

## 第14回 JP改革実行委員会 議事要旨

1. 日 時 2022年3月9日(水) 14:00~15:30

2. 場 所 WEB会議

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) グループガバナンスと内部統制のさらなる向上に向けて

2) 顧客本位の事業運営の徹底と組織風土改革に向けて

3) 日本郵政グループの持続的な成長に向けて

5. 議事概要

議事の開始に先立って、梶川座長から、本日の会合をもって JP 改革実行委員会の活動を終了することが宣言された。

(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、JP 改革実行委員会を終了するに当たり、これまでの委員会における活動を振り返り、委員の助言に対する謝辞とともに、助言を日本郵政グループの改革につなげていくとの決意が述べられた。

(2) 意見交換

1) グループガバナンスと内部統制のさらなる向上に向けて

委員の主な発言は次のとおり。

・当面のグループ各社にとっての最大の課題は、新しいかんぽ営業体制の施

行であり、その実現に向けて、現場で営業活動をする社員が納得し、希望を持って営業活動に推進できるようにすることが重要。心を揺さぶられる感動や心の奥底に届くものがなければ人の意識は変えられない。トップや本社の皆さんだけでなく、現場の管理者等が広く語ることによって、お互いの意識を高め、想いを共有して欲しい。

- ・ 不祥事によって、持株会社のグループガバナンスが屋上屋となれば各社の不満が溜まる一方。まず持株と各社の関係性を議論して工夫してほしい。グループ一体性の観点から、持株会社は、各事業会社に共通する機能を引き取ることで現場の負担を軽くすることも検討するべき。さらに、不祥事によって増えたルールをもう一度見直し、過度なものはスクラップする等、外部の専門家を活用し第三者目線で進める必要がある。
- ・ 日本郵政グループは、郵便・物流・銀行・保険・不動産と幅広いビジネスを展開しているとともに、40万人の社員を擁している。そのため、ガバナンスと内部統制は極めて重要。日本郵政グループの形に合った企業統治のあり方について、今後も追求して欲しい。

## 2) 顧客本位の事業運営の徹底と組織風土改革に向けて

委員の主な発言は次のとおり。

- ・ 日本郵政グループの顧客からの信頼回復に向けた取組みは非常に評価できるものであった。その活動によってお客さまと真摯に向き合った経験が成功体験になり、その後の信頼を高めるための行動につながると考えている。お客さまが求めていることを待つだけでなく聞きに行くことが重要であり、日々最前線でお客さまと接している社員の声をセンサーとして活用するべき。そのために、引き続き社員が声を上げやすい、相談しやすい企業風土を作っていくべき。
- ・ 日本郵政グループは非常に多くの社員を有しており、それぞれの社員が様々なスキルや個性を有しているにもかかわらず、会社がそれを把握しきれていない。会社が決めた理想像に社員をはめるのではなく、それぞれの個性を活かすことで、社員の帰属意識や愛社精神も高まり、会社を傷つけないようにコンプライアンスも自然と受け入れていく。このような好循環となるように、組織風土改革を中心に据えて取り組んでほしい。
- ・ ユニバーサルサービスの提供義務を付されているということが、日本郵政グループの最大の特徴。そのような公共性を具現化したサービスを提供していることが、社員の誇りにつながっており、ガバナンスやコンプライアンスの原点になる。多くの社員は、わざわざ誇るのではなく「仕事ですから」と当たり前に行っていると思うが、社員が公共性のある仕事を担っていることを改めて意識するよう、取り組んでほしい。

## 3) 日本郵政グループの持続的な成長に向けて

委員の主な発言は次のとおり。

- ・ 日本郵政グループが提供してきた公共性の高い事業や地域に密着した活動は、世の中にSDGsが浸透しつつある現状においては、先進的な取り組みだったといえる。これを正しく評価してもらえよう、消費者教育という視点も含めた情報発信に取り組んで欲しい。国を上げてデジタル化を推進している中、郵政グループのリアルな拠点は最大の強みになると思う。

リアルな拠点を活かした事業展開に期待している。これまで JP 改革実行委員会の委員として、郵便局を視察し、日本郵政グループの役割を背負っている社員と出会ってきた。こうした社員の志が、社会やお客さまに伝えていってほしい。

- ・ SDGs とは、社会課題をビジネスによって解決することであり、日本郵政グループにおいては、ビジネス化に対する意欲が不足している。DX についても、組織の作業のデジタル化にとどまらず、郵便局ネットワークを SDGs の文脈でお金に換えることをもっと戦略的に検討していくべき。例えば、メタバースの世界において、日本郵政グループがデジタルデータを堅牢な能力で管理してインフラになる等、アイデアをどんどん出して、新しい世界の中で存在価値や信頼性の確保について、戦略的に議論してほしい。
- ・ 民営化以降、社会経済の情勢、情報技術、金融情勢等、様々な環境の進展があり、受益者側のリテラシーも変化している中、各事業におけるユニバーサルサービスを再定義する必要がある。その定義を踏まえて、市場による公的コストの負担を整理することが国民経済にとって重要。日本郵政グループのネットワークは、一企業の資産にとどまらない、国民全体の共有財産であり、不祥事によって一時的に価値の毀損をしたこのネットワークを、今後も持続的に成長させていってほしい。

委員からの発言を受けて、各社社長から委員への謝辞とともに、次のとおり今後の取組みへの決意が述べられた。

- ・ 新しいかんぽ営業体制について、社員意識が前向きになるよう、これからも社員に丁寧の説明していくとともに、移行期に混乱が生じないようグループ一体となって郵便局をサポートしていく。(日本郵便・衣川社長)
- ・ サービス向上委員会を設置し、各種改革に取り組み、ゆうちょらしいブランドに仕上げてきたが、これからもお客さま本位の目線での改革を継続していく。(ゆうちょ銀行・池田社長)
- ・ 新しいかんぽ営業体制については、グループとして不退転の決意で必ず成功させるとともに、ルール先行ではなく、プリンシプルベースの考えに基づき見直していく。(かんぽ生命・千田社長)

最後に、日本郵政・増田社長から、人口減少時代においても公共的役割を果たすとともに、そのための収益を稼ぐために日本郵政グループを持続的に成長させていくこと、40 万人の社員を有する巨大グループとして人材の強みを再認識し、内外に発信していくこと等、今後に向けた展望が述べられた。

以 上