

日本郵政グループ中期経営計画

～新郵政ネットワーク創造プラン2016～

2014年2月26日

日本郵政株式会社



目次

I グループ中期経営計画策定の環境認識と中期的なグループ経営方針（3つの柱）

- I-1 グループ中期経営計画策定の環境認識（外部環境）
- I-2 日本郵政グループの現状と課題（内部環境）
- I-3 新郵政ネットワーク創造の考え方
- I-4 中期的なグループ経営方針（3つの柱）～基本コンセプト～
- I-5 中期的なグループ経営方針～主要三事業の収益力と経営基盤を強化～
- I-6 中期的なグループ経営方針～ユニバーサルサービスの責務を遂行～
- I-7 中期的なグループ経営方針～上場を見据えグループ企業価値を向上～
- I-8 グループ中期経営計画期間中における投資計画
- I-9 グループのシステム開発の方向性
- I-10 不動産事業の展開
- I-11 ヒトへの投資

II 事業別主要施策

- II-1 事業別主要施策の基本的考え方
- II-2-① 郵便・物流事業 《日本トップクラスの物流企業に成長》
- II-2-② 【主要営業目標】 「ゆうパック5億個」と「ゆうメール40億個」の獲得
- II-3-① 銀行業 《お客さま満足度No.1への挑戦》
- II-3-② 【主要営業目標】 「総貯金残高6兆円」の増加
- II-4-① 生命保険業 《お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社へ》
- II-4-② 【主要営業目標】 「新契約月額保険料500億円」に拡大
- II-5 トータル生活サポート企業としての事業展開 《郵便局を通じたサービス提供 等》
- II-6 日本郵政グループの今後の主な取り組み 2014-2016

III 経営目標

- III-1 セグメント別経営目標
- III-2 連結経営目標

グループ中期経営計画策定の環境認識と 中期的なグループ経営方針（3つの柱）

グループを取り巻く経営環境

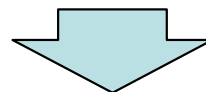
- 景気回復の兆しはあるものの、人口減少により国内市場規模は縮小
- 低金利の継続
- 少子高齢化の進展にともなう社会構造の変化
- IT化の進展、経済のグローバル化にともなう産業構造の変化

改正郵政民営化法の成立

- 日本郵便(株)の発足にともないグループ4社体制へ
- 郵便、貯金、保険をユニバーサルサービスとして提供
- できる限り早期の日本郵政(株)及び金融2社の株式上場（株式処分）

東日本大震災からの復興のための財源の確保

- 日本郵政(株)の株式売却収入を震災復興財源に充当



厳しい経営環境と制度改革を踏まえ
企業価値向上のために「グループ中期経営計画」を策定

－ 2 日本郵政グループの現状と課題（内部環境）

郵政グループの強み

- 大きな潜在能力

- ・ 事業規模
(日本郵便 郵便・物流事業収益:1兆7,500億円)
(ゆうちょ銀行 貯金残高:177.0兆円)
(かんぽ生命保険 総資産:90.4兆円)
- ・ 全国規模の拠点
(郵便局数:約2万4,000局、従業員数:約43万人)

- きめ細やかなネットワークと安心と信頼のブランド

- ・ 地域のお客さま・企業から信頼される郵便局ブランド
- ・ 過疎地において郵便局ネットワーク水準を維持
- ・ 全国約18万本の郵便ポストの設置
- ・ 全国に設置される約2万6,000台のATMネットワーク

数値はいずれも2012年度又は同年度末時点

主要三事業の現状

- 郵便取扱物数

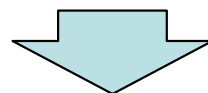
- ・ インターネットの普及等により減少傾向が継続
- | | |
|--------|-------------|
| 2001年度 | 263億通 [ピーク] |
| | (28.1%) |
| 2012年度 | 189億通 |

- 貯金残高

- ・ 2011年度より増加傾向に転じたものの、ピーク時より大幅に減少
- | | |
|---------|---------------|
| 1999年度末 | 261.6兆円 [ピーク] |
| | (32.3%) |
| 2012年度末 | 177.0兆円 |

- かんぽの保有契約件数

- ・ 満期等の消滅契約が新契約を大きく上回り、減少傾向が継続
- | | |
|---------|---------------|
| 1996年度末 | 8,432万件 [ピーク] |
| | (56.3%) |
| 2012年度末 | 3,681万件 |



