

# JP ビジョン2025

～ お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指して ～

2021年5月14日



# 日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。

目次	はじめに	3
	Ⅰ JPビジョン2025のポイント	4
	Ⅱ JPビジョン2025	13
	1 日本郵政グループの信頼回復に向けて	14
	1-1. まずはお客さまの信頼回復から	15
	1-2. お客さま本位のサービスの提供	16
	1-3. 組織風土改革	17
	2 日本郵政グループの新たな成長に向けて	21
	2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出	
	（1）日本郵政グループ	22
	（2）日本郵便（郵便・物流事業／郵便局窓口事業／国際物流事業）	28
	（3）ゆうちょ銀行	36
	（4）かんぽ生命保険	43
	（5）不動産事業	50
	2-2. 資本戦略・人事戦略・ESG経営	
	（1）日本郵政の資本戦略	55
	（2）人事戦略（社員視点に立った働き方改革の推進）	58
	（3）日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの	60
	数値編	65
	Appendix	69
	Ⅲ JPビジョン2025工程表	72

## はじめに

- ⌘ 一昨年度来の金融2社商品・サービスに係る不祥事等により、お客さまをはじめとする関係の皆さまの信頼を大きく損ねることになりました。このような事態となったことを真摯に反省し、お客さま本位の業務運営を徹底し、一刻も早い信頼回復に努めてまいります。
- ⌘ 一方で、当グループにおいては、郵便物数の減少、低金利環境の継続など、非常に厳しい事業環境に置かれており、このような状況が長期に継続することが予想されます。このような中で、今後とも、グループ企業価値の維持・向上を図り、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」として、SDGs等社会課題の解決、社会の持続的発展に貢献し続けていくためには、ユニバーサルサービスを含む郵便・物流事業、銀行業、生命保険業といったコアビジネスをデジタル技術等の活用により充実・強化するとともに、新たなビジネスを展開して収益機会を確保する等、ビジネスポートフォリオの転換が不可欠となっております。
- ⌘ さらに、ウィズ/アフターコロナ社会においては、非接触/非対面のサービス、コミュニケーションのデジタル化等に止まらず、ライフスタイル、働き方等、社会の在り方そのものが大きく変わることが想定され、当グループのビジネスモデルもこれに整合させるべく変革させていく必要があります。
- ⌘ 本中期経営計画「JP ビジョン2025」は、具体的な新たなビジネスを確立していく期間等を考慮し、2021年度～2025年度の5年間を対象としています。また、工程表を策定し施策ごとに進捗管理を行います。なお、事業環境の変化のスピードは年々加速していることから、3年後を目途に計画の見直しを行います。
- ⌘ 2021年は、1871年に郵便事業が創業してから、ちょうど150年目にあたります。郵政創業150年というこの大きな節目を迎えるにあたり、JP ビジョン2025で掲げる成長戦略を着実に実行していくことにより、当グループは新たなステージに進んでまいります。

# I . JP ビジネス2025のポイント

## 日本郵政グループが目指す姿

- 日本郵政グループは、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指します。
- そのために、以下の2つに取り組みます。
  - ① DXの推進によって、リアルな郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）を融合させます。
  - ② ユニバーサルサービスを含むコアビジネス（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進によりビジネスポートフォリオを転換させ、グループの新たな成長を実現させます。

リアルな郵便局ネットワークとデジタル  
（「デジタル郵便局」）との  
融合による新たな価値創造



コアビジネスの充実強化による成長と  
ビジネスポートフォリオの転換



## お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」

当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えます。



# 日本郵政グループが目指す姿

— お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指す上での課題と強み —

グループを取り巻く  
社会環境変化

## 少子高齢化の進展

- ⇒ 超高齢社会への対応ニーズの高まり
- ⇒ 高齢単身世帯の増加等による社会的不安の増加
- ⇒ 社会基盤の持続可能性への懸念

## デジタル化の進展

- ⇒ スマートフォン完結型の各種サービス利用
- ⇒ キャッシュレス化の浸透
- ⇒ デジタル・ディバイドの顕在化

成長に向けた課題認識

### 日本郵便

- ・ラストワンマイルにおける二輪車の機動力活用
- ・保有データを最大限活用したサービス・オペレーション改革

### ゆうちょ銀行

- ・DX推進による、安心・安全なサービス充実と業務改革
- ・地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

### かんぽ生命

- ・新たな営業スタイルへの変革
- ・あらゆる世代のお客さまの保障ニーズに応える保険サービスの提供

### 日本郵政

- ・グループ内連携の強化
- ・グループ外の企業等との積極的連携
- ・新たな価値を提供する成長戦略

JP ビジョン2025

信頼回復  
に向けて

新たな成長  
に向けて

工程表による  
進捗管理

## 価値創造

お客さまと地域を支える  
「共創プラットフォーム」

人生100年時代の「一生」を支える

お客さま お客さま本位の  
良質なサービスの提供

日本全国の「地域社会」を支える

地域社会 地域の発展・活性化に貢献

株主 株主還元の充実

社員 働きやすい職場づくり

環境 持続可能な社会の創出

## グループの強み

日本全国の郵便局ネットワーク  
配達ネットワークと金融ネットワーク  
圧倒的な顧客基盤  
郵便局への信頼と地域への深い理解  
豊富な顧客データ

# 日本郵政グループが目指す姿

## — 金融 2 社株式の処分と日本郵政グループの将来像 —

現在

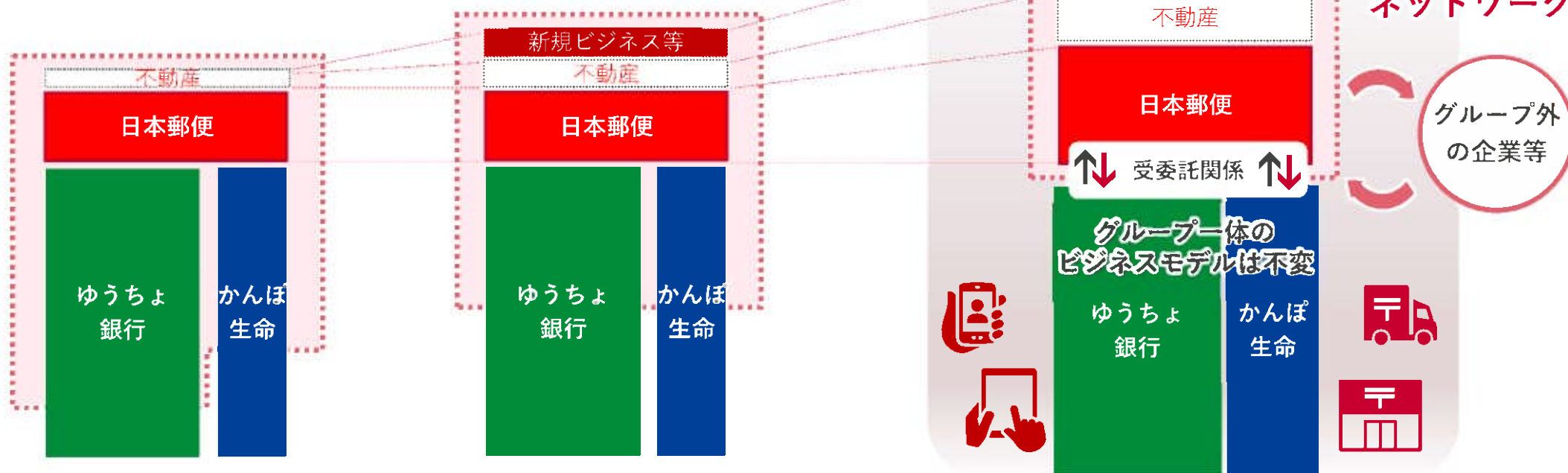


JP ビジョン2025 期間中



**グループの将来像**  
(金融 2 社株式の完全処分後)

本期間中のできる限り早期に  
金融 2 社株式の保有割合を50%  
以下とすることを目指します。



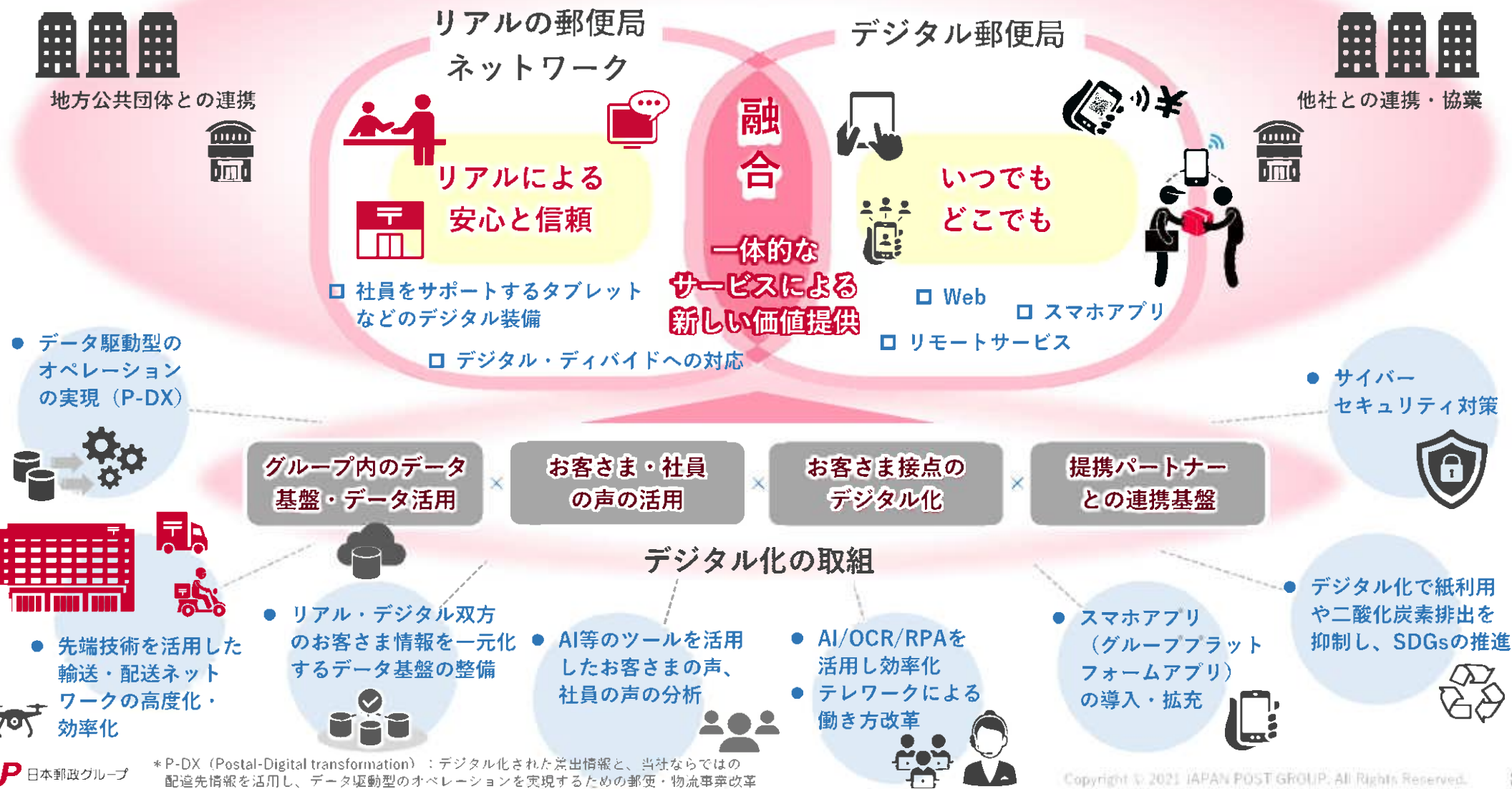
グループ連結利益のイメージ

お客さまと地域を支える  
「共創プラットフォーム」

# グループDXの一体的推進による新しい価値提供

- グループ一体でのDX推進によって、リアルの郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）とを融合し、幅広い世代・地域のお客さまへ新しい価値を提供します。

## 日本郵政グループ『共創』プラットフォーム

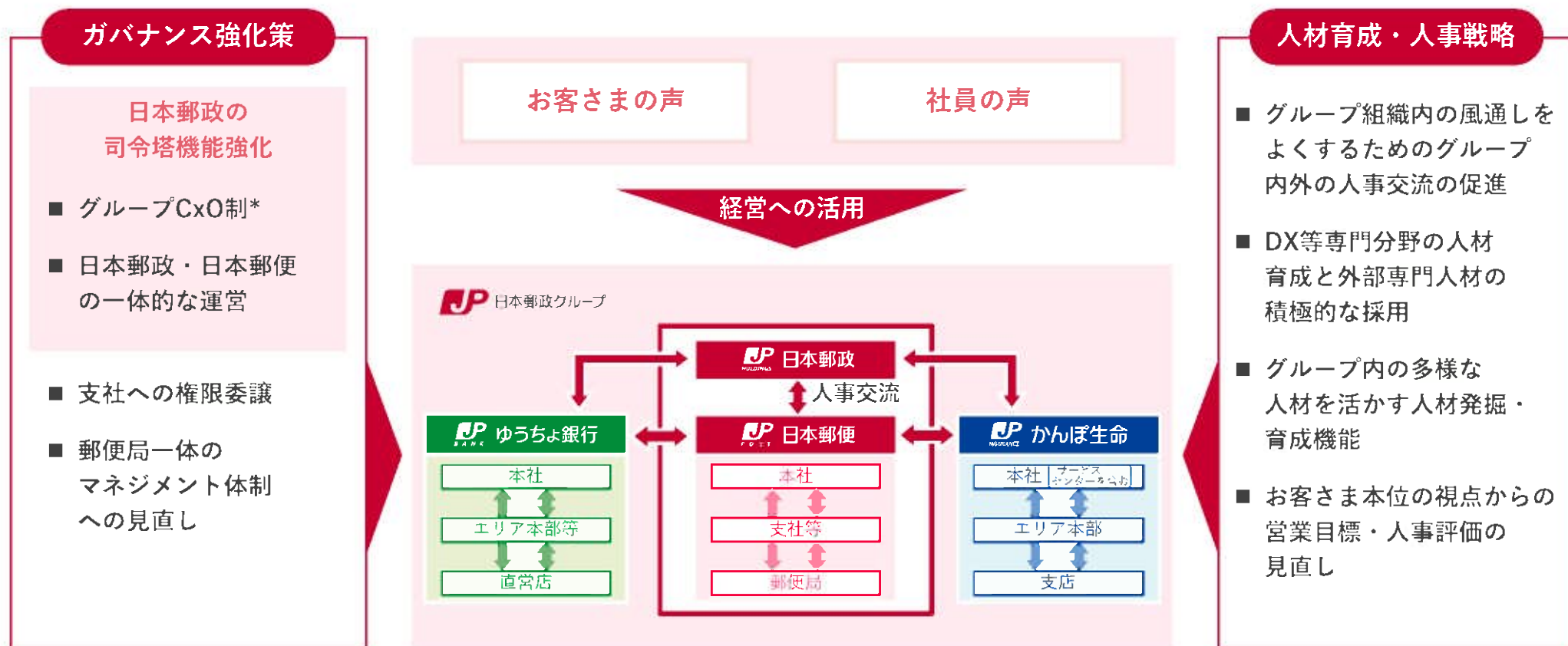




# 信頼回復と組織風土改革

- 金融2社商品・サービスに係る不祥事等により大きく毀損した信頼の回復に向けて、愚直に全力で取り組みます。
- お客さま本位のサービスの提供を行うとともに、組織風土改革に大胆に取り組みます。

## [グループの組織風土改革]



\*グループCEO（最高経営責任者）、グループCFO（最高財務責任者）、グループCCO（最高コンプライアンス責任者）等の導入。

# 主要目標

- 2025年度のグループ主要目標・各社主要目標を設定し、達成に向けて取り組みます。

## 日本郵政グループ

### 財務目標

#### 連結当期純利益

5,100億円

※非支配株主（親会社である日本郵政株式会社以外の株主）持分に帰属する連結当期純利益も含む

#### 親会社株主に帰属する連結当期純利益

2,800億円  
(注)

※ゆうちょ銀行について約89%の所有比率を前提とした場合4,200億円

#### ROE（株主資本ベース）

4%程度（将来的に異なる向上を目指す）

#### 配当方針

1株当たり50円の年間配当を安定的に実施

### ESG目標

人生100年時代の「一生」を支え、日本全国の「地域社会」の発展・活性化に貢献し、持続可能な社会の構築を目指す

#### 温室効果ガス排出量

2030年度（対2019年度比）46%削減（注1,2）

2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す（注2）

#### 女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 30%（注3,4）

財務目標（注）ゆうちょ銀行50%、かんぽ生命49.9%の当社所有比率を前提として計算。なお、かんぽ生命は、2021年5月14日、同社取締役会においてToSTNaT-3による自己株式の取得を決議しており、また日本郵政は、同日同社取締役会において、当該自己株式の取得に際した交付及び株式処分償還の限定を行うことを決議していることから、それに伴い、かんぽ生命株式の当社所有比率を49.9%としているもの。

ESG目標（注1）Scope 1（自社が直接排出する排出量）及びScope 2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。不動産事業など新規事業による増加分を除く。

（注2）目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。当社グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。

（注3）グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組の結果である2031年4月1日における比率。

（注4）本社以外においても、女性管理職増加に向けて、管理職・後継者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。

### 日本郵便

連結営業利益 490億円  
連結当期純利益 220億円

営業利益  
郵便・物流事業 330億円  
郵便局窓口事業 50億円  
国際物流事業 120億円

荷物等収益 8,900億円  
ゆうパック取扱個数 13.6億個

### ゆうちょ銀行

連結当期純利益 3,500億円以上  
ROE（株主資本ベース） 3.6%以上

自己資本比率/CET1比率※1 10%程度  
OHR※2 66%以下  
（金銭の信託運用損益等を含むベース）  
営業経費(20年度対比) ▲550億円

配当性向50~60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当額は2021年度当初配当予想水準からの増加を目指す（詳細はゆうちょ銀行中期経営計画を参照）

※1 国内基準の自己資本比率及び国際統一基準のCET1比率について、平時において確保すべき水準（CET1比率はバーゼルIII完全実施、その他の有価証券評価利益を除くベース）

※2 経費：（資金収支差）後継取引等利益

### かんぽ生命

連結当期純利益 910億円  
EV成長率(RoEV※3) 6%~8%成長を目指す

お客さま満足度 90%以上を目指す  
NPS※4 業界上位水準を目指す  
保有契約件数 2,000万件以上

一株当たり配当額(DPS) 中期経営計画期間中原則減配せず、増配を目指す

※3 EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

※4 NPS※は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

## 成長に向けた投資

- グループの成長に資する投資について、具体的な投資計画を策定します。

[2025年度までの5年間の投資金額]

### 戦略的なIT投資額

郵便・物流事業  
(P-DXの推進等)

1,800億円程度

金融2社  
(デジタルサービスの拡充等)

2,300億円程度

デジタル郵便局等  
(共創プラットフォーム、窓口業務  
運営のデジタル化等)

200億円程度

計 4,300億円程度

\*戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、戦略的ITに関連する諸経費も含む。

### 不動産投資額

グループ保有不動産

3,000億円程度

グループ外不動産

2,000億円程度

計 5,000億円程度

\*不動産投資額については、日本郵政不動産株式会社及び日本郵便株式会社における投資計画を記載。

### 新規ビジネス等への投資額

M&A含む新規ビジネス等  
5,000億円～1兆円程度

ベンチャー企業等への投資  
500億円程度

計 5,500億円  
～1兆円程度

\*ベンチャー企業等への投資は日本郵政キャピタル株式会社による投資について記載。

## 効率化施策・生産性向上に向けた取組

- グループ全体として、業務効率化を徹底し、かつ重点分野に投資を行うことで生産性を向上し、グループ主要4社において約3.5万人相当分の労働力の減少を見込みます。（注）2020年度 労働力は約39万人相当
- 労働力の見通しに応じ、適切な要員配置を行います（採用者数の抑制などによる自然減等）。

	効率化・生産性向上施策の概要	労働力の見通し	費用削減
日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ P-DXの推進やオペレーション改革、窓口業務運営のデジタル化などにより、業務の効率化を徹底</li> <li>□ 現在のネットワーク水準を維持しつつ、効率化等による業務量の減少や適正な要員配置に伴い、労働力が減少（▲30,000人（▲8%）相当分）（2020.4-2025.4）</li> <li>□ 重点分野への投資を強化し、生産性の向上と将来の収益力向上を目指す</li> </ul>	<p>▲30,000人相当分</p> <p>※新しいかんぽ営業体制の構築に伴うコンサルタント等のかんぽ生命への業務出向の影響（約13,000人）は含まない</p>	<p>▲1,600億円</p> <p>※新しいかんぽ営業体制の構築に伴うコンサルタント等のかんぽ生命への業務出向の影響（約13,000人）を含む</p>
ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 計画的なスキルアップにより、デジタル化対応等の強化分野の増員を行う一方、業務改革により業務量を大きく削減し、総人員3,000人減を計画</li> <li>□ DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、既定経費を大きく削減し、経費全体を550億円削減</li> </ul>	<p>▲3,000人</p>	<p>▲550億円</p>
かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ デジタル化の推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化及び経費の削減を推進</li> <li>□ 効率化により生じた経営資源をお客さまサポート領域、DX推進など強化領域にシフト</li> </ul>	<p>▲1,500人</p>	<p>▲280億円</p>

