資料　196－3

参　考　資　料　等

参考資料等目次

参考１　郵政民営化委員会委員名簿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１

参考２　関係条文（抜粋）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

参考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

参考４　郵政民営化委員による地方視察の結果・・・・・・・・・・・・・・・・・１３

参考５　有識者１００人インタビューの結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・２９

参考６　郵政民営化に関する意見募集の結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・４７

参考７　日本郵政グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン 2017～
の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５３

参考８　日本郵政グループ中期経営計画 2020・・・・・・・・・・・・・・・・・・５９

参考９　参考資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８５

１ 前回検証後の概況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・８９

⑴ 日本郵政グループを取り巻く環境変化・・・・・・・・・・・・・・・・・８９

⑵ ３社上場と日本郵政株式の２次売却・・・・・・・・・・・・・・・・・・９８

２ 民営化推進に向けた日本郵政グループ各社等に係る状況 ・・・・・・・・・・１０２

⑴ 日本郵政グループ・日本郵政関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０２

⑵ 日本郵便関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２２

⑶ ゆうちょ銀行関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６８

⑷ かんぽ生命保険関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０２

⑸ 郵便局ネットワーク関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３６

参考 10　関係する附帯決議・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２６１

参考１

郵政民営化委員会委員名簿

委員長	岩田（いわた）　一政（かずまさ）	公益財団法人日本経済研究センター 代表理事・理事長
委員長代理	米澤（よねざわ）　康博（やすひろ）	早稲田大学大学院経営管理研究科教授
	老川（おいかわ）　祥一（しょういち）	株式会社 読売新聞グループ本社 取締役最高顧問・主筆代理
	清原（きよはら）　慶子（けいこ）	三鷹市長
	三村（みむら）　優美子（ゆみこ）	青山学院大学経営学部教授

参考２

関係条文（抜粋）

郵政民営化法（平成十七年法律第九十七号）

第一章　総則

（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。

第三章　郵政民営化推進本部及び郵政民営化委員会

第一節　郵政民営化推進本部

（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。

第二節　郵政民営化委員会

（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、第百十条の二第三項、第百十二条第三項、第百十六条第四項、第百十九条第二項、第百二十条第二項、第百三十八条の二第三項、第百四十条第二項、第百四十四条第四項、第百四十七条第二項又は第百四十九条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。

参考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

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第134回	平成27年6月5日	○ 委員長の選出 ○ 委員長代理の指名 ○ 日本郵政グループの2015年(平成27年)3月期決算について ・日本郵政グループ
第135回	平成27年7月9日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について ・株式会社かんぽ生命保険 ○ 「かんぽプラチナライフサービス」の推進について ・株式会社かんぽ生命保険 ○ 今後の郵政民営化の推進の在り方について
第136回	平成27年8月27日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について (意見募集の結果の報告) (金融庁、総務省からのヒアリング) (論点整理) ○ 今後の郵政民営化の推進の在り方に関する郵政民営化委員会の調査審議に向けた意見募集の結果について ○ 関係団体ヒアリングについて ・一般社団法人全国銀行協会 ・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 ・一般社団法人信託協会 ・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 ・農林中央金庫 ・一般社団法人生命保険協会 ・全国共済農業協同組合連合会 ・全国生命保険労働組合連合会 ・全国郵便局長会 ・日本郵政グループ労働組合 ・日本郵政グループ
第137回	平成27年9月11日	○ 関係省庁ヒアリングについて ・総務省、金融庁 ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について ○ 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(2014(平成26)年度)について ・日本郵便株式会社 ○ 日本郵政グループの2016年(平成28年)3月期第1四半期決算の概要について ・日本郵政グループ
第138回	平成27年9月28日	○ 他の金融機関等との新しい資産運用会社の共同設立について ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ 今後の郵政民営化の推進の在り方について

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第139回	平成27年10月5日	○ 日本郵政グループ3社の株式の売出しについて ・日本郵政株式会社 ○ 郵便局のみまもりサービス等について ・日本郵便株式会社
第140回	平成27年10月15日	○ 再配達削減に関する取組について ・日本郵便株式会社 ○ 郵便・物流ネットワーク再編について ・日本郵便株式会社
第141回	平成27年10月22日	○ 株式会社かんぽ生命保険東京保険金サービスセンター等の視察
第142回	平成27年11月16日	○ 海外の郵政事業体の動向について ・野村證券株式会社 ○ 今後の郵政民営化の推進の在り方について
第143回	平成27年12月2日	○ 日本郵政グループの2016年(平成28年)3月期中間決算について ・日本郵政グループ ○ 今後の郵政民営化の推進の在り方について
第144回	平成27年12月10日	○ 宅配の再配達の削減に向けた受取方法の多様化の促進等に関する検討会について ・国土交通省 ○ 今後の郵政民営化の推進の在り方について
第145回	平成27年12月25日	○ 今後の郵政民営化の推進の在り方について
第146回	平成28年1月22日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について ・株式会社かんぽ生命保険
第147回	平成28年2月17日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について (意見募集の結果の報告) (金融庁、総務省からのヒアリング) (論点整理) ○ 2015年度 年賀及びお歳暮期ゆうパックの状況について ○ ＪＰ投信株式会社について
第148回	平成28年2月26日	○ 日本郵政グループの2016年(平成28年)3月期第3四半期決算について ・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認可申請について
第149回	平成28年3月9日	○ 郵政民営化法施行令の改正について ・金融庁 ・総務省
第150回	平成28年3月24日	○ 運用の高度化の準備状況等について ・株式会社ゆうちょ銀行
第151回	平成28年4月6日	○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の平成28年度事業計画について ・日本郵政株式会社 ・日本郵便株式会社 ○ 郵政民営化法第149条第1項第8号の規定に基づく内閣府令・総務省令案について ・金融庁 ・総務省

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第152回	平成28年4月27日	○ 再配達削減に関する取組について ・日本郵便株式会社 ○ 郵便局ネットワークの現状について ・日本郵便株式会社
第153回	平成28年5月19日	○ 株式会社かんぽ生命保険の保険金支払における先進技術等の検討状況について(視察)
第154回	平成28年6月3日	○ 日本郵政グループの2016年(平成28年)3月期決算について ・日本郵政グループ
第155回	平成28年9月29日	○ 新委員紹介・委員長の選任等 ○ 日本郵政グループの2017年(平成29年)3月期第1四半期決算について ・日本郵政グループ ○ 日本郵便株式会社の業務区分別収支・郵便事業の収支の状況(2015(平成27)年度)について ・日本郵便株式会社 ○ 2016年度第1四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行
第156回	平成28年10月14日	○ 資金運用の高度化・多様化に向けた取組状況等について ・株式会社ゆうちょ銀行 ・株式会社かんぽ生命保険
第157回	平成28年10月27日	○ 物流を中心とした成長分野への取組みについて ・日本郵便株式会社 ○ 最近のフィンテックの動向について ・株式会社野村総合研究所
第158回	平成28年11月10日	○ 上場後の取組状況について ・金融庁 ・総務省 ○ MyPostの概要と今後の展開について ・日本郵便株式会社
第159回	平成28年11月28日	○ 日本郵政グループの2017年(平成29年)3月期第2四半期決算について ・日本郵政グループ ○ 2016年度第2四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行
第160回	平成28年12月16日	○ 民間金融機関等との連携に向けた取組みについて ・株式会社ゆうちょ銀行 ・株式会社かんぽ生命保険
第161回	平成29年2月1日	○ 株式会社かんぽ生命保険の保険金支払における先進技術等の活用に向けた取組みについて(視察)
第162回	平成29年2月6日	○ 基幹系システムの更改と今後の戦略について ・株式会社かんぽ生命保険 ○ 2016年度年賀及びお歳暮期ゆうパックの状況について ・日本郵便株式会社

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第163回	平成29年2月22日	○ 郵政民営化法第111条第8項等の規定に基づく内閣府令・総務省令案について ・金融庁 ・総務省 ○ 日本郵政グループの2017年(平成29年)3月期第3四半期決算について ・日本郵政グループ ○ 2016年度第3四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行
第164回	平成29年3月1日	○ 日本郵政グループ顧客満足度調査の結果について ・日本郵政株式会社 ○ 「お客さまの声」を経営に活かす取組について ・日本郵政株式会社 ○ 郵便サービス水準(送達日数)の調査結果について ・日本郵便株式会社
第165回	平成29年4月13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 ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について ・株式会社かんぽ生命保険
第166回	平成29年4月26日	○ 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の平成29年度事業計画について ・日本郵政株式会社 ・日本郵便株式会社 ○ 逓信病院の現状と課題について ・日本郵政株式会社 ○ かんぽの宿の現状と今後の取組みについて ・日本郵政株式会社
第167回	平成29年5月12日	○ 株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険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) ・一般社団法人全国信用金庫協会 ・全国銀行員組合連合会議 ・全国郵便局長会 ・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
第168回	平成29年5月22日	○ 株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について (金融庁、総務省からのヒアリング) (論点整理)
第169回	平成29年5月25日	○ 日本郵政グループの2017年(平成29年)3月期決算について ・日本郵政グループ ○ 2016年度末の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行
第170回	平成29年6月14日	○ 株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第171回	平成29年7月28日	○ 日本郵政グループの現状と課題(中期経営計画の進捗状況)について ・日本郵政株式会社 ○ 郵便局ネットワークの活用に関する最近の取組について ・日本郵便株式会社 ○「郵便のユニバーサルサービスに係る課題等に関する検討会 これまでの議論の整理」について ・総務省
第172回	平成29年8月30日	○ 日本郵政グループの2018年(平成30年)3月期第1四半期決算について ・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(2016(平成28)年度)について ・日本郵便株式会社 ○ 2017年度第1四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ 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 ・事務局
第173回	平成29年9月14日	○ 日本郵便株式会社東京北部郵便局の視察
第174回	平成29年9月29日	○ 銀行業界の現状等について ・みずほ証券株式会社 ○ 生命保険業界の動向について ・ＪＰモルガン証券株式会社 ○ 限度額引上げ後の状況について ・金融庁 ・総務省
第175回	平成29年10月11日	○ 日本郵政株式の2次売却について ・財務省 ○ 郵便局ネットワークの現状について ・日本郵便株式会社 ○ 物流業界の現状 ・ 郵政事業の国際動向について ・野村證券株式会社

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第176回	平成29年10月26日	○ 関係団体ヒアリング(第1グループ) ・ (一社)全国銀行協会 ・ (一社)全国地方銀行協会 ・ (一社)第二地方銀行協会 ・ (一社)全国信用金庫協会 ・ (一社)全国信用組合中央協会 ・ 農林中央金庫 ○ 関係団体ヒアリング(第2グループ) ・ (一社)生命保険協会 ・ 全国生命保険労働組合連合会 ○ 関係団体ヒアリング(第3グループ) ・ 長野県泰阜村 ○ 関係団体ヒアリング(第4グループ) ・ 全国郵便局長会 ・ 全国簡易郵便局連合会 ・ 日本郵政グループ労働組合 ・ (一財)日本郵政退職者連盟
第177回	平成29年11月6日	○ 日本郵便株式会社益城郵便局、惣領郵便局及び熊本北郵便局の視察 ○ 郵便局利用者等との意見交換
第178回	平成29年11月30日	○ 日本郵政グループの2018年(平成30年)3月期第2四半期決算について ・日本郵政グループ ○ 2017年度第2四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ MyPostの取組状況について ・日本郵便株式会社 ○ 次世代郵便局について ・アクセンチュア株式会社
第179回	平成29年12月8日	○ 民営化推進に向けた取組状況(前回の検証及び所見のフォローアップ等)について ・日本郵政グループ
第180回	平成29年12月20日	○ 国際物流事業の取組状況について ・日本郵便株式会社 ○ 事務局報告（①郵政民営化に関する意見募集の結果、②地方視察の結果(熊本県)、③有識者100人インタビューの結果) ・事務局
第181回	平成30年1月24日	○ 金融庁の取組について ・金融庁 ○ 総務省の取組について ・総務省 ○ 宅配事業と国際物流の現状と課題について ・国土交通省 ○ 今後の議論の進め方について ・事務局
第182回	平成30年1月29日	○ 日本郵便株式会社橿原郵便局及び新羽郵便局の視察 ○ 郵便局利用者等との意見交換

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第183回	平成30年2月5日	○ 2017年度年賀及びお歳暮期ゆうパックの状況について ・日本郵便株式会社 ○ 今後の議論の進め方について ・事務局
第184回	平成30年2月21日	○ 日本郵政グループの2018年(平成30年)3月期第3四半期決算について ・日本郵政グループ ○ 2017年度第3四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行 ○ 当面の経営課題への対応等について ・日本郵政グループ
第185回	平成30年2月26日	○ 物流とクラウドコンピューティングサービスについて ・アマゾンジャパン合同会社 ・アマゾン ウェブ サービス ジャパン株式会社
第186回	平成30年3月15日	○ 日本郵政グループの課題と今後の方向性について ・日本郵政株式会社
第187回	平成30年3月23日	○ 関係団体ヒアリング （第１グループ） ・(一社)全国銀行協会 ・(一社)全国地方銀行協会 ・(一社)第二地方銀行協会 ・(一社)全国信用金庫協会 ・(一社)全国信用組合中央協会 ・農林中央金庫 （第２グループ） ・(一社)生命保険協会 ・全国生命保険労働組合連合会 （第３グループ） ・全国郵便局長会 ・日本郵政グループ労働組合 ○ 地方視察の結果（群馬県上野村） ・事務局
第188回	平成30年3月26日	○ 地域金融機関の動向について ・金融庁 ○ 消費者ヒアリング
第189回	平成30年5月24日	○ 委員長の選出 ○ 委員長代理の指名 ○ 日本郵政グループ中期経営計画 2020 について ・日本郵政グループ ○ 日本郵政グループの 2018 年(平成 30 年)3 月期決算等について ・日本郵政グループ
第190回	平成30年7月17日	○ 郵政民営化法第 120 条第１項第８号及び第 149 条第１項第８号の規定に基づく内閣府令・総務省令案について

民営化委員会	日　付	議　事　次　第
第191回	平成30年9月7日	○ 「少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策」等について ・総務省 ○ 日本郵政グループの 2019 年３月期 第１四半期決算について ・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(2017(平成 29)年度)について ・日本郵便株式会社 ○ 2018 年度第１四半期の貯金残高について ・株式会社ゆうちょ銀行
第192回	平成30年10月25日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について ・株式会社かんぽ生命保険
第193回	平成30年11月21日	○ 日本郵政グループの 2019 年３月期 第２四半期（中間期）決算等について ・日本郵政グループ
第194回	平成30年12月3日	○ 株式会社かんぽ生命保険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） ・全国生命保険労働組合連合会 ・日本郵政グループ労働組合 （金融庁、総務省からのヒアリング） （論点整理）
第195回	平成30年12月19日	○ 株式会社かんぽ生命保険の新規業務の認可申請について
第196回	平成30年12月26日	○ 郵政民営化の進捗状況について

参考４

郵政民営化委員による地方視察の結果

■　地方視察の結果（熊本県）

１．出張日：平成 29 年 11 月６日（月）

２．出張先：熊本県（熊本市、上益城郡益城町、合志市）

３．出張者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、三村委員

４．視察先（経路順）：益城郵便局、熊本県庁、惣領郵便局、㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）、㈱ビタミン・カラー合志市幾富圃場（こうししいくとみほじょう）、熊本北郵便局

５．視察の概要

(1)　益城郵便局の視察

出席者：益城郵便局　長田康弘局長、山本哲生課長、
熊本県中部地区連絡会　宮下民也地区統括局長
熊本北郵便局　宇野賢一副局長

〔主な発言〕

○　震災時の対応について

・　震災当日は機器が使えない状況はあったが、休業はせず、翌朝から局を開けた。翌々日の土日は非常取扱いの対応を行い、月曜日からは通常営業を行った。

・　ほとんどのお客様が通帳を持って来られるような状況ではなかったが、通帳のない状態でも 20 万円までは払出しが可能であった。地震直後、益城の郵便局3局で特別に土･日営業をした際は、その間で約 1,000 万円の引出しがあった。

・　震災直後は、一時期、短期間だけ荷物の引受けを少しお断りさせていただいた。引受け再開後は、特に4月、5月中は複数の荷物をまとめて送る割合が高かった。

・　震災絡みの対応が続き、局の業務が平常にほぼ戻ったのは 12 月頃と思う。

・　郵便局の被害状況の把握や払戻しの現金等の準備は、即座に行われた。まずは職員の安否の確認、次いで局舎の被害状況の確認を行い、必要と判断したときは支社から班単位で応援が駆けつけた。

・　益城の体育館が、一番大きな避難所となった。そこへは郵便物の配達も行ったが、4月 25 日には移動郵便局も設置された。移動局の運用は、ほかからの応援部隊が車両に常駐して行った。

・　当時は九州全域から応援に来ていただいた。九州支社だけでなく、益城町以外の郵便局からも応援を出して頂いたので、当局の職員も休みを取ることができた。

(2)　熊本県知事との会談

出席者：　熊本県　蒲島郁夫知事、くまモン営業部長兼しあわせ部長、坂本浩知事公室長、山川清徳企画振興部長

〔主な発言〕

○　被災時に郵便局が果たした役割について

・　郵便局の地震時の対応には、とても感謝している。

・　益城町を始め、被害の大きかった町村にはいち早く臨時郵便局、車両郵便局を設置して、貯金の払戻しを実施していただいた。その際、通帳や印鑑がなくても本人か確認できれば払い戻すという柔軟な対応をいただいいた。被災時に必要なのは現金。その意味で、素晴らしい対応だった。

・　避難所における郵便物の集配サービスなどを通して、住民の避難情報をいち早く確認し、市町村に提供していただいたことで、その後の避難所の運営等にとても役に立った。正に地域と郵便局が密接に関わっていたからできたことではないか。

・　昔から郵便局は、業務で分けられることなく、郵便も貯金も保険も全ての業務をやっていた。そのため、住民みんなの顔を知っていた。だからこそ、震災時には大きな役割を果たすことができたのではないか。

・　過疎化により役場の機能をだんだん縮小していく中で、郵便局で県内町村役場の住民票を交付する等の役割を担っていただいたことがあった。震災後には、南阿蘇村の白水郵便局などでは、行政が行う証明書発行等の業務を代替していただき、それが非常に有効に機能した。

・　復旧が急務となるライフラインの一つとして、郵便局には早期の事業再開を考えていただきたい。災害時には、郵便局も通常業務に早く戻っていただくことが望ましい。集配サービスも早期の回復が望ましい。

○　地域における郵便局の役割として期待することについて

・　市町村と地域の郵便局は、平時から連携を密に取ることが大事であり、災害時にも大変役に立つ。

・　震災時の郵便局の実績を踏まえ、今、日本郵便と熊本県は更なる連携を図っているところ。今年（平成 29 年）10 月 18 日には、日本郵便株式会社の九州支社と包括連携協定を締結した。その第一弾として、新しいくまモン切手を出していただくこととなった。この切手を見た全国の方が切手を買って熊本に元気を与えてくれるのではないかと思う。

・　将来的には、事務の一部代行等による役所との共存みたいな話も十分あり得ると思う。

○　郵政民営化について

・　今回の災害を経て感じたのは、利益追求のための民営化をあまり進め過ぎるのはリスクが大きいのではないかということ。地域とともにある郵便局であることがとても大事だと思う。

・ 利益追求となると、地域との縁の部分のサービスがコストになってしまうのではないか。そういう意味では、バランスを考えた民営化が必要。非効率かも知れないが、貯金と保険を両

方知っている人がやってきたということが、地域における強みとして、その存在感を高めてきたのではないか。誰のための民営化なのかという本質的な議論をした上での民営化をしていただきたい。

(3)　惣領郵便局の視察

出席者：　惣領郵便局　山本広文局長、
熊本県中部地区連絡会　宮下民也地区統括局長

〔主な発言〕

○　震災時の対応について

・　震災時に店頭前面のガラスが割れたり、鉄骨等も落ちたりした。ブルーシートをかけながら、大きな地震のあった 16 日にも営業を行った。賊の侵入防止のため、泊まりがけで見張りをしていたら、近所の方が応援に来てくれた。
・　未だに局舎は至るところにひびが入っている。左右に揺れたことで、少しゆがみが生じて、半壊と判定された。
・　震災時は通帳がない方については、本人確認ができなくても、私たちが存じ上げている方であればゆうちょ銀行に照会して対応した。私たちは長年お顔を拝見しているので、その方が本人というのは大体分かる。
・　配達先が分からず、震災後なかなか局にもお見えにならないお客様については、休みの日に近所を訪問したり、回ったりした。訪問時は、転居届等の手続きについてお声がけをしている。その情報は、町との防災協定に基づき、情報提供をしている。実は今も郵便物の宛先探しは続いている。

(4)　㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）との意見交換

出席者：㈱地域経済活性化支援機構　林謙治代表取締役専務、渡邊准常務取締役、
土屋立暢ディレクター、吉田幸司シニアアソシエイト

〔主な発言〕

○　地域金融機関との関係について

・　カウンターパートはほとんどが地域金融機関。ビジネスモデルとして先導的な事例を作ること、知見･ノウハウを共有すること、人材を育成して、地域に還元することを大きなテーマとしており、地域に浸透した仕事ができていると思っている。
・　熊本の若手経営者と最初に話をした際、ファンドにはハゲタカ的なイメージがあり、怖い人だと思ったと言われたが、あなた方のためのファンドなのだと説明し、少しずつ信用いただいた。地域ではファンドはまだその程度の認識。地域金融機関と組んで、ファンドは社会のニ

ーズに応える一つのツールという認識を浸透させたい。

- REVIC と地域金融機関との決定的な違いはリスクマネーの考え方。地域金融機関ではリスクマネーの定義のハードルが非常に高い。我々は、その企業が赤字であっても事業性をどう評価できるか、このマーケットで生きていけるかという視点で考えている。その上で地域金融機関がリスクマネーを供給できる場所を作りたい。
- 地域にはリスクマネーが圧倒的に普及していない。民間ファンドや外資系の対象とならない小さい部分、地域の部分を担うことが理想。我々のファンドが地銀の融資とは別の方策として打ち出すことで、ビジネスモデルにうまく落とし込んでいければと。
- 地銀単独では融資実行が難しいような案件でも、REVIC ファンドと協調的に投融資を検討していくことで、地銀が融資に動けるという呼び水効果を狙っている。我々が先導的に投資を行い、金融機関が取れないリスクを取って、最終的には地域金融機関に戻すというのが REVIC の役割。

○ 日本郵政の役割について

- 人口減少はイコール預金減少。将来的に貸出運用原資が減っていく中で、地銀がマーケットから調達するのはリスクが高い。地銀とゆうちょ銀行とが業務提携するという手法は十分受け入れられると思う。日本郵政全体で、まだまだ多くのビジネスチャンスがある。
- ヘルスケア分野での投資も行っているが、例えば自宅療養の薬のデリバリーなど、消費者とつながるビジネスを見いだすことは大事で、過疎地でもそういうインフラを生かせるビジネスは成長の蓋然性は高い。今の職員さんもそのリソースを活用すれば、もっとビジネスが広がると思う。
- ゆうちょ銀行のような中庸的な銀行はほかにない。地域金融機関は各々で競争している。我々も九州のファンドを作るとき、人材面、資金面で苦労し、結局、資金が足らずにゆうちょ銀行に出してもらった。それをきっかけに、そういう手法もありという認識が広がり、北海道等でも同様のファンドが複数成立した。
- 今は地域金融機関が地域のリスクを一手に背負い過ぎてしまっている。地域のマクロ経済が悪くなると、地域金融機関も一緒に経営状態が悪くなる。ゆうちょ銀行みたいな形でファンドに参加してもらえると、もう少し違う形のお金の流れができる。それが日本の地域の活性化に繋がる。

(5) ㈱ビタミン・カラーの視察

出席者：㈱ビタミン・カラー　松﨑光紀代表取締役

〔主な発言〕

○ 事業内容と導入コスト

- 細霧冷房という技術や、農家が長い年月をかけて蓄積したノウハウをソフト化したもの等を統合的に運用することで、農業経験のない人でも早い段階からうまくホウレンソウ栽培ができるような仕組みができた。これを農家に提供し、委託栽培をしている。
- 去年から事業計画を作り、九州広域復興支援ファンドからの資金を得て事業をスタートした。

現在、合志市において、収穫したホウレンソウを調整加工する施設と流通のための物流拠点を、委託先農家の圃場からほぼ 20 分の場所に設置しており、地域ドミナント方式で農業を展開している。

・　ビタミン･カラーは細霧冷房を使った 100 棟のビニールハウスを所有している。当該ビニールハウスを各農家に賃貸すると同時に、他作物と比べて付加価値の高い作物を作った場合と同等の収入を確保できるレベルの生産手数料（賃貸料差引後）を支払い生産委託している。各農家･圃場によっても程度は異なるが、年間の労働時間も削減でき、農家にとって生産性、効率性の高い仕組みであると考えている。

・　合志市は健康都市宣言をされており、ビタミン･カラーと包括連携協定を結んでいる。定年退職された方等が農業を通して地域に貢献されていく、という目的が合致。

・　ホウレンソウは、技術的に栽培が難しく、既存農家が廃業する一方、新規就農者が出ないため、生産量が減少しており、近年市場での生鮮の価格が高騰している。また、TPP や FTA で関税撤廃となる場合でも、生鮮の輸入は難しく、外的環境に左右されるおそれが少ないとして選んだ。

・　ビタミン･カラーの設備の設置コストは、10 棟1ユニットとなっており、通常のビニールハウスと比べると通常のハウスの数倍はする。これだけの資金が出せる農業者は少ない。例えば年商が 10 億円以上とか、一定の負担ができる法人のみ。また、それだけの収益が見込める作物であることが必要。我々のホウレンソウ以外の作物では、ベビーリーフやキノコ類等、付加価値の高いものがある。

(6)　熊本北郵便局との意見交換

出席者：熊本北郵便局　山口武浩局長、宇野賢一副局長、尾上智昭第一集配営業部課長
日本郵便株式会社　金子道夫九州支社長
ゆうちょ銀行　山﨑勢津子九州エリア本部長
かんぽ生命保険　飯田隆士九州エリア本部長

〔主な発言〕

○　震災時の対応等

・　熊本北郵便局は、熊本県唯一の地域区分局。ハブ機能を受け持っており、全国と熊本県の間の郵便等の物流は、通常はこの局が担っている。

・　本震発生時は、社員がほとんど出勤できず、地域ハブ機能の業務がほとんどできなかったが、翌日には、施設と機械類に大きな損傷がないことを確認した上で、被害の少なかった社員がハブ機能の業務を行い、郵便とはがきの物流を継続させた。

・　配達エリアの道路状況等については、配達しながら確認し、配達拠点で情報を集約した。それを支社に報告し、最終的に支社で熊本全体の状況を把握した。

・　震災時には、本社や九州支社、他の管内の郵便局から社員応援もあり、救済物資の補給拠点となったスタジアムへのピストン輸送、エレベーターが使えない建物の高層階への

配達、局への電話問い合わせの対応等を乗り切ることができた。また、近隣住民からの要望を受けて、熊本北郵便局のトイレも開放した。

- 車両型郵便局は、地震直後に益城町の避難所に配置して運用を行った。
- 以前から NTT グループやローソンと防災に関する協定を結んでいたが、今回の震災では具体的に生かせなかった部分があり、事前のシミュレーションが重要だったと反省している。今後は他の企業ともそのような連携強化を図りたい。
- 各郵便局で、職員等が持ってきた水や食料を地域のお客様に無料で配布した。各局では地域と包括連携協定を締結しているが、災害発生時に郵便局という拠点は誰でも良く分かるので、例えば支援物資の供給拠点として指定いただくと良いかも知れない。
- 支社としても協力し、トイレなどに使用できる水の供給やトイレの貸し出しを行ったほか、会社からの支援物資を運ぶ際、支社社員の車を借りて物資の搬送を行った。
- 熊本県知事から、防犯や孤独死の問題への対応も要請されている。そのため、現在、配達員が高齢者と思われる方の安否が怪しければ、地方公共団体へ通報するよう徹底しているところ。
- ゆうちょ銀行の関係の非常取扱いは震災直後の4月 15 日から開始。上限は 20 万円。9月までで約 300 件にのぼるが、ほとんどは4月中の利用であった。支払った金額は総計で約 3,000 万円。
- かんぽ生命保険の関係では、死亡保険が8件で総計 3,520 万円。入院給付金等の特約の部分では 92 件、1,456 万円の支払いがあった。

(7)　熊本北郵便局における郵便局利用者との意見交換

出席者：熊本県益城町町議会　稲田忠則議長
熊本県益城町立益城中学校　松本正文校長
熊本県益城町婦人会　冨田セツコ会長
熊本県益城町民生・主任児童委員　森田恭子氏

〔主な発言〕

○　郵政民営化後の評価について

- 郵政民営化で一番心配していたのは、人口が少ない町や村から郵便局がなくなるのではないかということ。益城町に隣接する町では、一時的に山間部の郵便局が閉鎖となった。その際は、町まで出て行く必要があったが、交通の便がなく、タクシーを使わざるを得なかったなど、非常に不便であったと聞かされた。
- 費用を考えると仕方がないとは思うが、民営化後、郵便料金が値上げされたことはマイナスと感じている。
- 民営化後は、年賀状配達の迅速化、コンビニのゆうちょ銀行 ATM の設置、レターパックの開始等、サービスが非常に丁寧かつ便利になった。
- 民営化以降、夜遅くまで配達されている姿をよく見かける。色々なサービスを、深夜遅くま

で提供するにはそれだけ人が必要。働き方改革の面からすれば、職員個人への負担の状況が気になる。

・　郵政民営化後、かんぽ生命保険の商品について、詳しい説明が減ったように思う。説明ができる人が減ってしまったということなのかも知れない。また、新しい分野に活路を見出して進出しているようだが、具体的にどういう取組みをしているのかも良く分からない。もう少し発信をしていただきたい。

○　地域の中での郵便局の役割について

・　他の金融機関は異動で従業員がよく代わる一方、郵便局は同じ局長さんが長く勤めており、町の行事への参加等を通じて、日頃から接しているため、他の金融機関よりも郵便局の方が親しみを感じる。そのようなつながりの中で、金融商品の検討や年金振込みをお願いすることになる例が少なくない。そのような親しみとつながりがやはり大事。

・　中学校の給食費の振込みによる収納を郵便局にお願いしている。学校説明会の際に郵便局から来て申込みを受け付けてくれるので、給食費の未納防止に効果を発揮している。

○　震災時の郵便局の対応について

・　益城町の郵便局でも、局舎に被害が生じた中で臨時に窓口を開けて対応してくれた。また、自宅が全壊や半壊したため、身分証明書が用意できなくても、通帳やカードの再発行をしてくれて、本当にありがたかった。

・　益城町役場については、仮設庁舎が建ってしばらくしてからポストが設置された。設置自体は役場でも大変喜んでいたが、公的機関の場合、もっと早く仮設と併せて設置することはできないのかと思った。

・　被災時に、避難所まで足を運び、声をかけたり、タオル等を配布されている郵便局があった。また、避難所に郵便物を届けてくれたり、差し出さないといけない郵便物等はありませんかと言葉をかけてくれたりしたことには、感謝の声が多く出ている。

○　今後郵便局に期待すること

・　地域活性化の取組みとして、将来世代への人材投資が考えられるのではないか。例えば、放課後児童クラブの子どもたちや保護者への支援を郵便局のサービスと絡めることなどは、郵便局の利益を上げながら、地域のつながりを保っていく取組みともなりうるのではないか。

・　熊本地震からの復旧や地域活性化への支援などをはじめ、地域におけるサービスのネットワークの構築により、そこで得られた利益を、地域や人に投資するという考え方もあるのではないか。

・　今の郵便局は、既存の郵便局という枠に収まっている気がする。郵便局というのはこういう利用もできるといった何か目新しいものや行事を行うことで、また郵便局に目を向けたり、利用する人たちを増やすことができるのではないか。

・　贈物のカタログが綺麗に並べられているものの、局からの詳しい説明がなく、せっかく良い商品があってもＰＲが不足している。手紙教室などの場で紹介しても良いのではないか。

（参考） 熊本視察の模様



益城郵便局視察

局内集配センターにて

震災当時の対応について説明を受ける。

熊本県庁訪問

蒲島知事と対談

震災時に郵便局が果たした役割についてお話を伺う。

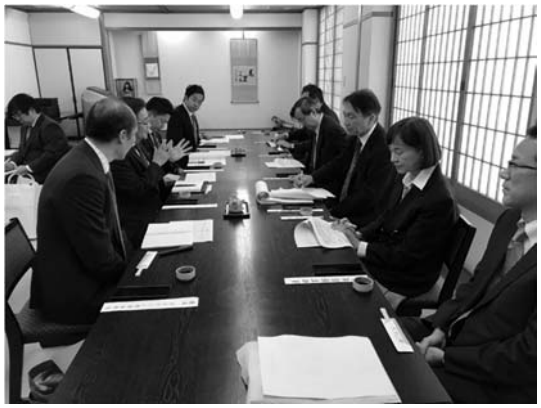




惣領郵便局視察

局カウンター内にて

震災当時の対応について説明を受ける。



地域経済活性化支援機構
（REVIC）との意見交換

地域支援ファンドの
役割と現在の取組に
ついてお話を伺う。



㈱ビタミン・カラー
ファーム見学

松崎社長から、
同社の取組について
お話を伺う。



熊本北郵便局視察

局舎内を視察

局の現状や震災当時の
対応について説明を受ける。



郵便局利用者と
の意見交換

熊本北郵便局内会議室にて

郵便局の利用状況や
民営化後の評価について
お話を伺う。

■　地方視察の結果（群馬県）

１．出張日：平成 30 年 1 月 29 日（月）

２．出張先：群馬県多野郡上野村

３．出張者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、三村委員

４．視察先（経路順）：楢原郵便局、新羽郵便局、JA 上野村 琴平センター、上野村役場

５．視察の概要

(1)　楢原郵便局の視察

出席者：楢原郵便局　藤原貞夫局長
群馬県西部地区連絡会　木暮康雄地区統括局長

〔主な発言〕

○　郵便局の経営環境について

・　郵便局利用者は年配の方が多く、若い人が来ることはあまりない。主な利用目的は年金関係で、村の年金受給者の6割弱が郵便局を利用している。
・　利用者の内訳は、郵便の利用と金融の利用が半々程度。また、窓口とATMの利用者も半々程度となっている。
・　昔は役場の隣に金融窓口としてJA（全国農業協同組合中央会）の店舗があったが、藤岡市のJAと数年前に統合して、現在村にはJAのATMだけが残っている。JAの2名の外務員が定期的に上野村を回っているようだ。
・　JAの金融窓口が撤退し、ATMだけになったことで、預貯金等を郵便局にシフトした利用者もいるかも知れないが、以前のJAの店舗は新羽郵便局近くにあったため、シフトしたとすれば新羽郵便局を利用しているのではないか。
・　職員のうち一人は上野村出身者だが、その職員も含め、現在の職員は全員村外から通勤している。

○　上野村の概況について

・　南牧村や下仁田町とつなぐトンネルが平成 16 年に開通したことで、村民の経済圏が神流町側から、下仁田町側に変わった。
・　上野村には、大きな林業会社の営業所が置かれており、林業が中心で、林業以外だと、木工業や味噌造りも盛んである。
・　上野村には血縁がなくてもIターンで入ってくる方が多い。そういう方は主に林業や木工業に従事している。
・　I ターン世帯には、村の高齢者に何かあった時には支援するという条件で、町営住宅が安い賃料で提供されている。

(2)　新羽郵便局の視察

出席者：新羽郵便局　新井基康局長
群馬県西部地区連絡会　木暮康雄地区統括局長

〔主な発言〕

○　郵便局の経営状況について

- 新羽郵便局は明治 39 年開局。新羽郵便局は旧道沿いにあるため、利用者の大半が地域住民の方である。
- 一日の来客者数は 10 人程度。窓口とATMで半々の利用となっている。また、日中の利用は高齢者が多い。若い人は村外に働きに出ているため、利用は少ない。
- 利用目的は主に貯金。郵便・物流では、作った野菜を遠方の家族に送ったりするためのゆうパックの利用が多い。
- 投資信託については、紹介と簡単な説明は行うが、当局は取扱局ではないため、具体的な商品説明は、取扱局である藤岡局に利用者自身で出向いていただくか、藤岡局の担当者に来ていただくという形で対応している。
- 格安スマホの利用やみまもりサービスの申込みについては、まだ当局では実績がない。
- 預貯金関係の利用については、郵便局を利用頂いている方も多いが、上野村は農業従事者が多いことから、昔からJAを利用している方も多い。JAの金融窓口が上野村から撤退しても、ATMが設置されているので、窓口がなくなったからといって、JAを利用しなくなるということにはなっていない。

○　限度額規制について

- 限度額を超える方はいる。限度額があること自体については皆様ご存知だが、オートスウィングの仕組みについては、理解いただくことが難しい部分もある。ただし、詳しく説明させていただければ理解していただけるという状況。

(3)　郵便局に関する意見交換

出席者：楢原郵便局　藤原貞夫局長
新羽郵便局　新井基康局長
群馬県西部地区連絡会　木暮康雄地区統括局長

〔主な発言〕

○　上野村の郵便局の経営状況について

- 若い方は日中働きに出ているため、若い方が来局しやすいように、ライフプラン相談会等により営業時間をずらした取組や土日営業を、連絡会の施策として進めている。他にも、

若い方に来ていただくためには、郵便局の損益向上に関わるようなイベントも、時期を見て行っていかなければいけないと考えている。

- 会社としても、文房具等の物販も少しずつ窓口での販売を手掛け始めている。こういった地域であれば、地元に根差した商品も扱えるようになれば、違った形での収益も得られるようになるのではないかと思う。
- みまもりサービスについて、地域的に高齢者は多いが、そうした話を高齢者のところに持って行くと、子どもに迷惑掛けたくないと言われ、断られてしまう。
- 上野村内の郵便局では、今のところ、自治体からの業務委託は受けておらず、役場からも具体的な要望は出ていない。村自体が大きくなく、また、役場の支所もないこと等が要因ではないか。
- 村の行事等への参加としては、例えば、村でやっているふるさと会員事業のゆうパックを出すときの梱包等のお手伝いや、地元のお祭りや消防団への参加をしている。また、上野村のきのこセンターと一緒に、きのこのゆうパックというサービスを郵便局でやっていたが、現在はきのこセンターの菌種の入替等の事情により、中止している。
- 投資信託については、当初はなじみが薄く、慣れるまでは説明等に時間がかかるが、ある程度取扱いを続けていけばそれほど難しい商品ではないと感じている。投資信託の販売は積極的に進めていきたい。
- 簡易保険については、社員のスキルや慣れということもあるが、昨年 10 月期の商品改定により、売る側として売りやすい商品となったと感じている。
- ゆうパックについて、女性の一人暮らし宅等の場合、遅い時間帯の配達を受け取ってくれない方がいるなど、遅い時間の配達はかえって迷惑という声もある。そういう部分の調整が必要ではないかと感じている。

○ 民営化による変化について

- 民営化後、民間の金融機関となったため、政府保証がなくなったという説明をする機会は増えたが、窓口でのお客様への対応面でほとんど変化はない。
- 人員確保が難しくなった。特に、金融渉外は人手不足。採用してもなかなか定着しない。
- サービスの提供時間の延長については、勤務時間を早くしたり、遅くすることにより弾力的な対応が可能と考えている。これは民営化後の方が対応できる幅が広がった。
- 民営化が進展し、少しずつ諸問題が解消されつつある一方で、貯金・保険の限度額規制等の上乗せ規制は解消されておらず、早期の解消を望む。
- 民営化により民間企業となったからには、黒字経営を基本にすべきと考えるので、消費税や法人税の減免措置等により、郵便局のユニバーサルサービスを維持していける環境を作ってもらいたい。

○ 限度額規制について

- 今は下仁田町まで車で 30 分で行ける。普段は郵便局の貯金を使い、限度額を超えて利子がつかない分は他の金融機関に移す方もいる。

・　預入限度額を超過する原因としては、相続関係によるものが多いように思う 。
・　流動性貯金を限度額管理から切り離し、定期性貯金のみを規制の対象とする等の形で、限度額規制を考えていただきたい。
・　限度額規制は他の金融機関にはなく、また郵便局以外に金融機関がない上野村においては、利用者にとって不便なものであり、配慮願いたい。
・　民営化に伴い、限度額は撤廃することが望ましいと思う。特に保険の限度額は、通計部分ではなく基本契約部分を2,000 万円程度まで引き上げ、利用者の利便性を考えるべき。地域性を度外視しても、全体的な貯蓄率や保険加入率を考えると、現状の限度額では少なく、改めての引き上げをお願いしたい。

(4)　郵便局利用者との意見交換

出席者：上野村社会福祉協議会　宮澤年彦会長
上野村区長会　市川久美夫会長
上野村老人クラブ　黒澤正喜会長
前上野村中学校校長　飯出哲夫氏

〔主な発言〕

○　郵政民営化後の評価について

・　JAの統合・撤退により、郵便局は上野村唯一の金融機関となっている。村外まで行かずに地元で金融サービスを利用できるので大変安心している。
・　民営化により手続き等が複雑化する一方で、サービスの質は下がったように思う。例えば昔は頼めば郵便局が集荷に来てくれたが、今は運送業法違反になるとの理由で、断られる。そのため、他の宅配事業者の取次をしている近所の商店に荷物を頼むことの方が多い。近所の商店なら、顔見知りなので、手続き等も早く、使いやすい。
・　日中家にいないときに、今日は家ではなく職場に届けてもらいたいと伝えると、他の宅配事業者は持ってきてくれるが、郵便局は当日すぐの対応は難しい。利用者ファーストでないのではないか。民営化のメリット・デメリットは、国の視点と個人の視点で異なるように思う。
・　昔は、郵便局職員は地元の人ばかりだったが、今は頻繁に転勤があるため、他の地域の人が窓口に立つようになった。そのこともあってか、地域の人同士が郵便局で情報交換することがなくなった。
・　民営化前は、外出できない場合などは、郵便局が預かり証を発行して、その日のうちに現金を届けてくれた。しかし今は、高崎の方まで書類を出して許可をもらわなければならず、現金を届けてもらうのに3日もかかる。業務が複雑化してきていると感じる。

○　地域の中での郵便局の役割について

・　郵便局は生活に欠かせないインフラだと思っている。民営化により、経済効率だけで運

営されることのないようにお願いしたい。

- 学校も郵便局に支えて頂いている。学校の行事でも局長が顔を出してくれており感謝。
- Iターンで移住して来る人が多い。小学校や郵便局などの生活インフラが整っていることもIターンを増やす上で重要な要素。そういう意味でも郵便局の維持は重要である。
- ふるさとの産物の配送を郵便局に協力して頂いている。ゆうパックの料金を今後上げるとのことだが、慎重に考えてもらいたい。

○ 限度額規制等について

- 住民が安心してお金を預けられるようなところが地域に一つは必要。銀行への不安や限度額規制等の関係から、たんす預金になってしまうと安全面でリスクが生じる。安心して財産の保全ができる金融機関として、ゆうちょ銀行には残って欲しい。
- 老後資金を預け入れたいが、郵便局は限度額が設けられているため、超過すると他の金融機関を利用せざるを得ない。上野村では他の金融機関は店舗が遠く、交通手段の面等で難しく、不便である。
- 投資信託は、最初に手数料分を引かれた状態から運用を開始するので、利用に抵抗がある。たとえ利息がほぼゼロでも貯金の方に安心感がある。

(5) 上野村村長との意見交換

出席者：上野村　黒澤八郎村長

〔主な発言〕

○ 上野村の概況について

- 上野村にはIターンによる移住者が多い。平成に入ってからIターン移住者のカウントを開始したが、現在は村民の約2割に当たる 260 名がIターン移住者であり、村の大きな支えとなっているのは事実で、こうした方々を増やしていくことが村政の重要な取組の一つである。
- Iターンによる移住者は上野村の高齢化率の低下に貢献している。暮らしの場を作るなどにより、Iターンを持続させていくことが今後の課題であるが、この取組の中でも郵便局の存在は大きな支えである。
- JAの金融部門の撤退は、金融の制度改正がきっかけ。金融機関に求められる自己資本比率や金融専門職員の配置等の面で対応が困難となったようだ。その結果、JAは金融部門等を切り離し、残った経済事業のみを引き続き村で行っている。

○ 郵便局との関係について

- 上野村は近隣の郵便局（藤岡局、新羽局、楢原局）と協定を結んでおり、地域の高齢者に異変があれば情報提供を頂くことになっている。幸い、今のところそうした情報の提供はまだない。

・　現在、上野村の指定金融機関としては、長年の経緯で他の民間金融機関を利用している。これは制度改正でゆうちょ銀行が指定金融機関として利用可能となる以前からのもの。現在利用している他の金融機関と同等の対応を受けられるのかよく分からないため、ゆうちょ銀行の指定金融機関化は検討するに至っていない。
・　ここ数年、上野村のふるさと会員事業で、村の特産品の送付に郵便局を利用している。特産品の箱詰めから梱包まで郵便局と役場で一緒に行っている。
・　民営化後、物販事業やふるさと小包等、様々なサービスが始まったことで、郵便局に住民が立寄る機会は増えたのではないか。もう少しスペースがあれば、コミュニティ活動もできるのではないか。

○ ユニバーサルサービスについて

・　郵便局以外の金融機関がない上野村にとっては、局があることがとても大事なこと。高齢者が直接職員と話ができる金融機関として、郵便局を維持していることは本当にありがたい。経営の効率化等で、過疎地の郵便局に撤退の話が出ることを危惧している。
・　ユニバーサルサービスは経営努力だけで維持していくのは難しいのではないか。国民全体で維持していく、という意識が大事であり、通信ではユニバーサルサービス料金が全利用者から徴収され、東日本大震災からの復興も復興税という形で全国民で維持することが制度化されている。制度の裏付けによって、安心につながる。
・　山間過疎地では路線バスの後ろ姿に都市とつながっていることを実感するのと同様に、郵便局の場合は、各戸に配達する郵便局員の後ろ姿に、都市とつながっていることを実感している。

（参考） 群馬県上野村視察の模様



楢原郵便局

局内ロビーにて

局の現状や村内の様子について説明を受ける。



新羽郵便局

局内ロビーにて

局の現状や村内の様子について説明を受ける。



郵便局利用者との意見交換

上野村みちの駅内　会議室にて

郵便局の利用状況や民営化後の評価についてお話を伺う。



上野村役場訪問

黒澤村長との意見交換

村の活性化の取組や郵便局との関係についてお話を伺う。

参考５

有識者１００人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、学識経験者等の幅広い分野から 104 名を選定。

３．実施期間

平成 29 年９月～30 年１月までの間

４．方法

民営化委員会事務局員が、対象者を訪問してインタビューを行った。

事情により直接訪問できない場合には、郵送、メール等で返答いただいた。

５．結果

インタビュー結果については別紙のとおり。

別紙

有識者１００人インタビュー対象者

（敬称略）

【地方公共団体等】

古田　　肇　（全国知事会総務常任委員会委員長（岐阜県知事））
飯泉　嘉門　（徳島県知事）
東　　高士　（石川県総務部長）
伊東　香織　（岡山県倉敷市長）
菊池　利光　（東京都青ヶ島村長）
坂本　義次　（東京都檜原村長）
舩木　直美　（山梨県小菅村長）

【経済団体】

小林　喜光　（公益社団法人経済同友会代表幹事）
大村　功作　（全国中小企業団体中央会会長）
坪井　明治　（全国商店街振興組合連合会理事長）
村越　政雄　（東京都商工会連合会会長）
柏木　昭憲　（長野県商工会連合会会長）
田上　好道　（石川県商工会連合会会長）
森田　哲夫　（愛知県商工会連合会会長）
藤田　正美　（三重県商工会連合会会長）
川瀬　重雄　（滋賀県商工会連合会会長）
中井　神一　（奈良県商工会連合会会長）
岡本　富治　（徳島県商工会連合会会長）
宅島　壽雄　（長崎県商工会連合会会長）

【労働団体】

神津　里季生　（日本労働組合総連合会会長）

【消費者団体等各種非営利団体】

阿部　一彦　（社会福祉法人日本身体障害者団体連合会会長）
内永　ゆか子　（特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク理事長）
浦郷　由季　（一般社団法人全国消費者団体連絡会事務局長）
河田　惠昭　（特定非営利活動法人環境防災総合政策研究機構理事長）
河村　真紀子　（主婦連合会事務局長）
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）事務局長）
長田　三紀　（全国地域婦人団体連絡協議会事務局長）
東　憲太郎　（公益社団法人全国老人保健施設協会会長）
増田　悦子　（公益社団法人全国消費生活相談員協会理事長）
松本　理寿輝　（まちの保育園・こども園代表）
唯根　妙子　（一般財団法人日本消費者協会専務理事）

【企業経営者】

安達　保　（株式会社ベネッセホールディングス代表取締役社長）
足立　直樹　（凸版印刷株式会社代表取締役会長）
阿部　俊則　（積水ハウス株式会社代表取締役社長）
宇陀　栄次　（ユニファイド・サービス株式会社代表取締役会長兼 CEO）
内田　幸雄　（JXTG ホールディングス株式会社代表取締役社長）
加藤　有治　（イースト・インベストメント・キャピタル株式会社代表取締役社長）
唐池　恒二　（九州旅客鉄道株式会社代表取締役会長）
加留部　淳　（豊田通商株式会社代表取締役社長）
菊池　克賴　（宮交ホールディングス株式会社代表取締役社長）
斎藤　聖美　（ジェイ・ボンド東短証券株式会社代表取締役社長）
田川　博己　（株式会社 JTB 代表取締役会長）
竹増　貞信　（株式会社ローソン代表取締役社長）
出口　治明　（ライフネット生命保険株式会社創業者）
十倉　雅和　（住友化学株式会社代表取締役社長）
堀内　丸恵　（株式会社集英社代表取締役社長）
本荘　武宏　（大阪ガス株式会社代表取締役社長）
三浦　惺　（日本電信電話株式会社取締役会長）
宮坂　学　（ヤフー株式会社代表取締役社長）
矢嶋　進　（王子ホールディングス株式会社代表取締役社長）
山名　昌衛　（コニカミノルタ株式会社代表執行役社長兼 CEO）

【学識経験者】

飯田　泰之	(明治大学政治経済学部准教授)
石戸　奈々子	(特定非営利活動法人 CANVAS 理事長)
井手　秀樹	(慶應義塾大学名誉教授)
井堀　利宏	(政策研究大学院大学特別教授)
岩下　直行	(京都大学公共政策大学院教授、PwC あらた有限責任監査法人スペシャルアドバイザー)
角　紀代恵	(立教大学法学部教授)
仮屋薗　聡一	(一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会会長)
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)
城山　英明	(東京大学公共政策大学院教授)
神野　直彦	(日本社会事業大学学長)
杉山　武彦	(公益財団法人高速道路調査会理事長)
須藤　修	(東京大学情報学環・学際情報学府教授)
関口　博正	(神奈川大学経営学部教授)
髙橋　則広	(年金積立金管理運用独立行政法人理事長)
竹内　健蔵	(東京女子大学現代教養学部教授)
田尻　嗣夫	(東京国際大学名誉教授)
辻　正次	(神戸国際大学経済学部教授)
辻山　栄子	(早稲田大学商学部/大学院商学研究科教授)
東條　吉純	(立教大学法学部教授)
中里　実	(東京大学大学院法学政治学研究科教授)
中村　伊知哉	(慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授)
野村　宗訓	(関西学院大学経済学部教授)
浜崎　章洋	(大阪産業大学経営学部商学科教授)
比嘉　邦彦	(東京工業大学環境・社会理工学院教授)
藤井　秀樹	(京都大学大学院経済学研究科教授)
牧原　出	(東京大学先端科学技術研究センター教授)
松尾　豊	(東京大学大学院工学系研究科特任准教授)
松本　恒雄	(独立行政法人国民生活センター理事長)
松元　暢子	(学習院大学法学部教授)
丸山　弘毅	(一般社団法人 Fintech 協会代表理事、株式会社インフキュリオン・グループ代表取締役)
森田　朗	(津田塾大学総合政策学部総合政策学科教授)
矢野　裕児	(流通経済大学流通情報学部教授)
家森　信善	(神戸大学経済経営研究所副所長・教授)
吉田　樹	(福島大学人文社会学群経済経営学類准教授)
米山　高生	(東京経済大学経営学部教授)
鷲田　祐一	(一橋大学大学院商学研究科教授)

【アナリスト】

秋池　玲子	(株式会社ボストンコンサルティンググループシニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
安藤　誠悟	(三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社エクイティリサーチ部シニアアナリスト)
植村　信保	(キャピタスコンサルティング株式会社マネージングディレクター・博士（学術))
大崎　貞和	(株式会社野村総合研究所主席研究員)
笹島　勝人	(三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券株式会社エクイティリサーチ部シニアアナリスト)
高田　創	(みずほ総合研究所株式会社専務執行役員調査本部長チーフエコノミスト)
長友　英資	(株式会社 EN アソシエイツ代表取締役)
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)
丹羽　孝一	(シティグループ証券株式会社株式調査部)
根本　直子	(アジア開発銀行研究所エコノミスト)

【マスコミ】

小島　洋	(時事通信社経済部長)
吉田　憲司	(産経新聞社東京本社編集局経済本部長)
東　隆行	(一般社団法人共同通信社経済部長)
松井　学	(東京新聞（中日新聞東京本社）編集局経済部長)
林田　晃雄	(読売新聞東京本社論説副委員長)
丸石　伸一	(朝日新聞社東京本社経済部長)
塚田　健太	(毎日新聞社経済部長)

注：所属・役職等はインタビュー当時のもの。

有識者１００人インタビューの結果について

①　経営一般

経営の自主性、創造性を発揮し収益確保に向けて取り組んでいるという意見や、大型区分局の創設等による業務効率向上、新商品・サービスの開発及び提供、他社との業務提携等の取組について、一定の評価ができるとした意見があり、民営化の進捗を評価する意見があった。一方で、民営化による国民のメリットを十分に実感できないという意見があったほか、具体的な成長戦略の必要性等を課題として指摘する意見が多くあった。

＜民営化及び上場後の取組を評価する意見＞

- 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。
- 国民の郵便局に対する信頼により、厳しい経営環境でありながら良い経営が行われている。郵政民営化法によって経営の自主性や効率性が一部制約されているが、反面、法により国民に安心と信頼を得る要因にもなっている。
- 郵便取扱量の減少傾向、ゼロ金利政策の影響、少子高齢化の進行など、経営を取り巻く情勢は厳しい状況にある中、様々な効率化や従業員の創意工夫など、経常利益黒字化に向けた努力が継続的に行われている。
- 民営化後の経営実績については、ポジティブに評価できる。民営化後は大型区分局の創設による効率化や、コンビニとの連携、みまもりサービスなどの多様化したサービスを打ち出しており、着実かつ地道な経営をしている。
- 経営における創造性と効率性との両立は大変難しいテーマであるが、ユニバーサルサービスの維持義務と、民営企業としての収益性の向上という二律背反の側面もある課題に取り組む郵政グループでは、制約があることを却ってバネにして、豊富な経営リソースを活用した新たな事業ネットワーク構築の試みにおいて、多くのチャレンジが行われてきている。
- トール社の件を除けば、郵政グループの経常損益（連結）はおおむね横ばいで、経営順調で、巡航速度で進んでいる。民営化は成功の方向に向かっている。
- 経営の自主性という面では、先般のトール社の買収、結果はネガティブだったが、海外の企業を買収する経営判断ができる点では、より良い経営が行われている。ただ、ガバナンス的に問題はなかったのか。
- ２つの会社に分かれることで地域のユニバーサルサービスの質が低下するのではないかと心配だったので、郵便事業会社と郵便局会社が一緒になったのは良かった。
- 民営化企業ならではの取組という点では、民間企業との提携が挙げられる。
- 庶民感覚として全体的に良くなっている。郵便局のみなさんは努力されている。ただ、民営化されていなくてもできていたのではないか。因果関係は難しいが、全体として改善されている。
- これまでの10年は、民営化の外形を整えるので精一杯だった。10年程度で成長戦略がどうこう言うのは違うのではないか。
- 海外でのM＆A失敗は日本郵政だけではない。トール社の減損額は小さい額ではないが、様々な企業を見渡した上で言うと、なぜこれくらいでそこまで叩かれるのか疑問。これはそもそも買収したときに示されていた額であり、かつ減損も20年かけて償却するはずのものをあらかじめ一括で償却しただけのこと。その辺はメディアよりも市場の方が冷静に見ている。

＜課題を指摘する意見＞

- 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には至っておらず、積極的には評

価できない。依然として三公社五現業時代の意識から脱しておらず、責任感・緊張感の乏しい経営が行われており、改善の余地がある。買収案件等については失敗例も見られ、経営における課題も残っている。

・　客観的な指標として株価から判断する限り、上場直後に高かった時期を除けば、ほぼ横ばいで推移している。この間の市場全体の動き（TOPIX）と比較して非常に「悪い」パフォーマンスとなっている。少なくとも投資家は、平均以下の経営しか行えていないと評価していることになる。

・　民営化の趣旨からすると上場は当然。ただ、それに対して、投資家からの企業価値向上期待に応えたいという日本郵政の思いが前のめりになっている。それは今後も売却をしていくことを考えると難しい問題。中長期的な観点からどういう経営方針を出していくか。成長期待に応え過ぎないという経営姿勢も重要。

・　他の上場企業と比べると経営判断が緩やかに感じる。多くの企業においては、10年、15年後のイメージがはっきりしており、そのイメージを見据えた上で、中期的な計画を立て、それに向けて１年でできることを具体的に実行している。そのような長期的な計画やイメージがないのではないか。

・　全体的な評点をすると、経営は良くなっているが郵便物数の減少は歯止めがかかっておらず、将来展望が厳しいことには変わりはないので、及第点かと言われるとそうではない。もう少し確かな成長戦略を描いていくことが大切。

・　各社の社長は民間企業からの出身者となり、人が入れ替わり、変わりつつあることは実感しているが、株主である政府の御意向があるため、体制、組織、経営力、その他、思うようにいかないことが多い。業界初の商品は、まずいという忖度が働く。

・　郵便・物流・金融においてはグローバルな観点からするとＡＩやＩｏＴによりこれまでの仕事の仕方を超えて、お客様に新しい価値を提供するための知恵を絞る争いに入ってきているので、具体的な成長戦略が必要なのではないか。

・　日本郵政、日本郵便は、機械の導入、置局の統廃合とか、一定の効率化を目指していることは承知している。ただ、民営化しないとこれらができなかったのか疑問。民営化しなくてもできたのではないか。

・　民営化当初は、トップに他業態の大物経営者等を据えることにより過去の経営を変えるという意味合いがあったのかもしれないが、今は各社の事業を伸ばしていくべき段階なので、郵政グループ各社の事業に精通したプロパー人材を充てるべきである。

・　今の日本郵政グループの経営には、過去の成功体験が通用しないので、既に成功した大物が来ても、うまく経営することは難しい。そうした人には下の人も異論を言いにくい。社外取締役がしっかり物を言っていくことが重要であり、社外取締役の人選が重要になってくる。いざというときに経営者に待ったと言える人が経営陣の中にいることが企業におけるガバナンスだろう。

・　日本郵便においては、コスト削減の観点から、他の物流会社とインフラの共通化を目指すべき。例えば、日本郵便の物流施設を他社に貸すことや幹線輸送の共通化等を行えば、コスト削減に大きく寄与する。また、隊列走行により運転手が減員できれば、コスト削減に効果的。なお、インフラだけではなく、業務面での協働も面白い。

・　日本郵便は他の物流会社と比べ、首都圏の輸送力が弱いため、そういった弱点を補える会社と協働できれば、シナジーが生まれるのではないか。

・　トール社の件も、今までやったことのないところがいきなり成功するわけがない。ドイツポストも、今はうまくいっているが、それは何回もＭ＆Ａをやってきているため。Ｍ＆Ａ後のガバナンスに関しても、２～３人を送り込んだくらいでノウハウが分かるわけがない。若手を含めて100人規模で送り込むことが重要。

・　Ｍ＆Ａに際しては、コンサル等を使うだろうが、デューデリジェンスに関しては、場合によっては一社だけでなく、チェック機能として複数社を使うくらい慎重に行わないといけない。Ｍ＆Ａについてはそこまでやってもマーケットの動向等により予測できない部分はある。Ｍ＆Ａはスピードも大事だが、それだけではない。

・　保険のウェイトは、死亡保険よりはいかに健康で楽しく生きていくかという方向になっており、その流れに従っていくべき。ＩＴを使って健康状態やＤＮＡ情報を集めることが可能になってきているので、そうしたものを使って２歩３歩先のことをやらないといけない。

② 利便性の向上

民営化及び上場後の様々な取組によって、接遇や新事業・新サービスの展開等により利便性が向上したと評価する意見がある一方、郵便局の窓口の営業時間や新事業・新サービスの広報周知等について、改善の余地があるという意見があった。個別には、郵便局での電子マネーの利用や代引きの電子決済等を期待する意見があった。

＜利便性の向上を評価する意見＞

- 上場後ということではないが、民営化に伴う変化という点では、民間的な発想になってきたと感じる。サービスがより良くなってきていると感じており、接客も良くなっていると感じる。
- 全体としては、顧客対応の面で３年前に比べて良くなった印象。３年前は、郵便局への苦情に対して丁寧な対応をしていただけなかったが、改善されてきている。
- 民営化後はユーザー側に立ったサービスの提供ということで、窓口なども変わった気がする。
- 比較的大きな郵便局に行った際のことであるが、過去と比べるといろいろな情報等が分かりやすくなっていると感じる。銀行等の他の事業会社と比べて来店しやすいという雰囲気がある。
- 郵便の受取サービス拡充やＥＣ市場拡大に対応した商品の提供、みまもりサービスの全国展開、銀行や生命保険の限度額引上げ、銀行決済サービスの拡充（即時振替サービス、ファミリーマートへの小型ＡＴＭ設置）などをはじめとする各種新施策の推進により、国民の利便性の一層の向上が図られつつある。
- 日本郵政から配達を受ける際は、ユーザーの習慣等を勘案して配達してくれ、郵便局の窓口サービスなどは確実に良くなった。他の宅配会社と比べても、サービス内容は遜色ない。みまもりサービスが本格的に始まったが、お年寄りが増えている中、そこまで見れるのは郵便局の強みであり、信頼になっているので、活かさないといけない。
- 民営化後の郵便局数の減少は大きくない。郵便局サービスに対するアクセシビリティーという観点で見ると、ＪＡが数を縮小する中、一つの自治体に一つの郵便局機能は維持されており、民営化後も引き続き住民に身近な機関になっており、高く評価している。
- 窓口で丁寧に対応してくださる方が増えた印象がある。自宅近くの郵便局では、営業として利用者の自宅訪問等も行っているようであり、それが結果的にみまもり機能も果たしている。これまでは窓口で客を待っているスタイルだったが、今は自ら地域に出ていくスタイルになっている。
- ローソンの店舗と併設している郵便局があり、郵便局の夜間窓口を利用した後、ローソンで買い物をする等、それぞれの利用者が相互利用しており、地域に定着している。
- 国営の時は、窓口で封筒などを売っていなかったが、最近は売っている。コンビニでも小包の受渡し等ができ、利便性は高まっている。
- 宅配分野で、ヤマト・佐川の２トップによく追随しているし、郵便については、速達を使う必要がないくらい早く届く。また、レターパックは大変便利で、ポスト投函可能なレターパックライトを頻繁に使っている。クリックポストは、自分の周りで大変好評であり、顧客が望んでいるサービスを提供している印象を受けている。
- ゆうちょ銀行の限度額が1,300万円に上がったことは良いこと。
- ゆうちょ銀行の個人への貸付業務、地域ファンドへの出資、郵便事業のみまもりサービスの実施など、民営化及び上場後、国民の利便性の向上が図られている。

＜課題を指摘する意見＞

- 民営化以降は異動が多くなり、局員とお客とのつながりが弱くなったと感じており、親しみがなくなった。
- 郵便局は郵政グループにとって大切なビジネス拠点であるが、その営業が依然として月～金曜日の9:00～17:00なのはどうか。利用者や国民の生活習慣は深夜化していると思うが郵便局の営業時間は民営化後変わっていない。

・　最近「ゆうゆう窓口」の営業時間が大幅に短縮された。若い人、共働き家庭など、郵便物を日中に受け取れない人も多い。人員不足やコスト削減のための効率化は必要だが、それでサービスが低下することはないようにしてほしい。

・　国土政策の「小さな拠点」という概念において必要な機能として、一番多かったのはバス停で、郵便局の機能は二番目に多かった。地域住民にとって、郵便局は物流ネットワークの窓口になっており、かつ身近な金融機関となっている。郵便局があるという安心感は、住民に頼りにされている。国土利用・土地利用の中での郵便局との接点を明確化していく必要がある。

・　新しいサービスは増えているが、それが利用者に知られていないのではないか。

・　新しい事業をやる企画力については、ヤマトは他の民間企業から中途採用して強化していることもあり、日本郵便よりも強い。その点、日本郵便はそういうことに対して少し堅い。企画して実行できる人をもっと日本郵便に入れる必要がある。

・　速達と普通郵便の間の差をつけるため、配達日数だけではなくて、何時配達を保障することで料金格差をつけることや、速達にもう少し付加価値を付けるなどで工夫をすることが重要。

・　郵便では、レターパック等は大変便利だが、知らない人も多く、ＰＲ不足ではないか。投資信託やアフラックのがん保険なども、良い商品なのだろうが、郵便局に説明できる人がいない。

・　高齢者の方から、再配達の依頼電話が使いづらいという話をよく聞く。他社の再配達サービスが便利であることに比べ、日本郵便の再配達受付の紙は見づらく不便である。ヤマトだと直接ドライバー番号に電話もできる。そうした応対システムやＩＴ化が遅れている。

・　観光地やホテルから荷物を送る際、置かれている伝票はヤマトが多い。日本郵便は観光地等に営業をしていないのか。

・　第三種、第四種郵便物はもう廃止しても良いのではないか。ヤマト等は第三種料金とほぼ変わらない料金で取り扱ってくれる。第三種を利用する者は少なくなったと思う。点字郵便物等は必要。

・　第三種、第四種郵便の値上げで大きな財源になるわけではないし、大胆な改革になるわけではないが、値上げをしないと第一種、第二種郵便及びゆうパックに負担が掛かるので、コストに見合った値上げをするべき。

・　日本郵便の苦情の種類は、同業他社とあまり変わらないが、トラブル発生時の対応に差がある。民間会社の方がトラブル対応はスムーズ。日本郵便は、まだお役所的な対応が残っているのかもしれない。

・　金融二社に関する苦情は、民間との違いが認められる。相談内容の属性を見ると、民間金融機関に比べて、高齢者の割合が顕著に高い。高齢者、特に女性に身近な地域密着型ビジネスであることから、担当者を信頼しきっており、それがトラブル原因となっているケースがある。

・　他の民間保険会社が初めての客に説明するときは、信頼を得るために丁寧な対応をするが、郵便局は元々信頼性があるためか、印象としてはむしろ丁寧さに欠けるところがある。

・　商品開発にしろ、最先端を走ってはいけない企業と位置付けられており、創意工夫された商品が、商品開発できていないという意味で辛い。

＜今後期待するサービス等に関する意見＞

・　電子マネーが進展している中、郵便局でも電子マネーで切手を買えるようにしていただきたい。若い人のためにも郵便局の支払いを電子決済できるよう、キャッシュレス対応をしてほしい。

・　代引きが電子対応していないのは問題。ヤマト・佐川は対応しており、代引きの対応総額は１兆円を超えるので、手数料が３％だとしても300億円の収入になる。

・　テレワークには、通信回線とセキュアな環境が必要だが、郵便局には大容量の通信回線が敷かれているため、人が１人入れるスペースのテレワークボックスを局内に作る形で、郵便局がテレワークの拠点になりうるのではないか。貸しオフィスも増えてきているが都会中心。都会以外ではコンビニもあるが、通信環境が整っているという意味では郵便局の方が有利で使いやすい。

・　マイナンバーを利用した安否確認を郵便局でできないか。新サービスではコストが掛からない仕組みが重要だが、利用者が自分で登録、確認を行うようにすればコストは掛からない。また、郵

便局で地震保険を扱えばよい。信頼のある郵便局で地震保険を扱うことは意義がある。

・　不在者が多いことで再配達が問題となっているが、自動運転技術に加え認証技術も活用し、受取人が不在でも、配送ロボが自動配送し、家の中のロボと受渡しをするようなことが可能になる時代が来るのではないか。

③　競争の促進

競争を促進していると評価する意見や、民営化したのだから限度額規制を外すべきとする意見がある一方、政府による株式の間接保有や上乗せ規制がある等の現状においては、公平な競争条件が確保されていない、評価が難しいという意見もあった。

・　銀行や生命保険の限度額の引き上げなど一部では自由な競争の促進が実現しつつあるものの、金融新商品・サービスの販売が制限されるなど、株式の政府保有による政策的な制約が一部残存している。

・　民営化して民間企業と競争しているわけであり、限度額規制は外すべきではないか。全銀協等が限度額規制撤廃に反対しているようだが、民営化しているのだから通用しない。もし、限度額規制を続けるのであれば、バランスを取って、競合する民間企業にも、ユニバーサルサービスコストを負担してもらうことがあってもよい。

・　ゆうちょ銀行については、地域ファンドなど運用の高度化、多様化していることは良い。かんぽ生命保険も商品開発やシステム改修などを行っており、制約がある中で、それなりに活性化を行っており貢献している。

・　自由な競争を阻害していない。郵政に対して業界から、民業圧迫とよく聞くが、そう思うであれば、それ以上の商品を作ればいい。限度額についても、今は預金を集め、融資をする時代ではない。2,000万円、3,000万円に上げていいだろう。

・　日本郵政グループには、限度額があるし、企業融資なども行っていない中で、そもそも公正なのか。地方銀行の課題解決に役立つ会社という視点で、郵便局のインフラを活用させるなど、是非、協力してもらいたい。

・　銀行の立場だと民業圧迫と言ってくるかもしれないが、利用者からすると、もっと競争してもらいたい。国の資本が一部入っているからと言って、自由に事業展開ができず、規制されることはどうなのか。市場における公正かつ自由な競争になってない。

・　郵政民営化法による業務規制等の上乗せ規制がある今の状況では、競争条件が異なるため、市場における公正かつ自由な競争の促進に寄与しているとは思わない。

・　それほど寄与しているとは思えない。もっとも金融二社は、現在、規制を受けているが、他の金融機関も積極的な競争を望んでいるようには思えないため、この状況は金融二社だけのせいではない。民営化に当たって、競争を促進する何かができれば良いが、現状においては、競争がない環境に安住している。

・　完全民営化されていないことから、公正かつ自由な競争が行われているとは言えない。日本郵政グループにとって良い面もあるのかもしれないが、郵政民営化法による業務規制等の足かせがあるという面もある。

④　資金の自由な運用

資産運用の多様化により民間への資金還流が進み郵政民営化の趣旨に沿った方向と評価する意見や、地域経済活性化ファンドへの参加で地域経済の活性化に貢献していると評価する意見などがある一方で、資金運用の多様化が経済活性化にどこまで繋がったか不明であるとの意見もあった。

・　民間市場での資金運用は拡大しており、運用先を多様化させている点も経済の活性化に寄与し

ている。ただし、運用の体制整備・ノウハウ蓄積が必要。

・　ゆうちょ銀行は、地域経済活性化ファンドへ参加すること等で、地方経済の活性化にも貢献している。

・　ゆうちょ銀行の運用については、確実に民間へ資金の還流が進んでおり郵政民営化の趣旨に沿った方向に推移している。

・　ゆうちょ銀行による地方へのリスクマネーの供給は、リスクを伴うが、前向きに進めてほしい。ＩＴベンチャーや中小企業向けに供給できるようにしてほしい。案件ごとの金額は小さいが、地域密着型の企業のメリットを活かしてほしい。

・　金融二社には膨大な資産があるが、国民の信頼に応える必要もあるので、資産を損なうことなく、資産運用や商品開発を進めてほしい。

・　金融二社は資産運用において、今後ＥＳＧ投資を積極的に行っていくことが重要。金融二社にふさわしい投資。

・　ゆうちょ銀行の総資産に占める国債の割合が低下し、それにより捻出された資金がリスク資産に振り向けられるようになった点に着目すれば、資金のより自由な運用が図られるようになったと評価出来るが、それが経済の活性化にどこまで繋がっているかは不明。

・　ゆうちょ銀行の資産構成で見れば、国債の保有残高の減少とともに外国債券等の保有残高や日銀当座預金の残高が増加している。これは、ゆうちょ銀行の資金が海外に流れ、民間の経済活動に届いていないことを示しており、自由な運用を通じた経済の活性化が図られているとは言えない。

⑤　株式上場後の変化

上場後、収益性向上に向けた取組、多様なサービス展開がなされ、上場後の経営に変化が見られるという意見や、経営のコミュニケーションツールとしての株価の役割は大きいという意見がある一方で、上場から時間が経っていないので評価するには時期尚早という意見や、上場後中期経営計画の刷新がなされておらず大きな経営の変化は感じられない、との意見もあった。

・　民営化後の新規サービスの提供・関連事業分野の進出に加え、ファミリーマート店舗における「ゆうちょＡＴＭ」導入拡大、イオンとの海外物流協業、地域活性化ファンドへの出資の開始等、従来は日本郵政で取り扱っていないサービスを次々と提供しており、更なる拡大により利用者の利便性の向上が図られている。

・　上場をきっかけに改革が進み、投資家や消費者の目線が経営に生かされているのではないか。特に、ゆうちょ銀行は、口座貸越サービス、地方活性化ファンド、エクイティ、地方銀行との協働を行うなど変わってきている。

・　上場したからといって、画期的に変化しているとは感じないが、徐々に改善されていることが、利便性の向上につながっている。

・　市場の評価というモノサシが社長も社員も見えるので、少なくとも経営のコミュニケーションツールとしての株価の役割は、経営情報の共有という意味で非上場に比べると非常に大きい。

・　Ｍ＆Ａや新規事業に積極的に取り組んでいる姿は見えるが、まだ上場から時間が経過していないので、具体的な成果・変化はこれからではないか。評価をするには早過ぎる。

・　株式上場後、日本郵政グループにおける中期経営計画の刷新等はなされておらず、大きな経営の変化は感じられない。

⑥　地域社会への貢献

自治体や地域のニーズに応えるため、郵便局ネットワークを維持・活用して、多様なサービスを提供することにより、地域社会への貢献を評価する意見が多数あり、郵便局ネットワークを維持するため、自治体業務の受託やみまもりサービス等の地域に根差した郵便局ネットワークを活用した新たなサービスへの期待や地域との一層の連携強化への期待が寄せられた。

＜地域社会への貢献に関する意見＞

- 郵便局窓口における証明書等の交付事務や、受託窓口としてのごみ処理券等の販売等の実施による住民の利便性の確保のほか、郵便外務員を活用した高齢者への声かけや生活状況等の確認等の取組を通じて地域社会に貢献している。
- 郵便局は、郵便・物流、金融、保険だけでなく、行政の受け皿、民間の地域における受け皿、さらに地域のにぎわいの拠点、雇用の場にもなろうとしている。新たな地方創生を担う旗頭としての拠点に発展してもらいたい。
- 郵便局はコミュニティの場として欠かせない。郵便局があるというだけで安心感があり、郵便局員は、社会的使命により働いていると思っている。民間企業として利益を上げないといけない部分と社会的使命の両立は難しいが、地方における郵便局の役割は非常に大きい。
- 郵便局は、地域から「地域にあってほしい。」「撤退されると困る。」など、我々の郵便局だという意識が強い。きめ細かいサービスが提供されているかどうかは置いておいて、郵便局が地域にあるということがとても大きい。
- どの地域でも、地域の活動に必ず地域の郵便局の方が参加してくださる。トップの方（郵便局長等）が代われば挨拶にも来てくださる。郵便局員の方々からも、社会のため、地域のため、という思いを感じる。
- 日本郵政グループがやっている認知症サポーター養成の取組やヘルプマークの周知はありがたい。併せて、障害者理解もしっかり取り組んでいただきたい。

＜今後期待するサービス等に関する意見＞

- 今まで足かせになっていたユニバーサルサービス義務が今や強みになり、足かせから羽になってきている。それを広げて、他の地域のモデルとなるような取組を、それぞれの地域で郵便局が多様な主体と連携して行い、競い合うといいのではないか。民営化したが故にできる。
- 地方銀行は、地方の人口が減少し、経済も収縮。非常に打撃を受けている。拠点を置けないところも出てきているので、こういったところに郵便局のインフラを活用させてはどうか。そうすることで、地方銀行の悩みも解決できるのではないか。
- 介護やみまもりなど、郵便局としてやることはたくさんあるので、積極的に取り組み、地域集落の役に立つべき。採算の取れないことは、純粋民間会社はやらない。これからも郵便局を減らさないということであれば、ネットワークを維持するために国から補助金をもらってやっていくこともできるのではないか。
- 「みまもりサービス」は、消費者庁等の省庁や自治体と一緒に連携すると認知度も高まり、利用者も多くなっていくのではないか。また、日本郵便が消費者庁や自治体と連携することで、例えば、自治体の予算が下りるようになれば、消費者庁や自治体にとっても、日本郵便にとっても、利用者にとっても望ましい。
- 厚労省等と連携して、「みまもりサービス」が介護保険の適用になればいいのではないか。要介護者は難しくても、要支援者が介護保険の適用として利用できるようになれば良い。介護保険の適用になれば、認知度も高まり、利用者は多くなるのではないか。
- スウェーデンでは郵便局が地域のコミュニティの場となり、人々が親交を深めている。日本の郵便局も特産品を販売する場とする等、地域のコミュニティの場として活用出来るようにするべき。
- 自治体と連携し、出張所の役割を担い手数料を稼ぐ。やりようによって多くの手段がある。

・　郵便局は振込書無しに現金納税を受け付けることはできない。自治体の指定金融機関はその地域の地方銀行になっていることが多いが、郵便局はその指定金融機関から代理で業務を受ければ良いのではないか。

・　生命保険会社は、終身保険に加入している方の生存確認に、高いコストをかけている。郵便局がこれを受託すれば、ユニバーサルコストを少しでもカバーできるのではないか。

・　元々郵便局は地域に根差した場であり、地域住民に馴染みがあり、アクセスが良いところ。高齢者向けのみまもりサービスだけでなく、子育て支援等もやっていくべきではないか。それにより若い世代も郵便局に足を運ぶようになり、より地域に愛される場になっていくのではないか。

・　郵便局での地域住民の雇用も地域貢献。昔から郵便局職員はほとんど地元採用だった。今は外から通っている人が増え、地元職員は減った。地域雇用枠を作ることが重要ではないか。

・　過疎地がどんどん老齢化していく中で、ＩＣＴ化も馴染まないだろうから、社員と触れ合える移動郵便局が良いのではないか。移動郵便局と行政の一体化まで踏み込んだ連携をしてみてはどうか。

⑦　今後の郵政民営化、日本郵政グループへの期待など

郵便局ネットワークは国民の財産であり、その活用により日本郵政グループが新たなサービスを構築し、良質で多様なサービスを提供していくことについての期待が寄せられた。特に、郵便インフラ展開等の郵便局のシステムの海外展開について評価する意見が寄せられた。金融サービスに関しては民間金融機関との連携への期待が寄せられた。ユニバーサルサービスについては、維持のための水準の変更や、補助金や基金等を作る場合の基準作りの重要性を指摘する意見が寄せられた。このほか、利用者や消費者団体等との一層の連携を期待する意見もあった。

＜今後の郵政民営化や日本郵政グループへの期待に関する意見＞

・　日本国民の生活支援という役割を他の企業以上に意識していただきたい。収益を維持するためにも、低コストで他社への外注が可能な業務については委ね、郵政グループがそのスケールメリットによる潜在力を十分に発揮し、新たなサービスを構築し、良質で多様なサービスを安価に提供できる体制を維持して欲しい。

・　日本郵政はまだ半官半民なので、最先端を行く必要はない。他の民間の真似をしていけばいい。提携についても、ノウハウを吸収すると考えて行うべき。半官半民である以上は民間企業と競争する必要はなく、またしてはいけない。ただ、住民の利便性を追求しなければならないので、いざ民間企業になったときのためにも、最先端技術のキャッチアップはする必要がある。

・　特殊法人の役割は主に二つ。①全国あまねくサービスを提供することと、②先端分野の開拓。すぐに①に向きがちだが、海外展開も含めた先端分野の開拓としてリスクを取ってできるから特殊法人なのであり、その役割が日本では軽視されている。日本郵政の中にＲ＆Ｄチームのようなものを作り、先端分野の開拓をやってもらいたい。

・　新しい事業や、今ある事業を多角化させ、それを成功させるには「人」が重要。企業のエースを投入すべき。会社内部にいなければ、外部から持ってくるなどして、エースを投入すべき。そうすることで会社の本気度が社員に伝わり、周りの社員もそれに応えようと頑張る。エースを投入しないと、本線からはじき出された気分になり、周りからの応援もなく、うまくいかない。

・　もっと執行役員クラスの待遇を大幅に改善しないと良い人材が来ない。30～40代の優秀な人が日本郵政に集まっているようには見えない。せっかく民間になったので、結果を残せる人を集めるべき。資産運用やM&Ａ、商品設計、郵便局ネットワークの活用といったところには外から雇ったプロを置き、内部化していくべき。高額でもプロを採用した方が、長期的には費用対効果が高い。

・　日本郵政は上場している株式会社。通常の株式会社であれば、収益を最大化して株価を上げることが至上命題であるが、日本郵政はユニバーサルサービス義務が法的に課されており、利益だけを追求するわけにはいかない。一方で、最近は社会的責任を果たしている企業に投資するファンドも出てきており、そうした社会的役割も打ち出していくことが重要なのではないか。

・　日本郵政の中期経営計画は、業務の推進計画。これを読んで人の心を掴むことができるのか。今

後の中期経営計画をどう出してくるかが大切。日本郵政グループ四社のどの社長も意欲はあると思う。いかに社会に共感を呼ぶか、いかに株主を引き付けることができるかがポイント。

- 金融二社は通常の民間会社として頑張り、日本郵便は公共性を持つ特殊会社として位置づけられているのであるから、他の物流企業と同じでは意味がない。公共性・特殊性を生かした企業になってほしい。

- ドイツポストのように総合物流企業、グローバル企業としてやっていくべき。この少子高齢化の時代で伸びていくために、如何に海外に進出して行くかを考えてほしい。

- 最近ヤマト運輸は契約を断ってもらうために高額な運賃を設定するようになった。郵政は弱者を平等に扱ってきたことが魅力であり有難かった。共存共栄で地元の人に感謝、支持して貰えることが大事、地元と相談しながら事業を進めてほしい。

- ネット通販は、市場が伸びすぎて今や社会問題になっている。受取方法によって配達コストが異なるので、原価を計算して、受取方法によって料金を分けるべき。コンビニでの受取が流行らないのは、自宅受取と料金が同じだから。消費者に意識的に宅配ボックス配達にしてもらうために、料金面を変えていかないといけない。

- モノの買い方が商店からではなくインターネットで買う時代の流れは止められないので、日本郵政も楽天等と組んでアマゾンのようなプラットフォームを持つのも一つの方向性ではないか。日本企業で同等の企業体となる体力があるところはあまりないので期待している。

- 郵便のシステムを、ロシアやミャンマーに提供しているが、こういうすばらしいことはどんどん行っていくべき。

- 不動産開発をするのであれば、できるだけ早めに土地・建物を用途別に仕分けをして、体力があるうちに行った方がいい。赤字になってから慌ててやるようでは手遅れ。調子のいい時にこそ、次のタマ込めをしないといけない。

- 金融二社は日本郵政の収益の柱であり、株式売却は慎重に考えていく必要があるのではないか。

- 金融二社は、過半数の株式を処分しない限り、郵政民営化法上の認可等の行政手続きが発生し、これらの上乗せ規制は経営上も厳しい。

- ゆうちょ銀行は、日本郵政が支配株主でなくなった際、どのようなビジネスモデルを構築するかが重要で、中途半端は最も避けなければならない。方向性としては３つあり、１つ目は現状と同じくナローバンクとしてあり続ける方向性。２つ目は地銀の統廃合が前提だが、地銀に代替する銀行としての方向性。３つ目はメガバンクと同様のビジネスモデルを目指す方向性。これらの方向性について検討し、予め期限を決めた上で方向性を示していくべき。

- 今のマイナス金利環境が続くうちは本業で稼ぐのは厳しい。郵政は三事業があるため、金融以外の物流等で稼ぐなど、ビジネスモデルを拡大させていくしかない。ゆうちょ銀行は既存の金融機関よりもグループで実業を持っている分、有利なのではないか。

- ゆうちょ銀行が地銀と組んでファンドへ参加するのは良い取組。全国展開している銀行は地銀と組んで全国津々浦々にある郵便局を活用し、地方再生のために積極的に取り組んでほしい。

- かんぽ生命保険については、機動的な商品開発が行えるように早期に株式を処分し、早く民営化法における認可制から届出制に移行した方がよい。

- 郵政グループ全体として、海外へのシステム輸出を積極的に行っていくことが重要。かんぽ生命保険によるベトナムポストの生保販売支援のような取組を増やしていくとよい。

- 生保業界が、海外企業をM&Aすることはすごく良いこと。日本の人口は減少していくので、海外に出ていなかければ厳しくなる。そのためにも、かんぽ生命保険は、M&Aの能力を上げるべき。M&Aが比較的うまくいっているＪＴなどからノウハウを学ぶため、スカウトしてみてはどうか。

- かんぽ生命保険の第一生命との提携は、第一生命の強みである商品開発力や資産運用などのノウハウを活用でき、面白い組合せであり、今後その成果を注目したい。

＜郵便局ネットワークに関する意見＞

- 全国どこでも、郵便、貯金、保険の各サービスが受けられるよう、郵便局ネットワークの確実な

維持をお願いしたい。また、民営化の趣旨に沿って、経営の効率化を図っていただくのはもちろんのこと、行政や様々な企業との連携により、利用者のニーズを踏まえた幅広いサービス提供を期待。

- 日本郵便のネットワークは国民の財産であり、国民の利便性の向上に資するので、更なる民間企業の利用拡大を期待。

- 少子高齢化により、今後自治体は単独で機能を維持管理することが困難になる。都会モデルと地方モデルで自治体が郵便局にアウトソーシングできる範囲を分けるのもあり得るのではないか。

- 郵便局ネットワークでは、残存者利益が取れるのではないか。つまり、今後地方で他の民間企業が一層撤退したら、郵便局がそれを補うようなサービス等をいろいろできる。その際は、他にサービス提供者がいない中やるのでそれなりの対価を頂く。それができれば、郵便局ネットワークのポテンシャルは高い。

- 郵便局は、多くの郵便物や金融商品を取り扱う地域の拠点であるという強みを活かしつつ、生産性を高める努力が必要。もっとボリュームを増やし、コストを下げる努力をすべき。一部の過疎地にある郵便局は、確かにコストであるとも捉えられるが、拠点数の多さは強み。

＜ユニバーサルサービスの維持に関する意見＞

- ユニバーサルサービス義務を課せられているが、それに対応することの見返りは何か。ユニバーサルサービス義務とコストに対する公的なフィードバックが普通はあるはずなのではないか。今は過疎地郵便局も維持できているが、５～10年後も国としてこの形でいいのか。

- 民間会社になり、上場もした会社にユニバーサルサービスコストを負担させることはおかしい。会社に負担させるということは、利用者に負担をさせるということで筋が通らない。今の制度のままでやるのなら、合理的根拠・説明が必要。第三種・第四種郵便も同様。

- ユニバーサルサービスの維持は日本郵便だけではなく、他の事業者とも協力していくような形がよいのではないか。例えば、過疎地に生協や他の宅配業者も行くのであれば、コスト削減のためにも一緒にまとめて行くことなどが考えられる。電気通信業界のように、ユニバーサルサービス料を関係事業者で負担していくことも考えられる。

- 金融のユニバーサルサービスなどは世界に例のない試みであるだけに、自社できちんと研究が続けられ、また、政府等の機関において中長期的な目線で分析・研究が行われることが望ましい。

- 地方で、都心と同じように５回配達を必要としているのか。調査をした上で、問題がなければサービス水準を落としてもいいのではないか。ただ、困るという方がいた場合の対応は考えなければならない。サービスを受けるための選択肢を利用者に与えるべきであり、選択的料金制度を導入してもいいのではないか。

- 過疎地への集配をどう維持するべきかという問題がある。ユニバーサルサービスを維持するためには、ある程度内部補助も肯定していかないと維持できないだろう。よって、日本郵政内部でも採算部門から不採算部門への内部補助には一定の合理性がある。

- 赤字郵便局エリアが今後増加すると、料金引上げ等の検討も必要となるが、周辺地区の生活品質の維持のためにもいたしかたない。また一方で、郵便物の区分作業の集約化を更に進めるなど物流ネットワークの再編や効率化の妨げとなる再配達の有料化を図るなど、見直しも必要。

- ユニバーサルサービス義務について、まずはサービス水準を６日配達から５日配達にする、郵便局を開けている時間を短くするなど、柔軟化を図るべき。

- ユニバーサルサービスコストの対応策について、海外のドイツ、スウェーデン、イタリア、フランスなどは基金を作ったり、アメリカやフランスなどは補助金を出すなどしている。会社の経営効率化にも限界があるだろうし、本来、ユニバーサルサービスが重要ということなら、国がきちんとした方針を出さなければならない。

- 郵便局も全国でネットワークとして成り立っているので、郵便や郵便局網の維持が経営努力で難しいなら、額や方法は議論があるだろうが、国の税金を投入すべき。

- 公共性の維持は国の責務なので、企業努力でコスト負担できなければ、国が面倒みるべき。その際のメルクマールとなる指標としては、高齢化率や人口当たりの局数等があり得るのではないか。

- 日本郵政も、全国２万4,000局のネットワークを活かし、子育て広場への参加を会員登録制にす

るなど、会員サービスを提供する会員制の情報産業に持って行くとすると、今までとは別の視点で収益を上げられるのではないか。過疎地郵便局の維持等のための税金投入は、最終手段として残しておくべき。

・　長期的な問題として、都市計画と連携してやっていくこともあり得るのではないか。行政の土地利用計画等と連動させていけば、郵便局と併せた住民が集まるような建物そのものは、行政が国交省の交付金等を投じて建物を設けて、その中で郵便局が運営する形も可能ではないか。

・　郵便局では、コストを補うために、みまもりサービスのような形で地方公共団体から対価をもらうというのも一つの方法であるが、仮に、補助金や基金のようなものを考えるのであれば、何らかの基準が必要。例えば、道の駅でも、補助金を使える設備には区切りがあるように、地域の生活インフラという概念に郵便局に何を求めるのかという観点で基準作りが必要である。

・　今のスキームでユニバーサルサービスの維持を目指すのであれば、金融二社の株式を完全に手放すのではなく、一定の割合を引き続き保有し、株主として金融二社の経営効率化等により得た果実で郵便事業を支えるというスキームを構築すべき。

＜利用者、消費者団体等との連携に関する意見＞

・　消費者側としては、民営化しても、（信頼感があるため）日本郵便を他の企業と同じには見ていない。他の民間企業と全く同じだとすれば、消費者の目はもっと厳しくなる。民営化するとはそういうこと。

・　郵政グループ自体が、あまり消費者団体の声を聞く機会を持とうとしていない。

・　民間生保ではパンフレットの作成やユニバーサルデザインの取入れなどで利用者の声を反映することに積極的で、実際に意見が反映され、説明資料などが分かりやすくなっている。郵政グループでも、こうした利用者の声を聞く場を持ち、反映していくべき。

・　地方公共団体で、大学生からパンフレットの置き方、並べ方などについての意見を聞き、随分改善された例があると聞く。こうした学生から意見を聞くような取組を行ってもよいのではないか。

・　消費生活センター等との交渉に応じてくれない例も見られたが、最近、改善も見られる。

⑧　その他

情報の開示状況に関しては、十分になされているという意見が多く寄せられたが、個別事案やＰＲの仕方については工夫の余地があるのではないかとの意見もあった。ＩＣＴの発展等への対応については、フィンテック等も進展する中で、各社の取組に対して、より一層の工夫や強化を求める意見があった。今後の物流事業の展開については、今後の一層の環境悪化に対して連携を指摘する意見が多くあった。金融サービスに関しては、地方における店舗設置に関する民間金融機関との関係に関する意見が寄せられた。

＜情報の開示状況に関する意見＞

・　経営情報の公表については、十分にされており、説明責任も果たしている。一方、これだけ大きな会社で、公益上必要な役割もあるので、そうした面では、国民各層からの理解を得ていくことが必要ではないか。

・　法令に則った開示は行われているし、金融庁だけではなく、郵政民営化委員会などによる監視があって、民間金融機関以上の開示が行われていると評価できる。ただ、巨大な金融機関であるので、地域の生活者の立場から見れば、地域ごとの計数などが開示されることが望ましい。（たとえば、自分たちの貯金がどのように地域に使われているのかを知りたい。）

・　四半期ごとに開催される決算説明会や、ホームページ上に開示される決算説明資料等を通じて、適切な説明がなされている。今後は、決算説明会以外にも、市場や株主から注目されるトピックスについて、セミナーやスモールミーティング等の形式で別途説明の場を設け、更なる理解度向上を図ることを期待したい。

・　情報開示については十分ではないか。ただ、広報・宣伝活動を通じたイメージ戦略をもっと活発にやった方が良い。国民に身近なものを持っている企業なのにもったいない。

・　トール社の損失の件についても、他の上場企業と遜色なく、適切にディスクローズしている。日本郵政だから他の企業よりも情報をディスクローズする必要はなく、他の企業と横並びで、東証のルールに則れば良い。

・　郵政グループに限ったことではないが、親子上場の場合、子会社が親会社の利益を優先していると思われないような情報開示等を行っているものである。金融二社は親子上場会社の子会社であり、少数株主が存在している状況。金融二社の情報開示に当たっては、このような点に留意しつつ、子会社の少数株主を意識した形で情報開示を行うことが必要。

・　郵便局は、他の同業他社に比べて話題性に乏しい（情報発信が上手くない）のではないか。他方、例えば、ヤマト運輸は良きにつけ悪しきにつけ非常に存在感がある。

・　トール社の減損処理に係る情報やその後の状況についての情報の公表は十分か。損が出たという事実関係は分かるが、トール社の足元の経営状況等がどのようになっていて、改善が進んでいるかよく分からない。トール社にせよ野村不動産にせよ、報道では、一方的に失敗したというマイナス面だけが目立っている印象であり、アナウンスの仕方等に工夫が必要ではないか。

・　トール社買収の失敗が、一般の方にはどのくらい自らの生活に影響があるのか分からない。どういう問題につながってくる可能性があるのか、一般の方への影響を説明できていないのではないか。

・　株式売却金を復興財源に充てたことを一般の人はよく知らない。もっと市民に知ってもらうべき。郵政グループが国に貢献して復興を支えたと自信を持って強調してもらいたい。

・　上場により当然開示情報は増えているが、必要最小限の事項しか開示していないと感じる。ＩＲというのは、決められたものを開示するものではなく企業のＰＲ活動である。今日投資家でなかった者が明日投資家になるかもしれないという点で、投資家というのは不特定多数の者である。

＜ＩＣＴの発展等への対応に関する意見＞

・　フィンテックやＩｏＴ等の情報通信技術の発展等による大きな社会の変化を見据えた戦略を考えていくことが必要である。

・　ディープラーニングの活用において、１番か２番目にインパクトがある分野は物流。ディープラーニングによる認識技術の高度化により、物流で自動化できることが多くなる。親和性の高い分野であり、最新のテクノロジーを活用していくべき。

・　フィンテックによって決済機能の利用料が安くなり、ブロックチェーンで送金できたりなど銀行独自の機能だったものが徐々に分解されていくと、顧客から見て銀行の存在価値は何かということ。自分たちの競争力を考え直し、ビジネスモデルを策定していくべき。

・　若年層を意識した戦略を検討するべき。具体的には、スマホ・タブレット等での資金移動や店舗外でできることを増やしていくことや若年層でも分かりやすいように文章以外の手段を用いて金融商品等を説明する等さまざまな工夫をしていくことが必要。

・　ＩＴ化、検索技術、自然言語処理の技術による業務の効率化は、金融機関の様々な領域に適用できるので、きちんと取り入れていくことが大事である。ワトソンに限らず、さらに先進的なものを取り入れている金融機関もあるので、金融二社は、もう少し頑張ってもいい。

・　今後は翻訳の技術も進むので、顧客が金融資産を預けるのも、日本だけでなく海外も選択範囲となり、障壁が下がってくる。その中で日本の金融機関は世界の金融機関に対して競争力があるのか、改めて問われる。

・　ゆうちょ銀行の口座保有シェアは非常に大きいがそれが活用されているのか。預金が動かずに眠っているのではなく投資や決済等で動かすためにフィンテックを活用することは重要。

・　紙の文化は早晩、電子化に取って代わられる。今日明日ということではないが、長い目で見ると仕事を変えていく必要がある。また、ゆうちょ銀行にＡＰＩ提供の努力義務がかかることには留意すべき。

・　日本郵政グループは、みんな同じシステムで動いていることは負担になっているのではないか。

分社化して10年が経つので、今は無駄が多いシステムになっている。これからはＡＰＩを導入できないところはどんどん淘汰されていくのではないか。

＜今後の物流事業の展開に関する意見＞

・　ヤマトをきっかけに、宅配の値上げがあったが、長期的に物流業界の人手不足は続くので、掛かる費用はきちっと回収していくという点で、日本郵便も値上げしたのは良かった。物流業界は生産性の向上が課題であり、効率化と高付加価値化が必要。日本郵便は配送部分では強みがあるので、高付加価値化を得意とする企業と連携していくべき。

・　宅配便は事実上過当競争状態であり、宅配便だけに注力してもしょうがなく、東名阪の物流の拠点を強化していくべき。ただし、現在は、物流不動産が、投資利回り10%位と活況を呈しているが、これがいつか収縮すると言われているので、投資のタイミングは様子を見るべき。

