

# 日本郵政グループの課題と今後の方向性

2018年2月21日



# 1. 日本郵便(株)

## 課題

- インターネットの普及等による郵便物減少の継続
- 荷物の増加等に伴う再配達増加や労働力確保難、人件費単価の上昇等

## これまでの主な取組

- ゆうパケットの基本運賃の新設
- 第二種郵便物、ゆうパック基本運賃等の料金改定
- 法人顧客に対する相対運賃の見直し交渉
- 受取ロッカー「はこぼす」の設置やコンビニ・郵便局受取拡大による受取利便性向上
- 生産性向上、コスト削減

## 今後の方向性

- 法人顧客に対する相対運賃の見直し交渉の継続
- 「身近で差し出し、身近で受け取り」をコンセプトとしたゆうパックサービス改善
- ドローン等の先端技術の実用化に向けた検討

## 課題

マイナス金利継続、  
IT進展などの経  
済・競争環境変化  
による郵便局利用  
者の減少

## これまでの主な取組

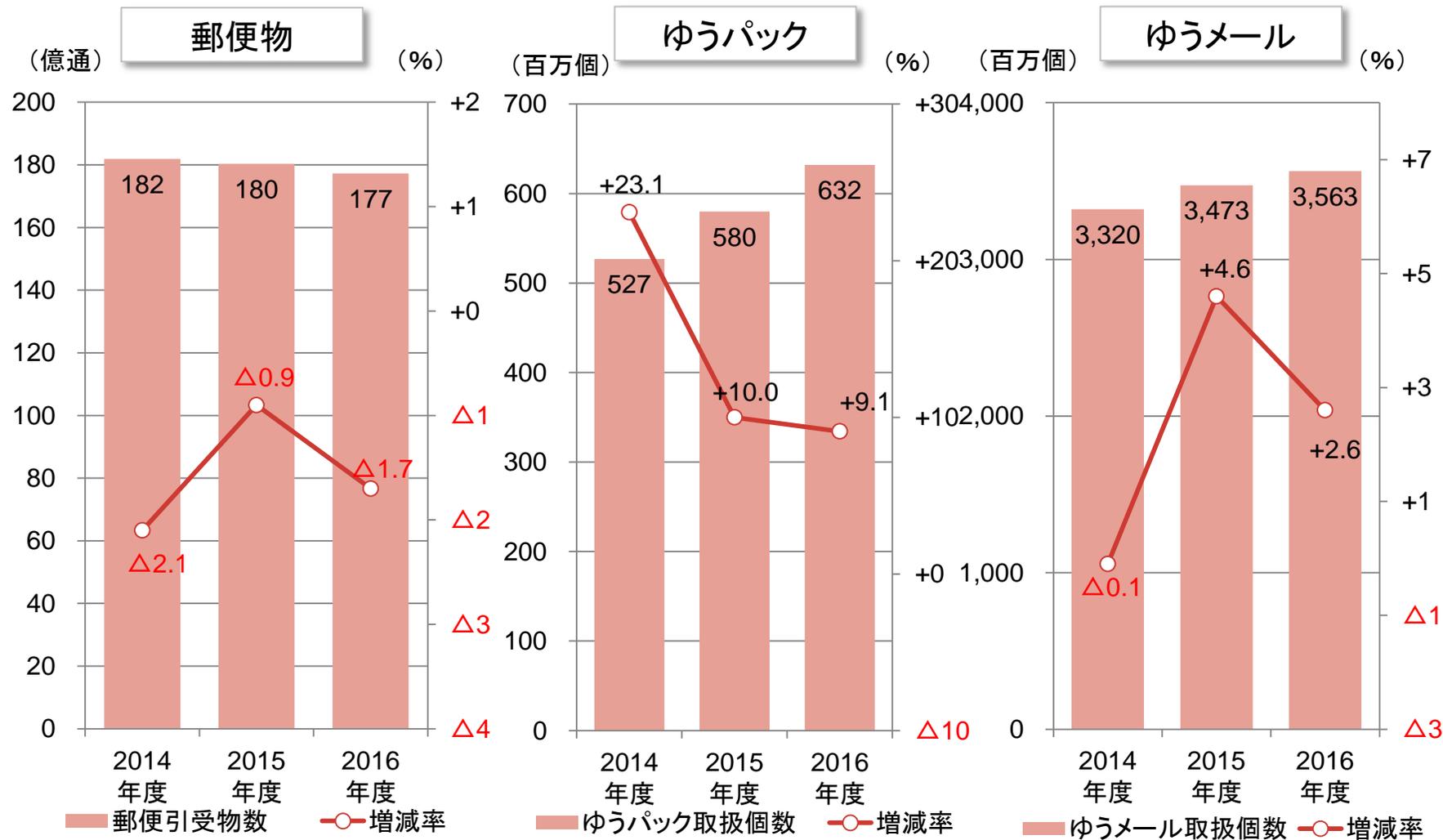
- 金融2社との連携による営業力強化
- がん保険等提携金融サービスの取扱局等の拡大
- 物販事業における商品拡充・開発、販売チャネル多様化
- 保有不動産の活用による不動産事業の推進
- 郵便局のみまもりサービスの展開
- 機器の増配備による資金管理体制の充実

