

「写し」

閣 郵 委 第 23 号

平成27年4月17日

郵政民営化推進本部

本部長 安倍 晋三 殿

郵政民営化委員会

委員長 増田 寛也

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

郵政民営化法（平成17年法律第97号）第19条第1項第1号に基づき、郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する郵政民営化委員会の意見を別添のとおり提出する。

## 郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に 関する郵政民営化委員会の意見（平成27年4月）

郵政民営化委員会（以下「当委員会」という。）は、郵政民営化法（平成17年法律第97号。以下「民営化法」という。）により、内閣総理大臣を本部長とする郵政民営化推進本部に設置された組織であり、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証を行い、郵政民営化推進本部長に意見を述べるのが、主要な役割の一つとして定められている（民営化法第18条・第19条）。

当委員会は、現委員の任期が始まった平成24年5月以降、計58回の会合を開き、郵政民営化に関する調査審議を行ってきた。本意見書は、その法律上の役割を果たすため、これまでの調査審議の結果を取りまとめたものである。

意見の取りまとめに当たっては、日本郵政グループ各社のみならず関係行政機関や関係業界から情報や御意見の提供を受けるとともに、意見募集、100人の有識者を対象としたインタビューも行い、できるだけ幅広く情報収集を行うよう努めた。あわせて、一部地域ではあったが、地方の郵便局の視察や地元の首長等と意見交換する機会を持った。これは郵便局の実態に関する生の声を反映するための貴重な機会だったと思っている。これまで御協力いただいた皆様に感謝したい。

### 1 経緯と構成

郵政民営化は、平成19年10月、旧日本郵政公社（以下「公社」という。）の機能を、持株会社である日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）と郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行（以下「ゆうちょ銀行」という。）及び株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命保険」という。）の4子会社に引き継がせることによりスタートした。その後、紆余曲折をたどったが、平成24年4月、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成24年法律第30号。以下「改正民営化法」という。）が成立し、同年10月、施行された。これにより、4子会社のうち郵便事業株式会社と郵便局株式会社を統合して日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）を発足させ、日本郵政及び日本郵便に、郵便に加えて金融サービスに関するユニバーサルサービスの責務を課すとともに、郵政事業の実施に当たりその公益性及び地域性の発揮を求める規定を追加する等の改正が行われたが、「民間に委ねることが可能なものはできる限りこれに委ねることが、より自由で活力ある経済社会の実現に資する」（民営化法第1条）との基本的考え方は受け継がれている。これを実現するためには、株式処分により、極力国の関与を減らし、市場規律の下におけ

る公正かつ自由な競争を促進し、多様で良質なサービスが提供されるようにすることが重要である。

また、復興財源確保法<sup>1</sup>においては、日本郵政株式会社について、「日本郵政株式会社の経営の状況、収益の見通しその他の事情を勘案しつつ処分の在り方を検討し、その結果に基づいて、できる限り早期に処分するものとする」こととされ、日本郵政株式会社法（平成17年法律第98号）においても、「できる限り早期に処分するものとする」こととされた。これらを踏まえ、「今後の復旧・復興事業の規模と財源について」（平成25年1月29日復興推進会議決定）に基づき、日本郵政株式の売却収入として4兆円程度が復興財源フレームに盛り込まれた。このように、円滑に株式を処分することが以前にも増して重要になっている。

本意見書においては、まず、郵政民営化の最も重要なプロセスともいえる株式上場に向けた準備状況について概観し、続いて日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の日本郵政グループ各社の民営化の推進に向けたこれまでの取組を見た上で、特にグループ共通の基盤である「郵便局ネットワーク」の現状について取り上げることにより、郵政民営化の進捗状況を検証することとする。その際、日本郵政グループ各社の状況については、「利用者利便の向上」を重視する問題意識から、サービスの改善や業務執行態勢の整備に向けた取組、これらが反映された結果としての経営状況に留意して見ていくこととしたい。

## 2 株式上場に向けた準備状況

改正民営化法により、日本郵政株式売却凍結法<sup>2</sup>が廃止され、日本郵政及び金融二社（ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険をいう。以下同じ。）の株式処分が可能となった。

財務省は、日本郵政株式の上場のために必要な準備行為として、平成26年4月、財政制度等審議会に日本郵政株式の処分について諮問し、同審議会は同年6月に答申を行った。そこでは、次のような内容が盛り込まれた。

- ・ 政府及び日本郵政は、金融二社の株式の売却の在り方が日本郵政の株式価値の毀損につながらないように、適切に対応すべきである。

---

<sup>1</sup> 東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法（平成23年法律第117号）

<sup>2</sup> 日本郵政株式会社、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式の処分の停止等に関する法律（平成21年法律第100号）

