

附 属 資 料
(案)

附属資料目次

資料 1	委員名簿	1
資料 2	関係条文（抜粋）	3
資料 3	郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の調査審議経過	5
資料 4	郵政民営化委員による地方視察の結果	11
資料 5	有識者インタビューの結果	21
資料 6	郵政民営化に関する意見募集の結果	55

委員名簿

委員長	やまうち 山内	ひろたか 弘隆	武蔵野大学経営学部特任教授 一橋大学名誉教授
委員長代理	せきぐち 関口	ひろまさ 博正	神奈川大学経営学部教授
	あおの 青野	よしひさ 慶久	サイボウズ株式会社代表取締役社長
	さとう 佐藤	あやの 綾野	青山学院大学法学部教授
	せき 関	さちこ 幸子	株式会社ローカルファースト研究所 代表取締役

関係条文(抜粋)

郵政民営化法（平成十七年法律第九十七号）（抄）

（目的）

第一条 この法律は、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ことに鑑み、株式会社に的確に郵政事業（法律の規定により、郵便局において行うものとされ、及び郵便局を活用して行うことができるものとされる事業をいう。以下同じ。）の経営を行わせるための改革（以下「郵政民営化」という。）について、その基本的な理念及び方針並びに国等の責務を定めるとともに、郵政民営化推進本部及び郵政民営化委員会の設置、新たな株式会社の設立、当該株式会社に関して講ずる措置、日本郵政公社（以下「公社」という。）の業務等の承継等に関する事項その他郵政民営化の実施に必要となる事項を定めることにより、これを集中的かつ計画的に推進することを目的とする。

（基本理念）

第二条 郵政民営化は、内外の社会経済情勢の変化に即応し、公社に代わる新たな体制の確立等により、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ため、地域社会の健全な発展及び市場に与える影響に配慮しつつ、公社が有する機能を分割し、それぞれの機能を引き継ぐ組織を株式会社とするとともに、当該株式会社の業務と同種の業務を営む事業者との対等な競争条件を確保するための措置を講じ、もって国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを基本として行われるものとする。

（設置）

第十条 内閣に、郵政民営化推進本部（以下「本部」という。）を置く。

（所掌事務等）

第十一条 本部は、次に掲げる事務をつかさどる。

- 一 郵政民営化の推進に関する総合調整に関すること。
- 二 郵政民営化の推進のために必要な法律案及び政令案の立案に関すること。
- 三 前二号に掲げるもののほか、郵政民営化に関する施策で重要なものの企画に関する審議及びその施策の実施の推進に関すること。

2 本部は、郵政民営化委員会が第十九条第一項第一号又は第百六十三条第五項の規定による意見を述べたときは、その内容を国会に報告しなければならない。

（設置）

第十八条 本部に、郵政民営化委員会（以下「民営化委員会」という。）を置く。

（所掌事務）

第十九条 民営化委員会は、次に掲げる事務をつかさどる。

- 一 三年ごとに、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の経営状況並びに国際金融市場の動向その他内外の社会経済情勢の変化を勘案しつつ、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、その結果に基づき、本部長に意見を述べること。
 - 二 第三十三条第二項、第五十条第二項、第六十二条第三項（同条第四項において準用する場合を含む。）、第六十三条第二項、第九十三条第二項、第一百条の二第三項、第一百十二条第三項、第一百十六條第四項、第一百九條第二項、第一百二十條第二項、第一百三十八條の二第三項、第一百四十條第二項、第一百四十四條第四項、第一百四十七條第二項又は第一百四十九條第二項の規定によりその権限に属させられた事項について、必要があると認めるときは、本部長を通じて関係各大臣に意見を述べること。
 - 三 前二号に掲げるもののほか、郵政民営化に関する事項について調査審議し、その結果に基づき、本部長に意見を述べること。
 - 四 前三号に掲げるもののほか、この法律の規定によりその権限に属させられた事項を処理すること。
- 2 民営化委員会は、この法律の規定により意見を述べたときは、遅滞なく、その内容を公表しなければならない。
 - 3 本部長又は関係各大臣は、第一項の規定による意見に基づき措置を講じたときは、その旨を民営化委員会に通知しなければならない。

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の調査審議経過

開催回	開催日	議 事 次 第
第231回	令和3年5月28日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 委員長の選出 ○ 委員長代理の指名
第232回	令和3年6月9日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2021年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 日本郵政グループの新中期経営計画、IT投資計画、日本郵政の株式会社かんぽ生命保険株式の処分について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社
第233回	令和3年7月21日	<ul style="list-style-type: none"> ○ かんぽ生命保険の新規業務に係る事前届出制の運用（方向性（案））について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局 ○ 日本郵政による自己株式の取得及び消却について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 共創プラットフォーム関連の動きについて <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第234回	令和3年8月23日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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案 <ul style="list-style-type: none"> ・事務局 ○ 日本郵政グループの2022年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 日本郵便株式会社の業務区分別収支及び郵便事業の収支の状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ トール社のエクスプレス事業の譲渡について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第235回	令和3年9月6日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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関係者ヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ労働組合 ・全国郵便局長会 ・全国生命保険労働組合連合会 ・一般社団法人生命保険協会 ・株式会社かんぽ生命保険
第236回	令和3年10月13日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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（案）について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局 ○ 新しいかんぽ営業体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社かんぽ生命保険 ・日本郵便株式会社 ○ かんぽの宿の譲渡について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 郵政民営化法第120条第1項第7号等の規定に基づく内閣府令・総務省令案について <ul style="list-style-type: none"> ・金融庁 ・総務省

開催回	開催日	議 事 次 第
第237回	令和3年11月8日	○ J P 楽天ロジスティクス(株) R F C の視察
第238回	令和3年11月10日	○ 日本郵政株式の3次売却について ・財務省 ○ 「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」に対する主な意見とそれに対する当委員会の考え方について ・事務局
第239回	令和3年11月12日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について
第240回	令和3年11月29日	○ 日本郵政グループの2022年3月期第2四半期決算等について ・日本郵政グループ
第241回	令和3年12月15日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出に関する関係者からの意見聴取 ・日本郵政グループ労働組合 ・一般社団法人生命保険協会 ・全国生命保険労働組合連合会 ○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について ・株式会社ゆうちょ銀行
第242回	令和3年12月17日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について ・事務局
第243回	令和4年1月17日	○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について (意見募集の結果の報告) (意見提出者からのヒアリング) ・一般社団法人全国地方銀行協会 ・一般社団法人全国信用金庫協会 ・一般社団法人第二地方銀行協会 ・一般社団法人全国銀行協会 (金融庁及び総務省からのヒアリング) (論点整理) ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について
第244回	令和4年2月14日	○ 株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について ・事務局 ○ 日本郵政グループにおけるD X の取組状況について ・日本郵政グループ
第245回	令和4年3月14日	○ 日本郵政グループの2022年3月期第3四半期決算等について ・日本郵政グループ ○ 日本郵政グループの中期経営計画の取組状況及び郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見に対するフォローアップについて ・日本郵政株式会社

開催回	開催日	議 事 次 第
第246回	令和4年4月25日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和4年度事業計画について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ・日本郵便株式会社 ○ 日本郵政グループの人材育成・採用状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第247回	令和4年5月30日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2022年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第248回	令和4年6月15日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵便（株）世田谷郵便局及び新東京郵便局の視察
第249回	令和4年6月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵便物等の土曜日配達休止及び送達日数の繰下げの実施状況 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 日本郵便の物流事業の動向について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局
第250回	令和4年7月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組み <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 日本郵便の物販事業等、新規業務の現状及び今後の取組み <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社
第251回	令和4年8月22日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2023年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 日本郵便株式会社の業務区分別収支及び郵便事業の収支の状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社
第252回	令和4年9月16日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵便局ネットワークの現状及び付加価値向上に向けた取組状況 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 「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」報告書について <ul style="list-style-type: none"> ・総務省
第253回	令和4年10月28日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 資産運用の高度化について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ・株式会社かんぽ生命保険
第254回	令和4年11月29日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2023年3月期第2四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第255回	令和4年12月16日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 国際物流事業について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社 ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局
第256回	令和5年1月20日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出に関する関係者からの意見聴取 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ労働組合 ・全国生命保険労働組合連合会 ○ グループ外企業との連携の推進状況と今後の戦略について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社

開催回	開催日	議 事 次 第
第257回	令和5年2月21日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵便（株）高浜郵便局の視察 ○ 茨城県石岡市長等との意見交換
第258回	令和5年2月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2023年3月期第3四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局 ○ 株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社かんぽ生命保険
第259回	令和5年3月23日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について (株式会社かんぽ生命保険からの説明) (意見募集の結果の報告) (金融庁及び総務省からのヒアリング) (論点整理) ○ 日本郵政グループのコンプライアンス遵守の状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第260回	令和5年4月24日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 株式会社かんぽ生命保険の子会社の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局 ○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和5年度事業計画について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ・日本郵便株式会社 ○ 株式会社ゆうちょ銀行株式の売出しについて <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社
第261回	令和5年5月29日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2023年3月期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第262回	令和5年6月26日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループにおけるDXの取組状況 <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第263回	令和5年7月24日	<ul style="list-style-type: none"> ○ ヤマトホールディングス株式会社・ヤマト運輸株式会社との協業に伴う基本合意書の締結について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 楽天グループ株式の減損について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証の進め方について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局
第264回	令和5年8月25日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2024年3月期第1四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ ○ 日本郵便株式会社の業務区分別収支及び郵便事業の収支の状況等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵便株式会社
第265回	令和5年9月15日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政民営化に関する意見募集に対する意見提出団体等へのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人日本物流団体連合会 ・一般社団法人全国地方銀行協会 ・一般社団法人第二地方銀行協会 ・農林中央金庫

開催回	開催日	議 事 次 第
第266回	令和5年10月11日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政民営化に関する意見募集に対する意見提出団体等へのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・一般社団法人生命保険協会 ・全国生命保険労働組合連合会 ・一般社団法人全国銀行協会 ・一般社団法人全国信用金庫協会 ・一般社団法人全国信用組合中央協会 ・公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 ・日本郵政グループ労働組合 ・全国郵便局長会 ○ 日本郵政グループの中期経営計画の取組状況及び令和3年4月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に対する取組状況について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政株式会社 ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の届出について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局
第267回	令和5年11月1日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵便（株）江見駅郵便局の視察 ○ 千葉県鴨川市長との意見交換
第268回	令和5年11月20日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2024年3月期第2四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第269回	令和5年12月12日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループへのヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第270回	令和6年1月23日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政民営化法施行令の一部改正について <ul style="list-style-type: none"> ・金融庁 ・総務省 ○ 総合的な検証に係る省庁ヒアリング <ul style="list-style-type: none"> ・総務省 ・金融庁 ・国土交通省、経済産業省 ○ 意見書の構成イメージについて <ul style="list-style-type: none"> ・事務局
第271回	令和6年2月22日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日本郵政グループの2024年3月期第3四半期決算等について <ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政グループ
第272回	令和6年3月7日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 株式会社ゆうちょ銀行の子会社の認可申請について <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ 郵政民営化の進捗状況について <ul style="list-style-type: none"> ・事務局

郵政民営化委員による地方視察の結果
 (楽天フルフィルメントセンター流山)

1. 出張日:令和3年 11 月8日(月)
2. 出張先:千葉県流山市
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員
4. 視察先:楽天フルフィルメントセンター流山
5. 視察の概要

出席者: JP楽天ロジスティクス株式会社 諫山親代表取締役社長
 五味儀裕取締役
 玉利祐太郎ジェネラルマネージャー
 日本郵政株式会社 平川裕司担当部長
 日本郵便株式会社 金子道夫専務取締役兼専務執行役員
 西嶋優輸送部部長

(JP楽天ロジスティクス株式会社からの説明)

- ・ 楽天フルフィルメントセンター流山の概要について説明
- ・ 施設内で荷受、検品、格納、ピッキング、梱包、仕分けの一連のプロセスを見学

(意見交換)

- ・ 更なる効率化に向けた取組について
- ・ 日本郵便との連携状況について
- ・ 事業の目指す将来像について

(参考)楽天フルフィルメントセンター流山視察の様様

- ・一連のプロセスの説明を受ける。



- ・意見交換



郵政民営化委員による地方視察の結果
(世田谷郵便局、新東京郵便局)

1. 出張日:令和4年6月15日(水)
2. 出張先:東京都世田谷区及び江東区
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員
4. 視察先(経路順):世田谷郵便局、新東京郵便局
5. 視察の概要

(1)世田谷郵便局

出席者: 日本郵便株式会社 金子道夫専務取締役兼専務執行役員
財前幸一郎オペレーション改革部担当部長
世田谷郵便局 嶋田和明局長
園田真也総務部長

(日本郵便からの説明)

