

# 日本郵政・日本郵便モニタリングレポート 2022

～2021(令和3)年度事業計画のフォローアップ等に基づく検証～

2022年6月17日

総務省

## <目次>

はじめに

### 第1章 共通の要請事項と対応状況

- 1. 1 日本郵政・日本郵便におけるガバナンス・コンプライアンス強化の取組
- 1. 2 デジタル化、地域貢献・地域活性化、SDGs・ESG

### 第2章 日本郵政への要請事項と対応状況

- 2. 1 ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の株式処分
- 2. 2 宿泊事業、病院事業の状況

### 第3章 日本郵便への要請事項と対応状況

- 3. 1 国際物流業務の状況
- 3. 2 郵便法等改正後の郵便事業の状況

### 第4章 その他の要請事項と対応状況

- 4. 1 ユニバーサルサービスの確実な提供
- 4. 2 業務継続の確保(新型コロナウイルス感染症、災害対応、サイバーセキュリティ対策等)
- 4. 3 マイナンバーカードの普及促進

### 第5章 総務省における日本郵政グループの監督強化

## はじめに

近年、郵政行政分野における事業者の重大な不祥事案が複数発生したことを踏まえ、「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」の報告書(2021年7月21日公表)に基づき、所管事業者に対する「監督指針」を2021年8月に策定するなど、総務省として事業者におけるガバナンスやコンプライアンスの態勢強化に取り組んできたところである。

しかし、引き続き事業者における不祥事案が続いたことから、ガバナンスやコンプライアンスの一層の態勢強化を求めるとともに、再発防止策の確実な実施を促し、経営の適正性や健全性を確保することが必要である。

このため、総務省では、郵政行政分野における総務省の監督態勢を強化し、専門家の助言を得て、事業者のモニタリングを適確に進めることを目的として、「郵政行政モニタリング会合」(以下「モニタリング会合」という。)を2022年2月に設置した。モニタリング会合では、日本郵政株式会社(以下「日本郵政」という。)及び日本郵便株式会社(以下「日本郵便」という。)への横断的なヒアリングも実施し、専門的知見からの議論を深めたところである。

この度、総務省において、モニタリング会合による議論を踏まえ、「日本郵政・日本郵便モニタリングレポート2022」を策定した。これは、日本郵政及び日本郵便の2021(令和3)年度事業計画の認可に当たって総務大臣より要請事項を付していることを勘案し、この要請事項に基づくフォローアップを基に、モニタリングによる検証結果のレポートをとりまとめたものである。

このモニタリングレポートを作成することにより、日本郵政グループの現状や課題、望ましい取組の方向性等について、総務省の認識を明確化することを通じ、総務省の監督機能の強化や日本郵政グループに対する監督の透明性の向上を図ると共に、日本郵政グループの持続的な成長に向けた総務省と日本郵政グループの対話のツールとして活用されることを企図している。

また、今後の日本郵政グループに対する総務省のモニタリングについては、毎年度の事業計画認可に当たって求める要請事項も踏まえ、必要に応じ随時実施するとともに、定期的な検証結果については引き続き年次のモニタリングレポートをとりまとめることにより、実施していくこととしたい。

なお、郵政行政分野において総務省は信書便事業も所管しており、特にコンプライアンス等の一層の態勢強化を検討する必要がある場合には、当該事業についてもモニタリング会合の検討対象に加えることとする。

## 第1章 共通の要請事項と対応状況

### 1.1 日本郵政・日本郵便におけるガバナンス・コンプライアンス強化の取組

#### 1.1.1 日本郵政・日本郵便のガバナンス・コンプライアンス体制・取組の概要

総務省においては、日本郵政グループにおいて発生した不祥事案に対して、これまで実施してきた個別事案ごとの対応のみならず、日本郵政グループに対して、ガバナンス・コンプライアンス態勢の強化に向けて平時から包括的な対話を行っていくことが必要であると判断し、2022年2月にモニタリング会合を設置し、専門家の助言も得ながら、日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンス態勢のモニタリングに着手したところである。

総務省は、モニタリング会合の設置以降、日本郵政及び日本郵便に対して、部局横断的なヒアリングや資料徴収を実施し、その取組状況を確認してきたが、主な取組事例は次のとおりである。

(日本郵政及び日本郵便の主な取組事例)

- ・ 2021(令和3)年度より、「グループコンプライアンス委員会」を設置する等、グループ全体のガバナンス機能を発揮するため、日本郵政グループとしての各種会議体を新設・改善。
- ・ 2021(令和3)年度より日本郵政に「グループコンダクト統括室」を設置。グループ内外の様々なリスク情報を第一次的に受け付けることにより、コンダクト・リスク等の早期検知に努めるとしている。関連して、2022(令和4)年度より、日本郵政グループのコンダクトを向上させていくための各種取組事項全般について審議・助言を行う外部専門家による委員会として、日本郵政に「グループコンダクト向上委員会」を設置した。
- ・ グループ全体の内部通報窓口に関する改善計画を策定し、2021(令和3)年度からは、グループ共通の問合せ窓口案内とセキュアな相談・通報を可能とする「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」や、受付から調査までを外部弁護士で完結させる外部専門チーム(社外通報窓口)を設置。
- ・ 2021(令和3)年度より、日本郵便における苦情等の相談体制を強化するため、「お客さまサービス統括部」を設置するなど、グループ内での情報連携の強化やグループ各社の担当部署の体制強化といった、グループ全体のお客さま相談体制強化に取り組んでいる。

