JP ビジョン2025

~ お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指して ~

2021年5月14日





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。

目	次		はじめに			3
			-1	JP	ビジョン2025のポイント	4
			П	JP	ビジョン2025	13
				2	日本郵政グループの信頼回復に向けて	14
					1-1. まずはお客さまの信頼回復から	15
					1-2. お客さま本位のサービスの提供	16
					1-3. 組織風土改革	17
					日本郵政グループの新たな成長に向けて	
					2-1. 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	
					(1) 日本郵政グループ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	22
					(2) 日本郵便(郵便・物流事業/郵便局窓口事業/国際物流事業) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	28
					(3) ゆうちょ銀行 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	36
					(4) かんぽ生命保険	43
					(5) 不動産事業	50
					2-2. 資本戦略・人事戦略・ESG経営	
					(1) 日本郵政の資本戦略 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	55
					(2) 人事戦略(社員視点に立った働き方改革の推進) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	58
					(3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの ·············	60
					数值編	65
					Appendix	69
			Ш	JP	リビジョン2025工程表	72



はじめに

- # さらに、ウィズ/アフターコロナ社会においては、非接触/非対面のサービス、コミュニケーションのデジタル化等に止まらず、ライフスタイル、働き方等、社会の在り方そのものが大きく変わることが想定され、当グループのビジネスモデルもこれに整合させるべく変革させていく必要があります。
- エ 本中期経営計画「JP ビジョン2025」は、具体的な新たなビジネスを確立していく期間等を考慮し、2021年度~2025年度の5年間を対象としています。また、工程表を策定し施策ごとに進捗管理を行います。なお、事業環境の変化のスピードは年々加速していることから、3年後を目途に計画の見直しを行います。



1. 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、リアルの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。

リアルの郵便局ネットワークとデジタル (「デジタル郵便局」) との 融合による新たな価値創造









リアルの郵便局ネットワーク

デジタル郵便局

コアビジネスの充実強化による成長と ビジネスポートフォリオの転換



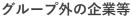
お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」

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。





















日本郵政グループが目指す姿

一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一

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・ディバイド 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

一金融2社株式の処分と日本郵政グループの将来像一

グループの将来像 JP ビジョン2025 期間中 現在 (金融2社株式の完全処分後) 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% 郵便局 以下とすることを目指します。 新規ビジネス等 ネットワーク 不動産 新規ビジネス等 不動産 日本郵便 グループ外 日本郵便 日本郵便 の企業等 ↑ 受委託関係 ↑ グループー体の ビジネスモデルは不変 ゆうちょ かんぽ ゆうちょ かんぽ ゆうちょ かんぽ 銀行 生命 銀行 生命 銀行 生命

グループ連結利益のイメージ

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、リアルの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

融

一体的な サービスによる

新しい価値提供



地方公共団体との連携



リアルの郵便局 ネットワーク



リアルによる 安心と信頼

□ 社員をサポートするタブレット などのデジタル装備

ロ デジタル・ディバイドへの対応





□ Web □ スマホアプリ

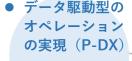
ロ リモートサービス



他社との連携・協業



サイバー セキュリティ対策







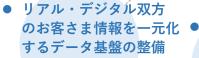
 先端技術を活用した 輸送・配送ネット ワークの高度化・ グループ内のデータ 基盤・データ活用

お客さま・社員の声の活用

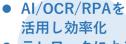
お客さま接点の デジタル化 提携パートナー との連携基盤



デジタル化の取組



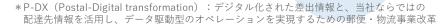
AI等のツールを活用 したお客さまの声、 計員の声の分析



テレワークによる 働き方改革 スマホアプリ (グループプラット フォームアプリ) の導入・拡充 デジタル化で紙利用 や二酸化炭素排出を 抑制し、SDGsの推進





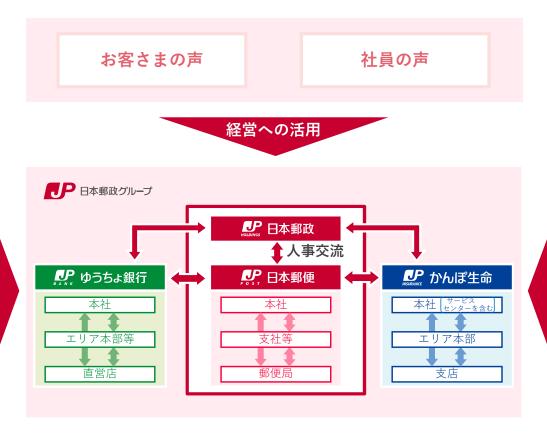


信頼回復と組織風土改革

- 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(最高経営責任者)、グループCFO(最高財務責任者)、グループCCO(最高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 郵便局窓口事業 国際物流事業	330億円 50億円 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

