

# 第6章

---

## 民營・分社化 (主要五社時代)

---

2007年



2012年

---

## 第6章

# 民営・分社化（主要五社時代）

2007年  
▽  
2012年

郵政事業の経営主体は、小泉純一郎内閣総理大臣が主導した「郵政民営化」で日本郵政公社から二〇〇七（平成一九）年一〇月に民営・分社化された五社から成る日本郵政グループに移行した。グループが主要五社であった期間は二〇一二年九月までであった。

この時期には、社会経済環境としては、二〇〇八年九月のリーマン・ショックや二〇一一年三月の東日本大震災があった。また、それらの間の二〇〇九年八月の総選挙の結果、政権が交代して翌九月に成立した民主党等三党の連立による鳩山（由紀夫）内閣が郵政事業の抜本的見直しを行うとしたが、これについては第7章で述べる。

## 第一節 「郵政民営化」

### 一 民営化の宣言・経済財政諮問会議等での検討

#### 「民営化の宣言」

「郵政民営化」を強い持論とする小泉純一郎内閣総理大臣であったが、就任後間もなくの二〇〇一（平成一三）年六月から二〇〇二年九月にかけて開催した「郵政三事業の在り方について考える懇談会」では郵政事業を民営化するといふような方向は示されず、二〇〇二年九月にした内閣改造に当たっても、郵政事業の民営化の第一歩として郵政公社の

準備を進めていく考えである、と説示するにとどまっていた。

しかしながら、郵政民営化は、やはり小泉内閣総理大臣にとって実現すべき課題であり、二〇〇三年九月の自民党総裁選挙に向け、勝利の場合は三年の任期中に郵政民営化を実現させることを公約として掲げ、再選を果たした直後の改造内閣の基本方針では郵政事業を二〇〇七年から民営化するとし、九月二十六日の国会の所信表明演説でもほぼ同趣旨の宣言をした。

#### 【経済財政諮問会議での検討】

小泉内閣総理大臣は、郵政民営化の検討は経済財政諮問会議ですること、その取りまとめは竹中平蔵内閣府特命担当大臣（経済財政政策）が指示した。

郵政民営化に関する検討・審議を開始した経済財政諮問会議の二〇〇三（平成一五）年一〇月三日の会議では、竹中大臣が、「官から民へ」の実践による経済活性化を実現する（活性化原則）、構造改革全体との整合性のとれた改革を行う（整合性原則）等のいわゆる「竹中五原則」と二〇〇四年春頃中間報告、同年秋頃最終報告という検討スケジュールを示した。

二〇〇四年二月十七日の会議では、日本郵政公社の民営化・改革については「三事業」に「窓口ネットワーク」を加えた「四つの機能」に着目する必要があるとの議論が民間議員と竹中大臣によってなされた。

四月二十六日の会議では、中間整理として「郵政民営化に関する論点整理」が取りまとめられた。

六月四日に閣議決定されたいわゆる骨太の方針では、この論点整理を踏まえ、二〇〇四年秋頃に民営化の基本方針を取りまとめ、二〇〇五年には民営化法案を提出するとされた。

二〇〇四年秋頃とされていた最終報告あるいは基本方針については、経済財政諮問会議の九月一〇日の会議で、次のような内容の「郵政民営化の基本方針」が諮問、答申された。この基本方針は、同日、閣議決定された。

二〇〇七年四月に日本郵政公社を民営化し、移行期間を経て最終的な民営化を実現する。

公社の四つの機能（窓口サービス、郵便、郵便貯金、簡易保険）をそれぞれ株式会社として独立させる（四事業会社・窓口ネットワーク会社、郵便事業会社、郵便貯金会社、郵便保険会社）。

経営の一体性を確保するため、四事業会社を子会社とする純粋持株会社を設立する。

窓口ネットワーク会社と郵便事業会社については、株式を持株会社が全額保有する。郵便貯金会社と郵便保険会社については、株式を移行期間中に売却し、民有民営を実現する。持株会社の株式も移行期間中に売却を開始するが、発行済株式総数の三分の一超は国が保有する。

窓口ネットワーク会社は、郵便事業会社、郵便貯金会社、郵便保険会社から窓口業務を受託する。

郵便貯金会社と郵便保険会社は、それぞれ銀行法等、保険業法等の一般に適用される金融関係法令に基づき業務を行う。

郵便貯金と簡易保険の公社以前の旧契約とそれらに見合う資産勘定を保有する法人を、公社を承継する法人として設立する。

なお、持株会社、窓口ネットワーク会社、郵便事業会社、郵便貯金会社、郵便保険会社、公社を承継する法人は、国会に提出された法案では、それぞれ日本郵政株式会社、郵便局株式会社、郵便事業株式会社、郵便貯金銀行、郵便保険会社、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構とされた。

### 【情報システム面の検討】

「郵政民営化」の時期は、政府としては二〇〇七（平成一九）年四月が既定方針であったが、公社総裁生田を始め情報システム面の準備が可能かについて疑義を示す声が強かったため、「郵政民営化の基本方針」で情報システムの観点から同月の民営化が可能かについての専門家による検討の場を置いて二〇〇四年内に結論を得ることとされ、「郵政民営化情報システム検討会議」が開催された。

検討会議は、二〇〇四年十二月二十七日、制度設計や実際の制度運用で適切な配慮をすれば、情報システムの観点か

らは二〇〇七年四月の分社化には暫定的に対応することが可能、との報告を取りまとめた。

実際には関連法案の参議院での否決で二〇〇七年一月に民営・分社化が行われたが、「暫定対応」により、民営・分社化の準備の過程や民営・分社化初期に、システム対応には多大の労力を要することとなった。

## 二 関連法の成立、民営・分社化の準備

### 「郵政民営化」関連六法の成立」

二〇〇四（平成一六）年九月二十七日、内閣改造で郵政民営化担当大臣が発令され、竹中大臣がこれを兼ねることを命じられた。「郵政民営化」関連法案の立案も、同大臣が主導し、総務省ではなく、経済財政諮問会議で中間整理としての論点整理が取りまとめられた四月二十六日から内閣官房に置かれていた郵政民営化準備室が中心となって行われた。立案作業は自民党では民営化そのものに慎重な意見が強かったこと等で難航したが、法案の審議は続けるが国会への提出は承認するという公社化・信書便関連法案の際に続く異例の状況の中で、二〇〇五年四月二十七日、「郵政民営化法案」、「日本郵政株式会社法案」、「郵便事業株式会社法案」、「郵便局株式会社法案」等六法案が国会に提出された。なお、郵政民営化法案は、「郵政民営化」の基本的な理念と方針、国等の責務、郵政民営化推進本部と郵政民営化委員会の設置、新たな株式会社の設定、それらの株式会社に関して講じる移行期間中の規制等の措置、公社の業務等の承継等に関する事項を定めるものであった。

これらの法案については、衆議院では、七月五日、自民党内に反対や退席をする議員もあつたが、郵政民営化法案等四法案は修正議決され（日本郵政による郵便貯金銀行と郵便保険会社の株式の移行期間後の連続的保有の可能性等）、郵便事業株式会社法案等二法案は可決された。

参議院では、委員会では六法案とも衆議院送付原案のとおり可決すべきとされたが、八月八日の本会議では自民党内の反対や退席をする議員が多数に上り、六法案は否決された。

六法案の否決を受け、小泉内閣総理大臣が衆議院を解散した。六法案は未了・廃案となった。

九月十一日投票の総選挙では、自民党が過半数を大きく上回る議席を獲得した。

総選挙の結果を受け、民営・分社化の開始時期を六か月遅らせる等若干の修正が加えられたが、前国会のものと同様同一内容の六法案が九月二十六日に国会に提出された。一〇月十四日、六法が成立した（公布は一〇月二十一日）。

### 〔準備期間中の公社の国際物流事業への進出〕

国際物流事業については、これへの進出が日本郵政公社の生残りには必須との問題意識があったものの、公社の業務は法定されており、国際部分は提携した民間事業者に提供してもらう形態でしか行えなかった。しかし、「郵政民営化の基本方針」で郵便事業会社については広く国内外の物流事業への進出を可能にするとされ、また、郵政民営化法案で民営・分社化の準備期間中の二〇〇六（平成一八）年四月以降に子会社により公社が国際物流事業に進出することができることとされていたため、公社は、国際物流事業に進出することとした。進出するための準備は、ノウハウや経験を有する既存事業者をパートナーとすることとして進めた。

郵政民営化法が成立して準備期間中に国際物流事業に進出することができることが確定して間もない二〇〇五年一〇月、公社は、ANAと国際物流の分野での戦略的提携で合意した。この合意に基づき、公社とANAが共同で出資するANA&JPEクスプレス（AJV）が二〇〇六年八月に貨物機による航空運送事業を開始した。しかしながら、このAJVについては、世界規模の国際インテグレーターを目指すという当初の意気込みに反し、公社としてはEMSを中心に大口ユーザーとして利用するにとどまった。民営・分社化後にAJVの株式を承継した郵便事業(株)は、株式の全部を二〇一〇年四月にANAに譲渡した。AJVは七月に解散した。

ANA以外との提携としては、二〇〇五年一〇月、当時の世界四大インテグレーターの一つのオランダのTNTと、アジア太平洋地域のクスプレス・ロジスティクス市場での戦略的パートナーシップの構築で合意した。しかしながら、二〇〇六年三月に至り、アジア全域への大規模な展開を考えるTNTとの間での考え方のずれが大きいことが明らか

