

郵政事業の現状

日本郵政グループ
平成23年12月21日

日本郵政グループ 平成24年3月期 中間決算の概要



- 純粋持株会社としての機能のほか、病院事業、宿泊事業及びグループ共回事務の受託等により、経常収益 1,983億円、経常利益 1,208億円、中間純利益 1,292億円を計上



- 総取扱物数は、95億6,568万通(個)(22/9比 ▲3.3%)、郵便物 80億4,460万通(同 ▲5.5%)、ゆうパック 1億8,821万個(同 +29.8%)、ゆうメール 13億3,247万個(同 +7.4%)
- 郵便物数が引き続き減少傾向にある中、収支改善施策に取り組んだ結果、経常収益 8,076億円、経常損失 627億円、中間純損失 443億円を計上



- グループ各社との連携を強化して営業活動を進めてきた結果、営業収益 6,027億円、営業利益 230億円を計上
- 経常収益 6,186億円、経常利益 296億円、中間純利益 166億円



- 定額貯金の集中満期を迎える中、営業努力により貯金残高 174兆8,784億円(未払利子込みの貯金残高 175兆6,018億円)と前年ほぼ同水準を確保
- 経常収益 1兆1,440億円、経常利益 3,172億円、中間純利益 1,901億円
- 業務純益 2,636億円、自己資本比率(バーゼルⅡ) 76.65%



- 郵便局会社との連携による営業推進態勢の強化により、個人保険の新契約件数は、106万件(22/9比 +2万件)を確保
- 経常収益 6兆3,698億円、経常利益 2,299億円、中間純利益 445億円
- 保険料等収入 3兆5,663億円、基礎利益 2,876億円、内部留保残高(価格変動準備金、危険準備金) 3兆2,568億円、ソルベンシー・マージン比率 1,916.7%



連結経常収益

8兆 3,627億円

連結経常利益

5,318億円

連結中間純利益

2,307億円

連結総資産

291兆2,062億円

連結純資産

10兆2,273億円

日本郵政グループ 平成24年3月期 中間決算の概要(資料)

当中間期の経営成績

(単位:億円)

	日本郵政 グループ (連結)	日本郵政 (単体)	郵便事業会社 (単体)	郵便局会社 (単体)	ゆうちょ銀行 (単体)	かんぽ生命保険 (単体)
経常収益	83,627	1,983	8,076	6,186	11,440	63,698
前年同期 (22/9)比	▲ 4,289 (▲ 4.9%)	▲ 67 (▲ 3.3%)	▲ 68 (▲ 0.8%)	▲ 154 (▲ 2.4%)	+ 339 (+ 3.0%)	▲ 4,510 (▲ 6.6%)
経常利益	5,318	1,208	▲ 627	296	3,172	2,299
前年同期 (22/9)比	※ + 465 (+ 9.6%)	▲ 7 (▲ 0.6%)	+ 216 (-)	+ 64 (+ 27.8%)	+ 390 (+ 14.0%)	▲ 295 (▲ 11.4%)
中間純利益	2,307	1,292	▲ 443	166	1,901	445
前年同期 (22/9)比	+ 655 (+ 39.7%)	+ 9 (+ 0.8%)	+ 150 (-)	+ 91 (+ 123.8%)	+ 241 (+ 14.5%)	▲ 9 (▲ 2.0%)

※ グループ連結での経常利益における賞与支給率変更の影響額は、+590億円

通期見通し(平成24年3月期)

経常利益	10,600	1,220	▲ 250	170	5,400	5,100
当期純利益	4,300	1,400	▲ 220	40	3,200	850

(注1)億円未満の計数は切捨てております。また、連結合計値と、単体計数の合算値とは、他の連結処理があるため一致しません。

(注2)通期見通しにつきましては、経営環境に関する前提条件の変化等に伴い、予想と異なる可能性があります。

郵便事業会社 平成24年3月期 中間決算の概要



- 総取扱物数は、95億6,568万通(個)(22/9比 ▲3.3%)、郵便物 80億4,460万通(同 ▲5.5%)、ゆうパック 1億8,821万個(同 +29.8%)、ゆうメール 13億3,247万個(同 +7.4%)
- 郵便物数が引き続き減少傾向にある中、収支改善施策に取り組んだ結果、経常収益 8,076億円、経常損失 627億円、中間純損失 443億円を計上

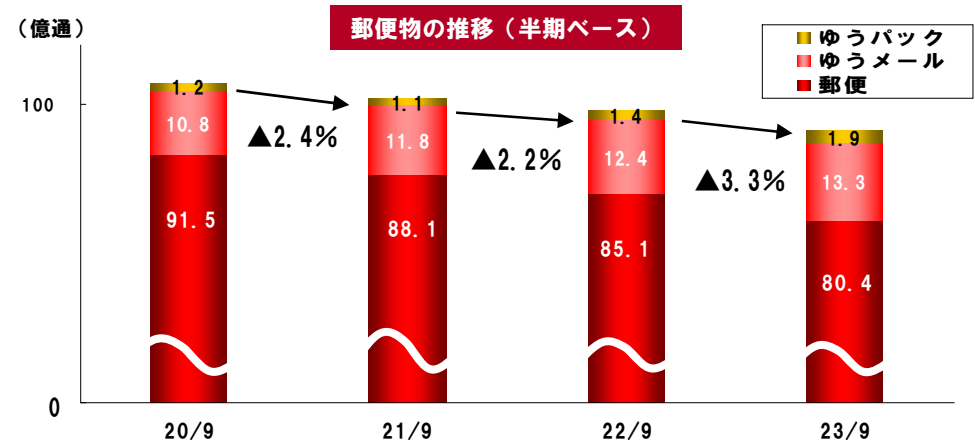
(単位:億円)

	①22/9中間期	②23/9中間期	増減(② - ①)	23/3期(通期実績)	24/3期(通期予想)
経常収益	8,144	8,076	▲ 68	18,032	17,350
経常利益	▲ 844	▲ 627	+ 216	▲ 890	▲ 250
中間(当期)純利益	▲ 593	▲ 443	+ 150	▲ 354	▲ 220

《営業利益へ》

営業収益	8,021	7,933	▲ 87	17,798	17,110
営業費用	8,950	8,653	▲ 296	18,833	17,530
うち 人件費	5,684	5,443	▲ 240	11,627	10,910
営業利益	▲ 928	▲ 719	+ 208	▲ 1,034	▲ 410

	①22/9 中間期	②23/9 中間期	増減 (② - ①)	増減率 (%)
総取扱物数 (通)	98億9,626万	95億6,568万	▲ 3億3,059万	▲ 3.3
郵便物(通)	85億 835万	80億4,460万	▲ 4億6,375万	▲ 5.5
ゆうパック (個)	1億4,497万	1億8,821万	+ 4,324万	+ 29.8
ゆうメール (個)	12億4,030万	13億3,247万	+ 9,217万	+ 7.4



郵便局会社 平成24年3月期 中間決算の概要



- グループ各社との連携を強化して営業活動を進めてきた結果、営業収益 6,027億円、営業利益 230億円を計上
- 経常収益 6,186億円、経常利益 296億円、中間純利益 166億円

(単位: 億円)

	①22/9中間期	②23/9中間期	増減(② - ①)	23/3期(通期実績)	24/3期(通期予想)
経常収益	6,340	6,186	▲ 154	12,849	12,220
経常利益	232	296	+ 64	582	170
中間(当期)純利益	74	166	+ 91	306	40

《営業利益へ》

営業収益	6,196	6,027	▲ 168	12,563	11,950
うち受託手数料	6,110	5,938	▲ 172	12,383	11,750
郵便窓口業務等手数料	929	862	▲ 67	2,039	1,820
銀行代理業務手数料	3,188	3,119	▲ 69	6,319	6,110
生命保険代理業務手数料	1,992	1,956	▲ 36	4,024	3,810
営業費用	6,010	5,796	▲ 213	12,068	11,870
うち人件費	4,700	4,521	▲ 179	9,326	9,040
営業利益	185	230	+ 44	495	80

ゆうちょ銀行 平成24年3月期 中間決算の概要



- 定額貯金の集中満期を迎える中、営業努力により貯金残高 174兆8,784億円（未払利子込みの貯金残高 175兆6,018億円）と前年ほぼ同水準を確保
- 経常収益 1兆1,440億円、経常利益 3,172億円、中間純利益 1,901億円
- 業務純益 2,636億円、自己資本比率（バーゼルⅡ）76.65%

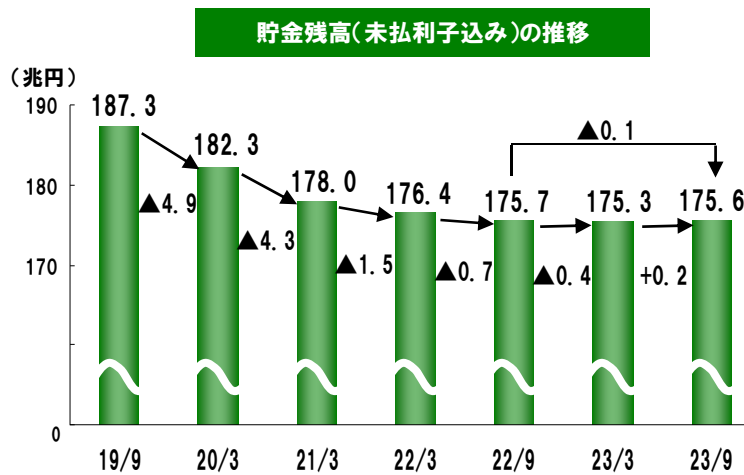
（単位：億円）

	①22/9中間期	②23/9中間期	増減(② - ①)
経常収益	11,101	11,440	+ 339
経常利益	2,781	3,172	+ 390
中間(当期)純利益	1,659	1,901	+ 241
業務純益	2,714	2,636	▲ 78

23/3期(通期実績)	24/3期(通期予想)
22,053	20,900
5,265	5,400
3,163	3,200
5,083	

	①22/9期	②23/9中間期	増減(② - ①)
自己資本比率	80.22%	76.65%	▲ 3.57%
貯金残高	175兆 404億円	174兆8,784億円	▲ 1,620億円
貯金残高 (未払利子込み)	175兆7,313億円	175兆6,018億円	▲ 1,295億円

23/3期
174兆6,532億円
175兆3,040億円



(注) 表示単位未満の計数は切捨てております。

かんぽ生命 平成24年3月期 中間決算の概要



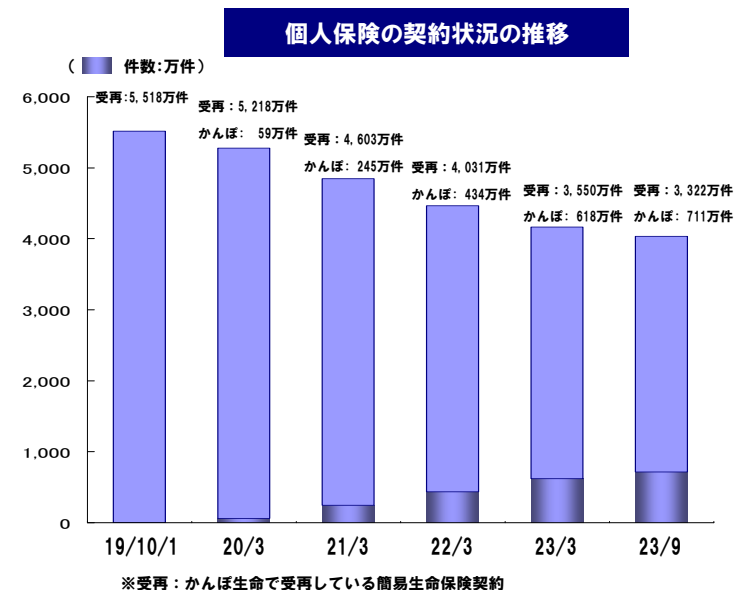
- 郵便局会社との連携による営業推進態勢の強化により、個人保険の新契約件数は、106万件(22/9比 +2万件)を確保
- 経常収益 6兆3,698億円、経常利益 2,299億円、中間純利益 445億円
- 保険料等収入 3兆5,663億円、基礎利益 2,876億円、内部留保残高(価格変動準備金、危険準備金) 3兆2,568億円、ソルベンシー・マージン比率 1,916.7%

(単位: 億円)

	①22/9中間期	②23/9中間期	増減(② - ①)
経常収益	68,209	63,698	▲ 4,510
経常利益	2,595	2,299	▲ 295
中間(当期)純利益	455	445	▲ 9
基礎利益	2,743	2,876	+ 132
危険差益	2,022	2,044	+ 21
費差益	1,594	1,297	▲ 297
利差益(逆ざや)	▲ 874	▲ 465	+ 408
個人保険 新契約(件数)	1,035,824	1,059,338	+ 23,514

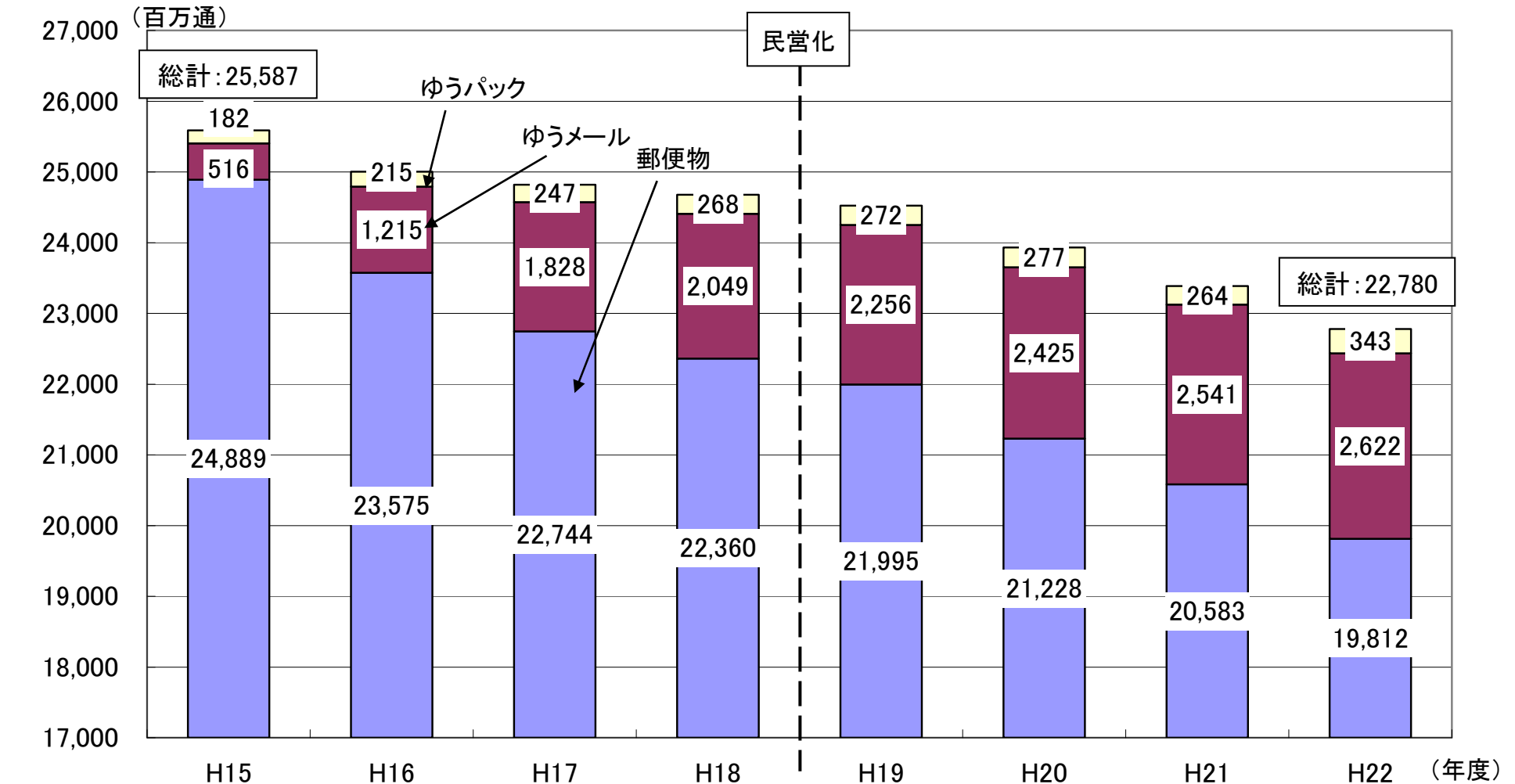
23/3期(通期実績)	24/3期(通期予想)
133,754	127,900
4,222	5,100
772	850

	①23/3期	②23/9中間期	増減(② - ①)
ソルベンシー・マージン比率	1,821.6%	1,916.7%	+ 95.1%
内部留保残高	3兆2,956億円	3兆2,568億円	▲ 388億円



