



2016年3月期決算説明会

2016年 5月20日

1	2016年3月期決算総括	P 2
2	2017年3月期業績予想	P18
3	成長・発展を遂げるためのグループ戦略	P21
	APPENDIX	P35

1 2016年3月期決算総括

決算サマリー

- 連結経常収益は、14兆2,575億円と前年並み。
- 連結当期純利益は、歴史的低金利という環境を受け、前年を567億円下回る4,259億円。
- 上場時(2015年11月)に公表した業績予想連結当期純利益3,700億円に対しては、559億円上回った(+15.1%)。
- 2016年3月期の1株当たり配当は、予想配当の23円を2円上回る25円(配当性向25.7%(年換算ベース51.4%))。
- セグメント別の業績については、郵便・物流事業、金融窓口事業、銀行業、生命保険業は、経常利益ベースで、ともに業績予想を上回った。しかし、国際物流事業(トール社)は、資源価格急落に伴う豪州経済への影響もあり業績予想を下回った。

1-1 決算総括

□ 2016年3月期決算(連結)概要

(億円)

	日本郵政グループ (連結)	日本郵便	ゆうちょ銀行 (日本郵政の持分比率) 89.0%	かんぽ生命保険 (日本郵政の持分比率) 89.0%
経常収益	142,575	36,484	19,689	96,057
前期比	△ 13 (△ 0.0%)	+ 6,864 (+ 23.2%)	△ 1,091 (△ 5.2%)	△ 5,634 (△ 5.5%)
経常利益	9,662	423	4,819	4,115
前期比	△ 1,495 (△ 13.4%)	+ 194 (+ 85.1%)	△ 874 (△ 15.3%)	△ 811 (△ 16.5%)
当期純利益	4,259	472	3,250	848
前期比	△ 567 (△ 11.7%)	+ 250 (+ 113.1%)	△ 443 (△ 12.0%)	+ 35 (+ 4.4%)

□ 業績予想(2015年11月公表)に対する状況

(億円)

経常利益	8,600	295	4,600	3,500
(達成率)	(112.4%)	(143.5%)	(104.7%)	(117.6%)
当期純利益	3,700	—	3,200	840
(達成率)	(115.1%)	—	(101.5%)	(101.1%)

注1: 億円未満の決算数値は切捨て。また、日本郵政グループ(連結)合計値と各社計数の合算値とは、他の連結処理(持株会社・その他子会社の合算、グループ内取引消去等)があるため一致しない。

注2: 日本郵便、かんぽ生命保険の数値については、各社傘下の子会社等を含む各社連結ベースの数値を記載。

注3: 日本郵政グループ(連結)、日本郵便、かんぽ生命保険の「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載。

注4: 金融2社の上場日は11月4日であるが、会計処理としては第3四半期末を売却日と見做し、金融2社の損益については、1月1日以降、11%相当分を非支配株主に帰属する損益として区分し反映。

1-2 セグメント別の状況

□ セグメント別利益(経常利益ベース)

(億円)

セグメント	2016/3期 業績予想 ①	2016/3期 実績 ②	増減 ②-①	2015/3期 実績 ③	増減 ②-③
郵便・物流事業	50	237	+ 187	18	+ 219
国際物流事業	280	137	△ 142	—	—
金融窓口事業	140	405	+ 265	228	+ 177
銀行業	4,600	4,819	+ 219	5,696	△ 876
生命保険業	3,500	4,115	+615	4,926	△ 811
その他	2,200	2,335	+135	1,502	832
調整額	△ 2,200	△ 2,388	△ 188	△ 1,212	△ 1,175
合計	8,600	9,662	+ 1,062	11,158	△ 1,496

注1 「その他」の区分には、報告セグメントに含まれていない宿泊事業、病院事業等が含まれております。また、当社が計上した関係会社受取配当金が含まれております。

注2 「調整額」の区分には、セグメント間取引消去及び国際物流事業セグメントにおけるのれん償却額等が含まれております。

1-3-1 主要子会社別決算状況 ー日本郵便(連結)

□ 日本郵便(連結)

(億円)

科 目	日本郵便 (連結)		郵便・ 物流事業 セグメント		※2 国際 物流事業 セグメント		金融 窓口事業 セグメント	
		前期比		前期比		※3 前期比		前期比
営業収益	36,270	+ 6,860	19,248	+ 728	5,440 (6,291)	—	13,530	+ 711
営業費用	35,943	+ 6,660	19,173	+ 572	5,268 (6,092)	—	13,174	+ 562
人件費	23,336	+ 2,337	12,340	+ 370	1,720 (1,989)	—	9,275	+ 246
経費	※1 12,607	+ 4,322	6,833	+ 202	3,548 (4,103)	—	3,899	+ 315
営業利益	326	+ 200	74	+ 156	172 (199)	—	356	+ 148
経常利益	423	+ 194						
税引前 当期純利益	547	+ 327						
当期純利益	472	+ 250						

※1: トール社連結に係るのれん等償却額171億円(2015/7-2016/3の9カ月相当)を含む。

※2: トール社の財務諸表をIFRSベース(≠日本基準)で記載しており、営業利益はトール社のEBITの 数値を記載(以下、同)している。また、下段括弧内の数値は豪ドル(百万)ベース、上段の数値は期中平均レート(86.47円/豪ドル)での円換算額をそれぞれ記載している。

※3: 当期は連結子会社化初年度であるため、表中の「前期比」は記載していない。

1-3-2 主要子会社別決算状況 — 日本郵便(連結) — 郵便・物流事業

□ 郵便・物流事業の経営成績

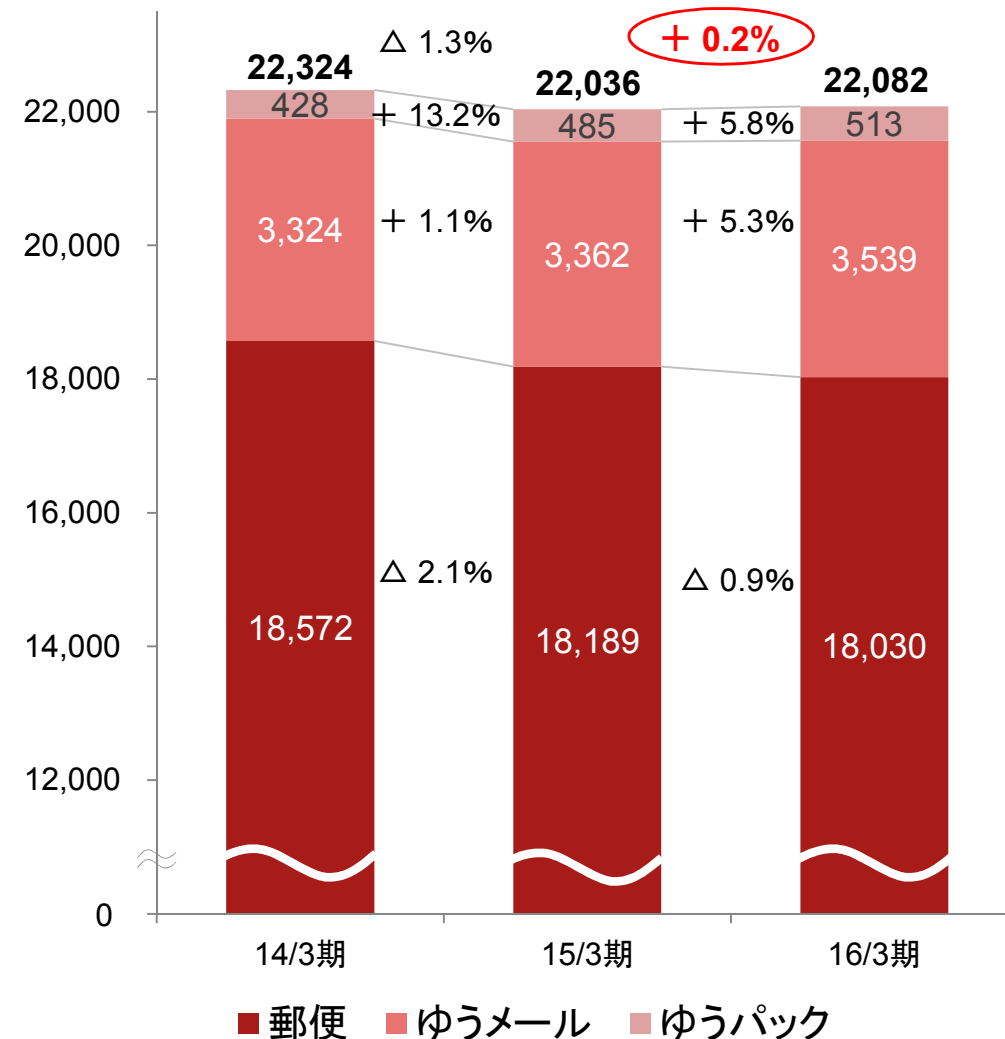
(億円)

	2016/3期	2015/3期	増減
営業収益	19,248	18,519	+ 728
営業費用	19,173	18,600	+ 572
人件費	12,340	11,970	+ 370
経費	6,833	6,630	+ 202
営業損益	74	△ 81	+ 156

□ 郵便・荷物の取扱数の推移

(百万通・個)

総取扱物数は2001年度
以来14年ぶりに増加

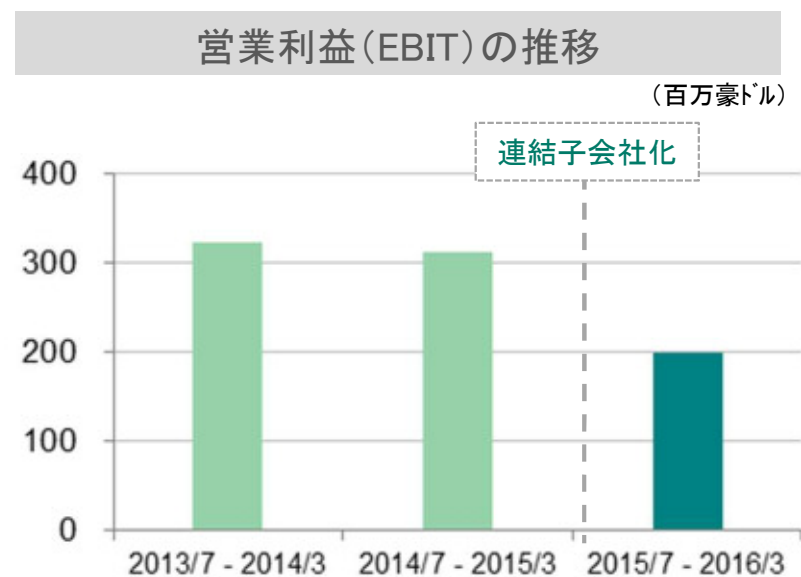
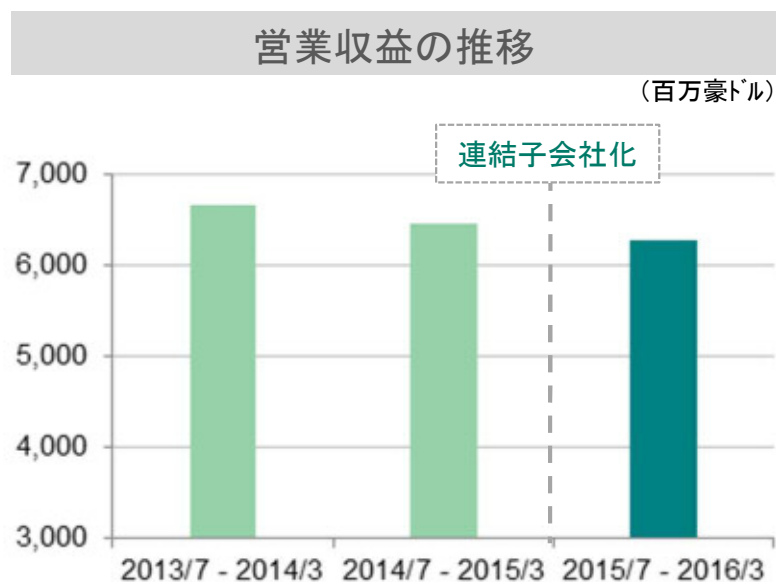


