

新中期経営計画 JP ビジョン2025

私たちは、全国2万4千の郵便局ネットワークというビジネス基盤をより強く、より価値あるものに進化させるため、パートナーと共に新しい商品・サービスを創造し、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現を目指し、2025年をゴールとする新中期経営計画「JP ビジョン2025」を策定しました。

これからの日本郵政グループが、郵便物数の減少、低金利環境の継続、新型コロナウイルスによる社会の大幅な変容といった事業環境のなか、企業価値を向上させるとともに、社会の持続的発展に貢献するためには、デジ

タル技術活用によるコアビジネス（ユニバーサルサービスを含む郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実・強化に加え、新たなビジネス展開による収益機会の確保等、ビジネスポートフォリオの転換が不可欠です。日本郵政グループは、真にお客さま本位のグループに生まれ変わるべく、信頼回復に向け一丸となって全力で取り組んでまいりました。郵政創業150年という大きな節目を迎え、JP ビジョン2025で掲げる成長戦略を着実に実行することで、当グループは新たなステージに進んでまいります。

中計策定に関するステークホルダーとの対話

中期経営計画策定に先立ち、2020年11月に「日本郵政グループ中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」を公表し、グループ社員向けウェブサイト等を活用した意見募集や、日本郵政社長による日本全国のフロントライン社員との直接の意見交換を実施しました。社員からは、現場やお客さまの立場に立った営業管理方法の見直し、業務の効率化や生産性向上、新規ビジネス等に関し、今後の日本郵政グループの目指すべき姿に

ついて多くの意見が寄せられました。

また、郵政民営化委員会やJP改革実行委員会など外部専門家からも、将来の成長に向けた戦略（共創プラットフォーム）、DXの推進や財務・非財務の目標設定等について、幅広い意見が寄せられました。

これらの意見等を踏まえ、JP ビジョン2025を作り上げました。

■ 前中期経営計画（2018-2020）の成果

基本方針

- 1 お客さまの生活をトータルにサポートする事業の展開
- 2 安定的なグループ利益の確保
- 3 社員の力を最大限に発揮するための環境の整備
- 4 将来にわたる成長に向けた新たな事業展開

グループ連結の数値目標と実績

	2020年度 経営目標（2018.5公表）		2020年度 実績
グループ連結	一株当たり当期純利益	100円以上	103.44円
	（親会社株主に帰属する当期純利益）	（4,100億円+α）	（4,182億円）
	一株当たり配当額	50円以上	50円

※「親会社株主に帰属する当期純利益」について、中期経営計画上の2020年度見通し値である「4,100億円+α」は、金融2社の持株比率を2018年5月時点の比率（89%）で計算。2020年度実績は、かんぽ生命の持株比率は64.5%であり、前提条件が異なる。

