

JP ビジョン2025の進捗状況

2023年 10月11日



- 過去2年間、共創プラットフォーム等の主要目標の実現のため、グループ外企業等との連携、DX推進、グループコアビジネスの充実・強化や新規ビジネス創出を着実に実施

グループ外企業等との連携

- 協業によるコアビジネスの収益拡大
- 将来経営の柱となる新規ビジネス発掘
- 地方公共団体等との連携による郵便局の役割拡大・収益性向上

DX推進

- DX施策・制度改革によるサービス拡充及びフロントライン業務・バックオフィス業務効率化（人件費抑制）

グループコアビジネスの充実・強化、新規ビジネスの創出

郵便・物流事業

- ラストワンマイル配送ネットワークを活かした他企業との連携強化
- BtoBビジネスの拡大
- サービスコストを反映した適正料金

を通じた荷物収益の拡大

ゆうちょ銀行

- リアルとデジタルの相互補完によるリテールビジネスの変革
- 市場運用・リスク管理の深化
- 新しい法人ビジネス（Σ（シグマ）ビジネス）の推進

かんぽ生命

- 営業の底力をつける取り組み
- ビジネスモデルの改革

不動産事業

- グループ保有不動産の開発
- グループ外不動産への投資
- リーシング営業力向上のための体制強化

郵便局窓口事業

- お客さま本位の金融商品営業活動活発化

国際物流事業

- ロジスティクス事業のアジア地域強化・拡大

2021年度

2022年度

2023年度

グループ外企業等との連携

- 2021年度:
 - ・ 楽天グループとの協業
 - ・ 佐川急便との協業
 - ・ アフラックとの資本関係に基づく戦略提携
- 2022年度:
 - ・ マイナンバーカード申請サポート事業開始
- 2023年度:
 - ・ ヤマトグループ等グループ外企業との連携強化を通じた収益貢献の実現と新規ビジネス発掘

DX推進

- 2021年度:
 - ・ JPデジタル設立
 - ・ ドローン及び配送ロボットの連携による配送試行実施
- 2022年度:
 - ・ 「みらいの郵便局」実現に向けた実証実験プロジェクトの開始
- 2023年度:
 - ・ インターネット上で提供できるサービスの拡充
 - ・ 効率化の更なる推進

グループコアビジネス充実・強化、不動産事業の推進等

- 2021年度:
 - ・ 新しいかんぽ営業体制の構築
→2022年4月 新体制での運営開始
 - ・ JP楽天ロジスティクス設立
- 2022年度:
 - ・ 新医療特約”もっとその日からプラス”の発売
 - ・ ロジスティクス事業の再編
→2023年4月 JPロジスティクスグループ(株)設立
 - ・ 広島JPビルディング等竣工
- 2023年度:
 - ・ 荷物収益の拡大
 - ・ お客さま本位の金融商品営業活動活発化
 - ・ 「はじめのかんぽ」(学資保険(H24))の改定
 - ・ 大型物件の竣工(JPタワー大阪等)

- 当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークを生かし、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、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現を目指す。

■ グループ外企業との協業・業務提携

■ 楽天グループとの資本・業務提携

JP楽天ロジスティクス設立。荷物取り込み

ゆうちょ銀行デザイン楽天カードの取り扱い

■ 佐川急便との業務提携

小型宅配便荷物（ゆうパケット）輸配送の全国展開

郵便局カタログ商品の飛脚クール便での取り扱い

■ ヤマトグループとの協業

ポスト投函商品の輸配送の一本化

2024年問題の緩和や環境問題への貢献

■ 地域金融機関との連携

地域金融機関のATMコーナーの設置

郵便局における銀行手続事務の受付・取次

■ 地方公共団体事務の受託

① 公的証明書の交付事務

② ①以外の行政事務

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

■ ローカル共創イニシアティブ

■ 地方のベンチャー企業などに、当社グループの若手及び中堅社員を派遣

派遣先(例)

