

郵政民営化委員会（第244回）議事録

日 時：令和4年2月14日（月）13：30～14：41

開催方法：Web会議

出席者：山内委員長、関口委員長代理、青野委員、佐藤委員、関委員
（敬称略）

日本郵政株式会社	飯田執行役、大角DX推進室長
日本郵便株式会社	西嶋オペレーション改革部長、中井地方創生推進部長
株式会社ゆうちょ銀行	西芝事務企画部長、東事務支援部長、 矢野デジタルサービス事業部長
株式会社かんぽ生命保険	岩田執行役員

○山内委員長 それでは、お時間でございますので、ただいまから「郵政民営化委員会（第244回）」をウェブ会議で開催いたします。

本日の出席状況ですけれども、本日は、委員5名中5名の御出席をいただいておりますので、当然定足数を満たしておるということでございます。

それでは、お手元の議事次第に従いまして議事を進めてまいります。

今日は大きい議事は2つですけれども、まずは「株式会社ゆうちょ銀行の新規業務の認可申請について」であります。

本件につきましては、令和3年12月3日に、ゆうちょ銀行から、内閣総理大臣（金融庁長官）と総務大臣に対して「投資一任契約の締結の媒介業務」を内容とする新規業務の認可申請が行われまして、そして、12月6日に両大臣から当委員会に意見の求めがあったということでございます。

これを受けまして、皆さん御承知のように、当委員会においてこれまで意見募集あるいは関係者へのヒアリング、論点整理を行いまして、そういう議論を重ねてきたところです。

本日は、これまでの議論を踏まえて、各委員の御意見を伺いながら、意見（案）を取りまとめましたので、事務局から説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○大畠参事官 事務局参事官の大畠でございます。

それでは、「株式会社ゆうちょ銀行の新規業務（投資一任契約の締結の媒介業務）に関する郵政民営化委員会の意見（案）」を事務局として取りまとめましたので、御説明させていただきます。資料244-1を御覧ください。

まず、「はじめに」の部分ですが、令和3年12月3日、株式会社ゆうちょ銀行から新規業務の認可申請があり、金融庁長官及び総務大臣から当委員会の意見が求められました。

認可申請の内容は、投資一任契約の締結の媒介業務、具体的には、顧客から投資判断の全部または一部を一任されるとともに、同投資判断に基づき顧客のため投資を行うのに必要な権限を委任されることを内容とする契約の締結の媒介を行うというものでございます。

この申請につきまして、これまで当委員会が公表してきた所見に示されてきました基本的な考え方に基づいて、調査審議を行っていただきました。

その基本的な考え方につきましては、1と2に記載をしております。

「1 基本的な観点」といたしましては「(1) 利用者利便の向上」「(2) 適正な競争関係」、そして、2ページですが「(3) 経営状況」「(4) 業務遂行能力・業務運営態勢」を記載しております。

また、「2 所見に提示された準則の観点」といたしましては、当委員会が、民営化に先立つ平成18年12月に提示した4つの準則と、平成27年11月に、日本郵政、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の3社が上場した後に加えられました、より具体的な4つの視点を記載しております。

3ページを御覧ください。

「3 申請に係る業務の認可に関する考え方」でございますが、「(1) 業務の認可に当たっての考え方」におきまして、今申し上げました基本的な考え方を踏まえ、今回の認可申請に関する当委員会の評価を記載しております。

まず、「ア 利用者利便の向上等について」ですが、今回申請された投資一任契約の締結の媒介業務の内容は、投資信託等の販売に加え、顧客毎に異なる資産の状況、ライフサイクル、リスク・リターンを選好等に応じた最適ポートフォリオを提供するというものでございまして、直営店233店舗を窓口として実施するとしております。

これは、顧客の資産運用に関する多様化するニーズに応えることにより利用者利便の向上につながるものと考えられるとともに、その内容にはコアコンピタンスとの関係が一定程度認められます。

さらに、収益源の多様化や、他社との連携による既存サービスの補強、ゆうちょ銀行が中期経営計画で掲げた「リテールビジネスの変革」という経営課題の克服にも資するものと考えられます。

「イ 業務遂行能力・業務運営態勢について」でございますが、今回申請された投資一任契約の締結の媒介業務として顧客の投資方針の確認、運用スタイルの提案、運用状況の説明を含む継続的なアフターフォロー等が行われることとなりますが、その実施に当たっては、これまで行ってきた投資信託の販売業務と同様の態勢により、直営店に対する指導や内部管理担当室より取扱者等を介さずに顧客への取引状況を確認すること等を行い牽制機能を効かせるとともに、媒介元会社である投資一任会社によるモニタリングも実施することとされております。また、研修や苦情処理についても当該投資一任会社とともに行うこととしております。

これらの実施によりまして、投資一任契約の締結の媒介業務を実施するための一定の業務遂行能力・業務運営態勢が整備されていくものと考えられます。

以上を踏まえますと、今回申請された投資一任契約の締結の媒介業務を実施することは適当であると考えられます。

ただし、投資一任契約の締結の媒介業務の実施に当たっては、以上の諸点に加えまして、既に実施している投資信託の販売など他の業務と同様、顧客本位の業務運営の浸透に向けて取り組むこと等も求められます。このため、ゆうちょ銀行直営店における取扱いに加え、郵便局でも投資一任契約の締結の媒介業務を行うことにつきましては、利用者保護等を図る観点から、ゆうちょ銀行直営店における販売状況や郵便局における販売態勢等を踏まえた適切な検討がゆうちょ銀行及び日本郵便において行われる必要があるものと考えられます。

