、併せて独自の情報セキュリティ基本方針を策定し、新たに運用管理態勢を定め、情報セキュリティ態勢を再構築します。

(8) CSR（Corporate Social Responsibility）推進

- ① 環境負荷削減のため、省エネ・省資源に取り組み、環境に配慮した郵便局店舗の管理運営を行います。
- ② 地方公共団体事務等の受託に積極的に対応し、郵便局を有効に活用する事業を実施するとともに、全国に展開する郵便局ネットワークが地域公共のために役立つよう努めます。
- ③ カタログ販売事業の生産地直送品等の発掘、商品化を通じ、地域特産物の全国への情報発信や地域経済の発展に貢献します。
- ④ ラジオ体操、スポーツ大会、環境活動など、地域イベントに積極的に参加し、地域に愛される郵便局を目指して、地域住民との交流を大切にします。

5 組織体制

2で記載したコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、経営に対するチェック、部門間の相互牽制及び内部監査等が健全に機能するよう、3で記載した事業環境と課題認識、4で記載した事業戦略を踏まえ、組織体制を次のとおり構成します。

なお、郵便局株式会社全体の組織図は、別紙1③のとおりです。

また、社員総数は12万700名程度となる見込みです。

(1) 郵便局

営業所として、約 2 万 4,000 局の郵便局を設けることとします。郵便局は、直営の営業所である郵便局と郵便窓口業務の委託等に関する法律により郵便窓口業務等を委託する簡易郵便局の 2 種類になります。これらの郵便局については、必要に応じ、地域の状況や交通手段の変化に即応した配置の見直しを行い、お客様の利便性の向上に努めます。

郵便局においては、窓口カウンター及び渉外社員を通じて、郵便事業株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、地方公共団体等から委託された商品・サービスをお客様に提供するほか、各種の新規サービスの提供を行います。

郵便局の社員は、全体で 11 万 5,600 名程度とします。

(2) 地区グループ、地域グループ

小規模の郵便局がそれぞれの独自性を生かしつつ、ハブアンドスポーク体制の構築を図るなどして地域のニーズに十分に 대응していくため、10~20 局程度の郵便局をもって構成する地区グループを新たに編成します。地区グループは、営業力強化と内部管理充実の両面において共同で活動を行います。

具体的には、地区の営業施策の企画・推進、業務研究会の開催等による業務知識の向上、地域の特性を生かした商品の開発提案、年金相談会、投信相談会などの開催、研修の開催や自主点検等の施策の展開によるコンプライアンスの推進、災害等緊急時の応援要員の派遣等による相互支援などを行います。また 10 程度の地区グループをまとめた地域グループを設け、地域内の活動の調整や、郵便局の運営に関する支社への意見具申等を行います。

地区グループ、地域グループ、それぞれの責任者には、能力に応じてふさわしい郵便局長を支社が任命し、一定期間、責任をもって運営に当たさせます。これらを通じて、支社は郵便局に対して支援・監督を行い、業績と内部管理に関する評価を行って、ガバナンスを明確にします。

(3) 支社

郵便局に対する支援・監督を行うため、支社を設けます。民営化当初、支社は、北海道、東北、関東、東京、南関東、信越、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州及び沖縄の 13 とします。支社の社員は、全体で 3,300 名程度とします。

支社は郵便局の業務をサポートし、適切な指導・管理を行う中核となる組織であり、企画、営業、業務指導、店舗企画及び人事を担当する部署を置き、業務ごとに営業支援、業務指導を行います。

郵便局に対してよりきめ細かく支援、指導等を行うため、支社ごとの状況に応じて、営業アドバイザー、業務インストラクターを、各地に配置するなどして、郵便局や、地区グループ、地域グループの活動をサポートする体制を整備します。

(4) 本社

本社には、監査部門、経営企画部門、営業部門、コーポレートサービス部門、コーポレートスタッフ部門、コンプライアンス部門及び郵便局部を置きます。

本社の社員は、800 名程度とし、本社は、現在の公社本社ビル(東京都千代田区)に置くこととします。

本社の各部門の機能は次のとおりとします。

監査部門は、被監査部門から完全に独立し、業務運営状況及び内部管理態勢について客観的なチェックを行うものとします。

経営企画部門は、経営企画及び店舗企画に関する機能を担うものとします。

営業部門は、各種商品・サービスの企画を行うとともに、郵便局を通じた効果的・効率的な営業展開、営業推進等を行うものとします。

コーポレートサービス部門は、業務指導及び情報システム面において郵便局をサポートするサービスの提供機能を集約することとします。

コーポレートスタッフ部門は、総務、広報、法務、人事、人材研修育成、財務、調達等の会社の経営執行を支援するスタッフ機能を担うものとします。

コンプライアンス部門は、全社的な内部統制強化の観点から、コンプライアンス及びリスク管理を統括することとします。

郵便局部は、取締役直属の組織として、郵便局に対する情報伝達の総括を行うほか、C S (Customer Satisfaction : 顧客満足) の推進等を行うこととします。

(5) 研修センター

北海道、東北、東京、信越、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州の 10 箇所に研修センターを置き、合計で 100 名程度の管理要員を置きます。研修センターでは、社員の人材育成のための研修を行います。なお、研修センターは日本郵政グループ各社が共同利用できるようにします。

(6) 地方監査室

全国に 50 箇所の地方監査室を設け、900 名程度の監査要員を配置します。地方監査室において、全国の郵便局の監査を行います。

6 財務状況と損益見通し

(1) 財務状況

公社から承継する資産は 3 兆 3,400 億円と見込んでいます。主な資産は、郵便局窓口

現金などの現金及び預金 2 兆 2,520 億円、郵便局舎などの固定資産 1 兆 720 億円です。

固定資産のうち、建物、土地については、主として郵便局会社が使用する郵便局舎、支社、研修センター、社宅等のほか、不動産事業への活用が見込まれる建物、土地を承継します。

公社から承継する負債は 3 兆 1,400 億円と見込んでいます。主な負債は、郵便局窓口現金の預り金 1 兆 8,800 億円、退職給付引当金 1 兆 2,000 億円です。

純資産は 2,000 億円と見込んでいます。

発行株式数は 400 万株となる予定です。なお、郵便局株式会社の株式は、日本郵政株式会社がすべてを保有します。

民営化時の財務状況の詳細は、別紙 2③のとおりです。

(2) 損益見通し

純利益の額は、平成 19 事業年度（2007 年 10 月～2008 年 3 月）において、150 億円を見込んでいます。平成 20 事業年度以降については、純利益は、平成 20 事業年度において 500 億円、平成 22 事業年度において 440 億円と漸減した後、平成 23 事業年度において 490 億円に上昇するものと見込んでいます。

損益見通しの内訳としては、主な収益は、郵便事業株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命からの窓口業務の受託による手数料収入となります。

上記 3 委託会社からの窓口業務の受託による手数料収入は、平成 19 事業年度において 6,550 億円、平成 20 事業年度において 1 兆 2,940 億円、平成 23 事業年度において 1 兆 2,060 億円を見込んでいます。郵便事業株式会社からの手数料については、今後とも郵便事業株式会社の業容の変化を反映して郵便事業分野の事業規模の減少をゆうパック、冊子小包の増加で補いますが、委託手数料は漸減すると見込んでいます。ゆうちょ銀行からの手数料については、今後とも、貯金残高の減少が見込まれており、投資信託の販売増による手数料の増加は見込まれるものの、委託手数料総額は減少すると見込んでいます。かんぽ生命からの手数料については、近年の新規契約の減少傾向から、今後 5 年間は委託手数料が大幅に減少すると見込んでいます。

その他の収益としては、地方公共団体事務の受託、日本郵政グループ各社からの社宅業務受託、日本郵政グループ各社への郵便局舎等の賃貸にかかる収益などがあります。

新たな金融商品の販売、不動産事業など新規事業については、積極的に推進する計画です。

費用については、業務の効率化等を進めることにより削減を行うこととしています。

主な費用は人件費です。人件費については、効率化施策の実施により減少すると見込んでいます。

その他の経費については、特に、平成 22 事業年度及び 23 事業年度に、会社独自のシステム開発への投資や不動産事業のための投資による大幅な増加を見込んでおります。

なお、地域貢献業務（地域貢献資金の交付を受けなければその実施が困難であること等の要件を満たす業務（郵便局株式会社法第 6 条））について、将来必要が生じた際には資金の交付を受けて適切に実施できるよう、所要の検討を進めることとします。

損益見通しの詳細は、別紙 3③のとおりです。

IV 郵便貯金銀行が行う業務の運営の内容及び見通し

1 経営理念

郵便貯金銀行（株式会社ゆうちょ銀行、以下「ゆうちょ銀行」といいます。）の経営理念は、次のとおりとします。

お客様の声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

「信 頼」： 法令等を遵守し、お客様を始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします

「変 革」： お客様の声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます

「効 率」： お客様志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます

「専門性」： お客様の期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

2 コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスについては、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため委員会設置会社とし、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を設置して、取締役会及び3委員会が経営を確実にチェックできる体制とします。

代表執行役は、取締役会から委任された権限と責任を十分踏まえた業務の執行を行うこととします。代表執行役の下に経営会議を設置し、業務の執行に関する重要な事項を協議するとともに、経営会議の下で専門的な議論を行うため、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会、ALM委員会等の専門委員会を設置するものとします。

内部統制については、以下の態勢を整備します。

(1) 内部監査態勢

内部監査については、独立した内部監査部門が、内部管理態勢等の適切性・有効性を検証し、内部事務処理等の問題点の発見・指摘、課題解決のための助言・是正勧告まで実施する一連のプロセスとして位置づけます。

具体的には、被監査部門から独立した監査部門を設置し、被監査部門の業務状況等に関する重要な情報を適時に収集する態勢を整備するとともに、年1回以上、営業所、本社等の立入監査を実施し、内部管理態勢等の適切性・有効性やコンプライアンス、

リスク管理等に関する業務運営状況等を検証することとします。監査において指摘した重要な事項については、適切に経営陣に報告するとともに、改善状況をチェックし、的確に把握することとします。

監査委員会については、これを補助する事務局を設けることとし、監査部門が監査委員会とその事務局を適切にサポートする態勢を構築します。

(2) リスク管理態勢

リスク管理態勢については、経営の健全性を確保する観点から、ゆうちょ銀行の業務の特徴・資産や負債の特性を踏まえた適切な収益管理態勢・リスク管理態勢を整備することにより、安定的な期間損益の確保を追求するものとします。

具体的には、リスクとリターンに関係に配意しつつ、各種リスクの特性に応じて、定量的管理、定性的管理の両面から適切にコントロールする態勢とし、定量的管理としては、銀行が抱える各種のリスクを共通の枠組みに基づいて可能な限り計量化した上で、経営体力に関連付けてコントロールする「統合リスク管理」の手法を導入するとともに、オペレーショナルリスクについてR C S A (Risk and Control Self-Assessment)の手法を導入するなど、リスク特性に応じた定性的管理を行うこととします。

(3) コンプライアンス態勢

法令等遵守態勢については、銀行業等の健全かつ適切な業務遂行を実現するため、コンプライアンスを経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、次のとおり、その徹底を図ることとします。

- ① ゆうちょ銀行全体のコンプライアンスを統括する部署を設置します。ここにはコンプライアンス・オフィサーを配置し、行内各部署によるコンプライアンスの推進の一元的な監督を行うとともに、法令等遵守に係る実践計画であるコンプライアンス・プログラムの策定・見直しやフォローアップ、遵守すべき法令・行内ルール等を取りまとめたコンプライアンス・マニュアルの策定・更新・周知徹底、各種研修等を通じた法令等遵守啓発活動等を行います。このような活動を行うに当たっては、独立性に配慮しつつ、監査部門、事務リスク管理部門等と必要な連携を行います。
- ② お客様との接点である営業所にコンプライアンス責任者を配置し、定期的に営業所内で研修等を実施するほか、チェックリストに基づいて法令等の遵守状況の点検と報告を行います。点検結果等を踏まえ、各都道府県に所在する地域センターから営業所に対し、年1回以上、業務モニタリングを実施します。本社においては、営業所同様のチェックに加え、担当する業務に関する法令等の制度改正の状況を随時フォローするとともに、そこで作成する文書や指示内容について、銀行の公共性・社

会性の観点からのチェックを行う態勢を整備します。

- ③ 専門委員会としてコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス態勢の整備・強化のための重要な事項を審議する仕組みとすることで、コンプライアンスの実効性の確保を図ります。

なお、不祥事件等の事故やお客様からの苦情・相談等については、事故報告システム（事故情報データベース）により、ゆうちょ銀行の営業所・代理店から本社へ迅速に報告が行われる体制を確保するとともに、事実関係・発生原因の把握・分析、対応策の検討を行い、その後の業務改善につなげていく仕組みを構築することとします。これにより、コンプライアンス態勢の一層の向上を図ります。

(4) 代理店管理態勢

ゆうちょ銀行の業務を委託する代理業者（郵便局株式会社）の管理態勢については、銀行代理業等に係る業務を委託するに当たり、ゆうちょ銀行の業務の健全、適切かつ安定的な運営を確保する観点から、10 年を超える長期の契約を締結するとともに、当該契約において、立入監査、報告徴求、業務改善の指示など郵便局株式会社に対する適切な監督に関する事項を定め、銀行法等で求められる代理業者への監督を適切に行う態勢を構築することとします。

