

参 考 資 料

参考資料目次

通し頁
(右下)

参考 1	年表（平成 21 年 4 月～）	1
参考 2	日本郵政グループ各社に対する質問事項	3
参考 3	日本郵政株式会社回答	7
参考 4	郵便事業株式会社回答	21
参考 5	郵便局株式会社回答	25
参考 6	株式会社ゆうちょ銀行回答	33
参考 7	株式会社かんぽ生命保険回答	37
参考 8	総務省金融庁共通情報提供依頼	41
参考 9	総務省回答	43
参考 10	金融庁回答	53
参考 11	全国銀行協会資料	77
参考 12	社団法人生命保険協会資料	81
参考 13	在日米国商工会議所、欧州ビジネス協会資料	85

年表(平成21年4月～)

参考1

平成21年6月1日	資産運用や投資信託に関する情報提供を行う「投資信託取次局」として、全国267の郵便局を指定
平成21年6月24日	「日本郵政株式会社法第14条第2項に基づく監督上の命令等」において、かんぽの宿等の一括譲渡に関する総務大臣の指摘事項について、改善・是正のために講じた措置に関する報告を実施
平成21年7月1日	第三分野保険商品、自動車保険、法人(経営者)向け生命保険商品の取扱局を拡大
平成21年7月16日	電気自動車(EV)の配備開始と共同EV導入式の開催を発表
平成21年10月28日	齋藤次郎氏が日本郵政株式会社の取締役兼代表執行役社長に就任
平成21年12月4日	かんぽ生命及び郵便局会社、内部管理態勢の充実・強化に関する業務改善命令を受けた旨発表、併せて郵便局会社は、犯罪の再発防止に関する監督上の命令を受けたことを発表
平成21年12月20日	第1回「日本郵政グループのサービスについてご意見を伺う会」を開催(2010年(平成22年)2月まで、全国各地で合計6回開催)
平成21年12月24日	郵便事業株式会社と日本通運株式会社の宅配便事業統合計画を見直し、JPExを解散・清算することを発表
平成21年12月25日	日本郵政グループ各社が提供する商品・サービスや地域とのかかわりなどについて、今後の経営の参考とするため、郵便局モニターを募集。全国から4万名を超える応募があったが、10,198名に郵便局モニターを委嘱
平成22年4月1日	虚偽の転居届による郵便物などの詐欺事件が発生していることから、転居届の事実確認を強化
平成22年4月1日	他の金融機関口座あてに定期送金を行う「自動振込」の取り扱いを開始
平成22年5月7日	いわゆる「ファミリー企業」と報じられている法人への対応について整理の方針を発表
平成22年5月18日	大阪中央郵便局を含む大阪駅西地区の開発計画について、経済状況に鑑み、竣工時期の目標(当初平成24年)について見直しを行うこと、株式会社オリエンタルランドへの劇場の賃貸と運営委託については、合意のうえ解消することを発表
平成22年5月28日	旧東京中央郵便局敷地における「JPタワー(仮称)」「地上38階、地下4階、平成24年竣工予定」の計画概要を発表
平成22年6月18日	提携金融機関のATM・CDで、自動貸付けを伴う通常貯金の預入・払戻しをご利用になる場合の手数料を一部引き下げ
平成22年6月24日	米国ダイレクトマーケティング協会が提供するeラーニングプログラムの販売仲介サービスを開始
平成22年7月1日	JPエクスプレスがペリカン便を事業承継し、新たなゆうパックとしてサービス提供を開始。統合直後には送達の遅れが発生(7月15日までにサービス正常化)
平成22年7月30日	JPエクスプレス社統合に係る郵便事業株式会社法第13条第1項に基づく報告を実施
平成22年8月10日	総務省より、JPエクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策、業務運行管理体制の在り方等に関する郵便事業株式会社法(平成17年法第99号)第12条第2項の規定に基づく命令を受けたことを発表
平成22年11月22日	中国郵政との国際事業拡大に向けた提携として中国郵政集团公司との間で、日中の国際事業の発展のための新たな機会とチャレンジに向けて、協力を強化することに合意
平成22年11月19日	JPエクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況に関する郵便事業株式会社法第12条第2項に基づく監督上の命令等に関する報告を実施
平成23年1月28日	JPエクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況に関する郵便事業株式会社法第12条第2項に基づく監督上の命令等に関する報告を実施
平成23年2月28日	日本年金機構から委託を受け、一部の郵便局で年金加入記録交付業務を開始
平成23年3月29日	「かんぽの宿」一括売却を巡り、日本郵政元西川社長他2名が特別背任未遂罪などで告発されていた件に関し、不起訴に
平成23年3月31日	JPエクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況に関する郵便事業株式会社法第12条第2項に基づく監督上の命令等に関する報告を実施
平成23年8月31日	ロンドン及び香港に海外駐在員事務所を開設することを発表
平成23年9月30日	日本郵政株式会社法第15条第1項に基づく報告徴求(「不動産鑑定等の委託等に係る社内ルールの改善の報告について」)に対し報告を実施
平成23年12月21日	旧大阪中央郵便局敷地について、広場空間及び郵便局窓口等として、暫定的に活用することを発表
平成24年1月13日	ゆうちょ銀行における不祥事件(平成21年11月27日に発生した期間雇用社員による顧客総合口座からの不正引き出し)を発表
平成24年1月27日	JPタワーについて竣工日が平成24年5月31日に正式決定

参照先: 日本郵政グループプレスリリース、ディスクロージャー資料トピックス

日本郵政グループ各社に対する質問事項

1. 日本郵政（持株会社）

- (1) グループ全体の事業価値を高めるための戦略
 - (1-1) 既存業務の効率化や経費削減による収益向上策
(ユニバーサル・サービス義務を踏まえた取り組み)
 - (1-2) 新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分
(他社との提携・合併・買収、海外戦略等を含む)
 - (1-3) グループ全体の事業価値を高めるためのエクイティ・ストーリーの策定と運営態勢の構築
- (2) 業務・財務の健全性確保への取り組み
 - (2-1) グループ内各子会社の業務の適切性と財務内容の健全性を確保するための、親会社としての子会社経営管理機能の構築
 - (2-2) 経営課題を顕在化させた子会社の業務および財務上の損失に対しての持株会社の取締役会の対応
 - (2-3) 事後の経営課題改善状況についての監視態勢のあり方
- (3) 財務情報・経営情報の透明性確保と適時開示
 - (3-1) 経営の透明性を高め、適時の情報開示を行うための四半期決算への対応
 - (3-2) リスク管理、コンプライアンス等のグループ内部の報告態勢、監視態勢など、グループ内の内部統制の整備の進展
- (4) 承継した資産・事業への対応状況
 - (4-1) グループ子会社が営むところの主力事業を除いた承継資産とそれに付帯する業務についての、中長期的な戦略に基づいた効率的な活用策、および譲渡・処分方法などの対応策のいかん
- (5) 人材戦略
 - (5-1) 適切な人事配置のための取り組み（持株と事業会社の役割分担等）
 - (5-2) 各事業会社に求められる人材像を明確にし、人事評価・教育・配置転換等に活かしているか
- (6) IT戦略
 - (6-1) 運営効率化のためのIT戦略の現状と課題
- (7) 「ゼロ連結」へのその後の取り組み
 - (7-1) 「ゼロ連結」に関連し、「郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会」（2007年11月6日最終報告）の内容に関し、その後の実施状況（検討対象216法人に関する取引関係の整理・見直しの実施状況）

2. 郵便事業会社

(1) 宅配便（ゆうパック）事業の現状と将来展望

（1－1）わが国の宅配便事業で黒字を確保できるのは、消費者間の配送に強みを持つ一社と法人荷主に強みを持つ一社とに過ぎず、この2社を除く他の宅配便事業者は撤退を余儀なくされようとの一般的な見方を排除するような、宅配便事業の赤字削減策について

（1－2）当該事業を将来黒字化するための具体的な方策の検討・実施について

（1－3）平成22年7月の宅配事業統合におけるゆうパック送達遅延に関して、原因分析結果、再発防止策、その遂行状況および有効性について

(2) 郵便引受物数の減少への対策

（2－1）手紙、葉書などの郵便引受物数が長期的な減少傾向にある中、郵便料金の値上げを回避しつつ、新商品・新サービスの投入による収益の拡大策について

3. 郵便局会社

(1) 郵便局ネットワークの強みを活かすための取り組み

（1－1）ネットワークの強みを活かし、特に地方農村部や中山間地などの過疎地などにおいて、地域の顧客との密接な対話によるニーズの的確な把握を営業上の資産とした自治体その他の関係機関との協議について

（1－2）新たな収益源となるような業務展開の具体的事例について

(2) 民営化で利便性が低下したとの顧客苦情に対する取り組み

（2－1）いわゆる総合担務にかかわる、民営化の当初の顧客の利便性の低下の苦情についての組織的な改善策の実施について

（2－2）その後のサービスレベルの改善状況について

(3) 職員の能力向上策や外部有能人材の登用についての取り組み

（3－1）金融代理店としてのコンプライアンス態勢の強化や業務の効率化について

（3－2）郵便局職員の金融知識や業務処理能力の向上を通じた、郵便局の魅力度の向上について

（3－3）人材育成や外部からの有能人材の登用、人材交流などの取り組み状況について

(4) 保険商品販売事業の収益性について

（4－1）かんぽ生命以外の保険会社が提供する各保険商品販売事業における現在の損益状況および今後の収益力強化に向けた取り組み計画について

4. ゆうちょ銀行

- (1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスク
 - (1－1) 調達した資金の運用先が日本国債に偏っていることからくるリスクについての基本的取り組みについて
 - (1－2) わが国のソブリン・リスクが顕在化し長期金利が大幅に上昇するという債券相場暴落リスクについての対応策
 - (1－3) リスクとリターンとのバランスの中での適切なリスクコントロール策について
- (2) クレジットカード業務、住宅ローンの媒介業務等の新商品戦略の現状
 - (2－1) 資金運用力の強化や収益手段の多様化などを目的とした新商品・新サービスの開始は、人材育成・研修制度の充実に繋がったのか、またその成果の活用について

5. かんぽ生命

- (1) 他の民間生保会社の法人向け商品の販売受託等の新商品・新サービス
 - (1－1) 取扱商品拡大の進捗状況について、とりわけ第三分野や入院特約などの認可後の状況について
 - (1－2) 既存の主力商品が養老保険に偏っていることに伴う構造的縮小リスクからの脱却について
- (2) 保険金不払問題への対策及び内部管理態勢の整備・強化の状況
 - (2－1) 保険金の不払い問題に対する改善策、顧客の保護について
 - (2－2) 業務の効率化、内部管理態勢の強化など、業務の健全性と効率性の向上を両立させるための取り組み状況について

以 上

日本郵政グループ各社に対する情報提供の依頼

1. 日本郵政（持株会社）

（1）かんぽの宿等の宿泊施設に関する次のデータ

- ① 宿泊施設の件数推移（民営化前のH18からH23年3月末）
- ② 各施設毎の損益動向（3年間の推移）

※ 「損益計算書」の宿泊事業収益と宿泊事業費用

- ③ 宿泊施設の収益向上への取組に関する情報（売却含む）

（参考）22年度実績

宿泊事業収益（341億円）、宿泊事業費用（374億円）

医業収益（241億円）、医業費用（295億円）

（2）保有資産に関して

- ① J Pタワー

○収支計画（賃貸状況、賃料等）

○当初計画からの設計変更に伴う建築費等の増加額（概算）

○完成後の持分割合

- ② 大阪中央郵便局・名古屋中央郵便局の再開発事業の進捗について

2. 郵便局会社

（1）旧特定郵便局に関する次のデータ

- ① 直営郵便局のうち旧特定郵便局の内数
- ② 旧特定郵便局長の数の推移
- ③ 旧特定郵便局／旧特定郵便局長との契約内容は民営化前後でどのように変わったか（契約見直しの実施の有無）
- ④ 旧特定郵便局長への支払額（家賃、給与などの費用科目別）、また、それらは損益計算書のどの項目に含まれるか

（参考）

年度	総数	普通局	特定郵便局	簡易郵便局
昭和 22	15,017	665	13,435	917
平成 17	24,631	1,304	18,917	4,410

平成 23 年 9 月末現在：合計 24,527

内、直営郵便局（営業中）20,098、（閉鎖中） 98

簡易郵便局（営業中） 4,057、（閉鎖中） 237

3. 郵便事業会社

（1）ゆうパック事業に関する次のデータ

- ① ゆうパック事業の損益推移と損益分岐点売上

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

日本郵政株式会社
平成23年12月21日

目 次

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

(1) 既存業務の効率化や経費削減による収益向上策

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

○ 既存業務の効率化・経費削減

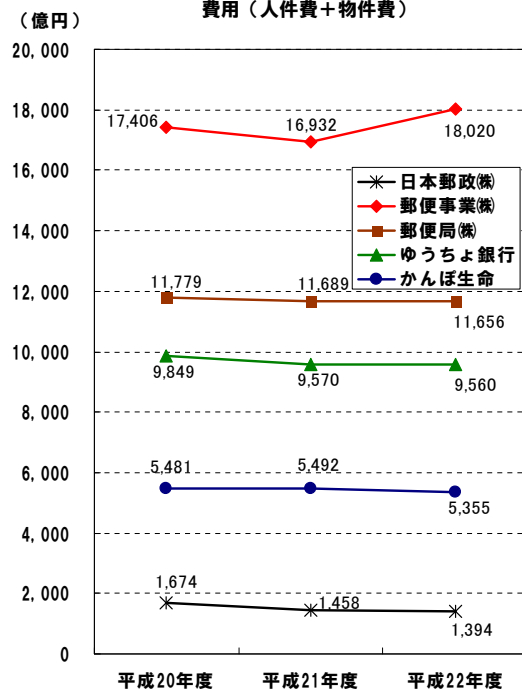
日本郵政	○ システムコストの削減(グループ共用システムであるPNET通信料の削減、PCのグループ一括購入 等) ○ 「JPコンタクトセンター」(北海道札幌市)へのグループ各社のコールセンター機能の集約
郵便局	○ 都市部を中心に、小規模郵便局を集約し、大型店舗として出店 (平成21年6月 西新橋郵便局、平成21年9月 大阪谷町四郵便局、平成22年8月 日本橋南郵便局、平成22年11月 横浜駅西口郵便局) ○ 共通事務(人事、調達等)集約センターの再編(55か所→13か所等)(平成24年2月に完了予定) ○ 新システム導入による日締事務の効率化
郵便事業	○ 機械化の推進(大型区分機の増配備、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

2

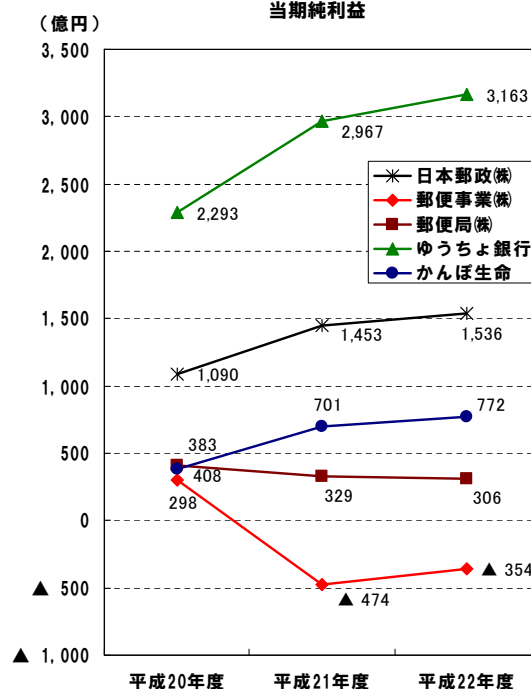
1. グループ全体の事業価値を高めるための戦略

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

費用(人件費+物件費)



当期純利益



3

(2) 新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分

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

○ 物販事業

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

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

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

4

(2) 新たな収益源の獲得や成長が見込める分野への重点的な資源配分

○ 新商品・サービス (続)

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

○ 不動産事業

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

5

1. グループ全体の事業価値を高めるための戦略

○ 他の民間企業との提携

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

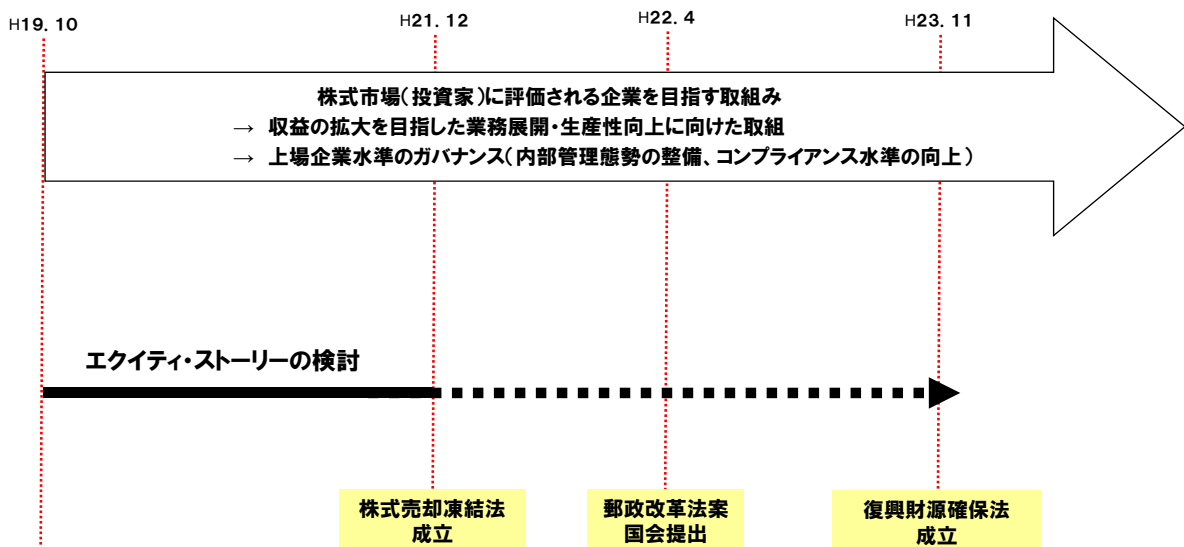
6

1. グループ全体の事業価値を高めるための戦略

(3) エクイティ・ストーリーの策定と運営態勢の構築

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

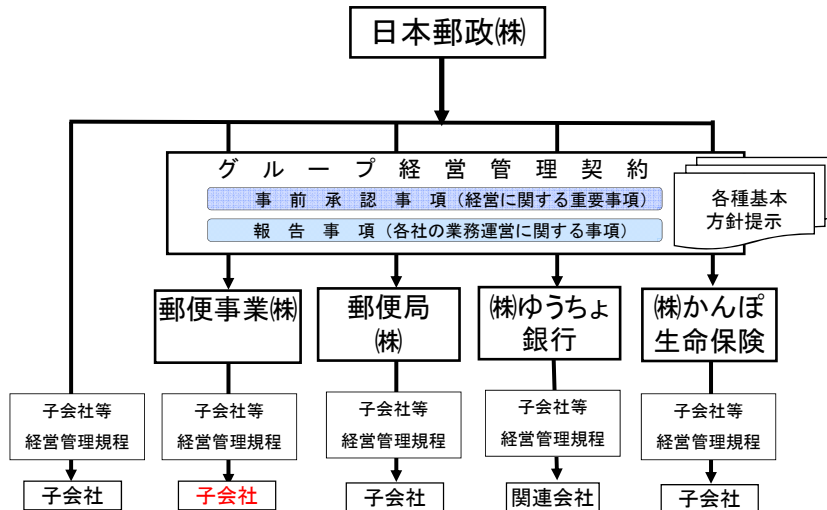
○ 企業価値向上(株式上場)に向けた取組



7

(1) 親会社としての子会社経営管理機能の構築

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



グループ経営管理契約(抄)

(日本郵政グループの基本方針等)

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

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

(事前承認事項)

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

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

(報告事項)

第6条 乙は、次に掲げる事項を、速やかに甲に報告するものとする。

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

(注) 甲：日本郵政(株)、乙：4事業子会社

8

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

- 子会社の業務及び財務上の損失については、逐次、持株会社の取締役会において執行側からの報告が行われている。

- 具体的には、宅配便統合事案に関し、逐次、持株会社の取締役会において報告が行われている。

9

(3) 経営課題改善状況についての監視態勢のあり方

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

10

3. 財務情報・経営情報の透明性確保と適時開示

(1) 四半期決算への対応

- 情報の適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)という観点から、日本郵政グループとして四半期決算を公表出来るよう取り組んでいく予定(現在は、中間・期末決算のみ開示)。
- ① … 現在、日本郵政グループとしては、中間・期末と年2回決算を発表(45日以内開示)
 - ② … 情報の適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)という観点から、中間・期末決算の他、四半期決算(第1、第3四半期決算)についても公表出来るよう取り組んでいく予定。
(将来的な四半期の開示については、日本郵政グループ内の開示態勢を整える必要がある他、監査法人との調整(四半期レビュー契約)等が必要なもの)

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

11

(2) グループ内の内部統制の整備の進展

○ リスク管理態勢

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

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

リスク管理については、各社それぞれリスク管理に関する統括部署、リスク管理・運営のためのリスク管理委員会等を設置し、自律的な管理を行っている。特にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の金融2社については、独立した金融機関として十分なリスク管理態勢を構築している。民営化後においては、事務事故防止や業務拡大対応のための管理態勢の充実・強化、金融関連リスクの管理手法の精緻化・高度化に取り組んできている。

《主な取組》

① 郵便局会社・郵便事業会社

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

② ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険

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

○ コンプライアンス管理態勢

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

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

《主な強化策》

- 態勢整備 : インサイダー取引防止、利益相反管理、反社会的勢力対応、子会社のコンプライアンス態勢整備 等
- 犯罪防止対策 : 業務フロー・システムの改善、無証跡預かり防止、留置資金の適正管理 等

