

「郵政グループビジョン2021」

平成24年10月1日  
日本郵政株式会社

# 目次

はじめにー郵政グループで働く社員の皆さんへ	…	1
1. 郵政グループの現況と潜在能力	…	2
(1) 大きな可能性	…	2
(2) きめ細かなネットワークと信頼のブランド	…	2
2. 改正郵政民営化法の成立等による環境変化	…	3
(1) 厳しい経営環境	…	3
(2) 改正民営化法の成立	…	3
3. 創業 150 周年にむけた郵政グループのありたい姿 ～郵便局をハブにした郵政グループの新展開～	…	4
(1) 郵便事業の展開	…	5
(2) 銀行事業の展開	…	6
(3) 保険事業の展開	…	8
(4) 新たな事業分野の開拓	…	9
(5) 地域・社会への貢献	…	10
(6) 郵便局ネットワークをハブに	…	11
4. サービス、マネジメント、社風の 3 つの改革と「みがく、ひろげる、つなぐ」	…	11
(1) 3 つの改革	…	11
(2) みがく、ひろげる、つなぐ	…	12
5. 改革のための 3 つのステップ	…	15
6. 株式の早期上場に向けて	…	15
7. お客さま、地域・社会の皆さま、投資家の皆さま、社員の皆さんへのメッセージ	…	16

## 郵政グループビジョン 2021

### はじめに － 郵政グループで働く社員の皆さんへ

日本郵政グループは明治4年(1871年)の郵便事業の創業から数えて、2021年に創業150周年を迎えます。

明治4年の創業以来、郵便局は常に地域の中心にあり、お客さまの生活を支え、我が国の発展に大きな貢献をしてまいりました。

これまでの長い歴史の中で、郵政事業は、逓信省・郵政省の国営事業から、国営公社である日本郵政公社に、さらに平成19年10月1日には民営・分社化により誕生した「日本郵政グループ」に引き継がれてきました。この間、経営形態は変化したものの、お客さまのことを第一に考え、地域・社会に貢献していくという郵政事業のDNAはいささかも変わっておりません。私たちは、これからも郵便局ネットワークを活用して、地域や社会の発展に貢献していきたいと強く願っています。

本年4月27日、国会で「郵政民営化法等の一部を改正する等の法律」が成立し、本年10月1日からは、新しい「日本郵政グループ」に生まれ変わります。これを契機として、郵政グループでは、この新しい「日本郵政グループ」が目指すべき姿として、グループ中期ビジョンを策定しました。このビジョンは、郵政グループ社員の44万人が心と力を一つにして目指すべき姿を全社員に示し、共有していくものです。

このビジョンでは、これまでの長い歴史の中で培ってきたお客さまからの信頼を礎に、郵政グループが有する人材や豊富な資産、全国規模の郵便局ネットワークといった潜在的な力を活かし、「**みがく・ひろげる・つなぐ**」という視点から「**サービス**」「**マネジメント**」「**社風**」の3つの改革に取り組むことを宣言しています。

創業150周年である2021年を中期的な目途として、これらの改革を着実に実行し、お客さまの「安全、安心、信頼、便利」の拠点としての機能的な郵便局ネットワークを創造していくことにより、郵政グループのサービスをご愛顧いただいているお客さま、これまで郵便局を応援していただき郵便局とともに歩んでいただいている地域・社会の皆さま、将来の投資家の皆さま、そして郵政グループで働く仲間である社員の皆さんに対し、それぞれの関わりの中で、郵政グループとしてのメッセージを発信したいと考えています。

更に、郵政グループでは、今後、このビジョンをベースに、より具体的に中期的な経営計画を策定してまいります。これまでの郵政事業が地域・社会に果たしてきた大きな役割を踏まえながら、ありたい姿を実現するべく、44万人の一人ひとりが持てる力を結集し、新たな四半世紀に向けて、力強い歩みを開始しましょう。

## 1. 郵政グループの現況と潜在能力

### (1) 大きな可能性

郵政グループは郵便事業、銀行事業、保険事業の三事業を主な事業としております。いずれの事業においても近年の厳しい経営環境やお客さまのニーズの変化により事業規模は縮小傾向にありますが、各業界においては依然としてトップクラスの企業規模を保持しております。

郵便事業につきましては、郵便物数の年間取扱物数 191 億通（平成 23 年度実績）と 1 日あたり約 6,400 万通の郵便物等を 1 日あたり約 3,100 万箇所のお宅などに配達しており、そのネットワークは他に類を見ません。

銀行事業につきましては、預貯金残高が 176.4 兆円（平成 24 年 3 月末現在）であり、全国の個人預貯金残高の 4 分の 1 を占める規模を有しております。