また、業務モニタリングの結果等を踏まえ、ゆうちょ銀行と郵便局株式会社の本支社等の間で業務品質向上のための定期協議を行います。

さらに、銀行代理業等に係る業務の効率的な運営を促進する観点から、委託手数料は、預金残高や取扱件数等に応じた従量的な手数料とともに、ゆうちょ銀行の経営戦略に基づいて機動的に設定するインセンティブ付与としての手数料を支払う体系とします。

3 事業環境と課題認識

(1) 事業環境

国内経済は、不良債権処理の進捗等とともに景気拡大が続いています。金融を取り巻く環境としては、金融消費者保護のための横断的な法制整備となる「金融商品取引法」の施行や、金融の総合サービス化、チャネルの多様化を後押しする各種制度的手当て、また、金融サービスの I T 化の進展等により、金融市場においては「貯蓄から投資へ」の動きが今後ますます加速してくるものと予想されます。

また、少子高齢化の進展による将来の年金問題等により、個人のライフプランニングに対するニーズも高まってきており、より良い商品・サービスを求める動きが顕在

化してきています。

こうした環境の下で金融業界においては、業態間の垣根の低下による他業態からの参入やコングロマリット化、ワンストップチャネル化等の動きが見られるなど、リテールマーケットでの競争環境は一層厳しくなっています。

(2) 課題認識

このような競争環境の中で、ゆうちょ銀行がお客様の信頼と市場の評価を高め、遅くとも民営化後 4 年目、可能であれば、東証の審査基準の特例が認められることを前提に民営化後 3 年目の上場を実現していくためには、次の 3 点が大きな経営課題となるものと認識しています。

① お客様ニーズへの対応強化

お客様の最も身近で信頼される金融機関として、より良い商品・サービスを提供していくためには、ゆうちょ銀行の営業所と代理店（郵便局株式会社の郵便局）との連携によるネットワーク機能の維持・強化を図るとともに、お客様のライフステージに応じたニーズに的確にお応えできる商品・サービスのラインナップを充実することが必要であると考えています。

② 経営の安定化と収益構造の改善

現状は、大半の収益を国債運用による金利収益に依存する収益構造となっています。今後、健全経営を確保する観点からは、リスクを適切にコントロールしながら、運用手段の多様化を通じてリスク分散・収益源の多様化を図り、安定的な期間収益を積み上げていくことが必要であると考えています。

また、株式の上場に向けて市場から高い評価を得ていくためにも、新規業務を手掛けることにより収益源を多様化する必要があると考えています。

③ 内部統制の強化

商品・サービスのラインアップの充実・多様化に応じて、求められる内部管理態勢、コンプライアンス態勢、事務品質等の向上を図る仕組みを早急に整備・強化する必要があると考えています。

4 事業戦略

経営戦略としては、①運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化、②リテールビジネスモデルの実現、③内部統制の強化の 3 点を大きな柱として掲げ、これらを推進していき

ます。

(1) 運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化

現状の収益構造では、国債運用を中心とする金利収益が大きなウェイトを占めています。今後、健全経営を確保する観点からは、金利リスクを適切にコントロールしながら、運用手段の多様化を通じ、リスクの分散・収益源の多様化を図る運用ビジネスモデルを実現することで、安定的な期間収益の確保を達成していく必要があります。そのためには早期に資金運用力を強化するとともに、ALMの高度化を実現していくことが重要であり、人材の採用・育成をはじめ、システムインフラの整備等様々な施策を推進していきます。

ゆうちょ銀行におけるALMは、資産・負債ポートフォリオを統合管理して、期間損益を安定的に確保していくこと、資産・負債ポートフォリオの時価変動リスクを統合的にマネジメントしながら、純資産価値の向上を図り、市場やお客様の信認を確保していくことを目的として進めていきます。

資金運用方針としては、ポートフォリオを分割した上で、それぞれのポートフォリオのリスクを適切にコントロールしながら、全体として収益確保を図る運営を目指します。

具体的には、ベースとなるポートフォリオでは、スワップ等で一定の金利リスクをヘッジしつつ、資産・負債間の金利スプレッドを主たる収益源泉として安定的な基盤収益の確保に努めます。

さらに、別途のポートフォリオにALM計画に基づきリスク量を配賦し、内外の社債やMBS、シンジケート・ローン等のクレジット資産への分散投資や、債券・株式等のマーケット資産へのグローバルアセットアロケーション構築を行い、信用リスクや市場リスクテイク等による収益の積上げを目指す運用も進めていきます。

そのため、今後運用手段の多様化を進め、リスク分散や収益源を多様化していくための手段として、経営戦略上、次のような新規業務の取扱いなど他の銀行と同様の運用対象の自由化が必要になると認識しています。

- ① デリバティブ取引： リスクヘッジ手段等として金利スワップ・金利先物等の取引の実施
- ② 金銭債権の取得又は譲渡： 現在はCD、CPの取得等のみ認められているものを自由化
- ③ シンジケート・ローン： 当面は一般参加行としてシンジケートローンへ参加
- ④ 証券化商品： 海外SPCへの投資（SPCへの貸出、信用補完を含む。）
- ⑤ 信託受益権： 信託受益権方式のABSへの投資
- ⑥ 株式の本体運用： 委託により実施している株式運用を本体でも可能とする

これらの手段を含め、必要な業務が実施できるよう努力していきますが、いずれも

人材の確保・育成、取引システムの構築、内部牽制態勢の構築等が必要であり、主務大臣による新規業務の認可を得られた後速やかに業務遂行ができるよう、所要の準備を進めていくこととします。

シンジケート・ローン市場や証券化商品（信託受益権）といった市場型間接金融への取組は、収益源の多様化やリスク分散の実現につながるとともに、市場の拡大にも貢献することが期待されます。また、証券化等のスキームを活用して、地域金融機関と協働することにより、地域金融の円滑化にも貢献できる取組を進めていくこととします。

(2) リテールビジネスモデルの実現

ゆうちょ銀行は、全国に展開する郵便局ネットワークを通じて、幅広い個人のお客様に総合的な金融サービスをご提供する「最も身近で信頼される銀行」モデル実現を目指します。

具体的には、①特色ある商品の開発・選別、②郵便局株式会社とのグループシナジー発揮、③コンサルティング型営業の確立、の3点を積極的に推進していくことで“ゆうちょブランド”の確立を図っていきます。

まず、①特色ある商品開発・選別の観点では、「お客様に長期に保有いただける商品」、「わかりやすい商品」、「低コストで質の高い商品」を基本コンセプトとし、オーダーメイド型の投資商品の開発など、独自性のある商品戦略を進めます。

②郵便局株式会社とのグループシナジー発揮の観点では、ゆうちょ銀行にとって、商品・サービスを提供する大半の店舗は、銀行代理業等に係る業務を委託する郵便局となることから、郵便局株式会社との関係が非常に重要となります。郵便局のネットワークを最重要のチャネルとして位置づけ、インフラの提供や販売支援ツールの提供、コンプライアンス態勢整備や事務品質向上支援、研修機能の充実などを通じ、グループとしてのシナジーが発揮できるよう連携を密にしていくこととします。

③コンサルティング型営業の確立の観点では、お客様の多様なニーズに応える商品・サービスの拡充に努め、お客様のライフプランやリスク許容度に応じて預金や投信等の運用ポートフォリオをご提案し、住宅ローン等の資金調達手段もご提供する「生活設計・資産形成コンサルティング」営業を強化していきます。また、質の高い市場・商品情報の提供や販売後のフォローを徹底し、お客様の声を汲み上げ、積極的に戦略に生かしていきます。

こうしたビジネスモデルの実現に向けて、以下に述べるような具体的な商品・サービス等の展開を図り、より多くのお客様にメイン口座としてご利用いただけるよう努めていくこととします。

これまで日本郵政公社（以下「公社」といいます。）で取り扱ってきた郵便貯金、郵便為替・郵便振替等については、同様の商品・サービスを引き続き提供し、お客様

のニーズにお応えしていきます。同時にそれぞれの商品・サービスの利用状況や他の商品・サービスによる代替可能性を踏まえた簡素化を行い、分かりやすいラインナップとするとともに、お客様の利便の一層の向上に努めていきます。

投資信託については、あらためて最重要商品のひとつとして位置づけ、さらなる商品ラインナップの拡充を進め、お客様の多様なニーズにお応えできるよう対応していきます。また、変額年金保険の取扱い等他の金融機関が取り扱う金融商品の仲介も、お客様の資産形成のお役に立てるサービスとして積極的に取り組んでいきます。

加えて、顧客満足度を高め、収益力の強化・収益の多様化を進めていく観点から、ゆうちょ銀行のお客様である個人の生活設計・資産形成ニーズに多面的・積極的にお応えしていきたいと考えています。その重要な柱が個人向け与信ビジネスへの参入であり、住宅ローンやカードローン等について積極的に取り組むことで、新たなマーケットや顧客層を開拓し、将来的に大きな業務の柱に育成していきたいと考えています。

預金、送金決済関連業務は、個人のお客様を基盤とするゆうちょ銀行にとって中核的なサービスであり、お客様の利便性向上を図る観点からもその充実が必要だと考えています。具体的には、クレジットカード業務の実施、流動性預金の預入限度額の廃止を通じて、個人のお客様の決済を一層円滑に行っていただけるよう取り組んでいきます。

なお、送金決済業務については、お客様の利便性の向上を図るため、民営化後早期に全銀システムとの接続を実現し、他の金融機関と同様の為替取引業務を行うことができるようにする予定です。併せて、商品・サービスのラインナップの簡素化を図るとともに、サービスの内容や費用を踏まえた料金体系となるよう見直しを行います。

今後はこれらの商品・サービスをはじめとする新規業務について、主務大臣による認可を得られた後速やかに業務遂行ができるよう、業務遂行能力の確保、業務管理態勢の整備を適切かつ早急に進めていくこととします。

また、お客様への利便性向上や相談ニーズへの対応を図るため、コンサルティング特化型店舗や休日・夜間も利用できる店舗を導入するとともに、インターネット、モバイルチャネル、コールセンターの機能拡充等チャネルの多様化に注力していきます。

(3) 内部統制の強化

第三の戦略の柱は内部統制の強化であり、顧客保護等の観点からコンプライアンス、リスク管理等の内部統制の整備・強化を経営の最重要課題のひとつとして捉え、積極的に取り組んでいきます。

顧客情報保護については、法令に基づいた厳正な取扱いを行うこととし、フロントラインが管理しやすい規程の整備やモニタリングの実施等の指導の徹底を図ります。また、情報セキュリティについては、不正使用、不正アクセスの防止を図るなど、安全性の高い情報セキュリティ態勢の確保等を図ります。このように、コンプライアンス

ス・リスク管理等の内部統制が有効に機能し、顧客の保護が確保される態勢作りを進めていきます。

ゆうちょ銀行の上場に向けては、このような内部統制の強化をさらに大きな課題のひとつとしてとらえ、お客様・マーケットに信頼される事業運営を確保していくために、「業務フロー等の抜本的な見直し」、「内部管理態勢の一層の整備・強化」の2つのテーマに取り組んでいきます。

「業務フロー等の抜本的な見直し」については、具体的には、

- ① システム化、オートメーション化の推進
- ② 牽制効果を主眼とした業務フローの改善
- ③ オペレーションミス防止等の態勢強化に向けた業務フロー、レイアウト等の標準化

等を重点項目として取り組みます。

「内部管理態勢の一層の整備・強化」については、

- ① 財務報告に係る内部統制の整備（金融商品取引法への対応）
- ② コンプライアンス・リスク管理態勢の高度化
- ③ 継続的な業務改善等のためのPDCAサイクルの確立
- ④ 内部統制強化のための基盤強化（研修、人事評価・業績評価等）

等を重点項目として取り組みます。

このうち、例えば金融商品取引法において、上場会社等には平成20事業年度より財務報告に係る内部統制に関する報告及び監査が義務づけられますが、ゆうちょ銀行としては平成20事業年度の運用開始、平成21事業年度の完全運用を目指して取り組み、早期上場の実現に向け経営管理態勢の整備に努めます。

また、リスク管理態勢の高度化については、VaR計測の高度化を進め、金利リスク、信用リスク等の各種リスクの統合的な管理態勢を構築するとともに、金融環境の変化を想定して資産・負債の現在価値と期待収益の変動を予測し、リスクカテゴリー毎にオペレーションの高度化を進めます。

CSR（Corporate Social Responsibility）についても、経営の重要課題として捉えており、お客様に喜ばれる商品・サービスを提供することに加え、適切かつ積極的な情報開示、人権擁護・労働環境の整備、社会や地域への貢献、環境保護等を推進することを通じて、企業としての社会的責任を果たしていきます。

（4）経営基盤の強化

以上3つの大きな柱を中心とした経営戦略を展開・推進していくことにより、提供する商品・サービス全体の顧客満足度を向上させ、企業価値を高めることを目指しますが、そのためには戦略を支える経営基盤の整備・強化が不可欠であると認識しています。

