

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



私たちの歩み

- 1871年(明治4年) ○ 郵便事業創業
郵便切手の発行開始
- 1872年(明治5年) ○ 郵便の全国ネットワーク完成
- 1873年(明治6年) ○ 郵便料金の全国均一制実施
郵便はがきの発行開始
- 1875年(明治8年) ○ 郵便為替・郵便貯金事業創業
- 1885年(明治18年) ○ 通信省発足
- 1892年(明治25年) ○ 小包郵便の取り扱い開始
- 1901年(明治34年) ○ 赤いポスト登場
- 1908年(明治41年) ○ 郵便貯金現在高1億円
- 1911年(明治44年) ○ 速達郵便の取り扱い開始
- 1916年(大正5年) ○ 簡易保険事業創業
- 1928年(昭和3年) ○ 国民保健体操(旧ラジオ体操)の制定
- 1949年(昭和24年) ○ 郵政省発足
- 1960年(昭和35年) ○ 郵便貯金現在高1兆円
- 1971年(昭和46年) ○ 学資保険・特別終身保険の創設
- 1984年(昭和59年) ○ 郵便貯金オンライン全国ネットワーク完成
- 1985年(昭和60年) ○ 郵便貯金現在高100兆円
- 2001年(平成13年) ○ 郵政事業庁発足
- 2003年(平成15年) ○ 日本郵政公社発足
- 2007年(平成19年) ○ 日本郵政グループ発足
- 2012年(平成24年) ○ 現在の4社体制への移行
- 2015年(平成27年) ○ 東京証券取引所
市場第一部への上場
- 2021年(令和3年) ○ 郵政創業150年



「郵便取扱の図」あて先別の区分・道順組み立ての模様/1884(明治17)年



通信省のマークとして「〒」を制定



簡易保険創業時第1号のポスター



郵便配達の様/1971(昭和46)年



郵便貯金窓口における事務処理模様/1983(昭和58)年



JP HOLDINGS 日本郵政 **JP BANK** ゆうちょ銀行

JP POST 日本郵便 **JP INSURANCE** かんぽ生命



日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。

日本郵政グループ経営方針

1. お客さまの生活を最優先し、創造性を発揮しお客さまの人生のあらゆるステージで必要とされる商品・サービスを全国ネットワークで提供します。
2. 企業としてのガバナンス、監査・内部統制を確立しコンプライアンスを徹底します。
3. 適切な情報開示、グループ内取引の適正な推進などグループとしての経営の透明性を実現します。
4. グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。
5. 働く人、事業を支えるパートナー、社会と地域の人々、みんながお互い協力し、社員一人ひとりが成長できる機会を創出します。

日本郵政グループ行動憲章

- | | |
|---------|---|
| 1.信頼の確保 | <ul style="list-style-type: none">•お客さまの立場に立ち、お客さまの期待に応えることにより、お客さまの信頼を獲得します。•情報の保護と管理を徹底し、お客さまと社会に対して安心を約束します。•透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たします。 |
| 2.規範の遵守 | <ul style="list-style-type: none">•法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。•市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。•責任と権限を明確にし、プロセスと結果を厳正に評価して職場規律を維持します。 |
| 3.共生の尊重 | <ul style="list-style-type: none">•環境に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献します。•多様なステークホルダーとの対話を重視し、持続的な共生を目指します。•人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保します。 |
| 4.価値の創造 | <ul style="list-style-type: none">•お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。•郵政ネットワークを通じて三事業のユニバーサルサービスを提供することで、安定的な価値を創出します。•社員の相互理解と連携を推進し、一人ひとりが役割と責任を果たすことによって、チームワークを発揮しつつ、郵政グループの企業価値を創造していきます。 |
| 5.変革の推進 | <ul style="list-style-type: none">•お客さまに安定したサービスを提供していくために、技術革新を採り入れ、常に内部変革を行います。•広い視野、高い視点に立って、グループの発展のために創造性を発揮します。•世界とつながり世界へ広がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。 |

