

## 第232回郵政民営化委員会後 委員長記者会見録

日時：令和3年6月9日（水）16:00～16:52

方法：Web会議

○司会 記者の皆様、それでは、ただいまから、郵政民営化委員会、山内委員長によります、記者会見を行います。

本日も従来の記者会見同様、ウェブ方式の会見とさせていただきます。

冒頭、山内委員長にまず今日の委員会につきまして御発言をいただきまして、その後、質疑応答を行いたいと思います。

それでは、山内委員長、よろしくお願ひいたします。

○山内委員長 郵政民営化委員会委員長の山内でございます。よろしくお願ひいたします。

本日の郵政民営化委員会の概要について御説明申し上げたいと思います。資料はお配りしていると思っております。

本日は、日本郵政グループから、日本郵政グループの2021年3月期決算及び2020年度末の貯金残高について、日本郵政グループの中期経営計画JPビジョン2025について、日本郵政グループのIT投資計画について、日本郵政のかんぽ生命株式の処分について、これらについてそれぞれヒアリングを行いました。議事の内容については、配付資料を御確認いただければと思います。

それで、議題としては幾つか分かれていますのですけれども、委員の方の意見、いろいろなところから、各方面から意見が出ましたので、特に議題1とか2とかと分けずに、主な意見を御紹介申し上げたいと思います。

まず、今日は初回ということと、それから中期計画等の議論がございましたので、まずはガバナンスの問題というのが一つあると思っております。

このところ、いろいろな、特にかんぽの問題があったわけですけれども、その中で郵政グループがガバナンスをどのように評価していくのかということについて、例えばガバナンス強化のためには、社長の意向を的確に社員に伝えることが大切であると。社員に対して、こういう思いで働いてほしいという社長の思いを伝える取組が必要ではないかという御意見が出ました。

例えばそれについては、郵政側からは、増田社長は自らのメッセージを伝える方法として、従来の文章はもとより、動画を作成してフロントラインの社員に送ること等もやっているとのことで、引き続きこういった取組をしっかりと続けていきたいということでもあります。

それから、関連して、郵政のガバナンスについては、一定程度、組織を見直すといひますか、改革していくようなことも必要ではないかというような意見も出たと思っております。その例として、支社への権限の移譲も一つだということでもあります。

これについても、ガバナンスについて、引き続き努力するのですが、特に支社への権限移譲については、これは資料のほうにも少しその点について進めると書いてあるのですが、支社で主体的に考えて決定していくことで、その組織を活性化できて、ガバナンス強化ができる面もあると考えているので、それぞれのフロントラインが独り立ちし、支社単位、郵便局単位で独り立ちできるように積極的に進めていきたいということが書いてありました。

ただし、過去にも幾つか問題があり、支社ごとにローカルルールのなものが発生してしまったというようなこともあり、こういったことを反省材料として、本社でグリップを強化してきたという面もあるので、そういったところも考えていきたいというような御回答もございました。

それから、ネットワークとデジタルの関係ですけれども、今回の中計でも、リアルな郵便局ネットワークとデジタルの融合というのはかなり強調されているわけでありましてけれども、これについては、既にアマゾンとか、そういったデジタル企業が出現して、リアルな店舗を持つ企業からデジタルに移行するのだということは、もう20年ぐらい前から、随分前から言われているのだけれども、結局、今申し上げたアマゾンみたいなところに押されていると。だから、なかなか難しいのではないかと。

逆に、リアルな郵便局ネットワークとデジタルの融合ということで、何ができて、それはなぜ他社にはできないことなのかということ、それについて聞きたいというお問い合わせがございました。

これについては、日本郵便のほうから、デジタルとかDXは必要と考えている一方で、従来取り組むべきことも必ずしも十分にできてはいないということで、他社から遅れているということも痛感しているということでありました。

中期経営計画の柱としてこういったもの取り上げたわけでありましてけれども、必ずしも現時点で全て明確に見えているわけではないので、もう少し、これから内容について、特別なものを生み出す以外に、窓口業務のデジタル化とか地道な努力を続けて、こういったところから改革していきたいというようなことを回答としていただいたということでありました。

あと、具体的に郵便業務で、郵便物の仕分けとか配達について、かなり労働集約的になっているわけでありましてけれども、今、ドローンとかロボットを使って配送するということも考えられているようだけれども、なかなかこれは難しいのではないかとというような御意見もいただきました。

