

郵政民営化委員会（第211回）議事録

日 時：令和2年4月13日（月）

開催方法：書面審議（審議期間：4月13日から5月11日）

出席者：岩田委員長、米澤委員長代理、老川委員、清原委員、三村委員

※ 質疑応答は以下のとおりであり、これにより今回の審議は終了となった。

「議事1 日本郵政株式会社及び日本郵便株式会社の令和2年度事業計画について」

○老川委員 資料211-1-3の4ページに④株式処分の準備として「所用の準備を行う」とあるが、具体的方策として考えていることがあれば示されたい。

○日本郵政 日本郵政の株式処分については、政府が御判断されるため、当社として、政府の要請に対応できるよう実務的な準備を行うという趣旨。

金融二社の株式処分については、郵政民営化法の規定の趣旨を踏まえ、①金融二社の経営状況、②ユニバーサルサービスへの影響、③グループの一体性確保、④当社の資金需要・連結業績への影響、⑤市場の動向等を勘案しつつ検討しているが、現時点で何か具体的な案や方策等が具体化しているものではない。

○老川委員 資料211-1-3の11ページの②郵便局ネットワークの価値向上の取組について、「ネットワークの最適化」とは郵便局の統廃合を意味するのか、それとも地方公共団体等との連携などによる郵便局の機能の向上あるいは多様化を意味するのか、説明がほしい。

○日本郵便 「ネットワークの最適化」については、必ずしも郵便局の統廃合を意味するのではなく、移転・立替の際、新駅周辺や商業施設等の需要の大きい立地とするなど、お客さまの利便性を高めてネットワークの価値向上につながる郵便局配置とすることを指す。

併せて、地方公共団体等との連携などによる「地域ニーズに応じた多様な郵便局の展開等」についても推進することで、一層の価値向上に取り組みたい。

○三村委員 211-1-2-3の2ページのガバナンス機能の発揮について、日本郵政には、事業会社の全体的統括と連携強化の活動が要請されている。そのためのグループ連絡会の充実、「グループ運営会議」の活用とあるが、従来の活動と比べたときに具体的にどのような改善が行われるのか。

○日本郵政 グループ連絡会においては、まず、グループコンプライアンス委員会を新設し、コンプライアンス取組状況を、毎月、報告・協議することで、グループ間で情報共有を図っている。

また、グループオペレーショナルリスク管理連絡会を新設し、四半期に1回、各社の取組内容をそれぞれ情報共有し、各社内での取組の高度化に役立てることを目的として、連絡会を実施している。

さらに、グループ内部監査連絡会議においては、今回の件を踏まえて実施した日本郵政によるオンサイトモニタリングの報告を新たに実施するなど、内容の充実を図っている。

グループお客さま満足推進連絡会においては、原則、半年に1回から毎月実施に変更し、グループ間で密に情報連携を実施している。

グループ運営会議については、これまで、グループ各社の週次の経営状況を共有・議論してきたほか、毎年度の経営計画についても議論してきたが、今年度の経営計画策定に際しては、計画だけでなくその前提となる営業の取組方針や会社間手数料等についても議論している。

その他、かんぽ生命保険の不適切販売問題の対応状況やコロナウイルス対策等の主要な経営課題・トピックについても随時共有の上、対処方針等について議論している。

○三村委員 211-1-3 の2ページの経営理念の浸透について、郵政グループの適切な理念浸透方法の検討とあるが、組織内コミュニケーションだけでなく社員と顧客との対話など何か実質的な方法等を検討されているのか。外部からどのように見られているかを社員の方々が経験することもあってよいと思われる。

○日本郵政 現在、タスクフォースにおいて、経営理念がグループ全社員に浸透するよう、御指摘の社員の顧客との対話などを含め、適切な浸透方法等を検討しているところ。

御指摘いただいた、社員がお客さまからどのようにみられているかを把握することについては、会社としても非常に重要なことと考えているので、今後、検討してまいりたい。

○三村委員 211-1-3の6ページの病院の運営について、これまで通信病院の再編が進められてきた経緯からすれば、残された病院をどのように生かしていくのか（あるいはさらに譲渡を進めるのか）、問題点と課題を絞り込んだ検討が必要と思われる。

○日本郵政 通信病院については、企業立病院として運営するとともに、地域医療との連携や救急医療の強化等による増収対策や、業務の効率化等による経費節減、事業譲渡等を含む見直しに取り組むことにより、経営改善を進める。また、医療サービスの向上、地域医療ニーズへの対応、患者満足度の向上等を推進していくこととしているが、医師確保の困難性、患者の専門病院、大病院志向など受療動向の変化、医療制度改革など、外部環境も非常に厳しい状況が続いている。

