

# 日本郵政グループにおける経営力創成 に関する一考察

## A Study of the Creative Management Ability of the Japan Post Group

東洋大学経営力創成研究センター 研究員 石井 晴夫

### 要旨

日本郵政グループは、国営時代から今日まで郵政事業が培ってきた信頼性と安心・安全性をさらに高めるために、日本郵便はもとよりゆうちょ銀行並びにかんぽ生命保険にもユニバーサル・サービスの確保が必要である。そして、企業価値をさらに高め、顧客の満足度を向上させるためには、地域密着経営の推進が不可欠である。政府は、郵政民営化を決定した時の基本方針や実施計画、さらには事業のスキームを根本からモニタリングし、地域社会と顧客視点に立脚した持続可能な経営を実現できるよう、新たなビジネス・プランニングを早急に導入すべきである。

キーワード (Keywords) : 郵政民営・分社化 (postal privatization spin-off)、日本郵政グループ (Japan Post Group)、ユニバーサル・サービス (universal service,)、CSR (corporate social responsibility)、公益事業 (public utilities)

### Abstract

Since its foundation, the Japan Post Group, has operated as a state-run postal service and has provided reliable, safe and secure postal service. It has provided the nation with universal service of not only its postal service but also its affiliated Japan Post Bank and Japan Post Insurance to this day. In order to continue to promote safety and reliability, it is necessary for the group to continue to provide this form of service. The government's basic policies and implementation plans with regard to postal privatization has decentralized those three service sectors leading to inconveniences to the customer. To improve customer satisfaction and to further enhance corporate value, especially in rural areas, it is essential to promote community-based management. It must become more grounded from the perspective of the customer and take into consideration the community it serves. For the current system to achieve sustainable management, an effective project monitoring scheme and new business plan should be introduced as soon as possible.

## 1. はじめに

2007（平成 19）年 10 月 1 日、日本郵政公社は、政府全額出資の持ち株会社である「日本郵政株式会社」の下で、「郵便事業株式会社」、「郵便局株式会社」、「株式会社ゆうちょ銀行」、「株式会社かんぽ生命保険」の 4 事業会社へと民営・分社化された。また、民営化前の日本郵政公社時代に預入・契約された「定期性の郵便貯金」ならびに「簡易生命保険契約」（旧契約）を承継し管理する業務を担う組織として、新たに「独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構」が設立された。本稿では、郵政民営・分社化後の日本郵政グループの基本的枠組みと経営組織をレビューし、日本郵政グループの事業経営の現状と課題を明らかにする。そして、これからの日本郵政グループの経営力創成への方向性を提起するとともに、ユニバーサル・サービスの提供を維持しつつ、社会・生活インフラとしての郵便局ネットワークの利便性を如何に向上できるのかを考察することとする。

## 2. 郵政事業における経営組織の変遷

わが国の郵政事業は、明治 4 年の郵便制度創設以来、全国の郵便局ネットワークを通じて、郵便、郵便貯金、簡易生命保険など国民生活に必要な基礎的サービスを長年にわたり提供してきた。この間、幾度かの組織変遷を経て、2003 年 4 月 1 日に「国営の新たな公社」である「日本郵政公社」が創設された。日本郵政公社は、それまでの総務省・郵政事業庁の役割をすべて引き継ぎ、全国あまねく公平にサービスを提供する「ユニバーサル・サービス」を確保しつつ、「独立採算制」の下で郵政三事業を総合的かつ効率的に運営してきた。

こうした中、政府は 2004 年 9 月 10 日に臨時閣議を開き、郵政民営化の基本方針と全閣僚で構成する郵政民営化推進本部の設置を決定した。そして、同基本方針に基づき、内閣官房に設置した「郵政民営化準備室」を中心として、郵政民営化のための制度設計が行われ、2005 年の通常国会に郵政民営化法案が提出されたのである。

郵政事業を民営化する理由の一つに「郵貯・簡保の肥大化問題」とその規模縮小の必要性が挙げられている。これはすなわち、「入口」である郵貯・簡保資金と「出口」である財政投融資資金が一体となっており、大量の財政投融資資金が特殊法人などに回って不良債権化しているから問題であるという指摘であった。しかし、財政投融資制度に関しては、すでに 2001 年 4 月 1 日に「資金運用部資金法等の一部を改正する法律」が施行されており、民営化が議論される以前より郵便貯金や年金積立金の旧大蔵省資金運用部への預託義務は廃止されていた。つまり、特殊法人などはこの「財投改革」以降、各法人の施策に必要な資金を自前で市場から調達することになるなど、そのシステム全体が根幹から改められているのである。

郵政事業は、巨額の累積債務と多額の利子補給（補助金）を受けて破綻した旧国鉄の場合と違って、経営状態は総じて良好であった。実際、郵政は 1998～2002

年度の5年間にかけて、総額で1兆円もの郵貯利益を旧国鉄の債務返済のために拠出するなど、国営の郵政事業はわが国の財政面においても大きな役割を果たしていたと言える。また、郵政事業や郵政職員の給与等に関しても、郵政は「独立採算」の事業であるがゆえに、これまで税金は一切投入されてこなかった。一方、政府は2003年4月に日本郵政公社を発足させたばかりであり、そのために数年にわたる議論と多大の時間とコストを傾注して、新たに日本郵政公社法や信書便法などを制定し、旧法律の改正、政・省令等の改正なども行っている。加えて、膨大な帳票書類や情報システムの変更なども実施されている<sup>①</sup>。

