

I-1 グループ中期経営計画の基本的考え方

★ お客さまの生活をあらゆる面から支える「トータル生活サポート企業」となることを目指し、中期的なグループ経営方針（3つの柱）に沿って取組を展開。

○ 中期的なグループ経営方針（3つの柱）

① 主要三事業の収益力と経営基盤を強化

- 郵便局ネットワークを通じてお客さまの生活をサポート

② ユニバーサルサービスの責務を遂行

- 地域・社会とJPグループの共生の実現を目指した取組の推進

③ 上場を見据えグループ企業価値を向上

- 郵便局ネットワークと金融2社の有機的な結合

○ 2014年度の成果

・「安定的な利益の確保」「収益源の多様化・強化」「経営基盤の強化」に資する取組を展開（【主要三事業の収益力と経営基盤の強化を目指した取組（2014年度の成果）】を参照）

・郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスを着実に実施し、地方創生に貢献
・郵便局ネットワーク水準の維持、地方公共団体との連携

・新たな人事・給与制度の導入、郵便局と金融2社が一体となった人材育成を実施
・郵便・物流ネットワーク再編、郵便局ネットワークの最適化、各社基幹系システムのメンテナンス等を実施
・郵便局劣化対策緊急工事を実施、コンプライアンス態勢の強化、IR体制の整備

【主要三事業の収益力と経営基盤の強化を目指した取組（2014年度の成果）】

○ 郵便・物流事業

[安定的な利益の確保]

・ゆうパケット、クリックポストのサービス提供開始（6月）
・コンビニ受取ゆうパケットの取扱開始（11月）

[収益源の多様化]

・通販事業者などを対象とした「物流ソリューション事業」を強化
・クールEMSの名宛地域を5地域に拡大（9月）
・国際宅配サービス（UGX）のサービス開始（10月）

○ 銀行業

[安定的な利益の確保]

・日本郵便とゆうちょ銀行で各種キャンペーンを実施
・資産運用商品の拡充やコンサルティング営業人材の育成、NISA利用促進キャンペーンを実施

[収益源の多様化]

・外国証券について計画を上回るペースで残高を積み上げ
・首都圏・関西圏のファミリーマートへゆうちょATMを設置（11月～）

○ 生命保険業

[経営基盤の強化]

・支払業務システムへの移行完了（10月）
・次期基幹系システム更改に向けたプロジェクトを推進
・日本郵便の営業社員向け研修により、人材育成を着実に推進

[収益力の強化]

・改定学資保険の販売を開始（4月）し、マーケットを拡大
・かんぽ直営店でアフラック社のがん保険の受託販売を開始（7月）
・外債・株式への運用を当初計画から前倒し実施

トータル生活サポート企業

～郵便局ネットワークを通じてお客さまの生活をサポート～

○ 提携金融サービス

[安定的な利益の確保]

・アフラック社のがん保険の取扱局を10,022局へ拡大（10月）
・法人生保の取扱局を200局へ拡大（10月）

[収益源の多様化]

・アフラック社の新商品（JPオリジナルプラン）の販売を開始（10月）

○ 物販事業

[安定的な利益の確保]

・JPコミュニケーションズ㈱の設立による広告関連事業の強化（10月業務開始）
・電話受注体制の拡大（6月）、ECサイトのリニューアル（10月）

[収益源の多様化]

・JPセレクト「いい秋いい暮らし」「いい冬いい暮らし」等、非食品カタログを展開
・リンベル㈱との資本・業務提携による商品開発力の強化（8月）

○ 不動産事業

[安定的な利益の確保]

・札幌三井JPビルディング竣工、商業施設「赤レンガテラス」グランドオープン（8月）
・大宮JPビルディング竣工（8月）

[収益源の多様化]

・名古屋・博多等のビル賃貸事業の計画進行
・福岡薬院・中野弥生町等の分譲事業の計画進行

I - 2 3つの柱、2014年度の実績・成果及び内外環境を踏まえた新たな「3つの課題」

○ 外部環境

- 超低金利環境が継続
- 景気は緩やかな回復基調が継続
- 少子高齢化、過疎化の進展
- 単身世帯増加に伴い顧客ニーズが変化
- インターネット環境の普及とeコマース市場の拡大
- 雇用情勢の改善による人材確保の難化

