

# 中期経営報告書

( 第1期:平成15年4月1日～平成19年3月31日 )

日本郵政公社

## 目 次

はじめに	1
第1期中期経営目標に定めた事項ごとの実績	
1 公社全体	2
2 郵便業務	18
3 郵便貯金業務	31
4 簡易生命保険業務	43
民営・分社化に向けた取組	53
別表「第1期中期経営計画作成に当たり前提とした条件」	54
(参考資料)	
第1期中期経営目標期間中の貸借対照表、損益計算書	55

## はじめに

### (第1期中期経営報告書について)

日本郵政公社は、平成15年4月、中央省庁等改革基本法(平成10年法律第103号)に定められた指針に基づき、独立採算制の下、あまねく全国に設置された郵便局ネットワークを通じて総合的かつ効率的に郵政事業を実施する国営の公社として設立されました。

公社は、その設立の趣旨を踏まえ、第1期(平成15~18年度)中期経営目標として、ワンストップサービスなど地域関連施策の実施等による郵便局ネットワークの有効活用、民間的経営手法の導入に配慮した自律的かつ弾力的な経営の推進、積立金の確保等による財務内容の健全性の確保、生産性の向上等による業務運営の効率化、お客さまニーズの的確な把握等によるお客さま満足度の向上など、ユニバーサルサービスを確保しつつ、第1期4年間に於いて特に推進すべき事項について目標を定め、その達成のために中期経営計画及び年度経営計画の着実な実施に取り組んできました。

本報告書は、第1期中期経営目標期間の終了に当たり、目標期間中の実績を、中期経営目標の項目毎にまとめたものです。

### (郵政事業を取り巻く経済社会状況)

わが国を取り巻く環境は、この4年間で大きく変化しています。経済の面では、企業収益が高水準で推移していることから設備投資の増加、雇用者所得の増加、個人消費の増加という状況にあり、景気は緩やかな拡大を続けていますが、社会面では、少子高齢化の進展、IT化の進展、企業の法令遵守(コンプライアンス)及び社会的責任(CSR)に対する国民の意識の高まりなどを通じて社会の構造的な変化が進行しています。

こうした変化は、郵政事業を取り巻く市場環境にも影響を与えています。郵便業務関係では、IT化の進展により通常郵便物の減少傾向が続いています。また、景気の拡大により、非常勤職員の雇用単価の上昇が見られます。郵便貯金業務関係では、平成18年3月の量的金融緩和、7月のゼロ金利解除により、5年4か月ぶりに政策金利の引き上げが行われました。簡易生命保険業務関係では、少子高齢化の進展や家計の保険リストラ等により、死亡保障市場が縮小傾向にある一方で、生きるための保険である医療・がん保険等の第三分野市場や銀行窓販による変額年金市場が大きく拡大しています。特に第三分野商品については、生損保各社が相次いで新商品を投入し、競争が激化している状況です。

こうした経済社会状況を踏まえつつ、公社は、それぞれの事業分野において環境変化に的確に対応すべく努めてきたところです。

### (民営・分社化について)

公社は、平成19年10月に日本郵政株式会社、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、株式会社かんぽ生命保険の5会社及び独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構に移行します。郵政民営化法の成立(平成17年10月)以降、新会社への確実かつ円滑な移行に向けて、民間企業に求められる業務品質・コンプライアンスの徹底、情報システム対応、職員の訓練・研修などの諸準備に全社を挙げて取り組んでいます。

### (第1期中期経営目標、中期経営計画の前提条件)

第1期中期経営目標、中期経営計画の前提とした金利、株価等の水準については、別表「第1期中期経営計画作成に当たり前提とした条件」に実績値と合わせて記載しています。

## 第1期中期経営目標に定めた事項ごとの実績

### 1 公社全体

#### (1) 経営の基本的方向性

##### ア 郵便局ネットワークの有効活用

###### 中期経営目標

わが国には、過疎地を含めて、全国約3,200の市区町村すべてに一箇所以上、約24,700の郵便局が設置されています。ユニバーサルサービス確保のため、公社発足時の郵便局ネットワークの水準を維持しつつ、ワンストップサービスなど地域関連施策の実施や民間と連携したサービスの提供を通じ、郵便局ネットワークの積極的な活用を図ります。

###### 中期経営計画

地方公共団体からの委託による事務など、経営資源を有効活用する観点から法律により公社の業務とされたものを引き続き推進します。また、国民の利便の向上、地域社会発展への貢献などの観点から、郵便局ネットワークの新たな活用方策について検討します。

###### (ア) 地方公共団体と協力した地域関連施策の展開

地域住民の利便を向上させる観点から、郵便局ネットワークの有効活用策として、地方公共団体との緊密な連携の下、ワンストップサービス、ひまわりサービス、防災協定の締結など地域関連施策の一層の推進を図ります。

###### (イ) 民間による郵便局ネットワークの活用

国民の民間サービスへのアクセスポイントの増加など国民の利便性の向上を図る観点から、ATM提携サービスや相互送金サービスなど郵便局ネットワークと民間事業者ネットワークとの接続によるサービスの提供の一層の推進を図ります。また、民間運送事業者が引き受けた荷物等の配送や原動機付自転車等に係る自賠責保険の販売など民間事業者と提携したサービスの提供を推進します。

#### 取組実績

ユニバーサルサービスの確保に必要な郵便局ネットワークの水準を維持しつつ、ワンストップサービス、ひまわりサービス、防災協定の締結といった地域関連施策の実施や、ATM提携サービスなど民間と連携したサービスの提供を通じ、郵便局ネットワークの積極的な活用を推進しました。

##### (ア) 地方公共団体と協力した地域関連施策の展開

地域住民の利便向上を図るため、地方公共団体と連携した地域関連施策の推進に取り組みました。平成18年度末では、ワンストップサービス<sup>1</sup>として住民票の写し等の証明書交付事務を135市町村で、ひまわりサービス<sup>2</sup>を151市町村で実施するとともに、1,477市町村との間で防災協定の締結<sup>3</sup>を行っています。

###### 1：ワンストップサービス

住民票の写し等の証明書交付事務などを地方公共団体からの委託等により行います。

###### 2：ひまわりサービス

過疎地域における高齢者への外務職員による励ましの声かけを行います。また、生活用品の注文を郵便葉書で受け付け、後日、郵便等により配達を行います。

###### 3：防災協定の締結

地方公共団体との間に防災協定を結び、災害時における避難場所、物資集積場所としての施設及び用地の相互提供や、避難先や被災状況情報の相互提供を行います。

#### 【参考】証明書交付事務等の実施状況

区別	15年度末	16年度末	17年度末	18年度末
証明書交付事務の実施市町村数	88	110	121	135
ひまわりサービスの実施市町村数	210	194	155	151
防災協定の締結市町村数	2,480	1,976	1,499	1,477
全国の市町村数(23区を含む。)	3,155	2,544	1,844	1,827

#### (イ) 民間による郵便局ネットワークの活用

郵便局ネットワークの経営資源を有効に活用し、お客さまの利便性の向上を図るための取組を、以下のとおり実施しました。

郵便物の発送準備から発送まで一括してアウトソーシングをしたいという企業のニーズに対応するため、民間物流会社との提携を進めるとともに、平成 17 年 10 月に株式会社アソシア（株式会社 J P ロジサービスに名称変更）及び平成 18 年 2 月に J P ビズメール株式会社への出資を行い、一連のサービスをトータルで提供する体制を整備しました。

A T M 提携サービスについては、平成 16 年 12 月に東京三菱銀行（現三菱東京 U F J 銀行）と提携を開始するなど、新たに 186 社と提携を開始し、平成 18 年度末現在で 1,706 社との間で提携サービスを実施しています。また、平成 18 年 5 月には、海外発行カード利用者への A T M 現金支払サービスについて、中国国内の各銀行が発行する銀聯（ぎんれん）ブランド付カードを追加しました。

相互送金サービスについては、平成 16 年 5 月に鳥取銀行と提携を開始し、平成 18 年度末現在で 28 社と実施しています。

##### 【参考】A T M 提携サービスの新規実施状況

15 年度	84 社	アイワイバンク銀行（現セブン銀行）など
16 年度	90 社	東京三菱銀行（現三菱東京 U F J 銀行）など
17 年度	8 社	新銀行東京など
18 年度	4 社	新潟大栄信用組合など

原動機付自転車等に係る自動車損害賠償責任保険の販売については、東京海上日動火災保険株式会社など 13 社と提携し、241,425 件の取扱いを実施しました。

##### 【参考】自賠責保険の取扱状況

15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	4 年間の合計
58,639 件	60,360 件	62,191 件	60,235 件	241,425 件

郵便局等に来局するお客さまの利便性向上等を目的として、代々木郵便局（東京）、本郷郵便局（東京）、日本郵政公社北海道支社（北海道）、青葉郵便局（神奈川）、広島東郵便局（広島）でのコンビニエンスストアの開設、仙台中央郵便局（宮城）での地域特産品販売店の開設、渋谷郵便局（東京）での旅行代理店の開設など、郵便局余裕スペースの貸付を実施しました。

## イ 自律的かつ弾力的な経営の推進

### 中期経営目標

自律的かつ弾力的な経営の実現という公社設立の趣旨を踏まえ、目標の設定と業績評価による経営管理、業務運営におけるITの積極的活用など、独立採算制の下、郵政事業を総合的かつ効率的に行うという公社の目的達成に有効な経営管理体制の構築を図ります。その際、民間的経営手法の導入に配慮し、公社において、お客さまの視点を重視した業務運営や迅速な意思決定が定着することを目指します。

### 中期経営計画

#### (ア) 業績評価を重視した経営管理

予算等による事前管理から、事後の業績評価を重視する業務運営への転換を踏まえ、中期経営目標の達成、中期経営計画の実施及びこれに基づく業績評価を重視した経営管理を行います。その際、目標達成過程でのPDCAサイクル(Plan, Do, Check, Action)の各事業所への導入等を図ります。

#### (イ) 地域別損益管理の導入

新会計情報システム(平成15年4月導入)により取得可能な事業所別の各種財務データを活用し、各事業別に郵便局別の損益を把握するとともに、地域単位での損益管理を行います。

#### (ウ) お客さまサービスや事業経営におけるITの活用

インターネットを利用したお客さまサービスの充実を図るとともに、情報通信ネットワークを内部のコミュニケーションツールとして積極的に活用します。

### 取組実績

各事業所においてアクションプランを設定し、定期的な進捗管理を行うなどPDCAサイクルを確立するとともに、支社業績評価の仕組みを構築し、事後の業績評価を重視した経営管理を推進しました。また、業務別・地域別(郵便局別)の損益を把握し、月次で支社・郵便局へ提供する体制を整備したほか、郵便局ホームページを郵便局サービスの総合案内サイトとしてお客さまのニーズに則した情報を発信するなど、お客さまサービスや事業経営にITを積極的に活用しました。

#### (ア) 業績評価を重視した経営管理

各事業所(本社、支社、郵便局等)において、中期経営目標を確実に達成することを目的として、2年間で1期としたより具体的な行動計画であるアクションプラン(フェーズ1:平成15年5月~平成17年3月、フェーズ2:平成17年4月~平成19年9月)を設定し、これに基づき、定期的に目標の進捗状況の把握・評価を行い、その結果を業績改善等の取組に反映させてきました(各事業所におけるPDCAサイクルの導入)。

また、アクションプラン、中期経営目標の達成のための計画の進捗管理等を目的として、支社業績評価の仕組みを構築し、支社業績の多面的・総合的な評価を実施しました。

#### (イ) 地域別損益管理の導入

事業所別の各種財務データの取得を行うため、新会計情報システムを導入するとともに、より高度な経営管理を目指し、各業務別に郵便局別の損益把握・地域単位での損益管理を行うため、収益費用の配賦方法等の検討、新たなシステムの構築に取り組みました。

具体的には、平成15~17年度の年次の郵便局別損益計算について、試算、公表しました。

また、支社・郵便局には年次の郵便局別損益のほか平成17年度からは月次での郵便局別損益を提供し、損益改善・経営改善に取り組んでいます。

#### (ウ) お客さまサービスや事業経営におけるITの活用

インターネットを利用したお客さまサービスの充実を図るとともに、情報通信ネットワークを内部のコミュニケーションツールとして積極的に活用しました。主な取組は次のとおりです。

## ITを活用したお客さまサービスの充実

小包郵便物等追跡対象郵便物について、電子メールによる配達済みのお知らせサービスを開始（平成 15 年度）するとともに、インターネット追跡照会サービスに途中の郵便局の通過情報や配達員の持ち出し情報等を追加（平成 17 年度）しました。

郵便局ホームページ（お客さま向けポータルサイト）を上げる（平成 15 年度）とともに、よりスムーズにお客さまへ郵便局情報を提供するために郵便局・ATM検索の改善等（平成 16 年度）を実施しました。

郵便局ドットコム通信（メールマガジン）の発信を開始（平成 16 年度）しました。

ゆうちょ Pay-easy（ペイジー）の収納機関の拡充（平成 15～18 年度）及び利用チャネルに携帯電話（平成 16 年度）、ATMオンライン対応（平成 18 年度）を追加しました。

## 内部コミュニケーションツールとしてのITの活用の推進

社内ポータルサイトを構築し、資料・情報類の閲覧及び検索等を迅速に行うための環境を整備（平成 18 年度）しました。

## ウ 国際的な協調・連携

### 中期経営目標

万国郵便条約等国際条約に基づく義務の履行など国際的な活動を着実に進めます。また、グローバル化の進展に対応し、郵政庁間の協力の強化など国際的な協調・連携を推進するとともに、外国事業者の動向などに注視し、連携も視野に入れつつ、国際分野における公社の新たな役割を積極的に検討します。

### 中期経営計画

#### (ア) 国際的活動の実施

万国郵便条約等国際条約に基づく義務の履行など国際的な活動を着実に進めます。また、グローバル化の進展に対応し、郵政庁間の協力の強化など国際的な協調・連携を推進するとともに、外国事業者の動向などに注視し、連携も視野に入れつつ、国際分野における公社の新たな役割を積極的に検討します。

#### (イ) 国際活動体制の強化

海外への人材派遣等を通じて、国際関係事務の処理能力が高い人材の育成を行うなど、グローバル化の進展に適切に対処し得る体制を強化します。

#### (ウ) 民間レベルでの海外援助活動の支援

お客さまからの寄付金を、海外で活動する民間援助団体（NGO）を通じて、開発途上地域の住民の福祉の向上のために活用することを可能とする国際ボランティア貯金を提供することにより、民間レベルでの海外援助活動を支援します。

#### (エ) 海外からの研修生の受入れ等

アジア地域を中心とする開発途上国への郵政事業のノウハウを提供するため、海外からの研修生の受入れや、専門家の派遣を推進します。

### 取組実績

万国郵便条約、郵便送金業務に関する約定に基づく義務を着実に履行するとともに、万国郵便連合（UPU）の活動等への参加や、海外の民間企業・郵政庁への研修生の派遣、国際ボランティア貯金の提供による民間レベルでの海外援助活動の実施、開発途上国等からの研修生の受入れを通じ、国際的な協調・連携を推進しました。

また、ANAが新設した貨物航空子会社のANA & JPエクスプレスへの共同出資により、国際物流に進出しました。

#### (ア) 国際的活動の実施

##### 国際業務の実施及び国際的な協調・連携の推進

UPU郵便業務理事会（POC）理事国として、通常郵便及び小包郵便の施行規則の改正議案の審議に参加し、業務の効率化・改善及びサービス向上に資する議案を採択しました。

EMS<sup>1</sup> コーペラティブ<sup>2</sup> ボードメンバー（平成16・17年度は議長）として、世界的なEMSの品質向上を推進しました。

1：EMS

書類や物品を最も早く海外へお送りする国際郵便です。

2：EMSコーペラティブ

郵政庁が提供するEMSの品質改善及びEMS業務から撤退した国におけるEMSサービスの確保を目的として、各国が拠出して運営されているUPU郵便業務理事会の一機関です。

UPU加盟国における国際送金業務の電子化・高度化を支援する等、郵便金融業務に関する国際的活動を推進しました。また、世界貯蓄銀行協会（WSBI）加盟機関の連携を推進しました。

##### 国際物流への進出

国際物流事業進出の第一歩として、郵政民営化法に基づき、平成18年4月に、国際物流事業の輸送の受け皿として、ANAが新設した貨物航空子会社のANA & JPエクスプレスに共同



出資を行いました。同社は同年8月から中国方面を中心に航空事業を開始し、同年10月より北米路線を新設するとともに上海便の増強等の事業の拡充を行いました。

**(イ) 国際活動体制の強化**

国際化に対応できる職員の育成の観点から、海外の民間企業等へ研修生として、4年間で延べ64名を派遣しました。

**【参考】職員の派遣状況**

分野	年度	人数	主な派遣地
郵便・物流	15年度	7名	ドイツ、オランダ、中国、ニュージーランド
	16年度	21名	オランダ、シンガポール、中国、香港
	17年度	13名	中国、香港
	18年度	13名	中国、香港、シンガポール
金融	15年度	4名	スイス、ドイツ、イギリス、アメリカ
	16年度	2名	オランダ、アメリカ
	17年度	2名	アメリカ、韓国
I T	15年度	1名	フランス
不動産	15年度	1名	ドイツ

**(ウ) 民間レベルでの海外援助活動の支援**

国際ボランティア貯金においては、開発途上地域の住民の福祉の向上に資するため、援助事業を実施するに足りる民間の非営利団体（NGO）へ寄附金を配分しており、第1期中期経営目標期間中、4年間で延べ361団体から寄附金の配分申請があり、審査基準に基づき申請内容を審査の上、延べ243団体に対し、計4億73万円を配分しました。併せて、配分した寄附金が適切に活用されるよう、配分を受けた団体から提出された報告書等による書面監査及び国内事務所や海外実施地域を訪問する実地監査を実施し、事業実施状況等についての監査を行いました。

国際ボランティア貯金の加入件数は、平成19年3月末現在で2,551万件となっています。

**【参考】寄附金の配分状況等**

区 別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
申請団体数	131団体	91団体	73団体	66団体	361団体
配分団体数	88団体	64団体	53団体	38団体	243団体
寄附金配分額	1億4,266万円	1億177万円	8,603万円	7,026万円	4億73万円

**(I) 海外からの研修生の受入れ等**

各国における急送郵便（EMS）の品質改善・発展に資することを目的として、急送郵便業務研修（平成15～17年度）また、各国の郵便事業の経営強化を目的として、郵便事業経営セミナー（平成15～18年度）を開催し、途上国から研修員を受け入れました。

また、WSBI、UPUとの協力等により、郵便金融業務の導入支援等を目的としてカンボジア等4か国から研修員を受け入れ、タイ等12か国へ専門家を派遣しました。

【参考1】研修生の受入状況

分野	研修内容	年度	人数	参加国
郵便・物流	急送郵便業務研修、郵便事業経営セミナー	15年度	19名	中国、マレーシア等 9 か国
		16年度	19名	ブータン、ネパール等 13 か国
		17年度	14名	中国、ネパール等 11 か国
		18年度	7名	アガニスタ、ブラジル等 7 か国
金融	郵便金融業務の導入支援等	15年度	11名	カンボジア、ベトナム
		17年度	6名	ブータン、韓国

【参考2】専門家の派遣状況

区別	研修内容	年度	派遣先
郵便・物流	国際郵便業務の品質改善等	17年度	キリバス
金融	郵便貯金業務の導入支援、国際送金業務の改善に係る支援等	15年度	ネパール、ウズベギスタン等 6 か国
		16年度	タイ、ブータン等 5 か国
		17年度	タイ、ソロモン、フィジー
		18年度	タイ、フィリピン

