

第7章

新「日本郵政グループ」の
発足・上場

2012年

第7章

新「日本郵政グループ」の 発足・上場

2012年
▽

二〇一二（平成二四）年一〇月、郵便事業(株)と郵便局(株)が統合し、日本郵政グループは主要四社となった。二〇二一（令和三）年四月には「郵政創業百五十年」を迎える。

この時期には、社会経済環境としては、いわゆるアベノミクス等で緩やかではあるが戦後二番目に長かった景気の回復が続き、我が国の経済はようやくデフレではないといえる状況となった。しかしながら、二〇二〇年に入って新型コロナウイルス感染症が世界的に蔓延し、景気は急速に悪化した。

民営・分社化後の目標であった日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式の上場は二〇一五年十一月に果たした。一方、かんぽ生命保険商品の不適正募集が二〇一九年六月に非常に大きな問題として顕在化し、グループは信頼回復の途上にある。

第一節 民営・分社化の在り方の見直し

一 政権交代・郵政改革関連法案

「政権交代・「郵政改革の基本方針」閣議決定」

二〇〇九（平成二一）年八月の総選挙の結果、民主党が過半数を大きく上回る議席を獲得し、同党、社民党、国民新

党の連立の鳩山由紀夫内閣が九月に成立して政権が交代した。

この内閣は、全力を傾注して実施するとする政策の一つに郵政事業の抜本的見直しを掲げており、一〇月二〇日、骨子としては次のような「郵政改革の基本方針」を閣議決定した。

貯金と保険の基本的なサービスについてのユニバーサルサービスを法的に担保できる措置を講じる。

持株会社・四分社化体制を見直し、経営形態を再編成する。

これらの具体的な内容をまとめた「郵政改革法案」（仮称）を次期通常国会に提出し、その確実な成立を図る。

【郵政改革関連法案】

民主党等三党は、郵政事業の抜本的見直しについては、まず、日本郵政等三社の株式売却を凍結する法律を速やかに成立させる、とし、「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等の停止等に関する法律（郵政株式処分停止法）」が二〇〇九（平成二二）年十二月に成立して三十一日から施行された。三社の株式の処分は、別に法律で定める日までの間、停止されることとなった。

「郵政改革法案」（仮称）については、鳩山内閣は、「郵政改革関係政策会議」を設けて同会議を中心に立案をし、骨子としては次のような「郵政改革法案」、「日本郵政株式会社法案」等三法案として二〇一〇年四月に国会に提出した。

日本郵政、郵便事業(株)、郵便局(株)を二〇一一年一〇月一日に一社化して（新）日本郵政とする。

日本郵政は、ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の株式の三分の一超を常時保有する。

日本郵政は、郵便だけでなく、金融サービス（貯金と保険）もユニバーサルサービスとして実施する。

なお、政令事項であるが、貯金と保険の制限額もそれぞれ二〇〇〇万円、二五〇〇万円に引き上げるとしていた。

与党は、三法案の審議を急ぎ、五月三十一日には衆議院本会議で可決されたものの、翌週の鳩山内閣の総辞職等もあり、六月十六日、国会の会期末に至って三法案は未了・廃案となった。

鳩山内閣を継いだ菅内閣は、施行期日を六か月遅らせて二〇一二年四月一日とした三法案を二〇一〇年一〇月に改め

て国会に提出した。しかしながら、七月の参議院議員選挙の結果、与党が参議院で過半数を失っていたため、三法案は成立の目処が立たず、継続審議とされることが続いた。

二 郵便事業(株)・郵便局(株)の統合

「郵政民営化法等の改正」

郵政改革関連三法案は、当初の国会提出から二年近くが経過しても成立していなかった。一方、「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(復興財源確保法)」で東日本大震災からの復興の財源を確保するために日本郵政の株式をできる限り早期に処分するものとされたため、停止されていた日本郵政の株式の処分をできるようにしなければならない状況となっていた。

この間、与野党ともそれぞれの主張に固執し続けていたわけではなく、与党の民主党と野党の自民党、公明党は、三法案の修正協議をすることとし、二〇一一(平成二三)年八月、「郵政三党協議会」を設けた。協議会は、二〇一二年三月二十八日に至り、次のようにすることとして郵政改革法等の制定はせず、郵政民営化法等を改正することで合意した。

郵便局(株)と郵便事業(株)を合併して五社体制から四社体制に改める。

ユニバーサルサービス義務は郵便だけでなく貯金と保険についても課す。

ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の株式については処分の期限は明定しないでできる限り早期に処分する。

郵政株式処分停止法は廃止する。

郵政民営化法等の改正については、三〇日に民主党、自民党、公明党の議員が合意に基づく内容の「郵政民営化法等の一部を改正する等の法律案」を衆議院に提出し、四月二十七日に成立した(五月八日公布)。施行は、郵政株式処分停止法の廃止、株式の処分に関する規定の改正等に関する部分は公布の日(五月八日)からであり、日本郵政グループ

の再編に関する部分は政令で二〇二二年一〇月一日からとされた。

「郵便事業(株)・郵便局(株)の統合の準備」

郵便事業(株)と郵便局(株)の合併(会社統合)をすることとなったが、実際にそのようになった早期の二〇二二(平成二四)年一〇月一日の統合も制定前に公表された政令案では見込まれた。このため、グループとして、同日の段階では対外的に影響がない事項は基本的に変更しない、対応する場合も必要最小限にとどめる等、郵便局等のフロントラインの負担を最小限に抑えることとする「会社統合の基本方針(第一段階)」を策定した。統合の準備作業は、この基本方針に基づいて進めた。

「会社統合の移行判定」は八月三十一日に行った。

九月には、会社統合についての周知等をするため、全世帯、事業所宛てに「10月1日の会社統合に関する郵便局からのたいせつなお知らせ」をタウンプラスで発送した。会社統合は、法律上は郵便局(株)が商号を「日本郵便株式会社」に変更の上郵便事業(株)を吸収合併するものであり、統合後の郵便約款、郵便局(株)の定款の変更等の認可も受けた。

第二節 新「日本郵政グループ」・日本郵政

二〇二二(平成二四)年一〇月一日、郵便事業(株)と郵便局(株)が統合し、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険が主要四社である新「日本郵政グループ」が発足した。



「新「日本郵政グループ」誕生記念イベント」

一 ビジョン、中期経営計画、経営体制関係の取組等

「郵政グループビジョン2021」

新「日本郵政グループ」が発足した二〇二二（平成二四）年一月一日、日本郵政は、「郵政グループビジョン2021」を策定し、公表した。

このビジョンでは、郵便事業創業百五十年を迎える二〇二二年に向けて新「日本郵政グループ」が目指すべき在りた姿を掲げた。その上で、それらに向け、確立、成長、発展の三つのステップに分けてサービスの改革（総合生活支援企業グループとしての展開）、マネジメントの改革（全国に広がる郵便局ネットワークの活性化）、社風の改革（郵政スピリッツの創造）の三つの改革を実行していくこととした。

株式の上場については、日本郵政の株式のできる限り「早期の上場」とできる限り高い価格での売却すなわち「株式価値の最大化」が求められており、それらの実現に向けて三つの改革を着実に実行していかなければならないことを示した。

このビジョンを策定したほか、日本郵政グループ経営理念、日本郵政グループ経営方針、日本郵政グループ行動憲章も新しいものとした。

「新郵政ネットワーク創造プラン2016・2017」

日本郵政グループは、グループ中期ビジョン（郵政グループビジョン2021）を実現するため、具体的な経営戦略、損益目標、投資計画等を盛り込んだ二〇一四（平成二六）年度から二〇一六年度までを計画期間とする中期経営計画「日本郵政グループ中期経営計画」新郵政ネットワーク創造プラン2016」を策定し、二〇一四年二月二十六日に公表した。

この新郵政ネットワーク創造プラン2016の計画期間は二〇一六年度までであったが、その後、日本郵政等の株式上場スキームを公表したことや経営環境の変化等を踏まえてこれを見直すこととし、二〇一七年度までを計画期間とす

る「日本郵政グループ中期経営計画（新郵政ネットワーク創造プラン2017）」を策定して二〇一五年四月一日に公表した。

「日本郵政グループ中期経営計画2020」

二〇一八（平成三〇）年度以降については、二〇二〇年度までを計画期間とする「日本郵政グループ中期経営計画2020」を策定し、二〇一八年五月十五日に公表した。

この中期経営計画では、主な外部環境を次のように捉えた。

物流業界…郵便物の減少トレンドの継続、EC市場の拡大継続

金融業界…超低金利環境の継続、国際金融規制の強化、顧客本位の業務運営の原則、決済手段の多様化

社会・経済・テクノロジー…人口減少・超少子高齢社会の到来（生産年齢人口の減少）、人件費の上昇・社会保

障費用負担の増、新技術の登場（AI、RPA、自動運転、ドローン、FinTech等）

その上で、郵便局ネットワークを中心にグループ一体となって、チームJPとして、ユニバーサルサービスを確保しつつ、トータル生活サポート企業グループを目指すこととした。そして、厳しい環境の中での安定的利益の確保と持続的成長に向けたスタートを図ることとし、グループの二〇一八年度から二〇二〇年度までの基本方針は、次のとおりとした。

お客さまの生活をトータルにサポートする事業の展開

安定的なグループ利益の確保

社員の力を最大限に発揮するための環境の整備

将来にわたる成長に向けた新たな事業展開

成長投資については、三年間で数千億円規模の投資も視野に入れ、利益貢献を目指すこととした。

以上の上で、二〇二〇年度には、二〇一七年度の実質的な利益を上回る利益水準（親会社株主に帰属するグループ連

結当期純利益四一〇〇億円+ a)を確保するものとした。

「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」

金融庁が、二〇一七(平成二九)年三月、「顧客本位の業務運営に関する原則」を定め、顧客本位の業務運営を目指す金融事業者に幅広く採択されることを期待する、とした。

これを踏まえ、かんぽ生命保険は、四月、ゆうちょ銀行は、六月、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定し、公表した。

日本郵政と日本郵便も、二〇一八年三月、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定し、公表した。

「日本郵便の増資・整理資源のオフバランス化」

日本郵政グループは、日本郵政等三社の株式の上場も見据え、グループの資本政策の一環として、グループの経営基盤の強化と企業価値の向上を図るため、日本郵便の増資、日本郵政が抱えていた整理資源と恩給負担金^{十八}のオフバランス化(貸借対照表からの消去)、ゆうちょ銀行による自己株式の取得をした。

日本郵便の増資については、経営基盤を強化するとともに、郵便・物流ネットワークの再編、不動産事業の展開等の成長のための投資財源を確保することとしたもので、六〇〇億円として二〇一四(平成二六)年九月に実行した。

日本郵政が抱えていた整理資源と恩給負担金のオフバランス化については、貸借対照表を適正化するとともにキャッシュフローを改善するため、退職給付信託を設定して六〇〇億円余りに相当する資金を拠出することとし、退職給付信託の設定は二〇一五年一月にした。

ゆうちょ銀行による自己株式の取得については、日本郵便の増資の新株の引受けと整理資源のオフバランス化のための資金を調達するため、また、ゆうちょ銀行としては株主還元等のため、日本郵政が保有するゆうちょ銀行の株式のうち一兆三〇〇億円相当を同行が取得することとし、二〇一四年九月に実行した。

「通信病院の事業譲渡等・かんぽの宿等の廃止」

通信病院は、民営・分社化に当たっては日本郵政が一四病院を引き継いだ、中小規模のものが多く、経営改善を進めても患者数の減少傾向が続き、年間五〇〇六〇億円程度の営業損失が生じていた。このため、経営改善が見込めない病院の事業譲渡等をし、二〇二〇（令和二）年十二月末現在三病院を運営している。

かんぽの宿等（旧簡易保険加入者福祉施設）と郵便貯金会館等（旧郵便貯金周知宣伝施設）については、譲渡又は廃止の義務付けが二〇一二（平成二四）年五月になくなり、日本郵政は、魅力ある宿づくりを継続的に進めるとともに、経費削減に取り組んできた。しかしながら、民営・分社化に当たって七一か所を引き継ぎ、それらの大宗を占めるかんぽの宿等の宿泊人数の減少傾向が続いていること等により、年間二〇〇三〇億円程度の営業損失が生じていた。このため、経営改善が見込めない施設を廃止し、二〇二〇年十二月末現在かんぽの宿等は三八か所を運営している（ただし、二か所は更地としており、実際に営業しているのは三六か所）。