・　ネットサービスが広がる中で「物流」はますます価値が高まっていく。他の民間物流会社のように「量」に拘る経営ではなく、「質」を重視した事業展開が重要。そういった事業展開できれば、個人向けの料金を上げることなく抑えておけると思うので、高まるニーズを上手く取り込みつつ、バランスできる事業展開を考えてもらえれば、日本の物流業界全体に良い影響も出てくる。

・　はこぽすは大学などにも置くと良い。ニッチな営業も重要である。

・　各社が競って宅配ロッカーを導入している。共有化しないと社会的コストが嵩むだけだが、全てを共有化させることは現実的には難しい。共有化のレベルを作ると良い。例えば、地域ごとに考えて、荷物の物数が少ない地域は共有化し、その際、宅配ロッカーの設置は郵便局の敷地を活用するなどの方法があるのではないか。

・　トール社も良い会社で、アジアをターゲットにするのは理にかなった戦略なので、目の付け所は良かったが、金額が高過ぎた。ドコモもインドで失敗し、ＪＴも失敗した過去がある。

＜金融サービスに関する意見＞

・　ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険共に運用者目線からすると、相応の結果を出している。ゆうちょ銀行の運用体制はリスク管理を含めてしっかりしている。組織的にも人と仕組みを含めて対応をしている。

・　ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険においても、低金利環境下の中では資産運用の高度化が求められる。例えば、かんぽ生命保険における第一生命との資産運用分野での共同取組等、民間との連携を一層推進してはどうか。

・　ゆうちょ銀行について、手数料ビジネスの強化が掲げられているが、投信等の資産運用商品の販売を拡大することは、人材育成等のコスト面を考えると難しいのではないか。

・　ゆうちょ銀行は地方でブランチバンキングの「しんがり戦」をしていると見られている。それもあって、地銀は安心して支店を撤退させることができる。

・　今後、全国の経済圏は徐々になくなっていく。銀行の支店撤退の基準と郵便局の撤退の基準はかなり離れている。郵便局は、撤退戦を勝機と見ることもできるかもしれない。銀行が地方から撤退すると、銀行の社会的使命の一部を郵便局が肩代わりするのだから、郵便局が銀行にリターンを要求するのも悪くない。上手に撤退するプロセスをビジネスに変えていける。

・　ゆうちょ銀行は口座貸越サービスを始めるまで２年かかるとのことだが、それでは遅い。これからは時間が勝負になる。

・　ゆうちょ銀行が地域金融機関と組んでファンド組成を行うことは望ましいが、問題は必ずしも採算は合わない案件もあること。リスクを各金融機関がどう取るのかをしっかりしないと、持たれ合いになる。地域で育っていくような案件をうまく見つけられるかは大きな課題である。

＜政治活動における郵便の利用における変化＞

・　若者向けにはツイッターなどＳＮＳを利用し、高齢者向けには会報を送るなど、有権者の年齢に応じてネットとネット以外の両方使っている議員がいるが、郵便とＩＣＴどちらかということ

ではない。ツイッターは返信の仕方など管理が大変であり、利用するとすれば、専任の担当者が必要になり、選挙郵便は活用されており、なくなるのは絶対に困る。

参考６

郵政民営化に関する意見募集の結果

郵政民営化委員会は、平成 29 年９月１日から同年 10 月２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　58 名、団体　26 件、合計　84 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

- 日本郵政グループ三社の株式上場や日本郵政の政府保有株式の処分が進んでいる点を評価する意見がある一方、金融二社の完全民営化の道筋が示されていないとの意見もあった。

- 改正郵政民営化法により分社化の弊害が是正され、過疎化・高齢化が進む中、現在も全国津々浦々に郵便局ネットワークが維持されていることや、日本郵政グループと民間金融機関の連携・協調を評価する意見がある一方、ユニバーサルサービス維持に不安を感じる、各種規制による経営の自由度の制限のために郵便局ネットワークの維持が困難となることを危惧する意見もあった。

- 取扱商品の幅が広くなった、郵便配達員や窓口の担当者の応対が良くなった、との意見がある一方、民営化で競争原理が導入されたというが料金は安くなっていない、民営化のメリットがみられないとの意見もあった。

- ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の限度額引上げに関して、引き上げられて良かったとする意見がある一方、限度額引上げは遺憾とする意見や、引き続き限度額引上げ後の状況をモニタリングする必要があるとの意見があった。

（具体的意見（抄））

・　日本郵政グループ三社が平成 27 年に株式上場を果たしたことは、郵政事業の民営化に向けた大きな一歩であり、株式の売却収入を東日本大震災の復興財源に充当するという政策課題への対応といった観点からも、意義のあるこ

と認識。

・　金融二社については、平成 24 年改正郵政民営化法の附帯決議において日本郵政に完全民営化に向けた説明責任を果たすことが求められているにもかかわらず、その道筋は依然として示されておらず、民間金融機関との間で公正な競争条件を確保するには至っていない。

・　平成 24 年改正郵政民営化法の施行により、「分社化による弊害の是正」や「郵便局での金融のユニバーサルサービスの確保」など、郵政民営化により生じた問題点については解消が少しずつ進み始めている。

・　地方、特に人口減少・高齢化等により生活機能が低下する地域において、全国に張り巡らされている郵便局ネットワークを国民の財産として、安全・安心な暮らしを実現するために活用することが重要であり、郵政民営化後においても、このことが守られていることを評価する。

・　ゆうちょ銀行と民間金融機関が、地域活性化やお客さまの利便向上等を目的として、連携・協調を進めていることは意義がある。

・　日本郵政グループと民間生命保険会社が切磋琢磨し、時に連携を図りながら取り組んでいくことで、健全な生命保険市場や地域社会などの発展に向けて貢献し、利用者利便の向上を図っていくことが重要。

・　簡易郵便局が減り集約化が進むなど、ユニバーサルサービスが少しずつ危うくなり、今後の不安も大きい。

・　経営の自由度が各種の規制により制限されていることから、将来的に経営基盤の弱体化を招き、ひいては郵便局ネットワークを維持していくことが困難な状況となることを危惧する。

・　取扱商品の幅が広くなり多様なサービスを提供するようになってきており、郵便局の進化を感じられる。

・　第三分野保険・自動車保険等の引受開始、かんぽ生命保険の新商品の販売、クレジットカードの取扱い、全銀システムへの接続等、取扱業務の拡大や、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の限度額の引上げ等により、利便性が大きく向上した部分も多数ある。

・　民営化後、郵便配達員や窓口の担当者が明るく元気に挨拶ができるようになり好感が持てる。

・　郵政民営化により競争原理が導入されたというが、それで料金が安くなったかと言えばそうではない。

・　民営化して 10 年になるが、具体的に何が良くなったかのか不明。

・　ゆうちょ銀行の預入限度額が、平成 28 年 4 月 1 日に 1,000 万円から 1,300 万円に引き上げられたことは誠に遺憾。

・　特に預入限度額引上げの影響については、マイナス金利の導入など異次元の金融緩和政策の下にあることから、ゆうちょ銀行への資金シフト等について正確に把握できない状況にあり、その影響については引き続き状況をモニタリングしていく必要がある。

・　かんぽ生命保険に対する実質的な政府出資が存在し、株式完全売却に向けた道筋さえ示されないまま、かんぽ生命保険の限度額の引上げを含めた業務範囲の拡大が図られている現状は、到底容認できるものではない。

２　今後の郵政民営化への期待

➢　地域住民の拠点であり、ユニバーサルサービスを提供する生活インフラとして、郵便局ネットワークの維持を期待する意見や、ユニバーサルサービスの安定的な確保・維持のために、手数料に係る消費税の特例措置創設を求める意見がある一方、ユニバーサルサービスに関して、政府・地方公共団体・利用者・会社の費用負担を示すべきとの意見や、ユニバーサルサービスのコスト負担が国民負担につながる場合は、公正競争を阻害しない制度設計をすべきであるとの意見もあった。

➢　新規業務に関する許認可制をはじめ、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の限度額等の上乗せ規制を撤廃し、経営の自由度を高めるべきとの意見や、ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険の限度額は、段階的に引き上げられたが、消費者の利便性という観点で見ると、更なる引上げの努力が必要との意見がある一方、金融二社の完全民営化に向けて、スケジュールや方法に関し、具体的な説明を期待する意見や、民間金融機関との公正な競争条件が確保されない中では、限度額の再引上げや新規業務を認めるべきではない、との意見もあった。

- 日本郵政グループと民間金融機関とは対立するのではなく、連携・協調することは意義のあることであり、利用者利便につながるといった意見があった。

- 全国一律の運営に縛られずに、時間帯・取扱サービス・商品に特色を持たせる等、地域に適した特色ある郵便局運営を望む意見があった。

（具体的意見（抄））

・　少子高齢化や過疎化に伴う利用者減により、他の金融機関等が撤退していく流れは止まらない状況だが、郵便局は今後も地域コミュニティの中心として過疎地の郵便局ほど維持し続けることを要望する。

・　ユニバーサルサービスの安定的な確保並びに維持を図る為に関連銀行及び関連保険会社が日本郵便へ窓口業務を委託する際に支払う手数料に係る消費税について、特例創設を要望する。

・　ユニバーサルサービス義務を日本郵便に課す以上は、どれだけのユニバーサルサービスコストが掛かっているのか、政府・地方自治体・利用者・会社は、どのように負担していくのかを早急に明示し、安定した事業運営がなされ、郵便局ネットワークがこれからも維持されるよう要望する。

・　ユニバーサルサービスコストが何らかの形で国民負担につながる場合には、民間金融機関や民間事業会社との公正な競争が阻害されることのないよう慎重な制度設計を行うべき。

・　新規業務に対する許認可制をはじめ、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の限度額など、いわゆる上乗せ規制を早期に撤廃し、経営の自由度を高めていくよう要望する。

・　限度額が引き上げられたが、顧客の利便性の向上には更なる引上げが必要不可欠。日本郵政株式会社株の売却益は、東日本大震災被災地の復興財源にもなるので、企業価値を高めるために、金融二社等に課せられたいわゆる上乗せ規制を撤廃するなど経営の自由度を高めることを要望する。

・　支所の閉鎖等に伴う地方公共団体業務の受託などにより、過疎地における郵便局の利活用推進を要望する。郵便局ネットワーク維持に向けて、改正郵政民営化法第７条の３に定める必要な措置の内容を明確化し実施することを

要望する。金融ユニバーサルサービスの安定的な確保を図るため、関連銀行及び関連保険会社が日本郵便株式会社へ窓口業務を委託する際に支払う手数料に係る消費税特例措置の創設を要望する。

・　ゆうちょ銀行やかんぽ生命保険の限度額については、段階的に引き上げられたものの、消費者側の利便性向上の観点で見ると、更なる引上げに向けた努力を希望する。

・　改正郵政民営化法で定められたゆうちょ銀行を含む金融二社の完全民営化に向けて、スケジュールや方法に関し、日本郵政によって具体的な説明責任が果たされることを期待する。

・　現状は、公平・公正な競争条件の確保の観点から明らかに問題。かんぽ生命保険への間接的な政府出資の解消に向け、日本郵政によるかんぽ生命保険の株式の完全売却への道筋の早急な明示と、その着実な遂行を期待する。

・　民間金融機関との公正な競争条件が確保されない中では、預入限度額の再引上げや新規貸出業務等への参入を認めないことを強く期待する。

・　かんぽ生命保険の業務範囲の拡大を行うに当たっては、民間生保との「公正な競争条件の確保」や拡大する業務の内容等を踏まえた「適切な態勢整備」が重要。

・　ゆうちょ銀行と地域金融機関がいたずらに対立して地域金融システム全体の弱体化につながるような方向性ではなく、例えば地域ファンドの共同設立のように、地域や国民経済にとって最良となるようなゆうちょ銀行と民間金融機関の相互補完の仕組みを検討していくことが肝要。

・　日本郵政グループと民間生保の提携関係は様々な広がりを見せており、日本郵政グループにおいても、民間生保の強み・特徴を認識し、利用者利便向上の観点から、提携関係・協調関係の更なる推進を期待する。

・　郵便局が設置されている地域に適した特色ある運営を望む。全国一律の運営に縛られることなく、既存の郵便局が有効に利用される時間帯や取扱サービス、商品に特色を持たせる等、現場の責任者に判断を委ねてはどうか。

３　その他

- 三事業に渡って同業他社が存在するため、郵便局独自のサービスを展開すべきではないかとの意見があった。

- 将来のネットワークの維持と併せ、行政と連携し地域に必要なサービスを展開できる郵便局を目指すべきとの意見があった。

- 過疎地域における郵便局ネットワークの活用の観点から、地方公共団体の窓口業務を郵便局に委託するための措置・対応を求める意見があった。

（具体的意見（抄））

・ 三事業に渡って同業他社が存在するため、郵便局独自のサービスの展開。

・ 将来においてもネットワークの維持と併せて、行政と連携しながら地域に必要なサービスを展開できるような郵便局を目指すよう要望する。

・ 現在、役場支所で行なっている証明書の交付、届出の受理、納税処理等を、郵便局に委託することにより、村民の更なる利便性向上に結びつけ、住み良い村を実現させたいので、自治体業務の郵便局への移管の実現に向けた措置・対応を要望する。

Ⅰ-1　グループ中期経営計画の基本的考え方

★ お客さまの生活をあらゆる面から支える「トータル生活サポート企業」となることを目指し、中期的なグループ経営方針（３つの柱）に沿って取組を展開。

○ 中期的なグループ経営方針（３つの柱）	○ 2014年度の成果
① **主要三事業の収益力と経営基盤を強化** - 郵便局ネットワークを通じてお客さまの生活をサポート	・「安定的な利益の確保」「収益源の多様化・強化」「経営基盤の強化」に資する取組を展開（【主要三事業の収益力と経営基盤の強化を目指した取組(2014年度の成果)】を参照）
② **ユニバーサルサービスの責務を遂行** - 地域・社会とJPｸﾞﾙｰﾌﾟの共生の実現を目指した取組の推進	・郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスを着実に実施し、地方創生に貢献 ・郵便局ネットワーク水準の維持、地方公共団体との連携
③ **上場を見据えグループ企業価値を向上** - 郵便局ネットワークと金融２社の有機的な結合	・新たな人事・給与制度の導入、郵便局と金融２社が一体となった人材育成を実施 ・郵便・物流ネットワーク再編、郵便局ネットワークの最適化、各社基幹系システムのメンテナンス等を実施 ・郵便局劣化対策緊急工事を実施、コンプライアンス態勢の強化、ＩＲ体制の整備

【主要三事業の収益力と経営基盤の強化を目指した取組（2014年度の成果）】

○ 郵便・物流事業

[安定的な利益の確保]
- ゆうパケット、クリックポストのサービス提供開始（6月）
- コンビニ受取ゆうパケットの取扱開始(11月)

[収益源の多様化]
- 通販事業者などを対象とした「物流ソリューション事業」を強化
- クールEMSの名宛地域を5地域に拡大(9月)
- 国際宅配サービス（UGX）のサービス開始(10月)

○ 銀行業

[安定的な利益の確保]
- 日本郵便とゆうちょ銀行で各種キャンペーンを実施
- 資産運用商品の拡充やコンサルティング営業人材の育成、NISA利用促進キャンペーンを実施

[収益源の多様化]
- 外国証券について計画を上回るペースで残高を積み上げ
- 首都圏・関西圏のファミリーマートへゆうちょATMを設置（11月～）

○ 生命保険業

[経営基盤の強化]
- 支払業務システムへの移行完了(10月)
- 次期基幹系システム更改に向けたプロジェクトを推進
- 日本郵便の営業社員向け研修により、人材育成を着実に推進

[収益力の強化]
- 改定学資保険の販売を開始(4月)し、マーケットを拡大
- かんぽ直営店でアフラック社のがん保険の受託販売を開始(7月)
- 外債・株式への運用を当初計画から前倒し実施

トータル生活サポート企業
～郵便局ネットワークを通じてお客さまの生活をサポート～

○ 提携金融サービス

[安定的な利益の確保]
- アフラック社のがん保険の取扱局を10,022局へ拡大(10月)
- 法人生保の取扱局を200局へ 拡大(10月)

[収益源の多様化]
- アフラック社の新商品（JPオリジナルプラン）の販売を開始（10月）

○ 物販事業

[安定的な利益の確保]
- JPｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝｽﾞ㈱の設立による広告関連事業の強化(10月業務開始)
- 電話受注体制の拡大(6月)、ECｻｲﾄのﾘﾆｭｰｱﾙ(10月)

[収益源の多様化]
- JPｾﾚｸﾄ「いい秋いい暮らし」「いい冬いい暮らし」等、非食品ｶﾀﾛｸﾞを展開
- ﾘﾝﾍﾞﾙ㈱との資本・業務提携による商品開発力の強化(8月)

○ 不動産事業

[安定的な利益の確保]
- 札幌三井JPﾋﾞﾙﾃﾞｨﾝｸﾞ竣工、商業施設「赤ﾚﾝｶﾞﾃﾗｽ」ｸﾞﾗﾝﾄﾞｵｰﾌﾟﾝ(8月)
- 大宮JPﾋﾞﾙﾃﾞｨﾝｸﾞ竣工(8月)

[収益源の多様化]
- 名古屋・博多等のビル賃貸事業の計画進行
- 福岡薬院・中野弥生町等の分譲事業の計画進行

Ⅰ－２　３つの柱、2014年度の取組・成果及び内外環境を踏まえた新たな「３つの課題」

○　外部環境

- ―　超低金利環境が継続
- ―　景気は緩やかな回復基調が継続
- ―　少子高齢化、過疎化の進展
- ―　単身世帯増加に伴い顧客ニーズが変化
- ―　インターネット環境の普及とｅコマース市場の拡大
- ―　雇用情勢の改善による人材確保の難化

○　内部環境

- ―　株式上場スキームを策定、3社同時上場を目指す（日本郵政の自社株買いによる復興財源確保への貢献 等）
- ―　ゆうちょ銀行の自社株買い（1.3兆円）で得た資金で、日本郵便の増資（6,000億円）と日本郵政の整理資源のオフバランス化（約6,300億円）を実施（グループ内資本の再構成）
- ―　事業領域拡大、機動的なサービス提供を目指した子会社戦略と他企業提携
  - 豪・トール社の買収の合意（2015.2）、仏・ジオポストや香港・レントングループとの資本・業務提携（2014.10）
  - アフラック社のがん保険取扱の拡大、ファミリーマートへのＡＴＭ設置
  - 日本郵便デリバリー（集配業務、2014.9業務開始）、日本郵便ファイナンス（決済サービス、2014.10業務開始）、ＪＰ三越マーチャンダイジング（通信販売・卸売、2014.4業務開始）　等

日本郵政及び金融２社の株式上場に伴う経営環境の変化、２０１４年度の取組の評価・反省等を踏まえた課題克服に取り組む

【　「３つの課題」　】

○　更なる収益性の追求
～トータル生活サポートサービスの充実～

- ―　主要三事業の収益力の強化
  ⇒ 郵便局における金融窓口サービスの長期安定的な提供を前提に、グループの収益力強化策を展開
- ―　新商品・サービスの開発
  ⇒ お客さま一人ひとりの多様なライフスタイル・ライフステージに対応した商品・サービスを開発・提供
- ―　ネットワークのポテンシャルを最大限活用
  ⇒ 郵便局ネットワークのシナジーが最大限発揮される事業分野での出資・提携を推進

○　生産性の向上
～グループの持続的な成長・発展を目指した経営体力の強化～

- ―　労働力の適切な管理
  ⇒ 新たな人事制度等に基づき、グループ全体最適となる要員政策の策定とコストコントロールを徹底
- ―　最新のＩＴ技術の導入による業務の効率化
  ⇒ ＩＴ化による業務改善を推進するとともに、基幹系システム構築・維持コスト等を精査
- ―　仕事のやり方（事務フロー等）の見直し、BPRの実施
  ⇒ 業務フローの見直し等のBPRを推進し、グループ内のコスト削減を徹底

○　上場企業としての企業統治と利益還元
～ステークホルダーとのパートナーシップの醸成～

- ―　上場企業としての企業統治
  - コーポレートガバナンスの強化
    ⇒ ＩＲ機能の整備、経営指標の設定、説明責任の遂行
  - コンプライアンス態勢の更なる強化
    ⇒ 内部者犯罪の根絶、反社会的勢力の排除
- ―　上場企業としての利益還元
  - 株主還元方針の確立 ⇒ 安定的な配当の実現（配当目標の提示）
- ―　トータル生活サポート企業としてのお客さまへの還元
  - 公益性・地域性の発揮
    ⇒ ユニバーサルサービスの提供、地域に密着したサービスの展開

Ⅰ－３　更なる成長・発展を遂げるためのグループ戦略（「３つの課題」の克服）

★ 事業の成長・発展（タテの成長）のための戦略とネットワークの拡大、機能の進化（ヨコの進化）を支えるグループ戦略に取り組む。

①　事業の成長・発展（タテの成長）のための５つの事業戦略

1　郵便・物流事業の反転攻勢

- ○ ゆうﾊﾟｯｸの黒字化と拡大
  - 2017年度約6.8億個
- ○ ゆうﾒｰﾙ・ゆうﾊﾟｹｯﾄの拡大
  - 2017年度約41億個
- ○ ﾄｰﾙ社をﾌﾟﾗｯﾄﾌｫｰﾑとした国際物流事業の拡大

2　郵便局ネットワークの活性化

- ○ 地域貢献 … ﾕﾆﾊﾞｰｻﾙｻｰﾋﾞｽの堅持、みまもりｻｰﾋﾞｽの本格実施、ふるさと納税への貢献
- ○ 商品・ｻｰﾋﾞｽの充実、収益拡大
  - 提携金融ｻｰﾋﾞｽ…2017年度200億円規模
  - 物販事業…2017年度200億円規模（連結売上高1,500億円規模）
  - 不動産事業…安定的な営業収益250億円規模

3　ゆうちょの収益増強

- ○ 総預かり資産の拡大
  - 総預かり資産を拡大（3年間で貯金＋3兆円、資産運用商品＋1兆円）
- ○ 役務手数料の拡大
  - 資産運用商品・ATM提携等成長分野を拡大

4　かんぽの保有契約底打ち・反転

- ○ 新契約保険料の拡大
  - 2016年度に新契約500億円台に乗せてさらに拡大
- ○ 販売ﾁｬﾈﾙ強化と商品・ｻｰﾋﾞｽの充実
  - 郵便局営業人材の育成、養老・終身保険の販売強化
  - 短期払養老保険の開発（認可申請中）、高齢者ｻｰﾋﾞｽの充実

5　収益拡大を目指した資金運用の高度化

- ○ 高度なﾘｽｸ管理態勢と運用態勢を確保し、更なる運用収益を追求
  - ゆうちょ：ｻﾃﾗｲﾄ・ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ残高を拡大（2014年度末（見込）46兆円→2017年度末60兆円）
  - かんぽ：運用資産の多様化を促進

② ネットワークの拡大、機能の進化（ヨコの進化）を支える５つのグループ戦略

１ 営業・サービス戦略
- ○ 郵便・物流事業における中小口営業の拡大
- ○ 金融窓口事業における顧客基盤の強化・拡大
- ○ 銀行業におけるお客さまのﾗｲﾌｻｲｸﾙに応じた営業推進
- ○ 生命保険業におけるﾁｬﾈﾙ（郵便局・直営店）営業力の強化

２ ＩＴ戦略
- ○ グループＩＴ基盤の開発・運営
- ○ 各セグメントの事業戦略推進をサポート
  - サービスの拡大・品質の向上
  - 業務効率・業務品質の向上
  - コンプライアンス遵守・危機管理
  - コスト削減
  - システム信頼性の向上

３ 投資戦略
- ○ 経営基盤強化に資するインフラ（施設・設備、システム）投資の実施
- ○ 不動産開発の推進
- ○ 株式売却収入を活かしたグループの成長に資する戦略的投資の実施

４ 効率化・ｺｽﾄｺﾝﾄﾛｰﾙ戦略
- ○ 投資施策による業務の効率化
- ○ 事務フローの見直しによる生産性向上
- ○ 適切な労働力管理によるコストコントロール
- ○ 経費の効率的使用

５ 人材育成戦略
- ○ ダイバーシティ・マネジメントの推進（女性活躍推進 等）
- ○ 豊かな営業力を有する人材の育成（研修の充実 等）
- ○ 専門性の高い人材の育成
- ○ 期待役割を果たす人材の育成

Ⅰ－４ 2015～2017年度のグループ投資計画の基本的考え方

★ お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化等の経営基盤強化に資するインフラ整備を推進
★ 不動産開発プロジェクト（名古屋、博多）の推進
★ 金融２社の株式売却収入を活用し、グループの成長に資する戦略的投資を実施

2015～2017年度投資予定総額：1兆9,600億円

2014年度投資見込	施設・設備投資	システム投資	不動産開発投資	成長に資する戦略的投資※
3,900億円	6,700億円	4,200億円	700億円	8,000億円

※ トール社買収に係る投資（6,200億円）を含む

○ 主な施設・設備投資	投資総額	効果見込
サービス提供環境の整備	4,800億円	・お客さま満足の向上 ・社員の職場環境改善
貯金事務センター等の施設・設備の刷新	220億円	施設の老朽・狭隘状態の解消
かんぽ生命支店・サービスセンターの改修工事等	460億円	老朽化・狭隘化・分散化したオフィス環境の改善

○ 主な不動産開発投資	投資総額	効果見込
不動産事業の展開	700億円	ビル賃貸・マンション分譲等による収益確保

○ 主なシステム投資	投資総額	効果見込
次世代郵便情報システム開発	600億円	業務効率化、ランニングコストの削減による費用削減
ゆうちょダイレクトの刷新	12億円 （ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ投資総額:35億円）	お客さま満足の向上
かんぽ次期基幹系システムの更改	600億円	ソフトウェアの開発生産性向上

○ 主な成長に資する戦略的投資	投資総額	効果見込
郵便・物流ネットワーク再編	1,300億円	・郵便・物流ネットワーク全体の生産性向上による費用削減 ・物流事業拡大への対応

Ⅰ－５ 経営目標（2017年度）・株式上場後の当面の配当政策

グループ連結目標

当期純利益※1
４，５００ 億円程度

配当性向の目安
５０ %以上

※１ 企業結合に関する会計基準（平成25年改正会計基準）適用後の当期純利益であり、少数株主損益（非支配株主に帰属する損益）を含む。また、国内金利は2014年12月末のＩＦＲの前提。

日本郵便※2

- 連結営業収益 ３．１ 兆円
  - うち、郵便・物流事業収益 ２．０ 兆円
  - うち、金融窓口事業収益 １．１ 兆円
- 連結経常利益 ３５０億円程度
- 連結当期純利益 ３００億円程度
- ＥＢＩＴＤＡ １，９００億円程度

※２ トール社に係る数値は含まない

ゆうちょ銀行

- 総預かり資産（2015～2017年度）
  - 貯金 ：＋３兆円※3
  - 資産運用商品：＋１兆円※4
- 経常利益 ４，８００億円程度
- 当期純利益 ３，３００億円程度
- 物件費削減額（2014年度対比） △５００億円以上
- 配当性向の目安 ５０%以上

※３ 未払利子を含むベース。また、ゆうちょ銀行の自社株取得に伴うグループ会社の定期貯金分を除く
※４ 資産運用商品：投資信託＋変額年金保険

かんぽ生命

- 新契約月額保険料
  ２０１６年度に５００億円台に乗せて更に拡大
- 当期純利益 ８００億円程度
- 配当性向の目安 30～50%程度

Ⅱ 更なるグループの発展を目指し、２０１７年度経営目標を達成するための事業別戦略・主要施策

Ⅱ－１　郵便・物流事業（日本トップクラスの物流企業に成長）

【戦略】
- ゆうパックについて2016年度の黒字化と2021年度10億個規模を目指す
- 郵便の収益維持と新しいﾃﾞｼﾞﾀﾙ・ﾒｯｾｰｼﾞ・ｻｰﾋﾞｽや出資・提携を通じた新たな収益源の創出
- 国際事業でのシェアを拡大し、アジアで存在感のある総合物流事業者へ

【戦略に基づく課題・主要施策】

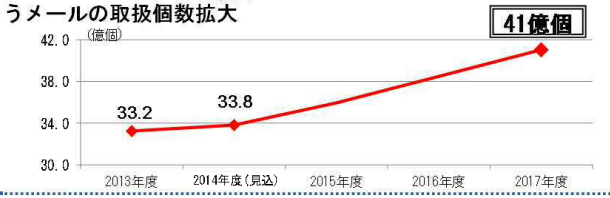
課題	主要施策
郵便の新たな需要の開拓、新しいﾃﾞｼﾞﾀﾙ・ﾒｯｾｰｼﾞ・ｻｰﾋﾞｽの開始	・ＤＭの有用性訴求・ｿﾘｭｰｼｮﾝ提案や手紙振興による郵便需要の開拓・拡大 ・新しいデジタル・メッセージ・サービスの開始・機能拡充
ゆうパックの拡大	・中小口営業の拡大、営業スキル向上・集荷力強化等 ・コンビニ受取・郵便局留の拡大、受取ロッカーの展開 ・物流ソリューション営業推進
ゆうメール・ゆうパケットの拡大	・ゆうパケットによる他社宅配便からのシェア獲得 ・大型受箱の展開、中小口営業の推進
国際事業の展開	・トール社をプラットフォームにした国際物流事業の拡大 ・ＥＭＳ、国際宅配サービス等のサービス改善、国際ロジ展開　等 ・海外販路拡大の支援(貿易代行、商談会等)
ネットワーク基盤整備	・郵便・物流ネットワーク再編、次世代郵便情報システムの稼働 ・輸送・集配等の効率性向上、区分・集配拠点の増強
生産性向上・コストコントロール	・ネットワーク基盤の整備、業務フロー見直し等による生産性向上 ・DOSSデータを活用した局内作業時間の見直し、局別業務量に応じた要員配置の徹底
マネジメント強化、人材育成	・研修体系化・高度化 ・機能重視のマネジメント改善　（※ 金融窓口事業と共通）

【主要営業目標】
- ○ ゆうパックの黒字化、拡大
  - 取扱個数：2014年度（見込）約4.9億個→2017年度約6.8億個
- ○ ゆうメール・ゆうパケットの拡大
  - 取扱個数：2014年度（見込）約33.8億個→2017年度約41億個

○ ゆうパックの取扱個数拡大



○ ゆうメールの取扱個数拡大



Ⅱ－２　金融窓口事業（トータル生活サポート企業としての事業展開）

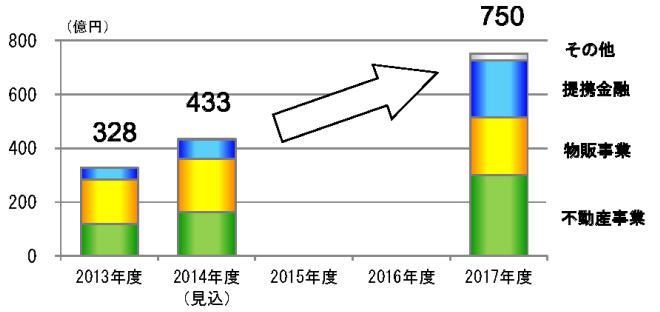
【戦略】
- 高付加価値サービスの提供による郵便局ネットワークの収益力向上
- 顧客基盤を活用した商品・サービスのアライアンス
- みまもりサービスの本格実施等、トータル生活サポートのメニュー増強

【戦略に基づく課題・主要施策】

課題	主要施策
サービス提供体制の強化	・リアルネットワークとバーチャルネットワークの融合 ・局周活動・新営業手法による営業活動の拡大 ・渉外社員２万人体制の構築
商品・サービスの充実	・取扱局の拡大(2015年度までにがん保険取扱局2万局)による提携金融サービスの収益拡大 ・取扱商品の充実による物販ビジネスの拡大 ・賃貸ビル稼働・住宅販売等、不動産事業の展開 ・みまもりサービスの本格実施 ・郵便局の立地に応じた営業時間弾力化
顧客基盤の強化・拡大	・高齢者層の深耕と若年層等の利用拡大 ・専門性強化による金融営業力の強化 ・統合データベースの構築によるクロスセルの促進
生産性向上・ｺｽﾄｺﾝﾄﾛｰﾙ	・現金自動入出金機等の機器の配備、事務フロー見直し等による生産性向上 ・業務量に応じた総体労働力の適切な管理
マネジメント強化、人材育成	・研修体系化・高度化 ・機能重視のマネジメント改善　（※ 郵便・物流事業と共通）

【主要営業目標】
- ○ 商品・サービスの充実
  - 提携金融サービスの多様化により収益拡大(2013年度41億円→2017年度200億円規模)
  - 物販ビジネスの拡大(2013年度167億円→2017年度200億円規模(連結売上高1,500億円規模))
  - 不動産事業の展開(2013年度117億円→安定的な営業収益250億円規模)

○ 提携金融・物販・不動産等の収益拡大



Ⅱ－３　銀行業（「最も身近で信頼される銀行」・「運用多様化の推進による安定的収益の確保」）

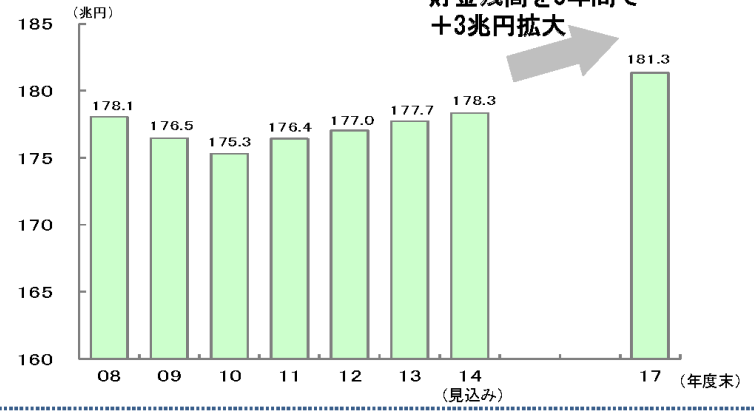
【戦略】
- **1億人規模のお客さまの生活・資産形成に貢献するリテールサービスの推進**
- **安定的な調達構造の下、国債をベースとしつつ、一層の運用収益を求めて、運用戦略を高度化**
- **コンプライアンスの徹底を大前提に、強靭な経営態勢を構築**

【戦略に基づく課題・主要施策】

課題	主要施策
安定的な顧客基盤の構築	・お客さまのライフサイクルに応じたメイン化商品(給与・年金口座等)のクロスセルを促進し、取引を深化
役務手数料の拡大	・資産運用商品 - コンサルティング営業力強化(コンサルティング営業人材の育成・増員) →郵便局へ展開 - 簡明でわかりやすい商品の組成に向けた体制整備・迅速な商品導入 ・ＡＴＭ - 小型ＡＴＭを利便性の高い場所へ機動的に設置 - 地域金融機関との連携
お客さま本位のサービス提供体制の構築	・国内最多の店舗・ATMネットワークの充実 - 郵便局ネットワークとの一体運営(郵便局サポート体制の一層の充実等) ・ダイレクトチャネルを通じた顧客基盤の拡充 - ゆうちょダイレクトの刷新(無通帳型総合口座サービスの提供)、 コールセンター対応態勢の充実
運用戦略の一層の高度化	・国際分散投資の加速、新たな投資領域の開拓 - サテライト・ポートフォリオの残高を拡大(2014年度末(見込)46兆円→2017年度末60兆円)
強靭な経営基盤の構築	・人材育成の一層の充実 - プロフェッショナルの育成、郵便局向け研修の一層の充実 ・セキュリティの強化(不正送金対策等) ・運用の多様化を踏まえたリスク管理態勢の一層の充実

【主要営業目標】
- ○　総預かり資産を拡大（3年間で貯金＋3兆円、資産運用商品＋1兆円）し、将来にわたる安定的な収益基盤を確保
- ○　資産運用商品、ＡＴＭ提携、クレジットカード等の成長分野において、役務手数料の拡大を図る。

○ 貯金残高の拡大



Ⅱ－４　生命保険業（お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社へ）

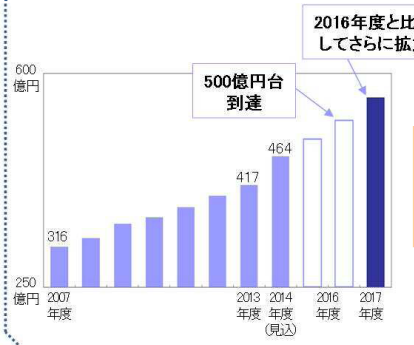
【戦略】
- **成長するために必要となる経営基盤の確立**
- **強みをさらに強固にする商品・サービスの開発**
- **新契約の拡大により、中計最終年度(2017年度)以降の保有契約の底打ち・反転を目指す**

【戦略に基づく課題・主要施策】

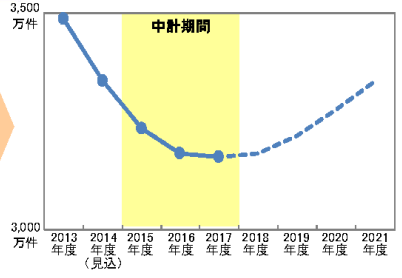
課題	主要施策
引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢の整備	・ICTの積極活用 - 申込書等のペーパーレス化、新モバイル決済端末による振込先口座登録 ・IWFを基盤とした事務処理態勢の強化 - サービスセンターと本社の組織統合(2015.10)、最先端技術の活用による保険金支払業務の高度化 ・システム基盤の強化 - 基幹系システムの更改(2017.1)、システム開発・運用管理態勢の強化
販売チャネルの強化	・郵便局チャネルの強化（養老・終身保険の販売強化） - 募集品質の確保・適正営業の徹底、渉外社員2万人体制の構築支援、郵便局営業人材の育成、既契約者訪問活動の展開、パートナー支援態勢の強化 ・直営店チャネルの強化 - 東名阪の法人営業強化、インナー募集の強化
お客さまニーズに対応した商品開発・高齢者サービスの充実	・お客さまニーズに対応した商品開発 - 短期払養老保険の開発(認可申請中)、養老保険の加入年齢引上げ(2015.4)、終身保険の加入年齢引上げ ・高齢者サービスの充実 - 全てのお客さま接点(郵便局、ｺｰﾙｾﾝﾀｰ等)を高齢者目線で見直す改革を推進
運用収益力の向上	・資産と負債のマッチングを推進するとともに、許容可能な範囲で運用資産の多様化を促進し、収益性を向上
内部管理態勢の強化・人材育成の強化	・コンプライアンスの徹底、情報セキュリティ管理の徹底 ・お客さまの声を経営に活かす取組みの推進 ・人材育成とダイバーシティ・マネジメントの推進

【主要営業目標】
- ○　新契約の獲得により、保有契約を底打ち・反転
- ○　2016年度に新契約500億円台に乗せて更に拡大させることで2017年度以降の底打ち・反転を目指す

○ 新契約月額保険料の拡大



○ 保有契約件数の底打ち・反転

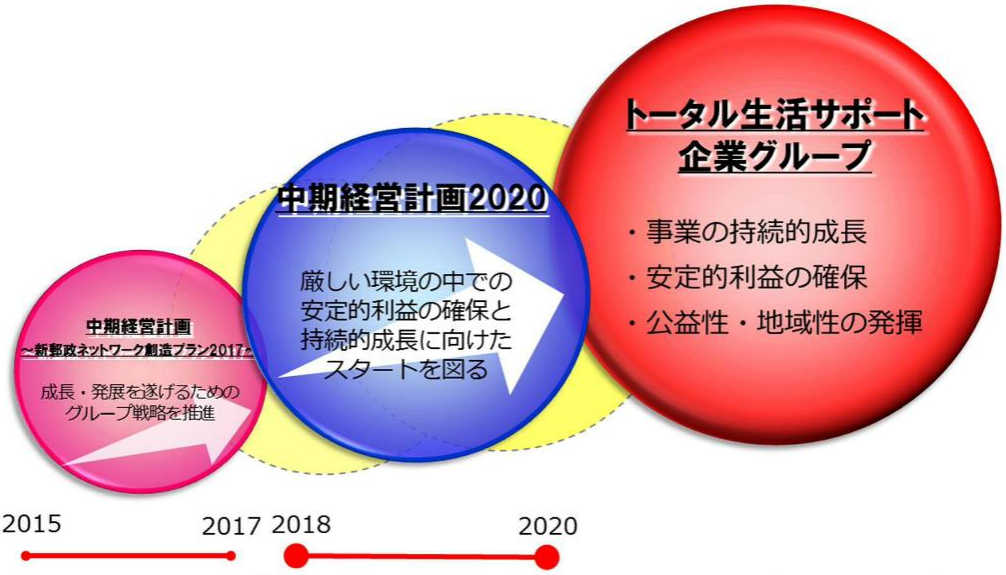


参考８

日本郵政グループ中期経営計画 2020

1　日本郵政グループの目指す方向性

郵便局ネットワークを中心にグループ一体となって、チームＪＰとして、
ユニバーサルサービスを確保しつつ、トータル生活サポート企業グループを目指す



➢　お客さま一人ひとりの多様なライフスタイルやライフステージに応じた様々な商品・サービスを提供し、お客さまが安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することをサポートする「トータル生活サポート企業グループ」を目指す。

2　2018～2020年度の基本方針

厳しい環境の中での安定的利益の確保と、持続的成長に向けたスタートを図る

【　基本方針　】

① お客さまの生活をトータルにサポートする事業の展開

② 安定的なグループ利益の確保

③ 社員の力を最大限に発揮するための環境の整備

④ 将来にわたる成長に向けた新たな事業展開

3　事業別の基本方針

事業領域	基本方針
1 郵便・物流事業	商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化
2 金融窓口事業	地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生
3 国際物流事業	トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による国内のコントラクトロジスティクス展開
4 銀行業	運用の高度化・多様化、非金利収益の拡大、効率的な資源配分
5 生命保険業	保障重視の販売、募集品質向上による保有契約の反転・成長

4　郵便・物流事業

商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

3年間の主要な取組

- ◆ 商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源シフト
  （荷物の小型化、リソースの流動化　等）
- ◆ ライフスタイルの変化を踏まえたサービスの見直し・高付加価値化
  （指定場所配達サービスの実施、配達希望時間帯の拡充　等）
- ◆ 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

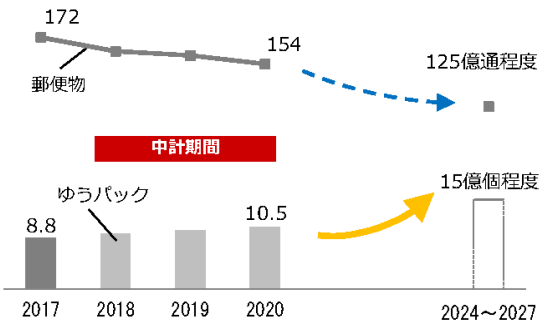
＋

- ◆ AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上

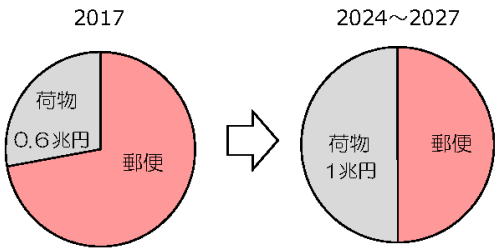
将来的に目指す姿

サービスの充実と経営資源の再配分による
ラストワンマイル物流ネットワークインフラの提供

【取扱物数】



【事業（収益）比率イメージ】



5　金融窓口事業

地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により
郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生

3年間の主要な取組

◆郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実
（みまもりサービス、地方公共団体からの事務受託　等）

◆地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間等の多様化

（例）
A局（営業時間：9時～17時）
基礎的サービス（三事業）　物販　＋　みまもりサービス／地方公共団体からの事務受託／地域金融機関との協業　等

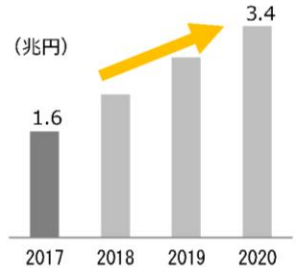
B局（営業時間：10時～20時）
基礎的サービス（三事業）　様々な金融商品（第三分野等）　物販　・・・　＋　みまもりサービス／金融コンサルティング

＋ ◆営業生産性の向上、窓口事務等の効率化

将来的に目指す姿

郵便局ネットワークの維持・強化による地域との共生
（直営局：約2万局、簡易局：約4千局）

【投信残高（グループ合算）】



【保有契約年換算保険料（グループ合算）】



6　国際物流事業

トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による
国内のコントラクトロジスティクス展開

3年間の主要な取組

◆経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上

◆JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開

経営改善策
- ＩＴ変革プログラム（部門ごとに分散したITの集約　等）
- オペレーションコストの削減（部門間のオペレーション共有）
- JP・トールのシナジー強化（国内コントラクトロジスティクス展開）

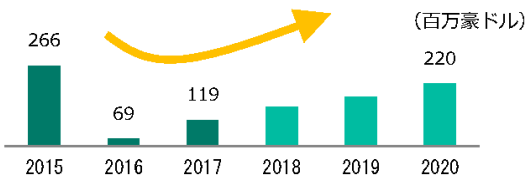
＋

成長戦略
- 主要業界におけるマーケット地位の確立（エネルギー業界、小売業界、工業界）
- 主要地域、成長性の高い地域への集中（豪州、シンガポール／中国－米国間　等）
- 高成長分野への進出（医療、テクノロジー分野　等）

将来的に目指す姿

国内外での総合物流事業の展開による
一貫したソリューションの提供

【トールの営業利益（EBIT）】



7　銀行業（１）

「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。
効率的な経営資源配分を行いつつ、お客さま本位の良質な金融サービスを提供

安心な暮らしの確保

資産形成への貢献（良質なポートフォリオの構築）

投資信託残高

＋1.7兆円※（2017→2020）

2017年度末 1.6兆円 → 2020年度末 3.4兆円 → 2027年度末 **10兆円**

お客さまニーズに応じた商品・サービスの充実

就職・退職・相続等、ライフイベントに応じたコンサルティングの充実

毎日の生活を便利に

“新しいべんり”を提供

- 決済サービスの充実：スマホ決済・ﾃﾞﾋﾞｯﾄｶｰﾄﾞ
- チャネルの充実：スマホアプリ
- 商品ラインアップの充実：口座貸越サービス
- ATMネットワークの拡充：小型ＡＴＭ（コンビニ）

従来のサービスもしっかり提供

- 貯金・送金決済サービス：年金受取・給与振込

役務収支 ＋30%（2017→2020）

※「販売額－解約額」の３年間の累計（時価ベースとは異なる）

経営資源の再配分

フロント業務：コンサルティング業務／トランザクション業務

バックオフィス業務

Fintech・デジタル技術の活用

コンサルティング業務／トランザクション業務／バックオフィス業務

成長分野へのリソース配分（＋800人規模）

業務効率化 生産性向上

業務効率化 ▲2,000人相当分（2017→2020）

既定経費※ ▲300億円（2017→2020）

※消費税率引上げ及び成長分野へのリソース配分に係る経費を除いた営業経費

7　銀行業（２）

財務健全性を維持しつつ運用を高度化・多様化

運用の高度化・多様化による中長期的で安定的な収益確保

資本の有効活用による国際分散投資の推進

- リスク性資産を中心としたリスクテイク
- オルタナティブ投資の推進
- デリバティブの活用
- ポートフォリオ改善

リスク性資産※1残高 87兆円程度（2020年度末）（2017年度末：79兆円）

戦略投資領域※2残高 8.5兆円程度（2020年度末）（2017年度末：1.6兆円）

共同投資会社（JPインベストメント）の活用

- 国内産業へのリスクマネーの供給
- 国内産業育成への貢献
- PE投資機会の獲得

リスクガバナンスの強化

ALM・運用業務におけるリスクアペタイトフレームワーク（RAF）の導入

- リスクの明確化・見える化
- 適切なリスクテイクとリスクコントロール
- 経営管理態勢の高度化

安定的な収益を確保しつつ財務の健全性を維持

自己資本比率

- 財務の健全性の観点から確保すべき自己資本比率の水準を設定

自己資本比率 10%程度※に設定

※金融規制強化考慮後

※1　円金利（国債等）以外の資産（従来のｻﾃﾗｲﾄ・ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ（SP）＋ﾍﾞｰｽ・ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ（BP）の貸付）
※2　従来のｵﾙﾀﾅﾃｨﾌﾞ（ﾌﾟﾗｲﾍﾞｰﾄ・ｴｸｲﾃｨ（PE）、ﾍｯｼﾞﾌｧﾝﾄﾞ（HF）、不動産ﾌｧﾝﾄﾞ（ｴｸｲﾃｨ））＋不動産ﾌｧﾝﾄﾞ（ﾃﾞｯﾄ（ﾉﾝﾘｺｰｽﾛｰﾝ、CMBS））、ﾀﾞｲﾚｸﾄﾚﾝﾃﾞｨﾝｸﾞﾌｧﾝﾄﾞ

株主のみなさまから安心と信頼を得られる安定的な利益の確保及び安定的な配当の実施

8　生命保険業（１）

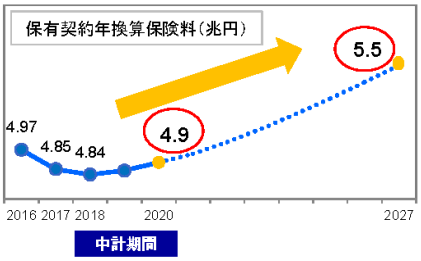
いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。
安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズにおこたえする保障を提供し、
保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指す

外部環境

- 超高齢社会の到来
- 医療技術・ICTの進化
- 超低金利環境の継続
- ライフスタイルの多様化

中期経営計画における主要な取組

保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓
新商品開発、営業基盤の整備



保有契約年換算保険料 4.9兆円程度（2020年度数値目標）

ICT活用によるサービス向上、事務の効率化 → **事務量削減 ▲1,000人相当分**

資産運用の多様化、リスク管理の高度化 → **収益追求資産 12.3%→15%程度**（2017→2020）

将来展望

- ■ 持続的な利益成長、強固な事業基盤の確保
  保有契約年換算保険料 5.5兆円程度（2027年度）
- ■ ICTの活用による利便性と生産性の更なる向上
- ■ AI、ビッグデータを活用したQOL*向上に資する新サービス等の展開
- ■ ERMのフレームワークの下でのリスク対比リターンの向上

＊Quality of Life ： 人間らしく満足して生活しているかを評価する概念

8　生命保険業（２）

保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓
新商品開発、営業基盤の整備

保障重視の販売の強化	● 郵便局の渉外社員・窓口社員の育成 ● 他生保との商品面の協力（受託販売等）
募集品質の向上	● 募集資料の分かりやすさの徹底 ● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）
新たな顧客層の開拓	● 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化 ● かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開
新商品開発	● 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 （第三分野新契約年換算保険料：2017年度（592億円）比　20%超増）
営業基盤の整備	● 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング ● 郵便局の渉外社員の増員 （渉外社員数:約1.8万人（2020年度））

ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

お客さまサービスの向上	● 画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステムの導入 ● マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入
バックオフィス事務の効率化	● サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化 ● RPA（Robotic Process Automation）の段階的導入 （事務量削減：▲1,000人相当分*（2020年度）） ＊コスト換算：▲30億円程度

資産運用の多様化、リスク管理の高度化

資産運用の多様化	● 外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大 ● 他生保との共同投資等の協力の推進 （収益追求資産割合：15%程度（2020年度））
リスク管理の高度化	● お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受リスクをテイク ● ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファーの範囲で資産運用リスクをテイク

９　不動産事業の展開

日本郵政不動産の設立によりグループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、
共同事業参画、収益物件取得などにより新たな収益源を開拓

不動産事業全体の営業収益

賃貸ビルの稼働率上昇、賃貸住宅等による賃料収益の増加を見込む

	2017年度	…	2020年度
営業収益	285億円		330億円※

※　日本郵政不動産と日本郵便の不動産事業の営業収益の合計

投資総額（2018年度～2020年度）：1,800億円

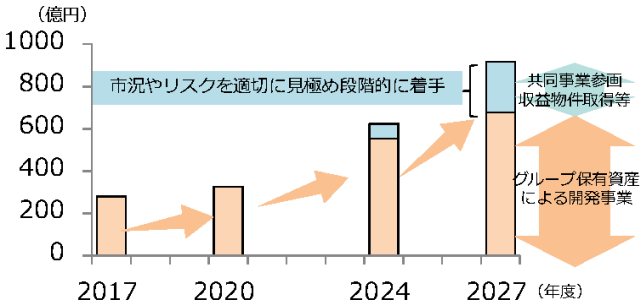
グループ保有資産による大型開発予定案件

◆五反田案件（旧ゆうぽうと）
2022年度竣工予定

◆虎ノ門・麻布台案件（日本郵便東京支社・麻布郵便局）
2023年度竣工予定

◆大阪駅前案件（旧大阪中央郵便局）
2023年度竣工予定

営業収益目標のイメージ



共同事業参画	○市況やリスクを見極め、再開発事業への参画によりノウハウ吸収・収益獲得 ○ グループの資金調達力、これまでの実績で構築した他社とのネットワークを活用
収益物件取得等	○収益物件等をグループ外から取得、開発し収益獲得 ○グループのブランド力、人材を活用

１０　成長投資

「トータル生活サポート企業グループ」としてグループの成長につながるよう、
幅広い分野で資本提携・Ｍ＆Ａを検討し、
2020年度までの３年間で数千億円規模の投資も視野に入れ利益貢献を目指す

規律ある投資

■ トール社減損の経験を踏まえ、投資の実行に当たっては、投資判断基準に照らして慎重に判断し、規律ある投資を実行

投資の原資

■ 既存のキャッシュフローのほか、潤沢な借入余力を活かした借入金や金融２社株式を売却した場合の売却収入の活用も念頭に置きつつ、投資の原資を調達

幅広い分野での資本提携・Ｍ＆Ａ

■ グループの既存事業の強化につながる案件や、郵便局ネットワーク・顧客基盤等の経営資源を活用できる分野等、既存事業にとらわれずに幅広い分野での資本提携・Ｍ＆Ａを検討

新事業の種を探すための出資

■ グループの新事業の種を探すため、ネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる企業に対しては、投資子会社の日本郵政キャピタルを通じて出資

2020年度までの３年間で**数千億円規模の投資**も視野に入れ利益貢献を目指す

１１　2020年度の数値目標・配当方針

グループ連結

一株当たり当期純利益　100円以上※

一株当たり配当額　50円以上

（安定的な株主配当を実施）

※ 現状の発行済株式数（自己株式除く）を前提とした場合、親会社株主に帰属する当期純利益は4,050億円程度

日本郵便

- 連結営業利益　900億円
  - 郵便・物流事業　400億円
  - 金融窓口事業　300億円
  - 国際物流事業　200億円
- 連結当期純利益　650億円
- ゆうパック取扱個数（対2017年度）＋2億個程度

ゆうちょ銀行

- 連結経常利益　3,900億円
- 連結当期純利益　2,800億円
  （参考）一株当たり当期純利益74円
- 自己資本比率10%程度を確保
  （金融規制強化考慮後）
- 総預かり資産残高（対2017年度末）＋ 1.8兆円程度
  うち投信残高　＋ 1.7兆円程度※
- 一株当たり配当額　50円確保
  （安定的な株主配当を実施）

※「販売額－解約額」の３年間の累計（時価ベースとは異なる）

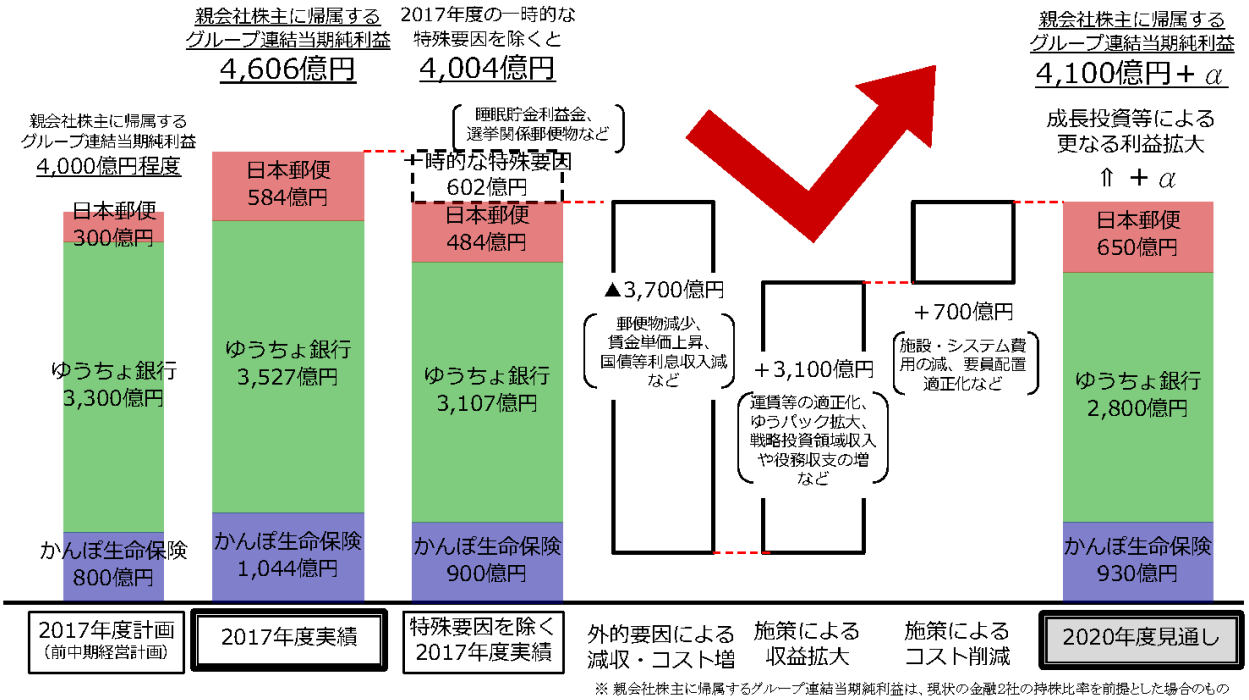
かんぽ生命

- 保有契約年換算保険料　4.9兆円程度
- 一株当たり当期純利益 155円
  （参考）連結当期純利益930億円
- 経営の健全性を確保しつつ、一株当たり配当額76円への増配を目指す

（注）各数値目標の前提となる金利・為替・株価については、2017年12月末の状況を踏まえて設定している。

１２　2020年度の利益見通し

厳しい経営環境下での外的要因による減収・コスト増を、増収・コスト削減施策により跳ね返し、2020年度には、2017年度の実質的な利益を上回る利益水準を確保



※ 親会社株主に帰属するグループ連結当期純利益は、現状の金融2社の持株比率を前提とした場合のもの

補１　グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2017～の進捗状況

	2017年度経営目標 （2015.4公表）		2017年度決算 （2018.5公表）
全　体	連結当期純利益 (非支配株主に帰属する損益を含む)	4,500億円	非支配株主に帰属する損益を含め 5,120億円 非支配株主に帰属する損益を除き 4,606億円
日本郵便	連結営業収益	3.1兆円	3.88兆円 (トール社分を除き　3.17兆円)
	連結経常利益	350億円	854億円
	連結当期純利益	300億円	584億円
ゆうちょ銀行	貯金残高(対2014年度)	＋ 3兆円	＋2.3兆円
	資産運用商品残高(対2014年度)	＋ 1兆円	＋1.4兆円
	経常利益	4,800億円	4,996億円
	当期純利益	3,300億円	3,527億円
	物件費削減額(対2014年度)	△500億円	△785億円
かんぽ生命	新契約月額保険料	500億円 (2016年度)	414億円
	当期純利益	800億円	1,044億円

補２　主な外部環境と対応方針

	主な外部環境	対応方針
物流業界	・郵便物の減少トレンドの継続 ・ＥＣ市場の拡大継続	・物流機能の強化 ・国内外での総合物流事業の展開
金融業界	・超低金利環境の継続 ・国際金融規制の強化 ・顧客本位の業務運営の原則 ・決済手段の多様化	・運用の高度化・多様化、保障重視の保険販売 ・適正な財務健全性の確保 ・フィデューシャリー・デューティーの全社的な取組を通じた推進、保険募集の品質向上 ・新たな送金決済サービスの提供 （スマホ決済、口座貸越、デビットカード）
社会 経済 テクノロジー	・人口減少・超少子高齢社会の到来 （生産年齢人口の減少） ・人件費の上昇、社会保障費用負担の増 ・新技術の登場（AI・RPA・自動運転・ドローン・FinTech等）	・新技術・システム活用による事務効率化 ・働き方改革 ・今後のビジネス開発に向けた新技術活用 ・非対面チャネルの充実

補３　郵便・物流事業（１）方針・取組の全体像

現状認識

前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
・DM需要喚起・手紙振興 ・MyPostの開始・機能拡充 ・ゆうパック等の取引条件の見直し ・コンビニ受取・郵便局留の拡大、はこぽすの展開 ・郵便・物流ネットワーク再編の推進	・インターネットの普及等による郵便物減少の継続 ・荷物の再配達の増加、労働力確保難、人件費単価上昇等 ・将来の働き手の減少	郵便：182億通(2014) →172億通(2017) ゆうパック： 8.8億個(2017)

中期計画

2018～2020年度の方針・取組	主要指標
○商品やオペレーション体系の一体的見直し ・サービスやオペレーションとバランスのとれた商品性への見直し ・オペレーション体系の見直しにあわせたリソースの流動化 ○収益拡大 ・ゆうパック等の差出・受取利便性の向上等のサービス改善による拡大 ・ＤＭ需要喚起や手紙振興による郵便利用の喚起 ○荷物拡大に対応したサービス基盤の強化 ・荷物の増加を見据えたサービス供給能力の増強 ・生産性向上・業務フローの見直し等 ○先端技術等の活用による将来に向けた利便性・生産性向上 ・配達業務の効率化などのAIの活用、IoTの展開 ・ドローンや自動運転を活用した輸配送の検討	郵便：154億通(2020) ゆうパック： 10.5億個(2020)

将来展望

あるべき将来像	主要指標
サービスの充実と経営資源の再配分によるラストワンマイル物流ネットワークインフラの提供	郵便：125億通程度 (2024～2027) ゆうパック：15億個程度 (2024～2027)

補３　郵便・物流事業（２）ゆうパック等のサービス改善

一人一人のお客さまの荷物の差し出しやすさや受け取りやすさを
追及するための、ゆうパックのサービス改善を実施

身近で差し出し
－Webを活用した簡単に差し出すサービス　－

■ **Web決済型ゆうパック**
- ・クレジットカードによる事前決済
- ・発送ラベルをオンラインで簡単に発行
- ・基本運賃よりも割安に発送

■ **ゆうパックあて名ラベル作成アプリの提供**

身近で受け取るサービス

■ **歩いて5分で受け取り可能なアクセスポイントの設置**
- ・郵便局やコンビニを中心に、駅のコインロッカー、商業施設等を含め受取拠点を整備

■ **郵便局等受取ポイント付与サービス**

自宅で確実に受け取るサービス

■ **指定場所配達サービスの実施**
- ・受取人指定場所（自宅の玄関前、車庫等）に配達

■ **配達希望時間帯の拡充**
- ・「19時～21時」を追加

■ **初回受取日時・場所の指定ができるサービスの拡充**
- ・通販事業者等からのメール等から、配達日、配達時間の指定・変更、勤務先への無料転送等を受付



「身近で差し出し、身近で受け取り」

補３　郵便・物流事業（３）荷物の増加とそれを支えるサービス基盤の強化

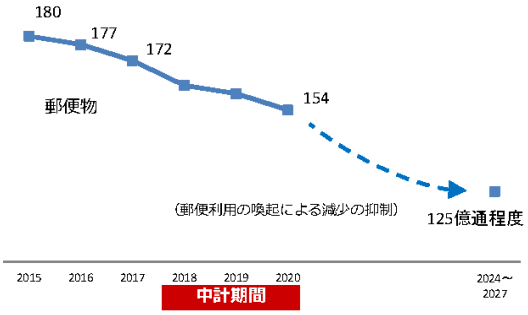
商品やオペレーション体系の一体的見直しにより荷物分野へ経営資源をシフト

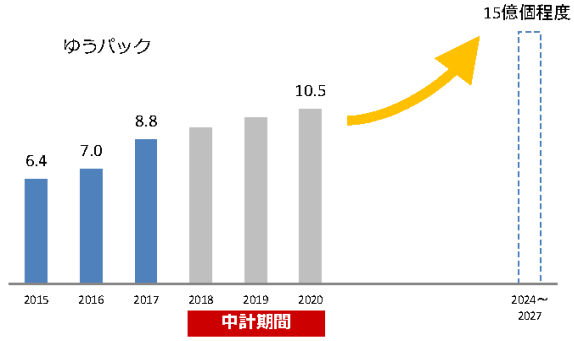
インターネットの普及等による郵便物の減少

eコマース市場の拡大等によるゆうパック等の増加

郵便分野から荷物分野へ経営資源をシフト

- ✓ サービスやオペレーションとバランスのとれた商品性への見直し
- ✓ オペレーションの見直し等によるリソースの流動化





荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

- ✓ 施設借入によるキャパシティ増強
- ✓ ゆうパック等の輸送方法の見直しによる効率化・輸送能力の強化
- ✓ オペレーションの見直し等によるリソースの流動化（再掲）
- ✓ 作業の集中・機械化等による生産性向上・業務フローの見直し
- ✓ ドローンや自動運転など将来に向けた利便性・生産性向上の検討

補４　金融窓口事業（１）方針・取組の全体像

現状認識

前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
・提携金融サービスの取扱局・収益拡大 ・物販事業のラインナップ・販売拡大 ・不動産事業の着実な推進 ・みまもりサービスの提供・拡大	・今後見込まれる人口減少の中、郵便局ネットワークの維持・強化	ゆうちょ総預かり資産残高： +6,300億円 うち投信残高：　+5,100億円 かんぽ保有契約年換算保険料： 4.85兆円 (いずれも2017)

中期計画

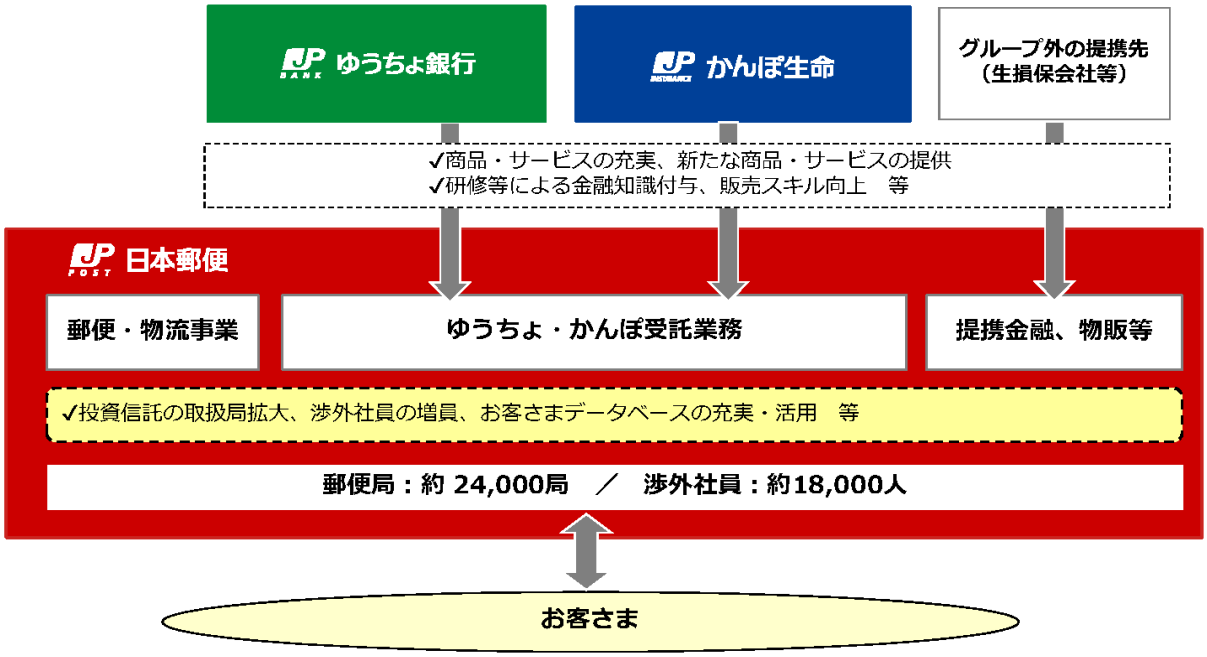
2018～2020年度の方針・取組	主要指標
○地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局の展開 ・郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実 ・地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間の多様化 ・郵便局のみまもりサービスの拡大 ○営業生産性の向上による競争力の強化 ・日本郵便と金融２社との連携強化、営業生産性の向上等による総預かり資産拡大 （資産形成商品・保障性商品の販売強化、渉外社員の増員等） ・お客さまデータベースの充実・活用 ○窓口事務等の効率化の推進	ゆうちょ総預かり資産残高： +1.8兆円程度(2017→2020) うち投信残高： +1.7兆円程度(2017→2020) （2020年度末残高：3.4兆円） かんぽ保有契約年換算保険料： 4.9兆円程度(2020)

将来展望

あるべき将来像	主要指標
郵便局ネットワークの維持・強化による地域との共生	―

補４　金融窓口事業（２）営業生産性の向上による競争力の強化

金融2社との連携強化、営業生産性の向上等により
資産形成商品等の総預かり資産を拡大



補４　金融窓口事業（参考）郵便局ネットワークの活用

お客さまの利便性向上の取り組み

コンビニエンスストアと郵便局の併設化

85局で実施※



屋富祖郵便局（沖縄県）
（2017.9.19　移転）

ショッピングセンター内への出店

27局で実施※



イオンタウン吉川美南内郵便局（埼玉県）
（2017.9.20　開局）

自治体施設への出店

15局で実施※



川井郵便局（徳島県）
（2017.3.21　移転）

※　民営化以降で2018年3月末現在

郵便局ネットワークの活用

「投資信託取扱局」「投資信託紹介局」の拡大

- 「投資信託取扱局」
  2017年7月10日から13局、10月16日から87局、2018年2月19日から1局の計101局を追加し、1,416局に拡大※
- 「投資信託紹介局」
  2017年7月以降拡大し、約18,000の郵便局で資産運用のご相談や投資信託をご紹介※

※　2018年3月末現在

「銀行手続の窓口」設置



「銀行手続の窓口」のイメージ

- 新宿郵便局の一部を賃貸し、日本ATM㈱が運営する「銀行手続の窓口」を設置（2017年9月）
- 同社が提携する16道府県27銀行（2018年3月現在）の個人顧客に対して、口座のｱﾌﾀｰｻｰﾋﾞｽ業務（住所・氏名変更等）を提供

宮崎銀行ＡＴＭコーナー設置



宮崎銀行ATM
（現金取扱機能なし）
のイメージ

- 宮崎県椎葉村の上椎葉郵便局の一部を㈱宮崎銀行のATM コーナーとして賃貸し、同行のATMサービスの一部を提供（2017年7月）

補５　国際物流事業（１）方針・取組の全体像

現状認識

前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
・トールをプラットフォームとした事業拡大	・トールの業績低迷 ・トールとのシナジー効果の発揮	EBIT：119百万豪ドル（2017）

中期計画

2018～2020年度の方針・取組	主要指標
○トールの経営改善 ・主要地域・事業への集中 ・高成長分野への進出 ○企業基盤の強化・先進技術への対応 ・安全性の継続的な向上（リスク等管理システムの導入） ・ＩＴインフラ・基幹システムの更改 ・先進的な業務システムの拡大（テレマティクス活用等） ○シナジー強化・収益の拡大 ・トールのノウハウを活用した国内でのコントラクトロジスティクス展開 ・日系企業営業の推進（Japan Deskの活用）	EBIT： 220百万豪ドル程度（2020）

将来展望

あるべき将来像	主要指標
・国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供	―

補５　国際物流事業（２）トールの経営改善策と成長戦略

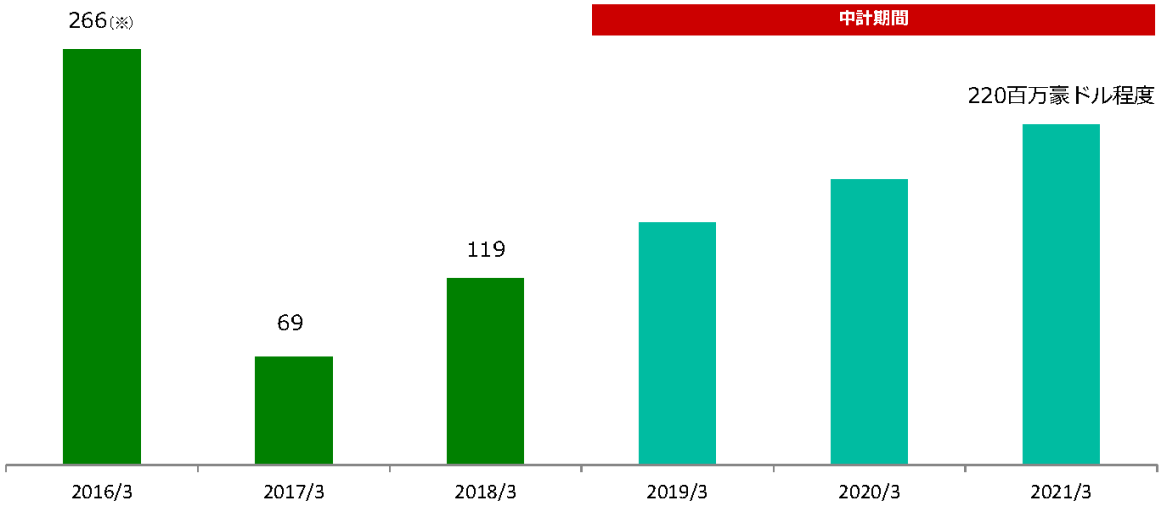
経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上

		《これまでの取組》	《今後の取組》
経営改善策	オペレーションコストの削減	■ 組織体制の簡素化 ■ 人員削減	■ 部門間のオペレーション共有
	ＩＴ変革プログラム	■ 事業部門ごとに分散しているITを集約して業務を効率化 ■ 最新のIT技術を活用した効率的なIT組織を構築	
成長戦略	主要業界におけるマーケット地位の確立	■ エネルギー業界、小売業界、工業界に注力	
	主要地域、成長性の高い地域への集中	■ 主要地域の豪州、シンガポール、成長著しいアジア、米国に経営資源を集中 ■ フォワーディング部門：高成長トレードレーン（中国-米国、アジア圏内、アジア-豪州）に注力	
	高成長分野への進出	■ エクスプレス部門：eコマース成長の取り込み ■ ロジスティクス部門：政府、資源及び小売といった得意分野をベースに、医療及びテクノロジー分野の高成長の取り込み	

補５　国際物流事業（３）トールの業績向上

経営改善策の着実な実施や成長戦略により、減損損失を計上した2017年3月期を底として、業績向上を図る

トール営業利益（EBIT）



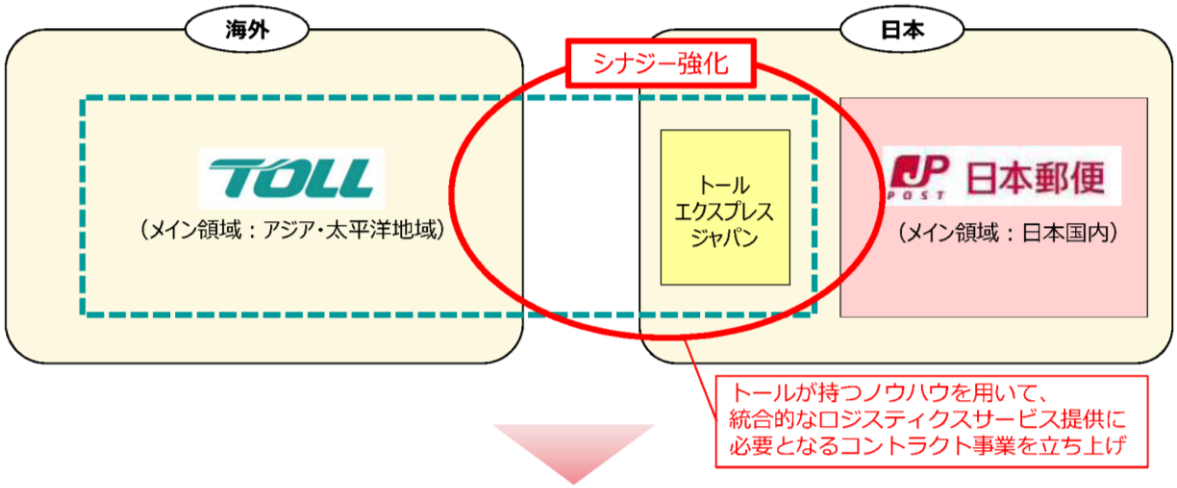
※2016/3期のトールの損益は7月から連結決算に反映（9か月分）しているが、比較のため12か月分に換算し掲載。

補５　国際物流事業（４）シナジー強化・収益の拡大

JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開

3年間の主要な取組

◆海外のBtoB中心に事業展開するトールと、国内に顧客基盤を有する日本郵便のシナジーを強化し、コントラクトロジスティクスを中心に国内のBtoBを拡大



将来的に目指す姿

国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供

補６　銀行業（１）方針・取組の全体像

現状認識

前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
・役務手数料の拡大 ・お客さま本位のサービス提供体制 ・資金運用の高度化	・超低金利環境長期化による資金収支の減少 ・お客さまニーズの変化・多様化	総預かり資産残高：+6,300億円／年 うち投信残高：+5,100億円／年 戦略投資領域残高：1.6兆円 （いずれも2017）

中期計画

2018～2020年度の方針・取組	主要指標
○お客さま本位の良質な金融サービスの提供 ・お客さまのライフスタイル・ニーズに応じたコンサルティング業務の推進 ・投信販売の拡大等を通じた良質なポートフォリオ構築への貢献 ・新たな送金決済サービスの提供、ATMネットワークの拡充、既存送金決済サービスの見直し ○運用の高度化・多様化 ・オルタナティブ投資の推進、デリバティブの活用等による収益性向上、ポートフォリオ改善 ・安定的な収益を確保しつつ、一定の自己資本比率を確保し、財務の健全性を維持 ○地域への資金の循環 ・地域金融機関との協調・人材育成を通じたＧＰ業務参入（共同投資会社によるファンド運営検討） ・地域活性化ファンドを通じた新たな資金循環の創出 ・プラットフォームの開放等を通じた地域金融機関との連携強化 ○経営管理態勢の強化 ・お客さま・株主さまからの信頼確保及び金融犯罪・反社会的勢力への対応強化 ・コンサルティング強化に向けた郵便局サポートの充実・強化、運用高度化・多様化やＧＰ業務参入のための専門人材育成 ・トランザクション業務の必要労働力の削減、成長分野・強化分野への人材再配分 ・Fintech・デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上 ・外部連携基盤（API）の整備・拡大等による良質な金融サービスの提供	総預かり資産残高： +1.8兆円程度(2017→2020) うち投信残高： +1.7兆円程度※(2017→2020) (2020年度末残高：3.4兆円) ※「販売額－解約額」の３年間の累計 役務収支：+30%(2017→2020) リスク性資産残高： 87兆円程度（2020年度末） 戦略投資領域残高： 8.5兆円程度（2020年度末） 経費削減：既定経費▲300億円 (2017→2020) 業務効率化：▲2,000人相当分 (2017→2020)

将来展望

あるべき将来像	主要指標
・お客さまへの「新しいべんり」「安心」の提供 ・資本の有効活用による国際分散投資の推進及び国内産業へのリスクマネー供給 ・地域経済の活性化を通じた日本経済発展への貢献	投信残高：10兆円(2027)

補６　銀行業（２）お客さまへの付加価値の提供（お客さま本位の良質な金融サービスの提供）

「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。

決済サービスの充実に加え、お客さまの良質なポートフォリオ構築に貢献し、
お客さまにとっての付加価値を提供

安心な暮らしの確保

資産形成への貢献
（ポートフォリオの構築）

投資信託 ＋ 国債・変額年金

- 個々のお客さまのライフスタイル・ステージに応じた face to face の提案
- 中長期的な観点からの資産形成
- お客さま本位の商品ラインアップ
- 販売態勢の整備・強化

- お客さまのニーズに応えるため、全国の郵便局ネットワークを活用し、紹介局からの紹介活性化

商品・サービスの充実
（お客さまニーズに応じた商品提供）

就職、退職、相続等、ライフイベントに応じたコンサルティングの充実

毎日の生活を便利に

決済サービスの充実
（流動性の提供）

従来からのサービスもしっかり提供

定額・定期貯金　通常貯金
年金受取・給与振込　自動払込

“新しいべんり”を提供

当行の強みである安心感をベースとしたサービス展開

非現金決済の充実
スマホ決済　ﾃﾞﾋﾞｯﾄｶｰﾄﾞ　mijica（ﾌﾟﾘｶ）

商品ﾗｲﾝｱｯﾌﾟの充実
口座貸越サービス

チャネルの充実
スマホアプリ

ATMネットワークの拡充
小型ATM（コンビニ）　E-net（時間内無料）

地域社会の拠点・接点として貢献 ← 地域社会のNWを維持・活用 → 地域金融機関との連携・開放

補６　銀行業（３）お客さまへの付加価値の提供（非金利収益の拡大）

お客さまへの付加価値の提供により、中長期的に役務収益を成長・拡大

収益拡大分野の更なる強化	投信販売の拡大 ○お客さまのライフスタイル・ニーズに応じたコンサルティング業務の推進 ○紹介局からの紹介活性化 ○タブレット、ロボアド等の活用による販売力向上、業務効率化	○投信残高 2017年度:1.6兆円 ⇒2020年度:3.4兆円 （2027年度：10兆円）	2020年度 役務収支 ＋30% （対2017年度）
	新たな送金決済サービスの提供 ○お客さまニーズに応じたサービス・チャネルの展開 ○Fintech企業等との協業	○スマホサービスの充実 ○口座貸越サービス	
	ATMネットワークの拡充 ○小型ATM設置拡大 ○E-net時間内無料化 ○ATM設置数全国No.1	○コンビニへの小型ATM設置拡大 ○時間内無料ATM台数 ⇒　4万台以上	
既存の決済サービスの見直し	既存送金決済サービスの見直し ○法人ダイレクトの導入	○法人向けサービスの充実・機能向上 ○送金決済業務手数料の見直し	

お客さまをよりご理解するために、マーケティングを高度化

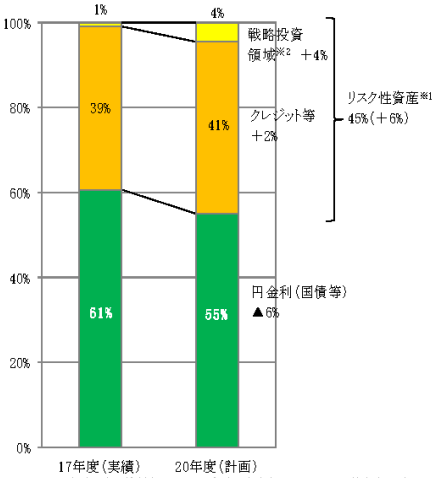
補６　銀行業（４）運用の高度化・多様化

運用の高度化・多様化を推進し、中長期的に安定的な収益確保を目指す

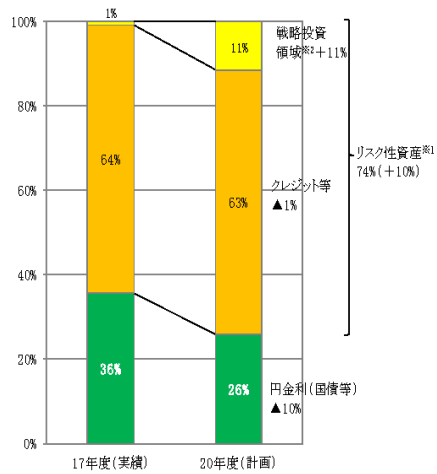
- 民営化当初、資金収支等の大部分を占めていた日本国債等の収益は、金利低下により、大幅な減少傾向。
- 資本を最大限活用し、海外のクレジットやオルタナティブ等のリスク性資産を中心にリスクテイクを行い、安定的な収益確保を目指す。
- リスク性資産の増加に伴い、自己資本比率は低下するものの、お客さまや株主のみなさまの安心と信頼を得られる水準の自己資本比率を確保。

各種指標等への影響

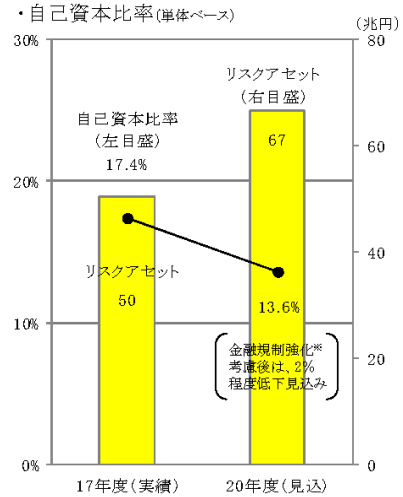
・運用資産



・資金収支等



・自己資本比率（単体ベース）

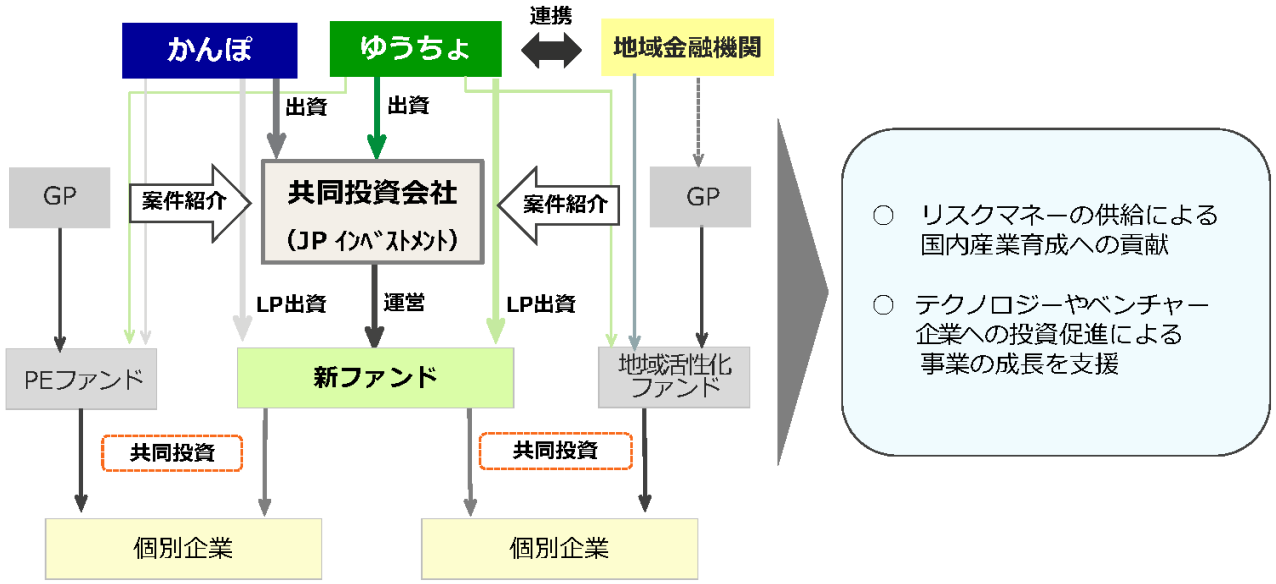


※1　円金利（国債等）以外の資産（従来のSP＋BPの貸付）（クレジット・外国国債・株式・オルタナティブ）
※2　従来のｵﾙﾀﾅﾃｨﾌﾞ（ＰＥ、ＨＦ、不動産ﾌｧﾝﾄﾞ（ｴｸｲﾃｨ））＋不動産ﾌｧﾝﾄﾞ（ﾃﾞｯﾄ（ﾉﾝﾘｺｰｽﾛｰﾝ、CMBS））、ﾀﾞｲﾚｸﾄﾚﾝﾃﾞｨﾝｸﾞﾌｧﾝﾄﾞ

※　信用リスクに係る標準的手法の見直し（2022.1以降を予定）等

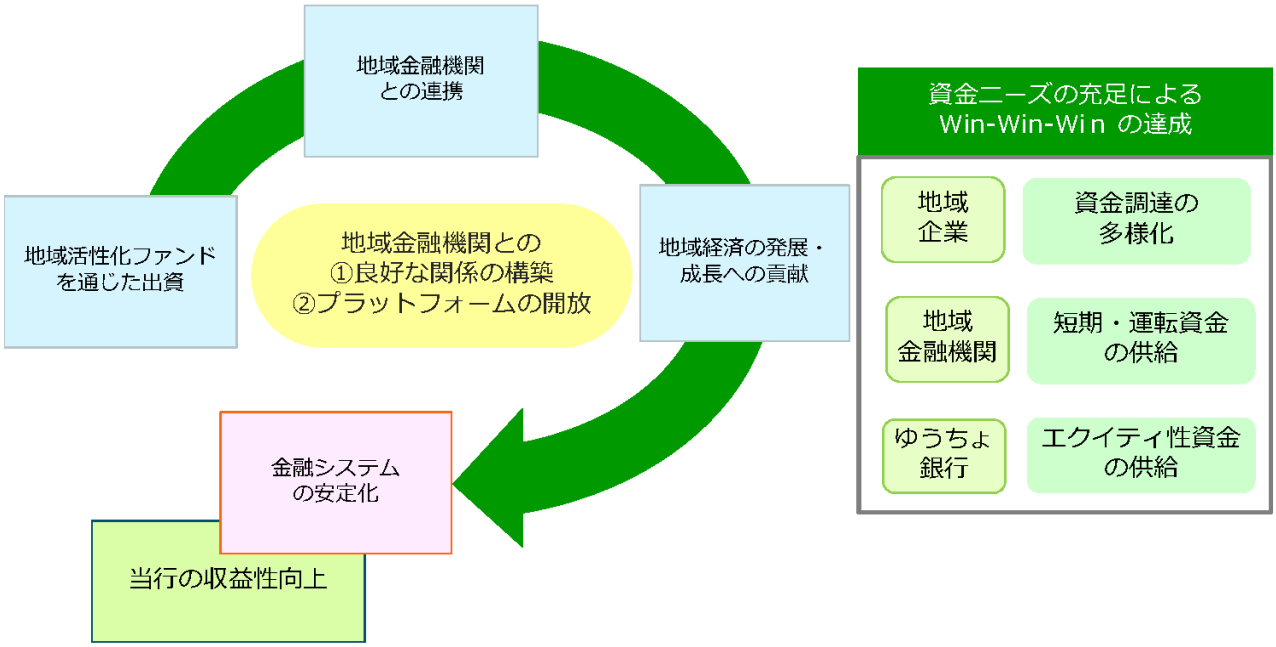
補６　銀行業（４）運用の高度化・多様化　～共同投資会社によるPE運用～

○　共同投資会社を通じたPE投資機会の獲得により更なる収益拡大を目指す
○　エクイティ資金の供給により投資先企業の経営支援を行う



補６　銀行業（５）地域への資金の循環

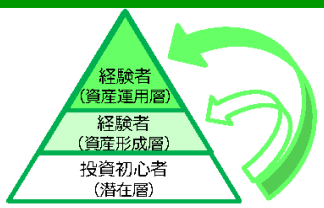
○　地域活性化ファンドを通じて、地域金融機関と連携・協力
○　地域の企業にエクイティ性資金を供給することにより、地域経済の発展・成長に貢献
○　こうした取組により、中長期的に、地域の金融システムの安定化にも寄与



補６　銀行業（６）成長に向けた基盤造りとしての人材育成

○　お客さまにとっての付加価値提供・地域社会への貢献を実現する人材を育成
○　体系的な研修等、人材育成制度の充実により、社員一人一人の成長を支援

フロントライン



取扱局・直営店	専門人材（ＦＣ）によるｆａｃｅ ｔｏ ｆａｃｅの提案
ダイレクト	スマホサービス等による利便性向上
紹介局	紹介局（18,000局）を活用した間口拡大

投資信託	投資信託販売体制の強化（取扱局）（直営店）	・販売体制強化 ⇒郵便局社員のスキルアップ、直営店ＦＣの増配置：＋400人 ・コンサルティング充実・強化のための教育・研修の充実（専門家としての能力開発） ・郵便局に対する営業支援の充実・人事交流を活用した投信販売体制強化
	店舗窓口	・スマホサービスの拡充によるキャッシュレス・ペーパーレス化、トランザクション業務負担軽減 ・ＡＩ、音声認識等の新技術導入による、内部管理業務の効率化
	紹介局	・紹介活性化のため、パートナーセンター（ＰＴＣ）営業支援担当を増員
	非対面チャネル	・ＡＩの活用による、電話対応事務の効率化 ・投信ダイレクト環境の整備及び投信ダイレクトへの誘導を積極的に推進（現状4%→10%程度へ）

本社

運用高度化	国際分散投資	・外部人材の採用 ・社外採用者からのOJTによる知見・ノウハウの蓄積、運用会社等主催の研修への参加
	ＧＰ業務参入	・ファンド運用・管理会社への人材派遣による実践的な育成 ・地域金融機関との連携を通じた、地域企業情報への精通 ⇒ 地域社会への貢献

補６　銀行業（７）コストマネジメントの徹底・体質強化

お客さま・当グループの付加価値創出、体質強化のために経営資源を再配分

Ｆｉｎｔｅｃｈ＋デジタル技術

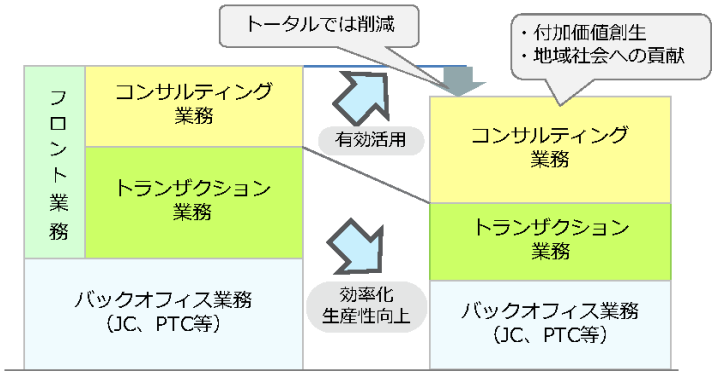
スマホサービスの推進
○キャッシュレス化、ペーパーレス化
○有人店舗のトランザクション業務の負担軽減

RPA等を活用した自動化推進
○バックオフィス業務の効率化（貯金事務センター（ＪＣ）中心）
○モニタリング業務の軽減

AI活用による内部管理の効率化
○電話対応事務の効率化
○モニタリングの効率化（PTC）

システム投資の重点化
○ﾃﾞｼﾞﾀﾙﾁｬﾈﾙ・外部連携（API等）等への重点的投資
○成熟分野・ソフトウェア資産を最大限活用
⇒メリハリの利いた投資
システム投資の効果的実行

業務効率・生産性向上　（人的資源活用イメージ）



業務効率化 生産性向上　▲2,000人相当分
成長分野へのリソース配分　＋800人規模

人的資源の有効活用
トランザクション業務からコンサルティング業務へ

総人員数の削減
事務効率化や新規採用数の抑制※等により、総人員数を削減

※2019年度以降

補７　生命保険業（１）方針・取組の全体像

現状認識

前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
・高齢者層を中心とした顧客基盤の深耕 ・事務・システムの態勢整備 ・資産運用の高度化・多様化	・超高齢社会の到来 ・医療技術・ICTの進化 ・超低金利環境の継続 ・ライフスタイルの多様化	新契約月額保険料： 500億円台に到達(2015、2016) 収益追求資産の占率： 12.3%(2017)

中期計画

2018～2020年度の方針・取組	主要指標
○保障重視の販売の強化 ・郵便局の渉外社員・窓口社員の育成、他生保との商品面の協力（受託販売等） ○募集品質の向上 ・募集資料の分かりやすさの徹底、募集品質向上の総合的な対策 ○新たな顧客層の開拓 ・未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化、かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開 ○新商品開発 ・第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 ○営業基盤の整備 ・新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、郵便局の渉外社員の増員 ○お客さまサービスの向上、バックオフィス事務の効率化 ・画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステム、デジタル技術を活用した請求手続き ・サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化、RPAの段階的導入 ○資産運用の多様化、リスク管理の高度化 ・外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大、他生保との共同投資等の協力の推進 ・お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受リスクをテイク ・ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファーの範囲で資産運用リスクをテイク	保有契約年換算保険料： 4.9兆円程度(2020) （中期計画期間中に反転） 事務効率化： ▲1,000人相当分(2020) 収益追求資産の占率： 15%程度(2020) （中期ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵに基づく見込み）

将来展望

あるべき将来像	主要指標
・持続的な利益成長、強固な事業基盤の確保 ・ICTの活用による利便性と生産性の更なる向上 ・AI、ビックデータを活用したQOL向上に資する新サービス等の展開 ・ERMのフレームワーク下でのリスク対比リターンの向上	保有契約年換算保険料： 5.5兆円程度(2027)