これは日本郵便のほうから、郵便事業は労働集約的産業であって、人の労働力に頼っているという状況であるということで、局舎内の作業では区分機などによる機械化も既に実施しているところだけれども、今後は積み上げ、それから取り上げ作業の機械化の余地があるということです。ドローンやロボットを使っての配送ということも考えているけれども、実際のところ、現状は人の力に頼らざるを得ないということで、それについてはこれから

の取組ということですが。

あと、AIを使ったルーティングとかGPSを使ったテレマティクスの活用で、生産性向上を図りたいというような御回答をいただいたということでもあります。

ほかにも若干出ましたけれども、主立ったところはこういうところで、何かありましたらまた御質問いただければと思います。

今日の質疑の内容については以上ということでございます。

それから、今後の予定ですけれども、今後の委員会の開催については、現状では未定ということでございます。

私から以上でございます。よろしくお願いたします。

○司会 山内委員長、どうもありがとうございました。

それでは、記者の方々から御質問をお受けしたいと思っております。どなたか御質問はございますでしょうか。

○記者 ヒアリングの中で、リアルとデジタルの融合という側面と、あと、共創という側面とで、マイナンバーカードに関わるようなことを、日本郵政グループ様のほうから考えたいなものが、意見というかあったかというような、あと、委員の方から質問とかがなかったかということについてお教えいただけますでしょうか。

あと、委員長のそれに対するお考え、これからのマイナンバーカードとのグループの仕事、ビジネスとの関わり方についての考え方についてお教えいただけますでしょうか。

○山内委員長 まず、委員のほうからの質問というのは特にございませんでした。

内容的には、郵政から直接説明はありませんでしたけれども、これは事務局のほうから実態を説明していただこうと思っております。

○濱島事務局次長 本日、委員長の御発言のとおり、マイナンバーカード等に関する質疑、それからの説明の内容等はございませんでした。

委員長のお考えについては、今後、またこういった関係、ヒアリング等が出ましたら、皆様に御紹介できるかと思っておりますので、今日のところは申し訳ございませんが失礼をいたします。

○記者 中期経営計画について、今回、議論があったというお話だったのですけれども、この中期経営計画の目標数値についてお伺いしたいのですが、日本郵便の中期経営計画、こちらですと、今期、2020年度に1,550億円あった営業利益が490億円に5年後になるという想定でありまして、この数字について、委員の方から、これでは収益化がまだまだ全然できていないではないか、課題があるのではないかみたいな意見だとか、あるいは日本郵政側からそういったことに関しての説明というのはなかったのでしょうかという質問です。

○山内委員長 まず、委員のほうから、これについて質問があったということについては、特に質問はありませんでした。

それで、このビジョンといいますか中計のほうでは、郵便物数の減少が長期的に進むということを前提としていて、今おっしゃったような形の減益ということが想定されており

ます。日本郵政では、4月に郵政民営化委員会の意見書が出たわけですがけれども、それとか、あるいは5月に中計が発表されたわけですがけれども、DXの取組の抜本的強化と、それによって国内外の郵便・物流ネットワークの最適化、新たな業務体制の構築、DXの推進といった取組を進めていきたいということでありました。

ただ、この数字については特に突っ込んだ議論しておりませんが、取りあえずはそういうことで、今後、注視をして、必要に応じて意見を述べたいと思っております。

○記者 民間企業として、ここまで大幅な停滞といいますか、減益というのを想定されているのは普通考えられないのかなど。ただ、民営化委員会として、その点に対して、いや、この計画として、この数字を掲げるのはどうなのかみたいな、山内委員長の個人的な考えでも。

○山内委員長 議論をしていませんので、委員会としてそういうような方針かどうかというのは、またこれから注視していきたいと思っておりますけれども、おっしゃるように、通常、民間企業というのは成長戦略というのをつくって、その中で計画を立てていくわけですが、郵便という特殊性とデジタルの進展というもの、そして、また一方では、郵便局のユニバーサルサービスを守るというようなことを考えると、ある程度、私の個人的な見解だとすると、正直ベースという言葉がいいかどうか分かりませんが、かなりそういうことを前提として出された数字と思っております。ただ、これでいいのかどうかということについては、確かに民間企業としてという側面もあるわけですから、そういったところとかを、また再度検討していきたいと思っております。