保険事業につきましても、総資産 93.6 兆円（平成 24 年 3 月末現在）と生命保険業界最大の総資産を有しております。

また、三事業以外でも、グループ全体で約 2.4 兆円（簿価ベース）の不動産を所有しており、国内有数の規模であります。

一方、従業員数については、非正規社員も含めてグループ全体で 44 万人を超えており、営業の拠点である郵便局は全国 24,514 箇所（平成 24 年 3 月末現在）を数え、全国規模のネットワークを構築しております。

このように郵政グループは、各事業がそれぞれの業界においてトップクラスの企業規模を誇り、また、潜在能力の高い人材や不動産などの経営資源を豊富に抱えており、今後の事業展開次第では大きな成長が望めるものです。郵政グループには、計り知れない大きな潜在的な能力があるといっても過言ではありません。

### (2) きめ細かなネットワークと信頼のブランド

郵政グループが有する経営資源は、金融資産や不動産だけではありません。他の企業と比べ優位性を持っている経営資源として、きめ細かなネットワークと長年の歴史の中で培われてきた郵便局に対する信頼を有しております。

郵政グループが有するネットワークは、日本全国津々浦々に張り巡らしてきた郵便局の店舗網に加えて、こちらからお客さまのもとへ伺う 2 万人の渉

外営業社員、また、日本の全ての家庭・事業所へ郵便や荷物を届ける 14 万人の外務員を通じて、様々なチャネルできめ細かにお客さまと接するという、人のネットワークを有しています。

また、明治 4 年の創業以来営々と築いてきた「郵便局」のブランドは、地域のお客さま・企業からの信頼をいただいていた証でもあります。

## 2. 改正郵政民営化法の成立等による環境変化

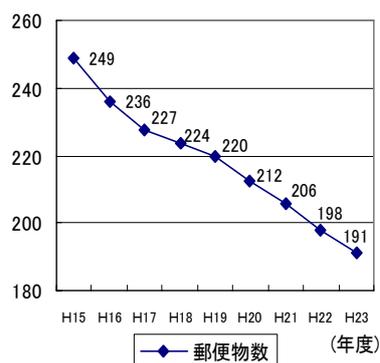
### (1) 厳しい経営環境

郵政グループの各事業は、各業界においてトップクラスの規模を誇るものの、経営環境は大変厳しいものがあります。足元の業績を見ますと、厳しい経営環境やお客さまのニーズの変化を受けて、事業規模は縮小傾向にあります。例えば、平成 23 年度の状況は、郵政事業が公社化された平成 15 年度と比べて、郵便物数は 23.2%減少、貯金残高は 23.9%減少、保険保有契約数は 43.0%減少しております。現在のところ(平成 23 年度)、1 兆 1,769 億円の経常利益、4,689 億円の当期純利益を計上しているものの、このまま事業の縮小傾向が続きますと、早晚深刻な事態を招くことになります。

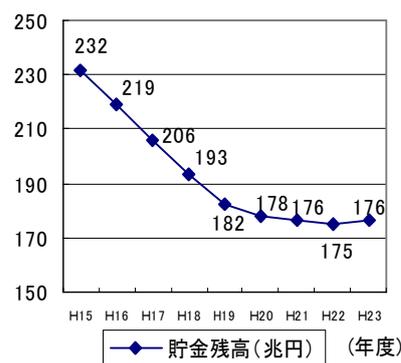
また、近年、低金利の状態が継続しており、グループの金融事業の収益性が大きく低下しております。

一方、既存事業の縮小を補うための新商品・新サービスの展開や新規事業への進出はなお厳しい規制が残存し、自由な事業拡大が困難な状況が続いてきました。

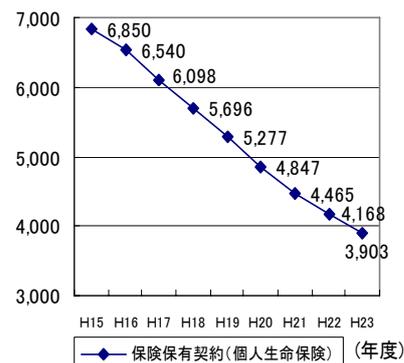
(億通) 郵便物数の減少傾向



(兆円) 貯金残高の減少傾向



(万件) 保有契約件数の減少傾向



### (2) 改正民営化法の成立

そのような厳しい経営環境の中、本年 4 月 27 日、「郵政民営化法等の一部を改正する等の法律」が成立し、これにより、本年 10 月 1 日に新しい「日本郵政グループ」が誕生することとなりました。

大きなポイントは次の三点です。

### ① 会社統合

郵便局株式会社と郵便事業株式会社が統合されることにより、指揮命令系統の一本化による意思決定の迅速化や、郵便局、郵便支店の統合による三事業のサービスの一体的提供、間接部門のスリム化による効率化・強化など、郵便局会社と郵便事業会社の分割により生じていた様々な問題点を解決することが可能となります。