CONTENTS

1. INTRODUCTION

トップコミットメント

4. トップメッセージ

12. 各社トップメッセージ

価値創造戦略

14. 財務・非財務ハイライト

16. 中期経営計画 JP ビジョン2025

18. 「JP ビジョン2025」の取り組み

24. 資本戦略

25. 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

26. グループDXの推進

28. グループ会社のDX取り組み

30. 不動産事業

32. 共創プラットフォーム実現に向けた取り組み

34. グループ会社による価値創造に向けた取り組み

40. クライシスマネジメントの高度化に向けた取り組み

42. スポーツ&コミュニケーション

44. 日本郵政グループの構成

46. グループ各社の業績・強みと課題

サステナビリティ

50. サステナビリティ経営

68. 人事戦略

ガバナンス

76. 社外取締役メッセージ

78. ガバナンス強化の取り組み事例

79. 日本郵政グループのコーポレートガバナンス

88. 取締役の紹介

90. 日本郵政グループのリスク管理

92. 日本郵政グループのコンプライアンス

94. 日本郵政グループのITガバナンス

95. 日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

96. 日本郵政グループの内部監査

97. 運輸安全への取り組み

98. ステークホルダーとの対話

資料編

101. 資料編

会社情報

名称：

日本郵政株式会社

JAPAN POST HOLDINGS Co., Ltd.

本社所在地：

東京都千代田区大手町二丁目3番1号

設立年月日： 2006年1月23日

資本金： 3兆5,000億円

証券コード： 6178

株主数： 741,798名

(2023.3.31現在)

発行時期 2023年7月

編集方針

本統合報告書(以下「本誌」という)は、ステークホルダーの皆さまに対し、日本郵政グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために、グループの概要、事業戦略、経営課題等について、財務情報、非財務情報の両面から作成しています。

なお、本誌はディスクロージャー誌を兼ねています。

【参考ガイドライン】

国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク」

報告対象

期間： 2022年度(2022年4月～2023年3月)

一部に2023年4月以降の情報も含まれます。

範囲： 日本郵政株式会社及びその子会社・関連会社

その他： 本誌のほか株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険の統合報告書も併せてご覧ください。

また、日本郵政株式会社及び日本郵政グループ各社の事業の状況、財政状況及び経営成績等の詳細については、定時株主総会招集ご通知(事業報告等)、有価証券報告書、決算短信等の日本郵政株式会社が公表した各種資料の最新のものを参照ください。

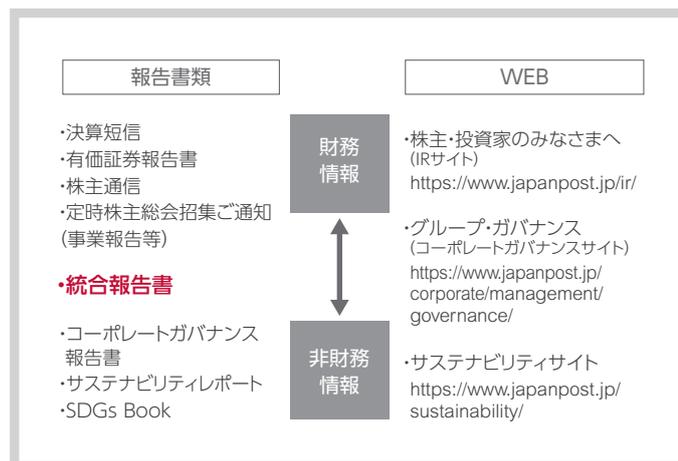
見直しに関する注意事項

本誌は、銀行法第52条の29に基づいて作成されたディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する説明書類)であり、当社またはその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本誌には、日本郵政グループ及びグループ各社の見直し・目標等の将来の業績に関する記述が含まれています。

これらは、本誌の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであり、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。そのため、今後、経営環境に関する前提条件の変更、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説等、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績が本誌に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本誌内の数値及びパーセント表示は、単位未満の端数を四捨五入して表示していますが、財務諸表などの財務に関する計数等については、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、これにより、合計数字が合わない場合があります。本誌内の数値及びパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2023年3月31日現在のものです。

各発行物との位置づけ



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

「共創プラットフォーム」の実現で、
日本全国のお客さま、
地域の皆さまから必要とされ、
選ばれる企業グループを目指します。

はじめに

私たちは、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る「共創プラットフォーム」の実現に向けて、グループDXの推進やグループ外の多様な企業等との連携など様々な施策を展開しています。

グループ中期経営計画（JP ビジョン2025）を発表してから2年経過したところですが、これまでの2年間はいわゆる「土台づくり」でした。今年は、これまでの2年間で培った具体的な施策を進めて、お客さま・株主の皆さま・社員などのステークホルダーが「成果を実感できる年」にしていきたいと考えています。