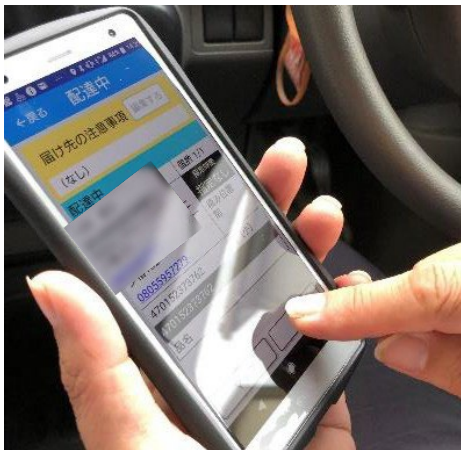
- ・ AIによる配送ルート自動作成等を活用した配達業務支援システムについて説明
- ・ 配達業務支援システムのデモを見学

(意見交換)

- ・ 配達業務支援システムの活用状況について
- ・ 日本郵便におけるDX等の取組について
- ・ 今後の配達業務支援システムの機能の発展について

(参考)世田谷郵便局視察の様様

- ・ スマートフォンを活用した配送支援システム



(2)新東京郵便局

出席者： 日本郵便株式会社
新東京郵便局

金子道夫専務取締役兼専務執行役員
宮本浩三局長
工藤伸宏副局長
臼井慎二総務部長
大野由美総務部副部長

(日本郵便からの説明)

- ・ 新東京郵便局の概要について説明
- ・ 施設内で到着、区分、差立ての一連のプロセスを見学

(意見交換)

- ・ 郵便物の集約化について
- ・ 災害時の郵便局の補完機能について
- ・ 今後の地域区分局について

(参考)新東京郵便局視察の様様

- ・ 一連のプロセスの説明を受ける。



郵政民営化委員による地方視察の結果
(高浜郵便局、石岡市役所)

1. 出張日:令和5年2月21日(火)
2. 出張先:茨城県石岡市
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員
4. 視察先(経路順):高浜郵便局、石岡市役所
5. 視察の概要

(1)高浜郵便局

出席者:	日本郵便株式会社 関東支社	中井幹晴執行役員兼地方創生推進部長 栗村雄二副支社長 久保田英三郎経営管理部地方創生室長
	茨城県東部地区連絡会	鈴木信之地区統括局長 藤岡修二総務担当副統括局長 鬼澤邦明石岡部会長
	高浜郵便局	志岐知洋局長

(日本郵便からの説明)

- ・ 高浜郵便局の概要について説明
- ・ 茨城県石岡市から受託している住民票の交付やマイナンバーカードの電子証明書の更新・暗証番号の変更等の行政事務の実施状況を視察

(意見交換)

- ・ 行政事務受託の効果(来局者の増加等)について
- ・ 効率化に向けた取組(窓口でのタブレット活用の可能性等)について
- ・ 郵便局利用者の実態(利用意向等)について
- ・ 郵便局社員への研修の実施状況について

(参考)高浜郵便局視察の様様

- ・ 端末を見ながら行政事務について説明を受ける。



(2)石岡市役所

出席者： 石岡市

谷島洋司市長

門脇孝市長公室長

荒張卓也市長公室政策企画課課長

鶴井重則生活環境部長

廣瀬義人生活環境部参事兼市民課長

鈴木利勝八郷総合支所長

吉田昌司八郷総合支所市民窓口課長

(石岡市からの説明)

- ・ 市と郵便局との包括連携協定や行政事務の郵便局への委託について説明

(意見交換)

- ・ 行政事務委託による経費削減効果について
- ・ 郵便局に行政事務を委託する際の課題について
- ・ 今後の郵便局への行政事務委託の可能性について

(参考)石岡市との意見交換の様様

- ・意見交換



郵政民営化委員による地方視察の結果
(江見駅郵便局、鴨川市役所)

1. 出張日:令和5年11月1日(水)
2. 出張先:千葉県鴨川市
3. 出張者:山内委員長、関口委員長代理、佐藤委員
4. 視察先(経路順):江見駅郵便局、鴨川市役所
5. 視察の概要

(1)江見駅郵便局視察

出席者:	日本郵便株式会社 関東支社 千葉県南部地区連絡会 江見駅郵便局	山田協地方創生推進部部长 久保田英三郎経営管理部地方創生室長 山口義統地区統括局長 若月功一局長
------	--	---

(日本郵便からの説明)

ア 開局の経緯等

- ・平成30年にJR東日本と日本郵便との間で地域・社会の活性化に関する協定が結ばれ、その構想の中の1つに地方の無人駅を郵便局として受託するというものがあった。
- ・令和元年6月末に江見駅が無人駅となること、また、江見駅近傍にあった江見郵便局が老朽化し、建替え又は移転が必要となったことから、江見駅を郵便局と一体的に運営する局として使用してもらえないかと自分(江見駅郵便局長)から上申したところ、条件に合致し、令和2年8月に全国で初めての駅一体型の郵便局として開局した。
- ・今後、千葉県南部の安房勝山郵便局や栃木県の蒲須坂駅郵便局、また、長野県のしなの電鉄の大屋駅郵便局を駅一体型で開局する予定となっている。

イ 受託している業務

- ・乗車券類の販売業務、精算業務、運賃案内業務等を受託している。受託している時間は、原則、平日の9時から16時まで。
- ・受託に当たっては、JR東日本から営業、業務運営、安全面に関する座学講習及び実地研修を受講した。さらに、開局直後は同社からのサポートや指示を得て徐々に駅業務に慣れていった。
- ・当郵便局の社員が休みや出張で不在になることもあるため、バックアップ要員として鴨川市内の郵便局の巡回社員1名にも講習等を受講してもらい、業務を実施できる体制を整えている。

ウ 集客に向けた取組、効果等

- ・開局前に駅及び郵便局利用者を対象に実施したアンケートでコンビニ設置の要望があり、JR東日本のオフィスKIOSKを設置した。セルフレジなので決済業務は発生しないが、商品は社員が陳列している。
- ・継続して来局してもらうための仕組みとして、JR東日本及びゲーム会社とのコラボレー

ションで、スマートフォンゲームのキャラクターを当郵便局の応援特使に任命し、駅と近くの観光スポットを巡るデジタルスタンプラリーを行ったところ、年間 5,000 名程度に御利用いただいた。応援特使の記念切手やアクリルスタンドなども販売し、物販の売上げも増加した。

- ・利用者からは、駅に人がいることで安心という声があった。

(参考)江見駅郵便局視察の様様

・江見駅郵便局外観



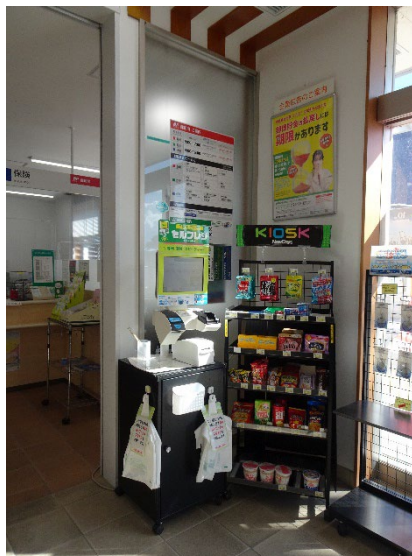
・左からATM、JR窓口、郵便局窓口



・ホームで業務について説明を受ける。



・オフィスKIOSK



(2) 鴨川市意見交換

出席者： 鴨川市

長谷川孝夫市長
平川潔副市長
大久保孝雄企画総務部長
滝口俊孝企画政策課長
田中仁之企画政策課長補佐
小柴則明危機管理課長
鈴木克己市民福祉部長
塚越均市民生活課長

(鴨川市役所からの説明)

ア 事務委託

- ・ 平成 16 年に市内の出張所を統廃合する際、市の窓口縮小による住民サービス低下を招かないよう、市内7か所の郵便局において出張所の事務を委託した。
- ・ 郵便局に対して、地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律に規定する住民票の写しの交付等の事務を委託している。当時、同法が掲げる6項目全ての委託は千葉県内では初めてだった。

イ 包括連携協定

- ・ 平成 17 年に2つの市町が合併して現在の鴨川市となったが、旧市町が郵便局と締結していた4つの覚書を一本化し、双方の多様な連携を通じて地域の活性化と市民サービスの向上を図るため、平成 27 年に新たに鴨川市と市内郵便局の間で包括連携協定を締結した。

ウ 関係機関との連携

① 江見駅郵便局の開局

- ・ 無人駅となった江見駅の敷地内に、新たに郵便局舎を建設し、全国初となる駅と一体化して運営される江見駅郵便局が令和2年8月に開局された。
- ・ 地域にとっても、無人駅でなく従業員の方がいる環境ということで、通勤・通学利用者の安心・安全につながっているすばらしい取組と認識している。

② スマートフォンゲームのキャラクターを特別大使に委嘱

- ・ 令和3年9月に、江見駅郵便局応援特使となっているスマートフォンゲームのキャラクターを、鴨川市のふるさと特別大使として委嘱した。ゲームメーカー、郵便局及びJR東日本がコラボレーションして、江見地区付近でのスタンプラリーが展開され、記念切手シートの販売などを通じて、多くの方が鴨川市にお越しになった。

③ 天津郵便局内でコンビニ商品販売

- ・ 日本郵便とファミリーマートとの連携事業として、令和5年9月から天津郵便局においてファミリーマートの一部商品の販売が開始された。これは全国2例目、県内初の事例である。天津地区は買物が難しい地域であり、買物難民解消の一助につながると

考えている。

(意見交換)

ア 郵便局維持の期待

- ・ 鴨川市は合併を繰り返しながら現在の市になったため、市域が広く、エリアごとに中心地がある。市内には 13 の郵便局があり、それぞれが配置されているところに町の機能が集まっているところが多く、できればその中の機能の1つとして郵便局に残っていただきたい。
- ・ 都市銀行の進出もなく、郵便局の金融機能は非常に大事だと考えている。市としても業務委託等を行うなど郵便局の維持に向けてお手伝いをするので、今後も残していただきたいと考えている。

イ 行政事務委託の現状

- ・ 当初は様々な行政事務を委託していたが、現在は各種証明書の発行と粗大ごみ処理券の販売のみ。
- ・ 現在、市の支所が1つ、出張所が3つあるので、今後これらをどうするかという中では、郵便局に機能を移せるのであれば、移転先の候補の1つとなり得る。
- ・ 証明書のコンビニ交付が増えている現状では、郵便局への委託費用が少し高いという印象もあるが、トータルでは市のサービス提供の効率化・スリム化に寄与していると考えている。
- ・ コンビニは幹線道路沿いにあるが、山間部などにはなく、ビジネスモデルを考えると安定して維持されているのは郵便局である。
- ・ コンビニにも証明書の発行を委託している中、郵便局への委託の廃止を検討したが、行政サービスを維持しつつ経費を削減する方法を考えながら、郵便局への委託は継続している。
- ・ 以前、マイナンバーカード関係の事務の委託を検討した際、郵便局の事務処理後、市で処理すべき事務が多く、委託を見合わせたということがあった。

ウ 出張所機能の郵便局への全面委託の可能性等について

- ・ 行政改革の一環で、出張所は、更に再編を進める必要があると考えている。
- ・ 出張所を利用される高齢者の方は、困り事の相談などをされており、業務の3分の1を占めている。これは出張所の職員でも判断が難しいので、郵便局で対応できるのであれば、出張所機能の移転は難しくないと思われる。
- ・ ただし、戸籍関係などは法的制約により職員でなければ扱えないため、委託事務の対象が増えればよいと思う。もっとも、これまで委託事務の拡大のための法改正の要望はしたことはない。

エ 市と郵便局長とのコミュニケーションについて

- ・ 郵便局長は、市との連携について積極的な部分が多く、いろいろ働き掛けていただいて進んできた経緯がある。

- ・ 小さな町で顔が見える関係でもあるので、市と郵便局長とのコミュニケーションについて特に支障はないし、これは民営化前後であっても変わらない。

(参考) 鴨川市との意見交換の様様

- ・ 意見交換



有識者インタビューの結果

1. 趣旨

郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行うに当たり、広く郵政民営化に関する意見を収集するため、各界の有識者を対象に、郵政民営化の現状や、今後の日本郵政グループに期待すること等についてインタビューを行った。

2. 対象者

地方公共団体、経済団体、非営利団体、企業経営者、学識経験者、報道関係者等の幅広い分野から 78 名を選定。

3. 実施期間

令和 5 年 7 月から令和 5 年 11 月までの間

4. 方法

郵政民営化委員会事務局員が、対面、w e b、書面により、対象者へインタビューを行った。

5. 結果

インタビュー結果（概要）については別紙のとおり。

有識者インタビュー対象者

(敬称略)

