

# デジタル時代における郵政事業の在り方について

令和 2 年 1 1 月  
郵 政 行 政 部

# デジタル時代における郵政事業の在り方に関する懇談会

## 1 趣旨

- 全ての経済社会活動においてデジタル化が加速する中、郵政事業が、中長期的なユニバーサルサービスの維持を図りつつ、新たな時代に対応した多様かつ柔軟なサービス展開、業務の効率化等を通じ、国民利用者の利便性向上や地域社会への貢献を推進する観点から、日本郵政グループに対する提言をとりまとめるとともに、必要な環境整備等について検討を行う。

### < 検討テーマ >

- ・AI×データ時代(Society5.0)における郵政事業の在り方
- ・SDGs(持続可能な開発目標)／ESG(環境・社会・ガバナンス)と郵政事業
- ・地方自治体、地域金融機関等と連携した住民サービスの一層の向上(地方創生)
- ・郵政事業におけるコンプライアンスの強化
- ・郵政事業の持続的成長に必要な環境整備 等

## 2 構成員等

- 大臣主宰の懇談会とする。必要に応じ、テーマ毎の分科会を設置する。

- 構成員

座長 多賀谷一照 千葉大学名誉教授

- ・学識経験者(行政法(事業規制法)、金融、デジタル(ICT)、地域経済)
- ・消費者団体
- ・地方自治体 等

※ ゲストスピーカーとして、AI×データ活用、地方創生の専門家 等

## 3 スケジュール

- 本年10月30日に開催を公表、11月13日に第1回会合を開催
- 日本郵政の中期経営計画(2021-2025)策定、郵政民営化委員会の3年ごと検証を睨みつつ、来年2月頃に中間報告、6月頃に最終報告

# 懇談会テーマ関係情報

# 郵便・物流事業のデジタル化の現状

- 日本郵便は、少子高齢化、生産年齢人口比率の低下という状況の中で、今後も安定的で持続可能な郵便・物流事業の提供を実現するため、クラウド、AI、量子コンピュータ、ドローン、配送ロボットなど先端技術の活用に向けた実証実験を実施中。



## クラウド・AI

スマートフォン一つで荷物の配達状況管理を行うほか、配達先情報に基づきAIに最適な配達経路を計算・提示可能にする配達業務支援システムを導入(2020年6月から全国200局で実証を開始)

## 量子コンピュータ

新岩槻郵便局(埼玉県)を発着するトラックの輸送ルート、車両種別、積載物量の組合せの最適化(通常のコンピュータで1,000年必要)を1秒で行い、運送便を8%削減。



## ドローン

2020年3月から奥多摩郵便局(東京都)で郵便物・荷物の配達を行う実証を開始



## 配送ロボット

2020年秋から東京都内で公道を走行して郵便物・荷物の配達を行う実証を開始。(詳細次ページ)

# 配送ロボットの活用

- 日本初！物流分野での配送ロボットの活用に向けた公道走行実証実験  
(令和2年9月17日日本郵便発表)

## ■概要

- ・期間:必要な手続きの終了後から、2020年11月上旬まで
- ・場所:東京都内
- ・試行概要:日本で初めて公道(歩道)において、配送ロボットによる輸配送実証実験を行うことで、ラストワンマイル配送における配送ロボットの可能性を検証し、省人化配送の実現を推進
- ・実施協力:株式会社ZMP(配送ロボット「デリロ(TM) (DeliRo)」の提供および運行の実施)



使用する配送ロボットの主な仕様

寸法／重量	長さ96cm × 幅66cm × 高さ109cm／120kg
最大積載量	50kg
速度	最大6km/h
安全機能	レーザセンサーやカメラによる障害物認識と自動回避・停止、緊急停止スイッチ カメラによる遠隔での周囲監視

# ゆうちょ銀行のデジタル化の現状

- ゆうちょ銀行は、激変する経営環境を踏まえ、デジタルテクノロジーを活用して、新しいお客さまニーズを踏まえたビジネス展開として、以下のとおり取組を実施

サービス名	概要
ゆうちょダイレクト	各種照会・送金等のオンラインサービスや投資信託の購入等、個人利用者向けのインターネットバンキングサービス(平成14年から)
ゆうちょ通帳アプリ	個人利用者がゆうちょ口座の残高、入出金明細をスマホで手軽に確認できるアプリ(令和2年2月から)
ゆうちょPay	スマホを利用したQRコード決済アプリ。ゆうちょ口座と直結しており、事前のチャージやクレジットカード登録等は不要。郵便局(8,500局)、主要なコンビニやスーパー、ドラッグストア、家電量販店等で幅広く利用可能(令和元年5月から)
オープンAPI (参照系)	先進的なテクノロジーやアイデアを持つ電子決済等代行業者との連携・協働(家計簿アプリ、会計サービス事業者等)(平成30年6月から)。

- また、ゆうちょ銀行は、ICTを活用したバックオフィスの効率化を推進。

主な施策	効果等
RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)	大量の給与口座の開設データや口座への各種表示設定データを自動入力等。
AIを活用した文字認識	手書き帳票の自動読み取りを可能とすることで、相続関係の業務を自動化等
コールセンター支援AIシステム	自動音声認識機能で、顧客の音声をリアルタイムでテキスト化。自動要約機能で、対応履歴の作成を補助。

# かんぽ生命のデジタル化の現状

- かんぽ生命は、デジタル技術の進展およびお客さまニーズの変化を踏まえ、対面でのサービスに加え、業務プロセス(募集、契約、アフタフォロー)のデジタル化を拡大・促進し、デジタルの正確性と対人対応の安心感を融合したサービスを提供することで、①顧客体験価値向上、②業務の効率化を実現するべく取組中。

## 1. 募集・受付業務のデジタル化

### ① 携帯端末による「ペーパーレス申込み」の導入

・2016年から、申込書、告知書を順次ペーパーレス化するとともに、自動査定仕組みを一部導入。今後、自動査定システムの拡大、高度化を推進。また、募集品質確保のための録音等も実施(2020年8月から全社で導入)

### ② 非対面・リモート型営業の研究

・2019年5月からTV会議専用端末による遠隔での保険相談を試行(現在は中断中)

## 2. 契約管理・請求受付のデジタル化

### ① 保険手続サポートシステム導入(2018年10月から)

・各種請求書類のプレ印字によるお客さま利便の向上と後続事務へのデータ連携による効率化

### ② 契約者専用の「マイページ」導入(2019年4月から)

・契約内容確認や住所変更等がWeb上で可能で、契約調査の回答にも活用。今後メニュー拡大を予定

## 3. 引受・契約管理・支払処理のデジタル化

### ① バックオフィス業務のデジタル化

・イメージワークフローの導入(引受:2012年10月、保険金等支払:2014年4月から)、キャッシュレス化の推進(2015年7月から)

### ② AI・RPAの活用

・2017年3月から保険金支払領域でAIの活用を、2019年10月からRPAの本格導入を開始。

その他、スマートフォン向け健康応援アプリ「すこやかんぽ」の提供(健康診断結果を入力すると改善コースを提示する等、被保険者の健康維持を支援)等、デジタル接点を活用したサービス展開を推進。

# 日本郵政グループでの持続可能な開発目標(SDGs)達成に向けた取組

- 日本郵便は、配送車両の電動化を通じた二酸化炭素排出量の削減に取り組む等している他、ゆうちょ銀行、かんぽ生命においても、それぞれの事業に応じた取組を行っている。

## 日本郵便の取組例



### 電動二輪車

2020年1月から東京都内4局で電動二輪車の導入を開始。2019年度中に200台を導入するほか、2020年度中にも業務上の実用性を踏まえ2000台程度の導入を検討。



### 電動軽四輪車

2019年11月から東京都をはじめとした近距離エリアで電動軽四輪車の導入を開始。2020年度末までに1200台程度の導入を検討しており、導入後は都内の配送車両の3割が電動化。

## ゆうちょ銀行の取組例

- ・ ゆうちょ銀行単体での二酸化炭素排出量を直近ピークの2012年度比で約15%削減。
- ・ ペーパーレス化に伴い削減した紙使用コストの一部を環境保全を行うNPOに寄付(2017-2019年度累計1300万円)
- ・ 障害者の積極的雇用(2019年の雇用率2.6%)、女性の管理職への積極的登用(2020年4月の比率15.3%)等、多様な人材が働ける環境の整備を推進

## かんぽ生命の取組例

- ・ かんぽ生命施設での二酸化炭素排出量を2014-2018年の間に約40%削減。
- ・ 契約約款等のWeb閲覧利用に応じ、環境保護団体に寄付(2015-2019年度で累計約1億2千万円)

# 各国郵便事業者における環境問題への取組状況

## 【フランス】(ラ・ポスト)

- 2025年に温室効果ガス排出を30%削減するという環境保護公約を広報するマーケティングキャンペーンを実施。ラ・ポスト・グループの商品・サービスのカーボンニュートラル化を促進する目的で、「環境を守る郵便の日 (Green Postal Day)」の9月18日に開始された。(2012年以来、ラ・ポストの郵便・小包・急送便・デジタルサービス商品はすべて完全にカーボンニュートラル化されている。)
- 10年以上にわたり、業務で発生する環境負荷を低減するための具体的な行動をとってきており、同社は3万6,000台という世界有数の電気自動車保有台数(電動アシスト自転車2万台を含む)を誇っている。
- 2007年以降8万人近い従業員がエコドライブ講習を受けており、最大10%の燃費節約が実現している。
- 昨年9月からは、急送便子会社クロノポストがパリ市全域で無公害車・電気自動車・天然ガス車による配達を行っている。
- トラックの走行台数を減らしながらも小包配送個数を増やすための荷重最適化に取り組んでおり、これによって年間約1万5,000トンのCO2排出削減を達成している。
- 使用する電気は100%再生可能エネルギー由来で、こうした電気は計画的に利用されている。グループ全体の建物1万か所でグリーン電力を使用し、郵便施設48か所に4万8,000平方メートルのソーラーパネルを設置している。
- カーボンニュートラル(炭素中立)化を目指すという方針には、資源・リサイクル管理も貢献している。昨年はタブレット端末とスマートフォン7,500台が修理され、再び業務に利用されたほか、まだ動作する機器類2万台が社外で再利用された。また、グループ全体で使われる紙類の91%は、持続可能に管理された森林で得られた原料、あるいはリサイクル原料でつくられている。