- ・ 日本郵便においては、かんぽ不適正募集事案以降、スリーラインモデル<sup>1</sup>を踏まえた第1線(事業部門)・第2線(管理部門)・第3線(内部監査部門)の構築を志向し、各部門において、近年の相次ぐ不祥事案に対応して、各種対策に取り組んでいることを確認した。
- ・ 2022年(令和4)年度より、日本郵便において、全国13の支社に、各都道府県単位での地方本部長及び担当スタッフを配置し、地域の郵便局に対する人事面での体制強化を実施。

### 1. 1. 2 日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンスに関する取組をモニタリングするに当たっての基本的な視点

総務省は、日本郵政及び日本郵便に対して、部局横断的なヒアリングや資料徴収を実施し、前述のとおり、その取組状況を確認すると共に、モニタリング会合の開催を通じ、専門家も交えて日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンスについて議論を行ってきた。この結果、総務省としては、日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンスに関する取組をモニタリングするに当たって、以下3つの基本的な視点を得たところである。

#### (1) 郵便局の構造的な特徴

郵政事業のユニバーサルサービスの確保のため、全国約2万4千局の郵便局ネットワークが設置されているが、多くの郵便局が少人数で運営されており、不正の抑止に重要な内部牽制が必ずしも十分に機能しない状況が生じる可能性がある。日本郵政グループは、このような郵便局の組織構造・環境とリソースの制約を踏まえた上で、不祥事案の防止・根絶に向けたガバナンス・コンプライアンス向上の取組を強化する必要がある。

#### (2) 本社一支社一郵便局、持株会社と事業子会社、部門間の連携について

日本郵政グループは、日本有数の巨大組織である。ガバナンス・コンプライアンスに関する企画検討は主に本社レベルで実施されており、相応の施策が本社レベルでは取り組まれてきているが、これが支社、郵便局にまで浸透し、徹底されることで不祥事案の防止が達成される。本社において取り組まれた施策が、どのように支社、郵便局に伝達され、理解され、実行されているのかを含めて、フォローアップをしていく必要がある。

---

<sup>1</sup> IIA(内部監査人協会)が定めた組織のリスク管理・統制活動のモデルであるスリーラインモデルに基づく分類。内部統制においては、第1線(事業部門)、第2線(管理部門)、第3線(内部監査部門)がそれぞれ独立して有効に機能する必要がある。

また、ガバナンス・コンプライアンスに関する取組において、持株会社である日本郵政と事業子会社である日本郵便、株式会社ゆうちょ銀行(以下「ゆうちょ銀行」という。)や株式会社かんぽ生命保険(以下「かんぽ生命」という。)等との間での役割分担が適切に行われているか、各部門内の部分最適ではなく社内の部門間での意思疎通・連携による組織やグループ全体としての全体最適が図られているかは、留意すべき視点である。

### (3) 個別事案ごとに積み上げられてきた再発防止策の検証

これまで総務省に報告されてきた再発防止策は、個別の不祥事案ごとに策定され、各部局の取組を網羅的に列挙し、その報告と評価も、項目のうちいくつが実施されたかといった形式的なものになりがちであった。今後のモニタリングに当たっては、これまでに実施されてきた施策のうち何に効果があったかの検証、新たな施策に取り組む際の既存の施策のスクラップアンドビルド、実施されるそれぞれの再発防止策がガバナンス・コンプライアンス態勢全体の中でどのように位置づけられているのかは、留意すべき視点である。

#### 1. 1. 3 特に着目する日本郵政グループの取組

以上3つの視点も踏まえつつ、今後のガバナンス・コンプライアンスの徹底に向けて、総務省が特に着目する取組としては、以下7項目が挙げられる。

##### (1) 日本郵政グループ各社のコーポレートガバナンス体制

日本郵政グループの持株会社及び事業子会社のコーポレートガバナンスについて、取締役会や経営会議その他各種委員会等の実効性、社外取締役の役割等を含め、現行の体制が十分に機能しているかといった観点から確認していく。

##### (2) 第1線におけるリスク管理態勢

郵便分野、金融分野それぞれの第1線(事業部門)におけるリスク管理態勢として、それぞれの分野のリスクの特定とその評価がどのようになされているか、また、それらを踏まえた、業務におけるリスク管理・コントロールの実施状況を注視していく。

その他、2022(令和4)年度から開始されるかんぽ生命の新たな営業体制に関して新たな課題が発生していないか、同じく2022(令和4)年度から開始される支社による人事管理機能の強化が効果を発揮するのかを注視していく。

##### (3) 牽制機能の強化

郵便局への牽制として重要と考えられる第2線(管理部門)、また第3線(内部監査部門)の取組状況を注視していく。特に、検査機能の充実は重要と考えられる。

#### (4) リスクの低減と検知機能の強化

郵便局内のデジタル化等によりリスク自体を低減させ、不祥事を未然に防止したり、不祥事を起こしにくい環境を構築することも重要であり、その取組状況を注視していく。なお、デジタル化は、リスクの低減のみならず、牽制機能の強化にも資するものである。

