

郵政民営化委員会（第 2 2 3 回）議事録

日 時：令和 2 年12月 9 日（水）13：30～16：13

開催方法：Web会議

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 小方常務執行役

日本郵便株式会社 小川執行役員、小野専務執行役員、行木執行役員

株式会社ゆうちょ銀行 矢野専務執行役、田中常務執行役、飯村執行役

株式会社かんぽ生命保険 大西常務執行役

○岩田委員長 それでは、ただいまより「郵政民営化委員会」第223回をウェブ会議で開催いたします。

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

それでは、本日の議事に入ります。

本日は、本委員会が平成30年に取りまとめた「郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する意見」のフォローアップとして、日本郵政グループから「前回の 3 年検証における課題・指摘等に対する取組状況」について御説明いただき、質疑を行いたいと思います。全体を20分以内で終わるよう、ポイントを絞って簡潔に説明をお願いいたします。

○小方常務執行役 日本郵政株式会社の小方でございます。本日はよろしくお願いいたします。

それでは「前回の 3 年検証における課題・指摘等に対する取組状況」について、資料223－1に基づいて御説明申し上げたいと思います。

まずは「(1)日本郵政グループ・日本郵政関係」について私のほうから御説明させていただきます。

1 番を御覧いただきたいと思います。こちらは「コーポレートガバナンスの強化、IR・情報開示等の推進」についてでございますが、特に 2 段目のガバナンスの強化に関してでございます。右の取組状況を御覧いただきますと、上場 3 社それぞれがコーポレートガバナンスに関する基本方針を定めまして、体制を構築し、その実効性確保のために努めているところでございますけれども、昨年来、かんぽ生命保険商品の募集に係る問題等を踏まえまして、グループガバナンス機能の強化を図るため、グループ内で重要事案についての報告体制の充実等を図っているところでございます。

続きまして、2 番「利用者や消費者団体等との連携強化」に関してでございます。こちらも、今回のかんぽ募集問題等におきまして、お客さま本位の業務運営が徹底していなかった、この反省の下にお客さまの声や苦情をしっかりと受け止めまして、業務、サービス等の改善を図っていく必要があると考えております。

各社の取組について右の取組状況のところにそれぞれ書かせていただいております。

ども、これをまとめますと、お客さまの声を経営陣がしっかりと共有して経営上の課題を抽出して、迅速に経営改善につなげていく、こういう取組を進めているところでございます。また、お客さまの声を広く収集するために、御指摘にもございました消費者団体や国民生活センター等と意見交換会を行ったり、そのほか、①にもございますように、消費生活相談員によるかんぽ生命保険等電話相談窓口を8月に開設したりしているところでございます。

次に、3ページ目の3番「新たな成長分野の構築、投資戦略の成果」についてでございます。右に3点ありますけれども、アフラックとの戦略的資本提携、出資を伴う大和証券との協業、こういったことを行っております。日本郵政キャピタルの箇所を御覧いただきたいと思いますが、平成29年に設立いたしておりますけれども、本年9月末時点で45件、約223億円の投資を実行しております。そこにもございますように、投資先企業との間で協業を行うなどして日本郵政キャピタルへの投資を生かしているところでございます。

続きまして、4番「金融二社株式の売却」についてでございます。こちらは、2019年4月にかんぽ生命保険株式の2次売出しを実施いたしまして、保有割合は89%から64.5%に減少いたしております。今後も、金融2社の経営状況、ユニバーサルサービスへの影響等を勘案しながら、保有割合が50%程度となるまで、できるだけ早期に段階的に売却していきたいと考えております。

5番「病院事業の経営改善」についてでございます。こちらは、2019年4月になりますが、経営改善が見込めない富山、名古屋、福岡、この3つの通信病院を譲渡し、現在、3つの通信病院となっているところでございます。それぞれ個々の病院の状況を踏まえた経営改善を進めているところでございます。

次のページ、6番「宿泊事業の経営改善」でございます。こちらも、効率化を図る観点から令和元年度及び2年度にかんぽの宿15か所を廃止いたしまして、現在、33施設となっております。足元、新型コロナウイルスの感染拡大の影響によりまして、大変厳しい状況に置かれておりますが、引き続き、経営改善を着実に推し進めてまいりたいと考えております。

7番「新中計に基づく事業展開の取組」でございます。現在の中計の進捗状況を別紙の表にまとめております。今年度は現行中計の最終年度ですが、目標の達成が非常に厳しい状況となっております。足元、金融2社の商品・サービスに係る不祥事の発生、新型コロナウイルスの感染拡大によりまして、事業環境が大きく変化しております。次期中期経営計画についてこうした環境変化を踏まえた検討を現在進めているところでございます。

8番「日本郵政のグループの司令塔の役割」というところでございますが、今回、かんぽ商品の不適正営業等、グループガバナンスの強化の必要性を改めて認識し、その強化に取り組んできたところでございます。今後は、新中計の策定を始めまして、成長戦略等におきましても、司令塔としての役割をしっかりと果たしてまいりたいと考えております。

日本郵政のグループの関係は以上でございます。

続きまして、日本郵便関係に移らせていただきます。

○小川執行役員 それでは、日本郵便の関係につきましては、日本郵便の小川から説明いたします。時間の都合もありますので、「前回の3年検証における課題・指摘等に対する取組状況」のうち主なものだけ、こちらのA4横の日本郵便株式会社の資料を使って説明させていただきます。

まず、1ページ目が「再配達削減に係る利用者理解の取組」ということでございます。こちらにありますとおり、いわゆる置き配、あらかじめ御指定いただいた場所に非対面で荷物等をお届けするサービスの普及拡大や、郵便局窓口やコンビニのほか、受け取りロッカー等の受け取り拠点の拡充、メールやLINEで予定日時にお届けする「eお届け」や、それに合わせて都合に合った受け取り方法を選択できる「e受取チョイス」などのe受け取りアシストの提供などを通じて、お客さまの利便性向上と併せて再配達削減に向けた取組を推進しているところでございます。

2ページ目が「顧客への適切な説明」ということで、2019年度にかんぽ商品の不適正募集の問題が発覚いたしまして、業務改善命令に基づく業務改善計画の実行を会社の最重要課題として、適正な営業推進体制の確立、お客さま本位の販売の定着、御意向に沿わない契約の未然防止というような募集管理態勢の強化等に全役職員が一丸となって取り組んでいるところでございます。

本年9月には「お客さまの信頼回復に向けた約束」を公表いたしまして、幅広くお客さまにお知らせするとともに、お客さま本位の事業運営を徹底しているところでございまして、10月5日からは、積極的な営業再開ということではなくて、まずはお客さまに御迷惑をおかけしたことをおわびすることを第一とする信頼回復に向けた業務運営を行っているところでございます。

3ページ目を御覧ください。「不動産事業への積極的な取組」でございます。こちらは、長期的・安定的な収益源となるよう、郵便局敷地などを活用した事務所、商業施設、住宅、保育所、高齢者施設などの賃貸を中心とした不動産開発事業を展開しているところでございます。右下にありますとおり、今も広島駅南口、梅田3丁目、虎ノ門・麻布台地区の第一種市街地再開発事業などの開発を進めているところでございまして、今後も、収益の柱の一つとなるように不動産事業を成長させるべく取り組んでいるところでございます。

4ページ目は、トール社の経営改革でございます。トール社につきましては、次の議題で詳しく説明すると思いますので、簡単に御紹介させていただきます。2017年1月の経営陣刷新以降、組織体制の簡素化や不採算事業の売却、人件費削減等の経営改善に向けた取組を実施しているところでございます。ただ、エクスプレス事業は、御案内のとおり、豪州経済の減速のほか、新型コロナウイルス、標的型サイバー攻撃の影響などによりまして、赤字が継続しておりますので、この11月に売却を検討すると公表したところでございます。一方、シナジー創出のための取組といたしましては、2018年にJPトールロジスティクスということで、日本国内の輸送会社であるトールエクスプレスジャパンとともに、B2Bビジネ

スを展開するという取組を進めておるところでございます。

次のページを御覧ください。5 ページ目が「IoTの活用」でございます。御案内のとおり、労働人口の減少、コロナ禍の影響等によりまして、大きく環境が変化する中で、お客さまのニーズに即したサービスを提供し続けるために、デジタル技術を活用したオペレーションの変革を推進しているところでございます。取組内容は表にあるとおりでございまして、先日、委員の方々には、②のスマートフォンを活用した配達支援システムの試行ということで、世田谷郵便局において視察していただいたところでございます。

6 ページ目が「郵便局ネットワーク関係関連」です。郵便局ネットワークの価値向上に向けて従前から、地方公共団体から、左側にありますような証明書交付事務や受託販売事務などを行ってまいりましたが、2019年7月以降は国民年金関係の受付等も可能となったところでございます。これらの事務を包括的に受託することで行政サービスの受付を拡大しているところでございます。下の表にありますとおり、現在、5つの市町村から包括受託をしているところでございます。

本体資料に戻っていただきまして、12ページ目、ゆうちょ銀行関係のところですが、ここでコメントさせていただきます。ゆうちょ銀行関係の1番の「貯金獲得に係るインセンティブの撤廃」のところでございます。①にありますとおり、貯金獲得に係るインセンティブを他の評価項目への振替等により撤廃することという御指摘を頂いておりまして、これに対して、日本郵便におきましては、新規の貯金獲得に係る営業手当を廃止し、貯金の顧客基盤維持、投信の顧客基盤拡充に係る活動を総合評価するような手当を創設するというので、労働組合と調整を行いまして、4月から実施できるように準備を進めているところでございます。

日本郵便からの説明は以上でございまして、引き続き、ゆうちょ銀行から説明いたします。

○矢野専務執行役 それでは、ゆうちょ銀行の矢野から御説明申し上げます。

まず、今ほどお開きいただいているA3の12ページの貯金インセンティブの撤廃の件につきましては、右のフォローアップ等の状況の冒頭にありますとおり、ゆうちょ銀行におきましては、2019年度以降、貯金獲得に係るインセンティブは既に撤廃しておりまして、他の評価項目へ振替済みでございます。以降の項目につきましては、項目が多々ございますので、大変恐縮ですが、これも別冊子となっております「3年検証における課題・指摘等に対するフォローアップ状況」というA4横の資料を使って簡単に御説明申し上げたいと思いますので、よろしくお願い申し上げます。

ページを繰っていただきまして、目次ですが、「資産形成に係る取組み」「利用者利便の向上や業務効率化の推進」「持続可能なビジネスモデルの構築」という3項目について簡単に御説明申し上げます。

まず、2 ページ目「資産形成に係る取組み」でございます。枠書きにありますように、貯蓄から資産形成へという流れの中でお客さまの資産形成ニーズにお応えすべく、コンサ

ルディング営業の高度化、態勢強化を推進してまいりました。具体的には、資産運用コンサルタント1700名体制を目指して増員してきておりまして、2019年に達成しております。現状は、研修等を通じまして、そのさらなるレベルアップに努めているところでございます。

投信でございますが、ゆうちょにおきましては、全233店舗で投信を取り扱っておりますが、郵便局につきましては、まず取扱局ということで1500局強のところまで増やしているところでございます。紹介局、これは、取扱局あるいはゆうちょ銀行の店舗に、我々、トスアップと呼んでおりますが、受け付けして、そちらに移していく、こういう役割を担っている局でございますが、こちらにつきましては、特に2018年度から拡大する取組を本格化しておりまして、現状は1万8000局強まで拡大しているところでございます。今後につきましては、取扱局、紹介局で「つみたてNISA」あるいは「iDeCo」などの御案内を進めて、さらなる資産形成の裾野拡大に注力してまいりたいと考えております。

商品ラインアップにつきましては、窓口取扱い、ネットベースを含めて、充実に努めてまいりました。現状はファンド数、128ぐらいでございます。ただし、2019年度以降は、あまり多くなるのも必ずしもお客さま本位ではないという考え方から、一旦立ち止まって、お客さまにより御理解いただきやすい商品ラインアップ構築に取り組んでいるところでございます。

