

## 郵政民営化委員会（第214回）議事録

日 時：令和2年6月24日（水）9：30～11：03

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

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

日本郵政株式会社 木下常務執行役

日本郵便株式会社 立林常務執行役員、高橋執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 小藤田常務執行役、田中常務執行役

株式会社かんぽ生命保険 廣中専務執行役、加藤常務執行役、大西常務執行役

○岩田委員長 ただいまより「郵政民営化委員会」第214回を開催いたします。

本日、委員5名中5名の出席をいただいておりますので、定足数を満たしております。

初めに、「金融二社のフィンテックに向けた取組状況」について、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険から御説明いただき、質疑は一括で行いたいと思います。

御説明は簡潔に20分以内で終わるよう、お願いいたします。

それでは、どうぞよろしくお願いいたします。

○田中常務執行役 ゆうちょ銀行で営業関係を担当させていただいております、田中と申します。

本日は、私どもの「フィンテックに係る取組状況」ということで、御報告をさせていただきたいと思います。

早速ではございますけれども、資料をおめくりいただきまして、1ページにサマリーとして、大きく3項目で整理をさせていただいております。

第1に、環境の変化とビジネスモデルということで、どのような課題認識の下で、どのような方向感でビジネス展開をしていくのかということの基本的な考え方を簡単に整理させていただいた上で、第2にフィンテック、デジタル化を活用したビジネスの現況と今後の展開、第3にフィンテック、デジタル化による業務効率化の現況等についてということでもとめさせていただいております。

第3の部分については、バトンタッチをしまして、後ほど小藤田から御報告をさせていただきたいと思います。

資料の2ページ目を御覧ください。

私どもを取り巻く経営環境は、改めて申し上げるまでもなくて、マイナス金利の影響の継続等によって、主たる収益源でございます資金利益を安定的に稼いでいくのはなかなか難しい状況でございます。

また、フィンテックやデジタル化による技術革新が進んでおる中で、お客さまのニーズも当然のことながら変化をしていくということでもあります。

また、昨今のコロナの下で、いろいろ「新しい生活様式」というようなことも言われて

いるということをごさいますして、そうしたニーズに的確に対応したサービスを展開していくことが求められているということをごさいます。

さらに、技術革新ということでごさいますと、顧客サービスの高度化という側面だけではなくて、業務の効率化といったことにも非常に大きく寄与すると考えているところをごさいます。これまでは、バックオフィスを中心に先端技術を使った効率化ということでごさいます。進めてきたところをごさいますけれども、これとともに今後はお客さまとの接点であります窓口、フロント事務においても、これらについて検討を進めていきたいということをごさいます。

いずれにしましても、デジタル化により、顧客サービスを向上させて収益化していくことと、業務効率化によるコスト削減を進めていく必要があるということをごさいます。

3 ページ目を御覧ください。具体的にデジタルサービスの概要として、どういったことを進めているのか、機能拡充みたいなことをやっているのかというところをまとめさせていただきます。

「個人向け」「法人向け」と分けておりますけれども、まずは「ゆうちょダイレクト」でごさいますけれども、これはデジタルの中で既に伝統的なサービスと言ってもいいようなサービスかと思ひます。貯金の照会の機能であったり、送金の機能であったり、あるいは投資信託の購入等、個人向けのインターネットバンキングサービスということでごさいます。

「ゆうちょ通帳アプリ」でごさいますけれども、これにつきましては、残高や入出金明細といったものをスマホで手軽に確認できるということをごさいます。今後はこの通帳アプリを起点にして、お客様との接点を拡大していくことを考えてごさいます。具体的には、送金機能を付加したり、住所変更等の届出の機能もここに載せていくということでごさいます。

「ゆうちょダイレクト」は追加の申込みを必要とひますが、「ゆうちょ通帳アプリ」の方は申込み不要で、私どもの広く全てのお客さまを対象にできるようなサービスということですので、内容を充実させていきたいということをごさいます。

「ゆうちょPay」でごさいますけれども、4 ページを御覧ください。

ほかのQRコード決済はいろいろごさいますけれども、「ゆうちょPay」の場合は、大きな違いとひいますか、使いやすさということごさいますれば、ほかのQRコード決済はクレジットカードとか銀行口座から改めてチャージをする必要がごさいます。一方、私どもの「ゆうちょPay」の場合は、口座直結でごさいますので、そういったチャージが必要なく、そのまま御利用ができるといったようなことごさいます。

パートナー企業、よく言われている加盟店ということごさいますけれども、これを順次拡大しているといったこと、それから、政府の関連事業にも参加をさせてひいただひている。あるいは地銀とも連携をして取り組んでいるということではごさいますけれども、ここに書ひてひますような機能をさらに充実させて、加盟店の拡大にももっと注力していく

必要があるかというところでございます。

お戻りいただきまして、資料の3ページ目でございます。

法人のお客さま向けにも、いろいろな技術革新によって、便利さを享受していただけるようなサービスを提供しているということでございます。

「ゆうちょBizダイレクト」は、先ほどのインターネットバンキングの法人版といったようなところでございます。送金機能、給与振込、総合振込といったものの伝送サービスの提供をさせていただいているということでございます。

「即時振替」につきましては、個人のお客さまからここに書いてございますような企業さまへの入金・返金を即時に行うサービスでございまして、おかげさまで、これについてはかなり御利用も増えてきているといったようなところでございます。

「オープンAPI」につきましては、銀行法の要請等もございませうけれども、電子決済の代行業者との間での協業の方針を公表させていただいて、既に接続も進めているところでございます。現在、ここに書いていますところと既に接続済みということでございませうけれども、このほかにも5社と接続の準備をしているところでございます。

以上、簡単ではございませうけれども、概要ということでございます。

今後はさらにこうした取組に加えて、データの活用とか、その辺についても力を入れてやっていきたいということと、お客さま本位のサービス向上ということで、私どもの経営会議の直下で「サービス向上委員会」を設置してやっておるということでございます。その分科会がございまして、商品、サービスの改善を図っていくといったような分科会の中でも、こうしたフィンテック、デジタル化に向けた商品、サービスの改善に努めているところでございます。そういった面からも、引き続き、予断なく、新しくいろいろな技術を取り入れて進めていきたいと考えております。

私からは以上でございます。

○小藤田常務執行役 続きまして、私はゆうちょ銀行で事務部門を担当しております小藤田と申します。よろしく願いいたします。

資料の5ページにつきまして、私からAIですとか、RPAを活用した業務効率化の取組の具体的な例につきまして、御説明を申し上げます。

これまで当行は、IT技術の活用等によりまして、主に後方事務を行っております貯金事務センターが全国に12か所ございませうけれども、ここで事務の効率化を推進しているところでございます。