このことから、まずは地域の病院、クリニックとの連携強化に努め、地域医療ニーズに対応した病床機能の一部を転換するなどを考えており、例えば、東京通信病院において2020年3月より地域包括ケア病棟を開設している。今後とも、地域医療への影響も考慮しつつ、事業譲渡を含む見直しについても検討が必要と考えている。

○三村委員 211-1-4の3ページの風通しのよい組織づくりについて、現状の組織風土の問題点はよく認識されているようであるが、“風通しのよい組織”づくりのために具体的にどのような改善が行われるのか。現場の不満や苦情への対応とともに前向きな提案や活動を評価する仕組みも必要と思われる。

○日本郵便 本社役員等がフロントラインの意見・要望を聞く場を設け、お客さまの御要望から日頃感じている事柄に至るまで、幅広い議論を行い、それを経営や施策立案等に生かしていく。

前向きな提案や活動については、これまでも意見要望制度（郵便局等から、提案、意見、要望等を支社・本社に提出することができる制度。支社・本社からは審査結果を回答するもの。）や郵便局の組織業績評価において、対応や評価を行う仕組みも構築しているが、組織風土の改革は直ちに実現できるものではないと考えており、引き続き、こうした仕組みも活用しながら、風通しのよい職場づくりに取り組む。

○三村委員 211-1-4の6ページのガバナンスの強化について、業務品質問題だけでなく経営の重要課題について経営会議や取締役会での議論と検討を深めるとあるが、従来と比べてときどのような改善が行われるのか。

○日本郵便 従来、「コンプライアンス推進の状況」や「お客さまの声の状況」等の共通的な議題においては、他事業の重要課題も含むため、募集品質問題に関して深掘りした説明や深度のある議論には至っていなかった反省を踏まえ、募集品質問題とその対策について、臨時の取締役会を開催して丁寧な説明を行い、議論している。

また、経営会議の諮問機関であるコンプライアンス委員会等において、お客さまの不利益につながるおそれがある募集実態等、重要な募集品質問題について協議し、それを取締役会等に付議することで、深度ある議論を行っていく。

さらに、その他の重要課題やリスクの高いものについても、取締役会等で前広に議論を行うとともに、日本郵政ほかグループ他社の会議事務局とも連携し、重要課題やリスク認識に齟齬や漏れがないよう対応していくこととしている。

○三村委員 211-1-4の10ページの真の情報共有について、本社を通じた情報共有も大切であるが、郵便局の販売現場で発生した細かい問題等について日常的に他の事業会社（かんぽ生命保険）と情報共有し迅速に対応することが必要である。特に迅速な問題解決が必要なときにはその責任主体が明確化でなければならない。連携という表現をより実質化させるためにどのような工夫を検討されているのか。

○日本郵便 郵便局の実情を踏まえた業務改善を迅速・的確に行うため、かんぽ生命保険との間で、その責任主体を含め、業務支援・指導態勢を整理している。

具体的には、本社レベル（本社間連絡調整会議）に加え、支社レベル（支社・エリア本部間連絡調整会議）、フロントラインレベル（地区業務連絡調整会議）の3層の会議体を設け、郵便局の業務に対する支援を行っている。

また、フロントラインレベルにおいても、日本郵便においては「業務推進リーダー」

を、かんぽ生命保険の支店においては「かんぽ業務支援リーダー」をそれぞれ指定し、「かんぽ業務支援リーダー」は、「業務推進リーダー」からの照会に対応するほか、多く寄せられる業務相談内容を情報提供する等、相互に連携を取ることができる態勢を構築している。

○三村委員 211-1-4の11ページのデジタル化への取組について、郵便・物流業務の効率化のためにはデジタル化は不可欠である。顧客データ、地域集配データの分析と活用、24時間対応の郵便・物流窓口（無人）、アプリを使った配達・再配達連絡など、取組の積極化と社会に対しての発信（広報）をお願いしたい。また、このような情報インフラの整備を前提とした郵便局機能の整理を進めていただきたい。

○日本郵便 御指摘いただいたとおり、郵便・物流業務の効率化のためには、デジタル化は不可欠であると考えており、デジタルトランスフォーメーションに向けた検討も、継続して深化させるとともに、その情報発信にも努めていく。

具体的には、データドリブン（駆動型のデータ活用）による、郵便・物流事業改革を実現し、その結果として、業務の劇的な効率化及び荷物分野の競争激化に打ち勝つ高付加価値かつ高品質・高効率の配送サービスの提供を目指しているところ。