- (注) 1. 労働力の見通しについては、現時点で想定する業務量に基づく見通しであり、業務量の増減に合わせて随時増減するもの。  
 2. 労働力の見通しについては2020年4月と2025年4月（予想）の比較。費用削減については、2020年度と2025年度（予想）の比較。ただし、かんぽ生命については、2020年度は営業自粛の影響があるため、新たな営業スタンスへ移行後となる2021年度（予想）と2025年度（予想）の比較としている。  
 3. 期間雇用社員を含む。  
 4. 各社の費用削減については、各社において算出したものであり、グループ連結による調整分を加味していない。なお、日本郵便は人件費、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は営業経費の削減について記載。

## II. JP ビジネス2025

# 1 日本郵政グループの信頼回復に向けて

1-1. まずはお客さまの信頼回復から

1-2. お客さま本位のサービスの提供

1-3. 組織風土改革① –金融営業の目標・評価体系の再構築–

組織風土改革② –お客さまの声・社員の声の経営への活用–

組織風土改革③ –グループの人材戦略について–

組織風土改革④ –ガバナンス強化–

## 1-1. まずはお客さまの信頼回復から

- 金融2社商品・サービスに係る不祥事等により大きく毀損した信頼の回復に向けて、愚直に全力で取り組みます。
- 日本郵政グループが原点に立ち返り、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を実行することにより、真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わります。

### お客さまの信頼回復に向けた約束

#### 目指す姿 の約束

一人ひとりのお客さまに寄り添い、お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、信頼していただける会社になることを約束します。

#### 活動の約束

- お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。

## 1-2. お客様本位のサービスの提供

- 日本郵政グループは、お客様本位の観点から、お客様ニーズに応える商品・サービスを開発し、お客様目線のサービス提供スタイルにより、安心・安全にお客様へとお届けします。

項目	会社	取組内容
お客様のニーズに応える魅力ある商品・サービスの開発・提供 (ラインアップの戦略的見直し)	日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等（地方公共団体からの事務受託等）</li> <li>荷物の差出・受取利便性の向上等、お客様ニーズに応える商品・サービスの開発・提供</li> </ul>
	ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>対面チャネルの資産運用商品ラインアップを、投資初心者が多い等の顧客層に合った商品に整理</li> <li>安心・安全を最優先に、すべてのお客様が利用しやすいデジタルサービスの拡充</li> </ul>
	かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる世代のお客様の保障ニーズ等に応える商品開発</li> </ul>
お客様本位の観点からのサービス提供スタイルの改革・チェック機能等の態勢整備	日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルとデジタルの融合によるお客様への提供価値の向上</li> </ul>
	ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様からの苦情・相談等をフォローする組織態勢の強化</li> </ul>
	かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様のご意向に基づいた提案をするための正しい知識・販売手法の定着の推進</li> </ul>
お客様サービスの安心・安全の確保	日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底、不適正募集の根絶に向けた継続的な取組</li> </ul>
	ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度なセキュリティ対策の実行と、新たなリスクに備えたITガバナンスとセキュリティ検証態勢の強化</li> </ul>
	かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の視点に立った質の高い細やかなアフターフォローの実施</li> </ul>



## 1-3. 組織風土改革① - 金融営業の目標・評価体系の再構築 -

- かんぽ商品の募集に係る問題等に関し、販売実績（特に新規販売）中心の営業目標体系や、販売実績を重視した人事評価が、お客さまの利益やご意向に沿わない営業活動の要因になっていたものと認識しています。
- お客さま本位の営業活動（お客さまの利益やご意向に沿ったご提案等）の徹底に向け、グループの金融業務関係社員の営業目標・人事評価の在り方を抜本的に見直し、社員のお客さま本位のマインドを高めていきます。

### 営業目標の見直し（個人保険）

これまで（2019年度以前）

※2020年度は  
営業目標を設定せず

- ・ 新契約を重視（解約・消滅を考慮せず）

これから（JP ビジョン2025期間中）

- ・ 新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価できるよう純増額（販売額－消滅額）の目標へ見直す  
（2021年度は目標設定せず、2022年度から段階的に導入）
- ・ 「お客さま本位の営業活動」を重視した目標体系への移行
  - 営業プロセス
  - 営業品質
  - アフターフォロー
 } ウェイトを拡大  
（2021年度～）

投資信託についても、2021年度は販売額目標は設定せず、2022年度以降、純増額目標の設定につき検討。

### 人事評価の見直し（個人保険）

これまで（2019年度以前）

※2020年度は  
営業実績を評価せず

- ・ 新規販売実績を重視

これから（JP ビジョン2025期間中）

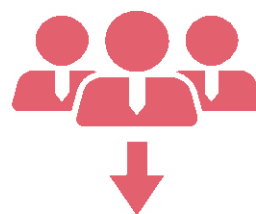
- ・ 新規販売実績に偏った評価ウェイト設定を見直し、「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価
  - 営業実績……………ウェイト縮小（2021年度は評価せず、2022年度以降目標設定状況に合わせて評価）
  - 営業プロセス
  - 営業品質
  - アフターフォロー
 } ウェイトを拡大  
（2021年度～）
- ・ 加えて、2021年度からお客さまの声（満足度）による評価を導入・拡大

投資信託等、他の金融商品についても、同様に見直す。

### 1-3. 組織風土改革② - お客様の声・社員の声の経営への活用 -

- グループ主要各社の経営陣の間でお客様の声や社員の声を共有し、経営陣自らが、頂いた声を経営に活かしてまいります。
- 具体的には、2020年度に実施した「JP VOICEプロジェクト」の成果も活かし、皆さまのご意見・ご要望をグループ一体で業務改善等に活用します。

お客様の声



社員の声

お客様の声の受付／社員の声の受付

CS調査／ES調査

ニュース  
SNS

- お客様の声、社員の声をAI等のツールを活用して分析する
- 順次、分析データ範囲の拡大、分析ツールの拡充等を検討し、各社経営に資するアウトプットを導く

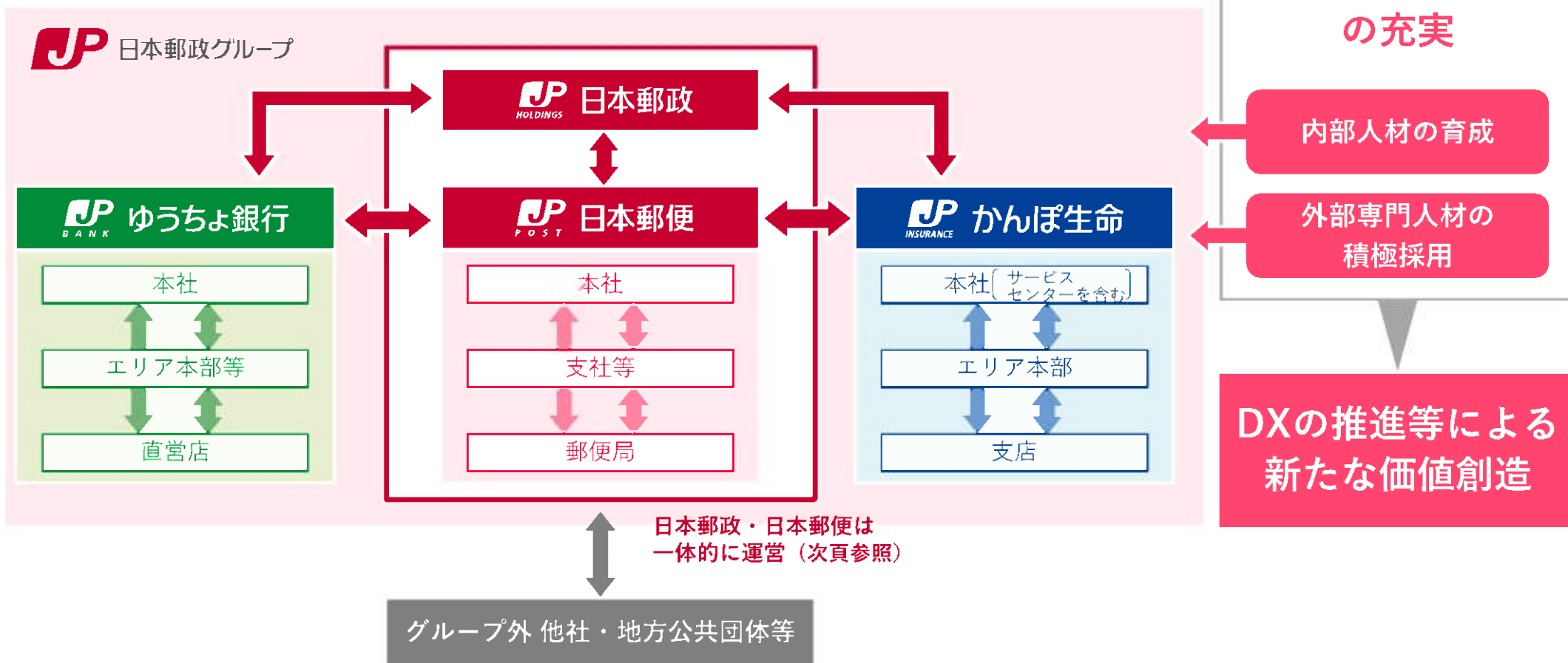


郵政グループ経営幹部 等  
経営への活用

### 1-3. 組織風土改革③ – グループの人材戦略について –

- グループ各社の本社・支社・フロントライン間、グループ各社間、グループ外も含め、グループ組織内の風通しをよくするための人事交流を促進いたします。
- DXの推進等による新たな価値創造を行うにあたり、人的リソースをより充実するため、内部人材を育成するとともに、外部からの専門人材の採用をより積極的に行います。

#### グループ内外の人事交流促進



## 1-3. 組織風土改革④ – ガバナンス強化 –

- グループ横串機能を担うグループCxO制を導入するとともに、日本郵政・日本郵便の一体的運営を図り、グループガバナンスを強化します。
- 支社への権限委譲や、郵便局一体のマネジメント体制への見直しにより、支社・フロントラインのマネジメント機能を強化します。
- 「コンダクト・リスク」を早期に探知し対応する態勢を構築し、グループ一体となったリスク管理を行います。

### [ガバナンス強化に向けた取組]

1	グループCxO制	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 日本郵政の持株会社としての横串機能を発揮するため、グループCxO制を導入</li><li>・ グループCxO*は、財務・経理、IT、コンプライアンス、リスク管理、人事等、グループの主要な分野におけるグループ横串での調整・助言の役割を担うとともに、その責任を負う</li></ul>
2	日本郵政・日本郵便の一体的な運営	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 日本郵政と日本郵便については、郵便局を核としたグループ運営を徹底する観点から、両社間の役員の兼務、両社の本社人事・採用の一体化等により、一体的に運営する</li></ul>
3	支社への権限委譲	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 本社の持つ権限・責任を支社へと委譲することにより、地域の実情に応じて、支社の独自性と機動性を向上させる</li></ul>
4	郵便局一体のマネジメント体制への見直し	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 比較的規模の大きい郵便局における、郵便・物流、窓口、金融渉外の各機能を重視した従来のマネジメント体制を見直し、郵便局一体となったマネジメントを推進する</li></ul>
5	グループ一体となったリスク管理	<ul style="list-style-type: none"><li>・ お客さま本位の業務運営を阻害する事象（コンダクト・リスク）を早期に探知し対応する態勢をグループ全体で構築し、グループ一体となったりリスク管理を行う</li></ul>

\*グループCEO（最高経営責任者）、グループCFO（最高財務責任者）、グループCCO（最高コンプライアンス責任者）等。

## 2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて



### 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

- (1) 日本郵政グループ
- (2) 日本郵便
  - ・郵便・物流事業
  - ・郵便局窓口事業
  - ・国際物流事業
- (3) ゆうちょ銀行
- (4) かんぽ生命保険
- (5) 不動産事業

### 2-2. 資本戦略・人事戦略・ESG経営

- (1) 日本郵政の資本戦略
- (2) 人事戦略（社員視点に立った働き方改革の推進）
- (3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの

2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて
  - 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

## (1) 日本郵政グループ

- グループDXの一体的推進による新しい価値提供
- 「お客さま本位」の観点からのお客さまデータの活用
- グループDXの基盤づくり  
(投資、セキュリティ、デジタル・ディバイドへの対応、  
人材育成・体制強化)
- 業務集約による効率化 (BPR/DX)
- 社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等の創出

## グループDXの一体的推進による新しい価値提供

■ グループ一体でのDX推進によって、リアル郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）とを融合し、幅広い世代・地域のお客さまへ新しい価値を提供します。

- リアル・デジタルの郵便局が一体的に、より幅広い世代の多くのお客さまに合わせた体験を提供
- 連携基盤の構築やデータの活用により、グループ外企業や地方公共団体との連携・協業を通じた新サービスを拡充
- あらゆる業務のデジタル化により、社員が安心して効率的に働ける環境を実現、お客さまへのサービスに注力

### 日本郵政グループ『共創』プラットフォーム

～全世代・全地域のお客さまへ、それぞれのライフステージやライフスタイルに合わせた体験・サービスを提供～

#### リアル郵便局

リアルによる安心と信頼をもっと

- ・お客さまに合わせたコンサルティングやサポート
- ・窓口手続のデジタル化でより利用しやすく

#### 一体的な価値提供

- ・グループ各社のサービスをワンストップで
- ・他社や地方公共団体と連携した新サービス
- ・デジタル手続のサポートをリアルで、リアルプロモーションや情報発信をデジタルで
- ・お客さまを惹きつけるロイヤリティプログラム

#### デジタル郵便局

いつでもどこでも、より便利・身近に多くのお客さまへ

- ・郵便局サービスをいつでもどこでもオンラインで
- ・お客さま一人ひとりのニーズにあった情報提供・サービス提案

データ駆動型のオペレーションの実現 (P-DX)

グループ内のデータ基盤・データ活用

お客さま・社員の声の活用

お客さま接点のデジタル化

提携パートナーとの連携基盤

AI/OCR/RPA等による業務効率化、テレワークによる働き方の改革

#### デジタル化の取組

先端技術を活用した輸送・配送ネットワークの高度化・効率化

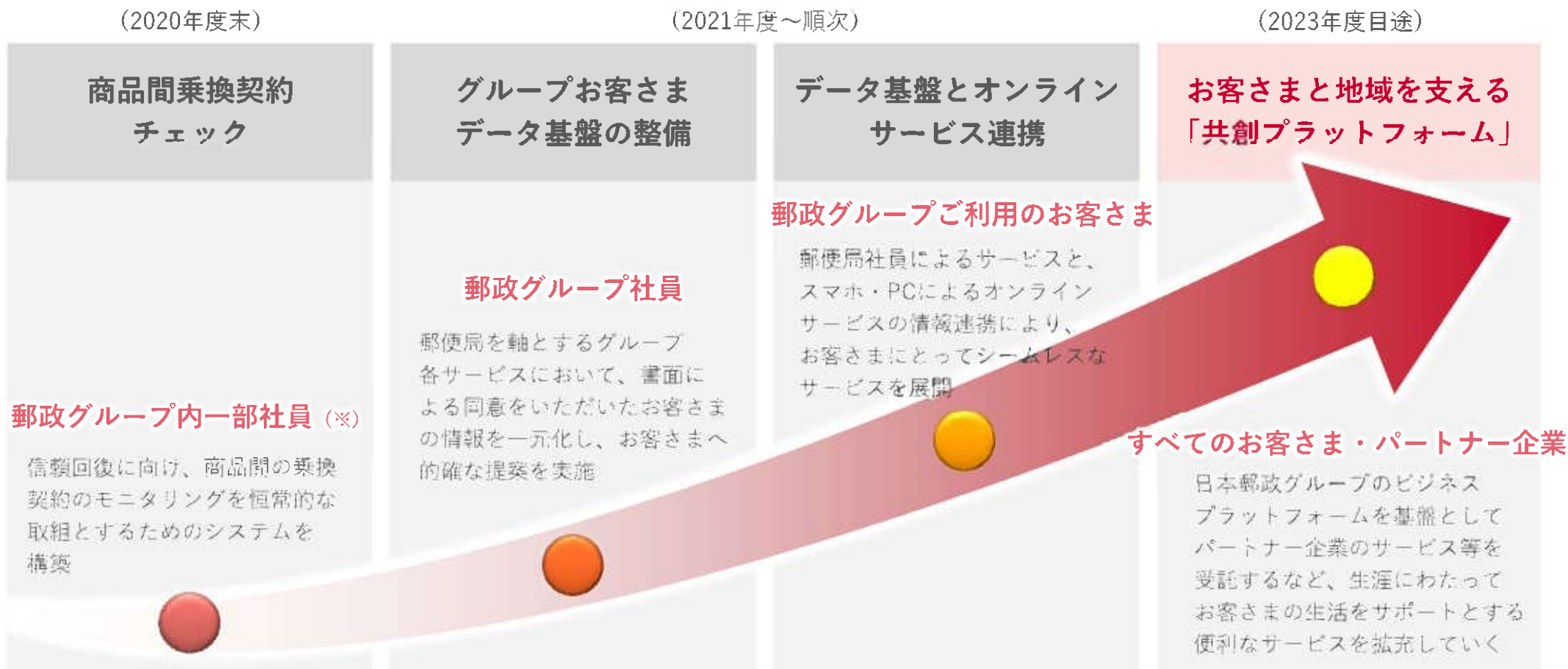
グループ外企業・地方公共団体との連携・協業

デジタル化で紙利用や二酸化炭素排出を抑制し、SDGsの推進

## 「お客さま本位」の観点からのお客さまデータの活用

- お客さまが、日本郵政グループが持つ様々な商品・サービスにつき、一元的にご利用いただけるよう、グループ各社の持つお客さまに関するデータを、一体的に整備します。
- この整備されたデータについて、個人情報保護には十分配慮しつつ活用し、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」としてお客さまに新たな価値が提供できるよう新サービスを拡充します。

### [データ利活用の対象の拡がりのイメージ]





# グループDXの基盤づくり

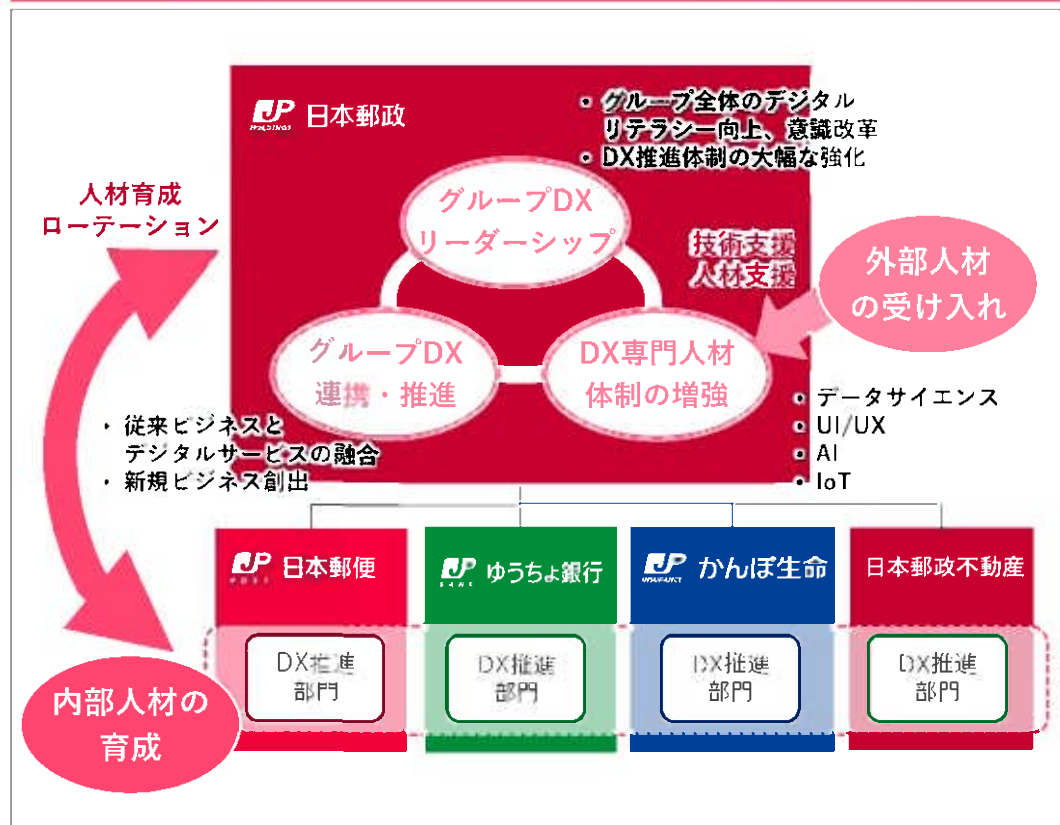
(投資、セキュリティ、デジタル・ディバイドへの対応、人材育成・体制強化)

- グループDXの推進等のため、JP ビジョン2025期間中に約4,300億円の戦略的なIT投資を行います。
- 「安心・安全」を最優先に、不断にセキュリティ水準の向上を図ります。
- 郵便局ネットワークを、デジタルサービスにアクセスできないお客さまへの結節点として活かすなど、デジタル・ディバイドの解消に取り組みます。
- スピード感のあるDX推進のため、外部人材を受け入れるとともに、専門人材（データサイエンティスト等）の自社育成を進めます。