【地方公共団体：9名】

西脇 隆俊 (全国知事会総務常任委員会委員長 (京都府知事))
 立谷 秀清 (全国市長会会長 (福島県相馬市長))
 吉田 隆行 (全国町村会会長 (広島県坂町長))
 阿部 守一 (長野県知事)
 久元 喜造 (兵庫県神戸市長)
 木内 基容子 (東京都八王子市副市長)
 山本 龍 (群馬県前橋市長)
 谷島 洋司 (茨城県石岡市長)
 横前 明 (長野県泰阜村長)

【経済団体：3名】

森 洋 (全国中小企業団体中央会会長)
 間瀬 一郎 (長野県商工会連合会会長)
 新浪 剛史 (公益社団法人経済同友会代表幹事【代表理事】)

【労働団体・消費者団体・福祉団体：9名】

芳野 友子 (日本労働組合総連合会会長)
 郷野 智砂子 (一般社団法人全国消費者団体連絡会事務局長)
 村 千鶴子 (一般財団法人日本消費者協会理事長)
 増田 悦子 (公益社団法人全国消費生活相談員協会理事長)
 河村 真紀子 (主婦連合会会長)
 櫻井 よう子 (全国女性団体連絡協議会会長)
 横尾 敬介 (特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク理事長)
 阿部 一彦 (社会福祉法人日本身体障害者団体連合会会長)
 永沢 裕美子 (フォスター・フォーラム (良質な金融商品を育てる会) 世話人)

【企業経営者等 (一般)：15名】

澤田 純 (日本電信電話株式会社代表取締役会長)
 富山 和彦 (株式会社経営共創基盤 (IGPI) IGPIグループ会長)
 常陰 均 (三井住友信託銀行株式会社特別顧問)
 海保 毅 (アマゾンジャパン合同会社物流輸送企画事業本部長)
 北尾 吉孝 (SBIホールディングス株式会社代表取締役会長兼社長)
 福田 浩之 (日本たばこ産業株式会社執行役員)
 藤野 英人 (レオス・キャピタルワークス株式会社代表取締役会長兼社長)
 喜多羅 滋夫 (合同会社シゲオン代表社員)
 梶川 融 (太陽有限責任監査法人会長)

廣島	秀敏	(株式会社N X総合研究所代表取締役社長)
岩口	敏史	(株式会社レコフ代表取締役専務)
松本	順	(株式会社みちのりホールディングス代表取締役グループCEO)
平野	信行	(株式会社三菱UFJ銀行特別顧問)
高橋	修三	(企業年金連合会PE担当部長)
中野	晴啓	(合同会社中野晴啓事務所代表)

【企業経営者（日本郵政グループと協業・連携している企業）：8名】

竹増	貞信	(株式会社ローソン代表取締役社長)
三木谷	浩史	(楽天グループ株式会社代表取締役会長兼社長)
古出	眞敏	(アフラック生命保険株式会社代表取締役社長)
渡邊	光一郎	(第一生命保険株式会社特別顧問)
本村	正秀	(佐川急便株式会社代表取締役社長)
渡邊	一樹	(ヤマト運輸株式会社執行役員（経営戦略統括）)
喜勢	陽一	(東日本旅客鉄道株式会社代表取締役副社長)
大石	慶之	(株式会社東日本銀行代表取締役頭取)

【企業経営者（日本郵政グループ社外取締役関係）：2名】

岡本	毅	(東京ガス株式会社名誉顧問)
中鉢	良治	(東京情報デザイン専門職大学学長)

【学識経験者：21名】

林	克彦	(流通経済大学流通情報学部大学院物流情報学研究科教授)
西野	和美	(一橋大学経営管理研究科教授)
加藤	俊彦	(一橋大学経営管理研究科長・商学部長、経営管理研究科教授)
根本	敏則	(敬愛大学経済学部教授)
米山	高生	(東京経済大学経営学部教授)
藤井	秀樹	(金沢学院大学副学長)
武井	孝介	(東京成徳大学経営学部教授)
東條	吉純	(立教大学法学部教授)
齊藤	邦史	(慶應義塾大学総合政策学部准教授)
翁	百合	(株式会社日本総合研究所理事長)
伊藤	真利子	(東京成徳大学経営学部准教授)
中村	伊知哉	(iU(情報経営イノベーション専門職大学)学長)
菊池	尚人	(慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科特任教授)
実積	寿也	(中央大学総合政策学部教授)
庄司	昌彦	(武蔵大学社会学部メディア社会学科教授)
藻谷	浩介	(株式会社日本総合研究所主席研究員)
森山	誠二	(一般財団法人日本みち研究所専務理事)
羽藤	英二	(東京大学大学院工学系研究科教授)
根本	祐二	(東洋大学大学院経済学研究科教授)
山田	昭典	(独立行政法人国民生活センター理事長)
渡辺	安虎	(東京大学大学院経済学研究科教授)

【アナリスト・シンクタンク：5名】

秋池 玲子 (ボストン コンサルティング グループ日本共同代表)
永濱 利廣 (株式会社第一生命経済研究所経済調査部首席エコノミスト)
米澤 正祥 (大和証券株式会社エクイティ調査部次長・シニアアナリスト)
佐藤 雅彦 (SMB C日興証券株式会社株式調査部アナリスト)
宮前 直幸 (株式会社野村総合研究所モビリティ・ロジスティクスグループ
プリンシパル)

【報道関係者：6名】

川村 豊 (株式会社時事通信社経済部長)
今堀 守通 (株式会社産業経済新聞社東京本社編集局経済部長)
春木 和弘 (一般社団法人共同通信社経済部長)
林田 晃雄 (株式会社読売新聞東京本社調査研究本部研究員)
西山 公隆 (株式会社朝日新聞社東京経済部長)
秋本 裕子 (株式会社毎日新聞社経済部長)

合計 78 名

注：所属・役職等はインタビュー当時のもの。

有識者インタビューの結果について

① 郵政民営化法の基本方針の達成状況・評価

民営化そのものや利用者の利便性について、肯定的な意見と否定的な意見の双方が見られた。肯定的な意見にも、併せて課題を指摘するものが比較的多い。ユニバーサルサービスについてはその重要性を指摘する意見や今後も役割を果たすことを期待する意見があった。

<民営化への評価>

- ・ 自立した競争プレイヤーとしてサービスを提供する日本郵政グループの存在自体が競争圧力を通じて日本経済に大きな貢献を生んでいる。
- ・ お客様と地域を支える「共創プラットフォーム」の構築というビジョンが正に成果なのではないか。
- ・ 郵政グループならではの戦略が進み始める一方で、金融二社はコンプライアンスに課題が残り、民営化は道半ばという印象。
- ・ 郵政民営化の最終形、ゴールイメージが分からない。
- ・ 今回のかんぽ生命保険の不適正募集事案のように、収益や業務効率が大事だということの本当の意味が伝わらずに行き過ぎるとするのは利潤追求している民間企業であれば起こり得ることであり、今、内部統制的な仕組みで防ごうとしているので一時を見て全体の目指す民営化が進んでいないとは思っていない。
- ・ 当初期待されていた民営化の効果があったとは評価しづらい。
- ・ 新規業務の認可制が残る点で、民営化について評価をするには時期尚早。
- ・ 制約を所与のものとするれば、より良い経営は行われており、現在の中期経営計画に示されたグループ戦略やK P I 及びその進捗状況は悪くない。
- ・ 民営化及び上場は、経営の自主性や効率性を向上させる重要な一歩。また、近年では、他社との事業連携の推進など活力ある経営を実現し、創造性を発揮する機会も拡大。
- ・ ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険は、近年はリスク性資産の残高を増加させる運用をしており、経済の活性化に寄与しているものと認識している。
- ・ グループ各社の経営の合理化、グループ外企業との業務提携など、経営改善に係る取組を強く推し進めてきたものと認識。金融二社の事業を中心にサービスの幅が広がり、利便性は一定程度向上。しかしながら、現在のところ国民経済にとってのメリットを十分に実感するまでには至っておらず、民営化及び上場後により良い経営が行われていると積極的には評価できない。
- ・ 民営化後に行われた様々なサービスの充実・向上や新規事業への参入の取組は、上場後も引き続き行われており、経営の自主性、創造性について、一定の評価ができるのではないか。
- ・ 公正かつ自由な競争に寄与していないかもしれないが、させてもらえていないと見た

方が良いのではないか。法律で規制した上で、他社と競争させており、自由競争という民営化の趣旨に反しているのではないか。

- ・ 日本郵政グループは中途半端な存在。ユニバーサルサービスの負担を背負うと同時に保護されているところもあり、特別扱いされている感。
- ・ 前向きな競争の促進に寄与しているという状況ではないが、不祥事対応によりかんぽ生命保険の不公正な営業手法に歯止めが掛かり、結果として市場の適正化に寄与。
- ・ 特段、自由な競争を阻害しているとは感じない。同じ土俵でおおむね競争されているのではないか。
- ・ 民間の銀行・保険業界とゆうちょ銀行・かんぽ生命保険との間の「公正な競争条件の確保」がなされるには、郵政民営化法上に定める日本郵政の金融二社の株式の完全売却が前提。
- ・ 市場における公正かつ自由な競争の促進に寄与していないように感じる。むしろ、不公正な問題が多発。
- ・ 日本郵便については、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の金融二社からの窓口委託手数料、ユニバーサルサービス維持に係る交付金及び税負担の減免により経営が支えられている構造に大きな変化は見られていない。くわえて、金融二社においても、日本郵政の株式保有により信頼補完がなされている点からすれば、経営の独立性が十分担保されていると積極的に評価するまでには至っていない。
- ・ 今の郵政グループの資産をきちんと使い切っていないというのが市場の評価ではないか。分かれたことによるメリットが明確に実感できていない。

<利便性・サービス水準への評価>

- ・ 金融二社の事業を中心として、提供されるサービスの幅は広がっており、国民の利便性の向上は一定図られている。
- ・ 経営効率性の追求が優先され、利用者利便が犠牲になっている。
- ・ 各種不祥事等があつて、日本郵政グループは、経営の自主性、創造性、効率性等の観点から、民営化及び上場後、より良い経営が行われ、国民の利便性の向上が図られているというイメージは今のところ持たれていない。
- ・ 窓口業務では接遇は良くなったなど、努力している印象。住民の安心感につながっている。ただ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大で短縮されたゆうゆう窓口の営業時間が戻っておらず、フルタイムで働いている者にとっては非常に厳しい。
- ・ 自主性、創造性が図られ、効率的経営が進められている一方、土曜休配やゆうちょ銀行のATMの手数料等、利便性の向上とは言えない部分もある。
- ・ 民営化で競争原理が働くとともに自発的な運営とガバナンスも行われ、全体としては国民の利便性向上は図られている。
- ・ 一般市民の感覚として、利便性は維持しているが向上してはいない。過疎地等で今のところ郵便局が維持されていることを評価する人は多いのではないか。一方でまだ役割を広げられることはあるはず。

- ・ 低廉でハイクオリティなサービスを維持しており、民の世界ではなかなか対応し難い非常に貴重なサービスを提供している。
- ・ 民営化当時の壮大な目標の全ては達成されていないが、総じて国民の利便性は向上。ただし、民営化後サービスの質が低下したものがあり、経済効率と利便性は様々な形で相反する場合がある。
- ・ 物流に関しては、国民生活の利便性の向上に寄与している。
- ・ 郵政民営化により、民間的発想への転換が期待されたが、実態として、各組織間の意思疎通や連携があまり良くなく、結果として国民の利便性向上につながっていない。
- ・ 国民の利便性向上のためには経営基盤の強化が必要だが、そのための事業の創造性は乏しい。
- ・ パブリックサービスにおいては効率性よりも効果を重視することもあるため、国民の利便性をどの水準で評価するかは非常に難しい。
- ・ 過疎地域も含めたユニバーサルサービスの提供に努力するとともに、従業員の創意工夫の下、新規事業の推進や効率化により地域を支える拠点、郵便局ネットワークを維持しており、国民の利便性向上に寄与している。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の感染拡大期においても、エッセンシャルワーカーとしての務めを十分に果たしたことに敬意を表す。