「郵便局ネットワークの発展」と「各事業の成長・発展」の
シナジー発揮により、新郵政ネットワークを創造

- 3 新郵政ネットワーク創造の考え方

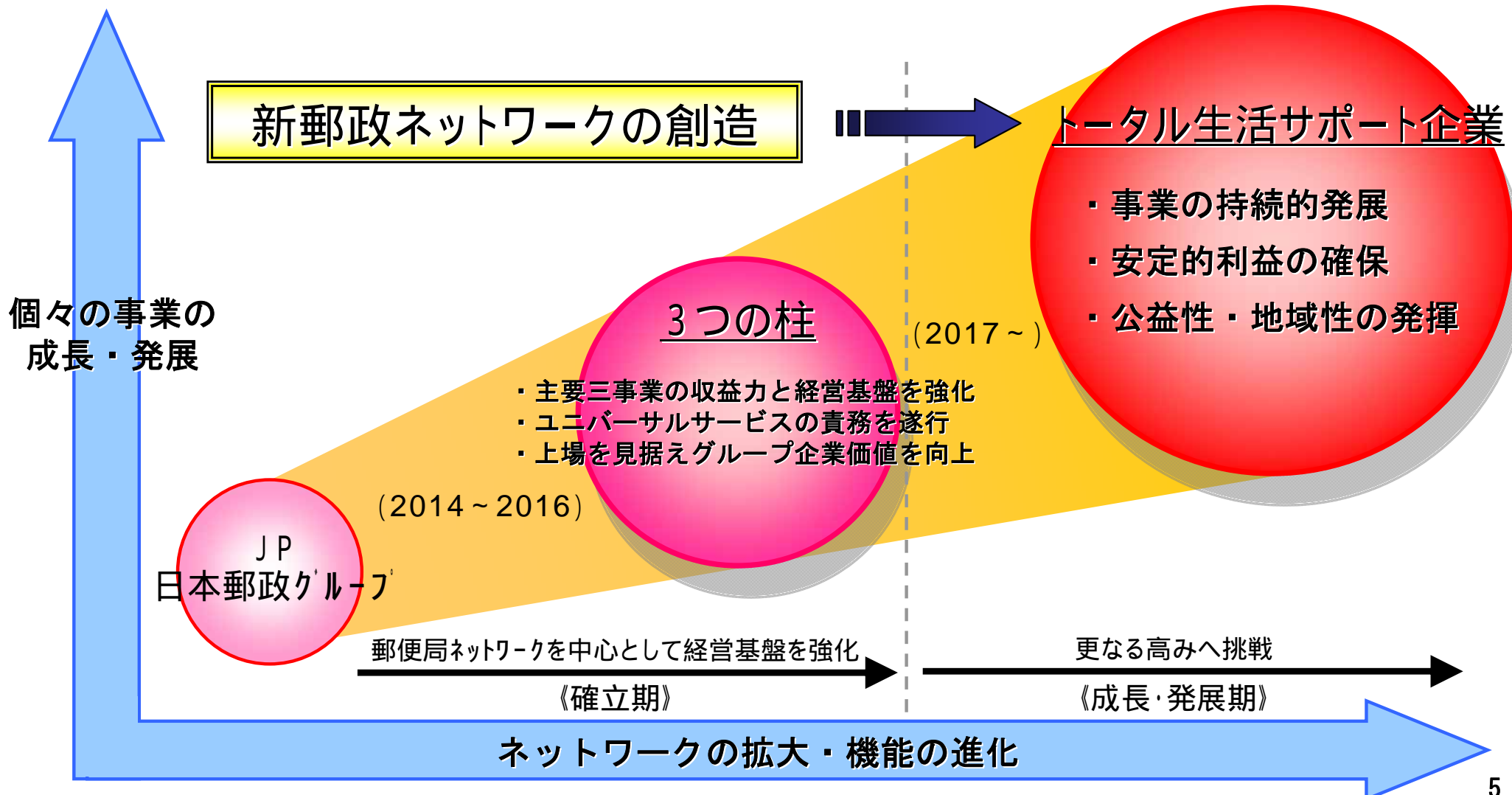
郵便局ネットワークの発展
による
サービス提供基盤の強化

×

各事業の成長・発展
による
サービス提供力の向上

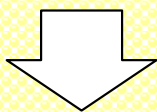
=

中期的なグループ経営方針
- 3つの柱 -



中期的なグループ経営方針（3つの柱）

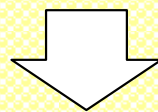
主要三事業の収益力と
経営基盤を強化



トータル生活サポート企業
～郵便局ネットワークを通じて
お客さまの生活をサポート～

主要三事業のフレームワークを活かしつつ、お客さま一人ひとりの多様なライフスタイル・ライフステージに応じた様々な商品・サービスを提供し、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サポートできる企業グループを目指します。

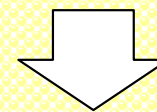
ユニバーサルサービスの
責務を遂行



**「地域・社会」と「JPグループ」
の共生を実現**

地域・社会の発展とともに歩んできた「あなたの街の郵便局」の精神を受け継ぎ、郵政グループが提供するサービスが人の心と心をつなぎ、地域をつないで、お客さまと地域・社会に貢献していくことを目指します。