○記者 ありがとうございます。

もう一点、中期経営計画のところ、共創プラットフォームという文言がありまして、こちらはJP改革実行委員会でも出されたワードで、反映されたものかとは思っておりますけれども、こちらについて、JP改革実行委員会のほうでも挙がっておったのですが、指摘として、各事業者が何をやるのかという具体的なところがいまだ見えない、分かりにくい、考えられているのかという御指摘もあったのですが、その部分に関して委員会で何かそういった指摘があったのか、あるいは委員長個人としてこの部分をどう捉えていらっしゃるのかというのを教えていただけますか。

○山内委員長 まず、共創プラットフォームについて、今日の委員会で何か具体的な議論をしたかという、それはありません。ただ、先ほどもちょっと紹介しましたがけれども、リアルとデジタルの融合、あるいはそれを融合する郵便局の在り方とか、項目は違いますが、近いような議論はあったところでもあります。

それで、皆さん御承知のとおりでして、私は前、改革実行委員会の際に共創プラットフォームという議論をさせていただいて、そのものと今回の中計の内容が完全に一致しているわけではないと思っておりますけれども、我々の感覚からすると、今おっしゃったように、具体的にこれだとか、これとこころとこころという形、例はこうだというぐらいのところはありますけれども、それを何か確定したものにはまだなっていないと思っております。

ただ、今回の楽天との提携の話も、ある意味ではその中に入るといふことであると思ひます。

ただ、我々の意図しているところ、これは私の個人的な意見も含めて言ひますと、やはりもう少しローカルとか、あるいは郵便局が持っている地域とのネットワークとか、そういったものを使いながら多様な連携を進めていく。こういったことを共創プラットフォームというのだと思ひます。

楽天の話とか、あるいはもっと事業ベースで行けるところはどんどん行くということですが、それだけではなくて、例えばユニバーサルサービスを守るとか、あるいは地域の自治体との連携とか、これは前の記者会見のときにも述べましたけれども、そんなことも含めて共創プラットフォームという考えを持っておるところであります。それを私としてはお願いしたいと思ひています。

○記者 支社への権限移譲というものは、やはり今の日本郵便の官僚的な組織の中で、新しい事業をやっていくには絶対必要なものだと思うのですが、お答えにあったローカルルールが発生してしまつて反省しているというのはちょっとよく分からないのですが、新しいものをつくるときは、もちろん権限があつたら責任も取るわけですから、ある程度の自由度というものは必要だと思うのですが、そのあたりの委員会での議論とか、もしなければ委員長の考えをお聞かせいただければと思ひます。

○山内委員長 今回の御質問は、委員の意見に対する回答に対する御質問ということですので、具体的に、過去においてどういうローカルルールになった、あるいはどういう弊害をもたらしたかというものは、私がつまびらかにするところではございませんけれども、いろいろな地域地域によって、労使慣行の問題とかも含めていろいろあつたということはちつと聞いております。

地方の支社等に権限を委譲して、それとともに責任も裏腹にあつてというものはおっしゃるとおりだと思ひております。その意味で、私は今の御質問の御意見に賛同するところがありますけれども、恐らく郵政側も、当然それを前提とした上で、支社への権限移譲という表現を、これは資料の中でも使つておられますので、そういうことかなと考へております。

○記者 新しい事業というものは、組織をネットワークの組織にしていかないと、上意下達の官僚組織ではないものにしていかないと生まれないと思ふのですが、もし、そのあたり、委員長のお考へがありましたら聞かせていただけますか。

○山内委員長 先ほど申し上げた共創プラットフォームという概念も、ある意味では、おっしゃるような考へ方に依拠しているところはあると思ひております。細かいところと言うと、郵便局あるいは地域とか支局とか、そういったところで実情に合わせて、いろいろなプラットフォーム的な役割を果たしていくというのは、そのためには、おっしゃつたような形だと思ひております。

ただ、それはどういうレベルでやるのかとか、あるいはそれを全社的にどういうシステ

ムでやるのかというのは、もう少し検討していただかなければならないのかなと思っております。

○司会 それでは、これにて本日の山内委員長の会見を終了させていただきたいと存じます。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

以上