○ 内部環境

- 株式上場スキームを策定、3社同時上場を目指す(日本郵政の自社株買いによる復興財源確保への貢献 等)
- ゆうちょ銀行の自社株買い(1.3兆円)で得た資金で、日本郵便の増資(6,000億円)と日本郵政の整理資源のオフバランス化(約6,300億円)を実施(グループ内資本の再構成)
- 事業領域拡大、機動的なサービス提供を目指した子会社戦略と他企業提携
 - ・ 豪・トール社の買収の合意(2015.2)、仏・ジオポストや香港・レントングループとの資本・業務提携(2014.10)
 - ・ アフラック社のがん保険取扱の拡大、ファミリーマートへのATM設置
 - ・ 日本郵便デリバリー(集配業務、2014.9業務開始)、日本郵便ファイナンス(決済サービス、2014.10業務開始)、J P 三越マーチャンダイジング(通信販売・卸売、2014.4業務開始) 等

日本郵政及び金融2社の株式上場に伴う経営環境の変化、2014年度の実績・評価・反省等を踏まえた課題克服に取り組む

【「3つの課題」】

○ 更なる収益性の追求

～トータル生活サポートサービスの充実～

- 主要三事業の収益力の強化
 - ⇒ 郵便局における金融窓口サービスの長期安定的な提供を前提に、グループの収益力強化策を展開
- 新商品・サービスの開発
 - ⇒ お客さま一人ひとりの多様なライフスタイル・ライフステージに対応した商品・サービスを開発・提供
- ネットワークのポテンシャルを最大限活用
 - ⇒ 郵便局ネットワークのシナジーが最大限発揮される事業分野での出資・提携を推進

○ 生産性の向上

～グループの持続的な成長・発展を目指した経営体力の強化～

- 労働力の適切な管理
 - ⇒ 新たな人事制度等に基づき、グループ全体最適となる要員政策の策定とコストコントロールを徹底
- 最新のIT技術の導入による業務の効率化
 - ⇒ IT化による業務改善を推進するとともに、基幹システム構築・維持コスト等を精査
- 仕事のやり方(事務フロー等)の見直し、BPRの実施
 - ⇒ 業務フローの見直し等のBPRを推進し、グループ内のコスト削減を徹底

○ 上場企業としての企業統治と利益還元

～ステークホルダーとのパートナーシップの醸成～

- 上場企業としての企業統治
 - ・ コーポレートガバナンスの強化
 - ⇒ IR機能の整備、経営指標の設定、説明責任の遂行
 - ・ コンプライアンス態勢の更なる強化
 - ⇒ 内部者犯罪の根絶、反社会的勢力の排除
- 上場企業としての利益還元
 - ・ 株主還元方針の確立 ⇒ 安定的な配当の実現(配当目標の提示)
- トータル生活サポート企業としてのお客さまへの還元
 - ・ 公益性・地域性の発揮
 - ⇒ ユニバーサルサービスの提供、地域に密着したサービスの展開

I - 3 更なる成長・発展を遂げるためのグループ戦略(「3つの課題」の克服)

★ 事業の成長・発展(タテの成長)のための戦略とネットワークの拡大、機能の進化(ヨコの進化)を支えるグループ戦略に取り組む。

1 郵便・物流事業の反転攻勢

- ゆうパックの黒字化と拡大
 - 2017年度約6.8億個
- ゆうメール・ゆうパケットの拡大
 - 2017年度約41億個
- トール社をプラットフォームとした国際物流事業の拡大

2 郵便局ネットワークの活性化

- 地域貢献 … ユニバーサルサービスの堅持、みまもりサービスの本格実施、ふるさと納税への貢献
- 商品・サービスの充実、収益拡大
 - 提携金融サービス…2017年度200億円規模
 - 物販事業…2017年度200億円規模(連結売上高1,500億円規模)
 - 不動産事業…安定的な営業収益250億円規模

3 ゆうちょの収益増強

- 総預かり資産の拡大
 - 総預かり資産を拡大(3年間で貯金+3兆円、資産運用商品+1兆円)
- 役務手数料の拡大
 - 資産運用商品・ATM提携等成長分野を拡大

