

中期経営計画 JP ビジョン2025

::: お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指すうえでの課題と強み

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

グループの強み

強み 1 日本全国の郵便局ネットワーク

郵便局の数	従業員数(2022.3.31現在)	正社員:約21.3万人
24,284局(全国)	約 38.9万人	正社員以外:約17.6万人
証券外務員資格保有者数	生命保険募集人資格保有者数	FP資格保有者数
104,355人	107,444人	69,968人

強み 2 配達ネットワークと金融ネットワーク

郵便ポスト数	国際物流ネットワーク	ATM台数
176,683本(全国)	約 150カ国	31,774台(全国)

※契約者さま及び被保険者さまを合わせた人数です(個人保険及び個人年金保険を含み、(株)かんぽ生命保険が受用している簡易生命保険契約を含みます。)

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

強み 3

圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ

通常貯金口座数

約**1億2,000**万口座

かんぽ生命お客さま数*

約**2,105**万人

郵便配達箇所数

約**3,100**万カ所

1日

強み 4

郵便局への信頼と地域への深い理解

郵便局のコーポレートイメージTOP3

1位

地域に密着している

38.3%

2位

どこにでもある

34.6%

3位

身近・親しみがある

31.2%

(「郵便局」について、あてはまるイメージをそれぞれお答えください。(複数回答可))
(2021年11月30日～12月4日調査)

「JP ビジョン2025」の取り組み

共創プラットフォームを
実現し、持続的な
成長を目指します。

日本郵政株式会社
代表執行役副社長
飯塚 厚



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、より価値のあるものに深化させるため、パートナーとともに新しい商品・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年をゴールとする中期経営計画「JP ビジョン2025」を策定いたしました。

2021年度の取り組み

「JP ビジョン2025」では、主要目標として親会社株主に帰属する連結当期純利益や配当方針等を当グループの財務目標として掲げています。2021年度は、連結当期純利益、配当方針とも当初に掲げた目標を達成することができました。また、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の主要目標も概ね順調な実績となっています。

信頼回復に向けた取り組みでは、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、業務改善計画の着実な実施に全力で取り組みました。また、グループガバナンス強化のため、グループCxO制度を導入する等、グループの組織風土改革に取り組みしました。

新たな成長に向け、楽天グループと、物流・金融・モバイル・DX等様々な領域での協業を開始するなど、グループ外企業等との業務提携、協業にも積極的に取り組みました。また、地域金融機関のATMを郵便局へ設置する等の地域金融機関との連携や地方公共団体との連携を進めました。

資本戦略としては、民営化の趣旨を踏まえ、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、株式処分について検討し、かんぽ生命についてはその議決権割合を49.9%といたしました。これにより、新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、届出制移行後初となる商品として、2022年4月から新医療特約の取扱を開始いたしました。

さらに、2021年10月に当社株式の3次売出しが完了し、当社株式の政府保有割合が法律に定められた保有義務の水準となり、郵政民営化の大きな節目となりました。また、不動産事業を新たな収益の柱として強化するべく、グループ保有不動産の有効活用に加え、グループ外不動産への投資も実施する等、ビジネスポートフォリオの転換にも着手しています。あわせて、2021年6月と2021年11月～2022年4月に自己株式の取得を実施する等、資本効率の向上も図っております。

「JP ビジョン2025」では、主要目標にESG目標も掲げております。2021年度では、集配用車両のEVへの切替について、計画を前倒しして導入を進め、また、環境配慮型郵便局「+エコ郵便局」の第一号店舗を開局するなど、ESG経営に取り組んでおります。

今後の取り組み

「JP ビジョン2025」のゴールである2025年度に向けて、かんぽ生命に引き続き、ゆうちょ銀行の株式についても、できる限り早期に保有割合50%以下とし、経営の自由度向上を目指してまいります。

グループ外企業等との連携について、さらに充実・拡大させていくことで、「共創プラットフォーム」の実現を進めるとともに、新たなビジネスの展開にも取り組み、収益機会の拡大を確保する等、ビジネスポートフォリオの転換に向けた動きを継続していきます。加えて、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施する一方で、さらなる自己株式の取得と成長に向けて必要となる資金の負債での調達を組み合わせることにより、資本効率を向上させていきます。

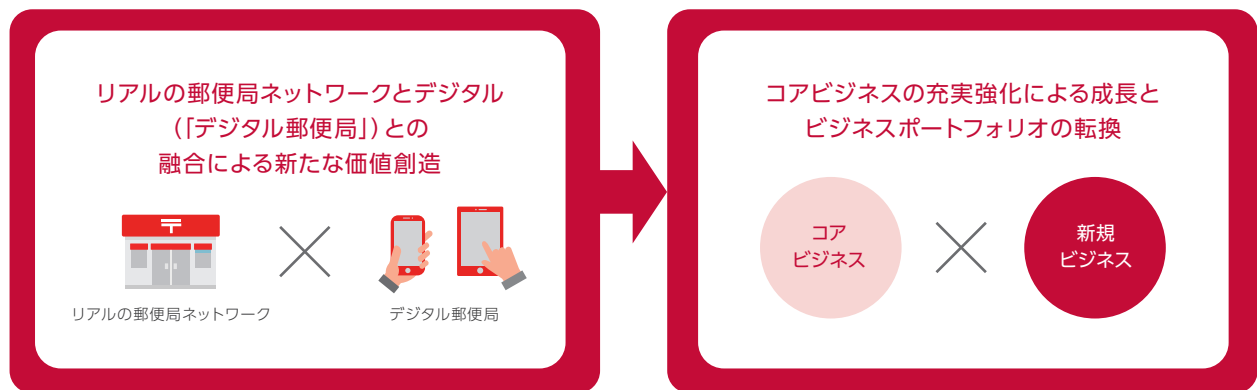
また、EV車両の導入や環境配慮型郵便局の拡大を進め、郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化を進めるなど、ESG経営にも努めてまいります。

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、グループ外の多様な企業等と連携し、それらのパートナーとともに新しい商品・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。



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。



金融2社株式の早期処分

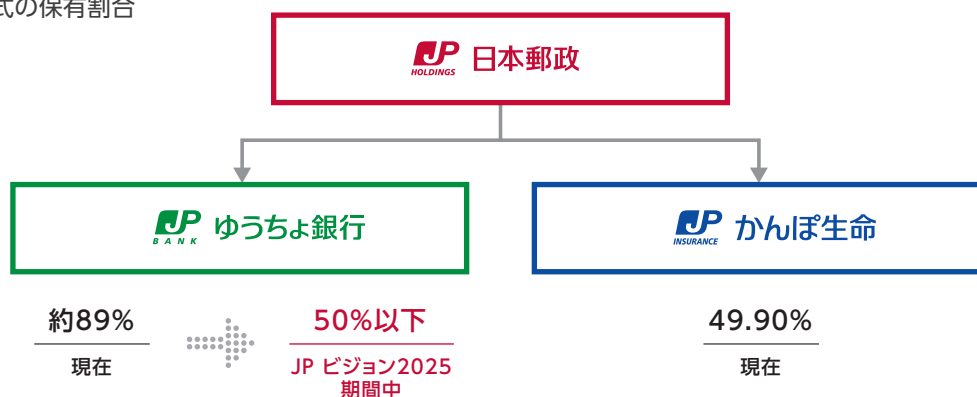
郵政民営化法により、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式について、その株式の全部を処分することを目指し、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の経営状況、郵政事業に係る基本的な役務の確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとされています。

当社としましては、郵政民営化法の趣旨に則り、また、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「JP ビジョン2025」において、その期間中のできる限り

早期に保有割合50%以下とすることを目指すこととしています。それにより、両社の新規業務に関する上乗せ規制が緩和され、事前届出制に移行する等、民営化のプロセスは着実に進展します。

なお、かんぽ生命株式会社については、2021年5月に公表したとおり、かんぽ生命が行う自己株式取得に応じた売付け及び株式処分信託設定による処分により、当社のかんぽ生命に対する議決権保有割合は49.90%となりました。

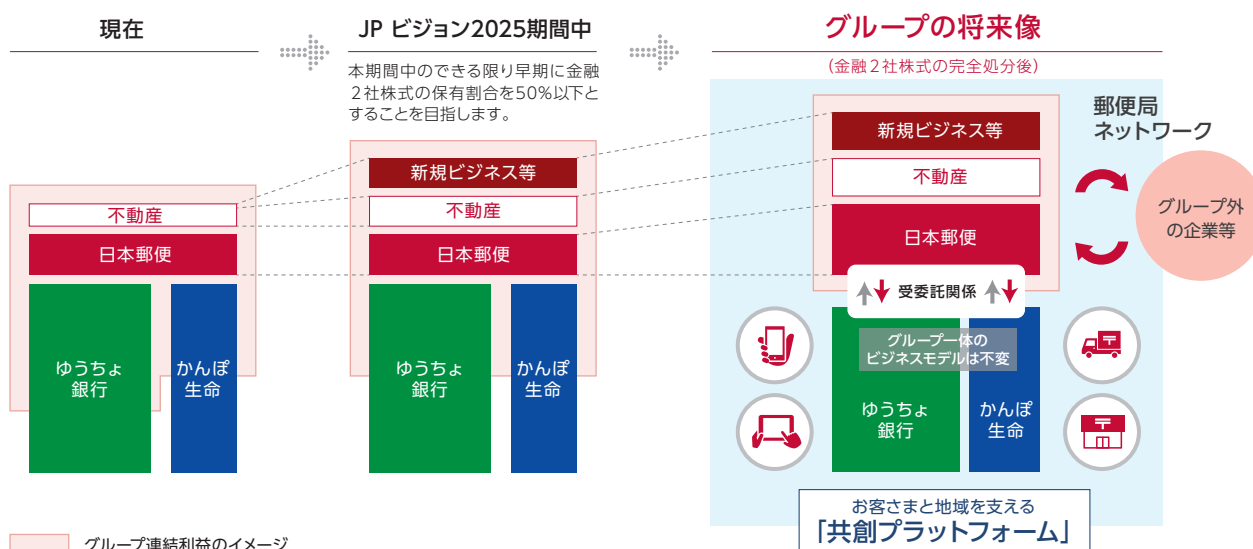
金融2社株式の保有割合



ビジネスポートフォリオの転換

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」として、SDGs等社会課題の解決、社会の持続的発展に貢献し続けていくために、郵便・物流、貯金、生命保険といった