## (2) 財務内容の健全性の確保

### 中期経営目標

公社は、内部相互補助によらず、郵便業務、郵便貯金業務及び簡易生命保険業務（以下、「3 業務」という）それぞれに独立採算制の下で業務を行うこととされており、3 業務とも財務内容の健全性の確保は重要な課題です。3 業務ともに、公社発足時の財務基盤が脆弱であることから、サービスの改善や適切な資金運用による収益の確保、費用の抑制を図り、積立金の確保等に努めることにより、財務内容の健全性を確保します。

### 取組実績

ゆうパックリニューアル、投資信託の販売、簡易保険商品の改善等のサービス改善による収益の確保や事務処理体制の見直し等による費用の抑制を図り、積立金の確保等に努めました。

この結果、第 1 期中期経営目標期間中の郵便業務の積立金（累積利益）<sup>1</sup>は 592 億円（目標：500 億円以上）、郵便貯金業務の積立金（累積利益）は 6 兆 3,562 億円（目標：3.9 兆円以上）、簡易生命保険業務の危険準備金及び価格変動準備金の積増額の累計は 2 兆 5,128 億円（目標：3,000 億円以上）となり、3 業務ともに中期経営目標を達成しました。

また、公社全体の積立金（累積利益）は 6 兆 4,154 億円となり、日本郵政公社法第 37 条による国庫納付金<sup>2</sup>は、9,626 億円となりました。

1：積立金（累積利益）とは、貸借対照表における利益剰余金のことです。

2：国庫納付金の算出式は以下のとおりです。

$$\text{国庫納付金} = (\text{中期経営目標期間の終了時の積立金} - \text{基準額}^*) \times 50/100$$

$$* \text{基準額} = 1,500 \text{ 億円} + \text{中期経営目標期間の終了時の郵便貯金残高} \times 3/100 - \text{公社の資本金}$$

### 【参考】損益等の状況

（単位：億円）

区 別		15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	第 1 期 4 年間
公 社 全 体	a 中計	11,328	9,736	9,439	9,006	-
	b 決算	23,018	12,378	19,331	9,425	64,154
	b - a	11,690	2,643	9,892	420	-
郵 便 業 務	a 中計	26	118	208	224	500 以上
	b 決算	263	283	26	18	592
	b - a	290	165	181	206	92
貯 金 業 務	a 中計	11,355	9,618	9,231	8,781	39,000 以上
	b 決算	22,755	12,095	19,304	9,406	63,562
	b - a	11,400	2,478	10,073	626	24,562
保 険 業 務	a 中計	324	551	776	2,070	3,000 以上
	b 決算	41	5,517	9,318	10,250	25,128
	b - a	365	4,966	8,543	8,181	22,128

注：保険業務の数値は危険準備金及び価格変動準備金の積増額、その他の数値は当期純利益又は当期純損失です。

### (3) 業務運営の効率化

#### 中期経営目標

公社は、能率的な経営の下で、より良質なサービスを提供することが求められています。総合的かつ効率的な業務の実施という公社の目的を踏まえ、3事業一体経営のメリットを生かしつつ、生産性の向上、組織の合理化、費用対効果の適切な検証を踏まえた業務処理方法の見直し、情報通信ネットワークの整備等を行うことにより、業務運営の効率化を図ります。

#### 中期経営計画

##### ア 人件費

郵政事業では、これまでも人件費の抑制に努めてきたところですが、引き続き、公社においても事務処理の機械化、非常勤職員の活用等によりその抑制を図ります。〔削減見込額は、取組実績に記載〕

##### イ 物件費等

物件費等についても、事務処理体制の見直し、(ア)、(イ)の実施等により、これを抑制します。〔削減見込額は、取組実績に記載〕

##### (ア) 競争契約を原則とした調達・契約

競争契約を原則とした公社の内規を適正に運用し、競争契約を拡大するとともに、電子入札などを通じて、調達コストの削減を図ります。

注：電子入札

入札に伴う資格確認申請から入札結果発表までをインターネット上で行うもので、受発注者はインターネットに接続できるパソコンの前にながらにして入札行為を行うことが可能となります。

##### (イ) 施設関連費用の抑制

施設の企画段階からコストパフォーマンスを追求し、建設工程の短縮、仕様の見直し等により建設に係るイニシャルコスト（当初の費用）の削減を図ります。

空調機器等の設備更改に併せて、他の必要な設備改修を計画的に実施することにより、トータルコストの削減を図るとともに、光熱水料や保守料の抑制のためのベンチマーク手法を導入し、ランニングコスト（維持費用）の削減を図ります。

##### ウ 情報通信ネットワークの整備

事業経営をサポートするため、コスト抑制と最新技術の適用に努めつつ、効率的な情報通信ネットワークを整備します。

#### 取組実績

郵便業務、郵便貯金業務及び簡易生命保険業務における取組のほか、支社など管理部門等における職員の減員による人件費の抑制、競争契約の徹底等による調達コストの削減、施設建設における仕様の見直し等による施設関連費用の抑制、第4次郵政総合情報通信ネットワークなど情報通信ネットワークの整備等の取組を実施しました。

この結果、平成18年度実績と平成13年度実績との比較では、人件費（支出額）が30億円（退職手当を除いたベースでは2,037億円）、物件費（支出額）が2,764億円の削減となりました。

#### ア 人件費

期間中の人件費の支出額は、以下のとおりとなりました。

最終年度（平成18年度）の人件費は、平成13年度実績に対して30億円の削減となり、中期経営計画で予定していた削減額（1,147億円）を下回りましたが、平成18年度は、平成13年度と比較して退職手当が大幅に（2,007億円）増加しており、退職手当の影響を除いたベースで比較すると、中期経営計画での削減予定額（1,604億円）を上回る2,037億円の削減となっています。

人件費の抑制については、郵便業務、郵便貯金業務及び簡易生命保険業務における取組のほか、共通事務等において職員の減員（4年間で1,784人）を行いました。

人件費（支出額）の推移

（単位：億円）

区 別	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	参 考	
					13 年度実績	削減額( - )
a 中計	26,053 ( 25,301 ) [ 23,645 ]	25,721 ( 25,048 ) [ 23,347 ]	25,478 ( 24,838 ) [ 23,119 ]	25,809 ( 25,085 ) [ 23,080 ]	26,956 ( 25,822 ) [ 24,684 ]	1,147 ( 737 ) [ 1,604 ]
b 実績	26,366 ( 25,705 ) [ 22,640 ]	24,718 ( 24,126 ) [ 22,492 ]	24,871 ( 24,292 ) [ 22,600 ]	26,926 ( 26,319 ) [ 22,647 ]		30 ( 497 ) [ 2,037 ]
b - a	313 ( 404 ) [ 1,005 ]	1,003 ( 921 ) [ 855 ]	607 ( 546 ) [ 519 ]	1,116 ( 1,235 ) [ 433 ]		1,116 ( 1,235 ) [ 433 ]

注1：人件費とは、中期経営計画予算の支出項目における「人件費」であり、財務諸表の数値とは一致しません。

注2：13年度実績は、上記人件費と比較するため、旧郵政事業特別会計の支出項目である「人件費」に、「非常勤職員の賃金」、「恩給負担金」、「失業者退職手当負担金」及び簡易保険福祉事業団に係る人件費を加えた額としています。

注3：( )内の数値は郵便販売促進手当及び利用貢献手当に相当する額を除いたもの、[ ]内の数値は退職手当を除いた額としています。

イ 物件費等

期間中の物件費の支出額は、以下のとおりとなりました。最終年度（平成18年度）の物件費は、平成13年度実績に対して2,775億円の削減となり、中期経営計画で予定していた削減額（1,244億円）を上回りました。

物件費（支出額）の推移

（単位：億円）

区 別	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	参 考	
					13 年度実績	削減額( - )
a 中計	10,084	9,730	9,713	9,668	10,912	1,244
b 実績	9,100	8,171	10,857	8,148		2,764
b - a	984	1,559	1,144	1,520		1,520

注1：物件費とは、中期経営計画予算の支出項目である「業務支出」から、「支払利子」、「保険金等支払金」、「人件費」、「租税公課（消費税、納付金等）」及び「国債等売却損補填金」を除いたものです。

注2：17年度実績には、日本郵政株式会社への出資額3,000億円が含まれています。

注3：13年度実績は、上記物件費と比較するため、郵政事業特別会計の支出項目である「物件費」から、「非常勤職員の賃金」、「租税公課」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」を除き、簡易保険福祉事業団に係る物件費を加えた額としています。

物件費の抑制については、郵便業務、郵便貯金業務及び簡易生命保険業務における取組のほか、次の(ア)、(イ)のとおり取り組みました。

(ア) 競争契約を原則とした調達・契約

調達委員会・調達審査ラインにおける調達案件の審査の厳格化により、競争性・透明性・公平性を確保した原則競争契約を徹底しました。

個別施策については、複数年契約の推進及び価格見直し交渉の徹底、リバースオークション・電子入札の導入、企画競争方式の見直し、建設工事における一般競争入札の基準額の引き下げ、通販カタログ方式調達の導入を実施しました。

(イ) 施設関連費用の抑制

施設関連費用の抑制については、次のとおり、取り組みました。

郵便局の新增築について、面積の見直し、設計仕様の見直し、標準プランによるシステム建築の採用等によりイニシャルコストの削減を図りました。

既存局舎の空調機器等の設備更改に併せて、電気設備等他の必要な改修を計画的に統合して実施したほか、発電機のオーバーホール等による再利用を検討するなど、トータルコストの削減を図りました。

施設の運用に当たっては、局舎の新增築や総合保全の実施局において、建物の高断熱化、設備の高効率化等省エネルギー技術を導入するとともに、ベンチマーク手法を用いた「省エネルギー診断」を 683 施設で実施、また、診断実施後のフォローアップに基づき、光熱水料等の更なる削減が見込まれる 200 施設について省エネルギー再診断を実施し、郵便局の取組と運用に対し改善提案を行い、ランニングコストの削減を図りました。

#### ウ 情報通信ネットワークの整備

事業経営をサポートするため、コスト抑制と最新技術の適用に努めつつ、効率的な情報通信ネットワークの整備に取り組みました。

##### (ア) 郵政総合情報通信ネットワーク（第4次システムの構築）

回線の高速化、セキュリティの強化が図れる次期システムの構築に向けて、設計、通信機器の導入及び各種試験を実施しました。

##### (イ) 人事・財務関係の情報システム

個々に存在している人事・財務関係システムのデータの一元管理による事務処理の効率化及び民営・分社化に対応するために総合的な情報システムの設計、開発、各種試験を実施しました。

##### (ウ) LAN等を活用した業務プロセスの改善・効率化

本社LANシステムについて、高度なウイルス対策機能、不正接続防止機能の強化を行ったシステムへの更改を実施しました。また、社内ポータルサイトを構築し、資料・情報類の閲覧及び検索等を迅速に行うための環境を整備しました。

##### (エ) 情報セキュリティの向上

情報セキュリティ管理体制の整備、公社統一的な情報セキュリティ教育の計画・実施、モニタリング等、情報セキュリティの浸透及び意識向上に取り組みました。

##### (オ) 情報システムコストの削減に向けた取組

平成 16 年度から、システム更改サイクルの見直し等を考慮し、情報システムコストの削減に努めました。

#### (4) 国民に対して提供するサービス水準の維持及び向上

##### ア お客さま満足度の向上

###### 中期経営目標

公社のサービス水準を向上させるためには、お客さまニーズを的確に把握し、それを踏まえたサービスの提供、業務改善等を図る必要があります。「供給者主導から顧客主導へ」という考えの下、サービス水準の向上、広報の充実に努めることにより、郵便局が提供するサービスに対するお客さま満足度の向上を図ります。

###### 中期経営計画

###### (ア) お客さまの声に基づく業務改善の実施

お客さまアンケートの実施やお客さまの声を集約したレポートの定期的な作成・配布等により、お客さまの声を全社的に集約・共有し、お客さまニーズに基づく業務改善を図ります。

###### (イ) 広報の実施

郵便局の日頃の取り組み、郵政事業の現状などに関して多様な手段による広報を実施します。公社のホームページについて、英語版を拡充する等内容の充実に努めます。

###### (ウ) ディスクロージャー

お客さまの公社への信頼を高めるとともに、市場への影響に配慮する観点から、民間類似業種のディスクロージャーの状況、投資家への情報開示の状況等を踏まえ、法令において義務づけられた水準を上回る内容・頻度での公表を自主的に行うなど、ディスクロージャーの充実に努めます。

報道発表、ホームページ、新聞掲載、ディスクロージャー誌の作成など、多様な媒体によるディスクロージャーを行い、公社の経営情報へのアクセスを容易にします。

###### 取組実績

郵便局が提供するサービスに対するお客さま満足度の向上のため、お客さまの声を広く収集し、サービス・業務改善に活かす体制の整備、全国の郵便局長・管理者を対象としたCSレベル向上研修の実施、お客さまと接する職員を対象とした接遇・マナーレベルの認定などの取組により、サービス水準の向上に努めました。

また、テレビ、新聞、雑誌等のマス媒体や、公社ホームページ、郵便局店舗などの多様な手段を活用したタイムリーでわかりやすい広報を実施するとともに、公社経営に係る情報について、ディスクロージャー誌の発行のほか、公社ホームページ上に新たにIRサイトを開設するなど、情報を広く公開してきました。

###### (ア) お客さまの声に基づくサービス改善の実施

お客さまの声を広く収集し、各機関のCS推進委員会において検討・審議し、サービス・業務改善が可能なものは各機関において改善を実施してきました。さらに、お客さまの声処理手続を制定し、郵便局等に寄せられた重大なお客さまの声を支社・本社に報告・検討する体制を整備しました。

また、支社CS推進委員会から本社CS推進委員会への意見要望や真っ向ご意見箱（郵便局等職員の意見・要望を本社が直接受け付けるもの）によるサービス・業務改善を実施するとともに、CSニュースを毎週作成・発行し、お客さまの声を全社的に共有しながら業務改善を図っています。

郵便局におけるお客さまサービスの実態を把握し、その改善に活用するため、「覆面調査」や「お客さまアンケート」を実施するなどCSレベルチェックを行いました。

また、公社全体のCS推進活動で活性化する施策として、全国の郵便局長・管理者を対象とした「CSレベル向上研修」やお客さまと接する職員を対象とした「接遇・マナーレベル認定」を実施し、CS推進意識の醸成・高揚とCSレベルの向上を図ってきました。

窓口S V（スーパーバイザー）を全国すべてのブロック・連絡会に1名指名（計413名）し、顧客視点による窓口改革の取組を全国的に推進してきました。

#### (イ) 広報の実施

テレビ、新聞、雑誌等のマス媒体や公社ホームページ、郵便局店舗などの多様な手段を活用し、タイムリーでわかりやすい公社及び郵便局の情報発信を行うとともに、郵便局ファン層拡大のためのイメージアップ広告を実施しました。また、公社ホームページについては、検索機能の追加、表示速度の改善や英語版の充実等を実施し、使い勝手の向上を図りました。

加えて、郵政民営化法の成立などに伴い発生した商品・サービスの変更事項などについて、お客さま周知活動を実施しました。

#### (ウ) ディスクロージャー

公社経営に係る情報について、ディスクロージャー誌の発行のほか、公社ホームページ上に、新たにIRサイトを開設するなど、情報を広く公開してきました。

ディスクロージャー誌については、フォローアップ調査を行い、冊子の種類や内容の充実を図るとともに、タイムリーでわかりやすく開示することに取り組みました。



## イ コンプライアンスの徹底

### 中期経営目標

公社が広く国民の信頼感を得るためには、公社の業務上求められるあらゆる法令・規則等の遵守はもとより、社会規範に則した誠実かつ公平で透明性の高い業務運営を推進することが不可欠です。コンプライアンスを業務遂行上の最重要課題の一つと位置付け、必要な体制の全社的な整備、行動憲章等の職員への周知徹底を図るなど、各種取組を行うことにより、その徹底を図ります。

### 中期経営計画

#### (ア) コンプライアンス徹底のための体制作り

全社横断的組織として「コンプライアンス委員会（仮称）」を設置するなど、コンプライアンス徹底のための体制を強化します。その際、個人名等守秘を維持する情報伝達ルートの確立など、コンプライアンスの実効性を担保する仕組みを導入します。

#### (イ) 行動憲章等の周知徹底

全職員向けの行動規範及び行動指針として、「行動憲章」及び「コンプライアンス基本方針」を策定し、周知徹底します。

### 取組実績

公社発足以来、お客さまの信頼感を得るため、ガバナンス/コンプライアンス委員会の設置をはじめとするコンプライアンス徹底のための体制整備、行動憲章・コンプライアンス基本方針の職員への周知徹底や各種研修の実施など、経営の最重要課題としてコンプライアンスの徹底に取り組んできましたが、依然として部内者犯罪や不適正事案の撲滅には至っていない状況です。

しかし、平成 18 年 9 月に決定した「内部統制強化のための改善計画」に基づく施策の推進や、防犯職務指針（レッドシート）を活用した防犯点検・監査の徹底などの取組により、部内者犯罪の早期発見・被害金額の減少など一定の成果を挙げたものの、単純窃盗など短絡的・衝動的な犯罪が増加したため、全体として部内者犯罪の発生件数は増加しており、民営・分社化までに民間企業に求められる水準を達成できるよう、引き続き、コンプライアンスの徹底のための各施策に取り組んでいるところです。

#### (ア) コンプライアンスの徹底のための体制作り

本社にガバナンス/コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス基本方針やコンプライアンス・プログラムなどコンプライアンスに関する重要事項の検討・審議を行っています。

また、本社に公社全体のコンプライアンスの推進を統括する責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を、担当事業等のコンプライアンスの推進を統括する責任者としてコンプライアンス・オフィサー（CO）を配置するとともに、本社、支社、郵便局等にそれぞれの担当に応じたコンプライアンス責任者を配置したほか、コンプライアンスに関する不適正事例の早期解決を目的として、個人名等守秘を維持し、申告することができる内部伝達ルートとしてコンプライアンス相談窓口を設置しました。また、公益通報者保護法施行に伴い、平成 18 年 4 月にコンプライアンス相談窓口を拡充（利用対象者の拡大、外部弁護士窓口の新設）し、公社内各組織に周知しました。

さらに、平成 19 年 2 月から、コンプライアンス違反事案の掌握体制を構築するとともに、調査説明体制を構築（コンプライアンス違反事案の調査説明を担当する本社専門役 51 名（郵便・貯金・保険・共通）を各支社に配置）し、迅速な報告、再発防止に取り組みました。

#### (イ) 行動憲章等の周知徹底

公社及びその役職員が遵守すべき規範を示した行動憲章を策定するとともに、公社におけるコンプライアンスの推進のための基本的事項を定めたコンプライアンス基本方針を策定し、その周知徹底を図りました。

このコンプライアンス基本方針に基づき、コンプライアンスを実践するための具体的手引書となる

コンプライアンス・マニュアルの策定・周知、コンプライアンス・マニュアルを活用した管理者研修、郵便局職員の業務研究会・ミーティングの実施などコンプライアンスの推進を図っています。

また、推進状況の確認のため、本社、支社、郵便局等を対象に、コンプライアンス推進状況の点検、コンプライアンス自己診断・理解度チェックを実施し、意識浸透の徹底に取り組みました。

特に、平成 18 年 8 月から 9 月にかけて、全郵便局コンプライアンス責任者を対象に、体験・実践的な内容（不適正事案をケーススタディとして検証・討議、弁護士講演等）で 1 日集中的に研修を実施するとともに、平成 18 年 8 月 17 日から 12 月 1 日にかけて郵便局の全コンプライアンス責任者・管理者に対し、「eラーニング」研修によりコンプライアンス知識の付与を行い、研修対象者全員が修了し、理解度及び指導状況を把握しました。

