

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証  
に関する郵政民営化委員会の意見（令和6年3月）

（案）

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

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

## 郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する 郵政民営化委員会の意見(令和6年3月)

郵政民営化委員会（以下「当委員会」という。）は、郵政民営化法（平成17年法律第97号）第18条及び第19条により、内閣総理大臣を本部長とする郵政民営化推進本部に設置された組織であり、3年ごとに、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、郵政民営化推進本部長に意見を述べることとされている。本意見書は、その法律上の役割を果たすため、民営化後の経緯等も踏まえ令和3年度から令和5年度までのおおむね3年間に行ってきた調査審議の結果を取りまとめたものである。

当委員会は、令和3年4月に前回の郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見（以下「前回検証」という。）を取りまとめて以降、Web会議方式も併用しつつ、計42回の会合を開き、郵政民営化に関する調査審議を行ってきた。この間、日本郵政グループからその取組や経営状況について継続的にヒアリングを行うとともに、関係行政機関、関係業界、有識者等から様々な御意見を伺った。また、郵便局の状況等を把握するための視察も行った。なお、調査審議に当たっては、現行法制度の民営化推進の観点から、その進捗状況や課題について検証を行ったものである。

取りまとめに向けた調査審議を本格化させた令和5年夏以降、幅広い分野から、より多くの意見を審議に反映するために、意見募集（パブリック・コメント）や関係団体からのヒアリング、有識者を対象としたインタビュー等を行った。さらに、郵便局の現地視察及び地方公共団体の首長との郵政事業に関する意見交換を行い、地域の実情や郵便局の取組についての声を直接伺った。こうした取組に御協力いただいた皆様に深く感謝したい。

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

## 1 郵政民営化の経緯と概況

### ○郵政民営化の背景

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

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

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

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

### ○郵政民営化法の制定

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

郵政民営化法では、民営化の考え方として、「民間に委ねることが可能なものはできる限りこれに委ねることが、より自由で活力ある経済社会の実現に資する」（第 1 条）、「経営の自主性、創造性及び効率性を高めるとともに公正かつ自由な競争を促進し、多様で良質なサービスの提供を通じた国

---

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

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

民の利便の向上及び資金のより自由な運用を通じた経済の活性化を図る」(第2条)等と規定している。

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

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

#### ○郵政民営化法の改正

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

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

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

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

---

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

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

## ○民営化の成果

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

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

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

ゆうちょ銀行は、地域の金融機関との連携、具体的には一部事務の請負、

---

4 郵政民営化法第 7 条の 2、日本郵政株式会社法第 5 条及び日本郵便株式会社法第 5 条

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

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

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

## ○社会経済情勢の変化

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

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

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

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

6 総務省「住民基本台帳人口移動報告」（2023年（令和5年）結果）

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

8 総務省「令和3年度版「過疎対策の現況」（概要版）」（令和5年3月）

9 総務省「情報通信白書」（平成22年版及び令和5年版）

10 総務省「情報通信白書」（令和5年版）

11 総務省「情報通信白書」（平成20年版及び令和5年版）



は令和4年度末で96.6%となっている<sup>12</sup>。

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

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

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

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

---

12 総務省「5Gの整備状況（令和4年度末）の公表」（令和5年8月3日）

## 2 日本郵政グループ

### (1) 日本郵政グループの概況

#### ア 現状

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

#### (ア) 民営化以降の各事業の概況

郵便事業については、電子メールやSNSの普及等、デジタル化の進展により、郵便物数は、平成13年度をピークとして毎年減少し、令和4年度は平成13年度比45.1%の減少となり、減少傾向が続いている。また、物流事業については、EC市場の拡大により宅配便市場における荷物の取扱個数は増加傾向にあり、その中で、ゆうパック（ゆうパケットを含む。）も民営化時の約4倍まで取扱個数を大きく増加させたが、最近では宅配便市場の競争が激化している。