次に、「（２）業務を実施する場合の留意事項」といたしましては、投資一任契約の締結の媒介業務の実施に当たっては、人材の適切な配置、関係部門及び担当職員の間での職務分担や職責の明確化等、的確かつ円滑に業務を処理することができる態勢が確保されていなければならない。

また、媒介元会社である投資一任会社によるモニタリングの結果の活用や、人材の育成に向けた、当該投資一任会社との連携した研修の強化等を図る必要もある。

金融庁長官及び総務大臣は、ゆうちょ銀行による投資一任契約の締結の媒介業務について、その開始後においても、ゆうちょ銀行の業務遂行能力・業務運営態勢の実効性が的確に確保され、利用者保護やリスク管理に支障がないよう業務展開が進められていることを継続的に確認する必要があると考えております。

「４ その他」といたしまして、金融庁長官及び総務大臣は、ゆうちょ銀行の業務遂行能力・業務運営態勢、利用者保護やリスク管理の取組について、投資一任契約の締結の媒介業務を含め、継続的に確認するとともに、その結果について、当委員会に対し必要に応じ報告することとしてはどうかと考えております。

以上が、事務局として取りまとめた意見（案）の内容でございます。御審議のほど、よろしくお願いいたします。

○山内委員長 どうもありがとうございました。

今お聞きいただいたのが、郵政民営化委員会の意見（案）ということでございます。これについて御意見等があれば御発言願いたいと思いますが、どなたかありますでしょうか。

それでは、特段なければ、本意見案についてお諮りしたいと思います。本意見（案）を委員会の正式な意見として決定したいと存じますが、よろしゅうございますでしょうか。

（首肯する委員あり）

○山内委員長 ありがとうございます。

それでは、このように決定するということとさせていただきます。

それでは、２番目の議題に入ります。

２番目の議題は「日本郵政グループにおけるＤＸの取組状況について」というものでございます。これは日本郵政の飯田執行役から、全体で３０分程度御説明をいただく予定でございますが、準備が整い次第始めたいと思います。よろしくお願いいたします。

（日本郵政グループ入室）

○山内委員長 よろしゅうございますか。それでは、日本郵政、飯田執行役から、郵政グループにおけるDXの取組状況を、全体で30分程度で御説明をお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○飯田執行役 それでは、始めさせていただきたいと思います。改めてよろしくお願いいたします。

本日は、日本郵政グループにおけるDX推進の進捗具合について御説明を申し上げます。お手元の資料おめくりいただいて、2ページ目でございます。

こちらは、日本郵政グループの中期経営計画「JPビジョン 2025」において、DX、デジタルトランスフォーメーションの推進によって、リアル郵便局ネットワークとデジタル、これを我々はデジタル郵便局と呼んでおりますけれども、こちらを融合させて、お客さまと地域を支える共創のプラットフォームを目指していくということを宣言しております。

では、具体的にどのような形でこれを実現していくのかということをお話ししたいと思います。

おめくりいただきまして、デジタル郵便局と一言で申し上げても、なかなか解釈がまだ整っていないというか、共通の認識がまだないと認識をしております。ですので、私としては、デジタル郵便局とは、デジタル技術を使って、これを手段として、お客さまの体験を高めることであると定義づけております。

もちろん、デジタル端末やスマホ、ウェブサービス、これらの施策はやっていきますけれども、これは手段でして、我々が目指すべきは「すべてを、お客さまのために」のローガンの下に、デジタルを活用して、郵便局のお客さまの体験価値を徹底的に高めると、これに尽きるのだと思っております。

こちらの真ん中の絵を見ていただきますと、今、郵便局を御利用のお客さまが、不便、不満、不安に思われていること、これをマイナスの体験と定義づけたときに、デジタル技術を使って、手続のスマート化をどんどん行っていったって解消する、いわゆるマイナスをゼロにすると。これだけにとどまらずに、我々が本来すべきことは、繰り返しになりますけれども、お客さまの体験価値を徹底的に高める、これは新しい期待をつくるということ。現在の我々の事業領域で言いますと、送る、受け取る、お金の周りの相談、健康、保険等々の事業領域がございますけれども、我々はもっとお客さまのために、お客さまの御相談相手になれると思っております。

マイナスをゼロに、ゼロからプラスに、この両方をデジタル技術を活用して、よりよくできるようにしていきたいと思っております。

4ページ目は、お客さまの体験創造のイメージでございます。

繰り返しになりますけれども、ゼロ、マイナスということと言いますと、お客さまの体験価値としては、郵便局がお客さまの都合に合わせてくれるとか、または、何々が手元できるとか、まだまだ書かなくてはいけない手続がいっぱいありますけれども、それをデ

デジタル化によって、書かなくてよくなるとか。郵便局は都心部ですと混雑しているというイメージでございますけれども、並ばなくても物を受け取れる、お手続きができる等々、今お客さまが不便もしくは不満と思っていられしやることを、デジタル技術によってスマート化してゼロにしていきたいと。

さらに、ゼロからプラスでございますけれども、お客さまの体験価値、表現するならば人生に寄り添うとか、お客さまの健康についてとか、郵便局が頼れるとか、郵便局ならではの物が買えるというようなそんな体験になるのかなと思っております。

一番右側は、例えでございますけれども、これらのデジタル施策をすることによって、お客さまへの新たな体験価値を提供できると考えております。

5 ページ目、こちらは横軸をお客さまの人生のタイムライン、縦軸を価値だとしますと、ここに幾つか例で挙げておりますけれども、お客さまとの接点をより多く持つことによって、そして、デジタル技術を活用することによって、新たな体験価値、そして不便、不満を解消できると思っております。

