

# JP ビジョン2025の進捗状況

## <2021年度の取り組み>

2022年3月14日  
日本郵政株式会社

# JP ビジョン2025 主要目標①

## JP ビジョン2025 目標

### 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**

\* ゆうちょ銀行について約89%の保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**  
(将来的に更なる向上を目指す)

### 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

温室効果ガス排出量 **2030年度 46%削減** (対2019年度比)  
2050年 **カーボンニュートラルの実現**

女性管理者比率 **2030年度 30%**  
(本社における女性管理者比率)

## 2021年度計画

## 2021年12月末

—

**4,939億円**

**4,800億円**  
(予想)

**4,034億円**

—

—

**50円**  
(予想)

—

—

**累計9.8%削減**  
(対2019年度比・2021年度見込み)

—

—

# JP ビジョン2025 主要目標②

## JP ビジョン2025 目標

## 2021年度計画

## 2021年12月末

### 日本郵便

連結営業利益	490億円	1,400億円	1,194億円
連結当期純利益	220億円	800億円	851億円
営業利益			
郵便・物流事業	330億円	950億円	712億円
郵便局窓口事業	50億円	250億円	290億円
国際物流事業	120億円	200億円	277億円
荷物等収益	8,900億円	—	—
ゆうパック取扱個数	13.6億個	—	7.5億個

### ゆうちょ銀行

連結当期純利益	3,500億円以上	3,500億円	2,876億円
ROE（株主資本ベース）	3.6%以上	—	4.10%
自己資本比率（国内基準）	10%程度	—	15.83%
CET1比率（国際統一基準）※	10%程度	—	14.40%
OHR（金銭の信託運用損益等を含むベース）	66%以下	—	65.85%
営業経費（20年度対比）	▲550億円	—	▲105億円 （2020年度第3四半期 決算対比）
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		47円	—

※ その他有価証券評価益除くベース。2025年度目標はパーゼルⅢ完全実施ベース。

# JP ビジョン2025 主要目標③

## JP ビジョン2025 目標

### かんぽ生命保険

連結当期純利益	910億円
E V成長率 (R o E V)	6~8%成長を目指す
お客さま満足度	90%以上を目指す
N P S ベンチマーク調査	業界上位水準を目指す
保険契約件数	2,000万件以上
一株あたり配当額 (D P S)	中期経営計画期間中原則減配せず、増配を目指す

## 2021年度計画

1,540億円
—
—
—
—
90円

## 2021年12月末

1,195億円
4.5%
—
—
2,331万件
—

### 不動産事業

営業収益	900億円程度
営業利益	150億円程度
期末資産残高	1兆円程度

—
—
—

302億円
83億円
5,689億円

# 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



リアル郵便局ネットワーク

デジタル郵便局

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



コア  
ビジネス

新規  
ビジネス

## 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。



\*DX (Digital Transformation) : 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

# 信頼回復に向けて（組織風土改革）

## 信頼回復の取り組み

- 日本郵政グループが原点に立ち返り、「お客様の信頼回復に向けた約束」を実行
  - ・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）
  - ・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
  - ・お客様サービスの安心・安全の確保
- 「経営理念への原点回帰」をテーマとした社長による動画メッセージを発信し、改めて経営理念の重要性を強調
- 業務改善計画の着実な実施
  - ・外部の有識者から構成されるJP改革実行委員会において定期的に検証いただき、着実に実施

## 金融営業の目標・評価体系の再構築

- 活動目標の新設、活動目標を踏まえた人事評価基準の新設等制度整備を実施
  - ・「活動目標(社員の活動プロセスを評価)」新設
  - ・人事評価の仕組み改革
    - ⇒ 営業本位からお客様本位への変革

## グループ一体となったリスク管理

- 事業子会社のコンダクト・リスク等の情報連携態勢
  - ⇒ 情報連携の運用状況を評価し、さらに高度化

## グループCxO制の導入

- グループ横串機能を担うグループCxO制を導入
  - グループCEO：グループ経営責任者
  - グループCFO：グループ財務責任者
  - グループCISO：グループ情報セキュリティ責任者
  - グループCIO：グループ情報責任者
  - グループCDO：グループデジタル責任者
  - グループCRCO：グループリスク・コンプライアンス責任者

## お客様の声・社員の声の経営への活用

- 「JP Voice プロジェクト」
  - ⇒ AIを活用したリスク検知高度化
- お客様との接遇品質の向上
  - ⇒ お客様の声を元にした接遇ガイドを展開
- 不祥事の早期発見等への取組
  - ・社員が安心して声を届けられ、相談・通報内容に応じた窓口の選択が可能な「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」の導入
  - ・社外の弁護士等で構成され、相談・通報の受付・調査等を一貫して行う「外部専門チーム」（社外窓口）の導入

