

日本郵政公社の経営管理・ 内部統制強化の取組について

平成 1 8 年 1 0 月 2 3 日
日 本 郵 政 公 社

公社の経営管理の枠組

経営理念

私たち日本郵政公社は、

すべてのお客さまに「プロフェッショナル」として
卓越したサービスを提供することをめざします

一人ひとりの暮らしや地域と社会の豊かさ向上に貢献し、
「ふれあいの喜び」と「安心して明日へ向かう力」を約束します

信頼の礎をさらに確かなものにしていきながら、
新しい価値を創造し、常に進化し続けます

経営ビジョン

真っ向サービス

全国のお客さまにより良い、より魅力的なユニバーサルサービス
を提供する。常にお客さまの立場に立って、ご満足いただける真心
のサービスを提供する。

健全な経営基盤

民間的経営手法を取り入れ、郵便・郵便貯金・簡易保険の
三事業を各々独立採算的に成り立つように創意工夫し、総合
的に公社の健全経営を実現する。

明るい将来展望を持てる働きがいのある公社

職員一人ひとりの改革と業績改善の努力・成果を公正に評
価するシステムを作る。職位や中央/地方の立場にこだわり
なく、幅広くかつ深く自由な議論を尽くす。

第1期中期経営目標

	公社全体	郵便	貯金	保険
経営の基本的方向性	郵便局ネットワークの有効活用(ワンストップサービスなど) 自律的かつ弾力的な経営の推進 国際的な協調・連携			
財務内容の健全性の確保	財務内容の健全性の確保	積立金 500億円以上	積立金 3.9兆円以上	内部留保の積増額 3,000億円以上
業務運営の効率化	業務運営の効率化	事業経費率 98.5%以下	経費率 0.52%以下	事業費率 5.1%以下
サービス水準の維持・向上	お客さま満足度の向上 コンプライアンスの徹底	送達日達成率 97.0%以上	お客さま満足度の向上	失効解約率 保険 3.6% 年金保険 2.3% 以下
その他の事項		経営管理の高度化	経営管理の高度化	経営管理の高度化

2003(H15)

ホップ

2005(H17)

ステップ

2007(H19)10月

ジャンプ

総務省
郵政事業庁

公社発足

アクションプラン・フェーズ1
民間的経営手法により改革をスタート

アクションプラン・フェーズ2
公社改革の総仕上げとして、改革を更に前進・定着させ確実なものとする

民営・分社化
成長と発展

【フェーズ1のテーマ】

中期経営目標を確実に達成するため、4年間の中期経営計画の最初の2年間に
(痛みを伴う)改革を前倒し。

3つの経営ビジョン(①真っ向サービス、②健全な経営基盤、③明るい将来展望を
持てる働きがいのある公社)の実現を目指す。

【フェーズ2のテーマ】

(3つの経営ビジョンの実現を目指すことは不変。)

意識と文化の改革を進め、新たな価値を創造し、健全な成長を追求。

19年度以降の成長と発展に向かって、足場を固める2年半とする。

真っ向サービスを実践、お客さまサービスを向上

〔郵便〕ゆうパック・リニューアル

ローソン全店でゆうパック引受開始

〔貯金〕東京三菱銀行とのATM提携

ATM提携の総仕上げ、全都銀と提携完了

〔保険〕コンサルティングセールスを推進

「ながいきくん(ばらんす型)」販売開始

全社横断的な取組を推進

・生産性向上運動(JPS)の全社展開

・調達コストの22%削減

・CS・ES向上の取組強化

・国際ビジネスの強化、海外事業体へ人材派遣

・意識と文化の改革をスタート

・コンプライアンスを徹底

3事業とも初年度から黒字決算

〔郵便〕利益

15年度 263億円

16年度 283億円

〔貯金〕利益(金銭の信託運用益を除く)

15年度 11,168億円

16年度 10,660億円

〔保険〕内部留保積増額

15年度 41億円

16年度 5,517億円

「成功体験」を積み重ね、将来の夢へと向かう

私たちの未来を創る“Greater Chance For Future”

3つの経営ビジョンの実現に向かって、相乗効果を高める

〔営業〕3事業とも商品力・営業力をパワーアップ

全社的なCSのレベルアップとムラを解消

〔成長〕新たな収益源となるフロンティアを創造

成長分野等へ将来を見据えて先行投資

〔競争力強化〕経営体質を改善し競争力確保を目指す

JPS、オペレーション改革、調達コスト削減

〔人事〕ヒューマンリソースの活用、人材育成(ヒトへ投資)

ESを向上、コミュニケーションを充実・活性化

〔組織〕郵便局の機能向上、事業型文化への業務改革

内部統制を立て直し、コンプライアンスを徹底

〔郵便〕利益

17年度 103億円

18年度(見込み) 300億円

19年度上半期(見込み) ▲650億円

〔貯金〕利益(金銭の信託運用益を除く)

17年度 10,917億円

18年度(見込み) 7,000億円

19年度上半期(見込み) 3,070億円

〔保険〕内部留保積増額

17年度 10,550億円^(注3)