かとなり、提携協議は結局実を結ばなかった。

### 「経営陣、準備企画会社、公社の業務等の承継に関する実施計画等」

民営・分社化後の日本郵政の経営陣には、関連法の成立を受け、二〇〇五（平成一七）年十一月、CEO西川善文氏（元三井住友銀行頭取）等が内定した。日本郵政の設立委員は、十二月に西川氏等一七氏が命じられた。

四事業会社のCEOの内定者は、二〇〇六年七月に公表され、COOの内定者も同月中に公表された。

準備期間中に公社の業務等の承継に関する実施計画の作成等を行う「準備企画会社」としての日本郵政は、二〇〇六年一月に発足した。

二〇〇六年九月には、日本郵政が準備会社としての「株ゆうちょ」と「株かんぽ」を設立した。なお、これら二社は、二〇〇七年一〇月に商号を変更してゆうちょ銀行とかんぽ生命保険となった。

民営・分社化に当たって解散する公社の業務等については、民営・分社化後の日本郵政、郵便事業(株)、郵便局(株)、郵便貯金銀行若しくは郵便保険会社又は郵便貯金・簡易生命保険管理機構に承継させるとされた。これについて、内閣総理大臣（その権限を委任された金融庁長官）と総務大臣は、二〇〇六年一月、日本郵政に、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」を二〇〇七年四月までに作成するよう指示した。また、実施計画の骨格を作成して七月までに提出するよう指示した。日本郵政は、実施計画の骨格は七月に提出した。実施計画の本体は四月に認可申請をし、九月に認可を受けた。なお、この実施計画で、日本郵政は、民営・分社化後の日本郵政グループの経営理念と経営方針を示した。



〔日本郵政（準備企画会社）発足式〕

「公社の民営・分社化の準備作業」

郵便局については、民営・分社化に当たり、無集配郵便局が組織としては大きな変化はなく郵便局(株)の店舗となる

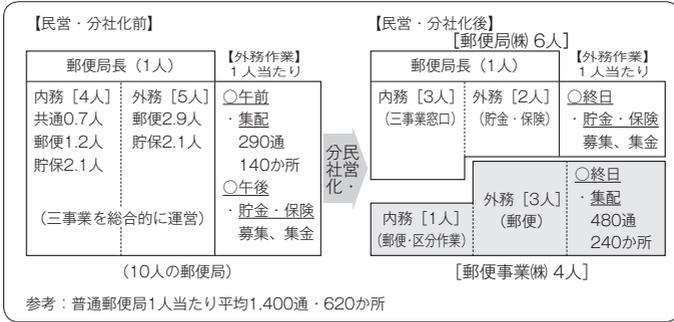
一方、集配郵便局は郵便事業(株)の支店と郵便局(株)の店舗である郵便局に分かれることとなった。このため、特に元々小規模である集配特定郵便局について、更に小規模な二つの組織に分かれても業務運行や職員管理を的確・円滑に行うことができる体制を急ぎ構築しなければならなかった。併せて、全国的な道路網の整備の進展等の時代の変化への対処等のため、効率的で競争力があるネットワークを構築することとした。

このようなことから、公社期間中に集配拠点と郵便貯金・簡易保険の外務営業拠点を次のように再編することとし、二〇〇六(平成一八)年九月から二〇〇七年三月(一部は五月又は七月)にかけて実施した。

四六九六の集配郵便局を、郵便物の区分と集配をする統括センターである郵便局(民営・分社化後は郵便事業(株)の支店)一〇八八局と、統括センターで区分された郵便物の配達等をする集配センター二五六〇か所として機能を分離する。統括センター又は集配センターとしない一〇四八局は、集配機能は近隣の統括センター等に集約する(無集配化し、窓口業務のみを行う)。

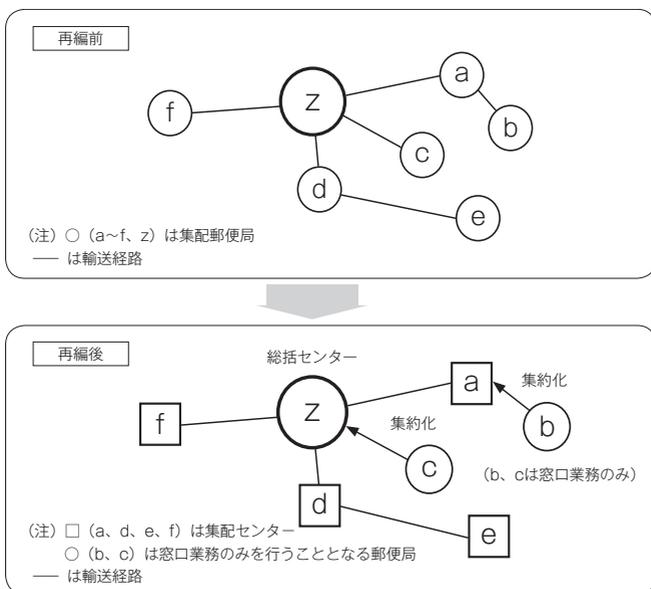
郵便貯金・簡易保険の外務営業拠点は、原則として統括センター又は集配センターと同一の郵便局に集約する。

【民営・分社化のイメージ】



会計については、民営・分社化後の各会社は、定時総会日の八週間前までの計算書類の会計監査人への提出等が義務付けられ、株式を上場した場合は四半期決算にまで対応しなければならなかった。これらによ

【集配拠点等の再編のイメージ】



り、決算の早期化、そのための企業会計原則を徹底した体制の構築等のため、二〇〇五年二月、公社に「企業会計推進本部」を置き、公社の会計の制度とシステムの問題点の分析、それらの改善策の検討、職員の研修等に取り組んだ。

以上のほか、公社全体としての民営・分社化の準備作業については、二〇〇五年一〇月に本社に民営化プロジェクト推進本部を置き、同本部内に民営・分社化後の会社ごとの準備室を置いて進めた。

二〇〇七年四月までの間は、作業は、実施計画の作成に向けての職員や資産・負債の帰属先等の整理が中心であった。それより後は、「プレ分社化」として、民営・分社化に向けての職員の研修と訓練を中心に行った。郵便貯金のシステムの改修は五月四日から六日まででATMを終日休止して行った。準備状況を点検するための「移行確認」も民営・分社化後の会社の店舗別に七月三十一日を基準日として行った。店舗別の業務リハーサルは七月又は八月に行った。

民営・分社化に関するお客さまへの周知は、四月以降ホームページ等で随時していたが、八月から順次、全世帯・事業所宛てにパンフレット「総合案内 ㊦10・1もうすぐ民営化〜民営化でどうなるの?〜」をタウンプラスで発送した。

民営・分社化直前の九月二十九日と三〇日には一部のサービスを休止して最後の準備をした。

## 第二節 日本郵政グループ・日本郵政

### 一 グループの発足、日本郵政の業務・経営方針

二〇〇七（平成一九）年一〇月一日、民営・分社化された、日本郵政、郵便事業（株）、郵便局（株）、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険から成る「日本郵政グループ」が発足した。日本郵政公社は解散した。

グループの発足時の五社の資産、負債、純資産は、次ページの表のようなものであった。公社の郵便業務は債務超過の状態であったが、全体的な調整により、郵便事業（株）も純資産があるものとして発足した。

グループの発足時の社員数は、日本郵政約三五〇〇人、郵便事業（株）約九万九七〇〇人、郵便局（株）約一万一九九〇〇人、ゆうちょ銀行約一万二六〇〇人、かんぽ生命保険約五四〇〇人で、連結ベースでは約二四万一〇〇人であった。

日本郵政は、グループの発足後は、主として持株会社として次の業務を行った。

郵便事業（株）と郵便局（株）の発行済株式の総数の保有、グループの発足当初はゆうちょ銀行とかんぽ生命保険（金融二社）についても保有、これらの事業子会社に対する経営管理

グループ各社が個別に実施するよりもグループ内で一か所に集約した方が効率的な実施が見込まれる給与等の計算等の間接業務の事業子会社（四事業会社）等から受託しての実施

通信病院の運営・管理



〔日本郵政グループ発足式〕

(億円)

	日本郵政	郵便事業(株)	郵便局(株)	ゆうちょ銀行	かんぽ生命保険
資 産	95,481	18,675	33,963	2,236,772	1,137,373
負 債	15,465	16,675	31,963	2,158,816	1,127,373
純資本	80,016	2,000	2,000	77,955	10,000

郵便貯金周知宣伝施設（郵便貯金会館等）と簡易保険加入者福祉施設（「かんぽの宿」等）の運営・管理、二〇一二年九月までの譲渡又は廃止

民営・分社化時の経営の方針は、グループ・ガバナンスについては次のようなものとした。

金融二社の株式は、遅くとも民営・分社化後四年目の上場を目指し、五年間で処分する。日本郵政も同時期の上場が可能となるよう準備する。

グループ基本方針を定めて事業子会社各社に遵守を求め、グループ全体に重大な影響を与える事項等は個別の承認・報告とすることでグループ経営管理をする。

また、長期戦略ビジョンとして、次の三つのステップを想定した。

第一ステップ…各社が民間企業として能力を高め、企業基盤を確立する。金融二社の遅くとも民営・分社化後四年目の上場を目指し、日本郵政も同時期の上場が可能となるよう準備する。

