

【郵政創業150年】

2021(令和3)年4月20日、我が国の新式郵便の創業から150年となった。日本郵政グループは、この節目の年である2021年を「郵政創業150年」の年とし、グループ各社共通のものとして定めたロゴマークを活用してお客さま向けのコミュニケーションを実施した。ロゴマークは、創業150年の節目に今一度原点に立ち返り、皆さまの生活全体を支える存在であり続けるためにグループ社員の気持ちをつ一つにしてお客さま一人ひとりに寄り添っていききたい、そのような想いを表現した。

お客さま向けのコミュニケーションその他の施策は、記念式典は新型コロナウイルス感染症の緊急事態措置実施期間であったため開催しなかったが、主なものとしては以下のものを行った。

特設サイトを設け、「郵」だけでなく様々な「ゆう」(悠、優、勇、結)で150年を振り返る記念動画等を展開した。

この社史の要約版をこの社史に先駆けて発行し、内容は特設サイトでも公表した。

日本郵便が4月20日に特殊切手「切手趣味週間・郵便創業150年」を発行し、関連商品として「通常版切手帳(切手趣味週間・郵便創業150年)」も発売した。

種類：84円切手10種類

デザイン：郵便取扱の図、郵便現業絵巻

発行数量：600万枚

また、郵便物を投函すると郵便のキャラクター「ぼすくま」がお礼を言う動画が流れる記念ポストを東京中央郵便局に置いた。

そのほか、政府が1万円及び1,000円の「郵便制度150周年記念貨幣」を発行した。

【郵政創業150年ロゴマーク】



【特設サイト】



【特殊切手「切手趣味週間・郵便創業150年」】



第2節 新経営理念、中期経営計画等

1 新経営理念等

【郵政グループビジョン2021】

新「日本郵政グループ」が発足した2012(平成24)年10月1日、日本郵政は、「郵政グループビジョン2021」を策定し、公表した。これは、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律(平24法律30)が成立した同年4月27日に同社社長齋藤次郎がグループ全社員に向けて発したメッセージで策定したいとしていたものを実現したものであった。

このビジョンでは、新「日本郵政グループ」が実施すべき改革、目指すべき姿等の方向性を示し、郵便事業創業150年を迎える2021年に向けてグループが達成すべき目標を掲げた上で、それらの目標の達成に向け、確立・成長・発展の3つのステップに分けて、サービスの改革(総合生活支援企業グループとしての展開)、マネジメントの改革(全国に広がる郵便局ネットワークの活性化)及び社風の改革(郵政スピリッツの創造)の3つの改革を実行していくこととした。株式の上場については、日本郵政の株式のできる限り「早期の上場」及びできる限り高い価格での売却すなわち「株式価値の最大化」が求められており、それらの実現に向けてこれら3つの改革を着実に実行していかなければならないことを示した。

【新経営理念、経営方針等】

新「日本郵政グループ」の発足に当たっては、日本郵政グループ経営理念、日本郵政グループ経営方針及び日本郵政グループ行動憲章も新しいものとした(新しい経営理念及び経営方針は、以下のとおり)。

日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。

日本郵政グループ経営方針

- 1.お客さまの生活を最優先し、創造性を発揮しお客さまの人生のあらゆるステージで必要とされる商品・サービスを全国ネットワークで提供します。
- 2.企業としてのガバナンス、監査・内部統制を確立しコンプライアンスを徹底します。
- 3.適切な情報開示、グループ内取引の適正な推進などグループとしての経営の透明性を実現します。
- 4.持株会社である日本郵政株式会社について、企業価値を高めつつ早期の株式処分が可能となるように、準備を行います。さらに、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の株式の早期処分も目指します。
- 5.働く人、事業を支えるパートナー、社会と地域の人々、みんながお互い協力し、社員一人ひとりが成長できる機会を創出します。