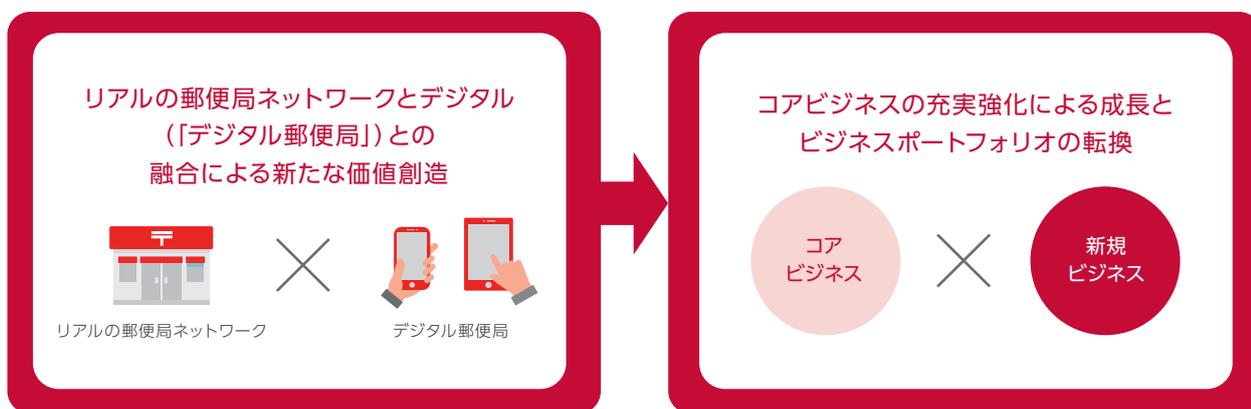
日本郵政グループが目指す姿

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」とは、日本郵政グループ最大の強みである郵便局ネットワークをプラットフォームとして捉え、様々な企業や地域コミュニティの参加を促し、積極的にコラボレーションすることによって、パートナーと共に新しい商品・サービスを創造し、より便利、より安心、より快適、より豊かをご提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支えたいという構想です。

これを実現するため、DXの推進によるリアルとデジタルの融合と、ビジネスポートフォリオの転換を図ります。

DXの推進については、強みであるリアルの郵便局ネットワークに、「デジタル郵便局」を融合させることで、プラットフォーム自体の価値を高めるとともに、お客さまへ新たな価値を提供します。

ビジネスポートフォリオの転換については、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業といったコアビジネスの充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進に取り組みます。ユニバーサルサービスの充実とそれを支点とした事業の拡大により、新たな成長を実現します。



お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」

当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えます。



お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指す上での課題と強み

グループを取り巻く社会環境変化

少子高齢化の進展



超高齢社会への
対応ニーズの高まり



高齢単身世帯の
増加等による社会的
不安の増加



社会基盤の
持続可能性への懸念

デジタル化の進展



スマートフォン完結型の
各種サービス利用



キャッシュレス化の
浸透



デジタル・デバイドの
顕在化

成長に向けた課題認識



- ・ラストワンマイルにおける二輪車の機動力活用
- ・保有データを最大限活用したサービス・オペレーション改革



- ・DX推進による、安心・安全なサービス充実と業務改革
- ・地域への資金循環と地域リレーション機能の強化



- ・新たな営業スタイルへの変革
- ・あらゆる世代のお客さまの保障ニーズに応える保険サービスの提供



- ・グループ内連携の強化
- ・グループ外の企業等との積極的連携
- ・新たな価値を提供する成長戦略

JP ビジョン2025

価値創造

信頼回復
に向けて

新たな成長
に向けて

お客さまと地域を支える
「共創プラットフォーム」

人生100年時代の「一生」を支える



【お客さま】 お客さま本位の
良質なサービスの提供



日本全国の「地域社会」を支える



【地域社会】 地域の発展・
活性化に貢献



【株 主】 株主還元の充実



【社 員】 働きやすい職場づくり



【環 境】 持続可能な
社会の創出



グループの強み

日本全国の郵便局ネットワーク

配達ネットワークと金融ネットワーク

圧倒的な顧客基盤

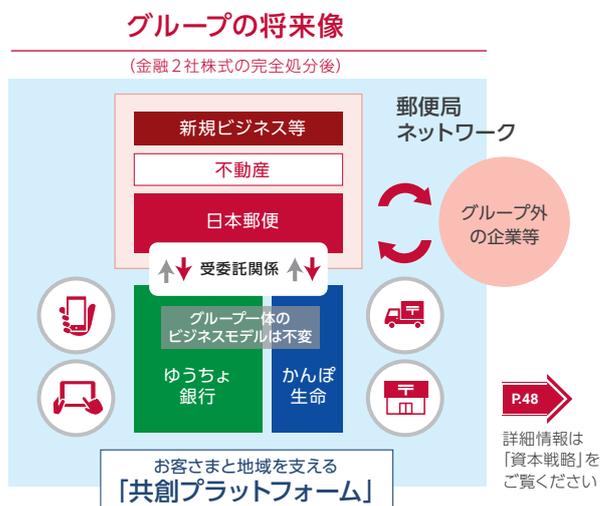
郵便局への信頼と地域への深い理解

豊富な顧客データ

金融2社株式の処分と日本郵政グループの将来像

JP ビジョン2025の期間中、できる限り早期にゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の株式の保有割合を50%以下とすることを目指してまいります。将来的には金融2社株式の完全処分も見据えておりますが、グループの目指す姿が、郵便局ネットワークを核としてグループ一体でビジネスを行うということは変わりません。