二 グループ三社の株式の上場

「上場に向けての考え方」

日本郵政と金融二社（ゆうちょ銀行とかんぽ生命保険）の株式の上場については、そのスケジュールについての考え方は二〇一二（平成二四）年一〇月一日に公表した郵政グループビジョン2021までの時点では明らかにしていなかったが、九日、樽床総務大臣から、日本郵政の株式の早期の上場と政府による株式処分を可能とするため、日本郵政グループが市場で高く評価されるよう努力することを始め所要の準備を急ぐとともに金融二社の株式処分に係る方針の明確化に向けた検討をすることを指示された。また、十六日、下地郵政民営化担当大臣から、株式の処分のスケジュール感をできれば十一月前半までに示してほしいとの意向を示された。

これらのこともあり、日本郵政は、次の考え方を一〇月二十九日に明らかにした。

日本郵政の株式については、三年以内を目途として、株式市場と業務の状況等を踏まえつつ、できるだけ早期の

上場を目指し、上場が可能となるよう体制の整備を図る。

金融二社の株式については、日本郵政の株式の二分の一を処分するまでに方針を明確化する。

二〇一三年六月に日本郵政社長となった西室もこれらのような考え方がされているとの理解であったが、西室は、二〇一五年秋の上場についてはできれば前倒ししたいとの考えを示した。

さらに、西室は、二〇一三年九月には、二〇一五年の春には上場の準備を完了することを目指し、株主である財務省（財務大臣）や監督官庁と協議の上、経済の状況や株式市場の状況を踏まえながら、早期の上場が達成できるようにしたいとの考えを示した。二〇一四年二月には、株式の上場のためにも必要なグループの中期経営計画を公表した。

一方、日本郵政の株主である財務大臣は、四月、財政制度等審議会に「日本郵政株式会社株式の処分について」諮問した。審議会は、六月、日本郵政の株式の売却は、国民共有の財産であることに配慮しつつ、公正な価格・公正で広い範囲の投資家を対象として円滑に消化できる方法によりする必要がある等の答申をした。

主幹事証券会社については、財務省が一一社を選定して一〇月に公表した。

さて、上場の時期については、日本郵政の株式は二〇一五年秋又はその前倒し、金融二社の株式は日本郵政の株式の上場の後、というのが従来の考え方であったが、グループとしては、金融二社の株式価値を日本郵政の株式の価格に透明性をもって反映するという観点から、三社の株式の同時上場が望ましいとの結論に至り、二〇一四年十二月、そのことと金融二社の株式は保有割合が五〇％程度となるまで段階的に売却することを含む株式上場スキームを日本郵政が公表した。

「上場」

財政制度等審議会の答申や日本郵政が公表した株式上場スキームが言及していたものであるが、日本郵政と金融二社が上場の申請をするに当たっては、証券取引所が求めるところに適合しないと考えられる形式要件が存在した。それらは、売出し株式数の割合を一定程度に抑えることが合理的であるとされていた日本郵政の株式についての上場株式数の

基準（発行済株式総数の五〇％）等であったが、東京証券取引所が上場の審査に当たってそれらを適用しない特例を制定し、二〇一五（平成二七）年五月から施行した。

これに先立つ同年三月三十一日、日本郵政と金融二社は、これをした場合一般的に本申請の審査期間が短くなる上場の予備申請をした。

本申請は六月三〇日にし、東京証券取引所は、九月一〇日、三社の株式の上場を承認した。上場日は、いずれも十一月四日とした。

上場の承認と同日の九月一〇日、日本郵政は、三社の売出し株式の種類と数、売出しの日程等とともに、金融二社の株式の売却収入は自己株式の取得に充てる方針であることを公表した。以降、上場に向けては、有価証券届出書等の提出、売出しに関する仮条件の決定、ブックビルディング、売出しに関する条件の決定等をした。この間に三社の市場区分は市場第一部と決定された。

十一月四日、三社が東京証券取引所市場第一部に株式を上場した。三社合計の売出し総額は一兆四三六二億円で、初値は、日本郵政が一六三一円、ゆうちょ銀行が一六八〇円、かんぽ生命保険が二九二九円となった。これらの初値で計算した三社の時価総額は合計で一五兆円を超え、一九八七（昭和六二）年二月のNTT以来の大型上場となった。

〔上場後の取組等〕

三社の株式の上場後の取組等として、日本郵政による自己株式の取得、役員業績連動型報酬の導入、上場後初めての株主総会に触れておく。

日本郵政による自己株式の取得については、金融二社の株式の売却収入は自己株式の取得に充てるとの方針のとおり、二〇一五（平成二七）年十二月三日に自己株式約三億八〇〇〇万株（発行済株式の八・五二％）を財務大臣から約七三〇〇億円で取得した。



〔日本郵政グループ三社の株式の上場〕

役員業績連動型報酬の導入については、日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は、二〇一五年十二月二十一日、二十四日、二十二日、それぞれの報酬委員会で執行役員（日本郵政にあつては執行役と子会社である日本郵便の取締役（業務を執行していない者を除く。）、執行役員）に対する信託を活用した業績連動型株式報酬制度を導入することを決議した。

【株主総会】

上場後初めての株主総会は、二〇一六（平成二八）年六月二十一日、二十二日、二十三日、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、日本郵政の順で、いずれもさいたまスーパーアリーナで開催した。出席株主は三社合計で二三四六人であった。

【株主の状況】

上場した三社の株式会社については、「広く国民が所有できるように努めること」とする参議院総務委員会の附帯決議があり、これを踏まえて、三社は、上場に先立ち株式分割をした。株式の売出しに当たっては、一般的には六・四程度と言われる国内と海外の比率を八・二とし、財務省は、国内分の九五％を個人投資家に配分することとして販売に当たっては購入者が特定の個人や法人に偏らないよう証券会社に要請した。

上場後初めての期末の二〇一六（平成二八）年三月期末で三社の個人その他の株主数の比率は九九％程度であり、多くの個人が株主となった。

二〇二〇（令和二）年三月期末現在の三社の所有者区分別の株主の状況は、次ページの表のとおりである。

【日本郵政の株式の第二次売却】

二〇一五（平成二七）年十一月の上場の際、日本郵政の株式の売出しと日本郵政による自己株式の取得で政府は約一・四兆円の売却収入を得たが、東日本大震災の復興財源フレームには日本郵政の株式の売却収入として四兆円程度が



【日本郵政の上場後初めての株主総会】

(単位：株主数は人、株式数比率は%)

	日本郵政		ゆうちょ銀行		かんぽ生命保険	
	株主数	株式数比率	株主数	株式数比率	株主数	株式数比率
政府・地方公共団体	2	56.87	1	0.00	1	0.00
金融機関	157	7.87	86	2.36	83	4.61
金融商品取引業者	51	1.98	28	0.25	40	1.55
その他の法人	4,309	1.11	2,577	74.44	2,519	66.38
外国法人等	1,311	9.87	868	1.80	693	11.10
個人その他	616,032	22.28	433,783	21.12	208,846	16.35

四月二十三日に受渡しをした。日本郵政は約三二四五億円を得、同社のかんぽ生命保険の議決権比率は六四・四八%となった。

盛り込まれており、復興財源確保法でその年度までの売却収入を復興の財源とするものとされていた二〇二二（令和四）年度までに最大で三回の売却が可能と想定されていた。

二〇一七年九月、日本郵政の株式の第二次売却（政府保有の日本郵政の株式の第二次売却しと日本郵政による自己株式の取得）が行われ、政府は約一・四兆円の売却収入を得た。

「かんぽ生命保険の株式の第二次売却等」

日本郵政は、保有割合が五〇%程度となるまで段階的に売却するという既定の方針に基づき、かんぽ生命保険の議決権比率を八九%から三分の二程度とするこゝとして同社の株式を売り出すこととし、二〇一九（平成三一）年四月四日に公表した。

これに対し、かんぽ生命保険は、売出しによる株式需給への影響を緩和する観点から、八日、自己株式約三七四一万株を約一〇〇〇億円で取得した。これらのうち約三四六〇万株は日本郵政が売却した。五月三十一日、かんぽ生命保険は、自己株式三七四〇万株を消却した。

日本郵政によるかんぽ生命保険の株式の売出しについては、同社による自己株式の取得を踏まえて約一億三六六七万株、一株につき二三七五円ですることとし

三 その他のグループ・日本郵政の取組等

「ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の限度額の引上げ」

ゆうちょ銀行の預入限度額とかんぽ生命保険の加入限度額は、前者は一九九一（平成三）年十一月以来の一〇〇〇万円であり、後者は一九八六（昭和六一）年九月以来の通計^{十九}での一三〇〇万円であった。これらの規制については、二〇〇八年四月等に両社が緩和を政府に要望する等のはあったが、両社の株式の処分が進まず、さらに、郵政民営化等の一部を改正する等の法律案の審議の過程の衆参両院の委員会の附帯決議が両社の限度額の水準については当面は変更しないこととする等の状況の中、緩和は具体化には至っていないかった。

その後、二〇一四年十二月の衆議院議員総選挙に際し、自民党は、政権公約にゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の限度の見直しを検討しますと盛り込み、同月に日本郵政がグループ三社の株式の同時上場を公表したのを機に、二〇一五年二月、「郵政事業に関する特命委員会」を置き、株式上場に伴う今後の日本郵政グループの方向性について検討を重ねた。

六月二十六日、特命委員会は、九月末までにゆうちょ銀行の限度額は二〇〇〇万円に引き上げ、かんぽ生命保険の限度額は三〇〇万円の通計部分を一〇〇〇万円に引き上げるべき等の提言を取りまとめ、党の了解とした上で七月にかけて政府に申入れをした。

連立与党の公明党も、六月三日、郵政問題議員懇話会で限度額を引き上げること等の決議をし、七月に政府に申入れをした。

これらの申入れをされた政府は、七月九日、郵政民営化委員会に調査審議を要請した。委員会は、十二月二十五日、ゆうちょ銀行の限度額は三〇〇万円程度引き上げることが妥当、かんぽ生命保険の限度額は通計部分を一〇〇〇万円に引き上げることが考えられる等の所見を取りまとめた。

政府は、この所見を踏まえて両社の限度額の規制を定める郵政民営化法施行令を改正してゆうちょ銀行の限度額は一

三〇〇万円に、かんぽ生命保険の限度額は通計部分を一〇〇〇万円に引き上げることとし、改正政令を二〇一六年四月一日から施行した。

翌二〇一七年の八月、郵政民営化委員会は、郵政民営化の進捗状況について総合的な検証をして郵政民営化推進本部長に意見を述べるため、この月から調査審議を本格化していた。この調査審議の中で、日本郵政グループは、通常貯金の限度額管理対象からの除外を希望した。

当初二〇一八年春頃目途としていた意見の取りまとめは大きく遅れたが、十二月二十六日に至り、委員会は、うちよ銀行の限度額については二〇一九年四月からの実施を目指して通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定し、それぞれ一三〇〇万円ずつとすることが適当等との意見を取りまとめた。

政府は、この意見を踏まえた内容の郵政民営化法施行令の改正政令を二〇一九年四月一日から施行した。

「郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金等の制度の創設」

金融二社（うちよ銀行とかんぽ生命保険）が窓口業務や渉外業務を日本郵便に委託する手数料は消費税の課税対象である。このことについては、他の金融機関にはない負担が生じて競争上不利との問題意識が民営・分社化の制度設計当時からあり、二〇〇五（平成一七）年度に向けての税制改正要望から特例措置を要望してきた。

要望はなかなか実現しなかったが、二〇一七年に、税制の特例措置によらずに金融二社の負担を軽減するのが実現可能性が高いとの考えが自民党から出てきた。この考えは、野党の多くの賛同も得て、議員立法で次のような郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金等の制度が創設され、法律の改正事項により二〇一八年八月二〇日から、十二月一日から、二〇一九年四月一日からに分けて施行された。

