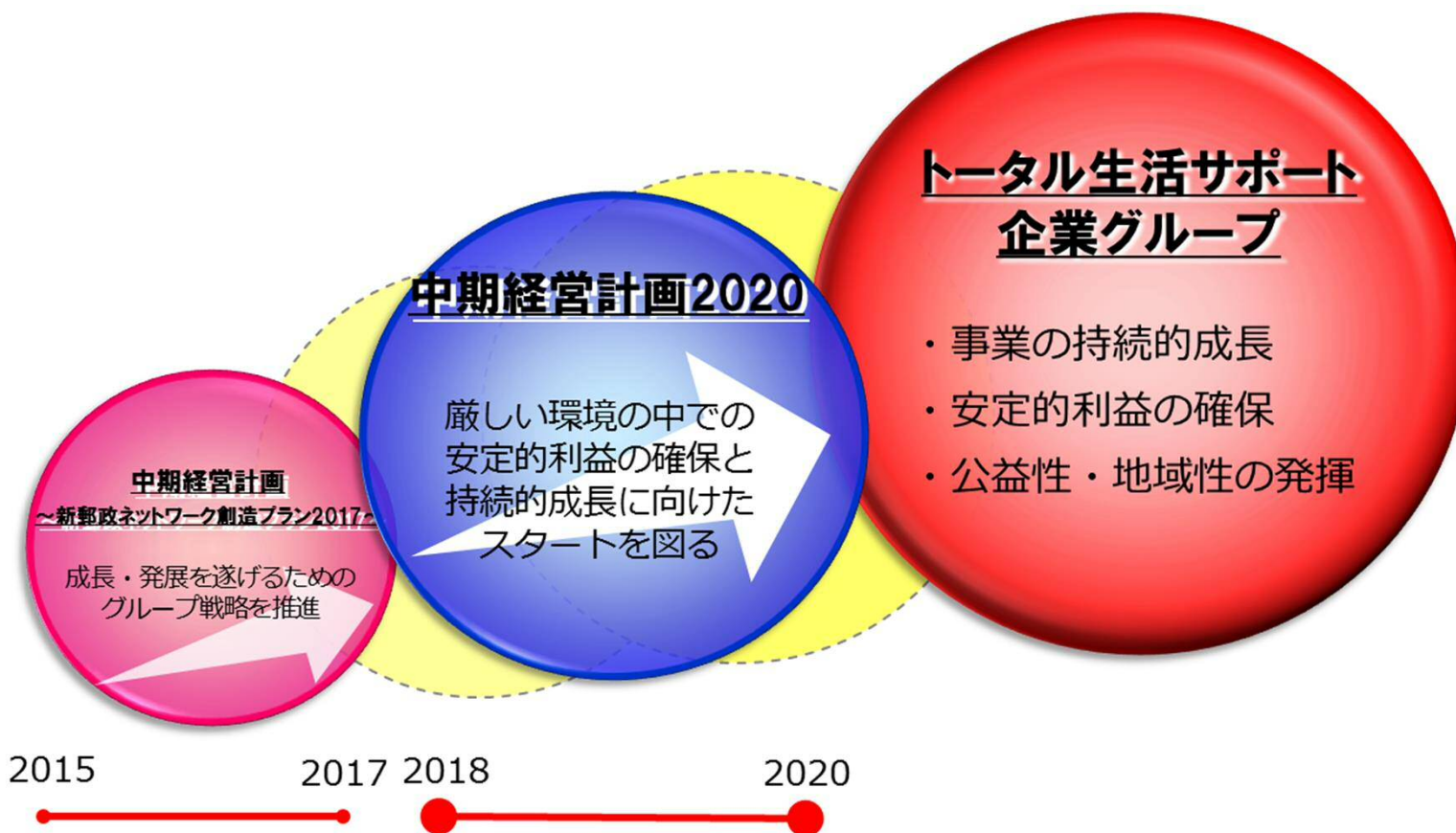


日本郵政グループ中期経営計画2020



1 日本郵政グループの目指す方向性

郵便局ネットワークを中心にグループ一体となって、チームJPとして、ユニバーサルサービスを確保しつつ、トータル生活サポート企業グループを目指す



- お客さま一人ひとりの多様なライフスタイルや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する「トータル生活サポート企業グループ」を目指す。

2 2018～2020年度の基本方針

厳しい環境の中での安定的利益の確保と、持続的成長に向けたスタートを図る

【 基本方針 】

- ① お客様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

3 事業別の基本方針

事業領域	基本方針
1 郵便・物流事業	商品やオペレーション体系の一体的見直しと荷物拡大に対応したサービス基盤の強化
2 金融窓口事業	地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生
3 国際物流事業	トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による国内のコントラクトロジスティクス展開
4 銀行業	運用の高度化・多様化、非金利収益の拡大、効率的な資源配分
5 生命保険業	保障重視の販売、募集品質向上による保有契約の反転・成長

4 郵便・物流事業

商品やオペレーション体系の一体的見直しと 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化

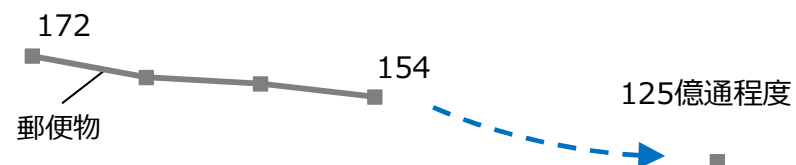
3年間の主要な取組

- ◆ 商品やオペレーション体系の一体的見直しによる荷物分野への経営資源シフト
(荷物の小型化、リソースの流動化 等)
 - ◆ ライフスタイルの変化を踏まえたサービスの見直し・高付加価値化
(指定場所配達サービスの実施、配達希望時間帯の拡充 等)
 - ◆ 荷物拡大に対応したサービス基盤の強化
- +
- ◆ AI・自動運転等のIoTや新技術の積極的な活用による利便性・生産性向上

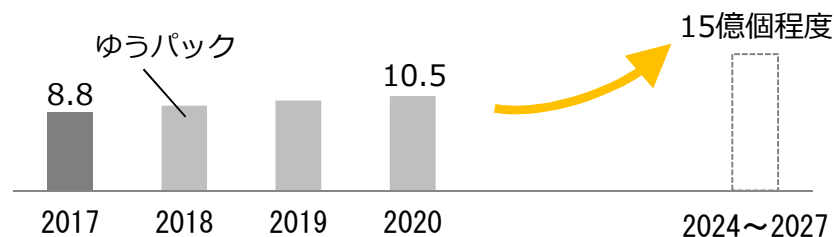
将来的に目指す姿

サービスの充実と経営資源の再配分による
ラストワンマイル物流ネットワークインフラ
の提供

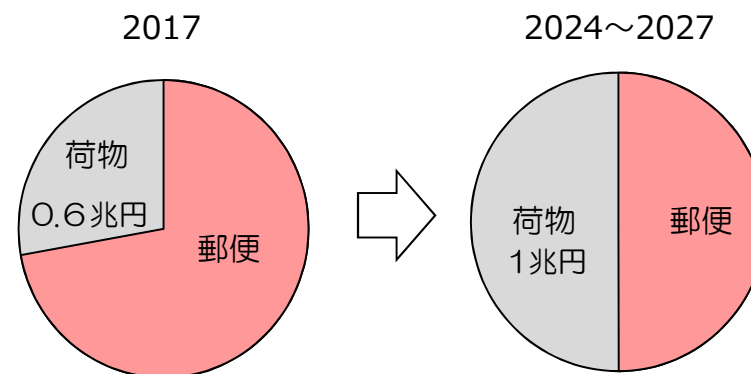
【取扱物数】



中計期間



【事業（収益）比率イメージ】



5 金融窓口事業

地域ニーズに応じた個性・多様性ある郵便局展開等により
郵便局ネットワークを維持・強化しつつ、最大限に活用して地域と共生

3年間の主要な取組

◆郵便局ネットワークを活用した商品・サービスの充実
(みまもりサービス、地方公共団体からの事務受託 等)

◆地域ニーズに応じた商品・サービス提供、窓口営業時間等の多様化

(例) A局 (営業時間：9時～17時)

基礎的サービス
(三事業)

物販

+ みまもりサービス
地方公共団体からの事務受託
地域金融機関との協業 等

B局 (営業時間：10時～20時)

基礎的サービス
(三事業)

様々な
金融商品
(第三分野等)

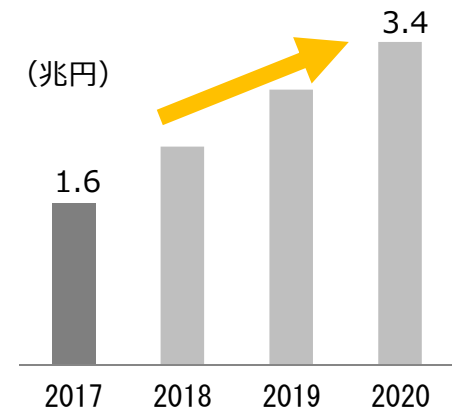
物販

...

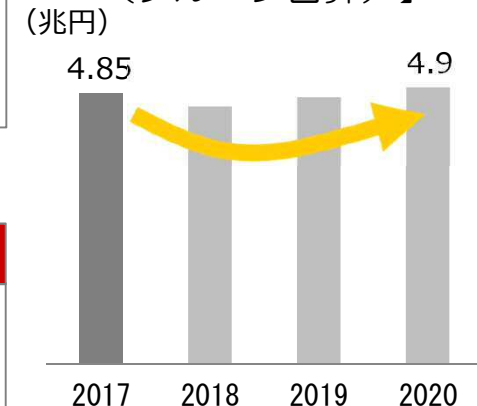
+ みまもりサービス
金融コンサルティング

+ ◆営業生産性の向上、窓口事務等の効率化

【投信残高（グループ合算）】



【保有契約年換算保険料
(グループ合算)】



将来的に目指す姿

郵便局ネットワークの維持・強化による地域との共生
(直営局：約2万局、簡易局：約4千局)

6 国際物流事業

トールの経営改善と、JP・トールのシナジー強化による 国内のコントラクトロジスティクス展開

3年間の主要な取組

- ◆経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上
- ◆JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開

経営改善策

IT変革プログラム
(部門ごとに分散したITの集約 等)

オペレーションコストの削減
(部門間のオペレーション共有)

JP・トールのシナジー強化
(国内コントラクトロジスティクス展開)



成長戦略

主要業界におけるマーケット地位の確立
(エネルギー業界、小売業界、工業界)

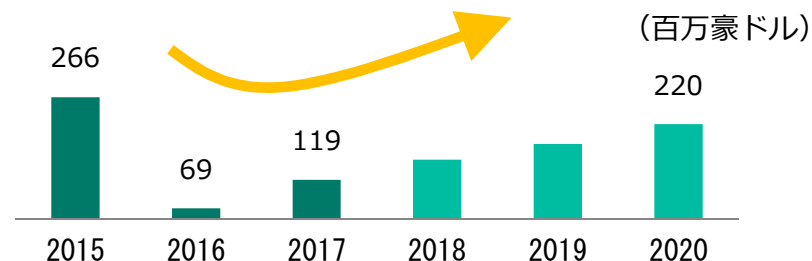
主要地域、成長性の高い地域への集中
(豪州、シンガポール/中国-米国間 等)

高成長分野への進出
(医療、テクノロジー分野 等)

将来的に目指す姿

国内外での総合物流事業の展開による
一貫したソリューションの提供

【トールの営業利益（EBIT）】



7 銀行業（1）

「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。
効率的な経営資源配分を行いつつ、お客さま本位の良質な金融サービスを提供

安心な暮らしの確保

資産形成への貢献
(良質なポートフォリオの構築)

投資信託残高

+1.7兆円※
(2017→2020)

2017年度末
1.6兆円

2020年度末
3.4兆円

2027年度末
10兆円

お客さまニーズに応じた
商品・サービスの充実

就職・退職・相続等、ライフイベント
に応じたコンサルティングの充実

毎日の生活を便利に

“新しいべんり”
を提供

決済サービスの充実

スマホ決済・デビットカード

チャネルの充実

スマホアプリ

商品ラインアップの充実

口座貸越サービス

ATMネットワークの拡充

小型ATM（コンビニ）

従来のサービスも
しっかり提供

貯金・送金決済サービス

年金受取・給与振込

役務収支
+30%
(2017→2020)

※「販売額－解約額」の3年間の累計（時価ベースとは異なる）

経営資源の再配分

フロント業務
コンサルティング業務
トランザクション業務
バックオフィス業務

Fintech・デジタル技術の活用

コンサルティング業務
トランザクション業務
バックオフィス業務

成長分野への
リソース配分（+800人規模）

業務効率化
生産性向上

業務効率化
▲2,000人相当分
(2017→2020)

既定経費※
▲300億円
(2017→2020)

※消費税率引上げ及び成長分野へのリソース
配分に係る経費を除いた営業経費

7 銀行業（2）

財務健全性を維持しつつ運用を高度化・多様化

運用の高度化・多様化による 中長期的で安定的な収益確保

資本の有効活用による
国際分散投資の推進

リスク性資産を中心
としたリスクテイク

オルタナティブ投資の推進

デリバティブの活用

ポートフォリオ改善

リスク性
資産※1残高
87兆円程度
(2020年度末)

(2017年度末：79兆円)

戦略投資
領域※2残高
8.5兆円程度
(2020年度末)

(2017年度末：1.6兆円)