これらのことから、小泉政権の発足に伴って郵政民営化が本格的に議論されるようになった際にも、一部の有識者からは郵政を民営化しても「小さな政府」の実現にはあまり効果がないということが指摘されていたのである。

### 3. 「郵政民営化の基本方針」と金融のユニバーサル・サービスの廃止

「郵政民営化の基本方針」の最初の文言には、「明治以来の大改革である郵政民営化は、国民に大きな利益をもたらす。」と記述されている。それは、「第1は、郵政公社の4機能（窓口サービス、郵便、郵便貯金、簡易保険）が有する潜在力が十分に発揮され、市場における経営の自由度の拡大を通じて良質で多様なサービスが安い料金で提供が可能になり、国民の利便性を最大限に向上させる。第2は、郵政公社に対する「見えない国民負担」が最小化され、それによって利用可能となる資源を国民経済的な観点から活用することが可能になる。第3は、公的部門に流れていた資金を民間部門に流し、国民の貯蓄を経済の活性化につなげることが可能になる。こうした国民の利益を実現するため、民営化を進める上での5つの基本原則（活性化原則、整合性原則、利便性原則、資源活用原則、配慮原則）を踏まえ、以下の基本方針に従って、2007年に日本郵政公社を民営化し、移行期間を経て、最終的な民営化を実現する。」としている。しかし、実際にはこうした「郵政民営化の基本方針」には必ずしも合致しない多くの問題点が、民営化前後にかけて発生しているのが実情である。

郵政民営化によって発足した4つの事業会社のうち、「株式会社ゆうちょ銀行」と「株式会社かんぽ生命保険」の金融二社については、民営化開始後10年以内に日本郵政株式会社が保有している全株式を処分しなければならないと郵政民営化法第7条2項で規定されている。従って、金融二社は2017（平成29）年10月1日までに純民間資本の私企業になることから、株式の完全売却以降は、政府（国）による政策的な関与を一切受けることなく、自由に私企業の論理で事業経営を行うことになる。

周知のとおり、国営時代の郵便貯金事業には「簡易で確実な貯蓄（送金、債務債権の決済）の手段としてあまねく公平に利用させる」ことが「郵便貯金法」や「郵便振替法」、「郵便為替法」によって規定されていた。同様に、簡易生命保険事業についても「国民に、簡易に利用できる生命保険を、確実な経営により、なるべく安い保険料で提供」することが「簡易生命保険法」によって規定されてい

た。このようにわが国の郵便貯金事業ならびに簡易生命保険事業の業務運営を担う郵政事業には、創業以来、これまで郵便、貯金、保険の三事業共に一貫して「ユニバーサル・サービス義務」が課せられてきたのである。

しかし、金融のユニバーサル・サービスを規定していたこれらの法律は民営化と同時に廃止され、ゆうちょ銀行およびかんぽ生命保険は郵政民営化法第7条2項の4「銀行業」及び5「生命保険業」によって、一般の銀行や生命保険と同様の規制の下に置かれることになった。ここで銀行法第1条の目的を見てみると、「この法律は、銀行の業務の公共性にかんがみ、信用を維持し、預金者等の保護を確保するとともに金融の円滑を図るため、銀行の業務の健全かつ適切な運営を期し、もつて国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」と規定されている。また、保険業法第1条の目的は、「この法律は、保険業の公共性にかんがみ、保険業を行う者の業務の健全かつ適切な運営及び保険募集の公正を確保することにより、保険契約者等の保護を図り、もつて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を目的とする。」と規定されている。こうした銀行法や保険業法の条文からもわかるように、民営化後の金融二社には“あまねく公平”とか“なるべく安く”など、ユニバーサル・サービスの提供に関する規定は全く存在していない。

#### 4. 民営化後の経営組織とその枠組み

2007年10月1日に政府全額出資の持株会社である日本郵政株式会社の下に分社化された4つの事業会社（郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険）の「実施計画」では、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の2社について「遅くとも民営化後4年目、可能であれば、(中略)、民営化後3年目」の株式上場を目指すと明記されている。同時に、持株会社である日本郵政株式会社についても「金融二社と同時期の上場」を目指すとしている。

上記の4つの事業会社のうち「ゆうちょ銀行」及び「かんぽ生命保険」の金融二社については、民営化開始後10年以内に政府（持株会社）保有の全株式を市場で完全に売却することが郵政民営化法第7条2項で義務づけられている。しかし実際には、旧三公社（電電、専売、国鉄）の株式売却事例からもわかるように、株式を売却する場合には段階的に株式の処分が行なわれることになろう。以上のことから現行法によれば金融二社は2017年9月末日までに完全民営化される予定である<sup>②</sup>。

