

(別添1)

「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」
最終報告
(案)

令和3年●月
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

目次

第1章 検討の背景（社会環境の変化、郵政事業を巡る状況等）	2
第2章 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用	4
第3章 日本郵政グループの地方創生・地域活性化への貢献	14
第4章 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化	20
第5章 日本郵政グループによるSDGs（持続可能な開発目標）達成への貢献・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組	22
第6章 終わりに	25
別紙1 データ活用WG検討結果	26
別紙2 コンプライアンスWG検討結果	54

第1章 検討の背景（社会環境の変化、郵政事業を巡る状況等）

（我が国の現状）

我が国においては、少子高齢化の進展に伴い、65歳以上人口比率は世界最高の約29%となる一方、生産年齢人口がピーク時の1995年から2020年までに約1,100万人（人口の約1割）減少したほか、都市への人口集中、地域経済の疲弊、デジタル化の進展など社会環境の変化が進行している。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、デジタル化、eコマース需要の拡大が急速に進行するなど、社会環境の変化がさらに加速しているほか、感染リスクを低減するため、非対面、非接触での配達等へのニーズが高まるなど、利用者のニーズにも変化が見られる。

（郵政事業の厳しい現状）

これらの変化に伴い、郵便・物流事業については、郵便物数は2001年度（ピーク時）の約263億通から2020年度には約152億通へと4割以上減少する一方で、荷物の個数は同期間で約4億個から約44億個へと10倍以上増加している。売上げベースで見ても、2019年度の日本郵便株式会社による郵便事業の収支報告においては、郵便事業の売上額が約1兆2,800億円、物流事業の売上額が約6,700億円と、両者は約2：1の比率となっており、郵政民営化後初の通年収支となった2008年度の郵便事業株式会社（当時）の収支報告において、郵便事業の売上額が約1兆5千億円、物流事業の売上額が約3千億円と、両者が約6：1の比率であったことと比較して、総売上に占める物流事業の比重が大きく高まったことが見て取れる。

次に金融事業については、ゆうちょ銀行、かんぽ生命ともに長期低金利下において資金運用環境は厳しさを増しており、ゆうちょ銀行については2008年度の資金運用収益約2兆3千億円が2020年度には約1兆2千億円に、かんぽ生命については2008年度の資産運用収益約1兆7千億円が2020年度には約1兆1千億円に減少している。今後も低金利は当面継続すると考えられ、資金運用については引き続き厳しい環境となる見込みである。

このように各事業を取り巻く環境が厳しくなる中、2018年以降、日本郵政グループにおいては、かんぽ生命の不適正募集事案、ゆうちょ銀行のキャッシュレスサービス不正利用事案等、顧客に不利益を与えた不祥事が発生している。これらの事案を受け、日本郵政グループにおいては、国民・利用者の信頼回復に向けた努力が求められている。

（日本郵政グループの役割）

日本郵政グループは、全国津々浦々に張り巡らされた、直営郵便局及び簡易郵便局あわせて約2万4千の郵便局及び配達ネットワーク、全体で約40万人に上る社員数、約1億2千万の通常貯金口座数に代表される巨大な顧客基盤等の強みを生かして、郵政事業のユニバーサルサービスを引き続き提供していく必要がある。日本郵政グループにおいては、デジタル対応・データ活用が進んでいるとは必ずしも言い難く、また、上記のとおり社会環境が変化する中で、地域住民が郵便局に期待する役割も多様になりつつあり、これらの期待に日本郵政グループは応えていく必要がある。

（懇談会の開催）

こうした中、総務省は、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必要があると考え、2020年11月、「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」を開催し、データ活用、地方創生等をテーマにこれまで計5回にわたり精力的な議論を重ね、2021年3月に中間整理を取りまとめた。その後も、「データ活用ワーキンググループ」「コンプライアンスワーキンググループ」の2つのワーキンググループにおける検討結果（別紙1及び別紙2）を踏まえ、さらに議論を重ね、本報告書を取りまとめたものである。

第2章 日本郵政グループ・郵便局におけるデータの活用

1. 基本的考え方

(現状)

我々を取り巻く環境は、デジタル技術の普及を前提とした社会(After Digital)へと変化しており、企業もデジタルを前提としたビジネスモデルを構築する必要がある。また、データを活用して何ができるかより、課題の解決や利用者ニーズへの対応のためにデータをどのように活用するのか、という視点が重要になっている。

日本郵政グループ各社は、これまでの事業を通じて、莫大なデータを保有している。例えば日本郵便は、全国ほぼ全ての世帯の居住者情報や事業所の所在に関する情報を配達原簿の形で保有しており、また、ゆうちょ銀行は約1億2千万¹の通常貯金口座の名義人、残高等の情報を、かんぽ生命は約2,500万²の保有契約の名義人等の契約者情報等を保有している。

日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
<ul style="list-style-type: none">○居住者情報 (住所、居住者名、事業所名 等)○転居情報 (旧・新住所、転居者氏名(旧姓)、転送開始日、電話番号 等)○郵便物(書留等)や荷物(ゆうパック等)の発送・追跡データ○内容証明郵便データ○物販カタログやネットショップの取引履歴○郵便局倶楽部・みまもりサービスの会員情報 等	<ul style="list-style-type: none">○顧客属性 (住所・氏名・生年月日等)○各種貯金口座(通常、定額定期)の残高・取引履歴○投信契約の残高・取引履歴○国債契約の残高・取引履歴○J Pバンクカードの会員情報 等	<ul style="list-style-type: none">○契約者・被保険者・保険金受取人等に係る個人情報属性 (住所・氏名・生年月日等)○契約内容○保険料の払込、保険金等の支払履歴 等

「データ活用WG検討結果」より引用

しかしながら、日本郵政グループにおいては、これらのデータの活用についてこれまで目立った取組はなく、従来書面で保存していたデータのデジタル化等に留まっている。また、例えば郵便法上の信書の秘密や

¹ 2020年3月末現在

² 2021年3月末現在

個人情報保護法上の個人情報に該当するデータについては、その利用や第三者への提供に制限があるなど、法令上の規制に留意が必要である。

(データ活用の3分類)

日本郵政グループにおけるデジタル化、データの活用について検討する際には、①業務効率化・既存サービスの質の向上、②新たなビジネス（収益源）の創出、③公的サービスへの活用の3つに分けて整理・検討していくことが適当と考えられる。

① 業務効率化・既存サービスの質の向上のためのデータ活用としては、例えば、日本郵便において、郵便物の引受時に得られた配達先情報を活用して、局間輸送を効率的に行ったり、配達側の集配郵便局における人員配置の最適化を行ったりといった、既存の郵便・物流業務の効率化、高度化のために活用することが考えられる。

こうしたデータ活用のためには、たとえば令和2年改正後の個人情報保護法³の定める「仮名加工情報」の仕組みの利用が考えられる。このような工夫により、各社の既存サービスの質の向上等の目的で個人情報を活用することが期待される。

[データドリブンによる郵便・物流事業改革の例]

- ・ デジタル化された「差出情報」と「配達原簿情報」を活用し、配達予告、受取日時・場所変更等を迅速に情報提供
- ・ AI等先端技術を活用した配達ルート最適化、局内作業のスリム化、自動化等
- ・ データの活用により拠点間の輸送時点で配達順に荷物が並んでいるような仕組みを構築
- ・ EC事業者と連携し、両社が保有するデータのより高度な活用や、共同での技術開発等によるEC物流における競争力強化

(「データ活用WG検討結果」より引用)

³ 令和4年4月1日施行

続いて、主に②新たなビジネス（収益源）の創出、及び③公的サービスへの活用について、利用者に対するメリットの提供を通じて、個々の利用者が個別にデータの利用について積極的に同意しようとする魅力的な新たなサービスを開発し、提供していくことが求められる。これまでの郵政事業においては、利用者を特定することなく（匿名の大衆）、広く郵便、貯金、保険等のサービスを提供してきたが、これからは、特定可能な顕名の「個客」に対して、「個客」それぞれにとって価値のある「体験」を提供することで、利用者との新たな関係を作る方向へ進むべきと考えられる。

また、③公的サービスに関して、郵便法第8条第2項において、「郵便の業務に従事する者は、在職中郵便物に関して知り得た他人の秘密を守らなければならない」とされ、また、個人情報保護法上も、転居先情報は原則本人の同意なくしては第三者に提供できないことになっているが、例えば、ある空家が倒壊等著しく危険な状態にあるなど一定の条件下にある場合、その所有者等の同意を得ることなく地方公共団体に転居先情報を提供できることとされるような事例もある⁴。このように、保有するデータ（個人情報）を公的に利用する方策について、今後関係者間で検討が進むことが期待される。

（2つのサービス類型）

現に保有している個人情報を含むデータの活用については、利用者の同意を必要とするサービスと、必ずしも同意を必要としないサービス⁵の2類型が考えられるが、個人情報保護法等の規定を遵守しつつ、この2つのサービスを組み合わせることで、データ活用の可能性は大きく広がらう。

なお、データ活用に当たっては、「市場や社会からの受容性」の視点が重要となる。

⁴ 「郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成29年総務省告示167号）の解説」（令和2年3月1日改正 総務省）参照

⁵ このサービス類型の場合、活用できるデータ量が圧倒的に大きく、また既に保有するデータの活用が可能となるというメリットがある。一方で、利用者のプライバシーへの配慮を欠く場合、権利侵害が生じるおそれがある。このサービス類型の具体例としては、モバイル空間統計（NTTドコモ）などがある。

(プラットフォーム・外部との提携)

日本郵政グループは、ビジネスを進めるに当たり、その公的な性格、幅広い業務領域、全国の郵便局ネットワーク、豊富な人的リソース、巨大な顧客基盤といった強みを最大限活用することが重要である。この観点から、外部企業によるサービス提供の「プラットフォーム」となる「プラットフォーム・ビジネス」を提供することが有効と考えられる。このため、外部企業等と積極的に提携を図っていくことが極めて重要である。

日本郵政グループがデータ活用のプラットフォームとしての求心力を発揮できるかどうかは、「外部と連携する意志（アンテナの高さ）」がポイントとなる。例えば、様々な業種のステークホルダーで構成される「スマートシティ」、「教育」などのプロジェクトに参画し、異分野を含めアンテナを高め、ビジネス・サービスのヒントを発見したり、パートナーを発掘したりする試み（知の探索）が、既存事業の強化（知の深化）とともに有効と考えられる。この際、デジタル時代の競争においては、「強いチーム」にデータが集まり、競争力が高まるため、「強み」を持つ者同士で提携することが重要と考えられる。

(セキュリティ)

提携を図る際の留意点として、顧客情報の適切な管理や流出防止など、情報・データ（機密情報等）のセキュリティに万全を期すことが必要である。物理的・技術的対策が講じられているか、組織・運用面での対策が講じられているかなど、ハード・ソフト両面における適切な対応が不可欠である。

データの中でも、特に慎重な取扱いが求められるプライバシー情報については、経営戦略上の重要課題として、プライバシーに係る基本的考え方や姿勢の明文化、必要十分な経営資源（ヒト・モノ・カネ）の投入などが求められる。また、これに併せて、「プライバシーガバナンス」と呼ばれる、体制、運用、企業文化等に係る多面的な配慮・対応が重要となる。

【プライバシーガバナンスの重要項目】

- ① 体制の構築（プライバシー保護組織の設置等）
- ② 運用ルールの策定と周知
- ③ 企業内のプライバシーに係る文化の醸成
- ④ 利用者とのコミュニケーション（組織の取組に関する周知広報等）
- ⑤ その他のステークホルダー（ビジネスパートナー、株主等）

(先端技術の活用)

最後に、日本郵政グループは、その公共的な性格も踏まえ、先端技術を積極的に活用するなど、デジタル時代の先導者としての役割を果たすべきである。そのようなイニシアティブにより、多くを人手に依存する郵便・物流事業の進化・発展につながるとともに、将来にわたってユニバーサルサービスを安定的に提供することが可能となる。

[テクノロジーの例]

<配達関係>

- テレマティクス (Telecommunication × Informatics, カーナビのように自動車などの移動体に通信システムを搭載し、リアルタイムな情報サービスを提供すること)
- 自動ルーティングシステム (スマートフォン上で AI により自動的に配送経路を表示)
- ドローン・配送ロボット

<施設内作業の効率化関係>

- ロボティクス (デパレタイズ(※)・搬送など人間の作業をロボットが支援又は代替)
- (※) パレットから荷物を降ろすこと

<顧客対応関係>

- AI コールセンター (音声認識 AI を使用したシステムで自動的に応答)

(「データ活用WG検討結果」より引用)

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

(1) DX推進に当たり早急に対応すべき取組

日本郵政グループにおいては、DX推進に当たって、以下の事項に早急に取り組むことが期待される。

- ・ 業務全体のペーパーレス化、保有するデータのデジタル化を早急に進め、データの活用を可能にする。
- ・ システムやデバイスのグループ各社間・各社内での標準化・共用化を進め、一つのデバイスで複数のサービスを一括して提供可能にする。
- ・ グループ各社・各社内に分散している「ID」（利用者との接点）の一元化を行い、単一のIDでグループの全てのサービスを利用可能にする。
- ・ トップダウンで、グループ全体での共通顧客データベースの構築に取り組む。
- ・ 売上げ・コストなどのデータを、AI等を活用してより精緻に把握・分析し、経営の効率化・向上に活用する。
- ・ 外部人材や若手の登用、ハッカソンの開催等により「新たな知恵」（DX専門人材）を発掘・活用し、エンジニアが憧れる組織に変革する。

(2) 日本郵政グループにおいて期待される取組

日本郵政グループにおいては、上記(1)で掲げた取組を行った上で、例えば以下に挙げるようなサービスを提供することが期待される。

- UX（顧客体験）、顧客価値の提供・向上を前提に、「共通ID」を活用し、誕生、進学、就職、結婚、出産、終活等のライフイベントや、かんぽ生命がこれまで培ってきた健康増進等に着目した「本格的ライフサポートサービス」、また、名刺管理サービス、カレンダーサービス、CRM（顧客管理システム）等と協業・連携して、より「パーソナライズ」された顧客との接点を活用した「ネット＋リアル融合型新サービス」を開発・提供する。

この際、マイナンバーカードや他社の発行するIDとの連携も有効と考えられる。

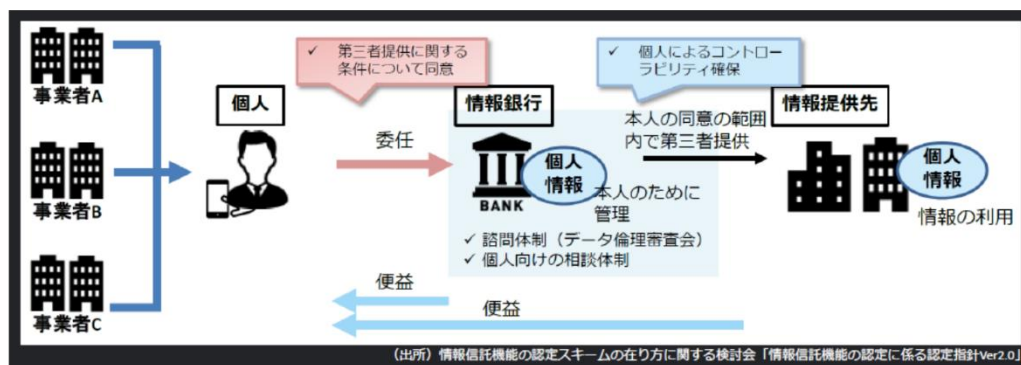
- 日本郵政は公共的性格を有しており、幅広い業務領域、豊富なデータ、企業規模、地域密着性等を活かして、利用者の代理人としての「情報銀行」となり、利用者の同意の下、十分な情報管理措置を講じつつ、郵便・物流、貯金、保険等のデータ（既存データを含む）を活用して、グループ外の関係企業、自治体等と連携しつつ、見守り、遠隔健康診断等を地域住民へ提供する。

この際、郵便事業における「信書の秘密」や個人情報の保護には十分配慮して検討・実施する必要がある。

また、まずは特定の自治体等と連携してスタートすることで、本格提供に当たっての課題分析などに取り組むことも有効と考えられる。

〔情報銀行の定義〕

実効的な**本人関与（コントロールビリティ）**を高めて、パーソナルデータの**流通・活用**を促進するという目的の下、本人が同意した一定の範囲において、本人が、信頼できる主体に個人情報の第三者提供を**委任**するもの。