【新スローガンの公表・経営方針の改定】

日本郵政、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の株式の上場については第3節で述べるが、上場当日の2015(平成27)年11月4日、日本郵政グループは、グループの新スローガン「そばにいるから、できることがある。」を公表した。このスローガンは、2014年10月からグループのイメージアップ広告のコピーとして使用していたものであったが、お客さま調査及び社員調査でともに好評を得たこと並びに企業意志、顧客期待及び社員意識の3つの視点にも合致していることから、新たなグループスローガンとした。

また、同じ11月4日、「日本郵政グループ経営方針」の5つの内容のうち、上場に関するものである4番目のものを「グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。」に改め、上場後のものとした。

【お客さまの信頼回復に向けた約束】

2019(令和元)年12月にかんぽ生命保険、日本郵便及び日本郵政が業務の一部の停止を含む処分を受けるに至ったかんぽ生命保険商品の不適正募集等の不適正な取扱いと処分については第6章第1節の1で述べるが、それらにより日本郵政グループはお客さまの信頼を大きく損ねることとなった。

損ねた信頼を取り戻し、再びお客さまに安心してグループの商品・サービスを利用してもらえるようになるためには、同様の事案を生じさせないための再発防止策を徹底することはもとよりグループが真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わることが必要であり、その決意を幅広く公表することとした。

決意は、2020年4月に置いた外部専門家で構成するJP改革実行委員会の助言も受けながら、9月11日、以下の「お客さまの信頼回復に向けた約束」の策定として公表し、グループで働く一人ひとりの社員がこの約束を実践していくことで、お客さまの信頼を回復できるよう、グループ一丸となって取り組んでいる。

お客さまの信頼回復に向けた約束

【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。

2 日本郵政グループ中期経営計画

【事業の外部環境】

日本郵政グループは、2014(平成26)年から2021(令和3)年までの間で中期経営計画を4回策定した。策定に当たって考慮したこれらの間の事業環境のうち、外部環境は、新型コロナウイルス感染症の蔓延は4回目のものであるが、それ以外は基本的には同じ流れにある、郵便物数の減少をもたらしている人口の減少、デジタル化の進展等の、骨子としては以下のようなものである。

少子高齢化の進展

人口の減少

デジタル化の進展及び新技術の登場（AI、RPA⁹、自動運転、ドローン、FinTech等）

経済のグローバル化

超低金利の継続

復興財源確保法（平23法律117）及び郵政民営化法等の一部を改正する等の法律の施行

【新郵政ネットワーク創造プラン2016】

1回目の中期経営計画は、グループ中期ビジョン（郵政グループビジョン2021）の実現のため、具体的な経営戦略、損益目標、投資計画等を盛り込んだ、2014(平成26)年度から2016年度までを計画期間とする「日本郵政グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2016～」である。中期ビジョンを踏まえた経営戦略等を盛り込んだ中期的な経営計画は、株式の上場のためにも必要であり、中期ビジョンを策定した齋藤及びその後任の坂の後を継いだ日本郵政社長西室の下、自主的な形でのものとしては、長い郵政事業の歴史の中でも初めて策定し、2014年2月26日に公表した。

この中期経営計画は、社会、経済等の環境変化の中でグループが持つ豊富な経営資源を活用して郵便局ネットワークを活性化し、企業価値の向上を目指すことをお客さまを始めとした関係者に示したものであり、主要テーマは「新郵

⁹「RPA」は、Robotic Process Automationの頭文字

政ネットワーク創造プラン」とした。この主要テーマは、郵便局ネットワークとゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の金融2社が有機的に結合することで新たなグループの形を創り上げることを意味し、さらに、将来的にはお客さまの生活と人生を支える「トータル生活サポート企業」¹⁰としてお客さまや地域・社会に貢献するネットワークへと発展していくことを目指した。また、中期的なグループ経営方針として、主要三事業の収益力と経営基盤を強化、ユニバーサルサービスの責務を遂行及び上場を見据えグループ企業価値を向上の3つの柱を掲げ、計画期間中の投資予定総額は1兆3,000億円とした。計画期間中のグループ共通の主な取組としては、システムについては郵政グループプライベートクラウドの導入（順次）、マネジメントについては新一般職の導入（2014年4月）及び新たな人事給与制度（ポイント制退職手当等）の導入（2015年4月）を示した。なお、各事業会社の取組については、後述する日本郵政グループ中期経営計画2020及びJP ビジョン2025のものを主に、各事業会社の経営方針について述べる際に述べる。