郵便局ネットワークの維持に要する費用のうち基礎的な費用に充てるための交付金を日本郵便に交付する。

その費用を日本郵便、関連銀行（制度の施行時にこれに該当するのはうちよ銀行）、関連保険会社（同じくかんぽ生命保険）の郵便局ネットワークの利用の度合いに応じて案分して得た額のうち関連銀行と関連保険会社に係

るものを拠出金としてそれらから徴収する。

初年度である二〇一九年度の日本郵便への交付金は約二九五二億円、拠出金はゆうちょ銀行分が約二三七八億円、かんぽ生命保険分が約五七六億円であった。

「アフラックのがん保険の販売・戦略提携」

がん保険については、そのリーディングカンパニーであるアメリカンファミリー生命保険会社（アフラック）のものを日本郵便（二〇一二（平成二四）年九月までは郵便局（株）が二〇〇八年一〇月から販売していたが、日本郵政とアフラックは、二〇一三年七月、新たに次のことを内容とする業務提携をすることで基本合意した。

アフラックのがん保険を最終的には全国二万局で販売することを目指し、順次取扱郵便局を拡大する。

かんぽ生命保険は、アフラックとの間で代理代行契約を締結することで全支店でアフラックのがん保険の販売を開始する。また、郵便局での販売に係る教育・指導についてかんぽ生命保険の支店が支援する。

アフラックは、日本郵政グループと協議の上、日本郵便とかんぽ生命保険が取り扱う専用商品（がん保険）の開発を検討する。

アフラックのがん保険の取扱郵便局については、日本郵便が逐次拡大し、二〇一五年七月には保険窓口の取扱いがない郵便局と簡易郵便局を除く全局とした。

かんぽ生命保険は、二〇一四年六月、全支店でアフラックのがん保険「生きるためのがん保険Days（デイズ）」の販売を開始した。郵便局に対する研修、指導等もした。

グループ向け専用商品については、アフラックが、がん治療の基本保障に特化した商品「J P オリジナルプラン」を開発し、これを含む「新生きるためのがん保険Days」の販売を日本郵便とかんぽ生命保険が一〇月に開始した。

二〇一八年十二月には、日本郵政とアフラック・インコーポレーテッド、その傘下の日本法人であるアフラック生命保険が、資本関係、がん保険に関する取組の再確認、新たな協業の取組の検討で構成する戦略提携で合意した。これら

のうち資本関係については、日本郵政がアフラック・インコーポレーテッドの普通株式五二三〇万株（七％程度）を取得し、定款の規定で議決権が二〇％以上となった後、持分法適用でアフラック・インコーポレーテッドの利益の一部を日本郵政の連結決算に反映させることを目指すものであった。予定した数の株式の取得は二〇二〇（令和二）年二月に完了した。

「子会社を活用した業務の実施」

日本郵政が新「日本郵政グループ」の発足後にそれらを活用して業務を行うために設立した子会社は、日本郵政キャピタルと日本郵政不動産である。

日本郵政キャピタルは、グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社への出資をすることで中長期的なグループ収益の拡大を図ることとして二〇一七（平成二九）年十一月に一〇〇％子会社として設立した。日本郵政キャピタルは、出資は二〇二〇（令和二）年十二月末現在で四五社・組合にし、これらの一部とは資本業務提携又は資本提携をしている。

日本郵政不動産は、地域の発展に貢献するとともに不動産事業を将来のグループ収益の柱の一つとして成長させていくため、同事業に特化した会社として二〇一八年四月に一〇〇％子会社として設立した。日本郵政不動産が投資してした開発は、二〇二〇年十一月に一件が竣工し、また、十二月末現在、進行中の開発計画が三件ある。そのほか、プロジェクトマネジメント業務の受託をしている開発計画が二件ある。

「その他の取組」

ここまでで述べたもののほか、日本郵政グループ又は日本郵政がした取組の主なものとして、日本郵政グループ女子陸上部の創部、「東京2020オフィシャルパートナー（郵便）」契約の締結、グループ主要四社の本社機能の集約・移転に触れておく。

日本郵政グループ女子陸上部の創部については、「たすきをつなぐ駅伝」は「手紙をお届けする郵便」との親和性が

高いため、全国の皆さまから応援していただきやすい種目の活動に取り組むこととして二〇一四（平成二六）年四月にした。これまでの主な成績としては、全日本実業団対抗女子駅伝（クイーンズ駅伝）は、二〇一六年、二〇一九（令和元）年・二〇二〇年の連覇と三回優勝した。オリンピックは、二〇一六年のリオデジャネイロ大会に鈴木亜由子と関根花観が出場した。また、鈴木は、MGCで二位となって東京大会のマラソン代表に内定している。世界選手権は、二〇一五年の北京大会に鈴木、二〇一七年のロンドン大会に鍋島莉奈と鈴木が出場した。

「東京2020オフィシャルパートナー（郵便）」契約の締結については、日本郵政が二〇一五年八月に東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会との間でした。その上で、グループとして、メダリスト等公式フレーム切手の販売等でオリンピックとパラリンピックの盛上げに取り組んだ。

グループ主要四社の本社機能の集約・移転については、拠点集約による効率化、グループシナジー効果の発揮、最新ビルによるBCP対応強化を主な目的として、霞が関の日本郵政ビル（旧郵政省本省庁舎）ほか近隣ビルから大手町（通信ビル、旧東京国際郵便局等跡地）で建設予定のビルに二〇一八年度にすることとしたもので、二〇一三年十二月に公表した。名称が「大手町プレイス・ウエストタワー」となった大手町のビルへの集約・移転は二〇一八年八月から十一月にかけて段階的にした。

第三節 日本郵便

一 経営方針等

二〇二〇年クイーンズ駅伝表彰式



© フォート・キシモト

	3年間の主要な取組	将来的に目指す姿
郵便・物流事業	<ul style="list-style-type: none"> 商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源シフト（荷物の小型化、リソースの流動化等） ライフスタイルの変化を踏まえたサービスの見直し・高付加価値化（指定場所配達サービスの実施、配達希望時間帯の拡充等） 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化 AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上 	<p>サービスの充実と経営資源の再配分によるラストワンマイル物流ネットワークインフラの提供</p> <p>（2024～2027年度にゆうパックを15億個程度、荷物が収益に占める割合を5割程度とすることを目指す。）</p>
金融窓口事業	<ul style="list-style-type: none"> 郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実（みまもりサービス、地方公共団体からの事務受託等） 地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間等の多様化 営業生産性の向上、窓口事務等の効率化 	郵便局ネットワークの維持・強化による地域との共生
国際物流事業	<ul style="list-style-type: none"> 経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上 JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開 	国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供

日本郵便は、二〇二二（平成二四）年一〇月の発足に当たり、経営理念等を制定した。

二〇一八年五月の日本郵政グループ中期経営計画2020では、三年間の主要な取組と将来的に目指す姿を、事業領域ごとに上の表のとおりとした。

二 郵便・物流のサービスの改善等、生産性の向上

〔内国の郵便・物流のサービスの改善等〕

内国の郵便・物流事業について日本郵便がしたサービスの改善等の主なものは、配達時間帯指定郵便・ゆうパケット・スマートレターの創設、代金引換の改善等である。なお、郵便料金の改定等と再配達に関するものについては別に述べる。

配達時間帯指定郵便は、翌朝郵便の翌日午前一〇時までではなく翌日の午後にかけてほしいというような様々なニーズに応えるものとして、二〇一三（平成二五）年一〇月に創設した。指定できる配達時間帯は午前（八～十二時）、午後（〇～五時）、夜間（午後五～九時）の三区分とし、定形又は定形外郵便物について提供した。類似したサービスである翌朝郵便は廃止した。

ゆうパケットは、インターネット通販等を展開している事業者等の大口のお客さま向けの小型物品等配送用のサービスとして、

二〇一四年六月に創設した。三辺の合計六〇cm以内で重量1kg以内の荷物を対象とし、配達は郵便受箱に投函するものとする一方、追跡サービスを提供し、日曜日・休日にも配達するほか、当日配達、配達日指定等の付加サービスも提供した。なお、利用には事前に契約が必要なものとした。

二〇一六年一〇月には、ゆうパケットを個人のお客さまにも展開することとし、「ゆうパケット基本運賃（サイズ制）」を新設した。類似したサービスであるポスパケットは廃止した。

スマートレターは、申込書等のビジネス書類、メッセージを同封した小さいプレゼント等の送付のための利用を想定した新たな特定封筒で、二〇一五年四月に創設した。大きさはレターパックのほぼ半分、料金は一八〇円とした。

代金引換の改善等については、ラベルに記載された情報をOCRを活用してデータ化して処理する仕組みとすること等で、二〇一五年一〇月に、その大きさがOCR用の代金引換ラベルより小さい等のため、郵便書簡、葉書等については代金引換の取扱いを廃止する、二〇一六年二月に、ゆうちょ銀行以外の金融機関の口座にも送金できることとし、送金に要する期間を一営業日程度に短縮し、日本郵便が指定するOCR用の代金引換ラベルの使用を義務付ける、というようなことをした。

〔国際物流事業の拡大その他の国際郵便・物流のサービスの改善等〕

国際郵便・物流事業についての日本郵便の取組の主なものは、クールEMSの試行・本実施、国際ロジスティクス事業の中国での展開、ゆうグローバルエクスプレス（UGX）の創設、トールの買取である。

クールEMSは、JALの国際線での保冷の航空輸送のノウハウと日本郵便のEMSのアジア主要都市への翌日又は翌々日の配達とを結びつけることで提供することとした国をまたいだ小口の保冷配達サービスで、二〇一三（平成二五）年四月に試行を開始した。このクールEMSについては、宛地別の料金の設定、冷凍配達サービスの追加等のサービスの拡充等と引受郵便局や名宛地域の拡大を逐次して試行を継続し、二〇一七年四月から本実施した。

国際ロジスティクス事業の中国での展開については、現地法人により川上から川下までの一貫した同事業のサービス

を提供することとし、日本郵政公社時代を通じて初めての海外現地法人「郵便（中国）国際物流有限公司」を設立して二〇一三年一〇月に開業した。二〇一四年九月には、日本企業（セラー）と中国企業（バイヤー）のマッチングを目的とした商談会「中国・アジア販路開拓チャレンジ2014「日本商品商談会 IN 上海」」を開催した。しかしながら、その後、買収したツールとの連携等の設立時にはなかった事業環境が生じたため、郵便（中国）国際物流有限公司は、二〇一七年三月にツールの子会社とした。

UGXは、成長市場である国際EC向けの、従来のEMSその他の国際郵便では提供できなかった付加価値サービス等の機能を備えた高品質な国際宅配サービスで、二〇一四年一〇月に創設した。これに至る経緯としては、経験豊富な海外のパートナーとの提携等で成長著しいアジア市場への展開を中心に総合物流事業者となり、アジアで確固たる地位を確立することを目指して、二〇一四年九月、国際物流企業であるジオポスト、レントングループとの間で資本・業務提携をすることで合意した。海外現地法人の設立を別にすればグループによる初めての海外企業への出資案件であったが、この資本・業務提携により、日本郵便は、自らの国内のネットワーク、レントングループのグローバルな航空輸送ネットワーク、ジオポストの海外小包配達ネットワークを結び付けた。UGXのサービスはその後逐次改善した。

ツールの買収については、物流の増加が見込まれるアジア太平洋地域で高いプレゼンスを有し、フォーディング事業等を海外展開しており、多国籍企業経営の経験も豊富なオーストラリアの大手物流企業である同社をグローバル展開のプラットフォーム企業と位置付け、子会社化してその知見と経験を活用することで国際物流事業を拡大し、収益拡大を図ることとして二〇一五年五月に発行済株式の一〇〇%を総額六四億八六〇〇万豪ドル（約六二〇〇億円）で取得した。

しかしながら、買収時の想定に反し、資源価格の下落、オーストラリア経済の減速等で同社の業績は不振となり、経営改善策は講じたが、二〇一六年度末にのれんと商標権の残存簿価の全額に相当する減損損失等四〇〇三億円を特別損失として計上することとなった。グループの連結純損益も二〇一六年五月公表の通期見通しでは三二〇〇億円の利益と