投資信託残高でございます。棒グラフを描いておりますが、2018年3月末の1.6兆円から2020年9月末には2.4兆円まで拡大しております。これを見ていただくと分かりますように、2019年3月末以降は若干足踏みしているような状況もございます。足元はコロナ禍等の影響もございますが、粹書きにもありますように、御高齢のお客さま、私どもは70歳以上と定義しておりますが、こちらの投資信託への我々の販売において不適切な取扱い発生があり、御高齢のお客さまに対しては、まずは御勧誘前に管理者の確認をし、さらに申込み受付前に管理者の二度目の確認を行う、こういう社内手続をしていたところ、勧誘前の管理者確認を省略していた店舗が多く発生していた、こういう事案が発生したものですから、この対応を含めて、お客さま本位のより丁寧な販売を行うという形を一層推進してきた、こういうことが背景にあるものでございます。

続いて3ページ目を御覧いただけますでしょうか。こちらはファンドの概略でございますので、省略させていただきます。

続いて4ページ目「利用者利便の向上」でございます。私どもは、スマートフォン向けアプリといたしまして「ゆうちょPay」「ゆうちょ通帳アプリ」「ゆうちょ認証アプリ」などを順次導入してきております。

まず「ゆうちょPay」につきましては、足元、パートナー企業が20万店強となっておりますが、ほかの「銀行Pay」グループ、例えば横浜銀行の「はまPay」とかありますが、「銀行Pay」グループが開拓した店舗も含めて全国で約20万店舗で使えるような形までなっております。

さらに、利便性向上に向けた取組といたしましては、払込取扱票あるいはコンビニ払込票のコードを読み取って決済する機能や、登録口座の残高確認ができるような機能を順次拡大しているところでございます。

「ゆうちょ通帳アプリ」につきましては、2020年2月に導入したものでございまして、こちらスマートフォンで貯金の現在高や入出金明細を確認できるアプリでございまして、こちらにつきましては、今後、バンキングアプリとして順次機能を拡大させていきたいと考えております。

政府関連事業あるいは他企業との連携ということでは、総務省のJPQR普及事業への参加、マイナポイント事業への参加、あるいはTOYOTA Walletとの接続ということで進めてまいりました。TOYOTA Walletでは、即時引き落とし型に加えて、お客さまがプリペイドあるいはかざして決済での決済ができるような形で連携を進めているところでございます。

「ゆうちょ認証アプリ」というのは、これ自体が決済サービスではございませんが、生体認証、指紋認証または顔認証を行うことによって、お客さま番号やパスワードとか合言葉が不要でゆうちょダイレクトにログインできたり送金できたりするアプリということを利点に、2019年7月に導入しているところでございます。

続いて5ページ目「業務効率化の推進」でございます。こちらにつきましては、特に私ども事務センターの効率化を順次進めてきております。具体的には、いわゆるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を2019年4月から導入しておりまして、既に約20の後方業務に適用拡大しております。また、税務調査の預金の照会デジタル化実証実験を国税庁との間で開始しておりまして、今後、こちらの範囲を拡大してまいりたいと考えております。

今後につきましては、当然のことながら、スマートフォンアプリの強化あるいは窓口タブレットの導入等を通じまして、入り口から出口までデジタル完結をぜひ進めてまいりたいと考えておりますが、その過渡期におきましては、RPAを束ねて、いわゆるワークフロー全体をスリムラインにしていくBPMS等の導入を含めて、可能な限りAIあるいはデジタルイノベーションを活用した業務効率化を推進してまいりる所存でございます。

最後、6ページ目でございます。「持続可能なビジネスモデルの構築」ということで、現中計のうち2018、2019年度は実績目標を達成しておりまして、今年度につきましても、おおむね前年度並みの収益を達成できる予測を立てております。

戦略としては、基軸1、基軸2、基軸3とございますが、基軸1のところでは、資産形成のサポート、あるいは「ゆうちょPay」のところは既に申し上げましたけれども、例えば決済サービスのATM戦略のところでは、ファミリーマートへの小型ATMは、かなりお客さまに利便性が高いということで増やしてきておりまして、足元、5000台強まで増えているところでございます。また、ソニー銀行、新生銀行の住宅ローンの媒介も開始しておりまして、こうしたローンビジネスについて媒介業務としてさらに強化を図ってまいりたいということでございます。

基軸2の運用の高度化・多様化でございますが、ゆうちょ銀行は引き続き業務粗利益の9割以上を市場運用でたたき出しておりますので、リスク管理に日々十分注意をしながら、海外のクレジット物を中心にリスク性資産残高を積み上げてきたということでございます。さらには、いわゆるエクイティ資金の還流ということで、私どもの子会社としてのJPインベストメント株式会社では第1号ファンドを組成し、投資を積み上げているところでございます。

基軸3の地域への資金の循環につきましては、地域活性化への貢献ということで、こちらも地域活性化ファンド、地元の金融機関と連携して我々がLPとして資金を供給するファンドに31ファンド参加しております。また、それ以外でも、ATMのコラボレーション等を通じまして、あるいは事務の共同化を通じまして、地域の金融機関との協業を図っているところでございます。

今後、次期中期経営計画につきましても、引き続き、コアビジネスの充実と新規ビジネスの推進によって企業価値を高めてまいりたいと考えております。

私からは以上でございます。

続きまして、かんぽ生命のほうに移らせていただきます。

○大西常務執行役　かんぽ生命の大西でございます。かんぽ生命の取組につきまして、御説明させていただきます。

まず、限度額改定後の状況につきましては、資料223-1で簡単に御説明させていただきます。17ページに、かんぽの取組がございます。限度額引上げの状況は、表に記載のとおりとなっております。2019年4月から営業の自粛の影響もございまして、契約高については減少傾向が続いている状況でございます。

それ以降の項目につきましては、手持ちのA4横の資料がございます。参考資料で御説明させていただければと思います。

1ページを御覧いただきたいと思います。まず「資産運用の高度化・多様化」ということでございます。資産運用の多様化につきましては、1ページでございますように、我々、いわゆるALMを基本としながらでございますけれども、リスクバッファの範囲内で徐々に体制を整備しながら、多様化を進めてきたということでございます。この表にあるように、収益追求資産の多様化と拡大を進めてまいりました。今後は、ESG投資の推進あるいはオルタナティブについての直接投資といったことをさらに進めてまいりたいということでございます。2021年3月末、全資産における収益追求資産の占める割合が15%程度になると見込んでおります。

2ページでございます。外国債券、国内株式、外国株式、その他、オルタナティブ等ございますが、こういったものも入っているということでございます。

3ページでございます。ESG投資の取組について御説明させていただいております。ESG投資につきましては、ESGの諸要素を投資の判断の際に考慮することに積極的に取り組んでおります。株式投資の際の考慮やソーシャルボンド等への投資が具体策ですが、今後、

その対象を拡大する方向でESG取組を拡大してまいりたいと思っております。

4 ページは、他社との提携ということで、第一生命様との提携につきまして書いておりますので、これは御参照いただければと思います。

5 ページにつきましては、コンプライアンスや業務レベルの向上ということで、我々は、プレ印字で様々な手続きに必要な帳票をお渡しするというサービスを開始しております。その対象を順次拡大しております。

6 ページでございます。マイページを2019年4月からスタートしております。ウェブ上で契約内容の確認や、保全手続の一部を提供しておりますが、これについて徐々に、リスク管理をしっかりとしながら、対象を拡大してまいりたいと思っております。

7 ページでございます。特にコンプライアンスの観点で犯罪をなくす狙いもあり取り組んだものでございますが、キャッシュレス化でございます。保険料・保険金のキャッシュレス化がかなり進んでいることが御覧いただけるかと思えます。

8 ページでございますが、事務の効率化に関するものでございます。RPAを導入したり、あるいは今まではサービスセンターで大量に印字してお客さまの帳票を作っていたものを郵便局でPCベースで作成できるようにするといった紙をなくす形での効率化を推進したという御説明でございます。

9 ページは、フィンテック等のICTの活用で、健康応援アプリを提供しております。お客さまにここにお入りいただくことで、スマホを通じてお客さまと接点を増やすとともに、健康増進への御支援をしております。

10 ページは、我々のデジタル戦略の方針で、これも以前の資料でございますが、我々は、デジタルでのお客さま接点を増やししながら、お客さまとのやり取りをデジタルでもリアルでもできるような、そういったことを進めたいと思っております。当面は、カスタマーセンターをつくりながら、例えばウェブで我々の商品にアクセスいただいた方に非接触で御案内をする、そういったことを進めていきたいと思っております。

11 ページは、新商品についての方針ということで御説明させていただいております。今後は、まずは青壮年層に対して低廉な保険料で保障性の入りやすい商品、魅力の充実を高めてまいりたいと思ひまして、定期保険とか特別養老保険の保険期間を延長し単価が低い基本契約とともに加入いただくことで特約、医療保障が入りやすくなる、あるいは健康寿命の延伸に関する商品、これはまだ研究ベースでございますが、を開発するなど商品やサービスの充実を図ってまいりたいと思っております。

お手元の資料223-1の19ページに戻っていただければと思います。コンプライアンスの向上についての御報告でございます。かんぽ生命としては、この3年間の最大の課題は募集品質問題と認識しており改めておわびを申し上げます。現在は、御契約調査に取り組むとともに、業務改善計画に掲げる再発防止策を経営の最優先課題として取り組んでおります。御契約調査は、お客さまの都合を除きお客さま対応は大体終了しており、業務改善計画も、おおむね計画どおりに進んでおります。転換制度も、認可を頂き、4月に導入め

どがついたという状況でございます。

かんぽ生命は以上でございます。

○岩田委員長 以上で御説明は全てでしょうか。これでよろしいですか。

それでは、質疑に入りたいと思います。

○老川委員 御説明ありがとうございました。2点だけ伺います。

A3の資料223-1に即して伺いますが、日本郵政で、まず1ページ目に、消費生活相談員による電話相談窓口を8月に設置した、こういうふうにあります、まだ3か月しかたっていないので、どこまでやっているのか分かりませんが、これまでのところでどの程度の相談があったとか、どういうものが多かったとか、もし何か御説明いただけることがあればお伺いしたいと思っています。

それから、12ページ、貯金獲得に係る営業手当の廃止、それに代わって総合評価する手当を創設する、こういうふうの説明されています。もともとノルマは既に廃止したと聞いていたのですが、一方で業務手当がある、営業手当があるということで、事実上の競争、それに伴ういろんな不適切な貯金獲得運動が行われた、こういうことがあるので、そういう意味からすると、営業手当を廃止されるというのは一歩前進なのかなと思います。他方で、そうなれば今度、営業活動のモチベーションが維持できなくなるということにもなりかねない。そこで違った形の手当を創設する、こういうことだと思いますが、具体的にどういう方法があるのか、今お考えになっていることがあれば、それもちよっとお聞かせいただきたいと思います。

以上です。

○小方常務執行役 それでは、1点目の御質問につきまして、日本郵政の小方から御回答申し上げます。

消費生活相談員による窓口の受付の状況でございますけれども、8月17日に開設させていただきました、11月末までに813件の相談が寄せられております。どのような内容が多いかということなのですが、その窓口だけで回答できるもの、そこだけでは解決せずに、かんぽ生命に連携するものに分けられるのですが、その窓口のみで対応が終わったものが687件ございまして、これが一番多くございました。保障内容、受取手続の照会、あるいは保障内容に関する御不満、そういう内容が最も多かったというものでございます。そのほか、消費生活相談員では解決できないような案件につきましては、かんぽ生命に解決策を照会したり、あるいはかんぽ生命にコールバックを依頼する、そういう形で取り次いでいただいたところでございます。

