

日本郵政グループの現状と課題 (中期経営計画の進捗状況)

2021年2月17日



中期経営計画に掲げる経営目標の進捗状況

- 日本郵政グループ中期経営計画2020での主要な数値目標およびその進捗状況は下表のとおり
- グループ連結の目標である1株当たり当期純利益については、84.09円となり、目標を下回る見込み

	2020年度経営目標 (2018.5公表)		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度	
					12月末実績	予想
グループ 連結	一株当たり当期純利益	100円以上	118.57円	119.64円	96.46円	84.09円
	(親会社株主に帰属する当期純利益) _(※)	(4,100億円+a)	(4,794億円)	(4,837億円)	(3,900億円)	(3,400億円)
	一株当たり配当額	50円以上	50円	50円	-	50円
日本郵便	連結営業利益	900億円	1,820億円	1,790億円	1,204億円	550億円
	連結当期純利益	650億円	1,266億円	871億円	807億円	0億円
	ゆうパック取扱個数(対2017年度) (8.8億個)	+2億個程度 (10.5億個)	+0.7億個 (9.4億個)	+1.0億個 (9.7億個)	- (8.5億個)	-
ゆうちょ 銀行	連結経常利益	3,900億円	3,739億円	3,791億円	3,139億円	3,750億円
	連結当期純利益	2,800億円	2,661億円	2,734億円	2,263億円	2,700億円
	(一株当たり当期純利益)	(74円)	(71.00円)	(72.94円)	(60.37円)	(72.02円)
	役員取引等利益(対2017年度+30%)	1,254億円	1,067億円	1,288億円	977億円	1,300億円
	リスク性資産残高	87兆円程度	81.9兆円	84.8兆円	89.5兆円	90兆円程度
一株当たり配当額	50円確保	50円	50円	-	50円	
かんぽ 生命保険	一株当たり当期純利益	155円	200.86円	267.40円	229.39円	279.15円
	(連結当期純利益)	(930億円)	(1,204億円)	(1,506億円)	(1,290億円)	(1,570億円)
	保有契約年換算保険料	4.9兆円程度	4.67兆円	4.31兆円	3.99兆円	-
	一株当たり配当額	76円への増配	72円	76円	-	76円

※「親会社株主に帰属する当期純利益」について、中期経営計画上の2020年度見通し値である「4,100億円+a」は、金融2社の持株比率を2018年5月時点の比率(89%)で計算。2019年度以降は、かんぽ生命の持株比率は64.5%であり、前提条件が異なる。

※保有契約年換算保険料目標については、保険料の値上げや募集品質に係る諸問題を受けた営業活動の自粛等による新契約の獲得実績の大幅な減少に伴い、目標の達成が困難な見込み。

- 中期経営計画（2018～2020年度）においては、下記の方針及び主要な取組を掲げ、取り組んできたところ

#	セグメント	方針	主要な取組
①	郵便・物流事業	商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> (1) 商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源シフト (2) ライフスタイルの変化を踏まえたサービスの見直し・高付加価値化 (3) 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化 (4) AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上
②	金融窓口事業	地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生	<ul style="list-style-type: none"> (1) 郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実 (2) 地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間等の多様化 (3) 営業生産性の向上、窓口事務等の効率化
③	国際物流事業	トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による国内のコントラクトロジスティクス展開	<ul style="list-style-type: none"> (1) 経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上 (2) JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開

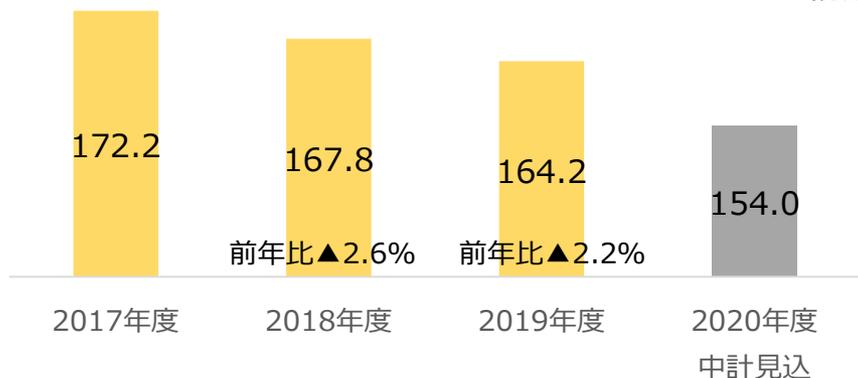
① 郵便・物流事業の取組

(1) 商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源のシフト

- 郵便物数の減少傾向が継続する一方、EC市場の拡大により、ゆうパック（ゆうパケット含む）の取扱個数は拡大
- フリマ市場の拡大等で小型の荷物が増加する中、お客さまがより便利に発送できる新たな商品・サービスとして、ゆうパケットプラスやゆうパケットポストを提供

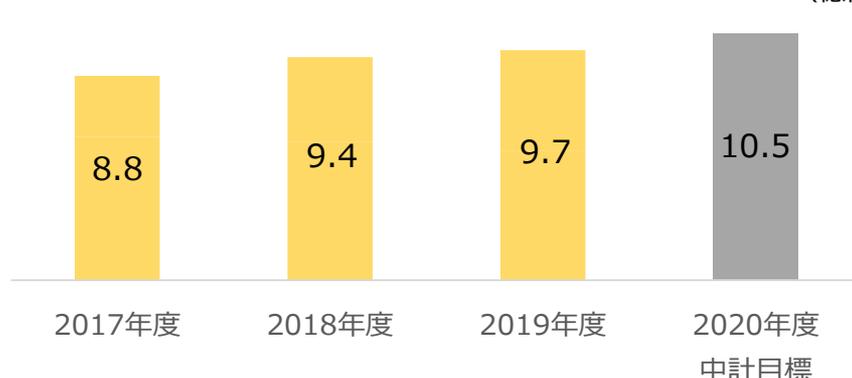
郵便物数の推移

(億通)



ゆうパック（ゆうパケット含む）取扱個数の推移

(億個)



ゆうパケットプラスのサービス開始



- 2019年10月からサービス開始
- フリマアプリ「メルカリ」と提供している配送サービスである「ゆうゆうメルカリ便」で利用できるサービス
- 厚さが7cmある「ゆうパケットプラス専用箱」に商品を梱包することで、厚みや高さのある商品の発送に最適

ゆうパケットポストのサービス開始



- 2020年11月からサービス開始
- フリマアプリ「メルカリ」で取引された商品を「ゆうパケットポスト専用箱」に梱包して郵便ポストから発送
- 「メルカリ」アプリで専用箱に印字されている2次元コードを読み取ることで、送り状を貼付せず、非対面で発送が可能

① 郵便・物流事業の取組

(2) ライフスタイルの変化を踏まえたサービスの見直し・高付加価値化

- 共働き世帯や単身世帯の増加などライフスタイルや社会の変化に対応し、荷物等の差出・受取利便性を高めるため、「置き配」の普及拡大や、受取拠点の拡充、e受取アシストの提供、「スマリ」でのe発送サービス導入等を実施

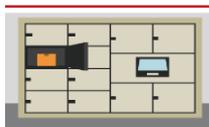
「置き配」の普及拡大

【指定可能な場所の例】

玄関前/
玄関前鍵
付容器



宅配
ボックス



- 予めご指定いただいた場所に、非対面で荷物等をお届けするサービス
- 左記の例のほか、「郵便受箱」「メーターボックス」「物置」等を指定可能
- 2019年6～8月に置き配バッグの無料配布キャンペーンを実施したほか、2020年11月にメルカリ「ゆうゆうメルカリ便」での置き配サービスを開始するなど、普及拡大を推進
- 盗難リスクへの対応として、保険の活用などを検討

