

# 日本郵政グループ 中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方

2020年11月13日



「基本的考え方」のポイント等	.....	P 2
I 日本郵政グループが目指すもの	.....	P 3
II 日本郵政グループの信頼回復に向けて	.....	P 4
III 日本郵政グループの新たな成長に向けて		
1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出	.....	P 6
2 資本戦略・人事戦略・ESG経営	.....	P 9

# 「基本的考え方」のポイント等

## 1. 「基本的考え方」について

### ○ 次期中計のベース

- ・日本郵政グループ次期中期経営計画は、来年5月公表を目指し、「基本的考え方」をベースに、定量的な目標を含めて策定（各事業の中計も同様）
- ・今後は、フロントラインをはじめとするグループ各社の社員の声を積極的に盛り込み、グループ全体で中計の策定を進めていく

### ○ 次期中計の対象期間は5年（2～3年後、事業環境の変化を踏まえて必要に応じ見直し）

- ・新型コロナウイルスの影響を踏まえた最近の事業環境の急激な変化、今後ビジネスポートフォリオの転換を進めていくためのタイムスパンを考慮

## 2. 「基本的考え方」のポイント

### 以下の取組を通じて、真の「トータル生活サポート企業グループ」を目指す

### ○ まずはお客さまの信頼回復から（すべてを、お客さまのために。）

- ・お客さまの信頼回復に向けた取組を推進し、真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わる

### ○ リアルの郵便局とDXで新たな価値創造を

- ・リアルネットワークである郵便局と、デジタルトランスフォーメーション（DX）を組み合わせ、リアルとデジタルの融合によりお客さまに対する新たな価値を創造

### ○ 地域社会への貢献

- ・事業を通じて、地域社会に貢献することにより、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図る

# I 日本郵政グループが目指すもの

郵便局ネットワークを活用し、事業を通じて地域社会へ貢献することにより、グループの持続可能な成長及び企業価値の向上を目指す

## 事業環境

### 社会・経済

- ・過疎化
- ・人口減少・超少子高齢社会
- ・労働力不足
- ・社会保障費用負担の増
- ・コミュニケーションのデジタル化
- ・持続可能な社会実現の要請
- ・ライフスタイルの多様化
- ・新しい生活様式  
(ウィズ/ポストコロナ)

### 物流業界

- ・郵便物数の減少
- ・eコマース（EC）市場の拡大

### 金融業界

- ・世界的な低金利環境
- ・コロナ禍での世界的な  
財政金融動向
- ・決済手段の多様化

## 課題認識

お客さま本位の業務運営  
新しい価値の創造  
地域社会への貢献  
サービス・機能の拡充  
非接触/非対面のサービス提供  
セキュリティ向上  
生産性向上  
ガバナンスの強化  
環境に配慮した事業運営  
人材の育成・確保等

次期中期経営計画  
2021年～2025年

信頼回復に  
向けて

すべてを、  
お客さまのために。

新たな成長に  
向けて

トータル生活サポート企業グループ

各事業が一体となった  
グループ全体としての  
価値創造

人生100年時代の  
「一生」を支える

日本全国の  
「地域社会」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

【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

全国の郵便局  
ネットワーク

ユニバーサル  
サービス

多くの  
お客さま

郵便局  
ブランド

豊富な  
人材

強固な  
財務基盤

## 日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、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します。

## Ⅱ 日本郵政グループの信頼回復に向けて

### 1. まずはお客さまの信頼回復から

- ・ 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お客さまからの信頼の回復に向けて、愚直に全力で取り組む
- ・ 当グループが原点に立ち返り、「お客さまの信頼回復に向けた約束」を実行することにより、真にお客さま本位の企業グループに生まれ変わる

#### お客さまの信頼回復に向けた約束

##### 【目指す姿の約束】

一人ひとりのお客さまに寄り添い、お客さまの満足と安心に最優先で取り組み、信頼していただける会社になることを約束します。

##### 【活動の約束】

- お客さま本位の事業運営を徹底し、お客さまにご満足いただける丁寧な対応を行います。
- お客さまの声をサービス向上に反映するため、お客さまの声に誠実に耳を傾けます。
- 社員の専門性を高め、お客さまにご納得いただけるよう正確にわかりやすく説明します。
- 法令・ルールを遵守し、お客さまが安心してご利用いただける高品質のサービスを提供します。
- お客さまのニーズを踏まえ、お客さまに喜んでいただける商品・サービスを提供します。