宮城県石巻市 株式会社巻組

／一般社団法人イシノマキ・ファーム

三重県尾鷲市

一般社団法人 Next Commons Lab

- 2021年3月、日本郵政が楽天グループに約1,500億円出資。物流、モバイル、DX等様々な領域での業務提携に合意。
- 特に、物流分野においてJP楽天ロジスティクス株式会社を設立し、増加する楽天市場の荷物の確保、物流DXを推進。
- その他、金融や小売など様々な分野において、提携による企業価値向上策を検討・実施。

カテゴリ	主な施策・取組	シナジー
物流	<ul style="list-style-type: none"> ➢ JP楽天ロジスティクスの設立（2021年7月）を通じ、増加する楽天市場の荷物を確実に確保しつつ、物流DXを加速化 	共同の物流拠点構築による 配送リードタイムの短縮と物流コストの効率化 （物流DXの推進）
DX	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 飯田CDOを楽天グループより迎え、株式会社JPデジタルを設立（2021年7月）し、「みらいの郵便局」に向けた業務変革を実施 ➢ 切手原画等のNFTアート販売*（2022年10月～） 	日本郵政グループのDX推進による利便性向上
金融	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 楽天カード（ゆうちょ銀行デザイン）の取扱開始（2021年12月～） ➢ 楽天ペット保険の案内（試行）（2022年7月～9月） ➢ 保険領域での協業に関する協議・検討 	キャッシュレス決済分野 や保険商品・サービスに関する協業による お客さま満足度の向上
小売り	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 郵便局物販サービスのEC店舗を楽天市場に出店（2022年3月～） ➢ 楽天市場商品の郵便局におけるカタログ販売（試行）（2022年4月～8月） 	お互いの得意分野である ECとリアル店舗による新たな販売機会創出
Mobile	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 郵便局での楽天モバイルの受付（2021年6月～） 	郵便局のリアル店舗と楽天のデジタルの 相互補完 による「 楽天エコシステム（経済圏）* 」の 拡大・充実
その他	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 北海道との3者連携（2022年3月～） ➢ 「楽天市場」×「JPショールーム」（2022年2月） 	様々な分野での提携による企業価値の向上や地域社会への貢献

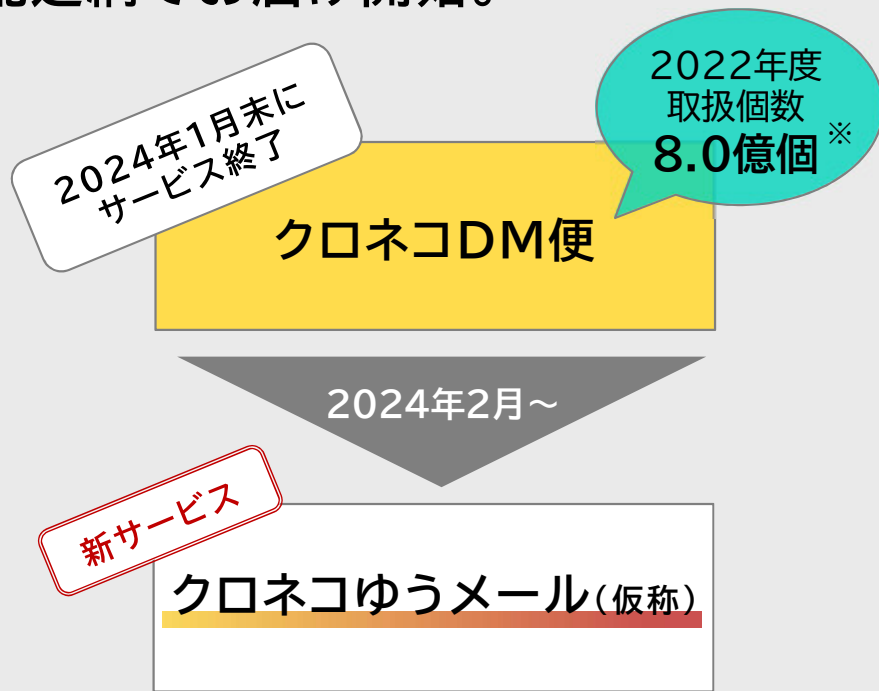
*NFT（Non-Fungible Token）：デジタルデータに取引履歴を含む偽造不可な所有証明書を付与したもの。