18年度(見込み) 2,100億円

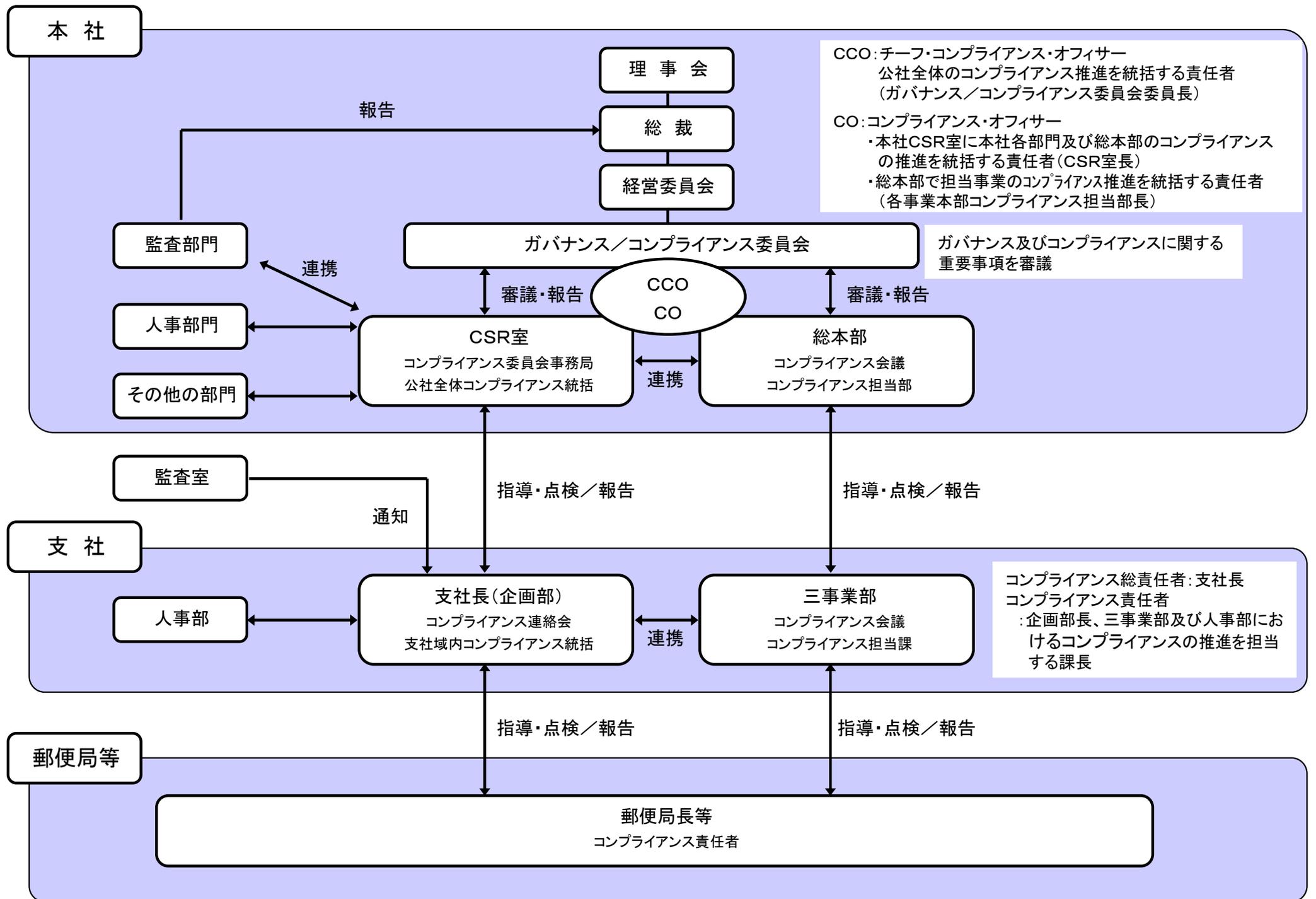
19年度上半期(見込み) 1,300億円

注1: いずれも、減損会計の影響、民営化対応経費を除いた値。

注2: 19年度上半期の数値は、現時点の概算であり、第2期中期
経営目標・計画の認可申請の際に精査する予定。

注3: キャピタル益を除く17年度の内部留保積増額は2,091億円

コンプライアンスの推進体制



コンプライアンス面の主な取組

1 コンプライアンス体制の確立

(1) コンプライアンス体制の整備

- ①ガバナンス／コンプライアンス委員会の設置【15年4月】
（現在、社外理事1名、社外監事1名参加）、懲戒委員会の設置【18年10月】
- ②コンプライアンス・プログラム（推進に関する具体的計画）の策定【毎年度】
- ③チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）、コンプライアンス・オフィサー（CO）の配置【15年4月】
- ④本社、支社、郵便局等にコンプライアンス責任者の配置【15年度】

(2) コンプライアンス基本方針、コンプライアンス・マニュアルの作成

- ①コンプライアンス基本方針の策定【15年4月】
- ②コンプライアンス・マニュアルの全国の郵便局への配布【15年度】

(3) コンプライアンス相談窓口の設置

- ①個人名等の秘密を保持しつつ、申告することができる内部伝達ルートとして「コンプライアンス相談窓口」を設置【15年8月】
- ②新たに外部の弁護士事務所を相談窓口として拡充【18年4月】

2 コンプライアンス意識の徹底

(1) コンプライアンス研修の実施

- ①コンプライアンス責任者（郵便局長等）及び郵便局管理者に対する研修並びに郵便局職員へのミーティング等の実施【15年度から継続実施】
特に平成18年度は、部外弁護士による指導、ケーススタディによる実践研修などを取り入れ、研修内容を一層充実強化
- ②支社職員に対する不適正営業等の重大事案の防止等を目的とした緊急コンプライアンス研修の実施【17年9・10月】
- ③eラーニングによるコンプライアンス研修の充実【18年8月～】

(2) コンプライアンス推進状況の点検

郵便局長等によるコンプライアンス推進状況の点検、コンプライアンスの理解度自己チェックの実施【15年度から継続実施】、支社・本社による臨局点検【随時】

3 部内者犯罪防止の取組

ガバナンス／コンプライアンス委員会の審議を踏まえ、部内者犯罪の分析結果に基づく犯罪防止施策を策定・実施。

- ①郵便局長等管理者が責任を持って実施しなければならない防犯上の施策を「防犯職務指針（レッドシート）」として策定・実施【17年12月】
- ②本社事業本部・各部門等が推進する「防犯アクションプラン」を策定・実施【17年12月】

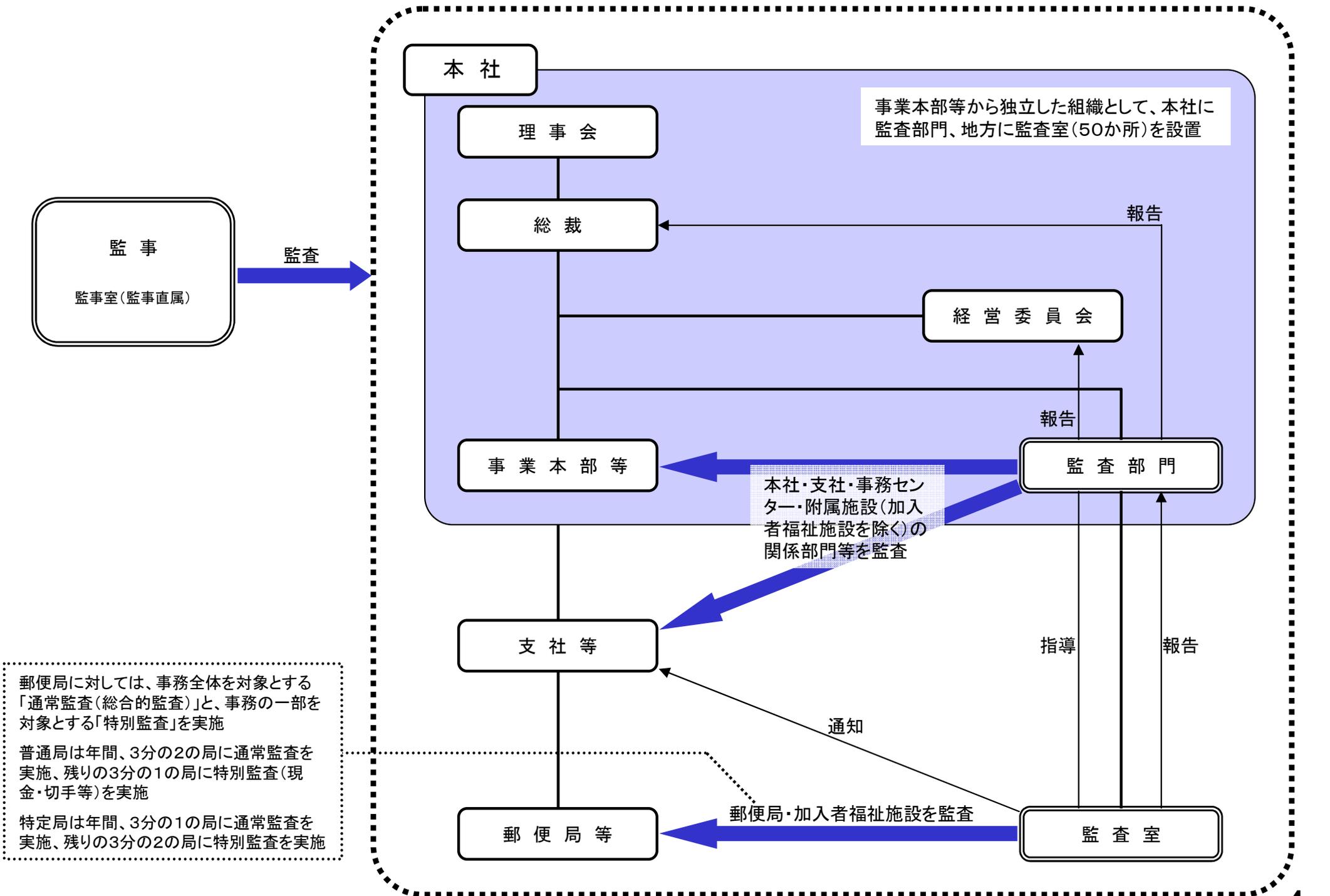
4 個人情報保護の取組

- ①個人情報保護規程、個人情報保護・情報セキュリティマニュアルの策定【17年3月】
- ②「個人情報保護啓発ビデオ」の制作・配布【17年9月】

5 今後の取組

- ①コンプライアンス違反事案の調査・解明体制の強化【18年11月以降】
- ②兼務局長による兼務先郵便局の現金検査実施【19年1月】（18年9月：近畿支社先行実施）
- ③「防犯職務指針（レッドシート）」の見直しを含めた更なる徹底【現在作業中】
- ④個人情報保護の不適正事案防止策を「個人情報保護シート（イエローシート）」として策定【現在作業中】