○ 内部監査態勢

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

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

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

《主な監査事項》

- 郵便事業会社 : 損益改善を始めとした支店のマネジメント等内部管理態勢を確認
- 郵便局会社 : 長期間異動のない局長がいる郵便局等リスクが高いと想定される郵便局に対して、社員へのヒアリング、取引データ的事前分析等により、防犯上の観点から、郵便局の取扱い状況を確認
- ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険 : 直営店における管理者のマネジメント等内部管理態勢、代理店(郵便局)の防犯・コンプライアンス態勢の浸透・定着状況等を確認

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

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

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

※ 不動産事業の専門家を役員・社員として登用し、人的な強化を図っている。

承継資産等の具体的活用については、参考資料を参照。

- I 「かんぼの宿」等の宿泊施設
- II 通信病院関係
- III 保有資産（JPタワー（仮称）、大阪中央郵便局、名古屋中央郵便局）

14

5. 人材戦略

(1) 適切な人事配置のための取り組み

○ 日本郵政株式会社と各事業会社との役割分担

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

○ 日本郵政グループ会社間の人事交流を実施

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

【実施状況】

○ 平成23年4月期現在における各社間の人事交流（出向）者数 1,650人

15

(2) 各事業会社に求められる人材像の明確化

○ 採用活動で学生に示す「求める人材像」

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

○ 人事評価・育成・配置転換等による社員の人材育成への取組

① 人事評価

人事評価制度の評価項目として、担当職務や役職に応じた期待役割を明示。

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

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

② 育成

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

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

③ 配置転換

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

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

(1) IT戦略の現状と課題

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

日本郵政システム部門の課題

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

要員不足・スキル不足により、過度の外部依存となっている。

ITに携わる人材のキャリアパスがないため、人材の確保・育成が難しい。

課題に対する解決策

統合化（システム及び管理）

データセンタ統合・サーバ基盤統合

- ・データセンタの内部化/集約化
- ・サーバ/共通システム機能の集約化

運用統合・プロセス管理改善

ITキャリア制度・環境の変革

IT・業務双方に通じた人材を育成するキャリアパス

IT部門の特性を考慮したオフィス環境

会社組織を超えた連携・協業

内製化

過度な外部依存の解消

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

IT要員のスキル底上げ

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

IT戦略への反映

✓トータルコストの削減

統合化の推進によるITリソースの有効利用、最適化

✓システム態勢の強化

JPグループ共用システムの品質、サービスの向上

JPグループ各社のガバナンス

各社CIO連携によるJPグループ情報システム会議での情報共有

次世代グループ共用システムの共同検討

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

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

① 最終報告（2007年11月6日）を受けて、ゼロ連結法人であった郵便の中核的な輸送業務を担う31法人のうち約半数の15法人を1法人（日本郵便輸送㈱）に統合した。残りの16法人については解散又は人的関係を解消した。その結果、ゼロ連結法人（資本関係はないが人的関係、取引関係等から実質的に支配していると看做され、連結対象としていた法人）は存在しなくなった。また、その他の法人については、取引比率の引き下げ、人的関係の解消等の取引一般化について取組みを行った。

② 郵政改革法案の提出に際し、2010年5月に、改めて、OBが在職し、郵政グループと取引のある法人(57法人)について、(1)業務上、グループ内に置くことが必要な法人は総て子会社化(5法人)し、それ以外のものについては(2)取引を終了する(17法人)、(3)OBの退任をお願いする(27法人)、(4)取引を一般競争入札にする(8法人)のいずれかの方針で関係の整理を図ることを公表したところ。
現時点において、(1)子会社化する法人については3法人を子会社化し、(2)取引を終了する法人については8法人との取引が終了、(3)OBの退任を依頼する法人についてはOBの役員はすべて退任し、(4)取引を一般競争入札とする法人は既に一般競争入札で行っている。

(参考) 郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会について

郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会は、西川前日本郵政株式会社社長が2007年4月に日本郵政公社総裁に就任するに際して、「郵政事業が効率的で筋肉質な企業体になるために、関連会社や関連法人との取引関係について抜本的な整理・見直しを行い、民営化までに資本関係や取引関係についての筋道をつけてほしい」として、日本郵政公社総裁の諮問機関として設置された。
同委員会は、松原東洋大学教授他4名の有識者により構成され、同委員会が郵政事業と緊密な関係にあると判断した日本郵政公社のゼロ連結法人31法人を含む219法人を検討対象とし、同年11月に最終報告が提出され検討作業は終了した。

参 考

- I 「かんぽの宿」等の宿泊施設
 - (i) 宿泊施設の設置推移
 - (ii) 宿泊施設の収益向上への取組み
- II 通信病院関係
 - (i) 通信病院の概要
 - (ii) 通信病院の収益向上への取組み
- III 保有資産
 - (i) JPタワー(仮称)
 - (ii) 大阪中央郵便局・名古屋中央郵便局の再開発事業の進捗

(i) 宿泊施設の設置推移

宿泊施設の設置推移は、下表のとおりである。

単位：箇所

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

注1：平成19年10月の民営化時に名称を変更。

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

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

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

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

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

20

(ii) 宿泊施設の収益向上への取組み

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

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

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

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

21

○ かんぽの宿等では、人件費及び物件費のコスト削減に取り組中。

- ① 人件費の抑制
中間管理組織(サポートセンター)の廃止、正社員退職後の不補充、期間雇用社員の要員配置見直し等による総人件費の削減
- ② 物件費の削減
食材費比率の引下げ、節電及び省エネ器具の設置による光熱水料費の削減
- ③ 事務の効率化
新ホテルシステムの導入による購買等事務の効率化
- ④ 飲食部門等の直営化
委託していた飲食部門及び売店部門の直営化による利益率の向上

【参考】

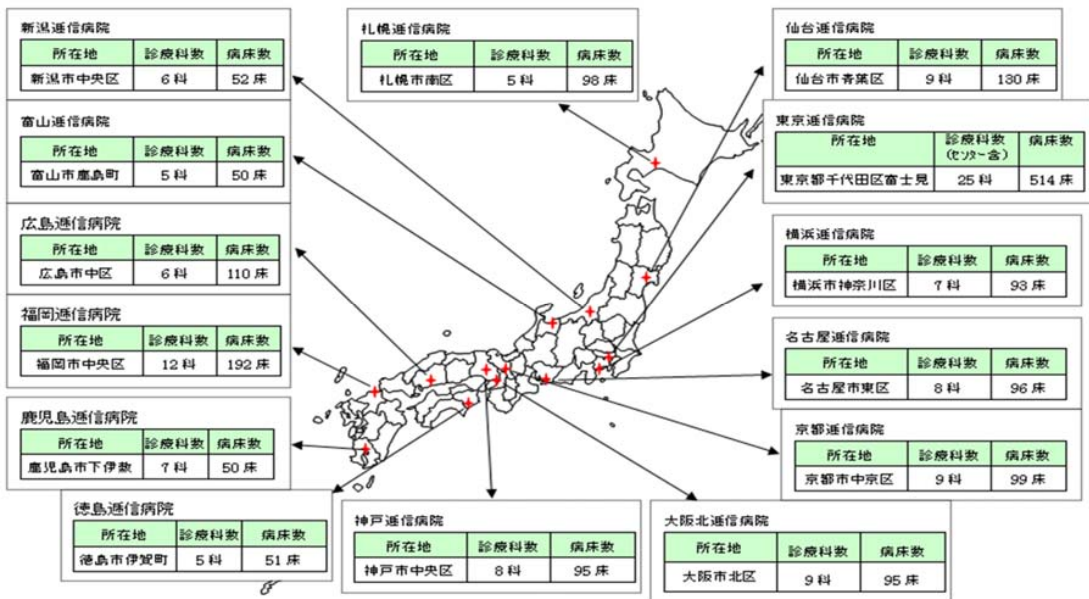
○ かんぽの宿における東日本大震災被災地支援の状況

- ① 被災者の受け入れ
 - ・ 自治体等からの要請による被災者の受け入れ（6施設 各施設のピーク時合計人数551名）
 - ・ 自主的避難者への災害時特別プランの提供（13施設 延べ1,096名）※災害時特別プラン: 自主的避難者を対象に、原則6泊7日を上限として1泊3食6,000～7,000円で提供するプラン
- ② 物的支援等
 - ・ 避難者への無料入浴の提供（5施設）
 - ・ 避難所への炊き出し等の実施（5施設）
 - ・ 避難所への生活物資の提供（4施設）
- ③ 被災地復興支援団体の受け入れ
 - ・ 警視庁支援隊等の宿泊受け入れ（1施設）
 - ・ 水道復旧支援者の宿泊受け入れ（1施設）

I 通信病院関係

(i) 通信病院の概要

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



(ii) 収益向上への取組

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

取組み内容

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

(i) JPタワー(仮称)

○ 現時点での取り組み状況

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

○ グループ各社の利用予定

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

(ii) 大阪中央郵便局・名古屋中央郵便局の再開発事業の進捗

○ 大阪中央郵便局の再開発事業

(今までの取り組み状況)

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

(現時点での取り組み状況)

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

○ 名古屋中央郵便局(名古屋駅前分室)の再開発事業

(今までの取り組み状況)

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

(現時点での取り組み状況)

- ・現在、事業実施に向けた検討をしているところ

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

郵便事業株式会社
平成23年12月21日

目 次

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

(1) 宅配便事業の赤字削減策

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

① 増収に向けた取組

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

② 費用削減に向けた取組

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

2

(2) 黒字化するための具体的な方策の検討・実施

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

【具体的な取組】

○当日配達サービスの実施(10月)

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

○オークションゆうパックの実施・拡大(9月、11月)

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

○買い物弱者支援サービスの試行(11月)

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

3

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

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

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

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

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

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

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

なお、平成23年度夏季繁忙期についても送達遅延等の問題は発生していない。

4

2. 郵便引受物数の減少への対策

(1) 新商品・新サービスの投入による収益の拡大策

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

○郵便の収益拡大に向けた取組

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

○ゆうメール(メール便)の収益拡大に向けた取組

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

5

参 考

I ゆうパック事業の損益推移と損益分岐点売上

I ゆうパック事業の損益推移と損益分岐点売上

1. ゆうパック事業の損益推移

億円

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

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

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

2. 損益分岐点売上

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

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

郵便局株式会社
平成23年12月21日

目 次

○ 質問事項項目

1. 郵便局ネットワークの強みを活かすための取り組み

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

2. 民営化で利便性が低下したとの顧客苦情に対する取り組み

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

3. 職員の能力向上策や外部有能人材の登用についての取り組み

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

4. 保険商品販売事業の収益性について

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

○ 情報提供項目

旧特定郵便局に関する次のデータ

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

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

○ 郵便局を活用して行う地域住民の利便の増進に資する業務等を営むことが郵便局会社の目的(郵便局株式会社法第一条)とされていることを踏まえ、地方自治体や地域との連携・対話により、地域に根ざした郵便局として、地方公共団体事務や、地方公共団体との協定等の地域貢献施策を実施。

1) 地方公共団体事務・・・地域の皆さまの暮らしを支えるサービスの実施。

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

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

2) 地域との協定等・・・地域社会へ貢献する施策の実施。

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

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

1

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

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

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

○ カタログ販売(ふるさと小包)：郵便局のネットワークを利用し、全国各地の名産品を掲載したカタログや、地域に密着した商品を掲載したチラシにより商品を販売することで、地域の活性化に貢献。	
商品例： 「つぶらなカボス」飲料	大分県産の商品を全国で販売し大ヒット。カボスの知名度もあがり、地元から喜ばれるとともに、地域の雇用にも貢献。
商品例： 寄附金付「お中元」カタログ	東日本大震災の復興を支援する企画として、平成23年6月から8月初旬の間、全国の郵便局でお申し込みを受付。 終了後の10月には、販売額の一部(1億円強)を日本赤十字社へ寄付。
○ 店頭販売：地域のお客さま・郵便局の要望等を参考に、地域特性を生かした商品を郵便局の店頭で販売。	
商品例： フレーム切手	郵便事業会社の特殊切手ではカバーしきれないニーズに対応するため、「ご当地」、「全国各地のイベント」等の、地域に密着した題材をタイムリーに提供することを目的として販売。 ※ 郵便局会社で販売したフレーム切手：約500題材(平成22年度)
商品例： ご当地フォルムカード	各都道府県を象徴する食材・名所・人物等のイラストが描かれたカード(定形外郵便物)を、その都道府県に所在する郵便局で販売。全国47種類の題材があり、特にご当地キャラクターや観光を題材にしたものが好評(高知県の坂本龍馬等)。 ※ 全国の直営郵便局で、各郵便局の所在する都道府県のカードを販売。
○ 広告ビジネス：郵便局のスペースを利用した、自治体や他企業の広告宣伝。	
例：財団法人家電製品協会の依頼により、郵便局のロビー等に家電リサイクル券を設置し、周知パンフレットを掲出。 ※ 全国の郵便局(一部の簡易局を除く)で実施(平成22年度)	

2

(2) 新たな収益源となるような業務展開の具体的事例

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

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

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

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

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

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

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

3

2. 民営化で利便性が低下したとの顧客苦情に対する取り組み

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

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

1) 郵便集配社員による連絡メモの取次ぎ 2) 訪問金融サービス

経緯

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

1) 郵便集配社員による連絡メモの取次ぎ(平成20年12月～)

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

2) 訪問金融サービス(平成21年6月～)

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

(2) その後のサービスレベルの改善状況

各サービスの取扱実績は次のとおり。
 今後も引き続き、お客さまのニーズに応じて、サービスを提供。

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

4

(1) コンプライアンス態勢の強化や業務の効率化

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

1) コンプライアンス態勢の強化について

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

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

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

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

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

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

(1) コンプライアンス態勢の強化や業務の効率化

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

2) 業務の効率化に関する取組み

① 窓口改革

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

③ 指示文書、マニュアル改善

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

② 業務改革

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

④ 活力向上宣言

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

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

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

1) 社員研修について

【新たな業務に従事する際の主な研修】

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

【毎年1回実施する主な研修】

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

2) 資格取得について

【金融知識や業務処理能力向上を図るための主な資格】

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

7

(3) 有能人材の登用、人材交流などの取り組み状況

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

1) 本社の専門分野への郵政グループ外からの登用

【民営化以降、郵政グループ外からの登用状況】

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

※23年度は、
10月1日現在

2) 郵政グループ各社との人事交流

業務上の必要性等に基づき、各社と相互に出向【①】。

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

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

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

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

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

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

8

(1) 各保険商品販売事業の損益状況および収益力強化に向けた取り組み

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

【収益力強化のための取扱局拡大】

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

9

参 考

○ 旧特定郵便局に関する次のデータ

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

① 郵便局数の推移及び、直営郵便局のうち旧特定郵便局の内数

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

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

※1 民営分社化の前後で数字が一致しないのは、民営分社化時に郵便事業会社の支店になった郵便局が14あり、民営分社化以降は郵便局株式会社法における郵便局として分室31を郵便局数に含めているためであり、実質的な差は無い。
 ※2 392局のうち、直営郵便局129局、簡易郵便局61局は、平成23年3月に発生した東日本大震災によるもの。
 ※3 308局のうち、直営郵便局66局、簡易郵便局30局は、平成23年3月に発生した東日本大震災によるもの。

② 旧特定郵便局長の数

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

10

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

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

【各年度末における集計】

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

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

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

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

11

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

株式会社ゆうちょ銀行
平成23年12月21日

目 次

1. 資金運用リスク	
(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応	… P.2
・ 調達した資金の運用先が日本国債に偏っていることからくるリスクについての基本的 取り組みについて ・ わが国のソブリン・リスクが顕在化し長期金利が大幅に上昇するという債券相場暴落 リスクについての対応策 ・ リスクとリターンとのバランスの中での適切なリスクコントロール策について	
2. 新商品戦略の現状	
(1) 新商品・新サービスの開始による人材育成・研修制度の充実とその成果の活用	… P.5
・ 資金運用力の強化や収益手段の多様化などを目的とした新商品・新サービスの開始は、 人材育成・研修制度の充実に繋がったのか、またその成果の活用について	

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応①

【基本的な運用方針】

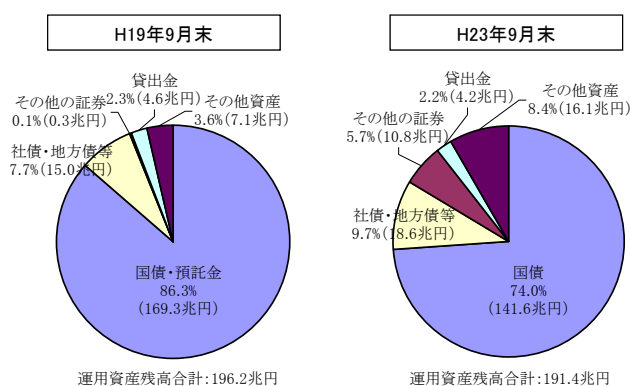
- 当行の収益構造は、資金収支が大宗を占め、またその中で金利リスクテイクによる収益が大きなウェイトを占めていることから、以下の方針に基づき、資産を運用。
 - ① 適切なALMの下、金利リスクを適切にコントロールしながら、安定的な期間収益を確保
 - ② 運用資産を多様化し、リスクの分散・収益源泉の多様化を推進

資金収支・当期純利益の推移

(単位: 億円)

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

運用資産残高の推移



注1: 預託金には、借入金見合いの預託金は含まない。
 2: その他資産は、金銭の信託、債券貸借取引支払保証金、譲渡性預け金、買現先勘定、買入金銭債権、コールローン、日銀預け金等。

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応②

【リスク管理】

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

自己資本比率の状況

(単位: 億円)

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

市場リスク量 (VaR) の状況

(単位: 億円)

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

※ H22年4月1日～H23年3月31日の市場リスク量 (VaR) の状況

(1) 日本国債に資金運用が偏っていることに対するリスクに関する対応③

【新たな運用対象への展開】

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

運用関連の新規業務の実施状況

運用対象	認可の状況	実施状況等
①シンジケートローン（参加型）、特別 目的会社（SPC）への貸付	民営化委員会 ご意見 (19. 11. 5) 認可 (19. 12. 19)	・平成２０年１月シンジケートローン（参加型）融資を実行
②信託受益権の売買、株式の売買等		・平成２０年３月信託受益権の取得を実行
		・平成２０年９月投資信託の受益証券（円貨建）の取得を実行
		・平成２１年２月非上場外国債の取得を実行
		・平成２１年４月社債等の直接購入を実行
③貸出債権の取得又は譲渡等		・平成２２年１月株式の取得を実行
④金利スワップ取引、金利先物取引等		・平成２０年２月貸出債権の取得を実行
		・平成２０年２月金利スワップ取引を実行
⑤リバースレボ取引	・平成２２年６月通貨スワップ取引を実行	
	・平成２０年６月リバースレボ取引	

4

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

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

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

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

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

態勢整備のための研修等

① 所属銀行が行う代理業務研修	■ 個人向けローン代理業務の未経験者を対象に基礎的な知識の習得を目的とした研修を実施(配属の都度) ■ 個人向けローン代理業務の従事者を対象に禁止行為、重要事項の説明等コンプライアンスの定着を目的とした研修(半期ごと)を実施
② 変額年金保険の販売資格を取得するための研修	■ 変額年金保険販売資格を新たに取得した社員を対象に変額年金保険を取扱うための、商品、販売スキル及び事務コンプライアンスの知識習得のための研修を実施(四ヶ月ごと)
③ 変額年金保険販売資格等の取得助成	■ 教材の提供等、各種資格の取得に関する助成を実施
④ クレジットカード業務の商品性等の習得を目的とした研修	■ クレジットカード業務の従事者を対象にクレジットカード業務の商品性・業務取扱等の習得を目的とした研修(業務開始時、JCBブランド追加時、窓口受付開始時)を実施
⑤ 経験者の採用及び社内OJT	■ 市場部門及び営業部門において、中途採用及び出向等により社外から随時経験者を受け入れOJT等を実施し、新規運用及び新規業務に関する知見を向上

6

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

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

営業力・資産運用能力強化に向けた人材育成・研修制度

① 営業力強化のための研修	■ 個人向けローン代理業務の管理者を対象にマネジメントの向上を目的とした研修を実施(四半期ごと) ■ 個人向けローン代理業務の従事者を対象に習熟度に応じた営業スキル向上を目的とした研修を実施(四半期ごと) ■ 変額年金保険を中心に販売する正規社員を対象にモチベーションの向上・維持及び変額年金保険販売に関する高度な知識付与を目的とした研修(半期ごと)を実施 ■ 新任の管理者を対象にコンサルティングセールスの基礎及び職務遂行に必要な知識・スキルの付与を目的とした研修(半期ごと)を実施
② 貸付業務の習得を目的とした企業派遣	■ 保証業務、債権回収などの知識の習得を目的とした所属銀行等への企業派遣を実施

