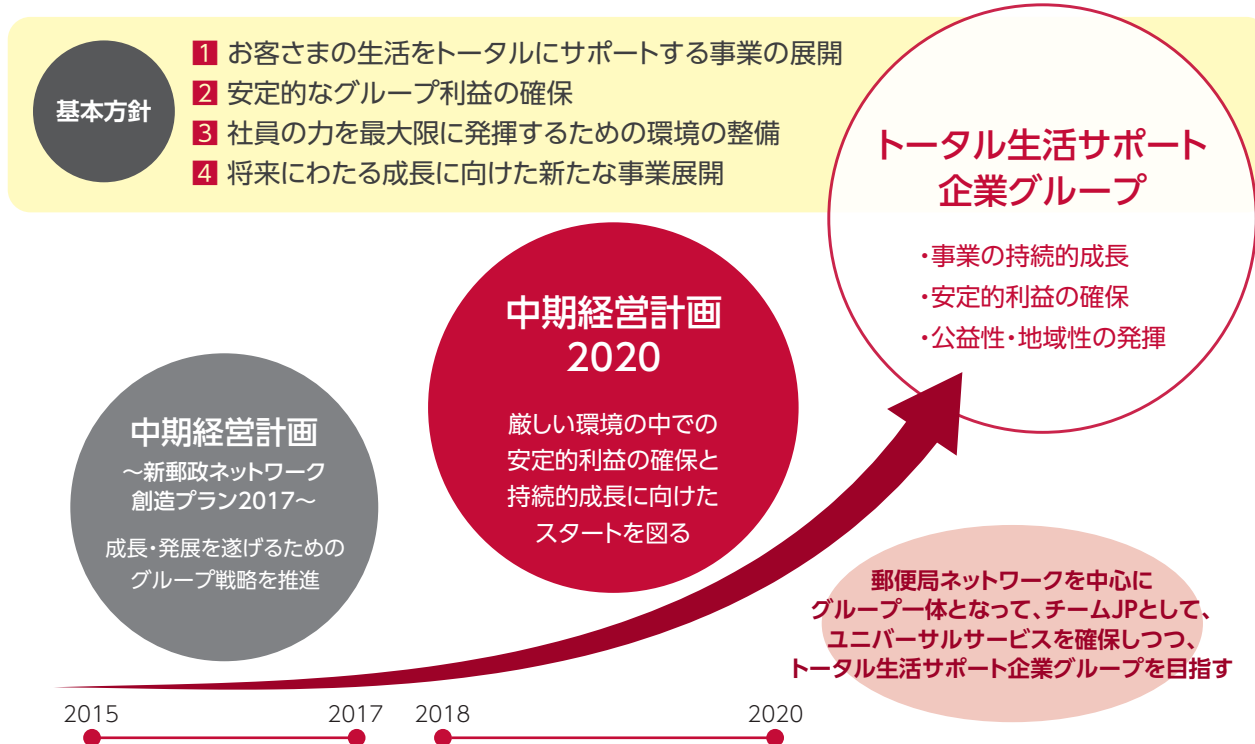


# 中期経営計画の概要・進捗

## 日本郵政グループ中期経営計画2020(2018-2020)の概要

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ります。



2020年度の数値目標・配当方針		2019年度の実績	
<b>グループ連結</b>			
一株当たり当期純利益	<b>100</b> 円以上*	一株当たり当期純利益	<b>119.64</b> 円
一株当たり配当額	<b>50</b> 円以上 (安定的な株主配当を実施)	一株当たり配当額	<b>50</b> 円
*現状の発行済株式数(自己株式除く)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			
<b>日本郵便</b>			
・ 連結営業利益	900億円	・ 連結営業利益	1,790億円
・ 郵便・物流事業	400億円	・ 郵便・物流事業	1,475億円
・ 金融窓口事業	300億円	・ 金融窓口事業	445億円
・ 国際物流事業	200億円	・ 国際物流事業	△86億円
・ 連結当期純利益	650億円	・ 連結当期純利益	871億円
・ ゆうパック取扱個数	(対2017年度) +2億個程度	・ ゆうパック取扱個数	9.7億個(+0.3億個)

## 中期経営計画期間(2018~2020)の投資計画

中期経営計画において、お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化など経営基盤強化に資するインフラ整備を推進するため、郵便・物流事業や金融窓口事業における局舎等工事、金融窓口事業における不動産開発、国際物流事業における新会計システムの構築、銀行業におけるATMの購入、生命保険業における次期オープン系システムの構築等への投資を計画しております。

また、上記の他に、「トータル生活サポート企業グループ」としてグループの成長につながるよう、当社グループ・グループ各社の企業価値向上に資する幅広い分野での資本提携やM&Aも、投資判断基準等に照らして慎重に検討し、適切と判断したものを実施することとしております。その財源は、既存のキャッシュ・フローのほか、潤沢な借入余力を活かした借入金や金融2社株式を売却した場合の売却手取金を想定しています。