#### (ウ) 部内者犯罪防止のための取組の完全実施

公社発足後も部内者犯罪が後を絶たないため、平成 16 年 11 月に、部内者犯罪防止マニュアル「局長さんあなたの局は？」を送付し、自局において犯罪が発生する余地はないかなどの点について局長をはじめ職員に考えさせるとともに、部内者犯罪が発生した場合は、発生局の郵便局長等から「犯罪レポート」を提出させ、今後の防犯対策に生かすこととしました。

平成 16 年 9 月から 1 年間の犯罪を分析した結果、有効な防犯施策を確実に実施していれば、約 6 割の犯罪を早期発見・未然防止できることが判明したことから、平成 17 年 12 月、郵便局長等管理者に防犯職務指針（レッドシート）を示し、多くの防犯に関する点検項目の中から絞り込んだ約 30 項目について点検・監査の徹底を図りました。

また、点検・監査の更なる徹底を図るため、平成 19 年 3 月に最近の犯罪事例を踏まえて点検項目を見直しするとともに、検査すべきチェックポイントを明確に提示するなどレッドシートのリニューアルを行いました。

さらに、平成 19 年 2 月から、すべての特定局において郵便局長を他局に兼務発令し、毎月 1 回、兼務先郵便局の現金検査を実施して特定局における資金窃取・横領事件の発生を抑止しています。

#### (I) 個人情報保護意識の定着・向上

平成 17 年 4 月の独法等個人情報保護法の施行に伴い、法施行前に、個人情報の取扱いに関する基本方針、個人情報保護規程等の規程類を策定するとともに、個人情報保護・情報セキュリティマニュアルを全職員に配付し、職員が個人情報を適正かつ安全に取り扱うための体制を整備しました。

また、環境面の整備として、郵便局のシュレッダーの配備状況を調査の上、未配備局に対し配備しました。（平成 18 年 3～7 月）

平成 17 年 9 月に、リスク発生時の報告体制を活用して、公社全体の個人情報不適正事案を一元的に掌握する体制を整備しました。これにより、ガバナンス/コンプライアンス委員会を中心に、各事業が連携を図って公社全体で未然防止策を検討することができるようになりました。

公社全体の未然防止策として、平成 17 年度に発生した個人情報不適正事案から、発生した場合に影響が大きい「重大事案」と同一事案として多発している「多発事案」の 2 つの視点で抽出し、原因分析を行い、取扱者・管理者別に分かりやすくまとめた「個人情報保護シート（イエローシート）」を示し（平成 19 年 2 月）フロントラインにおいて活用しています。

#### (オ) 内部統制強化の取組

内部統制強化本部の設置

コンプライアンス等内部統制全体を全体的に点検・検証するとともに、民営・分社化を展望しつ

つ、組織横断的に組織体制・経営管理・人材配置・システム等幅広い観点から、総合的な内部統制強化策を検討、構築するため、平成 18 年 5 月に関係役員をメンバーとする「内部統制強化本部」を立ち上げました。

#### 内部統制強化のための改善計画の策定及び実施

内部統制強化本部において、全社的・社内横断的な課題を中心に抜本的な改善策について検討を行い、平成 18 年 9 月に「内部統制強化のための改善計画」を策定しました。

改善計画は「部内者犯罪の防止」、「現金過不足事故の防止」、「郵便収入の適正管理」及び「保険募集管理態勢の整備」というあるべき姿から乖離が大きく、緊急度の高い課題を最重要 4 項目とし、「経営方針・意識改革」、「体制の強化」、「業務フローの見直し」、「人材育成・配置等の見直し」、「内部監査等」の横断的課題と、「個人情報保護・情報セキュリティ」、「預入・加入限度額管理」、「本人確認」等の個別重要課題への対応を内容とし、経営上の最重要課題として、全社を挙げて取り組んでいます。

#### 内部統制に関する基本方針の策定

民間的経営手法により事業運営を行っていることを踏まえ、民間企業に準拠した「内部統制に関する基本方針」を理事会決定し、公表しました（平成 18 年 9 月）。

## 2 郵便業務

### (1) 財務内容の健全性の確保

#### 中期経営目標

経営上生じ得るリスクをカバーするため、自己資本を増強することが、独立採算の下で経営の健全性を確保していくために必要です。そのため、収益の確保と費用の抑制に努め、積立金（累積利益）の確保を図ります。具体的には、第1期中期経営目標期間の終了時において、積立金 500 億円以上になるように努めます。

注1：積立金の定義は、平成18年度郵便業務の区分に係る貸借対照表の内訳における利益剰余金の額とします。

注2：企業会計ベースで試算した、平成13年度の郵便事業の損益は、166 億円です。

#### 取組実績

第1期においては、業務効率化による一層のコスト削減、お客さまニーズにあったサービス提供等による収益の確保に努めた結果、第1期中期経営目標期間終了時点における積立金は 592 億円となりました。

#### 【参考】損益及び積立金の状況

(単位：億円)

区別		15年度	16年度	17年度	18年度
損益	a 中計	26	118	208	224
	b 実績	263	283	26	18
	b - a	290	165	181	206
積立金	a 中計	26	92	300	500 以上
	b 実績	263	546	573	592
	b - a	290	455	273	92

## (2) 業務運営の効率化

### 中期経営目標

できるだけ安い料金により継続的に郵便サービスを提供していくため、郵便物処理の機械化の推進、非常勤職員の活用等により、業務運営の効率化を図ります。具体的には、中期経営目標期間中の事業活動において、サービスの提供がどの程度効率的に行われているかを示す指標である事業経費率について、期間中の平均が98.5%以下となるように努めます。

注1：事業経費率の定義は、以下の式となります。

$$\text{事業経費率} = (\text{営業原価} + \text{販売費及び一般管理費}) \div \text{営業収益} \times 100$$

注2：企業会計ベースで試算した、平成13年度の事業経費率は、99.8%です。

### 中期経営計画

#### ア 人件費

郵便事業は、労働集約性が高い事業であり、人件費の抑制は喫緊の課題です。このため、これまでも効率化・合理化を推進してきたところですが、引き続き、サービス品質の維持に配慮しつつ、これを推進していきます。具体的には、サービスドライバーの増員や一般小包等の物数の増加に伴う職員増加分を確保しながら、中期経営目標期間中、郵便物処理の機械化の推進、非常勤職員の活用等を図ります。(削減見込額は取組実績に記載)

#### イ 物件費

物件費については、情報システムの整備など競争力向上に必要な分野への支出は確保しつつ、競争契約の拡大、契約内容の見直し及び郵便物輸送分野における情報システム管理業務の出資子会社への委託等のアウトソーシングの活用を行うなど、更なるコスト削減を進めることとします。(削減見込額は取組実績に記載)

### 取組実績

第1期においては、郵便物処理の機械化の推進、非常勤職員の活用、JPSの推進による生産性の向上などにより、業務運営の効率化を図った結果、第1期中期経営目標期間中の事業経費率の平均は、98.3%となりました。

#### 【参考】事業経費率の推移

(単位：%)

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の平均
a 中計	99.3	98.6	98.1	98.1	98.5 以下
b 実績	96.9	98.4	99.2	98.5	98.3
b - a	2.4	0.2	1.2	0.5	0.2

#### ア 人件費

郵便業務における期間中の人件費の支出額は、以下のとおりとなりました。

最終年度(平成18年度)の人件費は、平成13年度実績に対して474億円の増加となり、中期経営計画で予定していた削減額(373億円)を下回りましたが、平成18年度は、平成13年度と比較して退職手当が大幅に(1,144億円)増加しており、退職手当の影響を除いたベースで比較すると、中期経営計画での削減予定額(658億円)を上回る670億円の削減となっています。

人件費（支出額）の推移

（単位：億円）

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	参 考	
					13年度実績	削減額( - )
a 中計	15,057 ( 15,027 ) 〔 13,717 〕	14,892 ( 14,863 ) 〔 13,568 〕	14,781 ( 14,751 ) 〔 13,461 〕	14,933 ( 14,903 ) 〔 13,402 〕	15,306 ( 15,276 ) 〔 14,060 〕	373 ( 373 ) 〔 658 〕
b 実績	15,120 ( 15,087 ) 〔 13,052 〕	14,464 ( 14,438 ) 〔 13,224 〕	14,585 ( 14,564 ) 〔 13,317 〕	15,780 ( 15,762 ) 〔 13,390 〕		474 ( 486 ) 〔 670 〕
b - a	63 ( 60 ) 〔 665 〕	429 ( 424 ) 〔 344 〕	196 ( 187 ) 〔 144 〕	846 ( 859 ) 〔 12 〕		846 ( 859 ) 〔 12 〕

注1：人件費とは、中期経営計画予算の支出項目における「人件費」であり、財務諸表の数値とは一致しません。

注2：13年度実績は、上記人件費と比較するため、郵政事業特別会計の支出項目である「人件費」の郵便業務に係る分に、「非常勤職員の賃金」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」の郵便業務に係る分を加えた額としています。

注3：( )内の数値は郵便販売促進手当に相当する額を除いたもの、〔 〕内の数値は退職手当を除いた額としています。

第1期においては、サービス品質の維持に配慮しつつ、主に(ア)～(イ)の取組により人件費の抑制に努めました。

(ア) 郵便物処理の機械化

新型区分機の配備、周辺集配局を含めた道順組立作業等の集中処理の拡大、大型郵便物用区分機及び小包区分装置の配備により、郵便物処理の機械化を推進し、職員を279人減員しました。

区 別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
新型区分機の配備	140台	79台	16台	101台	336台
新規	12台	14台	-	13台	39台
増備	30台	7台	-	11台	48台
更改	98台	58台	16台	77台	249台
道順組立処理	149局	76局	136局	296局	657局
自局処理局	9局	8局	-	3局	20局
被集中処理局	140局	68局	136局	293局	637局
大型郵便物用区分機の配備	-	-	2台	2台	4台
小包区分装置の配備	4台	-	2台	17台	23台
新規	-	-	-	10台	10台
増備	-	-	2台	-	2台
更改	4台	-	-	7台	11台
職員減員数	188人	84人	-	7人	279人

(イ) 非常勤職員の活用等

郵便物の仕分け作業や窓口業務、配達業務について、非常勤職員の活用を図ったほか、書留郵便物の処理方法の見直しなど各種効率化施策を実施し、職員を21,148人減員しました。

区 別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
職員減員数	7,160人	7,237人	5,186人	1,565人	21,148人

(ウ) JPSの推進

JPSによる作業改善により、生産性の向上に取り組みました。平成15年度に、越谷局と14のモデル局を中心に取組を開始し、その後全国約1,000局に取組を拡大しました。なお、生産性向上目標（対前年同月期の労働時間削減率）に対する結果は以下のとおりです。

区 別	15年度 (16年3月期)	16年度 (17年3月期)	17年度 (18年3月期)	18年度 (19年3月期)
生産性向上目標(全体)	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%
(再掲)越谷局	20.0%	10.0%	5.0%	5.0%
結果(全体)	12.7%	9.1%	10.2%	5.1%
(再掲)越谷局	21.0%	10.4%	5.3%	5.3%

### (I) 集配拠点の再編

民営・分社化による事業全体の枠組みの変化を踏まえ、効率的で競争力のある郵便ネットワークを構築するため、集配郵便局の外務事務の集約を行うとともに、郵便物の区分等内務事務の集中処理や集配事務を行う「統括センター」と、同センターで区分された郵便物の配達等を行う「配達センター」に機能分離しました。

### イ 物件費

郵便業務における期間中の物件費の支出額は、以下のとおりとなりました。最終年度(平成18年度)の物件費は、平成13年度実績に対して749億円の削減となり、中期経営計画で予定していた削減額(444億円)を上回りました。

#### 物件費(支出額)の推移

(単位:億円)

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	参 考	
					13年度実績	削減額( - )
a 中計	4,302	4,231	4,209	4,208	4,652	444
b 実績	4,165	3,854	3,848	3,903		749
b - a	136	377	361	304		304

注1:物件費とは、中期経営計画予算の支出項目である「業務支出」から、「支払利子」、「保険金等支払金」、「人件費」、「租税公課(消費税、納付金等)」及び「国債等売却損補填金」を除いたものです。

注2:平成13年度物件費(決算額、補正值)は、上記物件費と比較するため、郵政事業特別会計の支出項目である「物件費」の郵便業務に係る分から、「非常勤職員の賃金」、「租税公課」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」の郵便業務に係る分を除いた額としています。

第1期においては、情報システムの整備など競争力向上に必要な分野への支出を確保しつつ、競争契約の拡大や契約内容の見直しによるコスト削減に取り組みました。

なお、郵便物輸送分野における情報システム管理業務の出資子会社への委託等のアウトソーシングの活用については、民営化の決定を受け、情報システム管理業務単体にとられず、運送業務の効率化のために、より幅広い観点から出資形態を考える必要性が生じたため、情報システム管理業務に限定した出資については、具体的な取組は行いませんでした。

### (3) 郵便サービスの維持・向上

#### 中期経営目標

郵便物の確実な送達などサービス品質の維持・向上を図ります。それとともに郵便の受け取りやすさ、お問い合わせへの対応の向上などによりお客さまの利便性の向上を図ります。具体的目標として、中期経営目標期間中の平均の送達日数達成率が、全国平均 97.0%以上となるように努めます。

注1：送達日数達成率は、郵便サービスの基本である郵便物の送達日数について「新郵便日数表」に定める配達日数どおりにお届けする割合です。

注2：新郵便日数表は、全国の集配郵便局（約 5,000 局）相互間を対象に、郵便物の差出しから配達までに要する日数を表示したものであり、全国の郵便局の窓口に掲出しています。なお、平成 13 年度の送達日数達成率は全国平均 97.2%ですが、今後翌日配達エリアの拡大により新郵便日数表を見直す中でも現在のサービスを維持するとの考えから、目標値を 97.0%以上と設定しています。

#### 中期経営計画

##### ア サービス品質の維持・向上

引受から配達までのすべてのプロセスを通じて迅速・正確・丁寧な取扱いによるサービス品質の維持・向上に努めるとともに、送達日数達成率を引き続き維持します。

##### イ お客さまの利便性の向上等

###### (ア) 差出しやすさの向上、手紙文化の振興

郵便局における封筒や便箋等郵便の利用上必要な物品の試行販売や写真付き切手の試行販売、電子的引受による郵便（コンピュータ郵便及びハイブリッドメール）の機能の向上等を行い、より簡便に郵便物を差し出せる環境を作ります。これによりお客さまの利便性の向上に資するとともに、若年層の手紙離れを防止し、手紙文化の振興に努めます。

注1：郵便局における封筒や便箋等の試行販売  
種類や販売地域を限定した上で、平成 15 年 4 月から文具店からの購入価格により、試行的に封筒や便箋等郵便の利用上必要な物品を販売します。

注2：写真付き切手の試行販売  
結婚式場、テーマ・パーク、観光地等においてその場でお渡しするサービスや、お申し込みいただき、後日郵送するサービスを平成 15 年 4 月から試行的に実施します。

注3：電子的引受による郵便機能の向上  
国民の新たなニーズに対応するため、コンピュータ郵便及びハイブリッドメールのリニューアルを図ります。

###### (イ) 受け取りやすさの向上

再配達依頼の受付方法を多様化し、インターネットなどで 24 時間手軽にお客さまがご連絡できるようにします。

再配達体制の見直しにより、お客さまがその都合に合わせて郵便物を受け取りやすくするようにします。

上記のようなサービス改善を進めるために、「新集配システム」を推進することにより、お客さまに直接手渡しで配達する書留郵便物や速達郵便物などの付加価値の高い郵便物の配達体制を強化します。

###### 注：新集配システム

郵便外務部門における集配作業の仕組の見直しを行い、お客さまに直接手渡しで配達（対面配達）する郵便物と郵便受箱へ配達（受箱配達）する郵便物の担当者を分け、対面配達については正職員で、受箱配達については、正職員に加えて、その一部を非常勤職員等により行うものです。

###### (ウ) その他お客さまのニーズに対応したサービス改善

通常郵便物の締切時刻を繰り下げるとともに、小包・通常郵便物の翌日配達エリアを拡大することにより、郵便物の送達のスPEEDアップを図ります。

郵便物の送達状況を確認したいというニーズに対応していくため、一般小包や書留等の郵便物について、インターネットによる配達完了通知サービスを提供するとともに、全郵便局における窓口での引受・受渡情報の即時入力を可能とするなど、よりきめ細かい追跡情報を提供できる体制を整備します。

国際郵便については、外国郵政庁と協力している国際スピード郵便（EMS）の品質向上を図るとともに、必要に応じて民間企業とも提携し、サービスの高度化を図ります。

###### 注：EMS

書類や物品を最も早く海外へお送りする国際郵便です。

お客さまのニーズに対応したサービス改善や料金体系の見直しを進めていきます。

###### (エ) お問い合わせへの対応の向上

郵便サービス案内センター等におけるお客さまへの対応体制を整備するため、必要な情報機器等の配備を行い、商品案内や追跡情報提供等の強化を図ります。

###### (参考) 郵便サービス案内センター

全国共通番号のフリーダイヤル（0120-232886）により郵便に関するお客さまからのお問い合わせに迅速にお答えするため、全国14か所に郵便サービス案内センターを設置しています。



#### ウ 法人営業体制の強化

- (ア) 郵便物数の8割を占める事業所差出しのニーズに対応し、郵便サービスを一層活用していただくため、マーケットサイズに応じた大口法人営業体制の強化、ビジネス地域等における集荷体制の強化を進めます。
- (イ) 郵便物の発送準備から発送まで一括してアウトソーシングをしたいという企業のニーズに対応し、そのノウハウのある民間企業との提携や出資制度の活用により、一連のサービスをトータルで提供する体制を整備します。

### 取組実績

第1期においては、送達日数達成率が低いルートに対して、センサーを利用した試験通信用機器による特別試験通信の実施や、地域区分局等の臨局点検などを行い、問題点について早期改善を図りました。

この結果、第1期における平均の送達日数達成率は、97.3%となりました。

送達日数達成率：「新郵便日数表」に定める配達日数どおりに郵便物をお届けする割合です。

#### 【参考】送達日数達成率の推移

(単位：%)

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の平均
a 中計	97.0	97.0	97.0	97.0	97.0 以上
b 実績	97.5	97.2	97.3	97.3	97.3
b - a	0.5	0.2	0.3	0.3	0.3

注1：送達日数達成率の実績の測定方法

差出モニターがテスト郵便物（郵便切手をちょう付した第一種定形郵便物）を最寄りの郵便ポストに差し出し、それが受取モニターに届くまでの日数を調査しています。

この調査は、公正かつ客観的な方法で実施するとともに調査を効率的に実施する必要があるため、第三者機関に全面的に委託し、公社が関与しない形で実施しています。

注2：センサーを利用した試験通信用機器による特別試験通信

QTL（Quality Test Letter：経路中の機械的な振動を記録することにより、郵便物の輸送状況を知ることが可能な機器）により、より精度の高い遅延原因の特定が可能となります。

#### ア サービス品質の維持・向上

第1期においては、上記の送達日数達成率に関する取組のほか、主に以下の取組を実施することにより、引受けから配達までのすべてのプロセスを通じて迅速・正確・丁寧な取扱いによるサービス品質の維持・向上に努めました。

- (ア) 接遇・マナーレベルの認定や接遇・マナー研修の実施等により、職員の接遇・マナーの意識を高め、レベルアップを図りました。
- (イ) マニュアルを活用した基本動作の徹底等により、誤配達及び誤送の防止、配達希望日・配達希望時間帯の遵守等に努めるとともに、郵便事故防止等の指標を用いて推進管理し、品質の向上に努めました。
- (ウ) サービス業の基本として、お客さまサービス向上の視点から郵便事故・犯罪を出さない・出させない全体運動として、「0・D」運動（ゼロ・ディフェクト）を実施しました。