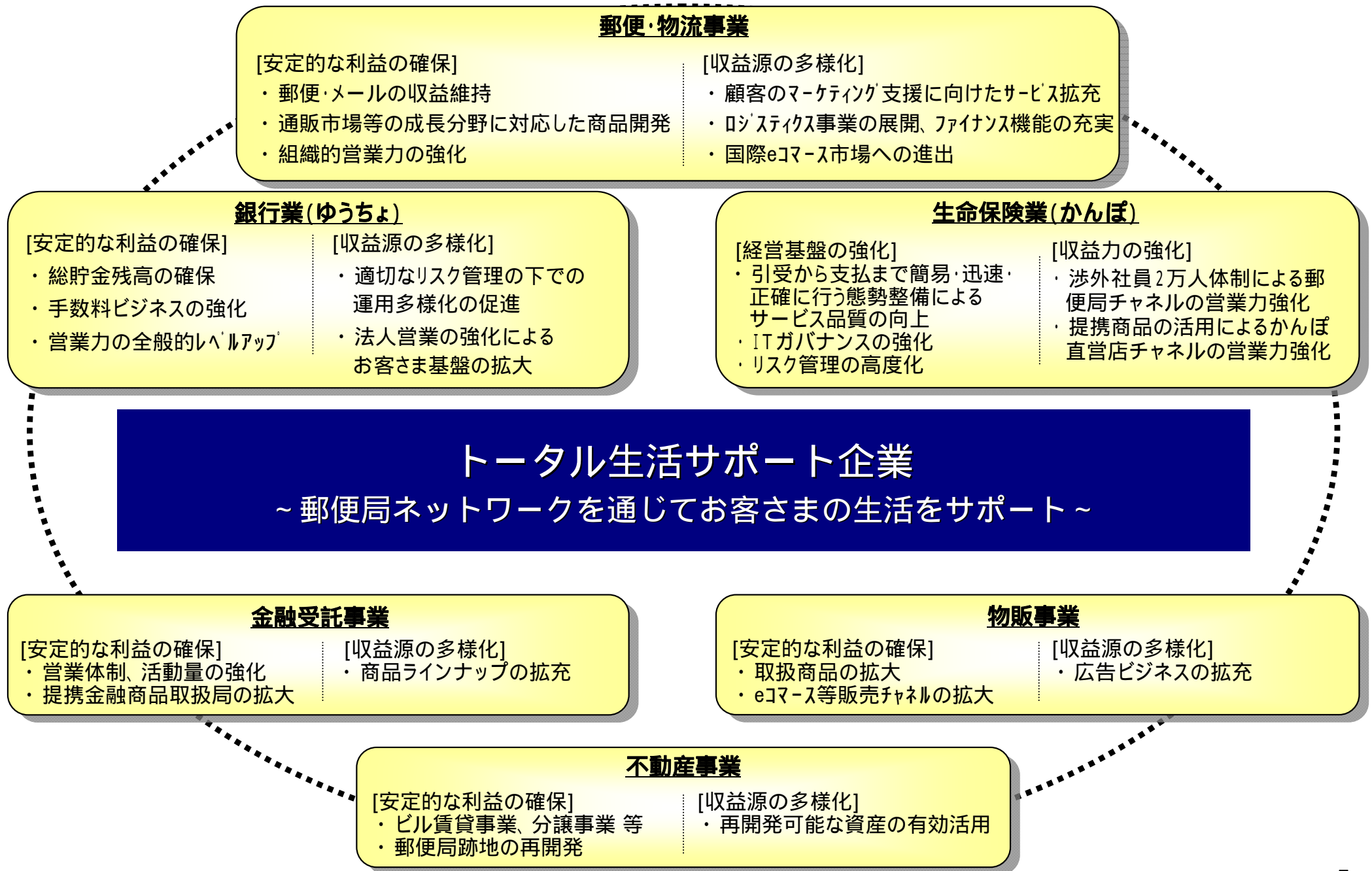
上場を見据え
グループ企業価値を向上



**郵便局ネットワークと
金融2社の有機的な結合**

全国津々浦々に広がる郵便局ネットワークの魅力を高めるとともに、銀行・保険の金融サービスと有機的に結び付け、お客さまにとって無くてはならないネットワークの構築を目指します。

－ 5 中期的なグループ経営方針 ～ 主要三事業の収益力と経営基盤を強化～



郵便と金融のユニバーサルサービスの着実な実施
郵便局を通じ、郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスを提供

「地域・社会」と「JPグループ」の共生を実現
~生活インフラである郵便局ネットワークの活用~

「郵便局ブランド」を活かした地域密着・生活サポートサービスの展開
地域毎のニーズに応えた業務・サービスの提供

自治体等との連携

- ・郵便局窓口での公的証明書の交付、公営バス回数券等の販売
- ・高齢者の生活を支援するひまわりサービスの展開
- ・郵便局を子どもの避難場所として提供する子ども110番
- ・地域振興等を目的とした連携

地域密着型サービスの展開

- ・高齢者の生活状況を確認・報告する郵便局のみまもりサービスの展開
- ・スーパーマーケット等との提携による買い物支援サービスの提供
- ・地域企業との連携によるカタログ販売の実施

CSR活動の推進

- ・災害時における被災者支援や、FM放送を通じた周辺情報等の発信
- ・電気自動車の導入などの環境保全活動の推進

郵便局ネットワークと金融2社の有機的な結合

マネジメントの刷新

- 意思決定の迅速化
- 人事制度改革・人材育成の強化
 - ・業績評価を反映した新人事制度の導入
 - ・研修等の充実による計画的な人材育成
- ITによる業務の刷新
 - ・全国2万4,000局をつなぐPNETシステムの品質向上
 - ・郵便局窓口のIT化によるお客さまサービスの向上

事業継続のための環境整備

- これまでの投資不足による設備の老朽化・作業非効率の改善

内部統制・企業統治の強化

- コンプライアンスの徹底、内部管理態勢の構築
- 企業情報の適時開示
- 財務報告にかかる内部統制報告制度への対応

グループ総合力を活かした新サービスの展開

- 日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の一体的な営業の推進
- 新規業務・サービスへの参入による収益ポートフォリオの改善
 - ・改定学資保険の販売開始
 - ・融資業務(個人・法人向け)の本体参入(認可申請中) 等

郵便局ネットワークを活用した提携戦略の推進

- 郵便局ネットワークを活用した提携金融商品の販売
 - ・提携金融商品取扱局の拡大
 - ・商品ラインナップの拡充 等
- 新たな分野での提携の推進
 - ・郵便局スペースの有効活用 等

グループの成長のための投資の実施

- グループの発展継続のための設備投資
 - ・ネットワークの最適化・高度化(郵便・物流ネットワーク再編)
 - (郵便局ネットワークの最適化)
 - ・クラウド技術の導入、基幹システムの再構築
 - ・不動産開発 等

経営基盤確立のための投資

- － お客さまに魅力的な店舗作り、社員モチベーション向上のための施設・設備投資
- － サービス品質の向上、事務作業の効率化の実現に向けたシステム投資
- － グループ保有不動産の資産価値の向上を目的とした不動産開発投資
- － 新たなサービス展開を目指した各種投資 等

【2014～2016年度グループ投資予定額】

| 施設・設備投資 | システム投資 | 不動産開発投資 | ネットワークの高度化等に 資する投資 | 総額 |
|---------|---------|---------|-----------------------|-----------|
| 5,500億円 | 4,900億円 | 1,000億円 | 1,600億円 | 1兆3,000億円 |

これまでの投資

〔 民営・分社化後
約1,600億円／年 〕

老朽化

非効率



大規模な投資
(設備、システム等)

経営基盤を強化

〔 2014～2016年度投資計画
約4,300億円／年 〕

持続的

効率的



安定的

－ 9 グループのシステム開発の方向性

ユニバーサルサービスを支える情報ネットワーク基盤の構築

- － 各事業の基幹システムと郵便局を接続する PNET の活用
- － 郵便局の I T 武装化の推進
- － グループ I T 共通基盤の整備・強化

《情報化された近未来の郵政グループのイメージ》

次世代情報端末の全国展開

- 次世代端末を活用した郵便局生産性の向上
- ・新営業店システム、次期携帯端末システム
- 次世代PC基盤、PNET(郵政総合情報通信ネットワーク)
- 業務特性に合わせた情報端末の配備
- ・タブレット、スマートフォン、小型PC等
- セキュリティおよびBCP対策
- ・シンクライアント化等