1-3-3 主要子会社別決算状況 — 日本郵便(連結) — 国際物流事業

□ 国際物流事業の経営成績

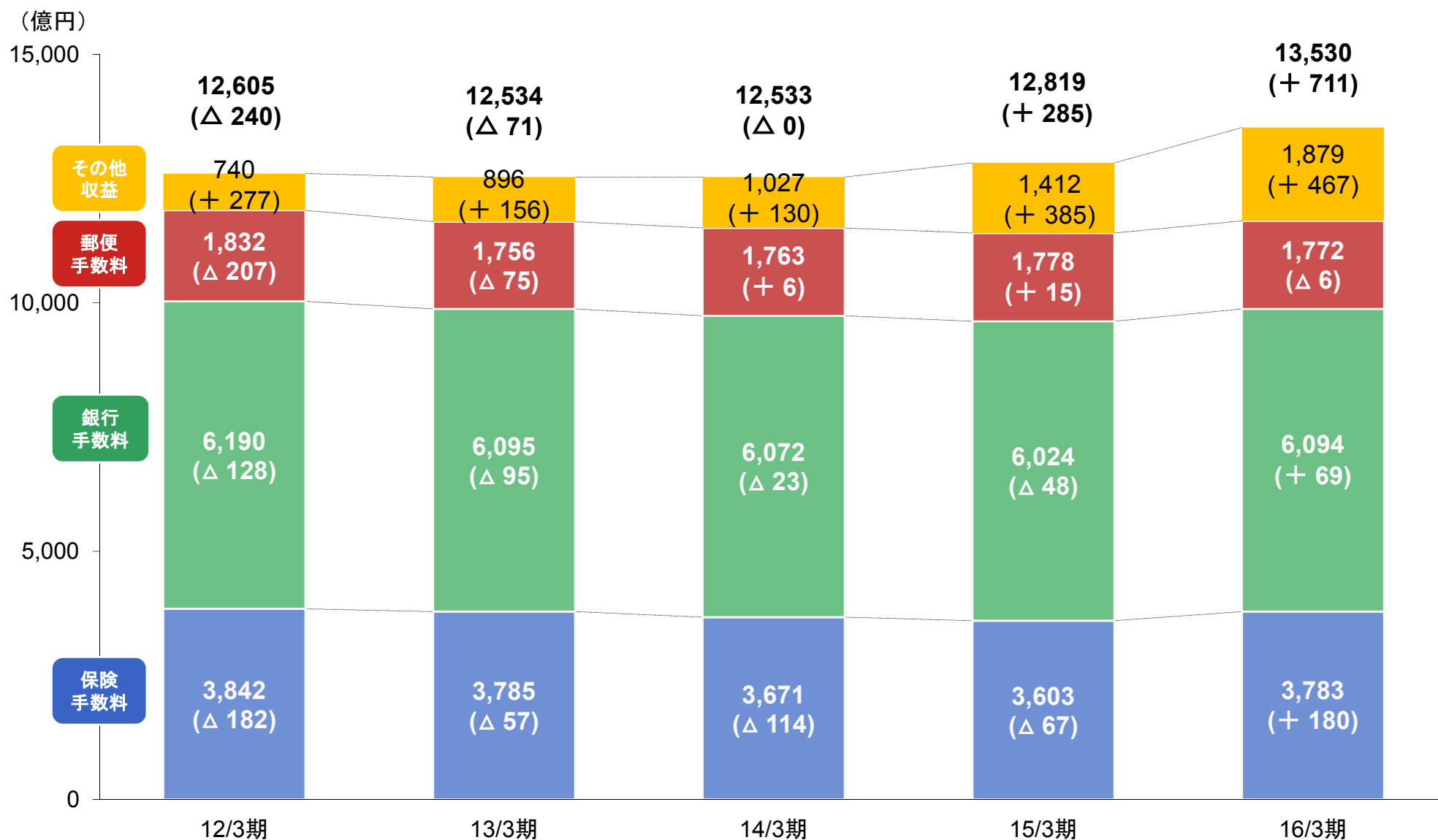
(百万豪ドル)

	2016/3期 ※1	2015/3期 ※2	増減 ※2
営業収益	6,291	6,462	△ 170 (△ 2.6%)
営業費用	6,092	6,149	△ 57 (△ 0.9%)
営業利益 (EBIT)	199	312	△ 113 (△ 36.2%)



※1： 2015年7月より、トール社の損益をグループの連結に取り込んでいるため、「2016/3期」欄には、トール社の9カ月間（2015/7-2016/3）の損益数値を記載。
 ※2： 「2015/3期」及び「増減」の欄は、グループの連結に加わる前のトール社の前年9カ月間の決算数値及びその比較数値を参考情報として記載。

1-3-4 主要子会社別決算状況 —日本郵便(連結)—金融窓口事業の収益構造の推移



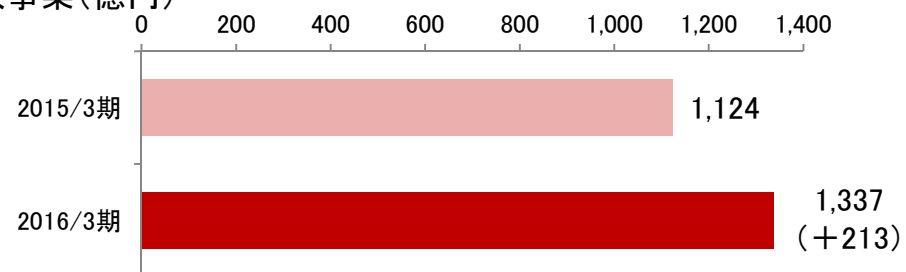
1-3-5 主要子会社別決算状況 ー日本郵便(連結)ー金融窓口事業

□ 金融窓口事業の経営成績

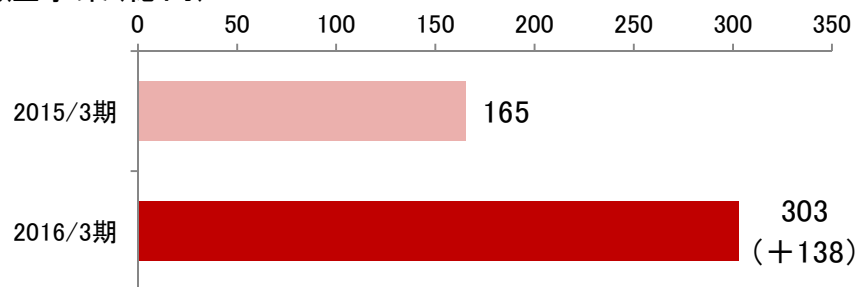
	(億円)		
	2016/3期	2015/3期	増減
営業収益	13,530	12,819	+ 711
郵便手数料	1,772	1,778	△ 6
銀行手数料	6,094	6,024	+ 69
保険手数料	3,783	3,603	+ 180
その他の収益	1,879	1,412	+ 467
営業費用	13,174	12,611	+ 562
人件費	9,275	9,028	+ 246
経費	3,899	3,583	+ 315
営業利益	356	207	+ 148

□ その他の収益の内訳

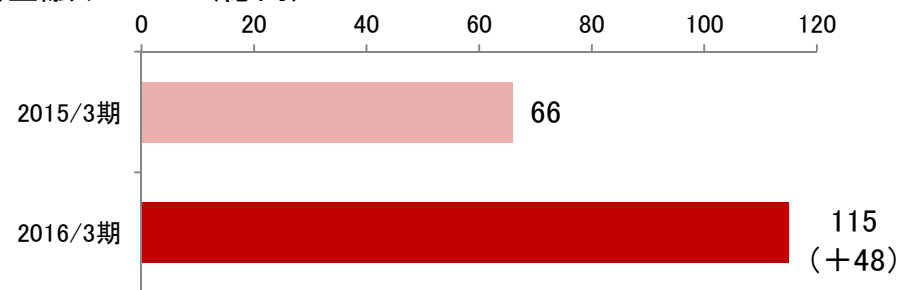
物販事業(億円)



不動産事業(億円)



提携金融サービス(億円)



1-4-1 主要子会社別決算状況 — ゆうちょ銀行

□ 当期の経営成績

	(億円)		
	2016/3期	2015/3期	増減
業務粗利益	14,520	16,347	△ 1,826
資金利益	13,610	15,407	△ 1,797
役務取引等利益	911	892	+ 18
その他業務利益	△ 1	47	△ 48
経費※1	10,661	11,147	△ 485
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—
業務純益	3,858	5,199	△ 1,341
臨時損益	961	494	+ 466
経常利益	4,819	5,694	△ 874
当期純利益	3,250	3,694	△ 443
経常収益	19,689	20,781	△ 1,091
経常費用	14,869	15,086	△ 217

※1 臨時処理分を除く。

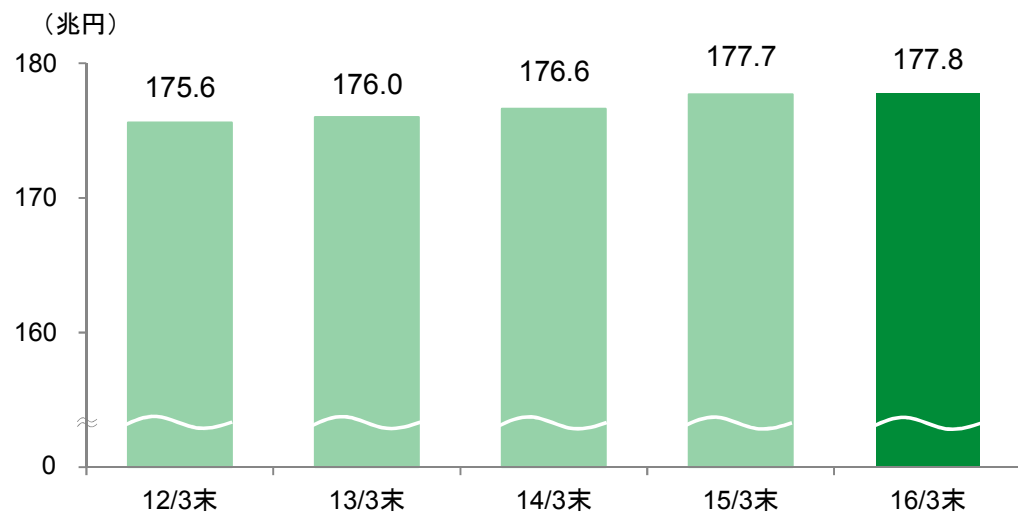
□ 主要指標の状況

	(億円、%)		
	2016/3期	2015/3期	増減
貯金残高※2	1,778,719	1,777,107	+ 1,612
単体自己資本比率 (国内基準)	26.38	38.42	△ 12.04