受取拠点の拡充



- 2019年6月からPUDOステーション、2020年4月から駅コインロッカーを利用した「はこぼす」サービスを提供開始
- お客さまが荷物等を受け取ることができる拠点を拡充



【設置数：2021年1月末現在】
郵便局、駅、商業施設等計719カ所
(うち、PUDOステーション339カ所、駅コインロッカー22カ所)

e受取アシストの提供

eお届け通知



e受取チョイス



- 2019年3月からe受取アシストのサービス開始
- eお届け通知：メールやLINEでお届け予定日時やご不在連絡をお知らせ
- e受取チョイス：eお届け通知からご都合に合った受取方法を選択

「スマリ」でのe発送サービス導入



- 2019年10月から設置
- e発送サービスで差し出すゆうパケット等の送り状及びお客さま控えの発行機と、投函箱が一体となったボックス
- 店頭に並ぶことなく荷物の発送が可能

【設置数：2021年1月末現在】
関東、東海、近畿9都府県のローソン店舗で合計約2,750カ所

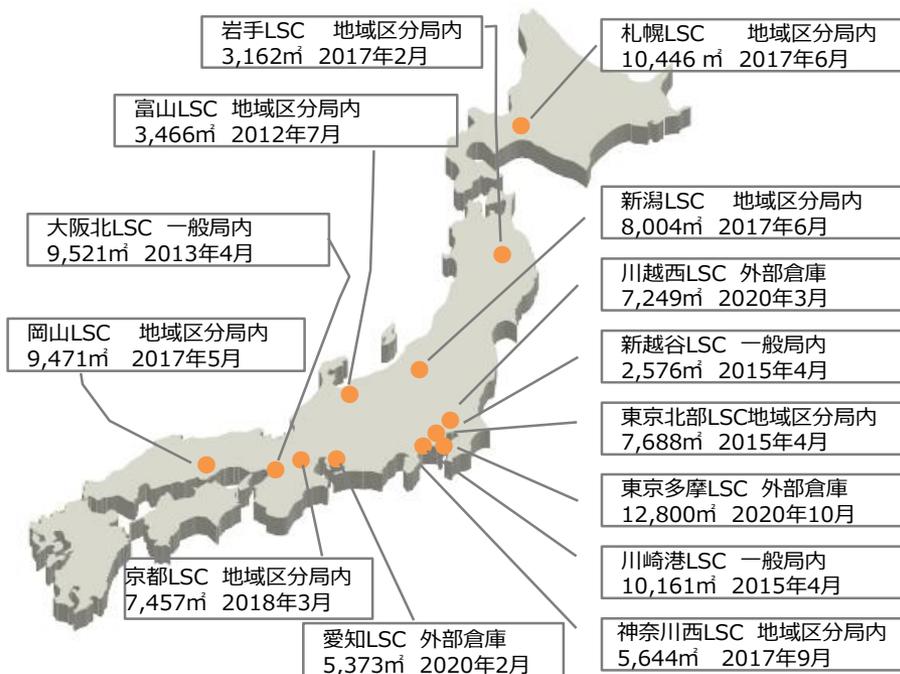
① 郵便・物流事業の取組

(3) 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

- 多様化・高度化する物流ニーズに対応して、ロジスティクス支援や配送サービス等を一貫して引き受けるワンストップ物流ソリューションを展開しており、取扱の増加に伴い、営業倉庫を順次拡大
- 2020年12月24日、楽天と、健全で持続可能な物流環境の実現を目的とする戦略的提携に向けた基本合意書を締結

営業倉庫登録拠点及び面積

	2016年度末時点	2021年1月末現在
営業倉庫拠点	5拠点	14拠点
営業倉庫登録面積	約3.3万㎡	約10.3万㎡



楽天との戦略的提携

- 日本郵便、楽天の両社の資産と知見を最大限に活用し、荷物の出し手である企業、受け取り手である消費者、物流従事者など、すべてのステークホルダーにとって満足度の高い、新たな物流プラットフォームの構築を推進
- 提携に基づき、今後、以下の項目について検討
 - 両社の既存の資産および知見の活用最大化
 - データの共有化とそれを活用した物流DXプラットフォームの構築
 - 効率の良い配送システムの構築
 - 利便性の高い受け取りサービスの提供
 - 共同物流拠点や配送網の構築
 - 新会社設立を含む物流DXプラットフォームの共同事業化

① 郵便・物流事業の取組

(4) AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上

- 生産年齢人口の減少、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により郵便・物流事業を取り巻く環境が変化中、お客さまのニーズに即したサービスを提供し続けるため、デジタル技術を活用したオペレーションの変革を推進

取組	概要
①テレマティクス活用	配達担当者がスマートフォン端末を携帯することで位置情報データを取得し、配達時の局外業務を可視化することで、社員の安全管理や社員育成等に活用するほか、取得したデータは、配達エリアや配達順路の見直しにも活用
②スマートフォンを活用した配達支援システムの試行	配達担当者の負荷軽減や業務経験の浅い人でも簡単に配達できる仕組み作りを行うため、AIによる自動ルーティングやスマートフォンを活用した配達支援システムの試行を実施（全国約200局）
③配送ロボット	実際のユースケースを想定した配送ロボットによる実験を実施（2017年12月に実証実験を開始し、2020年3月に日本郵便本社ビル内での社内便配達の試行、同年10月には日本初となる物流分野での公道走行実証実験を実施）
④ドローン	配達負荷の高い個宅等へのドローン配達による実験を実施（2016年12月に実証実験を開始し、2018年11月には郵便局間の荷物輸送、2020年3月には個宅配送の試行を実施。同年11月から2021年3月にかけて、郵便物等の配送試行を実施中）
⑤自動運転車	技術動向や環境整備動向を注視しつつ、活用可能性を検証（2018年3月及び2019年3年に実証実験を実施）

(テレマティクス画面イメージ)



(スマートフォンの活用イメージ)



専用端末



汎用スマートフォン

(配送ロボットのイメージ)



(ドローン)



(自動運転車)



②金融窓口事業の取組

(1)郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実／(3)営業生産性の向上、窓口事務等の効率化

- 2019年度にかんぽ商品の不適正募集問題が発覚し、業務改善命令（2019年12月27日）に基づく業務改善計画の実行を最重要課題として、全役職員が一丸となって取り組んでおり、2020年9月に、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を公表し、幅広いお客さまにお知らせするとともに、お客さま本位の事業運営を徹底しているところ
- また、郵便局における営業スタイルを、お客さまのご意向に沿った郵便局の商品を幅広くご提案する総合的なコンサルティングサービスへと変革すべく、各種研修を実施するとともに、お客さまのお役に立てる各種金融情報を発信するためのツール類を充実
- お客さまのライフスタイルに合わせ、土日休日等でも金融に関するご相談をお受けする店舗を展開

お客さまの信頼回復に向けた約束



○ スローガン
すべてを、お客さまのために。

○ 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。

総合的なコンサルティングサービスへの変革等に向けた取組

各種研修の実施

- 募集品質の向上、業務知識強化、コミュニケーションスキル向上等、お客さま本位の営業活動及び総合的なコンサルティングサービスに寄与する各種研修を実施

お客さまへの金融情報の発信

- 各種金融情報等の他、お客さまが今後迎えるライフイベントやリスクについて分かりやすくお伝えするためのツールを充実

(冊子・チラシ)



(タブレットアプリ)



