

日本郵政グループは

148年の歴史を活かし、

お客さまに寄り添うトータル生活サポート企業グループに

日本郵政グループの目指す姿「トータル生活サポート企業グループ」

郵政事業は、1871年の郵便事業創業に端を発し、4年後に貯金を始め、その後、保険を売り出しました。全国津々浦々、2万4,000局の郵便局が地域の皆さまのそばにあります。実に148年もの間、雨の日も風の日も、山の上から離島まで誠実にサービスを続けてきました。また、商品についても、より多くのお客さまのニーズにお応えする商品を開発してきました。例えば、日本で生命保険サービスが始まった当初は収入の高い世帯を対象にしたものでしたが、「より多くの皆さまのニーズに応えられるような保険」を、ということで郵便局が提供する少額・小口の簡易生命保険はスタートしました。こうした取り組みの積み重ねが、現在の郵便局への信頼につながっていると感じています。日本郵政グループは常に、地域の皆さま一人ひとりに非常に近い存在としてあり続けてきました。

「トータル生活サポート企業グループ」とは、日本郵政 グループがお客さまや地域社会に寄り添ってきた歴史を 踏まえ、これからの時代にさらに発展させていった先にあ る将来像であると考えています。

現在でも、われわれは、ゆうパックをはじめとしたお客

さまのニーズに合うような配送サービスを提供しており、また、毎日の生活に便利な貯金やキャッシュレスサービス、さらには将来の安心を支える生命保険等の基礎的な金融サービスを通じて、「お客さまの一生」をお支えするサービスを提供しています。

また、郵便局を通じた地方公共団体の事務の受託や他の企業と連携したサービスの提供、地域金融機関との連携による地域活性化ファンドへの参加など、「地域社会」をお支えする取り組みを実施しています。

今後も、郵便局ネットワークを中心に現在提供している「郵便・物流」「貯金」「保険」のサービスをさらに深掘りするとともに、もちろん、ビジネスとして成り立つことが前提ですが、皆さまの生活に密着しサポートしていけるような新たなサービスに進出していきたいと考えています。

日本郵政グループを取り巻く課題

現下の情勢を振り返りますと、今年の経営をめぐる環境は一層厳しくなると予想しています。世界の経済成長は、中長期的には、徐々に減速していくのではないかと考えています。

ビジョン トップメッセージ

一方、国内に目を向けると、金利環境は引き続き厳しいものとなると考えています。また、一般的に見ると日本の経済は飽和してきており、かつてのようにGDPが10%で伸びるということはあり得ないでしょう。潜在的なGDPの伸び率は実質1%弱、しかも構造的な少子高齢化は続き、地方衰退、労働需給のひっ迫も続くと考えています。特に物流業界において、荷物の不在再配達がどこも大きな課題となっています。

テクノロジーへの対応も課題の一つです。費用対効果を意識した上で、物流事業に関しては広い意味でのオートメーション化やドローン・自動運転等の最新技術についても貪欲にウオッチしておく必要があります。そして、銀行業・生命保険業においても、Fintech等のテクノロジーはどんどん採用する必要がありますし、テクノロジーを用

いて効率化を図ることで、今まで以上に成長分野で社員を活かしていきたいとも考えています。

「日本郵政グループ中期経営計画2020」 2年目を迎えて

冒頭申し上げた「トータル生活サポート企業グループ」という将来像に向けて、日本郵政グループは、昨年度、「日本郵政グループ中期経営計画2020」を発表いたしました。発表時に私は「この3年の計画が今後発表する中期経営計画の中で一番厳しい環境だと思う」と申し上げました。それはこれまで日本郵政グループの利益は約7割がゆうちょ銀行、約2割がかんぽ生命保険によって占め





られており、とりわけ日本国内の低金利が、中期経営計 画期間中の収益に大きな影響を与えると考えているか らです。

そのような状況の中、中期経営計画1年目の2018年度は、日本郵便におけるゆうパック・ゆうパケットの収益が拡大し、また、かんぽ生命保険における資産運用収益が堅調に推移するなど当初の想定を超えたこと等により、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、当初業績予想の3,300億円を上回る4,794億円となりました。しかしながら、中期経営計画2年目を迎え、日本郵政グループを取り巻く環境は厳しさを増しています。まずは、中期経営計画で示した方向を愚直に、かつスピーディに実行していくことが重要であると考えています。