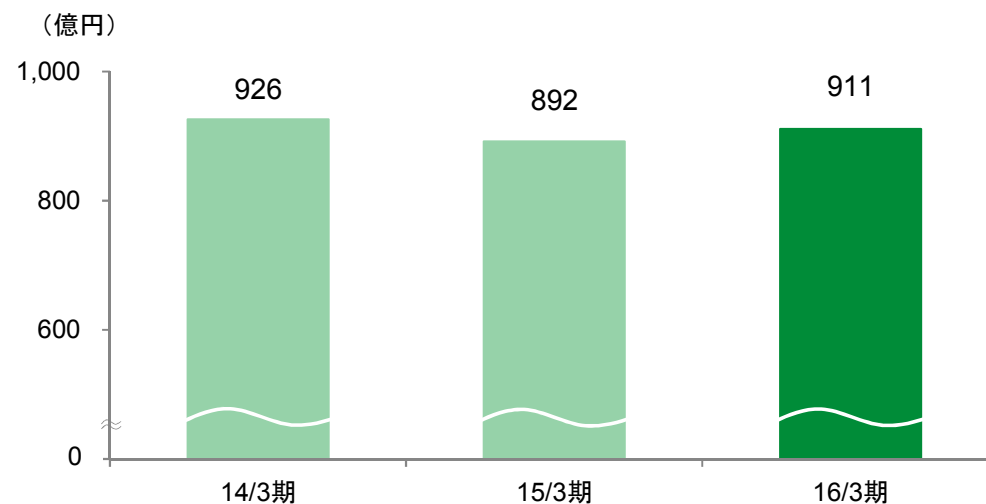
※2 未払利子を除く。

1-4-2 主要子会社別決算状況 - ゆうちょ銀行 営業の状況

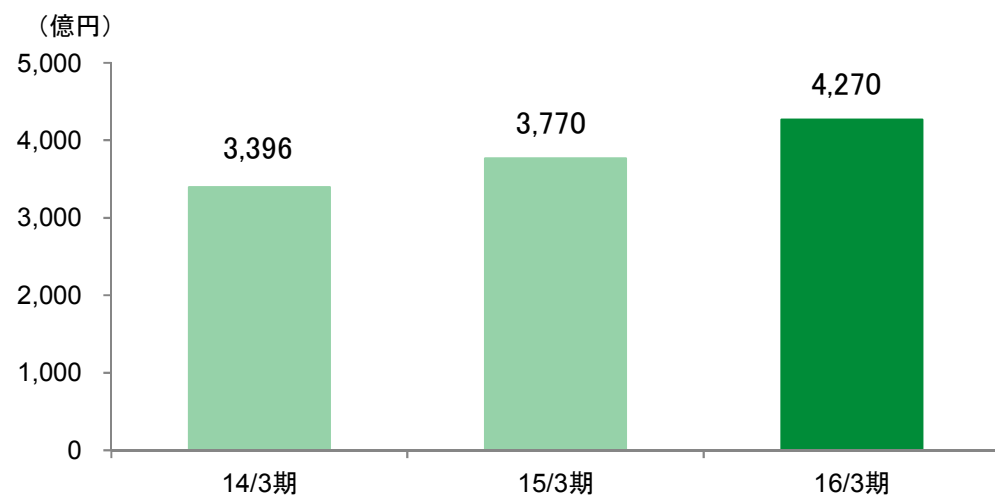
貯金残高



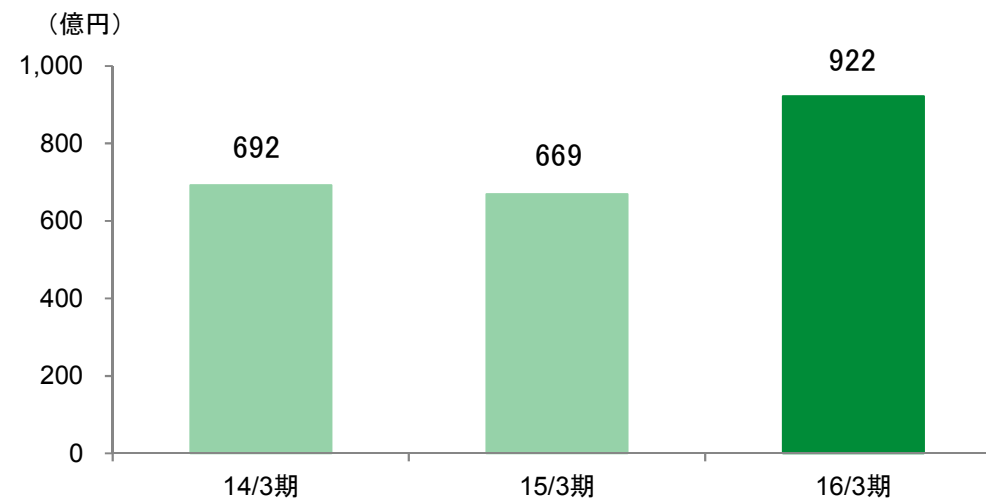
役務取引等利益



投資信託(販売額)



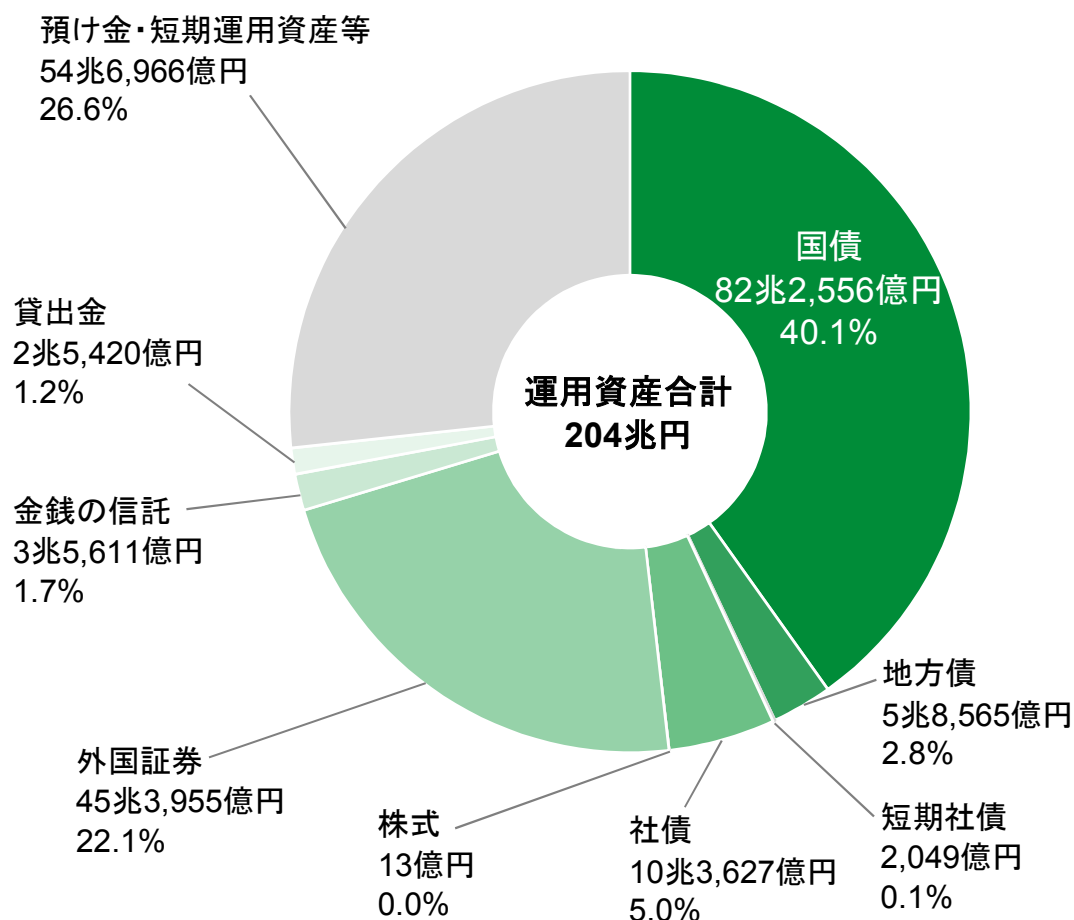
変額年金保険(販売額)



注：表示単位未満は切捨て。

1-4-3 ゆうちょ銀行 資産運用の状況

□ 資産運用の状況



区分	(億円)			
	16/3期	構成比 (%)	15/3期	構成比 (%)
貸出金	25,420	1.2	27,839	1.3
有価証券	1,440,768	70.3	1,561,697	75.8
国債	822,556	40.1	1,067,670	51.8
地方債	58,565	2.8	55,251	2.6
短期社債	2,049	0.1	2,269	0.1
社債	103,627	5.0	107,560	5.2
株式	13	0.0	9	0.0
外国証券	453,955	22.1	328,936	15.9
金銭の信託	35,611	1.7	34,916	1.6
預け金・短期運用資産等*	546,966	26.6	434,199	21.0
運用資産合計	2,048,766	100.0	2,058,654	100.0

※ 「預け金・短期運用資産等」は譲渡性預け金、日銀預け金、コールローン、債券貸借取引支払保証金、買入金銭債権等。

1-5-1 主要子会社別決算状況 - かんぽ生命(連結)

□ 当期の経営成績

	(億円)		
	2016/3期	2015/3期	増減
経常収益	96,057	101,692	△ 5,634
経常費用	91,942	96,766	△ 4,823
経常利益	4,115	4,926	△ 811
当期純利益	848	813	+ 35
基礎利益(単体)	4,642	5,154	△ 511

□ 主要経営指標

	(億円、万件、%)		
	2016/3期	2015/3期	増減
個人保険 新契約件数	239	238	+ 1
個人保険 新契約 年換算保険料	4,853	4,578	+ 275
保有契約件数 (簡易生命保険の保険契約を含む。)	3,232	3,348	△ 116
連結ソルベンシー・ マージン比率	1,570.3	1,644.2	△ 73.9
EV	27,183	35,013	△ 7,829

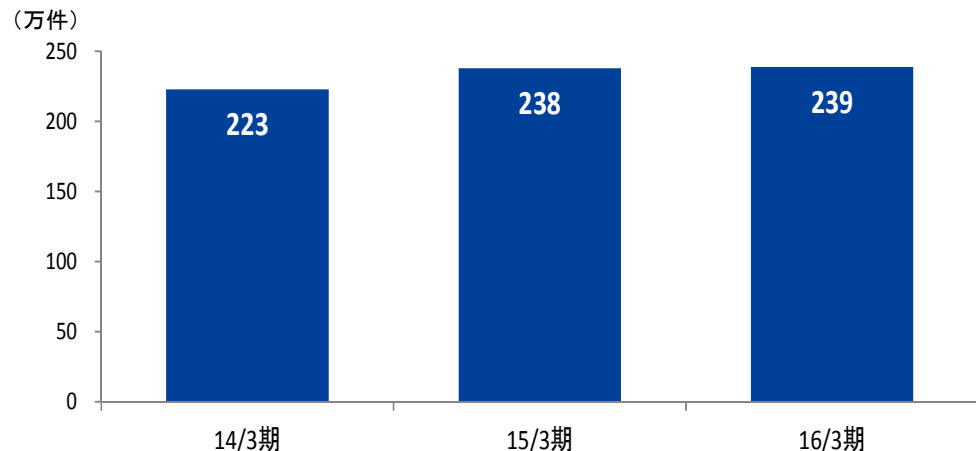
注1: 「簡易生命保険の保険契約」は、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構から受再している簡易生命保険の保険契約をいう。

注2: 万件未満の契約件数は切捨て。

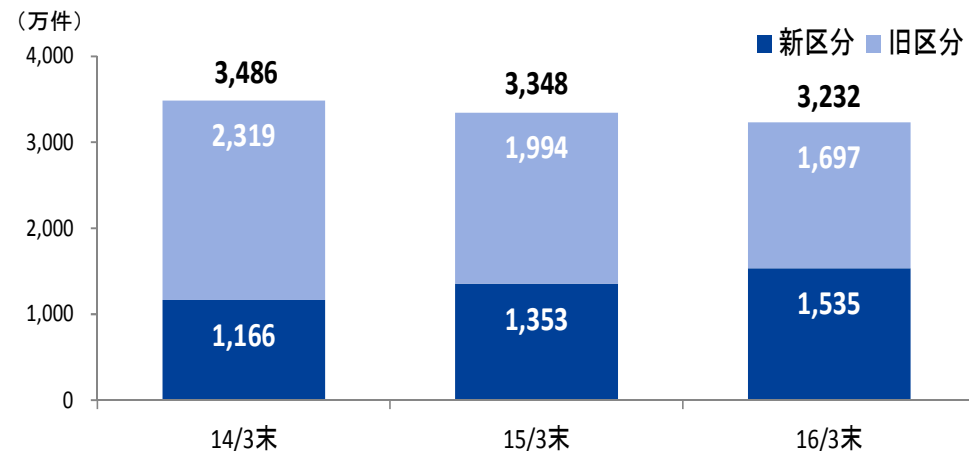
1-5-2 主要子会社別決算状況 かんぽ生命（保険契約の状況）

□ 契約数

新契約件数(個人保険)

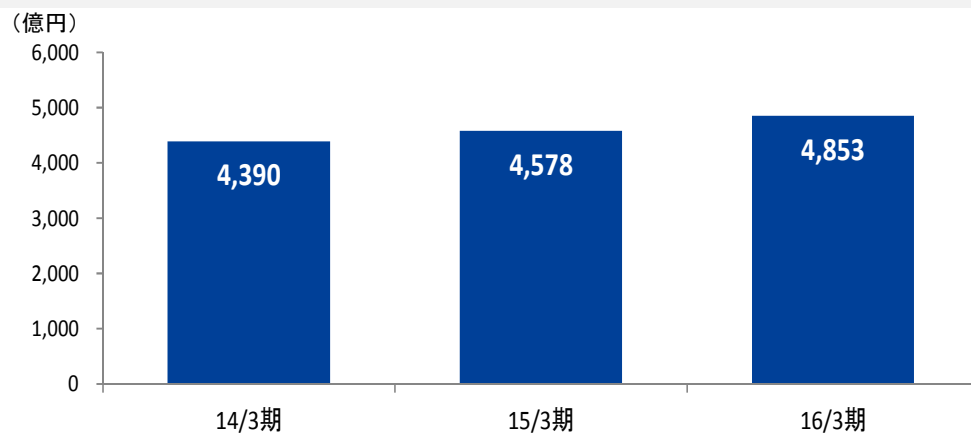


保有契約件数(個人保険)