主な施策といたしましては、表の項番1ですけれども、2019年度から大量の給与口座の開設データをRPAを活用いたしまして自動入力するなどの効率化に取り組んでいるところでございます。

項番2でございますが、相続支援システムにおきましては、お客さまから受け付けました相続に関する帳票をAI-OCRで自動入力をしたりとか、RPAを活用いたしまして、相続金をお客様の口座へ自動入金するといった取組を今年度から開始したいと思っております。

項番3でございますが、印鑑票保管管理システムにおきましては、こちらもAI-OCRを活用いたしまして、帳票から自動取得が難しかった記号番号ですとか、取扱日の精度を上げまして、入力自動化を今年度から開始する予定でございます。

項番4でございますけれども、お客さまからの問合せを受けるコールセンターと、郵便局からのいろいろな事務の問合せを受けるパートナーセンターでございますけれども、AIを活用しました自動音声認識ですとか、よくある質問、FAQの自動表示などの電話応答の補助を行うということで、AIシステムを段階的に入れようということで策定しております。

そのほか、窓口業務につきましても、今後はタブレット等を導入いたしまして、効率化を図っていきたいと思います。

先ほど、田中常務からありましたとおり、「サービス向上委員会」を社長直轄で今つくっておりますが、私はこちらの窓口サービスのデジタル化、事務効率化の分科会のほうを担当しております、こちらも鋭意取り組んでいくということでございます。

以上、説明を申し上げます。

○加藤常務執行役 続きまして、かんぽ生命保険の加藤ですけれども、当社のデジタルトランスフォーメーションの取組について、ポイントを説明させていただきます。

資料1 ページ目が全体像でございますけれども、かんぽ生命保険の場合、デジタル化はバックオフィスであります5か所のサービスセンターでの支払いの査定等について中心にやっておりましたけれども、デジタルトランスフォーメーションにおきましては、デジタル技術の進展等を踏まえまして、お客さま接点であります郵便局、あるいは直接パソコン等やスマホでのお客さま接点を含めた募集、契約、アフターフォローのデジタル化を推進して、顧客体験価値（カスタマーエクスペリエンス）の向上と、BPRの抜本的改善による業務の効率化を対人のサービスも組み合わせる進めております。

1番が、新しいデジタル接点をつくって顧客体験価値を向上していこうということでございまして、健康応援アプリやウェブサイトの充実等を行っておりますが、2番以下につきましては、いわゆる募集から支払いまでの保険業務のプロセスを郵便局の窓口サービス、あるいはお客さまがアプリ等で直接アクセスして請求等を行うところの改善の取組みでございます。ポイントは後で説明します。

あとは、推進インフラとしまして、デジタル共通システムの構築やデジタルサービス推進部を設置しまして、社内のハブとしてデジタル化を進めているところでございます。

2ページ目ですけれども、新しいデジタル接点としまして、スマートフォン向けの健康応援アプリを2019年1月からスタートしております、ここで歩数管理とか健康管理のための食事改善等のメニューを提供することによって、お客さまの健康データを蓄積していただくと、それを健康増進型のインセンティブを組み込んだ商品、例えば歩数を一定程度歩いていただくと、キャッシュバックとか保険料割引等に反映できるような商品も業界では出てきておりますので、そうしたデータのための蓄積を行って、新しい商品の研究も進めていきたいと考えております。

もう一つは、パソコンやスマホからのお客さま接点として、ウェブサイトが一つの接点となるわけですが、これについてもお客さまUIの向上やサービスを、例えば保険料延伸は窓口や電話でしかできなかったものがウェブサイトでもできるようになるとか、チャットボットを導入するといったようなことで、コールセンターの輻輳を緩和するような形で進めておりますが、今後の取組としまして、パーソナライズ化された顧客体験価値を向上させるような、シンプルですが、お客さまの誕生日が近ければ、誕生日おめでとうございますというメッセージをWeb上に出したり、あるいは満期が近ければ、満期の手続をウェブサイトアクセスした人に個別に出していくみたいなことも進めていきたいと考えております。

4 ページ目は、募集で、郵便局ですが、これはずっと申込書等のペーパーレス化を携帯端末で進めております。

5 ページ目以下は、保険金の請求でありますとか、契約の保全といったサービスにつきまして、「保険手続きサポートシステム」という形で、郵便局にお客さまが来ていただいたときに、プレ印字の請求書をお渡しして、データでバックオフィスに連携していく取組を2018年10月から進めております。

これは手書きの請求書をテキスト化して、かつバックオフィスにテキストで連携することで効率化するというところでございますが、次のページになりますが、マイページを2019年4月から導入してございまして、郵便局に来ていただかなくても、御自身のスマホ等から契約内容の確認や、あるいは住所変更とか電話番号変更や、払込証明の再発行といった一部のサービスを直接お申込みできるということでございます。

まだ1年で8万人弱の登録数でございますけれども、メニューを増やすということで、アフターコロナの関係から、入院保険金の請求や契約者貸付といった数が多い請求についてメニューを増やしていくことと、しっかり周知をして登録数を増やしていきたいと考えております。

7 ページ目、8 ページ目は、これまでのバックオフィスを中心としたデジタル化、キャッシュレス化の取組なので、御参照いただければと思いますが、9 ページ目で、特にバックオフィス領域におきましては、2015年10月からIBM Watsonを支払査定領域において活用しまして、一定のスキルがないとできない複雑な事案について、機械学習によってサポートするようなことをスタートしております。

また、基盤となります推進インフラのシステムでございますけれども、10ページはかんぽ総合情報システム、勘定系のシステムの更改を2017年1月に終了してございまして、それに加えまして、11ページでございますが、勘定系のシステム、右側にありますかんぽ総合情報の改正は、スピードという意味では若干時間がかかる面がございますので、そちらから一定の顧客DB、顧客のデータをデジタルの共通システムという形でためまして、スピーディーにコーポレートサイトやマイページの画面やサービスをトライアンドエラーで改正していくというようなことをやりやすいフロントシステムの構築を、2019年4月から実施

しているところでございます。

12ページは、そのほかの体制でございますが、社内のハブとしてはデジタルサービス推進部とシステム部とが一体になって、他社としては第一生命やNTTデータとオープンイノベーションコンテストなどを実施して、ビジネスシーズを広く収集する、あるいはシリコンバレーにも人を送り込んで、他社と協業して、ビジネスシーズを収集するといった取組によって、DXのハブとして機能させていくということでございまして、最後のページにありますように、将来としては、マイページのようなものをデジタルプラットフォームとしまして、請求もそうですし、保険の相談、健康チェック、各種保険金の請求なども統一的にできるようにしていきたいと考えております。