していたものが二八九億円の損失となった。なお、ツールとの関係では、そのほか、日本国内での一体的な国際物流サービスを提供する子会社（出資比率：日本郵便五〇％、ツールグループ五〇％）としてJPTツールロジステイクスを二〇一八年一〇月に発足させている。

【郵便料金等の改定等】

郵便料金については、郵政省時代の一九九四（平成六）年一月の改定の後は、物数の減少が続く中でも生産性の向上や各種コスト削減に取り組み、一部値下げや減額制度の改善等としても改定はせず、ゆうパックの運賃についても日本郵政公社時代の二〇〇四年一〇月のリニューアルの後は基本的な体系は維持してきていた。しかしながら、消費税の税率引上げがあり、物流分野の労働力不足等による人件費の高騰等もあったため、日本郵便は、郵便料金とゆうパックの運賃の改定等をした。

まず二〇一三年四月、ゆうパックのチルド料金のサイズ制への変更等をした。

二〇一四年四月、消費税の税率の八％への引上げに伴い、郵便料金とゆうパック、ゆうメール等の運賃を改定した。定形郵便物^三は八二円、第二種郵便物の通常葉書は五二円とした。ゆうパックの運賃については、物流分野の労働力不足等で人件費が高騰し、運送費も上昇していたため、翌二〇一五年八月にも改定をした。一方、同時に各種割引の額については拡大した。

二〇一七年六月、人件費の高騰等で事業の損益が悪化し、また、郵便受箱に入らない大型郵便物等の増加に伴って持戻りや再配達のコストが増加していたため、第二種と定形外の料金、ゆうメールの運賃を改定した。通常葉書は六二円とした。ただし、コストが低い年賀葉書の料金は据え置いた。また、定形外やゆうメールでも新たに定めた一般的な郵便受箱に入

(2017年5月15日発行)



六二円普通切手

(2014年3月3日発行)



五二円普通切手

(2014年3月3日発行)



八二円普通切手

る規格以内のものの料金・運賃は据え置き、一部は値下げした。なお、年賀葉書については、据置きは一年だけで二〇一九年用のものからは六二円とした。

二〇一八年三月、EC市場の更なる拡大等による物流分野の労働力不足の更なる進行等で人件費の高騰等が続いたため、ゆうパックの基本運賃を改定した。同時に「重量ゆうパック」を新設し、二五kgを超えるものは五〇〇円を加算した運賃とした。これらの一方、九月に「ゆうパックスマホ割」の提供を開始し、スマートフォンの上でクレジットカードで決済することで基本運賃から一八〇円を割り引く等することとした。

二〇一九（令和元）年一〇月、消費税の税率の一〇％への引上げに伴い、郵便料金とゆうパック、ゆうメール等の運賃を改定した。定形は八四円、通常葉書は六三円とした。なお、郵便料金、ゆうパック、ゆうメール等の運賃とも、一部据え置いたものもある。

「新切手類の発行」

切手類については、二〇一四（平成二六）年四月の消費税の税率引上げに伴う郵便料金の改定に伴い、三月、新料額の普通切手、葉書等と改定前の料金との差額分としての非常に多くの利用が考えられる二円普通切手を発行した。これらの普通切手のデザインテーマは「日本の自然」とした。

普通切手については、前述したもののだけでなく全体のデザインを「日本の自然」で統一することとし、低額面は「動物・小動物」、中額面は「花・花びら」、高額面は「景観」のデザインとして、二〇一五年二月に発行した。ただし、一円切手は引き続き「前島密」のデザインとして発行した。

新料額の普通切手、葉書等は、二〇一七年六月の第二種郵便物の料金の改定と二〇一九（令和元）年一〇月の消費税の税率引上げに伴う郵便料金の改定に伴うものもそれぞれ二〇一七年五月と二〇一九年八月に発行した。

以上のほか、日本郵便が発行する葉書としては初めてのAR機能付き絵入り年賀葉書「ハローキティ年賀」を二〇

（2019年8月20日発行）



【八四円普通切手】

（2019年8月20日発行）



【六三円普通切手】

一五年用として発行し、二〇一四年一〇月三〇日から販売した。

「生産性の向上」

「生産性の向上」は、日本郵政グループにとつて、中でも収益力が高くない日本郵便の郵便・物流事業にとつて大きな課題であり、日本郵便は、このための主な取組としては、郵便・物流ネットワークの再編、次世代郵便情報システムの構築、再配達への削減、ドローン、自動運転車等の活用、「客貨混載」輸送、ダブル連結トラックでの共同輸送を行った。郵便・物流ネットワークの再編については、新郵政ネットワーク創造プラン2017の二〇一七（平成二九）年度までの三年間の中期経営計画期間中だけでも一〇二〇億円近くの投資をした。

民営・分社化の準備作業として集配拠点を再編したが、この段階ではなお多数の集配郵便局で区分作業をし、区分機も集配郵便局に分散配置していた。これに対し、二〇一七年度までの中期経営計画期間中の再編では、性能が向上した区分機による処理率を高めるため、区分機は地域区分局に集中配置し、道順組立てまでの区分作業を地域区分局で集中して処理することとした。

また、施設が狭いこと等で既往の地域区分局での集中処理が困難なエリアについては、高速道路のインターチェンジ付近に新たな地域区分局を置くこととした。このような新たな地域区分局の第一弾は二〇一五年五月に開局した「東京北部郵便局」であり、同局を含めて新たな地域区分局は二〇一八年二月までに一三局が開局した。

次世代郵便情報システムの構築については、民営・分社化時に構築し、更新時期に来ていた郵便の情報システムの機能の改善と操作性の向上を図るとともに、配達予告メールの導入、窓口での待ち時間の短縮等を目指した。

再配達の削減については、EC市場の拡大、中でもインターネット通販等のB to C・ECでの取扱量の急速な増加に伴って宅配便の取扱個数の増加とともに受取人の不在等による再配達が増加していたため、日本郵便もこれを経営課題として認識した。同社では、取組は、コンビニ・郵便局窓口受取りサービス、大型郵便受箱の普及の促進、受取りロッカーサービス「はこぼす」の導入、配達予定日時の事前メール通知サービス、LINEを活用した「My通知」サー

ビス、指定場所配達サービス等により進めた。

これらのうち、コンビニ・郵便局窓口受取りサービスについては、拠点数は二〇二〇（令和二）年十二月末現在で約五万一七〇〇（うちコンビニエンスストアの店舗は約三万一六〇〇）に拡大した。

はこぼすについては、二〇一五年四月から一〇月までインターネット上のショッピングモールで購入した商品のゆうパックを受け取ることができるロッカーとして試行することから導入した。その後、不在持戻りのゆうパックを受け取ることもできるもの等とし、設置場所については、郵便局のほか、鉄道の駅、スーパー、コンビニエンスストア、商店街、ガソリンスタンド、工業団地等への拡大を逐次進め、二〇二〇年十二月末現在二九都道府県の七一九か所に置いている。

指定場所配達サービスについては、二〇一九年三月、日本郵便からの配達予告メール等を受け取ったお客さまが指定する場所（宅配ボックス、郵便受箱、メーターボックス、物置、車庫又は玄関前）にそのゆうパックを配達することができるようとして開始した。手渡しや宅配ボックス又は郵便受箱へのもの以外の配達は一般に「置き配」と呼ばれるようになったが、日本郵便は、Yperが提供する置き配バッグ「OKIPPA（オキッパ）」を無料配布するキャンペーンもして置き配の普及に取り組んだ。

ドローン、自動運転車等の活用のうち、ドローンについては、実証実験を二〇一六年度からした。二〇一八年十一月からは、2kg以内の荷物等の輸送を小高郵便局・浪江郵便局間（福島県）でしており、二〇二〇年三月には奥多摩郵便局（東京都西多摩郡）で山間地の配達先に実際の郵便物や荷物を配達する試行をした。

また、自律走行する配送用ロボットの物流分野への活用に向け、二〇一七年十二月以降実証実験や試行をしており、二〇二〇年一〇月には公道走行実証実験も麹町郵便局・東京通信病院間でした。



二〇一八年三月の実証実験の自動運転車

自動運転車による郵便物等の輸送の実証実験も、二〇一八年三月に千代田霞が関郵便局・銀座郵便局間で、七月に横浜市で、二〇一九年三月に東京国際郵便局・新東京郵便局間と新東京郵便局構内でした。

「客貨混載」輸送は、郵便物、ゆうパック等の輸送を旅客バス・鉄道の運行者に委託するもので、路線バスを活用したものは、二〇一七年七月、土佐山田郵便局・大柵郵便局間（おおむら）（高知県）で開始した。同様の輸送は二〇一八年六月以降播磨山崎郵便局・千種郵便局間（兵庫県）等でもしている。

他の運送事業者と連携した路線バスを活用した客貨混載の共同輸送も、ヤマト運輸とのものを村所郵便局（むらしょ）・西都郵便局間（宮崎県）で二〇一八年二月に開始した。二〇二〇年三月には佐川急便、ヤマト運輸とともに宮崎県西米良村で村営バスによる全国初の三社による客貨混載の共同輸送を開始した。

旅客鉄道を活用した客貨混載輸送も、恵那郵便局・明智郵便局間（岐阜県）で二〇一九年三月に開始した。

ダブル連結トラックでの共同輸送については、二〇一九年一月の特殊車両通行許可基準の緩和で運行が可能となった二五mダブル連結トラックを活用した関東・関西間の幹線での共同輸送を、西濃運輸、日本通運、ヤマト運輸と共同で三月に開始した。

三 物品の販売、不動産事業その他の取組

【物品の販売】

物品の販売については、二〇一三（平成二五）年六月から、郵便局限定オリジナル商品として、夏らしい絵柄と御挨拶文をあらかじめ印刷した「お手軽暑中はがき」を販売した。二〇一四年以降も、かもめくるタイプのみにはしたが、「お手軽かもめくる」を販売している。

また、二〇一三年一〇月から、喪中見舞い商品として、私製喪中見舞いはがき、お線香たより「翠麗」、喪中見舞いパックを販売した。喪中見舞い商品については、二〇二〇（令和二）年十二月末現在、お線香たより「翠麗」を中心と

したものとしている。

そのほか、二〇一四年七月から、お盆の時期に最適な小さなし袋「お盆玉袋」を販売している。

カタログ販売については、従来食品が中心であったが、物品の販売による収益源を多様化するため、食品以外の商品を中心とした総合カタログを、三越伊勢丹通信販売から商品の提供を受けて、衣料品、服飾雑貨、家具、インテリア用品、家庭用品、食品等のカタログ「いいものベスト200」と、家具、インテリア用品、家庭用品、家電製品等の総合カタログ「いい暮らし便」として、二〇一三年一〇月から試行展開した。

また、総合カタログ以外にも収益源を多様化するため、二〇一四年七月、日本郵便の子会社である郵便局物販サービスとリンベルが資本・業務提携をし、八月に第一弾の共同施策として「らくらく作れるギフト」の取扱いを開始した。

【不動産事業】

不動産事業については、JPTタワー（旧東京中央郵便局跡地）は、二〇一三（平成二五）年三月、低層棟内の商業施設「K I T T E」（キッテ）を含む全体がグランドオープン（全面開業）した。K I T T Eにはグランドオープンから一年間で二二九七万人のお客さまが来館した。

JPTタワー以外のオフィスビル・商業ビルは、札幌三井JPビルディング（二〇一四年八月竣工）、大宮JPビルディング（同月竣工）、JPTタワー名古屋（二〇一五年十一月竣工）、K I T T E博多（二〇一六年三月竣工）、JRJP博多ビル（同年四月竣工）がオープンした。

分譲住宅は、ザ・コートガーデン目黒東山に続き、郵政社宅の跡地等を活用して二〇一六年三月までに四物件を建設した。賃貸住宅は、郵政社宅の跡地を活用し、「J P n o i e」として二〇二〇（令和二）年三月までに一〇物件を開発した。