また、郵便局の機能についても、デジタル化の進展による業務の変化に合わせて検討を進めていく。

○三村委員 211-1-4の14ページの国際物流業務について、新型コロナウイルス感染症の拡大とともに、国際サプライチェーン網の見直しが進むことが予想される。一方で、医薬品、医療材料、食品など高付加価値の商品の国際的な物流ニーズが高まる可能性がある。国際物流ニーズの変化に対してどのように対応すべきかの観点からトール社の経営問題について検討をお願いしたい。

○日本郵便 豪州経済の減速や米中貿易摩擦等の影響に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、豪州国内に社会経済的混乱が生じていることや、世界的にも経済活動が停滞するなど、経営環境が非常に厳しい中ではあるが、トール社としては、新経営陣の下、コスト削減施策の徹底や事業領域の見直し等、経営改善に向けた取組を推進していく。

また、今後、ニーズの高まる可能性がある業界の中でも、医療機器等のヘルスケア物流は、精密な温度管理やスマート物流管制システム等の先端物流技術を有するシンガポールのToll Cityに代表されるようにトール社の得意とする分野の一つで、市場ニーズの変化を注視しながら、ビジネスを展開していく。

○米澤委員長代理 211-1-2の5ページにSDGsへの取組には言及されているが、同様なESGの視点も重要だと思う。その際、郵便局ネットワークはESGそのもの、特にS、あるいはEにおいてそれ自体が多大な貢献をしている。この点をもっと強調して良いのではないか。

○日本郵便 少子高齢化や人口減少が進展するなど、市場環境が変化中、当社が果た

すべき社会的使命は、創業以来培ってきたお客さまや地域からの信頼を基に、ユニバーサルサービスを提供しつつ、地域と寄り添い、地域と共に生きることであると考えている。郵便・貯金・保険の三事業はもとより、地方公共団体や地方銀行との連携等、地域ニーズに応じた多様な郵便局の展開を進め、引き続き郵便局ネットワーク価値の向上に取り組むとともに、当社が地域社会で果たしている役割、そして果たすべき役割について、日本郵政グループ統合報告書を作成しているが、積極的に情報発信していく。

- 清原委員 211-1-1 の 5 ページの【参考】認可時要請事項の中に、「2 ユニバーサルサービスの安定的な提供を行うとともに、災害時や感染症発生時の対応、サイバーセキュリティ対策等を適切に行い、グループ全体の業務継続の確保に努めること」とある。日本郵便においても、211-1-2 の 7 ページに認可要請事項「4」として同様の内容がある。

そこで、「感染症発生時の対応」については、特に現時点喫緊の課題である「新型コロナウイルス感染症対策」として具体的に取り組んでいることについてお聞きしたい。

また、サイバーセキュリティ対策として取り組んでいる具体的内容についてお聞きしたい。

- 日本郵政 感染症発生時の対応については、社員の健康管理の徹底および職場における感染対策を講ずることでお客さまへの影響が最小限になるよう、事業継続に必要な対応を行っている。

具体的には、社員に対して、可能な限り出勤を抑制するように、テレワーク等在宅勤務を推奨している。

また、一部業務について営業時間の短縮や複数ある窓口の削減、非対面配達の実施、当日受付の再配達の休止等を行っている。

さらに、新型コロナウイルス感染症により亡くなられた場合の保険金の倍額支払いとするほか、政府から発送される「布マスク」の全戸配達を行っている。

サイバーセキュリティ対策については、グループ各社のセキュリティ担当役員を委員とする「グループサイバーセキュリティ委員会」を設置し、グループ間のセキュリティ対策の情報共有及びグループ全体のセキュリティ対策の高度化を推進している。

具体的な取組としては、グループ各社で使用している共通基盤に対し入り口対策として、社外からの電子メールに対するウイルスチェックの強化（添付ファイルの振舞い検知等）、ブラウザによる Web 閲覧時のブラウザ仮想化による無害化等の対策を実施している。

また、出口対策として、社外宛での電子メールの添付ファイルを強制的に zip 暗号化することでの誤送信対策とインターネット接続先を登録制にすることでのサイバー攻撃時の攻撃者への情報漏えいの防止等を実施している。

併せて、パソコンに対してもウイルス検知機能の強化や不審プログラムの実行監視などの対策を継続して実施している。

なお、グループ各社のセキュリティ対策の技術的な内容については、システムの脆弱性に繋がる恐れがあるため、控えさせていただくが、グループ各社においては、外部のセキュリティ専門家によるシステムに対するセキュリティ評価を実施して、対応すべき対策について適切に実施し、セキュリティの強化に努めている。