現在、健康応援アプリとマイページは分かれています。そういうものを統合して、それが郵便局でも、自宅からでも、どのような場所からでも利用できるようなプラットフォームとして、それをバックオフィスについても、人手のチェックがないような形で効率化したBPRを実現できるような将来像を目指して取り組んでいきたいと考えております。

説明は以上でございます。

○岩田委員長 ありがとうございます。それでは、質疑に入りたいと思います。

ただいまの御説明につきまして、御質問等がありましたら、お願いいたします。

○老川委員 御説明ありがとうございます。

デジタル化は時代の潮流で、それに乗り遅れないようにいろいろな取組をされているということで、大いに推進していただきたいと思うのですが、何のためのデジタル化かという大きな目的といいますか、つまり、どの企業でもいろいろな面でやっているのですが、ゆうちょ銀行、あるいはかんぽ生命保険、いわゆる日本郵政に係る部分は利用者の利便、サービスの向上に資すると思います。

バックオフィスの事務の効率化は、もちろん必要なのですが、対ユーザーとの関係で言えば、利用者の利便の向上にいかに関与してもらおうかということが一番大事だろうと思うので、そういう意味では、データビジネスとあって、その活用の仕方にもよると思うのですが、今問題になっているGoogleとか、Appleとか、いわゆるGAFAsがデータを独占的に使って、いろいろ広告とか何かに煩わしいぐらいに活用し過ぎていて問題になっていることもありますので、このデータの活用については、弊害が生じないように、十分心してやっていただく必要があるのではないかと思います。

拝見していると、いろいろな使い道を工夫されていて、それはそれで大事なところがあると思うのですが、あまりにデジタル化が自己目的化してしまうとかがかと思うのです。例えば、「即時振替」の中に競馬とかボートレースというようなところが挙がっています。競輪も競艇も公的なビジネスとなっているわけですから、それ自体に問題があるわけではないのだけれども、とっさに浮かぶのがこれだけというのは一般的ではないという感じはするので、せっかくデジタル化をするのだから、こういうところでというふうに、あまり

無理をして一般の利用者の方の関心と違うところに熱を入れるのはどうかという感じが個人的にはします。やはり手数料の引下げとか、利用者にとって、このように役立っているのだなというような方向の御努力をしっかりと考えていただければありがたい。

質問というよりは、意見、私見でございますが、申し上げたいと思います。

○田中常務執行役 大変ありがとうございます。

デジタル化の目的そのものは、デジタル化が目的ではなくて、お客さまのいろいろなニーズに的確に答えていって、きっちりとしたサービスをお届けするのが最終的な目的かと思っておりますので、そこら辺は忘れずにしっかりとやっていきたいと思っております。

今回のコロナも手伝って、どちらかというところ、従来は対面でいろいろなことをやっていた部分は、お客さまサイドも対面で長時間お話を聞いていただくようなことを少し嫌がるお客さまも出てきていることもありますので、その辺は先ほどのかんぽ生命保険の話もありましたけれども、お客さまリモートでつながって御説明をするみたいなことも進めていかなければということで、私どもゆうちょ銀行も少し勉強を始めているところでございます。

あとは、「即時振替」がございましたけれども、そういった公営競技だけではなくて、証券会社ですとか、ほかのQRコードの事業者だったりとか、そういうところとつないで、お客さまの利便性向上にも資するような取組もやっているということでございますので、最初に中央競馬会みたいな形で書かせていただいておりますので、少し目立ってしまいましたけれども、それだけではなくて、ほかのそういったこともやっているところでございます。

いずれにしても、手数料の引下げみたいなものもこの前の未来投資会議でいろいろと議論があったようでございますし、その全銀システムの利用料といえますか、手数料もいろいろと今後検討していかなければならないということでございますので、しっかりと取り組んでいきたいと思っております。

○小藤田常務執行役 先ほど老川委員から御指摘があったとおり、私たちの視点は、お客さま起点で動いていかないと、自分たちの効率化でどうしてもやってしまいがちなのです。

そういうことで、先ほど申し上げたとおり、池田社長から「サービス向上委員会」をつくって、直轄でこういったデジタル関係は田中、バックオフィス事務と窓口受付関係は私の方でやるということで、早く対応するというのと、そのときのお客さまとの関係は、私どもで勝手に商品をつくるのではなくて、しっかりとお客さまや現場の社員の意見を聞きながら、一段階一段階お客さまに納得していただいて、社員も納得していただけたといった進み方をしよう、きつく池田から言われておりますので、常に現場重視、第一がお客さまということで、この視点を忘れないようにいろいろと試しながら現場感覚で動いていきたいと思っております。

○廣中専務執行役 かんぽ生命保険も、我々としてはお客さまの利便性、特に今回のコロナで郵便局になかなか行けないというお客さまの声もありますので、我々はそういう面で

利便性を高めていく。また、我々生命保険会社の使命として、健康寿命を延ばしていくだとか、健康な生活を提供するというところで、先ほど申しました健康のアプリといったものも提供しながら、またそれから商品につなげていくという循環でPDCAを回していきたいと思っております。

よろしく願いいたします。

○三村委員 御説明ありがとうございました。

それでは、各社一つずつ質問させていただきます。

まず、ゆうちょ銀行ですが、「ゆうちょPay」についてということで、これは今回、例えば食品スーパーとかで、全体としてキャッシュレス化が相当に進んでいると思えました。

ただ、印象としまして、いわゆる一種小銭的に使うキャッシュレス、つまりコンビニエンスやキオスク的な店舗で利用する場合と違って、食品スーパーでもまとめて買うと相当に金額が高くなります。さらに、この資料を見ますと、例えばここに家電量販店が入っていますが、これはかなり高額な商品を買っている可能性がある。

そうすると、今、基本的に進められているスマホ型のキャッシュレス化は、どちらかというと小銭型というか、タクシーで利用などは便利です。一方、やはり家電量販店とか百貨店となるとクレジットカードの方が安心みたいなのところがあって、そこが少し二極化してくるような感じもあります。

そういう状況の中で、ゆうちょPayに関しては、基本的には口座と直結しているところが強みということなのですが、逆に言えば、口座と直結していない方が高額な支払いのときに安心というような心理もあつたりします。その辺りは今後、例えばどのようにネットワークをつくるのか、あるいはどのようなパートナー企業を増やしていくかということでも方針は変わってくると思いますので、どのように今見ていらっしゃるのかということについて、御説明をお願いいたします。

もう一つは、かんぽ生命保険でありますけれども、業務システムの改善については、ぜひお進めいただきたいと思います。

問題は顧客との関係ということなのですが、11ページに顧客データベースの構築と全体的に顧客サービスをどう高めていくかということになっています。それはこれからの課題となっております、基本的な営業体制の再構築とか、顧客との接点をつくるためにどう生かされていくのか、ある意味では今まで以上に顧客視点でというふうになるのかどうかということについて、そのあたりの考え方について御説明をお願いしたいと思います。