- 政府が定めた認定指針に基づき、日本IT団体連盟が認定。
- これまでに7事業者が認定を受けている。
 - ・ 三井住友信託銀行 “「データ信託」サービス（仮称）”
 - ・ フェリカポケットマーケティング “地域振興プラットフォーム（仮称）”
 - ・ J.Score “情報提供サービス（仮称）”
 - ・ 中部電力 “地域型情報銀行サービス（仮称）”
 - ・ DataSign “paspit”
 - ・ マイデータ・インテリジェンス “マイデータ・バンク「MEY」”
 - ・ MILIZE “保険データバンクサービス（仮称）”

「データ活用WG検討結果」より引用

- 日本郵政が、データを活用して観光振興、地域産品展開、防災、医療・介護など地域課題の解決等を図る「スマートシティ（スーパーシティを含む）」や「MaaS」（Mobility as a Service）を活用した移動弱者対策等に係るプロジェクトに参画し、ドローンによる配送、客貨混載サービス等を提供する。

まずは、上記1. のとおり、異分野に対するアンテナを高め、どのような実証事業が行われ、日本郵政グループが参画するのにふさわしいものがあるかといった情報を集めること、そして実際に参画してみることが重要と考えられる。

- ローカル5Gをはじめとする無線技術を利用した先進的な取組等を踏まえ、大規模な地域区分局におけるAGV（Automatic Guided Vehicle、無人搬送車）の遠隔制御などIoTによる業務の効率化、新たな地域ビジネスの創出に着手する。

- 利用者が日本郵政グループ（全体）の提供するサービスメニューに容易にアクセスでき、スムーズなユーザ体験を享受できる「スーパーアプリ」を導入し、共通IDを活用して、いわば「サイバー郵便局」として、実際に郵便局の窓口を訪問したのとほぼ同様のサービスが受けられるようにする。

その際、他者のサービスと連携する「ミニアプリ」を組み込み、外部のサービスにも容易にアクセス可能とすることで、利用者の利便性を最大限高めることが望ましい。

なお、上記と併せて、新型コロナウイルス感染症を踏まえた新しい生活様式の中で、キャッシュレス化、非対面での業務運営等を一層推進することが必要である。

3. 総務省の取組

日本郵政グループが取り組む「データを活用した業務効率化・既存サービスの質の向上」（データドリブンによる郵便・物流事業改革）については、個人情報を含むデータの適切な取扱いをはじめとする行政的視点、利用者保護的視点からの指導、助言等を行うことが求められる。

データ活用のうち、利用者の同意を必要とする新サービスについては、日本郵政グループが新規ビジネスを発掘するべきであるが、郵便局により地域社会課題の解決を行うもの、又は日本郵政グループに任せては前進が期待できないものなどについては、実証事業等を通じてその開発・提供を促進することが求められる。

必ずしも同意を必要としない新サービスについては、居住者情報（配達原簿、転送情報）、配達データ等の活用を可能とする範囲や留意点等をまとめたガイドラインの制定等（「郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン」の改正を含む。）を検討することが求められる。

そのため、マルチステークホルダー（有識者、日本郵便、関係企業、個人情報保護委員会、総務省等）による検討の場を設置し、NTTドコモの「モバイル空間統計ガイドライン」や放送業界の「オプトアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス（ver. 2.0）」といった先例を参考に、諸外国における取組や制度の動向等も踏まえつつ、一定の期間をかけ、実証事業等も行いながら検討することが適当である。

<参考>

○「モバイル空間統計ガイドライン」

- ・モバイル空間統計は、2010年秋から実証研究を重ね、2013年10月にサービスイン。
- ・「モバイル空間統計による社会・産業の発展に関する研究会」（座長：堀部政男中央大学教授（当時）、2009年9月～12月）における議論を踏まえ作成。

○「オプトアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス（ver.2.0）」（2020年7月公表）

- ・「視聴関連情報の取扱いに関する協議会」（座長：内山隆青山学院大教授、2018年5月～）において、実証事業を通じて慎重に検討を行い、段階的に版を重ねて作成。

「データ活用WG検討結果」より引用

なお、上記「検討の場」における検討課題としては、以下のような例が考えられる。

- ・ 特定のエリアにおける郵便物の動き（配達データ）等を分析し、地域の経済活動の見える化やグループ内でのエリアマーケティング等に活用（「仮名加工情報」、「再配達用、配送センター等における仕分け用のデータ（日本郵便が独自に生成・取得）」の活用を含む。）
- ・ 地図情報を利用している事業（サービス）との協業、当該事業を行う者に対して居住者情報を一定程度含むデータを提供・販売
- ・ 給付金の支給、災害対策、公的な統計調査など公的ニーズに応じて居住者情報を活用
- ・ 住所の有効性（転居の有無）を確認して通知するサービスを提供

【参考】

デジタル化（データ活用）については、

「デジタルイゼーション」

「デジタルライゼーション」

「デジタルトランスフォーメーション (DX)」

と進化する段階（概念）として捉えられる。

Digitization : 自社のビジネスモデルにデジタル技術を追加して新たな価値を付与すること

Digitalization : デジタル技術を活用しながらビジネスプロセス自体を変革して、新しいビジネスモデルを実現すること

Digital Transformation : 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

(Gozonji (「アウトソーシング」と「IT」の情報サイト)、経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」等を参考に作成)

第3章 日本郵政グループの地方創生・地域活性化への貢献

1. 基本的考え方

(現状)

日本郵政グループが全国に張り巡らせた、簡易郵便局を含めた約2万4千の郵便局ネットワークは、国民にとって最も身近な公的機関・金融窓口の一つとして長く親しまれている。

主な公的機関への平均距離を見ると、郵便局への平均距離は630mであり、小学校への平均距離(690m)よりも短くなっている⁶。

少子高齢化、都市への人口の集中等の影響で、特に地方においては、地方銀行、農協等の地域金融機関や、役場の支所が撤退する集落も少なくない。そのような中であっても、郵便局は民営化以後も局数を概ね維持しており⁷、ますます身近な公的機関、金融機関としての存在感を高め、利用者たる地域住民からの信用、信頼の対象となっている。

郵便局数の推移

	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	20,241	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	4,299	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)

これは、社会全体におけるデジタル化の大きな流れの中で、キャッシュレス決済やインターネットバンキング等が次第に普及する中であっても、現実に拠点を有しているということで得られるものである。

⁶ 平成30年7月10日付情報通信審議会答申「少子高齢化、人口減少社会等における郵便局の役割と利用者目線に立った郵便局の利便性向上策<平成30年2月14日付諮問第1227号>」11頁

⁷ 日本郵便株式会社法第6条及び日本郵便株式会社法施行規則第4条第2項第三号の規定により、日本郵便は、過疎地において平成24年当時設置されていた郵便局ネットワークの水準を維持することが求められている。

こうした貴重な信用、信頼を損なうことなく、地方公共団体、地域金融機関等と連携して、全国津々浦々に実店舗を有する「地域住民サービスのラストリゾート（最後の拠り所）」としての存在感を発揮させていく必要がある。

（地域経済と郵便局ビジネス）

現在、日本経済は、グローバル（G）型産業の比率が小さく、ローカル（L）型産業がその大半を占めていると言われて⁸。しかし、L型産業ではデジタル化が遅れており、同産業における顧客体験の革新、デジタルトランスフォーメーションを推進し、ローカル経済圏を復興させていくことが、日本経済を成長軌道に乗せる上で不可欠である。この観点から、全国各地にリアルの拠点を持つ郵便局が貢献できる部分は大きいと考えられる。

現在、日本郵政グループの持つ郵便局ネットワーク、従業員等の既存資産の圧倒的多数は、郵便・物流、金融、保険の郵政三事業に投入されているが、郵政三事業以外にも、これらの資産を地域住民等に開放・提供⁹し、業務の密度を高め、新たなビジネスの機会を拡大していくべきである。

その際、小さな収入・成功体験を積み重ねるため、スモールスタートを積極的に行っていくことが有効と考えられる。

そして、実績を積み重ねて大規模に展開していく際においても、クラウドの一層の活用など約2万4千の郵便局ネットワークを一元化して対応していく部分と、地域の実情に応じて柔軟に対応していく部分とを分けて考えることも必要である。

（格差是正解消の役割）

このほか、郵便局に対して、社会全体でデジタル化が進展していく中で取り残される、地方で暮らす高齢者のデジタル・ディバイドも含めた格差

⁸ 懇談会第4回会合 株式会社経営共創基盤グループ会長 富山和彦氏説明資料より。

⁹ 日本郵便は、2018年から、長野の自社遊休地を活用したトマトのハウス栽培に取り組んでおり、2020年から自社ネットショップでの直販を行っているほか、民間企業と連携し、四国各地の郵便局で、郵便局の空きスペースを活用し、地元農家に郵便局へメロン等の農産物を出荷してもらい、物流網を生かして国内のスーパーマーケット等へ直接納品するサービスを提供している。

また、事務局ヒアリングにおいて、日本郵政グループと第一次産業の連携、例えば地方の郵便局において、農繁期には郵便局員が地域の農作業を支援する取組に可能性がある旨を指摘する声があった。

是正解消に資するサービスの提供を期待する声が、多数寄せられている。

都市、地方において求められるサービスは自ずと異なってくると考えられることから、地域の実情に応じた、例えば地方に特化した形で、必ずしも全国一律ではないサービスを提供していくことが重要である。

特に地方では、都市部に比べて人口密度が少なく、郵便局を訪問した利用者と長時間接することが可能で、より地域のニーズをくみ取りやすいと考えられることから、各地域のニーズに対応した付加価値を提供していくことが可能になると考えられる。

（地域の郵便局ネットワークの在り方）

地域の郵便局ネットワークについては、ユニバーサルサービスを提供する拠点として、地方においては、現在の水準を引き続き維持していくことが適当であると考えられるが、都市部においては、デジタル化の進展、地域住民の居住実態、需要の変化等を踏まえ、適正な配置を検討していくことが必要と考えられる。

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

日本郵政グループにおいては、例えば以下のような新たな取組を進めることにより、地方創生に貢献できると考えられる。

- 地域の声を吸い上げ、地域の活性化や地域固有の課題の解決等に資する新たなサービス・ビジネスを検討・試行するための態勢を強化する。
この際、地方公共団体、地方大学、地域金融機関等と連携を図ることも有効と考えられる。
- 現在、我が国では、第5世代移動通信（5G）ネットワークの全国への展開が進められているが、5G用周波数の特性上、同じ面積をカバーする上で、これまでの世代の移動通信よりも多数の基地局を設置する必要がある。
そこで、郵便局舎等の日本郵政グループが保有する不動産を、5G用の基地局の設置場所として、個別の携帯電話事業者又はインフラシェアリング事業者に提供する。これにより、5Gのカバー率の向上に寄与するとともに、賃料収入の拡大が期待される。
- 現在総務省で推進している「デジタル活用支援員」等の活動拠点として、郵便局を活用する。具体的には、郵便局の空きスペースを利用して、マイナンバーカードの活用方法等に関する講座を開催する、広告・宣伝のサポートを行うなどが考えられる。
- 地方銀行等の金融機関が運営する地域活性化ファンドへ積極的に投資し、地域経済の活性化に資金面で貢献する。また、地域課題の解決や脱炭素等に向けたインフラ整備のために資金を運用する、いわゆる「ミューチュアル・ファンド」¹⁰を、子会社等を通じて組成し、投資信託商品として郵便局の窓口で販売する。これにより、社会課題の解決に資するとともに、利用者に預金よりも高利回りの商品を提供することが可能になる。
なお、販売の際は、顧客への適切かつ丁寧な情報提供、意向の把握、意向に沿った提案等を行うことが必要である。

¹⁰ 複数の投資家が資金を提供し、共同で運用を行うオープンエンド型の（いつでも換金可能な）投信信託のことを指す。

3. 総務省の取組

郵便局が、地方公共団体、地域金融機関等の業務を積極的に受託し、様々なサービスをワンストップで提供することにより、業務密度の高い拠点に発展・成長していくことは、非常に重要である。

2021年の通常国会で成立した「デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律（令和3年法律第37号）」及び「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（令和3年法律第44号）」に含まれる形で、「地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律（平成13年法律第120号。以下「郵便局事務取扱法」という。）」が改正された。

この改正により、郵便局における転出届の受付、印鑑登録の廃止申請の受付等の受託、マイナンバーカードに搭載されている電子証明書の発行、更新等が可能となった。こうした郵便局による地方公共団体事務の受託は、今後さらに拡大していくことが見込まれる。

郵便局における自治体事務受託の取扱状況

1. 郵便局事務取扱法に基づき、郵便局が受託している事務

事務内容	取扱状況(2021年3月末)	
	自治体数	郵便局数
証明書交付事務(合計)	165	586
① 戸籍・除籍の謄本、抄本、記載事項証明書等	144	541
② (地方税の)納税証明書	122	488
③ 住民票の写し、住民票記載事項証明書、除票の写し及び除票記載事項証明書	165	586
④ 戸籍の附票の写し及び戸籍の附票の除票の写し	124	467
⑤ 印鑑登録証明書	165	586

2. 自治体独自の事務であって、郵便局が受託している事務

事務内容	取扱状況(2021年3月末)	
	自治体数	郵便局数
バス回数券等の販売・交付、ごみ処理券・ごみ袋の販売、商品券の販売等	149	3,831

(参考) 証明書交付事務以外の多数の事務を近隣の郵便局に委託した例として、長野県泰阜村(令和元年7月29日～)、石川県加賀市(令和元年10月1日～)、福島県二本松市(令和2年8月1日～)、静岡県東伊豆町(令和2年10月1日～)、茨城県大子町(令和2年11月12日～)、島根県西ノ島町(令和3年3月1日～)、山口県萩市(令和3年4月1日～)、茨城県石岡市(令和3年4月5日～)、岩手県二戸市・岐阜県多治見市・山口県長門市(全て令和3年6月1日～)がある。

また、多くの地方公共団体では、例えば運転免許を返納した高齢者等の交通弱者に対して移動手段や買い物の機会の確保が課題となっている。また、デジタル化から取り残された高齢者等に対してデジタル技術を教える拠点として、郵便局を活用したいとの要望が寄せられている。

これらの課題・要望について、地方公共団体との連携による収益増等の観点も含めて、実際に地域課題の解決に繋がるような方策を検討していく必要がある。

そのため、総務省において、地方公共団体事務の受託拡大や、地域における移動面等の様々な課題の解決・格差の是正に向けて、実証実験に取り組む。

具体的には、郵便局と地方公共団体が連携し、タブレット端末、マイナンバーカード、A I等を活用して、自治体受託事務の電子化・効率化に取り組んだり、日本郵政グループが保有するデータを、災害発生時における地域住民の安否確認等に活用したり、郵便局の車両や人員等を活用して老朽インフラの監視に取り組んだりすることが考えられる。

併せて、総務省は、日本郵政グループとともに、テレビ会議システムを活用した遠隔相談等を通じた情報格差の是正や、過疎地における交通問題等の改善に資する方策についても検討していくことが望ましい。

こうした施策を通じて、より多くの郵便局において、従来の受託可能な事務に加えて、転出時の手続やマイナンバーカード関係の事務をはじめ多くの公的サービスを提供できるようになり、自らの業務密度の向上に繋がっていくことが期待される。

第4章 日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）におけるコンプライアンス・グループガバナンスの強化

1. 基本的考え方

2018年に発覚したかんぽ生命の不適正募集事案は、日本郵政グループにとって郵政民営化後最大の不祥事と言っても過言ではなく、多くのかんぽ生命の保険契約者に損害を与えたとともに、日本郵政グループ全体に対する国民の信頼を大きく損ねた。

日本郵政グループにおいては、被害を受けた契約者の権利回復や、第三者委員会を交えた再発防止策の実施に努めてきたが、その後、ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスの不正利用事案も生じている。

このような状況を踏まえ、本懇談会の下に「コンプライアンスWG」を設け、金融、行政法、会社法等の専門家にご議論いただき、総務省による日本郵政グループ（日本郵政、日本郵便）の監督に関する考え方や、行政処分・行政指導を行う際の着眼点、要件等を可視化・透明化した「日本郵政株式会社に対する監督指針（案）」及び「日本郵便株式会社に対する監督指針（案）」（別紙2）を策定した。

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

日本郵政グループにおいては、2021年5月に公表した中期経営計画「JPビジョン 2025」等に基づき、国民の信頼回復に努めているところであるが、今般総務省が策定する「監督指針」も踏まえ、繰り返される不祥事に対し、組織風土改革を含めコンプライアンス、グループガバナンスの自主的・抜本的な強化に取り組むことが重要である。