## 戦略的なIT投資

投資テーマ	主な取組内容	投資額（※）
データドリブンによる郵便・物流事業改革	<b>P-DXの推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>より便利な差出・受取サービス</li> <li>オペレーションの効率化</li> </ul>	1,800億円程度
安心・安全を最優先に質の高い金融デジタルサービスの充実	<b>デジタルサービスの拡充</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ対策/不正防止</li> <li>通帳アプリの機能拡充</li> <li>お客さま接点のデジタル化</li> </ul>	2,300億円程度
リアルの郵便局ネットワークと「デジタル郵便局」の融合	<b>共創プラットフォーム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループお客さまデータ基盤</li> <li>各パートナーとの連携</li> <li>データ分析/AI活用</li> <li>スマホアプリ（グループプラットフォームアプリ）</li> </ul>	100億円程度
	<b>窓口業務運営のデジタル化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>タブレット活用、各種手続のデジタル化</li> <li>コンサルティング強化</li> <li>デジタル・ディバイドへの対応</li> </ul>	100億円程度
合計		4,300億円程度

## DX実現のための人材育成・体制強化



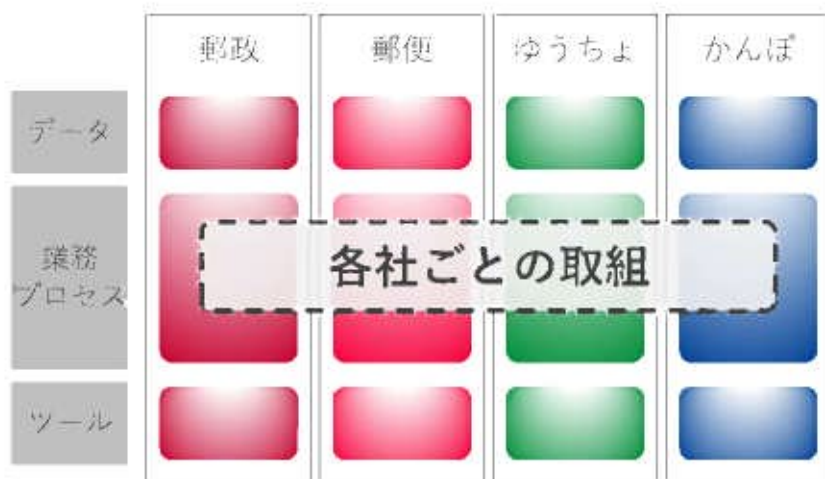
## 業務集約による効率化（BPR/DX）

- グループ各社の業務の現状を踏まえ、業務集約による効率化効果が大きいと考えられる業務についてはグループ横断的に集約し、一括してBPR/DXを行い効率化を図る取組を進めます。

### 現在の日本郵政グループ

#### 各社・各部門ごとの効率化の取組

- ・ 取組の範囲や投資は限定的となる
- ・ グループ全体の状況把握が難しい



#### 業務の集約

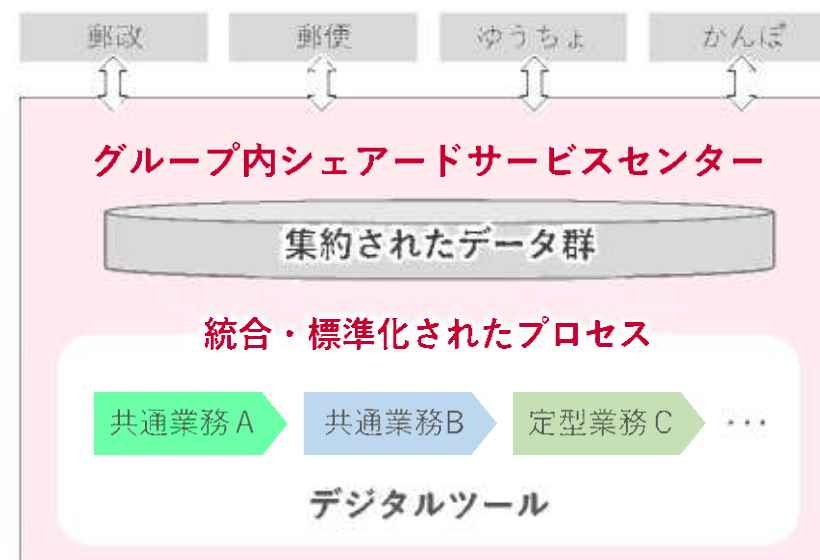
#### 業務プロセス 全体のBPR

#### 一括で デジタル化

### 目指す姿

#### グループ横断での効率化・ 生産性向上の取組

- ・ 抜本的な改革と投資の最適化
- ・ データに基づいた経営判断



## 社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等の創出

- お客さまの潜在的なニーズを把握し、グループ横断的な体制で、社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等を検討します。
- お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を通じてグループ外の企業等と共創し、また、必要に応じてM&Aを実施することで、新規ビジネス等を創出します。



2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて
- 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

## (2) 日本郵便

### 郵便・物流事業

- P-DXの推進（データドリブンによる郵便・物流事業改革）
- 商品・サービス、オペレーションの戦略的見直しによる競争力の強化

### 郵便局窓口事業

- 窓口業務運営のデジタル化の推進
- グループ一体での新しいかんぽ営業体制の構築
- 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等

### 郵便・物流事業

### 郵便局窓口事業

- 生産性向上に向けた取組

### 国際物流事業

- アジア中心の経営構造への転換

郵便・物流事業

P-DX\*の推進 (データドリブンによる郵便・物流事業改革)

- デジタル化の徹底によるデータとモノのスピード差や、配達先情報等の当社が保有するデータを活かし、荷物分野の競争激化に打ち勝つ配送サービスを提供します。
- デジタル化された情報に基づくオペレーションの効率化を進めるとともに、お客さまにとっての差し出しやすさ・受け取りやすさを追求します。
- 「JP ビジョン2025」期間中、P-DX及びオペレーション改革投資(ITや施設・設備)を3,000億円程度行います。

\*P-DX (Postal-Digital transformation) : デジタル化された差出情報と、当社ならではの配達先情報を活用し、データ駆動型のオペレーションサービスを実現するための郵便・物流事業改革

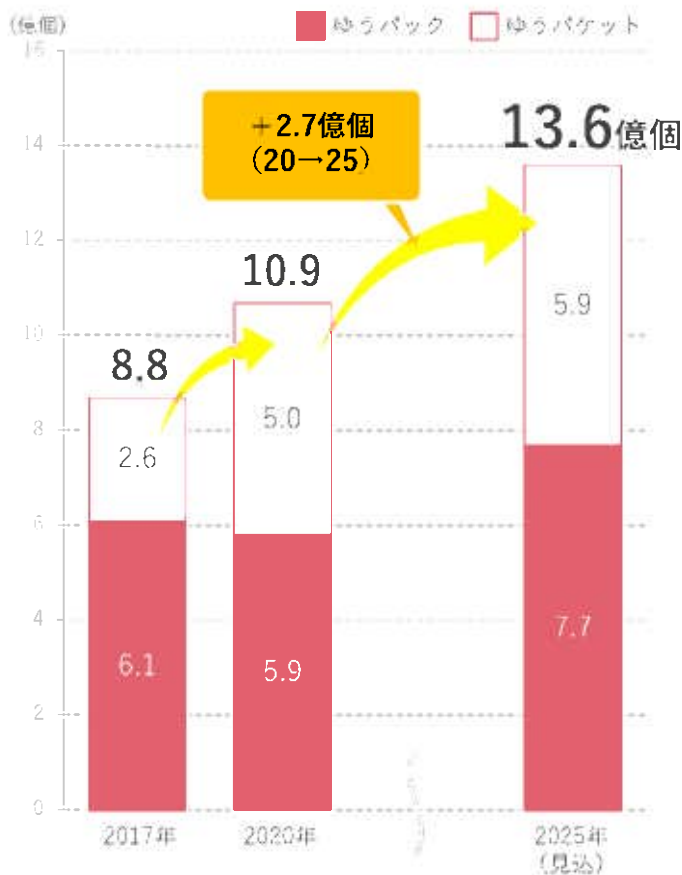
[データドリブンによる郵便・物流事業改革]



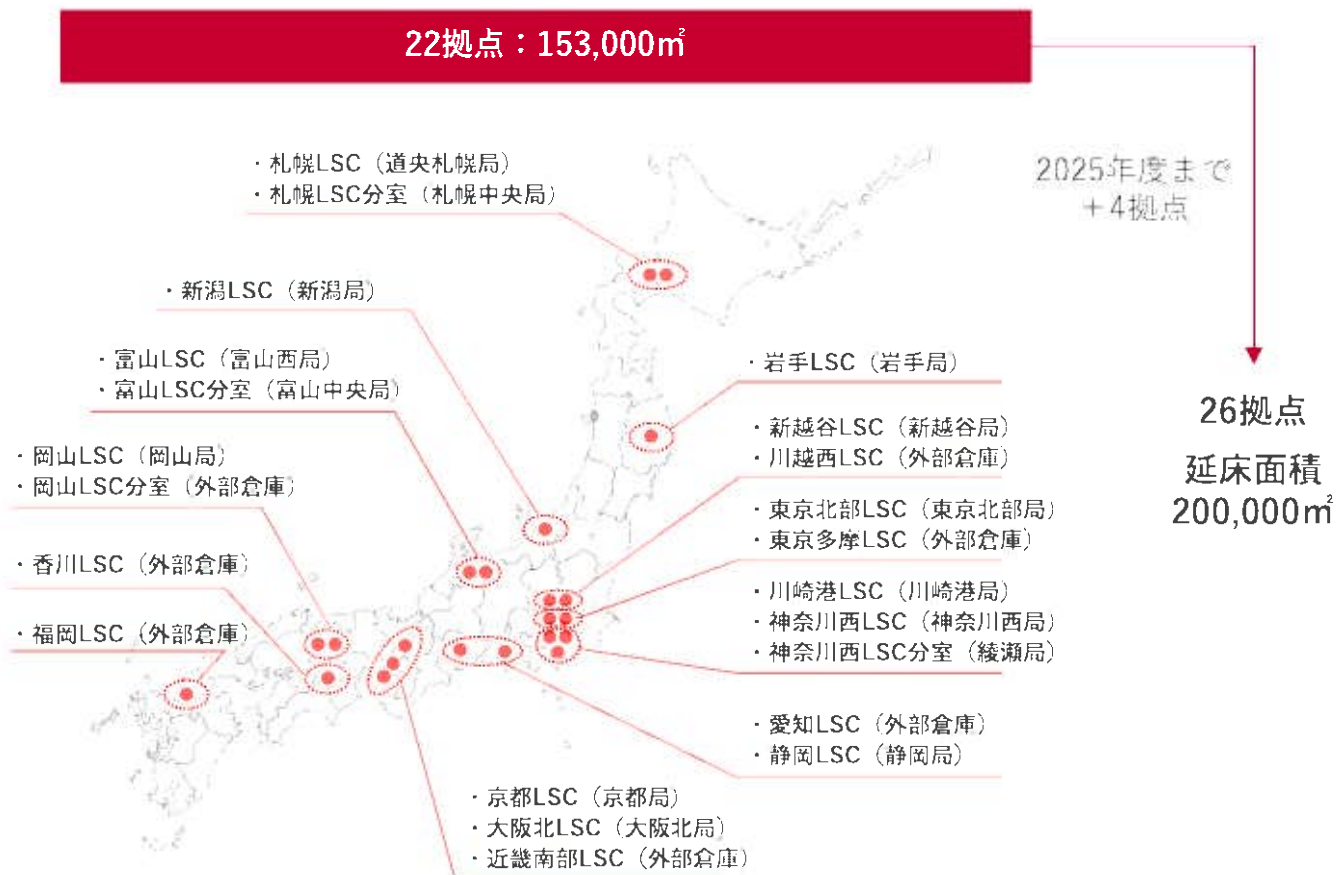
- お客さまのニーズに合わせて商品・サービス、オペレーションを一体的かつ戦略的に見直すことにより、成長するEC市場やフリマ市場の荷物を確実に取り込み、荷物収益を拡大させます。
- 営業倉庫の拡大を軸にした3PL\*の拡大により、EC事業を展開しているお客さまの課題解決に貢献します。

\*3PL (Third (3rd) Party Logistics) : 荷物の発送だけでなく、在庫管理や荷役等、EC事業を展開しているお客さまの物流業務をトータルに受託すること

[ゆうパックの物数推移]



[2021年度以降の営業倉庫拠点一覧 (予定)]

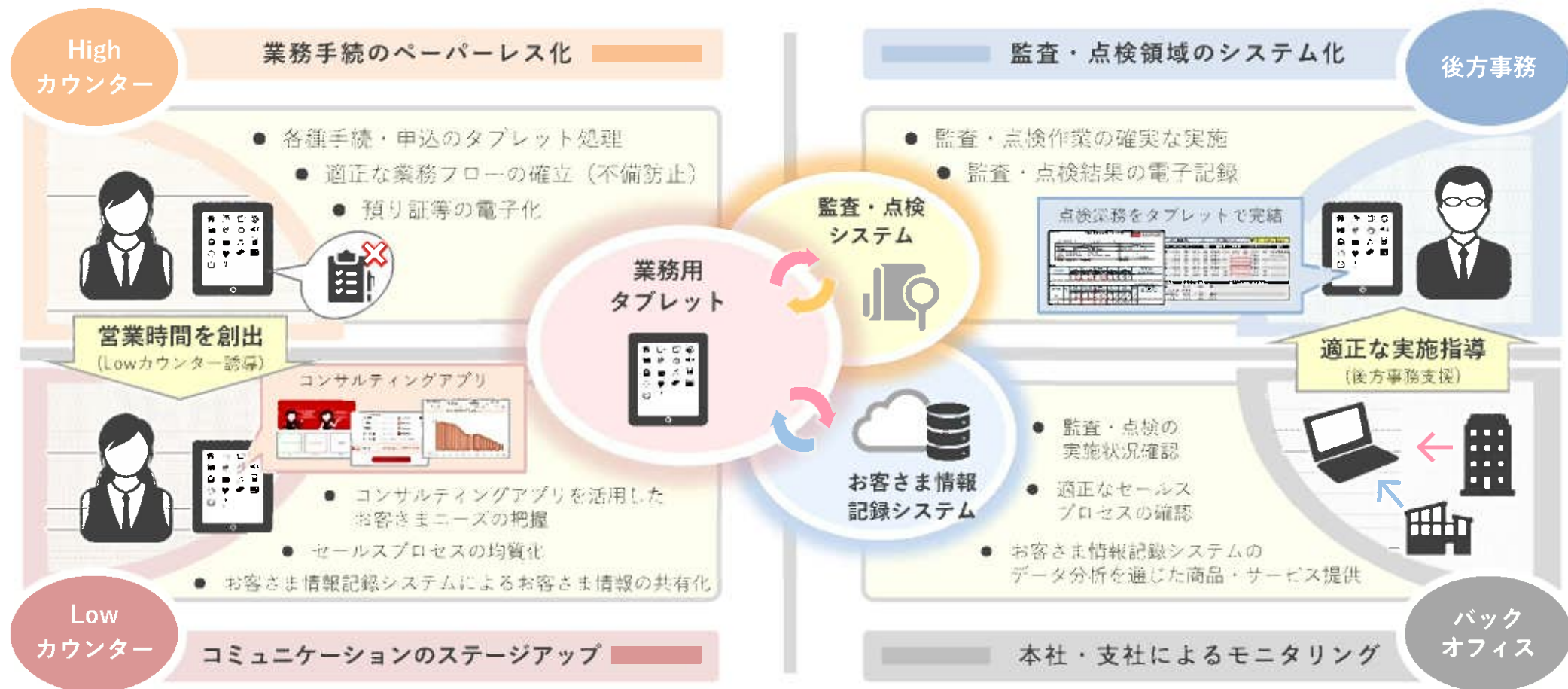


※ 「LSC」はロジスティクスセンターの略称  
※ 上記の拠点には、将来的な不動産開発を検討している拠点を含む

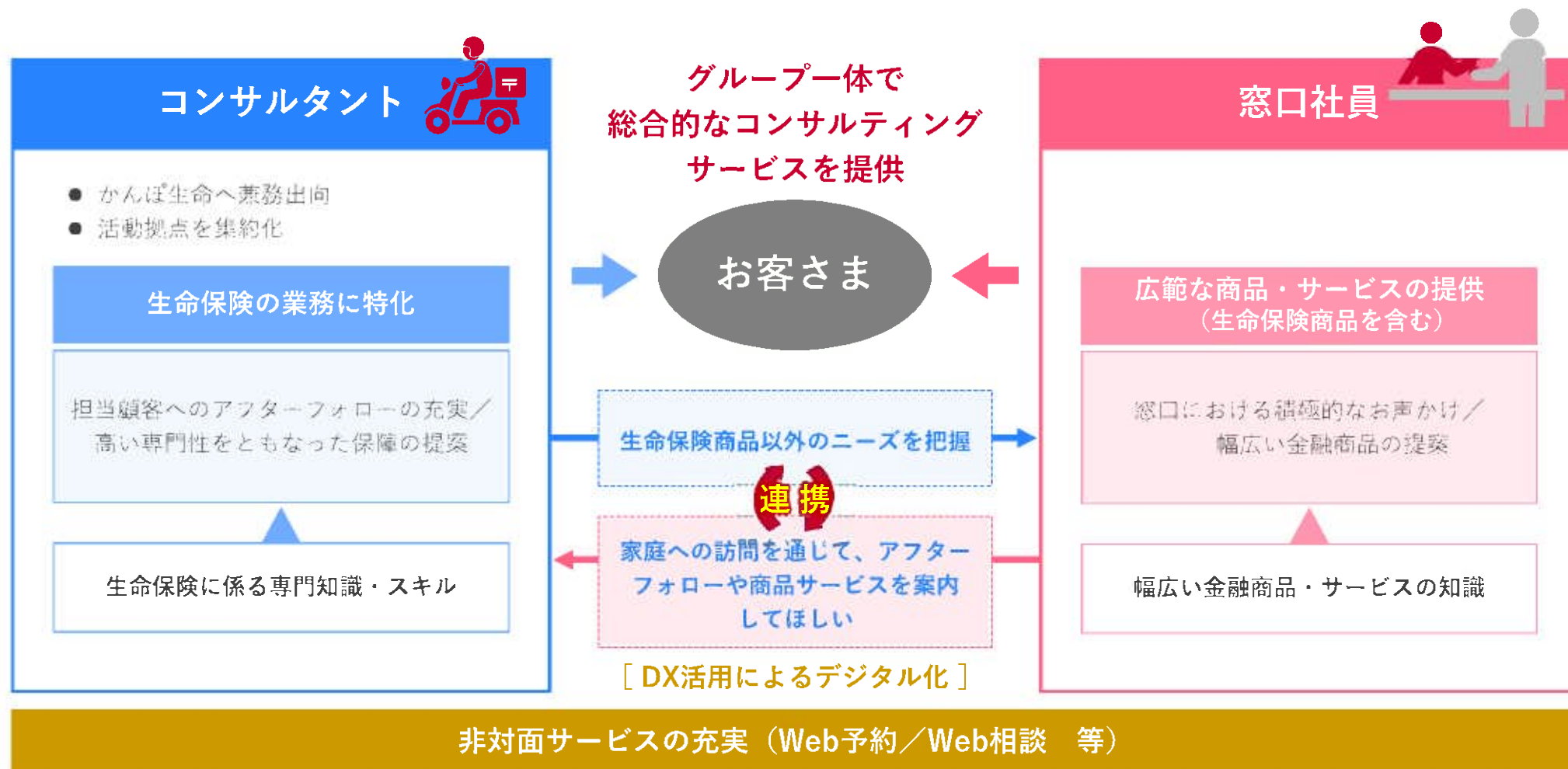
郵便局窓口事業

窓口業務運営のデジタル化の推進

- タブレットを活用し、各種手続のデジタル化を進めることにより、業務の効率化を進めるとともに、それによって創出した資源を活かし、リアルならではのサービスを展開します。
- コンサルティングアプリやデータ化された営業活動記録を活用して、お客さまのニーズに合わせたコンサルティングサービスを提供します。



- 高い機動性と専門性をもったコンサルタントと、多様なお客さまニーズに応える窓口社員が、それぞれの能力を最大限発揮し、専門性と幅広さを兼ね備えた「総合的なコンサルティングサービス」をグループ一体で実現します。





## 郵便局窓口事業 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等

- 地方公共団体事務の受託、地域金融機関との連携強化、駅窓口業務の受託等、地域に信頼される郵便局ならではのサービス展開を拡大します。
- 郵便局ネットワークの価値向上に取り組み、郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金も活用しながら、ユニバーサルサービスを確保します。
- また、お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置及び窓口営業時間の弾力化を進めます。