#### イ お客さまの利便性の向上

(ア) 差し出しやすさの向上、手紙文化の振興

平成15年4月から、一部の郵便局の窓口において封筒の試行販売<sup>1</sup>を行いました。

また、「エンターテインメント性」や「パーソナル性」を追求した写真付き切手・フレーム切

手の販売<sup>2</sup>などを行い、若年層の手紙離れを防止し、手紙文化の振興に努めました。

1：郵便局における封筒の試行販売

平成15年4月から、東京、東海及び近畿の一部の郵便局の窓口において、試行的に封筒の販売を行いました。試行販売では、13万1千セットを販売し、平成16年3月31日をもって試行販売を終了しました。販売期間中に把握したお客さまの利用動向は、その後のおたよりセットシリーズ等の商品企画の参考としました。

2：写真付き切手・フレーム切手の販売

平成15年4月、切手の下部に写真等を入れる「写真付き切手」のデモンストレーション販売を開始するとともに平成15年6月、最寄りの郵便局でお申し込みいただき後日郵送する通信販売を開始しました。この「写真付き切手」のデモンストレーション販売状況を踏まえ、平成18年9月、切手の内側に写真等を入れる「フレーム切手」の販売を開始しました。

【参考】写真付き切手・フレーム切手の販売シート数 (単位：千シート)

区 別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
デモンストレーション販売	203	77	137	1	418
通信販売	887	1,812	1,434	1,386	5,519

平成16年4月、データ記録媒体の多様化等、コンピュータ郵便のサービス改善を実施しました。

平成16年11月からローソン全店舗において、また平成17年度には、ミニストップ、am/pm、デイリーヤマザキ、サークルKサンクス、セイコーマートの全店舗においてゆうパックの取扱いを開始するなど、郵便物の差し出しやすさの向上を図りました。

(イ) 受け取りやすさの向上

再配達依頼の受付方法を多様化するため、平成15年4月から、インターネットによる再配達の受付サービスを提供しました。

平成15年4月、ご不在の際にお届けする「郵便物お預かりのお知らせ」の様式を全国統一としたほか、再配達体制を見直し、午後8時頃までとされていた配達を午後9時頃まで配達するよう繰り下げました。また、平成16年度以降、お客さまの要望に応じて、指定場所への初回配達及び配達ボックスを活用した配達を推進するとともに、在宅率の高い時間帯での初回配達及び3日間毎日配達を推進しました。

さらに、平成16年8月、東京都心部のコンビニエンスストア「am/pm」30店舗内に設置するフルタイムボックスで「am/pm書留・小包受け取りサービス」の提供を開始したほか、平成17年9月、鉄道駅やショッピングセンター等に設置されたID認証受渡ボックスを活用したゆうパックの受取サービスを開始するなど、お客さまのご都合に合わせて郵便物を受け取りやすくするようにしました。

新集配システムによる配達体制を推進するとともに、効率的な集荷・営業を強化するため、新集配システムの対面配達に集荷を含めた「2ネット方式」を順次拡大し、お客さまに直接集荷・配達する書留郵便物、速達郵便物及び小包郵便物などの付加価値の高い郵便物の集荷・配達体制を強化しました。

(ウ) その他お客さまのニーズに対応したサービス改善

平成15年5月、通常郵便物の締切時刻を15時から17時に繰り下げるとともに、小包郵便物について、おおむね1,000km圏、通常郵便物について、おおむね400km圏まで翌日配達エリアを拡大し、郵便物の送達のスピードアップを図りました。

さらに、平成17年6月及び10月、一般小包郵便物とゴルフ・スキーゆうパックの翌日午前配達エリアを拡大するとともに、一般小包郵便物については、平成18年7月にも翌日午前配達エリアを拡大しました。

郵便物の送達状況を確認したいというニーズに対応するため、平成 15 年 5 月、一般小包や書留等の郵便物について、インターネットによる配達完了通知サービスを開始するとともに、平成 15 年 10 月、全郵便局における窓口での引受・受渡情報の即時入力可能なオンラインシステムの稼働を開始しました。

外国郵政庁と協力している EMS について、外国来 EMS の追跡情報入力率を向上させるとともに、平成 15 年度以降、EMS 追跡システムの接続国・地域に 10 개국・地域を追加して、50 개국・地域に拡大しました。また、平成 17 年 12 月、インターネットによる主要郵政庁あて EMS 配達予定日検索サービスを開始しました。

さらに、平成 18 年 6 月、中部国際空港島内に中部国際空港郵便局を新設し、中部圏発着の国際郵便物のスピードアップを図ったほか、平成 18 年 10 月から上海あて深夜便を利用することなどにより、EMS の送達のスピードアップを図りました。

上記 から のほか、お客さまのニーズに対応したサービス改善や料金体系の見直しを実施しました。主なサービス改善の実施内容は次のとおりです。

実施年月日	実施内容
平成 15 年 4 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般小包郵便物及び簡易書留郵便物の損害賠償限度額の引上げ（一般小包郵便物 6 千円、簡易書留郵便物 8 千円 それぞれ 5 万円に引上げ）</li> <li>・料金後納の担保を免除する条件の変更（10 万円未満 50 万円未満）</li> <li>・新特急郵便のスピードアップ</li> </ul>
4 月 21 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東京の都心 3 区（中央、千代田、港）の郵便局で EXPACK500 の取扱いを開始（6 月から大阪市 2 区（北、中央）で、10 月から全国で取扱いを開始）</li> </ul>
5 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人限定受取郵便（特例型）の実施</li> </ul>
6 月 2 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・料金後納の担保制度の見直し（担保免除の条件・担保の種類を追加）</li> </ul>
7 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・冊子小包郵便物の重量区分の簡素化（基本料金 10 区分 6 区分、特別料金 17 区分 7 区分）特別料金の取扱対象の拡大、料金の引下げ及び料金割引の拡充</li> </ul>
10 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定形外郵便物の重量区分の簡素化（12 区分 8 区分）及び料金の引下げ</li> <li>・郵便区内特別郵便物及び第四種（植物種子等）郵便物の料金引下げ</li> <li>・広告郵便物・区分郵便物の料金割引の拡充</li> <li>・小包郵便物の大きさ及び重量の拡大（大きさ：長さ 1m 以内 廃止、長さ、幅及び厚さの合計 1.5m 以下 1.7m 以下、重量：20kg 以下 30kg 以下）</li> <li>・着払小包郵便物の料金割引制度の新設</li> <li>・料金後納の担保制度の見直し（担保免除の条件の追加）</li> <li>・国際小包の最大限重量の拡大</li> <li>・EMS 配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の取扱物品の拡大（シンガポール・香港）</li> <li>・家庭用廃棄パソコン回収システムにおける回収物のゆうパックとしての取扱い開始</li> </ul>
11 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットショップ参入支援システムのバージョンアップ（ゆうびんホームページから料金情報やお問合せ番号（小包追跡番号）のダウンロードが可能）</li> </ul>
11 月 4 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EMS 配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の取扱国の拡大（マレーシア）及び料金の値下げ（シンガポール・香港）</li> </ul>
12 月 1 日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゆうパックのお届け希望日配達サービスの実施</li> <li>・国際スピード郵便（EMS）の取扱国の拡大（アイスランド・リヒテンシュタイン）</li> </ul>

実施年月日	実施内容
12月8日	・内国小包郵便物、国際小包郵便物及び国際スピード郵便（EMS）の料金後納の利用条件等の緩和
平成16年 1月5日	・国際スピード郵便（EMS）の取扱国の拡大（マケドニア旧ユーゴスラビア共和国）
2月1日	・冊子小包郵便物の適用対象の拡大、特別料金の適用条件の緩和、年間契約による特別料金の新設
2月2日	・EMS配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の取扱物品及び取扱国・地域の拡大（大韓民国・台湾） ・定形国際スピード郵便物「EMS Asia/World」の試行サービスを開始
2月13日	・びん類等のゆうパック包装用品の販売
3月1日	・ゆうパックの配達時間帯希望サービスの拡充
4月1日	・一般小包郵便物の重量区分の一部変更（10kg 11kg、20kg 21kg） 特別料金の取扱重量の拡大（10kg 11kg）
4月12日	・配達記録郵便物の適用対象の拡大（冊子小包郵便物の追加） ・配達記録郵便とする冊子小包郵便物の年間契約による特別料金の新設
5月10日	・中国向け国際スピード郵便（EMS）の改善（EMS配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の実施（上海市） EMSサイズ拡大（最大長さ 1.5m 1.8m、東京都内 17 局及び大阪市内 4 局）
6月1日	・(株)am/pmジャパン及び(株)デイリーヤマザキとの連携（コンビニ店舗での一般小包（ゆうパック）取扱、郵便ポストの設置）
8月2日	・中国向けサイズ拡大国際スピード郵便（EMS）の取扱局拡大（東京都内 17 局及び大阪市内 4 局 東京、大阪、関東及び東海 計 37 局）
10月1日	・ゆうパクリニューアルの実施（基本料金体系にサイズ制の導入、割引制度の新設、損害賠償限度額の引上げ、翌日配達エリアの拡大等） ・中国向けサイズ拡大国際スピード郵便（EMS）の取扱局の拡大（東京、大阪、関東及び東海 計 37 局 全局）
10月26日	・新デザインの料額印面（胡蝶蘭）の通常葉書発行
11月1日	・インクジェット紙光沢年賀葉書の試行販売 ・年賀葉書の無料交換の対象範囲拡大 ・台湾向けEMS配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の改善（配達時間の繰り上げ、取扱地域の拡大（11 地域 15 地域）） ・EMS配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の取扱局の拡大（東京都内 21 局 東京都内 22 局）
11月18日	・ローソン店舗での一般小包（ゆうパック）取扱開始
12月1日	・中国向けEMS配達時間保証扱い（タイムサーテンサービス）の取扱地域拡大（上海市 上海市、北京市）
平成17年 1月2日	・1月2日の年賀状及び普通通常郵便物の配達の実施
1月31日	・東京 23 区を対象とした集荷・再配達受付コールセンターを設置
6月1日	・誤購入した暑中見舞用葉書の無料交換の実施
9月1日	・配達地域指定冊子小包郵便物（タウンプラス）の実施 ・後納郵便料金の口座振替払及び郵便振替払の改善
10月24日	・ゆうパック代引まとめ送金サービスの開始
12月15日	・配達地域指定年賀特別郵便の試行実施

実施年月日	実施内容
平成 18 年 3 月 27 日	・ 冊子小包郵便物の重量を 4kg までに拡大する等しい料金体系の追加
4 月 1 日	・ 簡易小包郵便物（ポストパック）の取扱い開始
9 月 1 日	・ あて名変換サービスの取扱い開始
10 月 2 日	・ 家庭系消火器回収システムにおけるゆうパック回収サービスの実施
11 月 1 日	・ 写真付きお年玉付年賀 50 円郵便切手の発行
11 月 1 日	・ 冷凍ゆうパックの取扱い開始
12 月 1 日	・ 配達地域指定年賀特別郵便（年賀タウンメール）の実施

郵政民営化法により、民営化前の国際物流事業への出資が認められたことから、平成 18 年 4 月、国際貨物運送に関する事業を行うことを主たる目的として設立した株式会社 ANA & J P エクスプレスへの出資を行いました。

#### (I) お問い合わせへの対応の向上

電話のつながりにくさを解消するなどサービスの向上を図るため、平成 17 年 11 月、郵便サービス案内センター等のお客さま対応窓口の整理・統合を行い、日本郵政公社サービス相談センターを設置しました。

：日本郵政公社サービス相談センター

全国共通番号のフリーコール（0120 - 232886）により郵便・公社全般に関するお客さまからのお問合せに迅速にお答えするため、日本郵政公社サービス相談センターを設置しています。

### ウ 法人営業体制の強化

#### (ア) 法人営業体制の強化

郵便物数の 8 割を占める事業所差出しのニーズに対応し、郵便サービスを一層活用していただくため、平成 15 年 4 月、ビジネス分野（法人向け）の郵便サービスを総称する新ブランド、「BIZPOST」（ビズポスト）を導入したほか、事業所本社が集中している東京都及び大阪府に本社営業組織を設置するなど、大口法人営業体制の強化を図りました。また、外務職員等を中心とした中小口営業・集荷体制の強化を図りました。

さらに、企業のニーズに対応し郵便サービスを一層活用していただくため、販売促進から物流まで幅広く提案できる職員を育成しました。

#### (イ) 営業推進体制の整備

郵便営業関係職員の営業スキルのレベルアップを図るため、各種研修を実施しました。

#### (ウ) 民間との提携の推進

郵便物の発送準備から発送まで一括してアウトソーシングをしたいという企業のニーズに対応するため、民間物流会社との提携関係を活用するとともに、平成 17 年 10 月に株式会社アソシア（株式会社 J P ロジサービスに名称変更）及び平成 18 年 2 月に J P ビズメール株式会社への出資を行い、一連のサービスをトータルで提供する体制を整備しました。

### エ コンプライアンスの徹底

業務上の事故・コンプライアンス違反事案の発生や平成 18 年 8 月の総務大臣による経営改善命令を踏まえ、コンプライアンスの徹底を含む内部統制の強化に取り組みました。

(ア) コンプライアンスの徹底

コンプライアンス推進体制の強化

公社全体の取組に加え、主に以下を実施しました。

本社職員による支社指導状況等の点検

本社職員が支社を訪問し、支社におけるコンプライアンス指導状況、郵便局へのコンプライアンス指導状況について点検を行いました。

本社・支社のコンプライアンス相談体制の強化

コンプライアンス相談事案等が発生した場合に迅速な臨局調査・指導を行うため、本社・支社のコンプライアンス相談体制を強化しました。本社では、民営化に伴う会社設立対応も含め、法務担当の体制を強化しました。支社では、コンプライアンス相談件数の多い支社（関東、東京、東海、近畿、九州）にコンプライアンス担当係長を配置し、体制を強化しました。

コンプライアンス会議の毎月開催

平成 18 年 5 月以降、本社郵便事業総本部におけるコンプライアンス会議を毎月開催するとともに、平成 18 年 9 月以降支社郵便事業部のコンプライアンス会議を毎月開催しました。

コンプライアンス違反事案の調査解明体制の強化

平成 19 年 2 月、郵便事業のコンプライアンス違反事案の調査解明を担当する本社専門役を各支社に 1 人ずつ計 13 人配置するとともに、同専門役を補佐する支社係長（本社兼務）を沖縄を除く各支社に 1 人ずつ計 12 人配置しました。

各種研修の実施

事故・犯罪の防止

各種会議の場を利用して、事件事例等コンプライアンスの徹底を行うように周知しました。

支社郵便営業コンプライアンスの徹底

平成 17 年 10 月から 11 月に、全支社郵便関係係長以上を対象に研修を実施し、郵便営業コンプライアンスを徹底しました。

職員等への個人情報保護意識の浸透

平成 17 年度以降、外務非常勤職員及び郵便物集配業務受託者に対し個人情報保護に関する勉強会等を実施するなど、職員等への個人情報保護意識の浸透を図りました。

コンプライアンス管理者集合研修の開催

平成 18 年 9 月から 10 月に、郵便関係課長等を対象としたコンプライアンス管理者集合研修を開催しました。

不適正な取扱いについて洗い出しの実施

平成 18 年 9 月、全郵便局に対し郵便料金の不適正な取扱いについて洗い出しと是正を行うよう指示しました。不適正な取扱いについては、郵便局が是正計画を策定し、改善を図るとともに、本社及び支社が是正状況を確認しています。

信書の秘密遵守の作業場への掲示

平成 18 年 8 月、郵便局の郵便事務室に信書の秘密遵守事項として掲示すべき内容を指示しました。平成 18 年 9 月までに全郵便局で掲示済みですが、継続して掲示されるようモニタリングにより確認しています。

(イ) 現金過不足事故の防止

基本動作の徹底

平成 18 年度以降、事故防止効果の高い「レシートの悉皆的交付」、「受払別カルトンの配備」、「現金取扱時の二度確認徹底」の 3 項目を先行して取り組むとともに、平成 19 年 3 月、「現金過不足事故防止マニュアル」を改訂し、現金過不足事故防止のための基本動作の徹底に取り組みました。

自動つり銭機の試行配備

平成 19 年 3 月、自動つり銭機を配備（13 局 13 台）しました。

(ウ) 料金適正収納の徹底

料金適正収納マニュアルの見直し

平成 18 年 9 月、検査の過程で判明した料金適正収納マニュアルの不備事項を見直すとともに、作業フローを分かりやすくする等の観点から、料金適正収納マニュアルの全面的な見直し作業を進めました。

引受検査体制の強化

検査責任者の専担配置を行い、別後納郵便物の引受検査体制を強化しました。

内部管理体制の充実・強化

別後納郵便物の料金適正収納等に関する相互点検を実施するとともに、郵便局の実態をモニタリングする体制を強化しました。

## (4) 経営管理の高度化

### 中期経営目標

地域の事情を踏まえつつ費用対効果の向上をはかるために、従来の収入目標、支出予算に加え、損益目標に着目した管理を平成 16 年度から導入します。この損益管理は、郵便事業がネットワーク事業であることを踏まえ、県等の一定の地域の郵便局をまとめた「エリア」単位で行います。

### 中期経営計画

#### ア 地域別損益管理の導入

地域の事情を踏まえつつ費用対効果の向上を図るために、損益目標に着目した管理を平成 16 年度から導入します。この損益管理は、県等の一定の地域の郵便局をまとめた「エリア」単位で行います。

この計算を行う際には、郵便業務では個々の郵便物に対する引受・継越・配達等の各作業が同一郵便局又はエリアで完結しないことが多いという実態を踏まえた計算方法を策定するとともに、その損益計算結果の評価においては、取扱量の少ない地域においても相応の改善努力が促進されるような評価方法を工夫します。

また、損益だけによって各地域を評価するのではなく、サービスの質の維持・向上等も考慮したバランスの取れた評価を行います。

#### イ 郵便業務に係るシステム整備

窓口端末機のオンライン化等により取扱物数・収入等を自動的に集計、分析するシステム等を整備することにより、経営管理の高度化を図るほか、郵便局の業務支援や郵便サービスの維持・向上のため必要なシステムの整備を行います。

### 取組実績

地域の事情を踏まえつつ費用対効果の向上を図るために、平成 16 年度から郵便局別、都道府県別、支社別の損益計算を試行実施し、全体として収益率（収益 / 費用）が前年度実績より改善するよう取り組みました。この損益管理の計算を行うために、郵便業務では個々の郵便物に対する引受・継越・配達等の各作業が同一郵便局又はエリアで完結しないことが多いという実態を踏まえた計算方法としています。

#### ア 地域別損益管理の導入

損益目標に着目した管理を更に推進するため、支社単位に収益率目標を設定するとともに、目標の達成状況に応じて評価を行いました。損益計算結果の評価においては、取扱量の少ない地域においても相応の改善努力が促進されるような評価方法を工夫しました。

また、損益だけによって各地域を評価するのではなく、サービスの質の維持・向上等も考慮したバランスの取れた評価を行いました。

#### イ 郵便業務に係るシステムの整備

(ア) 平成 15 年 10 月から、引受郵便物数、郵便営業収入、送達日数達成率などの経営情報や、郵便サービスに関する取扱方法、各種情報システム及び機器類の取扱説明等をイントラネットを通じて直接郵便局まで伝達できるようにしたほか、郵便局の新郵便窓口機器及び切手事務システムの日々の販売データから、切手・葉書の種類別販売状況等のデータを送信し、本社・支社において日々の販売状況等を把握するシステムを構築し、平成 16 年 4 月から稼働を開始しました。その他、普通局の郵便計画担当者及び法人郵便営業課職員と集配特定局に郵便計画事務用のノートパソコンを配備し、事務作業の効率化を図りました。