郵政グループ顧客情報基盤の整備

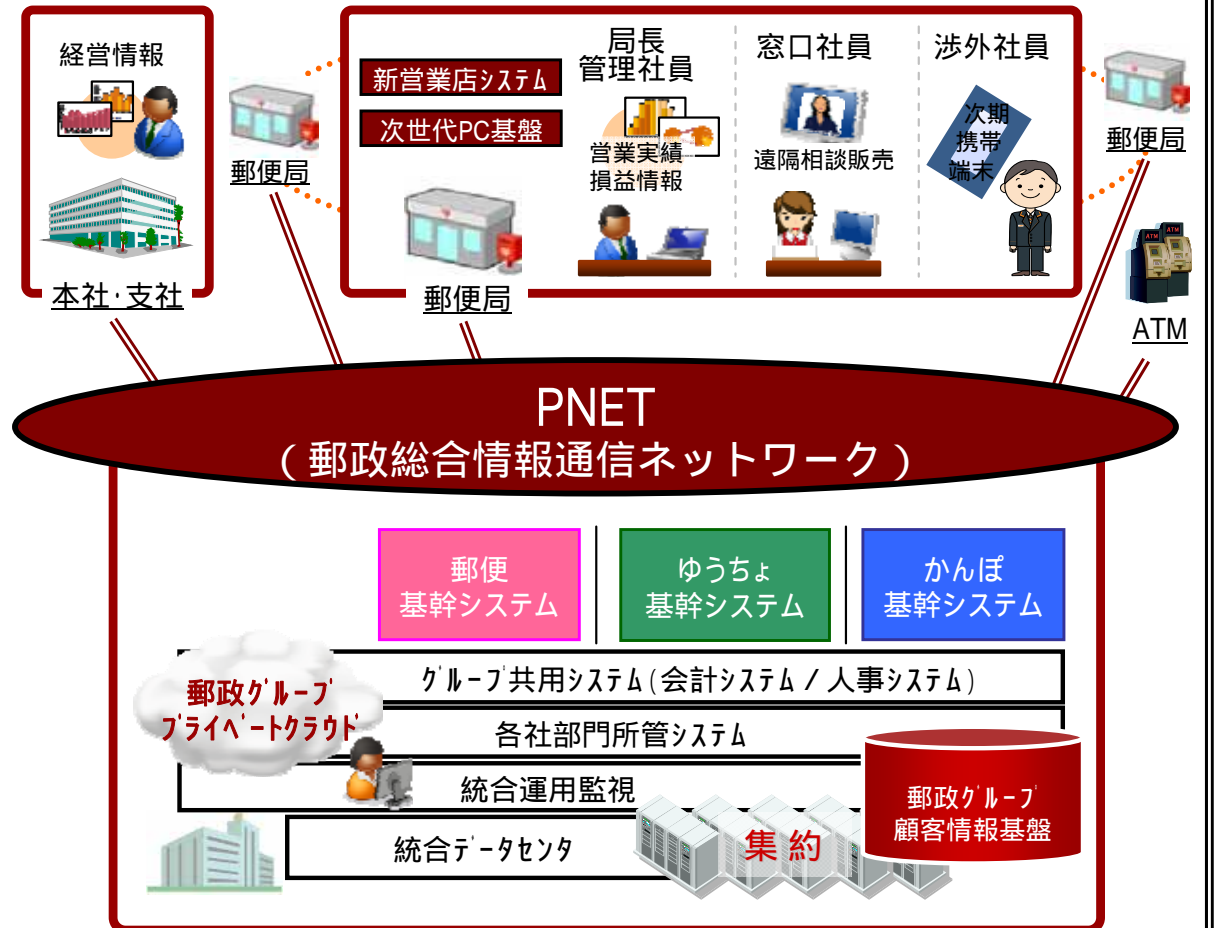
- グループ各社で整備している顧客情報や営業情報等の利活用

郵政グループプライベートクラウドの導入

- 共通インフラ基盤の拡張
- ・グループ各社で保有する部門サーバと情報系サーバの実行環境を提供
- 共通事務システム
- ・グループ各社が共通利用するサービスを提供

リソース集約・運用統合

- 分散しているデータセンタ等のリソースの集約と運用機能の統合



不動産事業をグループの長期的・持続的な収益の柱へ

- － 郵政グループを支える収益の柱として育成することを目指す
 - ・ ビル事業（オフィス、商業、ホテル等）
 - ・ 住宅事業（分譲住宅、賃貸住宅（高齢者対応・リノベーション等を含む））
 - ・ その他分譲事業、駐車場事業等

主要な不動産開発事業

札幌三井JPビルディング
都市計画決定済、新築工事中

大宮JPビルディング
新築工事中

大阪プロジェクト
当面暫定活用
(イベント広場、仮設局舎等)
事業性の検討中

飯田橋グラン・ブルーム
都市計画決定済
新築工事中

豊中南桜塚プロジェクト
事業実施に向け準備中

JPタワー

グランドオープン(KITTE)済
(2013.3.21)

博多プロジェクト
都市計画決定済
新築工事中

中野弥生町プロジェクト
事業実施に向け準備中

**グランメゾン浄水ガーデンシティ
サウスフォレスト**
事業実施中

ザ・コートガーデン目黒東山
全戸(52戸)完売引渡済

JPタワー名古屋
都市計画決定済、新築工事中

市川南プロジェクト
事業実施に向け準備中

事業用資産の再編による最適化

- 郵便・物流ネットワーク再編、社宅集約等により、新たに生じた未利用資産を不動産事業に活用
- 市場価値の高い不動産(駅前、都心等の好立地)の事業化を検討

人材育成を軸としてグループの成長を目指す (事業特性に応じてスキルを習得)

● 期待役割を果たす人材の育成

- － キャリアパスに対応した計画的な人材育成体系の導入
- － 自己啓発支援の充実
- － 選抜研修の実施 等

● 豊かな営業力を有する人材の育成

- － 若手社員の営業教育の強化
- － 中堅層の営業指導力向上
- － 営業実績に応じたレベルアップ研修等の拡充 等

● 専門性の高い人材の育成

- － 専門的知識・スキルを持つエキスパート社員やグローバルな人材の育成
- － IT人材育成の高度化

● 幅広い視野を持った人材の育成

- － グループ内外の人事交流によるシナジー効果の発揮

事業別主要施策

事業別主要施策の基本的考え方

- ✓ トータル生活サポート企業として、お客さまの多様なニーズに応える商品・サービスの提供を目指す
- ✓ グループの主要三事業（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の安定的な利益の確保を目指す
- ✓ 不動産事業、物販事業など、新たな事業展開により収益源の多様化を目指す
- ✓ 郵便・物流ネットワークの再編、郵便局ネットワークの最適化等により経営基盤の強化を目指す
- ✓ 人事制度改革、情報システムの活用による業務の効率化等によりマネジメントの刷新を目指す