- ・ 売却方法としてはブックビルディング方式が適当である。
- ・ 売出株式数の割合を一定程度に抑えることが合理的であり、証券取引所の上場基準に特例が設けられることが望ましい。
- ・ より充実した国内販売網を構築するという観点から、例えば地域に根差した販売網を有する国内証券会社を、これまでとは別途の役割を担う主幹事証券会社として選定することも検討に値する。

これを受け、財務省は、同年10月1日、11社の主幹事証券会社（国内区分5社・海外区分4社・国内特定区分2社）を決定した。

日本郵政及び金融二社は、民営化当初から、コーポレートガバナンス体制として委員会設置会社を選択する<sup>3</sup>とともに、「上場準備室」の設置、内部統制報告制度（J-SOX）への対応等、株式上場に向けた諸準備を進めてきた。平成25年度からは連結四半期決算の発表も開始している。そして、日本郵政は、平成26年12月1日、株主名簿管理人を設置する<sup>4</sup>とともに、同月26日、株式上場スキームを発表した。その概要は次のとおりである。

- ・ 平成27年度半ば以降、日本郵政及び金融二社の株式の同時上場を目指す。
- ・ 株式売却規模は、市場に混乱を生じさせることなく、円滑な消化が可能となると見込まれる規模とし、東京証券取引所と新規上場時の流通株式比率に関する特例制定について調整する。
- ・ 金融二社株式の売却については、まずは、保有割合が50%程度となるまで段階的に売却していく。
- ・ 新規上場時における金融二社株式の売却収入は、政府からの自己株式（日本郵政株式）の取得資金に充てることを想定している。
- ・ 金融二社の主幹事証券会社は、日本郵政の主幹事証券会社と同一とする。

さらに、本年3月31日には、東京証券取引所に上場予備申請を行った。

また、本年2月24日には、東京証券取引所から、金融二社については、流通株式比率に係る基準（市場第一部への直接上場の場合は、流通株式比率35%以上）を適用しないものとする等の発表があった（平成27年5月から実施予定）。

---

<sup>3</sup> 会社法の一部を改正する法律（平成26年法律第90号）により、委員会設置会社の名称は「指名委員会等設置会社」に変更される（平成27年5月1日施行）。

<sup>4</sup> 金融二社も、平成27年4月1日、株主名簿管理人を設置している。

このように、株式上場に向けた準備作業は、財務省及び日本郵政グループ並びに関係機関において着実に進んでいる。具体的な上場時期は別途決定されるものではあるが、日本郵政グループにおいては、こうしたプロセスの進展を踏まえて、今後とも、コーポレートガバナンスの強化に努めるとともに、市場との対話能力の向上を図ることが大切である。引き続き状況を注視していきたい。

### 3 日本郵政グループ各社の民営化の推進に向けたこれまでの取組

#### (1) 日本郵政

続いて、日本郵政グループ各社の民営化推進に向けたこれまでの取組状況について見ていく。

日本郵政は、持株会社として日本郵政グループを運営するとともに、グループ各社の間接業務である電気通信・情報処理サービス、人事・経理業務を担っている。

特に、経営資源の戦略的な配分の観点から、グループ横断的な諸施策を積極的に展開している。例えば、平成25年7月には、同社が主導して、アメリカンファミリー生命保険会社（以下「アフラック」という。）との包括的な業務提携をまとめた。また、平成26年9月には、株式上場に向けたグループ資本政策の一環として、整理資源のオフバランス化、日本郵便の増資及びこれらに必要な資金を手当てするためのゆうちょ銀行による1.3兆円相当の自己株式取得からなる資本再構成の実施を発表しており、グループの中心としての役割を果たしている。

人事政策では、期間雇用社員の正社員化を進めるほか、平成26年度以降、インセンティブを拡大した給与体系を導入するとともに、多様な働き方へのニーズに対応するため、新たな正社員区分として、業務範囲及び転勤範囲が限定された「(新)一般職」を設けるグループ各社横断的な取組を行っている。

今後は、人材の採用や育成に当たり、事業特性に応じた高度に専門的な能力の獲得と、郵便局における営業能力の向上をはじめとした社員全体のレベルアップに、どう体系的に取り組んでいくかがより重要になってこよう。

女性の活躍の観点からは、グループ各社における女性管理社員の登用目標の設定等の取組を進めている。その一環として、日本郵便では、平成26年9月、女性が働きやすく働き甲斐のある職場づくりと、女性の視点・特性を