○小川執行役員 2点目の貯金の手当につきましては、日本郵便から回答いたします。

御指摘のとおり、今回、貯金の新規獲得に係る手当を廃止するということは、万一にも資金シフトが起こらないようにということで、先ほど申し上げた営業目標を廃止するといったような、様々な対策を講じながら、組合と整理を図ってきたところでございまして、今回は、社員の労働条件にも影響を与える見直しということで、丁寧な労働組合対応を行

ってきたところでございます。

その結果、貯金の新規獲得に係る営業手当は廃止する。それを厳守いたしまして、年金や給与口座獲得等のお客さまの基盤維持、裾野を広げるような取組、「つみたてNISA」や「iDeCo」等、長期的にお客さまの資産形成に資するような取組、こうした活動を評価することでその手当に振り替えるという対応をしたところでございます。会社としてもお客さまの資産形成やお客さまの基盤を維持するような取組を促進していきたいという形での手当の振替を行ったということでございます。

説明は以上です。

○老川委員 ありがとうございます。

○三村委員 御説明ありがとうございます。個別事業につきましては、いろいろ既にお伺いしたことがありますので、大きな点だけで2点お伺いいたします。

日本郵政を中心にお伺いしたいということですが、1つ目は、日本郵政における課題として新たな成長分野の構築、投資戦略の成果という話がございまして、これは非常に強調されている点ですが、現在ここで挙げられているアフラックとか日本郵政キャピタルとか大和証券との提携という議論があります。まだまだ十分ではないという感じもしておりますけれども、まさに投資戦略ということについて日本郵政として今どのような方針を持って取り組もうとされているか、大きな課題であると前回の3年検証のところで提示してありますので、それに対しての御姿勢、御判断を頂ければと思います。

もう一つは、同時に、司令塔の役割という話、これについても前回の3年検証のところで強調されております。ちょっと気になりましたのは、いろいろ各社の御説明を受けて、これから検討とか、考えていくとか、方針があるとか、それはよろしいのですが、恐らく、例えばゆうちょの問題にしても、あるいは日本郵便やかんぽの問題もそうだと思いますが、問題解決のためにデジタル投資、情報化投資など、今後相当に大きな投資をしていかなければいけないという感じがしております。そうすると、やはりグループ全体としてきちんとした方向性と方針を出していく必要があると思いますが、司令塔の役割をどのようにいま位置づけていらっしゃるかということについてお伺いできればと思います。

○小方常務執行役 それでは、日本郵政の小方から御回答申し上げます。

2点、御質問を頂いたと思います。一つが投資戦略の関係、もう一つがデジタル投資といったところかと思っております。それぞれについて持株会社である日本郵政として、司令塔的な役割を果たしてまいりたいと考えているわけです。まさにそういった問題意識を持株会社のほうで持ちまして、中計の検討を進めるのと軌を一にするという形になりますが、10月1日に持株会社の中に新規ビジネス室、DX推進室、この二つの組織を立ち上げました。この組織のメンバーとしては各事業子会社から参画いただきまして、横断的な新規のビジネスであったり、あるいはDX施策を検討し、推進していこうということで、まさに動き始めたところでございます。

まず、成長分野のほうの話で申し上げますと、先ほどアフラック、大和証券、日本郵政

キャピタルの話をさせていただきましたけれども、投資を実際に行ったというところでその3社を挙げさせていただきました。ただ、当然、成長ということで申し上げますと、もっと幅広い話がございます。既に御覧いただいているかと思いますが、「次期中計の基本的考え方」を11月に公表させていただいております。まずは我々、既存の事業がやはり大きなポーションを占めておりますので、この中で、例えば荷物分野を拡大していくといったところなど、既存分野での成長、これも引き続きやっていきたい。そういう中に当然、DX投資というものが入ってまいります。それに加えて、今、成長させていく一つの分野として不動産の分野がございます。これが二つ目。そして三つ目として、先ほど申し上げました新規ビジネス室を立ち上げておりますけれども、新たな分野と申しまして、全く土地カンのないところということではなく、今行っているビジネスから幅を広げていくということが中心になると思いますが、その中でも検討してまいりたいと考えております。

それから、DXの関係、デジタル投資ということでDX推進室でございますけれども、こちらはまだ立ち上がったばかりでございますが、岩田委員長のほうからもいつも御指摘を頂いております、保有している情報をいかに活用していくかという観点から、まずはそれぞれが持っている情報をいかに共有する形で活用できるかというところからスタートし、まさに検討を始めたところでございます。

以上でございます。

○三村委員 ありがとうございます。スピード感を持ってお願いしたいと思います。

○小方常務執行役 ありがとうございます。

○米澤委員 御説明ありがとうございます。3点ほどお聞きしたいと思います。うち1点は三村委員と重なりますが、それを含めまして、3点ほどお聞きしたいと思います。

まず1点目は、ここまでの中計で最後の1年、コロナでもって大変だったかと思いますが、コロナ禍が次のような部門に対してどういう影響を与えたのか、感想で結構なのですが、教えていただきたいと思います。1つは、広い意味で郵便事業ですね。もしかしたらコロナ禍というのは郵便等の物流に関しては必ずしもアゲインストではなかったのではないかという印象もありますが、こちらはどうなっているのか。もう一つは、不動産事業に関しまして、今後、想定していることが違ってくるのか、違ってこないのか。コロナの問題をどのように考えて、まだ整理するほどのところまでいっていないかと思いますが、影響をお聞きしたいと思います。

2点目は、これもお答えが難しいかと思いますが、かんぽの不祥事の問題です。平たくいってどのぐらい利益にネガティブな影響を与えたのか、実質的に与えたのかどうか、いつも何回聞いてもよく分からないのです。アバウトでいいのですけれども、これが不祥事でなければと比較して、5%なのか、10%なのか、もっと大きいダメージなのかということでもって、数字を挙げなくても直感でわかるように教えていただければと思います。というか、数字を見ますと、全然被害を受けていないような数字が出てくるので、そんなこ

とはないだろうと思っておりますので、教えていただきたいと思います。

3点目は、三村委員とほとんど重なりますが、いろいろ各部門は広い意味でのITに関しての投資は行っているようにお聞きしたのですけれども、横串でもって何か意欲的な投資が行われているのか、今、幾つか、ホールディングスのほうで企画しているといったわけですけれども、例えば今、郵便局へ行っても、私が行けばいいのですが、普通の郵便局というとおかしいですが、大きなところでなくて、保険に入るか、銀行に入るかでもって、例えば端末なども異なってくるのでしょうか。局員が使うような端末などは異なってくるのでしょうか。共通でできるのでしょうか。その辺のところでもって、全く最終的にお客さまの入り口のところまで含めて別々に企画されているのかどうかということを、これは技術の問題としてお聞かせいただければと思います。

以上、3点、よろしくお願ひしたいと思ひます。

○小川執行役員 では、日本郵便の小川から、1点目と3点目についてお答えいたします。

まず、1点目はコロナ禍の影響についてでございます。御指摘のとおり、郵便事業については、経済活動の低迷に伴いまして、物数が大幅に減少しております。決算のところでも説明してまいりましたが、一方で荷物のほうは、巣ごもり需要等でeコマースが拡大しているということで増えているのが今のところのコロナ禍の影響と思っております。こうした中で、これからデジタル化が一層促進されるのではないかと私どもは懸念しているところでございます。それによりまして、郵便の物数の減少傾向がまた拡大するのではないかとということが今、懸念材料でございます。

窓口のほうにつきましても、コロナの影響で非接触・非対面というようなトレンドが出てきておりますので、これはこれからということになりますけれども、そうしたことについてのサービスの対応をしていかなければいけないかと考えております。

不動産事業については、現段階では見極めがなかなか難しいとは思いますが、そうした情勢を見極めて、これからの開発についても対応が必要だろうと考えております。1点目は以上です。

3点目は、ITというか、現場での端末について、実は、これまでの今の端末というのは、事業ごとの縦割りといいますか、そういう傾向が強いものですから、これからタブレットなどで端末を共有化していくというより利便性の高い取組が必要になってくるだろうと考えていて、そういう調整をグループで、先ほど小方が説明したようなDX室のようなところで検討を進めているところです。

私からは以上です。

○大西常務執行役 かんば生命でございます。

御指摘のように、この問題を受けて営業を止めたという影響でございまして、その分、新契約に係る事業費が減って利益が上振れしているということで、見えにくいのですが、基本的に負債でいうと、平均14年ぐらい契約を取ってからその契約が継続して、それが保有契約として我々の利益になるということでございます。したがって、その

14分の1が1年間入ってこなかったということでございます。個別の契約がその後どのくらい利益をもたらすかというのは、その後の市場の動静とか、あるいは死亡率等によって変化いたしますが、これは影響として出るのだろうと思います。

以上でございます。

○米澤委員 どうもありがとうございました。

○清原委員 御説明ありがとうございます。

個別の点についてはこれまで御説明いただいたことと重なりますので、今日「3年検証における課題・指摘等に対する取組状況」の中での大きな点について1点と、ゆうちょ銀行に細かい1点だけお伺いします。

日本郵政に伺います。資料223-1の1ページでございますが、前回の3年検証で、「コーポレートガバナンスの強化」、「IR・情報開示等の推進」や、「利用者や消費者団体等との連携強化」についても、私たち委員会として重要な指摘をさせていただいたと思っています。今回、その後、かんぽあるいはゆうちょの商品をめぐる不適正な取組があつて、さらにコーポレートガバナンスであるとか、コンプライアンスであるとか、強化されてきたわけですが、私としては、3年前に一定の事案を含めながら、「これからますますコーポレートガバナンス、コンプライアンスが重要だ」ということで指摘させていただいたので、それにもかかわらず、あつた事案が起こってしまったことは本当に残念なことだと受け止めています。

それを克服するために、今、いろいろな取組をされているわけなのですが、例えば「日本郵政グループお客さま満足推進連絡会」というのを半年に一度開催していたのを毎月の開催としたということですが、その成果をどういうふうと考えていらっしゃるかと、このことと、「JP改革実行委員会」という存在があつて、これは毎回、社長をはじめ幹部が参加されていると思います。私たち郵政民営化委員会も頻繁に開催されていまして、必ずしも毎回、増田社長は御出席ではありませんけれども、コーポレートガバナンスやコンプライアンスに関することについて、私たちとしては意見や提案を申し上げているわけです。さて、郵政民営化委員会の私たちの議論については、幹部でどのような形で共有していらっしゃるのでしょうか。取締役会とか、そういうときに郵政民営化委員会の議事要旨が共有されていたり、委員長の談話や記者会見で強調されたことなどを幹部は頻繁に共有していらっしゃるのでしょうか。今まであまりその点についてお聞きしたことがないので、今回いい機会なので、次期の3年検証についてもまとめるプロセスにありますので、郵政民営化委員会の私たちの会議の都度都度の議事要旨等、とりわけ管理職の方、あるいは必要に応じて郵便局や各関係の最先端の方たちに郵政民営化委員会でこんなことが指摘されたということが共有されているかどうか、そんな仕組みについてお聞かせいただければと思います。

それから、ゆうちょ銀行に1点だけ、今日頂いた参考資料の5ページに、「足元の取組として税務調査の預金照会デジタル化実証実験を今年の10月に開始した」とあります。「行

政のデジタル化への参画協力」ということで紹介されています。これは国税庁との関係なのかもしれませんが、具体的に「利用者利便の向上の一環」の箇所に書かれているのですが、利用者としては、税務調査にゆうちょ銀行がつながっているというのは、立場を変えればショッキングかもしれませんので、どのような公正さ、中立性の中で行われている実証実験なのか、もう少し詳しく教えていただければと思います。そして、そのことを顧客の皆様に公表されていらっしゃるかどうかについても教えていただければと思います。