金融相談店舗の開設

- 2019年5月、東京都立川駅に、コンサルティングに特化した金融相談窓口としてJP金融ラボを設置
- 2020年1月末現在、土日休日等に金融相談を実施している店舗は合計6局

②金融窓口事業の取組

(2)地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間等の多様化

- 郵便局ネットワークの価値向上に向け、地方公共団体事務の包括受託、地域金融機関との連携等、地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービスを展開
- 新型コロナウイルス感染症が拡大する中で、緊急小口資金の特例貸付の受付代行や、地方公共団体が発行する商品券の販売事務等を受託するなど、郵便局ネットワークを活かし、お客さまや地域の支援につながるサービスを提供

地方公共団体事務の包括受託

開始年月	地方公共団体名	取扱郵便局名
2019年7月	長野県泰阜村	温田郵便局
2019年10月	石川県加賀市	橋立郵便局
2020年6月	福島県二本松市	岳温泉郵便局
2020年10月	静岡県東伊豆町	熱川郵便局
2020年11月	茨城県大子町	大子佐原郵便局 町付郵便局 生瀬郵便局

- ・ 証明書交付事務のほか、国民年金関係の受付や戸籍の届出等、地方公共団体のニーズに応じて、各種行政事務を受託



※2021年1月末現在

地域金融機関との連携

地域金融機関名 (実施年月)	ATM 設置	銀行手続 事務の受託
宮崎銀行 (2017年7月)	1局	-
富山銀行 (2019年4月)	1局	-
南都銀行 (2020年3月、4月、6月)	4局	1局
山陰合同銀行 (2020年8月、9月)	-	6局
きらぼし銀行 (2020年11月、12月)	2局	-

- ・ 郵便局において地域金融機関のATMコーナーの設置や手続事務の受付・取次を実施
- ・ 2021年3月、新たに2局で南都銀行のATMコーナーの設置及び手続事務の受付・取次を開始予定



※2021年1月末現在

※ATM設置、銀行手続事務の受託双方の該当局は各々カウント

新型コロナウイルス感染症に関連したサービスの提供

緊急小口資金
の特例貸付の
受付代行

- ・ 社会福祉協議会において、新型コロナウイルス感染症の影響により収入が減少された方を対象に取り扱っている「緊急小口資金の特例貸付」について、受付業務の代行を実施
- ・ 2020年5月から9月にかけて、全国2,160局で取扱い

商品券の販売
事務等の受託

- ・ 新型コロナウイルス感染症による経済的影響を軽減する目的により、地方公共団体等が発行するプレミアム付商品券等の販売事務等を受託
- ・ 2020年度においては、1月4日現在、約270の自治体から受託済み（すでに受託が終了している自治体も含む）

③ 国際物流事業の取組

(1) 経営改善策の着実な実施、成長戦略による収益の向上

- 2017年1月の経営陣刷新以降、組織体制の簡素化や不採算事業の売却、人件費削減等、経営改善に向けた取組を実施したほか、トールシティの本格稼働等、収益向上に向けた取組も実施
- なお、エクスプレス事業は、豪州経済の減速のほか、新型コロナウイルス感染症や標的型サイバー攻撃の影響により、赤字が継続しているため、2020年11月、売却を検討することを公表

組織体制の簡素化

■ 統合前（5部門）

Global Express
国際エクスプレス



Domestic Forwarding
国内フォワーディング

Global Forwarding
国際フォワーディング

Global Logistics
国際ロジスティクス



Resources & Government
Logistics/資源・政府系物流

■ 統合後（3部門+1）

Global Express Services
エクスプレス事業
豪州及びニュージーランド各国内にお
ける道路、鉄道、海上及び航空貨物
輸送

Global Forwarding
フォワーディング事業
陸上、海上及び航空の組合せに
よる国際貨物輸送

Global Logistics
ロジスティクス事業
お客様のサプライチェーンを最適化す
るための倉庫・物流サービス

Group Operational Services
グループ運用サービス部門
部門間で共通するオペレーションを
統合（2020年4月に解散）

不採算事業の売却

- 非中核資産や不採算（赤字）事業の売却を行っており、直近に実施又は検討中の主な案件は次のとおり

ロジスティクス事業
米国部門

- 2020年9月に売買契約を締結
- 2020年12月中に売却完了

ロジスティクス事業
重量物輸送部門

- 2020年4月に売買契約を締結
- 同月、売却完了

エクスプレス事業

- 2020年11月5日、エクスプレス事業の売却について検討することを公表

トールシティの稼働



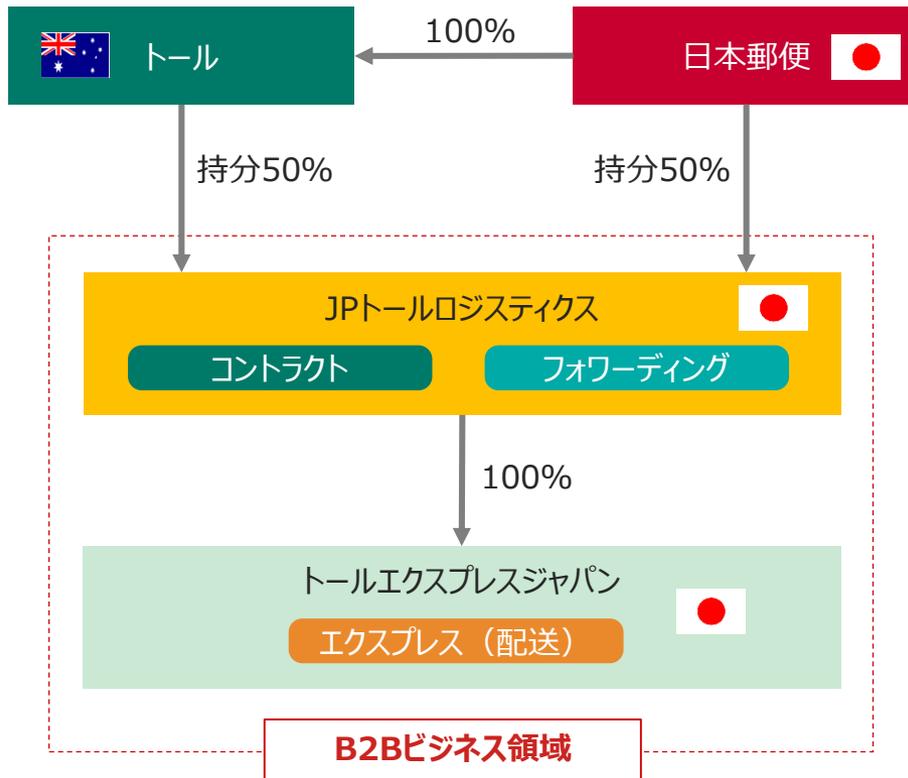
- 2018年7月に本格稼働した最新鋭のロジスティクスハブ
- シンガポール政府が新たに開発中の巨大コンテナ港であるトウアス港エリアに隣接。マレーシア国境とも近く、海上輸送に加え、近隣諸国へのクロスボーダー輸送にも最適の立地