活かした商品・サービス・営業体制の実現を目指し、「女性活躍室」を設置した。これにより女性顧客を意識した店舗展開も進められており、注目される。

C S R（企業の社会的責任）の観点からも、ラジオ体操から J P 子どもの森づくり運動まで、様々な取組を行っている。

また、日本郵政はこれまで全国14の病院（逓信病院）を運営してきた。これらは職域病院としてスタートしたものであるが、現在は一般開放されている。ただし、規模の小さなものが多く、日本郵政では、地域の大学病院との連携等の増収策や効率化策を実施してきたものの、患者数の減少傾向が続き、平成25年度の事業損益は57億円の赤字となっている。このため、本年4月、3病院（仙台・新潟・神戸）の事業を譲渡した。地域医療や雇用への影響に配慮する必要もあると思われるが、経営改善の視点からは前向きな取組と受け止めたい。

このほか、同社は、公社から、旧簡易保険加入者福祉施設及び旧郵便貯金会館等（計83施設）を引き継ぎ、宿泊事業を行っている。病院と同様、これまで、インターネットの活用等の増収策や効率化策に取り組んできたが、大半を占めるかんぼの宿の状況を見ると、宿泊人数は減少傾向が続き、依然として厳しい状況にある。徐々に縮小の傾向も見えるものの、平成25年度でも事業損益は18億円の赤字となっている。このため、平成26年度の7施設の営業終了に続き（うち1施設については譲渡）、平成27年度も9施設の営業終了を決定している。

このように、病院・宿泊事業については、経営改善努力の跡は認められ、その効果を見るにはもうしばらく時間を要すると思われるが、上述の取組を一層加速するとともに、病院については、病床の機能分化を推進する最近の医療行政に対応する観点からの機能の見直しを図ることも必要であろう。より中長期的には、グループ内で、介護分野に対する高齢者ニーズへの対応を図る新たなビジネス展開の可能性を探る等、多角的な観点から今後の在り方を検討する必要があるのではないかとの意見もあった。

日本郵政単体の経営状況を見ると、収益の大半は子会社からの受取配当金であり、比較的安定的に推移している。平成25年度の関係会社受取配当金は1,312億円（前年度比258億円増）で、当期純利益は1,550億円（同98億円増）となっている。

ところで、日本郵政は、グループの経営ビジョンや中期経営計画を策定してきた。平成24年10月、「創業150周年」のグループの姿を念頭に、目指すべき姿を描いたグループ全体の中期ビジョン「郵政グループビジョン2021」を発表した。

そして、平成26年2月には、このビジョンのロードマップとして、平成26年度からの3年間にグループが目指すべき方向をまとめた、初めての中期経営計画である「新郵政ネットワーク創造プラン2016」を発表した。この計画では、将来的な株式上場を見据え、特に経営基盤の整備を図ることに主眼を置くとともに、中期的な経営方針として、主要3事業の収益力と経営基盤の強化、ユニバーサルサービスの責務の履行、上場を見据えたグループ企業価値の向上を3つの柱として示した。

さらに本年4月には、その後の内外の経営環境の変化や昨年末の株式上場スキームを踏まえ、この計画を見直し、「更なる収益性の追求」、「生産性の向上」及び「上場企業としての企業統治と利益還元」を新たな「3つの課題」とする中期経営計画「新郵政ネットワーク創造プラン2017」を発表した。今後、グループ各社により、この計画に基づく着実な取組が展開されることを期待したい。

## (2) 日本郵便

日本郵便は、郵便・物流事業と、主に郵便局において窓口サービスを提供する窓口事業を行っている。

同社がこの2事業を提供するようになったのは、改正民営化法により、平成24年10月1日、郵便事業株式会社と郵便局株式会社が統合され、日本郵便として再発足することとなったことによる。

この統合により、共通部門のスリム化が図られるとともに、郵便・物流サービスと窓口サービスを郵便局で一体的に提供することにより、郵便局におけるサービスの向上や、郵便局間の営業連携の円滑化が図られるようになった。地域社会において、郵便局が顧客との接点として、日本郵政ブランドを体感できる場として機能するようになったことは、統合の大きな効果である。2つの会社に分かれていた不動産を一体的に活用できるようになったこともメリットの一つといえる。

以下、便宜上、郵便・物流事業セグメントと窓口事業セグメントに分けて、それぞれの状況を見ていくこととする。

## (郵便・物流事業セグメント)

郵便についてはユニバーサルサービスが義務付けられており、その範囲や引受・料金・配達に関するサービス水準は郵便法(昭和22年法律第165号)等で規定されているが、郵便ポストの数等の関連指標はいずれも安定的に推移している。

日本郵便では、民営化後、様々な新サービスを開発・提供している。取り分けインターネットの普及を背景としたライフスタイルの変化に積極的に対応しようという姿勢が顕著である。