*楽天エコシステム（経済圏）：楽天が目指している、生活にまつわるすべてのサービスを自社内および自社IDで完結させるシステムのこと。

ヤマトグループとの協業

メール便領域

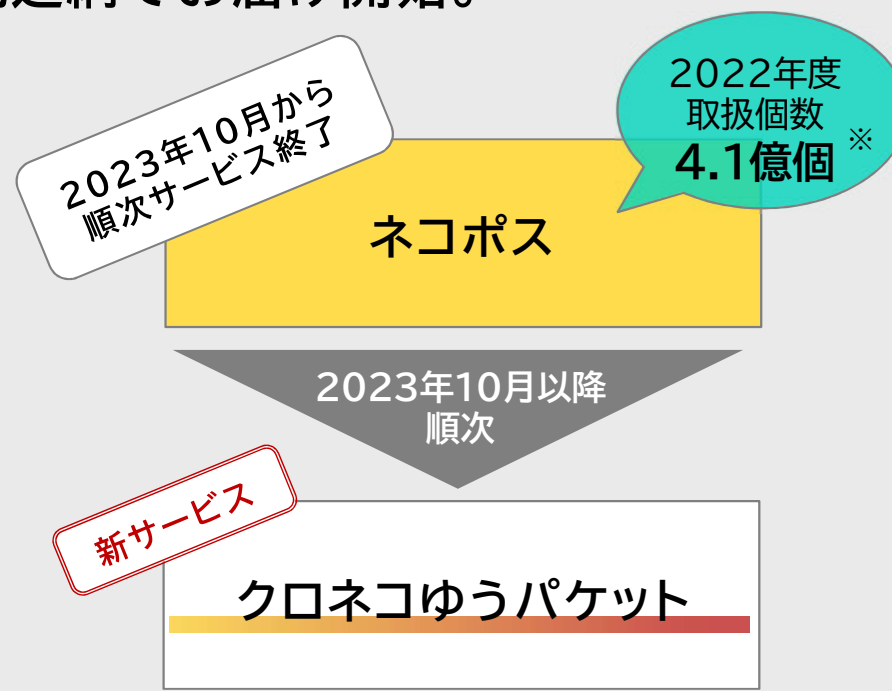
ヤマト運輸が取り扱っている「クロネコDM便」のサービスを終了し、「クロネコゆうメール(仮称)」として、2024年2月から日本郵便の配送網でお届け開始。



※ ゆうメールの2022年度取扱個数は、31.1億個

小型薄物荷物領域

ヤマト運輸が取り扱っている「ネコポス」のサービスを終了し、「クロネコゆうパケット」として、2023年10月から、順次、日本郵便の配送網でお届け開始。



※ ゆうパケットの2022年度取扱個数は、4.3億個

JP ビジョン2025 主要施策の進捗状況(DX推進の状況)

■ 2023年度はグループ共通施策等の基盤整備を実施。デジタルによるサービス拡充や効率化を図る。

		2023年度	2024年度	2025年度
グループ共通	郵便局アプリ	▲ 23.10 リリース	順次機能拡充	
	グループ共通ID	▲ 23.7 リリース	順次連携拡大	
	グループ顧客管理基盤	▲ 23.6 リリース	グループ共通IDを起点にお客さまの同意が得られたデータを統合・集約 (制度整備等を踏まえ、順次使用するデータを拡大)	
郵便局窓口	キャッシュレス決済の拡大	▲ 23.9末 全局導入完了	キャッシュレス決済利用拡大	
	タブレットの配備		タブレット端末の配備拡大	
	デジタルサービスの拡充		デジタル発券機、郵便窓口のセルフレジ等の施策を拡大	
			金融コンタクトセンターの拡大	
郵便・物流	オペレーション改革		テレマティクスやAI等を活用し、集配・輸送業務等を効率化	
	P-DXに向けた取組の推進		▲24.2 現行システム基盤更改 外務社員への新端末(スマホ)の導入 P-DXに向けた検討・開発	
ゆうちょ	オンラインサービスの充実		「ゆうちょ通帳アプリ」等の機能を順次拡大	
	共創プラットフォームの構築		アプリを起点としたパートナー企業への広告・連携を段階的に推進	
かんぽ	ビジネスモデルの改革		オンライン同席等によるお客さまサポート(順次拡大)	
	オンラインサービスの充実		オンライン(マイページ等)での手続可能範囲の拡大	