①
事業の成長・発展
(タテの成長)
のための5つの事業戦略

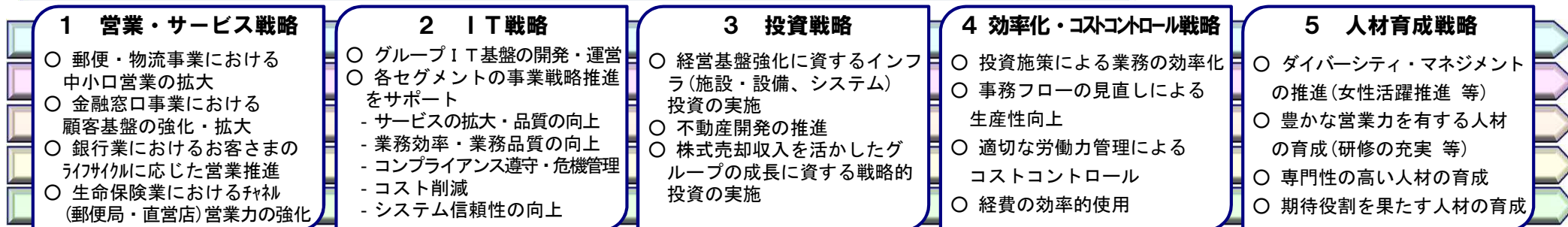
4 かんぽの保有契約底打ち・反転

- 新契約保険料の拡大
 - 2016年度に新契約500億円台に乗せてさらに拡大
- 販売チャネル強化と商品・サービスの充実
 - 郵便局営業人材の育成、養老・終身保険の販売強化
 - 短期払養老保険の開発(認可申請中)、高齢者サービスの充実

5 収益拡大を目指した資金運用の高度化

- 高度なリスク管理態勢と運用態勢を確保し、更なる運用収益を追求
 - ゆうちょ：サテライト・ポートフォリオ残高を拡大(2014年度末(見込)46兆円→2017年度末60兆円)
 - かんぽ：運用資産の多様化を促進

② ネットワークの拡大、機能の進化（ヨコの進化）を支える5つのグループ戦略



I - 4 2015～2017年度のグループ投資計画の基本的考え方

- ★ お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化等の経営基盤強化に資するインフラ整備を推進
- ★ 不動産開発プロジェクト（名古屋、博多）の推進
- ★ 金融2社の株式売却収入を活用し、グループの成長に資する戦略的投資を実施

2015～2017年度投資予定総額：1兆9,600億円

2014年度 投資見込	施設・設備 投資	システム 投資	不動産開発 投資	成長に資する 戦略的投資※
3,900億円	6,700億円	4,200億円	700億円	8,000億円

※ トール社買収に係る投資（6,200億円）を含む

○ 主な施設・設備投資	投資総額	効果見込
サービス提供環境の整備	4,800億円	・お客さま満足の向上 ・社員の職場環境改善
貯金事務センター等の施設・設備の刷新	220億円	施設の老朽・狭隘状態の解消
かんぽ生命支店・サービスセンターの改修工事等	460億円	老朽化・狭隘化・分散化したオフィス環境の改善
○ 主な不動産開発投資	投資総額	効果見込
不動産事業の展開	700億円	ビル賃貸・マンション分譲等による収益確保

○ 主なシステム投資	投資総額	効果見込
次世代郵便情報システム開発	600億円	業務効率化、ランニングコストの削減による費用削減
ゆうちょダイレクトの刷新	12億円 (プロジェクト投資総額:35億円)	お客さま満足の向上
かんぽ次期基幹システムの更改	600億円	ソフトウェアの開発生産性向上
○ 主な成長に資する戦略的投資	投資総額	効果見込
郵便・物流ネットワーク再編	1,300億円	・郵便・物流ネットワーク全体の生産性向上による費用削減 ・物流事業拡大への対応

I - 5 経営目標（2017年度）・株式上場後の当面の配当政策

グループ連結目標

当期純利益^{※1}
4,500 億円程度

配当性向の目安
50 %以上

日本郵便^{※2}

・連結営業収益 3.1 兆円
うち、郵便・物流事業収益 2.0 兆円
うち、金融窓口事業収益 1.1 兆円

・連結経常利益 350 億円程度

・連結当期純利益 300 億円程度

・EBITDA 1,900 億円程度

ゆうちょ銀行

・総預かり資産（2015～2017年度）
貯金 : +3 兆円^{※3}
資産運用商品 : +1 兆円^{※4}

・経常利益 4,800 億円程度

・当期純利益 3,300 億円程度

・物件費削減額 △500 億円以上
(2014年度対比)