③ 国際物流事業の取組

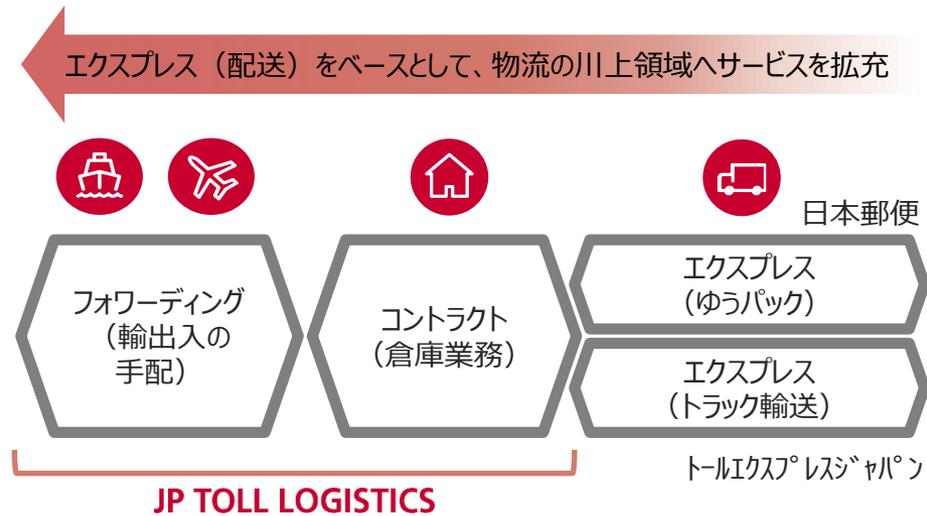
(2) JP・トールのシナジー強化による国内コントラクト・ロジスティクスの展開

- 日本郵便とトール社のシナジー創出のための取組として、2018年、JPトールロジスティクスを発足し、日本国内の輸送会社であるトールエクスプレスジャパンとともに、日本におけるB2Bビジネスを展開
- エクスプレス（配送）機能を備えながら、物流の川上部分（コントラクト、フォワーディング）のサービスを一体として提供することが可能

JPトールロジスティクスの発足



日本におけるB2Bビジネスの展開



具体例

X社は配送にトールエクスプレスジャパン、日本郵便を使っているが、JPトールが商品の倉庫保管業務（コントラクト）や商品の輸出入を取り扱うことで、サプライチェーンマネジメント（SCM）の最適化・効率化を提案



■ 『個人のお客さまの安心な暮らしをずっとお手伝い』+『地域社会への貢献』を追求する成長戦略。

【当行の強み】

- ・高い知名度・ブランド力・信用力
- ・全国に邦銀随一のお客さまの数

【当行の営業基盤】

- ・個人のお客さまからの安心感・信頼感
- ・有形・無形の地域社会のネットワーク

3つの基軸により、当行の更なる企業価値向上を目指す

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

- 資産形成のサポート
- 決済サービスの利便性向上

資金運用の高度化・多様化

- オルタナティブ投資
- デリバティブの活用

地域への資金の循環等

- 地域ファンドへの出資
- 地域金融機関との事務共同化

金融システム
安定化への貢献

中期的な観点から、資本政策・配当政策を検討

営業戦略

資産形成のサポート
(コンサルティング業務) 日常生活のサポート
(決済サービスの充実)

- 預かり資産の拡大 (貯蓄から資産形成へ)
- お客さま本位の資産形成サポート
- 口座貸越等、新サービスの提供

運用の高度化・多様化

- 国際分散投資の推進
- オルタナティブ投資の拡大
- リスク管理態勢の強化

地域活性化ファンド

- お客さまニーズの発掘
- LP出資拡大、GP業務参入
- 地域金融機関との各種連携

内部管理態勢

- お客さま本位の業務運営
- コンプライアンス

ガバナンス・経営管理

- リスクアペタイトフレームワーク (RAF)

人事戦略

- ダイバーシティ
- 人材育成
- 要員戦略

業務改革 (BPR)

- 事務フロー改善
- キャッシュレス化、ペーパーレス化

F intechの活用

- ペイメントビジネス
- プラットフォームの開放 (API)

システム

- 効果的なIT投資、AIの活用
- 次世代システム

目指す姿

各種取組

- 現行中計で掲げていた目標（対外公表）に対しては、一部を除き順調に進捗。

	実績 (2018年度)	実績 (2019年度)	実績 (2020年度)	中計目標 (2020年度)
経常利益	3,739億円	3,791億円	3,750億円 (20年度予想)	3,900億円
当期純利益	2,661億円	2,734億円	2,700億円 (20年度予想)	2,800億円
リスク性資産残高	81.9兆円	84.8兆円	89.5兆円 (20.12末実績)	87兆円程度 (修正後：90兆円程度)
戦略投資領域残高	2.9兆円	3.3兆円	3.9兆円 (20.12末実績)	8.5兆円程度 (修正後：4～5兆円程度)
総預かり資産残高 (17年度末対比)	+1.3兆円	+3.5兆円	+10.2兆円 (20.12末時点)	3年間で+1.8兆円程度
投信残高 (17年度末対比)	+0.6兆円	+0.9兆円	+0.9兆円 (20.12末時点)	3年間で+1.7兆円程度
役員収支 (17年度比)	+11%	+34%	+35% (20年度見込)	17年度比+30%
既定経費 (17年度比)	▲100億円	▲400億円	▲450億円 (20年度見込)	▲300億円
業務効率化 (17年度比)	▲900人相当分	▲1,900人相当分	▲2,500人相当分	▲2,000人相当分
1株当たり配当額	50円	50円	50円 (予想)	3年間50円確保
自己資本比率	15.78%	15.55%	15.74% (20.12末実績)	10%程度を確保

- お客さまの資産形成をサポートする態勢の強化を図るとともに、決済サービスの充実等によりお客さまの利便性を向上。
- 役務取引等利益（非金利収益）は着実に拡大。

お客本位の良質な金融サービスの提供

■ 資産形成のサポート

- ✓ 資産運用コンサルタント(FC)の増員

【FC社員数】	
17.4	20.4
1,300人	→ 1,700人

- ✓ 投資信託取扱局・投信紹介局の拡大

【取扱局】		【紹介局】	
17.4	20.4	17.4	20.4
1,300局	→ 1,500局	800局	→ 18,000局

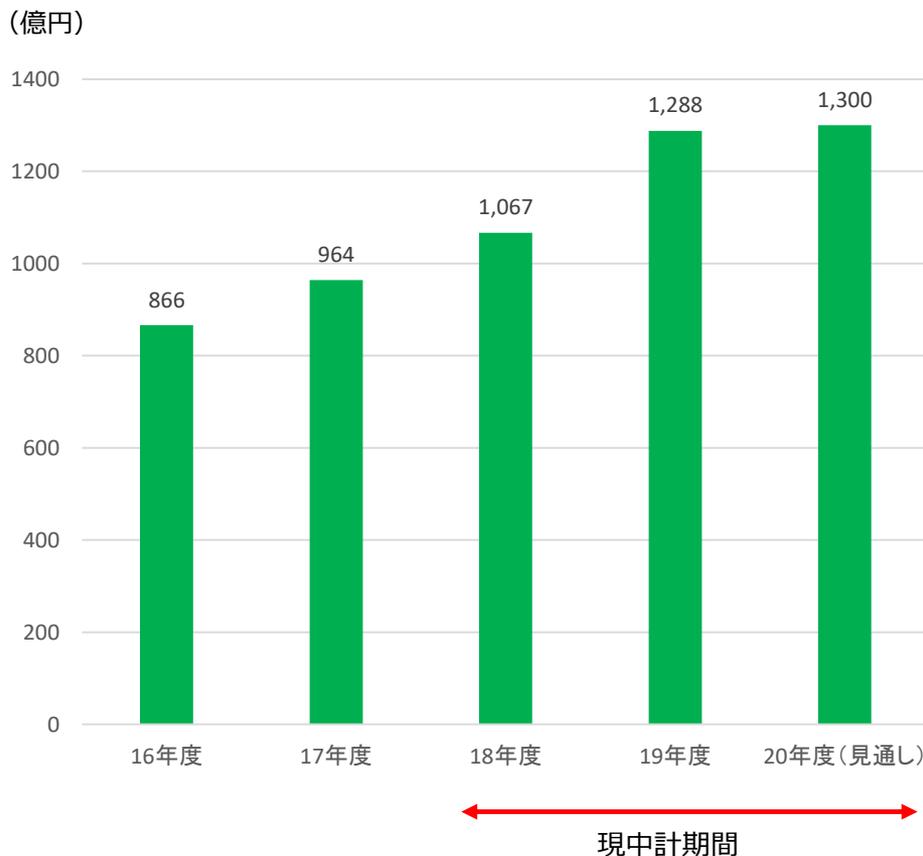
■ 決済サービスの充実等

- ✓ ファミリーマート店舗等への小型ATMの設置拡大
- ✓ 「ゆうちょPay」「ゆうちょ通帳アプリ」のサービス開始
- ✓ 「ゆうちょBizダイレクト」のサービス開始
- ✓ ソニー銀行、新生銀行に係る住宅ローンの媒介業務を開始
- ✓ 口座貸越サービス、フラット35等に係る認可申請の実施