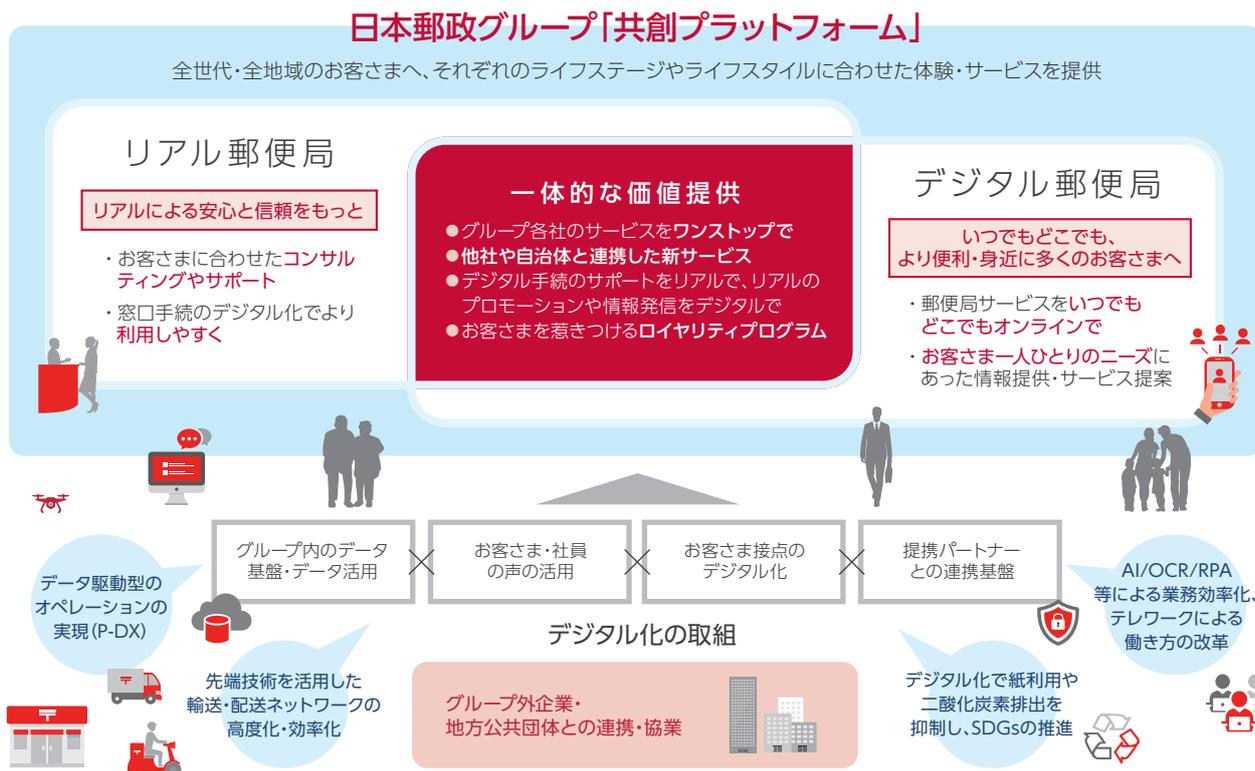
※2021年5月のかんぽ生命保険が行う自己株式取得に応じた売付け及び同年6月の株式処分信託の設定により、株式保有割合は約49.9%となりました。



グループDXの一体的推進による新しい価値提供

グループ一体でのDX推進によって、リアルの郵便局ネットワークによる安心と、「デジタル郵便局」の利便性を融合し、幅広い世代・地域のお客さまへ新しい価値を提供します。具体的には、グループ内での連携基盤の構築やデータ

の活用を推進し、グループ外企業や地方公共団体との連携・協業を進めてまいります。また、あらゆる業務のデジタル化により、社員が安心して効率的に働ける環境を実現し、お客さまへのサービスに注力します。