<今後の課題>

- ・ 人口減少やEC市場の拡大といった急速な社会環境の変化への対応が課題。
- ・ 新しいサービスについては新規業務規制等により経営の自由度が制限されていることもあり、民間企業のスピード感には追い付いていない印象。
- ・ 経営情報の開示やIRは決まりどおりにやっていると思うが、不十分。民営化のメリットや制約等、肝心なことが説明されていない。一般向けにも分かりにくい。
- ・ 民間企業でありながらユニバーサルサービスを義務付けられている。いびつな法律の下、公正かつ自由な経営を求められ、経営は難しいのではないか。
- ・ 段々と責務を果たすのが難しくなっている印象。一方で、経営難だから切り捨てるという考え方は慎むべき。農漁協等との協業や、イノベーションで工夫する等、ポジティブな検討の余地があるのではないか。
- ・ 郵便物数の減少や不適切販売などにより、経営環境は厳しいが、郵便局ネットワークでのユニバーサルサービスや郵便配達業務等の地域貢献の実態を考えると今後の役割の大きな可能性を感じる。
- ・ 顧客本位の経営を企業風土に根付かせるよう何度も叫ばれているが、定期的にいるいると問題。最近では消えた貯金問題への対応ぶりがお役所的で、顧客本位の姿勢とは程遠いと感じた。

② 経営全般・グループの将来像、郵政民営化への課題と期待

日本郵政グループの在り方として、公共性と効率性・収益の両立を図ることを求める意見、地域の中核拠点として、地域の特性を踏まえたサービスの展開を求める意見、他企業等との連携を求める意見など、更なる取組を求める意見が多かった。また、郵政グループが保有する資産等を有効活用できるという意見も多い。金融二社については完全売却すべきという意見のほか、株式保有等による一定のつながりが必要との意見等、様々な意見があった。

<日本郵政グループの在り方>

- ・ 民営化した以上、それぞれの企業の自立した経営が重要。
- ・ 経営努力を前提として、公共性と効率性を両立させることが望まれる。
- ・ 効率化ばかりでなく、公益的な姿勢、サービス水準の維持・向上を期待。
- ・ ユニバーサルサービスを維持し、地域との連携や既存サービスの一層の充実による地域に根差した公共性の高い企業になってほしい。
- ・ グループ全体で国民全体にとって価値ある事業を安定的に提供することで、地域社会から信頼され続ける事業体となることを期待。
- ・ 地域主体という視点を失わず、柱として「地域」を念頭に置いてほしい。
- ・ 全国的な取組に併せ、地域の特性を踏まえた住民の利便性の向上を目指す活動に取り組んでいただきたい。
- ・ 時代に合った取組ができる会社であってほしい。経済合理性で動くために、邪魔になるものがあれば除去する方向で動くべき。
- ・ 民間企業として経済合理性がある活動ができる状況にならないければ、成長戦略自体が合理性があるものにならない。きちんと最後は経済合理性が優先される組織にならないければ、将来的に非常に大きな問題をもたらす可能性。

<ビジネスモデル>

- ・ 社会情勢の変化を捉え、時代に適合しつつ持続可能なサービス提供の在り方を検討すべき。
- ・ 自社の強みを伸ばして、強みでないところは企業間で協力・連携していかなければならないのではないかな。
- ・ デジタル化による効率化と、民間企業と更なるアライアンスの拡大による共同化などが必要。
- ・ 公益性を保ちながら、更に経営効率を高めるためにも選択と集中、異業種を含むアライアンスなどで更なる価値を創出していただきたい。
- ・ 民営化のメリットとして、地方公共団体と郵便局の二者間だけでなく、違う事業者も加わった中での協定や連携がしやすいということも期待。
- ・ これまで培った信用力、全国の郵便局ネットワーク、人のつながり及び人的資源をいかし、日本郵政が中心になるプラットフォームに地方公共団体、様々な企業や人が集まってもらって共創する。分野を問わず何らか大きな役割を果たせるはず。

- ・ 2万4,000局の郵便局ネットワークをグループ外の多様な企業と連携・活用し、「共創プラットフォーム」を打ち立てて実行することは、国民の利便性の向上や様々な社会課題の解決に資する。
- ・ お客様と地域を支える「共創プラットフォーム」は郵便局ネットワークの活用とグループ内3社及びグループ外企業との連携であり方向性は正しい。地域に必要な機能を集約していくところに、「共創プラットフォーム」の価値が出てくる。
- ・ 地方公共団体等他の事業体とも連携・協働し、郵便局ネットワークインフラと人的資源という日本郵政グループが持つ「価値」や「強み」を最大限に利活用した「地域の生活基盤をトータルプロデュースする総合企業」となることが求められる。
- ・ 純然たる民間企業では実施しづらい公共性の高い事業やサービスを提供する「生活インフラ」としての機能と役割を期待。
- ・ ビジネスの起点として、インフラ起点から、地域の人やお客様起点といった人を起点としたものも重視すべき。
- ・ 現在の郵政民営化法の制度を変えないのであれば、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険は独立した会社として他の同業者と伍していける経営力を持たなければならない。
- ・ 人口減少の中で生産性をどう上げていくか、一般論としてエコシステム化、DX推進、人材育成が必要。人生100年時代に対応する商品、サービス、社会課題対応が何かという視点が重要。保障、資産運用、健康、地域貢献などにおける取組をビジネスとしてどう確立するかが課題。
- ・ 郵便局というリアルな拠点をどうやっていかすかを郵政グループとして考えていただきたい。
- ・ 銀行や宅配業者は巨大化して（銀行支店の統廃合等）身近な存在でなくなりつつある。一般国民が身近に使えるという点で差別化していくのが良いのではないか。
- ・ アセットの負担を軽減すべき。「郵便局は必要」「物理的配送」という固定観念にとらわれずに新サービスを取り入れてもらいたい。
- ・ 収益性とユニバーサルサービスのバランスを考える必要がある。
- ・ 資本関係がなくなった後のコスト負担、ビジネスモデルの整理が必要。
- ・ 地域社会の発展・活性化に向けた各種取組を推進してきており、日本郵政グループの責務はおおむね実現しているが、今後は大都市や地方都市等での更なる取組の強化を期待。
- ・ 生産人口急減地域への取組の優良事例の創出・水平展開を期待。

<金融二社の株式処分及びグループ一体経営>

- ・ ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険とのグループとしてのつながりは契約で維持することが適切。親子上場をいつまでも続けているべきではない。
- ・ 金融ユニバーサルサービスの保証を維持するため、事業規制を残してでも金融二社の株式は買い戻すべき。

- ・ 公正な競争条件の確保のため、金融二社については、株式の完全売却に向けたロードマップを具体的に示すべきである。そのためにも、日本郵便における独立した収益基盤の構築に向けた成長戦略が必須。
- ・ 株も持っていないのに、どうやってグループが一体でいられるのか。日本郵政がゆうちょ銀行、かんぽ生命保険にとってビジネス上なくてはならない存在であり続けなければならない。まさにビジネスモデルの問題。
- ・ 資本関係が完全になくなった場合、現状のサービスレベルの維持すら難しいだろう。マイナー出資レベルであれば株式保有を認めるという考え方もある。ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険では連携濃度が大幅違うので、比率も個別判断し、経営にとって制約にならない比率であれば良いのではないか。
- ・ 金融二社の株式を全株処分した場合、資本関係が切れても郵便局との提携関係は残るのであろうし、それなら、拒否権がない3分の1以下であれば日本郵政が株式を保有し続けてもよい。
- ・ 日本郵政が金融二社の株式を何%か持つのも1つの手。株主として政府の関与を見せた上で株主総会で議論を行うのが良い。
- ・ 郵便局での金融ユニバーサルサービスの提供を担保するため、日本郵政に少なくとも金融二社の株式の3分の2以上を常に保有し続けることを法的に義務付けることが必要。
- ・ 金融二社は完全民営化により自由な経営環境に置くことが望ましいが、不採算地域の金融排除を抑制する観点から、一定の公的責務を果たすよう、法的手当が必要。
- ・ 株式完全売却は、時代に合わせた見直しを提案。諸外国でも、原理主義的なイコールフットリングは貫徹されていない。100%売却により完全な独立事業者間取引にすることの必要性を検証すべき。
- ・ 金融事業を分離して運営していくのは経営の幅が出ず、難しい。3事業を一体的に運営し、不採算部分をカバーしないとサービスを維持できない。
- ・ 完全民営化には反対。国民生活上、抜本的に必要な役割があるのではないか。
- ・ 完全な営利企業に変わるのではなく、物流・金融で新たなサービス創出や効率化を進めつつ、郵便局の役割を維持・進化してほしい。
- ・ 消費者から見たら、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険・日本郵便は実質一体ブランドであるとの認識は変わっておらず、バラバラになるというのは国民も郵政グループも得をしないだろう。一体になっていることに意味がある。
- ・ 遅くとも金融二社の株式処分後は、日本郵政と日本郵便の関係見直しが必要。

<その他>

- ・ 国営時代からの資産は有効活用すべき。
- ・ 日本郵政には長い伝統、公的組織として動いてこられた無形の財産としての信頼性があり、容易には揺らがないと思うが、伝統にあぐらをかくことなく、いかに新しい収益につなげていくかが大切。

- ・ 自主性・創造性・効率性のいずれも不十分。経営の自主性が法制度上制約されているためもあるが、大胆な権限移譲と新規分野への大規模投資という発想も不足。
- ・ 規制が緩和されることで、ユニバーサルサービスを担保しつつ、圧倒的競争力を出せるのではないかな。
- ・ ゆうちょ銀行などが 281 兆円の資産という重い荷物を持ったままにならないよう、大変な金融資産をどうするのか、大きく考えて組織的制度の立付けを決めることが重要。
- ・ 革新的なサービスがより安価に提供され、市場の競争圧力が増すことで産業の効率性が高まり、競争圧力を通じて日本郵政グループの内部効率性が改善し、社会全体で負担すべきユニバーサルサービスコストが減少することを期待。
- ・ (人材確保について) 郵政グループだからできる仕事を通して個人も成長するのだということを伝えることが大切。時代の変化を上手に取り込みながら、何が存在意義なのかを考えて、ふさわしい商品を開発し、ふさわしい人材を育て、社会に貢献する、ということは、社会的価値を重んずる今の若者に響くところがあるのではないかな。
- ・ 昔に比べ、職員に民の意識、顧客意識や緊張感は出てきている。社員が同じ方向を向いて働いていくという価値の実現に向かっていく必要がある。
- ・ デジタル・AI とリアル拠点をいかし、マーケティングのスペシャリスト等を結集すれば更なる利便性を国民にもた^ひらすので、そういった人材を惹き付ける枠組みづくりが必要。
- ・ 現在、良い点を残しつつ、落ち着いて民営化の見直しを行う時期だと思う。

③ コンプライアンス・ガバナンス

コンプライアンスについては、取締役会・監査役会への好意的な評価とともに、より実効性を強化するためのコミュニケーション改善など具体的な指摘も見られた。また、公共性と収益性のバランスや地方分権等を踏まえたガバナンスについての検討の重要性を指摘する意見も見られた。情報公開・広報については、上場企業として必要な対応はされているとの評価があったが、一方で、より一層分かりやすい情報公開・広報を求める意見もあった。

<コンプライアンス>

- ・ 監査委員会はよく機能している。
- ・ 質の高い監査をいかすため、取締役と監査部門のコミュニケーションの改善が必要。
- ・ 監査委員会には業務を改善する権限がないので、取締役会で後押しをしなければいけない。
- ・ 事業活動の自由度が高まる一方、販売優先になることが懸念されるため、経営者が先頭に立ってコンプライアンスを充実させることが肝要。
- ・ 日本郵政は良くない意味でのお役所的なところが残っていたり、コンプライアンスの手前の段階で組織として不適切なことを上司に報告せず見て見ぬふりがあったり、制度の問題と意識の問題と両方深刻。
- ・ コンプライアンス・ガバナンスの観点からは期待を下回る局面があった。顧客情報の政治利用や局舎移転に関する虚偽報告において、経営陣の悪い意味での政治的な対応が批判を浴びたことは残念。

<ガバナンス>

- ・ グループ全体に大きな影響を与える重大な問題については、日本郵政の取締役会や事業子会社の経営幹部間での議論の機会を制度的に充実させており、コンプライアンスの仕組みも強化。
- ・ 議案数・役員数が多すぎ、取締役会の機能性に疑義。
- ・ 取締役会のガバナンスはかなり改善。メンバーにもう少し経営者が多いとなお良い。ガバナンスの要諦は企業風土。
- ・ 地域の特徴をいかした分権的な組織の在り方を考える時なのではないか。
- ・ 組織改編等の変革が重要。権限と役割を現場に移したり、予算の自由度を上げたりすることで、社員が自ら考え、実践するようになり、他の拠点の取組の横展開も可能となる。一方、分有した事業本部を1つの組織にまとめ、意思決定を早くすることも重要。
- ・ 地域密着、顔の見える事業経営、そしてそれを理解し尊重する経営陣の存在が信頼回復に必要。
- ・ 民営化し、株式を公開した以上、株主の利益を軽視せず、上場企業としての責任を忘れないでほしい。
- ・ 経営の透明性とコンプライアンス強化に努めつつ、利用者にとって価値あるサービス提供を通じて、グループ全体が中長期的な企業価値の向上を図っていくことを期待。

