

日本郵政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～

2015年4月1日



目次

◆ 第I章 グループ経営戦略（2015～2017年度）

- 1 グループ中期経営計画改定の目的と2014年度の成果 . . . P. 3
 - (1) 内外の環境変化
 - (2) 株式上場スキーム
 - (3) 2014年度の成果
 - ① 主要三事業の収益力と経営基盤強化を目指した取組
 - ② ユニバーサルサービス等の提供状況
 - ③ 上場を見据えたグループ企業価値向上の取組
 - (4) トータル生活サポート企業を目指した「3つの課題」
- 2 更なる成長・発展を遂げるためのグループ戦略 . . . P. 11
 - (1) 新郵政ネットワーク創造に向けた考え方
 - (2) 事業の成長・発展のための戦略
 - (3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略
- 3 連結経営目標と配当政策 . . . P. 28
 - (1) 連結経営目標(2017年度)
 - (2) 株式上場後の当面の配当政策(2017年度)

◆ 第II章 セグメント別アクションプラン

- 4 日本郵便（郵便・物流事業、金融窓口事業） . . . P. 32
- 5 ゆうちょ銀行（銀行業） . . . P. 46
- 6 かんぽ生命（生命保険業） . . . P. 61

第 1 章

グループ経営戦略(2015～2017年度)

1 グループ中期経営計画改定の目的と 2014年度の成果

1-(1) 内外の環境変化

○ 外部環境

- ・ 超低金利環境の継続
- ・ 景気は緩やかな回復基調が継続
- ・ 少子高齢化、過疎化の進展
- ・ 単身世帯増加に伴い顧客ニーズが変化
- ・ インターネット環境の普及とeコマース市場の拡大
- ・ 雇用情勢の改善による人材確保の難化

○ 内部環境

- ・ 日本郵政及び金融2社(ゆうちょ・かんぽ)の株式上場スキームの策定
 - 3社同時上場を目指すとともに、日本郵政の自社株買いによる東日本大震災からの復興財源への貢献を目指す
- ・ グループ内資本の再構成
 - ゆうちょ銀行の自社株買い(1.3兆円)で得た資金で、日本郵便の増資(6,000億円)と日本郵政の整理資源をオフバランス化(約6,300億円)
- ・ 事業領域拡大、機動的なサービス提供を目指した子会社戦略と他企業提携
 - 豪・トール社の買収の合意(2015.2)
 - 仏・ジオポストや香港・レントングループとの資本・業務提携(2014.10)
 - アフラック社のがん保険取扱の拡大
 - ファミリーマートへのATM設置
 - 日本郵便デリバリー(集配業務、2014.9業務開始)、日本郵便ファイナンス(決済サービス、2014.10業務開始)、JP三越マーチャンダイジング(通信販売・卸売、2014.4業務開始)等

グループを取り巻く環境変化に応じた新たな戦略を策定するため グループ中期経営計画を1年更新

- ・ 日本郵政及び金融2社の株式上場に伴う経営環境の変化
- ・ ステークホルダーから求められる上場企業としての基本的考え方
- ・ 2014年度の取組の評価・反省

1-(2) 株式上場スキーム

2014年

6月

財政制度等審議会が「日本郵政株式会社の株式の処分について」(答申)を発表

10月

財務省が日本郵政の上場に係る主幹事証券会社を選定

12月

日本郵政及びゆうちょ銀行、かんぽ生命(金融2社)の株式上場スキームを策定

○ 株式上場の時期

- 郵政民営化の推進、復興財源への貢献及び経営の自由度確保等のため、2015年度半ば以降、政府による日本郵政の株式の売出し・上場にあわせ、金融2社の株式についても、同時に売出し・上場することを目指す

○ 売却規模

- 各社株式の売却規模については、市場に混乱を生じさせることなく、円滑な消化が可能と見込まれる規模とする
- **具体的な売却比率は、東京証券取引所と新規上場時の流通株式比率に関する特例制定について調整のうえ、有価証券届出書の提出時に公表する**
- 今後の**金融2社株式の売却については、金融2社の経営の自由度の拡大、グループの一体性や総合力の発揮等も視野に入れ、まずは、保有割合が50%程度となるまで、段階的に売却する**

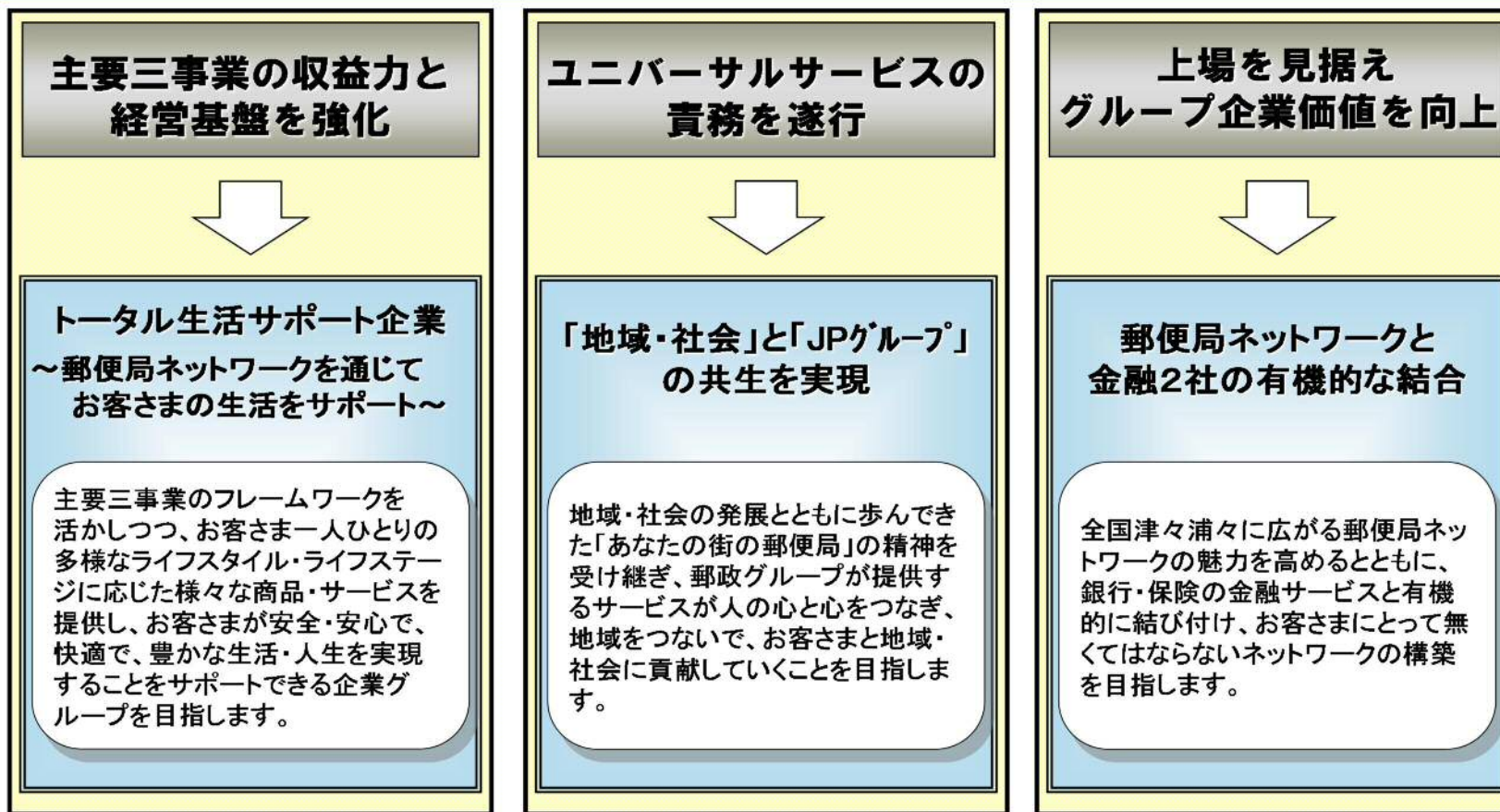
○ 金融2社株式の売却収入の用途

- **金融2社株式の売却による日本郵政の収入については、今後の日本郵政グループの企業価値及び株式価値の維持・向上のために活用する**
- なお、**新規上場時における金融2社株式の売却収入については、日本郵政株式会社の資本効率の向上、政府が保有する株式の売却による復興財源確保への貢献及び郵政民営化の推進に資するため、政府からの日本郵政株式会社の株式(自己株式)の取得資金に充てることを想定する**

1-(3) 2014年度の成果

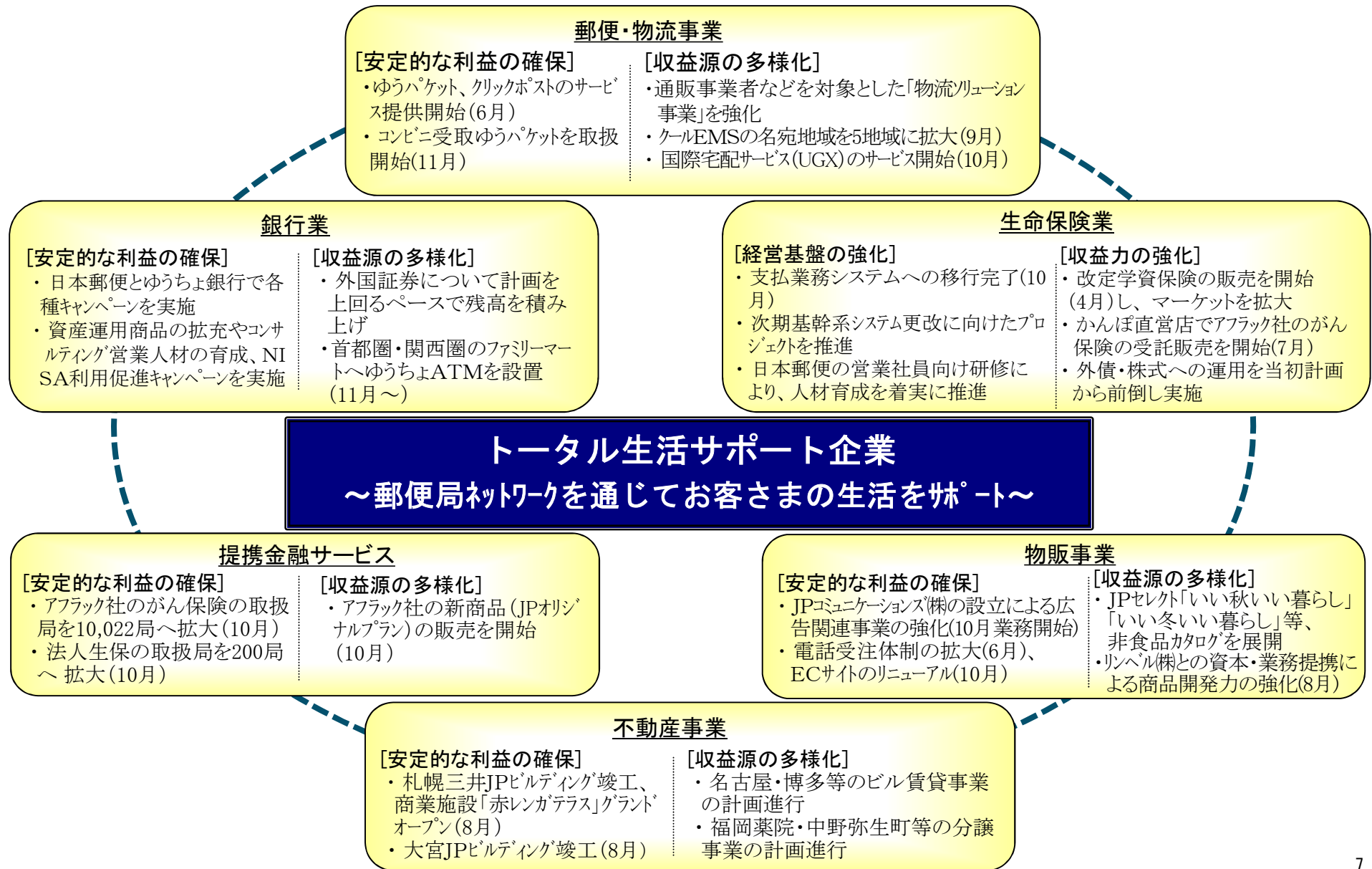
2014年度はトータル生活サポート企業となるために、
中期的なグループ経営方針（3つの柱）に基づき取組を展開

中期的なグループ経営方針(3つの柱)



1-(3) 2014年度の成果①

～主要三事業の収益力と経営基盤強化を目指した取組～



1-(3) 2014年度の成果② ～ユニバーサルサービス等の提供状況～

「地域・社会」と「JPグループ」の共生を目指した取組により、地方創生に貢献
～生活インフラである郵便局ネットワークの活用～

郵便と金融のユニバーサルサービスの着実な実施

- ・ユニバーサルサービスの着実な実施
 - 郵便物の週6日配達や戸別配達等を確実に実施
 - 銀行窓口業務・保険窓口業務を確実に実施
- ・郵便局ネットワーク水準の維持
 - 営業中の郵便局数(2015.2末): 24,198局
- ・フロントラインの簡易な事務処理の追求
 - 貯金営業店端末(CTM6)の配備の進展(2015.2末: 22,000台/43,000台(2015.8完了予定))
- ・保険の引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢の整備
 - 高齢者への適切な商品説明等の実施
 - 郵便局における保険金等請求案内の充実(2014.4)

「郵便局ブランド」を活かした地域密着・生活サポートサービスの展開

- ・「みまもりサービス」を、リアルネットワークとバーチャルネットワークの融合により、高付加価値サービスへと発展させるための検討開始、サービスの充実を検討
- ・「ふるさと小包」の展開
 - 日本全国各地の名産品を掲載しているカタログや、地域に密着した商品を掲載したチラシ等により、地域産品の販路を拡大
- ・地方公共団体との連携
 - 証明書の発行等、地方行政事務を受託し郵便局で提供(証明書発行事務契約自治体数(2014.9): 163団体)
- ・健康増進の支援
 - ラジオ体操・みんなの体操会の開催等(2014年度巡回ラジオ体操: 計52会場、のべ約8万人参加)

1-(3) 2014年度の成果③ ～上場を見据えたグループ企業価値向上の取組～

郵便局ネットワークと金融2社の有機的な結合

マネジメントの刷新

- ・新たなグループ運営の枠組みの検討
- ・新たな人事・給与制度の導入(4月)
 - コース制の導入や新一般職の創設(2014年度新一般職社員数(見込):約5100名)
 - 役割を基軸とした人事体系とリハのある給与体系 等
- ・日本郵便とゆうちょ・かんぽが一体となった人材育成を実施
 - 研修計画の合同運用、連携した営業活動 等
- ・各社基幹系システムのメンテナンス等(次世代郵便システム、CTM6、かんぽ生命次期基幹系システム等)
- ・機能重視のマネジメントの推進

事業継続のための環境整備

- ・郵便局劣化対策緊急工事等を実施(外壁、エレベーター等)

内部統制・企業統治の強化

- ・部内犯罪根絶に向けたグループ各社のコンプライアンス態勢の強化
- ・IR体制の整備
- ・四半期ごとに決算及び有価証券報告書並びの書類を開示、IFRS導入の検討

グループ総合力を活かした新サービスの展開

- ・ワンストップ通販ソリューションの提供(物流ソリューションセンター13か所(2015.2現在))
 - ECサイト構築から出荷まで、一連をサポート
- ・集配網の整備
 - 日本郵便デリバリーを設立(2014.4(9月業務開始))、集配拠点を整備(5拠点(2015.2現在))
- ・投資信託のラインアップ拡充(2014.10、2015.1に32ファンドを追加導入し、95ファンドまで拡大)
- ・首都圏・関西圏のファミリーマートへゆうちょATMを順次設置、3月中に設置完了(約500台)
- ・改定学資保険の販売開始(新契約件数(第3四半期累計実績):51.4万件(対前年同期比362.8%))

郵便局ネットワークを活用した提携戦略の推進

- ・保険分野(がん保険)での提携強化
 - かんぽ生命直営店で取扱開始(2014.7)
 - 取扱郵便局を10,022局に拡大(2014.10)
 - JPオリジナルプランの販売開始(2014.10)
- ・国際物流事業者との提携(アジア市場への展開)
 - 国際宅配サービス(UGX)のサービス提供開始(2014.10)
 - 国際宅配サービスの引受局を65局へ拡大(2015.2)

グループの成長のための投資の実施

- ・郵便・物流ネットワーク再編
 - 川崎東・福井南(2014.9)、山形南(2014.10)で本格開始
 - その他6エリア(※)の建設計画公表(2014.10)
 - ※岩手、東京、道央、静岡、新潟、山口
- ・ネットワーク最適化
 - 働く女性向けに八重洲地下街郵便局(2014.6)
 - 観光客向けに金沢近江町郵便局(2014.11)をリニューアルオープン
- ・システム投資によるIT刷新
 - 各社基幹系システムのメンテナンス等
 - グループプライベートクラウド「JPクラウド」の拡大、サービスの開始(2014.8)

