

JPビジョン2025+

(日本郵政グループ中期経営計画見直し)

令和6年5月

【日本郵政公表資料抜粋】

JP ビジョン2025⁺



2024年5月15日

I . JP ビジ ョ ン 2025^{プラス} の ポ イ ン ト

JP ビジョン2025のこれまでの取組み

- 2021年に公表したJP ビジョン2025においては、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指す姿として掲げ、その実現に向けた取組みを進めてきました。
- これまでの取組みにより、ガバナンスの強化や他企業との協業等を推進してきましたが、昨今の事業環境の急激な変化や利益の減少傾向を踏まえ、「成長ステージへの転換」に向け、今後の戦略を見直します。

JP ビジョン2025（2021年度～2023年度）の主な取組みの成果

郵便・物流事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 荷物収益拡大に向けたヤマトG・楽天Gとの業務提携の推進 ✓ オペレーションのデジタル化・機械化による効率化の試行
郵便局窓口事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地方公共団体事務の受託など、地域ニーズに応じた商品・サービスの拡大 ✓ セルフレジ、デジタル発券機などの導入によるデジタル化の推進
国際物流事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ トール社エクスプレス事業の売却
銀行業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通帳アプリの機能拡充・利用拡大（登録口座数が1,000万口座を突破（24年2月）） ✓ リスク性資産・戦略投資領域の拡大
生命保険業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 募集管理態勢の強化、新しいかんぽ営業体制の構築 ✓ 新医療特約、一時払終身保険の投入
不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保有資産の不動産開発を推進（麻布台ヒルズ森JPタワー竣工（23年6月）など）
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループコンダクト向上に向けた「JP行動宣言」の策定（22年7月） ✓ グループCxO *1制度の導入（21年6月）
グループDX	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループプラットフォームアプリ「郵便局アプリ」のリリース（23年10月）
効率化施策・生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約3.5万人相当分（グループ主要4社）の労働力減少は当初計画どおり進捗

経営実績	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	4.7%	4.4%	3.0%
連結当期純利益 (億円)	6,185	5,206	4,474
配当額 (円/株)	50	50	50
自社株買い (億円)	3,500 *2	2,000	3,000

* 2022年4月に取得した45億円を含む。

子会社株式の処分

2021年5月	かんぽ生命保険株式（自社株買い等） (64.5%→49.8%（24年5月現在）)
2023年3月	ゆうちょ銀行株式（売出し等） (89.0%→61.5%（24年5月現在）)

*1 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）等。

JP ビジョン2025策定以降の外部環境の変化と直面する課題

- JP ビジョン2025策定以降、当初想定を超えて外部環境は大きく、早く、複雑に変化しています。外部環境の変化に適応し、グループが直面する課題をスピーディに克服していく必要があります。

外部環境の変化

諸物価上昇に伴う費用増や金利の上昇

資本コスト等を意識した経営の要請

デジタルへの移行トレンドの加速

人口減少と過疎化の進展

価値観やライフスタイルの多様化

地球環境問題やDE&I *1意識の高まり

グループが直面する課題

持続的な成長を実現するための**収益力の向上**

お客さまに選ばれるサービスを提供するとともに、業務を効率化し事業継続性を確保するための**デジタル化の推進**

ユニバーサルサービスの安定提供や、地域の実情に合ったサービスを提供するための、**郵便局の業務運営の見直し**

事業環境やお客さまニーズの変化に適応するための、**多様で柔軟な組織への転換、人材力の向上**

社員に選ばれる会社になるための、**社員エンゲージメント*2（誇りとやりがい）の向上**

グループと社会の持続性ある成長に向けた、**サステナビリティ経営の推進**

*1 DE&I (Diversity, Equity, and Inclusion) とは、様々な生き方や個々の社員の事情を尊重しあい、多様な価値観を持つ人材が、公平かついきいきと能力を発揮して働ける職場環境を実現すること。

*2 社員の会社への理解度や貢献度を表し、日本郵政グループでは「誇りとやりがい」と定義している。

JP ビジョン2025^{プラス}の基本方針

- 当社グループの経営において、変えるもの、変えないものを明らかにしたうえで、見直しを行います。
- まず、目指す姿として、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」は“変えません”。
- 一方で、成長ステージへの「転換」を実現するためのドライバーを“変えます”。