## 今後の方向性

- 金融2社との連携強化、営業生産性向上
- トータル生活サポートサービスの充実
- 窓口事務等の効率化の推進

課題	これまでの主な取組	今後の方向性
トール社の業績回復	<ul style="list-style-type: none"><li>○経営陣の刷新</li><li>○組織体制の簡素化</li><li>○組織の見直しに合わせた人員削減、調達の合理化</li><li>○効率的なIT組織の構築</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○主要地域、成長性の高い地域への集中</li><li>○高成長分野への進出</li><li>○不採算事業からの撤退</li></ul>
トール社とのシナジー効果の発揮	<ul style="list-style-type: none"><li>○両社間で顧客を紹介し合う取組を強化</li><li>○トール社内に日系専門の営業チーム（Japan Desk）を設置</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○アジア・太平洋州地域の日系企業をはじめとした新規ビジネス獲得</li></ul>

■ インターネットの普及等により、郵便物の減少傾向が続く中、ゆうパック・ゆうメールは、eコマース市場の拡大や中小口営業活動の強化等により年々増加

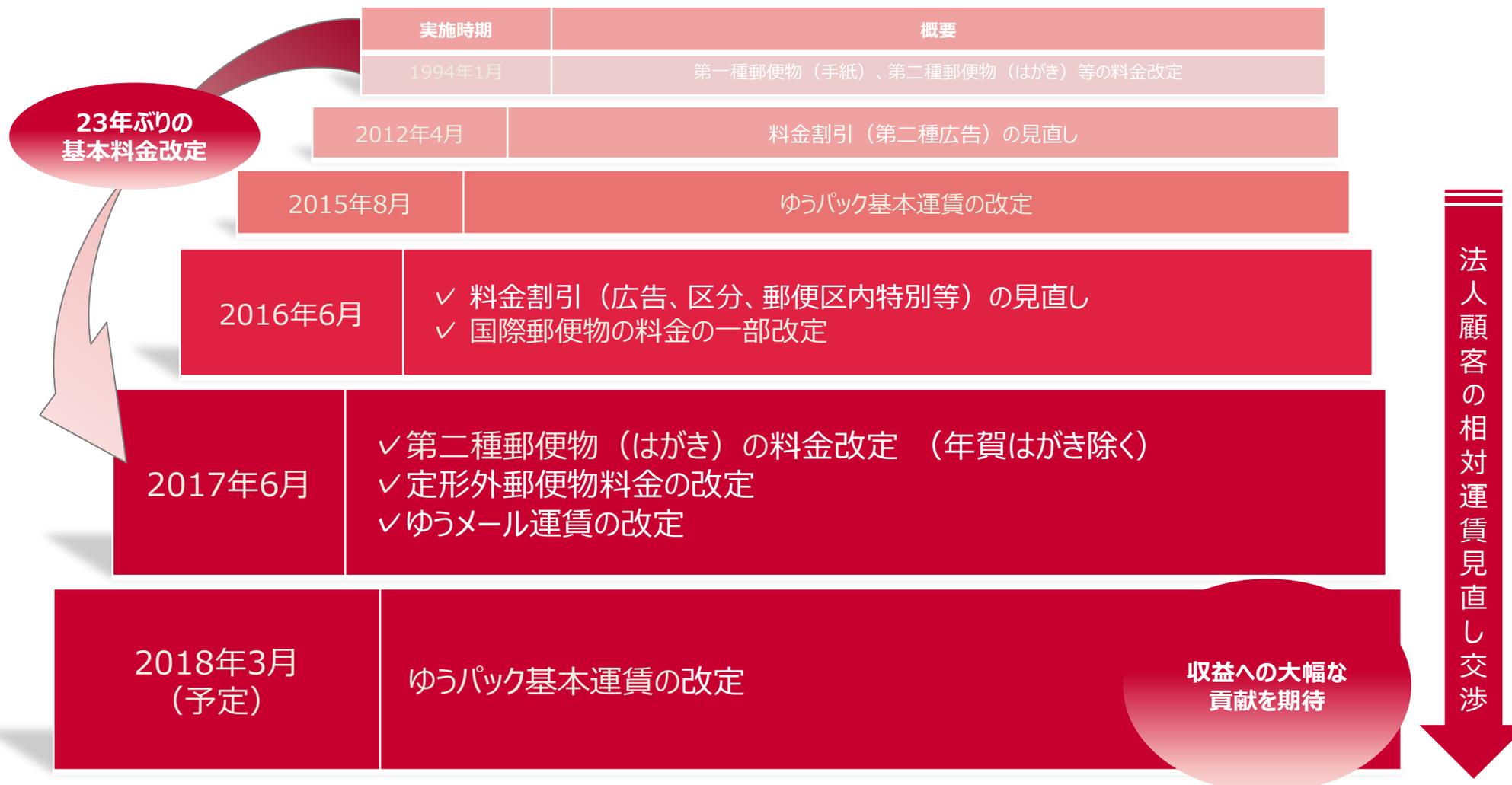


<参考> 2017年度累計 (12月期まで)  
115億通 (対前年同期△2.2%)