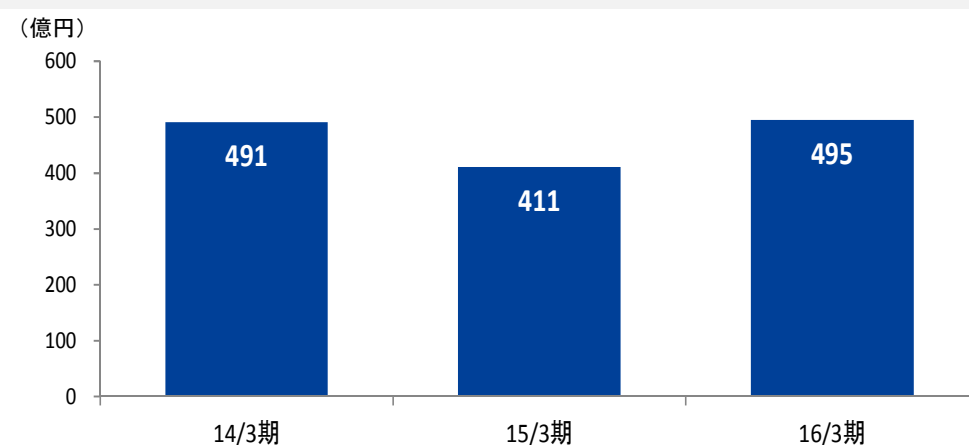


□ 年換算保険料

新契約年換算保険料(個人保険)



新契約年換算保険料(第三分野)



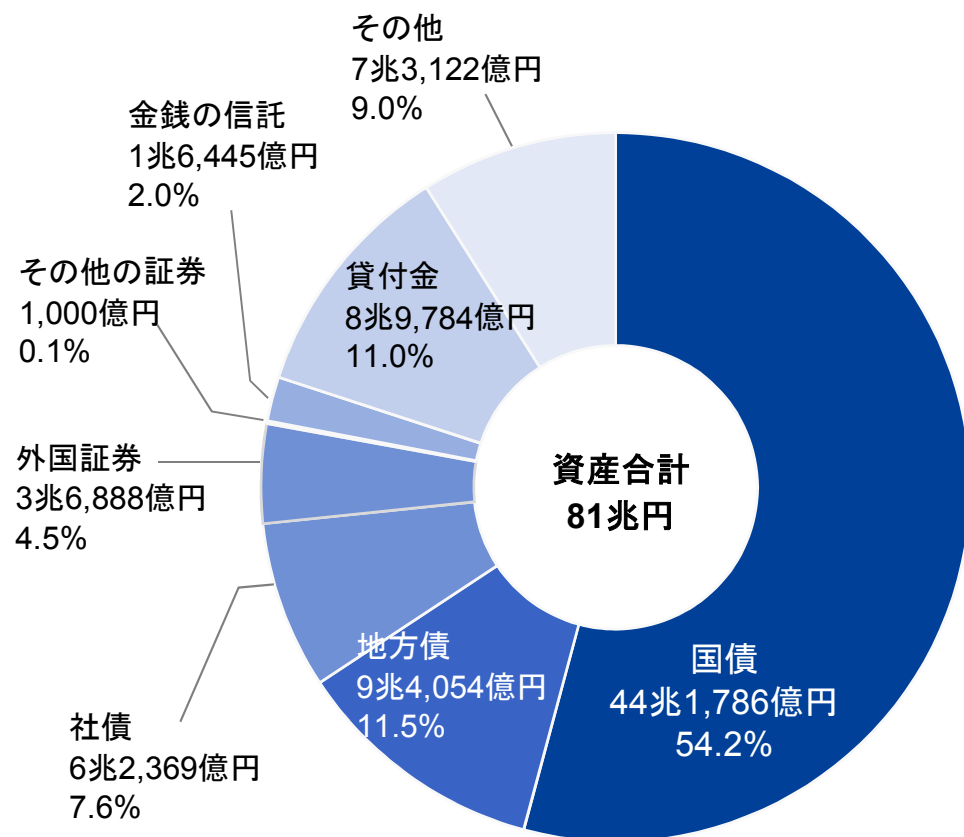
注1: 年換算保険料は億円未満、契約件数は万件未満を切捨て。

注2: 年換算保険料とは、1回あたりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年あたりの保険料に換算した金額（一時払契約等は、保険料を保険期間等で除した金額）。

注3: 「新区分」は、かんぽ生命保険が引受けた個人保険を示し、「旧区分」は独立行政法人郵便貯金・簡易保険管理機構から受再している簡易生命保険契約(保険)を示す。

1-5-3 かんぽ生命(連結) 資産運用の状況

□ 資産運用の状況



(億円)

区分	16/3期	構成比 (%)	15/3期	構成比 (%)
貸付金	89,784	11.0	99,773	11.7
有価証券	636,099	78.0	662,762	78.1
国債	441,786	54.2	480,864	56.6
地方債	94,054	11.5	95,558	11.3
社債	62,369	7.6	66,524	7.8
外国証券	36,888	4.5	19,814	2.3
その他の証券	1,000	0.1	—	—
金銭の信託	16,445	2.0	14,349	1.7
その他	73,122	9.0	72,264	8.5
総資産	815,451	100.0	849,150	100.0

1-6 2016年3月期の配当

□ 2016年3月期 配当額

区分	2016/3期 1株当たり配当	配当性向	※ 参考 当初予想配当 ('15年11月公表)
日本郵政	25円	25.7%	23円

注：日本郵政株式会社法第11条に基づき、日本郵政の剰余金の配当その他の剰余金の処分(損失の処理を除く。)については、総務大臣の認可を受けなければその効力を生じません。

(金融2社の状況)

ゆうちょ銀行	25円	28.8%	25円
かんぽ生命保険	56円	39.6%	56円

注：日本郵政及びゆうちょ銀行に関し、2016年3月期については、期末配当のみを行うこととし、上場後期末配当基準日までの期間が6カ月未満であることを考慮し、期末配当金額は2016年3月期の純利益の25%以上を目安とする方針。

2 2017年3月期業績予想

2-1 2017年3月期 通期見通し

(億円)

区分	経常利益 (セグメントベース)		当期純利益	
		増減 (対2016/3期)		増減 (対2016/3期)
日本郵政(連結)	7,700	△ 1,962	3,200	△ 1,059
日本郵便(連結)	270	△ 153	120	△ 352
郵便・物流事業	90	△ 147		
国際物流事業	290	+ 152		
金融窓口事業	140	△ 265		
ゆうちょ銀行	4,200	△ 619	3,000	△ 250
かんぽ生命保険 (連結)	3,100	△ 1,015	860	+ 11

グループを取り巻く経営環境の変化とその影響

【郵便・物流事業】

- 同業他社の運賃改定一巡、サービス見直し
⇒ ゆうパック個数ペースが鈍化
⇒ ゆうメール(ゆうパケットを含む)の取扱物数の増加
- 最低賃金引上、労働需給逼迫賃金単価上昇
- 年金負担増、外形標準課税拡大、固定資産税減免措置縮小等の制度変更
⇒ 人件費等のコスト増
- 工事単価の高騰
⇒ 設備等の投資コスト増加

【国際物流事業】

- 資源価格下落等による豪州経済への影響
⇒ トール社の営業収益減少

【銀行業・生命保険業】

- マイナス金利導入に伴う金利の更なる低下
⇒ 資金運用を取り巻く環境は非常に厳しい状況
- 貯金の集中満期の到来
⇒ 対策実施に伴うコスト増

注1: 日本郵政(連結)において、トール社連結に係るのれん等償却額 230億円(日本郵便(連結)も同様)、老朽化対策工事に係る損失(440億円)等による特別損失 950億円、非支配株主に帰属する当期純利益 430億円を見込んでおります。

注2: 当期純利益について、日本郵政(連結)、日本郵便(連結)及びかんぽ生命保険(連結)は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

2-2 2017年3月期 配当予想

- 日本郵政は、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、2018年3月期末までの間は連結配当性向50%以上を目安に、安定的な一株当たり配当を目指す。
- 日本郵政及びゆうちょ銀行は、中間配当を2017年3月期の剰余金より行う予定。

区分	2017/3期		中間配当	期末配当
	1株当たり配当 (予想)	配当性向		
日本郵政	50円	64.3%	25円	25円

注：日本郵政株式会社法第11条に基づき、日本郵政の剰余金の配当その他の剰余金の処分（損失の処理を除く。）については、総務大臣の認可を受けなければその効力を生じません。

(参考)

ゆうちょ銀行	50円	62.4%	25円	25円
かんぽ生命保険	60円 〔 100周年記念配当：2円 〕	41.9%	—	60円

注：かんぽ生命保険は、2017年3月期の期末配当については、普通配当2円の増配のほか、2016年度に簡易生命保険誕生100周年を迎えることから、株主の皆さまのご支援に感謝の意を表すため、1株当たり2円の記念配当を実施し、期末配当予想は、合計60円となる見込みです。

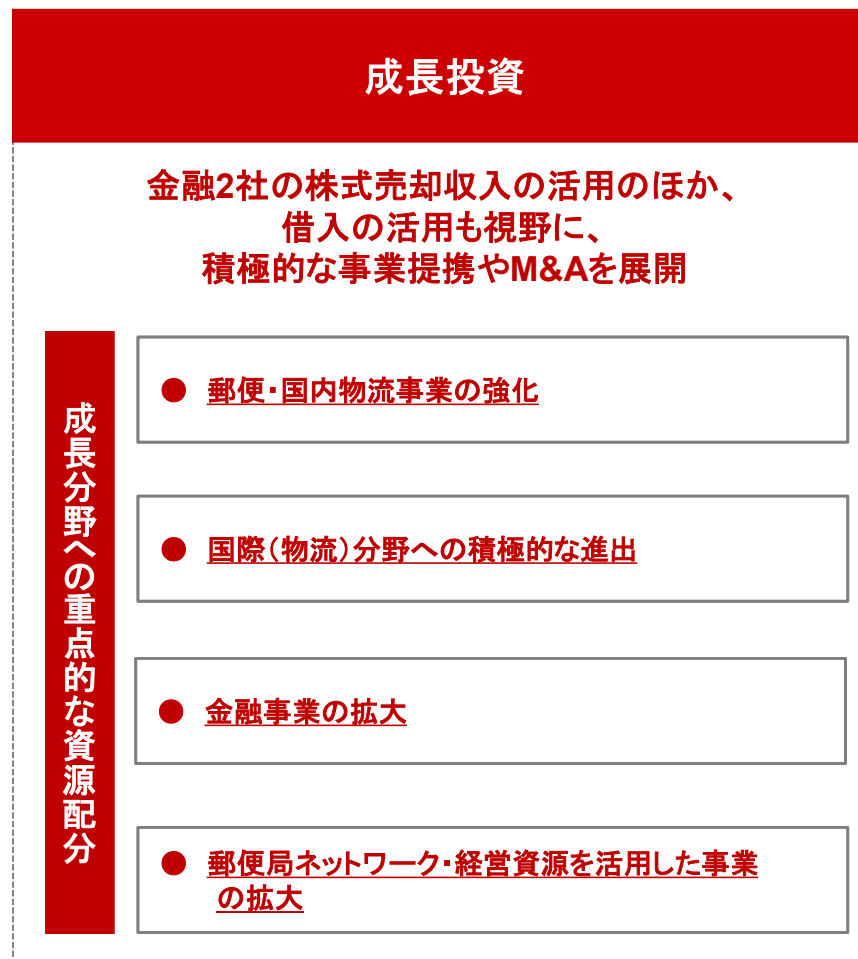
3 成長・発展を遂げるためのグループ戦略

3-1 成長戦略

事業ポートフォリオのイメージ (現状)



事業ポートフォリオのイメージ (将来)



3-2 グループ戦略の概要(中期経営計画(2015年4月1日公表))

事業の成長・発展	2017年度数値目標 等	(参考)2015年度実績
<ul style="list-style-type: none"> 郵便・物流事業の反転攻勢(ゆうパックの黒字化) 	<ul style="list-style-type: none"> ゆうパック約6.8億個 ゆうメール・ゆうパケット約41億個 郵便・物流ネットワーク再編 	<ul style="list-style-type: none"> ゆうパック 5.1億個 ゆうメール・ゆうパケット35億個 東京北部局開局、地域区分局11局着工済み
<ul style="list-style-type: none"> 郵便局ネットワークの活性化 	<ul style="list-style-type: none"> 物販事業1,500億円規模 不動産事業250億円規模 提携金融サービス200億円規模 	<ul style="list-style-type: none"> 物販事業 1,337億円 不動産事業 303億円 提携金融サービス 115億円
<ul style="list-style-type: none"> ゆうちょ銀行の収益増強 	<ul style="list-style-type: none"> 貯金+3兆円 資産運用商品+1兆円 <small>※ 3年間累計</small>	<ul style="list-style-type: none"> 貯金 +0.9兆円 資産運用商品 +0.3兆円 <small>※ 貯金残高は未払利子を含む。また、自社株取得に伴うグループ会社の定期貯金分を除く。 ※ 投資信託残高の増加額は時価変動の影響を除く。</small>
<ul style="list-style-type: none"> かんぽ生命保険の保有契約底打ち・反転 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年度に新契約月額保険料500億円台に乗せてさらに拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 新契約月額保険料 510億円
<ul style="list-style-type: none"> 収益拡大を目指した資金運用の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> ゆうちょ: サテライト・ポートフォリオ残高60兆円 かんぽ: リスク性資産の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ゆうちょ: サテライト・ポートフォリオ残高62兆円 かんぽ: リスク性資産割合6.6%