### ② ユニバーサルサービスの法定化

これまでの郵便サービスのみならず、銀行、保険の基本的なサービスもユニバーサルサービスが法定化され、郵便局で一体的に提供する仕組みが確保されることとなります。

### ③ 震災復興財源としての日本郵政株式会社の株式売却の要請

「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」において、日本郵政株式会社株式の売却資金を東日本大震災の復興財源に充てることが定められ、早期に上場し、できる限り高い価格で売却されることが求められています。すなわち、既存三事業の経営改革を進め、経営基盤を強化するとともに、新規事業の展開等により、上場に向けたグループ企業価値の向上に努めていくことが一層重要となりました。

新しい「日本郵政グループ」として生まれ変わった今、私たちは、その持っている能力を最大限発揮するとともに、新たな可能性を求め、変革にチャレンジし、新展開を図っていくことが必要です。

## 3. 創業 150 周年にむけた郵政グループのありたい姿 ～郵便局をハブにした郵政グループの新展開～

郵政グループはこれまで、郵便事業、銀行事業、保険事業という 3 つのサービスを全国 2 万 4 千の郵便局ネットワークを通じて日本全国のお客さまに提供してきました。郵政民営化法の改正により、郵便のユニバーサルサービスに加え、銀行、保険についてもユニバーサルサービスが法定され、三事業をユニバーサルサービスとして提供する郵政グループの責務が一層明確になりました。

しかし、既存三事業は経済環境、社会環境の大きな変化に直面しており、これまでの強みを活かしながらも、既存の商品・サービスやマネジメントに安住することなく、お客さまのニーズや環境変化に合わせて内部変革を進めていかなければなりません。そのためには、郵便局ネットワークを効率的で機能的なものに再構築し、郵便局が「安全、安心、信頼、便利」の拠点とし

てお客さまにとって最も頼りにされる存在となる必要があります。

今後の郵政グループが提供するサービスのコンセプトは、「総合生活支援企業グループ」です。これは、既存三事業のフレームワークを活かしつつも、その枠内に止まらず、グループ各社が一体となって、お客さま一人ひとりの多様なライフスタイルやライフステージに応じた様々な商品・サービスを提供し、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サポートできるようになることです。この視点から既存三事業については商品・サービスの改善、充実を図っていくとともに、お客さまのニーズに応じて既存三事業の枠内に止まらない新規事業へも進出していきます。

また、創業以来、郵政事業は「あなたの街の郵便局」として、地域や社会の発展とともに歩んでまいりましたが、今後も、この基本的な精神を受け継ぎ、郵政グループが提供するサービスが人の心と心をつなぎ、地域をつないで、お客さまと地域・社会に貢献していくことを目指したいと考えます。

## (1) 郵便事業の展開

郵便事業は、明治4年（1871年）の創業以来、国民の生活インフラとして、あまねく公平にサービスを提供してまいりました。

しかし、郵便事業はITによる代替等により取扱物数が減少してきており、また、宅配分野は競争が激しく、厳しい事業環境におかれております。

このような状況を踏まえた中長期的な基本戦略は、IT化による郵便の減少を物流分野により補完し、ユニバーサルサービスを維持するとともに安定的な黒字基調の経営を実現することです。短期的には、平成24年度に単年度黒字化、平成27年度にゆうパック収支の黒字化を実現したいと考えております。

その実現のためには、お客さまに喜ばれる商品・サービスを開発、提供し、一方で、必要なコスト削減を行い、集配ネットワークを活性化して安定的な業務運行を堅持していくことが必要です。具体的には、①「宅配分野の競争力確保」、②「既存郵便分野の市場開拓」、③「生産性の向上とフロントライン強化」を図るとともに、④「周辺産業の開拓」を行っていきます。

- ① 「**宅配分野の競争力確保**」に関しては、郵便とゆうパックの相乗効果が働くよう集配ネットワークを見直し、同一のネットワークで処理できるようにします。
- ② 「**既存郵便分野の市場開拓**」については、IT代替の脅威はありますが、欧米に比べると広告市場に占める郵便の比率は低く、成長余地があると考えています。まずは、DM等のレスポンス率を高める等郵便

の有効性を高めるサービスを開発していきます。例えば、転居対応機能の充実や顧客セグメント情報の提供、無名宛郵便の利便性向上等が考えられます。また、ITの活用を積極的に進め、スマートフォン等を活用したサービス（集荷、再配達受付け、WEBゆうびん等）や、企業向けに区分機読み取り情報を活用したサービス等の導入を検討していきます。