3.500億円以上 連結当期純利益 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 6%~8%成長を目指す EV成長率(RoEV^{※3})

90%以上を目指す お客さま満足度 NPS®×4 業界上位水準を目指す 保有契約件数 2.000万件以上

中期経営計画期間中 一株当たり配当額(DPS) 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、ベイン・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

*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

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

*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。

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}

*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	 □ 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 	▲30,000人相当分 ※新しいかんぼ営業体制の構築に伴う コンサルタント等のかんぼ生命への 兼務出向の影響(約13,000人)は含まない	▲1,600億円 ※新しいかんぼ営業体制の構築に伴う コンサルタント等のかんぼ生命への 兼務出向の影響(約13,000人)を含む
ゆうちょ銀行	 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 	▲3,000人	▲550億円
かんぽ生命	□ 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	▲1,500人	▲280億円

- (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。

II. JP ビジョン2025

1 日本郵政グループの信頼回復に向けて

- 1-1. まずはお客さまの信頼回復から
- 1-2. お客さま本位のサービスの提供
- 1-3. 組織風土改革① -金融営業の目標・評価体系の再構築 -
 - 組織風土改革② -お客さまの声・社員の声の経営への活用-
 - 組織風土改革③ グループの人材戦略について-
 - 組織風土改革④ ガバナンス強化-

1-1. 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信頼の回復に向けて、愚直に全力で 取り組みます。
- 日本郵政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ります。

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。



1-2. お客さま本位のサービスの提供

■ 日本郵政グループは、お客さま本位の観点から、お客さまニーズに応える商品・サービスを開発し、 お客さま目線のサービス提供スタイルにより、安心・安全にお客さまへとお届けします。

項目	会 社	取組内容
お客さまのニーズに応える	■ 日本郵便	地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等 (地方公共団体からの事務受託等)荷物の差出・受取利便性の向上等、お客さまニーズに応える 商品・サービスの開発・提供
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)	▮ ゆうちょ銀行	対面チャネルの資産運用商品ラインアップを、投資初心者が多い等の 顧客層に合った商品に整理安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタル サービスの拡充
	▮ かんぽ生命	• あらゆる世代のお客さまの保障ニーズ等に応える商品開発
お客さま本位の観点からの	▮ 日本郵便	• リアルとデジタルの融合によるお客さまへの提供価値の向上
サービス提供スタイルの	▮ ゆうちょ銀行	• お客さまからの苦情・相談等をフォローする組織態勢の強化
改革・チェック機能等の 態勢整備	▮ かんぽ生命	• お客さまのご意向に基づいた提案をするための正しい知識・販売手法の 定着の推進
	▮ 日本郵便	• コンプライアンスの徹底、不適正募集の根絶に向けた継続的な取組
お客さまサービスの 安心・安全の確保	▮ ゆうちょ銀行	• 高度なセキュリティ対策の実行と、新たなリスクに備えたITガバナンスと セキュリティ検証態勢の強化
	▮ かんぽ生命	• お客さまの視点に立った質の高い細やかなアフターフォローの実施



1-3. 組織風土改革① -金融営業の目標・評価体系の再構築-

- かんぽ商品の募集に係る問題等に関し、販売実績(特に新規販売)中心の営業目標体系や、販売実績を重視した人事評価が、お客さまの利益やご意向に沿わない営業活動の要因になっていたものと認識しています。
- お客さま本位の営業活動(お客さまの利益やご意向に沿ったご提案等)の徹底に向け、グループの 金融業務関係社員の営業目標・人事評価の在り方を抜本的に見直し、社員のお客さま本位のマインドを 高めていきます。

営業目標の見直し個人保険)

これまで(2019年度以前)

※2020年度は営業目標を設定せず

• 新契約を重視 (解約・消滅を考慮せず)



これから(JP ビジョン2025期間中)

- 新契約と契約継続の両方を同じ重要度で評価できるよう 純増額(販売額-消滅額)の目標へ見直す (2021年度は目標設定せず、2022年度から段階的に導入)
- 「お客さま本位の営業活動」を重視した目標体系への移行
 - 営業プロセス
 - 営業品質

ウェイトを拡大

- アフターフォロー

(2021年度~)

投資信託についても、2021年度は販売額目標は設定せず、 2022年度以降、純増額目標の設定につき検討。

人事評価の見直し(個人保険)

これまで(2019年度以前)