また、DXを推進すること自体、例えば保険募集の記録を可視化したり、AIを活用して保険契約の申込書を分析したりすることにより、不適正な募集の可能性を早期に検知することが可能となることから、コンプライアンス、グループガバナンスの確保の観点からも、日本郵政グループにおいてDXを推進していくことが求められる。

さらに、コンプライアンス、ガバナンスに係る問題（不祥事）が発生した場合、日本郵政グループの経営におけるリスクが高くなることから、それらを事前に回避するため、GRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）ソフトウェアの活用等について検討することも考えられる。

3. 総務省の取組

総務省においては、上記の2つの監督指針（案）を、所要の手続きを経て速やかに確定・公表し、当該監督指針に基づき日本郵政グループに対する適切な監督に取り組むことが求められる。

なお、当該監督指針は、今後の社会環境の変化、日本郵政グループにおける業務の遂行状況等に応じて、適時適切にその内容を見直すことが必要と考えられる。

第5章 日本郵政グループによるSDGs（持続可能な開発目標）達成への 貢献・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取組

1. 基本的考え方

2030年をターゲットとする「持続可能な開発目標¹¹」の達成に向けて、企業も積極的に取り組んでいくべきとする世界的な潮流が近年形成されている。

SDGs 持続可能な開発目標

MDGs（ミレニアム開発目標）2001年—2015年との違い
途上国対象、開発援助→先進国も含むすべての国、企業等に
適用、より包括的（8ゴールから17ゴール）



第4回会合資料（根本直子構成員提出資料）より引用

日本郵政グループは、全国津々浦々にユニバーサルサービスを提供する使命を負った公共的性格を持つ事業者であり、また全体で約40万人を雇用する日本有数の大規模企業として、SDGsの達成に貢献するとともに、投資家の意見等も取り入れつつ、環境・社会・ガバナンス¹²を重視した企業経営に率先して取り組むことが求められる。

この最終報告書に記載された、日本郵政グループに期待される各種の

¹¹ SDGs: Sustainable Development Goals。2015年9月の国連総会において全会一致で採択された成果文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」で示されたものであり、17の世界的目標と、169の達成基準、232の指標からなる。

¹² ESG: Environment, Social, Governance

取組を推進すること自体が、例えば、「包摂的で安全かつ強靱で持続可能な都市及び人間居住を実現する」といった SDGs で掲げられた目標の達成や、ESG に係る社会課題の解決にも繋がるものと考えられる。

2. 日本郵政グループにおいて推進が期待される取組

日本郵政グループは、2030 年度までに温室効果ガスの▲46%（対 2019 年度）の削減を目指すとしており（2021 年 5 月 14 日、中期経営計画「JP ビジョン 2025」）、例えば、カーボンニュートラル化に向けて、太陽光発電や電気自動車の導入に取り組んでいる（2021 年 4 月 23 日、日本郵政・日本郵便・東京電力ホールディングス公表）。

日本郵政グループは、単に SDGs/ESG に取り組んでいるという印象を演出するのではなく、巨大な利用者として、

- ① 郵便・物流分野等で使用する電動車両、電動バイクの増備
- ② 郵便局舎等の保有不動産への太陽光発電パネル設置、木質バイオマスによる自家発電、暖房の導入等を通じた再生可能エネルギーの利用比率の向上
- ③ 業務におけるペーパーレス化
- ④ 郵便局舎等の新築や建替え等の際における CLT（Cross Laminated timber¹³、直交集成板）等の木材の積極的な活用

等に取り組む、脱炭素等に向けた具体的な目標を掲げるなど、社会に向けた明確なメッセージを発出していく必要がある。

また、今や企業経営上もおろそかにすることが許されない、人権、ジェンダーに配慮するため、日本郵政グループ各社において適切な体制を確保し、広告などでこれらの面で誤ったメッセージを発出しないようにすることが必要である。

¹³ ひき板（ラミナ）を並べた後、繊維方向が直交するように積層接着した木質系材料。構造躯体として建物を支えると共に、断熱性や遮炎性、遮熱性、遮音性などの複合的な効果も期待できる。

さらに、顧客、社会、従業員への期待に応えるため、生産性向上と働き方の変革（人事運営、ICT 基盤）を進めるとともに、顧客満足度や従業員満足度の経営指標化、従業員の主体的な参画の促進、統合的な評価制度の導入等を実施することが求められる。

加えて、日本郵政グループは、巨大な機関投資家としての側面も有しており、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の資金運用に当たっては、既に両社が策定している ESG 投資原則¹⁴に沿った形で、SDGs 及び ESG を意識した投資先を選定していく必要がある。併せて、既に投資した先について、引き続きこれらの観点で適切であるかを常にフォローアップしていくことが求められる。

3. 総務省の取組

日本郵政グループが公表した中期経営計画「JP ビジョン 2025」で掲げられた目標が着実に履行されているかを含め、その先導的な取組に関するモニタリングを行うことが求められる。

¹⁴ ゆうちょ銀行の ESG 投資原則：

https://www.jp-bank.japanpost.jp/csr/esg/env/csr_esg_env_investment.html

かんぽ生命の ESG 投資原則

https://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/responsible_investment/esg.html

第6章 終わりに

本懇談会では、郵政事業の将来に向けた課題のうち、特に重要と考えられるテーマに絞って議論を進めてきた。

第2章から第5章の各テーマについて、日本郵政グループにおいては、簡易郵便局を含めた約2万4千の郵便局ネットワーク等を生かして、デジタル時代に対応した様々な施策に積極的に取り組むことを期待する。

総務省においては、各テーマの「3. 総務省の取組」に記載した内容を着実に進めるとともに、日本郵政グループが行う取組の進捗状況等の「評価」を多面的・定期的に行い、事業計画認可時の総務大臣からの要請事項等において、行政としての見解を表明するとともに、必要な行動を求めることにより、デジタル時代における日本郵政グループ・郵政事業の持続的な成長・発展を促していくことが求められる。

この「持続的な成長・発展」は、「国民の信頼」があってこそ可能となるものであり、日本郵政グループにおいては、ガバナンスの強化を図るとともに組織風土改革を進め、組織内での風通しのよい意思疎通、迅速な情報共有を行うことにより、的確に利用者へのサービスを提供し、地域や国民の信頼を積み重ねていくことを期待する。

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 データ活用WG 検討結果

0. 中間整理（データ活用部分抜粋）
1. データ活用に関する基本的考え方（WGにおける議論）
2. 業務効率化・既存サービスの質の向上
3. 新たなビジネス（収益源）の創出・公的サービスへの活用
 - (1) オプトイン
 - (2) オプトアウト
4. DX推進に係る視点
5. 必要な環境整備等（総務省の対応）

0. 中間整理（R3.3.19公表）データ活用部分抜粋

〔基本的考え方〕

- デジタル化(データ活用)は、① 業務効率化・既存サービスの質の向上、② 新たなビジネス(収益源)の創出、③ 公的サービスへの活用、に分けて整理すべき。
- 配達原簿など「既に保有するデータ」については、信書の秘密や個人情報情報の保護に十分配慮しつつ、本来業務としての利用を中心に、仮名加工情報の活用も含め幅広く検討すべき。
- 「個人に着目した」「同意取得を前提とした」利用者にメリットある魅力的な新サービスを開発・提供すべき。
- 外部企業等と積極的に提携を図ることにより、「プラットフォーム・ビジネス」を提供すべき。

〔DX推進に当たり日本郵政グループにおいて早急に対応すべき取組〕

- ・ 業務全体のペーパーレス化
- ・ システムやデバイスの標準化・共用化
- ・ グループ各社に分散している「ID」(利用者との接点)の一元化
- ・ 共通顧客データベースの構築(トップダウンで取り組む)、売上げ・コストなどのデータの経営への活用
- ・ DX専門人材の確保(外部人材や若手の登用、ハッカソンの開催等により、エンジニアがあこがれる組織へ)

〔具体的サービス(イメージ)〕

- 「共通ID」を活用し、出産、終活等のライフイベントに着目した「本格的ライフサポートサービス」を提供。
- 日本郵政が「情報銀行」となり、関係企業等と連携しつつ、見守り、健康診断サービス等を地域住民へ提供。
- 「スマートシティ」や「MaaS」に係るプロジェクトに参画し、ドローンによる配送、客貨混載サービス等を提供。
- ローカル5G、LPWA等を利用し、無人搬送車の遠隔制御などIoTによる業務の効率化等に着手。
- 日本郵政グループ(全体)のサービスに容易にアクセスできる「スーパーアプリ」を導入。

1. データ活用に関する基本的考え方

- 我々を取り巻く環境は、デジタル技術の普及を前提とした社会（After Digital）へと変化（既存企業もデジタルが前提に）。
- データを活用して何ができるかより、課題の解決や利用者ニーズへの対応のためどのデータをどのように活用できるか、したいか、という視点が重要。
- オプトイン（事前同意取得）に加え、オプトアウトを組み合わせることで、データ活用の可能性は広がる。
なお、データ活用に当たっては、「市場や社会からの受容性」の視点が重要。
- 日本郵政グループがデータ活用のプラットフォームとしての求心力を発揮できるかどうかは、「外部と連携する意志（アンテナの高さ）」がポイント。
- デジタル時代の競争においては、「強いチーム」にデータが集まり、競争力が高まる。「強み」を持つ者同士で提携することが重要。

参考：日本郵政グループが保有しているデータ（主なもの）

日本郵便

- 居住者情報（住所、居住者名、事業所名等）
 - 転居情報（旧・新住所、転居者氏名(旧姓)、転送開始日、電話番号等）
 - 郵便物（書留等）や荷物（ゆうパック等）の発送・追跡データ
 - 内容証明郵便データ
 - 物販カタログやネットショップの取引履歴
 - 郵便局倶楽部・みまもりサービスの会員情報
- 等

ゆうちょ銀行

- 顧客属性（住所・氏名・生年月日等）
 - 各種貯金口座(通常、定額定期)の残高・取引履歴
 - 投信契約の残高・取引履歴
 - 国債契約の残高・取引履歴
 - J P バンクカードの会員情報
- 等

かんぽ生命

- 契約者・被保険者・保険金受取人等に係る個人情報属性（住所・氏名・生年月日等）
 - 契約内容
 - 保険料の払込、保険金等の支払履歴
- 等

2. 業務効率化・既存サービスの質の向上

- アマゾンなどECサービスは物流競争になっているが、表面的な価格競争よりも「品質競争」になっている。
即日配送、即時配送サービスが代表だが、そのベースは自動化された物流センター、在庫コントロール及び低コストな配送網のコントロールのシステム。
- データドリブンによる郵便・物流事業改革を本格的に進めるべき。
(例)
 - デジタル化された「差出情報」と「配達原簿情報」を活用し、配達予告、受取日時・場所変更等を迅速に情報提供
 - AI等先端技術を活用した配達ルート最適化、局内作業のスリム化、自動化等
 - データの活用により拠点間の輸送時点で配達順に荷物が並んでいるような仕組みを構築
 - EC事業者と連携し、両社が保有するデータのより高度な活用や、共同での技術開発等によるEC物流における競争力強化

3. 新たなビジネス（収益源）の創出・公的サービスへの活用 (1) オプトイン

○ UX（顧客体験）、顧客価値の提供・向上を前提としたオプトインにより、新たなビジネス・サービスを創出。

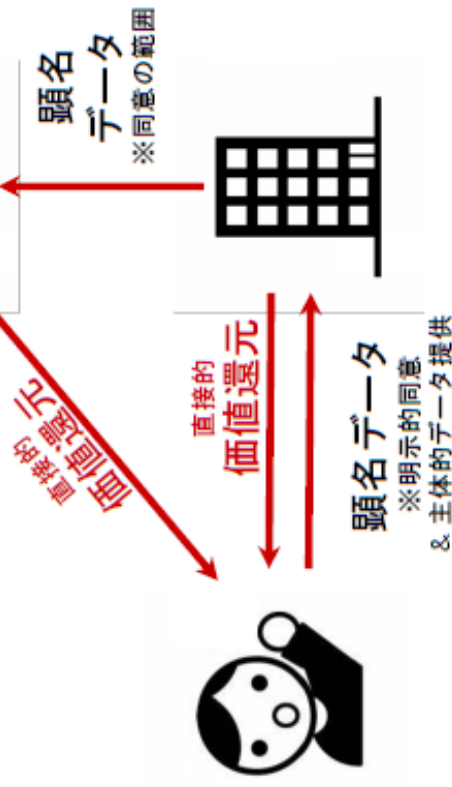


- ① 情報銀行の主体となってサービスを提供
- ② 名刺管理サービス、カレンダーサービス等との連携により、「ネット+リアル」融合ビジネスの需要を发掘

顕名個人データ活用モデル

“個人の価値を生み出す”
ことがデータ活用の最大の鍵

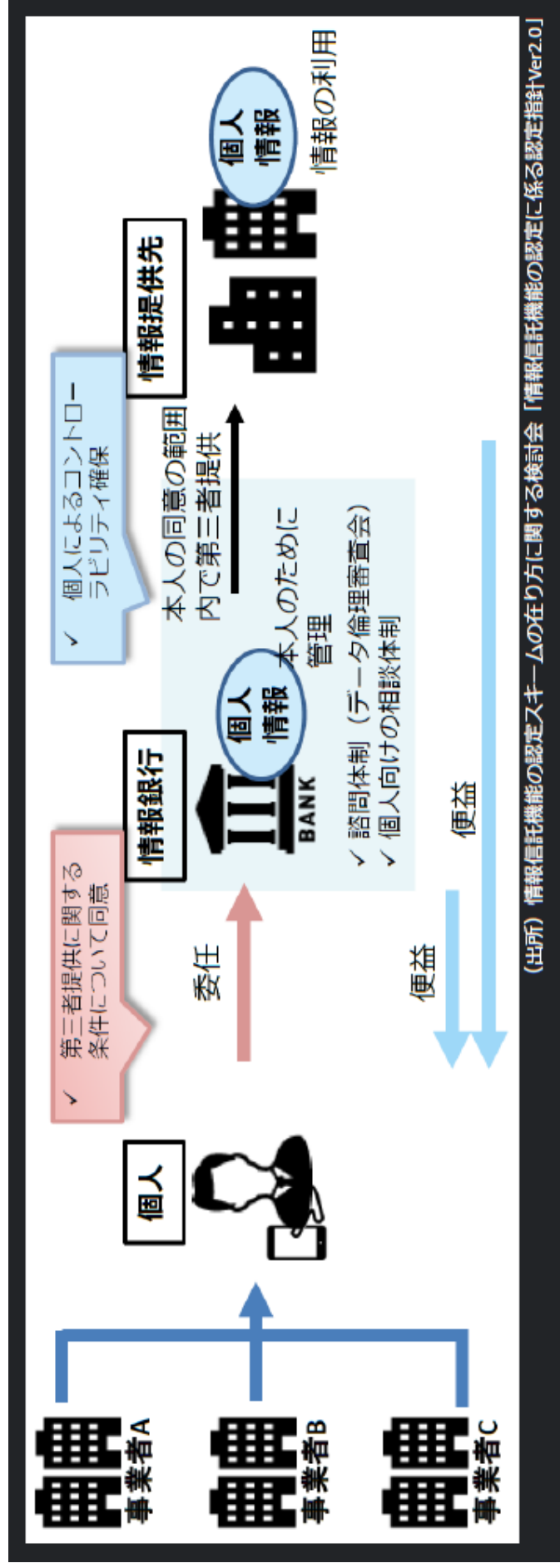
企業メリットは
Service, Loyalty, Retention, etc.
→ 顧客とのつながりを活かす！



① 情報銀行の主体となってサービスを提供

〔情報銀行の定義〕

実効的な本人関与（コントロールラビリティ）を高めて、パーソナルデータの流通・活用を促進するという目的の下、本人が同意した一定の範囲において、本人が、信頼できる主体に個人情報の第三者提供を委任するもの。



- 政府が定めた認定指針に基づき、日本IT団体連盟が認定。
- これまでに7事業者が認定を受けている。
- 三井住友信託銀行 “「データ信託」サービス（仮称）”
- J.Score “情報提供サービス（仮称）”
- DataSign “paspit”
- MILIZE “保険データバンクサービス（仮称）”
- フェリカポケットマーケティング “地域振興プラットフォーム（仮称）”
- 中部電力 “地域型情報銀行サービス（仮称）”
- マイデータ・インテリジェンス “マイデータ・バンク「MEY」”

〔日本郵政グループの潜在的可能性〕

- ① 既に多様なデータが蓄積（加えて、グループとして各事業のノウハウも保有）
- ② 地域と総合の両立（地域の特性を把握し、かつ全国的なネットワークとしても機能）
- ③ 「公共的な」存在（運営主体が公的機関であることが利用意向にプラスとの研究も）