コアビジネスを充実・強化するとともに、新たなビジネスを展開して収益機会を確保する等、ビジネスポートフォリオを転換します。



信賴回復と組織風土改革

2019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賴の回復に向けて愚直に全力で取り組みます。信賴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とも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、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

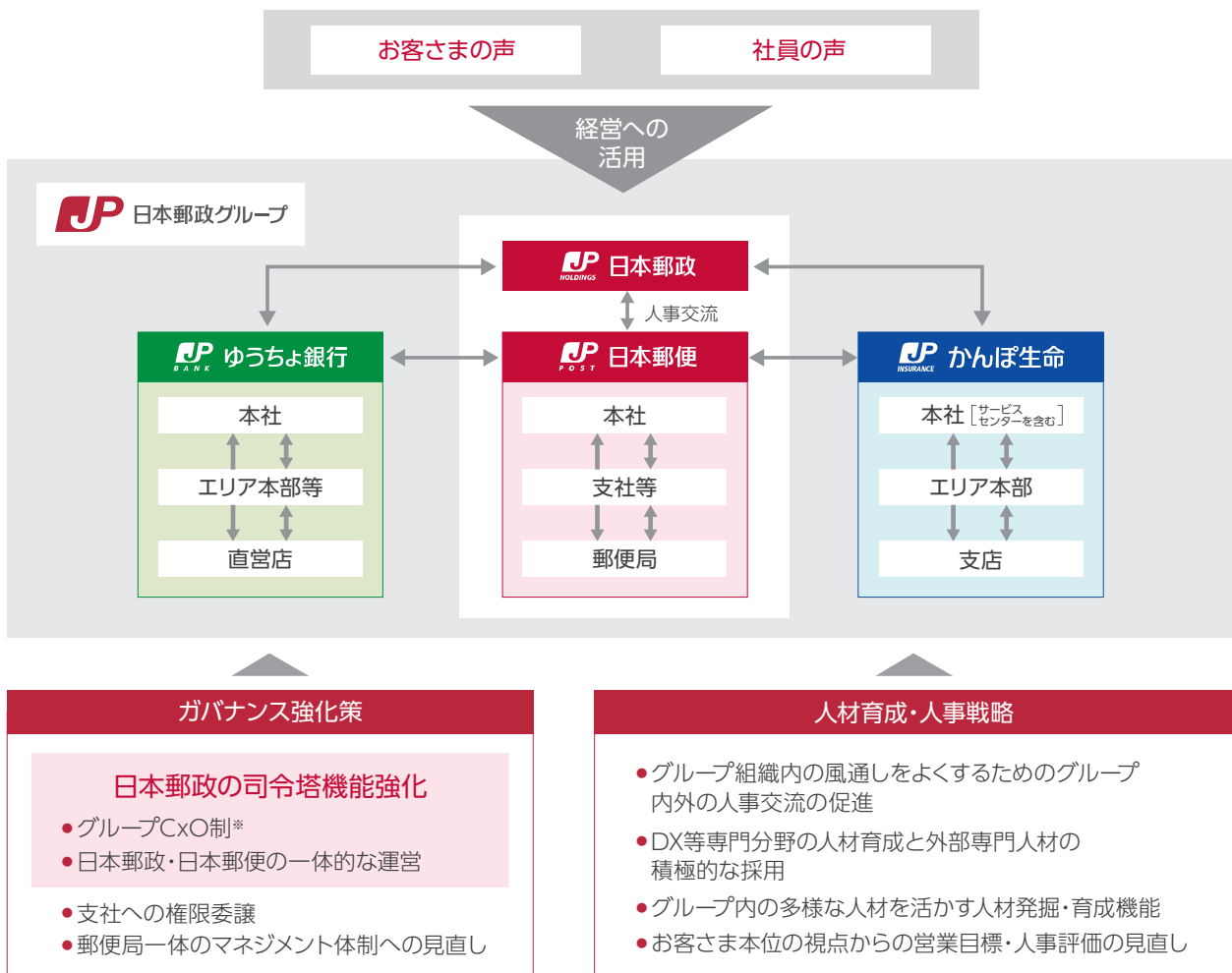
政と日本郵便の一体経営を推進するとともに、日本郵便では支社への権限委譲や郵便局一体のマネジメント体制への見直しをいたします。このように、経営の意思決定スピードと現場の機動力、対応力を同時に高めるためのグループガバナンスの強化に取り組みます。

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、グループ内及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（グループ経営責任者）、グループCFO（グループ財務責任者）、グループCCO（グループ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 (将来的にさらなる向上を目指す)
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年度までの取り組みの結果である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	
連結営業利益	490億円
連結当期純利益	220億円
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
荷物等収益	8,900億円
ゆうパック取扱個数	13.6億個

ゆうちょ銀行	
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
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
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)	

かんぽ生命	
連結当期純利益	910億円
EV成長率(RoEV)※3	6%~8%成長を目指す
お客さま満足度※4	90%以上を目指す
NPS※5	業界上位水準を目指す
保有契約件数	2,000万件以上
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)。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。
※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: お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。
※5: 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、過去の経験・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
- 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	- 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	- 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	- 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	▲30,000人相当分 ※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	▲1,600億円 ※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
ゆうちょ銀行	- 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	▲3,000人	▲550億円
かんぽ生命	- 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	▲1,500人	▲280億円

(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。

グループDXの推進

“ デジタルテクノロジーと リアルを融合した 「みらいの郵便局」の実現 ”

日本郵政株式会社
執行役

飯田 恭久



郵便局は、お客さまにもっと、新しい驚きの体験を提供できるのではないかと。デジタルテクノロジーの力を最大限活用することで、その可能性を大きく広げていきたい。それを、「デジタル郵便局」というコンセプトのもと、実現していきたいと考えています。2021年7月1日には、早期に実現する推進部隊として、新会社「JPデジタル」を設立しました。

デジタル郵便局の機能は、Web/アプリサービスだけではなく、リアルな郵便局のなかにも「溶け込んで」新しい郵便局の体験を創り出すことです。私たちが実現したいこと。一つは、デジタルツールを活用して「金融の手続き」をスマートに」「送る・受け取る」をクイックに」、お客

さまの不便・不満・不安の解消につながる、よりスマートで快適な体験の提供を目指しています。もう一つは、お客さまのデータを活用して、「相談」をもっと身近に」「贈る・買う」をもっと楽しく」、郵便局ならではの「新しい期待」を創りたいと思っています。

これまで、生活者の目線で考え、生活者のお役に立てるサービスを創り続けてきた郵便局。お客さまの顔をよく知り、いつでももっと簡単につながり、安心して相談できる。デジタルテクノロジーと、人の手の温もりのあるサービスがシームレスにつながることで、もっとお客さまの生活に近く、人生に寄り添いお役に立てる「みらいの郵便局」を実現していきます。

「みらいの郵便局」が提供する体験価値

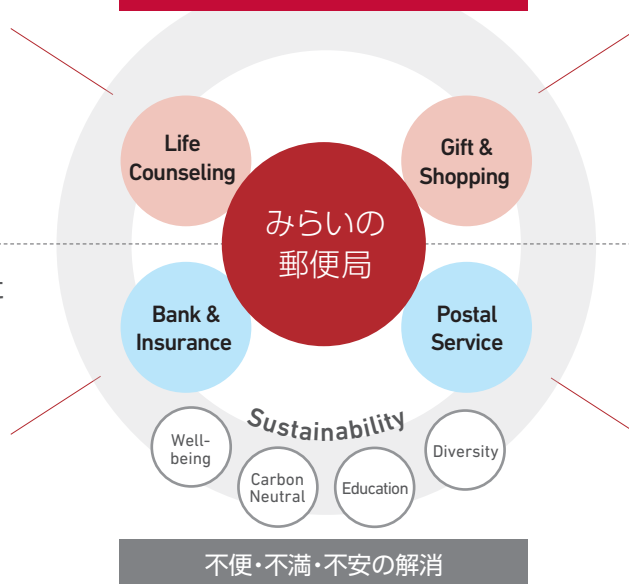
“相談”をもっと身近に

- ①「身近に・より早く」お金に関する診断・相談・申込みができる
- ②「身近に」お金に関する幅広い・より専門的な相談ができる
- ③「身近に」金融以外の、健康や地域等の人生や生活に関わる各種相談も専門家に気軽に相談できる

“金融の手続き”をスマートに

- ①自分の都合に合わせて「いつでも・どこでも」金融の手続きができる
- ②窓口での金融の手続きが「わかりやすい・簡単（すぐ）に」できる
- ③郵便局に行けば、幅広い金融機関やその他の手続きも一緒にできる

新しい期待をつくる+不安の解消



“贈る・買う”をもっと楽しく

- ①全国の郵便局ネットワークの力でセレクトした日本中の本場にいいものが買える
- ②簡単・スピーディーに買うことができる
- ③郵便局やECサイトに行くと自分の興味のある商品やサービスに出会える

“送る、受け取る”をクイックに

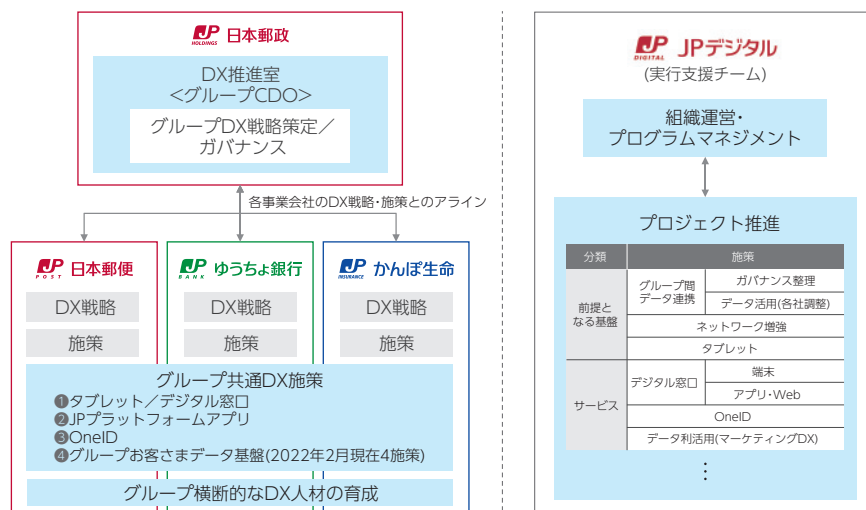
- ①自分の都合に合わせて「いつでも・どこでも」郵便・荷物の発送ができる
- ②窓口での郵便・荷物の発送手続きが「わかりやすい・簡単（すぐ）」できる
- ③好きな時間にストレスなく荷物を受け取ることができる