順次
リリース

- 郵便局アプリは、郵政グループ内のWeb、アプリサービスのポータルサイトとして、お客さまが「いつでも」「どこでも」サービスをご利用いただける環境を構築。
- 郵政グループ外のサービス提供も検討。ID・顧客基盤と連動することで、それらサービスのデータも新たに蓄積、活用していくことを目指す。

郵便・物流

- 差出・受取の簡便化
- 郵便商品のネット購入

物販

- ECサイトからの商品購入

その他

- ライフイベントに応じたコンテンツ
少額短期保険のセルフ申込、終活サービス etc
- 日常使いのコンテンツ
健康増進、資産診断、地公体手続き etc

郵便局アプリ

- ・ 2023年10月12日にリリース予定
- ・ 追跡番号検索や送り状作成、整理券発券等の機能を搭載
- ・ 今後、グループ会社の既存アプリを含め、様々な機能を集約(若しくは連携)



ライフイベントに応じた様々なサービスを他社と連携して提供(共創プラットフォーム)

ゆうちょ

- 預入、送金・決済のセルフ手続き
- 投信信託の購入、保全、運用状況の確認等

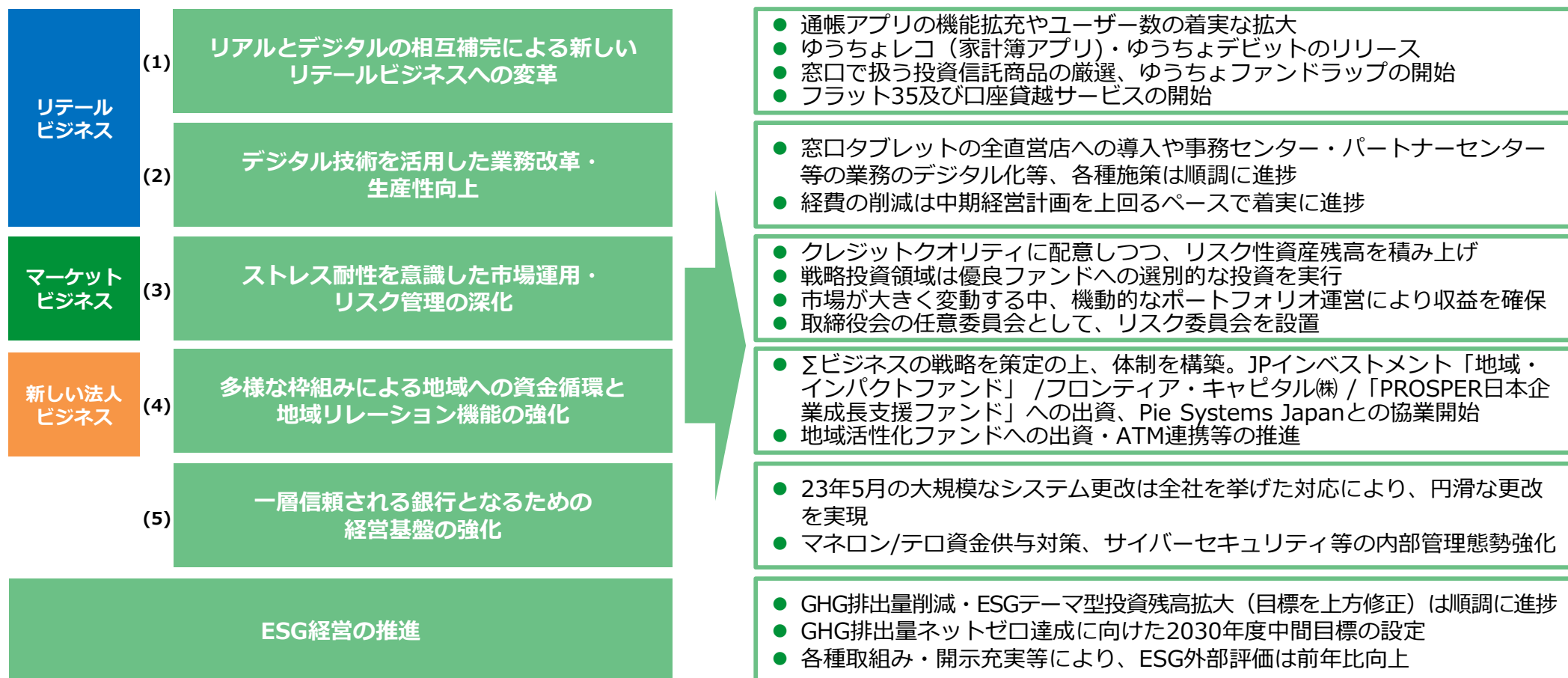
かんぽ

- 新規申込み
- 契約内容の保全、保険金受取手続き

お勧めサービス確認機能

- ユーザ個々人のライフスタイルやポートフォリオに応じたお勧めサービスを通知

- リアルとデジタルの相互補完によるリテールビジネスの変革
- 市場運用・リスク管理の深化
- 新しい法人ビジネス (Σ (シグマ) ビジネス) の推進



- 営業の底力をつける取り組み
- ビジネスモデルの改革

営業の底力をつける取り組み

- 人事・組織面での改革を進めることにより、中長期的な営業力の底力をつけ、更なる成長につなげる
- 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
 - ・新医療特約を取扱開始（2022年4月）
 - ・契約更新制度の取扱開始（2022年10月）
 - ・返戻率100%超となるよう学資保険を改定し販売開始（2023年4月）

グレード制度の導入

- コンサルタントの成果や活動を総合的・定量的に評価し、お客さまとの信頼関係を築く能力や成長度合いが見える化
- グレードに応じたインセンティブを支給し、管理者による人材育成の評価にも反映



見える化

営業組織の改編