公社の監査体制



公社外部の検査・監査

	性 格	内 容	実 施 状 況
総務省検査	日本郵政公社法第条に基づく検査	法令遵守等に係る検査	15年 9月～16年 4月 16年 9月～17年 3月 17年 9月～18年 3月 18年 9月～
金融庁検査	日本郵政公社法第59条に基づき、総務省からの委任による検査	リスク管理に係る検査 ・市場関連リスク ・オペレーショナルリスク 等	15年12月～16年 3月 16年 8月～16年10月 18年 2月～18年 3月
会計検査院検査	会計検査院法第20条に基づく検査	会計の検査	通年
財務省検査 (外為)	外為法第68条に基づく検査	法令遵守に係る検査	16年10月 18年 4月 18年10月～18年11月(予定)
日銀考査	日銀法44条による考査契約に基づく検査	資金繰りに係る流動性リスクに関する検査	18年 5月～18年 6月
会計監査人監査	日本郵政公社法第31条に基づく監査	財務諸表及び事業報告書に係る監査	通年

このほか、内部監査の一環や事業部門のセルフチェックとして、次のとおり外部専門機関にシステム監査を委託している。

システム監査	民間専門機関との委託契約に基づく監査	各種業務システムに関するシステム監査、情報セキュリティ監査	9回のシステム監査を実施 事業部門におけるセルフチェック ・貯金関係システムに関する監査(16.10-17.3) ・簡易保険関係システムに関するシステム監査(17.2-17.3) 内部監査 ・情報セキュリティ監査(17.2-17.6) 等
--------	--------------------	-------------------------------	--

総務大臣による業績評価

【評価】 A:順調 B:おおむね順調 C:取組に遅れ D:取組に著しい遅れ E:目標達成不可能

業務	目 標 項 目	15年度	16年度	17年度	
公 社 全 体	I 経営の健全性の確保に関する事項				
	① 財務内容の健全性の確保	公社全体の収入確保状況・支出状況	B	A	B
	② 業務運営の効率化	人件費・物件費の削減等	A	A	B
	③ 自律的かつ弾力的な経営の推進	業績評価を重視した経営管理、地域別損益管理の充実等	B	B	B
	II その他業務運営に関する重要事項				
	④ サービス水準の維持及び向上				
	1 お客さま満足度の向上	お客さまの声に基づく業務改善の実施等	B	B	B
	2 コンプライアンスの徹底	コンプライアンス意識の向上、推進状況の点検・是正	B	C	C
	⑤ その他必要な事項				
	1 郵便局ネットワークの有効活用	地方公共団体と協力した地域関連施策の展開等	A	A	A
2 国際的な協調・連携	国際的活動の実施、国際活動体制の強化等	B	C	B	
郵 便 業 務	I 経営の健全性の確保に関する事項				
	① 財務内容の健全性の確保	郵便業務の収入確保状況・支出状況	B	A	C
	② 業務運営の効率化	事業経費率、人件費・物件費の削減	A	A	C
	③ 経営管理の高度化	地域別損益管理の導入等	B	B	B
	II その他業務運営に関する重要事項				
④ 郵便サービスの維持・向上	コンプライアンスの徹底、サービス品質の維持・向上等	B	B	C	
貯 金 業 務	I 経営の健全性の確保に関する事項				
	① 財務内容の健全性の確保	貯金業務の収入確保状況・支出状況	A	A	A
	② 業務運営の効率化	経費率、人件費・物件費の削減等	A	A	A
	③ 経営管理の高度化	ALM管理体制の充実等	B	B	B
	II その他業務運営に関する重要事項				
④ お客さま満足度を高めるサービスの充実	コンプライアンスの徹底、ネットワークサービスの充実等	B	C	C	
保 険 業 務	I 経営の健全性の確保に関する事項				
	① 財務内容の健全性の確保	保険業務の収入確保状況・支出状況	B	A	A
	② 業務運営の効率化	事業費率、人件費・物件費の削減等	B	A	B
	③ 経営管理の高度化	収益管理体制の強化等	B	B	B
	II その他業務運営に関する重要事項				
④ お客さま満足度を高めるサービスの充実	コンプライアンスの徹底、失効解約率等	B	C	C	

主な全社プロジェクトの推進体制

	趣旨・目的	組織・体制	主な取組状況
<p>企業会計推進本部 【16年12月設置】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・15年度決算において会計監査人等から受けた多くの指摘事項に対し、企業会計原則の徹底に向け社内横断的に対応する ・民間企業並みの決算の早期化が可能な体制を整備する 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係役員11名により構成 ・顧問：山下総裁代理執行役員 ・本部長：斎尾専務執行役員 ・副本部長：間瀬常務執行役員 ・事務局：金融総本部(郵便貯金事業本部)に設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・17年2月～ 方針の策定及び全体の進捗管理のための推進本部会議を、18年9月までに計11回開催 ・17年3月 「企業会計原則を徹底した決算体制の対応方針」を提示し、各部門あて指示 ・17年6月 企業会計対応を実現するためのシステム上の課題について仕様凍結 ・18年10月～ 19年5月よりサービスインする新しい日締処理について、フロントライン等において事務フローの研修開始
<p>民営化プロジェクト推進本部 【17年10月設置】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・郵政民営化の関係法令等に基づき、郵政民営化を確実に円滑に実施するため、民営化プロジェクト推進本部を設置し、日本郵政(株)への協力及び支援並びに実務作業の推進を行う ・民営化に必要な取組及び準備に関する事務の総括 ・暫定システムに関する企画及び開発に必要な業務要件及びシステム要件の確定 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・全執行役員28名により構成 ・本部長：生田総裁執行役員 ・副本部長：高橋副総裁執行役員、團副総裁執行役員、山下総裁代理執行役員 ・事務局：民営化推進室、IT対応室 ・承継会社等の準備を担当する各社準備室(郵便局・郵便・貯金・保険)、横断的な準備を担当する税務対応室・資産承継対応室を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・17年10月～ 毎週1回、民営化に関する課題、準備の進捗状況等について議論 ・民営化プロジェクト推進本部において整理・決定した主な事項 <ul style="list-style-type: none"> 18年3月 研修計画マスタープラン 18年4月 郵便局・支社の民営化準備作業の全体像 18年5月 職員の帰属会社決定に関するスケジュール 18年6月 民営・分社化に向けたマンパワー確保策の課題 18年7月 現行と民営化後の変更点(差分)
<p>内部統制強化本部 【18年5月設置】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス等、内部統制全体を全社的に点検・検証する ・民営・分社化を展望しつつ、組織横断的に組織体制・経営管理・人材配置・システム等、幅広い観点から、総合的な内部統制強化策を検討する 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係役員等11名により構成 ・本部長：山下総裁代理執行役員 ・副本部長：佐々木専務執行役員、吉本常務執行役員、森常務執行役員 ・事務局：経営企画部門に設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・18年6月 金融庁指摘事項等に対する改善策の取りまとめ ・18年8月 「内部統制強化のための改善計画」の取りまとめ 郵便業務に関する経営改善命令に対する総務省報告の取りまとめ ・18年9月 「内部統制強化のための改善計画」を理事会で決定、総裁会見において对外発表 ・18年10月～ 内部統制強化本部で毎月進捗管理 理事会・経営委員会で3か月ごとに進捗管理

内部統制強化のための改善計画

- ① 本年5月下旬に、「内部統制強化本部」を立ち上げ、全社的・社内横断的な課題を中心に、抜本的な改善策を検討。
- ② 金融庁検査・総務省検査・監査法人指摘事項等を踏まえ、総合的なプロジェクトとして取組を推進し、8月末に、内部統制強化本部としての「改善計画(案)」を策定。
- ③ 「改善計画」のうち、短期の改善策(公社期間中に実施するもの)を、現在推進中のアクションプラン・フェーズ2に反映。
- ④ 経営委員会での審議、労働組合等との調整を踏まえ、9月20日に理事会決定・総裁定例会見にて对外発表し、9月下旬からフロントラインへ展開。