### 地域のニーズに応じて、サービスを拡大

#### ■ 地方公共団体事務の受託

##### ① 公的証明書の交付事務

- ・ 地方公共団体が発行している公的証明書を、地方公共団体からFAXを通じて郵便局の窓口でお客さまに交付。  
※一部の郵便局ではPCでの入力代行を実施

##### ② ①以外の行政事務

- ・ 国民年金関係の受付、戸籍の届出等の受託等に加え、転出届の受付・転出証明書の引き渡し、印鑑登録の廃止申請の受付等、法令改正（予定）にも対応。

##### ③ 受託窓口事務等

- バス回数券等の商品をお客さまに販売
- 敬老乗車証等をお客さまに交付
- 地方公共団体への取次

##### ④ マイナンバーカードの電子証明書関連事務

#### ■ 地方公共団体施設への郵便局の設置

- ・ 地方公共団体の支所等に郵便局を出店し、ワンストップサービスを実現。

#### ■ 郵便局における銀行手続事務等の受付・取次

- 郵便局の窓口において、地域金融機関の個人のお客さまから、住所変更、氏名変更、印鑑変更などの受付、口座解約、振替・振込などの取次を実施。

#### ■ 地域金融機関ATMコーナーの設置

- 郵便局スペースの一部を賃貸し、地域金融機関のATMコーナーを設置。

#### ■ 郵便局窓口と駅窓口の一体運営

- 駅窓口業務との一体的な運営を実施。
- 郵便局業務を取り扱うとともに、駅業務として、普通乗車券等の発売等を取扱い。

#### ■ コンビニエンスストアと郵便局の併設

- コンビニエンスストアと郵便局を併設。

#### 郵便局



地域拠点としてのリアル店舗

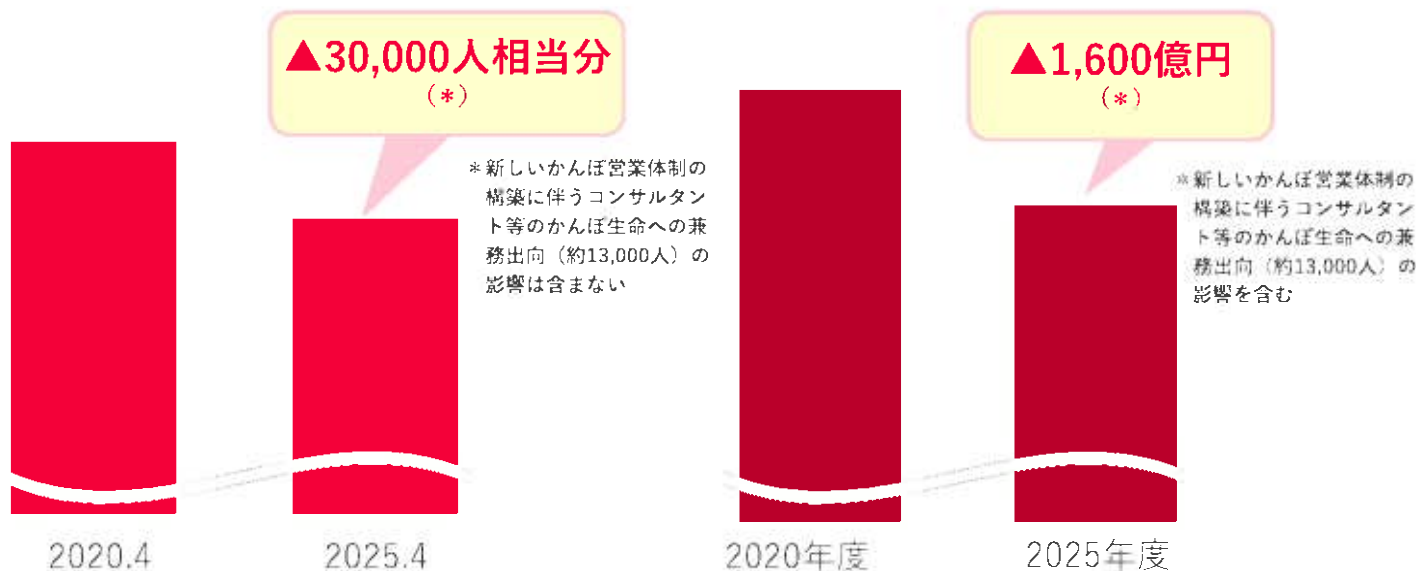


- P-DXの推進やオペレーション改革、窓口業務運営のデジタル化などにより、業務の効率化を徹底します。
- 現在のネットワーク水準を維持しつつ、効率化等に応じた業務量の減少や適正な要員配置に伴い、  
▲30,000人（▲8%）相当分の労働力減少となる見通し（2020.4→2025.4）です。
- 重点分野への投資を強化し、生産性の向上と将来の収益力向上を目指します。

労働力の見通し  
(業務量相当)

人件費の見通し

重点分野への投資



- ・ P-DXの推進（次期基幹システムへの更改を含む）
- ・ オペレーション改革
- ・ 窓口業務運営のデジタル化の推進（タブレットの増備 等）
- ・ 不動産開発 等

※ 現時点で想定する業務量に基づく労働力の見通しであり、業務量の増減に合わせて随時増減するもの

※ 期間雇用社員を含む

国際物流事業

アジア中心の経営構造への転換

- 不採算事業からの撤退及び合理化によるコスト削減を進め、利益拡大を目指します。
- 豪州に依存した経営構造から脱却し、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長を図ります。

[効率化施策の推進]

不採算事業からの撤退

- エクスプレス事業の売却

豪州事業の合理化

- 本社機能における人員配置等の合理化
- ロジスティクス事業における人員配置等の合理化

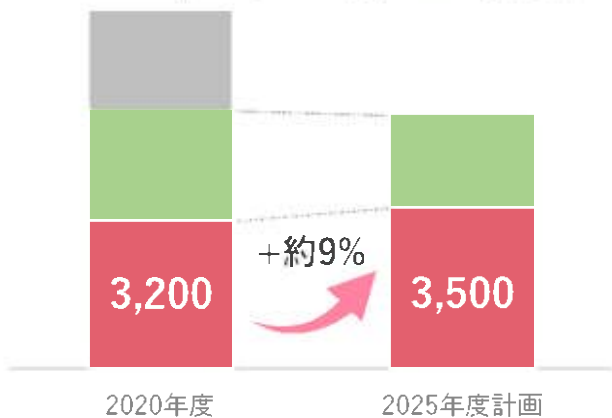
アジア中心のビジネスモデルへの移行

- アジア域内で特に成長が見込まれる国と業種にフォーカスした事業展開
- トールエクスプレスジャパン及びJPトールロジスティクスの活用による国内BtoBビジネスの拡大

[営業収益の推移]

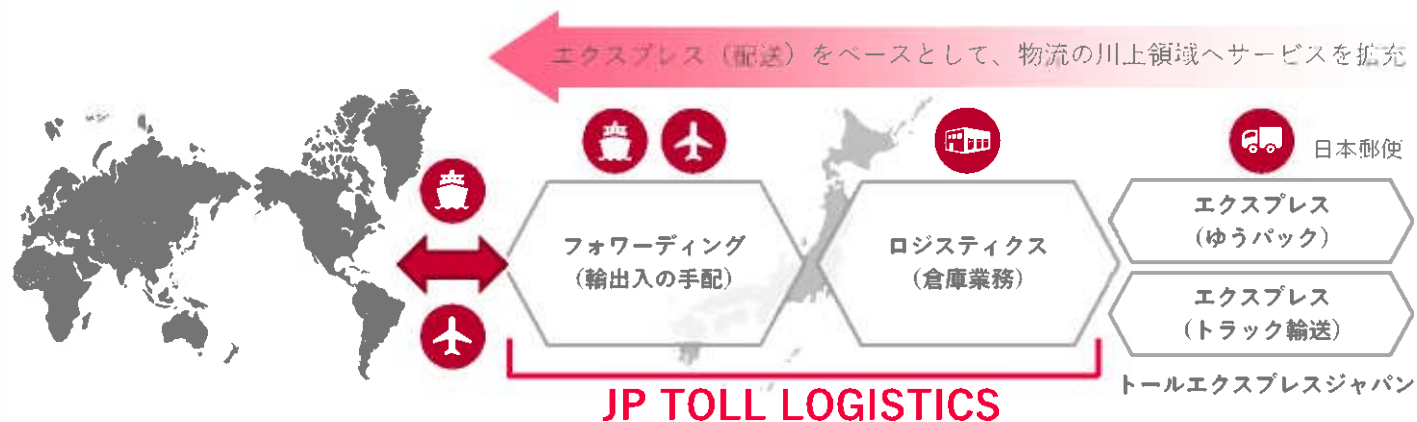
(百万豪ドル)

■ アジア他 (日本含む) ■ 豪州 ■ エクスプレス



※ コロナ禍での一時的な収益増加影響を除く  
 ※ JPトールロジスティクスを含む

[日本におけるB2Bビジネスの展開]



アジア中心のビジネスモデルへの移行推進

## 2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて

### 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

# ゆうちょ銀行

- デジタルサービス戦略
- 資産形成サポートビジネスおよび新規ビジネス
- 直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革
- 経営資源のシフトによる生産性向上
- 地域への資金循環・地域リレーション機能の強化
- 市場運用・リスク管理の深化

## デジタルサービス戦略

- 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を促進します。
- 顧客基盤を活用し、多様な事業者との連携により最適なサービスを提供する、「共創プラットフォーム」を構築します。

お客さまが最適なチャネルを選択

### リアルチャネル



- 郵便局ネットワークを通じたサービス提供
- お客さまに最適チャネルをご案内
- デジタルサービスの身近なサポート
- グループ連携を強化しつつ、法人顧客へのデジタルサービス等の営業を強化

全国約24,000の郵便局ネットワークを活用

### サポートチャネル



- 態勢を強化し、専門的なサポートを実施

コールセンター等の強化

### デジタルチャネル



- 安心・安全を最優先に、UI/UXを継続的に改善し、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充

通帳アプリの機能拡充・利用拡大  
(基本バンキング機能を搭載)

家計簿・家計相談アプリ (新規構築)

お客さま自身が、現在ならびに将来の家計の状況を確認でき、お客さま意向に沿った商品・サービスを選択できるアプリ

多様な事業者との連携による  
最適なサービスの提供

投信   ローン   保険   税務相談  
不動産   旅行代理店   物販/EC   寄付

グループプラットフォームアプリとも連携

リアルとデジタルの相互補完



お客さまの声をサービス改善に反映

各チャネルの取引等を統合した顧客データベースの構築・利活用

KPI

通帳アプリ登録口座数



邦銀随一の顧客基盤  
(通常貯金1.2億口座)

データベースの利活用イメージ

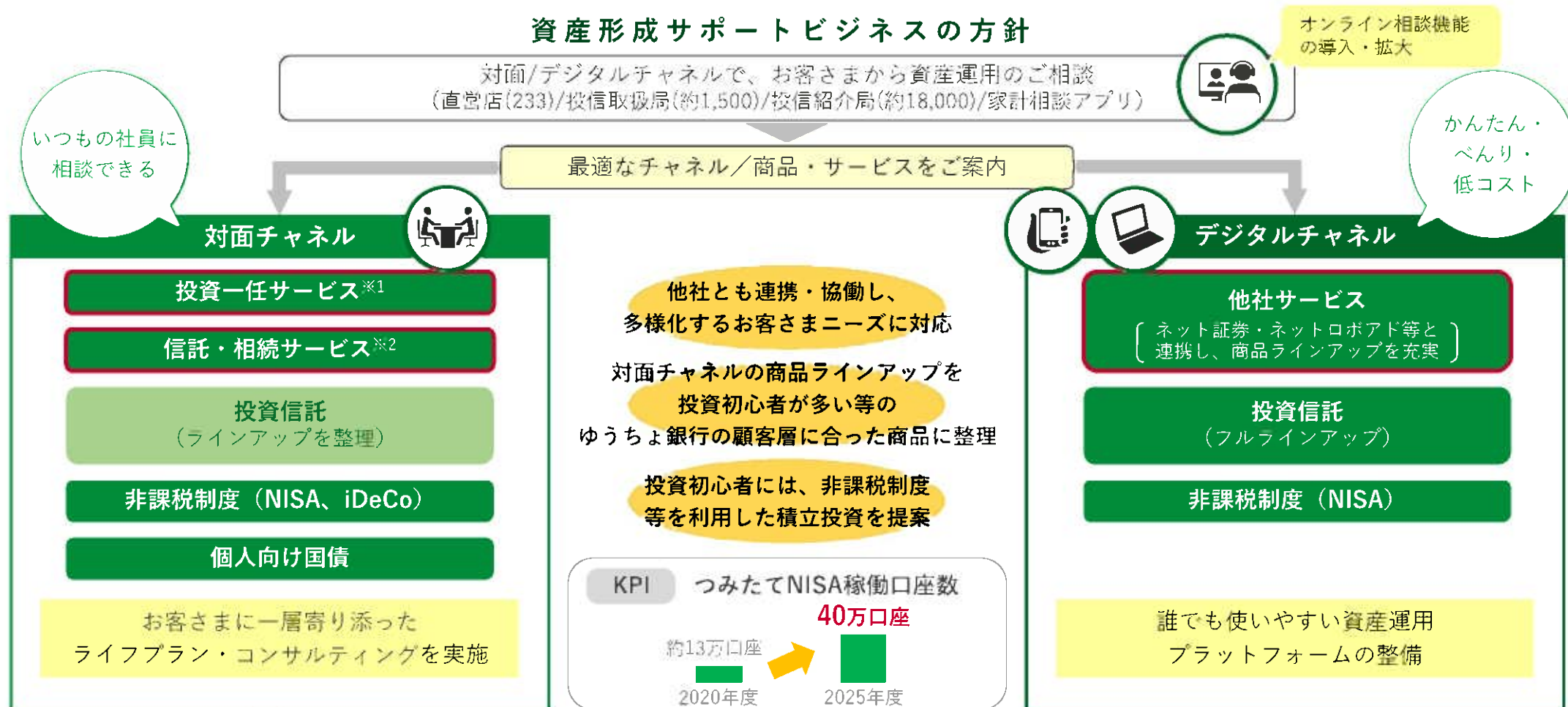
統合データベース

取引行動等   お客さま意向

お客さまに最適な商品・サービスのご提案  
(アプリ上で広告掲載、PUSH通知等により提案)

## 資産形成サポートビジネスおよび新規ビジネス

- 対面チャネルの資産運用商品ラインアップを、ゆうちょ銀行の顧客層に合った商品に整理の上、郵便局ネットワークを活用し、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案します。また、デジタルチャネルでは、競争力のある料金水準の下、誰でも使いやすいWeb、アプリでの環境を構築します。
- 多様な事業者と連携し、お客さまニーズに対応した新たなサービスを展開します。  
(投資一任サービス、信託・相続サービス、フラット35直接取扱い、口座貸越サービス等)



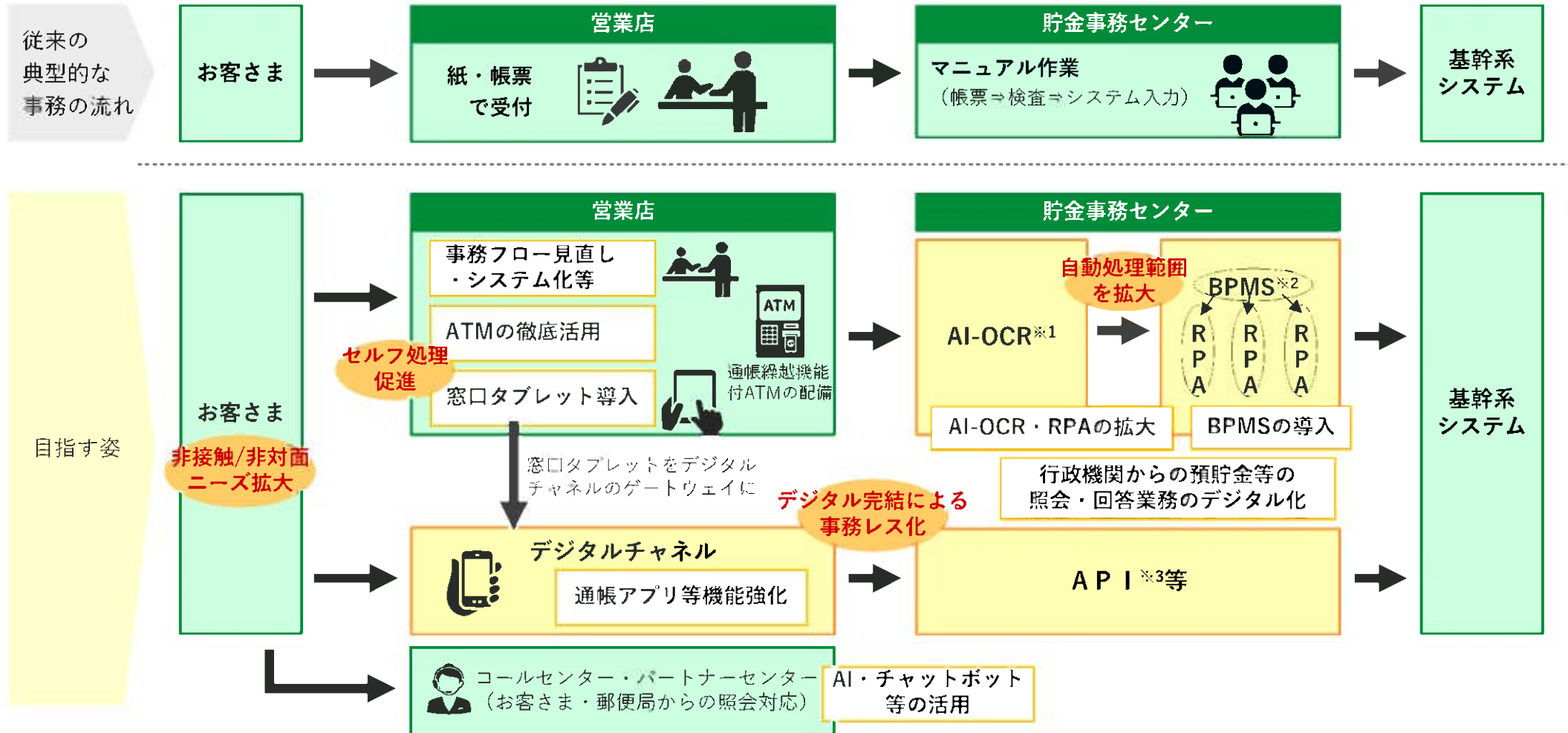
注) 赤字は、中計期間中に新規導入予定の商品・サービス

※1 お客さまから投資判断の一任を受け、当該投資判断に基づき、売買・管理等までを行う商品の媒介を行うサービス (要認可)。

※2 遺言信託・相続型信託・遺産整理業務等の信託銀行等が取り扱う商品の媒介を行うサービス (要認可)。

## 直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革

- 定型的な取引のセルフ処理環境（窓口タブレット等）を整備し、デジタルチャネルの充実と併せ、お客さまの取引チャネルの選択肢拡充と、窓口業務の効率化を並進します。
- デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化により、貯金事務センター業務を改革します。



※1 AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR。

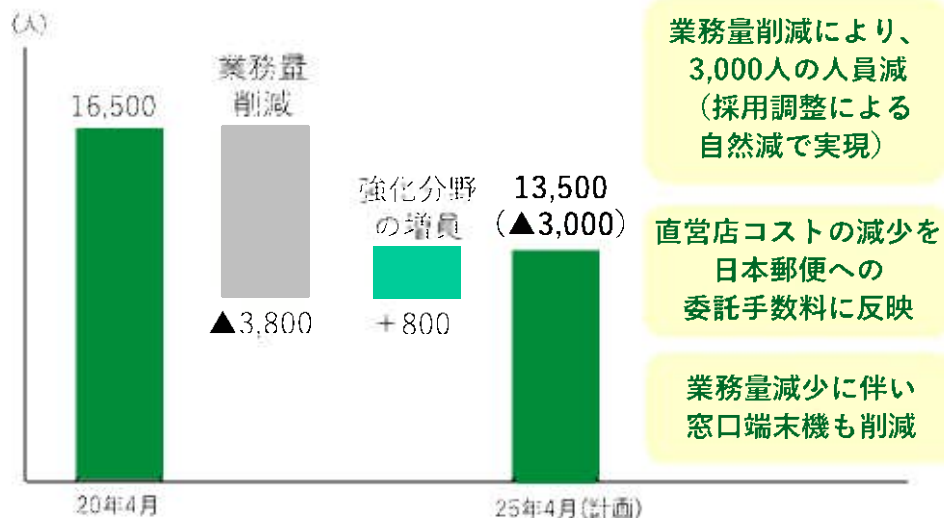
※2 Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

※3 Application Programming Interfaceの略。スマホアプリや外部システム等のデジタルチャネルと銀行内のシステムを接続するための標準技術。

## 経営資源のシフトによる生産性向上

- 計画的なスキルアップにより、デジタル化対応等の強化分野の増員を行う一方、業務改革により業務量を大きく削減し、総人員3,000人減を計画しています。
- DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、既定経費を大きく削減し、経費全体で550億円削減を目指します。

### 人員計画



#### 業務量削減

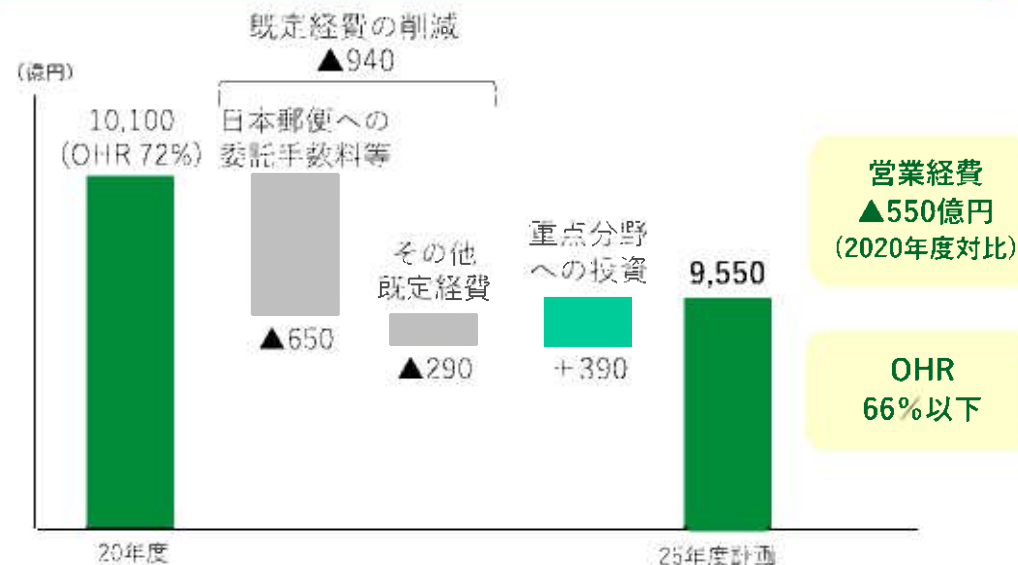
- デジタル技術活用、デジタルサービス利用拡大等による直営店、事務センター等の業務効率化
- 業務見直しによる全社的な業務効率化 等