例えば、郵便分野では、SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)と年賀状との連携を進めている。荷物分野では、主にインターネット通販事業者向けの小型物品配送需要に対応したサービス(ゆうパケット等)を次々と開発している。一つのID(メールアドレス)とパスワードで再配達、集荷等各種サービスを受けられるように、インターネットサービスの改善を図っている。また、受取人の利便性向上のため、コンビニエンスストアで荷物を受け取れるサービスや、郵便局に設置したロッカーで荷物を受け取れるサービス、さらにはEC(電子商取引)サイト構築から受注・決済、配送サービスまで一貫して引き受けるワンストップ通販ソリューションも開始している。これらのインターネット社会の成長を取り込もうとする取組は前向きに捉えたい。同社において検討されているデジタルメッセージサービス(仮称)も、行政機関を含む様々な企業・団体からの情報を利用者が安全かつ簡便な方法で見られることを可能とするものであり、こうした取組の延長線上に位置付けられるものといえよう。

一方、日本郵便の国際業務は、従来はEMS(国際スピード郵便)を含む国際郵便が中心であったが、海外における日本商品商談会の開催、仏ジオポスト及び香港レントングループとの出資・業務提携による国際宅配便サービス(UGX)の実施に続き、本年2月には豪州物流企業トール社の子会社化を発表する等、新たな動きも出ている。国際物流への進出は、海外進出しようとする日本の企業を支援する意味でも、海外における物流市場の成長を取り込む意味でも意義あることである。また、国際展開は成果を生むまでにノウハウの蓄積や専門人材の育成等に相応の時間を要するものであり、早い段階からの取組が不可欠である。民営化法でも、公社時代から国際物流事業への進出は認められていたところである。今後は、こうした投資を行うに際して、そのメリットや戦略を国民や投資家に対し分かりやすく説明する責任が求められることを付言しておきたい。



業務運行面では安定感を増してきているようであり、特段大きな事案の報告はない。平成25年11月、一部の郵便局で保冷荷物の取扱いの不備があったことが判明したが、その後、迅速な対応による改善が図られている。日本郵便では今後とも継続的な研修や自己点検に取り組むこととしている。

また、特殊詐欺や危険ドラッグの問題が大きな社会問題となる中、郵便サービスが犯罪に悪用される事例が発生した。これらについても、関係機関と連携し、対策を講じてきている。

同社では、平成22年7月の宅配便事業統合により生じた二重システム併存状況の解消に取り組み、引き続き、サービスの改善や経営管理の高度化のための次世代郵便情報システムの構築を進めている。今後のビジネス展開に欠くことのできないものであり、注視していきたい。

以上のように、日本郵便は、様々な取組を行ってきているが、郵便物の減少は世界の趨勢であり、外国の郵便事業者と同様、物流を中心に成長分野を構築することが課題である。実際、同社の郵便物等の取扱物数は平成13年度をピークに減少を続けている。ただし、近年は減少スピードが緩やかになってきている。ゆうパック、ゆうメールは、平成25年度には、それぞれ前年度比12.1%増の4億2,800万個、7.2%増の33億2,400万冊となっており、概ね順調に推移している。

こうした状況を経営改善につなげていくことが望まれるが、郵便・物流事業セグメントは、平成25年度に民営化後初めて増収となったものの、取扱物数増に伴う人件費の増加を主な理由として、営業利益は279億円減の94億円となった。平成26年度も、ゆうパックの増加により増収となっているが、取扱物数の増加、雇用情勢による賃金単価の上昇に伴う人件費や集配運送委託費の増加により減益が続いている。

この中で荷物収支は、宅配便事業統合の混乱により、平成22年度に1,185億円の赤字を計上したが、平成25年度には332億円まで赤字が縮小している。当面は、新たな中期経営計画で掲げたゆうパックの平成28年度黒字化の達成が期待される。

同社は、中小口営業の推進、取引条件の見直し、要員の適正配置、トラック内の積載率向上をはじめとする収支改善策を進めるとともに、郵便・物流ネットワークの再編により、区分作業の機械化率の向上と内務処理の集約化に取り組んでいる。短期、中期、長期に分けて、それぞれ必要な取組を着実に進め、コストコントロールが確実にできる体制の確立が期待される。コ

コンビニエンスストアやロッカーでの受取サービスは、不在持戻りを減らす効率化策としても効果的である。

また、日本郵便では、手紙の正しい書き方の普及に資する学校教育を支援する取組を行っている。これは郵便の減少に歯止めをかけるということにとどまらず、手書きで文字や文章を書くコミュニケーション能力及び「手紙文化」の維持と向上に貢献するものであり、文部科学省及び関連団体とも連携し、活動を継続することを期待したい。