○田中常務執行役 一問目の御質問なのですが、どちらかというと、御指摘のとおり、例えばコンビニエンスストアとかですとかなり少額、スーパー、家電ということで、だんだん高額になっていくというのはおっしゃるとおりだと思います。

一方で、これも御指摘のとおり、高額になると、クレジットカードの利用がかなり多いということもあろうかと思えます。私どももクレジットカードあるいはデビットカード、いろいろな機能というか、サービス自体は御用意させていただいていますので、どちらに

せよ、何でもかんでも「ゆうちょPay」で高額の決済もということではなくて、その辺はいろいろな状況に応じて使い分けていただくというようなことかと思えます。

一方で、加盟店側から言いますと、いろいろと加盟店手数料と申しますか、手数料の料率はいろいろな手段によって高低があるといったようなこともございます。ですから、その辺はこちらの方に誘導したいというような御意向とかもあるということですので、その辺は加盟店側の事情、一方で、エンドユーザーと申しますか、個人のお客様のそういった使い分けももちろんございますので、その辺はよく状況も見ながら、適切な手段を御提供していくのかと考えてございます。

○加藤常務執行役 11ページの顧客データベースとかは、どんどん見込み客を含めた充実を図っていくことにしているのですが、おっしゃるような営業の活動で、いかに顧客本位の活動にこうしたデジタルのシステムを活用していくかということも非常に重要な課題と思っております。

以上でございます。

○米澤委員 どうもいろいろ御説明ありがとうございます。

最初は、ゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も関わってくると申しますけれども、フィンテックを何のために一番行うのかということなのですけれども、顧客の利便性ということで、今お話しされたのですけれども、特にメガバンクなんかを見ていると、店舗もドラスティックに減らしていますよね。こんなに減らして大丈夫なのかというぐらい減らしていて、大丈夫かどうか分からないのですけれども、一部をフィンテックに移しているという理解なのです。

ただ、皆様方はそれができない状況においてフィンテックをやるのは、どういう位置づけなのか。かえって余計なコストだけがかかってくるのではないかという心配もありますが、そうは言っても、郵便局の店舗を減らさなくても、その従業員の方を減らすことができるのかどうかということなので、そのような視点でもって行われているのか。

もう少し具体的に言いますと、最初に大きな問題として、違う会社でありますけれども、そういう郵便局関係とどのように協調してやっていっているのか。要するに全体として、郵便局の在り方も含めたコストカットのために行っているのかどうか、そのようなこともあるのかどうかをゆうちょ銀行とかんぽ生命保険の両方にお聞きしたいということなのです。

二番目はゆうちょ銀行なのですけれども、今日のところには投信の販売のところの話は出てこなかったのですが、投信の販売はなかなかもうからない業務かもしれませんが、積極的に進められているといったときに、いろいろな制約があって、末端の郵便局まではできないということなのです。

一つは人の問題だと思のですが、今回は我々も経験したのですけれども、説明する際に、広い意味でのテレビ会議みたいな、Zoomみたいなものを使って行えば、もう少し広い

郵便局なんかでもできるのかもしれないということ。そういうものをどのように考えたらいいのか。

それから、よく典型的なフィンテックの本を読みますと、必ずロボアドバイザーみたいなものが入ってくるわけですがけれども、ゆうちょ銀行としては、法律的にそれを使おうと思えば使えるのかな。投信ですからどういうアドバイスができるか分からないのですがけれども、ここは株式型から債券にシフトした方がいいですよとかというようなことぐらいはできるかと思って、そのようなことを考えているのかどうかを聞きたい。

要するに、投信の販売でフィンテックがどれぐらい活用できるのか、もう少しできるのではないかと思っています。これに関して御意見をいただきたい。

それから、かんぽ生命保険の方は恐縮なのですが、かんぽ生命保険というか、生命保険会社全体として、業界としてフィンテックはどのように一番使われているのか、もし知見があればお聞かせください。

銀行の方は何となく分らなくはないのですが、生保の方はバックオフィスはよく分かるのですが、それ以外に何か使い手があるのかどうか、ヒントか何かあれば教えていただきたいということです。

以上でございます。

○小藤田常務執行役 最初のゆうちょ銀行、郵便局の店頭体制といたしますか、そういった効率化とか、店舗でどういう形でやっていくかということをご説明させていただきます。

現在、コロナウイルスで来店者数も昨年対比約20%減っております。加えまして、事務量も数年前からすると、大体3~4割減っているのです。そうしますと、来店するお客さまも減っております。それで、従業員はそのままということだと、非効率なところもございますので、今進めようとしておりますのは、例えば店頭に来なくても、払込みですとか入出金は7割ぐらいはATMでカバーできるのです。そういうこともありますので、できるだけお客さまをお待たせしないとか、便利で早く済むという形では、店頭では少ずつATMでやってくださいという誘導をしております。

また、今考えておりますのは、先ほど申し上げたとおり、店頭で簡易型のタブレットを使いまして、お客さまにセルフでやっていただくとか、初めにゆうちょ銀行でパイロット的に実施いたしまして、展開していくということで今後対応していきたいと思っております。

○田中常務執行役 一番目の御質問の中で関連するようなお話かと思っておりますけれども、もともと投信やフィンテックを進めていくのかというようなこともございました。

ここについては、まさしくお客さま側が今ほども小藤田からもありましたとおり、従前に比べると、窓口で手続をするお客さまが減っているということです。

その減っている状況でどういうことが起きているかということ、スマホを使っていろいろな手続ができてしまっている、あるいは従前のインターネットバンキングもそうかもしれ

ませんけれども、そういった中で、そういうお客さまの動きは相当変わってきているというところで、そういった部分でサービスを高めていかないと、そういったお客さまのニーズに応え切れないということも、こうした取組を積極的に進める大きな理由かと思っています。

二番目の投信の販売の関係でございますけれども、今の御指摘のように、全ての郵便局で投資信託の販売ができるわけではございませんので、体制が整っている郵便局に今は限定しているということでございます。

将来的には、恐らくいろいろなテクノロジーを使って、例えばですけれども、窓口にお客様がいらっしゃって、リモートにつないで、その郵便局の窓口では説明はできなくても、リモートでつながって、ある程度専門的な話ができる人間とお話を実際にさせていただくというようなことも、恐らく将来的には考えていかなければならないかと思います。