【連結経営目標】 2017年度 連結当期純利益 4,500億円程度

※ 企業結合に関する会計基準(平成25年改正会計基準)適用後の当期純利益であり、非支配株主に帰属する損益を含み、中期経営計画発表後のM&A(トール社等)の影響除く。

3-3 2016年度の取り組み概要(各事業セグメント)

郵便・物流事業 【成長するeコマース市場を軸とした収益力向上と生産性向上による黒字体質への転換】

ゆうパックの黒字化	コンビニ受取等の利便性の高いサービスの展開や営業力の強化による収益力向上、低採算顧客に対する採算性改善、オペレーション見直しの推進により、2016年度のゆうパック黒字化を実現
物流ソリューション営業の推進	通販業界をメインターゲットとして更なる収益拡大
コストコントロール	DOSS(集配業務支援システム)を活用した集配業務の生産性向上
郵便・物流ネットワーク再編	東京北部郵便局をはじめとした全国13エリアで集中処理を実施、年度末に新地域区分局3局が稼働開始

国際物流事業 【トール社とのシナジー効果の発揮による国際物流事業の拡大】

トール社との連携による収益基盤の確立	トール社と日本郵便の連携により日系企業等新規顧客を獲得 豪州では、小売業等に対する積極的な営業の展開、厳格なコスト管理により、収益基盤を確立 アジアを基点とした欧米地域の物流ニーズ獲得
--------------------	--

金融窓口事業 【お客さまに選ばれる金融サービスの提供とトータル生活サポートの推進】

総貯金残高の確保、投資信託の残高拡大	定額貯金の満期額増加への対策、投資信託純増額目標化等を通じた預かり資産残高の確保
かんぽ営業の推進	ライフプラン相談会等による未加入者開拓を推進、短期払い養老保険の販売強化
がん保険を始めとした提携金融の推進	
みまもりサービスの実施	みまもりサービス実施エリアの拡大、サービス水準の向上

銀行業 【「Super Regional & Super Global」な金融機関を目指す】

顧客基盤の確保	満期を迎える定額貯金が増加するため、引き続きご利用頂けるよう営業を推進
手数料ビジネスの強化	投資信託の販売拡大(営業社員の人材育成、各種キャンペーンの実施)、利便性の高い場所へのATM設置
運用の高度化	オルタナティブ資産クラスへの投資開始、リスク管理態勢強化、成果型の報酬制度導入、専門的人材の採用・育成の推進
経営態勢の強化	既定経費の節減、システム基盤強化

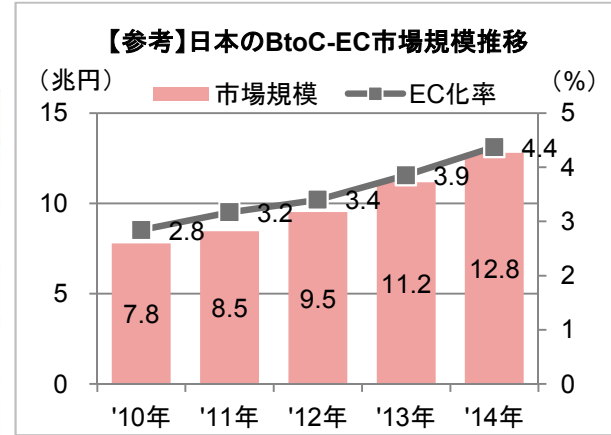
生命保険業 【中期経営計画の確実な達成 保有契約の底打ち・反転に向けて】

販売チャネルの態勢強化	養老・終身保険に特約を付加した販売の強化、お客さま接点の増加、既契約者訪問活動
事務・システムの態勢整備	ペーパーレス申込み導入、Watson活用による保険金支払業務の高度化、次期基幹系サービスイン
高齢者にやさしい・あたたかいビジネスモデル	かんぽプラチナライフサービスの推進(無料電話相談サービス)、健康増進事業の展開
資産運用の多様化	健全性を確保しつつ、市場環境を見ながら、資産運用の多様化を推進
保険料改定、再保険	市場環境を踏まえた保険料改定、再保険の引受け開始

3-4-1 セグメント別戦略－郵便・物流事業 ①e-コマース市場への戦略的アプローチ

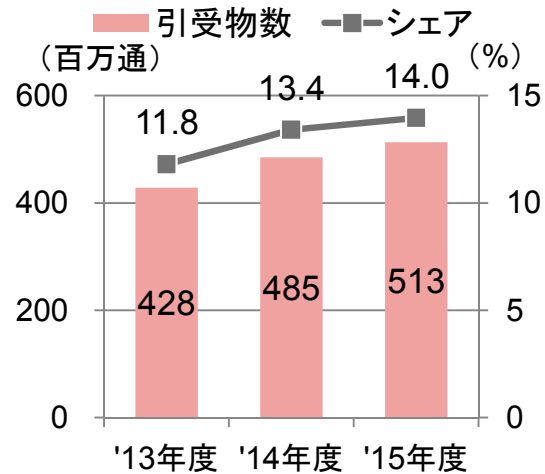
e-コマース市場向け戦略商品

商品	配達	追跡	サイズ制限		料金
ゆうパック	対面(時間指定可)	○	三辺170cm		30kg 相対可
ゆうメール	受箱投函	—	三辺170cm		3kg 相対可
ゆうパケット	受箱投函	○	三辺60cm,長辺34cm	厚さ3cm	1kg 相対
クリックポスト	受箱投函	○	34×25cm	厚さ3cm	1kg 164円(ネット決済)
レターパックプラス	対面	○	専用封筒(A4)		4kg 510円
レターパックライト	受箱投函	○	専用封筒(A4)	厚さ3cm	4kg 360円
スマートレター	受箱投函	—	専用封筒(A5)	厚さ2cm	1kg 180円
EMS	(海外)	○	最長辺1.5m、最長辺+胴回り3m		30kg 地帯別・重量帯別



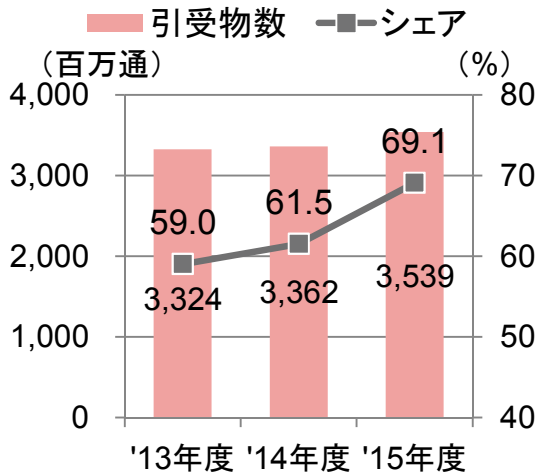
出所: 経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」
 ※ BtoC-EC市場とは、小売業・サービス業における電子商取引市場を指す
 ※ EC化率とは、全ての商取引における電子商取引(EC)による取引の割合を指す

ゆうパック



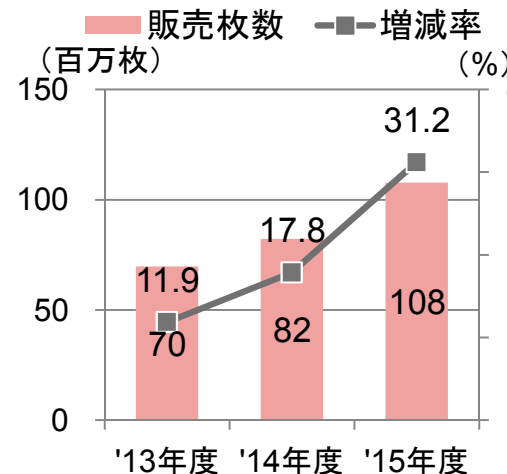
※ '15年度のシェアは、2月時点累計における割合

ゆうメール



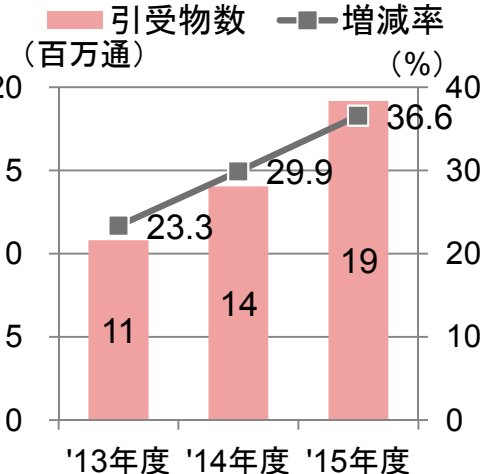
※ ゆうパケット、クリックポストを含む
 ※ '15年度のシェアは、日本郵便、ヤマトHD及びSGホールディングスの合計に対する割合

レターパック



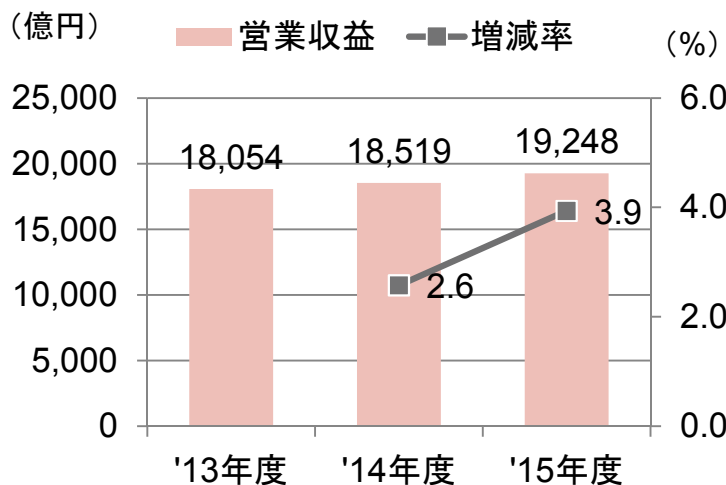
※ レターパックは、レターパックプラス、レターパックライト、スマートレターの合算値
 ※ レターパック、EMSを含む信書便市場におけるシェアは、99.9%

EMS

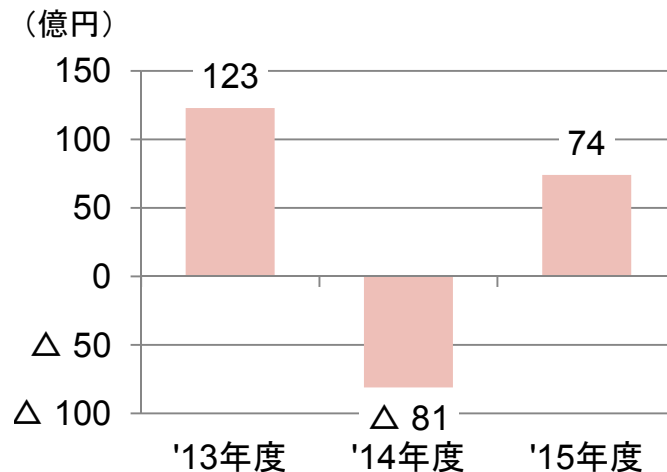


3-4-2 セグメント別戦略－郵便・物流事業 ②損益構造改善への取組み

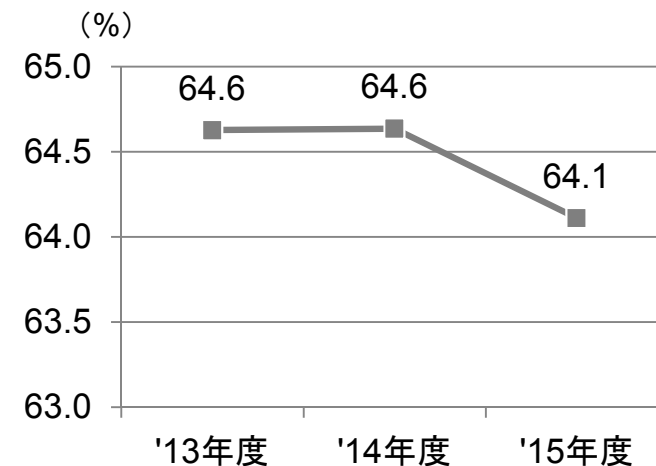
営業収益



営業損益



売上高人件費率



※ 2013年度から連結財務諸表を作成しているため、比較情報は記載していない

2016年度の経営環境

料金・運賃の改定

内国郵便物



法定福利費の増



賃金単価の引き上げ



外形標準課税の拡大等



実施時期	対象通数	概要	効果
1994年1月	約180億通 (一種・二種)	○ 内国郵便基本料金の値上げ	一種・二種で約2,000億円の増収
2012年4月	約19億通	○ 内国郵便料金割引の見直し(二種広告郵便物)	約10~20億円の増収
2015年8月	約0.7億個	○ ゆうパック基本運賃の値上げ	約20億円の増収
2016年6月	約87億通	○ 内国郵便料金割引の見直し(広告・区分・郵便区内特別郵便物等) ○ 国際郵便料金の一部改定	2016年度の見通し: 約200億円の増収