1-(4) トータル生活サポート企業を目指した「3つの課題」

中期的なグループ経営方針（3つの柱）、環境変化及び取組・成果を踏まえた
新たな「3つの課題」

課題① 更なる収益性の追求

～トータル生活サポートサービスの充実～

- 主要三事業の収益力の強化
- 新商品・サービスの開発
- ネットワークのポテンシャルを最大限活用

課題② 生産性の向上

～グループの持続的な成長・発展を目指した経営体力の強化～

- 労働力の適切な管理
- 最新のIT技術の導入による業務の効率化
- 仕事のやり方(事務フロー等)の見直し、BPRの実施

課題③ 上場企業としての企業統治と利益還元

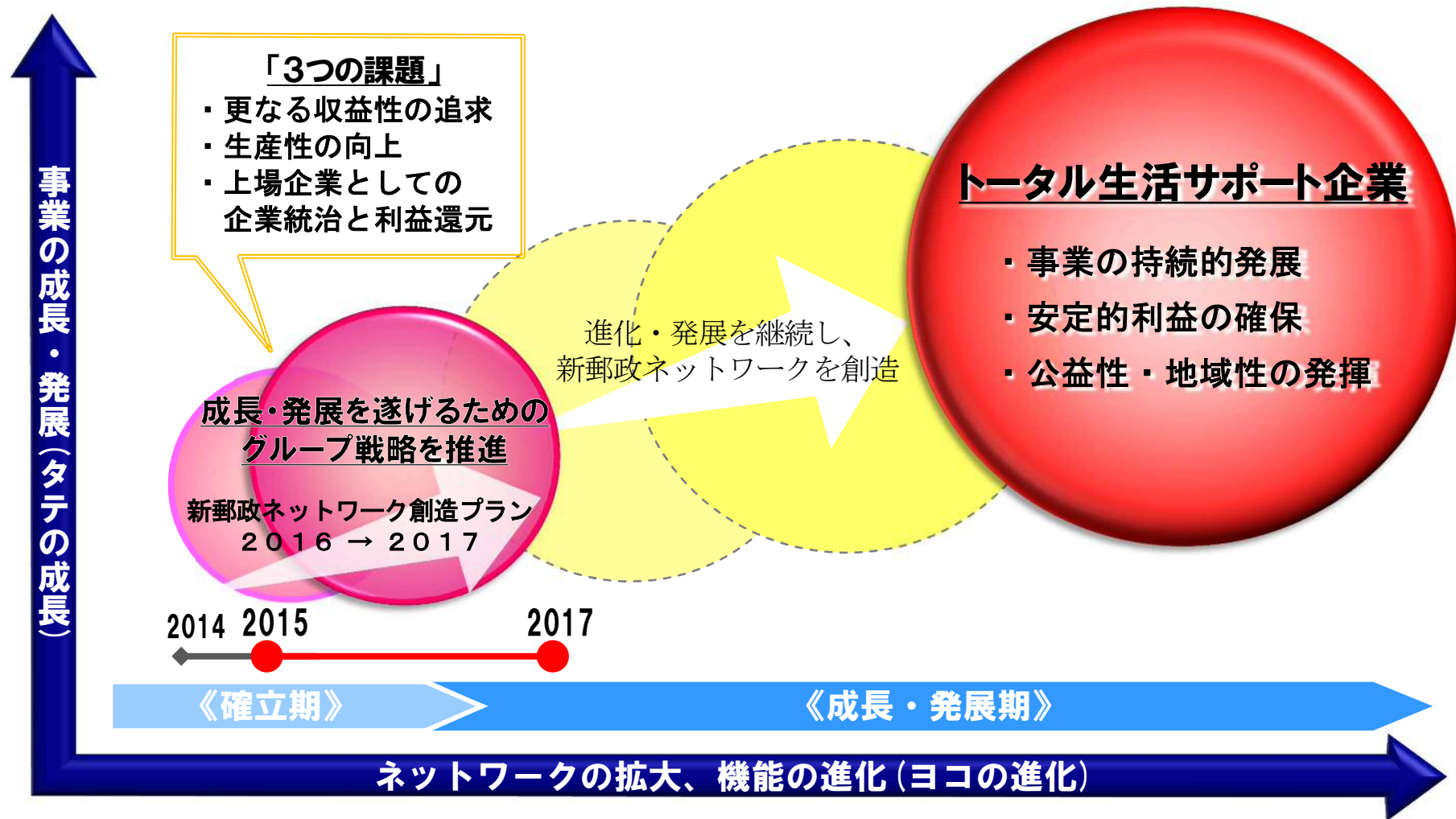
～ステークホルダーとのパートナーシップの醸成～

- 上場企業としての企業統治
- 上場企業としての利益還元
- トータル生活サポート企業としてのお客さまへの還元

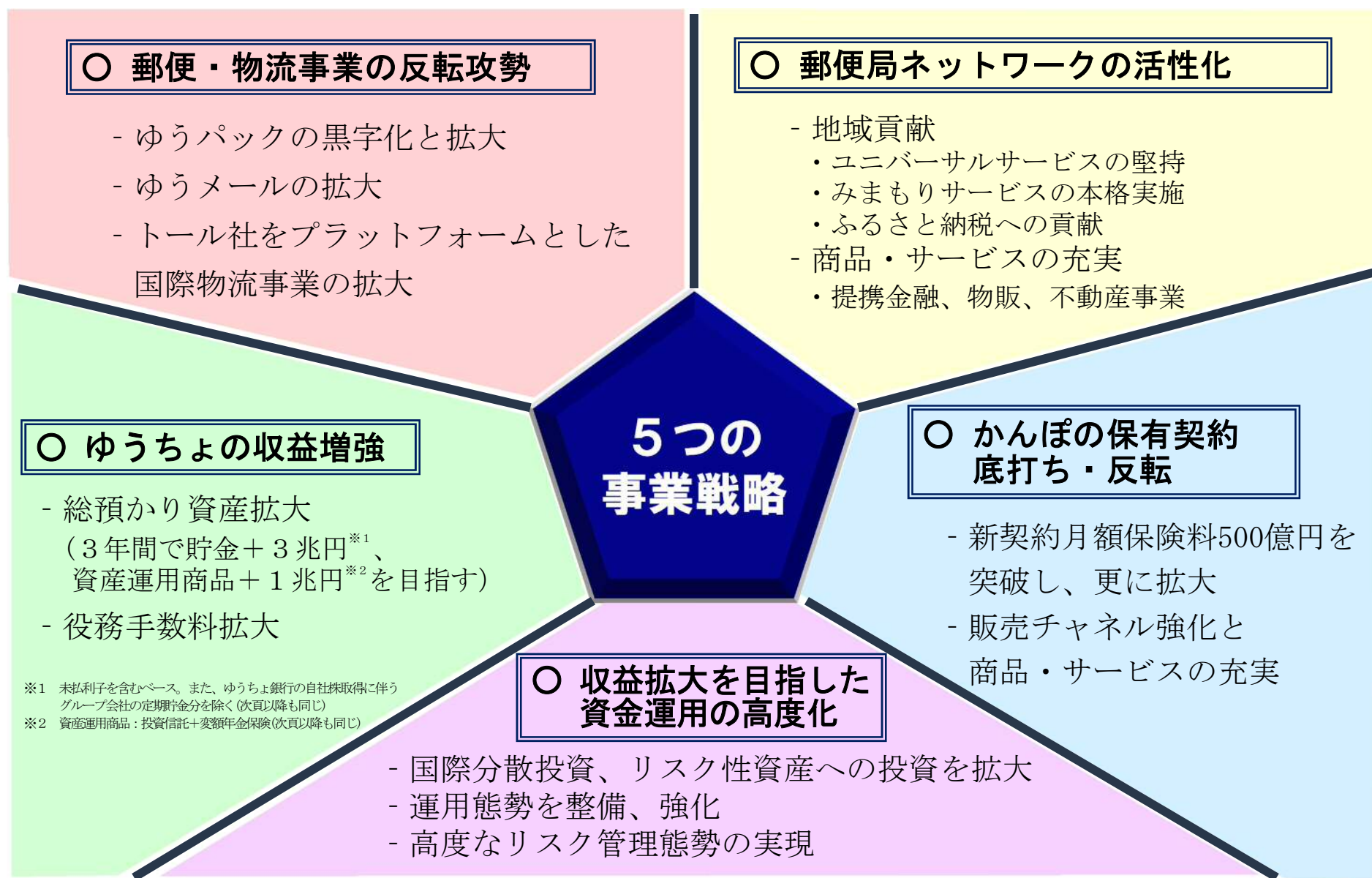
2 更なる成長・発展を遂げるためのグループ戦略

2-(1) 新郵政ネットワーク創造に向けた考え方

新たな「3つの課題」を克服し、成長・発展を遂げるためのグループ戦略を策定



2-(2) 事業の成長・発展のための戦略



※1 未払利息を含むベース。また、ゆうちょ銀行の自社株取得に伴うグループ会社の定期貯金分を除く(次頁以降も同じ)

※2 資産運用商品：投資信託+変額年金保険(次頁以降も同じ)

2-(2) 事業の成長・発展のための戦略① ～郵便・物流事業の反転攻勢～

ゆうパック・ゆうメールの拡大、 国際事業の展開と郵便収益の維持により収益確保

○ ゆうパックの黒字化と拡大

- 取扱個数：2014年度（見込）約4.9億個→2017年度約6.8億個

○ ゆうメール・ゆうパケットの拡大

- 取扱個数：2014年度（見込）約33.8億個→2017年度約41億個

○ ゆうパック取扱個数の推移



○ ゆうメール[※]取扱個数の推移



○ 国際事業の展開

- トール社をプラットフォームとした国際物流事業の拡大
- EMS、国際宅配サービス等のサービス改善、国際ロジ展開 等
- 海外販路拡大の支援(貿易代行、商談会等)

○ 郵便の新たな需要の開拓、新しいデジタル・メッセージ・サービスの開始

- DMの有用性訴求・ソリューション提案や手紙振興による郵便需要の開拓・拡大
- 新しいデジタル・メッセージ・サービスの開始・機能拡充

2-(2) 事業の成長・発展のための戦略② ～郵便局ネットワークの活性化～

ゆうちょ・かんぽと郵便局の一体運営、 トータル生活サポートサービスの展開により収益を拡大

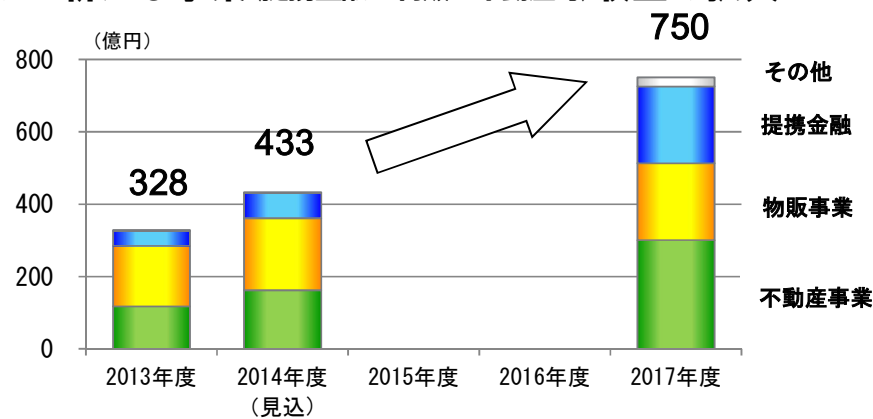
○ 地域貢献

- 郵便局ネットワークの維持・活性化、郵便、貯金、保険のユニバーサルサービスの堅持
- 郵便局のみまもりサービスなど地域の安心・安全な生活を支援するサービスの提供、拡大
- 払込取扱票付リーフレットの設置等によるふるさと納税への貢献

○ 商品・サービスの充実、収益拡大

- 提携金融サービスの多様化により収益拡大(2013年度41億円→2017年度200億円規模)
- 物販ビジネスの拡大(2013年度167億円→2017年度200億円規模(連結売上高1,500億円規模))
- 不動産事業の展開(2013年度117億円→安定的な営業収益250億円規模)
- 働く女性向け商品・サービス提供案内
- 郵便局の立地に応じた営業時間弾力化

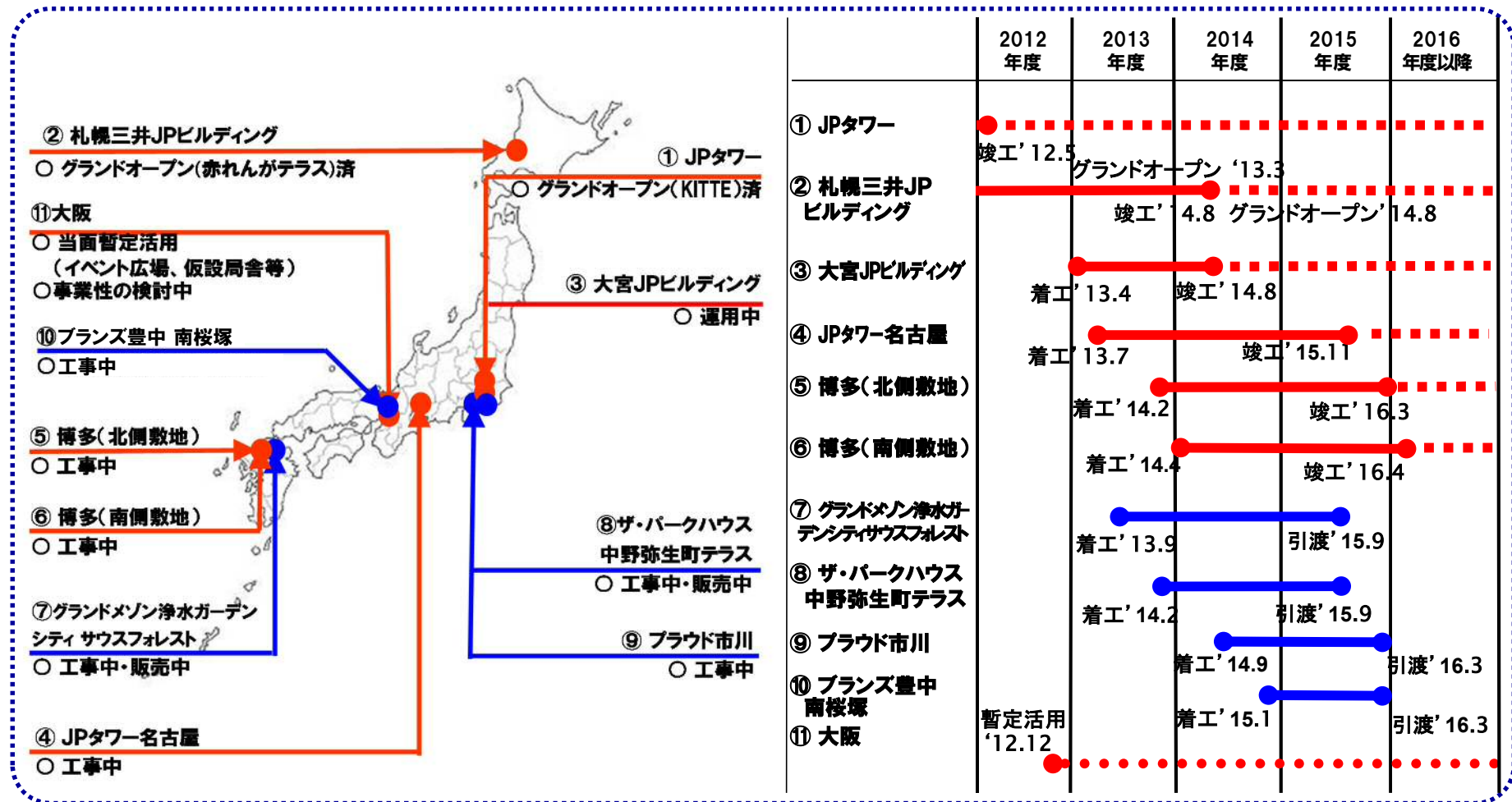
○ 新たな事業(提携金融・物販・不動産等)収益の拡大



2-(2) 事業の成長・発展のための戦略② ～(参考) 不動産事業の展開～

郵便局敷地等の活用による事業化を実施

- オフィスビル、商業施設等の開発
- 分譲マンション又は賃貸住宅としての開発



2-(2) 事業の成長・発展のための戦略③ ~ゆうちょの収益増強~

総預かり資産・役務手数料の拡大により、収益を増強

○ 総預かり資産の拡大

- 総預かり資産を拡大（3年間で貯金+3兆円、資産運用商品+1兆円）し、将来にわたる安定的な収益基盤を確保
- お客さまのライフサイクルに応じたメイン化商品（給与・年金口座等）のクロスセルを促進し、取引を深化