以上です。よろしくお願いします。

○小方常務執行役 日本郵政の小方でございます。

それでは、幾つか中身があったかと思いますが、お答え申し上げたいと思います。1点目に、郵政民営化委員会から3年前にコーポレートガバナンスの強化ということを御提言いただきながら、今回、大きな不祥事を起こしてしまっていること、誠に申し訳ございません。その観点で、そこはどうだったのかというところが一つだと思います。コーポレートガバナンスの体制という意味において、これについては強化するということで我々ずっと民営化以降しっかりとやってきたつもりでございました。体制の構築というところにおいては、それなりのことをしてきたと考えております。ただ、今回の事案をいろいろ見てまいりますと、もちろんいろいろあるのですけれども、大きなところとしまして、まず、お客さま本位の業務運営というところが徹底していなかったというところがございます。

それともう一つ、お客さまの声等を含めて、いろいろな苦情等が上がってくる中で、リスク感度を持ってそういった事象をしっかりと捉えていただろうかというところがやはり大きな問題だったと考えております。幾つか出てくる苦情や事象について一つ一つ解決していくということはやっていたのですが、どれぐらいの広がりがあるか、それが実際にどれほどお客さまに御迷惑をおかけしているのかというところ、その感度がしっかりしていなかったというところがあるのだと思います。

今回、先ほど御指摘いただきました、例えば「日本郵政グループお客さま満足推進連絡会」の頻度を上げたということがございますけれども、それに限らず、情報を共有する会議は、どちらかといいますと、お客さまの声であったり、社員の声であったり、そういったものを一つの箇所というよりはそれぞれの担当のところで、あとグループ会社の経営陣でグループ運営会議というのを開催しておりますが、そういった会議体でお客さまの声、苦情、社員の声をつぶさに拾って、それを共有する機会を増やしております。かなり時間をかけて、みんなでそれを共有した上で、どこにリスクが潜んでいるか、みんなで確認しようということをやっているというのが成果といいますか、そういうプロセスを踏むことが非常に重要だということで現在取り組んでいるところでございます。

2点目にJP改革実行委員会ということのお話がありました。こちらは、例えばということで申し上げますと、今、我々が持っております内部通報の仕組み等、いろいろな形の

ものがございまして、そういったものの総点検などもしていただいています。あるいは今回のゆうちょの問題に関しても、ガバナンスがどうだったかという辺りの検証をしていたりしておりまして、いろんなガバナンス系のチェックを実際に行っていたというところがございます。

最後に、郵政民営化委員会で御審議いただいた内容、その後、必ず委員長からブリーフィングしていただいて対外的に発信されている部分がございますけれども、議事録ですとか、実際の会見模様、これは可能な限り早く情報を入手いたしまして、こちらを我々経営幹部に共有させていただいて、どういう形で御指摘いただいているかというのはつぶさにみんなで共有するようにさせていただいております。

以上でございます。

○矢野専務執行役　続きまして、ゆうちょ銀行の矢野から、A4横の5ページで御紹介申し上げた国税庁との預金照会デジタル化実証実験のお話を御説明申し上げます。

これは、何も国税庁とゆうちょ銀行が秘密裡に進めているというものでは全くございません。行政のいわゆるデジタル化、行政一般の効率化の一環として行っているものでございます。当行以外でも他の銀行も参加してやっているものでございます。

具体的には、実は私ども当行だけではなくて銀行界全体の問題として捉えていただければと思うのですが、私どもの事務センターの事務の中の約1割強が国税庁を含めた、行政からの問合せに答える事務でございます。それらのほとんど全てが紙で行われているというのが現状でございますので、それをいかに合理化し、いわゆるノンペーパー、かつオンラインで効率的にできるか、こういう実験でございますので、ここに書いてありますように業務効率化の一環として行っているものでございます。

私からの説明は以上でございます。

○清原委員　御回答ありがとうございます。

私は、郵政民営化委員会の委員の一人として、今回の不適正事案等について委員としての責任を感じている立場です。日本郵政の皆様が再発防止のために取り組んでいらっしゃるということと、共に歩いている気持ちでいるわけです。したがって、今回、改めて確認させていただきましたのは、やはり郵政民営化委員会の委員長をはじめとする私たちの指摘についての対応ということが、幹部だけではなくて隔々の社員の皆様までスピーディーに浸透することによって、より質の高い会社としての取組ができますことを心から願っています。御回答ありがとうございます。

○岩田委員長　それでは、最後に私のほうから御質問したいと思います。3点ほどあります。

まず、1点目は、たびたび質問して誠に恐縮なのですが、今回の中期経営計画で評価する点がありまして、それは、2014年以来、金融2社の株売却について、計画期間内に実現するというを増田社長が記者会見でおっしゃったことであります。既に長い時間がかかっているのにどうして実現しないのか。私の理解は、これがなかなか実現しなかったの

は、完全民営化後のビジネスモデル、経営の在り方について、実は議論が日本郵政内部で十分行われていなかったのではないかと、そのないことが実は今回のコーポレートガバナンスの問題というものも同時に引き起こしたのではないかと、このように理解しております。今、私は、日本郵政グループは危機にあると思いますが、原因は、最終ゴールが見えていない、その途中にあるだけで、最終ゴールが見えない、ここから全ての問題が派生してきていると理解しています。

そういうことで、重ねてもう一度、日本郵政にお伺いしたいのですが、中期経営計画で50%売却、期間内、仮に2～3年でうまく売却した場合、その後、法律上は100%売却ということになっております。売却した時点でその後の目標をどのように立てられるのか、どのような見通しを持っておられるのか。普通の企業だと工程表というのを作って、その工程表に従って着々と完全民営化を進めていくというのが普通なのではないかと思いますが、それについてどのようにお考えかというのが1点目であります。

2点目は、ゆうちょの営業手当についてですが、この新しい営業手当を拝見しますと、2つの基盤、貯金の基盤と投資信託の基盤、こういうことを総合的に評価する、こういうふうになっています。この理解が、これは民間金融機関から公的年金の口座を増やすというのに振り替えただけではないかという御批判があったのですが、これはどのようにお考えになっているのか。あるいは基本給になったのだということも伺ったことがあるのですが、それはそうではないのかどうか。

それから、これはコメントですが、私ども2年以上前に、ゆうちょの営業手当を撤廃してほしい、新たな仕組みを入れてほしいと申し上げて、ようやく来年の4月ということで、いかにもスピード感がないといいますか、なぜこんなにかかるのか、不思議なのです。どうして時間がかかったのかということについてお伺いしたいというのが2点目です。

3点目は、デジタル・トランスフォーメーションの在り方なのですが、デジタル・トランスフォーメーションが新しいビジネスになる一つの大きい源泉はデータビジネスだと思うのです。今、データの使い方についてどうやら日本郵政グループ全体として考えようとなったことは大変大きな進歩で結構なのですが、ただ、具体的に、今は、やはりスピードのある時代ですので、ゆっくりやっていると、いつの間にかそのデータがほかのところでうまく使われたり、あるいはそういうデータを使ったビジネスをほかのところでやってしまふ、こういうことを私は恐れておりまして、スピード感が必要ではないかと思っています。

一つは、ゆうちょとかんぽと郵便という3つのソースがあるわけですね。生活トータルサポートなので、生活をトータルに捉えることができるというのが日本郵政のデータ上の潜在的な比較優位だと思います。だから、これをうまく活用していただきたいと思うのですが、今日の御説明を伺うと、かんぽ生命のほうで健康増進についてのプログラムの御説明がありました。私は、健康のデータというのはこれから非常に需要の大きい分野だと思います。政府のほうのデジタル庁というのがありますが、これは公共目的のために、個人

のデータは個人のオーナーシップがある、その了解を得てということが当然前提ですが、そういうことに役立てるということが言われているわけです。例えば情報銀行というのが同時に話にあります、そういうことの活用というのは視野に入れておられるのかどうか。

それから、ゆうちょの関連で言いますと、この前、アントが監督当局から御用になって上場ができなくなったりしておりますが、アントはテックファーム、テックフィンだといって、フィンテックではない。融資もやっているのですが、実は消費者の関連のデータをいろいろ加工して、サービスとして銀行にそういう情報を提供する。そこでビジネスをやっているのですね。もう少し今回の中期経営計画でデータについて踏み込んでいただきたいというのがデジタル化についての一つの点です。

もう一つは、郵便物流ネットワーク全体なのですが、今回でもUGXが非常に伸びている、こういうお話がありまして、日本郵便の国際エクスプレス部門ですね。それが伸びているのは、フェデックスという国際郵便をやっているところが、このコロナ禍にもかかわらず業績が非常にいいのです。売上げも収益も両方伸びているのです。一般的にはコロナで駄目ということになっているのですが、そこはどこに源泉があるかという、ネットワークの最適化をとことんまでデジタル技術を使ってやっているのですね。その結果、パフォーマンスが断トツにいい。こちらのUGXも恐らく連携しておられるのではないかと思います、伸びている。私はそここのところが一つのポイントだと思っています。

世田谷の郵便局に伺って、配達員の方の配達経路の最適化ということについてはよく分かったのですが、実は国際物流及び国内の郵便物流のネットワークの最適化ということが大きな課題になっているのではないかと。日本郵政全体ですね。これは当然、日本政府にとっても大きな課題だと思っているのですが、そのネットワークの最適化というところまでどうも踏み込んでおられない。例えば倉庫については少し増やしますというような記述があるのですが、インテグレートして考えておられないのではないかと。これをちょっと心配いたしているということで、デジタル化について2点ほど、これは質問も込めてコメントもということでもあります。

以上、大きく言うと3点であります。

○小方常務執行役 日本郵政の小方でございます。私のほうから、1点目の株式の処分の話、それからデータ活用の話について御回答申し上げます。

まず、1点目の金融2社の株式の処分についてでございます。御指摘のとおり、現状、我々は、金融2社の株式の保有割合が50%程度となるまでできるだけ早期に売却していきたい、次期中期経営計画期間中にそれを達成したいということで申し上げているところでございます。その後がわかる工程表はというお話でございますが、残念ながら、今、工程表はございません。ただ、これも何度も申し上げていることでございますけれども、その後につきましては、民営化法にも書かれていることでもございますが、その趣旨を踏まえまして、金融2社の経営状況、ユニバーサルサービスへの影響、グループの一体性確保、当社の資金需要や連結業績への影響、市場の動向、こういったところを勘案しながら検討

してまいりたいと考えておりますが、現段階で完全処分の時期を明確に申し上げることはできないということでございます。

一点、付言させていただきますと、今、幾つかの考慮点の中で連結業績への影響というのを申し上げました。実はこれは非常に大きな話でございまして、株式を処分していく中で連結される利益というのはどんどん減ってまいります。これをどう補っていくかといったようなところは非常に大きな課題だと思っております、そこはまさに委員長御指摘の今後のビジネスモデルをどうしていくかというところとリンクしていると考えております。我々もそこをどうやっていくかというのは常に検討しております。これが1点目でございます。

それから、デジタル・トランスフォーメーションの関係でデータの活用というところでお話をさせていただきたいと思えます。日本郵政グループ各社、郵便、銀行、保険、それぞれの業務において多くのデータを保有しております。各社においてそれぞれが持っているデータをお客さまへの営業あるいは商品・サービス開発に生かしてきているところではございます。ただ、御指摘の会社をまたがるデータ活用ということで申し上げますと、特に銀行業、保険業には法令による制限がありまして、例えば営業目的で貯金に関するデータを他の業務に用いるということにつきましては、お客さまの書面による同意が必要となっているなど、データ活用については慎重な取扱いが求められているところでございます。

こういう状況の中で、当グループでは、まずは金融関係のお取引情報をお客さまごとに集約して、今回問題になっておりました不適正な営業行為をチェックするなどのお客さま本位の営業の徹底のために、まずは内部的な活用をデータをクロスさせる形で進めていきたいと考えております。