(出典:CEP Research 2020年9月29日等)

## 【スウェーデン】(ポストノルド)

- ポストノルドは夏の実証実験を経て、先月、マルメ市中心部への配達に化石燃料をまったく使わない輸送手段を導入した。マルメ市はポストノルドにとって、ゼーデルマルムとストックホルムに続く化石燃料不使地域となる。こうした地域では、輸送にはバイオガス、ラストマイル配達には自転車が使われる。(出典:Esmerk Swedish News 2020年10月15日等)

# 各国郵便事業体における環境問題への取組状況

## 【オランダ】(ポストNL)

- ポストNLの新しい仕分け施設は、カーボンフットプリント(CO2排出量)の削減に大きく貢献している。これらの仕分け施設はオランダで最も持続可能性の高い業務用建物だと同社は言う。たとえば、同社は小包仕分け施設で使う電力の43%をソーラーパネルで発電している。 (出典:CEP Research 2020年9月23日等)
- ポストNLは今年、自社のガソリンスクーター1,000台のすべてを電動三輪スクーター約600台に取り換える取り組みを開始した。この電動スクーターへの交換によって、同社は年間657トンのCO<sup>2</sup>排出を削減できる。同社は来年半ばまでに、すべてのガソリンスクーターの電動三輪スクーターへの交換を終えることにしている。 (出典:CEP Research 2020年9月23日等)

## 【タイ】(タイ・ポスト)

- タイ・ポストのコーキット社長によれば、同社はクリーンエネルギーの利用を推進して環境汚染を低減するため、来年、配達用の電動オートバイを全国に追加導入する。同社はすでにラックシーとタンヤブリーの郵便局で、小包配達用の電動オートバイを使い始めている。 (出典:The Nation 2020年10月1日等)

# 日本郵政グループでのESG(環境、社会、ガバナンス)に関する取組

- ゆうちょ銀行、かんぽ生命は、それぞれESG投資方針を策定、開示済み。
- 日本郵政グループ各社は、SDGs達成に向け様々な取り組みを行っているが、国際的なESG投資先としての認知度は低く、今後もESG投資先としての魅力を高めていく必要。

## (例) ゆうちょ銀行のESG投資方針概要

- ・ その高い社会的使命に照らし、公共性・社会性に反する投資は行わない。
- ・ 国際合意である持続可能な開発目標(SDGs)、TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)へ賛同する立場から、国際分散投資を進めるに当たって、違法または違法目的の事業、公序良俗に反する事業に資金が使われないか等、投資対象である有価証券等の資金調達使途に十分に留意の上、投資を実行。
- ・ クラスタ弾製造企業への投資は理由を問わず不実施 等

## (例) GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が2017年に選定しているESG指数

ESG指数	概要	日本郵政グループ株式の組入
MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)	女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき、多面的に性別多様性スコアを算出、各業種から性別多様性スコアの高い企業を選別して指数を構築。当該分野で網羅的に構築した初の指数。	ゆうちょ銀
FTSE Blossom Japan Index	・ ESG指数としては世界でも有数の歴史を持つFTSE(ロンドン証取の子会社で、株式指数を提供する会社)の指数シリーズFTSE4Good Japan Indexの業種ウエイトを中立化したESG総合型指数。	無し
MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数	世界で1,000社以上が利用するMSCI(Morgan Stanley Capital International)のESGリサーチに基づいて構築し、様々なESGリスクを包括的に市場ポートフォリオに反映したESG総合型指数。	無し

# 最近のトピック

## 背景

SNS、電子商取引等のデジタル化の進展に伴い、手紙、はがき等の物数が減少する一方で、荷物の個数が急増。他方で、郵便事業の人手不足は深刻化しており、労働力確保の観点から、働き方改革への対応が喫緊の課題となっている。こうした中、情報通信審議会答申（2019年9月10日）を踏まえ、①郵便サービスの将来にわたる安定的な提供の維持、②急増する荷物の配達ニーズへの対応を通じ、利用者利便を確保するため、通常郵便物の配達頻度や送達日数に係る見直し（認可基準の緩和）等を行う必要がある。

※ 2001年度のピークから郵便物数は約4割減（262億通→163億通（2019年度））、荷物個数は10倍以上に増加（4億個→45億個（2019年度））

## 改正内容

### 1. 通常郵便物(手紙、はがき等)の配達頻度の見直し

「週6日以上配達」⇒  
「週5日以上配達」に緩和(土曜配達の休止)

- ※ 書留、速達等及びゆうパック等の荷物は引き続き土日も配達。
- ※ 選挙運動用葉書、山間地等で配達される日刊紙は、その重要性に鑑み、土曜日も配達を実施。

### 2. 通常郵便物(手紙、はがき等)の送達日数の見直し

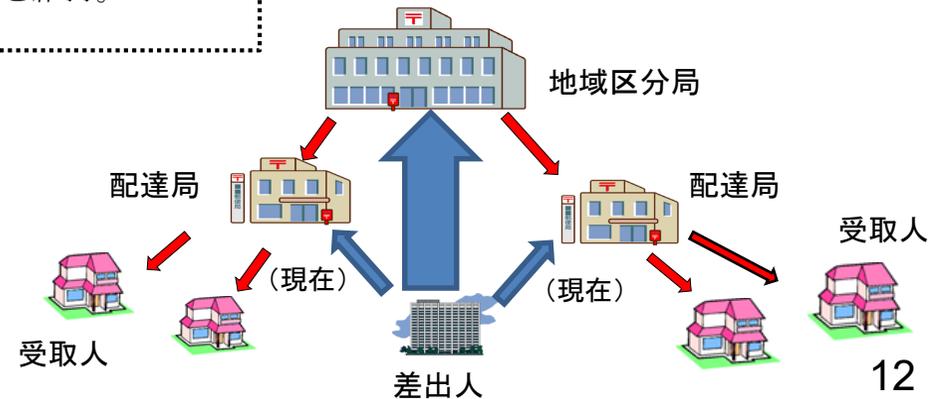
郵便物の差出の日から  
「原則3日以内に配達」⇒  
「原則4日以内に配達」に緩和

- ※ 翌日配達は翌々日配達に変更見込。
- ※ 書留、速達等及びゆうパック等の荷物は引き続き原則翌日配達を維持。

### 3. 郵便区内特別郵便物の範囲の拡大

現在、個々の「配達局」単位で差し出した場合に割引が適用される郵便区内特別郵便物について、各配達局の上位にある「地域区分局」に一括して差し出しても割引料金を適用

- ※ 信書便法も1～3と同内容の改正(一般信書便事業)。
- ※ 施行期日は公布の日から起算して6月を超えない範囲において政令で定める日。



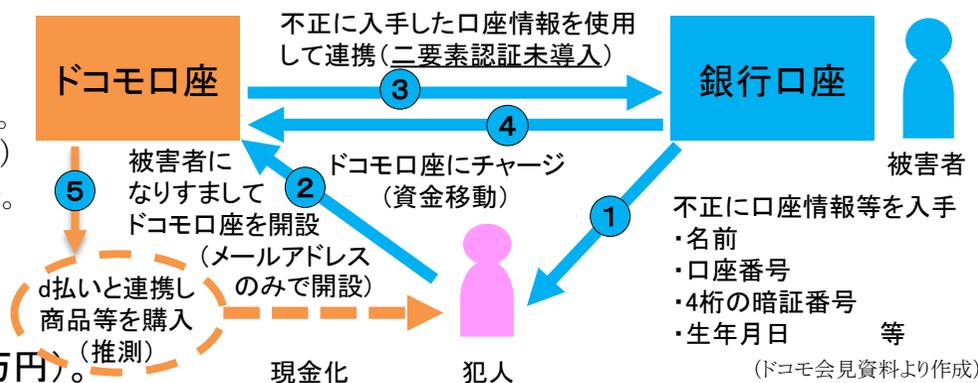
# キャッシュレス決済サービスの不正利用に係るゆうちょ銀行の対応について

## 即時振替サービス:不正利用(NTTドコモ等連携決済事業者7社)

- ゆうちょ銀行では、連携する決済事業者12社中7社※で不正な資金移動が発生。

※ NTTドコモ、Kyash、PayPay、LINE Pay、PayPal、ウェルネット、メルペイ。  
最初の被害申告は2017年7月。ゆうちょ銀行はNTTドコモ(ドコモ口座)については9月9日に公表。他の事業者6社については9月16日に公表。

- ⇒ 9月19日までに全ての事業者が二要素認証(異種の確認手段による認証)を導入。なお、新規登録及びチャージは停止中。
- ・ 10月2日までに、顧客被害を補償済(210件、4,940万円)。
- その後に確定した被害も順次補償(11月5日時点で12件、300万円)。