2017年度累計 (12月期まで)  
656百万個 (対前年同期+25.0%)

2017年度累計 (12月期まで)  
2,663百万個 (対前年同期+3.3%)

- 郵便分野・荷物分野それぞれにおいて、収益性確保及び向上のため、料金改定などの取組を着実に推進



- 一人一人のお客さまの荷物の差し出しやすさや受け取りやすさを追求するための、ゆうパックのサービス改善を実施

## 身近で差し出し

### — Webを活用した簡単に差し出すサービス —

#### ■ Web決済型ゆうパック

- ・クレジットカードによる事前決済
- ・発送ラベルをオンラインで簡単に発行
- ・基本運賃よりも割安に発送

#### ■ ゆうパックあて名ラベル作成アプリの提供

## 自宅で確実に受け取るサービス

#### ■ 指定場所配達サービスの実施

- ・受取人指定場所（自宅の玄関前、車庫等）に配達

#### ■ 配達希望時間帯の拡充

- ・「19時～21時」を追加

#### ■ 初回受取日時・場所の指定ができるサービスの拡充

- ・通販事業者等からのメール等から、配達日、配達時間の指定・変更、勤務先への無料転送等を受付

## 身近で受け取るサービス

#### ■ 歩いて5分で受け取り可能なアクセスポイントの設置

- ・東京、千葉、埼玉、神奈川を中心に「はこぼす」増設
- ・郵便局、コンビニ、駅のコインロッカー、商業施設等に、概ね6,000か所の受取施設を実現

#### ■ 郵便局等受取ポイント付与サービス



「身近で差し出し、身近で受け取り」

## お客さまの利便性向上の取り組み

### コンビニエンスストアと郵便局の併設化



79局で実施※

屋富祖郵便局(沖縄県)  
(2017.9.19 移転)

### ショッピングセンター内への出店



24局で実施※

レイクウォーク岡谷郵便局(長野県)  
(2016.7.21 移転)

### 自治体施設への出店



15局で実施※

川井郵便局(徳島県)  
2017.3.21 移転

※ 民営化以降で2017年9月末現在

## 郵便局ネットワークの活用

### 「投資信託取扱局」 「投資信託紹介局」の拡大

- 「投資信託取扱局」  
2017年7月10日から13局、10月以降87局の計100局を追加し、1,415局に拡大※
- 「投資信託紹介局」  
2017年7月10日以降拡大し、約18,000の郵便局で資産運用のご相談や投資信託をご紹介※

※ 2017年10月末現在

### 「銀行手続の窓口」設置



「銀行手続の窓口」  
のイメージ

- 新宿郵便局の一部を賃貸し、日本ATM(株)が運営する「銀行手続の窓口」を設置(2017年9月)
- 同社が提携する15道府県25銀行(2017年10月現在)の個人顧客に対して、口座のアフターサービス業務(住所・氏名変更等)を提供

### 宮崎銀行ATMコーナー設置



宮崎銀行ATM  
(現金取扱機能なし)  
のイメージ

- 2017年7月から宮崎県椎葉村の上椎葉郵便局の一部を(株)宮崎銀行のATMコーナーとして賃貸し、同行のATMサービスの一部を提供

- リソースの選択と集中を軸とする成長戦略を打ち出し、収益の向上を目指す

主要業界におけるマーケット地位の確立

- エネルギー業界、小売業界、工業界に注力

主要地域、成長性の高い地域への集中

- 主要地域の豪州、シンガポール、成長著しいアジア、米国に経営資源を集中
- フォワーディング部門では、高成長トレードレーン(中国-米国、アジア圏内、アジア-豪州)に注力

高成長分野への進出

- エクスプレス部門では、eコマース成長の取り込み
- ロジスティクス部門では、政府、資源及び小売といった得意分野をベースに、医療及びテクノロジー分野の高成長の取り込み

## 2. (株)ゆうちょ銀行

## 課題

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

超低金利環境下における資金運用の高度化・多様化

## これまでの主な取組

- ファミリーマートへの小型ATMの設置、イーネットATMの利用手数料一部無料化
- ATM検索アプリ、残高照会アプリの開始
- 送金決済サービスの拡充（即時振替サービス、mijica等）
- 投資信託販売拡大に向けたコンサルティング営業の強化
  - 取扱局、紹介局の拡大
  - FC社員の増員

- 国際分散投資の推進（外国証券を中心とするリスク性資産の拡大）
- オルタナティブ投資の推進（P E、不動産、ヘッジファンド）
- デリバティブ取引の活用
- 運用態勢整備（報酬制度の導入等）