補７　生命保険業（２）保有契約の反転・成長

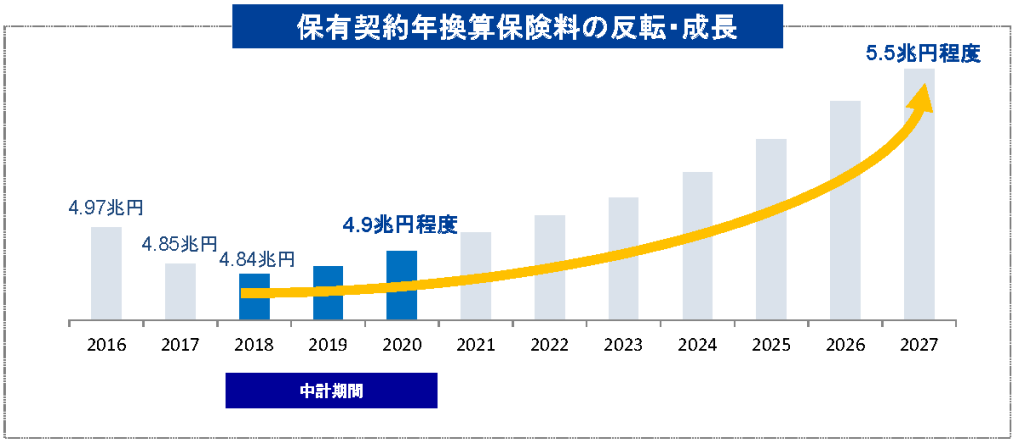
中計期間中に保有契約年換算保険料を反転

新契約の確保
- 保障重視の販売の強化、新たな顧客層の開拓等により、新契約を確保

＋

契約維持の強化
- 募集品質の向上等により、契約維持を強化

保有契約年換算保険料の反転・成長



補７　生命保険業（３）保障重視の販売と募集品質の向上

保有契約の反転に向けて、保障重視の販売と契約維持を強化

保障重視の販売の強化	● 郵便局の渉外社員・窓口社員の育成 ● 他生保との商品面の協力（受託販売等）
募集品質の向上	● 募集資料の分かりやすさの徹底 ● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）
新たな顧客層の開拓	● 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化 ● かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開
新商品開発	● 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化
営業基盤の整備	● 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング ● 郵便局の渉外社員の増員

補７　生命保険業（４）ＩＣＴ活用によるサービス向上、事務の効率化

ICTを活用して、お客さまサービス向上と事務の効率化を推進

お客さまサービスの向上	● 画面告知・自動査定システムの導入、保険手続きサポートシステムの導入 ● マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入
バックオフィス事務の効率化	● サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化 ● RPA（Robotic Process Automation）の段階的導入



補７　生命保険業（５）資産運用の多様化、リスク管理の高度化

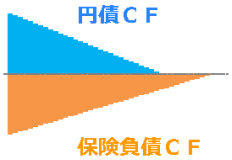
ERMのフレームワークの下、リスクバッファーの範囲で資産運用を多様化

ERMのフレームワーク

- ERMの考え方に基づく、適正な財務の健全性維持と収益性の向上

資産運用の基本的な考え方

ALMマッチング運用



キャッシュフローマッチングのため、一定額を円債（超長期債）に配分

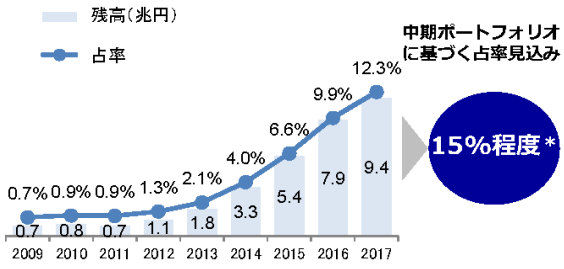
＋

収益追求運用

外国債券
国内株式
外国株式
オルタナティブ
⋮

リスク選好方針に基づき、リスクバッファーの範囲で一定額を外国債券等収益追求資産に配分

収益追求資産の残高・占率



＊オルタナティブ投資は1.5%程度

- 運用対象の多様化
- 自家運用の拡大
- 他生保との共同投資等の協力の推進
- ALM・リスク管理の高度化
- 専門人材の強化

補８　グループ共通（１）方針・取組の全体像

現状認識

経営環境・課題

・少子高齢化等による労働人口減少
・ＥＳＧ（環境・社会・ガバナンス）投資やＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）の広まり
・新たな収益源の確保の必要性
・利益確保のためのコスト削減の必要性の高まり、ＩＴ技術の進展
・グループ３社の上場

中期計画

2018～2020年度の方針・取組

○不動産事業の展開
・不動産子会社の設立、大手不動産会社等の再開発事業への投資参画

○働き方改革の推進、グループ人材育成、グループ一体感醸成
・労働時間の適正管理と健康増進、同一労働同一賃金の法改正に対応した処遇の確立、期間雇用社員の正社員採用の推進
・ダイバーシティマネジメントの推進
・期待役割を果たす人材の育成、グループ会社間の人事交流の推進、グループ合同研修
・研修等における会社間連携、チームＪＰの浸透、女子陸上部、グループ共通の社員満足度調査

○地域社会との持続的な共生、環境負荷低減・環境保全活動の推進
・地域社会の発展・活性化を促進するサービスの推進、あらゆる世代の人々が健やかに暮らせる社会を実現するためのサービスの推進
・温室効果ガス削減、紙資源の消費量・廃棄量の削減

○投資・提携戦略
・幅広い分野での資本提携・Ｍ＆Ａの検討、日本郵政キャピタルによる出資

○グループ経営を支えるＩＴ基盤の整備
・グループ共通基盤の活用、統合データセンタの設置、デジタル化対応人材の確保

○お客さま本位の業務運営、ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底

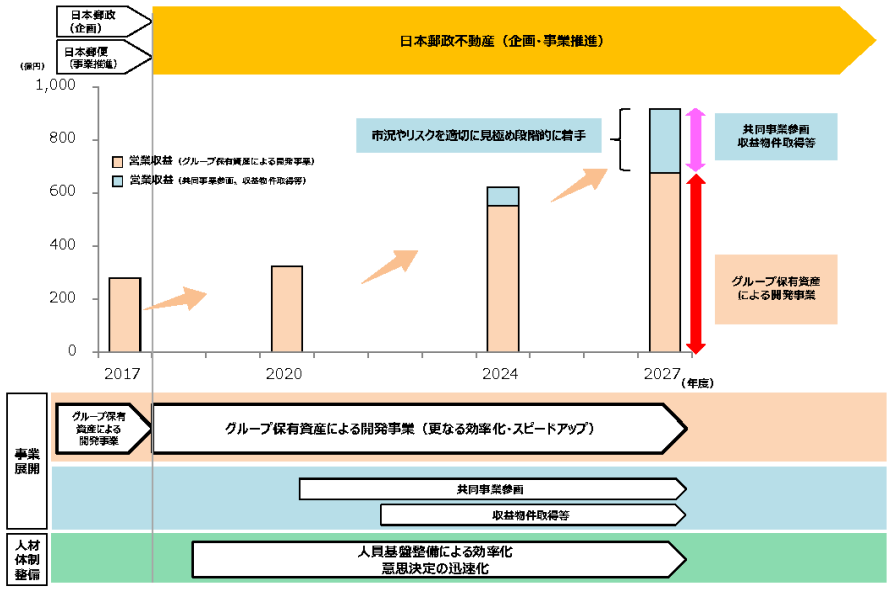
将来展望

あるべき将来像

・多様な社員によるワークライフバランス・健康で柔軟な働き方の確保、処遇面の納得性の向上
・社員一人ひとりによるチームＪＰの一員であるとの意識での役割の十二分の発揮
・企業としての持続的成長とサステナブルな社会・未来の創造の両立
・既存事業のほか、その他新規事業の拡大による利益拡大、共同事業参画等の新たな収益源の開拓
・安定的な利益の確保に向けた効率的なＩＴ投資の実施

補８　グループ共通（２）不動産事業

日本郵政不動産の設立により、グループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、新たな収益源を開拓



● グループ保有資産による大型開発予定案件

◆五反田案件（旧ゆうぽうと）
延床面積：66,000㎡
主要用途：事務所、ホテル等
竣工時期：2022年度（予定）

◆虎ノ門・麻布台案件
（日本郵便東京支社・麻布郵便局）
延床面積：864,100㎡
（日本郵便が一部を取得予定）
主要用途：事務所、住宅、商業、郵便局等
竣工時期：2023年度（予定）

◆大阪駅前案件（旧大阪中央郵便局）
延床面積：213,000㎡
主要用途：事務所、商業、郵便局等
竣工時期：2023年度（予定）

● 新たな収益源の開拓

共同事業参画	○市況やリスクを見極め、再開発事業への参画によりノウハウ吸収・収益獲得 ○グループの資金調達力、これまでの実績で構築した他社とのネットワークを活用
収益物件取得等	○収益物件等をグループ外から取得、開発し収益獲得 ○グループのブランド力、人材を活用

補８　グループ共通（３）ダイバーシティマネジメントの推進

更なる生産性向上とイノベーション発揮のため、ダイバーシティマネジメントを推進

➢女性活躍の推進
－女性管理者割合の目標（達成期限：2021.4.1）

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命保険	日本郵政
目標	**10%以上**	**14%以上**	**14%以上**	**11%以上**

－女性社員の役職者・管理者登用に向けた各種研修の実施
－女性社員が活躍できる職場風土の醸成

➢育児・介護と仕事の両立支援
－育児・介護休業法を上回る制度の拡充、会社独自支援施策の充実
－テレワークの推進
－「くるみんマーク」（子育てｻﾎﾟｰﾄ企業）の認定の継続

➢障がい者雇用の推進（グループで6,700人を雇用(2020年度)）
－特例子会社（ゆうせいチャレンジド）の活用や障がい者施設等との緊密な連携による積極的採用

➢高齢者の活躍（グループで10,000人を雇用(2020年度)）
－高齢社員が活き活きとやりがいを持って働ける環境整備（雇用制度見直し、働き方柔軟化等）

➢性の多様性等への対応
－多様な人材が働きやすい職場環境の整備、ハラスメントの防止

補８　グループ共通（４）ＳＤＧｓの達成に向けた取組

ＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）の達成に向け持続可能な社会の創造に寄与する事業を展開

重点課題	目指す姿	取組	2020年度目標
①ユニバーサルサービスの提供	お客さまの生活を最優先し、社会の重要なインフラである郵便局ネットワークを基盤に、お客さまの人生のあらゆるステージで必要とされる商品・サービスを提供する	・郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供	・継続的な郵便局ネットワークによるユニバーサルサービスの提供
（社会地域と共に） ②健康的な暮らしの促進 ③次世代育成 ④地域社会の発展・活性化	誰もが安心して健やかに暮らせる、安全で豊かな社会、そして、それを未来へと引き継いでいく持続可能な社会をつくる	・郵便局のみまもりサービスの拡大 ・ラジオ体操の普及推進 ・かんぽプラチナライフサービスの推進 ・手紙振興 ・金融教育（小学校等への出前授業、ゆうちょアイデア貯金箱コンクール） ・地方公共団体との連携強化	・郵便局のみまもりサービス等の推進継続
（地球と共に） ⑤温室効果ガス排出量の削減 ⑥資源の有効利用と廃棄物の削減	気候変動や地球温暖化に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献する	・緑地整備による地域コミュニティの再生 ・無通帳型総合口座の利用拡大に伴う環境保全活動支援 ・「ご契約のしおり・約款」のWeb版の提供に伴う寄付の実施	・CO2排出量2016年度比▲4.7万t（▲4.4%）減
（人と共に） ⑦人材の育成 ⑧働き方改革	社員一人ひとりが活き活きと能力を十分に発揮し活躍できる	・キャリアパスに応じた研修（階層別、フロントラインリーダー研修等） ・グループ合同研修（総合職転換者研修、新任役員研修等） ・女性活躍推進（女性の役職者登用等） ・障がい者雇用の推進 ・性の多様性(LGBT)の理解促進 ・育児休業・介護休業取得推進 ・働き方改革（労働時間削減等） ・従業員の健康保持・増進	・女性管理者比率 日本郵便：10%以上 ゆうちょ銀行：14%以上 かんぽ生命保険：14%以上 日本郵政：11%以上 ・障がい者雇用率グループ目標2.5%の達成維持
⑨公正な事業慣行	経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献する	・グループコンプライアンスの徹底 ・反社会的勢力との関係の遮断	・部内犯罪件数ゼロ ・反社会的勢力との関係遮断の継続

補８　グループ共通（５）ＩＴ投資（グループでの全体像）

お客さまニーズをはじめとする事業環境の変化に対応し、ITを活用したビジネス変革を推進

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
① 将来にわたる成長に向けた新たな事業展開を支えるITの推進	① お客さま接点の強化（チャネル拡大、お客さま利便性向上、営業力強化） ○お客さまデータベースの充実・活用	○コンサルティングの強化（タブレット、ロボアド等の活用検討）	○画面告知・自動査定システム ○各種請求手続きの簡素化 ○お客さま接点のマルチアクセス化 ○マイページ導入・ Watson活用
	② 新事業、商品・サービスの拡大・向上 ○ゆうパック等のサービス改善	○新送金決済サービス（スマホ決済・口座貸越、フィンテック企業との協業）	○お客さまニーズに対応した新商品開発による保障性商品の多様化 ○健康増進サービスの展開
② 働き方改革・生産性向上の推進	○先端技術等の活用による将来に向けた利便性・生産性向上（配達業務の効率化などのAIの活用、IoTの展開、ドローンや自動運転を活用した輸配送の検討）	○フィンテック、デジタル技術を活用した業務効率化、生産性向上（スマホサービス、AI・RPAの活用、キャッシュレス化・ペーパーレス化）	○RPAなどデジタル技術の活用等によるバックオフィス事務の効率化
③ 持続的成長を支える経営基盤の強化	○トールのITインフラ、基幹システムの更改	○外部連携基盤（API）の整備・拡大（オープンAPIの構築、全銀システム稼働時間拡大対応）	○次期オープン系システムの構築
	グループ共通 ○ITインフラの安定的運営、全体最適化によるITコスト削減 ・将来を見据えたシステム構造の検討（クラウド化、デジタル基盤） ・シェアード化の推進（グループ統合データセンタの活用 等） ○IT人材の強化 （態勢強化、デジタル人材の強化）		

補８　グループ共通（５）ＩＴ投資（グループ経営を支えるＩＴ基盤）

持続的成長を支える経営基盤の強化

（主なIT基盤の施策・内容）

１．次期PNET（2019.7～）

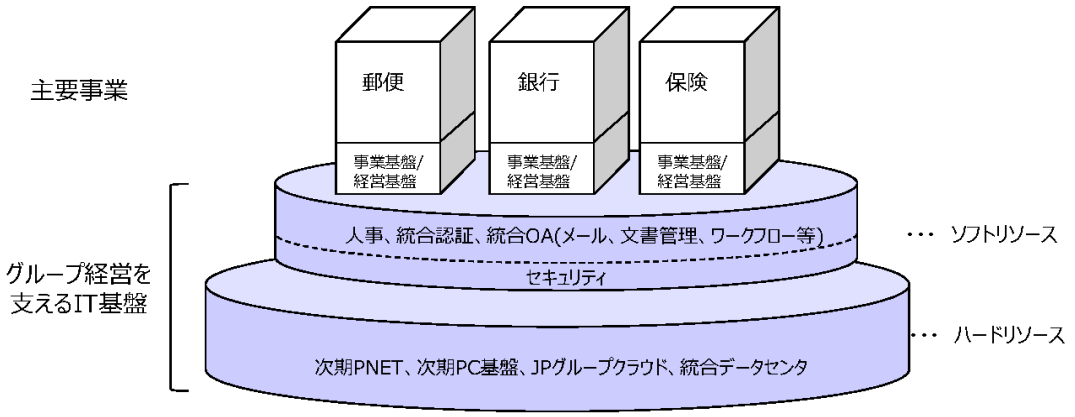
グループ各社のニーズに応えた、音声・動画通信への対応向上、モバイルアクセスサービスの提供

２．JPグループクラウドの継続・拡大

さまざまなデジタル技術に対応するため、外部クラウドサービス（AI,IoT,セキュリティ等）を活用できる仕組みを構築

３．統合データセンタ（2019.10～）

グループ各社が個別に保有又は利用しているデータセンタを、東西2拠点の統合データセンタに統合



補８　グループ共通（６）お客さま本位の業務運営とガバナンス強化

お客さま及び株主さまからの中長期的な信頼確保に向けて、業務品質の維持・向上やコンプライアンス態勢の強化を図る

		現状の課題	今後の方向性
お客さま本位の取組の実践		● 全社的なフィデューシャリー・デューティーの取組と定着 ● 定量的な効果検証と機動的・柔軟な改善	● お客さまのライフスタイル・ニーズの変化に応じたサービス改善・利便性向上 ● お客さまとの全ての接点における取組の改善・高度化 ● 実行・改善が行われることを定量的に担保⇒KPIの設定 ● お客さまの期待の充足・信頼の獲得
リスクガバナンスの強化		● 適切なリスクテイクとリスクコントロールによる安定的な収益及び財務健全性の確保	● リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）の導入（リスクの明確化・見える化、リスクガバナンス強化） ● 統合的リスク管理（ERM）に基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長を実現
		● リスク管理機能の実効性の向上	● 「３つの防衛線」を踏まえた内部管理態勢の強化 －業務執行部署における自律的統制の強化 －モニタリング機能（２線）・内部監査機能（３線）の充実
コンプライアンス態勢の充実等	内部管理態勢強化	● 保険募集管理態勢の整備 ● 投信販売拡大に応じた適切な内部管理態勢の整備	● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等） ● 取扱件数増加と業務品質維持・向上の両立 ⇒業務効率化・管理態勢見直し
	不祥事防止	● 郵便料金不適正収納等犯罪の発生 ● フロントラインの負担軽減・実効性の向上	● 郵便料金適正収納体制の定着等犯罪防止 ● 実効的なリスクコントロール等による不祥事の発生防止
外的脅威からの防御		● サイバーセキュリティに関する脅威の増大	● デジタル化の進展やサイバー攻撃の巧妙化を踏まえた防御策の強化
金融犯罪、反社会的勢力への対応強化		● 金融犯罪（マネー・ローンダリング、テロ資金供与対策等）の対応強化 ● 反社会的勢力への対応展開	● 金融グローバル化に対応した金融機関としての社会的責任の履行
コーポレート・サステナビリティ		● 企業価値向上に資するガバナンス強化	● 「投資家目線」、「持続可能な発展」を意識したガバナンス態勢の適切な開示

補９　投資計画

お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化など経営基盤強化に資する
インフラ整備を推進するため、2020年度までの３年間で１兆円程度の投資を計画

セグメント（投資総額 2018～2020計）	投資の内容	投資額（2018～2020計）	投資の効果
郵便・物流（1,800億円）	局舎等工事	780億円	サービス環境の整備
	郵便システム更改	300億円	郵便システムの定期更改
金融窓口（2,700億円）	不動産開発	1,800億円	不動産収益の拡大
	局舎等工事	600億円	サービス環境の整備
国際物流（1,500億円）	船舶更改	150億円	安定的な業務運行確保
	新会計システム構築	120億円	ＩＴインフラの更改
銀行（1,300億円）	総合情報システムの開発	300億円	お客さまの利便性向上、社員の業務効率化、安定的な業務運行
	オートキャッシャーの更改	220億円	現金管理に関する内部統制の強化
	貯金事務センターの建替え	200億円	建物の老朽・狭隘状態の解消
	ＡＴＭの購入	190億円	お客さまの利便性向上、安定的な業務運行
生命保険（1,500億円）	次期オープン系システムの構築	490億円	ICTの活用に向けたシステム基盤の整備
	基幹系システムの開発	410億円	新商品・サービスの提供によるお客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
	新営業用携帯端末の導入	120億円	お客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
その他（1,200億円）	データセンター構築	340億円	グループ経営基盤の強化
	次期ＰＮＥＴ	300億円	グループ経営基盤の強化

※ 本表には資本提携・M&A等の成長投資は含まない。

（資料）日本郵政公表資料（日本郵政グループ中期経営計画 2020）より、事務局にて抜粋

＜日本郵政株式会社公表＞
2018年３月期決算テレフォンカンファレンス資料（2018.5.15）抜粋

荷物単価

単位：円

	2017年度
ゆうパック	397
ゆうメール	60

注1:記載金額は、単位未満を四捨五入して表示しています。
注2:ゆうパックは、ゆうパケットを含めた単価です。

（資料）標記の公表資料より、事務局にて抜粋

参考９

参考資料

参考資料目次

１　前回検証後の概況

⑴ 日本郵政グループを取り巻く環境変化・・・・・・・・・・・・・・・・８９

⑵ ３社上場と日本郵政株式の２次売却・・・・・・・・・・・・・・・・・９８

２　民営化推進に向けた日本郵政グループ各社等に係る状況

⑴ 日本郵政グループ・日本郵政関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０２

ア　中期経営計画の達成状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０３

イ　コーポレートガバナンスの強化とＩＲ・情報開示等の推進・・・・・・１０５

ウ　将来に向けた投資戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０８

エ　金融二社株式の売却・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１２

オ　病院・宿泊事業の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１５

■　主な経営指標の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２０

⑵ 日本郵便関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２２

ア　郵便・物流事業セグメントの状況・・・・・・・・・・・・・・・・・１２３

イ　金融窓口事業セグメントの状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４１

ウ　国際物流事業セグメントの状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・１４６

エ　業務改革とＩＣＴ活用の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１５５

オ　中期経営計画の達成状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６１

■　主な経営指標の状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６２

⑶ ゆうちょ銀行関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６８

ア　ゆうちょ銀行の限度額・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６９

イ　低金利環境下での取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１７１

ウ　地域金融機関等との連携・地域貢献等・・・・・・・・・・・・・・・１８８

エ　業務改革とＩＣＴ活用の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９１

オ　中期経営計画の達成状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９４

■　主な経営指標の状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１９６

⑷ かんぽ生命保険関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０２

ア　かんぽ生命保険の限度額・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０４

イ　低金利環境下での取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２０６

ウ　他の生命保険会社との連携・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１６

エ　業務改革とＩＣＴ活用の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２１７

オ　中期経営計画の達成状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２２１

■　主な経営指標の状況　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２２７

⑸ 郵便局ネットワーク関係・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３６

ア　郵便局ネットワークの現状等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２３６

イ　震災への対応・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５４

ウ　今後の課題と期待・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５７

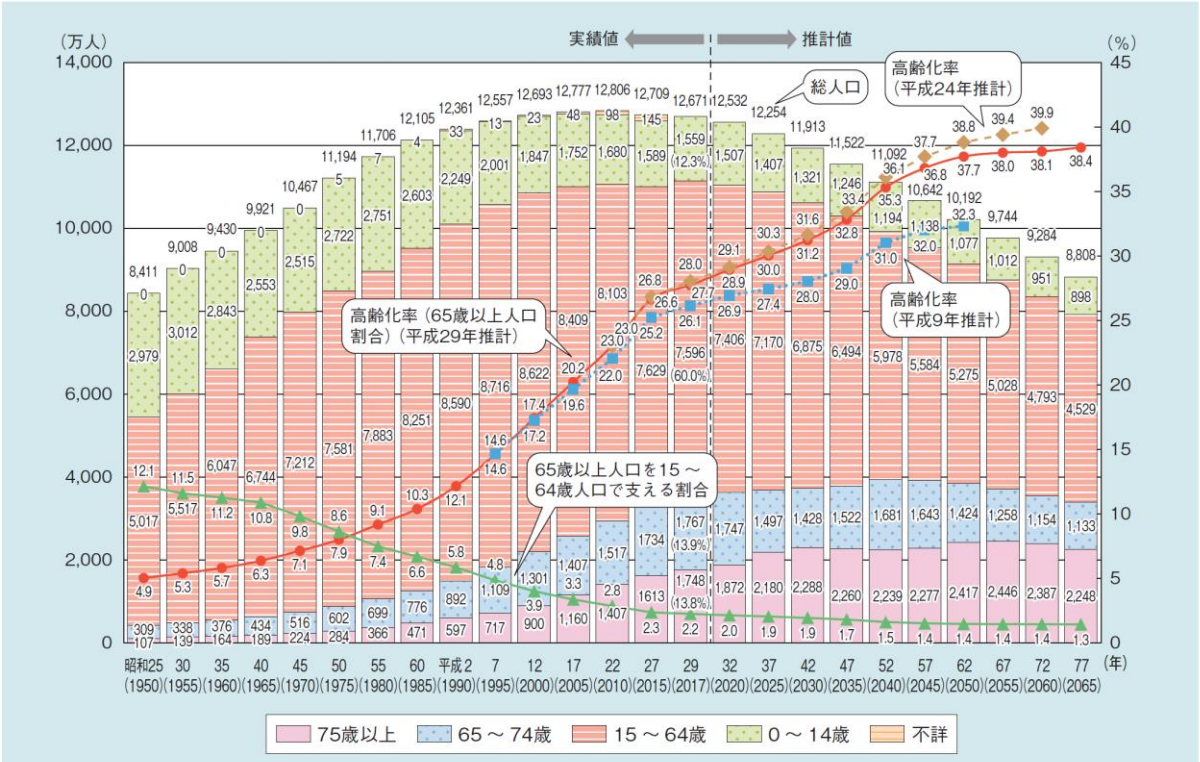
1　前回検証後の概況

(1) 日本郵政グループを取り巻く環境変化

＜郵政民営化の流れ＞

平成15年４月１日	日本郵政公社発足
平成17年10月14日	郵政民営化関連６法成立
平成19年10月１日	郵政民営化法に基づき郵政事業は民営化され、日本郵政㈱・郵便事業㈱・郵便局㈱・㈱ゆうちょ銀行・㈱かんぽ生命保険の５社体制の日本郵政グループ発足
平成24年４月27日	郵政民営化法の一部等を改正する等の法律成立
平成24年10月１日	改正郵政民営化法に基づき、郵便事業㈱、郵便局㈱が統合し、日本郵政㈱、日本郵便㈱、㈱ゆうちょ銀行、㈱かんぽ生命保険の４社体制へ再編
平成27年11月４日	日本郵政㈱、㈱ゆうちょ銀行及び㈱かんぽ生命保険が株式上場
平成29年９月11日	日本郵政㈱株式の第２次売出し

＜高齢化の推移と将来推計＞



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2015年までは総務省「国勢調査」、2017年は総務省「人口推計」（平成29年10月１日確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。
点線と破線の高齢化率については、それぞれ「日本の将来推計人口（平成９年推計）」の中位仮定、「日本の将来推計人口（平成24年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による、推計時点における将来推計結果である。
（注1）2017年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「平成27年国勢調査　年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2015年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。
（注2）年齢別の結果からは、沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）を除いている。
（注3）将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じうるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

（資料）内閣府「平成30年版高齢社会白書」資料

＜「世界経済見通し」の予測一覧＞

（年間）

（増減の%表示）	2016	2017	予測 2018	予測 2019
世界GDP	3.3	3.7	3.7	3.7
先進国・地域	1.7	2.3	2.4	2.1
アメリカ	1.6	2.2	2.9	2.5
ユーロ圏	1.9	2.4	2.0	1.9
ドイツ	2.2	2.5	1.9	1.9
フランス	1.1	2.3	1.6	1.6
イタリア	0.9	1.5	1.2	1.0
スペイン	3.2	3.0	2.7	2.2
日本	1.0	1.7	1.1	0.9
イギリス	1.8	1.7	1.4	1.5
カナダ	1.4	3.0	2.1	2.0
他の先進国・地域（注1）	2.3	2.8	2.8	2.5
新興市場国と発展途上国	4.4	4.7	4.7	4.7
独立国家共同体（CIS）	0.4	2.1	2.3	2.4
ロシア	−0.2	1.5	1.7	1.8
ロシア以外	2.0	3.6	3.9	3.6
アジアの新興市場国と発展途上国	6.5	6.5	6.5	6.3
中国	6.7	6.9	6.6	6.2
インド（注2）	7.1	6.7	7.3	7.4
アセアン原加盟5カ国（注3）	4.9	5.3	5.3	5.2
ヨーロッパの新興市場国と発展途上国	3.3	6.0	3.8	2.0
ラテンアメリカ・カリブ諸国	−0.6	1.3	1.2	2.2
ブラジル	−3.5	1.0	1.4	2.4
メキシコ	2.9	2.0	2.2	2.5
中東、北アフリカ、アフガニスタン、パキスタン	5.1	2.2	2.4	2.7
サウジアラビア	1.7	−0.9	2.2	2.4
サブサハラアフリカ	1.4	2.7	3.1	3.8
ナイジェリア	−1.6	0.8	1.9	2.3
南アフリカ	0.6	1.3	0.8	1.4

注1：G7（カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、イギリス、アメリカ）とユーロ圏諸国を除く。
注2：インドについては、データと予測が財政年度ベースで表示されており、 2011年以降のGDPは2011-2012財政年度を基準とした市場価格によるGDPに基づく。
注3：インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

（資料） ＩＭＦ世界経済見通し（2018年10月）から作成

※ 「参考９ 参考資料」の「(資料)」において、「から作成」としているものについては、民営化委員会配布資料等の公表資料等を基に事務局において作成・加工したもの。以下同じ。

＜第４次産業革命がもたらす変革＞

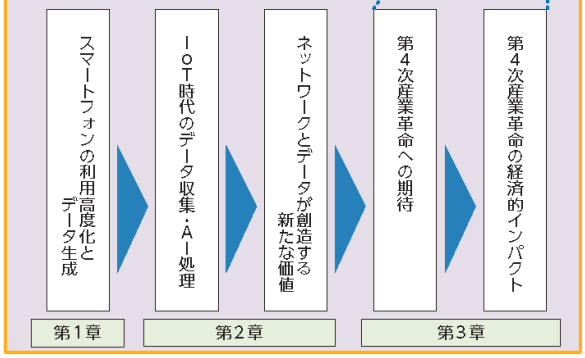
○ IoT 化で低コストによるビッグデータ収集が可能に。更に、AI による解析で新たな価値を創出。
○「Society 5.0」の実現に向け、第４次産業革命への期待が高まっている。

各産業革命の特徴

世界経済フォーラム（WEF）による産業革命の定義

第一次産業革命	第二次産業革命	第三次産業革命	第四次産業革命
18～19世紀初頭 蒸気機関、紡績機など軽工業の機械化	19世紀後半 石油、電力、重化学工業	20世紀後半 インターネットの出現、ICTの急速な普及	21世紀 極端な自動化、コネクティビティによる産業革新

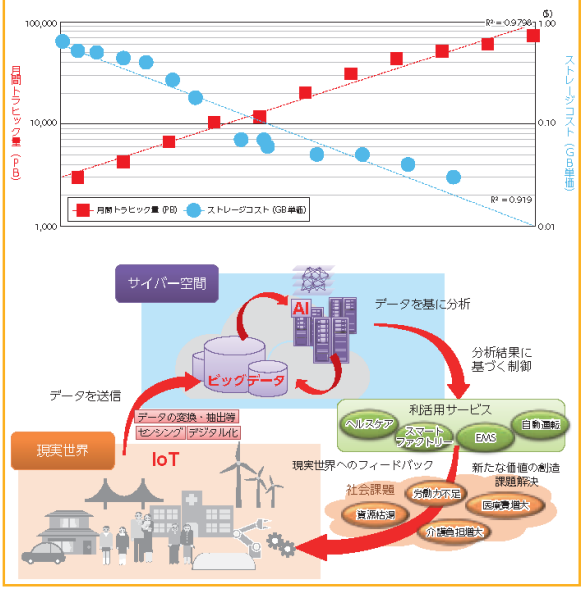
データ利活用から第４次産業革命



※情報通信白書における「第４次産業革命」
・効率向上による生産等のコスト低減　・あらゆるシステムやノウハウ等の蓄積のデジタル化やデータ共有
・新たなサービスや市場の創出　・新たなニーズの充足や個々のニーズに合わせたカスタマイズ化　等

※「Society 5.0」：狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く、人類史上５番目の新しい社会。新しい価値やサービスが次々と創出され、人々に豊かさをもたらしていく。

激増するデータ流通

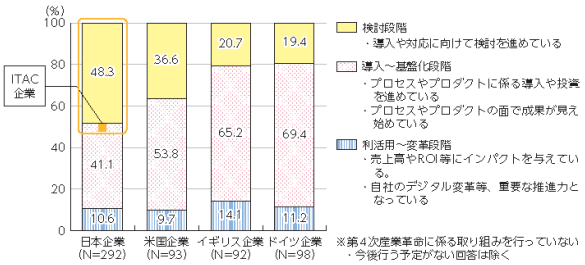


※未来投資戦略（2017.6）における「第４次産業革命」と「Society 5.0」の関係に関する記述
中長期的な成長を実現していく鍵は、近年急激に起きている第４次産業革命（IoT、ビッグデータ、人工知能（AI）、ロボット、シェアリングエコノミー等）のイノベーションを、あらゆる産業や社会生活に取り入れることにより、様々な社会課題を解決する「Society 5.0」を実現することにある。

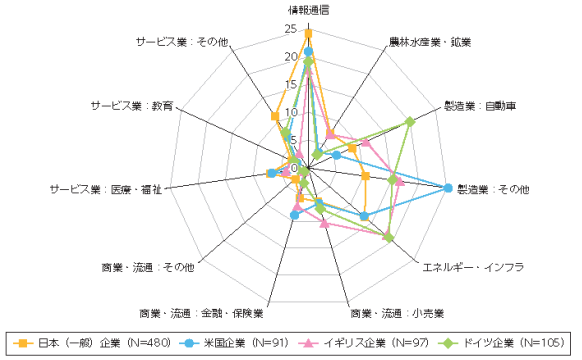
○第４次産業革命に向けた取組について、日本企業は「検討段階」にあるものが多い。業種では、情報通信業の期待感が突出。
○第４次産業革命に向けた投資意欲について、日本（一般企業）の遅れが目立つ。投資の中では、人材投資を重視。

現状

企業における第４次産業革命の段階

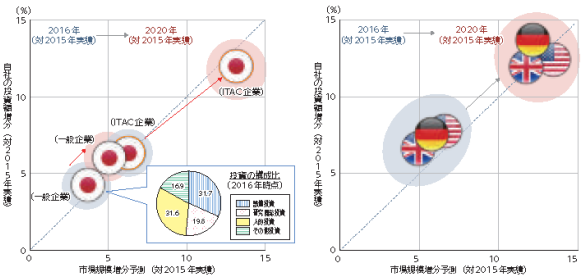


第４次産業革命の変革を享受すると思われる業種

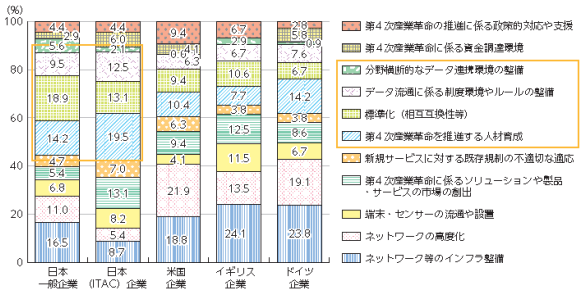


今後

第４次産業革命に係る市場予測と投資意欲

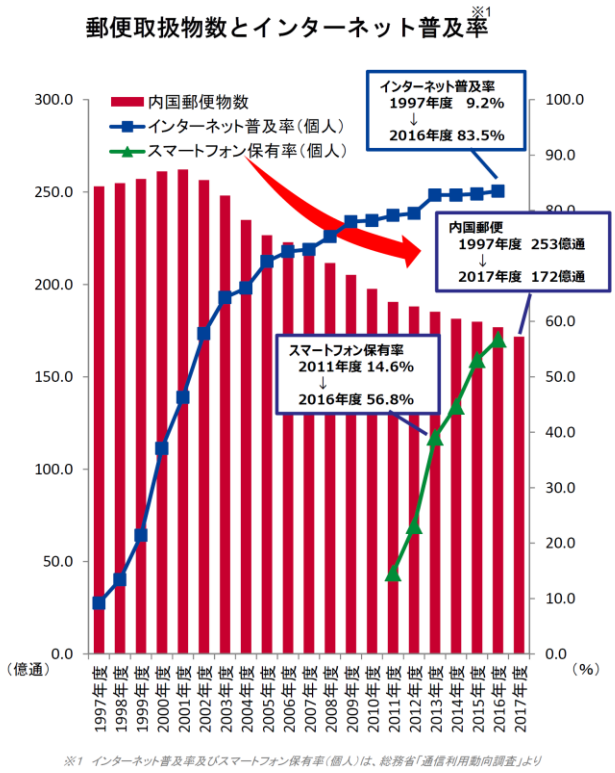


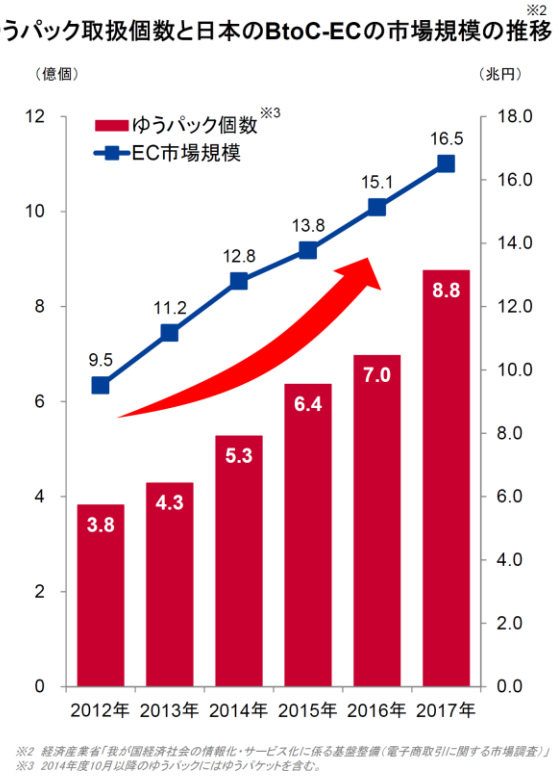
第４次産業革命に向けた環境整備に係る課題



（資料）総務省「平成29年版情報通信白書のポイント」資料

＜取扱物数の推移＞

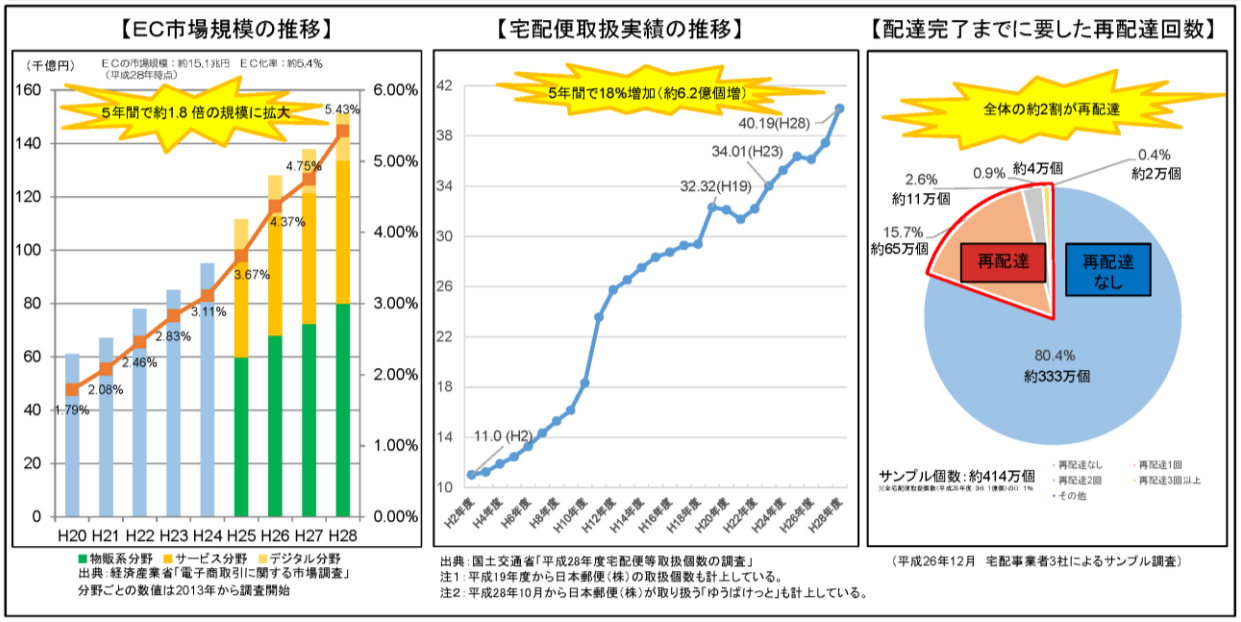




（資料）日本郵政公表資料

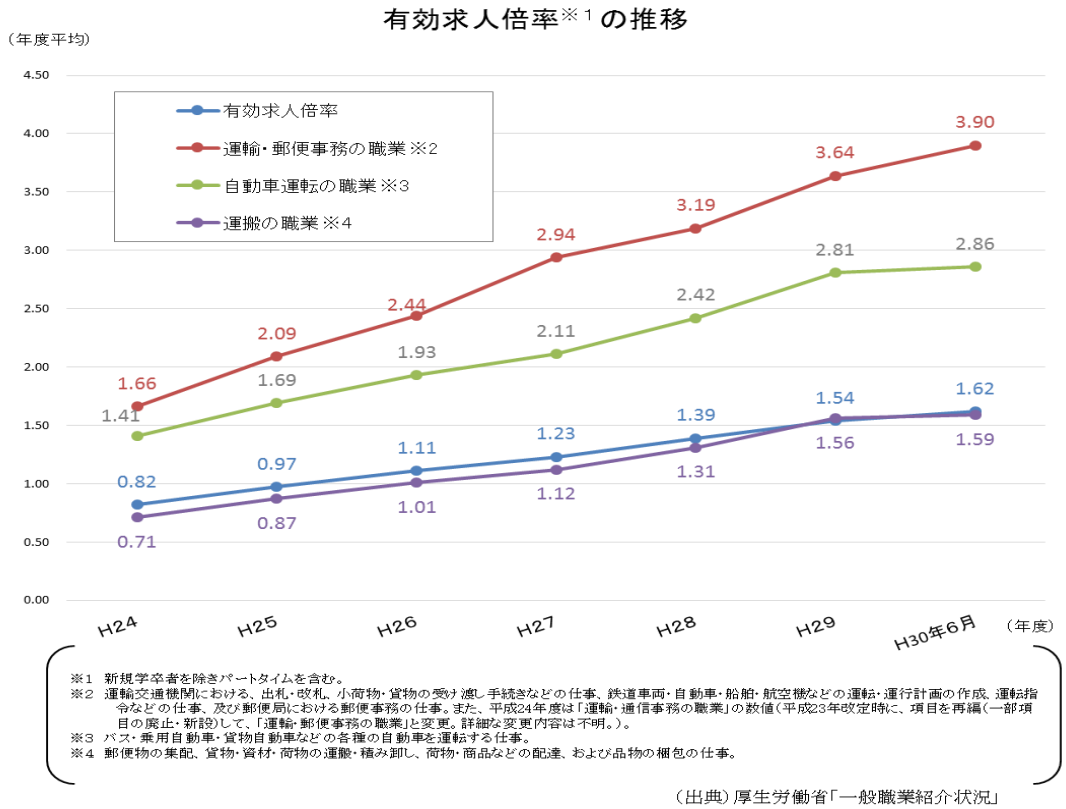
＜宅配事業の現状と課題＞

■消費者の生活スタイルの変化に合わせ発展してきた電子商取引（EC）市場の拡大に伴う宅配便の取扱件数の増加とともに、配達時間が指定されている場合を含め、宅配貨物の不在再配達は全体の約2割発生している。
■物流分野における労働力不足が懸念される中、今後もEC市場の拡大が見込まれることから、再配達を削減し、物流を効率化することが必要となっている。



（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

＜トラックドライバー不足の現状＞



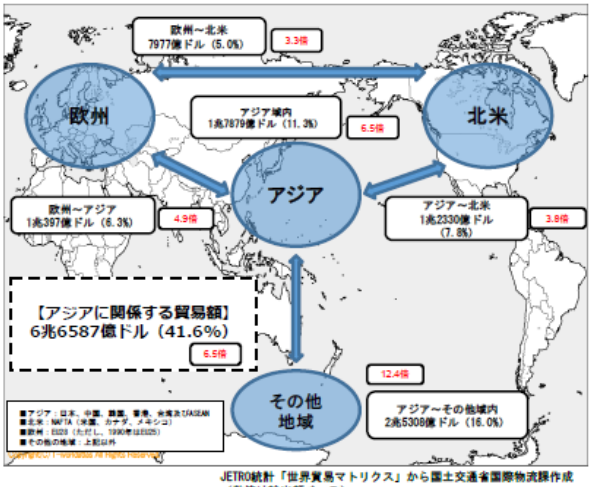
（資料）総務省「情報通信審議会　郵政政策部会　郵便局活性化委員会」資料

＜アジアを中心とした貿易額の拡大及び国際分業の進展＞

○ 世界全体の貿易額が増大する中、特にアジア域内外を中心とした貿易額は急速に拡大
○ アジア域内での国際分業が進展し、サプライチェーンのグローバル化が深化

世界の貿易額（2016年データと1990年からの伸び）

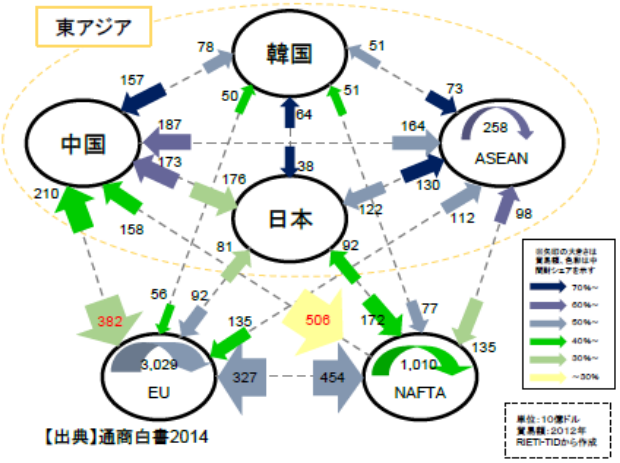
世界全体の貿易額：15兆8450億ドル（2016年）→1990年比で4.7倍
（※以下の図における（%）は対世界貿易額の割合）



JETRO統計「世界貿易マトリクス」から国土交通省国際物流課作成
（数値は輸出額ベース）

東アジア地域におけるサプライチェーンの実態

多くの中間財（部品）が日本、韓国及びASEANから中国に輸出され、中国で組み立てられた完成品が北米・EU等の大市場国に輸出されている。

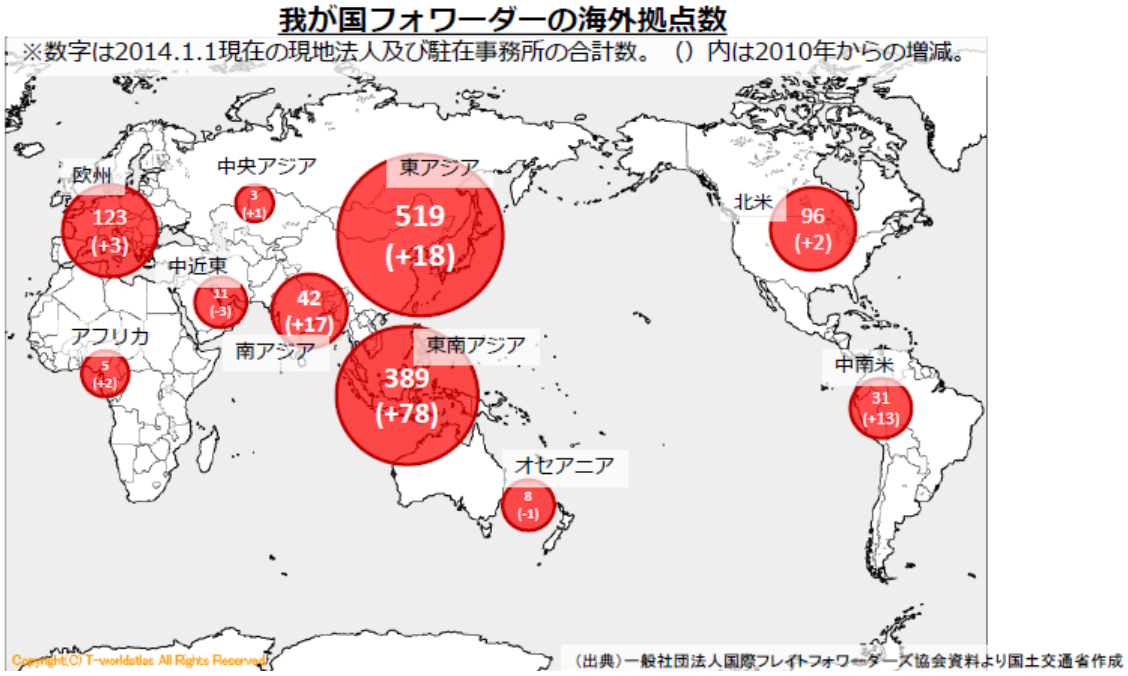


【出典】通商白書2014

（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

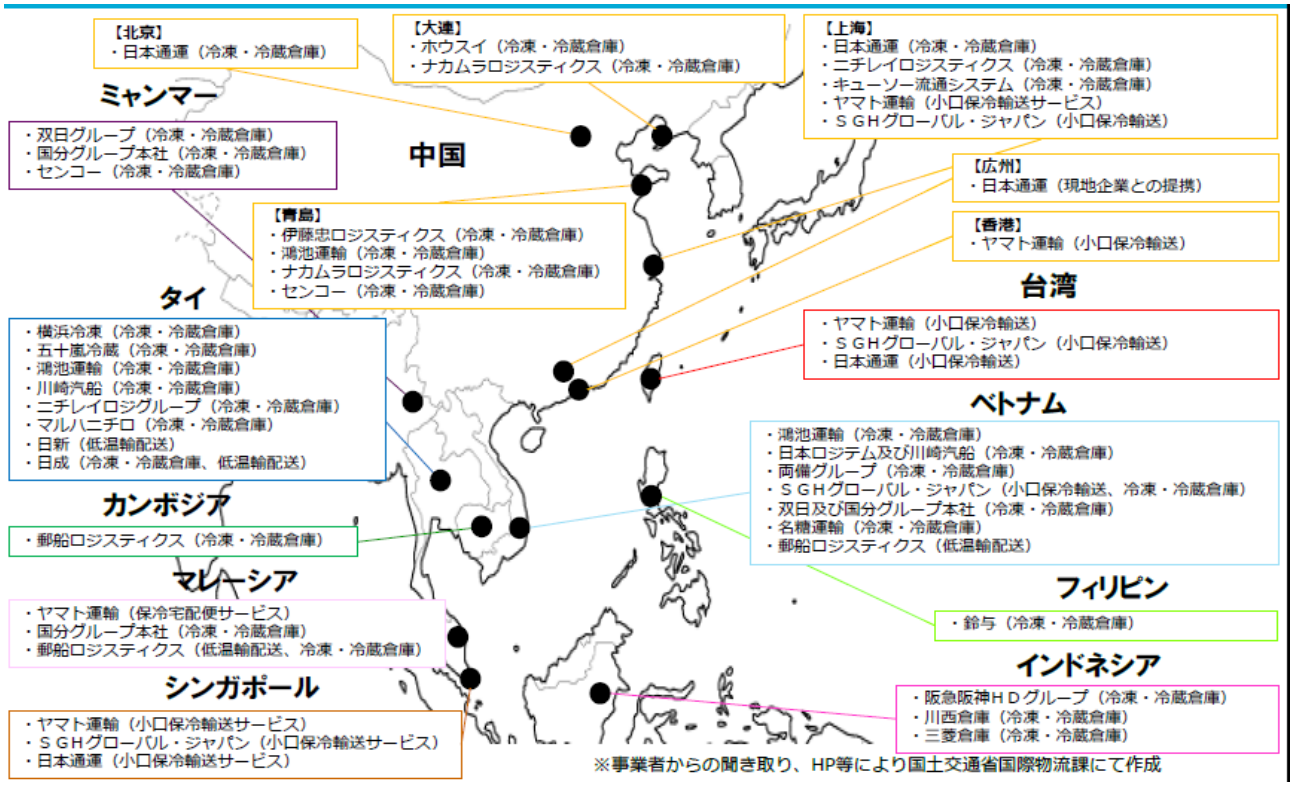
＜我が国物流事業者の海外進出状況＞

■ 我が国物流事業者は、我が国製造業の海外生産の拡大に伴い、欧米を皮切りに海外展開を進めてきたが、近年ではアジアへの進出を急速に進めており、現地荷主やグローバル企業のニーズに対応したサービス提供も重要になっている。



（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

＜高付加価値物流の海外展開（コールドチェーンの例）＞



（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

＜宅配便大手３社のサービス改定の概要＞

	値上げ概要	配達指定時間	その他改定
ヤマト運輸 （宅急便等）	サイズに応じ 140円～180円 （※平均値上げ率約15%） （例） 関東→関西80サイズ：1,140円 関東→九州100サイズ：1,660円 （平成29年10月1日より適用）	午前、12-14時、14-16時、16-18時、18-20時、20-21時 ⇓ 午前、14-16時、16-18時、18-20時、19-21時 （平成29年6月19日より適用）	・スキー用具等の規格改定 ・宅配ロッカーの拡充 ・営業所持込時の割引制度創設 ・拠点受取時の割引制度創設 等
佐川急便 （飛脚宅配便等）	サイズに応じ 0円～230円 （※平均値上げ率約7%） （例） 関東→関西80サイズ：1,050円 関東→九州100サイズ：1,660円 （平成29年11月21日より適用）	午前、12-14時、14-16時、16-18時、18-20時、18-21時、19-21時	・スキー用具等の規格改定 ・クール便運賃改定 ・コンビニ受取等の拡充 等
日本郵便 （ゆうパック等）	サイズに応じ 110円～230円 （※平均値上げ率約12%） （例） 関東→関西80サイズ：1,080円 関東→九州100サイズ：1,730円 （平成30年3月1日より適用）	午前、12-14時、14-16時、16-18時、18-20時、20-21時 ⇓ 午前、12-14時、14-16時、16-18時、18-20時、19-21時、20-21時	・スキー用具等の規格改定 ・拠点受取時にポイント付与 ・宅配ロッカーの拡充 ・指定場所配達の拡大 等

（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）から作成

＜再配達削減に資する事業者の主なサービス＞

1.時間帯指定



宅配事業者や通販事業者で、受け取り可能な時間帯の指定サービスを実施。

2.コミュニケーション・ツール等（メール・アプリ等）の提供

メールやアプリ等を活用し、配達予定日時の通知や受取日時の事前変更などを可能とするサービスを実施。



3.コンビニ受取や駅等の宅配ボックスなど、自宅での対面受取以外での受取方法の提供

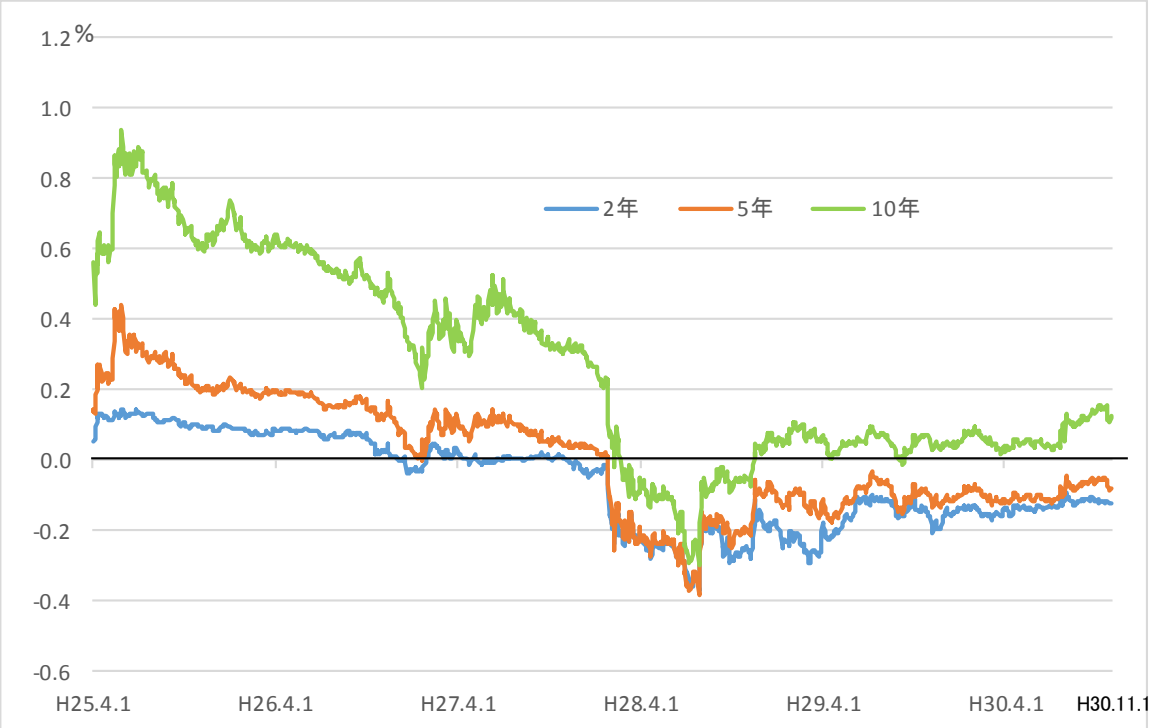




コンビニや駅等の宅配ボックス、不在時置き配配など、**自宅での対面受取以外の多様な受取方法**を提供。
さらに一部の事業者では、**多様な方法を活用して受け取った消費者**に対して、**買い物で利用できるポイント**を付与。

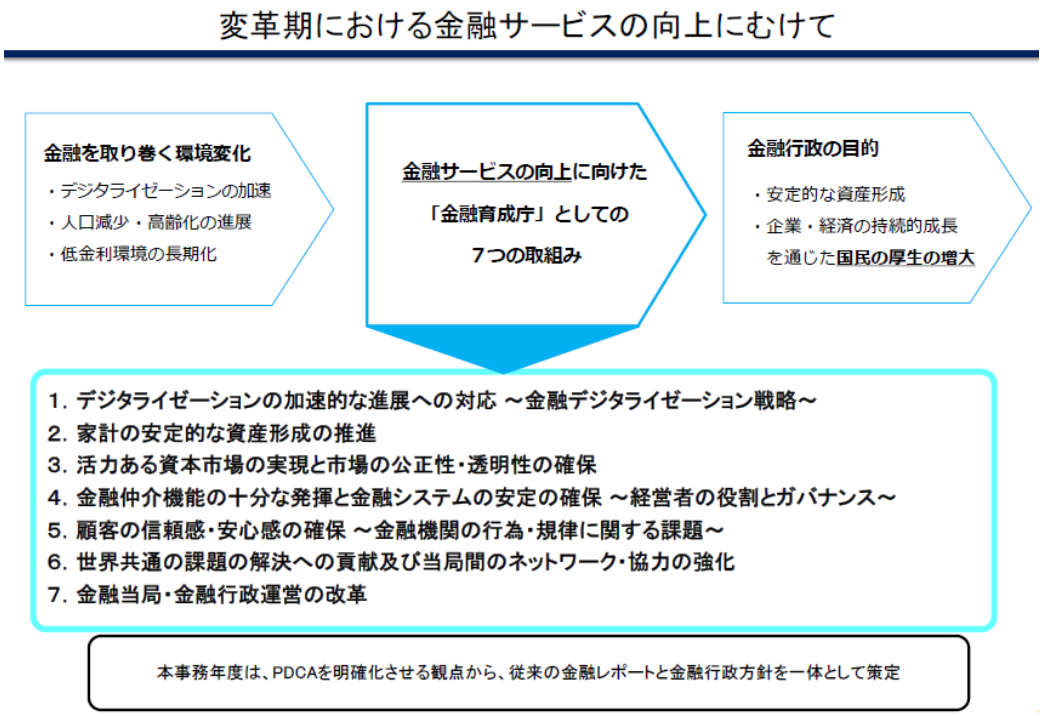
（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

＜国債金利の推移＞



（資料）財務省公表資料から作成

＜変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～（平成30 事務年度）～＞（平成30年9月）



（資料）金融庁公表資料

４．金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保 ～経営者の役割とガバナンス～

（４） その他の金融業態

④ ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険

【本事務年度の方針】

安定的な収益確保に向けた取組み

中期経営計画に掲げられた安定的な収益確保に向けた戦略の実施状況に加え、ゆうちょ銀行については、これを支える資本基盤やリスク管理の状況等について、かんぽ生命保険については、ERM フレームワークの下でのリスク対比リターン向上の取組み等、リスク管理の高度化の状況について、モニタリングを継続する。

顧客利便の向上に向けた取組み

ゆうちょ銀行については、今後も、「顧客本位の業務運営」を前提とした投資信託販売拡充のための方策とその実効性についてフォローアップしていく。かんぽ生命保険についても、募集品質の向上の取組みが、顧客本位の業務運営につながるようフォローアップしていく。

また、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の民間金融機関との連携による地域への貢献についてモニタリングしていく。

日本郵政のガバナンス及びゆうちょ銀行の預入限度額

上記のように、ゆうちょ銀行では、貯金残高を抑制して資産運用を高度化・多様化するとともに、地域金融機関と連携して、地域で幅広い金融サービスを提供する方針をとっている。また、かんぽ生命保険では、募集品質の向上や保障重視の販売の強化、郵便局の渉外社員の増員といった取組みを通じて、持続的な利益成長を目指している。こうした施策を実現するためには、日本郵便を含め、日本郵政グループ全体として取り組む必要があり、特に、日本郵政におけるガバナンスの発揮が重要である。こうした観点から、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の経営方針の実現に向けた日本郵政のガバナンスの発揮状況についてモニタリングを行う。

また、ゆうちょ銀行については、上記の状況に加え、預入限度額の引き上げが地域の金融システムに与える影響や、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株式の売却状況等を踏まえて、ゆうちょ銀行の預入限度額に関する議論に適切に対応していく。

（資料）金融庁公表資料

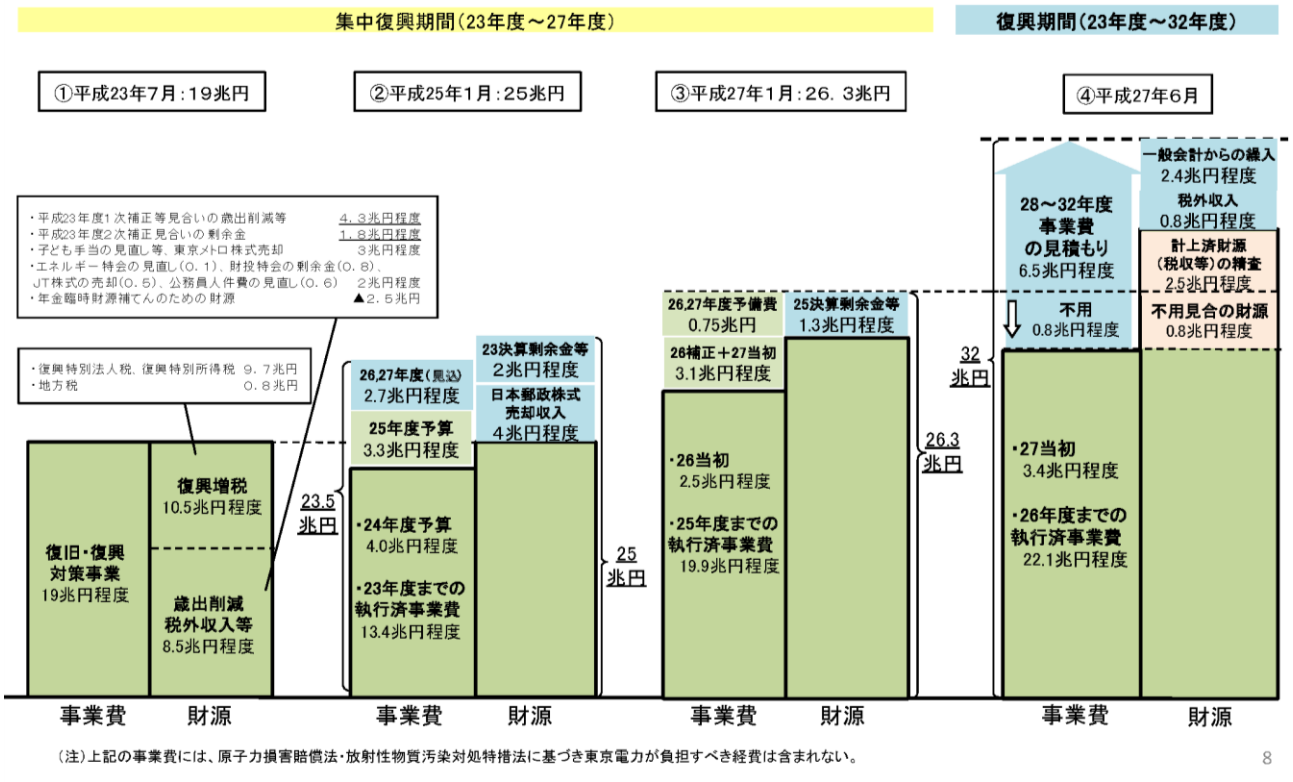
⑵ ３社上場と日本郵政株式の２次売却

＜経緯＞

平成 19 年 10 月 1 日	「郵政民営化法」施行（3 分の 1 の政府保有義務を除く 3 分の 2 について、できる限り早期に処分する旨を規定）
平成 23 年 12 月 2 日	「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」施行（売却収入は復興財源とする旨を規定）
平成 25 年 1 月 29 日	復興推進会議において日本郵政株式の売却収入 4 兆円程度を復興財源に充当することを決定
平成 26 年 4 月 14 日	「日本郵政株式会社の株式の処分について」を財政制度等審議会に諮問
6 月 5 日	「日本郵政株式会社の株式の処分について」を財政制度等審議会から財務大臣に答申
8 月 4 日 ～6 日	日本郵政株式会社株式の新規公開に係る主幹事証券会社審査要領を財政制度等審議会に報告
8 月 7 日	日本郵政株式会社株式の新規公開に係る主幹事証券会社の選定開始
9 月 30 日	株式会社ゆうちょ銀行による自己株式の買入れ
10 月 1 日	日本郵政株式会社株式の新規公開に係る主幹事証券会社の決定
12 月 26 日	日本郵政株式会社が「日本郵政グループ 3 社の株式上場について」を公表
平成 27 年 4 月 1 日	日本郵政株式会社が「日本郵政グループ中期経営計画」を公表
9 月 10 日	財務省、日本郵政株式会社から日本郵政グループ 3 社の上場をローンチ（上場に向けた手続き開始を公表）
11 月 4 日	日本郵政グループ 3 社上場
12 月 3 日	日本郵政株式会社による自己株式の取得
平成 29 年 1 月 16 日	日本郵政株式会社株式の第 2 次売出しに係る主幹事証券会社審査要領を財政制度等審議会に報告
3 月 29 日	日本郵政株式会社株式の第 2 次売出しに係る主幹事証券会社の決定
9 月 11 日	財務省から日本郵政株式会社株式の第 2 次売出しをローンチ
9 月 13 日	日本郵政株式会社による自己株式の取得
9 月 25 日	財務省から日本郵政株式会社株式の売出価格及び追加売出し分の売出株数を公表

（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料(財務省提出)及び財務省公表資料等から作成

＜復興財源フレームの推移（総括表）＞

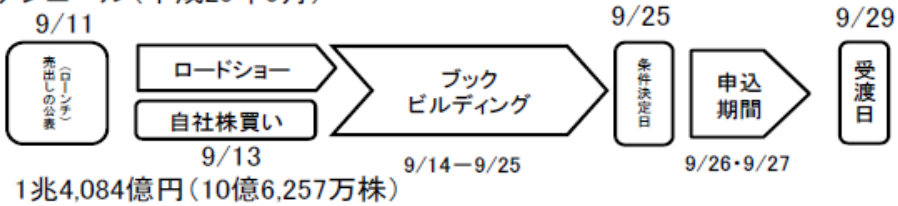


（資料）財務省「財政制度等審議会」資料

＜日本郵政株式の２次売却＞

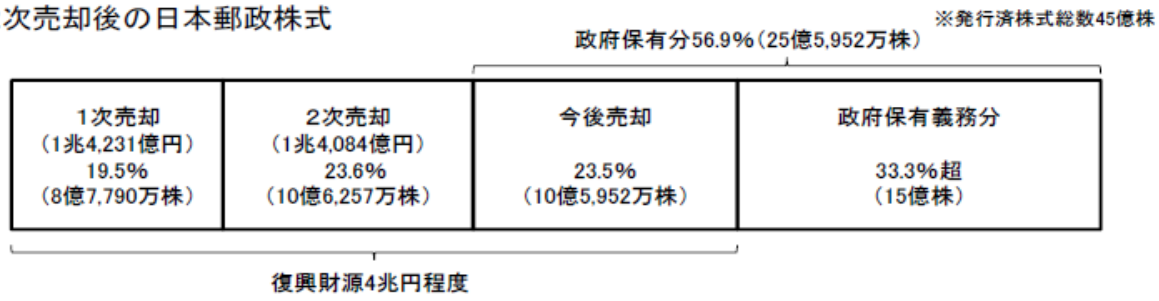
○日本郵政株式の2次売却について
- 郵政民営化を推進
- 復興財源を確保
- 日本郵政株式を広く国民が所有していただくことを通じて「貯蓄から資産形成へ」という流れにつながることを期待

○売却のスケジュール（平成29年9月）



○売却規模　1兆4,084億円（10億6,257万株）
- 市中売却分　1兆3,089億円（9億9,009万株）
  （売出価格1,322円、9月25日終値から2%ディスカウント）
- 日本郵政の自社株買いに応じた分 995億円（7,247万株）（9月12日終値（1,373円）で取引）

○2次売却後の日本郵政株式



（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料（財務省提出）

＜日本郵政グループの株式の処分状況＞

	発行済株式総数	売却済株式数	自己株式取得数	政府保有割合(※1)
日本郵政	45億株	約14.84億株	約4.56億株	・議決権ﾍﾞｰｽ　：　63.3%（88.0%） ・発行済株式総数ﾍﾞｰｽ：　56.9%（80.5%）

※1 「発行済株式総数ﾍﾞｰｽ」は、分母に自己株式を含んだもの。括弧内は2次売却前の保有割合。
※2 2015年11月4日に株式上場。政府は、保有株式(45億株)のうち、4億9,500万株を売却。
※3 2015年12月3日に政府等から自己株式を買入れ。政府は、保有株式(40億500万株)のうち、約3億8,290万株を売却。
【取得価格:1,907円×取得株数:約3億8,331万株＝取得額:約7,310億円(証券会社の手数料は除く。)】
※4 2017年9月13日に政府等から自己株式を買入れ。政府は、保有株式(約36億2,210万株)のうち、約7,247万株を売却。
【取得価格:1,373円×取得株数:約7,283万株＝取得額:約1,000億円(証券会社の手数料は除く。)】
※5 政府は2017年9月29日に第2次売出しとして保有株式(約35億4,962万株)のうち、9億9,009万9,100株を売却。

	発行済株式総数	売却済株式数	自己株式取得数	日本郵政保有割合(※1)
ゆうちょ銀行	45億株	4.12億株	約7.5億株	・議決権ﾍﾞｰｽ　：　89.0% ・発行済株式総数ﾍﾞｰｽ　：　74.2%
かんぽ生命	6億株	0.66億株	0株	・議決権ﾍﾞｰｽ　：　89.0% ・発行済株式総数ﾍﾞｰｽ　：　89.0%

※1 「発行済株式総数ﾍﾞｰｽ」は、分母に自己株式を含んだもの。
※2 2015年11月4日に株式上場。日本郵政は、ゆうちょ銀行の保有株式(37億4,947万株)のうち、4億1,244万株、かんぽ生命保険の保有株式(6億株)のうち、6,600万株を売却。
※3 2014年9月30日にゆうちょ銀行は、日本郵政から自己株式を買入れ。日本郵政は、保有株式(45億株)のうち、約7億5,052万株を売却。
【取得価格:1,732円×取得株数:7億5,052万株＝取得額:1兆2,999億円(証券会社の手数料は除く。)】

（資料）財務省公表資料及び日本郵政公表資料から作成

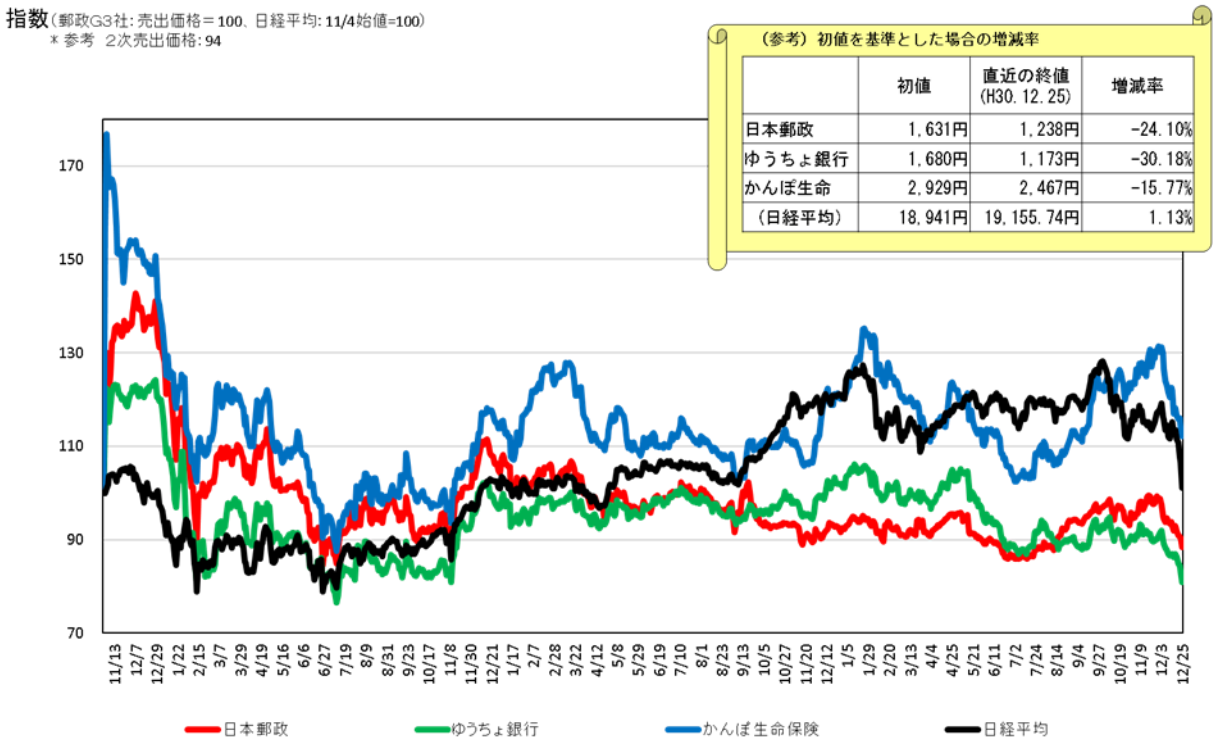
＜日本郵政グループ３社の株価の推移＞

	売出価格	初値(H27.11.4)	上場後最高値	上場後最安値	直近の終値(H30.12.25)	（参考）２次売出価格
日本郵政	1,400円	1,631円 (16.5%)	1,999円 (42.8%) ※H27.12.7	1,184円 (▲15.4%) ※H28.6.24	1,269円 (▲11.6%)	1,322円 (▲5.6%)
ゆうちょ銀行	1,450円	1,680円 (15.9%)	1,823円 (27.7%) ※H27.11.5	1,105円 (▲23.7%) ※H28.2.12	1,173円 (▲19.1%)	―
かんぽ生命	2,200円	2,929円 (33.1%)	4,120円 (87.3%) ※H27.11.5	1,927円 (▲12.4%) ※H28.7.8	2,467円 (12.1%)	―

※　括弧内の比率は、売出価格を基準とした場合の増減率。

（資料）事務局作成

＜日本郵政グループ３社の株価の推移＞



（資料）事務局作成

2　民営化推進に向けた日本郵政グループ各社等に係る状況

(1) 日本郵政グループ・日本郵政関係

■　経営方針等

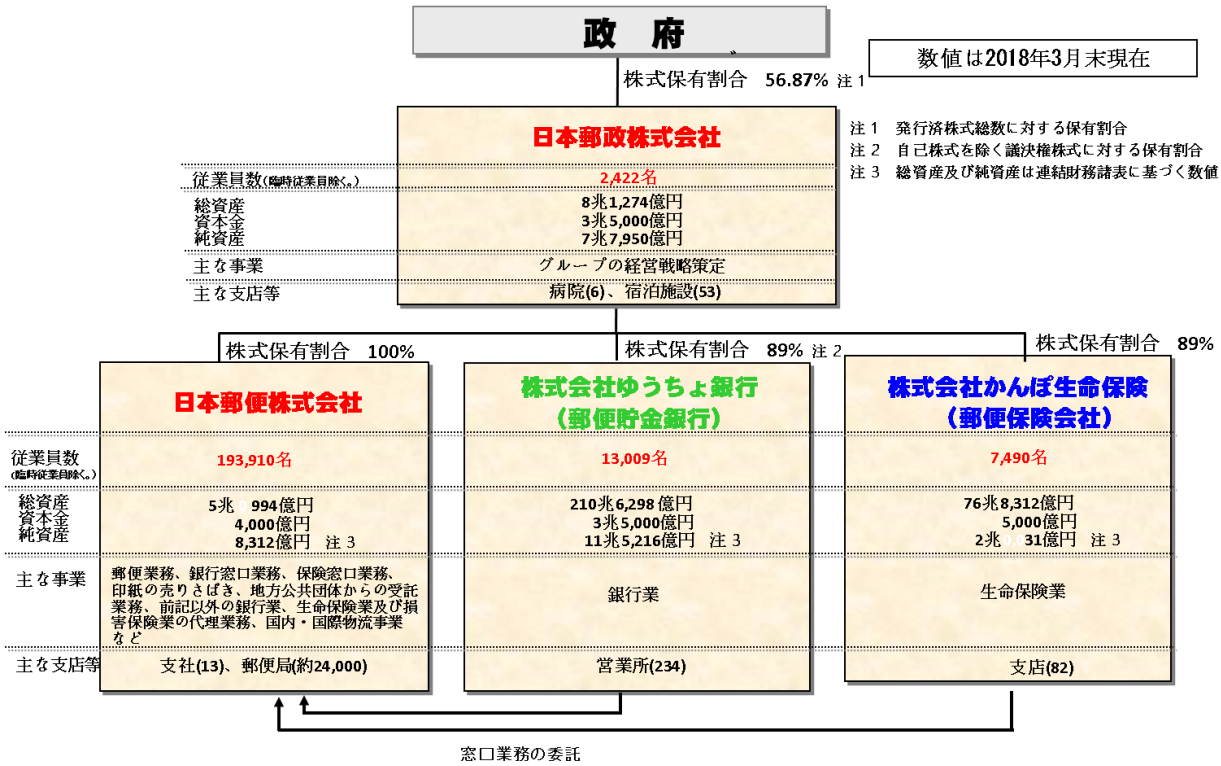
日本郵政グループでは、郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、サービスを提供するとともに、社会と地域の発展に貢献していく旨の経営理念・経営方針の下で会社経営を行っている。

平成24年10月には、改正民営化法により日本郵政グループの再編成が行われたことに合わせて、創業150周年に当たる2021年のグループの姿を念頭に、新しい郵政グループが目指すべき姿を描いたグループ全体の中期ビジョンとして「郵政グループビジョン2021」を策定している。

このビジョンでは、長い歴史の中で培ってきた利用者からの信頼を礎に、日本郵政グループが有する人材や豊富な資産、全国規模の郵便局ネットワークといった潜在的な力を活かし、「みがく・ひろげる・つなぐ」の視点からサービス、マネジメント及び社風の３つの改革に取り組むことを謳っている。

また、日本郵政は、毎事業年度の開始前にその事業年度の事業計画を定め、総務大臣の認可を受けることとなっている。

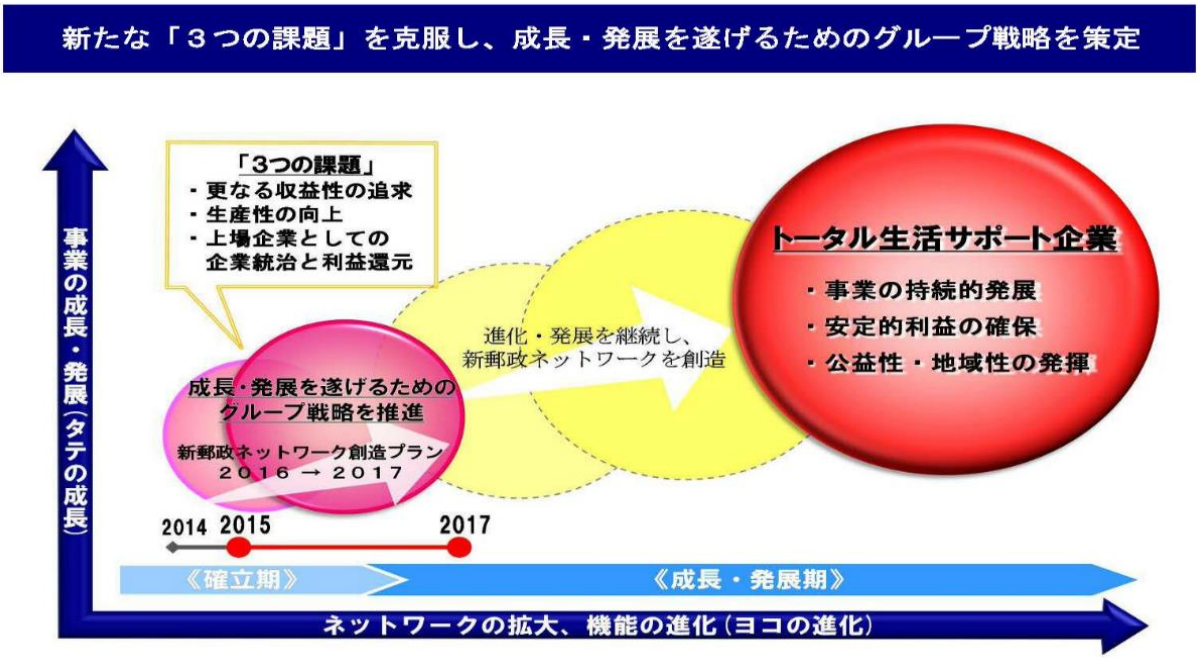
＜日本郵政グループの概要＞



（資料）日本郵政公表資料から作成

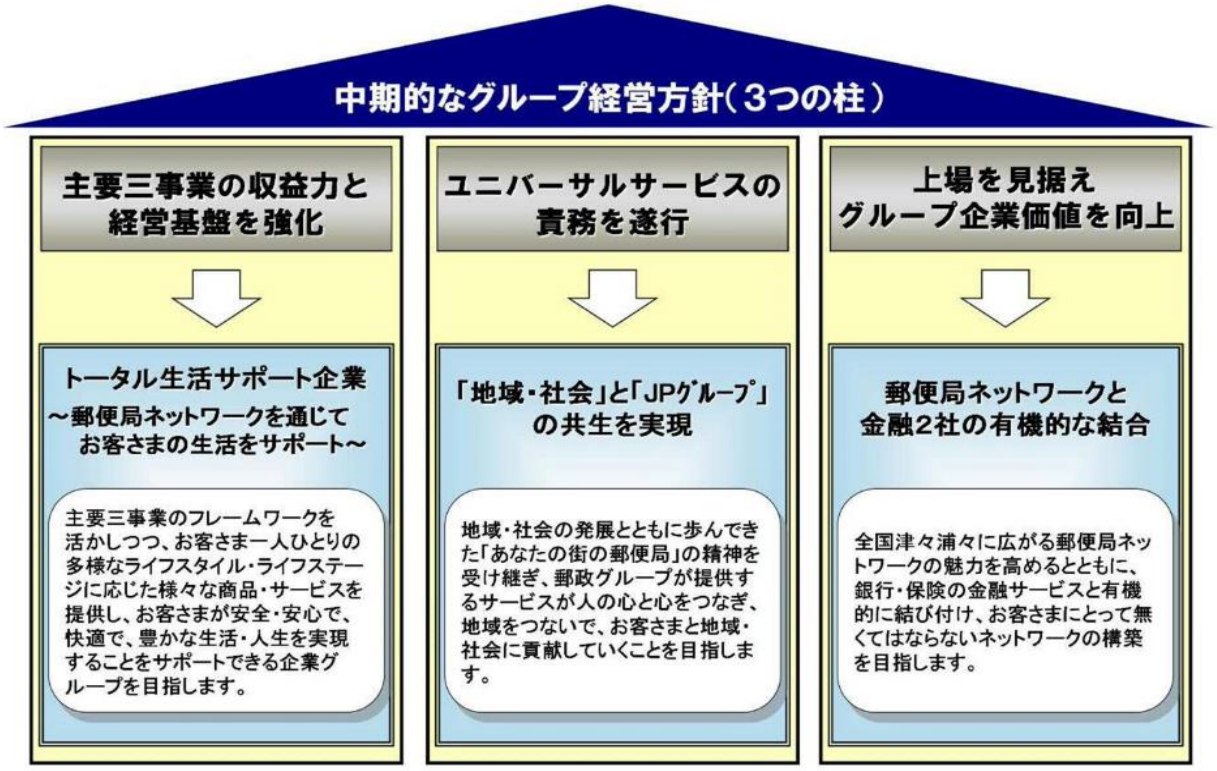
ア　中期経営計画の達成状況　※平成27年４月１日発表のもの。以下同じ。

＜中期経営計画：新郵政ネットワーク創造に向けた考え方＞



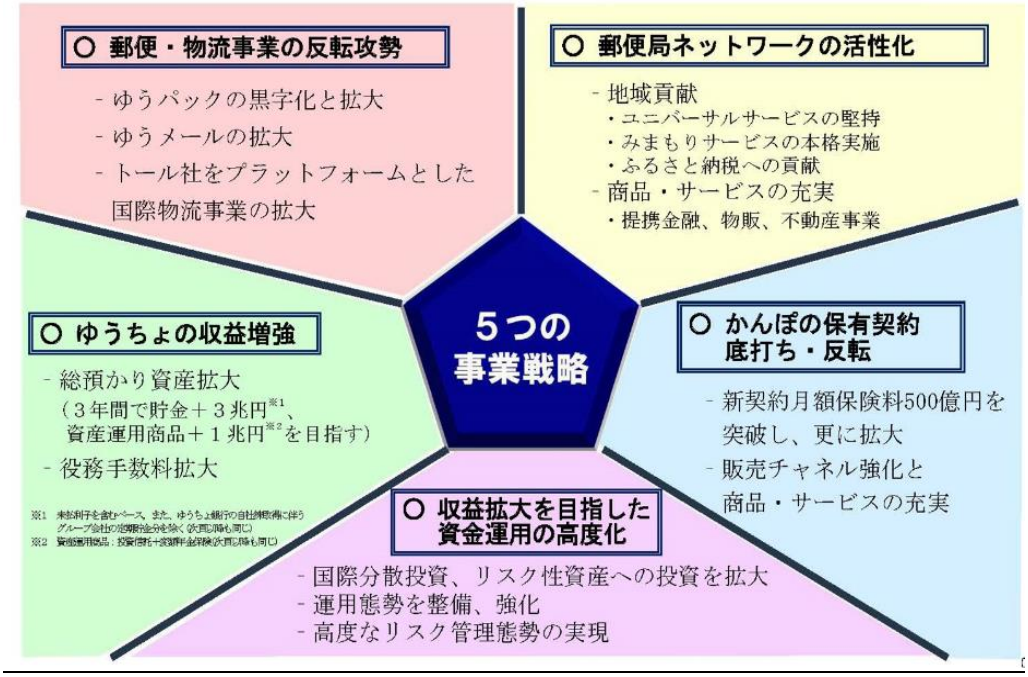
（資料）日本郵政公表資料

＜中期経営計画：中期的なグループ経営方針（３つの柱）＞



（資料）日本郵政公表資料

＜中期経営計画：事業の成長・発展のための戦略＞



（資料）日本郵政公表資料

＜中期経営計画：連結経営目標（達成状況）＞

	※1 経営目標（平成30年3月期）	平成28年3月期 決算 ※2	平成29年3月期 決算 ※2	平成30年3月期 決算 ※2
連結当期純利益（下段は非支配株主に帰属する損益を含む）		4,259億円	▲289億円	4,606億円
	4,500億円程度	4,343億円	157億円	5,120億円

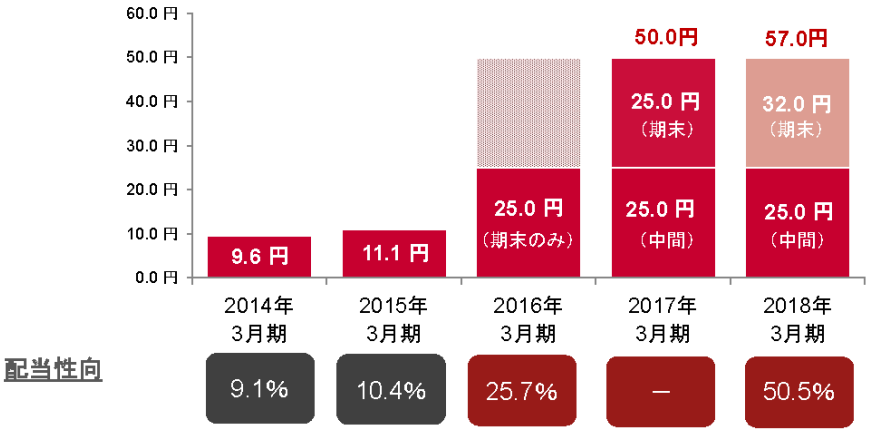
※1 経営目標（平成30年3月期）については、国際物流事業（トール社）に係る数値を含まない。
※2 日本郵便の国際物流事業に係る数値を含む。平成28年3月期及び平成29年3月期においては、トール社連結に係るのれん償却額等も反映されている。

（資料）日本郵政決算資料から作成

＜株主還元政策＞

株主還元方針（2018年3月期末まで）
- ☐ 連結当期純利益に対する配当性向50%以上を目安とする
- ☐ 安定的な1株当たり配当を目指す

一株当たりの配当額



（資料）日本郵政公表資料から作成

イ　コーポレートガバナンスの強化とＩＲ・情報開示等の推進

＜上場後のＩＲ活動＞

日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の上場３社は、法令等に基づく情報開示の適切な実施、内外の投資家等に対するＩＲ活動等を通じて、市場との対話に努めているところ。

適時・公平な情報開示

上場３社は、それぞれ、ディスクロージャーポリシーを作成して公表するとともに、金融商品取引法等に基づく法定開示（有価証券報告書及び四半期報告書等）や、東証規則に基づく適時開示（決算短信等の決算情報等）を適切に行う等、適時・公平な情報開示に努めている。
また、各社ホームページに投資家向けのページを設け、開示情報等の投資家向け情報を掲載している。

機関投資家・アナリスト向けＩＲ

経営陣による機関投資家・アナリスト向け決算説明会の開催（年２回）や、四半期ごとの決算発表後に行うテレフォンカンファレンス等を通じ、財務状況等についての説明を実施している。
また、海外投資家向けには、経営陣による海外ＩＲを実施するとともに、各社ホームページへの英文ＩＲページの作成や電話会議の実施等を通じて、情報を発信している。

個人投資家向けＩＲ

各社のホームページに個人投資家向けのページを設けているほか、個人投資家向け説明会を開催するなど、情報提供の充実を図っている。

（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料から作成

＜各社の経営情報等開示状況＞

経営情報等開示状況（日本郵政株式会社）

日本郵政㈱においては、以下の種別に基づき、経営情報等を開示しているところ。
・法定開示：金融商品取引法等、日本郵政㈱に適用のある関係法令に基づく開示
・適時開示：東証規則に基づく開示
・任意開示：金融商品取引法等、日本郵政㈱に適用のある関係法令及び東証規則に基づかず、自らの判断に基づいてする投資判断上有用な情報の開示
平成28年度は日本郵政㈱において、主に以下の経営情報等を開示している。

開示時期	種別	開示事項
四半期ごと	法定開示	・四半期報告書（金融商品取引法）
	適時開示	・決算短信〔日本基準〕（連結） ・決算の概要 ・主要子会社の概況
	任意開示※1	・自己資本の構成に関する開示事項 ※2 ・保険持株会社の保険金等の支払能力の充実の状況 ※2 ・決算テレフォンカンファレンス及び決算説明会の資料及び音声動画
中間期ごと	法定開示	・日本郵政グループ　ディスクロージャー誌（銀行法、保険業法）
通期	法定開示	・有価証券報告書、内部統制報告書（金融商品取引法） ・臨時報告書（定時株主総会決議事項） ・事業計画の認可について（日本郵政株式会社法）
	適時開示	・支配株主等に関する事項 ・事業計画の認可について
	任意開示※1	・定時株主総会招集通知 ・定時株主総会決議通知 ・株主通信
その他	法定開示	・自己株券買付状況報告書（金融商品取引法）
	適時開示	・コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ・剰余金の配当に関するお知らせ ・新たな業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ
	任意開示※1	・剰余金の処分の決議の認可 ・信用格付の新規取得 ・中間配当金支払いに関するお知らせ

※１　任意開示については、日本郵政㈱において重要性が高いと判断したものについてのみ掲載。
※２　日本郵政㈱の連結自己資本比率及び連結ソルベンシー・マージン比率について日本郵政㈱IRサイトに開示。
※３　日本郵便㈱においては、法令に基づき、郵便局の名称・所在地、事業年度事業計画及び業務区分別収支（日本郵便株式会社法第18条）、郵便事業収支（郵便法第67条）、銀行代理業に関する報告書（銀行法第52条の50）及び金融商品仲介業に関する報告書（金融商品取引法第66条の17）等を公表・縦覧等している。

経営情報等開示状況（株式会社ゆうちょ銀行）

㈱ゆうちょ銀行においては、以下の種別に基づき、経営情報等を開示しているところ。
・法定開示：金融商品取引法等、㈱ゆうちょ銀行に適用のある関係法令に基づく開示
・適時開示：東証規則に基づく開示
・任意開示：金融商品取引法等、㈱ゆうちょ銀行に適用のある関係法令及び東証規則に基づかず、自らの判断に基づいてする投資判断上有用な情報の開示
平成28年度は㈱ゆうちょ銀行において、主に以下の経営情報等を開示している。

開示時期	種別	開示事項
四半期ごと	法定開示	・四半期報告書（金融商品取引法）
	適時開示	・決算短信〔日本基準〕（非連結） ・決算説明資料
	任意開示※	・自己資本の構成に関する開示事項
中間期ごと	法定開示	・ゆうちょ銀行　ディスクロージャー誌（銀行法）
	任意開示※	・株主通信
通期	法定開示	・有価証券報告書、内部統制報告書（金融商品取引法） ・臨時報告書（定時株主総会決議事項）（金融商品取引法） ・事業報告・附属明細書（会社法） ・計算書類・附属明細書（会社法）
	適時開示	・支配株主等に関する事項
	任意開示※	・定時株主総会招集通知 ・定時株主総会決議通知
その他	適時開示	・コーポレート・ガバナンスに関する報告書
	任意開示※	・決算説明会資料 ・個人投資家向け会社説明会資料 ・信用格付の新規取得に関するお知らせ ・執行役に対する業績連動型株式報酬制度の導入（詳細決定）に関するお知らせ ・新規業務の認可申請に関するお知らせ

※ 任意開示については、㈱ゆうちょ銀行において重要性が高いと判断したものについてのみ掲載。

経営情報等開示状況（株式会社かんぽ生命保険）

㈱かんぽ生命保険においては、以下の種別に基づき、経営情報等を開示しているところ。
・法定開示：金融商品取引法等、㈱かんぽ生命保険に適用のある関係法令に基づく開示
・適時開示：東証規則に基づく開示
・任意開示：金融商品取引法等、㈱かんぽ生命保険に適用のある関係法令及び東証規則に基づかず、自らの判断に基づいてする投資判断上有用な情報の開示
平成28年度は㈱かんぽ生命保険において、主に以下の経営情報等を開示している。

開示時期	種別	開示事項
四半期ごと	法定開示	・四半期報告書（金融商品取引法）
	適時開示	・決算短信〔日本基準〕（連結）
	任意開示※1	・決算のお知らせ（協会モデル） ・決算の概要（電話会議資料） ・決算説明会の資料及び音声動画※2 ・ヨーロピアン・エンベディッド・バリューの開示について（中間、期末決算のみ）
通期	法定開示	・有価証券報告書、内部統制報告書（金融商品取引法） ・臨時報告書（定時株主総会決議事項）（金融商品取引法） ・ディスクロージャー誌（保険業法）
	適時開示	・支配株主等に関する事項
	任意開示※1	・定時株主総会招集通知 ・定時株主総会決議通知 ・株主通信
その他	法定開示	―
	適時開示	・コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ・簡易生命保険誕生100周年記念配当の実施に関するお知らせ ・新たな業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ
	任意開示※1	・新規業務の認可申請について

※1 任意開示については、㈱かんぽ生命保険において重要性が高いと判断したものについてのみ掲載。
※2 決算説明会資料、音声、動画はHPの公開のみ（TDnet等を通じた提出はなし）

（資料）日本郵政提出資料から作成

＜日本郵政グループ統合報告書（ディスクロージャー誌）2018（2018年3月期）＞

日本郵政グループ　統合報告書　ディスクロージャー誌

2018年度より従来のディスクロージャー誌から名称を変更し、「統合報告書（ディスクロージャー誌）」を発行しています。 本統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに対し、日本郵政グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために、グループの概要、事業戦略、経営課題等について、財務情報、非財務情報の両面から作成しています。



CONTENTS

INDEX

グループ経営理念・経営方針	1	SDGsの達成に向けた取り組み	41
日本郵政グループの価値創造プロセス	2	日本郵政グループのCSR	42
日本郵政グループのあゆみ	4	日本郵政グループの	
財務ハイライト	6	コーポレートガバナンス	52
非財務ハイライト	8	取締役の紹介	58
日本郵政グループ トップメッセージ	12	社外取締役インタビュー	60
日本郵政グループ 中期経営計画2020	18	日本郵政グループのコンプライアンス	62
日本郵便の事業について	22	日本郵政グループのリスク管理	64
ゆうちょ銀行の事業について	28	日本郵政グループの内部監査	66
かんぽ生命保険の事業について	30	日本郵政グループのお客さま満足推進	68
新規子会社設立について	32	運輸安全への取り組み	70
特集　郵便局ネットワーク	33	日本郵政グループのスポーツ支援	72
その他の事業	40		

