

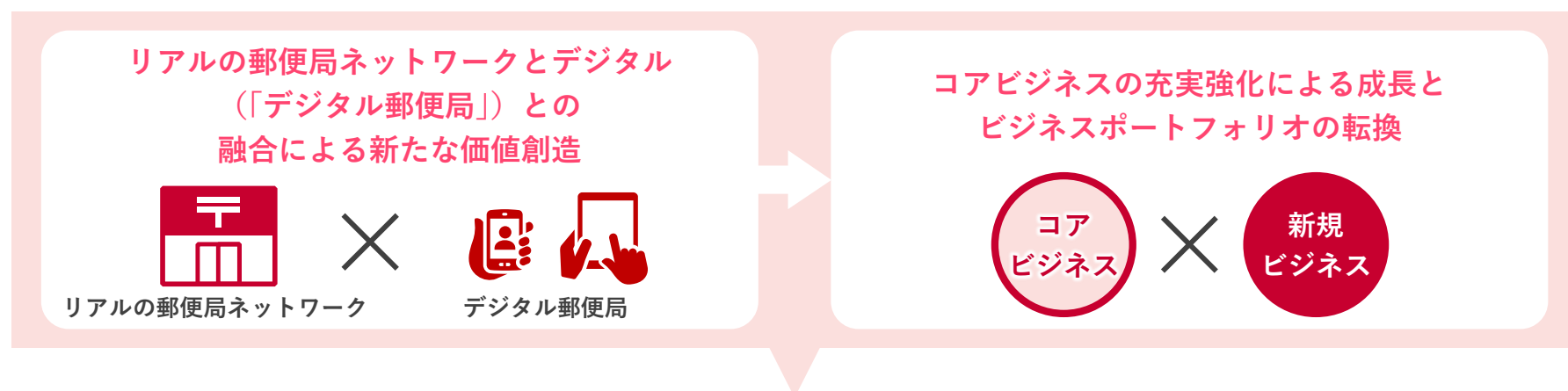
JPビジョン2025のポイント及び 主要目標の進捗状況について

2022年10月
日本郵政株式会社

JP ビジョン2025のポイント

日本郵政グループが目指す姿

- 日本郵政グループは、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指します。
- そのために、以下の2つに取り組みます。
 - ① DXの推進によって、リアルな郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）を融合させます。
 - ② ユニバーサルサービスを含むコアビジネス（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実強化に加え、不動産事業の拡大や、新規ビジネス等の推進によりビジネスポートフォリオを転換させ、グループの新たな成長を実現させます。



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。



* DX (Digital Transformation) : 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

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」を目指す上での課題と強み

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

日本郵便

- ・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

ゆうちょ銀行

- ・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

かんぽ生命

- ・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

日本郵政

- ・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

JP ビジョン 2025

信頼回復
に向けて

新たな成長
に向けて

工程表による
進捗管理

価値創造

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

グループの強み

日本全国の郵便局ネットワーク

配達ネットワークと金融ネットワーク

圧倒的な顧客基盤

郵便局への信頼と地域への深い理解

豊富な顧客データ

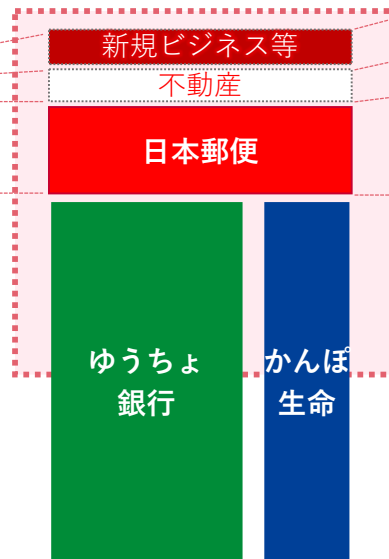
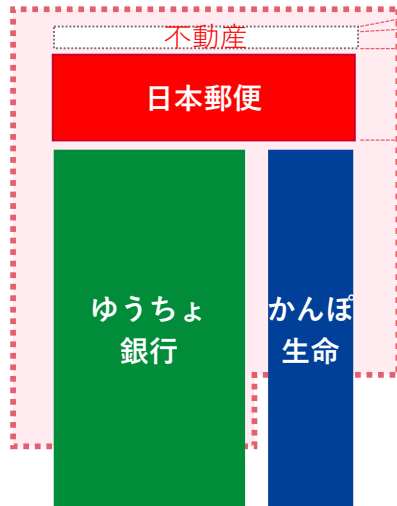
日本郵政グループが目指す姿

