

郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証 に関する郵政民営化委員会の意見の概要（案）

1 グループとしてのビジネスモデルの確立等

日本郵政がグループの司令塔として、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命等で構成される日本郵政グループ一体の成長戦略として次期中計を策定し、金融二社の株式の処分代金や借入れを有効に活用してM&Aや純投資などを行うことで、金融二社の株式処分後の日本郵政グループのビジネスモデルと先端デジタル技術を駆使した企業（フィンテックやビッグテック）との競争、連携を含むビジネス戦略を早期に確立すべきである。さらに、グループガバナンスの確立には新たな日本郵政グループとしてのビジネスモデルの確立が必要であることを忘れてはならない。

その際には、日本郵政グループが有する各種のネットワークを、旧来型の社会インフラとして機能させるだけでなく、グループ内のサービスの連携を更に強固なものとするとともに、グループ外の多様な事業者等との連携を進める「共創プラットフォーム」に変革し、それを活用することを通じて日本郵政グループを中心とするエコシステムを形成することが求められる。

日本郵政には、次期中計の期間において金融二社の株式を50%処分した段階で、全株式処分に向けた方針やロードマップを明らかにする取組が求められる。全株式処分に向けた日本郵政グループの強い決意と新たなビジネスモデルの展開は、信頼を毀損した日本郵政グループが新たに生まれ変わったとして内外の投資家から再評価されることになる。当委員会は、日本郵政グループによる全株式処分に向けた決意を強く支持するものである。

2 グループガバナンスの強化

かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題は、組織の縦割り、製販分離構造から生じるグループ各社間の情報連携不足、レポーティングラインの機能不全など、グループガバナンスが不十分であることが大きな要因となって発生した。日本郵政がグループの司令塔として横串機能を発揮し、グループ各社の連携を十分に機能させ、グループガバナンスの強化を図り、グループの理念の共有、健全な事業の推進、リスク管理等を徹底することが重要である。

3 成長に向けた取組

グループの成長に向けた各種投資、特に I T・デジタル、郵便・物流ネットワークの設備への投資を、日本郵政の D X推進室などが中心となって推進するための計画や、D Xを含めた I T、国際、資産運用、B toB（対法人）ビジネスなど、今後必要となるスペシャリストの計画的な育成・機動的な採用、その有効活用と定着等に関する計画を策定することが重要である。また、投資、人材と並んで、日本郵政グループの共通データベースの利活用による新たなビジネス展開も図るべきである。

これらの取組に沿って、個人情報保護に関する法律等を遵守することを前提とした個人データの活用その他の D Xの推進、「日本郵政グループらしさ」を重視した上で、公共性に十分配慮した資金配分等の取組を進め、日本郵政グループの企業価値を向上させていくことが求められる。

4 郵便局ネットワーク

D Xの推進、地方公共団体や他の民間企業との連携を含め、リアルな郵便局ネットワークの強みを生かし、今後のユニバーサルサービスの安定的な提供に向けた積極的な取組を期待する。

5 郵便・物流事業

E C市場の継続的な発展を取り込むため経営資源の郵便分野から荷物分野へのシフトを進めるに当たり、D Xの取組の抜本的強化による国内外の郵便・物流ネットワークの最適化、限られた労働力の効率的な配置と併せた新たな業務体制の構築が求められる。

6 トール社

早急に国際物流戦略を再検討し、その中でトール社をどのように位置付け、同社の 3 P Lの機能等をどのように活用していくのかなど、日本郵政グループ共通の国際戦略を明確化する必要がある。E Cは、郵便、物流、金融の各分野にまたがるものであることを忘れてはならない。

トール社の組織、業務運営をしっかりと掌握するための経営管理の取組や、これを担う国際人材の育成を強化すべきである。

J P トールロジスティクスによる日本国内の 3 P L事業の本格化など、B toB 物流ビジネスの展開やトール社と日本郵便との営業

連携の強化が求められる。

7 ゆうちょ銀行

運用の高度化・多様化に向けた取組を不断に進めることを期待したい。

国内産業に対するエクイティ性資金の供給にも取り組んでおり、最近では、地方創生に向けた取組への資金を提供している。これらを含めて様々な分野において、我が国の経済成長や地方創生等のための資金ニーズに応えていくため、こうした分野に精通した人材を確保するとともに、適切なリスク管理態勢を整備しつつ、より大胆かつ積極的な資金供給に取り組んでいくことが求められる。ゆうちょ銀行は、従来の「ナローバンク」機能を超える業務を多様化しつつあるが、投資信託販売は、地方創生、グリーン化、ローカル5Gなどデジタル化を推進する資金供給（ファンド）とも組み合わせ、新たなビジネスモデル展開につなげることも可能である。

8 かんぽ生命

まずは、顧客の信頼回復に努めることが重要である。

同時に、従来からの主たる顧客層である高齢者のみならず、青壮年層のニーズに十分に答えられるよう、第三分野などの商品やサービスの充実が期待される。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、対面での営業活動が困難となっている状況の中で、顧客との接点拡大を図るためのインターネットなどの非対面チャネルの確立等を期待する。