## Ⅱ 日本郵政グループの信頼回復に向けて

### 2. お客さま本位のサービスの提供

- ・ お客さまのニーズに応える、魅力ある商品・サービスの開発・提供  
(ラインアップの戦略的見直し)
- ・ お客さま本位の観点からのサービス提供スタイルの改革・チェック機能等の態勢整備
- ・ お客さまサービスの安心・安全・セキュリティの確保

### 3. 組織風土改革

- ・ グループ経営全体に、お客さま本位の考え方を徹底
- ・ お客さまの声（ご意見・ご要望）や社員の声をグループ一体で業務改善等、経営に活用
- ・ 営業目標・手当及びマネジメントの見直し、人事評価の仕組みの改革  
(営業重視から、お客さま本位の観点、共助共援・部下の育成を重視した仕組みへ)
- ・ グループ組織内の風通しをよくするための人事交流の促進  
(本社・支社・フロントライン間、グループ各社間、グループ外との交流)
- ・ 持株会社としての横串機能の発揮、グループのリスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）  
の導入などグループガバナンス機能の強化

# Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

## 1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

- 少子高齢化、過疎化が進む地域社会における、貴重なリアルネットワークとしての郵便局が、郵便・物流、貯金、生命保険などの生活基礎サービスに加え、地域ニーズに応じた多種多様なサービスを提供していくことにより、地域社会が抱える各種課題の解決に貢献していく

### (1) コアビジネスの充実・強化

- ユニバーサルサービスを含む郵便・物流事業、銀行業、生命保険業は、当社グループの根幹をなす事業であり、将来にわたり充実・強化し続けていく
- これらコアビジネスの安定的かつ持続的な提供に向け、最新技術や社会環境を踏まえた変革を図ることにより、事業基盤をより強固なものとしていく

#### ① ウィズ/ポストコロナ社会におけるDXの推進等

- ・ デジタルトランスフォーメーション（DX）による新たな価値の創造やサービス・機能の拡充を推進
- ・ ウィズ/ポストコロナによる生活様式の変化に合わせ、非接触/非対面サービスの拡大を推進  
（各種手続き・相談等のオンライン化、タブレットやATMを用いたお客さまによるセルフ処理への移行、スマホ対応業務の拡充、UI/UXの強化※）  
※ User Interface/User Experienceの略。操作性や使い勝手の向上を図るとともに、お客さまの体験価値の向上を目指す
- ・ データドリブン（駆動型のデータ活用）※による郵便・物流事業改革  
※ 引受時に取得したデータを配達作業における最適なルーティングや要員配置に活用するなど、当社が取得・保有するデータを最大限活用した郵便・物流事業改革
- ・ 不要な押印の廃止（電子サインへの移行等）・ペーパーレス化の推進
- ・ DXの推進に当たっては「安心・安全」を最優先に、不断にセキュリティ水準の向上を図る



# Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

## 1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

### ② 収益力向上

- ・ 郵便・物流事業：商品・サービス、オペレーションの戦略的見直しによる競争力の強化
- ・ 銀行業：新型コロナショックの経験も踏まえ、市場運用・リスク管理を深化
- ・ 生命保険業：収益の源泉である保有契約の維持・確保、ERM（統合的リスク管理）の枠組みのもと収益性を向上

### ③ 効率化・生産性向上

- ・ 郵便局やゆうちょ・かんぽ直営店運営の弾力化・効率化  
（要員配置の最適化、窓口営業時間の多様化、営業社員のスキル向上等）
- ・ 窓口や営業社員へのタブレットの導入拡大
- ・ バックオフィス・管理部門の要員・配置の見直し  
（デジタル・AI・RPA等を活用した効率化）
- ・ 郵便・物流事業：オペレーション改革を通じたローコストオペレーションの実現  
（荷量に応じた配達エリアの設定、配達ルート of 自動作成、先端技術の実用化に向けた取組、置き配の推進）
- ・ 銀行業：事務センターの自動化範囲拡大
- ・ 生命保険業：事業費構造の再構築（適切な事業費管理、インフラ・システムコストの効率化等）