また、クロスセルにつきましては、同意を頂ければ活用できるということでございますので、同意を頂いたお客さまに対しては、お客さまの取引、資産状況に応じた適切な商品の御提案、こういったことができるように、グループ横断的なデータ活用の基盤となるようなシステムを整備していきたいということで、今、まさに準備を進めているところでございます。先ほど申し上げましたけれども、10月1日にDX推進室も設置したところでございますので、グループ横断的なデータ活用の在り方について検討を加速させていきたいと考えております。

もう一点、中国のアントフィナンシャルのようなサービスという御示唆がございました。日本郵政グループ各社でスマホアプリを通じたサービス提供、こういうものに力を入れてきております。例えばということで申し上げますと、個人のお客さまがゆうパックをお得に差し出すことができる「ゆうパックスマホ割アプリ」といったようなものがあって、宛名の記入も不要というメリットもありまして、多くのお客さまに御利用いただいております。ゆうちょ銀行では、今日も御説明がございましたけれども、「ゆうちょPay」あるいは「ゆうちょ通帳アプリ」といったようなところも利用が増加しているところでございます。

一方で、グループ全体での共通プラットフォームというようなアプリはこれまでつくって

きていなかったところがございます。郵便局のいろんなサービスを御利用のお客さまにとって逆に分かりにくいところもありますので、当グループの既存アプリの機能を統合したグループプラットフォームアプリのようなものもぜひ検討していきたいと考えているところでございます。

私のほうからは以上でございます。

○小川執行役員 では、続けて日本郵便の小川から、まずは営業手当について回答いたします。

1点目として年金の口座獲得などについて民間金融機関から振り替えるのではないかなという御指摘でございますが、こちらの年金口座獲得につきましては、私どもとしては、お客さまの基盤を維持するためを目的としているものでございまして、ここで大幅に拡大していくことを目的とするものではないものでございます。

2点目として、営業手当は基本給にしたのではないかなという御指摘は、おそらく、かんぽの渉外社員につきましては、窓口社員と比べて営業手当の比率が高かったものを窓口社員と同じ比率にしたという、先般行ったことの話かと思います。もし違えば、また御指摘いただければと思います。

それから、スピード感ということで、来年の4月というのはスピード感がないのではないかなという御指摘でございました。誠に申し訳ございません。今回の営業手当の見直しにつきましては、社員の労働条件に影響を与える見直しとなりまして、丁寧な労働組合対応を行ったところでございます。会社から組合のほうに提案した後、労働組合でも現場の組合員の意見を聞いて、それをまた内容に反映するといったような手続を踏んだものですから、そうした経緯を踏まえて交渉整理を行ったということで、今回のタイミングの整理となったことについて御理解いただければと思います。いずれにしても、今、4月に向けてシステム構築等の準備を進めているところでございます。

それから、物流ネットワークの最適化という御指摘でございました。UGXなど、越境eコマースにつきましては、2019年度までは拡大しているのですが、2020年、コロナ禍の影響で航空便の大幅な減便等がございまして、一時期厳しい状況になっております。いずれにいたしましても、物流ネットワークの最適化ということで、大きく要素を、輸送のネットワークと施設の最適化という両面をにらみながらやっているわけでございますが、特に私どもの場合、物流ネットワークの最適化も、不動産開発と連携しながら検討しているところでございます。不動産事業に適したような用地をどうしていくかということと、荷物の拡大に対応して、併せて新たにつくる施設については機械化というものを最大限進めるような形で、今、検討を進めているところでございます。

説明は以上です。

○岩田委員長 ありがとうございました。私の質問は以上です。

ほかの委員、特に御質問等ございませんでしょうか。よろしいですか。

それでは、このテーマにつきまして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。

続きまして、トール社の経営改善について日本郵便から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。それでは、日本郵便から20分以内で御説明をお願いいたします。

○小野専務執行役員 日本郵便の小野でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、資料223-2「トール社の経営改善について」と記されました資料について御説明申し上げます。

1 ページを御覧ください。2021年3月期の中間決算の数字をここに掲げております。まず、収益でございます。エクスプレス事業におきましては、新型コロナウイルスや標的型サイバー攻撃の影響があり、減収基調になっております。第1四半期に比べ第2四半期は若干は持ち直しましたが、この半年は前年同期に比べまして15%減となっております。また、ロジスティクス事業におきましては、アジアにおきまして2月に始まりました新型コロナウイルス感染の予防対策物資の大口取扱いが第2四半期にも継続し、収益は前年同期比、大幅に超過しております。結果としまして、上半期の収益は5098百万豪ドルと、前年同期比869百万豪ドルの増収となりました。

営業費用については、エクスプレス事業におきまして、人員削減やオペレーションの改革などによりコスト削減に努めましたが、コスト削減が減収を打ち返すまでには至っておりません。全体の営業費用は5182百万豪ドルと、前期比890百万豪ドル増加しております。

ただし、この内訳を御覧いただきますと、人件費は、エクスプレス事業における人員削減を主としまして、前年同期比84百万豪ドル減となっておりますが、そのほかの経費では3885百万豪ドルと、前年同期比975百万豪ドル増加しております。大変大きく増加したように見えますが、この大幅増加の大宗は営業収益の大幅な増に見合うものでございます。すなわち、先ほど申し上げましたように、アジアにおける新型コロナウイルス関連予防対策物資の調達におきまして、政府に対する転売価格が収益として計上されるとともに、その物資の購入の対価、もともと購入したお金が経費に計上されたことによるものでございます。

結果といたしまして、左の棒グラフにございますように、エクスプレス事業の営業損益という意味で121百万豪ドルの赤字となっております。また、ロジスティクス事業の上半期の営業利益は65百万豪ドルの黒字となっております。その結果、全体の営業損益は84百万豪ドルの赤字ということで、前年同期比より21百万豪ドル悪化するという結果になりました。

2 ページを御覧ください。こちらは業務改善PMIの取組、経営改善策の実施でございます。買収前のトールは、100件を超えるM&Aを繰り返してきたために、オーストラリア経済の減速に伴い、その弱みが顕在化いたしました。それを解消するために、2017年1月に刷新しました経営陣がここに記載のような改善策を実行しております。

すなわち、多くのM&Aにより重複したバックオフィスやオペレーションによりコストがかさみ、競争力がなくなっていたものを、右の図にありますように、買収前にあった5部

門を3部門に減らすなど組織体制を簡素化し、それによって余剰となった人員を2000名程度削減しました。また、グループ運用サービス部門を新設し、事業ユニットごとに調達していたトラック等の機材を一括調達したりメンテナンスを一括することにより、コストの削減を図りました。

また、ITの分野でも、度重なるM&Aにより重複しており老朽化していたITシステムを更改し、かつ合理化することに着手いたしました。複雑化していたITの組織を一本化し、ばらばらになっていた財務会計システムを統一し、データを一括管理し、老朽化していたPCやサーバーあるいはネットワークを更新し、お客さまに利便性の高いウェブサイトを更新する。また、配達に関わるドライバーの業務効率化のための携帯端末やアプリも新しくしてまいりました。

さらに、安全意識でございますが、安全意識が不十分であったため事故が頻発しておりました。そこで、労働安全衛生コンサルタントを入れて専門的な指導やアドバイスを行うとともに、各支店、各営業所に統一された安全基準を設け、その徹底に努めました。

3 ページを御覧ください。日本郵便によるガバナンスの強化についてでございます。買収当初よりトール社の取締役会メンバーの過半数は日本郵便が占めております。したがって、会社の重要事項についての決定権を掌握しております。また、今年の1月1日付で、写真の真ん中ですけれども、トーマス・クヌーセン氏が社長に就任し、現在の取締役会メンバーはここに書いたとおりでございます。すなわち、会長のジョン・マレン氏、社長のトーマス・クヌーセン氏、また会計士で監査リスク委員会の議長を務めているジェフ・ウィルソン氏の3名をトール側といたしますと、日本郵便からは衣川社長、米澤上級副社長、それからメルボルンに滞在しております若櫻常務に私を加えた4名ということで過半数を握っております。また、日本郵便の監査部がトール社の監査リスク委員会に定期的に参加し、意見を述べ、指導するとともに、コンプライアンス違反については事項の重要度によりタイムリーな報告体制を構築しております。日本郵便のコンプライアンス部門とも共同し、トール社のコンプライアンス体制の強化に努めております。

4 ページを御覧ください。今期の経営改善に向けた取組の一環として、非中核資産や不採算事業の売却を行っております。ここに掲げたものはその主なものでございます。ロジスティクス事業の米国部門の売却でございますが、トール社が、2010年に買収しました米国の会社を前身とするロジスティクス事業でございますけれども、米国の小売業がeコマースに押され、倉庫から撤退するなどして不採算となった2016年度以降は、継続して赤字を計上してまいりました。今後の収益の回復が見込めないことから、この米国ロジスティクス事業の売却を決定し、先般9月に売買契約を締結いたしました。12月中に売却が完了する予定でございます。売却対象は、倉庫6施設を含む不動産のリース契約や顧客契約など、米国ロジスティクス事業の全体ということでございます。

2 番目が豪州におけるロジスティクス事業の重量物輸送部門でございます。今年4月に売買契約を締結し、売却が完了しております。

3 番目でございますが、トールの3つの主な事業部門のうち、ここにあります豪州及びニュージーランドで輸送事業を行っているエクスプレス部門の売却を現在、検討しております。エクスプレス事業は、豪州経済の減速や厳しい競争環境などから赤字が続いておりましたが、新型コロナウイルスの影響や標的型サイバー攻撃の影響などにより、赤字幅が急速に拡大いたしました。今後、大幅な業績の回復が見込まれず、また同部門がトール社全体の業績不振の主要因となっていることから、エクスプレス部門の売却を検討するに至りました。エクスプレス事業を売却することによりトール社全体の損益改善を一步前に進め、残るロジスティクス事業及びフォワーディング事業の採算性の向上を図り、これらの事業についても様々な可能性の検討を行います。

5 ページをお開きください。JPトールについてでございます。トール社は、日本国外におきまして、ロジスティクス事業及びフォワーディング事業を幅広く行っており、また日本国内では日本郵便が郵便事業のみならず、いわゆるゆうパックに代表される小包事業、つまりB2C事業を幅広く行っております。日本郵便とトール社間のシナジーをさらに強化すべく、トール社の弱い海外の日本企業に対する営業を強化するとともに、同社のノウハウを利用した日本国内でのB2B事業及び日本発着のフォワーディング事業を強化する目的で2年前の2018年10月にJPトール社を発足いたしました。また、日本国内で特積みと言われるトラックの幹線輸送及び地域配送事業を行っておりますトールエクスプレスジャパン社をその傘下に入れました。日本国内におけるB2B事業を発展し、トール社と日本郵便の事業をつなぎ、一気通貫の諸サービスを提供できるように努めてまいりました。

以上で説明を終わらせていただきます。

○岩田委員長 ありがとうございます。

それでは、質疑に移りたいと思います。

○老川委員 2点、伺います。

最初の1 ページ目の営業収益が869百万豪ドル、営業費用のうちの975百万豪ドル、この経費というのはアジア向けのB2Bの物資の調達その他に関わる経費である、収支は見合っているというお話だったのですが、数字だけ見ますと、975百万豪ドルと収益は869百万豪ドルで収益のほうが少ないのですが、これはどういうことなのでしょうかとというのが1 つです。

もう一点は、トール社のエクスプレス事業を売却することを検討する、売却の検討、こうなっていますが、検討というのは、売却するかしないかの検討なのか、それとも売却するのだけでも、その売却先の調整というか、今そのプロセスの途中にある、こういうことなのでしょう。その意味がよく分からないので、以上、2点、お伺いします。

○小野専務執行役員 お答えいたします。

まず、収益と費用でございますけれども、基本的には、先ほど申し上げましたアジアにおけるコロナ関連の物資の調達というのは、商社のPL、損益計算書であるというような考え方をしていただければと思います。つまり、1,000で仕入れてきたものを3%だけ頂いて