あとは、ロボアドバイザーというようなことも御指摘がありましたけれども、これも入れること自体は恐らくそんなには難しくはなくて、機械的にある程度どれぐらいのリスクを許容できるかというようなことをリスク分けした上で、それに対していろいろなファンドを組み合わせるといったようなことになりますので、ある程度機械的にできる話ではあります。ですので、導入もそんなに難しくはないとは思いますが、一方で、今は投資一任サービスということで、人手を介していろいろなファンドを組み合わせるといったようなことも検討していますので、その辺も併せて、いろいろなお客様のニーズに応じていけるような形で進めていきたいと思っています。

○加藤常務執行役 かんぽ生命保険の場合もゆうちょ銀行に似ていますが、時間的、場所的な制約で、特に保険金の請求とかについて、郵便局になかなか行けないという声に対応していかないと生き残っていけないという面はあります。その場合、コールとか郵送でやるというのも一部あるのですけれども、効率的に考えると、お客様がマイページとかで直接入力していただくゼロ線化といいますか、お客さま自身が入力して、そのまま契約、マスターとかを処理していくのが、郵送費とか事後チェックなどを考えると効率化につながるということで、そういうページをお客さまにたくさん使っていただくと、今郵送で行っております満期の事前の御案内といったものもメールでマイページへの通知とかで代替していくと、当社のコストも全体のコストも下がっていく面があると考えております。

あと、御指摘のとおり、バックオフィスとか健康増進とかのビッグデータは別として、生保の営業については、大手が特に営業社員主力で、ネットの方に行くとしても営業社員に影響は出るということで、従来あまり取り組んでいなかったのではと思います。ただ、最近はウィズコロナということもあって、大手の一角のところでは、共存といいますか、ネット販売にも踏み出していくと。一方、ネット専門の生命保険会社といったところも着実に伸びてきている状況にありまして、商品にもよると思うのですが、やはり簡単で、分かりやすい商品で、価格競争力があるようなものについては、ネットで売っていくものがだんだん広がっていく面はあると考えております。

○米澤委員 分かりました。

○廣中専務執行役 若干補足しますと、あとは生保業界でいきますと、ヘルスケアの部分で、先ほど申しました健康増進型の商品、ここら辺がビッグデータを使った上でやってきています。

生命保険業界では、例えば糖尿病だとか、そういう五大疾病とかありますけれども、そういう病気と運動との関連性をビッグデータを使って解明をしたり、さらにそうした行動変容を促すようなサービスを付加価値としていくというような部分もあろうかと思えます。また、もともとの引受範囲の拡大みたいなものを、アクチュアリーの世界でやっていたものを、AIなんかを使いながら活用していくということなどが検討されていると認識しております。

○清原委員 御説明ありがとうございます。

両社のお話を伺っておりまして、AIとかRPAを活用して、とりわけバックオフィスの業務効率化が進んでいることが分かりましたけれども、一方で本来の趣旨である顧客の皆様との関係の中でフィンテックのメリットを確認していくことについては、まだまだ課題がありなのかと受け止めました。

今後とも、そのAI、RPAによるバックオフィスの効率化と適切な運営はお願いしたいのですが、そういう問題意識を踏まえて、顧客との関係で質問をさせていただきます。

まず、ゆうちょ銀行に伺いたいのですけれども、「ゆうちょダイレクト」という取組は、法人向けのことも含めて、時間的制約をなくすとか、いろいろメリットがあるとは思いますが。

また、先ほどの米澤委員の御質問にも関連するのですが、「ゆうちょダイレクト」の場合に、各種照会、送金等のオンラインサービスや、投資信託の購入等もできるということになっていますので、一定のメリットはあるわけです。

これを増やすに当たって、今後利用者にメリットを感じていただくための方策というのでしょうか、そうした効果がないと、本来的顧客対応のフィンテックはなかなか進みにくいかと思ひまして、何らかのPR策などを御検討かどうか。

あと一点は、印鑑の問題なのですけれども、これはゆうちょ銀行に聞くべき問題ではないかもしれないのですけれども、印鑑のセンターをつくらなければならないぐらい大変なお仕事をされているわけなのですけれども、ほとんどの方は印鑑だけではなくて、暗証番号で、ATMでというようなこともあるわけです。今後、印鑑の行方について、何か御見解があれば、この機会に教えていただければと思います。

かんぽ生命保険には一点だけ伺います。

この間、先ほども加藤常務がお答えになったのですけれども、ネット申込みを利便だと感じる、とりわけ若い層なども出ているようなのですけれども、今後、かんぽ生命保険で最初から最後までネット申込みをすると割引するような商品を御検討なのかどうか。あるいは健康アプリも有力だと思うのですけれども、健康アプリを活用されているお客さまに

はポイント制などで何か割引をお考えなのかどうか。

要するに、ビッグデータを使われて、かんぽ生命保険としては商品開発とか、いろいろなメリットはあるかもしれないのですが、お客さまに何かメリットをこうしたことでお考えなのかどうか、新しい方向性として進めていくフィンテックが顧客満足度を高める方向で行けばいいと思ひまして、質問させていただきます。

よろしくお願ひします。

○田中常務執行役 一点目についてでございます。「ゆうちょダイレクト」についての普及の方策みたいなことで御質問をいただいております。

「ゆうちょダイレクト」も利用者数ということで申し上げますと、人数的にはメガバンクと比べても、それほど劣後しているような状況でもないかということではあるかと思ひます。

一方で、まだまだということは御指摘のとおりかと思ひますので、さらにいろいろな工夫をしながら利用者を増やしていきたいと考えております。

その一方で、「ゆうちょダイレクト」はインターネットバンキングということで、ブラウザを介してサービスを提供しているということなのですけれども、「ゆうちょダイレクト」に申し込むこと自体がややハードルが高いところもありますので、通帳アプリからいろいろな送金機能も付加した上で、そこで完結をしていただくというようなところがやはり重要かと思ひています。

「ゆうちょダイレクト」も機能を改善して、いろいろ利用を伸ばしていくとともに、通帳アプリの方でいろいろな広がりといいますか、そこから御利用をいただいて、その利便性を享受していただく。しかもスマホでできてしまうということになりますので、そうしたところにももっと力を入れていきたいと思ひています。

○小藤田常務執行役 先ほど清原委員から御指摘賜りました印鑑レスということでございますけれども、実際、これにつきましては、政府主催の検討会が立ち上がっておりまして、印鑑をなくしていこうということで、打合せ会がようやく立ち上がったところでございます。これは公的な動きでございます。

自行につきまして申し上げますと、例えばいろいろな電気代だとかの自動引き落としで、契約的には印鑑が要るようになっていまして、事業者の方に引き落としをさせていただきたいということで申込書を送付するのですけれども、印鑑がなくてもWebで申込可能なサービスもございますので、そういうことを、事業者の方に今交渉を始めております。

そういう形で、なるべく動きとしては通帳もなくして、印鑑もなくしてということで利便性、まさにスマホの中に銀行があるというような形で、お客さまとの認証は印鑑がないという形で効率化を進めようとしておりますので、少しお時間を頂戴いたしますけれども、そういう動きになっておりますということでございます。