これに対して、国民や地域住民の利便の増進という公共的責務を担わせる目的で、政府が特別法をもって設立した郵便事業株式会社及び郵便局株式会社については、民営化後の10年間の「移行期間」終了後も、郵政民営化法第5条2項の1の規定に基づいて、政府が日本郵政株式会社を通じて100%の株式を保有する特殊会社であり続ける。この2社は株式会社ではあるものの、その事業展開については一般の純民間企業のような完全な自由度はなく、将来にわたって政府から一定の政策的関与を受けることとなる。例えば、民営化後の郵便局の設置について

は、郵便局株式会社法第 5 条で、「会社は、総務省令で定めるところにより、あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならない。」ことが規定されている。

郵便局の設置基準の内容についてみると、現在ある約 24,000 局のうち、過疎地域や離島などに位置する約 7,220 局は基本的に維持・存続が決定した。他方、都市部の郵便局に関しては、「国民の利便性に万が一にも支障がないよう十分に配慮する」との政府答弁にとどまっている。すなわち、全国約 24,000 の郵便局の中で、ネットワーク維持の対象とされる過疎地域等の 7,220 局以外の約 16,780 の郵便局は、郵便局株式会社の経営判断によって、いつでも統廃合される可能性があるということの意味していると思われる<sup>③</sup>。

郵便局株式会社および郵便事業株式会社が、純然たる政府・行政部門でもなければ民間営利部門でもない特殊会社という企業形態にされた背景には、政府が両社に一定の政策目的、すなわち「公共性」を担保しながらユニバーサル・サービスの役務を担わせることが、地域社会の維持・発展には必要であると判断したからに他ならない。

郵便事業株式会社および郵便局株式会社は、郵政民営化法によって 10 年間の移行期間終了後も引き続き、政府が持株会社である日本郵政株式会社を通じて 100%の株式を保有する特殊会社であり続ける。特殊会社とは、政府が一定の政策目的を実現するために設立される特殊法人の一形態であり、形式的には「商法上の株式会社」である。しかし、毎年度の事業計画や重要な財産の譲渡、定款の変更（合併や会社分割、解散の決議など）については、その都度、総務大臣の認可を受けなければならないとされている。つまり、両社は政府による様々な政策的コントロールの余地が永続的に残された、あくまで広義の「公共企業」である。

もちろん、郵便事業株式会社および郵便局株式会社の事業経営には公共性や公益性だけではなく、「企業性」も強く求められている。ここでいう企業性とは、両社の持つ経営資源を最大限有効に活用するための組織構造に改め、経営の効率化や収益性の向上を図ることによって、企業価値をさらに高める努力を行うことを意味している。ここで改めて論ずるまでもなく、民間企業であろうと公共企業であろうと、すべての企業はゴーイング・コンサーン（継続性の原則）に基づいて長期かつ継続して事業を行い続けるという、最も基本的かつ重要な「社会的責任」を負っている<sup>④</sup>。そのため、公共性や公益性の発揮が求められる郵便事業株式会社や郵便局株式会社にあっても、長期的な事業の継続や独立した企業体としての存続が不可能になるような事態が発生するようなことは回避しなければならない。

そこで、公共性や公益性のある事業を担う郵便事業株式会社と郵便局株式会社の経営を中・長期的に安定したものとするために、政府は両社に郵便サービスの提供ならびに郵便局の窓口取扱いといった「本業」以外にも、業務に支障のない範囲内で収益性のある「新規事業」を営むことを認めているのである。

## 5. 郵政事業におけるユニバーサル・サービス

民営・分社化後の郵便・信書送達市場におけるユニバーサル・サービスの提供主体は、現在、民営・分社化によって誕生した「郵便事業株式会社」が唯一のユニバーサル・サービス提供事業者となっている<sup>(5)</sup>。郵便法(昭和22年法律第165号)では、まず第1条の目的に、「この法律は、郵便の役務をなるべく安い料金で、あまねく、公平に提供することによって、公共の福祉を増進することを目的とする。」と規定している。また、第2条では、郵便の実施として、「郵便の業務は、この法律の定めるところにより、郵便事業株式会社(以下「会社」という。)が行う。」とされているが、これは郵便のユニバーサル・サービスの確保に支障を及ぼさないようにするという観点から、郵便法ではユニバーサル・サービスの提供者である郵便事業株式会社に事業の独占を保証している。

郵便事業株式会社法の第1条の会社の目的では、「郵便事業株式会社(以下「会社」という。)は、郵便の業務及び印紙の売りさばきの業務を営むことを目的とする株式会社とする。」として、第1条の目的並びに第3条の業務の範囲の中で郵便のユニバーサル・サービスが規定されている。

わが国においては、郵便法に基づき郵便事業株式会社に提供が義務づけられている郵便の役務が、ユニバーサル・サービスの範囲と認識できよう。ユニバーサル・サービスの概念は、早くから電気通信事業などにおいて議論されており、OECD(経済開発協力機構)などのレポートでは、ユニバーサル・サービスの定義として、①全国どこでも利用可能であること。②誰でもが比較的安価で経済的に利用できること。③均一な品質によるサービスであること。④料金の差別的取扱いがなく、などを要件として挙げている<sup>(6)</sup>。