グループ横断的なDX推進の取り組み～「デジタル郵便局」の実現に向けて～

日本郵政グループは「デジタル郵便局」構想の実現に向けて、デジタル・トランスフォーメーション (DX) をグループで一体的に推進してまいります。

推進体制については、日本郵政DX推進室がグループ内DX戦略策定や各社の取りまとめを行い、2021年7月に設立したDX子会社JPデジタルを実行部隊とすることで、グループの一体的・横断的にDXを推進してまいります。

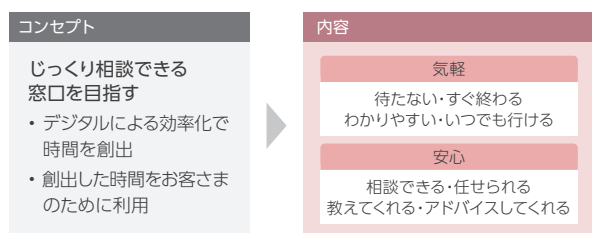
「いつでも、どこでも」郵便局のサービスを受けられる「デジタル郵便局」と、約2万4千の拠点を持つ「安心と信頼」のリアルな郵便局ネットワークが融合し、外部パートナーとともに、お客さまと地域に本当にお役に立てるサービスが生まれていく。そうした「共創プラットフォーム」の実現を目指してまいります。



グループ横断的なDX施策

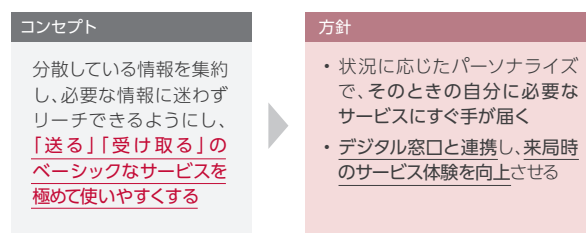
1 タブレット／デジタル窓口

デジタル機器の活用による「デジタル窓口」を構築し、デジタルとリアルをシームレスにすることにより、「じっくり相談できる窓口」を目指し、「気軽」・「安心」をキーワードにお客さま・局員の体験に寄与します。



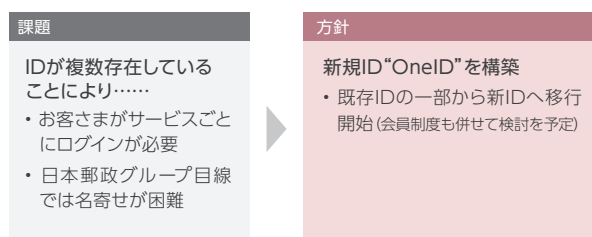
2 JPプラットフォームアプリ

日本郵政グループの公式アプリを段階的に連携・統合し、グループの「プラットフォームアプリ」化を目指します。



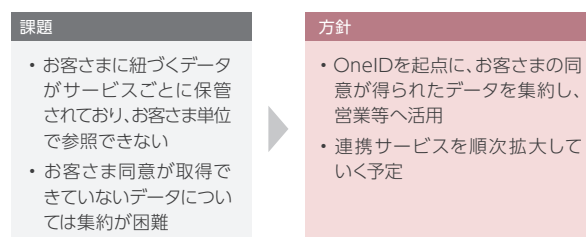
3 OneID

顧客体験・グループお客さまデータ基盤におけるデータ統合の観点から、既存のWeb/スマホアプリサービスのIDの一本化を目指します。



4 グループお客さまデータ基盤

お客さま情報の活用に向け、OneIDを起点としながら、お客さまごとのデータ統合を検討します。



グループ会社のDX取り組み

P-DX※、データドリブンによる郵便・物流事業改革

JP 日本郵便
POST

デジタル化された差出情報と、当社ならではの配達先情報を活用してオペレーションの効率化を進めるとともに、お客さまにとって荷物の差し出しやすさ・受け取りやすさを追求します。

具体的には、デジタル化されたそれらの情報を活用し、自動ルーティングや要員配置の最適化等、生産性の向上

に取り組めます。また、スマホのアプリで送り状の情報を登録することで、手書きの送り状を作成せずに差し出すことを可能にし、非対面・非接触のニーズに対応します。

さらに、荷物の配達予告通知や、受け取り希望日時・受け取り場所変更の受け付けを通じて、お客さまの希望に応じた柔軟な受け取りを可能にします。



※P-DX: Postal-Digital Transformation

窓口業務運営のデジタル化の推進

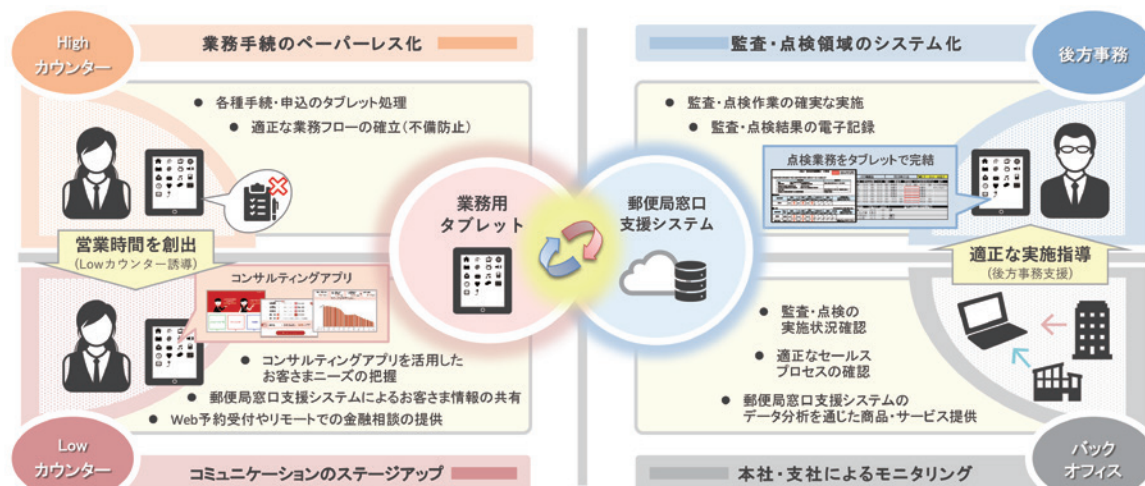
JP 日本郵便
POST

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、業務運営の効率化を進めるとともに、効率化によって創出したリソースを活かし、リアルだからこそ提供できるサービスの展開及び顧客体験価値の向上を実現します。

具体的には、各種手続・申込や監査・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

されたお客さまとの対応記録を活用して、お客さま個々人に合わせたコンサルティングサービスを提供します。

また、社会全体で高まる非対面でのサービスニーズへの対応として、郵便局での金融相談のWeb予約受付やオンライン面談システムを用いたりリモートでの金融相談を提供します。



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

JP ゆうちょ銀行

安心・安全を最優先に、デジタル人材を強化しつつ、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してまいります。

通帳アプリ等のデジタルサービスについて、機能や使いやすさの継続的な改善に取り組むとともに、お客さまの資産・収支を見える化し、家計管理を支援する「家計簿・家計相談アプリ」の構築に取り組んでまいります。

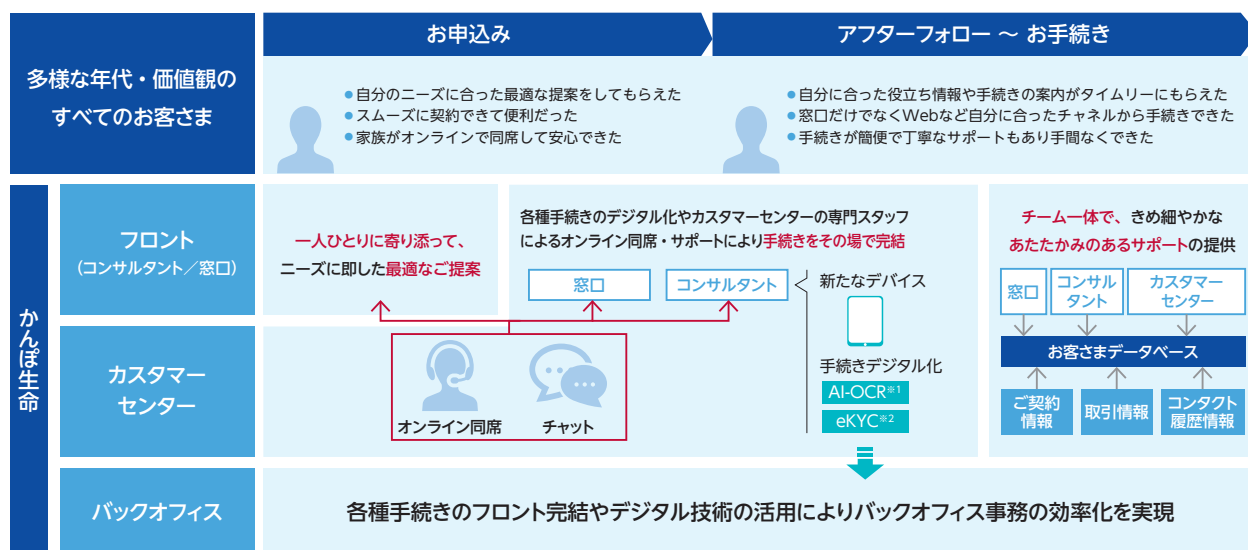
また、全国の郵便局ネットワークを活用し、通帳アプリ等の各種デジタルサービスの積極的なご案内・身近なサポートを進めてまいります。