資料編

（資料）日本郵政公表資料から作成

ウ　将来に向けた投資戦略

＜日本郵政キャピタル株式会社＞

会社概要	
名称	日本郵政キャピタル株式会社 （英文名称：JAPAN POST CAPITAL Co.,Ltd.） （会社ロゴ）
主な事業内容	投資業務
所在地	東京都千代田区霞が関一丁目3番2号
資本金	15億円
株主（出資比率）	日本郵政株式会社（100%）
代表取締役社長	千田　哲也

（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料

■　株式会社フィル・カンパニーへの出資

・　日本郵政キャピタルは、株式会社フィル・カンパニー（以下「フィル社」という。）が平成29年11月30日付で行う第三社割当増資（340,000株、発行済株式の6.71%）のうち280,000株（同5.18%）を引き受け（金額：５億1,436万円）、フィル社と資本業務提携。

・　フィル社は、駐車場（コインパーキング）の上部“未利用”空間の活用を実現し、オンリーワンの価値を創出した空中店舗フィル・パーク事業を展開し、早期の投資回収を実現できる企画や初期テナント誘致保証など付加価値の高いサービスが評価され、平成28年に東証マザーズに上場するなど、急速な成長を遂げている。

・　日本郵政グループのブランド力とネットワークを活用することで、全国に60,000箇所以上存在する駐車場（コインパーキング）の上部“未利用”空間を活用し、空中店舗フィル・パーク事業の更なる拡大を図ることで、フィル社の企業価値向上を通じて、グループ収益の更なる拡大を図る。

・　フィル社概要

商　　号：株式会社フィル・カンパニー
代　表　者：代表取締役社長　能美　裕一
本店所在地：東京都千代田区富士見二丁目12-13フィル・パークKaguLab.IIDABASHI
資　本　金：２億7,185万2,000円（平成29年８月31日現在）
上 場 市 場：東京証券取引所マザーズ市場（証券コード：3267）
事 業 概 要：駐車場を活用した空中店舗フィル・パーク事業



（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料及び日本郵政公表資料から作成

■　株式会社Hacobuへの出資

・　日本郵政キャピタルは、株式会社Hacobu（以下「Hacobu社」という。）が平成29年11月30日付で行う第三者割当増資（374株、4.8%）を引き受け（金額：約１億円）、Hacobu社と資本業務提携。

・　Hacobu社は、物流企業の輸配送の最適化を目指しクラウドプラットフォームとIoTデバイスにより、配送案件受発注、車両運行管理、倉庫予約管理（開発中）のサービスを一気通貫で、小口から大口まで幅広く提供する新興企業。

・　日本郵政キャピタルの出資により、Hacobu社のサービス拡販及び開発がサポートされ、知名度・信用力向上が図られることで、同社の成長の加速を見込む。

　また、Hacobu社のサービスは、日本郵政グループの郵便・物流事業の効率化にも資するものであり、活用に向けた検討を行う。

・　Hacobu社概要

　商　　号：株式会社Hacobu
　代　表　者：代表取締役社長　佐々木　太郎
　本店所在地：東京都港区浜松町2-2-3菊島ビル２階
　資　本　金：３億1,110万2,600円（平成29年９月30日現在）
　事 業 概 要：クラウド型配車・運行管理システム「MOVO」の開発・販売

（資料）日本郵政公表資料から作成

■　株式会社ウェルビーへの出資

・　日本郵政キャピタルは、株式会社ウェルビー（以下「ウェルビー社」という。）が平成29年12月27日付で行う第三者割当増資（110株、発行済株式の5.9%）を引き受け（金額：約５億円）、ウェルビー社と資本提携。

・　ウェルビー社は、糖尿病や高血圧症といった慢性疾患の患者を対象に自己管理や療養指導を支援するデジタルサービス（アプリ等）を提供するマイカルテ事業と、製薬会社を対象に臨床データを活用したデジタルサービスを提供する疾患ソリューション事業で、PHR（Personal Health Record）サービスを提供する企業。

・　同社サービスを活用することで、各種疾患患者の治療継続のモチベーションが上がり、自己管理につながる行動変容が表れる等、同社サービスの有用性は高く、日本郵政キャピタル

の出資による、知名度・信用力向上により、同社の成長の加速を期待。

また、同社のマイカルテ事業では各地域での医療連携による患者みまもりの支援も進められており、今後のサービス展開にあたっては、日本郵政グループとの連携の検討を行う。

・ ウェルビー社概要

商　　号：株式会社ウェルビー
代　表　者：代表取締役　比木　武
本店所在地：東京都中央区日本橋本町3-8-3東硝ビル５階
資　本　金：１億7,890万円（平成29年11月30日現在）
事 業 概 要：患者向け治療支援デジタルサービス（PHR）の企画・開発・運用

（資料）日本郵政公表資料から作成

■　株式会社JTOWERへの出資

・ 日本郵政キャピタルは、株式会社JTOWER（以下「JTOWER社」という。）が平成30年３月30日付で行う第三者割当増資を引き受け、総額約10億円を出資することで合意し、JTOWER社と資本提携。

・ JTOWER社は、携帯事業者各社が共用可能な屋内通信設備を構築・運用する「携帯インフラシェアリング・ソリューション」を展開している。また、通信・放送関連事業者等の携帯基地局やIoT設備、放送関連設備等の建物屋上への設備設置ニーズと建物オーナーの屋上収益化ニーズに応える「屋上活用ソリューション」を展開している。

・ 第５世代移動通信システム（5G）やIoTの本格的な普及による膨大な数の携帯基地局設置ニーズに対して、JTOWER社は効率的ソリューションを提供するとともに消費者の利便性を向上させることができると考えている。日本郵政キャピタルの出資により、JTOWER社の成長戦略を後押しするとともに、今後は日本郵政グループとの事業連携を検討。

・ JTOWER社概要

商　　号：株式会社JTOWER
代　表　者：代表取締役社長　田中　敦史
本店所在地：東京都港区赤坂八丁目５番41号
資　本　金：13億円（平成30年２月末現在、資本準備金を含む）
事 業 概 要：情報通信インフラの設計・構築、通信関連ソリューションの設計・開発、情報通信サービスの提供

（資料）日本郵政公表資料から作成

■　株式会社パルマへの出資

・ 日本郵政キャピタルは、平成30年５月７日付で、株式会社パルマ（以下「パルマ社」という。）が行う第三者割当増資の引受と、パルマ社の親会社である株式会社ディア・ライフが保有するパルマ社株式の一部譲受により、総額約11.7億円を出資。

・ パルマ社は、「トランクルーム」、「貸倉庫」等と呼ばれる個人向けレンタル収納スペース「セルフストレージ」を運営する事業者および投資家に対して、セルフストレージ事業の運営に必要な受付、審査、集金、清掃といった管理業務のアウトソーシングから、セルフストレージ施設の物件開発及びプロパティマネジメントまで、セルフストレージ事業に必要な業

務をワンストップで提供している。

・　日本郵政グループは多くの不動産を保有しており、本出資を機に、双方の経営資源の活用に向けて、業務提携契約締結を検討。日本郵政グループのブランド力やネットワークの活用により、セルフストレージ施設の開発と市場開拓の両面でパルマ社の更なる成長を促し、パルマ社の企業価値向上を通じて、グループ収益の更なる拡大を図る。

・　パルマ社概要

商　　号：株式会社パルマ
代　表　者：代表取締役社長　高野　茂久
本店所在地：東京都千代田区永田町二丁目４番11号
資　本　金：約2.9億円（平成29年12月末現在）
事 業 概 要：セルフストレージ事業向けビジネスソリューションプロバイダー

（資料）日本郵政公表資料から作成

エ　金融二社株式の売却

ゆうちょ銀行による自己株式の買入日：平成26年９月30日
ゆうちょ銀行普通株式買入株式数　　：　25,017,500株

株式売却日：平成27年11月４日
ゆうちょ銀行普通株式総売出株式数　：412,442,300株
うち国内売出し　：329,953,800株
うち海外売出し　：　82,488,500株
かんぽ生命保険普通株式総売出株式数：　66,000,000株
うち国内売出し　：　52,800,000株
うち海外売出し　：　13,200,000株

（資料）日本郵政公表資料等から作成

＜日本郵政グループ３社の株式上場について＞

日本郵政グループ

PRESS RELEASE

2014 年 12 月 26 日
日本郵政株式会社

日本郵政グループ３社の株式上場について

日本郵政株式会社（東京都千代田区、取締役兼代表執行役社長　西室泰三）は、日本郵政グループ３社（日本郵政株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険）の株式上場について、添付の通り対応することと決定いたしましたので、お知らせいたします。

以　上

本資料は、一般公衆への情報提供を目的とするものであり、日本国内における当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。
また、本資料は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国 1933 年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国 1933 年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。

【報道関係の方のお問い合わせ先】
日本郵政株式会社　広報部（報道担当）
電話　（代表）03-3504-4411
（直通）03-3504-4162
（FAX）　03-3504-0265

【報道関係以外の方のお問い合わせ先】
日本郵政株式会社　上場準備室
電話　（直通）03-3504-9986

（資料）日本郵政公表資料

2014 年 12 月 26 日
日本郵政株式会社

日本郵政グループ３社の株式上場について

１．株式上場スキーム

今般、当社は、株主たる財務省とも協議の上、日本郵政グループ３社（日本郵政株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険）の株式上場について、以下のとおり対応することとした。

（１）株式上場の時期

郵政民営化の推進、復興財源への貢献及び経営の自由度確保等のため、来年度半ば以降、政府による日本郵政株式会社の株式の売出し・上場にあわせ、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の金融２社の株式についても、同時に売出し・上場することを目指す。

（２）売却規模

今般の各社株式の売却規模については、市場に混乱を生じさせることなく、円滑な消化が可能と見込まれる規模とする。具体的な売却比率は、東京証券取引所と新規上場時の流通株式比率に関する特例制定について調整のうえ、有価証券届出書の提出時に公表する。

なお、今後の金融２社株式の売却については、郵政民営化法において、日本郵政株式会社が保有する金融２社株式は、その全部を処分することを目指し、金融２社の経営状況とユニバーサルサービスの責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとするとされている。この趣旨に沿って、金融２社の経営の自由度の拡大、グループの一体性や総合力の発揮等も視野に入れ、まずは、保有割合が５０％程度となるまで、段階的に売却していく。

（３）金融２社株式の売却収入の使途

金融２社株式の売却による日本郵政株式会社の収入については、今後の日本郵政グループの企業価値及び株式価値の維持・向上のために活用していく。

なお、今般の新規上場時における金融２社株式の売却収入については、日本郵政グループの当面の資金需要は手元資金の充当で足りることを考慮し、日本郵政株式会社の資本効率の向上、政府が保有する株式の売却による復興財源確保への貢献及び郵政民営化の推進に資するため、政府からの日本郵政株式会社の株式（自己株式）の取得資金に充てることを想定している。

２．上場時の金融２社の主幹事証券会社

上場時の金融２社の主幹事証券会社については、①財務省による日本郵政株式会社の主幹事証券会社の選定における選考基準が金融２社の主幹事証券会社を選定する際に考慮すべき要素を包含しており、かつ当社としてもその選定理由や選定結果も合理性及び妥当性を有するものと考えていること、②３社同時上場という実質的な関連性の高い案件を統一的・効率的かつ円滑に進める必要があること、③主幹事証券会社による審査対応の重複を避けることから、日本郵政株式会社の主幹事証券会社と同一とする。

（資料）日本郵政公表資料

オ　病院・宿泊事業の状況

■　病院事業

＜病院事業の現状と課題＞

現　状

逓信病院の現状

臨床研修医制度改正（2004年4月～）に伴う大学医局所属医師不足による医局への医師引き上げにより、医師確保に苦慮しており、そのため医師不足等による患者減少傾向に歯止めがかかっていない状況。
地域連携や病床機能の転換等の患者増対策に取り組んでいるが、医業損益は2017年度▲48億円（7逓信病院）の赤字となっており、厳しい経営状況にあると認識。

	損　益	入院患者数	外来患者数
2008年度	▲50億円	37万人	106万人
2009年度	▲57億円	34万人	104万人
2010年度	▲53億円	34万人	101万人
2011年度	▲49億円	33万人	95万人
2012年度	▲48億円	32万人	89万人
2013年度	▲57億円	31万人	87万人
2014年度	▲60億円	30万人	83万人
2015年度	▲52億円	28万人	73万人
2016年度	▲55億円	27万人	71万人
2017年度	▲48億円	24万人	58万人

課　題

逓信病院経営上の課題・問題点

医療制度改革の影響

■医療費適正に向けた取組み
診療報酬改定は、社会保障費の低減等を主な目的として医療・介護ともに、計画見直しがあり、2016年度は8年ぶりにマイナス改定となった。（2014年度は消費税引き上げを考慮すると実質はマイナス改定）
2018年度は、介護報酬・診療報酬の同時改定、第7次医療計画・第3期医療費適正化計画がスタート。
2025年モデルに向けての極めて大きな節目。

逓信病院が抱える問題点

■施設・設備の老朽化への対応
患者ニーズに合わせた施設改修、設備投資に係るコストの増大。
■中小規模病院に求められる地域医療ニーズ変化への対応
急性期から回復期、慢性期患者のための前方、後方支援病院としての連携。

外部環境の変化

■少子高齢社会に対応する医療提供体制に変化（疾病構造の変化）
急性期、慢性期、リハビリ、生活支援、疾病予防・介護予防、緩和ケア等の提供。
■病院と介護施設等のグループ経営による患者囲い込み進展と競争激化。
医療・介護等ニーズにあわせ、患者のライフスタイルや要望もふまえた過不足ないタイムリーな医療提供のための連携。

（資料）日本郵政提出資料から作成

＜逓信病院の設置状況＞

・　沿革

S13年～
S24年
S55年～

- 職域病院として逓信省時代に設立
- 逓信省の二省分離（郵政省は8病院を承継）
- 会計検査院等の指摘により一般開放実施

《経営理念》
現在の持てる経営資源を最大限に活用し、地域医療ニーズに応えた良質な医療を提供する。

・　組織・体制

（平成30年4月1日現在）

病院名	所在地	診療科数	病床数
東京逓信病院	千代田区富士見	29科	477床（稼働：421床）
名古屋逓信病院	名古屋市東区	11科	96床
富山逓信病院	富山市鹿島町	５科	50床
京都逓信病院	京都市中京区	11科	99床
広島逓信病院	広島市中区	６科	110床
福岡逓信病院	福岡市中央区	12科	192床（療養：45床）

【規模】逓信病院全体…1,024床（東京が最大で477床、福岡が192床、他は100床規模3病院、50床規模1病院）

※　平成27年４月１日：仙台・新潟・神戸逓信病院の事業譲渡を実施
平成28年３月31日：大阪北逓信病院を閉院
平成29年４月１日：札幌・横浜・徳島逓信病院の事業譲渡を実施
平成30年４月１日：鹿児島逓信病院の医療機能移転を実施

（資料）　日本郵政提出資料から作成

・　**経営改善の取組**

＜平成29年度逓信病院経営改善計画＞

概要

2017年度の病院事業の経営計画の推進に当たっては、逓信病院の健全経営に向けての取組み、また、2018（平成30）年度、介護報酬・診療報酬の同時改定、第7次医療計画・第3期医療費適正化計画を踏まえた経営改善の取組みを推進することとし、前年度に引続き、以下5施策を柱として取り組む。
柱となる5施策のほか、地域包括ケアシステムの推進と医療機能の分化・強化及び2018年度診療報酬改定内容への的確な対処の支援など、逓信病院と本社病院管理部とが更にコミュニケーションをとることとする。

①　医業収益向上のための施策の推進

- 患者増対策
  医療施設・介護施設との連携強化、退院支援の充実、がん患者受入れ強化等
- 単価アップ策
  診療報酬対応、データ等の活用、必要な検査等充実　等
- 人間ドック受検者増対策
  診療科医師による推奨、新規団体（部外）との契約、オプション検査の充実、検査機器等の有効活用　等
- リハビリテーションの充実
  質の高いリハビリテーションによる患者の早期機能回復の推進
- 地域連携活動の推進
  地域医療機関に対するアピール強化

②　利用者拡大に向けた積極的なPR活動の強化

- 地域を対象とした健康教室等の開催、地域催し等への参加等サービス強化
- 利用拡大に向けたPR策強化(地域コミュニケーション誌、社内誌「郵政」、ゆうせい共済等に逓信病院記事掲載等)

③　コスト管理の徹底（効率化・費用節減策の推進）

- 医薬品一括購入、医療機器等の取りまとめ調達することによるコスト節減
- 予算管理方法の見直し

④　医療安全の推進を通じた医療の質の向上

- 学会への参加支援
- 研修の充実等(認定看護師資格取得支援、看護師役職者機能向上研修の実施)
- 医療安全・医療の質向上研修の実施
- チーム医療の推進

⑤　コンプライアンスの徹底

- 各種研修の充実
- 診療録の適正管理、防火対策の強化等重点項目の推進
- 自己点検、モニタリングによる必要な改善の実施

（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料

■　宿泊事業

・　不採算宿の営業終了による宿泊利用人数の減少
　平成 24 年度：180 万人⇒平成 28 年度：134 万人

・　宿泊単価は、増加傾向
　平成 24 年度：10,917 円⇒平成 28 年度：12,578 円

＜宿泊事業の損益状況＞

（単位：百万円）

事　項	H19年度（2007）	H20年度（2008）	H21年度（2009）	H22年度（2010）	H23年度（2011）	H24年度（2012）	H25年度（2013）	H26年度（2014）	H27年度（2015）	H28年度（2016）	H29年度（2017）
宿泊事業収益	18,938	37,668	35,238	34,115	31,731	32,278	31,874	30,365	28,109	26,270	26,514
宿泊事業費用	19,357	42,871	38,447	37,362	34,725	33,693	33,725	33,299	30,094	28,747	29,491
宿泊事業損益	▲ 419	▲ 5,202	▲ 3,208	▲ 3,246	▲ 2,993	▲ 1,414	▲ 1,851	▲ 2,934	▲ 1,985	▲ 2,477	▲ 2,976

（資料）日本郵政提出資料から作成

＜宿泊施設の設置状況＞

（平成30年１月15日現在）

施設	施設数(※3)
かんぽの宿	50か所
かんぽの郷(※1)	１か所
ラフレさいたま(※1)	１か所
ゆうぽうと世田谷レクセンター(※1)	１か所
メルパルク(※2)	11か所

※1　かんぽの郷、ゆうぽうと世田谷レクセンターについては、運営を他の法人に、ラフレさいたまはＪＰホテルサービス株式会社に委託している。

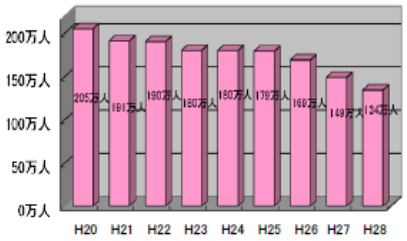
※2　メルパルクは平成20年10月１日から定期建物賃貸借契約を締結し、日本郵政は施設運営事業から撤退している。

※3　民営化時（平成19年10月）の施設数（メルパルクは除く。）は71。平成26年度に十勝川、横手、草津、山代、修善寺、白山尾口、宇佐の７か所、平成27年度に三ヶ根、熊野、白浜、皆生、美作湯郷、坂出、道後、山鹿、那覇レクセンター、松島の10か所、平成28年度に柏崎を廃止している。

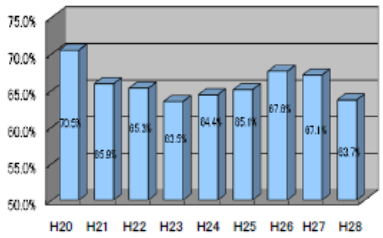
（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料及び日本郵政提出資料から作成

＜かんぽの宿の利用状況＞

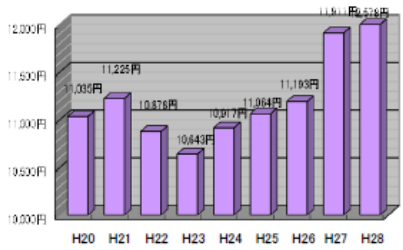
① 宿泊利用人数



② 客室稼働率



③ 宿泊単価



	H20 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度
① 宿泊人数	205 万人	191 万人	190 万人	180 万人	180 万人	179 万人	169 万人	149 万人	134 万人
② 客室稼働率	70.5%	65.9%	65.3%	63.5%	64.4%	65.1%	67.6%	67.1%	63.7%
③ 宿泊単価	11,035 円	11,225 円	10,878 円	10,643 円	10,917 円	11,064 円	11,193 円	11,911 円	12,578 円

宿泊業界全体における 2015 年の延べ宿泊者数は 5 億 408 万人泊（前年比+6.5%）と、2007 年の調査開始以来、最高となった。このうち日本人延べ宿泊者数は、前年の消費税増税等の影響による減少からの反動、円安等による海外旅行から国内旅行へのシフト傾向等が要因となり、4 億 3,846 万人泊（前年比+2.3%）となった。また、外国人延べ宿泊者数は 6,561 万人泊と、訪日外国人旅行者数の増加を受け前年比+46.4%と大幅に伸びた。

客室稼働率は全体で 60.3%となり、特にシティホテル（79.2%）、ビジネスホテル（74.2%）の稼働率が高くなっている。（観光庁「宿泊旅行統計調査」）。

一方、かんぽの宿においては、2014 年度及び 2015 年度に一部の不採算宿を廃止したことや、箱根山における噴火等の自然災害の影響もあり、宿泊利用人数が減少したものの、客室稼働率及び宿泊単価は 2012 年以降増加傾向が継続している。

（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料及び日本郵政提出資料から作成

・ 経営改善の取組

＜平成29年度における経営改善に向けた主な取り組み＞

宿の魅力度の向上～選ばれる商品の提供～

1 ブランド戦略の構築・実践
2 ＣＳの向上及びサービスの充実
3 リニューアル・修繕の計画的な実施

事業運営態勢の整備

1 組織態勢の強化
2 人材の育成
3 内部管理体制の強化・コンプライアンスの推進
4 適正な労働管理の推進

働きがいのある職場づくり～ＥＳの向上

1 モチベーションの向上
2 組織の活性化

地域・社会貢献

1 地域の魅力の積極的な発信
2 災害発生時に備えた取り組み

利益の拡大～収益の拡大と費用の抑制と管理

1 ＰＤＣＡ分析の実践・展開

2 収益の拡大
(1) 販売チャネルの拡充
(2) 新規顧客獲得の取り組み強化
(3) 宣伝活動の拡充
(4) 商品開発・販売管理の向上
(5) メルパルクの将来の収益拡大に係る検討・整理

3 費用の抑制
(1) コスト管理
(2) 人材の効率的な配置

（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料

■ ドイツポストＤＨＬによる環境への取組

・ 環境への取組

ＤＨＬは、世界各国で様々な環境プロジェクトに携わっている。複雑な法令・規制のコンプライアンスの専門知識や、費用対効果が高く革新的な環境サービスの導入の経験を活かし、お客様のサプライチェーン全体で効果を上げるための先進的な環境ソリューションを提供している。

環境分野に精通した専門チームが、多角的な分析に基づき、お客様のサプライチェーンで効果を上げる革新的なサービスを提供する。法令の順守（廃棄物処理法、家電リサイクル法、容器包装リサイクル法など）から、環境に優しい物流の提案や二酸化炭素の削減を目的としたサプライチェーンの再設計まで、環境への取組のあらゆるニーズに応える。

・ 環境プログラム「GoGreen」を発表（平成 20 年）

ドイツポストＤＨＬは、平成 20 年に、2020 年までに二酸化炭素排出量をグループ全体で 30%削減するという具体的な目標を設定した環境プログラム「GoGreen」を発表した。同社によると、GoGreen の目標は、平成 28 年度で既に達成されたと発表している。

・ 環境宣言（平成 23 年４月制定）

ＤＨＬは、ロジスティクス企業として、環境保護プログラム（GoGreen）を推進することで、気候保護、生物多様性保全、廃棄物削減、地域公害削減に取り組むことを宣言している。

・ 2050 年のゼロエミッション化に向けた中間目標

ドイツポストＤＨＬは、平成 27 年度に GoGreen の目標を達成したことを踏まえ、平成 29 年３月に、2050 年までに配送関連の CO2 排出量をゼロにする、「MISSION 2050: ZERO EMISSIONS」を発表した。それに当たり、2025 年までの中間目標として、以下の四つの目標を掲げている。

① 自社及び他社の引き受け荷物の輸送からの CO2 排出量を 50%削減（平成 19 年比）
② 消費者向けの配送事業でのＥＶ、あるいは電動バイクの使用を全体の 70%に引上げ
③ 売上の 50%以上をグリーン化
④ グリーン化促進のため従業員の 80%をグリーンの専門家としてトレーニングする

・ 情報公開

ドイツポストＤＨＬでは、以上のような環境に対する取組について、企業責任報告書で毎年度、目標や進捗状況等を公表している。

（資料）ドイツポストＤＨＬのＨＰ（英文）等から抜粋したものを基に事務局にて作成

■　顧客満足度調査
＜「日本郵政グループ顧客満足度調査」結果について＞

お客さまからみた商品・サービスの状況を的確に把握し、新たなニーズなどに対応するため、お客さまの満足度や利用意向などの評価について調査を実施しています。

日本郵政グループでは、より一層のお客さま満足の向上のため、今後とも定点観測を行うとともに、この顧客満足度調査で得られた結果を経営に活かしてまいります。

グループ総合満足度

◇(満足:85.2%　不満:2.6%)

あなたは、郵便局等に関して、総合的※にどの程度満足していますか。

※窓口・電話対応や郵便局等で取り扱っている商品・サービスの種類の多さや内容、営業曜日・時間、設備面)を総称して「総合的」といいます。



郵便局などへの満足度

◇(満足:79.5%　不満:6.4%)

あなたは、郵便局等の店舗や窓口応対に関して、全体的にどの程度満足していますか。



郵便・銀行・保険の各サービスへの満足度

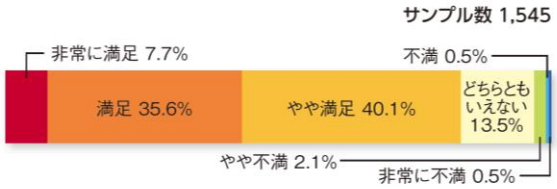
◇通常郵便 (満足:81.0%　不満:3.9%)

あなたは、郵便局等の手紙、はがき、DM、カタログ等の郵便物の配達サービスに関して、全体的にどの程度満足していますか。



◇ゆうパック (満足:83.4%　不満:3.1%)

あなたは、郵便局等の宅配サービス(ゆうパック)に関して、全体的にどの程度満足していますか。



◇銀行サービス (満足:81.3%　不満:2.9%)

あなたは、郵便局(ゆうちょ銀行)の銀行サービスに関して、全体的にどの程度満足していますか。



◇保険サービス (満足:74.1%　不満:4.2%)

あなたは、郵便局(かんぽ生命)の保険サービスに関して、全体的にどの程度満足していますか。



※ 満足度は「非常に満足」「満足」「やや満足」の合計値(%)、不満足度は「非常に不満」「不満」「やや不満」の合計値(%)
※ グラフの数値は四捨五入で表示しているため、回答率(%)の合計数値が100.0%にならない場合があります。

調査の概要

■ 調査対象者　(1)郵便局など(ATM含む)の利用頻度が月1回以上
(2)全国の20歳以上の男女個人
(3)次のいずれかの条件にあてはまる人
・過去1年以内に、ゆうパックと手紙などの郵便物を利用したことがある人
・ゆうちょ銀行に口座を持つ人
・家庭でかんぽ生命に加入している人
※マスコミ、同業他社、郵便局関係者などは除外

■ 調査時期：2017年9月8日(金)～9月20日(水)

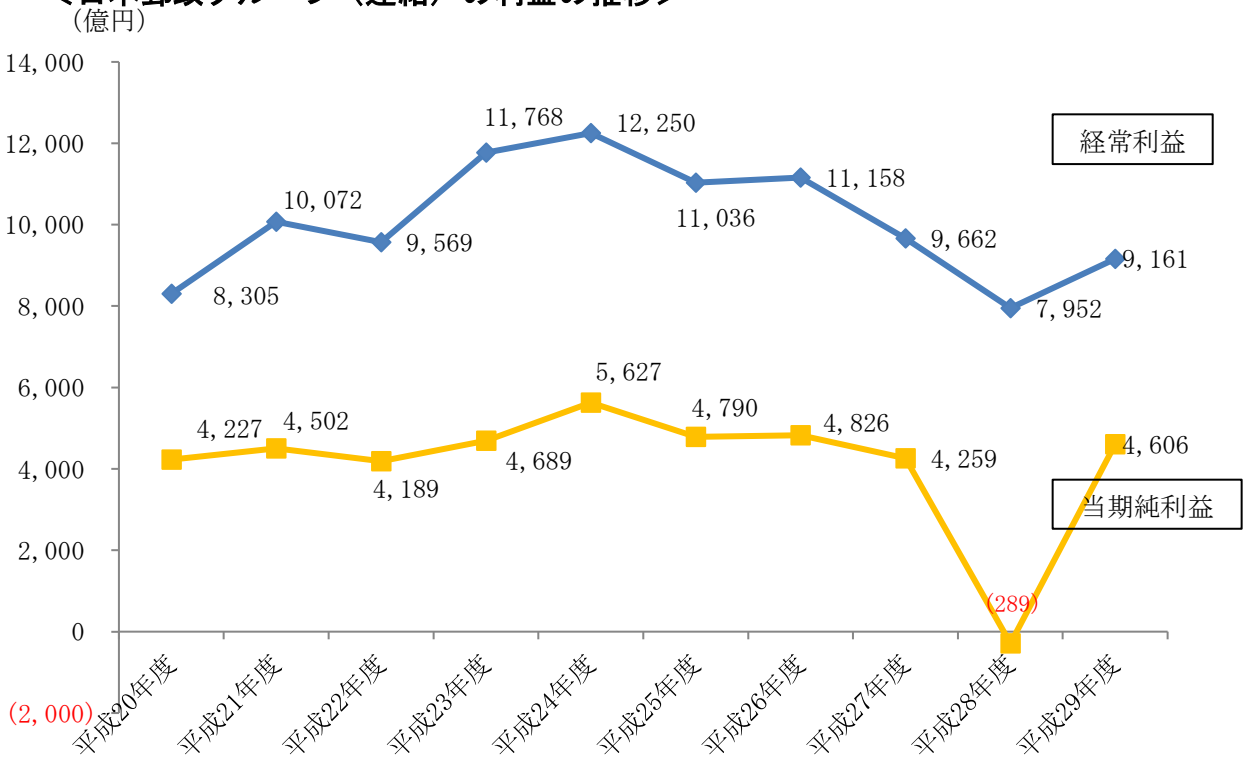
■ 調査方法：インターネット調査

■ 有効回答数：4,155人
(調査依頼者数5,873人　回収率70.7%)

(資料) 日本郵政公表資料

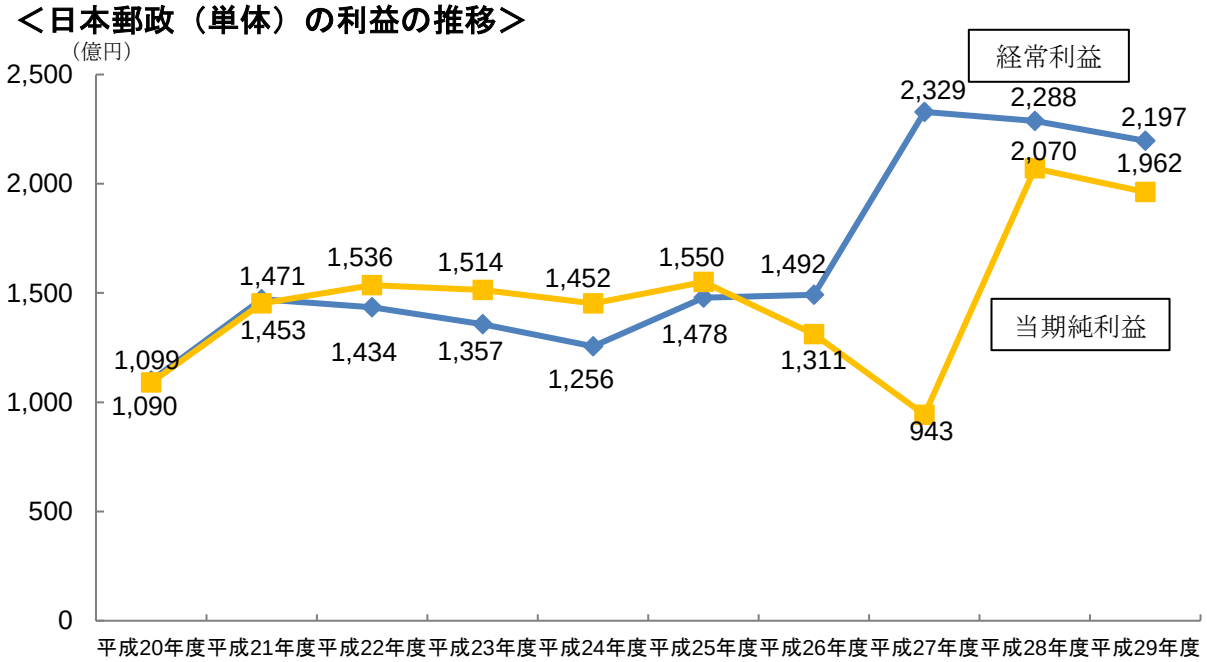
■　主な経営指標の状況

＜日本郵政グループ（連結）の利益の推移＞



（資料）日本郵政決算資料から作成

＜日本郵政（単体）の利益の推移＞



（資料）日本郵政決算資料から作成

＜各社の決算概要＞

（百万円）

	年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
日本郵政グループ（連結）（※1）	経常収益	16,661,440	15,849,185	15,240,126	14,258,842	14,257,541	13,326,534	12,920,375
	経常利益	1,176,860	1,225,094	1,103,603	1,115,823	966,240	795,237	916,144
	当期純利益	468,907	562,753	479,071	482,682	425,972	△28,976	460,623
	純資産額	10,935,358	12,448,197	13,388,650	15,301,561	15,176,088	14,954,581	14,743,234
日本郵政	営業収益	287,633	265,304	272,988	251,919	309,975	303,808	280,850
	経常利益	135,773	125,666	147,837	149,298	232,919	228,831	219,729
	当期純利益	151,404	145,228	155,090	131,181	94,311	207,015	196,232
	純資産額	8,496,547	8,602,843	8,719,384	8,744,456	8,057,703	8,057,856	7,950,122
日本郵便(※2)	営業収益	1,208,447	2,054,124	2,773,958	2,819,144	3,638,847	3,758,970	3,881,943
	経常利益	42,745	100,299	52,532	22,010	42,336	52,221	85,459
	当期純利益	18,826	83,012	32,911	15,423	47,247	△385,235	58,476
	純資産額	300,700	543,076	560,972	978,711	1,244,984	794,244	831,253
郵便・物流(※3)	営業利益	△22,354	37,405	9,454	△10,319	10,323	12,053	41,903
窓口(※4)	営業利益	33,417	27,216	37,545	20,969	39,299	63,334	39,771
国際(※5)	営業利益	—	—	—	—	17,231	5,642	10,254
ゆうちょ銀行	経常収益	2,234,596	2,125,888	2,076,397	2,078,179	1,968,987	1,897,281	2,044,845
	経常利益	576,215	593,535	565,095	569,489	481,998	442,085	499,669
	当期純利益	334,850	373,948	354,664	369,434	325,069	312,264	352,745
	純資産額	9,818,162	10,997,558	11,464,524	11,630,212	11,508,150	11,780,037	11,513,151
かんぽ生命保険（※6）	経常収益	12,538,618	11,834,920	11,233,925	10,169,236	9,605,743	8,659,444	7,952,951
	経常利益	531,388	529,375	463,506	493,169	411,504	279,755	309,233
	当期純利益	67,734	91,000	63,428	81,758	84,897	88,596	104,487
	純資産額	1,292,077	1,464,771	1,534,457	1,969,143	1,882,982	1,853,203	2,003,126

※1　平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失」。

※2　平成24年10月1日に郵便局会社が郵便事業会社と合併し、商号を「日本郵便株式会社」に変更したため、平成23年度においては、合併前の郵便局会社の数値を記載。また、平成24年度においては、合併前の郵便局会社の期間(平成24年4月～9月)と、郵便局会社と郵便事業会社の合併後の日本郵便の期間（平成24年10月～平成25年3月）を合算した数値を記載。

平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失」。

平成27年度以降は連結ベース。

※3　統合前の郵便事業会社と統合後の郵便・物流事業セグメントの数値を記載。

平成27年度以降は連結ベース。

※4　統合前の郵便局会社と統合後の窓口事業セグメントの数値を記載。

平成27年度以降は連結ベース。

※5　のれん償却額等を考慮しない営業利益ベースの数値（EBIT）を記載。

※6　平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

平成27年度以降は連結ベース。

（資料）日本郵政決算資料から作成

(2) 日本郵便関係

■ 経営理念

「日本郵便は、全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。」

- 郵便、貯金、保険の郵政の基幹サービスを将来にわたりあまねく全国で提供します。
- 社会の変化に的確に対応し生活を豊かにする革新的なサービス提供に挑戦します。
- 企業ガバナンスを確立し、コンプライアンスを徹底することにより、企業としての社会的責任を果たします。
- お客さまから愛され、地域から信頼、尊敬されるよう、社員一人ひとりが成長し続けます。

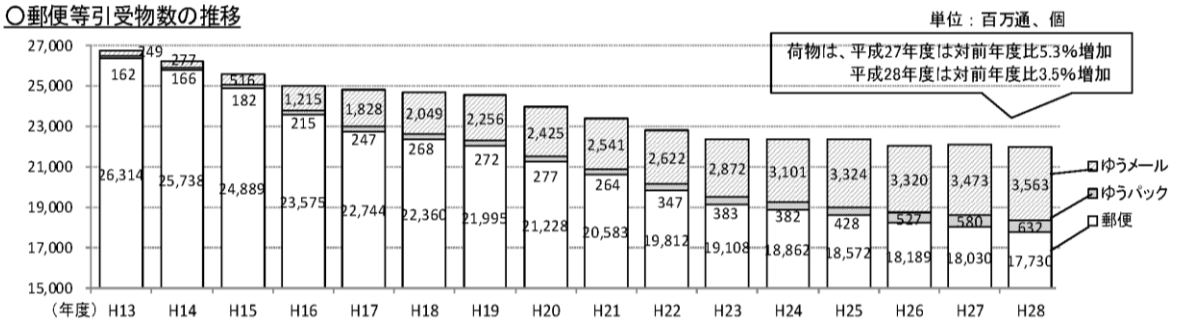
（資料）日本郵便公表資料

ア　郵便・物流事業セグメントの状況

＜郵便引受物数等の推移＞

○　平成28年度の総引受物数（荷物含む）は、27年度比0.7%の減少となった。
（郵便引受物数は、平成13年度のピークから毎年減少し、平成28年度は**ピークと比べ、32.6%の減少**。）

○郵便等引受物数の推移



※　平成29年度引受郵便物等物数

郵便：17,222百万通、ゆうパック：876百万個（ゆうパケットを含む）、ゆうメール：3,637百万個

（資料）平成29年７月28日第171回民営化委員会配布資料（総務省提出）から作成

■　郵便のサービス水準の維持・向上

第189回国会において成立した郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律（平成27年法律第38号）による郵便法の一部改正により、平成27年12月から、郵便事業の収入に与える影響が軽微な料金のうち総務省令で定める料金について、事前届出制から事後届出制に改められた。

ゆうパック等の荷物については、民営化時にユニバーサルサービスの対象から外されている。

＜郵便のユニバーサルサービスの範囲＞

<table>
<tr><th></th><th>サ　ー　ビ　ス　の　範　囲</th></tr>
<tr><td>対象
サービス</td><td>【郵便法に基づき提供される郵便サービス】
○内国郵便
<table>
<tr><th rowspan="2"></th><th colspan="2">大きさ(注1)</th><th rowspan="2">重さ(注1)</th></tr>
<tr><th>最　大</th><th>最　小</th></tr>
<tr><td>第一種郵便物
(書状等)</td><td rowspan="4">長さ60cm
長さ＋幅＋厚さ＝90cm</td><td rowspan="4">①円筒形又はこれに似た形のもの
長さ14cm、直径等3cm
②①以外
長さ14cm、幅9cm
上記より小さいものでも、6cm×12cm以上の耐久力ある厚紙又は布製のあて名札を付ければ可</td><td>4kg以下</td></tr>
<tr><td>第二種郵便物
(郵便葉書)</td><td>－</td></tr>
<tr><td>第三種郵便物
(定期刊行物)</td><td>1kg以下</td></tr>
<tr><td>第四種郵便物
(盲人用点字等)</td><td>1kg以下
但し、点字郵便物等については3kg以下</td></tr>
</table>
(注1)大きさ又は重さの制限を超える郵便物についても郵便約款に定めれば取扱い可能
(注2) 郵便葉書の規格は約款で規定
通常葉書の場合　最大15.4cm×10.7cm、最小14cm×9cm、重さ2g以上6g以下
○国際郵便(通常(書状2kg以下、点字:7kg以下等)、小包30kg以下、EMS30kg以下)
○郵便物の特殊取扱(義務的特殊取扱)
書留、引受時刻証明、配達証明、内容証明、特別送達</td></tr>
</table>

※　荷物(いわゆる「ゆうパック」等)は、郵便法の規律の対象ではなく、宅配便事業等と同じ位置付けとされている。
※　特殊取扱のうち、速達、代金引換及び年賀特別郵便等は、郵便法上、ユニバーサルサービスの提供は義務づけられていない。

（資料）平成27年１月30日第128回民営化委員会配布資料（総務省提出）

＜郵便のユニバーサルサービス水準＞

郵便業務に関するユニバーサルサービスのサービス水準	
引受	【随時かつ簡易な差出方法として、ポスト(郵便差出箱)の設置】 <郵便法第70条、施行規則第32条(郵便業務管理規程の認可基準)> ・日本郵政公社法施行時(15年4月1日)のポスト数を維持(約18万本) ・各市町村等内に満遍なく設置すること ・公道上など常時利用できる場所又は駅、小売店舗などの施設内の公衆の目につきやすい場所に設置すること
料金	【全国均一料金でなるべく安い料金】<郵便法第67条、施行規則第23条> ・郵便料金の事前届出制(第三種、第四種郵便物の料金は認可制) ・最軽量(25g以下)の場合については、82円以下の料金
配達	【週6日　原則1日1回の配達】<郵便法第70条、施行規則第32条> ・祝日および1月2日を除き、月曜日から土曜日までの6日間において、1日に1回以上郵便物の配達を行うこと
	【(差し出された日から)原則3日以内に送達】<郵便法第70条、施行規則第32条> ・以下の地域からの差出しの場合を除き、3日以内に送達 ‣1日1回以上郵便物の送達に利用できる交通手段がない離島(本州等との間を連絡する道路が整備されていない島に限る)　2週間以内 ‣上記以外の離島　5日以内
	【全国あまねく戸別(あて所)配達】<郵便法第70条、施行規則第32条> ・通常の方法により配達できない交通困難地※あての場合等を除き、郵便物をそのあて所に配達すること ※冬期の山小屋など、日本郵便株式会社が別に定める地域

（資料）日本郵便提出資料

■　郵便の引受

日本全国に設置されている郵便ポストの本数は、平成29年度において約18万１千本となっており、コンビニ内設置の郵便ポストの増減等により年により若干の変動はあるものの設置水準は維持されている。

郵便ポストと相まって郵便の簡易な差出しを可能とする郵便切手の販売を行う郵便切手類販売所数もおおむね維持されている。

＜郵便ポスト設置数＞

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
設置数	185,409	181,895	182,839	181,521	181,692	181,523	181,221

（資料）日本郵政公表資料から作成

＜郵便切手類販売所・印紙売りさばき所数＞

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
設置数	144,155	144,153	144,504	141,888	142,104	140,881	137,790

（資料）日本郵政公表資料から作成

■　郵便の配達

日本郵便では、郵便サービス品質の一層の向上を図るため、郵便物の送達日数の達成割合を調べ、その調査結果を公表している。

＜全国の平均送達日数達成率＞

年度	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
全国平均	98.6%	98.5%	98.6%	98.6%	98.6%	98.5%	97.8%
同一都道府県あて	99.0%	98.9%	99.0%	99.1%	98.8%	99.1%	98.5%
隣接都道府県あて	97.8%	98.0%	98.0%	97.8%	98.2%	97.8%	96.8%
その他都道府県あて	98.1%	97.8%	98.0%	98.0%	98.6%	97.9%	96.7%

※　郵便日数表（サービスレベル一覧表）に定める配達日数どおりに届いた郵便物数の割合を示したもの

（資料）日本郵政公表資料から作成

■　郵便を取り巻く社会環境の変化等

＜郵便サービスが安定的に提供されるサービスのあり方＞

情報通信審議会における郵便サービスのあり方に関する検討について

（1）趣旨

少子高齢化、共稼ぎ等働き方の変化、週休二日の普及等ワークライフバランスの機運の高まり、e-メール・e-コマース等のICT化の進展など、郵便事業を取り巻く社会・経済環境の変化の中で郵便物数の減少と荷物の増加が続いている。このような動きを踏まえて、郵便サービス利用者ニーズの変化への対応と適切で安定的なサービスの提供に向け、郵便サービスのあり方について検討を行う。

（2）経緯

情報通信審議会答申「少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策」に、以下の記述が盛り込まれ、その内容について、引き続き郵便局活性化委員会において検討することとなった。

答申（抜粋）

第5章　郵便局の利便性向上策を実現するために必要と考えられる方策

第3節　国における取組

3　郵便サービスの将来にわたる安定的な提供に向けた検討

郵便サービスの安定的な提供に向け、日本郵便における効率化等の取組を踏まえ、国においても、郵便サービスに対する利用者ニーズの動向にも留意しつつ、必要な検討を行っていくことが重要である。

（3）当面のスケジュール

平成30年8月30日　第1回　郵便事業の現状と課題について

以降、日本郵便関係者、郵便利用者、有識者等からのヒアリングを実施し、検討を行っていく。

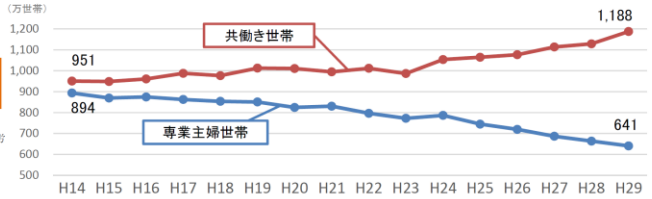
答申時期は未定。

（資料）平成30年9月7日第191回民営化委員会配布資料（総務省提出）

＜郵便を取り巻く社会環境の変化の例＞

専業主婦世帯と共働き世帯の推移

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構HP「早わかり グラフでみる長期労働統計（図12）」



注1）「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。
注2）「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。
注3）2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

共働き世帯数の増加
・H14/H29比：約1.25倍

週休二日制の状況

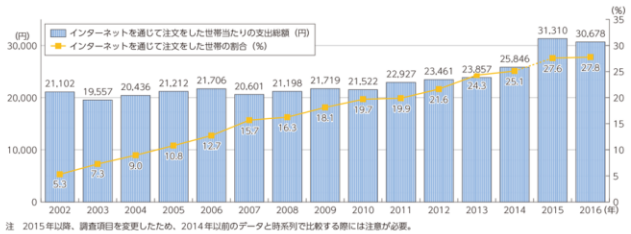
出典：厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」

完全週休２日制以上の週休制を採用している企業は、全体の52.9%となっている。
何らかの週休２日制※以上の週休制を採用している企業は、全体の93.2%となっている。

※ 月3回、隔週、月2回、月1回の週休2日制を含む。

ネットショッピングの利用世帯割合等の推移

出典：平成29年度情報通信白書

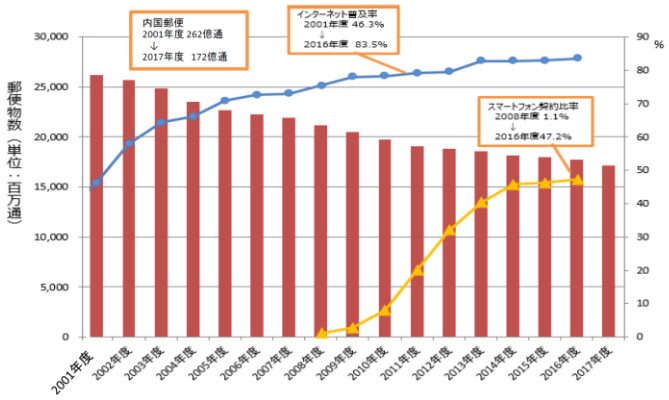


注　2015年以降、調査項目を変更したため、2014年以前のデータと時系列で比較する際には注意が必要。

インターネットショッピングの利用世帯が増加し、社会全体の物流数が増加

インターネットの普及と郵便物の減少

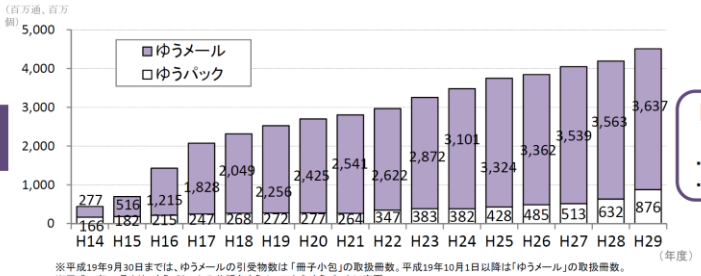
出典：平成30年7月10日情報通信審議会答申（図表1－6）郵便物数の状況



インターネット普及率：
右肩上がり
2001年度　46.3%
↓
2016年度　83.5%

内国郵便物数：
2001年度のピーク時から右肩下がり
2001年度　262億通
↓
2016年度　172億通

日本郵便における荷物（ゆうパック、ゆうメール）の引受物数の推移



※平成19年9月30日までは、ゆうメールの引受物数は「冊子小包」の取扱冊数。平成19年10月1日以降は「ゆうメール」の取扱冊数。
※平成28年10月より、ゆうパケットの分類をゆうメールからゆうパックに変更。

日本郵便における荷物の引受物数も急増
・ゆうメールH14/H29比：約13倍
・ゆうパックH14/H29比：約5倍

（資料） 平成30年9月7日第191回民営化委員会配布資料（総務省提出）

＜日本郵便からの制度改正要望＞

制度改正要望とその理由

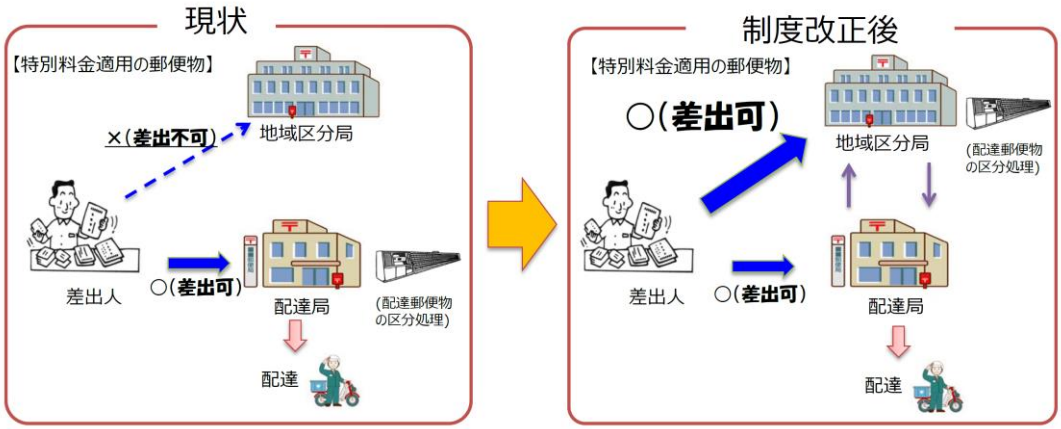
・ 現下の社会状況の変化の下で、今後とも安定的に郵便サービスを提供していくため、配達頻度及びスピードの各要素を再構成する必要があり、所要の郵便制度の見直しを要望。

	項目	概要	理由
1	配達頻度	週休２日制の定着や働き方改革を進めている社会状況を踏まえ、普通扱いの郵便物の配達頻度（週６日以上）を週５日以上に見直し。	・ 私信、ビジネス郵便ともに、従来の郵便に求められていたニーズが変化しており、また、週休２日制の定着などもあり、土曜日の配達は相対的な重要度が低下しているものと考えられる。 ・ 働き方改革の観点からは、配達要員の確保が困難となっている中、配達物数が減少してきている土曜日を休配として、浮いたリソースを他の曜日や荷物等への対応に再配置することが必要。
2	送達日数	電子メール等の他の通信手段の普及や働き方改革を進めている社会状況を踏まえ、深夜労働の軽減を図るため、普通扱いの郵便物の送達日数制限（差し出された日から原則３日以内）を見直し、送達日数を1日繰り下げ。	・ 私信、ビジネス郵便ともに、従来の郵便に求められていたニーズが変化している。必要な場合は速達をご利用いただくことで速度を確保できる体制は維持する。 ・ 働き方改革に対応するとともに、人手不足に対応するため、作業を深夜から日中帯に移行させることにより、リソースを日勤帯等の別の業務や荷物等への対応に再配置することが必要。

（資料）総務省「情報通信審議会　郵政政策部会　郵便局活性化委員会」資料

全国均一料金制の例外の見直しに関する要望

・ 郵便は、全国均一料金制とされており、その例外は、現在、一の郵便局においてその引受け及び配達を行う郵便物に対する料金のみとされている。（郵便法第67条第2項第2号）
・ これを受け、配達局の配達区域内のみでその引受け及び配達を行う郵便物について低廉な特別料金を設定している（郵便区内特別郵便物）。
・ 現在、一般の配達局で行っている郵便物の区分作業について、郵便物を地域別・配達局別に区分するハブ局（地域区分局）への集約を進めていることを踏まえ、全国均一料金制の例外を見直し、配達側の地域区分局に差し出される郵便物に適用する新たな料金設定を可能とする見直しを要望する。
・ これにより、特別料金を適用する郵便物の差出場所が拡大するため、お客さまの利便性が向上するとともに、郵便物が差し出された配達局から地域区分局への輸送が不要となることから、業務の効率化にも資することとなる。



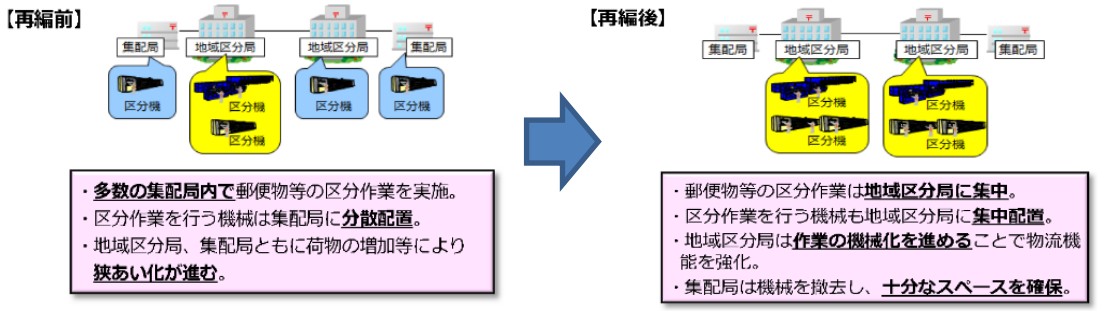
（資料）総務省「情報通信審議会　郵政政策部会　郵便局活性化委員会」資料

（効率的な郵便・物流ネットワークの構築）

郵便物やゆうメール等の区分作業を地域区分局に集中させ、区分作業を行う機械も地域区分局に集中配置し、機械化・簡素化を進めることで、郵便・物流ネットワーク全体の生産性を大幅に向上させるもの。

平成27年５月に、東京北部郵便局を開局。その後、山口、静岡、岩手、広島、道央、群馬、新潟、岡山、福島、鹿児島、神奈川西部、京都のエリアにおいて、新たな地域区分局を設置している。

＜郵便・物流ネットワーク再編のイメージ＞

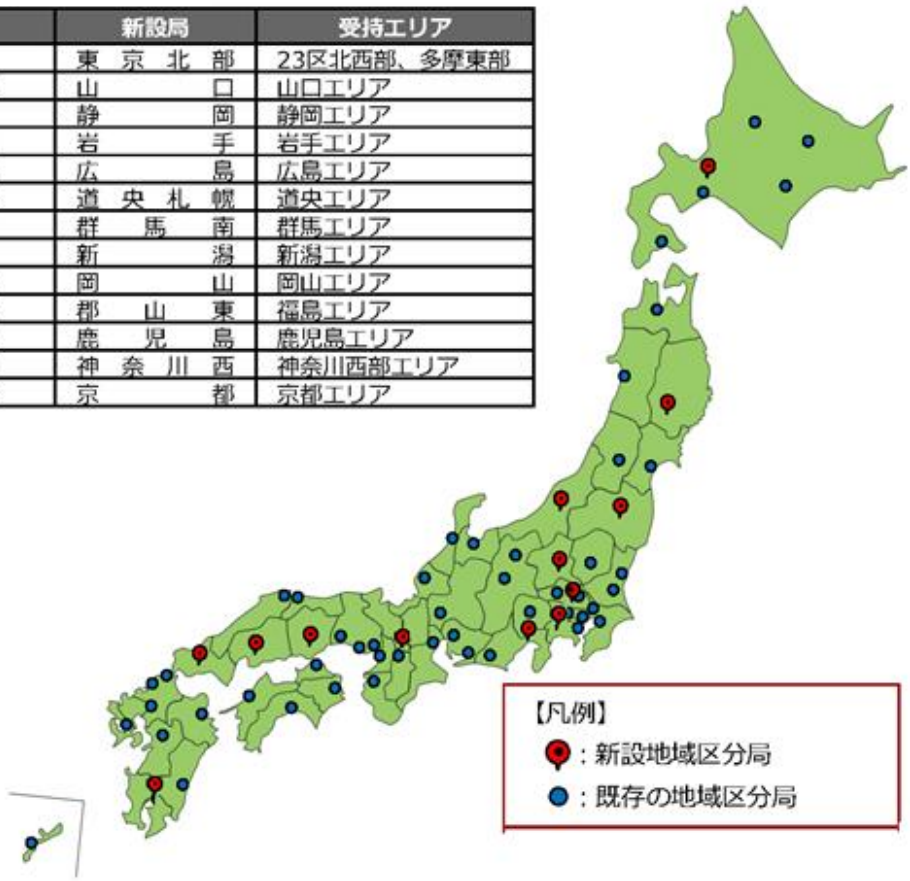


（資料）平成29年７月28日 第171回民営化委員会配布資料から作成

＜地域区分局配置図＞

【開局済新設地域区分局：13 局】

開局日	新設局	受持エリア
2015/5/4	東京北部	23区北西部、多摩東部
2017/1/30	山口	山口エリア
2017/2/6	静岡	静岡エリア
2017/3/21	岩手	岩手エリア
2017/4/10	広島	広島エリア
2017/4/23	道央札幌	道央エリア
2017/5/4	群馬南	群馬エリア
2017/5/4	新潟	新潟エリア
2017/5/22	岡山	岡山エリア
2017/6/19	郡山東	福島エリア
2017/8/14	鹿児島	鹿児島エリア
2017/9/17	神奈川西	神奈川西部エリア
2018/2/19	京都	京都エリア



（資料） 平成29年７月28日 第171回民営化委員会配布資料から作成

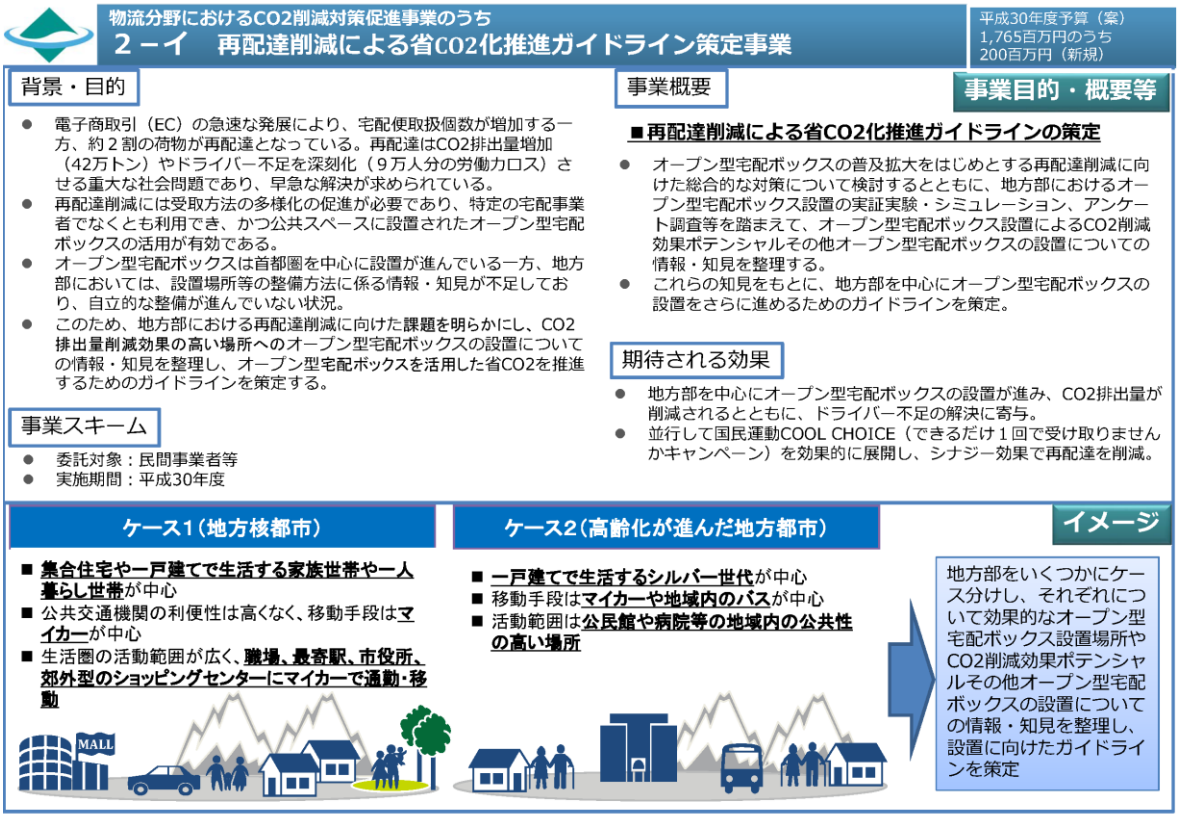
（再配達の削減）

＜行政の取組＞



（資料） 平成30年１月24日 第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

＜再配達削減による省ＣＯ２化推進ガイドライン策定事業＞

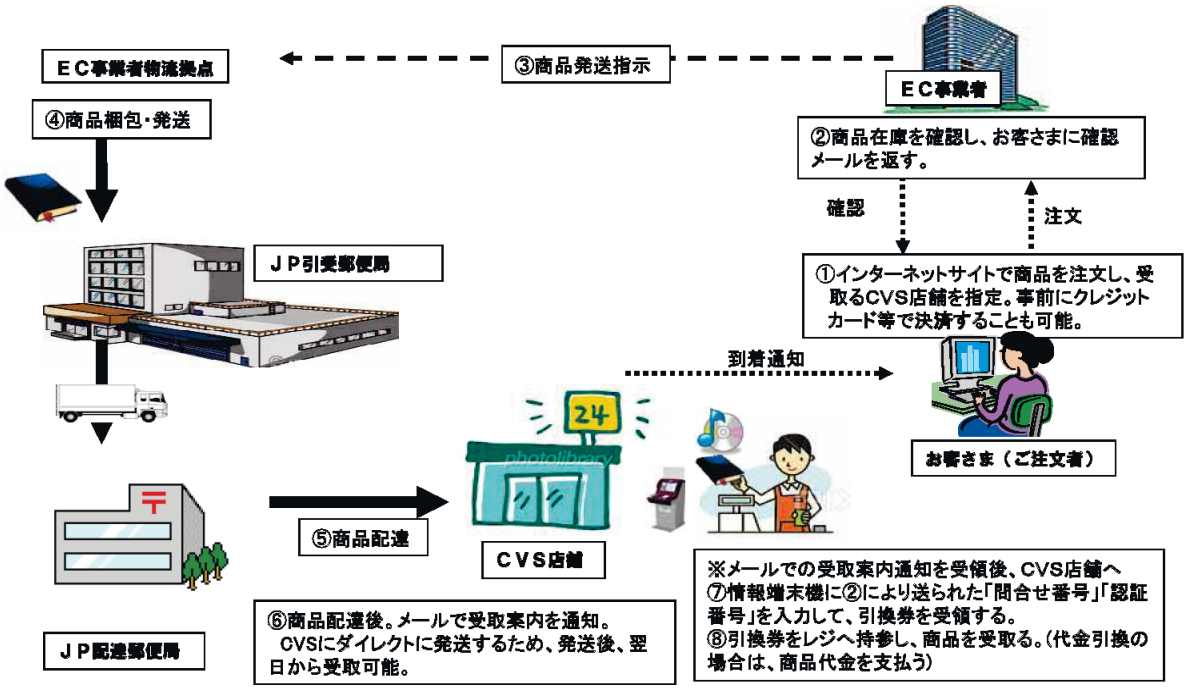


（資料） 平成30年１月24日 第181回民営化委員会配布資料（国土交通省提出）

■　日本郵便の取組

＜コンビニ受取サービス＞

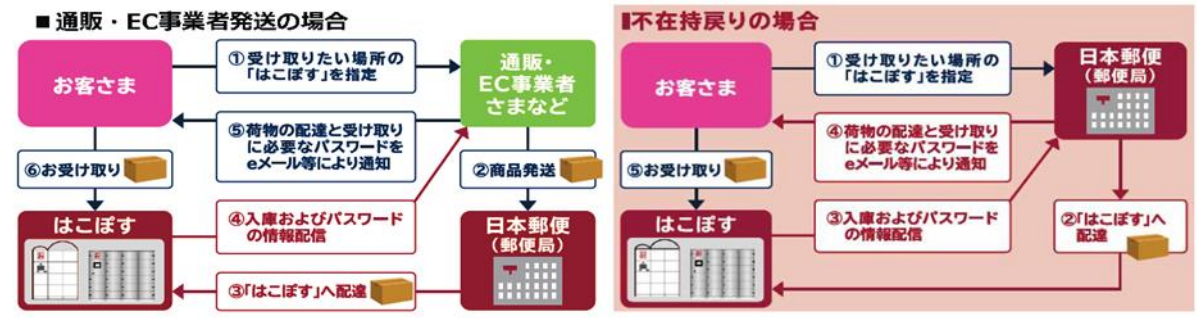
インターネット通販購入商品を、あらかじめ利用者が指定したコンビニエンスストアで受け取ることができるサービス。平成22年７月に開始。平成30年11月末現在で、全国のローソン、ミニストップ、ファミリーマート約33,200店で実施。



（資料）平成28年４月27日第152回民営化委員会配布資料

＜受取ロッカーサービス「はこぽす」＞

通販サイトで購入した商品を宅配ロッカー「はこぽす」で受け取れるサービスを平成27年４月から開始。不在持ち戻りとなったゆうパックの受取サービスを平成28年３月から開始。今後、他社宅配便の荷物の受け取りも可能とするオープン化や差出サービスの追加など、機能拡大を検討。



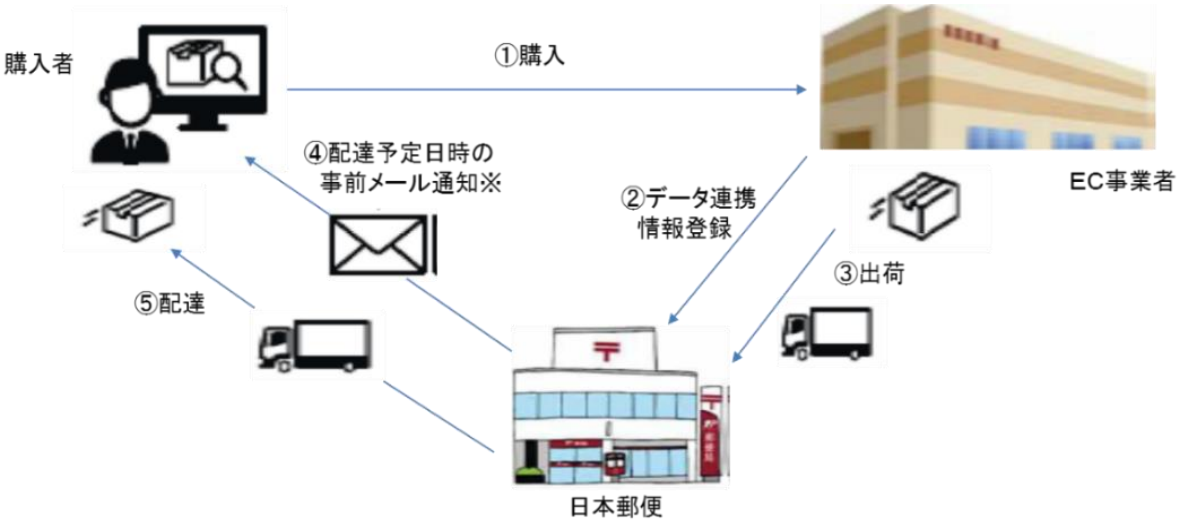
（1）通販・EC事業者での商品購入の際に、商品の受取場所として「はこぽす」を指定。
（2）指定された「はこぽす」へ商品（ゆうパック）を配達。
（3）「はこぽす」に商品が配達されると、EC事業者を通じて、お客さまに「はこぽす」へ商品が配達されたこと、「はこぽす」の扉の開錠のために必要なパスワードをeメール等によりお知らせ。
（4）（3）で受信した番号を入力して「はこぽす」の扉を開錠し、商品を受取り。

（1）一般のゆうパックを自宅に配達に伺い、ご不在だった場合、はこぽすで取扱可能なゆうパックについては、不在通知書にはこぽすで受取可能である旨を記した案内を貼付。
（2）案内を見たお客さまが日本郵便のコールセンターに架電し、はこぽすで受け取りたい旨をお申し出。
（3）指定された「はこぽす」へゆうパックを配達。
（4）「はこぽす」に商品が配達されると、日本郵便のコールセンターからお客さまへ架電し、本人確認の上パスワードを通知。
（5）（4）で受信した番号を入力して「はこぽす」の扉を開錠し、商品を受取り。

（資料）平成28年４月27日第152回民営化委員会配布資料から作成

＜配達予定日時の事前メール通知サービス＞

インターネット通販での商品購入時に、メールアドレスを登録することで、商品発送の際に配達予定日時をメール通知。平成27年11月に開始。

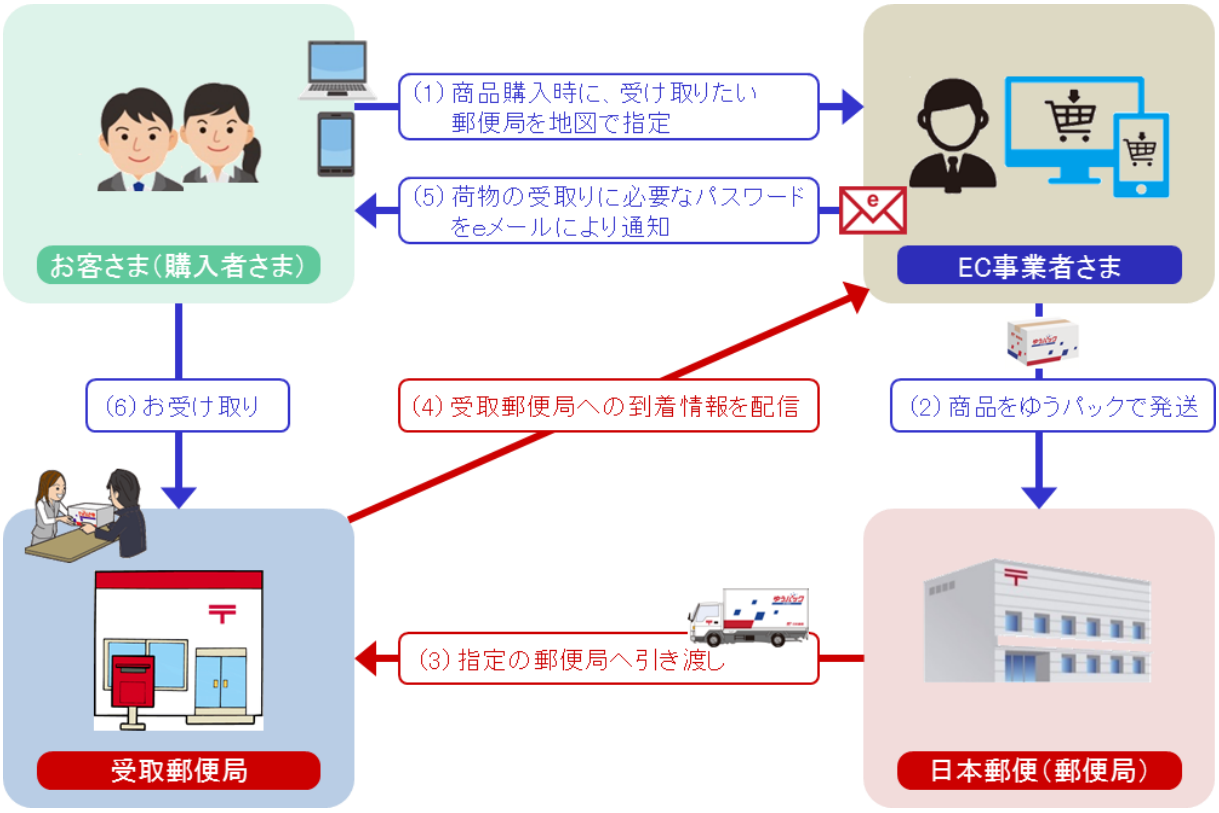


※配達予定日をメールで連絡。メールから受取日時の変更可能。

（資料）平成28年４月27日 第152回民営化委員会配布資料

＜郵便局での受取＞

インターネット通販購入商品を、あらかじめ利用者が指定した郵便局で受け取ることができるサービス。平成28年４月に開始。



（資料）平成28年４月27日 第152回民営化委員会配布資料

・ **大型郵便受箱の設置の普及**

▶ 郵便物等の差入口の大きい郵便受箱を普及させることにより、不在再配達を縮減。

▶ 集合住宅に日本郵便が定める規格に適合した大型郵便受箱を設置した場合、日本郵便が手数料を支払い（平成29年3月末まで）。

・ **LINEを活用したマイ通知サービスの展開**

▶ コミュニケーションアプリ「LINE」でゆうパック等の追跡確認ができるサービス。平成28年３月に開始。

・ **戸建用宅配ボックスの設置**

株式会社ナスタ、大和ハウス工業株式会社と協力し、平成29年2月から戸建用宅配ボックス普及促進の取組を開始。平成29年6月からは書留郵便物等の配達も開始。

・ **郵便局、コンビニ、「はこぽす」で受け取ろうキャンペーン**

通販・ＥＣサイトから差し出されるゆうパックを郵便局、コンビニエンスストア、宅配ロッカー「はこぽす」で受け取った顧客が、専用キャンペーンサイトにエントリーすることで、ポイントを付与。

▶ キャンペーン期間　　：平成29年4月25日～平成29年9月30日
　キャンペーン延長期間：平成29年10月1日～平成30年3月31日

▶ 付与するポイント（以下のいずれかのポイントを付与）

＜ポイント名等＞

ポイント名	Ponta ポイント	WAON POINT	d ポイント	エコ・アクション・ポイント
提 供 会 社	株式会社ロイヤリティマーケティング	イオンマーケティング株式会社	株式会社NTT ドコモ	株式会社かんでんCS フォーラム

※　キャンペーン延長期間においては、「楽天スーパーポイント」を含む。

・　対象となる受取場所と付与するポイント数

受取場所	付与ポイント（1 ポイントは 1 円相当）	
	直接受け取る場合	不在再配達で受け取る場合(注 2)
郵便局	50 ポイント	10 ポイント
コンビニエンスストア	5 ポイント	―
「はこぽす」	5 ポイント	1 ポイント

※　キャンペーン延長期間においては、郵便局で直接受け取る場合、60ポイント。

（資料）日本郵便公表資料から作成

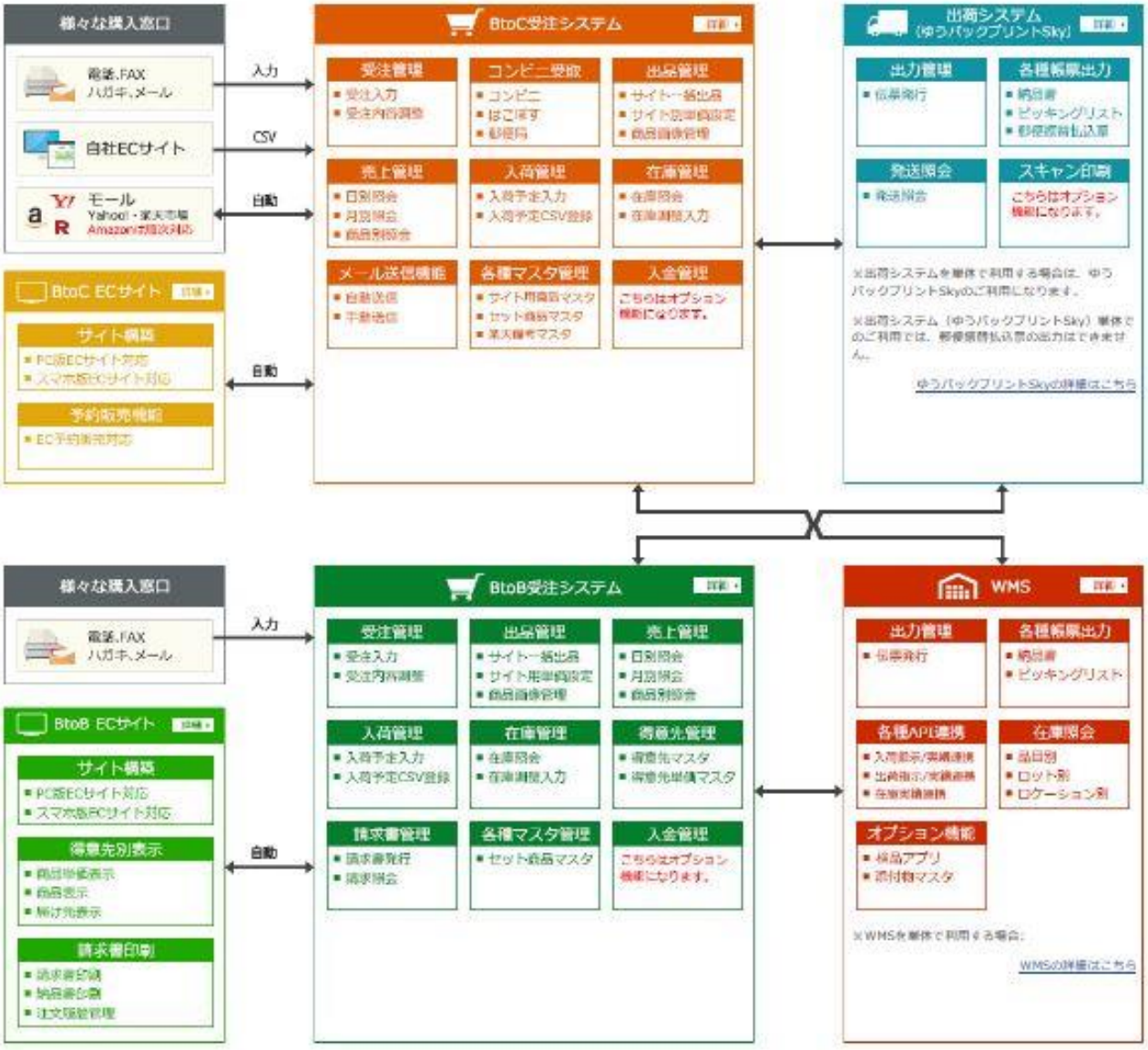
（サービスの充実）

＜郵便・国内物流事業における主な新サービス等＞

	サービス等
平成20年 8月	インターネットによる転居届（ｅ転居）のサービス開始
平成21年 3月	「特定記録郵便」のサービス開始（郵便物等の引受けを記録するサービス）
平成21年 4月	「特定事項伝達型本人限定受取郵便」のサービス全国実施（受取の際に本人確認を行うサービス）
平成22年 2月	インターネット等により郵便物が出せる「Ｗｅｂゆうびん」のサービス開始
平成22年 4月	「レターパック」のサービス開始（４kgまで全国一律料金で信書も送付可能）
平成24年 6月	当日配達ゆうパックの取扱いの拡大（引受対象場所・地域の拡大）
平成25年 4月	「ゆうびんポータル」のサービス開始（１つのＩＤ（メールアドレス）とパスワードでＷｅｂから再配達、集荷の申し込み等が可能）
平成25年 6月	ローソンストア100にポストを設置、ゆうパック引受開始
平成25年10月	「配達時間帯指定郵便」のサービス開始（差出人が配達時間帯を指定できるサービス）
平成26年 5月	「リターンパック」のサービス開始（回収物流向けサービス）
平成26年 6月	「ゆうパケット」のサービス開始（通販事業者等向け小型物品等配送サービス）
平成26年 6月	「クリックポスト」のサービス開始（オンライン荷物発送サービス）
平成26年 8月	ＳＮＳ上のみの友人・知人への紙の年賀状の発送サービスの提供
平成26年 9月	日本郵便デリバリー㈱によるゆうパックの集荷サービスの開始
平成27年 1月	訪日中国人観光客向け日本製土産配送サービスの開始
平成27年 4月	「スマートレター」のサービス開始（１kgまで全国一律料金で信書も送付可能）
平成27年11月	「ゆうパックプリントSky」（出荷管理を効率化するサービス）及び「ゆうパックプリント産直」（通販管理ソフト）のサービス開始
平成28年 1月	Ｍｙ Ｐｏｓｔの試行的な提供開始
平成28年10月	ゆうパケット基本運賃（サイズ制）の新設
平成29年 6月	「ｅ発送サービス」のサービス開始（ＥＣサイト上で料金決済、郵便局及びコンビニでの送り状の発行・差出、プライバシー配送等）
平成29年 7月	「返信依頼郵便」（受取人に対し、郵便物に添付されている葉書の返信を依頼）のサービス開始
平成29年12月	「手荷物の一時預かり」及び「観光ゆうパック」（宿泊施設等への配送）のサービス開始

（資料）日本郵便公表資料から作成

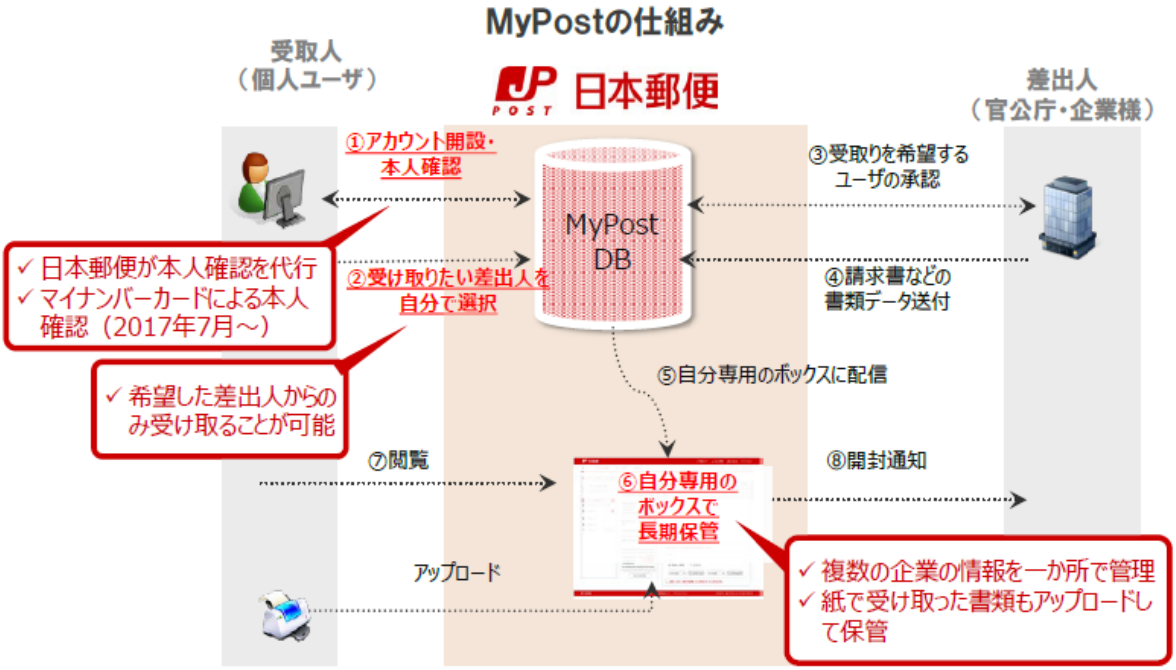
＜通販クラウドシステム＞



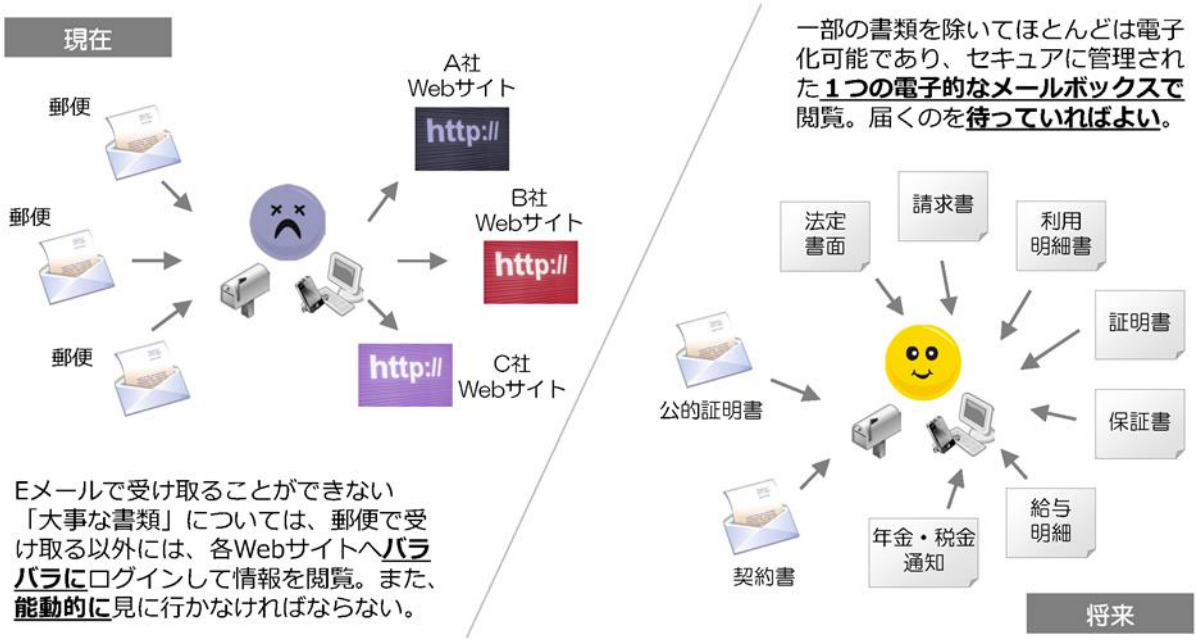
（資料）日本郵便公表資料

■　Ｍｙ Ｐｏｓｔ

＜デジタルメッセージサービス（Ｍｙ Ｐｏｓｔ）＞



（資料）平成29年11月30日 第178回民営化委員会配布資料



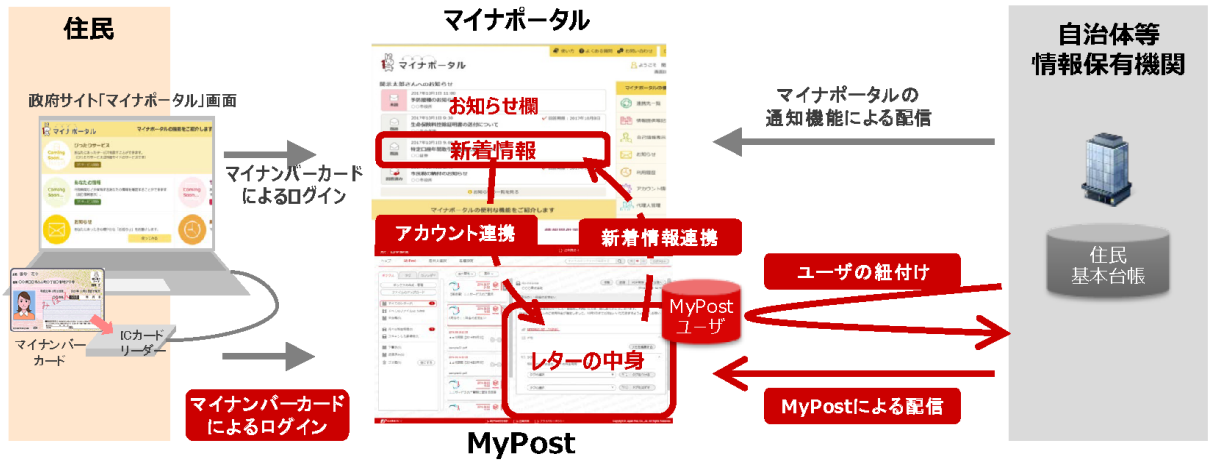
（資料）平成27年３月26日第131回民営化委員会配布資料

＜マイナポータルとの連携＞

利便性向上による自治体等行政機関による利用拡大等に向けて、2017年7月からマイナポータルとの連携を開始。

ユーザがマイナポータルとMyPostのアカウントを連携させることにより以下の機能が実現。

- MyPostへの新着情報がマイナポータルのお知らせ欄に表示
- マイナポータルから再度のログインなしでMyPostへの通知を閲覧
- マイナンバーカードによってMyPostへログイン
- マイナンバーカード内の基本４情報を用いた住民基本台帳と紐付け



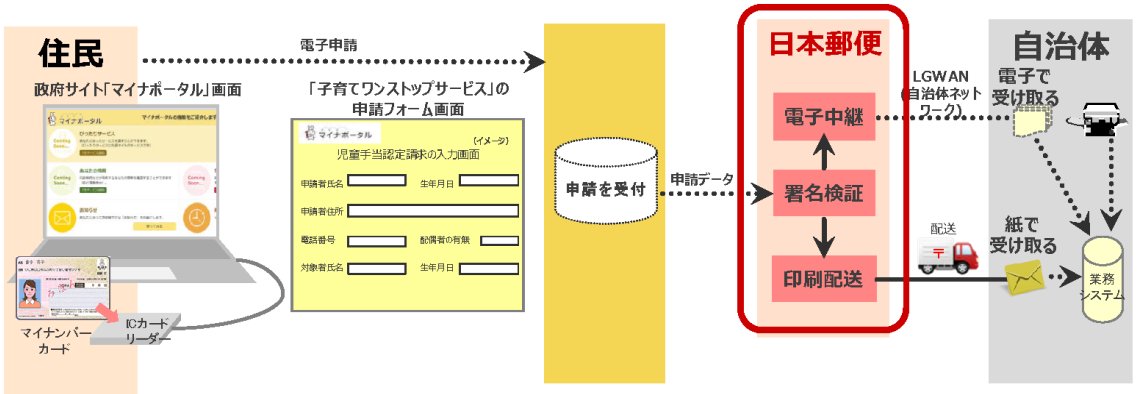
（資料） 平成29年11月30日 第178回民営化委員会配布資料

＜子育てワンストップ支援サービスの実施＞

MyPostの機能を一部拡張することにより、2017年7月から政府が開始した「子育てワンストップサービス」を通じて提出された申請データについて、自治体に電子または紙で届ける支援サービスを提供。

■サービス内容

用途	備考
署名検証	申請者がマイナンバーカードによって申請データに付与した電子署名（JPKI）の有効性を検証するサービス。
電子中継	自治体担当者が、専用ネットワーク（LG-WAN）からインターネット上にあるマイナポータル上の申請データを見られるようにするサービス。（LG-WANプロキシサービス）
印刷配送	マイナポータル上の申請データを紙に印字し、自治体に郵送するサービス。



（資料） 平成29年11月30日 第178回民営化委員会配布資料

＜海外郵政事業体等の取組み＞

国・事業体名	サービス名
カナダ Canada Post	ePost
フィンランド Ittela	NetPosti
デンマーク Post Danmark	eBoks
ノルウェー Posten	Digipost
ドイツ Deutsche Post	E-Postbrief
フランス La Poste	Digiposte
オーストラリア Australia Post	MyPost Digital Mailbox
イタリア Poste Italiane	PosteMailBox

1999年から実施

国民の8割が加入。政府は紙の郵便の送付を原則廃止

国・事業体名	サービス名
オーストリア Austrian Post	Postmanager
ベルギー bpost	My Certipost Bizmail ONEway
シンガポール Sing Post	Vbox Safemail
ニュージーランド New Zealand Post	YouPost
中国 中国邮政	安全邮箱
ロシア Почта России	サービス名不明 （2015年開始）
イスラエル Israel Post	iPost
スイス Swiss Post	IncaMail ePostSelect Swiss post Box

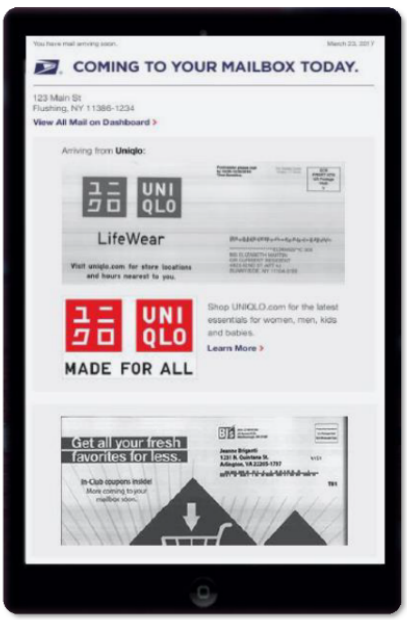
※　日本郵便が平成26年度までに把握した限りのサービス事例

（資料）平成27年３月26日 第131回民営化委員会配布資料から作成

＜ＵＳＰＳによるデジタルチャネル開拓の先進事例＞

USPS: Informed Delivery

- あなたのメールアドレスに「今日どんな郵便物が届くか」を毎朝7時に送信するサービス
- いつも使っているメールアドレスで、今日届く郵便物のモノクロ表紙画像が確認できる
  → カラー画像への差替えや、キャンペーンサイトへのリンク添付も実験中
- 住所・氏名・メアドをUSPSに登録するだけで無料で利用可能
- 2014年からDC近郊とニューヨークで試行開始
  → 今年7月に正式開始し、現在600万人が利用
- 郵便物の区分処理で撮影するスキャン画像データを再利用（投資を抑えてサービス提供可能）
- 差出人としては紙のダイレクトメールを出せば自動的にデジタル化して届けてくれる仕組み



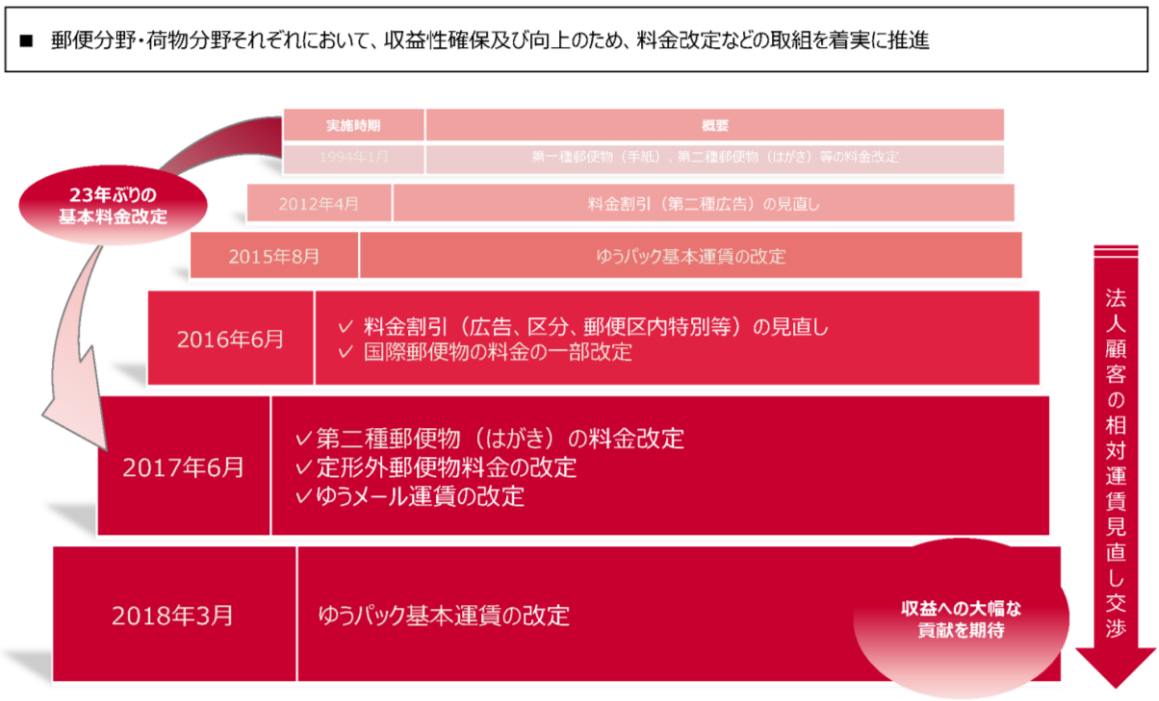
（資料）平成29年11月30日 第178回民営化委員会配布資料

（郵便料金の改定と年賀取扱い）

郵便料金については、平成28年６月１日に、内国郵便の料金割引（広告郵便物、区分郵便物、郵便区内特別郵便物等）の見直しのほか、国際郵便物では、ＥＭＳ（国際スピード郵便）及び国際船便小包郵便物の第１地帯（東アジア）の料金改定が行われた。そして、平成29年６月１日に、第二種郵便物の料金改定（年賀葉書は、平成31年用年賀から料金改定）、定形外郵便物の料金改定が行われた。