第二ステップ…戦略的投資を加速しつつ各社の自律的成長を実現する。金融二社は完全民営化するとともに、各社が収益源を多様化・強化し、持続的な成長を実現する。

第三ステップ…移行期間終了後の新たな成長軌道を目指す。

## 二 グループ・日本郵政の取組

### 「関連法人の整理・見直し」

日本郵政公社は、関連企業を含め多くの会社、財団法人等に業務委託、外注等を行うことで郵政事業を遂行していた。これに対し、民営・分社化された郵政事業が十分な競争力を有し、市場から高い評価を得られるようにするためには、効率的な筋肉質の企業体になることが必須であり、コストの徹底的な縮減を図るとともに、ガ

パナンスの強化を図る観点から、公社時代に、関連企業等について抜本的な整理・見直しをすることとした。この整理・見直しについては、外部の有識者等から成る「郵政事業の関連法人の整理・見直しに関する委員会」を置いて検討を委ねることとし、二〇〇七（平成一九）年四月に公表した。

委員会は、民営・分社化後の会社が出資して子会社化すべき法人は、基幹的な郵便輸送を担う法人にとどまり、残りの法人は、いずれも子会社化はせず、取引関係を正常化する等の措置をとるべき等の報告を三次にわたりし、十一月、検討を終えた。なお、この時点では公社は既に解散しており、関連法人の整理・見直しは日本郵政が引き継いだ。

二〇一〇年五月に至り、日本郵政は、委員会で検討対象とされた二一九法人（この時点で一五六法人となっていた。）のうち、OBが在職し、グループと取引がある五七法人との関係の整理の方針を、業務上グループ内に置くことが必要なのは全て子会社化し、それ以外のものは、取引を終了する、OBの退任をお願いする、取引を一般競争入札にするのいずれかとするとして公表した。

### 「かんぼの宿等の一括事業譲渡」

日本郵政株式会社法で二〇一二（平成二四）年九月までに譲渡又は廃止をするとされていたかんぼの宿等については、日本郵政は、社員の雇用を継続するため、社員を含めたこれらに関する事業を一括して譲渡することとした。その上で、かんぼの宿等は、赤字幅が大きく、法定の期限内に経営改善をしてより高い価格で譲渡することは厳しいため、早期に雇用の継続を確定させて譲渡についての社員の不安を緩和するにはできる限り早期に譲渡の手続を進めることが望ましいと判断し、二〇〇八年四月に譲渡先を公募して選定を進めた。

選定の結果、十二月にオリックス不動産と譲渡契約を締結した。譲渡は、新設分割でかんぼの宿等に関する事業を承継する会社を設立してその会社の株式を譲り渡す方式とし、新設分割と株式譲渡の実行日は二〇〇九年四月一日とした。この手続は会社分割の決議について総務大臣の認可を受ける必要があった。

ところが、鳩山総務大臣が、オリックス不動産の親会社オリックスの宮内会長が小泉内閣時代に郵政民営化の議論に

関与したことを問題視し、また、期限は二〇一二年九月なのに経済情勢が悪化しているこの時期になぜ譲渡するのか等の疑問を呈して、二〇〇九年二月四日、日本郵政に、譲渡先選定のプロセスについての報告を求めた。

日本郵政は、報告については二月十六日にしたが、譲渡契約の実行の目処が立たなくなり、かんぼの宿等の事業価値が短期間のうちに大きなダメージを被る事態となること等を未然に防ぐため、早期の解決を決断し、総務大臣への報告と同じ二月十六日、譲渡契約を解約することでオリックス不動産と合意した。

また、日本郵政は、不動産の売却等についての基本的な考え方やルール等を整理するため、二月二〇日、第三者検討委員会を置いた。

四月三日に至り、鳩山総務大臣は、二月十六日の日本郵政からの報告等に基づき、かんぼの宿が国民共有の財産であるとの認識の欠如、不公平・不透明な手続等の疑問・問題点を指摘した。その上で、日本郵政に、第三者検討委員会の議論等も踏まえ、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命じた。また、この命令で講じた措置についての六月末までの報告とその後措置状況の当分の間の四半期ごとの報告を求めた。

日本郵政は、六月末までの報告については、第三者検討委員会の提言（五月二十九日の報告書でなされた。）も踏まえ、総務大臣の指摘事項に関する認識等とともに、不動産売却等のルールを整備したこと、不動産売却等での手続の適切性・妥当性を検証する不動産売却等審査会を置くこと等の改善・是正措置について同月二十四日にした。四半期ごとの措置状況の報告は、一〇月七日等にした。

### 「子会社を活用した業務の実施」

事業子会社等から受託して行うこととした間接業務のうち人材の派遣・紹介については、日本郵政は、子会社を通じて行うこととした。このため、準備企画会社時代の二〇〇七（平成一九）年七月、日本郵政スタッフを設立した。

その後、日本郵政は、日本郵政スタッフを通じて行う業務を拡大し、また、グループ会社のその他の間接業務も日本郵政スタッフに移管して集約した。集約した業務にはコールセンター業務もあったが、同業務については、日本郵政ス

スタッフへの集約を更に図るため、二〇一五年四月、日本郵政スタッフがコールセンター会社であるツウエイシステムを子会社化した。同社は商号を変更して「JPTツウエイコンタクト」となった。

そのほか、日本郵政は、障害者の雇用の促進等に関する法律に基づく特例子会社を設立し、この会社を通じてグループでの障がい者の雇用の促進・安定と法定の実雇用率の達成を図る業務を行うこととした。このため、二〇〇七年十一月、ゆうせいチャレンジドを設立した。

### 「ローソンとの総合的提携」

ローソンとの提携は、郵政事業庁時代から、ローソン店舗内へのポストの設置等として行っていたが、二〇〇八（平成二〇）年二月、日本郵政とローソンが双方の経営資源を効果的に活用した取組を推進する総合的提携に関し合意した。この合意に基づき、八月、日本橋郵便局内にJPRローソンのスマールタイプものを開設した。なお、二〇二〇（令和二）年十二月末現在、JPRローソンは一九店舗ある。

また、民営・分社化時にその解消が重要な課題となっていた一時閉鎖となっている簡易郵便局の再開を検討する「簡易局サポート分科会」を置いて協議を重ねた。再開の第一号については、ローソン坂城村上店（長野県埴科郡坂城町）のオーナーに簡易郵便局業務を委託することとした。これの準備をする間は一時的に郵便局の分室を開設することとして二〇〇八年九月に店内に上田郵便局上五明分室<sup>かみごみず</sup>を開設し、同分室が、二〇〇九年二月、上五明簡易郵便局に移行した。

## 第三節 郵便事業(株)

### 一 業務・事業戦略

#### 「業務・商品・サービス」

郵便事業(株)は、窓口業務を除く日本郵政公社の郵便業務の機能を引き継ぐものとされ、郵便の窓口業務と印紙の売り

さばきに関する業務は郵便局(株)に委託しなければならないこととされた。

郵便事業(株)の郵便の商品・サービスの料金や提供条件は、基本的に公社時代のものを引き継いだ。ただし、内国小包(ゆうパック、ゆうメール等)は郵便法に基づかないものとされ、貨物運送法制の下でサービスを提供することとなった。そのような法律レベルの制度改正に伴うものを含め、次のようなことについては民営・分社化を機に見直しをすることとした。

郵便約款には内国小包に関する規定は置かない。

内容証明と特別送達の取扱については、郵便認証司が認証する。

代金引換郵便物については、引換金受領証に対して印紙税が課税される。引換金の送金方法は普通為替又は振替によるもののみとする。

マネーレタックスは廃止する。

なお、郵便事業(株)の地方組織は、民営・分社化時は、支社、監査室各一三か所、支店一〇九三か所であった。

### 【事業戦略】

発足(民営・分社化)時の郵便事業(株)の経営理念、経営課題、事業戦略等は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が示した。

通常郵便物の年三％程度の減少、宅配便等小型物品配送市場の年三％程度の緩やかな成長等の事業環境を踏まえて、主要な経営課題は、構造的黒字体質への転換、新規成長分野への進出、経営の信頼性・透明性の確保とした。

発足時の事業戦略は、次のようなものとした。

お客さまのニーズに対応したサービスの提供(魅力ある切手・葉書の発行、市場の一層の成長が期待されるDMの企画から発送までの一括提供等)

サービスを支える基盤づくり(営業体制の整備、経営管理体制の構築)

経営体質の強化（人件費・物件費の見直し、人事・給与制度の改革）

新規成長分野への進出（国内の3PL市場、アジア地域を中心とする国際エクスプレス事業、国際ロジスティクス事業）

経営の信頼性・透明性の確保（CSRの推進、CS活動の充実、内部統制の強化、情報セキュリティ、個人情報保護）

## 二 郵便事業(株)の取組

### 「宅配便事業の統合」

民営・分社化後間もない二〇〇七（平成一九）年一〇月五日、日本郵政と日本通運は、郵便事業(株)と日本通運の宅配便事業を統合すること等で合意し、基本合意書を締結した。この時点での合意の内容は、宅配便事業の統合を目的に二〇〇八年一〇月を目処に新会社を設立すること等であった。