そのほか、郵政社宅の跡地を活用して二〇二〇年二月までに保育所、高齢者施設設計七物件（うち一物件はJ P n o i eと保育所の複合施設、一物件は高齢者施設と保育所の複合施設）を建設し、賃貸している。

大阪駅西地区の開発計画については、複合施設の建設計画決定までの暫定措置としての旧大阪中央郵便局跡地の広場空間「西梅田スクエア」等としての活用をしていたが、西日本最大級のオフィス、商業施設、劇場、ホテルの複合施設を二〇二四年三月竣工予定で建設する開発計画を二〇一九年十二月に公表した。

「郵便局のみまもりサービス」

日本郵政グループは、郵便創業百五十年を迎える二〇二二（令和三）年に向けてトータル生活サポート企業としてのサービスの展開を進めた。その主要なものの一つとして、日本郵便が、地域と郵便局のつながりを大切にし、ともに発展することを目的とした、定期訪問（生活状況の確認）、二十四時間電話相談等から成る「郵便局のみまもりサービス」を二〇二三（平成二五）年一〇月から試行した。

また、IBM、アップルとの共同で、グループとして、高齢者向けタブレット等を活用した健康確認等の「みまもりサービス」、自宅での申込みによる「買い物支援サービス」等の実証実験も二〇一五年一〇月から二〇一六年九月までした。

試行等でみまもり訪問サービス^{二二}とみまもりでんわサービス^{二二}の基本サービス、オプションサービスとしての駆けつけサービス^{二三}については事業化の見通しが得られたため、これらを「郵便局のみまもりサービス」として二〇一七年一〇月以降に本実施した。

そのほか、郵便局のみまもりサービスには、地方公共団体の福祉サービスの一部を受託する形態のものがあり、ふるさと納税の返礼品としての活用もされている。

「子会社を活用したサービスの展開」

日本郵便も子会社を活用してサービスを展開したが、そのような子会社の主なものは、J・P三越マーチャндаイジン



「大阪駅西地区の開発計画のイメージ」



「郵便局のみまもりサービス」

グ（JPM M）、日本郵便オフィスサポート（JPOS）、日本郵便メンテナンス（JPM）である。

JPMは、日本郵政グループと三越伊勢丹グループが互いの強みを生かして「JPセレクト」カタログによる通販事業を展開することとし、二〇一四（平成二六）年四月、日本郵便の子会社である郵便局物販サービスと三越伊勢丹ホールディングス、その子会社である三越伊勢丹通信販売が合意して、JPセレクトの商品の提供を担う合弁会社として設立した。JPMの営業の第一弾としては、同月十六日から、JPMが商品を提供し、郵便局物販サービスが販売者となる「JPセレクト「誕生祭」カタログ」の取扱いを郵便局と郵便局のネットショップで開始した。

JPOSは、日本郵便が二〇一四年九月に物品販売、施設管理等のサービスを提供していたメルファムを子会社とし、一〇月に商号を変更してJPOSとしての営業を開始したものである。

JPMは、日本郵便が二〇一四年一〇月に子会社である日本郵便輸送の子会社ニッテイ物流技術の子会社とし、商号を変更して営業を開始したものである。ニッテイ物流技術の事業は主に日本郵便輸送の車両の整備であったが、JPMは日本郵便の集配用車両等の整備もしている。また、JPMは、二〇一六年四月、日本郵便が二〇一五年九月に子会社としていた機械保守事業を行う日搬とユーテックを吸収合併し、機械保守事業も開始した。

なお、日本郵便が設立する等したその他の子会社は、次の各社である。

日本郵便ファイナンス…二〇一四年四月に設立。物流事業に関連する決済サービスを提供。二〇一六年九月に解散

終了

日本郵便デリバリー…二〇一四年四月に設立。ゆうパック等の集配業務を受託。二〇一八年三月をもって業務を

JPコミュニケーションズ…二〇一四年八月に設立。広告ビジネスを実施

JP損保サービス…二〇一五年四月に子会社化。各種損害保険・自動車損害賠償責任保険の代理店業務を実施

【その他の取組】

ここまでで述べたもののほか、日本郵便の取組として、手紙文化の振興、ミャンマーへの日本型郵便インフラの導入、ベトナム郵便へのコンサルティング、デジタルメッセージサービス「MyPost」に触れておく。

手紙文化の振興については、文通の振興を含めて郵政省時代から取り組んできたが、二〇〇九（平成二二）年の文部科学省の調査で小学六年生の三割以上が郵便物の宛名や自分の住所をどこに書いてよいか分からないという実態が明らかとなった。

このため、日本郵便は、正しい手紙の書き方や手紙を書く楽しさを子どもたちに伝える等のため、「手紙の書き方体験授業」や「お手紙ごっこ遊び」の支援、「ふみの日イベント」に取り組んでいる。

ミャンマーへの日本型郵便インフラの導入については、二〇一四年四月、日本・ミャンマー間で「郵便分野における協力に関する覚書」が締結された。日本郵便は、同月から一年間、日本政府予算による総務省のプロジェクトに協力し、日本型郵便インフラのノウハウを提供することとして、輸送、集配、施設等に精通した社員をミャンマーに派遣し、現地指導をした。

二〇一五年五月には両国間の覚書が更新され、日本郵便も引き続きミャンマー郵便への指導をしたが、二〇一六年六月からはODAによる技術協力プロジェクトとして、郵便品質の向上について二〇一九（令和元）年六月まで継続して取り組まれた。

ベトナム郵便へのコンサルティングについては、二〇一〇年九月の日本・ベトナム間の「情報通信分野における協力に係る覚書」が二〇一三年九月の期限の到来に当たって新たに「郵便事業の近代化・高度化」が追加されて更新され、二〇一五年一月には「郵便分野における協力に関する覚書」が締結された。日本郵便は、六月、初の商業ベースでのベトナムの郵便サービスの改善を目的としたコンサルティング契約をベトナム郵便との間で締結し、七月には両社がコンサルティング契約を滞りなく進めるための覚書に署名して、二〇一六年三月までの間、日本郵便がコンサルティングを

基軸	基本的な考え方	具体的な取組
金融顧客サービスの提供 顧客本位の良質な	郵便局ネットワークを通じて、従来からの貯金・送金といったサービスに加え、「資産形成のサポート」や「決済サービスの利便性向上」等で、お客さまの幅広いニーズに積極的に対応していくことが必要と考える。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 簡明で分かりやすい資産運用商品の提供やつみたてNISA（少額投資非課税制度）を積極的に推進し、お客さまが気軽に資産形成を行えるようサポートする。 ・ キャッシュレス化ニーズに応え、mijica^{二三四}等に加えて、「口座貸越サービス」を提供する。将来はデビットカードとの連動も進めていきたい。 ・ 住宅ローン等については、他の金融機関と協力して、現在行っている媒介業務を一層推進していく。
地域への資金の循環等	ゆうちょ銀行は地域の皆さまに支えられながら業務を展開しており、全国各地の地域の発展なくして存続し得ないと考える。地域の皆さまの大切な資金を地域に循環させることで地域経済の活性化に貢献することが重要と考える。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融情勢や金利環境等を踏まえ、「法人向け相対ローン」等についての認可申請を取り下げ、地域金融機関と連携し、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金を地域に供給していく。 ・ ファンド出資者（LP）としての地域ファンドへの参加経験を生かし、将来的にはファンド運営者（GP）として、地域金融機関と協力しつつ、「リスクマネーの循環」を推進し、地域経済の活性化に貢献したい。 ・ 地域金融機関との協調・提携関係を活用・拡張し、諸々の事務処理等の効率化を図り、地域の金融インフラとして、他の金融機関とともにサービスを提供する機会を創造していく。
資金運用の高度化・多様化	適切なALM・リスク管理の下、安定的な収益を確保しつつ収益力の強化を図るため、リスクの分散及び収益源の多様化が重要と考える。	国債中心の運用から国際分散投資への転換を積極的に進めており、社外の専門人材の採用や人材育成の強化等を通じて、運用・リスク管理態勢の整備・ノウハウの蓄積に努めてきた。このような態勢の整備状況を踏まえ、既にプライベートエクイティ、不動産ファンド等のオルタナティブ投資や、デリバティブを活用したリスクコントロールの高度化を進めている。今後とも、良質な金融サービスを安定的・継続的に提供していく観点から、経営基盤の一層の強化を図るべく、更に「資金運用の高度化・多様化」を推進していく。

した。

そのほか、日本郵便は、ベトナム郵便との「日本郵便によるベトナム郵便の郵便区分センターに係るコンサルティング契約」に二〇一六年九月に署名している。

My Postは、諸外国の郵便事業体等が提供を開始しているデジタルメッセージサービスを日本郵便も試行することとしたものであり、試行のサービスは二〇一六年一月から提供している。

第四節 ゆうちょ銀行

一 経営方針等

ゆうちょ銀行は、民営・分社化一〇年を節目として、二〇一七（平成二九）年三月、顧客本位の良質な金融サービスの提供、地域への資金の循環

等、資金運用の高度化・多様化を基軸に更なる企業価値の向上を目指したものととして前ページの表のような「今後のビジネス展開」を公表した。

二〇一八年五月の「日本郵政グループ中期経営計画2020」では、商品・サービスについては、効率的な経営資源配分をしつつ、お客さま本位の良質な金融サービスを提供することとし、次のことに取り組むとした。

- 安心な暮らしの確保
 - ・ 資産形成への貢献
 - ・ お客さまニーズに応じた商品・サービスの充実
 - ・ 就職、退職、相続等、ライフイベントに応じたコンサルティングの充実
 - 毎日の生活を便利に
 - ・ 新しいべんりぐを提供（スマホ決済、デビットカード、スマホアプリ、口座貸越サービス、小型ATM（コンビニ））
 - ・ 従来のサービスもしっかり提供（年金受取り、給与振込）
- 資産運用については、財務健全性を維持しつつ高度化・多様化することとし、次のことに取り組むとした。
- 運用の高度化・多様化による中長期的で安定的な収益確保
 - ・ 資本の有効活用による国際分散投資の推進
 - ・ 共同投資会社（JPIインベストメント）の活用
 - リスクガバナンスの強化（ALM・運用業務でのリスクアペタイトフレームワークの導入）
 - 安定的な収益を確保しつつ財務の健全性を維持（確保すべき自己資本比率の水準を一〇％程度に設定）

二 「今後のビジネス展開」を踏まえた取組

資金運用対象を信用リスク資産に拡大することとして二〇二二（平成二四）年九月にしていた個人向け貸付け、相対による法人等向け貸付けと手形割引を新規業務として行うことの認可申請を二〇一七年三月に取り下げた。

その一方、同時に次の新規業務の認可申請をし、認可は六月に受けた。

「顧客本位の良質な金融サービスの提供」としての「口座貸越サービス」

「地域への資金の循環等」としての「地域金融機関との連携に係る業務等」

「資金運用の高度化・多様化」としての「市場運用関係業務」

口座貸越サービスについては、信用保証業務を行う子会社を保有することについての認可とシステム開発等の態勢の整備を踏まえた承認を受け、できるだけ早い時期に業務を開始することとしている。

地域金融機関と連携してエクイティ性資金を地域に供給していく地域ファンドへの出資については、「今後のビジネス展開」の公表より前のものを含め、二〇二〇（令和二）年十二月までに三二ファンドにLPとしてしている。

資産運用については、国債の金利は低下を続ける状況であり、国際分散投資等でリスク・リターンの向上を図った。円金利以外のリスク性資産（クレジット、外国国債、株式、オルタナティブ）の残高は、二〇二〇年九月末には八九兆円と運用資産（二一兆八兆円）の四一％を占めるまでになった。一方、国債の残高は五二兆円で、二四％まで低下した。

また、かんぽ生命保険との協力の下、二〇一八年二月、プライベートエクイティファンドの運用を行う「JPIインベストメント」を設立した。

同社は、二〇二〇年十二月末現在、二〇件、四三〇億円の投資をしている。

三 その他のサービスの改善等

「日銀のマイナスインス金利導入に伴う貯金金利の引下げ」

日銀は、二〇一六（平成二八）年一月、「マイナスインス金利付き量的・質的金融緩和」を導入することを決定し、以後

「量」、「質」、「金利」の三つの次元で緩和手段を駆使して金融緩和を進めていくこととした。これにより、長期にわたって非常に低い状態が継続していた市場金利が更に低下することが見込まれたため、ゆうちょ銀行は、二月以降数次にわたって貯金の金利を引き下げ、二〇二〇（令和二）年四月三日までに通常貯金は〇・〇〇一％、定額貯金と定期貯金は〇・〇〇二％とした。

