

令和3年4月の3年検証における課題・指摘等に対する取組状況

(1) 日本郵政グループ・日本郵政関係 ①日本郵政グループの経営状況と株式処分等

頁	該当箇所	取組状況
<p>日本郵政グループ及び日本郵政の概況(損益等) 課題</p> <p>(ア) 金融業の収益低下への対応と日本郵政グループの「司令塔」としての役割の確立</p>	<p>日本郵政及び金融二社の株式上場以来続いているグループ全体の減収・減益の傾向には歯止めがかかっていない。また、金融業とりわけ銀行業の収益力の低下によりグループ全体の収益力は確実に低下している。<u>今後、金融業の経営環境が引き続き厳しさを増す中、郵便・物流事業をはじめとする銀行業・生命保険業以外のセグメントの収益力を高めていくことが必要と考えられる。</u></p> <p>また、受託手数料、ブランド価値利用料、システム利用料、土地・建物賃貸料、シェアードサービス料については、銀行法(昭和56年法律第59号)・保険業法(平成7年法律第105号)に定められたアームズレングスルール等を遵守することが求められており、取引条件等の決定方法等も一定の開示がされていることから、恣意的な変更が行われることは想定できず、日本郵政の金融二社株式の処分に連動して直ちに減少するものではない。しかし、金融二社の経営環境が厳しさを増す中で、今後も支払水準を安定的に継続していけるかは不透明である。</p> <p><u>金融二社は引き続き経営努力によって収益力の向上を図ることが重要であるが、日本郵政・日本郵便も独自の経営努力によって、金融二社との多額の内部取引への依存を減らし、さらには、後述する金融二社株式処分後のビジネスモデルの形成に向けて内部取引を見直していく必要もある。</u></p> <p>そのためには、①既存の経営資源を利用して成長を実現する(オーガニック成長)、②他社との提携やM&Aなどを通じて成長を実現する(インオーガニック成長)等の戦略に取り組むことが考えられる。いずれの場合も、<u>新たな収益源を確保するための日本郵政のポートフォリオの入替え、日本郵便の競争力強化、グループのシナジー等の具現化を図るため、積極的な投資等が必要となる。</u></p> <p>その前提として、<u>デジタル(ICT)化、資金運用、EC・物流に精通した有能な人材の確保が必要となる。内部人材の育成とともに経営改革に貢献し得る外部の優秀な人材の登用、さらにはその定着を図ることも重要である。</u></p> <p>その際には、<u>日本郵政が、グループの司令塔として、将来の収益拡大等に向けた新たなグループ横断的な戦略を進めていくことが期待される。このため、次期中計を適切に実施するとともに、グループとしての総合力の発揮に向けて、司令塔としての役割をより一層果たしていくことが求められている。</u></p>	<p>【郵便・物流事業をはじめとする銀行業・生命保険業以外の収益力の実現】</p> <p>中期経営計画”JPビジョン2025“において、ユニバーサルサービスを含むコアビジネス(郵便・物流事業、銀行業、生命保険業)の充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進によりビジネスポートフォリオを転換させ、グループの新たな成長を実現させることを目標として掲げております。</p> <p>郵便・物流事業では、他企業との連携強化やロジスティクス部門の強化に取組み、楽天グループや佐川急便に加え、2023年度には新たにヤマトグループと協業を開始し、引き続きゆうパック等の取扱個数拡大に取り組んでいくほか、営業倉庫の拡大やゆうパックの運賃改定を実施し、荷物分野の収益拡大を図っております。</p> <p>不動産事業においては、安定的な収益確保に向け主としてグループ保有不動産の開発等を着実に推進しており、2022年度には広島JPビルディングや蔵前JPテラスが竣工し、2023年度においては麻布台ヒルズ森JPタワーが竣工し、五反田JPビルディング、JPタワー大阪の竣工が控えています。</p> <p>【積極的な投資・グループ横断的な戦略】</p> <p>JPビジョン2025(中期経営計画)に公表しているとおり、グループの成長に資する分野への投資として、中期経営計画期間中に①戦略的なIT投資(4,300億円程度)、②不動産投資(5,000億円程度)、③新規ビジネス等への投資(5,500億円～1兆円程度)を掲げており、集配・輸送業務等の効率化、webサイトやスマートフォンアプリを通じた非対面でのサービス提供の強化・拡充、リアルな郵便局店舗等におけるデジタル技術の活用による対面サービスの維持・向上など、既存の経営資源を利用した施策を中心に積極的に投資を行っています。また、グループ保有不動産及びグループ外不動産への投資、投資子会社を通じたスタートアップ企業等への投資を併せて行うことで、新たな収益源の確保に取り組んでいます。</p> <p>【グループの司令塔機能を果たすための人材の確保】</p> <p>日本郵政がグループの司令塔機能を果たせるよう人材の確保を進めています。内部人材の育成については、経営幹部候補を早期に確保するため、グループ全体をリードする将来の幹部の早期選抜・育成を目的として、各世代から選抜した社員を対象に、2022年度からグループ一体で次世代リーダー育成研修を実施しています。また、外部からの専門人材の登用については、人材紹介会社等を活用して中途採用を実施しています。</p> <p>【中期経営計画の適切な実施】</p> <p>日本郵政グループは、中期経営計画の策定以降、中期経営計画に基づき、信頼回復と新たな成長の実現に向けた取組を推進してきました。一方で、中期経営計画策定時からの事業環境の変化等により、一部で取組の進捗に遅れが発生している項目も見られています。事業環境の急激な変化に対応し、遅れを挽回するための追加の取組施策を検討すべく、日本郵政を司令塔とし、グループの経営における重要テーマを中心に、グループ一体となって中期経営計画の見直しの議論を進めているところです。</p>
<p>日本郵政グループ及び日本郵政の概況(損益等) 課題</p> <p>(イ) デジタル化・成長分野の構築</p>	<p><u>「データ駆動型経済」に対応した人工知能(AI)とデータ、IoTの組合せによる「データの利活用」及びデジタル技術の活用をグループ全体で推進するために、中長期的なデジタル投資及び人材投資計画を企画・立案し、実施することが重要となる。</u></p> <p>また、<u>金融二社の収益力の低下や日本郵便における郵便物数の減</u></p>	<p>【データの利活用・デジタル技術の活用】</p> <p>2020年10月にDX推進室を新設し、同室が主体となって日本郵政グループ全体で保有データの利活用及びデジタル技術の活用を推進したほか、2023年4月の「DX戦略部」への改組にあわせ、日本郵政(株)と日本郵便(株)のDX担当部署の社員を相互に兼務発令の上、一体的な運営態勢としております。</p> <p>また、実行部隊となる子会社(株)JPデジタルを設立し、2021年8月から事業会社からの出向者や外部人</p>

		<p><u>少傾向が顕著となる中、グループとしての新たな成長分野の構築は大きな課題である。</u>このためには、<u>適切なM&Aや戦略的投資が有効であり、</u>トール社の買収や日本郵政キャピタルによる投資等の経験及びリスク回避等の教訓を生かし、<u>日本郵政グループの現在の事業とのシナジーにも留意しつつ、取組を進める必要がある。</u></p>	<p>材・専門人材を配置しています。</p> <p>中長期的なデジタル投資として、グループ中期経営計画における「デジタル郵便局」の早期実現を図るため、2022年7月から実証実験プロジェクトを東京都の大手町郵便局で開始しました。</p> <p>【資本・業務提携、戦略的投資の取組み】</p> <p>2023年3月にゆうちょ銀行株式の売却を実施する等、株式処分に伴う金融二社株式の持分割合減少により日本郵政グループ連結での親会社株主に帰属する当期純利益の減少が生じております。加えて、日本郵政グループを取り巻く環境における厳しい状況も続いていることから、ビジネスポートフォリオの転換、グループの新たな成長を図るため適切なM&Aや戦略的投資を行うことが有効であると考えています。</p> <p>① 楽天グループとの資本・業務提携</p> <p>日本郵政は、2021年3月、楽天（現楽天グループ）と資本・業務提携について合意し、同社に約1,500億円出資しました。</p> <p>これにより、先進的なデジタル技術と豊富なノウハウと郵便局や強固な物流網というリアルネットワークという相補う双方の特徴、強みを上手く掛け合わせることで、提携のシナジー効果を最大限引き出し、お客さまに喜んで頂ける新たな価値を創出することができるよう、荷物及びDX等の領域においてさまざまな協業を進めています。</p> <p>② 日本郵政キャピタル</p> <p>2017年11月に設立した日本郵政キャピタル株式会社においては、日本郵政グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社に対する投資を実施しています。2023年9月末時点までの累計で、76件、約390億円の投資を実行しました。</p>
<p>日本郵政グループ及び日本郵政の概況(損益等)課題 (ウ) グループガバナンスの強化</p>	<p>P12 ~ P13</p>	<p>一方、業績不振の要因の一つである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である。このため、日本郵政では次の取組を進めてきた。</p> <p>① グループ会社間の連携を強化するため、内部監査、コンプライアンス、オペレーショナルリスク、お客さま満足度の向上といった各種の経営課題に関するグループの連絡会等の新設・充実</p> <p>② グループ会社の経営陣による、グループ運営のための認識を共有する場として活用してきた「グループ運営会議」について、一般的な諸問題のような事業子会社の重要事項に関する内容の報告や、グループ経営陣による議論の場として活用するなど、その機能の強化等の実施</p> <p><u>今後も日本郵政がグループの司令塔としての役割を確立し、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。</u></p>	<p>【グループの司令塔としての役割の確立】</p> <p>① グループCxO制の導入、日本郵政・日本郵便の一体的運営</p> <p>グループの司令塔として横串機能を発揮するため、2021年6月に、グループCxO制を導入し、現在、グループCEO（グループ経営責任者）など、9名のグループCxOを指定しています。</p> <p>また、日本郵政・日本郵便の一体的運営を図るため、日本郵政の担当役員が日本郵便の担当役員を各部署の業務執行の実情に応じた形で兼務している他、総合職採用の一体的実施や、両社に事業共創部を設置し新規ビジネス関連部門間における一体的運営を行うなどの取組を行っています。</p> <p>② グループ各社の連携強化等</p> <p>犯罪等のコンプライアンスの状況だけではなく、内部通報の状況やオペレーショナルリスクの状況、各社へ寄せられているお客さまの声の状況等について共有するとともに、各社の広告宣伝案件の報告や各種報道、SNS上の投稿等のデータを収集・一元化し、分析した結果等の報告を行っております。</p> <p>また、グループ運営会議内で発言のあったフォローアップが必要な事項については、関係各社・関係部署へ都度連携を行っております。</p> <p>③ リスク管理の徹底</p> <p>「コンダクト・リスク」を早期に探知し対応する態勢を構築し、グループ一体となったリスク管理を実施するため、2021年4月にグループコンダクト統括室を設置し、「行動規範の策定」、「ミスコンダクト事象等への対応」、「過去のコンダクト・リスク顕在化事案のフォローアップ」などに取り組んでおります。</p>
<p>日本郵政グループ及び日本郵政の概況(損益等)課題 (エ) 金融二社株式処分後のビジネスモデルの構築</p>	<p>P13</p>	<p>金融二社株式の処分後の日本郵政グループのビジネスモデル（グループ内の金融二社の位置付けを含む。）の方向性は、これまで必ずしも明確に示されていない。将来のビジネスモデルというグループ経営の前提条件が明確でなければ、グループ全体の成長の姿を描くことは難しい。また、日本郵政グループのビジネスモデルは、役職員一人一人が目標を共有して、一致団結してグループの成長に貢献す</p>	<p>【ビジネスモデルの提示・確立】</p> <p>2023年3月にゆうちょ銀行株式の売却を実施する等、JPビジョン2025（中期経営計画）で掲げた2025年度末までに金融二社株式の保有割合を50%以下とするため、金融二社株式の処分を進めております。</p> <p>JPビジョン2025（中期経営計画）で掲げた、日本郵政グループ全体でお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指し、日本郵政グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、地方公共団体事務の受託や地域金融機関との連携等グループ</p>

	<p>るためにも不可欠である。さらに、コーポレート・ガバナンスはビジネスを統治するものであるから、ビジネスモデルが明確であればガバナンスの構築は容易となるが、同時に、ガバナンスを強化するためにはビジネスモデルの確立が必要である。このようにビジネスモデルとコーポレート・ガバナンスは表裏一体、密接不可分の関係にあるといえる。</p> <p>このため、<u>日本郵政がグループの司令塔として、金融二社株式処分後の日本郵政グループのビジネスモデルを早期に提示・確立することを求めたい。</u></p>	<p>外の多様な企業等との連携を推進しています。</p> <p>楽天グループとの資本・業務提携、佐川急便、アフラック等のグループ外企業との協業に加え、2023年度には新たにヤマトグループと協業を開始し、郵便・物流事業を始めとするコアビジネスの強化に取り組んでおります。</p> <p>また、不動産事業の拡大、新規ビジネスへの投資を進めることにより新たな収益機会の確保に取り組んでいます。</p>
<p>株式処分等 課題</p>	<p>日本郵政は、金融二社株式の処分については、具体的なスケジュール・方法・内容等は未定としながらも、金融二社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「保有割合が50%程度となるまで、次期中計期間のできるだけ早期に段階的に売却していきたい」と表明しており、その後の処分についても、民営化法の規定の趣旨を踏まえ、</p> <p>① 金融二社の経営状況 ② ユニバーサルサービスへの影響 ③ グループの一体性確保 ④ 当社の資金需要・連結業績への影響 ⑤ 市場の動向</p> <p>等を勘案しつつ、検討してまいりたい」としている。</p> <p><u>次期中計期間のできるだけ早期に金融二社の株式を50%程度まで売却することに対する明確かつ強いコミットメントを行うことは重要である。</u>金融二社の株式の保有割合が50%以下になれば、金融二社の新規業務規制が認可制から事前届出制に移行し、経営の自由度が増すことから、業績の向上が期待できる。これは、日本郵政グループを取り巻く社会経済環境が厳しさを増す中、貴重な業績向上のための政策となろう。このため、<u>一定の方針の下で処分を進めることが望ましい。</u></p> <p>さらに、金融二社の株式処分については、民営化法の規定において、「その全部を処分することを目指し」、「両社の経営状況、ユニバーサルサービス責務の履行への影響等を勘案しつつ」、「できる限り早期に、」処分することが義務付けられている。<u>日本郵政はこの規定に沿って金融二社株式の処分を進めるとともに、処分の時期・量等について説明責任を果たす必要がある。</u></p> <p>しかしながら、民営化法の成立後約15年が経過したにもかかわらず、日本郵政の保有割合がいまだ高いままにとどまっており、また、その保有割合が50%程度となるまで処分が進んだとしても、移行期間の完了及び全株式処分への道のりは不透明である。<u>日本郵政には次期中計期間において金融二社株式を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明確かつ強いコミットメントは、新生日本郵政グループが損なわれた信頼を取り戻して再出発する決意の表明となり、内外投資家の再評価につながることに留意すべきである。</u></p>	<p>【日本郵政における金融二社の株式処分】</p> <p>金融二社株式の処分については、中期経営計画で示しているとおおり、金融二社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、2025年度までに保有割合が50%以下となるまで、できるだけ早期に売却していきたいと考えております。</p> <p>かんぽ生命については、2021年5月のかんぽ生命による自己株式取得に応じた売付け等により、議決権保有割合は49.8%となりました。</p> <p>ゆうちょ銀行については、2023年3月にゆうちょ銀行株式の2次売出しを行い、議決権保有割合は61.5%となりました（9月末時点）。</p> <p>今後については、具体的なスケジュール・方法・内容等について、現時点で申し上げることは難しいですが、①金融2社の経営状況、②ユニバーサルサービスへの影響、③グループの一体性確保、④当社の資金需要・連結業績への影響、⑤市場の動向等を勘案しつつ検討し、実現してまいりたいと考えております。</p>