また、業務上のレポーティングライン外のリスク検知機能として、内部通報制度の運用状況、現場からの声やお客様の苦情等の収集・分析・課題解決に向けた取組状況を注視していく。

#### (5) 現場での着実な実施

日本郵政グループという巨大組織においては、本社の施策が、指示文書等によって周知されただけでは、支社から郵便局へと伝達される過程で、その趣旨が郵便局にまで浸透しない可能性がある。本社の取組がどのように支社や郵便局に伝達され、理解され、実行され、徹底されているのか、その状況を注視していく。

#### (6) 日本郵政と日本郵便の連携、役割分担

中期経営計画に基づいた日本郵政と日本郵便の一体的な運営の推進、内部監査の実施状況など、持株会社である日本郵政と事業子会社である日本郵便の連携、役割分担の状況を注視していく。

#### (7) データガバナンス、サイバーセキュリティ

日本郵政グループにおいては、デジタル化の推進と、これに対応したデータガバナンスとサイバーセキュリティの強化が求められている。他の金融機関で頻発しているシステム障害等も参考としつつ、日本郵政グループのデータガバナンス、サイバーセキュリティ等に関する取組状況について注視していく。(関連して、「1. 2. 1 デジタル化」も参照。)

## 1. 2 デジタル化、地域貢献・地域活性化、SDGs・ESG

### 1. 2. 1 デジタル化

日本郵政グループの中期経営計画「JPビジョン2025」においては、グループ一体でのDX推進によって、リアルな郵便局ネットワークとデジタルとを融合し、新しい価値を提供することが、主要な取組に掲げられ、このために、お客様データの活用や、約4,300億円の戦略的なIT投資、人材育成・体制強化等を行うとされている。

2021(令和3)年度においては、日本郵政グループは、中期経営計画を踏まえたグループ全体のDX推進のため、JPデジタルの設立、窓口業務運営のデジタル化、JP

プラットフォームアプリ、OneID、グループお客さまデータ基盤等各種施策の検討・設計の実施や、自動ルーティングシステムの導入といったP-DXの推進、一部保険のデジタル申し込みの導入等の取組を行ってきている。

また、総務省においては、2021年10月から、「郵便局データの活用とプライバシー保護の在り方に関する検討会」を開催し、「信書の秘密」や個人情報保護を確保しつつ、日本郵政グループの持つデータの有効活用の促進に向けて、検討を進めてきたところである。

日本郵政グループにおけるDXの推進やデータの活用といったデジタル化への対応により、業務の効率化や質の向上、新たなビジネスの創出を図ることは、日本郵政グループの企業価値を向上させ、ひいては中長期的にユニバーサルサービスを維持していくためにも必要な取組であり、総務省としても、その取組状況を確認していく。

他方、データの活用に関しては、2021(令和3)年度に発覚した郵便局長による個人情報の不適切な取扱い等により、日本郵政グループの個人情報等データ管理に対する課題が生じている状況にある。総務省としても、上記検討会において、信書の秘密や個人情報保護等の観点から制度の見直しを検討しているが、郵便局データの活用を進めるに当たっては、日本郵政グループにおけるデータガバナンスの体制強化等により、社会からの信頼回復に努める必要がある。その上で、まずは公的分野におけるデータ利活用を中心に取り組む等、郵便局データの社会的な有用性を踏まえた取組を注視していく。

### 1.2.2 地域貢献・地域活性化

日本郵便においては、全国津々浦々に存在する約2万4千局の郵便局ネットワークを活用し、地方自治体等の地域の公的基盤と連携した地域貢献・地域活性化に向けた各種取組を実施している。

郵便局事務取扱法<sup>2</sup>に基づく、証明書交付事務等の行政事務受託については、170市区町村588郵便局(2022年3月末時点)において実施されており、特に、その他行政事務も併せて受託する包括事務受託については、2019年7月の開始以来、15市区町村29郵便局(2022年3月末時点)と徐々にその取扱いを増やしている状況にある。

日本郵便は各道県との間で包括連携協定を締結している(42道県、2022年3月末時点)ほか、各市区町村との間で地域の見守りや災害対応に関する協定を締結している(1,740市区町村、2022年3月末時点)。地域の新たなニーズに応じた取組も始まっており、例えば、2021年12月には、静岡県藤枝市との間で、郵便局でのデジタル活用支援を含む連携協定が締結されている。

---

<sup>2</sup> 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)



また、2022年1月には、日本郵便がスマートスピーカーによるみまもりサービスの提供を開始した。同サービスは、総務省が実施してきた郵便局活性化推進事業(郵便局×地方自治体等×ICT)による成果の横展開事例となる。

総務省としては、所要の制度整備や実証事業予算等により、郵便局と地域の公的基盤の連携について引き続き支援していくと共に、日本郵政グループによる地域貢献・地域活性化の取組の全国展開について注視していく。

### 1. 2. 3 SDGs・ESG

日本郵政グループは、中期経営計画「JPビジョン2025」において、ESG経営や働き方改革の推進を掲げ、ESG目標として、温室効果ガス排出量を2030年度に46%削減(対2019年度比)し、2050年にカーボンニュートラルを目指すこと、2030年度に本社における女性管理者比率を30%とすることを主要な目標に掲げている。計画期間(2021-25年度)においては、EV車両の導入拡大、カーボン排出係数の低い電力への段階的な切替え、地域のカーボンニュートラル化に向けた郵便局の活用やCLT等を活用した「+エコ郵便局」の設置、資金運用におけるESG投資等を実施するとしている。

