

民営・分社化直前の9月29日及び30日には、一部のサービスを休止して⁸最後の準備をした。

第2章 日本郵政グループ・日本郵政

第1節 経営体制・方針

【日本郵政グループ発足式】



1 グループの発足

2007(平成19)年10月1日、民営・分社化された、日本郵政、郵便事業(株)、郵便局(株)、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険から成る「日本郵政グループ」が発足した⁹。日本郵政公社は解散した¹⁰。発足当日は、グループ霞が関ビル1階ロビーで、福田康夫内閣総理大臣、小泉純一郎元内閣総理大臣

⁸ ハイブリッドメール及びe内容証明サービス 29日午前0時～30日午後12時

ゆうゆう窓口等の切手及び葉書の販売、郵便物の引受け及び受取り等のサービス 30日午後0時30分～午後12時

郵便追跡及び再配達申込受付サービス 30日午後8時～午後12時

ATM 30日終日

なお、29日は土曜日、30日は日曜日

⁹ 全く同時ではないが、この10月には、日本郵政公社労働組合（JPU。全通信労働組合が2004年6月に改称）及び全日本郵政労働組合（全郵政）が統合されて日本郵政グループ労働組合（JP労組）が結成されている（結成時組合員数約22万人）。

¹⁰ 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）で日本郵政公社法（平14法律97）及び日本郵政公社法施行法（平14法律98）は2007年10月1日に廃止された。そのほか、併せて以下の法律が廃止された。なお、既に触れた平12法律69のほか、昭62法律38及び平3法律37は、公社化の際に題名が改正されている。

郵便貯金法（昭22法律144）、郵便為替法（昭23法律59）、郵便振替法（昭23法律60）、簡易生命保険法（昭24法律68）、日本郵政公社による国債等の募集の取扱い等に関する法律（昭62法律38）、郵便貯金の利子の民間海外援助事業に対する寄附の委託に関する法律（平2法律72）、日本郵政公社による外国通貨の両替及び旅行小切手の売買に関する法律（平3法律37）、郵便振替の預り金の民間災害救援事業に対する寄附の委託に関する法律（平8法律72）、郵便貯金及び預金等の受払事務の委託及び受託に関する法律（平10法律78）、日本郵政公社による原動機付自転車等責任保険募集の取扱いに関する法律（平12法律69）、日本郵政公社による証券投資信託の受益証券の募集の取扱い等のための日本郵政公社の業務の特例等に関する法律（平16法律165）

等も出席の下発足式を行った。

グループの発足時の5社の資産、負債及び純資産は、以下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)は2,000億円の純資産があるものとして発足した。これらについては、5社等¹¹が公社から承継した資産及び負債の総務大臣が任命した評価委員による評価（基本的に時価）が2008年2月18日に行われてそれらの価額が決定され¹²、この決定を受けて日本郵政がグループの発足時の5社の貸借対照表を同日に作成した。

(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
純資産	80,016	2,000	2,000	77,955	10,000

また、グループの発足時の5社の社員数は、以下のとおりであり、連結ベースでは約24万100人であった。

(人)

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
約3,500	約9万9,700	約11万9,900	約1万1,600	約5,400

2 日本郵政の業務・組織

【業務】

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、郵政民営化法（平17法律97）及び日本郵政株式会社法（平17法律98）に基づくもの等、以下の業務を行った。

郵便事業(株)及び郵便局(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及びかんぽ生命保険（金融2社）についても発行済株式の総数の保有並びに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1か所に集約した方が効率的な実施が見込まれる次ページに示す間接業務の事業子会社等から

¹¹ 5社以外に(独)郵便貯金・簡易生命保険管理機構が公社から資産及び負債を承継して業務を引き継いでおり、同機構は、資産159兆5,855億円、負債159兆5,785億円、資本（設立時資産・負債差額）70億円であった。

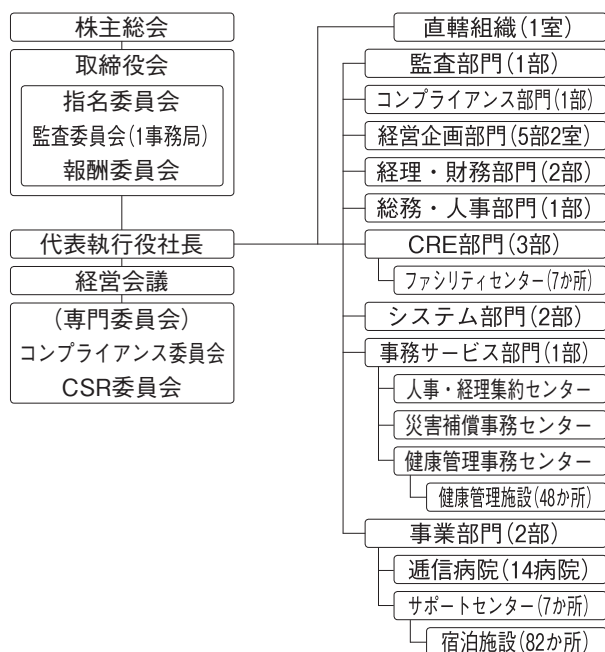
¹² この評価は郵政民営化法（平17法律97）及び郵政民営化法施行令（平17政令342）に基づくものであった。