変えない

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」

お客さま本位の
サービス提供

グループ総力の
結集

地域・他事業者との
パートナーシップ

生活・ビジネス
基盤の提供

持続的な
価値創造

成長ステージへの「転換」を実現するドライバー

資源配分



郵便局



人材・
システム

成長分野への
積極的な配分へ

- ・ 物流領域の能力増強や不動産事業の拡大に向けた資本の投入
- ・ 業務の見直しやデジタル化等の業務効率化により要員を生み出し、成長分野へ積極的に配置

地域の実情に応じた
個性ある郵便局へ

- ・ リアルネットワークである郵便局の価値・魅力の向上に向けたサービスの充実
- ・ 柔軟な営業体制の構築によるお客さまニーズに応じた営業活動
- ・ お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置、営業時間の弾力化等による生産性向上

変化に適応可能な
柔軟で強靱なものへ

- ・ 人的資本経営の推進により社員の「誇りとやりがい」の向上、多様性のある組織へと転換
- ・ ユーザー利便を最優先としたシステム開発、端末の集約、効率的な業務フロー等によりDXを推進

変える

取組みの3本柱

- 見直しにおける目標を実現するための柱として、①収益力の強化、②人材への投資によるEX*¹（従業員体験価値）向上、③DXの推進等によるUX*²（ユーザー体験価値）向上の3つを掲げ、重点的に取り組めます。



① 収益力の強化

- セグメントごとに直面する課題や成長機会を踏まえ、取組内容を抜本的に見直すことにより、収益力の強化に取り組むとともに、特に郵便・物流事業、不動産事業については、資源の積極的な投入により、更なる成長の加速を図ります。

資源の積極的な投入により更なる成長を加速

郵便・物流事業

物流分野へのリソースシフトの強力な推進

- ✓ 物流の最適化に向けた拠点の処理能力や輸配送能力の強化による、**強靱な輸配送ネットワークの構築**
- ✓ 差出・受取利便性の向上、営業体制・営業力の強化、他企業との連携強化等を通じた**収益力の強化**
- ✓ お客様の利便性と業務の効率化が両立する**生産性の高いオペレーションの実現**

不動産事業

保有不動産の開発等を着実に推進し新たな収益の柱に

- ✓ 郵便・物流拠点の再編と連携した不動産開発やまちづくり事業への参画等による**安定的な収益の確保**
- ✓ 事業環境の大きな変化を踏まえた**収益確保策の多様化及び開発方法の見直し**
- ✓ セグメント化による**グループ体系的なマネジメント体制の構築**

収益力の強化及び効率化を推進

郵便局窓口事業

- ✓ お客様の利便性を踏まえた店舗の最適配置、窓口営業時間の弾力化による「窓口社員の柔軟配置」等を通じた生産性向上
- ✓ 管理者のマネジメント力の強化、管理者を含めた知識・スキルの習得等による「全社員の知識・スキル強化」
- ✓ 「営業専門人材の育成」によるお客様に寄り添った営業活動の展開
- ✓ お客様や地域のニーズに応じた日常生活をサポートするための商品・サービスの充実等の「価値・魅力向上施策の検討・実施」
- ✓ 郵便局窓口の業務効率化や営業活動時間の創出に向けた、デジタル化等の「窓口オペレーション改革」の推進
- ✓ コスト環境等の変化を踏まえ、金融代理業の更なる収益向上策を検討