日本郵政グループにおいては、各社「サステナビリティ委員会」及び「グループサステナビリティ連絡会」を継続的に開催するとともに、2022年4月から、日本郵政においては「経営企画部サステナビリティ推進室」を「サステナビリティ推進部」への単独部の設置といった体制整備が行われた。2021(令和3)年度においては、EV車両の計画的な導入や、地域のカーボンニュートラル化に向けた郵便局活用の実証実験、CLT<sup>3</sup>等を活用した「+エコ郵便局」第1号局の設置等の取組が見られ、温室効果ガス排出量については、累計削減率9.8%(見込み)、2030年度目標に対して進捗率21%となった。また、働き方改革等については、ハラスメント防止施策の実施、本社内のリモートワーク体制の整備、ダイバーシティの推進への取組が見られた。2022(令和4)年度以降の取組状況も引き続き注視していく。

## 第2章 日本郵政への要請事項と対応状況

### 2. 1 ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の株式処分

日本郵政は、2021(令和3)年度まで、かんぽ生命に対する議決権保有割合は64.5%であったが、2021年5月にかんぽ生命が行った自己株式取得に応じた売り付け(約3,585億円)及び、同年6月の株式処分信託の設定により、日本郵政の議決権保

---

<sup>3</sup> CLT:Cross Laminated Timber の略称。ひき板を並べた後、繊維方向が直交するように積層接着した木質系材料。構造躯体として使用でき、施工がはやい、軽い、地震に強い、火にも耐える等の特徴がある。

有割合は49.9%となった。他方、ゆうちょ銀行に関しては、引き続き、日本郵政の議決権保有割合は89.0%の状況にある。

日本郵政グループは、中期経営計画期間(2021-25年度)中に、ゆうちょ銀行とかんぽ生命の議決権保有割合を50%以下に引き下げる目標を掲げている。かんぽ生命については同目標を達成したこととなるが、総務省としては、引き続き、ゆうちょ銀行の株式処分を含む同目標の達成に向けた、日本郵政グループの取組状況を注視していく。

## **2. 2 宿泊事業、病院事業の状況**

### **2. 2. 1 宿泊事業**

日本郵政が全国35カ所(うち休館中2カ所)に保有していた「かんぽの宿」については、新型コロナウイルス感染症の拡大により引き続き厳しい経営状況が見込まれる中、日本郵政は、営業中の33カ所の施設について、1施設を除き、2022年4月までに(株)マイステイズ・ホテル・マネジメント等への事業譲渡等を完了させた(休館中の2カ所については、2022年3月に廃止)。総務省としては、日本郵政グループの経営判断を尊重すると共に、施設の事業譲渡が地域の理解を得て滞りなく完了するよう、その進捗状況を確認していく。

### **2. 2. 2 病院事業**

日本郵政は、現在全国3カ所の通信病院を運営しているが、引き続き経営改善に向けた取組が求められている。他方、2021(令和3)年度においては、新型コロナウイルス感染症が引き続き拡大する中で、政府の要請等に応じ、所要の病床確保や人員派遣に対して、適切に対応したものと認められる。2022(令和4)年度以降も引き続き、事業譲渡等を含む経営改善に取り組むとともに、新型コロナウイルス感染症等も含む地域医療ニーズへの対応等について、注視していく。

## **第3章 日本郵便への要請事項と対応状況**

### **3. 1 国際物流業務の状況**

国際物流業務に関しては、豪トール社の豪州国内向け物流事業(エクスプレス事業)の業績悪化を主因として、これまで業績不振が継続していたが、2021年8月に同事業の譲渡が完了し、2021(令和3)年度においては、収益規模は減少したものの、貨物需要の増加等により営業損益は増益となった。日本郵便において、今後は、引き続きコスト削減に取り組むと共に、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長を図っていくこととしており、総務省としてはその取組状況に留意していく。

### 3.2 郵便法等改正後の郵便事業の状況

日本郵便においては、2020年の郵便法等の一部改正を踏まえ、土曜休配については2021年10月より、送達日数の繰り下げについては同年10月以降段階的に、そのサービスの見直しを実施してきた。

日本郵便においては、2021年4月以降、随時、そのサービスの見直しについて、報道発表や報道機関への説明等を行うなど、利用者への丁寧な周知に努めてきており、利用者からは概ね認知されていると思われる。また、日本郵便においては、サービスの見直しに併せた働き方改革を実施しており、現在その効果について検証しているところである。

他方、本サービスの見直しに加えて、日本郵便において、2021年11月には「配達地域指定郵便物」等の値上げが、2022年1月には国際郵便料金の値上げが発表されているほか、同年3月には郵便料金の割引率並びに特殊取扱料及び手数料の改定の公表が行われた。日本郵政グループにおいて様々な不祥事案も発生している中で、郵便の料金・サービスの見直しが相次いでいることについては、利用者の理解が十分に得られない可能性もある。日本郵便においては、物価の動向や利用者の受容可能性も踏まえながら、その料金・サービスの水準を検討すると共に、これを見直す際には、利用者に対する丁寧な周知・説明を行っていくことが求められるため、総務省としては認可等の手続において確認を行っていく。