現状認識

- 会社の内部統制の現状は、不祥事や業務上の事故が依然として多発するなど、抜本的な改善を要する、多くの課題を抱えた状況。
 - 懲戒処分状況: 15年 2,272人(郵政事業庁又は公社職員)
16年 2,669人(公社職員)
17年 2,273人(公社職員)
- 民営・分社化までに、民間企業・金融機関に求められる業務品質・コンプライアンスの水準を達成するには、意識と文化の改革を含め、相当の努力が必要。
 - 郵政事業が官の組織として長年にわたり活動を行ってきた経緯から、元々リスク意識が希薄。
- 内部統制の整備が遅れた背景としては、「3事業一体・小規模店舗主体の全国ネットワーク」のビジネスモデル・事業構造の下で、業務品質を維持・改善して行くには相当の工夫が必要であるにもかかわらず、業務の標準化・システム化等の面で十分な対応を行ってこなかったことが反省点。
 - 民営・分社化に伴う組織体制の変革、企業会計原則に基づく業務フローの見直し・システム化等が、内部統制の強化や業務品質の改善の面でかなりの効果を及ぼすものと期待される。その実効を確保できるよう、来年10月の民営・分社化に向けて、準備作業に全力で取り組む。

基本的な取組方針

- 左記の現状認識と問題解決に対する経営陣の関与が不十分であったとの反省の下、役員主導による全社的なプロジェクトとして、抜本的な改善策を集中的に検討。
 - (1) 最重要4項目の選定
「部内者犯罪の防止」、「現金過不足事故の防止」、「郵便収入の適正管理」及び「保険募集管理態勢の整備」を最重要4項目と位置付け、その解決に向けて経営資源(ヒト、モノ、カネ)を集中。
 - (2) 横断的な課題(全般統制)の抽出
各課題への取組が、「対症療法」に止まらないよう、個別課題(業務処理統制)に共通する横断的な課題(全般統制)を抽出し、抜本的な解決につながる改善策を検討・実施。
 - (3) フロントラインの業務負担軽減策を併せて検討
本社・支社の内部統制機能の強化が改善策の中心となるが、その結果、フロントラインの業務量が一方的に拡大することになれば、むしろ内部統制を弱めてしまうことになりかねないため、フロントラインの業務負担軽減策等を併せて検討。
 - (4) 意識と文化の改革
「ルールを守らないことを正当化する文化・風土」の存在が大きな問題であり、これを払拭するための取組を、時間をかけても粘り強く続けて行う。

内部統制強化のための改善計画

- 《構成》 1. 最重要4項目の改善策 2. 横断的課題の改善策（全般統制） 3. 個別重要課題の改善策（業務処理統制） 4. 公社と日本郵政株式会社が連携して取り組む課題

特に緊急度の高い課題を「最重要4項目」と位置付け

個別課題に共通する「横断的課題」を抽出して取り組む

部内者犯罪の防止

- ・ 民営化までに犯罪発生を大幅に削減、発生した際には直ちに発見できるような体制・システムを整備
- ・ キャッシュレス化（保険金等の口座払込みの推進）、鍵・カード管理機の導入、事務室内防犯カメラの設置、等

現金過不足事故の防止

- ・ 民営化までに、3事業とも現金過不足事故件数の大幅削減を目指す
- ・ オートキャッシャーの全局配備《貯金》、受払別カルトンの配備、レシートの悉皆的交付《郵便》、現金取扱記録票の導入《貯金・保険》、つり銭機の試行配備《郵便》、等

郵便収入の適正管理

- ・ 不適正事案の発生を抑止、発生した際には速やかに発見できる体制を整備
- ・ 作業方法の周知徹底、引受検査責任者の増強、検査用機器の増備、レイアウトの見直し、郵便局相互点検を継続、本社・支社のモニタリング体制の増強、等

保険募集管理態勢の整備

- ・ 民営化までに、不適正事項を根絶する態勢を確立
- ・ 適正営業の徹底・推進に関する理念と具体的な行動指針の浸透策を集中的に実施、支社・事務センターにおける点検チェック体制を強化、等

経営方針・意識改革

経営方針の理解・浸透

- ・ 全役職員向け総裁メッセージの発出

経営資源配分の見直し

- ・ 内部管理面にヒト・モノ・カネを重点的に再配分
- ・ 要員措置：本務者約1,200名、非常勤約900名
- ・ 予算措置：18・19年度で約1,500億円

支社・郵便局管理者の業績評価の見直し

- ・ 業務品質・コンプライアンスの評価ウェイト引き上げ

体制の強化

郵便局への指示の浸透

- ・ 郵便局NW事業部門の機能強化、指示の一元化

支社・事務センター等の役割の明確化

- ・ 支社は指導組織、事務センターは牽制組織と整理、権限と責任を明確化

コンプライアンス違反事案の調査・解明体制の強化

- ・ 報告体制を整備、業務執行ラインから中立の調査担当者を配置

フロントラインの実態を把握する体制の見直し

- ・ 重大なお客さまの声・苦情を分析し経営陣に報告

業務フローの見直し

事務企画部署の設置

- ・ 事務管理のPDCAサイクル推進、日常的に業務改善

業務品質向上のための検査体制の強化

- ・ 点検項目の見直し、報告指示の量的規制
- ・ 規程・マニュアル等の抜本的見直し
- ・ 標準化（様式統一）、全国一律化（独自ルール廃止）

人材育成・配置等の見直し

研修・訓練の充実

- ・ 非常勤訓練の質・量を見直し

人事ローテーション・インセンティブの見直し

- ・ 転勤原則、連続して職場を離れさせる制度の拡充

要員と業務量のミスマッチの是正

- ・ 郵便局繁忙度の実態調査、必要な要員措置の検討

懲戒処分・訓戒の納得性向上

- ・ 量定のアンバランス是正、「重要案件」を本社決定

内部監査等

内部監査体制等の強化

- ・ 全郵便局へ総合的監査を年1回実施

指摘事項の経営への反映

- ・ 改善状況を理事会・経営委員会等で検証

内部統制強化のための改善計画

最重要4項目に加え、総務省・金融庁などの指摘を踏まえて「個別重要課題」を抽出し取り組む

決算・会計処理の正確性の確保

- ・事務センターにおける計数不一致の原因調査体制を充実、原因究明・解消システムを整備し、19年9月決算で抜本解決
- ・切手類管理事務の正確性を確保し、カネとモノが一致する体制を構築

個人情報保護・情報セキュリティ

- ・地方NWCの情報システム(情報セキュリティを含む)事務を支社に移管、郵便局に対し個人情報保護と一体的に運用
- ・19年4月から私物パソコンの使用禁止、局所独自購入パソコンの廃止

預入限度額管理・冊数制限 (貯金)

- ・19年9月までに、名義人死亡による相続人不明等により要請が不可能な者・一時的な超過者を除いて、限度額超過者を解消
- ・冊数制限違反者に対して、引き続き減冊要請、利子を付さない措置を実施

加入限度額管理 (保険)

- ・本社・事務センターで限度額超過契約の全容把握が可能な態勢を構築、郵便局での限度額管理を徹底
- ・「新規申込書チェックシート」による点検の実施、保険事務センターにおける限度額管理の強化(発生原因調査、限度額監査の注意点を作成)

払込団体管理 (保険)

- ・不適正団体の根絶に向けたスケジュール管理の徹底、改善不能な不適正団体への対応の強化
- ・18年度中に不適正登録団体数をゼロとする

反社会的勢力の排除

- ・反社会的勢力の排除に対する経営陣の姿勢を明確化、反社会的勢力の排除に組織的・効果的に対応
- ・「行動憲章」等に反社会的勢力の排除を明記、不当な要求等の排除基準を策定、クレーム処理支援体制を構築

情報システムの品質の確保

- ・システム新規稼動・改正時の判定・確認手続きを明文化し、重要な判定は理事会等において実施
- ・簡易保険総合情報システムの改正にあわせ、定量的指標による移行判定をトライアル、プロセスを検証