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

7

「日本郵政グループ各社に対する質問事項」に対する回答

株式会社かんぽ生命保険
平成23年12月21日

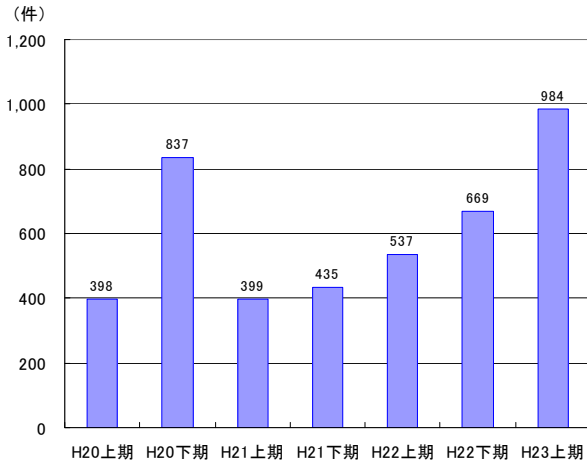
目 次

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

(1) 取扱商品拡大の進捗状況

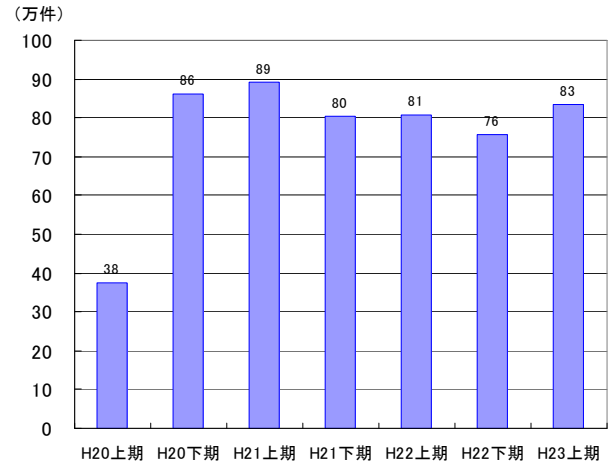
- 法人向け商品の受託販売件数(平成20年6月～)は、平成21年以降、インセンティブ施策や好取組事例の横展開により、増加傾向。
- 入院特約の販売件数(平成20年7月～)は、営業推進態勢の強化等により、半期において約80万件の水準で推移。

法人向け商品 受託販売件数推移



(出所)かんぽ生命保険資料

入院特約 販売件数推移



(出所)かんぽ生命保険資料

2

(2) 事業規模の推移

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

事業規模

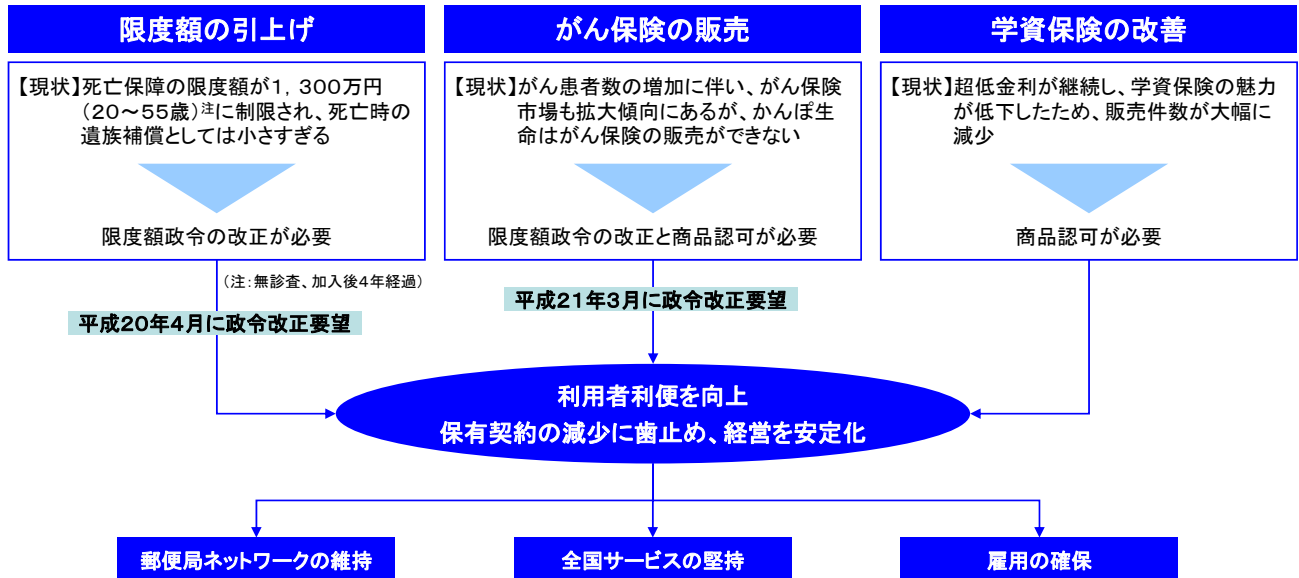
	ピーク時		【民営化時】 H19年度		H22年度
保有契約件数 (保険)	8,432万件 【H8年度】	▲3,155万件 (▲37%)	5,277万件	▲1,109万件 (▲21%)	4,168万件
新契約件数 (保険)	956万件 【H4年度】	▲ 777万件 (▲81%)	179万件	+ 27万件 (+15%)	206万件
総資産	126.6兆円 【H13年度】	▲ 14.2兆円 (▲11%)	112.5兆円	▲ 15.7兆円 (▲14%)	96.7兆円

(出所)かんぽ生命保険決算資料、日本郵政公社統計データ

3

(2) 今後の事業展開

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



4

2. 保険金不払い問題への対策及び内部管理態勢の整備・強化の状況

(1) 保険金等の支払点検とお客さま保護の取組み

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

保険金等の支払点検	主な取組み
■日本郵政公社期間(平成15年4月～平成19年9月)中に支払を行なった、入院保険金、手術保険金、死亡保険金、通院療養給付金等の約1,301万件について点検を実施	① お客さまに対する情報提供の充実 ーホームページへの保険金をお支払いできる事例の掲載 等 ② お客さまに広くご請求いただくための環境整備 ー請求案内・請求勧奨の取組強化、契約者フォローアップ活動の実施 等 ③ 事務・システム基盤の整備 ー支払審査を行った全件の事後検証を実施中、支払業務システムの開発 等 ④ 研修・教育の充実 ー査定業務研修による査定業務知識の定着・向上 等 ⑤ 経営管理(ガバナンス)の強化 ー支払管理部及び事務指導部の設置 等
点検結果の公表	
■平成21年4月以降、5回にわたり点検の途中経過を公表後、平成22年7月に調査結果を公表 ー保険金等を追加的にお支払いすることが確定した事案 約25.2万件 約332億円(平成22年6月末現在)	

5

(2) 業務の健全性と効率性の向上の取組み状況

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

業務の健全性・効率性向上の取組み

① 内部管理態勢の強化

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

② 事務・システム改革の推進

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

③ 社員の育成・指導

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

情報提供依頼内容

日本郵政株式会社および傘下の主要 4 社に対する 2009 年 4 月以降の監督等に関して、下記の情報提供をお願いいたします。

記

1. 各会社に対する監督（時系列でご提供ください。）
2. ゆうちょ銀行とかんぽ生命の日本国債大量保有のリスクに対する監督官庁としての考え方
3. 事業持株会社の傘下に金融子会社 2 社を保有する問題と今後の方向性についての考え方
4. 政権交代による各会社への監督方針への影響

以 上

郵政民営化委員会からの依頼に対する回答

平成 23 年 12 月
総 務 省

1. 各会社に対する監督（時系列でご提供ください。）

平成 21 年 4 月 1 日から提出日に至るまでの間に総務省から各会社に対して取った監督上の措置（監督上の命令）は以下のとおり。

（1）日本郵政株式会社法第 14 条第 2 項に基づく監督上の命令等（平成 21 年 4 月 3 日）（別紙 1）

日本郵政(株)の「かんぽの宿」等の譲渡に係る事案については、①国民共有の財産に対する認識、②入札手続等の公平性・透明性、③企業統治、及び④個人情報保護について問題があることが判明したため、これらの事項について、改善・是正に必要な措置を早急に講じることを命じたもの。

（2）郵便局株式会社法第 13 条第 2 項に基づく監督上の命令等について（平成 21 年 12 月 4 日）（別紙 2）

平成 21 年 4 月以降、郵便局株式会社において、高額の横領犯罪が発生しており、同社の業務管理体制の実態等について問題があることが判明したため、同種の犯罪の再発を徹底的に防止することを目的とした改善策の再検討及びその着実な実施を命じたもの。

（3）JP エクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況に関する郵便事業株式会社法第 12 条第 2 項に基づく監督上の命令等について（平成 22 年 8 月 10 日）（別紙 3）

平成 22 年 7 月 1 日の JP エクスプレス社の統合後に発生した全国規模のゆうパックの遅配事故は、郵便事業(株)の準備不足が原因であったことが判明したため、同種の遅延の再発防止策を実施するとともに、業務運行管理体制を見直すことを命じたもの。

2. ゆうちょ銀行とかんぽ生命の日本国債大量保有のリスクに対する監督官庁としての考え方

（金融庁において記載）

3. 事業持株会社の傘下に金融子会社2社を保有する問題と今後の方向性についての考え方

（金融庁において記載）

4. 政権交代による各会社への監督方針への影響

総務省においては、関係法令に基づき、各会社に対しこれまでどおり適正かつ的確な監督を行ってきたところ。

以 上

平成 21 年 4 月 3 日
総 情 企 第 4 3 号

日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長
西川 善文 殿

総務大臣 鳩山 邦夫 印

日本郵政株式会社法第 14 条第 2 項に基づく監督上の命令等

日本郵政株式会社（以下「御社」という。）が、オリックス不動産株式会社へ、かんぽの宿等を一括譲渡しようとした問題（以下「本事案」という。）については、国会等において、譲渡先選定方法、譲渡時期及び譲渡方法等に係る御社の判断等を巡り、多くの議論の対象となっているところである。

総務省は、本事案における譲渡先選定過程等について、適切性及び妥当性を確認するため、本年 2 月 4 日付けで、日本郵政株式会社法（平成 17 年法律第 98 号）第 15 条第 1 項に基づき御社に報告を求め、同月 16 日に報告書を受けたところである。

総務省において、報告書の受領後、関係書類の精査及び御社から説明を聴取する等し、譲渡先選定過程、譲渡価格その他の条件等及び御社内の意思決定過程等の事実関係の調査・検証を行ったが、以下の点が判明した。

1 国民共有の財産に対する認識について

御社が日本郵政公社から承継した財産が国民共有の財産であると認識すべきものであることは言うまでもない。したがって、当該財産の譲渡に当たっては、これまでの歴史的経緯を尊重し、地域への事前説明と理解を経て、国民利用者全体への説明責任を果たすことを前提に、譲渡先における施設の有効利用や適正な譲渡価格を実現するよう、慎重に行うべきものである。

しかし、本事案においては、地域への事前説明や理解も求めず、御社内の意思決定のみで入札手続を開始する等、国民共有の財産を処分することの基本的認識が欠如していたと言わざるを得ない。

先述したように、国民共有の財産の譲渡は、譲渡先における施設の有効利用を前提に、適正な価格での譲渡が望まれるものである。しかし、御社には、入札価格を評価する際に用いるべき最低価格を決定する仕組みがないばかりでなく、事業譲渡・社員の雇用継続を前提とした極めて低い鑑定評価を前提に行われた減損処理後の帳簿価額を入札価格の評価の基準に使用していること、個別売却の選択肢もあった財産（9 社宅）について、一括譲渡を前提として鑑定評価額や帳簿価額を大きく下回る入札価格を適当と判断していたこと等から、本事案に係る意思決定が、適切に行われたとは判断できない。

さらに、譲渡対象となる財産の適正な譲渡価格を形成するためには、経営改善等による財産価値の向上等が必要であり、また、経営者としての重要な責務であるが、本事案に関しては、これらの努力が不十分なまま入札手続が開始されている。

一方、譲渡時期については、その決定自体は経営判断に属するものではあるが、昨年夏以降の不動産市況の低迷の中、アドバイザーによる中止も含めた選択肢の提示が 2 度にわたり行われていたにもかかわらず、適切な譲渡時期や譲渡方法について、御社内で具体的な検討が行われていない等、御社が行った経営判断が適切なものであったかにつ

いては疑問が残るところである。

以上から、御社は、本事案の意思決定について、国民共有の財産の譲渡に関する基本的認識を欠いていたものと判断する。

2 入札手続等の公平性・透明性について

国民共有の財産を処分するに際しては、公平性・透明性のある手続により行われる必要があるところである。本事案における手続に関して、最終契約に至るまでの過程を調査した結果、御社が自ら譲渡先選定の重要事項としていた施設の譲渡禁止や雇用条件の維持が、入札当初の段階において応募予定者に開示されていないこと、対象物件の削減という重大な変更事項を口頭ベースで行っていること等入札者との面談や交渉の経緯が記録化されていないこと、審査の評価基準が抽象的で、かつ評価項目間のウェイト付けがなく、また審査に関する協議の議事録も作成していないこと、さらには審査に当たっている者の個人名を指定しての経営体制の提案を受容していること、などが明らかとなり、御社の「入札が公平かつ透明に行われた」との主張を受け入れることはできない。

また、アドバイザーの選定の過程においても、審査には客観的な評価方法を用いているが、詳細に検証するとその評価結果に不自然な点数の変化が見られる。

以上のように御社の入札手続等は公平性・透明性の観点から改善を要する状況にあると判断する。

3 企業統治について

御社の経営者には、企業統治に係る責任があるところ、本事案においては、アドバイザー及び譲渡先の選定・審査における御社内の意思決定が担当執行役又はその上席の執行役の専決で行われており、また、重要な契約条項の実際の取り運び方について、相手方との間で口頭確認のみが行われたとされており、合意メモすらも残されていないため、合意内容が客観的に確認できないことから、本来、執行役の業務の監督を行うべき取締役会や内部監査が十分に機能していたか疑問が残る。国民共有の財産に関する認識の欠如も含め、その意思決定態勢自体に、大きな問題があるものと判断する。

また、入札手続等の過程については、2次入札者の決定等、譲渡先選定に係る重要な意思決定が上司への口頭報告等で行われたため、役員共同での適正な意思決定が行われたかについて、事後的・客観的に確認できない状況にある。

さらに、国会や総務省への本事案に関する説明も二転三転する等、国民利用者に対する説明責任を十分に果たしていない状況にある。

4 個人情報保護について

御社は、一括譲渡の理由の一つとして、御社が有する「かんぽの宿メンバーズカード」の存在を挙げている。御社は、約120万人分の個人情報を譲渡しようとするに当たっては、個人情報の保護に関する法律（平成15年法律第57号）に従い、その取扱いには慎重を期すべき立場にある。しかし、本事案に係る契約の最終交渉段階に至っても、御社は、譲渡先に対し、その使用目的の確認や同法の遵守の要請を行っておらず、個人情報保護に関する認識に対して問題点を提起せざるを得ない。

これら指摘の点は、財産の譲渡のみならず、適正な企業経営全般を実現するために、早急に改善・是正されるべき事項であると判断する。

現在、御社では、「不動産売却等に関する第三者検討委員会」において、不動産売却等についての基本的な考え方の検討を行っているところと承知しているが、同委員会の議論等

も踏まえ、上記指摘事項についての改善・是正に必要な措置を早急に講じることを、日本郵政株式会社法第14条第2項に基づき命ずる。また、同法第15条第1項に基づき、この命令により講じた措置について、6月末までに報告するとともに、その後の措置状況を当分の間、四半期ごとに報告するよう求める。

(別紙)

具体的な主な事例

1 国民共有の財産に対する認識について

- ・ 地域への説明は行っておらず、配慮がなかった旨を、西川社長が国会で発言している。
- ・ 事業譲渡・社員の雇用継続を前提とした極めて低い鑑定評価を前提に行われた減損処理後の帳簿価額を入札価格の評価の基準に使用しているにもかかわらず、最終契約書における内容は、上記前提とは異なっており、改めて鑑定をやり直して売却の可否について判断すべきであった。
- ・ 社宅も含めた一括譲渡は、労組との合意事項と説明しているが、労組との間で代替案の十分な協議も行っていないほか、1年間の使用対価として、帳簿価額（32億円）を大幅に下回る入札額（9億円）による売却決定を行っている。
- ・ 本事案においては、いわゆる予定価格等をあらかじめ設定する仕組みが存在しておらず、アドバイザーからは、市況悪化を受けて、2度にわたって「中止」も含めた選択肢の提示を受けていたにもかかわらず、社内では十分な検討が行われていないまま、手続を継続させ、低い譲渡価格での決定を行った。
- ・ 稟議書によれば、アドバイザー選定の際の譲渡価格は640億円程度を想定していた。また、予備審査の段階で、高額の譲渡価格を提示した者を除外した。
- ・ 一括譲渡ではなく、個別売却の方が雇用や処分価格に関して有利であるとの報告書があったにもかかわらず、一括譲渡を選択した。

2 入札手続等の公平性・透明性について

- ・ 重要事項（例：レクセンターを除外し、譲渡価格の引上げを行う指示）が口頭伝達されていたり、入札者との面談記録が存在しないことから、重要事項の伝達が入札者に公平に行われたか確認できない。
- ・ 施設の譲渡禁止、雇用条件の維持といった重要事項が、入札当初の段階において応募予定者に開示されていない。
- ・ 最終審査の評価基準が抽象的で、かつ評価項目間のウェイト付けもない。
- ・ 最終審査時には評価項目ごとの審査を行っておらず、議事録も作成されていない。また、稟議の際に使用した審査表は、誤記や事実誤認させる記述がある。この審査表により、優先交渉権の付与の決定が行われている。
- ・ 最終審査表等により新設分割会社の経営陣として、審査に当たっている者の氏名が具体的に記載されており、審査体制上の適切性を欠いている。
- ・ 一括譲渡が重要としておきながら、最終的な契約では、2年間の転売禁止期間内でも個別施設の譲渡を容認している。
- ・ アドバイザー選定において、1次審査を経て2次審査を行うことを決定していたにもかかわらず、企画提案書の提出者には2次審査があることについて伝達せず、1次審査の予備日としてスケジュール確保を要請している。
- ・ アドバイザー選定の2次審査において、1次審査と同じ資料を用いて、同じ審査項目で審査を行っているのに、引き続き審査を行った者が、最終落札者の評価を上げ、競合相手の評価を引き下げたことにより評価結果が逆転している。

3 企業統治について

- ・ 譲渡先選定過程での社内の意思決定が、担当執行役及びその上席の執行役の専決で行われているが、取締役及び取締役会の監督や内部監査が十分機能していたとは言えない。
- ・ 個別施設譲渡の際の当事者間の協議、社宅の使用条件といった重要事項の実際の取

り運び方については、契約書上に明記されていないだけでなく、口頭で確認していたとされているだけであり、合意メモもない。

- ・ 譲渡先選定過程での意思決定が、取締役への口頭説明のみであり、報告・検討内容が確認できない。
- ・ 国会等における入札の性格、施設の譲渡制限等の説明は、一貫性のないものとなっており、説明責任を十分に果たしていない。
- ・ 取締役会は、担当執行役の業務遂行について十分な監督を行っておらず、9社宅の帳簿価額（32億円）を大幅に下回る価額（9億円）で譲渡することについて、何らの確認なく意思決定を行っている。

4 個人情報保護の遵守について

- ・ 最終契約の交渉段階に至っても、「かんぼの宿メンバーズカード」に係る個人情報の取扱いについて、譲渡先に対して、注意喚起や使用目的の確認等を行っていない。

総 情 企 第 155 号
平成21年12月 4 日

郵便局株式会社代表取締役会長
古川 洽次 殿

総務大臣 原口 一博 印



郵便局株式会社法第 13 条第 2 項に基づく監督上の命令等について

本年 4 月以降、郵便局株式会社が株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険との間で締結している受託契約に基づく業務において、報告されている横領事件については、過去の犯罪被害額に比して高額な犯罪が散見されるところであり、当省としては、郵便局株式会社の業務管理体制の実態に強い問題意識を有しているところである。

このような認識の下、郵便局株式会社に対して、郵便局株式会社法（平成 17 年法律第 100 号）第 14 条第 1 項に基づき、報告徴求を実施し、当省で精査した結果、日常の業務面における渉外要員非配置局における対策や役職者に対する内部牽制体制等が不十分であること、研修や検査が形骸化していること等の実態が明らかになったところである。

郵便局株式会社が担う使命は、全国津々浦々に設置された郵便局を通じて、郵便、貯金及び保険サービスという国民生活の基本的サービスの提供を行うことにより、国民利用者の利便性の向上を果たすことになるが、これは、国民利用者の信頼の上に成り立つものである。上記のような犯罪が今後も継続した場合は、国民利用者の利便性の低下につながるのみならず、郵便局株式会社の経営にも大きな影響があるものと判断している。

ついては、同種の犯罪の再発を徹底的に防止することを目的とし、上記報告徴求において、既に提出があった改善策について、再検討を行うとともに着実に実施することを、郵便局株式会社法第 13 条第 2 項に基づき命ずる。

また、同法第 14 条第 1 項に基づき、この命令により講じた措置について、平成 22 年 1 月 6 日までに報告するとともに、その後の措置状況を当分の間、四半期ごとに報告するよう求める。

郵便事業株式会社

代表取締役社長 鍋 倉 眞 一 殿

総 務 大 臣

原 口 一 博

JP エクスプレス社統合に伴う遅配事故に係る再発防止策等の実施状況
に関する郵便事業株式会社法第 12 条第 2 項に基づく監督上の命令等について

JP エクスプレス社については、本年 7 月 1 日に郵便事業株式会社（以下「貴社」という。）に統合された後、ゆうパックの取扱いについて、JP エクスプレス社から承継した地域拠点支店等を中心に、その処理の遅れ等から、全国規模の遅配が発生した。このため、総務省としては、当該事故に関する発生経緯及び原因分析等を内容とする郵便事業株式会社法第 13 条第 1 項に基づく報告徴求を、7 月 6 日に、貴社に対し、発出したところであり、これに対する報告が 7 月 30 日にあったところである。

宅配便統合計画は、前経営陣の下、貴社が慎重な意見を主張する中、日本郵政株式会社が主導的に進めたものではあるが、上記報告によると、今回の事故に関する発生原因は、現場段階の事前の準備不足及び突発的な事故に対する計画の不十分さとしているところである。