受託しての実施

電気通信役務及び情報処理サービスの提供
 事業子会社の役員及び社員の給与及び各種手当の計算等
 収入及び支出事務
 事業子会社等の役員並びに社員及び職員に対する健康管理及びレクリエーション施設の提供
 不動産の管理等
 人材の派遣及び紹介
 通信病院の運営・管理
 郵便貯金周知宣伝施設及び簡易保険加入者福祉施設の運営・管理並びにこれらの施設の2012(平成24)年9月30日までの譲渡又は廃止¹³

【組織】

【日本郵政の組織(2007年10月1日現在)】



日本郵政は、委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）として指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置き、代表執行役社長の下に経営会議を置いて同会議の下に専門委員会としてコンプライアンス委員会及びCSR委員会を置いた。

グループ各社に対する経営の管理及び支援をするコーポレートセンター機能に関する組織としては、監査、コンプライアンス、経営企画、経理・財務、総務・人事及びCRE（コーポレート・リアル・エステート）の6部門を置いた。事業子会社等からの間接業務の受託の機能に関する組織としては、システム部門及び事務サービス部門を置いてそれらの下に人事・経理集約センター等を置き、また、CRE部門の下にファシリティセンターを置いた。通信病院は14病院、宿泊施設（郵便貯金周知宣伝施設及び簡易保険加入者福祉施設）は82か所であった。

なお、2012(平成24)年9月までの取締役兼代表執行役社長は、以下のとおりである（括弧内の年月日は、就任日）。

西川善文（CEO）（2007年10月1日）

齋藤次郎（2009年10月28日。前(株)東京金融取引所代表取締役社長、元大蔵事務次官）

¹³ この業務は、日本郵政株式会社法に基づくものであったが、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成24法律30）による日本郵政株式会社法の改正で、2012年5月8日、日本郵政に対するこれらの施設の譲渡又は廃止の義務付けはなくなった。

また、西岡喬（社外取締役。三菱重工業㈱相談役、元同社代表取締役会長、社長）が2009年8月27日から取締役会長を務めた。

3 経営方針

民営・分社化時の経営の方針は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」で示したが、グループ経営理念及びグループ経営方針以外では、グループ・ガバナンスについては、以下のようなものとした（日本郵政を委員会設置会社とすること等については、2で述べたとおり）。

金融2社の株式は、遅くとも民営・分社化後4年目、可能ならば3年目の上場を目指し、5年間で処分する。上場に向け、金融持株会社としての経営管理態勢と金融2社の持株会社からの独立性のバランスを考慮して統制する。日本郵政も金融2社と同時期の上場が可能となるよう準備し、市場規律の下での経営を目指す。上場に向け、非金融2社（郵便事業㈱及び郵便局㈱）の事業計画の立案・実施を指導・監督し、進捗状況を管理して、必要に応じ適切な支援をすることで統制する。

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について個別の承認又は報告とすることでグループ経営管理をする（金融2社の上場等に応じ適宜見直す。）。グループ各社は中期経営計画を策定し¹⁴、時間軸に沿ってグループ経営戦略を遂行する。また、年度事業計画を策定し、管理会計に基づく月次管理による収益管理をする。

内部監査、リスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティ等の内部統制について、日本郵政が基本方針を示し、事業子会社各社に態勢整備及び運営状況の報告を求め、必要に応じ改善のための指導をする。

また、長期戦略ビジョンとして、グループ・ガバナンスについて述べたものと一部重複するが、長期的に以下の3つのステップを想定して、持株会社として必要な投資及び支援をし、各社が自立に向けた企業変革を着実に実施してグループ全体としての価値の最大化を目指すこととした。

第1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2社の遅くとも民営・分社化後4年目、可能ならば3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2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。

¹⁴ 実際には、2014年2月に初めて策定するまでの間は中期経営計画は策定しなかった。

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。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