〔日本郵政グループへの期待と課題〕

- 多様なデータから新たな付加価値を生み出せるか。
 - ・ 既存のグループ内の連携＋外部の事業者との連携
 - ・ 公共的な付加価値の創出（公共目的のためにデータ提供を許容する層の存在）
 - グループならではの「意思決定を支える仕組み」が構築できるか。
 - ・ 個人が直面するプライバシー・パドックス（頭では懸念、行動は安易にデータ流出）
 - ・ これまでの顧客対応のノウハウが生かせるのではないか
 - ・ 新たな「同意」、「信頼」への知見を創出する契機にできないか
- ※ P14のように、情報の取扱い、データの管理を適切に行うことが不可欠。

② 「ネット+リアル」融合ビジネスの需要を発掘

○ 顧客（個客）接点ビジネスの強化

UX（顧客体験）、顧客価値の提供・向上を前提に、出産、終活等のライフイベントや、かんぽ生命がこれまで培ってきた健康増進等に着眼した「本格的ライフサポートサービス」に加え、名刺管理サービス、カレンダーサービス、CRM（顧客管理システム）サービス 等と協業・提携して、より「パーソナライズ」された顧客との接点を活用した、「ネット+リアル」融合型の新サービスを開発・提供すべき。（企業間、企業・顧客間の“モノ”の流通を活発化）

参考：「孫レター」

- ・ 祖父母と孫を“つなぐ”サービスを開発・提供
（進学、卒業、正月（お年玉）、誕生日等の機会に“モノ”を届ける）

2020年秋、日本郵便において、「マゴ写レター」（孫がスマホで撮影した写真を往復はがきで祖母に送り、返信で手書きのメッセージを書くサービス）を期間限定で試行的に実施した例あり。

3. 新たなビジネス（収益源）の創出・公的サービスへの活用 (2) オプトアウト

概要	ユーザの明示的な同意を事前に取得する代わりに、予めデータの取得や利用を通知・公表しておき、本人からの求めに応じて、その利用を停止する手続きを用意することで、データを利用する方式。
メリット	<ul style="list-style-type: none">・ 活用できるデータ量が圧倒的に大きい。・ 既に保有しているデータを活用することができる。
デメリット	利用者のプライバシーへの配慮を欠く場合、権利侵害が生じるおそれがある。
データ活用例	<ul style="list-style-type: none">・ モバイル空間統計（NTTドコモ）<ul style="list-style-type: none">－ 携帯電話の位置情報を利用して人口の地理的分布を計測・ 電力の見える化サービス（英国）<ul style="list-style-type: none">－ オプトアウト（節電等）とオプトイン（見守り等）を使い分け・ 視聴データの活用（分析・報告、番組リコメンド等）（放送事業者等）

[中間整理 (R3.3.19公表) 「(参考) 懇談会構成員、有識者等からの主な意見」抜粋]

・ 個人を特定しない(＝同意を取る必要がない)匿名化された統計データであっても、マーケティング、都市開発など様々な活用方法が考えられ、ニーズは高いと思う。

オプトアウト方式によるデータ活用のポイント

1. データ活用の事実を周知し、データを活用されたくないユーザーのために、**容易にオプトアウトできる方法を提供**することが前提。

2. データ活用は、製品・サービスの特性・コンテンツ(※)に沿って、**ユーザーが期待する（ユーザーが驚かない）範囲に留める**。

※ 企業等のイメージ、ブランド力、信頼に依るところが大きいことから、日本郵政ならではの視点、状況等に応じてオプトアウトとオプトインを慎重に使い分けることが重要。

3. 匿名加工情報、統計情報として活用する場合は、加工後のデータから、特定の個人を識別することのないよう、**匿名性をしっかり確保**することが不可欠。

4. オプトアウト方式によるデータ活用は、有識者や消費者代表、業界関係者を交えた**マルチステークホルダーで検討**し、行動規範にとりまためて公表し、**コンプライアンス及び社会からの受容性を確保**することが重要。

参考：日本郵便の「居住者情報」（配達原簿、転居情報）について

- 地方自治体、保険会社等から、日本郵便が保有する「転居情報」の活用に対するニーズが高い。

〔中間整理(R3.3.19公表) (参考) 懇談会構成員、有識者等からの主な意見〕抜粋〕

- ・自治体の住民基本台帳に登録されている住所に郵便物(申請書類や保険証等)が届かない(宛所なし)場合に、郵便局の配達原簿のデータを活用し、転出先や現住所の確認に活用できないか。
- ・郵便物転送のデータを活用しての所在不明者の居所確認および親族連絡先の把握ができるとうれしい。

- 転居情報を含む居住者情報は、個人情報保護法上の「個人情報」及び郵便法上の「郵便物」に関して知り得た他人の秘密」に該当することから、原則として、**目的外利用（窃用）及び第三者提供が禁止**されている。

(ただし、比較衡量の結果、情報を用いることによる利益が秘密を守られる利益を上回ると認められたときには、第三者提供が可能となる。例えば、倒壊等の危険のある空家等の除去等が生命、身体の保護のために必要であり、他に取り得る合理的な手段等がない場合は、目的達成に必要な最小限の範囲で提供可能。他に提供可能なケースがあるかについては、具体的事案に即して検討する必要がある。)

※ 日本郵便は、同意に基づく「住所変更案内サービス」(企業から受領した顧客情報を転居情報と照合し、当該企業への住所変更手続を行っていない転居者に対して、住所変更を促す郵便物を送付するサービス(2013年3月～))を提供している。

4. DX推進に係る視点 ① 先端技術の活用

[中間整理 (R3.3.19公表) 抜粋]

○ 日本郵政グループは、その公的な性格も踏まえ、先端技術を積極的に活用するなどデジタル時代の先導者としての役割を果たすべき。

[テクノロジーの例]

<配達関係>

- テレマティクス (Telecommunication × Informatics, カーナビのように自動車などの移動体に通信システムを搭載し、リアルタイムな情報サービスを提供すること)
- 自動ルーティングシステム (スマートフォン上でAIにより自動的に配送経路を表示)
- ドローン・配送ロボット

<施設内作業の効率化関係>

- ロボットイクス (デパレタイズ(※)・搬送など人間の作業をロボットが支援又は代替)
※ パレットから荷物を降ろすこと

<顧客対応関係>

- AIコールセンター (音声認識AIを使用したシステムで自動的に応答)



テクノロジー企業と積極的に提携するなどして、先端技術の活用に取り組み、業務効率化、国民の利便性向上を図るべき。

4. DX推進に係る視点 ② データの適切な管理

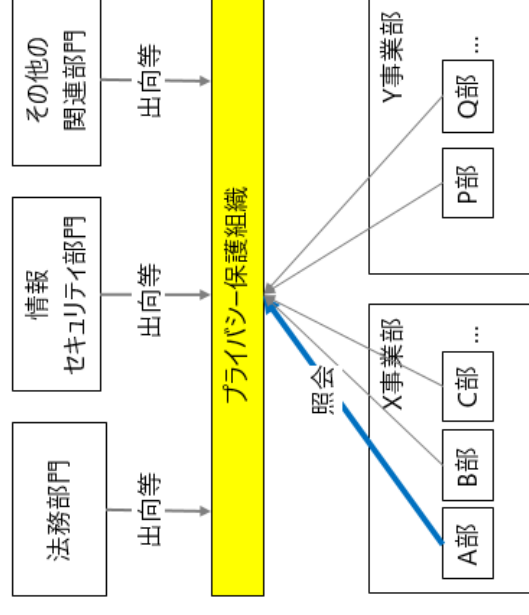
- DXを推進するに当たっては、ハード・ソフト両面における適切なデータ（機密情報等）の管理（セキュリティ）が不可欠。
 - 物理的・技術的対策が講じられているか。
 - 組織・運用面での対策が講じられているか。

- プライバシー情報を適切に保護する観点からは、特に以下の項目が重要。

1. 体制の構築（プライバシー保護組織の設置等）
2. 運用ルールの策定と周知
3. 企業内のプライバシーに係る文化の醸成
4. 消費者とのコミュニケーション（組織の取組に関する周知広報等）
5. その他のステークホルダー（ビジネスパートナー、株主等）

DX企業のあるべき姿

関係部署から出向等による組織を構成して、一元的にプライバシー保護を担う。



5. 必要な環境整備等（総務省の対応）

○ オプトインによる新サービス

（日本郵政グループが新規ビジネスを発掘するべきだが、）郵便局により地域社会課題の解決を行うもの（、日本郵政グループに任せていては前進が期待できないもの） などについて、その開発・提供を促進。

○ オプアウトによる新サービス

居住者情報（配達原簿、転送情報）、配達データ等の活用を可能とする範囲や留意点等をまとめた ガイドラインの制定等※を検討。

※ 「郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン」の改正を含む。

- ・ マルチステークホルダー（有識者、日本郵便、関係企業、総務省等）による検討の場を設置。
- ・ 先例（下記）を参考に、一定の期間をかけ、実証事業等も行いながら検討。

<参考>

○ 「モバイル空間統計ガイドライン」

- ・ モバイル空間統計は、2010年秋から実証研究を重ね、2013年10月にサービスイン。
- ・ 「モバイル空間統計による社会・産業の発展に関する研究会」（座長：堀部政男中央大学教授（当時）、2009年9月～12月）における議論を踏まえ作成。

○ 「オプアウト方式で取得する非特定視聴履歴の取扱いに関するプラクティス(ver.2.0)」(2020年7月公表)

- ・ 「視聴関連情報の取扱いに関する協議会」(座長：内山隆青山学院大教授、2018年5月～)において、実証事業を通じて慎重に検討を行い、段階的に版を重ねて作成。

- **日本郵政グループにおけるDX推進状況の「評価」を多面的・定期的に行い、事業計画認可時の要請事項等において、行政としての見解を表明するとともに、必要な行動を求めらる。**

「検討の場」における検討課題（例）

- 特定のエリアにおける郵便物の動き（配達データ）を分析し、地域の経済活動の見える化やグループ内でのエリアマーケティング等に活用（「仮名加工情報」、「再配達用、配送センター等における仕分け用のデータ（日本郵便が独自に生成・取得）」の活用を含む。）
- 地図情報を利用している事業（サービス）との協業、データの提供・販売
- 給付金の支給、防災・空家対策、公的な統計調査など公的ニーズに応じた居住者情報の活用
- 住所の有効性（転居したかどうか）を確認して通知するサービスの提供

〔参考：WGにおいて出された意見〕

- デジタル周りで多くの主要な企業団体、公的セクターが関わって動いているコミュニティや集まりに、郵政の顔が見えないのが気にかかる。数百倍、数千倍のデジタル案件が日本郵政の周りに転がっているのではないか。
- 今後増加が見込まれる小包分野（特にBtoC）において、ダイナミックプライシング（動的価格設定）をコントロールできる体制の構築が重要。
- 日本郵政グループにおいては、不動産の中でも地方中核都市等の物件の付加価値を向上させることが重要になると考えており、他のデベロッパー等とは異なるDXの方策があり得るのではないか。
- 日本郵政グループのデータを活用したライフサポート事業等への期待は高いが、事業の柱に育てるには、それなりの時間が必要。まずは、物流サービス業としての競争力をデータを活用して高め、競合にどのように対応するかを考えることが重要ではないか。
- 仮に日本郵政グループが情報銀行になることを想定すると、様々な企業が日本郵政のデータを活用し、これまで思いもよらなかったような新たなビジネスを生み出すきっかけになり得るのではないか。

料 資 考 參

◇ 郵便法（昭和22年法律第165号）

（秘密の確保）

第八条 会社の取扱中に係る信書の秘密は、これを侵してはならない。

2 郵便の業務に従事する者は、在職中郵便物に関して知り得た他人の秘密を守らなければならない。その職を退いた後においても、同様とする。

◆ 『郵便法概説』（郵便法令研究会著、財団法人通信事業教育振興会・1982年）

【郵便法第8条第2項解説部分 抜粋】

郵便物に関して知り得た他人の秘密とは、通信文などの内容、その他郵便物の発受人の住所、氏名、差出回数、取扱年月日、その他通信そのものの構成要素を成す一切の事項をいうものであるが、これらの事項を知ることによって、通信の意味内容が推察されることも考えられるので、これらの事項もまた他人の秘密に属するものとされるのである。

そもそも、郵便の業務に従事する職員が、その職務を通じて知り得る秘密には、郵便物に関して知り得る他人の秘密はもちろんのこと、これ以外に業務上の広い範囲にわたって、種々の秘密があることは、もとより首肯し得るところである。この広い範囲の秘密を一般的秘密とすれば、郵便物に関する他人の秘密は、その一部であり、特別の秘密といえることができる。郵便物に関して知り得た他人の秘密が確保されるかどうかは、郵便の利用者にとつて極めて重要なことである。すなわち何人もその通信に係る事項が他人に知得されたり、それによって自分や自分の関係者の私生活の秘密を知得されることを欲しないのは当然であり、各人が郵便局を信頼して、これに通信を委託した以上、郵便局がその信頼に背いてその人の秘密を漏えいすることができないのは、これまた当然のことである。

■ 最高裁判所平成28年10月18日判決 岡部喜代子裁判官補足意見

「**転居届に係る情報は、信書の秘密ないし通信の秘密には該当しないものの、郵便法8条2項にいう『郵便物に関して知り得た他人の秘密』に該当し、上告人はこれに関し守秘義務を負っている。この場合、23条照会※に対する報告義務の趣旨からすれば上記報告義務に対して郵便法上の守秘義務が常に優先すると解すべき根拠はない。各照会事項について、**照会を求めめる側の利益と秘密を守られ**る側の利益を比較衡量して報告拒絶が正当であるか否かを判断するべきである。」**

参考：本判決に係る「最高裁判所判例解説（抜粋）」（齋藤 毅 裁判官）

「岡部裁判官の補足意見は、本文前記1（1）及び前掲（注6）の報告義務違反の有無の判断枠組みを念頭に置いたものとみられる。」

- ・ 本文前記1（1）（抜粋）
「一般的に、・・・23条照会を受けた公務所又は公私の団体は、・・・23条照会により報告を求められた事項について報告する法的な義務を負う（ただし、正当な理由（注6）がある場合には報告を拒絶することが許される。）ものと解されている。」
- ・ 前掲（注6）（抜粋）

「「正当な理由」の有無は、報告を受けることによる（公共的）利益と報告を拒絶することにより保護される利益とを比較衡量し、後者が前者に優越する（守秘義務等が報告義務に優先する）といえるか否かによって判断する。この場合、報告を受けることによる利益に関する要素として、照会の必要性・相当性（争点との関係での報告を求めめる事項の重要性、他の方法によって容易に情報が得られるか否か等）が挙げられ、報告を拒絶することにより保護される利益として、個人の名誉、プライバシー等が挙げられる。」

■ 名古屋高等裁判所平成29年6月30日判決（上記最高裁判決の差戻審）

「**転居届は、通信や信書そのものではなく、個々の郵便物とは別個のもの**である。そして、そこに記載された情報について報告がされても、個々の通信の内容が推知されるものではない。したがって、**転居届に係る情報は、憲法21条2項後段の『通信の秘密』にも郵便法8条1項の『信書の秘密』にも該当しないと解するのが相当である…**」

「法律上の守秘義務を負っているとの一事をもって、23条照会に対する報告を拒絶する正当な理由があると判断するのは相当でない。…報告を拒絶する正当な理由があるかどうかについては、照会事項ごとに、**これを報告することによって生ずる不利益と報告を拒絶することによって犠牲となる利益との比較衡量により決せられるべき**である。」

※「23条照会」：弁護士法第23条の2に基づき、弁護士会が、官公庁や企業などの団体に対して必要事項を調査・照会するもの。

居住者情報（配達原簿）と転居情報は同じものではないが、その性格上、同等の取扱いをすることが妥当と考えられる。

◇ 電気通信事業法（昭和59年法律第86号）

（秘密の保護）

第四条 電気通信事業者の取扱中に係る通信の秘密は、侵してはならない。

2 電気通信事業に従事する者は、在職中電気通信事業者の取扱中に係る通信に関して知り得た他人の秘密を守らなければならない。
その職を退いた後においても、同様とする。

◆ 『電気通信事業法逐条解説』（多賀谷一照ほか編著、財団法人電気通信振興会・2008年）

【電気通信事業法第4条第2項解説部分抜粋】

電気通信事業に従事する者は、その業務の取扱い上、通信の秘密を容易に知りうる地位にあることから、その業務の取扱い上必要
な限度において通信の秘密を知ることは、第1項の規定に違反しないが、それを第三者に漏えいしたり、窃用したりすることは、第
1項の規定にも違反することとなる。