① 人事制度の改革・整備

働きやすい職場環境の中で社員の能力が最大限に発揮できるよう、次のような人事諸制度の構築に早急に着手します。

- a 新しい銀行に必要な人材を確保するための採用制度
- b 能力や専門性を開発し、知識やスキルを向上させるための研修制度
- c 適材適所を実現させるための異動制度
- d 能力や業績を重視した評価・昇進・給与制度
- e 安心して働ける福利厚生制度

② 効率化の推進

業務オペレーションの効率化については、提供している商品・サービスから日常業務にいたるまで、不断の見直しを行います。また、

- a I T化や機械化の促進
- b 業務の標準化やマニュアルの改善
- c キャッシュレス化・ペーパーレス化

等を進めることにより、効率性の向上を追求しつつ、業務品質の一段の向上を図ります。さらに、組織・制度の見直しやスリム化によって、機能の集約化などを図ることにより、一層効率的な組織運営を進めていきます。

5 組織体制

2 で記載したコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、経営に対するチェック、部門間の相互牽制及び内部監査等が健全に機能することとなるよう組織体制を次のとおり構成します。なお、ゆうちょ銀行全体の組織図は、別紙 1④-1 のとおりです。

また、社員総数は 1 万 1,600 名程度となる見込みです。

(1) 本社（本店）

本社には、監査部門、コンプライアンス部門、コーポレートスタッフ部門、コーポレートサービス部門、市場部門、営業部門を設置します。本社の社員は 900 名程度とします。

本社は、現在の公社本社ビル（東京都千代田区）に置くこととします。ただし、銀行法上の本店は、現在の東京中央郵便局（東京都千代田区）に置くこととします。

本社の各部門の機能は次のとおりとします。

監査部門は、被監査部門から完全に独立し、業務運営状況及び内部管理態勢等につ

いて客観的なチェックを行うものとします。

コンプライアンス部門は、全社的な内部統制強化の観点から、内部統制、法務・コンプライアンスに関する機能を集約することとします。

コーポレートスタッフ部門は、経営企画、人事、広報等の銀行の経営執行を支援するスタッフ機能を担うものとします。

コーポレートサービス部門は、業務オペレーション、事務処理、システム運用等の銀行内向けの各種サービス提供機能を集約することとします。

市場部門は、マーケットでの資金運用の企画、執行、評価等の管理全般を行うとともに、銀行内の資金の一括管理を行う機能を担うものとします。

営業部門は、金融サービス展開において、支店・出張所、代理店を通じた効果的・効率的な営業展開、営業推進等を行うものとします。

(2) 営業所

営業所として、234 箇所の店舗を設けることとします。これらの店舗は、現在の都市部の普通郵便局を中心に、既存の郵便局舎等の一部を利用して設けることとし、預金等の受入れ、資金の貸付け及び為替取引等の銀行業務に係る窓口事務や渉外事務を行います。設置する店舗の一覧は、別紙 1④-2 のとおりです。営業所の社員は、全体で 6,100 名程度とします。

234 箇所の店舗のうち、郵便局株式会社の支社に対応し業務を適切にサポートする観点から、13 箇所を統括店と位置づけることとします。

また、ゆうちょ銀行の店舗及び郵便局株式会社の郵便局その他の場所に、ゆうちょ銀行のATMを約 2 万 6,000 台設置します。当該ATMにおいては、これまでどおりゆうちょ銀行の預金の受払い、払込み・振替等の取扱い、提携金融機関の預金の受払等のサービスを提供することとします。

(3) 地域センター

ゆうちょ銀行の営業所及び郵便局株式会社の郵便局等に対する指導、モニタリング等を行う監督拠点として、また、お客様からの相談・苦情等を受け付けるコールセンターとして、都道府県に 1 箇所（北海道は 3 箇所）、合計 49 箇所の地域センターを設置することとします。地域センターの社員は、全体で 1,300 名程度とします。

現在ある公社の 49 箇所の「郵便貯金地域センター」を引き継いで業務を行うこととしています。

(4) 貯金事務センター等

営業所において取り扱った各種書類の審査や整理、給与預入等のデータの入力、決算・統計データの取りまとめ等を行う組織として、全国 11 箇所の貯金事務センターを

設置します。また、原簿の記録や利子計算などをオンラインリアルタイムで集中的に処理する組織として、東西 2 箇所の貯金事務計算センターを設置します。これら 13 箇所の事務センターの社員は、全体で 3,300 名程度とします。

現在ある公社の「貯金事務センター」、「貯金事務計算センター」を引き継いで業務を行うこととしています。

(5) 代理店

全国の郵便局ネットワークを通じて銀行業等の業務が提供されるよう、郵便局株式会社との間で、銀行代理業、金融商品仲介業及び郵便貯金管理業務に係る業務の委託契約を締結し、ゆうちょ銀行の窓口・渉外業務を委託することとします。

ただし、ゆうちょ銀行の営業所が同じ郵便局舎内に設置される場合には、ゆうちょ銀行の営業所で金融サービスが提供されるため、当該郵便局（郵便局株式会社）の窓口においてゆうちょ銀行の窓口・渉外業務は取り扱われないこととなります。

6 財務状況と損益見通し

(1) 財務状況

公社から承継する資産は、222 兆 2,250 億円と見込んでいます。主な資産は、有価証券 168 兆 3,780 億円、預託金 38 兆 8,590 億円、現金預け金 5 兆 6,510 億円、貸出金 4 兆 0,640 億円となります。

公社から承継する負債は、214 兆 5,580 億円と見込んでいます。主な負債は、貯金 187 兆 8,800 億円、借入金 24 兆 8,100 億円となります。

純資産額は、銀行業としてリスクに応じた十分な財務基盤を保有する観点から適切な金額となるよう定めることとし、7 兆 6,670 億円と想定しています。これにより、ゆうちょ銀行が抱える金利リスクその他の各種リスクが顕在化した場合でも銀行業務を継続できるよう健全性に配慮しています。資本金は 3 兆 5,000 億円とし、純資産額から資本金を差し引いた残余が資本準備金となります。

発行株式数は 1 億 5,000 万株となる予定です。なお、ゆうちょ銀行の株式は、民営化時は日本郵政株式会社がすべてを保有します。

民営化時の財務状況の詳細は、別紙 2④のとおりです。

(2) 損益見通し

純利益の額は、平成 19 事業年度（2007 年 4 月～2008 年 3 月）下期において 1,300 億円を見込んでいます。平成 20 事業年度以降についても、資金収支において安定的に利益を確保することにより、純利益は、平成 20 事業年度において 3,210 億円、平成 23

事業年度において 3,040 億円と安定的に推移するものと見込んでいます。

内訳については、ゆうちょ銀行の主な収益は資金運用収益であり、主な費用は資金調達費用であります。この資金運用収益から資金調達費用を差し引いた資金収支は、平成 19 事業年度において 8,800 億円、平成 20 事業年度は 1 兆 7,480 億円、平成 23 事業年度は 1 兆 6,990 億円と見込んでいます。

資金運用収益以外の主な収益としては、役務取引等に係る収益があります。これについては、投信販売の拡大や送金決済サービスの利用の増大により、着実に増加していくものと見込んでいます。

また、資金調達費用以外の主な費用としては、郵便局株式会社に支払う委託手数料等があります。当該手数料については安定的に推移するものと見込んでいます。ゆうちょ銀行の直接経費については、人員配置の効率化・最適化を追求することにより削減に努めます。ただし、投信販売の拡大やシステム投資に係る経費により、全体としては、平成 23 事業年度に向けて漸増傾向で推移することとなります。

ゆうちょ銀行の預金残高については、平成 19 年 10 月時点では約 188 兆円、平成 23 事業年度末で約 164 兆円と減少していくことを見込んでいます。この預金残高については、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構（以下「機構」といいます。）から預入される特別貯金の残高を含んでいます。

特別貯金の残高については、平成 19 年 10 月時点では 133 兆円、平成 23 事業年度末は 46 兆円と見込んでおり、ゆうちょ銀行は、郵政民営化法第 162 条第 3 項第 4 号の規定に基づく契約事項に従って、これらの残高を下回らない額を国債等の安全資産で運用することとなります。

なお、これらの損益見通しにおいて新規業務は見込んでいません。また、平成 18 年 12 月末の水準で金利が変動しない等の前提で試算を行っています。仮に、長期国債 10 年物の金利が民営化後 5 年で 4% まで上昇するような前提で試算をした場合には、純利益は、平成 19 事業年度において 1,280 億円、平成 20 事業年度 2,480 億円、平成 23 事業年度 780 億円となるものと見込まれます。このような金利上昇については、ヘッジ手法等を活用して期間収益の安定化を図っていきたいと考えています。

損益見通しの詳細は、別紙 3④のとおりです。

(3) 自己資本

平成 19 年 10 月の郵政民営化法施行の時点における自己資本の額は、上記純資産の額（7 兆 6,670 億円）を想定しています。

この結果、いわゆる新 B I S 基準により算出した自己資本比率（国際統一基準）は、平成 19 年 10 月の郵政民営化法施行の時点において 54.0% と見込んでおります。

自己資本比率については、信用リスクを中心とした算定であるため、資産構成に占める貸付債権の比率は極めて低く国債等の比率が高いゆうちょ銀行の自己資本比率は

高くなりますが、他方、保有する有価証券に係る金利リスクは大きく、グループ内におけるゆうちょ銀行に対する自己資本の配分に際しては、自己資本比率のみならず、保有有価証券に係る金利リスクの大きさも考慮に入れて配分を決定しています。

(4) 郵政民営化法第 122 条の規定による日本郵政株式会社に対する金銭の交付

郵政民営化法第 122 条の規定により、ゆうちょ銀行は、同条の定めるところにより、日本郵政株式会社に対し、同条の規定により計算した額の金銭を交付することとされています。具体的には、機構から預入される特別貯金の残高に、預金保険法に規定する一般預金等に係る保険料率を乗じて計算される額となります。

機構に引き継がれた郵便貯金が満期を迎えることに伴い特別貯金の残高が減少していくことが見込まれるため、交付する金銭の額は、平成 19 事業年度において 510 億円、平成 20 事業年度は 950 億円、平成 23 事業年度は 560 億円と減少傾向で推移するものと見込んでいます。

V 郵便保険会社が行う業務の運営の内容及び見通し

1 経営理念

郵便保険会社（株式会社かんぽ生命保険、以下「かんぽ生命」といいます。）の経営理念は、次のとおりとします。

お客様とともに未来を見つめて
『最も身近で、最も信頼される保険会社』を目指します。

この経営理念を実現するため、かんぽ生命は各ステークホルダーの皆様に対して以下の項目を約束します。

① お客様への約束

- ・お客様とのふれあいを大切にします。
- ・分かりやすく利用しやすい商品とサービスを提供します。
- ・お客様から安心いただけるよう、正確な情報の提供を行います。

② 株主への約束

- ・株主の附託に応え、継続的な企業価値の向上を目指します。
- ・適切なリスク管理により、健全な経営を実現します。
- ・株主、投資家の皆様と密接なコミュニケーションを図ります。

③ 社会への約束

- ・コンプライアンスを最重要視した業務運営を行います。
- ・健康づくりに積極的に貢献します。
- ・人と環境にやさしい事業運営に努めます。

④ 事業パートナー（郵便局株式会社等）への約束

- ・緊密な連携ときめ細かな支援により、共に成長する関係を築きます。
- ・事業パートナーと一体となって商品とサービスの提供、品質改善を推進します。
- ・日本郵政グループの一員としてブランド価値の向上を目指します。

⑤ 社員への約束

- ・明るく働き甲斐のある職場環境を作ります。
- ・社員ひとりひとりを尊重し、等しくチャンスを提供します。
- ・社員の能力向上を積極的に支援します。

2 コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスについては、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため委員会設置会社とし、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を設置して、取締役会及び3委員会が経営を確実にチェックできる体制とします。

取締役会において選任される保険計理人は、保険料の算出方法等の保険数理に関する事項に関与し、責任準備金積立ての健全性や契約者配当の分配の公平性などを確認します。

経営全体に係る業務執行内容については、代表執行役が決定することとします。また、協議機関として各業務等の担当執行役などで構成される経営会議を設置し、代表執行役の権限事項及び経営に関する重要事項を協議します。

経営会議の下に専門委員会として収益管理委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、CS委員会、商品開発委員会、事務・システム改革委員会及び人権啓発委員会の7つを設置します。

専門委員会は、経営会議の諮問委員会としての性格を持つとともに、担当執行役の専決事項のうち、他の執行役の担当業務に関連する事項について協議を行い、その結果を経営会議に報告することや必要に応じて経営会議に上程することで内部統制機能を有するものです。

内部統制については、以下の態勢を整備します。

(1) 内部監査態勢

業務執行の適切性及び有効性を検証・評価するためには、内部監査が非常に重要な役割を担うことになります。被監査部門に対して十分な牽制機能が働くよう被監査部門から独立した組織として、本社に監査部を設置します。