セグメント	投資の内容	投資額(2018~2020計)	投資の効果
郵便・物流 (1,800億円)	局舎等工事	780億円	サービス環境の整備
	郵便システム更改	300億円	郵便システムの定期更改
金融窓口 (2,700億円)	不動産開発	1,800億円	不動産収益の拡大
	局舎等工事	600億円	サービス環境の整備
国際物流 (1,500億円)	船舶更改	150億円	安定的な業務運行確保
	新会計システム構築	120億円	ITインフラの更改
銀行 (1,300億円)	総合情報システムの開発	300億円	お客さまの利便性向上、社員の業務効率化、安定的な業務運行
	オートキャッシャーの更改	220億円	現金管理に関する内部統制の強化
	貯金事務センターの建替え	200億円	建物の老朽・狭隘状態の解消
	ATMの購入	190億円	お客さまの利便性向上、安定的な業務運行
生命保険 (1,500億円)	次期オープン系システムの構築	490億円	ICTの活用に向けたシステム基盤の整備
	基幹系システムの開発	410億円	新商品・サービスの提供によるお客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
	新営業用携帯端末の導入	120億円	お客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
その他 (1,200億円)	データセンター構築	340億円	グループ経営基盤の強化
	次期PNET	300億円	グループ経営基盤の強化

(注) 1.本表は2018年5月15日に「日本郵政グループ中期経営計画2020」を公表した時点での投資計画です。 2.本表には資本提携・M&A等の成長投資は含みません。

### 2020年度の数値目標・配当方針

### 2019年度の実績

#### 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  
(参考)一株当たり当期純利益 74円
- ・ 自己資本比率10%程度を確保  
(金融規制強化考慮後)
- ・ 投信残高+1.7兆円程度\*
- ・ 一株当たり配当額50円確保  
(安定的な株主配当を実施)

※「販売額-解約額」の3年間の累計(時価ベースと異なる)



- ・ 連結経常利益 3,791億円
- ・ 連結当期純利益 2,734億円
- ・ 単体自己資本比率(国内基準) 15.55%
- ・ 投資信託(純資産残高) +158億円
- ・ 一株当たり配当額 50円

#### かんぽ生命保険

- ・ 一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、  
一株当たり配当額76円への増配を目指す

※主要数値目標のひとつである保有契約年換算保険料(4.9兆円程度)目標については、現時点では達成困難な状況であると認識しています。



- ・ 一株当たり当期純利益 267.40円
- ・ 一株当たり配当額 76円

(注) 2020年度の数値目標・配当方針は、2018年5月15日に「日本郵政グループ中期経営計画2020」を公表した時点の目標・方針であり、各数値目標の前提となる金利・為替・株価については、2017年12月末の状況を踏まえて設定したものです。

## 株主還元政策

当社では、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ、経営成績に応じた株主への利益還元を継続して安定的に行うことを基本方針としております。

剰余金の配当につきましては、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、着実な株主への利益還元を実現するため、安定的な1株当たり配当を目指してまいりますが、新型コロナウイルス感染症による影響を主因とする現下の厳しい経営環境に鑑み、2021年3月期の配当については、当該期の利益水準や分配可能額等の状況を踏まえ、決定することといたします。

当社の剰余金の配当の決定機関は、経営の機動的な運営を確保するため、定款において取締役会と定めております。また、毎年3月31日、9月30日を基準日として、剰余金の配当をすることができる旨を定めております。

当事業年度の配当につきましては、業績等を総合的に判断した結果、普通株式の年間配当は、1株当たり50円(うち中間配当25円)といたしました。

次期の配当金につきましては、新型コロナウイルス感染症による影響等により、当社グループを取り巻く事業環境が当面、先行き不透明な状況にあり、動向次第で業績が大きく変動する可能性があることから、今後の業績動向を見極めつつ検討することとしており、現時点では未定とさせていただきます。

また、当社は、中間配当及び期末配当にて年2回の剰余金の配当を行ってまいりましたが、今後の事業環境が不透明であることや、足許の分配可能額の状況を考慮して、次期の剰余金の配当については、中間配当は行わず、期末配当の年1回といたします。

内部留保資金につきましては、企業価値の向上を目指すべく、成長機会獲得のための投資や資本効率を意識した資本政策などに活用してまいります。

なお、日本郵政株式会社法第11条に基づき、当社の剰余金の配当その他の剰余金の処分(損失の処理を除く。)については、総務大臣の認可を受けなければその効力を生じません。

基準日が2020年3月期に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たりの配当額
2019年11月14日取締役会決議	101,096	25.00円
2020年5月15日取締役会決議	101,096	25.00円

## 不動産事業の展開—不動産収益拡大の成長加速に向けて

日本郵政グループ中期経営計画2020では、グループ全体の不動産事業の営業収益について、2020年度の目標を330億円としていましたが、2019年度の実績は350億円となりました。