<p>戦略的提携 課題</p>	<p><u>新たな成長分野の構築に向けては、M&Aや戦略的投資が有効であり、金融二社の株式処分が進んだ後の日本郵政の業務基盤の確立に資するため、これまでの経験から学んだ教訓を生かして、日本郵政グループの現在の事業とのシナジーにも留意しつつ、入念な事前調査や適正な社内手続を経て実施されることが必要である。</u>業務提携についても、他社との協力の中で、新たな技術やアイデアを得て、革新的な新製品（商品）・サービス、又はビジネスモデルの開発に取り組み、競争力の強化、経営の向上を図ることが求められる。例えば、アフラック生命保険が、商品の提案から契約までをオンラインで完結する非対面のサービスを国内で開始している。また、楽天はECやオンライン金融分野における強力な顧客基盤とノウハウを保有している。</p> <p><u>いずれにしても、郵便・物流、金融の各分野における内外事業者との連携を強化するに当たっては、その将来像を見据え、金融二社の全株式処分後の日本郵政グループの経営戦略における位置付けを明確にすることが重要である。</u></p> <p><u>また、日本郵政グループが行う投資・提携戦略は、実効性を伴うものとなるように提携先企業との十分な意思疎通と理解を深め、日本郵政グループの理念、主体性や独自性、そしてとりわけこれまで保持してきた公共性を維持しながら着実に進めることが必要である。これまでの経験や教訓を踏まえて、その投資・提携戦略が日本郵政グループの収益基盤の強化に結びつくとともに、社会的な信頼を損ねることがないように十分に配慮すべきである。</u></p> <p><u>言うまでもなく、業務提携等他の事業者との連携においては、個人情報保護法等の遵守が大前提である。</u>さらに、経済・社会活動のグローバル化及びICTの進展に伴い、個人データの国境を越えた流通が増加しており、<u>個人データが海外において本人の意に反する取扱いがされるおそれに対する不安や懸念を抱く国民が依然として少なくないことに留意する必要がある。</u>このため、<u>単に個人情報保護法や個人データに係る国際的な取極め等の遵守にとどまらず、情報セキュリティの確保にも十分配慮して、業務提携先等と連携しつつ、こうした国民の不安や懸念を払拭するための真摯な取組を求めたい。</u></p>	<p>【M&A・戦略的投資の方針】</p> <p>M&Aや戦略的投資を行うにあたっては、これまでの経験から学んだ教訓を生かして、バリュエーション（株式価値評価）やDD（デュー・ディリジェンス）といった事前調査を入念に行った上で慎重に判断するとともに、必要な社内手続を経て実施することとしております。また、実施後は、その効果が最大限発揮されるよう、PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）に十分取り組む必要があると考えております。</p> <p>【楽天グループとの資本・業務提携】</p> <p>日本郵政は、2021年3月、楽天と資本・業務提携について合意し、同社に約1,500億円出資しました。これにより、先進的なデジタル技術と豊富なノウハウと郵便局や強固な物流網というリアルネットワークという相補う双方の特徴、強みを上手く掛け合わせることで、提携のシナジー効果を最大限引き出し、お客さまに喜んで頂ける新たな価値を創出することができるよう、荷物及びDX等の領域においてさまざまな協業を進めています。</p> <p>【アフラックとの戦略提携】</p> <p>2018年12月に基本合意書を締結した戦略提携に基づき、2020年2月までにアフラック・インコーポレーテッドの株式（5,230万株）を取得しました。</p> <p>2021年6月には、日本郵政グループが成長戦略として掲げる「共創プラットフォーム」の実現に向け、上記戦略提携のさらなる発展に関する合意を行いました。「共創プラットフォーム」の実現に向けて、引き続き、アフラック生命のがん保険を営業戦略上重要な商品と位置づけてがん保険の販売を推進していくとともに、お客さま本位の業務運営の徹底に協力して取り組み、また、2023年4月には共同開発した新商品を販売開始する等、戦略提携のさらなる発展を進めているところです。</p> <p>【大和証券との提携】</p> <p>2019年5月、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることについて株式会社大和証券グループ本社及び大和証券株式会社と合意し、株式会社大和証券グループ本社の株式（3,000万株）を取得しました。この合意に基づき、2022年5月9日（月）から、大和証券株式会社が提供する投資一任運用サービス「ゆうちょファンドラップ」の媒介業務の取扱いを、ゆうちょ銀行のすべての店舗で開始したところです。</p> <p>【個人データの利活用に関する運用・管理体制の検討・整備等】</p> <p>当グループ内における個人データの活用の検討に合わせ、事業子会社のコンプライアンス部門・情報セキュリティ部門も交えた「データガバナンスWG」を設置し、グループ全体のお客さま情報の利活用に関する運用・管理体制の検討・整備等を進め、情報セキュリティ・データガバナンスの強化も進めております。</p> <p>【個人情報保護法の対応・情報セキュリティの確保】</p> <p>2022年4月施行の改正個人情報保護法の定める漏えい等事案発生時の個人情報保護委員会への報告義務化、外国にある第三者への個人データ提供時、提供先の第三者の個人情報の取扱いに関する本人への情報提供の充実等に対応すべく、グループ各社では2022年3月末までに所要の社内規程等を改定し、グループ内での連携体制を構築するなどの態勢整備を行い、2022年4月以降は、情報漏えい等事案の発生時には速やかに個人情報保護委員会に報告を行っています。</p> <p>また、日本郵政グループ各社において、情報漏えいの防止等、情報セキュリティ確保の観点で情報の受け渡し・システムへの保存等の仕組みに問題がないか、確認を行っています。また、業務委託先等に対しても同様の対応を依頼し、情報セキュリティ確保の厳格化を図っているところです。</p>
---------------------	---	--

<p>病院・宿泊事業の経営 ア 通信病院の現状と今後の取組、課題</p>	<p>P19</p>	<p>病院事業については、臨床研修医制度に伴う大学医局所属医師不足による医師の引上げ、医師の地域偏在、診療科の需給不均衡等により、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おらず、厳しい経営状況にある。</p> <p>このような状況の中、地域医療機関との連携や救急患者の受入れの強化等による増収対策、業務の効率化等による経費削減、また、経営改善が見込めない通信病院（平成31年4月富山通信病院、名古屋通信病院、福岡通信病院）を譲渡する等、個々の病院の状況を踏まえた経営改善を進めている。</p> <p><u>地域医療や雇用への影響にも配慮し、個々の病院の状況を踏まえ、引き続き、経営改善に向けた取組を期待したい。</u></p>	<p>【病院事業の経営改善の取組み】</p> <p>病院事業については、地域医療機関との連携や救急患者の受入の強化等による増収対策、業務の効率化等による経費節減、また、経営改善が見込めない通信病院（2022年10月京都通信病院、広島通信病院）を譲渡する等、経営改善を進めているところです。</p> <p>新型コロナウイルス感染症への対応については、感染者の治療、自治体と連携したワクチン接種を引き続き実施しているところです。</p> <p>現在、東京通信病院のみの運営となっているが、引き続き、上記増収対策や経費節減等の経営改善に取り組めます。</p>
<p>病院・宿泊事業の経営 イ かんぼの宿の現状と今後の取組、課題</p>	<p>P19</p>	<p>宿泊事業については、民営化以降、赤字経営が続いている。</p> <p>このような状況の中、パック旅行の組成・販売、有料送迎バスの運行、Wi-Fiの全館設置、翻訳機の導入、ホームページの多言語化（英語、中国語、韓国語）といった訪日外国人の利用獲得に向けたサービスの展開、地元ワイナリーと連携したプランの開発、かんぼの宿の駐車場を活用した車中泊サービスの提供といった増収施策を推進したほか、施設の魅力度を高めるための工事等を実施してきた。</p> <p>また、令和元年度（平成31年度）及び令和2年度には、不採算のかんぼの宿15所（小樽、酒田、郡山、磯部、勝浦、箱根、諏訪、岐阜羽島、富山、浜名湖三ヶ日、竹原、湯田、徳島、別府及び日南）を廃止した。</p> <p><u>かんぼの宿は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響により、大変厳しい経営状況に置かれているが、引き続き、経営改善に向けた不断の研究・努力を重ねていくことを期待したい。</u></p>	<p>【宿泊事業の経営改善の取組み】</p> <p>宿泊事業については、民営化以降、赤字経営が続いたため、訪日外国人対策の展開や車中泊サービスの販売開始、一部施設のリニューアル工事を実施するなど、新たな顧客層の獲得を目指しました。しかしながら、緊急事態宣言が発令されるなど、新型コロナウイルスの影響は長期化しています。</p> <p>これに対し、館内の除菌対策や感染防止に関する社員教育等に取り組んだものの、旅行需要の落ち込みは激しく、雇用の確保や地域の観光拠点として施設の存続を維持するためには、旅館・ホテルの運営実績又は意欲を有する事業者へ譲渡することが最善の策との判断に至り、2021年9月の取締役会において、当時運営していた33施設のうち32施設の事業譲渡を決議、2021年10月に各々の譲渡先と事業譲渡契約を締結し、2022年4月に事業譲渡を実行しました。</p> <p>残る（旧）かんぼの宿恵那については、恵那市が不動産を取得する意向を表明したため、2023年3月に恵那市へ不動産を売却したことに伴い、日本郵政は、すべての宿泊施設について営業を終了（廃止）しました。</p>

(1) 日本郵政グループ・日本郵政関係 ②かんぼ生命の保険商品の不適正募集問題と日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築

頁	該当箇所	取組状況
<p>かんぼ生命の保険商品の不適正募集問題 日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題</p>	<p>P35</p> <p>前述のかんぼ生命の保険商品の不適正募集問題は、単にかんぼ生命や日本郵便の営業現場における勧誘手法に問題があったということだけではない。これは、<u>日本郵政グループの組織風土、組織構造を含むグループの組織の在り方全体に関わる問題である。日本郵政グループの各社の代表取締役をはじめとする経営陣、管理者、現場に至るまでの全ての役職員がこのことを真摯に受け止め、このような問題を二度と起こさないようにするため、グループのガバナンス改革に徹底的に取り組む必要がある。</u>そして、<u>顧客のため良質なサービス・商品を提供するという基本を徹底することで、顧客からの信頼を取り戻さなければ、日本郵政グループの未来はないということを全ての関係者が切実に認識する必要がある。</u></p> <p>日本郵政グループは、<u>監督官庁による行政処分を踏まえて策定した業務改善計画を着実かつ誠実に実施して、次のようなガバナンス態勢の再構築に向けた取組を徹底して行い、顧客に信頼される企業に生まれ変わる必要がある。</u>このことは、日本郵政グループの今後の成長戦略の大前提となるものである。日本郵政グループでは、これまで監督官庁による様々な行政対応を受けながら業務改善計画を実行しているが、いまだ緒に就いたばかりである。特に、コーポレート・ガバナンスの強化や顧客本位の業務運営を同グループのような巨大組織全体に浸透させることは、容易ではないと思わ</p>	<p>【グループガバナンスの強化、経営理念の浸透、業務改善計画の着実な実施】</p> <p>グループガバナンス強化の取組みや経営理念の浸透等、2020年1月に策定した業務改善計画に掲げられた各施策については、全て実施済みとなっています。今後、実施済みの各施策の改善状況（効果）を把握するとともに、引き続き、グループ一丸となって、顧客本位の業務運営を徹底します。</p>

