日本郵便　郵便・物流事業

競争力のあるオペレーションの確立や荷物分野の収益拡大に取り組みます。

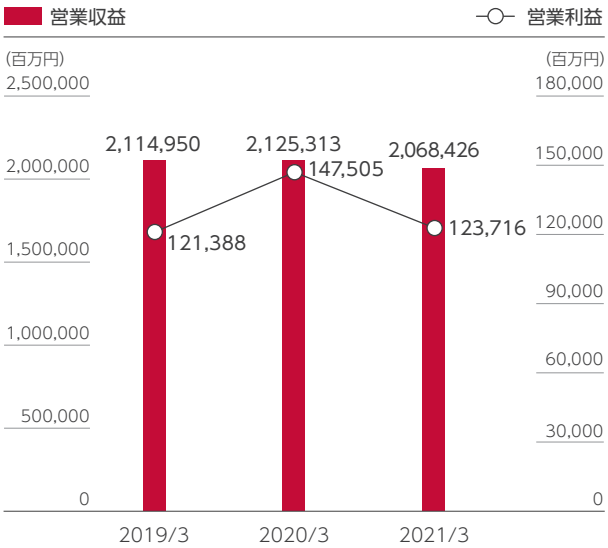
事業概要

郵便サービスを全国一律の料金であまねく公平に提供するとともに、国からの委託による印紙の売りさばき、お年玉付郵便葉書の発行などの業務も行っています。また、eコマース市場の成長に伴う多様なお客さまのニーズに的確に応えるため、ゆうパックやゆうメールなどの貨物運送サービスをはじめ、お客さまに最適な物流戦略の設計、提案、構築から運用までを行うロジスティクスサービスを提供しています。

2021年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、巣ごもり消費増加等に伴うEC利用拡大によりゆうパックが増加し、荷物が増収となったものの、国際郵便、普通郵便等の減少による減収を補うには至らず経常収益は2,071,877百万円(前期比56,310百万円減)、経常利益は126,587百万円(前期比22,598百万円減)、日本郵便(連結)における営業収益は2,068,426百万円(前期比56,887百万円減)、営業利益は123,716百万円(前期比23,788百万円減)となりました。

営業収益／営業利益



郵便・物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	・毎日3,100万ヵ所に配達を行う全国をカバーする輸送ネットワーク ・ラストワンマイルにおける自動二輪車の機動力を活用した小型荷物の効率的な配達 ・確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス
課題	・デジタル化の進展等による郵便物減少の継続や、荷物分野での競争激化 ・労働力の確保や人件費単価上昇への対応 ・保有データを活用したDXの実現
今後の方針	・データドリブンによる郵便・物流事業改革 ・商品・サービス、オペレーションの戦略的見直しによる競争力の強化 ・先端技術を活用した配達ネットワーク高度化

今後の取り組み

■ データドリブンによる郵便・物流事業改革

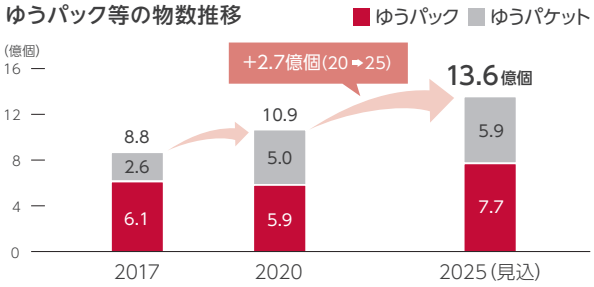
デジタル化された情報に基づくオペレーションの効率化を進めるとともに、お客さまにとっての差し出しやすさ・受け取りやすさを追求します。

具体的には、デジタル化された差出情報・配送先情報等を活用・蓄積し、自動ルーティングや要員配置の最適化等、生産性向上に取り組むほか、アプリでラベル情報を登録することで、手書き不要での差出を可能にし、非対面・非接触での差出も容易にするほか、到着前等の通知や、受取希望日時・場所変更の受付を通じて、お客さまの希望に応じた柔軟な受取を可能にします。