さらに、通帳アプリ、家計簿・家計相談アプリを起点として、多様な事業者との連携を通じ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」の構築に注力してまいります。

DX推進によるお客さま体験価値の向上

JP かんぽ生命

(実現後の全体像)



※1: AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR(光学式文字読取装置) ※2: 電子的な手段で行う本人確認手続き

かんぽ生命は、感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、「お客さま体験価値」を最優先とするビジネスモデルへ転換することを基本方針として掲げ、郵便局の窓口やコンサルタントといったリアルのお客さま接点の利点を活かし、あたたかみのあるリアルと使い勝手の良いデジタルを織り交ぜ、保険のご提案・諸手続きなどあらゆるサービスを「お客さま体験価値」の向上の視点で抜本的に改革する取り組みを進めております。

具体的には、契約者さま向けWebサービス(マイページ)での対象請求の拡大、カスタマーセンターの専門スタッフによるサポートなど、お客さまサービス・利便性の向上に資する取り組みを順次開始しております。これからも、その場で完結する迅速・簡便な手続きやマイページ等の非対面手続きの拡充を進めるとともに、お客さま情報を蓄積したデータベースを活用して、お客さまに寄り添った、きめ細やかなサービスをご提供できるように取り組んでまいります。

不動産戦略

“ 不動産事業を郵政グループの
収益の柱の一つとなるよう
成長させます。 ”

日本郵政(株) 専務執行役
日本郵便(株) 専務執行役員
日本郵政不動産(株) 代表取締役社長
山代 裕彦



2021年度は、JP ビジョン2025で掲げた開発候補不動産のうち、世田谷中町社宅の開発計画を決定するとともに、白金社宅、京都中央郵便局の開発準備に着手しました。さらに、新たにメルパルク東京・京都・松山や社宅等跡地の下目黒五丁目・福岡泉等を開発候補不動産として追加し、開発検討に着手するなどグループ保有不動産の開発推進に取り組みました。

また、グループ外不動産への投資については、物流施設や高齢者施設、賃貸住宅など優良な不動産への投資を実施しました。社宅跡地である福岡泉の開発計画では、グループ外の隣地を取得して一体で開発する計画とし、グループ保有不動産の価値向上も図りつつ

取り組んでいます。

2022年度も引き続き、開発候補不動産の開発着手と新たな案件の掘り起こしを行うとともに、優良なグループ外不動産への投資を行っていきます。また、地元自治体と連携の上、保育所や高齢者施設の開発等を通じ地域に密着するとともに、物流施設の開発等を通じて郵便局と連携するなど、グループ内の他事業とのシナジーが生まれるような開発を行います。

今後は、広島JPビルディング、蔵前計画など大型物件の竣工が続きますので、適切かつ効率的な運営管理を行い、日本郵政グループ一体となって不動産事業の強化を図り、着実な利益の積み上げを目指していきます。

1. 2022年度竣工物件の紹介

①広島JPビルディング(2022年8月末竣工予定)

国際平和文化都市を目指す広島の陸の玄関口である広島駅周辺地区の良好な環境づくりやあらたな魅力づくりに取り組みます。環境制御などにデジタル技術を取り入れ、ランドマークとなる先進的なオフィスビルを目指し、利便性の高いワークプレイスとにぎわいを届けるとともに、街に開かれた緑豊かな公開空地や歩行者空間を整備してまちづくりにも貢献します。



②蔵前計画(2023年3月末竣工予定)

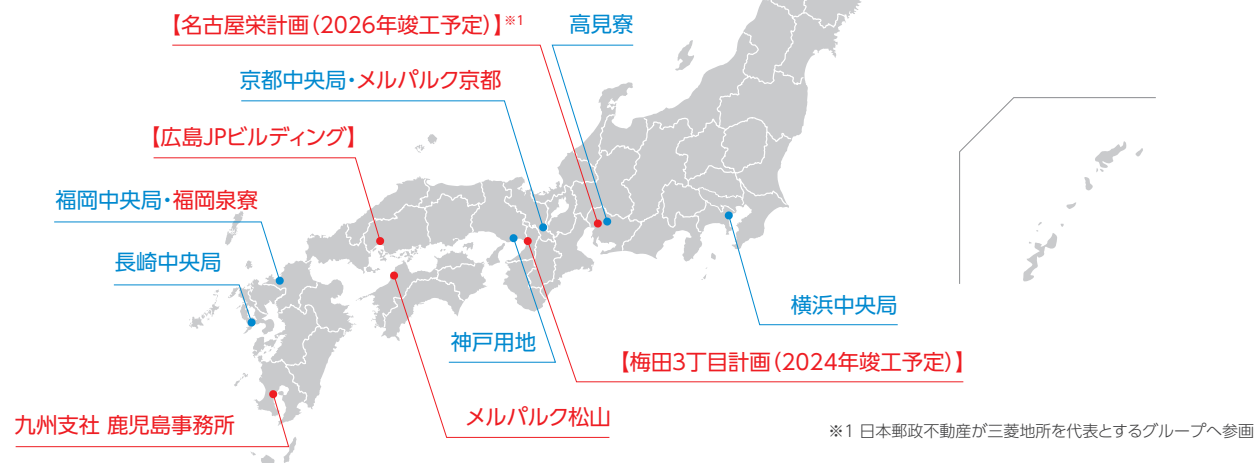
「ここから、暮らしにたくさんの笑顔を Let's live with smiles!」を開発コンセプトに、オフィス棟(ビジネス)、住居棟(生活の場)、物流施設棟(物流の拠点)から構成される大型複合施設を建設し、地域活性化に貢献します。

オフィス棟においては、テナントであるライオン株式会社と共同で、「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」認証の最高位となる「Sランク」を取得し、健康で新しい働き方に対応したワークスペースを提供します。

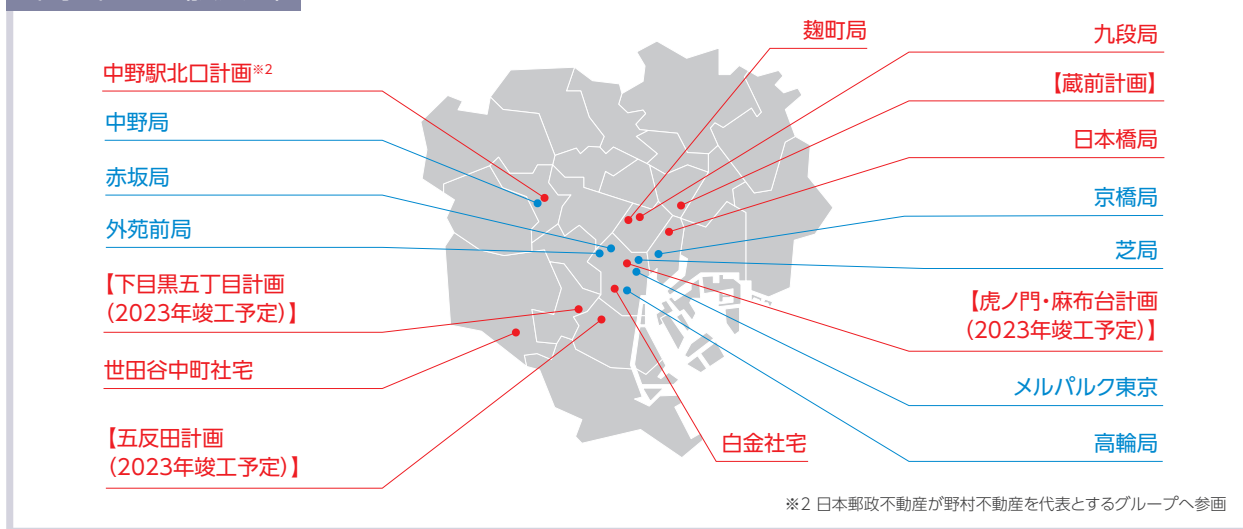


2. 主な開発候補不動産及び開発中不動産

- 凡例
- 【 】 既に着工済みの案件
 - JP ビジョン2025期間中に着工見込みの案件
 - その他の開発候補不動産



東京都23区 (拡大図)



3. まちづくり・地球環境に貢献する不動産開発

日本郵政グループとしてこれまで築いてきた地域社会との信頼関係を大切にしながら、待機児童や高齢社会という社会課題に配慮した保育所や高齢者施設の建設、都市部における商業施設・オフィス・住宅等の大型複合施設による地域開発や、郵便局と連携した物流施設の開発など、地域の特性や社会背景、事業性などを踏まえて、地域の発展に貢献する不動産事業を行っていきます。

ESG経営として、再生可能エネルギーや環境配慮技術

の導入拡大による環境負荷低減に努め、特にグループ不動産事業における温室効果ガス排出量削減について、具体的方策を検討・実践し、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。

また、日本郵政グループの不動産事業はDXを駆使し、お客さまへの空間提供に加え、体験提供を目指すこととしており、広島JPビルディング、蔵前計画から導入を開始し、新たな不動産価値の創生を実現していきます。

グループ外企業との連携

楽天グループとの資本・業務提携



日本郵政は、2021年3月、楽天グループと資本・業務提携について合意し、同社に約1,500億円出資しました。これにより、先進的なデジタル技術・豊富なノウハウと郵便局や強固な物流網によるリアルネットワークという相補う双方の特徴、強みを上手く掛け合わせることで、提携のシナジー効果を最大限引き出し、お客さまに喜んでいただける新たな価値を創出することができるよう、幅広い事業領域において協業を進めています。

物流領域においては、7月1日にJP楽天ロジスティクスを設立し、物流拠点や、配送システム及び受取サービスの共同構築に取り組んでいるほか、「楽天ボックス」における日本郵便の「指定場所ダイレクト」及び「置き配保険」の利用開始（11月1日）、JP楽天ロジスティクスが「楽天スーパーロジスティクス」の物流センターを神奈川県大和市で稼働開始（11月10日）、日本郵便と楽天グループ