共同投資会社
(JPインベストメント)
の活用

国内産業への
リスクマネーの供給

国内産業育成への貢献

PE投資機会の獲得

リスクガバナンスの強化

ALM・運用業務に
おけるリスクアペ
タイトフレームワーク
(RAF) の導入

リスクの明確化・見える化

適切なリスクテイクと
リスクコントロール

経営管理態勢の高度化

安定的な収益を確保しつつ 財務の健全性を維持

自己資本比率

財務の健全性の観点から確保すべき
自己資本比率の水準を設定

自己資本比率
10%程度※に設定

※金融規制強化考慮後

※1 円金利（国債等）以外の資産（従来のサタイト・ポートフォリオ（SP）+ベース・ポートフォリオ（BP）の貸付）

※2 従来のオルタナティブ（プライベート・エクイティ（PE）、ヘッジファンド（HF）、不動産ファンド（イクティ））+不動産ファンド（デット（ノンリコースローン、CMBS））、ダイレクトレディングファンド

株主のみなさまから安心と信頼を得られる安定的な利益の確保及び安定的な配当の実施

8 生命保険業（１）

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。
安心・信頼を基盤として、お客さまのニーズにおこたえする保障を提供し、
保有契約の反転・成長により、持続的な利益成長を目指す

外部環境

超高齢社会の到来

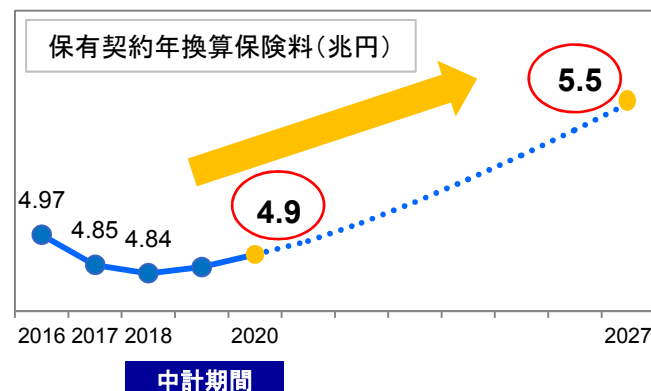
医療技術・ICTの進化

超低金利環境の継続

ライフスタイルの多様化

中期経営計画における主要な取組

保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓
新商品開発、営業基盤の整備



ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

資産運用の多様化、リスク管理の高度化

保有契約
年換算保険料
4.9兆円程度
(2020年度数値目標)

事務量削減
▲1,000人相当分

収益追求資産
12.3%→15%程度
(2017→2020)

将来展望

- 持続的な利益成長、
強固な事業基盤の確保
保有契約年換算保険料
5.5兆円程度
(2027年度)
- ICTの活用による利便性
と生産性の更なる向上
- AI、ビッグデータを
活用したQOL*向上に
資する新サービス等
の展開
- ERMのフレームワーク
の下でのリスク対比リ
ターンの向上

8 生命保険業（２）

保障重視の販売の強化、募集品質の向上、新たな顧客層の開拓 新商品開発、営業基盤の整備

保障重視の 販売の強化	● 郵便局の渉外社員・窓口社員の育成 ● 他生保との商品面の協力（受託販売等）
募集品質の向上	● 募集資料の分かりやすさの徹底 ● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）
新たな顧客層の 開拓	● 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化 ● かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開
新商品開発	● 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 第三分野新契約年換算保険料： 2017年度（592億円）比 20%超増
営業基盤の整備	● 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング ● 郵便局の渉外社員の増員 (渉外社員数:約1.8万人（2020年度）)

ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

お客さまサービスの 向上	● 画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステムの導入 ● マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入
バックオフィス 事務の効率化	● サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化 ● RPA（Robotic Process Automation）の段階的導入 (事務量削減：▲1,000人相当分*（2020年度）) *コスト換算：▲30億円程度

資産運用の多様化、リスク管理の高度化

資産運用の 多様化	● 外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大 ● 他生保との共同投資等の協力の推進 (収益追求資産割合：15%程度（2020年度）)
リスク管理の 高度化	● お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受リスクをテイク ● ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファの範囲で資産運用リスクをテイク

9 不動産事業の展開

日本郵政不動産の設立によりグループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、
共同事業参画、収益物件取得などにより新たな収益源を開拓

不動産事業全体の営業収益

賃貸ビルの稼働率上昇、賃貸住宅等による賃料収益の増加を見込む

	2017年度	...	2020年度
営業収益	285億円		330億円※

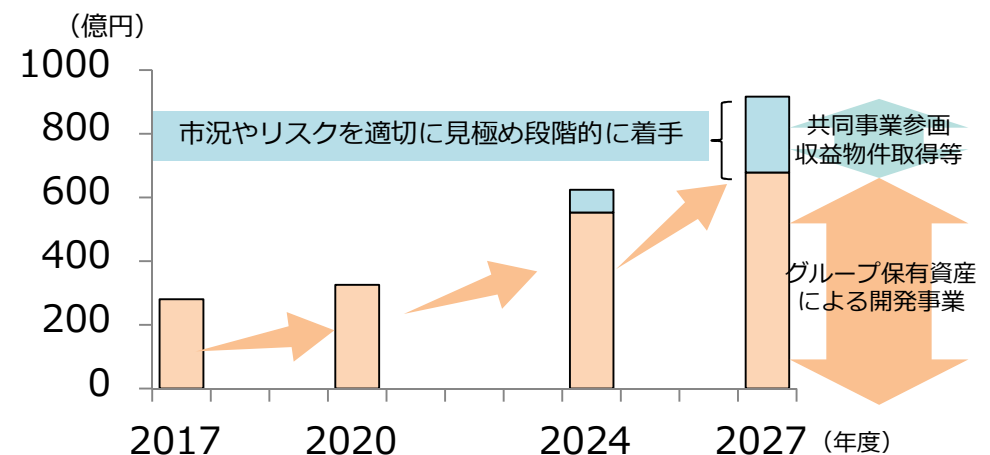
※ 日本郵政不動産と日本郵便の不動産事業の営業収益の合計

投資総額（2018年度～2020年度）：1,800億円

グループ保有資産による大型開発予定案件

- ◆五反田案件（旧ゆうぽうと）
2022年度竣工予定
- ◆虎ノ門・麻布台案件（日本郵便東京支社・麻布郵便局）
2023年度竣工予定
- ◆大阪駅前案件（旧大阪中央郵便局）
2023年度竣工予定

営業収益目標のイメージ



共同事業 参画	○市況やリスクを見極め、再開発事業への参画によりノウハウ吸収・収益獲得 ○グループの資金調達力、これまでの実績で構築した他社とのネットワークを活用
収益物件 取得等	○収益物件等をグループ外から取得、開発し収益獲得 ○グループのブランド力、人材を活用

10 成長投資

「トータル生活サポート企業グループ」としてグループの成長につながるよう、幅広い分野で資本提携・M & Aを検討し、2020年度までの3年間で数千億円規模の投資も視野に入れ利益貢献を目指す

規律ある投資

- トール社減損の経験を踏まえ、投資の実行に当たっては、投資判断基準に照らし、慎重に判断し、規律ある投資を実行

投資の原資

- 既存のキャッシュフローのほか、潤沢な借入余力を活かした借入金や金融2社株式を売却した場合の売却収入の活用も念頭に置きつつ、投資の原資を調達

幅広い分野での資本提携・M & A

- グループの既存事業の強化につながる案件や、郵便局ネットワーク・顧客基盤等の経営資源を活用できる分野等、既存事業にとらわれずに幅広い分野での資本提携・M & Aを検討

新事業の種を探すための出資

- グループの新事業の種を探すため、ネットワーク、ブランド力等を活用して成長が期待できる企業に対しては、投資子会社の日本郵政キャピタルを通じて出資

2020年度までの3年間で数千億円規模の投資も視野に入れ利益貢献を目指す

1 1 2020年度の数値目標・配当方針

グループ連結

一株当たり当期純利益 100円以上※

一株当たり配当額 50円以上
(安定的な株主配当を実施)

※ 現状の発行済株式数（自己株式除く）を前提とした場合、
親会社株主に帰属する当期純利益は4,050億円程度

日本郵便

- ・ 連結営業利益 900億円
 - 郵便・物流事業 400億円
 - 金融窓口事業 300億円
 - 国際物流事業 200億円
- ・ 連結当期純利益 650億円
- ・ ゆうパック取扱個数（対2017年度）
+ 2億個程度

ゆうちょ銀行

- ・ 連結経常利益 3,900億円
- ・ 連結当期純利益 2,800億円
(参考) 一株当たり当期純利益74円
- ・ 自己資本比率10%程度を確保
(金融規制強化考慮後)
- ・ 総預かり資産残高（対2017年度末）
+ 1.8兆円程度
うち投信残高 + 1.7兆円程度※
- ・ 一株当たり配当額 50円確保
(安定的な株主配当を実施)

※「販売額－解約額」の3年間の累計（時価ベースとは異なる）

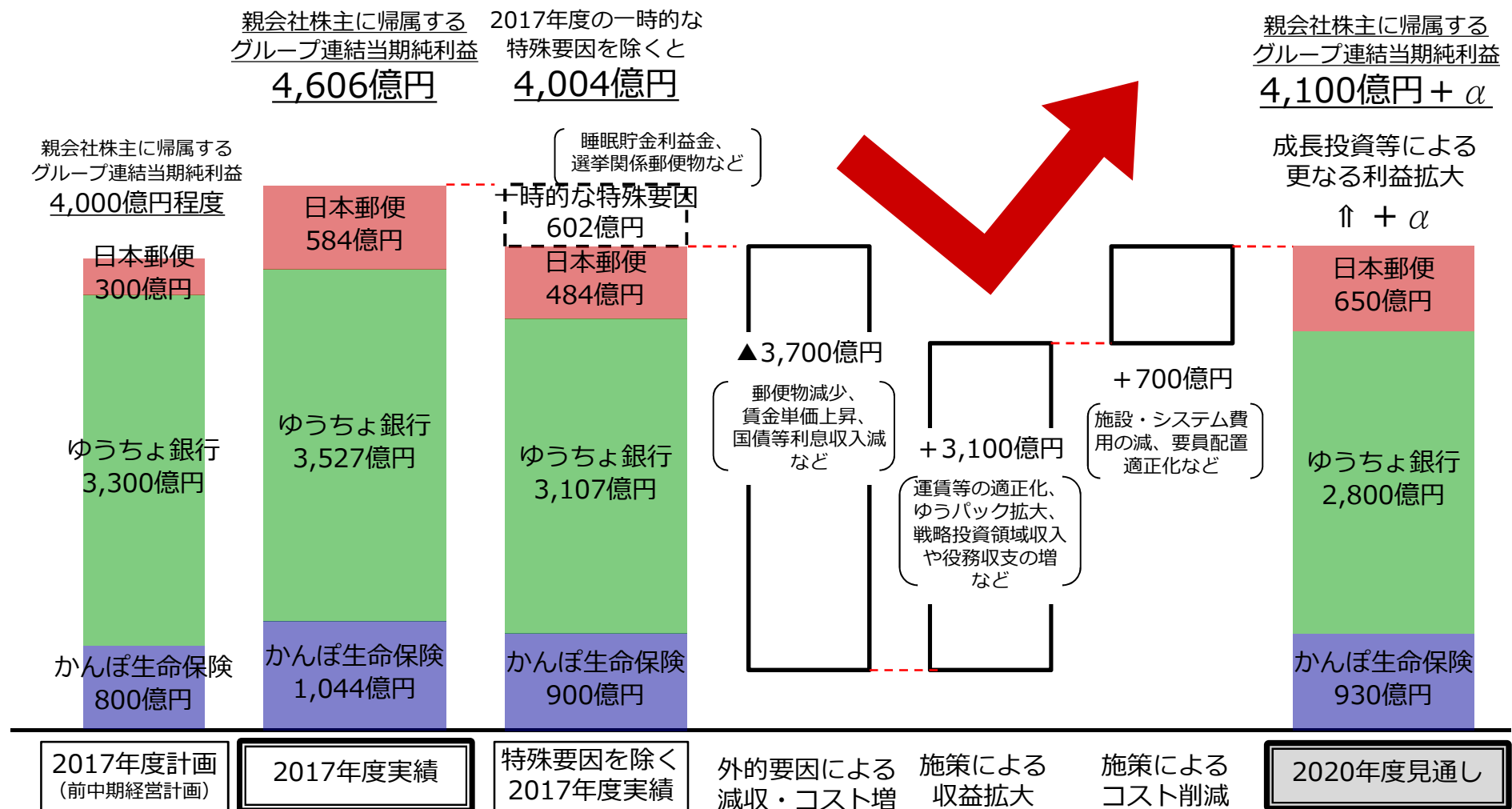
かんぽ生命

- ・ 保有契約年換算保険料
4.9兆円程度
- ・ 一株当たり当期純利益 155円
(参考) 連結当期純利益930億円
- ・ 経営の健全性を確保しつつ、
一株当たり配当額76円への増配を目指す

