

金融2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3ステップ：移行期間終了後の新たな成長軌道を目指す。

第2節 グループ・日本郵政の取組

1 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、ガバナンスの強化を図る観点から、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、外部の有識者及び専門家から成る「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、2007(平成19)年4月2日、その旨を公表した。

委員会は、①郵政事業の実施に不可欠な業務か、②一般の企業に任せられない特殊な業務か、③本体ではなく、一般企業でもなく、子会社・関連会社で行うべき業務か、④連結損益に貢献するか、との見直しのための指針を策定して関連法人の在り方を検討した。その結果、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3次にわたりし、11月6日、検討を終えた。委員会の報告については、公社の解散後関連法人の整理・見直しを引き継いだ日本郵政がその内容の実現に向けて全力で取り組むこととした。

基幹的な郵便輸送を担う法人の子会社化及び統合は、郵便事業(株)の子会社としての日本郵便輸送(株)として2009年2月までに完了した。

2010年5月7日、日本郵政は、「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」として、委員会で検討対象とされた219法人(この時点で合併、解散等で156法人となっていた。)のうち、OBが在職し、日本郵政グループと取引がある57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ものは全て子会社化し、それ以外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。方針の対象外の99法人は、そもそもファミリー企業と言えるもので

はなく措置をしない、とした。この方針に基づく整理の結果、5法人を子会社化し、17法人との取引を終了し、27法人でOBが退任し、8法人との取引を一般競争入札とした。

2 かんぼの宿等の一括事業譲渡

【オリックス不動産との契約、総務大臣の報告徴求】

郵便貯金周知宣伝施設及び簡易保険加入者福祉施設は、日本郵政株式会社法（平17法律98）で、2012（平成24）年9月30日までに日本郵政が譲渡又は廃止をすることとし、それまでの間は同社にこれらを暫定的に帰属させて運営・管理させることとされていた。これは、①これらは経営状況が不振であり、民営・分社化後の会社の経営にマイナスとなる要素をできるだけ取り除くという観点、また、②これらはコアビジネス以外のものであり、民営・分社化後の会社は、コアビジネスに特化し、その部分で経営の自由度を発揮すべきとの観点、からであった。

日本郵政は、簡易保険加入者福祉施設である「かんぼの宿」等¹⁵については、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、民営・分社化当初の赤字幅が大きく、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、2008年4月1日に譲渡先を公募して選定を進めた。選定の結果、12月26日、オリックス不動産（株）と譲渡契約を締結した。譲渡は、日本郵政が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オリックス不動産に譲り渡す方式とし、新設分割及び株式の譲渡の実行日は2009年4月1日とした。

このかんぼの宿等の一括事業譲渡は、日本郵政株式会社法で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、鳩山邦夫総務大臣は、オリックス不動産の親会社であるオリックス（株）の宮内義彦会長が小泉内閣時代の総合規制改革会議及び規制改革・民間開放推進会議の議長を務め、郵政民営化の議論に関与したことを問題視し、また、①譲渡又は廃止の期限は2012年9月30日であるのに、経済情勢が悪化しているこの時期になぜ譲渡するのか、②個別売却ではなく、なぜ一括売却なのか、③なぜオリックス不動産なのか、

¹⁵ かんぼの宿（旧加入者ホーム、旧保養センター及び那覇レクセンター）、かんぼの郷（旧総合レクセンター）、ラフレさいたま（旧総合健康増進センター）及びゆうほうと（旧会館）。なお、これらの全てをオリックス不動産との間の譲渡契約の対象としたわけではない。

選定過程が透明でない、との疑問を呈して、2009年2月4日、日本郵政に、日本郵政株式会社法に基づき、譲渡先選定のプロセスについて報告するよう求めた。

これに対し、日本郵政は、2月16日、譲渡先を公募した2008年4月1日からオリックス不動産と譲渡契約を締結した12月26日までの間の譲渡先選定のプロセスについての報告をした。