しかし、事故を未然に防止し、事故発生後の速やかな対応やお客様への適時・適切な情報開示の遅れ等は、本社における会社全体の業務運行体制が不十分であったことが大きいものと危惧しているところである。このような問題意識に立ち、貴社に対し、更なる調査を要請したところ、支店のヒアリングや本社内の報告体制の調査により、本社における縦割り組織による報告・検討の不徹底さや連携意識の希薄さ、更に、支社の支店に対する管理体制の不十分さや本社の支店に対する指示方法の問題等が明らかになった。

荷物業務は、国民生活に深く浸透している重要なサービスであり、その適正な業務運行の確保は、郵便事業株式会社に対する国民からの信用にも大きく影響を与えるものである。

以上から、総務省としては、貴社において、言うまでもなくこのような事故に対する再発防止に万全を期すとともに、業務運行体制の在り方や業務運行に対する適時・適切な情報開示の在り方についても、見直す必要があるものと考ええる。

今回の貴社の調査報告において、貴社からは、再発防止策をはじめとし、業務管理体制の強化策（8 月 9 日の追加対策も含む。）及び情報開示の在り方に係る対策についても報告がされたところである。

従って、貴社においては、上記報告における年末繁忙期に係る再発防止策を着実に実施するとともに、業務運行管理体制（人材の育成及び管理の在り方を含む。）の見直しを行い、その実施状況及び効果等について、本年 11 月 19 日、来年 1 月末及び 3 月末に報告されたい。

郵政民営化委員会からの依頼に対する回答

平成 23 年 12 月
金 融 庁

1. 各会社に対する監督（時系列でご提供ください。）

○ 平成 21 年 12 月 4 日

- ・ 金融庁からゆうちょ銀行に対し、銀行法第 26 条第 1 項の規定に基づき、また関東財務局から郵便局株式会社に対し、銀行法第 52 条の 55 の規定に基づき、それぞれ業務改善命令を発出。

本件は、ゆうちょ銀行から顧客預金等の横領等に係る不祥事件等届出書の提出を受け、当該不祥事件の事実関係の詳細、発生原因等について報告を求めて検証した結果、ゆうちょ銀行及び郵便局株式会社について、法令等遵守に係る経営姿勢及び内部管理態勢に重大な問題が認められたことから、業務改善を命じたもの（別紙 1 参照）。

- ・ 金融庁からかんぽ生命保険に対し、保険業法第 132 条第 1 項の規定に基づき、また関東財務局から郵便局株式会社に対し、保険業法第 306 条の規定に基づき、それぞれ業務改善命令を発出。

本件は、かんぽ生命保険から解約還付金等の横領に係る不祥事件等届出書の提出を受け、当該不祥事件の事実関係の詳細、発生原因等について報告を求めて検証した結果、かんぽ生命保険及び郵便局株式会社について、法令等遵守に係る経営姿勢及び内部管理態勢に重大な問題が認められたことから、業務改善を命じたもの（別紙 2 参照）。

○ 平成 22 年 1 月 6 日

- ・ ゆうちょ銀行が、平成 21 年 12 月 4 日付業務改善命令に基づき、金融庁に業務改善計画を提出（別紙 3 参照）。
- ・ かんぽ生命保険が、平成 21 年 12 月 4 日付業務改善命令に基づき、金融庁に業務改善計画を提出（別紙 4 参照）。
- ・ 郵便局株式会社が、平成 21 年 12 月 4 日付業務改善命令に基づき、関東財務局に業務改善計画を提出（別紙 5 参照）。

2. ゆうちょ銀行とかんぽ生命の日本国債大量保有のリスクに対する監督官庁としての考え方

- ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険は、銀行法又は保険業法の適用を受ける金融機関であり、その資金運用については、両社が適切なリスク管理態勢を構築し財務の健全性を確保しつつ、自らの経営責任において自主的に判断すべきもの。
- 金融庁としては、金融機関の財務の健全性等を確保する観点から、両社のリスク管理や収益管理に係る取組について、引き続き適切にフォローアップしてゆく所存。

3. 事業持株会社の傘下に金融子会社2社を保有する問題と今後の方向性についての考え方

- 日本郵政株式会社が郵便事業株式会社及び郵便局株式会社の業務等を合併により承継すること等を定めた郵政改革法案は、現在、衆議院において継続審議案件とされており、同法案が成立して施行される場合、郵便事業株式会社及び郵便局株式会社と合併した日本郵政株式会社は、銀行法上の銀行持株会社（銀行主要株主）及び保険業法上の保険持株会社（保険主要株主）に該当するため、その観点から引き続き適切に監督する必要があると考えている。
- また、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険は、銀行法又は保険業法の適用を受ける金融機関であることに変わりはなく、これまでどおり適正かつ的確な監督を行っていく所存。

4. 政権交代による各会社への監督方針への影響

- 金融庁としては、銀行法、保険業法に基づき、各会社に対しこれまでどおり適正かつ的確な監督を行ってきたところ。

(別紙1)



ホーム > 報道発表資料 >

サイト内検索

検索

平成21年12月4日

金 融 庁

関 東 財 務 局

株式会社ゆうちょ銀行及び郵便局株式会社に対する行政処分について

1. 株式会社ゆうちょ銀行(以下「ゆうちょ銀行」という。)から、銀行法第53条第1項及び銀行法施行規則第35条に基づく不祥事件等届出書の提出があり、ゆうちょ銀行の業務に関し、直営の営業店及び3郵便局において、顧客からの照会などを契機として、郵便局・営業店の社員(郵便局長を含む。)による顧客預金等の横領等が発覚し、社内調査の結果、合計9億円以上の横領等(被害者数62名)が行われていたことが判明したとの報告を受けた。
2. 本件届出を受け、当庁として、銀行法第24条第1項及び第52条の53の規定に基づき、ゆうちょ銀行及び同行の銀行代理業者である郵便局株式会社(以下「郵便局会社」という。)に対し、このような不祥事件の事実関係の詳細、発生原因等について報告を求めて検証した結果、以下のように、ゆうちょ銀行及び郵便局会社について、法令等遵守に係る経営姿勢及び内部管理態勢に重大な問題が認められた。
 - (1) ゆうちょ銀行及び郵便局会社の経営陣は、発覚した横領等事案を踏まえ、改善策の策定を指示しているものの、再発防止に向けた取組みが必ずしも迅速・的確に行われていないなど、法令等遵守に係る経営姿勢が不十分であること。
 - (2) 長期間にわたり横領等が行われている事案(最長16年超)や郵便局長自らが横領した事案が発生しており、悪質性が高いこと、また、周囲の社員も、横領した社員の社内規則違反行為を知りながら、内部通報窓口への通報を怠っていたなど、郵便局・営業店における管理者レベルを含む社員の法令等遵守意識が欠如していること。
 - (3) 被害金額は非常に多額、被害者数は多数であるとともに、同時期に複数箇所で行われた横領等事案が発覚するなど、重大性が高く、全行・全社的な法令等遵守態勢が確立されていないこと。
 - (4) 郵便局における管理者が防犯のための点検を実施せず、それにもかかわらず、点検を実施したように点検簿の体裁を整えていたなど、郵便局・営業店における内部牽制機能が不十分なものとなっていること。
 - (5) 発覚の端緒は顧客からの照会などであり、長期にわたって反復・継続して行われていた横領等を発見できなかったことなど、内部監査等が有効に機能していないこと。
 - (6) 郵便局・営業店における管理者が、横領等した社員の局(店)外活動を十分に把握しておらず、部下社員の適切な人事管理が実施されていないこと。
 - (7) ゆうちょ銀行は、犯罪防止に向けた郵便局会社との連携が不足しており、また、不祥事件発覚後の顧客対応や再発防止に向けた取組みが迅速でなく、郵便局会社に対する指導・管理が十分でないこと。
3. 以上を理由として、本日、金融庁からゆうちょ銀行に対し、銀行法第26条第1項の規定に基づき、また関東財務局から郵便局会社に対し、銀行法第52条の55の規定に基づき、それぞれ下記の内容の業務改善命令を発出した。

記

1. 株式会社ゆうちょ銀行に対する業務改善命令の内容

- (1) 法令等遵守態勢を確立し健全な業務運営を確保するため、以下の観点から内部管

理態勢を充実・強化すること。

- 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化(責任の所在の明確化を含む。)
- 全行的な法令等遵守意識の醸成
- 不祥事件(過去の類似のものを含む。)に対する抜本的な再発防止策の策定による全行的な法令等遵守態勢の確立
- 郵便局・営業店における内部牽制機能の充実・強化
- 内部監査機能の充実・強化
- 適切な人事管理の実施
- 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化
- 郵便局株式会社に対する指導・管理の充実

(2)上記(1)に関する業務改善計画を平成22年1月6日までに金融庁へ提出し、直ちに実行すること。

(3)上記(2)の実行後、当該業務改善計画の実施完了までの間、平成22年3月期を初回として、四半期の進捗・実施状況等を翌月15日までに報告すること。

2. 郵便局株式会社に対する業務改善命令の内容

(1)法令等遵守態勢を確立し健全な業務運営を確保するため、以下の観点から内部管理態勢を充実・強化すること。

- 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化(責任の所在の明確化を含む。)
- 全社的な法令等遵守意識の醸成
- 不祥事件(過去の類似のものを含む。)に対する抜本的な再発防止策の策定による全社的な法令等遵守態勢の確立
- 郵便局における内部牽制機能の充実・強化
- 内部監査機能の充実・強化
- 適切な人事管理の実施
- 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化

(2)上記(1)に関する業務改善計画を平成22年1月6日までに関東財務局へ提出し、直ちに実行すること。

(3)上記(2)の実行後、当該業務改善計画の実施完了までの間、平成22年3月期を初回として、四半期の進捗・実施状況等を翌月15日までに報告すること。

お問い合わせ先

金融庁 Tel 03-3506-6000(代表)
監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室
(内線2614、2621)

関東財務局 理財部金融監督第1課
Tel 048-600-1286(ダイヤルイン)



ホーム > 報道発表資料 >

サイト内検索

検索

平成21年12月4日

金 融 庁

関 東 財 務 局

株式会社かんぽ生命保険及び郵便局株式会社に対する行政処分について

1. 株式会社かんぽ生命保険(以下「かんぽ生命」という。)から、保険業法第127条第1項及び保険業法施行規則第85条に基づく不祥事件届出書の提出があり、かんぽ生命の業務に関し、2郵便局において、顧客からの照会などを契機として、郵便局の社員(郵便局長を含む。)による解約還付金等の横領が発覚し、社内調査の結果、合計5億円以上の横領(被害者数46名)が行われていたことが判明したとの報告を受けた。
2. 本件届出を受け、当庁として、保険業法第128条第1項及び第2項並びに第305条の規定に基づき、かんぽ生命及び同社の保険募集人である郵便局株式会社(以下「郵便局会社」という。)に対し、このような不祥事件の事実関係の詳細、発生原因等について報告を求めて検証した結果、以下のように、かんぽ生命及び郵便局会社について、法令等遵守に係る経営姿勢及び内部管理態勢に重大な問題が認められた。
 - (1)かんぽ生命及び郵便局会社の経営陣は、発覚した横領事案を踏まえ、改善策の策定を指示しているものの、再発防止に向けた取組みが必ずしも迅速・的確に行われていないなど、法令等遵守に係る経営姿勢が不十分であること。
 - (2)長期間にわたり横領が行われている事案(最長15年超)や郵便局長自らが横領した事案が発生しており、悪質性が高いこと、また、周囲の社員も、横領した社員の社内規則違反行為を知りながら、内部通報窓口への通報を怠っていたなど、郵便局における管理者レベルを含む社員の法令等遵守意識が欠如していること。
 - (3)被害金額は非常に多額、被害者数は多数であるとともに、同時期に複数箇所でも横領事案が発覚するなど、重大性が高く、全社的な法令等遵守態勢が確立されていないこと。
 - (4)郵便局における管理者が防犯のための点検を実施せず、それにもかかわらず、点検を実施したように点検簿の体裁を整えていたなど、郵便局における内部牽制機能が不十分なものとなっていること。
 - (5)発覚の端緒は顧客からの照会などであり、長期にわたって反復・継続して行われていた横領を発見できなかったことなど、内部監査等が有効に機能していないこと。
 - (6)郵便局における管理者が、横領した社員の局外活動を十分に把握しておらず、部下社員の適切な人事管理が実施されていないこと。
 - (7)かんぽ生命は、犯罪防止に向けた郵便局会社との連携が不足しており、また、不祥事件発覚後の顧客対応や再発防止に向けた取組みが迅速でなく、郵便局会社に対する指導・管理が十分でないこと。
3. 以上を理由として、本日、金融庁からかんぽ生命に対し、保険業法第132条第1項の規定に基づき、関東財務局から郵便局会社に対し、保険業法第306条の規定に基づき、それぞれ下記の内容の業務改善命令を発出した。

記

1. 株式会社かんぽ生命保険に対する業務改善命令の内容

(1)法令等

から内部管

理態勢を充実・強化すること。

- 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化(責任の所在の明確化を含む。)
- 全社的な法令等遵守意識の醸成
- 不祥事件(過去の類似のものを含む。)に対する抜本的な再発防止策の策定による全社的な法令等遵守態勢の確立
- 郵便局における内部牽制機能の充実・強化
- 内部監査機能の充実・強化
- 適切な人事管理の実施
- 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化
- 郵便局株式会社に対する指導・管理の充実

(2)上記(1)に関する業務改善計画を平成22年1月6日までに金融庁へ提出し、直ちに実行すること。

(3)上記(2)の実行後、当該業務改善計画の実施完了までの間、平成22年3月期を初回として、四半期の進捗・実施状況等を翌月15日までに報告すること。

2. 郵便局株式会社に対する業務改善命令の内容

(1)法令等遵守態勢を確立し健全な業務運営を確保するため、以下の観点から内部管理態勢を充実・強化すること。

- 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化(責任の所在の明確化を含む。)
- 全社的な法令等遵守意識の醸成
- 不祥事件(過去の類似のものを含む。)に対する抜本的な再発防止策の策定による全社的な法令等遵守態勢の確立
- 郵便局における内部牽制機能の充実・強化
- 内部監査機能の充実・強化
- 適切な人事管理の実施
- 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化

(2)上記(1)に関する業務改善計画を平成22年1月6日までに関東財務局へ提出し、直ちに実行すること。

(3)上記(2)の実行後、当該業務改善計画の実施完了までの間、平成22年3月期を初回として、四半期の進捗・実施状況等を翌月15日までに報告すること。

お問い合わせ先

金融庁 Tel 03-3506-6000(代表)
監督局総務課郵便貯金・保険監督参事官室
(内線2613、2619)

関東財務局 理財部金融監督第4課
Tel 048-600-1288(ダイヤルイン)



あたらしい ふつうをつくる。

[ホーム](#) [お知らせ](#) 業務改善計画の提出について

お知らせ

重要なお知らせ

[前へ](#) | [一覧へ](#) | [次へ](#)

2010年01月06日

業務改善計画の提出について

弊行は、平成21年12月4日付内部管理態勢の充実・強化に関する業務改善命令に基づき、本日、金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

今回の業務改善命令に関しまして、お客さまをはじめとする関係の皆さまに対し、多大なご迷惑、ご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

弊行は、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、業務改善計画を着実に実施し、内部統制に関する経営姿勢の明確化、法令等遵守態勢強化の取組を通じて、全力でお客さまからの信頼回復に努めてまいります。

業務改善計画の要旨は、別紙のとおりです。

以上

[PDFファイルのダウンロード \[別紙/216KB\]](#)

[前へ](#) | [一覧へ](#) | [次へ](#)

業務改善計画の要旨

業務改善計画の要旨は以下のとおりです。

1 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化

経営陣が率先して、不祥事件防止のための抜本的な再発防止策を講じるとともに、弊行の内部管理態勢の充実・強化を図ります。とりわけ、改善命令の契機となった正規の預り証を交付せず、通帳等を預かり（以下「無証跡預かり」といいます。）、払戻金等を着服する等の不祥事件の再発防止に努めてまいります。

また、弊行の業務委託先である郵便局株式会社においても、法令等遵守に係る内部管理態勢の充実を図ることとしています。

なお、当行といたしましては、お客さま及び関係者のみなさまに多大なご迷惑、ご心配をお掛けしました今般の事態を重く受け止め、関係する執行役については、厳正に措置することとしております。

具体的には次の施策に重点をおいて取り組んでまいります。

主な対策

(1) 「内部統制会議」の設置

代表執行役社長を議長とする「内部統制会議」を設置し、内部統制を強化いたします。当会議では、当面の間、喫緊の課題として、無証跡預かりによる不祥事件の撲滅に焦点をあてた運営を行います。

(2) 経営陣によるコンプライアンス指導

部店長会議において、会長及び社長から今回の件については経営の根幹を揺るがしかねない事態であり、経営として危機感を持って対応する意思を宣言し、併せて以下の取り組みを指示しました。

ア 会社を挙げて経営が率先して法令等遵守に取り組むこと

イ 各店舗において、無証跡預かりを行っている社員がいないか、社員との対話や預り証（写）と通帳等との突き合わせ状況の確認等による緊急点検の実施

(3) 取締役会による監督強化

取締役会による執行役等の職務執行の監督を強化するため、重大事案について迅速に報告することとし、法令等遵守状況についての取締役会への報告を、これまでの四半期に1回の報告から毎月の報告に頻度を増やします。

(4) 「合同コンプライアンス対策本部」の設置

郵便局株式会社の代表取締役会長と弊行の代表執行役会長を委員長、関係役員をメンバーとする「合同コンプライアンス対策本部」を設置し、再発防止策の策定、進捗管理を行います。

2 全行的な法令等遵守意識の醸成

これまでに発生した内部犯罪の発生原因を踏まえ、次の施策に重点をおいた社員に対する研修・教育に積極的に取り組んでまいります。

主な対策

(1) 法令等遵守意識の強化

弊行では、研修計画に基づき、新たな役職に就いた時の役職者等階層別の研修に加え、現任の役職者等を対象とした研修を新たに実施します。管理者としてあるべき要件、能力、スキルに基づき、マネジメント・事務・営業等、研修カリキュラムの中で法令等遵守を更に強化します。

また、新入社員研修等において、金融機関社員の心得等の指導書を用いて法令等遵守の意識強化の徹底を図ります。

(2) 研修内容の充実

研修計画に基づき、犯罪防止のための研修を、より具体的な内容にするため、罪を犯した社員だけではなくその家庭も崩壊すること、管理者や周囲の社員がどうすべきであるかにも重点を置いた、事例に基づくDVDを作成し、研修を行います。

(3) 内部通報制度の周知・徹底

内部通報窓口を社内・社外に設置していることを社員教育により周知・徹底し、不祥事件の未然防止、早期発見に取り組みます。

3 不祥事件に対する抜本的な再発防止策の策定による全行的な法令等遵守態勢の確立

これまでに発生した無証拠預かりによる不祥事件の発生原因を踏まえ、次の施策に重点をおいて再発防止に積極的に取り組んでまいります。

主な対策

(1) 預かり期間の上限設定

適正な営業活動を行う観点から、お客さまの信頼に乗じた長期にわたる預かりを抑制するため、通帳等の預かり期間に上限を設定（2週間）し、管理を徹底するとともに、預り証の交付の徹底を図り、帰局・帰店時の預り証（写）と通帳等との突き合わせ手続を明確化します。

(2) 預り証の様式統一

無証拠預かりの禁止を徹底するため、取扱いによって異なっている預り証の様式を統一し、お客さまにとっても分かりやすい預り証とします。

(3) 預り証等に関するお客さまへの周知

お客さまから、現金、通帳等を預かる場合にお渡しする「預り証」の様式等を掲載した「お知らせ」のお客さまへの配布やWebサイトへの掲載により、お客さまに預り証を受け取って頂くようお願いする活動を行います。

(4) お客さまへのあいさつ状の送付

無証跡預かり防止のための内部牽制や早期発見を促すため、一定額以上の貯金を払い戻されたお客さま等に、貯金事務センターからあいさつ状を送付する取組を開始します。

4 郵便局・営業店における内部牽制機能の充実・強化

郵便局・営業店における内部牽制について、有効性を確保し、充実するとともに、支社等による郵便局への牽制機能を充実します。

主な対策

(1) 犯罪防止に関する点検の有効性確保

犯罪防止に関する郵便局・営業店の点検項目について、有効性の観点から見直しを行います。

(2) 組織的な局状の把握と活用

郵便局株式会社では、支社の地域人事担当部長が、改善が必要と認められる局状・局長に関する情報を把握します。

こうした情報も活用して、内部管理態勢上、改善が必要と認められる郵便局をパワーアップ対象局に指定し、その局長に対して、研修を実施し、なお、改善困難な局長に対し、人事措置を講じます。

(3) 地域・地区グループの防犯態勢の充実

地域のアドバイザー及び地区のスーパーバイザーの防犯に関する役割を職務権限規程上明確化し、それぞれの防犯に関する補助者として、防犯担当局長を指定し、地域・地区グループの防犯取組を充実します。

(4) 社員の人事管理

社員の職場異動、担当の変更、担当するお客さまの変更などを定期的に行い、適正な人事管理を実施して参ります。

5 内部監査機能の充実・強化

無証跡預かりによる不祥事件のように、郵便局内・営業店内に犯罪の形跡が残りにくい事案の発見のため、監査の実施方法を改善します。

主な対策

(1) 監査手法の充実

これまでの監査手法に加え、ヒアリング項目を追加し、店舗内に形跡が残りにくい事務規定違反や無証跡預かりに起因する犯罪の発見に、より一層努めることとします。

(2) データ分析態勢の強化

- ① 弊行では、監査担当部署のデータ分析態勢を強化し、データの分析結果から店舗ごとに重点監査項目を設定して検証するとともに、監査の結果、異例な事務取扱いを把握した場合には、速やかに調査担当部署・事務指導担当部署に連絡し、調査・指導を行うこととします。
- ② 郵便局株式会社では、監査成績や同一郵便局における在籍期間等の情報に加えて、弊行等が提供する貯金の預払状況等のデータを分析し、リスクの高い郵便局を絞り込み、深度ある監査を実施します。