(注) 各数値目標の前提となる金利・為替・株価については、2017年12月末の状況を踏まえて設定している。

1 2 2020年度の利益見通し

厳しい経営環境下での外的要因による減収・コスト増を、増収・コスト削減施策により跳ね返し、
2020年度には、2017年度の実質的な利益を上回る利益水準を確保



※ 親会社株主に帰属するグループ連結当期純利益は、現状の金融2社の持株比率を前提とした場合のもの

日本郵政グループ中期経営計画2020

補足資料

補 1 グループ中期経営計画～新郵政ネットワーク創造プラン2017～の進捗状況

	2017年度経営目標 (2015.4公表)	2017年度決算 (2018.5公表)
全 体	連結当期純利益 (非支配株主に帰属する損益を含む) 4,500億円	非支配株主に帰属する損益を含め 5,120億円 ----- 非支配株主に帰属する損益を除き 4,606億円
日本郵便	連結営業収益 3.1兆円	3.88兆円 (トール社分を除き 3.17兆円)
	連結経常利益 350億円	854億円
	連結当期純利益 300億円	584億円
ゆうちょ 銀行	貯金残高(対2014年度) + 3兆円	+ 2.3兆円
	資産運用商品残高(対2014年度) + 1兆円	+ 1.4兆円
	経常利益 4,800億円	4,996億円
	当期純利益 3,300億円	3,527億円
	物件費削減額(対2014年度) △500億円	△785億円
かんぽ 生命	新契約月額保険料 500億円 (2016年度)	414億円
	当期純利益 800億円	1,044億円

補2 主な外部環境と対応方針

	主な外部環境	対応方針
物流業界	- 郵便物の減少トレンドの継続 - E C 市場の拡大継続	- 物流機能の強化 - 国内外での総合物流事業の展開
金融業界	- 超低金利環境の継続 - 国際金融規制の強化 - 顧客本位の業務運営の原則 - 決済手段の多様化	- 運用の高度化・多様化、保障重視の保険販売 - 適正な財務健全性の確保 - フィデューシャリー・デューティーの全社的な取組を通じた推進、保険募集の品質向上 - 新たな送金決済サービスの提供 (スマホ決済、口座貸越、デビットカード)
社会 経済 テクノロジー	- 人口減少・超少子高齢社会の到来 (生産年齢人口の減少) - 人件費の上昇、社会保障費用負担の増 - 新技術の登場 (AI・RPA・自動運転・ ドローン・FinTech等)	- 新技術・システム活用による事務効率化 - 働き方改革 - 今後のビジネス開発に向けた新技術活用 - 非対面チャネルの充実

補3 郵便・物流事業（１）方針・取組の全体像



補3 郵便・物流事業（2）ゆうパック等のサービス改善

一人一人のお客さまの荷物の差し出しやすさや受け取りやすさを
追及するための、ゆうパックのサービス改善を実施

身近で差し出し

－ Webを活用した簡単に差し出すサービス －

- **Web決済型ゆうパック**
 - ・クレジットカードによる事前決済
 - ・発送ラベルをオンラインで簡単に発行
 - ・基本運賃よりも割安に発送
- **ゆうパックあて名ラベル作成アプリの提供**

自宅で確実に受け取るサービス

- **指定場所配達サービスの実施**
 - ・受取人指定場所（自宅の玄関前、車庫等）に配達
- **配達希望時間帯の拡充**
 - ・「19時～21時」を追加
- **初回受取日時・場所の指定ができるサービスの拡充**
 - ・通販事業者等からのメール等から、配達日、配達時間の指定・変更、勤務先への無料転送等を受付

身近で受け取るサービス

- **歩いて5分で受け取り可能なアクセスポイントの設置**
 - ・郵便局やコンビニを中心に、駅のコインロッカー、商業施設等を含め受取拠点を整備
- **郵便局等受取ポイント付与サービス**



「身近で差し出し、身近で受け取り」

補3 郵便・物流事業（3）荷物の増加とそれを支えるサービス基盤の強化

商品やオペレーション体系の一体的見直しにより荷物分野へ経営資源をシフト

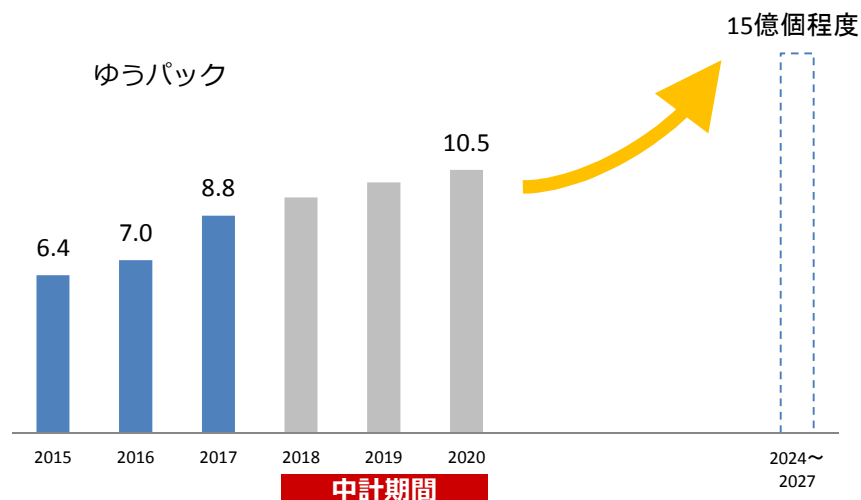
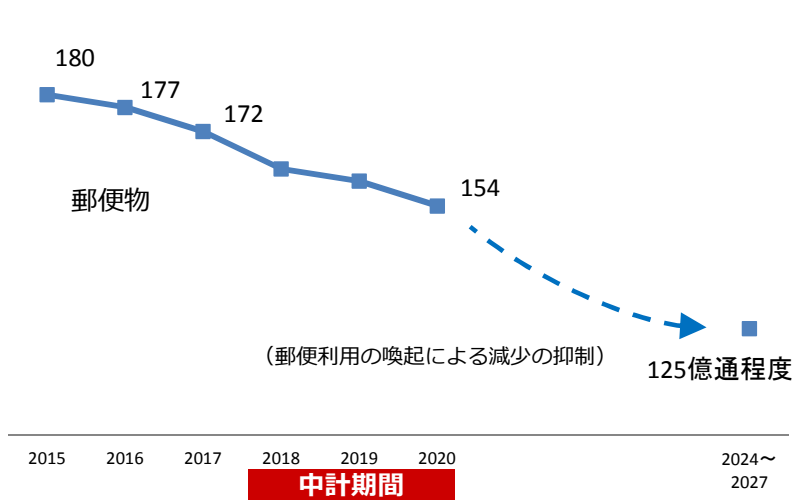
インターネットの普及等による郵便物の減少

eコマース市場の拡大等によるゆうパック等の増加

郵便分野から荷物分野へ
経営資源をシフト

✓ サービスやオペレーションと
バランスのとれた商品性への見直し

✓ オペレーションの見直し等による
リソースの流動化



荷物拡大に対応した
サービス基盤の強化

✓ 施設借入によるキャパシティ増強

✓ ゆうパック等の輸送方法の見直しによる効率化・輸送能力の強化

✓ オペレーションの見直し等によるリソースの流動化（再掲）

✓ 作業の集中・機械化等による生産性向上・業務フローの見直し

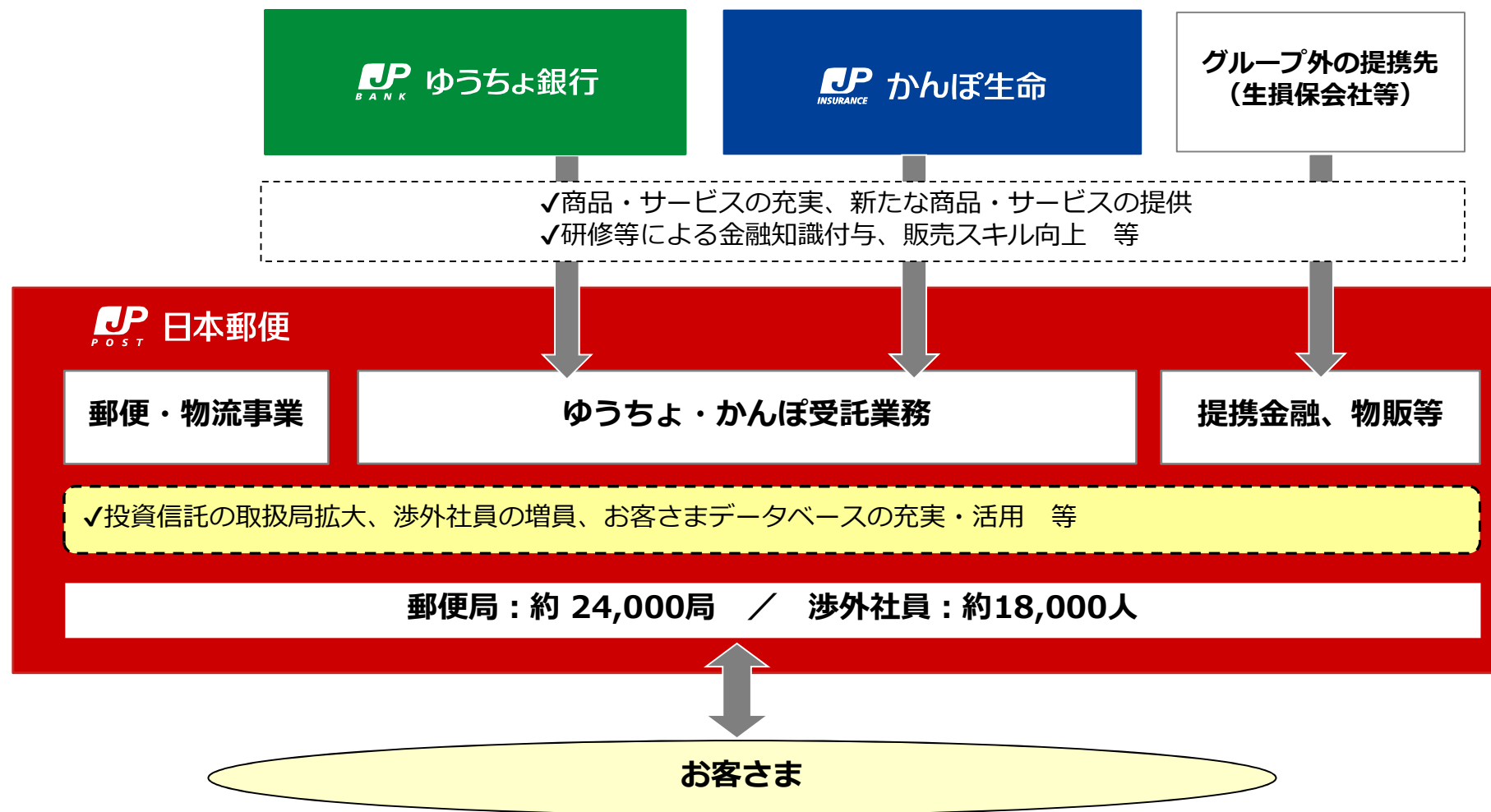
✓ ドローンや自動運転など将来に向けた利便性・生産性向上の検討

補 4 金融窓口事業（１）方針・取組の全体像



補4 金融窓口事業（2）営業生産性の向上による競争力の強化

金融2社との連携強化、営業生産性の向上等により
資産形成商品等の総預かり資産を拡大



補4 金融窓口事業（参考）郵便局ネットワークの活用

お客さまの利便性向上の取り組み

コンビニエンスストアと郵便局の併設化



85局で実施※

屋富祖郵便局（沖縄県）
（2017.9.19 移転）

ショッピングセンター内への出店



27局で実施※

イオンタウン吉川美南内郵便局（埼玉県）
（2017.9.20 開局）

自治体施設への出店



15局で実施※

川井郵便局（徳島県）
（2017.3.21 移転）

※ 民営化以降で2018年3月末現在

郵便局ネットワークの活用

「投資信託取扱局」 「投資信託紹介局」の拡大

- 「投資信託取扱局」
2017年7月10日から13局、
10月16日から87局、2018年2月
19日から1局の計101局を追加し、
1,416局に拡大※
- 「投資信託紹介局」
2017年7月以降拡大し、約18,000
の郵便局で資産運用のご相談や
投資信託をご紹介※

※ 2018年3月末現在

「銀行手続の窓口」設置



「銀行手続の窓口」
のイメージ

- 新宿郵便局の一部を賃貸し、日本ATM㈱が運営する
「銀行手続の窓口」を設置（2017年9月）
- 同社が提携する16道府県27銀行（2018年3月現在）
の個人顧客に対して、口座のアフターサービス業務（住所・
氏名変更等）を提供