## mijica(ミヂカ:ゆうちょ銀行のVISAデビット・プリペイドサービス):①会員間不正送金、②不正ログイン、③カード不正作成・利用

- ① 8月8日、9月6日、9月15日の計3回、第三者(3人)が不正ログインし、会員間送金サービスにて不正送金。
  - ⇒ 9月11日に送金金額・送金回数の上限を引き下げ。9月16日に送金サービスを停止。9月23日に被害公表。
  - ・ 9月28日までに顧客に補償済(54人、332万円)。
- ② 7~9月に第三者が会員専用サイトへ不正ログイン(1,422人分)し、会員情報※が盗取された可能性。※氏名、生年月日、カード番号下4桁、有効期限。
  - ⇒ 発覚した10月3日に専用サイトを利用停止、公表。不正ログインを受けた顧客のサービス利用を停止。
  - ・ 対象顧客のうち568人については、10月12日までに、電話で被害がなかったことを確認済。不通顧客には手紙を送付済。
- ③ 10月6日に、顧客になりすました第三者が、カードが名義人に届く前に、カード番号を特定※して、不正にネット決済した疑いが発覚(6人)
  - ※カード番号の上8桁は共通で下4桁は会員サイトで表示されるため、残り4桁が判明すれば、16桁の番号は判明可能。
  - ⇒ 9月29日以降申込みのカードの利用停止。1件は本人利用を確認。5件はカード停止済※。 ※名義人とは連絡取れず、不正利用申出はなし。

## 総務省の対応(10月1日及び11月10日に行政指導)

- 10月1日に日本郵政に対して、①グループ内における重要情報の迅速な共有の徹底、②ゆうちょ銀行の総点検・被害者対応を、ゆうちょ銀行へ指導し、結果を報告するように要請。
- ⇒ 11月9日に以下を主な内容とする報告を受領。
  - ・グループ内における重要情報共有の更なる徹底(グループ運営会議での迅速な情報共有、苦情報告の充実等)
  - ・総点検に関する指導 { 即時振替サービス:ゆうちょにおける不正検知機能の構築及びモニタリング態勢の整備を実施予定 }  
{ mijica: 多岐にわたる対策が必要。ビジネス方針を早急に整理 }
  - ・被害者対応に関する指導
- 11月10日に日本郵政に対して、①ゆうちょ銀行への指導、②セキュリティ対策状況の報告、③JP改革実行委員会の提言に係る日本郵政の対応の報告を要請。

# かんぽ生命の不適正募集問題について

## 事案の概要

- (1) かんぽ生命の保険商品は、主に保険募集人として委託を受けた日本郵便社員が販売しているところ、2018年4月に、NHK「クローズアップ現代+」において、高齢者への不適正募集の手口や、過剰なノルマ等の社員の告白について報道。
- (2) 2019年6月19日に、総務省は日本郵便に対し、不適正募集の現状分析等について報告徴求命令を発出<sup>※1、2</sup>。  
その後、不適正な乗換契約が多数発生していることが報道されると、日本郵政グループは、7月にかんぽ商品の積極的営業の自粛と契約者調査<sup>※3</sup>の実施を発表。  
8月8日、総務省は日本郵政に対し、グループ全体のガバナンスの強化、不適正募集調査について報告徴求命令を発出<sup>※2</sup>。  
※1 日本郵便から、顧客に不利益な可能性のある乗換契約が多数発生しているとの報告を受けたため発出。  
※2 金融庁も、5月28日にかんぽ生命に対し、8月8日に日本郵政に対し、それぞれ本件に関する報告徴求命令を発出。  
※3 ①乗換契約の契約者調査(特定事案調査:約15.6万人)及び②全契約者へのハガキ調査(全契約調査:約1,900万人)。更に2020年2月より多数契約等の深掘調査(6.1万人)を実施。
- (3) 同年12月27日、総務省は日本郵政に対し業務改善命令、日本郵便に対し3か月間(2020年1~3月)の業務停止及び業務改善命令を発出<sup>※4</sup>(金融庁も同日に命令発出)。命令に基づき、2020年1月に日本郵政グループは業務改善計画を策定・報告。  
※4 同日に日本郵政・日本郵便・かんぽ生命の3社長が退任発表。2020年1月に社長交代。  
業務停止命令期間が終了した4月以降も、日本郵政グループの経営判断により、かんぽ商品の積極的営業を自粛。
- (4) 契約者への調査と、不適正募集を行った募集人とその管理者への処分の現状は以下のとおり。
  - ・ 契約者調査: 契約復元等の対応は、本年6月末で概ね完了(今後も顧客の申出があれば丁寧に対応)。
  - ・ 募集人及び管理者処分: かんぽ生命において、募集人の処分を順次実施中。また、日本郵便において、募集人及びその管理者への人事処分を順次実施中。

## 「信頼回復に向けた業務運営」について

- ・ 日本郵政グループは、本年10月5日から、既存顧客に対するお詫び行脚として、「信頼回復に向けた業務運営」<sup>※5</sup>を開始。  
※5 既存顧客に訪問し、不適正募集について謝罪をすること。当面の間、顧客基盤の拡大につながる営業は行わないこととし、金融商品を勧奨する等の積極的な営業活動は行わない。

## 総務省の対応

- ・ 日本郵政グループに対して業務改善計画の進捗状況の提出(3か月毎)を求めており、今後も同計画の進捗状況及びその改善効果を継続的に監督する。

# 総務省による日本郵政グループに対する行政処分(令和元年12月27日)概要

## 日本郵政株式会社：業務改善命令

(根拠：日本郵政株式会社法第13条第2項)

1. 以下の事項について、可及的速やかに改善策を実施すること。
  - ①日本郵政グループのガバナンス態勢の構築(経営陣を含むグループ内の速やかな情報共有態勢の構築を早急を実施等)
  - ②利用者本位・コンプライアンスの徹底等の経営理念の浸透
  - ③経営責任の明確化
2. 上記①～③にかかる改善計画を策定・提出(令和2年1月末まで)し、速やかに実施すること。
3. グループで連携して、利用者に不利益を与えた可能性の高い契約の調査を加速化し、早期に利用者の権利回復をすること。
4. 上記2の改善計画の進捗状況等について、3ヶ月毎に報告すること。(初回は2月末の状況を3月15日までに報告)

## 日本郵便株式会社：業務停止命令(下記1) + 業務改善命令(下記2以下)

(根拠：日本郵便株式会社法第15条第2項)

1. かんぽ生命保険商品の保険募集(利用者からの自発的な意思表示を受けて行う場合を除く※)を停止すること(3ヶ月間(1/1～3/31))。  
※ ユニバーサルサービスの維持に配慮。
2. 以下の事項について、可及的速やかに改善策を実施すること。
  - ①新規契約獲得を過度に重視した営業推進管理の仕組みの見直し
  - ②利用者本位の募集管理態勢の確立
  - ③経営陣も含む社内の速やかな情報共有態勢の構築等のガバナンスの強化
  - ④利用者本位の組織風土の醸成
  - ⑤経営責任の明確化特に、「令和2年4月実施予定」又は「令和2年4月以降実施予定」の改善策は、可能な限り、令和2年1月から実施すること。
3. 上記①～⑤にかかる改善計画を策定・提出(令和2年1月末まで)し、速やかに実施すること。
4. 上記3の改善計画の進捗状況等について、3ヶ月毎に報告すること。(初回は2月末の状況を3月15日までに報告)

# 不適正募集が発生した要因と主な改善策について

★：本年8月末で、一部実施または今後も継続実施の施策

## 日本郵政

グループ  
ガバナンス・  
コンプライアンス

【要因】不適正な募集行為の端緒を掴みながら十分な実態把握を日本郵政グループの子会社に指示しないなど、日本郵政グループのガバナンス機能が不足し、コンプライアンスも不徹底であった。

【主な改善策】

- ①グループ全体の改善計画の進捗管理、顧客本位の取組み ★
- ②グループ運営会議(グループ経営陣)での議論、経営課題別のグループ連絡会の設置
- ③金融商品営業専用の社外通報窓口や、社内内部通報窓口・相談窓口の設置
- ④グループ子会社に対する営業現場などへのオンサイトモニタリング(内部監査) ★

## 日本郵便

営業推進管理の  
見直し

【要因】新規契約獲得を過度に重視した営業推進管理の仕組み、達成困難な目標設定があった。

【主な改善策】 ①適切な営業目標の配分 ★      ②乗換に対する営業手当の不支給

利用者本位の  
募集管理態勢の  
確立

【要因】不適正募集を抑制する仕組みや、人事処分の運用が不十分であった。

【主な改善策】 ①不適正募集抑制の仕組・対応(契約時の重層的確認、募集行為の可視化(録音)の試行等)  
②本社が支社に対し、募集人等の処分の考え方を明示      ③募集人に加え、管理者の厳格な処分 ★  
④不適正募集を行った募集人への研修 ★

ガバナンスの  
強化

【要因】コンプライアンス・リスク管理態勢が不十分であるとともに、日本郵便内で経営陣を含む情報共有態勢が構築されておらず、現場の実態が明らかになっていなかった。

【主な改善策】 ①顧客情報の高度化 ★      ②乗換潜脱の防止      ③「適正募集の推進検討会議」の新設  
④監査と検査の分離、役割の整理      ⑤募集管理部門・内部監査部門の人員・体制強化

利用者本位の  
組織風土の醸成

【要因】社内マネジメントが目標必達主義であり、利用者本位が徹底されておらず、営業実績を重視していた。

【主な改善策】 ①人事・業績評価での「募集品質」の新設      ②表彰・インセンティブの見直し ★  
③コンサルティングサービス提供のための研修 ★      ④管理者に対するマネジメント研修 ★