また、平成 19 年 10 月の民営・分社化に向け、郵便情報システムを全面的に再構築することとし、窓口等における POS システムの機能向上、ワンインプット化、後納料金の集計事務を集中処理などにより、利便性を向上させるとともに、事務処理の軽減とムダ、ムラ、ムリの排除を可能とする情報システムの高度化を推進するためのシステム設計・開発を実施しました。

(イ) 郵便追跡システム・国際郵便情報システムについては、平成 17 年 12 月に入力ポイントの拡大等を行いました。



### 3 郵便貯金業務

#### (1) 財務内容の健全性の確保

##### 中期経営目標

経営上生じ得るリスクをカバーするため、自己資本を増強することが、独立採算の下で経営の健全性を確保していくために必要です。そのため、ALMの実施等による収益の確保と費用の抑制に努め、積立金（累積利益）の増額を図ります。具体的には、中期経営目標期間の終了時において、積立金 3.9 兆円以上となるように努めます。

注1：積立金の定義は、平成 18 年度郵便貯金業務の区分に係る貸借対照表の内訳における利益剰余金の額とします。  
 注2：郵便貯金業務の収益は金利変動により大きく影響を受けるものであり、ここでは 4 年間で 2%程度までの長期金利の上昇が生じるという前提に基づき目標値を算出しています。  
 なお、企業会計ベースで試算した平成 13 年度の損益は、6,721 億円です。

##### 取組実績

積立金（累積利益）については、資金収支の確保、経費削減に努めたことなどにより、平成 18 年度においては、累積で 6 兆 3,562 億円となりました。

##### 【参考】損益及び積立金の推移

(単位：億円)

区 別		15 年度	16 年度	17 年度	18 年度
損 益	a 中計	11,355	9,618	9,231	8,781
	b 実績	22,755	12,095	19,304	9,406
	b - a	11,400	2,478	10,073	626
積立金	a 中計	11,355	20,973	30,204	39,000 以上
	b 実績	22,755	34,850	54,155	63,562
	b - a	11,400	13,878	23,951	24,562

## (2) 業務運営の効率化

### 中期経営目標

貯金事務センターの再編、外務職員のスリム化、事務処理の機械化等により、業務運営の効率化を図ります。具体的には、郵便貯金残高の減少が予想されるために上昇傾向にある中期経営目標期間中の平均の経費率を、0.52%以下とするように努めます。

注1：経費率の定義は以下の式となります。

$$\text{経費率} = \text{営業経費} \div \text{郵便貯金平均残高} \times 100$$

注2：郵便貯金では、業務運営の効率化指標として、従来より、事業規模に対する営業経費の水準を示す経費率の低下に努めてきたところです。今後、郵便貯金残高が年々減少することが見込まれる中、経費の抑制に努め、業務運営の効率化を図る観点から、指標として経費率を設定しています。

### 中期経営計画

中期経営目標期間中において、郵便貯金残高の減少が見込まれる中で、経費率は上昇することが見込まれますが、人件費、物件費の抑制等により、経費率の上昇の抑制、生産性の向上を図ります。

#### ア 人件費

郵便貯金業務では、これまでも人件費の抑制に努めてきたところですが、引き続き、貯金事務センターの再編、外務職員のスリム化、事務処理の機械化、部外委託等の実施によりこれを推進します。〔削減見込額は、取組実績に記載〕

#### イ 物件費

費用対効果を踏まえた経費使用等を徹底し、コスト管理の実効性を高めるように努めます。〔削減見込額は、取組実績に記載〕

#### ウ 貯金事務センターの再編

平成15年1月からのゆうちょ総合情報システムの更改に伴い、貯金事務センターの事務が大幅に機械化され、事務量を相当縮減できることから、中期経営目標期間中に貯金事務センターを11箇所再編整理し、組織の効率化・合理化を図ります。

#### エ 事務処理体制の効率化

システムの更改に伴い、帳票等の電子化（郵便局・貯金事務センター間のペーパーレス化）を図るなど、各種システムの構築に伴い、情報通信の活用など、新たな技術進歩等を生かして、抜本的な業務プロセスの見直し等を行うことにより、無駄な作業を削減し、生産性の向上を図ります。

#### オ 郵便貯金業務に係るシステム整備

「ゆうちょ総合情報システム」について、第4次システムの導入を西日本について平成16年1月から（東日本については平成15年1月から）を予定しています。また、中期経営目標期間中において次期（第5次）システムの開発についても検討を行うこととしており、信頼性、機能性を確保するとともに、同時にコストの低減が図られるようにします。

### 取組実績

貯金事務センターの再編、外務職員のスリム化、部外委託等により、業務運営の効率化に努めました。この結果、計画を上回る経費削減を実施し、中期経営目標期間中の経費率の平均は0.47%となり、こちらも計画を上回りました。

#### 【参考】経費率の推移

(単位：%)

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の平均
a 中計	0.50	0.51	0.53	0.54	0.52 以下
b 実績	0.46	0.45	0.47	0.51	0.47
b - a	0.04	0.06	0.06	0.03	0.05

## ア 人件費

郵便貯金業務における期間中の人件費の支出額は、以下のとおりとなりました。最終年度（平成18年度）の人件費は、平成13年度実績に対して13億円の増加となり、中期経営計画で予定していた削減額（436億円）を下回りました。なお、平成18年度は、平成13年度と比較して退職手当が大幅に（503億円）増加しており、退職手当の影響を除いたベースで比較すると、491億円の削減（中期経営計画での削減予定538億円）となっています。

### 人件費（支出額）の推移

（単位：億円）

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	参 考	
					13年度実績	削減額( - )
a 中計	6,151 ( 5,894 ) 〔 5,550 〕	6,087 ( 5,833 ) 〔 5,497 〕	6,032 ( 5,779 ) 〔 5,447 〕	6,078 ( 5,828 ) 〔 5,402 〕	6,514 ( 5,997 ) 〔 5,940 〕	436 ( 169 ) 〔 538 〕
b 実績	6,383 ( 6,126 ) 〔 5,438 〕	5,854 ( 5,586 ) 〔 5,292 〕	5,957 ( 5,666 ) 〔 5,385 〕	6,527 ( 6,234 ) 〔 5,449 〕		13 ( 237 ) 〔 491 〕
b - a	232 ( 232 ) 〔 111 〕	233 ( 247 ) 〔 205 〕	74 ( 113 ) 〔 61 〕	449 ( 407 ) 〔 47 〕		449 ( 407 ) 〔 47 〕

注1：人件費とは、中期経営計画予算の支出項目における「人件費」であり、財務諸表の数値とは一致しません。

注2：13年度実績は、上記人件費と比較するため、郵政事業特別会計の支出項目である「人件費」の郵便貯金業務に係る分に、「非常勤職員の賃金」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」の郵便貯金業務に係る分を加えた額としています。

注3：( )内の数値は利用貢献手当（15年度以降、郵便貯金顧客満足向上手当に制度変更）に相当する額を除いたもの（13年度においては、定額貯金の満期が集中したことにより、利用貢献手当が平年度に比べて増加）、〔 〕内の数値は、退職手当を除いた額としています。

郵便貯金業務における中期経営目標期間中の人件費抑制の取組は次のとおりです。

#### (7) 貯金事務センターの再編等

貯金事務センターの再編、貯金事務センターにおける共通事務の非常勤化により、中期経営目標期間中に1,163人減員しました。

#### 【参考】 貯金事務センターの再編等による減員数の推移

（単位：人）

区 別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
再編	420	326	323	-	1,069
共通事務非常勤化	-	-	-	94	94
合 計	420	326	323	94	1,163

#### (1) 外務職員の減員

積立郵便貯金の口座数等の減少に伴い、中期経営目標期間中に外務職員を2,134人減員しました（うち804人は、集金事務への非常勤職員の活用）。

#### 【参考】 外務職員の減員数の推移

（単位：人）

区 別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
スリム化	450	450	239	191	1,330
非常勤化	-	-	400	404	804
合 計	450	450	639	595	2,134

#### (7) 要員配置の適正化

要員配置の適正化、貯金事務センター事務の部外委託等により、減員を行い、業務品質の向上、

投資信託の拡大等の重要取組分野への増員を行いました。

【参考】要員配置の適正化等による増減員の推移

(単位：人)

区 別	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	4 年間の合計
増員	-	-	228	804	1,032
減員	163	263	172	59	657
合 計	163	263	56	745	375

イ 物件費

郵便貯金業務における期間中の物件費の支出額は、以下のとおりとなりました。最終年度（平成 18 年度）の物件費は、平成 13 年度実績に対して 1,216 億円の削減となり、中期経営計画で予定していた削減額（516 億円）を上回りました。

物件費（支出額）の推移

(単位：億円)

区別	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	参 考	
					13 年度実績	削減額( - )
a 中計	4,059	3,829	3,867	3,832	4,348	516
b 実績	3,517	3,101	5,881	3,132		1,216
b - a	543	729	2,014	700		700

注 1：物件費とは、中期経営計画予算の支出項目である「業務支出」から、「支払利子」、「保険金等支払金」、「人件費」、「租税公課（消費税、納付金等）」及び「国債等売却損補填金」を除いたものです。

注 2：17 年度実績には、日本郵政株式会社への出資額 3,000 億円が含まれています。

注 3：13 年度実績は、上記物件費と比較するため、郵政事業特別会計の支出項目である「物件費」の郵便貯金業務に係る分から、「非常勤職員の賃金」、「租税公課」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」の郵便貯金業務に係る分を除いた額としています。

郵便貯金業務における中期経営目標期間中の経費削減の取組は次のとおりです。

- (ア) ゆうちょ総合情報システム等機械化関係経費について、必要な設備の精査、保守の契約方法の見直しを行いました。
- (イ) 各種事務において使用する消耗品等購入経費について、購入数等の精査を行いました。
- (ウ) 各種事務の作業委託経費について、委託内容、人員数等の精査を行いました。

ウ 貯金事務センターの再編

西日本地域の 13 貯金事務センターについて、平成 16 年 1 月に 8 箇所を廃止し、5 貯金事務センターに再編しました。これにより、平成 13 年度末時点で全国 28 箇所に設置されていた貯金事務センターを、平成 16 年 1 月に全国 11 箇所に再編しました（平成 15 年 1 月において 28 箇所から 19 箇所に再編していたもの。）

再編に当たっては、平成 15 年 1 月に西日本地域の各貯金事務センターに「貯金事務センター再編等準備室」を設置するとともに、本社郵便貯金事業本部内に、貯金事務センター再編プロジェクトを設け、円滑な再編の実施に努めました。

また、貯金事務センター再編等を円滑に実施するため、再編後の年末年始（平成 15 年 12 月 27 日から平成 16 年 1 月 5 日）に「貯金事務センター再編及び 4 次システム移行実施本部」を本社貯金事業本部内に設置し、事務移管及びシステム移行の進捗管理等を実施しました。

## エ 郵便貯金業務に係るシステム整備及び事務処理体制の効率化

(ア) 平成 16 年 1 月に西日本地域において、「ゆうちょ総合情報システム」の 4 次システムへの移行が終了し、全国規模で第 4 次システムがサービスインしました。

本社から計算センター等の運行部門への迅速、適切な指示を行い、業務運行に支障がでないように努め、システムの安定運行を実現してきました。残念ながら、平成 18 年 4 月 16 日にオペレーションミスにより 61 分間のサービス中断が発生しましたが、その後、再発防止策の検討及び対策を実施し、引き続き安定運行に努めています。

また、郵便局への新型の郵便局用窓口端末機（CTM - 型）の配備について、配備計画どおり完了しました。

(イ) 次期システム（5 次システム）構築に向けて、信頼性、機能性を確保するとともに、コスト削減を図ることを目標とした基本検討を実施しました。

## オ 窓口業務の効率化に向けた商品戦略

(ア) 商品・サービスの簡素化・合理化については、平成 17 年 4 月から定期受取型定額貯金、利子分割払定額貯金、国債定額・定期貯金、メモリアル証書サービス、定額小為替の一部金額、自動受取り（個別送金）の廃止、通常貯蓄貯金の統合及び国際ポランティア貯金の利用の有無による通帳複数保有の廃止を行いました。

(イ) 郵便局における取扱状況に応じたサービスの絞込みについては、平成 18 年 4 月から財形定額貯金、自動払出預入の新規取扱局の限定、国際送金の取扱局の限定、外貨両替・旅行小切手の取扱局の見直しを行い、同年 10 月から住宅積立貯金及び団体取扱いの新規取扱局の限定、小切手払の取扱局の限定、簡易払の取扱局の限定（払渡しを除く）、自動払出及び払込み専用カードの事務を事務センターへ集約化しました。

(ウ) 窓口事務の効率化に資するため A T M やインターネット等による振替・振込等をより利用しやすくするため、平成 18 年 4 月から送金・決済サービスの料金体系の見直しを行いました。

### (3) お客さま満足度を高めるサービスの充実

#### 中期経営目標

お客さまの視点で業務改善に取り組み、ニーズにあった商品・サービスを提供するなどお客さま満足度を高めるようサービスの充実を図ります。そのことが、郵便貯金業務に対するお客さま満足度の向上をもたらし、長期的・継続的な取引関係の構築及び経営基盤の強化に資すると認識しています。

#### 中期経営計画

##### ア ネットワークサービスの充実

ネットワークサービスを充実させることにより、その付加価値の向上を通じて、お客さまの利便性の向上を図ります。

A T M提携・相互送金など民間金融機関等との提携先拡大に努め、利用者の利便性の向上、満足度の向上に努めます。

民間金融機関と提携・協調しつつ、日本全国の民間金融機関等で利用可能な決済ネットワークの構築に積極的に参加します。

(参考) 郵便貯金と民間金融機関等が連携して標準化を推進している決済ネットワーク

##### 1 デビットカードサービス

代金をお客さまの口座から即座に引き落とし、支払いができるサービスです。

##### 2 マルチペイメントネットワーク

利用者が金融機関の窓口のほか、各種チャネルを利用して、公共料金等の支払や自動払込みの申込み等ができるサービスです。

##### イ お客さま満足度向上のための各種施策の実施

お客さまのニーズ等を的確に把握し、それを踏まえた商品・サービスの提供、お客様の立場に立った業務改善等に取り組み、その結果、郵便貯金業務に対する満足度が向上することを通じて、長期的・継続的な取引関係の構築を図ります。

業務品質・処理速度が向上するよう、様々な業務プロセスを見直します。

顧客満足度調査を実施し、その指標化を図ります。

お客さまニーズに対応した新商品・サービスの提供及び既存商品・サービスの簡素化を実現するため、お客さまニーズの把握・分析を行います。

「接客マニュアル」を作成、活用し、接遇の向上を図ります。

コンサルティング能力を備えた職員を育成することにより、多様なニーズを持つお客さまの要望、質問に的確に対応できるようにします。

店舗配置の検討手法を確立・実践するとともに、お客さまニーズに合わせた効率的な店舗配置や外務職員の配置の見直し、モバイルバンキング、インターネットバンキング等のダイレクトチャネルの充実など、デリバリーチャネルの見直しの実現に努めます。

注：デリバリーチャネル

金融商品、金融サービスを顧客に提供するための手段のことです。従来は支店網が圧倒的に大きなデリバリーチャネルでしたが、技術革新によりこれを代替する可能性を持つチャネルが多数出現しています（A T Mを利用した小型店舗、テレホンバンキング、インターネットバンキング等）。

現在、貯金事務センターにおいて行っている相談機能を充実し、地域のお客さまへの迅速・きめ細やかな対応を推進します。

##### ウ コンプライアンスの徹底

コンプライアンス責任者の配置、モニタリングの実施等を行うことにより、郵便局を含めた体制の強化等を図ります。

本社内に郵便貯金業務独自のコンプライアンス担当部門を設置し、職員のコンプライアンス意識の定着・向上に努めます。

#### 取組実績

A T M提携・相互送金など民間金融機関等との提携先拡大及び投信信託の販売を開始しネットワークサービスの充実を図りました。

また、オートキャッシャーの配備推進、顧客満足度調査結果の支社・郵便局等へのフィードバック、郵便貯金ブランドブックを活用した職員の意識改革、郵便貯金相談室の設置、F P技能士及びC F Pの資格取得支援、低利用A T Mの撤去・再配置等効率的配置、確定拠出年金制度の周知・制度説明会の実施及びI Cチップを搭載したI Cキャッシュカードの発行などを実施するとともに、業務研究会

等によるコンプライアンスの浸透及びテレビ会議等による顧客情報適正管理の指導などを進めお客さま満足度を高めるサービスを提供できるように努めました。

## ア ネットワークサービスの充実

### (ア) A T M提携等の提携先拡大

A T M提携については、平成 16 年 12 月に東京三菱銀行（現三菱東京 U F J 銀行）と提携を開始するなど、新たに 186 社と提携を開始し、提携金融機関数は平成 18 年度末で 1,706 社となりました。

15 年度	84 社	アイワイバンク銀行（現セブン銀行）など
16 年度	90 社	東京三菱銀行（現三菱東京 U F J 銀行）など
17 年度	8 社	新銀行東京など
18 年度	4 社	新潟大栄信用組合など

また、平成 18 年 5 月には、海外発行カード利用者への A T M現金支払サービスについて、中国国内の各銀行が発行する銀聯（ぎんれん）ブランド付カードを追加しました。

相互送金については、平成 16 年 5 月に鳥取銀行と提携を開始し、提携金融機関数は平成 18 年度末で 28 社となりました。

### (イ) マルチペイメントネットワークサービスの拡充

マルチペイメントネットワークサービスとして公社が提供するゆうちょ Pay-easy（ペイジー）サービスについては、平成 16 年 1 月から収納機関を順次拡大し、平成 18 年度末現在で 46 団体（社）との間でサービスを実施しています。

15 年度	7 団体(社)	東京都、N T T ドコモなど
16 年度	16 団体(社)	日本放送協会など
17 年度	11 団体(社)	千葉市など
18 年度	12 団体(社)	岩手県など

また、パソコンによる収納通知サービス及び口座振替受付サービスの取扱の開始（平成 15 年度）、携帯電話によるゆうちょ Pay-easy（ペイジー）サービス利用の開始（平成 16 年度）、A T Mでのオンライン対応（平成 18 年度）を行い、サービスチャネルを拡充しました。

連動振替決済サービスについては、ジャパネット銀行など新たに 39 社との拡充を図り、平成 18 年度末現在で 51 社との間でサービスを実施しています。

15 年度	8 社	ジャパネット銀行など
16 年度	4 社	マネックス証券など
17 年度	10 社	ビックカメラなど
18 年度	17 社	ジョインベスト証券など

### (ウ) 投資信託の窓口販売

多様化するお客さまニーズへの対応、フィービジネスの強化を図るため、平成 17 年 10 月より郵便局における投資信託の販売を開始し、平成 17 年度については、当初見込み 1,073 億円を上回る 1,196 億円の販売残高を達成しました。平成 18 年度については、取扱商品、取扱局、販売チャネル等販売体制の強化を図り、販売目標額 5,400 億円を上回る 5,955 億円の販売額を達成しました。

## イ お客さま満足度向上のための各種施策の実施

### (ア) 窓口における現金過不足事故の防止

現金過不足事故の発生防止については、各年度ごとに指標を設定し、着実に指標をクリアして

きたところですが、事故ゼロとなるよう体制整備を図り、平成18年度からオートキャッシャーの配備を推進しているところです。

(イ) 顧客満足度調査のフィードバックによる郵便局のサービス及び業務の改善

平成 15～18 年度にかけて、毎年「郵便貯金顧客満足度調査」を実施し、お客さま満足度を時系列で把握するとともに、支社・郵便局等にフィードバックしました。

(ウ) お客さまニーズの把握・分析

営業情報収集・マーケティングシステムの開発等

効率的な営業活動に取り組むため、郵便貯金利用者を世帯単位で把握・分析するシステムを開発し、当該システムにより世帯単位のサービス利用状況別の貯金残高等を分析し、その結果を踏まえ平成 19 年度以降の営業戦略等の策定を行いました。