- ・ 特に近年において国民の利便性向上ということを志向して経営の取組をされているという認識。
- ・ 組織としての統治構造、株主との関係等において公共性と収益性をどう調和させるか、お互いがトレードオフにならないよう、かつ目的に合った形のガバナンス構造を考えることが必要。
- ・ 不適正募集問題の反省は、ユニバーサルサービスを担う公的企業グループとしての組織風土づくりにつなげるべき。
- ・ 郵便局に勤めている方々がもっと会社を良くしようとするための意識改革が課題。
- ・ 現場と本部上位ではかなりの意識のギャップがあるのではないか。その解消には人の流動化（異動）やコミュニケーションの工夫が必要。
- ・ 民間会社として、責任の所在の明確化、制度やルールの整備によって、ガバナンス体制を確保することは必要。
- ・ 経営にスピード感がなくて、やや唐突感のある意思決定をするので、もう少し説明責任と透明性が必要。

<広報・情報公開>

- ・ 経営情報の公開・報道対応について、上場企業として必要な対応はできている。
- ・ 経営情報や施策の進捗状況の公開・報道対応は不十分。
- ・ リスク管理とは、開示情報を絞ることではなく、適切な開示により信頼回復に資することであり、体制強化を推奨。
- ・ より一層適切で分かりやすい広報・報道対応を行うべき。

<その他>

- ・ 雇用の安定と処遇改善は、職場の一体感を醸成し、生産性や企業価値向上の基盤となるため、より質の高い雇用の確保に向けた努力を期待。
- ・ 消費者基本法第5条に基づき、消費者からの様々な苦情、意見、問合せに対し、経営陣等の責任者が認知できるような仕組みが必要不可欠。
- ・ 国民生活センター、地域の消費生活センターから連絡があった場合、真摯に対応してもらいたい。
- ・ 責任の所在が明確にされた経営体制を構築し、日本郵政グループの経営者が自律的に、かつ本気で経営改善に取り組んでいくこと、さらに、政府においても検証方法の見直しなども含め、より積極的な民営化の推進に取り組むことを期待。

④ 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取組等

かんぽ生命保険の不祥事は、様々な制約がある中、収益を上げなければならないといういびつな状況で、営業現場に無理を強いたことが要因との指摘がある。信頼は容易には揺らがないという意見もある一方で、営業は旧態依然、信頼回復は進んでいるとはなかなか受け取れないとの指摘もあった。

<信頼回復>

- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案については、一定の信頼回復はされ、特定の被害を受けた方にとっては十分ではないかもしれないが、全体として不安感を持たれている方は多くないと感じる。
- ・ マニュアルを作って制度やルールによってガバナンスを確保することは必要。目安箱的な制度を幾つも作っていて、社内や顧客の声を活用しており、以前より風通しは良くなっていると感じる。
- ・ 経営情報の公表や施策の推進状況の説明には特に問題があるとは思わない。かんぽ生命保険の不祥事は、商品設計等に様々な制約がある中、収益を上げなければならないといういびつな状況で生じたもの。
- ・ 現在の郵政の仕組みとして、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の手数料で支えるとなると行動がゆがみ、結果的に不祥事につながっている。
- ・ かんぽ生命保険の商品は最もネットの侵食を受けやすく、無理に営業をするとまた問題が起きる。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案や経費購入したカレンダーの政治利用などの不祥事の根本は同じであり、日本郵政（企業）のガバナンスと局長会という二重の統治システムがあらゆるところに見えている。これが改善しているようには見えない。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案は、民営化した成果を求められていることと従来からの地域からの絶大な信頼との間に若干ギャップがあったので、非常に住民に対する衝撃は大きく、また、信頼回復のハードルも高くなってしまった。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集事案は、他の生命保険と比べても契約までにかかなり厳密なチェックを行うようになり、問題はなくなるだろう。
- ・ 好印象を持たれていたかんぽ生命保険が不適正契約をした記憶が拭えていないため、市民サイドからの感覚としては、信頼回復は進んでいるとはなかなか受け取れない。
- ・ 特にかんぽ生命保険については、営業は旧態依然。顧客本位の業務運営や受託者責任の哲学的な議論をしていないのではないか。ウェブサイト上の「お客様本位の業務運営に関する基本方針」も改訂されていない。
- ・ かんぽ生命保険の不適正募集問題の信頼回復は、金融庁が定めた「顧客本位の業務運営に関する原則」に立ち返って議論された方が良かった。

<その他>

- ・ 販売代理店の日本郵便への不信がかんぽ生命保険への不信と重なっているところがあるのではないか。また、国民は社員をとがめるというよりも郵政のシステムや上長へ

の不信が根強く残っている。

- 民間企業となったので判断ミスの誤りをいち早く修正してより良いサービスにつなげようとする姿勢に変わるべき。
- 過去の不祥事は営業現場に無理を強いたことが要因の1つであったと考えている。

⑤ 郵便局ネットワーク

郵便局ネットワークは重要な財産であり、国民のために活用することは重要という意見や、少子高齢化等が進んだ地域において郵便局は大きな役割を担っているという意見があった。また、ユニバーサルサービスや郵便局ネットワークは維持すべきという意見や、その維持にあたって国の財政負担の必要性に関する指摘があった。一方、ユニバーサルサービスの範囲について定期的な見直しを求める意見もあった。

<郵便局ネットワークの利活用>

- ・ 郵便局ネットワークは日本国経済にとって非常に重要な財産であり、国民のために活用するというのは重要な観点。
- ・ 郵便局ネットワークを最大限に活用し、地域に根差した社会インフラとして、公共性の高い企業になることを期待。
- ・ 全国を網羅する郵便局・物流のネットワークを基盤に社会インフラとしての役割を担っており、顧客利便の向上、地域社会への貢献、事業拡大を期待。
- ・ 郵便局ネットワークという強みや培われたノウハウをいかし、地場の地方公共団体・大学・産業界など様々なプレイヤーと公正に協業・協創しながら、市民サービスの向上・地域課題の解決に向けた取組を期待。
- ・ 郵便局ネットワークは強みになり得る。活用して新しい事業の展開を期待。
- ・ 人口減少社会の中で持っている郵便局ネットワークインフラをどう維持するかを考えるべき。
- ・ 収益性の確保とユニバーサルサービス提供のバランスを考慮すべき。
- ・ デジタル化ばかりが注目される傾向があるが、現実にはリアルで対応せざるを得ない部分が必ず残るので、リアルの郵便局ネットワークとデジタルを組み合わせる領域が郵政グループの強みをいかすチャンスとなるのではないか。
- ・ せっかく構築されているインフラを最大効率で利用するには、今の郵政グループが扱うのが一番良い。ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険は資本の有無にかかわらずグループとして業務提携は継続すべき。

<郵便局の意義・役割等>

- ・ 郵便局によるユニバーサルサービスは、特に少子高齢化や人口減少が進んでいる地域においては、大きな役割を担っている。
- ・ 高齢者向けのサービス（みまもりサービス）や子どもたちを含めた地域全体を見守るようなサービスが展開されることを期待。
- ・ 3事業一体での提携と公共サービスを補完する役割を持続的に担う仕組みを期待。
- ・ ユニバーサルサービス維持により地域拠点が残されているので、地域金融機関の維持が難しい地域の受付業務、取次業務、ATM設置を郵便局に担っていただけるのはニーズがあると思われる。
- ・ 金融業における他社との連携。リアルチャネルによるスモールショップ。
- ・ 郵便局員はセーフティネット。組織力のある郵政が人材を充実させて役場とともに

住民向けのサービスを提供してほしい。

- ・ 物流機能の担い手としての郵便局は、ラストワンマイルの配送拠点、集配拠点として残る。
- ・ 郵便局は、地域の中核拠点になり、地域に必須なサービスを取り込むことで、地方創生の担い手になることを期待。
- ・ 郵便局の役割が全く広がっていないので、もう少し何かできるのではないかな。最低限やるべきことはやっていると思うが、もうちょっと役割を広げられるのではないかな。
- ・ 郵便局の拠点を、日本郵便だけではなく、ゆうちょ銀行もかんぽ生命保険もという形でいかしていくのかを一緒に作り上げていかなければいけない。リアルな拠点をどうやっていかすかをグループとして考えていただきたい。
- ・ 郵便局窓口のDXといっても、あと10年くらいで窓口はほとんど要らなくなるので、その中で郵便局をいかしてどのような役割を担っていくのかがポイント。
- ・ リアルとデジタルを融合させ、地域住民の顧客ニーズを満たしていくことを期待。
- ・ 情報銀行、情報のハブのような存在になれると良い。デジタル化のために（高齢者等にとって）頼れる人がいる必要があり、その1つの拠点を担える。
- ・ 郵便局には、デジタルサポートや行政機関を補完する役割、高齢者への出張サービスや終活サポート等を期待。
- ・ 郵便局によって地域サービスへの貢献に対する意識にばらつきがあり、社としての内部調整や意思決定にも時間が掛かる。
- ・ 役場の公共施設と同居し、経費節減・利便性向上を図ることも考えられる。
- ・ 時短型、巡回型等拠点というものを、どのように効率性と有効性のバランスを取りながら考えていくのかきちんと議論すべき。
- ・ 少数で3事業の窓口を担う職員のスキルアップや業務の多様化に応じた小規模局の在り方の見直しが必要。

<ユニバーサルサービスの意義・維持のための方策>

- ・ ユニバーサルサービス・郵便局ネットワークは住民生活に必要不可欠であり、維持することを期待。
- ・ ユニバーサルサービスは日本郵政の足かせだが、一方では信用にもつながっている。技術革新で克服できる部分もあり、様々な取組でコスト負担が低減できるのではないかな。
- ・ 日本郵便に期待されているユニバーサルサービスについては、その維持について引き続き工夫が必要だ。そのためにも業種を超えていろいろな提携を検討する必要があるのではないかな。
- ・ 過疎地の住民サービスを維持するため、他企業・行政との連携や行政の支援も必要。
- ・ グループの人材や資産のみならず、他社と連携しながら、ユニバーサルサービスの確保を図ることが社会貢献につながる。

<ユニバーサルサービスの範囲>

- ・ ユニバーサルサービスの確保は重要な課題であるが、その範囲については、定期的な見直しが必要。
- ・ ユニバーサルサービスの範囲については、国民全体のコンセンサスを得ながら丁寧に議論を進めることが必要。
- ・ 郵政事業のユニバーサルサービスの範囲を考えるに当たり、その意義から考える必要があり、政府が考える問題。その範囲で日本郵政が中期経営計画を考えるのではないか。
- ・ ユニバーサルサービスの範囲についても、既存メニューの廃止・縮小・提供方法の変更を含めた検討が望ましい。
- ・ 郵便局は、一定の社会的必要性はあるが、経済合理性をもう少し重視すべき。ユニバーサルサービスの対象範囲に関し、社会的負担をして実施すべき部分は極めて限定的ではないか。
- ・ 郵便局ネットワークの総数、場所の見直しが必要。
- ・ 金融機関が撤退する中、金融ユニバーサルサービスを維持することは極めて重要。地域に根差した金融機関としての役割や金融サービス利用拠点としての役割を期待。
- ・ ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険とのつながりは契約で維持して、郵便局は窓口でしかできない金融サービスを担うことになるが、いつまでも必要とされるわけではない。
- ・ 郵便局ネットワークの維持は大事だが、単なる局舎維持になっていないか、民間企業としてシビアに考えるべき。

<ユニバーサルサービスのコスト負担>

- ・ ユニバーサルサービスの提供について、世の中に広くコスト負担を求めていくことは否定するものではないが、提供の形が時代に即しており、合理性や効率性が説明可能なものとなっていることが前提となる。
- ・ 日本郵政グループのユニバーサルサービスの必要性や重要性は高まっているが、その莫大なコストは日本郵政グループの経営にとっても限界。国の積極的な財政支援が不可欠。
- ・ ユニバーサルサービスは一民間企業では本来維持不可能。必要な支援コストを外部受益者から効率的に募ることが必要。
- ・ 企業や行政、地域が適切な役割分担を図る中で、それぞれが適切に負担することが重要。
- ・ 日本郵政グループは、ユニバーサルサービスの効率的な提供によるコスト削減がより一層重要になってくるのではないか。
- ・ ユニバーサルサービスを維持するコスト負担については、必要な労働力の確保と掛かる経費を適時・適切に価格転嫁できる環境整備も必要。
- ・ (日本郵便は) とにかくコストを下げるといふこと。それをやらないと業務委託者で