荷物の運賃については、ゆうパックは、平成27年８月１日に、持込割引等の各種割引額の拡大と基本運賃の改定が行われた。また、平成30年３月１日にも、基本運賃の改定が行われた。ゆうメールは、平成29年６月１日に、運賃の改定が行われた。

＜収益性向上のための料金改定＞

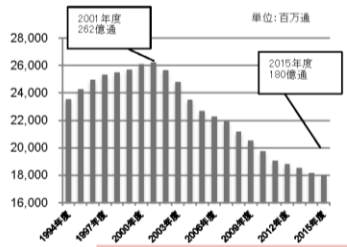


（資料）平成30年２月21日 第184回民営化委員会配布資料から作成

＜第二種郵便物等の料金改定＞

【背景】
・郵便料金は、1994年の改定以来、実質的に23年間据置き。（2014年の消費税増税時を除く。）
・内国郵便物数は、2001年度の262億通をピークに2015年度は180億通にまで減少。（14年間で約▲31%、年間約▲2%）
・社会保険料負担の増加や労働力ひっ迫による人件費単価の上昇等により郵便事業の収支が悪化。
・特に第二種郵便物（葉書）は、定形郵便物（封書）と処理コストが大きく変わらないにもかかわらず、低廉な料金水準としていることから、近年、赤字が拡大。（2015年度▲294億円）
ただし、年賀葉書は、まとまった通数を一度に配達すること等により処理コストが低く、黒字。
・大型の郵便物が増加しており、郵便受箱に入らず持戻り・再配達が増加。

（参考1）内国郵便物の取扱物数の推移

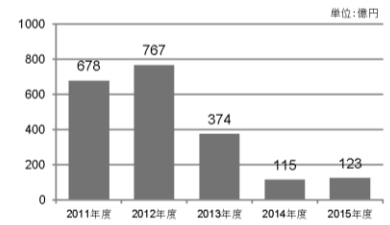


（参考2）最低賃金の推移



出典：厚生労働省「平成14年度から平成27年度までの地域別最低賃金改定状況」（全国加重平均額を5円刻み）

（参考3）郵便の営業利益の推移



2017年6月1日に、
✓ 第二種郵便物（葉書）の料金を引上げ（52円から62円）、年賀葉書(※)の料金は据置き
（※） 表面に「年賀」と朱記して12月15日から1月7日までの間に差し出されたもの）
✓ 定形外郵便物の料金を郵便受箱投函に適した規格により分けて設定し、規格内に誘導

※　年賀葉書の料金据置きは、平成30年用年賀のみ

（資料） 平成29年７月28日 第171回民営化委員会配布資料から作成

（郵便利用の拡大に向けた取組）

・　「手紙の書き方体験授業」支援

手紙による子供たちの心の交流の促進を目的として、全国の小・中・高等学校（特別支援学校を含む）を対象とした「手紙の書き方体験授業」用の教材などを希望する学校に無償で配布。

イ　金融窓口事業セグメントの状況

民営化後、提携金融サービスの取扱いを開始し、サービスのバリエーションを広げながら取扱局数を拡大している。

特に、がん保険については、平成25年７月にアフラックとがん保険の取扱局の拡大等を内容とするグループによる包括業務提携を発表し、日本郵便では、平成27年７月から、保険窓口の取扱いのない郵便局及び簡易郵便局を除く全郵便局での取扱いを開始している。

＜提携金融サービスの取扱局数の推移＞

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
がん保険	300	1,000	1,000	1,000	1,000	2,980	10,022	20,056	20,052
変額年金保険	166	166	166	247	508	1,079	1,079	1,079	1,079
自動車保険	303	600	600	701	1,241	1,495	1,495	1,495	1,495
引受緩和型医療保険	300	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,467
法人(経営者)向け生命保険	55	124	124	126	134	165	200	200	200

（資料）日本郵便提出資料

＜他社金融商品の取扱いについて＞

金融商品（保険商品）

平成30年10月31日現在

商品の種類	引受保険会社	日本郵便（郵便局）	ゆうちょ銀行	かんぽ生命保険
がん保険	アフラック	20,065局 （一時閉鎖含む）	—	全店舗（76）
引受条件緩和型医療保険	住友生命	1,839局 （一時閉鎖含む）	—	—
変額年金保険	三井住友海上プライマリー生命、住友生命（※1）、ソニーライフ・エイゴン生命（※1）、日本生命（※2） （※1ゆうちょ銀行のみ、※2日本郵便のみ）	1,079局	全店舗（233）	—
法人（経営者）向け生命保険	エヌエヌ生命、住友生命、東京海上日動あんしん生命、日本生命、三井住友海上あいおい生命、明治安田生命、メットライフ生命 第一生命（※）（※かんぽ生命保険のみ）	200局	—	全店舗（76）
総合福祉団体定期保険	メットライフ生命	—	—	全店舗（76）
自動車保険 （5社の共同保険）	あいおいニッセイ同和損害保険、損害保険ジャパン日本興亜、東京海上日動火災保険、AIG損害保険、三井住友海上火災保険	1,495局	—	—
バイク自賠責保険	あいおいニッセイ同和損害保険、楽天損害保険、共栄火災海上保険、セコム損害保険、損害保険ジャパン日本興亜、大同火災海上保険、東京海上日動火災保険、日新火災海上保険、AIG損害保険、三井住友海上火災保険	20,118局	—	—
傷害保険	東京海上日動火災保険	1,495局	—	—

金融商品（保険商品以外）

商品の種類	取扱銀行／投資運用会社	日本郵便（郵便局）	ゆうちょ銀行	かんぽ生命保険
住宅ローン（注1）	スルガ銀行	—	82店舗	—
フリーローン、カードローン（注2）	スルガ銀行	—	全店舗（233）	—
投資信託	JP投信、東京海上アセットマネジメント、HSBC投信、野村アセットマネジメント、日興アセットマネジメント　等	1,540局	全店舗（233）	—

（注1）一部の新規住宅ローンを停止中（平成30年10月12日から平成31年4月12日）。
（注2）平成30年10月31日の受付をもって、新規申込受付を終了。

※ゆうちょ銀行が日本郵便（郵便局）に販売を委託。

（資料）日本郵便提出資料から作成

（投信販売の充実）

日本郵便では、セゾン投信株式会社と業務提携を行い、郵便局会議室等での長期投資等に関するセミナー等を開催している。

＜投信販売＞

「投資信託取扱局」
「投資信託紹介局」の拡大

- **「投資信託取扱局」**
  2017年度101局、2018年度124局を追加し、1,540局に拡大※
- **「投資信託紹介局」**
  18,213局の郵便局で資産運用のご相談や投資信託をご紹介※

※ 2018年10月末現在

（資料）日本郵政公表資料等から作成

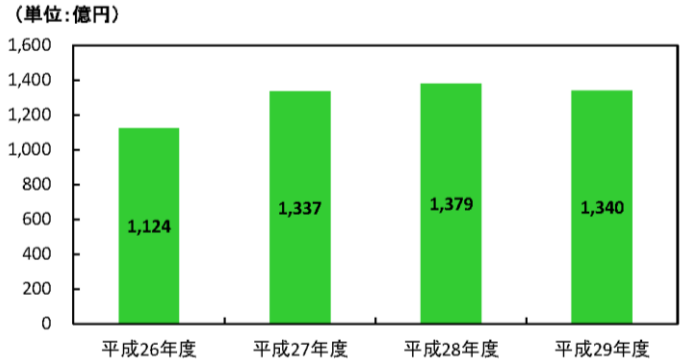
	役 割
投資信託取扱局	お客さまに資産運用の必要性や将来の備えの必要性に気付いていただくために、必要な情報提供を行うことにより、資産運用に関するニーズの確認や喚起を行い、投資信託の勧誘及び販売等の取引（の媒介）を行います。
投資信託紹介局	資産運用に関するニーズの確認や喚起を行い、ニーズを有するお客さまを投信取扱局に紹介するものです。 一般的な投資信託の勧誘を行うことは可能ですが、個別商品の勧誘は行いません。

（資料）平成29年７月28日第171回民営化委員会配布資料

（物販・不動産事業の拡充）

■ 物販事業

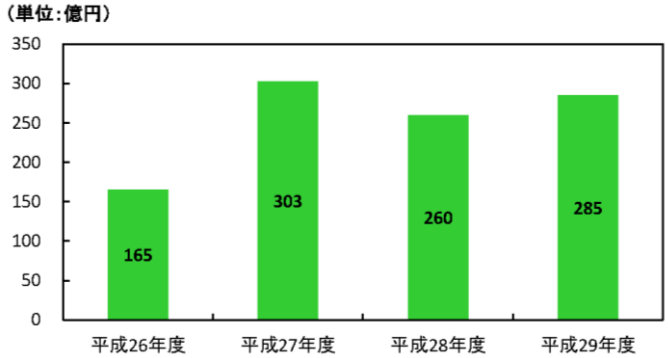
＜物販事業営業収益＞



（資料）日本郵政決算資料から作成

■ 不動産事業

＜不動産事業営業収益＞



（資料）日本郵政決算資料から作成

＜賃貸ビル事業・商業施設賃貸事業＞

物件名	概要
ＪＰタワー	旧東京中央郵便局敷地を利用し、平成24年５月31日に竣工。現在事務所は満室。平成25年３月21日に開業の商業施設「ＫＩＴＴＥ」は、平成29年５月１日に総来館者数が延べ１億人を突破。
札幌三井ＪＰビルディング	平成26年８月１日に竣工。平成26年８月28日に商業施設「赤れんがテラス」開業。事務所は満室。
大宮ＪＰビルディング	平成26年８月29日に竣工。事務所は満室。
ＪＰタワー名古屋	旧名古屋中央郵便局名古屋駅前分室敷地を利用し、平成27年11月11日に竣工。商業施設「ＫＩＴＴＥ名古屋」が平成28年６月17日開業、平成29年４月１日に名古屋バスターミナルの供用開始にあわせて全面開業。平成29年７月７日に、「ＫＩＴＴＥ名古屋」の総来館者数が1,000万人を突破。
ＫＩＴＴＥ博多	旧博多郵便局敷地を利用し、平成 28 年４月 21 日に開業。平成 29 年９月 22 日に総来館者数が 2,000 万人突破。
ＪＲＪＰ博多ビル	旧博多郵便局敷地を利用し、平成 28 年４月 15 日に竣工。事務所は満室。

（資料）日本郵便提出資料から作成

▪ 住宅等事業

- 平成 27 年度末までに５件の分譲マンションを完売
- 首都圏を中心に賃貸住宅の事業化を推進
- 「ＪＰ ｎｏｉｅ　旗の台」（東京都品川区）、「ＪＰ ｎｏｉｅ　本羽田」（東京都大田区）、「ＪＰ ｎｏｉｅ　練馬中村南」（東京都練馬区）、「ＪＰ ｎｏｉｅ　目白」（東京都豊島区）、「ＪＰ ｎｏｉｅ　船橋夏見」（千葉県船橋市）を竣工・運用
- 「ベネッセ　板橋三丁目保育園」（東京都板橋区）を竣工し、保育事業者に賃貸

（資料）日本郵便提出資料から作成

＜不動産事業の現状と今後の取組＞

郵便・物流ネットワークの再編等により生じる「未利用、低利用となる不動産」のうち、都心部・地方都市駅前等に立地する収益力の高い資産を開発して、賃貸事業を中心として賃貸利益を蓄積していくこととしている。今後は事務所、商業施設、住宅に限らず保育所、高齢者施設やシェアオフィス等についても積極的に事業化を検討・推進していく。



（資料）平成30年３月15日第186回民営化委員会配布資料等から作成

■　郵便局スペースを活用した「銀行手続の窓口」の設置

・　背景等

▶　日本ＡＴＭ株式会社が運営する「銀行手続の窓口」について、新宿郵便局内へ設置するもの。

▶　「銀行手続の窓口」については、複数の地域金融機関（15道府県25銀行（平成29年10月現在））が参画しており、地域金融機関の個人顧客に対して、住所変更等の口座アフターサービスを提供しているもの。

▶　郵便局スペースを提供し、当該窓口を設置することにより、地域金融機関の利用者の利便性向上に寄与すること等から、実施することとしたもの。

・　「銀行手続の窓口」の設置概要

▶　設置施設名：銀行手続の窓口　新宿駅店

▶　設置事業者：日本ＡＴＭ株式会社（日本郵便と賃貸借契約を締結し、施設運営に関する業務は同社が行う）

▶　設 置 場 所：新宿郵便局１階

▶　開　設　日：平成29年９月

▶　営 業 時 間：平日12:00～20:00、土日祝日10:00～18:00（年末年始を除く）

▶　取 引 項 目：住所変更、氏名変更、印鑑変更の受付
キャッシュカード、通帳の再発行の受付
通帳記帳・繰越の受付
（参画銀行ごとに取扱業務が異なる）

（資料）平成29年７月28日第171回民営化委員会配布資料及び日本郵政公表資料等から作成

（みまもりサービスの開始）

＜郵便局のみまもりサービス＞

・高齢者宅を郵便局社員等が訪問する「みまもり訪問サービス」を中心とした「郵便局のみまもりサービス」を、2017年8月7日（月）から全国の郵便局（簡易局を除く。）にて申込受付を開始、2017年10月からサービス提供を開始。

毎月のみまもり

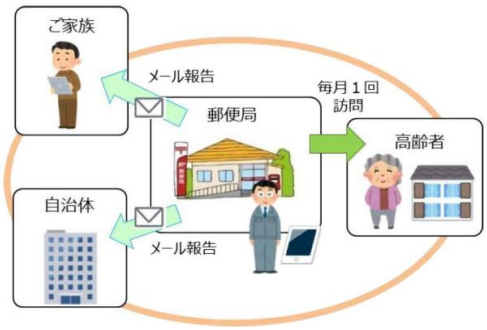
1　みまもり訪問サービス

月額2,500円（税抜）

- ご高齢者※とそのご家族の安心安全のために、毎月１回、郵便局社員等が高齢者宅を訪問し、生活状況を確認の上、その結果をご家族や自治体へお知らせするサービス。

  ※　規約上の対象者は日本国内に居住する20歳以上の成人

- 訪問時に、タブレットを使用し、10項目（共通７項目、選択３項目）を確認し、メール報告（写真の添付も可能）。
- 報告先は、３か所まで設定可能。



毎日のつながり

2　みまもりでんわサービス

固定電話コース：月額980円（税抜）

携帯電話コース：月額1,180円（税抜）

- 毎日指定された時間帯に自動音声電話をお掛けし、利用者の体調確認結果を、報告先にメールでお知らせするサービス。
- 利用者は、「1　元気です、2　いつもどおりです、3　元気がありません」のいずれかの番号を選択
- 報告先は、4か所まで設定可能

3　駆けつけサービス（オプション）

もしもの時のあんしん

ご家族向け：月額800円（税抜）

ご本人向け：月額1,800円～3,100円（税抜）

- ご家族等からの要請で駆けつける「ご家族向け」と、事前に機器をお渡しし、緊急時に操作すると駆けつける「ご本人向け」の２プランを用意。
- 駆けつけ依頼には、セコムまたはALSOKが対応。
  （駆けつけ料金は別途）
- 斡旋によるサービス提供。

（資料）平成29年７月28日 第171回民営化委員会配布資料

地方公共団体の福祉サービスの一つとして受託する形態や、ふるさと納税の返礼品として活用される事例もある。

＜活用事例＞

	茨城県大子町	山形県寒河江市
契約形態	行政サービス受託	ふるさと納税返礼品
開始時期	2017年4月～	2017年10月～
提供内容	①みまもり訪問サービス ②みまもりでんわサービス	みまもり訪問サービス
対象者	おおむね75歳以上の一人暮らしの住民（町が指定）	寒河江市にふるさと納税を行う寄附者が指定する寒河江市の住民
費用負担	地方公共団体が負担	地方公共団体が負担 （寄附金の一部を利用料に充てる）

（資料）平成29年12月８日 第179回民営化委員会配布資料

ウ　国際物流事業セグメントの状況

■　トール社の買収・積極的活用

・　目的等

(目的)

- ▶ 海外間のフォワーディング事業（航空・海上・陸上貨物輸送)、海外における３ＰＬ（コントラクト・ロジスティクス）事業へ進出するため、トール社を海外展開のプラットフォーム企業として買収し、物流事業における国際化を加速
- ▶ トール社の豊富な３ＰＬ事業の経験・実績やグローバルな経営手腕を活かし、アジア及び欧米地域におけるグローバルな事業展開を強力に推進
- ▶ ３ＰＬ事業のノウハウを習得し、国内物流事業をさらに強力に推進

(取得価格)

約6,200億円

(選定理由)

- ▶ 日本郵便のミッションやビジョンを共有できる経営陣
- ▶ アジア太平洋地域における高いプレゼンス
- ▶ アジア太平洋地域を中心とした多国籍オペレーション
- ▶ バランスの取れた事業ポートフォリオ及び安定的な収益基盤
- ▶ グローバルな事業運営における豊富な知見と経験

（資料）平成27年２月25日第130回民営化委員会配布資料から作成

・　トール社の概要

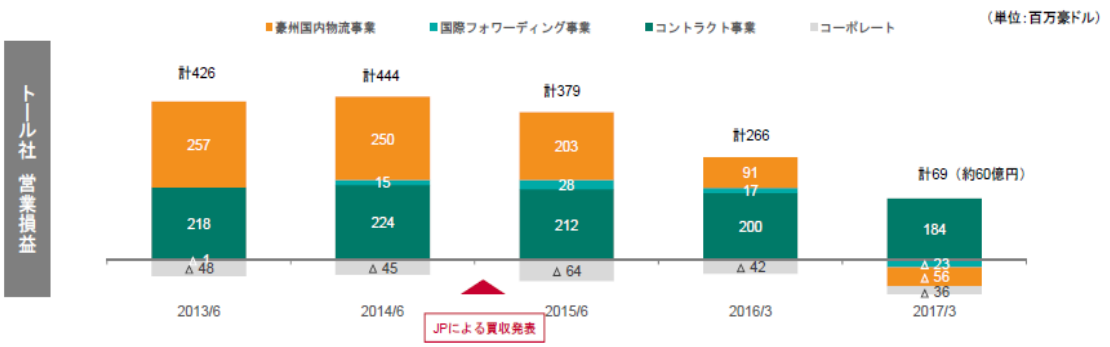
英語名　Toll Holdings Limited
設立日等　設立：明治21年６月20日　出資：平成27年５月28日
所在地　Level 7,380 St Kilda Road, Melbourne, VIC Australia. 3004
資本金　29億7,800万豪ドル
株主構成　日本郵便株式会社　100%
業務内容　エクスプレス事業、ロジスティクス事業、フォワーディング事業等

（資料）平成27年２月25日第130回民営化委員会配布資料から作成

・　トール社の業績悪化

トール社の事業は、エクスプレス事業、ロジスティクス事業、フォワーディング事業に区分され、平成28年度までの収益性の低下は、豪州国内物流事業の不振が主な原因（国際フォワーディング事業の損益も赤字)。

＜トール社の業績＞



<関連経済指標の推移>

	2013/6	2014/6	2015/6	2016/3	2017/3
原油価格	92.2	101.3	69.5	45.1	47.9
鉄鉱石価格	127.6	123.4	71.7	52.1	67.5
豪州GDP成長率	2.6%	2.6%	2.4%	1.9%	-
ﾆｭｰｻｳｽｳｴｰﾙｽﾞ州GDP（都市部）	1.7%	2.5%	3.4%	2.9%	-
ｸｲｰﾝｽﾞﾗﾝﾄﾞ州GDP（鉱山地区）	1.3%	1.5%	△3.1%	△1.4%	-

注1：原油価格はWTIの原油先物価格（USD/バレル）、鉄鉱石価格はMetal Bulletin提供の鉄鉱石スポット価格（USD/メートルトン）を基に、期中平均の数値を記載。
注2：豪州及び各州GDPは、オーストラリア統計局公表の数値を基とした実質成長率を会社が算出。

（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料

■　トール社に係る減損損失の計上

・　平成27年５月の買収に伴い、のれん及び商標権（のれん等）5,276百万豪ドル（5,048億円）を計上。のれん等の償却負担額（20年均等償却）は年間263百万豪ドル（215億円）。

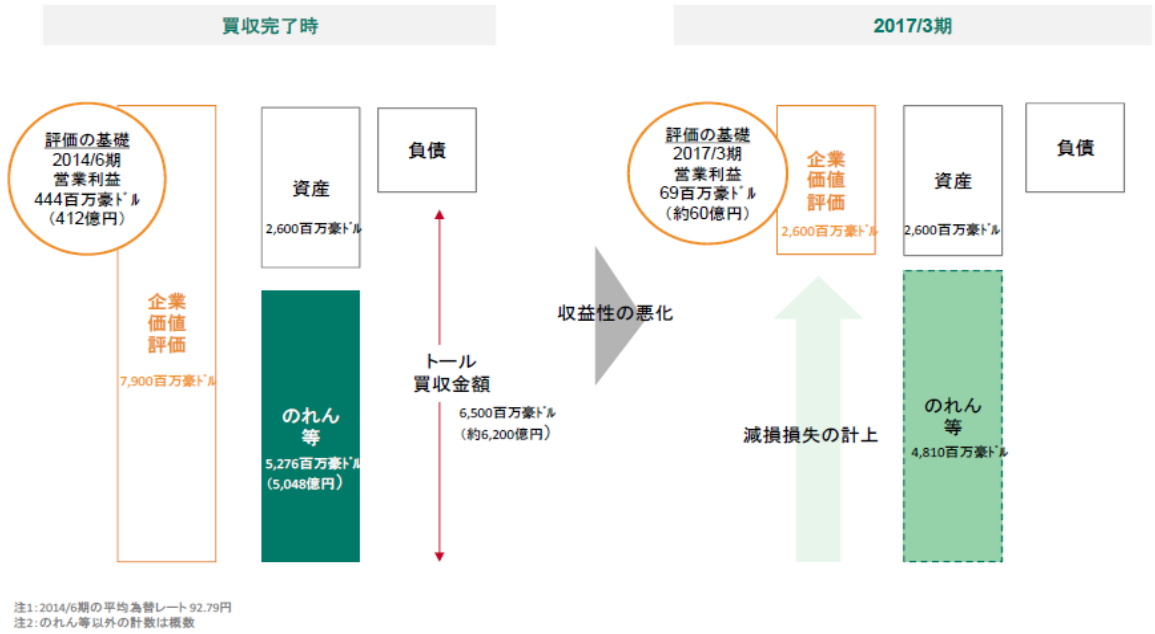
・　実績を基礎とした損益見通しにより減損テストを実施した結果、平成29年３月期末において、のれん等の全額に相当する減損損失3,923億円及び有形固定資産の減損損失80億円（合計4,003億円）を特別損失として計上。

＜減損損失の計上＞

項目		金額
減損損失合計		4,003億円 (4,908百万豪ドル)
	のれん（残存簿価の全額）	3,682億円 (4,514百万豪ドル)
	商標権（残存簿価の全額）	241億円 (295百万豪ドル)
	有形固定資産	80億円 (98百万豪ドル)

（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料

＜のれんの計上と減損計上イメージ＞



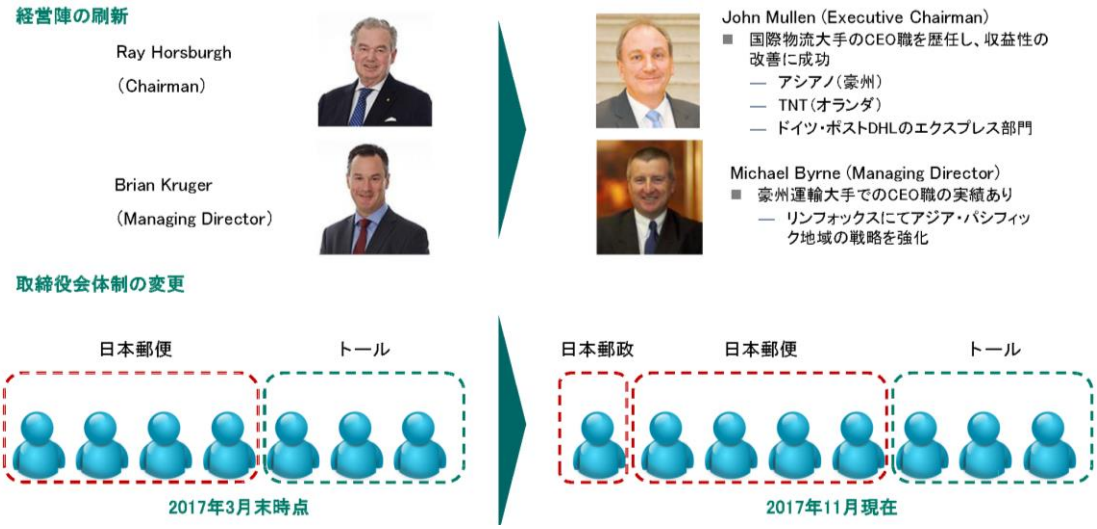
（資料）平成29年４月26日第166回民営化委員会配布資料

■　経営改善のための取組

業績悪化を受け経営陣の刷新、組織体制の簡素化、人員削減、調達の合理化、ＩＴ変革プログラム等の取組みが行われている。

＜日本郵便によるガバナンスの強化＞

- 平成29年１月から経営陣を刷新、さらに、役員層の大半も刷新。
- 平成29年５月、日本郵政から役員一名が新たにトール社の取締役に就任。日本郵政グループからの取締役数は４名から５名に増加。
- 平成29年９月、会計・コンサルティング大手ＫＰＭＧアジア・パシフィックの元最高執行責任者（ＣＯＯ）、ジェフ・ウィルソン氏を、社外取締役兼監査リスク委員会の議長に選任し、会計面における健全性の確保を図る。



（資料）平成29年12月20日第180回民営化委員会配布資料

＜組織体制の簡素化＞

平成29年７月１日、従来の５部門を３部門に統合するとともに、部門間で共有するオペレーションを統括するグループ運用サービス部門を新設（各部門内のビジネスユニットは、従来の24から11に統合）。



（資料）平成29年12月20日第180回民営化委員会配布資料

＜人員削減＞

平成29年１月から３月の間に管理職等を対象とした300人超の人員削減を実施し、平成29年度には、豪州国内を中心とした1,700人超の人員削減を実施。

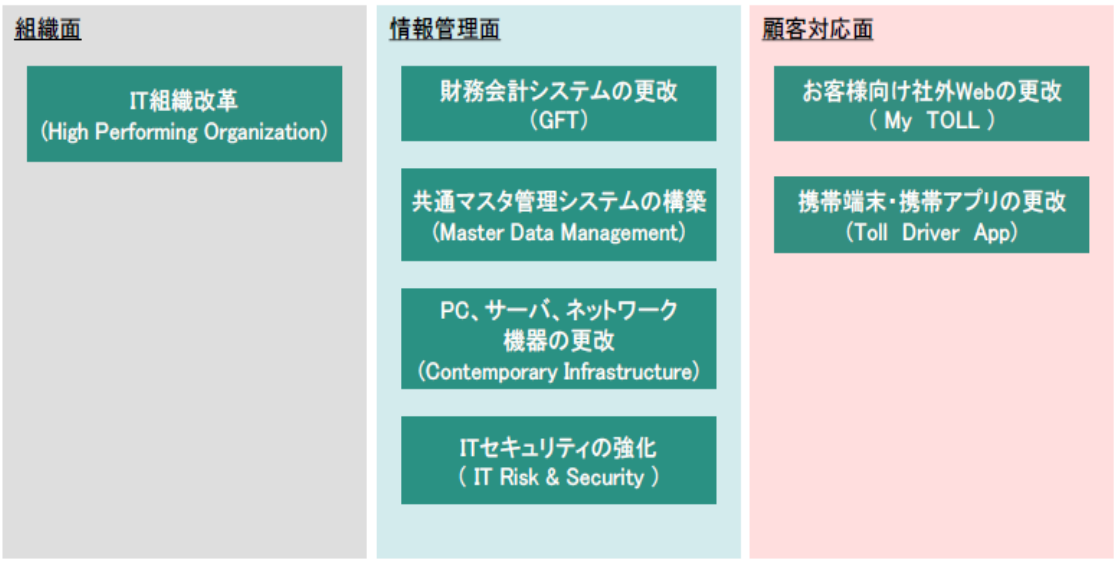


（資料）平成29年12月20日第180回民営化委員会配布資料

＜ＩＴ変革プログラム＞

既存のＩＴ環境は、古く・重複・非効率であり、顧客のニーズを満たす新技術を導入できないものであったため、ＩＴ変革プログラムにより、重複を解消するとともに、効率的なＩＴ組織を構築し企業基盤を強化することとしている。

主要プロジェクト

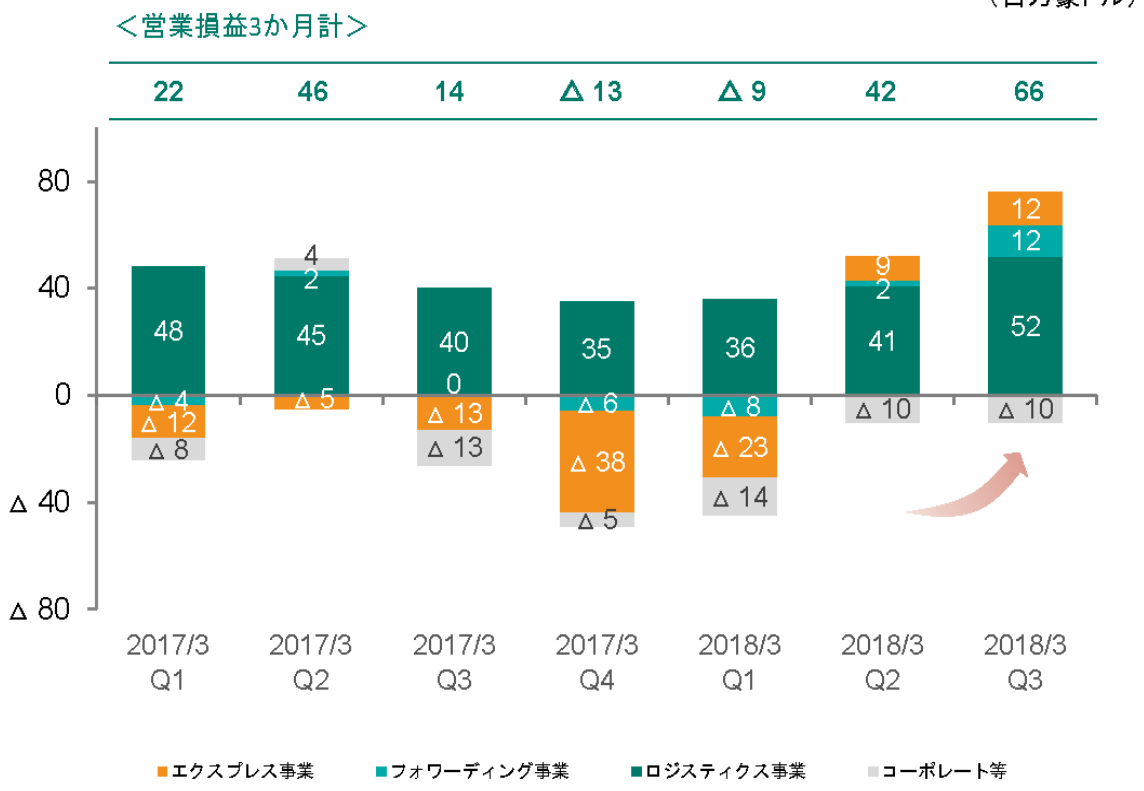


（資料）平成29年12月20日 第180回民営化委員会配布資料

■ 減損損失計上後の経営状況

＜四半期（３か月）単位の業績推移＞

（百万豪ドル）

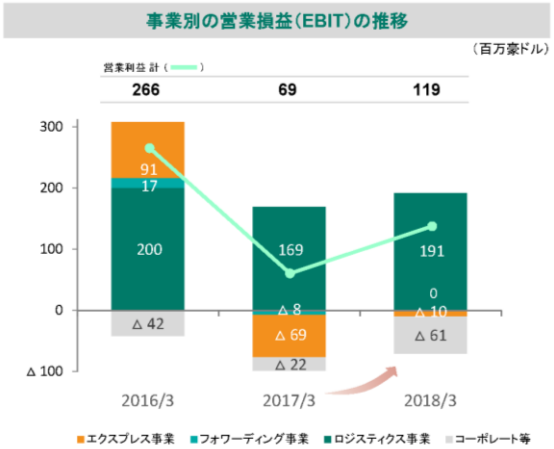


（資料）平成30年２月21日 第184回民営化委員会配布資料

＜平成29年度の経営成績等＞

平成29年度決算の営業収益は、主としてロジスティクス事業の収益拡大（＋299百万豪ドル）により前期比309百万豪ドルの増収。（円ベースでは為替要因もあり598億円の増収）。

営業損益（EBIT）は、ロジスティクス事業の増益及びエクスプレス事業・フォワーディング事業の赤字幅の改善により、前期比50百万豪ドルの増益。



当期の経営成績

（百万豪ドル、下段括弧内は億円）

	2018/3期	2017/3期	増減
営業収益	**8,210 (7,043)**	7,901 (6,444)	＋309 (＋598)
営業費用	**8,091 (6,940)**	7,831 (6,387)	＋259 (＋552)
人件費	**2,584 (2,217)**	2,601 (2,122)	△17 (＋95)
経費	**5,506 (4,723)**	5,230 (4,265)	＋276 (＋457)
営業利益 (EBIT)	**119 (102)**	69 (56)	＋50 (＋46)

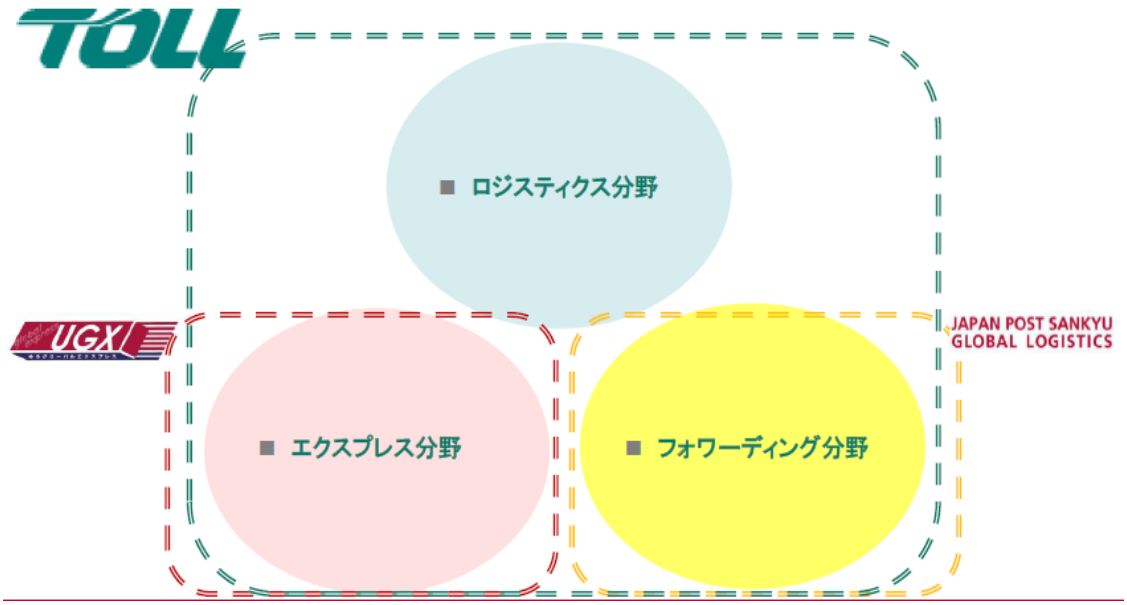
注1：営業利益はトール社のEBITの数値を記載。表の下段括弧内は期中平均レート（2018/3期 85.78円/豪ドル、2017/3期 81.56円/豪ドル）での円換算額をそれぞれ記載。
注2：グラフの2016/3期の数値は、トール社の連結前の期間（2015/4～6）を含む12か月間の数値を記載。また、各期の数値については、2017/7からの部門再編成に伴い、再編以前の部門別の数値を組替え（全体合計額は一致）。

（資料）平成30年５月24日 第189回民営化委員会配布資料

■　トール社との連携

＜国際物流事業のカバレッジ＞

日本郵便はトール社をはじめとする各子会社・関連会社と連携し、法人・個人の顧客にロジスティクス、エクスプレス、フォワーディングを網羅したフルラインでの国際物流サービスを提供。

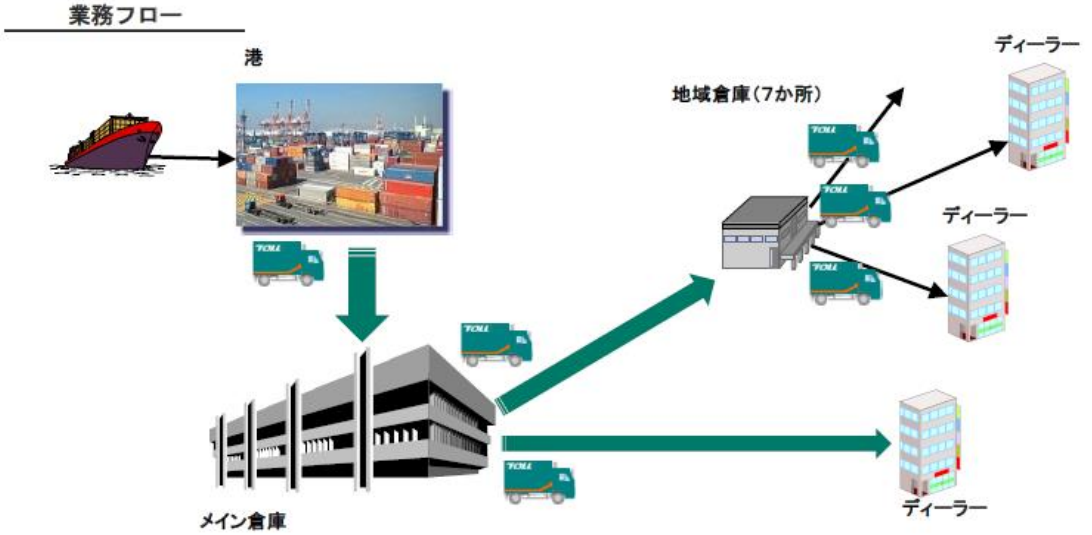


（資料）平成29年12月20日 第180回民営化委員会配布資料

■　今後の国際物流事業の取組

＜トール社顧客の日本における物流業務の獲得＞

トール社の大口取引先に対し、海外からの自動車パーツの輸入、日本国内での保管、日本国内への配送等を検討。トール社のエキスパートとトールエクスプレスジャパン、日本郵便輸送が共同して取り組み中。



（資料）平成29年12月20日 第180回民営化委員会配布資料

＜JPトールロジスティクス株式会社の発足＞

2018 年 9 月 28 日
日本郵便株式会社

JP トールロジスティクス株式会社の発足について

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長　横山 邦男）は、日本国内における一体的な国際物流サービスを提供する子会社として JP トールロジスティクス株式会社（以下「JP トール」）を 2018 年 10 月 1 日（月）に発足することとなりましたので、お知らせします。

JP トールによって、コントラクトロジスティクスを中心に日本国内の BtoB 事業を拡大し、日本国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供を目指してまいります。

1　名称
JP トールロジスティクス株式会社（英文名称：JP TOLL LOGISTICS Co.,Ltd.）

2　主な事業内容
航空運送代理店業、利用航空運送事業、貨物自動車運送事業等

3　本社所在地
東京都千代田区大手町二丁目 3 番 1 号　大手町プレイス　ウエストタワー

4　代表者
代表取締役社長　小野 種紀（おの たねき）

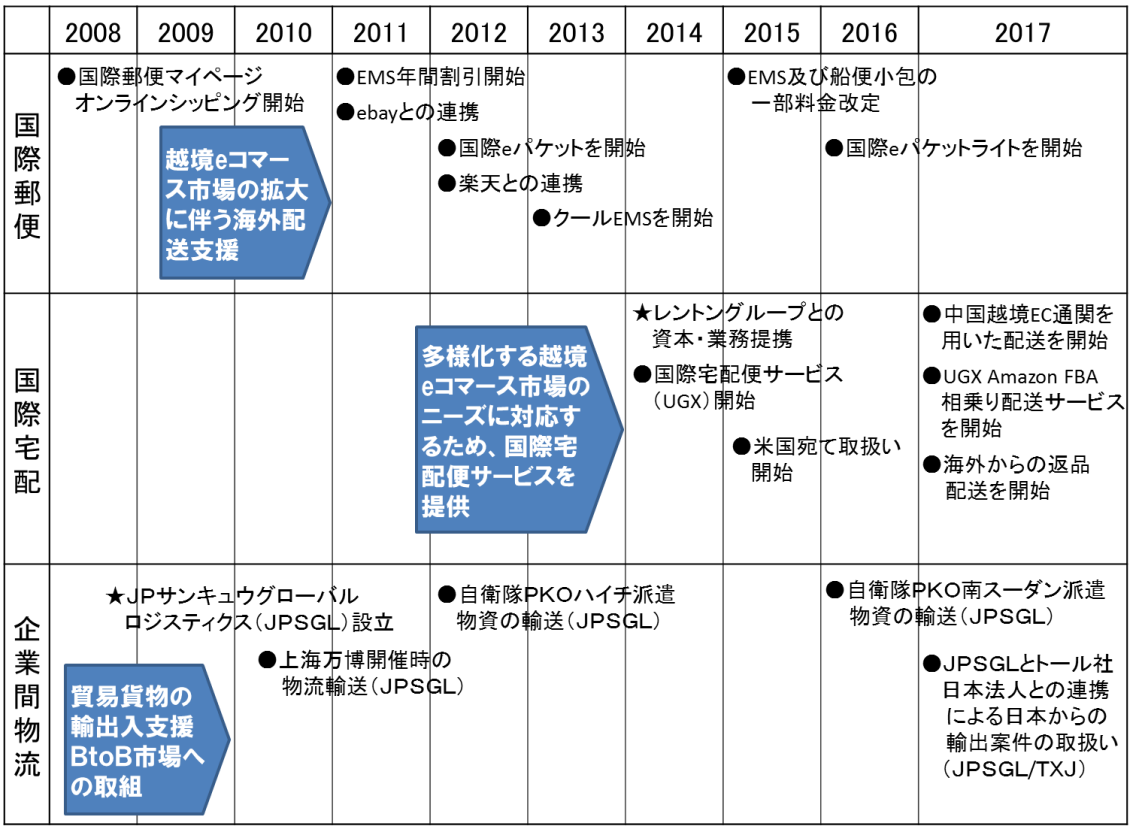
5　出資比率
日本郵便株式会社 50%
トールグループ　50%

6　社名ロゴデザイン
JPトールロジスティクス

（資料）日本郵便公表資料

■　その他の国際戦略（国際物流事業セグメント以外）

＜国際郵便・物流の取組＞



（資料）日本郵便提出資料から作成

＜国際宅配便サービス（ＵＧＸ）の最近の取組み等＞

■ UGXは、米国、中国を中心とした越境EC（eコマース）市場のニーズに合わせ、EMS等の国際郵便サービスでは対応不可能な分野において、エクスプレスサービスを積極的に提供中

UGX Amazon FBA相乗り配送サービス

・米国アマゾンのFBA（フルフィルメントby Amazon）を利用する越境EC事業者向けの、米国のアマゾン倉庫へ配送する割安サービス　（2017年10月1日開始）

中国宛て越境EC通関を用いた配送サービス

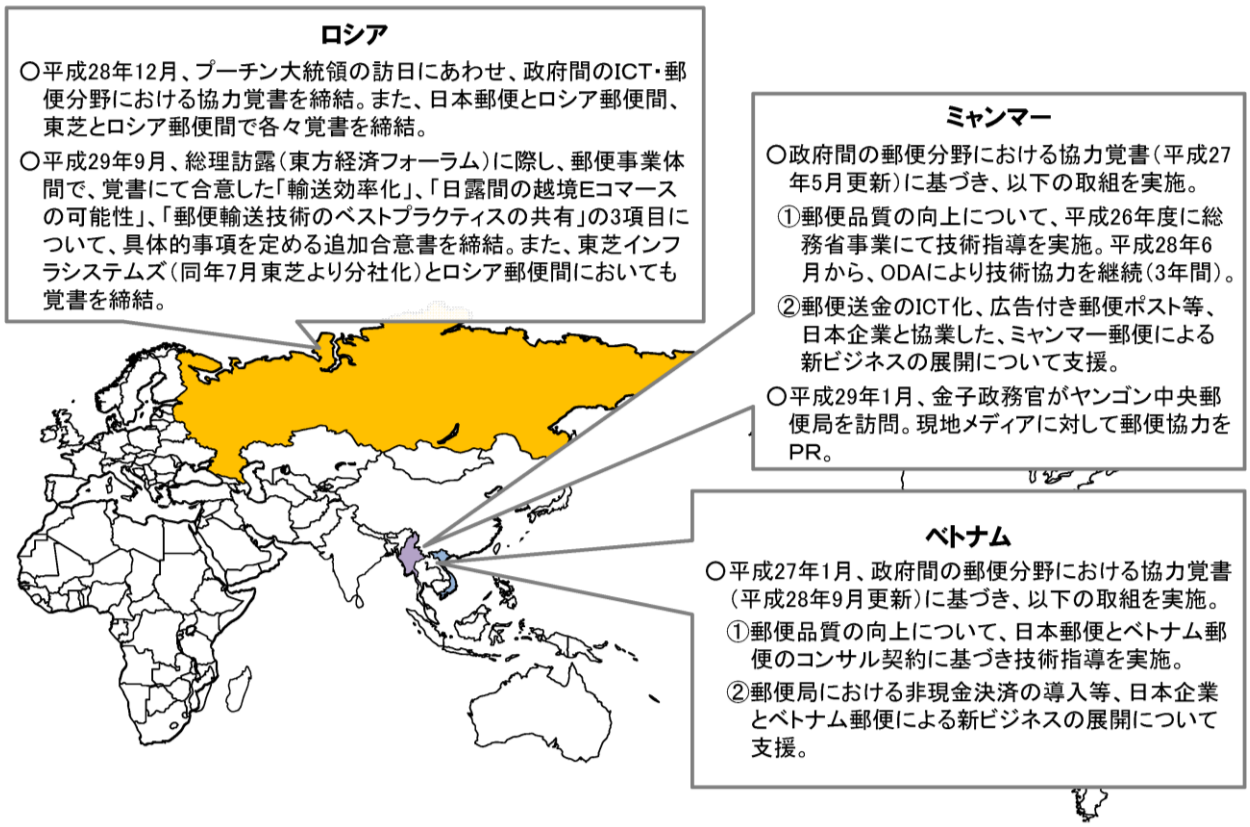
・アリババが運営するTmall Global等の中国ECサイトへ出品している越境EC事業者向けの低廉な税率が適用される越境EC総合税による通関（越境EC通関）を活用した配送サービス
（2017年10月16日開始）

海外から日本への返品配送サービス

・Amazon、eBay等の海外のECサイトに出品している越境EC事業者向けの海外発日本宛て返品配送サービス
（2017年12月1日開始）

（資料）平成29年12月20日 第180回民営化委員会配布資料

＜郵便インフラの国際展開　主な取組状況＞



（資料）平成30年１月24日 第181回民営化委員会配布資料（総務省提出）

エ　業務改革とＩＣＴ活用の推進

■　今後のＩＣＴの活用

日本郵便と株式会社サムライインキュベート※1は、「多様化するライフスタイル、地域コミュニティにおいて、郵便・物流のラストワンマイルをテクノロジーで変革する。」をメインテーマ※2として、共創できる、斬新なアイディアやノウハウを持つ企業の募集を、平成29年９月から開始した。

その結果、平成29年11月に、配達のドローン化に取り組む株式会社Drone Future Aviation、人工知能を活用した配送業務効率化をテーマとした合同会社オプティマインド等を採択し、共創を行っている。

なお、日本郵便においては、ドローンの物流分野への活用に向けた実証実験については、本取組開始前の平成28年度から実施しているところ。

※１　平成20年３月設立。国内外にてシード期のスタートアップ企業へ出資・インキュベーションを行うインキュベーション事業のほか、その実績・ノウハウを活かした大企業とのオープンイノベーション推進事業、オープンイノベーションを加速させるコワーキングスペースの運営を行っている。現在（平成29年９月）は東京とイスラエルのテルアビブの２箇所に拠点を持ち、約135社へ出資・インキュベーションを行っている。

※２　メインテーマとは別に、詳細テーマがあり、以下のとおり。

- テクノロジーを活かした新しい郵便・物流の仕組みを実現
  ドローンやロボティクスなどを活用した、顧客への新たな配送価値の創出
- テクノロジーを活用した郵便・物流の管理、配送業務効率化の実現
  ＡＩ・ＩｏＴなどの活用でこれまでの物流をスマート化
- 郵便・物流のリソースを活用した既存分野に留まらない新サービスなど新しい価値を生むBigDataの収集と実用化など

＜採択企業４社との取組＞

1. 株式会社 Drone Future Aviation

・社　　名：株式会社 Drone Future Aviation
・所 在 地：東京都渋谷区渋谷 1-7-5 セブンハイツ 2F
・代表者名：代表取締役社長　波多野 昌昭
・設立年月：2017 年 9 月
・会 社 サ イ ト URL：https://www.dronefutureaviation.com/
・取り組み内容と今後の展望：

「配達のドローン化」をゴールに設定し、空と陸のドローンの 2 つの側面からアプローチを行ってきました。プログラム期間中は技術的な課題の他、法制度や保険などの整備、自治体の理解の重要性など周辺環境の整備も必要不可欠であると論点整理を行うとともに、「配達のドローン化」という目指す未来の具体化に注力してきました。

具体的には、山間部や離島などの郵便局へ輸送する空のドローンと、お客さま宅へ陸のドローン（配送ロボット）が稼働し届ける世界をイメージしています。

今後、この世界の実現に向けて様々な課題洗い出しのため、2018 年秋以降から陸のドローンを用いた様々な実証実験を行う予定です。

ステップ 1 として高層ビル内での活用を想定し、日本郵便の本社社屋内での実証実験を予定しています。具体的には、同ビル内のコンビニエンスストアに注文した商品を、陸のドローンを用いて各フロアへ届けることをイメージしています。ステップ 2 では、屋外も活用して、実運用に向けた更なる課題の洗い出しを目的とした実証実験を予定しています。ステップ 3 では実証実験の積み重ね等により安全管理を高めた上で、公道での実証実験を目指します。

今後関係機関と調整を行い、空や陸のドローンによる輸配送の実現を目指します。

2. 合同会社オプティマインド

・社　　名：合同会社オプティマインド
・所 在 地：愛知県名古屋市中村区名駅 1-1-3
　　JR ゲートタワー27F 2702
・代表者名：代表社員　松下 健
・設立年月：2015 年 6 月
・会 社 サ イ ト URL：http://www.optimind.tech/
・取り組み内容と今後の展望：

人工知能を活用した配送業務効率化をテーマに、本プログラムでは共通ビジョンを設定し、持続可能なユニバーサルサービスの確立を実現することを目指してきました。

少子化による人員不足や EC 市場の拡大、働き世代の再配達増加などの課題を解決するため、これまでアナログに行っていたルート作成をいかに自動化し、配達を効率化できるかにフォーカスしています。新人のレベル底上げを行うことで教育コストを削減しつつも、ベテランのレベルへ近づけ、誰でも最初から平均レベル以上の配達ができることを目指しています。独自の最適化エンジン“Megan（ミーガン）”の技術を活用し、実証実験では埼玉県の草加郵便局と協力して配達データやドライバーによる検証を行いました。オプティマインド代表の松下氏自ら新人としてルート作成や

“Megan（ミーガン）”の技術を活用し、実証実験では埼玉県の草加郵便局と協力して配達データやドライバーによる検証を行いました。オプティマインド代表の松下氏自ら新人としてルート作成や配達を行い、ツールシミュレーションを行った結果、最初のステップとして十分な結果を得ることができました。また、AI は使用する度に学習して成長していくため、継続的に精度を上げていくことが可能です。

今後は、現場の方々に AI のシステムに慣れていただきながら、熟練技のデータ取得や不在予測・最適訪問時刻の学習を行うことで、より精度を高めた業務効率アップを目指していきます。

3. ecbo 株式会社

・社　　名：ecbo 株式会社
・所 在 地：東京都渋谷区恵比寿南 3-4-13 青柳ビル 2F
・代表者名：代表取締役社長　工藤 慎一
・設立年月：2015 年 6 月
・会 社 サ イ ト URL：https://ecbo.io/
・取り組み内容と今後の展望：

「手荷物の悩みをなくし、人々が最適にアクセスできるシェアリング・ハブを創る」ことを目指し、プログラム期間中は双方で提供できるリソースを最大限に活かす方法について議論を重ね、実現に向けて検討を進めてきました。コインロッカーがなくても荷物預かりを行うことができるサービス「ecbo cloak」と全国約 2 万 4 千の郵便局とのタッグで、旅行者だけでなく、ビジネスパーソン、受験・就職活動中の方など日本全国で老若男女問わず、生活の様々なシーンで利用していただくことが可能となります。1 月 13 日（土）・14 日（日）に渋谷郵便局で実施した荷物預かりのテストマーケティングでは、ニーズの確認が出来、今後の取り組みに期待が持てる結果が得られました。

今後は、まず年間 1 万人の利用を目指し、「ecbo cloak」との連携による郵便局での荷物預かりに関する実証実験を渋谷郵便局、新宿郵便局、東京中央郵便局（銀座郵便局 JP タワー内分室）、横浜中央郵便局、鎌倉郵便局の 5 局にて 2018 年 2 月 21 日（水）から開始します。予約は本日 2 月 1 日（木）から可能です。さらに、同年 3 月 1 日（木）から東京都・神奈川県内の 26 局に拡大して実施します。

また、日本郵便の全国津々浦々の物流網を活かし、2018 年 7 月頃に荷物配送サービス「ecbo Delivery」の実証実験を開始予定です。手書き伝票の手間の省略が可能で、将来的には既に預けた荷物でも後からボタン 1 つで配送手配ができるようになることを目指します。実証実験は郵便局から ecbo 加盟店への配送からスタートし、順次配送先の拡充を行った後、2018 年 10 月以降の本格導入を目指して、取り組みを進めていきます。

4. MAMORIO 株式会社

・社　　名：MAMORIO 株式会社
・所 在 地：東京都千代田区外神田 3-3-5 ヨシイビル 5F
・代表者名：代表取締役　増木 大己
・設立年月：2012 年 7 月
・会 社 サ イ ト URL：http://mamorio.jp/
・取り組み内容と今後の展望：

「なくすを、なくす」をミッションに落し物をなくす世界を目指している MAMORIO は、世界最小クラスの紛失防止タグ「MAMORIO」を用いて、MAMORIO のそばを通過した別の利用者のスマートフォンや、駅や商業施設に設置された専用のアンテナが MAMORIO から発信する電波を受信することで反応し、持ち主に発見場所の通知がされるサービスです。そのため、所有者数が増えれば増えるほど落し物が見つかる可能性が高くなります。「見つかるネットワークの拡大」と「MAMORIO 社製品の普及」が重要ですが、日本郵便の持つ約 14 万台の郵便事業用車両や一日約 3 千万箇所という巨大な配達網を活かして、郵便事業用車両に MAMORIO センサーを装着することで、移動式通信インフラとしてネットワークを拡大し、郵便配達を行いながら落し物を見つけることができるようになります。

プログラム期間中は、郵便配達用二輪車への取り付けや反応などのテストを行ってきましたが、2018 年 2 月 5 日（月）から世田谷郵便局の郵便配達用二輪車 30 台に取り付けて実証実験を開始します。また、「MAMORIO タグ普及」のため、テストマーケティングとして本日 2 月 1 日（木）から東京中央郵便局、世田谷郵便局で MAMORIO の販売を開始し、今後販売局数を拡大していくことで、利用者数を増やすことを進めていきます。

またネクストステップとして、見つかるだけでなく「落し物が戻ってくる世界」を目指し、法関連の確認・調整も行いながら実現に向けて、取り組みを進めていきます。

（資料） 日本郵便公表資料

＜ドローンの物流分野への活用に向けた実証実験＞

日本郵政グループ

PRESS RELEASE

2017 年 11 月 6 日
日本郵便株式会社

小型無人機の物流分野への活用実現に向けた
郵便局を離発着場所とする実証実験の実施協力

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長　横山 邦男／以下「日本郵便」）は、国土交通省が検討している「物流用ドローンポートシステム」の実証実験実施に協力します。

国土交通省では、ブルーイノベーション株式会社、東京大学等と連携し、小型無人機（以下「ドローン」）の目視外飛行における安全な離着陸が可能で、かつ安価に設置できる「物流用ドローンポートシステム」の研究開発を行っています。「物流用ドローンポートシステム」は、ドローンの高精度な着陸支援、人の侵入検知、気象計測を行うことで、目視外飛行時の安全な離着陸や荷物等の取り降ろしを可能とするものです。

日本郵便は、ドローンの物流分野への活用に向けた実証実験を昨年度から行っており、国土交通省が行っている安全な離着陸や荷物等の取り降ろしを可能とする物流用ドローンポートの研究開発に、物流用ドローンポート連絡会を通じて参画しています。

今回、初めて郵便局を離発着場所として実験に活用することで、ドローンによる荷物等の輸配送実現に向けた取組を進めてまいります。

■概要

・日　　時：2017 年 11 月 13 日（月）午前 10 時～12 時
・場　　所：長野県伊那市長谷地区（美和郵便局～道の駅南アルプスむら長谷）
・主　　催：国土交通省、ブルーイノベーション株式会社、東京大学
・実施協力：下表のとおり

協力団体名	役　　割
株式会社自律制御システム研究所	ドローン機体の提供と目視外飛行の運用協力
株式会社ＮＴＴドコモ	上空のセルラードローンへの通信環境の提供 ドローンと地上の LTE 基地局間の電波状況（3D セルラーエリアマップ）を考慮した運航計画システムの開発、提供
長野県伊那市	実験場所の提供、地域との調整及び社会実装に向けた検討
日本郵便株式会社	実証実験場所及び輸送容器の提供

以　上

（資料）日本郵便公表資料

＜ドローンを用いた郵便局間輸送の開始＞

日本郵政グループ

PRESS RELEASE

2018 年 10 月 30 日
日本郵便株式会社

小型無人航空機を用いた郵便局間輸送の開始

日本郵便株式会社（東京都千代田区、代表取締役社長　横山 邦男／以下「日本郵便」）は、小型無人航空機（以下「ドローン」）を用いた郵便局間輸送を開始します。(注 1)

1　運航開始日
2018 年 11 月 7 日（水）

2　飛行区間
小高郵便局（福島県南相馬市）～浪江郵便局（福島県双葉郡浪江町）間

3　飛行の詳細
別紙のとおり

4　実施協力
この度の運航に当たっては、福島県、南相馬市及び浪江町の協力をいただいています。(注 2)

以　上

【注釈】
（注 1）日本郵便はこの度の運航に当たり、国土交通省が 9 月に改正した「無人航空機の飛行に関する許可・承認の審査要領」に基づき、日本で初めて 2018 年 10 月 26 日に補助者を配置せずにドローンを目視外飛行させる承認を得ました。
（東空運第 12191 号。東空検第 5654 号）
（注 2）福島県、南相馬市及び浪江町は「福島ロボットテストフィールド」及び「福島浜通りロボット実証区域」を整備するなど、無人航空機の自由度の高い飛行の受入れを進めています。

別紙

1　飛行の詳細

項目	詳細
飛行区間	小高郵便局～浪江郵便局
飛行予定日 (※)	2018 年 11 月 7 日（水）以降の毎月第 2・第 3 週　火曜～木曜
飛行時間帯と回数 (※)	9:00～16:00 の間に 1 日最大 2 往復
積載するもの	2kg 以内の荷物等
飛行高度と速度	地面から 60m 以下の高さを 15m/s（約 54km/h）以下の速度で飛行

（※）　天候や輸送する荷物の量、空域の調整等により、飛行日、時間及び回数はやむを得ず変更又は休止する場合があります。

また、飛行予定日より前に準備飛行を実施します。準備飛行に併せて「平成 30 年度 CO2 排出量削減に資する過疎地域等における無人航空機を使用した配送実用化推進調査」（国土交通省・環境省連携事業）を実施します。

2　飛行経路図



（地図出典：国土地理院地図を日本郵便で編集）

3　飛行経路上で航空機の飛行等を行われる方の連絡先

日本郵便株式会社　郵便・物流事業企画部　企画担当
電話：03-3477-0686　（ご案内時間）平日 9:00～17：00
※おかけ間違いのないようにご注意ください。

（資料）日本郵便公表資料

オ　中期経営計画の達成状況

■　日本郵便

＜収益関係＞

	※1　経営目標（平成30年3月期）	平成28年3月期 決算	平成29年3月期 決算	平成30年3月期 決算
連結営業収益	3.1兆円	※2　3兆6,388億円	※2　3兆7,589億円	※2　3兆8,819億円
うち、郵便・物流事業収益	2.0兆円	1兆9,294億円	1兆9,299億円	2兆0,225億円
うち、金融窓口事業収益　※3	1.1兆円	1兆1,830億円	1兆2,068億円	1兆1,789億円
連結経常利益	350億円程度	※4　423億円	※4　522億円	※4　854億円
連結当期純利益	300億円程度	※4　472億円	※4　▲3,852億円	※4　584億円
EBITDA	1,900億円程度	※5	※5	※5

※1 経営目標（平成30年3月期）については、国際物流事業に係る数値を含まない。また、経営目標の営業収益は、セグメント間の内部営業収益は含まない。
※2 国際物流事業に係る数値を含む。
※3 郵便窓口業務手数料を含まない。
※4 国際物流事業に係る数値を含む。平成28年3月期及び平成29年3月期においては、トール社連結に係るのれん償却額等も反映されている。
※5 公表数値なし。

（資料）日本郵政決算資料から作成

＜事業関係＞

事業の成長・発展のための戦略	２０１８年３月期数値目標等	達成状況
□　郵便・物流事業の反転攻勢	□　ゆうパック約6.8億個 □　ゆうメール約41億個	□　ゆうパック（括弧内はゆうパケットを除く）※1※2 2016年3月期　6.36億個（5.13億個） 2017年3月期　6.97億個（5.22億個） 2018年3月期　8.76億個（6.14億個） □　ゆうメール　※1※2 2016年3月期　34.16億個 2017年3月期　34.98億個 2018年3月期　36.37億個 □　地域区分局13局を新設（2018年３月期まで） ※1 2016年3月期において荷物(ゆうパック、ゆうメール)の黒字化達成
□　郵便局ネットワークの活性化	□　物販事業連結売上高1,500億円規模 □　不動産事業収益250億円規模 □　提携金融サービス収益200億円規模	□　物販事業 2016年3月期　1,337億円　※2 2017年3月期　1,379億円 2018年3月期　1,340億円 □　不動産事業 2016年3月期　303億円　※2 2017年3月期　260億円 2018年3月期　285億円 □　提携金融サービス 2016年3月期　115億円　※2 2017年3月期　152億円 2018年3月期　205億円 ※2 日本郵便株式会社法第14条第4号に規定する業務（荷物、物販、不動産及び提携金融サービス等の業務）の2016年3月期収支において、日本郵便株式会社発足後初の黒字化（64億円）達成

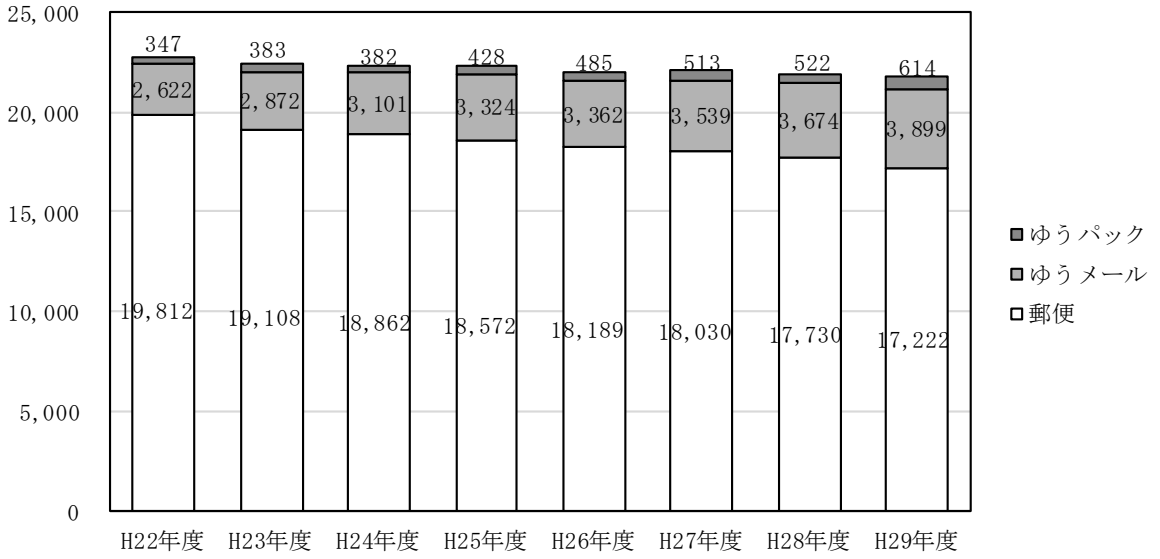
（資料）日本郵政決算資料等から作成

■　主な経営指標の状況

・　郵便・物流事業セグメント関係

＜郵便物等の物数の推移＞

（百万通）

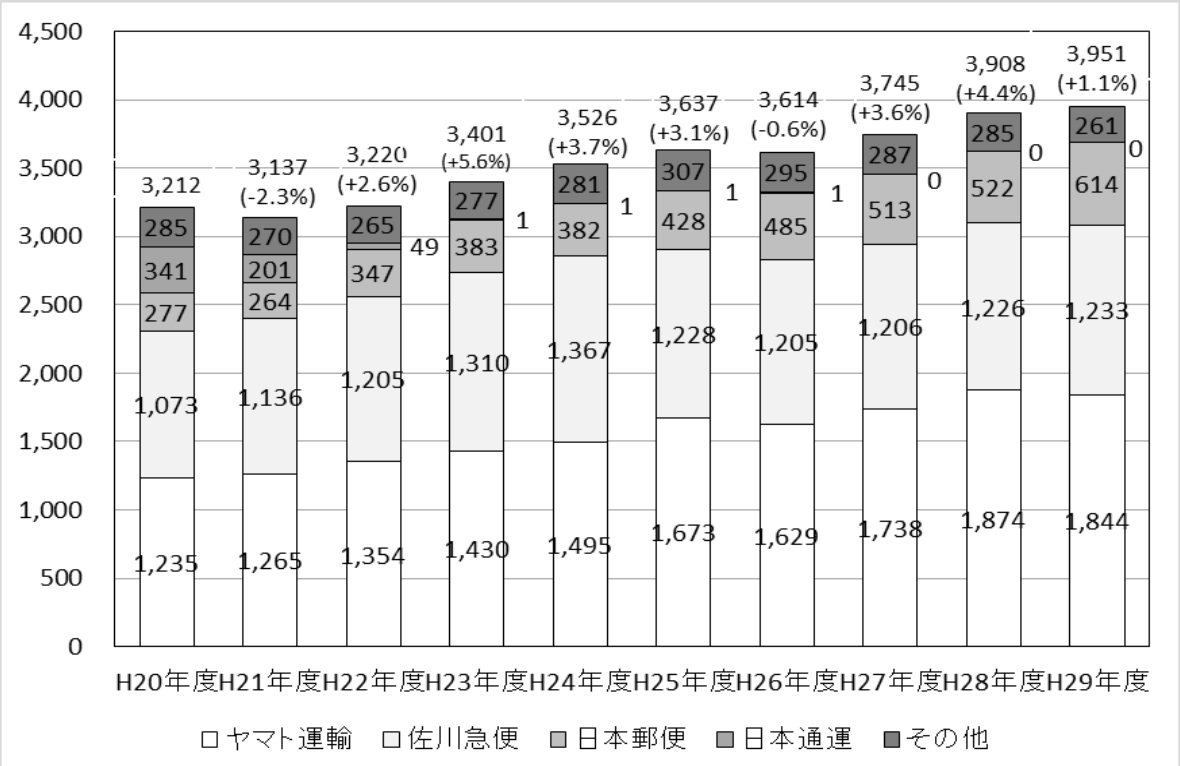


※ゆうパケットは、ゆうメールに含む。

（資料）日本郵政決算資料等から作成

＜宅配便市場＞

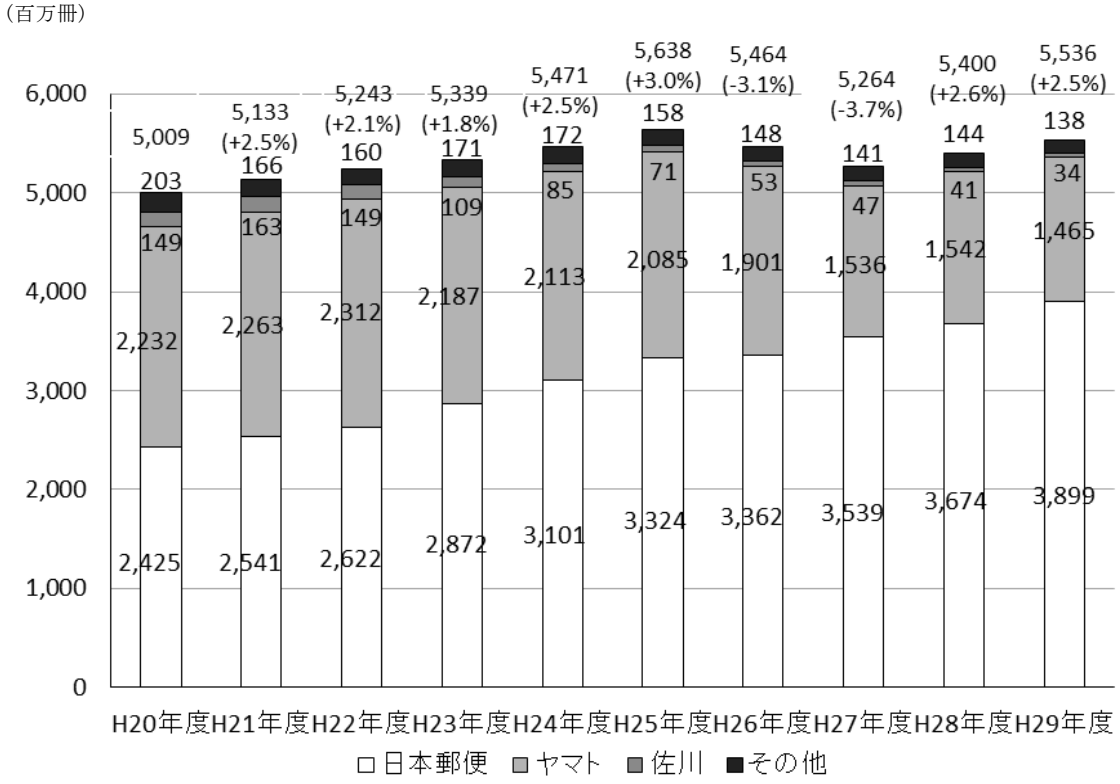
（百万個）



※ゆうパケットを除く。佐川急便においては、平成29年度から決算期の変更があり、平成29年度は376日分を対象として集計。

（資料）国土交通省「宅配便等取扱実績関係資料」等から作成

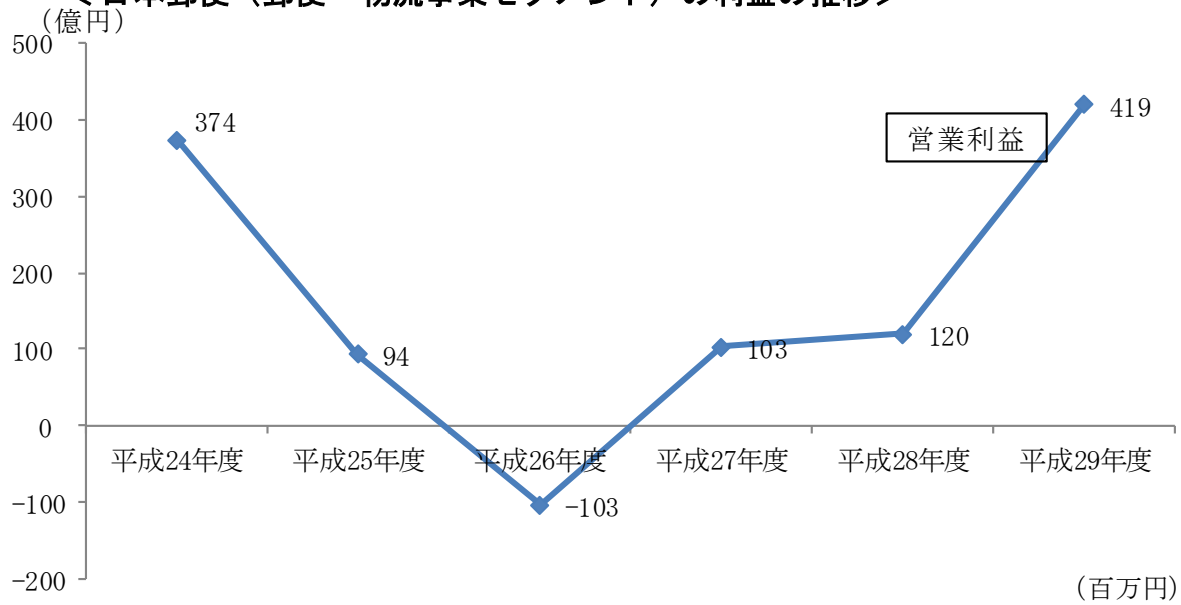
＜メール便市場＞



※ゆうパケットを含む。佐川急便においては、平成29年度から決算期の変更があり、平成29年度は376日分を対象として集計。

（資料）国土交通省「宅配便等取扱実績関係資料」等から作成

＜日本郵便（郵便・物流事業セグメント）の利益の推移＞



（百万円）

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29
営業収益	1,754,426	1,777,635	1,823,902	1,929,444	1,929,928	2,022,526
営業利益	37,405	9,454	△10,319	10,323	12,053	41,903

※　平成27年度以降は連結ベース

（資料）日本郵政決算資料から作成

＜業務区分別収支（営業損益）＞

（億円）

区分	平成24年度 (10/1-3/31)	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
第一号　（郵便業務等）（※1）	690	319	123	79	100	213
第二号（銀行窓口業務等）（※2）	170	455	104	88	133	2
第三号（保険窓口業務等）（※3）	146	100	269	148	178	16
第四号　（その他）（※4）	△223	△405	△389	64	276	508
計	783	470	107	378	686	739

※1　第一号とは、日本郵便株式会社法（以下「法」という。）第14条第１号に規定する業務（郵便の業務、印紙の売りさばき業務及びお年玉付郵便葉書等の発行の業務並びにこれらに附帯する業務）

※2　第二号とは、法第14条第２号に規定する業務（銀行窓口業務等及びこれに附帯する業務）

※3　第三号とは、法第14条第３号に規定する業務（保険窓口業務等及びこれに附帯する業務）

※4　第四号とは、法第14条第４号に規定する業務（荷物、不動産及び物販等の業務）

（資料）日本郵便公表資料から作成

＜郵便事業の収支の状況（営業損益）＞

（億円）

種類別（年度）	H24 （上期＋下期）	H25	H26	H27	H28	H29
郵便物	767	374	115	123	128	241
内国郵便	614	217	△7	6	△15	109
第一種（封書）	458	273	123	119	126	67
第二種（はがき）	83	△39	△215	△294	△298	△88
第三種（雑誌、新聞）	△61	△63	△66	△67	△65	△61
第四種（通信教育等）	△11	△12	△13	△11	△12	△10
特殊取扱（速達等）	145	59	162	258	235	200
国際郵便	153	157	122	117	143	133
荷物(ゆうパック､ゆうメール等)	△415	△332	△208	8	28	153

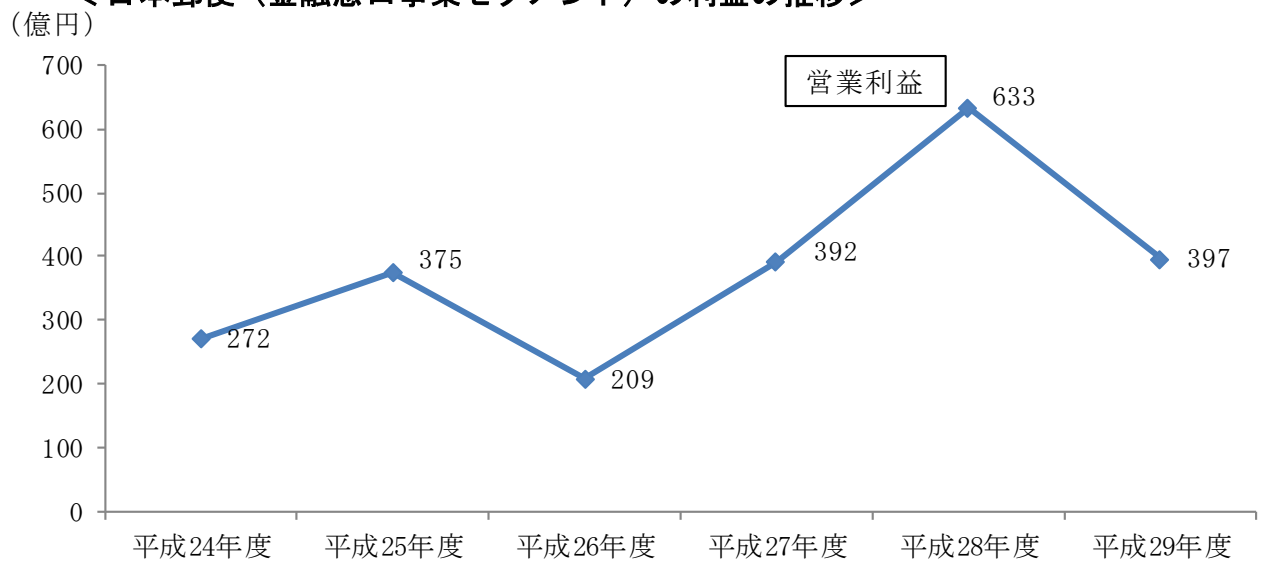
※1　平成24年度は上期は郵便事業株式会社、下期は日本郵便株式会社の公表値を単純に合算したもの。

※2　平成28、29年度の特殊取扱は、「郵便法第44条第１項に規定する特殊取扱とした郵便物」と「郵便法第44条第２項に規定する特殊取扱とした郵便物」を単純に合算したもの。

（資料）日本郵便公表資料から作成

・　金融窓口事業セグメント関係

＜日本郵便（金融窓口事業セグメント）の利益の推移＞



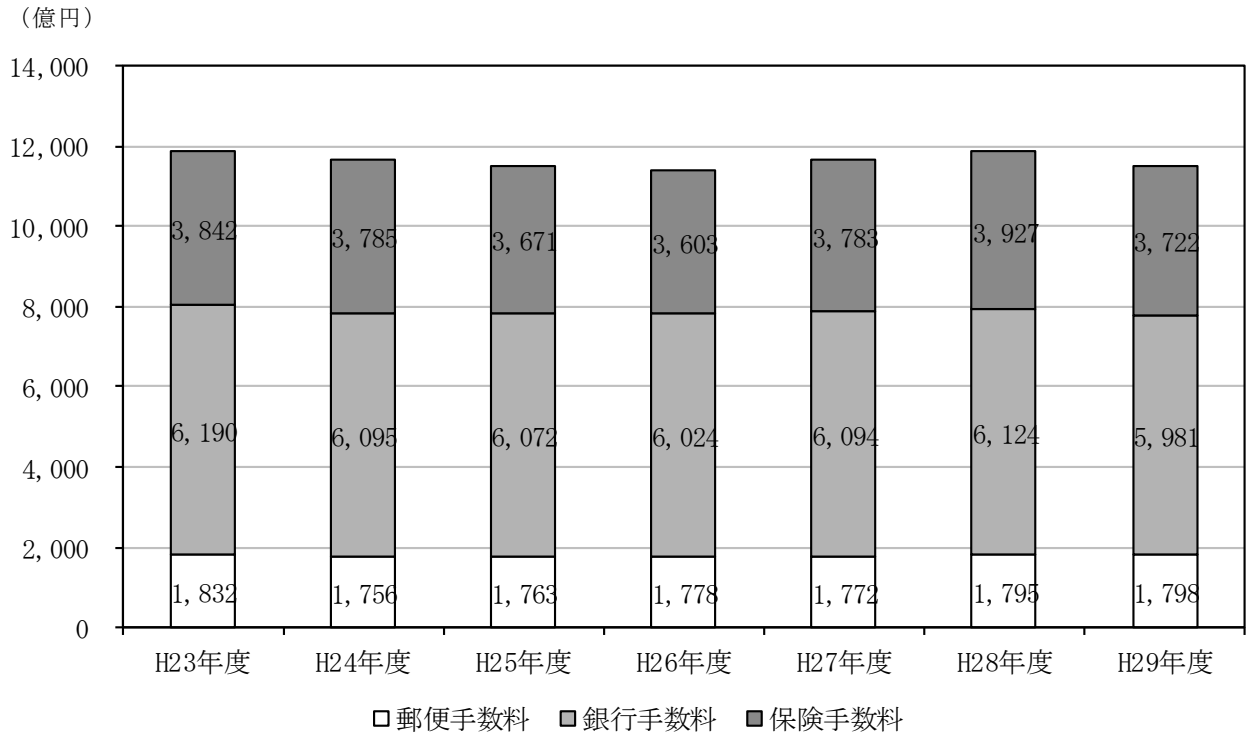
（百万円）

年度	H24	H25	H26	H27	H28	H29
営業収益	1, 187, 938	1, 183, 528	1, 184, 044	1, 360, 344	1, 386, 456	1, 358, 798
営業利益	27, 216	37, 545	20, 969	39, 299	63, 334	39, 771

※　平成27年度以降は連結ベース

（資料）日本郵政決算資料から作成

＜受託手数料の推移＞



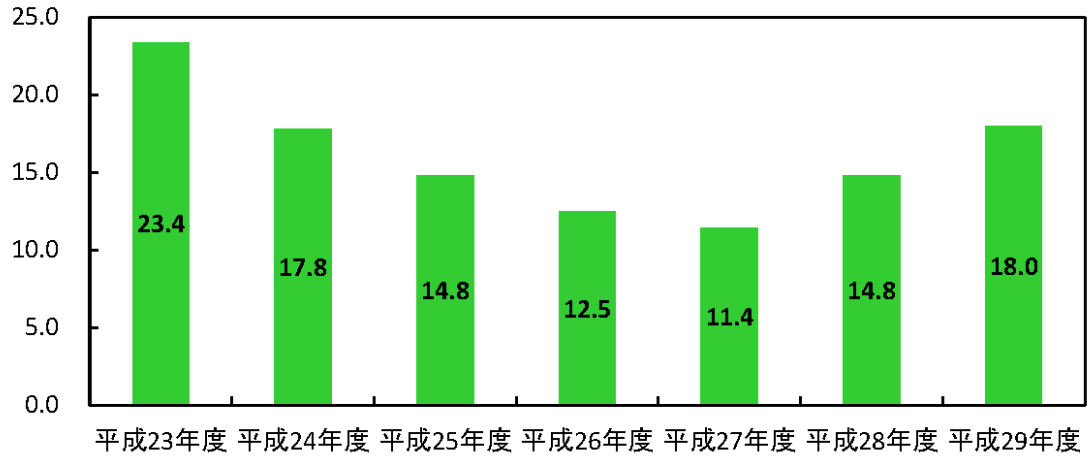
（資料）日本郵政決算資料等から作成

・　金融サービスの取扱状況

▶　銀行代理業

＜定額・定期貯金取扱状況（定額・定期貯金新規預入金額）＞

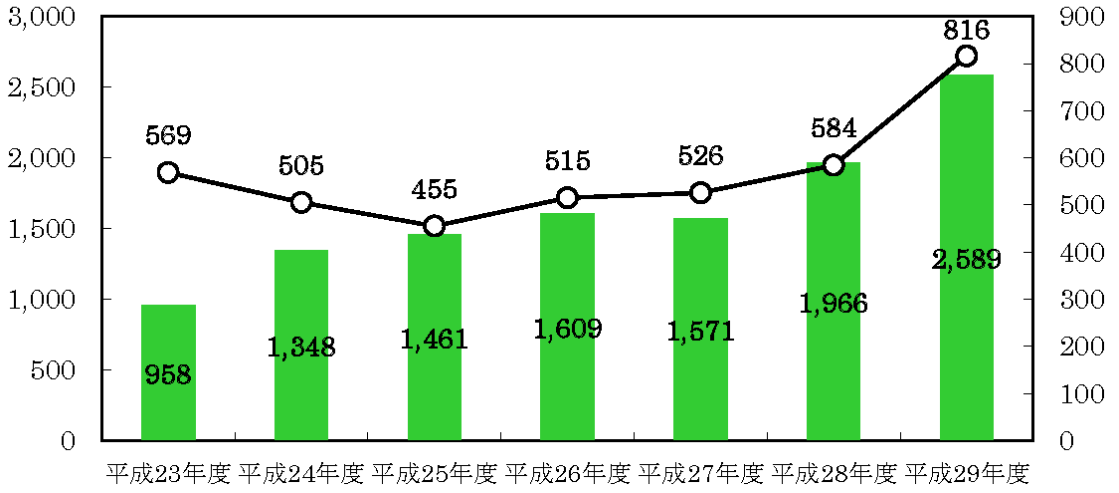
（単位：兆円）



（資料）日本郵政公表資料から作成

＜投資信託販売状況＞

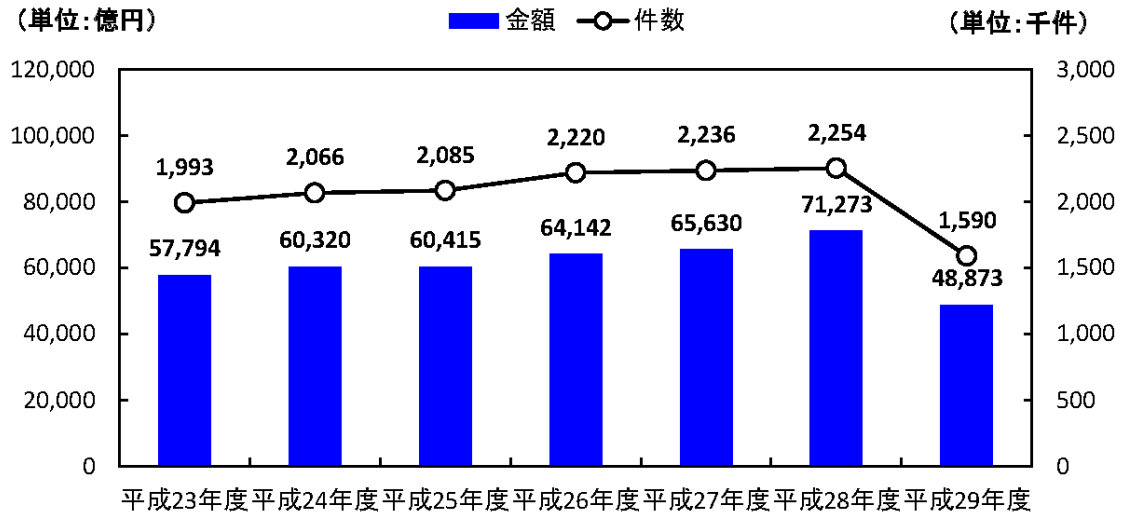
（単位：億円）　金額　件数　（単位：千件）



（資料）日本郵政公表資料から作成

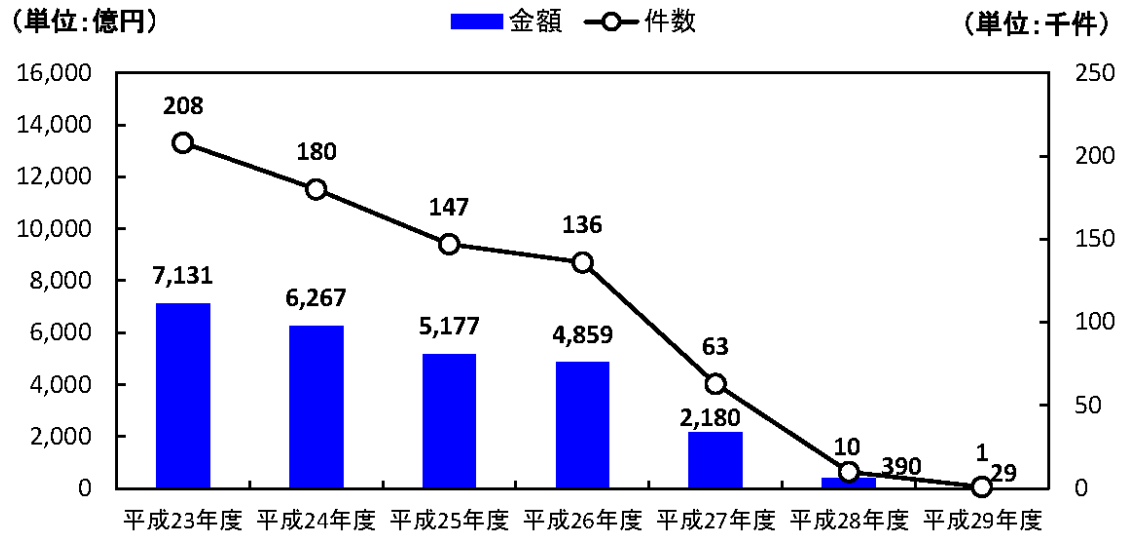
▶ **生命保険募集代理業**

＜個人保険販売状況＞



（資料）日本郵政公表資料から作成

＜個人年金販売状況＞



（資料）日本郵政公表資料から作成

(3) ゆうちょ銀行関係

■ 経営理念

お客さまの声を明日への羅針盤とする**「最も身近で信頼される銀行」**を目指します。

信頼	法令等を遵守し、お客さまを始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします
変革	お客さまの声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます
効率	お客さま志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます
専門性	お客さまの期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

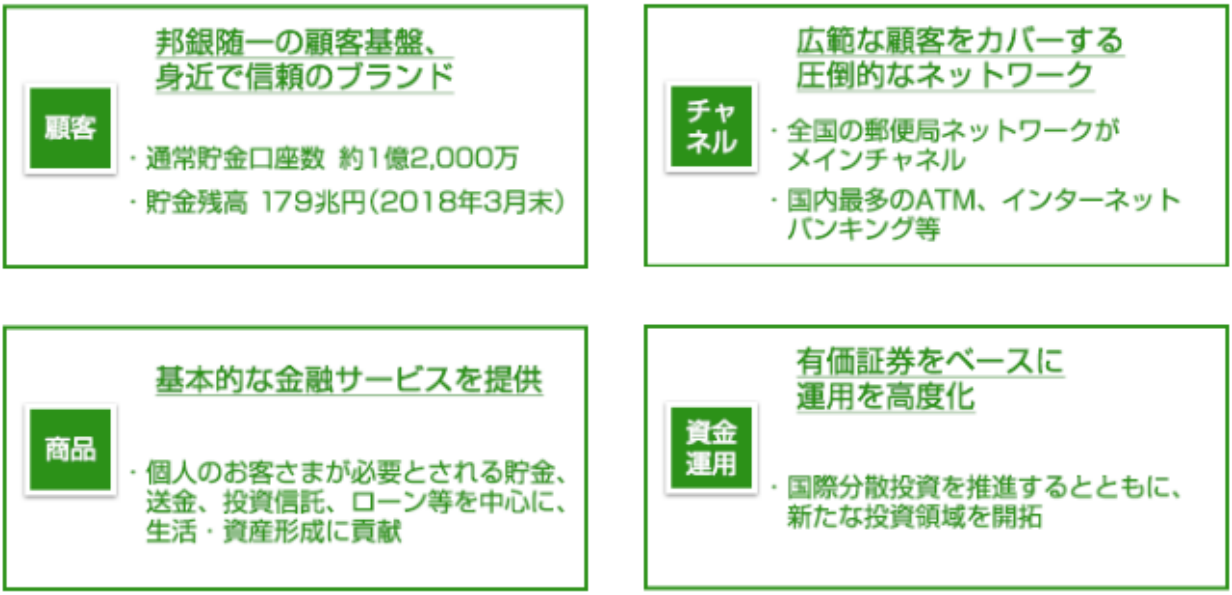
■ ビジネスモデル

ゆうちょ銀行のビジネスモデルは以下のとおり。

＜ビジネスモデル＞

1　郵便局ネットワークをメインに、基本的な金融サービスを広く国民のみなさまに提供

2　有価証券をベースに、国際分散投資等を推進し、運用の高度化を推進



（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

ア　ゆうちょ銀行の限度額

＜限度額引上げ後の個人貯金等の状況＞

（兆円）

年度（四半期）	H27(4Q)	H28(1Q)	H28(2Q)	H28(3Q)	H28(4Q)	H29(1Q)	H29(2Q)	H29(3Q)	H29(4Q)
個人貯金等(※)残高	174.4	176.0	175.2	176.9	176.1	177.5	176.5	177.8	176.6

※　振替貯金（一般）、大口定期、その他貯金を含まない貯金残高。

（資料）民営化委員会配布資料から作成

＜2017年度の貯金残高について＞

○ 2017年度末の「個人貯金等」は2016年度末比で0.4兆円増加の176.6兆円。（前年同期は1.7兆円増加）（A）

○ 貯金種類ごとに見ると、
ア 定期性貯金については、大きく減少。（B）
イ 流動性貯金（通常貯金、振替貯金（総合））については、増加傾向。（C、D）
※ 2016年度の振替貯金（総合）については、限度額引き上げにより、有利子貯金へシフトしたため、減少したもの

注 「個人貯金等」とは、貯金残高から、法人等の決済性預金（＝振替貯金（一般））、大口定期、その他貯金を除いたもの

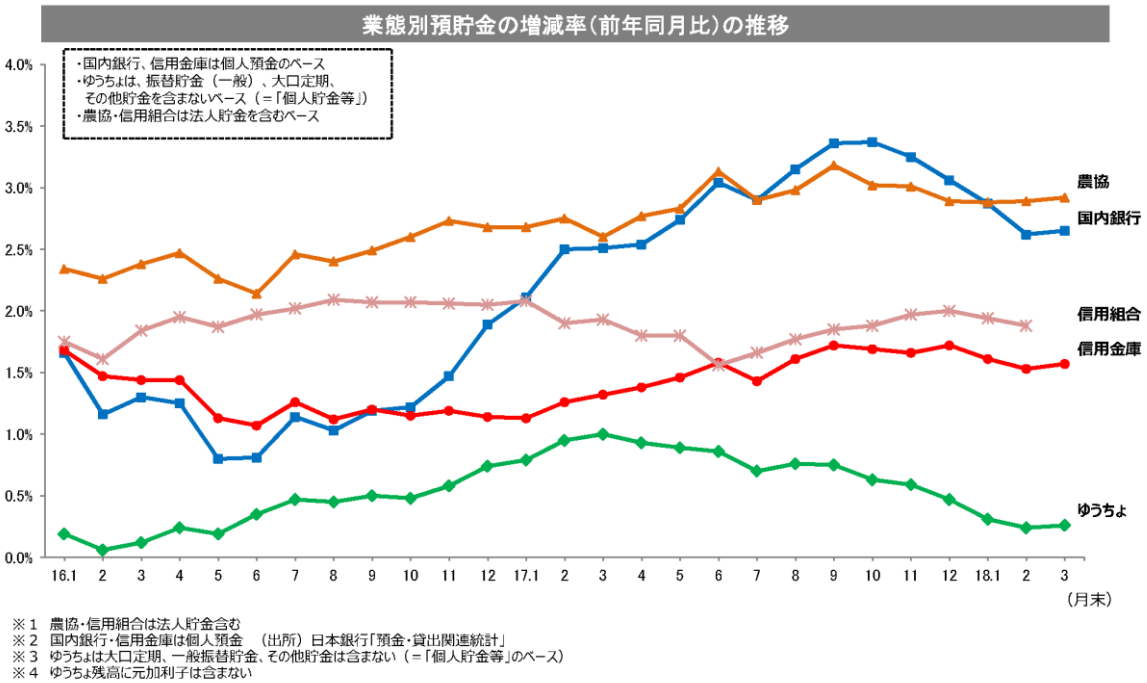
（単位：兆円）

	①2017年3月末	②2018年3月末	増減（②－①）		2016年度の増減	2015年度の増減
貯金残高	179.4	179.8	0.4		1.5	0.7
個人貯金等	176.1	176.6	0.4	A	1.7	0.2
通常貯金	54.9	59.3	4.3	D	4.9	0.6
定額貯金	101.2	97.2	▲3.9	B	▲1.1	▲0.4
定期貯金 大口定期除く	10.0	8.6	▲1.3	B	▲1.1	▲0.8
振替貯金（総合）	9.9	11.3	1.3	C	▲0.8	0.8
法人貯金等	3.0	3.1	0.0		▲0.1	0.5
振替貯金（一般）	3.0	3.1	0.0		0.0	1.2
大口定期	0.0	0.0	0.0		▲0.2	▲0.7
その他	0.1	0.1	▲0.0		▲0.0	▲0.0

※ 貯金残高には未払利子を含まない
※ 自社株取得に伴うグループ会社の貯金等の特殊要因を除く
※ 大口定期は、預入限度額適用除外法人等及びグループ会社による1,000万円以上の定期貯金への預入

（資料）平成30年５月24日第189回民営化委員会配布資料

＜業態別の預貯金残高（対前年増減率）＞



※1 農協・信用組合は法人貯金含む
※2 国内銀行・信用金庫は個人預金 （出所）日本銀行「預金・貸出関連統計」
※3 ゆうちょは大口定期、一般振替貯金、その他貯金は含まない（＝「個人貯金等」のベース）
※4 ゆうちょ残高に元加利子は含まない

（資料）平成30年５月24日第189回民営化委員会配布資料

＜個人預貯金残高の動向＞

○ 限度額引上げ後の個人預貯金残高の推移を比較すると、バラツキはあるが、いずれの業態とも増加
○ 内訳をみると、総じて、定期性預貯金が減少し、流動性預貯金が大幅に増加