宅配便事業の統合については、二〇〇八年四月、日本郵政、郵便事業(株)、日本通運が統合基本合意書を締結し、新会社の設立時期を早めて六月とした上で、二〇〇九年四月に郵便事業(株)のゆうパック事業と日本通運のペリカン便事業を新会社が承継することとした。新会社は、郵便事業(株)と日本通運が二〇〇八年六月に準備会社である「JPEクスプレス」として設立した。

しかしながら、その後の準備の過程で、二〇〇九年四月までにゆうパック事業のシステムについての準備をすることが間に合わないことが判明した。このため、統合プロセスを、四月（一日）にはペリカン便事業のみを先行してJPEクスプレスに承継させる、ゆうパック事業については同月から九月までで段階的にJPEクスプレスに承継させ、統合の完了は一〇月一日とする、JPEクスプレスは四月から九月まではペリカン便ブランドで宅配便サービスを提供し、一〇月一日に新ブランドでのサービスを開始するというように一部変更することとし、一月二十三日、日本郵政、郵便

事業(株)、日本通運、J P エクスプレスが公表した。

この後、郵便事業(株)は、二月二十七日に平成二一事業年度事業計画の認可申請をしたが、同事業計画は一部変更後の宅配便事業の統合も内容としていた。この認可申請に対し、鳩山総務大臣は、ゆうパック事業については四月から九月までで段階的にJ P エクスプレスに承継させる、統合の完了は一〇月一日とするという部分については申請された計画を認めず、これらの部分を修正した上で、郵便業務の収支に影響を与えないようにJ P エクスプレスとの間の受委託手数料の設定等を行うこと等の条件を付して三月三十一日に認可をした。

郵便事業(株)は、修正認可に付された条件を踏まえて宅配便事業の統合の計画の内容を検討して固め、七月二十九日、事業計画の変更の認可申請をした。この時点でも宅配便事業の統合の完了は一〇月一日を予定していた。

しかしながら、九月に至っても認可は受けられなかったため、同社は、一〇月一日の統合の完了は見送ることとし、九月十一日、その旨と、一〇月一日以降、同社がゆうパックのサービスを継続して提供すること、J P エクスプレスはペリカン便のサービスを提供すること等を公表した。

この後、郵便事業(株)と日本通運は、宅配便事業の統合に関する複数の対応案について検討した。その結果、必要な資産等を郵便事業(株)がJ P エクスプレスから承継して郵便事業(株)が統合後の宅配便事業を行うこととした上で、J P エクスプレスが解散し、清算することが他の案と比較して宅配便事業の収益性の改善(早期の黒字化)の面で優れていると判断して統合の計画を抜本的に見直すこととした。その結果、承継後のブランドは「ゆうパック」に、サービスレベルはJ P エクスプレスのサービスレベルに統一し、承継の時期は二〇一〇年七月一日とすることとした。

二〇〇九年十二月、郵便事業(株)と日本通運は、統合の計画の抜本的な見直しに関する基本合意書を締結し、郵便事業(株)は、平成二一事業年度事業計画の変更の認可申請をして認可を二〇一〇年二月に受けた。

七月一日、郵便事業(株)のゆうパックは、J P エクスプレスからペリカン便事業を承継して新たなゆうパックとしてスタートした。なお、このスタート当初には大規模な配達遅延を生じさせたが、これについては別に述べる。

## 「記録系特殊取扱のサービスの改定」

郵便事業(株)は、二〇〇九(平成二二)年三月一日に記録系特殊取扱のサービスについて次のような改定をしたが、これに至るまでには当初の認可申請を取り下げ等のある曲折があった。

簡易書留特殊取扱料を三五〇円から三〇〇円に引き下げる。

引受けを記録し、郵便追跡サービスを利用できる一方、配達の際は郵便受箱に投函する「特定記録郵便」を創設する。

配達記録郵便は廃止する。

同社は、当初は二〇〇八年十一月十七日を改定の実施予定日として、八月に郵便約款の変更の認可申請と届出料金表の変更の届出をした。

しかしながら、クレジット会社、金融機関等から社内システムの改修が間に合わないとの意見が寄せられたため、先の認可申請は取り下げ、改定の内容はそのまま実施予定日を二〇〇九年三月一日に変更した郵便約款の変更の認可申請と届出料金表の変更の届出を二〇〇八年九月にした。

郵便約款の変更の認可については、総務大臣は、これを行うこととしたいと審議会に諮問した。審議会は、引受けと配達の記録を必要とする利用者は簡易書留に移行せざるを得ず、実質値上げとなる等の総務省に寄せられた意見等に鑑み、パブリックコメントを行うこととした。パブリックコメントでの主な意見は、配達記録郵便の廃止に反対するものが一八件、本件の郵便約款の変更はやむを得ないとするものが一件であった。

審議会は、利用者負担を求めることとなるが、全体として、利用者の利便性を著しく阻害するまでには至らない等と判断し、十二月五日、諮問のとおり認可することが適当と認められる、なお、総合的に利便性低下が緩和される施策を郵便事業(株)が策定して実施に移すことが必要との審議会の意見を同社に伝えて対応状況を審議会に報告すること等が確保されることを要望するとの旨の答申をした。

総務大臣は、答申があつた十二月五日に郵便約款の変更を認可し、併せて、答申が求める措置を講じるよう郵便事業(株)に要請した。同社は、予定どおり二〇〇九年三月一日に記録系特殊取扱のサービスを改定し、要請された措置については、総合的な利便性低下緩和施策等を実施した。

### 「その他のサービスの改善」

ここままで述べたもののほか、郵便事業(株)がしたサービスの改善で主なものは、本人限定受取郵便(特定事項伝達型)の創設、電子郵便サービスの改善、特定封筒(愛称「レターパック」)の創設、通関業の実施である。

本人限定受取郵便(特定事項伝達型)は、郵便物の配達又は交付の後に所定の事項を差出人に伝達する取扱いをするものである。本人限定受取郵便(基本型)や同(特例型)では履行できない「犯罪による収益の移転防止に関する法律」が求める義務を履行できるものとして、二〇〇八年(平成二〇)年九月から二〇〇九年三月まで試行し、四月から全国で本実施した。

電子郵便サービスの改善については、利用が減少してきていたため、二〇一〇年二月、次のようなことをした。

レタックスについて、Webサイトとコールセンターでの引受けを開始する等するとともに、料金体系を、Webサイトでの引受けは窓口での引受けより一枚目は安くする等変更する。

コンピュータ郵便について、Webサイトでの引受けを開始し、ハイブリッドめーるをコンピュータ郵便に統合する等するとともに、ハイブリッドめーるの特殊取扱料よりも安い料金を設定する。

料金の支払方法について、Webサイトでの引受けをするレタックスとコンピュータ郵便についてはクレジットカードでの支払もできることとする。

また、これらの改善と同時に、Webサイトで引受けをするサービスを全体として「Webゆうびん」、Webサイトで引受けをするレタックスを「Webレタックス」等と称することとし、ホームページ上に「Webゆうびん」のページを開設した。

レターパックは、エクスパック500がゆうパックの一種で信書を送ることができず、信書を同封できると便利であるとの要望が存在したのに対し、信書も送ることができる「郵便」のサービスとして二〇一〇年四月に創設した。一定の重量等を上限に定額料金で差出しができる封筒一体型サービスで、次の二種類のものを発行した。エクスパック封筒の販売は三月をもって終了した。

配達を記録するもの…愛称「レターパック500」(料金五〇〇円。これに付加する特殊取扱として「交付記録郵便」を創設した。)

配達を記録しないもの…愛称「レターパック350」(料金三五〇円)

これらレターパックについては、その後、「レターパック」に金額を付けた愛称では両者の商品性の違いが分かりにくい、デザインの色調が似ていて混同する等の意見が出てきたため、愛称はそれぞれ「レターパックプラス」、「レターパックライト」とし、色調を赤とピンクから赤と青とする等デザイン等も変更した。

通関業については、二〇〇九年二月から、国際郵便物の通関手続で、一定の郵便物については従来はお客さまがする必要がなかった輸出入申告が必要となったため、行うこととした。

郵便事業(株)が依頼を受けて国際郵便物の輸出入申告の通関手続の代理又は代行をするもので、通関手続の変更の施行と同時に開始した。なお、通関業に係る料金は当分の間無料としていたが、通関業に係る人件費の増加が損益に影響を及ぼし始めたこと等のため、日本郵便は、輸入申告の通関手続は二〇一六年一〇月から、輸出申告の通関手続は二〇一七年四月から有料化した。

### 「運送会社の統合」

郵便物の地域拠点間の輸送については、日本郵便通送等に委託していたが、「郵政事業の関連法人の整理・見直しに



「レターパックライト」



「レターパックプラス」

関する委員会」が、二〇〇七（平成一九）年一〇月の第二次報告で、基幹的な地域内・地域間の郵便輸送を担う四三法人のうちゼロ連結等の三二社については、中核的な郵便物の輸送を担う約半数を原則として一〇〇%子会社化した上で将来的に一社に統合すること、としていた。

郵便事業(株)は、長期安定的に高品質かつ効率的な物流サービスを提供することができるとの体制を構築するため、臨機かつ自在のコントロールが担保される基盤として、輸送業務は自ら行う形態に移行することとした。このため、日本郵便通送等一四社を子会社とし、また、業務効率の一層の追求とガバナンス強化の観点から、これらの社を二〇〇九年三月末を目途に一社に統合することとして、準備会社として、二〇〇七年十一月、一〇〇%子会社日本郵便輸送準備を設立した。