## 第4章 その他の要請事項と対応状況

### 4.1 ユニバーサルサービスの確実な提供

2021(令和3)年度においても、郵便局数は全国2万4千局超の水準が引き続き維持(24,284局(2022年3月末時点)、対前年同月比27局減)されており、全国におけるユニバーサルサービスの提供は引き続き確保されていたと考えられる。日本郵便においては、簡易郵便局の一時閉鎖局の解消等に努めることを期待すると共に、総務省としては、郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金・拠出金制度の適切な運用等を通じて、日本郵政グループによるユニバーサルサービスの提供の確保を支援していく。

### 4.2 業務継続の確保(新型コロナウイルス感染症、災害対応、サイバーセキュリティ対策等)

2021(令和3)年度においても新型コロナウイルス感染症の影響が続く中で、一部の郵便局においてはクラスター発生や配達遅延等も生じたが、概して、政府の対処方針や新型コロナウイルス感染予防対策ガイドラインに基づき、業務継続の確保を図るとともに、職員への職域接種についても、政府の要請等を踏まえ、全国に接種会場を設

けて接種スケジュールを可能な限り加速するなど、適切に対応したと考えられる。災害対応についても、その被害状況等について速やかに総務省に報告すると共に、業務継続の確保に向けて適切に対応したと考えられる。

サイバーセキュリティ対策に関して、2021(令和3)年度は特に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けて、全社的なサイバーセキュリティの訓練等を実施した。年間を通じ特にサイバー攻撃に基づく障害等は発生しておらず、適切に対応したと考えられる。サイバーセキュリティは、日本郵政グループが中期経営計画等に基づきグループのデジタル化を進めていく中で、昨今の国際情勢等によるサイバー攻撃事案のリスクの高まりも相まってその重要性を増しており、総務省としても取組状況を引き続き確認していく。

#### **4.3 マイナンバーカードの普及促進**

2021年5月に郵便局事務取扱法が改正され、郵便局において、マイナンバーカードの電子証明書の発行・更新等に係る事務を、地方自治体から受託できるようになった。日本郵便においては、所要のマニュアル策定を行うなど、新たな地方公共団体事務受託に向けた体制整備は適切に行われ、2022年5月には宮崎県都城市で初めてマイナンバーカードの電子証明書の発行・更新等に係る事務受託が開始された。

また、日本郵政グループにおいては、郵便局へのマイナポイント予約支援用端末の設置(全国約2万局)、郵便局でのマイナンバーカード申請臨時窓口の開設(全国延べ22自治体52局)、本社社員約7千名の入館証へのマイナンバーカードの活用など、必要な協力を行っている。2021(令和3)年度補正予算を活用した郵便局におけるマイナンバーカード利活用推進事業も実施に向けた調整を開始しており、総務省としても引き続き注視していく。

### **第5章 総務省における日本郵政グループの監督強化**

第1章に記載した1.1.2の基本的な視点や1.1.3の着目する取組について、日本郵政グループに対して適確にモニタリングをしていくため、モニタリング会合における専門的知見からの議論も踏まえ、総務省は、平時における具体的な監督強化として、次の5項目に重点的に取り組むこととする。なお、本レポートに加え、日本郵政及び日本郵便の2022(令和4)年度事業計画の認可に当たって付した要請事項についても、留意する必要がある。

#### **(1) 事業計画の要請事項を踏まえたフォローアップ**

本レポートでは、第1章から第4章において、2021(令和3)年度事業計画の認可に当たって、総務大臣から付した要請事項を踏まえて、日本郵政グループの取組状況

のフォローアップを実施したところであり、2022(令和4)年度事業計画以降についても同様の取組を継続する。

## **(2) ガバナンス・コンプライアンス態勢に関する定期的かつ横断的な報告**

今般、総務省郵政行政部各課の合同体制で、日本郵政及び日本郵便に対して、ガバナンス・コンプライアンス態勢を中心としたヒアリングを会社横断的に実施し、その効果を確認したところである。これを踏まえ、日本郵政グループのガバナンス・コンプライアンス態勢に関しては、個別の不祥事案が発生することではなく、平時から定期的な報告を求めることとし、概ね年2回程度を目途として、総務省による横断的なヒアリングを定期的実施することとする。このほか、日本郵政グループの社外取締役や外部委員会有識者等へのヒアリングも、必要に応じ検討する。

## **(3) 総務省検査への反映**

日本郵政株式会社法等の法令に基づき総務省が実施する本社・支社・郵便局等への検査において、2022(令和4)検査事務年度以降は本レポートの観点を反映する。

また、ガバナンス・コンプライアンスの徹底に向けては、本社レベルでの取組が、支社や郵便局にまで浸透していることが重要と考えられる。支社や郵便局における取組状況を総務省としても実態把握する一手段として、総務省検査を活用する。

## **(4) 日本郵政・日本郵便の幹部レベルとの対話**

日本郵政グループの不祥事案の防止・根絶に向けては、各部門単位ではなく、取締役や執行役といった幹部レベルがそのリーダーシップを発揮し、グループや社内を横断的に把握して取り組むことが重要である。幹部レベルでの認識と取組、総務省としての課題認識等について直接対話するため、日本郵政・日本郵便の幹部レベルと総務省において、平時から定期的に、ガバナンス・コンプライアンス態勢に関する意見交換を行うこととする。