● 収益力の強化

～ 3年間でゆうパック取扱個数5億個、ゆうメール取扱物数40億個を達成～

- － 差出し・受取りの利便性の向上
- － 商品ゆうメールの拡大
- － 物流サービスの拡大

● 地域・社会への貢献

- － 郵便のユニバーサルサービスの着実な実施

● 成長のための投資

- － 郵便・物流ネットワーク再編
 - ・郵便物の区分作業拠点の集約推進
 - … 高速道路IC付近に区分作業拠点を新築、区分作業の機械化率の向上、内務作業の削減
- － 次世代郵便情報システムの開発
 - ・サービスの充実や業務の効率化を実現

● マネジメントの刷新・事業継続のための環境整備

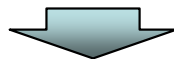
- － サービス提供環境の整備
 - ・郵便局の補修など設備老朽化対策

《外部環境》

- ・国内人口の減少
- ・インターネットの普及
- ・eコマース市場など通販市場の拡大

《内部環境》

- ・郵便物数の減少（2001年度263億通 2012年度189億通）
- ・2010年の宅配便事業統合の混乱に伴う事業収支の悪化
- ・ゆうパック、ゆうメール取扱個数は増加傾向



郵便の収益を確保しつつ、成長分野である通販市場における小荷物配送などでゆうパック・ゆうメールの取扱個数・収益の拡大を目指す

《主要施策》

差出し・受取りの利便性の向上

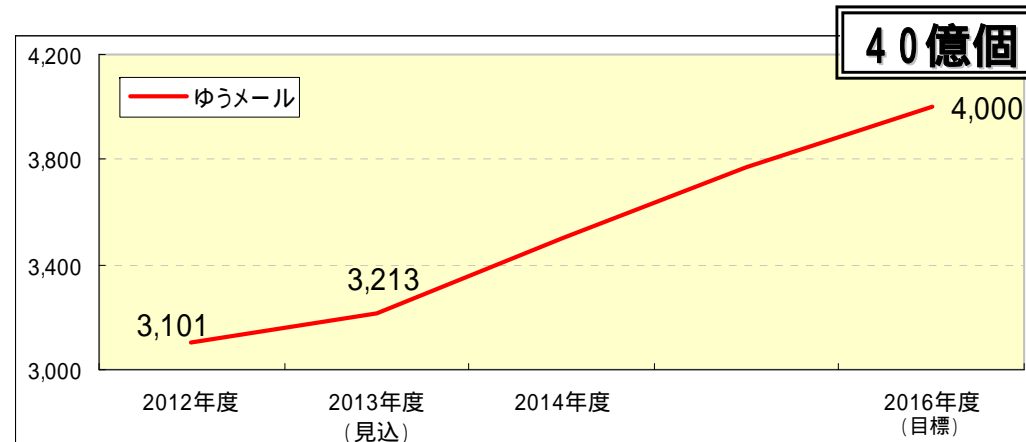
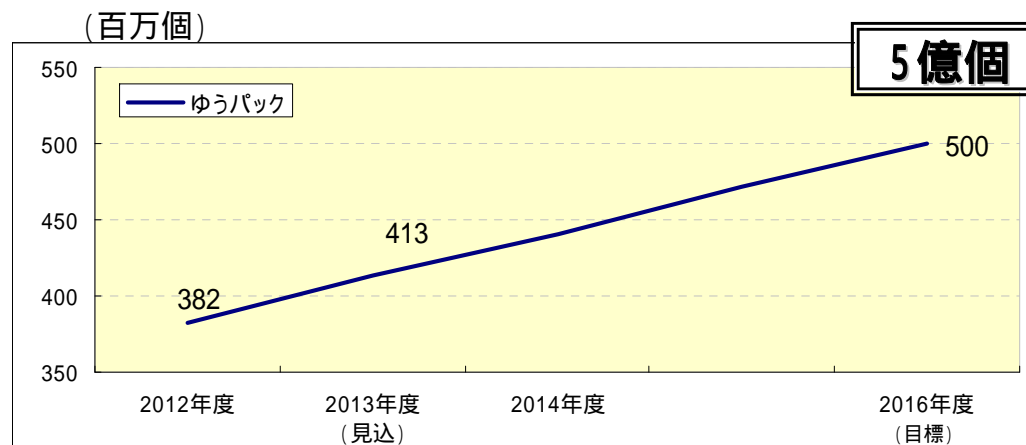
- ・地域のチェーン店舗等個人顧客の荷物需要が見込まれる事業所のゆうパック取扱所化を目指す
- ・コンビニエンスストアや郵便局等での受取りの利便性を向上させる

商品ゆうメールの拡大

- ・通販市場をメインターゲットとして、小型商品配送向けにゆうメールのサービスを拡充する

物流サービスの拡大

- ・商品のピッキング、梱包、宛名ラベルの貼付等を含めた幅広い顧客ニーズに応えたサービスを提供する
- ・通販事業者向けに決済サービスなど、物流に付帯したファイナンスサービスを実施する



● 収益力の強化 ～3年間で総貯金残高＋6兆円を達成～

- － 総貯金残高の確保
 - ・お客さまに応じた手厚いサービスの実現、営業力の全般的レベルアップ
- － 手数料ビジネスの強化
 - ・資産運用商品の販売強化、ATM事業・クレジットカード事業等の収益性向上
- － 適切なリスク管理の下での運用多様化の促進
 - ・国際分散投資の促進

● 郵便局ネットワークの活用と新サービスの展開

- － 融資業務（個人・法人向け）の本体参入（認可申請中）

● 成長のための投資

- － 経営基盤強化に向けたシステム投資
 - ・ダイレクトチャネル（インターネットバンキング）の刷新（2015年9月（予定））
 - … 無通帳型総合口座サービスの提供
 - ・セキュリティの強化
- － 操作性に優れた新窓口端末の段階的導入

● マネジメントの刷新・事業継続のための環境整備

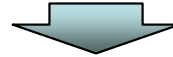
- － 人材育成の一層の充実
- － 貯金事務センターへのイメージワークフローシステムの段階的導入（2016年8月～（予定））及び施設・設備の刷新