## 今後の方向性

- 投資信託の販売拡大等、コンサルティング業務の推進（他社との連携による新サービス導入も検討）
- 新たな送金決済サービスの提供（口座貸越、スマホサービス）
- 小型ATMの設置拡大
- 法人向けサービスの充実、機能拡大
- お客さまの多様なニーズに応じた新商品サービスの検討
- 外部連携基盤（API）の整備
- フィデューシャリー・デューティーの全社的な取組を通じた推進

- ALMの観点から、外貨調達手段の多様化等、ポートフォリオ多様化に伴う為替リスク、外貨流動性リスクへの対応
- オルタナティブ投資の更なる推進、ポートフォリオ改善
- 共同投資会社を通じたPE投資機会の獲得

## 課題

地域への資金の循環

経営管理態勢の強化

## これまでの主な取組

- ファンド出資者（LP）として地域活性化ファンドへの参加（9件）
- ATM利用手数料無料化等による地域金融機関との連携

- イメージワークフローシステムの導入
- 働き方見直し
- リスク管理態勢の強化
- コンプライアンスの強化

## 今後の方向性

- 地域金融機関との協調による地域経済活性化ファンドを通じた新たな資金循環の創出
- 事業性評価や投資判断を行うGP出資に向けた人材育成

- 業務の効率化
  - AI、RPAの活用、クラウド化等の検討
  - タブレット、ロボアートの活用の検討
  - キャッシュレス化、ペーパーレス化
- 成長分野・強化分野への人材再配分
- 一定の自己資本比率を維持し、財務の健全性維持
- ダイバーシティの推進、人材育成の強化

■ 2016年4月に締結した株式会社ファミリーマートと日本郵政株式会社との業務提携に関する基本合意に基づく取り組みの一環として、株式会社イーネットとのATMの業務提携契約を締結し、全国のファミリーマート等に設置しているイーネットATMで、ゆうちょキャッシュカードの利用手数料を一部時間帯にて無料化