日本郵便においては、足元では減少トレンドにあるものの、今後もEC市場の拡大トレンドは継続すると予想されることから、ゆうパックやゆうパケットの取り扱いをさらに伸ばしていきたいと考えています。労働需給のひっ迫に対しては、再配達削減を目的に、昨年12月にYper(イーパー)株式会社と共同で置き配バッグ「OKIPPA」の実証実験を実施する等、対策を進めています。また、「はこぽす」をはじめとする受取施設の整備を進めていきたいと考えています。

さらに、他社や地方公共団体と郵便局ネットワークを 有効活用するための共同事業も進めたいと考えてい ます。例えば、旅行客の荷物預かりサービス、郵便局で の地方銀行のATM設置といった、全国津々浦々の2万 4,000の郵便局を活かした新しいサービスを始めていま す。そのほか、日本郵政キャピタルを通じてベンチャー企 業への出資を行うことで、郵便局を活かした協業を模索 しているところです。

ゆうちょ銀行においては、収益のほとんどは資金運用

によるものですので、安定的収益の確保のため、適正な リスク管理の下、引き続き資金運用の高度化・多様化を 進めていきます。一方、送金、決済、投資信託販売等の手 数料収益は、資金運用による収益に比べればまだ小さい

●中期経営計画の進捗		
事業領域	基本方針	2018年度の実績
● 郵便・物流事業	商品やオペレーション 体系の一体的見直しと 荷物拡大に対応した サービス基盤の強化	 ●中小□のお客さまに対する営業の強化、お客さまの幅広いニーズに一元的に対応できる営業体制の構築 ●ゆうパックスマホ割や「e受取アシスト」等の新規サービスの開始、配達希望時間帯の拡充等、ゆうパックのサービス改善 ●集配局の内務作業の集中・機械化や輸送効率の向上、通集配業務の生産性向上、荷物の増加に対応した施設や輸送・集配の態勢の整備
2 金融窓口事業	地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生	 ●ゆうちょ銀行およびかんぽ生命保険と連携した研修を通じた社員の営業力強化・管理者のマネジメントカ向上 ●投資信託取扱局の拡大、総合金融相談会の開催等を通じた金融預かり資産重視の営業スタイルの浸透、新契約・新規利用顧客の拡大 ●物販商品の拡充・開発、販売チャネルの多様化の推進 ●JPタワー等による事務所、商業施設、住宅や保育施設などの賃貸事業等の推進 ●ショッピングセンター内への郵便局の設置等、戦略的な店舗配置 ●現金管理機器の増配備の完了及び新業務フローの導入 ●「郵便局のみまもりサービス」の提供
■ 国際物流事業	トールの経営改善と、 JP・トールのシナジー 強化による国内のコン トラクトロジスティク ス展開	●新・財務会計システムの構築やシェアード・サービスの導入による業務効率化 ●ヘルスケア等、高成長分野への進出、最新鋭のロジスティクスハブであるToll Cityの開設 ●一貫したソリューションの提供を目指したJPトールロジスティクス株式会社の発足
❹銀行業	運用の高度化・多様 化、非金利収益の拡 大、効率的な資源配分	●資産運用コンサルタントの増員や指導・研修による人材育成 ●利便性の高い場所へのATMの配置・転換、ファミリーマート店舗を中心に小型ATMの設置の推進、株式会社あおぞら銀行の店舗内に小型ATMを設置 ●スマホ決済サービス「ゆうちょPay」の早期普及、利用促進 ●適正なリスク管理のもとでの国際分散投資の推進、市場環境を踏まえた外国証券投資やオルタナティブ投資等の実行 ●地域活性化ファンドへの新規参加
❸ 生命保険業	保障重視の販売、募集 品質向上による保有 契約の反転・成長	 ●営業社員の育成、販売スキルの向上、ご家族登録制度等を活用した新たな顧客層の開拓 ●ご高齢のお客さまに対する意向確認の強化など、お客さま本位の営業活動の徹底 ●養老保険や終身保険等の引受基準緩和型商品と先進医療特約の認可取得 ●LINEや健康応援アプリ「すこやかんぽ」を活用したデジタル接点の拡大 ●契約情報や請求内容を基に請求書を機械作成する「保険手続きサポートシステム」の段階導入 ●ALMを基本とした、リスクバッファーの範囲での収益追求資産への投資拡大