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

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

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

---

13 銀行手数料及び保険手数料については、民営化時点との比較の観点から、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構法（平成17年法律第101号）第18条の2第1項に規定する交付金の額を合算。

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

#### (イ) 日本郵政グループの現状

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

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

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

#### (ウ) その他

日本郵政は、民営化に伴い、病院及び宿泊事業を承継し実施してきた。

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

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

宿泊事業に関しては、民営化時点では71施設の旧簡易保険加

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

## イ 株式処分の進展等

### （ア）日本郵政

日本郵政株式会社法では、政府に、常時、日本郵政の議決権保有割合の3分の1超を保有することを義務付けるとともに、できる限り早期に議決権保有割合を減ずるものとしている<sup>14</sup>。政府は、平成27年11月の1次売却から令和3年10月の3次売却まで順次処分を進める等によって、政府の議決権保有割合を35.6%とした<sup>15</sup>。また、東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法（平成23年法律第117号）等<sup>16</sup>により、日本郵政の株式の売却収入4兆円程度は復興財源に充てることとされているところ、これまでの売却により、累計4兆円程度を確保した。

### （イ）金融二社

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

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

---

14 日本郵政株式会社法第2条及び附則第3条

15 令和5年12月時点

16 東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法により、売却収入を復興財源とする旨を規定し、「今後の復旧・復興事業の規模と財源について」（平成25年1月29日復興推進会議決定）において、売却収入4兆円程度を復興財源に充てることを明記。

17 郵政民営化法第7条第2項

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

#### (ウ) 株価の現状

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

#### ウ 中期経営計画の策定

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

これに先立つ前回検証では、かんぽ生命保険の不適正募集事案について取り上げるとともに、日本郵政グループの新たな成長戦略として、「日本郵政グループが有する各種のネットワークを、旧来型の社会インフラとして機能させるだけでなく、グループ内のサービスの連携を更に強固なものとするとともに、グループ外の多様な事業者等との連携を進めるプラットフォームとすることによって、顧客が求めるサービスを開発し顧客にとっての価値を創造することができる機能の総体としての「共創プラットフォーム」に変革し活用することを通じて日本郵政グループを中心とするエコシステムを形成することが、今後の着実な成長を実現する手段となる」旨を指摘した。

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

---

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

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

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

## エ 中期経営計画の見直し

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

## (2) 日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンスの取組

### ア かんぽ生命保険の不適正募集事案

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

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

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

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

21 日本郵政株式会社法第13条第2項

22 保険業法第271条の29第1項

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

## イ 信頼回復に向けた日本郵政グループの取組

### (ア) 日本郵政グループのガバナンス強化の取組

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

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

これら経営幹部を中心とした取組に加え、令和3年4月に日本郵政にグループコンダクト統括室を設置し、顧客本位の業務運営に反する事象を早期に検知し、グループ内関係部署との情報共有を行うための体制を整備した。また、健全な組織風土の醸成や全社員の意識改革を進めるため、令和4年7月に日本郵政グループの行動基準であるJP行動宣言の運用を開始し浸透を図っており、こうした取組を組織文化や企業文化に昇華させ社員及び役員の一一人の行動の質を向上させたいとして、同室を中心として令和5年にグループコンダクト向上計画という3か年計画を策定し、具体的施策の推進を管理する体制を整備した。さらに、同室では、AI等も活用して子会社のミスコンダクト事案を把握し、日本郵政の経営幹部や関連部署に迅速に連携している。