「ATMを利用した口座間送金の有料化等」

二〇〇七（平成一九）年一〇月からの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）を無料とする取扱いを、二〇二二年一〇月からは新「日本郵政グループ」の発足を記念するものとして更に二年間した。この取扱いはい引き続きお客さまから好評を博したため、無料とする期間を二〇一六年九月まで延長した。

このように無料とする期間は九年間にわたったが、資産運用環境が悪化する中、手数料収入の増加を図ることとして、一〇月からは無料とするのは月三回まで、さらに、二〇一八年一〇月からは月一回のみとし、二〇二〇（令和二）年四月からは全て有料とした。

「ファミリーマート等へのゆうちょATMの設置等」

ゆうちょ銀行を利用するお客さまのほか、今後も増加が見込まれる外国からの入国者等より幅広いお客さまの利便の向上を図るため、ファミリーマートとの間で、首都圏と関西圏のファミリーマート店舗約五〇〇店にゆうちょATMを置くことで合意し、二〇一四（平成二六）年十一月から順次置いた。

その後、日本郵政が、二〇一六年四月、ファミリーマートとの間で両者の経営資源を効果的に活用した取組を推進する業務提携についての基本合意書を締結した。これに基づき、日本郵政とゆうちょ銀行がファミリーマートとゆうちょATMの設置拡大について協議し、第一弾として、一六言語に対応した小型ATM三五〇〇台を二〇一七年一月から全



【小型ATM】

国のファミリーマート店舗に順次置いた。

そのほか、大垣共立銀行、ファミリーマートと協力し、岐阜県と愛知県内のサークルK・サンクス店舗と一部のファミリーマート店舗のコンビニATM「ゼロバンク」(約一五〇〇台)を二〇一七年七月以降順次小型ATMに置き換えた。サークルK・サンクス店舗と一部のファミリーマート店舗のコンビニATM「バンクタイム」(二九二〇台)も二〇一九年一月以降順次小型ATMに置き換えた。

ファミリーマート店舗のイーネットATM(約一万三〇〇〇台)を運用するイーネットとも業務提携し、二〇一八年一月から、ゆうちょATM以外では初めて、自行のお客さまがイーネットATMで払戻し等をする場合の手数料を平日の日中・土曜日の一部時間帯は無料とした。

以上のほか、二〇一七年七月、荘内銀行の新店に一六言語に対応した小型ATMを置いた。二〇一八年三月にはあおぞら銀行との間で同行全店舗への小型ATMの設置に係る契約を締結し、八月からあおぞら銀行の既存ATMを順次置き換えた。

「その他の改善等」

ここままで述べたもののほか、ゆうちょ銀行がしたサービスの改善その他の取組として、NISA(少額投資非課税制度)・ジュニアNISA(未成年者少額投資非課税制度)・つみたてNISAの取扱い、口座振替受付サービス(We b受付方式)・即時振替サービス・双方向即時振替サービスの創設、個人ローンの取扱い、ゆうちょPayの取扱い、寄附に触れておく。

NISA・ジュニアNISA・つみたてNISAの取扱いについては、まず、二〇歳以上の者が非課税口座を開設できるNISAが二〇一四(平成二六)年から一〇年間を投資可能期間として創設されることとなったため、二〇一三年六月、非課税口座の開設の申込みの事前受付を開始した。同口座での投資信託の購入等の取扱いは二〇一四年一月に開始した。

また、ジュニアNISAも創設され、二〇一六年一月から二〇歳未満の者が非課税口座を開設できることとなったため、同月、開設の申込みの受付を開始した。非課税口座での投資信託の購入等は、できるのは四月からとされたため、同月から取り扱った。

さらに、二〇一八年から二〇年間を投資可能期間として特に少額からの長期・積立・分散投資を支援するための非課税制度「つみたてNISA」が一般のNISAとの選択制で創設されることとなったため、二〇一七年一〇月、つみたてNISAのための申込みの受付を開始した。同口座での投資信託の購入等の取扱いは二〇一八年一月を開始した。

口座振替受付サービス（Web受付方式）の創設については、二〇一四年五月にした。通常貯金を利用するお客さまが収納機関のWebサイト等からインターネット経由で即時に自動払込みの申込みができるものである。二〇二〇（令和二）年十二月末現在、このサービスを利用する収納機関は、一般収納機関八五社・団体、地方公共団体二三団体である。

即時振替サービスの創設については二〇一四年一〇月、双方向即時振替サービスの創設については二〇一六年一月にした。これらは、お客さまが収納機関のWebサイト等で総合口座を登録すると、振替時に口座情報等を入力することなく、その総合口座から即時に払出しをし、収納機関の振替口座への入金又は双方向即時振替サービスに限り、お客さまの総合口座への入金ができるものである。二〇二〇年十二月末現在、このサービスを利用する収納機関は、三十一社・団体である。

個人ローンの取扱いについては、ゆうちょ銀行は二〇〇八年五月以降スルガ銀行と業務提携をして同行の代理店として住宅ローン等の個人ローンの取扱いをしてきたが、二〇一九年五月、業務提携を解消することで同行と合意し、六月をもって新規の相談の受付を終了した。個人ローンのうち住宅ローンについては、同行に代えてソニー銀行と新生銀行を所屬銀行とし、ソニー銀行の代理店としては一〇月、新生銀行の代理店としては二〇二〇年三月に住宅ローンの取扱いを開始した。

ゆうちょPayは、ゆうちょ銀行と契約している店舗等での代金の支払の際に専用のスマートフォンアプリを操作することでおサイフ代わりに使えるいわゆるスマホ決済サービスで、二〇一九年五月に取扱いを開始した。

寄附については、二〇〇八年以降のゆうちょアイデア貯金箱コンクルの応募者数に応じたJICA、日本ユニセフ協会等に対するものと、二〇一七年以降の無通帳型総合口座「ゆうちょダイレクト+（プラス）」等の各種環境負荷の削減に寄与する施策の効果を還元するものとして環境保全団体に対するものを行っている。寄附の額は、二〇二〇年十二月末現在の累計で前者は約一億一七〇〇万円、後者は一三〇〇万円となっている。

第五節 かんぽ生命保険

一 経営方針等

かんぽ生命保険は、二〇一八（平成三〇）年五月の「日本郵政グループ中期経営計画2020」では、安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズに応える保障を提供し、保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指すこととし、主な取組とそれぞれの具体的な施策は、次のようなものとした。

- 保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓、新商品開発、営業基盤の整備
- ・ 保障重視の販売の強化・郵便局の涉外社員・窓口社員の育成、他生保との商品面の協力（受託販売等）
- ・ 募集品質の向上・募集資料の分かりやすさの徹底、募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）

- ・ 新たな顧客層の開拓・未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化、かんぽつながる安心活動・健康増進サービスの展開
- ・ 新商品開発・第三分野等新商品開発による保障性商品の多様化

- ・ 営業基盤の整備・新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング、郵便局の渉外社員の増員

○ ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

- ・ お客さまサービスの向上・画面告知・自動査定システム・保険手続サポートシステムの導入、マイページ等デジタル技術を活用した請求手続の導入

- ・ バックオフィス事務の効率化・サービスセンターでの帳票の電子化、保全事務のデジタル化、RPAの段階的導入

○ 資産運用の多様化、リスク管理の高度化

- ・ 資産運用の多様化・外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大、他生保との共同投資等の協力の推進

- ・ リスク管理の高度化・お客さまニーズと収益性を両立する商品により積極的に保険引受けリスクをテイク、ALMを基本としつつリスク選好方針に基づきリスクバッファの範囲で資産運用リスクをテイク

そのほか、二〇一四年八月に日本版スチュワードシップ・コードの受入れを表明し、同コードに係る自社の方針を定めて株式委託運用では運用受託機関に同コードの実施状況の報告を求め、株式自家運用では企業価値向上に資する「目的を持った対話」（エンゲージメント）をした上で議決権を行使している。

また、二〇一七年一月に「消費者志向自主宣言」を策定して公表し、一〇月には「国連責任投資原則」に署名した。

二 新商品の創設等・新規業務

〔新商品の創設等〕

新商品については、二〇一四（平成二六）年四月に学資保険の改定をし、二〇一五年一〇月に「短期払養老保険」を

創設し、二〇一七年一〇月に普通終身保険等の見直しをし、二〇一九年四月に引受け基準を緩和する等した普通終身保険等を創設した。

学資保険の改定は、被保険者である幼少者のお客さまの死亡保障が厚く、生命保険業界の未成年者に対する死亡保険のモラルリスク対応の趣旨に沿っていなかったため、死亡保障を薄くしてその趣旨に沿うものとするとともに、保険料を低価格化するため、した。改定後の商品は、愛称を「はじめのかんぼ」とした「学資保険（H24）」と「学資保険（H24）（保険料払込免除なし型）」である。

なお、改定をして販売を開始したのは二〇一四年四月であるが、この開始時期については、二〇一二年九月にした認可申請では二〇一三年四月を予定していた。しかしながら、二〇一二年十一月に受けた認可に、支払管理態勢の水準向上のための措置等について認可申請に係る学資保険の改定をするまでに金融庁と総務省の承認を受けること等の条件を付され、それらの承認を受け、同時に保険業法に基づく認可を受けたのが二〇一四年一月となったため、販売の開始は同年四月となった。

短期払養老保険は、保険料払込み後一定の据置期間を設けて保険料払込期間を保険期間より短く設定できるようにし、それにより保険料払込みの負担を早期に解消するとともに貯蓄性を高めたものである。かんぼ生命保険の主力商品である養老保険が保険期間と保険料払込期間が同じで、満期保険金受取り額が払込保険料総額を下回る人が多い状況となっており、貯蓄性の観点からは魅力が非常に低下していたため、創設した。愛称は「新フリープラン（短期払込型）」とした。

普通終身保険等の見直しは、予定利率の引下げ（保険料の改定）で魅力が低下している等の状況に対応して次のようなことをしたものである。

普通終身保険と特別終身保険について、保険料払込期間中の解約返戻金を低く抑えて保険料を安くしたものを設ける（愛称「新ながいきくん低解約返戻金プラン」）。

据置定期年金保険について、保険料払込期間中の解約返戻金を低く抑えるとともに、年金支払期間を長期化する（愛称「長寿のしあわせ」）。

入院特約について、入院保障にパジャマの購入等のために入院初期に生じる費用をカバーするための入院日額五日分を上乗せして支払う入院初期保険金を設ける等する（愛称「医療特約その日からプラス」）。

災害特約について、解約返戻金低減型・無解約返戻金型を設けるとともに、無配当化し、保険料を安くしたものを引き受ける。

引受け基準を緩和する等した普通終身保険等の創設は、ユニバーサルサービス対象商品である終身保険と養老保険は健康上の理由から加入できないことがある一方そのような加入できないお客さまは医療保障の必要性が高い、また、先進医療に係る技術料は公的医療保険の給付対象ではなく患者の経済的な負担が過大となることがある、という状況に対応して次の商品を創設したものである。

普通終身保険、普通養老保険、総合医療特約について、引受け基準を緩和し、その商品特性に応じて保障内容（等）を変更した商品（保険の愛称は普通終身保険はプランにより「かんぽにおまかせ（終身タイプ）」、「かんぽにおまかせ（終身タイプ）」（低解約返戻金プラン）」、普通養老保険は「かんぽにおまかせ（満期タイプ）」）
先進医療を保障する特約（無配当先進医療特約（無解約返戻金型））

【新規業務】

新規業務については、経営者向け定期保険の受託販売の拡大と再保険の引受けをすることとした。

経営者向け定期保険の受託販売の拡大は、次のようにすることとし、二〇一五（平成二七）年十一月に全国の支店で販売を開始した。

経営者向け定期保険の販売を全ての生命保険会社から受託できるようにする（当面は第一生命保険からの受託を追加する）。併せて、各社の一般的に付すことができる特約についても取り扱えるようにする。