○加藤常務執行役 御質問ありがとうございます。

二つ目の質問のアプリとかの健康データ、歩数データとかを使った商品のキャッシュバ

ックとか保険料割引は、ぜひやっていきたいと思っております、まだスマホアプリを始めて1年ぐらいなので、そういう運動している方と疾病との因果関係のデータをもう少しためて、どれぐらいの割引とかができるのかといったようなことを、データを検証して、商品開発に生かしていきたいと思っております。

ネットにつきましては、おっしゃるように、若い層とかについては比較をしてネットで申し込むというのが増えていていると思うのですが、商品の問題が関わると思っております、定期保険でありますとか、医療保険単品とか、そうした保障性的商品が中心となっておりますので、そうした商品とセットで郵便局の対人も組み合わせるような形でできないかというのは検討していく必要があると思っておりますが、今の商品をそのままネットに載せるのは難しい面があると考えております。

○清原委員 ありがとうございます。

○岩田委員長 私から簡潔に御質問したいと思います。お答えもなるべく簡潔にお願いいたします。

一つ目なのですがけれども、具体的にはゆうちょ銀行についてお伺いしたいのは、「ゆうちょPay」について、私も使っているのですがけれども、連携するというのが4ページにあります、一つは「銀行Pay」です。これは横浜銀行とか、地銀の方も入っているし、りそなも入っていると思いますけれども、そのほかにJCB、「TOYOTA Wallet」といろいろ連携しますと。

こういう連携をすることによって、「ゆうちょPay」の利用者がもっと増えていくのではないかということだと思うのですが、何か目標を持っておられるのか、こういう連携をやることによって、どのぐらいの数をマスとして広げることができるのかというのが一つ目であります。

もう一つ、「ゆうちょPay」については、銀行間の送金手数料が今政府の方でも問題にしていますけれども、ゆうちょ銀行の場合も全銀ネットを勘定系で元の大和銀行からのシステムを使って接続したと。

ゆうちょ銀行は勘定系がゆうちょシステムと、大和銀行系と、UFJから持ってきた融資系と三つあって、今度は「ゆうちょPay」が入るわけですがけれども、「ゆうちょPay」はどこに結びつくのか。全体像で、つまり、基幹のシステムとの関係ですね。こういうフィントックをやる場合の関係が私から見るとどうもよく分からない。

それから、こういうIT投資をすることによって生まれるコストとベネフィットの分ですがけれども、具体的には効率化なので、恐らく人員削減ということになると思うのですが、これはゆうちょ銀行もかんぽ生命保険も両方にお伺いしたいのですが、中期の経営計画、今、2018年から2020年で、前に伺ったときに、ゆうちょ銀行は2,000人減りません、かんぽ生命保険は1,000人減りますといった目標がありますと。

当初伺っていた2,000人、1,000人という中期目標に照らして、今の進捗状況はどういうことになっているのか、両方にお伺いしたいと思います。

もう一つは、少し大きい問題になるのですけれども、増田社長がリアルとデジタルの融合ということをおっしゃっておられて、具体的には、それぞれゆうちょ銀行とかんぽ生命保険では、リアルとデジタルの融合をどのように理解しておられて、どういうビジネス展開をこれからおやりになりたいのかをお伺いしたいと思います。

○田中常務執行役 まず、「ゆうちょPay」につきましては、御利用ありがとうございます。

ユーザーの数も、加盟店の数もまだまだ桁が違うというのは御指摘のとおりでございますので、あまり予断を持たずに、組めるところとは組んで、その上で加盟店ももっと増やしていくことによって、そうした利便性が上がることによって、またユーザーも自然にと言ったらあれですけれども、ついてくるといふことかと思っておりますので、その辺はさらにしっかりと連携できるところは連携していきたいと考えております。

それから、システムに関しましては、過渡的に他行のものを入れた経緯はあったのですが、現状はシステムの更改を経て、ゆうちょ総合システムに吸収されて一本化されていると理解をしています。

オープンAPIも、多分いろいろな議論はあると思うのですが、クラウド化して、外づけでという考え方もあるかとは思いますが、私どもの場合は、APIの基幹システムといいますか、それもゆうちょ総合の本体のオンプレミスという形で取り込んで、今は進めているといったような状況でございます。

○小藤田常務執行役 ゆうちょ銀行側の総人数の削減でございますけれども、先般の決算発表のときにも発表させていただいておりますけれども、事務効率化と要員のこういった適正配置、削減をやりまして、結論から申し上げますと、2020年4月1日時点で、中期計画の2,000人相当の削減が終わっております。そういうことで、これは達成をさせていただいております。

○廣中専務執行役 それでは、かんぽ生命保険側の人員の削減のところでございますけれども、ご契約調査を今やっている関係で、ここの施策がみんなストップしておりますので、これがどこまで行くかというのは、微妙なところかと考えております。

○加藤常務執行役 リアルとデジタルの融合の御質問で先にお答えさせていただきますけれども、保険の場合、新規申込みでも、あるいは既契約から保険金を請求する場合でも、商品やあるいは顧客層によって、どうしても当然対人のサービスを組み合わせていかないと複雑な面がございますので、それをいかにお客様の要望によってシームレスというか、意識せずに、ネットで完結でいい人はそれでいいし、サポートが欲しいときには、ネットで対人のインストラクションができるような、そうしたサービスの選択肢を提供していくことが必要になってくると考えております。

○田中常務執行役 リアルとデジタルの融合ということですが、私どもの大きな強みとして、やはり郵便局のネットワークがあろうかと思っております。

デジタルで完結できるようなお客様もいれば、その辺がなかなか難しいお客さまもいらっしゃるのが事実でして、その辺も含めて、リアルで対応すべきはリアルで、郵便局の窓

口等で対応をさせていただきますし、窓口に行きたくないというお客さまも中にはいらっしゃると思います。その辺はデジタルでということで、うまくチャネルを使い分けていただくような仕組みを提供申し上げていきたいと思っています。

○岩田委員長 送金手数料については、ゆうちょ銀行としては何かお考えがございませうか。銀行間の口座手数料が非常に高い、これは下げるべきだという要請が来ていますけれども、ゆうちょ銀行としては何か態度を決めておられますか。

○田中常務執行役 40年ぐらい料金が変わっていないという御指摘だったと理解していますが、本件については、全銀ネット、全銀システムのいろいろな構築に要する経費とか、多様な背景があるかと思っています。

一方で、固定的に40年来てしまっているということは事実かと思っていますので、その辺はしっかりと受け止めて、しかるべき全銀システム側での御判断もあるでしょうから、それにはきっちりと対応していきたいと思っています。

