
トップメッセージ



日本郵政株式会社
取締役兼代表執行役社長

増田 寛也

愚直に、誠実に、そして謙虚に
お客さまの声に耳を傾け、
真にお客さま本位の
サービスの提供の実現を目指します。

はじめに

新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々のご冥福をお祈りし、ご遺族の皆さまにお悔やみを申し上げるとともに、甚大な被害に遭われた皆さまにお見舞い申し上げます。新型コロナウイルス感染症の影響を受けられた皆さまが一日も早く平穏な日常を取り戻すことができますよう、心よりお祈りいたします。

はじめに、かんぽ商品の募集に係る問題につきまして、お客さまをはじめとする多くの関係者の皆さまに多大なるご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。お客さまの不利益を一刻も早く解消するとともに、今後、二度とこのような事態を起こさぬよう、再発防止に向けて内部管理態勢のより一層の強化とコンプライアンスの徹底に取り組み、一日も早く皆さまからの信頼を取り戻せるよう、グループ一丸となって全力を尽くしてまいります。

お客さまの信頼を一步ずつ回復していくには、社員一同が危機感を共有し、緊張感をもってやるべきことを着実に実行していくことが重要だと私は考えています。

この日本郵政グループ創立以来最大の危機を乗り越えるため、愚直に、誠実に、そして謙虚にお客さまの声に耳を傾け、常に感謝の気持ちを忘れず、お客さまの生活全体を支える存在であり続けられるようまい進してまいります。

お客さま本位のサービス提供の実現に向けて

お客さま本位のサービスの提供を実現するためにとりわけ重要なことは、企業風土改革であると考えています。かんぽ商品の募集に係る問題にとどまらず、グループ全体として、日本郵政グループの理念を浸透させ、社風改革を実現していく必要があります。そのためには、経営陣と社員の一人ひとりが、この創立以来最大の危機を乗り切っていこうという意識、真にお客さまに信頼される会社として生まれ変わるという意識を共有し、グループ全体が一体感をもって取り組むことが大切です。

このため、2020年1月、私の直下にグループ横断のタスクフォースを設置いたしました。タスクフォースには、日本郵政のメンバーだけではなく、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の社員もメンバーとなり、グループ全体で、かんぽ商品の募集に係る問題の再発防止、皆さまからの信頼回復、日本郵政グループの理念浸透・社風改革等に取り組んでいます。

さらに、4月2日、「JP改革実行委員会」を設置いたしました。その目的は、お客さま本位のサービスの提供を実現し、日本郵政グループの信頼を回復するために必要な取り組みを、外部の専門家の方からアドバイスをいただいたり、公正・中立な立場から厳しく評価していただくためです。当面強化しなければならない分野であるコンプライアンス、ガバナンス、消費者関連、金融の専門家に加え、特別調査委員会からの提言の進捗管理もしていただく弁護士の計5名を委員として迎えました。

長く同じ組織にいと、その組織の色に染まり、思考が内向きになりがちです。委員の方々には、是非、世間の目線、国民の目線から見ると非常識なことを厳しくご指摘いただき、それを改善策として経営に取り入れていきたいと考えています。

改善策の実行にあたっては、けっして独りよがりにならないよう、社外取締役やJP改革実行委員会による外部の知見を活用し、そして、会社全体が自由に議論できる組織になることがたいへん重要であると考えています。これらを実現できるよう、日々の業務の中で随時改善を図ってまいります。

グループ各社を取り巻く経営環境及び2019年度の経営実績に対する評価

お客さま本位のサービスの提供を実現し、グループの信頼回復を図ることと同時に持続的な企業価値の向上を図っていくことは、上場企業として極めて重要であると考えています。2019年度においても、郵便物の減少、超低金利環境の継続など各事業の経営環境は引き続き厳しい状況が続くなか、お客さまからの信頼回復を第一とし、グループ一丸となって取り組んでまいりました。

郵便・物流事業においては、ゆうパケットの取扱数量の増加や、荷物の単価見直しの影響もあった他、コストコントロールの取り組みによる人件費や運送委託費の減少もあり、増益を確保いたしました。

金融窓口事業においては、かんぽ商品の積極的な営業活動の停止（2019年12月27日から2020年3月31日までは業務停止）もあり、かんぽ生命からの手数料減少等があったものの、人件費等の費用も減少したことを受け、増益を確保いたしました。