郵便物等引受物数の状況

- 郵便(ゆうメール・ゆうパックを除く)の物数は平成15年度から平成22年度まで年平均3.2%で減少。
ゆうメール・ゆうパックを合わせた全体では年平均1.6%の減少。
- 平成22年度は減少幅が拡大(郵便は3.7%減、全体で2.6%減)。

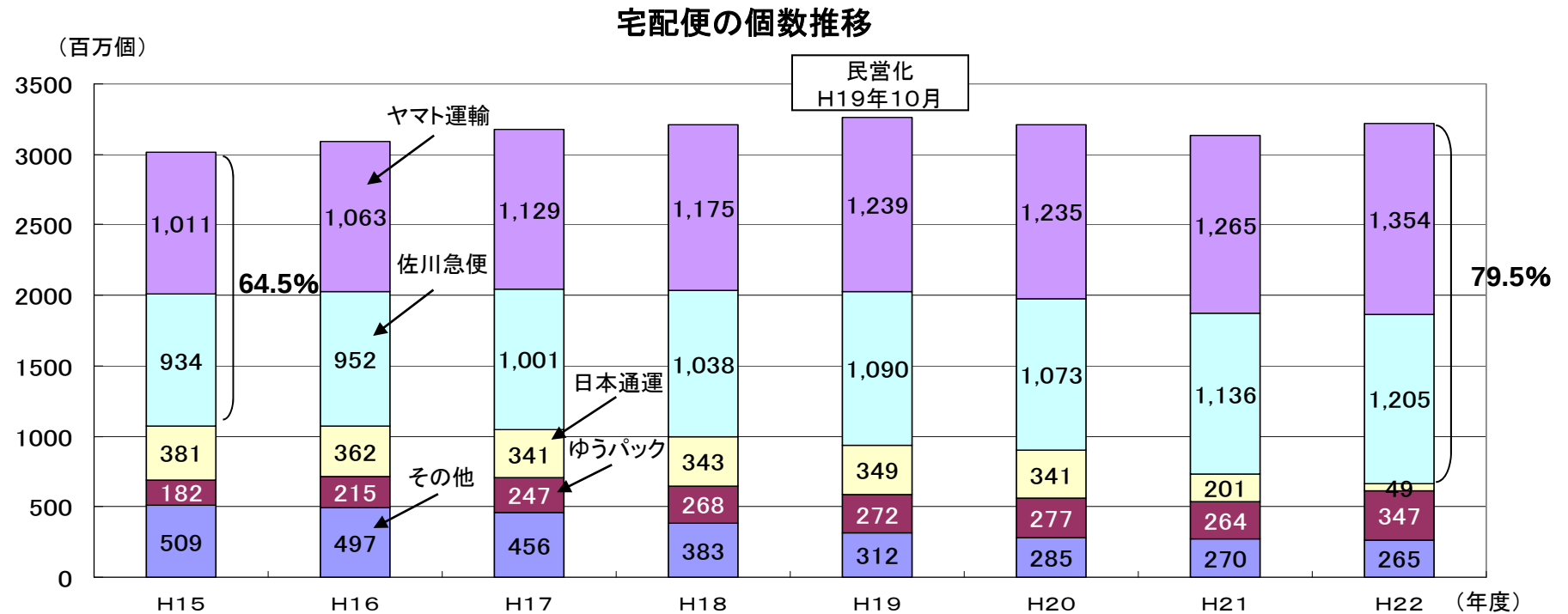


(出典: 日本郵政グループディスクロージャー誌、日本郵政公社ディスクロージャー誌等)

(注) H22のゆうパックには、7月からのJPEX統合分を含み、エクスパックを含めていない(総計には含めている)。

宅配市場の動向

- 宅配市場は、ヤマト、佐川の二強による寡占化が進む。
(平成15年度 64.5% → 平成22年度 79.5%)



ヤマト運輸	33.5%	34.4%	35.6%	36.6%	38.0%	38.5%	40.3%	42.0%
佐川急便	31.0%	30.8%	31.5%	32.4%	33.4%	33.4%	36.2%	37.4%
日本通運	12.6%	11.7%	10.7%	10.7%	10.7%	10.6%	6.4%	1.5%
ゆうパック	6.0%	7.0%	7.8%	8.4%	8.3%	8.6%	8.4%	10.8%
その他	16.9%	16.1%	14.4%	11.9%	9.6%	8.9%	8.6%	8.2%

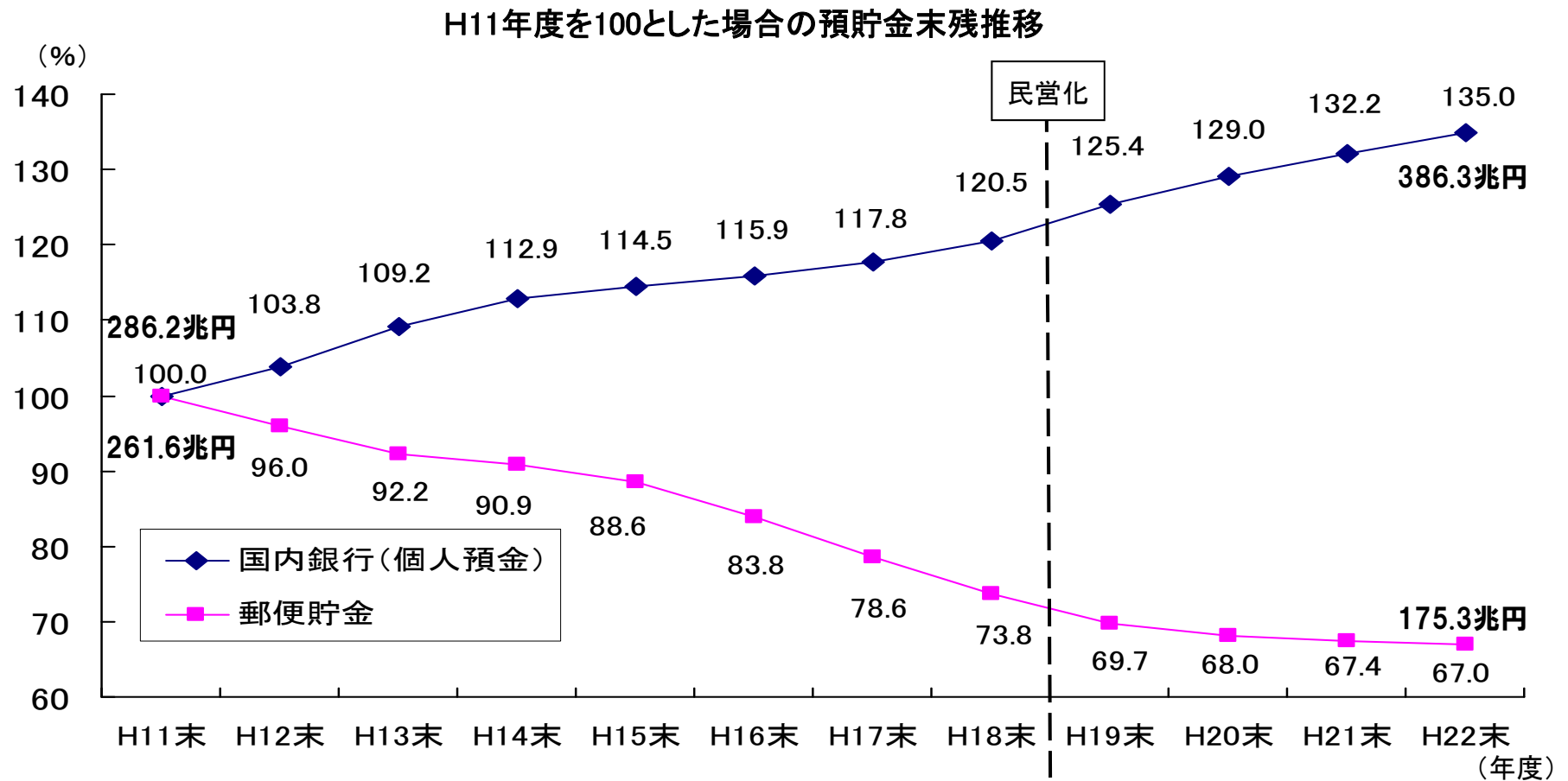
注1 各社の取扱個数は航空等利用運送便を含む。

注2 平成21年度以降の日本通運は、トラック便は「JPエクスプレス」(平成22年7月以降はゆうパック)、航空等利用運送便は日本通運等による。

(出典:国土交通省「宅配便等取扱実績について」)

預貯金残高の推移比較

○ ゆうちょ銀行(郵便貯金)の貯金残高が長期減少傾向にあるのに対し、他の民間金融機関の個人預金残高は増加傾向にある。



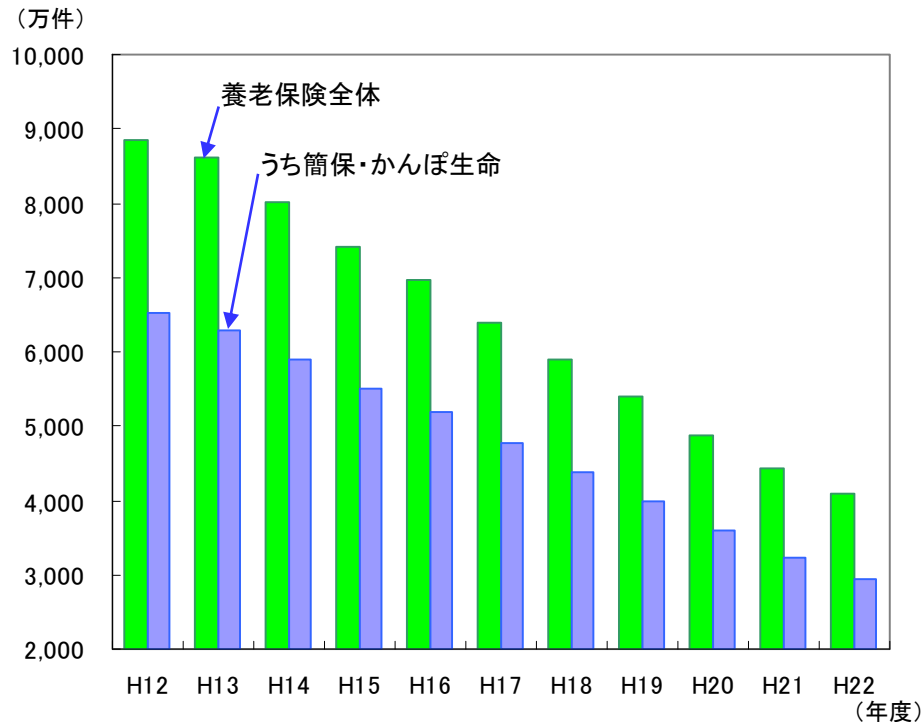
※ 国内銀行は個人預金の数値

(出典:会社公表資料、日本銀行「預金者別預金」)

生命保険市場の動向

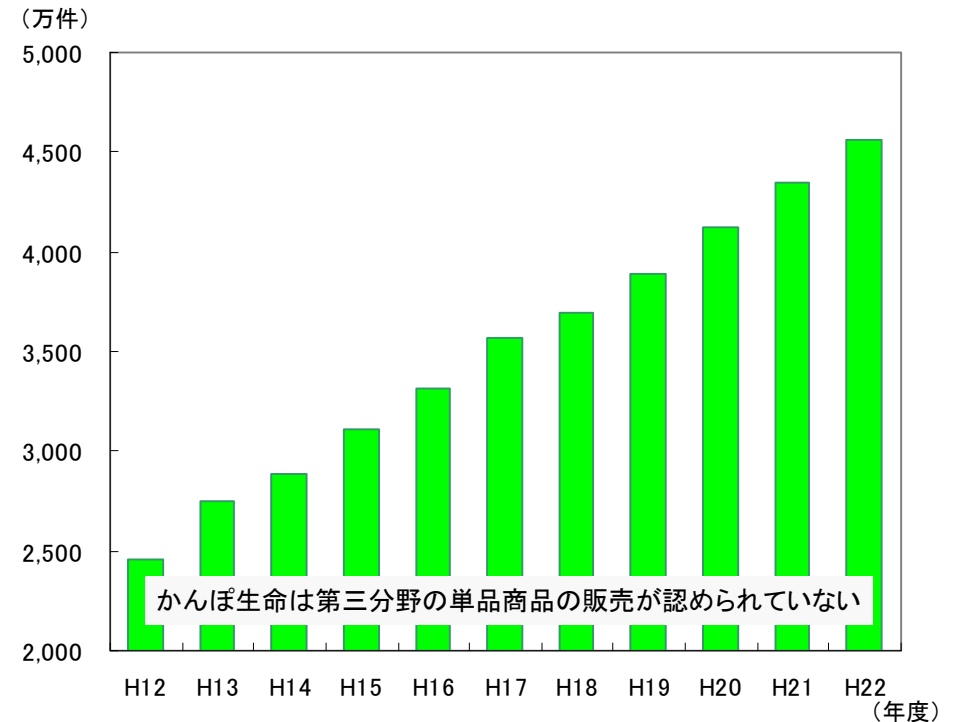
- 超低金利下で貯蓄性商品の魅力が低下した結果、かんぽ生命が主力としている養老保険の市場は急速に縮小。一方、入院・手術等への医療保障ニーズの増大を反映して、第三分野保険の市場は拡大しているが、かんぽ生命は業務範囲や限度額の規制により対応できていない。

養老保険（保有契約件数）の推移



出所: 生命保険事業概況、会社公表資料

第三分野保険（保有契約件数）の推移



出所: 生命保険事業概況

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

日本郵政株式会社
平成23年12月21日

目 次

1. グループ全体の事業価値を高めるための戦略	
(1) 既存業務の効率化や経費削減による収益向上策	… P.2
(2) 新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分	… P.4
(3) エクイティ・ストーリーの策定と運営態勢の構築	… P.7
2. 業務・財務の健全性確保への取り組み	
(1) 親会社としての子会社経営管理機能の構築	… P.8
(2) 経営課題を顕在化させた子会社の業務および財務上の損失に対しての持株会社の取締役会の対応	… P.9
(3) 経営課題改善状況についての監視態勢のあり方	… P.10
3. 財務情報・経営情報の透明性確保と適時開示	
(1) 四半期決算への対応	… P.11
(2) グループ内の内部統制の整備の進展	… P.12
4. 承継した資産・事業への対応状況	
(1) 効率的な活用策、および譲渡・処分方法などの対応策	… P.14
5. 人材戦略	
(1) 適切な人事配置のための取り組み	… P.15
(2) 各事業会社に求められる人材像の明確化	… P.16
6. IT戦略	
(1) IT戦略の現状と課題	… P.17
7. 「ゼロ連結」へのその後の取り組み	
(1) 「郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会」最終報告に関するその後の実施状況	… P.18