宮崎銀行ATMコーナー設置



宮崎銀行ATM
（現金取扱機能なし）
のイメージ

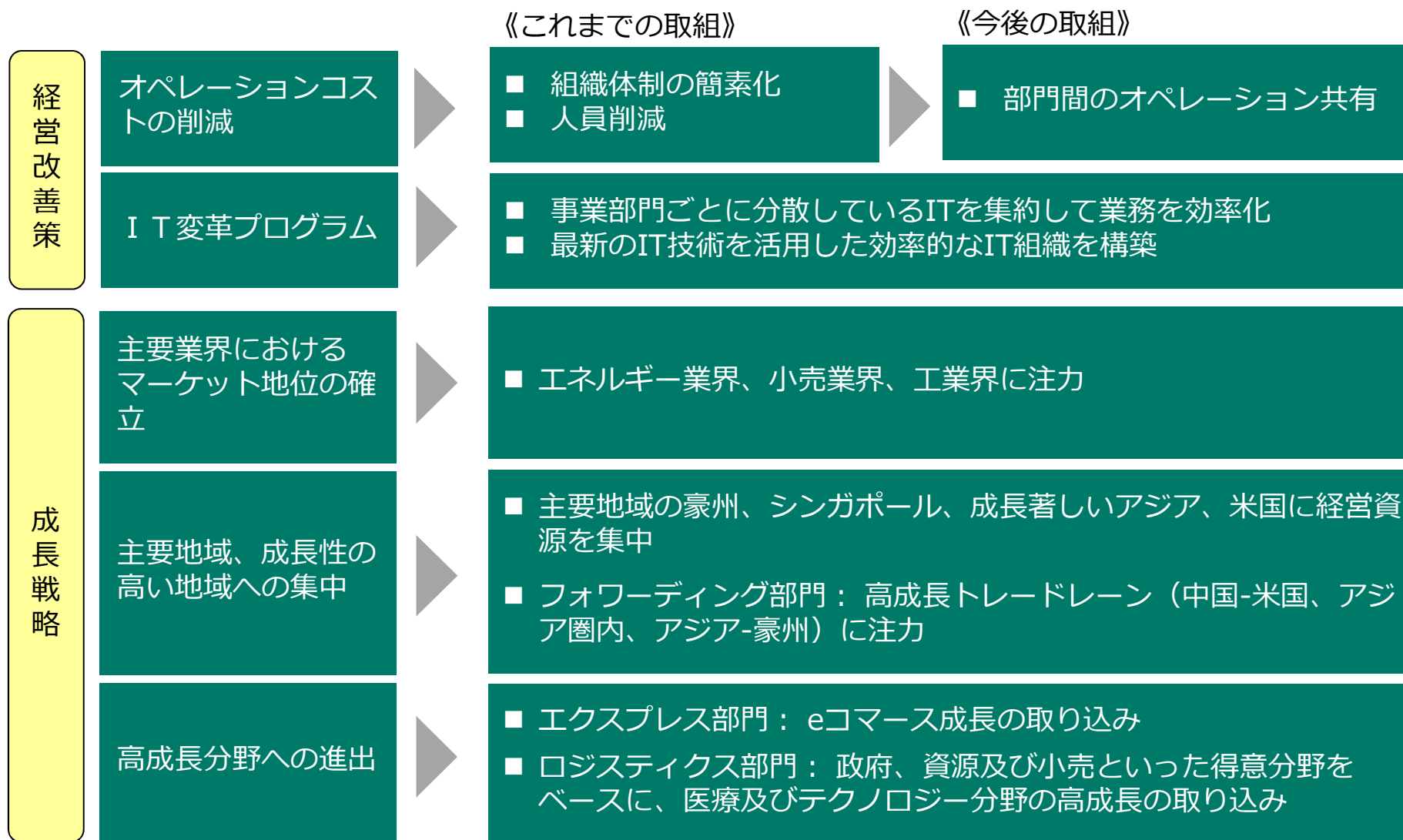
- 宮崎県椎葉村の上椎葉郵便局の一部
を㈱宮崎銀行のATM コーナーとし
て賃貸し、同行のATMサービスの一
部を提供（2017年7月）

補5 国際物流事業（１）方針・取組の全体像



補5 国際物流事業（2）トールの経営改善策と成長戦略

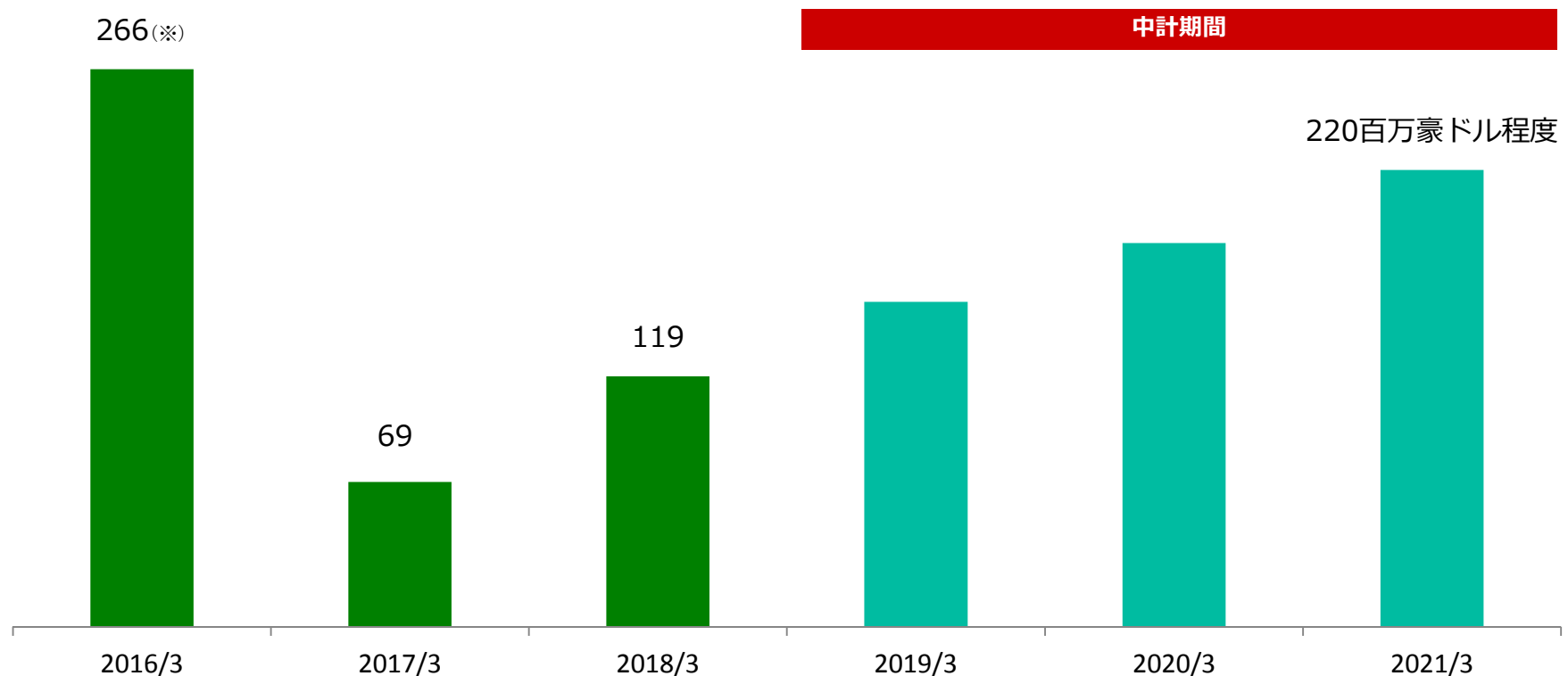
経営改善策の着実な実施とともに、成長戦略により収益を向上



補5 国際物流事業（3）トールの業績向上

経営改善策の着実な実施や成長戦略により、減損損失を計上した2017年3月期を底として、業績向上を図る

トール営業利益（EBIT）



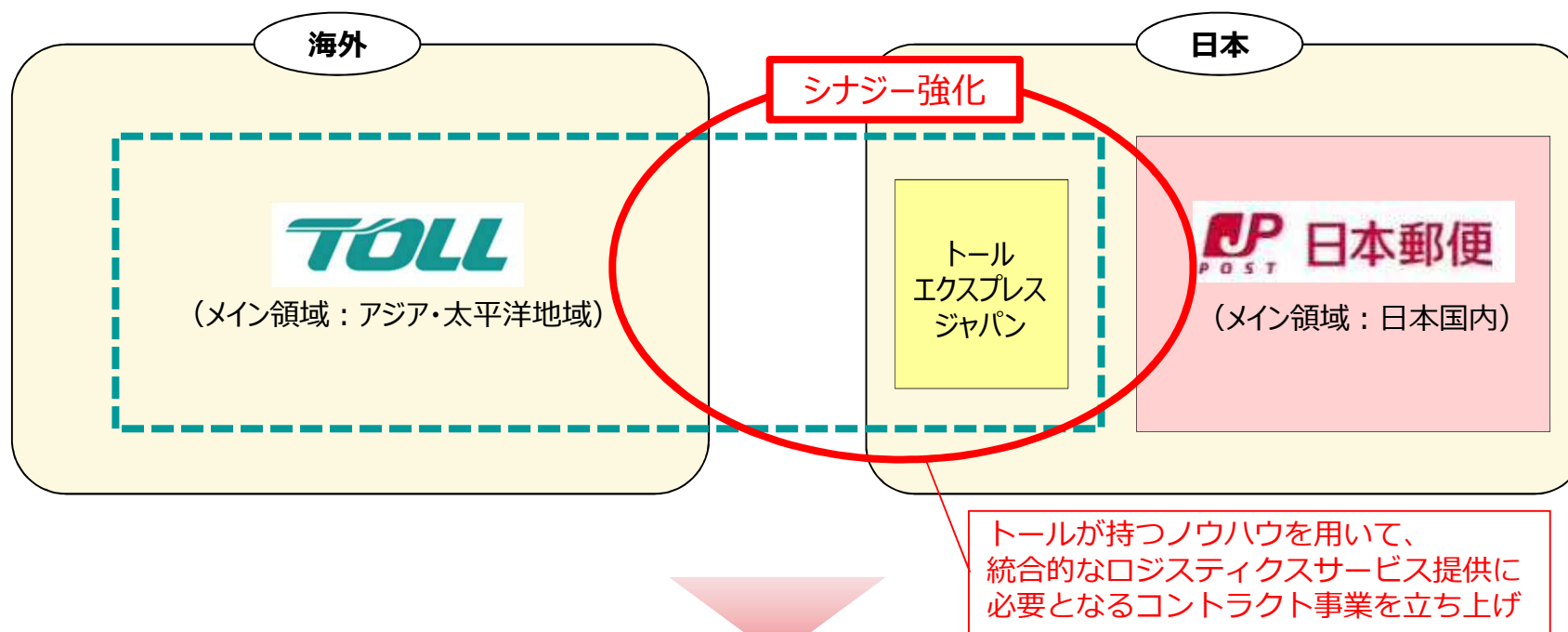
※2016/3期のトールの損益は7月から連結決算に反映（9か月分）しているが、比較のため12か月分に換算し掲載。

補5 国際物流事業（４）シナジー強化・収益の拡大

JP・トールのシナジー強化により国内のコントラクトロジスティクスを展開

3年間の主要な取組

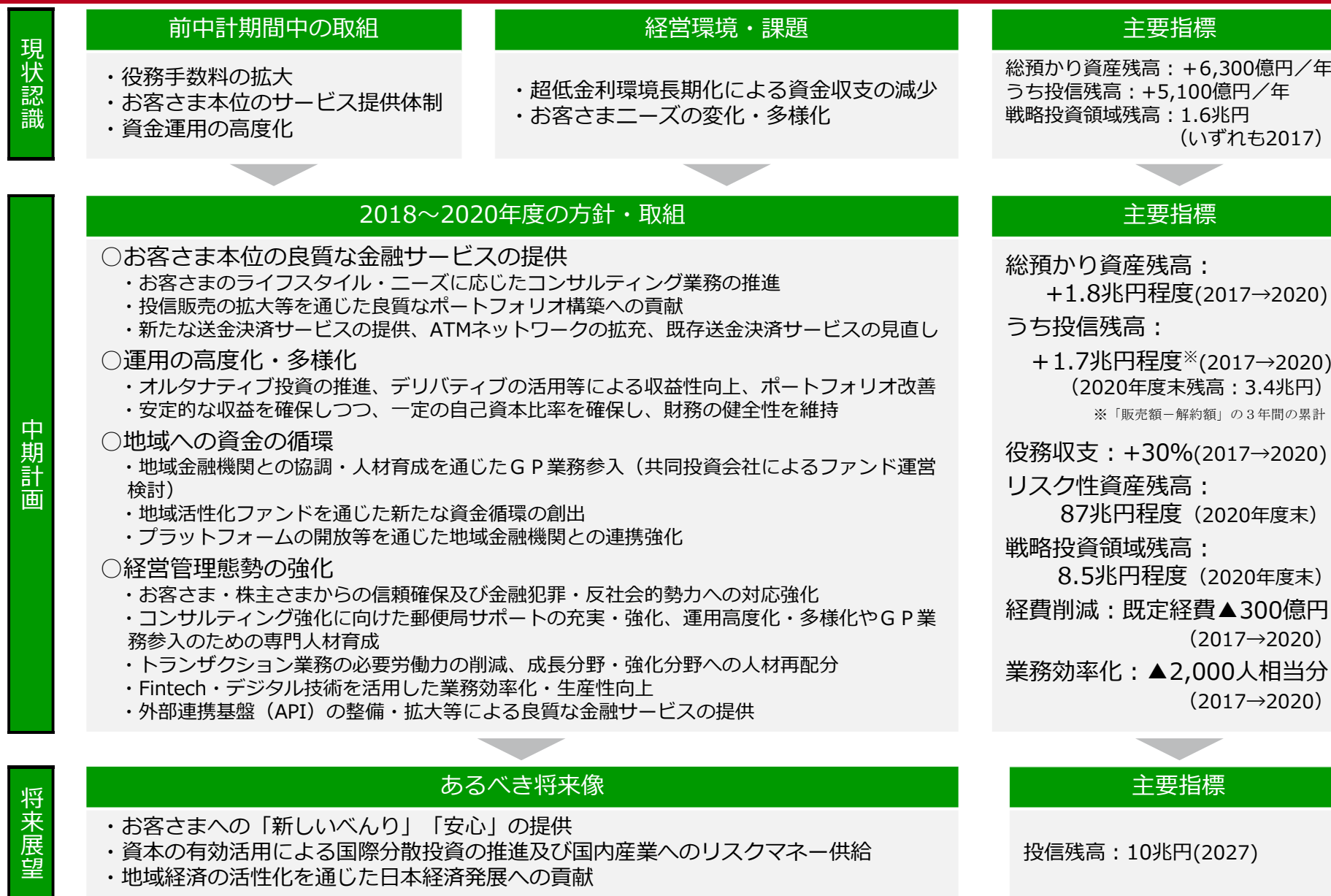
- ◆ 海外のBtoB中心に事業展開するトールと、国内に顧客基盤を有する日本郵便のシナジーを強化し、コントラクトロジスティクスを中心に国内のBtoBを拡大