- 本社の営業部門を再編し、マーケティング等の機能を強化
- 中間組織（エリア本部）の機能を縮小し、直接営業推進を担う部を本社に設置。全社一体での体制を構築（直営モデルへ移行）



中長期的な営業力の底力をつけ、更なる成長へ

ビジネスモデルの改革

【CX/DXの推進】

- DXを推進してコスト削減を進めるとともに、CXを最優先とするビジネスモデルに転換し、NPS®（ネット・プロモーター・スコア）¹の向上を目指す

【サービスセンター業務の変革】

- これまで事務処理が中心であったサービスセンターから、きめ細かなあたたかみのあるサポートを提供してCXを向上させる組織へ変革

【新たなサービスの創出】

- 社内ベンチャー制度やベンチャー企業への出資、当社の経営資源を活用してスタートアップの成長を加速させるAcceleration Program等を通じて新たなサービスを創出していく

DX推進によるCX向上・コスト削減に向けた取り組み

<p>■ リアル×デジタルによるアフターフォロー</p> <p>お客さまデータを活用 一人ひとりに最適な情報やタイムリーなアフターフォローを提供</p> <p><small>(2022年11月に試行開始。2023年10月以降順次全国展開予定。)</small></p>	<p>■ 非対面手続の拡充</p> <p>お客さまのニーズに応じ、マイページやWebからセルフでお手続き出来る対象を段階的に拡充</p> <p><small>(対象を段階的に拡充中)</small></p>
<p>■ きめ細かなあたたかみのあるお客さまサポート</p> <p>リアルタイムでお客さまをサポートし手続きをその場で完結</p> <p><small>(2022年7月に申込手続時オンライン同席をスモールスタート。2023年10月に全国展開予定。)</small></p>	<p>■ 新たなデバイスを活用した簡便な手続き</p> <p>デジタル技術を活用し、手続きの簡素化・ペーパーレス化を実現</p> <p><small>(2023年10月に請求受付・保全業務のデジタル化を開始し、対象請求を順次拡充予定。)</small></p>

1. NPS®は、ベイン・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（現NICE Systems,Inc）の登録商標。顧客が商品・サービスを他者に勧めたいかで顧客ロイヤルティを測る指標。