また、これらの取組については、前述の「グループサイバーセキュリティ委員会」の場で確認するとともに、グループ各社のセキュリティ部署に対し、定期的なヒアリングを実施する等、セキュリティ対策の高度化に取り組んでいる。

- 日本郵便 新型コロナウイルス感染症の拡大に当たっては、「新型インフルエンザ等対策業務計画」に基づき、本社に危機管理委員会を設置する等、対策の実施体制を構築している。

その上で、社員等の感染予防及び感染拡大の抑制に努めるとともに、窓口や集配の業務運行を確保するため、窓口営業時間の変更や御希望に応じたゆうパック等のお受取方法の変更などを行っている。

また、社員に感染者が確認された場合は、所管保健所と連携の上、必要な措置を適切に講じている。

こうした、社内における発症者の確認状況や郵便物等の取扱いに関する措置の実施状況については、会社ホームページへ掲載すること等により、利用者への周知に努めている。

サイバーセキュリティについては、不正アクセスや不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを導入するなど、サイバー攻撃のリスクに対応できる態勢整備に取り組んでいる。

- 清原委員 211-1-2 の 4 ページの「Ⅰ全社的なガバナンス強化及び組織風土改革」の「2 風通しのよい職場づくり」において、「○本社役員等がフロントラインの意見・要望を聞く場を設け、お客さまの御要望から日頃感じている事柄に至るまで、幅広い議論を実施」とあるが、その方式・頻度等具体的内容についてお聞きしたい。

- 日本郵便 2019 年度においては、全国の地域ごとに、社長をはじめとする経営幹部 1 名と郵便局社員数百名単位（参加者が多数の場合は、無作為抽出による抽選）でフロントライン・セッションを開催し（全 27 回開催（4 回中止））、お客さまの御要望から日頃感じている事柄に至るまで、幅広い議論を実施してきた。

具体的には、組織構造や、営業スタイル、商品・サービス、人事制度・人材育成の改革に関するものから、個別の要望に至るまで、数多くの意見や要望が寄せられている。

2020 年度においては、その具体的な開催方法等は決定していないが、風通しのよい職場づくりに向けて、引き続き、本社役員等がフロントラインの意見・要望を聞く場を設定する予定としている。

- 清原委員 211-1-2 の 5 ページ及び 211-2-1-1 の 15 から 16 ページに「Ⅱ業務改善計画の着実な実施」に「社員及び管理者の人事評価における、募集品質に係る評価項目及び

評価基準の新設」とある。「業務改善計画」の「ウ 人事評価と処遇」においても、「窓口、渉外社員等の人事評価についても、募集品質の評価項目および評価基準を新設することを、日本郵政グループ労働組合に提示しました。」とある。

そこで、その具体的な項目・基準のイメージについてお聞きしたい。

○日本郵便 郵便局の窓口・渉外社員及び管理者の人事評価における、募集品質に係る評価項目及び評価基準について、以下の点を新設した。（2020年4月1日より実施）

◎ 窓口・渉外社員の評価項目（評価基準）

- ・保険募集に関する不祥事件等の発生状況 → 発生の有無を評価
- ・乗換契約及び高齢者に対する勧奨の禁止 → 勧奨の有無を評価

◎ 管理者の評価項目（評価基準）

- ・不適正募集の抑止及び募集品質向上に向けた取組 → 取組内容について評価
- ・保険募集に関する不祥事件等の発生状況 → 組織業績上で評価

○清原委員 211-1-2 の5ページの「Ⅲ持続的な成長に向けた取組」の「1 先端技術の活用」において、「テレマティクス、荷物のルーティング等の活用による物流事業のオペレーション体系の見直し、生産性向上」とあるが、その実現年次の目安あるいは工程表についてお聞きしたい。

同様に、「デジタル化した差出情報等を活用した顧客視点の商品・サービスの付加価値創出や、ストックデータを活用した組織運営の変革を実現すべく、デジタルトランスフォーメーションに向けた検討の継続」についても、実現年次あるいは工程表についてお聞きしたい。

また、「Ⅲ持続的な成長に向けた取組」の「2 郵便局ネットワークの価値向上に向けた取組」に「地方公共団体・他企業と連携したサービス展開や地方創生の取組拡大、地域ニーズに応じた多様な郵便局の展開」とある。

とりわけ過疎地域や中山間地域における地方公共団体との連携については有効性が高いと考えるが、現時点では実際の連携の事例は決して多くない状況がある。今後の具体的な見通しと課題についてお聞きしたい。