③ 「生産性の向上とフロントライン強化」に関しては、ネットワークを再編し、区分事務の集約により機械化率を高めるとともに、次世代ITにより間接業務の削減、集配業務等の効率化、品質向上を図ります。加えて、フロントライン管理手法を全面的に改め、重疊的な管理組織を整理し、権限委譲を進め、損益管理を基準に、頑張った者が報われる人事給与体系を導入し、班などの小集団を中心とした業務運営により、生産性と顧客対応能力の向上を図ります。

④ 最後に、「周辺産業の開拓」に関して、ネットワーク再編により生み出されるスペースの有効活用を積極的に進めます。例えば、郵便局のロジスティクス機能の拡充として、倉庫スペースを設け、バーチャルモールやクラウド倉庫の設置を検討します。

「郵便局バーチャルモール」では、全国の郵便局の倉庫スペースをネット上で一つの倉庫空間として在庫管理し、どこかの倉庫に商品があれば、翌日配達が可能となるようなシステムを構築します。

「郵便局クラウド倉庫」では、物品の保管に加え、ネット上で保管状況が確認でき、必要なときは郵便局から即日配送されます。

これらのほか、カード決済等の総合的な決済手段の提供等、ネット通販等に対する総合的なプラットフォームを構築します。また、子会社等とも連携して、DMの企画、制作、印刷、封入、発送、地域向けの情報誌の発行等、企業の情報伝達ニーズとお客さまの有益な情報を求めるニーズを的確につなぐ機能を充実していきます。

現在、世界各国の郵便事業の経営状況はいずれも厳しいものがありますが、日本郵便は、全国の郵便局と配達網を最大限に活用し、将来にわたりユニバーサルサービスを確保するとともに、安定的な黒字基調の経営を目指します。

## (2) 銀行事業の展開

「ゆうちょ」は明治8年（1875年）の創業以来、わが国の最も親しみやすい貯金として多くの国民の方々に愛されてまいりました。

平成 19 年 10 月以降は、民間銀行として銀行法の適用を受けることになり、租税、預金保険料についても他行と同様に負担してきております。

一方、経営環境はなお厳しいものがあります。貯金残高については、ピーク時から 30%以上減少し、お客さまに提供できる商品の構成は、いまだ限られており、銀行としての資金運用構造は、国債に偏るという脆弱性を抱えております。

改正郵政民営化法を受け、今後は、①「公共性と地域性の重視」、②「お客さまの多様な金融ニーズに対応」及び③「安定的収益の確保」を 3 つの柱として取り組んでまいります。

- ① **「公共性と地域性の重視」**については、全国に広がる郵便局ネットワークを活用しながら、ユニバーサルサービスを提供し、国民生活の利便に貢献します。また、地域のお客さまからお預かりした資金について、銀行としての資金仲介機能を通じて、地域経済・地域社会へ還元し、より自由で活力ある経済社会の実現に寄与します。
- ② **「お客さまの多様な金融ニーズに対応」**については、ライフサイクルに応じたお客さまの多様な金融ニーズ（資産運用・資金決済・資金借入など）に対応します。例えば、基本的な貯蓄サービスの充実に加え、投資信託等の資産運用商品のラインナップ拡充（資産運用ニーズ）、クレジットカードや給与振込などの送金サービス（資金決済ニーズ）、住宅ローン・目的別ローン等（資金借入ニーズ）を通じて、お客さまに多様な金融サービスを提供します。また、ATM、インターネット、モバイルを通じて提供するサービスの充実による、お客さまの利便性向上に取り組めます。
- ③ **「安定的収益の確保」**については、民間金融機関として、国営当時の事業内容に加え、銀行本来の機能を提供することを通じて、国債に偏ったポートフォリオを改善するなど、収益力の強化・改善を図り、企業価値の向上に取り組めます。

これらの基本的な方針のもと、銀行事業の経営基盤をより強固なものとし、郵便局ネットワーク等を通じて地域のお客さまに最も身近な金融サービスの提供を目指してまいります。

そのための具体的なステップとして、できるだけ早期に、貸出業務を開始したいと考えております。個人のお客さまには、幅広い層の住宅取得を応援するための住宅ローン、教育・結婚といったライフサイクルに応じた目的別ローン等を提供します。法人のお客さまには、シンジケートローンで培ったノウハウを活用した上場企業等への貸出し、従来は資金調達がや

や難しかったとされる地域の中小企業（例：ふるさと小包企業等）への貸出しを通じて、経済の活性化・地域の活性化に資する企業融資を実施してまいります。

### (3) 保険事業の展開

「簡易生命保険（かんぽ）」は、大正5年（1916年）の創業以来、「簡易に利用できる生命保険を、確実な経営により、なるべく安い保険料で国民の皆さまに提供する」という事業目的の下、大変多くのお客さまにご利用いただき、ご支持いただいております。