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指すことにより、目に見える形で郵便局ネットワークを通じた社会課題の解決、より価値のある商品やサービスの提供、業務効率化による負担軽減に取り組み、利益を生み出しやすい筋肉質な企業体質に改善してまいります。

驚きとぬくもりが融合する 「みらいの郵便局」

「共創プラットフォーム」を目指すうえで重要なことは、郵便局ネットワークの進化です。

リアルな郵便局ネットワークとデジタルの双方の強みを掛け合わせ、幅広い世代・地域のお客さまに新しい価値を提供します。その一つの形として現在取り組んでいるのが、様々なデジタルテクノロジーの力でお客さまに新しい驚きの体験を提供するデジタルな部分とぬくもりのあるサービスを提供するリアルな部分とを融合させた「みらいの郵便局」です。

現在、大手町郵便局（東京都千代田区）を「みらいの郵便局」実証実験郵便局として選定し、デジタルとリアルな両面で、様々な実証実験を進めています。

デジタルの面では、郵便局窓口の混雑状況をパソコンやスマートフォンから確認できるデジタル発券機や、郵便窓口と並ぶことなく、お客さまご自身による普通郵便物の差出やレターパックなどの購入が1台で可能なセルフレジ（郵便窓口用）などを導入し、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。また、リアルな面では、金融や生活の相談がもっと身近にできる「Life Counseling」スペースや、待ち時間をより快適に過ごし、楽しい購買体験ができる「Lounge」スペースを設けるなどお客さまニーズに応じた空間づくりにより、お客さまの体験価値を高めます。本年度は、新たに既存の局舎をベースにオンライン金融相談等を実現する郵便局を地域の特性に合わせて展開してまいります。

私は、郵便局が将来にわたりお客さまと地域に愛され、社会に貢献していけるよう、日本郵政グループ全社員の知恵と創意工夫を基に、5年後、10年後、20年後を見据えた「みらいの郵便局」を実現していくことが重要だと考えています。そのようなことから社員から「みらいの郵便局」のアイデアを募集し、

優れたアイデアは実証実験の中で実現を目指していく取り組みも行っています。

将来的には、「みらいの郵便局」の全国展開を目指して、郵便局の立地の特性に応じて、段階的に実施していきながら、お客さまにとって、よりスマートで、より快適な体験価値を提供できるよう努めてまいります。

また、各事業においてもデジタル化を推進しています。

郵便・物流事業においては、DXの本格的な実運用に対応した次世代型郵便局として市川南郵便局を開局し、輸送テレマティクス、制御管制システムやAGV（無人搬送車）等の運用を、郵便局窓口事業においては、投資信託のオンライン相談、がん保険や引受条件緩和型医療保険、自動車保険のデジタル申込みを、銀行業においては、スマートフォンを利用して金融資産や毎月の収支の管理ができる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービス開始を、生命保険業においては、ご契約者さま専用サイト「マイページ」を利用した入院・手術保険金等のダイレクト請求機能の拡充などに取り組んでいます。

今後、既存の各種アプリの集約・刷新、お客さまのID体系の統一なども予定しており、さらにデジタル化の流れを加速させてまいります。

グループ外企業との協業

日本郵政グループは、リアルとデジタルの融合で郵便局ネットワークの価値を高めている一方で、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現のため、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業の各分野において様々なグループ外企業との協業を積極的に推進しています。そのいくつかについてご紹介します。

新型コロナウイルスの拡大はライフスタイルの変化

を加速させ、それによりEコマースは生活基盤としてますます重要な役割を担うと同時に、荷物の出し手と受け取り手の要望はより一層多様化し、安定した物流サービスの持続的な提供が課題となっていました。

それらに対応するため、楽天グループ株式会社と、一昨年度、JP楽天ロジスティクス株式会社を設立し、物流拠点や配送システムの共同構築などに取り組んでいます。

昨年10月、「楽天市場」出店店舗の商品の入荷から配送までを一括して受託する総合物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」の物流の新たな拠点を福岡に設け、さらなる能力の向上と九州地方への配送リードタイムの短縮を図りました。

さらに、本年4月には、日用品の直販サービス「楽天24」の流通が伸長し、既存の物流センターの稼働率を上げたため、東京都八王子市に新たに大型で自動化された物流センターを開設し、さらなる商品供給能力向上と東日本エリアへの配送リードタイムの短縮を図りました。

今後も、物流分野をはじめ、小売、デジタル、さらには地方創生へと領域を広げ、協業に取り組んでいくとともに、切れ目なく新しい分野における協業の可能性を検討してまいります。