アンケート調査等を活用したお客さまニーズの把握

お客さまニーズの把握にあたって、インターネットヘルプデスクに寄せられたお客さまからの意見の集約やモニターアンケート調査を実施し、この結果を受け、平成 17 年 2 月からお客さまからの要望が多かった郵貯インターネットホームサービス利用時間の拡大を実施し、同年 4 月からは利用が僅少又は重複している商品・サービスについて段階的に簡素合理化を実施しました。

(I) 職員の研修等の実施

平成 15 年度に作成した「お客さま対応マニュアル」を、平成 17 年度に、郵便局でより活用がしやすいよう内容を充実させ、「接遇・マナー向上テキスト」に発展・統合しました。

郵便局では、「接遇・マナー向上テキスト」等により、接遇・マナーの知識習得及びレベルアップに努め、接遇・マナーレベル認定制度 に取り組み、お客さま満足の向上に努めました。

：接遇・マナーレベル認定制度

接遇・マナーに段階的な基準を設け、所定の基準に達したと認められる職員に対して 1 つ星～3 つ星のレベル認定を行う制度です。

郵便貯金のブランドについては、郵便貯金業務基本訓練において、郵便貯金ブランドブックを活用した職員の意識改革を図りお客さま満足の向上に取り組みました。

(オ) お客さまからのご相談受付体制の充実

お客さまからの苦情・相談等の受付は、貯金事務センターで行っていましたが、お客さまからの相談・苦情等に、迅速かつきめ細やかに対応するため、郵便貯金地域センター（全国 49 箇所）に、郵便貯金相談室を（東日本：平成 15 年 1 月、西日本：平成 16 年 1 月）設置するとともに、相談業務支援システムを導入し、体制の充実を図りました。

なお、郵便貯金地域センターで受け付けたお客さまの声については、相談業務支援システムにより管理し、お客さまの声の分析結果、改善結果等を郵便貯金事業総本部 C S 推進委員会に定期的に報告しました。

また、職員のお客さま対応能力の向上を図るため、平成 16・17 年度は同センターの代表者に、平成 18 年度はお客さまと電話対応する全職員を対象に、「電話対応スキル向上研修」を実施しました。

(カ) コンサルティングセールスの推進体制の確立

コンサルティングセールスに必要な基礎的知識の習得のため、郵貯 F A 通信講座・検定試験に加え、平成 17 年度から 2 級・3 級 F P 技能検定の通信講座を実施、平成 18 年度からは 1 級 F P 技能士及び C F P の資格取得支援策を実施し、貯金関係職員のコンサルティング能力向上を推進しました。



(キ) お客さまとのアクセスの改善・充実

A T Mについては、限られた経営資源をより多くのお客さまに利用いただく観点から、A T Mの設置及び利用促進等に関する基本方針を策定し、平成 16 年度より基本方針に基づき低利用A T Mの撤去・再配置等効率的配置に努めました。

外務職員については、第 1 に、営業活動の効率化を図るため、貯金集金業務等見直しや複数局の外務エリア統合による営業エリア広域化について試行を行い、内外の職種を問わず職員のスキル、経験、適正等に応じて柔軟な要員配置（渉外担当、窓口担当を区別し配置）を行う人材の有効活用について検討しました。

さらに、送金・決済サービス導入事業所目標を設定し、郵便貯金サービスセンターを中心にネットワークサービスの拡大に努めました。

(ク) お客さまの老後の自助努力支援のための確定拠出年金制度の普及

確定拠出年金制度の周知、加入者普及施策として、運営管理業務取扱局が中心となり制度説明会を実施しました。郵便局における確定拠出年金の加入者等人数（加入者及び運用指図者の合計人数）は、年々増加傾向にあります。

【参考】加入者数の推移

（単位：人）

区 別	15 年度末	16 年度末	17 年度末	18 年度末
加入者	1,245	2,094	3,159	4,275
増加者	677	849	1,065	1,116

(ケ) I Cカードの導入

平成 18 年 10 月 2 日から従来の磁気ストライプよりも偽造が困難な I Cチップを搭載した I Cキャッシュカードの発行を開始しました。

I Cキャッシュカードには、指静脈情報により本人確認を行う機能を搭載し、セキュリティ対策の充実を図りました。

ウ コンプライアンスの徹底

(ア) コンプライアンスの徹底

公社発足に合わせ、本社郵便貯金事業本部にコンプライアンスの統括部門として、コンプライアンス・法務担当を設置するとともに、郵便局の局長等をコンプライアンス責任者とし、コンプライアンスの推進を図りました。

また「日本郵政公社コンプライアンス・プログラム」を毎年策定し、「コンプライアンス管理者研修」や「業務研究会・局内ミーティングによる継続的な指導」等を盛り込み、コンプライアンスの浸透を図りました。

なお、コンプライアンスの推進状況は、モニタリングにより定期的に把握し、是正を図りました。

(イ) 顧客情報の適正管理

郵便局や貯金事務センター等各機関における顧客情報の取扱いを規定した「個人情報保護・情報セキュリティ管理規程」等を定め、顧客情報管理について具体的に指導しました。

また、本社・支社職員及び地域センター職員によるモニタリングを行い、郵便局、貯金事務センター等における顧客情報の管理状況や取組状況を把握し、指導する体制を整備しました。

## (4) 経営管理の高度化

### 中期経営目標

公社への移行に伴い、企業的な組織・業務運営を行うとともに、収益の確保をより重視した経営の導入・定着を図ります。

収益管理体制、リスク管理体制等を充実するとともに、管理会計を導入することにより、経営管理の高度化を図ります。

### 中期経営計画

#### ア A L M管理体制の充実等

##### (ア) 事業特性を踏まえたA L M

専ら小口個人のみを対象としていること、定額貯金を中心とした商品構成など、郵便貯金業務の特性を踏まえたA L M（資産と負債の総合管理）を実施します。基本的には、資金運用面では安全・確実性を重視すること、資金調達面では計画的かつ適正な営業推進を行うことなどにより、長期・安定的に収益を確保することに努めます。

##### (イ) A L M手法の高度化

事業環境の変化等に対応して、従来からの調達・運用の期間構成の管理に加え、保有資産の価格変動も含めた期間損益の管理を行うことができるようA L M手法の高度化を図ります。

##### (ウ) 責任・権限の明確化

各部門の責任・権限を明確化した体制を充実し、郵便貯金業務として整合性のとれた意思決定を行います。

#### イ 管理会計の導入

(ア) 資金運用収益の事業所等への配賦ルールの検討、役務収益（為替手数料収入など）及び費用（営業経費）等に関する活動基準原価計算（A B C）の導入など、より郵便貯金業務の特性に見合った管理会計の仕組みを構築します。

注：活動基準原価計算

ビジネスをアクティビティ（活動）単位に細かく分類し、アクティビティ単位のコストを算出することです。

(イ) 商品・サービス別原価、チャネル別原価を把握し、その分析結果を商品・サービス等の見直しに活用します。

(ウ) 地域別の収益性・採算性の把握を行います。

(エ) 営業目標の推進管理と収益管理との統合を通じて、単なる量的目標管理から管理会計を踏まえた経営管理への移行を図ります。

#### ウ リスク管理体制の充実及び緊急時対応計画の策定

リスク管理の実効性確保のため、自己管理を行う各業務部門、業務部門の管理を行う企画部門、これらから独立したリスク管理部門のそれぞれが相互牽制を確保しつつ、リスク管理に責任を持ち、各種リスクをリスク管理部門が一元的に管理する体制を強化します。また、不測の事態に備え、コンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）を作成します。

#### エ 資金管理体制の構築

公社資金を一元的に管理する体制へ移行する中で、円滑かつ効率的な管理を実施します。

(ア) 従来は、政府預金口座を複数保有していましたが、公社化後は、一つの日銀当座預金口座を予定しており、その口座により公社資金を一元管理します。

(イ) 資金管理局を指定し、郵便局現金の日々把握及び資金過超金の計画的受払を実施します。

(ウ) 安全かつ効率的な資金配送システムを構築し、資金配送情報を管理します。

### 取組実績

郵便貯金事業の特性を踏まえたA L Mを実施し、郵便貯金の利子、経費等の費用を上回る収益を長期・安定的に確保するように努めました。

また、本社、支社及び貯金事務センター等職員に対するリスク管理研修の実施及びモニタリング担当部の設置などによりリスク管理体制等の充実を図るとともに、管理会計を導入し、郵便局別損益及び商品・サービス別損益結果を料金改定等の参考データとして活用したほか、定額・定期貯金新規預入額については月次計画策定による計画的推進を行うなど経営管理の高度化に努めました。

さらに、郵便局資金管理システムを導入し、支社単位に設置した資金管理局（13局）で郵便局ごとに資金配置状況を管理する態勢を構築することにより資金管理を徹底し、資金配置の適正化を推進しました。

## ア A L M管理体制の充実等

### (ア) 事業特性を踏まえたA L M

専ら小口個人のみを対象としている郵便貯金事業においては、郵便貯金の元本・利子を確実に支払う必要があることから、安全・確実性を重視し、国内債券中心の運用を実施しました。

また、郵便貯金の資産・負債それぞれの期間、キャッシュフロー等を適切に管理することにより、郵便貯金の利子、経費等の費用を上回る収益を長期・安定的に確保するよう努めました。

この結果、郵便貯金残高の減少に伴う新規運用額の減少及び市場金利が見通しを下回るなどの影響があったものの、資金運用収益は 2 兆 8,167 億円、資金調達費用は 9,073 億円となり、1 兆 9,094 億円の資金収支（資金運用収益 - 資金調達費用）を確保しました。

#### 【参考】資金収支(実績)

(単位：億円)

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	計	見通し
資金運用収益	45,894	38,229	31,341	28,167	143,632	152,834
資金調達費用	24,988	18,301	11,517	9,073	63,880	69,007
資金収支( - )	20,906	19,928	19,823	19,094	79,752	83,826

注：見通しは、中期経営計画上の平成 15 年度から 18 年度の合計

### (イ) A L M手法の高度化

シミュレーションシステムに資産の時価算出機能を追加するなど、シミュレーションシステムの高度化を図りました。これにより、従来の期間損益をベースとしたシミュレーションに加え、資産の時価シミュレーションが可能となりました。

また、郵便貯金の払戻動向に関して月次単位の分析を実施し、この分析結果を A L Mシミュレーションシステムにおける定額貯金の経過期間別払戻額の予測部分に反映しました。

### (ウ) 責任・権限の明確化

公社発足に合わせて、A L M管理体制の充実を図るとともに、リスク管理の観点から、利益相反の可能性を排除できるよう、営業部、A L M担当、資金運用部を設置し、資金運用部の運用執行が運用計画に合致しているかを A L M担当がモニタリングするようにするなど、責任・権限の明確化を図りました。

また、営業部門、A L M部門、資金運用部門における情報交換を週次で実施するとともに、経営委員会に月次及び四半期ごとに A L Mの推進状況を報告するなど、資金調達及び資金運用等の推進管理を適切に実施しました。

## イ 管理会計の導入

### (ア) 管理会計の導入等

平成 16 年度から管理会計を導入し、郵便局別損益及び商品・サービス別損益を把握するとともに、料金改定等の参考データとして活用しました。

### (イ) 営業目標と収益の統合的な管理

平成 15～17 年度は、定額・定期貯金新規預入額について、安定的に収益を確保する観点から、月次計画を策定し、計画的推進を徹底したことにより、新規預入額については、ほぼ計画どおりの推進を図ることができましたが、平成 18 年度は、平成 18 年 7 月末の金利の引上げに伴う預け替えにより預入推進率が大幅に上昇したこと及び郵便貯金残高が計画を上回って減少したことから、評価レンジの見直し等を行い郵便貯金残高確保策を実施しました。この結果、定額・定期貯金新規預入額は計画を上回る推進となりましたが、郵便貯金残高は、当初計画を下回りました。

自動払込み、年金自動受取りについては、役務取引等収益目標の達成に必要な新規申込

件数を目標として設定し、自動払込みは平成 15～18 年度の目標を達成。年金自動受取りは平成 15～17 年度の目標を達成しましたが、平成 18 年度は、年度当初の取組の遅れにより、目標を下回りました。平成 17 年 10 月より郵便局における投資信託の販売を開始し、平成 17 年度については、当初見込み 1,073 億円を上回る 1,196 億円の販売残高を達成しました。

平成 18 年度については、平成 18 年度の販売目標額 5,400 億円を上回る 5,955 億円の販売額を達成（平成 18 年度末販売残高：7,069 億円）しました。

#### ウ リスク管理体制の充実及び緊急時対応計画の策定

平成 15 年度に、業務執行部門から独立した統合リスク管理部を本社に設置し、支社・貯金事務センター及び郵便局等に対する各種会議、研修等において、リスク管理の考え方に関する指導を継続的に実施し、リスク管理に関する意識の醸成を図りました。

また、内部統制の強化のための改善計画を作成し、内部統制上の問題の改善に取り組んでいます。

平成 17 年 7 月には、本社に、支社・貯金事務センター及び郵便局に対するモニタリングを統括する部署として、モニタリング担当部を設置し、四半期ごとにモニタリングの結果を集計・分析し、貯金経営会議に報告するとともに、リスク管理委員会にも情報提供する体制を構築しました。

郵便局を指導する郵便貯金地域センターには人員を措置し、業務指導体制を強化しました（実人員措置は平成 19 年 4 月から実施）

大規模災害発生時の対応については、対応マニュアルを作成し、適宜内容の見直しを実施しました。また、金利急上昇時の対応については、対応計画の原案を作成し、金融経済環境等の変化を踏まえ、その有効性の評価を実施しました。

#### エ 資金管理体制の構築

平成 16 年度に郵便局資金管理システムを導入し、支社単位に設置した資金管理局（13 局）で郵便局ごとに資金配置状況を管理する態勢を構築しました。さらに、平成 17 年度は、郵便局資金管理システムに資金配送管理機能を追加し、効率的な資金配送と、資金の適正化に向けた体制を整備し、平成 18 年度は、資金管理局による資金管理を徹底し、資金配置の適正化を推進しました。

## 4 簡易生命保険業務

### (1) 財務内容の健全性の確保

#### 中期経営目標

経営上生じ得るリスクをカバーするため、自己資本を増強することが、独立採算の下で経営の健全性を確保していくために必要です。そのため、収益管理及びリスク管理体制を強化するとともに、業務運営の効率化を推進し、危険準備金及び価格変動準備金の充実を図ります。具体的には中期経営目標期間中に、危険準備金及び価格変動準備金を合計で3,000億円以上積み増すように努めます。

注1：危険準備金は、保険事故の発生率等が通常の予測を超える場合や、責任準備金の算出の基礎となる予定利率を確保できなくなる場合に備える準備金で、価格変動準備金は、運用資産の価格変動リスクに備える準備金です。

注2：簡易生命保険業務の収益は金利変動により大きく影響を受けるものであり、ここでは4年間で2%程度までの長期金利の上昇が生じるという前提に基づき目標値を算出しています。なお、平成13年度末の危険準備金及び価格変動準備金の残高は2兆7,876億円ですが、公社発足時に大幅に減少することが見込まれることから、財務内容の健全性を確保するため、指標として危険準備金及び価格変動準備金の積増額を設定しています。

#### 取組実績

危険準備金及び価格変動準備金については、予定利率が高い契約の満期や金利上昇による逆ざやの減少、株式市場が堅調に推移したことによるキャピタル益の計上及び経費の削減等により、平成15年度からの危険準備金及び価格変動準備金の累計の積増額は、25,128億円となり、第1期中期経営目標の危険準備金及び価格変動準備金3,000億円以上の積み増しを達成しました。

#### 【参考】危険準備金及び価格変動準備金の積増額の推移

(単位：億円)

区別		15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の合計
危険準備金	a 中計	324	51	176	770	673
	b 実績	-	304	8,800	9,759	18,863
	b - a	324	253	8,624	8,989	18,190
価格変動準備金	a 中計	-	500	600	1,300	2,400
	b 実績	41	5,213	518	491	6,265
	b - a	41	4,713	81	808	3,865
計	a 中計	324	551	776	2,070	3,000 以上
	b 実績	41	5,517	9,318	10,250	25,128
	b - a	365	4,966	8,543	8,180	22,128

## (2) 業務運営の効率化

### 中期経営目標

生産性を維持しつつ、集金事務の効率化による外務職員のスリム化及び組織の合理化等を推進することにより、業務運営の効率化を図ります。具体的には、中期経営目標期間中の平均の事業費率を、5.1%以下とするように努めます。

注1：事業費率の定義は以下の式となります。

$$\text{事業費率} = \text{事業費} \div \text{保険料収入} \times 100$$

注2：保険料収入が年々減少することが見込まれる中、業務運営の効率化を図るためには、生産性を維持しつつ、経費の抑制に努めることが重要であることから、指標として保険料収入に占める事業費の割合により算出される事業費率を設定しています。

### 中期経営計画

#### ア 人件費

簡易生命保険業務では、中期経営目標期間中に、保険料の自動振替払込みを推進するなど、集金事務の効率化による外務職員のスリム化を行うこと等により、人件費の抑制に努めます。(削減見込額は取組実績に記載)

#### イ 物件費

調達コストの削減等により、物件費の抑制に努めます。(削減見込額は取組実績に記載)

#### ウ 簡易保険事務センターの再編

業務の集約化を図ることにより、中期経営目標期間中に、簡易保険事務センターを7箇所から5箇所に再編整理し、組織の合理化を図ります。

#### エ 加入者福祉施設運営の効率化

加入者福祉施設の運営に係る経費をセグメント化して管理するとともに、不採算施設の統廃合、外部委託の拡充(全面委託化を含む)等により、施設職員のスリム化その他加入者福祉施設運営の徹底した効率化を実施します。

#### オ 次期システムの開発

平成13年1月からサービスを開始した簡易保険総合情報システム(現行システム)において構築したシステム資産の有効活用といった観点を踏まえ、平成20年度を目途に、より効率性・高信頼性・柔軟性・拡張性を確保したコストパフォーマンスの高い、かつ、エンドユーザーの使いやすいシステムの構築を行います。

### 取組実績

外務職員のスリム化、加入者福祉施設運営の効率化による減員、調達コストの削減等により業務運営の効率化に努めましたが、新契約の減少等により保険料収入が大幅に減少したため、事業費率は、5.14%となりました。

なお、事業費のうち平成18年度の退職手当の増加分(289億円)を除けば、事業費率は5.08%となり、第1期中期経営目標の事業費率5.1%以下は概ね達成しました。

#### 【参考】事業費率の推移

(単位：%)

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	4年間の平均
A中計	4.9	5.0	5.1	5.3	5.1以下
B実績	5.02	4.80	4.86	6.10	5.14
b-a	0.12	0.20	0.24	0.80	0.04

#### ア 人件費

簡易生命保険業務における期間中の人件費の支出額は、以下のとおりとなりました。

最終年度(平成18年度)の人件費は、平成13年度実績に対して517億円の削減となり、中期経営計画で予定していた削減額(338億円)を上回りました。なお、平成18年度は、平成13年度と比較して退職手当が大幅に(359億円)増加しており、退職手当の影響を除いたベースで比較すると、876億円の削減(中期経営計画での削減予定408億円)となっています。