※2020年度は 営業実績を評価せず

• 新規販売実績を重視



これから (JP ビジョン2025期間中)

- 新規販売実績に偏った評価ウェイト設定を見直し、 「お客さま本位の営業活動」をバランスよく評価
 - 営業実績・・・・・・ウェイト縮小(2021年度は評価せず、2022年度以降

- 営業プロセス

目標設定状況に合わせて評価)

- 営業品質

ウェイトを拡大

- アフターフォロー

(2021年度~)

・ 加えて、2021年度からお客さまの声(満足度)による 評価を導入・拡大

投資信託等、他の金融商品についても、同様に見直す。



1-3. 組織風土改革② -お客さまの声・社員の声の経営への活用-

- グループ主要各社の経営陣の間でお客さまの声や社員の声を共有し、経営陣自らが、頂いた声を 経営に活かしてまいります。
- 具体的には、2020年度に実施した「JP VOICEプロジェクト」の成果も活かし、皆さまのご意見・ ご要望をグループ一体で業務改善等に活用します。



お客さまの声の受付/社員の声の受付

CS調査/ES調査

ニュース SNS

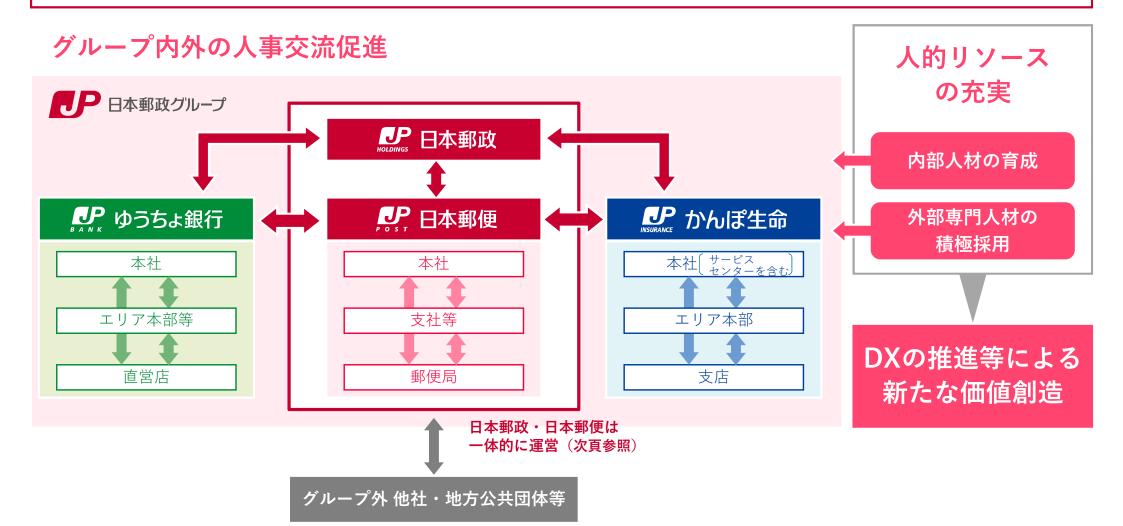
- お客さまの声、社員の声をAI等のツールを活用して分析する
- 順次、分析データ範囲の拡大、分析ツールの拡充等を検討し、各社経営に資するアウトプットを導く





1-3. 組織風土改革③ - グループの人材戦略について-

- グループ各社の本社・支社・フロントライン間、グループ各社間、グループ外も含め、グループ組織内の 風通しをよくするための人事交流を促進いたします。
- DXの推進等による新たな価値創造を行うにあたり、人的リソースをより充実するため、内部人材を育成 するとともに、外部からの専門人材の採用をより積極的に行います。





1-3. 組織風土改革4 - ガバナンス強化 -

- グループ横串機能を担うグループCxO制を導入するとともに、日本郵政・日本郵便の一体的運営を図り、 グループガバナンスを強化します。
- 支社への権限委譲や、郵便局一体のマネジメント体制への見直しにより、支社・フロントラインのマネジメント機能を強化します。
- 「コンダクト・リスク」を早期に探知し対応する態勢を構築し、グループ一体となったリスク管理を行います。

「ガバナンス強化に向けた取組〕

1	グループCxO制
-	7 /V 7 CXOmi

- 日本郵政の持株会社としての横串機能を発揮するため、グループCxO制を導入
- グループCxO*は、財務・経理、IT、コンプライアンス、リスク管理、人事等、グループの主要な分野におけるグループ横串での調整・助言の役割を担うとともに、その責任を負う

- 2 日本郵政・日本郵便の 一体的な運営
- 日本郵政と日本郵便については、郵便局を核としたグループ運営を徹底する観点から、 両社間の役員の兼務、両社の本社人事・採用の一体化等により、一体的に運営する