が「おまとめアプリ」を提供開始（11月30日）など、ゆうパック等の利用拡大に資するよう、「楽天市場」商品配送の利便性の向上や効率化に資する様々な取り組みを行っています。

モバイル領域においては、郵便局のイベントスペースを活用し、2021年6月から楽天モバイルの申込み等カウンターを設置、DX領域においては、楽天グループのご協力の上、7月にJPデジタルを設立しました。また、金融（カード）領域においては、12月1日にゆうちょ銀行デザインの楽天カードの取扱いを開始し、金融（保険）領域においても、協業に関する協議・検討を行っているところです。EC領域においては、郵便局物販サービスの楽天市場への出店や郵便局での楽天商品の販売を開始しました。

今後も引き続き、業務提携の成果を出すことができるよう、様々な協業に取り組んでまいります。

「お客さまと地域を支える『共創プラットフォーム』」の実現に向けた「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展



2021年6月、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険、アフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社は、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向け、次の取り組みを通じて「資本関係に基づく戦略提携」をさらに発展させることに合意しました。

2022年度には、かんぽ生命とアフラック生命において「かんぽ生命 - アフラック Acceleration Program」を共催し、協業につながるビジネスアイデアを広く募集し、両社の新しいサービスの開発に向けて取り組んでいきます。

引き続き、アフラック生命のがん保険を営業戦略上重要な商品と位置づけてがん保険の販売を推進していくとともに、お客さま本位の業務運営の徹底に協力して取り組む等、戦略提携をさらに発展させていきます。

- 1 戦略提携の一環として検討してきた新たな協業の取り組み
- 2 個人向け保険営業の推進体制の構築・強化
- 3 個人向け保険営業の推進体制の構築・強化の一環としてのがん保険営業の推進体制の強化
- 4 日本郵政グループ3社での金融・保険分野におけるDXの推進
- 5 地域・社会の課題の解決を通じた共有価値の創造の取り組み
- 6 ダイバーシティ推進やアジャイル手法の活用等のイノベーション創出のための取り組み

物流事業高度化のための提携

楽天グループとの提携～JP楽天ロジスティクスの取り組み



日本郵便株式会社と楽天グループ株式会社は、2021年4月に公表した「物流領域における業務提携の取り組み／物流DXプラットフォームの共同事業化」のため、新会社「JP楽天ロジスティクス株式会社」を2021年7月に設立しました。

日本郵便と楽天の既存の資産及び知見を活用し、新たな物流DXプラットフォームの構築を図るとともに、他のEコマース事業者や物流事業者と同プラットフォームへの参加を促進することで、日本の物流環境の健全化及び持続可能な社会の実現に貢献します。

JP 楽天ロジスティクス

商号	JP楽天ロジスティクス株式会社 JP Rakuten Logistics, Inc.
設立	2021年7月
所在地	東京都千代田区大手町二丁目3番1号
出資比率	日本郵便株式会社 (50.1%) 楽天グループ株式会社 (49.9%)

佐川急便との協業



日本郵便株式会社と佐川急便株式会社は2021年9月10日付けで締結した基本合意に基づき、①小型宅配荷物の輸送②国際荷物輸送③フル宅配便④幹線輸送の共同化⑤拠点受け取りの共同化を開始しております。

両社では、今後も持続可能な社会の実現に向け、オープンな環境で、幅広い企業との協業も視野に入れ、新たなソリューション開発に積極的に取り組んでまいります。



ACSLとの資本業務提携



ACSLが持つ国産産業用ドローンメーカーとしての圧倒的な技術・運航ノウハウと、日本郵便の郵便局・物流ネットワークとを掛け合わせることで、配送物の差し出しやすさ・受け取りやすさを追求していきます。

これは日本郵便にとっては、共創プラットフォームの実現に向けた戦略的なDXであり、オペレーション改革投資（ITや施設・設備）の一環となります。

両社では、ドローン等の自動配送による「配送高度化」をはじめとして、先端技術による配達ネットワークの高度化に向けた検討と取り組みを継続的に推進します。

この提携を契機として、両社の経営資源や強みを活かしたシナジー効果を追求し、日本中のお客さまに「より便利、より安心、より快適、より豊か」をご提供するために、日本の物流イノベーションに挑戦します。

グループ会社による価値創造に向けた取り組み

郵便サービス水準の見直し及び先端技術を活用した 配達ネットワークの高度化



インターネットの普及などの通信手段の多様化により郵便のご利用が年々減少する状況と並行し、必ずしも送達にスピードが求められなくなるなど、社会環境や郵便に対するニーズも変化してきました。それらを踏まえ、普通扱いとする郵便物及びゆうメールの土曜日の配達休止や送達日数の猶予をいただくことにより生み出されたリソースを、Eコマースの進展などにより増加している荷物の宅配需要に適切に活用するとともに、郵便サービスを将来にわたって安定的に提供していきます。

また、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、例えば、配達経験の浅い社員でも即戦力として活躍できる環境を近い将来に実現するために、ルーティング・ナビゲーション技術等を活用したゆうパック等配達業務の効率化システムの実装に取り組んでいます。



郵便局窓口におけるコンサルティングサービス(アプリ導入)



お客さまのニーズに合ったコンサルティングサービスを支援するためのツールとして、郵便局窓口においてタブレットで使用する「コンサルティングアプリ」を金融相談機会の多い郵便局を中心に全国約4,000局で導入しています。

コンサルティングアプリを活用することで、人生100年時代におけるお客さまのニーズ把握や、ご関心のあるライフイベントに応じた金融情報のご提供、各種シミュレーションやキャッシュフローを通じたスムーズなご提案を実現し、お客さま本位のコンサルティングサービスを提供いたします。



エクスプレス事業売却後のトール社成長戦略



トール社全体の業績不振の主要因となっていたエクスプレス事業については、2021年8月に売却が完了しました。今後は、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るとともに、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力国と小売業界・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により、豪州に依存した事業構造から脱却、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へ向けた取り組みを加速させてまいります。

戦略投資



国内の低金利環境が継続する等、厳しい運用環境のなか、リスク対比リターンやストレス耐性の強化を意識しつつ、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を2022年3月末時点で94.9兆円まで拡大しました。リスク性資産のうち、戦略投資領域*については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を6.4兆円まで積み上げました。

*プライベートエクイティファンド（成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド）、不動産ファンド等からなる戦略的な投資領域

引き続き、リスク性資産については、投資適格領域のクレジット資産（国内外の社債等）を中心に残高を積み上げていくほか、ストレステスト高度化、モニタリング充実、外貨流動性リスク低減等、リスク管理高度化の取り組みを一層推進してまいります。

新しいかんぽ営業体制／ 新医療特約「もっとその日からプラス」



お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、2022年4月1日より、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、日本郵政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てまいります。

具体的には、ご家庭への訪問などを通じて、お客さまへの丁寧なアフターフォローや保険サービスをご案内するコンサルタントは、かんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制を整備し、生命保険のご提案及びアフターフォローに専念するとともに、お客さま担当制の導入により、お客さまに質の高いきめ細やかなアフターフォローを実施してまいります。また、全国にネットワークを持つ郵便局において、郵便局窓口社員は、引き続き保険商品を含む幅広い商品・サービスを提供してまいります。

また、かんぽ生命は、「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をご提供する」との方針に則り、2022年4月1日、新医療特約「もっとその日からプラス」を発売しました。昨今、医療の進展により入院日数は短期化傾向にありますが、病気によっては数カ月の長期の入院となることもあります。また、外来の手術が定着し、手術全体に占める割合は約半数となっています。このような医療環境を踏まえ、短期の入院にも長期の入院にも、そして外来の手術にも手厚い保障をご提供する「医療特約 もっとその日からプラス」を新たに開発いたしました。

かんぽ生命は、今後も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、あらゆる世代のお客さまの生活に寄りそう商品・サービスをご提供してまいります。

●入院1日でも、手厚い入院一時金をお受け取りいただけます！

入院1日でも、入院保険金に上乗せして入院保険金日額の20日分の「入院一時金」をお受け取りいただけます。短期の入院でも、充実の保障をご提供します。

●本当に不安な、長期の入院にも手厚い保障をご提供します！

「入院一時金」は、入院1日目だけでなく、入院30日目、60日目、90日目、120日目にも入院保険金に上乗せしてお受け取りいただけます。入院が長期化した場合でも、手厚い保障をご提供します。

●外来と入院中どちらの手術にも、安心の保障！

外来の手術にも、入院中の手術と同じ、入院保険金日額の10倍の金額をお受け取りいただける「手術保険金」で、手厚い保障をご提供します。



地方創生に向けた取り組み

ローカル共創イニシアティブ



日本郵政グループ社員派遣地域
及び 協業パートナー

島根県雲南市

- 人 □：3.7万人
- 協業パートナー：Community Nurse Company株式会社
特定非営利活動法人おっちらぼ
- 社会課題：高齢者サービス、生前贈与
- 仮説事業テーマ：郵便局の健康ステーション化、
終活・みまもりサービスのアップデート

奈良県奈良市

- 人 □：35.4万人
- 協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab
- 社会課題：自治体サービスの持続
- 仮説事業テーマ：ローカルコープ(住民出資型共助法人) 組成・運営

宮城県石巻市

- 人 □：13.9万人
- 協業パートナー：株式会社巻組 /
一般社団法人イシノマキ・ファーム /
一般社団法人りづらす
- 社会課題：空き家相続・障がい者雇用
- 仮説事業テーマ：空き家活用への投資、
ソーシャルファームへの参画

石川県能登半島

- 協業パートナー：株式会社ノトツブ
- 社会課題：廃業問題・事業承継
- 仮説事業テーマ：事業承継ファンドの組成・運用

三重県尾鷲市

- 人 □：1.6万人
- 協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab
- 社会課題：自治体サービスの持続
- 仮説事業テーマ：ローカルコープ(住民出資型共助法人) 組成・運営

※その他、一般社団法人 Next Commons Lab (本部・東京都) にも派遣予定

公募により選出したグループ会社(日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命)の本社員8名を、2022年4月から2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規ビジネス等の創出を目指す取り組みを開始しました。