平成19年10月の民営化以降は、簡易生命保険の社会的使命を引き継ぎつつ、「最も身近で、最も信頼される保険会社」を目指して、商品・サービスの充実、内部管理態勢の整備、資産運用手段の多様化などを実施してまいりました。しかし、この間、民間生命保険会社としての規制・税制に従いながら、他の民間生命保険会社にはない業務範囲等の上乗せ規制があり、機動的な新商品の提供ができず、事業規模の急激な縮小（保有契約の減少）を招いています。

郵便局ネットワークを通じてユニバーサルサービスを安定的に提供するためには、平成8年度から継続している保有契約の減少に早期に歯止めをかけ、成長軌道に乗せることが必須です。その実現のために、①「高齢化社会進展に向けた多様な保障ニーズへの対応」、②「引受から支払まで迅速かつ正確に行う態勢の整備」、③「健全な経営基盤の維持」を中心に取り組んでまいります。

- ① 「**高齢化社会進展に向けた多様な保障ニーズへの対応**」については、ライフスタイルの変化に即して、お客さまが利用しやすいシンプルな商品・サービスを、全国津々浦々の郵便局を通じて提供し、更なる利便性の向上を目指します。また、グループシナジーの追求や他社との連携によるサービス提供を図り、総合生活支援企業グループとして、お客さまの死亡保障ニーズ・医療保障ニーズに対応してまいります。
- ② 「**引受から支払まで迅速かつ正確に行う態勢の整備**」については、お客さまの信頼を確実なものとするため、生産性・効率性の高い事務・システムを構築します。郵便局・サービスセンター等のインフラを高度化しながら機能向上を図り、引受から支払まで迅速かつ正確に行う態勢を整備してまいります。
- ③ 「**健全な経営基盤の維持**」については、高度なリスク管理態勢を構築し、必要な内部留保を確保しつつ、機関投資家としての資産運用力の強化を図り、安定的な収益を確保してまいります。

これらの経営努力を通じて、市場から評価される成長軌道への転換を図り、郵便局ネットワークとともに成長することで、郵政グループの企業価値の向上に貢献してまいります。そのための具体的なステップとして、できる限り早期に学資保険の改善を実施したいと考えております。

#### **(4) 新たな事業分野の開拓**

郵政グループは、お客さまにこれまで以上のサービスを提供し続け、郵便局ネットワークの新しい価値を創造していくため、内部変革と成長に向けた新たな挑戦をし続けます。このため、社員のアイデアも活用し、郵政グループが有する経営資源の潜在力を最大限に引き出し、シナジー効果を重層的に発揮させていくことが必要です。

現時点における具体的展開は次のとおりです。

##### **① 郵便局ネットワークを活用した各種事業**

カタログ販売事業については、郵便局の地域密着性を活かした生産地特選品をはじめとした商品ラインナップの充実を進め、幅広い世代のお客さまのニーズにお応えするとともに地場産業の振興を支援します。販売チャネルとしては、郵便局窓口、渉外社員に加え、インターネット販売を推進します。また、郵便等関連商品、文具・雑貨等の店頭販売についても、郵便局をご利用いただくお客さまの利便の増進につながるよう、魅力ある新たな商品を開発していきます。

郵便局スペースを活用した広告事業については、地域の企業や地方公共団体の身近なPR媒体として活用いただけるよう、ポスター・パンフレットの掲出や屋外広告、郵便局内でのイベント開催等の取組みを拡充していきます。

生活関連サービスの取次ぎについては、総合生活支援企業グループとして、郵便・銀行・保険の商品・サービスとのシナジー効果を発揮できるよう、お客さまのライフサイクルに合わせて多様なサービスを提案してまいります。

現在の少子高齢化の進展や公的年金制度改革等の環境変化による生存保障ニーズの高まりや長期資産形成ニーズ等に対応し、変額年金保険、自動車保険等など、郵便局ネットワークでの提供に適した金融商品を総合的に提供するとともに、お客さま一人ひとりのニーズに合わせてタイムリーで的確な情報提供、商品提案を行っていきます。

##### **② 不動産事業**

高度商業地域に位置する中央郵便局など、郵政グループが所有する優良な不動産を、資産価値の向上、地域の発展、周辺環境との調和に貢献

することを理念として、開発してまいります。

オフィスビル・商業ビル分野では、平成24年5月に竣工し賃貸等を開始したJPタワー（旧東京中央郵便局敷地）について、平成25年春の商業施設等のグランドオープンに向けた諸準備を進めているところであり、今後も、順次、名古屋中央郵便局駅前分室、札幌支社駐車場等の有望な物件について、事業化を展開していきます。また、子会社を活用し、質の高いプロパティマネジメント業務を通じ、賃貸事業ビルの資産価値を向上させ、不動産事業の安定的な収益基盤の確保に取り組んでいきます。