「通信に関して知り得た他人の秘密」とは、通信の内容、通信の構成要素、通信の存在の事実等「通信の秘密」のほか、通信当事
者の人相、言葉の訛や契約の際に入手した契約者の個人情報、営業秘密、料金滞納情報、電話帳掲載省略電話番号等、個々の通信の
構成要素とはいえないが、それを推知させる可能性のあるものも含む。

「秘密を守る」とは、一般に、一定の範囲内にとどまっている秘密たる事実をその範囲内にとどめておくことであり、秘密たる事
実をその範囲外に出すことは、「通信の秘密を侵す」ことになる。

このような規定とされたのは、電気通信事業に従事する者は、職務上通信に関し他人の秘密を積極的に知得することが当然予測さ
れるところ、単に業務上の正当な行為としての他人の秘密の知得行為は、本項及び第1項違反とならず、その後これを第三者に漏え
いし、又は**窃用※すること**が**本項又は第1項違反**となることを明確にするためである。ただし、罰則は第1項の通信の秘密を侵した場
合に限られる（第179条）。

※「窃用」：本人の意思に反して自己又は他人の利益のために用いること。

◇ 個人情報の保護に関する法律（平成15年法律第57号）＜利用目的の特定・制限＞

（利用目的の特定）

第十五条 個人情報取扱事業者は、個人情報を取り扱うに当たっては、その**利用の目的**（以下「利用目的」という。）を**できる限り特定しなければならぬ**。

2 個人情報取扱事業者は、利用目的を変更する場合には、変更前の利用目的と関連性を有すると合理的に認められる範囲を超えて行ってはならない。

（利用目的による制限）

第十六条 個人情報取扱事業者は、**あらかじめ本人の同意を得ないで、前条の規定により特定された利用目的の達成に必要な範囲を超えて、個人情報を取り扱ってはならない**。

2 （略）

3 前二項の規定は、次に掲げる場合については、適用しない。

一 法令に基づく場合

二 人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき。

三 公衆衛生の向上又は児童の健全な育成の推進のために特に必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき。

四 国の機関若しくは地方公共団体又はその委託を受けた者が法令の定める事務を遂行することに対して協力する必要がある場合であって、本人の同意を得ることにより当該事務の遂行に支障を及ぼすおそれがあるとき。

◆ 『個人情報保護法の逐条解説』（宇賀克也著、有斐閣・2004年）＜第16条関係抜粋＞

利用目的による制限の趣旨は、無限定な個人情報の利用による本人の権利利益の侵害を防止することを目的としているから、あらかじめ本人の同意を得た場合には、利用目的による制限の例外を認めてもさしつかえない。本人の同意を得るに当たっては、「いかなる目的で利用されるかも異議を唱えない」というように、事前に包括的に同意を得ることは認められず、**いかなる目的で利用されるかを本人が十分認識しうるように具体的に利用目的を示したうえで明示的同意**でなければならぬ。本項では、同意を取得する方式は制限しておらず、口頭による同意も否定されないが、「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」4条は、同委は原則として書面によることとし、あらかじめ作成された同意書面を用いる場合には、文字の大きさおよび文章の表現を変えること等により、個人情報の取扱いに関する条項が他と明確に区別され、本人に理解されることが望ましいこと、また、確認欄を設け本人がチェックを行うこと等本人の意思の十分な確認を行うことが望ましいことを指摘している。なお、個人情報を取得する時点で本人の同意があったが、その後、本人から利用目的の一部について同意を取り消す旨の意思表示があった場合には、その後の個人情報取扱いが、同意が存続している範囲でのみ可能となるのは当然である。

（中略）

「個人データ」ではなく、「個人情報」全体について、利用目的による制限が及ぶことに留意する必要がある。ここでいう**個人情報の取扱いは、個人情報の取得、加工、利用、提供、保存、廃棄等の一切の行為を含む**。

◇ 個人情報の保護に関する法律（平成15年法律第57号）＜第三者提供の制限＞

（第三者提供の制限）

第二十三条 個人情報取扱事業者は、次に掲げる場合を除くほか、あらかじめ本人の同意を得ないで、個人データを第三者に提供してはならない。

一 法令に基づく場合

二 人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき。

三 公衆衛生の向上又は児童の健全な育成の推進のために特に必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき。

四 国の機関若しくは地方公共団体又はその委託を受けた者が法令の定める事務を遂行することに対して協力する必要がある場合であって、本人の同意を得ることにより当該事務の遂行に支障を及ぼすおそれがあるとき。

2～6（略）

日本郵便が保有する居住者情報と関係法令等 ⑥

◇ 郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成29年総務省告示第167号）＜利用目的の特定＞

（利用目的の特定）

第四条 事業者は、個人情報を取り扱うに当たっては、その**利用の目的**（以下「利用目的」という。）を**できる限り特定しなければならぬ**。

2 事業者は、利用目的を変更する場合には、変更前の利用目的と関連性を有すると合理的に認められる範囲を超えて行ってはならない。

（利用目的による制限）

第五条 事業者は、**あらかじめ本人の同意を得ないで、前条の規定により特定された利用目的の達成に必要な範囲を超えて、個人情報を取り扱ってはならない**。

2 （略）

3 前二項の規定は、次に掲げる場合については、適用しない。

一 法令に基づく場合

二 人の生命、身体又は財産の保護のために必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき。

三 公衆衛生の向上又は児童の健全な育成の推進のために特に必要がある場合であって、本人の同意を得ることが困難であるとき。

四 国の機関若しくは地方公共団体又はその委託を受けた者が法令の定める事務を遂行することに対して協力する必要がある場合であって、本人の同意を得ることにより当該事務の遂行に支障を及ぼすおそれがあるとき。

4 前項の規定にかかわらず、事業者は、**回項各号に掲げる場合であっても、利用者の同意がある場合その他の違法性阻却事由がある場合を除いては、信書の秘密に係る個人情報を取り扱ってはならない**。

◆ 『郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成29年総務省告示167号）の解説』（令和2年3月1日総務省）
＜第5条第4項関係抜粋＞

信書の秘密等（信書の内容にとどまらず、差出人及び受取人の住所又は居所・氏名並びに信書の存在の事実の有無等、信書に関する一切の事項及び郵便物に関して知り得た他人の秘密）に該当する事項については、第3項各号の規定の適用により目的外の利用が認められる場合であっても、**利用者の同意がある場合その他の違法性阻却事由がある場合を除き目的外の利用は許されないこと**について確認する旨の規定である。

ここでいう「違法性阻却事由」とは、利用者の同意がある場合のほか、裁判官の発付した令状に従う場合、緊急避難の要件に該当する場合等を指す。

日本郵便が保有する居住者情報と関係法令等 ⑦

◇ 郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成29年総務省告示第167号）＜第三者提供の制限＞

（第三者提供の制限）

第十三条 事業者は、次に掲げる場合を除くほか、あらかじめ本人の同意を得ないで、個人データを第三者に提供してはならない。
一～四 略

8 次に掲げる場合において、当該個人データの提供を受ける者は、前各項の規定の適用については、第三者に該当しないものとする。

一 事業者が利用目的の達成に必要な範囲内において個人データの取扱いの全部又は一部を委託することに伴って当該個人データが提供される場合

二 合併その他の事由による事業の承継に伴って個人データが提供される場合

三 特定のものとの間で共同して利用される個人データが当該特定の者に提供される場合であって、その旨並びに共同して利用される個人データの項目、共同して利用する者の範囲、利用する者の利用目的及び当該個人データの管理について責任を有する者の氏名又は名称について、あらかじめ、本人に通知し、又は本人が容易に知り得る状態に置いているとき。

10 前各項の規定にかかわらず、事業者は、個人データを第三者に提供するに当たっては、信書の秘密の保護に係る郵便法第八条その他の関連規定を遵守しなければならない。

◆ 『郵便事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成29年総務省告示第167号）の解説』（令和2年3月1日総務省）＜第13条第10項関係抜粋＞

（第13条）第10項は、第1項から第9項までの規定の適用に基づき、個人データの第三者提供を行おうとする場合においても、信書の秘密等に関する規定を遵守しなければならないことについて確認する旨の規定である。

このため、法律上の照会権限を有する者からの照会（刑事訴訟法第197条第2項、少年法第6条の4、弁護士法第23条の2、空家等対策の推進に関する特別措置法第10条第3項等）がなされた場合であっても、信書の秘密等に該当する事項については、原則として提供するとはできないと考えられる。

ただし、信書の秘密等に該当する事項のうち、郵便法第8条第2項に規定する、郵便物に関して知り得た他人の秘密については、比較衡量の結果、それらの情報を用いることによる利益が秘密を守られる利益を上回ると認められたときには、第三者提供が可能となると考えられる。

例えば、地方自治体が、空家等対策の推進に関する特別措置法第10条第3項の規定に基づき、空家等の所有者又は管理者（以下「所有者等」という。）の転居先の情報を照会してきた場合であって、以下の2点を明らかにした場合には、日本郵便株式会社は、当該所有者等の同意を得ることなく、郵便物の転送先の情報を提供することが可能と考えられる。

① 当該空家等がそのまま放置すれば倒壊等著しく保安上危険又は著しく衛生上有害となるおそれのある状態にあり、その除去等が周辺住人や通行人の生命、身体の保護のために必要であることから、これらの措置を所有者等に実施させるためにその連絡先を把握する必要があること

② 当該自治体が他に取り得る合理的な手段や方法では、空家等の所有者等に関し、必要な情報が入手できないこと

なお、この場合において提供できる個人データは、その目的の達成に必要な最小限の範囲のものでなくてはならず、例えば個別の信書に関する情報や内容等を提供することまでを許容するものではない。

データ活用WG開催結果

- 令和3年 2月15日 第1回会合
(データ活用に関する提言等)
- 3月23日 第2回会合
(制度的な対応の方向性等)
- 4月27日 第3回会合
(とりまとめ)

データ活用WG構成員名簿

- (主査) 谷川 史郎 東京藝術大学客員教授
- 高口 鉄平 静岡大学大学院情報学領域准教授
- 小林 慎太郎 (株)野村総合研究所上級コンサルタント
- 中川 郁夫 大阪大学招へい准教授
(株)エクスモーションフイロー
- 中村 伊知哉 iU学長

【オブザーバー】

日本郵政株式会社、日本郵便株式会社

(別紙2)

日本郵政株式会社に対する監督指針(案)

目次

1. 日本郵政株式会社への監督に関する考え方	56
(1) 監督の目的	56
(2) 監督指針の位置付け	56
(3) 監督の視点	56
(4) 監督に携わる職員の行動規範	57
2. 監督上の主な評価項目	59
(1) グループガバナンスについて	59
(2) 利用者本位の経営理念とコンプライアンスの徹底等の浸透	60
(3) 利用者保護等	60
(4) 経営戦略・事業計画の策定	61
3. 行政処分及び行政指導を行う際の考え方	62
(1) 法令等に則した行政処分等の実施	62
(2) 行政処分等を行う際のプロセス等	62

1. 日本郵政株式会社への監督に関する考え方

(1) 監督の目的

日本郵政株式会社は、日本郵政グループの持株会社として、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）の経営管理及び業務の支援を行うことを目的¹とする会社であると同時に、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こと（以下「ユニバーサルサービス」という。）が確保されるよう、郵便局ネットワークを維持する責務を有している。また、日本郵政グループには、郵便の業務、銀行窓口業務及び保険窓口業務を行う日本郵便のほか、銀行業と生命保険業を営む会社が含まれ、グループ全体でユニバーサルサービス提供の責務を果たしている。

日本郵政株式会社は、郵政民営化法（平成 17 年法律第 97 号）及び日本郵政株式会社法（平成 17 年法律第 98 号、以下「郵政会社法」という。）に基づき設置された特殊会社である。総務省は、特殊会社である同社が、経営の自主性、創造性及び効率性を高めるとともに、その業務の健全、適切かつ安定的な運営を通じて国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを目的として、同社に対して適切な監督を行う。さらに、本指針により、明確なルールに基づく透明かつ公正な行政を確立することで、郵政行政への国民の信頼を確保していく。

(2) 監督指針の位置付け

本監督指針は、総務省としての日本郵政株式会社に対する監督（特に行政指導及び監督上必要な命令）に関する基本的考え方等を整理し公表したものであり、監督に当たる職員が拠って立つ規範であると同時に、日本郵政株式会社がユニバーサルサービスを確保するとともに、その目的を達成する上で必要なグループガバナンス・コンプライアンスの確保等に向けた取組を促進するものである。

なお、コンプライアンスの確保に関しては、法令遵守にとどまらず、社会規範や市場慣行にもとる行為、利用者の視点が欠如した行為等、企業価値を大きく毀損する行為の防止に留意する。

また、本監督指針は、社会環境の変化等に応じて、適時に見直すこととする。

(3) 監督の視点

日本郵政株式会社が持株会社としてグループの経営管理を行うに当たっては、国民の利便性の向上やユニバーサルサービスの確保といった、郵政民営化法や郵政会

¹ 日本郵政株式会社の定款において、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の株式を処分するまでの間における当該株式の保有及びこれらの株式会社の株主としての権利の行使及び付帯する業務を行うこととされている。

社法の趣旨を十分に踏まえた上で、グループ全体の経営戦略・経営方針の策定等を行い、グループを取り巻く環境や、法令や業務上の諸規則等を含む最新の情報を勘案しつつ、グループ各社の業務の健全、適切かつ安定的な運営の確保に努めている。また、日本郵政株式会社は、郵政会社法及び「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」により、宿泊事業及び病院事業等を自ら行っており、これらの業務についても、その健全、適切かつ安定的な運営の確保に努めている。

総務省としては、日本郵政株式会社の業務について、持株会社としてのグループ全体の統括のほか、同社が自ら行う業務の実態把握や対話を以下のような方法により継続的に行い、必要に応じて監督上の措置²等を講じることにより、日本郵政グループのユニバーサルサービスの確保や企業価値の持続的な向上を促すとともに、コンプライアンスが貫徹されていないことに起因する重大な問題の発生を未然に防止していく。

① 関係部署との定期的な対話

関係部署と定期的に接点を持ち、対話をするることによって、日本郵政株式会社の取組の継続的な把握や、総務省側の課題認識等を日本郵政株式会社側に示す。

② 社内資料の確認

日本郵政株式会社から、各部署から経営陣に対する説明資料等、各種資料の提供を受け、各部署の取組や問題意識が経営陣に充分伝わっているか、部署間の連携が図られているかなどを確認する。

ただし、監督の目的が、日本郵政株式会社の自主性を尊重しつつ、その業務の健全、適切かつ安定的な運営を確保することとするものであることから、本指針の運用に当たっては、日本郵政株式会社の置かれている状況等を十分に考慮し、その自主的な取組を尊重することとする。

(4) 監督に携わる職員の行動規範

① 国民からの負託と職務倫理の保持(国民の信頼確保)

自らの業務が国民から負託された職責に基づくものであって、その遂行に当たっては監督の目的を最優先の課題として行う必要があることを意識するとともに、職務に係る倫理の保持に努め、郵政行政に対する国民の信頼を確保することを旨とする。

② 綱紀・品位、秘密の保持

² 【監督上の措置の事例】

- ・ かんぽ生命保険の不適正な乗換契約（顧客に不利益を与える可能性がある契約）が多数発覚したことに対し、2019年12月、総務省は、日本郵政株式会社に対して業務改善命令を発出
- ・ ゆうちょ銀行のキャッシュレス決済サービスの不正利用事案に関して、2020年10月、総務省は日本郵政株式会社に対して、グループガバナンスの確実な実施を求める要請を発出（行政指導）

郵政行政の遂行に当たり、綱紀・品位及び秘密の保持を徹底し、穏健冷静な態度で臨む。

③ 大局的かつ中長期的な視点

日本郵政グループが提供するサービスを利用する国民や企業の目線に立って、局所的・短期的な問題設定・解決のみに甘んじるのではなく、根本原因を把握し、大局的かつ中長期的な視点から、問題の発生を事前に抑止するよう努めるとともに、問題が発生した場合には、早め早めに問題解決に取り組む。

④ 公正性・公平性

法令等に基づく適正な手続きにのっとり公正・公平に業務を遂行する。

⑤ 会社の自主的努力の尊重

監督の目的を達成するためには、日本郵政株式会社による自主的な取組と創意工夫が不可欠であることを認識し、私企業である同社の業務の運営についての自主的な努力を尊重するよう配慮する。