2016年度の経営目標は、以下のとおりとした。

グループ連結	当期純利益	3,500億円
日本郵便	郵便・物流事業収益	1兆8,600億円
	郵便局事業収益	1兆2,100億円
	経常利益	720億円
	当期純利益	280億円
ゆうちょ銀行	総貯金残高	+6兆円
	経常利益	3,400億円
	当期純利益	2,200億円
かんぽ生命保険	新契約月額保険料	500億円
	注：新契約年換算保険料 5,200億円相当	
	当期純利益	800億円
	EV成長率（RoEV）	8%
	注：経済環境の前提が現在の水準で推移すると仮定して計算	

【新郵政ネットワーク創造プラン2017】

新郵政ネットワーク創造プラン2016を策定したが、その後、日本郵政及び金融2社の株式上場スキームを公表したことや経営環境の変化等を踏まえてこれを見直すこととし、2017(平成29)年度までを計画期間とする「日本郵政グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2017～」を策定して2015年

¹⁰ 2012年10月1日公表の「郵政グループビジョン2021」以前は「総合生活支援企業グループ」と表現していた。

【「新郵政ネットワーク創造プラン2017」のポイント】



4月1日に公表した。

この中期経営計画は、主要三事業の収益力と経営基盤を強化等の中期的なグループ経営方針の3つの柱は前計画から踏襲したが、グループが直面している更なる収益性の追求、生産性の向上及び上場企業としての企業統治と利益還元という新たな3つの課題を克服するためのものとした。

グループ戦略は、大きく2つの方向のものとし、1つは「事業の成長・発展（タテの成長）のための5つの事業戦略」、もう1つは「ネットワークの拡大、機能の進化（ヨコの進化）を支える5つのグループ戦略」として、グループとして、それらの実施によってトータル生活サポート企業

として、グループとして、それらの実施によってトータル生活サポート企業としての事業展開を実現することとした。

計画期間中の投資予定総額は、1兆9,600億円とした。

2017年度の経営目標の主なもの及び株式の上場後の当面の配当政策は、以下のとおりとした。

	2017年度の経営目標の主なもの	配当性向の目安
グループ	当期純利益 4,500億円程度 注:非支配株主に帰属する損益を含む。	50%以上
日本郵便 ※ トール分は含まない。	連結営業収益 3.1兆円 連結経常利益 350億円程度 連結当期純利益 300億円程度	-
ゆうちょ銀行	貯金の残高（対2014年度） +3兆円 資産運用商品の残高（対2014年度） +1兆円 経常利益 4,800億円程度 当期純利益 3,300億円程度	50%以上
かんぽ生命保険	新契約月額保険料 2016年度に500億円台に乗せて更に拡大 当期純利益 800億円程度	30～50%程度

【日本郵政グループ中期経営計画2020】

2018(平成30)年度以降については、2020年度までを計画期間とする「日本郵政グループ中期経営計画2020」を策定し、2018年5月15日に公表した。

この中期経営計画では、郵便局ネットワークを中心にグループ一体となって、

チームJP¹¹として、ユニバーサルサービスを確保しつつ、トータル生活サポート企業グループを目指すこととした。

そして、厳しい環境の中での安定的利益の確保と持続的成長に向けたスタートを図ることとし、グループの2018年度から2020年度までの基本方針は、以下のとおりとした。