国際物流事業においては、豪州、中国経済の減速等の影響、新型コロナウイルス感染拡大に伴う取扱量の減少等を受け減益となりました。取り巻く外部環境は引き続き厳しい状況にありますが、人件費やコスト削減に継続して取り組み、経営改善を図っているところです。

銀行業においては、低金利環境の継続、新型コロナウイルス感染拡大による市場環境の悪化など厳しい経営環境のもと、経費削減等に取り組み、増益を確保いたしました。引き続き、機動的な資金運用や経費削減に努め、利益確保に取り組んでまいります。

生命保険業においては、保有契約の減少や積極的な営業活動の停止等に伴う保険料収入の減少があった一方、積極的な営業活動の停止による事業費の減少等もあり、増益を確保いたしました。引き続き、お客さまからの信頼回復に取り組んでまいります。

これらの取り組みにより2019年度の経営成績につきましては、グループ連結での経常収益は11兆9,501億円、経常利益は8,644億円、親会社株主に帰属する当期純利益は4,837億円となりました。



日本郵政グループの将来を見据えて

■ 経営課題に対する取り組み

日本郵政グループは、郵便物数の減少や低金利の継続等の構造的問題に加え、かんぽの契約問題、新型コロナウイルス感染症が各事業にもたらす影響により、さらに厳しい事業環境になるものと考えています。特に新型コロナウイルス感染症がもたらす社会と経済の劇的な変化により、全く別次元の新たな世界にはいつあるのではないかと感じています。これにどう対処していくか、これが今後の大きな鍵になるものと考えています。

新型コロナウイルス感染拡大の中、デジタル化への対応が急務であることを強く認識すると同時に、日本郵政グループがもつ郵便局、あるいは集配網といったリアルなネットワークの重要性を再確認いたしました。私としましては、グループ全体をリアルとデジタルの双方を兼ね備えた強固な事業体にしていくことが、目指す姿ではないかと考えています。

現在、日本郵政グループは、大きく4つの経営課題に直面していると考えています。一つ目が、デジタル化をはじめとした環境変化への対応、二つ目が、かんぽ契約問題等を踏まえた新しい金融営業、三つ目が、低金利への対応、四つ目が、将来に向けた投資・資本政策です。

まず、デジタル化等の環境変化への対応として、例えば郵便・物流分野でのEC市場の拡大、置き配のニーズの高まり、金融分野でのデジタルバンキング、さらにはテレワークを始めとする働き方の見直し等、あらゆる局面において、非対面・非接触によるサービス等の充実が求められています。

こういった環境変化に対応するためには、デジタル化に対応するとともに、お客さまとのリアルの接点である郵便局ネットワークの価値向上という双方の枠組みを併せ持つことが重要と考えます。

デジタル化を進める一方で、リアルのネットワークの機能をアップデートし、相互に補完し合うことにより、他社にはない、日本郵政グループの強みになると考えています。

二つ目の課題が、新しい金融営業の在り方についてです。現在はかんぽ契約問題を受けた業務改善計画を最優先に取り組んでいるところですが、金融営業を実施する際には、日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命それぞれにおいて、お客さま本位の業務運営を徹底します。

日本郵便においては、お客さまのニーズにあった商品・サービスの提供を行うべく、「総合的なコンサルティングサービスへの変革」を、ゆうちょ銀行においては、新たなテクノロジーの活用によりお客さまの生活のサポートやお客さまのライフスタイル・ニーズに応じたコンサルティング業務に努め、お客さまの良質な資産形成に貢献するなど『新しいべんり』と『安心』の提供を進めています。また、かんぽ生命では、「かんぽ営業スタンダード」の理解・浸透を通じた正しい販売手法を定着・徹底するマネジメントの他、お客さまへの恒常的かつ丁寧なフォローアップ活動により、お客さまとの信頼関係を再構築していきます。親会社で



ある日本郵政としては、郵政民営化法の趣旨を踏まえ、金融2社の経営の自由度を高め、新たな商品・サービスを導入していくために、できるだけ早期に金融2社の株式処分を着実に進めたいと考えています。