3 支社への権限委譲

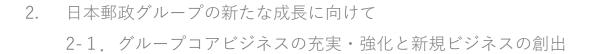
- 本社の持つ権限・責任を支社へと委譲することにより、地域の実情に応じて、支社の独自性と機動性を向上させる
- 4 郵便局一体のマネジメント 体制への見直し
- 比較的規模の大きい郵便局における、郵便・物流、窓口、金融渉外の各機能を 重視した従来のマネジメント体制を見直し、郵便局一体となったマネジメントを推進する

- 5 グループ一体となった リスク管理
- お客さま本位の業務運営を阻害する事象 (コンダクト・リスク) を早期に探知し対応する 態勢をグループ全体で構築し、グループ一体となったリスク管理を行う



2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて

- 2-1. 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
 - (1) 日本郵政グループ
 - (2) 日本郵便
 - ・郵便・物流事業
 - ・郵便局窓口事業
 - ・国際物流事業
 - (3) ゆうちょ銀行
 - (4) かんぽ生命保険
 - (5) 不動産事業
 - 2-2. 資本戦略・人事戦略・ESG経営
 - (1) 日本郵政の資本戦略
 - (2) 人事戦略(社員視点に立った働き方改革の推進)
 - (3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの





(1) 日本郵政グループ

- グループDXの一体的推進による新しい価値提供
- 「お客さま本位 | の観点からのお客さまデータの活用
- グループDXの基盤づくり(投資、セキュリティ、デジタル・ディバイドへの対応、 人材育成・体制強化)
- 業務集約による効率化(BPR/DX)
- 社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等の創出

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、リアルの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。
 - リアル・デジタルの郵便局が一体的に、より幅広い世代の多くのお客さまに合わせた体験を提供
 - 連携基盤の構築やデータの活用により、グループ外企業や地方公共団体との連携・協業を通じた新サービスを拡充
 - あらゆる業務のデジタル化により、社員が安心して効率的に働ける環境を実現、お客さまへのサービスに注力

日本郵政グループ『共創』プラットフォーム

~全世代・全地域のお客さまへ、それぞれのライフステージやライフスタイルに合わせた体験・サービスを提供~

リアル郵便局

リアルによる安心と信頼をもっと

- お客さまに合わせたコンサル ティングやサポート
- 窓口手続のデジタル化でより 利用しやすく







一体的な価値提供

- グループ各社のサービスをワンストップで
- デジタル手続のサポートをリアルで、 リアルのプロモーションや情報発信をデジタルで
- お客さまを惹きつけるロイヤリティ プログラム

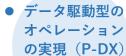
デジタル郵便局

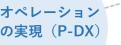
いつでもどこでも、 より便利・身近に多くのお客さまへ

- ・郵便局サービスをいつでも どこでもオンラインで
- お客さま一人ひとりのニーズに あった情報提供・サービス提案











先端技術を活用した 輸送・配送ネットワーク の高度化・効率化

グループ内のデータ

基盤・データ活用

お客さま・社員 の声の活用

お客さま接点の デジタル化

デジタル化の取組







提携パートナー との連携基盤



 AI/OCR/RPA 等による業務効率化、 テレワークによる働 き方の改革



● デジタル化で紙利用 や二酸化炭素排出を 抑制し、SDGsの推進





「お客さま本位」の観点からのお客さまデータの活用

- お客さまが、日本郵政グループが持つ様々な商品・サービスにつき、一元的にご利用いただけるよう、 グループ各社の持つお客さまに関するデータを、一体的に整備します。
- この整備されたデータについて、個人情報保護には十分配意しつつ活用し、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」としてお客さまに新たな価値が提供できるよう新サービスを拡充します。

「データ利活用の対象の拡がりのイメージ]

(2021年度~順次)

(2020年度末)

商品間乗換契約 グループお客

品間乗換契約グループお客さまチェックデータ基盤の整備

郵政グループ社員

郵便局を軸とするグループ 各サービスにおいて、書面に よる同意をいただいたお客さま の情報を一元化し、お客さまへ 的確な提案を実施 データ基盤とオンライン サービス連携

郵政グループご利用のお客さま

郵便局社員によるサービスと、スマホ・PCによるオンラインサービスの情報連携により、お客さまにとってシームレスなサービスを展開

(2023年度目途)

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」



すべてのお客さま・パートナー企業

日本郵政グループのビジネス プラットフォームを基盤として パートナー企業のサービス等を 受託するなど、生涯にわたって お客さまの生活をサポートとする 便利なサービスを拡充していく