3-5 セグメント別戦略－国際物流事業 グローバルロジスティクスの展開

日本郵便とToll社のシナジー



- 圧倒的な法人顧客基盤
- 高い信頼性のあるブランド

経営資源の相互活用によるシナジー発揮

エンド・トゥ・エンドのクロスボーダー輸送能力の獲得



- コントラクトロジスティクス事業の実績
- フォワーディング事業の実績
- アジアでの高いプレゼンス

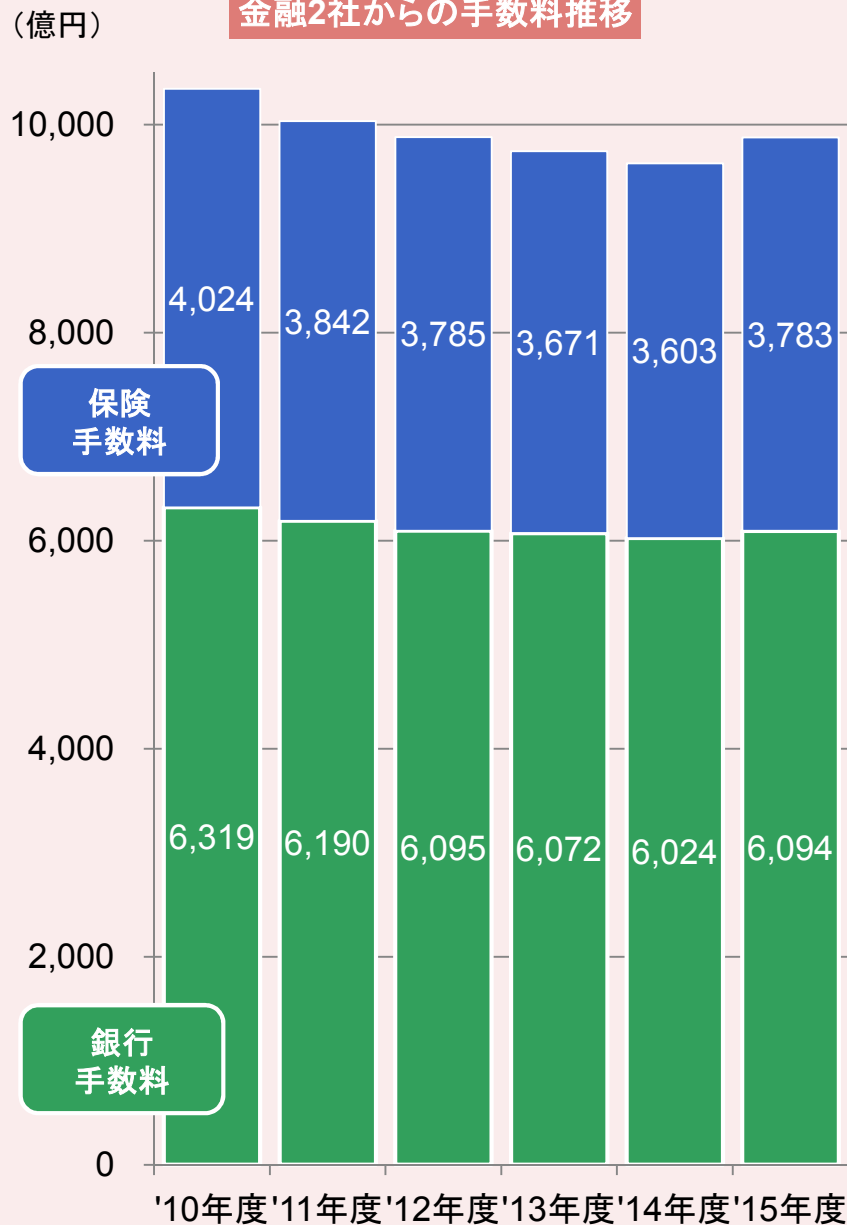
日本郵便とトール社との連携により、三国間の物流に進出し、
新たな顧客を獲得



【事例】
欧州・アジア・オセアニア間の国際輸送受託（機器等を、船舶又は航空により輸送）

3-6-1 セグメント別戦略－金融窓口事業 ①金融2社からの安定的な収益の確保

金融2社からの手数料推移



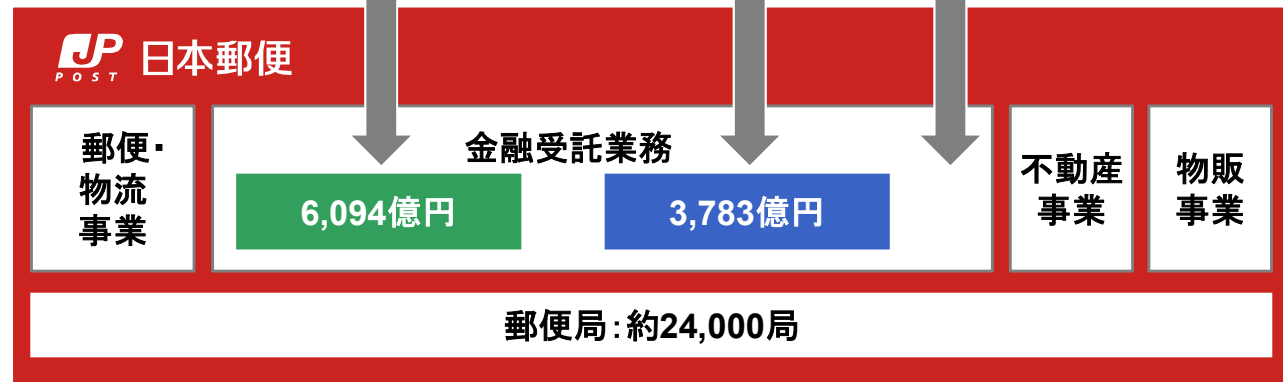
ゆうちょ銀行
家計部門の預貯金の約20%のシェア※1

かんぽ生命
個人保険の加入件数の約22%のシェア※2

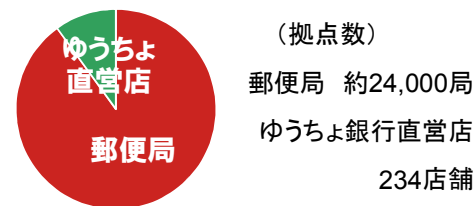
ゆうちょ銀行貯金残高
177.8兆円(2015年度)

かんぽ生命新契約
年換算保険料(個人保険)
4,853億円(2015年度)

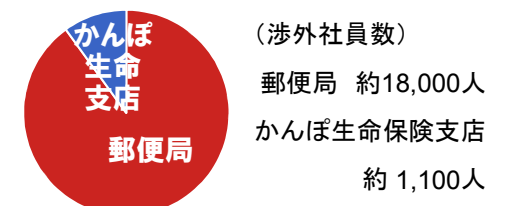
アフラック等提携先
からの商品提供



貯金獲得残高



新契約獲得元



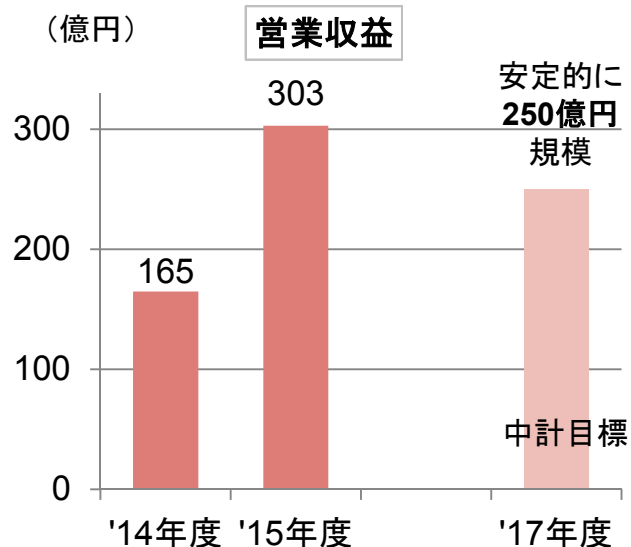
出所: 日本銀行「資金循環統計」、一般社団法人生命保険協会「生命保険事業概況」

※1 ゆうちょ銀行の個人貯金(2015年3月末時点)を「資金循環統計」における家計の預金総額(2015年3月末時点)で除した数値

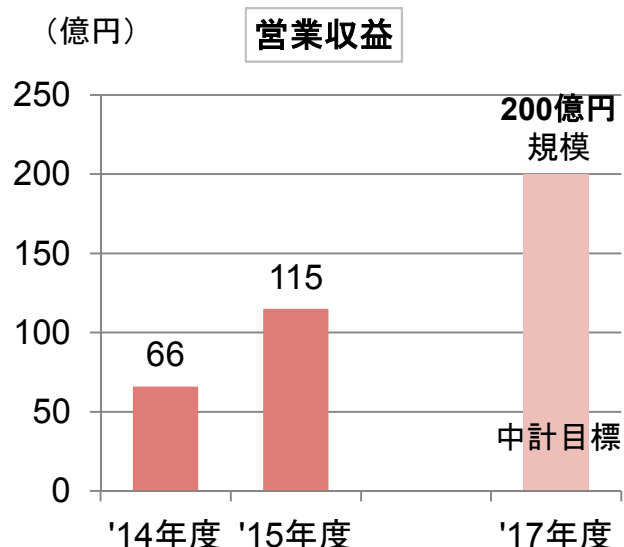
※2 かんぽ生命の保有契約件数(2015年3月末時点)を「生命保険事業概況」における個人保険保有契約件数(151,734千件;2015年3月末時点)で除した数値

3-6-2 セグメント別戦略－金融窓口事業 ②トータル生活サポート企業への事業展開

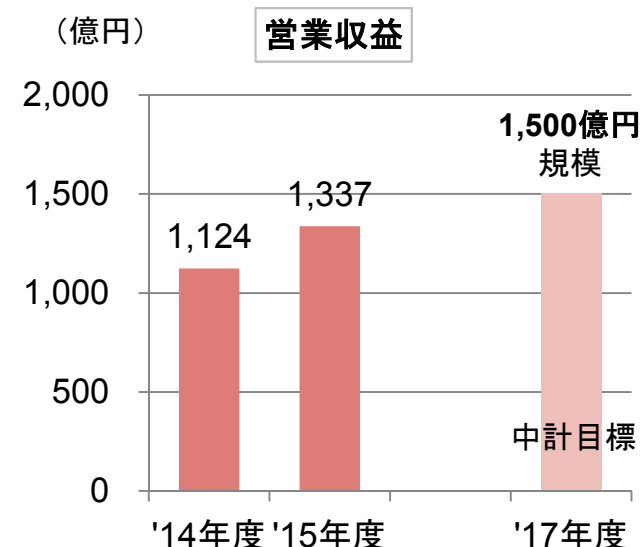
不動産事業



提携金融サービス事業



物販事業



不動産財務情報

有形固定資産(日本郵政グループ連結)

建物 1兆1,750億円

土地 1兆5,596億円

取扱郵便局数 商品供給会社数

がん保険	20,063局	1社
引受条件緩和型医療保険	1,000局	1社
法人(経営者)向け生命保険	200局	7社
自動車保険	1,495局	5社
変額年金保険	1,079局	2社
(参考)		
投資信託※	1,316局	—