1,030で売るということで、1,000がコストに入りまして、1,030が売上げに乗っかっていく、そういうことでございます。

ただ、今、御指摘のように、経費のほうの伸びが多いではないかというのは、まさにおっしゃるとおりでございます。アジアの部分の収益は、今、申し上げたように3%ないし4%だけ上に上がったような形になっているのですが、実はほかの部分の収益でございます。特にエクスプレス事業の収益が減っているものでございますから、収益に見合った以上に経費が増えている。それと、エクスプレス事業では、収益は減っても経費がなかなか減らないものでございます。先ほど御説明もいたしましたけれども、経費の削減は一生懸命頑張っているのですが、やはり収益減を補うに至らなかったということで、エクスプレス事業を中心とした収益の減が多かったものでございますので、アジアで頑張っても増やしましたけれども、この経費を全体としても大きく超えることはできなかったというのが理由でございます。

それから、2点目の、先ほどの売却を検討しているという申し上げ方でございます。大変曖昧な申し上げ方で申し訳ございません。去る11月5日にトール社がプレスを出しました。それを追っかけて私たちも出したわけですが、対外的にはエクスプレス事業の検討をするというような書き方をしたわけですが、実際には売却に関わるファイナンシャルアドバイザーを雇った上で、買い手候補先にも幅広く声をかけているという状況でございます。一般的なM&Aの言い方にすれば、売却手続が始まったと申し上げてよろしいかと思いますが、最終的にどんな回答が出てくるかも分かりませんので、それを見ても、本当に売めるのか、あまりにもひどい値段なので売らないのか、ではどうするのかというようなところは相手からの回答を現在待っている状況でございますので、大変申し訳ございませんが、先ほどのような売却を検討するという曖昧な表現になった理由でございます。

以上でございます。

○老川委員 分かりました。ありがとうございました。

○三村委員 御説明ありがとうございました。

1点、お聞きいたします。先ほど日本郵便から説明があった部分と関連いたしますけれども、今、お話の中の5ページ、JPトールの在り方について御質問させていただきます。日本郵便の説明にもB2Bビジネスを展開したいという言葉が非常にはっきり出てまいりました。また、5ページのところで一気通貫のサービスを展開する、まさにサプライチェーン・マネジメント、本格的なロジスティクス事業者になりたいということだと思いますが、そのためには、基本的に営業が強くなければ駄目だろうと思いますし、それから、ロジスティクスと、ここにありますようなエクスプレスの部分、日本国内でもいいと思うのですが、それをつないでいくところがしっかりできていなければいけないという感じがいたします。そこで、これは基本的に輸出入と関連していて、これから成長のチャンスのあるビジネスと思いますが、どの部分をもっと強化していく必要があるか、トール社のノウハウでとおっしゃったのですけれども、トール社のノウハウだけで十分かどうか、また現状、

かなり国際物流関係の人材は育てていらっしゃるということであったわけですが、国外と国内とをつないでいくことでJPトールが日本郵便に本格的に利益貢献するような事業になっていくためには、こういった体制づくりが必要だとお考えなのかということについて御説明をお願いいたします。

以上です。

○小野専務執行役員 御質問ありがとうございます。御回答申し上げます。

先ほどのJPトールのお話でもお伝えしましたように、いわゆるトラック事業であるトールエクスプレスジャパンという会社は収益も500億円ぐらいあって、ちゃんとした会社だったわけですが、その上流になります、例えば倉庫にお預かりして分別して、ラベルを貼って送っていく、実はその送っていく先の配るのが2つございまして、個人に送る部分と企業様に送る部分がございます。

日本郵便のほうの別の御説明があったかと思いますが、日本郵便のほうでもB2Bとっておりますのが、今まではどちらかというとB2B2Cでございます。つまり、メーカーさんあるいは卸さん、製造者さんから倉庫にお預かりして、ラベルを貼って、ゆうパックでお送りするというビジネスをどんどん増やしていくということでございますが、ゆうパックで送れるものというのは、大きさ、重さが決まっておりますので、それ以上のものを運ぶという事業もやっていかなければいけない。大きなものを送る事業は、先ほどのトールエクスプレスジャパンが大きなものも送れますので、実は持っていたわけでございますが、ではそこに入ってくる、ゆうパックに入らないようなものをお預かりして、分別してというような事業、これが我々の言っておりますB2Bのところでございます。倉庫業と簡単に言いますが、これはロジスティクス事業と我々は呼んでおりますが、そのところが今までは空白地帯であったわけでございます。また、営業員も、当然、ゆうパックに入るものまではお客さまに日本郵便の営業はかけますけれども、それ以上のものはそもそも受け手がなかったわけで、そういう営業をしていなかったというのが2年前まででございます。

もう一つは、強化として日本発着のフォワーディングということでございます。これも先ほどありましたように、国際郵便に関しましては、日本郵便が海外と国際郵便の転送枠を組んでおりますが、それよりももっと大きなものについてはなかなかなかったということです。実はトール社自体は特にオーストラリアとアジア域内あるいはアメリカについては、いわゆるフォワーディング事業、つまり空港から空港、港から港に物を運ぶ、大きな物を運ぶというネットワークはあるのですけれども、大変残念ながらトール社というのは日本の企業様にはあまり知られていなくて、日本郵便が買収した後は大分御存じのようにはなったのですが、その点におきまして、日本発着も含めまして、なかなか力がなかった。運ぶ力はあるのだけれども、日本の企業様には知られていなかったということで、そこを営業強化するというので、日本郵便の者がトールで3年とか5年修業した上で、日本郵便でゆうパック等もお出しになっていらっしゃるお客さまも含めまして、海外のフォワーディング、日本発着のものの営業もかけるというようなのをやろうと思ひまして始めま

したのがJPトールでございます。

ただ、残念ながら、先ほども申し上げましたように、まだ2年たっただけでございまして、ではお客さまがどんどん取れているかというところは、さらに強化しなければいけないと考えております。これで答えになったでしょうか。

○三村委員 ありがとうございます。

非常に成長性は高いのですけれども、競争が激しい分野でありますので、またスピード感を持ってということでよろしく願いいたします。

○小野専務執行役員 かしこまりました。ありがとうございます。

○米澤委員 御説明、どうもありがとうございました。

我々、委員会でもってトールに関してほとんどいい話は聞いたことがないなと思っていきます。1点お聞きしたいのは、都合のいいところだけ持っていて、都合の悪いところは売る、それは誰でも考えたいわけなのですが、教えていただきたいのは、エクスプレスとロジスティクスの役割です。エクスプレスのほうは売る。私の理解だと、オーストラリアないしはニュージーランドの国内の輸送というのがエクスプレスのほうになるのかもしれませんが、それをもし売った後に、ロジスティクスのいいところだけ同じような利益が上がるのかどうか。我々、範囲の経済とかいうことで、双方に関係があるとすれば、片方を売ったならば黒字のほうも減るという可能性がないのかどうかということです。

要は、ばらばらで売るというわけですが、そうしますと、買うほうもあまり買わないかもしれないので、そこのところを一つ心配しているということです。場合によっては、全部売ったほうが高い値段で売れるのではないかという気さえいたしますので、その辺の切り分けというか、都合よく赤字の部分だけ売れば黒字の部分は同じ額で残るのかどうかということの確かさみたいなところを教えていただきたいと思います。

○小野専務執行役員 御質問ありがとうございます。お答えいたします。

まさに御理解のとおり、エクスプレス事業は、オーストラリア国内及びニュージーランドにおきまして、陸・海・空を使いました輸送業をやっております。ロジスティクス事業というのは、オーストラリアが今のところ、軸足としてはそちらにございますが、倉庫だけではなくて、いわゆるサプライチェーン・マネジメントというお仕事をさせていただくわけですが、要するに、物が倉庫に入るところから、倉庫の中の検品・仕分け、ラベルをつけて、それから最後の目的地に運ぶところまで責任を持って行うというのがロジスティクス事業でございます。オーストラリアがまだ主ではございますが、特にシンガポールを中心としたアジアの10か国におきましても、今、展開しているところでございます。

そういう中におきまして、このロジスティクス事業の仕組みといたしましては、倉庫に来るまで、あるいは倉庫から出すところというのは必ずしも自前のトラックでやるわけではございません。地場のトラック業者等々を使うことも当然よくあることでございます。そういった関係でトールのエクスプレス事業とロジスティクス事業をお考えいただければと思います。つまり、トールのエクスプレス事業は、トールが豪州内で行っておりますロ

ジスティクス事業の足回りとして動いている部分があるということでございます。一方で、エクスプレス事業自体は必ずしもロジスティクス事業の下請の足回りだけやっているわけではございません。一般企業さんあるいは卸さんとかのものをA地点からB地点まで動かすというような事業もやっております、それが大宗を占めております。

そういった意味におきまして、大宗を占めているところが、経済の減速であったり、コロナであったり、またサイバーとかいうところで非常に悪化しているところで、立て直しがなかなか難しだろうということで、今回、売却の検討に入っているわけでございますが、エクスプレス事業を売ったとしたら、トールのロジスティクス事業としては、他社になるわけでございますけれども、他社に対しての下請、言い方はそうですが、下請としてエクスプレス事業を使うということになりますので、2つの会社の中で、2つばらばらの会社になったところで今後は輸送の契約を結ぶということになります。

そういった意味では、エクスプレス事業もロジスティクス事業もそれぞれの部門の収益責任がございましたので、非常に安く売るとか、非常に安く買うとかという関係でもございませんので、そんなに大きく収益が悪くなるということではございません。トール全体から見ますと、ロジスティクスの足回りをやっているところでない部分で赤字が非常に大きく出ていて、それがなかなか回復できないということでございますので、切り離すことによって全体的な収益あるいは利益率は上がると判断した上で、今回のエクスプレス事業の売却検討に至ったということでございます。

したがって、当然、全くゼロということはございませんけれども、トールのオーストラリアのロジスティクス事業がその他の事業と同じように足回りをほかの会社に任せるモデルに移るということございまして、それ以外の部分の赤字ということを考えますと、エクスプレスを売却することによって大きなマイナスが出るということはないと考えております。

○米澤委員　やはり少なくとも最初は、かなり利益が黒字になっているロジスティクスのほうも相当収益が減るということは覚悟しなくてはいけないような感じがします。私も詳しいことが分かって言っているわけではないのですが、単に切り離せば赤字の部分だけなくなるということではないと私は感じます。

以上です。

○清原委員　ありがとうございます。既に各委員の皆様の御質問で明らかになったと感じているのですが、1点だけ質問させていただきます。

4ページに、不採算事業等の売却ということで、既に「ロジスティクス事業米国部門」、「ロジスティクス事業重量物輸送部門」について売却完了、あるいは売却完了予定が書かれています。先ほどの米澤先生の御質問と関連しますが、この1と2を売却することによって、不採算、赤字事業がなくなることのメリットはどのぐらいの金額というか、あるいは影響とお考えかということと、その2つを売却することによってエクスプレス事業等への影響というのがほとんどないとお感じか、影響についての現在の評価について伺えれば

と思います。よろしくお願いします。

○小野専務執行役員 御回答申し上げます。

御説明の中でも申し上げましたけれども、このトールという会社は100以上のM&Aを重ねてできている会社でございます。例えば、米国のロジスティクス部門は倉庫を9つ持ってやっていたわけですが、これも2010年に買収した会社でございます。その当時は大手小売企業の一部事業部門を一手に引き受けていて、大変採算がよかったわけですが、同企業の倒産以来、いろいろな小売業をやっていたわけですが、それが倉庫をなかなか埋めることもできないで、ずっと赤字を垂れ流しておりました。それが2016年から4年、あるいは今年を入れますと5年続いていたわけですから、そういった意味で、毎年15億円とか20億円、それぐらいのレベルではございますけれども、赤字を垂れ流していたという事業でございますので、それを切り離すことによって赤字が、来年以降は15億、20億というのが出なくなるというベネフィットはございます。