あるうち、銀行もかんぽ生命保険も当然黙ってはいられないというのが上場企業としての両社の立場であるべき。

- ・ ユニバーサルサービスは国の管轄下にあるからこそ成り立つ部分もあり、完全民営化になると現実に機能し得るかは疑問。
- ・ コストアップして拠点を維持すべきか、拠点を減らすのかを国民に問うべき。

<郵便局の配置等>

- ・ 公共的施設として、郵便局を無くさないで、必要最低限は公的に維持していく政策を求める。
- ・ 地域の拠点となるショッピングモールや道の駅に郵便局を移設すると、相乗効果があるのではないか。エリア内の郵便局の配置場所を見直して新しい集約拠点到郵便局を配置していくべき。
- ・ 郵便局も統廃合や再編が必要。しかし、残す郵便局はしっかり残せるようにする。コンパクトシティを作るに当たって、郵便局があれば大きなメリットになる。地域の中のプレイヤーの一人として協力してほしい。
- ・ 郵便局の建物は、アクセスがしやすい好立地であることが多いため、駅付近等、地域の事情に合わせた活性化に活用できると考える。

⑥ 郵便・物流事業

郵便事業は土曜休配などサービスの低下が指摘されたものの、ユニバーサルサービスは提供しなければならないとして、料金やサービスの範囲などの見直しが必要との意見があった。物流事業は他事業者との協業による共同輸送や更なるDXの活用により生産性やサービスの向上を期待する意見があった。国際物流は競争力を高めるため国内事業の強みとのシナジーを描いた上で継続的な投資が必要との意見があった。

<郵便事業>

- ・ 郵便物は世界で類を見ない信頼性を保持しつつ進化しており、この点はもっと国民に評価されるべき。
- ・ 招待状を郵便で送る習慣などはまだ残っており、日本郵便の持つフォーマルさは失われていない。このようなニーズを踏まえて、郵便として最後に残す価値は何なのかを見極めた上で優先度を付けて取り組むことが大切。
- ・ 法的権利義務関係に関わる書類送達等電子メールより郵便に優位性があるものについて広報活動が重要。
- ・ 土曜休配などの郵便サービスの変更は、事情をしん酌するものの、使い勝手が低下し、国民の利便性が損なわれている印象。
- ・ 普通郵便の到着日数が長くなっているが、値段が安いのでサービスレベルが値段に見合わないという苦情をあまり聞かない。
- ・ 業務効率化等により価格の維持に努めてきたものと理解。一方でいつまで続けられるか、今後の不安。
- ・ 全国一律で、郵便物差出の際に到着日の目安を案内できるようにしてほしい。
- ・ 郵便物が配達途中でなくなっても誰も保証しない、なくなってしまうものは書留にするというのは奇異な感じがするので、国がしっかり支援するべき。
- ・ 郵便料金は時代に整合する価格では既がない。第三種・第四種郵便物を含め、郵便料金については、料金の引上げや対象範囲の見直し又は国・関係団体が所要の財政措置を講ずるなど、サービスを維持可能とするために客観的な経営数値に基づき、現実的かつ冷静な議論を積み重ねることが必要。
- ・ 心身障害者団体の定期刊行物に対する低料第三種郵便物の承認条件の特例は心身障害者団体の活動にとって極めて重要な特例制度であり、課題解決に向けた取組の促進が求められる。
- ・ 郵便、特に信書などは全国あまねく均一なサービスが求められる。最大限の企業努力を行っても賄えない部分は一定の国民負担でサービスを維持できる仕組みが必要。その負担やサービスレベルは国民も巻き込んで国で議論すべき。
- ・ 郵便料金は国民に実情を知ってもらった上で、サービスレベルと価格の見直しが必要。効率化を徹底した上で、必要な値上げはすべき。
- ・ 郵便事業を全国民に同一条件で公平に提供するのは民間企業では限界があり、公的性格を有する機関による提供が望ましい。

- ・ 郵便事業はユニバーサルサービスを効率的に維持するとともに、国民にコスト負担への理解を得られるよう説明責任を果たすことが必要。
- ・ 郵便に求める水準等、サービスレベルを定義し、それに対してどう対応するかを考える必要がある。時間を掛けて各ステークホルダーに問うていくべき。
- ・ 他のインフラサービスも現状維持すべきかを検討する状況にあつて、郵政事業のユニバーサルサービスの範囲を考えるに当たり、その意義から考える必要があり、政府が考える問題。その範囲で日本郵政が中期経営計画を考えるのではないか。
- ・ ユニバーサルサービス提供と完全民営化した上での収益確保というのは両立が難しい。郵便物流事業の独り立ちの努力をやらないことには話が始まらない。料金改定も必要だと思うが、最後の最後は国費負担もあつてしかるべき。中途半端な相互事業扶助では、悪いところ取りになりかねない。事業別採算管理を徹底し、的確な経営判断をすべき。
- ・ ユニバーサルサービスは提供しなければならないものであるが、最小限にすべき。例えば、信書の定義は曖昧な内容基準で非常に分かりにくい。これらの観点で国民の利便性は向上していない。
- ・ ゆうパックを含めた集配達のユニバーサルサービスは、社会全体から見て必要であり、どこにでも運ぶこと自体が競争力の源泉となり得る。
- ・ 日本郵便の強みは全国のラストワンマイルの集配網であり、配達データや地域との信頼関係。これらをいかして更に強化すべき。
- ・ 日本郵便はバイクによる投函ネットワークが強みで、これを伸ばす取組をするべき。また、郵便ポストをもっと有効活用することが新しい魅力につながるのではないか。
- ・ 信書便法やEMSの基準が曖昧で、「信書」の定義についても、運送事業者だけでなく、依頼主を含めた両罰規定があるにもかかわらず、一般の消費者に非常に分かりにくい基準のまま見直しがされていない。諸外国同様、大きさ・重さなど誰が見ても分かる外形基準にすべきである。
- ・ レターパックやポストを活用して荷物を送ることができるサービスが存在しているため、貨物領域での民間とのイコールフットイングが担保されない状況にある。「郵便領域」と「貨物領域」の区別を明確にする必要がある。
- ・ 郵便・物流、金融サービスを地域に展開するインフラとしては基本的に重要なインフラ。

<物流事業>

- ・ まずは宅配事業に必要なコストを荷主から取れているのかを点検すべき。荷主側の対応に比べ運送業者側の動きがまだ鈍い（値上げへの躊躇^{ちゅうちよ}等）と感じる。宅配運賃は本来上がってしかるべきなので、2024年問題は適正な利益を得るのに良い機会。
- ・ コストが割高なのは荷物が埋まっていないからではないか。キャパシティの埋まり方の歩留まりでコストが決まるので、これを上げれば必然的にコストは下がる。そうすればもう少しコスト競争力が出てくるし、他社も日本郵便の配送網を活用しやすいので

はないか。

- ・ 物流は日本全体で供給不足に陥りつつあるので、日本郵便は生活物流と産業物流を混載させる形でサービスをB to Bに広げていくべき。これにより輸送効率が強化される。
- ・ 2024 年問題を契機として、協業の機運がある。自社の自動化、省力化も行いつつ、競合他社との共同輸送、混載等の協業や地方のラストワンマイルの一本化も必要。
- ・ インフラ維持のため、大都市圏で競争し、地方では協業をするような、他社との競争領域・非競争領域の棲み分けが必要。

<他企業等との協業>

- ・ 思ったほど楽天からの数量が出ていない印象。楽天のフルフィルメントサービスを出店者に利用してもらい物量の取り込み、余力があれば他のECの荷物を一定程度引き受ける必要がある。
- ・ ユニバーサルサービスの提供という経営的に非効率にならざるを得ない部分については、大手だけでなく地域の物流会社とも連携することで、より良い維持につながるのではないか。
- ・ 郵便配達業務などでの他の物流事業者との連携は、ユニバーサルサービスを維持していく上で大切。
- ・ ヤマト運輸との協業は、業界全体にとっても良い提携だが、現場が本当に回り切ることが心配ではある。
- ・ 旅客車両に郵便や宅配便を混載したり、旅客事業者の社員が手の空いている時間に、郵便を配達することは双方のビジネス上のメリットがあり、人手不足の解消につながるのではないか。
- ・ 輸送の制約や人手不足を複数社で乗り合い、連携して季節波動を平準化するなど無駄をなくしていく取組が必要。
- ・ 日本郵政グループの持つ物流ネットワークのポテンシャルは屈指であるので、競争力を高めつつ、協力できるところはするスタンスが必要。それでこそ公正な競争、市場の開放につながる。
- ・ 下請取引の適正な運用を始め、市場における公正かつ自由な競争の促進に寄与する取組を徹底してもらいたい。
- ・ 物流事業はサービス品質、価格競争、従業員の働きやすさの改善といった自由競争の中で経営されていくことが望ましい。社内の雰囲気良くないと選ばれなくなる。

<国際物流>

- ・ 国際物流事業と国内事業の強みとどのようなシナジーでより競争力を高めることができるのかがポイントになる。
- ・ エクスプレス事業を手放してフォワーディング事業に集中することは必要だった。その上で越境ECなどを取り込んで国内の顧客とつないでいくことが必要。
- ・ 国際物流事業を会社の戦略として位置付けるのであれば、当該事業への継続的な投資

と投資資金の確保が必要。

- ・ フォワーディング事業は過去、M&Aが繰り返されており、その流れは続くだろう。海外と比べると郵政は見劣りするるので、ここを成長させるのであれば、もう一段スケールアップが必要。

⑦ 金融事業

ゆうちょ銀行に関しては、新NISA対応への期待や投資信託のラインアップについて様々な意見、アセットオーナー型の投資機関に徹すべきという指摘、環境変化に対応したリスク管理の重要性についての指摘、Σビジネスについての肯定的な意見があった。

かんぽ生命保険に関しては、共創プラットフォームで民間生命保険会社や他業種との共存共栄を目指していくべき、第三分野保険の商品単品化については影響が大きい、商品販売ボリュームについてはALM視点で検証が必要との指摘があった。

<郵便局ネットワークの活用>

- ・ 郵便局ネットワークは非常に強い魅力がある。これほどのものはなかなかない。口座も全国民が持っているというものに近い。もう少し商品売り込みと情報ネットワークを分けて考えてみるともっといかせるとはではないか。
- ・ 金融二社の市場地位は、郵便局ネットワークを前提に成立しており、現時点では郵便局ネットワークなくしてこの2事業は成り立たないと思う。
- ・ (日本郵便は) とにかくコストを下げるということ。それをやらないと業務委託者であるゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も当然黙ってはいられないというのが上場企業としての両社の立場であるべき。

<資産運用の評価>

- ・ ゆうちょ銀行については預け金の多さが疑問。貯金を少なくして、投信などの運用に誘導してフィーを稼ぐことも必要だろう。運用方針については、外国債券が多いのは仕方ないが、金利が変わっていく局面では見直す必要。かんぽ生命保険は国債のウェイトが高い。少し株式ウェイトが高くてよいのではないか。
- ・ ゆうちょ銀行のポートフォリオは、近年外貨や外債が増え、金利上昇やヘッジコスト負担が問題。金利上昇局面で欧米の経済・金融市場は明らかに変化。環境変化に伴うリスクに対してしっかり備えていく必要。国内についても国債が2割弱あり、今後金利が上がっていく局面では注視していく必要。
- ・ ゆうちょ銀行については極めてスピード感を持ってかなりの規模で投資を拡大。存在感は非常に大きい。分散された巨大なポートフォリオを築いているので、長期で見ればリターンの観点からは大きく心配する必要はないと思いつつ、今後、谷が来た時にどうなるかといった面はある。かんぽ生命保険については、ゆうちょ銀行よりも後に始めており、ポートフォリオの成熟が進んでいないと想像。プレゼンスもゆうちょ銀行の方が圧倒的に大きい。
- ・ 銀行のビジネスモデルとして、資本ビジネス、有価証券ポートフォリオ、窓口を使った金融商品の販売の3つがある。レッドオーシャンである貸出しはやらないという現経営陣の判断は正しい。有価証券運用は今後も収益のコアであり続けるだろう。
- ・ ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険自身の運用については、運用者をどう育てるのが今一つ見えてこない部分があるが、私募投信のようなものをアクティブ運用の会社に委託して、プロとしてアクティブ運用者を育てていただきたい。

