



郵政民営化委員会 説明資料（日本郵政株式会社）

2023年12月12日

1. 民営化以降の各事業の進捗と評価

セグメント	KPI	'08	'22	
郵便・物流	郵便物取扱通数(億通)	212	144	<ul style="list-style-type: none"> 電子メールの普及やSNSの進展に伴い、郵便物取扱通数は減少（212億通→144億通） 一方、郵便料金については、税制対応等を除き長期間据え置き 物流分野では、EC市場の継続的発展に伴い、ゆうパック取扱個数は大きく拡大（2.7億個→9.8億個）したが、同業他社との競争もあり、拡大は鈍化傾向 2015年に豪トール社を買収し、国際物流分野に進出。2017年に4,000億円の損失を計上したが、2021年に不採算事業を売却する等、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っている
	ゆうパック取扱個数(億個)	2.7	9.8	
国際物流	EBIT(億円)	-	107	⇒郵便については適正料金への改定、物流分野は取扱量拡大のためのサービス品質向上と、そのための投資が課題
郵便局窓口	銀行手数料(億円)※	6,481	5,707	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化や人口減少による来店者数の減少、低金利下における商品の魅力低下、かんぽの不適正募集問題等、様々な要因により手数料収入が減少（銀行：6,481億円→5,707億円、保険：4,152億円→1,850億円） 他方で、他の金融機関や地方自治体の公共機能等の撤退・縮小も進んでおり、郵便局への期待は増加しており、地域住民の利便の増進に資する業務について、適正な対価のもと、面的な横展開に取り組む
	保険手数料(億円)※	4,152	1,850	

※2022年度の「銀行手数料」及び「保険手数料」には交付金を含む。なお、交付金には事業の区別がないが、便宜的に、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の拠出金の拠出割合に基づき按分した数値を各事業に係る交付金額として算出

1. 民営化以降の各事業の進捗と評価

セグメント	KPI	'08	'22	
銀行業	リスク性資産残高 (兆円)	13.7	99.4	<ul style="list-style-type: none"> ・貯金残高は民営化以降概ね横ばいで推移 ・低金利環境継続に伴い、国債等の利息収入が低下したため、資産運用の多様化（国際分散投資）を推進し、リスク性資産残高は拡大（13.7兆円→99.4兆円） ・金融商品販売等、お客さまニーズに対応し、役務取引等利益は拡大（910億円→1,478億円） <p>⇒金利環境に応じた安定的収益の確保、お客さまのニーズに対応したリアル・デジタルの相互補完を図る</p>
	戦略投資領域残高 (兆円)	-	10.1	
	役務取引等利益 (億円) ※	910	1,478	
保険業	保有契約件数 (個人保険) (万件)	4,847	2,098	<ul style="list-style-type: none"> ・低金利下で、主力の養老保険や学資保険等貯蓄性商品の魅力が低下 ・医療特約の改定等の新商品を販売したが、多様なお客さまニーズに対応した商品ラインアップが不足 ・2019年度に発覚した不適正募集の問題もあり、保有契約件数は大幅に減少（4,847万件→2,098万件） ・営業力強化のため、学資保険の改定や「新しいかんぽ営業体制」等、商品・組織の見直しも実施してきたが、営業力の回復は緩やかに留まっている <p>⇒営業マインドの醸成による営業力強化を図るとともに、あらゆる年代層のニーズに対応できるよう、保障性商品のラインアップを拡充する</p>
	新契約保険料 (個人保険) (億円)	3,621	658	