具体的な郵便の役務については、2007年10月1日の郵政事業の民営・分社化を機に、その内容が大幅に見直されている。例えば、市場競争の激しい小包郵便物(ゆうパック)については、郵便事業株式会社の経営の自由度を拡大する観点から「貨物運送サービス」という位置づけとなり、ユニバーサル・サービスの対象から外された。また、速達や代金引換、年賀特別郵便に関しても、郵便事業株式会社が「任意」で行うサービスとされた。一方、特殊取扱として残すものは、社会経済活動に不可欠なものとして引き続き提供する必要性が高いものに限定するというのが基本的考え方である<sup>(7)</sup>。なお、図表1は、郵便物の種類を示したものである。

## 6. ユニバーサル・サービスの基本的考え方

ユニバーサル・サービスに対する提供義務は、主に電気通信事業、電気事業、都市ガス事業、水道事業、鉄道事業、郵政事業、NHKの公共放送など、ネットワーク産業と言われる事業に当てはまるのが特徴である。ユニバーサル・サービスは、市場に競争がない段階では独占的にサービスを提供する事業者がその提供義務を負って、不採算部門の赤字を黒字部門で補填するという「内部相互補助」

図表 1 郵便物の種類

内国郵便	第一種郵便物（書状、郵便書簡など）
	第二種郵便物（郵便はがき）
	第三種郵便物（日本郵便の承認を受けた定期刊行物）
	第四種郵便物（通信教育、盲人用点字、学術刊行物など）
国際郵便	通常、国際小包、EMSなど
特殊取扱	書留、引受時刻証明、配達証明、内容証明、特別送達など

（注）内国郵便物の種類や大きさ等の制限は、郵便法（昭和 22 年 12 月 12 日法律第 165 号）第 14 条及び第 15 条で定められている。また、内容証明及び特別送達の取扱いについては、郵便認証司が認証することとされたことに伴い、所要の規定が整備されている。

（Cross Subsidization）によってサービスを確保してきた。すなわち既存事業者は、事業全体で収支を保障されることを条件に、当該サービスを提供する地域内やサービス内容によって費用に格差が生じる場合でも、人々の日常生活に密着した必要不可欠なサービスに関しては「均一料金」あるいは「低料金」を維持してきたのである。

例えば、郵便事業の場合、内国郵便の第三種・第四種及び特殊取扱の郵便物は赤字であり、赤字部分は第一種及び第二種郵便物などの黒字部門で補ってきた。しかし、非常災害時には郵便料金が免除されることが多く、さらに、第四種郵便物のうち盲人用の郵便物については内国郵便約款で無料と定められていることなどから、民営化した郵便事業体すなわち郵便事業株式会社にそれらの負担をすべて強いるのは事業の継続上問題がある。従って、こうしたサービスの提供に関しては、後述するように「社会貢献業務」として資金交付の手立てが導入されたのである。

日本郵政株式会社法（平成 17 年 10 月 21 日法律第 98 号）は、社会・地域貢献資金の交付として、第 6 条で「会社は、郵便事業株式会社に対し、郵便事業株式会社法第 4 条第 4 項に規定する社会貢献業務計画の定めるところに従い、社会貢献業務の実施に要する費用に充てるものとして、社会貢献資金を交付するものとする。」、また、第 2 項で、「会社は、郵便局株式会社に対し、郵便局株式会社法第 6 条第 5 項に規定する地域貢献業務計画の定めるところに従い、地域貢献業務の実施に要する費用に充てるものとして、地域貢献資金を交付するものとする。」と規定し、第 3 項では、「前二項に規定するもののほか、社会貢献資金又は地域貢献資金（以下「社会・地域貢献資金」という。）の交付に関し必要な事項は、総務省令で定める。」と規定している。

図表 2 は、主な公益事業におけるユニバーサル・サービス供給の確保策を整理したものである。

## 7. 社会・地域貢献基金の積立て

この法律からもわかるように、「社会・地域貢献基金」については、日本郵政株式会社に1兆円に達するまでの積立てが義務付けられるとともに、参議院郵政民営化特別委員会の附帯決議（2005年10月14日）によって、同基金は1兆円を超えて最大2兆円まで積み立てることができることと明記されている。そして同社は、この原資1兆円を過去10年間の国債利回りの平均である1.8%で運用し、年間180億円（内訳：「社会貢献資金」＝60億円、「地域貢献資金」＝120億円）の運用益で対応していくものとしている。ただし、この「地域貢献資金」の120億円が想定している赤字補填の対象は、全国に約24,000ある郵便局のうち、過疎地を中心とするわずか2,000局のみであるという点に十分留意しなければならない。つまり、過疎地等で収益が厳しい郵便局の1局平均の年間赤字額は約600万円であり、それを2,000局に手当てするには600万円×2,000局で約120億円の年間拠出額が必要であるというのがこの基金の算定根拠である。

こうした基金の積み立ては、社会・生活インフラのユニバーサル・サービスを維持・確保するための具体的方策の一つとして各国で採用されている。わが国でもすでに電気通信分野などにおいて導入例がみられる。このような外部からの補助によるユニバーサル・サービスの確保策としては、基金原資の拠出方法と補助対象者との組み合わせにより、概ね「ユニバーサル・サービス基金方式」、「アクセスチャージ方式」、「バウチャー方式」、「税金方式」の4つの方式が考えられよう<sup>⑧</sup>。