将来的に目指す姿

国内外での総合物流事業の展開による一貫したソリューションの提供

補6 銀行業（１）方針・取組の全体像



補6 銀行業（２）お客さまへの付加価値の提供（お客さま本位の良質な金融サービスの提供）

「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。

決済サービスの充実に加え、お客さまの良質なポートフォリオ構築に貢献し、
お客さまにとっての付加価値を提供

安心な暮らしの確保

資産形成への貢献
(ポートフォリオの構築)

投資信託

+

国債・変額年金

- 個々のお客さまのライフスタイル・ステージに応じた face to face の提案
- 中長期的な観点からの資産形成
- お客さま本位の商品ラインアップ
- 販売態勢の整備・強化



- お客さまのニーズに応えるため、全国の郵便局ネットワークを活用し、紹介局からの紹介活性化

商品・サービスの充実
(お客さまニーズに応じた商品提供)

就職、退職、相続等、ライフイベントに応じたコンサルティングの充実

地域社会の拠点・接点として貢献

地域社会のNWを維持・活用

地域金融機関との連携・開放

毎日の生活を便利に

決済サービスの充実
(流動性の提供)

従来からのサービスもしっかり提供

定額・定期貯金

通常貯金

年金受取・給与振込

自動払込

“新しいべんり”を提供

当行の強みである安心感をベースとしたサービス展開

非現金決済の充実

スマホ決済

デビットカード

mijica (ﾌﾟﾘｶ)

商品ラインアップの充実

口座貸越サービス

チャネルの充実

スマホアプリ

ATMネットワークの拡充

小型ATM (コンビニ)

E-net (時間内無料)

補6 銀行業（3）お客さまへの付加価値の提供（非金利収益の拡大）

お客さまへの付加価値の提供により、中長期的に役務収益を成長・拡大

収益拡大分野
の更なる強化

投信販売の拡大

- お客さまのライフスタイル・ニーズに応じたコンサルティング業務の推進
- 紹介局からの紹介活性化
- タブレット、ロボアド等の活用による販売力向上、業務効率化

○投信残高
2017年度:1.6兆円
⇒2020年度:3.4兆円
(2027年度:10兆円)

新たな送金決済サービスの提供

- お客さまニーズに応じたサービス・チャネルの展開
- Fintech企業等との協業

- スマホサービスの充実
- 口座貸越サービス

ATMネットワークの拡充

- 小型ATM設置拡大
- E-net時間内無料化
- ATM設置数全国No.1

- コンビニへの小型ATM設置拡大
- 時間内無料ATM台数
⇒ 4万台以上

既存の決済
サービスの
見直し

既存送金決済サービスの見直し

- 法人ダイレクトの導入

- 法人向けサービスの充実・機能向上
- 送金決済業務手数料の見直し

2020年度
役務収支
+30%
(対2017年度)

お客さまをよりご理解するために、マーケティングを高度化

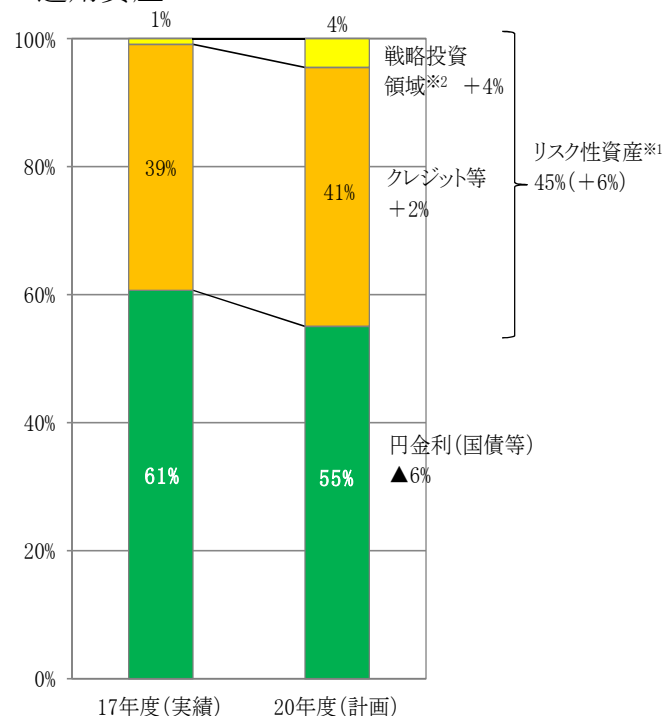
補6 銀行業（４）運用の高度化・多様化

運用の高度化・多様化を推進し、中長期的に安定的な収益確保を目指す

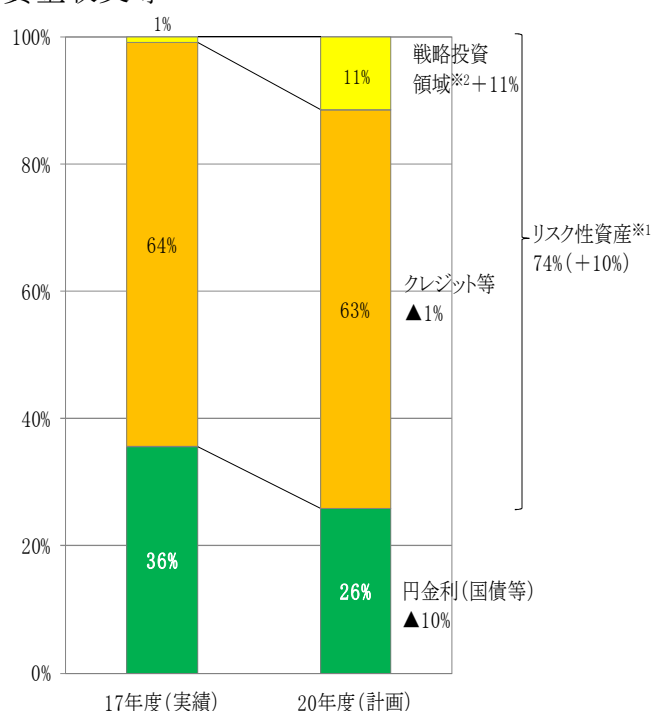
- 民営化当初、資金収支等の大部分を占めていた日本国債等の収益は、金利低下により、大幅な減少傾向。
- 資本を最大限活用し、海外のクレジットやオルタナティブ等のリスク性資産を中心にリスクテイクを行い、安定的な収益確保を目指す。
- リスク性資産の増加に伴い、自己資本比率は低下するものの、お客さまや株主のみなさまの安心と信頼を得られる水準の自己資本比率を確保。

各種指標等への影響

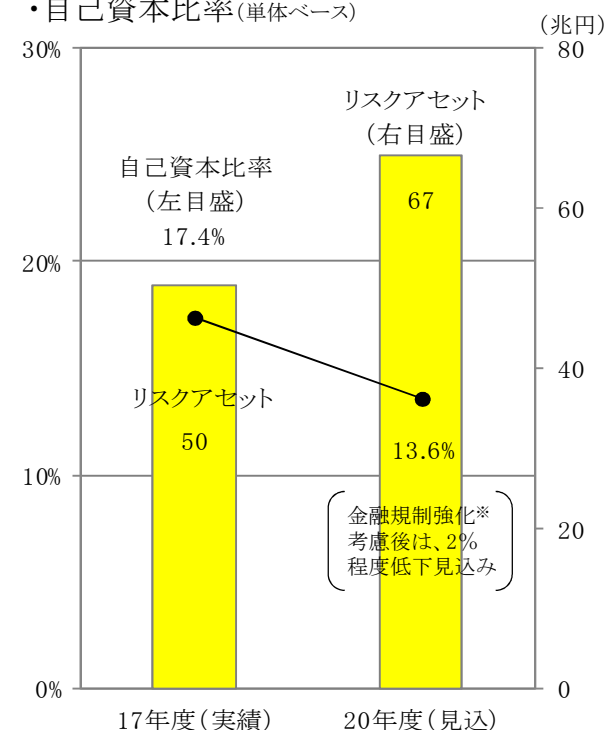
・運用資産



・資金収支等



・自己資本比率(単体ベース)



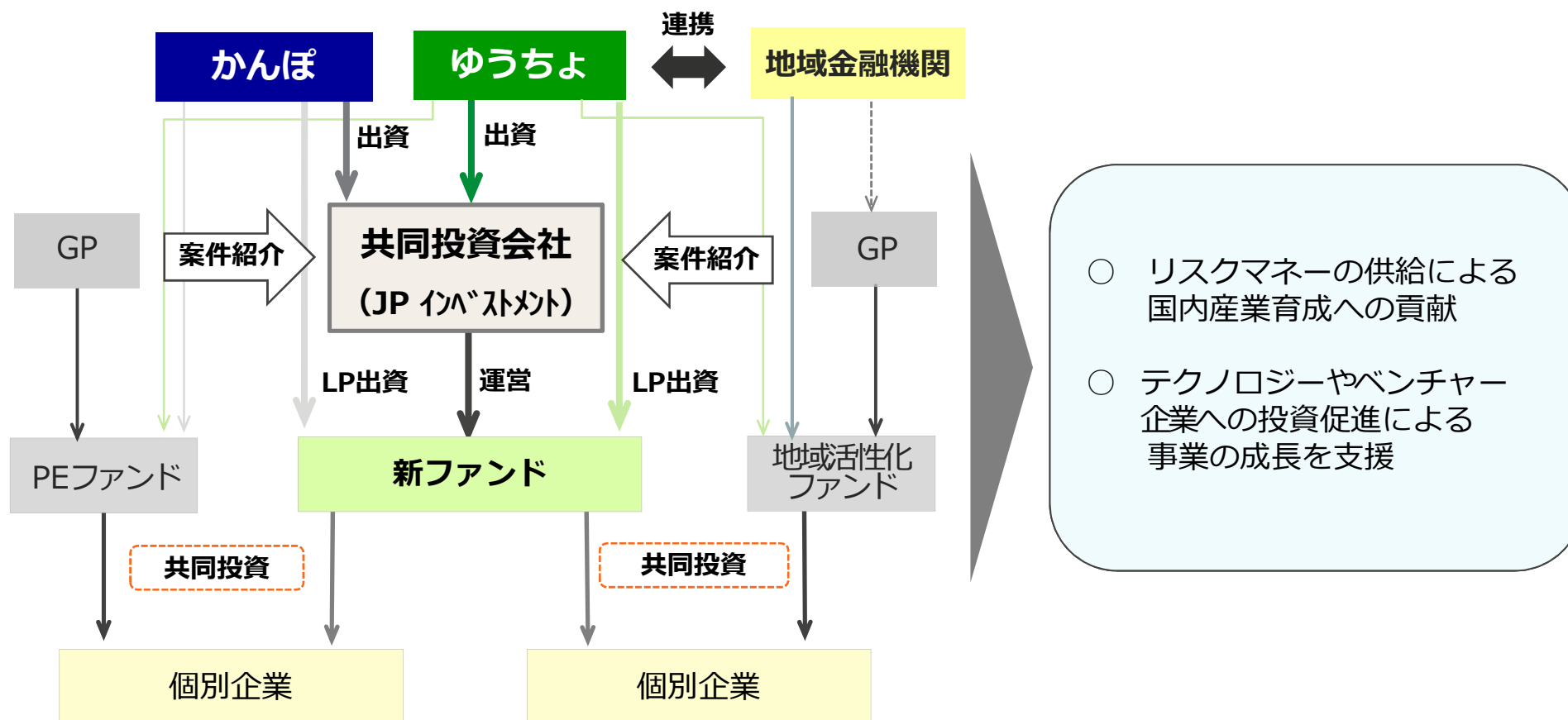
※1 円金利(国債等)以外の資産(従来のSP+BPの貸付)(クレジット・外国国債・株式・オルタナティブ)

※2 従来のオルタナティブ(P E、H F、不動産ファンド[※](エクイティ)) + 不動産ファンド[※](デット(ノンリコースローン、CMBS))、タイルクレジットレンディングファンド