お客様の生活をトータルにサポートする事業の展開

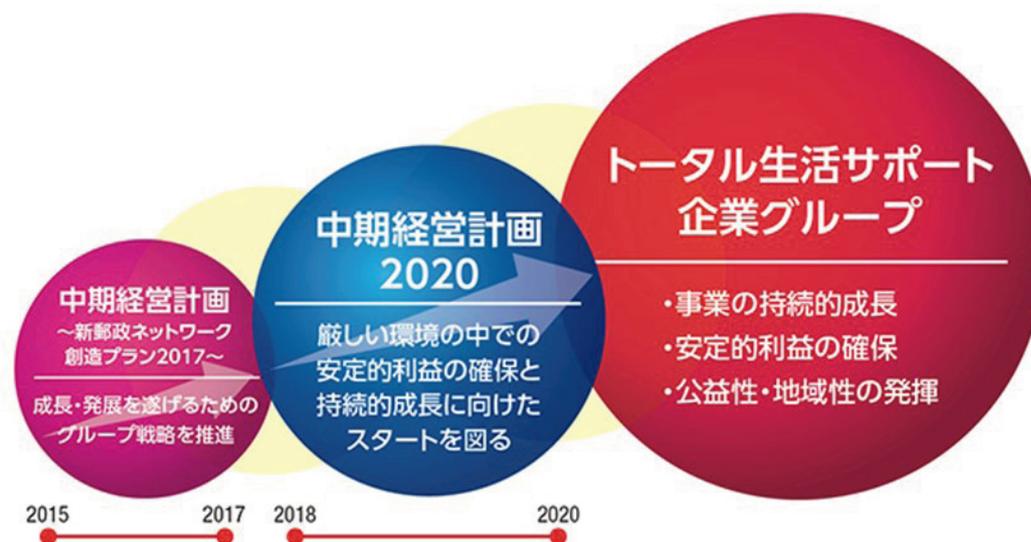
安定的なグループ利益の確保

社員の力を最大限に発揮するための環境の整備

将来にわたる成長に向けた新たな事業展開

成長投資については、3年間で数千億円規模の投資も視野に入れ、利益貢献を目指すこととした。

【2つの中期経営計画と目指すもののイメージ】



2020年度の数値目標の主なもの及び配当方針は、以下のとおりとし、2020年度には、2017年度の実質的な利益を上回る利益水準（親会社株主に帰属するグループ連結当期純利益4,100億円 + a）を確保するものとした。

グループ	1株当たり当期純利益	100円以上
	注：現状の発行済株式数（自己株式を除く。）を前提とした場合、親会社株主に帰属する当期純利益は4,050億円程度	
	1株当たり配当額	50円以上（安定的な株主配当を実施）

¹¹ 「チームJP」は、日本郵政グループ3社の株式の上場の後もグループの一体感の更なる醸成を図るため、グループで働く約40万人の社員全員が1つのチームとしてお客様の一生をトータルで支えていこうという決意を表すものとして2017年10月に制定したグループ社員向けのスローガン

日本郵便	連結営業利益	900億円
	(郵便・物流事業 400億円、金融窓口事業 300億円、国際物流事業 200億円)	
	連結当期純利益	650億円
ゆうちょ銀行	連結経常利益	3,900億円
	連結当期純利益	2,800億円
	1株当たり配当額	50円を確保 (安定的な株主配当を実施)
かんぽ生命保険	保有契約年換算保険料	4.9兆円程度
	1株当たり当期純利益	155円 (参考)連結当期純利益930億円
	経営の健全性を確保しつつ、1株当たり配当額76円への増配を目指す。	

[JP ビジョン2025]

2021(令和3)年度以降については、具体的な新たなビジネスを確立していく期間等を考慮して2025年度までの5年間を計画期間とすることとし、計画の基本的考え方を策定して2020年11月13日に公表した上で、中期経営計画「JP ビジョン2025 ～お客さまと地域を支える「共創¹²プラットフォーム」を目指して～」として2021年5月14日に公表した。