■ 商品・サービス、オペレーションの戦略的見直しによる競争力の強化

お客さまのニーズや社会環境の変化に合わせて、商品・サービス、オペレーションを一体的かつ戦略的に見直すことにより、成長するEC市場やフリマ市場の荷物を確実に取り込みます。また、営業倉庫の拡大等を進めることにより、荷物の発送だけではなく、在庫管理や荷役等、物流業務をトータルに受託する3PL（Third(3rd) Party Logistics）を拡大し、EC事業を展開しているお客さまの課題解決に貢献します。

ゆうパック等の物数推移



■ 先端技術を活用した配達ネットワーク高度化

デジタル化の徹底と先端技術の活用によるオペレーション等を進め、生産性を向上させるとともに、品質の高いサービスを提供します。

具体的には、テレマティクスを活用した配達エリアや配達順路の見直しや、物数に応じた要員・車両の割当や配達経路の最適化、ロボティクス（無人搬送車、ピッキング用ロボット等）を活用した、局内作業の省人化・省スペース化に取り組みます。

また、自動運転車、配送ロボット、ドローンによる自動配送等の実用化に向けて取り組みます。

TOPICS

非対面型配送サービス「ゆうパケットポスト」

ゆうパケットポストは、メルカリと日本郵便が連携して提供する配送サービス「ゆうゆうメルカリ便」において、専用資材を用いて、郵便ポストから匿名で発送できるサービスです。

日本郵便　郵便局窓口事業

お客さまからの信頼回復に取り組み、お客さま本位の業務運営を徹底します。

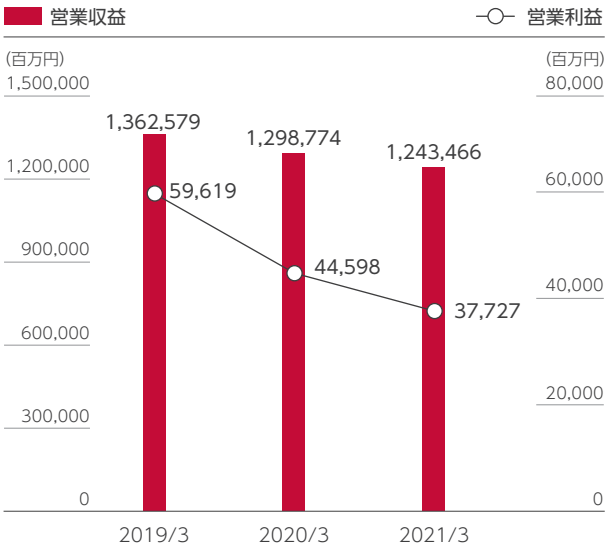
事業概要

お客さまにサービスを提供するための営業拠点として全国に設置した郵便局において、郵便・物流事業に関する窓口業務、(株)ゆうちょ銀行から業務を受託する銀行窓口業務、(株)かんぽ生命保険から業務を受託する保険窓口業務をはじめ、物販事業、不動産事業、提携金融サービス、地方公共団体事務の受託なども行っています。

2021年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、かんぽ生命保険の商品の積極的な提案を控えたことによる保険手数料の大幅な減収等により、経常収益は1,245,179百万円(前期比54,751百万円減)、経常利益は38,796百万円(前期比6,290百万円減)、日本郵便(連結)における営業収益は1,243,466百万円(前期比55,307百万円減)、営業利益は37,727百万円(前期比6,871百万円減)となりました。