国際物流事業

- ✓ アジア市場を中心としたロジスティクス事業の強化

銀行業

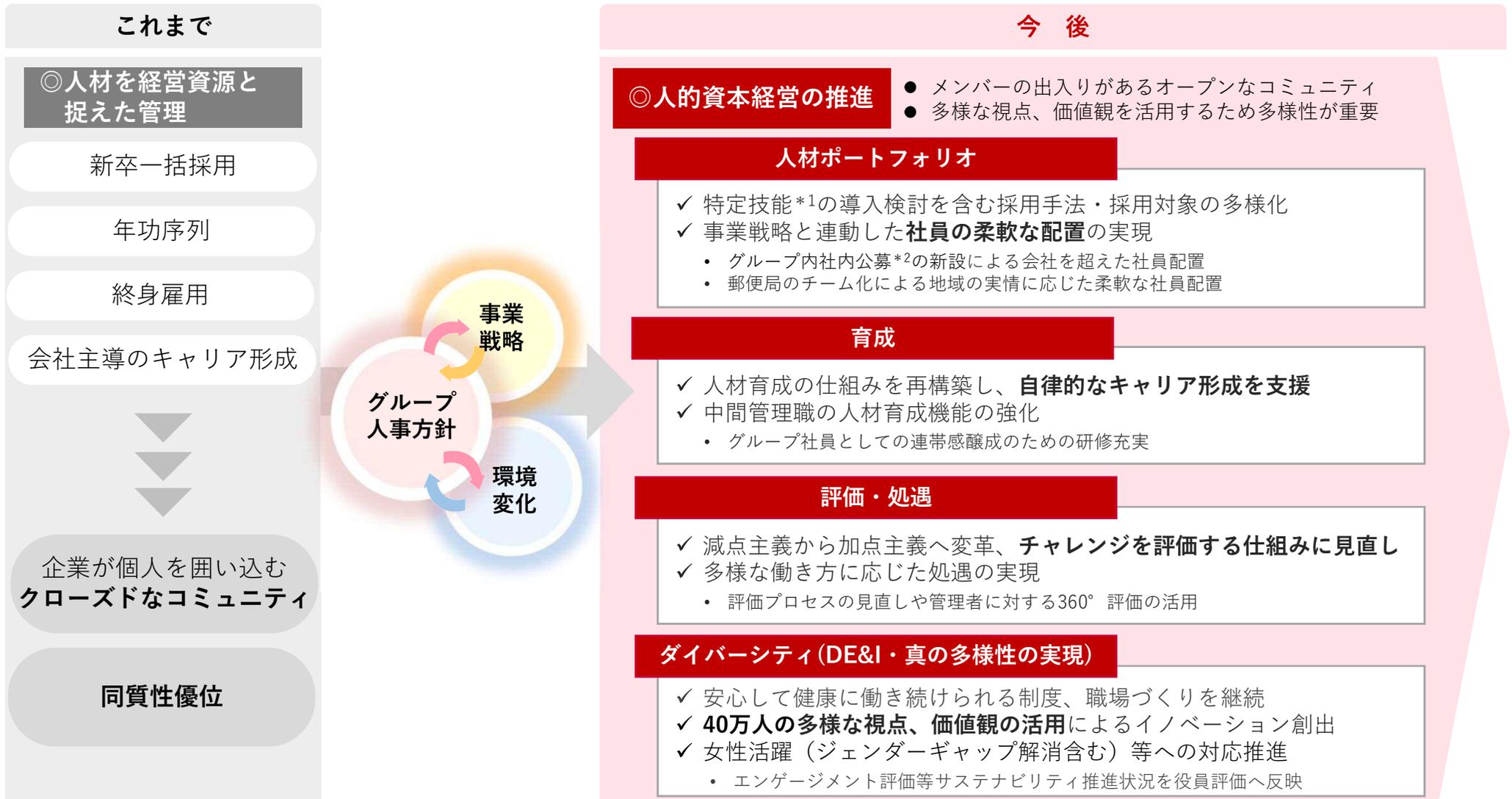
- ✓ 通帳アプリを軸としたリアルとデジタルの相互補完戦略の加速
- ✓ 円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオの追求
- ✓ ゆうちょらしいGP*¹業務を通じた地域創生・新たな企業価値創造

生命保険業

- ✓ 多様なお客様ニーズに応えられる商品ラインアップの拡充
- ✓ CX*²向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実
- ✓ お客様と向き合う営業社員の積極的な採用・育成

② 人材への投資によるEXの向上

- 労働人口の減少に伴う人手不足や価値観・ライフスタイルの多様化等の外部環境の変化に対応し企業価値の向上を図るため、人的資本経営の推進に取り組み、柔軟で多様性のある組織へ転換します。



*1 今後、国において創設予定の「育成就労制度」を通して外国人の人材確保・育成を図り、「特定技能1号」に転換していくことで、長期間事業を支える人材の確保を行うもの。

*2 社内公募とは、希望を募って選考を行うもの。

③DXの推進等によるUXの向上

- ゆうID*1を軸としたグループDXの推進により、「リアル」と「デジタル」をシームレスにつなげるとともに、グループの保有するデータを活用し、ユーザー体験価値（UX）を向上します。
- 業務用デバイスの集約化、社内ネットワークのオープン化等により、社員目線で働きやすさを向上させます。
- 郵便局のお客さまが求める価値を提供する商品・サービスの開発を目指し、グループCCDO*2を設置します。

リアルとデジタルの融合

- ✓ 郵便局アプリの機能拡充
 - ・かんぽ・ゆうちょサービスとの連携
- ✓ 窓口でのお客さま利便性の向上
 - ・金融コンタクトセンター拡充
- ✓ 社員の業務効率の向上
 - ・タブレットPCでの取扱い業務の拡大