## **(5) 監督指針の随時の見直し**

本レポートに基づく平時における監督強化について、「日本郵政株式会社に対する監督指針」及び「日本郵便株式会社に対する監督指針」を改訂することによって必要な事項を明記し、透明性や公正性の確保を図ることとする。また、今後も必要に応じ、監督指針を随時見直すものとする。

【参考1】 日本郵政／日本郵便の令和3事業年度事業計画の概要

＜日本郵政＞	＜日本郵便＞
<p>ユニバーサルサービスの責務を果たしつつ、<u>信頼回復</u>に向けて取り組むとともに、グループの<u>新たな成長</u>に向けた企業価値向上を目指す。</p>	<p>ユニバーサルサービスの責務の下、<u>地域住民の生活を総合的にサポート</u>するとともに、<u>成長</u>に向けた取組を着実に実行する。</p>
<p>業務運営の基本方針</p>	<p>業務運営の基本方針等</p>
<p><b>1. かんば生命商品の不適正募集等の問題等の不祥事への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス機能、グループコンプライアンス機能、監査部門の機能の強化等を図り、業務改善計画を引き続き着実に実行する。</li> <li>利用者や社員の声を活用し、お客さま本位の事業運営を徹底</li> </ul> <p><b>2. グループの企業価値向上への取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体からの包括事務受託の拡大</li> <li>リアルネットワークとしての郵便局とDXを融合した新しい価値の創造や各種手続き、相談業務のオンライン化等、サービス・機能の拡充の実現</li> <li>グループ保有不動産の価値最大化等を図る不動産事業の拡大等、グループが有する経営資源・強みを活用した新規ビジネスを推進等</li> </ul> <p><b>3. その他の経営課題についての取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①コンプライアンス・監査等の取組及びお客さま本位の業務運営の実践</li> <li>②サイバーセキュリティの強化</li> <li>③SDGs（持続可能な開発目標）達成への取組</li> <li>④株式の処分への準備</li> <li>⑤オンラインビック・バランピックへの貢献</li> <li>⑥新型コロナウイルス感染症への対応</li> </ul>	<p><b>1. 信頼回復に向けた取組</b></p> <p>かんば生命問題等を踏まえ、業務改善計画の実行を最重要課題と位置づけ、<u>信頼回復</u>に向けて全力で取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局・本社・本邦初のコミュニケーションの充実等による、風通しの良い職場づくり</li> <li>新規契約獲得の適度な重視を改め、社員の活動プロセスを評価する「活動目標」の新設等</li> </ul> <p><b>2. 新たな成長に向けた取組</b></p> <p>コロナ禍におけるデジタル化の加速等の環境変化の下、<u>デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し</u>、郵便局ネットワークの価値を向上させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の徹底、データを最大限活用した業務プロセス改革、企業風土改革</li> <li>自治体事務受託の拡大、地域金融機関との連携</li> <li>SDGsに関する取組の強化(環境負荷軽減、働き方改革の推進など)等</li> </ul> <p><b>3. 改正郵便法への対応</b></p> <p>サービス見直し(あたり、十分な周知を行う)とともに、<u>正常な業務運営が確保されるよう、万全の準備を進める</u>。</p>
<p>その他業務運営に関する事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業子会社の経営の基本方針の策定等</li> <li>グループ全体の重要事項等について、個別協議、承認、報告を求める。</li> <li>事業子会社の業務支援</li> <li>グループ内で集約して実施することにより経営効率の向上が見込まれる、情報処理サービスの提供や人事・経理、不動産管理等に関する間接業務を実施</li> <li>病院・宿泊施設の運営             <ul style="list-style-type: none"> <li>経営の健全化に向けた取組</li> </ul> </li> </ul>	<p>各業務に関する計画</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>郵便・物流業務             <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍において増加する荷物への対応</li> <li>トール社について、一部売却の検討、経営改善に向けた取組を推進</li> </ul> </li> <li>銀行窓口業務・郵便窓口業務             <ul style="list-style-type: none"> <li>預信等の適正な販売態勢の構築</li> <li>新しいかんば営業体制の構築</li> <li>地方公共団体からの事務受託等</li> </ul> </li> <li>郵便局事務取扱法改正(転出届の受付、電子証明書発行等の事務追加)への対応</li> <li>マイナンバーカードの普及促進</li> <li>その他             <ul style="list-style-type: none"> <li>東日本大震災等からの復興支援</li> <li>新型コロナウイルス感染症拡大への対応</li> </ul> </li> </ul>