営業収益／営業利益



郵便局窓口事業における「強み」「課題」「今後の方針」

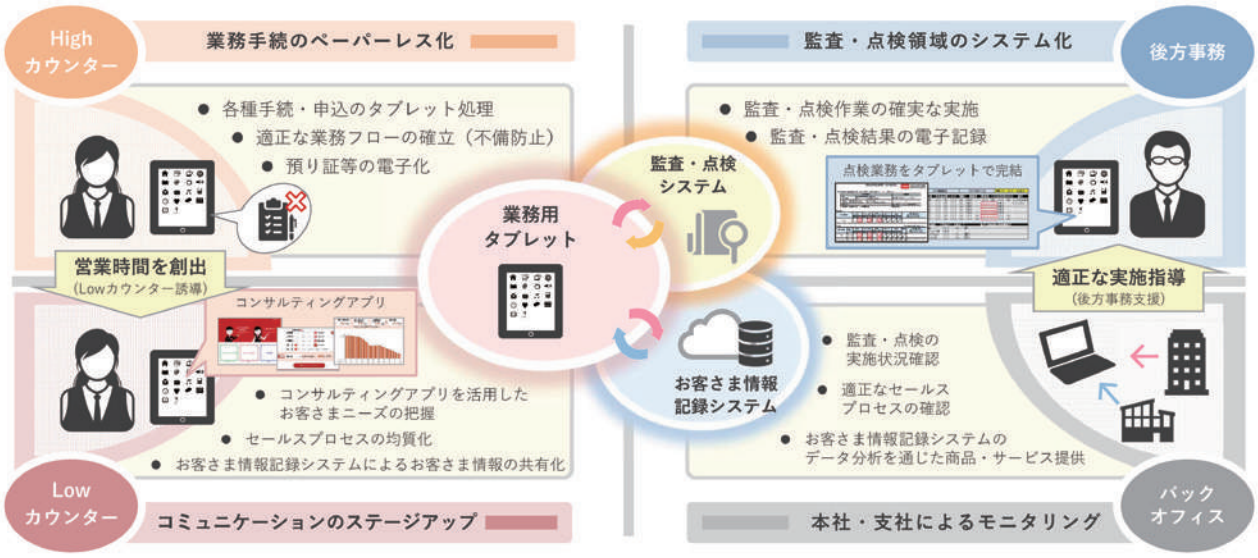
強み	・日本全国24,000の郵便局ネットワーク ・グループ内外の多様な商品・サービスの提供 ・毎日の生活の中で多くのお客さまにご利用いただいている顧客基盤
課題	・お客さまからの信頼の回復 ・人口減少やデジタルチャネルへの移行に伴う取扱減少への対応 ・郵便局ネットワークの価値向上
今後の方針	・「お客さまの信頼回復に向けた約束」の実行 ・窓口業務運営のデジタル化の推進 ・地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービスの展開

今後の取り組み

■ 窓口業務運営のデジタル化の推進

郵便局窓口において、タブレットを活用し、各種手続のデジタル化を進めることにより、業務の効率化を進めるとともに、リアルならではのサービスを展開します。

具体的には、各種手続・申込をタブレットで処理することでペーパーレス化や、監査・点検等のシステム化に取り組むとともに、コンサルティングアプリやデータ化された営業活動記録を活用して、お客さまのニーズに合わせたコンサルティングサービスを提供します。



■ 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービスの展開

当社グループ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、グループ外の多様な企業等との連携を行うことで地域拠点としてのリアル店舗である郵便局ネットワークの価値向上に取り組みます。

具体的には、地方公共団体事務の受託、地域金融機関との連携強化、駅窓口業務の受託等、地域に信頼される郵便局ならではのサービス展開を拡大します。

TOPICS

郵便局で地域金融機関のサービスを提供

地域の皆さまの利便性向上に向けた取り組みとして、全国10カ所の郵便局に地域金融機関のATMコーナーを設置するとともに、全国9カ所の郵便局においては、地域金融機関のお客さまが郵便局の窓口で住所変更等の手続きができるよう、銀行手続事務の受付・取次を行っています。(2021年3月末現在)

今後も地域金融機関と連携し、郵便局ネットワークの価値向上を図るとともに、地域の拠点としての役割を果たすべく、地域の皆さまの利便性向上に向けた取り組みを検討してまいります。

南都銀行ATM
（耳成郵便局・奈良県）

南都銀行手続事務の窓口
（折立郵便局・奈良県）

日本郵便　国際物流事業

トール社の経営改善に向けた取り組みを推進するとともに、アジア中心のビジネスモデルへの移行及びJPトールロジスティクス社による国内のコントラクトロジスティクス拡大を図り、国内外での総合物流事業展開による一貫したソリューションの提供を推進してまいります。