■ 2023年度は、前年度同様に不動産市況の動向を踏まえ安定的な収益確保に向けて、グループ保有不動産の開発を推進するとともに、不動産分譲による一時的な収益増を見込み増益予想。



広島JPビルディング



蔵前JPテラス



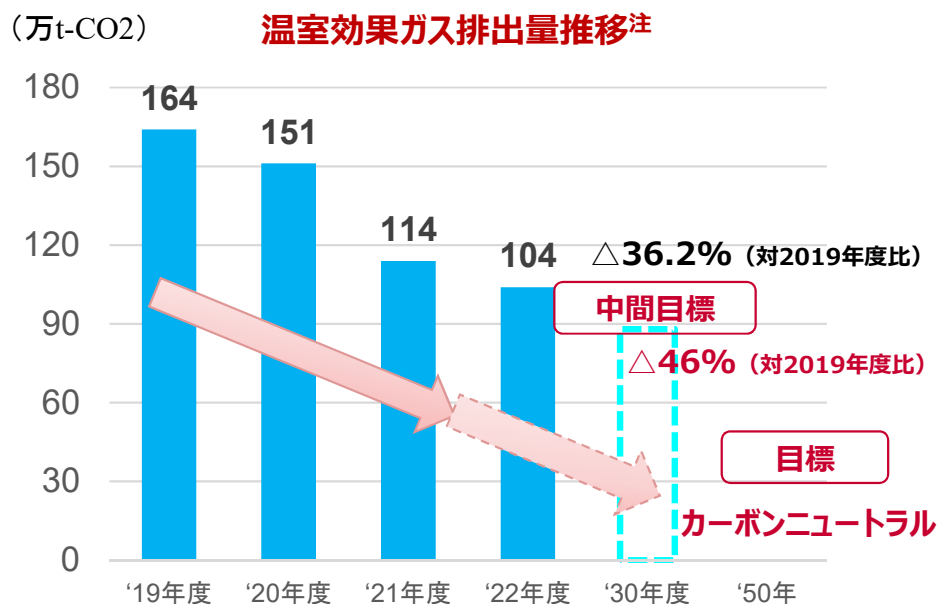
麻布台ヒルズ森JPタワー

- 中期経営計画「JP ビジョン2025」において、「**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こと**」をESG目標として設定し、**サステナビリティ経営を推進**することを明記。
- 温室効果ガス排出量削減に関しては、**2050年のカーボンニュートラル実現とその中間目標として2030年度温室効果ガス(GHG)の46%(対2019年度比)の削減**を目指し、取組を行っている。

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)



注1: グループの排出量の大宗を占める日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険、日本郵便輸送及びトール社のScope1及びScope2の実績。

注2: 削減実績には、宿泊事業及びトール社のエクスプレス事業売却分が含まれる。

カーボンニュートラルに向けた取り組み

◎ 2021-25年度の主な取り組み

□ 集配車両等 (排出量の約4割)

- ✓ EV等の導入拡大

	EV四輪	EV二輪
'22年度末	3,350台	9,300台
中計期間中	13,500台 →EV率: 40%	28,000台 →EV率: 50%

□ 施設で使用するエネルギー (排出量の約6割)

- ✓ 省エネ推進 (LEDへの切り替え等)
- ✓ 電力市場動向を踏まえながら再生可能エネルギー等への段階的切り替え

◎ 2030年度に向けてさらに取組を推進し、△46%を目指す。



環境配慮型「+エコ郵便局」第一号店
丸山郵便局 (千葉県南房総市)



EV車両

- 経営戦略とそれと連動した人事戦略の実現、日本郵政グループにおける人的資本経営の実践に向け、「グループ人事方針」を策定。ありたい組織に向けた人事施策の方向を明確化し、経営理念や中期経営計画の達成につなげていく。
- 本方針に基づいた人事制度見直しや施策展開を行い、社員の成長や挑戦を支援しながら、フロントライン社員を中心とする社員全員が「誇りとやりがい」を感じる職場を実現し、企業価値の持続的向上、そして、お客さまの幸せ向上や地域の発展に貢献する。