※ 信用リスクに係る標準的手法の見直し(2022.1以降を予定)等

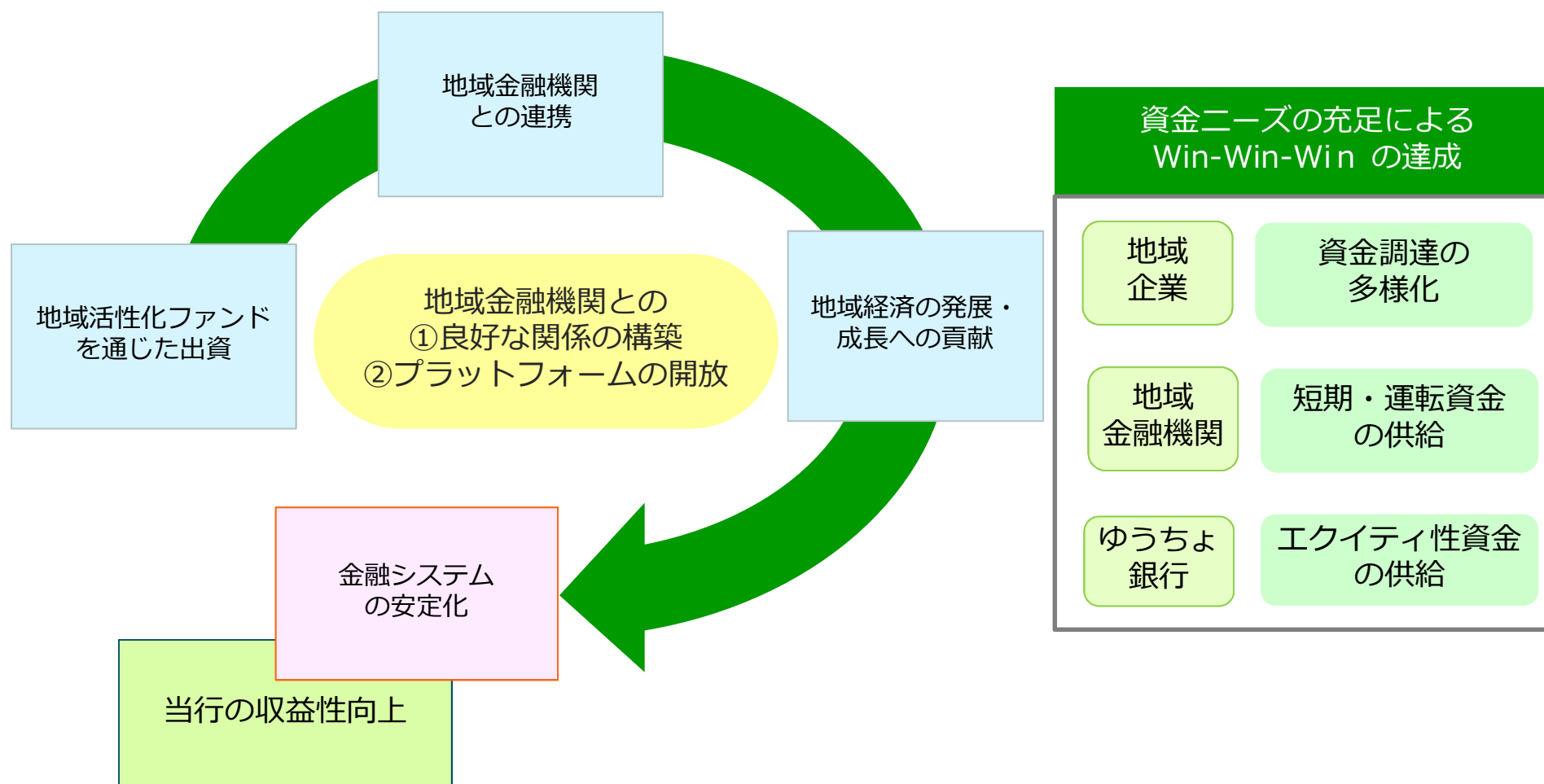
補6 銀行業（４）運用の高度化・多様化 ～共同投資会社によるPE運用～

- 共同投資会社を通じたPE投資機会の獲得により更なる収益拡大を目指す
- エクイティ資金の供給により投資先企業の経営支援を行う



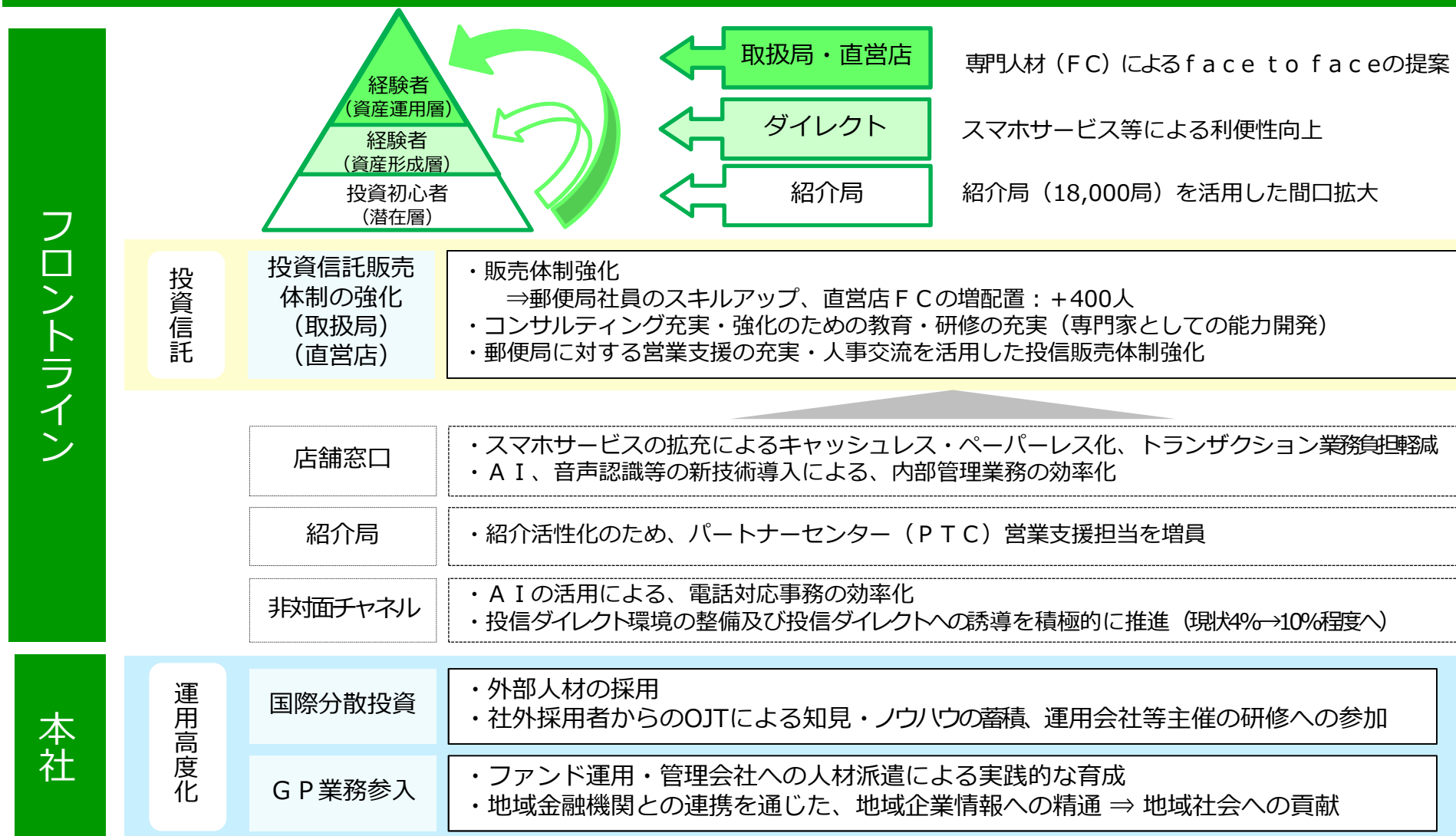
補6 銀行業（５）地域への資金の循環

- 地域活性化ファンドを通じて、地域金融機関と連携・協力
- 地域の企業にエクイティ性資金を供給することにより、地域経済の発展・成長に貢献
- こうした取組により、中長期的に、地域の金融システムの安定化にも寄与



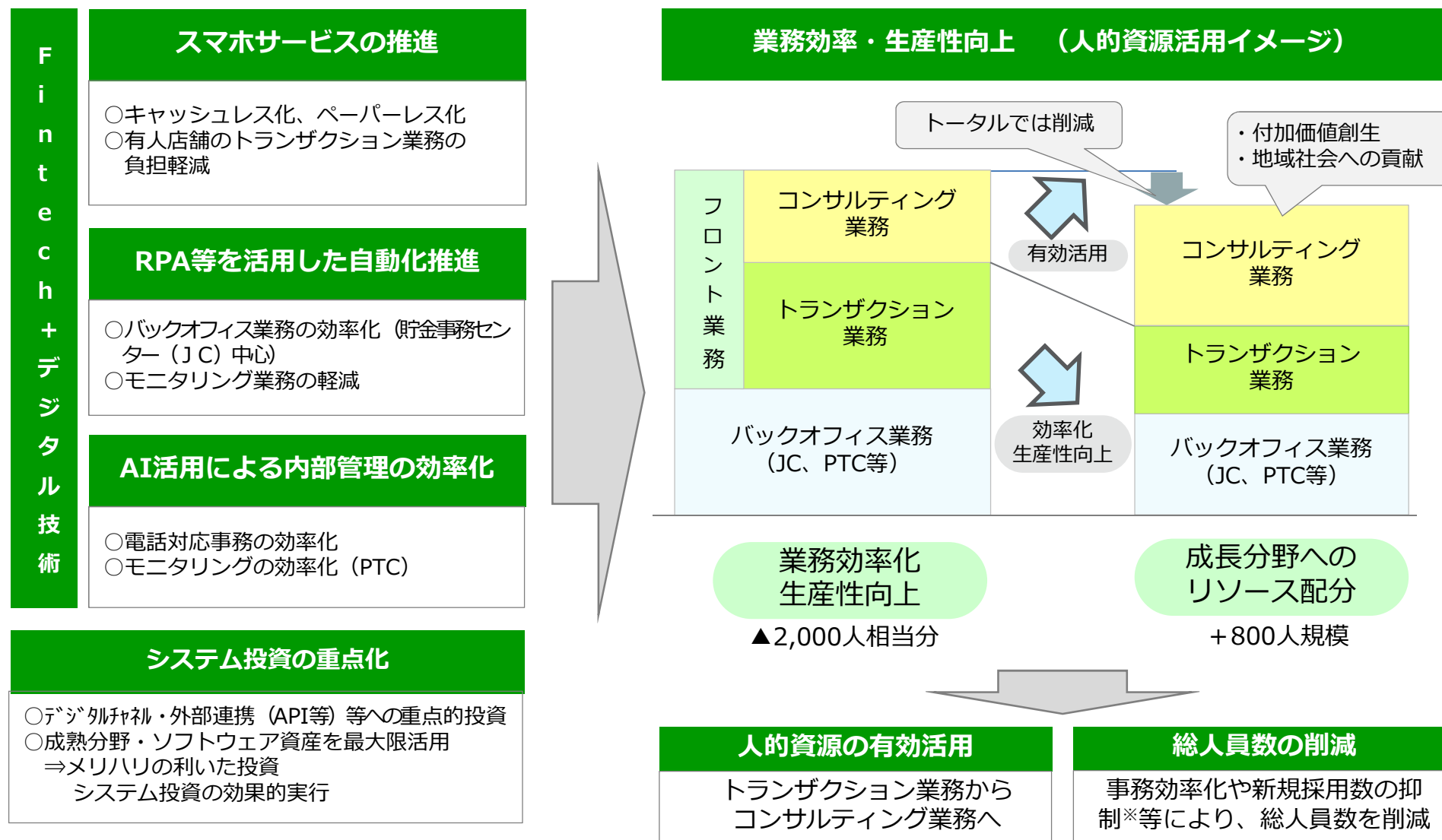
補6 銀行業（6）成長に向けた基盤造りとしての人材育成

- お客さまにとっての付加価値提供・地域社会への貢献を実現する人材を育成
- 体系的な研修等、人材育成制度の充実により、社員一人一人の成長を支援



補6 銀行業（7）コストマネジメントの徹底・体質強化

お客さま・当グループの付加価値創出、体質強化のために経営資源を再配分



※2019年度以降

補7 生命保険業（１）方針・取組の全体像

現状認識	前中計期間中の取組	経営環境・課題	主要指標
	・高齢者層を中心とした顧客基盤の深耕 ・事務・システムの態勢整備 ・資産運用の高度化・多様化	・超高齢社会の到来 ・医療技術・ICTの進化 ・超低金利環境の継続 ・ライフスタイルの多様化	新契約月額保険料： 500億円台に到達(2015、2016) 収益追求資産の占率： 12.3%(2017)
中期計画	2018～2020年度の方針・取組		主要指標
	○保障重視の販売の強化 ・郵便局の渉外社員・窓口社員の育成、他生保との商品面の協力（受託販売等） ○募集品質の向上 ・募集資料の分かりやすさの徹底、募集品質向上の総合的な対策 ○新たな顧客層の開拓 ・未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化、かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開 ○新商品開発 ・第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化 ○営業基盤の整備 ・新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、郵便局の渉外社員の増員 ○お客さまサービスの向上、バックオフィス事務の効率化 ・画面告知・自動査定システム、保険手続きサポートシステム、デジタル技術を活用した請求手続き ・サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化、RPAの段階的導入 ○資産運用の多様化、リスク管理の高度化 ・外債運用・オルタナティブ運用の多様化、株式自家運用の拡大、他生保との共同投資等の協力の推進 ・お客さまニーズと収益性を両立する商品により、積極的に保険引受リスクをテイク ・ALMを基本としつつ、リスク選好方針に基づき、リスクバッファの範囲で資産運用リスクをテイク		保有契約年換算保険料： 4.9兆円程度(2020) (中期計画期間中に反転) 事務効率化： ▲1,000人相当分(2020) 収益追求資産の占率： 15%程度(2020) (中期ポートフォリオに基づく見込み)
将来展望	あるべき将来像		主要指標
	・持続的な利益成長、強固な事業基盤の確保 ・ICTの活用による利便性と生産性の更なる向上 ・AI、ビッグデータを活用したQOL向上に資する新サービス等の展開 ・ERMのフレームワーク下でのリスク対比リターンの向上		保有契約年換算保険料： 5.5兆円程度(2027)