監査部は、内部監査に関する企画立案を行うほか、社内のすべての業務執行部門に対する内部監査（総合監査等）を年1回以上実施するとともに、必要に応じて郵便局株式会社等に対する代理店監査を実施し、それらの結果を経営陣に対して報告を行い、より有効な内部統制を実現します。内部監査の実施に際しては、内部監査態勢に関する基本的事項を定めることを目的として内部監査規程を制定するとともに、計画的かつ効果的な内部監査を実施するため監査計画を策定します。

監査委員会に対しては、監査部が監査計画や監査結果等を定期的に報告し意見交換を行うことなどで適切な連携・サポートを行います。

内部監査態勢の整備は、適切な法令等遵守、契約者保護及びリスク管理に必要不可欠であることから、その継続的な維持・向上に努めることとします。

なお、内部監査の機能の一部を補完する組織として、サービスセンター内に保険の引受け及び保険金等支払の審査を担当する部署と独立した監査課を設置し、サービスセンターにおける引受け・支払審査事務が適切に行われるための体制とします。

(2) 保険募集管理態勢

お客様や社会からの信頼を獲得するためには適正な保険募集管理態勢の確立が必須であることを認識し、かんぽ生命及び郵便局株式会社等の募集代理店の生命保険募集人を対象とした適正募集の徹底に関する教育・研修、受理契約の実地点検、サービスセンターによる書面調査の拡充などに取り組むとともに、それを支える体制を充実させることで適正募集の推進を図ります。

(3) リスク管理態勢

生命保険業に係る様々なリスクに対応して、その特性に応じた実効性のあるリスク管理を行うことを経営上の重要課題であると認識し、専門委員会としてリスク管理委員会を設置するとともに、統括部署として本社にリスク管理統括部を設置します。

リスク管理統括部は、各部署で策定するリスク管理基準の検証を行うとともに、経営陣に対しリスク管理状況の報告等を行うなど総合的なリスク管理を実施することにより、事業経営の健全性の確保を図ります。

(4) コンプライアンス態勢

生命保険会社にとって、お客様に保険商品を提供するという社会的責任は大変重く、また金融商品販売や個人情報保護などに関するコンプライアンスの取組は企業の信頼性を高める際の重要なファクターです。経営理念に掲げる「最も信頼される保険会社」となるためには、コンプライアンスを最重要視した業務運営が必要であると認識し、専門委員会としてコンプライアンス委員会を設置するとともに、コンプライアンス推進に関する事項を一元管理する統括部署として本社にコンプライアンス統括部を設置します。

コンプライアンス統括部は、コンプライアンス推進に関する企画立案・体制整備を行うほか、全社内でのコンプライアンス推進の統括・監督、不祥事件対応や経営陣に対しコンプライアンスの推進状況等の報告を行い、コンプライアンスの徹底を図ります。

また、全国 13 箇所に設置する統括支店には、本社コンプライアンス統括部員が駐在するエリアコンプライアンス室を設置し、それぞれ管轄エリア（現在の日本郵政公社（以下「公社」といいます。）の支社が管轄するエリア）内の直営店等のコンプライアンス推進、不祥事件対応等を実施します。

コンプライアンス統括部及びエリアコンプライアンス室にはコンプライアンスを担当する管理者として専任のコンプライアンス・オフィサーを配置するほか、コンプライアンス統括部以外の本社各部署、直営店及びサービスセンターにはそれぞれコンプライアンス責任者を配置します。

全国の直営店・郵便局等やコールセンターなどを通じてお客様から寄せられたご意見・ご要望については、本社へ迅速に報告し事実関係や発生原因の把握・分析、対応策の検討・実施を行い、経営レベルでの業務改善につなげていく仕組みを構築します。

このほか、査定審査会を設置し、保険金等支払の審査部署が行った保険金の支払可否の認定などに関しご契約者等との紛争が発生した場合において、その妥当性を第三者が中立かつ公平に審査することによって、契約者保護を図るとともに適正な業務執行の確保を図ることとします。

3 事業環境と課題認識

(1) 事業環境

生命保険市場においては、少子高齢化及び世帯構成の変化に起因して伝統的な死亡保障へのニーズが縮小する一方で、医療・介護等の第三分野商品、年金商品などの生存保障ニーズが高まるなど、マーケット構造が大きく変化しつつあります。

販売チャネル面においても、従来の営業社員による訪問勧奨といったスタイルとは異なった、通信販売などによるマスマーケティングや平成 19 年（2007 年）12 月に全面解禁される予定の銀行による保険商品の窓口販売、来店型保険ショップなどのお客様が自ら足を運び保険を選ぶというスタイルに対応した新しい販売チャネルが台頭しつつあります。

また、生命保険会社には、保険金等支払管理の適切性の確保や適合性原則に基づきお客様ニーズに合致した保険商品の販売を行うための意向確認書面の導入など、より高いレベルの契約者保護が求められています。

さらに、生命保険業に限らず、昨今続発している企業の不正な会計処理、不適切な品質管理、不十分な危機管理により企業運営全般へ厳しい目が向けられており、金融商品取引法が制定されるなど企業に対して厳格な内部統制、コンプライアンス態勢の構築が求められています。

(2) 課題認識

このような環境の下、簡易生命保険においては、医療保障ニーズに対応した商品の不足、低金利による主力の貯蓄性商品の魅力低下等による新契約販売の落ち込みが続いた結果、世帯加入率は過去 10 年間で約 10%低下しています。

また、マーケット戦略の不足、営業人材育成の仕組みや効果的な営業支援ツールといった営業支援体制の不十分さなども新契約販売の落ち込みの要因となっています。

加えて、各種事務の標準化・システム化の実現、開発体制が脆弱なシステム基盤の改善及び内部統制、コンプライアンスの確立・強化などが主要な経営課題として顕在化しています。

以上を踏まえ、主要経営課題として次の 3 点を認識しています。

① 新しい営業モデルの構築

お客様ニーズに対応した新商品・サービス開発、営業人材育成、営業プロセスの高度化など新しい営業モデルを構築すること。

② 事業インフラの整備

事務・システム基盤、人事・給与制度など事業インフラの整備を行うこと。

③ 内部統制、コンプライアンス態勢の確立・強化

保険業法、金融商品取引法に対応した内部統制、コンプライアンス態勢を確立・強化すること。

4 事業戦略

かんぽ生命は、遅くとも民営化後 4 年目、可能であれば東証の審査基準の特例が認められることを前提に民営化後 3 年目の上場を目指し、株式上場に向けた経営基盤整備に取り組んでいくこととします。

具体的には、3 で記載した 3 つの主要経営課題に「財務基盤の健全性維持」及び「地域・社会への貢献」を加え、次の 5 つの戦略の柱を設定し、諸施策を早期に講じていきます。

(1) 新しい営業モデルの構築

事業パートナーである郵便局株式会社（郵便局）チャンネル、直営店の法人営業チャンネルのそれぞれについて、重点商品、マーケット戦略、営業支援体制等を明確化し、最適な営業モデルの構築を行います。

① 郵便局株式会社（郵便局）チャンネル

郵便局は、「住域・個人マーケット」を中心に「シンプルで分かりやすい商品（小口・無診査・簡易）」を全国の郵便局ネットワークを活かして効率的かつきめ細かく販売していくチャンネルと位置づけ、かんぽの特長を活かしつつお客様ニーズに対応した商品・体制面の改善により新契約販売の確保を目指すこととし、そのために商品開発、マーケット／チャンネル開拓、営業プロセスの高度化を郵便局株式会社とともに一体となって推進していきます。

イ 商品戦略

学資保険・養老保険といったかんぽブランドを代表する商品については、顧客基盤の維持・拡大のため、引き続き販売の主力と位置づけます。加えて、医療技術の高度化に伴う短期入院等のニーズやより大きな死亡保障ニーズに対応するため、短期入

院・手術にも保障を付加するといった医療特約の改善や加入後一定期間経過した場合の限度額の引上げなど民営化後速やかな業務開始を希望している新商品により収益の拡大を図っていきます。

また、お客様のライフサイクルに応じてタイムリーに保険商品を販売できるようにするため、普通養老保険や倍型終身保険の加入年齢範囲の見直しを検討します。

さらに、第三分野等の新たな商品については、お客様の生存保障ニーズに適切に応えるため、引受け・支払管理態勢等の整備を適切に行った上で、他の生命保険会社との連携を含めた幅広い選択肢の下で商品を開発・提供することを希望します。

ロ マーケット／チャネル戦略

マーケット戦略としては、幅広い層の顧客基盤を有している簡易生命保険の強みを活かし、郵便局株式会社と協働して、入り口商品である学資保険や養老保険から青壮年層向けの特別養老保険、倍型終身保険、年金保険などお客様のライフサイクルに適した商品・サービスをあらゆる世代の顧客層によりきめ細かく提供していきます。

郵便局渉外チャネルについては、生産性向上に向け郵便局株式会社と連携して保障性商品（特別養老保険、倍型終身保険）の販売拡大のための施策を講じます。また、郵便局窓口チャネルについては、顧客基盤の維持・拡大に向け、貯蓄性商品（学資保険、養老保険）の販売拡大等の取組を支援していきます。

営業目標設定、インセンティブ付加、営業プロセスの高度化等も、上記の商品・チャネルごとのマーケット戦略に沿って実施します。

ハ 営業支援体制

郵便局株式会社がコンプライアンスの徹底を図りつつ営業目標の達成に必要な新契約販売等を確保することを支援する組織として、直営店にパートナー営業部を設置します。このパートナー営業部は、担当する郵便局の営業目標を自らの目標とし、その達成のために郵便局と一体となってコンプライアンスの推進、マーケティング、営業プロセスの高度化及び個々の営業社員の能力に応じた効果的な教育・研修の実施等を行います。

また、郵便局株式会社の営業社員が商品の販売方法、端末機操作、コンプライアンス、税務などの諸疑問点を簡便に問い合わせできる「郵便局ヘルプデスク」をサービスセンターに設置し、即時対応可能な営業支援態勢を構築します。

営業プロセスの効率化・高度化を図るため、営業支援ツールの開発、募集関連事務の効率化などのインフラ・環境整備を図ります。

② 法人営業（直営店）チャネル

直営店の法人営業部は、中小企業を中心とする「法人・職域マーケット」開拓の主力とし、郵便局チャネルと併せて幅広いマーケットをカバーするものと位置づけ、マーケット動向の把握や販売ノウハウ等の蓄積に加えて、営業体制の整備等により、お客

様の多様なニーズに応えつつ収益の確保を図っていきます。

イ 商品戦略

従業員の福利厚生を主たる目的とする養老保険を法人向けの主力商品として提供していくとともに、新商品として他の民間生命保険会社から受託することを希望している長期平準定期保険などの経営者向け保険を提供し、企業の幅広いニーズに応える商品ラインアップを拡充することにより、手数料収入の確保を図っていきます。

ロ マーケット戦略

今後成長が見込まれる中小企業の法人契約をメインとしつつ、法人契約の顧客である企業の職域（個人）マーケットについても法人開拓と相乗効果が発揮できるよう併せて取り組んでいきます。新規事業所や職域等の新たなマーケットの開拓に積極的に人材を投入し、新規顧客の獲得を目指します。マーケットの開拓に当たっては、郵便局との共同募集、経営者セミナーの共同開催などの見込み客づくりのための施策を実施します。

ハ 営業体制

法人営業を支える基盤を高度化するため、法人データの検索、営業活動の管理、見積書・提案書の作成等の機能を備えた法人営業サポートシステムを早期に導入します。あわせて、法人営業部の営業社員には原則として一人一台LAN端末を配備するほか、モバイルPCも各拠点に配備します。

また、法人営業向けの人材育成のため、顧客セグメントに基づく研修など教育・研修プログラムの高度化を図ります。その他、今後必要となる法人営業関連のインフラ整備を計画化し、喫緊度の高い案件から取り組んでいくこととします。

なお、郵便窓口業務等受託者（簡易郵便局）については各局の実情に応じた活性化のための支援を行うとともに、お客様の保険加入に関するスタイルの変化に対応した販売チャネルの多様化に向けた検討を行います。

(2) 事業インフラの整備

生命保険会社としての効率的な業務執行態勢を整備するため、事務・システムインフラや人事・給与制度の抜本的改革など、事業を支えるインフラの整備を計画的に実施します。

① 事務・システムインフラの抜本的改革

サービスセンターと郵便局等における事務の標準化、システム化並びに今後の事業戦略を展望した効率的な事務フローを実現するシステム開発態勢の確立を図るため、システム化を前提とした事務フローの抜本的改革に関するアクション・プランを策定し、順次実現していきます。

具体的には、事務の標準化による要員配置の効率化、システム化を前提とした効率的な引受け・支払事務フローの構築、営業・事務等に関する郵便局サポート機能の強化、お客様相談対応を行っているコールセンターの拡充などを実施します。

また、ベンダーを含めたシステム開発態勢の効率化に取り組み、事務・システムに精通した人材の育成・拡充、要員配置の効率化などにより、今後必要とされる事務フロー等を迅速かつ的確に実現できるシステム開発態勢を確立します。