【参考2】 令和3事業年度事業計画認可における総務大臣からの要請事項とレポートの対応

日本郵政への要請事項	<モニタリングレポートの構成>	日本郵便への要請事項
<p>1 かんば生命保険の不適正募集や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等の問題を踏まえ、<u>グループにおけるコンプライアンス向上やガバナンス態勢の強化等の取組を引き続き実施すること</u>により、国民・利用者の信頼の着実な回復に努めること。</p>	<p>第1章 共通の要請事項とその対応</p> <p>1.1 日本郵政・日本郵便におけるガバナンス・コンプライアンス強化の取組</p> <p>1.2 デジタル化、地域貢献・地域活性化、SDGs・ESG</p>	<p>1 グループ各社と連携し、かんば生命保険の不適正募集に関する業務改善計画の着実な実施等により、国民・利用者の信頼の着実な回復に努めること。</p>
<p>2 グループが取得・保有するデータ及び郵便局ネットワークの活用等によるDXの推進、<u>地方創生、SDGs・ESGへの取組等を積極的に実施し</u>、社会環境の変化に対応した多様かつ柔軟なサービス展開を行い、新たな成長分野の構築を推進すること。</p>	<p>第2章 日本郵政への要請事項とその対応</p> <p>2.1 ゆうちょ銀行及びかんば生命保険の株式処分</p> <p>2.2 宿泊事業、病院事業の状況</p>	<p>2 日本郵便が取得・保有するデータ及び郵便局ネットワークの活用等によるDXの推進や、地方創生、SDGs・ESGへの取組等の積極的な実施並びに国際物流業務の収益力向上等により、社会環境の変化に対応した多様かつ柔軟なサービス展開を行うこと。</p>
<p>4 ゆうちょ銀行及びかんば生命保険の株式処分について、ユニバーサルサービス提供義務の履行への影響等を勘案しつつ、適切に対応すること。</p>	<p>第3章 日本郵便への要請事項とその対応</p> <p>3.1 国際物流事業の状況</p> <p>3.2 郵便法等改正後の郵便事業の状況</p>	<p>3 郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律(令和2年法律第70号)の施行に伴う郵便サービスの見直しにあたっては、利用者への十分な周知を実施するとともに、サービス提供に混乱が生じることがないようにすること。また、法改正の趣旨を踏まえ、深夜・週末労働の縮減等働き方改革の推進に努めること。</p>
<p>5 宿泊事業については、グループの経営健全化に向けて核本的な見直しを進めること、<u>病院事業については、引き続き、新型コロナウイルス感染症の対応を行うとともに、経営改善のための取組を着実に進めること</u>。</p>	<p>第4章 その他の要請事項とその対応</p> <p>4.1 ユニバーサルサービスの確実な提供</p> <p>4.2 業務継続の確保(新型コロナウイルス感染症、災害対応、サイバーセキュリティ対策等)</p> <p>4.3 マイナンバーカードの普及促進</p>	<p>5 ユニバーサルサービスを確実に提供するとともに、新型コロナウイルス感染症対策や災害時の対応、サイバーセキュリティ対策等を適切に行い、業務継続の確保に努めること。</p>
<p>3 <u>ユニバーサルサービスを確実に提供するとともに、新型コロナウイルス感染症や災害時の対応、サイバーセキュリティ対策等を適切に行いつつ、グループ全体の業務継続の確保に努めること</u>。また、グループ各社と連携し、マイナンバーカードの普及促進に積極的に取り組むこと</p>	<p>4.2 業務継続の確保(新型コロナウイルス感染症、災害対応、サイバーセキュリティ対策等)</p> <p>4.3 マイナンバーカードの普及促進</p>	<p>4 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の改正により郵便局で取扱可能な事務が追加された場合に、に向けた準備を着実に実施するとともに、グループ各社と連携し、マイナンバーカードの普及促進に積極的に取り組むこと。</p>

【参考3】 日本郵政／日本郵便の令和4事業年度事業計画の概要

＜日本郵政＞

ユニバーサルサービスの責務の下、グループ中期経営計画「JPビジョン2025」に基づき、グループの新たな成長に向けた企業価値向上を目指すとともに、ガバナンス・コンプライアンス機能等の強化に取り組む。

業務運営の基本方針

**1 日本郵政グループの企業価値向上**  
 ア 「デジタル郵便局」の実現に向けたグループの横断的・一体的なDX 施策やグループのDX人材育成、新規ビジネスの創出を推進  
 イ ユニバーサルサービスを含むコアビジネス（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実強化、グループ外の企業や地方公共団体との連携の拡大  
 ウ 不動産事業の拡大への支援や、郵便局データ活用に向けた検討を実施

**2 ガバナンス・コンプライアンス機能等の強化**  
 かんぽ問題を受けた業務改善計画の実行に着実に取り組むほか、令和3年度に発覚した問題については、日本郵政が第3回「再発防止策の実施状況把握及びグループコンプライアンス機能等の強化」に向けて取り組む。

**3 SDGs達成への取組**  
 「2050カーボンニュートラルの実現」に向け、CO2の排出量削減を実施。  
 →EV車両の導入  
 （参考情報）令和4年度の切替計画 二輪：約5,000台、四輪：約1,500台  
 →カーボン排出削減の低・電力への段階的な切り替え 等

○その他の経営課題について、以下の取組みを実施  
 ①サイバーセキュリティの強化、②株式処分への準備 ③新型コロナウイルス感染症への対応

その他業務運営に関する事項

- ▶ 事業子会社の経営の基本方針の策定等
- ▶ グループ全体の重要事項等について、個別協議、承認、報告を求める。
- ▶ 事業子会社の業務支援
- ▶ グループ内で集約して実施することにより経営効率の向上が見込まれる、情報処理サービスの提供や人事・経理、不動産管理等に関する間接業務を実施
- ▶ 宿泊施設の運営
- ▶ 連やかな、事業譲渡等の推進
- ▶ 病院施設の運営
- ▶ 事業譲渡等を含む、経営の健全化に向けた取組