(1) 既存業務の効率化や経費削減による収益向上策

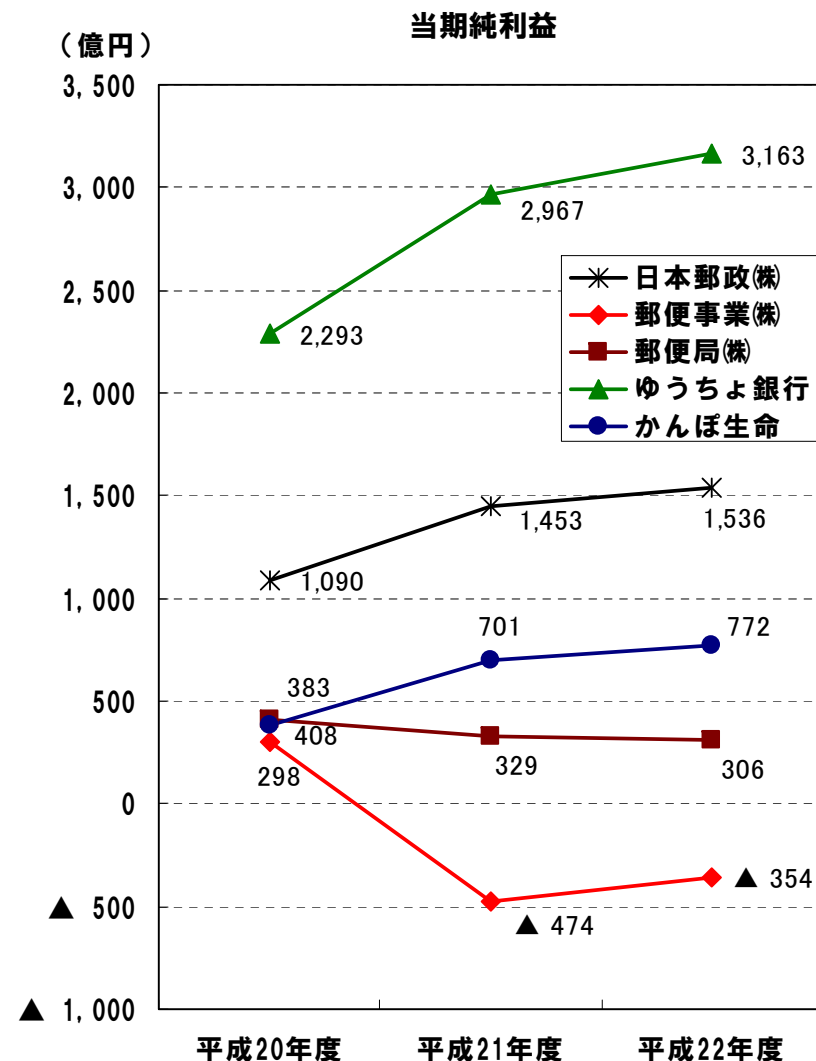
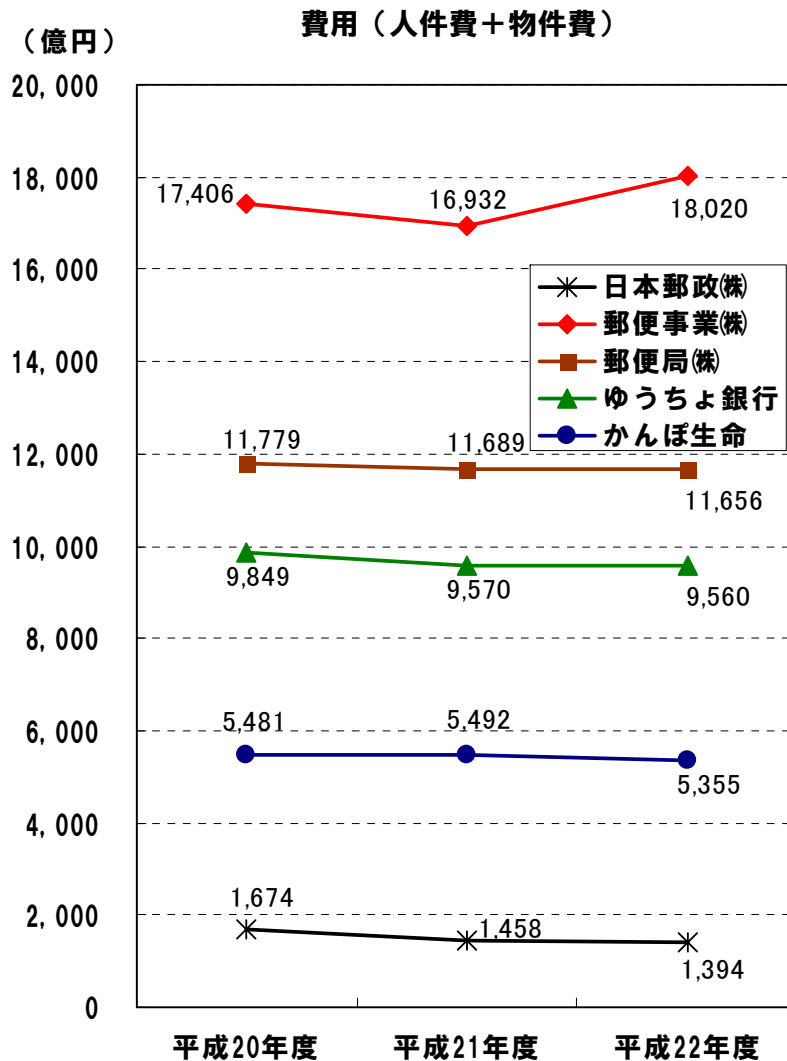
- 民営分社化以降、郵政民営化の基本理念である、民間企業としての創造性、効率性を追求し、収益向上に取り組んできたところ。
- 三事業の現状は、郵便の引受物数の減少、ゆうちょ残高の減少、かんぽの保有契約件数の減少により、収益が減少傾向にあるものの、既存業務の一層の効率化や経費節減により一定の利益を確保しているところ。
- 今後、新たな収益確保のための事業展開を検討していく必要があると考えている。

○ 既存業務の効率化・経費削減

日本郵政	○ システムコストの削減(グループ共用システムであるPNET通信料の削減、PCのグループ一括購入 等) ○ 「JPコンタクトセンター」(北海道札幌市)へのグループ各社のコールセンター機能の集約
郵便局	○ 都市部を中心に、小規模郵便局を集約し、大型店舗として出店 (平成21年6月 西新橋郵便局、平成21年9月 大阪谷町四郵便局、平成22年8月 日本橋南郵便局 平成22年11月 横浜駅西口郵便局) ○ 共通事務(人事、調達等)集約センターの再編(55か所→13か所等)(平成24年2月に完了予定) ○ 新システム導入による日締事務の効率化
郵便事業	○ 機械化の推進(大型区分機の増配備、転送処理の新たなシステム開発着手 等) ○ 集配体制の見直し ○ 転居届処理の事務負担軽減(オンライン転居届(e転居)の実施) ○ 郵便物とゆうパックの混載輸送の実施 ○ 要員配置の適正化、調達コストの削減、輸送会社の一社化 等
ゆうちょ銀行	○ 直営店・貯金事務センターの事務改革 ○ 次期ゆうちょ総合情報システムの開発推進
かんぽ生命	○ 保険料収納・支払事務の簡素化のためのモバイル端末機導入によるキャッシュレス化の推進 ○ 新契約システム導入による申し込み手続きの簡素化

1. グループ全体の事業価値を高めるための戦略

- グループ各社の経費(物件費、人件費)は効率化や経費削減努力により毎年、減少しているところ。(郵便事業会社の平成22年度経費はJPExとの事業統合により増大しているもの。)
- グループ各社の利益は、収益の減少傾向の中で、一層の経費削減努力により、一定水準を確保しているところ。



(2) 新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分

- 民営分社化以降、郵便局株式会社を中心として、不動産事業や物販ビジネスなどの新規事業を積極的に展開し、新たな収益源の獲得に努めてきたところ。
- 一方で、既存商品やサービスを活用し、新たな市場を開拓するために、他の民間企業との提携を推進するとともに、新商品・新サービスの開発にも取り組んできたところ。

○ 物販事業

日付	事例
平成19年10月	物販事業開始(カタログ販売) ※ 全国各地の名産品をカタログ等で申込後、産地から直接ゆうパックで届けるサービス。
平成21年 6月	「ポストコレクト」の販売開始 ※ 便箋や封筒、筆記用具等のオリジナルの郵便関連商品等を、郵便局店頭スペースを活用して販売。 ※ 平成21年9月からは「ご当地フォルムカード」を追加。定形外郵便物として郵送可能。
平成21年 8月	郵便局会社での「フレーム切手」販売開始 ※ 平成22年度は、約500種類を発行。例)「恩賜上野動物園リーリー&シンシン」、「龍馬が駆けた長崎」

○ 新商品・サービス(前回の郵政民営化委員会意見(平成21年3月)以降のものを記載)

日付	事例
平成20年 5月 平成23年 2月	クレジットカード業務の開始 「JP BANK JCB カード EXTAGE」取扱開始 ※ 将来の需要が見込める若年層を対象としたクレジットカード。
平成22年 2月	「Webゆうびん」のサービス開始 ※ インターネット上でレタックスなどの郵便物を引き受けるサービス。
平成22年 4月	「レターパック350」、「レターパック500」の販売開始 ※ 従来のエクスパック(小包)とは異なり、信書送達が可能に。

(2) 新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分

○ 新商品・サービス（続）

日付	事例
平成23年 9月	「オークションゆうパックのサービス開始」 ※ 当社が指定したインターネットオークションの落札者がゆうパックで商品を発送し、その後オークションサイトにお問い合わせ番号を登録することで、オークションサイトのポイントを付与する取扱いを9月から開始。 また、11月からは、事前に当社が指定したオークションサイトで登録して、提携コンビニエンスストア店舗で送り状を印字し、当該店舗で差し出す場合に運賃を割引する取扱いを開始。
平成23年10月	「当日配達ゆうパック」のサービス開始 ※ 東京都、大阪府の一部地域から発送されるゆうパックについては、東京23区内、東京23区外、大阪府内の各市街地全域を対象に当日中に配達。 また、「引受支店が自ら配達を行うエリア内の当日配達」、「統括支店引受・同支店が受け持つ地域内の支店のエリア内の当日配達」については、全国の支店で実施。

○ 不動産事業

日付	事例
平成20年 6月 平成24年 春	旧東京中央郵便局敷地における再整備計画（「JPタワー（仮称）計画」）発表 竣工（予定）
平成20年10月 平成23年度中	「目黒東山社宅跡地における分譲マンション事業」への着手を発表 販売、竣工（予定）

1. グループ全体の事業価値を高めるための戦略

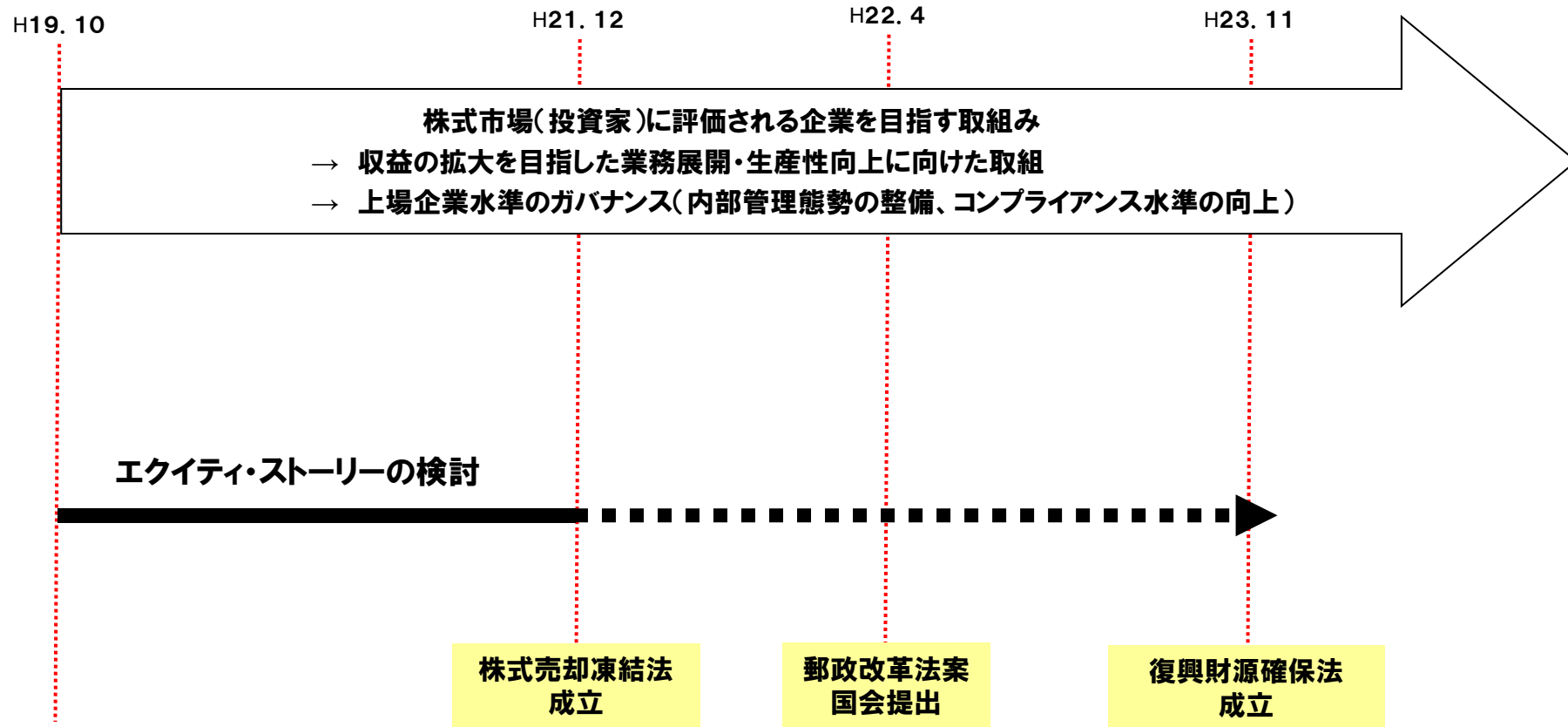
○ 他の民間企業との提携

日付	事例
平成20年 4月	郵便局の店頭余剰スペース等を活用した「広告ビジネス」を開始。 ※ 現在、広告募集をする広告代理店71社を指定。
平成20年 7月	郵便事業(株)において、国際物流業務に関する新規事業認可(平成20年6月)に基づき、山九(株)との共同出資による国際物流子会社「JPサンキュウグローバルロジスティクス(株)」を設立、業務開始。 ※ 法人のお客さまからの国際貨物に関する運送サービス。
平成20年 8月	郵便局(株)において「総合生活取次ぎサービス」開始 ※ 現在、「引越」「携帯電話」「ハウスクリーニング」「光ファイバー接続」「ホームセキュリティ」の5メニューを全国展開。
平成20年 8月	日本郵政(株)と(株)ローソンとの総合的提携に基づく取り組み(「JP ローソン」を郵便局内にオープン) ※ 郵便局内(もしくは併設)でコンビニエンスストア型の物販店舗をオープン。「JPローソン」の名称で、店頭物販サービスを提供。現在、7店舗で営業中。
平成21年 1月	郵便局(株)、郵便事業(株)とネスレコンフェクショナリー(株)との共同企画(「キットメール」発売) ※ 受験生応援企画として、「キットカット」に受験生応援メッセージを添えて郵送できるサービス。 ※ 平成22年1月 「キットメール」に加え、「相田みつをメッセージ入りしおり」を同封し販売。 ※ 平成23年1月 「キットメール」に加え、「キットカットだるま」や「応援メッセージ」を同封し発売。
平成22年 6月	郵便局(株)と大塚製薬(株)との共同企画(「夏ごころレター」発売) ※ ポカリスエット(粉末パッケージ)にメッセージを書いて郵送できるサービス。
平成23年10月	郵便局(株)と(株)ユニクロとの共同企画(「あたたかめーる」を発売) ※ 「ヒートテック」に、メッセージ記入欄入り送付専用シールを付ければポスト投函できるサービス。
平成23年11月	eBay・日本郵便による国際Eコマース市場の拡大に向けた協力 ※ eBayのWEBサイト上でEMS、国際書留ラベルが作成できるサービスの提供や、当該サービスを通じた割引サービスの提供。また国際Eコマースセミナーの共同開催等の実施。

(3) エクイティ・ストーリーの策定と運営態勢の構築

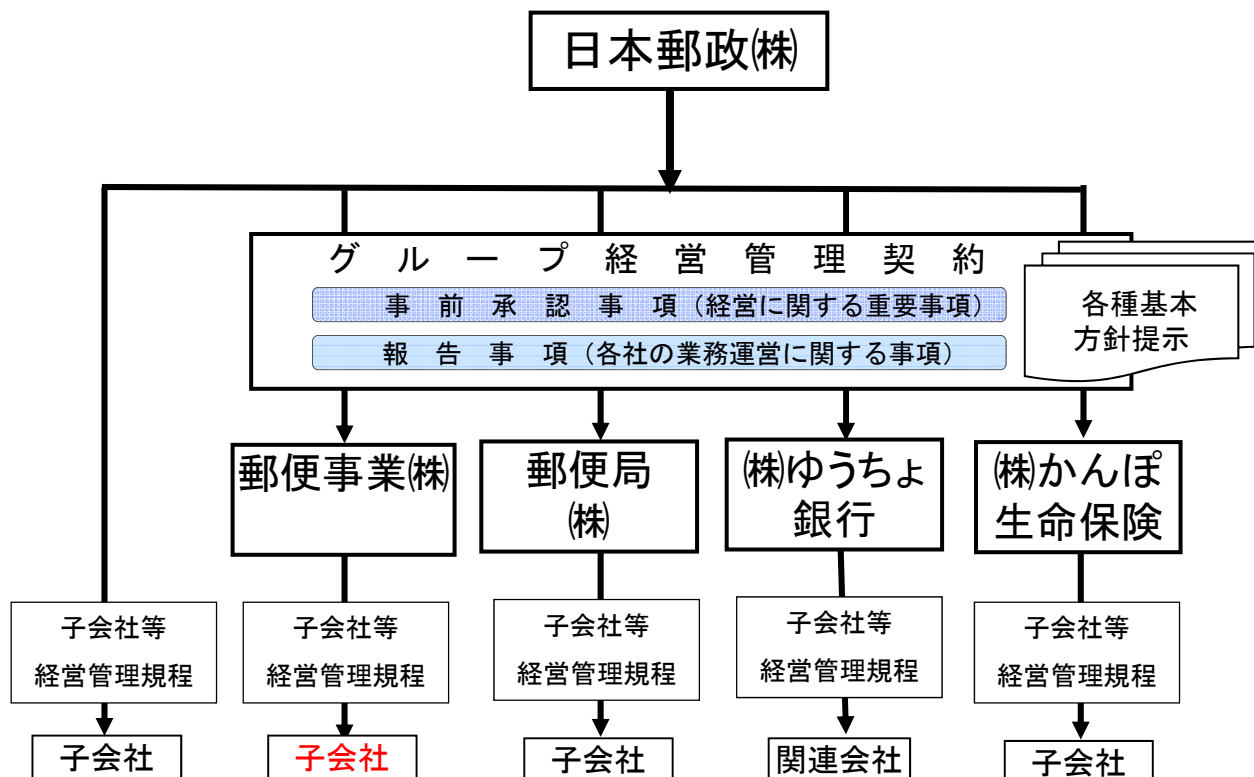
- 当グループは、将来的な株式上場を見据えて、これまでも企業価値の向上に取り組んできたところ。
- また、復興財源確保法(H23.11成立)により、日本郵政株の株式売却収入金を償還財源に充てることとされており、一層の企業価値向上に努める必要があるが、そのためには、新たな事業展開を図っていくことが必要。