② 人事・給与制度の改革

経営理念における「社員への約束」を具体化し、事業戦略を着実に遂行するため、人材の積極的な登用に取り組むとともに、インストラクターなどターゲットとなる職種的设计等による複線型人事制度、より能力・業績を重視しインセンティブ要素を充実させたメリハリある給与制度の導入に早急に取り組みます。また、社員の能力・業績を適正に評価できる人事評価制度の導入、各分野に応じた人材育成プログラムの改善と目標化にも早期に取り組んでいきます。

(3) 内部統制、コンプライアンス態勢の確立・強化

お客様や社会から信頼される会社運営を実現する上で必要不可欠な内部統制の強化、コンプライアンス態勢の確立を図るため、特に引受け・支払管理態勢の確立を図ります。

保険契約に関する募集、引受け、保全、支払等の業務の各段階において、各種チェック機能をシステム化し募集及び支払管理部署に人材の重点配置を行うことで、内部統制に係るPDCAサイクルの徹底を図ります。

さらに、必要に応じて業務フローの見直しを実施することにより、不祥事件等が発生するリスクの低減を目指します。新たに導入される意向確認書などの募集資料を適切に活用し、お客様ニーズに適合した営業プロセスを徹底します。

お客様の個人情報については、プライバシー・ポリシー、情報セキュリティに関する基本方針、個人情報管理規程等の各種規程の整備、行動計画の策定、研修等による全社員及び代理店への徹底、自己点検、モニタリングの実施、点検結果等を踏まえた改善策の策定などの管理態勢を整備し、法令・ガイドラインを遵守した個人情報の適正な取扱いと安全管理について適切な措置を講じます。

主要な販売チャネルであるとともに保険金の支払事務等の委託先である郵便局株式会社に対する業務監査等については、郵便局株式会社における内部統制システムの発揮を前提としつつ、パートナー営業部及びサービスセンターによるオフサイト・オンサイトモニタリングや本社監査部による代理店監査を通じてPDCAの徹底を図り、より実効性ある監査態勢を構築します。

また、保険事業の最も重要な機能である保険金等支払に係る管理態勢については、支払管理部署への適切な資源配分、関連部署間での相互牽制機能の発揮、支払審査担当者

の知識・ノウハウ向上のための人材育成目標の策定等により、迅速かつ適切な支払管理態勢の確立を図ります。

さらに、早期の株式上場に向けて、金融商品取引法に対応した財務報告の信頼性の確保と内部統制の充実のために、平成 21 事業年度の実現を目指し会計監査制度の構築や財務情報の適正性の確保に必要な体制整備を行います。

(4) 財務基盤の健全性維持

簡易生命保険がこれまで築きあげてきた財務基盤の健全性を維持しお客様からの信頼を一層獲得するため、内部管理会計の充実に努め、資産運用及びALMを強化・高度化することで、財務の健全性の向上に努めます。

① 内部管理会計の充実

「保険会社向けの総合的な監督指針」に基づき、保険商品の特性に応じた商品区分と資産区分を設定して適切に区分経理を実施します。特に、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構（以下「機構」といいます。）から受再する再保険契約については、独立した商品区分とそれに対応する資産区分を設定し管理します。

商品区分等に対応したコストを詳細に管理し各区分に配賦するために、事業費等管理システムを導入します。事業費等管理システムを活用して、販売チャネル別、直営店別の損益管理の手法を確立し財務データをタイムリーに把握することにより、適切に経営管理を行います。

また、株式上場に向け、月次での責任準備金の計算を可能とするシステムや態勢の整備に向けて取り組んでいきます。

② ALMの高度化・運用体制の整備

かんば生命では、予定利率が固定された負債を長期間にわたり保有することから、健全経営を維持し保険金等の支払を確実にを行うために、金利変動リスクを適切にコントロールしつつ、長期安定的な収益を確保していくことが必要です。

このため、サープラス（資産と負債の現在価値差額）を安定的に確保できるよう、資産と負債の金利変動リスクを考慮して、資産全体の最適配分を決定するいわゆるサープラス型ALMに基づく運用を基本とします。具体的には、将来発生する負債キャッシュフローを把握し、円金利資産のキャッシュフローとマッチングさせるとともに、リスク許容度の範囲内で、外国債、株式等のマーケット資産や証券化商品等への運用を補完的に行うことで、安定的な運用収益の確保を目指します。このサープラス型ALM手法の充実及び多年度収支シミュレーションが可能なシステムを整備・拡充することにより、ALMの高度化、精緻化を図ります。

また、現在、生命保険業界では、今後予想される金利上昇を背景に一部商品での予

定利率の引上げや契約者配当の増配の動きがあります。このような環境下、かんぽ生命は、株式上場の際にその企業価値（経済価値）が市場で評価されることも踏まえ、資産運用力の向上を通じて、経営基盤の強化に努める必要があります。

そのため、地方公共団体への融資や早期の実現を希望しているシンジケート・ローン、信託受益権方式のＡＢＳ、株式の本体運用等の運用対象の多様化により、収益機会の拡大を目指すとともに、為替ヘッジ等の運用手法の多様化により、資産運用リスクの適切なコントロールが行える体制を整備します。

なお、新規業務に関しては、他の生命保険会社と同様の運用対象の自由化を希望しており、主務大臣による認可を得られた後速やかに業務遂行ができるよう、所要の準備を進めることとします。

また、これらの業務を実施していくためには、資産運用能力の向上が必要となることから、運用業務に精通した人材の確保、研修等による社員育成、人材育成ローテーションの整備を図ります。

さらに、有価証券等の資産管理事務（バック事務）を資産管理信託銀行にアウトソースすることで、運用事務の効率化を進め、戦略的部門への要員の重点配置を実施します。

(5) 地域・社会への貢献

ＣＳＲ（Corporate Social Responsibility）を経営上の重要課題としてとらえ、公共性を有した生命保険業を営む企業として、お客様に保険商品を適切かつ安定的に提供するという社会的責任に加え、地域・社会に貢献できる施策を推進していきます。

生命保険が病気、ケガ、死亡などお客様の万が一の場合の生活保障としての役割を担っていることにかんがみ、経営理念の「社会への約束」として「健康づくりへの積極的貢献」を掲げています。この観点から、日本放送協会と日本郵政グループが協力してラジオ体操を引き続き推進するほか、ご契約者向けの健康相談や子育て支援サービスなどを行います。また、経営理念として掲げている「人と環境にやさしい事業運営」という観点から、環境保護に係る社会貢献活動に取り組んでいきます。

5 組織体制

2 で記載したコーポレートガバナンスの考え方にに基づき、部門間の相互牽制及び内部監査等が健全に機能するよう組織体制を次のとおり構成します。なお、かんぽ生命全体の組織図は、別紙 1 ⑤-1 のとおりです。

また、社員総数は 5,400 名程度となる見込みです。

(1) 本社

本社には、監査部門として「監査部」を、コーポレートスタッフ部門として「コンプライアンス統括部」、「リスク管理統括部」、「経営企画部」、「総務部」、「財務部」、「法務部」、「人事部」及び「管理業務部」を、コーポレートサービス部門として「事務企画部」、「システム企画部」及び「CS推進部」を、営業部門として「営業企画部」、「パートナー営業推進部」及び「法人営業推進部」を、運用部門として「運用企画部」及び「資産運用部」をそれぞれ設置します。

また、監査委員会、保険計理人の職務を補佐する組織として、「監査委員会事務局」、「保険計理人室」を設置します。

本社は現在の公社本社ビル（東京都千代田区）に置くこととし、本社の社員数を 700 名程度とします。

(2) 直営店（統括支店、支店）

法人・職域マーケットに対する営業、団体契約管理等の事務及び郵便局株式会社における保険募集の営業支援等を併せて行う拠点として、81 箇所の直営店を設置し社員数を 2,300 名程度とします。設置する直営店の一覧は、別紙 1 ⑤-2 のとおりです。

直営店は、現在、公社の簡易生命保険の法人・職域営業部署が置かれている郵便局を中心に、原則として、既存の郵便局舎等公社の施設の一部を利用して店舗を設けることを予定しています。また、来店型店舗としての機能は持たず、現在の郵便局の保険窓口の機能は郵便局株式会社（郵便局）に引き継がれることになります。

直営店には、法人・職域マーケットを中心に営業を行う「法人営業部」、職域団体等の契約管理事務を行う「業務部」、郵便局等に対する保険募集に係る営業支援及びコンプライアンス推進等を行う「パートナー営業部」を設置します。

直営店のうち 13 箇所は、統括支店と位置づけ、上記の機能に加え、エリア内の郵便局株式会社の支社との連絡・調整、営業戦略の企画・調整を行う「企画部」、営業社員等の採用事務や地方公共団体貸付（経過措置として行われる政府資金としての貸付けに限ります。）に関する事務等を行う「総務部」を設置することでエリア内の事務効率化を図るとともに、本社コンプライアンス統括部直轄の「エリアコンプライアンス室」を設置します。

郵便局株式会社（郵便局）に対する支援は、本社レベルでお互い営業目標等について調整を行い、統括支店と郵便局株式会社の支社間で郵便局等の支援方針や研修計画などを相談した上で、直営店のパートナー営業部が実施することになります。

(3) サービスセンター

保険の引受け・保険金等の支払審査事務、代理店事務のサポート、お客様相談などの事務を行う本社組織の一つとして、サービスセンターを 5 箇所設置します。

なお、現在ある公社の 5 箇所（仙台、東京、岐阜、京都、福岡）の「簡易保険事務センター」がサービスセンターとなる予定で、サービスセンターの社員数を 2,400 名程度とします。

(4) コールセンター

お客様からのお問い合わせやご相談などを承るコールセンターを 1 箇所設置します。現在ある公社の 1 箇所（沖縄）の「かんぽコールセンター」を人員・体制面で充実させる予定です。

(5) 代理店

郵政民営化法第 9 章第 3 節の規定の適用を受ける間は、業務の健全、適切かつ安定的な運営を維持するための基盤となる生命保険募集人への継続的な業務の委託が生命保険業の免許を付与する条件とされ、基本計画においては郵便局株式会社に対し保険募集を委託することが義務づけられています。

郵便局株式会社への業務委託に係る手数料体系については、新契約の募集等の業務に対して支払う「募集手数料」、保有契約の維持管理業務に対して支払う「維持・集金手数料」等からなる体系とし、民間事例等に準拠した適切な内容とします。

なお、郵便窓口業務等受託者（簡易郵便局）については、かんぽ生命が直接保険募集の委託を行います（保有契約の維持管理業務については、郵便局株式会社から再委託されることになります。）。

6 財務状況と損益見通し

(1) 財務状況

公社から承継する資産は 112 兆 8,550 億円と見込んでいます。主な資産は有価証券 83 兆 270 億円です。

公社から承継する負債は 111 兆 8,550 億円と見込んでいます。主な負債は機構から出再を受ける再保険分である保険契約準備金 110 兆 1,530 億円です。

純資産は株式上場を目指す生命保険会社として適切な金額となるよう定めることとし、1 兆円と見込んでいます。資本金は 5,000 億円とし、純資産額から資本金を差し引いた残余が資本準備金となります。

発行株式数は 2,000 万株となる予定です。かんぽ生命の株式は、民営化時は日本郵政株式会社がすべてを保有します。

また、民営化時のソルベンシー・マージン比率は、約 920%になると見込んでいます。民営化時の財務状況の詳細は、別紙 2 ⑤のとおりです。

(2) 損益見通し

主な収益は、新契約販売及び機構からの再保険の受再に伴う保険料収入となります。主な費用は、保険金等支払金、郵便局株式会社に支払う委託手数料などです。また、共通事務等一部の業務については、日本郵政株式会社等他の承継会社に業務委託を行いますので、委託手数料が必要となっています。

なお、費用については、4 で記載した事業戦略に対応した要員計画や投資計画を反映させています。主な要員計画として、代理店営業・業務支援強化、サービスセンターのお客様相談体制強化、支払審査体制強化、法令等遵守体制強化及び資産運用体制の強化などによる増員を見込んでいます。主な投資計画として、保険金等支払点検のためのシステム整備、効率的な事務フローの確立のためのシステム対応、コールセンター機能の強化、法人営業サポートシステムの導入、総合情報システムの全面更改のための開発、月次決算に対応するためのシステム整備などの投資施策の実施を見込んでいます。

経常利益は、平成 19 事業年度（2007 年 4 月～2008 年 3 月）下期において 2,030 億円、平成 20 事業年度で 4,200 億円、平成 23 事業年度では 7,770 億円を見込んでいます。経常利益に価格変動準備金戻入額を加え、契約者配当準備金繰入額及び税額を差し引いた純利益は、平成 19 事業年度下期で 80 億円から平成 20 事業年度で 410 億円、三利源の改善を反映して平成 23 事業年度では 1,300 億円を見込んでいます。