○日本郵便 テレマティクスについては、2018年度より、GPS機能を搭載したスマートフォン端末の導入を順次拡大し、2020年4月現在で約2.5万台が稼働しており、日々の業務運行管理に活用している。2020年度においては収集したデータをもとに、配達区画や配達順路の見直しの活用に向けて、まずは先行的に、20局程度で実施及び検証を行うことを想定している。

AIを活用した荷物のルーティング等の活用による配達業務の効率化については、これまでの実証実験をもとに今年度より順次実用化に向けた展開を進めていき、2020年度は、200局程度に先行導入し、その状況を踏まえ、さらなる展開を検討していきたいと考えている。

「デジタル化した差出情報等を活用した顧客視点の商品・サービスの付加価値創出や、ストックデータを活用した組織運営の変革を実現すべく、デジタルトランスフォーメーションに向けた検討の継続」については、2023年度頃に予定している郵便・物流業務の基幹システム更改において、データを活用した商品・サービスの付加価値創出等を実現するためのシステムを整備することとしており、今年度より必要な準備を進めたいと考えている。

最後に、過疎化や人口減少が進む中、地方公共団体との連携を深めていくことは重要であると認識している。

2019年度は、温田郵便局（長野県泰阜村）及び橋立郵便局（石川県加賀市）において、地方公共団体事務の包括受託（住民票の写し等の公的証明書の交付事務及び、国民年金関係の各種届出書の受付等、その他の行政事務の受託）を開始した。

なお、包括受託については、地方公共団体のニーズに応じて、拡大していきたいと考えているところ。

○清原委員 211-1-2 の7ページに「認可要請事項」の「3 持続可能な地域社会の構築に資するよう、郵便局ネットワークを活用し、マイナンバーカードの普及促進、地方自治体からの事務受託、地方銀行との連携等の取組を積極的に進めること。」とあるが、「マイナンバーカードの普及促進」について、具体的な内容として構想しているものがあればお聞きしたい。

○日本郵便 マイナンバーカードの普及促進については、これまでも、地方公共団体のマイナポータル端末を一部の郵便局に設置するとともに、マイナンバーカード普及促進のポスター掲出やリーフレット・チラシの配布を行っている。

また、お客さまがマイナンバーカード等を取得することにより、地方公共団体が発行する各種公的証明書を取得できるマルチコピー機を一部の郵便局に設置している。

なお、地方公共団体から希望があった場合、郵便局のロビーで、地方公共団体職員がマイナンバーカード申請出張窓口ブースを開設している。

今回の要請事項を受け、地方公共団体とも連携を図りながら、引き続きマイナンバーカードの普及促進のため、郵便局ネットワークの活用を進めていく。

○清原委員 211-1-3の4ページに「④ 株式の処分への準備」とあるが、今回の新型コロナウイルス感染症対策の非常事態宣言等の与える株式市場をめぐる状況への影響は大きいものと想定される。株式市場の現状をみる時、直ちにルール上のいわゆる強制減損ということは必要ではないかもしれないが、大変に厳しい状況が継続すると想定される。その中で、「④ 株式の処分への準備」の項目を掲げる際の問題意識についてお聞きしたい。

○日本郵政 コロナウイルスに関する問題が株式市場に大きな影響を与えるという点については御指摘のとおり。

日本郵政の株式については政府が御判断されるため差し控えるが、金融二社の株式処分については、郵政民営化法の規定の趣旨を踏まえ、①金融二社の経営状況、②ユニバーサルサービスへの影響、③グループの一体性確保、④当社の資金需要・連結業績への影響、⑤市場の動向等を勘案しつつ、検討することとしている。

市場の動向については引き続き注視していく。

- 清原委員 211-1-4 の 15 ページの「3 郵便局等の廃止等について」に「お客さまの需要の減少や店舗施設の老朽等の課題解消に伴う店舗配置の見直しを行います。また、郵便局等の利用者層や利用されるサービスが特定のものに限られるなど、営業の効率化の観点から経営改善の必要がある郵便局等については、運営形態等の見直しを行います。一時閉鎖の期間が長期化している簡易郵便局において、地域需要と他の郵便局の配置状況に照らし、地域住民の日常生活上の動線等から他の郵便局を容易に利用できるものについては、整理を進めていきます。」とある。

このことによる郵便局数の減少・改編等の見直しについてお聞きしたい。

- 日本郵便 郵便局ネットワークは、日本郵政グループとお客さまとの大切な接点であるだけでなく、当グループの根幹をなす資産であると考えている。

関係法令で求められる郵便局ネットワーク水準を維持するとともに、郵便局の移転・建替の際には、個別に状況を確認の上、商業施設等の需要の大きい場所へ店舗配置を見直し、お客さまの利便性を高めるなど、ネットワークの価値向上につながる配置となるよう今後も努めていく。