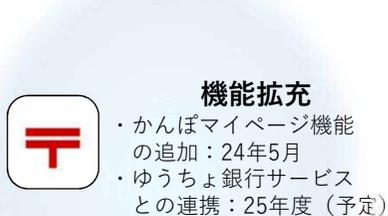
グループ保有データの活用

- ✓ グループで保有するデータを活用し、お客さまへ便利を提供
 - ・住所変更等のワンストップ化
 - ・ポイントプログラムの導入
- ✓ P-DX*3による業務の効率化
 - ・自動ルーティング

システム基盤の高度化

- ✓ 社内ネットワークのオープン化
 - ・働き方に応じた柔軟なシステムへ
 - ・業務デバイスの集約化
- ✓ グループ顧客管理基盤の活用
 - ・お客さまデータのグループ共同利用を可能とするシステム基盤の整備

郵便局アプリ



「いつでも」・「どこでも」郵便局サービスをご利用いただけるアプリ

金融コンタクトセンター



専門的な金融商品のご案内がどこでも可能に

ゆうゆうポイント



郵便局をもっと便利に、もっとお得にご利用いただけるように

社内ネットワークのオープン化



1台の業務用PCやタブレットPCから多様な業務や社外サービス利用が可能に

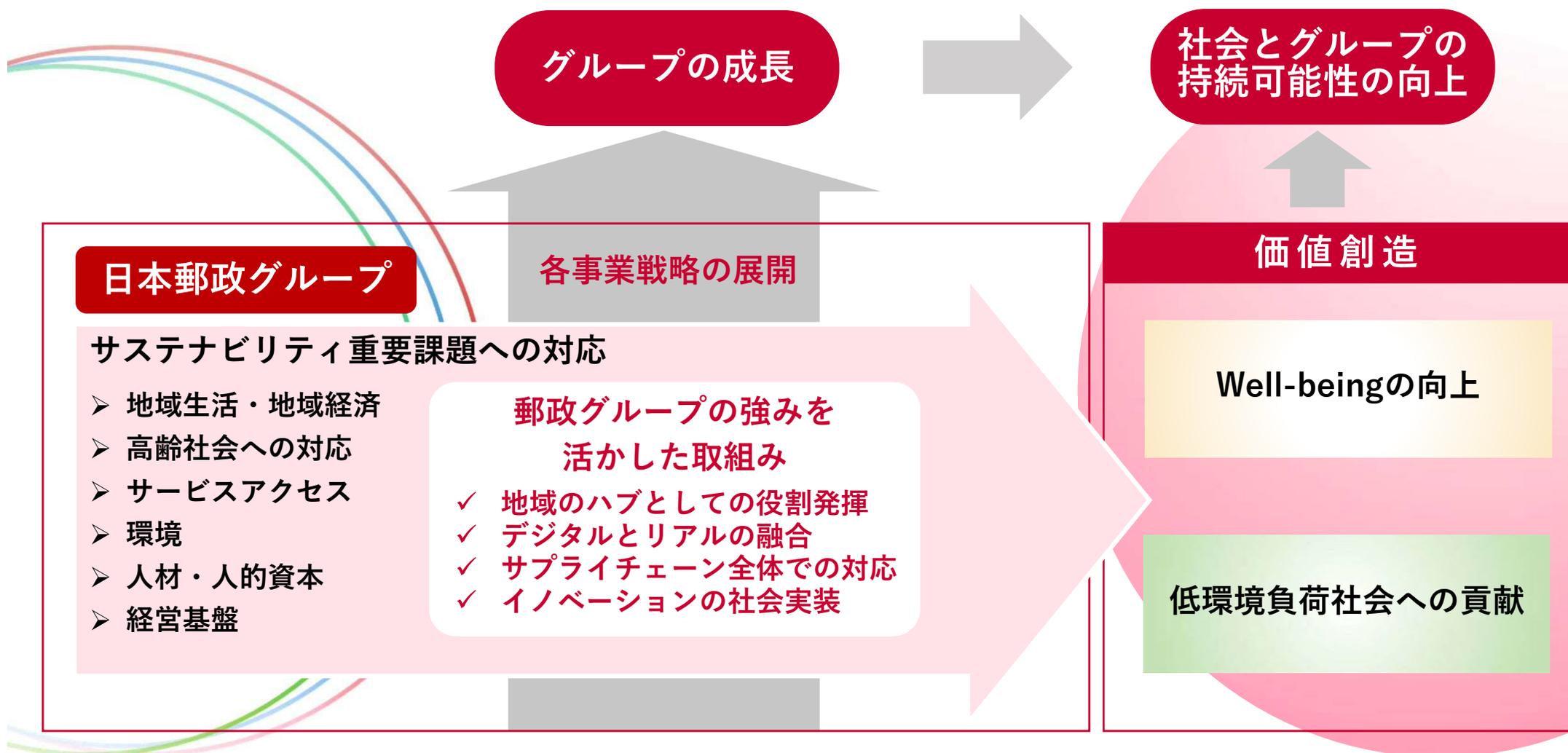
* 1 2024年5月にゆうびんIDをゆうIDに名称変更する予定。

* 2 グループCCDO（Chief Customer Experience Design Officer）とは、グループCXデザイン責任者。

* 3 P-DX（Postal-Digital Transformation）とは、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サービスを実現するための郵便・物流事業改革。

サステナビリティ経営の推進

- 日本郵政グループの強みを活かして、各事業戦略を通じたグループとしての成長と、Well-being *¹の向上及びGX *²を含む低環境負荷社会への貢献を通じた、社会とグループの持続可能性の向上を目指します。



*1 「肉体的にも、精神的にも、社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」(WHO憲章前文)であり、日本郵政グループでは、多様な個人やコミュニティのあり方を包括する概念として使用。

*2 GX (Green Transformation) とは、従来の化石エネルギー中心の産業構造・社会構造を再生可能エネルギー中心に転換する取組み。

成長に向けた投資

- グループの成長に資する投資として、新たに「物流分野の能力増強投資」と「人材への投資」を加え、具体的な投資計画を策定します。

(新規ビジネス等への投資は、適切なリスクテイクとリスクコントロールの下、規律ある投資を行ってまいります)