- 企業価値向上(株式上場)に向けた取組



(1) 親会社としての子会社経営管理機能の構築

- 日本郵政(株)は、4事業子会社とグループ経営管理契約を締結し、経営の重要事項に関してグループ基本方針を定めて各社にその遵守を求め、グループ全体に重大な影響を与える事項や経営の透明性確保に必要な事項については、日本郵政(株)の個別の承認または報告を求めることにより、グループ経営管理を行っている。



グループ経営管理契約(抄)

(日本郵政グループの基本方針等)

第4条 甲は、次に掲げる事項について、日本郵政グループの基本方針等を定め、乙に通知する。

⇒ 経営理念、経営方針、行動憲章の他、出資・業務提携、不動産、内部監査、会計及び財務報告等に関する基本方針 等

(事前承認事項)

第5条 乙は、次に掲げる事項を実施する場合には、事前に甲の承認を得るものとする。

⇒ 年度事業計画、重要な投資及び融資の決定、基本方針で定める事前承認事項 等

(報告事項)

第6条 乙は、次に掲げる事項を、速やかに甲に報告するものとする。

⇒ 月次の貸借対照表及び損益計算書、取締役会規則及び経営会議規則の制定及び改定等

(注) 甲：日本郵政(株)、乙：4事業子会社

（２） 経営課題を顕在化させた子会社の業務および財務上の損失に対しての持株会社の取締役会の対応

- 経営課題を顕在化させた子会社の業務及び財務上の損失については、逐次、持株会社の取締役会において執行側からの報告が行われている。
- 具体的には、宅配便統合事案に関し、逐次、持株会社の取締役会において報告が行われている。

(3) 経営課題改善状況についての監視態勢のあり方

- 日本郵政(株)は、グループ経営管理契約及びグループ基本方針に基づき、グループ各社から報告を求め、適切な運営が行われているかを常にモニタリングし、必要に応じて改善のための指導を行う態勢を整備している。
- ① 業務の健全性・適切性を確保するため、コンプライアンス、内部監査、リスク管理、情報セキュリティなどの内部統制について、基本方針を示すことにより各社に態勢の整備を求めるとともに、必要なモニタリングを行い、日本郵政(株)の取締役会において執行側から報告を行っている。
 - ② 財務の健全性を確保するため、各社の年度事業計画を日本郵政(株)が事前承認するとともに、経営管理契約に基づき各社から月次の貸借対照表及び損益計算書の報告を受けることにより、事業計画に対する推進状況等を執行側から取締役会に報告している。
 - ③ 郵便再生に向けた将来ビジョン、直近の状況分析と今後の対策、労働組合対応、等の個別の経営課題については、週に1回程度「郵便再生のための反転攻勢プラン;運営会議」を開催して、郵便事業(株)経営幹部との活発な意見交換を行うなど、必要な指導・支援等を行っている。

(1) 四半期決算への対応

○ 情報の適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)という観点から、日本郵政グループとして四半期決算を公表出来るよう取り組んでいく予定(現在は、中間・期末決算のみ開示)。

- ① … 現在、日本郵政グループとしては、中間・期末と年2回決算を発表(45日以内開示)
- ② … 情報の適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)という観点から、中間・期末決算の他、四半期決算(第1、第3四半期決算)についても公表出来るよう取り組んでいく予定。
(将来的な四半期の開示については、日本郵政グループ内の開示態勢を整える必要がある他、監査法人との調整(四半期レビュー契約)等が必要なもの)

《補足》

ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の金融2社は、現在、グループ全体に先行して、四半期決算を開示している。

(2) グループ内の内部統制の整備の進展

○ リスク管理態勢

日本郵政(持株会社)の統制の下、グループ各社において各々の事業が保有するリスクの特性に応じた管理態勢を整備し、自律的なリスク管理を実施。

民営化後においては、リスク管理態勢の充実・強化、リスク管理手法の精緻化・高度化に取り組んできている。

リスク管理については、各社それぞれリスク管理に関する統括部署、リスク管理・運営のためのリスク管理委員会等を設置し、自律的な管理を行っている。特に(株)ゆうちょ銀行、(株)かんぽ生命保険の金融2社については、独立した金融機関として十分なリスク管理態勢を構築している。

民営化後においては、事務事故防止や業務拡大対応のための管理態勢の充実・強化、金融関連リスクの管理手法の精緻化・高度化に取り組んできている。

《主な取組》

① 郵便局会社・郵便事業会社

- 事務事故防止等に向けたオペレーショナルリスク管理態勢の強化
- 新規事業・業務拡充に対応したリスク管理態勢の整備

② ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険

- ストレステストの充実・高度化などリスク管理手法の精緻化・高度化
- 資金運用の多様化に対応したリスク管理態勢の整備
- 金融規制強化(自己資本比率規制、ソルベンシー規制)への対応

○ コンプライアンス管理態勢

コンプライアンスが経営の最重要課題のひとつであるとの認識の下、グループ各社において、事業の公共的特性に配慮した実効性のあるコンプライアンス態勢を整備。また、犯罪防止対策を重点的に実施。

コンプライアンスについては、各社ともコンプライアンス部門が一元的に管理する態勢を整備し、日本郵政グループコンプライアンス基本方針の下、コンプライアンス・プログラムを策定し重点課題に取り組むとともに、民営化後においては、監督当局等からの指摘を踏まえコンプライアンス推進を強化。

《主な強化策》

○態勢整備：インサイダー取引防止、利益相反管理、反社会的勢力対応、子会社のコンプライアンス態勢整備 等

○犯罪防止対策：業務フロー・システムの改善、無証跡預かり防止、留置資金の適正管理 等

○ 内部監査態勢

民営化後、グループ各社において、リスクベース型監査の実施、監査手法の改善、監査の専門性の向上などにより、内部監査機能を充実・強化。

特に、郵便局会社では、郵便局における長期高額犯罪の発生を踏まえ、部内犯罪の抑止及びコンプライアンスの徹底に、より重点をおいた内部監査を実施中。

内部監査態勢については、高リスク部署に重点をおいたリスクベース型監査の実施、ヒアリングの充実、郵便局会社と委託元との連携による監査手法の改善、民間金融機関等からの採用による監査の専門性の向上などにより、内部監査機能の充実・強化に努めてきた。

《主な監査事項》

○郵便事業会社：損益改善を始めとした支店のマネジメント等内部管理態勢を確認

○郵便局会社：長期間異動のない局長がいる郵便局等リスクが高いと想定される郵便局に対して、社員へのヒアリング、取引きデータの事前分析等により、防犯上の観点から、郵便局の取扱い状況を確認

○ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険：直営店における管理者のマネジメント等内部管理態勢、代理店（郵便局）の防犯・コンプライアンス態勢の浸透・定着状況等を確認

(1) グループ子会社が営むところの主力事業を除いた承継資産とそれに付帯する業務についての、中長期的な戦略に基づいた効率的な活用策、および譲渡・処分方法などの対応策

○ 日本郵政グループの企業価値の最大化を目指し、不動産のグループ内での有効活用や用途最適化によるグループ全体の不動産戦略を促進している。

- ① 事務室拡張等のニーズが生じた場合、可能な限りグループ所有施設利用の検討・調整を行い、グループ不動産を有効活用。
- ② 施設が不用となった場合は、当該不動産を所有する会社において他用途での利用を検討。自社内での利用ニーズがない場合、他のグループ会社における利用ニーズを確認し、それもない場合は、当該不動産を所有するグループ会社により売却。
- ③ グループ不動産のグループ外への売却にあたっては、日本郵政公社から承継した不動産が国民共有の財産であるとの認識に立ち、その適切性及び妥当性を確保するため、原則として、不動産売却等審査会における検証等を経て、関係地方公共団体へ通知を行った上で、一般競争により個別に売却。
- ④ ②のプロセス等において不動産開発事業に適すると判断した不動産については、不動産開発事業を推進。

※ 不動産事業の専門家を役員・社員として登用し、人的な強化を図っている。

承継資産等の具体的活用については、参考資料を参照。

→ I 「かんぽの宿」等の宿泊施設

II 逡信病院関係

III 保有資産(JPタワー(仮称)、大阪中央郵便局、名古屋中央郵便局)

(1) 適切な人事配置のための取り組み

○ 日本郵政株式会社と各事業会社との役割分担

- ① 日本郵政グループ各社の人事配置については、基本的に、各社において、適切な人事配置を行っている。
- ② なお、日本郵政株式会社は、日本郵政グループが適切な人事制度を構築するとともに、その円滑な運営を確保することができるように、グループ各社間で定期的に連絡会を開催し、グループ各社の人事課題の共有化、及び協調すべき人事業務についての協議・調整を行っている。

○ 日本郵政グループ会社間の人事交流を実施

- ① 日本郵政株式会社は、日本郵政グループ各社間の連携強化を図り、グループとしての一体感の醸成とグループ各社が円滑に業務遂行を行うことができるように、グループ各社に対し、グループ会社間相互の人事交流(出向)の実施について、積極的な働きかけを実施している。
- ② グループ内各社は、日本郵政株式会社の指導に基づき、各社間で調整し、相互の人事交流(出向)を実施している。

【実施状況】

○平成23年4月期現在における各社間の人事交流(出向)者数 1,650人

(2) 各事業会社に求められる人材像の明確化

○ 採用活動で学生に示す「求める人材像」

- ・ 「誠実」で「情熱」と「高い志」を持ち、失敗を恐れず「チャレンジ」する人材 （※グループ共通）

○ 人事評価・育成・配置転換等による社員の人材育成への取組

① 人事評価

人事評価制度の評価項目として、担当職務や役職に応じた期待役割を明示。

- ・ 業績評価 : 「営業・業務実績」、「お客様サービス」、「業務プロセス」、「人材開発」等
- ・ 職務行動評価 : 「顧客志向」、「自律志向」、「チームワーク」、「指導・育成」、「品質・生産性向上」、「倫理・規律」等

人事評価結果を社員の成長や育成に活かすため、目標設定時や評価結果の通知時等に評価者が社員と面談・対話を実施

② 育成

①による育成の他、各社とも、「階層別研修」、「専門別研修」、「OJT」、「自己啓発（通信教育等）」等の各種研修を実施し、社員の人材育成に積極的に取り組んでいる。

また、郵政大学校を設置し、管理者のマネジメント能力強化やグループ一体感の醸成等のための各社横断的な研修を実施（管理者昇任マネジメント研修、本社スタッフ養成研修等）

③ 配置転換

社員申告書（年1回提出）での職務に関する本人希望や人事評価結果等を踏まえて配置転換を実施。

また、各社とも、若年層社員には現場実務等の多様な職務を経験させることに留意して配置換えを実施し、社員の人材育成に積極的に取り組んでいる。

(1) IT戦略の現状と課題

- 日本郵政グループ各社共通で利用する情報システムサービスを日本郵政(株)において継続して提供しているところ。
- グループ各社CIO連携の下、システム構築・運用態勢を強化を図り、現行システムの改善及びシステムのトータルコスト削減を目標とした次世代グループ共用システムの検討を開始したところ。

日本郵政システム部門の課題

システムデザインが過去の歴史より個別構築されているため、非効率になっている。

要員不足・スキル不足により、過度の外部依存となっている。

ITに携わる人材のキャリアパスがないため、人材の確保・育成が難しい。

課題に対する解決策

統合化（システム及び管理）

データセンタ統合・サーバ基盤統合

- ・ データセンタの内部化/集約化
- ・ サーバ/共通システム機能の集約化

運用統合・プロセス管理改善

ITキャリア制度・環境の変革

IT・業務双方に通じた人材を育成するキャリアパス

IT部門の特性を考慮したオフィス環境

会社組織を超えた連携・協業

内製化

過度な外部依存の解消

- ・ グループ一括でIT要員の中途採用強化
- ・ ITプロフェッショナルを前提とした積極的な新規採用
- ⇒ IT要員の「質・量」の抜本的改善

IT要員のスキル底上げ

- ・ グループ一体となった人材交流・ITスキル研修
- ・ 目標とされる上司の教育・育成

IT戦略への反映

✓トータルコストの削減

統合化の推進によるITリソースの有効利用、最適化

✓システム態勢の強化

JPグループ共用システムの品質、サービスの向上

JPグループ各社のガバナンス

各社CIO連携によるJPグループ情報システム会議での情報共有

次世代グループ共用システムの共同検討

(1) 「郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会」最終報告に関するその後の実施状況

- 最終報告を受けて、ゼロ連結法人であった郵便の中核的な輸送業務を担う31法人のうち約半数の15法人を1法人に統合し子会社化した。残りの16法人については解散又は人的関係を解消した。その結果、ゼロ連結法人は存在しなくなった。
- その後、新たな観点から整理・見直しの取組みを行い、OBが在職し、郵政グループと取引のある法人(57法人)との関係の整理を図っている。
- 現時点において、緊密な関係にあるとされた法人との関係の整理の取組みはほぼ終了した。

- ① 最終報告(2007年11月6日)を受けて、ゼロ連結法人であった郵便の中核的な輸送業務を担う31法人のうち約半数の15法人を1法人(日本郵便輸送株)に統合した。残りの16法人については解散又は人的関係を解消した。その結果、ゼロ連結法人(資本関係はないが人的関係、取引関係等から実質的に支配していると看做され、連結対象としていた法人)は存在しなくなった。また、その他の法人については、取引比率の引き下げ、人的関係の解消等の取引一般化について取組みを行った。
- ② 郵政改革法案の提出に際し、2010年5月に、改めて、OBが在職し、郵政グループと取引のある法人(57法人)について、(1)業務上、グループ内に置くことが必要な法人は総て子会社化(5法人)し、それ以外のものについては(2)取引を終了する(17法人)、(3)OBの退任をお願いする(27法人)、(4)取引を一般競争入札にする(8法人)のいずれかの方針で関係の整理を図ることを公表したところ。
現時点において、(1)子会社化する法人については3法人を子会社化し、(2)取引を終了する法人については8法人との取引が終了、(3)OBの退任を依頼する法人についてはOBの役員はすべて退任し、(4)取引を一般競争入札とする法人は既に一般競争入札で行っている。

(参考) 郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会について

郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会は、西川前日本郵政株式会社社長が2007年4月に日本郵政公社総裁に就任するに際して、「郵政事業が効率的で筋肉質な企業体になるために、関連会社や関連法人との取引関係について抜本的な整理・見直しを行い、民営化までに資本関係や取引関係についての筋道をつけてほしい」として、日本郵政公社総裁の諮問機関として設置された。

同委員会は、松原東洋大学教授他4名の有識者により構成され、同委員会が郵政事業と緊密な関係にあると判断した日本郵政公社のゼロ連結法人31法人を含む219法人を検討対象とし、同年11月に最終報告が提出され検討作業は終了した。

参 考

I 「かんぽの宿」等の宿泊施設

- (i) 宿泊施設の設置推移
- (ii) 宿泊施設の収益向上への取組み

II 逋信病院関係

- (i) 逋信病院の概要
- (ii) 逋信病院の収益向上への取組み

III 保有資産

- (i) JPタワー(仮称)
- (ii) 大阪中央郵便局・名古屋中央郵便局の再開発事業の進捗

(i) 宿泊施設の設置推移

宿泊施設の設置推移は、下表のとおりである。

単位：箇所

区 分	平成18年度	区 分 (注1)	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
簡易保険加入者ホーム	12 (注2)	かんぽの宿	65	65	65	65	66
簡易保険保養センター	62 (注2)						
簡易保険 レクリエーションセンター	5 (注3)	かんぽの郷	4	4	4	4	3 (注6)
簡易保険 総合健康増進センター	1	ラフレさいたま	1	1	1	1	1
簡易保険会館	1	ゆうぼうと	1	(1) (注4)	(1)	(1)	(1)
		世田谷レクセンター	—	1 (注5)	1	1	1
簡易保険 総合健診センター	6	(平成19年8月廃止)	—	—	—	—	—
郵便貯金会館	10	メルパルク	11	(11) (注4)	(11)	(11)	(11)
郵便貯金 地域文化活動支援施設	1						
合 計	98		82	71(12)	71(12)	71(12)	71(12)