また、物流分野においては、いわゆる物流業界の2024年問題といわれるトラックドライバーの時間外労働の規制強化への対応、輸送におけるCO₂排出量の削減といった共通の課題があります。

これらの解決のため、佐川急便株式会社とは幹線輸送の共同化などを開始しました。東京九州フェリー株式会社と佐川急便株式会社が実施している関東-九州間のトラック長距離幹線輸送の一部を、横須賀-新門司航路の海上輸送に切り替える取り組みに参画することといたしました。

さらに、人口減少地域における安定した配送網の確保に当たり、限られた人的資源や施設を有効活用するための検討課題の洗い出しを行うため、本年3月に

宮城県の遠刈田温泉地域と山形県西村山郡西川町の一部地域において、佐川急便株式会社が全国で引き受けた荷物を、日本郵便が配達する共同配送のトライアルを実施いたしました。

一方で、ヤマトグループと持続可能な物流サービスの推進を目的として、2023年6月19日に基本合意を締結し、メール便領域、小型薄物荷物領域についてヤマト運輸株式会社がお客さまからお預かりした荷物を日本郵便の配送網でお届けいたします。

今後も、物流分野における課題を解決し、地域のお客さまの利便性を損なうことなく持続可能な事業を継続してまいります。

ゆうちょ銀行と大和証券株式会社は、昨年度よりお客さまのライフプランや家計の状況の変化等に合わせた最適な運用ポートフォリオを提供する「ゆうちょファンドラップ」の提供をゆうちょ銀行直営店（233店舗）において開始しました。これにより、お客さまごとに異なるライフプランや資産運用に関するニーズにきめ細かく対応することが可能になります。今後、お客さまにいつでも寄り添ったライフプラン・コンサルティングの提供を通じ、お客さま本位の資産運用サービスに努めてまいります。

日本郵政、日本郵便、かんぽ生命、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、戦略提携パートナーシップを深化させ続けており、相互に協力しながらシナジー効果のさらなる発揮を目指して、新たな協業の取り組みの検討を継続しています。

本年4月にはがんに加えて重大疾病にも手厚く備えたいというお客さまのニーズにお応えする「重大疾病一時金特約」を新たに発売しました。

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けて、引き続き、アフラック生命保険株式会社のがん保険を営業戦略上重要な商品と位置づけて、「お客さま本位の業務運営」の徹底に協力して取り組むことで、戦略提携をさらに発展させてまいります。

新規ビジネスとコアビジネスの充実強化

また、日本郵政グループでは新規事業として収益の柱の一つとなるよう積極的に不動産事業を行っています。

当社グループの不動産開発第1号案件であるJPタワー（KITTE）が、2012年5月に竣工して以来、駅前などの収益性の高い不動産について、オフィス、商業施設、住宅などの開発を継続的に行ってきたところです。また、2018年4月には不動産事業に特化した日本郵政不動産を設立するなど、収益拡大への取り組みを進めてきました。

グループ保有不動産の開発物件として本年3月に「蔵前JPテラス」が、6月に麻布台ヒルズ森JPタワーが竣工したほか、JPタワー大阪、五反田JPビルディングなどの大規模案件が順次竣工していく予定です。

さらには、錦三丁目25番街区計画（栄駅前）、中野駅北口計画の共同事業案件への参画など優良なグループ外不動産へも投資を行うことにより不動産事業の利益を拡大してまいります。

新規事業は、収益としてすぐに結果が出るものではなく、また、すべてがうまく行くものでもありません。私は、当社グループに、何か新しいことがあれば積極的にやってみようという雰囲気や育っていくことが大切であり、チャレンジしていくことを積極的に推奨していきたいと思っています。そのような中から、新たなアイデアが生まれ、新たな事業に育っていくものと考えますので、まずは、その土壌づくりを丁寧に行っていくことが大切だと思っています。

新規事業の一方で、当社グループのコアビジネスである郵便・物流事業、銀行業、生命保険業の充実強化も重要と考えています。

郵便・物流事業では、DXの推進等を通じて生産性の向上、効率化に努めるほか、「手紙の書き方体験授業」支援の展開やスマートフォンを活用した年賀状サー

ビスの提供、手紙の楽しさを伝える手紙振興などにより、郵便利用の維持を図ってまいります。

また、成長するEC市場やフリマ市場を確実に取り込むため、e発送サービスを導入するECサイトの拡大、非対面受取ロッカーの利用個所の拡大などにより取扱個数の拡大、輸配送ネットワークの効率化を図ってまいります。