（単位：兆円）

		28年3月末 ①	29年3月末 ②	増減額 ②-①	増減率 ②/①	29年9月末 ③	増減額 ③-①	増減率 ③/①
ゆうちょ銀行	流動性	60.7	64.9	4.1	6.8%	68.5	7.7	12.7%
	通常貯金	49.9	54.9	4.9	10.0%	57.8	7.9	15.9%
	振替貯金	10.8	9.9	▲ 0.8	▲8.0%	10.6	▲ 0.1	▲1.7%
	定期性	113.6	111.2	▲ 2.3	▲2.1%	108.0	▲ 5.6	▲5.0%
	合計	174.4	176.1	1.7	1.0%	176.5	2.0	1.2%
主要行等	流動性	126.4	136.2	9.8	7.8%	140.5	14.1	11.2%
	定期性	83.5	79.7	▲ 3.7	▲4.5%	79.5	▲ 4.0	▲4.8%
	合計	210.0	216.0	6.0	2.9%	220.1	10.1	4.8%
地銀	流動性	94.1	100.3	6.1	6.6%	103.0	8.8	9.4%
	定期性	79.5	77.4	▲ 2.0	▲2.6%	76.8	▲ 2.6	▲3.3%
	合計	173.6	177.7	4.0	2.4%	179.8	6.2	3.6%
第二地銀	流動性	20.9	22.4	1.4	6.8%	23.0	2.0	9.9%
	定期性	25.9	25.3	▲ 0.6	▲2.5%	24.8	▲ 1.0	▲4.2%
	合計	46.9	47.7	0.7	1.6%	47.9	0.9	2.1%
信用金庫	流動性	36.1	38.5	2.4	6.7%	39.6	3.5	9.8%
	定期性	70.8	69.8	▲ 1.0	▲1.4%	69.6	▲ 1.1	▲1.6%
	合計	106.9	108.4	1.4	1.3%	109.3	2.3	2.2%
信用組合	流動性	3.3	3.4	0.1	4.6%	3.5	0.2	6.4%
	定期性	12.6	12.5	▲0.0	▲0.4%	12.6	0.0	0.2%
	合計	15.9	16.0	0.1	0.7%	16.2	0.2	1.5%

※ 金融庁調べ。

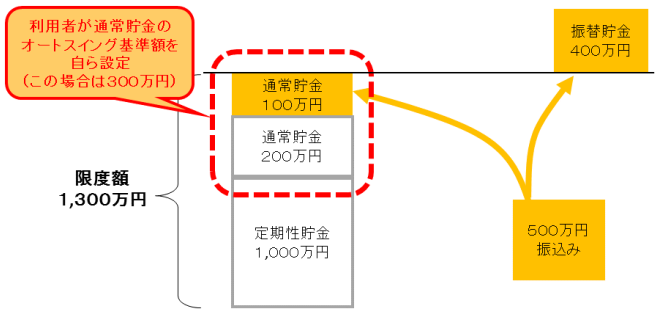
（資料） 平成30年１月24日 第181回民営化委員会配布資料（金融庁提出）

＜オートスウィング基準額＞

オートスウィング基準額とは、総合口座に設定する通常貯金の利用上限額をいう。

このため、オートスウィング基準額を超える金額は、利子が付かない振替口座（振替貯金）に自動的に移動。

（例）利用者（通常貯金200万円、定期性貯金1,000万円）が、あらかじめ通常貯金のオートスウィング基準額を300万円に設定し、500万円の振込みがあった場合。



（資料）ゆうちょ銀行提出資料から作成

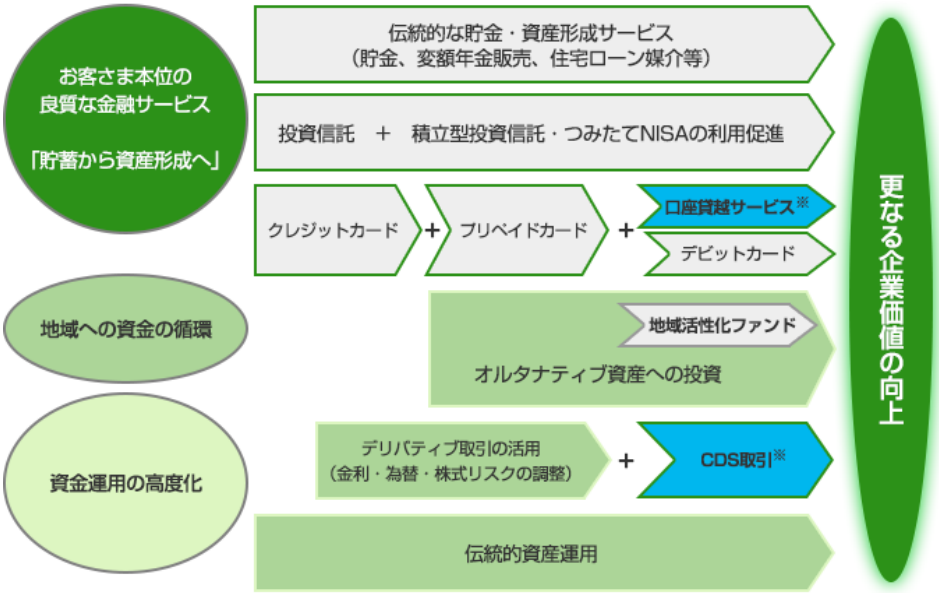
イ　低金利環境下での取組

（今後のビジネス展開）

■　今後のビジネス展開（平成29年３月31日公表）

ゆうちょ銀行は、今後のビジネス展開の具体的取組については以下のとおり行うとしている。

＜今後のビジネス展開＞



※ 認可取得（平成29年６月19日）

（資料）ゆうちょ銀行公表資料

【顧客本位の良質な金融サービスの提供】

○　当行のビジネスの基盤である郵便局ネットワークを活用し、全国のお客様に対して、「資産形成のサポート」や「決済サービスの利便性向上」等により、お客様の幅広いニーズに積極的に対応。

具体的な取組

●　簡明で分かりやすい資産運用商品の提供や、つみたてNISA（少額投資非課税制度）を積極的に推進。

●　キャッシュレス化ニーズに応え、mijica等の決済サービスを拡充する取組を推進。加えて、決済サービス拡充の一環として、残高を超える自動払込等の場合に、不足分を自動的に貸越しすることで、お客様の急な出費・一時的な資金ニーズに対応する、「口座貸越サービス」を提供。なお、極度額については当面50万円程度（契約1年目は原則30万円程度）を想定。（平成29年３月31日申請、６月19日認可）

【地域への資金の循環等】

○　当行は、地域の皆さまに支えられながら業務を展開させて頂いており、地域の皆さまの大切な資金を地域に循環させることで、地域経済の活性化に貢献することが重要。

具体的な取組

●　地域金融機関と連携し、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金を地域に供給。こうしたファンド出資（LP）としての経験を活かし、将来的には、ファンド運営者（GP）として、お客様からお預かりした資金をリスクマネーとして地域に循環（当面、コンサルティング能力等のGPとしてのノウハウ蓄積に努め、GP参入の際は、別途所要の行政手続きを実施）。

●　地域金融機関との連携の一環として、これまで培った事務処理の体制等を活かして、地域金融機関との事務共同化等を実施。（平成29年３月31日申請、６月19日認可）

【資産運用の高度化・多様化】
○　当行では、適切な ALM・リスク管理のもと、安定的な収益を確保しつつ収益力の強化を図るため、リスクの分散・収益源の多様化が重要。
具体的な取組
●　社外の専門人材の採用や人材育成の強化等を通じて、運用・リスク管理態勢の整備・ノウハウの蓄積を推進。
●　プライベートエクイティ、不動産ファンド等のオルタナティブ投資を推進、デリバティブを活用したリスクコントロールを高度化。
●　経営基盤の強化を図るべく、「資産運用の高度化・多様化」を更に推進するため、市場運用関係業務に係る包括的な認可等を申請。（平成 29 年３月 31 日申請、６月 19 日認可）

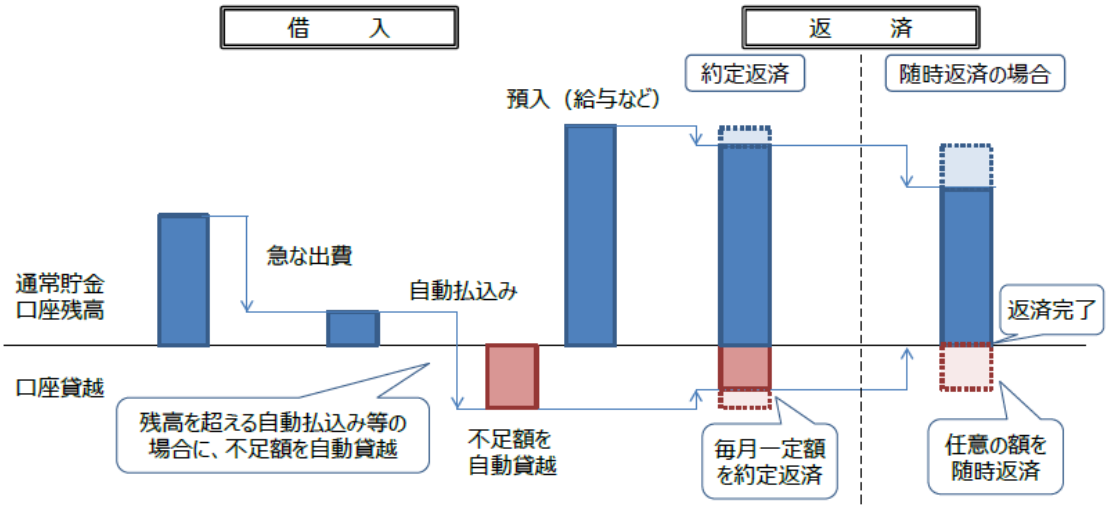
（資料）平成29年４月13日第165回民営化委員会配布資料から作成

なお、ゆうちょ銀行は、平成24年９月に認可申請をした「個人向けローン（住宅ローン、目的別ローン、カードローン）」、「損害保険募集業務（住宅ローンに係る火災保険の募集）」及び「法人向け相対ローン（相対による法人等向け貸付け及び手形割引）」について、マイナス金利政策による超低金利など、金融情勢等が大きく変化していることを踏まえ、新規業務の認可申請に合わせて取下げを行った。

■　口座貸越による貸付業務の概要

・　通常貯金口座を保有する個人のお客さまからのサービス利用の申込みを受付け、返済能力等に係る審査を経て極度額を設定。
・　口座残高を超える自動払込み等の場合に、不足する額を通常貯金口座を経由して自動貸越を実施(一般的なカードローンとは異なる商品性)。
・　毎月一定額を約定返済。任意の金額を通常貯金口座を経由して返済する随時返済も可能。

＜口座貸越による貸付業務のイメージ＞



（資料）平成29年４月13日第165回民営化委員会配布資料から作成

■　税公金取りまとめ事務の共同化

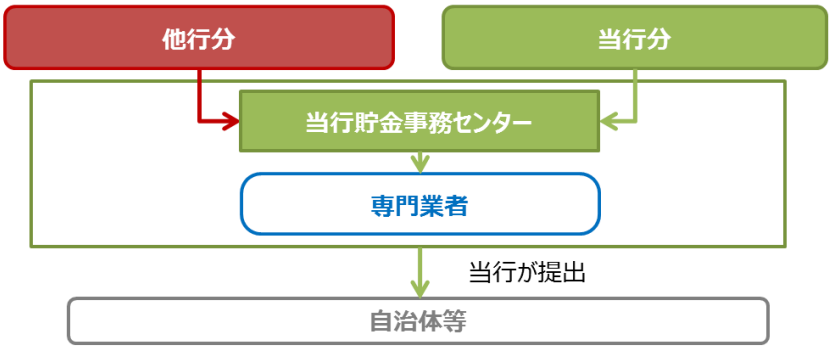
ゆうちょ銀行は、地域への資金の循環等の一環として、「その他の銀行業に付随する業務等」に係る認可を取得し（平成 29 年６月）、地域金融機関との事務共同化として税公金の取りまとめ事務の共同化を実施予定。

開始時期　関係各所との調整が完了次第速やかに

業務概要　ゆうちょ銀行が、他行から税公金の取りまとめ事務を受託

＜税公金取りまとめ事務の共同化概要＞

- 当行分と他行分の税公金取りまとめ事務をまとめて処理。
- 他行分と当行分を一括で自治体等に提出。



（資料）平成29年４月13日第165回民営化委員会配布資料から作成

（良質な金融サービスの提供）

■　コンサルティング営業の強化

ゆうちょ銀行が行っているコンサルティング営業の強化については以下のとおり。

・コンサルティング営業人材の育成・増員

直営店：平成28年４月１日時点 1,100人体制
　　平成30年４月１日時点 1,600人体制に拡充

郵便局：投資信託等の販売スキルを向上させるべく、当行営業インストラクター社員による社員育成サポートを実施中。

・投資信託取扱局・紹介局の拡大

	H29.6	H29.7.10	H30.3.31	H30.10.31
投資信託取扱局	1,315局	1,328局 （＋13局）	1,416局 （＋88局）	1,540局 （＋124局）
投資信託紹介局	805局	16,686局 （＋15,881局）	18,298局 （＋1,612局）	18,213局 （－85局）

・投資信託利用者の裾野拡大を図るべく、キャンペーンを実施

「はじめての投資信託キャンペーン」（平成29年４月～平成30年３月）

「資産形成応援キャンペーン」（平成30年４月～平成31年３月）

・平成30年１月からの「つみたてNISA」開始に合わせ、対象となる投資信託８商品を選定し、「つみたてNISAキャンペーン」を実施

・iDeCo（個人型確定拠出年金）「ゆうちょAプラン」
平成29年７月１日～ 運営管理手数料引下げ
平成29年10月３日～（1）商品ラインアップ拡充
（2）信託報酬引下げ
（3）郵便局でも紹介

（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料等から作成

■ NISA・つみたてNISA

ゆうちょ銀行においては、平成26年１月から少額投資非課税制度（NISA）の取扱いを開始し、つみたてNISAについても、制度が始まった平成30年１月から取扱いを開始している。

・「はじめての投資信託キャンペーン」（平成29年４月～平成30年３月）

キャンペーン期間中に、新たに投資信託口座を開設し、投資信託商品※を購入した方の中から毎月抽せんで、1,000名（合計12,000名）に現金5,000円プレゼント。

※ ゆうちょ銀行および投資信託取扱郵便局で取り扱うファンドすべて（購入時手数料が０％のファンドは対象外。ただし、つみたてNISA口座での購入は対象。）。

・「資産形成応援キャンペーン」（平成30年４月～平成31年３月）

キャンペーン期間中に、新たに投資信託口座を開設し、投資信託商品※を購入した方、iDeCoに新規加入した方の中から毎月抽せんで、1,000名（合計12,000名）に現金5,000円プレゼント。

※ ゆうちょ銀行および投資信託取扱郵便局で取り扱うファンドすべて（購入時手数料が０％のファンドは対象外。ただし、つみたてNISA口座での購入は対象。）。

・「つみたてNISAキャンペーン」（平成30年１月～３月）

キャンペーン期間中につみたてNISA口座を開設した方の中から、年間購入金額に応じて、抽せんで250名に現金5,000円をプレゼント。

＜つみたてNISA対象ファンド一覧＞

（平成30年９月現在）

ファンド名	運用会社	取扱いチャネル	
		店頭（電話）	ゆうちょダイレクト
つみたて日本株式（TOPIX）	三菱UFJ国際投信	●	●
つみたて先進国株式	三菱UFJ国際投信	●	●
つみたて新興国株式	三菱UFJ国際投信	●	●
JP４資産均等バランス	JP投信	●	●
野村６資産均等バランス	野村アセットマネジメント	●	●
つみたて８資産均等バランス	三菱UFJ国際投信	●	●
セゾン資産形成の達人ファンド	セゾン投信	―	●
セゾン・バンガード・グローバルバランスファンド	セゾン投信	―	●

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

■　個人型確定拠出年金（iDeCo）

ゆうちょ銀行においても、iDeCoを提供し、平成29年７月から運営管理手数料の引下げ、同年10月から新たな投資信託商品の取扱いを開始（平成29年10月現在：投資信託商品23商品、預貯金商品８商品）するとともに、一部投資信託商品の運用管理費用（信託報酬）を引き下げた。また、ゆうちょ銀行の直営店に加え、新たに全国約20,000の郵便局(簡易郵便局を除く)においても、iDeCoの紹介を開始した。

また、平成30年５月からは、新たに一部の郵便局（７局）において、iDeCoの加入手続きの案内等を行う「対面相談受付サービス」を試行で開始した。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

■　決済サービスの利便性向上

・ゆうちょダイレクト（インターネットバンキング）の拡充

ゆうちょダイレクトはその利用者の２／３程度を20～40代（窓口営業機会の少ない世代）が占めており、今後インターネットやスマートフォンの普及と相まって、これまでの窓口の補完チャネルという位置付けから、窓口と並ぶ主要なチャネルへと急速に発展し、多くの顧客が見込まれるとして、ゆうちょ銀行は、そのサービスの充実とセキュリティの向上に取り組んでいる。

平成27年９月にサービスの充実、操作性・セキュリティレベルの向上を行うためインターネットバンキングサービス「ゆうちょダイレクト」のリニューアルを実施。

＜リニューアル内容＞

・新しい画面デザイン

画面デザインを使いやすくシンプルなものに刷新。

・スマートフォン機能拡大

ゆうちょダイレクトのほぼすべての機能が、スマートフォンで利用可能。

・利用時間の拡大・便利な機能の追加

これまでサービスを休止していた時間帯でも利用可能なほか、送金予約などの便利な機能を追加。

・無通帳型総合口座のサービス提供

無通帳型総合口座「ゆうちょダイレクト＋（プラス）」のサービス提供（平成28年３月から）。

・安心のセキュリティ

送金・決済時の認証強化、メールによるワンタイムパスワードの強化、デジタル署名による改ざん防止等。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・フィンテック企業との連携

ビリングシステム社が提供するスマホアプリ（PayB）により、コンビニ等で使用可能な払込票のバーコードを撮影して、いつでもどこでも支払いができるサービス。



（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・プリペイドカード「mijica（ミヂカ）」

ゆうちょ銀行が発行する、Visa ブランド付きのプリペイドカード。チャージ残高の範囲内で、世界中の Visa 加盟店でショッピングに利用可能。

- 平成 29 年 1 月 23 日から仙台市・熊本市の一部の郵便局・ゆうちょ銀行において発行を開始。
- 平成 30 年 1 月 22 日から機能追加（ATM でのチャージ、mijica 間送金等）。
- 平成 30 年 2 月 1 日から札幌市の一部の郵便局・ゆうちょ銀行において発行開始。
- 平成 30 年 2 月 1 日から Web 申込開始（全国から申込可能）。
- 平成 30 年 4 月 2 日から千葉県内の郵便局・ゆうちょ銀行で発行開始。



【全国版】　【仙台市版】　【熊本市版】　【札幌市版】　【千葉県版】

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・ATM 検索アプリ

訪日外国人を意識し、多言語に対応したスマートフォン向けアプリ（平成 29 年 9 月 6 日サービス開始）。



＜主な特徴＞

（1）ATM 位置情報を地図上に表示

（2）ATM 営業状況を地図上に表示

（3）ATM への経路検索

（4）ATM の操作方法表示

（5）多言語対応

- 日本語、英語、中国語（簡体字・繁体字）、韓国語の 5 言語に対応。

（6）付加機能

- 降雨レーダー、観光案内所、FREE Wi-Fi スポット検索機能といった旅行に役立つ機能を付加。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・ゆうちょダイレクト残高照会アプリ

「ゆうちょダイレクト残高照会アプリ」は、ゆうちょ銀行のインターネットバンキング「ゆうちょダイレクト」の一部機能（残高照会・入出金明細照会）を便利に利用可能なスマートフォン向けアプリ（平成 30 年 1 月 29 日サービス開始）。



（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・即時振替サービス

他社のインターネットサービス等において、口座情報を事前登録後、利用者口座から提携先の口座へ即時に送金ができるサービス。平成 30 年 3 月現在 18 サービスと提携。



等

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・ゆうちょ Pay

GMOペイメントゲートウェイ株式会社と連携し、顧客に良質な金融サービスを提供するため、平成31年２月を目途に、スマートフォンを活用した新しい決済サービスの取扱いを開始予定。

また、付加機能として、東急電鉄の券売機にQRコードをかざすことで現金の引出しができるサービスの開発を開始。



（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・ゆうちょBizダイレクト

大量の請求データの取り扱い機能に加え、取引時の複数名による承認機能や利用者別の権限設定機能等のセキュリティ面を強化した法人向けインターネットバンキングサービス。平成31年４月１日サービス開始予定。

残高照会や都度の送金に利用可能な「スタンダードプラン」と、当該プランの機能に加えて、総合振込、給与振込や自動払込みの請求データのアップロード等の機能が利用可能な「エキスパートプラン」の２種類を準備。

＜商品概要＞

機能			概要	スタンダードプラン	エキスパートプラン
オンライン機能（Web 上で実施できる機能）					
	照会	残高照会	・現在高、前日末、前月末の残高を確認	○	○
		入出金明細照会	・最大 15 か月の明細を確認 ・最大 3 万件の明細データを取得 （当日および前日分を含む）	○	○
	送金	ゆうちょ銀行あて振替 ／他金融機関あて振込	・受取人の口座に即時に送金 （送金日を 31 日先まで指定可能） ・ゆうちょBiz ダイレクトから組戻、訂正を依頼	○	○
	セキュリティ	各種セキュリティ	・複数名承認、利用者別権限設定、ハードウェアトークン。電子証明書を任意で利用可能	○	○
	オプション	振替受払通知票 Web 照会サービス	・ゆうちょBiz ダイレクトから振替受払通知票等を確認 （別途申込みが必要）	○	○
		入金お知らせメール	・通知時間を選択いただき、口座への入金をメールで通知（有料）	○	○
伝送機能（Web を通じて振込データ等の一括送信等を行う機能）					
	送金決済	総合振込／給与振込	・最大 5 万件の振込データを一括して送信 ・振込先口座情報の正誤を一括して確認 ・ゆうちょBiz ダイレクトから組戻、訂正を依頼	—	○
		自動払込み	・最大 5 万件の払込データを一括して送信	—	○
	その他	振替 MT 伝送サービス	・MT 帳票による通常払込みの明細をデータで取得	—	○
		受入明細通知サービス	・電信払込み等の受入明細をデータで取得	—	○
		通常現金払	・証書発行データを伝送	—	○
		財産形成貯金	・預入データを伝送	—	○

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

（資産運用の高度化・多様化）

■　運用資産の構成

ゆうちょ銀行は、新郵政ネットワーク創造プラン2017では、サテライト・ポートフォリオ（ＳＰ）の残高を平成29年度末に60兆円に拡大するとしているが、平成28年３月末には既に目標を達成している。また、オルタナティブ投資などの新しい投資領域を開拓し、収益を積み上げるとしている。

ベース・ポートフォリオ（ＢＰ）	国債運用を中心に主に金利リスクを取って安定的収益の確保を目指すポートフォリオ
サテライト・ポートフォリオ（ＳＰ）	国際分散投資等により主に信用・市場リスクを取って売買益を含む収益の積上げを図るポートフォリオ

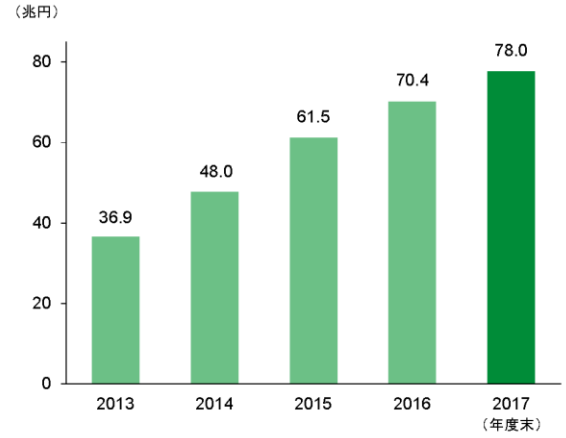
＜ゆうちょ銀行のポートフォリオの状況＞

ポートフォリオ別の資産残高

（億円）

	2017年度末	2016年度末	増減
ベース・ポートフォリオ※1	1,225,485	1,290,981	△65,495
短期資産	548,489	546,460	+2,029
国債・政府保証債	667,006	733,145	△66,139
貸出金※2	9,989	11,375	△1,386
サテライト・ポートフォリオ※1	780,356	704,526	+75,830
地方債	64,051	60,822	+3,229
社債等	79,944	77,191	+2,753
外国証券等※4	581,046	523,748	+57,298
貸出金※3	12,129	10,695	+1,434
金銭の信託（株式）等	28,541	25,996	+2,545
オルタナティブ資産※5	14,642	6,073	+8,568

サテライト・ポートフォリオ残高の推移

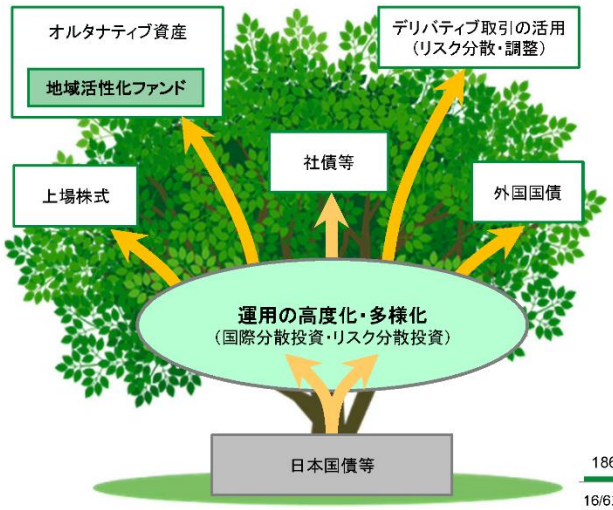


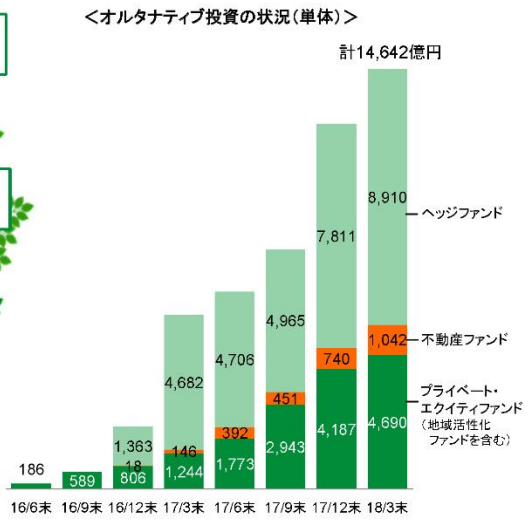
※1 ベース・ポートフォリオ（BP）とは金利・流動性リスクをマネージしつつ、国債運用等で安定的収益確保を図るポートフォリオ。一方、サテライト・ポートフォリオ（SP）とは、主に信用・市場リスクテイクによる収益確保を目的としたポートフォリオで、具体的には社債・外国証券・株式（金銭の信託）等への投資が該当。
2 主として（独）郵便貯金・簡易生命保険管理機構向け貸出金（民営化前の地方公共団体向け貸付を含む。）。
3 主としてシンジケートローン、民営化後の地方公共団体向け貸付。
4 外貨建の買入金銭債権を含む。
5 オルタナティブ資産は、プライベートエクイティファンド、不動産ファンド、ヘッジファンド。

（資料） 平成30年５月24日 第189回民営化委員会配布資料

＜オルタナティブ投資の状況＞

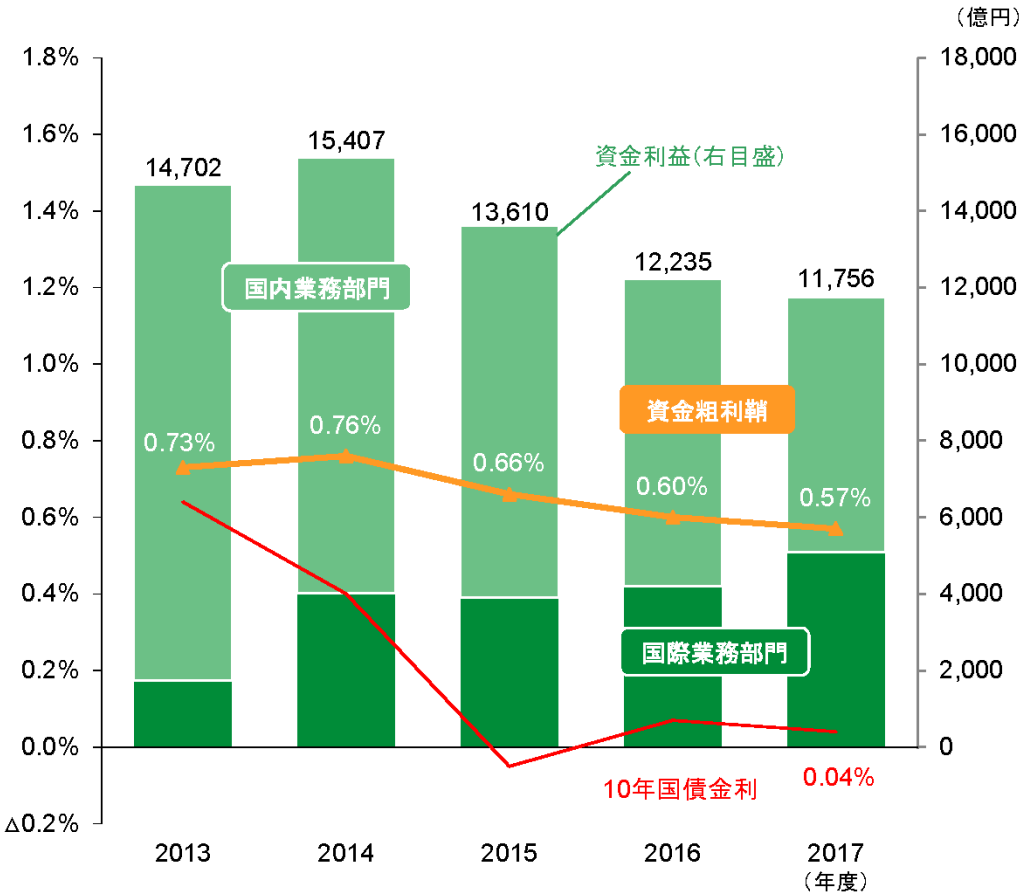
2016年4月から、オルタナティブ資産（プライベート・エクイティファンド、不動産ファンド、ヘッジファンド）に投資を開始。





（資料） ゆうちょ銀行決算資料

＜ゆうちょ銀行資金利益・利ざやの推移＞



（出所）財務省 国債金利情報（各期末日時点）

（資料） 平成30年５月24日 第189回民営化委員会配布資料

＜ゆうちょ銀行現金預け金残高推移＞

（兆円）

	H27. 3	H28. 3	H29. 3	H30. 3
現金預け金	33. 3	45. 8	51. 2	49. 2

※　預け金は日銀預け金を含む。

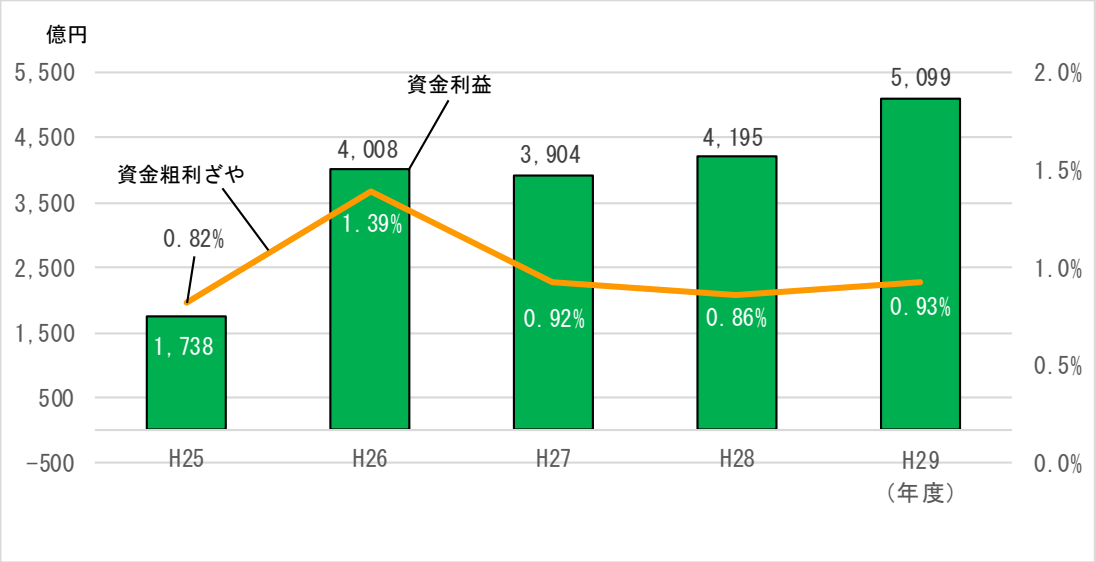
（資料） ゆうちょ銀行決算資料

＜ゆうちょ銀行預金金利引下げ＞

	通常貯金	定額貯金（３年以上）
平成23年９月20日	0. 03%（平成22年９月13日～）	0. 04%
平成28年２月９日	0. 02%	0. 025%
平成28年２月23日	0. 001%	0. 025%
平成28年３月14日	0. 001%	0. 010%

（資料） ゆうちょ銀行公表資料

＜ゆうちょ銀行国際業務部門資金利益＞

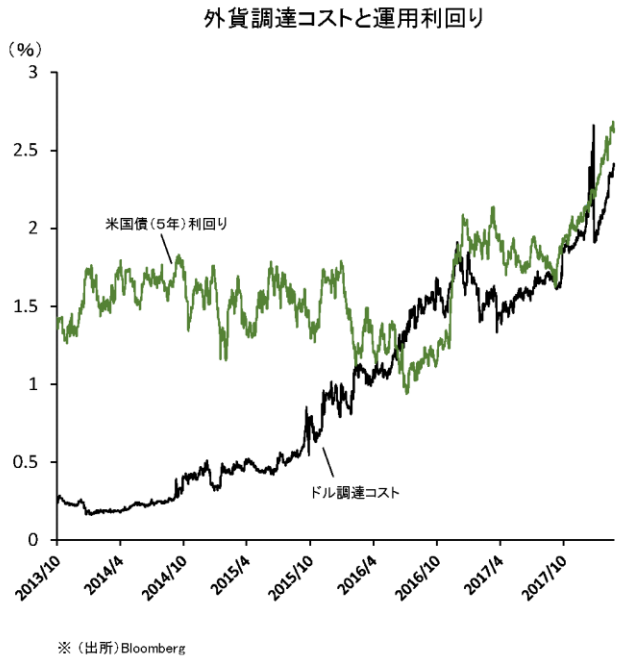


（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜ドル調達コスト等＞

○ 国際分散投資を推進する中、①外貨調達コストの高止まりにより、収益が伸び悩んでいるほか、②既に外貨調達の規模が大きく、外貨流動性リスクを抱えている

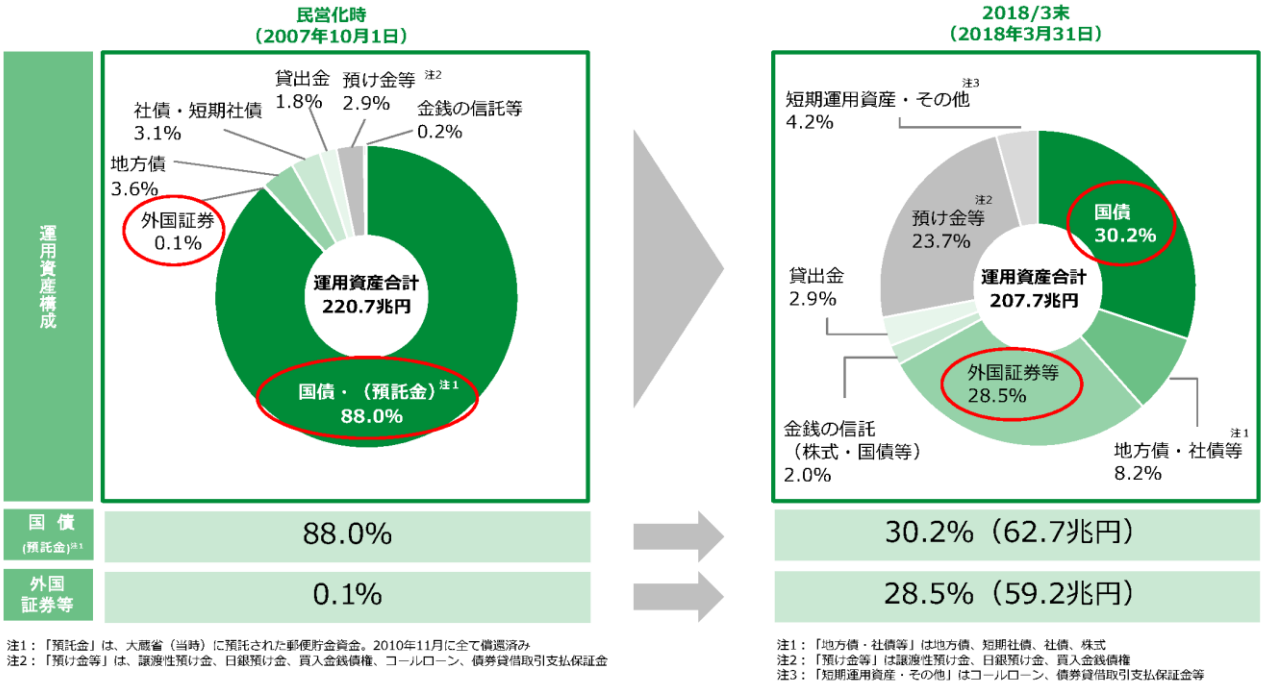
⇒ バランスシートの規模の抑制と外貨調達手段の多様化が課題



※（出所）Bloomberg

（資料）平成30年３月26日 第188回民営化委員会配布資料（金融庁提出）

＜ゆうちょ銀行資産運用構成＞



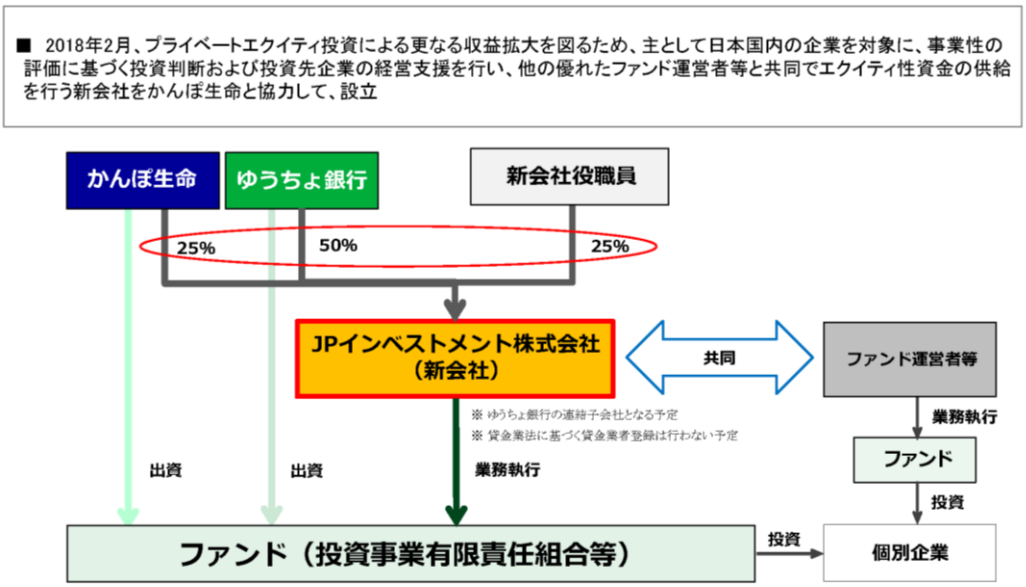
（資料）ゆうちょ銀行公表資料

■　JPインベストメント設立

ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険は、プライベートエクイティファンドの運用を行う会社としてJPインベストメント株式会社を平成30年２月９日に設立。

新会社は、新たにファンドを組成し、当該ファンドを通じて主に日本国内のバイアウト（事業再編、事業承継、事業再生等）の案件リスクマネーを供給し産業育成に貢献するとともに、日本の基幹産業となり得るテクノロジーや本格的な事業拡大期にあるベンチャー企業への投資を促進することにより、事業者の成長を支援（平成30年１月30日ゆうちょ銀行報道資料より）。

＜JPインベストメントによるファンド設立概要＞



（資料）平成30年２月21日 第184回民営化委員会配布資料

＜設立する会社の概要＞

名称	JPインベストメント株式会社 （英文名称：Japan Post Investment Corporation）
事業内容	投資事業有限責任組合等の持分の私募および財産の運用
資本金および準備金	15億円（うち普通株式0.5億円、優先株式14.5億円）
設立年月日	平成30年２月９日
議決権比率	ゆうちょ銀行 50%、かんぽ生命保険 25%、新会社の役職員 25%
優先株式出資比率	ゆうちょ銀行 66.7%、かんぽ生命保険 33.3%

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

＜JPインベストメント１号投資事業有限責任組合概要＞

平成30年４月、JPインベストメントは、JPインベストメント１号投資事業有限責任組合を組成。併せてゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険が当該ファンドに対する投資確約を行った。

ファンド名	JPインベストメント１号投資事業有限責任組合
目的	主に日本国内のバイアウト（事業再編、事業承継、事業再生等）の案件に、他の優れたファンド運営者等と共同でリスクマネーを供給し産業育成に貢献するとともに、日本の基幹産業となり得るテクノロジーや本格的な事業拡大期にあるベンチャー企業への投資を促進することにより、事業者の成長を支援する。また、地域活性化に資する企業・事業にリスクマネーを供給することにより、地方創生に貢献する。
組成規模	900億円（最大1,200億円まで追加募集）
無限責任組合員	JPインベストメントを構成員とする有限責任事業組合
有限責任組合員	ゆうちょ銀行（600億円） かんぽ生命保険（300億円）
組成時期	平成30年４月11日

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

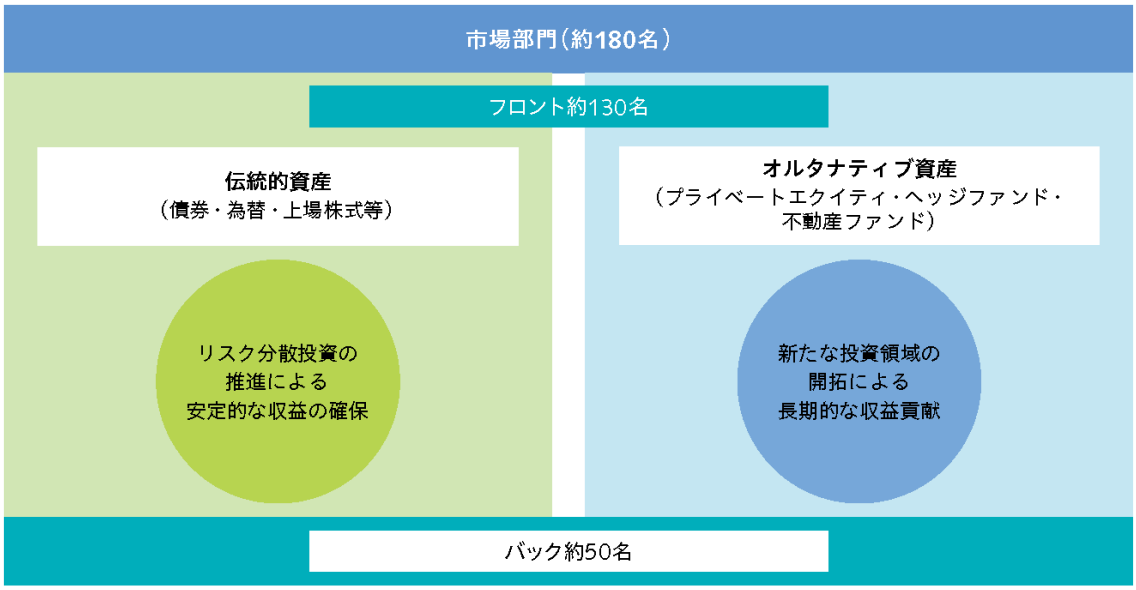
■　運用態勢の構築・報酬制度

ゆうちょ銀行では、適切なALM・リスク管理の下、安定的な収益を確保しつつ収益力の強化を図るため、以下の取組について実施している。

（具体的な取組）

- 社外からの専門人材の採用や人材育成の強化等を通じた運用・リスク管理態勢の整備。
- 優れた専門性を有する人材を中心に運用資産クラスごとに編成された組織の下で、更なる運用の高度化および投資領域の拡大を推進。
- オルタナティブ投資（プライベートエクイティ、ヘッジファンド、不動産ファンド）を推進するとともに、デリバティブを活用した収益源の多様化・リスクコントロールの高度化。
- 市場部門において特に専門的かつ高度な知識を用いて業務を遂行する管理社員に対し、プロフェッショナル職給与規程に基づく業績連動型の報酬制度を導入（平成28年４月から）。

＜市場運用態勢＞



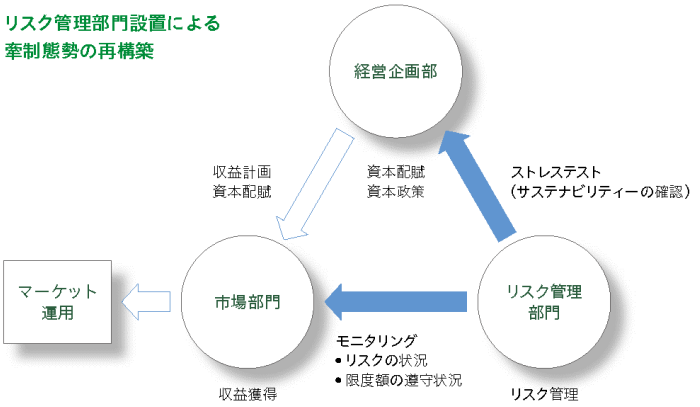
（2017年6月23日現在）

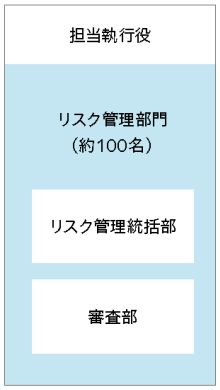
オルタナティブ投資　：伝統的資産以外の新しい投資対象や投資手法
プライベートエクイティ：未上場の企業株式
ヘッジファンド　　：さまざまな取引手法を利用して利益を追求することを目的としたファンド

（資料）ゆうちょ銀行公表資料

＜リスク管理態勢＞

リスク管理部門設置による
牽制態勢の再構築





（2017年6月23日現在）

リスク管理態勢の整備
(1) オルタナティブ投資等運用の高度化に伴うリスク管理態勢の充実
(2) 国内外の金融規制強化の動向調査・態勢整備

審査態勢の高度化
(1) 信用力評価及びモニタリング態勢の強化
(2) 運用の高度化に伴う審査態勢強化

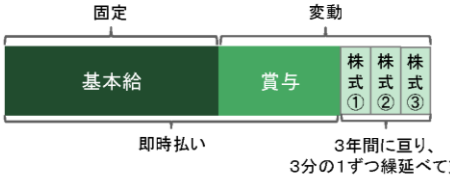
（資料）ゆうちょ銀行公表資料

＜報酬制度＞

○ 運用の高度化・多様化のための態勢整備の一環として、2016年4月より、市場部門プロフェッショナル職に、株式給付制度を導入。

市場部門プロフェッショナル職の報酬制度の概要

- 固定報酬と変動報酬（業績連動部分）から構成。
- 変動報酬については、より長期的な企業価値の創出を重視する報酬支払方法として、現金のほか、株式給付制度を導入。
- 株式給付については、内外の規制・ガイドライン等を踏まえ、3年間に亘り、1/3ずつ繰延支給。
- 会社や本人の業績等次第で繰延部分の減額や没収が可能な仕組み。





（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料

（手数料ビジネスの強化）

■　役務取引等利益の推移

ゆうちょ銀行の役務取引等利益の推移は以下のとおり。

＜役務取引等利益の推移＞

（億円）

年度	H26	H27	H28	H29
役務取引等利益	892	911	866	964
為替・決済関連	597	592	591	591
ATM関連	60	75	72	92
投資信託関連	119	130	105	190
その他	114	112	96	90

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

■　JP投信設立

ゆうちょ銀行と日本郵便は平成27年７月22日に、三井住友信託銀行及び野村ホールディングスと新しい資産運用会社（以下、「新会社」という。）の共同設立、投資信託商品の開発等に関する業務提携に係る契約を締結した。

三井住友信託銀行及び野村ホールディングスのアセットマネジメント分野におけるノウハウ等を新会社に提供し、ゆうちょ銀行及び日本郵便は、全国の個人の利用者からのきめ細かく直接に把握した資産運用ニーズ等を新会社に詳細・迅速に提供することにより、

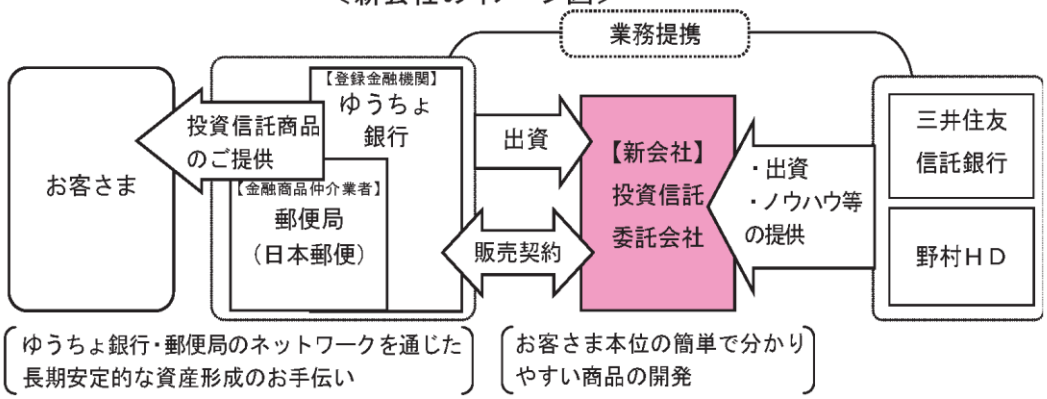
・　利用者のニーズ等にあった利用者本位の簡単で分かりやすい商品を、ゆうちょ銀行と郵便局のネットワークを通じて幅広く・迅速に提供

・　利用者の真の意向に応えた長期安定的な資産形成の手伝い

に貢献するとしている。

＜JP投信株式会社概要＞

＜新会社のイメージ図＞

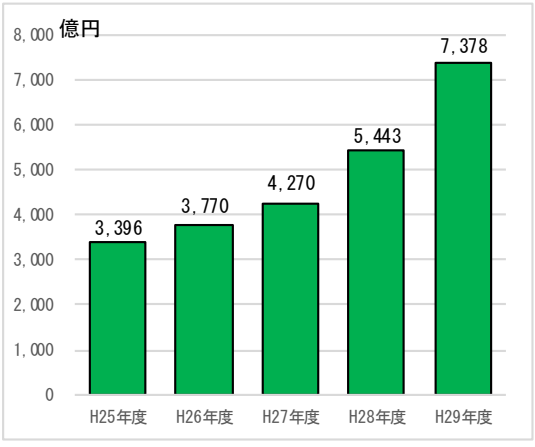


商号	JP投信株式会社
設立年月日	平成27年８月18日（SNJ準備株式会社として設立） 平成27年11月９日にJP投信株式会社へ商号変更
資本金	５億円
株主	ゆうちょ銀行 45%、日本郵便 ５%、 三井住友信託銀行 30%、野村HD 20%

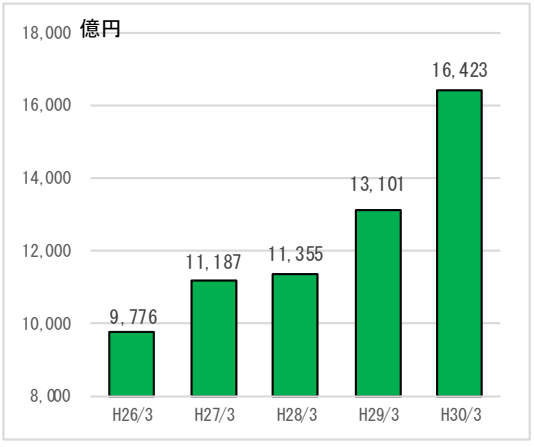
（資料）平成27年９月28日第138回及び平成28年２月17日第147回民営化委員会配布資料から作成

■ 投資信託の販売状況

＜投資信託（販売額）の推移）＞



＜投資信託（純資産残高）の推移＞



（資料）ゆうちょ銀行決算資料

■　ATMによる電信振替料金の改定

ATMを利用したゆうちょ銀行の口座間送金については、当初、民営化後１年間は無料とし、その後、平成28年９月30日まで無料期間の延長がなされたが、平成28年10月１日以降は月３回までは無料で月４回目以降は有料とされた（平成28年８月17日報道発表、取扱期間平成30年９月30日まで）。

さらに、平成30年10月１日以降の取扱いについては、無料の回数が月１回までと改定された（平成30年７月13日報道発表）。

＜ゆうちょ銀行電信振替料金改定＞

	平成28年９月30日まで	平成30年９月30日まで	平成30年10月１日以降
ＡＴＭ	無料	月３回まで：無料 月４回目以降：123円	月１回まで：無料 月２回目以降：123円
窓口	144円	変更なし（同左）	
ゆうちょ ダイレクト	月５回まで：無料 月６回目以降：113円		

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

ウ　地域金融機関等との連携・地域貢献等

■　ATM展開、他の金融機関との連携

平成11年１月（当時は郵政省）から、民間金融機関との間で相互の顧客が相互のATM･CDを利用して入出金等が可能となるサービスを開始し、提携金融機関を拡大し、現在は約1,400社とATM提携を実施している。

平成28年１月に筑邦銀行とATM提携を開始し、すべての地方銀行（105行）において提携がなされた。

平成29年７月から荘内銀行の本店店舗内に16言語対応のゆうちょ銀行ATMを設置（金融機関店舗へのゆうちょ銀行ATM設置は初めて。）。

平成30年３月28日には、あおぞら銀行店舗内すべてのATMをゆうちょ銀行ATMに順次置き換えることについて提携したと公表（平成30年８月から順次置換え実施。金融機関全店舗内へのゆうちょ銀行ATM設置は初めて。）。

また、平成29年７月には日本郵便が宮崎銀行と連携し、郵便局（上椎葉郵便局）スペースに宮崎銀行ATMコーナーを設置している（全国で初めて郵便局内に地方銀行のATMを設置。）。

なお、一部の提携金融機関においては、自社の顧客がゆうちょ銀行のATMを利用する際の手数料を無料化している例もある。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

・　ファミリーマートとの連携

ゆうちょ銀行では、平成26年11月４日より順次、首都圏、関西圏のファミリーマート店舗約500店にゆうちょ銀行ATMを設置。

また、平成28年４月に締結したファミリーマートと日本郵政株式会社との業務提携に関する基本合意に基づく一環として、以下の取組を実施。

- 16言語対応の機能を追加した小型ATM3,500台を全国のファミリーマート店舗への設置を平成29年１月以降順次行う。
- イーネットとのATMの業務提携契約を締結し、全国のファミリーマート等に設置しているイーネットATMで、ゆうちょ銀行キャッシュカードの利用手数料を一部時間帯にて無料化（平成30年１月から）。

  ※　本施策は、ゆうちょ銀行のキャッシュカードを利用時に、ゆうちょ銀行以外のATMでの利用手数料が初めて無料となるもの。

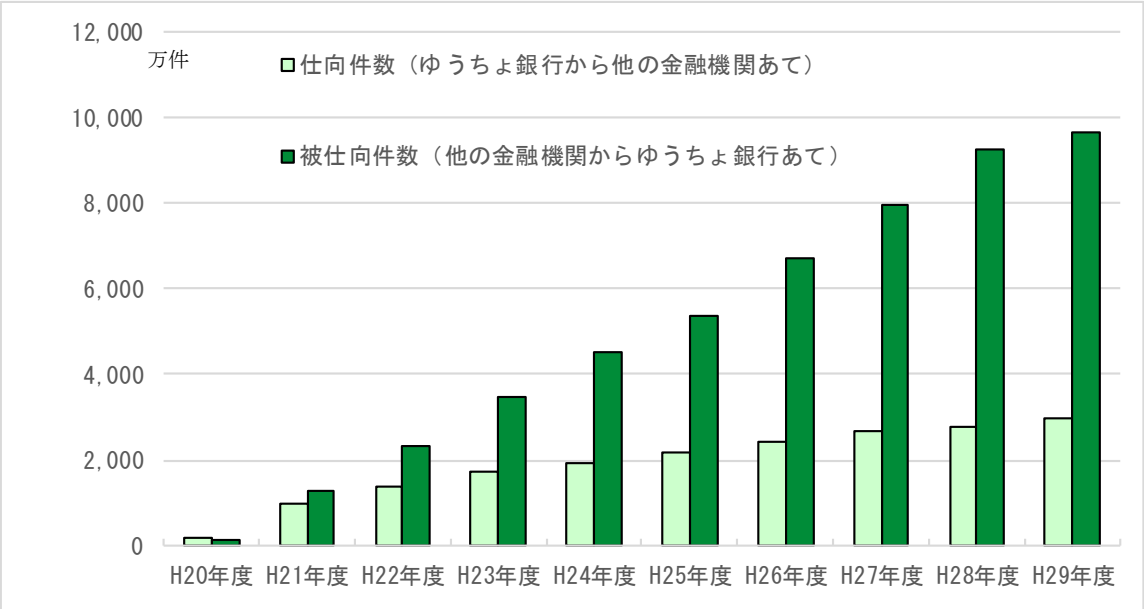
さらに、サークルＫ・サンクス（平成28年９月１日にファミリーマートと経営統合）および一部のファミリーマートに設置するコンビニATM「バンクタイム」(2,920 台）を、平成31年１月以降順次、ゆうちょ銀行ATMに置き換えることを決定。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

■　全銀システムへの接続

ゆうちょ銀行では、全国銀行データ通信システム（全銀システム）へは平成21年１月から接続し、他の民間金融機関との間の振込サービス取扱いを開始し、件数は順調に拡大している。

＜内国為替取扱状況＞



（資料）ゆうちょ銀行決算資料

■　地域活性化ファンドへの出資

ゆうちょ銀行では、今後のビジネス展開の一つの基軸として挙げている「地域への資金の循環等」として地域活性化ファンドへの参加等により地域金融機関との連携を行うとしている。

平成28年７月には金融庁の承認を取得し、地域活性化ファンドへの出資を開始している。

＜ゆうちょ銀行がこれまでに出資したファンド一覧＞

（H30.10.31現在）

ファンド名称	設立時等	ゆうちょ銀行以外の参加金融機関等	ファンド総額
九州広域復興支援投資事業有限責任組合	H28.7.29 設立	・九州の地銀及び第二地銀（18行） ・地域経済活性化支援機構 ・ロングブラックパートナーズ（ＧＰ） ・REVIC キャピタル（ＧＰ）	116.9億円
北海道成長企業応援投資事業有限責任組合	H28.11.18 設立	・北洋銀行　・北洋キャピタル（ＧＰ） ・北海道二十一世紀総合研究所（ＧＰ）	２億円
KFG 地域企業応援投資事業有限責任組合	H28.11.18 参加	・肥後銀行　・鹿児島銀行 ・九州 Kizuna キャピタル（ＧＰ）	25億円
中部・北陸地域活性化投資事業有限責任組合	H29.4.27 参加	（設立H28.10.27時点） ・NSSK（日本産業推進機構）傘下の事業体（ＧＰ） ・地域経済活性化支援機構　・東海東京インベストメント ・三重銀行　・中京銀行　・愛知銀行　・北伊勢上野信用金庫 ・知多信用金庫　・碧海信用金庫	設立時点 30億円 上限 100億円
しがぎん地域企業の持続的成長につながる本業支援ファンド投資事業有限責任組合	H29.6.28 設立	・滋賀銀行 ・しがぎんリース・キャピタル（ＧＰ） ・山田ビジネスコンサルティング（ＧＰ）	６億円

ファンド名称	設立時等	ゆうちょ銀行以外の参加金融機関等	ファンド総額
とうほう事業承継投資事業有限責任組合	H29.8.1 設立	・東邦銀行　・東邦リース（ＧＰ） ・山田ビジネスコンサルティング（ＧＰ）	５億円 （内ゆうちょ２億円）
九州せとうちポテンシャルバリュー投資事業有限責任組合	H29.10.1 設立	（設立時点） ・ドーガン（ＧＰ）　・北九州銀行　・十八銀行　・豊和銀行 ・もみじ銀行　・山口銀行　・事業会社等	23 億円 （内ゆうちょ５億円）
みやこ京大イノベーション投資事業有限責任組合	H29.11.13 参加	（H29 年 10 月末時点） ・みやこキャピタル及び関連組合（ＧＰ） ・三菱東京 UFJ 銀行　・池田泉州銀行　・京都銀行 ・京都信用金庫　・京都中央信用金庫　・みずほ証券 ・中小企業基盤整備機構　・事業会社等	44 億円 （内ゆうちょ２億円）
MBC Shisaku１号投資事業有限責任組合	H29.11.13 参加	（H29 年 10 月末時点） ・Darma Tech Labs（ＧＰ）　・京都銀行 ・DMG 森精機	20 億円 （内ゆうちょ２億円）
みちのく地域活性化投資事業有限責任組合	H30.3.1 参加	・山田ビジネスコンサルティング（ＧＰ） ・みちのく銀行	５億円 （内ゆうちょ２億円）
ふくい未来企業支援投資事業有限責任組合	H30.3.26 設立	・福井キャピタル＆コンサルティング（ＧＰ） ・REVIC キャピタル（ＧＰ） ・福井県　・福井銀行　・福邦銀行　・福井信用金庫 ・越前信用金庫　・敦賀信用金庫　・小浜信用金庫	5.1 億円 （内ゆうちょ 1.25 億円）
えひめ地域活性化投資事業有限責任組合	H30.3.30 設立	・ひめぎんリース（ＧＰ） ・フューチャーベンチャーキャピタル（ＧＰ） ・愛媛銀行	３億円 （内ゆうちょ 1.4 億円）
ヘルスケア・ニューフロンティア投資事業有限責任組合	H30.8.30 参加	・キャピタルメディカ・ベンチャーズ（ＧＰ） ・神奈川県　・鹿児島銀行　・神奈川銀行　・スルガ銀行 ・横浜銀行　・ココカラファイン　・戸田建設 ・社会的投資推進財団　・中小企業基盤整備機構	12.5 億円 （内ゆうちょ１億円）
とうきょう中小企業支援２号ファンド投資事業有限責任組合	H30.8.30 設立	・東京リバイタル（ＧＰ）　・きらぼし銀行 ・足立成和信用金庫　・亀有信用金庫　・さわやか信用金庫 ・芝信用金庫　・西武信用金庫　・瀧野川信用金庫 ・多摩信用金庫　・東京東信用金庫　・東京信用保証協会 ・中小企業基盤整備機構	20 億円 （内ゆうちょ２億円）
サクセッション１号投資事業有限責任組合	H30.10.31 参加	・ＡＪキャピタル（ＧＰ） ・あおぞら銀行　・愛媛銀行　・きらやか銀行　・東和銀行 ・鳥取銀行　・富山銀行　・北都銀行　・宮崎太陽銀行 ・事業会社等	30 億円 （内ゆうちょ３億円）

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

エ　業務改革とＩＣＴ活用の推進

ゆうちょ銀行は、経営理念である「最も身近で信頼される銀行」を目指し、コンプライアンスを経営上の最重要課題と位置付け、その徹底に努めている。

■　業務レベルの向上の取組

①全店舗（ゆうちょ銀行直営店、郵便局）に対する、ゆうちょ銀行社員によるモニタリング
②新任郵便局長や郵便局社員の業務知識向上に向けた各種研修の実施
③事務品質が低下した郵便局に対する支援

（資料）ゆうちょ銀行提出資料

■　ゆうちょ銀行のコンプライアンスの取組

基本方針

当行では、「すべての役員・社員が法令・諸規則のみならず、社内諸規程、社会規範、企業倫理までも遵守すること」をコンプライアンスと考えています。そして、お客さまから最も信頼される金融機関を目指し、コンプライアンスを経営上の最重要課題と位置づけ、その徹底に取り組んでいます。

コンプライアンス態勢

当行では、関係する役員を構成員とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する重要事項の協議および推進状況の報告を行っています。また、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進に関する企画立案、推進管理などを行う「コンプライアンス統括部」を設けています。

さらに、一部の部室に営業などから独立性を確保した「コンプライアンス・オフィサー」を配置し、コンプライアンスに関する施策の実施状況の把握を行うとともに、各部署に「コンプライアンス責任者」を配置し、所属部署におけるコンプライアンスの推進・指導を実施しています。

コンプライアンス推進の取り組み

当行では、コンプライアンスを推進するための具体的な実践計画として、毎年「コンプライアンス・プログラム」を定め、これに基づき重要取組事項に取り組むとともに、社員に対して研修を実施するなどして、コンプライアンスの徹底を図っています。

また、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、コンプライアンス態勢や項目などを解説した「コンプライアンス・マニュアル」を定め、役員・社員に対するコンプライアンス研修での活用などを通じて、その内容の周知徹底を図っています。また、コンプライアンス・マニュアルから最低限知っておくべき事項をまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」を役員・社員一人ひとりに配付し、さらなるコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

このほか、社員がコンプライアンス上の問題等の発生やそのおそれのある行為を発見した場合においてコンプライアンス責任者などに報告しにくい事情があるときは、社員が直接通報することができる「内部通報窓口」を社内外に設置し、コンプライアンス上の問題等の発生およびその拡大の未然防止ならびに早期解決に努めています。

このように、当行ではコンプライアンス態勢を構築するとともに、コンプライアンス推進の取り組みを実践することにより、コンプライアンス態勢が有効に機能する仕組みをとっています。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料

■　お客さま本位の業務運営に関する基本方針について（平成 30 年３月 30 日更新）

５ 人材育成・業績評価

① お客さま本位の業務運営・コンプライアンス（法令等の遵守）の徹底を経営上の重要課題と位置づけ、社員意識の更なる向上、人材の育成、商品販売における顧客保護態勢の強化など、内部管理態勢の充実に取り組みます。

② お客さまの多様な資産運用等のニーズに対し、的確な商品・サービスを提案し、堅確な事務を遂行するため、商品・サービスや年金・相続等の知識研修、資産運用商品提案のロールプレイングや正規の事務を徹底する研修を行います。

また、専門性を身に付けるための資格取得支援等に取り組みます。

③ また、郵便局における業務取扱者の商品提案力・事務力等の向上に向け、当社が研修を実施しております。このほか、日本郵便株式会社が実施する研修などへの講師派遣や、研修教材の提供などの支援を行います。

④ 社員の業績評価については、営業実績、コンプライアンスの観点を含むお客さまサービス、事務品質と生産性の向上、人材育成などについて総合的に評価する仕組みとしております。

⑤ お客さま本位の業務運営の取組状況を、委託した社外の専門家が定期的に調査し、調査結果は経営陣・社内各部門で共有し、業績評価にも反映します。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料

■　第５次システム更改

現在、ゆうちょ銀行では平成25年１月から稼働している第５次システムが運用されており、次世代システムに向けて計画を策定中。

＜日本郵政グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2017～（平成27年４月１日）＞

◆ 第Ⅱ章セグメント別アクションプラン

５ ゆうちょ銀行（銀行業）

５-（６）強靭な経営態勢の構築② ～各種取り組み～

次世代システムの計画の策定

開発スピード・コストの改善、品質の向上を実現するための次世代システム計画の策定

（資料）ゆうちょ銀行公表資料から作成

■　電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針

（主な内容）

1　基本方針

当行は、お客さまの金融取引における安全性の確保を前提としつつ、新しいテクノロジーやビジネスアイデア等の金融イノベーションを積極的に取り入れることにより、お客さまへの良質な金融サービスの提供、地域経済の活性化への貢献に取り組むこととしています。

こうした理念に基づき、様々なテクノロジーやビジネスアイデアを持つ電子決済等代行業者と、積極的に連携・協働し、顧客保護に十分配慮しつつ、お客さまの利便性向上や当行の企業価値向上を目指して参ります。

2　資金移動を行うAPIの整備方針

当行は、上記の基本方針に従い、資金移動を行うAPIの整備について行う方向で検討しておりますが、技術的な確認等を行っており、対応開始時期は未定です。

なお、資金移動を行う類似のサービスとして、「即時振替サービス」、「口座振替受付サービス」を提供中です。

3　口座情報の参照を行うAPIの整備方針

当行は、上記の基本方針に従い、ゆうちょダイレクトの契約があるお客さまの残高照会（投資信託の資産残高を含む）、入出金明細照会を行うAPIの整備をしております。

4　API連携に係るシステムに関する事項

当行が提供するAPI連携に係るシステムは、「オープンAPIのあり方に関する検討会」による「オープンAPIのあり方に関する検討会報告書－オープン・イノベーションの活性化に向けて－」記載のAPI仕様標準、セキュリティ原則に則っております。

当該API及びAPI接続の管理を行うシステムは、株式会社NTTデータに設計、運用及び保守を委託しております。

（資料）ゆうちょ銀行公表資料

■　業務の効率化

ゆうちょ銀行では今後の方向性として以下について取り組んでいくとしている。

- AI、RPAの活用、クラウド化等の検討
- タブレット、ロボアドの活用の検討
- キャッシュレス化、ペーパーレス化

（資料）平成30年２月21日第184回民営化委員会配布資料から作成

オ　中期経営計画の達成状況

■　中期経営計画　経営目標

（兆円）

H29年度経営目標		H27年度末	H28年度末	H29年度
貯金残高（対H26年度）※1	＋3	＋0.9	＋2.3	＋2.3
資産運用商品残高（対H26年度）※2	＋1	＋0.3	＋0.73	＋1.4

※１　未払利子を含むベース。また、自己株式取得に伴うグループ会社の定期貯金分（平成27年３月期：約0.6兆円）を除く。

※２　資産運用商品：投資信託＋変額年金保険（時価変動を除く（平成27年３月末の基準価額を固定したベース）、一部速報値を含む）

（資料）平成29年７月28日第171回、平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料及び日本郵政公表資料から作成

（億円）

H29年度経営目標		H27年度	H28年度	H29年度
経常利益	4,800	4,819	4,420	4,996
当期純利益	3,300	3,250	3,122	3,527
対H26年度物件費削減額	△500	△522	△630	△785

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

■　配当状況

配当政策（平成30年３月末まで）

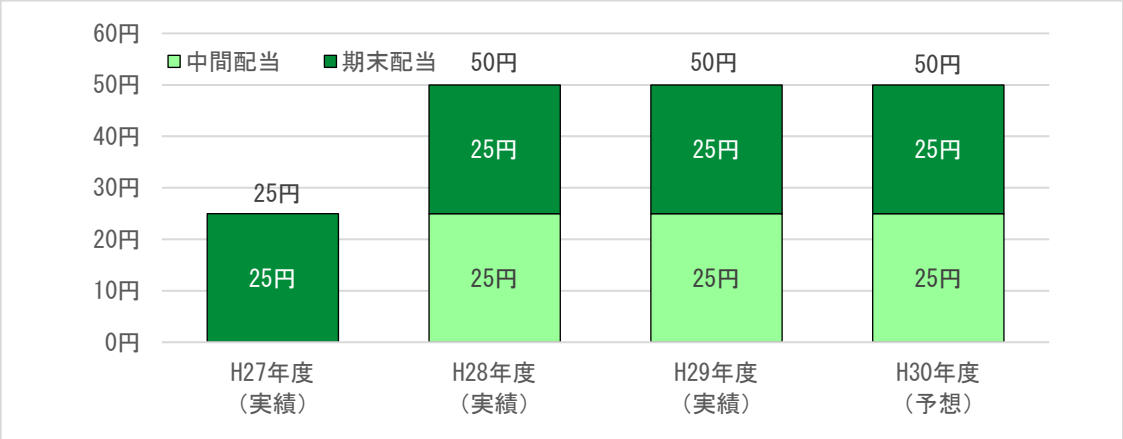
①当期純利益に対する配当性向50%以上を目安

（ただし、平成28年３月期は、上場から期末配当の基準日までの期間が６か月未満であることを考慮し、配当性向25%以上を目安）

②安定的な１株当たり配当を目指す

③今後の規制動向、利益成長や内部留保の充実等の状況により、追加的な株主還元政策を実施することも検討

＜１株当たり配当額＞



（億円）

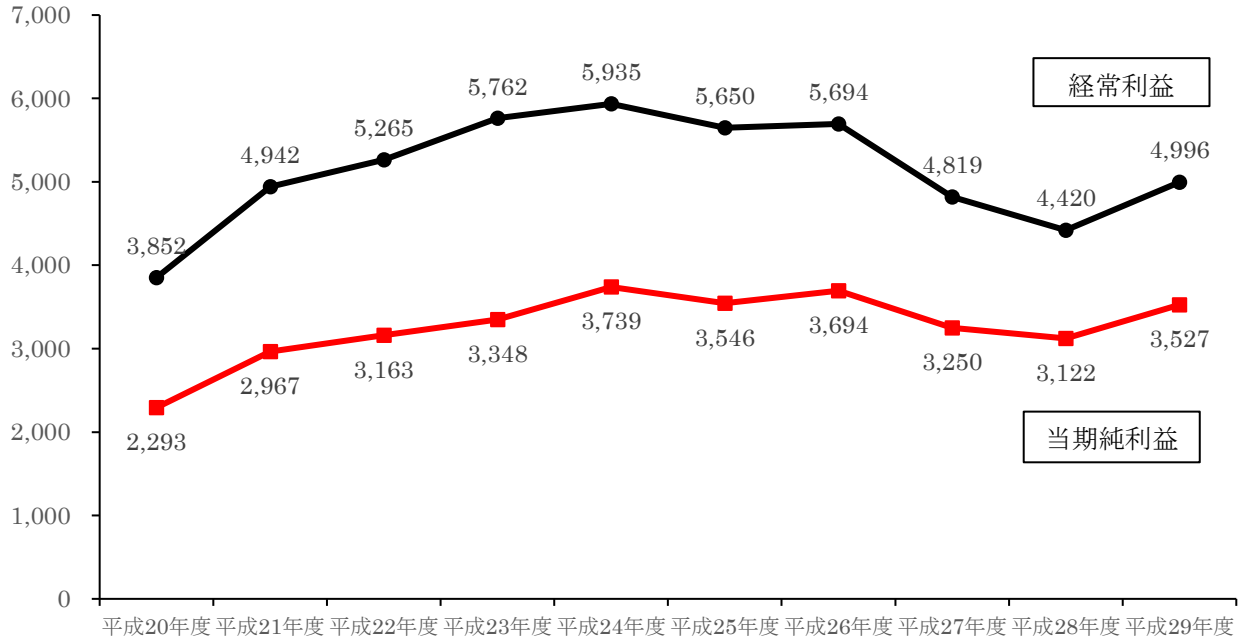
	H27年度 （実績）	H28年度 （実績）	H29年度 （実績）	H30年度 （予想）
配当総額	937	1,874	1,874	1,874
当期純利益	3,250	3,122	3,527	2,600
配当性向	28.8%	60.0%	53.1%	72.0%

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

■　主な経営指標の状況

＜利益の推移＞

（億円）



（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜決算概要＞

（億円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
業務粗利益	17,467	17,104	17,189	16,700	16,243	15,687	16,347	14,520	14,102	14,623
うち資金利益	16,553	16,213	16,864	16,773	15,321	14,702	15,407	13,610	12,235	11,756
うち役務取引等利益	910	861	879	884	881	926	892	911	866	964
うちその他業務利益	3	29	△555	△958	40	57	47	△1	1,000	1,902
経費	△12,661	△12,212	△12,101	△11,745	△11,115	△10,960	△11,147	△10,661	△10,561	△10,450
実質業務純益	4,806	4,891	5,087	4,954	5,128	4,726	5,199	3,858	3,540	4,173
臨時損益	△953	52	181	807	807	924	494	961	879	823
経常利益	3,852	4,942	5,265	5,762	5,935	5,650	5,694	4,819	4,420	4,996
当期純利益	2,293	2,967	3,163	3,348	3,739	3,546	3,694	3,250	3,122	3,527

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜（参考）メガバンク（単体）の決算の推移＞

（億円）

	三菱東京UFJ銀行		三井住友銀行		みずほ銀行	
年度	H28	H29	H28	H29	H28	H29
業務粗利益	18,087	16,731	16,636	14,279	13,203	11,788
うち資金利益	10,634	9,653	11,389	9,570	7,197	6,776
うち役務取引等利益	4,880	4,659	3,488	3,298	3,762	3,706
うち特定取引利益	1,082	634	600	593	804	560
うちその他業務利益	1,489	1,784	1,138	796	1,439	744
経費	△11,417	△11,187	△8,169	△8,107	△8,665	△8,824
実質業務純益	6,669	5,543	8,467	6,171	4,538	2,964
経常利益	6,322	6,370	8,640	7,552	4,597	5,591
当期純利益	4,814	4,377	6,817	5,770	3,425	4,488

（資料）各行決算説明資料から作成

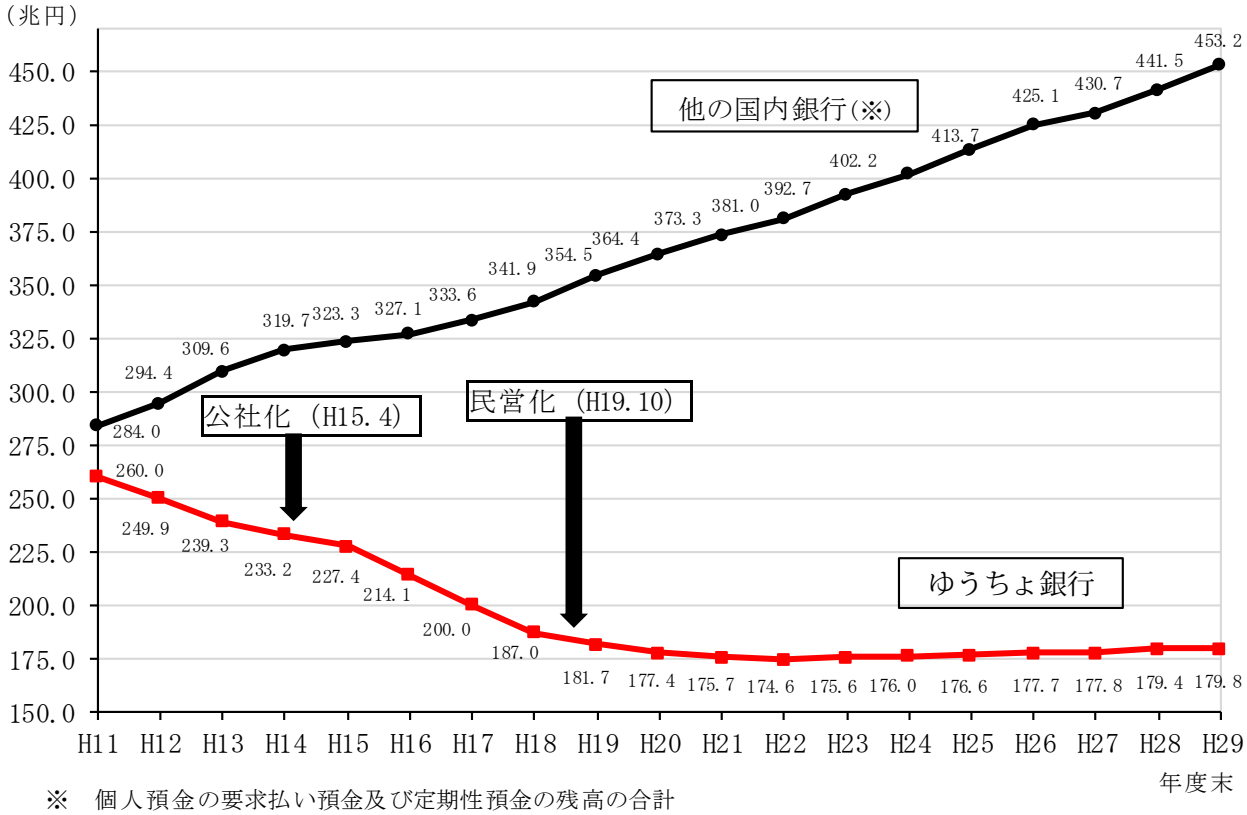
＜貯金残高の推移＞

（兆円）

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
貯金残高	177.4	175.7	174.6	175.6	176.0	176.6	177.7	177.8	179.4	179.8

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

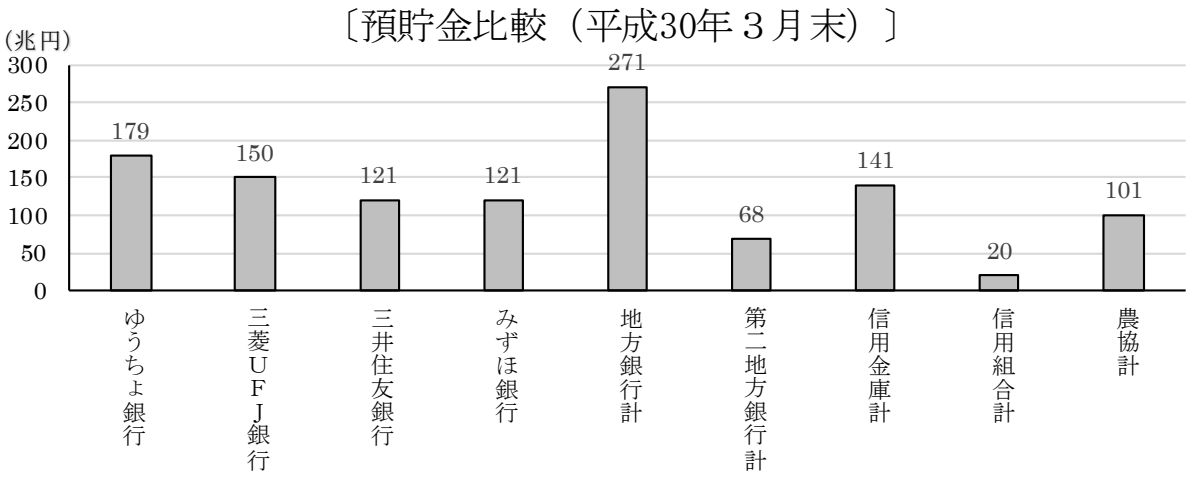
＜預貯金残高の推移比較＞



※　個人預金の要求払い預金及び定期性預金の残高の合計

（資料）日本銀行統計及びゆうちょ銀行決算資料から作成

＜預貯金残高の比較＞



※　預貯金残高＝預金＋譲渡性預金

（資料）各社ＩＲ資料及び各業界団体の公表資料から作成

＜運用状況＞

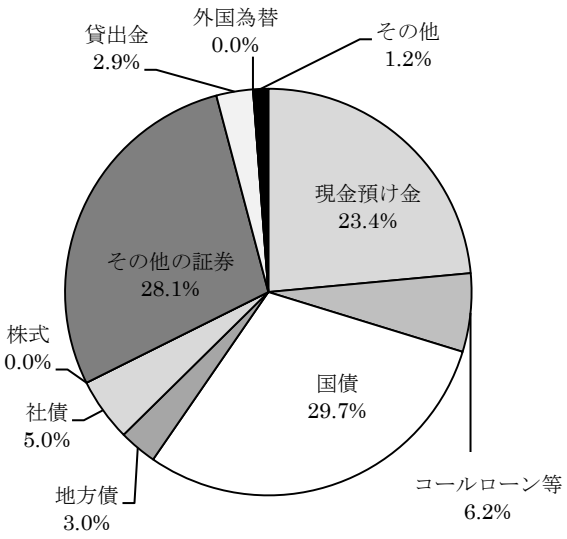
（億円、かっこ内は構成比）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
預け金等	56,579 (2.91%)	41,805 (2.17%)	47,541 (2.49%)	26,719 (1.38%)	90,782 (4.59%)	192,041 (9.58%)	330,349 (16.04%)	457,691 (22.33%)	512,133 (24.71%)	493,146 (23.73%)
コールローン	511 (0.02%)	2,616 (0.13%)	4,296 (0.22%)	12,062 (0.62%)	18,377 (0.92%)	18,435 (0.92%)	19,615 (0.95%)	9,788 (0.47%)	4,700 (0.22%)	4,800 (0.23%)
債券貸借取引支払保証金	7,257 (0.37%)	24,956 (1.29%)	44,833 (2.35%)	57,788 (2.98%)	81,415 (4.11%)	72,127 (3.60%)	83,740 (4.06%)	79,232 (3.86%)	87,189 (4.20%)	82,241 (3.95%)
金銭の信託	12,247 (0.63%)	10,153 (0.52%)	18,067 (0.94%)	37,154 (1.92%)	30,388 (1.53%)	29,190 (1.45%)	34,916 (1.69%)	35,611 (1.73%)	38,179 (1.84%)	42,415 (2.04%)
有価証券	1,735,511 (89.48%)	1,782,306 (92.72)	1,750,264 (91.75%)	1,759,532 (90.94%)	1,715,965 (86.81%)	1,660,578 (82.88%)	1,561,697 (75.86%)	1,440,768 (70.32%)	1,387,924 (66.98%)	1,392,012 (67.00%)
国債	1,554,901 (80.16%)	1,558,915 (81.10%)	1,464,609 (76.78%)	1,449,398 (74.91%)	1,381,987 (69.91%)	1,263,910 (63.08%)	1,067,670 (51.86%)	822,556 (40.14%)	688,049 (33.20%)	627,497 (30.20%)
地方債	61,772 (3.18%)	52,892 (2.75%)	56,588 (2.96%)	57,355 (2.96%)	58,060 (2.93%)	55,503 (2.77%)	55,251 (2.68%)	58,565 (2.85%)	60,822 (2.93%)	64,051 (3.08%)
短期社債	5,429 (0.27%)	3,649 (0.18%)	1,029 (0.05%)	1,809 (0.09%)	5,489 (0.27%)	3,339 (0.16%)	2,269 (0.11%)	2,049 (0.10%)	2,339 (0.11%)	2,299 (0.11%)
社債	98,804 (5.09%)	119,162 (6.19%)	128,047 (6.71%)	126,653 (6.54%)	113,040 (5.71%)	110,501 (5.51%)	107,560 (5.22%)	103,627 (5.05%)	107,528 (5.18%)	104,863 (5.04%)
株式	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	9 (0.00%)	13 (0.00%)	13 (0.00%)	311 (0.01%)
その他の証券	14,595 (0.75%)	47,677 (2.48%)	99,979 (5.24%)	124,306 (6.42%)	157,378 (7.96%)	227,313 (11.34%)	328,936 (15.97%)	453,955 (22.15%)	529,170 (25.53%)	592,988 (28.54%)
貸出金	40,315 (2.07%)	40,225 (2.09%)	42,387 (2.22%)	41,345 (2.13%)	39,679 (2.00%)	30,763 (1.53%)	27,839 (1.35%)	25,420 (1.24%)	40,641 (1.96%)	61,455 (2.95%)
預託金	87,000 (4.48%)	20,000 (1.04%)	－	－	－	－	－	－	－	－
その他	107 (0.00%)	76 (0.00%)	61 (0.00%)	37 (0.00%)	42 (0.00%)	318 (0.01%)	494 (0.02%)	255 (0.01%)	1,167 (0.05%)	1,264 (0.06%)
運用資産合計	1,939,531	1,922,140	1,907,453	1,934,640	1,976,651	2,003,455	2,058,654	2,048,766	2,071,934	2,077,335

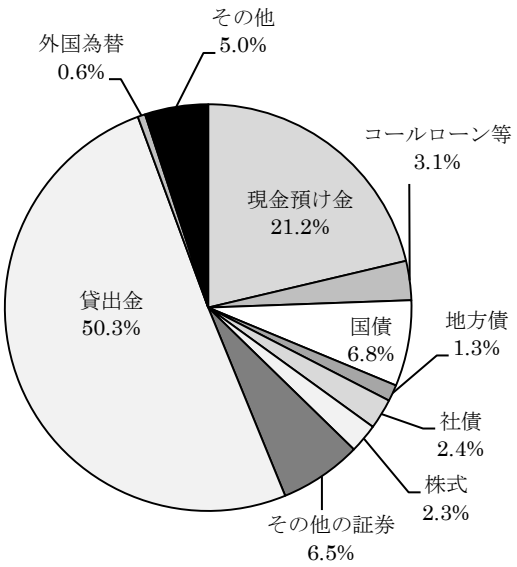
（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜ゆうちょ銀行と他の銀行の資産構成の比較（平成29年度末）＞

《ゆうちょ銀行（210.6兆円)》



《全国銀行（116行）計（1,107.5兆円)》



※１　ゆうちょ銀行の「その他の証券」は主として外国債券。

※２　「コールローン等」は、買入金銭債権及び金銭の信託等の合計値。

※３　「その他」はその他資産及び有形・無形固定資産等の合計値。

（資料）ゆうちょ銀行決算資料及び一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析（平成29年度決算)」から作成

＜自己資本比率（国内基準）＞

（%）

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
自己資本比率	92.09	91.62	74.82	68.39	66.04	56.81	38.42	26.38	22.22	17.42

※　平成26年３月末から、新国内基準に基づいているため単純比較はできない。

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜アウトライヤー比率（金利リスクへの対応）＞

（億円、%）

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
経済価値低下額	18,083	20,227	11,860	9,646	7,932	10,691	7,705	5,980	9,618	9,980
自己資本の額	81,524	83,752	86,129	88,636	91,440	94,046	82,740	84,993	86,169	87,720
アウトライヤー比率	22.18	24.15	13.77	10.88	8.67	11.36	9.31	7.03	11.16	11.37

※1　自己資本の額は、平成24年度末までは「Tier1+Tier2」、平成25年度末以降は「コア資本」を使用。

※2　アウトライヤー基準の適用については、金融庁が定めた「主要行等向けの総合的な監督指針」において、「ゆうちょ銀行は、法令上、一部の資産について国債等の安全資産の保有が義務付けられているため、（アウトライヤー基準に該当する場合の）監督上の対応をするに当たっては、当該特殊事情を適切に勘案することとする。」とされている。

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜預貸率及び預証率の他行との比較＞

（％）

	H29年度末			
	ゆうちょ銀行	都市銀行平均	地方銀行平均	地方銀行Ⅱ平均
預貸率	3.4 （＋1.2）	57.7 （△2.8）	73.9 （＋1.0）	76.2 （＋1.1）
預証率	77.3 （0.0）	24.6 （＋0.2）	26.0 （△2.7）	21.8 （△1.6）

※1　かっこ内は28年度末比
※2　預貸率＝貸出金／〔預金＋譲渡性預金＋債券〕×100
※3　預証率＝有価証券／〔預金＋譲渡性預金＋債券〕×100
※4　都市銀行には５行、地方銀行には64行、地方銀行Ⅱには41行の計数が含まれている。
（資料）ゆうちょ銀行決算資料及び一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析（平成29年度決算）」から作成

＜内国為替取扱状況（振込）＞

（千件、百万円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
仕向件数	1,668	9,994	13,937	17,200	19,311	21,642	24,252	26,793	27,897	29,851
仕向金額	4,215,404	10,777,302	12,917,217	14,534,436	15,874,930	17,697,182	21,769,194	23,586,237	21,516,587	23,347,377
被仕向件数	1,145	12,741	23,412	34,617	45,108	53,810	67,192	79,485	92,705	96,546
被仕向金額	1,464,417	7,482,213	9,715,296	11,113,645	12,079,552	13,621,048	15,415,275	17,625,900	20,798,405	22,664,581

※　全国銀行データ通信システムによる他の金融機関との内国為替取扱状況

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜投資信託取扱状況（約定ベース）＞

（千件、百万円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
販売件数	1,598	1,279	1,345	1,314	1,090	952	1,061	1,164	1,251	1,544
販売金額	171,395	133,885	172,714	177,421	279,187	339,685	377,000	427,085	544,399	737,878

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

（千口座、百万円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
保有口座数	551	577	604	615	622	644	665	696	749	874
純資産残高	815,666	980,930	960,336	902,646	1,016,814	977,638	1,118,791	1,135,550	1,310,151	1,642,301

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜クレジットカード取扱状況＞

（千枚）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
発行枚数	366	837	647	487	94	70	60	65	61	60
現存枚数	366	1,136	1,686	2,072	2,081	1,976	1,573	1,285	1,093	1,082

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜住宅ローン（媒介）取扱状況＞

（百万円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
新規取扱額	56,247	74,045	61,865	31,504	24,047	24,438	34,833	36,369	39,908	35,673
累計	56,247	130,293	192,158	223,662	247,710	272,148	306,981	343,350	383,259	418,932

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

＜変額年金保険の取扱状況＞

（件、百万円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
販売件数	3,786	6,216	8,022	13,072	10,259	12,214	11,987	17,220	17,731	10,053
販売金額	17,615	31,359	40,866	66,545	52,865	69,286	66,914	92,270	90,712	48,790

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

（件、百万円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
販売件数累計	3,786	10,002	18,024	31,096	41,355	53,569	65,556	82,776	100,507	110,560
販売金額累計	17,615	48,974	89,840	156,386	209,251	278,537	345,452	437,722	528,434	577,225

（資料）ゆうちょ銀行決算資料

(4) かんぽ生命保険関係

■ 経営理念

かんぽ生命保険では、大正５年に創設された簡易生命保険の「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命を引き継ぎ、「お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指す」との経営方針の下、企業価値の向上を目指し、より良いお客さまサービスの実現に向け取り組んでいる。平成28年には、簡易生命保険誕生100周年を迎え、経営理念及び経営方針を新たにしている。

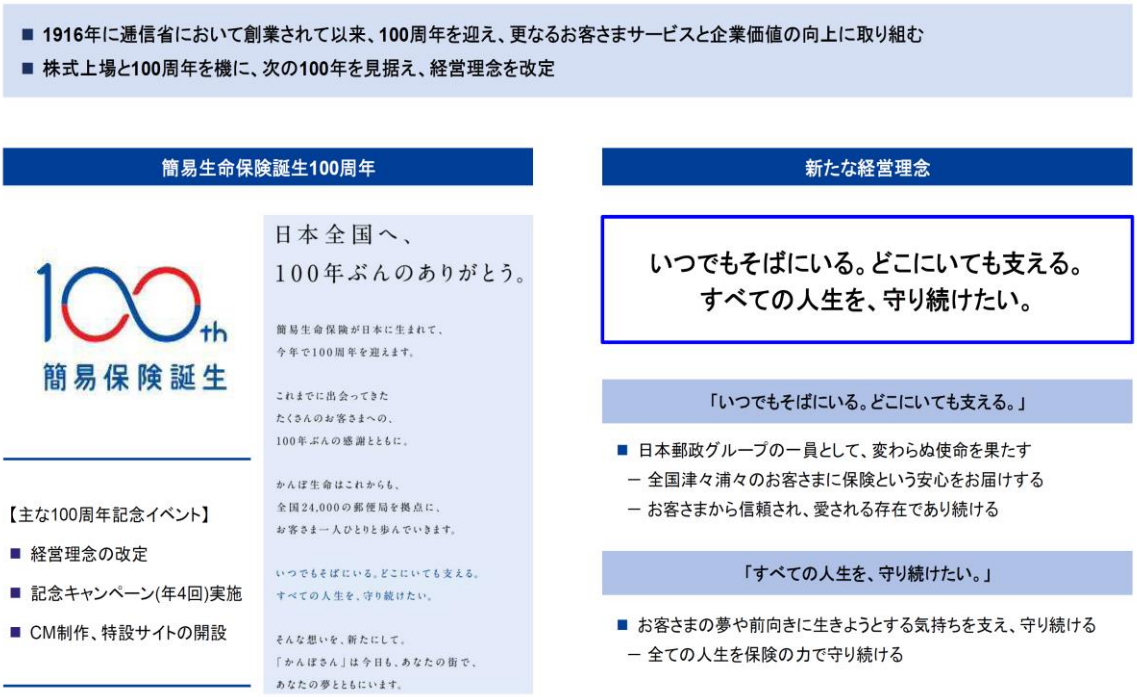
＜経営理念＞

いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。

＜経営方針＞

かんぽ生命保険は、お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社を目指します。

＜簡易生命保険誕生100周年＞



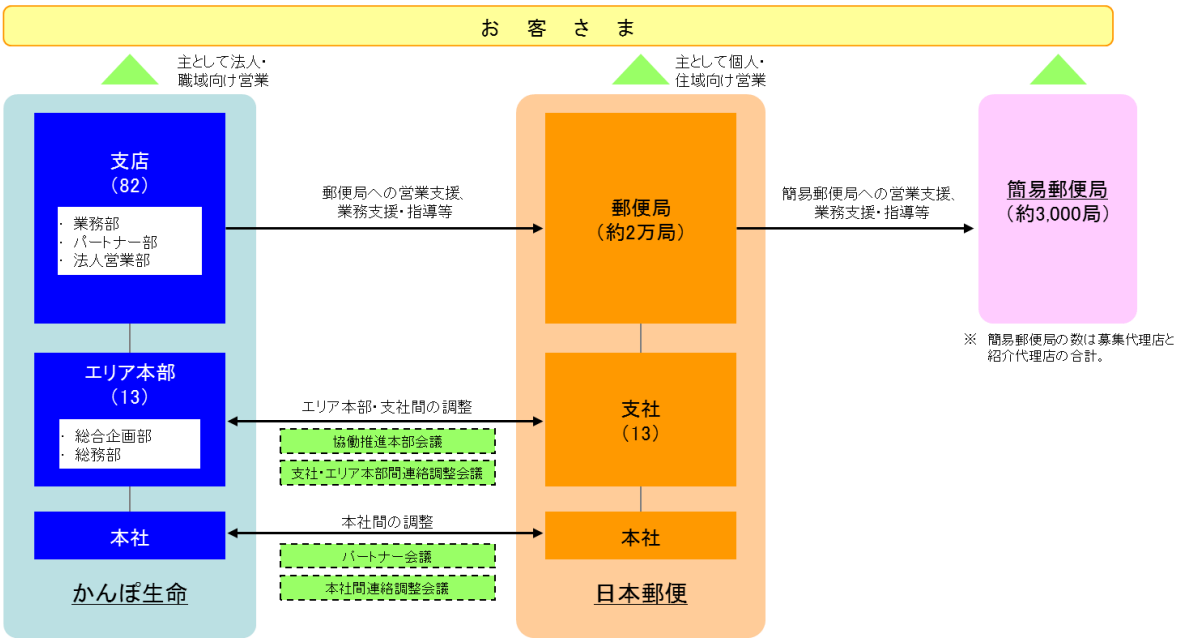
（資料）かんぽ生命保険提出資料

■　郵便局との連携

かんぽ生命保険では、郵便局を主として住域・個人向け、直営店を主として職域・法人向けの販売チャネルと位置付けており、かんぽ生命保険の支店に設置したパートナー部において、郵便局への営業支援、事務指導等を行っている。