○ 役務手数料の拡大

- 資産運用商品、ATM提携、クレジットカード等の成長分野において、役務手数料の拡大を目指す

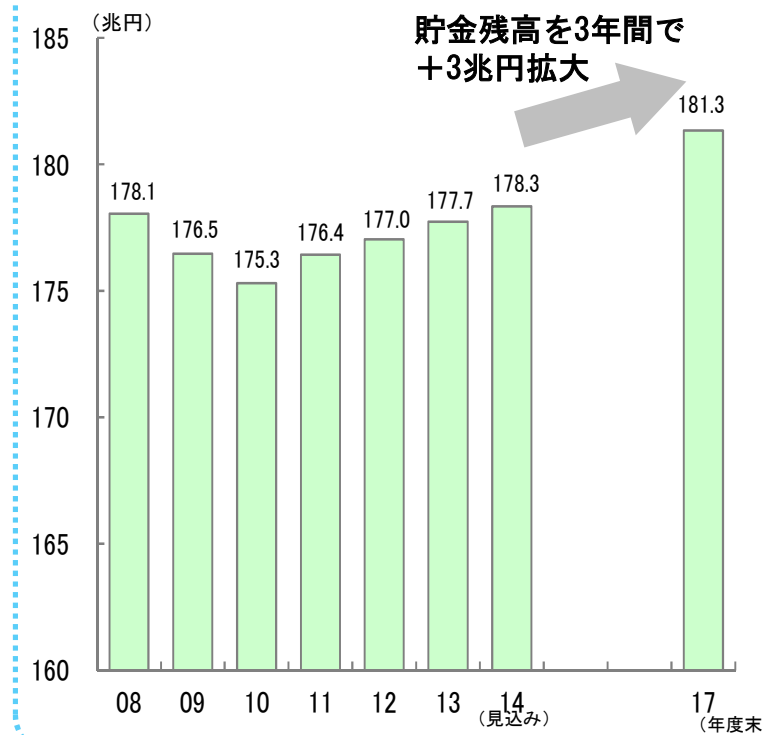
○ 国内最多の店舗・ATMネットワークの充実

- 小型ATMの機動的設置、地域金融機関との連携等

○ ダイレクトチャネルを通じた顧客基盤の拡充

- ネットバンキング、コールセンターの機能・品質向上

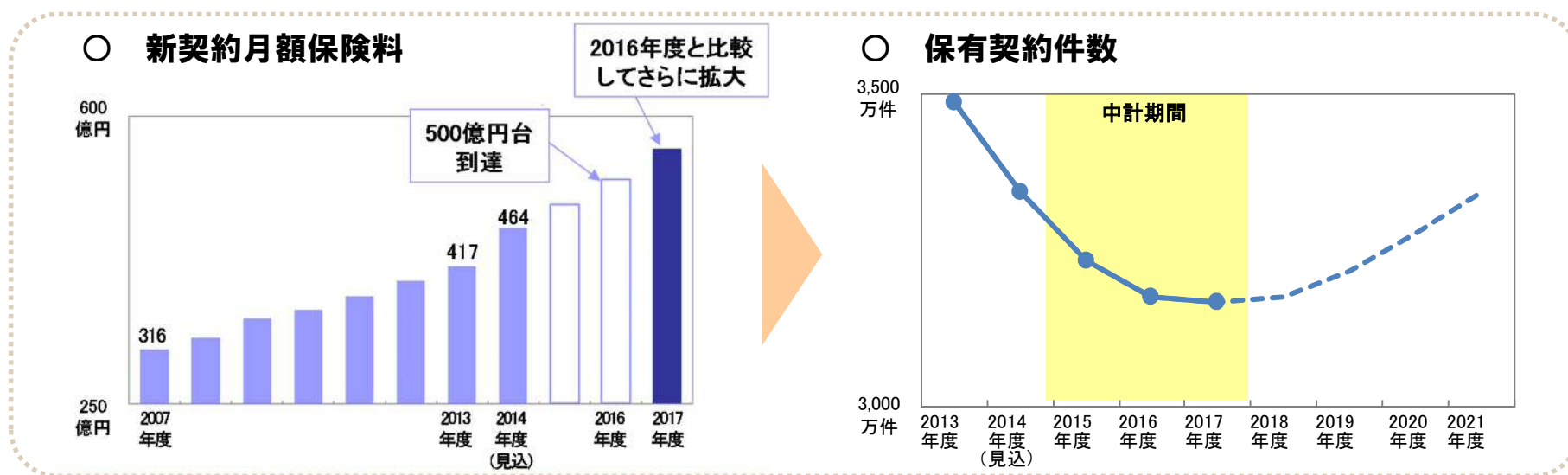
○ 貯金残高の拡大



2-(2) 事業の成長・発展のための戦略④ ~かんぽの保有契約底打ち・反転~

新契約の獲得により、保有契約を底打ち・反転

- 2016年度に新契約500億円台に乗せて更に拡大させることで2017年度以降の底打ち・反転を目指す



- 販売チャネル強化

- 日本郵便と一体となり、郵便局チャネルの営業力を強化し、ユニバーサルサービスの対象商品である養老・終身保険の販売を強化するとともに、直営店法人営業の態勢を強化

- お客さまニーズに対応した商品開発・高齢者サービスの充実

- 短期払養老保険の開発（認可申請中）、養老・終身保険の加入年齢引上げ、高齢者サービスの充実

2-(2) 事業の成長・発展のための戦略⑤ ～収益拡大を目指した資金運用の高度化～

高度なリスク管理態勢と運用態勢を確保し、更なる運用収益を追求

- ゆうちょ銀行

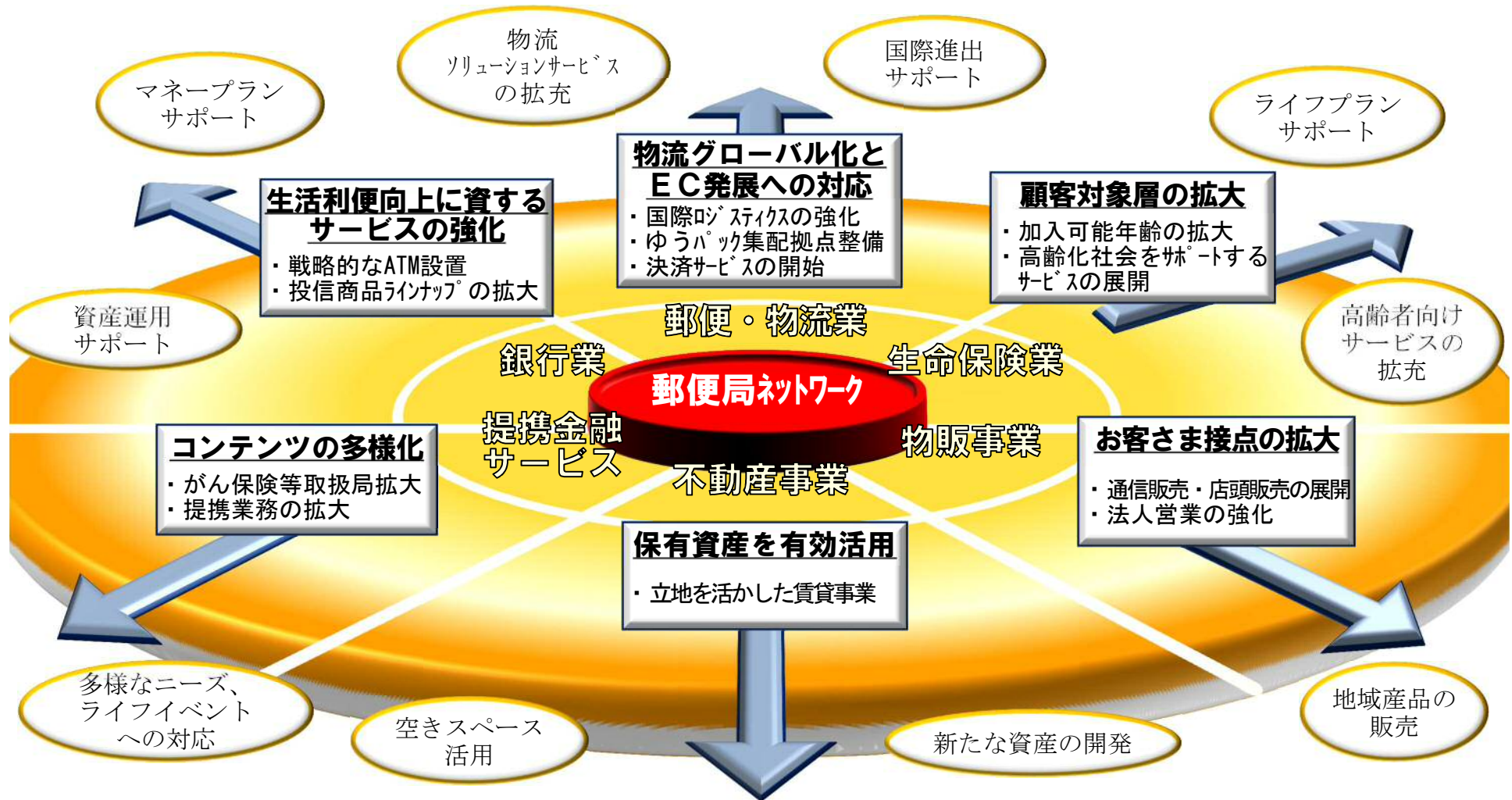
- 安定的な調達構造の下、国債をベースとしつつ、一層の運用収益を求めて、運用戦略を高度化
- 適切なリスク管理の下、国際分散投資を加速
 - サテライト・ポートフォリオ残高を拡大(46兆円(2014年度末(見込))→60兆円(2017年度末))
 - 委託運用におけるアクティブ運用の開始
 - ターゲットデールの取組の推進
- 運用戦略の高度化に向けた態勢整備

- かんぽ生命

- 運用資産の多様化を促進
 - 資産と負債のマッチングを推進するとともに、許容可能な範囲で資産運用リスクを取り、収益性を向上
- リスク管理の強化
 - 統合的リスク管理(ERM)により、財務の健全性の維持と資本効率(収益性)の向上を図りつつ、安定的かつ持続的な利益、企業価値の向上を目指す

2-(2) 事業の成長・発展のための戦略 ～郵便局ネットワークの将来イメージ～

更なる事業の成長・発展により、郵便局ネットワークを充実



2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略

○ 営業・サービス戦略

- 郵便・物流事業における中小口営業の拡大
- 金融窓口事業における顧客基盤の強化・拡大
- 銀行業におけるお客さまのライフサイクルに応じた営業推進
- 生命保険業におけるチャネル(郵便局・直営店)営業力の強化

○ IT戦略

- 経営を支えるグループIT基盤を開発・運営
- 各セグメントの事業戦略推進をサポート
- 携帯端末の活用等、郵便局のIT武装化の推進

○ 投資戦略

- 経営基盤強化に資する
インフラ投資の実施
- 将来の収益の柱となる不動産開発
- 株式売却収入を活かした
戦略的投資

5つの グループ 戦略

○ 効率化・コストコントロール戦略

- 投資施策による効率化
- 経費の効率的使用
- 仕事のやり方の見直しによる
生産性向上

○ 人材育成戦略

- ダイバーシティ・マネジメントの推進
- 豊かな営業力を有する人材の育成
- 専門性の高い人材の育成
- 期待役割を果たす人材の育成

2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略① ～営業・サービス戦略～

郵便局ネットワークを通じたお客さまとの接点を最大限活用

○ 郵便・物流事業

- 中小口営業の拡大、営業スキル向上・集荷力の強化等
- 物流ソリューション営業の推進

○ 金融窓口事業

- 局周活動・新営業手法による営業活動の拡大
- 渉外社員2万人体制の構築
- 顧客基盤の強化・拡大
 - ・高齢者層の深耕と若年層等の利用拡大、専門性強化による金融営業力の強化、
統合データベースの構築によるクロスセルの促進

○ 銀行業

- ライフサイクルに応じたメイン化商品(年金受取口座、給与受取口座等)の利用促進
- お客さまの取引状況に応じた営業活動(相続を契機としたアプローチ等)の展開

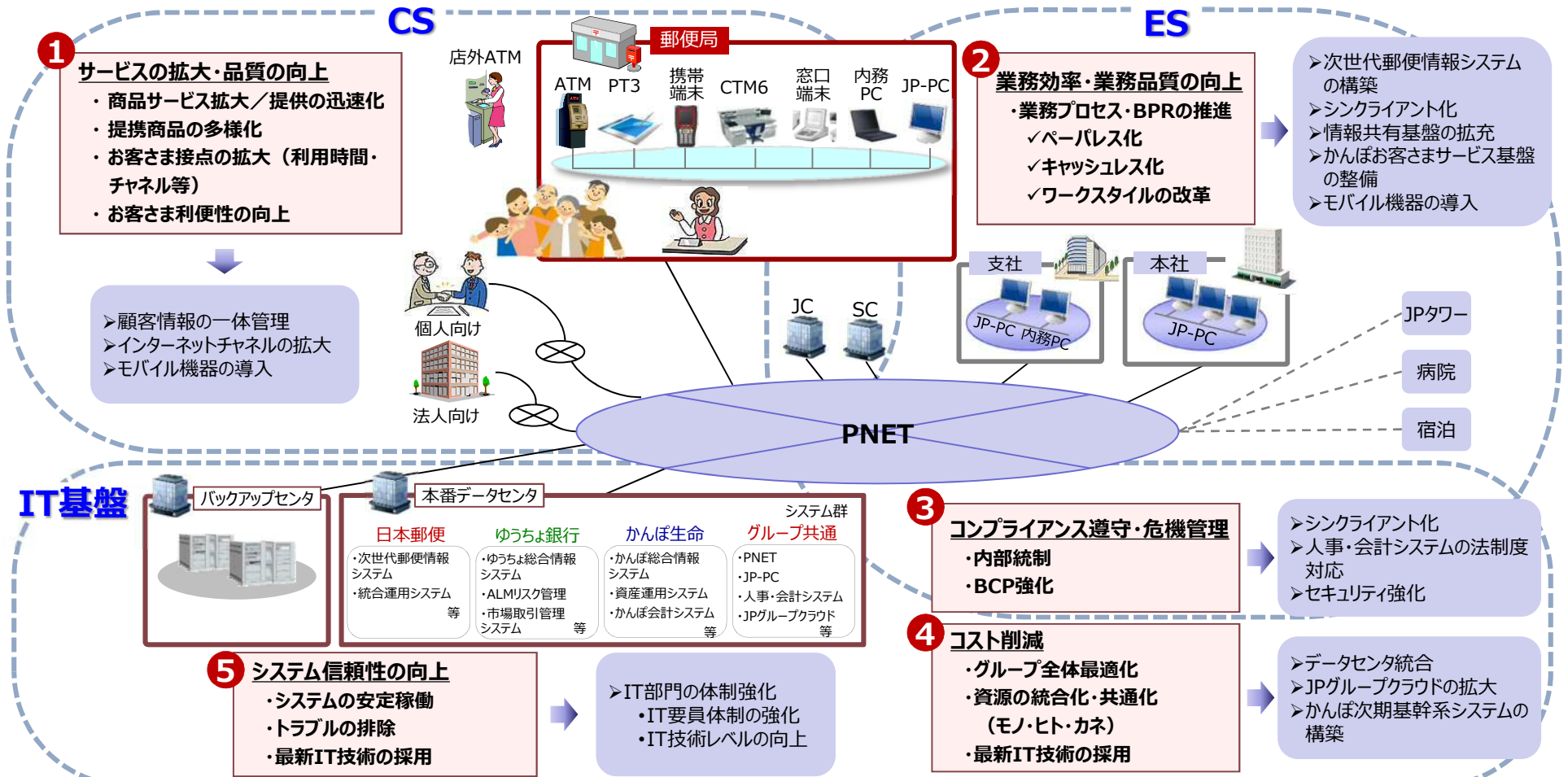
○ 生命保険業

- お客さまとの接点を増やし、お客さまへのご提案の機会を拡大
 - ・満期代替の早期取組、既契約者訪問活動の展開、改定学資・職域開拓による未加入開拓

2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略② ～IT戦略～

経営を支えるグループIT基盤の開発・運営を促進
各セグメントの事業戦略推進をサポート

- ① サービスの拡大・品質の向上 ② 業務効率・業務品質の向上 ③ コンプライアンス遵守・危機管理
④ コスト削減 ⑤ システム信頼性の向上



2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略③ ～投資戦略～

2015～2017年度の投資の基本的考え方

- お客さま満足向上、営業力向上、業務効率化等の経営基盤強化に資するインフラ整備を推進
- 不動産開発プロジェクト（名古屋、博多）の推進
- 金融2社の株式売却収入を活用し、グループの成長に資する戦略的投資を実施

○ 2015～2017年度グループ投資予定額

2014年度 投資見込	施設・設備投資	システム投資	不動産開発投資	成長に資する 戦略的投資*	2015～2017年度 総額
3,900億円	6,700億円	4,200億円	700億円	8,000億円	1兆9,600億円

※ トール社買収に係る投資(6,200億円)を含む

【参考：2014～2016年度グループ投資予定額】

施設・設備投資	システム投資	不動産開発投資	ネットワークの高度化等に 資する投資	総額
5,500億円	4,900億円	1,000億円	1,600億円	1兆3,000億円

○ 2014年度の投資の取組状況

- 郵便局舎等改修、業務基幹系システムの刷新等、お客さまサービスと従業員満足の向上や業務効率化に資する経営基盤強化のための投資を順調に実施
- 大規模プロジェクトである札幌三井JPビルディング、大宮JPビルディングが8月に竣工し、営業開始
- 新たな物流拠点、コンセプトを明確化した郵便局オープン等、ネットワーク高度化を推進

2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略③ ～投資戦略(主な投資計画)～

○ 主な施設・設備投資

施策名	投資総額	効果見込
サービス提供環境の整備	4,800億円	・お客さま満足の上昇 ・社員の職場環境改善
現金自動入出金機の増配備等	420億円	業務品質、生産性の向上
貯金事務センター等の施設・設備の刷新	220億円	施設の老朽・狭隘状態の解消
かんぽ生命支店・サービスセンターの改修工事等	460億円	老朽化・狭隘化・分散化した オフィス環境の改善