○岩田委員長 あともう一点だけ。

データベースですけれども、以前に中期経営計画で伺ったのですが、データセンターに集めてありますけれども、横のつながりはありません。つまり、日本郵便もあると思いますけれども、かんぽ生命保険もゆうちょ銀行もそれぞれ独自のデータベースが相互には利用されていない。これは非常に残念なことだと思っているのですけれども、もちろん、法制上のいろいろな制約があり得るかと思っていますけれども、テックジャイアントはそれを全部やっているわけですね。

リアルとデジタルの融合は、私の理解では、中国が一番進んでいて、つまり、Uberみたいなものは、オンラインとオフラインが一緒になって事業をやる。これが一つの0to0と言っていますけれども、それをもっとマージするとOMOだというのが今の話で、もっと進んでいくのです。そのサービスをリアルのところでオンラインを使いながら、もっと深めていくのです。これは私の意見なのですが、新しいサービスを開拓するところにリアルとデジタルの本質が私はあると思っていますのですけれども、データについてはいかがでしょうか。

○田中常務執行役 委員長が御指摘のとおり、なかなか3事業間のデータの活用がスムーズにいけないというような御指摘もあろうかと思っています。

一方で、顧客保護といいますか、お客さまの保護といいますか、あくまでもお客さまの同意を取った上で活用をしていくということになるかと思っていますので、その辺はしっかりとやっていくということと、まさしくデジタルとリアルを融合させていく上でのデータベースの活用は非常に重要なことになるかと思っていますので、しっかりと研究、勉強をしていきたいと思っています。

○廣中専務執行役 まさしく、ゆうちょ銀行がおっしゃったとおりの部分でございまして、委員長が御指摘のとおり、増田社長の指示の下、デジタルとリアルとの融合について今後検討することになるとしていますので、その中でまた検討を進めていくものかと認識してございます。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

ほかに特段の御質問がなければ、質疑を終えたいと思います。

ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の皆様、本日はありがとうございました。

(説明者交代)

○岩田委員長 それでは、よろしいでしょうか。

続きまして、「業務改善計画の進捗状況」について、日本郵政グループ各社から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。

全体で10分以内でお願いいたします。

○木下常務執行役 業務改善計画の進捗について、説明は私の方で行わせていただきまして、御質問は各社からお答えさせていただくような段取りで進めさせていただければと思います。

6月12日に第2回の業務改善計画の進捗報告を総務省、金融庁に提出いたしました。本日は、その内容についてまとめた資料に基づきまして、御説明させていただきます。

それでは、表1と書かれた資料を御覧いただければと思います。

今回も、前回3月に提出したものと同様の順番、フォーマットで、これは実際に对外公表をしたものになりますけれども、作成させていただいております。

最初に、ご契約調査の進捗状況でございます。

項番1の「特定事案調査」につきましては、お客さま約15.6万人について、3月末でお客さまの対応は完了しております。

また、この募集人調査でございますけれども、4月末でほぼ判定が終了しておりまして、5月31日時点、これは監督官庁に報告する基準日が5月末日ということになっておりますので、この資料は5月31日時点の数字ということになっておりますけれども、この時点で法令違反が315件、募集人の数にして420人、社内ルール違反は3,277件、募集人の数にして2,207人となっております。順次募集人処分を進めているところでございます。

その処分のプロセスとして、研修がございまして、この研修も順次開始しているというところで、6月15日までの募集人としては1,889人となっております。

「全ご契約調査」でございます。こちらは、100万通を超える回答をいただきまして、このお客さま対応についても、お客さま都合によるものなどを除きまして、3月末で完了しております。

お客さまからの契約措置の御要望などにつきましては、6月末を目途に利益回復を実施していくといった対応をしております。

続きまして、項番2の深掘り調査になります。

項番A【多数契約調査】でございますが、これは深掘りの中で優先を高めてやっているものでございます。4月末でご契約内容の確認がおおむね完了しております。

また、多数契約調査のうち、昨年より実施しているかなり深刻な事案がございまして、こちらについては、現時点で75人に対して業務廃止処分、これは保険業法上の処分のこと

になりますけれども、非常に重い処分で、募集人資格の剥奪、登録の抹消といったことが起きる重い処分を実施しております。2人については嚴重処分ということになっております。

続きまして、項番B【多数契約以外の調査】につきましては、右側の表を見ていただきますと、進捗はまだ30%前後ということになっておりますけれども、この残っているものについては、レターによる調査ということで、お手紙を5月に出しております。その返信が6月に参りますので、それが来ると、この進捗は大きく上がっていくということです。

対面で行う調査については、もう8割方完了しておりますので、あとはレターの到着を待って、この進捗は上がっていくということになります。

項番3「信頼回復・ご契約内容確認のための訪問活動」でございますけれども、これは前回からの変更点といたしまして、「この取り組みの一環として」と真ん中辺りに書いておりますが、契約乗換の法人のお客さまに確認活動をしております。1,800社に対し、ご契約の内容確認（アンケート）を実施しております。5月31日で約99%の確認をいただいております。詳細確認を希望されたお客さまは27社ということで、今こちらの方に詳細の確認をしているところでございます。

また、最後のところはコロナウイルス等の関係でございます。

コロナウイルスで緊急事態宣言が発動されてから、対面でのお客さまへの訪問ですとか、あるいは募集人の対面調査は控えていたところがございますが、緊急事態宣言解除を受けまして、再開しております。また、募集人の調査におきましては、ウェブを活用した調査も行っております。今キャッチアップをしているという状況でございます。

続きまして、表2に移らせていただきます。「業務改善計画における主要施策の概要」でございます。今回、更新をした部分については、赤い文字で書いております。

御覧いただきますと、いずれも新年度になって体制を整備したですとか、実際あったものの対象追加をしたといったようなことになっております。ここで、いわゆる枠組みといえますか、仕組みの部分は形としては大体整備されたということで動き始めているというところでございます。

今後の課題としては、それが有効に機能しているかどうかといった点について、しっかりとPDCAを回して検証し、改善をしていくことが必要かと思っております。

また、この下にA4の縦長の資料がホチキス留めでついておりますが、これは今申し上げた内容が詳細に書かれているものでございます。中身につきましては、今二つのペーパーで申し上げたとおりになりますので、こちらのA4の方は割愛させていただきます。

当グループからの説明は以上となります。

よろしく申し上げます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

申し訳ありません。実は時間が大幅に超過しております。質問とお答えの両方を短くお願いしたいと思います。

一人一人だと間に合わないので、申し訳ないのですけれども、委員の方全員に短い質問をそれぞれしていただいて、それに対してまとめてお答えいただくことにしたいと思えます。