		れる。この点については、今後も監督官庁において、指導・監督を徹底することが求められる。当委員会においても、適切に注視し、必要に応じて意見を表明していくことも含めたフォローを行うものとする。	
<p>かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題</p> <p>日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題</p> <p>ア 顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成</p>	<p>P35 ～ P36</p>	<p><u>日本郵政グループは、目先の営業成績にこだわるのではなく、顧客のため良質なサービス・商品を提供するという基本を徹底するということが、顧客の信頼を得ることになり、結局は企業の発展につながるということを十分に認識するとともに、顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成に、経営陣、管理者、現場に至るまでの全ての役職員が組織内の信頼関係の回復に努め、一丸となって取り組む必要がある。</u></p> <p><u>そのためには、経営陣が、顧客本位の理念を明確な経営理念として確立し、それを実質的なものとするために、できるだけ具体的な行動規範、マニュアル等で明確化し、それを不断に見直していくことが必要である。その上で、あらゆる場面において顧客本位の行動が徹底できるよう、適切な研修等を行い、全役職員の意識改革に取り組むべきである。</u></p> <p>かんぽ生命及び日本郵便は、今回の不適正募集の再発防止のために、役職員に対する調査及び懲戒等の処分を行ったが、長期に渡る販売中止の過程において、総体的に社員の士気の低下は否めない。これに対して、日本郵便の社長自らが地方の支社にも赴き、社員との直接的な対話も行ったことは改革の理念の浸透に一定の効果があると思われる。しかしながら、同時並行して、<u>日本郵便の支社、かんぽ生命の支店の管理職においては、グループ各社の社長はじめ幹部に代わって、これまでの対応を反省し、現場の社員との信頼関係に基づく組織風土の再構築をしていくことが必要である。</u>日本郵便の支社、かんぽ生命の支店、各郵便局の現場における管理職と最前線の社員との信頼関係の確立なくして、経営改革は進まない。</p>	<p>【行動規範の策定・明確化】</p> <p>2022年7月、社員・役員一人ひとりがお客さまや地域・社会の期待に応える行動をしていくことを端的に表現した日本郵政グループの統一的な企業行動基準「J P 行動宣言」を策定しました。</p> <p>社員・役員一人ひとりが「J P 行動宣言」を実践し、お客さまや地域・社会の皆さまに信頼していただくことで、グループ経営理念の実現を目指します。</p> <p>【組織風土の再構築の取組（日本郵便）】</p> <p>日本郵便では、社内コミュニケーションのより一層の充実、深化を図り、フロントラインが抱えている課題を経営に活かすため、2019年より、郵便局社員と本社役員等が意見交換を行うフロントラインセッションを開催しています。</p> <p>2022年度は、既の実施している、あるいは検討中の営業・業務等の各種施策にテーマを絞り、業務に即した改善策等の実務的な意見交換を行う場として、フロントライン・セッションを開催しました。</p> <p>郵便局と本社の意見交換を約20回、各支社主催の意見交換を約200回開催し、延べ約10,000人の郵便局社員が参加しました。</p> <p>2023年度も継続して実施しており、郵便局と本社各部との意見交換を13回(9月末現在)、各支社主催の意見交換を約110回開催(6月末現在)しています。</p> <p>また、フロントライン・セッションとは別に、経営層がフロントラインを訪問し、「社長通信」の内容をもとに、会社の重要取組事項等を社員にもしっかりと伝え、また、社員の声を聴くことにより、双方の考えや取組の理解を深めるため、2023年8月～10月に第1回郵便局未来会議を開催しています。郵便局未来会議は、原則、郵便・物流事業、郵便局窓口事業、管理者、一般社員別にそれぞれ開催し、第1回は全国各地で計約540回、開催します。</p> <p>【組織風土の再構築の取組（かんぽ生命）】</p> <p>2020年度より、今後の営業方針等に対してイメージを持ち、経営・フロントライン双方の考えのギャップを埋めるために、経営幹部（または支店幹部）と社員による対話機会としてフロントラインとのミーティングを定期的に開催しており、2023年度も継続して行っています。</p> <p>なお、職場内における社員間のコミュニケーション強化を図る取組としては、2020年度から、ES調査を軸とした職場単位の改善活動を行っています。</p> <p>また、2022年度から、全支店長に対し、コーチング研修の導入によるマネジメント手法の改善に取り組み、社員の主体的な行動を促しています。</p>
<p>かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題</p> <p>日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題</p> <p>イ グループ全体での顧客本位の業務運営の確立・コンプライアンスの徹底</p>	<p>P36</p>	<p><u>日本郵政グループは、顧客本位の業務運営を確立し、コンプライアンスを徹底するため、営業目標の設定に当たっては顧客本位の業務運営が確保されるよう適切なものとする必要がある。</u></p> <p>また、<u>顧客本位で業務を行い、コンプライアンスを遵守している者が適切に評価されるよう、人事評価や給与体系（営業手当や基本給を含めた全体）の仕組みについても適切に配慮がなされることが必要である。</u>社員が、士気を高く持ち、倫理感を堅持</p>	<p>【顧客本位の業務運営が確保される営業方針・営業目標の設定】</p> <p>事業子会社の営業方針・営業目標等については、日本郵政において各社への定期的なヒアリングを行っている中で、目標項目・目標規模について確認するとともに、顧客本位の観点からも妥当性を事前に確認しています。</p> <p>【顧客本位の業務運営、コンプライアンスを遵守している者が適切に評価される人</p>

		<p>しながら、顧客本位の活躍をすることが正当に評価され、最適な営業手当を支給される制度の確立は、優れた社員の勤続を支え、次代の組織運営の責任を担う人材の確保にもつながるものである。</p> <p>そして、<u>サービスや商品、業務プロセスについても、顧客ニーズに合った顧客本位のものとなっているか、コンプライアンスの遵守を確保し促すものとなっているかについては、不断に見直すことが求められる。</u></p>	<p>【人事評価・給与体系の仕組み】</p> <p>お客さま本位の営業活動（お客さまの利益やご意向に沿ったご提案等）の徹底に向け、人事評価や給与体系の見直しを進めています。</p> <p>人事評価については、新規販売実績に偏った評価ウェイト設定を見直し、「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価するように見直しています。具体的には、2021年度から、営業実績の評価ウェイトを縮小し、営業プロセス、営業品質、アフターフォローの評価ウェイトを拡大することに加えて、お客さまの声（満足度）による評価を導入・拡大しています。</p> <p>また、給与体系についても、2020年4月に、コンサルタント（渉外営業社員）の営業手当の支給水準（基本給と手当の割合）を引き下げ、窓口社員と同水準に統一する見直しを実施しました。さらに、窓口社員の営業手当について、社員の総合的な営業活動に応じて総手当原資を配分するよう見直し、2023年4月から新制度を導入しました。</p> <p>【顧客本位の業務運営・コンプライアンスの遵守を確保するための取り組み】</p> <p>日本郵政グループでは、お客さま本位の業務運営に取り組んでおり、日本郵政グループお客さま満足推進連絡会の実施等によりお客さま満足推進のためのグループ間連携の強化を図るとともに、お客さまの声を起点とした商品・サービスの改善に不断に取り組んでおります。</p> <p>また、お客さまからの苦情などについて経営会議及び取締役会に定期的に報告することとしております。</p> <p>また、グループ各社のコンプライアンス推進状況、各種制度の動向等についての情報共有を行い、課題について協議するほか、営業・業務上の課題への対応状況について確認するため、グループコンプライアンス委員会を毎月開催し、同委員会における協議等の状況を日本郵政の経営会議、取締役会に報告しています。</p> <p>グループ各社のコンプライアンス・リスクの早期把握と対応など、コンプライアンス・リスク管理の高度化を図るため、不適正募集を含むグループのコンプライアンス・リスクについてモニタリングを実施するとともに、内部通報窓口寄せられた社員の声等を活用し、コンプライアンス・リスク等を前広に把握するよう努めています。</p>
<p>かんぽ生命の保険商品の不適正募集問題</p> <p>日本郵政グループのガバナンス態勢の再構築のための課題</p> <p>ウ グループ会社間の連携を含むグループ全体のガバナンス機能の抜本的強化</p>	<p>P36 ～ P37</p>	<p><u>顧客本位・コンプライアンスを重視する健全な組織風土が確保され、顧客本位の業務運営の確立とコンプライアンスの徹底が機能するためには、グループ全体のガバナンス機能の抜本的強化が必要不可欠である。</u></p> <p>まず、<u>不適切な行為を防止し、また、それが行われないうけん制するため、現場、日本郵便の本社、かんぽ生命の支社等の管理部門、内部監査部門のそれぞれにおいて、重層的なチェックが的確に行われるよう、適切かつ十分な体制を整備することが求められる。</u>現在の日本郵政グループでは、かんぽ生命が保険会社、日本郵便が保険代理店という立場で営業活動を行っているが、今後は、このような体制であっても、<u>営業活動に対する十分な管理監督が行われるよう、適切な体制を構築するとともに、その在り方についても不断に見直すことが求められる。</u>さらに、<u>持株会社である日本郵政はグループ全体のガバナンスに責任を負うものであることを改めて強く認識し、グループ内でのコンプライアンス確保が実質的に機能しているか否かについて絶えず確認し、必要な体制の強化その他の適切な対応を図ることが求められる。</u></p> <p>また、このような体制が適切に機能するためには、<u>グループ全体の風通しの良さが確保されることが極めて重要であり、顧客の苦情や社員の声が迅速に経営陣に届き、それが適時適切な改善プロセスにつながるよう、必要な仕組みを確立する必要がある。</u></p>	<p>【日本郵便のチェック体制】</p> <p>日本郵便では、全ての新規契約申込について、管理者がお客さま本位の契約内容となっていることを確認する取扱いを行っているほか、外形上、募集品質に懸念のある申込みについては、管理者が提案内容を事前にチェックし、お客さまや募集人に対してご意向を確認する取扱いを行っています。</p> <p>また、支社の保険募集管理態勢を強化しており、募集品質指導専門役をはじめ支社において、上記管理者による確認状況等をモニタリングするとともに、適時・適切な改善指導を行っています。</p> <p>また、不祥事等の防止及びお客さまからの信頼回復のためのコンプライアンスの推進・徹底に取り組んでおります。</p> <p>具体的には、毎年度、コンプライアンス上の課題を踏まえたコンプライアンス・プログラムを策定し、不祥事等の防止策の徹底や各種コンプライアンス研修を定期的・継続的に実施（研修内容の充実）して社員のコンプライアンス意識・知識の浸透及び実践を図っています。</p> <p>加えて、2021年9月から、社員が安心して声を届けられ、相談・通報内容に応じた窓口の選択が可能な「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」及び社外の弁護士等で構成され、相談・通報の受付・調査等を一貫して行う「外部専門チーム」（社外窓口）を導入しているほか、2023年4月から、電話による通報受付（インバウ</p>

	<p><u>る。今回のかんぽ生命の保険商品の不適正募集問題については、早い段階でメディアによる報道があったにもかかわらず、日本郵政グループの経営陣はそれらを真摯に重要な事案として受け止めることがなく、早期に適切な対応が行われなかった。このため、その後も多くの問題が生じ、重大な事態が現在に至るまで続くこととなった。日本郵政グループの経営陣においては、コーポレート・ガバナンスに関する報告書等による情報開示を充実するとともに、株主はもとより、顧客、消費者団体等の外部の声に真摯に耳を傾ける機会を設け、経営陣や取締役会への報告経路を確保することにより、適切な情報が迅速に届くような態勢を整備する責任があることを強く再認識する必要がある。</u></p> <p>さらに、<u>ガバナンスの強化においては、グループ各社の社外取締役の役割も極めて重要であり、各社において社外取締役が適切な役割を果たすためには、社外取締役に必要な情報が適切に提供され適切な議論が行われ、執行部においてはそれを真摯に受け止めて適切な対応を行うことが求められる。</u>同時に、<u>社外取締役ににおいても自身がそのような重大な役割を担っていることを自覚し、日本郵政グループの適切なガバナンス確保のためその任務を果たすことが求められる。</u></p>	<p>ンドコール)を開始するなどし、不祥事等の早期発見等に取り組んでいます。</p> <p>不祥事等は減少傾向にあるものの、依然として郵便物等放棄・隠匿や長期・高額の金融犯罪が発覚しており、これまでの取組の着実な実施に取り組んでまいります。</p> <p>そして、施策の重複等により、郵便局社員の負担感等が懸念されており、コンプライアンスを自分事として捉えて取り組むとともに、お客さまと向き合う時間・環境の創出が可能となるよう、防犯施策の実効性、負担感等を踏まえた見直し・廃止等を検討してまいります。</p> <p>【お客さま本位の募集状況の検査】</p> <p>2023年7月末現在、2022年度11,234局、今年度1,839局に対して、お客さまの意向に基づかない乗換契約(異なる金融商品間・同一商品間)など、お客さま本位の募集が行われていないか確認するため、募集・解約時のフロー等、管理者のチェック体制を確認しました。</p> <p>2022年度は1局において、解約請求受付時の保険手続きサポートシステムによる管理者確認未実施の不適正事象を確認しました。</p> <p>2023年度は7月末現在、全局で管理者等のチェック体制における不適正事象は認められませんでした。簡易局482局中1局で非現行の募集関係資料の保管を確認しました。</p> <p>確認した不適正事象については、検査時に具体的に改善指導を行うほか、次回検査において、改善状況を確認することとしております。</p> <p>また、検査結果については、本社・支社の関係部へ情報提供し、支社社員によるフォローアップ等に活用することとしております。</p> <p>8月以降についても、同様の取組を行います。</p> <p>【内部監査部門のチェック体制】</p> <p>グループ各社の監査部門間において、「グループ内部監査連絡会議」を毎月開催し、各社の監査結果等を共有しています。また、「お客さま本位の業務運営」を「グループ共通的なハイリスク領域」として選定し、各社の取組み状況等を共有するなど連携の強化に取り組むとともに、本社関係部へのモニタリングや郵便局へのインタビューを実施し、状況・実態把握に努めています。</p> <p>【かんぽ生命のチェック体制】</p> <p>かんぽ生命では、適正な募集管理態勢の確立に向けて、保険契約のお申込みから契約締結までの重層的なチェックを実施しております。具体的には、一定の要件に該当する申込みについては、郵便局管理者及びかんぽ生命の申込手続コールセンター等によるお客さまへのご意向確認に加え、引受審査時のかんぽ生命のサービスセンターによる重層的なご意向確認を実施しております。これらの取組みについては、お客さまにご理解、ご納得いただける体制は維持しつつ、お客さまに過度な負担を強いることのないよう不断の見直しを図っております。</p> <p>また、現在、当社の保険募集の管理については、第1線を営業部門、第2線をコンプライアンス部門・募集管理部門、第3線を内部監査部門がそれぞれ担っています。従来第2線が担ってきた適正募集の実現に向けた企画・指導業務を第1線に移管したもので、これまでよりも第1線が募集品質の確保を前提とした営業への責任を担うことで、第2線が第1線の施策に対する検証業務に注力するとともに、第3線がこれらの各種施策の状況等をモニタリングの上、必要に応じて監査を実施する</p>
--	--	---

ことで、適切な相互牽制の下、お客さま本位に立脚した施策の立案が可能となる態勢を構築しております。

上記の取り組みの結果、募集品質は以下の通り改善傾向にあります。

主な募集品質項目	2023 年度第一四半期	(参考) 2016 年度末
苦情発生件数	募集態様に係る苦情 1,739 件 (うち、2020 年 4 月以降申込のお客さまからの苦情 228 件)	募集態様に係る苦情 ^{※1} 7,532 件
短期消滅率 ^{※2}	0.66%	5.17%
13 か月継続率 ^{※3}	98.29%	95.1%
25 か月継続率	96.29%	90.0%

※1 2018 年度の募集態様に係る苦情を計上

※2 [短期消滅契約]…

2016 年度：撤回、撤回(責)、未入金解除、未入金解約、第 2 回目の保険料が払い込まれていない状態での解約または失効となった契約、被保険者不同意、面接期間経過が対象

2023 年度：撤回、撤回(責)、未入金解除、未入金解約、無効更新未入金、第 2 回目の保険料が払い込まれていない状態での解約または失効となった契約が対象(被保険者不同意、面接期間経過は申込事前同意の必須化により発生なし)

※3 [継続率]…契約月から 13 か月・25 か月継続している契約の保険料の合計割合

【新しいかんぽ営業体制の構築】

金融渉外機能を受け持つコンサルタントの保険専担化及び日本郵便からかんぽ生命への兼務出向、活動拠点の集約、お客さま担当制の導入により新しいかんぽ営業体制を構築してまいりました。また、新たな体制移行後も再び募集品質上の問題を生じさせることのないように、管理監督上も十分な体制を構築しております。

【日本郵政のチェック体制】

営業・業務面における事業子会社の状況について、事業子会社営業・業務担当部署へのヒアリングや事業子会社が開催している営業・業務に関する各種会議への参加等を通じて情報収集を行うことで、課題・懸案事項等の状況を確認し、大きな論点となる可能性がある事項については適宜、経営陣へ報告しています。

【グループ内でのコンプライアンスの確保】

グループ各社のコンプライアンス推進状況、各種制度の動向等についての情報共有を行い、課題について協議するほか、営業・業務上の課題への対応状況について確認するため、グループコンプライアンス委員会を毎月開催し、同委員会における協議等の状況を日本郵政の経営会議、取締役会に報告しています。