○ 主なシステム投資

施策名	投資総額	効果見込
ゆうちょダイレクトの刷新	12億円 (プロジェクト投資総額:35億円)	お客さま満足の上昇
かんぽ次期基幹系システムの更改	600億円	ソフトウェアの開発生産性向上
保険契約引受から支払まで 簡易・迅速・正確に行う態勢整備	500億円	契約管理態勢の強化 (質の高いサービス提供)

○ 主な不動産開発投資、成長に資する戦略的投資

施策名	投資総額	効果見込
不動産事業の展開	700億円	ビル賃貸・マンション分譲等による収益確保
物流ソリューションセンターの設置	200億円	物流ソリューション営業推進による収益確保

2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略④ ～効率化・コストコントロール戦略～

投資によるコスト削減と業務量に応じてコストをコントロール

○ コスト削減に資する主な投資計画

施策名	投資総額	効果見込
郵便・物流ネットワーク再編	1,300億円	<ul style="list-style-type: none"> 郵便・物流ネットワーク全体の生産性向上による費用削減 物流事業拡大への対応
次世代郵便情報システム開発	600億円	業務効率化、ランニングコストの削減による費用削減
営業店端末（CTM6）の配備	90億円	<ul style="list-style-type: none"> 業務品質、生産性の向上 システムコストの削減

○ 適切な労働力管理によるコストコントロール（日本郵便）

- 一定の業務量・人員の増を見込むものの、生産性向上に取り組み、コストをコントロール

主な労働力増要因

- ・ゆうパック等の物量増加
- ・渉外社員2万人体制の構築

生産性向上の取組

- ・システム化、新たな端末機導入等による事務作業軽減
- ・仕事のやり方（事務フロー等）の見直し

2-(3) ネットワークの拡大、機能の進化を支えるグループ戦略⑤ ～人材育成戦略～

女性活躍推進・人材育成を軸として、グループの成長を目指す

○ ダイバーシティ・マネジメントの推進

- 女性管理社員の登用目標を設定

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命	日本郵政
数値目標	7%程度	10%程度	10%程度	9.5%程度
達成期限	2016年4月1日			

※ 努力目標として設定

- 女性社員のモチベーションアップ、役職者・管理者登用に向けた各種研修・セミナーの実施
- 「子育てサポート企業」として「くるみんマーク」認定を受ける等、働きやすい職場環境を整備

○ 豊かな営業力を有する人材の育成

- 若手社員の営業教育の強化、中堅層の営業指導力向上
- 日本郵便と金融2社との連携による営業社員向け研修の実施 等

○ 専門性の高い人材の育成

- 専門的知識・スキルを持つエキスパート社員やグローバルな人材の育成
- 高度なITスキルを有する人材の育成

○ 期待役割を果たす人材の育成

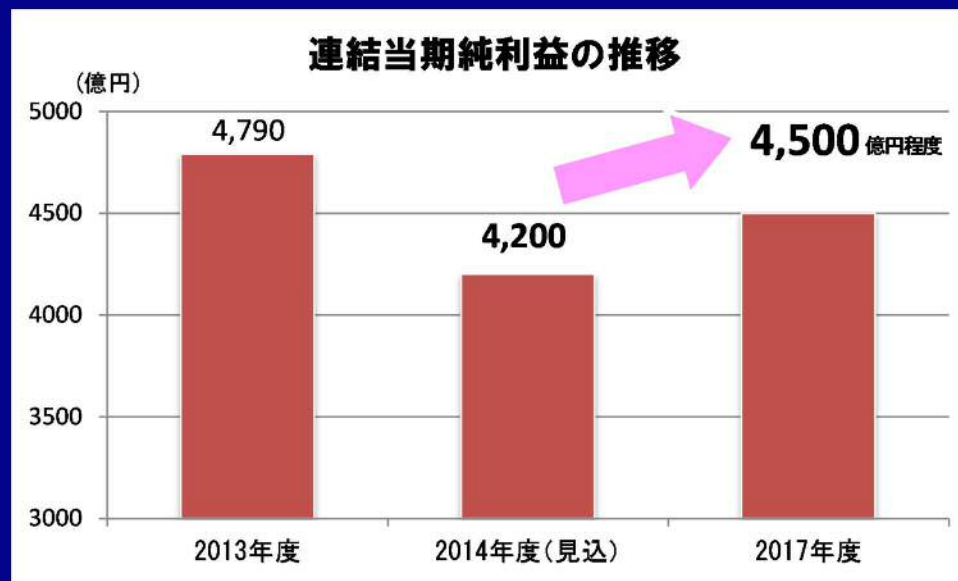
- キャリアパスに対応した計画的な人材育成体系の導入、自己啓発支援の充実
- 選抜研修の実施 等

3 連結経営目標と配当政策

3 - (1) 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、少数株主損益(非支配株主に帰属する損益)を含む。
 また、国内金利は、2014年12月末の I F R の前提。



日本郵便*

- ・ 連結営業収益 3.1 兆円
 うち、郵便・物流事業収益 2.0 兆円
 うち、金融窓口事業収益 1.1 兆円
- ・ 連結経常利益 350 億円程度
- ・ 連結当期純利益 300 億円程度
- ・ EBITDA 1,900 億円程度

ゆうちょ銀行

- ・ 総預かり資産(2015~2017年度)
 貯金 : + 3 兆円
 資産運用商品 : + 1 兆円
- ・ 経常利益 4,800 億円程度
- ・ 当期純利益 3,300 億円程度
- ・ 物件費削減額 Δ500 億円以上
 (2014年度対比)

かんぽ生命

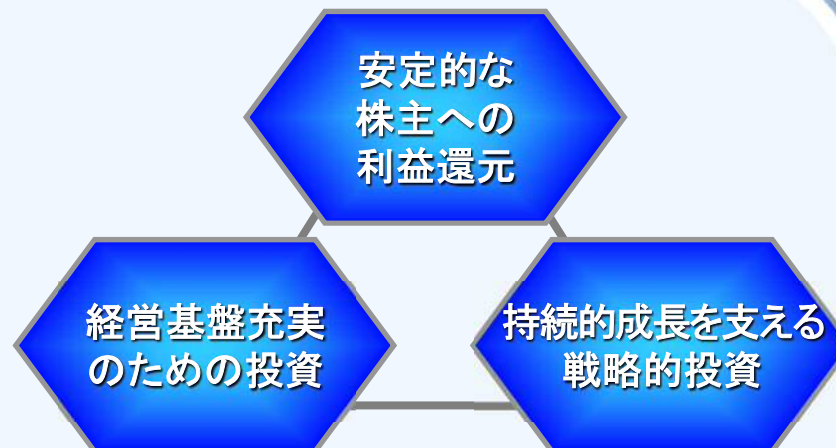
- ・ 新契約月額保険料
 2016年度に500億円台に乗せて更に拡大
- ・ 当期純利益 800 億円程度

※ トール社に係る数値は含まない

3 - (2) 株式上場後の当面の配当政策

株主への利益還元についての考え方（連結）

- ・ 経営成績に応じた利益還元を、
継続して安定的に行うことを目指す
- ・ 将来における安定的な企業成長と
経営環境の変化に対応するために
必要な内部留保資金を確保



✓ 配当性向の目安

50%以上

ゆうちょ銀行

配当性向の目安 50%以上

かんぽ生命

配当性向の目安 30~50%程度

第II章

事業セグメント別アクションプラン

4 日本郵便(郵便・物流事業、金融窓口事業)

～日本トップクラスの物流企業に成長～

～トータル生活サポート企業としての事業展開～

4 - (1) 市場環境等

①国内人口の減少、高齢化・過疎化の進展

- ・ 高齢者への個人金融資産の集中
- ・ 人口の都市一極集中
- ・ 地域の繋がり・家族関係の希薄化

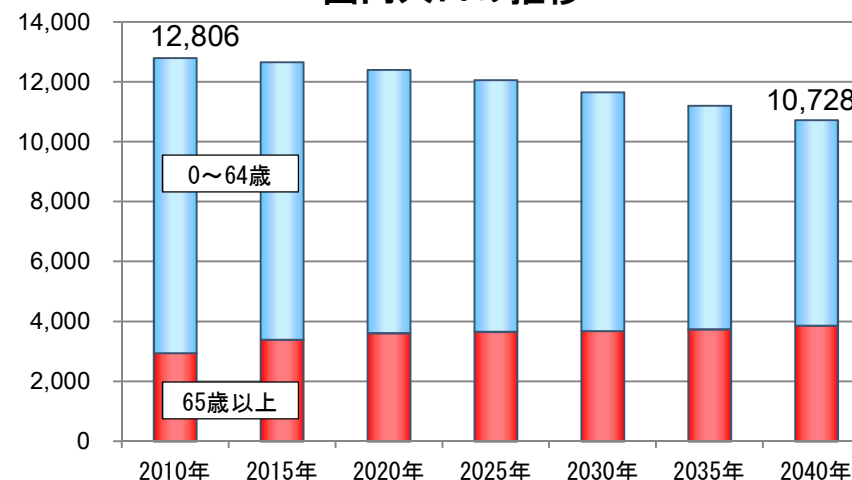
②インターネットの普及

- ・ 請求書のWEB化の進展
- ・ eコマース市場の拡大に伴う、通販・宅配便市場の拡大
- ・ インターネットを介したサービスの発達

③国際輸送の拡大、物流のグローバル化

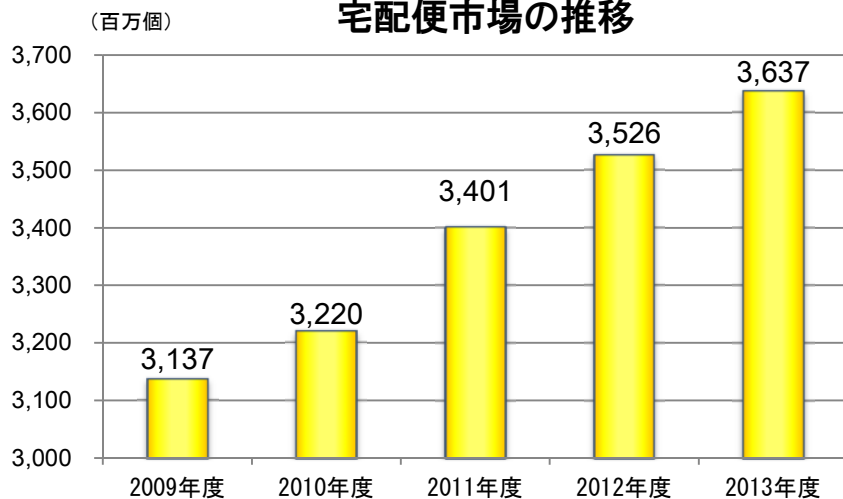
④ATM設置等のサービスの多様化したコンビニエンスストアとの競合

(万人) 国内人口の推移



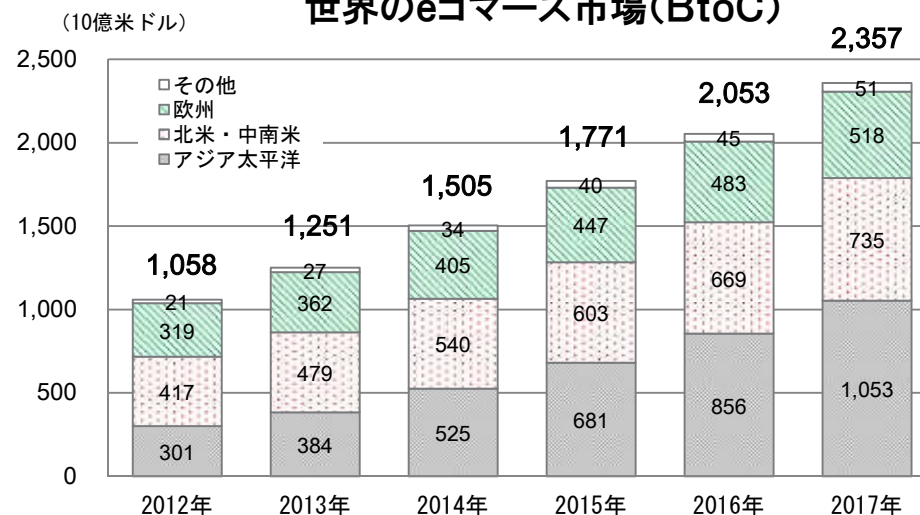
(出典) 国立社会保障・人口問題研究所 (2012年1月推計)

宅配便市場の推移



(出典) 国土交通省

世界のeコマース市場(BtoC)



(出典) eMarketer (2014年2月推計)

"Global B2C Ecommerce Sales to Hit \$1.5 Trillion This Year Driven by Growth in Emerging Markets"

4 - (2) 経営目標（2017年度）～日本郵便～

- 将来の基盤作り、サービス提供環境整備等に向けた投資をはじめとする取組を展開することにより、郵便・物流事業における黒字体質の定着と、金融窓口事業の拡大による安定的な利益確保を達成
- 加えて、トール社をプラットフォームに国際物流事業を拡大

《2017年度経営目標※》

連結営業収益	3.1兆円 （うち、郵便・物流事業収益 2.0兆円 うち、金融窓口事業収益 1.1兆円）
連結経常利益	350億円程度
連結当期純利益	300億円程度
EBITDA	1,900億円程度

※ トール社に係る数値は含まない

4 - (3) 更なる成長・発展を目指した経営方針

【目指す姿を達成するための成長戦略】

	郵便・物流事業 ～日本トップクラスの物流企業に成長～	金融窓口事業 ～トータル生活サポート企業 としての事業展開～
更なる収益性の追求	<ul style="list-style-type: none"> ○ ゆうパックの2016年度黒字化と2021年度10億個規模を目指す ○ 郵便の収益維持と新しいデジタル・メッセージ・サービスや出資・提携を通じた新たな収益源の創出 ○ 国際事業でのシェアを拡大し、アジアで存在感のある総合物流事業者へ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 高付加価値サービスの提供による郵便局ネットワークの収益力向上 ○ 顧客基盤を活用した商品・サービスのアライアンス
労働力の適切な管理とBPRの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人件費上昇を踏まえた要員政策を策定・実行 ○ 郵便・物流ネットワークの再編、次世代郵便情報システムの導入による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○ システム投資等により業務を効率化し、総体労働力を適切に管理 ○ 現金自動入出金機等の機器の配備等による業務品質、生産性の向上
公益性・地域性の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ○ 郵便局ネットワークの維持・活性化 ○ 金融窓口サービスの確実な提供と地域に密着した郵便局運営の実施 ○ 将来にわたってユニバーサルサービスを維持 	

4 - (4) 収益拡大のための取組① ～国内郵便事業～

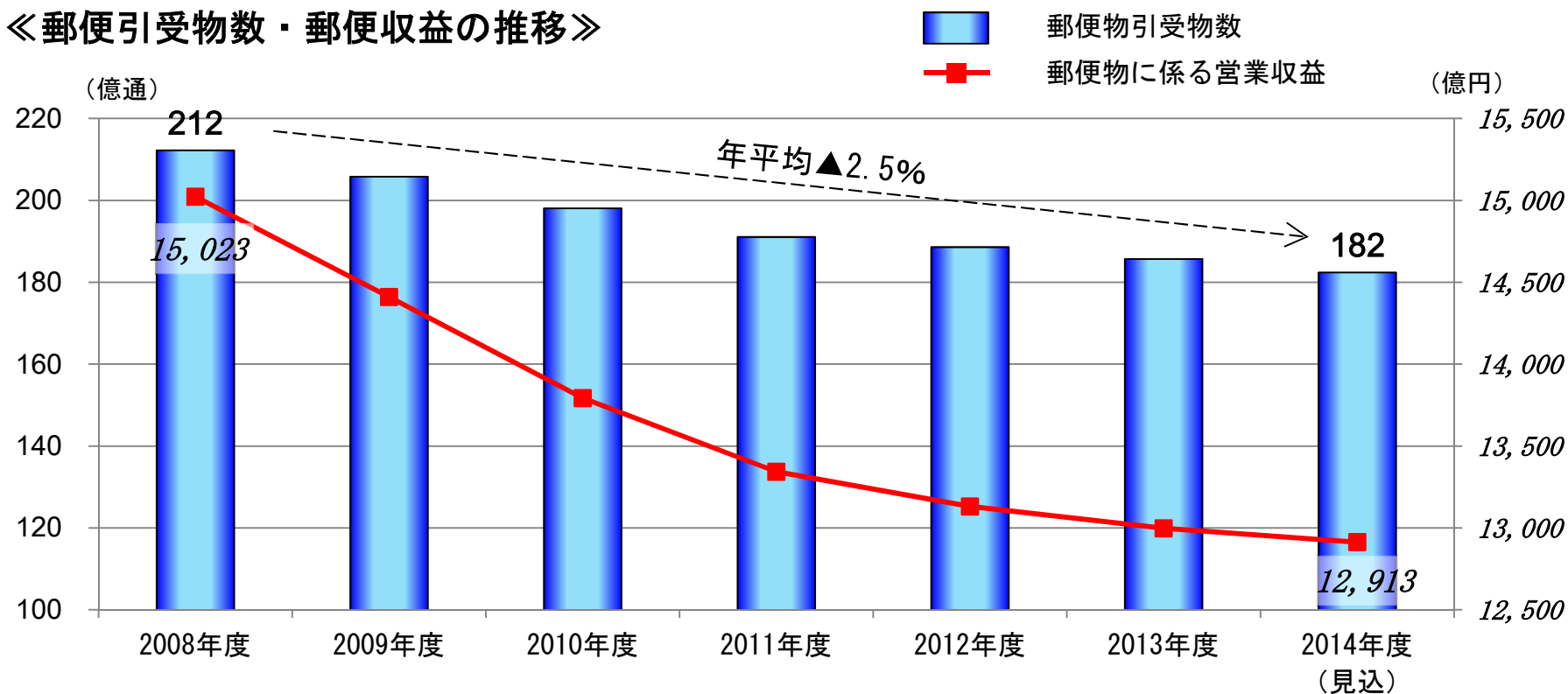
① 国内郵便事業

○ DM需要喚起・手紙振興による郵便の新たな需要の開拓

- － DMの有用性訴求とソリューション提案によるDM需要の拡大
- － 将来の郵便利用者を育てる手紙振興

○ 新しいデジタル・メッセージ・サービスの開始・機能拡充による新たな収益源の創出

《郵便引受物数・郵便収益の推移》



4 - (4) 収益拡大のための取組② ～国内物流事業～

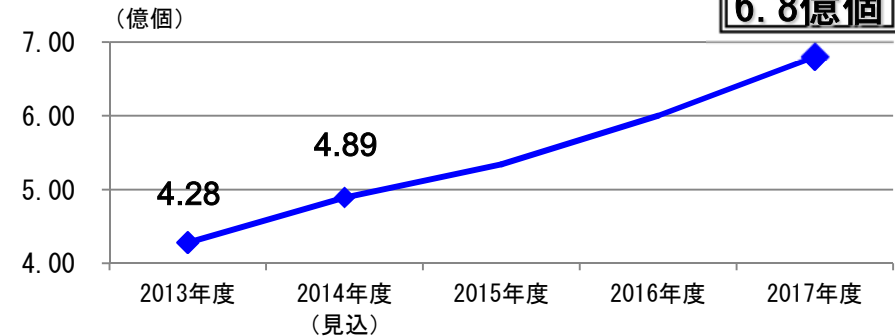
② 国内物流事業

- 成長著しい通販市場・eコマース市場を中心に積極的な営業活動を展開するとともに、オペレーション基盤の整備・利便性向上により、ゆうパック・ゆうメール（ゆうパケットを含む。以下同じ。）の拡大を目指す