#### (窓口事業セグメント)

改正民営化法により、ユニバーサルサービスの対象が、郵便の役務から、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務にまで拡大され、日本郵政及び日本郵便がこれらを郵便局で提供する責務を負うこととされた<sup>5</sup>。

日本郵便は、民営化後の早い段階に、これらのサービスに加え、金融受託商品として、変額年金保険、第三分野保険（がん保険・引受条件緩和型医療保険）、法人向け生命保険、自動車保険の取扱いを開始するとともに、その取扱郵便局を拡大してきている。

特に、がん保険については、平成25年7月、日本郵政とアフラックとの間で、取扱局の拡大、かんぽ生命保険における新規取扱いの開始及び日本郵政グループ向け専用商品の開発を内容とする業務提携に合意し、これを受けて、平成26年10月、10,022局にまで取扱局を拡大するとともに、保障を重点化した専用商品の販売を開始した。

一方、事業環境の変化により未利用・低利用となっている不動産の有効活用策として、高度商業地域に位置する敷地を対象とした不動産開発事業に取り組んでいる。平成25年3月のJ Pタワー（旧東京中央郵便局跡地）に続き、札幌及び大宮で商業施設やオフィスビルをオープンしており、名古屋や博多での開発も予定されている。郵便局機能の有効活用の観点から物販業務や広告業務にも取り組んでいる。

金融受託商品を含め、主に民営化後新たに取り組むこととなったこれらの業務については、規模は小さいものの、概ね安定的に実績を挙げつつある。

---

<sup>5</sup> 改正民営化法において規定されたユニバーサルサービスの内容は、日本郵便株式会社法施行規則第1条第1項及び第2条第1項の規定に基づき、国民生活に定着している役務として総務大臣が定めるものを定める件（平成24年総務省告示第292号）において具体的に列挙されている。

このほか、日本郵便では、民営化前から、住民票の写しの交付、バス回数券やごみ処理券の販売等の地方自治体関連サービスを実施している。また、高齢者向けの地域サービスとして、郵便配達職員が励ましの声かけ等を行う「ひまわりサービス」（無料）を実施してきたが、平成25年10月からは、郵便局社員が利用者宅を訪問して生活状況を確認し、その結果をあらかじめ指定した報告先にお知らせする「郵便局のみまもりサービス」（有料）を実施している。まだ試行の段階であるが、少子高齢化が進む中、様々な角度から「地域密着型サービスの在り方」を検討していくことは価値あるものと思われる。

あわせて、同社では、金融二社と緊密に連携し、業務レベルの向上や部内犯罪対策に取り組んでいる。これらは、顧客の信用を得る上で日常的で地道な対応が求められるものであり、継続的な取組を期待する。

窓口事業セグメントの営業利益を見ると、比較的安定的に推移しており、平成25年度も375億円（前年度比103億円増）の営業利益を確保しているが、収益の大半を得ている金融二社からの受託手数料は減少傾向にある。これについては、それぞれ、ゆうちょ銀行に関しては窓口における送金決済取扱件数の減少、かんぽ生命保険に関しては保有契約件数の減少の影響であると説明されている。郵便局はグループ各社の共通基盤であり、日本郵政グループとしては、日本郵便と金融二社との連携強化により総合力を発揮していくとしており、今後、このセグメントの経営改善につながるような積極的な取組を期待したい。

また、同セグメントにおいては、後述する郵便局ネットワークの活用やその機能強化を図る取組が重要である。若者呼び込み、郵便局の利用者の裾野を広げる努力も必要である。その意味では、本年4月に開始されたセゾン投信株式会社との業務提携は、若年層の顧客に支持されている投資信託商品について、郵便局店頭での広告やセミナー開催を行うもので、注目される。収益源の多様化を図り、金融二社からの受託手数料に過度に依存しないようにすることも今後の課題である。

### (3) ゆうちょ銀行

ゆうちょ銀行は、個人が必要とする預金、送金等の基本的な金融サービスを、郵便局ネットワークをメインチャネルとして提供している。資産運用は、国債を中心とする有価証券運用を基本としている。

同行は、民営化後の早い段階で、クレジットカード業務を実施したほか、住宅ローンや変額年金保険等の他社サービスの取扱いを開始した。こうした仲介サービスは、民営化前に開始した投資信託も含め、安定的な実績を挙げている。

その後、平成21年1月には、全国銀行データ通信システムへの接続により、他の金融機関（約1,400行）との間の振込みが可能となり順調に取扱件数を増やしている。また、他の金融機関とのATM・CD提携サービスも、現在、証券会社や生命保険会社を含む約1,500社との間で行われ、双方の顧客の利便性向上に寄与している。そのうち、一部の金融機関では、自社の顧客に対しゆうちょ銀行のATM利用手数料を無料にしている。