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

## (イ) 日本郵政グループのコンプライアンス強化の取組

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

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

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

## ウ 企業情報の開示

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

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

---

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



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

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

## エ 日本郵政グループの成長に向けた日本郵政の役割

郵政民営化法、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法により、日本郵政及び日本郵便は、その業務の運営に当たっては、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務を利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的にかつあまねく全国において公平に利用できるようにするというユニバーサルサービスの責務を負っている<sup>24</sup>。また、郵政民営化法では、日本郵政は、金融二社の株式について、その全部を処分することを目指し、金融二社の経営状況やユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとしてされている<sup>25</sup>。日本郵政は、厳しい経営環境の中、ユニバーサルサービスを維持しつつ、金融二社の株式処分を進めることが求められている。このため、日本郵政は、全国津々浦々にある郵便局ネットワークを他の企業にはない日本郵政グループの大きな強みと捉えた上で、郵便局ネットワークを中軸に顧客と地域を支える「共創プラットフォーム」をJPビジョン2025の基本コンセプトとして据え、グループ一体でこれを実現するとしている。

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

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

---

24 郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条及び日本郵便株式会社法第5条

25 郵政民営化法第7条第2項

26 Chief Executive Officer：グループ経営責任者

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

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

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

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

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

## オ 日本郵政・日本郵便両社の一体的運営

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

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

---

27 郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条及び日本郵便株式会社法第5条

### (3) 金融二社の株式処分とユニバーサルサービスの確保

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

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

このような制度を踏まえ、J P ビジョン 2025 では、金融二社の株式が全部処分された後の日本郵政グループの将来像について、日本郵便と金融二社との間の受委託関係によって、「グループ一体のビジネスモデルは不変」であるとしている。これを踏まえて、日本郵政は、株式の全部処分後の連携強化策の今後の検討例として、日本郵政及び日本郵便と金融二社間でシステムや商品の提供子会社を通じた資本関係を構築することで受委託関係を支える連携強化策について金融二社と今後検討する考えを示した。

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

### (4) 日本郵政グループの新たな成長戦略

#### ア 新たな成長の柱の確立

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

日本郵政は、令和5年にゆうちょ銀行株式の2次売却を実施しており、その売却収入約1兆2,000億円については、成長投資や株主還元を活用している。日本郵政は、グループの司令塔として、売却収入を今後の日本郵政グループの成長にどのようにいかすかといった活用法も含め、具体的な成長戦略を一層明らかにしていくことが求

---

28 郵政民営化法第7条第2項

29 日本郵政株式会社法第5条及び日本郵便株式会社法第5条

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

#### (ア) 不動産などの新規ビジネス

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

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

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

実に積み上げていくためには、慎重なリスクマネジメント、不動産事業におけるノウハウの充足、必要な人材の確保が求められることから、外部人材の登用や内部人材の育成といった取組を進めていくことが重要である。

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

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

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

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

#### (イ) M&A など戦略的提携

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

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

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

PMI<sup>30</sup>、ガバナンス等が極めて重要とされている。

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

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

#### (ウ) 日本郵政グループが保有するデータの活用

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

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

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

---

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

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

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

## イ 日本郵政グループのDX戦略

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

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

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

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

---

31 Chief Digital Officer: グループデジタル責任者

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

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

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

## (5) 持続可能な社会への貢献

### ア カーボンニュートラルの実現

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

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

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

---

33 令和 3 年 10 月 22 日閣議決定

34 Electric Vehicle : 電気自動車



## イ サステナビリティファイナンス

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

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

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

## ウ 人事戦略

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

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

具体的な人事施策として、育児や介護等により男性社員、女性社員がともに離職することなく働き続けられる制度の整備や各種支援、女

---

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

36 正社員及び非正規社員の合計。

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

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

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

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

## (6) 今後の課題と期待

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

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

---

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

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

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

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

### 3 郵便局ネットワーク

#### (1) 郵便局ネットワークの概況

##### ア 現状

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

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

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

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

---

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

39 日本郵便株式会社法施行規則第 4 条

40 郵便局会社及び郵便事業会社の正社員及び非正規社員の合計。

41 正社員及び非正規社員の合計。

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

43 直営郵便局から簡易郵便局に局種を変更。

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

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

## イ 郵便局ネットワークの存在価値

日本郵便は、「全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。」との経営理念を掲げており、国営時代から、郵便局は地域住民から身近な存在として認知され、人口減少や少子高齢化等の社会経済環境が変化する中、全国津々浦々に設置された郵便局への期待は一層高まっている。