6 適切な人事管理の実施

郵便局・営業店における局外・店外活動を十分把握できていなかった点を踏まえ、そのための対策を実施します。

主な対策

(1) 適正な営業推進

弊行では、渉外担当社員が店外活動時に犯罪を行った事例にかんがみ、渉外担当社員の店外活動の把握を強化し、適正な営業推進を行います。

(2) 局外での営業活動の管理

郵便局株式会社では、窓口局（渉外社員がいない局）の局外活動の事務フローが明確となるようマニュアルを改正し、当該マニュアルの理解浸透を図るための研修を充実します。

7 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化

被害に遭われたお客さまに対する原状回復（貯金の復元）が迅速に行われなかったことから、迅速化のための取組を実施します。

主な対策

○ お客さま対応部署の一元化

被害に遭われたお客さまに対する原状回復や損害賠償を速やかに行うために、お客さま対応の部署を一元化し、事案ごとの期日管理を厳格に行います。

8 郵便局会社に対する指導・管理の充実

弊行の法令等遵守態勢の強化にあたっては、郵便局株式会社との連携が不可欠であることから、従来の枠組みに加えて、弊行と郵便局株式会社の経営が率先して取り組む態勢を一層整備することとします。

主な対策

(1) 「連絡会議」の設置

弊行と郵便局株式会社の会長をトップとする「連絡会議」を設置し、法令等遵守に係る内部管理態勢の充実・強化に関する事項を協議します。

当面の間は「合同コンプライアンス対策本部」と同時開催とし、無証跡預かりに起因する犯罪の撲滅に取り組みます。

(2) 監査における郵便局株式会社との連携強化

弊行監査部門及び郵便局株式会社監査部が連携し、監査時の不備事項の発生原因等について、共同で分析し、分析結果を監査項目及び監査手法に反映します。

ゆうちょ銀行をご利用のお客さまへのお願い

現金や通帳等をゆうちょ銀行・郵便局の店長・局長を含めた社員がお預かりする場合には、必ず預り証を発行してお渡しいたします。

お客さまにおかれましては、預り証に記載された金額や書類のご確認をお願いいたします。

【参考】

現金、通帳等をお預けいただく際の注意点

以 上



あたらしい ふつうをつくる。

[ホーム](#) | [よくあるご質問](#) | [お問い合わせ](#) | [サイトマップ](#)

[保険をご検討中のお客さま](#) | [ご契約者さま \(かんぽ生命・簡易保険\)](#) | [法人のお客さま](#) | [かんぽ生命について](#) | [採用情報](#)

[ホーム](#) > [かんぽ生命について](#) > [プレスリリース](#) > 業務改善計画の提出について

[文字サイズ変更](#)

プレスリリース

経営・財務など

[前へ](#) | [一覧へ](#) | [次へ](#)

2010年01月06日

業務改善計画の提出について

弊社は、平成21年12月4日に金融庁長官から出された業務改善命令に基づいて、本日、金融庁に業務改善計画を提出いたしました。

今般の業務改善命令の契機となりました業務委託先である郵便局株式会社(以下、「郵便局会社」といいます。)の社員が重大な不祥事件を発生させたことにより、お客さまや関係の皆さまに多大なご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

弊社は、今回の業務改善命令を厳粛に受け止め、業務改善計画を着実に実施し、内部統制に関する経営姿勢の明確化、法令等遵守態勢の強化の取組を通じて、全力で、お客さまからの信頼回復に努めてまいります。

業務改善計画の要旨は別紙のとおりです。

[PDFファイルのダウンロード \[別紙/195KB\]](#)

[前へ](#) | [一覧へ](#) | [次へ](#)

[このページの先頭へ](#)

ご相談・お手続き

最寄りの郵便局または、かんぽコールセンターへご相談ください。

[お問い合わせ](#)

かんぽコールセンター

ここにきこう
☎ 0120-552950

■受付時間

平日 9:00~21:00

土日休日 9:00~17:00

(1月1日から3日を除きます)

かんぽ生命について

・プレスリリース

▶ 重要なお知らせ一覧

▶ 商品・サービス一覧

▶ 経営・財務一覧

▶ グループ・アイデンティティ

▶ 会社情報

▶ 取組み

▶ 社会貢献活動

▶ 財務情報

▶ ディスクロージャー

▶ テレビCM情報

[お問い合わせ](#)

[よくあるご質問](#)

[主な保険用語のご説明](#)

[保険税務に関するご案内](#)

PDFファイルを閲覧するには最新の「Adobe Reader」が必要です。
資料が開かない方はこちらのボタンよりダウンロードをお願いします。



業務改善計画の要旨

業務改善計画の要旨は以下のとおりです。

1 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化

経営陣が率先して、不祥事件防止のための抜本的な再発防止策を講じるとともに、弊社及び業務委託先である郵便局会社の内部管理態勢の充実・強化を図るために、次の施策に重点をおいて取り組んでまいります。施策の実施に当たっては、必要に応じ、郵便局会社とも密接に連携をとりながら推進します。

なお、弊社といたしましては、お客さま及び関係者のみなさまに多大なご迷惑、ご心配をお掛けしました今般の事態を重く受け止め、関係する執行役については、厳正に措置することとしております。

主な対策

(1) 代表執行役を長とするプロジェクトチームの設置

弊社において、代表執行役社長を責任者、関係役員等をメンバーとするプロジェクトチームを設置し、経営陣主導で改善計画の策定、進捗管理を行います。

(2) 経営陣によるコンプライアンス指導

社員の法令等遵守意識の醸成を図るため、支店長等会議や経営陣の支店訪問等を通じ、経営陣が支店等の社員に対し、直接指導を行います。

(3) 取締役会への迅速な報告等

経営に重大な影響を及ぼす重大事案については、取締役会に迅速に報告するとともに、社外取締役からの意見・提言を得る態勢とします。

(4) 「合同コンプライアンス対策本部」の設置

郵便局会社の代表取締役会長及び弊社の代表執行役会長を委員長、関係役員をメンバーとする「合同コンプライアンス対策本部」を設置し、防犯対策の策定、進捗管理等を実施します。

2 全社的な法令等遵守意識の醸成

弊社及び郵便局会社社員の法令等遵守意識を醸成するため、研修、教育の充実を図ってまいります。具体的な施策は次のとおりです。

主な対策

(1) 重点取組期間の取組の実施

弊社においては、犯罪などの不祥事件の再発防止を図るため、定期的にコンプライアンス重点取組期間を設定し、社員に対し、コンプライアンス意識を浸

透させます。

(2) 研修内容の充実

研修計画に基づき、犯罪等不祥事件の再発防止のため、不祥事件の実例を収めた視覚教材（DVD）を活用し、弊社全社員に対し、再発防止のための研修を実施します。この教材については、郵便局にも配付し、各郵便局においても研修を実施します。

(3) 内部通報制度の周知徹底

内部通報窓口の仕組み、及び不正な取扱いを発見した場合におけるコンプライアンス担当部署又は社外・社内の内部通報窓口への速やかな報告・通報の必要性について周知徹底し、不祥事件の早期発見、未然防止に努めます。

3 不祥事件に対する抜本的な再発防止策の策定による全社的な法令等遵守態勢の確立

これまでに発生した不祥事件の発生原因を踏まえ、次の施策に重点を置き、再発防止に積極的に取り組んでまいります。

主な対策

(1) 預り証等に関するルールの策定

お客さまから保険証書等をお預かりする期間に上限（2週間）を設定して管理を徹底するとともに、郵便局会社において、端末機障害時における手書きの預り証等を郵便局会社名義に統一し、お客さまに分かりやすい預り証にします。

(2) 預り証等に関するお客さまへの周知

無証跡預かり防止のため、現金や保険証書等を社員にお預けになった場合には、必ず預り証等をお受け取りいただくよう、ホームページや各種通知書、チラシを利用し、お客さまに対する周知活動を積極的に展開します。

(3) お客さまに対するお取引に関するお知らせ等の拡大

弊社においては、不正な取扱いを早期に発見するため、お取引に関するお知らせ等を送付する取組を拡大します。

ア お客さまに対する支払等の書面確認の拡大

お客さまが満期保険金や契約者貸付金等をお受け取りになった場合に、一定割合を抽出する等により、お客さまに受領金額を確認していただくための書面をお送りしていますが、今後、この取組を順次拡大します。

イ 住所変更の際の確認書の送付

住所変更書類の偽造による犯罪を防止するため、ご契約の住所を変更されたお客さまに対し、確認書をお送りする取組を拡大します。

ウ 「ご契約内容のお知らせ」の改善

毎年10月に弊社からお客さまへお送りしている「ご契約内容のお知らせ」に、貸付金のお支払状況の履歴を追加して記載します。

(4) キャッシュレス化の推進

保険金等の口座振込み及び保険料の口座払込みについて、郵便局のキャッシュレス化を推進します。

このため、弊社においては、キャッシュレス化推進のためのお客さまへの周知・勧奨活動やシステム改正等のインフラ整備などの各種施策に取り組んでまいります。

4 郵便局における内部牽制機能の充実・強化

弊社は、郵便局会社に対し、内部牽制施策の有効性を充実させるよう要請するとともに、弊社としても施策の実施状況について検証をしてまいります。

主な対策

郵便局会社が実施する次の施策について、その確実な実施を要請するとともに、弊社としてその進捗状況を検証・確認します。

(1) 防犯に関する点検の有効性確保

郵便局会社において、防犯に関する郵便局点検項目について有効性の観点から見直します。

(2) 地域・地区グループの防犯態勢の充実

郵便局会社において、地域のアドバイザー及び地区のスーパーバイザーの防犯に関する役割を職務権限規程上、明確化し、それぞれの防犯に関する補助者として、防犯担当局長を指定し、地域・地区グループの防犯取組を充実します。

(3) 同一郵便局での在籍期間の上限設定

郵便局会社において、原則として、長期間異動のない社員に対し、他郵便局等への人事異動を実施します。

5 内部監査機能の充実・強化

不祥事件の早期発見・未然防止を含め、防犯に重点を置いた郵便局に対する監査を効果的に実施するため、次のとおり、監査手法等の見直し、監査態勢の強化のための取組等を実施してまいります。

主な対策

(1) 監査手法の充実

弊社の実施する代理店監査においてロッカー点検や社員の内部通報制度の

理解度等を確認するなど、防犯に重点を置いた監査を実施します。

また、防犯の観点からリスクが高い郵便局を監査対象とできるよう、その選定方法を充実させるとともに、階層別（局長、役職者、一般）インタビューや複合的な監査手法（複数の書類等の対査）等を導入します。

(2) データ分析態勢の強化

ア 郵便局会社からリスクの高い郵便局等の情報提供を受け、代理店監査に活用します。

また、弊社から郵便局会社に対し、郵便局における保険取扱データを提供します。

イ 郵便局会社においては、監査成績や同一局における在籍期間等の情報に加えて、弊社が提供した保険取扱データ等を分析し、リスクの高い郵便局を絞り込み、深度ある監査を実施します。

6 適正な人事管理の実施

郵便局会社において、社員の局外活動を十分に把握・指導し、適切な人事管理を行うことにより犯罪の未然防止を図るよう、弊社として、次の取組について要請・指導を行ってまいります。

主な対策

○ 局外活動に関するマニュアル等の改正等

郵便局会社において、窓口局の局外活動の事務フローが明確となるようマニュアルを改正し、当該マニュアルの理解浸透を図るための研修の充実を図ります。

7 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化

重大犯罪が発生した際の報告態勢の整備、調査・解明、被害者の皆さまの原状回復について、一層迅速に対応するため、次のとおり取り組みます。

主な対策

○ お客さま契約の原状回復事務の改善

弊社においては、被害に遭われたお客さまのご契約の原状回復作業の期日管理を厳格に実施する等、処理期間の短縮化を図ります。

8 郵便局会社に対する指導・管理の充実

郵便局会社に対する指導・管理態勢を充実・強化するため、従来の取組に加え、次の取組を実施してまいります。

主な対策

(1) 「連絡会議」の設置

郵便局会社の法令等遵守態勢を確立させるため、弊社と郵便局会社の会長をトップとする「連絡会議」を設置し、重要な問題を協議します。

当面は、「合同コンプライアンス対策本部」において業務改善計画の進捗管理等を実施します。

(2) 監査における郵便局会社との連携

弊社監査部と郵便局会社監査部において、犯罪の手口、原因等について共同で分析を行い、その結果を監査項目、監査手法に反映させます。

また、郵便局における保険取扱データや長期間人事異動のない郵便局のデータ等を相互に情報提供し、郵便局に対する監査に活用します。

「簡易生命保険」及び「かんぽ生命保険」をご利用のお客さまへのお願い

- 現金、保険証券（保険証書）等を管理者や社員がお預かりする場合には、必ず預り証等を発行してお渡しいたします。
お客さまにおかれましては、預り証等によりお渡しされた金額や書類のご確認をお願いいたします。
- 保険料のお支払いや保険金等のお受け取りに当たりましては、お客さまとのお取引を確実に行うことができるよう、ゆうちょ銀行等の金融機関の口座を可能な限りご利用いただくようご理解・ご協力をお願いいたします。

以 上

2010年1月6日
郵便局株式会社

業務改善計画の提出について

弊社は、平成21年12月4日に関東財務局長から出された業務改善命令に基づいて、本日、関東財務局に業務改善計画を提出いたしました。

今般の業務改善命令の契機となりました重大な不祥事件を発生させたことにより、お客さまや関係の皆さまに多大なご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

これらの不祥事件は、いずれもお客さまに正規の預り証を交付せずに貯金通帳や保険証書等をお預かりし、その貯金払戻金、保険支払金等を横領したもので、長期間かつ被害額も高額に及びました。

弊社としては、この原因を踏まえ、このような不祥事件の再発を防止するため、コンプライアンスに関する経営姿勢の明確化、全社的なコンプライアンス意識の徹底等について業務改善計画を策定し、提出いたしました。

業務改善計画の要旨は、別紙のとおりです。

今後、この業務改善計画を確実に実施し、お客さまの信頼を回復するべく全力を尽くして参ります。

以上

【報道関係の方のお問い合わせ先】
郵便局株式会社
総務部 広報室（報道担当）
電話：03-3504-4127（直通）
FAX：03-3595-0839

業務改善計画の要旨

業務改善計画の要旨は以下のとおりです。

1 法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化

経営陣が率先して、郵便局に対して、コンプライアンスの重要性、特に、お客さまに正規の預り証を交付せず、通帳や保険証書等をお預りすること（以下「無証跡預かり」という。）の禁止等について徹底を図るとともに、法令等遵守に係る内部管理態勢の充実を図ります。

さらに、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命（以下「委託元会社」という。）の経営陣とも連携し、防犯対策の策定、進捗管理等を実施いたします。

なお、弊社といたしましては、お客さま及び関係者のみなさまに多大なご迷惑、ご心配をお掛けした今般の事態を重く受け止め、経営トップ及び関係役員については、厳正に措置することとしています。

主な対策

（１）経営陣等によるコンプライアンスの徹底

経営陣等の幹部は、郵便局長会議等に参加し、または郵便局訪問時に、コンプライアンスの重要性、無証跡預かりの禁止等について徹底を図ります。

（２）取締役会、経営会議への迅速な報告

今後とも、重大案件について、経営陣に速報させるとともに、取締役会や経営会議に迅速に報告させ、議論する態勢とします。

（３）「合同コンプライアンス対策本部」の設置

委託元会社の代表執行役会長と弊社の代表取締役会長を委員長、関係役員をメンバーとする合同対策本部を設置し、防犯対策の策定、進捗管理等を実施します。

（４）委託元会社との連絡会議の設置

コンプライアンス態勢の確立のため、委託元会社との連絡会議を設置し、法令等遵守に係る内部管理態勢の充実・強化に関する事項を協議します。

2 全社的な法令等遵守意識の醸成

郵便局管理者、社員の法令等遵守意識を充実するため、研修、教育の充実等を図ります。特に、無証跡預かりの禁止等に関する遵守意識を高めます。

主な対策

（１）防犯研修の充実

研修計画に基づき、以下の取組を行います。

- ・犯罪事例やその防止策、特に無証跡預かりの禁止等について研修を充実します。
- ・DVD教材、eラーニングを活用するなど、研修方法を工夫します。

(ア)階層別研修における防犯研修の時間枠の拡大

(階層別研修：新任・現任管理者、新任役職者、新入社員等を対象とする研修)

(イ)階層別研修の拡充（現任役職者研修の創設）

(ウ)郵便局のコンプライアンス研修(業務研究会等)における防犯研修の充実

(エ)簡易局受託者に対する防犯研修の充実

(2) 内部通報窓口の周知徹底

内部通報窓口を周知徹底します。あわせて、社員が、具体的義務として行うべきコンプライアンス通報の対象として、無証跡預かり等の重大なコンプライアンス違反3項目を特定し、処分の軽減加重要素としており、その旨周知徹底します。

(3) コンプライアンスカードを利用したコンプライアンス意識の浸透

社員及び簡易郵便局受託者に対し、無証跡預かりの禁止、コンプライアンス通報の徹底等を掲載したコンプライアンスカードを配付し、これを活用してコンプライアンス意識の浸透を図ります。

- 3 不祥事件に対する抜本的な再発防止策の策定による全社的な法令等遵守態勢の確立
長期高額犯罪の主な原因である無証跡預かり等について、その禁止の徹底を図るため、無証跡預かりの早期発見や正規の預り証を使用しやすくするための対策を実施します。

主な対策

(1) 預り証等に関するルール of 策定

預り証を使用しやすくする等のための環境を整備します。

① 弊社名義の預り証への統一（手書き預り証）

委託元会社ごとに数種類ある預り証を弊社名義の預り証に統一。

② 郵便局窓口における通帳等の一時預かりルール of 策定

預り証による預かりから保管管理簿による管理に移行。

③ お客さまからの通帳等の預り期間 of 上限設定（2週間）と管理 of 徹底

(2) 預り証等に関するお客さまへの周知

通帳、保険証書等を社員に預けた場合には、必ず預り証等を受領していただくようお客さまに周知します。

(3) お客さまに対するあいさつ状 of 拡大

無証跡預かりの早期発見を促すため、委託元会社において、一定額以上の支払、払戻等をされたお客さま及び特異な事務処理が認められた取扱いに係るお客さまにあいさつ状を送付します。

(4) キャッシュレス化 of 推進

保険料の口座払込み、保険金の口座振込み等、郵便局のキャッシュレス化を推進します。

- 4 郵便局における内部けん制機能 of 充実・強化

郵便局における内部けん制について、有効性を確保し、充実するとともに、支社等による郵便局へのけん制機能を充実します。

主な対策

(1) 局長に対する長期マネジメント研修の実施

長期間異動がない局長を中心に、長期（3週間～1ヶ月程度）のマネジメント研修を社外機関に委託等して実施し、研修期間中は、支社社員等が兼務局長として駐在し、局務運営を行います。

(2) 防犯に関する点検の有効性確保

防犯に関する郵便局点検項目について有効性の観点から見直します。

(3) 組織的な局状の把握と活用

支社の地域人事担当部長は、改善が必要と認められる局状・局長に関する情報を把握します。

こうした情報も活用して、内務管理態勢上、改善が必要と認められる郵便局をパワーアップ対象局に指定し、その局長に対して、研修を実施し、なお、改善困難な局長に対し、人事措置を講じます。

(4) 地域・地区グループの防犯態勢の充実

地域のアドバイザー及び地区のスーパーバイザーの防犯に関する役割を職務権限規程上、明確化し、それぞれの防犯に関する補助者として、防犯担当局長を指定し、地域・地区グループの防犯取組を充実します。

(5) 同一郵便局での在籍期間の上限設定

原則として、10年以上異動のない社員に対して、他郵便局等への人事異動を実施します。

5 内部監査機能の充実・強化

犯罪の原因となった無証拠預かり等について、職場実態の問題点を把握するため、監査手法を充実するとともに、防犯に関する効果的・重点的監査を実施します。

主な対策

(1) 監査手法の充実

防犯の観点からリスクの高い郵便局に対して、重点的に監査を実施します。当該監査においては、書類点検に加えて、社員へのヒアリング内容を充実するなど監査手法を充実します。

(2) オフサイトデータ分析による高リスク局等の絞り込み

監査成績や同一局における在籍期間等の情報に加えて、委託元会社から提供を受けた貯金・保険の預払状況等のオフサイトデータを分析し、リスクの高い郵便局を絞り込み、深度ある監査を実施します。

(3) 委託元会社監査部門との連携強化

委託元会社監査部門と連携して、部内者犯罪の手口、原因等について、共同で分析し、分析結果を監査項目及び監査手法に反映させます。

6 適切な人事管理の実施

窓口局の局外活動のルールが浸透していないため、局外活動を十分把握できず、人事管理ができていなかった点を反省し、そのための対策を実施します。

主な対策

局外での営業活動の管理

- ① 窓口局（渉外要員非配置局）の局外活動の事務フローが明確となるようマニュアルを改正します。
- ② 当該マニュアルの理解浸透を図るための研修を充実します。

7 不祥事件の発覚後の対応の迅速化・適正化

被害者の皆様の原状回復が迅速に行われなかった点を反省し、迅速化のための取組を実施します。

主な対策

委託元会社に対する原状回復の依頼の迅速化

複数部署にまたがっていた原状回復事務を、調査を実施しているコンプライアンス統括部署に一元化し、委託元会社に対する原状回復の依頼の迅速化を図ります。また、そのための人員確保等の措置を行います。