金融2社株式の処分と日本郵政グループの将来像

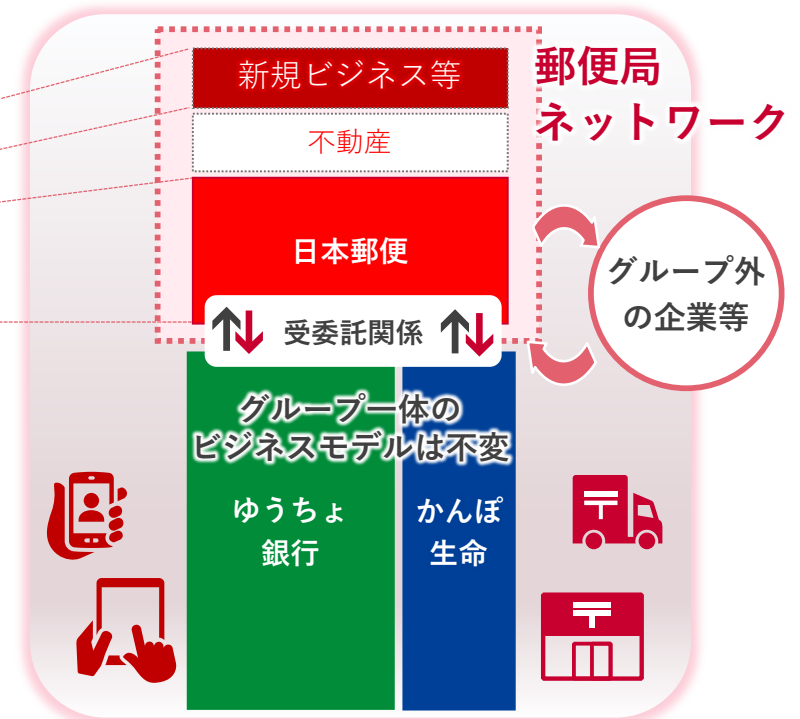
現在（2021.5時点）

JP ビジョン2025 期間中

本期間中のできる限り早期に
金融2社株式の保有割合を50%
以下とすることを目指します。



グループの将来像
(金融2社株式の完全処分後)