※2008年度は単体、2022年度は連結の数字

1. (参考) 各事業のKPIの推移

セグメント	KPI	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22
郵便・物流	郵便物取扱通数(億通)	212	205	198	191	188	185	181	180	177	172	167	163	152	148	144
	ゆうパック取扱個数(億個)	2.7	2.6	3.4	3.8	3.8	4.2	5.2	6.3	6.9	8.7	9.4	9.7	10.9	9.8	9.8
国際物流	EBIT(億円)	-	-	-	-	-	-	-	172	56	102	103	▲86	35	287	107
郵便局窓口	銀行手数料(億円)※1	6,481	6,325	6,319	6,190	6,095	6,072	6,024	6,094	6,124	5,981	6,006	6,074	6,037	5,913	5,707
	保険手数料(億円)※1	4,152	4,052	4,024	3,842	3,785	3,671	3,603	3,783	3,927	3,722	3,581	3,063	2,631	2,443	1,850
銀行業	リスク性資産残高(兆円)	13.7	17.4	25.3	28.1	30.6	36.9	48.0	61.5	70.4	79.0	81.9	84.8	91.1	94.9	99.4
	戦略投資領域残高(兆円)	-	-	-	-	-	-	-	-	0.6	1.6	2.9	3.3	4.2	6.4	10.1
	役務取引等利益(億円)※2	910	861	879	884	881	926	892	911	866	964	1,067	1,288	1,279	1,284	1,478
保険業	保有契約件数(個人保険)(万件)	4,847	4,465	4,167	3,903	3,680	3,486	3,348	3,232	3,156	3,040	2,914	2,707	2,483	2,280	2,098
	新契約保険料(個人保険)(億円)	3,621	3,794	4,013	4,109	4,316	4,390	4,578	4,853	5,079	3,762	3,513	1,469	306	461	658

※1 2019年度以降の「銀行手数料」及び「保険手数料」には交付金を含む。なお、交付金には事業の区別がないが、便宜的に、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の拠出金の拠出割合に基づき按分した数値を各事業に係る交付金額として算出

※2 2016年度以前は単体、2017年度以降は連結の数字

2. 不適正募集問題を踏まえたグループの対応

項目	内容
業務改善計画の着実な実施	<ul style="list-style-type: none">外部の有識者から構成されるJP改革実行委員会等において定期的に検証いただき、着実に実施
グループ危機管理委員会、グループ運営会議等の運営の高度化	<ul style="list-style-type: none">2023年度から、グループ危機管理委員会を定例開催とし、グループ危機管理態勢の高度化、危機管理の運用面の課題への対応等について議論しているグループの重要課題について、グループ運営会議で議論を実施し、グループ内情報共有を図るとともにリスク感度の向上を図った
日本郵政取締役会の実効性評価	<ul style="list-style-type: none">グループ各社の成長戦略等の各種経営課題や、不祥事件等のネガティブな情報を取締役にタイムリーに共有・議論する等、取締役会での議論の充実を図っている。さらに、「取締役会は総じて十分に機能している」との取締役による自己評価に基づく実効性評価結果を開示（2023年4月）
内部通報制度の充実	<ul style="list-style-type: none">ワンストップ相談・通報プラットフォーム・外部専門チームの導入、制度の利用方法や通報者保護の仕組み等を説明するキャラバン活動の実施、個別の通報・相談等への対応に係る不服申立てを審査する「不服審査制度」の導入等、グループ内部通報制度を抜本的に改善これらの取組みに対し、グループコンダクト向上委員会からは、「現状、内部通報制度等の仕組みは日本有数であり、高く評価できる」という評価をいただいた。他方、施策の効果検証に課題があるとの指摘を受け、グループ共通のモニタリング指標を設定し、達成状況の分析をする「評価の見える化」を実施
経営監査への転換	<ul style="list-style-type: none">2022年9月、経営監査の実現に向けて、「グループ内部監査基本方針」を制定監査委員会からは、「準拠性とは一線を画した経営目線の監査を志向しつつあり、継続的な高度化の取組み、改善が必要。」との一定の取組成果が認められた評価
経営理念等の浸透施策	<ul style="list-style-type: none">2022年7月、グループ統一の企業行動基準である「JP行動宣言」を策定。さらに、グループコンダクト向上委員会からの助言等を踏まえ、2023年度から、理解・浸透のためのキャラバン活動等を実施、「JP行動宣言」に沿った行動を実践する社員の推賞制度を導入