郵政グループ内一部社員(※)

信頼回復に向け、商品間の乗換 契約のモニタリングを恒常的な 取組とするためのシステムを 構築





グループDXの基盤づくり

(投資、セキュリティ、デジタル・ディバイドへの対応、人材育成・体制強化)

- グループDXの推進等のため、JP ビジョン2025期間中に約4,300億円の戦略的なIT投資を行います。
- 「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ります。
- 郵便局ネットワークを、デジタルサービスにアクセスできないお客さまへの結節点として活かすなど、 デジタル・ディバイドの解消に取り組みます。
- スピード感のあるDX推進のため、外部人材を受け入れるとともに、専門人材(データサイエンティスト等)の自社育成を進めます。

投資テーマ 主な取組内容 投資額(※) P-DXの推進 データドリブンによる 1,800億円程度 • より便利な差出・受取サービス 郵便・物流事業改革 • オペレーションの効率化 デジタルサービスの拡充 安心・安全を最優先に セキュリティ対策/不正防止 質の高い金融デジタル 2.300億円程度 • 通帳アプリの機能拡充 サービスの充実 • お客さま接点のデジタル化 共創プラットフォーム • グループお客さまデータ基盤 • 各パートナーとの連携 100億円程度 • データ分析/AI活用 リアルの郵便局 • スマホアプリ(グループプラッ ネットワークと トフォームアプリ) 「デジタル郵便局」 窓口業務運営のデジタル化 の融合 • タブレット活用、各種手続の デジタル化 100億円程度

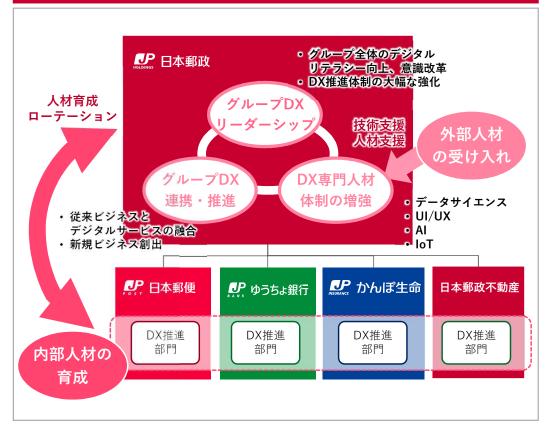
• コンサルティング強化

合計

• デジタル・ディバイドへの対応

戦略的なIT投資

DX実現のための人材育成・体制強化



4,300億円程度

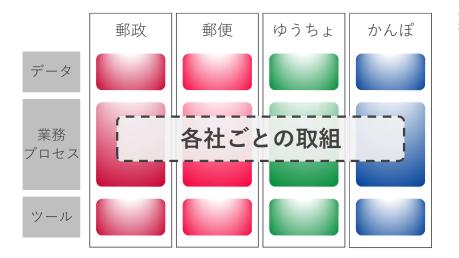
業務集約による効率化 (BPR/DX)

■ グループ各社の業務の現状を踏まえ、業務集約による効率化効果が大きいと考えられる業務については グループ横断的に集約し、一括してBPR/DXを行い効率化を図る取組を進めます。

現在の日本郵政グループ

各社・各部門ごとの効率化の取組

- 取組の範囲や投資は限定的となる
- グループ全体の状況把握が難しい



業務の集約

業務プロセス 全体のBPR

ゲー括で デジタル化

目指す姿

グループ横断での効率化・ 生産性向上の取組

- 抜本的な改革と投資の最適化
- データに基づいた経営判断





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を把握し、グループ横断的な体制で、社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス 等を検討します。
- お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を通じてグループ外の企業等と共創し、また、必要に応 じてM&Aを実施することで、新規ビジネス等を創出します。



検討

- □ グループ横断的な検討体制の構築
- □お客さまニーズを把握するため支社、 エリア本部、フロントライン社員も参画

ニーズ調査

- □ お客さまとの対話
- □ アンケート

取組 (例)

- □ お客さまニーズ起点のサービス開発・提供
- □ デジタル技術と郵便局のリアルネットワーク を融合した価値の創出

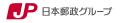
分析

- □お客さまニーズの分析
- □ データの解析

お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」







27

2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて2-1. 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) 日本郵便

郵便・物流事業

- P-DXの推進(データドリブンによる郵便・物流事業改革)
- 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

郵便局窓口事業

- 窓口業務運営のデジタル化の推進
- グループー体での新しいかんぽ営業体制の構築
- 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等