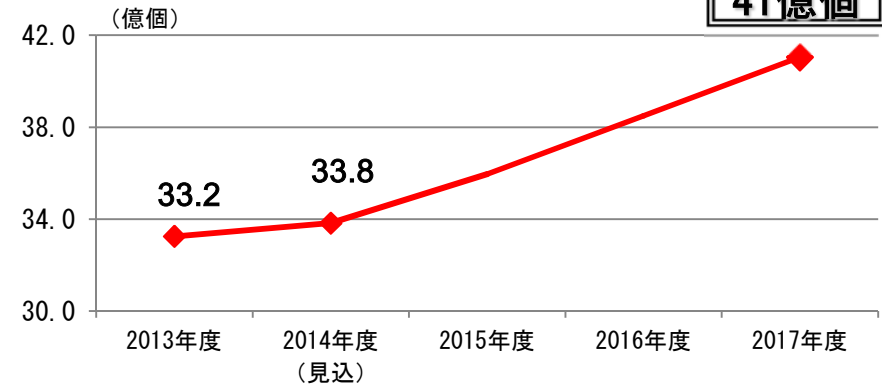
ゆうパックの拡大 約6.8億個
ゆうメールの拡大 約41億個

- ・ 中小口営業の拡大、営業スキル向上・集荷力強化等
- ・ コンビニ受取・郵便局留の拡大、受取ロッカーの展開による受取利便性の向上
- ・ 物流ソリューション営業推進
- ・ 輸送・集配等の効率性の向上、区分・集配拠点の増強
- ・ 小物・薄物を対象としたゆうパケットによる他社宅配便からのシェア獲得
- ・ 大型受箱の展開
- ・ 取引条件の見直しによる採算性の改善

○ゆうパック



○ゆうメール



4 - (4) 収益拡大のための取組③ ～国際事業～

③ 国際事業

- EMS・国際宅配サービス等のサービス改善、海外販路拡大の支援(貿易代行、商談会等)
- トール社の豊富なM&A実績やグローバルな経営手腕を活かし、アジア及び欧米地域での更なるM&A等を通じて、物流業界におけるリーディングプレイヤーとなることを目指す

日本郵便 + トール社 = グローバルTOP5へ※

ユニバーサルサービス

- 郵便局ネットワークを活用した郵便・貯金・保険のユニバーサルサービス等を提供

国際物流事業

- グローバル展開のプラットフォームとして、今後の成長を牽引

**お客様の多様なニーズに
お応えする独自の成長モデル**

※ 当社調べ

主に郵便配達事業、フォワーディング事業、3PL事業に従事する企業を当社が抽出(2015年1月末時点で取得し得る売上高実績値(直近12カ月)を基に、金融等非物流事業セグメントを控除)
日本郵便は2014年9月末までの実績値、トール社は2014年6月末実績値を採用
実績値の取得期間末日の為替レートを適用

4 - (4) 収益拡大のための取組④ ～金融窓口事業～

④ 金融窓口事業

- 物販の提供商品・販売チャネルの拡大・強化、不動産プロジェクトの確実な推進、提携金融の取扱局拡大等により、それぞれ収益向上を図る

概要	計数目標
提携金融サービスの取扱局と収益拡大	がん保険取扱局を拡大し、 <u>200億円規模に収益拡大</u>
不動産開発の着実な推進	<u>安定的な営業収益250億円規模</u>
物販事業のラインナップと販売拡大	<u>連結売上高1,500億円規模（単体収益200億円規模）</u>

① サービス提供体制の強化

- ・リアルネットワークと
バーチャルネットワークの融合
- ・局周活動・新営業手法による営業活動の拡大
- ・渉外社員2万人体制の構築

② 商品・サービスの充実

- ・働く女性向け商品・サービス提供案内
- ・みまもりサービス等の新サービス・
商品ラインナップの拡充
- ・郵便局の立地に応じた営業時間弾力化

③ 顧客基盤の強化・拡大

- ・高齢者層の深耕と若年層等の利用拡大
- ・専門性強化による金融営業力の強化
- ・統合データベースの構築によるクロスセルの促進

④ マネジメント強化、人材育成

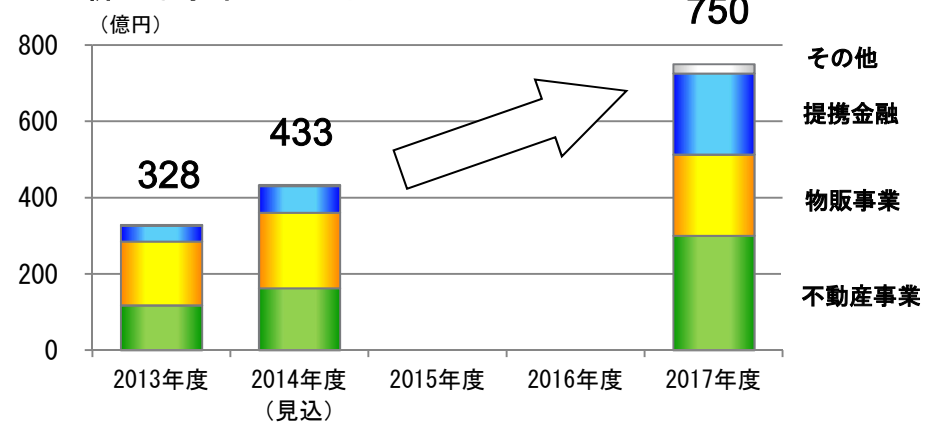
- ・研修の体系化・高度化
- ・機能重視のマネジメント改善

- ゆうちょ銀行・かんぽ生命との一体運営による
営業実績・業務品質の確保

- **新たな事業※における収益の拡大**

(※不動産事業、物販事業及び提携金融サービス等を指す)

《新たな事業による収益》



4 - (5) 生産性向上のための取組① ～業務の見直し・改善～

① 業務の見直し・改善

- 業務量の増減に合わせて労働力を調整するとともに、仕事のやり方の見直し、作業の機械化等による省力化等により生産性を向上させ、人件費・労働力を管理

【郵便・物流事業】

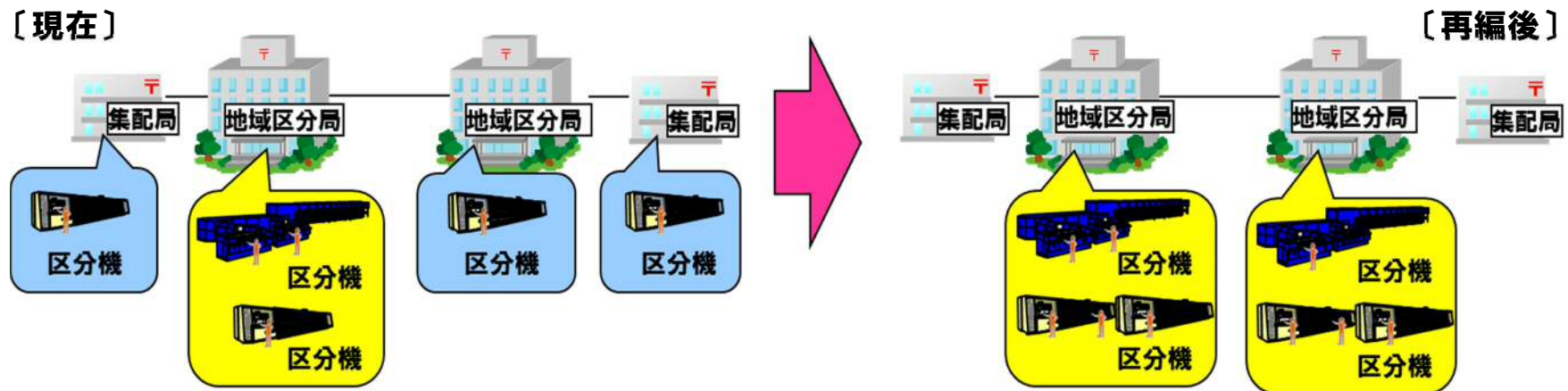
- － 郵便・物流ネットワーク再編
- － 不在配達費用の削減 等

【金融窓口事業】

- － 現金自動入出金機等の機器の配備 等

《郵便・物流ネットワーク再編のイメージ》

集配郵便局内で行っている郵便物やゆうパック、ゆうメール等の区分作業拠点を集約するほか、機械処理率を高めることで、郵便・物流ネットワーク全体の生産性を大幅に向上させ、今後の成長基盤の構築等に資する。



4 - (5) 生産性向上のための取組②～労働力の確保・人材育成等による生産性向上～

② 労働力の確保・人材育成等による生産性向上

- (新)一般職の採用を進め、労働市場の環境変化に対応した安定的な労働力を確保
- 新たな人事・給与制度の導入・定着等によるインセンティブ強化・生産性向上
- 郵便局のマネジメント体制を、機能に着目して見直し
- 研修の体系化・高度化
- 女性社員の活躍推進

《労働力※の見通し》

	2014年度 (見込)	2017年度
総体労働力数	361,714人	370,000人
うち、(新)一般職	4,997人	20,000人

※ 正社員及び臨時従業員数(期間雇用社員、高齢再雇用社員及び短時間社員を含み(8時間換算)、派遣社員を除く。)

4 - (6) 収益拡大・生産性向上を支える投資

- 郵便・物流ネットワーク再編、次世代郵便情報システム、コンビニエンスストアとの併設局の設置等、成長戦略の土台となる設備投資、システム投資の実施
- 不動産開発への投資等、新たな収益確保に向けた投資を実施
- サービス提供環境整備のため、郵便局の補修等、過去の不足分を補う投資を行いつつ、郵便局窓口ロビーの改善等の投資を積極的に実施

《主な投資施策と投資額》

施策	投資額 (2015-2017)	想定される効果
郵便・物流ネットワーク再編	1,300億円	・ 郵便・物流ネットワーク全体の生産性向上による費用削減 ・ 物流事業拡大への対応
次世代郵便情報システム	600億円	・ 業務効率化、ランニングコストの削減による費用削減
不動産事業の展開	700億円	・ ビル賃貸・マンション分譲等による収益確保
サービス提供環境の整備	4,800億円	・ お客さま満足向上 ・ 社員の職場環境改善

4 - (7) 地域貢献

○ 郵便局ネットワークと事業活動を通じて、高齢者の安心・安全な生活支援等、新たな価値創造を行いつつ、社会の持続的な発展に貢献

- 郵便局ネットワークの維持・活性化、郵便、貯金、保険のユニバーサルサービスの提供

《郵便局数※1の推移》

	2007年 10月1日	2012年 10月1日	2014年 3月末
営業中の郵便局数	24,116局	24,233局	24,224局
うち、過疎地※2において 営業中の郵便局数	7,355局	7,679局	7,698局

※1 簡易郵便局を含む。

※2 旧郵便局株式会社における過疎地とは、2007年10月1日時点において、離島振興法、奄美群島振興開発特別措置法、山村振興法、小笠原諸島、振興開発特別措置法、半島振興法、過疎地域自立促進特別措置法及び沖縄振興特別措置法に指定された地域を指す。また、日本郵便株式会社における過疎地とは、2007年10月1日以降新たに上記7法に指定された地域を含めた地域を指す。両法の過疎地の定義が異なることから、2012年10月1日以降、局数の増減が発生している。

- 地域製品の国内における販路拡大支援・海外への展開支援等、地域の発展に寄与するサービスの提供、開発
- 郵便局のみまもりサービス等、地域の安心・安全な生活を支援するサービスの提供、開発
- 払込取扱票付リーフレットの設置等によるふるさと納税への貢献
- 手紙の書き方教室の開催等、地域での次世代育成の支援
- 年賀寄附金助成事業により地域の社会貢献活動団体を支援
- 地方公共団体からの受託事務等、地方公共団体との連携

4 - (8) 2014年度の取組と評価・反省① ～郵便・物流事業～

① 郵便・物流事業

○ 郵便取扱量の減少

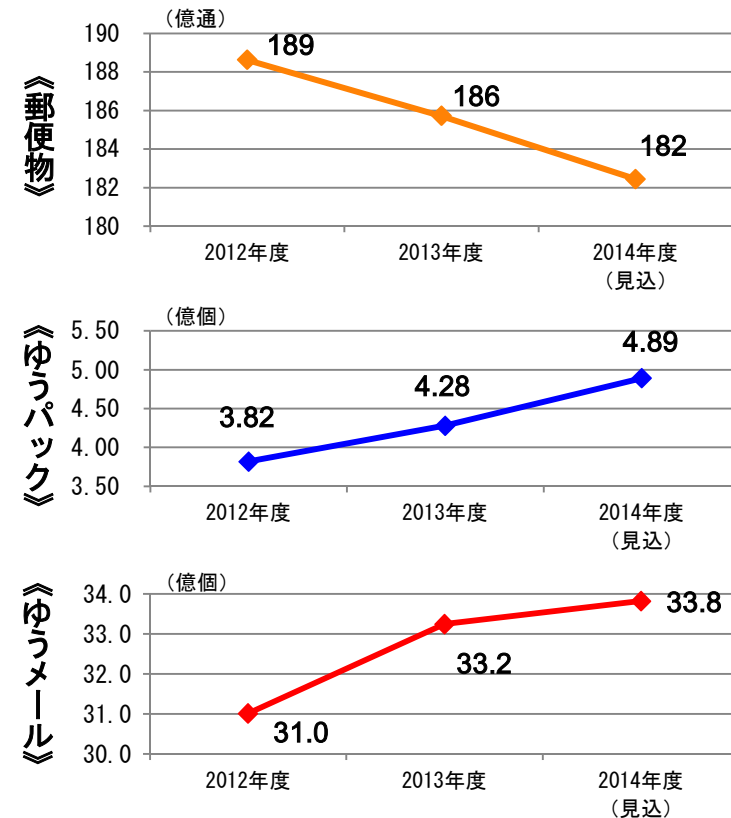
- ・ 郵便取扱物数 **182億通** (対前年 1.8%減)
→ 衆院選等の特需があったが、インターネットの普及等に伴い、引き続き減少傾向

○ 荷物取扱量の拡大

- ・ ゆうパック取扱個数 **4.89億個** (対前年14.3%増)
→ 通販市場の拡大、営業活動の強化を背景に大幅増
- ・ ゆうメール取扱個数 **33.8億個** (対前年 1.7%増)
→ ゆうメールは、営業活動の強化に取り組んだものの、駆け込み需要の反動やDM市場の冷え込み等もあり、小幅増

○ 人件費管理

- ・ ひっ迫する労働市場、業務量の増大という事業環境の変化に対して、取組に遅れ
- ・ 安定的な労働力の確保、業務量に対応した要員配置の柔軟な見直し等、生産性向上の取組に課題