日本郵便輸送準備は、二〇〇八年二月から三月までの間で日本郵便通送の株式の公開買付けをし、子会社とした。その他の一三社も同月までに子会社とし、二〇〇九年一月、商号を変更して「日本郵便輸送」となった。

日本郵便輸送とその子会社一四社の統合については、二〇〇九年一月、日本郵便通送が自社以外の子会社一三社を吸収合併し、二月、日本郵便輸送が日本郵便通送を吸収合併して、完了した。

### 「その他の子会社を活用したサービスの展開」

日本郵便輸送のほか、郵便事業(株)は、子会社であるJP物流パートナーズ、JPメディアダイレクト、JPサンキューグローバルロジスティクスを活用してサービスを展開した。

JP物流パートナーズは、JPロジサービスとJPピズメールに加えて更に子会社を活用して発送代行業務を展開することとしたものである。二〇〇七（平成一九）年一〇月、三越の一〇〇%子会社であったディーエスロジスティクスの株式のうち五一%を取得し（郵便事業(株)としては初めての共同出資会社）、ディーエスロジスティクスは、十一月、商号を変更して「JP物流パートナーズ」としてキャンペーン支援サービス等セールスプロモーション関係を中心とする商品発送代行業務を開始した。なお、このJP物流パートナーズは、二〇一〇年一〇月にJPメディアダイレクトが

吸収合併した。

J Pメディアダイレクトは、海外の郵便事業体が講じている様々なDMの利用拡大策を参考にして、広告業務とこれに附帯する業務を新規に子会社を活用して行うこととしたものである。この子会社については、二〇〇七年十一月、電通、その子会社である電通テックとの間で、両社との合弁会社として設立することで合意し、二〇〇八年二月、「J Pメディアダイレクト」として設立した。二〇一二年八月には、郵便事業株とJ Pメディアダイレクトが連携し、DMを使った通販・eコマース参入支援サービス「One Line」を開始した。

J Pサンキュウグローバルロジステイクスは、国際フォワーディング業務を行うものである。国際物流事業については、郵便事業株は、近年成長が著しいアジア地域を中心とした国際エクスプレス事業への進出と国際ロジステイクス事業の展開を図ることとした。このため、SANKYUビジネス ゆうパックで既に提携しており、また、アジア、特に中国宛での業務に強みを持つ山久との間で、二〇〇八年二月、我が国と中国・アジアを中心に展開する国際ロジステイクスサービスで幅広いフォワーディング事業等を行う共同出資会社を設立することで合意した。共同出資会社は、七月、山九の航空貨物事業の新設分割で「J Pサンキュウグローバルロジステイクス」として設立され、郵便事業株がその株式の六〇％を取得し、J Pサンキュウグローバルロジステイクスは、国際フォワーディング業務を開始した<sup>十七</sup>。

## 第四節 郵便局株

### 一 業務・事業戦略

#### 【業務】

郵便局株は、日本郵政公社の郵便局での窓口業務の機能を引き継ぎ、郵便事業株の窓口業務、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の代理店としての金融商品の販売を行うもの等とされた。

なお、郵便局(株)の地方組織は、民営・分社化時は、支社一三か所、監査室五〇か所、郵便局約二万四〇〇〇局、研修センター一〇か所等であった。直営郵便局については、一〇〜二〇局程度で構成する地区グループを新たに編成し、一〇程度の地区グループをまとめた地域グループを設けた。

### 〔事業戦略〕

発足（民営・分社化）時の郵便局(株)の経営理念、経営課題、事業戦略等は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が示した。

郵便事業(株)、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の事業環境から、委託手数料は減少していくことを見込み、主要な経営課題は、生産性・収益性の向上、新しい収益基盤の確立、内部統制の確立、独自システムの開発・整備とした。発足時の事業戦略は、次のようなものとした。

全国の郵便局ネットワークを生かしたハブアンドスポーク態勢の構築

顧客ニーズに応じた多様な金融商品の積極販売（投資信託の取扱郵便局の拡大と商品ラインナップの拡充、自動車保険、変額年金保険、第三分野商品等の生・損保商品等）

不動産事業等新たな事業戦略（不動産開発事業、不動産賃貸・管理業、カタログ販売等通信販売事業等）

業務品質の向上等

効率化・能率の向上

人事・給与制度の改革

郵便局別損益管理による自律的経営管理・独自システムの導入

CSRの推進

## 二 郵便局(株)の取組

### 「郵便局ネットワークの水準の維持」

郵便局については、郵便局株式会社法等で、あまねく全国で利用されることを旨として置かなければならず、また、過疎地については、同法の施行（民営・分社化）の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨として置くものとされていた。しかし、簡易郵便局は、民営・分社化時、四二九九局のうち約一割の四一七局が一時間閉鎖で、その解消が重要な課題となった。

このため、日本郵政は、既存受託者の継続と一時閉鎖局の新たな受託者の確保で簡易郵便局チャネルの強化を図れるよう、施策の具体化とスケジュール化、一部施策の試行等を目的に「簡易局チャネルの強化のための検討会」を置いた。

この検討会は、二〇〇七（平成一九）年十二月の第一回の検討会で、次の骨子の「簡易局チャネル強化のための緊急対策」を取りまとめた。

受託者募集のローラー作戦の展開

営業時間の弾力化

移動郵便局の試行

分室の暫定的開設

近隣直営郵便局の渉外社員による巡回サービスの提供

これを受け、郵便局(株)がこれらの緊急対策を実施した。移動郵便局の試行については、愛称を「ポストクル」とした車両によるものの定期的な巡回によるサービスの提供として二〇〇八年二月から愛知県豊田市内の二か所で実施し、その後の他の地域でのものを含め、二〇一七年十二月まで実施した。



「移動郵便局（ポストクル）」

検討会は、二〇〇八年三月の第三回まで開催し、この回で、次の骨子の簡易郵便局に関する既存施策を抜本的に見直すこととする最終取りまとめをした。

取扱手数料の見直し

施設転貸制度の創設

サポート体制の改善

業務・システムの改善

これを受け、郵便局(株)が既存施策を抜本的に見直した。

緊急対策の実施、既存施策の抜本的見直し等の結果、民営・分社化後も増加を続けて最大四五四局あった(二〇〇八年五月時点)一時閉鎖の簡易郵便局は、東日本大震災の影響等で増加した時期があったものの、一時はほぼ半減した。しかしながら、最近はやや増加している。

### 【物品の販売】

郵便局(株)は、発足時から、従来のふるさと小包を発展させ、直営の「カタログ販売事業」として全国の郵便局でサービスを展開した。また、二〇〇七(平成一九)年一〇月から十二月までを取扱期間として「年賀状印刷サービス」を開始した。

二〇〇八年四月、「郵便局の選べるギフト」等を追加して展開し、十一月、「郵便局の通販ショップ」を郵便局ホームページ上に開設した。二〇〇九年三月には、郵便局の通販ショップに「総合印刷サービスサイト」を設け、年賀状印刷に加えて、挨拶状、名刺等を印刷する「総合印刷サービス」を開始した。郵便局の通販ショップは、二〇一一年四月に名称を「郵便局のネットショップ」に変更した。

そのほか、郵便局窓口で便箋、封筒、筆記用具等を購入したいとの希望が多かったため、二〇〇九年四月、山梨県内でそれらの郵便関連商品一二品目の販売を開始した。六月には、全国でオリジナルの便箋、封筒、筆記用具等の郵便関

連商品「ポストコレクト」一二品目の販売を開始した。

## 【不動産事業】

日本郵政グループは、民営・分社化後の喫緊の課題である収益基盤の確立のため、新規事業の一つとして、郵便局(株)が不動産事業を展開することとし、保有する不動産の有効活用について検討を進めた。

東京中央郵便局は、この検討の対象の主要なものの一つであったが、その敷地の再整備に着手することとし、「東京中央郵便局の再整備計画」として二〇〇八(平成二〇)年六月に公表した。竣工予定時期は二〇一一年度内とした。

この再整備計画は、従前から総務省にも相談して進め、工事は二〇〇八年一〇月に発注したが、鳩山総務大臣が、二〇〇九年二月、衆議院総務委員会で、重要文化財の価値を有する建物である東京中央郵便局の工事の中断を求める質問に対し、文部科学大臣と協議する必要があると考える旨答弁した。その後、鳩山総務大臣は、文部科学大臣、内閣官房長官と東京中央郵便局を重要文化財として保存すべきとの点で合意し、解体工事を差し止め、せめて登録有形文化財として認められる形で再開発をすべきとの考えを示した。これに対し、日本郵政は、設計変更をして保存部分を拡大すること等で登録有形文化財となるよう努めたい旨提案し、鳩山総務大臣は、三月、郵便局(株)の経営がひどく圧迫されることがあつてはならないとしてこれを基本的に了承した。

このような経緯の後、日本郵政と郵便局(株)は、保存部分を拡大した計画概要を決定し、郵便局(株)、J R東日本、三菱地所の共同事業であることを含めて二〇一〇年五月に公表した。竣工予定時期は二〇一二年に延ばした。