# 郵便局における自治体事務の受託（長野県泰阜村等）

- 長野県泰阜村（やすおかむら）は、令和元年7月29日から、村の南部にある支所の業務（25業務）について、近隣の郵便局へ委託。（郵便局での事務取扱開始に伴い、当該支所は廃止）
- 同様に、石川県加賀市（令和元年10月1日から）、福島県二本松市（令和2年6月1日から）、静岡県東伊豆町（令和2年10月1日から）においても、支所等の業務を郵便局に委託。

## ■泰阜村の支所業務

<p>【証明書交付等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戸籍謄本等の交付</li> <li>・納税証明書の交付</li> <li>・住民票の写し等の交付</li> <li>・戸籍の附票の写し等の交付</li> <li>・印鑑登録証明書の交付</li> </ul>	<p>郵便局事務取扱法により 郵便局に委託</p>
<p>【住民福祉関係の届出等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国民健康保険関係の各種届出</li> <li>・介護保険関係の各種届出</li> <li>・児童手当の各種請求</li> <li>・飼い犬の登録</li> </ul> <p>等</p>	<p>所管省庁に確認の上、 郵便局に委託</p>
<p>【泰阜村独自の事務】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ごみ処理券・ごみ袋の販売</li> <li>・凍結防止剤の管理</li> <li>・役場との書類の取次</li> </ul> <p>等</p>	<p>泰阜村から郵便局に委託</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民異動届（転入・転出等）</li> <li>・印鑑登録（登録・廃止）</li> </ul>	<p>郵便局に委託不可 （村の職員が常駐）</p>



温田郵便局  
（泰阜村）



役場窓口業務の包括受託開始  
（令和元年7月29日～）



泰阜村は、令和2年地方分権提案において、郵便局で取扱い可能な事務の拡大（住民異動届・印鑑登録、代理請求等）を提案

## WGの検討課題

- ◆ 国・地方のデジタル基盤構築とIT戦略推進体制の強化・IT人材採用の増強

---

- ◆ 情報セキュリティや個人情報保護の強化・ルールの標準

---

- ◆ 多様なセーフティネット：児童手当、生活保護等の情報連携等の改善の検討

---

- ◆ 金融：公金受取口座、複数口座の管理や相続等の利便向上、ATMによる口座振込（マネロン対策・特殊詐欺対策）、預貯金付番の在り方の検討

---

- ◆ 固定資産課税台帳とその他の土地に関する各種台帳等の情報連携等の検討

---

- ◆ マイナンバーカードの発行・運営体制の抜本的強化（J-LISの体制強化、専門性向上、国の関与等）

---

- ◆ マイナンバーカードの発行・更新等が可能な場所（申請サポートを含む。）の充実（郵便局・金融機関、コンビニ、病院、学校、運転免許センター、携帯会社等）

---

- ◆ 自治体の業務システムの統一・標準化の加速策

---

- ◆ 国民のデジタル活用度に応じた多様な手段（地域の支援体制、オンライン処理等）の確保

## 次期通常国会における法改正・主要内容（見込み）

- **IT基本法等関連法制の改正**
  - ・デジタル化推進目的等の強化 ・デジタル庁の新設
  - ・政府CIOの機能強化 など

---

- **個人情報保護法等の改正**
  - ・個人情報保護法、行政機関個人情報保護法、独立行政法人等個人情報保護法の統合及び個人情報保護委員会への所管の一元化 など

---

- **番号法等の改正**
  - ・番号を利用する事務、情報連携を行う事務や照会・提供する情報の追加 など

---

- **法制上の措置**
  - ・公金受取口座の設定 ・相続・災害時の口座所在確認サービスの実現
  - ・預貯金付番の実効性の確保 など

---

- **不動産登記法等の改正**
  - ・所有者不明土地対策 など

---

- **番号法等の改正**
  - ・J-LISに対するマイナンバーカードの発行・運営についての国による目標設定・計画認可等を導入 など

---

- **郵便局事務取扱法の改正**
  - ・郵便局においてマイナンバーカードの電子証明書関連事務を実施できるようにする など

---

- **法制上の措置**
  - ・自治体の基幹系システムを移行期間内に国が定める基準に適合させることを義務付け など

---

- **法制上の措置**
  - ・高齢者等のデジタル活用への支援

# 郵便局ネットワークを活用した地域に根差した取組

## 1. 郵便局における地方銀行・駅の業務の受託

- ①南都銀行(奈良県)・山陰合同銀行(島根県):令和2年3月より、南都銀行の住所変更・通帳記帳等の事務を取扱開始。南都銀行は、委託開始に伴い近隣支店の営業を終了。また、令和2年8月より、山陰合同銀行の事務についても取扱開始。
- ②江見駅(千葉県):老朽化した江見駅(無人駅)と江見郵便局を合築し、令和2年8月より、郵便局において駅窓口業務を取扱開始。



江見駅郵便局における駅窓口業務の受託

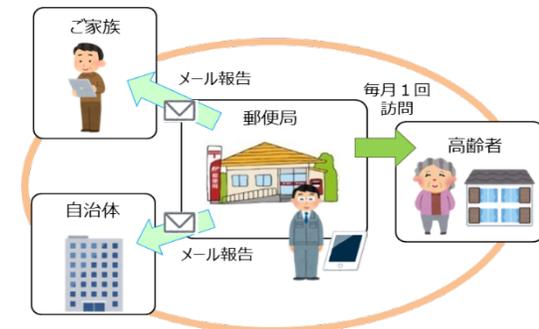
(出典:チバテレホームページ)

## 2. 郵便局へのキオスク端末等の設置

- ①マイナンバーカードを利用して公的証明書の発行が可能なキオスク端末を全国の郵便局57局に設置(令和2年4月末現在)
- ②マイナポイントの予約・申し込みが可能な端末を全国の郵便局20,000局に設置。

## 3. 郵便局のみまもりサービスの提供

郵便局社員等が高齢者宅を訪問し、生活状況を確認の上その結果をご家族や自治体へお知らせする「みまもり訪問サービス」を提供。



# 郵便局活性化推進事業(郵便局×地方自治体等×ICT)

あまねく全国に存在する郵便局と地方自治体等の連携により、地域の諸課題解決や利用者利便の向上を推進するための実証を行い、モデル事業として全国に普及展開する。

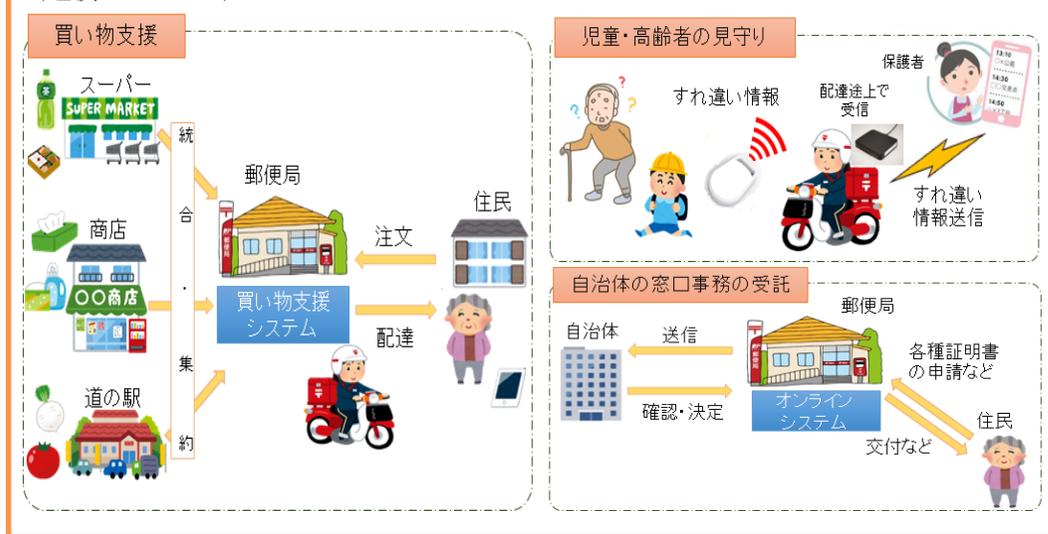
【R3要求額:0.3億円(R2予算額:0.2億円)】

- わが国では、少子高齢化、人口減少、ICTの進展など社会環境が変化していく中で、あまねく全国存在する郵便局は、「国民生活の安心安全の拠点」として期待される役割は高まっている。
- 今後、郵便局の強みを生かしつつ、ICTを活用するなどした郵便局と地方自治体等の連携が有効な分野及び住民サービス等の調査、関係者の役割分担や継続するための課題等の整理を通じて、モデルケースを創出し、その成果を、全国の郵便局、地方自治体等へ普及展開する。

(計画年数:令和元年度～令和3年度)

## 様々な連携の可能性の調査

(連携のイメージ)