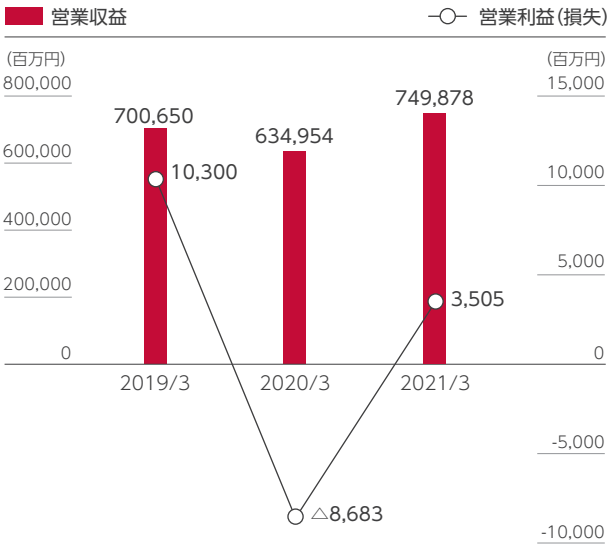
事業概要

Toll Holdings Limitedおよび同社傘下の子会社において、アジア・オセアニアからの輸出入を中心としたフルラインでの国際貨物輸送、および、アジア・オセアニアにおける輸送・倉庫管理や資源・政府分野物流等のサービスを提供しています。

2021年3月期の業績

国際物流事業におきましては、エクスプレス事業は減収となったものの、ロジスティクス事業アジア部門における新型コロナウイルス感染予防対策物資の大口取扱いにより増収となり、また経常費用は、コスト削減等により経常収益の増加を下回ったため、経常収益は750,069百万円(前期比114,874百万円増)、経常損失は7,003百万円(前期は21,447百万円の経常損失)、日本郵便(連結)における営業収益は749,878百万円(前期比114,923百万円増)、営業利益は3,505百万円(前期は8,683百万円の営業損失)となりました。

営業収益／営業利益(損失)



国際物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	・国際物流ネットワーク 約150ヵ国 ・精密な温度管理やスマート物流管制システム等の先端物流技術を有するトールシティ等の設備
課題	・豪州依存の経営構造からの脱却 ・トール社の経営改善 ・日本郵便とトール社のシナジー効果の発揮
今後の方針	・アジア中心のビジネスモデルへの移行 ・トール社の経営改善に向けた取り組みの徹底 ・日本郵便とトール社のシナジー強化、収益の拡大

今後の取り組み

■ アジア中心のビジネスモデルへの移行

シンガポール・ベトナムなど、アジア域内で特に成長が見込まれる数ヶ国と小売業界・工業界といったトール社の得意とする業種にフォーカスした事業展開等により、豪州に依存した事業構造から脱却し、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長を図ります。