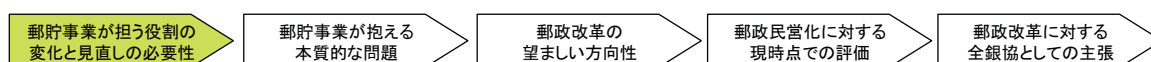
○ 郵便局をご利用のお客さまへのお願い

現金や貯金通帳、保険証書等を郵便局の局長や社員がお預かりする場合には、必ず預り証を発行してお渡しいたします。

お客さまにおかれましては、預り証によりお渡しされた金額や書類のご確認をお願いいたします。

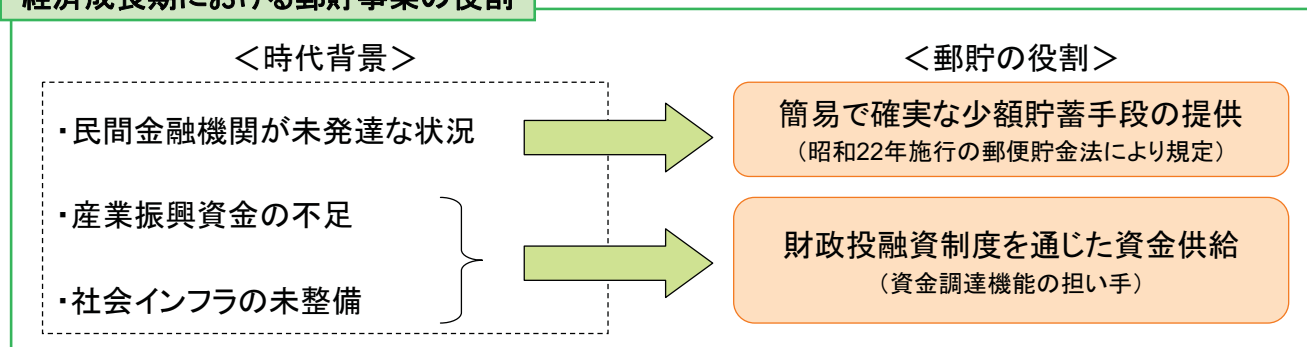
郵政改革に対する基本的な考え方

2010年10月8日
全国銀行協会



1. 郵便貯金事業が担う役割の変化と見直しの必要性

経済成長期における郵貯事業の役割



- ① 民間金融機関の店舗ネットワークの充実、預金保険制度等の整備
- ② 財投改革(2001/4)による、旧資金運用部への全額預託義務の廃止

郵貯事業の現状と見直しの必要性

- ・郵貯がこれまで担ってきた制度目的・役割は乏しくなる一方、**資金規模の肥大化**や、**官業による金融仲介**が様々な弊害を招来。

⇒ 郵政改革において、郵貯事業を見直す本来の目的は、こうした弊害を是正すること。

2. 郵便貯金事業が抱える本質的な問題

「資金規模の肥大化」が引起こす弊害

■ 制御困難な金利リスクが巨大化（金融システムの安定性阻害、国民負担発生懸念）

- ・ 定額貯金による資金調達と国債運用偏重に伴う金利リスクが、資金規模の肥大化に伴い巨大化。
- ・ 上記のような巨大な金利リスクを抱える郵貯事業が経営不安に陥り、当該リスクが顕在化すれば、金融システムの健全性が脅かされる他、巨額の国民負担に繋がるおそれ。

（パーセルⅡの銀行勘定の金利リスクにおけるアウトライヤー比率：ゆうちょ銀行 **24.15%**、主要行等平均 **7.96%**）

〔2010年3月末時点〕

■ 効率的な金融市場の形成を阻害

- ・ 巨額の資金が市場の埒外にある郵貯に集まるという仕組みは、効率的な資金の流れを遮断し、日本経済に悪影響を与えるおそれ。
- ・ 圧倒的な資金規模を背景に、公的主体である郵貯が、運用・調達双方のマーケットでプライスリーダーとなり、市場における健全な価格形成を阻害する懸念。

（名目GDPに占める郵貯シェア：**36.9%**〔英国 6.8%〕、国債等に占める郵貯シェア：**18.7%**）

〔2010年3月末時点〕

■ 「暗黙の政府保証」がもたらす民間金融機関との不公正な競争条件

- ・ 政府出資を背景とした「暗黙の政府保証」の存在は、資金調達やそれを原資とする貸出業務において、他の民間金融機関に対する競争条件の不均衡をもたらす懸念。

（2010年2月以降、「暗黙の政府保証」の存在に言及した新聞：日経、朝日、読売、毎日、産経等）

「官業による金融仲介」が引起こす弊害 2

3. 郵政改革の望ましい方向性

◆ 「肥大化した資金規模」が引起こす弊害の是正

- ・ 現在の巨大な規模は、自らの行動が市場に大きな影響を及ぼすことから、もはや適切なリスクコントロールが困難であり、責任を持って自主運用できる規模を超過。



「規模の縮小」を図ることが不可欠

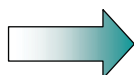
（ex）定額貯金の新規受入を停止し、既存分の満期償還金を国債・投信に振り向けなど

◆ 「官業による金融仲介」が引起こす弊害の是正

＜郵貯事業の経営形態＞

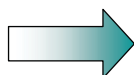
＜郵貯事業のあるべき姿＞

官業を維持する場合



- ・ **民業補完の徹底**（一定の預入限度額の設定、シビルミニマムなユニバーサルサービスの提供など）

民営化を実施する場合

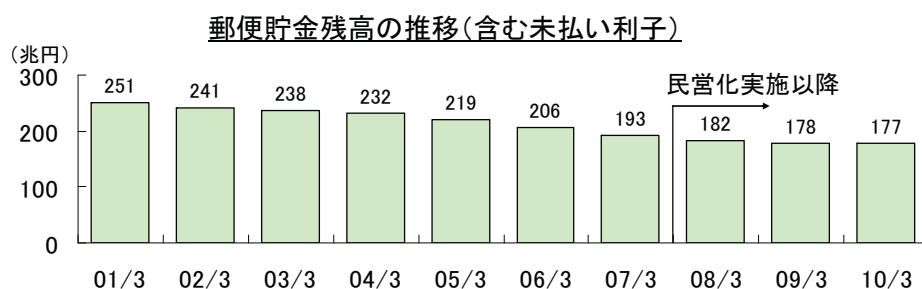


- ・ 民間金融機関との **公正な競争条件の確保**
- ・ 移行期間中の一定の業務制限

4. 郵政民営化に対する現時点での評価

◆ 規模縮小

- 郵便貯金残高は、民営化以降も引き続き減少傾向にはあるものの、そのペースは大幅に鈍化。
- ⇒ 規模縮小に向けた取組みは、郵便貯金事業の自主性に委ねるだけでは不十分であり、何らかの具体策の作成を促すことが必要。



◆ 公正な競争条件の確保

- 昨年12月に郵政株式売却凍結法が成立し、完全民営化の実現は不透明な状況。
- ⇒ 政府による間接出資が恒久的に残存する場合、民間金融機関との公正な競争条件の確保は困難であり、新たな業務範囲等の拡大は認めるべきではない。

4

5. 今般の郵政改革に対する全銀協の主張

■ 郵便貯金事業の規模縮小

- ・ 現行の預入限度額を少なくとも維持、もしくは限度額を引下げる方向で見直し
- ・ 郵便貯金の規模縮小を円滑に実現するための具体的プランの策定

■ 郵便貯金事業の経営形態について、官／民の区分の明確化

- ・ 仮に、一定の政府関与を残存させる場合には、郵政改革法等において「少額貯蓄手段の提供」「民業補完」を明記し、官業としての目的・位置づけを明確に規定すべき

■ 金融分野におけるユニバーサルサービスの必要性の検討

- ・ 金融のユニバーサルサービスの必要性については、社会的要請の強度と社会的負担の大きさを十分に考慮した上で、公的関与のあり方を含め、慎重に検討すべき

■ 三事業の分離・独立(リスク遮断措置)

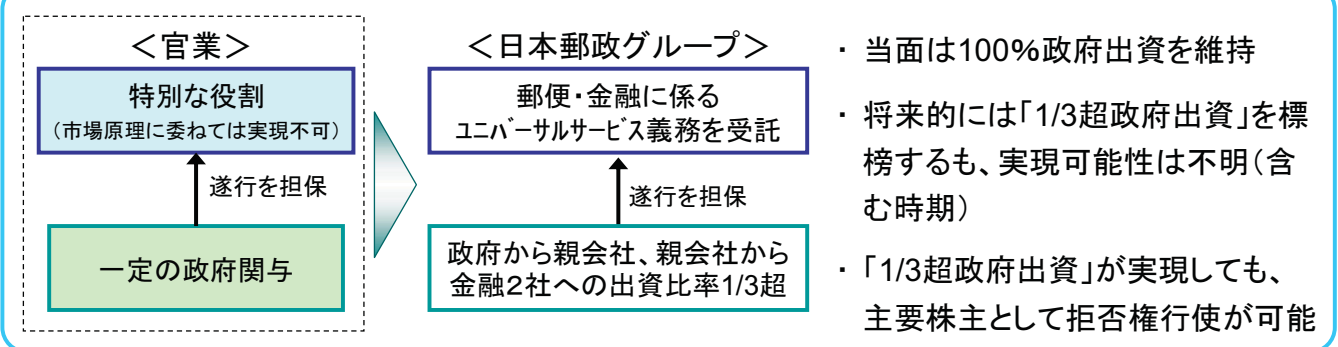
- ・ 預金者保護等の観点から、郵政三事業が一体的に運営される場合にも、引き続き、郵便貯金事業は他の事業から厳格に分離・独立させる等、三事業間の適切なリスク遮断が担保される仕組みが必要

■ ガバナンスに関する体制整備

- ・ 民間金融機関と同等の監督・検査を維持、内部管理・コンプライアンス態勢の更なる充実・強化

5

恒久的な政府関与の残存 ⇒ 官業としての位置づけを維持



◆ 業務範囲の自由度は拡大

- ・ 一定の政府関与が残存するものの、ゆうちょ銀行の新規業務参入は、「認可制」から「届出制」へ条件緩和



自由な業務範囲拡大が
「民業圧迫」に繋がる懸念

◆ 郵貯の再肥大化に繋がる懸念

- ・ 間接的な政府出資の残存(親会社の出資比率が1/3超)
- ・ 預入限度額の引上げ(現行1,000万円 ⇒ 2,000万円)

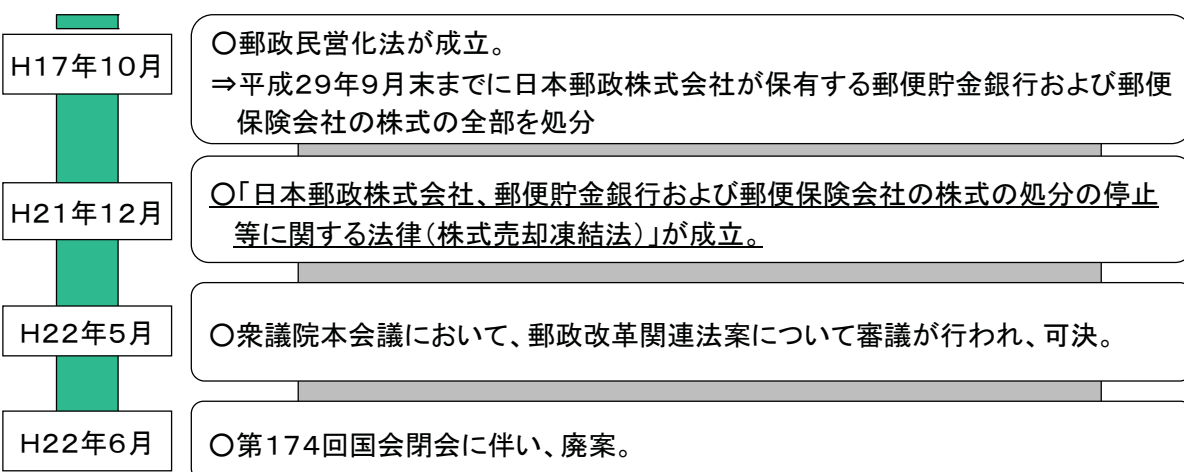


政府出資を背景に
高い信用力を持つ郵貯へ
資金シフトが生じる恐れ

郵政改革について

社団法人 生命保険協会
平成22年10月8日

【郵政改革における現状】



郵政民営化法が存続しながら、株式売却凍結法案が成立し、政府が100%株式を保有し続けている状態。

生命保険業界におけるマーケットの状況

■契約1件あたりの平均生命保険金額(平成22年3月末)



※生命保険協会「生命保険事業概況」より (かんぽ生命を除く民保平均)

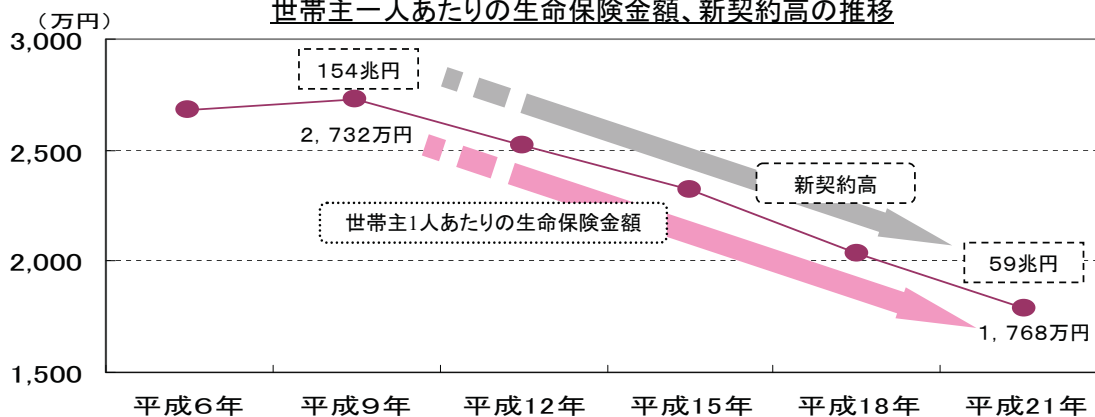
■世帯主一人あたりの平均生命保険金額

1768 万円

※(財)生命保険文化センター「平成21年度 生命保険に関する全国実態調査」より

年々減少傾向にあります

世帯主一人あたりの生命保険金額、新契約高の推移



※生命保険協会「生命保険事業概況」「生命保険の動向」、生命保険文化センター「生命保険に関する全国実態調査」より

2

かんぽ生命の規模と信用について

世界の生命保険会社の総資産

(2009年度世界概況)

	会社名	総資産
1	かんぽ生命(日)	100兆円
2	アクサ(仏)	94兆円
3	ジェネラル(伊)	56兆円
4	アビバ(英)	53兆円
5	メットライフ(米)	50兆円
6	日本生命(日)	48兆円
7	ブルデンシャル(米)	44兆円
8	CNP(仏)	40兆円
9	TIAA(米)	35兆円
10	ブルーデンシャル(英)	34兆円

※フォーチュン誌「Fortune 2010 Global 500」より

かんぽ生命の基礎利益(2009年度)

4,271 億円

かんぽ生命のソルベンシーマージン比率(2009年度)

1,663 %

国内生保9社平均:991%

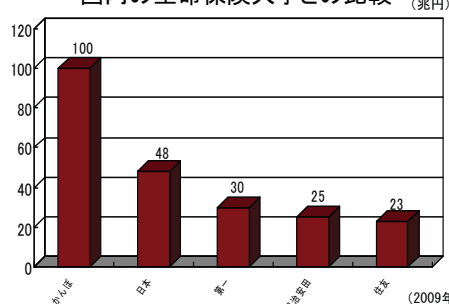
今後かんぽ生命に加入しようとする方のうち

28.9 % ...「政府が間接的に株式保有していて安心できるから」と回答している方。

39.1 % ...「国営事業として運営してきた伝統があるから」と回答している方。

※生命保険文化センター「平成21年度生命保険に関する全国実態調査」より

国内の生命保険大手との比較

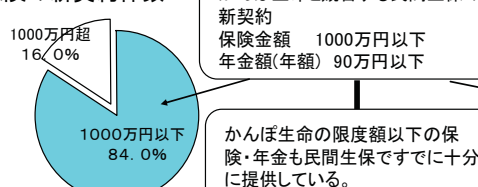


(2009年度末)

■民間生保と競合するかんぽ契約

(平成20年度)

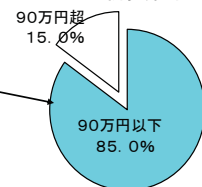
保険の新契約件数



かんぽ生命と競合する民間生保の新契約
保険金額 1000万円以下
年金額(年額) 90万円以下

かんぽ生命の限度額以下の保険・年金も民間生保ですでに十分に提供している。

年金の新契約件数



注: 年金は変額年金等を除く

3

保険契約の引受態勢について

■民間生保A社の場合 (2009年度実績)

告知書契約 年間 **63** 万件

告知書以外
の契約 年間 **53** 万件

年間53万件の契約引受を行うために

社医 **57** 名

嘱託医 **3746** 名

面接士 **441** 名

健康証明書契約団体
17,136 団体



年齢・商品にもよりますが、概ね保険金額
1,000万円超の契約には医師の診査が
必要となります。

民間生保は長い年月をかけて、
保険引受の管理態勢を整備して
きました。

■かんぽ生命の場合 (2009年度実績)

告知書契約 年間 **226** 万件

※「2010かんぽ生命の現状」より

限度額引上げには保険引受管理態
勢を含め、適切な態勢整備が必要

4

生命保険のユニバーサルサービスについて

民間生保の拠点、代理店、募集人は既に全国を網羅しており、
国民に生命保険のサービスを提供しています。

■全国の民間生保の拠点・募集代理店

約 **120,000** 箇所

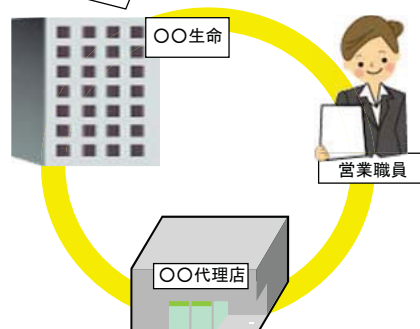
■全国の民間生保の営業職員数

約 **250,000** 名

■全国の募集代理店の募集人数

約 **830,000** 名

※日本郵政グループの代理店・募集人を除く。「平成21年度インシュアランス生命保険統計号」より



かんぽ生命に直近加入した方の加入理
由のうち「近くに他の生保等がなく、保険
に加入することができないから」と回答し
ている方

※生命保険文化センター

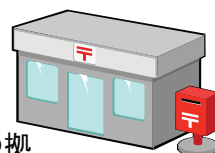
「平成21年度生命保険に関する全国実態調査」より

0 %

■全国の郵便局

約 **24,000** 局

山間部、離島など民間生保の拠
点・代理店がないところでは、例
えば、郵便局を通じ民間生保商
品を提供することもできます。



5

郵政民営化に対する生命保険協会の意見

○郵政民営化にあたっては、公正かつ自由な民間の生命保険市場に吸収・統合し、活力ある経済社会の実現につなげ、国民の利益を増大させることが必要である。

○この実現のためには、同種の業務を営む事業者との適正な競争関係を阻害しないための「公正な競争条件の確保」が前提である。

○将来に亘って半永続的に政府出資が残る、又は将来的な売却の見通しが不明な状態では、公正な競争条件は確保されていない。

○政府出資の完全解消等による「公正な競争条件の確保」、および引受・支払やコンプライアンス等の「適切な態勢整備」が実現しないのであれば、かんぽ生命における保険金の限度額の引上げをはじめとする業務範囲の拡大は認められるべきではない。

6

郵政改革関連法案等に対する生命保険協会の意見

○第174回国会に提出された郵政改革関連法案等においては、民間生保とかんぽ生命の間の「公正な競争条件の確保」の観点から、以下の点について懸念があります。

○以下の懸念点が解消されるまでの間、かんぽ生命の加入限度額の引上げや業務範囲の拡大等については容認できないと考えます。

①かんぽ生命に(間接的な)政府出資が継続する点

* 政府が日本郵政株式会社の議決権の1/3超を、日本郵政株式会社がかんぽ生命の議決権の1/3超を常時保有し、政府によるかんぽ生命の経営への関与が継続することとされている。

②かんぽ生命の業務拡大について、主務大臣への「届出」事項とされ、届出違反の場合にも主務大臣による「勧告」とされる等、現在より実質的に緩和されている点

③日本郵政(株)に対する政府の議決権、かんぽ生命に対する日本郵政(株)の議決権がともに1/2以下となった場合に、業務内容の「届出」並びに主務大臣の「勧告」及び郵政改革推進委員会の調査審議等が不要となるとされている点

④保険のユニバーサルサービスが義務付けられている点

* 生命保険のユニバーサルサービスについては、既に民間生命保険会社の取組みで実現しており、「金融過疎」問題は発生していない。

7



郵政改革に対する見解

2010年10月8日

はじめに

私たちは、日本郵政が民営化されるべきか否かについては、日本政府の判断事項であると考えており、特定の立場に立つものではありません。しかし、その判断にあたっては、日本政府が国際的なルールを遵守すべきです。

ロードマップ

1. 国際社会が注目する郵政改革
2. 国際的なベストプラクティスと逆行する郵政改革
3. EMS
4. WTO協定と整合性のない郵政改革
5. あるべき姿から後退する郵政改革