[2025年度までの2年間の投資金額]

			投資額 (概算)	
物流分野の能力増強への投資額	物流拠点の 基盤整備 250億円程度	オペレーション改革等 (区分機の導入等) 150億円程度	計 400億円	
* 物流分野の能力増強への投資額については、戦略的なIT投資に関する投資額を除く。				
不動産投資額	賃貸事業 1,000億円程度 〔グループ保有不動産 300億円程度 グループ外不動産 700億円程度〕	分譲事業 100億円程度 〔グループ保有不動産 100億円程度〕	計 1,100億円	
人材への投資額	人材育成研修の強化 (リスクリング含む)	ダイバーシティ推進施策	人材の確保施策等	計 350億円
* 人材への投資額については、各種人事施策に関連する諸経費を計上。				
戦略的なIT投資額	郵便・物流事業 (P-DXの推進等) 300億円程度	銀行業・生命保険業 (デジタルサービスの拡充等) 1,250億円程度	DXの推進等によるUXの向上 (業務用タブレットPCの導入等) 600億円程度	計 2,150億円
* 戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、関連する諸経費も含む。				
			合計 4,000億円*	
* グループ全体の投資額 (P65) のうち、維持・更新等にかかる投資を除いた、グループの成長や業務効率化に特に貢献する主な施策に係る金額を抽出。				

グループガバナンス強化等に向けた継続的取組み

- これまで、お客さま本位の業務運営、グループガバナンスの強化に取り組んできたところであり、今後も、取組施策のPDCAを着実に回すことにより、更なる改善、定着を図ります。

グループ運営の 高度化に資する 態勢の整備

日本郵政取締役会による
ガバナンス強化

- ✓ グループ各社の成長戦略等の各種経営課題や、不祥事件等のネガティブな情報をタイムリーに共有・議論

グループ危機管理委員会

- ✓ 危機管理体制の高度化、危機管理の運用面の課題への対応等の議論を充実

適正な募集管理態勢

- ✓ 経営陣のリーダーシップのもと、業務改善計画に係る取組みの実施状況や課題等を把握し、更に改善、定着

グループ運営会議

- ✓ グループの重要課題の議論、潜在的なリスク情報の迅速な情報共有

モニタリング態勢の 充実

内部通報制度の
抜本的改善

- ✓ ワンストップ相談、通報プラットフォーム、外部専門チームの導入
- ✓ 個別の対応への不服申し立てを審査する不服審査制度の導入
- ✓ グループ共通のモニタリング指標による見える化の実施