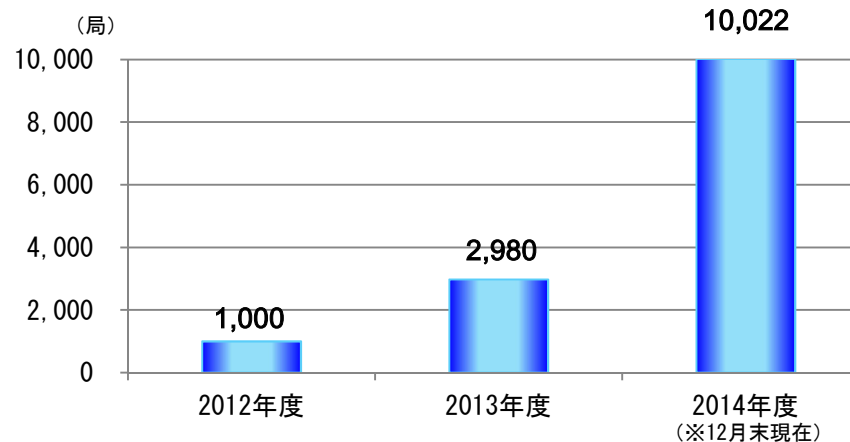
4 - (8) 2014年度の取組と評価・反省② ～金融窓口事業～

② 金融窓口事業

○ 金融受託分野

- ・ 総貯金純増の推進に遅れは見られるものの、2014年4月から販売開始した改定学資保険「はじめのかんぽ」は販売好調、学資保険のマーケットを拡大
- ・ がん保険の取扱局拡大や新商品販売（ともに2014年10月）により販売額を底上げ

《がん保険の取扱局数》



○ 物販・不動産分野

- ・ 非食品商品（衣類、インテリア等）のカタログ販売の全国展開や、ECサイトのユーザビリティ向上を実施
- ・ 札幌三井JPビルや大宮JPビルの竣工等、不動産開発は順調に進捗



札幌三井JPビルディング

- ・ 規模 地上20階、地下3階
- ・ 高さ 約 100m
- ・ 延床面積 約 68,000㎡、
- ・ 主要用途 事務所、店舗、駐車場
- ・ 竣工 2014年8月



大宮JPビルディング

- ・ 規模 事務所棟：地上20階、地下なし
駐車場棟：地上5階（6段）
- ・ 高さ 約 90m
- ・ 延床面積 約45,700㎡
- ・ 主要用途 事務所、郵便局、駐車場
- ・ 竣工 2014年8月

5 ゆうちょ銀行(銀行業)

～ 「最も身近で信頼される銀行」
～ 「運用多様化の推進による安定的収益の確保」 ～

5 - (1) 更なる成長・発展を目指した経営方針

目指す姿

- 郵便局をメインとするきめ細かいネットワークを通じ、お客さま満足度No.1サービスを提供する「最も身近で信頼される銀行」
- 「本邦最大級の機関投資家」として、適切なリスク管理の下で、運用の多様化を推進し、安定的収益を確保

中期経営計画 (2015年度～2017年度)

■本中期経営計画は、「目指す姿」を実現するための基盤構築の3年間と位置づけ、以下に注力して取り組み

1. 1億人規模のお客さまの生活・資産形成に貢献するリテールサービスの推進
 - 安定的な顧客基盤の構築による総預かり資産の拡大
 - 役務手数料の拡大
 - 営業基盤の整備
 - お客さま本位のサービス提供体制の構築
2. 安定的な調達構造の下、国債をベースとしつつ、一層の運用収益を求めて、運用戦略を高度化
3. コンプライアンスの徹底を大前提に、上場企業としての強靱な経営態勢を構築

課題認識

- 歴史的に低金利による利ザヤ縮小の継続
- 家計の金融ニーズの多様化
 - ・「貯蓄から投資へ」の着実な進展
 - ・高齢化の更なる進展による高齢層の金融ニーズの拡大
(例：資産移転（相続・承継）等)

5 - (2) 経営目標（2017年度）と配当政策

2017年度経営目標

- 総預かり資産（2015年度～2017年度）
貯金 : +3兆円^{※1}
資産運用商品 : +1兆円^{※2}
- 経常利益
4,800億円程度^{※3}
- 当期純利益
3,300億円程度^{※3}
- 物件費削減額（2014年度対比）
▲500億円以上

※1 未払利子を含むベース。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（次頁以降も同じ）

※2 資産運用商品：投資信託＋変額年金保険（次頁以降も同じ）

※3 利益目標の主な前提条件はP.50のとおり

配当政策

- 持続的な成長による「積極的」・「安定的」な株主還元を実現

配当性向の目安：50%以上

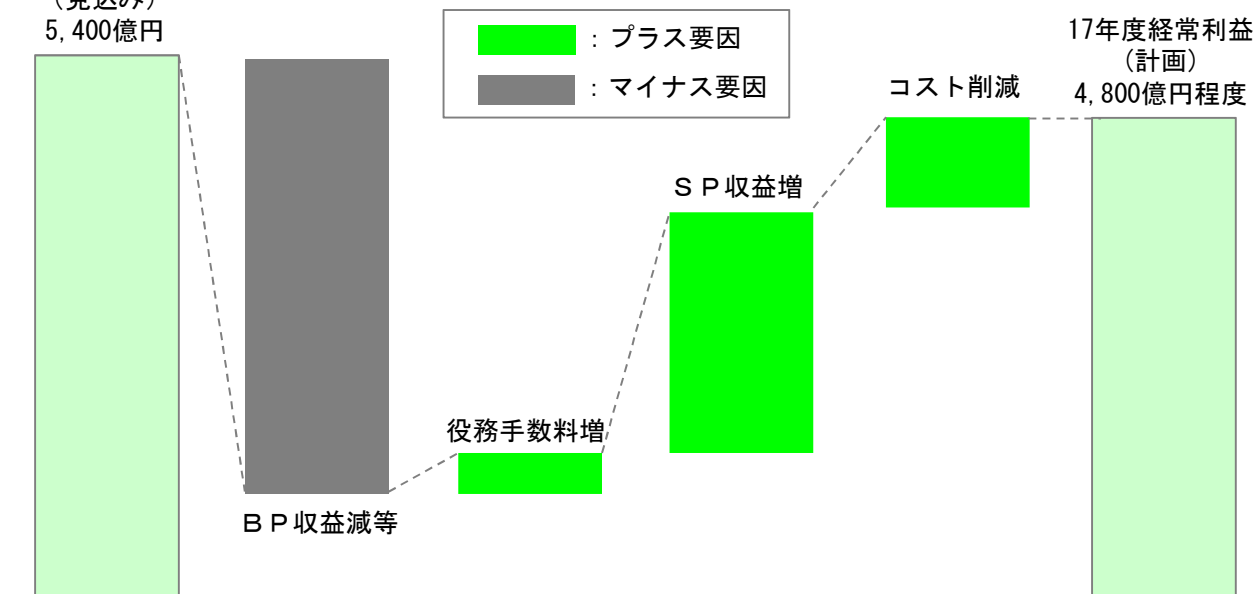
5 - (3) 成長戦略

■ 低金利が継続する厳しい経営環境の中、成長戦略を推進し、安定的利益を確保

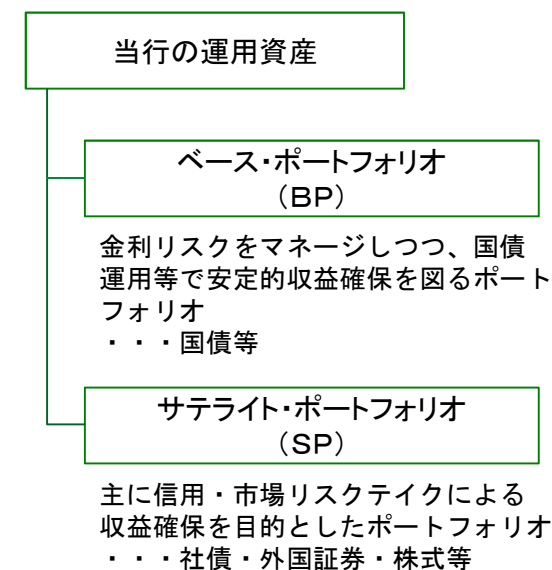
営業戦略	総預かり資産の拡大	● 総預かり資産を拡大し、将来に渡る安定的な収益基盤を確保
	役務手数料の拡大	● 資産運用商品、ATM提携、クレジットカード等の成長分野の役務手数料を拡大
資金運用戦略	サテライト・ポートフォリオ(SP)の拡充	● 適切なリスク管理の下、国際分散投資を加速し、サテライト・ポートフォリオ(SP)の残高を2017年度末に60兆円に拡大 ● 加えて、これまでに円高局面を捉えて投資してきた外国証券の償還差益の実現が、今後本格化すること等から、SPの収益は拡大
強靱な経営態勢の構築	コスト削減	● システム経費をはじめとして、効率化努力を継続 ● 物件費(預金保険料含む)の削減を目指す

14年度経常利益
(見込み)
5,400億円

<経常利益の増減イメージ>



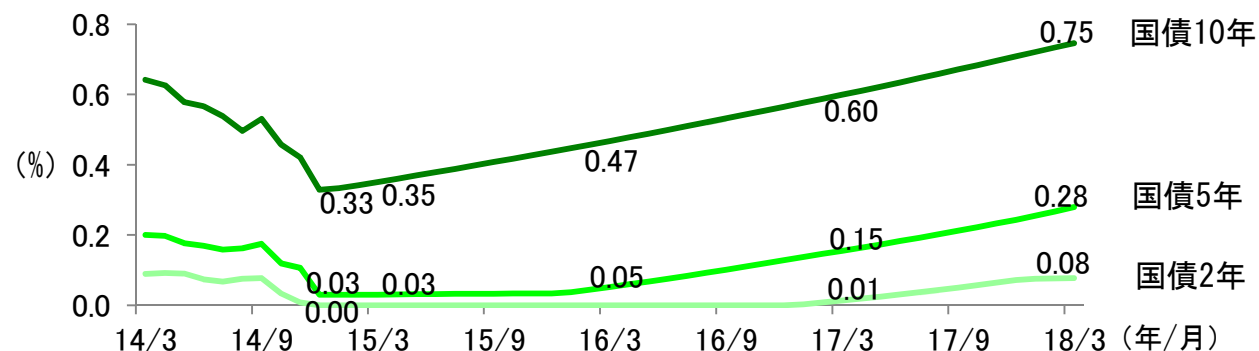
(参考) 当行のポートフォリオ区分



5 - (3) 参考 利益計画の前提条件、市況感応度

前提条件

●国内金利：2014年12月末のインプライド・フォワード・レート



●海外金利：2014年12月末のインプライド・フォワード・レート

●為替（ドル/円）：120円（計画期間中一定）

●株価（TOPIX）：1,407P（計画期間中一定（株式は、配当収入のみ利益計画に算入））

●消費税率：2017年4月に10%に引き上げ

●法人実効税率：2段階での引き下げ（2015年度：▲2.51%、2016年度：▲0.78%）

※ なお、上記の前提に加え、経済情勢等が安定的に推移するとともに、計画通りの運用ポートフォリオが実現することが利益計画の前提

市況感応度※1

項目	変動幅※2	2017年度の経常利益変動額
国内金利	+10bp	+650億円
海外金利	+10bp	▲100億円※3
海外のクレジットスプレッド	+10bp	+210億円

※1 計画通りの運用ポートフォリオが実現した場合の市況感応度

※2 全計画期間中に渡って、+10bpの水準で推移した場合

※3 金利上昇による収益増加と短期為替予約等のコストの増加を考慮

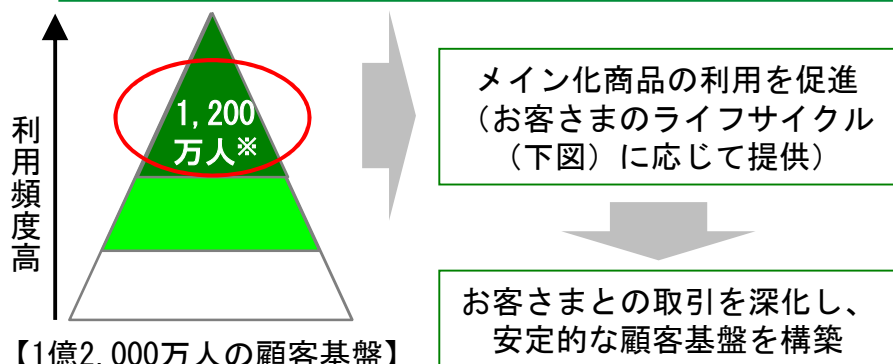
5 - (4) 営業戦略① ～安定的な顧客基盤の構築による総預かり資産の拡大(1)～

■ ご利用頻度の高いお客さまを中心に、メイン化商品（給与・年金口座等）のクロスセルを促進し、
安定的な顧客基盤を構築

⇒①金利正常化時の資金収支回復の基盤、②役務手数料拡大の基盤、③業務範囲拡充時のサービス提供基盤

■ 総預かり資産（3年間で貯金：+3兆円、資産運用商品：+1兆円）の拡大を目指す

クロスセルの促進



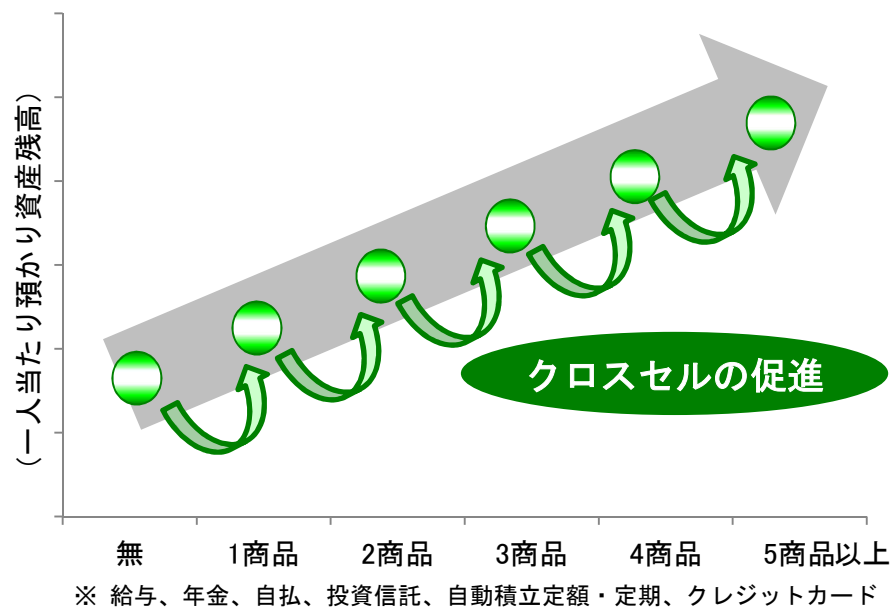
【1億2,000万人の顧客基盤】

* 窓口利用2回以上/年のお客さま

(参考) お客さまセグメントとご利用商品

対象	商品
若年層	新規口座開設
現役層 資産形成層	給与口座 クレジット カード ローン (媒介) 資産運用商品 (NISA含む) 定額・定期貯金 (自動積立含む) (口座引落し) 自動払込
シニア層	年金口座

商品※利用状況と一人当たり預かり資産残高



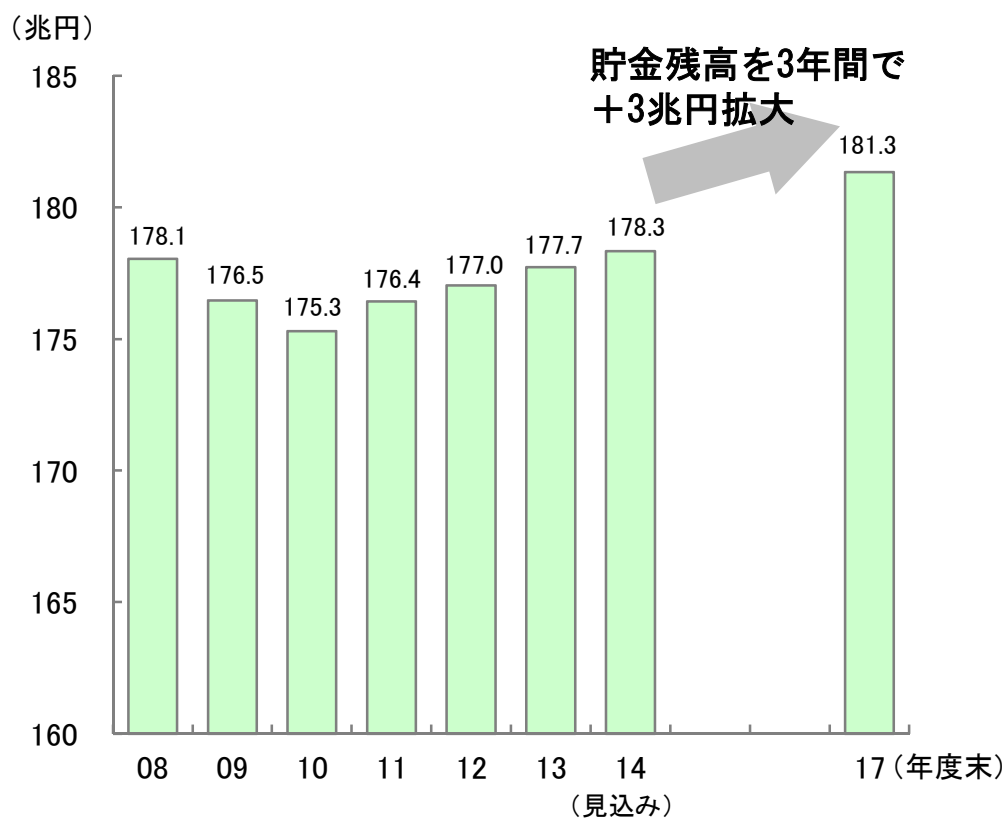
総預かり資産の拡大を目指す

(3年間で貯金：+3兆円、資産運用商品：+1兆円)