なお、「店舗配置の見直しにより都市部において統廃合を行った郵便局」は 115 局(※)、「運営形態の見直しを行った郵便局」は 47 局(※)、「一時閉鎖後に廃止・局種変更した簡易郵便局」は 165 局(※)。

おって、店舗配置の見直しは今後も継続して行っていくものの、それにより将来的に局数が大幅に増減することは想定していない。

※民営化以降2020年3月末時点

- 岩田委員長 211-1-2の 5 ページについて、日本郵便のみならず日本郵政についても、デジタルトランスフォーメーションについての積極的取組を明示すべきではないか。
- 日本郵政 これまで、郵便・物流分野におけるテレマティクスや配送支援、金融分野におけるキャッシュレス決済等、グループ各社におけるデジタル化への対応について示してきた。

日本郵政の取組としては、グループ共通の情報通信基盤の提供や統合データセンターの構築等を行ってきた。日本郵政グループ全体としてのデジタルトランスフォーメーションへの対応については、当社としても重要な課題と認識しており、グループ横断的なデジタル戦略・情報連携について、引き続き検討していく。

なお、データビジネスに関して、例えば、郵便物や配達に関する情報を他事業の用途に使用することは法令上困難なことや、銀行法・保険業法においては顧客情報の横断的

利用に際し本人同意が必要であり、今ある顧客情報の全てをただちに活用できるわけではないこと等、統一のプラットフォーム構築の重要性は認識しながらも、その実現に向けては課題も多いのが実状。

○岩田委員長 211-1-4の14及び16ページについて、日本郵便のみならず日本郵政についても、全体としてグローバルな業務についての取組姿勢が弱い。トール社の位置付けも明確にすべきである。

○日本郵政 日本郵政としてはこれまで、トール社を物流事業におけるグローバル展開のための中核企業と位置付けてきたが、同社は現在非常に厳しい経営環境にあり、改善に取り組んでいるところ。これまでの状況も踏まえると、今後の海外展開については、より慎重に検討する必要があると考えている。

なお、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険については子会社保有に関しては郵政民営化法上の上乗せ規制がある。

日本郵政としては、これら既存事業に限らず、幅広い分野での業務・資本提携やM&Aを検討していくが、現時点で具体的にお示しできるものはない。

○岩田委員長 211-1-4の11～13ページにおいて、日本郵便について、先端技術の活用によりどの程度人員削減が可能になるのか明示すべきである。

○日本郵便 先端技術の活用については、2020年度において、テレマティクスを活用した区画・道順の見直しや、荷物のルーティング等による集配業務の効率化等を実施することにより、労働力確保難や賃金単価が上昇する中、人件費を抑制していくが、具体的な削減人数を見込んでいないものではない。

また、中長期的な観点からは、自動搬送車等のロボティクス導入や、ドローンや自動運転等を活用した配送高度化についても、将来的な実用化に向けて試行や実験を進めるが、その展開については、法規制や技術動向等も踏まえて検討していく。

今後、労働人口が減少する中、安定的にサービスを提供していくためには先端技術の活用は、必要な取組と考えており、業務効率の向上による省力化や省人化を進めていきたいと考えている。

「議事2 業務改善計画の進捗状況等について」

○米澤委員長代理 211-2-1-2の営業目標のあり方、そこから導かれるインセンティブ施策は概念だけ（フロー重視からストック重視へ）は決まっているようだが、詳細は未定のような。まだその時期ではない点には同感だが、今後の回復戦略とも関わってくるので策定が急がれると思う。その際にはライバル各社は目標等を持っているので必要以上に緩くする必要もないと考える。

○日本郵便 2020年度はお客さまからの信頼回復に最優先に取り組むため、営業目標を設定しないこととし、インセンティブ施策も同様、実施しないこととしている。

次年度以降の営業目標等については、営業環境や郵便局の営業力を踏まえて検討して

いきたいと考えている。

○米澤委員長代理 業務改善計画は大変良く検討された下で策定されたことが伺え、十分なものと評価できる。特にグループガバナンスの問題点を改善する目的で強化された「グループ運営会議」が実効性を持った会議になることを期待している。

○清原委員 211-2-1-1の3から4ページの多数契約調査の「優先対応」と「優先対応以外」との区別の基準、多数契約における「顧客の不利益」の内容とはどのようなものかお聞きしたい。