経営監査への転換

- ✓ グループ内部監査基本方針に基づき、経営監査へ転換

経営理念等の 浸透施策

企業行動基準
「JP行動宣言」の策定

- ✓ JP行動宣言の理解・浸透のためのキャラバン活動等
- ✓ JP行動宣言に沿った行動を実践する社員の推奨制度を導入

JP ビジョン2025^{プラス} 主要目標

- 2025年度のグループ主要目標を見直し、達成に向けて取り組みます。

財務目標

ROE（株主資本ベース）

2025年度 4%程度

見直し

2025年度 4%以上

連結当期純利益

5,700 億円 (*1)

親会社株主に帰属する連結当期純利益

3,600 億円 (*2)

株主還元方針

- ✓ 1株当たり50円の年間配当（中間・期末）を安定的に実施
- ✓ 機動的な自己株式取得の実施による資本効率の向上

非財務目標

社員エンゲージメントスコア*

対前年度評価点数以上（2023年度 3.31pt）

*社員の「誇りとやりがい」に関するスコア（グループES調査結果を活用）

育児との両立支援

- ✓ 男女ともに育休取得 100%
- ✓ 男性育休平均日数 1か月以上

女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 30% (*1)

温室効果ガス排出量

2030年度（対2019年度比）46%削減 (*2,3)

2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す (*3)

財務目標 *1 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。また、アフラック・インコーポレーテッド（以下「アフラック」という。）を持分法適用の関連会社とし2024年度より持分法投資損益を計上。

*2 ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として計算。

非財務目標 *1 グループ主要4社の本社の全管理者に占める女性管理者の比率であり、2030年度までの取組みの結果である2031年4月1日における比率。なお、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。

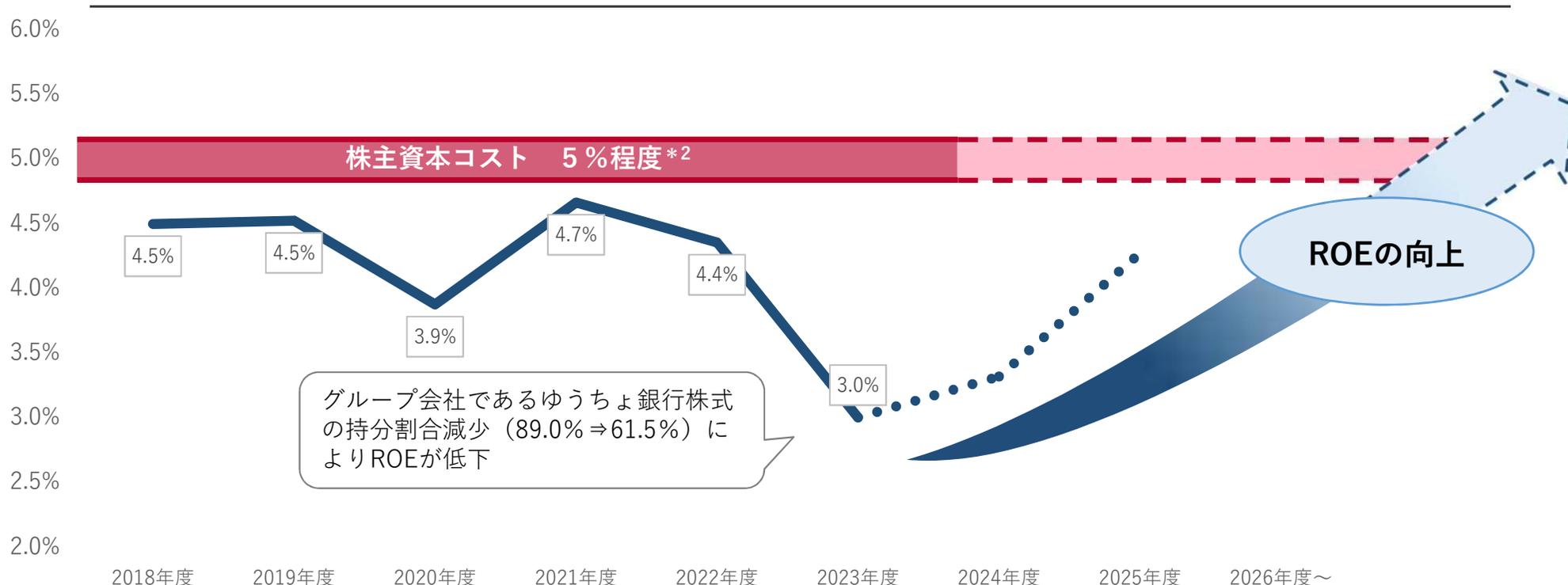
*2 Scope 1（自社が直接排出する排出量）及びScope 2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。