「総合福祉団体定期保険」を追加し、メットライフ生命保険から受託する。

そのほか、第一生命保険の経営者向け介護保障定期保険の受託販売を二〇一七年六月に開始した。

再保険の引受けは、対象をかんぽ生命保険又は日本郵便が他の生命保険会社から受託して販売する保険契約に限定し、再保険の引受けは、二〇一六年四月以降の引受けを予定して三月に認可を受けた。

三 適正・公平な支払その他の取組

「適正・公平な支払、支払体制の強化」

保険金等の支払を請求された場合に請求されたもの以外に入院保険金等を支払える可能性があるときにはそれらを請求するよう案内をする「請求案内」について、かんぽ生命保険が定める様式による死亡証明書等ではない簡易な書類に基づき死亡保険金等を請求したお客さまに対してもそれら以外の支払える可能性のあるものを請求するよう案内をすることとし、二〇一二（平成二四）年七月以降、案内をした。高度な医学的判断を要する事案についても検証をした。

また、この過程で、過去と同時で請求案内の水準に差が生じていたため、民営・分社化以降五年間の請求約一七〇〇万件を改めて検証することとし、十一月「保険金の請求案内等に関するお客さま対応の実施について」として公表した。

検証の結果、請求案内をすべきものについては、十二月から二〇一三年七月までで約七五万件の案内を順次した。これらの案内に対して請求があったものについては改めて審査をして支払をすべきものには支払をし、二〇二〇（令和二）年十二月末現在で約一〇万六〇〇〇件について約二九二億円を支払った。

そのほか、コンピュータシステムの品質向上に継続して取り組む過程で管理業務を受託している簡易生命保険契約の一部について、システムの不具合が原因で配当金を本来より多く又は少なく支払ったものがあることが判明した。

このため、二〇一三年六月と十一月に公表し、個別に連絡した上で、本来より少なく支払ったお客さまには支払っていないかった配当金の額と遅延利息相当額を支払った。

適正で公平な保険金等の支払の審査（査定）については、支払業務システム（SATI）の導入によるシステムサポートの充実等の取組を通じて努めた。

なお、保険金等の支払漏れ等については、判明したもののへの対応を引き続きするとともに、支払漏れ等が判明し、追加で支払った金額・件数を、二〇一三年度分を公表して以降毎年公表している。

【保険料の改定】

保険料については二〇〇一（平成一三）年七月に引き上げて以降は全体的な見直しはしていなかったが、市場金利の低下を踏まえて予定利率を一・〇％に引き下げ、長寿化の進展を踏まえた死亡率データの最新化もする等して保険料の総合的な見直しをし、二〇一六年八月二日以降を契約日とする契約から適用した。保険料を引き上げるものについては極力引上げ幅を抑えるとともに、主に高齢で加入するものや死亡保障を主とするものについては保険料を引き下げた。

また、二〇一七年四月に標準利率が引き下げられることを踏まえて予定利率を〇・五％に引き下げる一方、主に入院特約の保険料の引下げをする等、商品の魅力維持等の観点から保険料の総合的な見直しをし、同月二日以降を契約日とする契約から適用した。一部の保障性が高い基本契約に特約を付した商品については保険料を引き下げた。

【第一生命ホールディングスとの提携】

かんぽ生命保険と第一生命保険（二〇一六（平成二八）年一〇月に持株会社体制に移行）は、二〇一六年三月、海外生命保険事業、資産運用事業、国内生命保険事業に関する共同研究を対象とする業務提携をすることについて基本合意したと公表した。

海外生命保険事業は、ベトナム郵便が行う保険販売への支援である。

資産運用事業については、第一生命保険（持株会社体制移行前）の関連会社である資産運用会社の共同利用やプロジェクトファイナンス等の成長分野への共同投資を検討し、実行した。

【その他の取組】

ここまでで述べたもののほか、かんぽ生命保険の取組として、「かんぽプラチナライフサービス」の推進、「かんぽすこやかプロジェクト」が広がる健康の輪、一部商品の販売停止、全国小学校ラジオ体操コンクール、約款等のWeb閲覧と森林育成団体への寄附、資産運用でのESGに関する取組、IBM Watsonによる業務の支援に触れておく。

かんぽプラチナライフサービスについては、自社は比較的高齢のお客さまが多いということもあり、高齢の方向けの丁寧で優しい保険会社になりたいという想いを強く持ち、そのような戦略上の観点から、全てのお客さまとの接点を高齢のお客さまの目線で改革し、「安心感」と「信頼感」に基づく高齢のお客さまに優しいサービスを提供するために推進した。取組としては、商品だけでなく、保険商品の加入年齢の上限の引上げ、専用コールセンターの開設、申込み内容確認の案内、無料電話相談サービスの実施等、あらゆる領域でサービスの向上を図った。

かんぽすこやかプロジェクトが広がる健康の輪については、QOLの向上、健康寿命の延伸といった社会的課題への寄与を目的として、健康増進アプリを始めとするICT等を活用した新たな健康増進サービスを提供し、お客さま、地域社会、社員の健康増進を日常的・継続的に支援する取組として二〇一八（平成三〇）年度以降に推進した。健康増進アプリは、スマートフォンでの歩数計測機能を利用して手軽に歩数を管理できる等のコンテンツを提供する「すこやかんぽ」として二〇一九年一月に提供を開始した。

一部商品の販売停止については、日銀が二〇一六年一月に「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」を導入すること
を決定し、非常に低い状態が継続していた市場金利が更に低下したため、六月、貯蓄性が高いタイプのものの販売を停止した。

全国小学校ラジオ体操コンクールは、ラジオ体操の普及推進の一環として二〇一四年から毎年開催している^{二十五}。

約款等のWeb閲覧と森林育成団体への寄附については、「ご契約のしおり・約款」について冊子の受領に代えWeb閲覧とすることもできることとして二〇一四年一〇月にPDF版のものの提供を開始し、Web閲覧は冊子が不要で

紙の使用量を削減できるため、利用件数に応じて森林の育成に取り組み環境保護団体に寄附をして環境の保全にも貢献することとしたものである。寄附の額は、二〇一九（令和元）年七月までで計一億一九一〇万円である。

資産運用でのESGに関する取組については、まず二〇一六年六月に世界銀行のグリーンボンド^{二十六}（約一五六億円）への投資をし、その後もソーシャルボンド、サステナビリティボンド等への投資をした。それらの二〇二〇年十二月末現在の残高は約一九九〇億円である。そのほか、太陽光発電事業等の再生可能エネルギー事業への投融資もしており、それらの同月末現在の残高は約七〇五億円である。

IBM Watsonによる業務の支援については、日本アイ・ピー・エムとともに二〇一五年二月から「IBM Watson Explorer（Watson）」による保険金支払審査業務の支援について検討、検証等をし、二〇一七年三月、Watsonによる査定担当者への判断支援を開始した。この判断支援では、査定担当者が判断に迷うような事案をWatsonに問い合わせるとWatsonが学習した結果に基づく支払判断に関する推定結果や参考となる過去事案を確信度付きで提示してくれる。

第六節 その他の取組等

一 不適正な取扱いと処分

「かんぽ生命保険商品の不適正募集」

かんぽ生命保険は、金融庁との間で継続的なコミュニケーションをとる中で、二〇一八（平成三〇）年十一月に申込みがあった契約乗換^{二十七}約二万一〇〇〇件のうち外形的に合理性が疑われる同一商品間等での乗換約五八〇〇件から抽出して二〇一九年一月に約三〇〇件のサンプル調査をした。この調査では、契約乗換ではなく特約切替等で新しい特約ニーズ等に応えられた可能性があった等の事例があることが判明していたが、全てのお客さまから、書面で新旧の契約

の比較と不利益事項の説明を受け、乗換の内容について認識をしているとの回答を得ており、この時点ではお客さまに不利益が生じることについての重大性の認識はなかった。

日本郵政グループでは、従来から、法令違反≠不適正募集という認識であり、お客さまに不利益を生じさせるような募集態様については、業務品質としては問題があるものの、契約関係書面にお客さまの署名と押印があれば違法ではなく、かつ、基本的にはお客さまの意向にも沿っているはずであると考えていた。

このような考え方を改めたのは二〇一九（令和元）年六月下旬以降に前述したサンプル調査とその結果が報道され、非常に多くのお客さまに不利益が生じている可能性があることが顕在化してからである。

かんぽ生命保険と日本郵便は、七月までに、過去五年間に申込みがあった全ての契約約三〇〇〇万件、お客さま数で約二〇〇〇万人について調査をし、お客さまに不利益が生じている場合は旧契約の復元等の対応をとることとして、八月に調査を開始した。

また、この間に、当面はお客さまへの対応等を優先して積極的に商品の提案をすることは控えることとし、七月十四日に公表した。二十四日には契約乗換等に係る問題の徹底解明と原因究明を中立・公正な外部専門家に委ねるため、日本郵政を含めた三社で「かんぽ生命保険契約問題 特別調査委員会」を置いた。

一方、監督官庁は、ここまでの段階でも報告徴求等はしていたが、金融庁が八月二十三日を検査予告日として九月から三社に立入検査をする等した。

十二月十八日、特別調査委員会が調査報告書を提出した。

二十七日、金融庁は、特別調査委員会の調査報告書も参考にしつつ検査の結果等を検証したところ、不適正な募集行為とその背景にある態勢上の問題が認められたとして、金融庁がかんぽ生命保険と日本郵政に、関東財務局が日本郵便に、それぞれ次のような命令をした。

○ 対かんぽ生命保険・日本郵便の業務停止命令

・ 二〇二〇年一月一日～三月三十一日の間のかんぽ生命保険の保険商品に係る保険募集の停止

○ 対かんぽ生命保険・日本郵便・日本郵政の業務改善命令

・ 経営責任の明確化、適切な顧客対応の実施、適正な営業推進態勢の確立、ガバナンスの抜本的な強化等の実行

・ 業務改善計画の二〇二〇年一月末までの提出と直ちの実行

・ 同計画の実施完了までの間の三か月ごとの進捗と改善状況の報告

金融庁と同じ二〇一九年十二月二十七日、総務省も、同庁とおおむね同じ内容で、日本郵便に業務停止命令、業務改善命令等、日本郵政に業務改善命令等をした。

処分を受けた三社の経営責任の明確化については、かんぽ生命保険の社長植平、日本郵便の会長高橋と社長横山、日本郵政の社長長門と上級副社長鈴木が二〇二〇年一月五日に退任した。

業務改善計画については、三社は、骨子としては次のものを内容とするものを策定し、三十一日に提出した。

○ お客さまに不利益を生じさせた可能性が高い契約の特定、調査、契約復元等、適切なお客さま対応の実施

○ 不適正な募集行為をしたと認められる募集人に対する適切な対応

○ 適正な営業推進態勢の確立（お客さま本位の販売の定着）

・ 行動規範のお客さま本位の理念に基づいたものへの見直し

・ 「かんぽ営業スタンダード^{二十八}」の策定

・ お客さま本位の理念に基づいた行動規範の浸透

・ 全社員向けの研修の実施

・ コーチャング型のマネジメント研修の実施

・ 総合的なコンサルティングの推進に向けた体制の整備

- ・ 営業目標等の体系の見直し
- ・ 保障見直しの仕組みの改善

○ 募集管理態勢の強化（お客さまの意向に沿わない契約の未然防止）

- ・ 第一線（郵便局、コールセンター、サービスセンター等）
申込みから契約締結までの重層的なチェックの実施
- ・ 第二線（本社等）
適正な募集管理のための体制等の強化