本施策は、ゆうちょ銀行のキャッシュカードを利用時に、ゆうちょ銀行以外のATMでの利用手数料が初めて無料となるもの

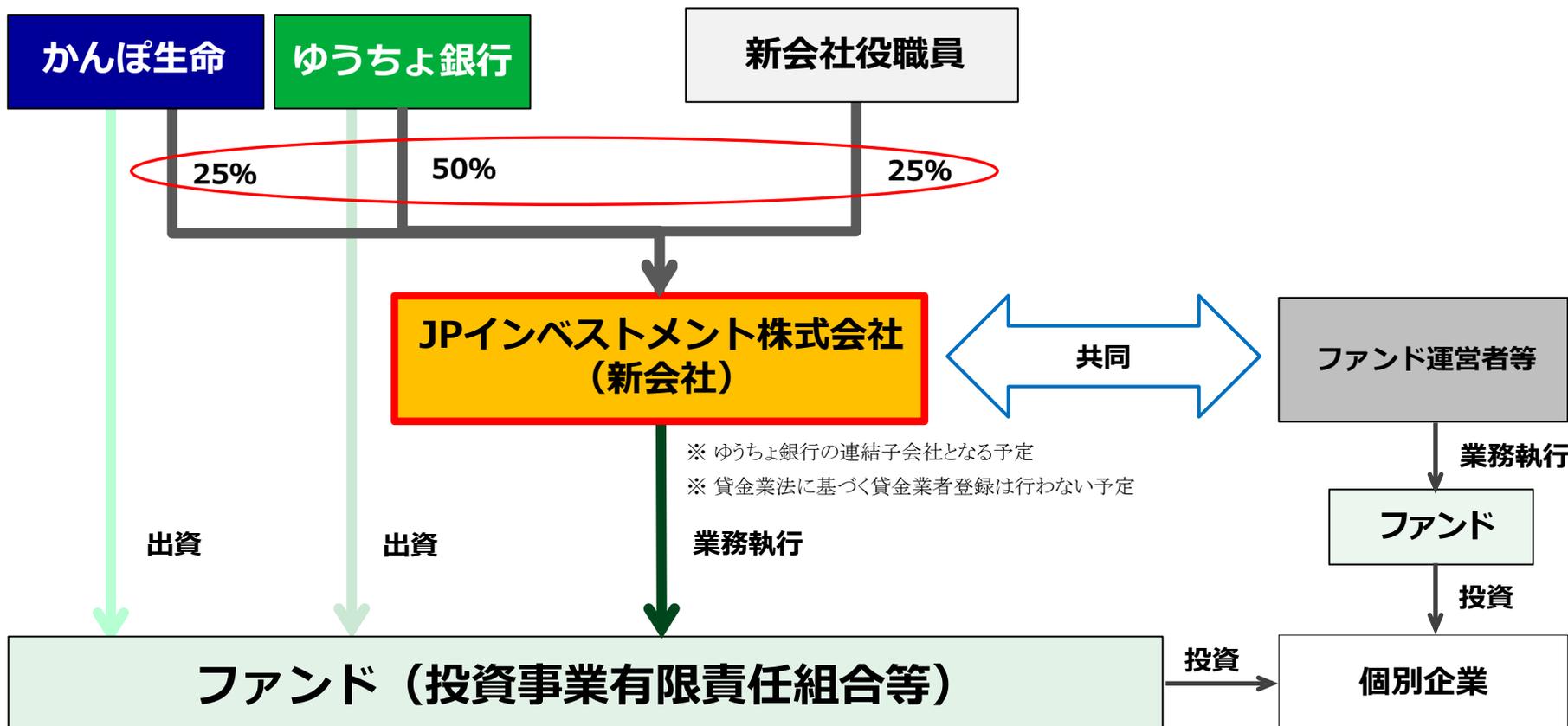
## ■ 実施内容

1. サービス開始日 : 2018年1月15日(月)
2. サービス内容 : キャッシュカードによる預入、払戻し、残高照会
3. 利用可能ATM : 全国のファミリーマート等に設置している約13,000台(2018年1月末日現在)のイーネットATM
4. 利用時間・利用手数料 :

		0:05	8:45	9:00	14:00	18:00	23:55
預入 ・払戻し	平日	216円	無料			216円	
	土曜日	216円	無料		216円		
	日曜日・休日	216円					

# 共同投資会社を通じたPE投資機会の獲得

■ 2018年2月、プライベートエクイティ投資による更なる収益拡大を図るため、主として日本国内の企業を対象に、事業性の評価に基づく投資判断および投資先企業の経営支援を行い、他の優れたファンド運営者等と共同でエクイティ性資金の供給を行う新会社をかんぽ生命と協力して、設立



### 3. (株)かんぽ生命保険

## 課題

超低金利環境下における商品開発等による保有契約の底打ち・反転

引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢整備

市場環境の変化に対応した運用収益力の向上

## これまでの主な取組

- 低金利環境を踏まえた保険料改定
- 保障を重視した販売の強化
- 終身保険（低解約返戻金型）・長寿支援保険の創設、医療特約の改定
- かんぽプラチナライフサービスの推進

- 保険金支払・保険料収納のキャッシュレス化の推進
- 支払業務システム(SATI)の導入
- 保険金支払審査業務及びコールセンター業務へのWatsonの導入
- 基幹系システムの更改

- 資産運用の多様化、リスク性資産の拡大
- P E、ヘッジファンド、不動産、インフラ等への投資の開始
- 資産運用態勢の強化

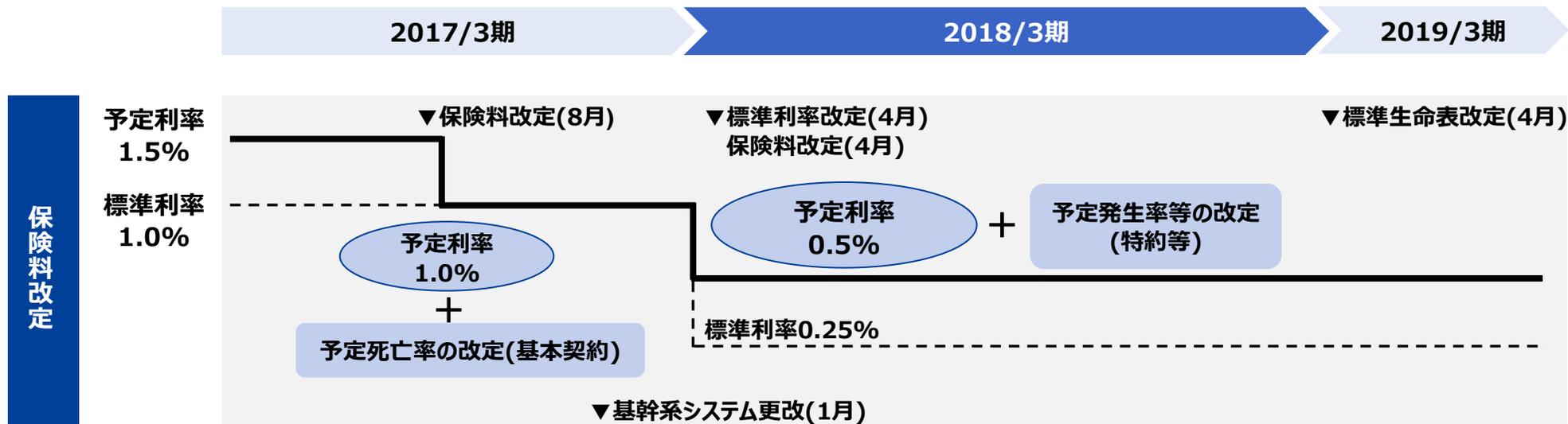
## 今後の方向性

- 保障性重視の販売強化と募集品質の向上
  - ・ 保障性商品の多様化
  - ・ 保障性商品の販売力強化
  - ・ お客さま本位の募集の徹底、契約維持の強化
  - ・ 高齢者層に加えて新たな顧客層を開拓