郵便局と自治体等の連携拡大

行政サービスの補完

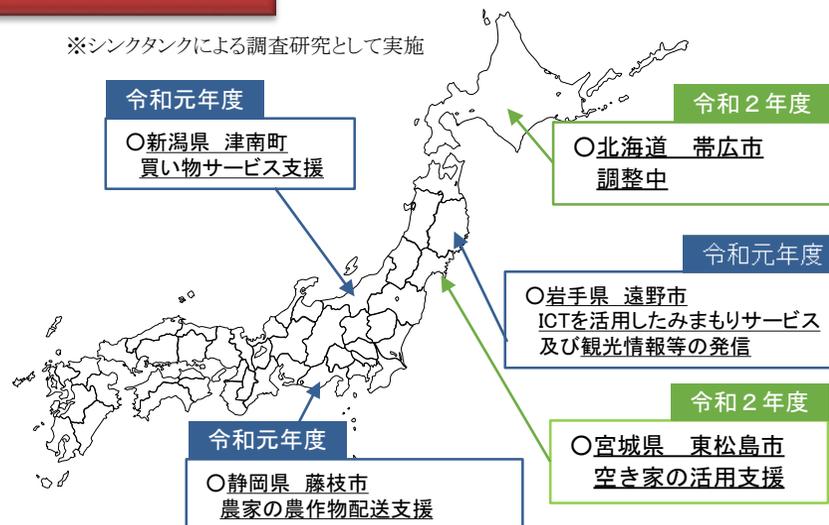
暮らしの安心・安全のサポート

住民生活のサポート

まちづくりのサポート

## 事業実施地域

※シンクタンクによる調査研究として実施



### 【調査項目】

- ・ 連携の効果、望ましいコスト負担、役割分担
  - ・ ICTや外部人材等の効率的な活用方法 等
- 最適な連携のあり方をメニュー化し、全国に展開

# 日本型郵便インフラシステムの海外展開事例

相手国政府と郵便協力覚書に署名し、日本の郵便の業務ノウハウ等郵便インフラシステムを輸出することで、

①国内関連企業の海外展開 ②相手国の経済発展 ③両国間の関係強化 等に貢献。

- ミャンマーに対してはODA技術協力等、ベトナムに対しては郵便事業体間のコンサル契約により、技術指導を実施。
- ロシアとの間では、日露首脳会談で安倍総理(当時)が提示した8項目の「協カプラン」の下、協力取組を一層推進。
- インド・タイとの間でも協力の具体化を促進。インドとは、2018年10月下旬のモディ首相の来日時に覚書に署名。

## 協力例

### ミャンマーへの技術指導

- 2014年11月、安倍総理(当時)は総務省事業により技術指導を行っているヤンゴン中央郵便局を視察し、職員を激励。



絵葉書を差し出す  
安倍総理(当時)

- その後、2016年6月から、ODA技術協力により日本郵便の専門家が現地に入り技術指導を実施。

(2019年6月終了)



西貢道順組立の指導



ミャンマー郵便職員への講義

### ベトナムへの技術指導・共同事業の推進

- 日本郵便によるコンサル契約(これまでに計4件)を通じ、郵便品質を改善。この結果ホーチミンにおいて、日本企業が区分機・関連機材を受注。



指導前



指導後

- 日立・三井住友銀行・ベトナム郵便が、電子マネーカードを用いた郵便局での年金等支給を実現。電子マネーの用途拡大に向け調整中。



電子マネーカード

- ベトナム郵便と日立が、越首相決定に基づき、社会保障補助金等6制度のデータベースを統合する社会保障国家データベースの構築・運営に向け協業中。

### ロシアとの郵便協力

- 東芝が国際交換局に係る機器調達に対応・受注(計8案件)。



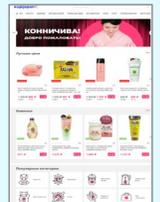
納入した区分機

- ロシア郵便と日系企業の共同事業により、ロシアの郵便局で日本商品(美容品・食品等)を販売。

- また、ロシア郵便が開設したEコマースサイトで日本商品を販売(越境Eコマース)。



郵便局における日本商品販売



Eコマースサイトにおける

日本商品販売

# 郵政事業の現状

# 日本郵政グループ各社の概要

政府

**日本郵政株式会社**

発行済株式を57%保有  
(議決権株式を63%保有)

代表執行役社長	増田 寛也(元総務大臣、前郵政民営化委員会委員長)
正社員数	2,031名
主な支店等	病院(3)、宿泊施設(38)
主な事業	日本郵政グループの運営

※ 正社員数及び主な支店等の数は令和2年3月31日時点。  
宿泊施設数は令和2年9月1日時点。

議決権株式を100%保有  
**日本郵便株式会社**  
(郵便事業(株)+郵便局(株))

議決権株式を89%保有

**株式会社ゆうちょ銀行**

議決権株式を64%保有

**株式会社かんぽ生命保険**

社 長	衣川 和秀	池田 憲人(元(株)東日本大震災事業者再生支援機構代表取締役社長)	千田 哲也
正社員数	193,257名	12,477名	7,638名
主な支店等	支社(13) 郵便局 (24,341)	直営店(234)	直営店(82)
主な事業	郵便業務、 国内・国際物流業、 物販業、 銀行窓口業務、 保険窓口業務、 不動産業	銀行業	生命保険業

窓口業務の委託

# 日本郵政グループの株式について

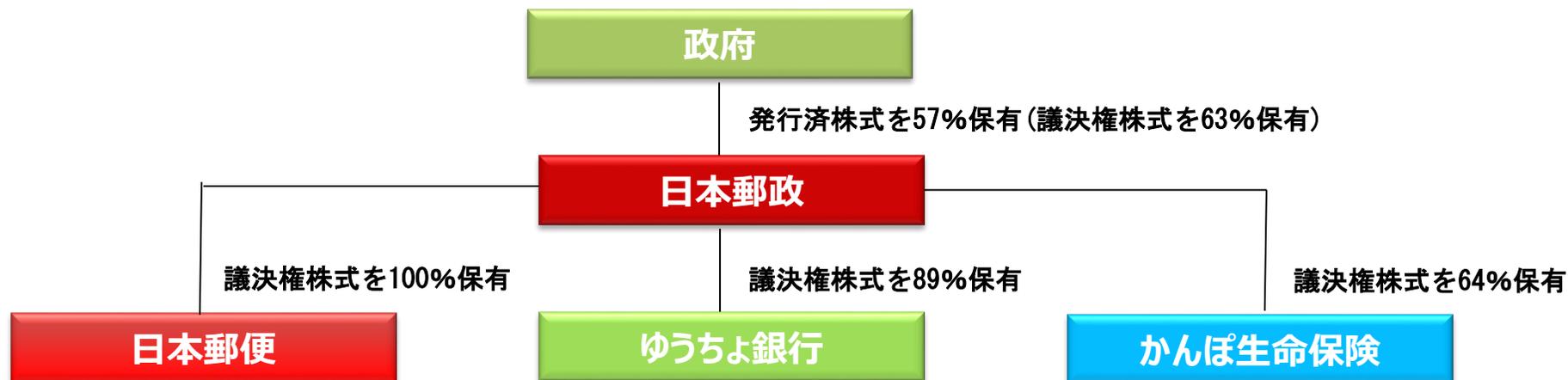
○日本郵政の株式については、政府に1/3超保有義務。残余はできる限り早期に処分。

(郵政民営化法第7条、日本郵政株式会社法附則第3条)

○日本郵政株式の売却収入については、令和9年度までに東日本大震災の復興財源（4兆円）に充当。

(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第72条第3項)

○ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式については、全部の処分を目指し、経営状況やユニバーサルサービス等への影響を勘案しつつ、できる限り早期に処分。(郵政民営化法第7条)



# 日本郵政グループに係る総務大臣の主な許認可等一覧

項目	行為	行為権者
<b>日本郵政株式会社法上の許認可等</b>		
取締役及び監査役の選解任の決議	認可	総務大臣
事業計画の作成及び変更		総務大臣 (財務大臣に協議)
定款の変更、剰余金の配当その他の剰余金処分、合併、会社分割及び解散の決議		
<b>日本郵便株式会社法上の許認可等</b>		
郵便局活用業務とその附帯業務、目的外業務	届出	総務大臣
事業計画の作成及び変更	認可	総務大臣 (財務大臣に協議)
重要財産の譲渡等(10億円以上の土地及び建物)		
<b>郵政民営化法上の許認可等</b>		
ゆうちょ銀行の新規業務	認可	内閣総理大臣 総務大臣
かんぽ生命保険の新規業務		
その他、郵便法における郵便約款や一部料金の認可等		
<b>独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク機構法上の認可等</b>		
交付金の額及び交付方法並びに拠出金の額及び徴収方法	認可	総務大臣

# 銀行・生命保険会社の業務規制

## 1 銀行

	ゆうちょ銀行	他の民間銀行
郵政民営化法	限度額 通常1,300万円・定期性1,300万円	(限度額なし)
	新規業務規制 (認可等)	(新規業務規制なし)
	銀行法の規制	銀行法の規制

\* ゆうちょ銀行、他の民間銀行のいずれも、元本1,000万円及び利息の預金額が保護される (預金保険法)。

## 2 生命保険会社

	かんぽ生命保険	他の民間生保
郵政民営化法	限度額1,000万円 (加入後4年以上経過2,000万円)	(限度額なし)
	新規業務規制 (認可等)	(新規業務規制なし)
	保険業法の規制	保険業法の規制

# 郵便局において提供されるサービス

- 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社は、その業務の運営に当たっては、郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務を利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的にかつあまねく全国において公平に利用できるようにする責務を有する。(郵政民営化法第7条の2第1項、日本郵政株式会社法第5条第1項、日本郵便株式会社法第5条)

(注) 株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険には、ユニバーサルサービス提供責務は課せられていない。