新旧契約分を合わせた総資産残高は、民営化時には 112.9 兆円ですが、平成 23 事業年度末には 91.3 兆円を見込んでいます。

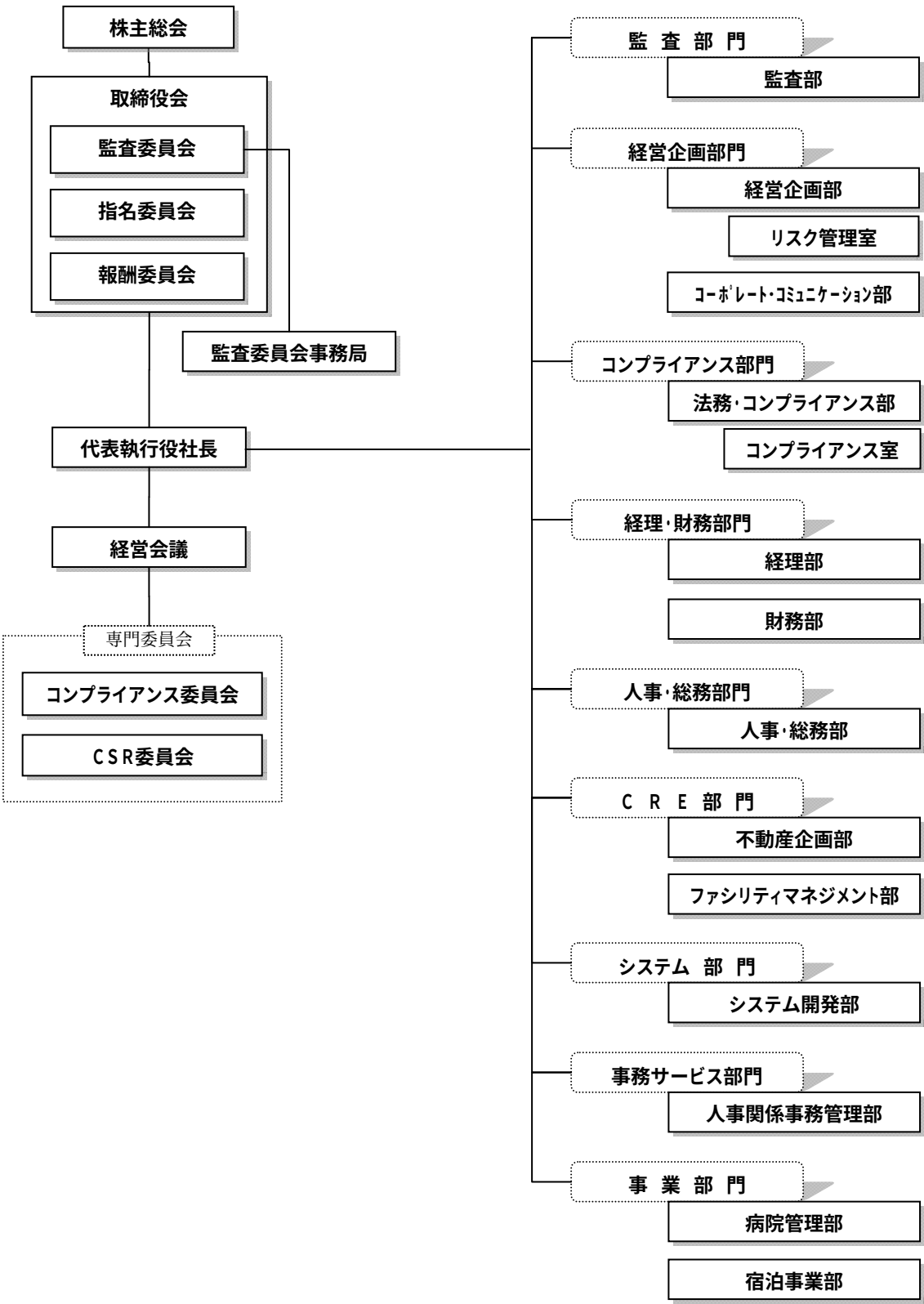
この経営見通しは、金利、株価、為替などの市場環境が平成 18 年（2006 年）12 月末の数値で変動しない前提で作成しています。また、新商品・サービスの影響は見込んでいません。

なお、かんぽ生命の新契約販売が予想に反して大幅に減少する場合には、保険料収入が減少し、収益が悪化するおそれがあります。このような懸念に備えるために、早期の新商品・サービスの導入や一層の効率化などを行っていく必要があります。

損益見通しの詳細は、別紙 3 ⑤のとおりです。

別紙1 組織図

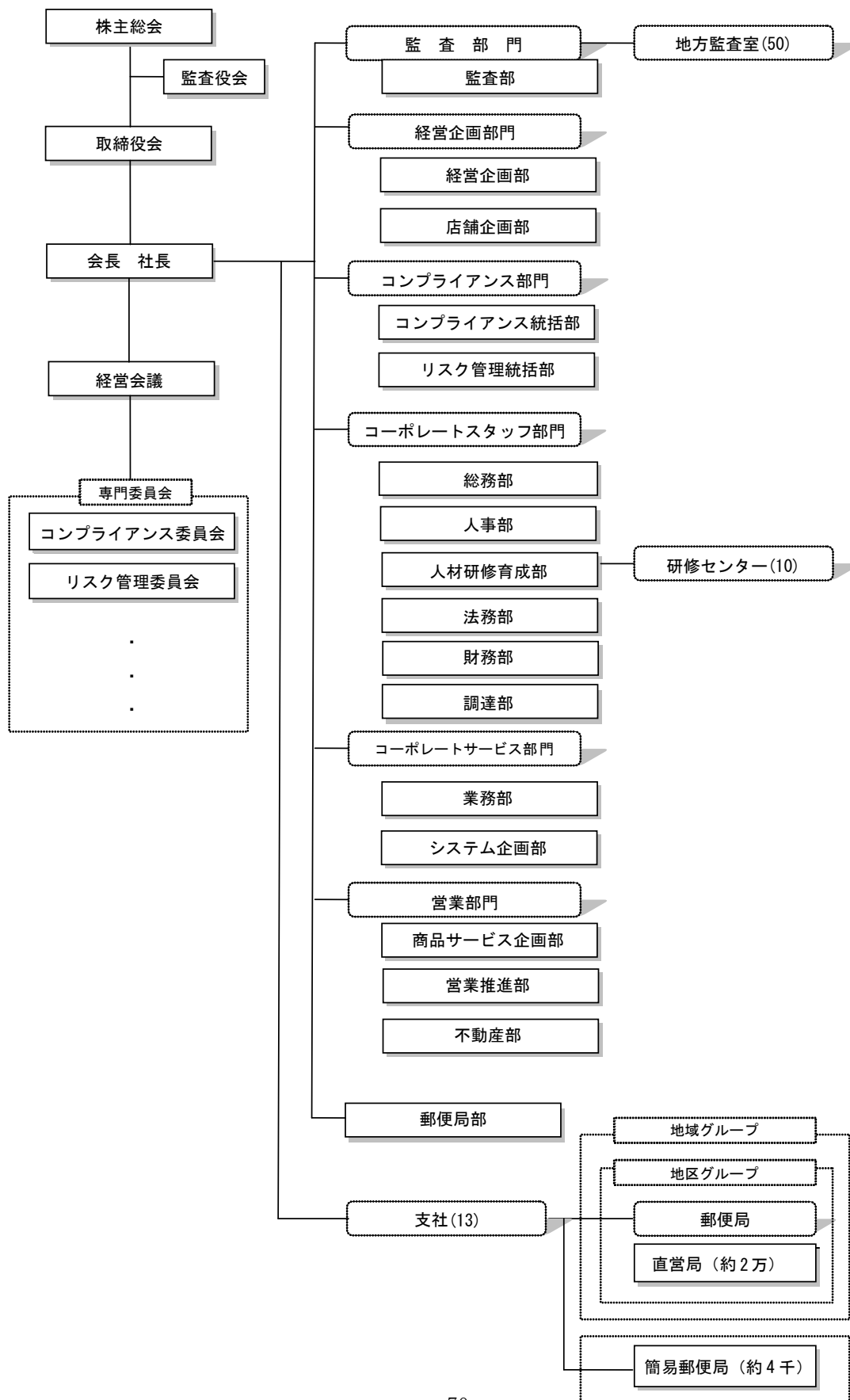
①日本郵政株式会社（本社）



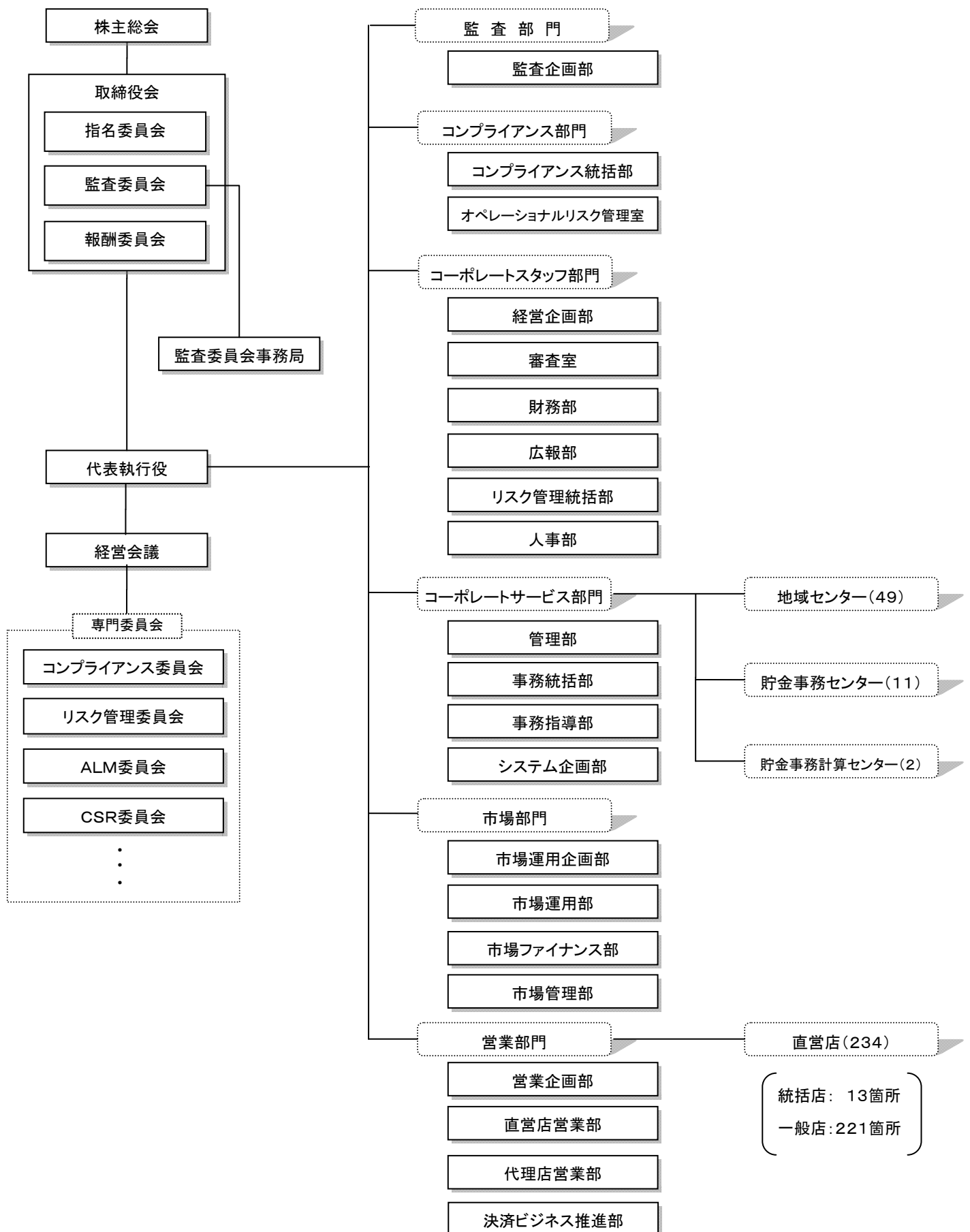
②郵便事業株式会社



③郵便局株式会社



④－１ ゆうちょ銀行



④－２ ゆうちよ銀行の店舗一覧

都道府県名	名称
北海道	札幌※ 札幌館東 函館広路 帯釧
青森	青森 八戸
岩手	盛岡
宮城	仙台東※
秋田	秋田
山形	山形
福島	福島山 郡いわき
茨城	水戸 日立くば
栃木	宇都宮 小山
群馬	前橋 高崎 太田
埼玉	さいたま※ 野和宮 浦大川 熊谷 川所沢 春日部 深上尾 草加 越谷 朝霞 桶川 久喜 本川
千葉	若葉 美浜 花見川 市船橋 船橋 松戸 佐倉 習志野 柏市 市原 市流山 八千代 浦安 見沼
神奈川	横浜※ 横浜港南 横浜金沢 横浜塚 戸都築 青葉台 保土ヶ谷 港南北 港横浜旭 瀬谷緑 横浜泉 横浜川 中原 前津 戸須賀 高登平 登横 平大 藤船 小田 茅ヶ