本人確認 (貯金)

- ・事故原因の分析充実、分析結果に基づく指導、貯金事務センターにおける検査強化等、PDCAサイクルを構築
- ・事故率を18年度目標値の0.84%まで減少

本人確認 (保険)

- ・簡易保険事務センターでのシステムチェックを構築
- ・不備事項発生件数を18年度第4四半期に50%以下に減少(第1四半期比)
- ・本人確認書類一覧表を調製・配布、「新規申込書チェックシート」による点検

保険金支払事務 (保険)

- ・民営化までに、民間生保(業界スタンダード)や金融庁監督指針を参考に、保険金支払管理態勢を強化
- ・簡易保険事務センターに保険金支払審査等の監査担当部を新設し事後検証、弁護士による外部チェックを開始、本社に保険金支払管理部門を新設

民営化後の実施に向けて「公社と日本郵政株式会社が連携して取り組む課題」

業務フロー全般の抜本的な見直し(標準化・システム化)

- ・抜本的な解決を図るためには、手作業を極力排し、違則取扱ができない、必要な記録が残る業務フローを再構築する必要があるため、業務フローの抜本的な見直しをシステム本格対応で実現するための検討を進める

商品・サービスの抜本的な見直し

- ・内部統制を十分整備できない商品・サービスについては、廃止・取扱局限定も含めた抜本的な見直し検討する必要があるため、システム本格対応を念頭に検討を進める

内部統制強化のための改善計画

内部統制強化のための予算・要員措置

1 予算措置

各施策の実施に必要な経費は、現時点で約1,500億円の見通し。

< 内 訳 >

区 別	18年度	19年度	計	主な施策	
1 最重要4項目の改善策	250億円	840億円	1,090億円		
	部内者犯罪の防止	20億円	680億円	700億円	防犯カメラ設置 鍵・カード管理機導入等
	現金過不足事故の防止	200億円	150億円	350億円	オートキャッシャー配備等
	郵便収入の適正管理	20億円	10億円	30億円	別後納郵便物の料金適正 収納対策等
保険募集管理態勢	10億円	10億円	20億円	適正募集の点検チェック体制の 強化等	
2 横断的課題の改善策	30億円	40億円	70億円	内部監査体制の強化等	
3 個別重要課題の改善策	300億円	80億円	390億円	一元管理パソコン配備 減額処理、名寄せデータの 整備等	
計	580億円	970億円	1,550億円		

注1：19年度は19年9月末までの半年分。

注2：計数は10億円未満を四捨五入しているため、合計と合致しない場合がある。

2 要員措置

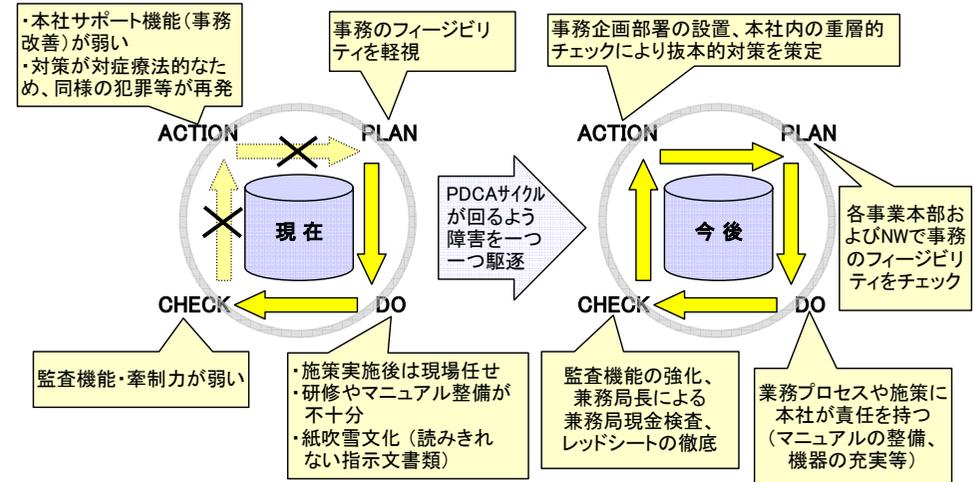
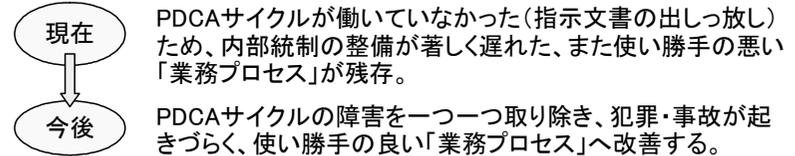
各施策の実施に必要な要員は、現時点で約2,100名（本務者約1,200名、非常勤職員約900名）の見通し。

< 主な要員措置 >

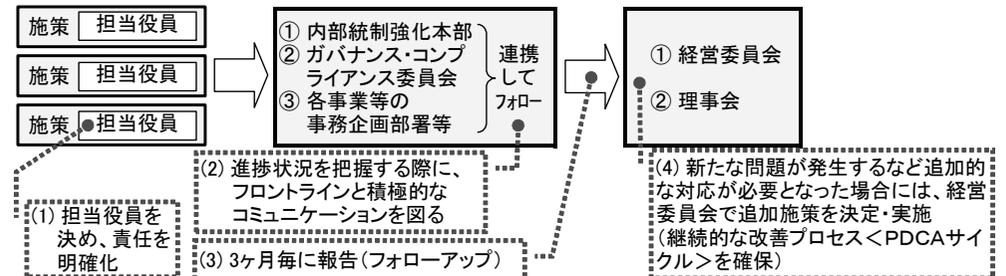
区 別	要 員 措 置		主な施策	
	本務者	非常勤等		
1 最重要4項目の改善策	700名	120名	580名	保険募集管理態勢の整備560名 郵便収入の適正管理120名等
2 横断的課題の改善策	1,000名	860名	140名	内部監査体制の強化700名 コンプライアンス違反事案の調査・解明態 勢の強化100名等
3 個別重要課題の改善策	400名	220名	180名	払込団体の管理体制の強化150名 預入限度額(貯金)・加入限度額(保険)管理 体制の強化90名等
計	2,100名	1,200名	900名	

PDCAサイクルの確立

- PDCAサイクルを強力かつ継続的に回せる体制を確保。
その具体的な仕組みとして、改善計画に盛り込んだ施策の「完全実施」を担保するため、それぞれの施策につき、担当役員を決め、責任関係を明確にするとともに、経営委員会・理事会で3ヶ月毎の進捗管理を行う。