グループ人事方針の全体像

<目指す姿>「誇りとやりがい」の向上

- ◆ 社員の誇りとやりがい（エンゲージメント）を高めることで、社員の幸せと生産性向上を実現する。

主な指標及び目標	実績
<ul style="list-style-type: none"> 社員の「誇りとやりがい」の定期的な定量把握 	<ul style="list-style-type: none"> 次年度以降、公表予定

<環境>「能力を高める」

- ◆ 挑戦や成長意欲を重視し、自律的なキャリア形成やDX推進等に必要なスキル習得などで、努力が報われる実感をもたらす。

主な指標及び目標	実績
<ul style="list-style-type: none"> 本社（全員）、支社（対象者）DX研修受講率100%（2025年度） 	<ul style="list-style-type: none"> 本社※受講率95.3%（2022年度）

※本社附属組織等を除く

<環境>「強みを発揮する」

- ◆ 適材適所の実感を持って働くことや風通しのよい組織への変革により、自身の強みや創造性の発揮を促す。

主な指標及び目標	実績
<ul style="list-style-type: none"> 年休取得平均日数 18日以上 適所適材指標の新設 	<ul style="list-style-type: none"> 平均18.9日（2022年度） 次年度以降、公表予定

<基盤>「異なる互いを認め合う」

- ◆ 社員が健康のうえ、個々の違いや能力、多様な働き方を認め合い、尊重することで、安心感やイノベーションの創出を促す。

主な指標及び目標	実績
<ul style="list-style-type: none"> 男女共に育休取得100% 男性育休平均日数1か月以上 障がい者雇用率 2.5%（2024年度） 本社女性管理者比率 30%（2030年度） 	<ul style="list-style-type: none"> 女性100%、男性76.7%（2022年度） 平均30.5日（2022年度） 2.42%（2022年6月） 15.2%（2022年度）

- 組織風土変革に向けて以下の取り組みを実施。

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、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を実行
 - ・お客さま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
 - ・お客さまサービスの安心・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の発信し、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
- 内部通報制度の改善・信頼性向上
 - ・外部専門家窓口の設置などグループの内部通報制度を抜本的に改善