注1：平成19年10月の民営化時に名称を変更。

注2：平成19年3月に保養センター9所を、同年6月に加入者ホーム1所を廃止。

注3：平成19年10月に、レクリエーションセンター1所(那覇簡易保険レクセンター)は「かんぽの宿」に区分。

注4：メルパルクは平成20年10月に、ゆうぼうとは20年12月に、それぞれ業務委託から建物賃貸に変更。()内は賃貸化した箇所数を表す。

注5：世田谷レクセンターは、ゆうぼうとの附帯施設であったが、ゆうぼうとの賃貸化に伴い平成20年12月から単独施設となる。

注6：平成23年12月に「かんぽの郷酒田」は「かんぽの宿酒田」に名称を変更。

(ii) 宿泊施設の収益向上への取組み

○ かんぽの宿等では、メンバーズカード会員サービスの充実、全国キャンペーンの展開、インターネット予約の拡大、利用提携団体の拡大等により、収益向上に取組中。

- ① メンバーズカード会員サービスの充実によるリピート率の向上
会員向けの情報誌の発行、メールマガジンの発信、会員限定プランの販売、スタンプラリーの実施
- ② 全国キャンペーンの展開等による新規顧客の開拓
全国キャンペーンの企画・実施、体験プランの企画・販売、インターネットや旅行雑誌等を活用した広告宣伝の強化
- ③ インターネット予約の拡大
かんぽの宿ホームページのリニューアル、自社宿泊予約サイトの機能改善、民間宿泊予約サイトの活用
- ④ 法人利用等の拡大
利用提携団体の拡大
- ⑤ 利用金額の増加
メリハリのある料金設定、フロント・レストランにおける一品料理のカウンターセールスの実施

○ かんぽの宿等では、お客さまに快適さと心地よさを感じていただけるサービス品質の向上に取組中。

- ① 顧客満足度(CS)の向上
接客を含めたCS向上研修の実施、調理技能向上のための料理コンテストの実施
- ② 常に清潔感あふれる環境づくりのためのクリンリネスの徹底
施設内外の清掃、整理整頓等の徹底
- ③ かんぽの宿等の魅力度を高めるための投資・修繕の実施
露天風呂の設置、和室の洋室化、畳、じゅうたんの張替え

○ かんぽの宿等では、人件費及び物件費のコスト削減に取り組中。

① 人件費の抑制

中間管理組織(サポートセンター)の廃止、正社員退職後の不補充、期間雇用社員の要員配置見直し等による総人件費の削減

② 物件費の削減

食材費比率の引下げ、節電及び省エネ器具の設置による光熱水料費の削減

③ 事務の効率化

新ホテルシステムの導入による購買等事務の効率化

④ 飲食部門等の直営化

委託していた飲食部門及び売店部門の直営化による利益率の向上

【参考】

○ かんぽの宿における東日本大震災被災地支援の状況

① 被災者の受け入れ

- ・ 自治体等からの要請による被災者の受け入れ（6施設 各施設のピーク時合計人数551名）
- ・ 自主的避難者への災害時特別プランの提供（13施設 延べ1,096名）

※災害時特別プラン: 自主的避難者を対象に、原則6泊7日を上限として1泊3食6,000～7,000円で提供するプラン

② 物的支援等

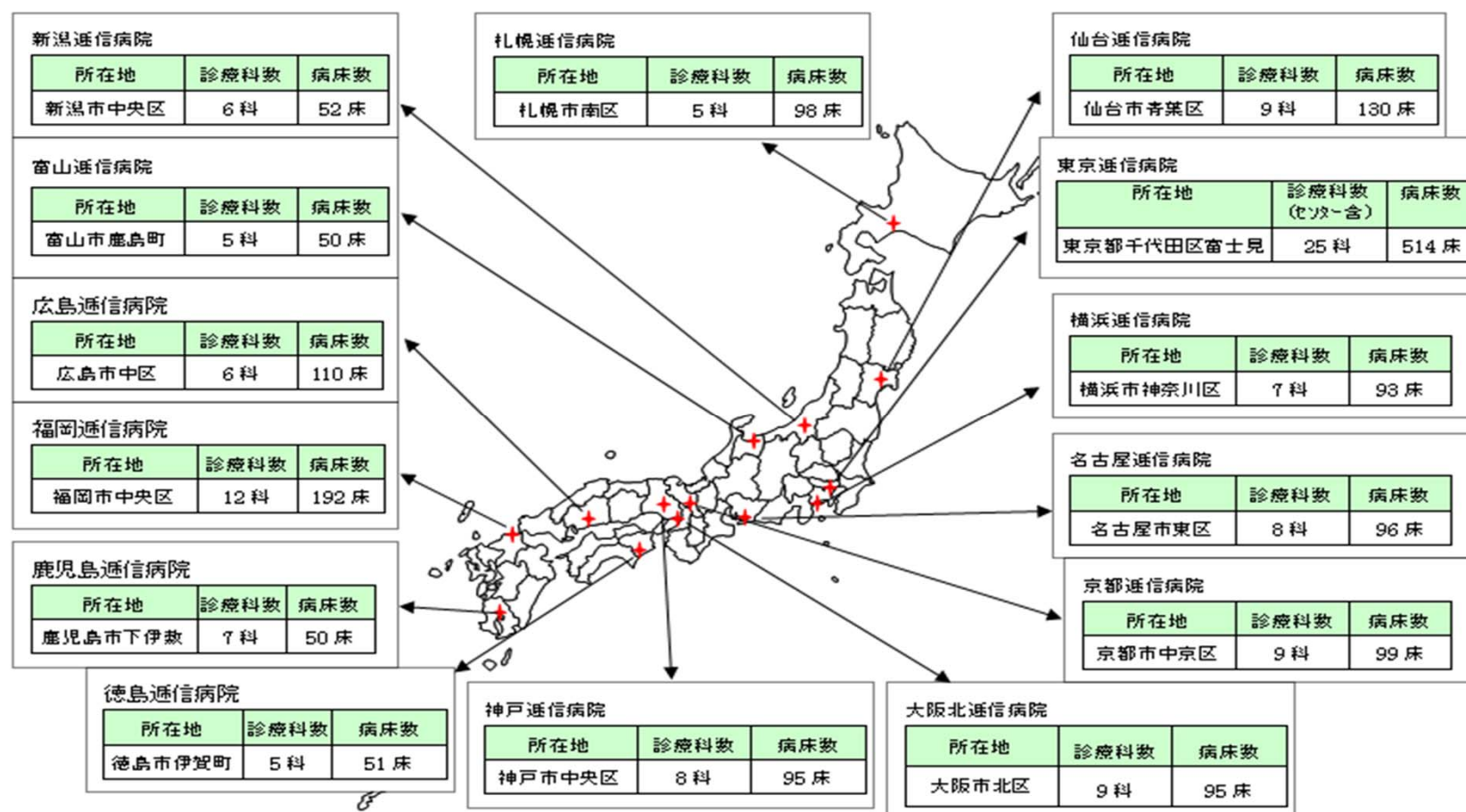
- ・ 避難者への無料入浴の提供（5施設）
- ・ 避難所への炊き出し等の実施（5施設）
- ・ 避難所への生活物資の提供（4施設）

③ 被災地復興支援団体の受け入れ

- ・ 警視庁支援隊等の宿泊受け入れ（1施設）
- ・ 水道復旧支援者の宿泊受け入れ（1施設）

(i) 通信病院の概要(平成18年から平成23年3月末)

○ 地域のみなさま及び郵政関係社員に医療サービスを提供するため、日本郵政公社から引き続き全国で14通信病院を運営



(ii) 収益向上への取組

○ 各通信病院の特性・地域性を活かした施策を実施し、併せて、地域連携活動による病院・診療所との連携強化

取組み内容

1 営業力強化	① 三大疾病対策の拡充(東京通信病院) (がん、心疾患、脳血管障害) ② ニーズの高い専門診療等の整備 (乳腺外来、感染症外来、冠動脈疾患治療、肝臓がん専門診療、消化器内視鏡専門診療、人工内耳手術、下肢静脈瘤手術) ③ 地域連携・医療福祉相談活動強化 ④ 人間ドック受入れ拡大
2 経費節減	① 人件費、委託費の削減 ② 医薬品、診療材料の在庫管理の徹底
3 経営品質向上	① CSの向上

(i) JPタワー(仮称)

○ 現時点での取り組み状況

- ・平成20年9月都市計画提案
- ・平成21年3月都市計画決定
- ・現在建築工事中。
- ・テナント誘致活動は、周辺の賃料相場も考慮しながら、地域・社会への貢献など公共性を果たしつつ、グループの健全経営の確保等を目的とし実施中

○ グループ各社の利用予定

- ・郵便局(株)は東京中央郵便局を保有・設置
- ・(株)ゆうちょ銀行本店及び郵便事業(株)銀座支店の私書箱、ゆうゆう窓口等は賃借し入居
- ・日本郵政(株)及び(株)かんぽ生命保険は入居の予定なし

(ⅱ) 大阪中央郵便局・名古屋中央郵便局の再開発事業の進捗

○ 大阪中央郵便局の再開発事業

(今までの取り組み状況)

- ・平成20年 8月 大阪市へ都市再生特区を提案。同12月都市計画決定
- ・平成22年 5月 事業スケジュール見直しに関する報道発表

(現時点での取り組み状況)

- ・平成24年の竣工を目標として検討を進めてきたが、大阪の不動産市況にかんがみ、竣工時期の目標について見直しを行うこととし、共同事業者とも協議の上検討しているところ

○ 名古屋中央郵便局(名古屋駅前分室)の再開発事業

(今までの取り組み状況)

- ・平成22年 6月 名古屋市へ都市再生特区を提案。同12月都市計画決定
- ・平成23年10月 実施設計の着手

(現時点での取り組み状況)

- ・現在、事業実施に向けた検討をしているところ

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

郵便事業株式会社
平成23年12月21日

目 次

1. 宅配便(ゆうパック)事業の現状と将来展望	
(1) 宅配便事業の赤字削減策	… P.2
(2) 黒字化するための具体的な方策の検討・実施	… P.3
(3) 宅配事業統合における送達遅延の原因分析結果、再発防止策、その遂行状況および有効性	… P.4
2. 郵便引受物数の減少への対策	
(1) 新商品・新サービスの投入による収益の拡大策	… P.5

(1) 宅配便事業の赤字削減策

- 昨年7月の宅配便事業統合により収支が悪化したゆうパック事業について、現在収支改善に取り組んでいるところ。
- 具体的な収支改善施策は以下のとおり。

① 増収に向けた取組

施策	具体的取組内容
低採算顧客との取引の見直し等	低単価やいわゆる付帯オペレーション等により採算性が低くなっている顧客に対し、取引の見直し等を実施。
中小口営業の推進	支店営業体制の強化等により、収益性の高い中小口事業所や特産品等をターゲットとした営業活動を実施。

② 費用削減に向けた取組

施策	具体的取組内容
業務量に応じた要員の適正配置の徹底	統括支店及びターミナル支店の内務要員について、平常期の業務量及び運送便の見直し後の業務量に応じた適正な要員配置に見直すことにより、人件費の削減を実施。
集荷体制の見直し及び集配作業の生産性の向上	円滑な顧客承継のために非効率となっている集荷体制を見直すとともに、増加した非正規社員や集配受託者等を削減し、人件費及び集配運送委託料の削減を実施。また、社員執行の集配作業の生産性を向上させ、集配受託者を削減することにより、集配運送委託費の削減を実施。
集配委託料の見直し	物数に応じた委託区数の見直しを実施するとともに、現在割高となっている集配受託者との契約単価を見直すことにより、集配運送委託費の削減を実施。
運送便の見直し	送達速度の向上のために設定したゆうパックのみを積載する運送便を見直し、事業統合前のゆうパックと同様、原則として、郵便物とゆうパックの混載を基本とした運送便の設定を行うことにより、運送委託料等の削減を図るとともに、運送便の積載効率の向上を図る。これにより、翌日午前配達エリアは狭くなるが翌日配達エリアは広がった。 なお、この運送便の見直しについては、当初、平成23年6月の実施を目指していたが、震災等の影響により平成23年8月28日に延期して実施。また、その他にも荷量に応じた運送便の見直しや臨時便の抑制等、運送委託料の削減を実施。

(2) 黒字化するための具体的な方策の検討・実施

- ゆうパック事業は、競合他社との厳しい競争の下にあるものの、引き続き成長が期待できる分野であり、郵便のユニバーサルサービスの下支えともなる重要な事業と位置付け、その発展に努めることにより、ゆうパック事業について、5年程度での単年度黒字化の達成を目指しているところ。
- このため、ゆうパック事業においては、集配外務員や郵便局等、個人との接点が多い強みを活かして、①成長性が高いインターネット通販、地方特産品等のBtoCセグメントや②個人オークションが拡大しているCtoCセグメントをターゲットとし、これらの成長分野の物流を取り込むとともに、支店営業体制の強化等により、収益性が高い中小口のお客さまのシェア拡大を図る。
- 商品・サービスについては、郵便の集配ネットワークを活用した当日配達サービス、オークション対応商品等を開発・実施するとともに、高齢者を中心とした買い物弱者支援サービスについても一部地域から試行的に実施。
- さらに、郵便ネットワークとのシナジーを活かすため、薄物・小物のゆうパックに重点を置くほか、郵便局の地域性を活かしたゆうパックの商品開発を行うなど、郵便局との一体的な営業等を更に推進。
- 郵便ネットワークとのシナジーを発揮させるための集配作業方法の見直しや運送便の集約等により更なる生産性の向上を図る。

【具体的な取組】

○当日配達サービスの実施(10月)

概ね12時までに引き受けたゆうパックを当日中に配達する「当日配達ゆうパック」について、支店エリア内を対象としたサービスを全国展開するとともに、東京都や大阪府の一部地域を対象としたサービスを開始。

○オークションゆうパックの実施・拡大(9月、11月)

楽天オークション株式会社様と共同で、楽天オークションのサイトで落札された荷物を全国の郵便局、ゆうパック取扱所及びローソンからゆうパックで送られた場合に、楽天スーパーポイントを1個につき30ポイント出品者にプレゼントするサービスを開始。(ローソンの受付は11月から)

○買い物弱者支援サービスの試行(11月)

愛媛県の一部地域において、高齢者を中心に食料品や日用品の注文・配送するサービスを試行実施。

(3) 宅配事業統合における送達遅延の原因分析結果、再発防止策、その遂行状況および有効性

平成22年7月1日の宅配統合(JPEXのペリカン便を郵便会社のゆうパックへ統合)に際し、ゆうパック送達ネットワークの中心となる運送拠点である統括支店・ターミナル支店の一部において、区分機的能力を十分に発揮させることができなかったことに端を発して、ゆうパックの処理に遅延が発生。その影響が全国に波及し、同6日までの間、約34万個のゆうパックに半日から2日程度の送達遅延が発生。

このような事態に対して、総務省から同6日に報告徴求を受け、同30日には、送達遅延の原因分析、再発防止策等について報告を行い、その内容を報道発表したところ(平成22年7月30日、「JPエクスプレス社統合に係る郵便事業株式会社法第13条第1項に基づく報告について」)。

さらに、同8月10日に年末繁忙期の再発防止策の着実な実施、業務運行管理体制の見直しを行い、その実施状況及び効果を報告する旨の業務改善命令を受けたところ。

送達遅延発生の原因としては、研修の実施を始め予め準備をしていたものの、危機管理体制の構築など本社を始め、全体として準備が不十分であったためと考えており、その原因分析と反省を踏まえ、年末繁忙期に向け、適正な要員配置計画の策定、施設の増強、運送便の見直し、小包区分機の処理向上策の策定などの措置を講じた。

また、今回の事案では、本社において、現場レベルの準備状況や業務運行状況が正確に把握できず、結果的に事態の收拾に時間を要することとなったことの反省から、情報収集・伝達ルート強化、支社の機能強化、管理者の訓練等の管理体制の強化も行った。

再発防止策を着実に講じた結果、平成22年度の年末繁忙期については、送達遅延等の問題を生じることはなかった。再発防止策及び遂行状況を含む報告内容については、報告の都度公表している(平成22年11月19日、平成23年1月28日及び同3月31日、「JPエクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況に関する郵便事業株式会社法第12条第2項に基づく監督上の命令等に関する報告について」)。