補7 生命保険業（2）保有契約の反転・成長

中計期間中に保有契約年換算保険料を反転

新契約の確保

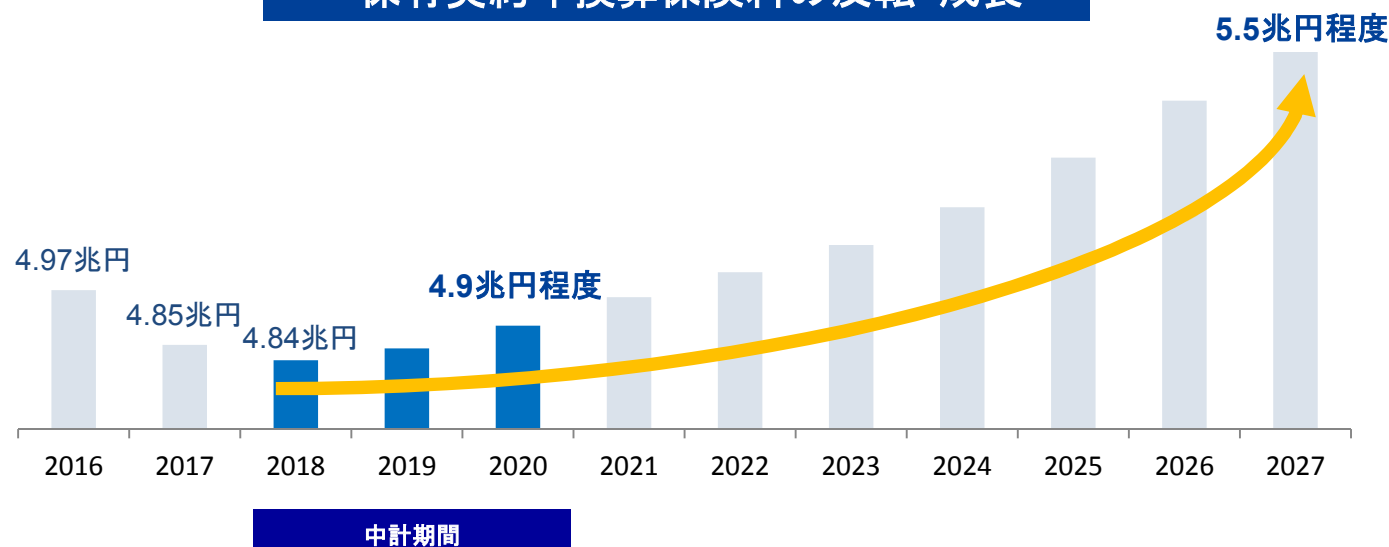
- 保障重視の販売の強化、新たな顧客層の開拓等により、新契約を確保

+

契約維持の強化

- 募集品質の向上等により、契約維持を強化

保有契約年換算保険料の反転・成長



補7 生命保険業（3）保障重視の販売と募集品質の向上

保有契約の反転に向けて、保障重視の販売と契約維持を強化

保障重視の販売の強化

- 郵便局の渉外社員・窓口社員の育成
- 他生保との商品面の協力（受託販売等）

募集品質の向上

- 募集資料の分かりやすさの徹底
- 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等）

新たな顧客層の開拓

- 未加入者・青壮年層の開拓、職域営業等の強化
- かんぽつながる安心活動、健康増進サービスの展開

新商品開発

- 第三分野など新商品開発による保障性商品の多様化

営業基盤の整備

- 新営業用携帯端末の導入、TVシステムを活用した窓口支援、SNS等を活用したマーケティング
- 郵便局の渉外社員の増員

補7 生命保険業（４）ICT活用によるサービス向上、事務の効率化

ICTを活用して、お客さまサービス向上と事務の効率化を推進

お客さまサービスの向上

- 画面告知・自動査定システムの導入、保険手続きサポートシステムの導入
- マイページ等デジタル技術を活用した請求手続きの導入

バックオフィス事務の効率化

- サービスセンターにおける帳票の電子化、保全事務のデジタル化
- RPA（Robotic Process Automation）の段階的導入



補7 生命保険業（５）資産運用の多様化、リスク管理の高度化

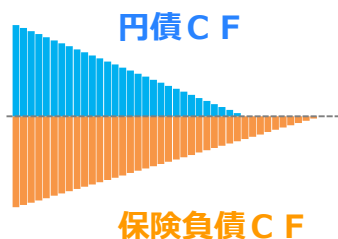
ERMのフレームワークの下、リスクバッファの範囲で資産運用を多様化

ERMのフレームワーク

- ERMの考え方に基づく、適正な財務の健全性維持と収益性の向上

資産運用の基本的な考え方

ALM
マッチング
運用



キャッシュフロー
マッチングのため、
一定額を円債（超長期債）に配分

収益
追求
運用

外国債券

国内株式

外国株式

オルタナティブ

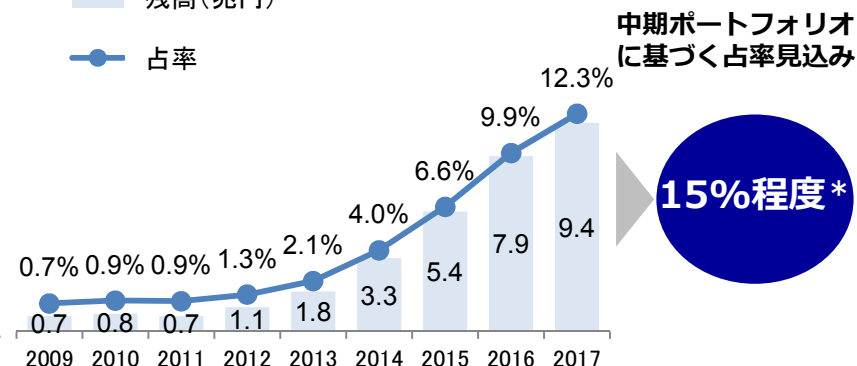
⋮

リスク選好方針に基づき、リスクバッファの範囲で一定額を外国債券等収益追求資産に配分

収益追求資産の残高・占率

■ 残高(兆円)

● 占率



*オルタナティブ投資は1.5%程度

- 運用対象の多様化
- 自家運用の拡大
- 他生保との共同投資等の協力の推進
- ALM・リスク管理の高度化
- 専門人材の強化

補8 グループ共通（１）方針・取組の全体像

現状認識

経営環境・課題

- ・ 少子高齢化等による労働人口減少
- ・ E S G（環境・社会・ガバナンス）投資やS D G s（持続可能な開発目標）の広まり
- ・ 新たな収益源の確保の必要性
- ・ 利益確保のためのコスト削減の必要性の高まり、I T技術の進展
- ・ グループ3社の上場

中期計画

2018～2020年度の方針・取組

- 不動産事業の展開
 - ・ 不動産子会社の設立、大手不動産会社等の再開発事業への投資参画
- 働き方改革の推進、グループ人材育成、グループ一体感醸成
 - ・ 労働時間の適正管理と健康増進、同一労働同一賃金の法改正に対応した処遇の確立、期間雇用社員の正社員採用の推進
 - ・ ダイバーシティマネジメントの推進
 - ・ 期待役割を果たす人材の育成、グループ会社間の人事交流の推進、グループ合同研修
 - ・ 研修等における会社間連携、チームJ Pの浸透、女子陸上部、グループ共通の社員満足度調査
- 地域社会との持続的な共生、環境負荷低減・環境保全活動の推進
 - ・ 地域社会の発展・活性化を促進するサービスの推進、あらゆる世代の人々が健やかに暮らせる社会を実現するためのサービスの推進
 - ・ 温室効果ガス削減、紙資源の消費量・廃棄量の削減
- 投資・提携戦略
 - ・ 幅広い分野での資本提携・M & Aの検討、日本郵政キャピタルによる出資
- グループ経営を支えるI T基盤の整備
 - ・ グループ共通基盤の活用、統合データセンタの設置、デジタル化対応人材の確保
- お客さま本位の業務運営、ガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底

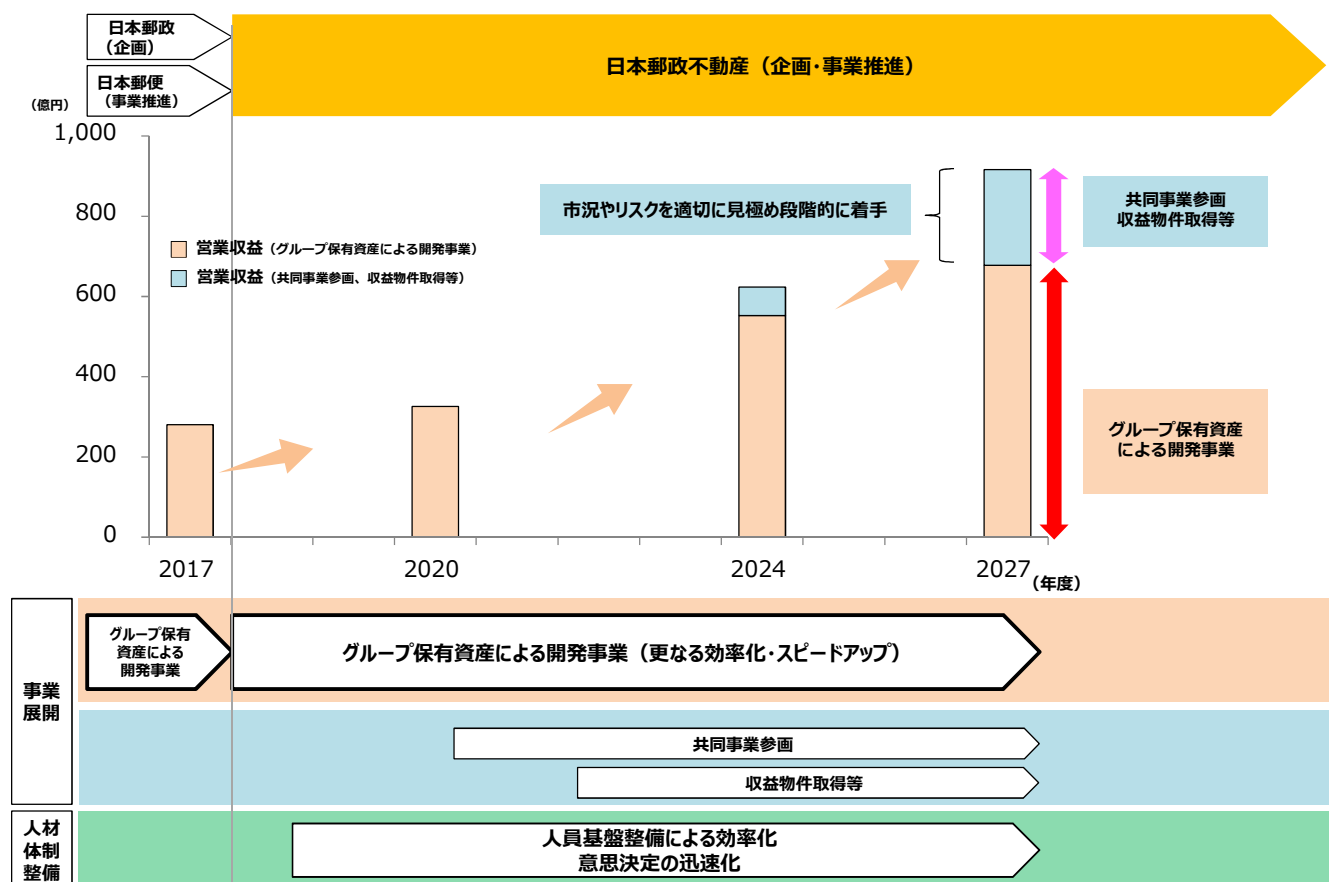
将来展望

あるべき将来像

- ・ 多様な社員によるワークライフバランス・健康で柔軟な働き方の確保、処遇面の納得性の向上
- ・ 社員一人ひとりによるチームJ Pの一員であるとの意識での役割の十二分の発揮
- ・ 企業としての持続的成長とサステナブルな社会・未来の創造の両立
- ・ 既存事業のほか、その他新規事業の拡大による利益拡大、共同事業参画等の新たな収益源の開拓
- ・ 安定的な利益の確保に向けた効率的なI T投資の実施

補8 グループ共通（2）不動産事業

日本郵政不動産の設立により、グループ保有資産の開発をより効果的に行うとともに、新たな収益源を開拓



● グループ保有資産による大型開発予定案件

- ◆五反田案件（旧ゆうぽうと）
延床面積：66,000㎡
主要用途：事務所、ホテル等
竣工時期：2022年度（予定）
- ◆虎ノ門・麻布台案件（日本郵便東京支社・麻布郵便局）
延床面積：864,100㎡
（日本郵便が一部を取得予定）
主要用途：事務所、住宅、商業、郵便局等
竣工時期：2023年度（予定）
- ◆大阪駅前案件（旧大阪中央郵便局）
延床面積：213,000㎡
主要用途：事務所、商業、郵便局等
竣工時期：2023年度（予定）