社会課題に先行して取り組む地域で、経済の活性化、関係人口の創出、自治機能の維持・向上に資するサービスに精力的に取り組んでいるベンチャー企業や自治体とともに日本郵政グループとして現場で活動し、貴重な

経験を積むことによって、起業家マインドを有する人材の育成につなげていきます。また、ベンチャー企業や自治体とパートナーシップを組むことによって、社会課題の解決に向けた新規ビジネス等の創出を目指すこととしています。変化の激しい時代に突入した今、日本郵政グループがこのような新たな取り組みを積極的かつ主体的に行うことによって、持続可能な地域社会づくり、そして地域の方々の生活の向上に貢献できるよう、新たな役割を模索してまいります。

郵便局のみまもりサービスと終活紹介サービス



日本郵便は、高齢者の方々が安心して暮らすことができる地域社会に貢献するため、全国2万カ所の郵便局で「郵便局のみまもりサービス」を提供しています。

また、総務省の郵便局活性化推進事業による実証事業を通じて「スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス」を開発し、地方公共団体向けのサービスとして2022年1月から提供を開始しました。

併せて、2019年2月から東京、2020年11月から北海道で終活に関するお客さまの不安解消のお手伝いをするため関連事業者を紹介する「終活紹介サービス」を提供しています。

高齢社会が進展するなか、これからもお客さまの利便性向上に向けた取り組みを実施してまいります。



地方公共団体との連携強化



日本郵便は、公的証明書の交付や国民年金関係等の申請受付、プレミアム付商品券販売等の様々な地方公共団体事務を受託(2022年3月末現在、305団体から4,497の郵便局で受託)することにより、郵便局の窓口を通じて、地域住民の皆さまに行政サービスを提供する取り組みを積極的に行っております。

これらの事務に加え、近年の法律改正により受託範囲が拡大され、マイナンバーカード電子証明書関連事務等も受託可能となる等、地域住民の利便性向上のために、郵便局を活用できる場面がひろがっています。

さらに、新たな取り組みとして、一部の地域で、郵便局での新型コロナワクチン接種予約入力代行や、郵便局に地方公共団体のタブレットを設置し、地方公共団体の職員と住民とをテレビ電話方式で繋ぎ、オンラインでの行政相談を実現する等、地域に存在する郵便局とデジタル技術を組み合わせることで、地域住民の利便性向上に貢献しています。

こうした取り組みを行うにあたり、地方公共団体と

日本郵便とが一体となり、継続的に地域の課題解決に向けた活動を行うことを目的として、全国各地の地方公共団体と包括連携協定をはじめとした各種協定を締結しています。

なお、地方公共団体と防災協定を締結し、避難所開設状況等の情報提供を受けて被災者への郵便物等の配達、避難所への臨時の郵便差出箱の設置等の取り組みも行っております。



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

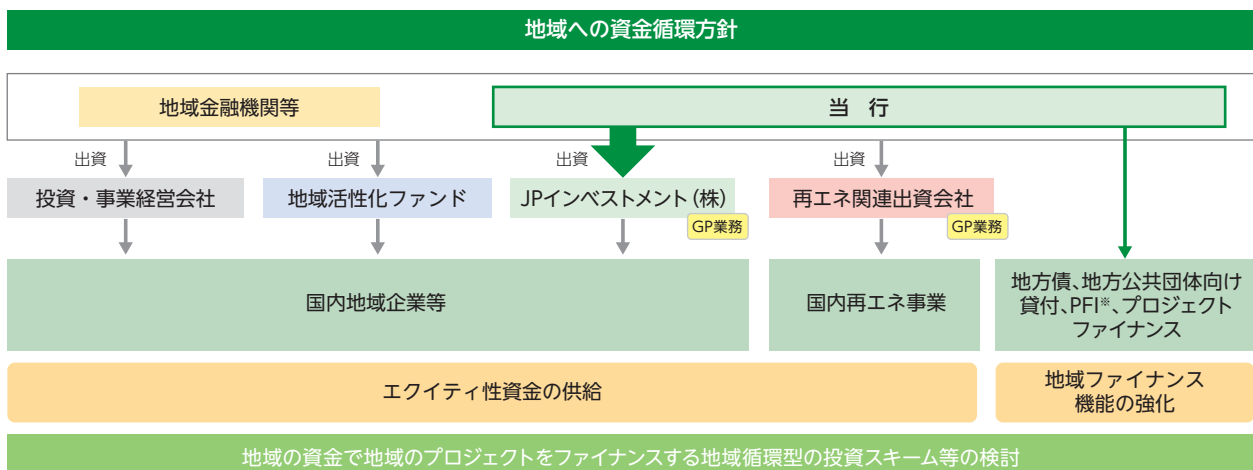


お客さまからお預かりした大切な資金を地域へと循環するために、特にエクイティ性資金の供給を拡充し、地域活性化への貢献に努めてまいります。

「地域活性化ファンド」や「投資・事業経営会社」への出資を引き続き推進するとともに、連結子会社のJPインベストメント株式会社が2022年4月に設立した「JPイン

ベストメント地域・インパクト1号ファンド」に出資する等、地域経済の発展に貢献してまいります。

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」として、ATM連携や税公金取りまとめ事務共同化等についても継続的に取り組み、多様な手段により、全国の地方創生を多面的に支援してまいります。



資本戦略

資本効率の向上

日本郵政の資本効率の向上に向けた取り組み

機動的な自己株式の取得とともに、負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めるこ

とで、資本コストを低減します。資本コストの低減と収益の向上の双方に取り組むことで、資本効率 (ROE) の向上を目指します。

日本郵政単体BS 2021.3末時点



日本郵政単体BS 「JP ビジョン2025」期末



資本効率の向上と株主還元の強化を目指す

	2021年3月期	2022年3月期
ROE (純資産 ベース) ※1	3.4%	3.8%
ROE (株主資本ベース) ※2	3.8%	4.6%

※1: 純資産から非支配株主持分を除いた自己資本をベースに算定
 ※2: 純資産から非支配株主持分及びその他有価証券評価差額金を除いた株主資本をベースに算定

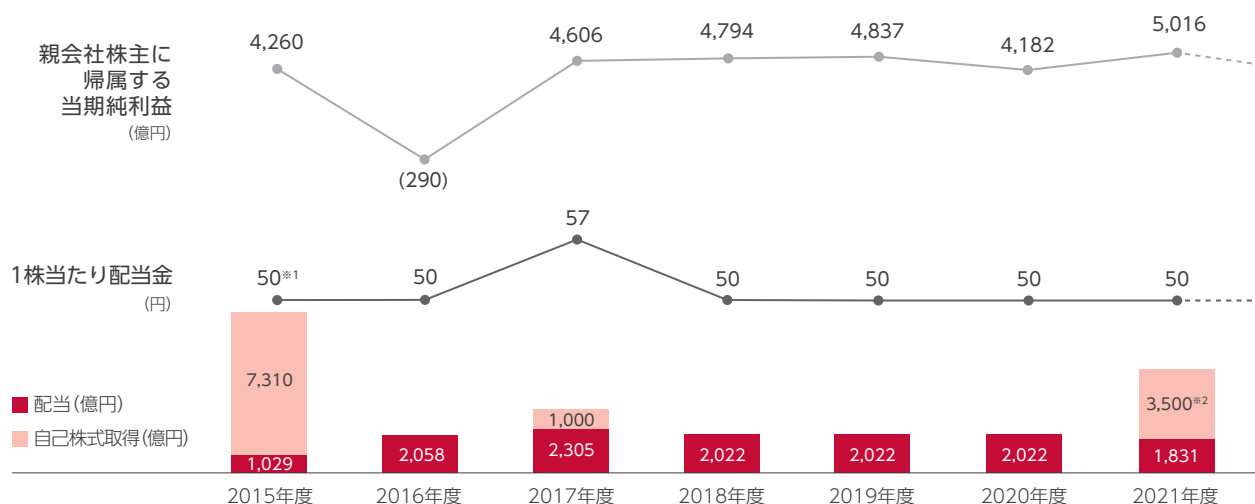
株主還元

当社は、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います。

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、「JP ビジョン2025」の期間である2026年

3月期末までの間は、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施していくことを目指していきます。

また、「JP ビジョン2025」期間中に自己株式の取得を機動的に実施することで、資本効率の向上を図ることとしており、2022年4月までに約3,500億円の自己株式の取得を実施しました。さらに、2022年5月から2,000億円を上限とする自己株式取得を実施しています。



※1: 株式上場から当該期末配当の基準日までの期間等を踏まえ2倍の50円で計算。 ※2: 2022年4月に取得した約45億円を含む。

ブランドイメージ向上へ向けた お客さまとのコミュニケーションの展開

進化するぬくもり。



新キャッチコピー「進化するぬくもり。」
郵便局を核とするグループ統一の
コミュニケーションを展開

このキャッチコピーは、“日本中の地域の「ぬくもり」でありたい」という原点の想いを表現しました。
この想いは郵便局の本質的な価値であり、時代が変わろうとも、必ず守り抜いていきます。一方で、変化の著しい現代社会においては、時代に合わせたサービスや新たなチャレンジといった進化が求められています。
日本郵政グループは、原点の想いととも、決意新たに進化を続け、一丸となって、日本中でおもてなしの温度をさらに高めていきます。



<https://www.jpcast.japanpost.jp/nukumori.html>

彩り豊かな日本郵政グループの
情報を発信していく
新たなウェブメディア“JP CAST”

郵便局の魅力を発信するメディア



日本郵政グループを表す“JP”と、社員やお客さまを含むすべての“人”が“出演者(CAST)”となる放送局(broadcast)を表現したこの名称には、私たち自身の言葉を通して、リアルな私たちの姿を発信していきたい、という想いを込めました。

2022年1月の立ち上げ以降、100万人を超えるお客さまにご覧いただいています。

これからも「JP CAST」を見れば、日本郵政グループの“今”がわかる、そんなメディアを目指して、お客さまに寄り添い続ける、郵便局の姿を自分たちの手で真すぐに発信していきます。