＜日本郵便＞

ユニバーサルサービスの責務の下、郵便局ネットワークの価値を向上。グループ中期経営計画「JPビジョン2025」に基づき、地域のお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支える。

業務運営の基本方針等

**1. 信頼回復に向けた取組**  
 かんぽ生命問題及び近年の不祥事案を踏まえ、業務改善計画を着実に実行し、信頼回復及びコンプライアンスの観点に向けて、全力で取り組む。  
 ア 郵便局・支社・本社間のコミュニケーションの充実等による、風通しの良い職場づくり  
 イ 支社の自主性・裁量性の向上、ガバナンス強化のため、支社機能を強化  
 ウ 社員評価に、「活動目標」に加え、新規顧客と地域との両面を評価する「純増目標」を設定  
 エ 再発防止策の徹底、節内泊等や社員の不正、不適正営業の防止等の取組の継続強化、社員のコンプライアンスの更なる理解・浸透の取組、会社業務と業務外活動のしんがりの 指摘、個人情報等の不適切な取扱いを防止する環境整備 等

**2. 新たな成長に向けた取組**  
 コロナ禍を契機とするデジタル化の加速等の環境変化の下、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、郵便局ネットワークの価値を向上させる。  
 ア データ AI、AGV(無人搬送車)等を活用した郵便・物流事業の業務改善  
 イ 郵便窓口業務のデジタル化による業務効率化  
 ウ 保有データと地域の課題解決や新規ビジネスの創出に向けた活用の検討  
 エ 幅広い自治体事務の受託、地域金融機関との連携等  
 オ SDGsに関する取組の強化(環境負荷軽減、働き方改革の推進など) 等

各業務に関する計画

- ▶ 郵便・物流業務
  - ・ 郵便物等の放棄・隠匿、文書提出切手調子取等の再発防止の取組
  - ・ 郵便物の減少傾向の中、成長市場である荷物分野へのリソースシフト
  - ・ トール社において、エクスプレス事業売却後も効率的構築を推進
- ▶ 銀行窓口業務・保険窓口業務
  - ・ 顧客ニーズに応じた商品・サービスの提案活動
  - ・ 新しいかんぽ営業体制の開始
  - ・ 郵便局長による金融犯罪等の防止の徹底
- ▶ 地方公共団体からの事務受託等
  - ・ 幅広い自治体事務の受託、包括受託の推進
  - ・ マイナンバーカードの普及促進、マイナンバーカードの活用を検討
- ▶ 不動産業務等
  - ・ JFコア等賃貸事業の実施、事業継続を集約・効率化、不動産事業へ活用
- ▶ その他
  - ・ 災害等への対応(コロナ対応を含む)、国際的な協調・連携(UPLIにおける取組)

【参考4】 令和4事業年度事業計画認可における総務大臣からの要請事項

日本郵政への要請事項	日本郵便への要請事項
1 かんぽ生命保険の不適正募集をはじめとする近年の日本郵政グループの不祥事案を踏まえ、グループ各社へ適切な指導を行うことにより、グループにおけるコンプライアンス向上やガバナンス態勢の強化等に関して一層の取組を行い、国民・利用者の信頼の着実な回復に努めること。	1 グループ各社と連携し、かんぽ生命保険の不適正募集をはじめとする近年の不祥事案を踏まえ、業務改善計画の着実な実施及び再発防止策の徹底等により、国民・利用者の信頼の着実な回復及びコンプライアンスの徹底に努めること。
2 マイナンバーカードの普及促進に積極的に取り組みつつ、グループが取得・保有するデータの個人情報に配慮した活用に向けてグループ各社のDXを推進し、併せてデジタル田園都市国家構想の実現に資する取組や、SDGs・ESGへの取組等を積極的に実施することにより、社会環境の変化に対応した多様かつ柔軟なサービス展開を行い、新たな成長分野の構築を推進すること。	2 DXの推進、デジタル田園都市国家構想の実現に資する取組及びSDGs・ESGへの取組等の積極的な実施等により、社会環境の変化に対応した多様かつ柔軟なサービス展開を行うこと。
3 ユニバーサルサービスを確実に提供するとともに、新型コロナウイルス感染症や災害時の対応、サイバーセキュリティ対策等を適切に行いつつ、グループ全体の業務継続の確保に努めること。	3 日本郵便が取得・保有するデータについて、個人情報の適切な取扱やセキュリティの確保を前提としつつ、公的分野などでの新たな活用に向けた検討を行うこと。
4 ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の株式処分について、ユニバーサルサービス提供責務の履行への影響等を勘案しつつ、適切に対応すること。	4 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の改正により郵便局で取扱可能となった事務を含め、幅広い地方公共団体事務の受託に取り組むとともに、グループ各社と連携し、マイナンバーカードの普及促進に積極的に取り組むこと。
	5 ユニバーサルサービスを確実に提供するとともに、新型コロナウイルス感染症対策や災害時の対応、サイバーセキュリティ対策等を適切に行い、業務継続の確保に努めること。
	6 国際郵便の輸送力の安定的な確保に努め、感染症の拡大や国際情勢の緊迫化等の状況にあっても、国際郵便サービス提供の最大限の維持を図ること。