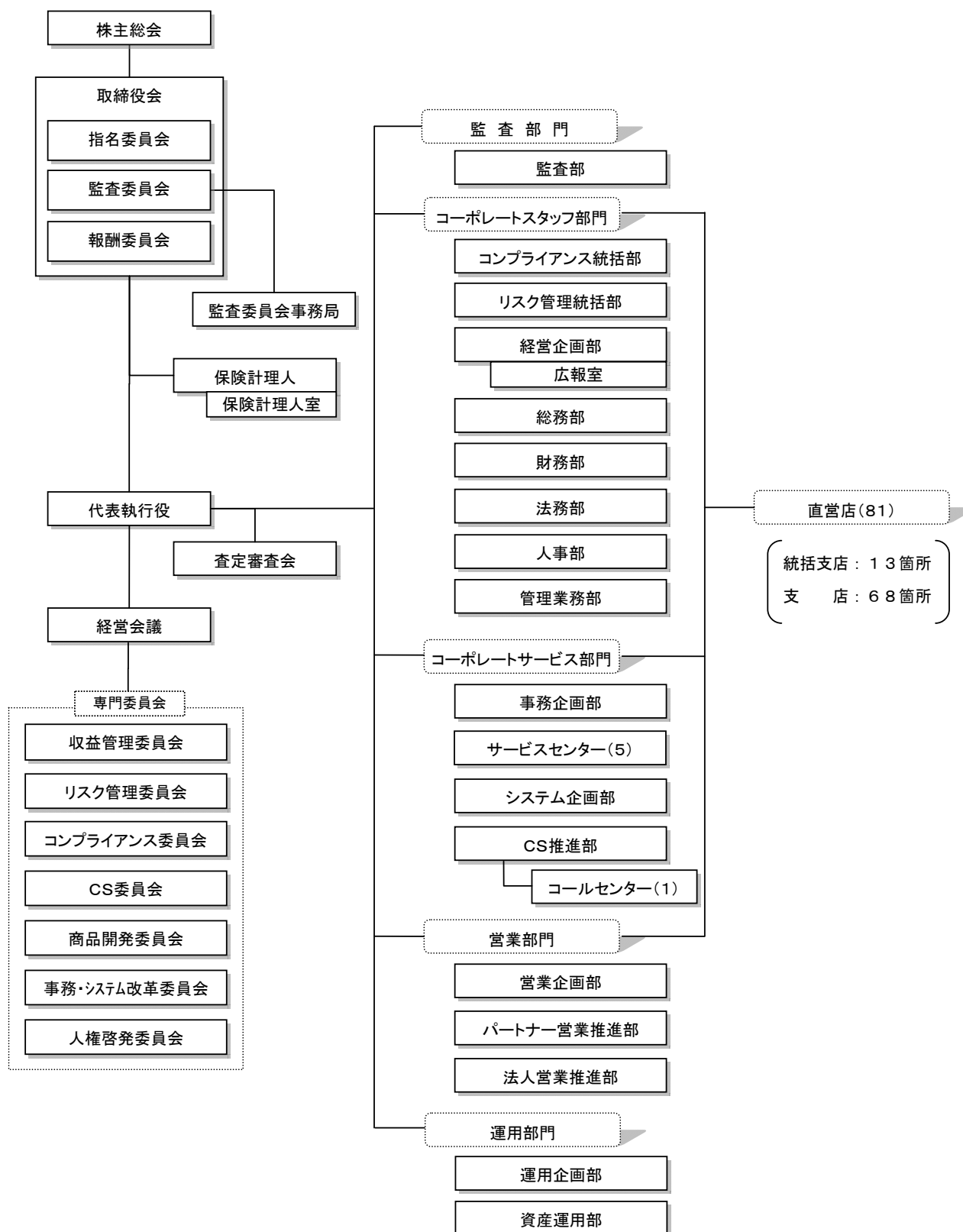
都道府県名	名称
(神奈川県)	本野木和間府 橋秦厚大座甲
山梨 東京	本店が橋 ※関 本霞京芝 坂宿込石川 荒浅城深蒲 品田川 田園調布 目黒田谷 世成城谷々 成洪代中 杉並窪島羽 荻豊赤板練 馬が飾 光葛飾西子 葛八立武蔵 三鷹布田井 調町小平 小摩京 多東
長野	長野本田 ※
新潟	新潟中 新潟岡
石川	金沢※
富山	富山岡
福井	福井
岐阜	岐阜垣
静岡	静岡水松津 浜沼原
愛知	名古屋※ 古屋和 中昭名古 名屋駅 守名屋緑 千古山種 中川橋崎 豊岡宮谷 岡一刈安 小牧

都道府県名	名称
三重	四日市
滋賀	大津
京都	京都 北見
大阪	都島川 淀川 天王寺 阿倍野 大生野 大坂東 大住城 堺和田 岸中 豊田 池田 吹田 高槻 守口 枚方 茨木 八尾 寝屋川 松原 箕面 藤井寺 布
奈良	奈良
兵庫	東灘 兵庫 須磨 垂水 神戶 姫路 尼崎 西宮 伊丹 宝塚 西川
和歌山	和歌山
鳥取	鳥取
島根	松江
岡山	岡山 敷島
広島	広島 呉 福山
山口	山口 下関 岩国
徳島	徳島
香川	高松
愛媛	松山 今治
高知	高知
福岡	北九州 福岡 博多 久留米
佐賀	佐賀
長崎	長崎 佐世保
熊本	熊本 八代
大分	大分 別府
宮崎	宮崎
鹿児島	鹿児島
沖縄	那覇

(合計 234 箇所)

(注)・名称及び店舗数は現在検討中のものであり、今後変更する場合があります。
・※は統括店を予定している店舗です。

⑤－１ かんぽ生命



⑤－２ かんばん生命の直営店一覧

都道府県	支店名
北海道	札幌 ※ 旭川 函館 帯広
青森	青森
岩手	盛岡
宮城	仙台 ※
秋田	秋田
山形	山形
福島	福島
茨城	茨城 土浦
栃木	宇都宮
群馬	群馬
埼玉	さいたま ※ 熊谷 川越
千葉	千葉 柏 船橋
神奈川	横浜 ※ 川崎 橋本 藤沢
山梨	山梨
東京	日本橋 麻布 ※ 大森 巣鴨 京橋 浅草 深川 足立 新宿 渋谷 小金井 八王子
新潟	新潟 長岡
長野	長野 ※ 松本
富山	富山 高岡
石川	金沢 ※
福井	福井

都道府県	支店名
岐阜	岐阜
静岡	浜松 静岡
愛知	名古屋 ※ 北名古屋 春日井 岡崎
三重	四日市
京都	京都
滋賀	大津
大阪	大阪 ※ 大阪南 布施 堺
兵庫	神戸 姫路
鳥取	鳥取
島根	松江
岡山	岡山
広島	福山 広島 ※
山口	防府
徳島	徳島
香川	高松
愛媛	松山 ※
高知	高知
福岡	福岡 北九州
佐賀	佐賀
長崎	長崎 佐世保
熊本	熊本 ※
大分	大分
宮崎	宮崎
鹿児島	鹿児島
沖縄	那覇 ※

(合計 81 箇所)

(注) ・支店名は現在検討中のものであり、今後変更する場合があります。

・※は統括支店とする予定です。

別紙2 民営化時の財務状況

①日本郵政株式会社

(単位:億円)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	1,300	流動負債	990
現金及び預金	1,250	未払金	500
その他の流動資産	50	未払費用	100
固定資産	93,280	賞与引当金	70
有形固定資産	2,250	その他の流動負債	320
建物	750	固定負債	14,210
構築物	20	退職給付引当金	14,150
土地	1,010	その他の固定負債	60
その他の有形固定資産	470	負債合計	15,190
無形固定資産	360		
施設利用権	10		
ソフトウェア	350		
その他の無形固定資産	0		
投資その他の資産	90,670		
関係会社株式	90,670		
郵便事業株式会社株式	2,000		
郵便局株式会社株式	2,000		
ゆうちょ銀行株式	76,670		
かんぽ生命株式	10,000		
その他関係会社株式	0		
その他の投資その他の資産	0		
資産合計	94,580		
		(純資産の部)	
		資本金	35,000
		資本剰余金等	44,390
		純資産合計	79,390
負債・純資産合計	94,580		

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 承継会社の民営化時の財務状況は、公社の第二期中期経営計画における平成19年9月末の資産及び負債の見通しをもとに、平成18年12月末の金利、株価等に基づいて平成19年9月末の公社の資産、負債を見込み、それに日本郵政株式会社等の平成19年9月末の資産、負債の見込みを加算した合計の資産、負債を、承継会社等の業務運営等に必要資産、それに対応する負債、必要な純資産を振り分けることによって作成しています。
3. 各数値は現時点における見込みであって、今後の公社の決算、承継財産の評価、金利、株価等により変動するものであり、確定的なものではありません。

②郵便事業株式会社

(単位:億円)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	4,380	流動負債	5,990
現金及び預金	3,050	営業未払金	480
営業未収金	1,140	未払金	940
貯蔵品	140	未払費用	10
その他の流動資産	60	前受郵便料	440
貸倒引当金	0	預り金	3,610
固定資産	15,030	賞与引当金	520
有形固定資産	14,830	その他の流動負債	0
車両運搬具	50	固定負債	11,430
建物	7,260	預り金	30
構築物	130	退職給付引当金	11,350
機械装置	340	その他の固定負債	50
土地	6,640	負債合計	17,420
その他の有形固定資産	420		
無形固定資産	190		
ソフトウェア	180		
その他の無形固定資産	0		
投資その他の資産	20	(純資産の部)	
関係会社株式	10	資本金	1,000
その他の投資その他の資産	20	資本剰余金	1,000
貸倒引当金	△ 20	純資産合計	2,000
資産合計	19,420	負債・純資産合計	19,420

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 承継会社の民営化時の財務状況は、公社の第二期中期経営計画における平成19年9月末の資産及び負債の見通しをもとに、平成18年12月末の金利、株価等に基づいて平成19年9月末の公社の資産、負債を見込み、それに日本郵政株式会社等の平成19年9月末の資産、負債の見込みを加算した合計の資産、負債を、承継会社等の業務運営等に必要資産、それに対応する負債、必要な純資産を振り分けることによって作成しています。
3. 各数値は現時点における見込みであって、今後の公社の決算、承継財産の評価、金利、株価等により変動するものであり、確定的なものではありません。

③郵便局株式会社

(単位:億円)

(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	22,680	流動負債	19,390
現金及び預金	22,520	未払金	10
貯蔵品	70	預り金	18,800
その他の流動資産	80	賞与引当金	580
固定資産	10,720	固定負債	12,000
有形固定資産	10,660	退職給付引当金	12,000
建物	4,530	負債合計	31,400
構築物	130		
機械装置	10		
車両運搬具	20		
土地	5,360		
その他の有形固定資産	600		
無形固定資産	50	(純資産の部)	
ソフトウェア	30	資本金	1,000
その他の無形固定資産	20	資本剰余金	1,000
投資その他の資産	10	純資産合計	2,000
資産合計	33,400	負債・純資産合計	33,400

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 承継会社の民営化時の財務状況は、公社の第二期中期経営計画における平成19年9月末の資産及び負債の見通しをもとに、平成18年12月末の金利、株価等に基づいて平成19年9月末の公社の資産、負債を見込み、それに日本郵政株式会社等の平成19年9月末の資産、負債の見込みを加算した合計の資産、負債を、承継会社等の業務運営等に必要資産、それに対応する負債、必要な純資産を振り分けることによって作成しています。
3. 各数値は現時点における見込みであって、今後の公社の決算、承継財産の評価、金利、株価等により変動するものであり、確定的なものではありません。

④ゆうちょ銀行

(単位:億円)

(資産の部)		(負債の部)	
現金預け金	56,510	貯金	1,878,800
コールローン	1,000	振替貯金	57,930
買現先勘定	1,600	通常貯金	486,450
金銭の信託	23,560	貯蓄貯金	5,180
有価証券	1,683,780	特別貯金	1,325,390
国債	1,498,700	その他の貯金	3,850
地方債	81,850	借入金	248,100
社債	72,440	その他負債	17,370
その他の証券	30,790	賞与引当金	60
貸出金	40,640	退職給付引当金	1,250
外国為替	110		
その他資産	412,420		
(預託金)	(388,590)	負債合計	2,145,580
(郵便局株式会社預け金)	(16,600)		
有形固定資産	2,140	(純資産の部)	
無形固定資産	610	資本金	35,000
貸倒引当金	△ 120	資本剰余金等	41,670
		純資産合計	76,670
資産合計	2,222,250	負債・純資産合計	2,222,250

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 承継会社の民営化時の財務状況は、公社の第二期中期経営計画における平成19年9月末の資産及び負債の見通しをもとに、平成18年12月末の金利、株価等に基づいて平成19年9月末の公社の資産、負債を見込み、それに日本郵政株式会社等の平成19年9月末の資産、負債の見込みを加算した合計の資産、負債を、承継会社等の業務運営等に必要の資産、それに対応する負債、必要な純資産を振り分けることによって作成しています。
3. 各数値は現時点における見込みであって、今後の公社の決算、承継財産の評価、金利、株価等により変動するものであり、確定的なものではありません。
4. () 内は再掲したものです。

⑤かんぽ生命

(単位:億円)