○かんぽ生命保険 多数契約の調査対象は「過去5年間で新規契約を10件以上加入し、その3割以上が消滅（解約、失効、減額または保険料払済契約への変更）したもの」であり、そのうち、「過去5年間で新規契約を15件以上加入し、その半数以上が消滅したもの」を「優先対応」としている。

解約等による返戻金（還付金）は、ほとんどの場合、払い込みいただいた保険料の総額よりも少ない金額となるため、お客さまの御意向に沿わずに契約の消滅・新規契約が繰り返された多数契約の場合、経済的損失を発生させた可能性があるものと考えている。

○清原委員 211-2-1-1の15ページに「(オ) 2020年4月から総合的なコンサルティングサービスを指導できる指導者として、コンサルティング・アドバイザーを設置し、郵便局社員への指導方法を見直します。」とある。本アドバイザーは郵便局員が研修を受けることで委嘱するのか、外部委託するのか、あるいは、専門職として配置するのか。具体的内容をお聞きしたい。

○日本郵便 コンサルティング・アドバイザーは、金融営業に携る社員を育成する指導者としての資質があり、募集品質に問題のない郵便局社員から任命し、総合的なコンサルティングサービス指導に必要な知識、スキルを研修等で付与した上で配置する。

○清原委員 211-2-6の1ページの「JP改革実行委員会の設置について」お聞きする。本委員会は、特別調査委員会提言事項に対する進捗状況の確認や、日本郵政グループが実施する信頼回復に向けた各種取組の有効性や十分性についての検証等を実施する目的で、外部のガバナンス・司法等の専門家が委員として委嘱されている。外部の専門家による組織で第三者性が高い組織と認識している。その名称が「実行委員会」とあるが、実行するのは日本郵政はじめ関連会社であると認識しており、敢えて「実行委員会」という名称を付けられた趣旨を確認したい。

○日本郵政 「実行委員会」については、今回のかんぽ生命保険の不適切販売問題への対応が従来の業務改善の延長線ではなく、抜本的な改革に取り組むという強い意志と、改善策の策定にとどまらず、何よりも実行に取り組まなければならないとの想いを込めて、命名した。

○清原委員 211-2-7の1ページの「投資信託の不適切な取り扱いに関するアフターフォロー結果について」、なぜ、株式会社ゆうちょ銀行および日本郵便株式会社による御高齢のお客さま（70歳以上）に対する投資信託の販売において、「勧誘前」の管理者承認

を怠るといふ多数の社内規則違反が発生したのか、その要因をどのように考察されているかについてお聞きしたい。この分析が、再発防止には不可欠と考える。

- ゆうちょ銀行 本事案の発生要因は、①本社の指導不足による営業社員の認識不足、②マニュアルのわかりにくさ、③不十分なチェック・牽制の三点であったと考えております。その結果、高齢者への投資信託販売において当然やるべき、明確にルールとして定められている基本的な動作が出来ていなかった。

今般の事案を受け、追加の社内研修やマニュアルの見直しなどを実施することにより、再発防止に取り組んでおり、コンプライアンス意識の向上、お客さま本位の販売態勢の構築に努めていく。

- 清原委員 私は、質問の中に、「日本郵政グループの新型コロナウイルス感染症対策」について含めたが、この件は、4月27日の増田社長の記者会見でも説明があったと承知している。

現在は、5月4日に安倍総理より発表があり、引き続き5月末日まで、緊急事態宣言が延長されている状況にある。このことは、日本において、未曾有の社会的状況であると言える。

日本郵政グループにおかれては、お客様及び社員の安全確保を図り、現時点で求められる公共的サービスとユニバーサルサービスの責任を的確に果たすために、最大限の努力を進めていただきたい。

特に、過疎地、大都市部を含む地域の実情に応じた自治体との適切な協働の在り方を追求するとともに、日本郵政グループの感染症対策における地域貢献の在り方を検討し、実行していただきたい。

- 岩田委員長 211-2-1-2に関し三点確認したい。一点目、総合的コンサルティングの推進に向けた体制整備：かんぽ生命保険職員、ゆうちょ銀行職員の関与はあるのか。なければ積極的な関与が必要ではないか。

二点目、苦情処理体制については触れられていないが、苦情処理体制の整備により、顧客の声から新たなビジネスモデル構築を考える姿勢が必要ではないか。

三点目は、チェック統制について三段階あるが外部の目による点検が必要ではないか。

- 日本郵便 一点目の総合的なコンサルティングサービスの推進にあたっては、かんぽ生命保険およびゆうちょ銀行との連携は必要不可欠であると考えている。今後も、各社と連携して、総合的なコンサルティングサービスの推進を図っていきたい。