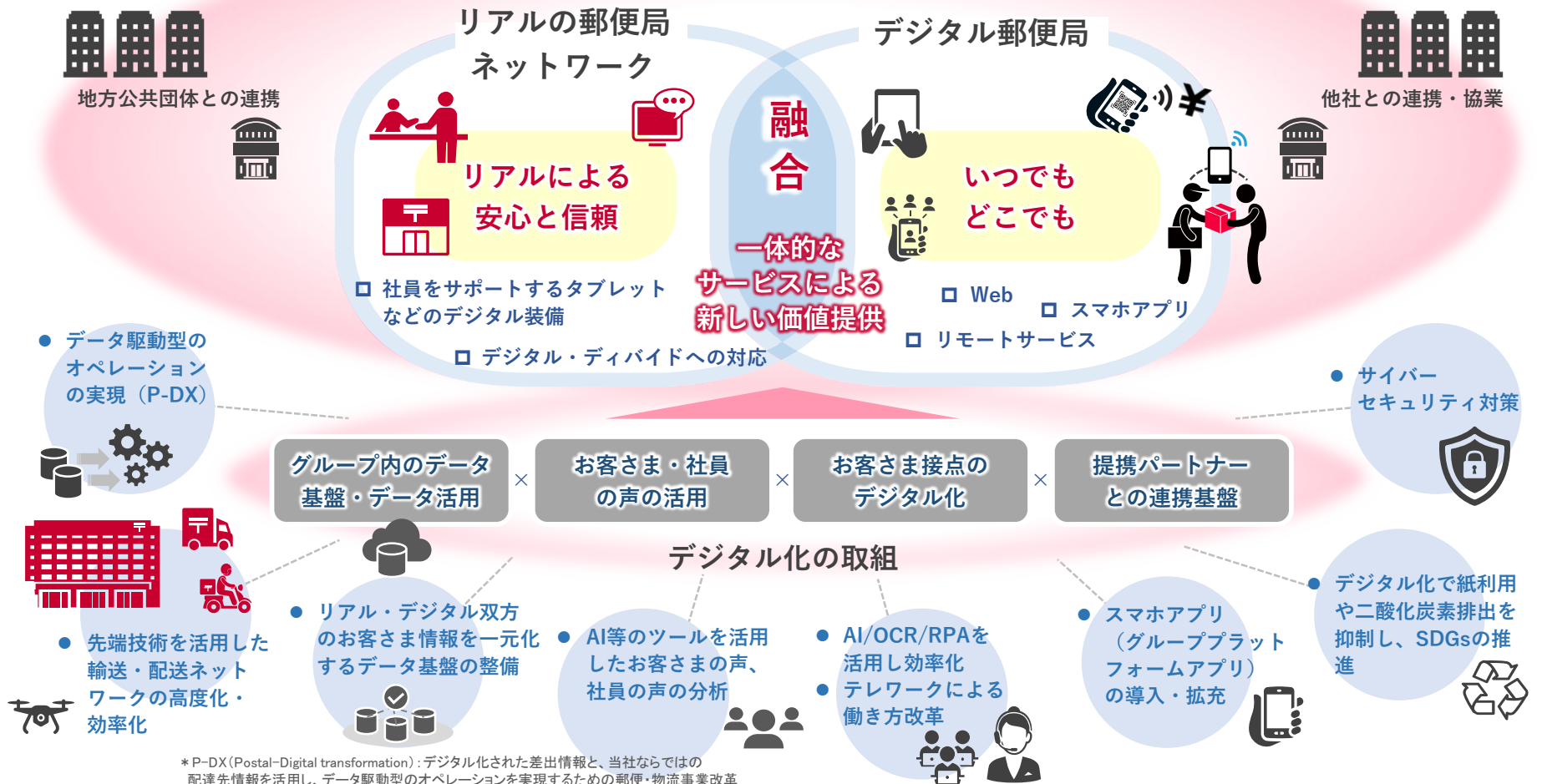
お客さまと地域を支える
「共創プラットフォーム」

グループ連結利益のイメージ

グループDXの一体的推進による新しい価値提供

- グループ一体でのDX推進によって、リアルな郵便局ネットワークとデジタル（「デジタル郵便局」）とを融合し、幅広い世代・地域のお客さまへ新しい価値を提供します。

日本郵政グループ『共創』プラットフォーム



* P-DX (Postal-Digital transformation) : 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、データ駆動型のオペレーションを実現するための郵便・物流事業改革

信頼回復と組織風土改革

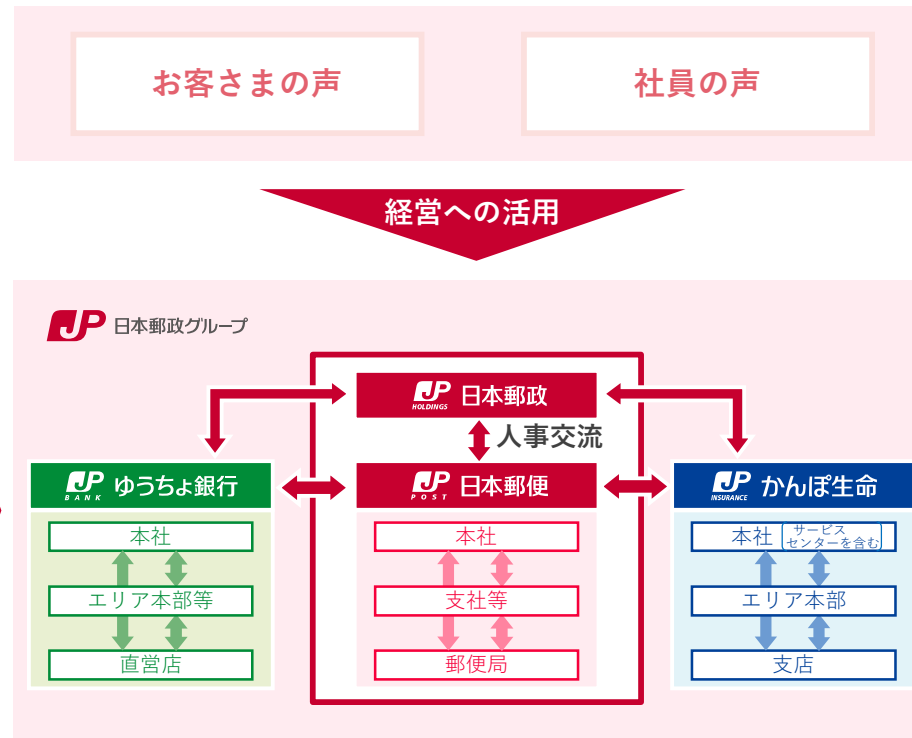
- 金融2社商品・サービスに係る不祥事等により大きく毀損した信頼の回復に向けて、愚直に全力で取り組みます。
- お客さま本位のサービスの提供を行うとともに、組織風土改革に大胆に取り組みます。

[グループの組織風土改革]

ガバナンス強化策

日本郵政の司令塔機能強化

- グループCxO制*
- 日本郵政・日本郵便の一体的な運営
- 支社への権限委譲
- 郵便局一体のマネジメント体制への見直し



人材育成・人事戦略

- グループ組織内の風通しをよくするためのグループ内外の人事交流の促進
- DX等専門分野の人材育成と外部専門人材の積極的な採用
- グループ内の多様な人材を活かす人材発掘・育成機能
- お客さま本位の視点からの営業目標・人事評価の見直し