6 ページ目、今申し上げたことをもう一度繰り返しますと、お客さまと郵便局は必ず接点がございます。ただ、今までは、郵便局との関わりが点でとどまっていることを、先ほど来御説明申し上げているように、お客さまの人生や生活が変化するときに郵便局を求められるような、今までにないような価値の提供ができる、そうすることによって、今まで点にとどまっていたお客さまとの関わり、つながりが面となって、よりお客さまに寄り添う郵便局になれるのではないかと考えております。

7 ページ目です。ですので、デジタル郵便局と今は言っておりますけれども、我々が目指す姿というのは、これが「みらいの郵便局」と言えるのではないかと考えております。

デジタルにより変革した新しいリアル郵便局と、デジタルに支えられた郵便局外のような接点が相互にシームレスに連携、機能して、お客さまに一体的な体験価値を提供する、そのようなプラットフォームになる。

これからは、デジタル技術がますます我々の生活の前提になってまいります。その上に我々の強みである2万4,000局のリアル郵便局と40万人の社員、これが我々の資産でございますので、リアル郵便局、郵便局ネットワークとデジタル技術が心地よく融合するとか、溶け込んでいくとか、そんな姿が「みらいの郵便局」に発展していくのではないかと考えております。

繰り返しになりますけれども、手段として、アプリのサービスも展開してまいります。ウェブのサービスもますます充実してまいります。ビデオ会議等を使ったリモートサービスも各郵便局でできるようにしてまいります。

手段として、デジタル技術であったりシステムをつくったり、またはデータを活用することによって、リアルとデジタルの融合、それがデジタル郵便局、すなわち「みらいの郵便局」につながっていくと考えております。

まとめになります、8 ページでございます。

それぞれのお客さまの体験価値を、例えばこのような4つの大きなグループに分けるとすると、右下から参りますが、郵便局で“送る、受け取る”をよりクイックに、スムーズにできるようにしたり、金融等のいろいろな諸手続をよりスマートに、何回も何回も同じことを紙に書いていただかなくても済むような郵便局窓口にしていきます。

左上に上がりまして、このように業務を効率化すると、郵便局のフロントラインの社員がお客さまに向き合う時間が増やせます。お客さまの相談にもっと身近に寄り添うことができると思います。

また、郵便局で買って物を送るということを、今までもやっておりますけれども、より、郵便局らしいお買い物の体験とか、よりスピーディーに物が送れる、受け取れるというような状態をつくっていきたいと思っております。

ページをめくっていただきまして、今お話しした日本郵政グループのDXの推進体制をどのような形で進めているかということ、いま一度御説明したいと思います。

まず、10ページの左側でございますけれども、日本郵政ホールディングスの下にDX推進室がございまして、去年の6月よりグループCDO制が導入されまして、グループチーフデジタルオフィサー（以下、グループCDO）、グループデジタル責任者として、私、拝命してやっております。このグループCDOの下に、グループ全体のDX戦略の策定やガバナンスを効かせるということで、去年の7月より、毎月グループDXコミッティーという会議を毎月持っております。

ここには各社のDX担当役員の方のみならず、経営企画及び営業、フロントラインの担当役員の方たちもお集まりいただいて、まずは各事業会社でどのようなDX施策をしているのかという情報共有であったり、グループ横断施策、この後詳しく御説明させていただきますけれども、これは明らかに日本郵政グループ一体となってやったほうがいいというDX施策がございまして。こちらはグループ横断的にやるということで、グループCDOが旗振りをしまして、横串の施策を進めております。

情報の共有のみならず、意見交換もどんどん活発になってきておりまして、グループDXコミッティーは現在8回開催いたしました。徐々にではございますけれども、もしかしたら以前はばらばらと活動されていたのかもしれませんが、このグループDXコミッティーなどを介して、グループが一体感を持ってDX施策を進められるような体制になってきております。

施策のみならず、日本郵政グループ全体としてDX人材の育成が急務でございまして。こちらでもDX推進室が旗振りをさせていただきまして、日本郵政グループにある郵政大学校という教育機関と連携をして、グループ横断的なDXの人材育成プログラム、日本郵政グループオリジナルのカリキュラムを現在つくっております。この夏より第1回がスタートしますが、いわゆる初級編から中級・上級という、それぞれの業務に必要なレベルのプログラムを提供していくことによって、日本郵政グループ全体がDXに対する理解、そして、DXを使った業務をできるような体制を支援しております。

右側の説明をさせていただきますが、株式会社 J P デジタルという子会社を去年の 7 月に設立いたしました。この J P デジタルの役割としては、先ほど申し上げた、日本郵政グループの横断的な D X 施策や、各事業子会社の D X 施策の伴走支援ということで、実行支援チームを組成いたしました。

こちらは外部の専門人材を幅広く取り入れて、現時点では、正社員という形式にこだわらず、契約または出向という形で、たくさんの企業様から御協力いただいておりますけれども、この右側の J P デジタルは専門部隊、あくまでもこの日本郵政グループの D X 施策を伴走支援する実行部隊としての位置づけでやってきております。

続きまして、具体的なグループ横断施策についてお話をさせていただきたいと思います。11 ページ目を御覧ください。

まず、1 つ目の D X 施策としては、タブレット/デジタル窓口でございます。

このデジタル郵便局を考えたときに、郵便局内のデジタル化と郵便局外のデジタル化ということで分けますと、まずこちらの郵便局内のデジタル化ということで、郵便局の窓口をデジタル化しまして、リアルとデジタルをシームレスにつなげることによって、先ほど来お話ししております、お客さまがよりじっくり相談できる窓口にしていき、気軽に安心をキーワードに、お客さま、そして、フロントラインの社員の体験に寄与していきたいと思います。