また、マンション建設に適した用地については、分譲・賃貸事業として開発を進めます。この他、保有資産を駐車場等として有効活用を図ります。

### ③ 国際事業

国際事業としては、中国等のアジア圏の消費者向けにふるさと小包のような日本の特産品を提供する海外物販事業に着手します。併せて、それらを支える輸出入の物流サポートや現地の物流をトータルで提供できるよう国際ロジスティクス事業の拡大を図ります。

郵便局ノウハウの提供事業として、これまで郵便局の運営にあたり培ってきた、施設設計や郵便技術（区分機の運用や業務フロー等）といった郵政グループが有する独自のノウハウを、新興国向けのコンサルティングや導入支援といった形で提供します。

上記はいずれも検討段階の一例であり、この他にも、物流と販売のネットワーク、ノウハウを活かして中小企業の海外進出を支援するなど、グループのリソースを有効活用できるような事業を検討・実施してまいります。

## (5) 地域・社会への貢献

創業以来、郵政グループは、過疎地域も含め日本全国に広がる郵便局を通じて地域とともに歩んできました。郵政グループと地域との緊密な関係は今後も変わらず、以前から培ってきた地域との絆を大切に、地域や社会とともに歩み、発展に貢献していくことを目指します。

郵政グループの地域・社会への貢献として最も重要なものが、ユニバーサルサービスの提供です。今般の郵政民営化法の改正により郵便のサービスだけではなく銀行・保険のサービスについてもユニバーサルサービスを提供することが法定されたことありますが、今後も引き続き過疎地を含めて日本全国で郵便・銀行・保険の基礎的なサービスを提供してまいります。

また、地方のお客さまの利便性を向上させるため、地域に密着したサー

ビスの開発、展開を進めていきます。例えば、高齢者の見守りサービス、買い物支援サービスやワンストップ行政サービスの展開を進めていきます。その他、地域の特産物をカタログ販売で全国に販売することにより販売手段の乏しい地域の企業を支援し、地域の振興に貢献してまいります。

その他、地域・社会への貢献だけでなく、環境へ配慮した事業運営は企業の社会的責任であり、郵政グループも環境負荷の低減、環境保全活動を積極的に推進していきます。

#### **(6) 郵便局ネットワークをハブに**

日本全国津々浦々に至るまで張り巡らされた郵便局ネットワークは、郵政グループにおけるお客さまとの接点、営業の拠点であり、他社と比べて優位性を有する最も重要な経営資源であります。したがって、いかにして郵便局を活性化し、その潜在的な能力を最大限に発揮させるかが郵政グループの経営上、最も大切な課題です。

郵便局の活性化のためには、個々の郵便局やエリアにおいて自ら創意工夫をし、自主的・効率的な経営管理を行うような仕組みに変えることが必要です。そのため、各郵便局に責任と権限を委譲し、郵便局やエリアごとに個別に損益管理を実施します。また、郵便局は日本全国に設置されていますが、地域ごと、郵便局ごとにお客さまのニーズや置かれている状況環境は異なりますので、お客さまのニーズに応じてそれぞれの郵便局ごとに営業時間の弾力化を進めます。さらに、テレビ電話等 I C T を積極的に活用することにより、これまで小さな郵便局では対応が難しかった高度な商品やサービスも提供できるようにし、お客さまの利便性を高めていきます。

今後、郵政グループは「総合生活支援企業グループ」としてお客さまのライフスタイル・ライフステージに応じて様々な商品・サービスを提供していきますが、その拠点となるのが郵便局です。郵便局を「安全、安心、信頼、便利」の拠点として整備し、これまで以上にお客さまの多様なニーズに応えられる効率的で機能的な郵便局ネットワークに進化させていきます。そして、郵便局はお客さまにとって「もっとも必要とされる存在」になることを目指します。

### **4. サービス、マネジメント、社風の3つの改革と「みがく、ひろげる、つなぐ」**

#### **(1) 3つの改革**

このビジョンで提示している、創業 150 周年に向けた目指すべき像を実現するためには、郵政グループの現状を打破し、潜在的な能力を十分に活用するための改革が必要となります。そこで、郵政民営化法改正に伴う新

しい「日本郵政グループ」の誕生を契機に、「サービス」、「マネジメント」、「社風」の3つの改革を実施します。

### ① サービスの改革

「総合生活支援企業グループ」への転換を目指し、グループ各社が一体となって、お客さま一人ひとりの様々なライフスタイルやライフサイクルから生まれる多様なニーズに応えるため、郵政グループが提供する商品・サービスの改善、充実を図ります。

### ② マネジメントの改革

個々の郵便局等事業所・エリア単位の自主的・効率的な経営管理の推進等により全国に広がる郵便局ネットワークを活性化させるとともに、人事・給与制度改革や研修制度充実等による社員のモチベーションの向上や効率化、営業力の強化により経営基盤を強化し、郵政グループを国営企業から、競争力があり、収益性の高い民間企業への転換を図ります。