- I C T活用によるサービス向上・事務の効率化
  - ・ 各種請求手続きの簡素化、デジタル技術の活用によるお客さま接点のマルチアクセス化
  - ・ バックオフィスの効率化

- 資産運用の多様化・高度化
  - ・ E R Mのフレームワークの下、リスクバッファの範囲で資産運用の多様化・高度化
  - ・ G P出資を通じた人材育成

- 足元の低金利環境を踏まえ、2016年8月及び2017年4月に保険料改定を実施
- 低金利環境において、保障を重視した販売を強化すべく、2017年10月に新商品を発売



- 商品改定**
- ▼ 一部商品の販売停止(6月)
    - ✓ 一時払定期年金保険
    - ✓ 学資保険(保険料払込免除なし型)
  - ▼ 新商品の発売
    - ① 入院特約の改定  
- 保障魅力の向上、低価格ラインナップの追加
    - ② 低解約返戻金型終身保険の創設  
- 解約返戻金を抑え、保険料を低廉化した終身保険
    - ③ 長寿支援保険の創設  
- 長寿社会への対応、長生きするほど多くの給付金

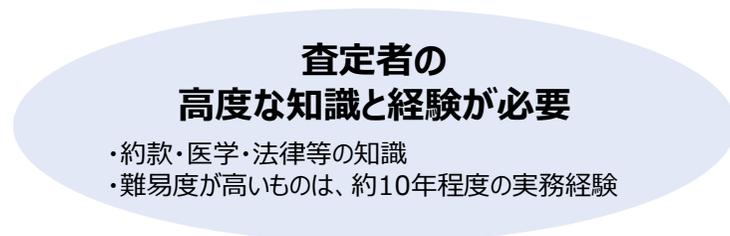
- 保険金支払業務におけるWatson導入のノウハウを活用し、コールセンター業務へWatsonを導入（2017年4月）

## 保険金支払業務への活用

### ➤ 支払業務における課題



### ➤ 人手による対応の限界



### ➤ Watsonの活用

- 過去の類似事案・判断材料をピンポイントで提示
- 次に必要なアクションを提案

## コールセンター業務への活用

### ➤ 一連の業務フロー



### 導入前

- ✓ 問い合わせ内容に応じ、FAQ等を手動検索
- ✓ 通話内容を手入力で登録
- ✓ 通話録音の再確認

### 導入後

- ✓ Watsonの支援によりFAQ等を自動表示
- ✓ 音声の自動テキスト化
- ✓ 通話録音の確認不要

### ➤ Watson導入の効果

- 1回当たりの通話時間等を4分の1短縮
- オペレーターの研修期間を大幅に削減

- 運用収益向上の観点から、投資対象を拡大
- 資産運用力を向上させるため、業務提携、人材採用等による運用部門の態勢強化を推進

## 資産運用の多様化

- 2016年度に運用を開始・拡大した海外クレジット・バンクローン・マルチアセットについては、2017年度も継続して投資
- プライベートエクイティ、ヘッジファンド、不動産、インフラ等への投資を2017年度に開始
  - 中長期的(3～5年)には、総資産の1%程度まで拡大を目指す
- 株式自家運用のエンゲージメント活動を強化・国連PRIについては2017年10月に署名済み。ESGへの取組みを継続

リスク性資産の占率は、2017年度末に  
**12%程度**まで拡大する見込み

## 運用態勢の強化

### 運用高度化に 向けた取組

- 運用手法の高度化を目的とした、デリバティブ取引基盤を拡充
- クオンツ人材の一層の強化
- 第一生命との業務提携の一層の深化
  - 成長分野への共同投資や外部委託の共同活動を継続