全国2万4千ある郵便局、全国40万人の社員がいるからこそある、彩り豊かな情報は、社員たちの地道な努力から、熱意や使命感あふれる姿、意外な取り組み、ちょっと笑えるコンテンツまで、無限大です。

「JP CAST」を通じて、日本郵政グループの「進化」と「ぬくもり」をぜひ感じてください。



<https://www.jpcast.japanpost.jp/>

JP CAST 検索

日本郵政グループの構成

日本郵政グループは、全国の郵便局ネットワークを通じて、郵便・貯金・保険の三事業を中心とした様々な商品・サービスを提供し、お客さまの生活全般に深くかかわり、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指しています。

JP POST 日本郵便

P.97 詳細情報は資料編をご覧ください



郵便局ネットワークを最大限に生かし 地域のお客さまをサポート

郵便サービスをなるべく安い料金であまねく公平に提供することに加え、(株)ゆうちょ銀行から受託する銀行窓口業務及び(株)かんぽ生命保険から受託する保険窓口業務についても、郵便局を通じて全国のお客さまにご提供しています。

今後も、国民共有の財産である郵便局ネットワークの水準を維持し、公益性・地域性を十分発揮するとともに、郵便局のサービスをさらに便利なものとし、地域のお客さまの生活を総合的にサポートできるよう取り組んでまいります。

JP BANK ゆうちょ銀行

P.100 詳細情報は資料編をご覧ください



銀行業で お客さまの生活をサポート

全国に展開する郵便局ネットワークを通じて、幅広い個人のお客さまに総合的な金融サービスをご提供しています。

(株)ゆうちょ銀行は、「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指します。」を経営理念としています。

株式保有義務1/3超
(郵政民営化法)

株式保有割合 約34.3%※1※2
(発行済株式総数に対する保有割合は約33.3%)

政府

株式保有義務100%
(郵政民営化法)

金融2社の経営状況、ユニバーサルサービスの責務の

株式保有割合約89.0%※1

JP HOLDINGS

日本郵政

P.92

詳細情報は資料編をご覧ください

※1：自己株式を除く発行済株式総数に対する保有割合（2022年3月末現在）

※2：2022年5月に公表した自己株式取得及び自己株式消却により2022年5月末現在の株式保有割合は約34.5%（発行済株式総数に対する保有割合は約34.3%）となりました。



P.103 詳細情報は資料編をご覧ください



生命保険業

P.42

生命保険業で 安心のある生活をサポート

郵便局とかんぽ生命の直営店を通じて、全国のお客さまに「保険」という安心をお届けしています。

(株)かんぽ生命保険は、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」を経営理念とし、お客さま一人ひとりの人生を保険の力で支え、守り続けてまいります。

履行への影響等を勘案しつつ、できるだけ早期に、全株処分を目指す
(郵政民営化法)

株式保有割合約49.9%^{*1}

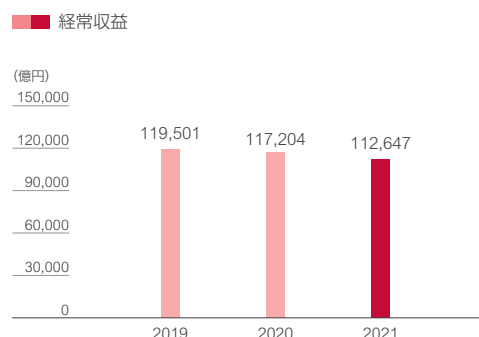
お客さまと地域を支える
「共創プラットフォーム」へ

財務・非財務ハイライト

財務情報

経常収益

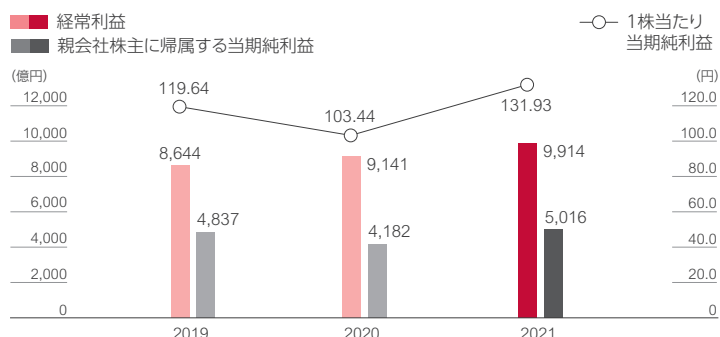
112,647 億円



2021年度における経常収益は、前年度比3.9%減の11兆2,647億円となりました。

経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益 ／1株当たり当期純利益

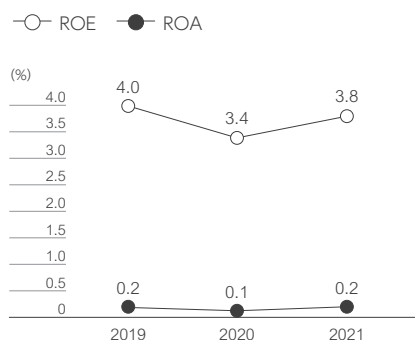
経常利益 9,914 億円 親会社株主に帰属する当期純利益 5,016 億円 1株当たり当期純利益 131.93 円



2021年度における経常利益は、前年度比8.5%増の9,914億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比20.0%増の5,016億円、1株当たり当期純利益は131.93円となりました。

ROE(自己資本当期純利益率)／ ROA(総資産当期純利益率)

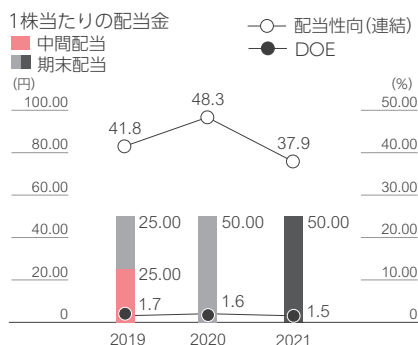
ROE(自己資本当期純利益率) 3.8%
ROA(総資産当期純利益率) 0.2%



2021年度におけるROE(自己資本当期純利益率)は、前年度比0.4ポイント上昇し、3.8%となりました。ROA(総資産当期純利益率)は0.2%となりました。

1株当たりの配当金／配当性向(連結) DOE(純資産配当率)

1株当たりの配当金 50 円
配当性向(連結) 37.9%
DOE(純資産配当率) 1.5%



2021年度における1株当たり年間配当金は50円となりました。配当性向(連結)は37.9%となりました。DOE(純資産配当率)は1.5%となりました。

株価チャート



株式の概要(2022年3月31日現在)
証券コード:6178
事業年度:毎年4月1日から翌年3月31日まで
上場証券取引所:東京証券取引所
決算期:毎年3月31日
定時株主総会:毎年6月(議決権の基準日 毎年3月31日)
配当金の基準日:期末配当 毎年3月31日
中間配当 毎年9月30日(中間配当を行う場合)
1単元の株式数:100株
発行済株式総数:3,767,870,229株
株式の種類:普通株式
株主数:797,689人

非財務情報

温室効果ガス排出量

CO₂排出量合計267.7 万t-CO₂

原単位(施設)

0.053 t-CO₂/m²

原単位(車両)

0.000161 t-CO₂/km

※CO₂排出量合計:日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、日本郵便輸送及びトールホールディングスの2020年度Scope1・2・3実績

※原単位(施設)及び原単位(車両):日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命及び日本郵便輸送の2020年度実績



地域における協力に関する協定数／締結率



包括連携協定数(都道府県)

42 件

地域における協力に関する協定数(市区町村)

1,732 件 99.5 %

防災協定数(市区町村)

1,610 件 92.5 %



手紙の書き方体験授業／金融教室



「手紙の書き方体験授業」実施校数

21,411 校



小中学校への出前授業等による金融教室実施校数(累計)

327 校

※2014年度から2021年度までの累計の実施校数



女性管理職数／女性役員数



女性管理職数

3,133 名

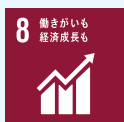
9.2 %

※2022年4月1日現在

女性役員数

21 名

※2022年7月1日現在



育児休業取得者数／有給休暇平均取得日数



育児休業取得者数

4,141 名

※2021年度取得者数



有給休暇平均取得日数

18.8 日

※2021年度取得日数



信用格付

株式会社日本格付研究所(JCR)
(長期発行体格付)

AA+

(安定的)

※2021年12月16日現在

グループ各社の業績・強みと課題



日本郵便 郵便・物流事業

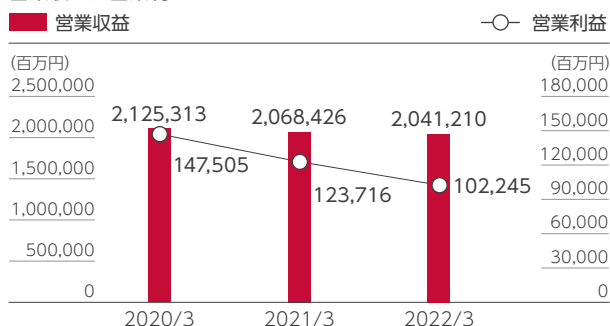
事業概要

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。

2022年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、前年度の巣ごもり消費増の反動、厳しい競争環境等により、ゆうパック（ゆうパケットを含む）が減少となりました。国際郵便が引受再開等により増収となったものの、ゆうパック減に伴う荷物や年賀葉書収入の減収等により、経常収益は2,043,624百万円（前期比28,252百万円減）、経常利益は103,898百万円（前期比22,689百万円減）となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、経常収益は2,689百万円減少し、セグメント利益は1,980百万円減少しております。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便・物流事業の営業収益は2,041,210百万円（前期比27,215百万円減）、営業利益は102,245百万円（前期比21,471百万円減）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	- 全国3,100万カ所に毎日配達を行う輸送ネットワーク - ラストワンマイルにおける自動二輪車の起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 - 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 - 他企業との連携による利便性の高いサービスの提供等