グループ各社のコンプライアンス・リスクの早期把握と対応など、コンプライアンス・リスク管理の高度化を図るため、不適正募集を含むグループのコンプライアンス・リスクについてモニタリングを実施するとともに、内部通報窓口寄せられた社員の声等を活用し、コンプライアンス・リスク等を前広に把握するよう努めて

			<p>います。</p> <p>【開示の充実、外部の声に真摯に耳を傾ける機会及び経営陣への報告経路】 日本郵政グループ各社においては、外部に適時適切な情報を開示できるよう、コーポレート・ガバナンスに関する報告書（非上場である日本郵便は除く）やウェブサイトなどにおける開示の充実に努めてまいりました。</p> <p>また、外部の声が経営陣に届くよう、IR・SR活動により得られた株主・機関投資家のコメント、お客さまからの苦情などについて経営会議及び取締役会に定期的に報告することとしております。加えて、日本郵便においてはお客さまの状況の状況を毎月経営会議及び取締役会に報告しているほか、金融商品を新規契約いただいたお客さまへ総合コンサルティングサービスにおける基本姿勢・対応についてのアンケートを実施するなど、お客さまの声に耳を傾ける機会を創出しております。また、各地域の有識者から広く意見を聴取する場として、各支社等において「郵政事業有識者懇談会」により、地域の声やニーズをきめ細かく集めるよう努めております。</p> <p>【社外取締役の役割】 日本郵政では、「JP ビジョン 2025」の策定などの経営上重要な事項について数カ月に亘って取締役会で十分な議論を行い、その中で出た社外取締役の意見については、執行部としてしっかりと受け止め、業務執行に反映しております。このほか、取締役会とは別に、グループ各社の経営課題などを社外取締役と共有し、議論する機会を設けています。また、部内犯罪のような不祥事件については速やかに取締役会へ報告を行い、不芳情報を速やかに報告するような体制としております。</p> <p>さらに、執行部から社外取締役に対して日本郵政グループに関する適時適確な情報提供を行っているほか、毎年、取締役会に関する実効性評価について取締役会で議論を行い、取締役会の監督機能の向上に努めております。</p> <p>日本郵便においては、社外取締役 6 名を含む取締役 11 名で取締役会を構成しております。取締役会は毎月 1 回定例で開催するとともに、必要に応じ臨時会を開催し、適時適切な議論を行っております。また、会社の課題や各種方針案等、忌憚ない議論をすることを目的に懇談会を開催し、前広な意見交換を実施しております。また、取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役で構成し、各々のスキル・経験等を活用し、深度ある議論を実施するとともに、執行部に対し、実効性の高い監督を行っているところです。上記のとおり、社外取締役は日本郵便の適切なガバナンス確保のためその任務を果たしているものです。</p> <p>ゆうちょ銀行では、月次及び必要に応じて臨時で開催する取締役会にて経営戦略上の重要案件について活発な議論を行っており、その議論を業務執行に反映しております。また、不祥事件の発覚等の重要情報については、取締役会への報告に先立って社外取締役に情報提供しております。更に、取締役会のリスク管理に関する監督機能強化のため、取締役会の諮問機関としてリスク委員会を設置し、外部専門家を含めて市場・ALM 関連及びシステム関連のリスク管理について審議しております。加えて、四半期毎に独立社外取締役会議を開催し、経営上重要な課題及びガバナンスに関する重要な事項について独立社外取締役間での情報交換・認識共有を図る等、取締役会の更なる実効性向上に努めております。</p> <p>かんぽ生命保険では、かんぽ生命保険商品の募集に係る問題等を踏まえて、取締役会において、経営課題を前広に議論するため、決議案の作成段階から社外取締役</p>
--	--	--	---

			の知見を活用する「審議」を新設する他、必要に応じて取締役会を臨時開催する、積極的な意見交換を目的とした取締役懇談会や社外取締役間会合を開催する等、社外取締役の知見を積極的に活用する取組みを進めております。
--	--	--	--

(1) 日本郵政グループ・日本郵政関係 ③グループDXを中心とする新たな成長戦略

	頁	該当箇所	取組状況
次期中計等に向けた課題 日本郵政グループの戦略等 (ア) 日本郵政グループ各社の関係等	P45 ～ P46	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵政グループを構成する日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命の3事業会社はそれぞれに独立した、事業特性も異なる企業体であり、まずは<u>3社それぞれが自社の強みを生かし、持続的に収益を確保できる健全な企業体として、それぞれ独自の成長戦略を持つことが望ましい。</u> <u>日本郵便については、ライフスタイルや消費者行動の変化に伴うECビジネスの成長、さらにはその国境を越えた広がりを踏まえれば、物流事業を成長戦略の中心に位置付けるという方向性や、BtoB（対法人）ビジネスや国際物流事業における取組についても戦略を明確に打ち出していくことが求められていると考える。</u>また、<u>ゆうちょ銀行及びかんぽ生命については、商品開発の制約を緩和し経営の自由度を増すためには、日本郵政が民営化法の規定に沿って金融二社株式の処分を更に進めることが必要となる。</u> しかし、一方で、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は、日本郵便に販売業務等を委託している。郵便局という顧客接点が大きな強みとなっていることも事実である。これまで日本郵政グループには一体感がなく、民営化が進展する中でグループ各社の関係も希薄であるとの指摘があった。しかしながら、<u>今後は、郵便局という顧客接点の強みを生かし、グループ一体となった経営を推進していくことが極めて重要である。</u>さらに、現代の巨大IT企業グループの中には、物流のみならず金融機能等も併せて提供することにより成長を実現しているものもある。こうした企業グループと競争していくこととなる可能性も想定して、<u>日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命の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することが適切である。</u>そして、この<u>グループ戦略に沿って、金融二社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ることが重要であり、そのための具体的な取組を明らかにしていくことが望ましいと考える。</u> 	<p>【グループ3社独自の成長戦略】</p> <p>日本郵便では、郵便・物流事業、郵便局窓口事業、国際物流事業のそれぞれの事業において成長戦略を定めています。</p> <p>郵便・物流事業では、保有データを活かした郵便・物流事業改革や、差出利便性の追求、サービス、オペレーションの見直しによる荷物収益拡大などに取り組んでいます。</p> <p>郵便局窓口事業では、タブレットを活用し、各種手続のデジタル化を進めることによる業務の効率化や、お客さまのニーズに合わせたコンサルティングサービスの提供、地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等の提供に取り組んでいます。</p> <p>また、国際物流事業では、アジア中心の経営構造へと転換し、成長を図っていきます。</p> <p>ゆうちょ銀行では、リスク性資産の積み増しや金融経済環境の変化を見据えた円金利ポートフォリオの再構築等によるマーケットビジネスでの収益向上や、安定性の高い強固な事業基盤の構築に向けたリテールビジネスの更なる強化とΣビジネスの基盤確立に注力しています。</p> <p>かんぽ生命では、リテール営業の変革に取り組み、新契約の回復を図ります。</p> <p>【金融二社株式処分について】</p> <p>金融二社株式の処分については、中期経営計画で示しているとおり、金融二社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、2025年度までに保有割合が50%以下となるまで、できるだけ早期に売却していきたいと考えております。</p> <p>【グループ一体となった経営】</p> <p>JPビジョン2025（中期経営計画）で掲げた共創プラットフォームの実現のため、日本郵政グループの最大の強みである郵便局ネットワークの価値をより高めるため、リアルな郵便局ネットワークとデジタルの融合に向けたDX施策の推進や、シェアード化による業務効率化、グループ外の多様な企業等との連携をグループ横断的に推進しています。</p> <p>JPビジョン2025で掲げた目標や施策について、各社における現状と日本郵政グループを取り巻く事業環境の変化を踏まえて、施策内容の具体化や追加施策の検討を行うことによりJPビジョン2025の見直しを実施し、各社一体となって新たな成長の実現に向けてより重点的に取組んでまいります。</p>
次期中計等に向けた課題 日本郵政グループの戦略等 (イ) ビジネスプラットフォーム等の具体化	P46 ～ P47	<ul style="list-style-type: none"> <u>ユニバーサルサービスを提供しているからこそ持ち得る顧客からの信頼及び公共性という特長を前向きに捉え、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</u> 	<p>【共創プラットフォームへの変革】</p> <p>JPビジョン2025（中期経営計画）で掲げた、日本郵政グループ全体でお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指し、日本郵政グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供してい</p>

	<p><u>プラットフォームとすることによって、顧客が求めるサービスを開発し顧客にとっての価値を創造することができる機能の総体としての「共創プラットフォーム」に変革し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、今後の着実な成長を実現する手段となる。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>例えば、DXの取組によって、これまで郵便・物流の各部門が保有していた情報やデータをデジタル化して繋ぎ、AIなどによって分析することによって、望ましい郵便・物流ネットワークの姿がみえてくる。それを実現するための日本郵便等の郵便・物流ネットワークの最適化及び人員配置の効率化に取り組むべきである。その際の成功の鍵は、各郵便局レベルのような局所単位でなく、全国レベルで実施することである。こうした視点で最適化の検討を行うことが必要と考える。</u> • <u>また、新規ビジネスの創出に関しては、これまでの個社ごとの取組ではなく、ネットワークを生かしたグループ横断的な新規ビジネス（例えば、日本郵便のECサービスとゆうちょ銀行の決済サービスを核としたビジネスプラットフォーム等）の検討を期待したい。</u> • <u>さらに、多様な主体との連携として、地域ニーズに応じた多種多様なサービス提供を進めるため、様々な地域活性化プロジェクトに、郵便局ネットワークを生かす形での参画を進める一方で、ゆうちょ銀行又はかんぽ生命の資金を投入するようなグループ一体としての取組も検討することが必要と考える。既にゆうちょ銀行は、株式会社経営共創基盤が設立した、地方創生に向けた取組を行う投資・事業経営会社である「株式会社日本共創プラットフォーム」に出資し、資産運用の多角化を推進し、安定的な収益の獲得を目指すとともに、地域企業への資金循環を通じて、地方創生にも貢献することとしている。こうした取組が広がることを期待したい。</u> 	<p>くとともに、地方公共団体事務の受託や地域金融機関との連携等グループ外の多様な企業等との連携を推進しています。</p> <p>楽天グループとの資本・業務提携、佐川急便、アフラック等のグループ外企業との協業に加え、2023年度には新たにヤマトグループとも協業を開始しました。</p> <p>【日本郵便におけるDXの取組】</p> <p>P-DX (Postal-Digital transformation: デジタル化された差出情報と、日本郵便ならではの配達先情報を活用し、データ駆動型のオペレーションサービスを実現するための郵便・物流事業改革) の取組として、テレマティクス技術を用いて取得するデータを活用し、集配業務を担当する社員の安全確保や配達の相互応援、郵便物の配達順路や配達エリアの見直しを行うほか、AIによる荷物の配送ルートの自動作成を活用し、業務に不慣れな社員の即戦力化を図る等しており、これらの取組により、郵便物等の集配業務の効率化を推進するとともに、品質の高いサービス提供に向けて取り組んでおります。</p> <p>今後は、経営に活かすデータを集約し、AIで解析する仕組みを構築して、データに基づいた分析・改善のサイクルを確立してまいります。</p> <p>日々の業務運行状況等を全国レベルで容易に把握できるようにすることで、業務上の要改善箇所、要確認ポイントが明確になるため、郵便・物流ネットワークの最適化を図ることができるものと考えています。</p> <p>【グループ横断的な新規ビジネスの創出】</p> <p>2021年では、アフラックと「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展について合意(6月)、楽天グループとの資本・業務提携(3月)、グループ外企業との連携、地方公共団体や地域金融機関との連携について進めているところです。</p> <p>【資金循環を通じた地方創生(ゆうちょ銀行)】</p> <p>ゆうちょ銀行では、「地域経済の発展に貢献する」というミッションの実現に向けた取り組みを強化するため、2021年度に「地域リレーション部門」を設立して以降、ビジネスチャンスの発掘に努めています。多様な枠組みを通じた「地域への資金循環」の投資スキームを順次整備し、多様な手段で全国の地方創生を全方位的に支援することを、現行中期経営計画の目標として掲げています。その取り組みにおきましては、地域活性化ファンドに参加するといった既存の枠組みに加えて、2022年度に第3の成長エンジンとなる新しい法人ビジネス「Σビジネス」を立ち上げました。</p> <p>「Σビジネス」では、地域の企業に必要な「資本力」を、「出資」という手段で支援するだけでなく、当行独自のネットワークを活用して投資先企業を発掘したり、投資後も投資先企業等のマーケティング支援に取り組むことで、地域企業の成長支援、地域社会の課題解決を行い、一層の地域経済の発展に貢献してまいります。</p> <p>現在、「Σビジネス」の2026年度以降の本格展開に向け、2022年9月から2年間、パイロット期間と位置づけ、ビジネス推進基盤の整備に取り組んでいます。</p> <p>【資金循環を通じた地方創生(かんぽ生命)】</p> <p>かんぽ生命は、通信省時代から100年にわたり、地方公共団体への投融資を続けてまいりました。地方公共団体への投融資残高(2023年6月末)は64,629億円とな</p>
--	---	--