なお、平成23年度夏季繁忙期についても送達遅延等の問題は発生していない。

(1) 新商品・新サービスの投入による収益の拡大策

- 郵便は、インターネットの普及に加え、企業による通信費や販促費の削減等の動きが続いているほか、特に企業差出しの各種請求書等のWeb化が進展しつつあるなど、今後、郵便物数の減少傾向が加速していくおそれ。
- このような厳しい事業環境の中、郵便のユニバーサルサービスを維持しつつ健全経営を図るためには、ゆうパック事業の収益拡大を図るほか、郵便やゆうメールについても、更なる生産性の向上と収益拡大に向けた取組に努める必要。
- 具体的な取組は以下のとおり。

○郵便の収益拡大に向けた取組

- ①携帯電話やパソコンから郵便物を作成・発送するなどITを活用した商品を実施。
 - ・中小口DMの市場を開拓するため、DMファクトリー（ホームページ上で簡単にDMを作成（企画～提案～作成）できるサービス）を実施。
 - ・年賀状の新たな需要を拡大するため、住所等を知らない相手にも年賀状を送れるサービス（mixi年賀、Yahoo年賀状、ウェブポ、facebookとの連携）を実施。
- ③収益性が高い中小口のお客さまについて、後納差出しの簡素化等、利便性の向上を図る。（後納ポストインの実施）
- ④スピードサービスの分野においてサービスレベルを明確化した商品等を検討。
- ⑤機械化・IT化によって得られる各種情報を活用した新たなサービスを開発し、今後の事業展開に活かすことを検討。
- ⑥国際郵便については、国際Eコマース市場における需要拡大を目指し、収益拡大に努める。（eBayジャパン株式会社との協力）

○ゆうメール（メール便）の収益拡大に向けた取組

- ①特に収益性が高い中小口事業所をターゲットとした営業活動を推進するとともに、後納差出しの簡素化等、利便性の向上を図る。
- ②成長性が高い通販市場等における小型物品等の発送需要を取り込むなど収益の増加に努める。

参 考

I ゆうパック事業の損益推移と損益分岐点売上

I ゆうパック事業の損益推移と損益分岐点売上

1. ゆうパック事業の損益推移

億円

	H19下半期	H20	H21	H22
荷物 (ゆうパック、ゆうメール等)	▲5	▲36	▲127	▲1,185

※ ゆうパック（宅配便）単独の収支については、同業他社においても明らかにしていないため、ゆうメール等も含めた荷物の業務の収支としている。なお、H22の前年度からの収支悪化の大半は、JPExの承継に伴うゆうパックの損益悪化によるものである。

※ H19下半期は、民営化後の平成19年10月1日から平成20年3月31日までのデータ

2. 損益分岐点売上

現時点のゆうパック事業は、22年度のJPEx承継に伴う費用の増加等により、コスト構造が変化しており、お客様との取引条件の見直し、オペレーション費用の削減、サービス水準の見直し等の収支改善施策に取り組んでいる最中であるので、通常の変動費・固定費の構造とはなっておらず、いわゆる損益分岐点分析の形式による売上をお示しすることができないが、ゆうパック事業については、5年程度での黒字化の達成を目指しているところであり、そのため、収益性が高い中小口のお客様のシェア拡大に努めるほか、郵便局との一体的な営業等の推進、新商品等の開発に取り組んでいくとともに、更に、郵便ネットワークとのシナジーを発揮させるための集配作業方法の見直しや運送便の集約等による更なる生産性の向上を図ることとしているところである。

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

郵便局株式会社
平成23年12月21日

目 次

○ 質問事項項目

1. 郵便局ネットワークの強みを活かすための取り組み

- (1) 過疎地などにおける自治体その他の関係機関との協議や地域の顧客との対話によるニーズの把握を通じたサービス等の提供 … P.1～2
- (2) 新たな収益源となるような業務展開の具体的事例 … P.3

2. 民営化で利便性が低下したとの顧客苦情に対する取り組み

- (1) いわゆる総合担務にかかわる、利便性の低下の苦情についての組織的な改善策 … P.4
- (2) その後のサービスレベルの改善状況 … P.4

3. 職員の能力向上策や外部有能人材の登用についての取り組み

- (1) コンプライアンス態勢の強化や業務の効率化 … P.5～6
- (2) 郵便局職員の金融知識や業務処理能力の向上による人材育成を通じた、郵便局の魅力度の向上 … P.7
- (3) 有能人材の登用、人材交流などの取り組み状況 … P.8

4. 保険商品販売事業の収益性について

- (1) 各保険商品販売事業の損益状況および収益力強化に向けた取り組み … P.9

○ 情報提供項目

旧特定郵便局に関する次のデータ

- ① 郵便局数の推移及び、直営郵便局のうち旧特定郵便局の内数 … P.10
- ② 旧特定郵便局長の数 … P.10
- ③ 旧特定郵便局(長)との局舎賃貸借に関する契約(民営化前後でどのように変わったか) … P.11
- ④ 旧特定郵便局長への支払額(家賃、給与などの費用科目別)及び損益計算書の項目 … P.11

(1) 過疎地などにおける自治体その他の関係機関との協議や地域の顧客との対話によるニーズの把握を通じたサービス等の提供

○ 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等を営むことが郵便局会社の目的(郵便局株式会社法第一条)とされていることを踏まえ、地方自治体や地域との連携・対話により、地域に根ざした郵便局として、地方公共団体事務や、地方公共団体との協定等の地域貢献施策を実施。

1) 地方公共団体事務・・・地域の皆さまの暮らしを支えるサービスの実施。

事 務	内 容	平成23年9月末	
		自治体数	郵便局数
証明書交付事務	戸籍の謄本・抄本等、納税証明書、外国人登録原票の写し、住民票の写し等、戸籍の附表の写し等、印鑑登録証明書等の交付	165	626
受託販売事務	公営バス回数券等、ごみ処理券、し尿処理券、入場券、商品券、ごみ袋の販売	100	1,344
受託交付事務	バス利用券等の交付	10	1,412
利用申込取扱事務	住宅再建共済制度の加入申込み取次ぎ等	4	1,235
計		253	3,988

(注)1郵便局で複数事務を実施している重複を除いてカウントしているため、合計は一致しない。

2) 地域との協定等・・・地域社会へ貢献する施策の実施。

協定関係	地方公共団体との防災協定を締結
地域イベントへの参加関係	ボランティア清掃、地域のお祭り、ラジオ体操等への参加等
郵便局ロビー等の提供	絵画・書道展等の開催のための郵便局スペースの提供
その他	郵便局を110番通報や一次保護等の避難場所として提供(こども110番)

平成21年度に実施した調査では、全直営郵便局の約92%(約18,600局)で何らかの地域貢献施策を行っている。

(1) 過疎地などにおける自治体その他の関係機関との協議や地域の顧客との対話によるニーズの把握を通じたサービス等の提供

○ 「身近な郵便局ネットワークを通じて、商品・サービスをわかりやすく提供することにより、「お客様の現在と将来のよりよい生活づくり」に貢献し、…」(郵便局会社経営理念抜粋)の理念のもと、郵便局ネットワークを通じ、地域の特性を生かした、地域社会活性化のためのサービスを実施。

3) 地域社会活性化のためのサービス … 新規事業である物販ビジネスを通じて、地域の特性を生かした商品・題材を取り上げることで、地域社会の活性化を図る。

○ カタログ販売(ふるさと小包)：郵便局のネットワークを利用し、全国各地の名産品を掲載したカタログや、地域に密着した商品を掲載したチラシにより商品を販売することで、地域の活性化に貢献。

商品例：
「つぶらなカボス」飲料

大分県産の商品を全国で販売し大ヒット。カボスの知名度もあがり、地元から喜ばれるとともに、地域の雇用にも貢献。

商品例：
寄附金付「お中元」カタログ

東日本大震災の復興を支援する企画として、平成23年6月から8月初旬の間、全国の郵便局でお申し込みを受付。
終了後の10月には、販売額の一部(1億円強)を日本赤十字社へ寄付。

○ 店頭販売：地域のお客さま・郵便局の要望等を参考に、地域特性を生かした商品を郵便局の店頭で販売。

商品例：
フレーム切手

郵便事業会社の特殊切手ではカバーしきれないニーズに対応するため、「ご当地」、「全国各地のイベント」等の、地域に密着した題材をタイムリーに提供することを目的として販売。
※ 郵便局会社で販売したフレーム切手：約500題材(平成22年度)

商品例：
ご当地フォルムカード

各都道府県を象徴する食材・名所・人物等のイラストが描かれたカード(定形外郵便物)を、その都道府県に所在する郵便局で販売。全国47種類の題材があり、特にご当地キャラクターや観光を題材にしたものが好評(高知県の坂本龍馬等)。
※ 全国の直営郵便局で、各郵便局の所在する都道府県のカードを販売。

○ 広告ビジネス：郵便局のスペースを利用した、自治体や他企業の広告宣伝。

例：財団法人家電製品協会の依頼により、郵便局のロビー等に家電リサイクル券を設置し、周知パンフレットを掲出。

※ 全国の郵便局(一部の簡易局を除く)で実施(平成22年度)

(2) 新たな収益源となるような業務展開の具体的事例

日本郵政グループ各社から委託を受けて行う郵便、貯金、保険の窓口業務に加え、民営化後、新規業務として、
 ○ お客さまの多様なニーズに対応し、郵便局のワンストップ機能を向上させるため、カタログ販売等の物販ビジネス、金融新規ビジネスを展開。
 ○ 保有不動産等の郵便局資産の事業化。
 これらの事業展開を通じ、事業基盤を確立し、企業価値の向上を図るとともに、お客さまにとって魅力ある郵便局を目指す。

1) 物販ビジネス … 将来の収益源となる新たなビジネスを目指し、商品・サービスラインナップを拡大。

	開始時期	取扱内容・商品	取扱郵便局(平成23年10月末)
カタログ販売	平成19年10月～	郵便局にカタログ等を設置し、産直商品等を中心とした各種商品の販売斡旋等	全国の郵便局(一部簡易局除く)
広告ビジネス	平成20年 4月～	郵便局窓口ロビー等へのパンフレットの掲出等による広告宣伝事業	全国の郵便局(一部簡易局除く)
生活取次サービス	平成20年 8月～	引越、携帯電話、光ファイバー接続、ハウスクリーニング、ホームセキュリティ等	全国の郵便局(一部簡易局除く)
店頭販売	平成21年 6月～	・郵便等関連商品(ご当地フォルムカード、おとし玉キットカット等)の陳列販売 ・オリジナル郵便局関連商品(便箋、封筒、筆記用具等)の店頭販売	全国の郵便局(一部簡易局除く)
JPローソン	平成20年 8月～	直営のコンビニエンスストアを運営	7店舗(関東圏内6店、広島県1店)

2) 金融新規商品 … 既存事業とのシナジー効果の高い各金融新規商品の取扱い。

	開始時期	取扱商品	取扱郵便局(平成23年10月末)
自動車保険	平成19年10月～	郵便局の自動車保険	600局
変額年金保険	平成20年 5月～	ゆうゆうつみたて年金、しあわせ定期便	247局
法人向け生命保険	平成20年10月～	平準定期保険、遡増定期保険	126局
第三分野保険	平成20年10月～	がん保険、引受条件緩和型医療保険	1,000局

3) 不動産開発事業 … 資産価値が高く、不動産開発に適した不動産について、事業化に向けた取組みを推進。

- ・東京中央局、大阪中央局、名古屋中央局駅前分室の事業化に向けて、設計・施行・開業前の諸準備。
- ・分譲マンション事業として初めての取組みとなる目黒東山用地の開発を進めているほか、東池袋用地等を活用した事業を検討。

(1) いわゆる総合担務にかかわる、利便性の低下の苦情についての組織的な改善策

○ 民営化により、郵便事業会社の集配社員による金融サービスの取扱いを行わなくなったことにより、従来ご利用いただいていたお客さまからご不便になったとの声。この不便を解消するため、次の取り組みを実施。

1) 郵便集配社員による連絡メモの取次ぎ 2) 訪問金融サービス

経緯

- ・ 国営、公社期においては、郵便・貯金・保険を一体的に取り扱っていたため、お客さまが郵便集配社員に対して金融サービスのご依頼があっても、取扱い又は取次ぎといった対応が可能だったところ。
- ・ 平成7年、一日の勤務において一人の外務職員(旧集配特定局及び小規模な旧普通局)が三事業を行う「総合担務制」を導入。
(※基本パターン「午前:郵便集配、午後:貯金・保険の営業・集金」)
- ・ 民営化に併せ、平成19年3月までに総合担務制度を廃止し、平成19年10月の民営化の際、郵便集配社員は郵便事業会社に、金融サービスの渉外社員は郵便局会社の所属となり、それぞれの会社がサービス提供を担当。

1) 郵便集配社員による連絡メモの取次ぎ (平成20年12月～)

「郵便集配社員に金融サービスのお願いができなくなった」という声に対応するため、集配センターに勤務する郵便事業会社社員が郵便物等の集配時にグループ会社の金融サービスの依頼を受けた場合、併設する郵便局に取次ぎを行い、郵便局会社社員が依頼のあったお客さまを訪問。

2) 訪問金融サービス (平成21年6月～)

お客さまからのご要請(1のお取次ぎ、郵便局へのお電話等)に適時対応できるよう、旧総合担務実施局(約2,600局)のうち、2,570局(平成23年8月末時点)において、あらかじめ指定された郵便局会社社員がお客さまの依頼を受けてご自宅等を訪問し、金融サービスを取り扱う。

(2) その後のサービスレベルの改善状況

各サービスの取扱実績は次のとおり。

今後も引き続き、お客さまのニーズに応じて、サービスを提供。

1)郵便集配社員による連絡メモの取次ぎ	平成20年12月～21年3月までの取次ぎ数 : 2,614件
2)訪問金融サービス	1局あたり提供件数(平成23年6月までの平均) : 7.0件/月

(1) コンプライアンス態勢の強化や業務の効率化

- 平成21年度に長期高額犯罪が連続して発生したことにより、平成21年12月に監督官庁から業務改善命令等を受け、平成22年1月に業務改善計画を提出。
「部内犯罪の根絶」を図るため、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、経営陣が先頭に立って業務改善計画の着実な実施に取り組んでいる。
- この他、個人情報保護のための基本動作の徹底等をコンプライアンス上の重要事項として取り組んでいる。

1) コンプライアンス態勢の強化について

① コンプライアンス徹底の取り組み…「部内犯罪根絶」のため、業務改善計画の各施策を中心に着実に実施。

主な施策	概 要
全社員に対するトップメッセージの発出	・ 社員一人ひとりの防犯意識を高めるため、全社員に対しトップメッセージを継続して発出。
防犯研修の充実	・ 郵便局の研修において、防犯意識の向上、基本動作の徹底等について繰り返し指導。 ・ 防犯マンガ、防犯DVDにより、犯罪の恐ろしさについて考える機会を提供。
地区連絡会・部会の防犯態勢の充実	・ 郵便局同士が相互協力するグループである地区連絡会及び部会(※)に、それぞれ防犯担当局長を指定し、同地区連絡会・部会内の防犯上の重要事項の浸透及び点検等を実施。 (※)部会: 概ね10から20程度の郵便局をまとめたもの 地区連絡会: 複数の部会をまとめたもの

その他、各種ルールの見直し、キャッシュレス化の推進、内部監査機能の充実等の施策を実施。

② 個人情報保護の取り組み…個人情報保護意識の醸成及び個人情報漏えいリスク軽減のための環境整備を実施。

主な施策	概 要
個人情報保護意識の醸成	・ 全社員に、個人情報保護を遵守するためのポイント集を配布。 ・ 「大量の顧客情報紛失事故の防止」及び「局外漏えいの防止」を、当社社員が取り組むべき最重要項目(基本動作2項目)と設定し、徹底を図る。
個人情報漏えいリスク軽減のための環境整備	・ 委託元会社と連携した保管・保存証拠書類の削減。 (ゆうちょ関係書類の約1/3、かんぽ関係書類の約1/4の削減) ・ その他、証拠書類の集中保管や4S(整理、整頓、清掃、清潔)の推進による情報漏えいリスク軽減のための環境を整備。

③ 金融商品取引法・保険業法等の遵守…実際に発生した不適正事例等を示し、再発防止に向けた研修や指導等により、適正営業の徹底を図る。

(1) コンプライアンス態勢の強化や業務の効率化

- 業務の効率化については、4S(整理、整頓、清掃、清潔)の推進等による窓口改革、業務フローの改善等による業務改革、さらには郵便局の負担軽減のための各種施策の実施による改善を通じて、郵便局での働きやすい職場環境の整備及び業務のより一層の効率化の実現を目指す。

2) 業務の効率化に関する取り組み

① 窓口改革

- 4S(整理、整頓、清潔、清掃)の推進、窓口繁忙局を対象に推進してきたお客さまご案内係の配置等の窓口改革を推進(平成22年6月～)。
- 中期的には、「小規模局でミスなく簡単に仕事ができる環境づくり」のコンセプトのもと、委託元会社のシステム更改に併せ、自動チェック機能の拡大や画面・帳票の抜本見直し等の施策について、委託元会社と連携して窓口業務の改革に取り組む(平成22年4月～)。