金融営業の目標・評価体系の再構築

- 営業目標・募集品質と連動した評価項目を設定し、顧客本位の業務運営に資する仕組みの導入

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

グループガバナンスの充実

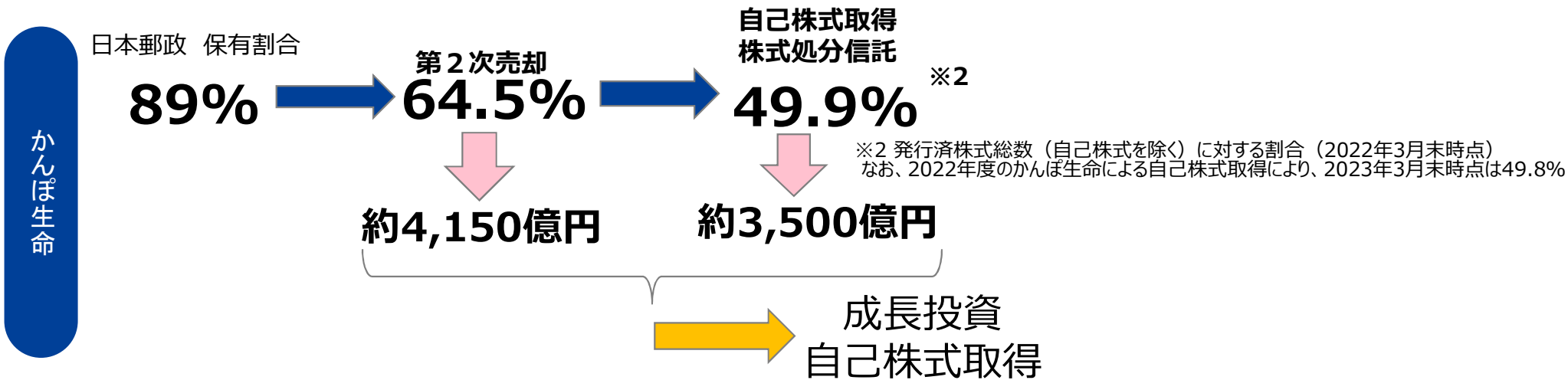
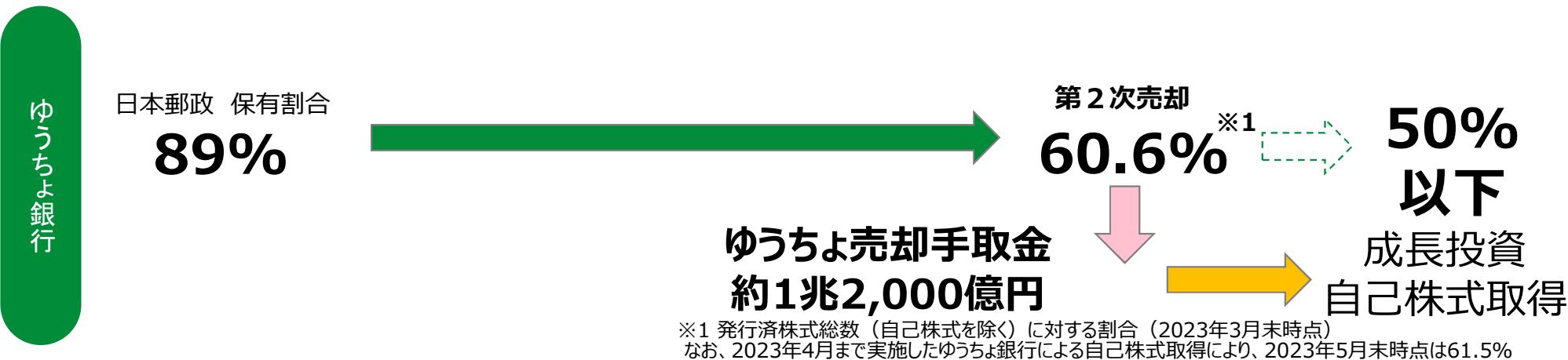
- グループ横串機能を担うグループCxO制を導入し、現在グループCEOをはじめ、9名のCxOを指定
- 日本郵政・日本郵便の一体的運営の実施
 - ・総合職採用の一体的実施
 - ・業務執行の実態に応じた担当役員の兼務
 - ・両社共通的な部署（人事部や広報部など）の一体的運営

お客さまの声・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
- お客さまとの接遇品質の向上
 - ⇒ お客さま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
 - ・従来の①ワンストップ相談・通報プラットフォーム、②メール、③郵便に加えて、社内窓口においても「④電話」による通報受付開始

JP ビジョン2025 主要施策の進捗状況(金融2社株式の売却)

- 本中計期間中に当社の金融2社に対する持分が50%以下となるよう株式を処分する方針。
- 2023年3月にゆうちょ銀行株式の一部売却を実施し、1.2兆円の売却手取金を確保。
- 売却手取金は、荷物、不動産、DXなどの成長領域への投資と自己株式取得に充当。



JP ビジョン2025 目標

2022年度実績

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

5,206億円

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

4,310億円

ROE(株主資本ベース)

4 %程度

3.9%

配当方針

1株当たり50円の年間配当を
安定的に実施

50円

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

累計36.2%削減
(対2019年度比・2022年度)

女性管理者比率

2030年度 30%
(本社における女性管理者比率)

15.2%

JP ビジョン2025 主要目標の進捗状況②

JP ビジョン2025 目標

2022年度実績

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
ゆうパック取扱個数	13.6億個

837億円
621億円
328億円
493億円
107億円
9.8億個

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 (国内基準)	10%程度
C E T 1 (普通株式等Tier1) 比率 (国際統一基準) ※	10%程度
O H R (金銭の信託運用損益等を含むベース)	66%以下
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、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	

3,250億円
3.44%
15.53%
14.01%
67.15%
▲845億円
—

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

JP ビジョン2025 目標

2022年度実績

かんぽ生命保険

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

976億円
3.1%
79%
上位水準未達 (参考: 10位/13社) ※
2,098万件
92円 (2022.3期比+2円)

※ NTTコムオンライン社『NPS®ベンチマーク調査 生命保険部門(2022)』

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

392億円
17億円
6,456億円