第一に、近年、地方銀行を除く他の預金取扱金融機関（第二地方銀行、信用金庫、信用組合及び農協）については、地域の過疎化や経営の合理化等によって店舗数が減少しており、郵便局以外の民間金融機関が無い地方公共団体は、平成 19 年の民営化時に比べ約 2.5 倍に増加した<sup>45</sup>。民営化後も郵便局ネットワークを維持し、金融サービスを提供する郵便局は地域住民にとって重要な金融インフラとなっている。

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

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

一部の郵便局では、キオスク端末<sup>46</sup>を設置し、地方公共団体の各種証明書を発行する公的証明書交付サービス等を提供している。特に、郵便局型のキオスク端末<sup>47</sup>は、利用者がキオスク端末を操作し、受領

---

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

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

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

した受付票を郵便局員に渡すことで、証明書が交付されるため、郵便局員を介した手続となる。その際、キオスク端末の操作が難しい利用者に対して郵便局員が操作の手順を案内する等利用者に寄り添ったサービスを提供している。

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

利用者の利便性が向上し、その最大の強みであるネットワークの価値にもつながっている。この郵便局ネットワークを活用して、地域のニーズを踏まえたサービスの提供などによる地域貢献、金融機関や他の企業との連携等を進めることにより、更なる存在価値の向上を期待する。

## **(2) 郵便局ネットワークを通じたユニバーサルサービスの確保**

日本郵政及び日本郵便は、郵政民営化法、日本郵政株式会社法及び日本郵便株式会社法において、業務の運営に当たり、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務を利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できるようにするというユニバーサルサービスの責務を負っている<sup>50</sup>。

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

政府としても、その安定的な提供の確保を図るため、平成31年4月から郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度（以下「交付金・拠出金制度」という。）を運用している。

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

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

## **(3) 郵便局ネットワーク維持のための方策**

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

---

50 郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条及び日本郵便株式会社法第5条

和4年度は前年度に比べて大幅に減少している。日本郵便は、これまで人件費等諸経費の削減に取り組んできたものの、固定的な支出も多く、これ以上の大幅な削減は難しい状況にあるとしている。

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

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

#### (4) 地方公共団体との連携

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

---

51 令和5年10月末時点で、151の地方公共団体が委託。

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

53 令和5年10月末時点で、331の地方公共団体が委託。

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



た地方公共団体もある<sup>55</sup>。また、地方公共団体からの委託により、郵便局に設置したキオスク端末で地方公共団体の発行する各種公的証明書の交付<sup>56</sup>も行っており、これらの取組により、郵便局は行政サービスの維持に寄与している。

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

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

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

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

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

---

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

56 令和6年2月時点で、56の地方公共団体が65局の郵便局に設置。

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

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

の事務を取り扱うことが可能となった。

引き続き、政府によるこうした取組により郵便局と地方公共団体との連携が推進されることを期待する。

## (5) 他企業等との連携

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## (6) 郵便局のDX

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

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

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

---

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

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

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

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

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

68 簡易郵便局を除く。

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

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

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

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

## （7）今後の課題と期待

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

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

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

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

提供するリアルの拠点としての役割も期待する。

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

## 4 日本郵便（郵便・物流事業、郵便局窓口事業）

### （1）郵便事業の概況

#### ア 日本郵便を取り巻く状況

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

## イ 郵便事業のユニバーサルサービスの確保に向けた課題

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

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

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

---

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

75 郵政民営化法第7条の2及び日本郵便株式会社法第5条

76 郵便法第3条

77 郵便法第67条

78 郵便法施行規則第23条

4年度に郵便事業の収支が民営化以降初めて赤字となった。社会全体としてデジタル化が進展している状況を踏まえると、今後も郵便物数の減少に伴う郵便事業の収益減少傾向の継続が見込まれる一方で、賃上げや燃料価格を始めとする物価等の上昇により、当面、大幅な費用の削減は困難となっている。