銀行業では、店舗ネットワークは維持しつつ、セルフ型営業店端末「Madotab」やATMの高機能化、通帳アプリ・家計簿アプリの機能拡充など、セルフ取引チャネルやデジタルチャネルの充実を図ってまいります。また、適切なリスク管理の下、市場環境に応じた選別的な投資を進めつつ、リスク性資産残高を、着実に積み上げるとともに、内外金利動向を捉えた円金利リスク資産の再構築を含め、ポートフォリオ全体の最適化に注力してまいります。

生命保険業では、お客さま体験価値（CX）の向上の観点から、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くとともに、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、保険サービスの充実に取り組んでまいります。

持続可能な社会の実現に向けて

一方で、当社グループは、「日本郵政グループサステナビリティ基本方針」において、当社グループの事業活動を通じてサステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めることを掲げています。

また、当社グループの企業価値への影響並びにステークホルダーにとっての重要性及び期待への考察を踏まえ、価値創造プロセスを整理するとともに、サステナビリティに関する重要課題として、特に重要な課題及びそれに関連する課題を、①地域生活・地域経済、②高齢社会への対応、③サービスアクセス、④環境、⑤人材・人的資本、⑥経営基盤の6つの領域にまとめ、取り組みの方向性を設定いたしました。

重要課題の解決に向けて、JP ビジョン2025では、2050年カーボンニュートラルの実現を目指すという超長期目標と、そこに向けたマイルストーンとして2030年度に温室効果ガス排出量46%削減(対2019年度比)という中期目標を設定しています。

2025年度までの主な取り組みとして、集配用車両のEV化、施設のLED化や高効率空調への切り替えなどによる省エネの推進、より低炭素な電力への段階的な切り替えを進めています。併せて、カーボンニュートラルの実現は、再生可能エネルギーの普及など世の中のカーボンニュートラル化が進むことが前提となることから、地域のカーボンニュートラル化の支援などにも取り組んでいます。

現在、東京電力ホールディングス株式会社と三菱自動車工業株式会社と提携し、沼津郵便局(静岡県沼津市)、小山郵便局(栃木県小山市)においてEV化の課題である長距離走行に対応するための急速充電器の設置、EV車両の走行データの分析などの実証実験を行っています。また、急速充電器を一般にも開放して地域におけるEV充電インフラの整備に貢献しています。

さらに、中部電力グループともカーボンニュートラル化の推進に向けた戦略的提携に合意し、郵便局に太陽光発電設備や蓄電池を設置し再生可能エネルギーを活用する準備を進めています。停電時にはこれらを活用することで、地域の災害レジリエンスの強化に貢献することとしています。

また、環境に配慮した郵便局「+エコ郵便局」を2022年度までに8局開局しました。環境に優しい木材を利用した強度や断熱性に優れたパネルであるCLT(クロス・ラミネイティッド・ティンバー)や、太陽光発電設備などの再生可能エネルギーを利用していることが特徴です。

本年2月に開局した当麻郵便局(北海道上川郡当麻町)では、地元の木材などを活用したCLTを利用するとともに、郵便局としては初めて、木質バイオマスを活用した熱利用設備(チップボイラー)と、積雪期も発電が可能な壁面設置型の太陽光発電設備を導入しています。

こうした取り組みにより、引き続き温室効果ガスの削減、地域のカーボンニュートラル化を推進してまいります。

地域の社会課題の解決に向けた取り組みは、企業の観点に立つと収益性などの面から難しいことも多いのですが、地域の郵便局をハブとして連携させていくことにより、取り組み自体を持続可能なものとし、さらに地域社会自体の持続可能性も高めていけるものと考えています。

昨年4月からは、公募により選出された当グループ

会社の本社社員を、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、地域における新規事業等の創出を目指す「ローカル共創イニシアティブ」プロジェクトを開始しています。経済の活性化、関係人口の創出、自治機能の維持・向上など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、自治体において、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がるとともに、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事業創出への挑戦を行っています。

本年2月には、同プロジェクト発新規事業第一号案件として、奈良県奈良市の東部地域の一部（月ヶ瀬地区、柳生地区、東里地区）において郵便局と配達ネットワークを活用して、地域コミュニティの強化を図る新しい買物サービス（共助型買物サービス）を提供する実証実験を実施いたしました。今後は、本実証実験で得られた結果を基に、全国各地の自治体や他企業とともに、全国津々浦々に保有するネットワークを利用して、日常的な買物の補完や地域コミュニティの強化を目指してまいります。