【ATM台数(うち小型ATM)】	
17.4	20.4
29,000台	→ 32,000台
(1,800台)	→ (5,300台)

等

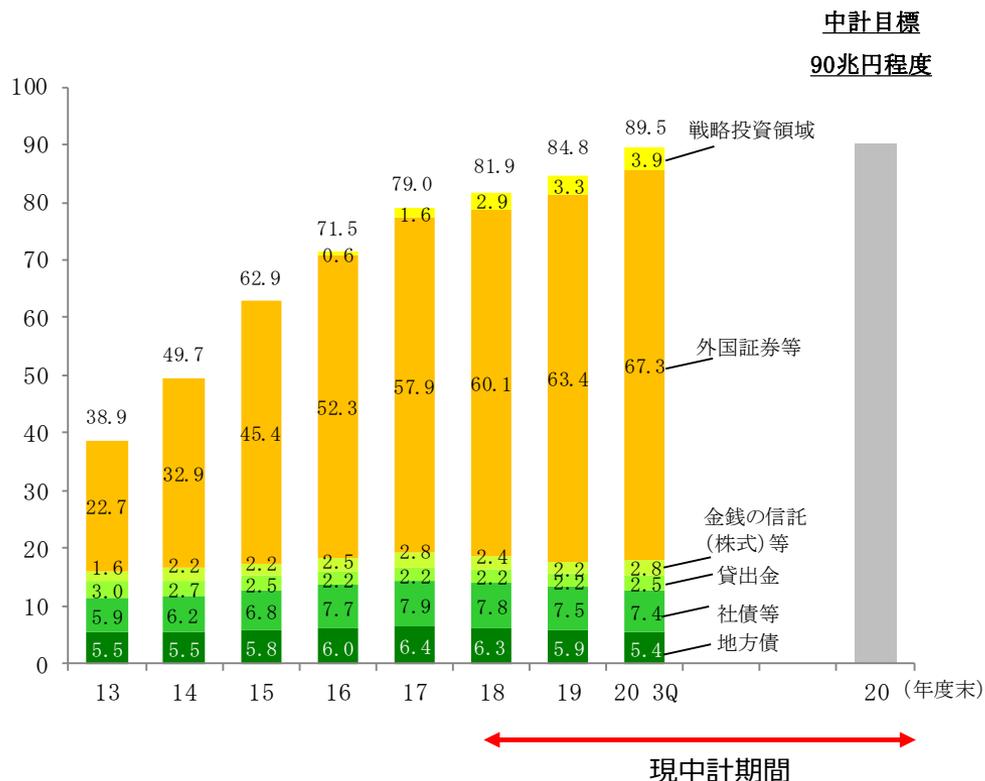
役務取引等利益（連結）の推移



- 低金利環境が継続する中、安定的な収益確保のため、適切なリスク管理の下、国際分散投資を推進。
- クレジット・クオリティに配慮しつつ、海外クレジット資産を中心にリスク性資産を積み上げたほか、プライベート・エクイティファンド、不動産ファンド等の戦略的な投資領域への投資を選別的に実行。

リスク性資産※1残高（単体）

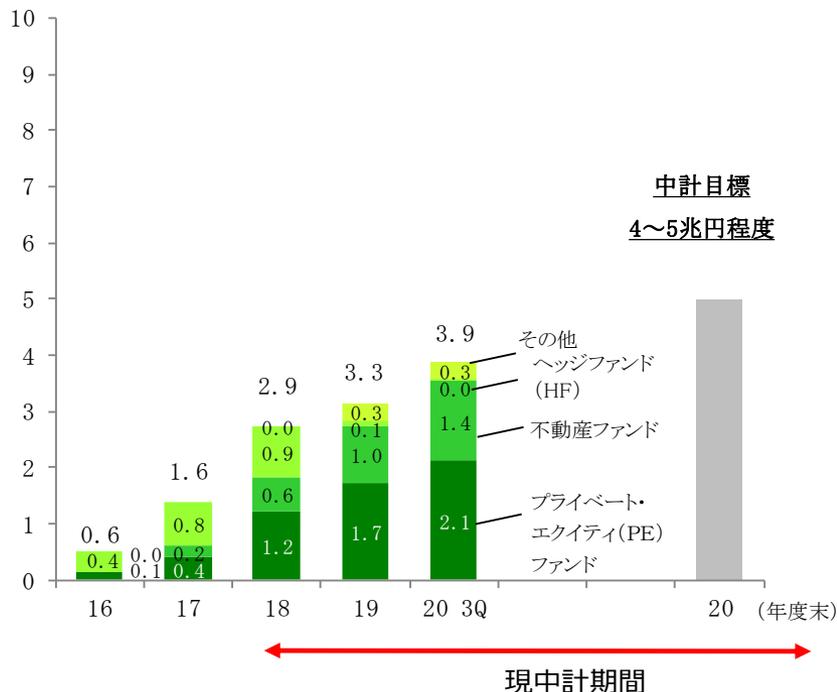
(兆円)



※1：円金利（国債等）以外（クレジット、外国国債、株式、オルタナティブ）

戦略投資領域※2残高（単体）

(兆円)

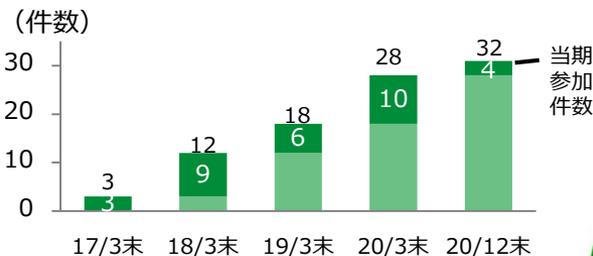


※2：オルタナティブ資産（プライベート・エクイティファンド、不動産ファンド（エクイティ）等）、不動産ファンド（デット）、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド

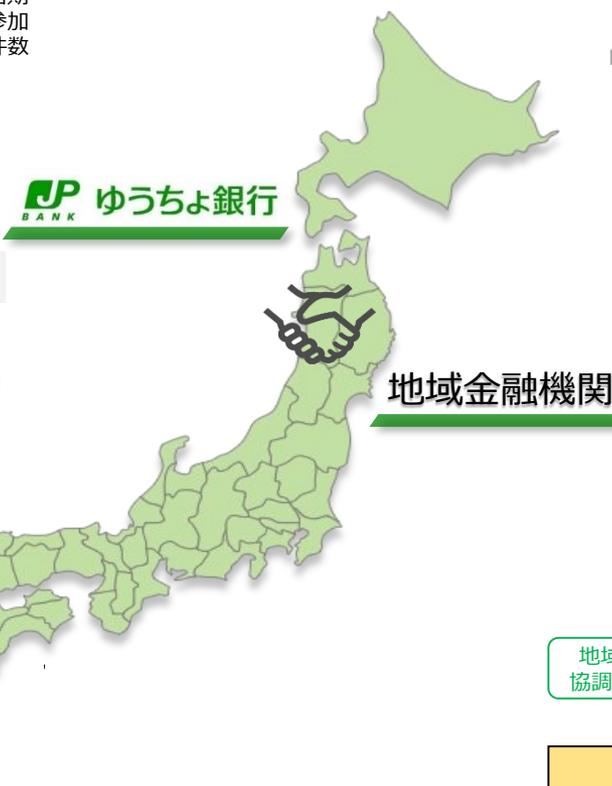
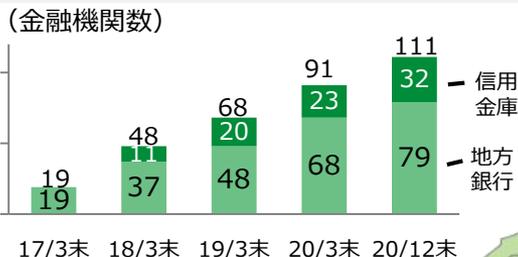
- 地域金融機関と連携し、地域活性化ファンドへの参加等を通じて地域への資金循環に注力。
- また、当行ATMネットワークを活用した連携、当行貯金事務センターの余剰能力を活用した事務共同化等を実施。

地域活性化ファンドの実績及び投資地域

<地域活性化ファンドへの参加件数の推移>



<当行の連携地域金融機関数の推移>



当行ATMネットワークの活用

- 当行ATMプラットフォーム化※1実施 16行（20年12月末時点）
※1：地域金融機関のキャッシュカードを当行ATMで利用した場合の手数料を無料とする提携。無料となる条件は各金融機関にて設定。
- 大垣共立銀行とコラボATM※2運用開始（20年9月）

<コラボATM設置例>



※2：指定したATMを相互に無料開放し、同数のATMを撤去することで、費用削減と利便性維持の両立を目的とした連携施策。

事務共同化

- 11か所の貯金事務センターの余剰能力を活用し、これまで金融機関ごとに行っていた事務を共同実施。

<事務共同化の目的>

地域金融機関等との協調・提携関係の推進

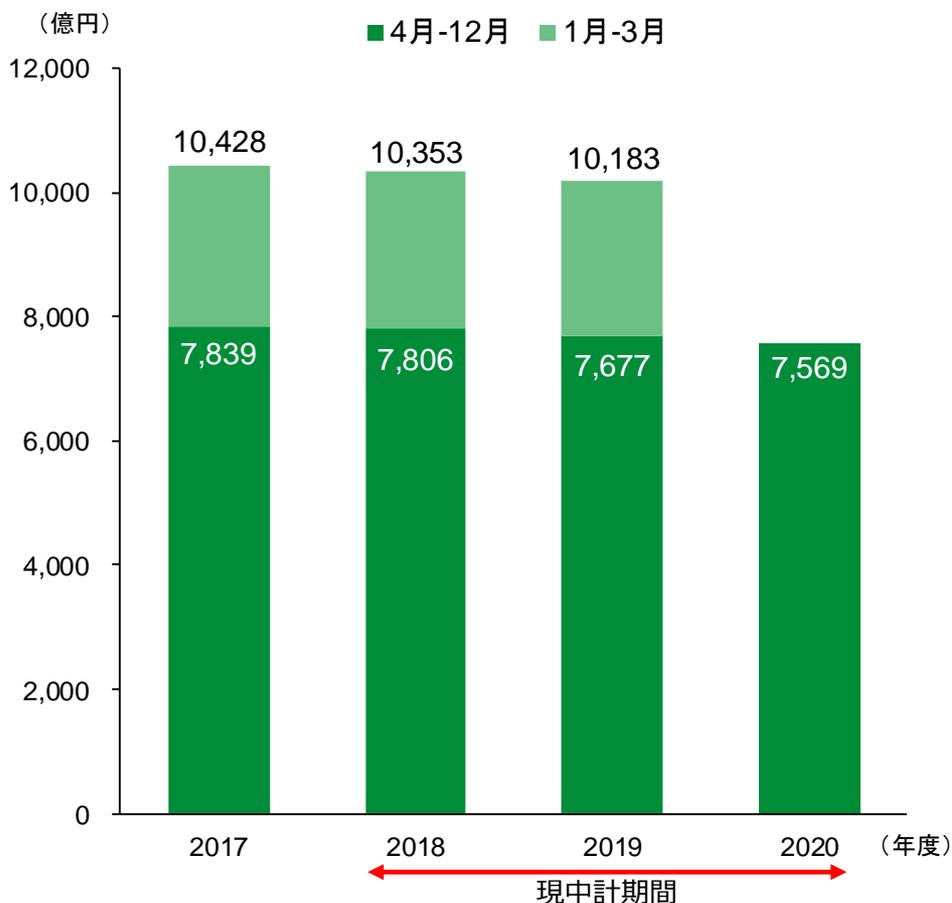
事務効率化や使用機器・要員の効率的な運用

事務共同化による新たな収益の獲得

“地域の金融インフラ”として、金融機関の「非競争領域」である事務の共同化を推進

- 営業経費は減少傾向であり、コスト削減は進展。
- 人員については、成長分野への人員を増やす一方、事務効率化・事務要員の適正化を推進することにより、総人員数を削減。

営業経費（単体）の推移



人員の削減・再配分

	増減数 (17年度→20年度)
総人員数	▲1,900人
業務効率化・生産性向上による業務量削減	▲2,500人
成長分野へのリソース配分	+600人

中期経営計画目標
△2,000人相当分達成

■ 総人員数

17.4	18.4	19.4	20.4
18,382人	17,937人	17,161人	16,472人

安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズにおこたえする保障を提供し、
保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指す

外部環境

超高齢社会の到来

医療技術・ICTの進化

超低金利環境の継続

ライフスタイルの多様化

中期経営計画における主要な取組

**保障重視の販売の強化、募集品質の向上、
新たな顧客層の開拓、新商品開発、営業基盤の整備**

ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

資産運用の多様化、リスク管理の高度化

将来展望

- 持続的な利益成長、強固な事業基盤の確保
- ICTの活用による利便性と生産性の更なる向上
- AI、ビッグデータを活用したQOL*向上に資する新サービス等の展開
- ERMのフレームワークの下でのリスク対比リターンの向上

* Quality of Life : 人間らしく満足して生活しているかを評価する概念

中期経営計画(2018年度～2020年度)の進捗状況

- 2018年度より中期経営計画（2018年度～2020年度）が開始したものの、2019年7月以降、募集品質に係る諸問題への対応に全社をあげて取り組む中で、積極的な営業活動を自粛
- 長期にわたり積極的な営業活動を自粛したものの、販売費用の減少および資産運用収益が堅調に推移したことを受け、中期経営計画に掲げる計数目標のうち、ボトムライン目標を達成する見込み