郵便・物流事業 郵便局窓口事業

● 生産性向上に向けた取組

国際物流事業

● アジア中心の経営構造への転換

郵便・物流事業

P-DX*の推進 (データドリブンによる郵便・物流事業改革)

- デジタル化の徹底によるデータとモノのスピード差や、配達先情報等の当社が保有するデータを活かし、 荷物分野の競争激化に打ち勝つ配送サービスを提供します。
- デジタル化された情報に基づくオペレーションの効率化を進めるとともに、お客さまにとっての 差し出しやすさ・受け取りやすさを追求します。
- 「JP ビジョン2025」期間中、P-DX及びオペレーション改革投資(ITや施設・設備)を3,000億円程度行います。

*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サービスを実現するための郵便・物流事業改革 「データドリブンによる郵便・物流事業改革]



アプリでラベル情報を登録することで、手書き 不要での差出が可能になり、非対面・非接触での 差出も容易



ポスト



コンビニ ※無人での 発送も可

郵便局



*(*1.

▲差出情報のデジタル化

差出データ

コード差出

▲ 差出情報のデジタル化



オペレーションの効率化

局内作業のスリム化や、デジタル化された差出 情報・配達先情報等を活用・蓄積し、生産性を 向上



局内作業の省人化・省スペース化 →移転等により、不動産価値の高い 資産は不動産事業に活用



物数に応じた要員や車両の割当、配送経路の最適化



テレマティクスを活用した配達 エリアや配達順路の見直し

過去実績を AI解析





自動ルーティングや 要員配置の最適化に活用

お客さまの受け取りやすさの向上

アプリやメールを通じ、到着前等の通知や、 受取希望日時・場所変更の受付ができ、お客さま の希望や都合に応じた受取が可能



配達依頼チャネルの見直し

- アプリやメール等、チャネルの拡大 や自動化
- ・再配達自動受付のAI化



受取拠点の拡充

・スマホでの受取場所変更



置き配



自動運転車・配送ロボット、 ドローンによる自動配送等 荷物受取の

お客さま

■ 日本郵政グループ

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

- お客さまのニーズに合わせて商品・サービス、オペレーションを一体的かつ戦略的に見直すことにより、成長するEC市場やフリマ市場の荷物を確実に取り込み、荷物収益を拡大させます。
- 営業倉庫の拡大を軸にした3PL*の拡大により、EC事業を展開しているお客さまの課題解決に貢献します。

*3PL(Third(3rd)Party Logistics):荷物の発送だけではなく、在庫管理や荷役等、EC事業を展開しているお客さまの物流業務をトータルに受託すること

[ゆうパックの物数推移]

(億個) ■ ゆうパック □ ゆうパケット 13.6億個 +2.7億個 14 $(20 \to 25)$ 10.9 5.9 8.8 5.0 8 2.6 6 4 7.7 6.1 5.9 2 2017年 2020年 2025年 (見込)

[2021年度以降の営業倉庫拠点一覧(予定)]





[※] 上記の拠点には、将来的な不動産開発を検討している拠点を含む

郵便局窓口事業

窓口業務運営のデジタル化の推進

- タブレットを活用し、各種手続のデジタル化を進めることにより、業務の効率化を進めるとともに、 それによって創出した資源を活かし、リアルならではのサービスを展開します。
- コンサルティングアプリやデータ化された営業活動記録を活用して、お客さまのニーズに合わせた コンサルティングサービスを提供します。

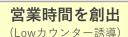


業務手続のペーパーレス化

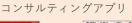
- 各種手続・申込のタブレット処理
 - 適正な業務フローの確立(不備防止)
 - 預り証等の電子化



業務用 タブレット









- コンサルティングアプリを活用した お客さまニーズの把握
- セールスプロセスの均質化
- お客さま情報記録システムによるお客さま情報の共有化

Low カウンター

コミュニケーションのステージアップ

監査・点検領域のシステム化

後方事務

- 監査・点検作業の確実な実施
 - 監査・点検結果の電子記録

監査・点検 システム









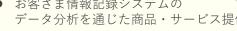
適正な実施指導 (後方事務支援)



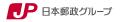
お客さま情報 記録システム

- 監査・点検の 実施状況確認
- 適正なセールス プロセスの確認
- お客さま情報記録システムの データ分析を通じた商品・サービス提供





本社・支社によるモニタリング

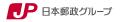


郵便局窓口事業グループー体での新しいかんぽ営業体制の構築

■ 高い機動性と専門性をもったコンサルタントと、多様なお客さまニーズに応える窓口社員が、 それぞれの能力を最大限発揮し、専門性と幅広さを兼ね備えた「総合的なコンサルティングサービス」を グループ一体で実現します。