その二〇一二年に至り、一月、建物の名称を「J Pタワー」と決定したことを公表した。J Pタワーは、五月に竣工し、高層棟のオフィスの供給を開始した。また、低層棟の一部では、七月に東京中央郵便局等が取扱いを開始した。

このJ Pタワーのほか、郵便局(株)は、高度商業地域に所在する郵便局等の敷地を対



「J Pタワー」

象とする不動産開発事業、分譲マンション事業等に取り組んだ。それらの主なものは、大阪駅西地区の開発計画とザ・コートガーデン目黒東山である。

大阪駅西地区の開発計画は、大阪中央郵便局の敷地と隣接するJ R西日本所有の敷地を併せてJ R西日本グループとの共同開発をすることとしたものである。日本郵政と郵便局(株)が二〇〇八年十二月にその概要を公表し、二〇一二年の竣工を目標として検討を進めたが、二〇一〇年五月、当時の経済状況に鑑み、竣工時期の目標を見直すこと等を公表した。ザ・コートガーデン目黒東山は、東京都目黒区の郵政社宅の跡地を開発して分譲マンション事業を行うこととし、建築主である三井不動産レジデンシャルとの共同事業方式で実施したもので、二〇一二年三月に引渡しをした。

### 【その他の新規事業】

郵便局(株)は、物品の販売と不動産事業のほか、お客さまの多様なニーズに応じて利便性が高い多様なサービスを提供することを目指し、また、収益源の多様化による経営の安定確保につなげるため、様々な新規事業を展開した。それらの主なものは、金融商品の販売、広告ビジネス、総合生活取次ぎサービス「郵便局のお取次ぎ」である。

金融商品の販売は、グループ外の保険会社と提携し、二〇〇七(平成一九)年一〇月に自動車保険、二〇〇八年五月に変額年金保険、一〇月に法人(経営者)向け生命保険商品と第三分野保険商品、について開始し、それぞれの取扱郵便局を逐次拡大した。

広告ビジネスは、二〇〇八年四月、郵便局の店頭余裕スペースと全国のネットワークを有効活用して行うものとして開始し、広告主のポスターやパンフレット類の郵便局店頭での掲出、試供品やクーポン券を窓口で手渡し配布するサンプリング、イベントスペースの提供等を展開した。

総合生活取次ぎサービスは、便利な生活関連サービスを郵便局で紹介するものであり、二〇〇八年八月、ホームセキユリテイ、光ファイバー接続、引越しの三サービスについて開始した。実施郵便局や取次ぎのメニューは逐次拡大した。

## 「もっと愛される郵便局になるための取組」

日本郵政グループは、グループ各社が提供する郵便、貯金、保険の各サービスが郵便局で一元的に利用できることの利便性を訴求するため、また、日頃グループ各社のサービスを利用していただくお客さまに対して、郵便局で利用できる様々な商品やサービスに気付いてもらうとともに、感謝の気持ちを伝える機会とするため、二〇〇八（平成二〇）年三月三日から三十一日まで、「春のありがたうフェア」を実施した。「ありがたうフェア」は、二〇一〇年秋まで計七回実施した。

また、郵便局株は、二〇〇八年一〇月、グループ発足一周年を迎えるに当たり、全国の郵便局とグループ他社の店舗で配布し、グループからの様々な情報を発信する季刊の無料マガジン「モヨリノ」を創刊した。

そのほか、郵便局株、郵便事業株、ネスレコンフュエクシヨナリー（現ネスレ日本）は、二〇〇九年一月から、共同で、「キットメール e-センズカードセット」や「キット、サクラサクよ。」オリジナルフレーム切手の販売等から成る「受験生応援企画」を実施した。「キットメール e-センズカードセット」は、「キットカットキットメール」、一四〇円切手、e-センズカード二枚をセットにしたものであり、「キットカットキットメール」は、パッケージに宛先とメッセージの記入欄を設け、応援、激励等のメッセージを記入し、一四〇円切手を貼ってそのまま郵送できるものとした。なお、キットメールについては、二〇一〇年版以降も特長を変えながら毎年受験シーズンに向けて販売している。

## 「その他の取組」

ここまでで述べたもののほか、郵便局株がした取組として、大型店舗の開設の試行と年金加入記録交付業務の実施に触れておく。

大型店舗の開設の試行は、お客さまの多様なニーズに応え、郵便局ネットワークを維持するため、お客さまサービスの向上、郵便局での商品やサービスの取扱いの拡大等を目指してしたものである。都市部のお客さまの利用が多い地域で、利用しやすい場所に、多くのお客さまにもよりスムーズに対応することができる店舗を開設することとし、第一号



「キットメール」

店としては、二〇〇九（平成二二）年六月、既存の二局を統合して西新橋郵便局を開設した。このような大型店舗としては、更に二〇一〇年十一月までに大阪谷町四郵便局、日本橋南郵便局、横浜駅西口郵便局を開設した。

年金加入記録交付業務の実施は、一般には「消えた年金」等と称されることが多かった「年金記録問題」に対する措置に郵便局（日本郵便）として協力したものである。日本年金機構のねんきんネットを提供されるサービスのうちこの業務を機構から委託を受けて行うこととし、二〇一一年二月に開始して二〇一五年三月まで取扱いをした。年金記録問題に関しては、そのほか、社会保険労務士会が政府等に協力して行われたねんきん特別便に関する相談の会場の一つに郵便局の一角を提供することもした。

## 第五節 ゆうちよ銀行

### 一 業務・事業戦略

#### 〔業務、商品・サービス〕

ゆうちよ銀行は、日本郵政公社の郵便貯金業務の機能を引き継ぐものとされた。ただし、窓口業務と渉外業務は、一部は自行で行うが、大宗は郵便局（株）に委託するものとされた。

ゆうちよ銀行の商品・サービスは、公社以前の郵便貯金法等に基づくものではなく、銀行法等に基づくものとなり、預金は、預金保険制度で保護されるものとなった。定期性の旧郵便貯金は、郵便貯金・簡易生命保険管理機構が管理し、その払戻しや運用を機構から委託されることとなった。

銀行法等に基づくものとはなったが、商品・サービスは、基本的に公社時代のものを引き継いだ。ただし、次のようなことについては公社時代のものとは異なるものとした。

積立貯金、住宅積立貯金、教育積立貯金、国際ボランティア貯金、電信為替、災害ボランティア口座等は、取扱

いはしない。

預金等の正式名称は、「通常貯金」や「定額貯金」のように「郵便」がないものとする。旧郵便振替に相当するものは「振替貯金」とする。

預入期間五年の定期貯金の取扱いを開始する。

郵便貯金ホームサービスは「ゆうちょダイレクト」とする。

なお、窓口業務等の大宗は郵便局(株)に委託するが、ゆうちょ銀行直営の営業所として二三四か所の店舗を設け、これらのうち一三か所を統括店と位置付けた。そのほか、地域センターを四九か所、貯金事務センターを一一か所、貯金事務計算センターを二か所置いた。

### 【事業戦略】

民営・分社化時のゆうちょ銀行（郵便貯金銀行）の経営理念、経営課題、事業戦略等は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が示した。

国内の景気拡大の継続、予想される「貯蓄から投資へ」の動きの今後ますますの加速、一層厳しくなっているリテールマーケットでの競争環境等の事業環境を踏まえ、主要な経営課題は、お客さまニーズへの対応強化、経営の安定化と収益構造の改善、内部統制の強化とした。

民営・分社化時の事業戦略は、次のようなものとした。

運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化

リテールビジネスモデルの実現（特色ある商品の開発・選別、郵便局(株)とのグループシナジー発揮、コンサルティング型営業の確立の積極的な推進で「ゆうちょブランド」を確立）

内部統制の強化

経営基盤の強化（能力や業績を重視した評価・給与制度等の人事制度の改革・整備、業務オペレーションの効率化）

## 二 ゆうちよ銀行の取組

### 「運用対象の自由化」

ゆうちよ銀行の民営・分社化時の事業戦略の一つである運用ビジネスモデルの実現は、他の銀行と同様の運用の自由度を確保しようとするものであり、二〇〇七（平成一九）年一〇月、「運用対象の自由化（デリバティブ取引を含む）」として、資産の次のものへの運用を新規業務として行うことの認可を申請した。

シンジケートローン（参加型）、特別目的会社への貸付け

公共債の売買

信託受益権の売買、株式の売買等

貸出し債権の取得又は譲渡等

デリバティブ取引（金利スワップ取引、金利先物取引等）

リバースレポ取引

認可は、一部を除き、十二月に受け、二〇〇八年一月以降、認可を受けたものへの運用を必要な承認を受けつつ逐次開始した。

### 「クレジットカード業務」

民営・分社化時の事業戦略の一つであるリテールビジネスモデルの実現にはクレジットカード業務を含めていた。これについては、直営店で二〇〇八（平成二〇）年一月から、郵便局では同年三月から、リテール分野ではゆうちよ銀行初の新商品である新規業務として行うこととし、二〇〇七年十一月に認可と承認を申請した。