⑥ 自己研鑽

諸外国を含む郵政事業に関する諸規制や民間企業の動向等のほか、幅広い社会・経済事象について、基本的知見を養う。また、対話等を行う自らの業務遂行に当たっては、経営分析、ガバナンス、リスク管理、資産運用等の課題に応じた高い専門性に基づいた分析等が必要であり、これらの能力の習得に向けた自己研鑽に日々努める。

⑦ 適切かつ密接な組織内外の関係者との連携

実効性の高い監督を実現するためには、自らの所管に限らない広い視野が重要であり、総務省内外の様々な主体と適切かつ密接に連携する。

⑧ 新たなリスクへの対応

情報通信技術の発展等、経営環境の急速な変化に伴って、新たな領域からリスクが発生する可能性がある。総務省の監督においても、関係分野の幅広い情報を収集し、実質的な管理態勢の向上を図っていく。例えば、①メディア報道や外部からの照会、②総務省等への苦情・相談事例、③国内外の不祥事、④国内外の法令・制度の改正や判例の動向、⑤海外政府機関や国際機関における議論の動向、⑥経済・社会環境の変化（SDGs への注目の高まり等）等について、感度良く、適時に情報を収集していく。

2. 監督上の主な評価項目

(1) グループガバナンスについて

① 意義

日本郵政株式会社及びグループ内の各社は、法人としてそれぞれ独立した存在であるが、グループとしての中長期的な企業価値向上のためには、持株会社である日本郵政株式会社が、グループ全体に行き渡る効率的な経営管理を行う必要がある³。また、グループ各社において生じたコンプライアンスに関する問題がグループ全体に波及し、その利益を損なう可能性があることを踏まえ、日本郵政株式会社は未然防止の方策を講じるとともに、グループ各社で発生した問題を把握し、適切な措置を講じることが求められる。

② 主な着眼点

- ・ 会社法（平成 17 年法律第 86 号）において、グループ各社は、それぞれが効果的なガバナンス体制を構築・運用する責任を負うが、持株会社としても、グループにおける業務の適正を確保するための体制を構築しグループ各社間の調整・統制を適切に行っているか。
- ・ 日本郵政株式会社及びグループ各社の経営上のリスクを含む職務の執行に係る事項が、グループの経営幹部にスムーズに届くよう報告体制を適切に構築し、運用できているか。
- ・ 郵便局等の事業部門、法務・財務等の専門性を備えつつ、事業部門の支援と監視を担当する管理部門、事業部門・管理部門の有効性に対する監査を担当する内部監査部門が、グループ全体として適切に機能する体制となっているか。
- ・ 取締役会及び執行役の、コンプライアンスや日本郵政株式会社及びグループにおけるガバナンスに関する認識や取組は十分か。
- ・ グループとしてのコンプライアンス部門やリスク管理部門の体制は十分か、また適切に機能しているか。その目的・機能、開催頻度、報告される情報の量・質は適切なものか。
- ・ 経営上のリスクに係る情報が幅広く把握できるような通報窓口が設置されており、公益通報者保護法（平成 16 年法律第 122 号）に基づく運用をしているか。また、従業員の信頼性及び実効性を確保するために、通報者保護を含む秘密保持の措置が十分に取られており、安心して利用できるものになっているか。

³ 会社法第 362 条第 4 項 6 号・会社法施行規則（平成 18 年法務省令第 12 号）第 100 条により、「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」として「職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制」の整備が求められている。

- ・ グループ内における不祥事等のコンプライアンス・リスクを察知した際には、グループとしての企業価値の毀損を防止するために、グループ各社と連携・協力し、早期に一体的な対応を行うよう調整機能を発揮し、適切な統制を行うことが可能となっているか。
- ・ グループ内において利用者に不利益を与えるような事案等が発覚した際に、グループ各社が警察に相談中又は捜査中の事案⁴を除き速やかに公表しているか。

(2) 利用者本位の経営理念とコンプライアンスの徹底等の浸透

① 意義

利用者本位の経営理念とコンプライアンスの徹底等を浸透させるためには、経営トップによるリーダーシップの発揮は極めて重要であり、グループ各社の現場・社員に対して、直接、繰り返しメッセージを発信するなどし、それぞれの現場における自律的なコンプライアンス意識の醸成に努めることが重要となる。また、問題事象の根本原因（経営陣の姿勢、経営戦略、企業文化、組織風土等）を究明し、経営陣が率先してその解決に対応するほか、管理部門にその機能を発揮できるような権限を付与するとともに、十分な人材を質及び量の両面において確保することも重要である。

② 主な着眼点

- ・ グループの共通の軸となる経営理念を明確化し、グループ各社の現場・社員へのメッセージとして十分に発出されているか。
- ・ 経営理念を浸透させるため、経営陣・経営トップと現場・社員との双方向のコミュニケーションや、会社間・部門間・社員間の横のコミュニケーションを充実させるとともに、コンプライアンス意識の共有が十分に図られているか。

(3) 利用者保護等

① 意義

グループ各社が提供するサービスにおける、利益相反の管理を含む利用者の利益の保護については、それぞれの会社が自主的に体制を構築し実施するものである。

ただし、利用者保護が適切に行われなかったことにより、利用者の被害が拡大し、またグループ全体の利益を毀損する可能性がある場合は、持株会社としての日本郵政株式会社が適切な対応を行う必要がある。

⁴ 税務署等の公的機関が公表を控えるよう要請している事案を含む。

また、利益相反が利用者へ与える弊害はそれぞれの銀行・保険会社間だけに生じる問題ではなく、同一グループ内の子会社・関連会社等との間でも生じ得るものであり、持株会社としてグループ全体の利用者の利益の保護のための体制の構築について責任を果たす必要がある。

② 主な着眼点

- ・ グループ全体の利用者保護に関する体制を構築し、持株会社としてグループ各社間の調整・統制を十分に行っているか。
- ・ 利益相反のおそれがある取引をあらかじめ特定・類型化するとともに、それ以外の取引についても継続的に評価する態勢を整備しているか。
- ・ 利益相反を特定するプロセスが、日本郵政株式会社を含むグループ各社の業務内容、規模、特性等を反映したものとなっているか。また、新規の業務活動や、法規制・業務慣行の変更等に的確に対応し得るものとなっているか。
- ・ 利益相反管理の方法として、利益相反の特性に応じて管理方法が整備され、定期的に検証が行われているか。
- ・ 利益相反管理態勢が適切に整備されているか。

(4) 経営戦略・事業計画の策定

① 意義

日本郵政株式会社は、持株会社としてグループ全体の中期経営計画の策定と進捗管理を行っているほか、自ら宿泊事業及び病院事業等を行っている。一方で、郵政会社法第10条の規定に基づき、同社は、毎事業年度の開始前に、その事業年度の事業計画を定め、総務大臣の認可を受けなければならない。中長期の経営計画や毎年度の事業計画を含む企業の経営戦略については、日本郵政株式会社の自主的な取組を尊重するものであるが、総務省としては、ユニバーサルサービスの確保等の観点からその内容を確認し、特に毎事業年度の事業計画については、その妥当性の審査を行い、必要があれば修正を求める等の措置を行いつつ、認可の可否を判断する。なお、認可に当たっては、事業計画の実施に当たっての総務大臣としての要請を行っているところである。

② 主な着眼点

- ・ 日本郵政株式会社の経営戦略・事業計画が、その経営方針の策定及びその実施を着実に実現するものとなっているか。
- ・ ユニバーサルサービス責務の履行を着実に実施できるものとなっているか。
- ・ グループ全体として、持続的な企業価値の向上に向けた取組を行っているか。
- ・ 日本郵政株式会社が保有する株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の株式処分について、郵政民営化法の趣旨に沿って所要の準備（処分

に向けた環境の整備を含む。)を行うものとなっているか。

3. 行政処分及び行政指導を行う際の考え方

(1) 法令等に則した行政処分等の実施

行政処分等を行うに当たっては、行政手続法等の法令等に沿って適正に行うものとする。特に行政指導を行う際には、以下の点に留意する。

- ① 一般原則（行政手続法（平成5年法律第88号）第32条）
 - ・ 行政指導の内容があくまでも相手方の任意の協力によってのみ実現されているか。
 - ・ 相手方が行政指導に従わなかったことを理由として不利益な取扱いをしていないか。
- ② 申請に関連する行政指導（行政手続法第33条）
 - ・ 申請者が当該行政指導に従う意思がない旨を表明したにもかかわらず当該行政指導を継続すること等により当該申請者の権利の行使を妨げるようなことをしていないか。
- ③ 許認可等の権限に関連する行政指導（行政手続法第34条）
 - ・ 許認可等をする権限又は許認可等に基づく処分をする権限を行使することができない場合又は行使する意思がない場合にもかかわらず、当該権限を行使し得る旨を殊更に示すことにより相手方に当該行政指導に従うことを余儀なくさせていないか。
- ④ 行政指導の方式（行政手続法第35条）
 - ・ 行政指導を行う際には、相手方に対し、行政指導の趣旨及び内容並びに責任者を明確に示しているか。

(2) 行政処分等を行う際のプロセス等

監督部局が行う主要な不利益処分（行政手続法第2条第4号にいう不利益処分をいう。）としては、郵政会社法第13条第2項に基づく監督上必要な命令等があるが、発動に関する基本的な事務の流れを例示すれば、以下のとおりである。

① 郵政会社法第14条に基づく報告徴求

リスク管理態勢、コンプライアンス態勢、経営管理（グループガバナンスを含む。）態勢等に問題があると認められる場合においては、郵政会社法第14条第1項に基づき、当該事項についての事実認識、発生原因分析、改善・対応策その他必要と認められる事項について、日本郵政株式会社に対して報告を求めるとする。報告を検証した結果、さらに精査する必要があると認められる場合においては、郵政会社法第14条第1項に基づき、追加報告を求めるとする。

② 郵政会社法第 14 条に基づき報告された改善・対応策のフォローアップ

上記報告を検証した結果、業務の適切性の観点から重大な問題が発生しておらず、かつ、会社の自主的な改善への取組を求めることが可能な場合においては、任意のヒアリング等を通じて上記①において報告された改善・対応策のフォローアップを行うこととする。必要があれば、郵政会社法第 14 条第 1 項に基づき、定期的なフォローアップ報告を求める。

③ 郵政会社法第 13 条に基づく業務改善命令

上記①の報告（追加報告を含む。）を検証した結果、例えば、業務の適切性の観点から重大な問題が認められる場合又は会社の自主的な取組では業務改善が図られないと認められる場合などにおいては、郵政会社法第 13 条第 2 項に基づき、業務の改善計画の提出とその実行を命じることを検討する。

④ 郵政会社法第 13 条に基づく業務停止命令

業務の改善に一定期間を要し、その間、当該業務改善に専念させる必要があると認められる場合においては、郵政会社法第 13 条第 2 項に基づき、改善期間を勘案した一定の期限を付して全部又は一部の業務の停止を命じることを検討する。

ただし、国民の生活・財産を保護するため又は緊急その他やむを得ない理由のため、措置を行う必要があると認めるときは、報告を待たずに③及び④の行政処分を行うこともあり得る。

⑤ 郵政会社法第 13 条に基づく業務改善命令の履行状況の報告義務等の解除

郵政会社法第 13 条に基づき業務改善命令を発出する場合には、当該命令に基づく日本郵政株式会社の業務改善に向けた取組をフォローアップし、その改善努力を促すため、原則として、同社の提出する業務改善計画の履行状況の報告を求めることができる。なお、報告義務の解除については、以下の点に留意すること。

- ・ 業務改善に向けた取組状況について、期限を定めて報告を求めている場合には、期限の到来により、報告義務は解除される。
- ・ 業務改善に向けた取組状況について、期限を定めることなく継続的に報告を求めている場合には、業務改善命令を発出する要因となった問題に関して、十分な改善措置が講じられたと認められるときには、報告義務を解除する。その判断に際しては、当該報告やヒアリング等により把握した改善への取組状況を、考慮することとする。

⑥ 行政処分と行政指導

持株会社として、自主的にグループガバナンスの強化に取り組んでいるなど

の軽減事由がある場合や、事案として重大であるとまでは判断できないが、必要な指導等を行う必要があると考えられる場合は、監督上の命令に代えて行政指導を行う。

③及び④の行政処分並びに⑥の行政指導を検討する際には、以下の要因を勘案するとともに、それ以外に考慮すべき要素がないかどうかを吟味することとする。

(7) 対象行為の重大性

- ・ 公益侵害の程度

日本郵政株式会社が、例えば、グループガバナンス上の必要な措置を十分に行わなかったことが原因により問題を拡大させ、ユニバーサルサービスに対する信頼性を損なうなど公益を著しく侵害していないか。

- ・ グループ各社が提供するサービス利用者の被害の程度

持株会社として責任ある行動を行わなかったことにより被害が拡大していないか。また、広範囲にわたって多数の利用者が被害を受けたかどうか、個々の利用者が受けた被害がどの程度深刻であるか。

- ・ 対象行為が行われた期間や反復性

対象行為が長期間にわたって行われたのか、短期間のものだったのか。反復・継続して行われたものか、一回限りのものか。また、過去に同様の違反行為が行われたことがあるか。

- ・ 故意性の有無

対象行為が違法・不適切であることを認識しつつ故意に行われたのか、過失によるものか。例えば、利用者から多数の苦情を受けている中でグループ各社が対応を行わずに放置し、利用者の利益を損ないグループの利益を毀損していることが明らかであるにもかかわらず、持株会社としてグループ各社に対して適切な指導を行わなかった等、その行為が故意又は重大な過失に基づくものでなかったか。

- ・ 組織性の有無

対象行為が担当者個人の判断で行われたものか、管理者も関わっていたのか。さらに経営陣の関与があったのか。

- ・ 事案の公表

対象行為によって利用者に不利益を与える事案が発覚した際に、警察に相談中又は捜査中の事案を除き、速やかに公表が行われたか。

- ・ 隠蔽の有無

問題を認識した後に隠蔽行為はなかったか。隠蔽がある場合には、組織的なものでなかったか。

- ・ 公益通報への対応
対象行為に関して公益通報が行われた場合に、公益通報者保護法に違反した不利益な取扱い等が行われなかったか。
- ・ 反社会的勢力との関与の有無
反社会的勢力との関与はなかったか。関与がある場合には、どの程度か。

(イ) 対象行為の背景となった経営管理態勢及び業務運営態勢の適切性

- ・ 取締役会や執行役のコンプライアンスに関する認識や取組は十分か。
- ・ 内部監査部門の体制は十分か、また適切に機能しているか。
- ・ コンプライアンス部門やリスク管理部門を含むグループガバナンスに関する体制は十分か、また適切に機能しているか。
- ・ 自ら行う業務等についても、コンプライアンス部門やリスク管理部門の体制は十分か、また適切に機能しているか。

(ウ) 軽減事由

以上のほかに、行政による対応に先行して、持株会社として自主的に問題解決のために所要の対応に取り組んでいる、といった軽減事由があるか。

日本郵便株式会社に対する監督指針(案)

目次

1. 日本郵便株式会社への監督に関する基本的考え方	68
(1) 監督の目的	68
(2) 監督指針の位置付け	68
(3) 監督の視点	68
(4) 監督に携わる職員の行動規範	68
2. 日本郵便の監督に関する一般事項	69
(1) 全社的な監督に関する事項	69
(2) 行政処分及び行政指導を行う際の考え方	70
3. 郵便業務の監督	73
(1) 監督に関する基本的考え方	73
(2) 監督上の主な評価項目	74
(3) 行政処分等を行う際の検討事項	74
4. 金融窓口業務の監督	75
(1) 監督に関する基本的考え方	75
(2) 監督上の主な評価項目	76
(3) 行政処分等を行う際の検討事項	76
5. その他の届出業務（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。金融窓口業務に該当するものを除く。）の監督	77
(1) 監督に関する基本的考え方	77
(2) 監督上の主な評価項目	78
(3) 行政処分等を行う際の検討事項	78

1. 日本郵便株式会社への監督に関する基本的考え方

(1) 監督の目的

総務省は、郵政民営化法（平成 17 年法律第 97 号）及び日本郵便株式会社法（平成 17 年法律第 100 号。以下「郵便会社法」という。）に基づき設立された特殊会社である日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）が、郵便の業務、銀行窓口業務及び保険窓口業務並びに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を健全かつ適切に営むことにより、国民の利益に資することを確保することを目的として、同社に対して適切な監督を行う。