ユニバーサル・サービスを確保または維持する仕組みとして、かつての国鉄改革の際には地方の不採算路線である特定地方交通線の輸送サービスを引き継ぐ鉄道・バス事業者や沿線の自治体などに対して、「転換交付金」や「運営費補助」、さらには「税制上の優遇措置」など、さまざまな財政支援措置が政府によって講じられてきた。また、市場規模が小さく収益性も低いと考えられたJR北海道、四国、九州の3社に対しては、国鉄の分割・民営化に際して政府によって特別の配慮が行われた。これらの会社は、1987年4月1日の新しい会社への移行時に、旅客数が少ないため大幅な赤字が予想されたことから、3社には「経営安定基金」（3社で1兆2,700億円）が民営化後10年間で法律によって積み立てられた。この基金の運用益によって各社ともに最終利益が計上できるようになり、安定した経営が可能になったのである<sup>⑨</sup>。

なお、郵便貯金事業と簡易生命保険事業については、民営化移行期間の10年間に限って、郵便局株式会社との“安定的な代理店契約”を結ぶことを、「株式会社ゆうちょ銀行」並びに「株式会社かんぽ生命保険」の双方に義務づけている。従って、少なくとも移行期間中の2017年（平成29年）9月末までは、過疎地域等においても郵便局で金融のユニバーサルサービスは維持されよう。しかし完全民営化されたゆうちょ銀行ならびにかんぽ生命保険が、それ以降も郵便局株式会社に業務委託を継続するという保証はなく、採算性や収益性の悪い郵便局からの撤退は予想に難くない。つまり、金融二社の全株式が売却される2017年10月以



降は、不採算地域における金融のユニバーサルサービスの崩壊が予想されよう<sup>(10)</sup>。

**図表 2 主な公益事業におけるユニバーサル・サービスの供給の確保策**

項目	電気通信事業	郵便事業等	鉄道事業
名称	ユニバーサル・サービス 交付金	社会・地域貢献基金	経営安定基金
根拠	電気通信事業法（交付金の交付：第 109 条、負担金の徴収：第 110 条）	日本郵政株式会社法第 13 条	旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律第 12 条、附則第 7 条
目的	NTT 東・西がユニバーサル・サービスの提供を確保するために必要な費用を、電話会社全体で応分に負担	社会・地域に貢献し利用者利便に資する業務の確実かつ安定的な提供の確保	国鉄民営化後の三島会社の経営の安定 ※三島会社：JR 北海道、四国、九州
設置	総務大臣の指定を受けた機関（社）電気通信事業者協会）が交付金の交付等を実施（平成 17 年度収支分に初めて適用）	日本郵政株式会社（平成 19 年 10 月制度施行）	JR 旅客三島会社（昭和 62 年 4 月）
原資	NTT 東・西及び両者と接続等を行うことにより受益している電気通信事業者（事業収益 10 億円超）から徴収する負担金	日本郵政株式会社の損益計算上の利益金（同社が保有する郵便貯金銀行・郵便保険会社の株式の売却益や配当収入等）	JR 旅客三島会社の設立以降、国鉄清算事業団が相当額を 10 年間積み立てて負担
使途	NTT 東・西が提供する以下のユニバーサル・サービス提供の確保 ・加入電話サービス ・第一種公衆電話サービス ・緊急通報（110 番、119 番など）  (備考)両社のユニバーサル・サービス収支は計▲1,185 億円（平成 21 年度）。	<b>【社会貢献基金】</b> 資金の交付を受けなければ、その水準が著しく低下する恐れのある業務 (例)・非常災害時の郵便料金の免除 ・社会福祉の増進に寄与する第三・四種郵便  <b>【地域貢献基金】</b> 資金の交付を受けなければその実施が困難であり、地域住民の生活の安定の確保のために必要で、郵便局会社以外の者による実施が困難な業務。 (例)・過疎地における金融サービス	JR 旅客三島会社の事業（運用益を損益計算に計上）  (備考) 基金の運用益確保のための支援措置として、独立行政法人鉄道施設・運輸施設整備支援機構が、本基金から年率 3.73%で借り受けることで運用益を確保する措置が講じられている(平成 19～23 年度。なお、平成 9 年度からの継続(当時は年率 4.99%)。)
規模	NTT 東・西を含めた計 50 数社が総額 180 億円を負担（21 年度収支分）	<b>【積立規模】</b> 1 兆円に達するまでは義務、最大 2 兆円まで <b>【交付見積額】</b> (社会)約 60 億円/年 (地域)約 120 億円/年	<b>【基金総額】</b> 約 1 兆 2,781 億円 <b>【運用収益】</b> 約 266 億円(21 年度決算)

(出典) 総務省 ([http://www.soumu.go.jp/yusei/seido\\_minaoshi/pdf/080519\\_1\\_si2\\_2.pdf](http://www.soumu.go.jp/yusei/seido_minaoshi/pdf/080519_1_si2_2.pdf)) による。また、会計検査院決算検査報告データベース (<http://report.jbaudit.go.jp>) 及び NTT 東日本 (<http://www.ntt-east.co.jp>) と NTT 西日本(<http://www.ntt-west.co.jp>)の