### 外部人材の 採用

- 外部人材の採用を継続
- 2017年度は、企画部門及び執行部門の中堅・若手層を中心に採用

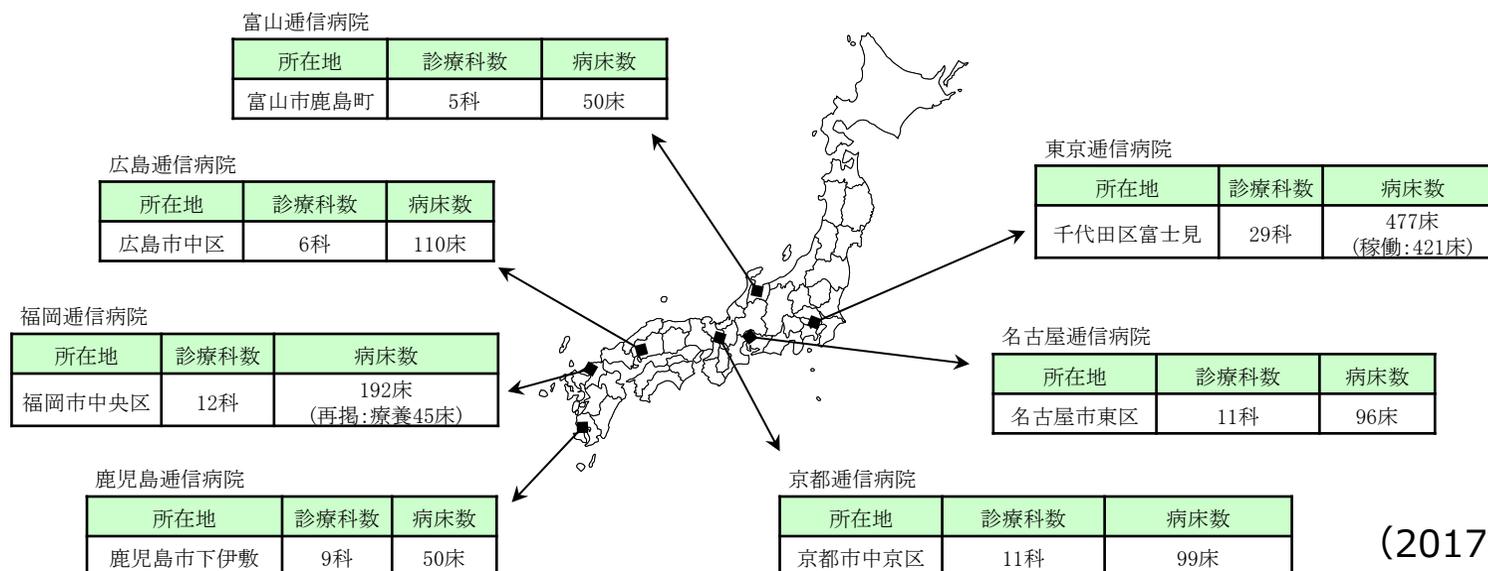
## 4. 日本郵政(株)

# 日本郵政の課題と今後の方向性

課題	これまでの主な取組	今後の方向性
病院事業の経営改善	<ul style="list-style-type: none"><li>○医療サービスの向上、地域医療ニーズへの対応、患者満足度の向上の推進</li><li>○地域連携活動の推進、リハビリテーションの充実等による増収策</li><li>○調達コスト節減等による経費節減</li><li>○事業譲渡等を含む見直し</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○地域医療との連携等による増収対策や調達の効率化等による経費節減、事業譲渡等を含む見直しに取り組むことにより、経営改善を推進</li></ul>
宿泊事業の経営改善	<ul style="list-style-type: none"><li>○TVCM等によるプロモーションの強化</li><li>○施設リニューアル</li><li>○食材等原価管理の徹底</li><li>○施設配置の見直し</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○事業の在り方の更なる検討</li></ul>
将来の事業展開に向けた投資	<ul style="list-style-type: none"><li>○JPキャピタルの設立</li><li>○JPキャピタルを通じた出資</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○出資・業務提携・M&amp;Aの更なる検討</li></ul>

# 逋信病院の概要

- ◇ 公社化、民営化を経て、2007年10月1日から日本郵政株式会社が運営する病院として、全国に14病院を展開。
- ◇ 2015年4月1日付けで仙台・新潟・神戸逋信病院の事業譲渡を実施。
- ◇ 2016年3月31日付けで大阪北逋信病院を閉院。
- ◇ 2017年4月1日付けで札幌・横浜・徳島逋信病院の事業譲渡を実施。
- ◇ 2018年4月1日付で鹿児島逋信病院の医療機能を独立行政法人国立病院機構鹿児島医療センターへ移転予定。



(2017年12月31日現在)

# かんぽの宿のリニューアルの概要

## 1 かんぽの宿 知多美浜 (2016年2月4日 リニューアルオープン)

【建物構造等】 鉄筋コンクリート造 地上5階建て ( 客室45室 定員144名 )

○ リニューアルコンセプト

『オーシャンビュー（伊勢湾）と海鮮料理が自慢の宿』

○ リニューアル内容

露天風呂の新設、展望バス付特別和洋室の新設、低床ベッドを導入した和風ツインルームの新設、お子様連れでも安心のファミリー客室の新設、南国リゾートを感じさせるロビーへの改修、海の幸を堪能できる、生簀を併設したレストランに改修 等



外装改修のビフォー・アフター



露天風呂の新設

## 2 かんぽの宿 奈良 (2016年3月4日 リニューアルオープン)

【建物構造等】 鉄筋コンクリート造 地上3階建て ( 客室42室 定員151名 )

○ リニューアルコンセプト

『世界遺産平城京跡を眺望し、悠久の歴史ロマンがあふれる、和の心地よさのある宿』

○ リニューアル内容

古都奈良にふさわしい外観・ロビーへの改修、展望風呂（天然温泉）付特別和洋室の新設、低床ベッドを導入した和風ツインルームの新設、浴室・露天風呂の改修、バス付洋室ツインルームへの改修、庭園を臨む趣あるレストランへの改修 等



外装改修のビフォー・アフター



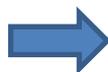
展望風呂付特別和洋室の新設

### 3 かんぽの宿 熱海本館 (2015年12月22日 リニューアルオープン)

【建物構造等】 鉄筋鉄骨コンクリート造 地上9階建て (客室159室 定員456名)