※ 投資信託の販売手数料は、銀行代理業務手数料に含まれる

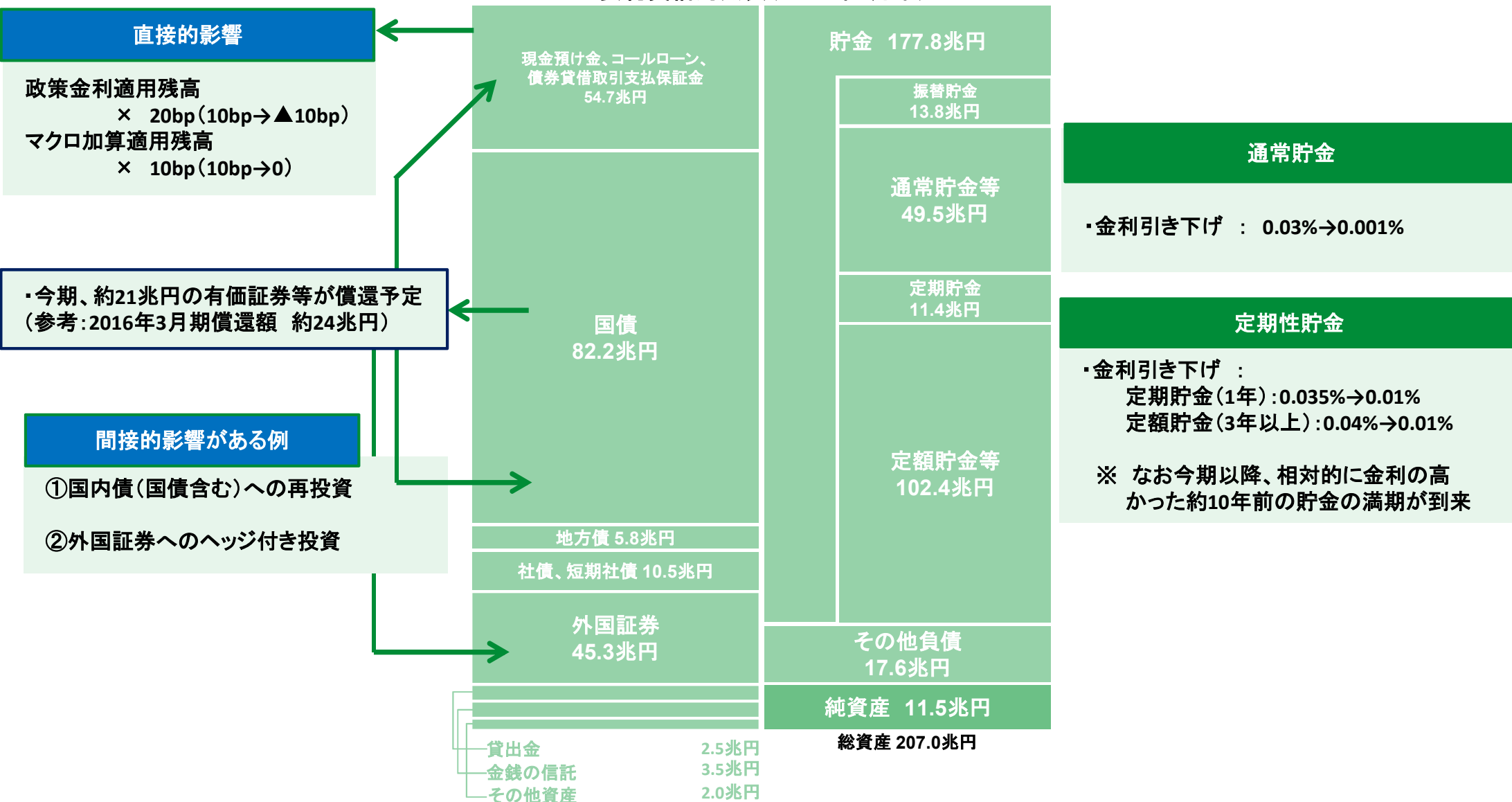
「郵便局のみまもりサービス」

- 本格展開に向けて試行実施中
- IBM及びAppleと連携して、高齢者向けタブレット等を活用した実証実験の開始(2015年10月～)
- 福島県伊達市と連携し、かんぽ生命の協力のもと、「健康増進サービス」の実証実験を開始(2016年6月～)

3-7-1 セグメント別戦略－銀行業 マイナス金利の影響等

□ マイナス金利の影響等

要約貸借対照表(2016年3月末)



3-7-2 セグメント別戦略－銀行業 安定的収益・超過リターンを創出するALM・運用戦略

□ 安定的収益・超過リターンを創出するALM・運用戦略

(管理会計ベース、兆円未満を四捨五入)

ベース・ポートフォリオ
(Liability-driven portfolio) **136兆円(増減△13兆円)**

- **位置付け:** 全社ALMの基盤ポートフォリオ
- **調達:** 安定的な負債(9割以上が個人・小口預金)
- **運用方針:** 長短金利スプレッドを主な収益源
キャリー収益の積上げを指向
サテライト・ポートフォリオに内部資金供給

	2016年3月末	増減	2015年3月末
短期資産 ¹	48兆円	+12兆円	35兆円
満期保有目的の債券 －国債・政府保証債	52兆円	△14兆円	66兆円
その他有価証券 －国債	36兆円	△11兆円	47兆円
貸出金	1兆円	△0兆円	2兆円

1. 短期資産は、現金預け金、コールローン・債券貸借取引支払保証金(除、信託分)、国庫短期証券、短期社債等

サテライト・ポートフォリオ
(Excess-return portfolio) **62兆円(増減+13兆円)**

- **位置付け:** 超過リターン追求のポートフォリオ
- **調達:** 主にベース・ポートフォリオからの内部資金を調達
(市場金利ベースのトランスファー・プライスを設定)
- **運用方針:** 市場・経済情勢等を見極めつつ、国際分散投資を推進
キャピタル・ゲインも含め超過リターンを追求
国内債券との逆相関、広義のヘッジ・ポジション構築を意識

	2016年3月末	増減	2015年3月末
その他有価証券 －地方債 －社債等 ¹ －外国証券 ¹ (うち投資信託)	6兆円 7兆円 45兆円 (26兆円)	+1兆円 +1兆円 +13兆円 (+12兆円)	5兆円 6兆円 33兆円 (14兆円)
満期保有目的の債券 －地方債等	0兆円	△0兆円	1兆円
金銭の信託 ² (株式)	2兆円	+0兆円	2兆円
貸出金	1兆円	+0兆円	1兆円

1. 社債等、外国証券は、買入金銭債権を含む
2. 金銭の信託で保有する国債は、ベース・ポートフォリオに含む

3-8-1 セグメント別戦略ー生命保険業 マイナス金利への対応

□ マイナス金利への対応

- 資産・負債両面から、マイナス金利政策導入後の市場環境の変化に適切に対応
- 安定的な利益創出に基づく株主還元の実現を目指す

資産運用 (資産側の対応)

- 運用部門の態勢強化
 - ー 人材育成・組織体制の強化、第一生命との業務提携(DIAM、Janus)を活用した運用
- 運用対象の拡大
 - ー オルタナティブ投資、株式のインハウス運用

商品・営業 (負債側の対応)

- 保障性商品の販売強化
 - ー 収益性が金利動向に左右されにくい医療特約の販売に注力
- 保険料の見直し
 - ー 収益性を考慮した商品・価格戦略の検討・実施

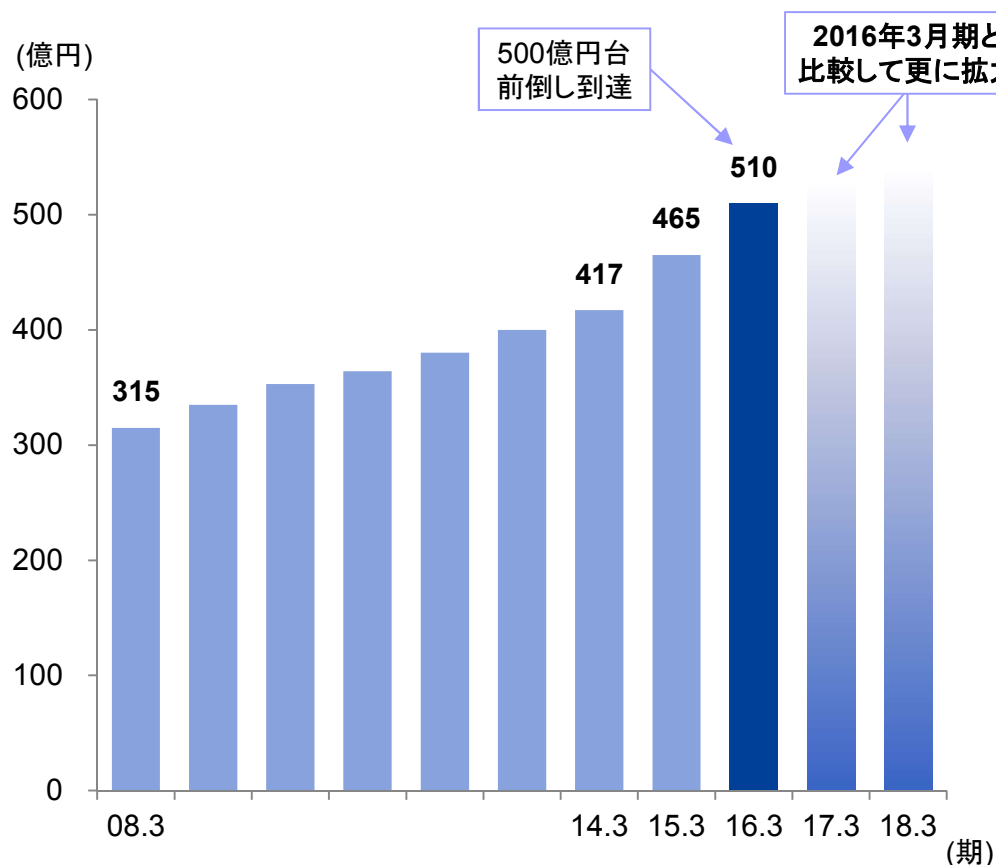
安定的な利益創出に基づく株主還元
(配当性向30~50%程度を目安に、1株当たり配当の安定的な引上げ)

3-8-2 セグメント別戦略－生命保険業 保険契約の底打ち・反転

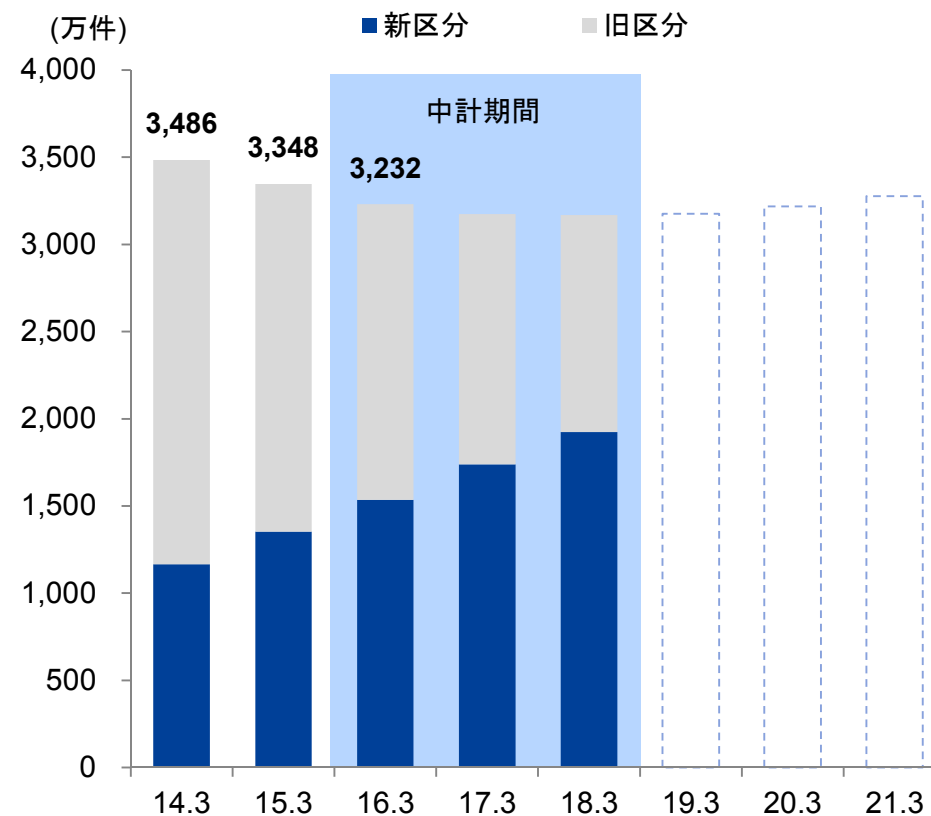
□ 保険契約の底打ち・反転

- 販売チャネルの営業力を「質」・「量」ともに強化していくことにより、中期経営計画最終年度(2018年3月期)以降の保有契約件数の底打ち・反転を実現し、成長軌道を目指す