2

1. 国際社会が注目する郵政改革

- 郵政改革は日本経済の成長力や金融資本市場の競争力、対内直接投資に対するスタンスを評価し、民主党政権の経済政策の方向性を判断する上で、国際社会が注目している重要な課題の一つである。
- 郵政改革に対しては、直接影響を受ける様々な業界団体や労働者団体のほかに内外の様々なマスメディアも注目している。*
- 本年5月には、ジュネーブにおいて、EU、米国のWTO大使が、日本郵政と民間企業との対等な競争条件が欠如していることに深刻な懸念を表明した。

http://www.delgva.ec.europa.eu/en/news/doc/2010_05_21_Press_release_on_Japan_Post_meeting_21_May.doc

<http://geneva.usmission.gov/2010/05/21/ustr-japan/>

* 添付資料参照

3

2. 国際的なベストプラクティスと逆行する郵政改革

- 日本政府は、経済協力開発機構(OECD)、国際通貨基金(IMF)、世界銀行等が提唱する国営企業(SOE)民営化・ガバナンスのベストプラクティスを適用して改革を進めるべきであるが、現改革案にはその視点が反映されていない。

＜郵政改革の成功に向けて適用されるべき3つのグローバル・ベスト・プラクティス＞

- 対等な競争条件をもたらすための実効性のある規制の枠組みを確立する
- 市場支配力と内部支援の濫用を防止し、競争を促進する
- 改革プロセスの透明性を確保する

- G20において、日本政府は、保護主義の否定、金融市場における公平性の促進をコミットしているが、現改革案の内容はそのコミットに反している。

4

3. EMS – 透明性の確保①

現状: EMSが実際のコストを反映している価格であるのか、あるいはユニバーサルサービスから内部補助を受けている価格なのか、あるいはその逆であるのかを明らかにするような会計手順は、郵政民営化の過程で改善されていない。

今後の懸念事項: 郵政改革法案により郵便事業株式会社が持株会社に吸収されることになれば、透明性向上はさらに難しくなり、民間と競合するEMSが郵便金融事業の利益により内部補助を受けているかについての確認も困難になる。

5

3. EMSはユニバーサルサービスか? ②

- 万国郵便条約はEMSを各国の郵政庁が提供しなければならないサービスには含めていない。EMSを提供するかどうかは各国の裁量に任されている。
- 日本政府は、EMSは基本的なユニバーサルサービスであるため、規制制度上のメリットを享受することができ、郵政民営化法の原理の適用外であるという見解を示している。
- カハラ・ポスト・グループの報道発表によると、企業と個人顧客は民間事業会社の高額かつ迅速なサービスからコストパフォーマンスも良く、他のサービスと比べることができない、彼らのサービスに切り替えていると伝えている。
- 民間エクスプレス事業会社は、EMSは競合サービスであると信じており、「同種の業務を営む事業者の利益を不当に害することのないように」という郵政民営化の精神に従うべきであるとする。



EMSは基本的なユニバーサルサービスと見なされるべきではない。EMSをユニバーサルサービスとしなければならない国際法的根拠は存在しない。

さらに、既にユニバーサルサービスから外されている国内の小包サービスである「ゆうパック」と同様に扱われるべきである。

6

3. EMSと民間の競争条件の違い③

EMSは民間事業者に対して規制上優位な条件を享受し続けている。

通関

➤ EMSの場合は、税関職員が個々の貨物をチェックし関税・消費税額を決定している（賦課課税方式）。この費用のほとんどは日本の納税者の負担である。郵便事業株式会社は輸出情報を把握しており、少なくともEMSの輸出通関も民間事業者のものと同一とすべきである。

➤ 20万円を超える国際郵便貨物の通関は2009年2月16日から民間と同じ申告納税方式になった。しかしながら、EMSの中で20万円を超えるものの割合は極めて小さいものと推測される。20万円という基準は継続的に引き下げるべきである。

安全対策

➤ 民間事業者は事前に貨物情報を提出しているが、EMSはこの条件から免除されている。

検疫貨物の扱い

➤ EMSで輸入された検疫貨物は、他の国際郵便貨物と共に空港から直接国際郵便支店（東京では江東区新砂）へ運ばれ、そこで管轄官庁による検査を受ける。即ち検査前に空港を離れるわけである。民間事業会社の場合は空港で検疫貨物だけコンテナから取り出すことが求められる。もしこのままEMSに対する優遇が継続されるようであれば、民間事業会社も同じように扱われるべきである。

7

4. WTO協定を遵守していない郵政改革①

- 国際通商協定である「サービスの貿易に関する一般協定（GATS）」のもとで日本に要請される「内国民待遇」原則を遵守する義務に沿う形で改革を行うべきであるが、現改革案にはその視点が反映されていない。国が所有する世界最大の金融機関に関する改革において、日本政府が「内国民待遇」原則に違反をするということは、今後、他国が様々な業界で「内国民待遇」違反をした場合に、それに効果的に対抗することを難しくし、ひいては国際社会の中での日本の立ち位置を弱くする。

<GATSとは>

- 1995年1月、世界貿易機関（WTO）協定の一部の附属書として、GATS（サービスの貿易に関する一般協定）が発効された。世界経済の成長及び発展のためにサービスの貿易の重要性が増大していることを認め、透明性及び漸進的な自由化の条件の下でサービス貿易を拡大することを目的としている。

8

4. WTO協定を遵守していない郵政改革②

- 対等な競争条件が確保される前に金融2社に対して新規業務を認めるという今般の郵政改革案は、「内国民待遇」の原則を定める「サービスの貿易に関する一般協定（GATS）」の第17条第1項の規定を遵守していない。

<GATS第17条第1項（内国民待遇）とは>

- 「約束表^{*1}」に記載した分野^{*2}において、「約束表」に定める条件・制限に従い、サービスの提供に影響を及ぼすすべての措置について、他の加盟国のサービス及びサービス提供者に対して、自国の同種のサービス及び提供者に与える待遇よりも不利でない待遇を与えなければならない。

*1: 加盟国が協定16条（市場アクセス）、17条（内国民待遇）の義務を負う分野、及びそれらの分野で義務を留保する措置を記載した表

*2: 「約束表」に記載した分野には「金融保険サービス」「銀行その他金融サービス」が含まれるため、かんぽ生命・ゆうちょ銀行に対して、他の加盟国のサービス及びサービス提供者に対して与えられる待遇よりも有利な待遇が与えられる場合は、GATS17条第1項に違反することとなる。

9

4. WTO協定を遵守していない郵政改革③

- WTO協定では実質的な競争条件の対等化を求めているが、今臨時国会で再提出が予定されている郵政改革法案の内容は、形式的にも実質的にも競争条件が対等ではない。

<郵政改革法案における不公平な競争条件の一例>

- 永続的に続く政府出資と支配並びに政府が拒否権を持つ不完全な市場規律の適用
- 保険業法上の所要の措置
- 金融庁と総務省との共同監督
- 金融検査の一部緩和
- 旧勘定からの利益移転
- 郵便局アクセスに関するグループ金融2社への有利な対応
- 代理店手数料に係る消費税や保険証券に係る印紙税の減免 など

10

5. あるべき姿から後退する郵政改革①

- 簡保・郵貯はこれまでの間、WTO協定違反の状況にあった。そのような中、郵政民営化法では、最大10年をかけて金融2社に市場規律を働かせることを決定した。2004年9月10日に閣議決定された郵政民営化の基本方針、郵政民営化法第2条(基本理念)の遵守こそ、日本政府に法的義務を課す「サービスの貿易に関する一般協定(GATS)」第17条第1項との整合性確保につながるはずだった。
- しかし、現在の郵政改革案では、ユニバーサルサービスの維持の名目のため、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の上限額引き上げ等、業務拡大が認められる内容になっている。これは、金融市場における公平性に疑問を呈するものである。また、日本郵政のEMSは、民間国際エクスプレス企業と競合するサービスであり、依然として日本政府がこれをユニバーサルサービスとみなしていることにより、市場の競争を歪めている懸念がある。

<郵政民営化法第2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。

11

5. あるべき姿から後退する郵政改革②

- 私たちは、田中直毅郵政民営化委員会委員長の「現在のように株式売却の凍結の状況のまま、当面、完全民有民営に至る道筋が成り立たない状況下では、新規の商品を認めるべきではない」*との意見に同意する。日本政府は、郵政民営化委員会の意見を正式に政府の意見として採用すべきである。また、郵政改革において郵政民営化委員会は強固な役割を果たすべきであるが、今般の郵政民営化委員会事務局の実質的な廃止はそれに逆行するものであり、私たちは大きな懸念を持っている。
- 現在の郵政改革案はWTO協定を遵守していないが、国際的なルールを遵守する形で郵政改革を行うことは可能であり、その方法としてたとえば以下の2つが挙げられる。①民営化によってガバナンスが効く効率的な組織とし、市場規律を働かせ、対等な競争条件を確保した上で新商品や業務拡大を認める方法、②公的金融機関として政府関与を持たせ、政府が市場規律に代わる民間より厳しい規制を課し、業務拡大はせず、民業補完に徹させる方法。
- 日本郵政が民営化されるべきか否かについては、日本政府の判断事項であるが、いずれの方法をとったとしても、国際的なルール遵守とグローバルベストプラクティスの採用は必須である。

*国際公共政策研究センターHP 8/25今週のひとこと「郵政民営化委員会の再開について」より

**A financial plan
just for you**

**Links to relevant
articles and tools**

**Personal, step-
by-step guidance**

Dow Jones Reprints: This copy is for your personal, non-commercial use only. To order presentation-ready copies for distribution to your colleagues, clients or customers, use the Order Reprints tool at the bottom of any article or visit www.djreprints.com

See a sample reprint in PDF format.

Order a reprint of this article now

THE WALL STREET JOURNAL.

WSJ.com

BUSINESS ASIA | JUNE 30, 2010

The Business Case for Reforming Japan Post

A well-executed privatization could boost stocks and help kick deflation.

By NAOMI FINK

Investors have been watching Japan's government reshuffle closely for clues on the direction of economic policy. A key question is how the new government will handle one of the more controversial—and also more important—debates from the previous administration: postal reform. The postal bank's balance sheet totals roughly 200 trillion yen (\$2.26 trillion), about one-quarter of the nation's household cash savings. The bank's fate has important business and economic implications too, both inside and outside Japan.

Private-sector Japanese institutions have long been pressured by large-scale government interventions in the financial sector. Massive increases in public intermediary lending arguably obscure price-discovery mechanisms, and have in the past been followed by damage to private-sector profits, while achieving little to no net increase in country-wide lending to small businesses. Meanwhile, uncompetitive margins on private lending might be one reason why the plentiful liquidity provided by the Bank of Japan's loose monetary policies is clearly stopping at banks' doorsteps and flowing into "risk-free" government bonds, which grow more numerous as Tokyo struggles to get its fiscal house in order.

Read more from Business Asia

Corporate Japan Loses the Urge to Merge
The Stimulus Japan Really Needs

A well-timed postal privatization could provide immediate support to Japan's fiscal balance, to Japanese assets and to Japan Post itself. Earlier rounds of privatization, especially Japan Railways and the telecom NTT in the 1980s, were big money-makers for the government. If, as seems possible, a

series of initial public offerings for large chunks of Japan Post were similar in size to that of NTT, the government would gain a one-time revenue boost of between \$70 billion and \$80 billion each time it went to market. Assuming competitive pressures over time transformed Japan Post into a profitable institution, this could be a gift that keeps on giving: The government could tax both the bank's profits and the dividends and capital gains of shareholders.

Privatization could also offer a lift to Japan's stock market. Earlier privatizations became catalysts for waves of other private-sector IPOs that tended to boost the market more broadly as successful offers reinforced appetite for new offers. A Japan Post IPO might spark, albeit with a lag, a surge in IPOs of financial, insurance and possibly postal services companies if a newly competitive and transparent postal bank sets a higher standard for private-sector institutions, creating incentives for them to boost their own risk-adjusted profitability. A privatization IPO would be especially helpful now since the market is nearer its trough than its peak; without some spark there would be little interest in bringing other IPOs to market.

This in turn would benefit households and smaller enterprises. Retail investors are typically large buyers at privatization IPOs. Especially if Japan Post's IPO lifted the broader market like NTT and Japan Railways did,

that increase in household investment income would itself be antideflationary—an alternative to employment income, which has been stagnant or shrinking.

A second wave of IPOs in a bull market also might provide capital to firms currently unable to tap traditional bank lending, which also would combat deflation. New equity capital from private-sector investors could give rise to demand, in a more competitive financial services sector, for productivity-enhancing investments in both capital goods and human resources. That's a recipe for the "positive cycle" the Bank of Japan has long sought to create.

All these are domestic reasons to privatize Japan Post, but there are international arguments, too. Japan's high propensity to save has made it an attractive market for foreign financial institutions, especially those in need of new capital after the financial crisis. Government intervention in the financial-services industry via its control of the country's largest savings institution is increasingly a sore point for foreign banks.

Japan Post is becoming an international trade headache Tokyo doesn't need right now. The U.S. Trade Representative reportedly is considering filing a complaint against Japan at the World Trade Organization over, among other things, the lack of a level playing field in insurance, noting the overwhelming presence of state-backed activity. U.S. financial institutions are expressing concern that expansion of Japan Post's savings cap would give it an unfair advantage over foreign competitors who would have to attract depositors without the postal bank's implicit government guarantee. In terms of savings deposits and loans (core businesses for Japanese banks), foreign banks hold roughly 1% market share in each.

Privatizing the postal bank and insurance company would be significant steps toward leveling the playing field for foreign institutions. Notably, this is one of those rare trade cases that is not exclusively beneficial to foreign firms—reduced government intervention might very well improve competition as a whole within the Japanese financial-services sector.

Major privatizations almost always face stiff political opposition, and Japan Post is no exception. The previous government had proposed stopping further moves toward privatization, while increasing deposit limits and insurance-coverage caps at the postal bank. Those plans are now on hold at least until after the July 11 Upper House elections. As the debate drags on, Tokyo needs to remember that in delaying postal privatization, Japan is missing a big opportunity to lift itself out of its deflationary funk.

Ms. Fink is Japan strategist at Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ.

Copyright 2009 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved

This copy is for your personal, non-commercial use only. Distribution and use of this material are governed by our Subscriber Agreement and by copyright law. For non-personal use or to order multiple copies, please contact Dow Jones Reprints at 1-800-843-0008 or visit www.djreprints.com

The Big U-Turn: Japan Threatens to Reverse Postal Reforms

Gary Clyde Hufbauer and Julia Muir

Gary Clyde Hufbauer, Reginald Jones Senior Fellow since 1992, was the Maurice Greenberg Chair and Director of Studies at the Council on Foreign Relations (1996–98), the Marcus Wallenberg Professor of International Finance Diplomacy at Georgetown University (1985–92), senior fellow at the Institute (1981–85), deputy director of the International Law Institute at Georgetown University (1979–81), deputy assistant secretary for international trade and investment policy of the US Treasury (1977–79), and director of the international tax staff at the Treasury (1974–76). Hufbauer has written numerous books on international trade, investment, and tax issues, including Figuring Out the Doha Round (2010) and US Taxation of Foreign Income (2007). Julia Muir has been a research analyst at the Peterson Institute since March 2010.

© Peter G. Peterson Institute for International Economics. All rights reserved.

On May 31, 2010 a majority of the Lower House of the National Diet of Japan approved legislation that would reverse a decade's worth of effort to fully privatize key subsidiaries of Japan Post Holdings Co. Ltd. Besides postal services, the state-run postal system offers banking and insurance services, through Japan Post Bank (JPB) and Japan Post Insurance (JPI), respectively. These are the financial engines of Japan Post and were the units slated for privatization. Both subsidiaries have long received favorable government treatment, tilting the playing field against private banks and insurance firms, whether foreign or domestic. The government of Japan is in clear violation of its commitments under the World Trade Organization (WTO), and if the Upper House approves the

legislation, Japan will reverse the efforts made by the United States and the European Union, as well as domestic private banks and insurance firms, to establish a level playing field. What's more, Japan risks having a formal WTO dispute brought against it.

Former LDP Prime Minister Junichiro Koizumi made privatization of Japan Post a signature issue. In 2005, a bill to fully privatize Japan Post was passed, and by October 1, 2007, the state-run postal service was split into four companies under the umbrella of Japan Post Holdings Co. Ltd. The new companies are Japan Post Service, Japan Post Network, Japan Post Bank, and Japan Post Insurance. Under the Koizumi reforms, privatization of JP Holdings and the two financial subsidiaries was scheduled for completion by 2017.

In 2009, former DPJ Prime Minister Yukio Hatoyama campaigned on reversing the Koizumi reforms. Together with kingmaker Ichiro Ozawa, then secretary-general of the Democratic Party of Japan (DPJ), and Shizuka Kamei, then minister of state for financial services and postal reform, Hatoyama was well on his way to achieving this objective. On May 31, with almost no debate, the Lower House approved the legislation to reverse the Koizumi plan. The legislation would restructure JP Holdings and allow the government to hold one-third of its shares indefinitely, essentially a controlling position. Under the new legislation, JP Holdings, Japan Post Service, and Japan Post Network would be merged into a single holding company. JPB and JPI would then be subsidiaries of the newly merged parent company, with at least one-third of their shares held indefinitely by the holding company.

Following Hatoyama's surprise resignation on June 2, it was unclear what the fate of the postal legislation would be. As long as Hatoyama was prime minister, the government hoped to pass the bills before the Diet adjourned on June 16. However, on June 10, the DPJ, led by Hatoyama's successor Naoto Kan, announced that consideration of the postal bills

The views expressed in this publication are those of the authors. This publication is part of the overall programs of the Institute, as endorsed by its Board of Directors, but does not necessarily reflect the views of individual members of the Board or the Advisory Committee.

would be postponed until the next Diet session, which will convene by mid-August 2010. The next day, Kamei, chief architect of the bills, announced his resignation from the cabinet. He had been pushing the DPJ to extend the current Diet session by two weeks in order to pass the bills. Now the legislation will have to start over in the new Diet.

Japan's proposed reversal of the Koizumi postal reforms and its refusal to consider the interests of private banks and insurance firms are bad news for the existing trading system and rules of liberal services trade.

Kamei was able to arrange for the secretary-general of the People's New Party (PNP), Shozaburo Jimi, to be named as his successor. The DPJ does not hold a majority in the Upper House, which means it relies on the support of the coalition party PNP to pass legislation. The Kamei-drafted postal legislation is not out of the picture, as Prime Minister Kan signed a "letter of confirmation" of the coalition with the PNP upon Kamei's resignation and committed to "seeking the prompt passage" of the legislation at the next Diet session. The government is, however, showing some signs of cooperation toward appeasing the demands of the private banks and insurers. The week of June 14 Kan signed onto a previous cabinet order "stating Japan will comply with its WTO commitments when considering postal reform legislation."¹ Nevertheless, it is still anyone's guess how the DPJ will proceed.

The current draft of the postal legislation is designed to tilt the playing field even further in favor of Japan Post and clearly violates Japan's commitments in the WTO. Consequently, the United States and the European Union have vigorously lobbied the Japanese government to reconsider the Japan Post bills, even to the point of holding joint high-level WTO talks with Japan in Geneva. This suggests that without dramatic changes by Japan, things are headed toward a formal WTO dispute, one which Japan would likely lose.

PREFERENCES TILTING THE PLAYING FIELD

At the end of the second quarter of 2009, employment in JP Holdings and its subsidiaries numbered 226,000, a roster that makes the company a potent force in Japanese politics. With

¥177 trillion in deposits (roughly \$ 1.9 trillion),² JPB is the largest financial institution in the world.³ It holds approximately 31 percent of Japan's total bank deposits and maintains the nation's largest network of branches, all nestled in post offices. JPI is Japan's largest insurance provider, with ¥7.9 trillion (about \$86.6 billion) of annual premium income, effectively controlling 23 percent of the domestic market.⁴ Together, these two companies have assets of more than \$3 trillion. Both receive preferences that allow them to operate outside the normal regulatory framework. These preferences include:

- preferential (near-exclusive) access for provision of savings deposits and insurance services through the post office network;
- exemptions from a range of provisions under the Insurance Business and Banking Laws, including from licensing requirements and bank and insurance holding company rules; and
- exclusive access to subsidized revenues (through cross-subsidization between JP Holdings entities) from over 50 million government-guaranteed and privileged insurance policies sold by Japan Post prior to October 2007.

These and other preferences give JPI and JPB a decisive and unfair advantage over private banks and insurance firms in market access, regulation, and financial credibility.

Market Access

The mandate of JP Holdings is to provide the "largest collection and delivery networks [...] continuously providing universal services."⁵ Through the Japan Post network of roughly 24,500 post offices located in all 47 prefectures, JPI and JPB have preferential (near-exclusive) access for the provision of savings deposits and insurance services. By contrast, private insurers have access to just 1,000 post offices, in which they are permitted to sell only a limited range of policies (term life and supplemental insurance), whereas JPI, which operates in over 22,000 post offices, has the right to sell its entire range of products. The ability to provide banking and insurance services through the post office network allows JPB and JPI

1. "U.S. Industry Sees Hope for Japan Post Bill Addressing WTO Issues," *Inside U.S. Trade*, June 18, 2010, www.insidetrade.com.

2. All dollar amounts are calculated using the June 2010 exchange rate of ¥91.51 = \$1.00, available at Bloomberg, www.bloomberg.com/markets/currencies/fxc.html.

3. Japan Post Group, *2009 Japan Post Group Annual Report*, March 31, 2009, www.japanpost.jp/en (accessed on May 26, 2010).

4. *Ibid.*

5. JP Holdings Co. Ltd., "Japan Post Group Identity," www.japanpost.jp/en (accessed on May 25, 2010).

to capture a large segment of the market due to the impression that their financial services are government-guaranteed, as they were until recently.