重要な経営資源である人的資本の活用

「共創プラットフォーム」を目指す上で、重要なのは人材です。グループの成長、価値の向上を図る上では、人的資本の価値を最大限に引き出すことが不可欠と考えています。

日本郵政グループでは人的資本経営の実践のため日本郵政グループ人事方針を策定し、ありたい組織に向けた人事施策の方向を明確化いたしました。

社員全員が「誇りとやりがい」をもって働くことができる会社となるため、「異なる互いを認め合う」こと



による多様な視点、価値観を尊重する“真の多様性”の実現、「能力を高める」ため挑戦と能力向上の機会提供によるキャリア形成支援、「強みを発揮する」ため最適な人員配置のもと、お客さまのために自身の強みや創造性を発揮できる社員を育成し、適所適材に働ける環境を整備するなどを軸に、社員の成長と挑戦を支援する人材育成と環境整備に取り組んでいます。

また、現在、生産年齢人口減少に対して、多くの企業が退職者の活用を念頭に置いてきているという状況にあります。当社グループとしても、社外で新しい経験・知見を培ったアルムナイ（当社グループの退職者）に再び当社グループで活躍してもらうことなどを目的として、昨年度よりアルムナイネットワークの構築を本社において先行的に開始しました。社内の最新情報の提供、業務委託・副業や中途採用などを通じて、アルムナイと中長期的に優良な関係を構築していくことで、国内最大規模の社員数を有する当社グループの優位性を活かし、当社グループ最大の宝である“多様な人材”の活躍により企業価値の向上を目指してまいります。

コンダクト向上の取り組み

日本郵政グループでは、幾度となく、グループ経営理念の精神に反する行為によってグループ全体の信用を失墜させる事態が発生しました。その都度、お客さまからの信頼を取り戻すための取り組みに全力で取り組んできたところです。

新しいかんぽ営業体制が始動したことを契機として、日本郵政グループがこれまで以上に信頼されるグループとして成長していくため、社員・役員一人ひとりがお客さまや地域・社会の期待に応える行動をしていくことを端的に表現した日本郵政グループの統一的な企業行動基準「J P 行動宣言」を策定し、運用を開始いたしました。

本年3月には「J P 行動宣言」の取り組みを組織のカルチャー、企業カルチャーに昇華させ、社員・役員一人ひとりの行動の「質」を向上させていくために、3カ年の「グループコンダクト向上計画」を策定し、取り組んでいるところです。

この「J P 行動宣言」を浸透させるためには、私からのメッセージの発信、社員が「気づき」を投稿できる「『J P 行動宣言』みんなの投稿箱」の設置などトップダウン、ボトムアップの視点に加え、多くの社員を束ね、部下の模範となり、あるべき行動の浸透に努めるなどの役割と責任を負っているミドル層の立場にある社員への浸透が重要になります。ミドル層に対して実施している研修等に「J P 行動宣言」の要素を加えることにより、「J P 行動宣言」の浸透を図り、真のお客さま本位の業務運営を実現できるようグループ一体となって取り組むことで、グループの永続的で力強い成長につなげてまいります。

縁の下の力持ちとして

私たちが目指すところは、当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークを通じて郵便、貯金、保険のサービスを一体的に提供することに加え、グループ外の多様な企業等との連携を行うことで、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を築き上げ、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ることです。

そのためには、大きな企業との協業だけでなく、地方公共団体や地域企業のみなさまとの連携も大切にしていきたいと考えています。

具体的には、マイナンバーカード関連や公的証明書の交付といった様々な地方公共団体事務の受託、人口減少などにより日常の買物が困難な地域における新たな買い物サービス、高齢者等みまもりサービス、空き家のみまもりサービス、終活に関する不安解消をお手伝いするシニア向けサービスの実施、郵便局における地方銀行の手続事務の受託のような生活支援サービスの拡充などにより、全国津々浦々の皆さまにとっての郵便局ネットワークの存在価値を高めていきたいと考えています。

また、「郵便局」で、新たな業務等を取り込むことで、収益性と公共性の拡大を図り、よりお客さまの利便性を向上させ、存在意義をさらに高めることに注力することが今まさに求められていることだと確信しています。