(資産の部)		(負債の部)	
現金及び預貯金	9,390	保険契約準備金	1,101,530
金銭の信託	63,970	その他負債	9,960
有価証券	830,270	(機構預り金)	(8,790)
国債	651,520	(仮受金)	(300)
地方債	36,140	賞与引当金	30
社債	122,880	退職給付引当金	510
外国証券	19,730	価格変動準備金	6,510
貸付金	215,790	負債合計	1,118,550
有形固定資産	990	(純資産の部)	
無形固定資産	370	資本金	5,000
代理店貸	2,200	資本剰余金等	5,000
その他資産	5,580	純資産合計	10,000
貸倒引当金	△ 10		
資産合計	1,128,550	負債・純資産合計	1,128,550

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 承継会社の民営化時の財務状況は、公社の第二期中期経営計画における平成19年9月末の資産及び負債の見通しをもとに、平成18年12月末の金利、株価等に基づいて平成19年9月末の公社の資産、負債を見込み、それに日本郵政株式会社等の平成19年9月末の資産、負債の見込みを加算した合計の資産、負債を、承継会社等の業務運営等に必要の資産、それに対応する負債、必要な純資産を振り分けることによって作成しています。
3. 各数値は現時点における見込みであって、今後の公社の決算、承継財産の評価、金利、株価等により変動するものであり、確定的なものではありません。
4. () 内は、再掲したものです。

⑥日本郵政グループ

(単位:億円)

(資産の部)		(負債の部)	
現金及び預金	92,500	貯金	1,878,590
コールローン	1,000	保険契約準備金	1,101,530
買現先勘定	1,600	借入金	248,100
金銭の信託	87,530	外国為替	0
有価証券	2,514,060	その他負債	33,680
貸出金	256,440	賞与引当金	1,250
外国為替	110	退職給付引当金	39,260
有形固定資産	30,870	価格変動準備金	6,510
無形固定資産	1,570	負債合計	3,308,920
その他資産	402,780		
貸倒引当金	△150		
		(純資産の部)	
			79,390
資産合計	3,388,300	負債・純資産合計	3,388,300

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の資産負債を合計し、各社間の貸借について一部相殺処理を行ったものです。
3. 各数値は現時点における見込みであって、今後の公社の決算、承継財産の評価、金利、株価等により変動するものであり、確定的なものではありません。

別紙3 損益見通し

①日本郵政株式会社

(単位：億円)

事業年度（平成）	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
経常収益	1,410	3,550	4,420	4,660	4,680
受取配当金	—	810	1,790	2,120	2,280
貯金旧勘定交付金	510	950	830	720	560
その他収益	900	1,790	1,810	1,820	1,840
経常費用	1,280	2,120	1,920	1,860	1,810
人件費	300	590	570	550	530
物件費	760	1,100	1,030	1,030	1,030
減価償却費	170	340	250	200	170
その他費用	50	100	80	80	80
経常利益	130	1,430	2,510	2,800	2,870
税引前利益	130	1,430	2,510	2,800	2,870
純利益	130	1,430	2,510	2,800	2,870

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 平成19事業年度（2007年4月～2008年3月）は、下期（2007年10月～2008年3月）における6か月間です。

②郵便事業株式会社

(単位：億円)

事業年度（平成）	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
営業収益	10,460	18,880	18,880	18,910	18,930
郵便事業	7,970	14,000	13,650	13,340	13,020
貨物運送事業	2,120	4,170	4,530	4,880	5,220
受託業務収益	370	710	700	690	680
営業原価	9,270	17,620	17,540	17,550	17,470
人件費	5,720	11,060	10,910	10,790	10,460
経費	3,560	6,570	6,640	6,760	7,010
集配運送委託費	950	1,780	1,800	1,830	1,860
郵便局株式会社委託手数料	1,220	2,240	2,220	2,190	2,170
営業総利益	1,190	1,250	1,340	1,360	1,450
販売費及び一般管理費	510	970	980	980	980
営業利益	680	280	360	370	470
営業外収益	150	300	300	300	300
営業外費用	10	20	20	20	20
経常利益	820	570	650	660	760
税引前利益	820	570	650	660	760
純利益	490	340	390	400	450

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 平成19事業年度は、平成19年10月から平成20年3月（2007年10月～2008年3月）までの6か月間です。
3. 損益見通しには、新商品・サービスの影響は織り込んでいません。

③郵便局株式会社

(単位：億円)

事業年度（平成）	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
経常損益の部					
営業損益の部					
営業収益	6,630	13,230	13,550	13,420	13,610
郵便受託手数料	1,220	2,240	2,220	2,190	2,170
銀行受託手数料	3,140	6,270	6,290	6,210	6,060
保険受託手数料	2,190	4,440	4,240	3,980	3,820
新規事業等	80	290	810	1,040	1,560
営業費用	6,530	12,640	12,890	12,910	13,000
営業原価	5,870	11,300	11,550	11,480	11,500
販売費及び一般管理費	660	1,340	1,350	1,430	1,510
営業利益	90	590	660	510	610
営業外損益の部					
営業外収益	160	260	260	260	260
物件貸付料	160	260	260	260	260
営業外費用	0	10	20	30	60
支払利息	0	10	10	30	60
その他	0	10	10	10	10
経常利益	250	840	910	740	810
税引前利益	250	840	910	740	810
純利益	150	500	540	440	490

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 平成19事業年度は、平成19年10月から平成20年3月（2007年10月～2008年3月）までの6か月間です。

④ゆうちょ銀行

(単位:億円)

事業年度 (平成)	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
経常収益	12,920	24,480	23,520	23,010	22,090
資金運用収益	12,100	22,720	21,610	20,930	19,840
経常費用	10,750	19,130	17,510	16,930	17,020
資金調達費用	3,300	5,230	3,650	2,950	2,850
営業経費	7,100	13,190	13,150	13,270	13,460
人件費	510	1,000	980	970	970
物件費	4,770	8,830	9,110	9,310	9,530
郵便局株式会社委託手数料	3,140	6,270	6,290	6,210	6,060
経常利益	2,170	5,350	6,010	6,080	5,070
税引前利益	2,170	5,350	6,010	6,080	5,070
純利益	1,300	3,210	3,610	3,650	3,040
預金残高(兆円)	187.3	185.4	183.8	172.2	164.2

(金利が上昇した場合)

(単位:億円)

事業年度 (平成)	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
経常収益	13,560	26,940	28,580	32,420	36,600
資金運用収益	12,730	25,180	26,660	30,340	34,340
経常費用	11,430	22,800	25,300	29,940	35,290
資金調達費用	3,990	9,030	11,670	16,160	21,130
営業経費	7,080	13,060	12,910	13,070	13,440
人件費	510	1,000	980	970	970
物件費	4,750	8,720	8,930	9,180	9,550
郵便局株式会社委託手数料	3,130	6,160	6,100	6,080	6,080
経常利益	2,130	4,140	3,280	2,470	1,310
税引前利益	2,130	4,140	3,280	2,470	1,310
純利益	1,280	2,480	1,970	1,480	780
預金残高(兆円)	185.0	178.7	174.8	170.4	167.7

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 平成19事業年度(2007年4月～2008年3月)は、下期(2007年10月～2008年3月)における6か月間です。
3. 損益見通しには、新商品・サービスの影響は織り込んでいません。
4. 預金残高(振替貯金を含む。)は、各事業年度末における数値です。

⑤かんぽ生命

(単位：億円)

事業年度（平成）	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
経常収益	75,210	155,180	148,040	139,230	131,410
保険料収入	42,370	82,660	78,510	74,600	71,140
運用収入	8,620	16,990	16,790	16,640	16,370
その他経常収益	24,230	55,530	52,740	47,980	43,900
(再掲) 責任準備金戻入	23,850	54,840	52,130	47,450	43,360
経常費用	73,180	150,980	143,070	131,880	123,640
保険金等支払金	69,910	144,230	136,570	125,660	117,610
事業費	2,970	6,070	5,790	5,560	5,410
(再掲) 郵便局株式会社委託手数料	2,190	4,440	4,240	3,980	3,820
(再掲) 人件費	260	530	560	570	570
(再掲) 物件費	430	940	830	840	840
その他経常費用	310	680	710	660	620
経常利益	2,030	4,200	4,980	7,350	7,770
特別損益（価格変動準備金戻入）	△ 120	210	290	250	240
契約者配当準備金繰入	1,780	3,770	4,080	5,720	5,970
税引前利益	120	640	1,180	1,890	2,030
純利益	80	410	760	1,200	1,300

《参考》

(単位：兆円)

事業年度（平成）	民営化時 (19.10)	1 9	2 0	2 1	2 2	2 3
総資産残高	112.9	110.5	105.0	99.8	95.3	91.3

(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 平成19事業年度（2007年4月～2008年3月）は、下期（2007年10月～2008年3月）における6か月間です。
3. 損益見通しには、新商品・サービスの影響は織り込んでいません。
4. 契約者配当準備金繰入は、既に約款でお約束している配当に加え、再保険損益等の8割を繰り入れています。
5. 総資産残高は、民営化時（平成19年10月1日）及び各事業年度末における数値です。

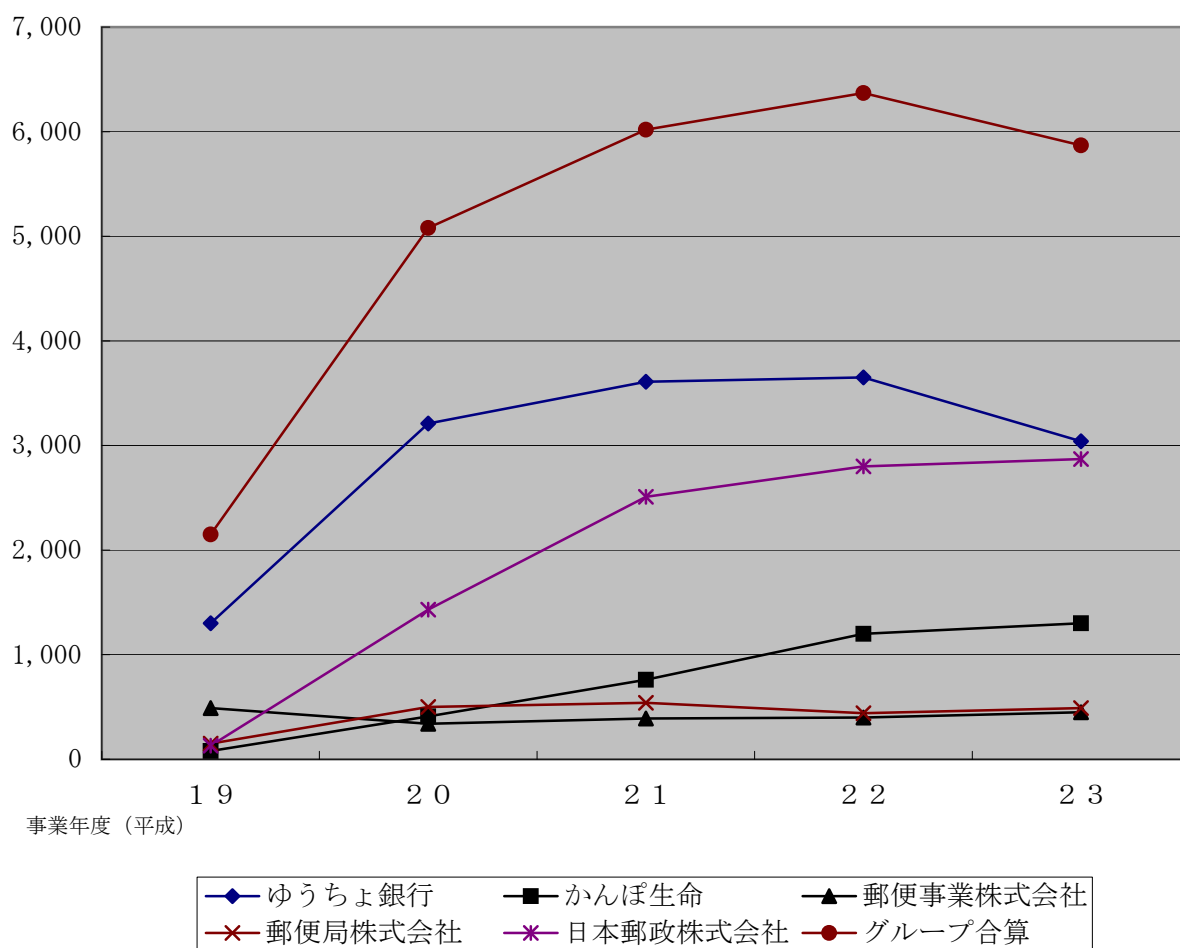
⑥日本郵政グループ

純利益の見通し

(単位：億円)

事業年度（平成）	19	20	21	22	23
日本郵政株式会社	130	1,430	2,510	2,800	2,870
郵便事業株式会社	490	340	390	400	450
郵便局株式会社	150	500	540	440	490
ゆうちょ銀行	1,300	3,210	3,610	3,650	3,040
かんぽ生命	80	410	760	1,200	1,300
グループ合算	2,150	5,080	6,020	6,370	5,870

各社の純利益の見通し (単位：億円)



(注)

1. 四捨五入等の結果、各数値が突合しない場合があります。
2. 平成19事業年度は、平成19年10月から平成20年3月（2007年10月～2008年3月）までの6か月間です。
3. グループ合算は、日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の損益見通しを合計し、各社間で発生する内部取引や配当について一部相殺処理を行ったものです。