・配当性向の目安 50 %以上

かんぽ生命

・新契約月額保険料
2016年度に500億円台に乘せて更に拡大

・当期純利益 800 億円程度

・配当性向の目安 30～50%程度

※1 企業結合に関する会計基準（平成25年改正会計基準）適用後の当期純利益であり、少数株主損益（非支配株主に帰属する損益）を含む。また、国内金利は2014年12月末の1FRの前提。

※2 トール社に係る数値は含まない

※3 未払利息を含むベース。また、ゆうちょ銀行の自社株取得に伴うグループ会社の定期貯金分を除く

※4 資産運用商品：投資信託+変額年金保険

II 更なるグループの発展を目指し、2017年度経営目標を達成するための事業別戦略・主要施策

II-1 郵便・物流事業（日本トップクラスの物流企業に成長）

【戦略】

- ゆうパックについて2016年度の黒字化と2021年度10億個規模を目指す
- 郵便の収益維持と新しいデジタル・メッセージ・サービスや出資・提携を通じた新たな収益源の創出
- 国際事業でのシェアを拡大し、アジアで存在感のある総合物流事業者へ

【戦略に基づく課題・主要施策】

課題	主要施策
郵便の新たな需要の開拓、新しいデジタル・メッセージ・サービスの開始	・DMの有用性訴求・ソリューション提案や手紙振興による郵便需要の開拓・拡大 ・新しいデジタル・メッセージ・サービスの開始・機能拡充
ゆうパックの拡大	・中小口営業の拡大、営業スキル向上・集荷力強化等 ・コンビニ受取・郵便局留の拡大、受取ロッカーの展開 ・物流ソリューション営業推進
ゆうメール・ゆうパケットの拡大	・ゆうパケットによる他社宅配便からのシェア獲得 ・大型受箱の展開、中小口営業の推進
国際事業の展開	・トール社をプラットフォームにした国際物流事業の拡大 ・EMS、国際宅配サービス等のサービス改善、国際ロジ展開 等 ・海外販路拡大の支援(貿易代行、商談会等)
ネットワーク基盤整備	・郵便・物流ネットワーク再編、次世代郵便情報システムの稼働 ・輸送・集配等の効率性向上、区分・集配拠点の増強
生産性向上・コストコントロール	・ネットワーク基盤の整備、業務フロー見直し等による生産性向上 ・DOSSデータを活用した局内作業時間の見直し、局別業務量に応じた要員配置の徹底
マネジメント強化、人材育成	・研修体系化・高度化 ・機能重視のマネジメント改善 (※ 金融窓口事業と共通)

【主要営業目標】

- ゆうパックの黒字化、拡大
- 取扱個数：2014年度（見込）約4.9億個→2017年度約6.8億個
- ゆうメール・ゆうパケットの拡大
- 取扱個数：2014年度（見込）約33.8億個→2017年度約41億個

○ ゆうパックの取扱個数拡大



○ ゆうメールの取扱個数拡大



II-2 金融窓口事業（トータル生活サポート企業としての事業展開）

【戦略】

- 高付加価値サービスの提供による郵便局ネットワークの収益力向上
- 顧客基盤を活用した商品・サービスのアライアンス
- みまもりサービスの本格実施等、トータル生活サポートのメニュー増強