窓口と並ぶ将来の主要チャネルに発展すると期待されるインターネットバンキング（ゆうちょダイレクト）については、サービスの充実とともに、不正送金対策ソフトの無償配布やワンタイムパスワードの導入等セキュリティ対策に取り組んでいる。平成23年10月には全国銀行協会に特例会員として加盟し、振り込め詐欺やマネー・ローンダリングの業務に関連した情報交換を行っている。業務執行態勢に関しても、人材育成に取り組むとともに、上述のとおり、日本郵便と連携してコンプライアンスの強化に取り組み、業務レベルの向上や部内犯罪対策を進めている。これらは継続的な取組が重要であり、更なる努力を期待する。

こうした努力が積み重ねられてきているが、ゆうちょ銀行の経営構造の最大の特徴は、利益の大半を資金利益に依存していることである。企業取引がほとんどないため、役務取引等利益のウェイトが極端に低く、こうした状況に変化はない。平成25年度の業務粗利益は1兆5,687億円（前年同期比556億円減）で、うち資金利益は1兆4,702億円（同618億円減）、役務取引等利益は926億円（同45億円増）である。

民営化後、概ね安定的な利益を確保しているが、低金利が継続する中、利ざやの縮小に伴い業務粗利益は減少傾向にあり、主に経費削減により補っている。

こうしたことから、ゆうちょ銀行では、運用原資となる貯金残高の安定的な伸びを確保する一方、個人顧客を対象とした手数料ビジネスを強化することにより、金利に依存しない役務収益を拡大するとともに、資産運用面で

は、国債を中心とする有価証券運用を基本としつつ、国際分散投資の拡大等、収益源の多様化を図ることが課題であるとしている。

役務手数料収入の拡大を図る観点からは、投資信託等の販売能力の向上を図ることとしている。また、コンビニエンスストアへのATMの設置や新型ATMの開発という新たな取組も行っており、注目される。

資産運用面では、国債のウェイトを低下させ、外国証券等他の資産のウェイトを高める方向にある。平成26年度に入り資金利益が増加している（第3四半期の資金利益は、前年同期比658億円増の1兆1,771億円となっている。）ことは、こうした考え方の結果と見ることができようが、さらに、同行では、社内外から市場運用や市場リスク管理を行う管理者を募集する取組を行っている。資産運用の多様化に当たっては、運用態勢の強化が欠かせないものであり、高い能力を有する人材の確保に重点を置いて取り組む必要がある。当然のことであるが、資産運用に当たっては、同行が従来から説明してきているように、厳格なリスク管理の下で行うことが重要である。

何といたっても全国の顧客基盤がゆうちょ銀行の財産である。その一つの実態を示すものとしての貯金残高はこれまで長期減少傾向にあり、このところようやく歯止めがかかったという状況にある（平成25年度末残高は前年度比0.3%増の176.6兆円であり、他行と比べると伸びは鈍い。）。こうした中、ゆうちょ銀行は、顧客のライフサイクルに応じたメイン化商品（給与・年金口座等）のクロスセルを促進し、取引を深化させるとともに、データベースを活用し、貯金と資産運用商品を合わせた顧客の総預かり資産の拡大を図り、将来にわたる安定的な収益基盤の確保を目指すこととしている。共通基盤である郵便局ネットワークを有する日本郵便といかに有効な連携をとっていけるかが重要な課題である。また、手数料ビジネスの強化は顧客基盤を確保する上でも有益である。

このように、ゆうちょ銀行では、従来のビジネスモデルを基本に、弱点を補強しつつ、リテールサービスの充実と安定的な経営の確立を目指す努力をしている。当面、新たな中期経営計画に掲げている項目に着実に取り組んでいくことを期待するものであるが、その際には、将来のビジネス展開を踏まえて、業務経験を積み重ねておくという視点も重要である。その意味で、既存の業務範囲においても、将来の展開に資するものに対して積極的に取り組むことや、当局とも対話を進め、段階的に業務範囲を広げていく必要がある。

また、当委員会として金融二社に対し従来から指摘していることであるが、地域金融・経済に貢献する観点から、他の金融機関との「協業」を検討していくことは意義あることと考えられる。最近注目されているATM提携も、その一環と捉えることができよう。

#### (4) **かんぽ生命保険**

かんぽ生命保険は、簡易に利用できる小口の生命保険を、郵便局チャネルを中心に提供している。資産運用は、国債を中心とした有価証券運用を基本としている。

同社は、民営化後の早い段階で、日帰り入院から保険金支払対象とする入院特約の見直しや普通養老保険の加入年齢範囲の拡大を実施し、平成26年には、学資保険について、死亡保障を抑制することにより保険料を低廉化する改定を行うとともに、終身保険の加入年齢範囲の下限の引下げを行い、主力商品の改善を着実に進めてきている。特に学資保険の改定は、この保険の新契約件数の大幅な増加をもたらし、顧客に学資保険の重要性が認識され、当該市場を拡大させる効果があったとしている（平成26年度中間期における新契約件数は、前年同期比270.4%増、業界全体では同92.0%増となっている。）。