三つ目の課題が、金融部門を直撃している低金利への対応についてです。継続する低金利状態に加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、市場での運用はますます困難なものになっています。ゆうちょ銀行では、市場の動向を見極めつつ、当面は、リスク抑制的なポートフォリオ運営を行う一方、市場の局面転換を捉えて機動的に対応していきたいと考えています。また、かんぽ生命においても市場環境変化を的確に捉え、その時々において必要な対応・判断を柔軟に行えるような資産運用を実施していきます。

最後に、将来に向けた投資と資本政策です。現在、日本郵政グループの事業環境は大変厳しい状況にあります。グループの成長のために必要な投資を進めていきたいと考えています。ただし、新規投資については、これまでに行ってきた投資結果を振り返り、より厳格な費用対効果の検証、リスク評価を行った上で実施していきます。資本政策については、新型コロナウイルス感染症の問題等、グループを取り巻く事業環境が先行き不透明な状況にあることから、2021年3月期末の配当は「未定」としており、今後の業績動向を見極めつつ検討してまいります。 「一株当たり配当金額50円以上」は引き続き目指してまいりたいと考えております。

■ 郵便局ネットワークの価値向上

日本郵政グループ最大の強みであり、お客さまとの大切な接点である郵便局ネットワークは、その価値を最大限に高めることが必要だと考えています。

具体的には、郵便局の移転や建替の際には、大規模商業施設内など、価値向上につながる市場性のある場所に出店し、お客さまの利便性向上を図っております。

また、地方公共団体からの包括事務の受託や、地方銀行との連携等、地域ニーズに応じた多様な郵便局の展開に取り組んでいます。日本郵便は、2019年11月に株式会社南都銀行、日本ATM株式会社と連携協定を締結し、2020年3月から一部の郵便局内で南都銀行のATMを設置、銀行手続き事務の受託を開始しました。また、2020年6月には、株式会社山陰合同銀行とも連携協定を締結し、同行の手続き事務を受託するための準備を進めるなど地域の皆さまの利便性向上に向けた取り組みを強化しています。

一方で、郵便局ネットワークには「国民の皆さまのセーフティネット」としての役割があります。今般の新型コロナウイルス感染症の対策として、日本郵便によるマスクの全戸配布やかんぽ生命による保険料払込猶予期間の延伸など郵便局ネットワークを通じた国民の皆さまへの生活支援にも取り組みました。

今までに経験したことのない困難な事態ではありますが、引き続き、社員の皆さんの安全を確保しながらユニバーサルサービスを提供するという社会的使命を担い、社会からの要請、地域とお客さまの信頼に応えてまいります。



■ 日本郵政グループのサステナビリティ

企業価値の向上のためには、収益に直接的に影響する取り組みと同時に、積極的に社会的な責任を果たしていくことも重要です。

全国2万4千の郵便局ネットワークには、郵便・貯金・保険という生活の基盤を支えるサービスを地域に分け隔てなく安定してご提供するという、社会インフラの役目もあります。この役目を着実に果たし、時代とともに変化する課題やニーズと誠実に向き合っており、それらを解決するための価値(商品・サービス)を社会に創出し共有することが、日本郵政グループのサステナビリティであり、グループが持続的に成長するためには必要不可欠な取り組みと考えております。

特に環境においては、地球環境への負荷低減に配慮した事業活動等を積極的に推進するため、郵便物や荷物の配達用としてEV車両を導入・拡大するとともに、置き配サービス等の普及拡大により再配達を削減し、CO₂排出の削減に努めております。また、グリーンボンドや太陽光発電事業等への投資なども実施しています。2019年4月には、日本郵政、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の3社が気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明しており、今後も気候変動がグループの事業に与える影響について分析を深め、さらなる情報開示に取り組んでまいります。

結び

お客さま、株主さま、社員をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆さまには、かんぽ商品の募集に係る問題によりご迷惑をおかけしていることにつきまして、改めて深くお詫び申し上げます。

業務改善計画の確実な実施と一刻も早くお客さまの不利益解消を実施するとともに、情報を正確かつ公平に開示し、建設的な対話に努め、対話を通じていただいたご要望の一つひとつを経営に活かすことが、日本郵政グループの信頼の回復、持続的な成長、そして中長期的な企業価値の向上につながるものと考えています。

また、ポストコロナの社会を見据え、社会と経済の劇的な変化に対応し、これまで以上にお客さまのお役に立てるグループの実現に向け、グループ一丸となって全力で取り組んでまいりますので、今後ともご支援・ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。