【オリックス不動産との契約の解約、総務大臣の命令・報告徴求】

2009(平成21)年4月1日が間近となったが、このような状況となり、譲渡契約の実行の目処が立たなくなった。オリックス不動産サイドに負担・迷惑がかかることはもちろん、中途半端な状態に置かれたかんぽの宿等の社員のモチベーションが保てないこと、また、そのようなモチベーションの低下等が相まってかんぽ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を未然に防ぐため、日本郵政は、早期の解決を決断し、総務大臣への報告と同じ2月16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、2月20日、弁護士、公認会計士及び不動産鑑定士から成る「不動産売却等に関する第三者検討委員会」を置いた。

なお、2月4日の報告徴求に加えて、鳩山総務大臣は、かんぽの宿等の一括事業譲渡の問題については公社時代から行われた不動産のバルク売却（多数の物件を束にしての一括売却）から同様の問題があるとの認識の下、3月3日、日本郵政に、日本郵政株式会社法の一般的法人監督条項に基づき、公社が行った不動産売却に係る報告の要請¹⁶をした。この要請に対する報告については、日本郵政は3月17日にした。

その後、4月3日に至り、鳩山総務大臣は、2月16日の日本郵政からの報告等に基づき、かんぽの宿等の一括事業譲渡の問題に関し、かんぽ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、ガバナンス、個人情報保護の不十分さ等の疑問・問題点を指摘した。その上で、それらの指摘事項は、資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して、日本郵政に、日本郵政株式会社法に基づき、不動産売却等に関する第三者検討委員会の議論等も踏まえ、それらの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た。

¹⁶「要請」であるのは、公社時代のことに關するものであり、日本郵政株式会社法の報告徴求条項にはよらないこととされたためであった。

その議論を踏まえるべきとされた不動産売却等に関する第三者検討委員会は、設置の日である2月20日から5月29日までにわたって委員会を開催し、かんぽの宿等の事業譲渡を中心に、公社時代の不動産処分についても問題性を指摘された事項について検証をし、最終委員会当日、報告書を提出した。報告書では、日本郵政グループが今後不動産の処分等を行うに当たっての意思決定の在り方、処分先について考慮すべき事項、処分先選定手続について留意すべき事項、処分価格及び内部統制について提言された。

これらの提言も踏まえ、日本郵政は、総務大臣から命令された同大臣の指摘事項についての改善・是正に必要な措置として以下のものを講じることとし、6月24日に以下の総務大臣からの指摘事項に関する認識、社内規程等の整備等とともに報告をした。

○ 総務大臣からの指摘事項に関する認識

かんぽの宿等の譲渡で、①民営化で承継した不動産は国民共有の財産であり、その売却等に当たっては公正かつ透明な手続が要請されるにもかかわらず、そのための十分なルールが整備されていなかったこと、②慎重な経営判断をするための、意思決定の際の選択肢の比較考量、選定過程の記録の整備等が十分にされていなかったこと、③経営層や経営会議及び取締役会への十分な情報提供がされていなかったこと、等の問題点が確認され、これらの問題点を解決するため、早急に改善・是正措置を講じる必要があると考えた。

なお、これを機に経営のガバナンス強化に努めていきたい。

○ 改善・是正措置

- ・ 以下のとおり不動産売却等のルールを整備した。

国民共有の財産という認識に立った売却手続を整備した。

手続の公平性・透明性を確保するものとした。

不動産を伴う事業の譲渡での企画コンペ方式の規定を整備した。

- ・ 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日本郵政に置く。
- ・ ガバナンスを強化する。

不動産売却等審査会での検証結果等の経営層への報告ルールを定める等、経営層の関与を強め、企業統治を強化する。

日本郵政グループが適切に説明責任を果たしているか監視すること等を目的として、日本郵政グループ経営諮問会議（仮称）を置く。

全国で郵便局モニターを委嘱し、全国モニター会議を開催する。

- ・ 不動産の譲渡先に対し、承継する個人情報の保護を求める。

○ 社内規程等の整備

改善・是正措置を講じるため、社内規程等を整備し、2009年7月1日から施行する。

そのほか、この報告に際し、社長西川善文が報酬30%を3か月返上し、関係執行役4人が報酬10%を3か月又は2か月返上することとした。

四半期ごとの措置状況の報告については、初回のは、10月7日に、グループ経営諮問会議の準備、不動産売却等のルールの整備、不動産売却等審査会の開催等の9月末までの措置状況についてし、その後もグループ経営諮問会議、郵便局モニター及び不動産売却等審査会の状況についてした。