# 新たな成長に向けて（共創プラットフォーム構築の取り組み事例）

## 楽天グループとの資本・業務提携

- 楽天グループの発行済株式総数の約8%を取得（2021年3月に完了）
- 物流、金融、モバイル、DXなど様々な領域での協業
- 日本郵便及び楽天グループの両社が出資する新会社「JP楽天ロジスティクス株式会社」を設立（2021年7月）、物流DXプラットフォームの共同事業化を推進
- 郵便局内に楽天モバイルの申込みカウンターを設置（285局予定）
- 「楽天カード(ゆうちょ銀行デザイン)」の取扱い開始（2021年12月）
- 「楽天市場」の複数店舗の商品のまとめ配送を指定できる「おまとめアプリ」提供開始（2021年11月）



## 佐川急便との協業

- 物流サービスの共創に向けた佐川急便と日本郵便の事業成長を目的とした協業に関して基本合意締結（2021年9月）
- 「飛脚ゆうパケット便」及び「飛脚グローバルポスト便（EMS）」の取扱い開始（2021年11月）
- 幹線輸送の共同化（2社共同輸送開始）（2022年3月）



## アフラックとの資本関係に基づく戦略提携

- 日本郵政、日本郵便、かんぽ生命は、アフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命と「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向けた「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展について合意（2021年6月）



## 地方公共団体との連携

- 法改正(2021年5月)によりマイナンバーカードの電子証明書関連事務等、取扱可能な事務が拡大
- 「スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス」を、地方公共団体向けの新サービスとして提供開始（2022年1月）

## 地域金融機関との連携

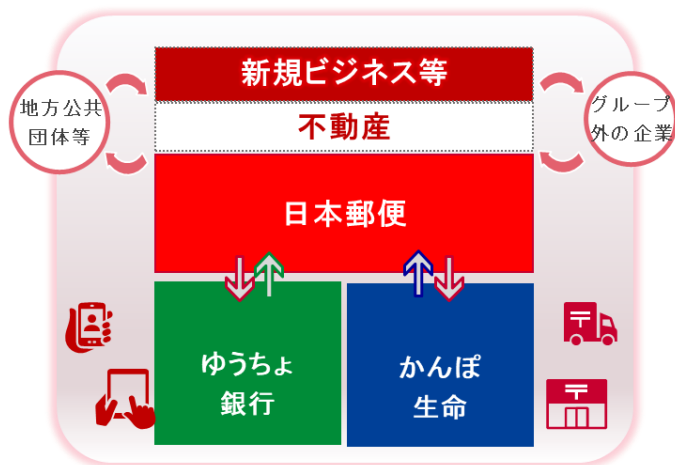
- 和歌山県内3局で紀陽銀行のATMコーナーを設置、稼働開始（2021年7月及び12月）したほか、長崎県内3局において十八親和銀行のATMコーナーを設置（2022年1月及び3月）
- 銀行手続事務の受託サービスとして、東日本銀行の手続事務の受付・取次を開始（石岡局）（2022年3月）

## ベンチャー・スタートアップ企業との連携

- グループの新たな成長に資する、日本郵政キャピタルを通じたベンチャー投資や日本郵便によるオープンイノベーションプログラムの実施

# ビジネスポートフォリオ転換の取り組み

## グループの将来像<sup>1</sup>



## お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」

### 〈かんぽ生命株式の処分〉

当社は、2021年5月にかんぽ生命保険が行った自己株式取得に応じた売付け及び、同年6月の株式処分信託の設定により、かんぽ生命保険に対する議決権保有割合49.9%まで株式を処分。

## 資本・業務提携

- 楽天グループや日本郵船不動産への出資、佐川急便との協業等、資本・業務提携を促進

## 事業領域の見直し

- デジタル化の進展により減少する郵便物の取り扱いを踏まえ、成長する物流事業へ経営資源をシフト
- 国際物流事業において、エクスプレス事業を売却、アジア中心のビジネスモデルへ移行
- 宿泊施設「かんぽの宿」の32施設に係る事業譲渡
- 逓信病院の事業整理と経営改善は継続

## 新規ビジネスの拡大

- JP楽天ロジスティクス株式会社を設立(2021年7月)し、楽天スーパーロジスティクスにおける物流アウトソーシング事業を拡大
- ローカル共創イニシアティブ施策を展開する等、社会課題解決型のローカル共創施策の創出を目指す