*3 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、国内外のカーボンニュートラル化を後押しする。

JP ビジョン2025^{プラス} 主要目標 — PBR改善に向けたROE目標 —

- 当社の株主資本コストは概ね5%程度と認識しています。
- ゆうちょ銀行株式の持分割合減少（2023年3月の株式売出し）により低下したROEを回復させ、早期に株主資本コスト（5%程度）を上回るROEを達成し、中長期的に更なる向上を目指します。

当社のROE *1の推移と株主資本コスト



*1 銀行業の特性を考慮し、その他有価証券評価差額金の影響を受けない株主資本ベースのROE。親会社株主に帰属する当期純利益を、純資産から非支配株主持分及びその他有価証券評価差額金を除いた期中平均株主資本で除し、小数第一位未満を四捨五入して算出。

*2 CAPMによる株主資本コストの計算式は以下のとおり。リスクフリーレート、 β 、リスクプレミアムの数値は、2023年度の各四半期末の数値を示したものの。

株主資本コスト

=

リスクフリーレート

+

 β

×

リスクプレミアム

5%程度

0.4%～0.8%

0.6～0.7

6.0%～6.4%

II . JP ビジ ョ ン 2025 ^{プラス} +

1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
セグメント別成長戦略

(1) 郵便・物流事業

- 郵便・物流事業の成長戦略の全体像
- 収益力の強化
- 効率的なオペレーションの実現、強靱な輸配送ネットワークの構築

		2023年度 (実績)	2025年度
収益性指標	営業利益率 (営業利益)	— (▲686億円)	3.5% (900億円)
主要KPI	ゆうパックNPS®*	—	2030年度までに、 業界トップ水準を目指す
	ゆうパック収益	3,394億円	4,000億円
	ゆうパケット収益	807億円	1,600億円

* NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマーク。顧客ロイヤルティ（企業、商品・サービスへの信頼や愛着）を測る指標。

郵便・物流事業の成長戦略の全体像

- 商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制の強化等を進め、日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心に荷量を増加させるとともに、効率的で強靱なオペレーションの構築等により、荷物収益を拡大します。