なお、かんぽの宿等に関しては、2007年度日本郵政公社閉鎖決算に係るかんぽの宿等の鑑定評価に関し国土交通省が行った当時の不動産鑑定士4人に対する懲戒処分、不動産鑑定業者1社に対する監督処分等が決定されるに当たって郵政サイドの当時の担当者がこの鑑定を巡って不適切な対応をしたことが明らかにされたとして、片山善博総務大臣は、2011年8月29日、日本郵政に、日本郵政株式会社法に基づき、一層の不動産売却手続の透明性・公平性が担保されるよう、改善すべき事項を検討の上、9月末までに報告するよう求めた。

これに対しては、日本郵政は、9月30日、不動産鑑定の委託等をする際の手続である「日本郵政株式会社不動産等契約手続」等について、契約責任者等は契約の履行で実質的な利益相反が生じないようにする等の改定をしたと報告した。

3 子会社を活用した業務の実施

日本郵政グループの発足後に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及び紹介については、日本郵政は、子会社を通じて、グループの退職者を中心として事業子会社等に人材の派遣をする業務並びに事業子会社に勤務する非正規社員の募集及び採用をして事業子会社に紹介する業務を行うこととした。

このため、日本郵政は、これらの業務を行うことについての認可を準備企画会社時代の2007(平成19)年6月29日に受け、7月3日、これらの業務を行う子会社として「日本郵政スタッフ(株)」を設立した。日本郵政スタッフは、当初は、主として郵便事業(株)の支店及び郵便局(株)の店舗(郵便局)の業務に従事させるための人材の派遣及び紹介をした。

その後、日本郵政は、日本郵政スタッフを通じて、郵便事業(株)等が行う人事

関連業務¹⁷の支援並びに郵便事業(株)等の文書の一括発送、印刷等の事務の請負も行うこととし、認可は2008年3月31日に受けて翌4月1日から行った。

2012年度からは、グループ会社の間接業務については、日本郵政が自社で受託して行っていたもの、グループ会社がそれぞれ行っていたもの及びグループ会社がグループ外に委託していたものも日本郵政スタッフに移管して集約し、グループ経営の効率化を図ることとした。これにより、コールセンター業務、給与計算業務、公共料金等支払業務、福利厚生業務、健康管理業務及び総務庶務業務を順次同社に集約した。

コールセンター業務については、日本郵政スタッフへの集約を更に図るため、2015年4月30日、同社がコールセンター会社である(株)ツーウェイシステムの発行済株式の82.87%を取得し、子会社化して商号を「JPツーウェイコンタクト株式会社」に変更した。

そのほか、日本郵政は、グループでの障がい者雇用の促進を図るため、障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社（特例子会社¹⁸）を設立し、この会社を通じてグループでの障がい者雇用の促進及び安定並びに法定の実雇用率（1.8%（当時））の達成を図る業務を行うこととした。認可は2007年11月16日に受け、20日、この業務を行う子会社として「ゆうせいチャレンジド¹⁹(株)」を設立した。