私たちの事業の礎を築いた前島密は「縁の下の力持ちになることを厭うな。人のためによかれと願う心を常に持てよ」という信条どおり、近代化が進む明治時代の日本においてまさしく陰ながら、より便利で、より快適な暮らしの方法を提案し続けました。私たちも前島密の教えのごとく、お客さまと地域を縁の下の力持ちとしてこれからも支え続けてまいります。

各社トップメッセージ



日本郵便株式会社
代表取締役社長
兼執行役員社長

千田 哲也

郵便局ネットワークを活かして、お客さまや地域の皆さまの触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。

この度、日本郵便株式会社の代表取締役社長兼執行役員社長に就任しました千田です。「日本郵便は、全国津々浦々の郵便局と配達網等、その機能と資源を最大限に活用して、地域のニーズにあったサービスを安全、確実、迅速に提供し、人々の生活を生涯にわたって支援することで、触れ合いあふれる豊かな暮らしの実現に貢献します。」という経営理念の実現に向けて、お客さまや地域の皆さまのご要望、そしてお客さまや地域の皆さまに寄り添う社員の意見にしっかりと応えながら、事業運営を行っていきたいと考えています。

2023年度は、グループ中期経営計画「JP ビジョン2025」の折り返し地点になる年度になります。DXを力強く推進し、当社の最大の強みである郵便局ネットワークとデジタルの融合を図るとともに、グループ



株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長

池田 憲人

3つのビジネス・エンジンを稼働させ、ESG経営を推進してまいります。

当行を取り巻く経営環境は、人口減少・超高齢社会、地域経済の縮小、デジタル革命の進展、足許ではインフレ高進を受けた米欧中銀の急速な金融引き締め等、大きく変化しております。

こうした環境変化に機動的に対応しながら、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」というパーパス、「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」を目指す」という経営理念及び、中期経営計画で定めた3つのミッションのもとで、企業価値向上と社会課題解決の両立を目指すESG経営を推進してまいります。

中期経営計画の3年目にあたる2023年度は、不確実性の高い市場環境のなか、収益の最大の源泉である「マーケットビジネス」で着実に利益の確保に努めるとともに、安定性の高い強固な事業基盤の構築に向けて、「リテールビジネス」のさらなる強化と、新たな成長エンジンと考えている「新しい法人ビジネス(Σ(シグマ)ビジネス)」の基盤構築に



株式会社かんぽ生命保険
取締役兼代表執行役社長

谷垣 邦夫

当社の「再生」と「持続的成長」の実現に向けて、社員一丸となって取り組んでいきます。

この度、かんぽ生命の社長に就任した谷垣です。当社は「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力で守り続ける」という社会的使命の達成や、サステナビリティ(持続可能性)を巡る社会課題の解決への貢献のため、そのマイルストーンとなる中期経営計画(2021年度～2025年度)を策定し、これに基づき、お客さまから真に信頼される企業への「再生」と「持続的成長」に向けた取り組みを進めています。

具体的には、「再生」への取り組みとして、2022年度から新しいかんぽ営業体制を構築し、コンサルタント(主にお客さまのお宅などを訪問して活動する社員)は高い専門性と機動力を活かした生命保険のプロフェッショナルとして、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、専門的な知識を持った社員がお客さま一人ひとりに

外企業や地方公共団体との連携・協業を進め、新たな価値を創造することにより、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けて、取り組みを加速させてまいります。

郵便・物流事業においては、成長を続けるEC市場の荷物を確実に取り込んでいくため、差出・受取利便性等、お客さまサービスの向上に取り組むとともに、他企業との連携も強化してまいります。あわせて、テレマティクスやAIを活用した配達業務の効率化や、先端技術の活用による局内作業の省人化・スリム化など、さらなる生産性向上にも取り組んでまいります。なお、当社においては、郵便物や荷物の配達・集荷などの業務において、多数の協力会社の皆さまに協力をいただいておりますが、協力会社の皆さまとのパートナーシップ構築に向けた取り組みも進めてまいります。

郵便局窓口事業においては、タブレットの活用やオンラインサポート体制の構築等、窓口業務運営のデジタル化を進め、業務を効率化していくことにより、社員がお客さまや地域の

皆さまと向き合う時間を増やしていきます。また、お客さま本位の営業活動を徹底しつつ、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ていくとともに、他企業や地方公共団体とも連携しながら、お客さまや地域の皆さまのニーズに応じた多種多様なサービス等を展開し、郵便局ネットワークの価値向上に向けて取り組みます。