3. グループガバナンスの強化・グループ一体性の確保

項目	内容												
<p>① グループ協定等に基づくグループ運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・主要子会社との間で日本郵政グループ協定等を締結し、各社の重要事項（年度経営計画の策定、重要な投資の決定等）に関する事前承認（事前協議）や報告を求めることで、金融2社の経営の独立性を確保しつつ、グループ一体的な経営を維持 												
<p>② グループ運営会議を通じた情報共有</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・週次でグループ運営会議を開催し、営業実績やコンプライアンス違反、お客さまの声等、グループ経営上の課題を共有し、議論をすることで、連携を強化 												
<p>③ グループCxO制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・担当分野におけるグループ横断的な課題等に対し、グループ横串での調整・助言を実施するグループCxOを当社執行役の中から指定 <ul style="list-style-type: none"> （例）・グループ4社経営陣における中計見直し議論の先導的役割（グループCEO） ・郵便局アプリ等、グループDX施策におけるグループ間調整（グループCDO） <table border="1" data-bbox="562 863 1980 1171"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="562 863 1980 911">現在指定済みのグループCxO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="562 911 1272 963">グループCEO（グループ経営責任者）</td> <td data-bbox="1272 911 1980 963">グループCRO（グループリスク責任者）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="562 963 1272 1016">グループCFO（グループ財務責任者）</td> <td data-bbox="1272 963 1980 1016">グループCHRO（グループ人事責任者）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="562 1016 1272 1069">グループCIO（グループ情報責任者）</td> <td data-bbox="1272 1016 1980 1069">グループCAO（グループ内部監査責任者）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="562 1069 1272 1121">グループCISO（グループ情報セキュリティ責任者）</td> <td data-bbox="1272 1069 1980 1121">グループCCO（グループコンプライアンス責任者）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="562 1121 1272 1171">グループCDO（グループデジタル責任者）</td> <td data-bbox="1272 1121 1980 1171"></td> </tr> </tbody> </table>	現在指定済みのグループCxO		グループCEO（グループ経営責任者）	グループCRO（グループリスク責任者）	グループCFO（グループ財務責任者）	グループCHRO（グループ人事責任者）	グループCIO（グループ情報責任者）	グループCAO（グループ内部監査責任者）	グループCISO（グループ情報セキュリティ責任者）	グループCCO（グループコンプライアンス責任者）	グループCDO（グループデジタル責任者）	
現在指定済みのグループCxO													
グループCEO（グループ経営責任者）	グループCRO（グループリスク責任者）												
グループCFO（グループ財務責任者）	グループCHRO（グループ人事責任者）												
グループCIO（グループ情報責任者）	グループCAO（グループ内部監査責任者）												
グループCISO（グループ情報セキュリティ責任者）	グループCCO（グループコンプライアンス責任者）												
グループCDO（グループデジタル責任者）													
<p>④ 日本郵政・日本郵便の一体的運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本郵政と日本郵便の担当役員の兼務、及び社員兼務による一部部署の一体的運営（事業共創部、DX戦略部、内部監査部等） ・総合職採用の一体的実施 												

4. 金融2社株式処分を見据えたビジネスモデル①

○ 郵便・物流分野における能力増強投資、企業間物流（BtoB）分野の強化や、郵便局窓口分野における金融コンサルティングサービスの提供、地域住民の利便増進に資するサービスの展開等による **コアビジネスの充実・強化**と、不動産事業の強化、企業連携の推進等による **事業ポートフォリオの再構築**により、日本郵政・日本郵便の収益構造を強化し、ゆうちょ、かんぽ分の連結利益に代わる利益確保を目指す

【日本郵政・日本郵便の収益構造の強化】

項目	内容
コアビジネスの充実 <small>日本郵便の</small>	① 郵便・物流 <ul style="list-style-type: none"> ・ 能力増強投資、デジタル化投資による生産性の向上・サービスの改善、適正コストを反映した料金改定 ・ ECサイト向け商品の開発、競合他社との協業等により、薄物・小物商品（ゆうパケット、ゆうメール等）を強化 ・ 物流領域の川上である企業間物流（BtoB）分野を強化し、配送ネットワークとのシナジー発揮を目指す
	② 郵便局窓口 <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融コンサルティングサービスの提供等による手数料収益の維持 ・ 適正対価を前提とし、地方部（特に過疎地）における、地域住民の利便増進に資するサービスの展開 ・ 窓口業務のデジタル化による業務量の削減（タブレットの活用、「みらいの郵便局」の展開） <p>⇒ 金融2社と日本郵便との連携・強化については次ページ</p>
事業ポートフォリオの再構築	③ 不動産事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ ユニバーサルサービスの遂行に配慮しつつ、グループ内の好立地の郵便局等を開発候補不動産とする ・ 地域のニーズに寄り添いつつ、立地特性に応じた用途・規模による開発を推進 ・ 共同事業への参画やオフィスビル、賃貸住宅、物流施設等の収益物件を厳選したグループ外不動への投資にも取り組む
	④ アフラックとの提携 <ul style="list-style-type: none"> ・ 配当受取り（2022年度 約 100億円）のほか、保険商品の共同検討・販売などの戦略提携を実施 ・ 2024年度からは、持分法適用によるグループ連結利益への貢献を見込む
	⑤ 企業連携・新規事業創出等 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業連携・M&Aを含む新規事業担当部署として事業共創部を新設し、日本郵政・日本郵便で一体的に運営 ・ エージェントを通じたヘッドハンティング等、専門人材の確保に取り組む中 ・ 新規ビジネス等への投資については、期待されるリターンと見込まれるリスクを比較し、また当社の資本コスト（WACC）の水準にも留意し、規律ある投資を行っていく