#### 強化分野の増員

- 直営店のローン・法人営業の強化、シニアライフアドバイザー<sup>※1</sup>の増員
- 市場・GP<sup>※2</sup>、DX、サイバーセキュリティ等の専門分野の人材強化 等

生産性を向上

### 営業経費の削減・OHR<sup>※3</sup>改善



#### 既定経費の削減

- 日本郵便への委託手数料の削減
- 業務量削減による人員減
- 店外ATMの効率的配置
- 貯金・通帳関連コストの削減
- 各種物件費の削減 等

#### 重点分野への投資

- 強化分野の増員
- DX推進に向けた投資
- セキュリティ強化
- AML/CFT<sup>※4</sup>強化
- 新規ビジネス推進 等

※3 金銭の信託運用損益等を含むベース

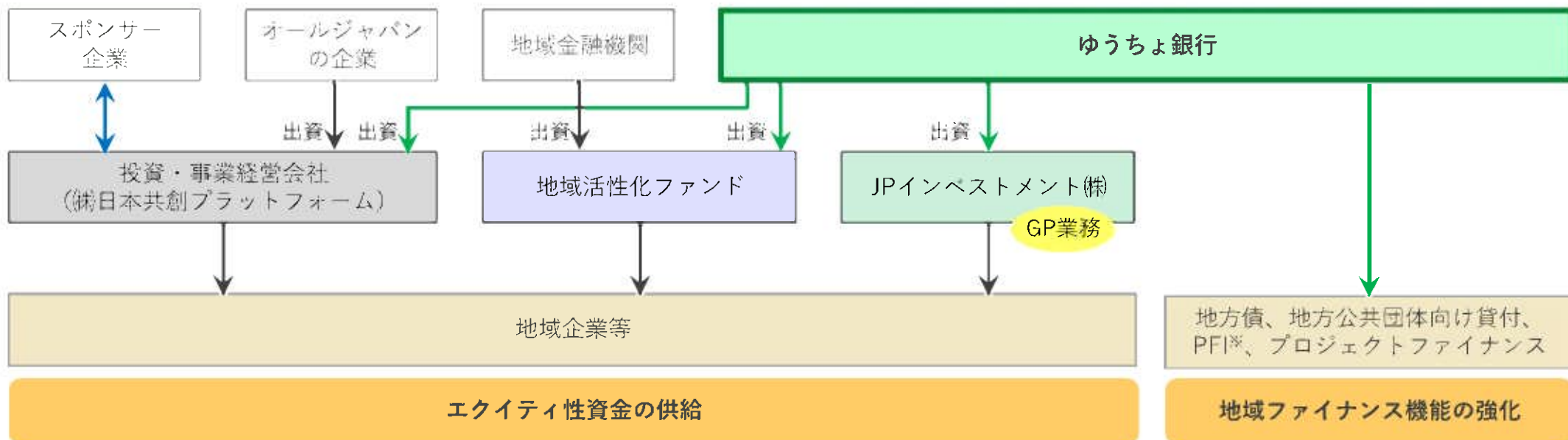
※4 マネー・ロンダリング防止およびテロ資金供与対策



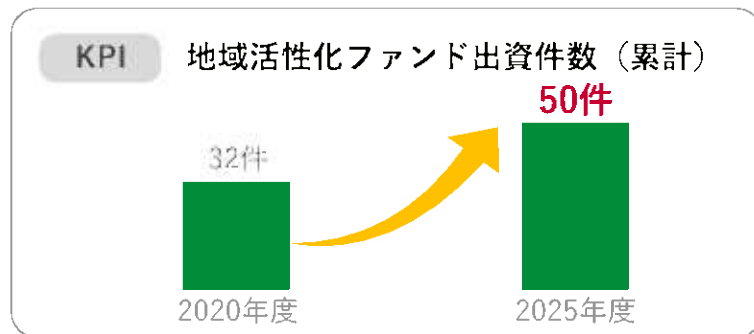
## 地域への資金循環・地域リレーション機能の強化

- 多様な枠組みを通じた資金供給（特にエクイティ性資金）により、地域活性化に貢献します。
- 「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応します。
- 地域リレーション機能を強化し、地域の情報を活用した、新たなビジネス機会の創出に挑戦します。

### 地域への資金循環方針



地域の資金で地域のプロジェクトをファイナンスする地域循環型の投資スキーム等の検討



※ Private Finance Initiativeの略。  
公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。

(参考) 地域へのファイナンス残高  
：約7兆円 (2020年度末)

## 市場運用・リスク管理の深化

- リスクアペタイト・フレームワーク\*1に基づき、投資適格 (IG) 領域を中心にリスク性資産残高を積み上げるとともに、戦略投資領域について選別的に投資を進め、安定的な基幹収益の確保に努めます。
- ストレス事象発生に備え、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築とリスク管理深化に努め、自己資本比率 (国内基準) 10%程度、CET1比率10%程度\*2を最低限確保すべき水準に設定し、財務健全性を十分確保します。
- ESGテーマ型投資残高を拡大する等、ESG投資を強化し、持続可能な社会の実現に貢献します。

\*1: リスクアペタイト (自社のビジネスモデルの個別性を踏まえた上で、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量) を、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。

\*2: 2025年度はバーゼルIII完全実施ベース。その他有価証券評価益除くベース。

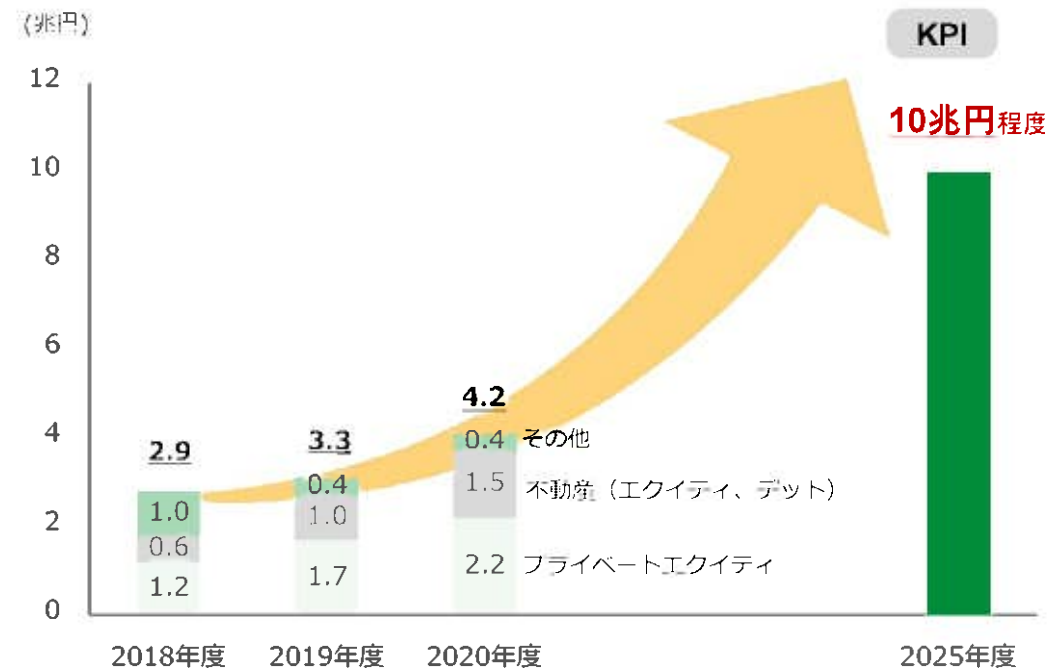
### リスク性資産残高\*3

\*3: 円金利 (国債等) 以外の資産



### 戦略投資領域残高\*4

\*4: オルタナティブ資産 (プライベートエクイティファンド、不動産ファンド (エクイティ) 等)、不動産ファンド (デット)、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等



外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少の一方、戦略投資領域の収益が本格化 (Jカーブ効果)

2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて
  - 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

## (4) かんぽ生命

- 中期経営計画（2021年度～2025年度）の基本方針
- 新しいかんぽ営業体制の構築
- 保険サービスの充実
- 事業運営の効率化
- 資産運用の深化・高度化
- お客様体験価値(CX)の向上

## 中期経営計画（2021年度～2025年度）の基本方針

- お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ転換することで、持続的成長を目指します。

		基本方針	主な取組み
再生	信頼回復に向けた取組みの継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼を回復する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な募集プロセスのもと、「お客さまがご納得・ご満足の上で保険サービスをご利用いただく」活動を展開</li> <li>お客さまへの丁寧なアフターフォローを通じた信頼関係の再構築</li> </ul>
	事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、効率的な業務運営により収益力を向上させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいかんぽ営業体制を構築し、保障性マーケットへの取組みを強化</li> <li>あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの充実</li> <li>デジタルによる変革(DX<sup>注1</sup>)を推進し、事業運営を効率化</li> <li>新資本規制導入を見据えた資産運用の深化・高度化</li> </ul>
持続的成長	お客さま体験価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま体験価値(CX<sup>注2</sup>)を最優先とするサービス提供体制を構築する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換</li> </ul>
	ESG経営の推進 (社会課題の解決への貢献)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ(持続可能性)を巡る社会課題の解決に貢献し、SDGsと持続的な成長を実現する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の社会的使命を果たすことで、社会課題の解決に貢献</li> <li>健康増進、介護・相続などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供</li> </ul>

### 再生と持続的成長のための土台

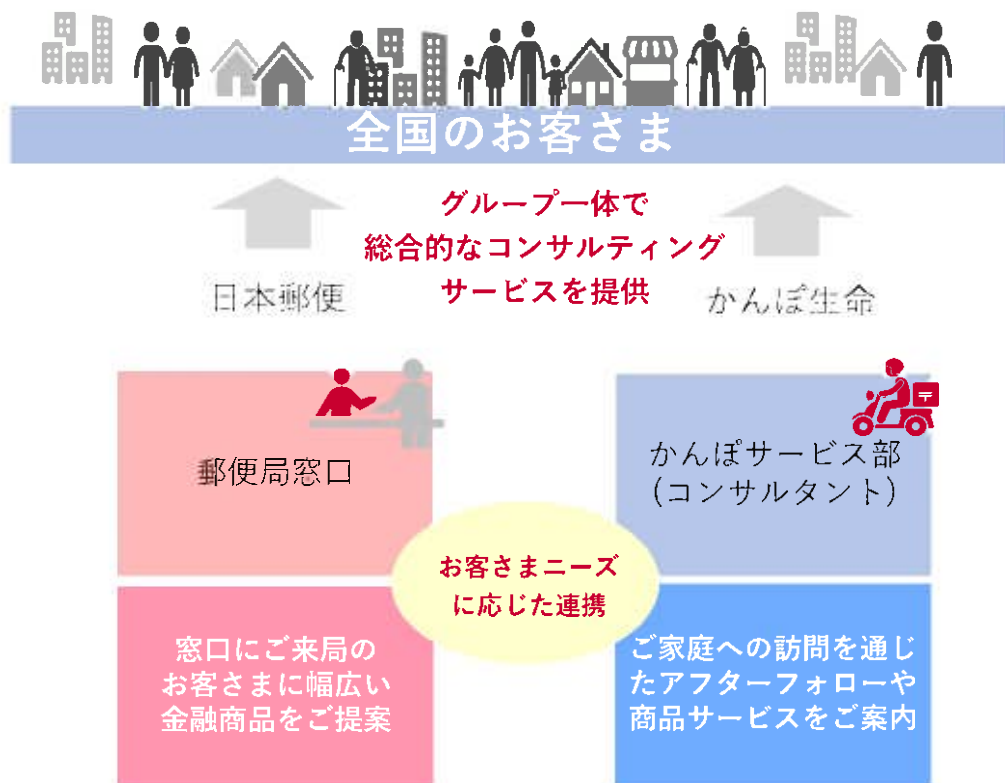
企業風土改革・働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりがやりがい(E S)を感じながら、会社とともに成長できる企業風土に改革する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣と社員のコミュニケーションを活性化し、将来ビジョンを共有</li> <li>多様なキャリア形成へのサポート、マネジメント力の強化</li> <li>多様で、柔軟な働き方の実現</li> </ul>
ガバナンスの強化・資本政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク感度の高度化等により、事業運営における健全性を確保し、持続的な成長を実現する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>マネー・ローンダリングならびに犯罪防止等対策の強化</li> <li>ERM<sup>注3</sup>に基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主へ還元</li> </ul>

(注1)Digital Transformation (デジタルトランスフォーメーション) の略/(注2)Customer Experience (カスタマーエクスペリエンス) の略/(注3)Enterprise Risk Management (統合的リスク管理) の略

## 新しいかんぽ営業体制の構築

- お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、グループ体での総合的なコンサルティングサービスを実現します。
- コンサルタントは生命保険のご提案及びアフターフォローに専念し、また、お客さま担当制を導入することにより、お客さまに質の高い細やかなアフターフォローを実施します。

### 新しいかんぽ営業体制



### 「新しいかんぽ営業体制」のポイント

- 1 コンサルタントの保険専業での活動
  - コンサルタントは、確かな募集品質に基づく質を伴った営業活動により、生命保険のご提案及びアフターフォローへ専念
  - コンサルタントをかんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制を整備
- 2 お客さま担当制の導入
  - 長期継続的な信頼関係の構築に向けて、お客さま一人ひとりに対して、責任を持った丁寧な対応を実現
- 3 活動拠点の集約
  - 保有契約や人口などの市場性を踏まえ、コンサルタントが駐在する拠点を集約

## 保険サービスの充実

- 人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進めます。
- 世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していきます。

### あらゆる世代、様々な場面での保障ニーズ



#### 低廉な保険料でリスクに備えたい

- 青壮年層などにおける低廉な保険料で手厚い保障に備えることへのニーズ

#### 経済的不安に備えたい

- 万が一に備えるため、傷病、要介護リスクや企業の福利厚生ニーズ等の保険本来のニーズ

#### 安心・健康な老後生活を送りたい

- 長生きリスクに備えつつ、健康増進・Well-being<sup>※</sup>向上を図りながら、安心・健康な老後生活を送ることへのニーズ

(注)身体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。

#### 相続や資産承継に備えたい

- 高齢者層における子や孫への相続や資産承継へのニーズ

### お客さまの保障ニーズにお応えする保険サービス

#### 今後の商品開発の方向性

- 低廉な保険料でバランスのとれた保障を提供  
(医療特約の保障内容の充実等の改定)
- 人生100年時代を踏まえ、高齢・中高年層の保障等のニーズに応える商品の拡充  
(保障領域の拡充等)
- 健康寿命延伸に貢献する商品の研究  
(健康増進データの蓄積・活用)

学資保険を起点に  
青壮年層へ  
"つなぐ"

介護・相続等を起  
点に青壮年層との  
接点を強化し、  
"つなぐ"

親世代



子世代・孫世代



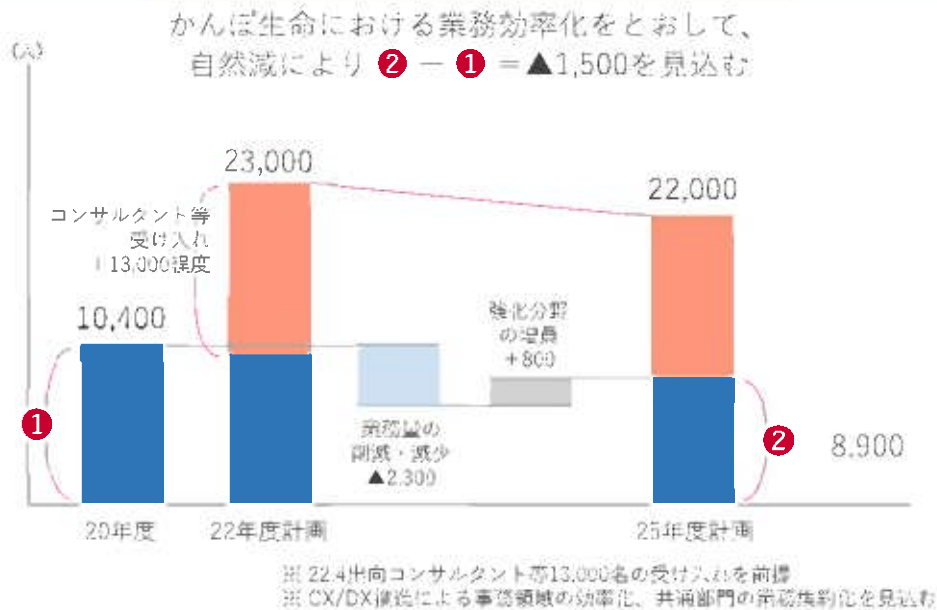
#### お客さまの生活に寄り添うサービス

- かんぽ生命をより身近に感じていただけるよう、ライフイベントに加えて、お客さまの日々の生活のお悩みにも寄り添うサービスを提供

## 事業運営の効率化

- デジタル化の推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化及び経費の削減を推進します。
- 効率化により生じた経営資源をお客さまサポート領域、DX推進など強化領域にシフトします。

### 要員数の見通し



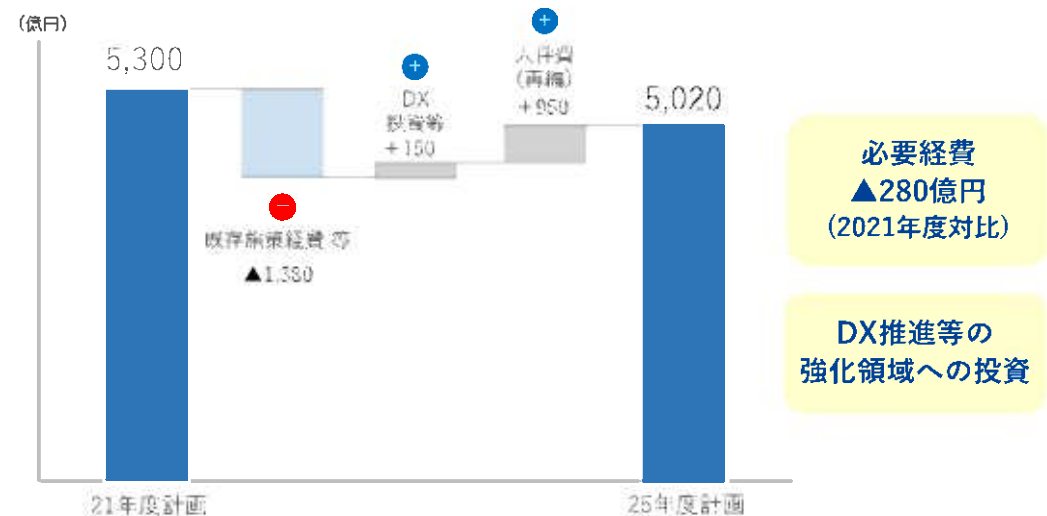
#### 主な業務量の削減

- ▲2,300名  
相当の業務量削減等
- DX推進によるサービスセンター等の業務効率化

#### 強化分野の増員

- +800名  
強化領域へ要員をシフト  
(お客さまサポート領域等)
- お客さまサポート業務(カスタマーサービスセンター等)の強化

### 必要経費の削減・強化分野への投資



#### 経費の削減

- システム開発等における生産性向上
- 各種施策経費の削減、減価償却費の減、委託手数料の減 等

#### 強化領域への投資

- DX推進に向けたシステム投資等
- [参考] 中計期間における戦略的IT投資規模  
5年間：1,000億円規模

## 資産運用の深化・高度化

- ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保を目指します。
- 新資本規制導入に適切に対処しつつ、オルタナティブ等の投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化します。
- “かんぽ生命らしい”あたたかさ”の感じられるESG投資を推進します。

### 資産運用の 深化・高度化

- オルタナティブ・クレジット等専門部署を設置し、投資領域毎の運用力を強化
- 精緻化されたリスク分析に基づく、ポートフォリオ構築の高度化
- 専門職人制の導入による高度な運用人財の採用・育成
- 様々なリスクシナリオの策定・影響分析等を通じたリスク管理態勢の強化

### 新資本規制 対応

- 経済価値ベースの新資本規制導入を見据えた資産配分プロセスの実施
- ESRの向上・安定化を目指し金利リスク削減等の対策を実施
- 新資本規制導入に向けたポートフォリオマネジメント手法の多様化

### ESG投資 の推進

- ESG投資方針に沿って、Well-being<sup>®</sup>向上、地域と社会の発展、気候変動対応を含む環境保護への貢献を重点取り組みテーマとした投融資を推進
- 脱炭素社会実現に資する投融資の積極化
- 全資産ESGインテグレーションの実施・深化
- 投資ポートフォリオのカーボン・フットプリントの計測、分析、開示