＜郵便局との連携態勢＞

■ かんぽ生命の支店にパートナー部を設置して郵便局への営業支援、業務支援・指導等を行うとともに、日本郵便の本社・支社との間で密接な連携態勢を構築



（資料）かんぽ生命保険提出資料

具体的な営業の推進や営業推進と一体となった募集品質の向上に関しては、以下の取組を行っている。

＜郵便局と連携した営業の推進等に関する取組＞

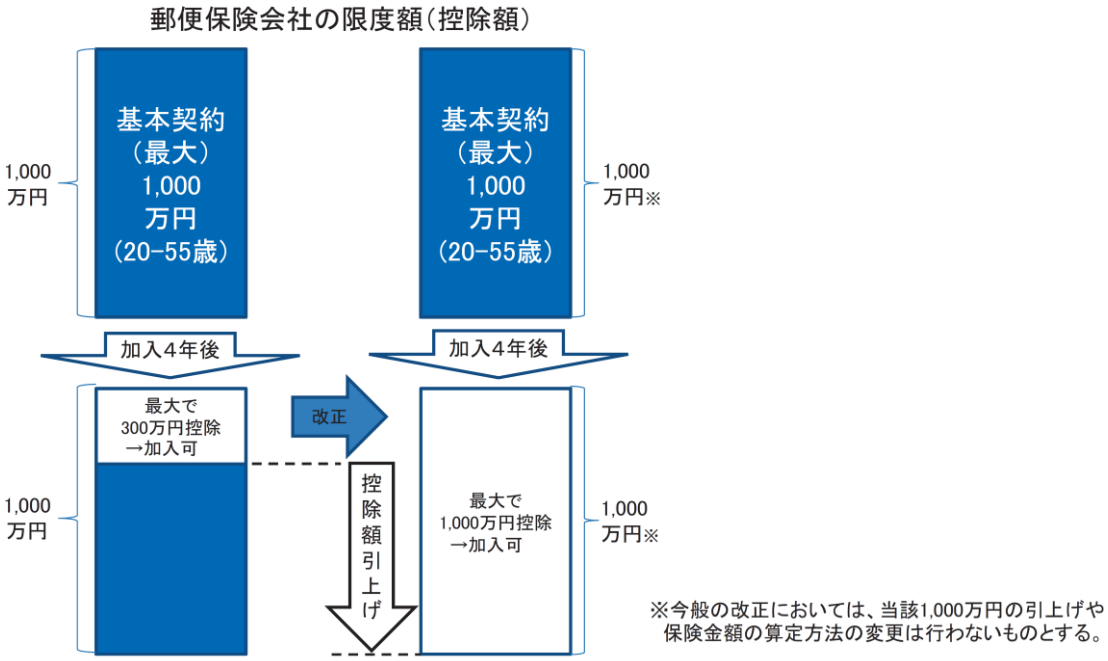
○　お客さまと対面する機会の増加 キャンペーンやライフプラン相談会等を通じたお客さまと対面する機会の増加
○　営業社員の確保・育成／パートナー部の機能強化 ・日本郵便による渉外社員２万人体制の構築支援 ・日本郵便営業社員の実績に合わせた研修・スキルアップ、管理者・指導者への研修の強化
○　募集品質の向上 ・募集管理態勢の強化、適正募集の定着、高齢者苦情の発生防止 ・保険業法の改正等に対応した適正な営業活動の徹底、契約維持の取組強化

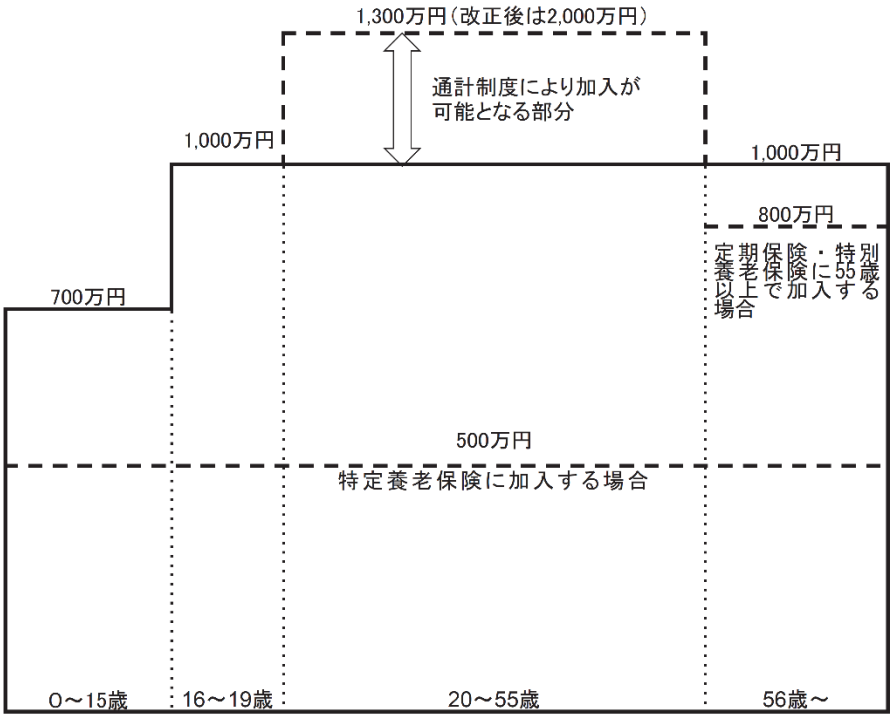
（資料）かんぽ生命保険公表資料から作成

ア　かんぽ生命保険の限度額

平成28年４月、通計部分を含む加入限度額が1,300万円から2,000万円に引き上げられた。

＜加入限度額＞

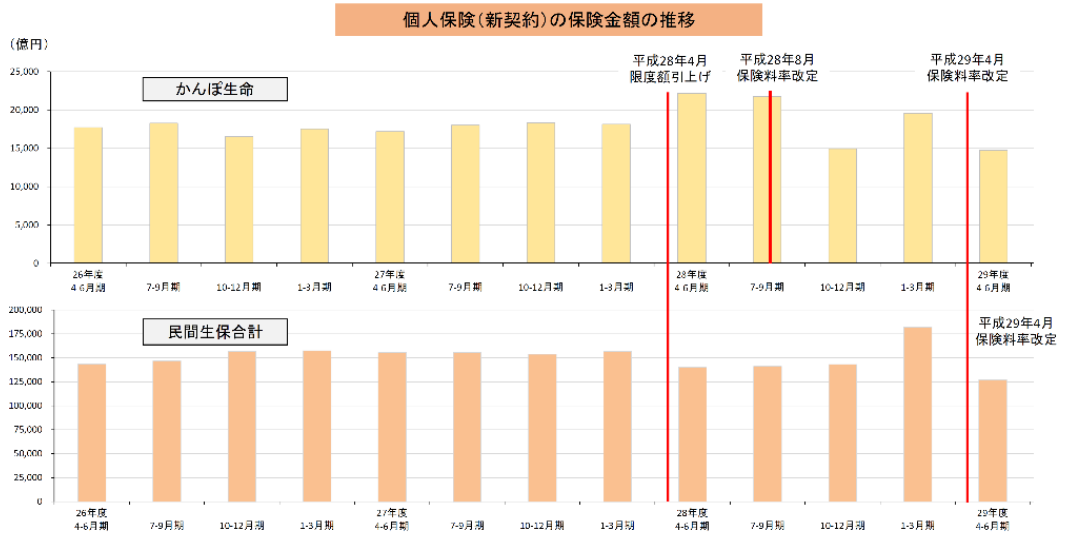




（資料）平成28年３月９日第149回民営化委員会配布資料（金融庁・総務省提出）

＜かんぽ生命保険と他の生命保険会社の個人保険（新契約）の動向＞

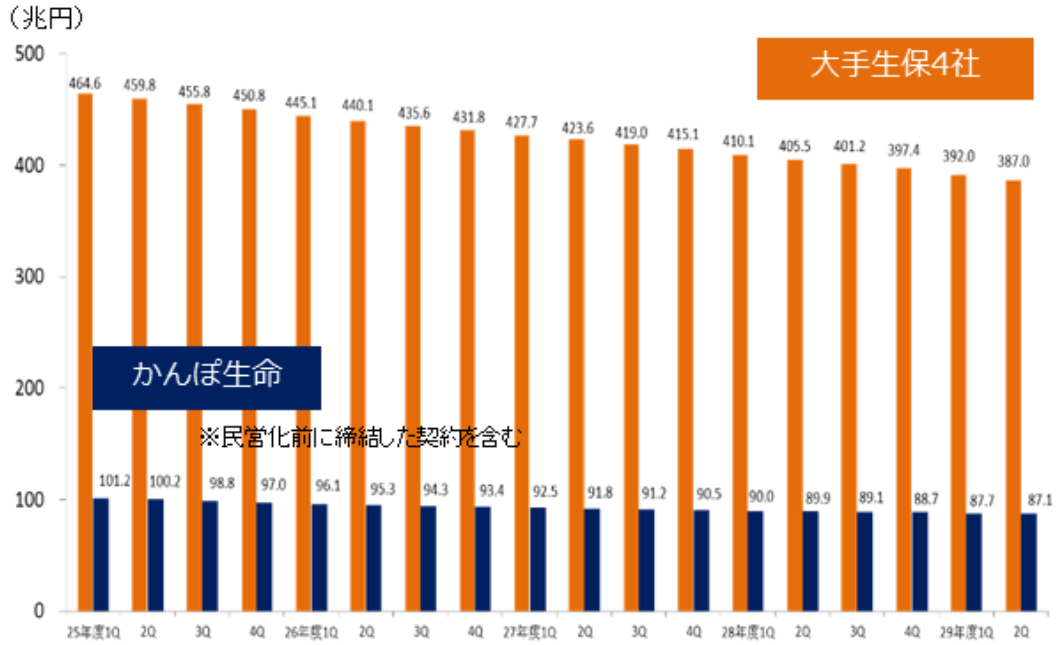
○ かんぽ生命は、平成28年8月、29年4月の保険料率改定を前に、新契約の保険金額が増加
○ 他の生命保険会社も、平成29年4月の保険料率改定を前に、新契約の保険金額が増加



	26年度 ①	27年度 ②	28年度 ③	増減率 ②／①	増減率 ③／②
かんぽ生命	70,025	71,684	78,474	2.4%	9.5%
民間生保合計	604,289	621,652	606,315	2.9%	▲2.5%

（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（金融庁提出）

＜個人保険の保有保険金額の推移＞



（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（総務省提出）

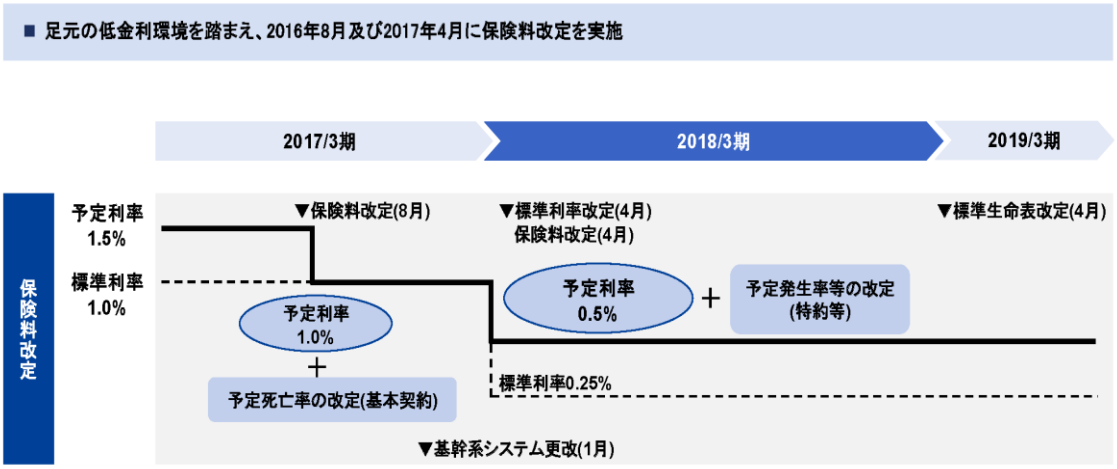
イ　低金利環境下での取組

（新たな商品等の充実）

■　保険料の改定

かんぽ生命保険では、昨今の市場金利の低下や長寿化の進展等を踏まえ、平成28年８月及び平成29年４月に保険料の改定を実施した。

＜保険料の改定状況＞



（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料から作成

■　新たな商品等の販売

かんぽ生命保険では、利用者ニーズに対応した商品をタイムリーに提供することが必要であるとし、新たな商品等の販売に着手している。

＜新規業務の開始（新商品関係）＞

平成20年７月２日	入院特約の見直し ・　入院特約について、手術保険金の支払対象を公的医療保険制度に連動させたほか、日帰り入院についても入院保険金の支払対象とする等の見直しを実施
平成26年４月２日	学資保険の改定 ・　学資保険について、被保険者の死亡保障を抑制することにより、保険料を低廉化させた商品に改定
平成27年10月２日	短期払養老保険 ・　普通養老保険について、保険料払込期間を保険期間より短く設定することにより、貯蓄性を向上させた商品に改定
平成29年10月２日	終身保険の見直し ・　終身保険について、保険料払込期間中の解約返戻金を低く設定した商品に改定 定期年金保険の見直し ・　定期年金保険について、保険料払込期間中の解約返戻金を低く設定するとともに、年金支払期間を長期化※した商品に改定 ※これにより、長生きした場合の年金の受取額が大きくなる 入院特約の見直し ・　入院特約について、入院日額５日分を上乗せして支払う入院初期保険金を設けた（選択制）ほか、手術保険金の支払対象を外来の手術に拡大するとともに、手術保険金の支払倍率を簡素化する見直しを実施
平成31年４月（予定）	引受基準緩和型商品の創設 ・　健康上の理由から従来の保険商品に加入できなかった顧客向けに引受基準を緩和した終身保険、養老保険及びこれらに付加する引受基準緩和型総合医療特約を創設 先進医療特約の創設 ・　全額負担となる先進医療の技術料の負担に備えたいという顧客向けに先進医療特約を創設

（資料）平成26年１月31日第109回、平成26年12月15日第125回、平成27年２月25日第130回及び平成29年４月13日第165回、平成30年10月25日第192回民営化委員会配布資料、かんぽ生命保険公表資料から作成

＜商品等に関するその他の改善＞

平成20年７月２日	普通養老保険の加入年齢範囲の上限の引上げ
平成22年４月１日	普通養老保険の加入年齢範囲の下限の引下げ
平成25年４月１日	引受範囲の拡大
平成26年10月２日	終身保険の加入年齢範囲の下限の引下げ
平成27年４月２日	普通養老保険、特別養老保険の加入年齢範囲の上限の引上げ
平成27年10月２日	終身保険の加入年齢範囲の上限の引上げ

(資料)平成20年10月８日第46回及び平成26年12月15日第125回民営化委員会配布資料、
かんぽ生命保険公表資料から作成

■　サービスの改善・充実

かんぽ生命保険では、「お客さまの声」を貴重な「財産」と認識し、サービス改善等につなげるとともに、社員の行動に反映して、顧客満足の向上を目指すこととしており、全国の郵便局、コールセンター等に寄せられた声を本社に集約し、経営改善に活かす仕組みの構築を図っている。

＜サービスの改善等についての取組＞

- 保険金等振込済通知の発行の早期化（平成27年４月）
- 初回保険料後払制度の導入（平成27年10月）
- 現況届送付案内用紙のレイアウトの見直し(平成28年４月)
- 相続手続における必要書類の簡素化（平成28年10月）
- 告知書等の文言・デザイン・サイズの見直し(平成28年10月)

（資料）かんぽ生命保険公表資料から作成

さらに、全ての顧客との接点を高齢者の目線で業務改革し、安心感、信頼感のあるご高齢のお客さまに優しいサービスを提供するため、全社横断的な取組として、「かんぽプラチナライフサービス」を推進している。この取組の一環として、平成28年３月には、保険契約に付帯する業務について認可を取得し、同年５月に無料電話相談サービスを開始している。

＜かんぽプラチナライフサービスの概要＞

■ すべてのお客さまとの接点をご高齢のお客さまの目線で業務改革し、安心感、信頼感のある「ご高齢のお客さまに優しい」サービスを提供することで、今後拡大する高齢のお客さま層において、真にお客さまから選ばれるよう、全社横断的な取り組みとして「かんぽプラチナライフサービス」を推進

主な取組	
養老保険および終身保険の加入年齢範囲の上限の引き上げ等	■ 養老保険、終身保険の加入年齢範囲の上限を引上げ ■ 長生きリスクに備えるため、長寿支援保険を発売
付帯サービス等の提供	■ ご契約者等向けに「健康・医療・介護・育児」および「くらしの税」に関する無料電話相談サービスを提供 ■ ご高齢者の生活やくらしに役立つ情報誌を半期毎に発行 ■ 介助技術に関する動画を制作しWeb上に公開 ■ 介護の基礎知識や生前贈与等に関する情報を提供する「かんぽプラチナライフセミナー」を開催
商品説明時等の取り組み	■ ご高齢者への商品説明時に、ご家族等の同席をお願いする取り組みを実施 ■ ご高齢者から保険契約のお申込みを頂いた際、案内書を別送し、お申込み内容を改めてご確認いただく取り組みを実施
「見やすく」、「読みやすく」、「分かりやすい」案内の取組	■ 全ての帳票を、より見やすく、読みやすく、分かりやすくすることを目的に、「ご高齢のお客さま向け帳票等の作成ガイドライン」を作成し、帳票の改訂を推進
ご高齢のお客さま専用コールセンターの運営	■ 音声ガイダンスを介さず、専門の研修を受けたオペレーターが直接お電話をお受けする、ご高齢のお客さま専用コールセンターを運営
社員による資格取得の推進等	■ 社員による認知症サポーター、サービス介助士、高齢社会検定の資格取得を推進 ■ ご高齢者の特性に合わせた「ご高齢のお客さま向け接遇の基本10か条」や、認知症の疑いに気づくためのポイントをまとめた冊子（正しく知ろう「認知症」）を作成し、支店、郵便局等へ展開
その他	■ ご高齢者向けタブレット端末無料講習会を実施 ■ 国連人口基金・CSRアジアが開催する「アジアにおける企業CSR活動と高齢化セミナー」において当社の取組を紹介

（資料） 平成29年12月 8 日第179回民営化委員会配布資料

■　他の生命保険会社商品の受託販売等

かんぽ生命保険では、自社での商品提供に制約がある部分については、他の生命保険会社の生命保険商品を活用することにより顧客ニーズに応えることとしている。

＜新規業務の開始（他の生命保険会社商品の受託販売）＞

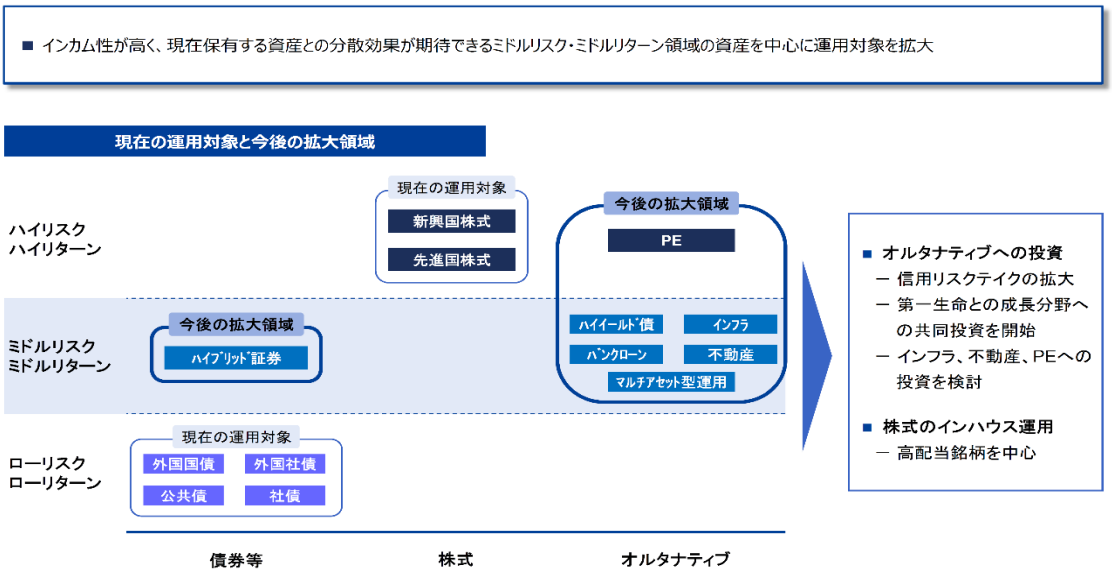
平成20年６月１日	法人向け商品の受託販売 ・　生命保険会社の経営者向け定期保険をかんぽ生命保険の支店にて受託販売 ＜委託生命保険会社（８社）＞ エヌエヌ生命保険㈱、アクサ生命保険㈱、住友生命保険相互会社、東京海上日動あんしん生命保険㈱、日本生命保険相互会社、三井住友海上あいおい生命保険㈱、明治安田生命保険相互会社、メットライフ生命保険㈱
平成26年７月22日	がん保険の受託販売 ・　アフラックのがん保険をかんぽ生命保険の支店にて受託販売
平成27年11月30日	法人向け商品の受託販売の充実 ・　第一生命㈱の経営者向け定期保険の販売開始 ・　メットライフ生命保険㈱の総合福祉団体定期保険の販売開始
平成29年６月30日	法人向け商品の受託販売の充実 ・　第一生命㈱の経営者向け介護保障定期保険の販売開始

（資料）平成26年12月15日第125回、平成27年７月９日第135回、平成29年４月13日第165回民営化委員会配布資料、かんぽ生命保険公表資料から作成

（資産運用の高度化・多様化）

かんぽ生命保険では、円金利資産を中心としたＡＬＭ（資産・負債の総合管理）を基本としつつ、資産運用の多様化と運用態勢の強化を進めている。平成28年度においては、資産運用部門の態勢強化を目的として、組織再編を行うとともに、外部人材の採用等により資産運用に関する社員の拡充を行った。また、ミドルリスク・ミドルリターン領域の資産を中心に運用対象や手段を拡大した。

＜資産運用の多様化＞



（資料）かんぽ生命保険提出資料

＜資産運用の多様化と運用態勢の強化の取組（平成28年度）＞

■ **運用資産の多様化、人材・リスク管理の高度化を通じて、リスク性資産の占率を2017年度末までに10%とする計画を公表済み。**

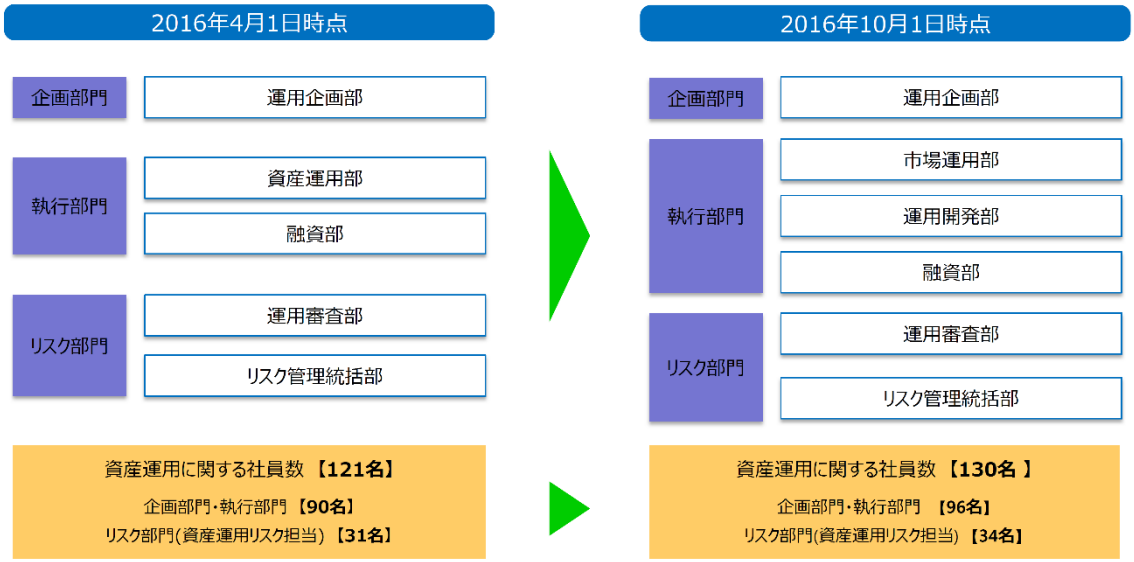
2016年度の取組

運用資産の多様化・リスク性資産の拡大		運用態勢の強化	
運用資産の多様化	■ 株式インハウス運用の開始（高配当・ESG・企業との対話重視） ■ オルタナティブ投資（ハイイールド債、バンクローン、インフラ、マルチアセット等）	外部人材の採用	■ 運用態勢の強化に向けた取り組みを開始。 ✓ オルタナティブ運用責任者の採用（7月） ✓ 今年度中に海外クレジット・オルタナティブ分野を中心に20名程度採用（出向含む）
リスク性資産の拡大	■ 2016年度の運用方針は、海外クレジット、株式・オルタナティブへ重点的に配分 ■ 円金利資産への配分は必要最低限	若手層の育成	■ 国内・海外の金融機関へトレーニー派遣（国内4名、海外2名） ■ 国内・海外留学（国内1名・海外1名） ■ 金融工学の通年講座を開催
足許の低金利環境が続けば、リスク性資産の占率は、2016年度末に前倒しで10%へ到達する見込み		第一生命保険との連携	■ インフラ投資、グループ運用会社の活用、バックオフィスの強化

（資料）平成28年10月14日第156回民営化委員会配布資料

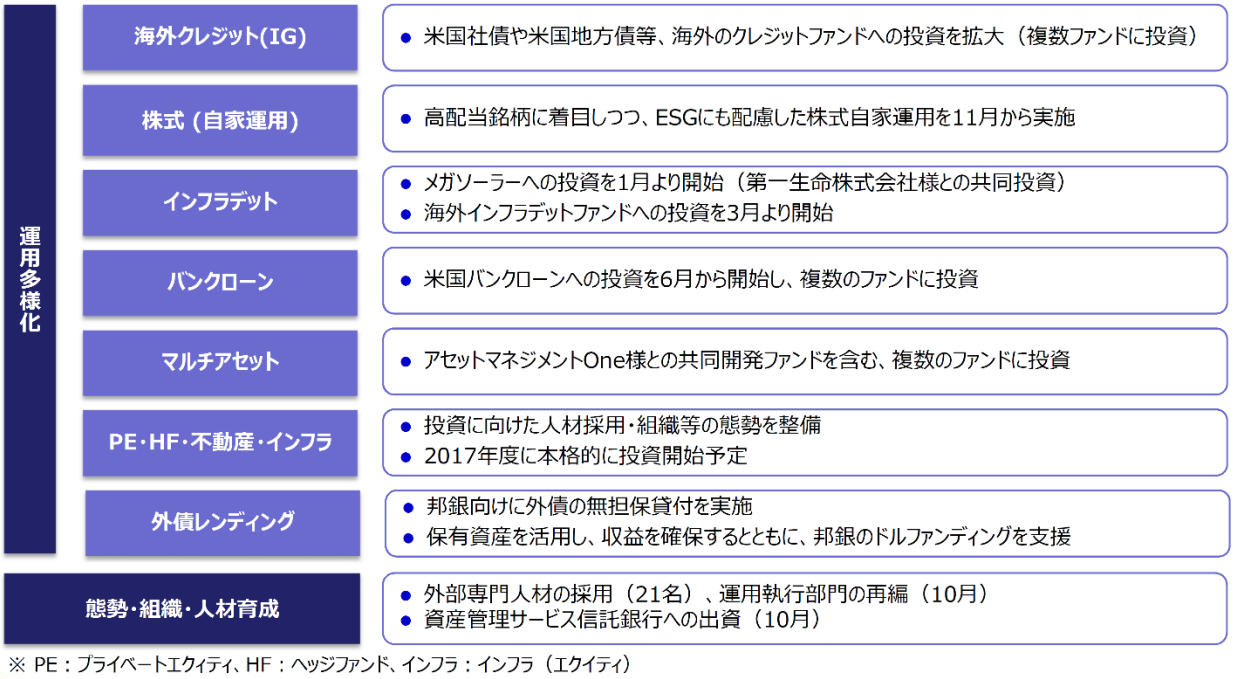
＜資産運用態勢の強化（組織再編）：平成28年10月１日時点の態勢＞

■ 執行部門を市場運用部、運用開発部、融資部の3部体制に再編
■ 資産運用に関する社員については、外部人材の採用等により2016年度末時点に140名体制まで拡充を見込む



（資料）平成28年10月14日第156回民営化委員会配布資料

＜運用の多様化の実績（平成28年度）＞



※ PE：プライベートエクイティ、HF：ヘッジファンド、インフラ：インフラ（エクイティ）

（資料）かんぽ生命保険平成29年度資産運用方針（上半期）資料

平成29年度においては、平成28年度に引き続き資産運用部門の人員を拡充し、平成28年度に運用を開始・拡大した投資対象については継続して投資するとともに、プライベートエクイティ、ヘッジファンド、インフラエクイティ、国内不動産などへの投資を開始した。

＜資産運用の多様化と運用態勢の強化の取組（平成29年度）＞

■ 運用収益向上の観点から、投資対象を拡大
■ 資産運用力を向上させるため、業務提携、人材採用等による運用部門の態勢強化を推進

資産運用の多様化

- 2016年度に運用を開始・拡大した海外クレジット・バンクローン・マルチアセットについては、2017年度も継続して投資
- プライベートエクイティ、ヘッジファンド、不動産、インフラ等への投資を2017年度に開始
  －中長期的(3～5年)には、総資産の1%程度まで拡大を目指す
- 株式自家運用のエンゲージメント活動を強化・国連PRIについては2017年10月に署名済み。ESGへの取組みを継続

リスク性資産の占率は、2017年度末に
12%程度まで拡大する見込み

運用態勢の強化

運用高度化に向けた取組

- 運用手法の高度化を目的とした、デリバティブ取引基盤を拡充
- クオンツ人材の一層の強化
- 第一生命との業務提携の一層の深化
  －成長分野への共同投資や外部委託の共同活動を継続

外部人材の採用

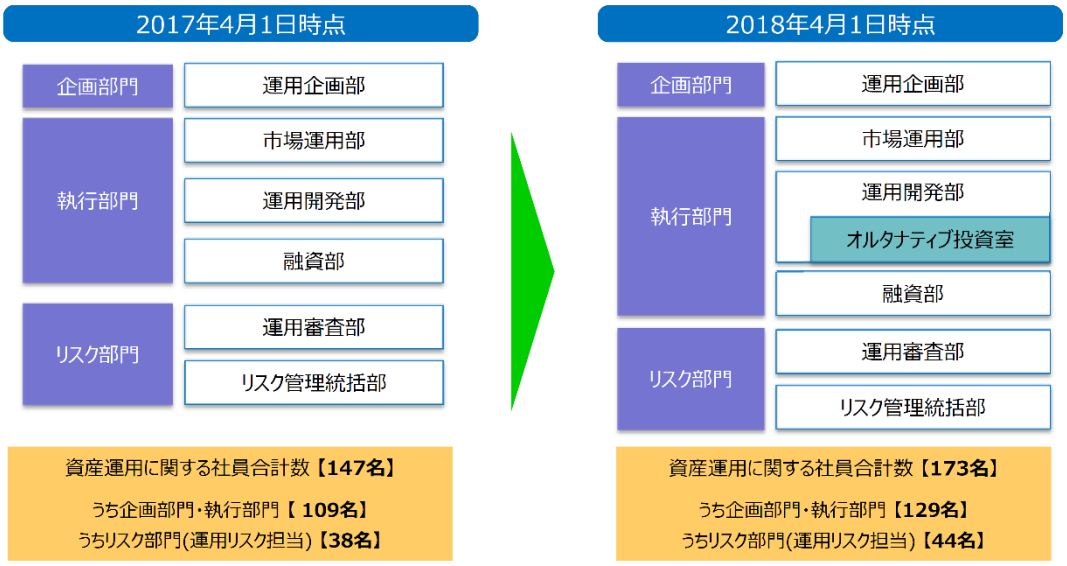
- 外部人材の採用を継続
- 2017年度は、企画部門及び執行部門の中堅・若手層を中心に採用

（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料

また、平成30年４月１日付でオルタナティブ投資の強化を目指し、運用開発部にオルタナティブ投資室を設置するなど、組織態勢等の拡充を継続している。

＜資産運用態勢の強化（組織態勢の拡充）：平成30年4月1日時点の態勢＞

■ 2017年度は、運用部門の人員を173名まで拡大するとともに、2018年4月1日付でオルタナティブ投資の強化を目指し、オルタナティブ投資室を設置するなど、組織態勢の拡充を継続。
■ 2018年度以降は、資産運用の多様化に応じた人員の拡充、組織の改編を継続。



（資料）かんぽ生命保険平成30年度資産運用方針（上半期）資料

＜運用の多様化の実績（平成29年度）＞

	2017年度	2018年度
海外クレジット	● 外部委託を通じた投資を継続し、運用を拡大	● インハウス運用の対象を拡大（米国社債）
バンクローン ハイイールド債等	● エマージング債（国債・社債）への投資を開始	● 投資対象の拡大
マルチアセット	● 運用を拡大するとともに投資戦略を分散	● 投資戦略の分散を継続
プロジェクトファイナンス	● メガソーラー等のインフラ分野への投資を継続	● メガソーラー等のインフラ分野への投資を継続
株式（自家運用）	● インハウス運用の投資額を拡大	● インハウス運用での投資額を拡大（企業成長に着目した投資戦略を開始）
オルタナティブ （PE,HF,不動産,インフラ）	● オルタナティブの投資を開始 ● ＪＰインベストメントの設立	● 投資を継続し中長期的に残高を積み上げ ● ＪＰインベストメントとの連携（ファンド投資）

（資料）かんぽ生命保険平成30年度資産運用方針（上半期）資料

＜リスク性資産の拡大＞

年度末	H26	H27	H28	H29
リスク性資産占率	4.0%	6.6%	9.9%	12.3%

※2018年度から始まる中期経営計画で「リスク性資産」を「収益追求資産」と呼称変更している。

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

かんぽ生命保険では、収益性を確保しつつ、機関投資家としての社会的責任を果たすべく、環境、社会、ガバナンスに関する要素を考慮したＥＳＧ投資への取組を進めている。

＜ＥＳＧ投資＞

ESG投資

- 温暖化対策や環境プロジェクトへの資金調達を目的に発行されるグリーンボンドへ投資
- 再生可能エネルギー分野への投融資として、日本国内の太陽光発電事業（メガソーラー事業）に対する投資を実施
- 国内株式ESGファンドへの投資を委託運用により実施（自家運用においてもESGの要素を用いて銘柄分析を実施）
- 国連責任投資原則（PRI）への署名（2017年10月）

【ESG投資の実績】

2016年6月	世界銀行(国際復興開発銀行:IBRD)グリーンボンド	約100億円 （1億米ドル）
2017年1月～	太陽光発電(プロジェクトファイナンス)	135億円
2017年3月	国内株式ESGファンド(外部委託)	50億円
2017年6月	国際協力機構(JICA)ソーシャルボンド	37億円

（資料）かんぽ生命保険提出資料

＜国連責任投資原則への署名（平成29年10月27日）＞

株式会社かんぽ生命保険（以下「当社」といいます。）は、この度、国連責任投資原則（Principles for Responsible Investment、以下「PRI」）に署名いたしました。

PRI は、機関投資家が、環境、社会、ガバナンス（Environment、Social、Governance=「ESG」）の諸要素を投資判断の際に考慮することが、持続可能な社会の実現と長期的な投資成果の向上・リスク低減の両面で有用であるとの考えに基づき、機関投資家が採るべき 6 つの行動原則を定めたものです。

当社はこれまでも、日本版スチュワードシップ・コードの受け入れ、再生エネルギー関連への投融資、国際機関の発行する「ソーシャル・ボンド」への投資、国内株式自家運用の企業調査における ESG 要素の分析などを通じて、機関投資家としての社会的責任を果たすべく取り組んできました。

当社は、PRI への署名を通じて、ESG を考慮した投融資を更に発展させるべく、以下の方針で取り組み、持続可能な社会の形成に寄与してまいります。

PRI の原則	当社の取組方針
原則 1 私たちは、投資分析と意思決定のプロセスに ESG 課題を組み込みます。	投融資における社会・環境課題の解決に資する投資機会の分析、株式自家運用における ESG 情報の活用など、資産の特性に応じて ESG 課題を投資プロセスに組み込むよう努めます。
原則 2 私たちは、活動的な所有者となり、所有方針と所有慣習に ESG 問題を組み入れます。	日本版スチュワードシップ・コードに基づき、建設的な対話や適切な議決権行使を実施し、投資先の持続的な企業価値の向上を図ります。この際、必要に応じて、ESG 課題を反映した対話や議決権行使を行います。
原則 3 私たちは、投資対象の企業に対して、ESG 課題についての適切な開示を求めます。	投資先企業との対話を通じて、必要に応じて ESG 課題を含む非財務情報の開示を求めます。
原則 4 私たちは、資産運用業界において、本原則が受け入れられ、実行に移されるよう働きかけを行います。	資産運用の外部委託先の選定に際し、委託する資産の特性に応じて、PRI 署名の有無や ESG の投資意思決定への組入れについて説明を求めることなどを通じて、業界における本原則の進展を促進します。
原則 5 私たちは、本原則を実行する際の効果を高めるために協働します。	他の PRI 署名会社との意見交換や、PRI 署名会社間のネットワークへの参加を通じて、PRI に係る諸活動の充実に向けて知見を共有します。
原則 6 私たちは、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します。	PRI のフレームワークに従い、当社の活動状況を報告します。

（資料）かんぽ生命保険公表資料から作成

ウ　他の生命保険会社との連携

かんぽ生命保険では、他の生命保険会社の保険商品の受託販売等のほか、他の生命保険会社からの再保険の引受けを行っている。このほか、かんぽ生命保険では、平成28年３月に、第一生命保険株式会社（現第一生命ホールディングス株式会社）（以下「第一生命」という。」との間で業務提携を行った。

＜第一生命との業務提携＞

■ かんぽ生命と第一生命は、両社の強みを生かした事業展開を志向し、地域社会への貢献を目指すことを基本方針とした、包括業務提携を締結【2016年3月】
■ 海外事業、資産運用事業、国内事業の3領域において、様々な施策を展開中

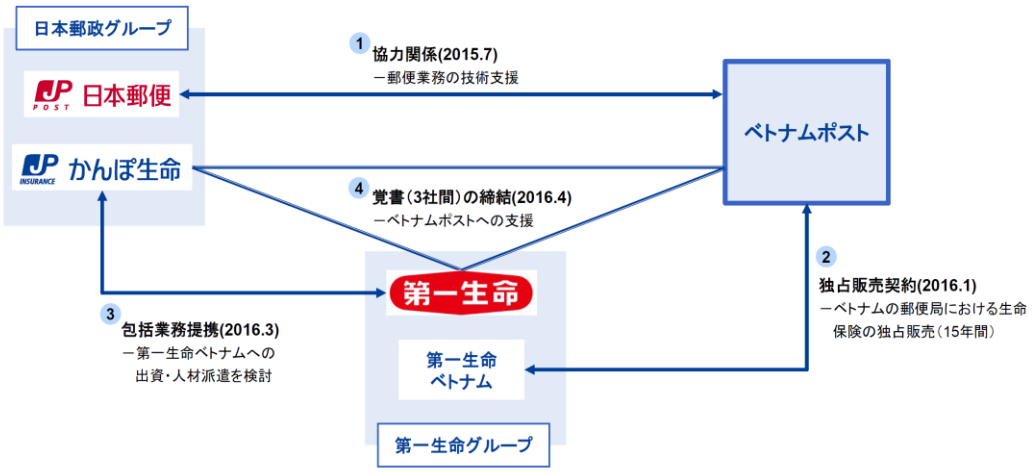
	主な協業内容	提携の成果
海外事業	■ 海外における生命保険事業の展開に関する協力	■ ベトナムの郵便局における生命保険販売の支援として、ベトナムポストの郵便局長等に対する研修を実施【2017年7月】
資産運用事業	■ 低金利下における運用手段の多様化・高度化に向けた　協力	■ 資産管理サービス信託銀行（TCSB）への出資を通じた運用事務基盤の共有【2016年10月】 ■ アセットマネジメント会社を通じたファンド組成 ■ 国内メガソーラー案件への共同投資
国内事業	■ 新商品開発・IT領域に関する共同研究	■ 第一生命の経営者向け介護保障保険（エクシードU）の受託販売【2017年6月】 ■ イノベーション創出に向けた取り組みの一環として、NTTデータとの3社にてビジネスコンテストを実施【2017年3月】

（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料

＜海外事業における協力関係（ベトナム）＞

■ かんぽ生命、第一生命、ベトナムポストの3社の協力関係を確認するため、2016年4月に覚書を締結
■ 第一生命ベトナムへの出資・人材派遣等を通じて、ベトナムポストにおける生命保険の販売拡大を支援

ベトナムにおける協力関係



（資料）平成28年12月16日第160回民営化委員会配布資料

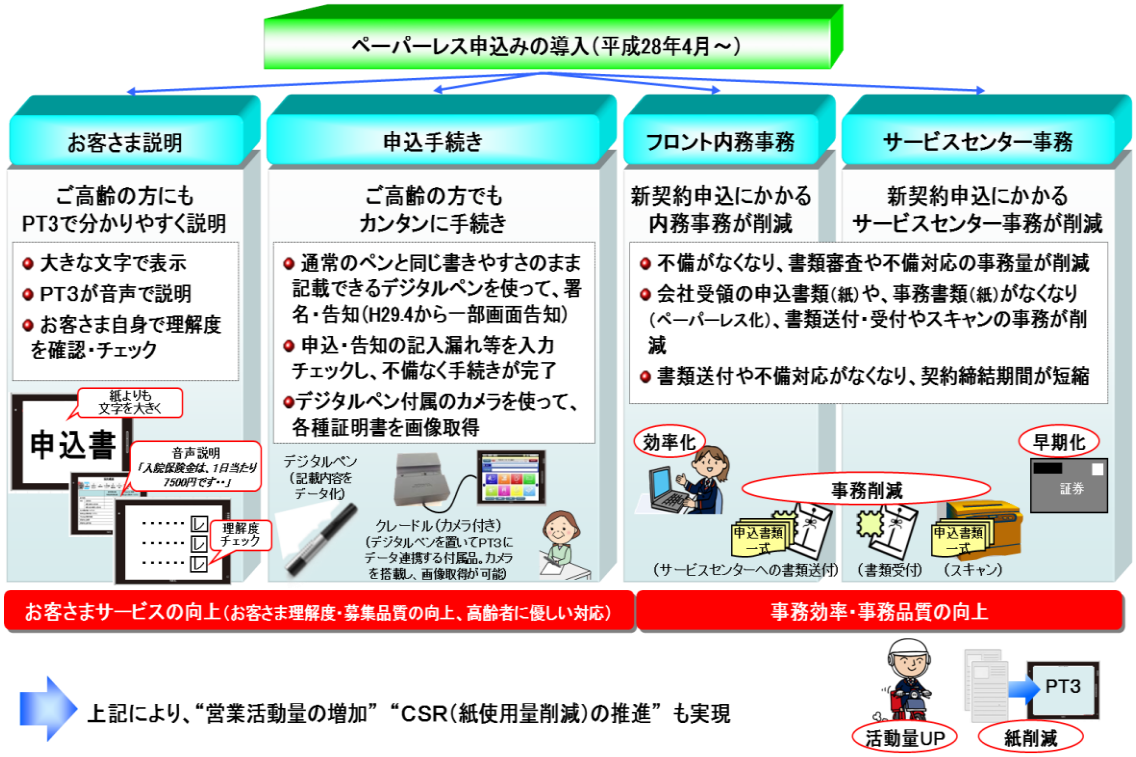
エ　業務改革とＩＣＴ活用の推進

かんぽ生命保険では、将来の成長戦略を描くために、基盤となる事務・システムインフラに投資することで、引受けから支払いまで、簡易・迅速・正確に行う仕組みを構築することにより、保険契約の管理態勢を強化するとともに、質の高いサービスを提供することとしている。

■　引受業務

引受領域においては、平成25年10月に配備したタブレット型携帯端末機の機能を向上させ、保険契約申込書等の帳票を省略した「ペーパーレス申込み」の取扱いを行うこととし、平成28年４月から順次導入し、同年８月から全てのかんぽ生命保険の支店及び渉外職員が配置されている郵便局においてこの取扱いを開始している。

＜ペーパーレス申込み＞



（資料）かんぽ生命保険提出資料

■　契約保全業務

契約保全領域では、顧客の契約情報を常に最新の状態で維持・管理することにより、保障の長期の継続及び確実な保険金の支払いの実現を図ることとしている。

このため、平成27年度から、日本郵便と一体となって、郵便局の窓口や訪問による契約内容の確認、保険金等の振込先口座の登録、保険料の口座払込み等のサービスのお知らせ等の取組（かんぽつながる安心活動）を段階的に開始し、平成28年10月からは高齢者を始め活動対象を全既契約者に広げて推進している。

■　支払業務

支払領域では、入院保険金などの査定を要する保険金については、サービスセンターにおいて、各種の請求書類をイメージデータ化し、ペーパーレスで審査事務を行うイメージワークフロー技術を取り入れた支払業務システム（ＳＡＴＩ：the Speedy Appraisal system by Taking Image）を基盤とした支払審査事務の改善に取り組んでいる。

＜保険金等支払管理態勢の充実・強化に向けた取組＞

■ 平成26年度に支払業務システム(SATI)へ全面的に移行し、業界水準の事務・システム基盤整備へのキャッチアップを実現
■ 支払業務のさらなる高度化のため、平成29年3月からIBM Watson技術の段階的導入を開始

支払品質向上に向けた改善取組

態勢整備	■ 査定品質改善室の設置によるPDCAに基づく改善態勢の構築 ■ 統括支払審査指導専門職の設置による審査の均質性確保
人材育成	■ 計画的な査定人材の育成 － 査定経験・スキルに応じたステップごとの研修や社内独自資格によるきめ細やかな研修体系の構築
事務・システム改善	■ 支払業務システム(SATI)導入による抜本的改革 － 診断書情報のテキストデータ化による支払要素の見落とし・見誤りの撲滅 － 注意喚起メッセージ出力による査定担当者へのシステムサポートを充実 － 支払審査後速やかに事後点検を実施し、支払漏れの原因把握を行い、早期に改善策を実施する態勢を構築 （請求案内についても速やかに実施）
請求案内の充実・強化	■ キーワード充実など請求案内範囲拡充 ■ 死亡前入院に係る郵便局での請求案内の徹底 ■ 請求連絡受付票の導入及びPDCAサイクルに基づく分析及び施策
最新技術の活用	■ Watsonを活用した事実確認支援機能について、平成29年3月から段階的導入を開始

改善取組の効果

保険金等の支払漏れ等の発生状況（当社契約＋旧簡保契約）については、SATI導入前の平成25年度と直近の平成28年度で比較すると件数ベースで約10分の1に減少

（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料

■　キャッシュレス化

引受けから支払いまで、簡易・迅速・正確に行う仕組みとして、また、利用者利便・事務効率の向上、不祥事件の未然防止のため、保険料及び保険金等のキャッシュレス化に取り組んでいる。

＜保険料・保険金のキャッシュレス化の推進＞

■ 保険料・保険金のキャッシュレス化の取組は、お客さまサービスの向上および事務の効率化を目的として実施し、犯罪の未然防止にも効果
■ 保険料払込中の集金払込契約は、約37万件と大きく減少
■ 保険金の現金支払い件数は大きく減少し、保険金等口座振込率は98.8%まで上昇

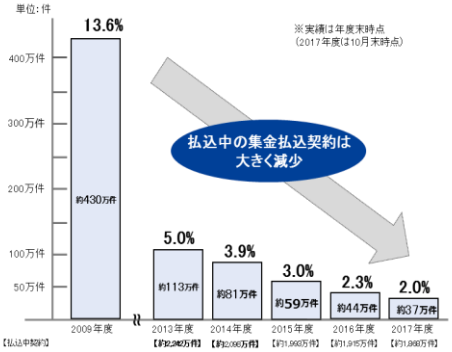
保険料キャッシュレス化

■ 集金による保険料払込みについては原則取り扱わないことに変更（2014.4～）
■ 普通保険約款における保険料の払込方法（経路）から集金払込みを削除し、特則条項化を実施（2015.10～）

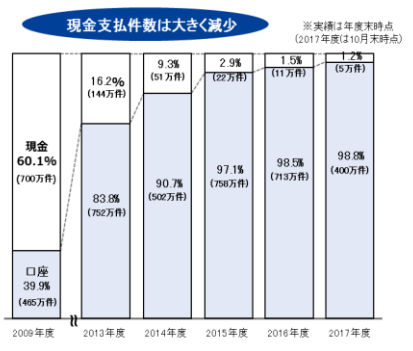
保険金キャッシュレス化

■ 新規契約申込受付時に振込先口座を予め指定する取扱い開始（2013.10～ 既契約は2014.4～）
■ 受取人から支払い請求の受付をすることなく、支払期日に満期保険金等を指定の振込先口座に振込む取扱いを開始（2015.7～）
■ 携帯端末機での振込先口座の指定の取扱いを開始（2016.10～）

○ 保険料払込中の集金払込契約の割合



○ 保険金等口座振込率の推移



（資料）平成29年12月８日第179回民営化委員会配布資料

■　基幹系システムの更改

平成29年１月の基幹系システムの更改に伴い、これに併せてシステム開発・運用態勢を強化することにより、システム品質や開発生産性の向上を図るとともに、システムコストの削減を図っている。

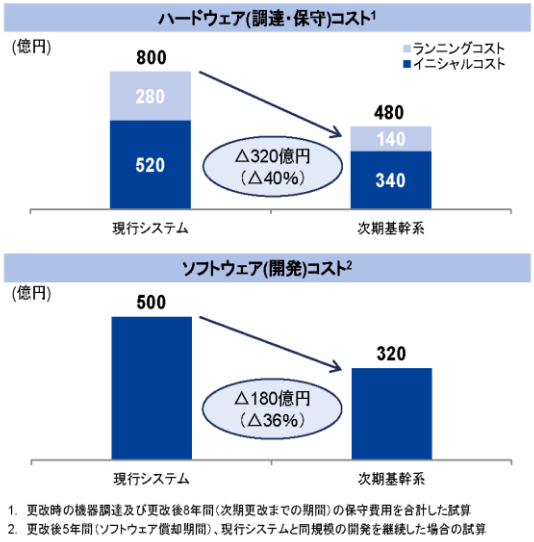
＜引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢整備＞

■ 基幹系システム更改プロジェクトの推進により、システム品質・開発生産性の向上、システムコスト削減を図る。

システム更改によるシステム品質・開発生産性の向上効果

システム品質の向上	■ 重大なシステム障害を撲滅し、お客さまからの信頼を確保
開発生産性の向上	■ 新商品・サービスの開発をスピードアップ
業務効率の向上	■ 営業日報の作成時間、バッジ処理時間の短縮等

システム更改によるコスト削減効果



1. 更改時の機器調達及び更改後8年間（次期更改までの期間）の保守費用を合計した試算
2. 更改後5年間（ソフトウェア償却期間）、現行システムと同規模の開発を継続した場合の試算

（資料）平成29年２月６日第162回民営化委員会配布資料

■　ＩＢＭ　Watsonの導入

かんぽ生命保険では、国内最大の顧客数・保有契約から生じるビッグデータを戦略的に活用するため、ＩＢＭ　Watson等の最先端技術の活用の方策を検討し、サービス水準の向上に努めていくこととしている。

ＩＢＭ　Watsonについては、平成27年２月から日本IBMと共同でWatsonによる保険金支払審査業務の支援について検討を開始し、平成29年３月から支払査定上比較的難易度の高い査定業務について導入を開始した。また、コールセンター業務についても平成29年４月より導入を開始している。

＜保険金支払業務等におけるＩＢＭ　Watsonの活用＞

■ 保険金支払業務におけるWatson導入のノウハウを活用し、コールセンター業務へWatsonを導入（2017年4月）

保険金支払業務への活用

➢ 支払業務における課題

正確性　迅速性　効率性

➢ 人手による対応の限界

査定者の
高度な知識と経験が必要
・約款・医学・法律等の知識
・難易度が高いものは、約10年程度の実務経験

➢ Watsonの活用

■ 過去の類似事案・判断材料をピンポイントで提示
■ 次に必要なアクションを提案

コールセンター業務への活用

➢ 一連の業務フロー

問合せ → 電話対応 → 事後処理 → 承認 → モニタリング

導入前	導入後
✓ 問い合わせ内容に応じ、FAQ等を手動検索	✓ Watsonの支援によりFAQ等を自動表示
✓ 通話内容を手入力で登録	✓ 音声の自動テキスト化
✓ 通話録音の再確認	✓ 通話録音の確認不要

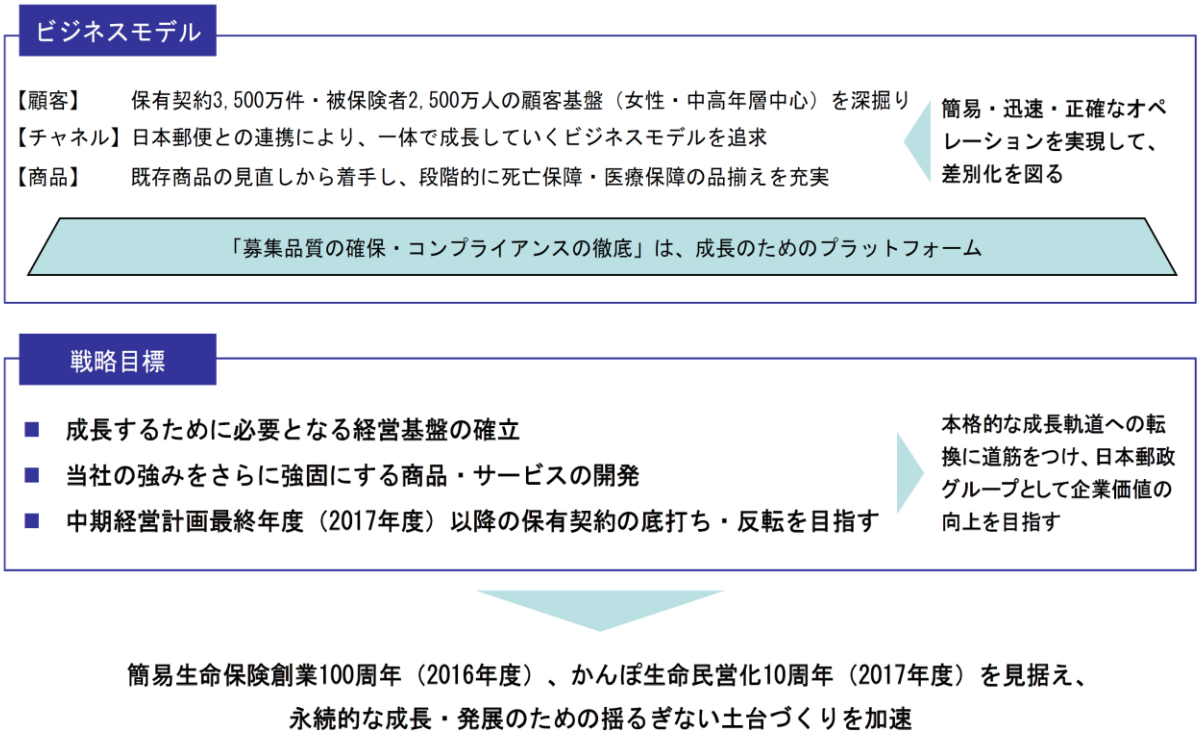
➢ Watson導入の効果

■ 1回当たりの通話時間等を4分の1短縮
■ オペレーターの研修期間を大幅に削減

（資料）平成29年７月28日第171回民営化委員会配布資料

オ　中期経営計画の達成状況

＜目指す方向性＞



（資料）日本郵政グループ中期経営計画（平成27年４月１日発表）資料

＜主要施策＞

○　引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢整備 ・　ＩＣＴの積極活用 ・　ＩＷＦ（イメージワークフロー）を基盤とした事務処理態勢の強化 ・　システム基盤の強化
○　販売チャネルの強化 ・　郵便局チャネルの強化（養老・終身保険の販売強化） ・　直営店チャネルの強化
○　お客さまニーズに対応した商品開発・ご高齢のお客さまへのサービスの充実 ・　既存顧客へのサービス向上（短期払養老保険の開発等）、高齢者ニーズへの対応（養老・終身保険の加入年齢範囲の上限の引上げ）等 ・　高齢者にやさしいビジネスモデルの構築（郵便局、コールセンター等のお客さま接点を高齢者の目線で見直す改革の推進）
○　運用収益力の向上 ・　資産と負債のマッチングを推進するとともに、許容可能な範囲で多様化を推進し、収益性を向上
○　内部管理態勢の強化

・　「お客さまの声」を経営に活かす取り組みの推進 ・　コンプライアンスの徹底、情報セキュリティ管理の徹底 ・　内部監査態勢およびリスク管理態勢の強化
○　人材育成の強化 ・　会社業務の中核・競争力の源泉となる人材の育成 ・　多用な人材が働きやすい職場環境の創出(ダイバーシティ・マネジメントの推進)

＜中期経営計画における経営目標＞

・　**新契約月額保険料** 簡易生命保険創業100周年(2016年度)に新契約保険料(保険)を500億円台に乗せて更に拡大させることで、中期経営計画最終年度(2017年度)以降の保有契約の底打ち・反転を目指す。
・　**当期純利益** 市場環境が大きく変化しないことを前提に、800億円程度を確保。
・　**配当性向** 財務の健全性、契約者への利益還元とバランスを図りつつ、配当性向30～50%程度を目安として、安定的な株主還元を実施。

＜新契約月額保険料＞

年度	H25	H26	H27	H28	H29
新契約月額保険料	417億円	465億円	510億円	553億円	414億円

＜保有契約＞

年度末		H25	H26	H27	H28	H29
保有契約件数		3,486万件	3,348万件	3,232万件	3,156万件	3,040万件
	新区分	1,166万件	1,353万件	1,535万件	1,715万件	1,792万件
	旧区分	2,319万件	1,994万件	1,697万件	1,441万件	1,248万件
保有契約年換算保険料		53,939億円	51,825億円	50,314億円	49,796億円	48,595億円
	新区分	21,922億円	25,268億円	28,635億円	32,079億円	33,673億円
	旧区分	32,017億円	26,557億円	21,679億円	17,716億円	14,921億円

＜当期純利益等＞

年度	H25	H26	H27	H28	H29
経常利益	4,635億円	4,931億円	4,115億円	2,797億円	3,092億円
基礎利益	4,820億円	5,154億円	4,642億円	3,900億円	3,861億円
当期純利益	634億円	817億円	848億円	885億円	1,044億円

※平成27年度以降は連結ベース（ただし、基礎利益は単体ベース)。

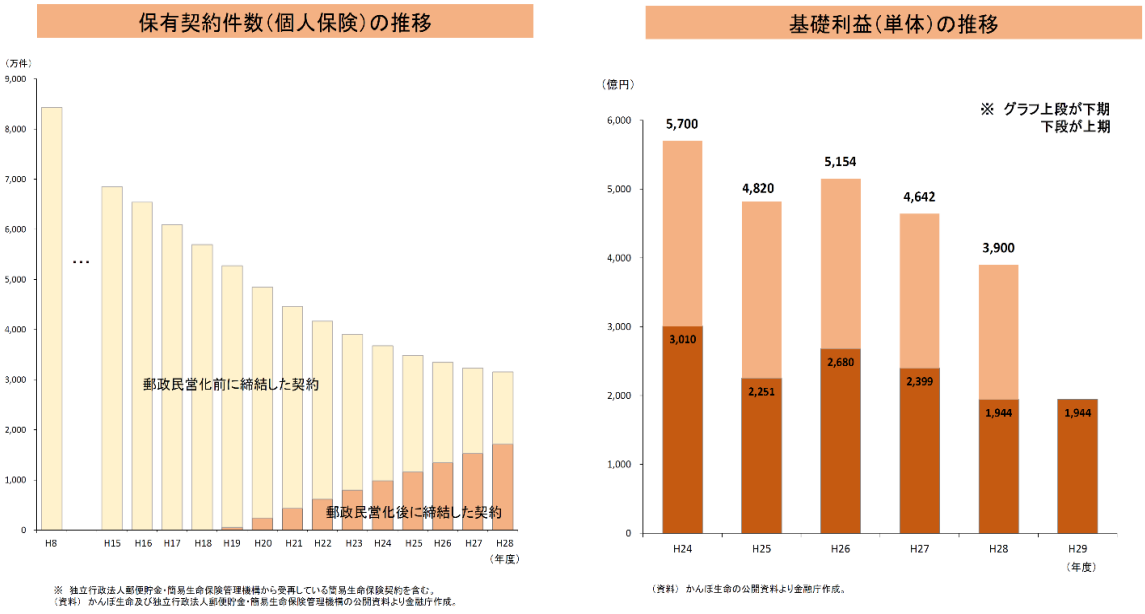
※平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

＜配当性向＞

年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30（予想）
株主配当	168億円	245億円	336億円	360億円	408億円	―
親会社株主に帰属する当期純利益	628億円	813億円	848億円	885億円	1,044億円	880億円
配当性向	26.8%	30.2%	39.6%	40.6%	39.0%	46.3%

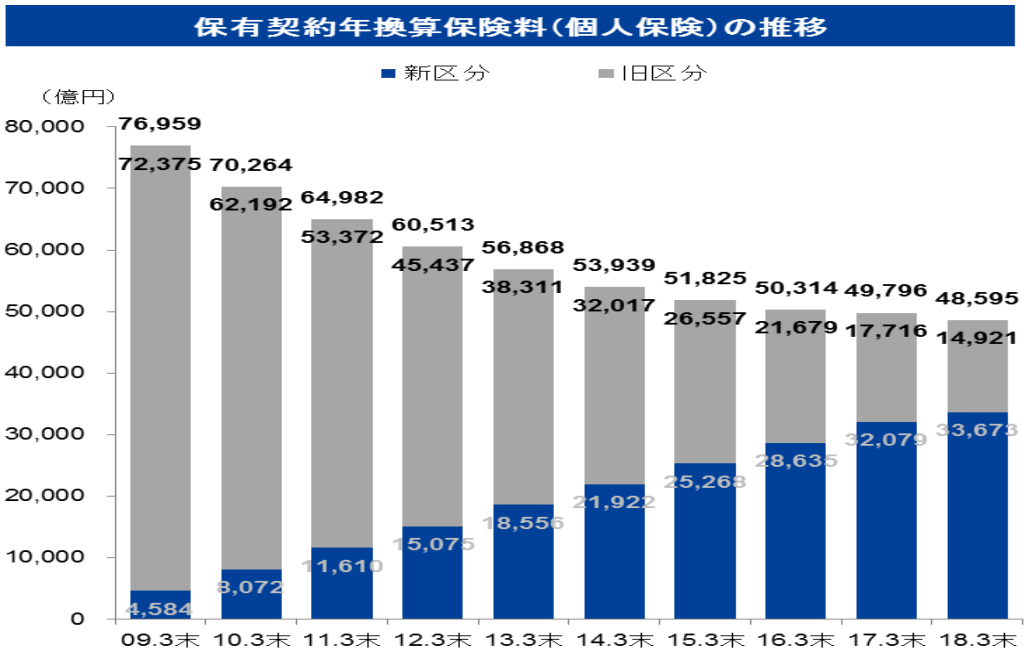
（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜保有契約件数等の推移＞



（資料）平成30年１月24日第181回民営化委員会配布資料（金融庁提出）

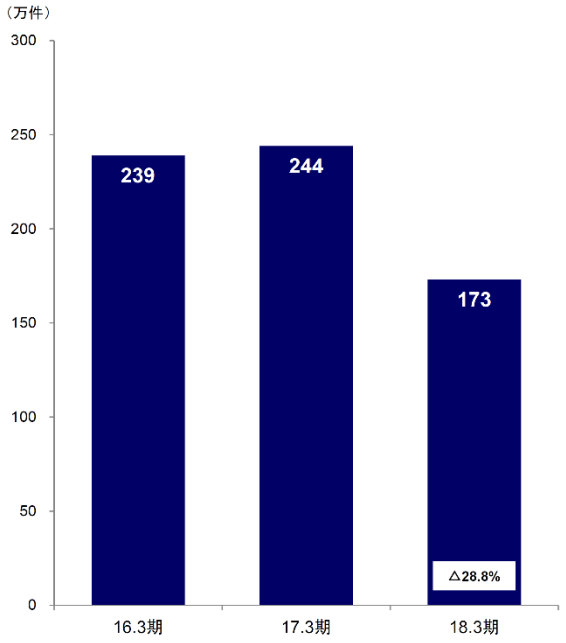
＜保有契約年換算保険料の推移＞



（資料）かんぽ生命保険提出資料

＜新契約の状況＞

新契約件数（個人保険）の推移



新契約の内訳

（万件）

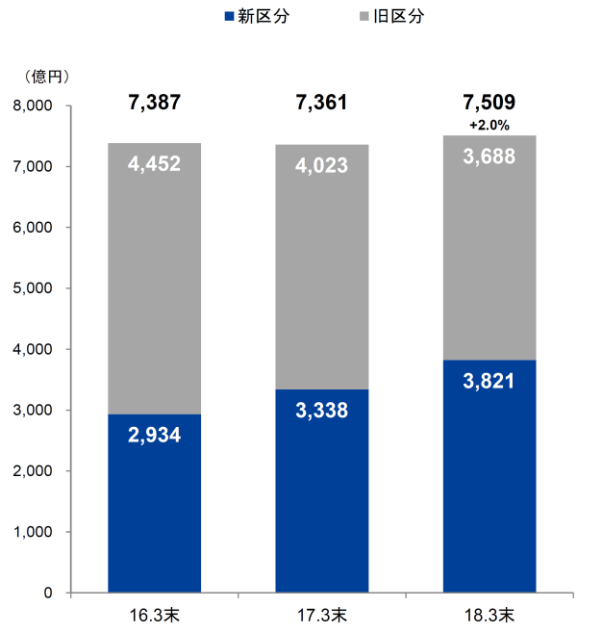
	17.3期		18.3期	
	件数	占率	件数	占率
個人保険	244	100.0 %	173	100.0 %
養老	117	48.0 %	83	47.8 %
普通養老	88	36.1 %	49	28.7 %
特別養老	28	11.8 %	33	19.1 %
終身	92	37.8 %	77	44.3 %
普通終身（定額型）	33	13.6 %	28	16.3 %
普通終身（倍型）	27	11.3 %	36	20.9 %
特別終身	31	12.9 %	12	7.1 %
学資	34	14.2 %	13	7.9 %
その他	0	0.0 %	0	0.0 %

注：主な商品を掲載

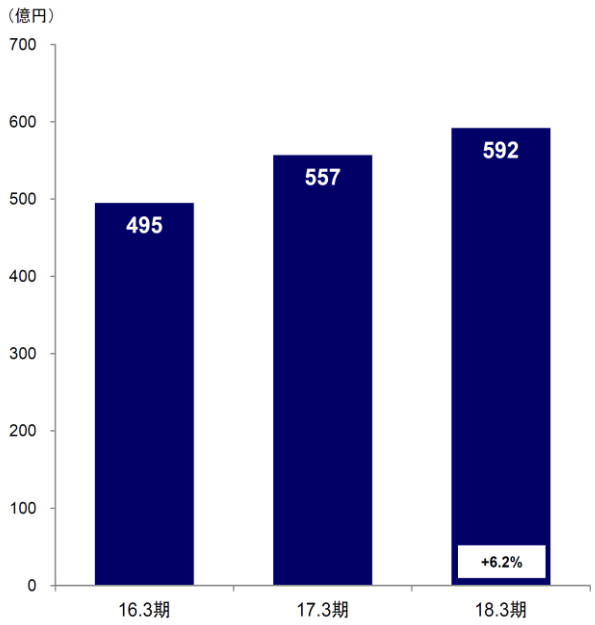
（資料）かんぽ生命保険決算資料

＜第三分野の販売状況＞

保有契約年換算保険料（第三分野）の推移



新契約年換算保険料（第三分野）の推移



（資料）かんぽ生命保険決算資料

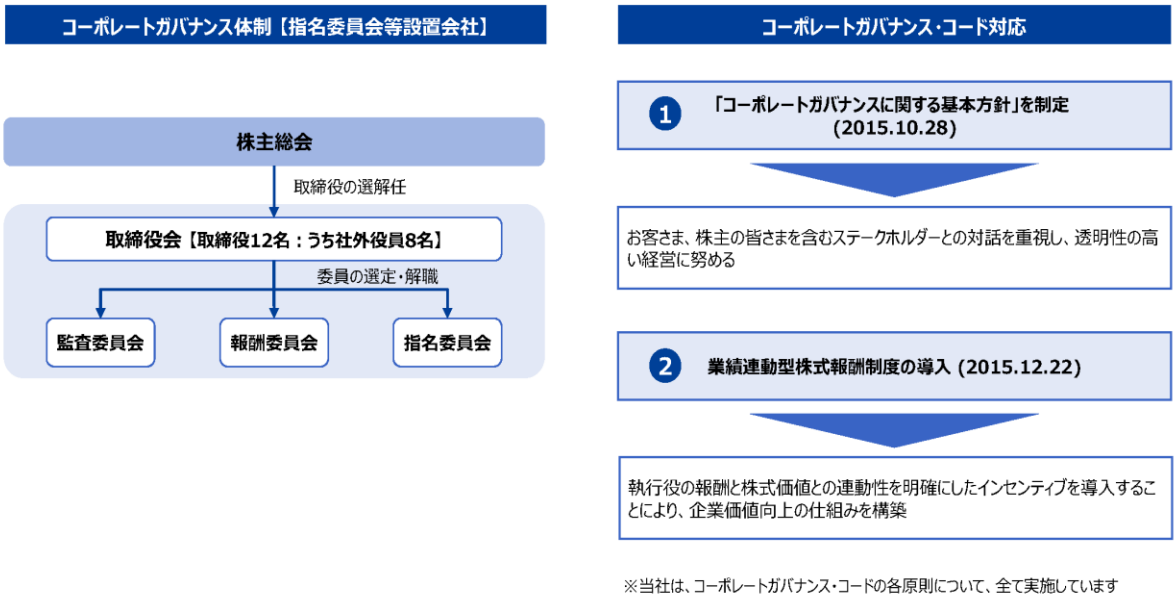
○　その他

■　内部管理態勢

かんぽ生命保険は、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、指名委員会等設置会社を採用するとともに、コーポレートガバナンス・コードに適切に対応し、透明性の高い経営に努め、持続的な成長と企業価値の向上を目指していくとしている。

＜コーポレートガバナンス＞

■ 指名委員会等設置会社を採用し、社外役員が過半数を占める。意思決定を迅速化するとともに、コーポレートガバナンスを強化
■ コーポレートガバナンス・コードに適切に対応し、透明性の高い経営に努め、持続的な成長と企業価値の向上を目指していく



（資料）かんぽ生命保険公表資料から作成

また、内部管理体制の整備・強化が極めて重要との認識の下、自己責任の原則に基づく業務執行体制の確立、組織・体制の強化に取り組んでいる。さらには、平成27年度から、執行役に対する業績連動型株式報酬制度を採用し、執行役の報酬と株式価値との連動性を明確にしたインセンティブを導入することにより、企業価値向上の仕組みを構築している。

金融庁が平成29年３月に公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」への対応については、平成29年４月７日に「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」、平成29年12月25日に「お客さま本位の業務運営を確認・評価するための指標等」を定めて公表するなどの取組を行っている。

さらに、同庁が平成26年２月に定め、平成29年５月に改定した「日本版スチュワードシップ・コード」（責任ある機関投資家の諸原則）については、かんぽ生命保険においても当該コードの趣旨に賛同し受け入れて、平成29年９月に「日本版スチュワードシップ・コードに係る当社方針」を公表している。

■　地域・社会への貢献

かんぽ生命保険では、日本郵便と「保険窓口業務契約」を提携し、全国の郵便局へユニバーサルサービス対象商品である養老保険と終身保険を提供している。また、「健康促進」・「地域と社会の発展」に貢献し、高齢者に優しいビジネスモデルを構築するため、ラジオ体操の普及促進や「かんぽプラチナライフサービス」を推進している。さらに、前述のＥＳＧ投資や環境保護団体への寄付を通じ、環境保全活動を推進している。

＜地域・社会貢献＞

■ 郵便局を通じた養老保険・終身保険の提供、ラジオ体操の普及推進、「かんぽプラチナライフサービス」の推進を通じて、地域・社会へ貢献

➢ユニバーサルサービス対象商品の提供

- 全国の郵便局（2万局）へユニバーサルサービス対象商品である養老保険・終身保険を提供
- 日本郵便株式会社と「保険窓口業務契約」[1]を締結

1. ユニバーサル・サービス対象商品である終身保険及び養老保険について、保険募集、満期保険金及び生存保険金の支払請求の受理について、日本郵便株式会社が保険窓口業務を提供することを定める契約



➢ラジオ体操の普及推進

- 夏期巡回ラジオ体操・みんなの体操会（全国43会場）
- 全国小学校ラジオ体操コンクールの実施



➢「かんぽプラチナライフサービス」の推進

- 終身保険・養老保険の加入年齢引き上げ
- ご高齢のお客さま向け情報誌の発行
- ご契約者向け無料電話相談サービスのご提供等

かんぽ プラチナライフサービス

「健康促進」・「地域と社会の発展」に貢献、高齢者に優しいビジネスモデルの構築

■ 環境保護団体への寄付やESG投資を通じ、環境保全活動を積極的に推進

環境保全への取組み

- 「ご契約のしおり・約款」のWeb閲覧を選択いただいたお客さまの数に応じた環境保護団体への寄付を実施（2015年7月～総額5,210万円）
- 省エネルギーによるCO_2排出量の削減（2014年度：3.2万t ⇒ 2016年度：2.4万t（△23%削減））
- 日本郵政グループとして「JPの森づくり運動」（植樹・育林活動）を展開

(参考) 株式会社かんぽ生命保険　環境基本宣言

基本理念

株式会社かんぽ生命保険は、お客さまとともに未来を見つめて「最も身近で、最も信頼される保険会社」として、地球及び地域の環境を守ることは安心を提供する当社の社会的責任ととらえ、環境保全活動に積極的、継続的に取り組みます。

ESG投資

- 温暖化対策や環境プロジェクトへの資金調達を目的に発行されるグリーンボンドへ投資
- 再生可能エネルギー分野への投融資として、日本国内の太陽光発電事業（メガソーラー事業）に対する投資を実施
- 国内株式ESGファンドへの投資を委託運用により実施（自家運用においてもESGの要素を用いて銘柄分析を実施）
- 国連責任投資原則（PRI）への署名（2017年10月）

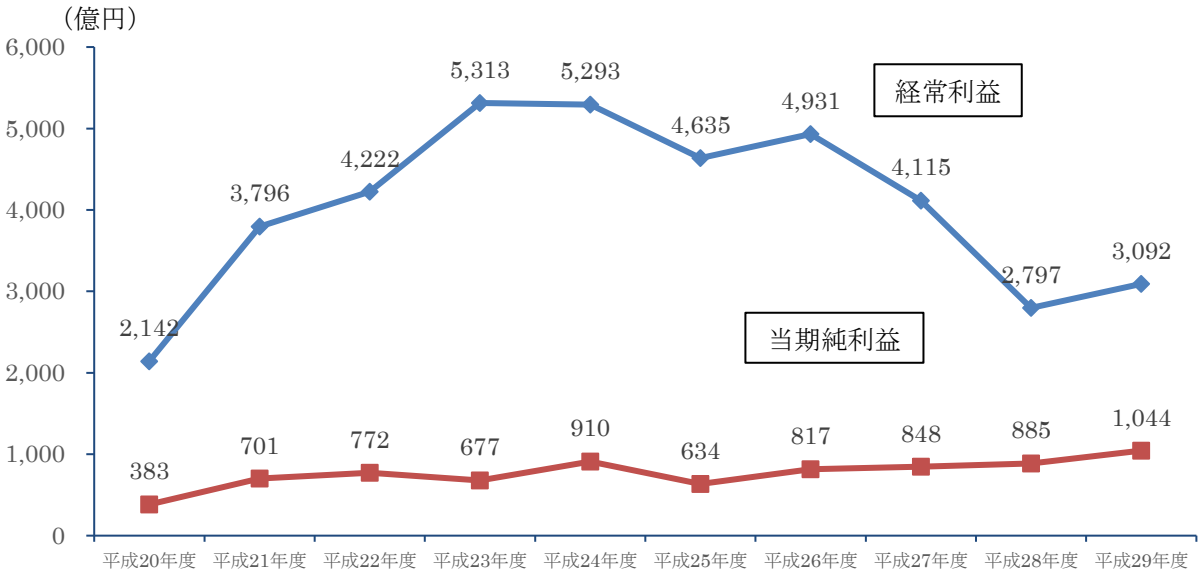
【ESG投資の実績】

2016年6月	世界銀行(国際復興開発銀行:IBRD)グリーンボンド	約100億円（1億米ドル）
2017年1月～	太陽光発電(プロジェクトファイナンス)	135億円
2017年3月	国内株式ESGファンド(外部委託)	50億円
2017年6月	国際協力機構(JICA)ソーシャルボンド	37億円

（資料）かんぽ生命保険提出資料

■　主な経営指標の状況

＜利益の推移＞



※　平成27年度以降は連結ベース。
※　平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜決算概要＞

（億円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
経常収益	155,337	145,916	133,754	125,386	118,349	112,339	101,692	96,057	86,594	79,529
保険料等収入	78,811	75,056	73,423	68,564	64,817	59,116	59,567	54,138	50,418	42,364
資産運用収益	17,139	16,659	16,628	16,317	15,607	15,406	14,607	13,549	13,679	12,845
その他経常収益	59,386	54,201	43,703	40,503	37,923	37,816	27,517	28,369	22,496	24,319
経常費用	153,194	142,120	129,532	120,072	113,055	107,704	96,760	91,942	83,796	76,437
保険金等支払金	139,357	135,239	122,749	113,384	106,730	101,608	90,595	85,504	75,503	68,900
事業費	5,481	5,492	5,355	5,160	5,129	5,130	5,124	5,385	5,604	5,334
その他経常費用等	8,355	1,387	1,427	1,527	1,196	964	1,040	1,052	2,689	2,202
経常利益	2,142	3,796	4,222	5,313	5,293	4,635	4,931	4,115	2,797	3,092
特別利益・特別損失	1,138	251	115	△504	△669	△999	△993	△715	△68	△443
契約者配当準備金繰入額	2,759	2,943	3,119	2,719	3,074	2,421	2,007	1,780	1,526	1,177
法人税等合計	139	402	445	1,412	639	579	1,113	770	315	426
当期純利益	383	701	772	677	910	634	817	848	885	1,044

基礎利益	4,324	4,271	4,844	5,716	5,700	4,820	5,154	4,642	3,900	3,861
危険差益	3,545	3,247	3,572	3,819	3,852	2,904	3,420	—	—	—
費差益	4,316	3,386	2,665	2,512	1,895	1,373	1,063	—	—	—
利差益	△3,537	△2,362	△1,393	△615	△47	542	669	974	785	658

※　平成27年度以降は連結ベース（ただし、基礎利益は単体ベース）。
※　平成27年度以降の当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜（参考）大手４社の決算の推移＞※1

（億円）

会社名	日本生命			第一生命HD			明治安田生命			住友生命		
年度	H27	H28	H29	H27	H28	H29	H27	H28	H29	H27	H28	H29
経常収益	80,575	73,018	76,098	73,339	64,567	70,378	42,765	38,754	41,170	37,335	44,339	37,471
経常費用	74,962	67,734	71,379	69,157	60,314	65,658	39,774	35,605	37,468	35,125	42,441	35,292
経常利益	5,613	5,283	4,718	4,181	4,253	4,719	2,991	3,148	3,701	2,210	1,897	2,178
親会社に帰属する当期純剰余(※2)	4,034	3,019	2,439	1,785	2,312	3,639	2,140	2,237	2,650	661	560	698
基礎利益	6,981	6,349	6,682	4,654	3,916	4,290	4,599	4,723	5,467	3,082	3,376	3,525

※1　4社とも連結ベース（ただし、基礎利益は単体ベース）。

※2　第一生命HDについては、「親会社株主に帰属する当期純利益」。

（資料）各社決算資料から作成

＜新契約・保有契約の推移＞

（千件、億円）

年度／年度末			H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
個人保険												
	新規契約	件数	1,917	2,047	2,055	2,123	2,207	2,233	2,381	2,397	2,441	1,739
		金額	54,248	59,090	59,053	62,154	65,158	65,598	70,025	71,684	78,474	54,641
	保有契約	件数	2,445	4,342	6,180	8,018	9,871	11,668	13,539	15,350	17,150	17,921
		金額	68,707	123,431	176,421	230,431	284,807	337,356	391,590	444,062	500,979	523,597
個人年金保険												
	新規契約	件数	183	216	239	210	181	148	137	63	10	0
		金額	6,287	7,352	8,233	7,219	6,334	5,240	4,935	2,197	397	30
	保有契約	件数	243	455	686	887	1,058	1,194	1,318	1,367	1,363	1,333
		金額	8,241	15,060	22,235	27,815	31,946	34,438	36,159	34,764	31,311	27,425

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

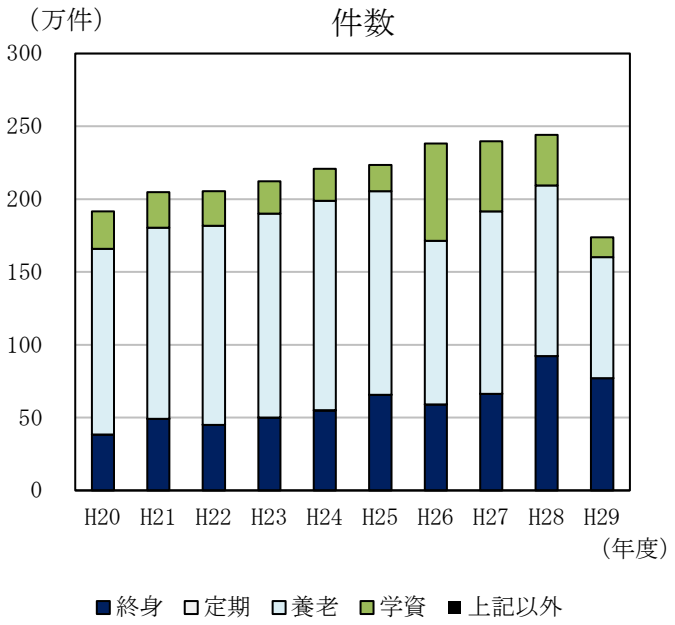
＜保険種類別新契約（個人保険）の推移＞

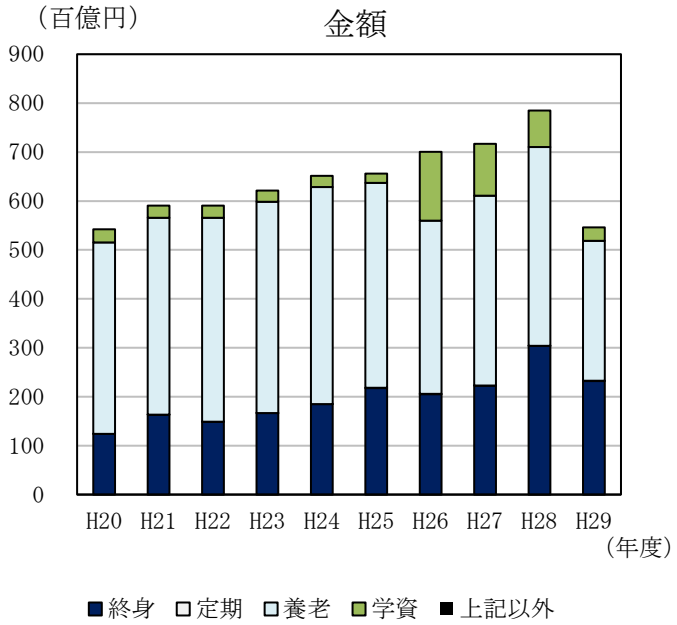
（件、百万円）

年度			H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
個人保険		件数	1,917,207	2,047,392	2,055,162	2,123,253	2,207,801	2,233,907	2,381,977	2,397,286	2,441,232	1,739,153
		金額	5,424,862	5,909,077	5,905,313	6,215,472	6,515,864	6,559,803	7,002,593	7,168,485	7,847,481	5,464,124
	終身	件数	384,151	491,427	449,854	499,646	549,934	656,621	590,738	662,526	922,666	770,102
		金額	1,239,573	1,634,916	1,489,588	1,667,479	1,847,010	2,179,466	2,054,516	2,226,365	3,038,621	2,323,672
	定期	件数	999	915	813	760	623	610	539	409	455	596
		金額	2,446	2,030	1,888	1,658	1,409	1,470	1,209	914	1,058	1,337
	養老	件数	1,273,674	1,312,624	1,367,465	1,401,351	1,438,038	1,397,995	1,122,792	1,253,324	1,171,160	831,889
		金額	3,909,380	4,020,045	4,165,115	4,315,271	4,435,982	4,187,724	3,546,071	3,884,648	4,063,701	2,859,874
	学資	件数	258,070	242,078	237,024	221,496	219,206	178,681	667,908	481,027	346,951	136,566
		金額	272,057	250,393	248,674	231,063	231,462	191,143	1,400,795	1,056,557	744,099	279,240
	上記以外	件数	313	348	6	-	-	-	-	-	-	-
		金額	1,405	1,692	46	-	-	-	-	-	-	-

（資料）かんぽ生命保険決算資料及び提出資料から作成

＜保険種類別新契約（個人保険）の推移（件数及び金額）＞





（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜生命保険業界全体の新規契約（個人保険）の推移及びかんぽ生命保険との比較＞

（千件、億円）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
生命保険業界全体										
件数	11,022	12,173	12,776	13,395	14,891	14,405	15,050	15,857	15,595	14,044
金額	620,936	629,077	653,871	677,673	732,046	677,145	699,040	732,559	736,072	626,137
うちこども保険										
件数	603	643	720	661	649	566	1,014	842	728	299
金額	13,178	14,034	15,592	14,191	13,833	12,597	22,731	20,117	17,811	7,523
うちガン保険										
件数	1,351	1,266	1,352	1,568	1,423	1,396	1,774	2,246	2,086	1,894
金額	490	432	544	392	164	155	236	220	244	290
かんぽ生命保険										
件数	1,917	2,047	2,055	2,123	2,207	2,233	2,381	2,397	2,441	1,739
（シェア%）	(17.4%)	(16.8%)	(16.1%)	(15.8%)	(14.8%)	(15.5%)	(15.8%)	(15.1%)	(15.7%)	(12.4%)
金額	54,248	59,090	59,053	62,154	65,158	65,598	70,025	71,684	78,474	54,641
（シェア%）	(8.7%)	(9.4%)	(9.0%)	(9.2%)	(8.9%)	(9.7%)	(10.0%)	(9.8%)	(10.7%)	(8.7%)
うち学資保険										
件数	258	242	237	221	219	178	667	481	346	136
（シェア%）	(42.8%)	(37.6%)	(32.9%)	(33.4%)	(33.7%)	(31.4%)	(65.8%)	(57.1%)	(47.5%)	(45.5%)
金額	2,720	2,503	2,486	2,310	2,314	1,911	14,007	10,565	7,440	2,792
（シェア%）	(20.6%)	(17.8%)	(15.9%)	(16.3%)	(16.7%)	(15.2%)	(61.6%)	(52.5%)	(41.8%)	(37.1%)

（資料）一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」、かんぽ生命保険決算資料から作成

＜生命保険業界全体の保有契約高（個人保険）の推移及びかんぽ生命保険との比較＞

（千件、億円）

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
生命保険業界全体(※1)										
件数	112,995	117,051	121,911	127,209	136,017	143,881	151,734	160,117	167,724	173,022
金額	9,398,425	9,029,471	8,795,964	8,653,465	8,616,513	8,575,406	8,574,325	8,586,041	8,629,052	8,529,628
うちこども保険										
件数	4,945	5,160	5,447	5,663	5,880	6,035	6,658	7,150	7,547	7,534
金額	147,867	141,953	139,309	137,264	136,294	135,965	147,427	157,682	166,213	164,896
うちがん保険										
件数	18,601	18,887	19,293	19,845	20,544	21,166	21,978	23,142	23,903	24,462
金額	34,325	31,915	30,051	28,291	26,343	24,479	22,700	21,172	19,617	18,338
かんぽ生命保険(※2)										
件数	2,445	4,342	6,180	8,018	9,871	11,668	13,539	15,350	17,150	17,921
（シェア%）	(2.2%)	(3.7%)	(5.1%)	(6.3%)	(7.3%)	(8.1%)	(8.9%)	(9.6%)	(10.2%)	(10.4%)
金額	68,707	123,431	176,421	230,431	284,807	337,356	391,590	444,062	500,979	523,597
（シェア%）	(0.7%)	(1.4%)	(2.0%)	(2.7%)	(3.3%)	(3.9%)	(4.6%)	(5.2%)	(5.8%)	(6.1%)
うち学資保険										
件数	356	582	797	991	1,178	1,320	1,938	2,366	2,654	2,728
（シェア%）	(7.2%)	(11.3%)	(14.6%)	(17.5%)	(20.0%)	(21.9%)	(29.1%)	(33.1%)	(35.2%)	(36.2%)
金額	3,759	6,298	9,388	12,519	15,574	18,484	33,308	44,313	51,585	53,676
（シェア%）	(2.5%)	(4.4%)	(6.7%)	(9.1%)	(11.4%)	(13.6%)	(22.6%)	(28.1%)	(31.0%)	(32.6%)

※1　かんぽ生命保険（簡易生命保険を除く）を含む生命保険会社の合計。

※2　簡易生命保険の保有契約件数・金額を含まない。

（資料）一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」、かんぽ生命保険決算資料から作成

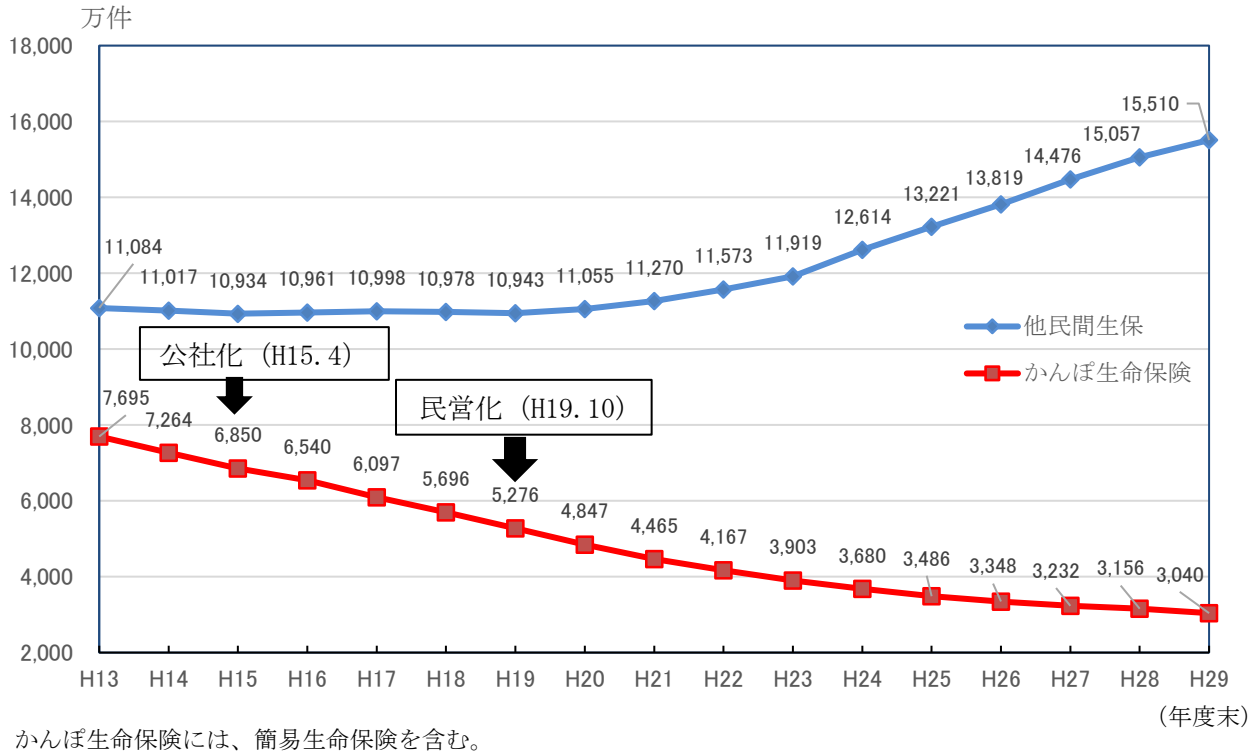
＜かんぽ生命保険・簡易生命保険の保有契約高（個人保険）の推移＞

（千件、億円）

年度末		H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
旧契約	件数	46,025	40,308	35,495	31,015	26,933	23,195	19,949	16,972	14,411	12,484
	金額	1,275,233	1,120,694	989,100	858,541	739,914	633,588	543,223	461,145	386,054	330,771
新契約	件数	2,445	4,342	6,180	8,018	9,871	11,668	13,539	15,350	17,150	17,921
	金額	68,707	123,431	176,421	230,431	284,807	337,356	391,590	444,062	500,979	523,597
合計	件数	48,471	44,650	41,676	39,034	36,805	34,864	33,489	32,323	31,562	30,405
	金額	1,343,940	1,244,126	1,165,521	1,088,973	1,024,721	970,945	934,813	905,207	887,034	854,368
うち学資保険											
件数		7,940	7,401	6,899	6,400	5,923	5,443	5,478	5,358	5,124	4,723
金額		144,921	132,907	121,799	111,407	101,875	92,958	97,028	98,084	95,952	89,688

（資料）かんぽ生命保険決算資料、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構公表資料から作成

＜保有契約件数（個人保険）の推移＞

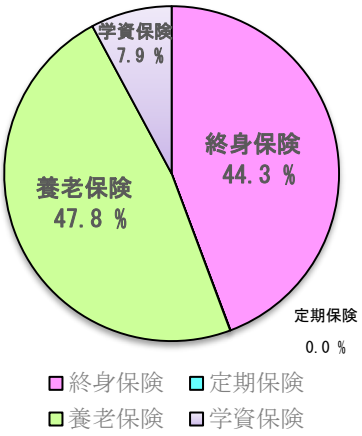


※　かんぽ生命保険には、簡易生命保険を含む。

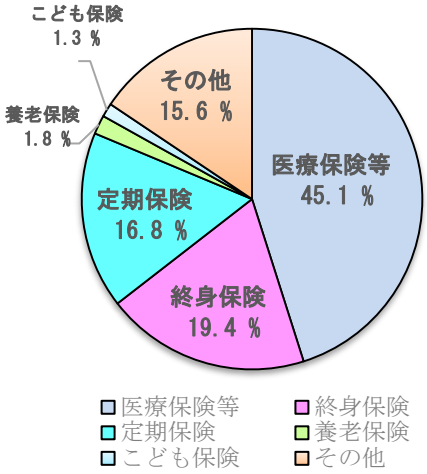
（資料）一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」、かんぽ生命保険決算資料、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構公表資料から作成