《外部環境》

- ・低金利により利鞘縮小の継続
- ・個人のお客さまをターゲットとする金融機関の増加
- ・「貯蓄から投資へ」の着実な進展

《内部環境》

- ・運用多様化や経費の効率化に努め、毎年度、安定的利益を確保
- ・貯金残高は、2011年度より増加傾向に転じ、その基調を維持
- ・一方、他行の増加率(約3%/年)には劣っている状況



低金利が継続する中、資金収支の改善を図るため、総貯金残高の着実な増加(約1%/年)を目指す

《主要施策》

お客さまに応じた手厚いサービスの実現

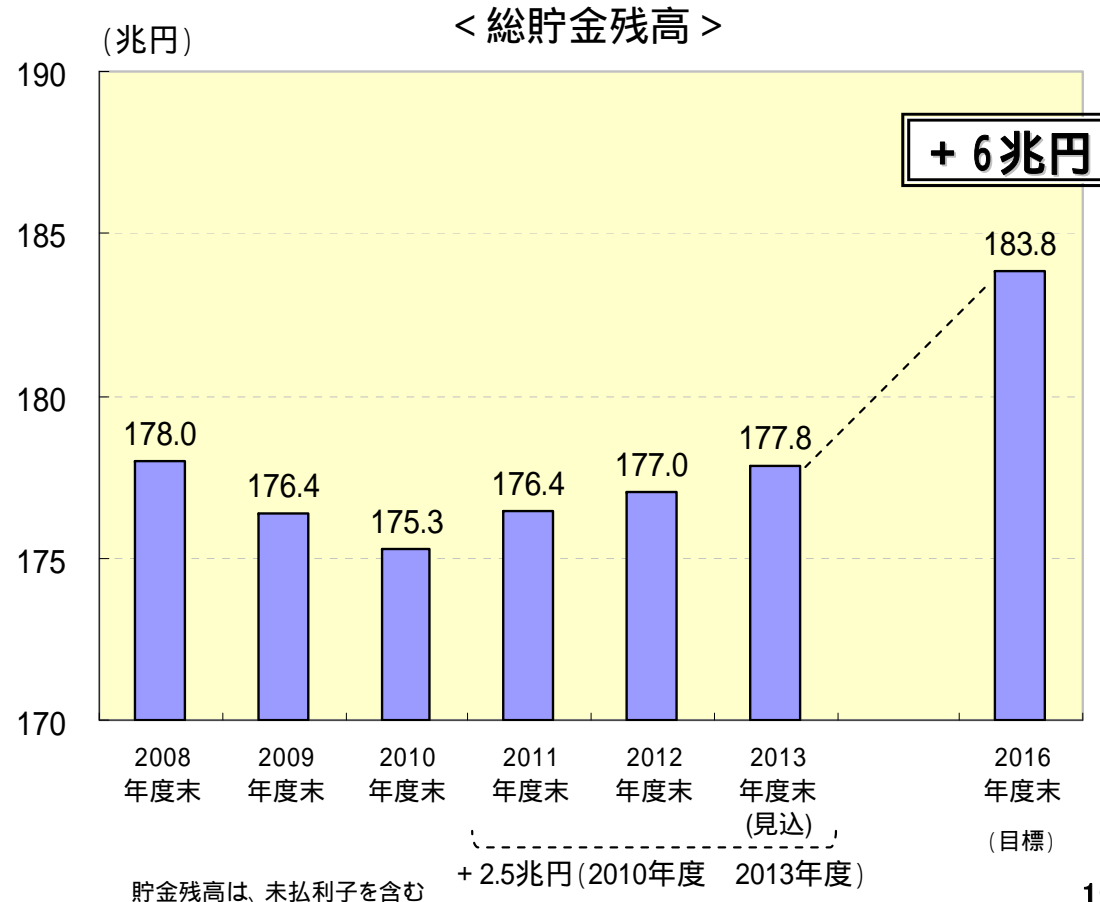
- ・お客さまニーズに応じた商品・サービス(給与・年金受取、個人向けローン(一部認可申請中のものを含む)、資産運用商品、クレジットカード等)の提供
- ・時間内にご来店できないお客さまに対する夜間・休日相談窓口の開設

営業力の全般的レベルアップ

- ・郵便局ネットワークとの連携による営業力の強化
- ・実践的な研修等を通じた人材育成

法人営業の強化によるお客さま基盤の拡大

- ・法人営業基盤の整備(営業戦力の拡充等)
- ・郵便局と協働したお客さまへのアプローチ
- ・法人向けサービスの拡充



● **成長のための投資** ～引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢整備～

- － 引受から支払まで簡易・迅速・正確な事務・システムを構築し、お客さまのご契約を管理する態勢を強化、質の高いサービスを提供
 - ・次期支払業務システムの導入（2014年度(予定)）
 - ・振込先口座を利用した期日支払サービスの拡大（2014年度(予定)）
- － I Tガバナンスの強化、システム品質・開発生産性の向上
 - ・基幹系システムの更改（2016年度(予定)）

● **収益力の強化**

～郵便局渉外社員2万人体制により3年間で新契約月額保険料500億円を達成～

- － ご高齢のお客さまが安心してご加入いただけるよう、募集品質を確保
- － 郵便局チャネルの営業力強化
 - ・日本郵便とかんぽ生命の連携による営業人材の採用・研修・育成施策の拡充
- － 提携商品の活用によるかんぽ直営店チャネルの営業力強化

● **郵便局ネットワークの活用と新サービスの展開** ～お客さまニーズに応える商品の提供～

- － 改定学資保険の販売開始（2014年4月～(予定)）
- － 提携商品を活用した郵便局との関係強化

● **マネジメントの刷新・事業継続のための環境整備** ～内部管理態勢の強化～

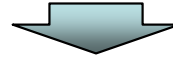
- － 統合的リスク管理（E R M）による管理態勢の高度化
- － 資産運用態勢整備による資産ポートフォリオの改善、運用収益の向上
- － 「お客さまの声」を経営に活かす取り組みの推進、内部監査態勢の強化