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

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

郵便は依然として国民にとって欠かせない基礎的な通信手段であり、手紙文化の継承を支えてきた側面がある。一方で、デジタル化の進展、人口減少などの社会経済環境の変化により利用数の減少傾向が継続することが想定される。

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

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

## **(2) 物流事業の概況**

### **ア 現状**

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



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

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

## イ 物流の2024年問題

働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成30年法律第71号）により改正された労働基準法（昭和22年法律第49号）に基づき、自動車の運転業務の時間外労働についても、令和6年4月から年960時間の上限規制が適用されるとともに、貨物自動車運送事業に従事する自動車運転者の拘束時間を定めた自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（平成元年労働省告示第7号）に基づき、拘束時間等の上限の規制が強化される。

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

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

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

---

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

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

81 20時から21時の配達希望時間を廃止。

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

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

## ウ 物流事業の強化に向けた取組

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

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

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

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

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

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

---

82 e 発送サービス（平成29年6月）

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

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

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

### (3) 日本郵政グループ外企業等との関係

#### ア 楽天グループ等との提携

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## イ 委託先企業等との関係

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

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

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

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

日本郵便は大手の物流事業者として、再発防止に努め、委託先企業

---

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

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

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

91 郵便物や荷物の配送・集荷業務などの委託契約。

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

との適切な関係を構築することが重要である。

#### (4) 国際物流事業の再構築に向けた取組

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

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

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

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

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

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

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

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

重要である。

## (5) 郵便局窓口事業の概況

### ア 現状

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

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

### イ 郵便局窓口事業の強化に向けた取組

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

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

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

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

---

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

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

## (6) 郵便・物流事業等のDX

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

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

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

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

また、配達業務の省人化の取組として、配送ロボットやドローンによる

---

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

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

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

97 令和5年4月時点で、670局、4,650台を導入。

98 Automatic Guided Vehicle：無人搬送ロボット

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

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

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

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

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

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

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

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

---

99 株式会社ACSLとの業務提携による。

100 株式会社ZMP及びアストラテック株式会社との連携による。

101 第三者上空（有人地帯）を含む飛行経路での補助者なし目視外飛行。

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



## (7) カーボンニュートラルの実現に向けたGXの取組

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

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

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

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

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

---

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

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

備を進めている。

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

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

## (8) 収益源の多様化

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

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

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

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

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

---

105 令和5年12月時点で、17,605か所の郵便局が切替えを実施。

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

107 令和5年3月末時点で8局。

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

期待する。

### **(9) 災害等の非常時における取組**

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

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

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

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

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

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

### **(10) 不適正募集事案の対応と営業の正常化**

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

政処分<sup>109</sup>を受けた。

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

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

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

### (11) 今後の課題と期待

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

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

郵便物数の減少傾向は今後も続くと思込まれる中、日本郵便の事業の柱

---

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

として物流事業の強化に取り組むことが一層重要である。

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

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

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

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

## 5 ゆうちょ銀行（銀行業）

### （1）ゆうちょ銀行の概況

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

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

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

### （2）ゆうちょ銀行の設立の経緯と、社会的使命・経営理念

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

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

---

110 郵便貯金法（昭和22年法律第144号）第1条

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

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

このような経緯を踏まえ、ゆうちょ銀行は「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。」という社会的存在意義（パーパス）の下、「お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。」という経営理念を実現するために以下の三つのミッションを掲げている。