4. 金融2社株式処分を見据えたビジネスモデル②

- 株式処分が進展した場合であっても、ゆうちょ・かんぽにおいて、「郵便局ブランド」を活用し、局の窓口で両社の商品・サービス提供によりWin-Winの関係が築けるよう、**受委託関係の維持・強化**を図る

【金融2社と日本郵便との受委託関係・協業関係の維持・強化の取組】

項目	方向性
<p>① 金融2社と日本郵便との受委託関係の維持・強化等</p>	<ul style="list-style-type: none"> 金融2社が引き続き郵便局ブランドを活用して、郵便局の窓口で両社の商品・サービスを提供することなどでWin-Winの関係が築けるよう、受委託関係の維持・強化を図る 【ゆうちょ銀行】 次の取組等を活用した連携を図る <ul style="list-style-type: none"> 今後の国内金利上昇を見据えた預金量の維持 郵便局窓口と金融コンタクトセンターをリモート接続し、専門家と金融相談を行える拠点とする等、顧客接点としての郵便局の活用 Σビジネスでの地場企業等に関する郵便局の情報収集力 【かんぽ生命】 郵便局ネットワークの販売・請求チャネルとしての強みを活用し、窓口でのコンサルティングサービスと、渉外営業・法人営業とのチャネル間連携を強化
<p>② 株式完全処分後の連携強化（案）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 金融2社株式の完全処分後においても、日本郵政・日本郵便と金融2社との間で、基盤システム（PNET等）・商品開発（保険、投信）等に関する連携等、システムや商品提供子会社を通じた資本関係を構築することで、受委託関係を支える両社との連携強化策を検討 【今後の検討例】 <ul style="list-style-type: none"> 日本郵便・ゆうちょによるΣビジネスの投資に関する合併会社等設立 <ul style="list-style-type: none"> ※2015年にJP投信（出資比率：ゆうちょ45%、日本郵便5%）を設立 日本郵便・かんぽによる保険商品開発（新たな保障商品、ペット保険等少額短期等）の合併会社設立 <ul style="list-style-type: none"> ⇒ これら商品を日本郵便で販売 システム子会社への金融2社からの出資 <ul style="list-style-type: none"> ※現在、JPiT（出資比率：日本郵便67%・日本郵政33%）がグループの情報通信ネットワークを提供

4. (参考) 楽天グループとの資本・業務提携の状況

- 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
- 楽天関係のゆうパック等荷物は着実に伸長しており、荷物分野における下支え効果を発揮

主な施策・取組

物流

- ・ 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**
- ・ 出荷・配送リードタイム短縮が必要な配送品質向上制度を機に**JP楽天倉庫への誘致や、楽天ダイレクトのゆうパック切り替え**の推進等、**楽天、日本郵便、JP楽天による共同営業の展開**
- ・ 「物流DXプラットフォームを構築」し、将来的には**他の事業者も利用できるプラットフォームのオープン化**を目指す
- ・ 地域区分局を通さない**新たな輸送ネットワークの構築（配達局への直送化）**等を推進