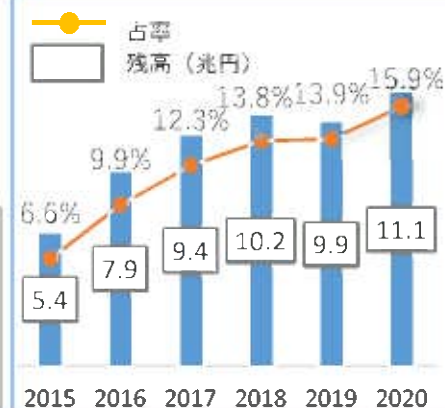
太陽光発電事業への投資

(注)肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。

あたたかさの感じられる  
かんぽならではの投資  
を目指す



### 収益追求資産



### ESG投資

投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力

2021年3月末		発電出力※
国内	エクイティ	18.8
	デット	14.0
海外	エクイティ	19.7
	デット	8.2
合計		60.7

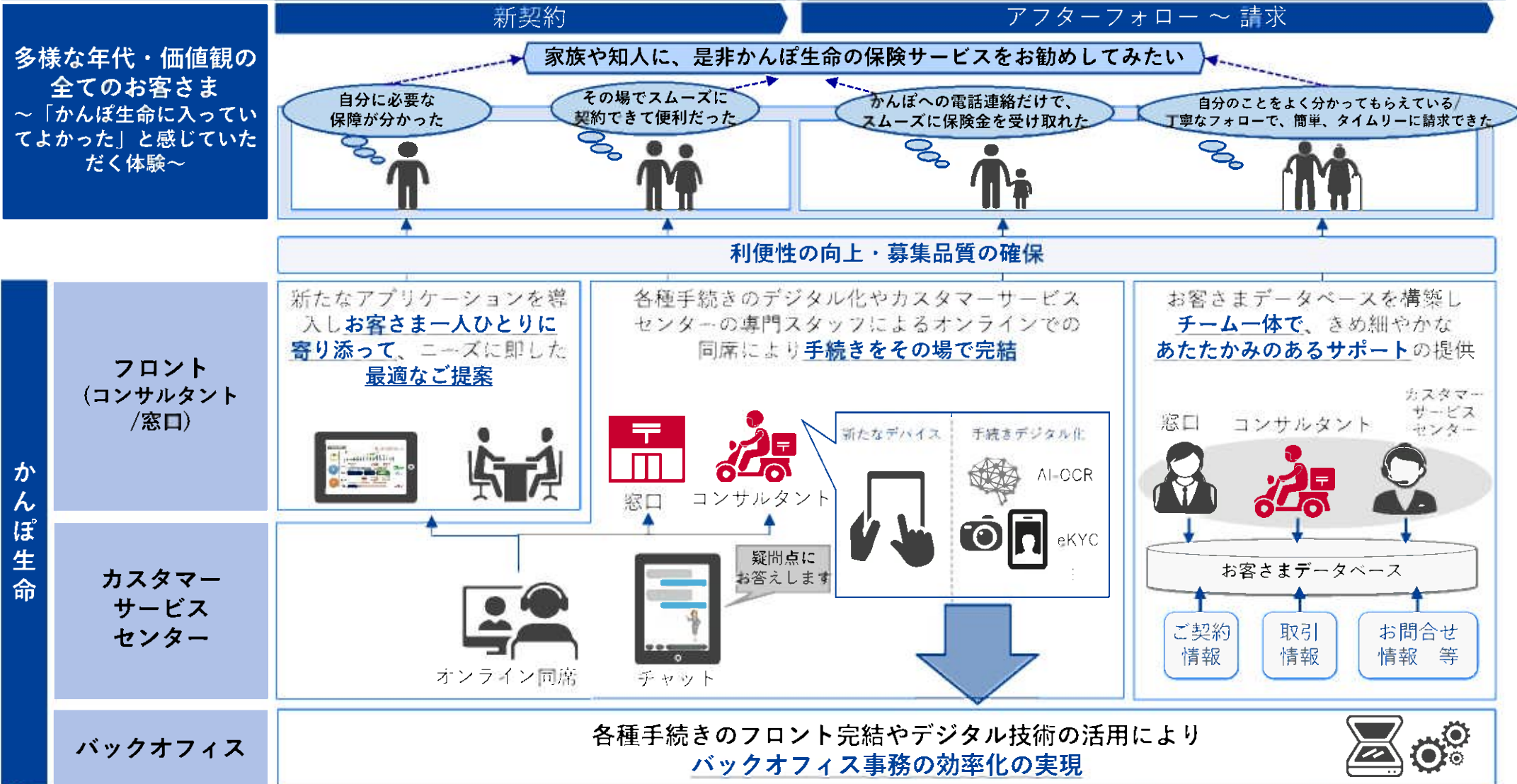
[中計期間] 150万KW を目指す

※単位：万KW、当社持ち分換算後



# お客さま体験価値(CX)の向上

- お客さま体験価値の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組みます。
- その体験価値をご評価いただいたお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へかんぽ生命をお勧めいただくことで、お客さまを広げていきます。



2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて
  - 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

## (5) 不動産事業

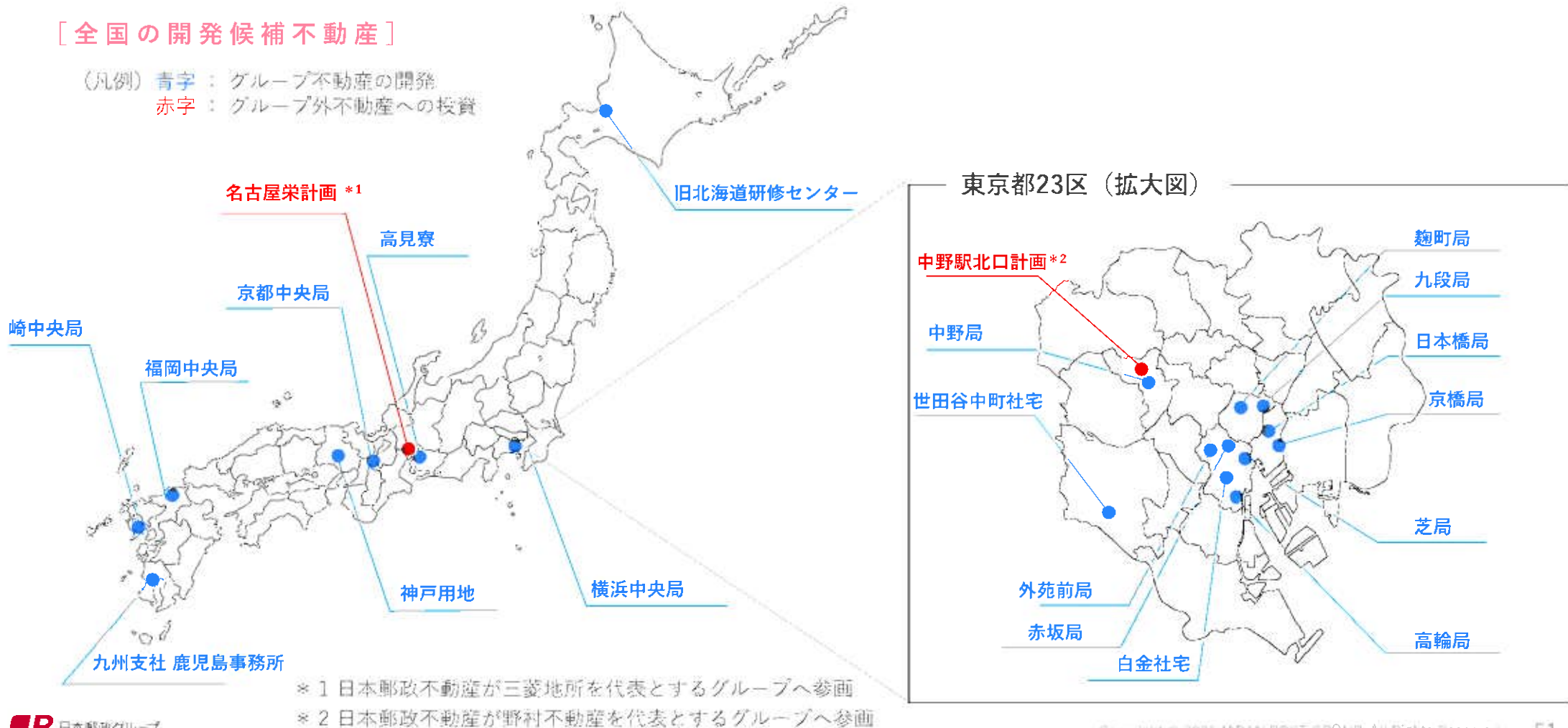
- 収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長
- 郵政グループの不動産事業は、DXを駆使し、空間提供に加え体験提供へ
- 不動産事業の計数目標

## 収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長

- コアビジネス強化の観点から、P-DXによるオペレーションの効率化の推進等により事業用施設の集約・効率化を行うとともに、不動産事業への活用を進め、また、グループ外不動産への投資（安定的な収益が可能な不動産を厳選し投資）も進めることで、不動産事業の利益を大幅に拡大します。
- 他社との連携やM&Aにより、不動産事業の強化・拡充につなげ、利益の上積みを図ります。

### [全国の開発候補不動産]

(凡例) 青字 : グループ不動産の開発  
赤字 : グループ外不動産への投資



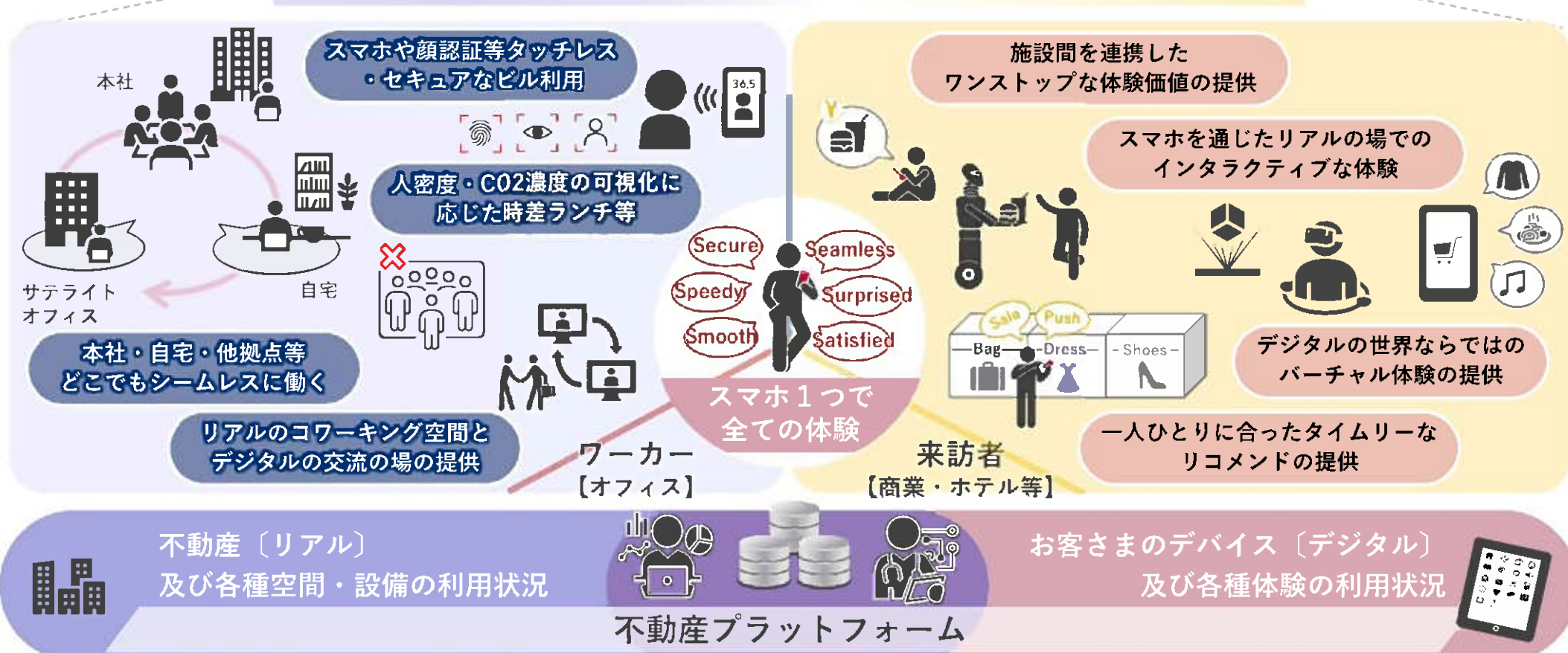
\*1 日本郵政不動産が三菱地所を代表とするグループへ参画  
\*2 日本郵政不動産が野村不動産を代表とするグループへ参画

## 郵政グループの不動産事業は、DXを駆使し、空間提供に加え体験提供へ

- 開発不動産の空間及び設備の利用状況と、お客さま（オフィスワーカーや来訪者等）の各種体験の利用状況を、不動産プラットフォームに集約し、リアルな場とスマホ等のデジタルの双方向で、お客さまに新しい体験価値やビジネス情報を提供します。
- 4つの不動産開発計画（広島駅南口、蔵前、五反田、梅田3丁目）で導入開始し（※）、新たな不動産価値の創生を実現します。

※虎ノ門・麻布台計画については、共同事業者と連携して検討を進めていきます。

### リアルな場でのスマホと連動した新しい体験



## 不動産事業の計数目標

### 営業収益

2025年度 収益見込：

**900億円程度**

### 営業利益

2025年度 利益見込：

**150億円程度**

### 5年間の投資額

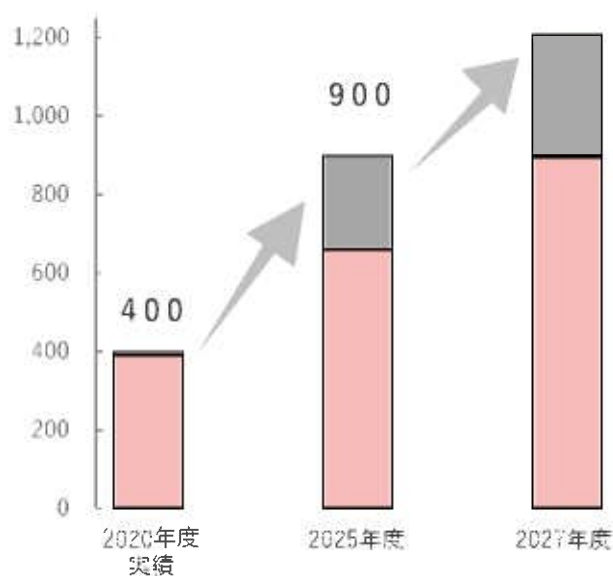
**計 5,000億円程度**

2025年度末 資産規模

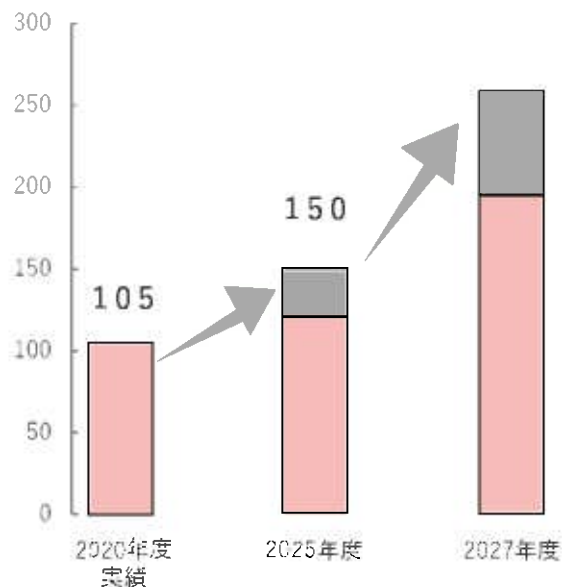
**計 1兆円程度**

※JPタワー等(既稼働分)の土地建物等を含む

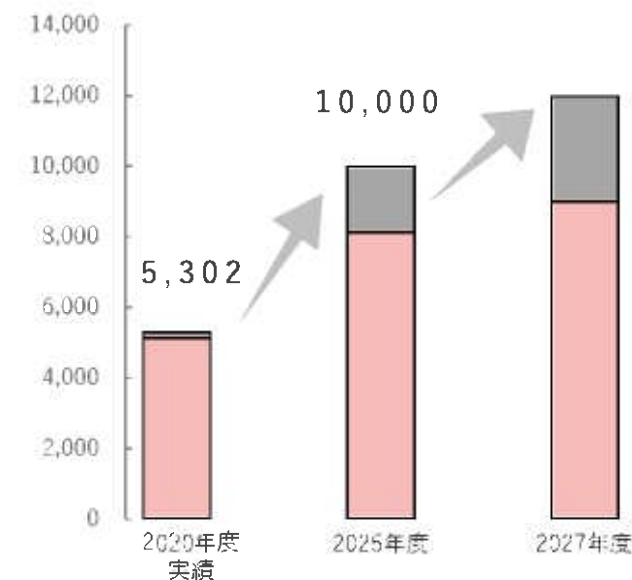
### 営業収益 (億円)



### 営業利益 (億円)



### 期末資産額 (億円)



■ グループ不動産の開発 ■ グループ外不動産への投資

(注) ・本計画期間は2021～2025年度の5年間だが、不動産事業は検討開始から収益の獲得まで長期間を要するため、2027年度までの見通しを参考に記載。

## 2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて

### 2-1. グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

- (1) 日本郵政グループ全体
- (2) 日本郵便
  - ・郵便・物流事業
  - ・郵便局窓口事業
  - ・国際物流事業
- (3) ゆうちょ銀行
- (4) かんぽ生命保険
- (5) 不動産事業



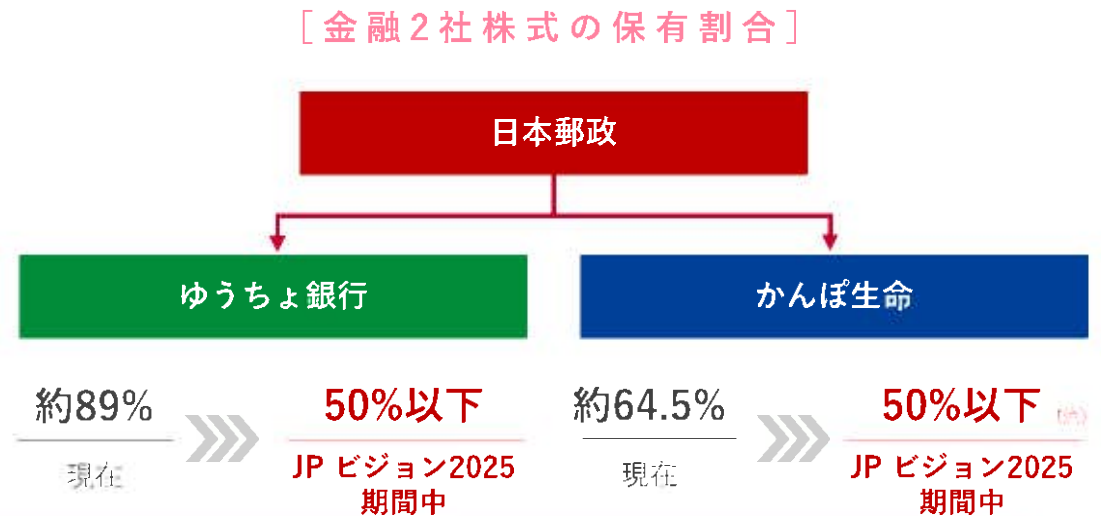
### 2-2. 資本戦略・人事戦略・ESG経営

- (1) 日本郵政の資本戦略
- (2) 人事戦略（社員視点に立った働き方改革の推進）
- (3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの

## 金融2社株式の早期処分による経営の自由度向上

- 金融2社株式は、JPビジョン2025期間中のできる限り早期に保有割合50%以下とすることを目指します。
- それ以降も、金融2社株式処分について検討を進めてまいります。

- ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式については、JPビジョン2025期間中のできる限り早期に保有割合50%以下とすることを目指します。
- それにより、両社の新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、事前届出制に移行する等、民営化のプロセスは着実に進展します。



その後については、郵政民営化法の規定の趣旨、グループ経営の観点に基づき、以下の要素を勘案しながら検討を進め、資本関係に依らない郵政グループを構築します。

- ・金融2社の経営状況
- ・ユニバーサルサービスへの影響
- ・グループの一体性確保
- ・日本郵政の資金需要
- ・連結業績への影響
- ・市場の動向

### (参考) 日本郵政株式の売却

政府による日本郵政株式の売却は、東日本大震災の復興財源の確保に直結する課題であることから、当社としても、企業価値の向上と公正な情報開示に努めるとともに、必要に応じて実務的な準備を進める。

(注) かんぽ生命は、2021年5月14日、同社取締役会においてToSTNet-3による自己株式の取得を決議しており、また、日本郵政は、同日同社取締役会において、当該自己株式の取得に応じた売付け及び株式処分信託の設定を行うことを決議していることから、それに伴い、かんぽ生命株式の当社保有比率は49.9%となる予定。

## ビジネスポートフォリオの転換

- お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」として、SDGs等社会課題の解決、社会の持続的発展に貢献し続けていくために、郵便・物流、貯金、生命保険といったコアビジネスを充実・強化するとともに、新たなビジネスを展開して収益機会を確保する等、ビジネスポートフォリオを転換します。