《外部環境》

- ・個人所得の伸び悩みによる生命保険の見直し・小口化の進展
- ・少子高齢化等によるお客さまニーズの変化(死亡保障 生存保障)
- ・リスク管理の高度化、保険募集管理態勢を強化する動きの高まり

《内部環境》

- ・新契約月額保険料は毎年着実に上昇
- ・保有契約は減少基調が継続
- ・改定学資保険が認可され、2014年4月より販売開始予定



募集品質を確保しつつ、郵便局渉外社員2万人体制により新契約月額保険料500億円に到達、成長軌道への転換を目指す

《主要施策》

お客さまニーズに応える商品の提供

- ・教育資金の確保という主たるニーズに沿った改定学資保険の販売(2014年4月～(予定))による若年層の開拓

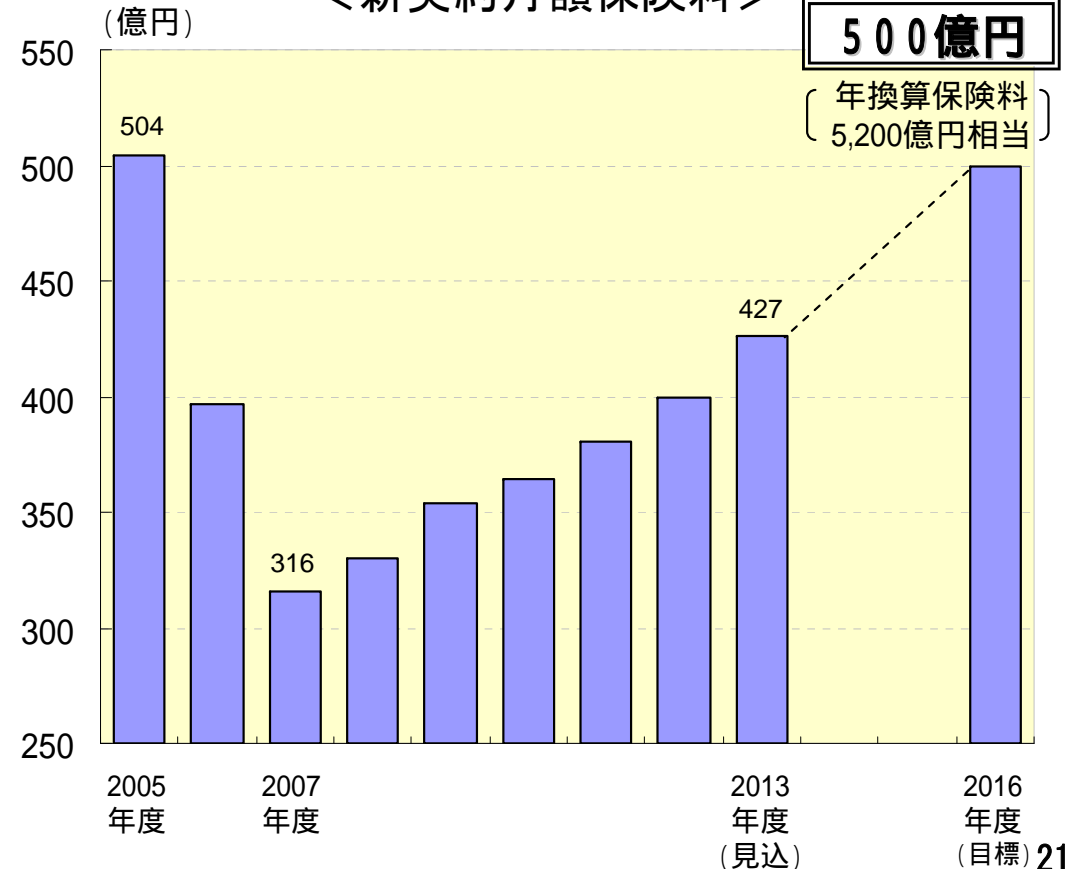
郵便局チャネルの営業力強化

- ・ご高齢のお客さまが安心してご加入いただけるよう、募集品質を確保
- ・日本郵便とかんぽ生命の連携による郵便局営業人材の採用・研修・育成施策の拡充、郵便局へのサポート態勢の強化

提携商品の活用によるかんぽ直営店チャネルの営業力強化

- ・他社の法人向け商品を活用した法人顧客の開拓

＜新契約月額保険料＞



● 収益力の強化 ～グループの収益源の多様化を目指した事業展開～

- － 物販ビジネスの拡大
 - ・取扱商品の拡大、eコマース等販売チャネルの拡大（営業収益200億円規模／年）
- － 不動産事業の展開
 - ・グループが保有する立地性に優れた不動産の積極活用（営業収益200億円規模／年）

● 地域・社会への貢献

- － 地域密着・生活サポートサービスの展開
 - ・郵便局のみまもりサービスの本格実施（エリア拡大、オプションサービスの充実）
 - ・地方公共団体からの受託事務の継続実施