この中期経営計画では、かんぽ生命保険商品の不適正募集、ゆうちょ銀行キャッシュレス決済サービスの不正利用等で大きく損ねたお客さまの信頼の一刻も早い回復に努めるとした上で、日本郵政グループが目指すものをお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」とし、そのために以下の2つのことに取り組むとしている。

DX¹³の推進によって、リアルの郵便局ネットワークとデジタル(「デジタル郵便局」)を融合させること。

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、銀行業及び生命保険業)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すること。

2025年度のグループ及び各事業会社の主要目標も示し、それらのうちグループの財務目標及び各社の利益等の目標の主なものは、p673からp674にかけて示すとおりとしている。なお、グループの財務目標は、日本郵政の保有比率が

¹²「共創」については、価値ある商品・サービスをパートナーとともに(共)に創り出すという意味で用いている。

¹³ デジタルトランスフォーメーションの略で、「DX」は、Digital Transformationの頭文字。経済産業省が2018年12月に取りまとめた「DX推進ガイドライン」では、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と定義されている。

ゆうちょ銀行50%、かんぽ生命49.9%であることを前提¹⁴として計算している。

【「共創プラットフォーム」のイメージ】



グループ	連結当期純利益	5,100億円
	注:非支配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
	注: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
	配当方針	1株当たり50円の年間配当を安定的に実施
日本郵便	連結営業利益	490億円
	（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）	
	連結当期純利益	220億円

¹⁴ この前提は、JP ビジョン2025の計画期間中のできる限り早期に金融2社の株式の日本郵政の保有比率を50%以下とすることを目指していることによるものであるが、かんぽ生命保険について49.9%なのは、JP ビジョン2025の公表と同日にかんぽ生命保険及び日本郵政の取締役会でそのようになる自己株式の取得等の決議をしているためである。

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
かんぽ生命保険	連結当期純利益	910億円
	EV成長率	6%～8%成長を目指す。
	注:EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値	

また、計画期間中のグループの成長に資する投資の額は、戦略的なIT投資が4,300億円程度、不動産投資が5,000億円程度、新規ビジネス等への投資が5,500億円～1兆円程度とし、グループ主要4社の労働力については、業務効率化を徹底し、かつ、重点分野に投資をすることで生産性を向上し、2020年度の約39万人相当から約3.5万人相当分を減少させることを見込んでいる。

第3節 グループ3社の株式の上場

1 上場に向けての考え方・準備

[上場に向けての考え方]

株式の処分については、民営・分社化当初は、日本郵政の株式は政府が1/3は保有する以外はできる限り早期に処分するよう努めるものとされ、金融2社（ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険）の株式は2017（平成29）年9月30日までに全部を処分するものとされていた。これらは、その後の復興財源確保法（平23法律117）及び郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平24法律30）で、日本郵政の株式は東日本大震災からの復興の財源を確保するためにできる限り早期に処分するものとされ、金融2社の株式は処分の期限は明定されないでできる限り早期に処分するものとされた。このような状況の下、株式の上場については、日本郵政は、2012年10月1日に公表した「郵政グループビジョン2021」で、同社の株式のできる限り「早期の上場」及びできる限り高い価格での売却すなわち「株式価値の最大化」が求められており、それらの実現に向けて同ビジョンの3つの改革を着実に実行していかなければならないことを示した。

この時点では、株式の上場のスケジュールについての考え方は明らかにしていなかったが、10月9日、樽床伸二総務大臣から、日本郵政の株式の早期の上場及び政府による株式処分を可能とするため、日本郵政グループが市場で高く評価されるよう努力を行うことを始め所要の準備を急ぐとともに、金融2社の株式処分に係る方針の明確化に向けた検討を行うことを指示された。また、16日、下地幹郎郵政民営化担当大臣から、株式の処分のスケジュール感をできれば11月前半までに示してほしいとの意向を示された。これらのこともあって、