人件費（支出額）の推移

（単位：億円）

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	参考	
					13年度	削減額( - )
a 中計	4,845 ( 4,380 ) 〔 4,378 〕	4,742 ( 4,352 ) 〔 4,283 〕	4,665 ( 4,308 ) 〔 4,211 〕	4,798 ( 4,354 ) 〔 4,276 〕	5,136 ( 4,549 ) 〔 4,684 〕	338 ( 195 ) 〔 408 〕
b 実績	4,863 ( 4,491 ) 〔 4,150 〕	4,401 ( 4,102 ) 〔 3,977 〕	4,328 ( 4,063 ) 〔 3,897 〕	4,619 ( 4,323 ) 〔 3,808 〕		517 ( 226 ) 〔 876 〕
b - a	18 ( 111 ) 〔 228 〕	341 ( 250 ) 〔 306 〕	337 ( 245 ) 〔 314 〕	179 ( 30 ) 〔 468 〕		179 ( 30 ) 〔 468 〕

注1：人件費とは、中期経営計画予算の支出項目における「人件費」であり、財務諸表の数値とは一致しません。

注2：13年度実績は、上記人件費と比較するため、旧郵政事業特別会計の支出項目である「人件費」の簡易生命保険業務に係る分「非常勤職員の賃金」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」の簡易生命保険業務に係る分、並びに簡易保険福祉事業団に係る人件費を加えた額としています。

注3：( )内の数値は利用貢献手当（15年度以降、簡易生命保険総合評価手当に制度変更）に相当する額を除いたもの、〔 〕内の数値は退職手当を除いた額としています。

簡易生命保険業務における人件費抑制の取組は次のとおりです。

(ア) 集金事務の効率化等による減員、簡易保険事務センター業務の一部非常勤化

保険料の口座払込を推進し、集金件数を減少させることによる集金関係外務職員の減員及び集金事務の非常勤化に伴う減員（2,116人）等を実施することにより、第1期中期経営目標期間中に2,214人の減員を行いました。

(イ) 加入者福祉施設運営の効率化による減員

加入者福祉施設運営の効率化として不採算施設の廃止等を実施したことにより、第1期中期経営目標期間中に721人の減員を行いました。

イ 物件費

簡易生命保険業務における期間中の物件費の支出額は、(ア)、(イ)の取組等により、以下のとおりとなりました。最終年度（平成18年度）の物件費は、平成13年度実績に対して799億円の削減となり、中期経営計画で予定していた削減額（284億円）を上回りました。

物件費（支出額）の推移

（単位：億円）

区別	15年度	16年度	17年度	18年度	参考	
					13年度	削減額( - )
a 中計	1,723	1,669	1,637	1,628	1,912	284
b 実績	1,418	1,217	1,127	1,113		799
b - a	305	453	510	515	515	

注1：物件費とは、中期経営計画予算の支出項目である「業務支出」から、「支払利子」、「保険金等支払金」、「人件費」、「租税公課（消費税、納付金等）」及び「国債等売却損補填金」を除いたものです。

注2：13年度実績は、上記物件費と比較するため、郵政事業特別会計の支出項目である「物件費」の簡易生命保険業務に係る分から、「非常勤職員の賃金」、「租税公課」、「恩給負担金」及び「失業者退職手当負担金」の簡易生命保険業務に係る分を除き、簡易保険福祉事業団に係る物件費を加えた額としています。

簡易生命保険業務における物件費抑制の取組は次のとおりです。

(ア) 複数年契約等による調達方法の見直し等、効果的・効率的な経費使用に努めるとともに、その他の施策についても、費用対効果を踏まえた経費使用の徹底により、物件費総額を抑制しました。

(イ) 加入者福祉施設について、配膳業務の外部委託、競争契約の拡大、不採算施設の廃止等を実施したことにより、施設に係る物件費を抑制しました。

#### ウ 簡易保険事務センターの再編

札幌及び高松簡易保険事務センターの業務をそれぞれ仙台及び京都簡易保険事務センターへ移管し、平成 17 年 4 月 1 日から 5 事務センター体制で業務を実施しました。また、郵便局支援業務等の維持の観点から、廃止した札幌及び高松簡易保険事務センター所在地に残置業務を受け持つ「かんば郵便局サービスセンター」を平成 17 年 4 月に設置・運営しました。

#### エ 加入者福祉施設運営の効率化

加入者福祉施設運営に係る経費をセグメント化して管理することにより、加入者福祉施設の収益改善を推進しました。具体的には、配膳業務の外部委託及びフロント業務の非常勤化を 76 施設で実施したほか、加入者福祉施設の清掃業務の外部委託について競争契約を導入（80 所）しました。

不採算施設の統廃合については、収支率が計画値を下回った 27 所を廃止しました。

#### オ 次期システムの開発

平成 21 年 1 月の次期システムの更改に向けて、平成 15 年度から平成 16 年度にかけて策定した基本構想を基に、平成 17 年度から平成 18 年度にかけて、システム全体の構成、機能及び処理方式など基本的事項を確定するための基本設計を策定し、平成 18 年 7 月からソフトウェア開発（詳細設計・プログラム開発・テスト等）を開始しました。

また、プログラムの開発環境の整備のため、次期システムで使用するセンター機器を平成 19 年 2 月に配備しました。



### (3) お客さま満足を高めるサービスの充実

#### 中期経営目標

商品とサービスを一体としてとらえ、トータルで質の向上、信頼の確保を図り、簡易生命保険業務に対するお客さま満足度の向上を図ります。

それとともに、中期経営目標期間中の平均の失効解約率を、保険 3.6%以下、年金保険 2.3%以下に抑えるように努めます。

注1：失効解約率の定義は以下の式となります（保険金ベース）。

$$\text{失効解約率} = \frac{\text{失効解約契約}}{(\text{年度始保有契約} + \text{年度末保有契約} + \text{失効解約契約}) \div 2} \times 100$$

注2：失効解約率は、コンプライアンス等を徹底し、お客さまニーズに合致した商品の販売に努め、失効・解約を少なくすることが、お客さま満足度の向上につながるという観点から補足的に設定しているものです。なお、平成13年度の失効解約率は、保険金ベースで保険が3.56%、年金保険が2.10%ですが、中期経営目標期間において過去4年間のサービス水準を低下させないように努めるという観点から、平成10年度から平成13年度までの保険及び年金保険の失効解約率の平均値を、指標として設定しています。

#### 中期経営計画

お客さま満足度を高めるためには、お客さまの視点から現状の簡易生命保険業務の運営やサービス・商品の課題を明確化し、改善することが重要であり、以下のようなサービスの充実に努めます。

##### ア 顧客満足度調査の実施

ご加入時や保険金等受取手続時等、業務プロセスごとに幅広く顧客満足度を把握するための調査を実施し、顧客満足度の構造を分析することにより、現状の業務運営やサービス・商品の課題を明確化し、業務運営やサービス・商品の改善に反映します。

##### イ お客さまの意見を等を業務運営やサービス・商品の改善に反映する体制の強化

(ア) お客さま相談窓口や日常の訪問活動等、幅広い機会でご寄せられるお客さまの声や顧客満足度調査の結果を集約し、迅速に業務運営やサービス・商品の改善に反映できるように体制を強化します。

(イ) お客さまからの意見等対応模様の記録をモニタリングすることにより郵便局相談対応職員の指導に資するとともに、各種研修を通じて相談対応職員の育成・強化に努めます。

##### ウ サービスの向上

###### (ア) コンサルティング能力の充実

生命保険本来の目的である保険金等の支払事由が発生するまで契約を継続していただくためには、ライフコンサルティングによりお客さまのニーズを把握し、的確な商品提案を行うことが必要であり、引き続き役職や知識レベルに応じた通信講座、各種研修を実施し、郵便局職員のコンサルティング能力の充実に努めます。

###### (イ) アフターサービスの充実

契約後のアフターサービスを充実するため、新たにコールセンターのアウトバウンド(発信)業務を実施します。具体的には、保険料の払込が延滞となっているお客さまに対し、電話連絡を行い、契約の失効を未然に防ぎます。

###### (ウ) お知らせ活動等の充実

国民の皆様へ、より幅広いアクセス機会を提供するため、インターネットなど情報通信を利用した商品案内等を充実し、利用者の利便性の向上に努めます。

##### エ コンプライアンスの徹底等

###### (ア) コンプライアンスの徹底

コンプライアンス責任者を配置するとともに、毎年度研修やモニタリング等を行うことにより、郵便局を含めた体制の強化等を図ります。また、本社内に簡易生命保険業務独自のコンプライアンス担当部門を設置し、職員のコンプライアンス意識の定着・向上に努めます。

###### (イ) 事故・犯罪の防止

事故・犯罪は、お客さまが簡易生命保険業務に寄せる信頼・信用を大きく損ねる要因であることから、今後とも正規取扱いの励行と検査・監査の徹底を図り、適正な営業活動の推進と犯罪の根絶に努めます。

#### 取組実績

業務運営やサービスの改善へのお客さまの意見等の反映、アフターサービスの充実、内部統制強化などにより、お客さま満足度の向上に努めました。

保険及び年金保険の失効解約率は、保険：3.2%、年金保険：1.5%となり、第1期中期経営目標の保険3.6%以下、年金保険2.3%以下を達成しました。

【参考】失効解約率の推移

(単位：%)

区 別		15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	4 年間の平均
保険	a 中計	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6 以下
	b 実績	3.4	3.1	3.1	3.1	3.2
	b - a	0.2	0.5	0.5	0.5	0.4
年金保険	a 中計	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3 以下
	b 実績	1.7	1.5	1.5	1.5	1.5
	b - a	0.6	0.8	0.8	0.8	0.8

ア 顧客満足度調査の実施

業務運営やサービス等についてのお客さま満足度を計測し、現状の課題分析、お客さまニーズの把握を行い、それらの結果を業務運営等に反映させ、お客さま満足度を高めるために「保険サービスに関する調査」を各年度実施し、満足構造分析・経年比較・支社別比較等を行いました。

調査結果等に基づき、お客さまの希望時間帯に合わせた訪問を目的としてフレックスタイム制を実施したほか、コンサルティング能力向上のため、かんぽLC取得者に対するフォローアップとしてインターネットを活用した学習支援を実施しました。また、保険金支払請求書等のお客さまにご記入いただく書類についての改善にも努めました。

：かんぽLC資格

保険関係職員のライフコンサルティング能力の向上を図るため、かんぽLC実践講座及びかんぽLC検定試験を実施し付与している部内資格です。

イ お客さまの意見等を業務運営やサービス・商品の改善に反映する体制の強化

(ア) お客さまの声等をサービス・業務改善等に反映させ、お客さま満足度の向上を図るため、簡易保険事業総本部長を委員長とする簡易保険事業総本部CS推進委員会を設置し、お客さまの声及びお客さまの直接の接点である郵便局等の職員の声を収集・分析の上、「各種請求書の代表者選定欄」の変更等、サービスの改善に努めました。

(イ) 「お客さまの声に対する対応状況」について、定期的に支社・郵便局へモニタリングを実施し、各支社へモニタリング結果をフィードバックして郵便局相談対応の改善に取り組みました。また、「お客さま相談の初期対応マニュアル」を作成し、平成17年11月にイントラネットに掲載しました。

お客さま相談に適切に対応するため、かんぽコールセンターの相談支援端末の増設、オペレーターのスキルアップのための訓練の実施及び問合せの多い時間帯に対応した要員配置により、かんぽコールセンターの応答率の向上を図りました。

また、かんぽコールセンターから簡易保険事務センターに転送された個別契約の相談に対応するため、お客さま相談担当者に対する電話対応スキル向上研修及び問合せの多い時間帯に対応した要員配置等により、簡易保険事務センターのお客さま相談体制を強化し、簡易保険事務センターの応答率の向上を図りました。

お客さまからの電話相談については、お客さまからの一般的な相談はかんぽコールセンター、お客さまからの個別具体的な相談は簡易保険事務センターが対応しています。

## ウ サービスの向上

### (ア) コンサルティング能力の充実

お客さまのライフプランニングやリスクマネジメント等の相談に適切に対応するとともに、正確な商品知識に基づき、お客さまのニーズに合った商品を提案するため、職員の能力に応じたかんぽＬＣ実践講座及びかんぽＬＣ検定試験を実施しました。

かんぽＬＣ資格取得者に対するフォローアップとして、インターネットを活用した日々の一問一答形式によって、知識の現行化及び向上を図りました。

平成 17 年度からは、ＦＰ技能士 2 級の資格取得を促進し、能力向上に向けて職員の自助努力を評価、支援しています。

### (イ) アフターサービスの充実

失効解約の復活勧奨のための訪問予約、延滞契約の払込みのご案内等を行うアウトバウンド業務については、平成 17 年度までの試行実施の成果を踏まえ、平成 18 年 4 月から、アウトバウンドセンター長を配置することでアウトバウンド業務に特化した業務運行を行う方式により、3 支社（東京、近畿、中国）において本格実施しました。

### (ウ) お知らせ活動等の充実

かんぽホームページにおける各種お知らせ、サービスを充実させたほか、郵便局ホームページメールマガジン「郵便局ドットコム通信」にかんぽ関係情報を掲載し、お客さまの利便性の向上を図りました。具体的には以下によりお客さまの利便性の向上を図りました。

- ・かんぽホームページにおいて、住所変更等の受付、委任状の記載例の掲載及び次年度の前納割引率や各種キャンペーンのお知らせを実施
- ・サイト内検索窓を設置し、アクセシビリティを向上
- ・各種キャンペーン、簡易保険加入者福祉施設のお知らせを郵便局ホームページのトップページ及び郵便局ドットコム通信に掲載

## エ コンプライアンスの徹底等

### (ア) コンプライアンスの徹底

簡易保険事業のコンプライアンス体制を強化するため、公社発足に合わせ、本社簡易保険事業総本部にコンプライアンスの統括部門として、コンプライアンス担当（平成 19 年 1 月の組織改正にてコンプライアンス統括部）を設置するとともに、コンプライアンス意識の浸透を図るため、コンプライアンス会議を設置しました。コンプライアンス会議においては、コンプライアンスの徹底及び実践に関する施策等を審議しました。

郵便局の局長等を局内のコンプライアンスの推進を任務とするコンプライアンス責任者として配置しました。郵便局の局長等にコンプライアンス管理者研修等を実施し、フロントラインのコンプライアンス意識の徹底・浸透を図りました。

コンプライアンス施策の実施状況について、郵便局等にモニタリングを実施し、その結果、遺漏があった場合には個別に改善を指示するとともに、コンプライアンスの推進状況の把握・分析を行いました。

### (イ) 事故・犯罪の防止

実効性のある検査・監査を行うため、郵便貯金及び簡易保険がそれぞれ別に定めていた防犯についての検査・監査の項目を平成 16 年度に見直し、営業用かばん等の内容検査など同じ項目の取扱いを統一し、簡易生命保険業務の正規取扱いの励行及び検査・監査の徹底を図りました。また、現金過不足事故防止のため、平成 18 年 5 月に携帯端末機の使用時における受領金額の必須入力化を実施したほか、平成 17 年度に試行配備したオートキャッシャーを平成 18 年度は普通局保険課設

置局の保険窓口に 112 台配備しました。

適正な営業活動の推進のため、平成 18 年 10 月から適正営業の徹底・推進に関する理念・行動指針の浸透を継続的に実施したほか、不適正営業に関する点検チェック体制等の強化のため、新契約の受理態様について、募集担当職員単位（集配局窓口受理契約及び無集配特定局受理契約は局単位）で点検を実施する体制の構築を図りました。また、部内者犯罪防止のため、平成 17 年度に策定した防犯職務指針（レッドシート）の厳格実施に全社的に取り組むとともに、防犯アクションプランを推進しました。また、平成 18 年度には、保険料・保険金の口座払込みの更なる推進によるキャッシュレス化の取組を実施しました。

## (4) 経営管理の高度化

### 中期経営目標

経済・社会環境の変化に応じて、適切な経営管理が行われるよう、収益管理体制を強化し、総合的収益管理及び利源別収益管理を充実するとともに、リスク管理の高度化を図ります。

### 中期経営計画

#### ア 収益管理体制の強化等

##### (ア) 総合的収益管理の強化

A L M（資産と負債の総合管理）を充実するため、保険数理、資金運用及び営業関係の各種情報を集約し、資産及び負債の現状やリスク管理を踏まえつつ、料率設定、資金運用の基本方針及び販売方針を総合的に検討・策定できるように収益管理体制を強化します。

##### (イ) 利源別収益管理の強化

三利源（利差・費差・死差）別に損益を分離し、それぞれ利源別収益管理を実施することとします。

さらに、管理会計の充実に努め、平成 16 年度から新たに郵便局又は支社の評価基準の一つとして、地域別収益管理指標を導入することにより、地域別収益管理の強化に努めます。

注：三利源（利差・費差・死差）

利差損益・・・保険料の算出基礎の予定利率と実際の利回りの差から生じる損益

費差損益・・・予定事業費・予定される付加保険料収入と実際の事業費・実際の付加保険料収入の差から生じる損益

死差損益・・・予定死亡率・予定特約支払率と実際の死亡率・特約支払率の差から生じる損益

##### (ウ) 権限・責任の明確化

各部門の責任・権限を明確化した体制を充実し、簡易生命保険業務として整合性のとれた意思決定を行います。

#### イ リスク管理体制の強化及び緊急時対応計画の策定

リスク管理の実効性確保のため、自己管理を行う各業務部門、業務部門の管理を行う企画部門、これらから独立したリスク管理部門のそれぞれが相互牽制を確保しつつ、リスク管理に責任を持ち、各種リスクをリスク管理部門が一元的に管理する体制を強化するとともに、より高度な手法・詳細なデータを用い、計量化困難なものについても極力計量化するなど、リスク管理の高度化に努めます。

また、不測の事態に備え、コンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）を作成します。

### 取組実績

適切な経営管理が行われるよう、収益管理担当部署を設置するとともに、簡易保険事業総本部経営管理会議及び収益管理委員会を設置し、収益管理体制を強化しました。

総合的収益管理の観点から、キャッシュフロー管理や将来収支分析を踏まえた年度経営計画及び第 2 期中期経営計画の策定を行ったほか、資金運用においては、A L M（資産と負債の総合管理）の観点から資金運用の基本的な考え方を検討・整理し、各年度の運用実施方針及び第 2 期中期経営計画の運用計画に反映させました。また、保険種類ごとの収益性を計測するモデルを用いて、契約実績の分析や評価を行いました。

利源別収益管理については、三利源（利差・費差・死差）別の損益状況の管理について、随時、将来の三利源を分析し、これを踏まえて、年度経営計画等の策定を行いました。

リスク管理の高度化については、業務執行部門及び企画部門から独立した統合リスク管理部を設置し、リスクカテゴリー（保険引受、資産運用、資金繰り、事務、システム）ごとに第一層及び第二層を定め、統合リスク管理部は第三層として各リスクを一元的に管理し、重層的なリスク管理体制を構築しました。

また、リスク管理指標については、保険引受リスクに対するシミュレーションシステムを構築の上、計測方法を確立するなど、各リスク毎に高度化を図りました。

：三利源（利差・費差・死差）

利差損益・・・保険料の算出基礎の予定利率と実際の利回りの差から生じる損益

費差損益・・・予定事業費・予定される付加保険料収入と実際の事業費・実際の付加保険料収入の差から生じる損益

死差損益・・・予定死亡率・予定特約支払率と実際の死亡率・特約支払率の差から生じる損益

## ア 収益管理体制の強化等

### (ア) 総合的収益管理の強化

総合的収益管理の観点から、キャッシュフロー管理や将来収支分析を踏まえた年度経営計画及び第2期中期経営計画等の策定を行ったほか、契約状況、運用状況、事業費状況、損益見込みなどの分析結果を簡易保険事業総本部経営管理会議等へ定期的に報告しました。