ものとなっています。ただ、預金のシェアは約2割ありますが、投資信託残高のシェアは現在70兆円市場の2兆円ほど、約3%しかありません。投資信託残高のシェアを伸ばせる余地はまだあると考えています。また、地域活性化は、日本の大きなテーマです。地域金融機関と協力して地域活性化ファンドへの出資も積極的に進めています。

かんぽ生命保険においては、収益の大半を占めるのは 保有契約からの保険料収入です。保険商品には貯蓄性 商品と保障性商品がありますが、現在の低金利政策の下 では、貯蓄性商品の販売は難しくなっています。一方で、 高齢化に伴い個人の長生きリスクが高まっているなか、 保障性商品の需要は今後も高まると考えられます。個人 のリスクをどのように保障し、そのためにどのような保 険商品を開発・販売するかの知恵の勝負になってきてい ます。そのため、新たに開発した先進医療に対応した特 約の販売を今年の4月から開始しましたが、こうした新商 品開発を通じて、第三分野領域での実績拡大を目指しま す。また、保障重視の販売強化に向け、営業社員の育成、 販売スキルの向上に努めてまいります。加えて、これま で保険に加入していただけなかった方にも新たに保険に 加入いただけるよう引受基準を緩和した商品の販売を 今年の4月から開始しており、契約数を伸ばしていく方針 です。

不動産事業においては、郵便・物流事業、銀行業、生命 保険業に続く4本目のグループ収益の柱とするために日 本郵政不動産を設立しました。これにより事業のスピードアップを進めたいと考えています。

また、4月にかんぽ生命保険の株式の売出しを実施し、当社のかんぽ生命保険株式の保有比率は64.5%まで下がりました。金融2社の株式については、郵政民営化法の趣旨に沿って、金融2社の経営の自由度の拡大、グループの一体性や総合力の発揮等も視野に入れ、まずは、保有割合が50%程度となるまで段階的に売却していく方針です。この4月に行った売出しにより上乗せ規制が直ちに解除されるものではありませんが、かんぽ生命保険に経営の自由度を与えようとする日本郵政の意思は示せたと考えています。

日本郵政グループの将来を見据えて

将来的には、自律的成長だけでは今の企業価値を維持することは難しいと考えています。日本郵政グループの企業価値を将来にわたって高めるために留意するべき点は3つあります。

1つ目は、金融2社に代わる収益源の獲得です。ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険の株式は、郵政民営化法の趣旨に沿って、まずは保有割合が50%程度となるまで段階的に売却する方針です。ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式売却が進むと連結ベースの収益、利益を失うことになりますので、新しい収益源を作っていかなければなりません。

2つ目は、われわれが目指す「トータル生活サポート企業グループ」としての地位の確立です。この使命に類似した経営理念を持つ企業、成長している企業があれば、国内外を問わず連携する機会を逃してはいけないと考えています。

3つ目は、日本郵政グループの事業を根底から揺るがし、崩壊させてしまうような革新的なイノベーション、いわゆる「ディスラプション」へのリスクヘッジです。「トータル生活サポート企業グループ」を目標に掲げる企業とし

ビジョントップメッセージ

て、この意識がないと取り返しのつかないような大きな チャンスを失い、衰退を招きかねません。世の中を著しく 変えるようなものがあれば、少し手を出しておくことも必 要です。これは経営者としての責任だと考えています。

では、日本郵政グループをどのように発展させるのか。 有効な手段が出資であり、広い意味でのM&Aです。その一つがかつて実施した豪州の物流会社トール・ホールディングスの買収であり、今回のアフラック・インコーポレーテッドへの出資です。

この出資で取得する株式は7%ですが、株主に対し長期 投資を奨励し4年間株式を保有していると議決権が10倍 になるというアフラック・インコーポレーテッドの定款の 定めにより、4年後には議決権が20%を上回ることが見 込まれています。出資当初得られるのは配当収入だけで すが、議決権が20%を上回れば持分法が適用され、アフラック・インコーポレーテッドの利益の一部をグループの連結決算に反映できるようになります。