○ リニューアル内容

既存レストランの改修、喫茶店舗を眺望の良いレストランへ改修、会議・イベント等で使用可能な多目的ルームを飲食も可能なスペースとして改修、飲食提供場所の拡充、露天風呂の新設及び脱衣室の拡張 等



浴室のビフォー・アフター (露天風呂の新設)

### 4 かんぽの宿 熱海別館 (2016年7月15日 リニューアルオープン)

【建物構造等】 鉄筋コンクリート造 地上5階、地下1階 (客室45室 定員142名)

○ リニューアル内容

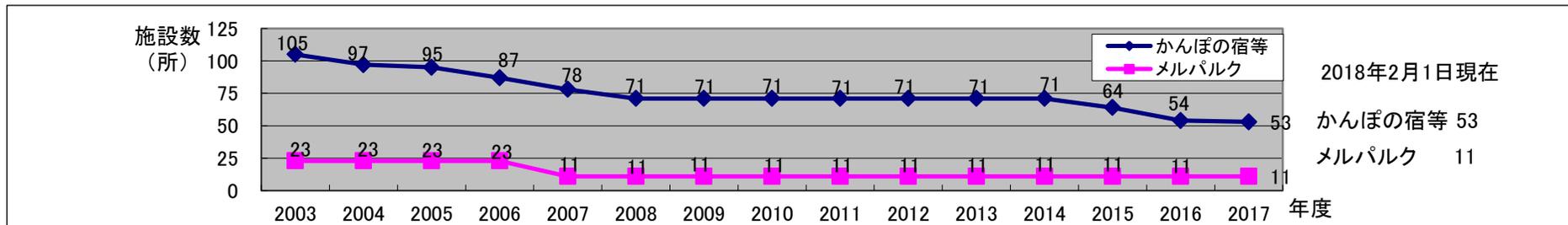
大浴場の拡張及び趣のある家族風呂の新設、レストランの改修 (個室スペースの設置)、売店の移設 等



浴室のビフォー・アフター (大広間のスペースを利用して大浴場を拡張)

# かんぽの宿等の施設数の推移

## 1 施設数の推移



## 2 公社以降に廃止したかんぽの宿等

### (1) かんぽの宿等

廃止時期	廃止施設数	施設名
2004(H16)年3月末	8施設	網走、洞爺、碓ヶ関、男鹿、越中庄川峡、伊予肱川、土佐中村、日向
2005(H17)年3月末	2施設	大沼、十和田
2006(H18)年3月末	8施設	層雲峡、白石、盛岡、米沢、佐渡、妙高高原、安芸能美、阿波池田
2007(H19)年3月末	9施設	山中湖、鹿教湯、能勢、但馬海岸豊岡、鳥取岩井、三瓶、遙照山、武雄、指宿
2007(H19)年6月末	1施設	浦安
2007(H19)年8月末	6施設	札幌健診、仙台健診、東京健診、名古屋健診、大阪健診、広島健診
2014(H26)年9月末	5施設	十勝川、横手、草津、山代、修善寺
2014(H26)年12月末	1施設	白山尾口
2015(H27)年3月末	1施設	宇佐
2015(H27)年9月末	9施設	三ヶ根、熊野、白浜、皆生、美作湯郷、坂出、道後、山鹿、那覇レクセンター
2016(H28)年3月末	1施設	松島
2016(H28)年5月24日	1施設	柏崎
合計	52施設	

### (2) メルパルク等

廃止時期	廃止施設数	施設名
2006(H18)年10月末	4施設	ぱるるプラザ青森、町田、岐阜、山口
2007(H19)年03月末	8施設	メルパルク札幌、新潟、金沢、福岡、沖縄、メルモンテ日光霧降、メルパール伊勢志摩、ぱるるプラザ千葉
合計	12施設	

※「ゆうぽうと」は、2015(H27)年9月末をもって営業を終了。

# 日本郵政キャピタルの設立

- 日本郵政グループは、「トータル生活サポート企業」として様々な取り組みを行っている。  
2017年11月1日に、日本郵政グループのネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる会社への出資を行うことにより、中長期的なグループ収益の拡大を図ることとし、日本郵政キャピタル株式会社を設立した。

## 会社概要

日本郵政キャピタル株式会社

名称

(英文名称 : JAPAN POST CAPITAL Co., Ltd.)  
(会社ロゴ)



主な事業内容

投資業務

所在地

東京都千代田区霞が関一丁目3番2号

資本金

15億円

株主（出資比率）

日本郵政株式会社（100%）

代表取締役社長

千田 哲也

主な投資先



Phil Company, Inc.

株式会社フィル・カンパニー

駐車場の上部未利用空間を活用した空中店舗「フィル・パーク事業」を展開



株式会社Hacobu

物流企業の輸配送の最適化を目指しクラウドプラットフォームとIoTデバイスによるサービスの展開



株式会社ウェルビー

慢性疾患の患者を対象に自己管理や療養指導を支援するデジタルサービスを展開