			<p>っており、この投融資は地域の病院や教育施設、地下鉄などのインフラ整備に使われ、地域の皆さまの生活を支えています。</p> <p>また、ESG投資については、「Well-being 向上」、「地域と社会の発展」、「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとし、かんぽ生命らしい“あたたかさ”の感じられる投資に取り組んでおります。2022年4月からは、当社の実現したい未来の社会及びそれに繋がる社会課題解決に向け、各アセットの特性に応じてインパクト志向の投資を推進する「インパクト“K”プロジェクト」を本格的に開始しました。その中で、地方における社会課題を解決し、ESG投資において掲げる「地域と社会の発展」に資する投資を実施・推進しております。</p>
<p>次期中計等に向けた課題 日本郵政グループの戦略等 (ウ) シナジーの実現</p>	<p>P47</p>	<p>今後、<u>日本郵政グループがグループとしての一体性を保ちつつ、総合的な企業価値を高めていくためには、日本郵政において、グループが目指すシナジーについて明確化することが求められている。</u>例えば、顧客データの統合、APIの整備やビジネスプラットフォーム等の形成によるデータ利活用を進めるなどによってシナジーを生み出していく取組等が考えられる。また、グループ内の人事評価にデータを活用し、グループ社員を在宅勤務の業績を含めて客観的に評価し、納得感を高め、組織風土改革を図りつつ、高い専門性や潜在性を有する人材を可視化し、こうした人材をグループ全体で活用することによってシナジーを生み出していくことも考えられる。グループにおいては、<u>今後のシナジー形成の方向性の明示を期待したい。</u></p>	<p>【グループ一体性確保の例】</p> <p>① グループのデータ利活用 日本郵政グループがグループとしての一体性を保ちつつ、総合的な企業価値を高めていくためには、事業子会社ごとに保有しているお客さまデータを「日本郵政グループのサービスを利用するお客さま情報」として一元管理し、データを利活用することが有用です。そのための手段として、2023年7月には「グループ共通ID」を整備するなど、「グループお客さまデータ基盤の構築」を進めています。</p> <p>② グループ内の人事交流 グループが一体性・連携を強化し、社員一人ひとりが地域のお客さまの生活を支援できるよう、グループ内の人事交流（本社間や各社の本社・支社・事業所間等）を推進しています。</p>
<p>次期中計等に向けた課題 日本郵政グループの戦略等 (エ) 人事戦略・ESG経営</p>	<p>P47</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>今後の人材不足への対応や必要とされる社員の能力の更なる拡大を考えた場合、日本郵政グループにおいては、DXを含めたIT、国際、資産運用、BtoB（対法人）ビジネスなど、今後必要となるスペシャリストを、計画的に育成するとともに機動的に採用することが必要と考える。人事計画策定に当たっては、人材の有効活用と定着についても十分考慮した上で検討を行うことが重要と考える。</u> ・ 日本郵政グループにおいて、<u>世界的に企業に求められているSDGsの取組やESG投資を引き続き定着させていくためには、「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を計画的に行い、中長期的な企業評価・価値向上に努めることが必要になる。</u>さらに言えば、<u>そのような計画的な取組を通じて、日本郵政グループへの信頼を獲得していくことで、信頼回復の一助とすることが必要と考える。</u> 	<p>【スペシャリストの育成・採用】 スペシャリストの確保については、社内での育成、および人材紹介会社等を活用した外部人材の中途採用を進めています。 また、DX推進の基盤となる人材育成の必要性は理解しており、2022年度からグループ4社本社社員及び一部支社・エリア本部社員に対してグループ一体でDX人材育成のための「DX研修」を実施しています。 2025年度を着地点として、計画的に育成を実施中です。（研修受講者数：2022年約6,500名、2023年度見込み約3,700名）</p> <p>【ゆうちょ銀行・かんぽ生命におけるESG投資】 グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため「日本郵政グループらしさ」を重視したESG投資を、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険で行っています。 ゆうちょ銀行は、本邦最大級の機関投資家として、健全で収益性の高い運用を行うとともに、持続可能な社会の実現に貢献することを主要なミッションの一つと認識し、資産運用業務を通じてSDGs等の社会課題解決に努めています。 具体的には、各種国際合意などに留意した投融資を行うことを定めたESG投融資方針に基づき資産運用を行うとともに、グリーンボンド等のESGテーマ型投資残高を2025年度末に4兆円まで拡大する目標を設定しています。 また、地域金融機関等とのリレーション構築・強化により、地域活性化ファンドへの出資、ATM連携・事務共同化等の「地域の金融プラットフォーム」としての役割を推進しています。 さらに、「Σビジネス」を推進し、資本金を供給すること、当行独自のネットワークを活用して投資先企業を発掘すること、また投資後も投資先企業等のマ</p>

			<p>マーケティング支援に取り組むことで、地域企業の成長支援、地域社会の課題解決を通じて、より一層の地域経済の発展に貢献していきます。</p> <p>かんぽ生命保険では、約 62 兆円の運用資産を有し、幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナーとして、全運用資産を対象に ESG 要素を考慮し、広く SDGs の目標達成や社会課題の解決に貢献できる投融資を実施することで、持続的な社会の実現と長期的な投資成果の向上・リスク低減に取り組んでいます。</p> <p>2023 年 3 月にはスチュワードシップ活動方針を改正し、ESG 投資において扱うテーマとして、気候変動に加えて新たに生物多様性の保全、人権・人的資本の尊重を追加しました。</p> <p>気候変動対応に関しては、投資ポートフォリオにおける GHG 排出量削減目標を設定し、2029 年度までに 2020 年度比 50%削減、2050 年にカーボンニュートラルを目指しています。各年の投資ポートフォリオにおける GHG 排出量を計測し、進捗を注視した上で、エンゲージメントを通じて投融資先の脱炭素にかかわる取組を促しております。</p> <p>また生物多様性の保全にかかわる対応については、2023 年 9 月に自然関連財務情報開示タスクフォース（※TNFD）の最終提言がまとめられる予定ですが、これに先立つ 5 月に、「株式・債券ポートフォリオが有する主な自然関連の依存と影響」について分析を実施し公表しました。</p> <p>※自然に関する企業のリスク管理と開示の枠組み</p>
<p>成長に向けた取組 (ア) 目標となる経営指標の設定</p>	<p>P47 ～ P48</p>	<p><u>日本郵政グループの企業価値を向上させ、成長を図るためには、具体的かつ明確な目標設定とその進捗管理を通じて、現状と目標の乖離を明らかにすることで、効率的かつ効果的に業務改善を行うことが必要である。日本郵政グループにおいても、次期中計期間の目標とする経営指標を数値で明らかにする必要がある。</u></p> <p>また、グループを取り巻く今後の急激な環境変化の可能性を考えた場合、当初に立案した 5 年間の計画が陳腐化してしまう恐れがある。このため、<u>2～3年後に事業環境の変化を踏まえた計画の見直し等を柔軟に行うことに言及することが必要である。</u></p>	<p>【経営指標の設定】</p> <p>JP ビジョン 2025（中期経営計画）では、連結当期純利益等の財務目標、温室効果ガス排出量等の ESG 目標を日本郵政グループの目標として掲げています。JP ビジョン 2025 で掲げた目標と現状との乖離を検証し、JP ビジョン 2025 の策定から 3 年後となる 2024 年度を目途に、乖離への対応を踏まえた JP ビジョン 2025 の見直しに取り組んでいます。</p> <p>【中期経営計画の見直し】</p> <p>中期経営計画については、年々加速する事業環境の変化のスピードを踏まえ、3 年後（2024 年度）を目途に計画の見直しを行う予定としておいたところですが、現在、日本郵政を司令塔とし、グループの経営における重要テーマを中心に、グループ一体となって中期経営計画の見直しの議論を進めているところです。</p>
<p>成長に向けた取組 (イ) 投資計画</p>	<p>P48</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵政グループが目指す<u>グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出のためには、グループの成長に向けた IT・デジタル、郵便・物流ネットワークの設備などの各種投資が必要である。特に日本郵政グループのシナジーの実現のためには、プライベートクラウドを活用したグループのデジタル共通システム・データベースの構築が考えられる。さらに、デジタルは急速な技術革新を支える、より高度な能力開発が必要となることから、それらに係る人材育成等の投資を含めて、日本郵政の DX 推進室などが中心となって計画的に推進されることが望ましいと考える。</u> また、その進捗に当たっては、<u>投資計画、なかでも特に成長投資について数値で明示して管理することなど、グループの成長の進捗状況が確認できるような仕組みを期待したい。</u> 	<p>【グループの成長に向けた投資】</p> <p>JP ビジョン 2025（中期経営計画）において、グループの成長に資する分野への投資として、中期経営計画期間中の投資額を①戦略的な IT 投資（4,300 億円程度）、②不動産投資（5,000 億円程度）、③新規ビジネス等への投資（5,500 億円～1 兆円程度）を掲げており、集配・輸送業務等の効率化、web サイトやスマートフォンアプリを通じた非対面でのサービス提供の強化・拡充、リアル郵便局店舗等におけるデジタル技術の活用による対面サービスの維持・向上など、既存の経営資源を利用した施策を中心に積極的に投資を行っています。</p> <p>新規ビジネス等への投資については、グループ横断的な新規事業等に関する企画立案・調整等を担う「事業共創部」において、日本郵政と日本郵便が一体となって日本郵政グループとシナジー効果が見込まれるグループ横断的な新規事業等の検討を行っており、2023 年度においては住友林業グループ組成の米国森林ファンドへの参画を決定しました。</p>

			<p>【グループのデジタル共通システム・データベースの構築】</p> <p>日本郵政グループのサービスを利用するお客さまの情報を一元管理するため、2つのグループ横断的なDX施策に取り組んでいます。1つ目は、日本郵政グループのWeb・スマホアプリのサービスIDをグループ内で統一する「グループ共通IDの導入」であり、これにより今までに無かったグループ共通のお客さまIDを2023年7月に整備しました。2つ目は、このグループ共通IDをユニークキーとした「グループお客さま情報基盤の構築」です。こちらについては、お客さまが安心してご利用いただけるよう、情報セキュリティ・データガバナンスを確保した仕組みとなるよう検討を重ねています。</p> <p>【グループDX人材の育成】</p> <p>グループDX人材の育成に向けて、DX戦略部・郵政大学校を中心にグループ各社の人材育成担当と一体となって、DX人材育成に関する研修につき検討しており、2022年度からのグループ合同研修を実施しているところです。</p>
<p>コアビジネスの充実・強化に向けた取組 (ア) DXの推進等</p>	<p>P48 ～ P49</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>現在の「デジタル駆動型経済」に代表される日本郵政グループをめぐる経営環境を踏まえ、DXの取組の具体化を更に進めることが重要である。特に今後のビジネス展開で鍵を握るのは個人データの活用である。</u>例えば、個人情報保護法等を遵守することを前提として日本郵政グループが保有する個人データをグループ各社で共用し、AIなど最新のITをフルに活用して分析し、顧客に最適なサービスをタイムリーに提供することが考えられる。また、データを共通インフラとして整備し、情報銀行も活用しながら第三者への提供の取組を主導することも考えられる。こうした取組を参考に、<u>個人情報保護法等の遵守を前提とした上で、DX等の基盤として顧客データの統合、API基盤の整備、アカウントマネジメントの強化を図る方向性を示していくことなどの取組を期待したい。</u> ・ また、<u>DX等の取組を通じて得たデータを活用することで可能になるリアルタイムの状況把握や予測による迅速な意思決定に十分に活用できるよう、経営そのものや組織体制の変更を目指す取組の検討にも期待したい。</u>例えば、「はこぼす」のみならず都市部を中心とした郵便局の配置、人員配置についても、郵便局に蓄積されたビッグデータをデータ・サイエンスの手法で最適化することが可能であり、そのコスト削減による集積拡大効果は大きいと考えられる。 	<p>【個人データの活用】</p> <p>個人データを活用するための手段として上述した「グループ共通IDの導入」・「グループお客さまデータ基盤の構築」を進めております。また、当グループ内における個人データの活用を推進する一方で、「グループDXコミッティー」の下に「グループ・データガバナンス分科会」を設置し（2023年3月）、グループでのデータ利活用を推進する上で必要不可欠なグループにおけるデータガバナンス態勢の構築に向けた議論を開始したところです。具体的には、分科会の下に事業子会社のコンプライアンス部門・情報セキュリティ部門も交えた実務者レベルの「グループ・データガバナンス態勢検討WG」（外部弁護士も参画）を設置し、グループお客さまデータ基盤でグループ横断的な個人データ等を活用する場合のデータマネジメントに係るルール等に係る検討を実施しています（2023年6月～）。</p> <p>まず、上記検討に向けた基本的な方向性についてグループ各社における認識共有を図るため「グループにおけるデータガバナンス態勢構築にあたっての基本的な考え方」を策定し（2023年8月）、データガバナンス整備の前提としてお客さま等のプライバシー保護についても十分に配慮することや、データガバナンス整備の方針としてグループ内における円滑なデータ利活用やデータ連携が促進されるよう、個人情報等の適正な取扱いを確保するとともに、社会的受容性やプライバシー保護にも十分に配慮しつつ、グループ共通のデータの整備やデータの取扱いに係る共通のルール策定、データの管理体制の構築などを図ることを盛り込んでいます。当該考え方を踏まえ、年内を目途に必要な制度的手当（共同利用目的の明確化や関連規程類の改定など）やデータマネジメントルールの整備（データ授受やデータ取扱方法等データ利活用プロセスの整備など）を実施すべく引き続き分科会等での議論を進めていきます。</p> <p>【データ・ドリブンな事業への変革】</p> <p>現在、各事業子会社における既存のビッグデータや、DX等の取組を通じて新たに得たデータを活用し、郵便局窓口の混雑状況の可視化や予測、配達エリアごとの日別の業務量予測等に取り組んでいます。こうした取組を継続的に重ねて予測精度を向上させるとともに、将来的には、郵便局の各業務において、業務量予測に応じた適正な要員配置計画が策定できる体制を構築することで、お客さまサービスの向</p>

			上と業務効率性を両立できるよう取り組んでまいります。
コアビジネスの充実・強化に向けた取組 (イ) 収益力の強化／効率化・生産性の向上	P49	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵政グループの収益力向上と効率化・生産性の向上のためには、商品やサービス等について戦略的見直しを行い、競争力の強化を図ることが求められる。そのためにはDX等の活用により、付加価値の高い新サービス等の開発に取り組み、収益力の強化を図ることが考えられる。 また、グループの全事業に横断的にDX等を活用した事務の効率化を進めることで、より大きな効率化の成果が得られると考えられる。そのためには、まずは、RPAやAI等を事務に導入するための基盤整備に期待したい。 郵便・物流事業の業務は、その多くを人手に頼る部分がいまだ大きい。このため、人手不足の現状にあっては、DXによる機械化・省力化（物流センター内へのロボット等の導入等）を図ることで大きな成果が期待できることから、DXによる機械化・省力化の視点も加えることが望ましい。 	<p>【DX等を活用した事務の効率化】</p> <p>各事業子会社において、AIによる配達ルートの自動作成やバックオフィスにおけるRPAやAI-OCRの活用による自動処理範囲の拡大等、業務効率化を進めています。</p> <p>一方で、グループ全体に効果のある施策として、日本郵政グループの強みであるリアル郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）を融合し、お客さまに新たな価値を提供できるよう、グループ横断的なDX施策を推進しています。施策の1つである「デジタル窓口」では、タブレットを活用し、郵便局における各種手続きのペーパーレス化・オンライン手続き化等を進め、事務の効率化を図っていく予定です。</p> <p>【日本郵便におけるDXによる機械化・省力化】</p> <p>郵便・物流事業におけるDXの本格的な実運用を行う拠点として市川南郵便局を2023年2月に開局しました。市川南郵便局には無人搬送車（AGV）を導入し、これまで人手で行っていたかご車の搬送作業を59台のAGVに振り替えることにより自動化を図っています。</p> <p>今後ともDXによる機械化・省力化の推進を図って参ります。</p>
コアビジネスの充実・強化に向けた取組 (ウ) 郵便局ネットワークの持続的発展	P49	郵便局ネットワークの持続可能性を確保することは、地域における人口減少の加速化、人手不足の状況等から決して容易ではない。そこで、DXの推進、収益力の強化等の取組を通じて、コアビジネスの収益性の向上を図りながら、リアル郵便局ネットワークの強みを生かした取組を含めた郵便局ネットワークの持続的発展を実現していくべきである。	<p>【リアル郵便局ネットワークの強みを生かした取組】</p> <p>前述の通り、日本郵政グループの強みであるリアル郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）を融合し、お客さまに新たな価値を提供できるよう取り組んでおります。</p>