Regulatory Framework

As public entities, JPI and JPB are exempt from the rigorous regulatory oversight that all other banks and insurance companies must face. The Financial Services Agency, responsible for the regulation of all banking and insurance services, supposedly regulates JPB and JPI. However, JPI is granted preferential treatment through the Insurance Business Law, which governs the actions of all other private insurers. Private insurance companies (domestic and foreign) are subject to strict licensing requirements as specified in Chapter I, Article 3(1) of the Insurance Business Law, which states:

[N]o insurance business may be operated without having obtained a license from the Prime Minister.⁶

JPI is exempt from these requirements, being entitled to fully engage in the life insurance business without undergoing any licensing regulatory approval processes.

Financial Credibility

Kampo and Yucho, predecessors of JPI and JPB, enjoyed a government guarantee of full payment to all holders of insurance policies and savings deposits. Kampo was also not obligated to make payments to the Life Insurance Policyholder Protection Corporation, unlike all other domestic and foreign companies, which must pay insurance premiums under the terms of the Insurance Business Law. Similarly, Yucho was not obligated to pay deposit insurance premiums to the Bank of Japan. The Life Insurance Association of Japan estimates that Kampo saved ¥92.2 billion (about \$1 billion) between 1993 and 2002, while payments for private insurers amounted to ¥638 billion (roughly \$6.9 billion) during that same period.⁷ The Koizumi initiative has eliminated the government guarantee of full payment to all holders of JPI insurance policies and JPB savings deposits. However, both companies continue to enjoy a “de facto” government guarantee as they remain 100 percent government-owned-and-controlled entities and are the very definition of “too big to fail.”

6. Legislation Japan, Insurance Business Act no. 105, www.fsa.go.jp, page 21 (accessed on May 28, 2010).

7. Life Insurance Association of Japan as quoted in American Chamber of Commerce in Japan, *Applying Privatization Global Best Practices to Japan Post*, August 2004, www.accj.or.jp (accessed on June 2, 2010)

WTO AND BILATERAL COMMITMENTS

Japan did not take an exemption when it signed the General Agreement on Trade in Services (GATS) in 1994. Thus, from the first days of the WTO era, the operations of Japan Post and its financial units were inconsistent with National Treatment Article XVII:1 of the GATS, which states:

[E]ach Member shall accord to services and service suppliers of any other Member, in respect of all measures affecting the supply of services, treatment no less favorable than that it accords to its own like services and service suppliers.

Article XVII:3 goes on to explain:

[T]reatment shall be considered to be less favorable if it modifies the conditions of competition in favor of services or service suppliers of the Member compared to like services or service suppliers of any other Member.

The language of Article XVII clearly shows that the operations of JP Holdings have been inconsistent with Japan's commitments. However, private foreign banks and insurance firms were given relatively fair treatment in the Japanese market; they suffered no more discrimination from Japan Post's dominant position than private Japanese banks and insurance firms. The current postal legislation, however, contains elements that are newly inconsistent with the government of Japan's national treatment obligations under the GATS, thereby threatening to not only derail the Koizumi reform train but also exacerbate existing violations of Article XVII by the Japanese government. At issue is not only a debate between Japan on the one hand and the United States and the European Union on the other. It is also a question of leveling the playing field for private insurers and bankers, whether domestic or foreign. The United States and the European Union worked for years to get the Japanese government to implement reforms, and Koizumi's proposed privatization plan was in part designed to respect Article XVII and level the playing field for all private firms. However, the new legislation will reverse these efforts to create a fair and competitive market. The proposed postal legislation would not only further violate Japan's commitments under GATS but also set a dangerous precedent for other Asian countries, notably Korea and China, which all operate similar “all purpose” postal services.

The United States has a clear interest in the Japanese banking and insurance markets. At the end of 2009, US foreign direct investment stock in the Japanese financial and insurance sector was approximately \$29 billion.⁸ US balance

8. US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, www.bea.gov

of payments earnings for financial services⁹ in Japan were \$1.2 billion, plus another \$0.9 billion for insurance services.¹⁰ US insurance companies account for 12.2 percent of the Japanese life insurance market. Under the new legislation, US firms would face substantially increased competition from JPB and JPI, which benefit from a range of favorable treatment by the government, as described earlier.

REVERSALS UNDER THE NEW LEGISLATION

Under the new postal legislation, the preferences that JPI and JPB already enjoy will become more pronounced. The government will retain a minimum one-third share of the restructured JP Holdings, and the caps will be raised from ¥13 million (\$140,000) to ¥25 million (\$270,000) for insurance policies and from ¥10 million (\$100,000) to ¥20 million (\$220,000) for savings deposits. Moreover, JPI and JPB will be able to

Under the new legislation, US firms would face substantially increased competition from Japan Post Bank and Japan Post Insurance, which benefit from a range of favorable treatment by the government.

expand their scope of business. The current regulatory framework requires *approval* by the Financial Services Agency and Ministry of Internal Affairs and Communications, which are required to “listen to the opinion” of the Postal Privatization Commission before new lines are offered. Under the new bills only a *notification* is required. Cross-subsidization between entities under the JP Holdings umbrella would also be made easier under the proposed legislation.

These prospective changes rightly alarm private insurance companies and banks. For private insurers the more lenient requirements for JPI business expansion, coupled with a doubling of the JPI insurance cap, would give JPI the advantage of underwriting a range of new products. The lopsided regulatory environment would also allow JPI to increase its market share in new sectors while limiting the operational freedom of private companies. For the banking industry, the doubling of

deposit limits, coupled with the de facto government guarantee, could prompt a shift of funds from commercial banks to JPB.

SETTING A PRECEDENT?

Korea, China, and India all have postal companies that offer banking and insurance services. All three are signatories to GATS. Among these, Korea is the only one that scheduled exemptions in financial services. Korea's exemptions fall under the GATS Most Favored Nation (MFN) Article II and relate to banking and other financial services. Its schedule of exemption states that:

[F]uture liberalization measures affecting the entry and provision of financial services in or relating to the Republic of Korea will be granted only to those countries that accord MFN treatment to financial services or financial service suppliers of the Republic of Korea.

Korea's reciprocal exemption applies to all countries and is indefinite. In addition, Korea scheduled limitations on national treatment under its GATS commitments with respect to business operations.¹¹

While China did not schedule any exemptions, the implementation of its commitments has come under scrutiny. Under China's schedule of commitments, foreign life and non-life insurers and insurance brokers are permitted to provide services in specific cities but with limitations on the scope of life insurance products. China's commitments to liberalize banking and other financial services have similar restrictions. These limitations are to be phased out over time; however, China's compliance has been questioned. US and EU disputes have been lodged in the WTO concerning measures affecting foreign suppliers of financial information services (e.g., Reuters and Bloomberg).

China Post Group includes China Post Savings Bank (CPSB) and China Post Life Insurance (CPLI). While both companies are fairly new (CPSB was launched in early 2007 and CPLI was approved in September 2009), their goals are similar to that of Japan Post: establishing the largest banking and insurance network in the country. CPSB is already the country's second largest bank in terms of outlets and fourth largest bank in terms of deposits, totaling roughly \$290 billion in 2009.¹²

(accessed on May 26, 2010).

9. Financial services cover financial intermediary and auxiliary services except those of insurance enterprises and pension funds, conducted between residents and nonresidents.

10. OECD Statistics, <http://stats.oecd.org> (accessed on May 26, 2010).

11. Korea's schedule of commitments includes limitations on national treatment and market access in banking services in terms of deposits, loans and settlements, plus limitations in the life, nonlife insurance and reinsurance sectors. These include limits to commercial presence and operations.

12. “ChinaCast Education's Subsidiary China Post Media Signs Exclusive 10-year Agreement with the China Post Group,” *Wall Street Journal Market Watch*, June 2, 2010, www.marketwatch.com (accessed on June 2, 2010).

Korea and India have similar systems, and while their postal savings banks and postal insurance providers have not achieved the scale of JPB and JPI, they have taken advantage of their expansive postal networks to capture remote rural markets. If the new bill for JP Holdings is passed, then Korea, India, and especially China, may pursue similar regulatory protection.

CONCLUSION

Japan's proposed reversal of the Koizumi postal reforms and its refusal to consider the interests of private banks and insurance firms are bad news for the existing trading system and rules of liberal services trade. The exclusion of the world's largest financial entity from rigorous oversight generates systemic risk, and this risk would dramatically increase if JPI and JPB were permitted to enter into new business areas such as lending without the appropriate know-how. Even Bank of Japan Governor Masaaki Shirakawa has noted as much on more than one occasion.¹³ Additionally, the diversion of even more

resources from the Japanese private sector into the funding of government products will only contribute to the continued stagnation of the Japanese economy. Moreover, Japan would be setting a dangerous precedent for other Asian countries.

If the Diet passes the postal legislation in the next session, Japan would expand the violation of its obligations under the WTO, ignore its G-20 commitments to resist protectionism, and alienate its close economic partners in the United States and Europe. The bills would create a system that allows JP Holdings to dramatically expand its dominance in banking and insurance. If Japan goes down this road, other Asian powers will surely take note, and some will be tempted to emulate the Japanese example. This would truly represent a major step backward for the global economy.

13. "Highlights of BOJ's Shirakawa: see sign of sustainable recovery," Reuters, April 7, 2010, www.reuters.com.

The Economist Debate Series

Has New Labour failed?

March 30th - April 6th [JOIN THIS LIVE DEBATE >](#)The
Economist

Economist.com

FINANCE & ECONOMICS

Japan [View our best offer](#) Insurance

Return to sender

Mar 31st 2010 | TOKYO
From The Economist print edition

Japan Post, the world's biggest bank, is handed an unfair advantage

THE Japanese cabinet is a contentious lot. When Shizuka Kamei, the minister of financial services and postal reform, unveiled plans in March to halt the planned privatisation of Japan Post, several ministers publicly balked. The finance minister was shouted down on TV by Mr Kamei.

On March 30th the government adopted Mr Kamei's plans nonetheless. Japan Post, which is not only a post office but also the world's biggest bank, with assets of more than ¥300 trillion (\$3.2 trillion), will be allowed to double the amount of deposits it can take from a customer to ¥20m. Its life-insurance unit, which controls 40% of the market, will be permitted to raise its coverage limit to ¥25m from ¥13m. The government will retain a stake of more than one-third, giving it veto power.

Japanese bankers grumble that increasing the maximum deposit, with its implicit guarantee, gives the postal bank a huge advantage. Japanese savers tend to shift their wealth to the post office for safety. Half of all household assets are in cash or bank deposits, which amount to more than ¥800 trillion. American and European officials are considering going to the World Trade Organisation over access to post offices to sell insurance, among other things.

The policy amounts to "renationalisation", and throws Japan's financial markets "back to the past", complains Heizo Takenaka, an economist who shepherded postal privatisation in 2001-06 for the then prime minister, Junichiro Koizumi. Japan Post has long been a tool of the state. Over 80% of its funds are used to buy Japanese government bonds; it holds one-third of the ¥683 trillion market. This, in turn, has allowed the government to finance pork-barrel projects, diverting funds from more productive uses. It was for these reasons that Mr Koizumi outlined plans to privatise Japan Post by degrees between 2007 and 2017. His scheme included a sale of shares to the public as early as this year. That would have helped the government pare its debt (around 200% of GDP) and probably given a pleasant lift to the stockmarket.

But as soon as Mr Kamei took office in September, he signalled a halt to privatisation. His interest was in keeping post offices open in rural areas, where they are considered the heart of the community. He also wants the postal bank to provide loans as a way to revitalise rural regions, further infuriating other Japanese banks.

The saga is a symbol of the government's reluctance to restructure the economy. After six months in power, the Democratic Party of Japan (DPJ) has shied away from many of its promised reforms, such as spending cuts. On March 24th the government passed a ¥92 trillion budget for the fiscal year starting in April, almost half of it financed by government debt: the decision on Japan Post will help secure continued demand for its bonds.

The imbroglio also raises the question of who runs the country: the prime minister, Yukio Hatoyama, or Mr Kamei, the gadfly leader of a small coalition party, whose six parliamentarians give the DPJ its majority in the upper house of the Diet. The DPJ believes it needs Mr Kamei's support for upper-house elections this summer. But appeasing him only ends up making the government look hapless.

September 29

The World Wakes Up to Threat of...

The risk in competitive devaluations, flagged here previously, begins to be ... More ▶

BARRON'S

Dow Jones Reprints: This copy is for your personal, non-commercial use only. To order presentation-ready copies for distribution to your colleagues, clients or customers, use the Order Reprints tool at the bottom of any article or visit www.djreprints.com

See a sample reprint in PDF format.

Order a reprint of this article now

THE WALL STREET JOURNAL

WSJ.com

OPINION | MARCH 29, 2010

Post-Post-Reform Japan*Hatoyama contemplates reinstating a government slush fund*

Japanese Prime Minister Yukio Hatoyama, contemplating his first six months in office Friday, told a press conference that "because we were inexperienced some problems did occur." That's an understatement: Look no further than the unfolding brawl within the government over postal reform.

Japan Post doesn't merely deliver mail. It's the world's largest financial institution by assets, with \$3.3 trillion on its balance sheet. When Mr. Hatoyama's Democratic Party of Japan took power in September, one of its first economic acts was to freeze the postal privatization started by former Prime Minister Junichiro Koizumi. Now one cabinet minister wants to dig the antireform hole even deeper.

Postal and Financial Services Minister Shizuka Kamei said Wednesday he would like to increase the per-depositor cap on deposits at the postal bank to 20 million yen (\$216,000) from 10 million yen. He would also raise the cap on individual insurance to 25 million yen from 13 million yen. Mr. Hatoyama quickly backtracked from the statement, as did National Strategy Minister Yoshito Sengoku, but Mr. Kamei's party is key to the ruling coalition and he's refusing to back down. The cabinet is due to discuss the issue further this week.

As this debate unfolds, leaders may want to consider how central Japan Post's fate is to the health of the economy. Right now, the government-owned postal bank mostly recycles savers' money into government bonds—which are often used to fund wasteful infrastructure spending, or are squirreled away as cash on various government balance sheets.

Mr. Kamei's proposal would exacerbate these distortions. One major problem is that, when offered a choice between the security of a government-owned bank or the supposed risk of a private bank, many depositors prefer the former. That's what happened the last time the deposit cap was increased, to 10 million yen from seven million yen in 1991.

Optimists may argue that now, with the financial system more stable than it was then, depositors will be less likely to flee to postal safety. But that's both rosy and short-sighted. Even if depositors don't move their money now, they'd have greater scope to do so if Japan faces another banking crisis in the future. Mr. Kamei is installing a tap through which money could leave the private banks at the worst possible time.

More broadly, the outcome of this postal debate will say a lot about how well Messrs. Hatoyama, Kamei and colleagues understand the broader problems facing Japan's economy. Mr. Kamei's postal proposal comes when the government is also putting more pressure on the central bank to flood yen into the economy to fight deflation. With the benchmark interest rate already near zero, one implication is that Mr. Hatoyama and his government would like the central bank to monetize government debt—printing money to buy government bonds—to expand the money supply.

Yet now Mr. Kamei is contemplating a step that would effectively "debtify" the money by soaking up cash from depositors and parking it in government bonds. Successive governments have used these bonds to finance public

works spending, and Mr. Kamei also claims he'd like to see Japan Post engage in more small-business lending. We'll believe a bureaucrat can make a better pro-growth credit decision than a private banker when we see it.

Mr. Kamei may not care as much about the economics as about the politics of postal reform. Around 24,500 Japan Post offices dot the countryside, providing jobs for nearly 440,000 employees—who are also voters. Note he also suggested converting 100,000 of Japan Post's "irregular" workers into normal staffers entitled to full benefits, at a cost of an additional 300 billion yen a year. Especially with an election looming for the upper house of parliament this summer and Mr. Kamei's small People's New Party fighting for its future in the ruling coalition, he may think his plan is good electoral politics.

It's terrible economics, however, and that makes it awful politics for Mr. Hatoyama himself. Voters tossed out the Liberal Democratic Party last year in part out of frustration with the LDP's failure to deliver growth. This week provides an opportunity for Mr. Hatoyama to reflect on whether he can afford to spurn one of the few important economic reforms left from the LDP era.

Copyright 2009 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved

This copy is for your personal, non-commercial use only. Distribution and use of this material are governed by our Subscriber Agreement and by copyright law. For non-personal use or to order multiple copies, please contact Dow Jones Reprints at 1-800-843-0008 or visit www.djreprints.com

March 30

Verizon Shares Won't Get Charge ...Even if the telecom giant gets the right to market its own version of Apple's ... [More ▶](#)

BARRO

Dow Jones Reprints: This copy is for your personal, non-commercial use only. To order presentation-ready copies for distribution to your colleagues, clients or customers, use the Order Reprints tool at the bottom of any article or visit www.djreprints.com

See a sample reprint in PDF format.

Order a reprint of this article now

THE WALL STREET JOURNAL

WSJ.com

OPINION ASIA | MARCH 28, 2010

Killing Postal Reform Won't Help Japan*The Hatoyama government is cloaking fiscal profligacy in populist cant.*

By GEORGE MELLOAN

It was perhaps inevitable that the opponents of Junichiro Koizumi's 2007 privatization of the Japanese postal savings system would some day regain power and scuttle his bold reform. Indeed, that was one of the first moves by the Democratic Party of Japan when it ended the postwar dominance of Mr. Koizumi's Liberal Democratic Party in the general election last summer. LDP defectors who had opposed privatization aided the DPJ victory.

Postal service privatization, intended to proceed gradually over 10 years, was halted last November by the DPJ. Last week the government of Yukio Hatoyama announced that the state will not complete privatization but instead will retain a controlling interest in Japan Post Holding Co. Moreover, it will try to expand the system by doubling the limit on the size of postal savings accounts and nearly doubling the ceiling on postal insurance policies.

While cloaked in populist cant, these measures are coldly calculated. Populist governments need money—lots of it—and for decades before Mr. Koizumi embarked on reform, the postal savings system provided the government with cheap financing. A high percentage of its massive \$3.3 trillion in assets are government bonds.

Proof of an urgent need for more money accompanied the news that the postal system will remain in government hands. The DPJ announced a \$1 trillion "stimulus" budget for the coming fiscal year, of which nearly half will have to be financed with borrowing. No wonder Japanese savers will be encouraged to double the size of their postal accounts. Such accounts will continue to yield only a tiny fraction of a percentage point in interest (although the yield is more in real terms because of Japanese deflation). And no wonder the government wants to retain control of a system that has enabled it to run up the highest national debt of any industrial country, a stack of IOUs double the size of the country's total annual production, or GDP. By contrast, the Obama administration, which is also on a reckless borrowing binge, has only managed to push the U.S. government's debt held by the public up to 53% of GDP so far. But give them time.

Postal accounts in Japan for years attracted millions of small savers with their convenience and safety, despite the niggardly return on investment. The high Japanese savings rate, attributable to relatively modest living arrangements and a limited old age safety net, has enabled Japan to finance its huge government debts domestically without resort to borrowing from abroad. Only about 4% of Japan's debt is in foreign hands, compared to 48% of tradable U.S. government securities.

But the DPJ's efforts to turn back the clock to the glory days of the LDP spend-and-elect machine may prove to be far harder than its strategists now think. The Japan of today is not the Japan of 25 years

ago and postal savings is no longer the cash cow it once was. As the Japanese population ages, more and more elderly savers are cashing out their accounts to meet living costs, which gives the postal system less capacity to buy government debt. More importantly the Japanese are becoming more sophisticated about investment, have a far greater diversity of opportunities and are finding alternatives to post office accounts. Mutual funds that invest in significantly higher yielding foreign securities are doing a brisk business with the Japanese public.

Japan's financing strategy has other weaknesses. The government has managed to keep the yen strong despite its heavy borrowing not only because of its high savings rate but also its ability to build up a huge foreign currency reserve through its traditional focus on producing for export. It recently surpassed \$1 trillion in reserves, second only to China.

But like China, Japan has good reason to worry about whether its huge dollar bet will retain its value. The dollar is looking less and less sound as the present U.S. Congress and administration prove to be just as reckless in public spending as Japanese governments have been in the past. "Stimulus" programs in the U.S. are working about as well as they have in Japan, which is to say not at all. And unlike the Japanese, the Americans don't have a big foreign currency kitty and a high savings rate to protect their currency from losing value. Japan's dollar bet is looking shakier as debt rating agencies threaten to downgrade the triple-A rating on U.S. Treasury securities.

Japan's central bank is acknowledging the yen-dollar mismatch by cranking out more yen to weaken its value relative to the dollar. The implications of this measure are yet to be seen, but obviously the Bank of Japan believes it is a safe move at a time when Japan is experiencing deflation. Keeping up with dollar devaluation might prove to be quite a chore, however, if the U.S. continues its present course.

And then there is the question of how popular the government's latest measures are with the Japanese people. A more sophisticated Japanese public is far more aware than in the past of how the postal savings system exploited small savers for so many years. That awareness derives partly from Mr. Koizumi's success in gaining support for his reforms. The Japanese press has been less than enthusiastic about the interruption of the privatization program. Banks and insurance companies that were promised a more level playing field when the government got out of their business have been complaining loudly. And Mr. Hatoyama's government has shown little sign that it has better answers for Japan's economic weakness than the government it replaced. Certainly trying to keep savings under government control is not such an answer.

Turning back the clock has a certain appeal for Japan's old-line LDP politicians and the leftists who have given their support to the DPJ. But from the outside looking in it is uninspiring.

Mr. Melloan, a former columnist and deputy editor of the Journal editorial page, is author of "The Great Money Binge: Spending Our Way to Socialism" (Simon & Schuster, 2009).

Copyright 2009 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved

This copy is for your personal, non-commercial use only. Distribution and use of this material are governed by our Subscriber Agreement and by copyright law. For non-personal use or to order multiple copies, please contact Dow Jones Reprints at 1-800-843-

0008 or visit
www.djreprints.com