ですので、このデジタル窓口は、郵便局のデジタル化が進み、窓口のデジタル化が進み、効率的に手続ができる。そして、余った時間という表現は適切ではないかもしれないのですが、そうした時間をお客さまのために使えるということで、今、もしかしたら不便と感じていらっしゃるお客さまに対して、お客さまが気軽に郵便局の社員にいろいろな相談ができ、そして、人のぬくもりのある郵便局ならではのおもてなしでお客さまに対応することができると考えております。

中段に具体的なイメージがございます。

左からお客さまが来客されたときに、今のようにとっても長くお待たせするような状況が一部の郵便局で発生しておりますけれども、事前に予約ができたり、デジタル発券機があることによって、そういったことが限りなく解消できると。

そして、タブレット端末によって各種の手続が 1 つのスクリーン上で、より分かりやすく説明ができて、社員も適切にお客さまが手続されたい案件を手続き前に把握でき、効率的に利用ができる。もし、御相談事があったら、専門ブースで相談ができるとか、もしくはビデオ会議システムをつないで、専門家とも御相談できるようなブースも設置していきたいと思います。

そして、それを受ける郵便局のフロントラインの社員も、デジタル化によって事務業務の効率化が進んでまいります。ペーパーレスも可能な限りやってまいります。これによってお客さまの利便性も向上し、郵便局のフロントラインの社員の働き方もより効率化されるということを目指しております。

12ページ、次に郵便局外のデジタル化でございます。

今、我々は「JPプラットフォームアプリ」と呼んでおります。現在、9つの公式アプリがあるのですが、これを段階的に連携、統合していき、日本郵政グループのプラットフォームアプリを目指していきたいと思っております。

これは一気に全部ということではなくて、まず、お客さまが郵便局で最も御利用頻度の高いサービスを考えたときに、送る、受け取る、いわゆるベーシックなサービスでございますけれども、現在我々が提供しているウェブサービスやアプリのサービスを決定的に使いやすくするというのをやっていきたいと思っております。そして、より多くのお客さまに「郵便局のアプリ、非常に便利だ」「郵便局のウェブサービス、非常に便利だ」と感じていただいて、そこを起点に、ほかの可能サービスに拡張していく、つなげていく。そして今、ばらばらにありますサービスを、なるべく一本化して、お客さまの体験が郵便局の一つの体験として、アプリ上でもその体験をしていただけるようにしたいと思っております。

13ページ目、3つ目の横断施策は「OneID」と呼んでおります。

現在、既存のウェブやスマートアプリのサービスで、IDがばらばらになっておりまして、同じお客さまでも、郵便局の違ったサービスを使うときに、それぞれログインをしなくてはいけないとか、ID同士で連携していないというような状況でございますので、こちらは、一日も早くお客さまの体験価値を上げるために一本化していきたいと思っております。

方法としましては、既存のIDの一部から徐々に新しいID体系へ移行していただく、また、新たな郵便局ならではの会員制度を同時に検討してまいります。

ですので、今はゆうびんIDや郵便局倶楽部ID、ネットショップのIDがありますが、これらを新たなIDに一本化していきまして、お客さまに向ける会員様サービス、ロイヤリティープログラムの提供であったり、何よりお客さまの情報をここで一元管理というか、知ることによって、お客さまに寄り添ったサービスを提供できる、またはリアルとのかけ橋になれると思っております。

この郵便局OneIDを持つことによって、他のデジタルサービスとの連携ができたり、各サービスでも遷移がスムーズにできる、または郵便局の窓口における対応がより便利になると。例えば、OneIDにQRコードがございまして、それをかざすだけでお客さまのことが分かって、もう手書きで書いていただくような手続は不要になるといったような状態を一日も早く実現したいと思っております。

14ページ目、このOneIDを起点としながら、お客さまごとのデータ統合を現在検討しております。お客さま情報の基盤完成後の活用については、具体的な検討も今開始をしております。現在では、お客さまにひもづくデータがサービスごとに保管されていないので、お客さま単位で御紹介することができなかつたり、お客さまの同意が取得できていないために、データの集約が困難というような状況になっておりますが、これからは先ほど御説明

しました、OneIDを起点に、お客さまの同意が得られたデータを集約して、営業や、郵便局のフロントライン社員の業務の効率化にも結びつけます。

そして、このお客さま情報をどんどん集約しまして、情報基盤をつくっていくことによりまして、お客さまのためにも、そして我々の業務の効率化にもつながると思っております。

15スライド目、こちらが最後のスライドになります。

この2022年の1月末現在の進捗状況でございますけれども、2021年度の第4四半期、この1月から3月でございますけれども、前年までは各施策の検討を、議論に議論を重ねてやってまいりました。そして今は設計のフェーズに入っております、各施策の具体的な、いわゆる設計図を書いている最中でございます。そして、期が開けますこの4月より実際にシステムの開発に着手をしてまいります。このシステムの開発は、先ほど申し上げたJ Pデジタルが主に担い、具体的な実行部隊として稼働してまいりますけれども、このシステムを開発し、テストを行い、試行、実験やユーザーの検証等を重ねまして、2023年度より徐々にこれらの機能をリリースしていきます。これらデジタル施策は一度リリースしたら終わりということはございませんので、まずリリースをしてから、どんどんアジャイルに更新、アップデート、機能追加をしていく予定ではございますけれども、このようなタイムスケジュールで、今日御説明した4つのグループ施策を進めてまいります。