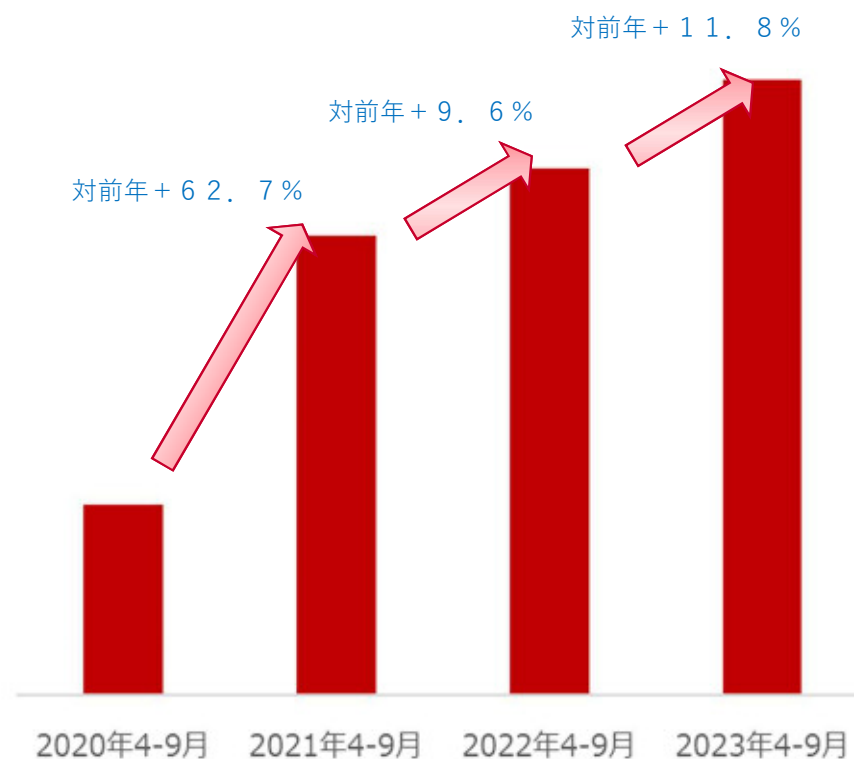
DX

- ・ 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
- ・ **グループ共通ID**のサービス開始（2023年7月）
- ・ **郵便局アプリ**のサービス開始（2023年10月）
⇒ アプリへの金融サービス機能実装について今後検討
- ・ **グループ顧客管理基盤**のサービス開始（2023年6月）
- ・ **窓口のデジタル化**（郵便窓口のセルフ化、デジタル発券機）

その他

- ・ 保険領域での協業に関する協議・検討
- ・ 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～）
- ・ 郵便局での楽天モバイルの受付（2021年6月～）
- ・ 北海道との3者連携

楽天関係のゆうパック等荷物の推移



- ※1 楽天関係の荷量(実個数は非公表)は、JP楽天ロジスティクスから引き受けた荷物と楽天特別運賃プログラムが適用されている荷物の合計値
- ※2 ゆうパックの個数は、ゆうパケットの個数を含めて算出

4. (参考) グループ不動産事業の取組状況

- グループ保有不動産の開発については、昨年度、広島JPビルディング及び蔵前JPテラスが竣工。
今年度は、麻布台ヒルズ森JPタワー、五反田JPビルディングが竣工し、JPタワー大阪が竣工予定。
- 地元自治体等と連携し、周辺の街づくり及び地域の価値向上への貢献を目指し、立地特性に応じた用途・規模による開発を推進。
- グループ外不動産への投資についても、錦三丁目25番街区計画（名古屋・栄駅前）及び中野四丁目新北口駅前への参画など、優良な収益物件を厳選し、投資を実施。
- 今後のグループ保有不動産の開発等においては、建設費高騰による影響等も踏まえ、実施時期等を慎重に検討。



広島JPビルディング
(旧広島東郵便局)

延床面積：44,200㎡
主な用途：事務所、店舗等
竣工：2022年8月

【街づくりへの貢献】

広島駅周辺の開発と一体となって、歩行者デッキを接続し、地域の利便性の確保や回遊性の向上に貢献。
(デッキ接続は2025年春予定)

錦三丁目25番街区計画（栄駅前）

延床面積：109,700㎡（予定）
主な用途：事務所、ホテル、商業施設等
竣工：2026年（予定）

蔵前JPテラス

(旧日本郵政蔵前ビル等)
延床面積：99,700㎡
主な用途：事務所、物流施設、
高齢者施設、賃貸住宅等
竣工：2023年3月



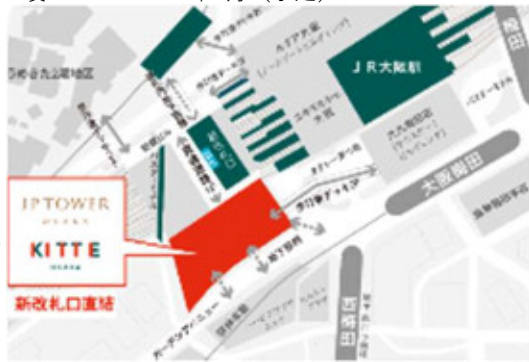
五反田JPビルディング

(旧ゆうぽうと)
延床面積：69,000㎡
主な用途：事務所、多目的ホール、
ホテル、商業施設等
竣工：2023年12月



JPタワー大阪（KITTE大阪）
(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、劇場等
竣工：2024年3月（予定）