(1) 日本郵政グループ・日本郵政関係 ④郵便局ネットワークと地方創生

	頁	該当箇所	取組状況
今後の課題と期待	P54 ～ P55	ユニバーサルサービスの安定的な提供の確保に向けて、郵便局ネットワークの付加価値の向上等の経営努力に加え、制度改正も行われてきた。しかし、人口減少、デジタル化の進展、新型コロナウイルス感染症への対応等の社会環境の変化を踏まえ、 <u>今後もユニバーサルサービスの安定的な提供の確保をしていくためには、これまでも取組が進められている地方公共団体や他の民間企業との連携を含め、郵便局ネットワークの新たな活用方法を見出し、一層付加価値を向上させることが必要である。</u> 一方、 <u>今後は、ユニバーサルサービスの確保を前提として、都市部における郵便局の配置等についてはデジタル技術を活用し、客観的データに基づいて判断することが求められる。</u>	<p>【地方公共団体との連携】</p> <p>日本郵便における地方公共団体との包括連携協定、事務受託の状況については、</p> <ul style="list-style-type: none"> 44都道府県及び1,435市町村との間で包括連携協定を締結 証明書交付事務については、149の団体から492局で受託 証明書交付事務に加えて、国民年金関係の申請書の受付などの行政事務を含めた包括的な受託については、32の団体から81局で受託 その他、商品券販売、バス回数券等の交付等、受託窓口事務については、289の団体から5,210局で受託 <p>の状況となっています（2023年7月末現在）。</p> <p>【企業との連携】</p> <p>日本郵便における企業との連携については、地域金融機関との取組みとして、2017年7月に宮崎銀行のATMコーナーを郵便局に設置して以降、これまで24か所の郵便局に地域金融機関のATMコーナーを設置しています。また、2020年3月に南都銀行の事務事務の受付・取次を郵便局で開始して以降、これまで10か所の郵便局で地域金融機関の受付・取次を実施しています。これらの取組みで日本郵便と連</p>

	<p>また、<u>金融二社の株式処分が進むとともに業績が低迷する中で、物流事業等の他の事業を新たなユニバーサルサービスの間接的な支え手とすべく業績を伸ばしていく必要もある。</u>その際には、例えば、<u>総務省の郵便局活性化推進事業での実証実験により効果が認められた新たなサービスについての事業化と全国展開に期待したい。</u></p> <p>このほか、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、非対面・非接触によるサービス提供のニーズも高まっている中で、高齢者等の利用者が変化に取り残されることのないよう、<u>ICTを活用したサービスを利用できるようにするための郵便局員による丁寧な説明や講習会の開催などの取組にも期待したい。</u></p> <p>このように、ユニバーサルサービスの維持を図るとともに、郵便局ネットワークの活用を更に深化させていくことで、地域住民の利便を確保することは、東京圏への人口の過度の集中を是正し、それぞれの地域で住みよい環境を確保して、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的とする地方創生にも資するものである。</p> <p><u>これまでに挙げた例を含めて、郵便局ネットワークを十分に活用した、今後のユニバーサルサービスの安定的な提供の確保に向けた日本郵政グループの積極的な取組に期待したい。</u></p>	<p>携している地域金融機関は計8社です。加えて、鉄道会社との取り組みとして、東日本旅客鉄道（JR 東日本）とは、駅と郵便局の窓口一体運営を進めており、2020年8月より、江見駅（千葉県）にて実施中です。今後、2024年夏に安房勝山駅（千葉県）、2025年春に蒲須坂駅（栃木県）で同様の一体運営を実施する予定です。なお、JR 東日本とはシェアオフィスサービスでも連携しており、2021年11月より、新宿郵便局等に JR 東日本が提供するシェアオフィスサービスの個室ブース「STATION BOOTH」を設置しています。また、しなの鉄道とは、大屋駅（長野県）での窓口一体運営計画を発表しています。</p> <p>【デジタル技術を活用した局の配置】 郵便局の配置等の検討にあたっては、最新の国勢調査や郵便局の利用動向関連データ等の客観的なデータに基づいて、今後も地理情報システム（GIS：Geographic Information System）などのデジタル技術を活用して、分析を進めてまいります。</p> <p>【郵便局活性化推進事業の取組み】 2019年度郵便局活性化推進事業で岩手県遠野市において実施した『ICTを活用したみまもりサービス』を継続検討し、地方公共団体の抱える「高齢者を支える担い手不足」や「高齢者の孤立化」などの課題の解決に資するサービスとして、『スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス』を2022年1月から提供開始しています。</p> <p>【ICTを活用したサービス利用の支援】 急速なデジタル社会の進展への対応を目的として、スマートフォンやタブレット端末の操作に不慣れな高齢者等への対応が求められているところ。郵便局社員がスマートフォンの操作（市公式アプリケーションのダウンロード等）に関する支援を行う「デジタル支援事務」を静岡県藤枝市等で実施しております。 その他、郵便局の会議室の貸出等のオファーなどあれば、協力してまいります。</p>
--	--	--

(2) 日本郵便関係 ①郵便・物流、郵便窓口業務

	頁	該当箇所	取組状況
労働力の確保と労働条件の改善	P60 ～ P61	<p>近年、SNSやEC等のデジタル化の進展に伴い、手紙、はがき等の郵便物数が減少する一方で、荷物の取扱量については増加傾向が続いている。物流業界全体として、荷物の増加に対してドライバーが不足している状況であり、超過勤務が他の業種と比較して多くなっている。郵便局においても、人手不足は深刻化しており、業務運行を確保するため社員の超過勤務や休日出勤が発生する場合があります。また、労働力が限定されている過疎地では、新規採用の対象となる人がおらず採用自体が困難になっているとの声もある。</p> <p>超過勤務については、全産業平均は月間10.6時間であるのに対して、「運輸業・郵便業」平均は月間23.1時間となっている。郵便局では、送達の水準を維持するため、深夜に手作業で区分せざるを得ないものを含めた大量の郵便物を短時間に処理する必要があり、社員への労働負荷が非常に高くなっている状況にある。</p>	<p>【正規社員と非正規社員の均等待遇確保の取組み】 2020年10月、労働契約法旧20条裁判の最高裁判決において、正社員と期間雇用社員の一部労働条件の差異が不合理である旨判決が出されたところであり、この問題の重要性に鑑み、必要な制度改正に向けた取組を進めています。</p> <p>不合理とされた労働条件については既に見直しを行っているものもあり、最高裁判決を踏まえて更に見直しが必要となった病気休暇、祝日給（年始部分）、夏期冬期休暇のうち、病気休暇及び祝日給（年始部分）については労使で合意に至ったものから順次制度改正を行い、2022年10月までに見直しを完了しております。</p> <p>また、残る夏期冬期休暇についても先般労使で合意に至ったため、2023年10月に制度改正を実施しております。</p> <p>なお、扶養手当については、2020年4月に見直し実施済みです。</p>

		<p>賃金については、日本郵便では正社員の賃金は全産業の平均に比べ低く抑えているものの、労働需給のひっ迫により時給制社員賃金の単価が高騰し続けている。また、郵便事業は人件費率の高い労働集約的なコスト構造であり、日本郵便における売上高人件費率は62%で、日本企業の平均である約14%と比較しても、人件費の上昇が事業収支に与える影響が大きくなっている。</p> <p>日本郵便では、業務運行を確保するために社員の超過勤務や休日出勤が発生する可能性がある状況に鑑み、郵便・物流業務を見直し、社員が働きやすい環境を整備し、労働力確保難に対応しようとしている。特に、ゆうパックについては、取扱量の増加だけでなく、共働き世帯の増加に伴う再配達が増加しており、再配達削減が大きな課題となっている状況であり、平成31年3月から、指定の場所に、非対面で荷物等を届ける「置き配」を実施している。令和元年6月からは、一部の他社ロッカーを「はこぼす」として利用できるよう受取拠点の拡充も行った。</p> <p>通常郵便物についても、第203回臨時国会（令和2年）において、配達頻度及び送達日数を見直す郵便法等改正が行われた。現時点で約55,000人いる土曜日の郵便の配達担当者のうち約47,000人分が他の曜日や荷物等の別の業務に再配置可能となる。また、送達日数繰り下げの実施により、郵便の区分業務等を担当する内務深夜勤帯勤務者約8,700人のうち、約5,600人分が日勤帯の別の業務に再配置可能になるとのことであった。</p> <p>一方で、<u>令和2年10月に、扶養手当、年末年始の勤務手当、お盆と年末年始の休暇、病気休暇及び祝日の賃金について、正規社員と非正規社員の待遇に不合理な格差があるとの最高裁判所の判決が出されたことは重要であり、日本郵便は、正規社員と非正規社員の均等待遇確保に向けて必要な取組を進める必要がある。</u></p>	
<p>今後の課題と期待</p>	<p>P65 ～ P66</p>	<p>郵便については、今後もデジタル化の進展に伴い需要は減少傾向が続くものと考えられ、増収を期待することは難しいと考えられる。</p> <p>一方、小型宅配便を中心とした荷物は、EC市場の継続的な発展とともに今後も増加傾向が続くとみられるものの、<u>大手競合他社の攻勢やデリバリープロバイダーの拡大などが予想される競争の厳しい分野でもあることから、値下げ等による個数拡大をいたずらに目指すのではなく、安全で確実な引受・配達能力の維持を図りつつ採算性を重視すべきである。楽天との連携の検討においても採算性重視を貫き、国内外におけるECの需要を取り込むことが重要である。</u></p> <p>また、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機として、社会全体として非接触・</p>	<p>【荷物分野の採算性と安全で確実な引受・配達能力の維持】</p> <p>宅配便市場においては、大手EC事業者の自社執行化を含めて激しい競争が継続する中、人件費や物価の高騰に加え、2024年問題への対応を迫られる等、業界を取り巻く環境は極めて厳しい状況となっております。将来にわたって、安定的かつ高品質の物流サービスを展開するため、2023年10月にゆうパック基本運賃の改定を実施することとしました。</p> <p>一方、オペレーションの観点では、テレマティクス技術を用いて取得するデータを活用し、集配業務を担当する社員の安全確保や配達の相互応援、郵便物の配達順路や配達エリアの見直しを行うほか、AIによる荷物の配送ルート of 自動作成を活用し、業務に不慣れな社員の即戦力化を図る等しており、これらの取組により、郵便物等の集配業務の効率化を推進するとともに、品質の高いサービス提供に向けて取り組んでおります。</p> <p>また、楽天グループとの連携においては、2021年7月に両社でJP楽天ロジスティクスを設立し、同年11月に最新鋭の倉庫オペレーションを反映した物流センターをオープンしたほか、楽天内の複数店舗で購入した商品をまとめて日時指定できる「おまとめアプリ」を共同で提供するなど、効率的で利便性の高い物流拠点や配送システム、受取サービスの共同構築に取り組み、EC需要の取込みを行っております。</p> <p>【「差し出しやすさ」「受け取りやすさ」を追求した取組み】</p>

	<p>非対面のニーズは加速すると考えられることから、日本郵便においては、「<u>差し出しやすさ</u>」、「<u>受け取りやすさ</u>」といった新型コロナウイルス感染症の拡大の影響下でも安全で確実な引受・配達方法を更に追求するとともに、<u>不在再配達の一層の削減を図ることが望まれる</u>。その際に鍵となるのがスマートフォン、AI、個人データの活用である。これらに磨きをかけ、<u>スーパーシティやスマートシティの枠組みの中では「不在再配達ゼロ」を目指すなど、高いレベルの目標を掲げるべきである</u>。</p> <p>郵便法等改正により、郵便のオペレーションの見直しが可能となり、更にリソースシフトに必要な経営資源の生み出しが可能となる。郵便物の減少と荷物の増加は長期的なトレンドであり、EC市場の継続的な発展を取り込むためには、当面は経営資源の郵便分野から荷物分野へのシフトを進めることが考えられる。</p> <p>しかしながら、人口減少が続く中、中長期的な労働力の確保には困難が伴う。したがって、<u>DXによる郵便・物流ネットワークの改革及び最適化は避けられない。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が構築されることを期待する</u>。</p> <p>金融窓口事業のうち、<u>提携金融事業については、顧客の多様なニーズに応える商品ラインナップの充実を通じて、手数料収入の増加に努めることを求める</u>。</p> <p>また、<u>物販事業については、販路の大部分を窓口が占めているところであり、「新しい生活様式」を受けた顧客の行動変化に十分には追いついていないと考えられることから、窓口だけでなくダイレクトチャネルとしてのECサイトの認知度の向上や充実を図る必要がある</u>。そのため、<u>広告の強化、販売情報分析、特徴ある独自商品開発の取組に加えて、出店者の利用しやすさを重視した自由度の高いサイトとし、地域の中小事業者や農協あるいは地域産品の市場開拓や振興を図る地方公共団体等とも連携を強め、国内外でECを大胆に展開することが望まれる</u>。さらには日本郵便の郵便・物流部門との連携も強化し、<u>受注・配送・決済の一連の最適な業務プロセスと顧客管理の仕組みを構築することが望まれる</u>。</p>	<p>以前より実施していた事前申請に基づく指定場所配達に加え、お客さまに安心してお受け取りいただくため、配達時に対面によらない配達のお申し出を受け付けた場合、その場でゆうパックや書留等を玄関前やポスト等に非対面でお届けする取扱いを実施しているところです。</p> <p>また、お客さまの「受け取りやすさ」を追求した取組として、お届け予定日時の事前通知、その事前通知を活用した受取日時・場所の変更受付サービス、置き配、ロッカー（はこぼす、PUDO）やコンビニでの受取サービス等を提供しているところです。</p> <p>今後も、スマートフォンやAI等のデジタル技術を活用し、お客さまの「受け取りやすさ」の更なる向上を図ってまいります。</p> <p>【DXによる郵便・物流ネットワークの最適化】 自動ルーティングシステムを全国約670局へ導入、また、テレマティクス端末から取得したデータを活用した配達エリアの見直し方法を検討することで、配達業務の効率化を実現するための準備を進めているところです。</p> <p>また、ヤマト社との協業等の状況を踏まえながら、将来的に荷物分野へのシフトを図るための新たな業務体制の検討を進めているところです。</p> <p>【提携金融事業の取組み】 日本郵便では、がん保険、引受条件緩和型医療保険、変額年金保険、自動車保険、傷害保険といった金融二社の商品以外の商品を取り扱い、幅広い保障ニーズに対応できるよう取り組んでいます。</p> <p>また、日本郵政グループでは『JPビジョン2025』において、「窓口業務運営のデジタル化の推進」を成長戦略として掲げており、申込手続きの簡素化を図るため、2022年4月18日（月）から全国でがん保険、同年11月1日（火）からは引受条件緩和型医療保険のタブレットを使用した電子申込みを推進しています。傷害保険「JP生活サポート保険」については、電子申込みに加え、2023年10月よりお客さま自身が商品チラシの二次元コードを読み取ることで申込み手続きまで完了していただけるWeb申込みが可能になりました。また、自治体の自転車保険義務化にあわせて、2024年1月より自転車事故への備えに最適なプランを追加する等、お客さまのニーズに沿ったプランの追加を予定しています。</p> <p>引き続き、顧客の多様なニーズに対応するため、提携金融事業商品を郵便局で取り扱う金融商品の一つとして商品提案に活用することに加え、お客さまの声に積極的に耳を傾け、それらを取り入れることで、サービス・コンテンツの更なる開発・改善を行い、手数料収入の増加に努めてまいります。</p> <p>【物販事業の取組み】 物販事業においては、お客さま本位の商品・サービス展開の一環として、ECサイトの充実と認知度の向上を図るため、以下のような施策に取り組んでいます。</p> <ul style="list-style-type: none"> 取扱商品拡充（取扱商品領域の戦略的拡大と品揃えの充実） 日用品商材や生活関連サービス等のEC独自商品開発を始め、商品ラインナップの強化及び新規商品販売者の参入誘致 ⇒商品販売者数について2020年度34社から2022年度94社へ増加。 日用品等約2,700種類以上増やしました。 ECサイトの機能改善（UI（操作性）・UX（使用体験）改善）
--	---	--