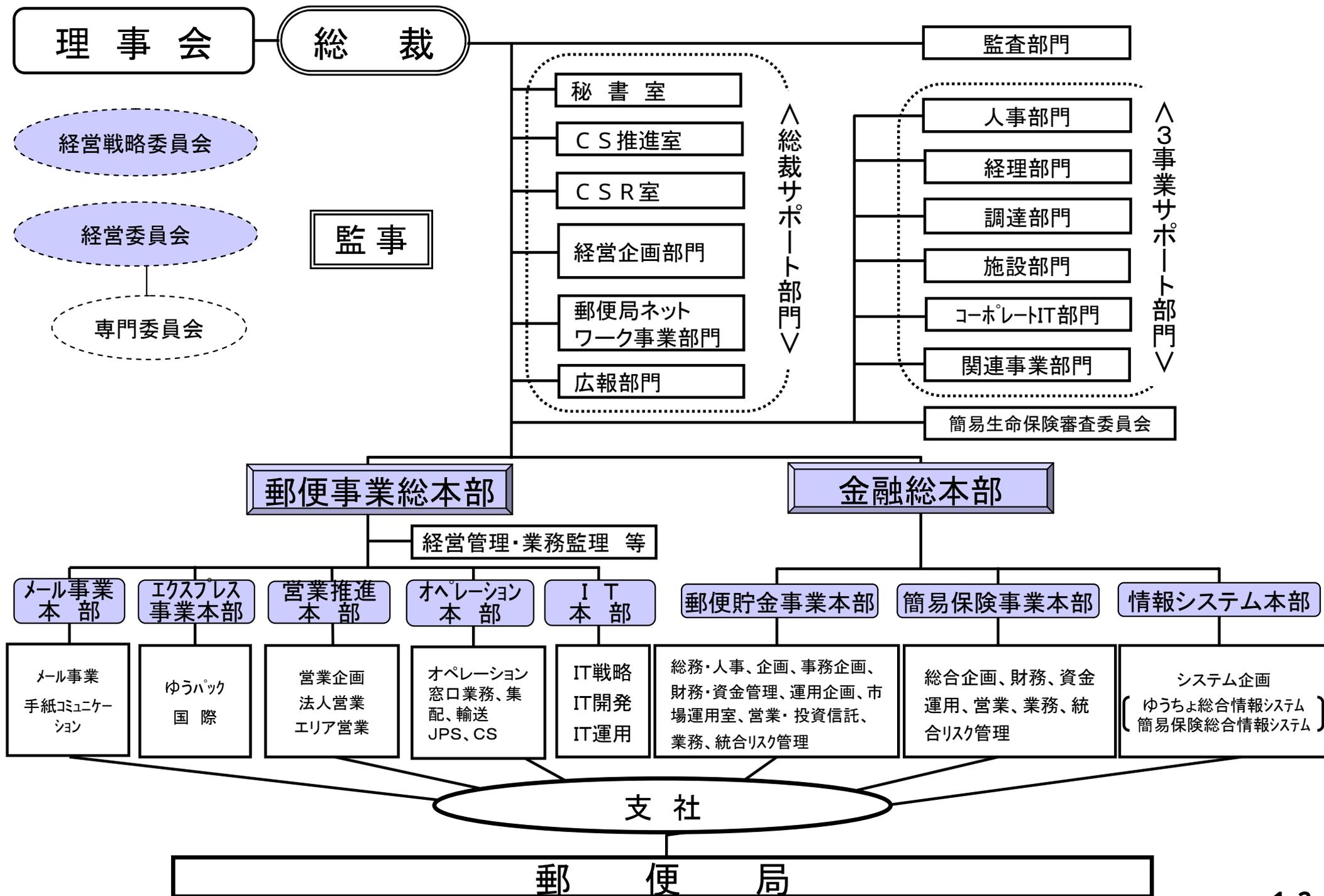


▽今後のフォローアップ等の仕組み

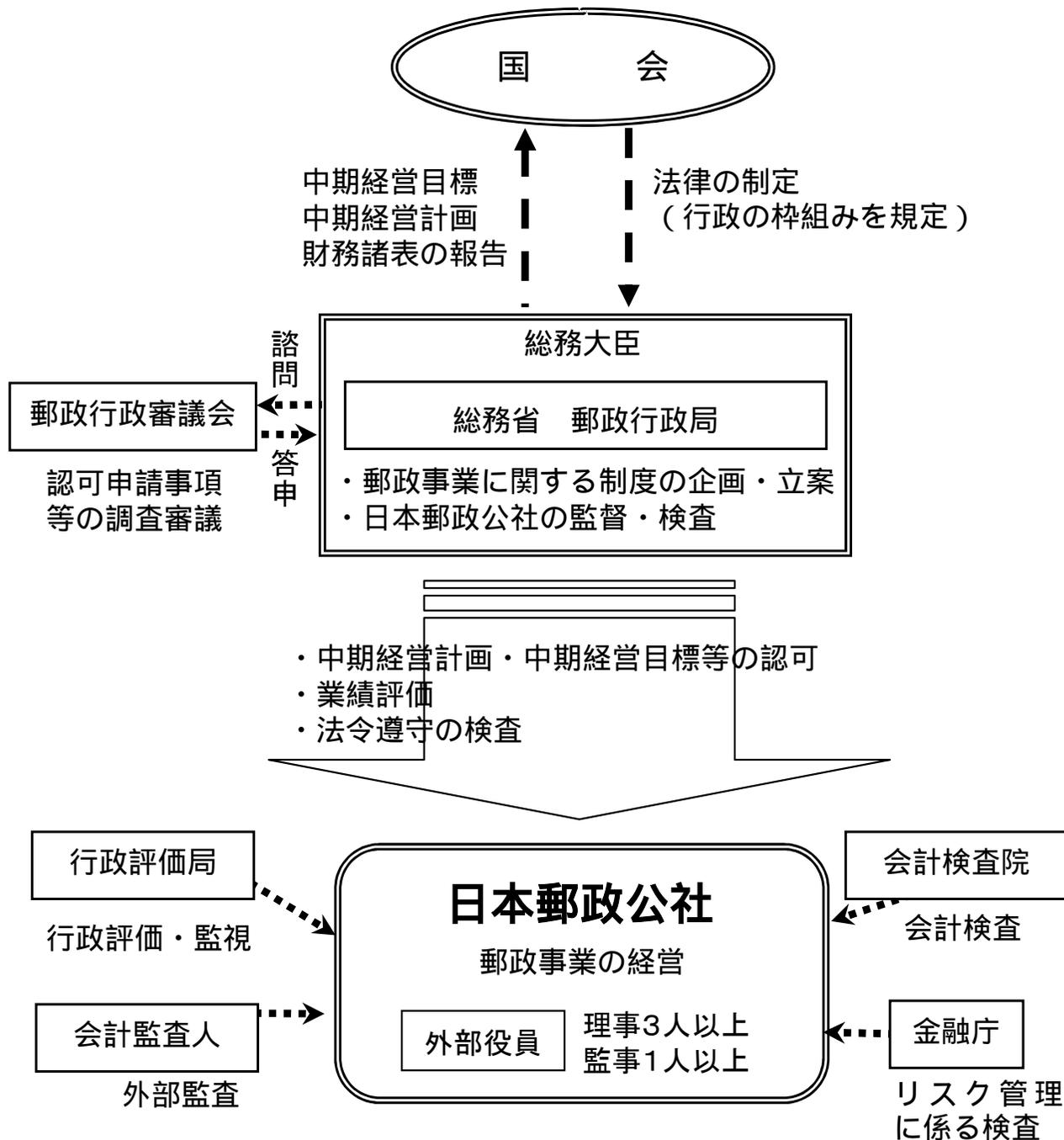


(以下、参考資料)

公社の組織体制



公社のガバナンス



総務省設置法

(任務)

第三条 総務省は、・・・郵政事業の適正かつ確実な実施の確保、・・・を遂行することを任務とする。

(所掌事務)

第四条 総務省は、前条の任務を達成するため、次に掲げる事務をつかさどる。

七十九 郵政事業(日本郵政公社が行う事業をいう。)に関する制度の企画及び立案に關すること。

七十九の二 日本郵政公社の業務及び組織の適正な運営の確保に關すること。

日本郵政公社法

(目的)

第1条 日本郵政公社は、・・・国营の新たな公社として、独立採算制の下、(郵政三事業の5つの業務)、経営資源を活用して行う国民生活の安定向上及び国民経済の健全な発展に資する業務等を総合的かつ効率的に行うことを目的とする。

公社のガバナンス

1 理事会

公社の最高意思決定機関。経営方針・予算・決算等公社経営の根幹の重要な事項の審議・決定

構成員：総裁、副総裁、理事

開催：毎月1回（1月、8月を除く）

審議・決定事項： 公社法規定の必須事項(中期経営目標、中期経営計画等)
理事会が特に認める重要事項(公社法の届出等事項、業務規律法の認可等事項、経営・業務執行の重要事項)

2 経営戦略委員会

当面の経営上の重要課題について、各担当役員から報告の上、討議

構成員：役付執行役員

開催：毎月1回
(第1月曜日)