私の説明は以上でございます。どうぞご質問のほうをよろしくお願いいたします。

○山内委員長 飯田執行役、どうもありがとうございました。

それでは、質疑応答に移りたいと思いますが、ただいまいただいた御説明について、御意見あるいは御質問がありましたらお願いしたいと思います。

今、各委員、5名しかいませんので、一人一人御質問・御意見をいただいて、それで飯田執行役に答えていただくという形で進めたいと思います。

それでは、青野委員から御質問・御意見をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

○青野委員 ありがとうございます。

それでは、私から御質問を2つほどさせていただきます。

1つ目は、まず、このD Xが顧客の体験価値を高める、もう大賛成であります。これを実現するには、バックオフィスの業務効率化というのが必須であると私は考えています。というのは、顧客の体験価値を高めるのに、自分たちの効率が上がっていなかったら、もうこれは気合いと根性で何とか顧客の体験価値を高めろということになるので、これは一歩間違えるとブラックな職場環境になったり、日本人はどうしても気合いと根性で、お客さまのために何とかしなさいという悪しき習慣みたいなものがあります。

その中で、まさにこの郵便局のI Tが遅れていて、本当にW i - F iのようなネットワークのところから始まり、パソコンも恐らく古いものがたくさん残っていたりする。そういうところもぜひ併せてやっていただきたいと思います。

その中で、そのキーになるのは、予算と人材が確保できているのだろうかということになります。その辺り、このフロントのところのアプリ開発もお金がかかるでしょうけれども、このインフラのところも郵便局の数分だけお金がかかってきますから、その辺り、予算と人材確保のところに問題はないですかというのが1点目の御質問になります。

○飯田執行役 青野委員、ありがとうございます。

私も全く青野委員がおっしゃるとおりだと思っております。ですので、このDX推進は、もちろんお客さま起点に考えてございますけれども、郵便局は必ず窓口があって、そこで働く社員がおりますので、やはりそこで仕事をする、それぞれのサービス手続を引き受けた後工程である、いわゆるバックオフィス業務というか、その後の業務が効率化しないと全く意味がないと思っておりますので、こちらをやってまいります。

こちらも、予算規模としては、中期経営計画で相当規模の予算を押さえておりますので、こちらを配分して、お客さま接点部分と業務の効率化と、これはセットで考えて進めていきたいと思っております。

これはエンドレスだと思いますので、恐らく今後の中長期的に予算の考え方としては、こちらの部分はしっかりと、いわゆる優先順位を高くする。郵便局の場合ちょっと遅れている部分がございます。そして局の数も多いですし、社員も多いので、一気に全部ができないとは思いますが、多少時間はかかっても、これは全部やり切らないといけないと思っております。

人材面においても、合計40万人もおりますので、まず内製の人材をどんどん育てていく。特に、いわゆる若手の社員でございます。特に民営化後に入社された社員たちは非常に能力も高く、意欲の高い人材が多くいると私は思っておりますので、彼らだけではないですけれども、彼らを中心に、こちらの業務改革をやっていく、そちらの人員に充てていきたいと思っております。

○青野委員 ありがとうございます。

DXを進めるときに、内製化というのが1つキーワードになると思っておりますけれども、私も大賛成ですので、内部の人材育成に取り組んでいただければと思います。

もう一点は、郵便におけるDXで難しいと思っているのが、この郵便という事業が、いわゆるユニバーサルサービスとしての特性があるというのがあると思います。これは、言い換えると、おじいちゃん、おばあちゃん、もしくは過疎地域などでもサービスを提供しないといけないという難しさがあると思います。その中でのデジタルなので、このデジタルデバインドが大きいところに対してDXを進めていかないといけない。ここについてはどのようにお考えになって対応していくのか。シンプルに言うと、過疎地域でデジタル化はなかなか難しいよね。この辺りどのようにお考えですかという質問になります。

○飯田執行役 これも私どもが考えるべき非常に重要なテーマだと思っております。郵便局の特徴は多様性だと思っています。2万4,000局ある中で、全国津々浦々あるがゆえに多様でございます。

東京の都心部にある郵便局と地方部、または離島等にある郵便局では、そこにお住まいで御利用になるお客さまのニーズも違いますし、年齢層も違います。一言でDXを推進する、イコール単一、画一的、機械的なアプローチで全てをやるということではなくて、メニューというか幅を持たせるべきだと思っております。中心部の郵便局であれば、こういうデジタル施策のサービスを提供しましょうと。ただ、地方部の比較的高齢のお客さまが多いところでは、いきなりアプリを使ってくれとか、先ほど御説明したデジタル窓口になったのでタブレットを使ってくれではなくて、郵便局の強みというのは、そこに人がいるということだと思っております。ですので、我々のフロントラインの社員は、デジタル技術をなかなかお使いにならないお客さまに対しては、それをサポートすると。

一方で、都市部ではそういう必要がないので、若い方もいらっしゃるのもうどんどんスピーディーに手続を済ましていただくことが求められるので、そこは郵便局のタイプが幾つかの類型に分かれると考えておりまして、その類型に合わせて郵便局の在り方、仕様というのをきめ細かく考えていく必要があると思っていて、それを行うべく、今計画をしております。

ですので、繰り返しになりますが、よくデジタルというと、では、高齢の方はどうするんだという話になりますけれども、御高齢の方にデジタル技術を押しつけるのではなくて、あくまでもサポートツールとして使っていただけるような、そこに我々の強みである郵便局の局員がお手伝いをさせていただくと。そういうような形で考えております。

○青野委員 御回答、ありがとうございました。

一律的に進めず、多様な対応を進めていくということで理解しました。大変だと思えますけれども、よろしくお願いします。

○飯田執行役 ですので、むしろ、このチャレンジは非常にやりがいがあると考えております。

○青野委員 今おっしゃったように、確かに郵便局に人がいるというのが一つキーかなと思います。そこで勉強会も含めて教えてあげられるような、サポートできるような窓口になると、また地方のDXも少し進みやすくなるかなと思いました。