信頼回復と組織風土改革

一昨年来の不祥事によって大きく毀損したお客さまからの信頼の回復に向けて愚直に全力で取り組みます。信頼回復への取り組みと成長戦略への一歩は決して別々のものではなく、お客さまと地域から必要とされ選ばれ続けるために共に必要な取り組みと考えております。

また、お客さま本位のサービスをご提供するため、ガバナンス強化と、人材育成・人事戦略の両面から、日本郵政グループの組織風土の改革にも大胆に取り組んでまいります。

ガバナンス強化については、グループCxO制を導入し、財務・経理、IT、リスク管理、人事など主要な機能について、グループ横串での調整・助言の役割を担います。また、コンダクト・リスクを早期に探知し対応する態勢を構築し、グループ一体でのリスク管理を徹底します。さらに

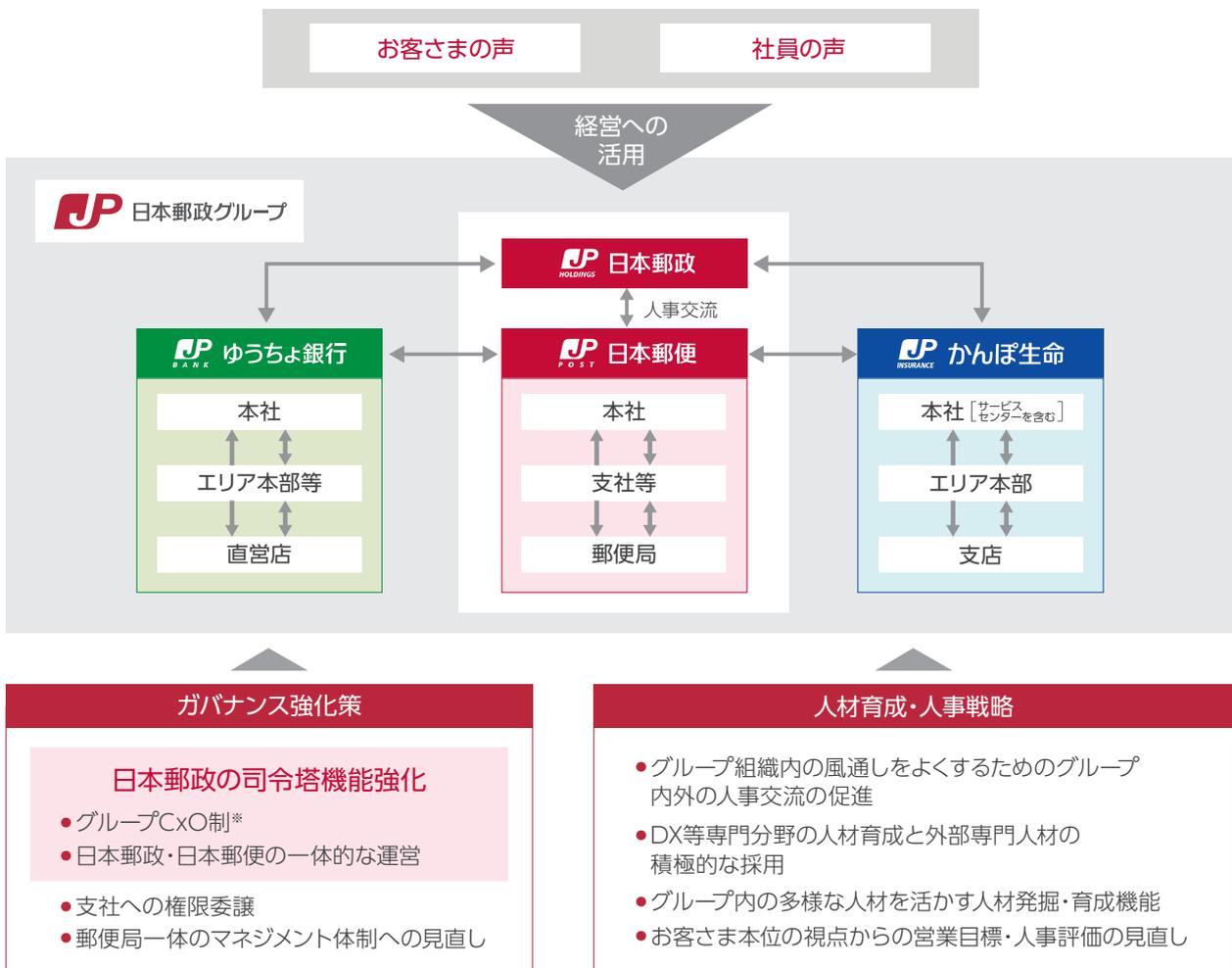
日本郵政と日本郵便の一体経営を推進するとともに、日本郵便では支社への権限委譲や郵便局一体のマネジメント体制への見直しをいたします。このように、経営の意思決定スピードと現場の機動力、対応力を同時に高めるためのグループガバナンスの強化に取り組めます。