5 - (4) 営業戦略① ～安定的な顧客基盤の構築による総預かり資産の拡大(2)～

- お客さまのライフサイクルに応じたメイン化商品の利用促進、お客さまの取引状況に応じた営業活動により、3年間で+3兆円の貯金残高拡大を目指す
- コンサルティング営業の強化等により、3年間で+1兆円の資産運用商品残高拡大を目指す
(具体的な取り組みはP. 53参照)

貯金残高の推移



取り組み施策

- ライフサイクルに応じたメイン化商品の利用促進
 - ✓年金受取口座の利用促進
 - ・年金相談会・セミナーの開催拡大
 - ・会員向けサービス(ときめき倶楽部)の充実
 - ✓給与受取口座の利用促進
 - ・都市部の営業戦力の拡充
 - ・大手・中堅企業へのアプローチ徹底
- お客さまの取引状況に応じた営業活動の展開
 - ✓相続を契機としたアプローチ
 - ・「お客さま目線」に立った情報提供の拡充、手続の抜本的見直し
 - ・相続Web案内システムの導入
 - ・相続資金の獲得強化に向けた営業プロセスの徹底
 - ✓高額入金(国債償還金等)発生時のお客さまへのアプローチ徹底

- 担当顧客システムにより、お客さまの商品利用状況・取引状況を把握し、営業活動に活用

5 - (4) 営業戦略② ～役務手数料の拡大(1)～

- コンサルティング営業人材の育成・各種資格の取得支援を推進し、資産運用商品について、3年間で+1兆円の残高拡大を目指す
- 簡明でわかりやすい商品の組成に向けた体制を整備し、迅速な商品導入を目指す

コンサルティング営業の強化

- コンサルティング営業人材の育成・増員
 - ・コンサルティング営業(資産運用商品中心)スキルが高い人材の育成に取り組み
 - ・2014年度末で、直営店において、約1,000人を育成しているが、郵便局における展開を含め、更に拡大

(参考) 直営店におけるコンサルティング営業人材の業務内容等 (2014年度時点)

	渉外担当	窓口担当
社員数	約500人	約500人
対象顧客	富裕層	資産形成層
対象顧客数※	約150~200人	約100人
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・社員一人ひとりに担当のお客さまを設け、総合的なコンサルティング営業を実施 ・資産運用商品を中心に総預かり資産の増加を目指す 	

※ 社員1人当たりの担当顧客数

専門性の強化

- 各種資格の取得促進
 - ・社員の専門性を高めるため、各種金融関係の資格取得を支援(上位FP資格、社会保険労務士等)

商品・サービスの充実

<投資信託>

- 簡明でわかりやすい商品の組成に向けた体制整備・迅速な商品導入
- NISAを通じたお客さまの裾野拡大
 - ・NISA制度改正(ジュニアNISA、投資上限額引き上げ)を契機とした新規顧客の拡大

<変額年金保険>

- 相続ニーズに対応した新商品導入

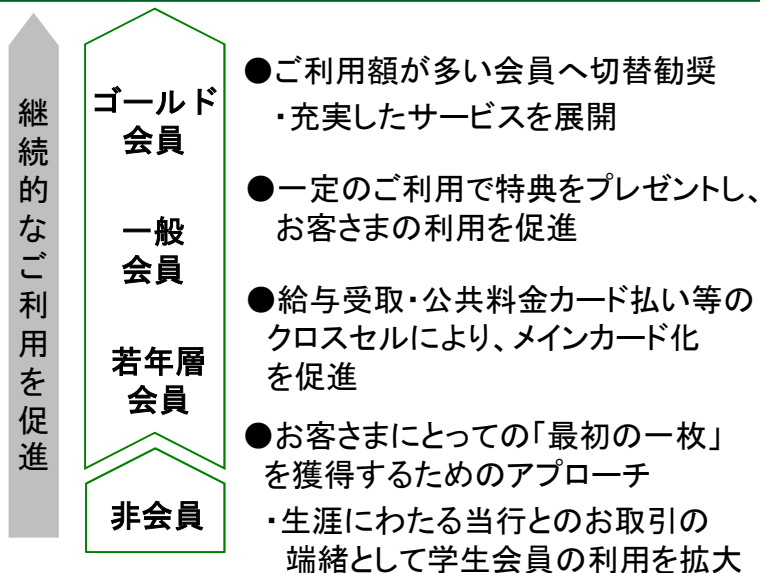
5 - (4) 営業戦略② ～役務手数料の拡大(2)～

- ATM事業は、利便性の高い場所への設置を拡大
- クレジットカード事業は、若年層会員獲得によりメインカード化を促進するとともに、ご利用額が多い会員等へゴールドカードへの切替勧奨を行い、充実したサービスを展開

ATM事業

- 店外ATMの戦略的設置
 - ・小型ATMを利便性の高い場所へ機動的に設置
- (これまでの取り組み)
- ・ファミリーマートへのATM設置(約500台)
(2014年度)
- 地域金融機関との連携
 - ・地域金融機関のお客さまに対し、当行のATMネットワークを幅広くご利用いただくための取り組みを推進
 - ゆうちょATMの利便性訴求
 - ATM関連コストの削減

クレジットカード事業



個人向けローン(媒介)事業

- カードローンの新規契約獲得・収益拡大
(「新規ご契約キャンペーン」の実施等)

5 - (4) 営業戦略③ ～営業基盤の整備～

- 操作性に優れた営業店端末の導入、BPRの推進による事務の廃止・簡素化により、営業時間を創出
- ICT (CRM、各種システム) を活用し、クロスセル・アップセルを強化

効率化等による営業時間の創出

● 営業店端末(CTM6)の導入・定着

- ・ ①操作者の離席削減、②対面接客及び操作性の向上により、営業時間を創出



○ 操作性向上・対面接客

- ・ マウスオペレーション等も可能にし、操作性向上
- ・ イン트라ネット等も閲覧可能

○ スタンドスキャナ

- ・ 手入力の削減、入力内容のシステムチェック

● BPRプロジェクトの推進

- ・ 更なる営業時間創出のため、全社一体となり、事務の廃止・簡素化を検討

ICTの活用

<貯金関係>

● 担当顧客システムの活用

- ・ お客さまの商品利用状況・取引状況を把握
- ・ 利用状況に応じた商品提案を行い、お客さまとの関係を深化

<資産運用商品関係>

● タブレット端末の活用

- ・ お客さまの資産運用相談の際に、マーケット情報や商品について、わかりやすいご説明・ご提案を実施

【イメージ図】 <投資シミュレーション>



● CAT (Customer Action Tool) の導入

- ・ お客さまとの取引履歴・折衝履歴・資産ポートフォリオをシステムで一元管理
- ・ お客さまのニーズを適切に把握した上でのご提案を実施

5 - (4) 営業戦略④ ～お客さま本位のサービス提供体制の構築～

- 国内最多の店舗・ATMネットワークを活用し、きめ細やかなサービスを展開
- インターネット・コールセンターのダイレクトチャネル機能を強化し、サービスを充実

国内最多の店舗・ATMネットワークの充実

- 全国2万4千の郵便局ネットワークとの一体運営の徹底
 - ・郵便局サポート体制の一層の充実（マーケティング、施策立案、推進管理、研修等による人材育成支援等）
 - ・店周活動強化及び局周活動への支援

直営店・郵便局

- 店外ATMの戦略的設置（小型ATMを利便性の高い場所へ機動的に設置）
- 地域金融機関との連携
- ゆうちょATMの利便性訴求
- ATM関連コストの削減

ATM（再掲）

ダイレクトチャネルを通じた顧客基盤拡大

- 無通帳型総合口座サービス（「ゆうちょダイレクト+（プラス）」）の導入による顧客基盤の拡大
- 窓口手続の一部（住所変更等）をWeb化
- ゆうちょダイレクトサポートデスクの新設
- 「お客さま目線」に立ったゆうちょWebサイトのコンテンツの充実（例：相続に関するご案内）・機能向上

インターネット

- 照会対応の品質向上によるお客さま満足度No.1の実現（サービス内容の充実、オペレータの対応品質向上等）

コールセンター

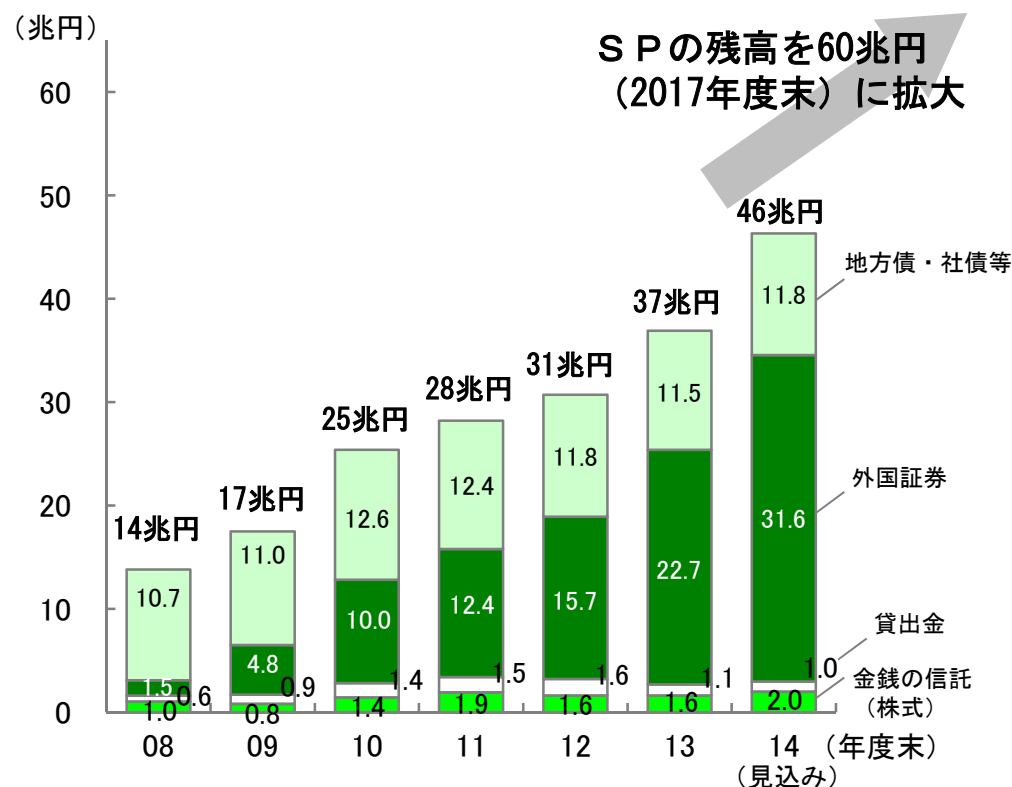


5 - (5) 資金運用戦略

- 安定的な調達構造の下、国債をベースとしつつ、一層の運用収益を求めて、運用戦略を高度化
- 適切なリスク管理の下、国際分散投資を加速し、SPの残高を2017年度末に60兆円に拡大
- オルタナティブ投資などの新たな投資領域を開拓し、収益を積み上げ

サテライト・ポートフォリオ（SP）の残高

取り組み施策

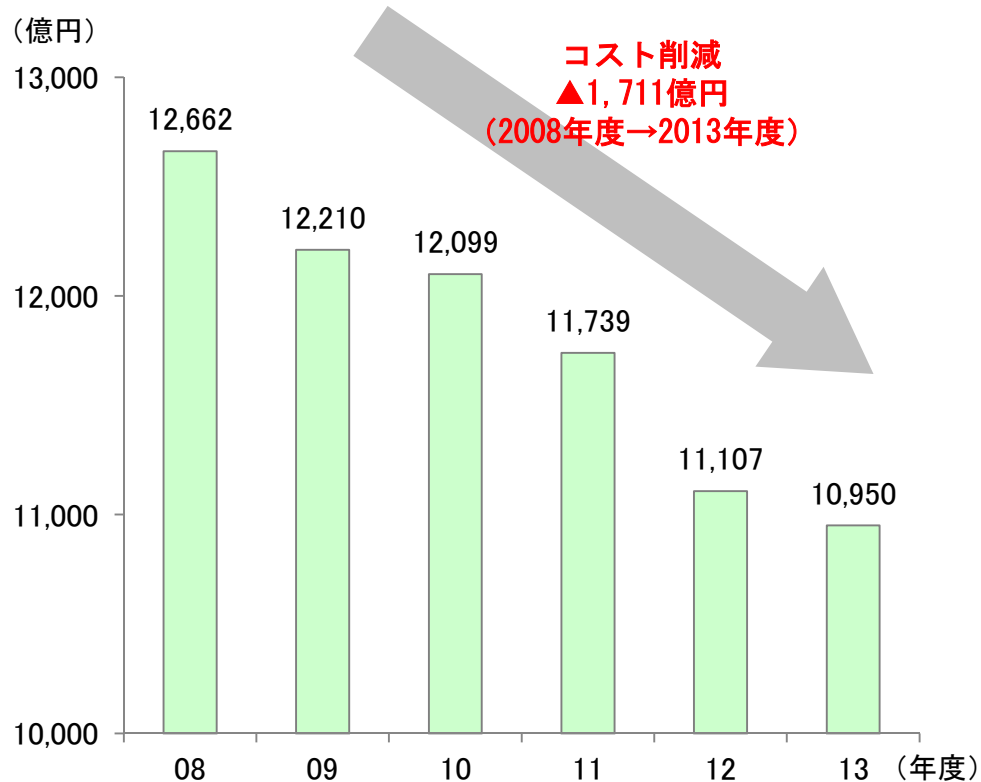


- 国際分散投資の加速
 - ・SP残高を2017年度末に60兆円に拡大
- 新たな投資領域の開拓
 - ・オルタナティブ投資の開始
- 委託運用におけるアクティブ運用の開始
 - ・委託運用における受託者のアセットアロケーションに関する裁量を拡大
- ターゲットディールの取り組みの推進
 - ・発行体とのコミュニケーションの強化を通じて、有力企業との直接取引を拡大
- 地域経済の活性化を支援する取り組みを検討
- 運用戦略の高度化に向けた態勢整備

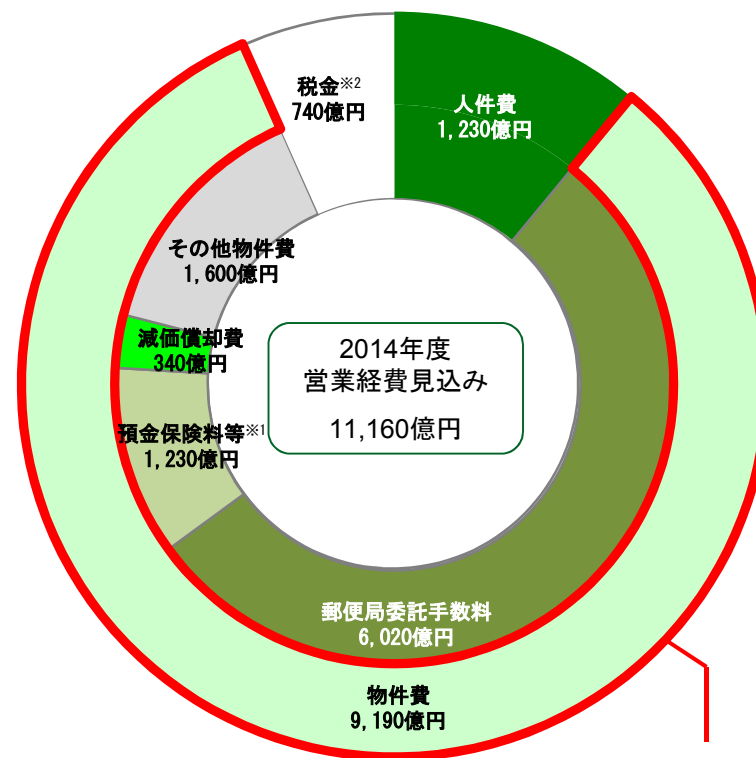
5 - (6) 強靱な経営態勢の構築① ～コスト削減～

- 民営化以降、これまでに約1,700億円の営業経費を削減
- 今後も、システム経費をはじめとして、効率化努力を継続
- 2017年度の物件費(預金保険料含む)は、2014年度実績対比で500億円以上の削減を目指す

営業経費の推移



営業経費の構造 (2014年度見込み)



※1 預金保険料等の還付を織り込んだ計数
 ※2 消費増税の影響で税金は前年度比増

物件費を2017年度に
500億円以上削減
することを目指す

5 - (6) 強靱な経営態勢の構築② ～各種取り組み～

■コンプライアンスの徹底を大前提に、強靱な経営態勢の構築に向けた各種取り組みを推進

<p>上場企業としての ガバナンス強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●委員会設置会社としてのコーポレートガバナンス態勢の更なる高度化 ●上場企業としての開示・IR体制の構築
<p>リスク管理態勢 の一層の充実</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●運用の多様化を踏まえたリスク管理態勢の充実 ●オペレーショナル・リスク管理態勢の充実
<p>人材戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●人材育成の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・郵便局向け研修の一層の充実 ・階層別研修の充実 ・プロフェッショナルの育成(専門的知識・スキルを持つエキスパート社員やグローバルな人材の育成) ●戦略的な人材配置の実現 ●女性の活躍推進
<p>セキュリティの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●不正送金等に係るお客さま保護の強化 ●顧客情報及び情報システムの保護の強化
<p>迅速・的確な事務 処理体制の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●後方事務を担当する貯金事務センターのペーパーレス化・事務集中化による生産性の向上(イメージワークフローシステムの導入等)
<p>次世代システムの 計画の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●開発スピード・コストの改善、品質の向上を実現するための次世代システム計画の策定