資金運用においては、ALM（資産と負債の総合管理）の観点から資金運用の基本的な考え方を検討・整理し、各年度の運用実施方針及び第2期中期経営計画の運用計画に反映させました。

### (イ) 利源別収益管理の強化

三利源（利差・費差・死差）別の損益状況の管理については、随時、将来の三利源を分析し、これを踏まえて、年度経営計画及び第2期中期経営計画等を策定しました。

管理会計の充実のため、地域別収益管理指標を導入しました。平成16年9月からは全国の郵便局を対象に地域別収益管理（郵便局別損益）を月次で算出し、平成17年度から支社・郵便局に情報提供しました。

### (ロ) 責任・権限の明確化

年度経営計画等で示した施策の進捗状況について進捗管理を徹底し、責任・権限の明確化を図りました。また、年度経営計画及び第2期中期経営計画等の策定において、コンプライアンス・営業・運用・業務等に関する方針が、相反することなく事業全体として整合性が取れるように、簡易保険事業総本部経営管理会議で意思決定を行いました。

## イ リスク管理体制の強化及び緊急時対応計画の策定

公社設立時に、業務執行部門及び企画部門から独立した統合リスク管理部を設置し、リスクカテゴリー（保険引受、資産運用、資金繰り、事務、システム）ごとに第一層及び第二層を定め、統合リスク管理部は第三層として各リスクを一元的に管理し、重層的なリスク管理体制を構築しました。また、組織の改正等に合わせて随時担当の見直しを行ったほか、各リスクの規程類の遵守状況を、定期的にリスク管理委員会に報告し、基準等に抵触していると認められた場合は、関係部に対して勧告等を行うことにより、リスク管理の定着を図りました。

リスク管理指標については、以下のとおり各リスク毎に高度化を図りました。

- ・ 保険引受リスクについては、シミュレーションシステムを構築し、計測方法を確立
- ・ 価格変動リスクについては、VaRモデルを外部検証し、モデルの信頼性を確保
- ・ 金利変動リスクについては、試行的に計測してきたサープラスVaRモデルの外部検証等により、計測方法の適正性及び指標の有効性を確保
- ・ 信用リスク及び不動産投資リスクについては、VaRモデルによる計量化を検討

コンティンジェンシープラン（緊急時対応計画）については、災害時の対応、各種システムにおける障害時の対応等について、個別に規定化しました。また、総合情報システムの障害を想定した東西情報センター連携の机上訓練を実施しました。

## 民営・分社化に向けた取組

平成 19 年 10 月の民営・分社化に向けて円滑に承継会社等に移行できるよう、全社的な民営化プロジェクト管理体制の下、様々な準備作業を実施しています。

具体的には、日本郵政株式会社（準備企画会社）が行う新会社の設計・承継の実施計画の策定への協力、その他の実務作業について、次の事項を中心に取り組みました。

### 1 公社職員の帰属先決定に向けた取組

職員の帰属会社の決定に当たって、公社は、郵政民営化法第 164 条（公社の協力）に基づき、帰属会社の調整等の事務を実施しました。

具体的には、職員への帰属方針の周知、帰属会社希望聴取、帰属会社の調整、帰属会社の内定通知、内定通知に対する苦情処理、実施計画へ掲載するリスト作成を実施しました。

### 2 資産・負債の帰属先決定に向けた取組

公社の資産・負債の帰属先決定のため、公社においては、固定資産（不動産）の設備系を中心とした税法基準に適合させるための細分化調査、細分化資産の価格算出及び現在建物として計上している資産から償却資産を区分変更する調査、資産の帰属会社の調整、すべての資産に対する帰属調査（帰属判定、シール貼付）を行ったのち、実施計画の添付書面（資産リスト）の作成を実施しました。

### 3 情報システムの改修

郵便業務、郵便貯金業務、簡易生命保険業務の情報システムの他、人事・財務に関する情報システムなどについて、民営・分社化に対応するための暫定システムの新規開発・改修・試験など膨大な作業を円滑に進めるため、詳細なスケジュールを作成し、それに従い実施しました。また、システムリハーサルとして、模擬郵便局において、端末にデータを入力し、各システムのセンターにおける日次・月次等の処理について、システム横断的な処理状況についても検証を実施しました。

### 4 職員の研修・訓練

民営・分社化に伴い郵便、貯金、保険等の各種業務並びに人事及び会計等の事務の取扱方法やシステム操作方法等が変更となり、民営・分社化後にお客さまサービス等を円滑に実施するため、その変更点について、事前に職員が習得するための研修を実施しています。研修・訓練の実施計画を立て、順次予定通り実施しており、一部の研修を終了しました。

### 5 民営化法附則 3 条報告審議に対する対応

日本郵政株式会社から郵政民営化法附則第 3 条の報告に係る審議に関する依頼があり、公社は、情報システムの開発等の民営化に向けた準備作業の進捗状況及び今後の作業計画等について審議を行い、平成 19 年 10 月の民営化実施に向けて、特段の支障はないものと判断し、日本郵政株式会社に報告しました。

公社からの報告に基づき、日本郵政株式会社は審議を行い、政府に対し附則 3 条報告は行わないことを決定しました。

別表：第1期中期経営計画作成に当たり前提とした条件

区 別		15年3月	16年3月	17年3月	18年3月	19年3月
人口 〔単位：万人〕	中計	12,745	12,758	12,767	12,773	12,774
	実績	12,747	12,768	12,771	12,771	12,777
世帯数 〔単位：千世帯〕	中計	48,687	49,053	49,383	49,651	49,875
	実績	49,261	49,838	50,382	51,102	50,504 (見込み)
GDP成長率(実質) 〔単位：%〕	中計	0.9	0.6	1.0	1.0	1.0
	実績	1.1	2.1	2.0	2.4	1.9
国債金利(10年) 〔単位：%〕	中計	1.175	1.500	1.700	1.900	2.100
	実績	0.700	1.435	1.320	1.770	1.650
国債金利(5年) 〔単位：%〕	中計	0.344	0.600	1.000	1.400	1.600
	実績	0.250	0.630	0.544	1.310	1.185
国債金利(2年) 〔単位：%〕	中計	0.060	0.300	0.500	0.700	1.100
	実績	0.069	0.130	0.110	0.690	0.810
短期金利 〔単位：%〕	中計	0.002	0.040	0.067	0.093	0.187
	実績	0.006	0.009	0.004	0.125	0.595
為替(円/ドル) 〔単位：円〕	中計	122.60				
	実績	119.2	103.95	107.39	117.47	118.05
株価(国内・外国) 〔単位：ポイント〕	中計	TOPIX 921.05 NYダウ 7,591.93				
	実績	788.00 7,992.13	1,179.23 10,357.70	1,182.18 10,503.76	1,728.16 11,109.32	1,713.61 12,354.35
米国国債金利(10年) 〔単位：%〕	中計	3.59				
	実績	3.796	3.835	4.481	4.847	4.644

注1：人口の実績値は、総務省統計局発表の各年3月1日現在の推計人口。

注2：世帯数の実績値は、住民基本台帳に基づく人口・人口動態及び世帯数(総務省発表による各年度の3月31日現在値)

注3：GDP成長率(実質)は、内閣府発表の対前年度比。



(参考資料) 第1期中期経営目標期間中の貸借対照表、損益計算書

1 貸借対照表

注: 各表とも億円単位であり、決算値は億円未満を切り捨てて表示している。

(1) 公社全体

科 目	決 算				中 計	差 引 -
	15年度末	16年度末	17年度末	18年度末	18年度末	
(資産の部)						
現金及び預金	92,447	86,421	89,623	68,023	154,842	86,819
コールローン	489	2,749	4,672	13,046	-	13,046
買現先勘定	7,802	2,099	1,594	1,198	-	1,198
買入金銭債権	449	1,309	599	299	-	299
金銭の信託	154,949	123,181	124,730	95,025	124,584	29,559
有価証券	1,908,312	2,172,775	2,370,929	2,492,351	2,488,365	3,987
預託金	1,560,954	1,176,119	798,969	522,435	522,435	-
貸付金	271,799	271,586	265,253	260,904	296,326	35,422
動産不動産	35,674	33,927	30,116	28,652	41,833	13,180
その他資産	9,243	8,752	8,531	16,368	17,033	665
貸倒引当金	204	199	206	120	-	120
資産合計	4,041,916	3,878,722	3,694,813	3,498,184	3,645,418	147,233
(負債の部)						
郵便貯金	2,200,498	2,109,086	1,980,949	1,858,225	2,064,008	205,782
保険契約準備金	1,197,354	1,186,899	1,159,072	1,131,088	1,147,609	16,521
借入金	432,014	382,000	332,000	282,000	282,009	9
その他負債	136,991	105,509	96,265	93,788	72,872	20,916
賞与引当金	1,293	1,301	1,268	1,209	-	1,209
退職給付引当金	27,648	27,277	26,819	24,281	29,128	4,846
役員退職慰労引当金	0	0	0	1	-	1
価格変動準備金	41	5,254	5,773	6,265	2,400	3,865
負債合計	3,995,841	3,817,329	3,602,149	3,396,859	3,598,026	201,166
(資本の部)						
資本金	12,688	12,688	12,688	12,688	10,389	2,299
利益剰余金	23,018	35,397	54,728	64,154	39,510	24,645
その他有価証券評価差額金	10,368	13,307	25,247	24,482	2,507	26,990
資本合計	46,075	61,392	92,663	101,325	47,392	53,933
負債資本合計	4,041,916	3,878,722	3,694,813	3,498,184	3,645,418	147,233

(2) 郵便業務

科 目	決 算				中 計	差 引 -
	15年度末	16年度末	17年度末	18年度末	18年度末	
(資産の部)						
流動資産	3,024	3,124	3,272	4,451	2,828	1,624
固定資産	19,818	19,179	18,421	18,001	22,050	4,048
有形固定資産	19,710	19,085	18,282	17,828	21,915	4,087
無形固定資産	99	88	123	158	122	36
投資その他の資産	7	4	15	14	12	3
資産合計	22,842	22,303	21,694	22,453	24,878	2,424
(負債の部)						
流動負債	10,078	10,524	10,339	12,836	7,493	5,344
営業未払金	453	472	472	463	158	306
前受郵便料	606	499	472	444	536	91
賞与引当金	726	729	705	667	682	14
その他の流動負債	8,292	8,823	8,689	11,259	6,116	5,143
固定負債	18,283	17,014	16,563	14,807	20,774	5,966
退職給付引当金	15,527	15,319	15,050	13,621	16,701	3,079
役員退職慰労引当金	0	0	0	0	-	0
その他の固定負債	2,756	1,695	1,512	1,185	4,073	2,888
負債合計	28,361	27,539	26,903	27,643	28,266	623
(資本の部)						
設立時資産・負債差額	5,782	5,782	5,782	5,782	3,913	1,869
利益剰余金	263	546	573	592	524	68
資本合計	5,518	5,235	5,208	5,190	3,389	1,801
負債資本合計	22,842	22,303	21,694	22,453	24,878	2,424

## (3) 郵便貯金業務

科 目	決 算				中 計	差 引
	15年度末	16年度末	17年度末	18年度末	18年度末	-
(資産の部)						
現金預け金	66,757	60,881	68,335	53,774	121,275	67,500
コールローン	-	1,000	1,000	10,000	-	10,000
買現先勘定	7,802	2,099	1,594	1,198	3,500	2,301
金銭の信託	37,760	33,880	33,213	19,272	33,668	14,395
有価証券	1,091,605	1,325,461	1,522,415	1,650,165	1,709,903	59,738
預託金	1,560,954	1,176,119	798,969	522,435	522,435	-
貸付金	27,861	37,084	41,269	43,760	51,315	7,554
その他資産	4,177	4,111	4,148	9,436	12,737	3,301
動産不動産	8,784	8,181	6,693	6,335	10,000	3,664
貸倒引当金	172	170	141	96	-	96
資産合計	2,805,530	2,648,649	2,477,497	2,316,282	2,464,833	148,550
(負債の部)						
郵便為替預り金	97	102	98	97	98	1
郵便振替預り金	43,430	51,939	58,005	61,249	36,390	24,860
郵便貯金	2,200,498	2,109,086	1,980,949	1,858,225	2,064,008	205,782
借入金	432,003	382,000	332,000	282,000	282,002	2
その他負債	85,773	45,808	29,758	24,280	24,800	519
(うち未払郵便貯金利息等)	(76,217)	(33,882)	(19,801)	(12,092)	(14,932)	( 2,839)
賞与引当金	333	340	339	332	325	8
退職給付引当金	6,730	6,650	6,559	5,950	7,032	1,081
役員退職慰労引当金	0	0	0	0	-	0
負債合計	2,768,866	2,595,927	2,407,711	2,232,137	2,414,655	182,518
(資本の部)						
設立時資産・負債差額	18,044	18,044	18,044	18,044	12,969	5,076
利益剰余金	22,755	34,850	54,155	63,562	38,985	24,577
その他有価証券評価差額金	4,136	172	2,412	2,538	1,776	4,315
資本合計	36,663	52,721	69,786	84,144	50,177	33,967
負債資本合計	2,805,530	2,648,649	2,477,497	2,316,282	2,464,833	148,550

## (4) 簡易生命保険業務

科 目	決 算				中 計	差 引
	15年度末	16年度末	17年度末	18年度末	18年度末	-
(資産の部)						
現金及び預金	23,923	23,905	19,467	11,223	32,202	20,979
コールローン	489	1,749	3,672	3,046	-	3,046
買入金銭債権	449	1,309	599	299	-	299
金銭の信託	117,188	89,300	91,517	75,752	90,916	15,164
有価証券	816,707	847,313	848,506	842,177	778,462	63,715
貸付金	247,553	238,985	227,571	222,031	242,799	20,767
不動産及び動産	7,189	6,669	5,152	4,501	9,918	5,417
その他資産	5,633	3,467	3,150	7,090	2,703	4,387
貸倒引当金	14	13	14	9	-	9
資産合計	1,219,119	1,212,688	1,199,623	1,166,113	1,157,000	9,113
(負債の部)						
保険契約準備金	1,197,354	1,186,899	1,159,072	1,131,088	1,147,609	16,521
その他負債	1,168	1,087	1,258	1,470	762	709
賞与引当金	233	232	224	209	231	21
退職給付引当金	5,390	5,308	5,209	4,708	5,395	686
役員退職慰労引当金	0	0	0	0	-	0
価格変動準備金	41	5,254	5,773	6,265	2,400	3,865
負債合計	1,204,188	1,198,781	1,171,537	1,143,742	1,156,396	12,654
(資本の部)						
設立時資産・負債差額	426	426	426	426	1,334	908
利益剰余金	-	-	-	-	-	-
その他有価証券評価差額金	14,505	13,480	27,659	21,944	730	22,675
資本合計	14,931	13,906	28,085	22,370	604	21,767
負債資本合計	1,219,119	1,212,688	1,199,623	1,166,113	1,157,000	9,113

## 2 損益計算書

### (1) 公社全体

科 目	決 算					中 計	差 引 -
	15年度	16年度	17年度	18年度	計	4年間	
経常収益	246,023	206,333	230,612	196,040	879,010	877,716	1,294
郵便業務収益	19,219	18,905	18,809	18,816	75,750	78,773	3,023
郵便貯金業務収益	58,688	40,950	45,265	30,538	175,442	159,388	16,054
簡易生命保険業務収益	168,115	146,476	166,538	146,685	627,816	639,555	11,738
経常費用	220,534	187,502	203,943	183,046	795,027	830,377	35,349
業務費	193,029	160,006	176,895	156,400	686,332	715,107	28,775
人件費	24,363	24,352	24,382	24,216	97,314	101,244	3,930
租税公課	322	413	368	401	1,506	2,166	659
減価償却費	2,707	2,632	2,243	1,984	9,567	11,715	2,148
その他経常費用	111	97	53	44	306	145	162
経常利益	25,488	18,830	26,669	12,993	83,982	47,339	36,643
特別利益	248	309	266	274	1,099	-	1,099
特別損失	1,060	5,488	6,101	2,068	14,719	3,235	11,485
契約者配当準備金繰入額	1,657	1,273	1,502	1,774	6,208	4,595	1,613
当期純利益	23,018	12,378	19,331	9,425	64,154	39,510	24,645

### (2) 郵便業務

科 目	決 算					中 計	差 引 -
	15年度	16年度	17年度	18年度	計	4年間	
営業収益	19,666	19,248	19,090	19,134	77,139	81,030	3,890
営業原価	18,136	17,941	17,923	17,859	71,861	75,859	3,997
人件費	13,513	13,695	13,694	13,705	54,608	56,742	2,133
経費	4,623	4,246	4,228	4,154	17,252	19,116	1,864
営業総利益	1,530	1,306	1,166	1,274	5,278	5,171	107
販売費及び一般管理費	925	998	1,019	994	3,938	3,953	15
人件費	515	512	544	541	2,114	2,138	24
経費	409	486	474	452	1,823	1,814	9
営業利益	605	307	147	279	1,340	1,218	122
営業外収益	55	81	93	81	311	0	312
営業外費用	205	127	89	73	494	375	120
経常利益	455	262	151	288	1,157	844	313
特別利益	43	68	129	60	302	-	302
特別損失	235	47	254	330	867	320	548
当期純利益	263	283	26	18	592	524	68

## (3) 郵便貯金業務

科 目	決 算					中 計	差 引 -
	15年度	16年度	17年度	18年度	計	4年間	
経常収益	58,714	40,989	45,315	30,589	175,608	159,390	16,219
資金運用収益	45,894	38,229	31,341	28,167	143,632	152,834	9,201
役務取引等収益	850	946	1,028	1,200	4,025	3,396	629
その他業務収益	11,814	1,642	12,649	982	27,089	2,556	24,533
その他経常収益	154	170	296	238	860	603	257
経常費用	36,006	28,754	21,997	20,815	107,574	120,023	12,449
資金調達費用	24,988	18,301	11,517	9,073	63,880	69,007	5,127
役務取引等費用	95	144	169	181	591	331	260
その他業務費用	125	224	465	1,574	2,390	5,243	2,852
営業経費	10,538	10,039	9,798	9,941	40,318	45,320	5,002
その他経常費用	258	44	46	43	392	122	271
経常利益	22,707	12,235	23,317	9,773	68,034	39,367	28,668
特別利益	140	12	59	128	339	-	339
特別損失	92	152	4,072	494	4,812	381	4,431
当期純利益	22,755	12,095	19,304	9,406	63,562	38,985	24,577

## (4) 簡易生命保険業務

科 目	決 算					中 計	差 引 -
	15年度	16年度	17年度	18年度	計	4年間	
経常収益	168,577	146,650	166,721	147,261	629,211	640,279	11,068
保険料収入	122,915	116,665	112,318	92,450	444,351	501,245	56,894
資産運用収益	23,100	22,420	25,869	25,995	97,385	77,544	19,841
その他経常収益	22,562	7,564	28,534	28,814	87,475	61,490	25,985
経常費用	166,252	140,317	163,521	144,319	614,410	633,151	18,740
保険金等支払金	158,677	133,581	154,444	135,368	582,072	602,104	20,032
責任準備金等繰入額	376	186	2,644	1,676	4,884	2,936	1,949
資産運用費用	257	204	380	1,184	2,026	-	2,026
事業費	6,167	5,594	5,461	5,635	22,858	25,322	2,463
その他経常費用	775	750	590	453	2,569	2,789	220
経常利益	2,325	6,333	3,200	2,941	14,800	7,129	7,672
特別利益	88	298	77	109	574	-	575
特別損失	756	5,358	1,775	1,276	9,167	2,534	6,634
契約者配当準備金繰入額	1,657	1,273	1,502	1,774	6,208	4,595	1,613
当期純利益	-	-	-	-	-	-	-
内部留保積増額	41	5,517	9,318	10,250	25,128	3,073	22,056