## 不動産事業を新たな収益の柱として強化

- グループ保有不動産の有効活用に加え、グループ外不動産への投資も実施し不動産事業を強化



# DX施策の推進

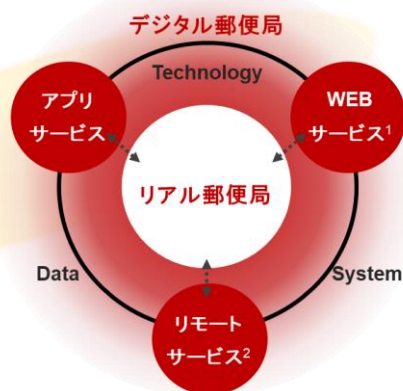
## JPデジタル設立

- 株式会社 J P デジタル設立（2021年7月）
- デジタル窓口、One ID、JPプラットフォームアプリ、顧客管理基盤の4施策をグループ横断で推進
- 内部人材の育成としてDX人材育成に関する研修を企画
- 外部人材の受け入れによるDX専門人材体制の増強



## リアル郵便局とデジタルの融合

- 幅広い世代・地域のお客さまへ新しい価値の提供を目指す「デジタル郵便局」の実現に向けた取り組みを開始
- 実証実験店舗の2022年4月オープン（予定）



## JPプラットフォームアプリ



- 日本郵政グループの公式アプリを段階的に連携・統合し、グループの「プラットフォームアプリ」化を目指す

## P-DXの推進

- 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
- 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
  - ・自動ルーティングシステムを約550局で導入
  - ・ゆうパケットポスト発送用シールの販売開始

## デジタルバンキング機能の充実



- 通帳アプリの機能を順次拡充し、アプリ利用者を拡大（投信購入、送金機能（予定）等）の実装
- デジタルチャネルにおける投信の購入時手数料無料化

## お客さま体験価値（CX）の向上

- 生命保険業は、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
- CX・DXの各施策の制度設計や基盤構築の検討・準備中
- 社員一人ひとりがCX向上を最優先として業務・サービスを設計するCXマインドへの変革に注力

# グループコアビジネスの充実・強化（日本郵便）

## 競争力の強化

- 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し、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
- ・ 「楽天市場」の複数店舗の商品のまとめ配送を指定できる「おまとめアプリ」を提供開始（2021年11月）
- 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
- ・ 新たに4カ所の「LSC（ロジスティクス・ソリューション・センター）」を開設

## 窓口業務のデジタル化の推進

- 各種手続のデジタル化により業務の効率化を進めるとともに、効率化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
- ・ Web予約システムの導入
- ・ 投資信託のリモート受付、傷害保険(JP生活サポート保険)のデジタル申込みの導入、がん保険の電子申込の試行
- ・ コンサルティングアプリの導入拡大

## 地域ニーズに応じた商品・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
- 【地方公共団体事務の受託】
- ・ 包括的な受託の拡大（9団体増/総計15団体）
- ・ 「スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス」提供開始(長野県大鹿村)
- 【地域金融機関との連携強化】
- ・ 和歌山県内3局で紀陽銀行のATMコーナーを設置、稼働開始（2021年7月及び12月）したほか、長崎県内3局において十八親和銀行のATMコーナーを設置（2022年1月及び3月）
- ・ 銀行手続事務の受託サービスとして、東日本銀行の手続事務の受付・取次を開始（石岡局）（2022年3月）
- 【郵便局運営の弾力化】
- ・ 窓口営業時間短縮の試行的実施(53局)

## アジア中心の経営構造への転換

- 国際物流事業は、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る
- ・ エクスプレス事業を売却
- ・ 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

# グループコアビジネスの充実・強化（ゆうちょ銀行・かんぽ生命）

## リテールビジネスの強化

- 対面チャネルにおける資産運用商品ラインアップの整理
- お客さまニーズに対応した新サービスを展開
  - ・楽天カード（ゆうちょ銀行デザイン）の取扱い開始
  - ・投資一任サービスの認可申請実施
  - ・口座貸越サービス、フラット35取扱い開始
  - ・ゆうちょPayポイント機能拡充

## 地域への資金循環 等

- 多様な枠組みを通じた資金供給により地域活性化に貢献
- 「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
  - ・地域活性化ファンドへの出資
  - ・JPインベストメント株式会社「地域・インパクトファンド」の設立準備
  - ・紀陽銀行とのATM連携
  - ・京都中央信金、大阪信金と税公金事務共同化を開始

## 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、戦略投資領域残高についても計画を上回るペースで積み上げ
- 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10%程度、CET1比率10%程度を最低限確保すべき水準として設定し、財務健全性を確保