二点目に関し、日本郵便では、お客さまの声は、弊社やグループ各社に対する評価を示す貴重な材料との認識のもと、郵便局等に寄せられた苦情などのお客さまの声を速やかに関係部署に連携等することを通して、各部署における業務の改善や新たなビジネスモデルの構築に繋げていく。

三点目に関して、日本郵便の三つの防衛線については、各段階のチェック体制の強化と併せ、社外取締役の知見を活用した各社の取締役会の強化等によりガバナンスを強化

することとしている。また、これらの改善策を含め、第三者による各種改善策のモニタリングを実施するため、外部専門家による「JP改革実行委員会」を4月2日に設置しており、引き続き多面的なチェック体制を築けるよう改善していく。

- かんぽ生命保険 当社の苦情処理体制においては、苦情に対するリスク感度が不足するとともに、苦情を契機に深度ある真因分析を行い、これに対応する改善策を検討し、根本的な解決を図るという姿勢が不足していた。

この点につき、特別調査委員会の報告書において、「苦情等の不適正募集の疑いに係るリスク情報もたらされても、これらの情報が問題点等の発見や実態の把握に生かされていなかった。本来であれば、十分な事実調査の上、原因を特定し、改善策が検討されるべきである。」旨の指摘を頂いている。

また、貴委員会からも、当社の不適正募集の問題に関するNHK報道に際して、「なぜこのような問題が起きたのかということにつき、実態を把握するとともに、その原因をしっかりと精査していく必要がある」旨の指摘を頂いていた。

そうした改善すべき点については、今後は苦情に加え、社員の声等、様々な情報について、リスク感度を上げて実態把握・真因分析を行い、同種同構造の事案を検知し調査を横展開するなど、当該問題の改善に繋げていく旨、業務改善計画において盛り込んでおり、ガバナンスの強化を図りながら、改善に取り組んでいく。

なお、上記取組を実現する中で、苦情を含め、お客さまからお寄せいただいた声をもとに、サービスの向上、新商品の開発につなげるのみならず、お客さまにとって新しい利便性を創造し、質の高いサービスを提供するなど、更なる新たなビジネスモデルの構築につなげるよう、取り組んでいく。

三点目に関して、かんぽ生命保険においては、第1線では募集品質の確保を前提とした営業施策の企画・立案および実施（適正募集の指導を含む）を、第2線では第1線が行う施策の実施状況の把握・効果検証および改善に向けた指導の実施等、第3線では第1線及び第2線への実効的な監査を行うなど、3線構造の仕組みを構築し、それぞれの領域において責任をもって取り組んでいる。

その上で、第1線及び第2線の取組については、外部有識者で構成された法令等遵守態勢強化に関する諮問会議や、お客さまサービス向上会議等の社内の会議において、募集品質の実態や苦情の発生状況等を確認いただいている。

さらに、第3線による監査結果を含めた全社的な実施状況については、過半数が社外取締役で構成された当社の取締役会等により確認を受ける等、チェック態勢を機能させている。

今回、業務改善計画に記載しております改善策の進捗や、募集品質の改善状況等についても、従来のチェック態勢の枠組みを生かしながら確認していくとともに、更なるPDCAサイクルの徹底を図っていく。さらに、外部専門家の方々に公正・中立な立場から各種アドバイスをいただくために日本郵政グループに設置されたJP改革実行委員会

において、改善策の進捗状況等のモニタリングを受けることにより、重層的な確認を行っていく予定。

○岩田委員長 211-2-4-2の2ページに多数契約調査以外の調査対象は何件あるのか。高額保険料、被保険者替えは相当数あるが、6月末で終了できるのか。不可能のように見えるがどうか。

○かんぽ生命保険 多数契約調査以外の調査対象契約者数は、

①多額契約が約1.8万人、②被保険者を替えた乗換契約が約2.7万人、③保険種類を替えた乗換契約が約0.4万人、④保険期間等短縮変更制度を利用した乗換契約が約0.4万人となっている。多数契約以外の御契約内容の確認については、お客さまの契約状況が分かるお手紙の発送やお電話に加え、社員による訪問等、グループを挙げた対応により、現時点では、2020年6月末を目途に進めている。新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえ、御契約調査についてはお客さまへの訪問を控えつつ、郵送や電話によるお客さまへの説明活動を継続している。なお、募集人調査については原則、面談調査を中断している。新型コロナウイルス感染症の影響拡大の状況が継続する場合、これらの調査の進捗が遅延する可能性があると考えている。

以上