事故判定と処分基準の厳格化等による牽制

- ・ 第三線（内部監査部門）
内部監査部門の強化

○ 経営層による管理（取締役会等によるガバナンスの強化）

- ・ P D C A サイクルの徹底
- ・ 各社・グループのガバナンスの強化
- ・ 改善策のモニタリングと定期的な進捗状況の公表

そのほか、外部専門家に公正・中立な立場から各種アドバイスをしてもらったこととし、ゆうちょ銀行を含めた四社で四月二日に「J P 改革実行委員会」を置いた。

日本郵政グループでは、以上のような業務改善計画等に基づくお客さま対応等を進め、郵便局等での営業を自粛していたかんぽ生命保険商品、投資信託等について、一〇月五日、お客さまに迷惑をかけたことをお詫びすることを第一とする信頼回復に向けた業務運営を開始した。なお、お客さまの信頼回復に向けた契約調査は六月末でおおむね完了している。また、募集人等に対する処分は、十一月三〇日時点で募集人一一七三人、募集人の当時の管理者等四九九人、本

社、支社、エリア本部等の責任者三七八人に対して行っている。

「ゆうちょ銀行キャッシュレス決済サービスの不正利用」

ゆうちょ銀行は、キャッシュレス化やFinTechが急速に進展しているという大きな流れから、キャッシュレス決済サービスを提供してその充実を図ってきたが、二〇二〇（令和二）年八月から九月にかけて、それらのうち即時振替サービスとmijica（Visaデビット・プリペイドカード）で行われた不正利用が顕在化した。悪意がある第三者がお客さまになりすまし、不正に送金や貯金口座からのチャージをしていたものである。お客さまの被害は、即時振替サービスでのものが計二一〇件、約四九四〇万円、mijicaでのものが計五四人、約三三二万円であった（二〇二〇年一月五日時点）。

二〇二〇年十二月末現在、即時振替サービスでは一部の収納機関の利用を停止しており、被害に遇われたお客さまには被害全額の補償をすることとしている。mijicaでは不正があった機能を停止しており、被害に遇われたお客さまには補償をした。

即時振替サービスの不正利用については、二〇一七（平成二九）年七月には既に被害があったとお客さまの申告があったにもかかわらず同行が有効な対策を講じていなかったため、その後の不正行為による多数の被害を招いた。このように、これらの事案については同行のガバナンスに問題があったと考えられるところであり、同行の監査委員会は、事案の一連の経緯に係るガバナンスの構築・運用状況の検証をし、その結果と骨子としては次のような同委員会の意見（提言）を二〇二〇年十二月に取締役会に報告した。

「お客さま本位」の業務運営を行うための品質管理

適切な情報開示

リスク管理・コンプライアンス部門等の管理部門の機能の強化

対応策を協議する専門委員会の議論の深化

情報伝達の複線化

同行のガバナンスについては、J P改革実行委員会にもその現状、課題等についての検証を日本郵政から依頼することとし、委員会が検証をした（二〇二〇年十二月末現在検証中）。

【その他の不適正な取扱】

かんぽ生命保険商品の不適正募集やうちよ銀行が提供するキャッシュレス決済サービスの不正利用による被害の発生以外にも、不適正な取扱いその他社員の犯罪等で監督官庁から指導されるような事態は生じた。ここでは、収納済み切手の横領とこれら不祥事案に関する情報公開、かんぽ生命保険商品と投資信託の不適正な横断的販売に触れておく。

収納済み切手の横領とこれら不祥事案に関する情報公開については、二〇一四（平成二六）年度から二〇一六年度までの間に芝郵便局と神田郵便局の幹部がそれぞれ料金別納の収納済み切手を横領して換金していた事案が二〇一八年に判明したことに関し、二〇一九（令和元）年一〇月に報道されるまで日本郵便が公表しなかったことを含めて問題とされたものである。これについては、総務省から、同月、日本郵便が文書で行政指導されたが、十二月にサンシャイン60内郵便局でも同様の事案があったことが判明したにもかかわらず、速やかな公表がなかった等として、同月、収納済み切手の不適正な取扱いの再発防止策の着実な実施と不祥事案に関する情報公開の在り方について再び行政指導された。

かんぽ生命保険商品と投資信託の不適正な横断的販売については、そもそも保険契約の内容がお客さまの意向に沿っていない可能性があるので、かんぽ生命保険商品の不適正募集の問題を契機に顕在化した。例えば、かんぽ生命保険商品を解約してその返戻金を基に毎月分配の投資信託を購入し、更にその投資信託の分配金を原資として新たに加入したかんぽ生命保険商品の保険料の支払に充てていたお客さまが、投資信託の分配金が減少し、保険料を支払うことができなくなつたというようなものである。顕在化は、投資信託の分配金が定額で保険料を支払うことができるというような誤った説明を受けたお客さまからの申告によるものであった。一部の社員の営業活動を停止する等の措置はとっているが、お客さま対応は二〇二〇年十二月末現在継続中である。

二 熊本地震

〔被害状況〕

二〇一六（平成二八）年四月十四日、十六日、平成二八年（二〇一六年）熊本地震が発生した。死者二七三人、負傷者二八〇九人（二〇一九年四月十二日現在）、その他住家、交通、ライフライン等に深刻な被害をもたらした。

日本郵政グループでは、人的被害は社員の負傷者四〇人であり、郵便局一六局と簡易郵便局四局が一部損壊等の被害があった。

〔業務の再開・臨時取扱い〕

発災後、郵便局一二局と簡易郵便局一二局が窓口業務を休止したが、順次再開した。休止が長引いた郵便局一局も移転してではあるが、二〇二〇（令和二）年二月に再開した。

かんぽの宿阿蘇は、二〇一六（平成二八）年四月十六日から五月十四日まで、被災者を受け入れ、このため、宿泊・日帰りの利用を休止し、六月十八日に再開した。ホテルメルパルク熊本も一時営業を休止したが、七月一日に全館で営業を再開した。

四月十六日から二十四日にかけては一部の郵便局で土・日曜日に臨時に窓口営業をした。その他、ATMの取扱時間の延長又は臨時稼働、車両型郵便局での臨時サービス、避難所に置いた臨時郵便局での非常取扱い等をした。

〔復旧・復興の支援〕

平成二八年（二〇一六年）熊本地震に当たっては、一定規模以上の災害の場合はしている非常取扱いや前述した郵便局の臨時営業等のほか、被災者の支援等のため、特別な措置を講じた。

二〇一六（平成二八）年四月二十七日から、避難所への郵便物等の配達をした。

四月二十一日から六月十七日まで、年金、恩給、国税還付金等の支払郵便局が被災で業務を休止している場合はそれ以外の郵便局とゆうちょ銀行直営店で支払をした。

七月二十一日から二〇一七年三月三十一日まで、ゆうちょ銀行がスルガ銀行と提携して提供する個人ローン商品を金利を店頭表示金利から最大で5%引き下げる等して提供した。

保険の非常取扱いの保険料払込み猶予期間の延伸を最長六か月までとした。

二〇一六年四月十五日から六月三〇日までの間に新規に受け付けた災害救助法適用地域で被災した保険契約者への普通貸付について貸付期間（一年間）内は利息を免じ、貸付期間経過後は利率を一律〇・五五%に減じた。

被災地等の事情で直ちに入院することができなかった場合等でも本来必要な期間入院したものととして入院保険金を支払うこととした。

九州広域復興支援投資事業有限責任組合の組合員にゆうちょ銀行がなり、一〇億円を出資した。

そのほか、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険は、二〇一六年五月二〇日、合計二〇〇〇万円の義援金を熊本県共同募金会に寄贈した。

また、これら四社の社員有志の「日本郵政募金会」が全国の郵便局等で「ポスト募金」をし、総額四五八九万六四三二円を熊本県、大分県と両県の二三市町村に寄託した。

三 新型コロナウイルス感染症

二〇一九（令和元）年十二月にその発生が報告されて以降、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界的に蔓延し、二〇二〇年十二月末現在で新型コロナウイルス関連の肺炎と診断されている感染者は八二〇〇万例、死者は一八〇万人を超えている。我が国でも新型コロナウイルス感染症の感染者は二三万三〇四例、死者は三四一人となっており、四月七日から五月二十五日までの間には新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づき緊急事態宣言がなされた。

日本郵政グループでも十二月末までに五四一人の社員の感染が確認され、お客さまに影響する可能性がある場合には

窓口業務や集配業務を必要な期間休止した。

そのほか、日本郵政グループとしての新型コロナウイルス感染症問題に対する主な取組は、次のようなものである。

○ 国民の皆さまへの支援

- ・ 日本郵便・政府からの要請を受けた、マスクの配布、各市区町村から差し出される特別定額給付金関係郵便物の配達

- ・ かんぽ生命保険・COVID-19で亡くなった場合の死亡保険金に加えた倍額支払の対象としての保険金の支払

- ・ ゆうちょ銀行・COVID-19の感染拡大の影響に対応する地域ファンド^{二十九}へのLPとしての二三億円の出資

- ・ 日本郵政・日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険・COVID-19の感染拡大の防止等に関する活動の支援としての日本赤十字社への一億円の寄附

○ 感染拡大の防止（お客さまと社員の安全の確保）

- ・ 日本郵便・郵便物等の非対面配達
- ・ 日本郵便・ゆうちょ銀行・窓口へのビニールカーテンの取付け、窓口営業時間の短縮
- ・ ゆうちょ銀行・社員の交代による勤務や窓口の一部縮小

【次の五十年、百年に向けて】

郵政事業の創業から百五十年を迎える二〇二一（令和三）年は第三波とされる新型コロナウイルス感染症の感染者の急拡大の中で明けた。日本郵政グループは、このような状況の中でも郵政事業のユニバーサルサービスを提供していかねばならない使命を負っているが、まずはかんば生命保険商品の不適正募集等で失ったお客さまの信頼を回復することが必要であり、これに向けて愚直に全力で取り組まなければならない。そして、グループの強みのリアルなネットワークである郵便局とデジタルトランスフォーメーションを組み合わせ、これらの融合によりお客さまに対する新たな価値を創造し、今後長きにわたって喜んでいただけるサービスを提供できるようにしていくこと、事業を通じて地域社会に貢献することによりグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図ることを五月に策定を予定する次期中期経営計画に向けて構想している。

ポスト・コロナである次の五十年、百年を見通すことは容易ではないが、信頼の回復に向け掲げた「すべてを、お客さまのために。」の下、日本郵政グループは、お客さまの生活全体を支える存在であり続ける。

十八 整理資源は、共済制度の導入（一九五九年等）より前から勤務していた職員については、恩給公務員期間を合算して算定された年金額が支給されているが、同期間については財源の積立がないため、事業主（日本郵政公社等）が負担することとされたものである。恩給負担金は、共済制度の導入前に退職した職員には恩給法に基づく恩給が支給されるが、その負担金は特別会計（公社は郵政事業特別会計として存続するものとみなされた）から一般会計に繰り入れることとされたものである。公社時代に一括して負債と認識したこれらのものは、民営・分社化の際にその全額を日本郵政が承継した。

十九 加入後一定期間を経過した場合に加入限度額に上乘せをすること。一三〇〇万円は一〇〇〇万円が本来の加入限度額で三〇〇万円が通計（上乘せ）部分

二十 一九六六年七月の定形郵便物制度の創設以来、重量は五〇gまで（ただし、二五gを超えると料金は高い。）としていたが、公社化以降は法令上の「定形郵便物」の重量は二五gまで

二十一 郵便局社員等が定期的（月一回三〇分程度）高齢者宅を訪問の上、生活状況を確認し、その結果を家族等にメールで伝える。

二十二 高齢者に毎日電話（自動音声）で体調確認をし、その結果を家族等にメールで伝える。

二十三 もしものときに利用者からの依頼により警備保障会社の警備員が駆けつける。

二十四 Visaデビット・プリペイドカード。ただし、この時点では地域版Visaプリペイドカード

二十五 二〇二〇年の第七回は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、中止した。

二十六 世界銀行のグリーンボンドは、地球温暖化問題に苦しむ開発途上国を支援するべく、様々な温暖化対策プロジェクトへの資金の貸出しを支えている。

二十七 既契約を解約等により消滅させて新規契約の申込みをし、又は新規契約の申込みをして既契約を消滅させること。

二十八 お客さまの将来への不安や現状等を踏まえた真のニーズをヒアリングシート等で的確に把握した上で商品の提案をする等といったかんぽ生命保険商品のスタンダードな販売モデル

二十九 投資対象にCOVID-19の感染拡大の影響を受けている企業を含む地域ファンド