中期経営計画(2018年度～2020年度)
経営目標

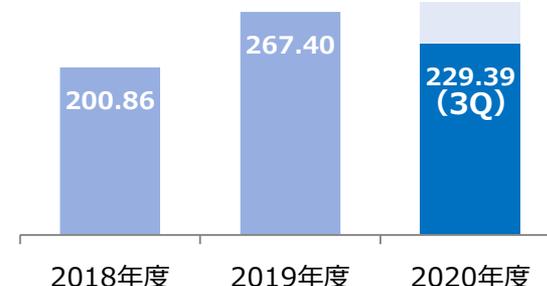
2020年度3Q時点の実績

【業績予想】
279.15

ボトムライン

一株当たり当期純利益
155円
(参考) 連結当期純利益
930億円

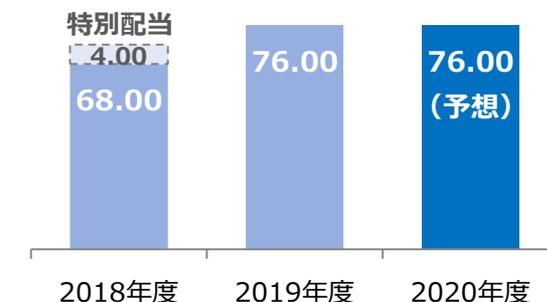
一株当たり当期純利益
229.39円
(参考) 連結当期純利益
1,290億円



株主還元

一株当たり配当額76円

—
(一株当たり配当予想 76円)



※ 中期経営計画2020における主要計数目標のひとつである保有契約年換算保険料（4.9兆円程度）目標については、保険料の値上げや募集品質に係る諸問題を受けた営業活動の自粛等による新契約の獲得実績の大幅な減少に伴い、目標の達成が困難な見込み。

- お客さまからの信頼回復に向け、全社一丸となってお客さま対応・募集人調査を実施し、その進捗は一定の目途
- 募集人調査および処分の進捗については、特定事案調査に係る対応は概ね完了し、全ご契約調査や深掘調査に係る対応を継続中

		概要	対象となるお客さま数	お客さまへのご意向確認	募集人調査および処分の進捗 (2020年11月30日時点)
特定事案調査		契約乗換時に、お客さまのご意向に沿わず、不利益が発生した可能性につき、特定可能な契約についての調査	約15.6万人	2020年3月末に完了 ¹	✓ 概ね完了 - 法令違反 413人 - 社内ルール違反 2,222人 募集人に対する処分も概ね決定済
全ご契約調査		全てのお客さまに対し、現在のご契約がご意向に沿っているか、改めて確認するための調査（特定事案調査を除く）	約1,900万人	2020年3月末に完了 ¹	✓ 実施中 - 法令違反 242人 - 社内ルール違反 93人 対象の募集人について、募集停止措置を講じるとともに、順次処分を決定
深掘調査	多数契約調査	過去5年間で新規契約を10件以上加入し、その3割以上が消滅しているお客さまを対象とする調査	約0.6万人	2020年4月末に概ね完了 ¹	
	多数契約以外の調査	月額保険料10万円以上の払い込みを行っており、短期消滅契約が1件以上発生している65歳以上のお客さまを対象とする調査等	約5.4万人	2020年6月末に概ね完了 ¹	

注1：お客さま都合によるもの等を除く（お客さま都合によるもの等について、引き続き丁寧な対応を実施）

注2：多数契約調査のうち昨年より実施している事案については、11月30日時点で法令違反が認められた人数は84人であり、76人に対して業務廃止処分を実施（退職者等9人の業廃相当含む）。8人に対して1カ月から6カ月の業務停止。

注3：上記表中の「処分」とは、かんぽ生命が実施する募集人資格に係る処分を指す

- 2019年12月の行政処分を受け、2020年1月に業務改善計画を策定、当該計画に基づく改善策を最優先に実施
- 募集品質に係る諸問題の再発防止に向けた取り組みは順調に進捗、大部分の施策を完了

<全52施策>

<主な施策概要・実施状況>

I	健全な組織風土の醸成 適正な営業推進態勢の確立 【16施策】	【15施策実施済※】 <ul style="list-style-type: none"> 適切な募集方針（行動規範・かんぽ営業スタンダード）の策定・浸透 募集人等に対する研修 適正な募集品質を前提とした営業目標の設定 乗換契約に係る営業手当の見直し 【1 施策継続中】 <ul style="list-style-type: none"> お客さまの保障ニーズに応えるための商品開発
II	適正な募集管理態勢の確立 【22施策】	【21施策実施済※】 <ul style="list-style-type: none"> 募集状況の録音・保管 条件付解約制度の導入 【1 施策継続中】 <ul style="list-style-type: none"> 契約転換制度の導入（2021年4月予定）
III	ガバナンスの抜本的な強化 【14施策】	【14施策実施済※】 <ul style="list-style-type: none"> 募集状況等の実態把握の強化・PDCAサイクルの徹底 取締役会等の機能強化

※2021年1月末時点。一部実施の施策を含む

中期経営計画(2018年度～2020年度)期間中の主な取り組み

- 2018年度においては、中期経営計画（2018年度～2020年度）に基づき、各主要施策を推進
- 2019年7月以降も、お客さまからの信頼回復に向けた取り組みを最優先に実施しながら、これら主要施策を限られた経営資源の中で推進
- また、2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、生命保険会社としての社会的使命・機能を確実に果たすための取り組みを実施

保障重視の 販売の強化 ・ 募集品質の 向上

- お客さまからの信頼回復に向けた取り組み（ご契約調査、業務改善計画に基づく改善策を確実に実施）（2019年7月）
- 「お客さまの信頼回復に向けた約束」を策定、当該約束の遵守・徹底を推進（2020年9月）

営業基盤の 整備

- 新営業用携帯端末(PT4)の導入（2019年4月）
- コーポレートサイトを見直し、資料請求フロー等の改善を実施（2019年6月）

新たな顧客層 の開拓 ・ 新商品開発

- 健康応援アプリ「すこやかんぽ」のサービス開始
 - スタンダードメニュー（2019年1月）
 - プレミアムメニュー（2019年4月）
- 引受基準緩和型商品および先進医療特約の販売開始（2019年4月）
- 条件付解約等制度の導入（2020年1月）
- 定期保険の保険期間延長（2021年4月）
- 契約転換制度の導入（2021年4月）

資産運用 の多様化 ・ リスク管理 の高度化

- 外債運用等の多様化、株式自家運用の拡大（2018年4月）
- ESG投資の拡大
 - ▶ 太陽光等の再生可能エネルギー事業への投資を実施
 - ▶ 国際機関が発行した新型コロナウイルス感染症対策を目的とした債券への投資を実施（2020年5月）
 - ▶ 国際機関が発行したグリーン・トランジション・ボンド等への投資を実施（2021年1月）
- リスク選好ステートメントの策定（2018年5月）
- 劣後債の発行（2019年1月、2021年1月）

ICT活用によるサービス 向上 ・ 事務の効率化

- 保険手続きサポートシステムの導入・対象請求拡大（2018年10月）
- マイページの導入・サービスメニューの拡大（導入：2019年4月、メニュー拡大：2020年4月、12月）
- 画面告知の拡大（2019年4月）
- 帳票の統廃合・電子化（2019年4月）
- RPAの段階的導入（2019年4月）

