

## 第13回 JP改革実行委員会 議事要旨

1. 日 時 2021年12月13日(月) 16:00~17:30

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B

3. 出席者

<委員>

梶川融座長、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社長 千田 哲也

4. 議 題

(1) 日本郵政株式会社増田社長挨拶

(2) 意見交換

1) 日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組 【資料1】

2) 日本郵政グループとしてのお客さま本位の相談体制の取組状況 【資料2】

3) 日本郵政グループにおけるグループガバナンス強化の取組状況

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3~資料4】

②日本郵政グループの内部通報制度の改善計画の進捗状況 【資料5】

③ゆうちょ銀行のガバナンス等の強化に向けた改善策の実施状況 【資料6】

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、郵便・物流事業が繁忙期を迎える中、本年10月に施行された郵便法改正に伴う普通郵便物の土曜日配達休止に大きな混乱なく対応できていることを報告するとともに、引き続き丁寧にお客さま対応していくとの決意が述べられた。

## (2) 意見交換

### 1) 日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組

【資料1】

資料に基づき、日本郵政・岩崎副社長から、日本郵政グループの不動産事業の現状及び今後の取組について、説明があった。不動産開発及びDXの推進による開発不動産の価値向上により不動産事業を郵政グループの収益の柱の1つとなるよう成長させるとの展望が示された。

説明を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・不動産事業は中長期にわたって展開されることを考えると、人口の減少、自然災害など、様々な不確定要素があるため、柔軟に対応してもらいたい。また、郵政グループの事業は国民の共有財産であることから、収益を上げるだけでなく地域に即した公共的な役割を果たせるよう取り組んでほしい。
- ・開発により、環境、防災、バリアフリーなどに配慮した施設を地域住民が利用することとなるため、開発の目的や地域への波及効果を具体的に示すことが重要である。
- ・DXの最大のポイントは、ネットワークを通じてつながることであり、箱にDXをくっつけるのではなく、グループ全体のDX戦略の中で郵便局ネットワークをベースにしたプラットフォームの一つのパーツとして不動産事業を位置付けることが重要である。
- ・新規投資としては収益性が重要だが、日本郵政グループの強みを活かして、地域の活性化につながるユニバーサルサービスの拠点に公共的付加価値をつけていくことを期待している。

### 2) 日本郵政グループとしてのお客さま本位の相談体制の取組状況

【資料2】

資料に基づき、日本郵政・河本専務から、本年3月の増田委員からの提言を受けた日本郵政グループとしてのお客さま本位の相談体制の取組状況について、報告があった。

報告を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・委員会からの指摘事項について、今後着手することとしている事項が一部残っているものの、全ての事項に真摯に取り組んでいただいた。特に日本郵便においては、苦情の受止めのシステムを改修し、情報連携・フロントラインへのお客さま対応状況等の情報提供も開始され、大きな懸念事項が解消された。
- ・お客さまの声をどのように活かしたのかについて、社員とお客さまへのフィードバックのさらなる進化を期待する。年間600万件超というお客さまの声は宝の山であり、その活用を継続していくことが、お客さまの信頼を得る近道である。

- ・ 真摯に対応していると感じられるため、引き続き継続して取り組むとともに、取組が実際にどのような効果をもたらしたのかをしっかりと検証してほしい。
- ・ 多岐にわたり真摯に取り組んでいただいた。今後は、継続すること、検証すること、改善することの三点が重要である。
- ・ 600万件のお客さまの声は宝の山なので、企業価値向上に向けて、消費者志向の経営に引き続き取り組んでほしい。

### 3) 日本郵政グループにおけるグループガバナンス強化の取組状況

- 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3～資料4】
- ②日本郵政グループの内部通報制度の改善計画の進捗状況 【資料5】
- ③ゆうちょ銀行のガバナンス等の強化に向けた改善策の実施状況 【資料6】

資料に基づき、横田委員より、日本郵政グループにおけるグループガバナンス強化に係る検証作業の進捗報告があった。いずれも順調に進捗しており、提言の範疇を超えて自主的な改善が進んでいる部分もあると評価した上で、今後も継続して業務改革・組織改革に取り組んでほしいとの期待が述べられた。

説明を受けた各委員からの主な意見は次のとおり。

- ・ 上からの管理がかなり強化されている印象で、現場社員が委縮し、心理的安全性の低下が懸念される。もっと現場を巻き込んで、社員の方が明るく楽しく新しい改革に取り組めるような工夫をお願いしたい。
- ・ 「新しいかんぽ営業体制」について、今まで郵便局の社員だった方がかんぽ生命へ出向することで、お客さまに戸惑いがないように対応するとともに、社員のモチベーションが下がらないようにすることが重要である。
- ・ 巨大な組織なので、丁寧に時間をかけて社員に説明しながら浸透し、理解を深めていくとともに、現場の空気を吸い上げる努力を続けてほしい。
- ・ ガバナンス強化に真摯に取り組んでいただいた。ガバナンスは最終的には組織価値向上につながるものであるが、これからはサービスの提供における顧客価値向上が重要になってくる。全てのサービスにおいて、現場から情報を上げ、マーケットインを進めることにより、ガバナンスやコンプライアンスから次のステージへ踏み出してほしい。

最後に、委員からの意見を受けて、増田社長から、本日議論のあったテーマについて、委員からの指摘に対する受止めが述べられ、引き続き真摯に取り組んでいくとの決意が述べられた。

以 上