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

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

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

### （3）ゆうちょ銀行のビジネスモデル

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

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

---

112 銀行法第1条

113 令和5年3月末で45件。

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

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

## ア 商品・サービスの拡充

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

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

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

### （ア）資産形成サポート

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

---

114 スマートフォンで通帳残高、入出金明細の確認及び送金ができる。

115 投資信託取扱局約1,500局。



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

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

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

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

#### (イ) DXによる顧客の利便性の向上と業務効率化の取組

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

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

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

---

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

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

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

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

## イ 資産運用の高度化・多様化

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

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

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

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

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

---

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

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

組むとともに、リスク対比リターン向上を意識し、市場環境を踏まえた機動的なポートフォリオ運営を実施するとしている。また、国内基準の自己資本比率及び国際統一基準のC E T 1 比率<sup>120</sup>のいずれも10%程度を最低限確保すべき水準に設定し、十分な自己資本を確保するとしている。

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

### ウ 地域への資金循環・地域金融機関等との連携強化

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

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

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

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

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

---

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

121 General Partner：無限責任組合員

## エ 将来の限度額の見直し

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

将来の限度額の見直しについては、平成 30 年 12 月の当委員会の意見書において、日本郵政グループ及び政府に対して、日本郵政グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政のビジネスモデルを再構築し、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株式を 3 分の 2 未満となるまで売却することを条件に通常貯金の限度額について検討することを求め、前回検証においても同様の考え方に立ったところである<sup>122</sup>。

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

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

---

122 「将来の限度額の見直しについては、当委員会の意見書（平成 30 年 12 月）において、日本郵政グループ及び政府に対して、グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政のビジネスモデルを再構築し、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株を 3 分の 2 未満となるまで売却することを条件に通常貯金の限度額について検討することを求めたところであり、今後も限度額の変更の検討に当たっては前述の取組が必要となる。」（令和 3 年 4 月の当委員会意見書）

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

#### (4) 適切なコーポレートガバナンス

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

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

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

#### (5) 今後の課題と期待

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

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

---

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

れるため、課題解決に向けた取組を期待する。

## 6 かんぽ生命保険（生命保険業）

### （1）かんぽ生命保険の概況

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

## （2）かんぽ生命保険の設立の経緯と、社会的使命・経営理念

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

その後、平成19年の民営化により、かんぽ生命保険は保険業法に基づき生命保険業を行うことになり、他の生命保険会社とともに、保険の有する相互扶助システムの一翼を担い、生命保険会社として「業務の健全かつ適切な運営及び保険募集の公正を確保することにより、保険契約者等の保護

---

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

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

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

130 KKR&Co. Inc.：米国のグローバル投資運用会社

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

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

133 健康増進、介護、相続等に関連する顧客サービス。

134 簡易生命保険法（昭和24年法律第68号）第1条



を図り、もって国民生活の安定及び国民経済の健全な発展に資する」<sup>135</sup>ことが求められた。

このような経緯を踏まえ、かんぽ生命保険は、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」ことを社会的使命とし、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」との経営理念を掲げている。

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

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

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

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

### **(4) 不適正募集事案の対応と営業の正常化**

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

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

不適正募集事案の再発防止に向けた対応としては、営業目標を保険募集

---

135 保険業法第1条

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

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

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

#### (5) 適切なコーポレートガバナンス

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

不適正募集事案において、かんぽ生命保険の取締役会等は、苦情等により社内において不適正な募集行為の端緒を把握していたにもかかわらず、十分な実態把握を行わなかった反省から、再発防止に向けた対応として、苦情や社員の声等を把握・検証し改善にいかすためのPDCAサイクルの