2019年度においては、賃貸住宅、高齢者施設及び保育所などが竣工したほか、「梅田3丁目計画(仮称)」、「広島駅南口計画(仮称)」、「蔵前計画(仮称)」や「五反田計画(仮称)」、グループ外不動産である「赤坂二丁目開発計画(仮称)」などの工事着工に向けた準備を進めています。

また、その他にも「ホテルメルパルク」の賃貸・管理事業を行っています。

2018年の日本郵政不動産の設立により、これまで行っていた郵便局や社宅の跡地を活用した開発をよりスピードアップして進めるとともに、他社との共同事業への参画や収益物件の取得等も推進しているところです。今後も引き続き、不動産事業において様々な取り組みを進め、グループ経営基盤を支える第四の収益の柱となるよう成長させていきたいと考えています。

しかしながら、今般の新型コロナウイルス感染症拡大は、世界経済及び日本経済に大きな影響をもたらし、連動して不動産市場も後退する可能性があり、また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響によるテナント賃料の減額、開発中の案件における竣工時期の遅延等も想定されますので、今後のマーケットへの影響、動向を引き続き注視し、必要な対策を適時適切に実施しつつ、不動産事業を進めてまいります。

不動産事業の今後の取り組み(今後竣工するもの)



### 新たな収益源の開拓

2019年度は、ヒューリック(株)との連携の一環として「赤坂二丁目開発計画(仮称)」等の収益物件を取得しました。

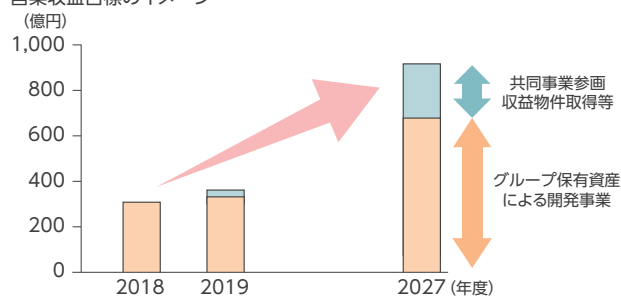
また、「名古屋栄計画(仮称)」に係る共同事業への参画(三菱地所(株)を代表企業とする企業コンソーシアムによる参画)\*1を行いました。

今後も優良なグループ外の案件を厳選し、収益源の開拓に取り組んでいきます。

\*1:2020年7月1日時点では、事業候補者という位置付けです。

\*2:2027年度のグラフは、2018年5月15日に「日本郵政グループ中期経営計画2020」を公表した時点の目標・方針です。

営業収益目標のイメージ\*2



## デジタル化等の環境変化への対応

日本郵政グループは、社会と経済の環境変化に対応するため、お客さまとの接点である郵便局や集配網等のリアルなネットワークの価値向上を目指すとともに、デジタル化をより一層推進することによって、リアルとデジタルの双方を兼ね備えた強固な事業体への変革を目指してまいります。

### 日本郵便の取り組み

従前からのEC市場の拡大に加え、通販等の増加に伴い、荷物市場の成長が顕著となっており、小型荷物の配送に強みを持つ日本郵便の優位性をより発揮し、また、ECサイトと連携した「置き配」の普及・拡大を図り、AIを活用した自動ルーティングシステム、配送ロボット等の先端技術を活用したオペレーションの見直しを検討する等、拡大する同市場の取込みを目指します。

### 拡大する荷物市場の取込み

- 小型荷物の配送での優位性を発揮
- ECサイトと連携した「置き配」の普及・拡大
- AIを活用した自動ルーティングシステムや配送ロボット等の先端技術を活用したオペレーションの見直しを検討



配送ロボ



AIを活用した  
配達業務支援システムの  
操作イメージ

## ゆうちょ銀行の取り組み

フィンテック(金融とITの融合)に代表される新たなテクノロジーの活用や、お客さまの利便性を一層高めるような金融チャネルの高度化・充実を通じて、いつでもどこでも使える「新しいべんり」の提供に努めます。

また、サービスのデジタル化やデジタル技術を用いた業務の効率化により、人的資源などの経営資源をトランザクション業務(窓口等における定型業務)からコンサルティング業務に再配分し、お客さまサービスのさらなる充実に努めます。

### デジタル化によるサービスの高度化、業務の効率化

- 「ゆうちょPay」、「ゆうちょ通帳アプリ」等のスマートフォンアプリサービスのリリースによる決済サービスの充実
- コールセンターへのAI導入等のデジタル技術活用によるお客さまに対応する品質および運営効率を向上

## かんぽ生命の取り組み

新型コロナウイルス感染拡大に伴う非対面でのお客さま接点の重要性の高まりを踏まえ、契約内容の確認や登録住所・電話番号の変更などの手続きを非対面で行うことができるマイページ等の既存のデジタル接点といった保険サービスの提供が時間や場所の制限なく行うことができる環境の整備に向けて、さらなるデジタル技術の活用を検討していきます。

### 新型コロナウイルスの感染拡大

#### 非対面でのお客さま接点の重要性の高まり

- 手続きを非対面で行うことができるマイページ等

#### 既存のデジタル接点の充実