ゆうせいチャレンジドは、清掃、印刷、製本、キャンディの袋詰め等の業務をグループ会社から受託して行っている。

4 グループのCSRの取組

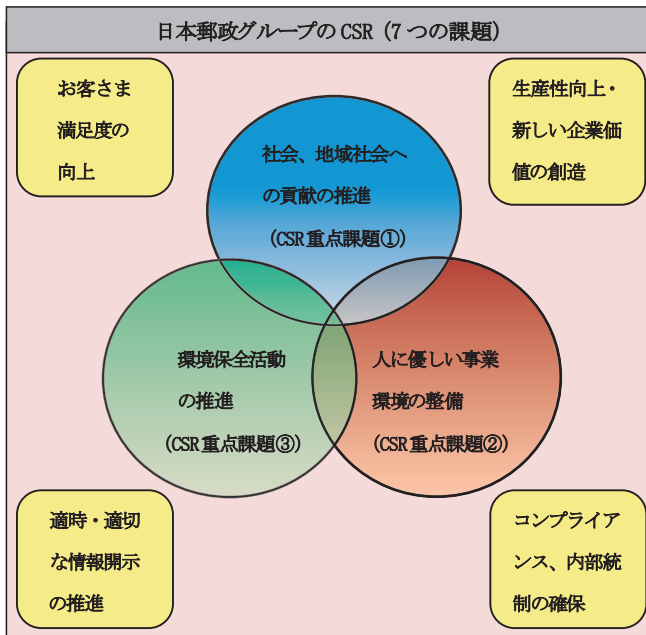
日本郵政グループは、発足に当たり、公社以前から公の機関として行ってきた環境保全、社会貢献活動、お客さま満足度の向上、コンプライアンス、情報開示等について、「CSR」²⁰として組織的に取り組む課題であるとの位置付けを明確にした。また、グループにとって、CSRとは、自ら設定する高い規律に基

¹⁷ 社員の募集等に関する面接の日程の調整、会場の確保、応募者への旅費の支給等の受託による実施、簡易郵便局長の補助者のデータベースの構築及び運用等

¹⁸ 「特例子会社」とは、障害者の雇用の促進等に関する法律（昭35法律123）で、事業主は、障がい者の雇用義務があり、実雇用率も定められているが、一定の要件を満たす子会社を設立し、厚生労働大臣の認定を受けた場合には、特例として、その子会社に雇用されている労働者を関係会社分も含め親会社に合算して実雇用率を算定することが可能となる「特例子会社制度」での、その一定の要件を満たす子会社である。なお、ゆうせいチャレンジドは、特例子会社の認定は2008年3月26日に受けた。

¹⁹ 「チャレンジド」は、「障がいになんて負けないで、課せられた使命や課題に立ち向かう人たち」という意味

²⁰ Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任



づいて事業を推進することにより、グループ経営理念の実現を図り、持続的な成長を確保するための活動であると位置付けた。このような位置付けの下、活動に具体性を持たせるため、7つの課題を定め、そのうち3つをグループとして特に共通的に取り組む重点課題とした。

3つの重点課題は、①社会、地域社会への貢献の推進、②人に優しい事業環境の整備及び③環境保全活動の推進、であり、全国の多くのお客さまに商品及びサービスを提供するグループの責務として、また、長期的な観点からグループの持続的な成長の確保に欠かせないものであるとの認識の下取り組んだ。残る4つ

の課題は、①お客さま満足度の向上、②生産性向上・新しい企業価値の創造、③適時・適切な情報開示の推進及び④コンプライアンス、内部統制の確保、であり、グループが事業を行っていく上でお客さま及び株主から求められるものであるため、これらがCSRの課題であるとの認識を明確にしつつ、各社が自主的かつ主体的な取組をすることとした。

なお、3つの重点課題のうちの環境保全活動の推進については、民営・分社化に当たり、公社時代から取り組んできた環境保全活動を更に進展させることを内外に明示することを目的に、2008年度から2012年度までを対象とした「日本郵政グループ環境ビジョン」を定め、公表した。このビジョンについては、地球温暖化対策の実施及び持続可能な森林育成の推進の2つのフォーカス分野を設定して取り組み、さらに、2013年度からはフォーカス分野に資源の有効活用を加えて取組を継続した。

5 ローソンとの総合的提携その他の取組

【ローソンとの総合的提携】

(株)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、2008(平成20)年2月12日、日本郵政及びローソンは、全国のお客さまの利便性向上、地域社会への貢献及び双方の収益向上を目的として、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。

この総合的提携に関する合意に基づき、8月6日、日本橋郵便局（東京都中央区）内に、ローソンとフランチャイズ契約を締結した郵便局株が経営するコンビニエンスストア型の物販店舗である「JPローソン」のスマートタイプのもを開設した。JPローソンは、ローソンの経営で郵便局敷地内に併設展開していたポスタルローソンを郵便局株の経営に移管したものを含め、2012年10月25日までに10店舗とした。なお、JPローソンのフランチャイズ契約は、2012年4月に郵便局株から同社の子会社である(株)郵便局物販サービス²¹に移管し、2021(令和3)年3月末現在、JPローソンは19店舗ある。