明確なルールに基づく透明かつ公正な行政を確立することで、郵政行政への国民の信頼を確保する。

(2) 監督指針の位置付け

本監督指針は、総務省としての日本郵便に対する監督（特に行政指導及び監督上必要な命令）に関する基本的考え方等を整理し公表したものであり、監督に当たる職員が拠って立つ規範であると同時に、日本郵便がユニバーサルサービスを確保するとともに、その目的を達成する上で必要なコンプライアンスの確保等に向けた取組を行うことを促進するものである。なお、コンプライアンスに関しては、法令遵守にとどまらず、社会規範や市場慣行にもとる行為、利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損されることがないかを注意する。

また、本監督指針は、社会環境の変化等に応じて、適時に見直すこととする。

(3) 監督の視点

日本郵便が業務を行うに当たっては、国民の利便性の向上やユニバーサルサービスの確保といった、郵政民営化法及び郵便会社法の趣旨を十分に踏まえ、自社を取り巻く環境や、法令や業務上の諸規則等を含む最新の情報を勘案しつつ、健全かつ適切な運営の確保に努めている。

総務省としては、実際に利用者に対してユニバーサルサービスを提供する日本郵便の業務について、例えば現場の社員の業務負荷の状況等の実態把握や対話を継続的に行い、必要に応じて監督上の措置等を実施することにより、コンプライアンスが貫徹されていないことに起因する重大な問題の発生を未然に防ぎ、日本郵政グループ全体としてのユニバーサルサービスの確保や企業価値の持続的な向上に向けた取組を促していく。

ただし、監督の目的が、日本郵便の自主性を尊重しつつ、その業務の健全かつ適切な運営を確保することとするものであることから、本指針の運用に当たっては、日本郵便の置かれている状況等を十分に考慮し、その自主的な取組を尊重することとする。

(4) 監督に携わる職員の行動規範

① 国民からの負託と職務倫理の保持（国民の信頼確保）

自らの業務が国民から負託された職責に基づくものであって、その遂行に当たっては監督の目的を最優先の課題として行う必要があることを意識するとともに、職務に係る倫理の保持に努め、郵政行政に対する国民の信頼を確保することを目指す。

② 綱紀・品位、秘密の保持

日本郵便への監督に当たり、綱紀・品位及び秘密の保持を徹底し、穏健冷静な態度で臨む。

③ 大局的かつ中長期的な視点

日本郵便が提供するサービスを利用する国民や企業の目線に立って、局所的・短期的な問題設定・解決のみに甘んじるのではなく、根本原因を把握し、問題の発生を事前に抑止するよう努めるとともに、問題が発生した場合には、大局的かつ中長期的な視点から、早め早めに問題解決に取り組む。

④ 公正性・公平性

法令等に基づく適正な手続きにのっとり公正・公平に業務を遂行する。

⑤ 日本郵便の自主的努力の尊重

監督の目的を達成するためには、日本郵便による自主的な取組と創意工夫が不可欠であることを認識し、私企業である同社の業務の運営についての自主的な努力を尊重するよう配慮する。

⑥ 自己研鑽

諸外国を含む郵政事業に関する諸規制や民間企業の動向等のほか、幅広い社会・経済事象について、基本的知見を養う。また、対話等を行う自らの業務遂行に当たっては、経営分析、ガバナンス、リスク管理、資産運用等の課題に応じた高い専門性に基づいた分析等が必要であり、これらの能力の習得に向けた自己研鑽に日々努める。

⑦ 適切かつ密接な組織内外の関係者との連携

実効性の高い監督を実現するためには、自らの所管に限らない広い視野が重要であり、総務省内外の様々な主体と適切かつ密接に連携する。

⑧ 新たなリスクへの対応

情報通信技術の発展等、経営環境の急速な変化に伴って、新たな領域からリスクが発生する可能性がある。総務省の監督においても、関係分野の幅広い情報を収集し、実質的な管理態勢の向上を図っていく。例えば、①メディア報道や外部からの照会、②総務省等への苦情・相談事例、③国内外の不祥事、④国内外の法令・制度の改正や判例の動向、⑤海外政府機関や国際機関における議論の動向、⑥経済・社会環境の変化（SDGs への注目の高まり等）等について、感度良く、適時に情報を収集していく。

2. 日本郵便の監督に関する一般事項

(1) 全社的な監督に関する事項

① 事業計画の策定及び認可

日本郵便は、郵便会社法第 10 条の規定に基づき、同社は、毎事業年度の開始前に、その事業年度の事業計画を定め、総務大臣の認可を受けなければならない。中長期の経営計画や毎年度の事業計画を含む企業の経営戦略については、同社の自主的な取組を尊重するものであるが、総務省としては、ユニバーサルサービスの確保等の観点からその内容を確認し、特に毎事業年度の事業計画については、その妥当性の審査を行い、必要があれば修正を求める等の措置を行いつつ、認可の可否を判断する。なお、認可に当たっては、事業計画

の実施に当たっての総務大臣としての要請を行っているところである。

事業計画の認可に当たっては、日本郵便株式会社法施行規則（平成 19 年総務省令第 37 号）第 10 条第 1 項及び第 2 項に規定する形式面での条件を満たした申請が行われていることを確認するほか、主に以下の項目について確認を行っている。

- ・ 実施する業務が日本郵便の目的に適合しており、郵便会社法第 4 条等の規定に照らして業務範囲が適切であること
- ・ 安定的かつ円滑な業務執行態勢がとられ、ユニバーサルサービス責務の履行を着実に実施できるものとなっていること
- ・ 経営努力による効率的な経営を実現し、資金計画及び収支予算が妥当なものとなっていること
- ・ 郵政民営化法の趣旨を踏まえ、公益性及び地域性が十分に発揮されるものとなっていること

② 社員の服務規律の遵守及び不祥事案に関する情報公開の確保

日本郵便は、公共性の高いユニバーサルサービスを提供するために郵便会社法に基づき設立された特殊会社として、国民への説明責任を果たし、信頼を確保する必要がある。これを実現する観点から、日本郵便においては、社員が服務規律を遵守し、高い倫理観を持って業務を行うよう努めるとともに、業務に関わる不祥事が生じた場合は、警察に相談中又は捜査中の事案¹を除き、速やかに公表が行われることを確保する。また、経営陣、従業員とともに、特に新たな業務に関わるコンプライアンス、リスク管理につき、十分に研修・教育を受けることを確保する。

③ 内部通報制度の適切な運用

経営上のリスクに係る情報が幅広く把握できるような通報窓口が設置されており、公益通報者保護法（平成 16 年法律第 122 号）に基づく運用がなされていることを確認する。また、従業員の信頼性及び実効性を確保するために、通報者保護を含む秘密保持の措置が十分に取られており、安心して利用できるものになっていることを確認する。

(2) 行政処分及び行政指導を行う際の考え方

① 法令等に則した行政処分等の実施

行政処分等を行うに当たっては、行政手続法等の法令等に沿って適正に行うものとする。特に行政指導を行う際には、以下の点に留意する。

(7) 一般原則（行政手続法（平成 5 年法律第 88 号）第 32 条）

- ・ 行政指導の内容があくまでも相手方の任意の協力によってのみ実現されているか。
- ・ 相手方が行政指導に従わなかったことを理由として不利益な取扱いをしていないか。

(4) 申請に関連する行政指導（行政手続法第 33 条）

- ・ 申請者が当該行政指導に従う意思がない旨を表明したにもかかわらず当該行政指導を継続すること等により当該申請者の権利の行使を妨げるようなことをしていないか。

¹ 税務署等の公的機関が公表を控えるよう要請している事案を含む。

(ウ) 許認可等の権限に関連する行政指導（行政手続法第 34 条）

- ・ 許認可等をする権限又は許認可等に基づく処分をする権限を行使することができない場合又は行使する意思がない場合にもかかわらず、当該権限を行使し得る旨を殊更に示すことにより相手方に当該行政指導に従うことを余儀なくさせていないか。

(エ) 行政指導の方式（行政手続法第 35 条）

- ・ 行政指導を行う際には、相手方に対し、行政指導の趣旨及び内容並びに責任者を明確に示しているか。

② 行政処分等を行う際のプロセス等

監督部局が行う主要な不利益処分（行政手続法第 2 条第 4 号にいう不利益処分をいう。）としては、郵便会社法第 15 条第 2 項に基づく監督上必要な命令等があるが、発動に関する基本的な事務の流れを例示すれば、以下のとおりである。

(7) 郵便会社法第 16 条に基づく報告徴求

リスク管理態勢、コンプライアンス態勢、経営管理（ガバナンス）態勢等に問題があると認められる場合においては、郵便会社法第 16 条第 1 項に基づき、当該事項についての事実認識、発生原因分析、改善・対応策その他必要と認められる事項について、日本郵便に対して報告を求めるとする。

報告を検証した結果、さらに精査する必要があると認められる場合においては、郵便会社法第 16 条第 1 項に基づき、追加報告を求めるとする。

(イ) 郵便会社法第 16 条に基づき報告された改善・対応策のフォローアップ

上記報告を検証した結果、業務の適切性の観点から重大な問題が発生しておらず、かつ、日本郵便の自主的な改善への取組を求めることが可能な場合においては、任意のヒアリング等を通じて上記（7）において報告された改善・対応策のフォローアップを行うこととする。

必要があれば、郵便会社法第 16 条第 1 項に基づき、定期的なフォローアップ報告を求めるとする。

(ウ) 郵便会社法第 15 条に基づく業務改善命令

上記（7）の報告（追加報告を含む。）を検証した結果、例えば、業務の適切性の観点から重大な問題が認められる場合又は日本郵便の自主的な取組では業務改善が図られないと認められる場合などにおいては、郵便会社法第 15 条第 2 項に基づき、業務の改善に向けた取組の実行等を命じることを検討する。

(エ) 郵便会社法第 15 条に基づく業務停止命令

業務の改善に一定期間を要し、その間、当該業務改善に専念させる必要があると認められる場合においては、郵便会社法第 15 条第 2 項に基づき、改善期間を勘案した一定の期限を付して全部又は一部の業務の停止を命じることを検討する。

ただし、国民の生活・財産を保護するため又は緊急その他やむを得ない理由のため、措置を行う必要があると認めたときは、報告を待たずに（ウ）及び（エ）の行政処分を行うこともあり

得る。

(オ) 郵便会社法第 15 条に基づく業務改善命令の履行状況の報告義務の解除

郵便会社法第 15 条に基づき業務改善命令を発出する場合には、当該命令に基づく日本郵便の業務改善に向けた取組をフォローアップし、その改善努力を促すため、原則として、同社の業務改善に向けた取組状況の報告を求めることができる。なお、報告義務の解除については、以下の点に留意すること。

- ・ 業務改善に向けた取組状況について、期限を定めて報告を求めている場合には、期限の到来により、報告義務は解除される。
- ・ 業務改善に向けた取組状況について、期限を定めることなく継続的に報告を求めている場合には、業務改善命令を発出する要因となった問題に関して、十分な改善措置が講じられたと認められるときには、報告義務を解除する。その判断に際しては、当該報告やヒアリング等により把握した改善への取組状況を考慮することとする。

(カ) 行政指導

日本郵便が自主的に利用者保護のために所要の対応に取り組んでいるなどの軽減事由がある場合や、事案として重大であるとまでは判断できないが、必要な指導等を行う必要があると考えられる場合は、監督上必要な命令に代えて行政指導を行う。

また、(ウ)及び(エ)の行政処分並びに(カ)の行政指導を検討する際には、以下の要因を勘案するとともに、それ以外に考慮すべき要素がないかどうかを吟味することとする。

(イ) 対象行為の重大性

- ・ 公益侵害の程度

日本郵便の行為が日本郵便の業務に対する国民の信頼を著しく損なうものである等、公益を著しく侵害していないか。

- ・ 利用者被害の程度

広範囲にわたって多数の利用者が被害を受けたかどうか。個々の利用者が受けた被害がどの程度深刻か。

- ・ 対象行為が行われた期間や反復性

対象行為が長期間にわたって行われたのか、短期間のものだったのか。反復・継続して行われたものか、一回限りのものか。また、過去に同様の違反行為が行われたことがあるか。

- ・ 故意性の有無

対象行為が違法・不適切であることを認識しつつ故意に行われたのか、過失によるものか。例えば、利用者から多数の苦情を受けていることを認識していたにもかかわらず、引き続き同様の商品を販売し続ける行為を行う又は申込書等について必要なチェックが恒常的になされていないことを認識しながらその旨を指摘しないなど、日本

郵便の行為が故意又は重大な過失に基づくものでなかったか。

- ・ 組織性の有無

対象行為が現場の業務担当者個人の判断で行われたものか、管理者も関わっていたのか。さらに経営陣の関与があったのか。

- ・ 事案の公表

対象行為によって利用者に不利益を与える事案が発覚した際に、警察に相談中又は捜査中の事案を除き、速やかに公表が行われたか。

- ・ 隠蔽の有無

問題を認識した後に隠蔽行為はなかったか。隠蔽がある場合には、組織的なものでなかったか。

- ・ 公益通報への対応

対象行為に関して公益通報が行われた場合に、公益通報者保護法に違反した不利益な取扱い等が行われなかったか。

- ・ 反社会的勢力との関与の有無

反社会的勢力との関与はなかったか。関与がある場合には、どの程度か。

(ii) 対象行為の背景となった経営管理態勢及び業務運営態勢の適切性

- ・ 代表取締役や取締役会のコンプライアンスに関する認識や取組は十分か。
- ・ 内部監査部門の体制は十分か、また適切に機能しているか。
- ・ コンプライアンス部門やリスク管理部門の体制は十分か、また適切に機能しているか。
- ・ 業務担当者のコンプライアンスに関する認識は十分か、また、社内教育が十分に なされているか。

(iii) 軽減事由

以上のほかに、行政による対応に先行して、日本郵便自身が自主的に利用者保護のために 所要の対応に取り組んでいる、といった軽減事由があるか。

3. 郵便業務の監督

(1) 監督に関する基本的考え方

- ・ 日本郵便は、郵便法（昭和 22 年法律第 165 号）に基づき、郵便の役務をなるべく安い料金で、あまねく、公平に提供する責務を有することから、郵便業務の健全かつ適切な運営を図り、公共の福祉を増進すること。
- ・ コンプライアンス等に係る重大な問題が発生する蓋然性に応じて、実態把握や対話等によるモニタリングを継続して行い、必要に応じて指導等監督上の措置を講じること等により重大な問題の発生を事前に予防すること。

① 関係部署との定期的な対話

関係部署と定期的に接点を持ち、対話をすることによって、日本郵便の取組の継続的な把握

や、総務省側の課題認識等を日本郵便側に示す。

② 社内資料の確認

日本郵便から、各部署から経営陣に対する説明資料等、各種資料の提供を受け、各部署の取組や問題意識が経営陣に充分伝わっているか、部署間の連携が図られているか、本社の考えが支社や現場に正しく伝わっているかなどを確認する。

- ・ コンプライアンス等に係る重大な問題が発生した場合は、早急に事態を是正させ、命令等監督上の措置の発動を速やかに検討するとともに、詳細な事実関係の確認、原因の究明、同様の事案の再発防止を求めること。

(2) 監督上の主な評価項目

郵便業務の適切性について、以下を評価項目とする。

・ コンプライアンス態勢

不祥事案が発覚した際の対応が適切か、組織的な関与はないか 等

・ 郵便業務管理態勢

不祥事案が発覚した部署の管理態勢は適切か、内部監査部門が健全に機能しているか 等

・ 苦情等への対処

社内規則等において、苦情等の担当部署、その責任等が定められ、利用者からの意見等を業務運営に反映するよう、具体的な手続きが定められているか 等

・ 利用者保護等

不祥事案が発覚した際、不利益を被った利用者に対する対応は適切か 等

・ 利用者等に関する情報管理態勢

配達原簿や転居届等、信書の秘密又は郵便物に関して知り得た他人の秘密に該当する情報を含め、顧客情報の漏洩等の防止を図るために必要かつ適切な措置が講じられているか 等

(3) 行政処分等を行う際の検討事項

行政処分等を行うに当たっては、2.(2)に留意して行うこととなるが、郵便業務に関し、郵便会社法第15条に基づく業務改善命令・業務停止命令又は行政指導を検討する際には、以下の要因を勘案する。

① 郵便物等の不適切な取扱等に係る事案

(ア) 対象行為の重大性

・ 公益侵害の程度

国民の最も身近な通信手段である郵便の機能や事業に対する信頼を大きく損なうなど、公益を著しく侵害していないか。

・ 利用者被害の程度

広範囲にわたって多数の利用者が被害を受けたかどうか。個々の利用者が受けた被害がどの程度深刻か。

・ 悪質性の程度

対象行為の故意・過失の有無、被害額の規模等を含め、どの程度悪質といえるか。

(イ) 対象行為が発覚した際の対応状況

対象行為が発覚した際に、事実関係の調査・確認、被害者・利用者への対応、原因分析・究明、再発防止策の検討、総務省への報告、公表の検討などを迅速かつ適切に行ったか。

[これまでの事案の例]