認可等は、郵政民営化委員会の意見の提出が二〇〇八年二月となり、予定していた取扱開始時期を過ぎた四月に受けた。

このため、取扱開始時期は五月に変更し、直営店全店と郵便局全局で「J P B A N K V I S A カード」と「J P

BANK マスターカード」の取扱いを開始した。共用カードは順次取扱いを終了した。

翌二〇〇九年一月には、別に承認を受けて「J P B A N K J C B カード」の取扱いも開始した。

#### 【変額年金保険等生命保険募集業務】

民営・分社化時の事業戦略の一つであるリテールビジネスモデルの実現には変額年金保険の取扱い等他の金融機関が取り扱う金融商品の仲介も含めていた。これについては、二〇〇八（平成二〇）年五月から、生命保険募集業務（開始当初は、変額年金保険等から行う。）とこれに伴う私募の投資信託取扱い業務を内容とする新規業務として行うこととし、認可と承認は四月に受けた。

五月、一部の直営店で変額年金保険の販売を開始した。取扱商品と取扱店舗は逐次拡大した。ただし、その後、取り扱わないこととする商品も生じた。

#### 【住宅ローン等の代理業務】

民営・分社化時の事業戦略の一つであるリテールビジネスモデルの実現には住宅ローン、カードローン等も含まれていた。これらについては、二〇〇八（平成二〇）年中頃から、個人ローン（住宅ローン、カードローン、目的別ローン）の代理業務を内容とする新規業務として行うこととし、認可と承認は四月に受けた。その上で、ゆうちょ銀行は、準備企画会社時代の日本郵政が個人ローン業務での提携協議を進めることで合意していたスルガ銀行との間で個人ローン業務の提携をすることで合意した。

五月、一部の直営店で同行の代理店として住宅ローン、カードローン、目的別ローンの取扱いを開始した。取扱店舗は逐次直営店全店まで拡大した。

【J P B A N K カード（写真は、VISAカード）】



## 【他の金融機関との振込の取扱】

他の金融機関との振込については、これに近いものとしては郵政省時代から振替口座と一般の金融機関の預金口座との間で送金をする相互送金サービスを行っていた。しかしながら、通常貯金等の口座と他の金融機関の預金口座との間では振込はできず、大変不便である、振込ができるようにしてほしいとの要望が強かった。このため、民営・分社化時の事業戦略の一つであるリテールビジネスモデルの実現に含めて、送金決済業務の全銀システムとの接続を早期に実現することとした。

接続を実現するためには全国銀行内国為替制度に加盟する必要があったが、加盟については二〇〇八（平成二〇）年五月に承認された。その上で、利用できる貯金種目の決定、通常貯金等の口座の記号と番号のままでは他の金融機関からの振込はできないことによる振込用の「店名」、「口座番号」等の設定と通帳への印字等の準備を進めた。

二〇〇九年一月、ゆうちょ銀行のシステムと全銀システムとを接続し、全銀システムによる他の金融機関との振込サービスを開始した。相互送金サービスは二〇〇八年十二月をもって終了した。

## 【その他の取組】

ここまでで述べたもののほか、ゆうちょ銀行がこの時期にした取組として、ATMを利用した口座間送金の無料化とゆうちょボランティア貯金の創設に触れておく。

ATMを利用した口座間送金の無料化は、民営・分社化の成果をお客さまに提供する取組の一環として、ATMを利用したゆうちょ銀行の総合口座から同行の総合口座又は振替口座への送金（電信振替）の料金を二〇〇七（平成一九）年一〇月から二〇〇八年九月までの一年間無料としたものである。この取扱いは好評を博したため、延長を重ねて、二〇一二年一〇月の新「日本郵政グループ」の発足を記念してしたものを含め、二〇一六年九月まで継続した。

ゆうちょボランティア貯金は、CSRの取組の一環として二〇〇八年一〇月に創設した。国際ボランティア貯金は特別の根拠法に基づく制度で、その制度は民営・分社化に当たって廃止されたが、ゆうちょボランティア貯金は銀行業の

預金である。JICAと連携して、通常貯金等の利子の一部を寄附金として預かり、NPO又はNGOが開発途上国・地域で行う生活向上や環境保全の活動に活用するものとしている。

## 第六節 かんぽ生命保険

### 一 業務・事業戦略

#### 〔業務・商品・サービス〕

かんぽ生命保険は、日本郵政公社の簡易生命保険業務の機能を引き継ぐものとされた。ただし、窓口業務と渉外業務は、一部は自社で行うが、大宗は郵便局(株)に委託するものとされた。

かんぽ生命保険の商品・サービスは、基本的に公社時代のものを引き継いだ。が、それらは保険業法に基づくものとなった。旧簡易保険は、郵便貯金・簡易生命保険管理機構が管理し、その保険金の支払等や資産の運用を機構から委託され、又は再保険することとなった。

なお、窓口業務等の大宗は郵便局(株)に委託するが、かんぽ生命保険直営の営業所等として八一の支店を設けた。そのほか、コールセンターを一か所置いた。公社時代の簡易保険事務センターにほぼ相当するサービスセンターは五か所置いたが、本社組織とした。

#### 〔事業戦略〕

民営・分社化時のかんぽ生命保険(郵便保険会社)の経営理念、経営課題、事業戦略等は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が示した。

伝統的な死亡保障へのニーズが縮小する一方で第三分野商品、年金商品等の生存保障ニーズが高まる等生命保険市場で構造が大きく変化しつつあること等の事業環境と、簡易保険の新契約販売の落込み等の状況、その要因等を踏まえ、

主要な経営課題は、新しい営業モデルの構築、事業インフラの整備、内部統制・コンプライアンス態勢の確立・強化とした。

民営・分社化時の事業戦略は、次のようなものとした。

新しい営業モデルの構築（新商品等による収益の拡大、他社との連携も含めた第三分野等新商品の開発・提供等）

事業インフラの整備（事務・システムインフラの抜本的改革、人事・給与制度の改革）

内部統制等の確立・強化

財務基盤の健全性維持

地域・社会への貢献（健康づくりへの積極的貢献、人と環境にやさしい事業運営等）

## 二 かんぽ生命保険の取組

### 「資産の運用対象の自由化」

かんぽ生命保険の民営・分社化時の事業戦略の一つである財務基盤の健全性維持には運用対象の多様化を含めていた。これは、他の生命保険会社と同様の運用の自由度を確保しようとするものであり、二〇〇七（平成一九）年一月、「運用対象の自由化（デリバティブ取引を含む。）」として、資産の次の新規の方法での運用の認可を申請した。

シンジケートローン（参加型）

信託受益権の取得、株式の取得等

金銭債権の取得（貸出し債権等）

デリバティブ取引（金利スワップ取引等）

認可は、一部を除き、十二月に受け、二〇〇八年七月以降、認可を受けた方法での運用を逐次開始した。

## 「法人向け生命保険商品の受託販売」

民営・分社化時の事業戦略の一つである新しい営業モデルの構築には長期平準定期保険等の経営者向け保険の他社から受託しての提供を含めていた。これについては、二〇〇八（平成二〇）年六月から、全支店で、主として経営者の死亡退職金等の確保を目的とした定期保険とその特約（法人向け生命保険商品）の販売を他の生命保険会社八社から受託してすることを内容とする新規業務として行うこととし、認可は四月に受けた。

六月（一部の商品は七月以降又は一〇月以降）、法人向け生命保険商品（二二商品）の販売を開始した。

## 「入院特約その日から」

民営・分社化時の事業戦略の一つである新しい営業モデルの構築には短期入院や手術にも保障を付すといった医療特約の改善も含めていた。これについては、従来の有配当の傷害入院特約と疾病傷害入院特約を見直して、二〇〇八（平成二〇）年七月から、全支店・郵便局で「無配当傷害入院特約」と「無配当疾病傷害入院特約」の販売をすることとし、認可は四月に受けた。

七月、民営・分社化後の第一弾商品として、無配当傷害入院特約と無配当疾病傷害入院特約を「かんぼ生命入院特約その日から」として販売を開始した。同時に、指定代理請求特則の取扱いも開始した。

## 第七節 不適正な取扱いと処分・東日本大震災

### 一 不適正な取扱いと処分

一部の事案については民営・分社化の準備期間が短かったという要因もないではないが、民営・分社化後、不適正な取扱いその他社員の犯罪等で、監督官庁から報告を求められ、場合によっては業務改善命令まで受けるような事態が多く生じた。

## 【不適正な認証事務】

不適正な認証事務は、郵便事業(株)と郵便局(株)で、多数の内容証明と特別送達の郵便物について、法令上有効とは認められない認証事務をし、また、郵便認証司でない社員が認証事務をしていたものである。

法令上有効とは認められない認証事務をしていたことについては、両社が二〇〇七(平成一九)年一〇月二十四日に総務省から適切な善後策を講じること等を命じられるとともに状況、原因、再発防止策についての報告を求められた。

郵便認証司でない社員が認証事務をしていたことについては、郵便事業(株)が二〇〇八年五月一日に原因と再発防止策についての報告を、郵便局(株)が九月一日に現状、原因、再発防止策等についての報告をそれぞれ総務省から求められた。

## 【後納料金の誤請求等】

後納料金の誤請求等は、郵便事業(株)が二〇〇七(平成一九)年一〇月の利用の郵便物等の後納の料金を翌十一月に請求する取扱いで、誤った請求額の請求書を送付する等の事案を多数生じさせたものである。これについては、十一月十六日に総務省から発生状況、原因究明、利用者への対応状況、再発防止策についての報告を求められた。