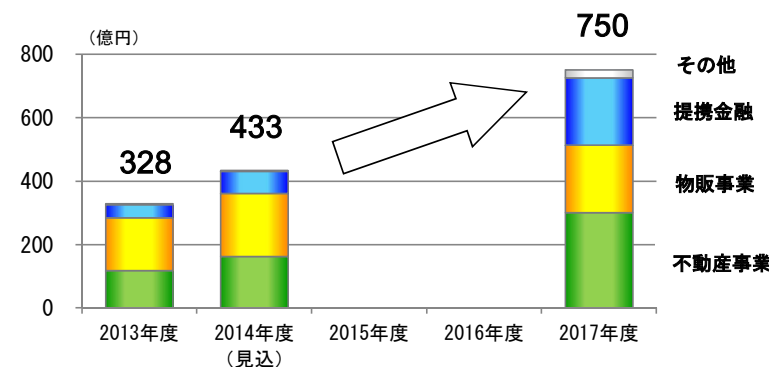
【戦略に基づく課題・主要施策】

課題	主要施策
サービス提供体制の強化	・リアルネットワークとバーチャルネットワークの融合 ・局周活動・新営業手法による営業活動の拡大 ・渉外社員2万人体制の構築
商品・サービスの充実	・取扱局の拡大(2015年度までにがん保険取扱局2万局)による提携金融サービスの収益拡大 ・取扱商品の充実による物販ビジネスの拡大 ・賃貸ビル稼働・住宅販売等、不動産事業の展開 ・みまもりサービスの本格実施 ・郵便局の立地に応じた営業時間弾力化
顧客基盤の強化・拡大	・高齢者層の深耕と若年層等の利用拡大 ・専門性強化による金融営業力の強化 ・統合データベースの構築によるクロスセルの促進
生産性向上・コストコントロール	・現金自動入出金機等の機器の配備、事務フロー見直し等による生産性向上 ・業務量に応じた総体労働力の適切な管理
マネジメント強化、人材育成	・研修体系化・高度化 ・機能重視のマネジメント改善 (※ 郵便・物流事業と共通)

【主要営業目標】

- 商品・サービスの充実
- 提携金融サービスの多様化により収益拡大(2013年度41億円→2017年度200億円規模)
- 物販ビジネスの拡大(2013年度167億円→2017年度200億円規模(連結売上高1,500億円規模))
- 不動産事業の展開(2013年度117億円→安定的な営業収益250億円規模)

○ 提携金融・物販・不動産等の収益拡大



II - 3 銀行業（「最も身近で信頼される銀行」・「運用多様化の推進による安定的収益の確保」）

【戦略】

- 1億人規模のお客さまの生活・資産形成に貢献するリテールサービスの推進
- 安定的な調達構造の下、国債をベースとしつつ、一層の運用収益を求めて、運用戦略を高度化
- コンプライアンスの徹底を大前提に、強靱な経営態勢を構築

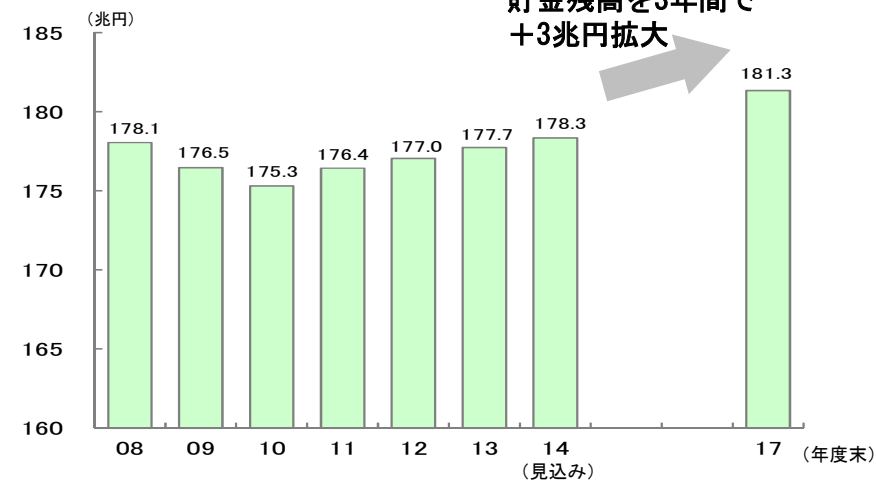
【戦略に基づく課題・主要施策】

課題	主要施策
安定的な顧客基盤の構築	・お客さまのライフサイクルに応じたメイン化商品（給与・年金口座等）のクロスセルを促進し、取引を深化
役務手数料の拡大	・資産運用商品 - コンサルティング営業力強化（コンサルティング営業人材の育成・増員） →郵便局へ展開 - 簡明でわかりやすい商品の組成に向けた体制整備・迅速な商品導入 ・ATM - 小型ATMを利便性の高い場所へ機動的に設置 - 地域金融機関との連携
お客さま本位のサービス提供体制の構築	・国内最多の店舗・ATMネットワークの充実 - 郵便局ネットワークとの一体運営（郵便局サポート体制の一層の充実等） ・ダイレクトチャネルを通じた顧客基盤の拡充 - ゆうちょダイレクトの刷新（無通帳型総合口座サービスの提供）、コールセンター対応態勢の充実
運用戦略の一層の高度化	・国際分散投資の加速、新たな投資領域の開拓 - サテライト・ポートフォリオの残高を拡大（2014年度末（見込）46兆円→2017年度末60兆円）
強靱な経営基盤の構築	・人材育成の一層の充実 - プロフェッショナルの育成、郵便局向け研修の一層の充実 ・セキュリティの強化（不正送金対策等） ・運用の多様化を踏まえたリスク管理態勢の一層の充実