	<p>経済社会のデジタル転換が急速に進む中、<u>物流分野においてもDXの取組の抜本的強化が不可欠であり、国内外の郵便・物流ネットワークを最適化することによる一層の効率化・費用削減の効果を上げていかなければならない。そのために必要な、十分なデジタル投資、内部人材の育成及び外部人材の登用を進めていくことを求めたい。</u></p>	<p>他社運営ECサイトへのキャッチアップ及びサイトデザイン改善によるユーザビリティの改善・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ECサイトの広告強化 <ul style="list-style-type: none"> SEO対策（ネットでの検索結果で当社サイトを多く露出するために行う対策）や郵便局窓口でのネット誘導等の展開 ⇒機能改善、SEO対策等により順調に取扱高、会員数ともに向上しました。 <p>取扱高 2020年度 96億円 うち物販関連商品 38億円 2022年度 137億円 うち物販関連商品 50億円</p> <p>会員数 2020年度 135万人 2022年度 186万人</p> <p>また、デジタルを活用した受注業務等の効率化及び顧客データベース構築による顧客管理の高度化等の営業基盤整備に取り組んでいます。</p> <p>【物流分野のDXの取組み・内部人材の育成】</p> <p>物流分野においては、データや先端技術を用いたローコストオペレーションの実現に向けた取組を進めております。具体的には、上述のとおり、データや新技術を用いた集配業務の効率化に取り組んでいます。</p> <p>また、中長期的には、環境の変化やお客さまのニーズに柔軟かつ迅速に対応可能な業務基盤／システム基盤を構築していくほか、ロボティクス（無人搬送車等）や配送の高度化（ドローンや配送ロボット等）についても、将来的な実用化に向けて、試行・実験を重ねてまいります。</p> <p>DX推進に向けた内部人材の育成については、日本郵便では2018年度から段階的に取り組んでおり、DXに精通した次世代経営候補を養成するための社外DX集中プログラムへの派遣、本社管理社員のマインドセットを醸成するためのDX人材アセスメントに基づくフィードバックとDXのトレンドを理解するセミナー、DX実務人材を育成するための2か月間の集中研修プログラム等を順次実施しています。また、グループ中期経営計画に掲げるグループ横断的なDX人材育成として、グループ共通のレベル別等によるDX研修も2022年度から実施しているところです。</p> <p>また、データ分析等の高度に専門的な領域については、日本郵政とも連携し、必要に応じて外部人材を登用していくことを検討しております。</p>
--	---	---

(2) 日本郵便関係 ② トール社・国際物流事業

	頁	該当箇所	取組状況
今後の課題と期待	P71 ～ P72	<p>トール社が日本郵便の子会社となって既に5年が経過したが、残念ながら日本郵政グループの利益向上には寄与しておらず、むしろ、経営に損失を与えているといっても過言ではない状況にある。そこで今後は、予定されているエクスプレス事業の売却を進めるとともに、ロジスティクス事業及びフォワーディング事業の採算性向上に着実に取り組み、財務及び損益の改善を図る必要がある。その上で、日本郵便は成長に向けて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にする必要がある。再検討に当たっては、成長が期待できるアジア市場を対象としたロジスティクス事業、とりわけ3PLを展開していること、高付加価値でありかつ新型コロナウイルス感染症の拡大によって需要が増している医薬品やテクノロジーの分野でBtoBビジネスの経験を豊富に有していること、米中対立や新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において、このエリアでビジネス展開を進めている日系企業はサプライチェーンの分断や再</p>	<p>【財務及び損益の改善・国際物流戦略の明確化】</p> <p>トール社の業績不振の主要因となっていたエクスプレス事業については、2021年4月21日にAllegro Funds Pty Ltdの傘下企業に譲渡する契約を締結し、2021年8月31日に譲渡手続きを完了しました。</p> <p>中期経営計画で公表しているとおり、エクスプレス事業の売却を含む不採算事業からの撤退、本社機能やロジスティクス事業における人員配置等の合理化によるコスト削減等、経営改善に向けた取組を徹底するとともに、特に成長が見込まれるアジア域内において、消費財・小売業界といったトール社の得意とする業種にフォーカスした事業展開を行うこと等により、豪州に依存した事業構造から脱却し、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長を図っています。</p> <p>また、日本郵便としては、トール社経営陣とのコミュニケーション強化等によるガバナンス強化や、国際人材育成の取組を続けて行うことにより、経営管理のさ</p>

	<p><u>構築が課題となっており、こうした企業への支援サービスが期待できることなどに着目すべきである。</u></p> <p><u>この点につき、現在の豪州中心のビジネスを成長の著しいアジア等に経営資源をシフトさせることが重要である。主力のロジスティクス事業を中心に、アジア顧客に注力し、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等高成長分野を取り込んでいくことが考えられる。フォワーディング事業については、高成長トレードレーン（中国-米国、アジア圏内、アジア-米国）に注力するなど、主要地域・成長性の高い地域へ経営資源を集中していくことが重要である。</u></p> <p><u>また、日本郵便は、トール社の組織、業務運営をしっかりと掌握するため、更に経営管理の取組を進める必要がある。そのためには、海外で活躍できる国際人材の育成を強化する必要がある。</u></p> <p><u>一方で、トール社と日本郵便とのシナジー強化・収益の拡大のため、更にトール社のノウハウを活用しつつ、人材の育成にも注力するとともに、JPトールロジスティクスによる日本国内における3PL事業の本格化などBtoB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強化が求められる。</u></p> <p><u>日本郵政グループはこれまでに、JPトールロジスティクスの発足により川上から川下までの一通りの物流サービスのラインナップがそろったこととなった。今後は日本郵政グループ及び日本郵便のDXによって最適化される郵便・物流ネットワークにトール社も組み込み、顧客である企業における国際的なサプライチェーンマネジメント（SCM）の最適化・効率化に資する役割を担っていくことに期待したい。</u></p>	<p>らなる強化を進めています。</p> <p>なお、国内のBtoB事業については、日本郵便とJPロジスティクスの連携を通じてロジスティクスの上流部分の事業拡大により、トール社と日本郵便とのシナジー強化を図っています。</p>
--	---	---

(3) ゆうちょ銀行関係

	頁	該当箇所	取組状況
<p>今後の課題と期待</p>	<p>P78 ～ P79</p>	<p><u>ゆうちょ銀行においては、顧客本位の業務運営とマネーロンダリング対策をはじめとするコンプライアンスが確保・徹底されることが、ビジネスを行う上で全ての基盤となるものである。このためには、営業目標の設定、人事評価や営業手当の仕組みについて、適切に配慮がなされることが必要である。顧客本位の業務運営をしっかりと定着させるため、例えば、業績評価において中長期的な顧客満足度を勘案するといった取組も期待される。</u></p> <p>ゆうちょ銀行は、その収益の大半を資金運用収益に依存しており、超低金利環境が継続する中で巨額の運用を行うに当たっては、<u>リスク管理の高度化や人材の育成・強化を含め、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。</u></p> <p>一方、超低金利環境の継続の下、資産運用による収益の急激な好転等は見込めない。</p> <p>こうした中で、例えば、ゆうちょ銀行は既に、プライベートエクイティ投資による収益拡大、国内産業育成の観点から、かんぽ生命と共同で設立したJPインベストメントを活用し、GP（general partner:無限責任組合員）として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いる。<u>新たに組成したファンドを複数組み合わせ、投資信託の形で窓口販売することは新たなビジネスモデルを実現する上で有用と考えられる。</u></p> <p>最近では、<u>地方創生に向けた取組を行う投資・事業経営会社である「株式会社日本共創プラットフォーム」に出資することを決定しているが、これは、ゆうちょ銀行と地域金融機関双方の利益にもつながるものと考えられる。</u></p> <p><u>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じていくため、こうした分野に精通した人材を確保するとともに、適切</u></p>	<p>【営業目標の設定・人事評価、営業手当の仕組み】</p> <p>ゆうちょ銀行では、現中期経営計画期間を「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、重点戦略の1つとして、「一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化」を推進しています。「マネー・ローンダリング/テロ資金供与/拡散金融対策の高度化」や「コンプライアンス態勢の強化」に取り組むことで、全社員が”お客さま本位の業務運営”を実践し、一層信頼される銀行を目指しております。</p> <p>この取組みの一環として、営業目標の設定や人事評価体系（業績評価含む）、営業手当については、「営業の実績」より「営業の品質」を、「プロダクト視点」より「お客さま視点」を意識した体系に抜本的に見直しており、中長期的なお客さま満足度向上につながるよう、アフターフォロー等の具体的な取組みを評価していきます。</p> <p>【リスク管理の高度化や人材の育成・強化、運用の高度化・多様化】</p> <p>国内の低金利が継続する厳しい経営環境の中、国際分散投資を通じてリスク性資産を積み上げており、リスク対比リターンの向上を意識した運用の高度化・多様化に向けて取り組みました。こうした中で、リスク管理の高度化に向けた取組として、ストレステストやモニタリングの充実化等の取組を着実に推進して参りました。また、資金運用に係る人材育成の一環として、外部専門人材を確保等し、また研修等により内部人材の育成・強化にも取り組んでいます。</p> <p>地域への資金循環に貢献するため、「JPインベストメント株式会社」を通じて、2022年4月にJPインベストメント地域・インパクト1号投資事業有限責任組合を設立しました。引き続き地域経済の活性化に寄与しつつ、新事業・産業を創出し社</p>

	<p><u>なり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を求めたい。</u>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、<u>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。</u></p> <p>資産形成のサポートなどにより役務取引等利益の拡大にも取り組んでいるところであるが、その際には、<u>投資信託の販売における不適切な取扱いやキャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題も踏まえ、顧客本位の業務運営や新サービスを導入する際の適切なリスク管理の徹底浸透に引き続き取り組むことが必要である。</u>また、例えば、<u>顧客の資産形成サポート・資金運用・地域活性化を有機的につなげられるよう検討していくことも望みたい。</u></p> <p>以上の取組を進めるに当たり、<u>経済社会のデジタル化が急速に進む中、AIの利用、データ活用等により利用者利便の向上や生産性の向上を実現するための取組を抜本的に強化することが不可欠である。</u>同時に、<u>デジタル化やキャッシュレスサービスの強化等を進めるに当たっては、個人情報保護と最先端の情報セキュリティ対策を確保していく必要がある。</u></p> <p>以上のような取組について、<u>他の金融機関の事例も参考にしながら、積極的に進めることにより、持続可能なビジネスモデルを確立していくことを期待する。</u></p> <p>また、ゆうちょ銀行の<u>取締役会・経営陣が、以上の取組を含む課題の克服に向けて、よりの確に役割を果たしていくことを期待したい。</u></p>	<p>会課題を解決することで持続可能な社会の確立を目指していきます。</p> <p>また、中途採用による外部専門人材の確保や、GP 等他社への社員の出向、社内公募制度等による地方創生に関する専門人材の育成に努めております。</p> <p>【投資信託の販売における不適切な取扱いに対する取組み】 投資信託の販売における不適切取扱発生を受け、研修等を通じた社内規則の趣旨の浸透強化やお客さま向け販売ツールの改善・充実、モニタリング、監査体制の強化等、顧客本位の業務運営の徹底浸透に継続して取り組んでおります。 足下のモニタリング等の結果からも、一定程度、正規の取扱の定着が図られており、改善に向けた取組が進んでいるものと認識しております。</p> <p>【キャッシュレス決済サービスを通じた不正利用問題に対する取組み】 キャッシュレスサービス不正利用事案を踏まえ、営業／事務系の新商品・サービスに内包するリスクについて関係する2線部署（審査担当部署）と審議する場として「新商品・サービス検討小委員会」を、セキュリティ脅威動向、対策のトレンド、ウイルス感染等の外部/内部脅威等を踏まえ、重点的に点検すべきシステムを選定し、当システムの点検結果を関係部と議論・共有する場として「システムリスク小委員会」を設置し、各小委員会での議論・争点を明確化した上で、上位会議体に報告する運営を導入しています。</p> <p>【利用者利便や生産性の向上に向けた取組み】 ゆうちょ銀行では、現中期経営計画の重点戦略の一環として、「リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革」と「デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上」を推進しています。 その一環として、デジタルチャネルの機能強化を進めており、2023年5月に「ゆうちょ通帳アプリ」に通常払込み、地方税統一 QR コードによる納付、スマホによるATM入出金機能を追加するなど、デジタル完結の促進に取り組んでおります。 また、2023年2月には、スマートフォンを利用して金融資産や毎月の収支の管理ができる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービスも開始しました。 一方、窓口等のリアルチャネル利用に対しては、新規口座開設等の際にお客さま自身が入力等を行う『窓口タブレット』の全直営店への配備を2023年3月までに完了するなど、デジタルデバイス導入によりセルフ処理促進の取り組みを進めております。 さらに郵便局・直営店からの電話照会に係る事務効率化を目的とした『パートナーセンター電話対応AIシステム』を2021年8月に、その学習データを活用した『事務照会チャットボット』を2022年5月に導入したほか、後方事務を行っている貯金事務センターにおいても、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム『BPMS (Business Process Management System)』を順次導入するなど自動化範囲の拡大に取り組んでおります。</p> <p>【情報セキュリティ対策のための取組み】 デジタル化やキャッシュレスサービスの推進にあたり、上記に記載した「新商品・サービス検討小委員会」及び「システムリスク小委員会」を設置し、情報セキュリ</p>
--	--	--