○飯田執行役 おっしゃるとおりだと思います。ありがとうございます。

○山内委員長 よろしゅうございますか。ありがとうございました。

それでは、続いて、佐藤委員にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

○佐藤委員 お聞きしまして、郵政の中計どおりにデジタルDX化が進んでいるということで理解しました。私も20年以上前に、民間のシステム開発のところをやっていたことが若い頃にあったので、15ページのスケジュールを見たときに、懐かしいなと思いました。

これは、今、設計のところと開発のところ、一番忙しくて、一番辛いところなのではないかなと。もう20年前ですから、青野委員が言うように、努力と根性だけで乗り切っていた時代なので、これを見たときにわっと思いました。

これは青野委員とダブるところがありますが、やはり開発からリリースした後ですよ。最近、また昔と変わってアジャイルとか何とかといまして、仕様変更が簡単にできるようになっていると聞きましたけれども、やはり運用に移ってから、昔は開発してくれた人材が抜けてしまって、それで運用するのが、いわゆる内製というかその会社の人だけになってしまって、結局うまく運用できなくなったりするという印象があるので、ぜひ運用のところで、どのぐらい人数が残っていくのかと。あと、2023年以降ですかね。リリースした後で、どのような設計になっているとか、この会社のスケジュール感が縮小してしまうのか、それとも大きくするのかというところをぜひお聞きしたいと思います。

○飯田執行役 佐藤委員、御質問ありがとうございます。

こちら青野委員が一番よく御存じだと思うのですが、ITのシステムの開発の体制が、一昔前と大きく変わってございます。このように、いわゆるアジャイルと言われておりますけれども、従来型のウォーターフォールである程度のものをリリースしまして、後は運用です。運用は、正直言って、人がつくったものを運用するのは面白くないよねというようなネガティブな印象を持つこともあったのかと思うのですが、最近のアプリケーションの開発は、運用になってもどんどん進化をさせるので、サービスを育てていくという意識が、携わるエンジニアたちにあると思っております。

私の経験から、楽天グループでいろいろなサービスをつくってきておりましたが、やはり現時点でのエンジニアのチームは、自分たちが運用しているというよりも、サービスをビジネスと一緒にともに育てているという意識を持ってやっていると思っております。日本郵政グループでも、同じような形でサービスをリリースしてから、よく私が言うのですけれども、子供産むようなものだ。子供を産んで終わりではなくて、それを育てないといけないのだ。だから、子供を産んでからのほうがより大変だよということ、今からチームのメンバーに言っているのです。

どんどん育ててよくしていこうという気持ちでやっていくよと言っておりますので、リリース後、2023年以降どうするのですかという御質問がありましたけれども、それからがある意味勝負だと思っております。この世に生まれたサービスを子供と表現させていただくと、立派に育ててもらえるように、リリース後からが本当に勝負だと思っておりますので、そのような体制も強化してやっていくという計画でございます。あと、これは進捗を随時御報告したいと思っております。

○佐藤委員 ありがとうございます。

顧客の目線から見ますと、やはり郵便局で使うアプリが一緒になるというのはとても使いやすい取組だと思いますので、頑張ってください。顧客としてお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

○飯田執行役 頑張ります。

○山内委員長 よろしいですか。

それでは、次は関委員にお願いしたいと思います。どうぞ御発言ください。

○関委員 関といいます。どうぞよろしくお願いいたします。

今日、飯田さんのほうから詳しく説明していただいて、今回のD Xの取組が、本当に真剣で本物だということがよく分かりました。その上で、結構難しいことをされていこうとしていらっしゃると思っているのです。紙に書いてあることを実際にやるのはすごく難しいと思っています。

例えば、3 ページ、4 ページのところで「新しい期待をつくる」というところがあると思うのですが、1 つ目の質問は、飯田さんがおっしゃったように、D Xは目的ではなくて手段だと。お客さまのサービスを向上させることと、ここに書いてある、下のほうですね。不満とか不便の解消のところは、先ほど青野委員からの御質問で大分よく分かったのですが、この上のほうの「新しい期待をつくる」というところは、実を言うとD Xというよりも、まさに楽天さんでやっているようなすてきなサービス、魅力的なサービスなくして、ここは実は達成できないのです。なので、1 つ目の質問は、D Xチームの充実さは分かったのですが、この「新しい期待をつくる」というところの、新しいサービスをつくる体制と、具体的にはどんな商品構成を考えていらっしゃるのかというのを、まず最初に教えていただければと思います。

○飯田執行役 ありがとうございます。

本当におっしゃるとおり、この新しい期待、新しいサービスをつくるということが非常に難易度の高いことだということは、私も重々承知をしております。実際にどのような取組をしているかというのと、先ほど青野委員からもございましたように、郵便局の特徴は多様性だと思っております、実は昨年から、30人ぐらい有志が集まって、合宿という形で、日曜日に都内のある場所に1日集まって集中議論をしております。

何をやっているかというのと、まず郵便局は本当に多様性のるつぽだよねと。それを、いわゆるマーケティング的なアプローチで考えたときに、郵便局の属性を5つ、6つぐらいに分けて、それに対して、いわゆるマーケティング的なアプローチですけれども、ペルソナという、お客さまの像を幾つか想像し、議論をして、抽出しております。