当分の間、経営委員会に振替

3 経営委員会

総裁決裁事項のうち、重要な案件の審議及び3事業の業績、リスク管理の状況等について報告の上、討議

構成員：全執行役員

開催：毎週月曜日

審議事項： 理事会決定事項の事前審議
執行役員担当業務の重要事項報告、その他全般の討議

4 専門委員会

経営委員会の下部組織。経営・業務執行の専門事項を審議

	IT戦略委員会	ガバナンス/コンプライアンス委員会	投資委員会	地域/ネットワーク戦略委員会	環境委員会	広報/宣伝委員会	ヒューマンリソース/ES委員会	調達委員会	CS推進委員会	危機管理委員会
委員長	山下総裁代理執行役員	團副総裁執行役員	高橋副総裁執行役員	西村専務執行役員	高橋副総裁執行役員	高橋副総裁執行役員	佐々木専務執行役員	高橋副総裁執行役員	生田総裁執行役員	生田総裁執行役員
副委員長	間瀬常務執行役員	森常務執行役員	南方常務執行役員	岡田専務執行役員	森常務執行役員	森常務執行役員	斎尾専務執行役員	伊藤(高)専務執行役員	西村専務執行役員	高橋副総裁執行役員 團副総裁執行役員
審議事項	公社全体のITの効率化、効果的な活用	ガバナンス機能の強化、コンプライアンスの推進	高額な支出等の適正化	地域関連施策、郵便局ネットワークの活用等	環境施策の推進	広報、デジタルの推進、その方策等	職員の潜在能力の開発・活用、職員のESの向上等	コスト削減、調達活動の適正化・効率化	お客さま等の声を分析し、サービス改善等を推進	災害等緊急事態発生時の対応
開催頻度	毎月1回	毎月1回	毎月2回	随時	随時	3ヶ月に1回	随時	毎月2回	毎月1回	半年に1回
事務局	Co-IT部門 IT統括部	経営企画部門経営企画部 CSR室	経営企画部門 経営企画部	郵便局NW事業部門 地域・窓口NW部	CSR室	広報部門 広報部	人事部門 人事部	調達部門 調達部	CS推進室	CSR室

* 構成員は、総裁執行役員が指名。総裁執行役員、副総裁執行役員、総裁代理執行役員は随時出席が可能。

アクションプランの柱

【アクションプラン・フェーズ2のテーマ】意識と文化の改革を進め、新たな価値を創造し、健全な成長を追求。
19年度以降の成長と発展に向かって、足場を固める2年半とする。

全社戦略

公社改革の総仕上げとして、改革を更に前進・定着させ確実なものとする。

- ① 進化するファーストクラスサービスにより、高度化・多様化するお客さまのニーズに応え、支持と信頼を勝ち得る。……真つ向サービス
- ② 事業型の経営インフラを確立し、競争激化するマーケットにおいて、揺るぎない地位を確保する。……健全な経営基盤
- ③ たゆまぬ価値の創造のため、コミュニケーションを活性化し、自由闊達でしなやかな文化を定着させる。……明るい将来展望を持てる働きがいのある公社

営業

- 商品・サービスを更にレベルアップ
- ・ゆうパック：サービス改善・品質向上
- ・企業ニーズに対応したサービス改善
- ・貯金：商品・サービスを見直し、郵貯ICカードを発行
- ・保険：お客さま相談体制を強化
- 営業力をパワーアップ
- ・郵便：法人営業強化
- ・貯金：戦略商品営業インセンティブ導入
- ・保険：職域営業を強化
- CS向上の取組を強力に推進
- ・接遇：マナーレベル2つ星以上の取得者50%以上、3つ星取得への取組
- ポストフェーズ2の姿を展望
- ・郵便：売上反転、成長分野へ投資
- ・貯金：ファミリーバンク機能を充実
- ・保険：基礎利益黒字化

成長

- フロンティア(新たな収益源)を創造
- ・郵便：成長分野(小包・国際)ヘシフト
- ・国際物流：アジア市場への第一歩
- ・金融：投信販売の推進
- ・民間企業との提携推進
- 将来を見据えた先行投資
- ・郵便：競争力強化3,500億円(郵便ネットワーク・営業体制・情報システム整備)
- ・金融：ファミリーバンク機能充実1,000億円(オートキャッシャー増配備等)
- ・IT：特定局PNET回線を高速化、郵便局向けポータルサイトを構築
- ワンストップ・コンビニエンス・オフィス構想
- ・地方公共団体との連携強化
- 地域・社会・地球環境と共生
- ・ISO14001認証取得(累計)77局
- ・環境報告書を作成・公表

競争力強化

- 競争力確保を目指した取組
- *いずれも民営化対応経費を除いて試算した値
- ・郵便：売上高経常利益率 +2.0% (H18) 売上高伸び率 +0.1%
- ・貯金：業務純益ROA +0.33% (H18) 総資産自己資本比率 3.8%
- ・保険：総資産基礎利益率 ▲0.03% (H18) ソルベンシー・マージン比率 770%
- 業務オペレーションを抜本的に改革
- ・郵便：JPS1,000局で15%達成*、郵便ネットワークを再構築
- *16年度10%、17年度10%、18年度5%
- ・金融：金融機関の業務品質を確保
- ・共通：共通事務の集約化、JPS推進
- 調達コストの削減努力を継続
- ・対16年度調達実績比▲10%以上
- 生産性の高いスリムな体制へ移行
- ・職員数 16年度末 19年9月末
26.2万人 → 25.2万人+1千人
- ※ 内部統制強化のための増員

人事

- ESを向上、職員が生き生きと働ける職場を創造
- ・職員満足度70%以上を達成
- ・ESホムアツミーティングを充実
- ・仕事と育児の両立を積極支援、育児休業等取得しやすい環境を整備
- ・メンタルヘルスケア施策を実施
- ヒューマンリソース(人的資源)の活用
- ・民間型・事業型人材を社内外から積極採用・登用
- ・フロントライン職員を活用・育成するため専門コースを拡充
- ・内外職務分類を再構築
- ・ゆうメイトのスキルアップ、雇用事務の集約、効果的な雇用方法
- 良好な労使関係を維持・発展
- ・改革のパートナーとしての労使関係を更に充実

組織

- 郵便局のフロントライン機能を向上
- ・情報洪水の克服、点検項目の整理・改善、共通事務の集約化
- ・相続事務を貯・保JCで集中処理
- 事業型の文化を創造
- ・自由闊達な議論ができる文化、「情報相互流通」型文化を推進
- コンプライアンスを徹底、決算体制・リスク管理体制の整備
- ・防犯職務指針(レッドシート)の厳格実施と防犯アクションプランの推進、個人情報保護の徹底のための仕組み作り
- ・2段階(19年5月・10月)で企業会計原則を徹底した決算体制を構築
- ・リスク管理体制の高度化
- 宿泊施設など関連事業を改革
- ・宿泊施設の客室稼働率・CSを向上
- 不採算施設を廃止、損益を改善
- ・通信病院の効率化を推進

お客さまを守り、事業を守り、職員を守る仕組み(内部統制)の整備

ビジネスを行う全ての前提として内部統制の整備が必要であり、それにより市場価値を高めることができる。

経営方針・意識改革

- ・経営資源配分の見直し(内部管理面に重点的に再配分)
- ・業績評価の見直し(業務品質・コンプライアンスのウェイト引き上げ)

体制の強化

- ・内部統制強化のための組織改革(本社・支社・事務センター等)
- ・フロントラインの実態を把握する体制の見直し(リスク発生・苦情等)

業務フローの見直し

- ・事務管理のPDCAサイクルの確立(事務企画部署の設置)
- ・業務品質向上のための検査体制の強化

人材育成・配置等の見直し

- ・研修・訓練の充実、要員と業務量のミスマッチの是正
- ・懲戒処分・訓戒の納得性向上(実施状況の一元的な把握等)