## 8. 日本郵政グループの経営状況と経営力の創成

### 8.1 最近の日本郵政グループの決算状況

日本郵政グループの経営状況は、図表3の日本郵政グループ2011年3月期中間決算の概要からも、さらに厳しい状況が続いていることがわかる。日本郵政グループが発表した2010年4月～9月期の半年決算では、連結純利益が前年同期比18%減の1,651億円であった。これは郵便事業会社の「ゆうパック」と日本通運の「ペリカン便」との統合を目指した「JPエクスプレス」の統合並びにその後の解消に伴う費用の増大や、2010年7月初めの「ゆうパック」の遅延問題等による損失計上などで、郵便事業が大幅な赤字になったことが大きな要因である<sup>(11)</sup>。

一方、ゆうちょ銀行とかんぽ生命の金融二社は増益を確保したものの、郵貯残高はピーク時からみると約90兆円も減少しており、現在では約170兆円程度まで落ち込むなど、今なお微減傾向が続いている。さらに、簡易保険の契約数も民営化前後から減少しつつあるが、全体としては、金融二社の利益で郵便事業の赤字を補填する構造が今も続いている。こうしたことから、日本郵政グループの経営状況には先行き不透明感が強まっていると指摘できよう。

こうした中で、日本郵政グループの経営力をどのようにしたら創成できるかが最大の課題となっている。現行のサービスメニューは、基本的に国営の公社時代のものがほとんどであり、民営・分社化して誕生した日本郵政グループ各社がマーケットの中で戦って行くのにはあまりにも不十分である。特に、郵貯と簡保の預入限度額と保険契約額の引き上げ、さらには金融二社の住宅ローンや第三分野保険（例えば、がん保険など）への進出は待ったなしである。こうした状況を少しでも改善するために、現在、「郵政改革法案」が国会で審議されている。この郵政改革法案は、利用者利便の向上と郵政三事業におけるユニバーサル・サービスを確保するための法案であり、現状では国会で継続審議になっている。すなわち郵政改革法案の動向が、今後の日本郵政グループの経営力の創成に大きくかかっているといっても過言ではない。

### 8.2 日本郵政グループのCSRへの取組み

日本郵政グループの経営理念は、「これまで公の機関として培った安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮し、お客さまの期待に応えお客さまの満足度を高めお客さまとともに成長します。経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。」と規定されている<sup>(12)</sup>。同社は、特に7つのCSRの課題を設定している。このうち、「顧客満足度の向上」や「生産性向上・新しい企業価値の創造」、「適時・適切な情報開示の推進」、「コンプライアンス、内部統制の確保」は、日本郵政グループが事業を行っていく上で顧客や投資家から求められる取り組みである。さらに、「社会、地域社会への貢献の推進」や「人に優しい事業環境の整備」、「環境保全活動の推進」は、国内はもとより海外においても安心・安全・信頼性の高い商品・サービスを提供するグル

**図表3 日本郵政グループの2011年（平成23年）3月期中間決算の概要**  
 <当中間期の経営成績>

(単位：億円)

	日本郵政 グループ（連 結）	会 社 区 分				
		日本郵政 （単体）	郵便事業会社 （単体）	郵便局会社 （単体）	ゆうちょ銀行（単 体）	かんぽ生命保 険（単体）
経常収益	87,916	2,050	8,144	6,340	11,101	68,209
前年同期 （21/9）比	▲1,597	+18	▲186	▲102	▲195	▲915
経常利益	4,853	1,216	▲844	232	2,781	2,595
前年同期 （21/9）比	▲197	+55	▲646	▲132	+133	+472
中間純利益	1,651	1,282	▲593	74	1,659	455
前年同期 （21/9）比	▲357	+153	▲400	▲19	+77	+74

&lt;通期見通し（2011年3月期）&gt;

経常利益	8,800	1,300	▲890	250	5,000	4,400
前年（22/3）比	▲1,272	▲171	▲1,459	▲374	+57	+603
当期純利益	3,400	1,460	▲540	100	2,900	770
前年（22/3）比	▲1,102	+6	▲65	▲229	▲67	+68

(出典) [http://www.japanpost.jp/pressrelease/101112\\_H23](http://www.japanpost.jp/pressrelease/101112_H23)