新契約月額保険料¹



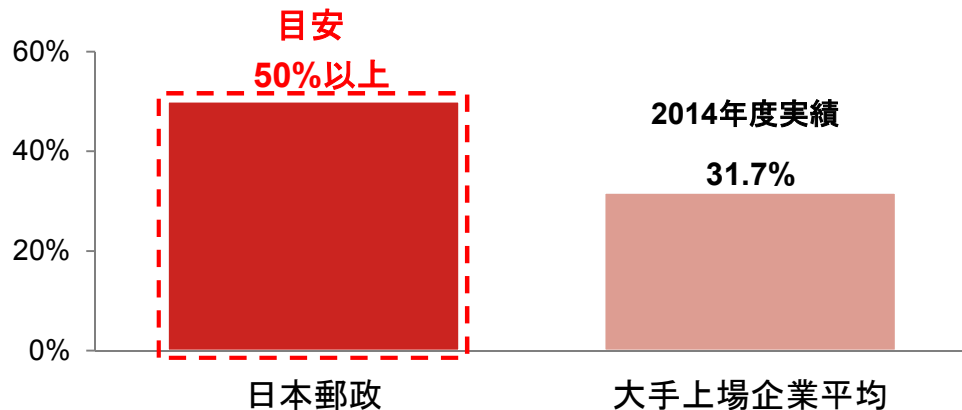
保有契約件数



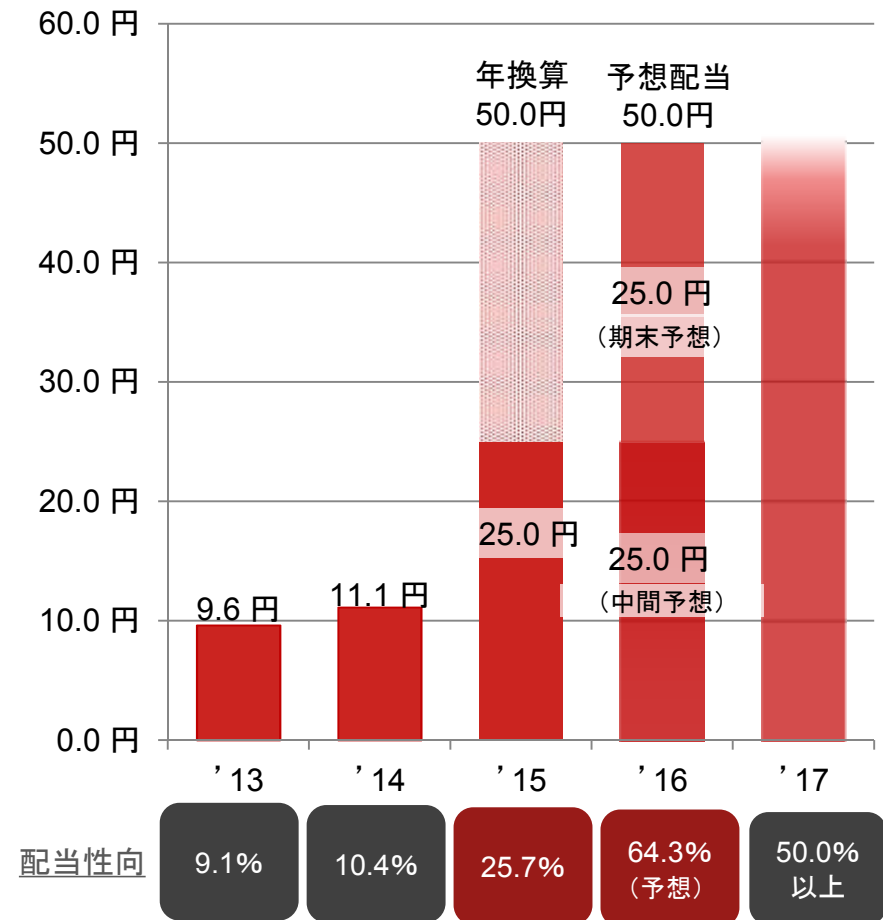
1. 営業推進管理上の数値

3-9 株主還元政策 (2018年3月期末までの間は連結配当性向50%以上を目安とする)

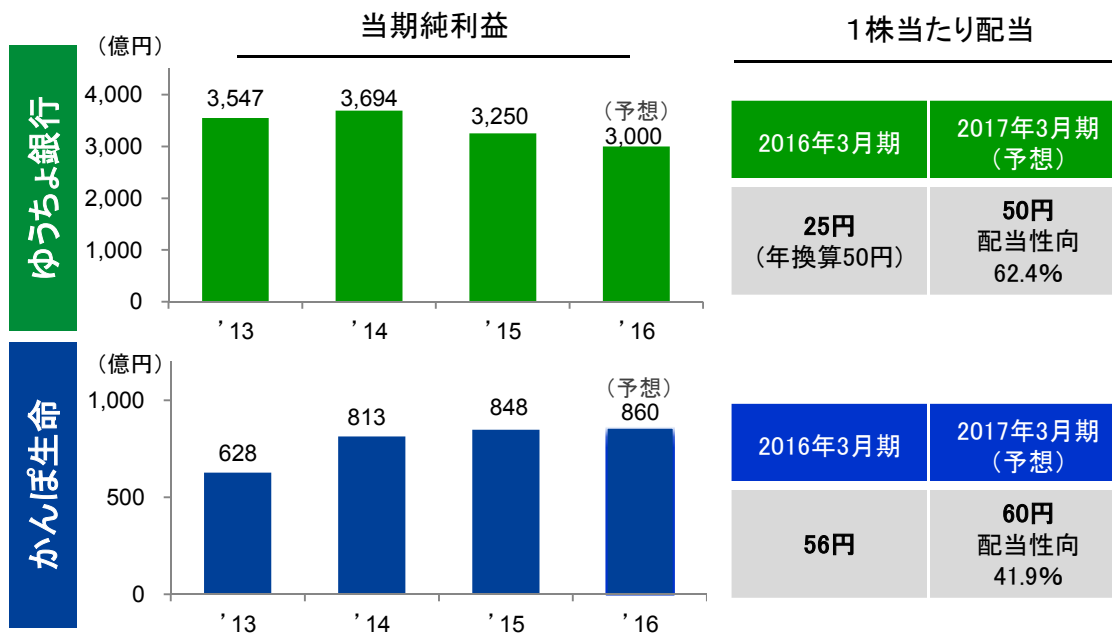
魅力的な配当性向



1株当たり配当



配当原資としての安定したキャッシュフロー



※ 2016年8月、株式分割(30分割)を実施。2015年度以前は株式分割後の株式数により算出。
 ※ 2016年3月期については期末配当のみを行い、上場後期末配当基準日までの期間が6か月未満であることを考慮し、配当性向は25%。

APPENDIX

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
経常収益(億円)	174,689	166,614	158,491	152,401	142,588	142,575
経常利益(億円)	9,569	11,768	12,250	11,036	11,158	9,662
親会社株主に帰属する 当期純利益(億円)	4,189	4,689	5,627	4,790	4,826	4,259
包括利益(億円)	4,101	9,730	15,517	7,171	22,120	△1,779
純資産(億円)	99,999	109,353	124,481	133,886	153,015	151,760
総資産(億円)	2,929,330	2,921,265	2,928,929	2,922,464	2,958,497	2,919,470
1株当たり純資産(円) ¹	2,221	2,429	2,765	2,974	3,399	3,327
1株当たり当期純利益(円) ¹	93.10	104.20	125.06	106.46	107.26	97.26
自己資本比率(%)	3.4	3.7	4.2	4.6	5.2	4.7
自己資本利益率(%)	4.3	4.5	4.8	3.7	3.4	2.9
従業員数(人)	237,155	233,838	226,815	221,078	220,703	-
外、平均臨時従業員数	157,807	150,613	146,787	150,737	158,540	-

※億円未満、切捨て

注: 連結財務諸表に基づく数値を記載。

1. 2015年8月1日付で普通株式1株につき30株の株式分割を実施。2010年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産及び当期純利益を算定。

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
営業収益						
郵便業務等収益(億円)	18,098	17,744	17,677	17,930	18,384	19,104
銀行代理業務手数料(億円)	6,318	6,190	6,095	6,072	6,024	6,094
生命保険代理業務手数料(億円)	4,024	3,842	3,785	3,671	3,603	3,783
国際物流業務等収益(億円)	—	—	—	—	—	5,440
その他の営業収益(億円)	462	740	896	1,025	1,396	1,846
営業収益合計(億円)	28,904	28,517	28,455	28,699	29,409	36,270
営業総利益(億円)	1,922	2,390	2,788	2,489	2,279	2,747
販売費及び一般管理費(億円)	2,386	2,161	2,037	1,981	2,154	2,421
営業損益(億円)	(463)	228	751	507	125	326
当期純損益(億円)	(283)	180	586	360	221	472
総資産(億円)	51,329	49,963	48,639	48,644	55,254	56,513
純資産(億円)	5,111	5,209	5,761	7,011	12,871	12,449
従業員数(人)	—	—	—	197,291	196,875	—

注: 連結財務諸表に基づく数値を記載。

※億円未満、切捨て

ゆうちょ銀行の業績

(単位: 億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
業務粗利益	17,189	16,700	16,243	15,687	16,347	14,520
うち資金利益 ¹	16,864	16,773	15,321	14,702	15,407	13,610
うち役務取引等利益	879	884	881	926	892	911
経費 ²	▲ 12,101	▲ 11,745	▲ 11,115	▲ 10,960	▲ 11,147	▲ 10,661
一般貸倒引当金繰入額	▲ 3	-	-	-	-	-
業務純益	5,083	4,954	5,128	4,726	5,199	3,858
臨時損益	181	807	807	924	494	961
経常利益	5,265	5,762	5,935	5,650	5,694	4,819
特別損益	▲ 13	▲ 24	▲ 19	▲ 6	15	▲ 11
当期純利益	3,163	3,348	3,739	3,546	3,694	3,250
純資産	90,936	98,181	109,975	114,645	116,302	115,081
総資産	1,934,433	1,958,198	1,998,406	2,025,128	2,081,793	2,070,560
自己資本比率 ³ (国内基準)	74.82%	68.39%	66.04%	56.81%	38.42%	26.38%
従業員数(人)	12,351	12,796	12,922	12,963	12,889	-
外、平均臨時雇用人数	6,173	6,006	5,818	5,699	5,523	-

1.「資金利益」は、資金運用収益から、資金調達費用(金銭の信託保有に係る調達コストを控除)を差し引いて算出

2.「経費」は、営業経費から臨時処理分を除いて算出

3.2013年度(2014年3月期)から、新国内基準(バーゼルⅢ)を適用

※億円未満、切捨て

	単体	連結				
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
保険料等収入(億円)	73,423	68,564	64,817	59,116	59,567	54,138
経常利益(億円)	4,222	5,312	5,289	4,627	4,926	4,115
当期純利益(億円)	772	700	906	628	813	848
純資産(億円)	12,076	12,944	14,667	15,381	19,757	18,829
自己資本利益率(%) ¹	6.5	5.6	6.6	4.2	4.6	4.4
株主配当(億円)	193	169	227	168	245	336
総資産(億円)	967,867	936,908	904,635	870,928	849,150	815,451
従業員数(人) ²	6,815	7,132	7,182	7,367	7,606	-
外、平均臨時雇用人数 ²	3,466	3,386	3,109	3,165	3,122	-

※億円未満、切捨て

注:かんぽシステムソリューションズ株式会社の子会社化に伴い、2011年度から連結財務諸表を作成。2011年度から2015年度は連結財務諸表に基づく数値を記載。2010年度は単体財務諸表に基づく数値を記載

1.自己資本利益率は、期中平均自己資本に対する当期純利益の割合

2.従業員数(連結ベース)は期末時点の就業人員数、平均臨時雇用人数は年間の平均雇用実績(8時間換算)により算出

【本資料に関するお問合せ先】

日本郵政株式会社 IR室

Email: irshitsu.ii@jp-holdings.jp

ディスクレマー

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。

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。