● 新たな収益源の開拓

共同事業参画	○市況やリスクを見極め、再開発事業への参画によりノウハウ吸収・収益獲得 ○グループの資金調達力、これまでの実績で構築した他社とのネットワークを活用
収益物件取得等	○収益物件等をグループ外から取得、開発し収益獲得 ○グループのブランド力、人材を活用

補8 グループ共通（3）ダイバーシティマネジメントの推進

更なる生産性向上とイノベーション発揮のため、ダイバーシティマネジメントを推進

➤女性活躍の推進

－女性管理者割合の目標（達成期限：2021.4.1）

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命保険	日本郵政
目標	10%以上	14%以上	14%以上	11%以上

－女性社員の役職者・管理者登用に向けた各種研修の実施

－女性社員が活躍できる職場風土の醸成

➤育児・介護と仕事の両立支援

－育児・介護休業法を上回る制度の拡充、会社独自支援施策の充実

－テレワークの推進

－「くるみんマーク」（子育てサポート企業）の認定の継続

➤障がい者雇用の推進（グループで6,700人を雇用(2020年度)）

－特例子会社（ゆうせいチャレンジド）の活用や障がい者施設等との緊密な連携による積極的採用

➤高齢者の活躍（グループで10,000人を雇用(2020年度)）

－高齢社員が生き生きとやりがいを持って働ける環境整備（雇用制度見直し、働き方柔軟化等）

➤性の多様性等への対応

－多様な人材が働きやすい職場環境の整備、ハラスメントの防止

補8 グループ共通（4）SDGsの達成に向けた取組

SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向け持続可能な社会の創造に寄与する事業を展開

重点課題		目指す姿	取組	2020年度目標
①ユニバーサルサービスの提供		お客さまの生活を最優先し、社会の重要なインフラである郵便局ネットワークを基盤に、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・サービスを提供する	・郵便局ネットワークの維持とユニバーサルサービスの提供	・継続的な郵便局ネットワークによるユニバーサルサービスの提供
（社会地域と共に） ②健康的な暮らしの促進 ③次世代育成 ④地域社会の発展・活性化	  	誰もが安心して健やかに暮らせる、安全で豊かな社会、そして、それを未来へと引き継いでいく持続可能な社会をつくる	・郵便局のみまもりサービスの拡大 ・ラジオ体操の普及推進 ・かんぽプラチナライフサービスの推進 ・手紙振興 ・金融教育（小学校等への出前授業、ゆうちょアイデア貯金箱コンクール） ・地方公共団体との連携強化	・郵便局のみまもりサービス等の推進継続
（地球と共に） ⑤温室効果ガス排出量の削減 ⑥資源の有効利用と廃棄物の削減	 	気候変動や地球温暖化に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献する	・緑地整備による地域コミュニティの再生 ・無通帳型総合口座の利用拡大に伴う環境保全活動支援 ・「ご契約のしおり・約款」のWeb版の提供に伴う寄付の実施	・CO2排出量2016年度比 ▲4.7万t（▲4.4%）減
（人と共に） ⑦人材の育成 ⑧働き方改革		社員一人ひとりが活き活きと能力を十分に発揮し活躍できる	・キャリアパスに応じた研修（階層別、フロントラインリーダー研修等） ・グループ合同研修（総合職転換者研修、新任役員研修等） ・女性活躍推進（女性の役職者登用等） ・障がい者雇用の推進 ・性の多様性(LGBT)の理解促進 ・育児休業・介護休業取得推進 ・働き方改革（労働時間削減等） ・従業員の健康保持・増進	・女性管理者比率 日本郵便：10%以上 ゆうちょ銀行：14%以上 かんぽ生命保険：14%以上 日本郵政：11%以上 ・障がい者雇用率グループ目標2.5%の達成維持
⑨公正な事業慣行		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する	・グループコンプライアンスの徹底 ・反社会的勢力との関係の遮断	・部内犯罪件数ゼロ ・反社会的勢力との関係遮断の継続

補8 グループ共通（5）IT投資（グループでの全体像）

お客さまニーズをはじめとする事業環境の変化に対応し、ITを活用したビジネス変革を推進

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
1 将来にわたる成長に向けた新たな事業展開を支えるITの推進	① お客さま接点の強化（チャネル拡大、お客さま利便性向上、営業力強化） ○お客さまデータベースの充実・活用 ② 新事業、商品・サービスの拡大・向上 ○ゆうパック等のサービス改善	○コンサルティングの強化（タブレット、ロボアド等の活用検討） ○新送金決済サービス（スマホ決済・口座貸越、フィンテック企業との協業）	○画面告知・自動査定システム ○各種請求手続きの簡素化 ○お客さま接点のマルチアクセス化 ○マイページ導入・Watson活用 ○お客さまニーズに対応した新商品開発による保障性商品の多様化 ○健康増進サービスの展開
2 働き方改革・生産性向上の推進	○先端技術等の活用による将来に向けた利便性・生産性向上（配達業務の効率化などのAIの活用、IoTの展開、ドローンや自動運転を活用した輸配送の検討）	○フィンテック、デジタル技術を活用した業務効率化、生産性向上（スマホサービス、AI・RPAの活用、キャッシュレス化・ペーパーレス化）	○RPAなどデジタル技術の活用等によるバックオフィス事務の効率化
3 持続的成長を支える経営基盤の強化	○トールのITインフラ、基幹システムの更改	○外部連携基盤（API）の整備・拡大（オープンAPIの構築、全銀システム稼働時間拡大対応）	○次期オープン系システムの構築
	グループ共通 ○ITインフラの安定的運営、全体最適化によるITコスト削減 ・将来を見据えたシステム構造の検討（クラウド化、デジタル基盤） ・シェアード化の推進（グループ統合データセンタの活用等） ○IT人材の強化（態勢強化、デジタル人材の強化）		

補8 グループ共通（5）IT投資（グループ経営を支えるIT基盤）

持続的成長を支える経営基盤の強化

（主なIT基盤の施策・内容）

1. 次期PNET（2019.7～）

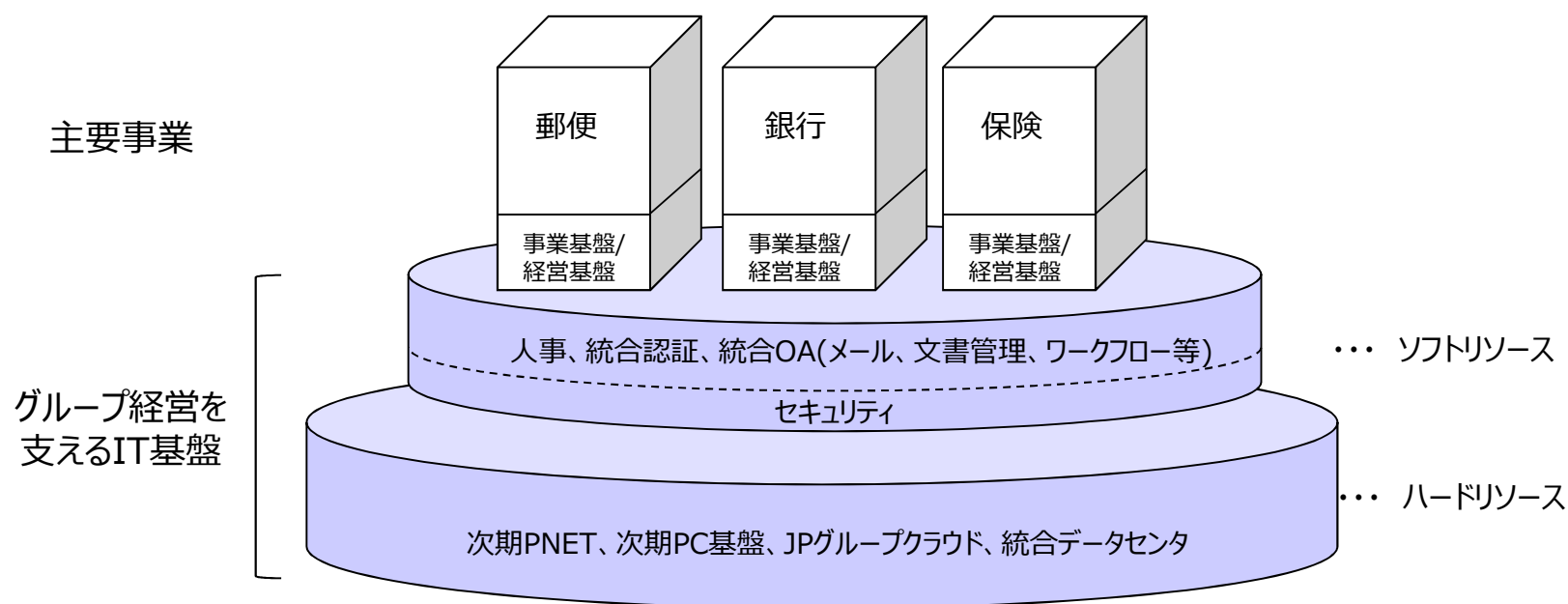
グループ各社のニーズに応えた、音声・動画通信への対応向上、モバイルアクセスサービスの提供

2. JPグループクラウドの継続・拡大

さまざまなデジタル技術に対応するため、外部クラウドサービス（AI,IoT,セキュリティ等）を活用できる仕組みを構築

3. 統合データセンタ（2019.10～）

グループ各社が個別に保有又は利用しているデータセンタを、東西2拠点の統合データセンタに統合



補8 グループ共通（6）お客さま本位の業務運営とガバナンス強化

お客さま及び株主さまからの中長期的な信頼確保に向けて、
業務品質の維持・向上やコンプライアンス態勢の強化を図る

		現状の課題	今後の方向性
お客さま本位の 取組の実践		● 全社的なフィデューシャリー・デューティの取組と定着 ● 定量的な効果検証と機動的・柔軟な改善	● お客さまのライフスタイル・ニーズの変化に応じたサービス改善・利便性向上 ● お客さまとの全ての接点における取組の改善・高度化 ● 実行・改善が行われることを定量的に担保⇒KPIの設定 ● お客さまの期待の充足・信頼の獲得
	リスクガバナンスの 強化	● 適切なリスクテイクとリスクコントロールによる安定的な収益及び財務健全性の確保 ● リスク管理機能の実効性の向上	● リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）の導入（リスクの明確化・見える化、リスクガバナンス強化） ● 統合的リスク管理（ERM）に基づき、事業運営における健全性を確保しつつ、持続的な成長を実現 ● 「3つの防衛線」を踏まえた内部管理態勢の強化 - ー業務執行部署における自律的統制の強化 - ーモニタリング機能（2線）・内部監査機能（3線）の充実
コンプライアンス 態勢の充 実等	内部管理 態勢強化	● 保険募集管理態勢の整備 ● 投信販売拡大に応じた適切な内部管理態勢の整備	● 募集品質向上の総合的な対策（契約維持の評価の導入等） ● 取扱件数増加と業務品質維持・向上の両立 ⇒業務効率化・管理態勢見直し
	不祥事防止	● 郵便料金不適正収納等犯罪の発生 ● フロントラインの負担軽減・実効性の向上	● 郵便料金適正収納体制の定着等犯罪防止 ● 実効的なリスクコントロール等による不祥事の発生防止
外的脅威からの防御		● サイバーセキュリティに関する脅威の増大	● デジタル化の進展やサイバー攻撃の巧妙化を踏まえた防御策の強化
金融犯罪、反社会的 勢力への対応強化		● 金融犯罪（マネー・ローンダリング、テロ資金供与対策等）の対応強化 ● 反社会的勢力への対応展開	● 金融グローバル化に対応した金融機関としての社会的責任の履行
コーポレート・ サステナビリティ		● 企業価値向上に資するガバナンス強化	● 「投資家目線」、「持続可能な発展」を意識したガバナンス態勢の適切な開示

補 9 投資計画

お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化など経営基盤強化に資する
インフラ整備を推進するため、2020年度までの3年間で1兆円程度の投資を計画

セグメント 〔投資総額 2018～2020計〕	投資の内容	投資額 (2018～2020計)	投資の効果
郵便・物流 (1,800億円)	局舎等工事	780億円	サービス環境の整備
	郵便システム更改	300億円	郵便システムの定期更改
金融窓口 (2,700億円)	不動産開発	1,800億円	不動産収益の拡大
	局舎等工事	600億円	サービス環境の整備
国際物流 (1,500億円)	船舶更改	150億円	安定的な業務運行確保
	新会計システム構築	120億円	I T インフラの更改
銀行 (1,300億円)	総合情報システムの開発	300億円	お客さまの利便性向上、社員の業務効率化、安定的な業務運行
	オートキャッシャーの更改	220億円	現金管理に関する内部統制の強化
	貯金事務センターの建替え	200億円	建物の老朽・狭隘状態の解消
	A T Mの購入	190億円	お客さまの利便性向上、安定的な業務運行
生命保険 (1,500億円)	次期オープン系システムの構築	490億円	ICTの活用に向けたシステム基盤の整備
	基幹系システムの開発	410億円	新商品・サービスの提供によるお客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
	新営業用携帯端末の導入	120億円	お客さまの利便性の向上、社員の業務効率化
その他 (1,200億円)	データセンター構築	340億円	グループ経営基盤の強化
	次期 P N E T	300億円	グループ経営基盤の強化

※ 本表には資本提携・M&A等の成長投資は含まない。

本資料に記載されている日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその達成を約束するものではありません。実際の業績等は、金利の変動、株価の変動、為替相場の変動、保有資産の価値変動、経済・金融環境の変動、競争条件の変化、大規模災害等の発生、法規制の変更等様々な要因により大きく異なる可能性があります。