また、かんぽ生命保険では、自社での商品提供に制約があるものについては、他社商品を補完的に活用し顧客ニーズに応えようとしている。例えば、平成20年度には、加入限度額の制約がある中で企業経営者のニーズに応えることを目的として法人向け生命保険の受託販売を開始した。さらに、平成26年7月には、上述のアフラックとの業務提携に基づき、がん保険の受託販売を開始し、同年10月からは、保障を絞り込むことにより保険料を低廉化し、自社商品との補完性を高めた専用商品の販売も行っている。かんぽ生命保険は、日本郵便のがん保険取扱郵便局への研修・指導業務も併せて実施しており、グループ内で存在感を増している。

また、商品改善と並行して、高齢者目線で郵便局やコールセンターのサービスを見直し、主要顧客層である高齢者へのサービスの充実を図ることとしている。

他方、かんぽ生命保険では、利用者利便や事務効率の向上とともに、不祥事件の未然防止にも効果があるとして、保険料、保険金等のキャッシュレス化を進めている。平成26年度からは、原則として、集金による保険料払込み

は取り扱わないこととしており、キャッシュレス化はかなり進捗している。今後、新モバイル決済端末を活用して、保険金等振込先口座登録を行うことにより、口座振込みを推進し、更なるキャッシュレス化を進めることとしている。コンプライアンスや業務レベルの向上については、ゆうちょ銀行と同様、日本郵便と連携してその徹底を図ってきているが、継続的な取組を期待する。

かんぽ生命保険は、平成24年11月、入院保険金の請求案内漏れや満期保険金の長期未払い等の問題を公表した。その後、支払業務を行う全国5か所のサービスセンターにおいて、事務処理手順の見直しや新たな支払業務システムの導入を進め、平成26年度には新しい事務処理体制に全面的に移行しており、今後の適切な運用を期待する。本年2月には、コグニティブ・コンピューティング・システムを活用した支払業務の更なる高度化を図る検討を進めると発表しており、今後の展開が注目される。

経営状況を見ると、長年の懸案であった逆ざやが解消し、基礎利益は概ね安定的に推移している。ただし、新契約件数は年々増加しているものの、民営化前の旧契約件数の減少を上回るまでには至らず、保有契約件数の減少に歯止めがかかっていない。これは費差益の減少として表れている。したがって、保有契約件数減少の底打ち・反転が、当面の重要課題となっている。

このため、かんぽ生命保険では、商品改善やサービスレベルの向上に取り組むとともに、支店内にパートナー営業部を設置し、郵便局への営業支援や事務指導を行い、日本郵便との連携強化に努めている。平成25年4月には、全国13か所にエリア本部を設け、日本郵便の支社との連携体制の強化も図った。今後の成果が期待される。

資産運用に関しては、かんぽ生命保険は、その負債特性を踏まえ、円金利資産を中心としたALM（資産・負債の総合管理）を基本としつつ、徐々に多様化を図ることにより収益向上を図ってきている。外国証券と金銭の信託を合わせたリスク性資産のウェイトは、平成26年12月末時点で4%程度であるが、拡大の方向である。ゆうちょ銀行においても触れたが、厳格なリスク管理の下、許容される範囲内で多様化を図っていくことが重要である。

ここまでかんぽ生命保険の状況について見てきた。改定学資保険を比較的若い子育て世代へのドアノック商品として位置付けるとともに、主要顧客である高齢層を主な対象として主力商品の改善を図ってきている。

かんぽ生命保険においても、将来のビジネス展開を踏まえて業務経験を積み重ねていく、あるいは、既存の業務範囲においても、将来の展開に資するものについては積極的に取り組むといった姿勢が重要である。同社では、今般、高齢者対応の一環として、認可を要しない普通養老保険の加入年齢範囲の上限の引上げを行ったが、このように、顧客の視点に立ったサービスの向上のためにできることを着実に実施していく姿勢は継続してほしい。

#### 4 郵便局ネットワーク

グループ共通の基盤である郵便局ネットワークの現状について見ていくこととする。

日本郵便は、日本郵便株式会社法（平成17年法律第100号）により、「あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置」することを義務付けられている。現在、郵便局数は、簡易郵便局を含め24,470局で（平成27年3月末）、民営化後大きな変化なく推移している。