内部監査等

- ・全郵便局へ年1回総合的監査の実施(監査職員の増員)
- ・指摘事項を経営へ反映、改善状況を経営陣が検証

注：効率化の実施や労働条件の変更に伴い協約改正を要する事項は、労働組合との合意が必要であり、今後、労働組合と協議・交渉を行っていくもの。

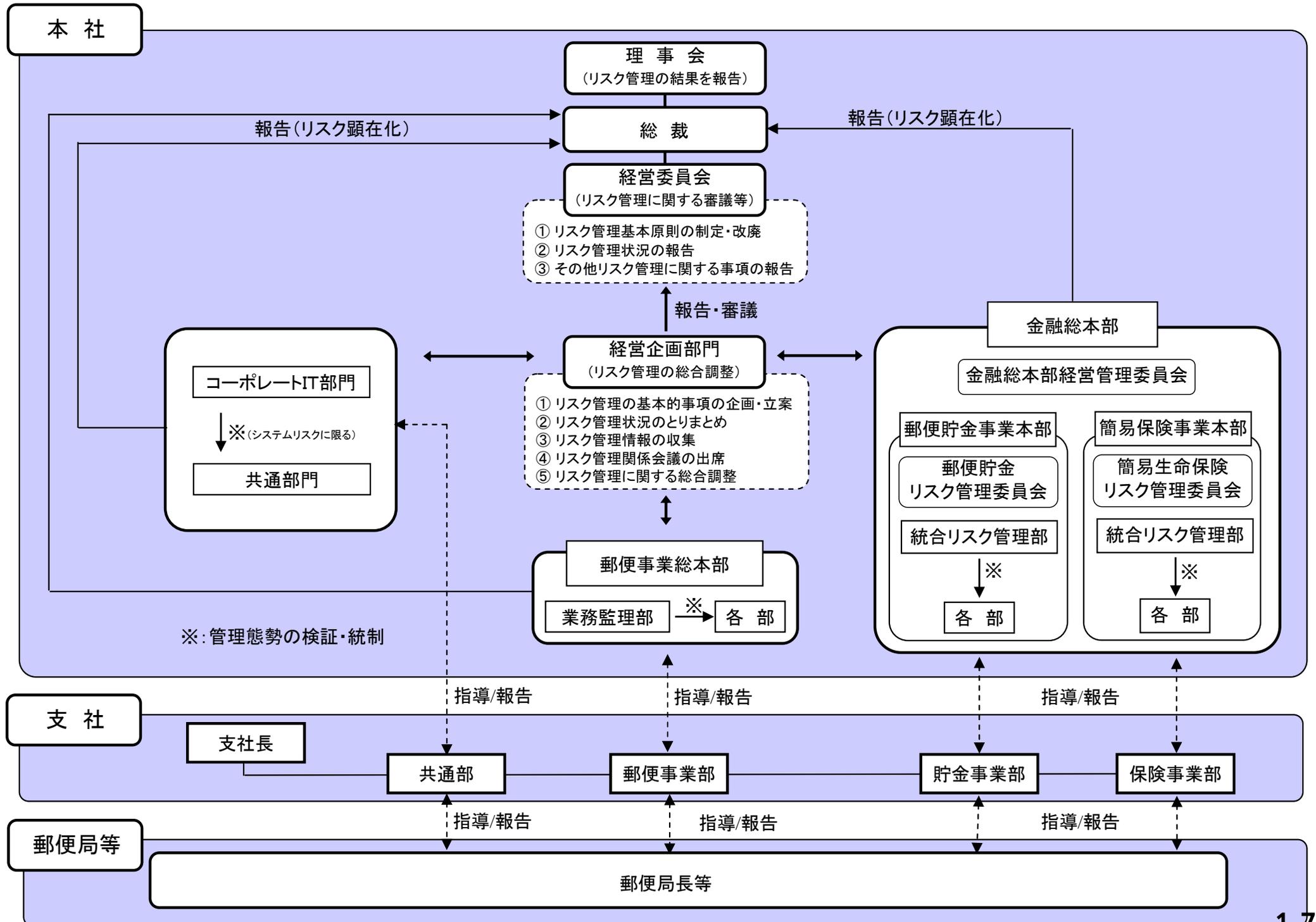
内部統制に関する基本方針

公社においても民間的経営手法により事業運営していること、また来年10月の民営化を踏まえ、現行の公社としての特性を考慮しつつ、民間企業に準拠した「内部統制に関する基本方針」を18年9月20日に制定。

「内部統制に関する基本方針」の概要

<p>法令等遵守(コンプライアンス)</p> <p>取締役・使用人の職務執行が 法令・定款に適合することを確保する体制</p>	<p>会社法362条4項</p> <p>会社法施行規則100条1項</p>	<p>経営理念・行動憲章</p> <p>コンプライアンス基本方針 コンプライアンス・マニュアル、コンプライアンス・プログラム ガバナンスコンプライアンス委員会の設置など その他のコンプライアンス体制</p> <p>プライバシーステートメント</p>
<p>業務の有効性・効率性</p> <p>取締役の職務執行に係る情報の保存・管理の体制</p> <p>損失の危険の管理に関する規程その他の体制</p> <p>取締役の職務執行が 効率的に行われることを確保する体制</p> <p>株式会社並びにその親会社及び子会社から成る 企業集団における業務の適正を確保するための体制</p> <p>監査役職務を補助すべき使用人に関する事項</p> <p>前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項</p> <p>取締役及び使用人が監査役に報告するための体制 その他監査役への報告に関する体制</p> <p>監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制</p>	<p>会社法362条4項</p> <p>会社法施行規則100条1項</p> <p>会社法施行規則100条1項</p> <p>会社法施行規則100条1項</p> <p>会社法施行規則100条1項</p> <p>会社法施行規則100条4項</p> <p>会社法施行規則100条4項</p> <p>会社法施行規則100条4項</p> <p>会社法施行規則100条3項</p>	<p>文書管理規程、理事会運営規程</p> <p>リスク管理基本原則 リスク管理基本方針(各事業)、リスク管理統括部署(各部署) その他のリスク管理体制</p> <p>情報セキュリティポリシー、個人情報保護・情報セキュリティ委員会 など</p> <p>非常災害時への体制(非常災害対策本部設置など)</p> <p>中期経営目標・中期経営計画、アクションプラン</p> <p>組織規程、権限規程、理事会など重要会議運営規程</p> <p>関連事業部門 の設置</p> <p>日本郵政公社子会社、関連会社及び関連公益法人管理規程</p> <p>監事室 の設置</p> <p>監事の職務を補助すべき職員に関する規程</p> <p>監事への報告に関する規程</p> <p>内部監査規程(監事との緊密な連携など)</p>

リスク管理体制



企業会計原則の徹底に向けた取組

1. 企業会計推進本部の設置とミッション

① 設置の経緯

15年度決算において、会計監査人等から、「郵便局・事務センターなどで、会計事務の処理プロセスが手作業中心であり、決算作業が非効率になっている」等の多くの指摘を受けたことを契機に、「企業会計原則の徹底」を喫緊の課題と位置づけ、16年12月に社内横断的な組織として企業会計推進本部を設置。

② メンバー

顧問: 山下総裁代理執行役員、本部長: 斎尾専務執行役員
副本部長: 間瀬常務執行役員
本部員: 人事・調達・施設・郵便・貯金・保険・郵便局会社準備の各担当執行役員
事務局長: 藤本常務執行役員(経理担当)

③ ミッション・対処方針

- ・企業会計推進本部は、「企業会計原則の徹底を図り、郵便局から本社まで一貫した決算体制を民間企業と同レベルのものとし、月次決算・年次決算を民間企業と同様のスケジュールでできる体制を整備する」との方針を策定・提示。
- ・その方針の下、各部門ではシステム要件・業務内容等の見直しを実施。企業会計推進本部では、改善策の適切性を判断・調整、進捗管理を実施。

- 日締処理の見直し(郵便局における担当者別受払表の作成、二度締め等の導入による発生日基準の徹底等)
- 決算の早期化(7営業日月締め実現のため、ボトルネックを洗い出し、解消)
- 会計帳簿体系の整備(システム化を基本とし、税務に通用・追跡可能性のある帳簿体系を整備)
- システム間のデータ連携(財務会計システムと各業務システムの自動連携等)

2. 民営化までのスケジュール