シンガポールのロジスティクス施設トールシティ

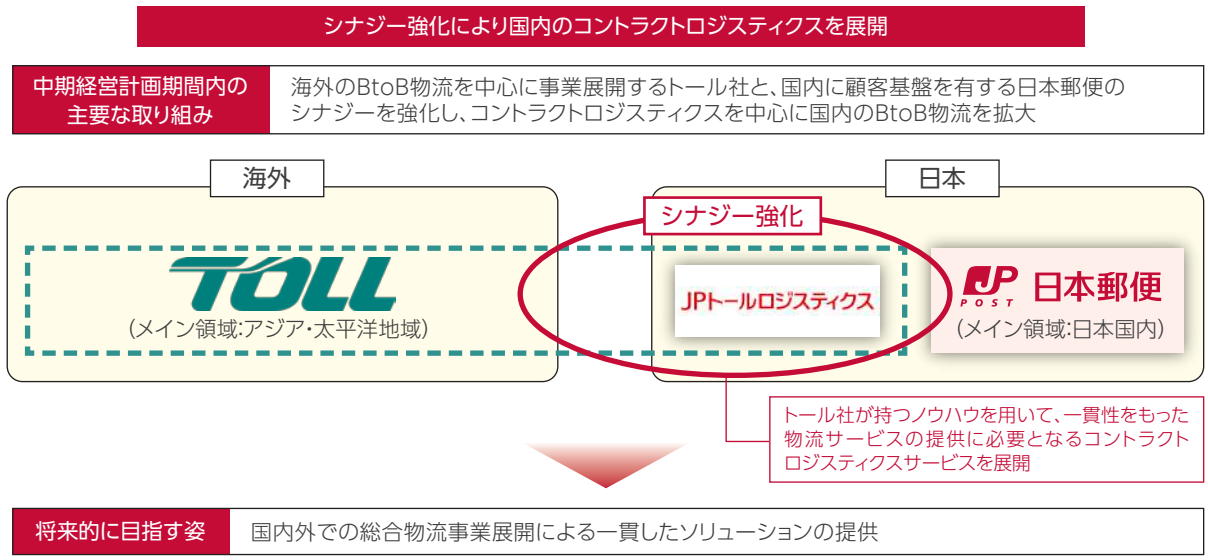
■ トール社の経営改善に向けた取り組みの徹底

エクスプレス事業については、豪州経済の減速や厳しい競争環境などに加えて新型コロナウイルス感染症の拡大や標的型サイバー攻撃の影響から赤字が継続しており、トール社全体の業績不振の主要因となっていたため、2021年4月に、Allegro Funds Pty Ltdの傘下企業に譲渡する契約を締結しました。

今後は、アジア域内にフォーカスした事業展開を進めていくため、人員配置の合理化等により、残るロジスティクス事業、フォワーディング事業の採算性を向上させてまいります。

■ 日本郵便とトール社のシナジー強化、収益の拡大

海外のBtoB物流を中心に事業展開するトール社と、国内に顧客基盤を有する日本郵便のシナジーを強化し、コントラクトロジスティクスを中心に国内のBtoB物流の拡大を進め、国内外での総合物流事業展開による一貫したソリューションの提供を推進してまいります。具体的には、トール社が持つノウハウを用いて、2018年10月に発足したJPトールロジスティクス株式会社を通じたコントラクトロジスティクスサービスを提供し、一貫性をもった物流サービスの提供を推進します。



ゆうちょ銀行　銀行業

「信頼を深め、金融革新に挑戦」のスローガンのもと、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化を目指します。

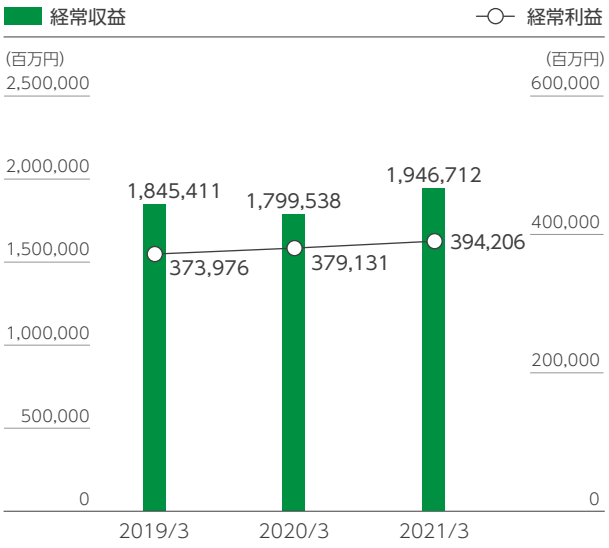
事業概要

（株）ゆうちょ銀行およびその関係会社が、銀行法に基づき、預金（貯金）業務、貸出業務、有価証券投資業務、為替業務、国債、投資信託及び保険商品の窓口販売、住宅ローン媒介業務、クレジットカード業務などを行っております。

2021年3月期の業績（連結）

銀行業におきましては、年度末時点のゆうちょ銀行の貯金残高は189,593,469百万円(前期末比6,588,736百万円増)となりました。低金利環境の継続など厳しい経営環境下、有価証券利息の減少に伴い資金利益は減少しましたが、外貨調達コストの低下によるその他業務利益の増加もあり、経常収益は1,946,712百万円(前期比147,174百万円増)、経常利益は394,206百万円(前期比15,074百万円増)となりました。

経常収益／経常利益



(注)日本郵政グループの銀行業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

銀行業における「強み」「事業環境と課題」「今後の方針」

強み	・邦銀随一の顧客基盤 ・日本全国の郵便局・ATMネットワーク ・本邦最大級の資金基盤 ・多様な専門人材	
事業環境と課題	事業環境	課題
	人口減少・超高齢社会 ライフスタイルの多様化	お客さま本位のサービス提供 商品・サービスの拡充
	地域経済の縮小	地域活性化への貢献
	デジタル革命	新たな価値の創造 デジタルデバイド問題への対応
	新しい生活様式への変化	非接触/非対面ニーズ対応 セキュリティ強化
	持続可能な社会実現の要請	ESG経営
	低金利の長期化、ストレス事象顕現化リスク増大	市場運用・リスク管理深化 資本基盤の強化
今後の方針	・リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革 ・デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上 ・多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化 ・ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化 ・一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化	