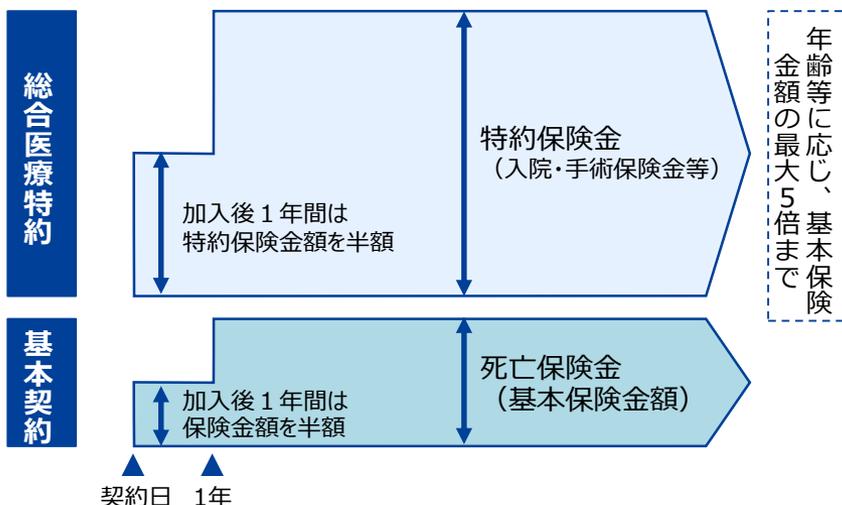
新型コロナ ウイルスの 感染拡大への 取り組み

- 保険金の倍額支払制度の適用、普通貸付利率の減免等の取り組みを実施
- 社員の健康と安全の確保に向け、在宅勤務を行うためのインフラ整備等を実施

(参考 1) 引受基準緩和型商品・先進医療特約の販売

- 2019年4月から、利用者利便の向上、収益の確保による経営の安定化の観点から、引受基準緩和型商品・先進医療特約の販売を開始

引受基準緩和型商品



- 従来ご加入をお断り（謝絶）していた方にも、保障（養老・終身保険、総合医療特約）のご提供が可能
- 謝絶に伴う苦情の減少

先進医療特約



- 高額に及ぶことのある先進医療の技術料の負担に備えたいというお客さまニーズに対応
- 商品ラインナップの拡充

(参考2) 健康応援アプリ「すこやかんぽ」の提供

- 2019年1月から、健康応援アプリ「すこやかんぽ」の無料提供を開始（利用者数：約28万人※）し、お客さまの利便性向上に向けて順次、サービスメニューを拡充

2019年1月～

歩数管理機能とインセンティブの提供



スマホの歩数計測機能を利用して、手軽に歩数を管理できる

目標歩数を達成して獲得したスタンプで、毎週1回のプレゼント抽せんに応募できる

ラジオ体操動画の配信



ラジオ体操の音声を聴いたり、ラジオ体操の動画を見ることができる

2019年4月～

* 下記は主なメニューであり、他にも運動記録の管理、健康に関するコラムの提供等を実施

My 健診アドバイス



健康状態に応じたアドバイスの提供

健康診断結果にスマートフォンをかざすと、健康年齢と健康タイプを表示し、アドバイスを提供

疾病リスクチェック



将来の病気の可能性を知る

同じ年齢・性別の人のリスク範囲と比較した、自身の病気発症リスクが簡単にわかる

My レシピ



食生活のサポート

改善コースにあわせて栄養士等が監修したレシピ・動画等を提供

My カロリーチェック



摂取カロリーが手軽にわかる

スマホのカメラで食事を撮影するだけで、手軽に摂取カロリーと栄養素の目安を算出

2019年7月～

ラジオ体操カード



ラジオ体操を行った日をカレンダー形式で記録

※ 2020年12月27日現在

(参考3) 資産運用の多様化

- ALM (Asset Liability Management) を基本としつつ、リスク許容度の範囲で収益追求資産 (外国債、株式など) への投資を段階的に拡大、2020年度末には中期経営計画 (2018-2020) で想定した15%の占率に達する見込み

収益追求資産の推移

(億円)

	中期経営計画 (2018-2020)	2018年度末		2019年度末		2020年度12月末	
	計画	金額	占率 ¹	金額	占率 ¹	金額	占率 ¹
収益追求資産 ²	15%程度	102,177	13.8 %	99,386	13.9 %	107,349	15.4 %
外国債券 ³	(ヘッジ付) 横ばい (オープン) 横ばい	67,087	9.1 %	64,451	9.0 %	65,292	9.4 %
国内株式 ³	増加	17,560	2.4 %	17,651	2.5 %	22,900	3.3 %
外国株式 ³	横ばい	3,455	0.5 %	3,235	0.5 %	4,318	0.6 %
その他 ⁴	増加	14,073	1.9 %	14,048	2.0 %	14,838	2.1 %

主な取り組み

【外債】
・米国社債の自家運用を拡大

【その他】
・オルタナティブ投資額を拡大

<ESG>
・国内社債投資にエンゲージメントを導入
・再生可能エネルギーファンドへの投資拡大

【外債】
・米国社債の自家運用を開始

【株式】
・企業成長に着目した投資を開始

【その他】
・海外不動産への投資を開始

【外債】
・外債の対象通貨を拡大

【株式】
・自家運用の投資額を拡大

【その他】
・オルタナティブ投資額を拡大

【外債】
・米国社債の自家運用を拡大

【その他】
・オルタナティブ直接投資のための人員やシステム等の体制強化

<ESG>
・COVID-19対策を支援するサステナビリティボンドへの投資

1. 総資産に占める割合を記載
2. 収益追求資産は、貸借対照表上「金銭の信託」および「有価証券」に計上している資産のうち、資産運用目的で保有する国内外の株式、外貨建債券、投資信託等を対象としている
3. 「国内株式」、「外国株式」および「外国債券」には、個別銘柄の株式・債券のほか、それぞれの資産のみを投資対象とする投資信託を含む
4. バンクローン、マルチアセット、不動産ファンド等

日本郵政グループの不動産事業の展開

- 日本郵政不動産(株)を設立（2018年4月）しグループ不動産の活用・開発をスピードアップするとともに、共同事業参画、収益物件取得などグループ保有資産以外での不動産事業を着実に推進し新たな収益源の開拓を実施。

不動産事業の営業収益

年 度	目標		実績値	
	2020年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業収益 (※1)	330億円	330億円	350億円	400億円 (※2)

※1 日本郵政不動産、日本郵便及びJPビルマネジメントの不動産事業の営業収益の合計

※2 見込値。

【中期経営計画の期間に開発を推進した案件】

※ 青字：グループ不動産の開発、赤字：新たな収益源の開拓



【「梅田3丁目計画（仮称）」外観イメージ】

梅田3丁目計画（仮称）
(旧大阪中央郵便局)
延床面積：227,000㎡(予定)
主な用途：事務所、商業施設、ホテル、劇場
2023年度竣工予定

名古屋栄計画（仮称）
延床面積：99,500㎡(予定)
主な用途：事務所、ホテル、シアター、商業施設
2025年度竣工予定

蔵前計画（仮称）
(旧日本郵政蔵前ビル等)
延床面積：101,000㎡(予定)
主な用途：事務所、高齢者施設、賃貸住宅、物流施設、駐車場
2022年度竣工予定



【「蔵前計画（仮称）」外観イメージ】

広島駅南口計画（仮称）
(旧広島東郵便局)
延床面積：44,800㎡(予定)
主な用途：事務所、店舗、駐車場
2022年度竣工予定

ヒューリックJP赤坂ビル
延床面積：7,900㎡
主な用途：事務所
2020年度竣工

虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業
(日本郵便旧東京支社・旧麻布郵便局)
延床面積：860,400㎡(予定)
主な用途：事務所、住宅、ホテル、国際教育施設、商業施設
2022年度竣工予定

五反田計画（仮称）
(旧ゆうぽうと)
延床面積：68,000㎡(予定)
主な用途：事務所、ホテル、ホール、商業施設
2023年度竣工予定



【「五反田計画（仮称）」外観イメージ】

上記のほか保育所（3施設）、高齢者施設（3施設）、賃貸住宅（8施設）の運用を開始。