<今後のビジネス展開（ゆうちょ銀行）>

- ・ 郵政グループと金融機関との関係はいろいろ議論があったが、明らかに時代は変わってきている。一番大きいのは、預かり資金の規模の問題と貸出しなど競合に関する議論だろうが、地域活性化等の連携を含めて考えれば、現在はそれほど脅威に思われないのではないかと。
- ・ Σビジネスは、地域のニーズを発掘し、地域金融機関とゆうちょ銀行で協調して貸出しとエクイティを提供し、地域企業を育てるというすばらしい取組。1兆円は現実的だと思わないが、目指すべき志を示したものという意味で支持。G P（General Partner）はガバナンスの仕組み構築を期待。
- ・ 共同投資をアンカー投資家としてやるのは資金を動かす点でも意味のあること。Σビジネスや地域金融機関と連携というのも非常に意味がある。
- ・ 資金量やネットワークに強みのあるゆうちょ銀行が資本性の資金を出し、顧客一社一社とのリレーションを積み上げた地域金融機関が連携できれば、地域や日本経済の底上げにつながると考える。
- ・ ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険は200兆円近い資金を抱えている日本最大級の機関投資家。様々なところに成長マネーを投資するのは間違っていない。ポートフォリオの観点からいっても、ベンチャーやプライベートエクイティへの投資はおかしな話ではないが、ゆうちょ銀行がユニバーサルな存在であること、国家的な存在意義まで考えるのであれば、国内の地方経済に対して、活性化するお金を長い目線で提供していくことに資金投入をしてもらえないかと思う。
- ・ 地域から集めたお金を東京を中心とするグローバルな成長機会に投資をして、地域に還元すると見えているので、1つの正しい在り方。政府もスタートアップ支援を頑張ろうと言っているし、好機と考えている。大きく伸びそうな会社に投資することが大事。
- ・ 長期分散型の投資モデルにゆうちょ銀行の顧客はなじみやすいはず。しっかり進めることを期待。
- ・ 企画側にプロを据え、投資の意味・意義・楽しさを伝えていくと良い。中高生のための金融教育をすると両親も来るので、そこが一番のターゲットになる。J P 投信の商品ラインアップにはもう少しアクティブ色があつた方が良い。
- ・ ゆうちょ銀行で扱っている投資信託は数が多くなく、シンプルなものをそろえている。あまり手数料を取れない顧客層であることを考えると悪くはないが、商品選定方針、ファンドポリシーをもっと打ち出した方が良い。また、顧客層と資産形成方針に合わせて商品を絞り込んで、販売コストも掛けないが、選ぶものには間違いはない、というスタンスが良いと思う。
- ・ 運用対象を多様化していくには、店頭の販売員をしっかり研修し販売体制を整えていく必要がある。
- ・ 国民の資産形成に資する日本政府としての重点分野をもっとサポートすべき。N I S A、i D e C o でなぜこんなに少ないのか。確定拠出年金はものすごい成長分野。

- ・ 利息のある世界に戻る。日本郵政全体、ゆうちょ銀行にとってもリスク管理は非常に重要。今後、金利に合わせた運用のシフトができれば市場環境への適合能力があると評価されよう。
- ・ 平成 30 年の郵政民営化の総合的な検証報告書に「グループのバランスシートの抑制と戦略的活用」とあり、規模縮小は預入限度額の問題とは別に本質的な問題。規模が大きいと、特に市場急変時にポートフォリオ・マネジメントが難しくなる。
- ・ ベンチャー投資はある意味リスクが高い。これを投資信託に取り込むよりも、長期資産形成の健全な提案の方が何百倍も重要な役割。J P 投信は利益相反の最も分かりやすい事例。郵便局で J P 投信の商品を専ら売るのであれば、利益を内部で得ようということになる。ほかのファンドより J P 投信が良いという合理的説明ができないのならば、利益相反の疑いを免れない。統治の仕方から変えるべき。
- ・ 2024 年 1 月からの新 N I S A は普及に向けて関係者が心を 1 つにして動いていかなければならない段階。投資信託は、顧客に選択権を持たせる必要はなく、ベストな商品をせいぜい 5 本厳選すれば良い。日本郵政は先んじて、徹底して行うべき。地域生活者の長期資産形成に役立つ蓋然性が一番高いと証明できるものを商品として扱ってほしい。
- ・ J P インベストメントのベンチャー投資を投資信託に組成して販売することは、日本ではまだ早いと思う。リテラシーの高い層以外に販売すると問題になってしまう。そのため、当面リテールは富裕層中心で進むだろう。上場企業で組成する投資信託の一部にベンチャーも入るのはあり得るが、ベンチャー投資の時間軸を理解してくれる投資家に売るのなら 齟齬 がない。
- ・ 巨額のお金を G P (General Partner) 型でやるのではなく、アセットオーナー型の投資機関に徹すべき。銀行の代表者は、アセットアロケーションの世界的で一流の人を持ってくるのが良い。
- ・ ゆうちょ銀行の限度額規制は自由な競争の促進に寄与しない。他の金融機関と同様の取扱いとすることで消費者の選択肢が広がる。かんぽ生命保険の独自商品等サービス拡充を期待。
- ・ ゆうちょ銀行はネットバンキングが弱い。顧客本位の業務運営で具体的に何をしたかが見えてこない。取引手数料を取るようになったが、ゆうちょ銀行の客層では不満度は大きいのではないか。地域貢献についても、具体的には見えない。
- ・ 旧郵便貯金の権利消滅に係る取組の強化を求める。
- ・ ゆうちょ銀行がなくなってしまうと 200 兆円の貯金だけが民間の銀行に等しく降ってきて、貸出しは来ない。ゆうちょ銀行がかぶってくれていることを、他の銀行はもっと感謝すべきではないか。

<今後のビジネス展開（かんぽ生命保険）>

- ・ お客様と地域を支える「共創プラットフォーム」という考え方の下、社外のステークホルダーと連携して新たな価値を社会に提供し、企業価値も高めていくというビジョンの可能性は非常に高いのではないか。

- ・ かんぽ生命保険は小口でシンプルな商品を扱ってきた歴史が長いため、新しい商品性のものを扱うにはスキル習得に時間が掛かる。金融リテラシーや社会保障制度への理解促進も重要であり、人材育成が課題。コンプライアンスの遵守に限らず、総合的なリテラシー教育が重要。
- ・ 生命保険業界全体に言えることだが、社会課題への対応が非常に重要。機関投資家としてESG投資やイノベーション投資等、資産運用の高度化も必要。
- ・ かんぽ生命保険は高齢者が顧客層であり、若い人が保険を買わなくなる中、中期的に今の売り方では難しいのではないか。
- ・ 生命保険を国が関与してユニバーサルサービスとして提供している例はおそらくないだろう。ゆうちょ銀行は地域金融機関との関係も慎重に見た方が良いが、かんぽ生命保険は法律上切り離しても問題ないだろう。早く民間になって商品設計が自由にできると良いのではないか。又は、郵便局ネットワークを使いたい民間生命保険会社にもっと開放してフィーで稼ぐという道もある。
- ・ 提携関係は閉鎖的にすると良くない。オープン化しないと内向きになってしまう。
- ・ 民間生命保険会社と提携したサービス提供等により、国民の利便性に寄与している。商品面でも、医療特約・学資保険の改定、一時払終身保険の取扱開始は、営業を活性化する上では必要な対応だろう。ただし、2025年に経済価値規制の導入が予定されているが、養老保険のストックが満期を迎え、一時払終身保険にシフトしていく動きが加速すると想定され、販売ボリュームのコントロールをALM (Asset Liability Management) 視点で検証する必要があるだろう。
- ・ 郵政グループには政府でなければ担えない金融活動は少ないのではないか。危機対応などで必要な融資は公的金融として残るが、生命保険は公的部門が担うという理由はあまりない。

<その他>

- ・ (日本郵政グループは) 非常に大きな存在感。金融システムの中にきちっと位置付ける必要がある。今の信頼・信用を完全民営化後も維持しなければならないし、重要な金融システムの担い手である。
- ・ 郵政グループとの連携は「業務上の制限」や「ユニバーサルサービスを求められてしまう点」等の観点でハードルが高い。
- ・ 日本郵政グループやかんぽ生命保険と民間生命保険会社は共存共栄の関係があるべき姿であり、郵政民営化法第2条の基本理念とも合っている。政府の間接出資が残る間は公正な競争関係確保の観点から株式完全売却の動向を注視せざるを得ない。株式売却は環境や実態に即した段階論が望ましい。第三分野保険の商品単品化については、民間保険会社に与える影響が大きいと考えるので慎重に扱うべき。
- ・ 政府が貯蓄から投資へと呼び掛けている中、それに呼応することが、政府が株を持っている企業の本来の在り方ではないか。せつかく金融を持っていないがいかし切れていない。
- ・ 欧米投資家は、日銀、賃上げ、年金、インフレ等の大きいテーマの方が入りやすく、投

資先としては郵政より他のメガバンクを優先する傾向にある。コングロマリット・デ
ィスカウントを調べるほど郵政を見ていない。

⑧ 新たな成長戦略

日本郵政グループの過去の事例を踏まえ、M&Aについては厳しい意見とともに、改善点を指摘する意見が多くあった。他社との連携については郵便局ネットワークの魅力や楽天への出資についての意見が多かった。その他、成長戦略について、不動産事業の可能性や困難さ、データ活用等、様々な視点からの意見があった。

<M&A>

- ・ M&Aの成功のためには戦略、PMI (Post Merger Integration)、ガバナンスが必要。そのための体制整備や人材確保も必要。
- ・ M&Aについて、買収目的の明確化、どういったシナジーが描けるのか事前にシミュレーションする。買収後にどうやって円滑に統合していくのかということも成否を分ける大きなポイント。

<他社との連携>

- ・ 郵便局ネットワークを活用して共創できることが提携先としての魅力。
- ・ 楽天の減損については、結果のみを見て動じるべきではなく、結果を踏まえてしっかり楽天と議論し、今後の提携にいかしていくことが大切である。
- ・ 楽天は金融投資としては今のところ損が出ているが、事業投資面ではまだ分からない。
- ・ 楽天への追加出資はモバイル事業の赤字の穴埋めにされる懸念から投資家からはネガティブな印象。
- ・ 楽天への出資は、経済合理性から説明するのは無理。追加出資しないとといった社長の発言は評価が高かった。
- ・ 地方創生を推進するための共同出資会社へ日本郵政グループが出資してはどうか。その際、地域産業、あるいは地方公共団体を巻き込んでやらないといけない。

<その他>

- ・ ゆうちょ銀行株売却資金に期待される用途は、物流や不動産などにおける優良な資産の取得、他社との連携、M&Aなど。
- ・ 不動産事業による経営改善を期待。
- ・ 不動産事業は立地の良し悪しに影響され、将来の収益の柱とするのは難しいのではないかな。
- ・ 郵便局が持つデータは活用できるものが多くあるはず。
- ・ 国民に定着したブランド価値の下、地域経済におけるベンチャー企業をソーシングしつつ、スタートアップ支援を行うべき。
- ・ 日本郵政を含めて事業内容が相当な制約を受けているところがある。主業にこだわらず、新規事業開拓ができるようにもっていくべき。

⑨ D X

グループ全体としてD Xを推進すべきとの意見が多かった。戦略的なI T投資の方向性を評価する意見や、D X化による利便性の改善を評価する意見がある一方で、経営側にデータを分析できる人材が必要との意見、営業活動の効率化のためネットの活用をもう少し前向きに考えるべきとの意見、D Xは手段であり目的とはならない点に留意すべき等の指摘があった。

<グループ全体>

- ・ 戦略的なI T投資を行いグループD Xを推進することで、業務効率化と一体的な価値提供をしていくビジョンは間違っていない。ただし、D Xはあくまで手段であり目的とはならない点に留意。
- ・ デジタル化は手段であって目的ではない。デジタル化の前に企業の課題を整理し、目標を明確にする必要がある。
- ・ 今後、人手不足が課題となる中、既にグループとして取り組んでいるリアルのサービスにデジタル、A Iが加われば更に良いものとなる。
- ・ 日本郵政グループの持つ、全国の物流網や膨大な荷量とデータをオープン化し、他企業と連携・共有化することで、デジタルによる業務改善、顧客体験の向上に寄与することを期待。
- ・ 元々郵政の仕事は郵便と金融なので、本来全てがデジタル。本当は全部丸ごとデジタルであるべきで、プラス地域にリアルの局舎があるという程度の位置付けなのではないか。郵便にしろ、金融にしろ、データビジネスになるので、本気でやればパワフルになれるだろう。
- ・ 郵便も貯金も保険も全てリアルデータ、郵便局ネットワーク上のデジタルデータも取れば、ここまで膨大なデータが取れる企業は日本でほとんど他にないので、それをいわゆるD Xということでどう金融にいかすかが目の前のポイントなのではないか。
- ・ 地方を中心に更なる人口減少、今後も郵便物や保険契約保有数の減少が見込まれる中、日本郵政グループが持続可能なビジネスを築くため、根本的にプロセスを変える、全てのプロセスの自動化やロボット化などといったD Xを進めるべき。
- ・ D X等による事業の効率化が必須。郵便局員が金融サービスに関わる必要はない。その上で、必要なコストを賄えないのであれば、公的支援を検討すべき。