“変えない”もの
提供価値

お客様の生活とビジネスを、届ける力で支える

日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心とした戦略により 荷物収益を拡大

収益力の強化

目指す姿

- 商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制・営業力の強化等を通じた収益力の向上

目指す姿を実現するための取組み

差出・受取利便性の向上

営業体制・
営業力の強化

他企業との
連携強化

ロジスティクス
事業の強化

郵便収支
の改善

効率的なオペレーションの実現

目指す姿

- お客様の利便性と業務の効率化が両立する生産性の高いオペレーションを実現

目指す姿を実現するための取組み

P-DXの推進

商品・サービス、
オペレーションの見直し

強靱な輸配送ネットワークの構築

目指す姿

- 拠点の整備や機械化の推進、輸配送手段の見直し等により、小型荷物中心の効率的な輸配送ネットワークを構築

目指す姿を実現するための取組み

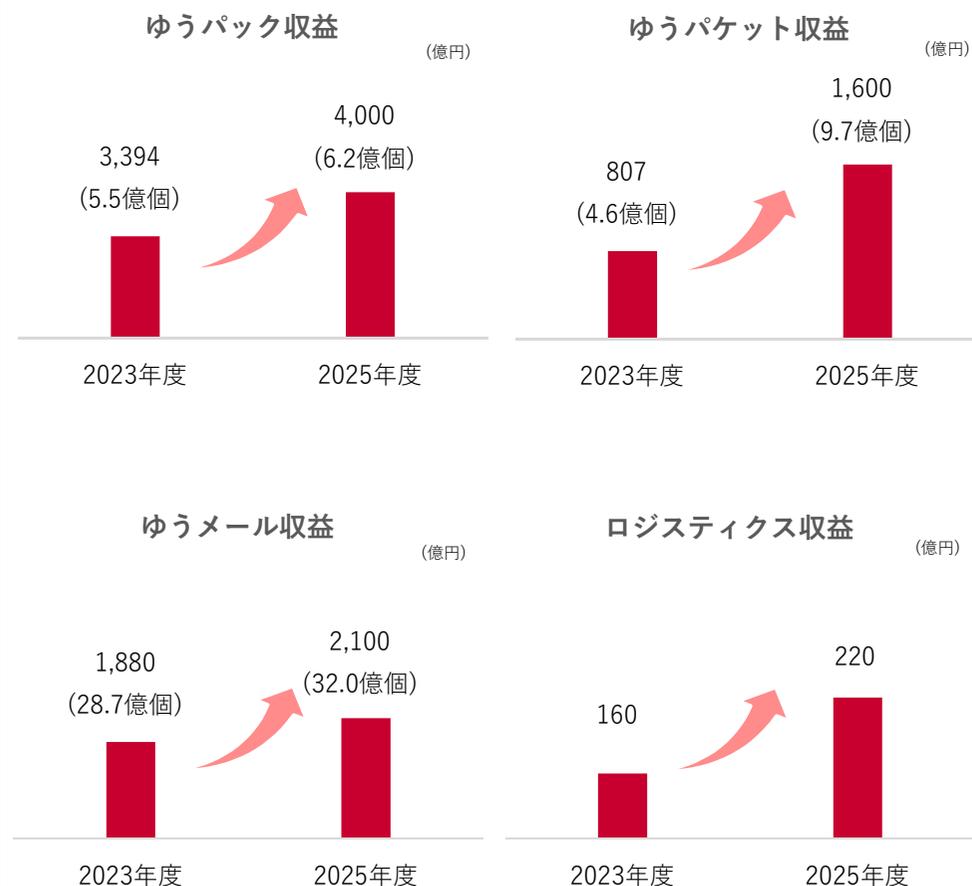
拠点の処理能力の強化

輸配送能力の強化

収益力の強化

- 営業体制・営業力の強化や、他企業との連携等を通じて、競争領域である物流分野の営業収益の拡大を図ります。
- 商品・サービスの改善を通じてNPS®の向上を実現し、お客さまに選んでいただける会社を目指します。

項目	内容
差出・受取利便性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● ゆうパックのサービス改善 ● 置き配の強化 ● UI*/UXの改善
営業体制・営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 法人営業部門の増強 ● 法人営業組織の拡充
他企業との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ヤマト・佐川との更なる協業施策の展開 ● 楽天と連携した荷物収益拡大、効率的な物流ネットワークの構築
ロジスティクス事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 提案スピードの向上、営業スキルの向上 ● JPロジスティクスを活用した複合提案
郵便収支の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便料金の改定 ● 荷物分野へのリソースシフトの継続



* UI (User Interface) とは、システムやサービスと、それらを利用するユーザー（お客さまや社員）との間の直接的な接点。

効率的なオペレーションの実現、強靱な輸配送ネットワークの構築

- P-DXの推進やオペレーションの見直し等により、お客さまの利便性と業務の効率化が両立する、生産性の高いオペレーションを実現します。
- 拠点の整備や機械化の推進、輸配送手段の見直し等により、小型荷物中心の効率的な輸配送ネットワークを構築します。

	引受	区分	輸送	配達
方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便ポストからの荷物引受や、集荷の効率化等を通じて、効率的な引受態勢を構築。 ● 差出情報のデジタル化により、後工程の効率化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 荷物の増加に対応できる安定的、効率的な処理態勢を整備。 ● 機械処理能力の増強や荷物中心のオペレーションに合った設備の導入を推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2024年問題に対応した、持続的な輸送態勢の構築。 ● データを活用した輸送態勢の構築や、EC事業者等と連携した輸送ネットワークの構築。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便バイクを活用し、小型荷物を持続的かつ効率的に配達できる態勢の構築。 ● データを活用して、配達効率化や不在再配達率を削減。
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集荷サポートシステムの全国展開による集荷業務の効率化 ・ 差出情報のデジタル化の推進 (ECサイトとのデータ連携、ゆうプリタッチ・スマホ割の促進等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区分運送拠点の整備 ・ 小型荷物ソータ等の導入による機械処理の推進 ・ 先端技術の活用 (AGV、ロボットアーム等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2024年問題を踏まえた「自主行動計画」の実行 ・ 他企業と連携した幹線輸送の共同運行 ・ 輸送業務のデジタル化、AIを活用した輸送ダイヤの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不在再配達率の削減 (置き配、e受取アシストの促進) ・ 集配キャパシティの強化 (三輪ミニカー、ドローン等) ・ 自動ルーティング・テレマティクスを活用した効率的な配達

差出データに加え、配達先情報や過去のストックデータを活用し、効率的なオペレーションを実現する。