### ③ 社風の改革

社員の意識改革を進め、自律し、自ら考え行動する社員の育成を図ります。また、グループの一体感を醸成するとともに、変革に向けてチャレンジする社員を支援する企業風土の構築を図ります。

## (2) みがく、ひろげる、つなぐ

サービス、マネジメント、社風の3つの改革を実行するにあたっては、「みがく」、「ひろげる」、「つなぐ」の3つの視点から展開していきます。主な施策は以下の通りです。

### ① サービスの改革

#### 【みがく】

郵便局がもっとお客さまの役に立つ存在となるために、これまで提供してきた商品、サービスの更なる改善・改良を行います。

- ・カタログ販売（ふるさと小包）、店頭販売等の物販商品、生活関連取次ぎサービスの拡充
- ・ATM、インターネット、モバイルを通じて提供するサービスの充実によるお客さまの利便性の向上
- ・手頃で安心な学資保険への見直し
- ・通信病院、かんぽの宿のサービスの向上（高度医療化、人間ドックの強化、WEB機能の改善等）

### 【ひろげる】

お客さまの多様なニーズに応えるため、既存三事業においては新たな商品・サービスを提供していくとともに、既存三事業の枠内に止まらない新たな事業にも進出していきます。

- ・お年寄りのための買い物支援サービスの拡充
- ・地域密着見守りサービスの展開
- ・郵便局等のスペースを活用した新規事業の展開
- ・お客さまの裾野を広げる各種ローン（住宅、カード、教育）の展開
- ・病気や事故に備えた新たな保険商品の拡充
- ・不動産事業の展開

### 【つなぐ】

ICTの利用やグループ内外の企業との連携により、お客さまとの接点を拡大し、サービスの向上を図ります。

- ・転居対応機能の充実
- ・通信販売会社と連携した郵便サービスの拡充（オークション向けゆうパック等）
- ・テレビ電話を利用した高度なサービスの提供
- ・他社との協業による保険商品の提供（受託、委託、再保険）
- ・ワンストップ行政サービスの充実

## ② マネジメントの改革

### 【みかく】

人事給与制度改革による社員のモチベーション向上、マネジメント手法の見直し、経営管理の高度化等により、グループの中心となる郵便局ネットワークを活性化し、その機能の高度化、効率化を進めます。

- ・郵便ネットワークの再編、集配体制の効率化
- ・郵便局の自主的・効率的な経営管理の推進（事業所・エリア単位での創意工夫、要員・損益管理等）
- ・社員のモチベーションを高める人事・給与制度の実現
- ・ICTを活用した郵便局ネットワークの高度化、効率化

### 【ひろげる】

郵政グループの有する豊富な経営資源を積極的に活用するとともに、グループ外との提携や積極的な投資により新規事業への進出、事業の多角化を進め、郵政グループの持つ新たな可能性を追求します。

- ・新規事業の促進や出資・提携による収益源の多様化
- ・新たな正社員職の導入など雇用形態の多様化
- ・人事ローテーションの活性化
- ・新しいサービスの創造や業務の効率化に繋がる効率的なシステム投資の推進

#### 【つなぐ】

郵便局を中心としてグループ各社が一体となってサービスを提供するため、個々の事業ではなくグループ全体の利益を考えられる人材を育成します。

- ・社員とのコミュニケーションの強化
- ・グループ横断的な人事交流
- ・総合職新入社員のグループ一括採用の実施
- ・地域や環境に配慮した CSR への取組みの強化

### ③ 社風の改革

#### 【みがく】

創業以来培ってきたお客さまや地域社会に尽くすという郵政グループのDNAともいえるべき意識を更に高めるとともに、組織の縦割り意識を払拭し、社員の意識改革を進め、新しい社風を創造します。

- ・創業からの郵政事業の使命、誇りを受け継ぎつつ、組織の縦割り意識を払拭し、お客さま視点に立った新しい社風の創造
- ・お客さま志向の徹底と浸透（お客さまの声を積極的に取り入れサービス改善へ活用）
- ・仕事から使命感と充実感を得られる職場の実現（スキルアップの場の提供）

#### 【ひろげる】

社員の持つ能力、可能性を最大限に広げるため、研修制度等各種制度の見直し、拡充を行います。

- ・一人ひとりが自律し、常に新しいチャレンジ（創造）をしていく社員の育成
- ・人事キャリアパスの改善
- ・社員のやる気を後押しする制度の充実（資格取得支援、留学制度、社内ベンチャー制度の導入等）