一方で、先ほどのM&Aを繰り返してということでございますけれども、ある意味、米国におけるロジスティクス事業でございますが、ほかの事業とは全く切り離された事業でございますので、そういった意味では、ほかのところに影響が出るということではございません。

それから、重量物輸送部門でございますが、こちらのほうも特殊な重量物を動かす部門でございます。そんな大きな話ではございませんけれども、年間数億円の赤字を垂れ流していたわけですね。そういう重量部門を得意とする会社でございますと、逆に彼らはシナジー効果がございますので、売却することができまして、今後、赤字を垂れ流すというようなことはないということにして、またこれをなくすことによってほかの業務には差し支えないということを検証した上でやったことでございます。

別のものと言いますと、例えばニュージーランドに大きなヤードと申しますか、荷物の集積場があるのですが、逆にこういうところは売ってしまうと事業に大きくマイナスが出るという判断をしたものですから、ただし、やはり資本効率を上げるため、あるいは現金、キャッシュフローをよくするために、ニュージーランドの集積場につきましては、完全売却ということではなくて、一旦売ってリースバックすることにおいて業務には影響がないように、かつキャッシュフローがよくなり、資本効率がよくなる、そういう形で、事業に関係なく、特に赤字を垂れ流している部分については売ってしまう、それから、資本効率をうまくするところについてはセール・アンド・リースバックというような手法を取って、今年いろいろな部門でやっているということでございます。

○清原委員 ありがとうございます。

○岩田委員長 それでは、私のほうから御質問したいと思います。

既に三村委員が質問された点ですが、日本郵便の業務とJPトール社のロジスティクスの組み合わせが円滑に行われているかどうかというのが私も心配で、5ページを見ますと具体例が挙げてあります。X社は配送にトールエクスプレスジャパン、日本郵便を使

っているが、最適なサプライチェーン・マネジメントの観点からすれば、JPトール社がコントラクトとフォワーディングをやる。配送のエクスプレスのところは日本郵便にやってもらう。あるいはトールエクスプレスジャパンがやる。こういうものを提案されていると書いてあるのですが、先ほど50社ぐらいですか、これまでこういうことを始められて、どのくらいの数の会社がこういう最適化プログラムに従って営業されているのかということをお伺いしたいと思います

以上です。

○小野専務執行役員　ありがとうございます。では、お答えいたします。

日本郵便の業務とJPトールの業務を円滑にということでございます。まさにいろいろなお客さまに、足回りということであれば、小さいものと日本郵便のゆうパックを使ってください、大きいものとトールエクスプレスジャパンを使ってくださいというのは、個々の足回りの部分はある程度うまくいっていると思っております。と申しますのは、オーストラリアで東部の大きなお客さまがございまして、日本でも皆様が御存じのような会社が日本でいろいろなものを配送しているわけですが、特にB2Cのデリバリーの部門におきましては、それをJPトールから聞いてきて、日本郵便につないで、それで日本郵便のお客さまとして1年間に何十万個という単位でゆうパックを使っている、そういうケースが既に3～4社出てきております。トールエクスプレスジャパンは、当然、自分の子会社でございますから、それに載らないものはできるだけトールエクスプレスジャパンに回すようにしております。もちろんトールエクスプレスジャパンが得意ではない分野、地域、あるいは値段が高いところというのは、必ずしもではないですが、必ずトールエクスプレスジャパンを使うようにお客さまには御提案申し上げているところでございます。

それから、真ん中の倉庫のところですが、先ほどもございましたけれども、日本郵便のほうでは、我々はLSCと呼んでいるのですが、B2B2Cで、まさに小さいものというか、ゆうパックに載るものを入れるという倉庫でございます。我々も日本企業に対していろいろと営業をかけるうち、どうも扱う品物が小さいのではないかとこのところにおきましては、日本郵便のLSCという、ゆうパックをつかさどるためのチームにお客さまを紹介したり、また逆のこともあったりということで、現在は事業を融合しておりますが、ちゃんと切り分けはできておりまして、お客さまの荷物の種類、大きさによってそれぞれがクロスマーケティングをしているという状況でございます。

どのくらいの会社をターゲットにしているかということでございますが、海外におきますトールのお客さまでございすけれども、そこにおります日本人及び日本人と一緒に営業しているトールの営業員も、よくトールのお客さまから日本でも事業をやってくれないかというようなこともございます。それから、JPトール自身も日本国内で営業活動かける者がございますので、そういう者が活動しているというのが2つ目です。

実は、3つ目、4つ目というふうに呼んでいかどうか分かりませんが、トールエ

クスプレスジャパンの中で、もともとはトラックで運ぶものの営業をしている者がおるわけですが、実はこちらのほうも我々と共同して、その上流に当たります倉庫のところもいかがでしょうかというような形で、現在、営業の協力をしているというところです。

4つ目としましては、日本郵便でございますが、日本郵便のところから、実はゆうパックには載らないのだけれども、運べないかというような話が来たという形で御連絡を頂くこともございます。そういった意味では営業のアームといいますか、海外の日本、それから我々自身の営業、TXJの営業、JPの営業というところからございます。そう簡単に滑り出すものではございませんけれども、我々の顧客、あるいは可能性の案件リストという中には何十という可能性のある案件、あるいは今、ターゲットにしている案件が載っているという状況でございます。

○岩田委員長 もう一つ、お伺いしたのですが、それはコロナの関係ですけれども、大口の医薬品等の取引が非常に増えたというお話があったと思います。ただ、費用も出てきたと、この大口の医薬品あるいは医療用品、日本にはどのくらい配送が行っているのでしょうか。日本はそういうのには入っていないのでしょうか。

○小野専務執行役員 以前、シンガポールに視察に来られましたので、御存じだと思えますけれども、トールシティにおきましては、まさにヘルスケアを得意にしております、病院の医薬品の管理とか、あるいは政府のパンデミック対策の薬品とか全部預かったりもしているわけです。残念ながら日本におきましては、医薬品を扱うには、例えば冷蔵であったり冷凍であったり、いろいろ医薬品を運ぶための基準、ライセンスがございますものですから、大変残念なことながら、現状はJPトールは医薬品は扱っておりません。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

ほかに御質問等ございますでしょうか。もしなければ質疑を終えたいと思います。日本郵便の皆様、ありがとうございました。

○小野専務執行役員 ありがとうございました。

○岩田委員長 それでは、続きまして、最後の議題であります「キャッシュレス決済サービスのセキュリティ総点検の結果等について」ゆうちょ銀行から御説明いただき、質疑を行いたいと思います。それでは、10分以内で簡潔な説明をお願いいたします。

○田中常務執行役 よろしく申し上げます。資料223-3-1でございます。

即時振替並びに「mijica」の関係、不正利用の関係、大変御心配いただいています。それを受けまして、11月にキャッシュレス決済サービスに関するセキュリティの総点検ということでやっておりますので、本日はその御報告をさせていただければということでございます。担当の飯村から説明申し上げたいと思います。

○飯村執行役 それでは、お手元の資料のA4横の報告書において御説明を差し上げます。

お時間もございませんので、まず、資料の10ページをおめくりいただけますでしょうか。今回、不正利用が起きました事案を受けて、当行でサービスを提供している類似のサービスも含めて点検ということで、このページに書いてある全てのサービスについて事業者様

のセキュリティ状況もしくは弊行のセキュリティの状況について点検をいたしました。

このグルーピングについて、まずは御説明申し上げたいと思います。左側に書いております即時振替サービス、決済事業者、そして細分ではコード決済事業者、その他決済事業者とございます、こちらが今般、悪意の第三者がお客さまの口座に不正にひもづけて、その口座から預金をチャージして、そのチャージされた金額を物品の購入等によって悪用したというサービスのグループでございます。

右側は、即時振替サービスでも決済事業者以外の事業者、その右側にECサイトとありますけれども、これは特定のネットのサイトで物買いをするサービス、その下は公営競技とありますが、競馬とかボートの公営競技の馬券等を購入する原資を預金から出すもの、その下に証券会社とございますが、株の購入等代金を預金口座から証券会社にお送りするもの、そしてノンバンクとありますが、借入金の返済金を口座からそのファイナンス等の会社に送るもの、その下の「ゆうちょPay」、これはスマホで決済を行うもの、6番が「mijica」とありますが、今回、不正送金等で悪用された弊行のサービスでございます。最後に「JP BANKカード」、当行が提供するクレジットカードです。

このサービスの中で、まずは不正利用があった左側の決済事業のところでございますけれども、ここに書かれているのが12社ございます。12社の中で今回、1か月の期間の中で3つの事業者については、事業者様からこちらが求める資料等情報が十分届かなかったがために未完了のものがございます。残りの9事業者については、セキュリティ関係の点検を行って全て問題がないことが確認できております。

ただし、被害が起きたのに問題がないというのはどういうことかと申し上げますと、今回の不正利用は、口座のひもづけの際にひもづけのキー項目として、悪意の第三者がお客さまの仮名氏名、生年月日、口座番号、キャッシュカードの暗証番号を不正に入手してお客さまの口座にひもづけて口座のお金を悪用したということなのですが、この中でも、二要素認証という言葉をお聞きになったと思いますけれども、所持認証と言われる記憶認証プラス所持しているものを認証する、本人を確認するという行為を取っていれば被害は起きていなかった。その二要素認証を9月中に事業者様とゆうちょ銀行で連携して導入いたしました。そういう観点で言えば、原因となったものは9月に全て措置済みということで、こちらについてはセキュリティ対策のほうでは問題がなかったということが確認できております。

ただし、3事業者については、11月に入ってから引き続き評価を行っております。

ゆうちょ銀行としては、預金者様の保護の強化の観点からセキュリティ強化策を5つ講じようと思っています。そちらについては後ほどのページで御説明したいと思います。

続いて、右側の事業者でございます。一番上にECサイトというのがありますが、これは郵便局のネットショップでございます。郵便局が運営するネットショップでいろんなものが購入できるわけですが、ここで一つ気になるところは、被害は発生しておりませんが、切手が購入できます。切手が購入できるということは換金性が非常に高いということもあ

りまして、やはりセキュリティ対策は強化する必要があるであろうということで、こちらについても後ほど御説明したいと思います。

その下に、公営競技、証券会社、ノンバンクとありますけれども、こちらはお客さまの口座とひもつけた資金の使途が固定的でありますので、結果としては問題がなかったということでございます。

「ゆうちょPay」「JP BANKカード」についても特段問題はございませんでした。

「mijica」については不正送金されたということでございますので、後ほどセキュリティ上の問題点については御説明したいと思います。

それでは、18ページを御覧いただけますでしょうか。先ほど即時振替サービスで預金者保護の観点から5つの強化策を講じるということで申し上げましたけれども、二要素認証を導入したことに加えて、この資料の四角囲いの2つ目の矢羽根からの5つの項目です。

口座をひもづける際に、不正なアクセスがないかどうかモニタリングを実施するということ。

加えて、ひもづけた際にお客さまの住所にお手紙を送って、お客さまに気づきを持っていただく、そういうお手紙の通知を出すことにしております。

また、二要素認証を導入している中で、今は通帳面の残高を確認して二要素認証をやっている事業者様が1社ございますけれども、そちらについてもよりセキュリティの強度が高い電話番号によるIVR認証の導入に切り替えていただく、この対応を行います。

続いて、口座からチャージをする、そのタイミングにおいても、不正なアクセスがないか、不正なチャージがないかという、モニタリング態勢を整備することといたしました。

最後になりますけれども、このたび、約550万のお客さまに即時振替サービスを御利用いただいておりますが、そのお客さまに思い当たらない不正な利用がないかということでお手紙を出しています。お手紙がその住所に届かなかったお客さまについては今後悪用される可能性があるということで、今回の即時振替サービス利用の口座とのひもづけを一旦解除させていただくという対策を講じることといたしました。