## 郵便局において提供されるユニバーサルサービス

### 郵便窓口業務

- 1 郵便物の引受け
- 2 郵便物の交付
- 3 郵便切手等の販売

### 銀行窓口業務

- 1 通常貯金の受入れ
- 2 定額貯金及び定期貯金の受入れ
- 3 為替、払込み及び振替

### 保険窓口業務

- 1 普通終身保険及び特別終身保険の保険募集
- 2 普通養老保険及び特別養老保険の保険募集
- 3 1及び2に係る満期保険金及び生存保険金の支払請求の受理

## 郵便局を活用して行う地域住民の利便の増進に資する業務等

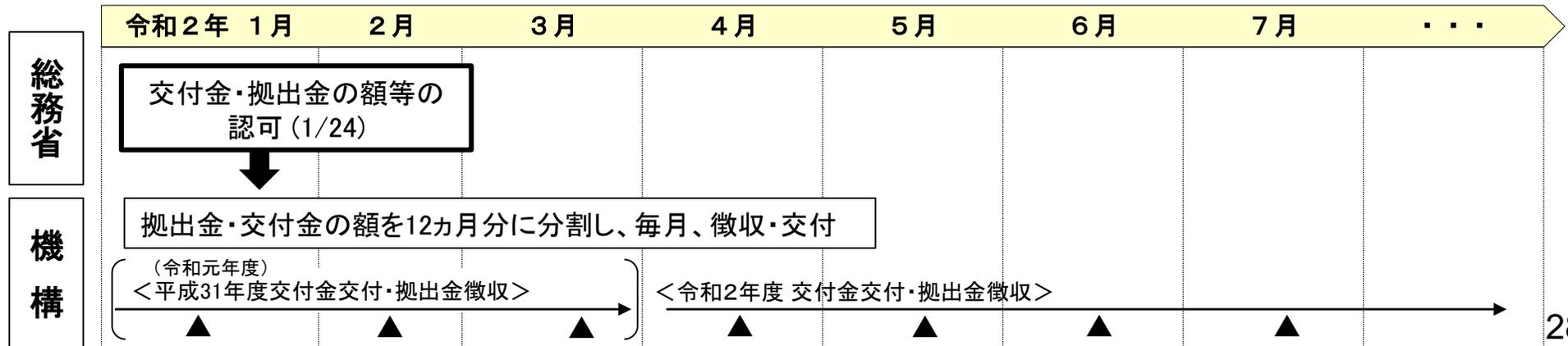
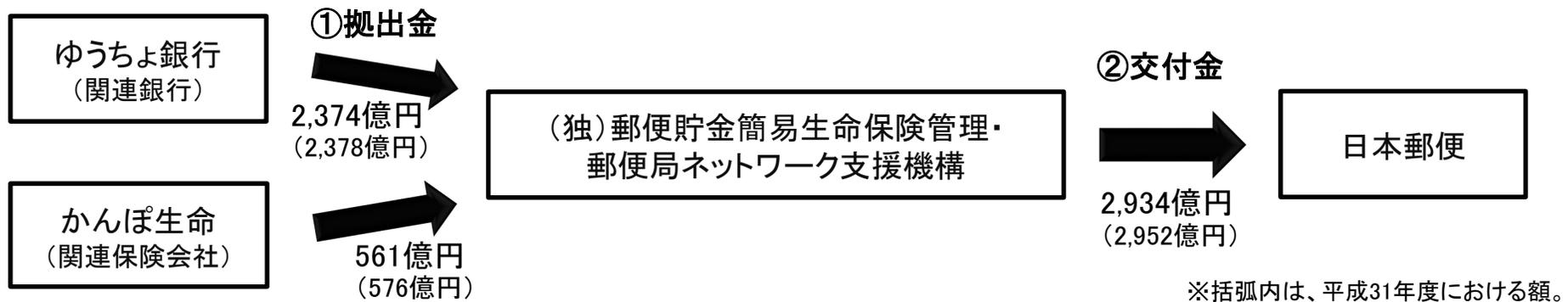
- ・ゆうパック(小包)の引受け
- ・財形、他行送金、国債の販売、投資信託の販売
- ・学資保険の保険募集
- ・住民票の写しの交付

等

# 交付金・拠出金制度

(令和2年度における交付金・拠出金の額等の認可の概要について)

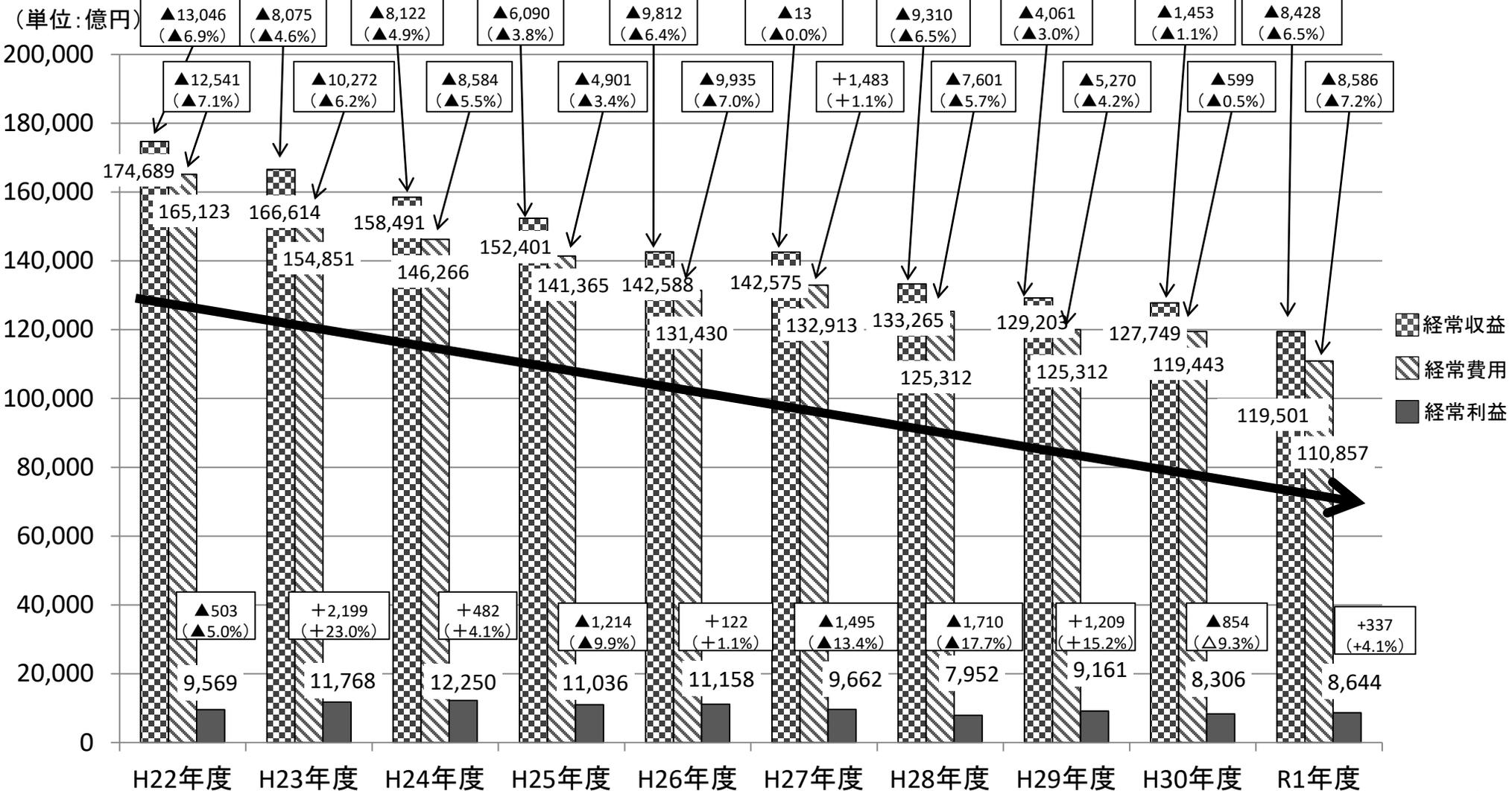
- 「郵政事業のユニバーサルサービスの提供者が郵便局ネットワークを支える」観点から、郵政事業のユニバーサルサービス提供の安定的な確保を図るため、平成30年6月、「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構法の一部を改正する法律」が議員立法により成立。郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度が創設された。
- 平成31年4月から、独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構(以下「機構」という。)が交付金の交付及び拠出金の徴収を開始。
- 令和2年度における交付金・拠出金の額等について、機構からの認可申請を受け、令和2年1月24日の情報通信行政・郵政行政審議会に対して諮問の上、同日、認可。



# 日本郵政グループ(連結)の決算における収支の推移

○ 日本郵政グループ(連結)は、「経常収益」が減少しており、これに対して「経常費用」を削減することにより経常利益を確保するという、縮小均衡に陥っている傾向。将来の収益を増加させる施策が不可欠。