＜かんぽ生命保険と他の生命保険会社の新契約件数（個人保険）の商品別構成の比較（平成29年度）＞

《かんぽ生命保険》



《他の生命保険会社》（※）



※　かんぽ生命保険を除く生命保険会社（40社）の合計（転換契約を含まない）。

（資料）一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」、かんぽ生命保険決算資料から作成

＜運用資産、資産構成の推移＞

（億円）

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
有価証券	833,268	803,415	771,730	745,871	725,581	693,789	662,772	636,108	634,862	601,318
	(78.2%)	(79.6%)	(79.7%)	(79.6%)	(80.2%)	(79.7%)	(78.1%)	(78.0%)	(79.0%)	(78.3%)
国債	696,733	676,176	641,030	599,621	564,726	525,229	480,864	441,786	427,323	395,898
	(65.4%)	(67.0%)	(66.2%)	(64.0%)	(62.4%)	(60.3%)	(56.6%)	(54.2%)	(53.2%)	(51.5%)
地方債	45,563	51,281	62,557	77,779	86,984	91,737	95,558	94,054	92,268	85,135
	(4.3%)	(5.1%)	(6.5%)	(8.3%)	(9.6%)	(10.5%)	(11.3%)	(11.5%)	(11.5%)	(11.1%)
社債	82,137	69,375	60,905	62,275	64,838	64,418	66,524	62,369	56,989	54,729
	(7.7%)	(6.9%)	(6.3%)	(6.6%)	(7.2%)	(7.4%)	(7.8%)	(7.6%)	(7.1%)	(7.1%)
株式	-	-	-	9	9	9	9	9	593	1,963
	-	-	-	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.0%)	(0.1%)	(0.3%)
外国証券	8,834	6,581	7,237	6,186	9,022	12,394	19,814	36,888	43,517	43,475
	(0.8%)	(0.7%)	(0.7%)	(0.7%)	(1.0%)	(1.4%)	(2.3%)	(4.5%)	(5.4%)	(5.7%)
その他の証券	－	－	－	－	－	－	－	1,000	14,171	20,115
	－	－	－	－	－	－	－	(0.1%)	(1.8%)	(2.6%)
金銭の信託	4,091	1,750	2,253	2,427	2,568	5,816	14,349	16,445	21,270	28,148
	(0.4%)	(0.2%)	(0.2%)	(0.3%)	(0.3%)	(0.7%)	(1.7%)	(2.0%)	(2.6%)	(3.7%)
貸付金	183,418	162,605	145,474	139,290	126,915	110,205	99,773	89,784	80,609	76,271
	(17.2%)	(16.1%)	(15.0%)	(14.9%)	(14.0%)	(12.7%)	(11.8%)	(11.0%)	(10.0%)	(9.9%)
その他（現預金等）	45,001	41,927	48,408	49,297	49,557	61,074	72,224	73,097	66,621	62,585
	(4.2%)	(4.2%)	(5.0%)	(5.3%)	(5.5%)	(7.0%)	(8.5%)	(9.0%)	(8.3%)	(8.1%)
合計（総資産）	1,065,779	1,009,697	967,867	936,886	904,623	870,886	849,119	815,436	803,364	768,325
	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)

※　単体ベース。

※　各項目の下段（%）は、構成割合。

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜資産運用の状況（資産構成）＞

資産構成

（億円、%）

	17.3末		18.3末	
	金額	占率	金額	占率
公社債	575,812	71.7	533,952	69.5
国債	427,323	53.2	395,898	51.5
地方債	92,268	11.5	85,135	11.1
社債[3]	56,220	7.0	52,917	6.9
収益追求資産[1]	79,637	9.9	94,504	12.3
うち国内株式[2]	16,260	2.0	20,406	2.7
うち外国株式[2]	3,090	0.4	3,425	0.4
うち外国債券等[2,3]	60,286	7.5	70,107	9.1
貸付金	80,609	10.0	76,271	9.9
その他	67,309	8.4	63,583	8.3
うち現預金・コールローン	15,160	1.9	11,635	1.5
うち債券貸借取引支払保証金	35,207	4.4	32,962	4.3
総資産	803,367	100.0	768,312	100.0

1. 資産クラスの特徴を明確化するために、前中期経営計画において「リスク性資産」としていたものを、2018年度から始まる中期経営計画より「収益追求資産」と呼称変更
2. 金銭の信託で運用している資産を含む
3. 外国債券等には、貸借対照表上、社債に計上されている外貨建債券及びその他の証券に計上されている投資信託を含む

順ざや・利回り

（億円）

	17.3期	18.3期
順ざや	785	658
平均予定利率[1]	1.73 %	1.71 %
利子利回り[2]	1.84 %	1.81 %
キャピタル損益	△ 511	△ 191

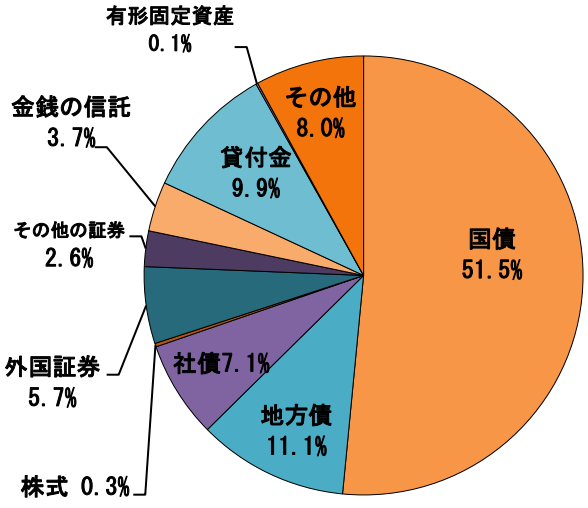
	17.3末	18.3末
円金利（10年国債）	0.065 %	0.045 %
ドル／円	112.19 円	106.24 円

1. 平均予定利率は、予定利息の一般勘定経過責任準備金に対する利回り
2. 利子利回りは、基礎利益上の運用収支等の一般勘定経過責任準備金に対する利回り

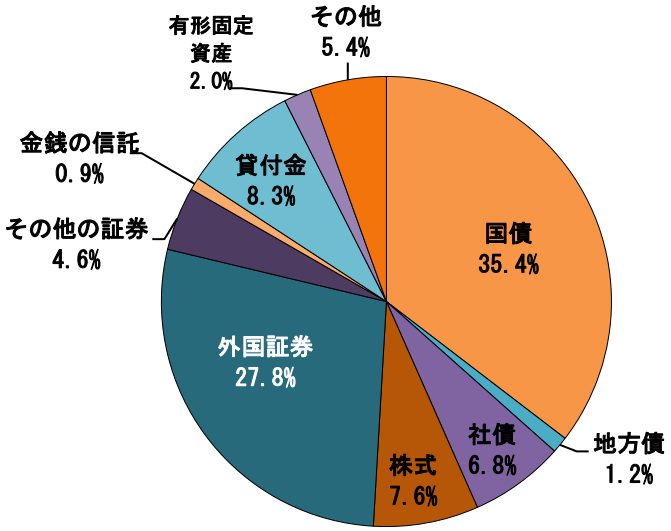
（資料）平成30年5月24日第189回民営化委員会配布資料

＜かんぽ生命保険と他の生命保険会社の資産構成の比較（平成29年度末）＞

《かんぽ生命保険》



《他の生命保険会社》（※）



※　かんぽ生命保険を除く生命保険会社（40社）の合計。

（資料）一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」、かんぽ生命保険決算資料から作成

＜ソルベンシー・マージン比率の推移＞

（億円、％）

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
ｿﾙﾍﾞﾝｼｰ･ﾏｰｼﾞﾝ総額(A)	45,395	47,496	47,609	47,918	50,000	51,300	56,972	55,478	54,258	55,958
リスクの合計額（B）	6,350	5,708	5,227	7,172	6,812	6,320	6,941	7,065	8,407	9,888
ソルベンシー・マージン比率 $\left(\frac{(A)}{(1/2)\times(B)}\times 100\right)$	1,429.7	1,663.9	1,821.6	1,336.1	1,467.9	1,623.4	1,641.4	1,570.3	1,290.6	1,131.8

※　平成23年度末以降のソルベンシー・マージン比率は、新基準による。

※　平成27年度末以降は連結ベース。

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜（参考）大手４社のソルベンシー・マージン比率の推移＞

（％）

会社名	日本生命			第一生命HD			明治安田生命			住友生命		
年度末	H27	H28	H29	H27	H28	H29	H27	H28	H29	H27	H28	H29
ソルベンシー・マージン比率	922.7	933.9	968.0	763.8	749.2	838.3	983.7	998.9	990.2	798.6	813.2	881.7

※　4社とも連結ベース。

（資料）各社決算資料から作成

＜事業費（率）の推移＞

（億円、％）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
事業費	5,481	5,492	5,355	5,160	5,129	5,130	5,124	5,370	5,602	5,328
事業費率（対収入保険料）	6.95	7.32	7.29	7.53	7.91	8.68	8.61	9.93	11.13	12.61

※　単体ベース。

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

＜拠点数、生命保険募集人の数＞

	H19.10.1	H30.3.31	（参考）
郵便局			主として住域・個人マーケット
局数	20,204局	20,115局	
生命保険募集人の数	106,354人	118,069人	
簡易郵便局			
生命保険取扱局数(※1)	2,715局	3,703局	
募集取扱局数(※2)	899局	580局	
生命保険募集人の数	1,443人	896人	
かんぽ生命保険			主として法人・職域マーケット
支店数	81支店	82支店	
生命保険募集人の数	2,491人	8,371人	

※1　生命保険取扱局数は、保険料の収受や保険金等の支払などの維持管理業務を行う簡易郵便局の数。

※2　募集取扱局数は、生命保険募集業務を行う簡易郵便局の数。

（資料）かんぽ生命保険提出資料から作成

＜ＥＶの推移＞

（億円）

年度末		H26	H27	H28	H29
ＥＶ		36,137	31,510	33,556	37,433
	修正純資産	17,396	18,943	19,652	21,364
	保有契約価値	18,740	12,567	13,904	16,068

（資料）かんぽ生命保険決算資料から作成

(5) 郵便局ネットワーク関係

ア　郵便局ネットワークの現状等

■　郵便局の設置状況

＜郵便局数の推移＞

○　営業中の郵便局数については、民営化後大きな変化なく維持している。

		郵便局株式会社						日本郵便株式会社						
		2007年10月1日	2007年度末	2008年度末	2009年度末	2010年度末	2011年度末	2012年10月1日	2012年度末	2013年度末	2014年度末	2015年度末	2016年度末	2017年度末
営業中	直営郵便局	20,234	20,234	20,237	20,227	20,096	20,153	※ 20,176	20,164	20,143	20,117	20,097	20,091	20,086
	簡易郵便局	3,882	3,859	3,939	4,053	4,041	4,069	4,057	4,066	4,081	4,065	4,029	3,978	3,947
	小計	24,116	24,093	24,176	24,280	24,137	24,222	※ 24,233	24,230	24,224	24,182	24,126	24,069	24,033
一時閉鎖中	直営郵便局	7	9	9	9	137 (うち129は震災)	64 (うち53は震災)	64 (うち52は震災)	63 (うち49は震災)	66 (うち47は震災)	70 (うち46は震災)	68 (うち44は震災)	67 (うち42は震災)	68 (うち37は震災)
	簡易郵便局	417	438	354	242	255 (うち61は震災)	228 (うち29は震災)	240 (うち26は震災)	232 (うち20は震災)	221 (うち15は震災)	218 (うち14は震災)	258 (うち14は震災)	285 (うち14は震災)	294 (うち13は震災)
	小計	424	447	363	251	392 (うち190は震災)	292 (うち82は震災)	304 (うち78は震災)	295 (うち69は震災)	287 (うち62は震災)	288 (うち60は震災)	326 (うち58は震災)	352 (うち56は震災)	362 (うち50は震災)
合　計		24,540	24,540	24,539	24,531	24,529	24,514	24,537	24,525	24,511	24,470	24,452	24,421	24,395

※　会社統合に伴い、旧郵便事業会社の支店の25局を含む。

（資料）日本郵便提出資料から作成

＜過疎地における営業中の郵便局数の推移＞

○　過疎地における郵便局ネットワーク水準も維持している。
過疎地における郵便局数が500局余り増加しているのは、過疎地に指定された地域が追加されたことによる。(※1，2)

		郵便局株式会社						日本郵便株式会社						
		2007年10月1日	2007年度末	2008年度末	2009年度末	2010年度末	2011年度末	2012年10月1日	2012年度末	2013年度末	2014年度末	2015年度末	2016年度末	2017年度末
過疎地における営業中の郵便局数		7,355	7,346	7,376	7,407	7,348	7,379	7,679	7,690	7,698	7,859	7,834	7,802	7,864
	直営郵便局	5,460	5,461	5,460	5,459	5,410	5,434	5,663	5,664	5,664	5,787	5,775	5,768	5,826
	簡易郵便局	1,895	1,885	1,916	1,948	1,938	1,945	2,016	2,026	2,034	2,072	2,059	2,034	2,038

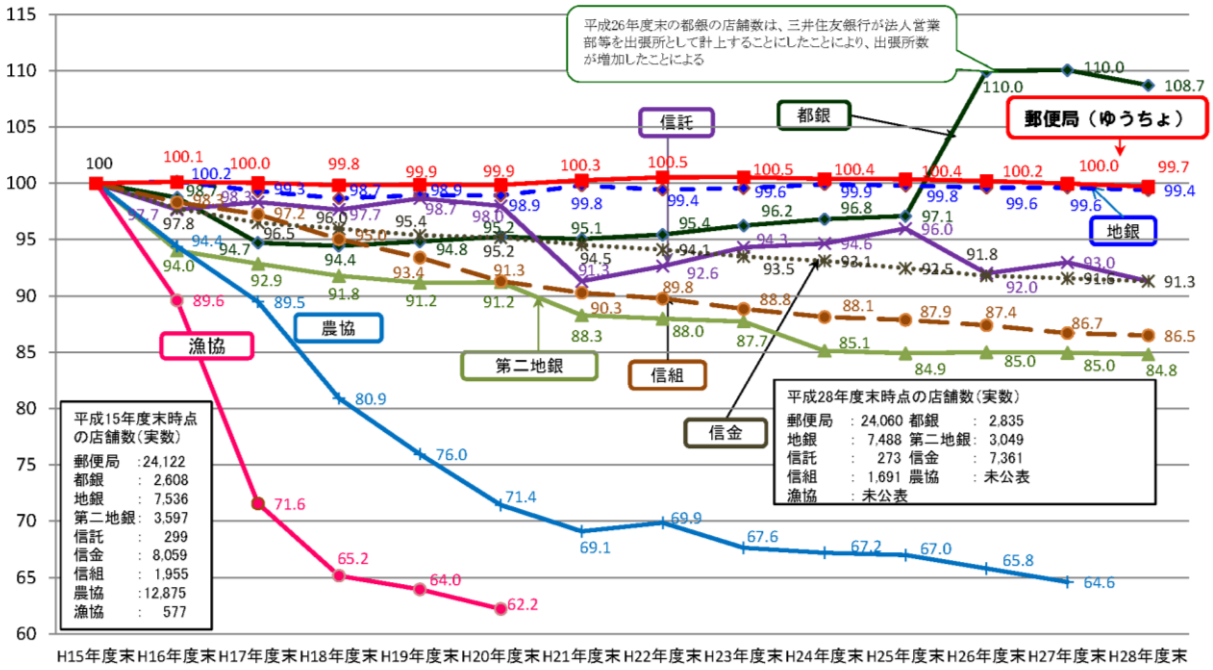
※1　旧郵便局株式会社法における過疎地とは、2007年10月1日時点において、離島振興法、奄美群島振興開発特別措置法、山村振興法、小笠原諸島振興開発特別措置法、半島振興法、過疎地域自立促進特別措置法及び沖縄振興特別措置法に指定された地域を指す。

※2　日本郵便株式会社法における過疎地とは、2007年10月1日以降新たに上記7法に指定された地域を含めた地域を指す。

（資料）日本郵便提出資料から作成

＜預金取扱金融機関及び郵便局（ゆうちょ）の店舗数の推移＞

○ 平成15年度末と比べると、郵便局（ゆうちょ）以外の預金取扱金融機関の店舗数は、減少している。



（注1）平成15年度末の店舗数を100として、その推移を指数化したもの。

（注2）平成21年度以降の漁協及び平成28年度の農協の店舗数は公表されていない。

（資料）平成29年９月29日第174回民営化委員会配布資料（総務省提出）

＜郵便局以外の預金取扱金融機関の店舗数＞

	平成15年度末	平成29年度末	年度差（店舗数）	年度差（%）
地銀	7,536	7,496	▲40	▲0.5%
第二地銀	3,567	3,053	▲514	▲14.4%
信金	8,059	7,347	▲712	▲8.8%
信組	1,955	1,660	▲295	▲15.1%
農協	12,875	8,131（注） 注：平成28年度末	▲4,744	▲36.8%

（資料）全国銀行協会「平成29年度決算全国財務諸表分析」資料（地銀、第二地銀）
信金中金　地域・中小企業研究所「信用金庫統計」資料（信用金庫）
（一社）全国信用組合中央協会「全国信用組合預金・貸出金等状況」資料（信用組合）
農林水産省「平成28事業年度総合農協統計表」資料（農協）
等から作成

■　郵便局の最適配置・多機能化に向けた取組

・　新規出店

住宅開発や新駅が開業した地域等人口が増加している地域で、駅周辺や大型商業施設等の顧客利用の拡大につながる場所へ積極的に出店（民営化以降42局実施（平成28年度８局、平成29年度上期５局）。

＜事例＞

○越谷レイクタウン郵便局（埼玉県）　2017.2.1開局

土地区画整理事業に伴い新駅開業（JR武蔵野線 越谷レイクタウン駅、2008.3.15開業）、住宅開発が行われ、人口が増加したことにより、十分な需要が見込まれたため、郵便局を出店。



○都筑ふれあいの丘郵便局（神奈川県）　2016.4.1開局

都筑ふれあいの丘駅（横浜市営地下鉄、2008.3.30開業）の開業以降、住宅開発が行われ、人口が増加したことにより、十分な需要が見込まれたため、郵便局を出店。



（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

・　都市部の郵便局の統廃合

都市部において郵便局が稠密に配置されており、自社競合が起きている等の場合、周辺の郵便局の配置状況を踏まえ、統廃合を実施（民営化以降102局実施（平成28年度７局、平成29年度上期２局））※1。

※１　局数は廃止局数

＜事例＞

○若松藤木郵便局、若松古前郵便局（福岡県）　2016.9.26統合

郵便局が近隣に複数所在するエリアとなっており、駐車場の利便性が悪いなど課題がある２局を、利用し易い駐車場が十分確保できる場所に統合。



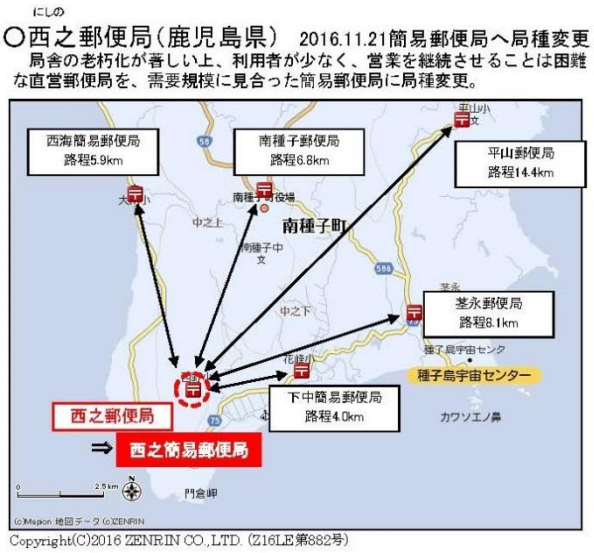
Copyright(C)2016ZENRIN CO.,LTD. (Z16LE第794号)

（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

・　需要規模に応じた運営形態の見直し

郵便局利用者が少ない地域において、サービスの提供を継続するため、需要規模に見合った運営形態の簡易郵便局に局種変更（民営化以降41局実施（平成28年度５局、平成29年度上期７局））

＜事例＞



（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

・　郵便局店舗の利便性向上の取組み

利用者の利便性向上のため、地方自治体と連携し、市町村合併などにより生じた支所の空きスペース等に郵便局を移転（民営化以降15局実施（平成28年度３局、平成29年度上期０局））。また、集客力向上を図るため、コンビニエンスストアと郵便局の併設（民営化以降79局実施（平成28年度14局、平成29年度上期７局））、大規模なショッピングセンターへの郵便局の出店（民営化以降24局実施（平成28年度６局、平成29年度上期４局））。

＜民営化以降の出店等の状況＞

展開形態		局数(※2)
1	自治体の施設への出店	15局
2	コンビニエンスストアとの併設店舗(※1)	79局
	(1)　コンビニエンスストア（日本郵政グループ関連会社が運営するもの以外）と直営郵便局との併設	63局
	(2)　日本郵政グループ関連会社が運営するコンビニエンスストアと直営郵便局との併設	12局
	(3)　コンビニエンスストア（日本郵政グループ関連会社が運営するもの以外）と簡易郵便局との併設	4局
3	ショッピングセンター内への出店	24局

※１　2021年度末までに、民営化以前の併設店舗（２店舗）及び郵便局以外の郵政グループ施設内への出店（14店舗）を含め、計150店舗以上を目指している。
※２　数値は平成29年９月30日現在。

（資料）日本郵便提出資料から作成

＜自治体施設への郵便局の出店事例＞

No.	都道府県	郵便局名	施設名	移転日
1	香川県	琴南郵便局	まんのう町琴南支所	2008. 4. 28
2	香川県	大野原郵便局	観音寺市大野原支所	2008. 9. 8
3	茨城県	瓜連郵便局	那珂市瓜連支所	2009. 10. 19
4	香川県	国分寺郵便局	高松市国分寺支所	2010. 9. 6
5	岩手県	田老郵便局	宮古市田老総合事務所	2011. 10. 5
6	徳島県	東祖谷郵便局	三好市東祖谷総合支所	2012. 1. 30
7	神奈川県	秦野緑郵便局	秦野市保健福祉センター	2012. 10. 29
8	北海道	一ノ橋郵便局	下川町一の橋住民センター	2012. 11. 19
9	鳥取県	福部郵便局	鳥取市福部町総合支所	2014. 3. 24
10	北海道	沼ノ沢郵便局	旧夕張市立緑小学校	2015. 6. 22
11	福島県	楢葉郵便局(仮設)	楢葉町役場	2015. 10. 13
12	鹿児島	百引郵便局	鹿屋市輝北総合支所	2016. 3. 22
13	沖縄県	屋我地簡易郵便局	名護市役所屋我地支所	2016. 5. 6
14	山口県	小川郵便局	萩市田万川総合事務所小川支所	2016. 7. 25
15	徳島県	川井郵便局	美馬市木屋平総合支所（美馬市木屋平複合施設内）	2017. 3. 21

（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

＜川井郵便局（徳島県）＞



（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

＜コンビニエンスストアとの併設事例＞

業種の異なる店舗を併設させることにより、顧客利便性を高め、集客力向上を図る。



（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

＜ショッピングセンターへの出店事例＞

ショッピングセンターに来店する顧客の利便性を高め、集客力向上を図る。



（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料

- **郵便局店舗の機能強化のための取組み**

顧客にとって快適で利用しやすい店舗空間作りに取り組んでいる。

- より利用しやすい店舗環境を構築するため、什器の仕様を見直し、平成26年度から顧客の使い勝手を考慮した什器を配備
- 顧客がゆっくりと相談できるよう、相談用ローカウンターを設置（移転及び新規出店の際は原則設置）
- 自動車で来局される顧客の増加に伴い、駐車場の整備を実施（戸建局の新築時には、必要な駐車区画数を確保。既存局で駐車場が不足する場合、借り増しを促進（平成26年度約800台、平成27年度約500台、平成28年度540台））
- 小規模戸建局舎のうち、旧耐震建物は、会社負担で平成30年度を目途に補強工事を実施予定（耐震補強ができない場合は移転等を実施）
- 小規模戸建局舎は美観維持・母材保護等を目的として、概ね12年を経過した局舎について、劣化調査の上、会社負担で内外壁塗装工事を実施
- 郵便局を安心して利用できるよう、自動ドア、スロープ及び点字ブロックの設置等のバリアフリー化を実施（新築する際は原則実施し、既存局については可能な場合に対応する）
- 周囲の景観に調和するよう、伝統的な建物の雰囲気の外装を採用。観光客の利用を見込み、女性トイレにはパウダーコーナーを設置（石川県内・平成26年11月オープン）
- 子供と一緒の顧客が待ち時間を快適に過ごせるよう、キッズコーナーを設置（千葉県内・平成29年７月オープン）

（資料）平成29年10月11日第175回民営化委員会配布資料から作成

■　ユニバーサルサービスの確保

＜一時閉鎖中の簡易郵便局に対する取組み＞

○　郵政民営化時点より一時閉鎖局は減少しているものの、近年、増加傾向。
○　今後も一時閉鎖局の再開に向けた取り組みを実施するとともに、お客さまの利用に支障がないものについて整理を進める。

1　一時閉鎖局の解消

民営分社化を機に簡易郵便局の一時閉鎖数が2008年5月末に一時454局まで増加したが、再開に向けた取り組みの結果、2018年9月末で293局となった。

2　今後の取組み

引き続き新たな受託者の確保に努め、一時閉鎖の解消に取り組む。

なお、一時閉鎖の期間が長期化している簡易郵便局で地域需要と他の郵便局の配置状況に照らし、地域住民が他の郵便局を容易に利用することができるものについては、整理を進める。

	一時閉鎖簡易局数	前時点からの増減数（②-①-③）	増減内訳		
			①再開局数	②一時閉鎖局数	③廃止・局種変更局数
2007年10月1日	417	—	—	—	—
2008年3月末	438	21	19	42	2
2008年5月末	454	16	9	26	1
2009年3月末	354	▲100	175	79	4
2010年3月末	242	▲112	172	60	0
2011年3月末	255	13	124	137	0
2012年3月末	228	▲27	104	77	0
2013年3月末	232	4	61	65	0
2014年3月末	221	▲11	84	73	0
2015年3月末	218	▲3	46	70	27
2016年3月末	258	40	39	89	10
2017年3月末	285	27	41	99	31
2018年3月末	294	9	45	87	33
2018年9月末	293	▲1	25	43	19
民営化後累計	—	▲124	944	947	127

※　簡易郵便局の一時閉鎖局数（293局）のうち、12局は東日本大震災によるものであり、その他の主な理由は以下のとおり
個人受託者の病気・高齢等（約56%）、農協・漁協の統廃合・人員削減等（約19%）、受託者死亡等（約24%）、地方公共団体からの申し出（約1%）

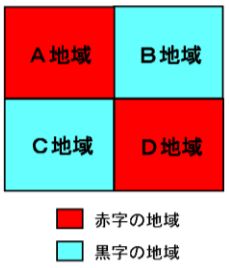
（資料）日本郵便提出資料から作成

＜郵政事業のユニバーサルサービスコスト＞

ユニバーサルサービスコストの算定方法

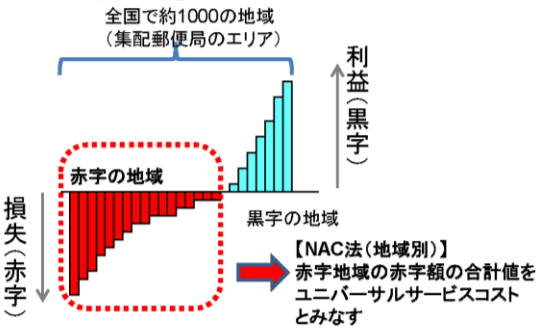
○ユニバーサルサービスコストについては、赤字地域における赤字総額をユニバーサルサービスコストとするＮＡＣ法（Net Avoidable Cost：回避可能費用法）により算定。

地域別の収支状況（※イメージ）



収支の順番に整理

【NAC法（地域別）】



郵政事業のユニバーサルサービスコストの試算

・赤字の集配郵便局エリアの赤字額の合計を試算。
⇒仮に、ユニバーサルサービスの提供義務がなくなり、日本郵便株式会社が赤字の集配郵便局エリアのサービスを停止した場合に、節約できると仮想される純費用（＝利益改善額）として試算。

・現状では、全体の収支として黒字を計上。郵便役務は少数の黒字集配局エリアの利益で赤字額をカバー。

・なお、今回の試算では、経営効率化、外部要因等が考慮されていないこと、諸外国では金融窓口業務の事例がないことを含め、統一的な手法が確立されていないなどの課題があることを前提として試算したものであることに留意が必要。

（資料）総務省資料

＜郵政事業のユニバーサルサービスコスト（試算）（平成25年度）の概要＞

■ ユニバーサルサービスコストの定義・算定モデルに基づく、2013年度の収支とユニバーサルサービスコス（試算）は以下のとおり。
ユニバーサルサービスコストについては、赤字集配郵便局エリアにおける赤字総額をユニバーサルサービスコストするNAC法（Net Avoidable Cost：回避可能費用法）により算定。

（億円）

【郵便役務】	収入	費用	収支	ユニバコスト（試算）
	12,457	12,271	186	1,873

※郵便役務については、郵便窓口の収支、ユニバサーサルサービスコストを含む。

（億円）

【金融（郵便局窓口）業務】	収入	費用	収支	ユニバコスト（試算）
銀行窓口	5,626	5,170	456	575
保険窓口	3,424	3,324	100	183

■ 事業全体の傾向を把握する意味で、黒字集配郵便局エリア・黒字額、赤字集配郵便局エリア・赤字額の状況について着目。その状況は以下のとおり。

【郵便役務】	黒字集配郵便局エリア	黒字計（億円）	赤字集配郵便局エリア	赤字計（億円）※
	214	2，059	873	－1，873

（現状）郵便役務については、約8割の赤字の集配郵便局エリアのコストを約2割の黒字の集配郵便局エリアの利益で賄っている。

【金融（郵便局窓口）業務】	黒字集配郵便局エリア	黒字計（億円）	赤字集配郵便局エリア	赤字計（億円）※
銀行窓口	698	1，031	389	－575
保険窓口	608	283	479	－183

（現状）郵便局窓口業務については、約4割の赤字の集配郵便局エリアのコストを約6割の黒字の集配郵便局エリアの利益で賄っている。

（資料）平成29年７月28日第171回民営化委員会配布資料（総務省提出）

＜情報通信審議会　答申（平成27年９月28日）の概要＞

ユニバーサルサービスの確保方策の検討の視点

＜ユニバーサルサービスの意義・位置づけ＞

○ 郵政事業のユニバーサルサービスは、国民生活に必要不可欠なサービスとして位置づけられ、日本郵政及び日本郵便がその提供責務を負っている。

○ 郵政民営化法の基本理念はユニバーサルサービス提供に当たっても考慮。

○ 郵便局ネットワークとそのサービスは将来にわたって、国民生活・地域社会の貴重なインフラとして維持することが期待されている。

＜ユニバーサルサービスの現状等＞

○ 現在、日本郵政及び日本郵便の経営努力により提供され、その水準を確保。

○ ユニバーサルサービスコスト試算では、郵便役務は、約８割の赤字エリアのコストを約２割の黒字エリアの利益で、また、郵便局窓口業務については、約４割の赤字エリアのコストを約６割の黒字エリアの利益で賄っている。
（参考）役務別ユニバーサルコスト試算
郵便役務：1,873億円、銀行窓口業務：575億円、保険窓口業務：183億円
※赤字地域における赤字総額をユニバーサルサービスコストとするNAC法（Net Avoidable Cost：回避可能費用法）により試算

○ 将来的に郵政事業を取り巻く環境が変化していく中で、将来にわたってユニバーサルサービスを確保するための方策の検討が必要。

短期的に検討すべき方策の方向性

＜日本郵政及び日本郵便が取り組むべき方策＞

- **経営効率化の推進**
（ICTの利活用やBPR（業務プロセス改革）の徹底等による経営効率化）
- **郵便局ネットワークの活用による収益の拡大**
（物流事業、不動産事業等の収益源の多角化、新規サービスの拡充（他業種・地方自治体等との連携、ICT利活用等））

＜国が取り組むべき方策＞

- **ユニバーサルサービス提供に資する環境整備**
  - **税制の特例措置**（固定資産税等の特例措置、消費税の特例措置（関連銀行・関連保険会社の窓口業務委託手数料に係る消費税の特例措置））
  - **集配業務の効率化に資する環境整備**（郵便受箱の規格見直の検討等）
- **その他**
  - **特定信書便事業の業務範囲の見直しによる影響の継続的検証**
  - **日本郵政及び日本郵便におけるコスト削減をはじめとする経営努力の取組の進捗状況等を適切に確認し、必要に応じて監督・指導**

中長期的に検討すべき方策の方向性

- **ユニバーサルサービスコスト算定手法の検証**
＜検証に当たっては、以下の観点を踏まえることが必要＞
・経営努力を前提としたコストの明確化
・外部環境変化の要因（人口減少の進行、超高齢化の急激な進展等）を考慮
・算定プロセス及び算定結果の透明性を確保　　等

ユニバーサルサービスコストの算定手法の検証を進めつつ、次の事項を継続的に検討

- **郵便のサービスレベルの在り方と料金の設定**
・国民・利用者の需要動向等を勘案した、サービスレベルの在り方を継続的に検討
・料金は、サービスレベルの在り方も踏まえながら、継続的に検討
- **政策的な低廉料金サービスに対するコスト負担の在り方**
・制度の政策目的や利用者ニーズ等も考慮しつつ、継続的に検討
- **郵便局ネットワーク（銀行窓口・保険窓口も含む）維持に係るコスト負担の在り方**
・諸外国の事例も踏まえつつ、継続的に検討

（資料）総務省「郵便のユニバーサルサービスに係る課題等に関する検討会」資料

＜郵便のユニバーサルサービスに係る課題等に関する検討会＞

郵便のユニバーサルサービスに係る課題等に関する検討会　これまでの議論の整理　概要（平成29年6月27日）

1　郵便サービスの種別（第一種・第二種）

現状及び課題

＜現状＞
○　郵便サービスは、郵便物（第一種～第四種）を送達する基本的なサービスと特別な取扱いを付加する特殊取扱サービスに大別。
○　第二種、第三種及び第四種の赤字が第一種及び特殊取扱の黒字で賄われる収支構造

＜課題（日本郵便㈱から示された課題）＞
①　物数の減少
（平成13年度をピークに一貫して減少傾向）
②　コスト増
（大型郵便物（定形外）が近年増加の傾向。
郵便物の厚さが3cmを超えると持戻率が急増）
③　第二種の赤字
（H25年度からH27年度まで大幅な赤字）
【H25:▲39億円、H26:▲215億円、H27:▲294億円】

これまでの議論の整理

＜WGにおける整理・報告（H28.12）＞
○　日本郵便㈱の経営の取組として郵便料金の見直しも選択肢
→　日本郵便㈱より郵便料金の見直しの届出（H28.12.22）
○　日本郵便㈱の収支状況にかかる一層の情報開示とその制度的担保の検討
→　郵便法施行規則改正（H29.3.31）により収支区分を明確化

＜議論の整理＞
● **郵便料金見直しの今後の影響の注視**
本年６月１日より郵便料金が改定。今後の郵便の利用動向（葉書の利用状況、定形外郵便物の再配達等の状況）、日本郵便㈱の収支状況等を注視。
その動向、状況次第では、郵便事業の収支改善等に向けて、サービス水準や料金を含めて、総合的な検討も必要となることに留意。
● **年賀葉書にかかる取組の検討**
年賀葉書について、利用者にとってより魅力的なものとなるよう様々な取組の検討が必要。
● **収支状況の適切な情報開示**
日本郵便㈱の収支状況について、今後も適切な情報開示を実施。

2　政策的な低廉料金サービス（第三種・第四種）

現状及び課題

＜現状＞
○　第三種は国民文化の普及向上、第四種は特定の目的で国民の福祉増進に貢献するものとして、郵送料金を低料としている。
○　諸外国では我が国の第四種の通信教育、学術刊行物及び植物種子等に相当する低廉料金サービスは見られない。

＜課題（日本郵便㈱から示された課題）＞
①　制度の社会的意義　（定期刊行物、点字・特定録音物等）
②　環境の変化（通信教育、植物種子等、学術刊行物）
③　赤字体質（第三種、第四種とも構造的な赤字）
④　承認条件等のチェックに係るコスト負担

これまでの議論の整理

＜関係省ヒアリング（H29.1）＞
○　環境の変化が生じているとされたものを中心に、関係省（文部科学省、厚生労働省、農林水産省）にヒアリングを実施。
（関係省の主な意見）
・　紙でのやりとりの必要性やニーズがあり必ずしもICTで代替できるものでない。
・　仮に低廉料金を見直すこととなった場合はその影響は大きい。
・　郵送料金に係る予算措置等については対応が困難。

＜議論の整理＞
● **速やかな確認・検証、定期的な確認・検証**
・　関係省のヒアリングにおいては、定量的な数字に基づく必要性・妥当性の説明が不足。
・　特に通信教育、植物種子等、学術刊行物を中心に、低廉料金制度の必要性や妥当性を、定量的なデータに基づき、速やかに確認・検証を行い、必要性等が確認できた場合であっても、定期的な確認・検証は必要。
・　関係省においては定量的なデータの提供、把握等にも努めることを期待。
・　制度趣旨に反しない範囲で、日本郵便㈱の経営判断による料金見直しの可能性に留意。

3　郵便法に定める認可・届出

現状及び課題

＜現状＞
○　郵便料金は、第三種・第四種（認可制）を除き届出制。
○　日本郵便㈱は、郵便業務管理規程、郵便約款を定めて、総務大臣の認可を受けることなどが必要。
○　また、郵便認証司に係る任命等について、総務大臣への推薦等が必要。

＜課題（日本郵便㈱から示された課題）＞
①　郵便料金の認可・届出
（試行的役務についても料金届出が必要）
②　郵便業務管理規程の認可
（消費税増税対応時等における郵便切手等の料額印面を変更する際、審議会踏間の手続が必要）
③　郵便の業務の一部委託の認可
（受託者の変更等の場合に認可申請手続が必要）
④　郵便認証司（制度の運用に負荷）

これまでの議論の整理

＜WGにおける整理・報告（H28.12）＞
○　日本郵便㈱の事務的負担の軽減を図るため、必要な見直しを検討。
①　試行サービスに係る料金規制及び郵便約款の軽微事項の見直しを検討
②　郵便業務管理規程の郵便切手等の料額印面に係る認可基準等の見直しを検討
③　郵便の業務の一部委託に係る手続について、基準認可の可否を今後検討
④　郵便認証司制度に係る罷免等に必要な報告等の手続きの見直しを検討
→　省令等により措置する事項※については、郵便法施行規則等を改正し対応（H29.3.31）
※①の一部、②、④の一部

＜議論の整理＞
● **制度見直しの継続的な検討**
・　今後、残された法律による措置が必要な事項についても継続的に検討。
・　これらの事項以外についても、日本郵便㈱の要望等も踏まえつつ、不断に見直しや緩和を検討。
・　「働き方改革」が実行された場合の日本郵便㈱への影響、特にサービス水準などユニバーサルサービスの提供方法の在り方への影響とそれに応じた見直しの可能性に留意。

4　郵便局ネットワークの維持

現状及び課題

＜現状＞
○　郵便局の設置については、日本郵便株式会社法等により義務付けられており、郵便局数は民営化後は大きな変化なく推移している。
○　簡易郵便局については、受託者の約9割が個人で、他に地方公共団体、農協、漁協等が受託者。

＜課題（日本郵便㈱から示された課題）＞
○　少子高齢化、都市部への人口集中と過疎地の人口減少という現象を踏まえると、現在の仕組みでこのまま過疎地の郵便局について、ユニバーサルサービスを維持し続けることが可能かは重要な課題と認識。

これまでの議論の整理

＜WGにおける構成員の主な意見（H29.3～4）＞
・　郵便局ネットワークに係る法令上の基準は、中長期的には見直しも視野に入れつつ検討すべきではないか。
・　簡易郵便局の受託者を安定的に確保するため、地方公共団体による受託の拡大等を検討すべきではないか。
・　移動郵便局や出張サービスの活用によって、より機能的にユニバーサルサービスを維持できるのではないか。
・　地方公共団体の事務を取り扱うことは郵便局の収益にもつながることから、積極的に地方公共団体等のニーズを吸い上げる必要があるのではないか。
・　今後、日本郵便㈱ではできない部分についてはコストをシェアすることも必要。

＜議論の整理＞
● **既存の郵便局ネットワークの積極的な活用（公益性・地域性の発揮）**
日本郵便㈱において、地方公共団体事務の取扱い、郵便局のみまもりサービス、マイナンバーカードを活用したキオスク端末の導入などの取組を進める必要。
● **将来にわたるユニバーサルサービスの安定的な確保**
ユニバーサルサービスの安定的な確保については、日本郵政グループ等の意向を踏まえつつ、国等による支援措置の必要性などコスト負担の在り方を含め、引き続き検討。
● **郵便局ネットワークに関する制度等の見直しの検討**
中長期的な課題として、現行制度や運用等の見直しの必要性も含め、引き続き検討。

5 ユニバーサルサービスコストの算定手法の検討

現状及び課題	これまでの議論の整理
＜現状＞ ○ 諸外国においては、算定手法として採用されている手法が国によって異なり、確立されたものはなく、また、算定主体、頻度、結果の活用等も国によって異なる。 ○ 我が国においては、情報通信審議会答申において、平成25年度（2013年度）のデータに基づき試算を行い、その結果を平成27年度（2015年度）に公表。 ○ 答申で示された郵政事業のユニバーサルサービスコスト算定モデルは、郵便役務のユニバーサルサービスコストを算定する「郵便モデル」と、郵便局窓口業務（郵便・銀行・保険窓口）のユニバーサルサービスコストを算定する「郵便局窓口モデル」から構成。 ○ 郵便モデル、郵便局窓口モデルは、NAC法を採用するとともに、郵便モデルについては、PA法による算定も可能となるように、地域別・役務別の収益・費用・損益をボトムアップ方式で算定する方式を採用。 NAC（Net Avoidable Cost）法：回避可能費用法 PA（Profitability Approach）法：収益性アプローチ法 ＜課題＞ ○ 答申で示されたユニバーサルサービスコストの算定手法の検証	＜議論の整理＞ ● **情報通信審議会答申で示された算定手法の検証** ・ 算定モデルについて、日本郵便㈱の経営効率化の取組を反映するために、一部改善する必要はあるものの、おおむね答申で示された手法に従って、次回の算定をすることが適当。 ・ 答申において試算が示されたユニバーサルサービスコストは現状の事業実態を踏まえた試算として傾向をみる上で支障はない。 ● **我が国における算定の意義、必要性、算定結果の活用可能性、主体、頻度** ・ 当面は、ユニバーサルサービスコストを国民・利用者に明示し、郵政事業のユニバーサルサービスの実態を理解していただくことを主目的として、事業者の協力を得て、規制当局がユニバーサルサービスコストの算定を行っていくことが適当。 ・ なお、データ提供に協力する事業者に多大な負担が生じることや、膨大なデータの処理、算定及び結果の検証に多くの時間を要することを踏まえると、事業環境の変化等を踏まえた、アドホック的な算定を必要に応じて行うことが適当。 ● **今後の算定** ・ 検討会の議論を踏まえた改善モデルに基づく郵政事業のユニバーサルサービスコストの算定については、今回は行わないが、改めて算定する際は、検討会で示した方向性を基に、検討会や審議会等第三者的な体制の場で、算定及びその算定結果の評価を行うことが適当。 ・ 平成29年6月1日の第二種郵便物等の料金改定の影響、郵便・物流ネットワークの一定の再編といった事業環境の変化を反映したもので算定することが望ましいことから、平成29年度以降のデータを入手して、平成30年度以降に算定することを基本として考えることが適当である。ただし、日本郵便㈱のデータ提供が不可欠であることから、必要な協力を求める必要がある。

（資料）総務省「郵便のユニバーサルサービスに係る課題等に関する検討会」資料

＜情報通信審議会　郵政政策部会　郵便局活性化委員会　資料＞

「少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策」の検討について

1 背景・趣旨

・ 郵政民営化は、「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」を図ることが基本理念の一つであり、これを実現するためにも、国民がその成果を実感することのできる、利用者目線に立った郵便局の利便性向上が期待されている。
・ わが国では、少子高齢化、人口減少、ICTが進展するなど社会環境が変化していく中で、ユニバーサルサービスを提供する、地方の生活の安心安全の拠点としての郵便局の役割に対する期待が益々高まることが想定される。
・ このため、郵便局において期待される役割や利用者目線に立った利用者利便の向上に向けた取組の方向性等を議論し、取りまとめ、今後の郵政行政の運営に資するとともに、日本郵政の取組を促進することを目的とする。

2 検討項目

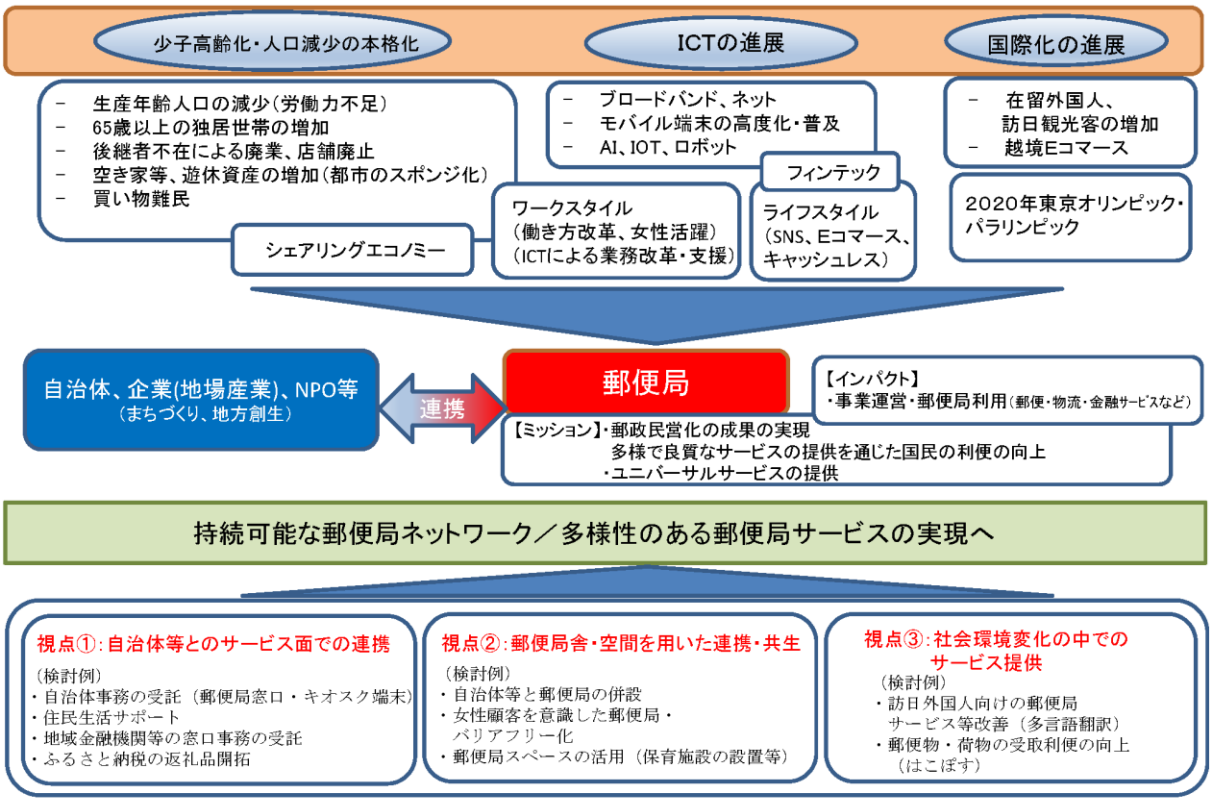
（1）少子高齢化・人口減少、ICTの進展等、社会環境が変化していく中で、郵便局に期待される役割
（2）社会環境変化の中でのユニバーサルサービスの提供と利用者目線に立った利便性向上に資する取組の方向性
（3）（2）の取組を実施（実現）するために必要と考えられる方策
（4）その他

3 答申を希望する時期

平成30年6月目途

（資料）総務省「情報通信審議会　郵政政策部会　郵便局活性化委員会」資料

＜郵便局を取り巻く社会経済環境の変化と今後の検討の方向性（イメージ）＞



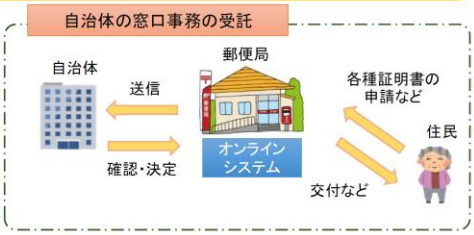
（資料）総務省「情報通信審議会　郵政政策部会　郵便局活性化委員会」資料

＜情報通信審議会　答申（平成 30 年 7 月 10 日）の概要＞
～郵便局に期待される役割及び利便性向上策の方向性～

➢ 郵便局の強み：・郵便局ネットワーク（地域を偏りなく網羅する郵便局）　・郵便局舎のインフラ（郵便局の持つ郵便局舎のスペース）
・配達ネットワーク（日々、各世帯まで郵便物等を配達）　・地域住民からの信頼（窓口相談や配達による顔の見える関係）

行政サービスの補完　郵便局ネットワークを生かした地方自治体窓口事務の受託、行政手続のサポート等

（具体例）
○ 郵便局における窓口事務の受託方法の高度化
自動入力システム等のＩＣＴを活用することにより、事務処理時間の短縮や地方自治体職員の負担軽減を図る。
○ 窓口事務の受託の拡大
○ 郵便局におけるテレビ電話等を活用したオンライン行政手続のサポート
○ キオスク端末の設置　等



暮らしの安心・安全のサポート　配達ネットワークを生かした暮らしの安心・安全情報の収集・提供

（具体例）
○ 郵便車両等へのセンサー等の設置による児童・高齢者見守り
地方自治体や民間企業が郵便車両・バイク・郵便ポストにカメラ・センサー等を設置し、ＩＣタグを所持した児童・高齢者が近づいた際に、その情報が家族等に通知される。
○ 道路危険情報や空き家情報等の収集・提供　等



住民生活のサポート

住民の利便向上に資する活動への郵便局スペースの提供・活用、郵便局ネットワーク及び配達ネットワークを生かした住民生活サポート

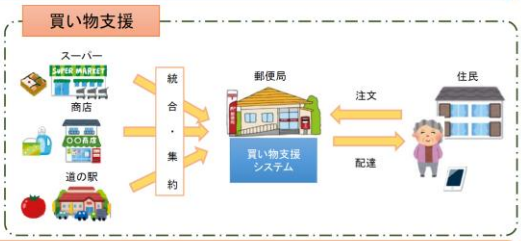
（具体例）

○ 買い物支援

地方自治体が地元商店等と連携して、高齢者等のために、買い物支援システムを構築し、高齢者等から地元商店等の食料品等の注文を受け付け、郵便局がこれを集荷して、配送を行う。

○ 農産物の集荷と道の駅等の拠点への配送

○ 郵便局における保育所の設置、地域金融機関のＡＴＭ・窓口設置、市販薬販売 等



まちづくりのサポート

地域の情報発信・交流拠点としての郵便局スペースの提供・活用、観光振興のための機能の充実・高度化

（具体例）

○ 郵便局スペースの提供によるスモール販売、地域のイベント・講座・教室等の実施支援

○ 都市部の郵便局における地方の地場産品の販売･ＰＲ、移住・定住支援

○ 観光案内所との連携（テレビ電話で接続）、郵便局における手荷物預かり・宿泊施設への配送 等

郵便局のサービスの多様化

ライフスタイル等の変化に応じた郵便局のサービス提供方法の多様化

（具体例）

○ 郵便局におけるキャッシュレス化対応、窓口時間の柔軟化、はこぼすの設置拡大、多言語翻訳支援 等

（資料）平成 30 年 9 月 7 日第 191 回民営化委員会配布資料（総務省提出）

～郵便局の利便性向上策を実現するための方策～

＜ 基本的な考え方 ＞

○ 上場企業の子会社として収益の確保や企業価値の向上が求められる中、郵便局において、ユニバーサルサービスの提供に支障がなく、持続可能なものとして実施できるようにすることが必要。

○ そのためには、コスト負担のあり方が重要であり、内容に応じて、ビジネスとして実施できるよう、郵便局ネットワーク等の利用者、受益者の適切なコスト負担の下で実施。

○ また、郵便局としても、厳しい経営環境にあることを踏まえ、ＩＣＴの活用を含め業務を効率化する等し、限られた郵便局のリソース（郵便局員、郵便配達員）の有効活用によりユニバーサルサービスの提供と郵便局の利便性向上策の実施を両立。その際、外部人材の活用も重要な視点。

○ なお、全国一律で同じ利便性向上策を実施するのではなく、各郵便局の規模等の実情を踏まえ、各地域や各地方自治体のニーズに合わせて実施。

１．日本郵便における取組

○ **地方自治体及び民間企業等との連携強化**

：地方自治体との連携強化による行政サービスの維持・充実や地域の諸課題へのきめ細かな対応への貢献、ベンチャーを含む民間企業やＮＰＯ等との連携強化による郵便局スペース等を活用した新たな活動の促進

○ **郵便局スペースの積極的な提供・活用**：

：郵便局スペースを積極的に提供し、郵便局における地域金融機関ＡＴＭ等の設置、地域のイベント等の実施支援を通じて住民利便の向上、まちづくりに貢献

○ **郵便局におけるサービスの多様化**

：共働き世帯に合わせた窓口開設時間の後ろ倒し、訪日・在留外国人向けのＡＴＭ等の多言語対応、クレジットカード・電子マネー対応等、サービス提供方法を多様化

○ **郵便サービスの安定的な提供に向けた方策の検討**

：将来にわたって郵便サービスを安定的に提供できるよう効率化や働き方改革への対応等の様々な方策に取組

2．国における取組

○ 実証事業「郵便局×地方自治体等×ＩＣＴ」

・ 郵便局が核となって、地方自治体等のニーズの高い郵便局利便性向上の取組を、ＩＣＴを活用しながら、複数同時に実証事業として実施（留意点：地域の創意工夫に基づく事業の公募、地域の関係者・団体の参画等）

・ その成果を、ＩＣＴを活用した郵便局と地方自治体等との連携策「郵便局×地方自治体等×ＩＣＴ」（パッケージ）としてメニュー化し（郵便局のビジネスモデル、役割・費用分担、ＩＣＴの活用方法、外部人材の活用方法等）、これを全国の郵便局及び地方自治体等に普及展開。

○ 環境整備

・ 地方自治体や郵便局の具体的なニーズを踏まえ、①郵便局で受託できる地方自治体窓口事務の範囲の明確化、②ＩＣＴを活用した地方自治体における（郵便局の）適切な管理の方法の検討等、そのニーズに応える業務委託のあり方を検討し、これまで以上に郵便局への窓口事務の委託を可能とする環境を整備。

・ その際、①・②の取組を行った上で、制度面の課題があれば、見直しの必要性を含めて検討。

○ 郵便サービスの安定的な提供に向けた検討

・ 日本郵便における取組を踏まえ、利用者ニーズの動向にも留意しつつ、必要な検討を行う。

3．地方自治体における取組

○ コーディネートの役割

：地域のニーズの把握、郵便局の利便性向上策の企画、様々な主体（ベンチャーを含む民間企業、ＮＰＯ等）への参加の呼びかけ、各主体の適切な役割分担の検討等、郵便局の利便性向上策のコーディネートの役割を担う。

○ 適切なコスト負担

：内容や必要性に応じて、地方自治体が一定のコストを負担する等、適切なコスト負担を検討。

○ 郵便局のさらなる活用

：郵便局の利便性向上策の実施により、コスト等のメリットが認められる場合は、郵便局のさらなる活用を検討。

（資料）平成30年9月7日第191回民営化委員会配布資料（総務省提出）

＜郵便局活性化推進事業（郵便局×地方自治体等×ＩＣＴ）（平成31年度予算案（新規））＞

「国民生活の安心安全の拠点」である全国の郵便局と地方自治体等の連携による地域の諸課題解決や利用者利便の向上を推進する。

施策概要

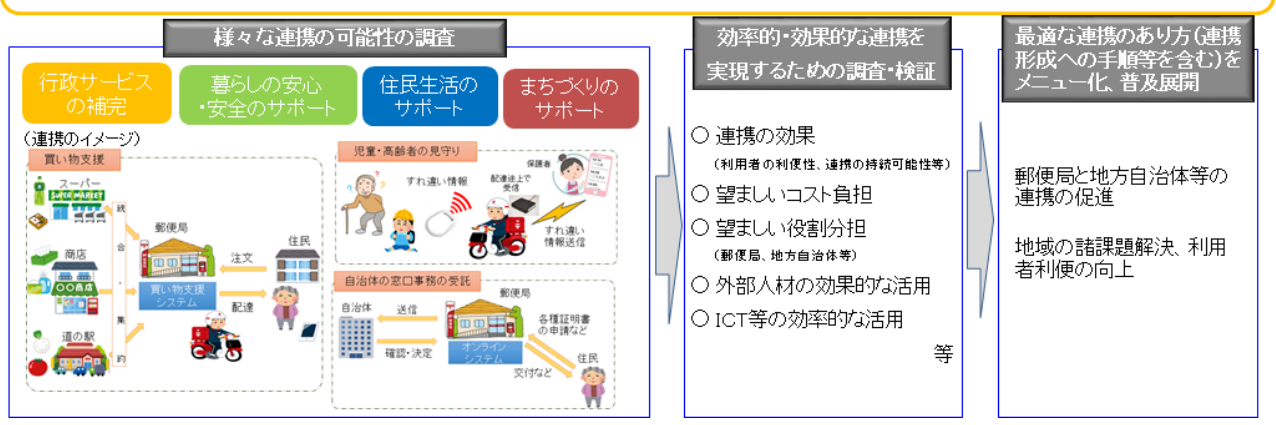
➢ 概要

・ わが国では、少子高齢化、人口減少、ICTの進展など社会環境が変化していく中で、「国民生活の安心安全の拠点」として郵便局に期待される役割は高まっていくものと見込まれる。

・ 今後、郵便局の強みを生かしつつ、地域の諸課題解決や利用者利便の向上を推進していくために、ICTを活用するなどした郵便局と地方自治体等の連携のあり方について調査・検証し、その成果を全国の郵便局、地方自治体等へ普及展開する。

➢ 平成31年度予定額　　20百万円

➢ 計画年数　　平成31年度～平成33年度



（資料）総務省資料

＜郵政事業に係る平成30年度税制改正要望結果＞

1. 郵政事業に係る消費税の特例措置の創設

【要望内容】

関連銀行（現在はゆうちょ銀行）及び関連保険会社（現在はかんぽ生命）が日本郵便株式会社に業務委託する際に支払う手数料のうち、特に金融ユニバーサルサービスを安定的に提供する負担が重いと考えられる過疎地に存する郵便局の人件費相当分について、消費税の仕入税額控除の特例措置を創設することを要望する。

【要望結果】

（自）税調小委員会○×等審議（平成29年12月6日）では、ユニバーサルサービス確保に係る負担金制度の議員立法の動きがあることを踏まえ、「△」（議員立法で対応）となり、与党税制改正大綱には、以下の文言が盛り込まれた。

> ○平成30年度税制改正大綱（自由民主党　公明党（平成29年12月14日））
> 第一　平成30年度税制改正の基本的考え方
> 7　その他
> （2）郵政事業のユニバーサルサービスの安定的確保
> 平成29 年度税制改正大綱において「経営基盤の強化のために必要な措置の実現に向けた検討とともに、引き続き所要の検討を行う」こととしていた日本郵便株式会社等に係る税制上の措置については、郵政事業のユニバーサルサービスを確保するための負担金制度を創設する方向であることを踏まえ、平成30年に同制度が法制化されることを前提に税制改正の検討は行わないこととする。

2. 日本郵便株式会社が所有する一定の固定資産に対して課する固定資産税及び都市計画税に係る特例措置の延長

【要望内容】

日本郵便株式会社が日本郵政公社から承継した固定資産に係る固定資産税及び都市計画税の特例措置（課税標準4／5、適用期間2年間）の延長を要望する。

【要望結果】

課税標準を5／6とした上で、その適用期間を2年間延長することとなった。

（資料）平成 30 年 1 月 24 日第 181 回民営化委員会配布資料（総務省提出）

■　郵便局における自治体事務の取り扱い

郵便局の窓口では、地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律（平成13年法律第120号）に基づく住民票の写しの交付等の証明書交付事務、その他バス回数券・ごみ処理券等の販売事務等を行っている。

また、平成29年10月からは、全国14の郵便局に「キオスク端末（マルチコピー機）」を設置しており、顧客がマイナンバーカード又は住民基本台帳カードを利用して、同端末を操作することにより、住民票の写し、印鑑登録証明書等を取得することが可能となっている。

＜証明書交付事務・地方公共団体からの受託事務＞

1　証明書交付事務

「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」に基づき、以下の５種類の証明書の交付が可能。

①戸籍の謄本・抄本等　②納税証明書　③住民票の写し等
④戸籍の附票の写し等　⑤印鑑登録証明書

実施状況：
受託市区町村：168市区町村から受託（平成30年3月末現在）

2　その他の地方公共団体事務

次のような販売事務等を地方公共団体から受託

①バスの回数券　②ゴミ袋　③地方公共団体の行うコンサート等のチケット
（平成30年３月末現在、109県市区町村から受託し、3,344局で取扱中）

（資料）日本郵便提出資料から作成

＜郵便局窓口における地方公共団体事務の取扱局数＞

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
1.証明書交付事務	562	597	612	635	627	597	620	604	599	600
2.受託窓口事務	3,467	3,424	3,411	3,486	3,504	3,507	3,402	3,312	3,020	3,344
(1)受託販売事務	1,386	1,342	1,330	1,403	1,423	1,419	1,315	1,325	1,333	1,381
① バス回数券などの販売	239	238	238	235	223	223	198	175	175	175
② ごみ処理券の販売	757	748	751	841	857	879	875	886	895	916
③ し尿処理券の販売	32	32	25	25	25	25	21	22	22	12
④ 入場券の販売	212	184	184	184	184	149	82	82	82	82
⑤ 商品券の販売	0	0	0	0	0	3	11	2	0	32
⑥ ごみ袋の販売	362	353	348	353	326	333	312	333	336	326
(2)受託交付事務（バス利用券などの交付）	1,356	1,356	1,412	1,412	1,411	1,417	1,416	1,337	978	979
(3)利用申込取次事務（公的施設の利用申込取次など）	1,238	1,233	1,233	1,235	1,234	1,233	1,534	1,533	1,535	2,096
合計	3,980	3,958	3,960	4,056	4,057	4,034	3,953	3,848	3,549	3,872

（資料）日本郵便提出資料

＜委託市区町村数の推移＞

年度末	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
証明書交付事務	151	155	160	166	160	160	166	168	170	168
受託窓口事務	109	105	106	108	110	111	102	102	106	109

（資料）日本郵便提出資料

＜長野県泰阜村からの意見書＞

２９泰総第１０７号
平成２９年９月２８日

郵政民営化委員会事務局　様

泰　阜　村　役　場
泰阜村長　松　島　貞　治

意　　見　　書

近年、特に地方においては、少子高齢化が加速度を増し、著しい人口減少が大きな問題となっております。

当村における高齢化率の推移を見ても、６５歳以上の高齢者の割合は、人口の減少、小子化、寿命の延長に伴い急激に増加し続け、平成２８年度末の高齢化率は４０．３％に達しており、今後は徐々に減少傾向にあるものの、後期高齢化率は未だ増加傾向にあり、高齢者全体の約７割が後期高齢者となっている状況により、村の経費負担は年々増加しており、大変深刻な状況下にあります。

村自身でも日々改善に努力しているところではありますが、残念ながら村内人口の減少に歯止めがかかっていないのが実情であり、その結果、村内にあった飯田信用金庫及びＪＡ（金融部門）はすべて撤退（ＪＡのみＡＴＭを残置及び出張サービスは実施）し、残る金融機関は、村内に３つある郵便局のみとなっています。

このままでは、村民の生活機能の低下を加速させ、住み良い村づくりには到底行き着かない状況にあります。そこで村といたしましても、村民の生活インフラを支えるべく、村営施設の運営の在り方にも、新たな考えで臨む必要があると考えております。

ついてはその一環として、現在泰阜村役場南支所で行なっている証明書の交付、届出の受理、納税処理等を、村内で唯一ユニバーサルサービスを提供できる機関である郵便局に委託することにより、村民の更なる利便性向上に結びつけ、「住み良い村・泰阜村」を実現させたいと強く望んでいるところであります。

自治体業務を郵便局に移管するにあたっては、法の整備等多数の問題があるかと思いますが、過疎地域における郵便局ネットワークの活用は必要不可欠でありますので、鋭意検討をいただき、実現に向け措置・対応をいただきますよう、よろしくお願いいたします。

（資料）平成 29 年 10 月 26 日第 176 回民営化委員会配布資料

■　市町村の窓口業務に関する委託（関係規定）

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成十八年法律第五十一号）（抄）

（趣旨）

第一条　この法律は、国の行政機関等又は地方公共団体が自ら実施する公共サービスに関し、その実施を民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、これを見直し、民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される一体の業務を選定して官民競争入札又は民間競争入札に付することにより、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革（以下「競争の導入による公共サービスの改革」という。）を実施するため、その基本理念、公共サービス改革基本方針の策定、官民競争入札及び民間競争入札の手続、落札した民間事業者が公共サービスを実施するために必要な措置、官民競争入札等監理委員会の設置その他必要な事項を定めるものとする。

（公共サービス改革基本方針）

第七条　総務大臣は、あらかじめ国の行政機関等の長等と協議して公共サービス改革基本方針の案を作成し、閣議の決定を求めなければならない。

２　公共サービス改革基本方針には、次に掲げる事項を定めるものとする。

一～三　（略）

四　競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備のために政府が講ずべき措置についての計画

五～八　（略）

３～１０　（略）

（地方公共団体における官民競争入札等の実施方針）

第八条　地方公共団体の長は、官民競争入札又は民間競争入札を実施するため、官民競争入札又は民間競争入札の実施に関する方針（以下「実施方針」という。）を作成することができる。

２～６　（略）

（官民競争入札実施要項）

第十六条　地方公共団体の長は、第八条に規定する実施方針において官民競争入札の対象として選定された地方公共団体の特定公共サービス（以下「地方公共団体官民競争入札対象公共サービス」という。）ごとに、官民競争入札実施要項を定めることができる。

２～７　（略）

（民間競争入札実施要項）

第十八条　地方公共団体の長は、第八条に規定する実施方針において民間競争入札の対象として選定された地方公共団体の特定公共サービス（以下「地方公共団体民間競争入札対象公共サービス」という。）ごとに、民間競争入札実施要項を定めることができる。

２～７　（略）

第四十七条　地方公共団体は、地方公共団体の長が官民競争入札又は民間競争入札を実施する場合には、当該地方公共団体の特定公共サービスに係る官民競争入札の実施その他の競争の導入による公共サービスの改革の実施の過程について、その透明性、中立性及び公正性を確保するため、当該地方公共団体の条例で定めるところにより、公共サービスに関して優れた識見を有する者により構成される審議会その他の合議制の機関（次項において「合議制の機関」という。）を置くものとする。

２　合議制の機関の組織及び運営に関し必要な事項は、当該地方公共団体の条例で定める。

※　下線は事務局による。

＜事務連絡＞

市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について（平成 27 年６月４日　内閣府　公共サービス改革推進室）（抄）（別紙省略）

内閣府公共サービス改革推進室では、「公共サービス改革基本方針」（平成 19 年 12 月 24 日閣議決定）において、「官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲、民間委託を実施する際の留意事項等について、（略）地本公共団体に周知する」とされたことを踏まえ、（略）委託することが可能な業務の範囲、民間委託を実施する際の留意事項等について、平成 20 年１月 17 日付け事務連絡（略）により地方公共団体に周知を行っていましたが、その後、委託することが可能な業務の一部について、法令改正がなされたこと等を踏まえ、同事務連絡を新たに改定しましたので、通知いたします。

１　民間事業者に取り扱わせることができる窓口業務の範囲

・　別紙は、市町村の適切な管理のもと、市町村の判断に基づき官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に取り扱わせることが現行法上可能である窓口業務の範囲等についての関係省の見解が示されたものです。

（略）

２　別紙の窓口業務を民間事業者に取り扱わせる際の留意事項

（略）

(1) 市町村の適切な管理

・　民間事業者に業務を取り扱わせる際には、市町村の適切な管理の確保に留意してください。具体的には、民間事業者が業務を実施する官署内に市町村職員が常駐し、不測の事態等に際しては当該職員自らが臨機適切な対応を行うことができる体制とすること等が考えられます。

（略）

(2) (3)　（略）

※　下線は事務局による。

イ　震災への対応

＜東日本大震災被災局の復旧に向けた取組み＞

○ 東日本大震災により被災した郵便局のうち、建物の損壊被害を受けた局や原発避難指示区域内等にある局は計164局。
○ それらの郵便局について、復旧の取組を行った結果、2018年9月末時点において、営業を休止している郵便局は計48局となっている。
※参考：東日本大震災により被災した郵便局（2011年3月14日に休止していた郵便局）は、東北3県（岩手県、宮城県、福島県）では全体の48％の683局となっています。

【被災した郵便局】　（単位：局）

	原発区域※1外の建物損壊局	原発区域内局
直営郵便局	104	20
簡易郵便局	33	7
計	137	27
	164	

【被災した郵便局の復旧状況】　（単位：局）　2018年9月末時点

	原発区域外の建物損壊局						原発区域内局			
	修繕復旧	本設復旧	仮設復旧	廃止	簡易局として復旧	休止中	修繕復旧	本設復旧	仮設復旧	休止中
直営郵便局	45	25	8	1※2	2	23	6	0	1	13
簡易郵便局	12	14	0	0		7	1	1	0	5
計					107	30※3			9	18※4
						164				

※1：2011.9.30時点の原発避難指示区域を指す（表中においては全て同様）。
※2：仙台空港内郵便局（窓口を廃止し、空港内にATMを設置）
※3：現時点で本設復旧の方針は15局、残りの15局は、自治体の復興計画等の具体化を注視している。
※4：当該地域の除染状況や地域住民の帰還状況を踏まえ地方自治体と連携を図りながら再開に向け取り組んでいる。

【復旧に向けた取組事例】

震災後、仮設局舎にて営業を行っていた志津川郵便局（宮城県）が2018年4月9日に、野蒜郵便局（宮城県）が2018年4月16日に、それぞれ本設復旧しました。





（資料）日本郵政提出資料から作成

■　熊本地震時の対応

・　地震に伴う郵便局の休止等

- ▶ 熊本地震は、平成28年４月14日21時26分以降に熊本県と大分県で相次いで発生
- ▶ 最も大きい震度７の地震が、前記時刻及び４月16日未明の２回発生（震度６強は２回、６弱は３回発生）
- ▶ 普通郵便物について、地震発生以降、一時的に配達が遅れた地域があったが、４月18日以降、全局で配達を実施
- ▶ ゆうパックの引受は、熊本県を宛先とするものを一時的に停止したが、４月19日以降、段階的に再開

・　被災者への支援内容

▶　避難所への郵便物等の配達

－　益城町、南阿蘇村において避難所への郵便物等の配達を実施

▶　災害義援金を内容とする現金書留郵便物の料金免除

－　救援などを行う団体に宛てた災害義援金を内容とする現金書留郵便物の料金免除を実施

▶　貯金・保険の非常取扱いの実施

－　貯金通帳・証書やお届け印を紛失した被災者への、一人20万円を限度とした通常貯金などの払戻し

－　保険金の非常即時払

－　かんぽ生命保険の保険契約及び簡易生命保険契約に関する保険料の払込猶予期間の延伸

▶ **契約者貸付及び入院保険金の特別取扱い**

－　普通貸付金の非常即時払いに適用する利率の減免措置を実施

－　地震によりけがをしたが、被災地等の事情により直ちに入院できなかった顧客に対して、本来入院による治療が必要であった期間についても入院したものとして入院保険金を支払う特別取扱いを実施

▶ **災害義援金の無料送金サービス**

－　救援などを行う団体にあてた通常払込みによる災害義援金の無料送金サービスを実施

▶ **土・日の窓口臨時開局及びＡＴＭの延長**

－　熊本県内の益城郵便局、惣領郵便局、砥川郵便局において土・日に営業を実施

－　ＡＴＭ取扱時間の延長を実施

▶ **臨時郵便局の設置**

－　貯金の非常取扱いを利用できるよう、熊本県内の避難所４か所に臨時郵便局を設置（阿蘇熊本空港ホテル（益城町）、キリスト教児童福祉会こどもL.E.C.（益城町）、阿蘇市西原村立河原小学校、南阿蘇村立南阿蘇中学校）

▶ **車両型郵便局による臨時サービス**

－　益城町総合体育館の駐車場において、郵便物・ゆうパックの引受け、ＡＴＭによる貯金の預入・払戻しなどを実施



車両型郵便局での臨時サービス（熊本県：益城町総合体育館駐車場）

▶ **㈱ローソンとの災害時協力協定に基づく連携**

－　㈱ローソンから、水、カップラーメン、ガスボンベ等を、九州支社（エリア本部）、「かんぽの宿 阿蘇」、ＪＰスタッフ九州ＢＰＯセンターに搬入

－　「かんぽの宿 柳川」に、㈱ローソンの現地応援要員の宿泊を受け入れ

▶ **ＮＴＴグループとの災害時包括協定に基づく連携**

－　売却予定の「旧かんぽの宿 山鹿」（熊本県山鹿市）の駐車場を、ＮＴＴグループの復旧作業にかかる資材・車両の置場所として提供

▶ **日本郵政グループ間の連携**

－　各社間において救援物資を融通、日本郵便輸送㈱の輸送力を活用して、関東、近畿から被災地へ搬送

▶ **「かんぽの宿 阿蘇」における避難住民の受入**

－ 阿蘇市との協定に基づき、「かんぽの宿 阿蘇」で、被災された近隣住民の方々の避難所として広間、会議室を開放し、食糧・飲料水の提供などを実施

▶ **ポスト募金の実施**

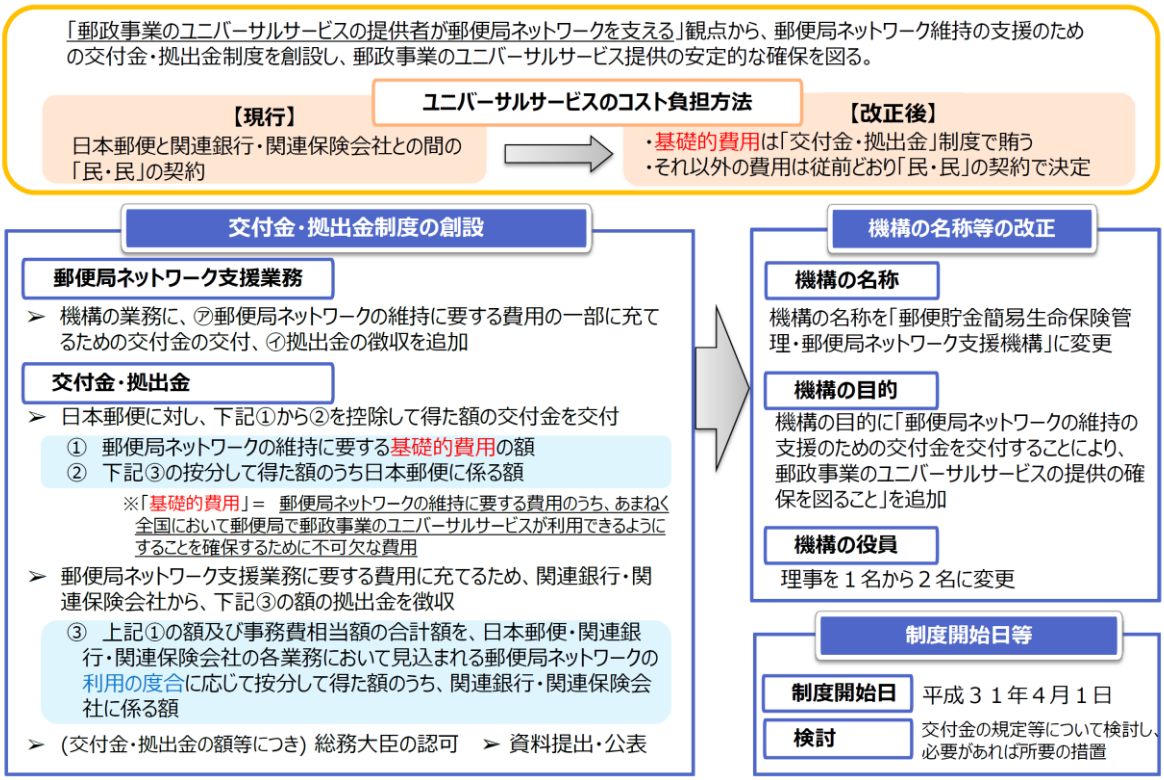
－ 熊本地震の被災者支援のため、日本郵政グループの社員有志により「日本郵政募金会」を立ち上げ「ポスト基金」として、全国の郵便局窓口などに募金箱を設置

－ 総額4,589万6,432円。熊本県及び大分県のほか、両県の市町村の被災状況に基づき、23市町村を対象に寄付を実施

（資料）日本郵政公表資料及び日本郵政提出資料から作成

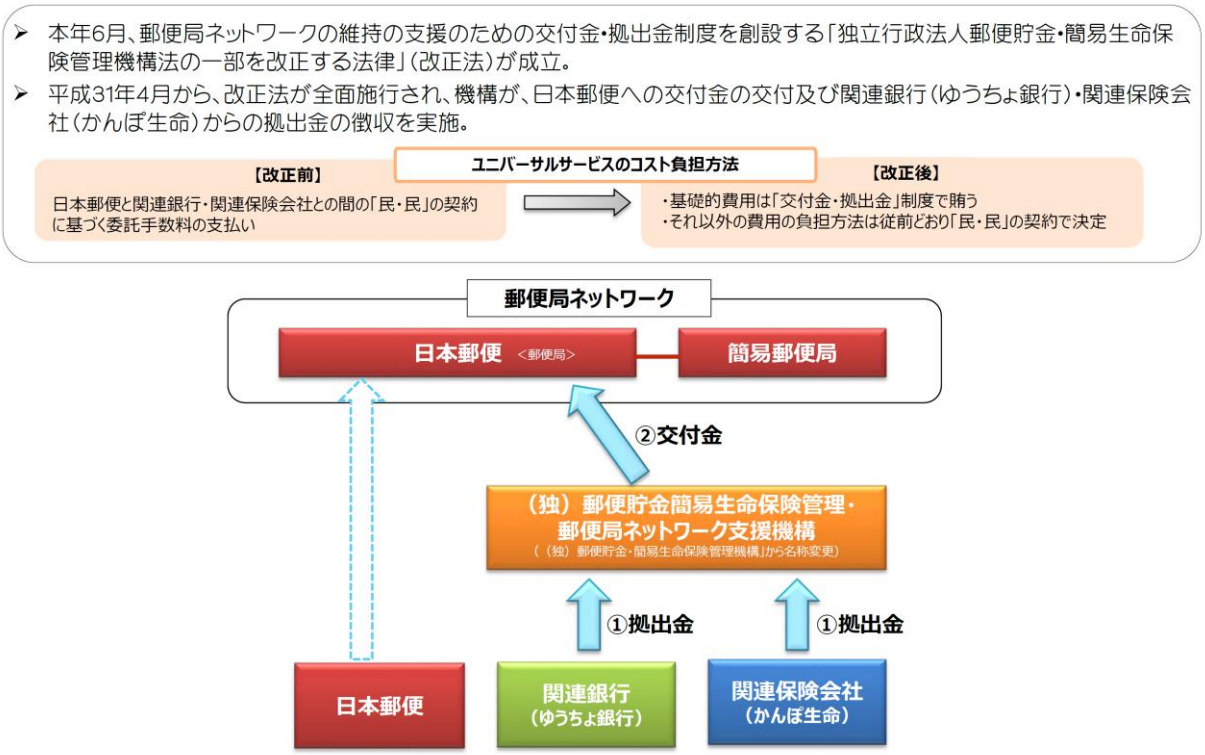
ウ　今後の課題と期待

＜独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律の概要＞



（資料）衆議院法制局作成資料を基に総務省作成

＜郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度＞



（資料）衆議院法制局作成資料を基に総務省作成

＜郵便局ネットワークの活用＞

「銀行手続の窓口」設置



「銀行手続の窓口」
のイメージ

- 新宿郵便局の一部を賃貸し、日本ATM㈱が運営する「銀行手続の窓口」を設置（2017年9月）
- 同社が提携する15道府県25銀行（2017年10月現在）の個人顧客に対して、口座のｱﾌﾀｰｻｰﾋﾞｽ業務（住所・氏名変更等）を提供

宮崎銀行ATMコーナー設置

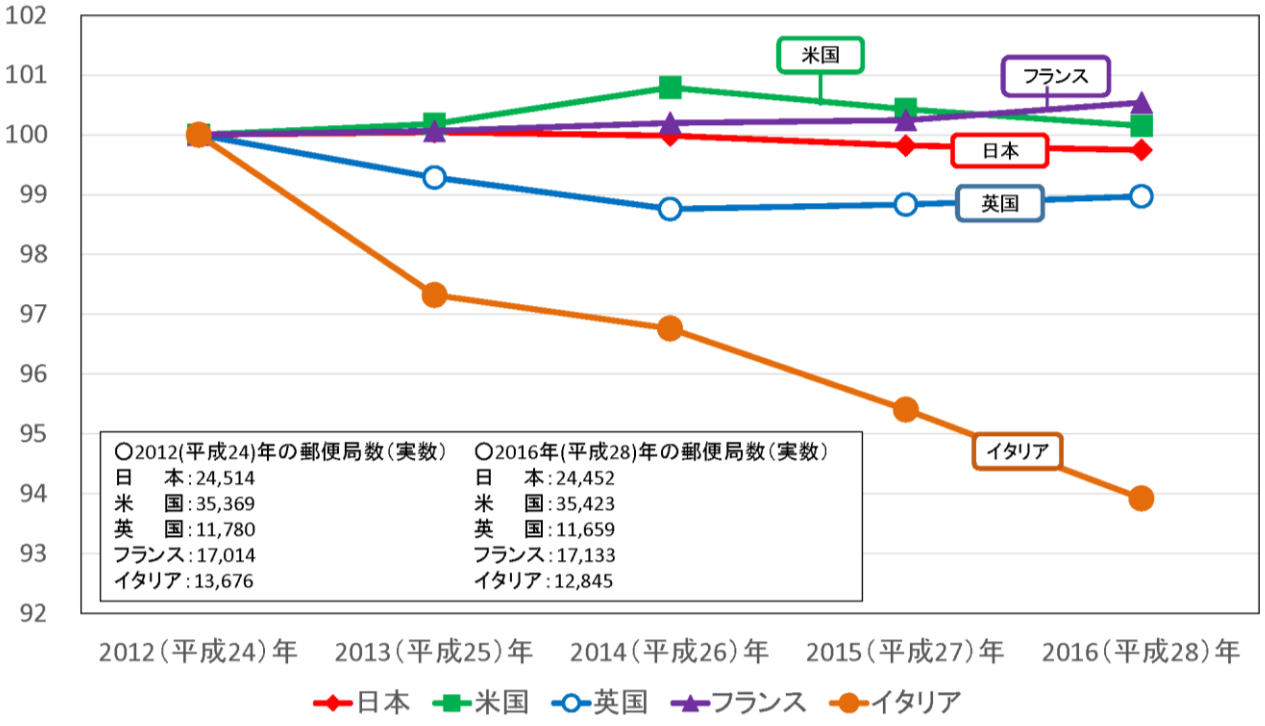


宮崎銀行ATM
（現金取扱機能なし）
のイメージ

- 2017年7月から宮崎県椎葉村の上椎葉郵便局の一部を㈱宮崎銀行のATM コーナーとして賃貸し、同行のATMサービスの一部を提供

（資料） 平成30年２月21日第184回民営化委員会配布資料

＜欧米の主要５か国の郵政事業体の全体としての郵便局数の推移＞

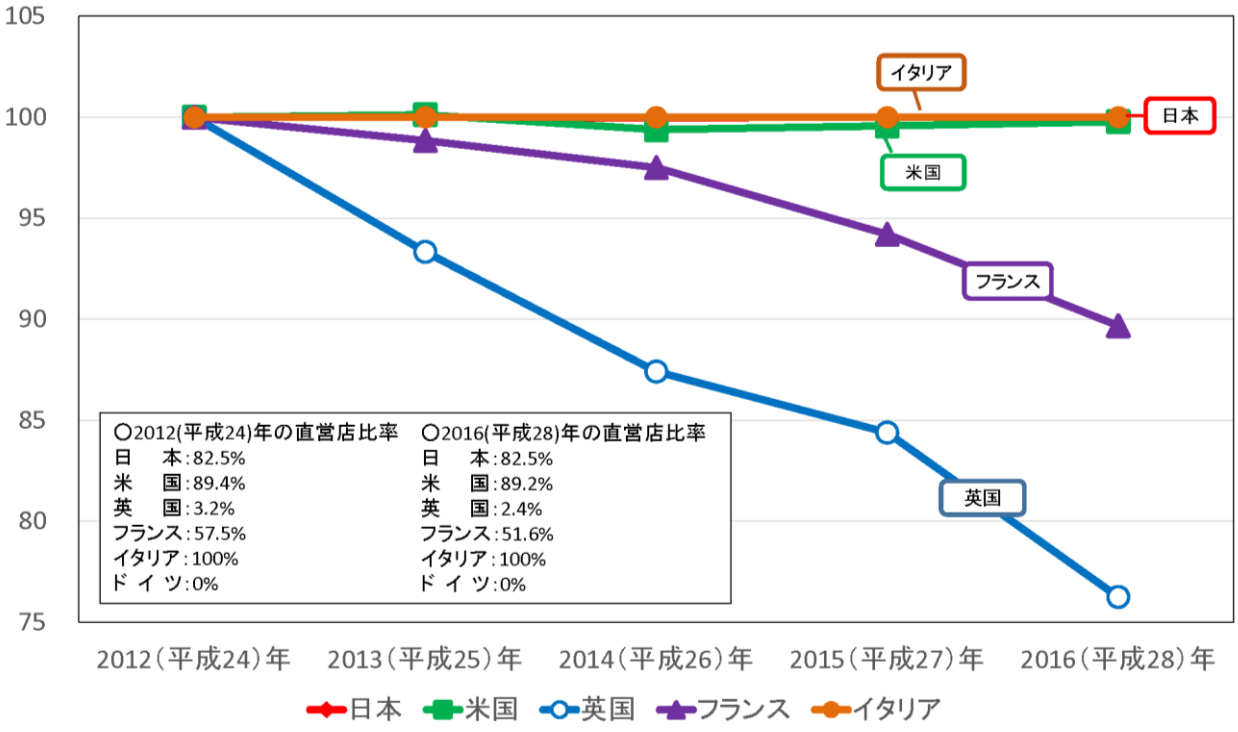


※ 2012年の郵便局数を100として、その推移を指数化したもの。イタリアは直営店のみ存在するため、郵便局数の総計と直営店数が一致している。

【ドイツは、2011年末までに直営店を全て提携事業者に委託しており、直営店は0となっている一方、2012年には約13,000局だった委託局を2016年には約24,000局に増やしている特殊な例であるため、記載していない。】

（資料） 各郵政事業体のアニュアルレポート等から作成

＜欧米の主要５か国の郵政事業体の郵便局直営店比率の推移＞



※ 2012年の直営店比率を100として、その推移を指数化したもの。イタリアは直営店のみ存在するため、直営店比率は一定。

（資料）各郵政事業体のアニュアルレポート等から作成

参考 10

○　郵政民営化法案、日本郵政株式会社法案、郵便事業株式会社法案、郵便局株式会社法案、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法案及び郵政民営化法等の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律案に対する附帯決議（平成 17 年 10 月 14 日　参議院郵政民営化に関する特別委員会）

政府は、本法の施行に当たっては、次の事項について特段の配慮をすべきである。

一、国民の貴重な財産であり、国民共有の生活インフラ、セーフティネットである郵便局ネットワークが維持されるとともに、郵便局において郵便の他、貯金、保険のサービスが確実に提供されるよう、関係法令の適切かつ確実な運用を図り、現行水準が維持され、万が一にも国民の利便に支障が生じないよう、万全を期すること。

簡易郵便局についても郵便局ネットワークの重要な一翼を構成するものであり、同様の考え方の下で万全の対応をすること。

二、長期の代理店契約、基金の活用等により、郵便局が長年提供してきた貯金、保険のサービスが民営化後も引き続き提供されるよう配慮すること。そのため、承継計画において、郵便局株式会社と郵便貯金銀行、郵便保険会社の間で移行期間を超える長期・全国一括の代理店契約の締結を明確にすること。なお、基金についても、二兆円規模まで積み立てること。

三、持株会社及び四子会社が、統合的な経営戦略に基づき、郵便局ネットワークを維持・活用できるよう、以下のとおり株式の持ち合いを認めること。

１．持株会社について、移行期が終了した後は、特殊会社としての性格を考慮しつつ経営判断により他の民間金融機関と同様な株式保有を可能とし、その結果、株式の連続的保有が生じることを妨げないこと。そのため、郵政民営化法第百六条、第百三十六条の趣旨を踏まえ、株主総会に係る株主の権利行使の基準日を適切に定款に規定すること。

２．移行期間中と言えども、郵政民営化法第百五条、第百三十五条の決定がなされた場合及び持株会社が郵便貯金銀行、郵便保険会社の全株式を処分した後は、郵便局株式会社が、特殊会社としての性格を考慮しつつ、経営判断により密接な取引関係を有する郵便貯金銀行、郵便保険会社株式を他の民間金融機関の例と同様に保有しグループとしての経営が可能であること。

３．前記１、２によりグループとして株式の連続保有が可能となっていることに加え、民営化委員会が行う三年ごとの経営形態のあり方を含めた総合的な見直しの中で必要があれば更なる措置を講ずること。

４．新たに設立される株式会社がそれぞれの経営判断により、新規事業への投資に加え、必要に応じ前記１、２、３を踏まえた適切な経営形態を採ることを可能とするため、持株会社において財務計画を定めるなど必要な措置を講ずること。

四、民営化委員会が行う三年ごとの見直しには、設置基準に基づく郵便局の設置状況、金融保険サービスの提供状況を含めること。また、民営化の進捗状況及び民営化会社の経営状況を総合的に点検・見直しを行うとともに、国際的な金融市場の動向等を見極めながら、必要があれば経営形態のあり方を含めた総合的な見直しを行うこと。

なお、民営化委員会の三年ごとの見直しに関する意見については、郵政民営化法第十一条第二項によって国会へ報告されることとされているが、更に、郵政民営化推進本部がその意見を受けて施策を講ずるに当たっては、国会へ報告し、その意見を十分聴取するよう求める。

五、民営化後の各会社については、ロゴマークの統一、活発な人事交流等により、郵政グループと

しての一体感の醸成を図り、職員のモラールの維持・向上に万全を期すること。特にロゴマークについては、国営、公社の時代を通じて長年国民に親しまれてきた貴重な財産であり、引き続き使用すること。

六、郵政民営化法附則第三条の運用に当たっては、郵政民営化のための情報システムについて、万が一にもシステムリスクが顕在化し、国民生活に支障の生ずることのないよう、日本郵政公社と協力しつつ適切に対応すること。

七、日本郵政公社は、民営化後の郵便貯金銀行、郵便保険会社が、預金保険機構、生命保険契約者保護機構に加入することに鑑み、民営化までに郵便貯金の限度額、簡易保険の保険金額の管理や口座の管理の徹底を含めコンプライアンス面での態勢を確立すること。

八、移行期間における業務範囲の段階的拡大を的確かつ円滑に実現するため、経営委員会（準備企画会社）及び民営化委員会を準備期間内のできるだけ早い時期に設置し、関係会社及び関係行政機関で予め先行的に検討と準備を進めること。

なお、経営委員会（準備企画会社）と日本郵政公社が一体となって円滑に民営化の準備を進められるよう配慮すること。

九、民営化委員会の運営については、透明性の高いルールの下、積極的な情報公開に努めること。

また、民営化委員会の人選については、広く国民各層の声を反映できるよう公平・中立を旨とすること。

十、毎年巨額の国債を発行しているわが国の財政体質を早急に改善するとともに、それまでの間、郵政民営化法第百六十二条の適切な運用により国債の消化に支障を生ずることのないよう対応すること。

十一、職員が安心して働ける環境づくりについて、以下の点にきめ細やかな配慮をするなど適切に対応すること。

１．現行の労働条件及び処遇が将来的にも低下することなく職員の勤労意欲が高まるよう十分配慮すること。

２．民営化後の職員の雇用安定化に万全を期すること。

３．民営化の円滑な実施のため、計画の段階から労使交渉が支障なく行われること。

４．労使交渉の結果が誠実に実施されること。

５．新会社間の人事交流が円滑に行われること。

十二、民営化後においても良好な労使関係の維持に努めるとともに、万一、労働争議が発生した場合にも特別送達等の公的サービスはしっかり担保されるよう、万全の体制を構築すること。

十三、特定郵便局の局舎の賃貸借契約の期間については、業務基盤の安定性を確保する観点から、民間における契約の状況を参考としつつ、長期の契約とするなど、適切な対応を行うこと。また、特定郵便局の局舎の賃貸借料は、現在、適切な算出基準に基づいて算出されているところであり、民営化後も引き続き適切な算出基準に基づく賃貸借料を維持すること。

十四、商法等の規定を活用し、敵対的買収に対する適切な防衛策を措置すること。

十五、税制等に関し、以下の点について十分配慮すること。

１．税制については、民営化に伴う激変緩和の必要性の有無、四分社化、基金の設置など郵政民営化に特別な論点を踏まえつつ、消費税の減免などを含め関係税制について所要の検討を行うこと。

２．郵政民営化により法人税等の税収が増加することを踏まえ、過疎対策や高齢者対策の充実を図ること。

右（上記）決議する。

○　郵政民営化法等の一部を改正する等の法律案に対する附帯決議（平成 24 年４月 11 日　衆議院郵政改革に関する特別委員会）

政府は、本法の施行に当たっては、次の事項について特段の配慮をすべきである。

一、郵便局ネットワークについて、利用者ニーズを踏まえ、地方公共団体からの委託等を通じ、地域住民の利便の増進に資する業務を幅広く行うための拠点として、より積極的に活用されるよう努めること。

二、郵政民営化法第百七条及び第百三十七条の規定に基づき、他の金融機関等との間の競争関係、金融二社の経営状況等を勘案して政令で定めることとされている限度額の水準については、本法の施行により直ちに勘案すべき事情が変わるわけではないことから、当面は引き上げないこと。

三、日本郵政株式会社が金融二社の株式の二分の一以上を処分した後の金融二社の新規業務等に係る届出制が、単なる届出ではなく、他の金融機関等との間の競争関係への配慮義務並びに郵政民営化委員会への通知義務を課すとともに、内閣総理大臣及び総務大臣による監督上の命令の対象としていることに鑑み、これらの規定に基づく政府及び郵政民営化委員会による二重のチェックが有効に機能することとなるよう、制度の適切な運用に努めること。

四、簡易郵便局が今後とも、過疎地、離島等におけるサービスの提供に重要な役割を果たし、ユニバーサルサービスの一翼を担っていくことに鑑み、簡易郵便局の置局状況を適切に把握するとともに、置局水準を現行法より後退させることのないよう、必要な措置を講ずること。

五、郵政民営化後の日本郵政グループの経営状況をしっかりと検証の上、本法の施行後、郵政民営化委員会の意見も踏まえ、グループ各社及びそれらの経営陣により、適切な経営努力が行われるよう努めること。

六、かんぽの宿及びメルパルクについては、本法の公布に伴い、郵政株式処分停止法が廃止されることから、その事業の継続、譲渡又は廃止が日本郵政株式会社の経営判断に委ねられることを踏まえ、会社の経営に及ぼす影響を勘案しつつ、適切に対処されるよう努めること。

○　郵政民営化法等の一部を改正する等の法律案に対する附帯決議（平成 24 年４月 26 日　参議院総務委員会）

政府は、本法の施行に当たり、次の事項についてその実現に努めるべきである。

一、郵便局ネットワークについて、利用者ニーズを踏まえ、地方公共団体からの委託等を通じ、地域住民の絆の維持や、利便の増進に資する業務を幅広く行うための拠点として、より積極的に活用されるよう努めること。

二、金融二社の株式について、その全部を処分することを目指し、金融二社の経営状況、ユニバーサルサービスの確保に係る責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとするとの規定に基づき、日本郵政株式会社がその処分に向けた具体的な説明責任を果たすこととなるよう努めること。また、日本郵政株式会社の株式も含め、これらの株式が国民全体の財産であることに鑑み、その処分に当たっては、ユニバーサルサービスの確保に配慮しつつ、可能な限り株式が特定の個人・法人へ集中することなく、広く国民が所有できるよう努めること。

三、郵政民営化法第百七条及び第百三十七条の規定に基づき、他の金融機関等との間の競争関係、金融二社の経営状況等を勘案して政令で定めることとされている限度額の水準については、本法の施行により直ちに勘案すべき事情が変わるわけではないことから、当面は引き上げないこと。引上げの検討に当たっては、他の金融機関等の経営を不当に圧迫する事態が生じないかどうか検証すること。

四、日本郵政株式会社が金融二社の株式の二分の一以上を処分した後の金融二社の新規業務等に係る届出制が、単なる届出ではなく、他の金融機関等との間の競争関係への配慮義務及び郵政民営化委員会への通知義務を課すとともに、内閣総理大臣及び総務大臣による監督上の命令の対象としていることに鑑み、これらの規定に基づく郵政民営化委員会による対等な競争条件の確保等のための事前検証・評価、関係大臣による是正命令権限が有効に機能することとなるよう、制度の適切な運用に努めること。このため、郵政民営化委員会の委員には、真に公平・中立な第三者を選任することとし、郵政民営化委員会は、必要に応じ利用者代表及び関係する業界団体が意見を述べる機会を確保するなど、公平・中立な機関として運営すること。

五、簡易郵便局が今後とも、過疎地、離島等におけるサービスの提供に重要な役割を果たし、ユニバーサルサービスの一翼を担っていくことに鑑み、簡易郵便局の置局状況を適切に把握するとともに、置局水準を現行法より後退させることのないよう、必要な措置を講ずること。

六、郵政民営化後の日本郵政グループの経営状況をしっかりと検証の上、本法の施行後、郵政民営化委員会の意見も踏まえ、グループ各社及びそれらの経営陣により、適切な経営努力が行われるよう努めること。このため、経営陣については、天下りの弊害が生じないようにするとともに、民間的な経営に秀でた者が登用されるよう努めること。

七、かんぽの宿及びメルパルクについては、本法の公布に伴い、郵政株式処分停止法が廃止されることから、その事業の継続、譲渡又は廃止が日本郵政株式会社の経営判断に委ねられることを踏まえ、会社の経営に及ぼす影響を勘案しつつ、適切に対処されるよう努めること。

八、郵政三事業において、サービスの公共性にふさわしい企業モラル及び雇用モラルが順守されるよう努めること。

右（上記）決議する。