また、民営・分社化時に多数の簡易郵便局が一時閉鎖となっていることの解消が重要な課題となったが、この総合的提携に関する合意に基づき、日本郵政及びローソンは、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。一時閉鎖となっている簡易郵便局周辺のローソン店舗を候補として、面積、オーナー資質等の条件から受託可能な店舗を精査した結果、第1号店としてローソン坂城村上店（長野県埴科郡坂城^{さかきむらかみ}町^{はにしな}）のオーナーに簡易郵便局業務を委託することとした。同オーナーが必要な研修を受け、銀行代理業の再受託の許可を得る等の準備をする間は、一時的に郵便局の分室を開設することとし、2008年9月12日、ローソン坂城村上店内に上田郵便局上五明^{かみごみょう}分室を開設した。同分室は、2009年2月18日、上五明簡易郵便局に移行した。11月18日には、一時閉鎖となっていた^{きざさか}坂城簡易郵便局がローソン磐田^{いわた}坂店（静岡県磐田市）内で営業を再開した。

【郵便局モニターの委嘱】

かんぽの宿等の一括事業譲渡の問題の改善・是正措置の1つとして行うこととしたものであるが、日本郵政グループが提供する商品・サービスや地域とのかかわり等について、お客さまから意見・要望を伺い、今後の経営の参考とするため、2009(平成21)年9月30日から「郵便局モニター」を一般公募した。その上で8,000人を決定し、全国の地方公共団体等から紹介された2,198人との合計1万198人に、期間を12月のモニターごとの委嘱した日から2011年6月30日までとして委嘱をした。

郵便局モニターの活動は、「郵便局モニターアンケート」への回答（対象：モニター全員）及び「郵便局モニター会議」への参加（対象：無作為抽出したモニター）とし、アンケートについては、商品・サービス等に関するものを3回し、約9割のモニターから回答を得た。会議は、全国20会場で開催して日本

²¹ (財)ポスタルサービスセンターが行っていたふるさと小包等に関する業務等を引き継ぐものとして2007年9月11日に郵便局ビジネスサポート(株)として設立され、2012年4月に商号を現在のものに変更した。

郵政社長齋藤次郎を始めとするグループ会社の役員が出席し、計250人のモニターから直接意見を伺った。

[その他の取組]

ここまでで述べたもののほか、2012(平成24)年9月までの時期に、日本郵政グループ及び日本郵政は、主な取組としては、以下のことをした。

- ・ キャラクター「ポストィーズ」の設定
- ・ メルパルク（旧郵便貯金周知宣伝施設）のワタベウエディング(株)（京都市上京区）への定期建物賃貸
- ・ 2010年上海国際博覧会への出展
- ・ かんぽの宿小樽での住宅型有料老人ホーム「かぜーる小樽」の開設
- ・ 日本工業規格「高齢者・障害者等配慮設計指針－情報通信における機器、ソフトウェア及びサービス－第3部：ウェブコンテンツ」の等級Aに準拠した、高齢者等に配慮したWebサイトの機能の実装等

第3章 郵便事業(株)

第1節 経営体制・方針

1 郵便事業(株)の業務・組織

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た。郵便の窓口業務及び印紙の売りさばきに関する業務は、郵政民営化法等の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（平17法律102）による改正後の郵便窓口業務の委託等に関する法律（昭24法律213。題名も改正された。）で郵便局(株)に委託しなければならないこととされた。

[民営・分社化時の商品・サービス]

郵便事業(株)の郵便の商品及びサービスの料金及び提供条件は、基本的に公社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²²等）は郵便法（昭22法律165）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、次ページに示す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。これらを規定する、郵政民営化法等の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律による改正後の郵便法に基づく郵便約款及び郵便業務管理規程の認

²² 民営・分社化後は、「ゆうパック」及び「ゆうメール」が商品名