注1) 億円未満の計数は切捨て。また、連結合計値と、単体計数の合算値とは、他の連結処理のため、一致しない。

注2) 通期見通しについては、経営環境に関する前提条件の変化に伴い、予想と異なる可能性がある。

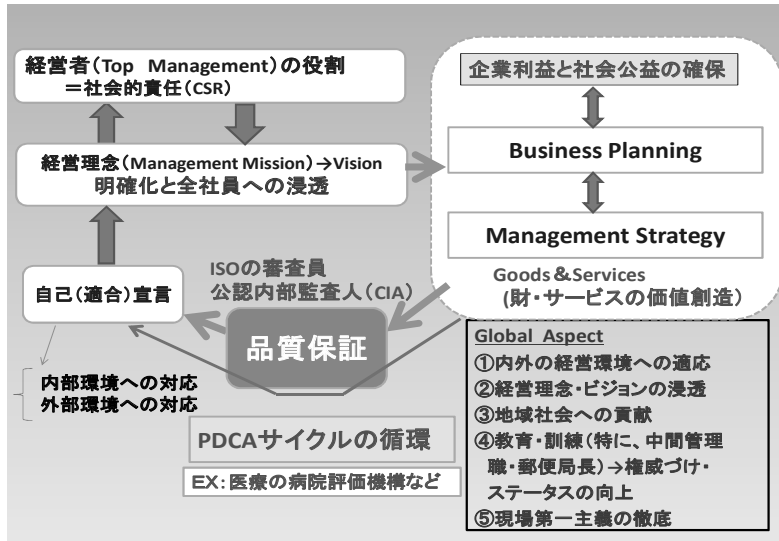
ープの責務として掲げられているものである。

こうした日本郵政グループの CSR 活動は、中・長期的な観点からグループの持続可能な成長の確保には欠かせない取組みであり、これからは如何に日本郵政グループの経営理念を現場の一人一人の社員に浸透できるのかが鍵となっている。郵便局はハード・ソフトの両面からさまざまな経営資源を有しており、この国民共有の財産と言うべき生活インフラで人々の生活を支え、地域社会の維持・発展に貢献してきた。今後は、郵便局の強みである「地域連携」を核にした新しい形態のビジネス展開が CSR 活動としても期待されている<sup>(13)</sup>。

周知のとおり、CSR (Corporate Social Responsibility) とは、企業の社会的責任のことであるが、CSR の重点項目としては顧客 (CS 向上)、投資家、社員、取引先、コンプライアンス、内部統制、環境問題、労働問題、地域社会など多岐にわたっている。特に、最近では、顧客満足度の向上に対する責任、つまり別名の CSR (Customer Satisfaction Responsibility) の重要度が増してきている。

同時に、これからの企業に求められる新しい CSR とは、ISO (International

図表4 日本郵政グループに求められるCSRのあり方



(出所) 筆者作成。

Organization for Standardization) 規格などへの適合性をさらに発展させ、自らの企業行動を自らが責任をもってモニタリング (検証) する「自己 (適合) 宣言」 (self-declaration) が重要になってきている。ISO が外部の品質保証であるとすれば、自己 (適合) 宣言は内部の品質保証であるというよう。図表4は、日本郵政グループに求められるCSRのあり方を図に示したものである。

## 9. 結び

郵政事業や情報通信、放送、エネルギー、交通、上・下水道など、市民の日常生活に必要な不可欠な財・サービスを提供する「公益事業」(Public Utilities) は、財・サービスの供給に際して莫大な固定設備が必要となることから、自然独占や地域独占が容認されてきた。また、提供する財・サービスの効果や影響が広く地域社会全般に対して及ぶことから、外部性が高い産業として位置づけられ、市場メカニズムのみに委ねると過小供給になりやすいという性格を有している。こうしたことから、公益事業の提供する財・サービスは、公共財または準公共財、あるいは価値財 (ユニバーサル・サービスとしての供給が社会から要請される) として説明されてきた。

このような特徴を有する公益事業は、他の一般的な財・サービスと比べて「市場の失敗」が起こりやすく、そのため従来から公的規制が幅広く行われてきたのである。長い間、国民・利用者から親しまれ、地域社会におけるライフライン的機能と役割を果たしてきた郵政三事業は、民営・分社化によって「顧客視点の経営組織」から「利益優先の経営組織」へと転換した。その結果、社会・生活インフラとしての郵便局ネットワークの利便性は総じて低下し、今後、ユニバーサル・

サービスの提供も困難になる恐れも生じているのである。

日本郵政グループは、国営時代から今日まで郵政事業が培ってきた信頼性と安心・安全性をさらに高めるためにも、銀行代理業および保険募集等に係る契約を結ぶゆうちょ銀行並びにかんぽ生命保険におけるユニバーサル・サービスの中・長期的な確保が必要である。政府は、郵政民営化を決めた当時の基本方針や実施計画、さらには事業のスキームを根本からモニタリングし、地域社会と顧客視点に立脚した持続可能な経営を実現できるよう、改善すべき点は速やかに改善することが何よりも重要である。