これがゆうちょ銀行としての今般の事案を受けての対応策でございます。

続いて、30ページを御覧いただけますでしょうか。30ページについては、たくさん事項がありますが、今回評価した項目が22項目あって、そのうち14項目がセキュリティ措置上の観点から未実施もしくは不十分でありました。この下の表にありますけれども、アカウントをつくる時、口座をひもづける時、送金等を利用する際に会員サイトというのがある、そこにログインして、その後チャージするとか送金するという行為に及ぶのですけれども、ログインのIDが非常に簡単であった、犯人にまねられてしまうようなIDであったとか、ログインのときに二要素認証を導入していなかった、加えて送金においては追加の認証の措置が講じられていなかった、そういった数々の観点でセキュリティ上の脆弱性が確認されました。ここは実際にこういう措置であるべきであるというような項目を書いていますので、私が申し上げたことの逆説として、あるべき措置がここに記載されている

ということで御確認いただければと思います。

最後になりますけれども、35ページを御覧いただければと思います。「おわりに」ということで総括をまとめております。中段からになります、即時振替サービスについては、残項目として、決済事業者、点検が完了していない3社の評価を完了させること、ゆうちょ銀行としてはセキュリティの高度化、強化策として先ほど申し上げた5項目をやり遂げること、年内に仕上げるつもりで今、作業を進めております。また、決済事業者以外の事業者、セキュリティ強化策1項目、二要素認証を導入、こちらについては説明を飛ばしてしまいましたが、郵便局のネットサイト、物販サイトで二要素認証を導入するということです。

最後になりますけれども、セキュリティ対策が不十分であった「mijica」につきまして、今後のビジネス方針決定に向けたセキュリティ対策の検討を行うということで、対応方針についてはおおむね整理が完了したという状況でございます。

本件については、第三者評価も行い、適正な評価であったということで、「はじめに」にも記載しておりますので、後ほど御覧になっていただければと思います。

拙速な説明でございました。以上でございます。

○岩田委員長　ありがとうございました。

それでは、質疑に入りたいと思います。

○老川委員　御説明ありがとうございました。

最後の30ページのところです。これは、22項目のうち14項目が実施されていない、あるいは不十分だった、こういうことで、右端の下のところ送金時、決済時、常時・その他とあって、モニタリング体制、あるいは精度向上、不正を検知した場合の対応、この辺が一番大事なところで急がなければならないところではないのかと思います。

問題があっても相手にしてもらえなかった、お客さんが気づいても、それを問い合わせても、ろくに相手にしてもらえなかったとか、そういうことの積み重ねが「mijica」の問題であるとか、あるいはNTTドコモみたいなケース、あるいはSBI証券との関係等々、発生してすぐ気がついてやっていたら最小限の被害で済んだはずのものが結構大きなことになってしまった。こういうことなので、やはり常時モニタリングをしておく、それから、不正があった場合にはすぐ検知してそれに対応する、そういう体制が一番必要なのではないかと思うのです。それが未実施だった、あるいは不十分だったということなので、ここはぜひ急いでやっていただかないと困ると思います。これは、未実施でしたと済む話ではなくて、早急にやってもらわなければならないことではないかと思うのですが、いつ頃までにやるつもりなのか。35ページには、決済事業者、ゆうちょ銀行については12月、つまり今月いっぱい、こういうことになるのでしょうか、ここの30ページに書いてある項目、モニタリング関係、不正の検知、これはいつどういうふう to 実施される予定になっているのか、その辺をお伺いしたいと思います。

以上です。

○田中常務執行役 ありがとうございます。お答え申し上げます。

まず、30ページの事実関係だけを申し上げたいと思います。「mijica」のセキュリティ面での評価というところで14項目未実施ということでございます。申し訳ございません。このウェブサイト自体は今、停止しております。もともとこのウェブサイトを利用して送金したり、あるいは新規の申込みをやっておりましたけれども、ウェブサイト自体は、現状、こういった不備があったということで停止しているということでございます。

一方で、モニタリング体制、あるいはその精度の向上とか、検知した場合の対応体制というところは、委員御指摘のとおり、非常に重要な部分、不可欠な部分という認識をしております。即時振替の被害の申出があったような場合、それをお受けする体制、実際にチャージがあったときの不正の検知の体制、そういった部分について我々も早急に改善を図り、その上で即時振替のチャージとか新規の受付を含めまして、体制が整った上でなければ再開できないと思っているところでございます。今、その辺を決済事業者さんといろいろな調整も含めてやっているところでございます。

一方「mijica」につきましては、ウェブサイトを一旦止めていますので、そういう意味での被害はこれ以上拡大することはないと思いますが、その辺、いろいろ反省すべき点も踏まえながら、「mijica」そのものについてどうするのか、新たなサービスとして洗い替えるのかということを含めまして、その辺についても慎重に検討しているところでございます。

○三村委員 御説明ありがとうございました。1点だけ、お伺いいたします。

このチェックは第三者評価を含めてしっかりやっていただきたいと思いますが、先ほどの、例えば10ページ等を拝見しますと、いろんな多様なサービス分野と口座がひもづけされてきている。その中で、3社はまだきちんとしたチェックができていないという話もあったわけです。利便性と同時にセキュリティという議論が必要になってきますので、こういった口座とひもづけするようなキャッシュレスサービスのうち銀行としての方針とか、在り方とか、提携する業者の選択とか選別、そういったようなことについての何か方針とかお考えというのはあり得るのでしょうか。

以上、御質問させていただきます。

○田中常務執行役 ありがとうございます。

まさしく委員御指摘のとおりでございます。今、各業界からガイドラインが出ております。私ども銀行に対しては、全銀協の自主的なガイドラインが11月30日に出ております。決済事業者さん、資金移動事業者さん向けに、資金移動業者も業界団体、協会がございまして、そちらのほうから12月3日にガイドラインがやはり出ております。

そのガイドラインの中でも、それぞれ銀行サイドから、あるいは決済事業者サイドから、どういうふうなセキュリティを確保した上で口座のひもづけをやりなさい、我々銀行サイドに対しても、決済事業者の適格性をちゃんと確認しなさいというようなことも各種ガイドラインも含めて求められているということでございます。そうした部分についてはしっ

かりと確認させていただいた上で、チャージとか、新規の口座のひもづけとか、もちろんそれ以前にサービス自体を事業者さんと契約するののかも含めて、そういったところは慎重にしっかりと確認した上でやらせていただく、こういうことになるかと思います。

○三村委員 ありがとうございます。

○米澤委員 御説明どうもありがとうございます。1点だけ、今の三村委員の質問とも関連しますけれども、少なくともこれまでは各銀行あるいは決済業者というのはかなり程度の差があったという理解でよろしいのでしょうか。要するに、厳しいところとそうでないところがあった、そういう理解でよろしいのでしょうか。それだけ教えていただきたいと思います。

○田中常務執行役 ありがとうございます。10ページ目の左側の即時振替サービス、決済事業者という仕切りの中でも、上半分の6社はコード決済事業者になっております。その下はその他決済事業者6社となっております。上のコード決済事業者というのが、いわゆるQRコード決済を使って、それで物を買ったり、ECサイトで購買したりといったようなサービスが主ですけれども、その他決済事業者というのは、例えばプリペイドカードみたいな、そういう機能であったり、あるいは公共料金のお支払いであったりということを主にやっているところで、それぞれ事業者の中身も違っております。その辺の違いも踏まえて、ある程度セキュリティの強化の水準も少しずつ濃淡があったり、そういうことがあるのだらうと思います。したがって、全て一律でこれは満たしていなければ駄目だというようなことではなくて、その辺の濃淡も踏まえた上で判断していかないと各事業者さんのほうも困ってしまうということもございますので、そういったことも含めてしっかりと判断していきたいということになるかと思います。

○米澤委員 どうもありがとうございました。

○清原委員 御説明ありがとうございます。私もこれまでの委員の皆様と同じ問題意識を持っておりまして、今回、「セキュリティ総点検」は「キャッシュレス決済サービス」に関してされたのですが、ゆうちょさんだけではなくて、パートナーとしての事業所のセキュリティとの整合性がないといけないし、ゆうちょさんがより勝ったセキュリティ対策を今後ともしていただくことを期待しています。

1点、質問でございますが、ゆうちょさんは、キャッシュレス決済サービスに関してセキュリティの総点検をされましたけれども、企業として情報セキュリティマネジメントシステム、ISO27001の認証を受けるとか、これまで個人情報も扱っていらっしゃるビジネスでございますので、ICT化する際の情報セキュリティマネジメントについて取り組んでいらっしゃるのでしょうか。要するに、キャッシュレス決済サービスという部分だけではなくて、内部の事務等におけるセキュリティの取組ですが、その点についてはいかがでしょうか。

○田中常務執行役 ありがとうございます。委員御指摘のとおり、今回の総点検は決済事業に限った総点検ということでございます。もっと大きな意味での外部からの攻撃とか、

そういう意味でのセキュリティ対策も十全にしっかりと行っていかなければならないというのは、今の世の中、我々の事業としても当たり前のごさいまして、それについてはしっかりとIT戦略部サイバーディフェンス室、あるいはシステムの部隊もおりますので、その辺で外部の攻撃なども含めて、DDoS攻撃みたいなこともよく言われていますけれども、しっかりと防御していくことは今のところ講じておりますし、これからもその辺はしっかりとやっていかないといけないと思っているところがございます。今回は、あくまでも決済サービスに限定しておりますけれども、それ以外のもっと大きな部分でそういう対策ももちろんやっていかなければならないという認識でおりますので、よろしくお願いしたいと思います。

○清原委員 大変重要な点だと思います。これからデジタル化、ICT化を図ることがバックオフィスの面でも、顧客の皆様へのサービスの点でもますます重要になってきます。今回、キャッシュレス決済サービスで直面した困難を端緒に、ぜひ全体としてのセキュリティの向上に向けて生かしていただければとお願いいたします。

以上です。ありがとうございました。

○岩田委員長 それでは、私から1点だけなのですが、7ページです。「mijica」の不正送金というのがあります。その犯行の手口というのが下に書いてあります。質問は非常に明快なのですが、例えば、ログインのところでリスト型攻撃等で特定するというような攻撃が書いてあります。3つ目のチャージ・送金のところに「ブルートフォース攻撃等により」と、こういう攻撃もあるということなのですが、今、取られているセキュリティ対策、PC対策で、この2つの攻撃に対して十分な防衛策が取られているのでしょうかというのが質問であります。

○飯村執行役 まず「mijica」についてはこういう対策が講じられていなかったということなのですが、ゆうちょ銀行のインターネットバンキングを御利用なさるそのフェーズで御説明申し上げますと、リスト型攻撃に対する防御策ということで言えば、犯人がリストを持ってアクセスする、そのときに、例えばログインができて送金しようとしたときに、リスト型攻撃に対してさらなる防御としては、送金の際にワンタイムパスワードを自分の持っているスマホとかパソコンに通知される番号をもって、番号が分からないと送金ができないといったような対策を講じたりしております。

また、ブルートフォース攻撃というのは、認証キーが2つあったとすると、1つの番号なりが分かっている、ではもう一つの番号についてはロボットを使ってずっと番号を繰り返して試行していく、無理やり入ってこようとする攻撃であります。その攻撃については、アカウントロック機能というのがあって、3回間違えるとその取扱いはエラーにするという機能になっています。そういった対策はほかのシステムについては講じられておりますので、安心して御利用いただければと思います。

以上でございます。

○岩田委員長 どうもありがとうございました。

ほかに委員から御質問等ございますでしょうか。もしありませんでしたら質疑を終えたいと思います。ゆうちょ銀行及び日本郵政の皆様、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。

事務局からは何かございますでしょうか。

○濱島事務局次長　ありがとうございました。

次回の郵政民営化委員会の開催については別途連絡させていただきます。よろしくお願いいたします。

○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。なお、この後、私から記者会見を行うこととしています。

本日はありがとうございました。

以上