民営化直後は簡易郵便局の一時閉鎖が相次ぎ、その数は平成20年5月末には454局まで増加したが、委託手数料の引上げ等の各種施策により受託者の確保に取り組み、その再開に努めた結果、現在は、東日本大震災によるものを含めても一時閉鎖局は218局まで減少してきている（平成27年3月末）。

また、日本郵便では、一時閉鎖が長期化している簡易郵便局で、他の郵便局を容易に利用することができることから地域住民の理解が得られた一部のものについて、整理を進めている。

また、東日本大震災において、日本郵政グループ各社は、仮設住宅への配達、災害義捐金に関する現金書留郵便物の無料引受や無料送金サービス、貯金・保険の非常取扱いの実施、車両型郵便局によるサービス提供を含め、様々な取組を行った。東日本大震災により被災した郵便局（平成23年3月14日に休止していた郵便局）は、東北3県（岩手県、宮城県及び福島県）では全体の48%の683局に上ったが、その後、仮設による復旧を含めて再開の取組を行った結果、平成27年3月末時点において、営業休止している郵便局は60局まで減少している。

郵便局数の推移については概ね以上のとおりであるが、日本郵便では、「郵便局ネットワークの充実あるいは機能強化」という視点で、近年、様々な取組を行っている。例えば、人口増加地域への新規出店、都市部における視認性の向上と大型化を図るための統廃合、需要規模に応じた運営形態の変更（直営局



から簡易局への変更)、地方自治体施設への出店、コンビニエンスストアとの併設、集客力の高いショッピングセンター内への再配置に取り組んでいる。また、駐車場の整備、相談用ローカウンターから、ベビーベッド、スロープ、点字ブロックの設置に至るまで、郵便局をより利用しやすいものとする取組も行っている。

ユニバーサルサービスの提供や郵便局ネットワーク水準の維持は、しっかりした経営基盤があって初めて確保されるものであり、経営にはそのための不断の努力が求められる。農協を含め他の金融機関が地域から相次いで撤退する中、全市町村を網羅した全国2万4千の郵便局ネットワークは、今や希少価値を有するとさえいえる貴重な財産であり、積極的に地域における存在価値を認めたい。ともするとこうした郵便局の存在はコストとのみ見られがちであるが、日本郵政グループにおいても、これを負担と捉えるのではなく、グループの重要な経営基盤として有効に活用するとともに、ビジネス上の意義を積極的に認める旨の見解を表明している。こうした観点から、郵便局ネットワークを活性化していくことが重要である。

したがって、郵便局の設置に関する法令上の義務について、現在の郵便局数や設置場所を固定的に維持することが必須であると厳格に考えることは適切ではなく、むしろ、そのことが地域の利便性の低下を招くこともあり得る。地域の状況の変化に柔軟に対応し、適正な配置や必要な機能の提供を考えていくことが重要である。郵便局については、利用者からその立地の不便さや駐車場の不足への不満の声がしばしば聞かれるところである。その意味では、最近の日本郵便の店舗戦略には評価し得るものが多い。今後ともこうした取組を積極的に進めることを期待したい。

地域における郵便局の存在を積極的に評価する声がある一方で、地域によっては、民営化がきっかけとなり、行政連絡会のような公的組織から郵便局が除かれたところもあり、郵便局と地域あるいは地方自治体との関係が疎遠になったという話も聞かれる。「地方創生」が重要な政策課題となっている今日、様々な地域を適切に支えていくためには、多くの機関による協力が不可欠である。郵便局ネットワークの充実・強化を図っていくためにも、こうした協力の対話の中心に郵便局が存在しているという状況を望みたい。その意味で、例えば、各地の郵便局による地方自治体や地域住民との意見交換の機会の設置を含めて、日常的かつきめ細やかなコミュニケーションの充実を図ることが大切であるということを付言しておく。

## 5 おわりに

今般、日本郵政グループは新たな中期経営計画を発表したところであり、グループ各社は、今後、この計画に基づいて経営を行っていくこととなる。同時に、日本郵政及び金融二社の株式上場に向けた具体的な準備作業も更に本格化する。また、日本郵政グループは、総合力をもって、地方自治体や地域の企業・団体との協働や郵便局の多機能拠点化を進めることにより、少子高齢化の急速な進展の中で国が重点的な政策分野として推進している「地方創生」に貢献していくことが期待されている。

当委員会は、これらを念頭に置き、今回の意見において指摘した事項のフォローアップを含め、郵政民営化の進捗状況を引き続き注意深く見ていきたいと考えている。

また、当委員会としては、日本郵政グループの経営の改善と株式上場が円滑に進むことを強く望むものであり、民営化法の趣旨を踏まえ、日本郵政グループ各社がより民間企業としてふさわしい会社となるよう、政府においても努力されることを期待するものである。