それをかけ合わせたときに、この郵便局、例えば都心部のビジネス街、この郵便局にいらっしゃるお客さまのペルソナはどういう人たちなのだろうとか。田舎部の郵便局では、地方部ですね。分かりやすいので田舎と言ってしまいますけれども、田舎にいらっしゃるお客さまのペルソナはどういうものなのかと。それぞれの属性の郵便局の、それぞれのペルソナ、御利用になるお客さまがどういうニーズを持たれるのだろうかと。そのニーズに対して、どういうサービスを提供したらいいのだろうかとといったところから、エクササイズをやっておりました。

ある意味、マーケティング的なアプローチかとは思いますが、このようなアプローチをすることによって、今お客さまが求めているのだけれども、まだ提供していないサービスは何だろうか。また、お客さまがまだ想像もされていないけれども、郵便局でこのサービスがあったらいいよねという意見もありました。では、何でデジタルがそんなこ

とやっているのといったら、いや、これからはデジタル技術及びデータを活用すべきですよねと。ですので、デジタルが全てではないし、リアルが全てではないと思っておりますけれども、多分、今まで郵便局として、日本郵政として、そのようなアプローチで、新しいサービスというのを、もしかしたら考えていなかったのかもしれないので、そのような考え方の下に新たな期待値をつくるということも、同時進行で、企画段階ではございすけれども、今やっている最中でございます。

こんな新しいサービスができましたというように、すぐに御案内できるにはちょっと時間がかかるとは思いますけれども、関委員がおっしゃるように、マイナスをプラスにするというのはすごく分かりやすいので、ここをデジタル化するとこういうことができるからとイメージしやすいと思います。また御報告させていただく機会があるかと思いますが、今日お話ししたアプローチで、このような新サービスを検討しておりますという御報告ができるかと思しますので、楽しみにお待ちしておりますというか、楽しみにしていただけるようなサービスを我々同時に考えていく、これが本当に重要なミッションだと思っており、真剣に取り組んでおります。また御報告できる段になりましたら御報告させていただければと思っております。

○関委員 ありがとうございます。

飯田さんが御説明いただいたように、郵便局の多様性、1つの窓口で、ゆうちょ銀行も保険も郵便も取り扱えるし、全国に郵便局という支店の数の多さ、それと、地方創生で言えばかなり限界集落にもしっかりとまだ存在しているという、立地の可能性は残してきたという経緯があるので、まさにこの多様性とワンストップというところをうまく使って、マイナスをプラスに変えるのではなくて、さらにすてきなウェルビーイングになるような魅力的なサービスを、郵政の内部の方だけではなくて、きっと一番答え持っているのは消費者の皆さんだろうと思しますので、その皆さんと一緒にぜひつくって、新しい商品構成もしくは魅力的なサービスをつくっていただくことを期待していきたいと思ひます。

今お答えをいただいたので、ちょっと期待が膨らんできましたので、経年的にも、御報告をいただければと思ひます。

○飯田執行役 御期待に添えるように頑張ります。

○関委員 質問は以上になります。ありがとうございます。

○飯田執行役 また御報告させていただきます。ありがとうございます。

○山内委員長 よろしゅうございますか。ありがとうございます。

それでは、関口委員、どうぞ。

○関口委員長代理 関口でございます。御説明、どうもありがとうございました。

12枚目のところの説明いただいたときに、現状で公式アプリが9つで、IDもばらばらだったというお話でした。今後については、飯田執行役の下で権限を集約して一本化することによって安心はしているのですが、現状分析として、ここまで放置されてしまったという原因はどのように分析していらっしゃるか教えていただければ幸いです。

○飯田執行役 私、当グループに参りまして10か月たちまして、10か月の観察で申し上げますと、まず、横串を刺して、グループ横断的にやっていこうという役割がなかったことがまず大きな理由の一つだと思います。現在では、DXコミッティーがありグループCDOがあり、機能と権限がある程度与えられているので、乱暴な言い方かもしれないですけども、みんな集まれと言え月1回必ず集まっておりますし、情報を共有してくださいと言ったら共有していただくようになりましたので、以前はそれがなかったということがまず1つだと思います。

あと、本質的には、各事業会社の皆さん、それぞれのアプリの担当の方々は、全ての方とインタビューをさせていただいたのですけれども、本当に真面目に真剣にそのサービスのことを思い、その先にはお客さまの顔が見えてやっているなというのは感じました。ただ、そこに共通の視点というのが抜けていて、その共通の視点というのは、お客さまにとって郵便局は郵便局であって、でも、社内的には中で郵便の事業が分かれていたり、窓口の事業が分かれていたり、保険の事業が分かれていたり、銀行でも事業が分かれていたりというのがあって、お客さま視点で郵便局は1つだよという視点がちょっと欠けていたのではないのかなと思いました。

ですので、いま一度お客さま視点で、郵便局を御利用になるお客さまがまず想起するのは、あの郵便局だよ、窓口だよ。この窓口で、私がこういうことができれば便利、嬉しいといったところからスタートしようと思ったのが、このプラットフォームアプリの出発点でございます。

2つ申し上げましたが、その2点が、今まではなかったもので、ばらばらで進んでいたのではないのかなと私は推測いたします。

○関口委員長代理 どうもありがとうございました。

多分、現状を分析するというのは、なかなかお話しにくいことも入っていると思うのですが、今後は横串を刺して顧客視点で一本化をしていくということで期待しております。どうもありがとうございました。

○飯田執行役 ありがとうございます。

○山内委員長 ありがとうございました。よろしいですか。

大変期待するところ大ということで、御質問も出たし、それから、いろいろなアドバイスになったこともあったのではないかと。

私は、少し興味がありまして伺いたいことあるのですけれども、まず簡単に言うと運用面で2つぐらいどのように考えられているかということなのですが、1つは、先ほどおっしゃったように郵便局もたくさんありますし、それから、従業員もたくさんいて、フロントに立つ人もたくさんいるわけです。それで、こういうアプリを開発されて、使ったお客さまが解決するのはいいのですけれども、要するに、人がいてお客さんと対応する、そういうときに、末端の方々に、これをうまく使えて、うまく利用できるような。その従業員がです。これは結構レベルが高い研修とか、あるいは広範にしないといけないと思うのです。