○老川委員 質問というよりは、意見だけ簡単に申し上げたいと思えます。

業務改善計画について御報告をいただいたわけですが、不祥事があって、それに対して誠実に対応をしていただいているということはよく分かりました。

ただ、この問題は幾つか事前に兆候がありながら、それを軽く見たのかどうかは分かりませんが、ほったらかしにした結果がこういうことなので、大変な損害を与えたということとを鑑みると、今後の取組も御説明いただきましたけれども、日頃の業務について、いろいろな目配り、注意をしっかりとやっていただきたいと思えます。

特に、先ほどデジタル化のお話を伺いましたときに、最近はコロナのこともあって、非対面型の申込み、ネット、タブレットを使ってとかというような御報告をいただきました。それも当然出てくるということになると、ますますお客さんも高齢の方なんかが多くて、不慣れな方が多いと思えます。手書きで書かせるのさえ、ああやって嘘をついて、だましてやるというようなことになると、扱いに慣れていない人に、分からないということで、前のようなことが起きてしまうと大変なことになると思えますので、そういう意味でも、より一層、顧客対応は本当に誠実にやっていただくように御指導をお願いしたいと思えます。

○三村委員 一つお伺いいたします。

2枚目のところにある「お客様本位の理念に基づいた行動規範の浸透」というところで、基本的にコーチングであるとか、例えば新しい研修システムとか、「コンサルティング・アドバイザー」を設置とあるのですが、昔からこういったような研修とかコーチングは行われていたと思えますが、明らかに今回は内容が違う。従来と比べて、明らかに質についても、体制についても違うといえるのか、何を変えたのかということにつきまして、もし御説明があれば、お願いいたします。

○米澤委員 一点だけ。

株主総会は終わったのでしょうか。もし終わったのなら、どのような意見が出されたか、もしあれば、大きな点だけお教えてください。

○清原委員 ありがとうございます。

いろいろ信頼回復に向けた御努力をされていると受け止めましたが、とりわけ専門性の高い、いわゆるベテランと言われる社員の方が不適正なことをしてしまったと受け止めて、とても残念なことだと思えているのです。

ですから、慣れといいましようか、そうしたこと、あるいはもちろんその他の営業目標等の見直しをしなければいけないような、そういう関係もあったと思えますが、今後、真に適正な方が専門性を評価されて、そして若手の指導もしていくというような人材のいい循環がなされていかなければならないと思えているのです。

三村委員もおっしゃったことと関連すると思うのですが、ぜひ社員の皆さんの内発的な御努力を評価する仕組みをどのようにお考えになっていらっしゃるのか、その一点だけよろしくお願いします。

○木下常務執行役 ありがとうございます。

最初に私から申し上げまして、それから各社からお答えをいたします。

老川委員、ありがとうございました。

日頃の業務の目配りは、これからしっかり顧客対応を見てやっていかなければならないと思っております。御指摘を踏まえながら取り組んでまいります。

三村委員、清原委員からお話がありました研修の話は、別途事業会社からこの後にお話しさせていただきます。

株主総会は持株会社とかんぽ生命保険とありました。持株会社の方につきましては、いろいろなことが出ましたけれども、実はかんぽ問題に関しては、今回は質問された方はいらっしゃらなかったのです。

一方で、例えば配当が今回は見えないとか、今後の会社の行く末とか、あるいは現場の日頃の問題点の指摘とか、商品の話とか、非常に多岐にわたっておりましたが、かんぽ問題との関係でいきますと、今申し上げたような状況でございます。

○立林常務執行役員 日本郵便の立林でございます。

三村委員、清原委員の御指摘に関しましてでございますけれども、日本郵便といたしましては、今回のことを受けまして、営業スタイルそのものを抜本的に改善したいということで取り組んでおります。

大きくは二つでございます。

一つは、特別調査委員会その他でも様々な御指摘をいただいておりますけれども、営業目標の数字を上げることに傾注してしまっていて、真のお客さま本位になっていなかったという点でございます。したがって、これからの営業スタイルは真のお客さま本位として、募集品質を保持していることを前提にして、営業に進んでいきたいというのが一点でございます。

第二点目ですが、今までの郵便局での営業のやり方は、ゆうちょ銀行ならゆうちょ銀行の商品、かんぽ生命保険ならかんぽ生命保険の商品と、いわゆる縦割りで自分が売りやすい、得意な商品がある意味お客さまに御案内するというようになってしまっていた傾向があったと考えております。

そこで、私どもでは、総合的コンサルティングサービスと名前をつけておりますけれども、お客さまの御意向に沿った商品を、郵便局で扱っております幅広い商品の中から最適なものを御案内するというので、ある意味当たり前といえば当たり前なのですけれども、今回はそれをしっかりとやっていくのだということで、販売サービス方針からしっかりと変え、それを今社員に浸透させているところでございますので、日本郵便としての営業スタイルを抜本的に変えていきたいと思っております。

また、清原委員の社員の内発的な努力の評価につきましては、先ほどの繰り返しになりますが、品質についての評価項目もしっかりと入れるようにし、また、これまでよりも評価のポイントを高くするというので、社員の方が、適性のある方がしっかりと、きちんと評価がされるような形でこの改善計画の中にもいろいろ盛り込んでおり、その項目を着実に実施していきたいということで、制度的な手当をいたしました。こういったところをこれからはしっかりと充実をさせていきたいと思っております。

研修に関しましては、以上でございます。

○大西常務執行役 かんぽ生命保険でございます。

まず、研修につきましての御指摘については、我々としては、今までももちろん商品を提供する会社として、そういった内容の研修教材等を提供していたのですが、どちらかというと、どうやって売るかとか、そういった内容があったかと思っております。

今回は「かんぽ営業スタンダード」、規範といったものをしっかりと研修しようということで、むしろ何が正しい売り方か、どういうことが正しい販売かということをもっとしっかりと御理解いただいて、その上で実際に販売していただくということで、少し研修の発想というか、そういったことの原点に立ち返ることを考えております。

それから、株主総会でございますが、実は弊社の株主総会は30分で終了いたしまして、そこで質問をいただいたのは1問でございました。それについて、持続化給付金についておわびがないというようなことで、少し厳しめのご質問をいただいたということでございまして、そういった意味では、予想されていたことと少し違う展開になったということでございます。

○岩田委員長 ほかに御質問は特にございませんでしょうか。

それでは、質疑を終えたいと思います。

日本郵政グループの皆様、ありがとうございました。

以上で本日の議題は終了といたします。

事務局から何かございますでしょうか。

○北林事務局次長 次回の委員会の開催につきましては、別途御連絡させていただきます。

ありがとうございました。

○岩田委員長 それでは、以上をもちまして、本日の「郵政民営化委員会」を閉会いたします。

本日はありがとうございました。

以上