* 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

■ 2025年度のグループ主要目標・各社主要目標を設定し、達成に向けて取り組みます。

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 *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 (注)

ROE（株主資本ベース）

4%程度 (将来的に更なる向上を目指す)

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 (注1,2)

2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す (注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% (注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。なお、かんぽ生命は、2021年5月14日、同社取締役会においてToSTNeT-3による自己株式の取得を決議しており、また日本郵政は、同日同社取締役会において、当該自己株式の取得に応じた売付け及び株式処分信託の設定を行うことを決議していることから、それに伴い、かんぽ生命株式の当社保有比率を49.9%としているもの。

ESG目標 (注1) Scope 1（自社が直接排出する排出量）及びScope 2（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。

(注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。

(注3) グループ主要4社の本社における女性管理者比率。2030年度までの取組の結果である2031年4月1日における比率。

(注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）

※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比率はバーゼル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+役務取引等利益）

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 90%以上を目指す
NPS®※4 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

※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 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・システムズの登録商標です。

成長に向けた投資

- グループの成長に資する投資について、具体的な投資計画を策定します。

[2025年度までの5年間の投資金額]

戦略的なIT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

計 4,300億円程度

不動産投資額

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

計 5,000億円程度

新規ビジネス等への投資額

M&A含む新規ビジネス等
5,000億円～1兆円程度

ベンチャー企業等への投資
500億円程度

**計 5,500億円
～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組

- グループ全体として、業務効率化を徹底し、かつ重点分野に投資を行うことで生産性を向上し、グループ主要4社において約3.5万人相当分の労働力の減少を見込みます。（注）2020年度 労働力は約39万人相当
- 労働力の見通しに応じ、適切な要員配置を行います（採用者数の抑制などによる自然減等）。

	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	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<p>▲30,000人相当分</p> <p>※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</p>	<p>▲1,600億円</p> <p>※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</p>
ゆうちょ銀行	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<p>▲3,000人</p>	<p>▲550億円</p>
かんぽ生命	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<p>▲1,500人</p>	<p>▲280億円</p>

- (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。

JP ビジョン2025主要目標の 進捗状況

JP ビジョン2025 目標

2021年度計画

2021年度実績

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

—

6,185億円

親会社株主に帰属する連結当期純利益 **2,800億円**

* 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

4,800億円

(予想)

5,016億円

ROE(株主資本ベース) **4%程度**
(将来的に更なる向上を目指す)

—

4.6%

配当方針 **1株当たり50円の年間配当を
安定的に実施**

50円

(予想)

50円

ESG目標

温室効果ガス排出量 **2030年度 46%削減** (対2019年度比)
2050年 カーボンニュートラルの実現

—

累計7.1%削減
(対2019年度比)

女性管理者比率 **2030年度 30%**
(本社における女性管理者比率)

—

14.3%
(2022年4月時点)

JP ビジョン2025 目標

2021年度計画

2021年度実績

日本郵便

連結営業利益	490億円	1,400億円	1,482億円
連結当期純利益	220億円	800億円	932億円
営業利益 郵便・物流事業	330億円	950億円	1,022億円
郵便局窓口事業	50億円	250億円	245億円
国際物流事業 (EBIT)	120億円	200億円	287億円
荷物等収益	8,900億円	—	—
ゆうパック取扱個数	13.6億個	—	9.9億個

ゆうちょ銀行

連結当期純利益	3,500億円以上	3,500億円	3,550億円
ROE (株主資本ベース)	3.6%以上	—	3.80%
自己資本比率 (国内基準)	10%程度	—	15.56%
C E T 1 比率 (国際統一基準) ※	10%程度	—	14.23%
O H R (金銭の信託運用損益等を含むベース)	66%以下	—	67.52%
営業経費 (20年度対比)	▲550億円	—	▲279億円
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		47円	50円

※その他 有価証券評価益除くベース。2025 年度目標はバーゼル完全実施ベース。

JP ビジョン2025 目標

2021年度計画

2021年度実績

かんぽ生命保険

連結当期純利益	910億円	1,540億円	1,580億円
EV成長率 (RoEV)	6~8%成長を目指す	—	4.0%
お客さま満足度	90%以上を目指す	—	78%
NPSベンチマーク調査	業界上位水準を目指す	—	—
保有契約件数	2,000万件以上	—	2,280万件
一株あたり配当額 (DPS)	中期経営計画期間中原則減配せず、増配を目指す	90円	90円

不動産事業

営業収益	900億円程度	—	399億円
営業利益	150億円程度	—	85億円
期末資産額	1兆円程度	—	—