今後の取り組み

■リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革

安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用した、デジタルサービスの普及を進めてまいります。

また、顧客基盤を活用し、多様な事業者との連携によって最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」の構築に努めてまいります。

資産運用サポートビジネスについては、お客さま本位の業務運営の下、対面チャネルでは、投資初心者が多いこと等を踏まえて、資産運用商品ラインアップを整理するとともに、投資初心者のお客さまには主に積立投資等ニーズに合った運用方法を提案してまいります。

また、デジタルチャネルでは、競争力のある料金水準の下、Webサイトやアプリでのサービスを拡充する等、誰でも使いやすい資産運用プラットフォームの整備に努めてまいります。

■デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

店舗においては、窓口タブレットの導入等、定型的な取引のセルフ処理を可能とする仕組みを広げるとともに、デジタルチャネルの充実を図り、お客さまの取引チャネルの選択肢を拡充しながら、窓口業務の効率化を進めてまいります。貯金事務センターにおいては、AI-OCR※1・RPA※2の拡大や、BPMS※3の導入等、デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化を推進してまいります。

また、DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、日本郵便への委託手数料を含め、既定経費を大きく削減し、経費全体を削減してまいります。

※1 AI-OCR：AIを活用し、非定型帳票や手書き文字等の認識率を向上したOCR
※2 RPA：Robotics Process Automation の略。
今まで人間がマウスやキーボードで操作していた、端末操作等を自動化すること等によって、作業時間の短縮や品質向上を図る技術
※3 BPMS：Business Process Management Systemの略。
RPAを自動で起動し、人による確認作業等を要求するなど、業務フローをシステム的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム

■多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

お客さまからお預かりした大切な資金を、地域に循環させていくために、多様な枠組みを通じた資金供給により、地域活性化への貢献に努めてまいります。特に「地域活性化ファンド」を通じたエクイティ性資金の供給のみならず「株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）」や「JPインベストメント株式会社」を通じた、地域のリスクマネー・ニーズにも応えてまいります。

また、地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」の中核として、当行のATMネットワークの活用や事務の共同化など各地域の実情に応じた金融ニーズにも応えていきます。

このような地域経済活性化に向けた取り組みについては、地方公共団体・地域金融機関との連携を一層強化しながら推進するため、2021年4月に「地域リレーション部門」を新設いたしました。

■ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

低金利が継続する厳しい経営環境の中、「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）」に基づき、取得するリスクの種類や水準を明確にした上で、リスク対比リターンを意識しつつ、収益性の向上を目指して国際分散投資を拡充してまいります。具体的には投資適格領域を中心にリスク性資産残高を積み上げてまいります。また、リスク性資産のうち、戦略的投資領域については、選別的に投資を進め、残高の拡大を目指してまいります。

また、ストレス事象発生に備え、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築を進めるとともに、ストレステストの高度化やモニタリングの強化等、リスク管理の深化に一層努めてまいります。

TOPICS

一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

全社員で「お客さま本位の業務運営」を実現し、一層信頼される企業となるため、社内改革に努めてまいります。具体的には、代表執行役社長直轄の「サービス向上委員会」を中心に、社員一人ひとりが、お客さまの声に真摯に耳を傾け、日々の活動の中でお客さま本位の業務運営を実践していく、持続性のある組織風土改革に取り組みます。また、変化の激しい社会・経済環境の中、リスク感度を向上し、変化に対して迅速・柔軟に対応しながら外部との連携も含め、各種管理態勢を強化します。