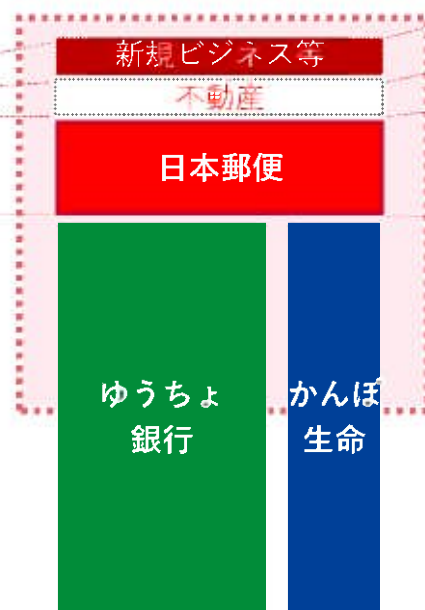
※なお、新たなビジネスへの投資にあたっては、非金融事業も含めたリスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）を新たに導入することにより、適切なリスクテイクとリスクコントロールのもと、財務の健全性を維持しながら、新たな収益の確保を進めてまいります。

[ビジネスポートフォリオの転換イメージ]

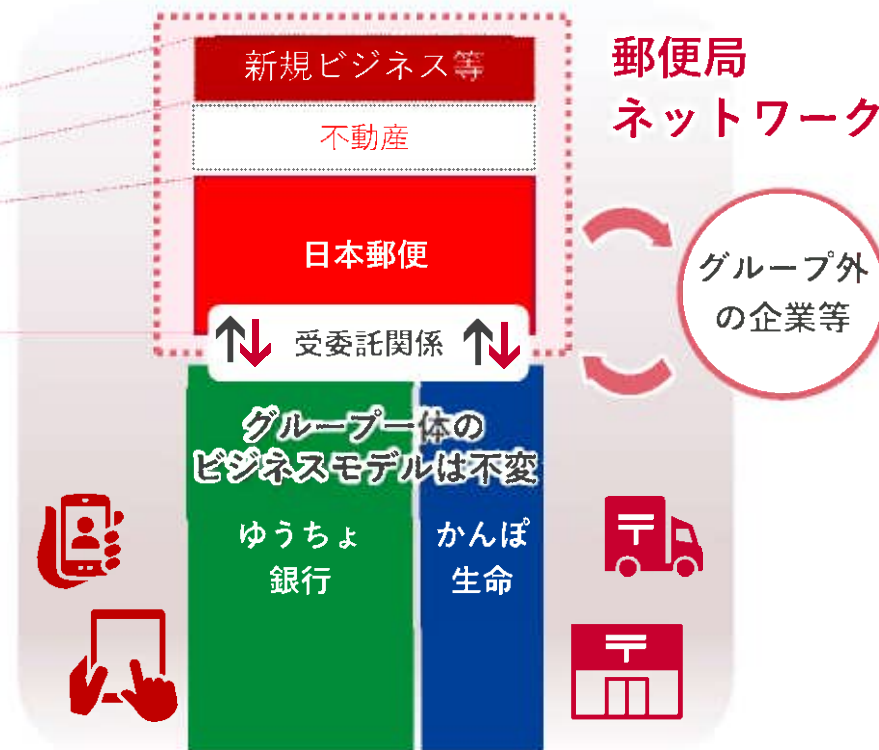
現在



JP ビジョン2025 期間中



グループの将来像  
(金融2社株式の完全処分後)



グループ連結利益のイメージ

お客さまと地域を支える  
「共創プラットフォーム」



## 日本郵政の株主還元と資本効率の向上

- 株主還元については、JP ビジョン2025期間においては、引き続き、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施することを目指します。また自己株式の取得を機動的に実施することにより、資本効率の向上を図ります。
- 自己株式の取得を行う一方で、成長に向けて必要となる資金の負債での調達を組み合わせることにより、資本効率を向上させます。

### 株主還元方針

#### 配当方針

・ JP ビジョン2025期間中は、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施

#### 自己株式の取得

・ JP ビジョン2025期間中に自己株式の取得を機動的に実施することで、資本効率の向上を図る

### 資本効率の向上

- ・ 機動的な自己株式の取得とともに、負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めることで、資本コストを低減します。
- ・ 資本コストの低減と収益の向上の双方に取り組むことで、資本効率（ROE）向上を目指します。

<日本郵政単体BS> 2021.3末時点



<日本郵政単体BS> 「JP ビジョン2025」期末



資本コストの低減と資本効率向上を目指す

## 社員視点に立った働き方改革の推進

- 社員は日本郵政グループ発展の原動力であり、社員を大切にせる企業として、社員視点に立った働き方改革を推進します。
- 社員の人材力（能力×意欲）アップによる労働生産性の向上を図り、グループの新たな成長と地域・社会への一層の貢献を実現します。

### [1] 働きやすい 職場づくり

#### 時間外労働の削減、 テレワークの推進等

- 業務の効率化（RPA・AI等の活用、業務内容の見直し等）による時間外労働の更なる削減、勤務間インターバル制度の試行拡大、テレワーク（在宅勤務・サテライトオフィス・モバイルワーク）環境の整備

#### 育児・介護・病気治療と 仕事の両立支援

- 各種制度の利活用の促進、テレワークの推進、病気等治療者支援策の充実

#### 環境変化に対応した 人事諸制度の実現

- シンプルで、より納得性の高い給与・手当制度の実現
- 同一労働同一賃金の適切な対応、期間雇用社員の正社員登用の継続
- 事業の将来像を踏まえた労働力構成の見直し
- グループ各社の経営状況を踏まえた処遇改善

#### パワーハラスメント・ セクシャルハラスメント 等の根絶

- 周知・啓発や各種研修、信頼できる相談体制の構築、迅速な調査と厳正な処分

#### 健康経営の推進

- 社員参画型の健康増進施策の展開
- 健康診断結果のデータ分析による効果的な施策展開とICTを活用した保健指導

## 社員視点に立った働き方改革の推進

### [II] ダイバーシティ の推進

〔多様な人材が  
活躍できる組織に〕

#### 意識啓発・行動改革

- ・ ダイバーシティ推進の理念・目指す姿を各階層で意識啓発・行動改革
- ・ 推進に当たっての課題分析、施策の企画・実施・効果検証、着実な推進

#### 女性活躍の推進 (女性管理者比率の 向上)

- ・ 本社における女性管理者比率を、2030年度までに30%達成(※)
- ・ 本社以外においても女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む

#### 高齢者の就業促進

- ・ 希望する社員が70歳まで働ける制度の創設

#### 障がい者雇用の促進

- ・ グループで障がい者雇用率2.5%を達成

#### 性の多様性への対応

- ・ 性の多様性の理解浸透、支援策の充実

※ グループ主要4社の本社における女性管理比率。2030年度までの取組の結果である2031年4月1日における比率。

### [III] 人材育成

#### お客さま本位のサービス提供が できる人材の育成

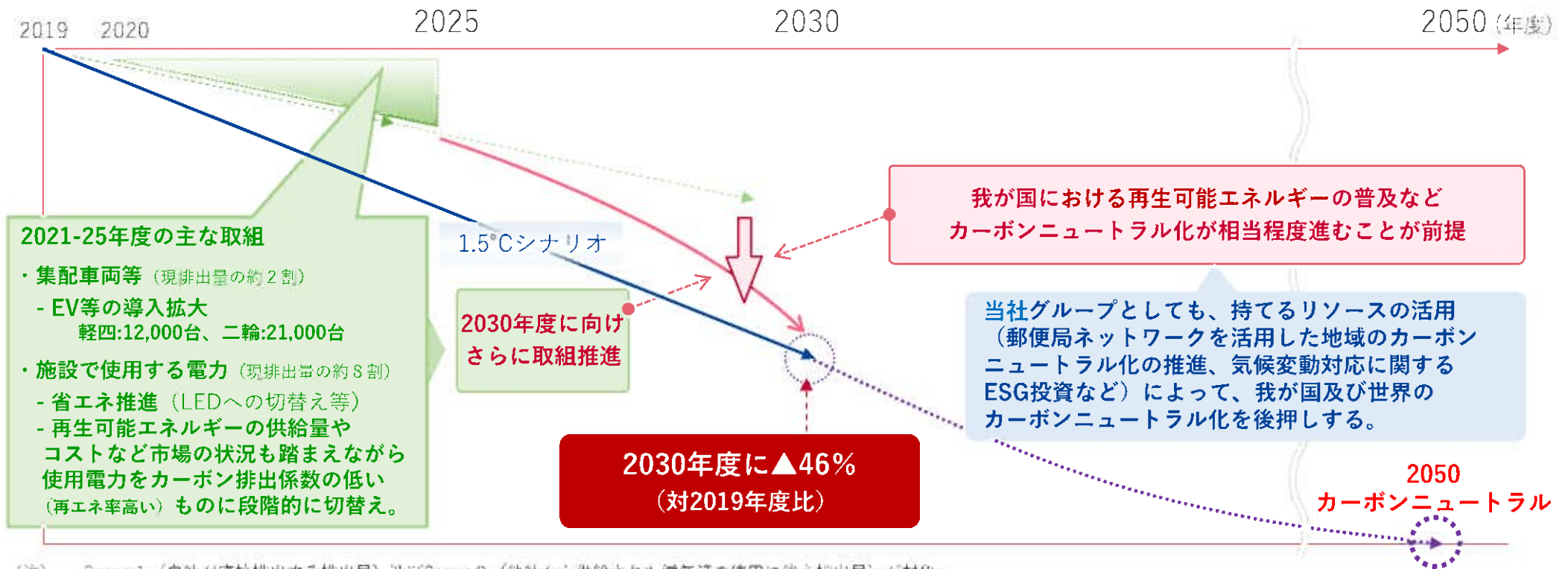
- ・ コンサルティング能力の向上、マネジメント能力の強化

#### 日本郵政グループの成長を 支える人材の育成

- ・ 経営課題解決(グループ経営の推進、DXによる新たな価値創造や変革、ICTを活用した業務改革)に必要な能力の強化
- ・ グループ会社間の人事交流、専門人材の中途採用

## カーボンニュートラルの実現を目指した日本郵政グループの取組について

- 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。
- 2021-25年度においては、EV（電気自動車）等の導入拡大などのほか、再生可能エネルギーの供給量やコストなど市場の状況も踏まえながらカーボン排出係数の低い電力に段階的に切り替えていくことなどにより、車両・施設からの温室効果ガスの排出量を着実に削減していきます。
- 2030年度までにさらに取組を推進し、温室効果ガス（GHG）の▲46%（対2019年度比）の削減を目指します。その達成には、我が国における再生可能エネルギーの普及などが進むことが必要となります。当社グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しします。



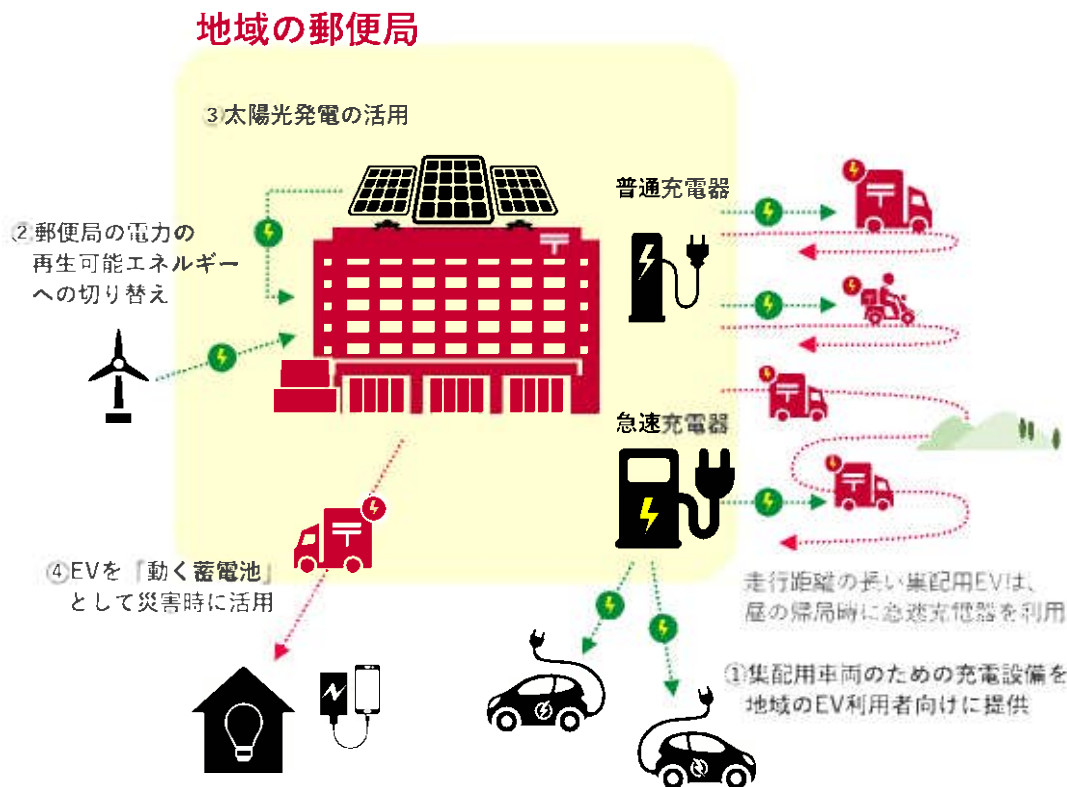
(注) ・ Scope 1（自社が直接排出する排出量）及びScope 2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。  
・ Scope 3（サプライチェーンや投資を通じた間接的な排出量）については、中期経営計画での目標設定は行わないが、SBT（Science Based Target）による金融セクターガイダンスのリリース後、SBT認定に向けた取組は推進する。※ SBTの金融セクターガイダンスは、今後リリースされる予定。  
・ 不動産市場など新規市場による増加分を除く。

## 郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進

- 集配用車両のEV導入拡大に合わせ、集配局に充電設備を設置し、地域住民向けの充電サービス等を提供することにより、地域のカーボンニュートラル化を推進します。
- CLT\*の利活用と環境負荷の小さい自家発電等を組み合わせた環境に配慮した郵便局（「+（ぷらす）エコ郵便局（仮称）」）の建設を推進します。

\*CLT（クロス・ラミネイティッド・ティンバー）：長い板状の木材を縦横交互に張り合わせた厚型のパネルで、強度、断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO2の発生を抑制。

### 郵便局に設置する充電設備等を活用した地域のカーボンニュートラル化



### 環境配慮型郵便局の推進



分類	施策	効果
社屋	CLTを活用した郵便局舎	循環型資源の活用、緑化活性化
	木質バイオマスによる自家発電、暖房	再生可能エネルギー使用
	太陽光発電・壁面設置型太陽光発電	光熱費削減
	蓄電池の設置	地域の防災拠点として活用
	LED照明の導入	省エネルギー
	電気自動車充電装置の設置	ガソリン不使用、電気自動車普及
局外	電気自動車の導入	ガソリン不使用
窓口	空調設備の有感センサーなどの省電力装置	光熱費削減
	窓への断熱フィルム、遮熱カーテン	
その他	再生紙利用・ペーパーレス、ペットボトル等回収後の設置、レジ袋削減 等	省資源

## ESG経営（サステナビリティ経営）の推進





- 郵便局ネットワークを活用し、事業を通じて、地域社会への貢献、SDGs等の社会的な課題に取り組むことにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。



持続可能な成長 / 中長期的な企業価値の創出








↑  
SDGs等の課題への積極的な貢献

- 郵政グループ
- 日本郵便
- ゆうちょ銀行
- かんぽ生命

	2025年度に向けて目指す姿	具体的な取組（施策例）
<p>1. 人生100年時代の「一生」を支える</p>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供</li> <li>お客様のニーズに応じた質の高い金融サービス / 安心・安全な金融サービス</li> <li>健やかで豊かなくらしの実現（ラジオ体操、健康応援アプリ）</li> <li>次世代教育（手紙振興、金融教育）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルを活用した使いやすいサービス</li> <li>● 保育所や高齢者施設、文化施設などの整備を通じ人生100年時代を支える多様な社会・暮らし方に必要とされる基盤整備</li> <li>● みまもり・終活サービスの拡充（デジタルを活用した高齢福祉サービス）</li> <li>● 安心・安全を最優先に、すべてのお客様が利用しやすいデジタルサービスの拡充、お客様に一層寄り添ったコンサルティングの実施</li> <li>● あらゆる世代への基礎的な保障・サービスの提供</li> <li>● 人生100年時代の社会的ニーズを踏まえた商品開発</li> <li>● ラジオ体操や健康応援アプリなどによる健康づくりの支援</li> </ul>
<p>2. 日本全国の「地域社会」を支える</p>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供</li> <li>EC市場の拡大に対応する強靱な物流インフラの構築</li> <li>地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等の提供による地域課題の解決</li> <li>ローコストオペレーションの徹底による持続的なユニバーサルサービスの提供</li> <li>地域への資金循環</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の活性化・賑わいの創出、コミュニティ形成への支援、防災・減災を目指した災害に強い建物づくりなど地元自治体と連携した持続可能なまちづくりへの貢献</li> <li>● 地方公共団体からの包括事務受託の拡大、地域金融機関との連携強化、駅と窓口業務の一体運営の推進</li> <li>● P-DXの推進、先端技術の活用</li> <li>● 災害発生時における地域貢献及び復興支援</li> <li>● 地域への資金循環（地域活性化ファンドへの出資、多様な枠組みを通じた資金供給）</li> <li>● 地域リレーション機能強化による地域の実情に応じた金融ニーズへの対応</li> </ul>

# ESG経営（サステナビリティ経営）の推進

● 郵政グループ ● 日本郵便 ● ゆうちょ銀行 ● かんぽ生命

	2025年度に向けて目指す姿	具体的な取組（施策例）
<p>3. 環境の負荷低減</p>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 温室効果ガス排出量削減</li> <li>・ 地域環境への負荷低減に配慮した事業活動の推進</li> <li>・ ESG投資の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギーや環境配慮技術の導入拡大による環境負荷低減、気候変動への取組</li> <li>● 再生可能エネルギーやカーボン排出係数の低い電力への段階的切替</li> <li>● ペーパーレス化の推進</li> <li>● 郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進（電気自動車、再エネ活用、充電・蓄電設備、CLT、木質バイオマス、太陽光発電、LED等を組み合わせた環境配慮型郵便局など）</li> <li>● 気候変動その他環境問題に関するESG投資の推進、各種国際合意に留意した投資の推進</li> </ul>
<p>4. 人事戦略</p>   	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員視点に立った働き方改革の推進</li> <li>・ ダイバーシティの推進（多様な人材が活躍できる組織に）</li> <li>・ 社員の人材力（能力×意欲）アップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きやすい職場づくり（時間外労働の削減・テレワークの推進等、育児・介護・病気治療と仕事の両立支援、環境変化に対応した人事諸制度の実現、パワーハラスメント・セクシャルハラスメント等の根絶、健康経営の推進）</li> <li>● ダイバーシティの推進（意識啓発・行動改革、女性活躍の推進（女性管理者比率の向上）、高齢者の就業促進、障がい者雇用の促進、性の多様性への対応）</li> <li>● 人材育成（お客さま本位のサービス提供ができる人材の育成、日本郵政グループの成長を支える人材の育成）</li> </ul>
<p>5. ガバナンス</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループガバナンスの強化</li> <li>・ 支社・フロントラインのマネジメント機能強化</li> <li>・ グループ一体となったリスク管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループCxO制の導入</li> <li>● 日本郵政・日本郵便の一体的な運営</li> <li>● 支社への権限委譲</li> <li>● 郵便局一体のマネジメント体制への見直し</li> <li>● 「コンダクト・リスク」を早期に探知し対応する態勢の構築</li> </ul>

## ESG投資

- 資金運用に際し、公共性・社会性に十分な配慮を行うとともに、地域の活性化や持続可能な社会の構築への積極的な貢献を図ります。





# 数値編

- 主要目標等の詳細
- 投資計画



## 主要目標等の詳細①

- JP ビジョン2025期間の最終年度である2025年度と、JP ビジョン2025の見直しを行う予定の2023年度のグループ主要目標及び各社主要目標等の詳細は以下の通りです。

		2020年度（実績）	2023年度	2025年度
日本郵政 グループ	経常利益	9,141億円	7,600億円	8,800億円
	連結当期純利益（注1）	5,087億円	4,300億円	5,100億円
	親会社株主に帰属する 連結当期純利益（注2）	4,182億円	-	2,800億円
	親会社株主に帰属する 連結当期純利益 <small>* ゆうちょ銀行保有比率 約89%の場合</small>	4,182億円	3,500億円	4,200億円
	ROE（株主資本ベース）	3.88%	3%程度	4%程度
	配当方針（21年度～25年度）	-	1株当たり50円の年間配当を安定的に実施	

（注1）非支配株主（親会社である日本郵政株式会社以外の株主）持分に帰属する連結当期純利益も含む。

（注2）ゆうちょ銀行50%、かんぽ生命49.9%の当社保有比率を前提として計算。なお、かんぽ生命は、2021年5月14日、同社取締役会においてTeSTNeT-3による自己株式の取得を決議しており、また日本郵政は、同日同社取締役会において、当該自己株式の取得に応じた売却及び株式処分信託の設定を行うことを決議していることから、それに伴い、かんぽ生命株式の当該保有比率を49.9%としているもの。