## 新しいかんぽ営業体制

- 多様な保障ニーズに対応した保険サービスの提供のため、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
- お客さま担当制の導入により、質の高い細やかなアフターフォローを実施
  - ・コンサルタントの保険専担化
  - ・活動拠点の集約

## 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推進
- 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の提供
  - ・保険期間を延長した普通定期、特別養老、普通養老保険を取扱開始
  - ・新医療特約を取扱開始予定(2022年4月～)

## 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を確保
- 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
- 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
  - ・投資ポートフォリオにおける温室効果ガス排出量削減目標の設定(2050年ネットゼロを目指し2029年度までに50%削減の中間目標を設定)

# 「2050年 カーボンニュートラルの実現」に向けた取り組み

## 温室効果ガス削減目標

2030年度 46%削減(2019年度比)  
2050年 カーボンニュートラルの実現

## 累計削減率9.8%(見込み)、進捗率21%/対2030年度目標

2021の主な取組と削減効果(見込み)

- 電力調達の見直し ▲1.6万 t
  - ・ 本社ビル再エネ化等電力調達の見直し
- LED照明への切替▲0.2万 t
- 集配用EV車両への切替 ▲0.11万 t
  - ・ 集配用EV四輪320台 集配用EV二輪:2,060台

## 他企業との協業

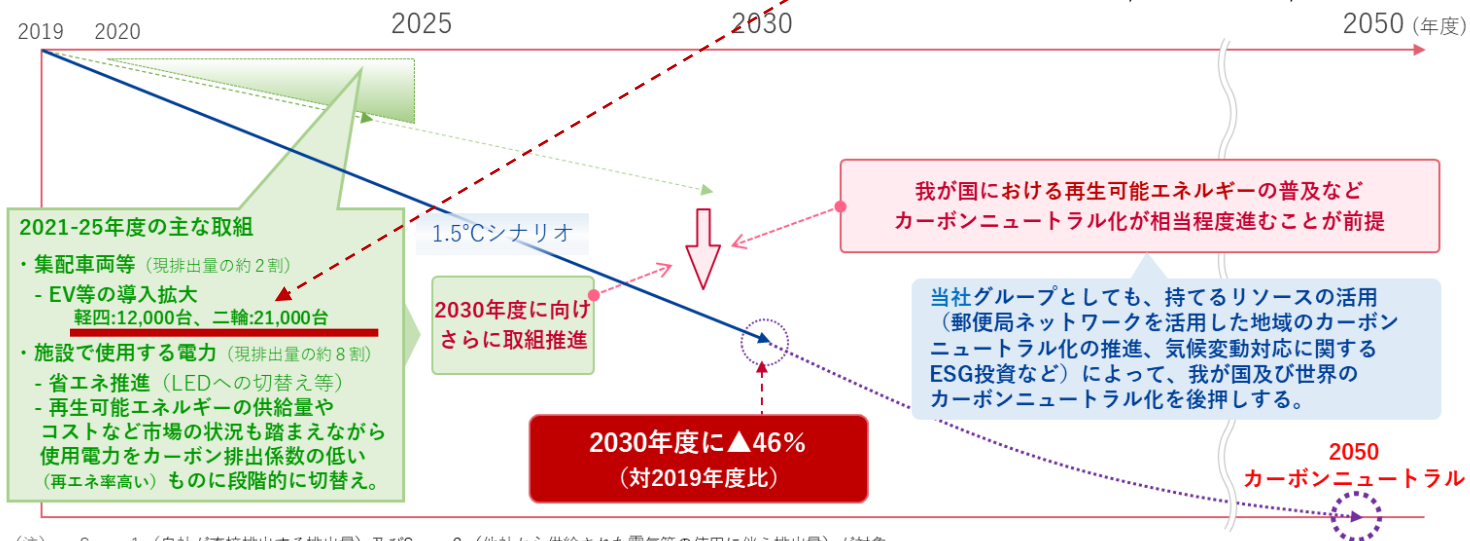
- 東京電力HD、三菱自動車工業と協働
- ⇒ 実証実験を開始(小山局、沼津局)

## + エコ郵便局の推進

- CLT※の活用や太陽光、木質バイオマスなど再生可能エネルギーの導入推進
- 2023年度末までの間に、10局程度を建設予定。  
※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

## 集配用EV車両導入計画を前倒し

- 2025年度 四輪12,000両⇒13,470両、  
二輪20,960両⇒28,060両



(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ドランスのリリース後、SBT認定に向けた取組は推進する。※ SBTの金融セクターガイドランスは、今後リリースされる予定。  
 ・ 不動産事業など新規事業による増加分を除く。