人材育成・人事戦略については、販売実績中心のこれまでの営業目標、人事評価の見直しを行います。またグループ内の交流人事の促進、外部の専門人材の採用、グループ内の多様な人材を発掘し育成する仕組みづくりを推進します。

さらに、お客さまの声や社員の声が届きやすく、グループ内およびグループの外との風通しが良い組織に改革していきます。

これらの施策を通じて、愚直に全力で組織風土改革に取り組んでまいります。

グループの組織風土改革



*グループCEO(最高経営責任者)、グループCFO(最高財務責任者)、グループCCO(最高コンプライアンス責任者)等の導入。

主要目標

日本郵政グループ

財務目標

連結当期純利益	5,100 億円 ※非支配株主(親会社である日本郵政株式会社以外の株主) 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 (将来的に更なる向上を目指す)
配当方針	1株当たり50円の 年間配当を安定的に実施

ESG目標

人生100年時代の「一生」を支え、日本全国の「地域社会」の発展・活性化に貢献し、持続可能な社会の構築を目指す

温室効果ガス排出量	2030年度(対2019年度比)
	46%削減 *1,2 ▼ 2050年 カーボンニュートラルの 実現を目指す *2
女性管理者比率	2030年度本社における女性管理者比率 30% *3,4

財務目標 (注)ゆうちょ銀行50%、かんぽ生命49.9%の当社保有比率を前提として計算。

ESG 目標 ※1:Scope1(自社が直接排出する排出量)及びScope2(他社から供給された電気等の使用に伴う排出量)が対象。不動産事業など新規事業による増加分を除く。
※2:目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。当社グループも、我が国及び世界のカーボンニュートラル化を後押しする。
※3:グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組の結果である2031年4月1日における比率。
※4:本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。

日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
連結営業利益 490億円 連結当期純利益 220億円	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	連結当期純利益 910億円 EV成長率(RoEV)*3 6%~8%成長を目指す
営業利益 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	自己資本比率/CET1比率*1 10%程度 OHR*2 66%以下 (金銭の信託運用損益等を含むベース) 営業経費(20年度対比) ▲550億円	お客さま満足度 90%以上を目指す NPS**4 業界上位水準を目指す 保有契約件数 2,000万件以上
荷物等収益 8,900億円 ゆうパック取扱個数 13.6億個	配当性向50~60%程度の範囲を目安とし、一株当たり配当額は2021年度当初配当予想水準からの増加を目指す(詳細はゆうちょ銀行中期経営計画を参照)	一株当たり配当額(DPS) 中期経営計画期間中 原則減配せず、増配を目指す

※1:国内基準の自己資本比率及び国際統一基準のCET1比率について、平時において確保すべき水準(CET1比率はパーゼルⅢ完全実施、その他有価証券評価益除くベース)
※2:経費÷(資金収支等+役員取引等利益)

