

## 第7回 J P改革実行委員会 議事要旨

1. 日 時 2020年12月3日(木) 10:00~12:00

2. 場 所 大手町プレイス カンファレンスセンター2階 ホールA

3. 出席者

<委員>

山内弘隆委員(座長)、梶川融委員、野村修也委員、増田悦子委員、横田尤孝委員

<日本郵政グループ>

日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長 増田 寛也

日本郵便株式会社代表取締役社長兼執行役員社長 衣川 和秀

株式会社ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長 池田 憲人

株式会社かんぽ生命保険取締役兼代表執行役副社長 市倉 昇

4. 議 題

(1) 日本郵政株式会社増田社長挨拶

(2) 意見交換

1) かんぽ生命保険商品の不適正な保険募集等に関する業務改善計画の進捗状況

2) 郵政グループの内部通報窓口等に係る検証の進捗状況等

3) ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証の進捗状況等

4) 日本郵政グループ中期経営計画(2021~2025)の基本的考え方

5) JP改革実行委員会委員個別検討テーマ

○野村委員:持株会社によるグループガバナンス・グループコンプライアンスのあり方

5. 議事概要

(1) 日本郵政株式会社増田社長挨拶

日本郵政・増田社長から、「11月13日に公表した『日本郵政グループ中期経営計画の基本的考え方』について、グループ社員が計画策定プロセスに参画することが重要だと考え、現在、社員からの意見募集を行っており、約200件の意見が集まっている。」との説明があった。

また、内部通報制度への社員の信頼感の欠如が各種リスクの解明・発覚を不十分にしていること、日本郵政によるグループガバナンスが不十分であることが不祥事の一因となったこととの認識が示され、本日の委員会での指摘事項を今後の業務運営に活かしていくとの決意が述べられた。

## (2) 意見交換

### 1) かんぽ生命保険商品の不適正な保険募集等に関する業務改善計画の進捗状況

【資料1～資料4】

資料に基づき、横田委員から、業務改善計画の進捗状況等に対する検証状況についての説明があり、業務改善計画はグループ全体の144施策のうち、約86%に当たる124施策が「実施済」となり、特に日本郵政は当初策定された施策がすべて実施済みになる等、全体的には、これまでと同様概ね予定どおりに順調に進捗しているものと評価すると報告があった。

### 2) 郵政グループの内部通報窓口等に係る検証の進捗状況等【資料5】

資料に基づき、横田委員から、日本郵政グループの内部通報制度に関する検証の進捗状況等について説明があり、グループの内部通報制度等に対する社員の不信感が相当程度認められること、複数の通報・相談窓口の役割・機能等の周知が徹底されていないこと、相談者や通報者の意向把握が調査実施の要否にやや偏っていること、ハラスメント相談等の正確な実態が把握されていないこと等の報告があった。

また、今年度内には、制度及び運用面の課題等を整理の上、改善に向けた提言を行う予定であると報告があった。

横田委員からの報告を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・相談者は、相談や申し出を何度も行うわけではないので、相談受付をする相談員が真意を把握する専門的な知見や技術を持つことが求められると同時に、専門的な対応が受けられることを周知する必要がある。

### 3) ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証の進捗状況等【資料6】

資料に基づき、横田委員から、ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証の進捗状況等について説明があり、検証作業は「情報と伝達の観点」、「顧客本位の事業運営の観点」、「リスク管理体制の観点」、「顧客の苦情分析の観点」から進めており、年内を目途に検証作業を終了し、年明けには改善に向けた提言を行う予定であるとの報告があった。

### 4) 日本郵政グループ中期経営計画(2021～2025)の基本的考え方【資料7】

資料に基づき、日本郵政・飯塚専務から概要を説明後、意見交換を実施。各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・DXで新たな価値を創出することと同時に、デジタルに追いつけない人へのサポート

を考えてほしい。

- ・何を目指しているかという基本的な考え方がわかりづらい。「トータル生活サポート企業グループ」も具体的に何を意味しているのか、わからない。
- ・事業環境と課題認識のつながりが不十分。信頼回復についても、事業環境に記載がない。
- ・日本郵政グループとして、10年、20年先をどう見ているのか、日本が小さくなっていく中で、グループがどのように成長し、生き抜いていくのかという大きな方向性を打ち出してほしい。
- ・通常、経営計画は数字で始まる。ROEはどのくらいを目標とし、その課題がどこにあるのかを明確にすべき。
- ・中計の期間内に資本構成の変化が起きると予想される中、グループの意味の変容を念頭に置き、それをグループ運営の基本方針の中に盛り込む必要がある。
- ・公共性が高い組織であるため、財務的な目標だけでなく非財務の目標設定も重要となる。統合報告書のような形で、非財務の部分を見える化してほしい。
- ・新しい計画を立てる際、リスクとコストを想定し、厳格に分析する必要がある。経営企画部門だけでなく、リスク管理部門も巻き込んで計画を立てていくことが必要である。

各委員からの意見を受け、増田社長から、「基本的な考え方」を中計策定前に出したからこそただけのご意見としてありがたく受け止め、社員とも共有し、中期経営計画に反映していきたいとの発言があった。

#### 5) JP 改革実行委員会委員個別検討テーマ

○野村委員：持株会社によるグループガバナンス・グループコンプライアンスのあり方

#### 【資料8】

資料に基づき、野村委員から、グループガバナンスの基本的な考え方について説明があり、持株会社のグループガバナンスについては、分権化と集権化のバランスが大切であること、「攻め」と「守り」を車の両輪として捉えるべきであること、戦略とコンプライアンスは本来分断されることなく一体で検討されるべきであること等が述べられた。

その上で、日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点が示され、今後、より具体的な提案をしていくとの説明があった。

以 上