## 【心身障がい者用低料第三種郵便制度の不適正利用】

心身障がい者用低料第三種郵便制度の不適正利用は、これによりDMが郵送されていたものである。これについては、郵便事業(株)が、まず、二〇〇八(平成二〇)年十二月一日に総務省から不適正利用の実態、原因分析、再発防止策、既発生事案に係る対処方針についての報告を求められた。これに対してした報告を踏まえて二十六日には制度の適正運営のために必要な措置を講じることが命じられるとともに講じた対策等についての報告を求められた。

さらに、その後、同社社員が不適正利用事案に関係して不法に料金を免れさせたとして罰金刑に処せられたため、二〇〇九年六月八日に既に報告した再発防止策の定着状況と評価、今回の事件を踏まえた追加対策の検討状況についても報告を求められた。

### 「郵便物等在中のコンテナ便の残留」

郵便物等在中のコンテナ便の残留は、一件目はねんきん特別便等の郵便物在中のコンテナがJ R梅田駅構内に残留していたものである。これについては、郵便事業(株)が、二〇〇八(平成二〇)年十二月三日に総務省から、また、四日に国土交通省から事案の調査状況、原因分析、再発防止策、対処方針等についての報告を求められた。これらに対してした報告を踏まえて十五日には総務省から適正な業務運行体制の確立等のための必要な対策措置を講じること等を命じられるとともに講じた対策とその効果についての報告を求められた。また、二十六日には国土交通省からも事業改善命令を受けた。

二件目はゆうパックを那覇港にコンテナに納入されて保管されたままにした事案である。これについては、郵便事業(株)が、二〇〇九年三月十六日に総務省から二〇〇八年十二月十五日の命令の内容の再徹底を図ること等を命じられた。また、三月二十四日に国土交通省からも文書で嚴重に警告する行政指導をされるときに改善の措置の報告を求められた。

### 「航空運送制限物の運送」

航空運送制限物の運送は、一件目は玩具用花火が在中するゆうパックを航空運送したものである。これについては、郵便事業(株)が、二〇〇九(平成二一)年八月十八日に国土交通省から保安検査体制の改善等を指示されるときに改善結果の報告を求められた。同省からは更に二十八日に事業改善命令を受けるときに改善の具体的措置の報告を求められ、併せて文書で警告する行政指導もされるときに改善の具体的措置の報告を求められた。

二件目は中古エンジン等を航空運送したものである。これについては、十一月二十四日に同省から事業改善命令を受けるときに改善の具体的措置の報告を求められた。

### 「社員の横領等」

ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の業務に関して非常に多額に上る横領等があったことが発覚・判明し、両社が金融庁

から、両社の銀行代理業者と保険募集人（代理店）である郵便局（株）が関東財務局から、二〇〇九（平成二二）年十二月四日に、内部管理態勢の充実・強化、業務改善計画の二〇一〇年一月六日までの提出と直ちの実行、同計画の実施完了までの間の四半期の進捗、実施状況等の報告を求める業務改善命令を受けた。郵便局（株）は総務省からも同省に求められて以前に提出していた改善策についての再検討と着実な実施を命じられるとともにこの命令で講じた措置についての四半期ごとの報告を求められた。

業務改善計画については、三社は、骨子としては次のような対策を内容とするものを策定し、二〇一〇年一月六日に提出した。郵便局（株）は同日に総務省にも同省から求められた報告としてこの計画を提出した。

法令等遵守に取り組む経営姿勢の明確化

全社的な法令等遵守意識の醸成

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

郵便局と直営店の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

### 【ゆうパックスの大規模な配達遅延】

郵便事業（株）は二〇一〇（平成二二）年七月一日にゆうパックス事業とJPEクスプレスから承継したペリカン便事業を統合して新たなゆうパックスとしてスタートしたが、準備が全体として不十分であったのに支店や支社からはそのような悪い情報が上がっており、スタート初日の一日の深夜から翌二日早朝にかけて一部の支店でゆうパックスの処理が遅延し、影響が全国に波及した。業務運行が正常に復したと判断できたのは十五日であった。

同社はこの間の六日に総務省から配達遅延に至った経緯、同社の対応等についての報告を求められた。これに対して

三〇日にした報告を受けた同省からは更なる調査を要請され、その結果、八月一〇日に七月三〇日等の報告の年末繁忙期に係る再発防止策の着実な実施と業務運行管理体制の見直しをすることを命じられるとともにその実施状況、効果等についての報告を求められた。

また、同社は十一月十二日に営業損益が▲九二八億円との二〇一〇年度の中間決算を公表したが、これは事業計画を二八五億円下方修正するものであり、十五日に総務省から事業計画と中間決算の乖離の要因分析等についての報告を求められた。なお、同社の二〇一〇年度決算では営業損益は▲一〇三四億円、事業計画との乖離は▲八七一億円となった。

## 二 東日本大震災

### 〔被害状況〕

二〇一一（平成二三）年三月十一日、東日本大震災が発生した。地震の揺れによる被害だけでなく、大津波が発生したことで、沿岸部の多数の地区が壊滅状態となり、死者一万九七二九人、行方不明二五五九人、負傷者六二三三人（二〇二〇（令和二）年三月一日現在）、その他住家、交通、ライフライン等に極めて甚大・深刻な被害をもたらした。また、東京電力福島第一原子力発電所事故が発生し、放射性物質の飛散等の問題も生じた。

日本郵政グループでは、人的被害は、社員の死者四八人、行方不明一三人等であり、店舗等については、郵便事業㈱の六支店と集配センター二一か所、郵便局㈱の郵便局一〇六局と簡易郵便局三二局が全壊、半壊、浸水等の被害に遭い、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の施設等でも一部損壊等の被害があった。

### 〔応急対策の実施〕



〔被災した志津川郵便局（宮城県南三陸町）〕

発災直後の週明けの二〇一一（平成二三）年三月十四日は、岩手県、宮城県、福島県の郵便局と簡易郵便局の約半数の郵便局五八三局と簡易郵便局一〇〇局が窓口業務を休止した。また、かんぼの宿一〇か所が営業を休止した。さらに、福島第一原子力発電所事故の影響で福島県内の少なくとも郵便事業㈱の一支店と集配センター一〇か所、郵便局㈱の郵便局二七局が郵便物等の集配業務や窓口業務を休止した。その後順次復旧に取り組んだが、郵便局三三局と簡易郵便局一〇局がなお窓口業務を休止している（二〇二〇（令和二）年十二月末現在）。



【瓦礫が残る地域で配達をする社員】

三月十三日から四月にかけては、一部の郵便局とゆうちょ銀行直営店で土、日曜日、休日にも臨時に窓口営業をした。また、車両型郵便局（最大一五両）での臨時サービス（土曜日等を含む）や避難所等での出張サービスもした。集配業務については、発災直後に業務を休止していた郵便事業㈱の支店等でも早いところは三月十三日に速達の配達を再開する等早期に業務を再開した。また、発災直後から避難所への配達を始めるとともに、避難所に臨時ポストを置いた。

かんぼの宿六か所では、地方公共団体等からの要請で被災者を受け入れた（ピーク時合計五五一人）。

### 【復旧・復興の支援】

東日本大震災に当たっては、一定規模以上の災害の場合にはしている非常取扱いや業務の遂行等のための応急対策のほか、同大震災の被害が甚大かつ広域に及ぶものであること、被災者救助の緊急性等に鑑み、グループとして特別な措置を講じた。

郵便事業㈱は、被災地のお客さまの二〇一一（平成二三）年二月、三月利用分の後納料金の支払期限日を延長し、期限日までに支払をしない場合でも延滞利息の支払は要しないこととした。

また、二〇一一年用寄附金付お年玉付郵便葉書等に付加された寄附金について、東日本大震災の被災者の救助に限定

して配分団体を再公募し、一億八三万九〇〇〇円を七団体に配分した。東日本大震災の被災者の救助又は被災地域で災害の予防を行う事業に必要な費用に充てることを寄附目的とした寄附金付葉書と寄附金付切手の発行もし、「東日本大震災寄附金」八億九二九六万九〇〇〇円を八三地方公共団体に配分した。

郵便局(株)は、東日本大震災の被災企業の復興を支援するため、東北六県と茨城県の被災企業の一九商品を掲載した「応援しよう東日本! 東日本復興支援カタログ」を発行し、商品約二〇万個を販売した。また、販売額の3%を日本赤十字社に寄附する寄附金付「お中元カタログ」を発行し、一億二八五万九五九九円を寄附した。

ゆうちょ銀行は、「私のアイデア貯金箱コンクール」の応募作品一点につき一〇円を日本ユニセフ協会に寄附して被災地の子どもたちの教育支援に役立ててもらおう等とし、第三十六回のコンクールの応募作品数に基づく八一一万七七〇円を寄附した。翌二〇一二年にも、東日本大震災関係以外も対象としたが、総額八一一万三八六〇円を日本ユニセフ協会等に寄附した。

事業活動としての復興等の支援のほか、日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は、二〇一一年三月三十一日、各一億円、合計三億円の義援金を中央共同募金会に寄贈した。

また、グループ五社の社員有志の「日本郵政募金会」が全国の郵便局等に黄色いポスト型等の募金箱を置いて被災者を支援するための募金をし、総額三億八四〇万一七五四円を東北、関東の七県の一二八市町村に寄託した。

注

十七 JPサンキュウグローバルロジステイクスはその後日本郵便の子会社となったが、二〇一九年四月に日本郵便の子会社ではなくなっている。