※3:EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

※4:NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムの登録商標です。

成長に向けた投資

成長戦略を実現するため、戦略的なIT投資、不動産投資、新規ビジネス等への投資の三つの領域に重点投資してまいります。

戦略的なIT投資においては、リアルとデジタルを融合させ、グループ一体でDXを推進します。不動産投資においては、日本郵政グループの資産である事業用施設を集約・効率化し、不動産事業への活用を進めます。新規ビジネス等への投資においては、お客さまと地域を支える

「共創プラットフォーム」を実現するためのグループ外のコラボレーション先への投資を行います。加えて、コア事業の充実強化のための事業投資を行います。

これら投資については、過去の実績・反省などを踏まえ、検討段階から専門的知見を入れ、コンプライアンスとリスク管理を徹底しながら、慎重かつ大胆に意思決定してまいります。

2025年度までの5年間の投資金額

戦略的なIT投資額	不動産投資額	新規ビジネス等への投資額
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 郵便・物流事業 (P-DXの推進等) 1,800 億円程度 ▶ 金融2社 (デジタルサービスの拡充等) 2,300 億円程度 ▶ デジタル郵便局等 (共創プラットフォーム、窓口業務運営のデジタル化等) 200 億円程度 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ保有不動産 3,000 億円程度 ▶ グループ外不動産 2,000 億円程度 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ M&A含む新規ビジネス等 5,000 億円程度～1兆円程度 ▶ ベンチャー企業等への投資 500 億円程度
計 4,300 億円程度	計 5,000 億円程度	計 5,500 億円程度～1兆円程度

※戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、戦略的ITに関連する諸経費も含む

※不動産投資額については、日本郵政不動産株式会社及び日本郵便株式会社における投資計画を記載

※ベンチャー企業等への投資は日本郵政キャピタル株式会社による投資について記載

効率化施策・生産性向上に向けた取り組み

重点分野への投資と並行して、グループ全体としての業務効率を高め生産性を向上してまいります。この先5年間で、グループ主要4社で約3.5万人相当分の労働力

の減少を見込みます。これは、適切な要員配置と自然減などによって達成いたします。

	効率化・生産性向上施策の概要	労働力の見通し	費用削減
日本郵便	<ul style="list-style-type: none"> ■ P-DXの推進やオペレーション改革、窓口業務運営のデジタル化などにより、業務の効率化を徹底 ■ 現在のネットワーク水準を維持しつつ、効率化等による業務量の減少や適正な要員配置に伴い、労働力が減少(▲30,000人(▲8%)相当分)(2020.4→2025.4) ■ 重点分野への投資を強化し、生産性の向上と将来の収益力向上を目指す 	<p>▲30,000人相当分</p> <p>※新しいかんぽ営業体制の構築に伴うコンサルタント等のかんぽ生命への兼務出向の影響(約13,000人)は含まない</p>	<p>▲1,600億円</p> <p>※新しいかんぽ営業体制の構築に伴うコンサルタント等のかんぽ生命への兼務出向の影響(約13,000人)を含む</p>
ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> ■ 計画的なスキルアップにより、デジタル化対応等の強化分野の増員を行う一方、業務改革により業務量を大きく削減し、総人員3,000人減を計画 ■ DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、既定経費を大きく削減し、経費全体を550億円削減 	<p>▲3,000人</p>	<p>▲550億円</p>
かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル化の推進により、お客さまサービス向上と業務の効率化及び経費の削減を推進 ■ 効率化により生じた経営資源をお客さまサポート領域、DX推進など強化領域にシフト 	<p>▲1,500人</p>	<p>▲280億円</p>

(注) 1.労働力の見通しについては、現時点で想定する業務量に基づく見通しであり、業務量の増減に合わせて随時増減するもの。
 2.労働力の見通しについては2020年4月と2025年4月(予想)の比較。費用削減については、2020年度と2025年度(予想)の比較。ただし、かんぽ生命については、2020年度は営業自粛の影響があるため、新たな営業スタンスへ移行後となる2021年度(予想)と2025年度(予想)の比較としている。
 3.期間雇用社員を含む。
 4.各社の費用削減については、各社において算出したものであり、グループ連結による調整分を加味していない。なお、日本郵便は人件費、ゆうちょ銀行とかんぽ生命は営業経費の削減について記載。