グループ一体で コンサルタント 窓口社員 総合的なコンサルティング サービスを提供 ● かんぽ生命へ兼務出向 ● 活動拠点を集約化 お客さま 広範な商品・サービスの提供 生命保険の業務に特化 (生命保険商品を含む) 担当顧客へのアフターフォローの充実/ 窓口における積極的なお声かけ/ 生命保険商品以外のニーズを把握 高い専門性をともなった保障の提案 幅広い金融商品の提案 家庭への訪問を通じて、アフター フォローや商品サービスを案内 生命保険に係る専門知識・スキル 幅広い金融商品・サービスの知識 してほしい 「DX活用によるデジタル化]

非対面サービスの充実(Web予約/Web相談



郵便局窓口事業 地域ニーズに応じた多種多様な商品・サービス等

② ①以外の行政事務

• 国民年金関係の受

付、戸籍の届出等の

受託等に加え、転出 届の受付・転出証明

書の引き渡し、印鑑

登録の廃止申請の受 付等、法令改正(予

定)にも対応。

- 地方公共団体事務の受託、地域金融機関との連携強化、駅窓口業務の受託等、地域に信頼される 郵便局ならではのサービス展開を拡大します。
- 郵便局ネットワークの価値向上に取り組み、郵便局ネットワーク維持の支援のための交付金も活用 しながら、ユニバーサルサービスを確保します。
- また、お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置及び窓口営業時間の弾力化を進めます。

地域のニーズに応じて、サービスを拡大

地方公共団体事務の受託

① 公的証明書の交付事務

- 地方公共団体が発行している 公的証明書を、地方公共団体 からFAXを通じて郵便局の 窓口でお客さまに交付。 ※一部の郵便局ではPCでの入力代 行を実施
- ③ 受託窓口事務等

バス回数券等の商品をお客さまに販売

敬老乗車証等をお客さまに交付

地方公共団体への取次

- ④ マイナンバーカードの電子証明書関連事務
- 地方公共団体施設への郵便局の設置
- 地方公共団体の支所等に郵便局を出店し、ワンストップサービスを実現。

郵便局における銀行手続事務等の受付・取次

- 郵便局の窓口において、地域金融機関の個人のお客さま から、住所変更、氏名変更、印鑑変更などの受付、口座解約、 振替・振込などの取次を実施。
 - 地域金融機関ATMコーナーの設置
 - 郵便局スペースの一部を賃貸し、 地域金融機関のATMコーナーを設置。
 - 郵便局窓口と 駅窓口の一体運営
 - 駅窓口業務との一体的な運営を実施。
 - 郵便局業務を取り扱うとともに、 駅業務として、普通乗車券等の 発売等を取扱い。
- コンビニエンスストアと 郵便局の併設
 - コンビニエンスストアと郵便局を併設。





郵便局





リアル店舗

郵便・物流事業

郵便局窓口事業 生産性向上に向けた取組

- 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します。
- 現在のネットワーク水準を維持しつつ、効率化等に応じた業務量の減少や適正な要員配置に伴い、 ▲30.000人(▲8%) 相当分の労働力減少となる見通し(2020.4→2025.4)です。
- 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します。

労働力の見通し 人件費の見通し (業務量相当) ▲30,000人相当分 ▲1,600億円 *新しいかんぽ営業体制の *新しいかんぽ営業体制の 構築に伴うコンサルタン 構築に伴うコンサルタン ト等のかんぽ生命への兼 ト等のかんぽ生命への兼 務出向(約13,000人)の 務出向(約13,000人)の 影響は含まない 影響を含む 2020.4 2025.4 2020年度 2025年度

- ※ 現時点で想定する業務量に基づく労働力の見通しであり、業務量の増減に合わせて随時増減するもの
- ※ 期間雇用社員を含む

重点分野への投資

- P-DXの推進(次期基幹 システムへの更改を含む)
- オペレーション改革
- ・窓口業務運営のデジタル化 の推進 (タブレットの増備 等)
- •不動産開発 等



国際物流事業

アジア中心の経営構造への転換

- 不採算事業からの撤退及び合理化によるコスト削減を進め、利益拡大を目指します。
- 豪州に依存した経営構造から脱却し、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長を 図ります。

[効率化施策の推進]