<郵便・物流>

- ・ 郵便・物流はデータをいかすことで生産性を改善できる可能性が高い事業だと認識している。あわせて、経営側にデータ分析に明るい人材がいないと成果は出ない。
- ・ 物流に関してはD Xの余地が多い。現状、日本郵便は人手不足に苦勞しているが、D Xで生産性を上げることが重要。特に「付加価値労働生産性」は重要であり、これをK P Iにするのが良い。
- ・ コスト削減のためにドローン等のデジタル技術を活用してユニバーサルサービスを提

供する上では、規制緩和が非常に重要。

<郵便局窓口>

- ・ AIを活用した高齢者見守りサービスの深化等、日本郵便が地域住民の利便増進目的で展開している施策にDXを活用することが望ましい。また、地方公共団体事務の受託をDXで効率化することはスマートガバメントの促進効果も見込める。
- ・ いつでもどこでもサービスを利用できる上、対面でしっかりと相談したい方々への対応も充実させることが必要であり、そのようなサービス設計や体制づくりが必要。
- ・ DXを進める人材が必要であり、郵便局長がDXの見識を深め、高齢者のサロンである郵便局において高齢者等にスマホの利用方法を教えられるようになると良い。
- ・ リアルとデジタルをハイブリッド化して顧客ニーズに応えるのが持続的なビジネスモデルだろう。

<金融事業>

- ・ 利便性に配慮した方向性のため、デジタル化による利便性改善には一定の成果がある。
- ・ ゆうちょ銀行も、かんぽ生命保険も、営業活動の効率化のためネットの活用をもう少し前向きに考えてもよいのでは。他の銀行や保険会社と同じ条件で戦っていくのが良い。
- ・ 手続の電子化の普及率は、高い。日本郵政グループは、組織的な業務運営なので、やると決めたら組織として動けるので電子化率も非常に高い。

⑩ 地域社会における郵便局の役割、地域貢献

地方公共団体から行政事務の郵便局への委託のメリットや委託対象の拡大を望む意見があった。コストについては、郵便局は適正な価格での事務の受託、地方公共団体はしかるべきコスト負担が必要という意見がある一方、国等の財政支援を期待するという意見もあった。また、郵便局に地域コミュニティの拠点となることや、防災等住民の安心・安全につながる取組を期待する意見もあった。

<行政との連携>

- ・ 公的証明書の交付を始めとした地方公共団体窓口業務を郵便局に委託することは大きなメリットであり、今後重要度を増す。
- ・ マイナンバーカードの申請受付等、行政サービスの補完的役割を評価。
- ・ 印鑑登録や転入届等、現状委託できない行政事務も全てできるようになると良い。
- ・ 行政運営の一助となっている上に、行政だけでは酌み取れない地域に関する様々な情報が、郵便局ネットワークを通じて把握できることは意義のあること。
- ・ 地域に合った個別サービスを展開すること、また、行政等との連携強化により地域課題の解決に貢献することが求められる。
- ・ 郵便局・行政サービス双方の維持のため、お互いに意識を合わせる必要がある。
- ・ 郵便局の準公共的な役割と行政サービス補完は、今後重要度を増す。

<行政事務受託にあたってのコスト負担等>

- ・ 地方公共団体との相互連携を発展・強化させるためには、「ビジネス」として「適正価格」で請け負うという意識が必要であり、同時に、地方公共団体の側にも「郵政グループは民間企業」という意識や自覚を持ってもらうことが肝要。
- ・ 地方公共団体がしかるべきコスト負担をしながら行政事務の受託等を行っていくのが良い。
- ・ 公共サービスの代替に伴うコストについては国等の財政支援を期待。
- ・ 委託料を各市町村それぞれが郵便局と協議することは負担が大きいため、参考となる基準額の提示の検討を求める。

<地域における役割、地域貢献>

- ・ 金融機関窓口としての機能はもちろん、最も身近な常駐職員のいる窓口機関として、住民生活のサポート、地元住民が集まる地域コミュニティとしての役割も期待。
- ・ 郵便局というインフラとネットワークを有効活用し、地域の生活の拠点にできるのではないかと。例えば、行政サービス、ネットでの買物、ネット医療など。
- ・ 行政情報の発信、災害時の情報共有、高齢者見守り、デジタルディバイド対策、防犯等、住民との身近な接点として郵便局ネットワークをいかした取組を期待。
- ・ 地方公共団体との包括協定や郵便配達業務を通じた地域見守り活動、道路損傷の情報提供、不法投棄の情報提供などにおいて重要な役割を担っている。
- ・ 広域ネットワークを所持する地域に根差した郵便局だから実現できる安全・安心につ

ながる取組などの推進に期待。

- ・ 過疎地域、中山間地域、島しょ部の住民にとっては、郵便局が貴重な存在であり、重要な役割を果たしている。
- ・ 地域密着型の郵便局ネットワークなどを強みとして、地域の社会課題解決に主体的に取り組むことを期待。
- ・ 空き家の拡大など、地方公共団体の課題に対して郵便局は各地域の機微な生活者情報を持っているため、きちんとデータ化して地方公共団体に提供できるようにすることが市民にとってプラスとなる。
- ・ 行政の手が届かないサービスを扱う公共インフラ。高齢者の再雇用の場等としても期待。
- ・ 地方公共団体との連携等により地域課題の解決に取り組んでいると評価しているが、効率化の名の下、地域社会との関係が希薄化しているとの指摘もある。
- ・ 民営化されたことによって地方公共団体と包括連携協定などを結びやすくなり、地域の中で郵便局との協力がしやすくなった。各地の郵便局において実施されている高齢者の見守り活動や特殊詐欺の防止等により、地域社会の健全な発展に寄与していると認識。
- ・ 地方公共団体側が郵便局の利用価値を認識していないと郵便局側も貢献できないため、地方公共団体が郵便局の利用価値をきちんと認識すべき。

<企業との連携>

- ・ 地域金融機関のATMの設置や銀行手続事務の受付・取次を全国へ拡大し、過疎化地域等のインフラとして一翼を担ってほしい。
- ・ 地域の郵便局は課題解決型のビジネスと相性が良いので、適正な対価を取って他社と協業・連携すべき。もっとアグレッシブに売り込みに行くべき。

⑪ SDGs、ESG

ESGテーマ型投資残高の進捗や、金融二社の地域活性化ファンド等に対して一定の評価がある一方で、局長が男性で窓口が女性という刷り込みを払拭すべき、ESG目標が低い、DX・GXへの国内投資需要に対して適切に資金調達すべきとの意見もあった。

- ・ 局長が男性で窓口が女性という刷り込みが拭えるよう、女性が同じ役割を担うということ、見えるところで意識して始めることが必要。
- ・ ESGテーマ型投資残高は2022年度末で3.2兆円に上り、2025年度までの目標である4兆円が達成可能な水準まで進捗している。目標の引上げも検討されていることも踏まえると、資金運用についてその責務を一定程度果たしていると評価できる。
- ・ 大規模なバランスシートを活用しながら新たな投資に踏み出しているため、これらの幅広いリスク管理の更なる高度化が重要となる。
- ・ 人・モノの共有化により、効率化を図ることで脱炭素社会の実現可能性が高まる。
- ・ 元々きちんとやっているもので、それを継続・強化しつつ、しっかりとPRしていけば良い。
- ・ 現状では、目標が低過ぎて、やる気が感じられない。
- ・ 金融二社の地域活性化ファンド等は、日本郵政グループの事業内容や企業理念とも親和性が高く、またESG投資やSDGs経営という観点からも大いに評価。
- ・ これから金利の局面が変わり、利ざやで稼いでいける可能性はある。融資で稼いでいくとすれば、供給力を強化することが課題。人への投資だけでなく、DX、GXへの国内投資需要に対して適切にファイナンスしていくことが重要。

郵政民営化に関する意見募集の結果

当委員会では、令和5年7月26日から同年8月24日までの期間において、「郵政民営化に関する意見募集」を行ったところ、主に以下のような意見があった。

寄せられた意見の数

個人 13件 団体 12件 合計 25件

意見の傾向と主な意見（要旨）

1 これまでの郵政民営化に対する評価

- 一連の日本政府及び日本郵政による株式処分によって郵政民営化は着実に進展していると評価する意見がある一方で、政府が間接的に株式を保有している間は民間企業との間の「公正な競争条件」が確保されたとはいえないとする意見もあった。関連して、日本郵政が保有する金融二社の株式の全株処分への道筋が示されていないとの意見があった。
- 民間企業との「公正な競争条件」の確保が大前提であるにもかかわらず、当該前提が整っていない中で次々と新規業務が事業開始に至っているのは遺憾であるとの意見があった。
- ゆうちょ銀行の預入限度額の引上げに関しては、当委員会の意見（平成30年12月）で求めたビジネスモデルの再構築の検討結果が示されておらず、検討を行う環境が整っていないとの意見があった。
- 郵政民営化により郵便局の利便性が低下したとの意見がある一方で、郵政民営化は郵便サービスの簡素化・明確化に大いに寄与し、一部サービスは伸長しているとの意見があった。
- 民間企業との連携については評価する意見があった。
- 日本郵便の健全な経営の下で郵便局ネットワークを維持し積極的に活用することが必要であり、更なる検討と環境整備が必要であるとの意見があった。
- 適正な競争環境の確保のためには、日本郵政グループ各社が持続的なビジネスモデルを構築し、相互に独立又は独立性の高いグループ内取引に基づくビジネス環境であることが重要であるとの意見があった。
- 厳しい経営環境等を受けて、働く者への投資が十分にできていないとの意見があった。
- 郵政民営化は誤りであり、再国営（公営）化を進めるべきとの意見があった。

2 今後の郵政民営化への期待

- 日本郵政が保有する金融二社の株式のできる限り早期の全株処分に向けて、日本郵政が具体的な説明責任を果たすことを求める意見があった。くわえて、全株処分への道筋が明らかにされ、確実な実行が担保されることが民間企業との「公正な競争条件」の前提であるという意見があった。
- 郵便局ネットワークの維持及び事業の持続可能性の観点から、限度額規制の撤廃と新規業務に関する行政手続の簡素化が必要との意見や、経営を高められるよう上乗せ規制の撤廃を求める意見がある一方、民間企業との「公正な競争条件」が確保されていない状況下で、新規業務を認めるべきでないとの意見があった。
- ゆうちょ銀行の新規業務に関しては、政府の関与が残っている段階では民間金融機関が既に取り組んでいる業務分野への参入・業務拡大を認めるべきではないとの意見があった。
- ゆうちょ銀行の預入限度額の引上げに関しては、ゆうちょ銀行の完全民営化に向けた具体的な道筋や平成30年12月に当委員会が示した条件（※）の達成状況の検証・評価を踏まえた検討を求める意見があった。

※ 将来の見直しについては、グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政のビジネスモデルを再構築し、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株を3分の2未満となるまで売却することを条件に、通常貯金の限度額について検討すること。（平成30年12月「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」から抜粋）

- ゆうちょ銀行の業容拡大に関しては、民間金融機関との適正な競争条件の確保や地域金融システムへの影響を勘案した慎重な審議・判断を求める意見があった。
- 他の金融機関等との間で、相互の強みをいかした提携関係・協調関係の更なる推進を望む意見があった。
- 郵便局ネットワークを維持するため、日本郵政又は日本郵便による、金融二社の株式の一定数の保有等、一体経営を担保する仕組みについて検討を求める意見があった。
- 日本郵便は、荷物に頼らず郵便物のみで黒字化を目指す必要があり、定型郵便や定形外郵便等の基本料金の値上げが必要との意見があった。また、郵政事業の安定的な経営の観点から、郵便料金の改定に関する規制緩和や三種郵便物・四種郵便物の廃止を含めた検討を求める意見があった。
- ユニバーサルサービスの維持や郵便局の利活用に関し、国からの支援を求める意見があった。

3 その他

- 郵便局へのアクセスの容易さを担保するのがユニバーサルサービス概念であり、郵便局の配置は人口動態に応じて常に見直すべきとの意見があった。

- 採算のとれない簡易郵便局を廃止するのであれば、適切な情報開示をすべきとの意見があった。
- 新規業務の届出制の運用に関しては、幅広く調査審議を行い、外部からの意見聴取を実施することを求める意見があった。
- 新規業務が届出制に移行した後の新規業務に係る配慮義務の遵守状況について、当委員会による慎重な検証等を求める意見があった。
- 新規業務の届出に係る当委員会運営の透明性向上を求める意見があった。