---

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

137 個人保険と第三分野の月額新契約年換算保険料の合計（新契約の実績）。

138 新契約と消滅契約の実績。

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

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

## (6) 事業基盤の強化、サービス提供体制

### ア 商品・サービスの拡充

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

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

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

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

---

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

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

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

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

143 米国 I B M社が開発した人工知能。

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

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

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

## イ 販売・サービスチャネル

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

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

---

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

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

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

147 令和5年12月末時点では法人営業部を設置している支店数は77か所。

148 令和5年9月末時点の人員は約1万1,000人。

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

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

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

## （7）資産運用の高度化・多様化

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

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

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

---

149 Asset Liability Management

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

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

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

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

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

## （8）今後の課題と期待

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

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

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

---

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

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

えられるため、課題解決に向けた取組を期待する。

## 7 行政の取組

### (1) 総務省の取組

#### ア 事業計画の認可等及びモニタリング

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

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

なお、モニタリングの実施結果については、レポートを作成している。

#### イ 郵便局のネットワークの維持・活用に係る取組

##### (ア) 郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金・拠出金制度

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

##### (イ) 郵便局での地方公共団体の窓口事務等の取扱い等

地方公共団体の支所や出張所の統廃合が見られる中、地域にお

---

154 令和4年2月から令和5年5月までは、郵政行政モニタリング会合。



ける郵便局への期待は一層高まっている。

従来から郵便局事務取扱法に基づき、地方公共団体から郵便局に住民票の写しの交付などの窓口事務が委託されており、令和2年2月から6月に内閣府が行った「地方分権改革に関する提案募集」において、郵便局事務取扱法について、長野県泰阜村等から郵便局で取り扱わせることができる窓口事務の拡大の要望があった。これを受け、「令和2年の地方からの提案等に関する対応方針」（令和2年12月18日閣議決定）において、当該事務に転出届や印鑑登録の廃止申請の受付等の事務を追加することとされた。また、マイナンバーカードの電子証明書の発行及び更新等が可能な場所の拡大のニーズが高まっていることを受け、「マイナンバー制度及び国と地方のデジタル基盤抜本改善ワーキンググループ報告」において、郵便局でのマイナンバーカードの電子署名の発行及び更新等を可能とすることとされた。

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

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

#### (ウ) 郵便局等の公的地域基盤連携推進事業等

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

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

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

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

#### (エ) デジタル社会における郵便局の地域貢献の在り方の検討

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

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

#### (オ) 郵便局を活用した地方活性化方策検討プロジェクトチーム

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

---

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

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

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

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

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

査の実施における郵便局との連携<sup>162</sup>等を挙げている。

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

## ウ 郵便事業の安定的な提供に係る取組

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

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

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

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

## エ 郵便局のデータ活用等に係る取組

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

---

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

163 郵便法施行規則第23条

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

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

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

## オ 新規業務等の認可申請等への対応

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

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

---

164 転居届に係る情報、配達原簿に係る情報、配達バイクの走行データ等。

## カ かんぽ生命保険の不適正募集事案への対応

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

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

## キ 総務省への期待

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

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

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

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

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

## (2) 金融庁の取組

### ア 金融行政方針

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

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

### イ 新規業務等の認可申請等への対応

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

かんぽ生命保険に対する郵政民営化法に基づく子会社保有の認可については、令和 5 年 5 月に投資子会社の保有について認可した。また、同社については、令和 3 年 6 月に、郵政民営化法上の新規業務が

認可制から届出制に移行しており、令和3年11月に医療特約の改定、令和4年1月に法人向け商品の受託販売等の充実、同年6月に契約更新制度の導入等、同年12月に学資保険の改定、令和5年10月に一時払終身保険の引受について、それぞれ届出を受けた。

#### ウ かんぽ生命保険の不適正募集事案への対応

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

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

#### エ 金融庁への期待

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

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

---

165 令和5事務年度金融行政方針において「郵便局ネットワークを活用したユニバーサル・サービスの安定的な提供といった観点も踏まえ、グループ全体の中長期的な収益基盤の確保に向けた取組状況について対話を行う。」としている。

### (3) 国土交通省等の取組

#### ア 物流革新に向けた政策パッケージの決定等

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

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

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

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

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

物流ガイドラインでは、荷待ち時間等の把握など発荷主事業者や着荷主事業者に共通する取組事項、運送を考慮した出荷予定時刻の設定

166 法令に関する詳細は、4(2)イ参照。

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



など発荷主事業者としての取組事項、納品リードタイムの確保など着荷主事業者としての取組事項、長時間労働の抑制などの物流事業者の取組事項を実施するよう求めている。

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

## イ 国土交通省等への期待

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

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