【主要営業目標】

- 総預かり資産を拡大（3年間で貯金+3兆円、資産運用商品+1兆円）し、将来にわたる安定的な収益基盤を確保
- 資産運用商品、ATM提携、クレジットカード等の成長分野において、役務手数料の拡大を図る。

○ 貯金残高の拡大



II - 4 生命保険業（お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社へ）

【戦略】

- 成長するために必要となる経営基盤の確立
- 強みをさらに強固にする商品・サービスの開発
- 新契約の拡大により、中計最終年度（2017年度）以降の保有契約の底打ち・反転を目指す

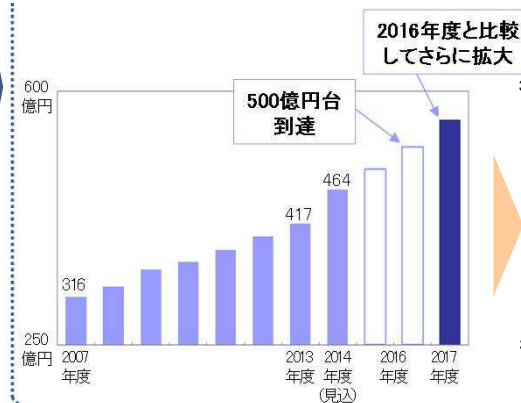
【戦略に基づく課題・主要施策】

課題	主要施策
引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢の整備	・ICTの積極活用 - 申込書等のペーパーレス化、新モバイル決済端末による振込先口座登録 ・IFPを基盤とした事務処理態勢の強化 - サービスセンターと本社の組織統合（2015.10）、最先端技術の活用による保険金支払業務の高度化 ・システム基盤の強化 - 基幹系システムの更改（2017.1）、システム開発・運用管理態勢の強化
販売チャネルの強化	・郵便局チャネルの強化（養老・終身保険の販売強化） - 募集品質の確保・適正営業の徹底、渉外社員2万人体制の構築支援、郵便局営業人材の育成、既契約者訪問活動の展開、パートナー支援態勢の強化 ・直営店チャネルの強化 - 東名阪の法人営業強化、インナー募集の強化
お客さまニーズに対応した商品開発・高齢者サービスの充実	・お客さまニーズに対応した商品開発 - 短期払養老保険の開発（認可申請中）、養老保険の加入年齢引上げ（2015.4）、終身保険の加入年齢引上げ ・高齢者サービスの充実 - 全てのお客さま接点（郵便局、コールセンター等）を高齢者目線で見直す改革を推進
運用収益力の向上	・資産と負債のマッチングを推進するとともに、許容可能な範囲で運用資産の多様化を促進し、収益性を向上
内部管理態勢の強化・人材育成の強化	・コンプライアンスの徹底、情報セキュリティ管理の徹底 ・お客さまの声を経営に活かす取組みの推進 ・人材育成とダイバーシティ・マネジメントの推進

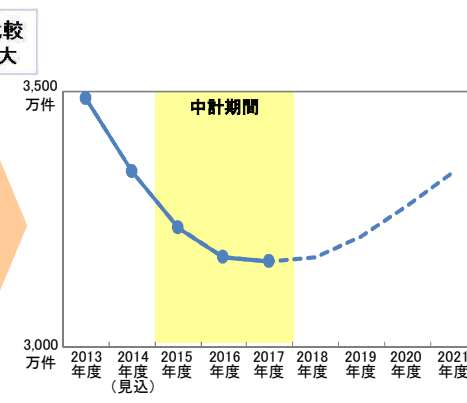
【主要営業目標】

- 新契約の獲得により、保有契約を底打ち・反転
- 2016年度に新契約500億円台に乗せて更に拡大させることで2017年度以降の底打ち・反転を目指す

○ 新契約月額保険料の拡大



○ 保有契約件数の底打ち・反転





日本郵政グループ

ディスクレーマー

本資料には、日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。

そのため、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本資料は、日本国内における当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。

また、本資料は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。