このようにアフラック・インコーポレーテッドへの出資は7%の株式取得で持分法適用を受けることができるリターンの大きなものとなるのです。このほか、これまでアフラック生命保険と日本郵便およびかんぽ生命保険との間で実施してきたがん保険に関する取り組みのさらなる進展に加え、各種プロセスにおけるデジタルテクノロジーの活用、新商品開発における協力、国内外での事業展開や第三者への共同投資における協力、資産運用における協力など新たな協業の取り組みの検討を進めてまいります。



持続可能な成長に向けて

将来にわたり長期的な経営を考えた際、やはり、必須のテーマとしてESG(環境・社会・ガバナンス)があると考えています。企業として当然行う必要があるものと考えて、積極的に取り組んでいます。

今年もダボス会議に参加しましたが、その際、非常に多くの投資家にとって、長期的視点に立った経営戦略が非常に大事なテーマとして浮かび上がってきていることを強く感じました。事業における環境への配慮はますます重要となり、例えば化石燃料関連企業からのダイベストメント(投資撤退)等がさらに進んでいくと思います。

日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険においては、4月、TCFD*の提言に賛同表明しました。これまでも、日本郵政グループでは、温室効果ガス排出量の削減を掲げるほか、グリーンボンドへの投資など、持続可能な社会への貢献を進めてきたところですが、TCFDの提言を踏まえ、気候変動がグループ各社の事業に与える影響についての分析を深め、さらなる情報開示に取り組んでいきます。

また、ダボス会議の場で諸外国の方々から言われたのが、日本のテーマはG(Governance:企業統治)であるということです。いくつかの日本の企業において、ガバナンス上の問題が発生しました。そういった状況もあり、日本企業のガバナンスは改めて注目されています。日本郵政グループにおいてはガバナンスに十分留意しています。例えば、親子上場の企業は社外取締役の比率を高くすべきだと言われておりますが、社外取締役が過半数以上を占め、その比率は非常に高くなっています。また、日本を代表する素晴らしい方々に取締役として着任いただいています。取締役会でそういった方々により知見や経験等を生かした議論が活発に行われることで、日本郵政グループは常に鍛えられています。

※2015年12月4日に金融安定理事会によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」

「人材」こそ日本郵政グループの資産

100年以上もの間、「お客さま」や「地域社会」に寄り添い、サービスを誠実に続けてきたのは他ならぬ「社員」です。われわれは「人材」が資本のチームであり、一人ひとりが元気でないと絶対にいい組織ではありません。

日本郵政グループの社員のみなさんと意見交換をすると、社員から率直に不安の言葉が出てくることがあります。一人ひとりの人材を活かすためには、「働き方改革」はもちろん必要ですが、上司がそういった社員の悩みに向き合う環境づくりも重要だと考えています。

それぞれの社員のモチベーションを高めるために一番 大事なことは、日本郵政グループが「グッドカンパニー」で あることだと思います。どんなに労働環境を整えたとして も、見通しが暗い会社であれば働く意欲がわいてこない でしょう。世の中から評価される「グッドカンパニー」に向 けて取り組んでいきたいと考えています。

「グッドカンパニー」になるためにも、個々の力を結集し、日本郵政グループが一体となった事業運営を行う必要があります。「チームJP」をさらに確立させたいと考えています。一番勉強になるのは、経験です。そのためには、会社の枠を超えた人事、本社とフロントラインのコミュニケーションをよくするような人事も重要と考えています。

結び

事業において大事なのは、世の中のニーズに対して謙虚に考えること。われわれがお客さまに徹底的に尽くすのだと常に意識しておけば、きっと次の業務もおのずと見えてきます。それを実践していけばいいのです。もちろんビジネスだから難しいときもあり、乗り越えるべき山もあると思います。しかし日本郵政グループは148年の歴史を活かして、次の100年、必ずまた輝ける会社にしなければならないという運命を持っている会社です。

志やミッションを忘れずに、これからも、チームJP一丸となって頑張ってまいります。