- ・ 平成 20 年 11 月、郵便物（約 12 万通）が 2 か月近く放置されていることが発覚したため、郵便事業株式会社（当時）に対して業務改善命令を実施。
- ・ 平成 30 年 3 月、2 つの郵便局において、局員が大量の収納済切手を持ち出し不正に換金した疑いが発覚したため、日本郵便に対して行政指導を実施。
- ・ 平成 30 年 5 月、4 通の内容証明郵便物の謄本の亡失が発覚したため、日本郵便に対して行政指導を実施。

② 郵便認証司に係る事案

(ア) 当該事案の重大性

・ 公益侵害の程度

資格を有しないまま認証行為を行った、法令上求められる手続きを怠ったなど、内容証明及び特別送達の認証を行うという公的な業務に対する国民の信頼を損なっていないか。

・ 利用者被害の程度

当該事案により具体的な被害を受けた利用者がいたか、その被害がどの程度深刻であったか。

(イ) 当該事案が発覚した際の対応状況

当該事案が発覚した際に、事実関係の調査・確認、原因分析・究明、再発防止策の検討、総務省への報告、公表の検討などを迅速かつ適切に行ったか。

[これまでの事案の例]

- ・ 令和元年～令和 2 年、郵便認証司として任命を受けていない社員による認証行為や承認を受けていない兼業（約 3 千件）が発覚したため、日本郵便に対して行政指導を実施。

4. 金融窓口業務の監督

(1) 監督に関する基本的考え方

- ・ 日本郵便は、銀行窓口業務及び保険窓口業務並びに 5. (1) 届出業務のうち金融関係業務（以下「金融窓口業務」という。）を行うにあたり、銀行代理業者等としての信用を維持し、利用者の保護を確保するとともに金融サービスの円滑化を図るため、業務の健全かつ適正な運営を期することで、国民生活の安定及び国民経済の健全な発展に資すること。

- ・ コンプライアンス等に係る重大な問題が発生する蓋然性に応じて、実態把握や対話等によるモニタリングを継続して行い、必要に応じて監督上の措置を講じること等により重大な問題の発生を事前に予防すること。

①関係部署との定期的な対話

関係部署と定期的に接点を持ち、対話をすることによって、日本郵便の取組の継続的な把握や、総務省側の課題認識等を日本郵便側に示す。

②社内資料の確認

日本郵便から、各部署から経営陣に対する説明資料等、各種資料の提供を受け、各部署の取組や問題意識が経営陣に充分伝わっているか、部署間の連携が図られているか、本社の考えが支社や現場に正しく伝わっているかなどを確認する。

- ・ コンプライアンス等に係る重大な問題が発生した場合は、早急に事態を是正させ、命令等監督上の措置の発動を速やかに検討するとともに、詳細な事実関係の確認、原因の究明、同様の事案の再発防止を求めること

(2) 監督上の主な評価項目

金融窓口業務の適切性について、以下を評価項目とする。

・ コンプライアンス態勢

不祥事案が発覚した際の対応が適切か、組織的な関与はないか 等

・ 商品募集管理態勢等

不祥事案が発覚した部署の管理態勢は適切か、内部監査部門が健全に機能しているか 等

・ 苦情等への対処

社内規則等において、苦情等の担当部署、その責任等が定められ、利用者からの意見等を業務運営に反映するよう、具体的な手続きが定められているか 等

・ 利用者保護等

不祥事案が発覚した際、不利益を被った利用者に対する対応は適切か 等

・ 利用者等に関する情報管理態勢

顧客情報の漏洩等の防止を図るために必要かつ適切な措置が講じられているか 等

・ 利用者の利益の保護のための態勢整備

利益相反のおそれがある取引をあらかじめ特定・類型化するとともに、継続的に評価する態勢を整備しているか 等

・ 適切な表示の確保

情報開示の趣旨を十分踏まえて適切に開示を行う態勢を確立しているか 等

(3) 行政処分等を行う際の検討事項

行政処分等を行うに当たっては、2.(2)に留意して行うこととなるが、金融窓口業務に関し、郵便会社法第15条に基づく業務改善命令・業務停止命令又は行政指導を検討する際には、以下の要因を勘案する。

(金融商品の不適切営業関連)

(7) 対象行為の重大性

・ 公益侵害の程度

経済的不利益を与えるなど利用者本位でない金融商品販売を行い、日本郵便に対する信頼性を大きく損なうなど、公益を著しく侵害していないか。管理者が容認するなど、組織的に不不正募集を行っていないか。

・ 利用者被害の程度

広範囲・多数の利用者に対して経済的な不利益を与えていないか。

(4) 対象行為が発覚した際の対応状況

不不正募集が発覚した際に、経営陣まで速やかに情報共有を行うとともに、適切な調査を速やかに行ったかどうか、総務省への報告が適切に行われたかどうか、不利益を受けた利用者に対する権利回復を速やかに行ったかどうかなど、対象行為が発覚した際の日本郵便の対応状況は適切だったか。

[これまでの事案の例]

- ・ かんぽ生命保険の不不正な乗換契約(顧客に不利益を与える可能性のある契約)が多数発覚したことに対し、2019年12月、総務省は、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。

5. その他の届出業務(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。金融窓口業務に該当するものを除く。)の監督

(1) 監督に関する基本的考え方

- ・ 日本郵便は、郵便業務、銀行・保険窓口業務(以下、「基本的業務」という。)のほか、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及びこれに附随する業務(郵便会社法第4条第2項第3号及び第4号)並びにこれらの業務及び基本的業務の遂行に支障のない範囲内で行う他の業務(郵便会社法第4条第3項)(以下「届出業務」という。)を営むことができる。
- ・ これは、日本郵便が郵便局ネットワークを活用した幅広い業務に進出することを可能とし、その収益力を高めることが重要であるため、届出による届出業務を可能としているものである。
- ・ 日本郵便は、届出業務を行うに当たっては、基本的業務の遂行に支障のない範囲内となっており、同種の業務を営む事業者への配慮を行う必要がある。
- ・ コンプライアンス等に係る重大な問題が発生する蓋然性に応じて、実態把握や対話等によるモニタリングを継続して行い、必要に応じて監督上の措置を講じること等により重大な問題の発生を事前に予防する。

①関係部署との定期的な対話

関係部署と定期的に接点を持ち、対話をすることによって、日本郵便の取組の継続的な把握や、総務省側の課題認識等を日本郵便側に示す。

②社内資料の確認

日本郵便から、各部署から経営陣に対する説明資料等、各種資料の提供を受け、各部署の取組や問題意識が経営陣に充分伝わっているか、部署間の連携が図られているか、本社の考えが支社や現場に正しく伝わっているかなどを確認する。

- ・ コンプライアンス等に係る重大な問題が発生した場合は、早急に事態を是正させ、命令等監督上の措置の発動を速やかに検討するとともに、詳細な事実関係の確認、原因の究明、同様の事案の再発防止を求める。

(2) 監督上の主な評価項目

届出業務の適切性について、以下を評価項目とする。

- ・ 基本的業務の遂行への影響
届出業務の実施に当たり、基本的業務に影響を及ぼすことのないものとなっているか
- ・ 同種の業務を営む事業者への配慮
個別具体的な業務の内容に応じて、届出業務と同種の業務を営む事業者の利益を不当に害することのないよう配慮されているか
- ・ コンプライアンス態勢
不祥事案が発覚した際の対応が適切か、組織的な関与はないか 等
- ・ 業務管理態勢等
不祥事案が発覚した部署の管理態勢は適切か、内部監査部門が健全に機能しているか 等
- ・ 苦情等への対処
社内規則等において、苦情等の担当部署、その責任等が定められ、利用者からの意見等を業務運営に反映するよう、具体的な手続きが定められているか 等
- ・ 利用者保護等
不祥事案が発覚した際、不利益を被った利用者に対する対応は適切か 等

(3) 行政処分等を行う際の検討事項

行政処分等を行うに当たっては、2.(2)に留意して行うこととなるが、その他の届出業務について郵便会社法第15条に基づく業務改善命令・業務停止命令又は行政指導を検討する際には、各業務の内容、規模等が多様であることから、具体的な事案の内容に応じて、適宜対応を検討する。

〔これまでの事案の例〕

- ・ 平成22年7月1日のJPエクスプレス社統合に伴い、準備不足に伴う区分機の処理能力の低下等により、全国規模でゆうパックの配達遅延が発生(約34万個が影響)したことを受け、同年8月、郵便事業株式会社(当時)に業務改善命令を发出。

日本郵政・日本郵便に対する監督指針（案） 概要

1. 背景

- 日本郵政グループがかんぽ生命不適正募集問題等で失った国民の信頼を回復し、向上させるため、コンプライアンス・グループガバナンスの自主的・抜本的な強化を促進する必要がある。
- このため、日本郵政、日本郵便に対する行政処分・行政指導の着眼点、要件等を、「監督指針」という形で初めて可視化・透明化。

2. 日本郵政に対する監督指針(案)の構成

- 総務省としての日本郵政株式会社に対する監督に関する基本的考え方等を整理し公表することで、監督に当たる職員の拠って立つ規範とともに、コンプライアンスの確保等に向けた同社の取組を促す。
- 主な内容は以下のとおり。
 - (1) 日本郵政株式会社への監督に関する考え方
 - ・ 監督の目的、監督指針の位置付け、監督の視点
 - ・ 職員の行動規範（職務倫理・綱紀の保持、公正・公平な業務遂行等）
 - (2) 監督上の主な評価項目
 - ・ グループガバナンスの確保（グループ各社間の調整・統制の適切な実施等）
 - ・ 利用者本位の経営理念とコンプライアンスの徹底等の浸透
 - ・ 利用者保護等（グループ全体の利用者保護に関する体制の構築等）
 - ・ 経営戦略、事業計画の策定（ユニバーサルサービス責務の履行の着実な実施等）
 - (3) 行政処分及び行政指導を行う際の考え方
 - ・ 法令等に則した行政処分等の実施
 - ・ 行政処分等を行う際のプロセス、勘案すべき要因（対象行為の重大性、軽減事由の有無等）等

3. 日本郵便に対する監督指針(案)の構成

- 総務省としての日本郵便株式会社に対する監督に関する基本的考え方を整理し公表することで、監督に当たたる職員の拠って立つ規範とするとともに、コンプライアンスの確保等に向けた同社の取組を促す。
- 主な内容は以下のとおり。
 - (1) 日本郵便株式会社への監督に関する基本的考え方
 - ・ 監督の目的、監督指針の位置付け、監督の視点
 - ・ 職員の行動規範（職務倫理・綱紀の保持、公正・公平な業務遂行等）
 - (2) 日本郵便の監督に関する一般事項
 - ・ 全社的な監督に関する事項（事業計画認可の際の主な着眼点、社員の服務規律の遵守及び不祥事案に関する情報公開の確保等）
 - ・ 行政処分及び行政指導を行う際の考え方（行政処分等を行う際のプロセス、勘案すべき要因（対象行為の重大性、軽減事由の有無等）等）
 - (3) 郵便業務の監督
 - ・ 監督の基本的考え方
 - ・ 監督上の主な評価項目（信書の秘密等に該当する情報を含めた顧客情報の管理態勢等）
 - ・ 行政処分等を行う際の検討事項（郵便物等の不適切な取扱に係る事案、郵便認証司に係る事案のそれぞれについて、公益侵害の程度、当該事案が発覚した際の対応状況等の要因を勘案）
 - (4) 金融窓口業務の監督
 - ・ 監督の基本的考え方
 - ・ 監督上の主な評価項目（商品募集管理態勢、利用者の利益の保護のための態勢整備等）
 - ・ 行政処分等を行う際の検討事項（金融商品の不適切な営業について、公益侵害の程度等の要因を勘案）
 - (5) その他の届出業務（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。金融窓口業務に該当するものを除く。）の監督
 - ・ 監督の基本的考え方
 - ・ 監督上の主な評価項目（基本的業務の遂行への影響、同種の業務を営む事業者への配慮等）
 - ・ 行政処分等を行う際の検討事項（届出業務の規模等が多様であることから、事案に応じて対応を検討）

(参 考)

※ 本最終報告の作成に至るまでの過程において、以下の有識者等（懇談会におけるゲストスピーカーを含む。）にご協力いただいた。ここに深く感謝の念を述べたい。

【有識者】

稲田 修一	早稲田大学教授
岩田 一政	郵政民営化委員会委員長（当時）
太田 直樹	株式会社 New Stories 代表取締役
小野塚 征志	株式会社ローランド・ベルガー パートナー
越塚 登	東京大学教授
関 正雄	明治大学特任教授
富山 和彦	株式会社経営共創基盤グループ会長
藤井 保文	株式会社ビービット執行役員 CCO 兼東アジア営業責任者
増田 寛也	日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長

【企業等】

株式会社 N T T データ
全国郵便局長会
株式会社東芝
日本電気株式会社
日本郵政グループ労働組合
日本 A T M 株式会社
日本ユニシス株式会社
株式会社日立製作所
富士通株式会社
みずほ証券株式会社
三菱 U F J モルガン・スタンレー証券株式会社

地方公共団体（47 団体）

「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」

構成員名簿

【構成員】 (敬称略、座長及び座長代理を除き五十音順)

(座長)	た が や かずて る 多賀谷一照	千葉大学名誉教授
(座長代理)	なかむら い ち や 中村伊知哉	iU (情報経営イノベーション専門職大学) 学長
	た つ み と も ひ こ 翼 智彦	東京大学法学部・法学政治学研究科准教授
	た に か わ し ろ う 谷川 史郎	東京藝術大学客員教授
	な が が わ い く お 中川 郁夫	大阪大学招へい准教授 (株)エクスモーション フェロー
	な が た み き 長田 三紀	情報通信消費者ネットワーク
	に し な り の り ひ さ 西成 典久	香川大学経済学部観光・地域振興コース教授
	ね も と な お こ 根本 直子	早稲田大学大学院経営管理研究科教授 アジア開発銀行研究所エコノミスト
	ふ じ さ わ く み 藤沢 久美	シンクタンク・ソフィアバンク代表
	み や も と り く 宮元 陸	加賀市長

【オブザーバー】

内閣官房郵政民営化推進室副室長 濱島 秀夫

金融庁監督局郵便貯金・保険監督総括参事官 森 拡光

日本郵政株式会社

日本郵便株式会社

懇談会の開催状況

回次・日時	主な議題
第1回 (令和2年 11月13日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵政事業の現状について ○ 意見交換
第2回 (12月21日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション <ul style="list-style-type: none"> ・ 増田寛也 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長 — 日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方 ・ 岩田一政 郵政民営化委員会委員長 — デジタル転換と日本郵政の将来
第3回 (令和3年 1月25日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（データ活用） <ul style="list-style-type: none"> ・ 藤井保文 株式会社ビービット執行役員 CCO 兼東アジア営業責任者 — デジタル時代における郵政事業にとっての機会 ・ 中川郁夫 構成員 — DX 思考で捉える社会構造変革と郵政事業の「次」を考えるヒント
第4回 (2月18日)	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（SDGs・ESG、地方創生） <ul style="list-style-type: none"> ・ 根本直子 構成員 — SDGs/ESG（環境、社会、企業統治）の潮流と企業の課題 ・ 太田直樹 株式会社 New Stories 代表取締役 — 郵政事業への提言 ・ 富山和彦 株式会社経営共創基盤グループ会長 — 地方創生と郵便局ネットワーク
第5回 (3月11日) ※ 非公開	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（海外事情） <ul style="list-style-type: none"> ・ 紺野加奈 一般財団法人マルチメディア振興センター ICTリサーチ&コンサルティング部 リサーチディレクター — デジタル時代における各国郵政事業の事例等 ○ 「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」中間整理（案）に関する議論

<p>第6回 (5月20日)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ プレゼンテーション（日本郵政の中期経営計画「JP ビジ ョン2025」、楽天との提携） ・ 西口彰人（オブザーバー） 日本郵政株式会社常務取締役 ○ データWG、コンプライアンスWGにおける議論の結果の 報告 ○ 「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」最終報告案に関する議論①
<p>第7回 (6月10日)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「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」最終報告案に関する議論②
<p>第8回 (7月20日 (P))</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「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」最終報告案（意見募集結果を踏まえた対応案）に関す る議論③（P）