## (2) 不動産事業の拡大

- 社会情勢や不動産の利用形態の変化等を先取りし、マーケットの動向も注視して、収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長させていく
  - ・ グループ保有不動産の価値最大化  
→ コアビジネス強化の観点から都心部の保有不動産の有効活用を中心に、グループ保有不動産の棚卸しを行い未利用・低利用資産の不動産事業への活用も進め、グループ保有不動産の価値最大化を図る
  - ・ グループ外不動産への投資拡大
  - ・ 地元自治体との連携によるまちづくりへの貢献



# Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

## 1 グループコアビジネスの充実・強化と新規ビジネスの創出

### (3) 新規ビジネス等の推進

➤ 生活をトータルでサポートするための事業拡大、新商品・サービスの開拓（※認可が必要なものを含む）

#### ① 事業環境・お客さまニーズの変化への対応

- ・ 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等  
（地方公共団体事務の包括受託、地域金融機関との連携強化、駅窓口業務の受託等）
- ・ 口座貸越サービスの展開（与信判断基準にAIの活用も検討）
- ・ 新型コロナの影響を受ける企業への資本面での支援検討、エクイティ性資金を供給するファンド運営を行うGP※態勢強化

※General Partner(ジェネラルパートナー)の略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

#### ② お客さまのライフステージをトータルにサポート

- ・ 住宅ローン商品ラインアップの拡充（フラット35直接取扱い開始）、投資一任サービスの導入、高齢者向けサービス（認知症対応、信託・相続等）の導入
- ・ 青壮年層をはじめとした、保障ニーズに応えるための保障性商品の充実（定期保険・養老保険の見直し、医療特約の見直し等）



➤ 社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等の創出

- ・ お客さまの潜在的なニーズの発掘
- ・ ネットワークを活かしたグループ横断的な新規ビジネスを、グループ横断的な体制で検討・実行  
例) 郵便局&物流・金融ネットワークを核としたビジネスプラットフォーム
- ・ ベンチャー・スタートアップ企業との共創、DXの推進
- ・ 必要に応じてM&Aを実施

➤ 事業・サービスの選択と集中を進め、ビジネスポートフォリオの転換を図る

# Ⅲ 日本郵政グループの新たな成長に向けて

## 2 資本戦略・人事戦略・ESG経営

### (1) 日本郵政の資本戦略（金融2社株式の早期処分による経営の自由度向上、株主還元）

- 郵政民営化法に基づき、金融2社の株式はその全部を処分することを目指し、金融2社の経営状況、当社及び日本郵便のユニバーサルサービス確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分
- まずは、日本郵政が保有する両社の株式について保有割合50%程度とし、新規業務の事前届出制への移行を目指す
- 引き続き、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけ

### (2) 人事戦略（社員視点に立った働き方改革の推進）

- 社員は郵政グループ発展の原動力であり、社員を大切にせる企業として、社員視点に立った働き方改革を推進する
- 社員の人材力（能力×意欲）アップによる労働生産性の向上を図り、グループの新たな成長と地域・社会への一層の貢献を実現する
  - ① 働きやすい職場づくり（時間外労働の削減、ハラスメントの根絶等）
  - ② ダイバーシティの推進（多様な人材が活躍できる組織に）
  - ③ 人材育成（お客さま本位のサービス提供ができる人材の育成等）

### (3) ESG経営

- SDGsへの積極的な貢献等を通じて、日本郵政グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図る
- 環境等に配慮した事業運営を行うとともに、地域社会への貢献などの各種課題に対してグループのリソースを活用
- 資金運用に際し、公共性・社会性に十分な配慮を行うとともに、地域活性化等への積極的な貢献を図る
- 経営としての体系的な取組、積極的な情報開示を進め、ステークホルダーの期待に応える

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在把握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、当社としてその実現を約束するものではありません。新型コロナウイルス感染症の拡大による影響、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、実際の施策、効果、業績等は本資料に記載されている内容と大きく異なる可能性があります。

なお、次期中期経営計画は2021年5月の公表を予定しており、次期中期経営計画の内容は、本資料に記載されている内容とは異なる可能性があります。