国際物流事業においては、アジア市場への注力等により、利益の最大化に向けた選択と集中を進めてまいります。

また、企業活動全般を通じて、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

これらの取り組みを通じ、郵便局がこれからも、お客さまや地域社会から必要とされ、選ばれる存在であり続けられるよう、全社員が一丸となって取り組んでまいりますので、これまで以上に郵便局のご利用、ご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

注力してまいります。

第1のエンジン「リテールビジネス」については、「リアルとデジタルの相互補完」という基本方針のもと、店舗ネットワークは維持しつつ、セルフ型営業店端末「Madotab」やATMの高機能化、通帳アプリ、家計簿アプリの機能拡充等、セルフ取引チャネルやデジタルチャネルの充実を図るとともに、お客さまがより「かんたん・べんり」に取引を行えるよう、お客さまのニーズに応じて丁寧なご案内を行います。また、新しいリテールビジネス戦略として、多様な事業者と連携し、通帳アプリや家計簿アプリ経由で、お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスのご案内を行う「共創プラットフォーム戦略」に段階的に着手します。さらに、資産形成サポートビジネスについては、2024年からのNISA制度の拡充も踏まえ、つみたてNISAをはじめ、お客さまへの提案力強化を図ります。

第2のエンジン「マーケットビジネス」については、長らく低位で推移してきた国内金利が上昇に転じる可能性も見据え、円金利ポートフォリオを機動的に再構築してまいります。また、リスク耐性強化の観点から、クレジット資産については引き続き投資適格

領域を中心に投資するほか、戦略投資領域については市場変動への耐性が相対的に高いデット（債券）系商品を中心に、優良ファンドへの選別的な投資を実施し、安定的な収益確保に努めます。

第3のエンジン「Σビジネス」については、2026年度以降の本格展開に向けて、2022年10月から2024年9月末までの2年間をパイロット期間と位置づけ、推進基盤整備に取り組むとともに、GP業務の本格化に向けた国内GP関連投資の強化やマーケティング支援先の着実な拡充に努めます。

これら3つのビジネスを成功させるため、中期経営計画と連動した人事戦略を推進しています。具体的には、挑戦を通じて自ら成長する社員を育成し、その能力を最大限発揮できる環境を整備することで、多様な人材が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築いていきます。

当行はこれからも、ステークホルダーの皆さまとしっかりと話しながら、事業を通じてサステナビリティに関する取り組みを強化することでさらなる成長を実現し、中長期的に持続可能なビジネスモデルの確立を目指してまいります。引き続き、ますますのご支援・ご高配を賜りますようお願い申し上げます。

質の高い細やかなアフターフォローを実施する体制（=お客さま担当制）へ移行しました。

2023年度は、この新しい営業体制を基盤として、コンサルタントの人材育成における共通の基準・仕組の導入準備や、フロントライン（お客さま対応を行う営業部門など）と本社の一体化を図ることで全社一体とした営業推進体制の確立と機能強化を進めます。

また、「持続的成長」を実現するため「お客さま体験価値（CX）の向上」に取り組んでいます。

保険の契約からアフターフォロー、お支払いなどのあらゆるお客さま接点において、「かんぽ生命に入っていてよかった」と実感いただくことで、お客さまの輪を広げ、生命保険会社としての競争力を高めることができると考えています。

具体的には、時間や場所の制約を受けずに保険の各種請求・手続を行いたいというお客さまのご要望にお応えするための、Webサービスの拡充等に取り組んでいます。2022年度には、

新型コロナウイルス感染症による入院保険金についてWebからの請求を可能としました。お客さまの大変な時にこそ寄り添い、簡便かつ迅速に保険金をお支払いすることが保険会社としての大きな使命であると考えています。

そして、会社の「再生」と「持続的成長」という2つの柱を支える土台となるのが「社員」です。社員一人ひとりが会社の目指す姿や使命をしっかりと理解し、その実現のために主体的に行動することは会社の成長のために欠かせません。当社では事業の土台となる社員を財産としてその力を最大限発揮していく経営（=人的資本経営）を推進しています。

お客さまや株主の皆さま、社員や地域の皆さまなど、すべてのステークホルダーの思いをしっかりと受け止め、その期待に応えられるよう、変化に満ちた時代に対応する柔軟さと、変わらぬ熱意を持って邁進していく所存ですので、これからのかんぽ生命にご期待をお寄せいただきますよう、心よりお願い申し上げます。