③ 指示文書、マニュアル改善

- 文書負担軽減のため指示文書の大幅削減に取り組む(平成22年4月～)。
 - ・22年度:文書発信数で、20年度比で半減。
 - ・23年度:文書発信を週1日に限定し、更なる削減に取り組む。
- マニュアル改正に伴う負担軽減のため、年4回の集約月にまとめて改正すること等により改正頻度を抑制(平成21年4月～)。また、必要最小限の改正とすることにより、改正件数を削減。

② 業務改革

- 新たな日締・資金管理システムを導入し、確実な日締めの推進を図るとともに、業務の効率化を推進(平成23年10月～)。
- マニュアルが膨大、一つのマニュアルの参照では業務が完結しないといった問題を改善するため、小規模局の基本取扱いを中心にマニュアルを抜粋した「窓口業務等ハンドブック」を順次作成し配備(平成23年5月～)。
- ゆうちょ及びかんぽ業務を処理する新窓口端末(CTM6)の平成24年度からの本格的な配備展開に向け、効率的かつ効果的な配備を行うための配備計画等の準備を実施中(平成22年11月～)。

④ 活力向上宣言

- フロントラインの働きやすさの阻害要因を徹底的に除き、郵便局の活力が高まるよう、会長・社長名で「郵便局活力向上宣言」を全郵便局へ発信(平成20年2月)。
- 平成20年2月の初回の宣言から平成22年7月までの間、合計5回にわたり、計180項目の施策を発信。
郵便局が現場力を発揮し、日々の営業に取り組める環境整備に取り組んでいる。

(2) 郵便局職員の金融知識や業務処理能力の向上による人材育成を通じた、郵便局の魅力度の向上

- 金融代理店として、郵便局社員の金融知識や業務処理能力の向上を図るため、新たな業務に従事する際及び毎年1回、業務遂行上必要な知識及びスキルを付与するための各種研修を実施。
- 金融代理店として、業務上必要な各種資格の取得を支援しており、取得率は年々向上。
- これら研修や資格取得等による人材育成を通じ、コンプライアンス・防犯意識の浸透、業務知識の向上を図る。

1) 社員研修について

【新たな業務に従事する際の主な研修】

研修の種類	内 容	実施状況(平成22年度)
銀行代理業務研修	事務取扱手続、コンプライアンス、商品知識、端末機操作等	約0.6万人
生命保険一般課程研修	生命保険の基礎知識、コンプライアンス、約款、営業活動等	約0.7万人
投資信託取扱者等基礎講習会	事務取扱手続、コンプライアンス、商品知識等	約0.5万人

【毎年1回実施する主な研修】

研修の種類	内 容	実施状況(平成22年度)
生命保険継続教育研修	コンプライアンス、保険募集ルール、アフターサービス等	約10.5万人
証券業務責任者研修及び資質向上研修	コンプライアンス、ケーススタディ、面談記録の取扱等	約 9.2万人

2) 資格取得について

【金融知識や業務処理能力向上を図るための主な資格】

資格の種類	取得促進策	取得状況(正社員)	備考(算出対象)
生命保険募集人	生命保険一般課程研修	99.2%(約10.5万人)	生命保険取扱局社員
損害保険募集人	テキスト配布	91.7%(約 1.7万人)	自動車保険取扱局社員
証券外務員	試験対策講座、テキスト配布等	96.1%(約 9.2万人)	国債取扱局社員
FP(ファイナンシャルプランナー)	受検料助成、通信教育	42.4%(約 4.5万人)	生命保険取扱局社員

(3) 有能人材の登用、人材交流などの取り組み状況

- 専門的知識を要する分野については、郵政グループ外から有能な人材を登用。
- 郵政グループ各社との連携強化のため、人事交流を積極的に実施。

1) 本社の専門分野への郵政グループ外からの登用

【民営化以降、郵政グループ外からの登用状況】

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	合 計
金融関係	9人	9人	3人	6人	6人	33人
物販関係	4人	5人	1人	2人	—	12人
不動産関係	—	1人	4人	6人	4人	15人
システム関係	2人	—	1人	5人	—	8人
その他	1人	8人	—	2人	—	11人
合 計	16人	23人	9人	21人	10人	79人

（※23年度は、
10月1日現在）

2) 郵政グループ各社との人事交流

業務上の必要性等に基づき、各社と相互に出向【①】。

特に、業務インストラクター及び営業インストラクターについては、①とは別に、次の理由により委託元会社に出向（平成23年度）【②】。

- ・業務インストラクター … 業務指導の一元的な実施により、郵便局の実情を踏まえた業務改善を迅速・的確に行える態勢とするため。
- ・営業インストラクター … 営業推進態勢の強化、郵便局会社と委託元事業会社が一体となって営業推進管理・営業施策展開を行うため。

【① 業務上の必要性等に基づく出向状況（平成23年4月1日現在で出向している者）】

	日本郵政	郵便事業	ゆうちょ銀行	かんぽ生命	合計
郵便局会社から	38人	82人	158人	141人	419人
郵便局会社へ	32人	95人	250人	86人	463人

【② 業務インストラクター及び営業インストラクターの出向状況（平成23年10月1日現在で出向している者）】

	ゆうちょ銀行へ	かんぽ生命へ	合計		ゆうちょ銀行へ	かんぽ生命へ	合計
業務インストラクター	241人	82人	323人	営業インストラクター	299人	505人	804人

(1) 各保険商品販売事業の損益状況および収益力強化に向けた取り組み

- 郵便局会社の収益は、郵便、貯金、保険の既存事業を柱としながらも、新規事業である金融新規商品の販売を通じて、収益の拡大と安定を図る。
- 平成23年度においては、次のとおり実施。
 - ・ 変額年金保険については、平成23年10月に取扱局を166局から247局に拡大。
 - ・ 法人向け生命保険については、お客さまにニーズに基づいた販売活動ができるよう、取扱局を見直し。
 - ・ その他、自動車保険及び第三分野保険については、前年に引き続き取扱い。
- 今後も、営業の体制基盤強化を図りつつ、効率的に収益が見込める拡大を目指し、より多くのお客さまのニーズに一層お応えしていく。

1) 収益力強化のための取扱局拡大

商品名	平成20年度末	平成21年度末	平成22年度末	平成23年10月末
自動車保険	303局	600局	600局	600局
変額年金保険	166局	166局	166局	247局
法人向け生命保険	55局	124局	124局	126局
第三分野保険	300局	1,000局	1,000局	1,000局

(1) 各保険商品販売事業の損益状況および収益力強化に向けた取り組み

- 郵便局会社の収益は、郵便、貯金、保険の既存事業を柱としながらも、新規事業である金融新規商品の販売を通じて、収益の拡大と安定を図る。
- 平成23年度においては、次のとおり実施。
 - ・ 変額年金保険については、平成23年10月に取扱局を166局から247局に拡大。
 - ・ 法人向け生命保険については、お客さまにニーズに基づいた販売活動ができるよう、取扱局を見直し。
 - ・ その他、自動車保険及び第三分野保険については、前年に引き続き取扱い。
- 今後も、営業の体制基盤強化を図りつつ、効率的に収益が見込める拡大を目指し、より多くのお客さまのニーズに一層お応えしていく。

【収益力強化のための取扱局拡大】

商品名	平成20年度末	平成21年度末	平成22年度末	平成23年10月末
自動車保険	303局	600局	600局	600局
変額年金保険	166局	166局	166局	247局
法人向け生命保険	55局	124局	124局	126局
第三分野保険	300局	1,000局	1,000局	1,000局

参 考

○ 旧特定郵便局に関する次のデータ

- ① 郵便局数の推移及び、直営郵便局のうち旧特定郵便局の内数
- ② 旧特定郵便局長の数
- ③ 旧特定郵便局(長)との局舎賃貸借に関する契約(民営化前後でどのように変わったか)
- ④ 旧特定郵便局長への支払額(家賃、給与などの費用科目別)及び損益計算書の項目

① 郵便局数の推移及び、直営郵便局のうち旧特定郵便局の内数

- 民営分社化時に直営郵便局及び簡易郵便局の廃止はないが、簡易郵便局の一時閉鎖は増加した。
- 直営郵便局については、お客さまの利用拡大・収益拡大等を考慮し、都市部等の郵便局店舗の再配置を行っている。
- 簡易郵便局については、取扱手数料の引上げ、施設転貸制度の創設等の一時閉鎖局の再開に向けた取り組みを行っている。
- なお、平成23年3月に発生した東日本大震災により一時閉鎖となった郵便局については、仮設店舗の設置等復旧に努めている。

		平成19年 9月30日	平成19年 10月1日	平成20年 3月31日	平成21年 3月31日	平成22年 3月31日	平成23年 3月31日	平成23年 10月31日
営業中	直営郵便局	(※1) 20,217	(※1) 20,234	20,234	20,237	20,227	20,096	20,157
	簡易郵便局	3,950	3,882	3,859	3,939	4,053	4,041	4,062
小計①		24,167	24,116	24,093	24,176	24,280	24,137	24,219
一時 閉鎖中	直営郵便局	7	7	9	9	9	137	73
	簡易郵便局	349	417	438	354	242	255	235
小計②		356	424	447	363	251	(※2) 392	(※3) 308
合計(①+②)		(※1) 24,523	(※1) 24,540	24,540	24,539	24,531	24,529	24,527
うち、旧特定郵便局		18,924	18,924	18,924	18,922	18,912	18,909	18,907

※1 民営分社化の前後で数字が一致しないのは、民営分社化時に郵便事業会社の支店になった郵便局が14あり、民営分社化以降は郵便局株式会社法における郵便局として分室31を郵便局数に含めているためであり、実質的な差は無い。

※2 392局のうち、直営郵便局129局、簡易郵便局61局は、平成23年3月に発生した東日本大震災によるもの。

※3 308局のうち、直営郵便局66局、簡易郵便局30局は、平成23年3月に発生した東日本大震災によるもの。

② 旧特定郵便局長の数

旧特定郵便局長の数に関しては、民営分社化により特定郵便局・普通郵便局の区別がなくなっており、郵政公社解散時に特定郵便局長であった社員のうち、平成23年11月1日現在で在職している社員は、14,284名。

Ⅱ 旧特定郵便局(長)との局舎賃貸借に関する契約(民営化前後でどのように変わったか)

○ 郵便局長との局舎賃貸借に関する契約については、民営化後は、減少傾向にある。

【各年度末における集計】

属性／年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
郵便局長所有	4,931局	4,089局	3,801局	3,542局	3,253局
その他の者所有	12,525局	11,417局	11,709局	11,947局	12,140局
借入局舎数	17,456局	15,506局	15,510局	15,489局	15,393局
郵便局長所有占率	28.25%	26.37%	24.51%	22.87%	21.13%

※平成22年度末データについては、東日本大震災により休業している局舎契約は集計対象外とした。

Ⅲ 旧特定郵便局長への支払額(家賃、給与などの費用科目別)及び損益計算書の項目

事 項	金額 (平成22年度)	P/Lの項目	備 考
○郵便局長(＝貸主)となる局舎賃貸借契約の支払額	約129億円	営業原価・経費・施設使用料	年度末に貸主が郵便局長であった契約の月額(消費税込み)×12で算出。 実費払いとしている固定資産税等相当額は含まない。
○郵便局長に対する給与の支払額	約1,717億円	営業原価・人件費	旧特定郵便局長のみの集計は不可能なため、全ての郵便局長(約2万人)に支払った給与の総額で計算。 法定福利費、退職給付費用は含まない。

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

株式会社ゆうちょ銀行
平成23年12月21日

目 次

1. 資金運用リスク

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応

… P.2

- ・ 調達した資金の運用先が日本国債に偏っていることからくるリスクについての基本的取り組みについて
- ・ わが国のソブリン・リスクが顕在化し長期金利が大幅に上昇するという債券相場暴落リスクについての対応策
- ・ リスクとリターンとのバランスの中での適切なリスクコントロール策について

2. 新商品戦略の現状

(1) 新商品・新サービスの開始による人材育成・研修制度の充実とその成果の活用

… P.5

- ・ 資金運用力の強化や収益手段の多様化などを目的とした新商品・新サービスの開始は、人材育成・研修制度の充実に繋がったのか、またその成果の活用について

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応①

【基本的な運用方針】

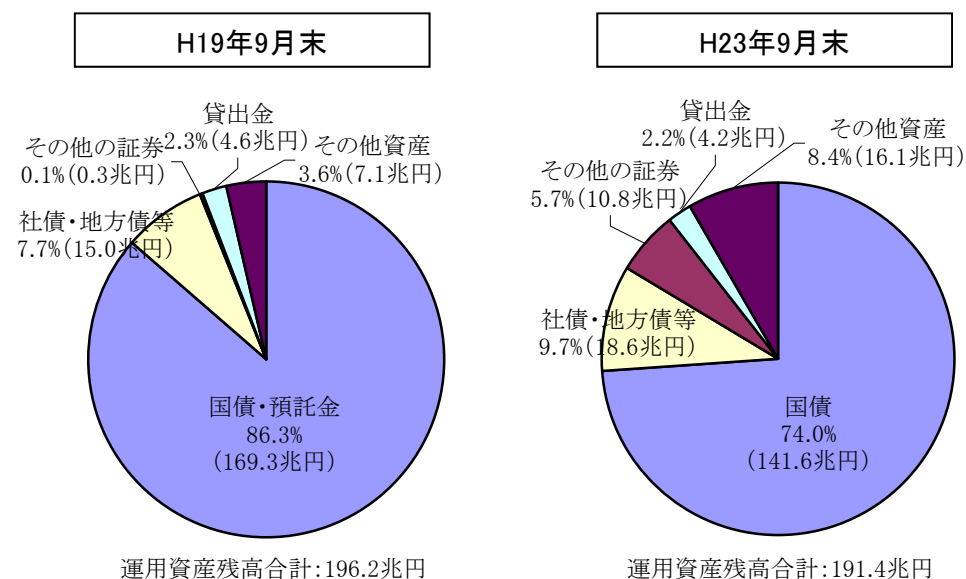
- 当行の収益構造は、資金収支が大宗を占め、またその中で金利リスクテイクによる収益が大きなウェイトを占めていることから、以下の方針に基づき、資産を運用。
- ① 適切なALMの下、金利リスクを適切にコントロールしながら、安定的な期間収益を確保
 - ② 運用資産を多様化し、リスクの分散・収益源泉の多様化を推進

資金収支・当期純利益の推移

(単位: 億円)

	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度 上期
資金収支	16,529	16,184	16,834	8,516
資金運用収益	23,099	20,661	20,441	10,160
資金調達費用	6,570	4,477	3,607	1,644
当期純利益	2,294	2,968	3,163	1,901

運用資産残高の推移



注1: 預託金には、借入金見合いの預託金は含まない。

注2: その他資産は、金銭の信託、債券貸借取引支払保証金、譲渡性預け金、買現先勘定、買入金銭債権、コールローン、日銀預け金等。

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応②

【リスク管理】

- リスク管理の面でも、国債中心の資産構成となっていることから、信用リスクは限定的である一方、金利リスクの適切な管理が特に重要であると認識。
- 金利リスクを含む市場リスクを適切に管理するため、統計的な手法であるVaRにより市場リスク量を定量的に計測し、自己資本等の経営体力を勘案して定めた資本配賦額の範囲内に市場リスク量が収まるよう、モニタリング・管理等を実施。
- さらに、モデルが想定する範囲を超える市場変動が生じた場合にどの程度の損失を被るか把握するため、ストレス・テストを実施。

自己資本比率の状況

(単位:億円)

	H23年9月末
① 自己資本の額	88,026
② 基本的項目(Tier1)	88,021
③ リスク・アセット	114,840
(うち、信用リスク・アセット)	(81,908)
自己資本比率(①/③)	76.65%
Tier1比率(②/③)	76.64%

市場リスク量(VaR)の状況

(単位:億円)

	年度末値	最大値	最小値	平均値
H22年度	16,066	18,496	13,856	16,052

※ H22年4月1日～H23年3月31日の市場リスク量(VaR)の状況

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応③

【新たな運用対象への展開】

- 運用資産を多様化し、リスクの分散・収益源泉の多様化を進める観点から、民営化後に認可頂いたシンジケートローンや信託受益権の売買等の新たな運用対象への運用を推進。
- 今後、更なる分散・多様化を進めるため、住宅ローン等の新たな運用対象への展開が必要。