5 - (7) 2014年度の評価・反省

■ 歴史的低金利が継続する厳しい経営環境の中、収益源の多様化に注力し、安定的利益を確保

利益

● 2015/3期第3四半期は、前第3四半期を上回る利益を確保

● 堅調な実績を踏まえ、年度業績予想を上方修正

(当期純利益: 3,500億円(前回公表比+900億円))

<前年度との利益の比較>

	15/3期第3四半期	14/3期第3四半期	増減
経常利益	4,199億円	4,169億円	+29億円
四半期純利益	2,800億円	2,646億円	+153億円

貯金残高

● 2014年度末の貯金残高(見込み)は178.3兆円。前年度末対比で+0.6兆円(+0.3%)

● 国内銀行の個人預金の伸び(2.3%)と比較すると、伸び悩んでいる状況

資金運用

● 国際分散投資を推進し、着実に外国証券の残高を積み上げ
(2013年度末残高: 約23兆円→2014年12月末残高: 約30兆円)

● 株価の上昇を受け、金銭の信託で保有する株式の含み益は、2014年12月末時点で約9,000億円まで拡大(前年度末対比+約3,000億円)

投資計画の進捗状況

● 営業店端末(CTM6)の配備、次期ダイレクトチャネルシステムの開発、ファミリーマートへのATM設置等、システム関係を中心に、有効に投資

6 かんぽ生命(生命保険業)

～お客さまから選ばれる真に日本一の保険会社へ～

6 - (1) 更なる成長・発展を目指した経営方針

ビジネスモデル

- 【顧客】 保有契約3,500万件・被保険者2,500万人の顧客基盤（女性・中高年層中心）を深掘り
- 【チャネル】 日本郵便との連携により、一体で成長していくビジネスモデルを追求
- 【商品】 既存商品の見直しから着手し、段階的に死亡保障・医療保障の品揃えを充実

簡易・迅速・正確なオペレーションを実現して、差別化を図る

「募集品質の確保・コンプライアンスの徹底」は、成長のためのプラットフォーム

戦略目標

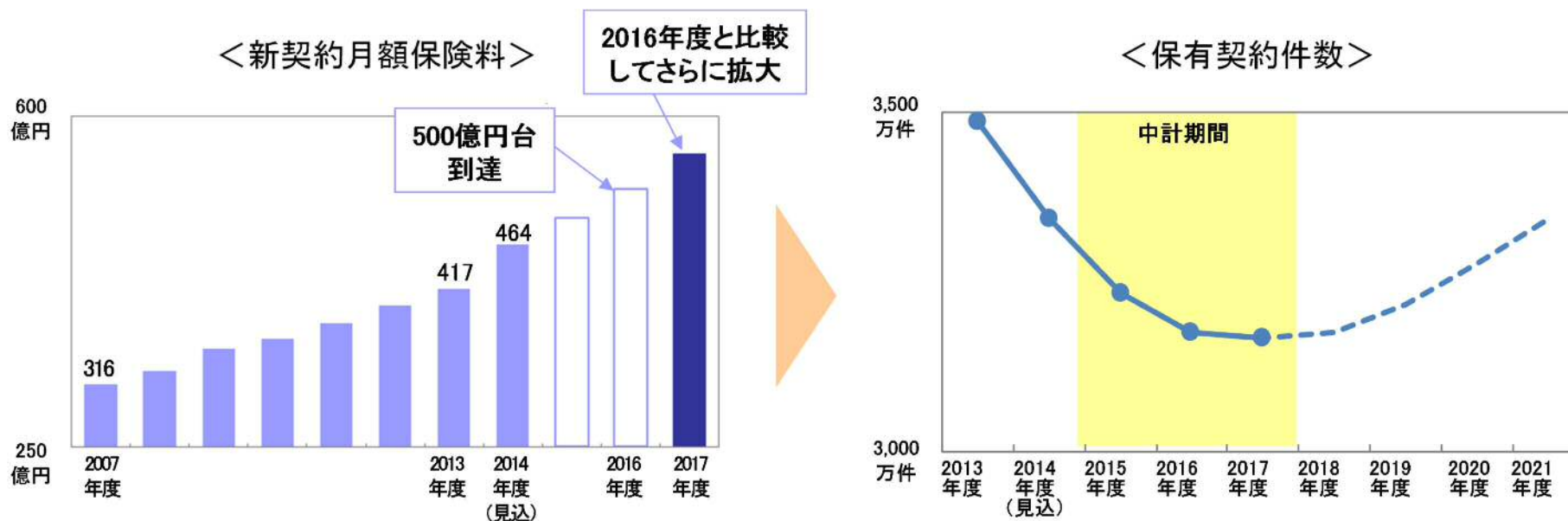
- 成長するために必要となる経営基盤の確立
- 当社の強みをさらに強固にする商品・サービスの開発
- 中期経営計画最終年度（2017年度）以降の保有契約の底打ち・反転を目指す

本格的な成長軌道への転換に道筋をつけ、日本郵政グループとして企業価値の向上を目指す

簡易生命保険創業100周年（2016年度）、かんぽ生命民営化10周年（2017年度）を見据え、
永続的な成長・発展のための揺るぎない土台づくりを加速

6 - (2) 保有契約件数の早期底打ち・反転の実現

- 販売チャネルの営業力を「質」・「量」とともに強化していくことで、新契約の拡大スピードをさらに加速し、中期経営計画最終年度（2017年度）以降の保有契約の底打ち・反転を目指す。



中計期間中は、利益の安定確保を目指す

保有契約の底打ち・反転以降、利益成長のステージへ

6 - (3) 引受から支払まで簡易・迅速・正確に行う態勢整備

- 将来の成長戦略を描くために、競争の基盤となる事務・システムインフラを構築。
- 引受から支払まで、簡易・迅速・正確な事務・システムを構築し、お客さまのご契約を管理する態勢を強化、質の高いサービスを提供することにより、「お客さまから選ばれる保険会社」を実現。

【郵便局インフラ】

ICTの積極活用

ICTの積極活用により、フロントラインの事務処理負担を軽減しながら、お客さまサービス向上を実現

主な取組

- 申込書等のペーパーレス化
- 新モバイル決済端末を活用した保険金等振込先口座登録

【サービスセンターインフラ】

IWFを基盤とした事務処理態勢の強化

イメージワークフロー（IWF）を基盤とした事務フローの改善により、事務品質・生産性の向上を加速するとともに、ICTの積極活用により、業務の更なる高度化を推進

- サービスセンターと本社の組織統合
- 最先端技術の活用による保険金支払業務の高度化

【システムインフラ】

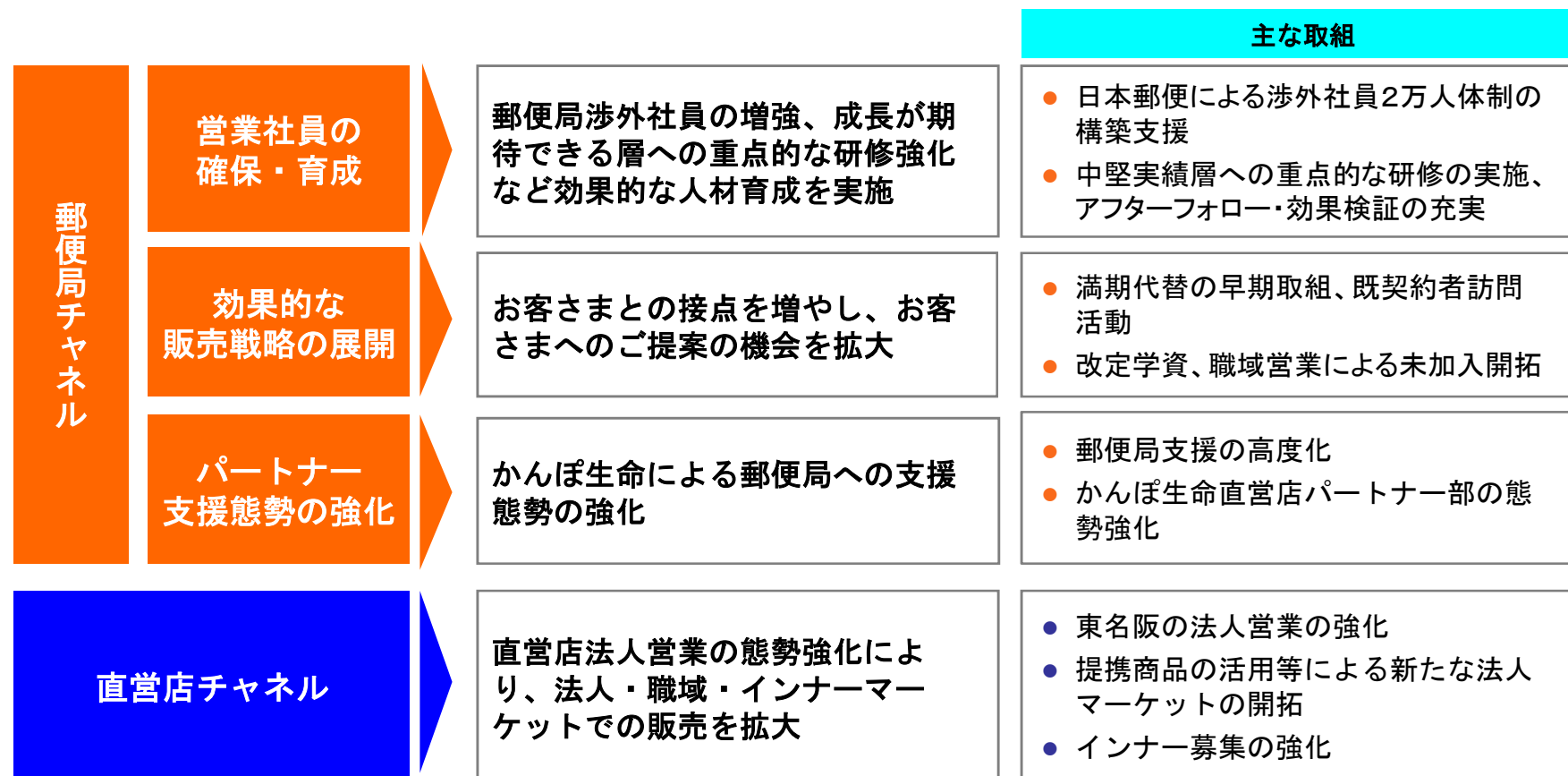
システム基盤の強化

2017年の基幹系システムの更改に併せて、業界標準機への統合、システム開発、事務設計の人材確保・育成等を実施し、システム品質・開発生産性を向上

- 開発・運用態勢の強化
- ITガバナンスの強化

6 - (4) 販売チャネルの営業力強化

- 日本郵便と一体となり、郵便局チャネルの営業力を強化し、お客さまに入院保障をおすすめしながら、ユニバーサルサービスの対象商品である養老・終身保険の販売を強化。
- 直営店法人営業の態勢強化により、法人・職域・インナーマーケットでの販売を拡大。



6 - (5) お客様ニーズに対応した商品開発・高齢者サービスの充実

- お客様ニーズに対応した商品・サービスを開発することにより、お客様の利便性向上に貢献するとともに、新契約の拡大につなげる。
- 今後拡大が予測される高齢者マーケットにおいて、「高齢者に優しいビジネスモデル」を構築し、高齢者に対して質の高いサービスを提供することで、お客さまからの圧倒的な支持の獲得を目指す。

お客様ニーズに対応した商品開発

若年層 新規開拓

- 学資保険の改定[2014年4月]
- 終身保険の加入年齢引下げ [2014年10月]

既存のお客さまへのサービス向上

- 短期払養老保険の開発 [認可申請中]
- 満期代替の向上に貢献する制度の導入

高齢者ニーズへの対応

- 養老保険の加入年齢引上げ [2015年4月]
- 終身保険の加入年齢引上げ

更なる保障の充実

高齢者サービスの充実

全てのお客さま接点（郵便局、コールセンター等）を高齢者の目線で見直す改革を推進

高齢者に優しいビジネスモデルの構築

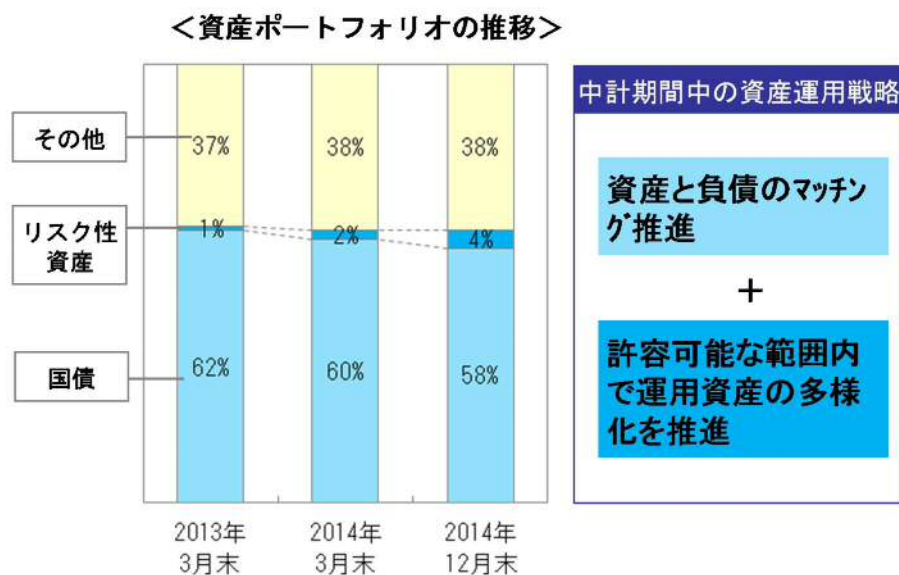
安心感・信頼感に基づく「高齢者に優しい」ブランド力の確立

既加入顧客（親世代）
同一世帯内の新規顧客（子・孫世代）

6 - (6) 運用収益力の向上

- 資産と負債のマッチングを推進するとともに、許容可能な範囲で資産運用リスクを取り、運用資産の多様化を進めることにより、収益性の向上を目指す。

運用多様化の促進



収益性の向上



中計期間中も安定的な収益性の向上を目指す

6 - (7) 内部管理態勢の強化・人材育成の強化

- 経営の根幹である募集品質の確保・コンプライアンスの徹底を大前提として、内部管理態勢を強化するとともに、人材育成とダイバーシティ・マネジメントを推進し、かんぽ生命の健全かつ永続的な成長・発展のための土台づくりを実施。

募集品質の確保・
コンプライアンス
の徹底

- 日本郵便との連携を強化し、過去のデータを抽出・活用した重点的な指導を行うことで、不祥事件等の未然防止・早期発見の取組みを強化。

お客さまの声を
経営に活かす取組
みの推進

- お客さまからお寄せいただいた声をもとに経営改善を行う取組みを推進。

リスク管理の強化

- 統合的リスク管理（ERM）により、財務の健全性の維持と資本効率（収益性）の向上を図りつつ、安定的かつ持続的な利益、企業価値の向上（中長期的な目処としてROEV6%~8%程度）を目指す。

情報セキュリティ
管理態勢の強化

- 顧客情報等の厳格な管理のため、情報セキュリティ管理態勢を整備・強化。

内部監査態勢の強
化

- 内部監査態勢の強化により、内部監査を業務改善に積極的に活用。

人材育成の強化

- 会社業務の中核となり競争力の源泉となる人材を育成するとともに、多様な人材が働きやすい職場環境を創出（ダイバーシティ・マネジメントの推進）。

6 - (8) 経営目標 (2017年度)

- **新契約月額保険料**

簡易生命保険創業100周年（2016年度）に新契約保険料（保険）を
500億円台に乗せて更に拡大させることで、
中期経営計画最終年度（2017年度）以降の保有契約の底打ち・反転を目指す。

- **当期純利益**

市場環境が大きく変化しないことを前提に、800億円程度を確保。

- **配当性向**

財務の健全性、契約者への利益還元とのバランスを図りつつ、
配当性向30～50%程度を目安として、安定的な株主還元を実施。

6 - (9) 2014年度の取組と評価・反省

<p style="text-align: center;">営業</p>	<p><改定学資保険の発売></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4月に改定学資保険を発売。お客さまに学資保険の重要性を訴求し、マーケットを拡大 ※2014年度第3四半期 業界全体76万件 [前期比183%] かんぽ生命51万件 [前期比354%] <p><郵便局の営業人材の育成></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本郵便との連携により、日本郵便の営業社員向け研修を実施し、人材育成を着実に推進 <p><かんぽ直営店における提携商品の活用></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 7月にアフラック社がん保険の受託販売を開始
<p style="text-align: center;">事務・システム</p>	<p><支払業務システムの導入></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4月以降、5つのサービスセンターで段階的に移行を開始し、10月に全面移行完了 <p><キャッシュレス化の推進></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4月に既存契約の振込先口座登録を受付開始
<p style="text-align: center;">資産運用</p>	<p><運用多様化の促進></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 外債・株式への運用を当初計画から前倒し実施し、収益力向上に貢献 ※リスク性資産（外国証券・国内株式）の構成割合 2013年度末：2% → 2014年12月末：4%

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。

本資料は、日本国内における当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。

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。