## 【つなぐ】

郵政グループがその潜在能力を発揮し、グループとしての総合力を高めるため、郵政グループの結束力を強め、一体感を醸成します。

- ・ 経営理念、トップメッセージ、将来ビジョンの共有・浸透
- ・ 現場の提案・意見が反映される、100人プロジェクトの組成
- ・ グループ横断的な社風改革の推進体制を設置、グループへの帰属意識の向上、愛社精神の醸成

## 5. 改革のための3つのステップ

このビジョンで提示している「創業150周年にむけた郵政グループのありたい姿」の実現に向けて、上記の「3つの改革」を以下の3つのステップで段階を踏んで実施していきます。

### (1) 第1ステップ（確立）

郵政民営化法の改正を契機として、マネジメントの改革や社風の改革に取り組むことにより既存三事業の経営基盤を強化するとともに、新商品・新サービスの展開や新規事業への進出に着手することにより将来の飛躍に向けた基盤作りを行います。

また、この期間中に、日本郵政株式会社株式の早期上場を目指して、内部統制の強化やエクイティストーリーの作成など上場に必要な準備を進めます。

### (2) 第2ステップ（成長）

上場後の株式市場における評価も念頭に置き、引き続き既存三事業の収益力向上等経営基盤の強化を進めるとともに、第1ステップで着手した新商品・新サービスや新規事業の育成、収益源の多様化に向けた新規事業分野への戦略的な投資を積極化することにより、企業グループとしての事業展開、成長の方向性を明確にし、縮小トレンドから成長トレンドへの転換を果たします。

### (3) 第3ステップ（発展）

第2ステップまでの成長に向けた取り組みを引き続き推し進め、成長軌道を確認たるものとし、郵政グループの更なる発展を目指します。

## 6. 株式の早期上場に向けて

日本郵政株式会社の株式については、「東日本大震災からの復興のための施

策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」において、東日本大震災に係る復興債の財源に充てることが定められており、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」が求められています。

「早期の上場」及び「株式価値の最大化」を実現するためには、郵政グループそれぞれの会社が、株式を購入する投資家に評価される魅力的な会社になることが必要です。そのためには、コンプライアンス水準の向上、経営管理の高度化等ガバナンスの強化を図るとともに、既存三事業の経営基盤の強化、戦略的な投資、新規事業への進出等により新たな成長のシナリオを描くことが必要です。

日本郵政株式会社株式の「早期の上場」、「株式価値の最大化」を実現することは、郵政グループに課せられた責務であり、その実現に向けて「郵政グループビジョン 2021」の3つの改革を着実に実行していかなければなりません。

## **7. お客様、地域・社会の皆さま、投資家の皆さま、社員の皆さんへのメッセージ**

冒頭でも述べたとおり、これまでお示ししてきたグループビジョンの着実な実施により、郵政グループのサービスをご利用して頂いているお客さま、郵政グループに様々な面から期待して頂いている地域・社会の方々、将来の投資家の皆さま、そして郵政グループで働く仲間である社員の皆さんに対し、それぞれの関わりの中で、郵政グループが発信する力強いメッセージを受け取っていただくことが可能になると考えています。

### **(1) お客様へのメッセージ**

お客さまの多様な生活、様々な人生の節目に応じて、価値の高い商品・サービスを「安全、安心、信頼、便利」の拠点である郵便局を通じて提供していくことで、お客さまの生活・人生を多面的にサポートし、お客さまから「もっとも必要とされる存在」となることを目指します。

### **(2) 地域・社会に向けたメッセージ**

日本全国津々浦々に至る2万4千局の郵便局を通じたユニバーサルサービスの提供を堅持します。地域に密着したサービスを提供し、地域の皆さまの利便性向上を目指します。郵政グループは地域とともに歩みます。

### **(3) 投資家の皆さまに向けたメッセージ**

持続的成長を可能とする収益基盤の強化や効率的な経営を実現するとともに、内部犯罪の撲滅等内部統制の強化を図り、早期の上場を実現します。

#### **(4) 社員の皆さんへのメッセージ**

意識改革や人事・給与制度の改革等を実施することにより、変革に向けてチャレンジする社員を高く支援する組織・社風を実現し、一人ひとりが働き甲斐を感じられる会社を目指します。また、社員一人ひとりが自律し、自ら考え、自ら行動する社員の育成を目指します。

郵政グループでは、今後、このビジョンをベースとし、具体的な経営戦略、実施施策、損益目標、投資計画などを盛り込んだ中期経営計画を策定していく予定です。このビジョンの目指す2021年には、郵政グループは、明治4年（1871年）の郵便事業の創業以来150周年を迎えます。お客さま、地域・社会の皆さま、投資家の皆さま、社員の皆さんから高く評価される企業グループに生まれ変わるために、新しい「日本郵政グループ」の創造を目指して、グループ全社員が一丸となって、共に頑張っていきましょう。