### 【注】

- (1) 郵政民営化の経緯等については、石井晴夫・金井昭典・石田直美（2008）『公民連携の経営学』中央経済社、pp.160～169を参照されたい。
- (2) 郵政民営化に伴い、現在は国が保有している株式のうち、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は2017年9月末までに全株式を、持ち株会社の日本郵政は3分の1超を残してそれぞれ売却する予定であった。しかし、2009年12月4日に日本郵政グループの株式売却を凍結する「日本郵政株式会社、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式の処分の停止等に関する法律」が成立したことに伴い、新たに法律で定めるまでこれらの株式売却は停止されることとなった。「かんぽの宿」についても譲渡が凍結されている。
- (3) 同時に、それ以前の問題として、分社化された郵便局株式会社の事業経営は、郵便事業会社、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険等からの手数料収入によって成り立っており、手数料収入の減少によって経営が成り立たなければ、事前にくら制度的に郵便局の設置基準を定めたとしても、それは全く意味をなさないのである。
- (4) 郵便局地域社会における郵便局の機能と役割については、石井晴夫・武井孝介（2003）『郵政事業の新展開』郵研社を参照。
- (5) 郵政事業のユニバーサル・サービスの研究については、以下の論稿に詳しい分析が行われておるので参照されたい。武井孝介「ユニバーサル・サービス維持の視点から考える郵政民営化の問題点（上）（下）」（『通信「耀」』2005年8月・9月）。
- (6) ユニバーサル・サービスの基本的概念については、経済企画庁物価局編（1996）『公共料金ハンドブック』（社）経済企画協会、pp.410～412を参照されたい。
- (7) 郵便事業株式会社が提供する郵便の役務（サービス）に関しては、同社のホームページなどを参照されたい。（<http://www.post.japanpost.jp/index.html>）
- (8) なお、基金の積立てに関する詳細については、以下のホームページ等を参照されたい。<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/koukyou/explain/ex19.html>
- (9) 経営安定基金の3社に対する内訳は、J R北海道が6,822億円、J R四国が2,082億円、J R九州が3,877億円である。石井晴夫（1999）『交通ネットワークの公共政策（第二版）』中央経済社、pp.198～199。
- (10) 平成23年度税制改正見直し事項として以下のことが記載されている。「社会・地域貢献基金については、日本郵政株式会社法により積み立てることが義務付けられており、租税特別措置法により積立期間（10年間）終了後、10年の据置期間を経て、積立金額を10で除した金額を各事業年度の所得の計算上、益金に算入する課税の繰延措置が講じら

れている。2011年通常国会に提出を予定している郵政改革関連法案において、社会・地域貢献基金は廃止されることになっていることから、同基金に係る社会・地域貢献準備金を廃止することとする。基金を廃止し、当該廃止事業年度の所得の計算上、当該積立金額に相当する金額を益金に算入することとした場合には一時に税負担が生じることとなり、多額の資金流出が想定される。他方、同法案が成立すれば、日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社の3社は合併し郵便局で一体的なサービス提供を行うこととなるが、そのために必要となるシステム改修、郵便局のサインの変更等、大規模な資金需要が予測される。このため、郵政改革に伴う社会・地域貢献基金の廃止に関し、日本郵政株式会社に積み立てられている当該積立金の取崩しについて、経過措置として、現行の繰延措置にならない、10年間に於いて均等に各事業年度の所得の計算上、益金に算入する課税の繰延措置を講ずることにより、日本郵政株式会社の内部留保を確保し、郵政改革の確実かつ円滑な実施を図る。」というものである。

[http://www.cao.go.jp/zei-cho/youbou/pdf/soumu/23m\\_soumu\\_t\\_04.pdf](http://www.cao.go.jp/zei-cho/youbou/pdf/soumu/23m_soumu_t_04.pdf)

- (11) 日本郵政グループの2010年3月期（前年度）の決算では、郵便事業会社は8年ぶりに最終赤字に転落している。郵便事業会社は、取扱物数は前年同期比で郵便物が3%減、ゆうパックが4.7%減、ゆうメール4.8%増、トータルで2.3%減少した。ここ数年、郵便物は2%前後減少しつつある中で、経常利益は569億円の黒字を確保したものの、日本通運との間で進めてきた宅配便事業の統合の見直し、つまりJ Pエクスプレスの解散・清算の準備のために損失が膨らみ、郵便事業会社は797億円の損失を計上した。
- (12) 『日本郵政グループ社会・環境レポート2010』p4。  
[http://www.japanpost.jp/csr/case/pdf/case\\_csr2010.pdf](http://www.japanpost.jp/csr/case/pdf/case_csr2010.pdf)
- (13) 郵便局の地域連携ビジネスのあり方については、J P総合研究所・全国郵便局長会『郵便局の地域連携ビジネスのあり方』2008年12月を参照されたい。

### 【参考文献】

- 石井晴夫・金井昭典・石田直美（2008）『公民連携の経営学』中央経済社。
- 石井晴夫・武井孝介（2003）『郵政事業の新展開』郵研社。
- 石井晴夫（1999）『交通ネットワークの公共政策（第二版）』中央経済社。
- 石井晴夫編著（1996）『現代の公益事業—規制緩和時代の課題と展望』NTT出版。
- 公益事業学会編（2005）『日本の公益事業』白桃書房。
- J P総合研究所・全国郵便局長会（2008）『郵便局の地域連携ビジネスのあり方』。
- 全通総合研究所編（2000）『変革期の郵政事業—課題と展望』日本評論社。
- 武井孝介（2003）「ユニバーサル・サービスの視点からみた郵貯・簡保の役割」『全通総研研究報告』Vol. 7。
- ネットワーク・ビジネス研究会編（2004）『ネットワーク・ビジネスの新展開』八千代出版。
- 藤野次雄・田尻嗣夫・糸瀬茂・保阪尚郎（2000）『金融ビッグバン・IT革命と郵貯・簡保』日本評論社。
- 福光寛（2001）『金融排除論—阻害される消費者の権利と金融倫理の確立』同文館出版。
- その他、関係機関のホームページ等を参照。

受付日：2011年1月22日 受理日：2011年2月3日