運用関連の新規業務の実施状況

運用対象	認可の状況	実施状況等
①シンジケートローン（参加型）、特別 目的会社（SPC）への貸付	民営化委員会 ご意見 (19.11.5) 認可 (19.12.19)	・平成２０年シンジケートローン（参加型）融資を実行
②信託受益権の売買、株式の売買等		・平成２０年３月信託受益権の取得を実行
		・平成２０年９月投資信託の受益証券（円貨建）の取得を実行
		・平成２１年２月非上場外国債の取得を実行
		・平成２１年４月社債等の直接購入を実行
③貸出債権の取得又は譲渡等		・平成２２年１月株式の取得を実行
④金利スワップ取引、金利先物取引等	・平成２０年２月貸出債権の取得を実行	
⑤リバースレポ取引	・平成２０年２月金利スワップ取引を実行	
	・平成２２年６月通貨スワップ取引を実行	
⑤リバースレポ取引	・平成２０年６月リバースレポ取引	

(1) 新商品・新サービスの開始による人材育成・研修制度の充実とその成果の活用【新規業務の実施状況】

○ 民営化後に監督当局から認可頂いた新商品・新サービスについて、クレジットカード業務、変額個人年金保険等生命保険募集業務、住宅ローン等の媒介業務を開始。

新規業務	認可の状況	実施状況	実績（H22年度末）
①住宅ローン等の媒介業務	民営化委員会 ご意見 (20. 2. 22) 認可 (20. 4. 18)	平成20年5月12日業務開始 (直営店192店舗で展開中) ※うち110店舗は無担保ローンのみ取扱い	1, 922億円 (累計取扱額)
②変額個人年金保険等 生命保険募集業務		平成20年5月29日業務開始 (直営店233店舗で展開中)	899億円 (累計販売金額)
③クレジットカード業務		平成20年5月1日業務開始 (直営店233店舗・郵便局19,988局で展開中)	169万枚 (現存枚数)

(1) 新商品・新サービスの開始による人材育成・研修制度の充実とその成果の活用【態勢整備のための研修等】

- 新商品・新サービスは、民営化前には実施していない業務であり、開始にあたっては態勢の整備が要件。
- そのため、これら新商品・新サービスに対応する研修等により、人材の育成に努めてきたところ。

態勢整備のための研修等

① 所属銀行が行う代理業務研修

- 個人向けローン代理業務の未経験者を対象に基礎的な知識の習得を目的とした研修を実施(配属の都度)
- 個人向けローン代理業務の従事者を対象に禁止行為、重要事項の説明等コンプライアンスの定着を目的とした研修(半期ごと)を実施

② 変額年金保険の販売資格を取得するための研修

- 変額年金保険販売資格を新たに取得した社員を対象に変額年金保険を取扱うための、商品、販売スキル及び事務コンプライアンスの知識習得のための研修を実施(四ヶ月ごと)

③ 変額年金保険販売資格等の取得助成

- 教材の提供等、各種資格の取得に関する助成を実施

④ クレジットカード業務の商品性等の習得を目的とした研修

- クレジットカード業務の従事者を対象にクレジットカード業務の商品性・業務取扱等の習得を目的とした研修(業務開始時、JCBブランド追加時、窓口受付開始時)を実施

⑤ 経験者の採用及び社内OJT

- 市場部門及び営業部門において、中途採用及び出向等により社外から随時経験者を受け入れOJT等を実施し、新規運用及び新規業務に関する知見を向上

(1) 新商品・新サービスの開始による人材育成・研修制度の充実とその成果の活用【営業力・資産運用能力強化に向けた人材育成・研修制度の充実】

- 新商品・新サービスの開始を契機として、よりサービスレベルを拡充していくため、人材の育成が重要と認識。
- 職員一人ひとりがより高度な専門知識を身に付け、さらなるレベルアップを図ることができるような様々な研修等を実施。

営業力・資産運用能力強化に向けた人材育成・研修制度

① 営業力強化のための研修

- 個人向けローン代理業務の管理者を対象にマネジメントの向上を目的とした研修を実施(四半期ごと)
- 個人向けローン代理業務の従事者を対象に習熟度に応じた営業スキル向上を目的とした研修を実施(四半期ごと)
- 変額年金保険を中心に販売する正規社員を対象にモチベーションの向上・維持及び変額年金保険販売に関する高度な知識付与を目的とした研修(半期ごと)を実施
- 新任の管理者を対象にコンサルティングセールスの基礎及び職務遂行に必要な知識・スキルの付与を目的とした研修(半期ごと)を実施

② 貸付業務の習得を目的とした企業派遣

- 保証業務、債権回収などの知識の習得を目的とした所属銀行等への企業派遣を実施

- 上記の通り、当行の商品・サービスの幅が拡大したことにより、お客さまの多様なニーズによりお応えすることが一部可能になってきている。今後更なる総合的な金融サービスの提供を実現し、併せて職員一人ひとりのレベル向上を図り、お客さまサービスの向上に努めてまいりたい。

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

株式会社かんぽ生命保険
平成23年12月21日

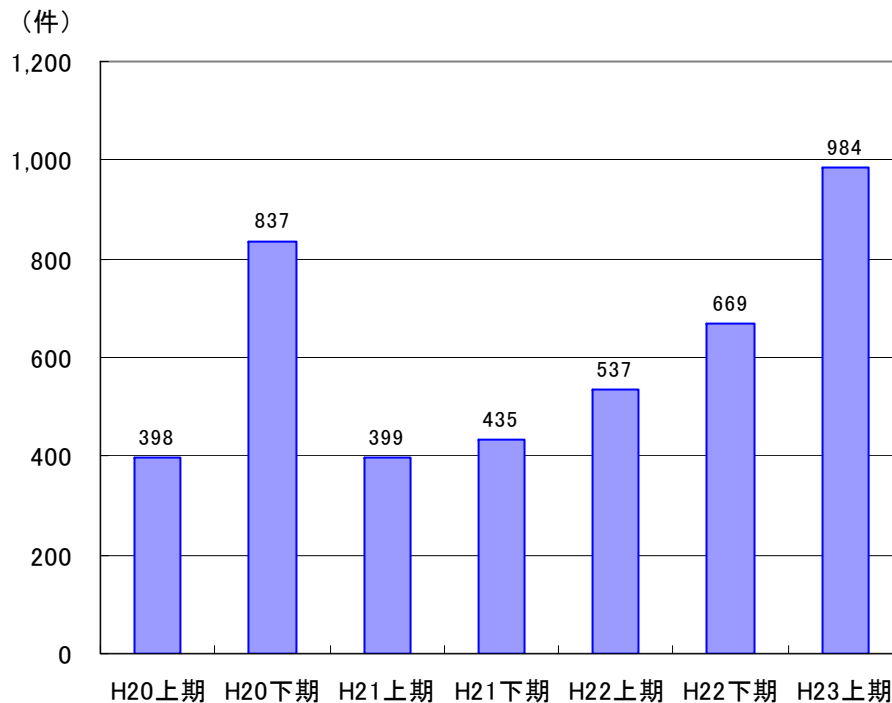
目 次

1. 他の民間生保会社の法人向け商品の販売受託等の新商品・新サービス	
(1) 取扱商品拡大の進捗状況	… P.2
(2) 事業規模の推移、今後の事業展開	… P.3
2. 保険金不払い問題への対策及び内部管理態勢の整備・強化の状況	
(1) 保険金等の支払点検とお客さま保護の取組み	… P.5
(2) 業務の健全性と効率性の向上の取組み状況	… P.6

(1) 取扱商品拡大の進捗状況

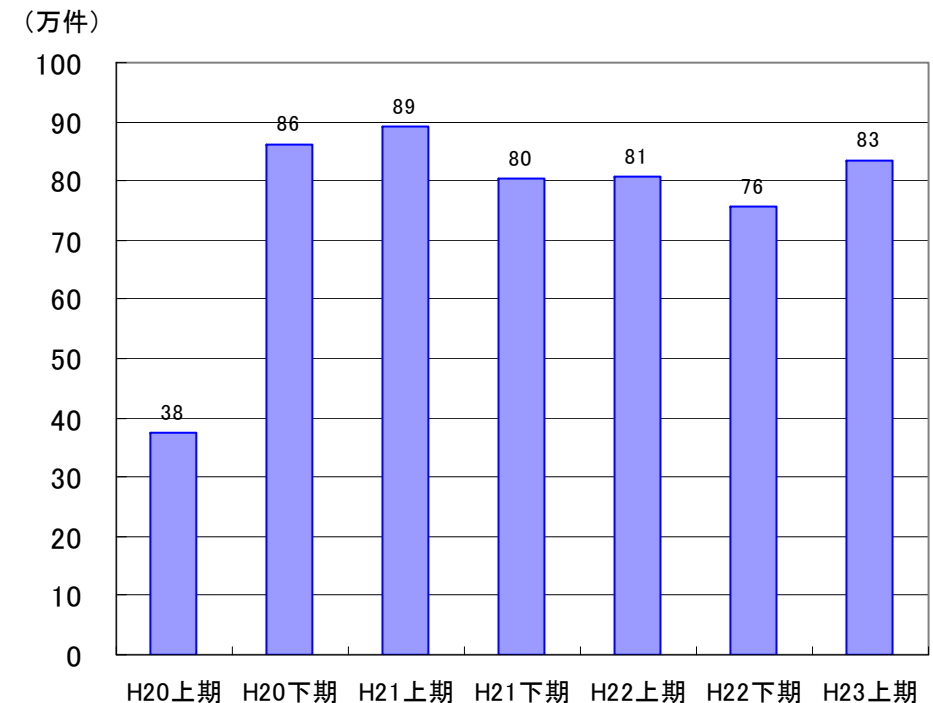
- 法人向け商品の受託販売件数(平成20年6月～)は、平成21年以降、インセンティブ施策や好取組事例の横展開により、増加傾向。
- 入院特約の販売件数(平成20年7月～)は、営業推進態勢の強化等により、半期において約80万件の水準で推移。

法人向け商品 受託販売件数推移



(出所)かんぽ生命保険資料

入院特約 販売件数推移

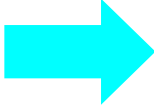
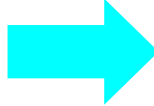


(出所)かんぽ生命保険資料

(2) 事業規模の推移

- ピーク時から民営化時にかけて、保有契約件数は▲4割減少。その後も減少傾向が続き、事業規模は急激に縮小。
- 新契約件数は、民営化以降、郵便局会社との連携による営業推進態勢の強化等により、若干回復。

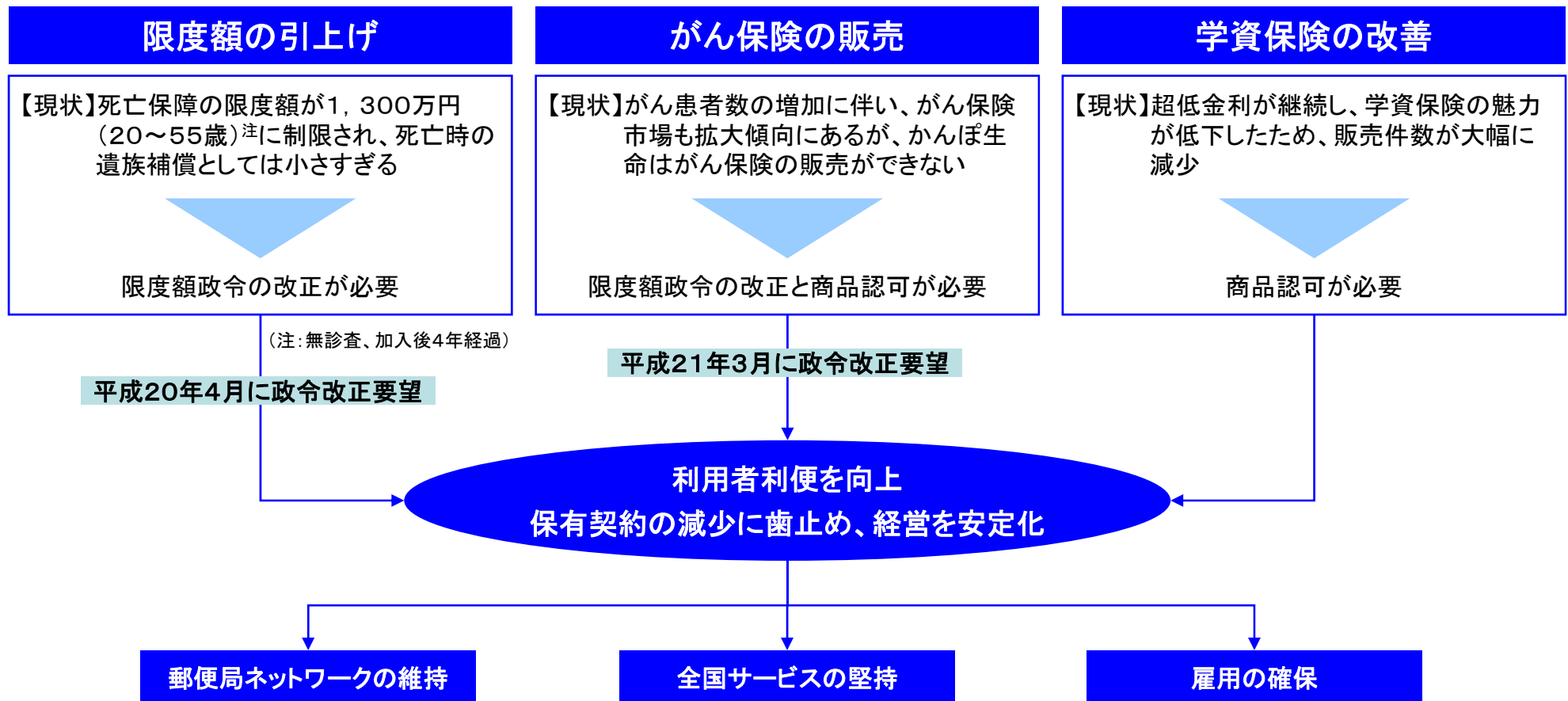
事業規模

	ピーク時		【民営化時】 H19年度		H22年度
保有契約件数 (保険)	8,432万件 【H8年度】	▲3,155万件 (▲37%)	5,277万件	▲1,109万件 (▲21%)	4,168万件
新契約件数 (保険)	956万件 【H4年度】	▲777万件 (▲81%)	179万件	+27万件 (+15%)	206万件
総資産	126.6兆円 【H13年度】	▲14.2兆円 (▲11%)	112.5兆円	▲15.7兆円 (▲14%)	96.7兆円

(出所) かんぽ生命保険決算資料、日本郵政公社統計データ

(2) 今後の事業展開

○ お客さまニーズに適切に対応し、利用者利便の向上を図るためには、「限度額の引上げ」、「がん保険の販売」、「学資保険の改善」が不可欠であり、これにより保有契約の減少に歯止めをかけ、経営の安定化を図ることが喫緊の課題。



(1) 保険金等の支払点検とお客さま保護の取組み

- 日本郵政公社期間(平成15年4月～平成19年9月)中にお支払いした保険金等について、内容の適切性の点検を行い、その調査結果を平成22年7月に公表。

保険金等の支払点検

- 日本郵政公社期間(平成15年4月～平成19年9月)中に支払を行なった、入院保険金、手術保険金、死亡保険金、通院療養給付金等の約1,301万件について点検を実施

点検結果の公表

- 平成21年4月以降、5回にわたり点検の途中経過を公表後、平成22年7月に調査結果を公表
- － 保険金等を追加的にお支払いすることが確定した事案
約25.2万件 約332億円(平成22年6月末現在)

主な取組み

- ① お客さまに対する情報提供の充実
－ ホームページへの保険金をお支払いできる事例の掲載 等
- ② お客さまに広くご請求いただくための環境整備
－ 請求案内・請求勧奨の取組強化、契約者フォローアップ活動の実施 等
- ③ 事務・システム基盤の整備
－ 支払審査を行った全件の事後検証を実施中、支払業務システムの開発 等
- ④ 研修・教育の充実
－ 査定業務研修による査定業務知識の定着・向上 等
- ⑤ 経営管理(ガバナンス)の強化
－ 支払管理部及び事務指導部の設置 等

(2) 業務の健全性と効率性の向上の取組み状況

- 正確・迅速かつお客さまにとって使い勝手のよいサービスの提供を目指すとともに、業務改善計画に基づき内部管理態勢の強化を図ることにより、業務の健全性・効率性を向上。

業務の健全性・効率性向上の取組み

① 内部管理態勢の強化

- お客さまサービス本部の新設
 - お客さまサービス統括部・事務企画部・事務指導部・支払管理部による一体的な業務執行態勢の構築
- 内部監査態勢の強化
 - 要員の増員、研修の強化等

② 事務・システム改革の推進

- 新契約システム導入による利便性向上
 - お客さまにご記入をいただく項目を大幅に簡素化した申込書に改善、機械化により事務処理を短縮
- 保険給付の履行期を5営業日とし、保険金等の早期支払に取組み
- キャッシュレス化の推進
 - 保険料・保険金の口座払込の推進、保険料のお支払方法にデビット・クレジットカード等の振込方法を追加

③ 社員の育成・指導

- スキル別支払査定人材育成プログラムの策定、査定人材の育成による審査スキル向上
- 郵便局会社との連携強化による郵便局への事務指導強化