日本郵便	連結営業利益	1,550億円	1,070億円	490億円
	連結当期純利益	534億円	440億円	220億円
	郵便・物流事業 営業利益	1,237億円	650億円	330億円
	郵便局窓口事業 営業利益	377億円	350億円	50億円
	国際物流事業 営業利益（EBIT）	35億円	90億円	120億円
	荷物等収益	7,100億円	8,200億円	8,900億円
	ゆうパック取扱個数	10.9億個	12.8億個	13.6億個

\*各財務目標等の前提となる金利・為替・株価については、2020年12月末の状況を踏まえて設定している。

## 主要目標等の詳細②

- JP ビジョン2025期間の最終年度である2025年度と、JP ビジョン2025の見直しを行う予定の2023年度のグループ主要目標及び各社主要目標等の詳細は以下の通りです。

	2020年度 (実績)	2023年度	2025年度	
<b>ゆうちょ銀行</b>	連結当期純利益	2,801億円	2,800億円以上	3,500億円以上
	ROE (株主資本ベース)	3.06%	3.0%以上	3.6%以上
	自己資本比率 (国内基準)	15.53%	10%程度 (確保すべき水準)	10%程度 (確保すべき水準)
	CET 1 比率 (国際統一基準) (その他有価証券評価益除く、2025年度はバーゼルIII完全実施ベース)	14.09%	10%程度 (確保すべき水準)	10%程度 (確保すべき水準)
	OHR (全額の信託の運用損益等含むベース)	72.34%	72%以下	66%以下
	営業経費 (20年度対比)	—	▲250億円	▲550億円
	配当方針 (21年度～25年度)	—	配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、一株当たり配当額は2021年度当初配当予想水準からの増加を目指す (詳細はゆうちょ銀行中期経営計画を参照)	
<b>かんぽ生命</b>	連結当期純利益	1,661億円	780億円	910億円
	EV成長率 (RoEV <sup>※</sup> )	5.0%	6%～8%成長を目指す	
	お客さま満足度	—	90%以上を目指す	
	NPS <sup>※</sup>	—	業界上位水準を目指す	
	保有契約件数	2,491万件	2,000万件以上	
	DPS	76円	原則減配せず、増配を目指す	
<b>不動産事業 (注1)</b>	営業収益	400億円	750億円程度	900億円程度
	営業利益	105億円	(注2) 85億円程度	150億円程度
	期末資産額	5,302億円	9,000億円程度	1兆円程度

※ EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値

※ NPS<sup>※</sup>は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

(注1) 日本郵政不動産と日本郵便 (JPビルマネジメントを含む) の不動産事業に係る数値を合算したグループ全体の数値。セグメント情報等の開示に関する会計基準に基づく報告セグメントではない。  
 (注2) 2023年度の大規模物件竣工に伴う一時的な費用の発生のため、2020年度より減益する見込み。

## 投資計画

- 2025年度までの主な投資計画は以下の通りです。

セグメント	投資額	施策
郵便・物流事業	6,200 億円	P-DX施策（2,000億円）、オペレーション改革（1,000億円）、電気自動車の配備（400億円）等
郵便局窓口事業	3,400 億円	再開発事業（1,400億円）、郵便局のLED化工事（75億円）等
国際物流事業	800 億円	施設・設備関連投資（650億円）、システム投資（150億円）等
銀行業	2,400 億円	DX推進、セキュリティ態勢強化等（500億円）、基幹系システム・ATM・窓口端末機の更改等（1,500億円）等
生命保険業	2,500 億円	アプリケーション開発（700億円） システム機器更改等（1,400億円）
その他	4,800 億円	子会社による不動産投資・事業投資（4,200億円）、 「共創プラットフォーム」基盤（100億円）等
<b>合計</b>	<b>2兆100億円</b>	

（注）MSA含む新規ビジネス等への投資額は含まない

# Appendix

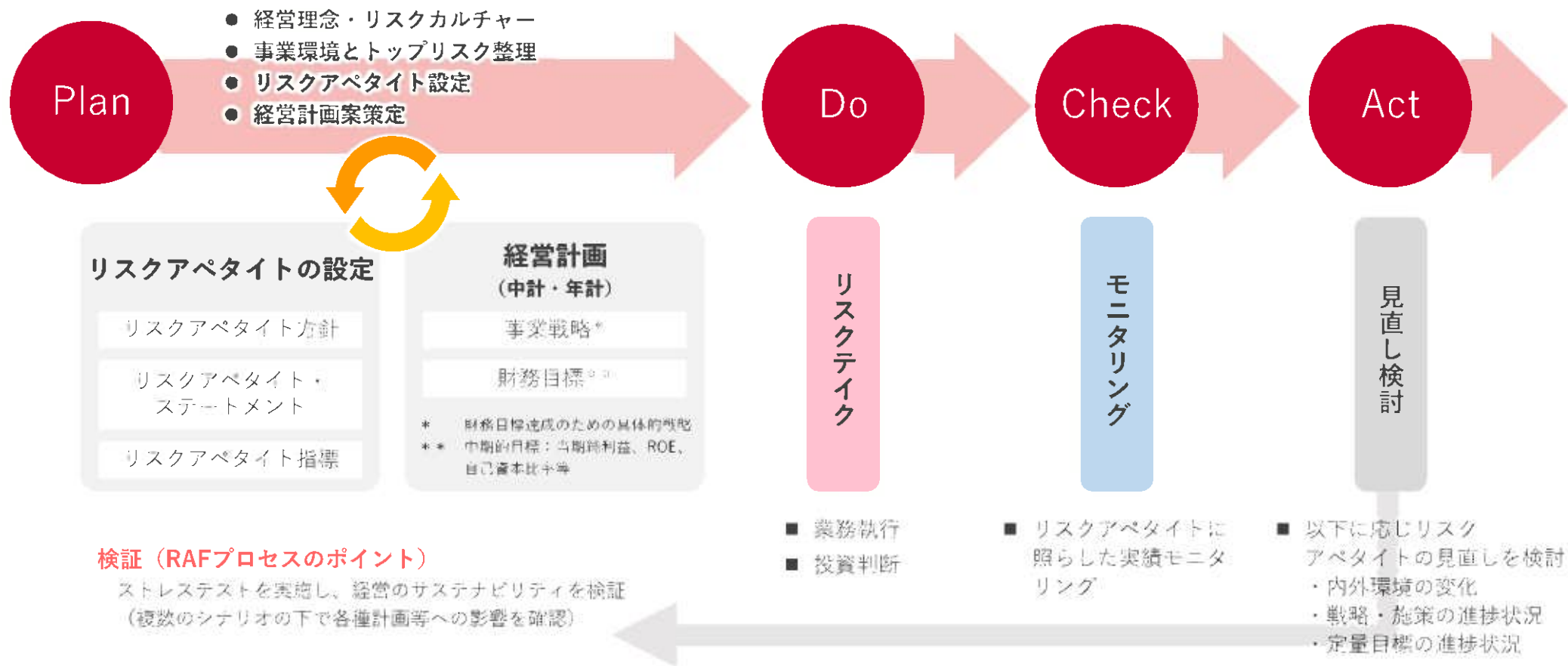
- グループ一体となった経営管理・リスク管理
- 具体的な温室効果ガス排出量削減方法

## グループ一体となった経営管理・リスク管理

- 経営計画とともに取得するリスクと種類を明確にし、リスクリターンを意識した経営管理を行い、グループとしての企業価値向上を目指します。

\*RAF (Risk Appetite Framework) : 経営層が事業計画とともに取得するリスクと種類を承認し、想定外損失の回避、リスク・リターンの向上、アカウントビリティの確保を通じて企業価値の向上を目指す経営管理の枠組みです。  
\*例えば銀行ではRAFを既に導入済みであり、かんぽ生命においてもRAFと同様の仕組みであるEIRMを既に導入しています。

### RAFの運営プロセス

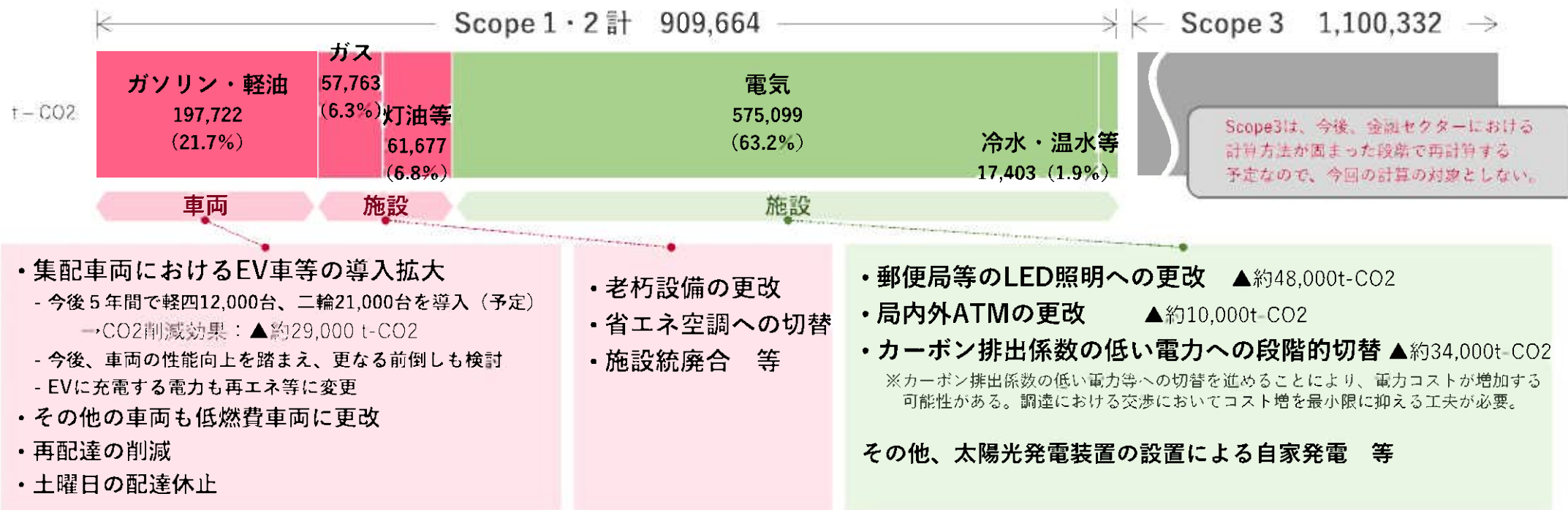


## 具体的な温室効果ガス排出量削減方法

- 当面の取組として、EV車両の導入拡大、郵便局等のLED化及びカーボン排出係数の低い電力への段階的な切替などを積極的に行います。

[2019年度 グループ主要4社による温室効果ガス排出量]

- Scope 1：自社が直接排出する排出量
- Scope 2：他社から供給された電気等の使用に伴う排出量
- Scope 3：サプライチェーンを通じて排出する間接的な排出量



Scope3は、今後、金融セクターにおける計算方法が固まった段階で再計算する予定なので、今回の計算の対象としない。

※ 記載している削減量 (▲t-CO2) は、2021年度から2025年度までの削減量見込み

我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが前提。

当社グループも、持てるリソースの活用によって、我が国及び世界のカーボンニュートラル化の後押しをして、その達成を目指す。

**2030年度までに ▲46%の削減 (対2019年度比) + 2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す**

【注】2030年度、2050年の目標達成においてScope3をどう算入するかは、今後検討する。【注】不動産事業など新規事業による増加分を除く。

【注】本ページに記載のscope1・2の排出量は「基礎排出係数」を用いたもの。当社グループは、電力消費に伴う温室効果ガス排出量を算出する際に使用する係数を、「基礎排出係数」から「調整後排出係数」に変更予定 (2019年度実績から遡って修正)。

## III. JP ビジヨン2025工程表



# 1 信頼回復に向けて\_ガバナンス強化



# 1 信頼回復に向けて\_金融営業の目標・評価体系の再構築



# 1 信頼回復に向けて「グループ」の人材戦略について



## 2 新たな成長に向けて\_日本郵政グループ



## 2 新たな成長に向けて\_日本郵便（郵便・物流事業）



## 2 新たな成長に向けて\_日本郵便（郵便局窓口事業 1/2）



## 2 新たな成長に向けて\_日本郵便（郵便局窓口事業 2/2）

2021年度				2022年度	2023年度	2024年度 ～ 2025年度	2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期				
● 総合的なコンサルティングサービスの提供							
新しいかんぽ営業体制の構築		コンサルタントの保険専担化の実施		新体制での運営開始			
活動拠点の集約化の準備				新体制での運営開始			
● 非対面サービスの充実							
Web相談予約システム ★2021.7以降準備出来次第 全国2,000局程度に導入				必要に応じ導入局を拡大			
投資信託のオンライン面談				準備出来次第順次展開			
試行実施・検証		試行局の拡大					
(紹介局⇔取扱局の取次) ※つみたてNISAに限る							
試行局の選定	試行実施・検証		試行局の拡大	準備出来次第順次展開			
がん保険のオンライン面談・申込処理				試行実施・検証		必要に応じ対象局を拡大	
その他金融商品のオンライン面談等				委託元や商品供給会社と調整			

## 2 新たな成長に向けて\_日本郵便（その他）

2021年度				2022年度	2023年度	2024年度 ～ 2025年度	2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期				
<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>● 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等</p> </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">地域のニーズに応じて、対象局を拡大</p> <p style="font-size: 2em;">{</p> <p>地方公共団体事務の受託、郵便局における銀行手続事務等の受付・取次、地域金融機関ATMコーナーの設置、郵便局窓口と駅窓口の一体運営、地方公共団体施設への郵便局の設置、コンビニエンスストアと郵便局の併設</p> <p style="font-size: 2em;">}</p> </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">地域の変化に対応し、お客さまの利便性を向上させるための郵便局配置の検討・実施の継続</p> </div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>● 業務効率化／人件費の削減</p> </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>【郵便・物流事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務の自動化、作業の工程の可視化による作業管理の高度化</li> <li>・ テレマティクスを活用した物数・業務量に応じた区編成・編成の見直し、P-DXの実現による事前データを活用した配車編成の最適化</li> <li>・ 管理者業務・計画業務の見直し、コールセンター担務の集約化・AI化</li> </ul> </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>【郵便局窓口事業】</p> <p>窓口業務のデジタル化の推進や、適正な要員配置を徹底</p> </div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>● 国際物流事業のアジア中心の経営構造への転換</p> </div> <div style="background-color: #f0f0f0; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">アジア域内で特に成長が見込まれる数か国と業種にフォーカスした事業展開 倉庫を活用したロジスティクス事業、フォワーディング事業の拡大</p> </div>							



## 2 新たな成長に向けて\_ゆうちょ銀行 (1/2)

2021年度				2022年度	2023年度	2024年度 ～ 2025年度	2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">● リテールビジネスの変革</div>							
<p>デジタルサービス戦略の展開</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 40%;">通帳アプリ等の機能拡充に向けた開発等</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 30%;">機能追加</div> <div style="width: 20%;"></div> <div style="width: 10%;"></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 55%;">家計簿・家計相談アプリの新規構築に向けた開発等</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 15%;">機能追加</div> <div style="width: 15%;"></div> <div style="width: 15%;"></div> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px; width: 100%;">顧客基盤の活用による他社アプリとの連携の検討・実施</div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">お客さまニーズ等に 応じた対応を継続</div> </div>							
<p>資産形成サポートビジネスの推進</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 80%;">郵便局ネットワークを活用し、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 30%; margin-top: 10px; text-align: center;">商品ラインアップの整理・拡充</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 15%; margin-top: 10px;">全直営店における オンライン面談の導入 (2021年5月)</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 50%; margin-top: 10px; text-align: center;">オンラインツール活用の更なる拡大</div> </div>							
<p>新規ビジネスの推進</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 10px;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 15%; margin-bottom: 10px;">フラット35の直接 取扱・口座貸越 サービス取扱の開始 (2021年5月～)</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 85%;">新サービス（投資一任サービス※、高齢者向けサービス（投信解約委任サービス／信託・相続サービス※）等）導入 に向けた検討・実施</div> </div>							

※ 要認可

## 2 新たな成長に向けて\_ゆうちょ銀行 (2/2)



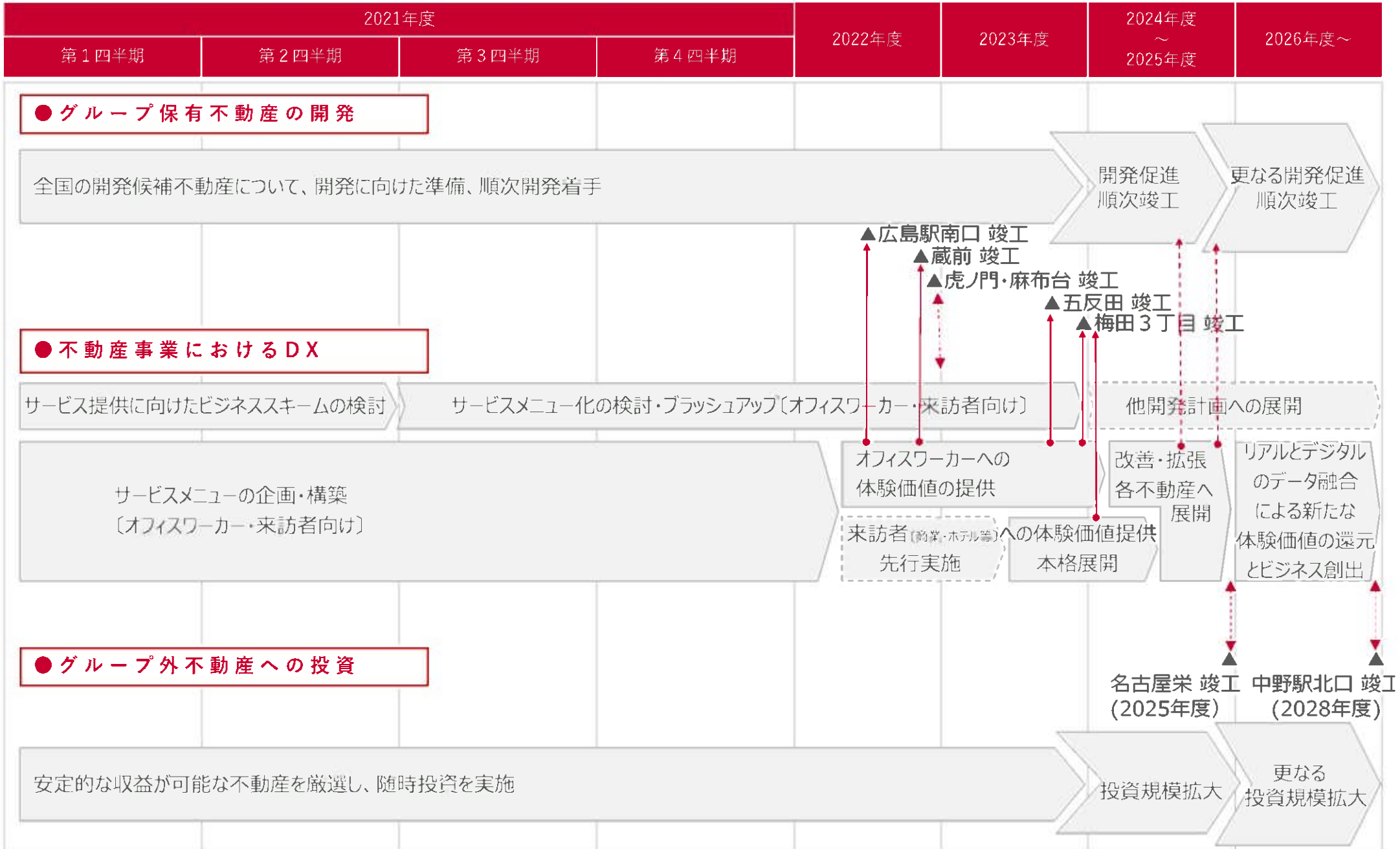
## 2 新たな成長に向けて\_かんぽ生命保険 (1/2)



## 2 新たな成長に向けて\_かんぽ生命保険 (2/2)

2021年度				2022年度	2023年度	2024年度 ～ 2025年度	2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期				
<p>●お客さま体験価値(CX)の向上、事業運営の効率化</p>							
<p>お客さまの利便性向上に向けた準備、段階的導入</p> <p>利便性向上の例(オンライン請求の拡大、リモートでのお手続きサポートの一部開始)</p>				対象拡大	定期的な見直し		
<p>バックオフィス事務の効率化に向けた準備、段階的導入</p> <p>業務効率化の例(窓口受付時の即時処理化、AI-OCRの活用)</p>					定期的な見直し		
<p>必要経費の削減</p> <p>必要経費削減の例(システム経費の生産性向上、各種施策経費の削減)</p>					定期的な見直し		
<p>強化領域へ投資(DX推進に向けたシステム投資)</p>							

## 2 新たな成長に向けて\_不動産事業



## 2 新たな成長に向けて\_人事戦略



## 2 新たな成長に向けて ESG経営において目指すもの



本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在把握している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束するものではありません。新型コロナウイルス感染症の拡大による影響、金利の変動、株価の変動、為替相場の変動、保有資産の価値変動、経済・金融環境の変動、競争条件の変化、大規模災害等の発生、法規制の変更等様々な要因により、実際の施策、効果、業績等は本資料に記載されている内容と大きく異なる可能性があります。

本資料は、情報提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。