

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

### 1 日本郵政グループ

- 日本郵政グループは、かんぽ生命保険の不適正募集事案以降、一定の改善措置を講じているが、顧客本位の適切な業務運営は、日本郵政グループの持続的な成長の観点からも不可欠であり、引き続き、日本郵政が日本郵政グループの司令塔として、顧客の信頼を回復するため一層のグループガバナンス及びグループコンプライアンスの強化を進めていくことが重要である。その上で、グループの司令塔として、具体的な成長戦略を一層明らかにしていくことが求められる。
- 日本郵政グループが持つ強みである郵便局ネットワークを最大限いかす観点からも、法律により設立された特殊法人としての公的性格と経済合理性にかなう経営の展開が期待される民間企業としての両側面のバランスを確保しつつ、「共創プラットフォーム」による取組を着実に推進していくことが重要である。
- 日本郵政は、金融二社の株式について、その全部を処分することを目指し、金融二社の経営状況やユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとするとしており、金融二社との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、日本郵政及び日本郵便と金融二社が緊密に連携し、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドをどのように活用していくのか、具体的に検討し取り組むことが必要である。さらに、全部処分後の金融ユニバーサルサービスの確保のため、将来、日本郵政及び日本郵便と資本関係のない企業との間の受委託関係を長期安定的に担保する実効性のある方策の検討が求められる。また、金融二社の株式の売却収入をいかにして日本郵政グループの今後の成長にいかしていくのか、及び、デジタル化の進展や人口減少等の社会経済環境の変化を踏まえて具体的にどのようなビジネスモデルを描いていくのか、について明らかにすることを期待する。
- 以上のような取組に当たって、日本郵政を始めとするグループ各社の経営トップにおいては、経営に対する重責を改めて強く認識し、強いリーダーシップを発揮することを期待する。
- 日本郵政グループは、グループの持続的な成長に資するよう、経営戦略に即した人材の育成や確保に努めることが重要である。

## 2 郵便局ネットワーク

- 郵便局が担うユニバーサルサービスの責務は人々の生活を支えるものであるため、今後も郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスの確保が必要である。
- 郵便局ネットワークは日本郵政グループが持つ最大の強みであり、郵便、貯金及び保険に関するユニバーサルサービスを提供する拠点であるとともに、住民サービスの拠点としての役割も期待されており、特に人口減少や金融機関の撤退などが進んでいる地域において、その重要性は高まっている。
- 日本郵便は、郵便局の設置について、いずれの市町村においても1以上設置すること、過疎地における郵便局ネットワークの水準を維持すること等とされており、郵便、貯金及び保険に関するサービスを更に充実・強化して収益を確保するとともに、地方公共団体の窓口事務の受託、他企業との連携等により、その付加価値の向上に努めることを期待する。
- 社会のデジタル化が進展し、今後、オンラインによるサービス提供の増加が見込まれる中で、郵便局には住民に寄り添いながらサービスを提供するリアルな拠点としての役割も期待する。
- 今後、日本郵政と金融二社の資本関係が希薄化していくことが想定される中で、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の緊密な連携を実現するためには、郵便局ネットワークが金融二社にとって魅力ある存在であることが前提となる。こうした観点から、DXの推進や郵便局のブランド価値の向上等について、グループ一体での真摯な取組を期待する。

## 3 日本郵便（郵便・物流事業、郵便局窓口事業）

- 日本郵便全体の連結ベースの経常利益は直近では減益傾向にあり、厳しい経営環境にある。収益力の向上のためには、競争力のある質の高いサービスの提供を目指すとともに、DXや他企業との連携を活用した生産性や付加価値の向上を図ることが重要である。
- 日本郵便は、まずは顧客ニーズを第一とし、郵政事業の公的な役割も踏まえつつ、我が国全体が「コストカット型経済」から脱却し、持続的な賃上げや活発な投資がけん引する「成長型経済」への変革を目指している中で、賃上げや委託事業者への適切な価格転嫁といった取組を継続しつつ、利便性や付加価値の高いサービスの開発及び提供に取り組む必要がある。そのためには、市場動向を踏まえつつ、抜本的なDXに取り組み、経営資源の戦略的な投下、これまでの取組やビジネスにとらわれない新たな需要の掘り起こしなど、より一層の収益力の向上を図ることが必要である。
- 郵便物数の減少傾向は今後も続く見込まれる中、日本郵便の事業の柱と

して物流事業の強化に取り組むことが一層重要である。

- 日本郵便が提供するサービスは、データ活用による効率化と付加価値向上が期待される分野であることから、更なるDXの推進やリスクリングなど社員のデジタルスキルを向上させる人材育成の取組に期待する。
- 郵便局で提供するサービスについては、利用者のニーズに応じた商品や提供方法を拡充するなど、利用者の利便性の向上を図りつつ収益力を向上させ、引き続き、ユニバーサルサービスを安定的に提供することが求められる。
- 郵便料金の見直しの際には、説明を尽くして利用者の納得性を高めることが重要であり、併せて利用者の利便の向上に配慮したサービス提供についても柔軟に取り組むことを期待する。
- 郵便事業のより安定的な提供を将来にわたって確保する観点から、必要に応じて制度の見直しも含めた検討が求められる。

#### 4 ゆうちょ銀行（銀行業）

- ゆうちょ銀行の収益の大部分を占める運用収益の確保の観点から、資産運用の多様化とそれに関するリスク管理の高度化を進めるとともに、金融市場環境の影響を受けにくいビジネスによる収益拡大とコスト削減により、収益力を向上させ、経営基盤の強化を図ることを期待する。
- 日本郵政によるゆうちょ銀行の株式売却により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、今後、ゆうちょ銀行として日本郵政及び日本郵便とどのように連携していくのかが課題と考えられるため、課題解決に向けた取組を期待する。

#### 5 かんぽ生命保険（生命保険業）

- かんぽ生命保険は、令和5年度に設定した営業計画と足下の進捗状況の差異を分析した上で、営業の正常化に向けた対応が喫緊の課題と考えられる。その際、二度と不適正募集事案が発生することがないように再発防止に向けた取組を徹底し、有効な改善措置の定着を図っていくなど、募集品質の確保のための日本郵政グループを挙げた不断の取組が必要である。
- かんぽ生命保険は、貯蓄性保険へのニーズ低下や第三分野等の保障性保険へのニーズ拡大を踏まえた商品開発等、生命保険業界の動向や顧客ニーズの変化に対応した第三分野等の商品やサービスを充実するとともに、国際事業の展開、介護やヘルスケア事業等の保険関連事業の展開、業務提携等による収益源の多様化に向けた取組を期待する。
- 日本郵政によるかんぽ生命保険の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、かんぽ生命保険は、将来、経営の

自由度が向上することを踏まえ、どのような経営戦略を進めていくのか、また、今後、郵便局ネットワークを活用した商品開発や営業戦略等、日本郵政及び日本郵便とどのように連携していくのかが課題と考えられるため、課題解決に向けた取組を期待する。