【街づくりへの貢献】

大阪駅側と接続する歩行者デッキ等を開通させ、梅田西側エリアの利便性の確保や回遊性の向上に貢献。

中野四丁目新北口駅前

(第一種市街地再開発事業)
主な用途：事務所、住宅、商業施設等
竣工：2028年度（予定）

赤字：グループ不動産の開発
青字：グループ外不動産への投資

麻布台ヒルズ森JPタワー

(日本郵便旧東京支社・旧麻布郵便局)
※市街地再開発事業

延床面積：461,770㎡
主な用途：事務所、住宅、商業施設、
インターナショナルスクール、
診療所等
竣工：2023年6月



【街づくりへの貢献】

細分化した土地をまとめて大きな敷地を生み出し、緑豊かなオープンスペースを創出し、徒歩圏内に多様な都市機能の集約を実現。

©DBOX for Mori Building Co., Ltd. - Azabudai Hills

5. 中期経営計画（JP ビジョン2025）の見直し①

項目	内容
① 経緯	<ul style="list-style-type: none">・ 中計策定時から、事業環境の急激な変化に対応するため、3年を目途とした見直しを想定・明記・ <u>物価や賃金上昇などの事業環境の変化</u>等により、足元では、中計の<u>主要目標と実績に乖離</u>が発生
② 中計見直しの基本方針	<ul style="list-style-type: none">・ 目標期間（2025年度）や基本コンセプト（共創プラットフォーム等）は維持しつつ、<ul style="list-style-type: none">① 主要施策や目標の進捗等を踏まえた<u>追加の取組施策</u>の検討② （現行中計で示したコンセプトについて）<u>施策内容の更なる具体化</u> <p>を基本方針とした見直しを行う（一部項目では、2026年度以降の将来的な目標も併せて示す）</p>
③ 見直しの推進体制	<ul style="list-style-type: none">・ <u>グループ4社経営陣を出席者とする会議体</u>や、<u>日本郵政取締役会等</u>で、乖離分析をはじめ、重要テーマを設定し、議論を実施中

⇒中計の見直しに係る現時点の主な議論の状況については、次ページ

5. 中期経営計画（JP ビジョン2025）の見直し②

【現時点の主な議論の状況】

項目	内容
① 郵便・物流事業	<ul style="list-style-type: none">・ヤマトや楽天グループ等外部企業との連携による荷物需要の取り込み、小型パケット区分機の開発・配備等能力増強投資など荷物分野の成長ストーリーの実現に向けた施策・郵便事業の健全な運営確保に向けた料金改定の検討
② 郵便局窓口事業	<ul style="list-style-type: none">・窓口営業時間の弾力化等、戦略的な要員配置に向けた取組みを検討・デジタル化や機能センターによるリモート対応等、窓口オペレーション改革・地域住民の利便の増進に貢献する業務に取り組み、郵便局の価値・魅力向上
③ ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none">・窓口タブレットや通帳アプリ等、デジタル技術を活用した業務改革及びニーズに応えるサービスの提供・全国の店舗ネットワークを通じた成長性のある中堅・中小企業の発掘、エクイティ性資金の投入
④ かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none">・評価制度の見直し等を通じた組織的な営業マインド醸成、研修を通じた営業スキルの向上・あらゆる世代のお客さまのニーズに応えられる商品サービスの拡充・機動的な商品開発
⑤ 人材・人的資本	<ul style="list-style-type: none">・デジタル化による生産性向上を踏まえ、会社・採用区分をまたいだ人材の流動化を促進する制度改正、仕組みの検討・グループ人事方針、事業戦略と連動した「採用」・「育成」・「評価・処遇」・「ダイバーシティ（DE&I等）」に関する施策、制度の検討