※四角枠内の数値は対前期比を示す。

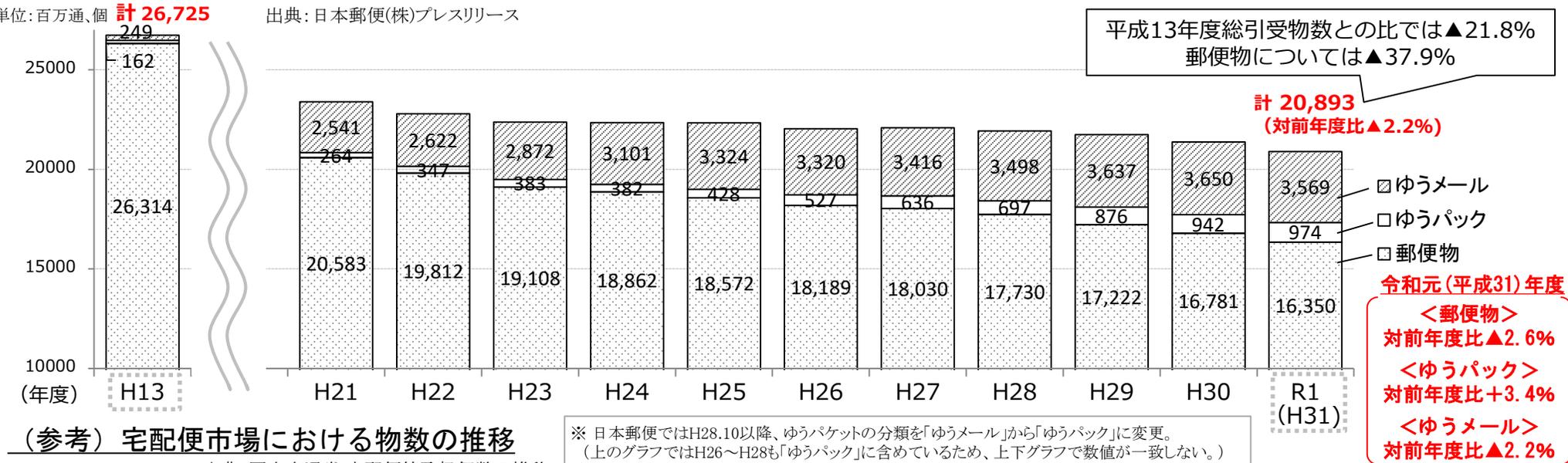


(出典) 日本郵政グループ決算資料から作成

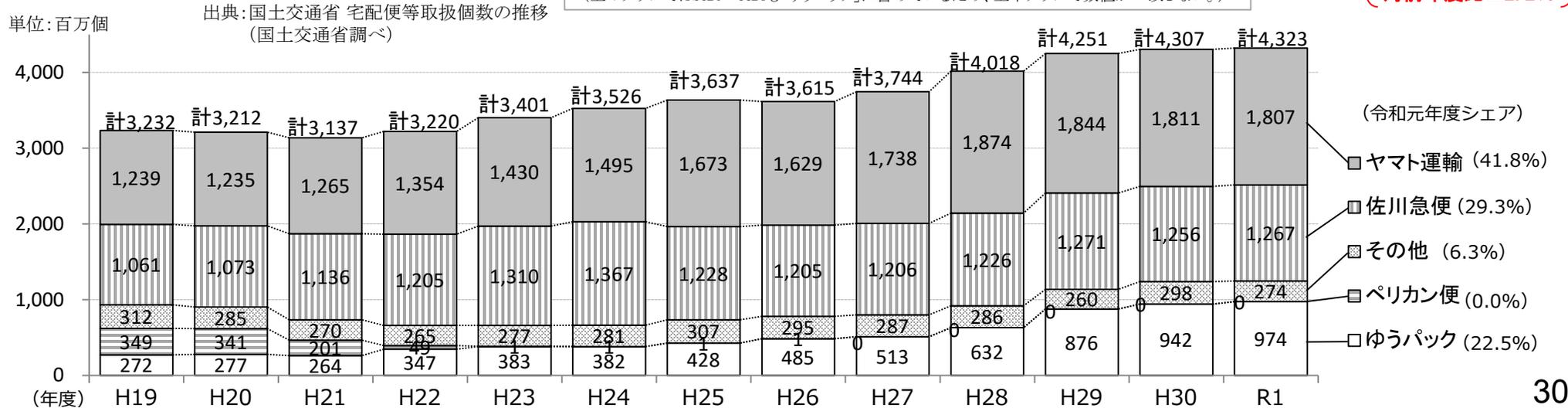
# 引受郵便物等物数の推移

- 令和元年度総引受物数（荷物含む）については、平成30年度比2.2%の減少となった。
- 郵便の引受物数は、平成13年度をピークに毎年減少し、令和元（平成31）年度はピーク時比 37.9%の減少。

## ○ 引受郵便物等物数の推移

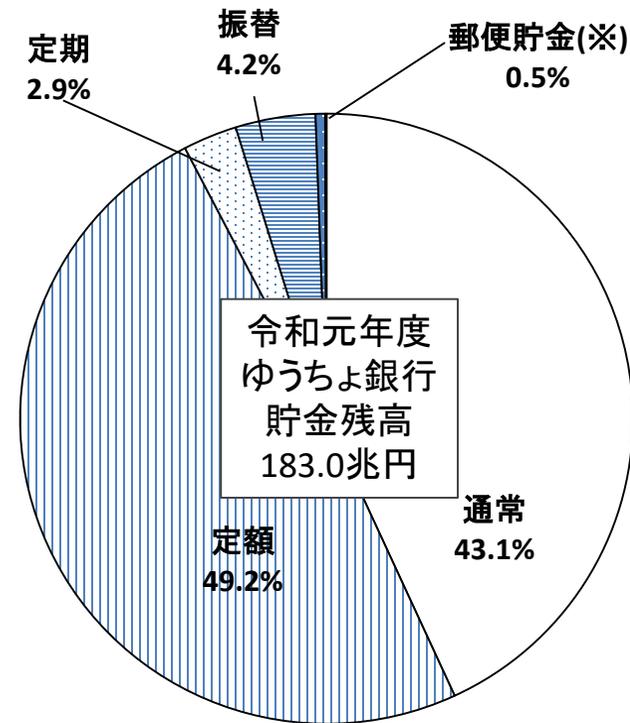
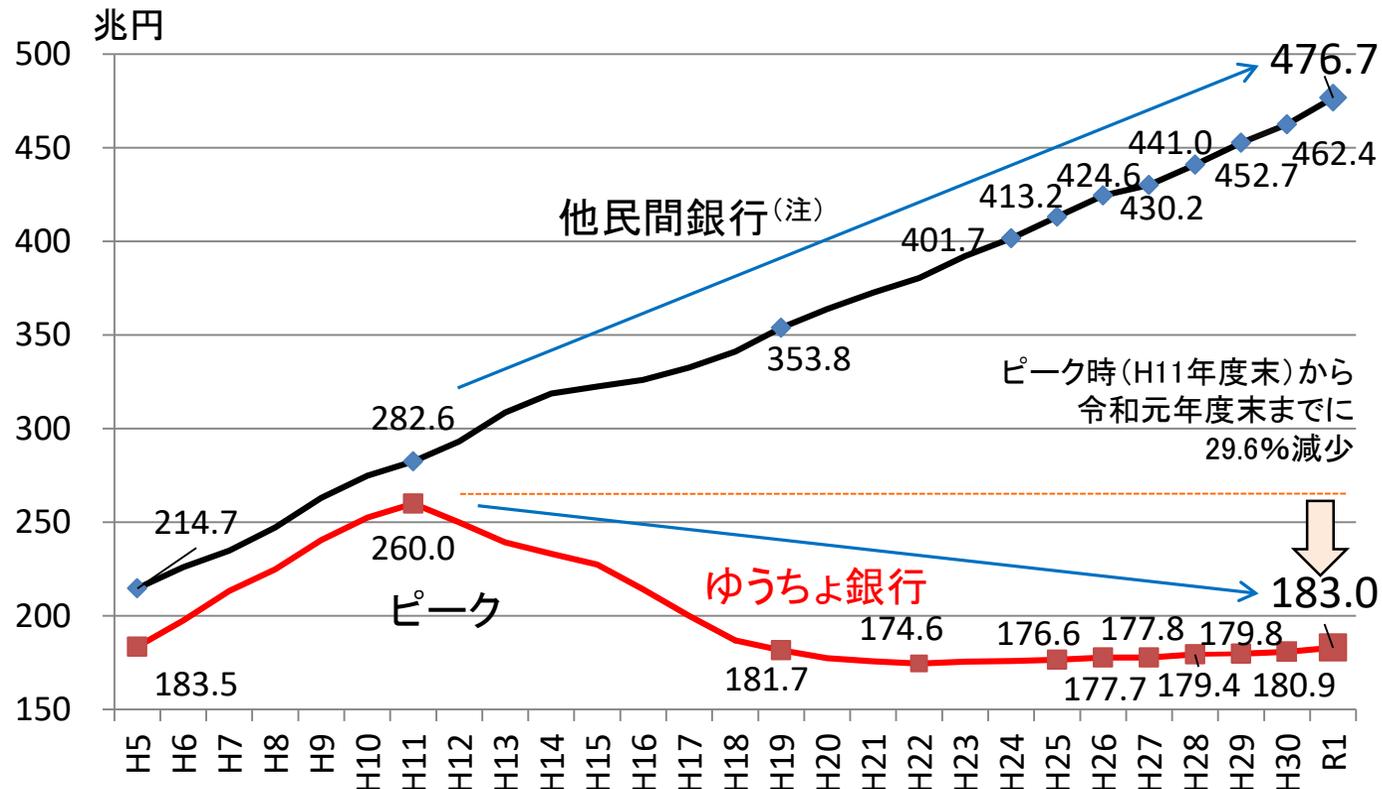


## (参考) 宅配便市場における物数の推移



# ゆうちょ銀行の預貯金残高の推移及び総資産合計

- 預貯金残高は、平成12年度から22年度までは、他の民間銀行が増加する一方、ゆうちょ銀行は減少傾向。
- 令和元年度末で183.0兆円。平成11年度末のピークから、77兆円の減少(29.6%減)。
- 令和元年度末の国内の銀行における預貯金残高に占めるゆうちょ銀行の貯金残高の比率は27.7%。