かんぽ生命　生命保険業

安心・信頼を基盤として、お客さま本位の業務運営を徹底し、持続的な成長と事業経営における健全性の確保を通じた企業価値の向上に取り組みます。

事業概要

保険業法に基づく免許・認可を得て、生命保険の引受け及び有価証券投資、貸付等の資産運用業務を行っております。

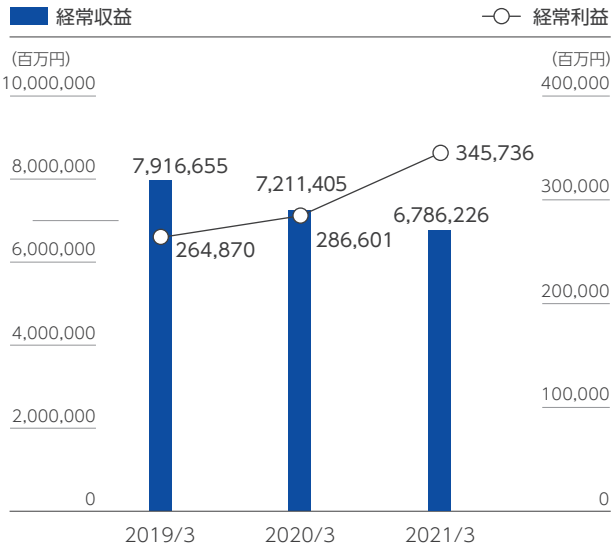
かんぽ生命の直営店において、主に法人のお客さまに対して、自社商品のほか、他の保険会社の商品の受託販売等を行っております。また、日本郵便との間で業務委託契約等を締結し、郵便局で生命保険募集等を行っております。

2021年3月期の業績（連結）

生命保険業におきましては、主に保有契約の減少により、経常収益は6,786,226百万円(前期比425,178百万円減)となりました。また、新契約の減少に伴い募集に係る費用である事業費が減少したこと等により、経常利益は345,736百万円(前期比59,134百万円増)となりました。

(注)経常利益の増加は、当初計画を順調に進捗させたことによるものではなく、営業自粛等による販売費用の減少が大きく影響しており、一時的な利益の上振れであると認識しています。

経常収益／経常利益



(注)日本郵政グループの生命保険業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

生命保険業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	・非常に大きな顧客基盤 ・全国どこにでもある郵便局でお手続きが可能 ・簡易・小口な商品
課題	・お客さまから真に信頼される企業への再生 ・お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへの転換
今後の方針	・信頼回復に向けた取組みの継続 ・事業基盤の強化 ・お客さま体験価値の向上 ・ESG経営の推進 ・企業風土改革・働き方改革 ・ガバナンスの強化・資本政策

今後の取り組み

■ 信頼回復に向けた取り組みの継続

お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼を回復します。

■ 事業基盤の強化

あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えしながら、効率的な業務運営により収益力を向上させていきます。

新しいかんぽ営業体制の構築	専門性と幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実現します
保険サービスの充実	人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進めます
事業運営の効率化	デジタルによる変革の推進により、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します
資産運用の深化・高度化等	新資本規制導入に適切に対処しつつ、オルタナティブ等の投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産運用を深化・高度化していきます

■ お客さま体験価値の向上

お客さま体験価値の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上させることで、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組んでいきます。また、その体験価値をご評価いただいたお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へ、かんぽ生命をお勧めいただくことで、お客さまを広げていきます。

■ ESG経営の推進

当社の社会的使命を果たすことで、サステナビリティ（持続可能性）を巡る社会課題の解決に貢献します。

また、健康増進、介護・相続などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供します。

■ 企業風土改革・働き方改革

経営陣と社員が将来のビジョンを共有し、一人ひとりがやりがい（ES）を感じながら会社とともに成長していく企業を目指します。

また、多様な人財が、多様な働き方を選択できる環境の整備を推進します。

■ ガバナンスの強化・資本政策

ガバナンス体制の強化に継続して取り組み、お客さま本位の業務運営を徹底します。

また、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置付けて、ERMに基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主への還元を目指します。

TOPICS

お客さまニーズに応える保険サービスの導入

青壮年層のお客さまの保障ニーズにより一層お応えするため、普通定期保険及び特別養老保険について、これまでより保険期間が長期となる商品の販売を2021年4月に開始しました。また、既契約の解約を伴わずに保障の見直しを実現できる制度である、契約転換制度の取扱いも2021年4月に開始しています。

今後も、あらゆる世代、様々な場面での保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進め、世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していきます。