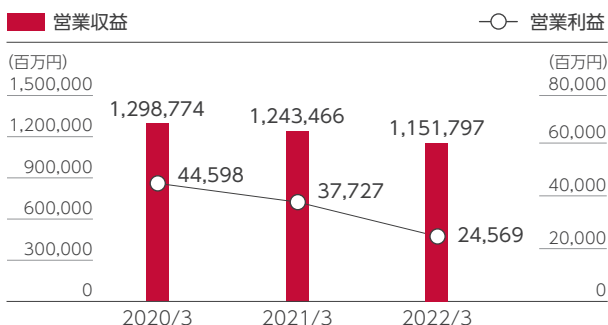
事業概要

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。

2022年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、2021年4月から新たな営業スタンスに移行しているものの、2019年7月からかんぽ生命の積極的な営業活動を控えていたこと等により保険手数料が減少し、また、送金決済取扱件数の減少等により銀行手数料が減少したほか、収益認識に関する会計基準の適用に伴う物販事業収益の減少や前年度の不動産販売収益の剥落等もあり経常収益は1,158,552百万円(前期比126,913百万円減)、経常費用は収益同様に物販事業の経費減等で減少したものの、経常利益は24,742百万円(前期比15,103百万円減)となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、経常収益は59,679百万円減少しております。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便局窓口事業の営業収益は1,151,797百万円(前期比91,669百万円減)、営業利益は24,569百万円(前期比13,157百万円減)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 - 毎日の生活のなか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	- お客さま本位の業務運営に向けた取り組み - 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

事業概要

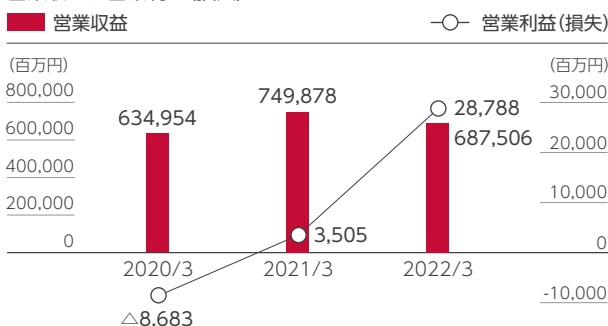
Toll Holdings Limited及び同社傘下の子会社において、アジア太平洋地域に関わる輸出入を中心としたフルラインでの国際的貨物輸送、及び、アジア太平洋地域における輸送・倉庫管理や資源・政府分野物流等のサービスを行っております。

2022年3月期の業績

国際物流事業におきましては、フォワーディング事業の貨物需要増による増収があったものの、ロジスティクス事業の新型コロナウイルス感染症対策関連の大口取扱い減少やエクスプレス事業譲渡に伴う収益剥落の影響により経常収益は687,817百万円(前期比62,251百万円減)、経常費用はフォワーディング事業の増収見合の費用増があったものの、ロジスティクス事業の減収見合の経費減やエクスプレス事業の費用剥落等により大きく減少し、経常利益は21,226百万円(前期は7,003百万円の経常損失)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における国際物流事業については、営業収益は687,506百万円(前期比62,372百万円減)、営業利益は28,788百万円(前期比25,282百万円増)となりました。

(注) トール社のエクスプレス事業については、2021年4月21日にAllegro Funds Pty Ltdの傘下企業に譲渡する契約を締結し、2021年8月31日に譲渡手続きを完了しております。

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か国 - 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



ゆうちょ銀行

銀行業

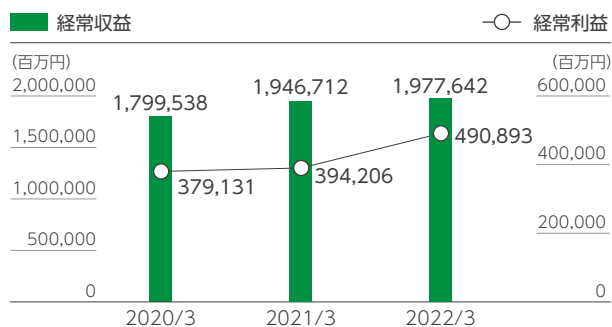
事業概要

ゆうちょ銀行及びその関係会社が、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。

2022年3月期の業績(連結)

銀行業におきましては、外債償還益の減少を主因にその他業務利益は減少したものの、外債投資信託やプライベートエクイティファンドの収益増加を主因とした資金利益の増加及びプライベートエクイティファンドや不動産ファンドの拡大等による臨時損益の増加等により、経常収益は1,977,642百万円(前期比30,929百万円増)、経常利益は490,893百万円(前期比96,686百万円増)となりました。なお、収益認識会計基準等の適用により、当連結会計年度の経常収益が779百万円減少し、セグメント利益は51百万円増加しております。

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」「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
課題	・ お客さま本位のサービス提供 ・ 商品・サービスの拡充 ・ 地域活性化への貢献 ・ 新たな価値の創造 ・ デジタルデバйд問題への対応 ・ 非接触/非対面ニーズ対応 ・ セキュリティ強化 ・ ESG経営 ・ 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



かんぽ生命

生命保険業

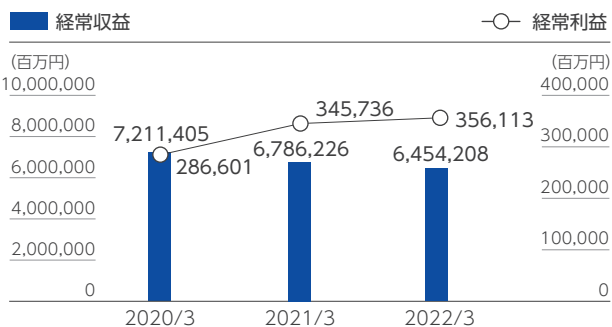
事業概要

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。

2022年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、金銭の信託運用益の増加等により資産運用収益は増加したものの、保有契約の減少による保険料等収入の減少等により、経常収益は6,454,208百万円(前期比332,018百万円減)となりました。また、保有契約が大きく減少したものの、事業費が減少し、加えて、順ざやが増加したこと等から、経常利益は356,113百万円(前期比10,377百万円増)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	・ 新しいかんぽ営業体制に基づくお客さま接点の強化 ・ 信頼回復に向けた取り組みの継続 ・ 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

日本郵政グループは人生100年時代の「一生」を支える活動の一環として、女子陸上部の運営やかんぽ生命社員の車いすテニスプレイヤー大谷桃子選手の支援をはじめ、スポーツやパラスポーツへの協賛・支援を行っています。特に2021年度は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャル郵便パートナー、東京2020オリンピック聖火リレーのサポーターパートナーとして、日本全国での東京2020大会を通じた地域の盛り上げに貢献しました。これからも、全国2万4千の郵便局と40万人のグループ社員を抱える郵政ネットワークを活用して競技や地域に根差したチーム・アスリート等の盛り上げに取り組み、地域の活性化やダイバーシティ社会の実現に貢献してまいります。

スポーツに対する主な協賛活動

契約主体	協賛先(概要)
日本郵政	一般社団法人 日本ゴールボール協会(オフィシャルパートナー)
	東北楽天ゴールデンイーグルス(オフィシャルプラチナスポンサー)
日本郵便	公益財団法人 ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ(B.LEAGUE パートナー)
	日本郵便 Honda Dream
かんぽ生命	一般社団法人 日本車いすテニス協会(トップパートナー)
	一般社団法人 日本ボッチャ協会(ゴールドトップパートナー)

ゴールボールの普及・発展支援

競技体験や魅力の発信などを通じ、普及発展に貢献しています。具体的な取り組みとして、地域のお客さまや社員を対象にした体験会の開催、全国各地で開催される初心者向け大会の支援、日本ゴールボール協会が主催する大会への社員ボランティア派遣などを実施しています。



日本郵便Honda Dreamの活動

2018年から、年に4~6カ所で「ぼすくまの親子バイク教室」を開催しています。この教室は、ぼすくまをラッピングしたポケットバイクの試乗体験と記念写真を印刷したオリジナル葉書を使ったお手紙ワークショップのイベントで、プロレーシングチームである日本郵便 Honda Dreamが運営しています。



ボッチャへの協賛活動

日本代表チームも出場した「2022 ボッチャ東京カップ supported by かんぽ生命」(2022年4月)など、ボッチャ競技大会への協賛を行っています。



車いすテニスでの活躍

かんぽ生命社員の大谷桃子選手は、2020年全仏オープンで、初出場ながらシングルス準優勝の快挙を達成。東京2020パラリンピックでは、女子ダブルスで銅メダルを獲得しました。



女子陸上部の活動

「人から人へとタスキをつなぐ駅伝」と「人から人へと手紙を届ける郵便」は、親和性が高く、社員が一体感を持って応援できることなどから、2014年4月に女子陸上部を創設し、運営しています。

所属選手は日本郵政グループ各社に所属しており、実業団駅伝女子日本一を競う「全日本実業団対抗女子駅伝競走大会(クイーンズ駅伝in宮城)」に2015年から7年連続で出場し、2016年(第36回)に初優勝。2019年(第39回)、2020年(第40回)と二連覇を果たすなど、大活躍しています。

個人においても、東京2020オリンピックで優秀な成績を収めました。

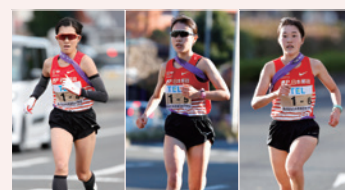
2021年度の主要成績

大会名	順位	出場選手	記録
第41回全日本実業団対抗女子駅伝競走大会(クイーンズ駅伝in宮城)	第4位	1区:鈴木 亜由子 2区:小坂井 智絵 3区:廣中 璃梨佳※1※2 4区:三原 梓 5区:太田 琴菜 6区:大西 ひかり	2時間15分35秒
第32回オリンピック競技大会(2020/東京)女子5000m決勝	第9位	廣中 璃梨佳※3	14分52秒84
第32回オリンピック競技大会(2020/東京)女子10000m決勝	第7位入賞	廣中 璃梨佳※4	30分00秒71
第32回オリンピック競技大会(2020/東京)女子マラソン	第19位	鈴木 亜由子	2時間33分14秒

※1:区間賞 ※2:最優秀選手賞 ※3:日本新記録 ※4:日本歴代4位



鈴木選手 小坂井選手 廣中選手



三原選手 太田選手 大西選手

©フォート・キシモト