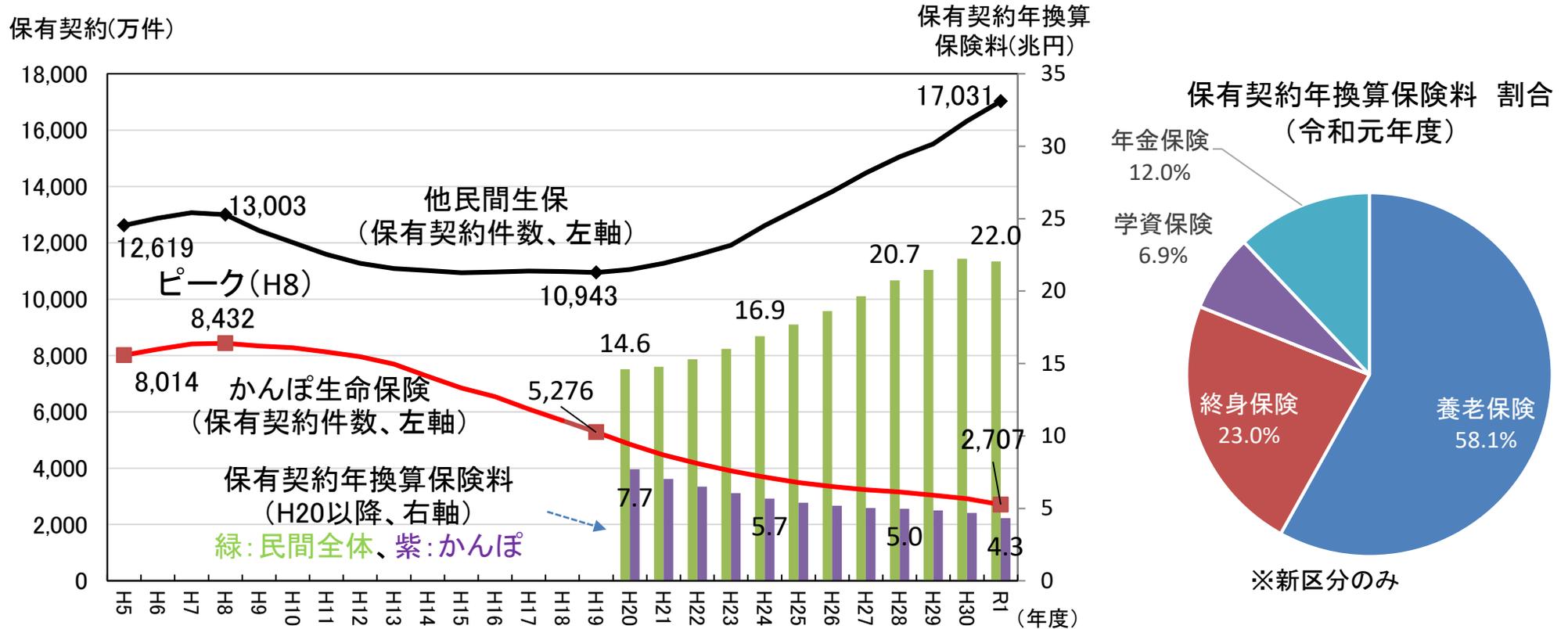


(注) 個人預金の普通預金、貯蓄預金及び定期性預金残高の合計。  
 民営化(H19年度)以降のゆうちょ銀行の数値は、民営化前の貯金と民営化後の貯金の合算値。

(※) 民営化前に預け入れられた定期性の貯金(全て満期を迎えている)。

# かんぽ生命保険の保有契約の推移

- かんぽ生命の保険商品は、養老保険など従来型の保険が中心であり、保有契約件数(年金保険を除く。)、保有契約年換算保険料(年金保険を除く)ともに減少傾向が継続している。
- 令和元年度末の保有契約件数は平成8年度末のピークから、5,725万件の減少(67.9%減)、年換算保険料は平成20年度末と比較して、3.4兆円の減少(44.1%減)。
- 一方、他の民間生保は、がん保険、医療保険など、第三分野の保険を伸ばすことによって、契約件数、年換算保険料ともに近年増加傾向にある。



(注)・民営化(平成19年度)以降のかんぽ生命保険(保有契約・保有契約年換算保険料)の数値は、民営化前の契約と民営化後の契約の合算値  
 ・生命保険会社の年換算保険料はデータを取得可能な平成20年度から記載

(出典)  
 ・生保協会ウェブサイト「生命保険事業概況」  
 ・かんぽ生命:決算資料「保有契約の状況」、「決算・経営方針説明会資料」、ディスクロージャー誌

# 郵便局数の推移

○ 郵便局の合計数は、公社時代は減少し、民営化後は大きな変化なく推移

直営局：20,241 (民営化時) → 20,153 (R2.9末) [▲88]

簡易局：4,299 (民営化時) → 4,191 (R2.9末) [▲108]

○ 日本郵便は、日本郵便株式会社法施行規則に基づき、

- ・いずれの市町村においても、一以上の郵便局を設置
- ・過疎地においては、民営化時の郵便局ネットワークの水準を維持

## 【郵便局数の推移】

(単位：局)

	H19.10.1 (民営化時)	H24.10.1 (統合時)	H25.3末	H26.3末	H27.3末	H28.3末	H29.3末	H30.3末	H31.3末	R2.3末	R2.9末
計	24,540	24,537	24,525 (11)	24,511 (▲14)	24,470 (▲41)	24,452 (▲18)	24,421 (▲31)	24,395 (▲26)	24,367 (▲28)	24,341 (▲26)	24,344 (▲25)
直営 郵便局	<u>20,241</u>	20,240	20,227 (10)	20,209 (▲18)	20,187 (▲22)	20,165 (▲22)	20,158 (▲7)	20,154 (▲4)	20,153 (▲1)	20,150 (▲3)	20,153 (▲3)
簡易 郵便局	<u>4,299</u>	4,297	4,298 (1)	4,302 (4)	4,283 (▲19)	4,287 (4)	4,263 (▲24)	4,241 (▲22)	4,214 (▲27)	4,191 (▲23)	4,191 (▲22)
うち一時 閉鎖局	417	240	232 (4)	221 (▲11)	218 (▲3)	258 (40)	285 (27)	294 (9)	335 (41)	376 (41)	403 (50)

(下段( )書きは、対前年度同月増減数)

1 上記局数には、分室及び一時閉鎖局を含む。

2 一時閉鎖局とは、その受託者の都合等により5日間以上閉鎖している郵便局をいう。

# 3 総合的な検証に関する郵政民営化委員会意見の概要（平成30年12月26日）

- 平成27年11月の株式上場後初めての検証（郵政民営化法に基づく、3年毎の郵政民営化の進捗状況に関する総合的な検証）。
- 郵政民営化は平成29年10月で10年の節目。郵政三社の株式上場等により、経営に対する市場規律の浸透は着実に進展。
- 長寿化、少子高齢化、人口減少、第4次産業革命、郵便物数の減少、超低金利環境の継続等、事業環境が大きく変化。
- 各社とも、新たな商品・サービス開発や改善に取り組むなど経営基盤の強化を図るほか、他の金融機関等との連携を推進。
- 今後とも、直面する様々な経営課題に的確に対処するよう、新たな中期経営計画（新中計）に基づく着実な取組を期待。

## 1. 日本郵政グループ・日本郵政関係

- 前中期経営計画で掲げた、連結当期純利益、配当性向等を達成。新たな成長分野の構築が課題。投資戦略の今後の成果に期待。
- 金融二社株式の売却については、政府とも意思疎通を図りながら、株式処分を進めていくことが求められ、必要な説明責任を果たしていくことが重要。
- 社会的責務や環境変化等を十分に踏まえつつ、長期的な視野も念頭に、成長戦略を含め、新中計に基づく、事業展開を期待。

## 2. 日本郵便関係

- 郵便物数が減少する中で、郵便・物流ネットワークの再編等の効率化、郵便料金の改定等を実施。
- ゆうパック等はEC市場の拡大等で増加傾向にあり、平成27年度に民営化後初の黒字化以降、黒字収支を継続。
- 人手不足等の課題への対応、投信等の販売体制の整備、不動産事業等の収益源の多様化、トール社と日本郵便とのシナジー効果の拡大等に期待。

## 3. ゆうちょ銀行関係

- 投資信託等の資産運用商品の提供など「資産形成のサポート」、インターネットやスマホを活用した「決済サービスの利便性向上」の取組等を実施。
- 地域金融機関等との連携の下、地域ファンドへの出資等の展開。地域ファンド等を通じ地域経済の再生・活性化に期待。
- 超低金利環境下での収益源の多様化等による持続可能なビジネスモデルの構築が課題。
- ゆうちょ銀行の限度額の見直し（合算1,300万円→通常貯金1,300万円、定期性貯金1,300万円）。

## 4. かんぽ生命関係

- 高齢化・長寿化の進展や医療保障ニーズの変化等に対応するため、新たな商品販売やサービスの改善等を順次実施。
- 保有契約減少に係る底打ち・反転が大きな課題。第三分野等の商品・サービスの充実を期待。
- かんぽ生命保険の限度額については、限度額改定の影響を見極めることは難しく、引き続き、状況について注視。

## 5. 郵便局ネットワーク関係

- 民営化後もネットワークの水準を維持。国民生活を支える基盤として重要な財産。世界でも例を見ない強靱なネットワークを構築。
- 郵便局のユニバーサルサービス確保は国民全体の課題。郵便局の活用は、全国一律にこだわることなく、地域ごとの独自性の尊重を期待。
- ネットワークの付加価値を高めるため、地方公共団体や地域金融機関等との連携強化を期待。コスト負担は、関係者間での検討が必要。

👉 平成31年1月18日に郵政民営化推進本部を開催、同年1月22日に国会報告。