		<p>ティ対策等を確保する態勢を構築しています。</p> <p>なお、キャッシュレス決済サービスの不正利用事案を受け、以下のセキュリティ強化策を新たに講じています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・即時振替サービスの接続先のすべての決済事業者について、決済サービスアカウントとお客さまの銀行口座を紐づける際の認証方式を二要素認証に切り替えています。 ・決済サービスアカウントとお客さまの銀行口座を紐づける際や、振替時（チャージ時）の異常な取扱いに関するモニタリング態勢を整備しています。 <p>なお、個人情報の保護に関する法律及び関連ガイドライン等に則り「プライバシーポリシー」を整備し必要に応じて見直しを行う等、適切に対応しております。</p>
--	--	---

(4) かんぽ生命保険関係

	頁	該当箇所	取組状況
かんぽ生命の概況（損益等）	P80	<p>かんぽ生命は、簡易に利用できる小口の生命保険について、郵便局チャネルを中心に提供している。近年は、超低金利環境及び他の生命保険会社による保険商品の多様化等により、主力である養老保険を中心とした貯蓄性商品の魅力が低下し、保有契約件数及び総資産は長期にわたり減少している。</p> <p>当期純利益は、平成 29 年度 1,044 億円、平成 30 年度 1,204 億円、令和元年度（平成 31 年度）1,506 億円、足元の令和 2 年度中間期 936 億円（前年度同期 763 億円）と引き続き増加傾向にある（いずれも連結ベース）。しかしながら、令和元年度（平成 31 年度）及び令和 2 年度中間期の増益は、不適正募集問題に伴う営業活動の停止に伴い事業費が減少したことが主な要因となっている。営業活動の停止による新規契約の減少は、中長期的には損益にマイナスの影響を及ぼすことになる。生命保険会社の企業価値を表すエンベディッド・バリュー（EV）は、平成 27 年度末以来、平成 30 年度末までは継続的に増加していたが、令和元年度末は前年度末から 6,015 億円減少の 3 兆 3,242 億円となっている。</p> <p><u>生命保険会社の保険金等の支払能力の充実の状況を示すソルベンシー・マージン比率は、下記(2)イで記載した資産運用の高度化・多様化に向けた取組によるリスク性資産への投資の増加等に伴い減少傾向にあるが、他の民間生命保険会社と比較しても、十分に高い状況にある。</u></p> <p><u>しかしながら、新規契約の伸び悩みは営業キャッシュフローの赤字を拡大させ、中長期的な保有契約の減少によって利益減少が生じれば、資本の減少が生じ、ソルベンシー・マージン比率の低下に至るおそれがあることに留意する必要がある。</u></p>	<p>【財務の健全性】</p> <p>かんぽ生命は、2023 年 6 月末時点で、純資産 2.8 兆円に加えて、一時的な保険金支払の増大や運用環境の悪化に備えて危険準備金及び価格変動準備金を合わせて 2.6 兆円積み立てており、その結果、連結ソルベンシー・マージン比率が 1,047.1%と非常に高い水準にあることから、財務の健全性に問題はありませぬ。</p> <p>中長期的に保有契約を増加させて利益向上につとめることは、財務の健全性向上につながるものと考えています。足許の営業実績は想定を下回って推移しているものの、2023 年度に入り、営業の活動状況（面談・提案・販売）は、いずれも前年度から増加しており、将来を展望できる兆しも少し見え始めています。営業力を回復させ、お客さま本位の営業活動を通じて、保有契約件数 2,000 万件程度を底として早期に反転するよう取り組んでいきます。</p>
今後の課題と期待	P85 ～ P86	<p><u>かんぽ生命においては、顧客本位の業務運営とマネーロンダリング対策をはじめとするコンプライアンスが確保・徹底されることが、ビジネスを行う上で全ての基盤となるものである。このためには、営業目標の設定、人事評価や営業手当の仕組みについて、適切に配慮がなされることが必要である。顧客本位の業務運営をしっかりと定着させるため、例えば、業績評価において中長期的な顧客満足度を勘案するといった取組も期待される。</u></p> <p>かんぽ生命においては、まずは、顧客の信頼回復に努めるとともに、超低金利環境及び他の生命保険会社の商品の多様化等により主力である養老保険を中心とする貯蓄性商品の魅力が低下している中で、従来からの<u>主たる顧客層である高齢者のみならず</u></p>	<p>【顧客本位の業務運営、コンプライアンスの確保・徹底】</p> <p>2023 年 6 月に日本郵政の「日本郵政グループお客さま本位の業務運営に関する基本方針」の前文の改正に伴い、当社においても「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」の前文を一部改正しました。併せて、「取り組み内容」の更新や「お客さま本位の業務運営を確認・評価するための指標」等についても定期的に進捗管理を行っており、基本方針に基づく取組状況等については、ステークホルダーに『かんぽ生命は、持続的成長に向け、しっかり取り組んでいる』ことを深く理解いただくため、視認性・可読性を高めたブックレット（小冊子）形式とし、Web サイト上で公表しています。</p> <p>コンプライアンスの確保・徹底については、コンプライアンスを推進するために毎</p>

	<p><u>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に期待したい。</u></p> <p>また、金融業界においては、フィンテックと呼ばれるICTを活用する取組が急速に進んでいる。一方、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という状況が生じている。その中で、<u>かんぽ生命においても、ICTの活用により業務の一層の効率化を進めるとともに、顧客ニーズに合った新商品の開発や効果的な営業活動等のため、個人情報の保護及び情報セキュリティ対策等に適切に配慮しつつ、日本郵政グループ全体の情報を含むデータの利活用の推進、顧客との接点拡大を図るためのインターネットなど非対面チャネルの確立、これらに必要なICT人材の育成・確保を進め、ICTの活用を更に推進することが重要である。</u></p> <p>さらに、<u>資産運用については、今後も厳格なリスク管理を前提に、資産運用の高度化・多様化について一層の取組が必要である。</u></p> <p>加えて、<u>他の生命保険会社との連携も重要である。利用者の多様なニーズに応えるとともに、今後の成長・発展に向けて、更なる顧客本位の取組や成果が求められる。</u></p> <p>また、<u>かんぽ生命の取締役会・経営陣が、以上の取組を含む課題の克服に向けて、よりの確に役割を果たしていくことを期待したい。</u></p>	<p>年度、コンプライアンスに関する具体的な実践計画として「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。</p> <p>マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策への取組については、事業の特性及び代理店の状況並びに法令等を踏まえて、リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った適切な対策を講じています。</p> <p>【営業目標の設定、人事評価や営業手当の仕組み】</p> <p>顧客本位の業務運営を通じて、品質が伴った新契約と、契約継続の取組を行うことで、保有契約の確保を行っていくとの方針と整合的になるように、営業目標の設定や人事評価、営業手当の仕組みを作っています。</p> <p>具体的には、2023年度のかんぽサービス部における営業目標については、新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価する生命保険純増実績のほか、募集品質、活動プロセス、顧客基盤の強化を観点とする複数の営業目標を設定しています。</p> <p>また、かんぽサービス部に所属するコンサルタントの営業手当については、従来、新規契約の獲得を重視した手当制度となっていました。より顧客本位の営業活動が評価される手当体系となるよう、2023年4月より、新規契約だけでなく「募集品質（契約の継続状況）」「担当顧客へのアフターフォロー活動（各種制度のご案内、保険金の請求手続等）」を評価する手当制度への抜本見直しを行いました。</p> <p>人事評価については、営業目標・募集品質と連動した評価項目を設定し、顧客本位の業務運営に資する仕組みとしております。</p> <p>【商品・サービスの充実】</p> <p>2022年4月、短期の入院にも、長期の入院にも、そして外来の手術にも手厚い保障を提供する新医療特約を発売しました。従前より、養老保険や終身保険といった死亡保障と医療保障を組み合わせることで、お客さまにとって必要な基礎的な保障を提供してまいりましたが、今回の新医療特約は死亡保障を抑えつつ、医療保障を充実させることができるようになったため、より安価な保険料で、死亡と医療、両方に備えることができる商品となっております。</p> <p>併せて、2022年4月には、新しいかんぽ営業体制の構築に伴い、日本郵便株式会社が取り扱っている法人向け商品等について、当社において渉外機能を引き継いで業務を行うこととしたほか、他の生命保険会社からの受託により提供している経営者向け定期保険に付加できる特約種類の追加を行いました。</p> <p>また、2022年10月には、対象の保険種類（普通養老保険など）のご契約が保険期間の満了を迎えた際に、一定の条件のもと、健康状態の告知をせずに保障をご継続いただける契約更新制度の取り扱いを開始したほか、加入直後の死亡保険金の削減支払等を廃止した普通定期保険（R04）の販売を開始しました。</p> <p>さらに、2023年4月には、学資保険（H24）の改定を行い、お子さまの教育資金の準備がしやすくなるよう保険料率を変更し、戻り率が100%を超えるプランを実現しました。</p> <p>加えて、中高年齢層のお客さまの一生の保障ニーズに対して、保険料払込総額と同額または保険料払込総額を上回る死亡保障を提供し、自身が亡くなった際の葬儀費用や遺族の生活資金等の現金を速やかに確保しておきたいというニーズにお応えできるよう、保険料の払込みを一時払とする等の普通終身保険の提供を行うべく、現在、監督官庁との調整、社員研修等の準備を進めております。</p> <p>今後も人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えす</p>
--	--	--

		<p>る保険サービスの開発を進め、世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していきます。</p> <p>【ICTの活用】 デジタル技術の活用により各種手続きをその場で完結できるようにするなど、業務の効率化を進めています。 フロントライン業務へのRPA導入を進めるとともに、バックオフィス業務はAI-OCRによるスキャン（データ化）・RPAによるシステム入力・電子的なワークフロー・ナレッジシステムによる迅速な照会対応等を実現し、業務の効率化を進めています。 また、2023年10月からコンサルタントの携帯端末機等を用いてペーパーレスで請求を受け付け可能とするかんぽデジタル手続きシステムを新たに導入し、フロントライン業務とバックオフィス業務の効率化・自動化をさらに推進していきます。</p> <p>【日本郵政グループ全体のデータの利活用の推進】 日本郵政データガバナンス室を事務局としたグループ横断的なWG（データガバナンスWG）を設置し、個人情報の保護及び情報セキュリティ対策等に適切に配慮しつつ、日本郵政グループ一体となって「お客さま本位」の観点からお客さまデータの利活用について検討しています。</p> <p>【非対面チャネルの確立】 コロナ禍におけるデジタル化の進展及びお客さま接点の拡大との観点から、法人契約において、2021年10月から保険募集業務の一部をweb化し、非対面での保険募集を行っております。具体的には、関係書類を事前にお客さまに送付し、お客さまの手元に書類がある状態で、オンラインの画面越しに対面時と同様に社員が説明を行うというフローとして実施しております。 その他にも、お客さまとの接点拡大を図るためのインターネットなど非対面チャネルの確立については、「マイページ」のサービスメニューを順次拡充し、2022年5月から新型コロナウイルス感染症による入院保険金請求を可能としています。同年9月からは、保険金請求Webサービスを拡充し、契約者と被保険者が別人の保険契約でも、被保険者による入院・手術保険金等の請求を可能としています。 また、2021年11月からマイページにおける入院保険金等手続において、チャットサポートの問い合わせチャネルを開設し、順次チャットサポートの対象を拡充しています。 さらに、2022年1月からマイページ会員のうち満期を迎えるお客さまへ、満期に関する情報の各種コンテンツ（お客さまに向けた動画や満期専用のwebページ）をご覧いただくメールの配信を開始したほか、2023年9月からマイページ会員のお客さまへ、10月に発送予定の保険料払込証明書に関する情報を事前提供するメールの配信を開始するなど、順次メールやSMS等による接点を拡大しています。 加えて、2022年7月からコンサルタント受理の申込手続時に専門スタッフがオンラインで同席し、お客さまのご意向確認等を行うことで申込手続きをその場で完結する取組みを一部拠点で開始し、順次実施拠点を拡大しています。</p> <p>【ICT人材の育成・確保】 デジタル人材の確保について2022年度採用からデジタルコースを設置し新規採用を継続して実施していきます。また即戦力となるwebディレクター等の専門人材の</p>
--	--	---

		<p>中途採用をしていきます。</p> <p>デジタル人材育成のため、育成対象の人材タイプごとにそれぞれの研修を実施中です。研修については、郵政グループ共通研修を活用しつつ、業務に合わせた独自の研修と実践の機会を通じて育成を図っていきます。</p> <p>【資産運用の高度化・多様化】</p> <p>ERM（統合的リスク管理）のフレームワークのもと、お客さまに保険金等の支払いを確実にを行うため、資産と負債をマッチングさせる ALM 運用を基本としつつ、適切なリスク管理のもとで収益追求資産への投資を継続しています。現行の中期経営計画（2021 年度～2025 年度）において、資産運用の「深化・高度化」を掲げており、組織態勢の整備や高度運用人材の採用・育成を行いつつ、収益追求資産への段階的な投資拡大、リスク対比リターンの向上を通じて、安定的な収益の確保を目指しています。</p> <p>2022 年度は海外の急速な利上げに伴い為替に係るヘッジコストが大きく上昇するなか、ヘッジ外債の残高を圧縮する一方、金利が上昇基調にあった国内債券に資金シフトするなど、市場環境に応じた機動的な資産配分を実施しました。また、保険負債の金利リスクコントロールを目的とした金利スワップの導入など、2025 年導入の新資本規制を見据えた取り組みや、不動産等におけるアセットマネジメント事業における三井物産との資本・業務提携など、資産運用基盤の強化も着実に進めています。</p> <p>今後も安定的な収益の確保を目指し、適切なリスク管理のもとでオルタナティブを含めた収益追求資産への投資強化や、2025 年度に導入の新資本規制を見据えた ALM の推進、リスクコントロール手法の拡充やポートフォリオ管理態勢の整備など、資産運用の深化・高度化を進めていきます。</p> <p>【他社との提携】</p> <p>2021 年には、日本郵政グループ 3 社（日本郵政、日本郵便及びかんぽ生命）とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命は、日本郵政グループが掲げる「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向けて「資本関係に基づく戦略提携」をさらに発展させることに合意しました。</p> <p>日本郵政グループ 3 社とアフラックは、がん保険を含む個人向け保険営業にかかる推進体制の構築・強化に加えて、お客さま本位の業務運営の徹底に協力して取り組む等、具体的な取組（金融・保険分野における DX の推進や地域・社会の課題の解決を通じた共有価値の創造の取組など）を通じて、戦略提携をさらに発展させていきます。</p> <p>具体的成果としては、「重大疾病一時金特約」を共同で検討し、2023 年 4 月より日本郵便、かんぽ生命およびアフラック生命にてアフラック生命のがん保険に付加できる新商品として販売を開始しています。</p> <p>また、2022 年度よりアフラック生命とアクセラレーションプログラムを実施しており、様々なアイデアや技術を持つパートナーとの協業を通じて、多様化/複雑化するお客さまのニーズに応えることで、顧客体験価値の向上や、新たな事業の創出を目指しています。</p>
--	--	---

※ 取組状況について、特段の記載がないものは 2023 年 9 月末現在とし、最新の情報が盛り込めるものについては盛り込んでおります。