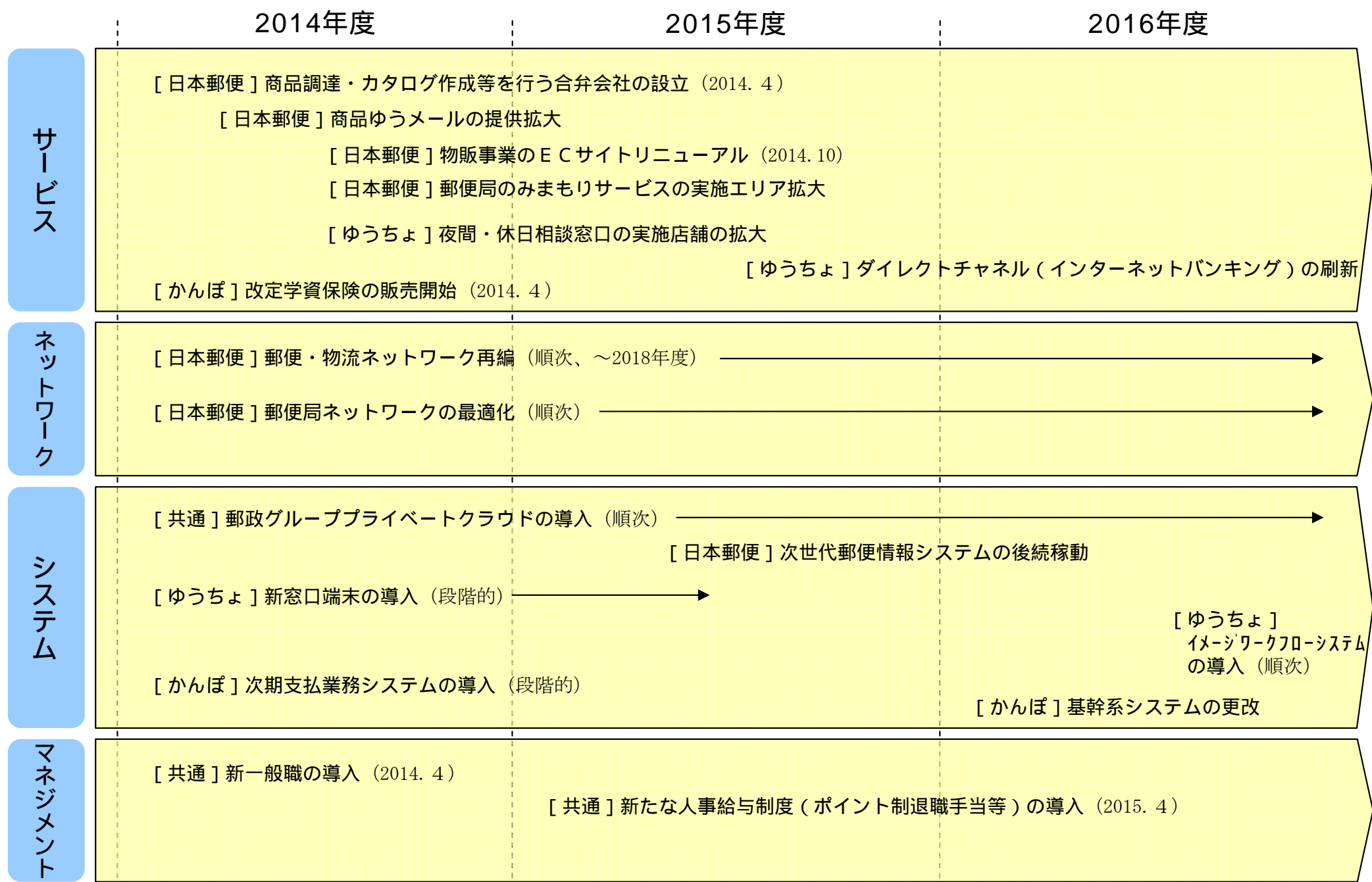
● 郵便局ネットワークの活用と新サービスの展開

- － 提携金融商品の取扱局拡大
 - ・がん保険などの提携金融商品の取扱局を全国に順次拡大
- － 郵便局スペースの有効活用
 - ・郵便局の外壁等を活用した広告ビジネスの拡充

● 成長のための投資

- － 郵便局ネットワークの最適化
 - ・地域の変化に対応した店舗配置の最適化（新規出店・移転 等）
 - ・快適な郵便局空間の実現（お客さま特性（女性、高齢者等）に応じた店舗作り 等）
 - ・営業時間の弾力化（平日夜間、休日における金融相談の実施 等）
- － 最適なシステム基盤（郵政グループプライベートクラウド）の導入
 - ・システム導入の迅速化、低コスト化、セキュリティの強化

ー 6 日本郵政グループの今後の主な取り組み 2014 - 2016



経営目標

日本郵便(株)

- ✓ 郵便・物流事業収益 1兆8,600億円
- ✓ 郵便局事業収益 1兆2,100億円
- ✓ 経常利益 720億円
- ✓ 当期純利益 280億円

(株)ゆうちょ銀行

- ✓ 総貯金残高 +6兆円
- ✓ 経常利益 3,400億円
- ✓ 当期純利益 2,200億円

(株)かんぽ生命保険

- ✓ 新契約月額保険料 500億円
新契約年換算保険料 5,200億円相当
- ✓ 当期純利益 800億円
- ✓ EV成長率(RoEV) 8%
経済環境の前提が現在の水準で推移すると仮定して計算

グループ連結で、安定的に利益を確保することを目指す

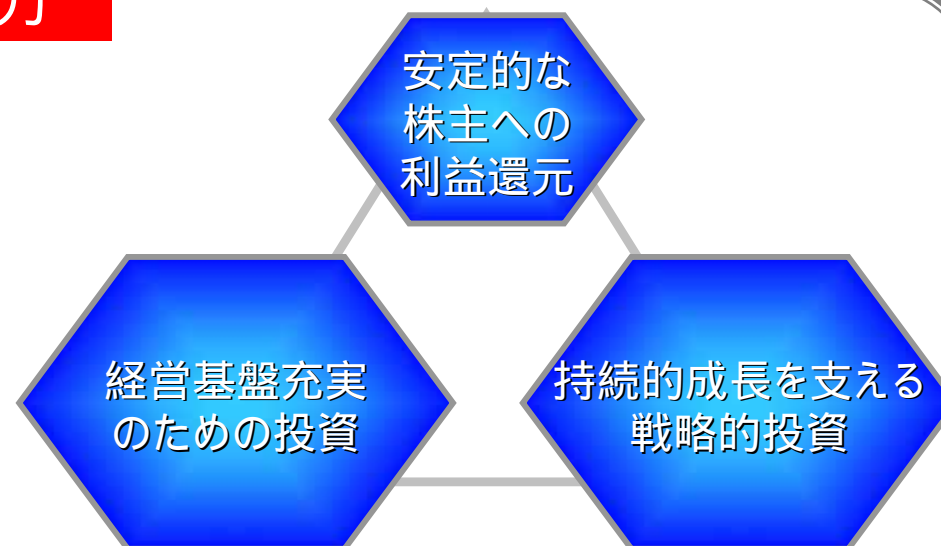
連結当期純利益

2016年度

3,500億円

株主への利益還元についての考え方

- ・ 将来における安定的な企業成長と経営環境の変化に対応するために必要な内部留保資金を確保
- ・ 経営成績に応じた利益還元を、継続して安定的に行うことを目指す



本資料には、日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料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ます。

そのため、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料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。

本資料は、日本国内における当社又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、本資料は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。