けれども、それが、これだけ数があると大変ではないかというのが、単純に思った1つの疑問です。

それから2つ目は、先ほどの関さんのことと関係するのですけれども、どういうサービスを提供し、マイナスをプラスにし、そして、どういう商品をゼロからまた上げていくということなののですけれども、先ほどおっしゃったように、例えば今おっしゃったのは、ペルソナ型で、演繹的に何か開発をするということをおっしゃったのだけれども、恐らくもっと重要なのは、帰納的にマーケットインの観点から何が必要か。例えば、マイナスにする、ゼロにするというのでも、皆さん何が不便だと思っているかとか、それから、顧客サービスでどこに問題があるかということですね。

それから、ゼロからプラスというところも、恐らくどんな商品、どんな要望があるのかという、そういうマーケットインの姿勢はすごく大事だと思うのですが、多分、今の郵便局の形からすると、その辺がかなり弱いと思うのです。ですので、その辺をどのように考えられているか、まずはこの2つについて教えていただければと思うのです。

○飯田執行役 御質問、ありがとうございます。

全くおっしゃられるとおりだと思います。社員の数が多いです、幅があります。デジタル技術については若い世代の社員は比較的スムーズに取り入れてすぐできると思います。年齢の高い社員ですと、ハードルが高いと感じることも多いと思います。ここは、これが強みでもあるのですが、超えなければならない組織的な大きなチャレンジだと思ひまして、ことデジタル技術に関して言いますと、なかなかデジタル技術に慣れ親しんでこなかった社員の方たちに対しては、より丁寧な研修やサポートのシステムが必要だと思います。

ただ、これも、ガラケーからスマートフォンに変わったように、100%とはいきませんけれども、スマートフォンが世に現れたとき、そんなに昔の話ではございません。でも、現時点で見ると、かなり幅広い年齢層の方がスマートフォンを当たり前のように使われる時代になっておりますので、郵便局で使うデジタル技術も、スマホ以上に難しい技術ではないので、その壁は越えられるのではないのかなと思っております。

あと、2点目の御指摘について、マーケットインの発想でございますけれども、ちょっと生意気な言い方をしますと、今までの日本郵政グループの中で、あまりそういう視点で事業を見てこなかったのではないかと思います。

これは、今までは今までとして、将来、未来に向けて新たな事業を考えると、いまだに不便だと思っていることの解消とか、私は民間から来ておりますので、民間企業で当然のように考える視点が、もしかしたら少し薄い部分があったのかもしれないので、そちらに関しては、私のような外から来た人間がどんどん刺激を与えるではないですけれども、こういう見方があるのではないかと、こういうやり方があるのではないかとということをグループに対して提案する、訴えるということが必要ではないのかと思っております、勝手ながら日々遠慮なくさせていただいております。

○山内委員長 ありがとうございます。聞きにくい質問だったかも知れません。

逆に、2つ目のことは、飯田さんのような方に非常に期待するところが大きいということだと思います。郵政の中での組織改革を進めていただくのがよいのではないかなと思っています。

もう一つ、これは飯田さんに質問するのがいいのかどうか。逆に飯田さんだからこそ質問したいと思うのですけれども、先ほど、郵便局の多様性ということもあるし、類型というお話もありました。その中でこのDXを進められて、新しい郵便局の在り方みたいのが変わっていくということだと思うのですけれども、そのとき、これは本当に御意見で、言いづらいかも分かりませんが、いわゆるユニバーサルサービスという概念が今あるわけです。その概念が、これによって将来変わるのか、変わるべきなのか、その辺、どのように考えられますか。

○飯田執行役 これは個人の意見としては、明確に変わるべきではないと思っています。ユニバーサルサービスもデジタル技術を介して進化できると思っていますし、この日本郵政グループの尊さというか、すばらしさが、やはりこのユニバーサルサービスを担っている。そして、多くの社員が、いわゆるパブリックマインドを持って日々仕事をしている、これは紛れもなくすばらしい組織だと私は心底思っておりますので、デジタルで効率化されるべきところがたくさんございます。それは進めるべきではございますけれども、ユニバーサルサービスは、このデジタル技術によってさらに進化できるのではないかなと思っております。それを郵便局が率先してやっていけたらなと個人的には思っております。

○山内委員長 ありがとうございます。

ちょっと勝手なことを申し上げて、大変失礼いたしました。

ほかに皆さんから追加的に何か御発言はございますでしょうか。

よろしゅうございますか。

ありがとうございます。大変皆さん期待するところ大でありまして、肯定的に皆さん受け取ったのではないかなと思っておりますので、ぜひとも郵政グループ内で進めていただければと思います。どうもありがとうございました。

○飯田執行役 本日はどうもありがとうございました。

○西岡次長 事務局でございます。

日本郵政の皆様、本日はどうもありがとうございました。

(日本郵政グループ退室)

○山内委員長 ありがとうございます。

本日の議題は以上で終了ということになりますが、事務局から何か御連絡はありますか。

○西岡次長 次回の郵政民営化委員会の開催につきましては、別途御連絡をさせていただきますと存じます。以上でございます。

○山内委員長 ありがとうございます。

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とさせていただきます。後ほど私から記者会見を行うこととしております。

本日はどうもありがとうございました。

以上