不採算事業からの撤退

■ エクスプレス事業の売却

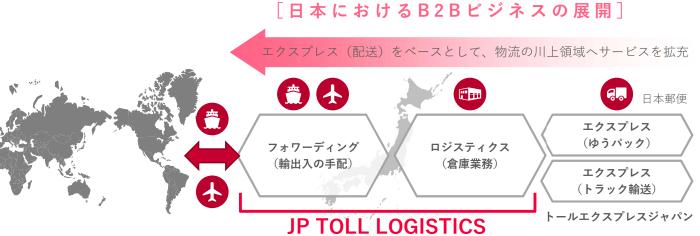
豪州事業の合理化

- □ 本社機能における人員配置等の合理化
- □ ロジスティクス事業における人員配置 等の合理化

アジア中心のビジネスモデルへの移行

- アジア域内で特に成長が見込まれる国と業種に フォーカスした事業展開
- トールエクスプレスジャパン及びJPトールロジス ティクスの活用による国内BtoBビジネスの拡大

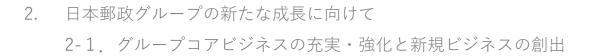




(具体例) X社は配送にトールエクスプレスジャパン、日本郵便を使っているが、 JPトールロジスティクスが商品の倉庫保管業務(ロジスティクス)や商品の輸出入を 取り扱うことで、サプライチェーンマネジメント(SCM)の最適化・効率化を提案

アジア中心のビジネスモデルへの移行推進







ゆうちょ銀行

- デジタルサービス戦略
- 資産形成サポートビジネスおよび新規ビジネス
- 直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革
- 経営資源のシフトによる生産性向上
- 地域への資金循環・地域リレーション機能の強化
- 市場運用・リスク管理の深化

デジタルサービス戦略

- 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、 郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を促進します。
- 顧客基盤を活用し、多様な事業者との連携により最適なサービスを提供する、「共創プラットフォーム」を構築します。

お客さまが最適なチャネルを選択

リアルチャネル



- 郵便局ネットワークを通じたサービス提供
- お客さまに最適チャネルをご案内
- デジタルサービスの身近なサポート
- グループ連携を強化しつつ、法人顧客 へのデジタルサービス等の営業を強化

全国約24,000の 郵便局ネットワークを活用

サポートチャネル

コールセンター等の強化

● 熊勢を強化し、専門的なサポートを実施

リアルと デジタルの 相互補完



お客さま の声を サービス 改善に反映



デジタルチャネル



● 安心・安全を最優先に、UI/UXを継続的に 改善し、すべてのお客さまが利用しやすい デジタルサービスを拡充

> 通帳アプリの機能拡充・利用拡大 (基本バンキング機能を搭載)

家計簿・家計相談アプリ(新規構築)

お客さま自身が、現在ならびに将来の家計の 状況を確認でき、お客さま意向に沿った商品 サービスを選択できるアプリ

> 多様な事業者との連携による 最適なサービスの提供

ローン 投信

保険

税務相談

不動産

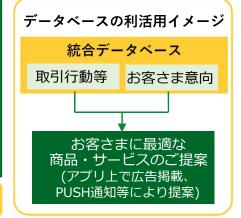
旅行代理店 物販/EC

寄付

グループプラットフォームアプリとも連携

各チャネルの取引等を統合した顧客データベースの構築・利活用

KPI 通帳アプリ登録口座数 1.000万口座 約280万口座 20年度 25年度 邦銀随一の顧客基盤 (通常貯金1.2億口座)



資産形成サポートビジネスおよび新規ビジネス

- 対面チャネルの資産運用商品ラインアップを、ゆうちょ銀行の顧客層に合った商品に整理の上、郵便局 ネットワークを活用し、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案します。また、デジタルチャネルでは、 競争力のある料金水準の下、誰でも使いやすいWeb、アプリでの環境を構築します。
- 多様な事業者と連携し、お客さまニーズに対応した新たなサービスを展開します。 (投資一任サービス、信託・相続サービス、フラット35直接取扱い、口座貸越サービス等)

資産形成サポートビジネスの方針

対面/デジタルチャネルで、お客さまから資産運用のご相談 (直営店(233)/投信取扱局(約1.500)/投信紹介局(約18.000)/家計相談アプリ)



オンライン相談機能 の導入・拡大

> かんたん・ べんり・ 低コスト

いつもの計員に 相談できる

最適なチャネル/商品・サービスをご案内





投資一任サービス※1

信託・相続サービス※2

投資信託

(ラインアップを整理)

非課税制度(NISA、iDeCo)

個人向け国債

お客さまに一層寄り添った ライフプラン・コンサルティングを実施

他社とも連携・協働し、 多様化するお客さまニーズに対応

対面チャネルの商品ラインアップを 投資初心者が多い等の

ゆうちょ銀行の顧客層に合った商品に整理

投資初心者には、非課税制度 等を利用した積立投資を提案

KPI つみたてNISA稼働口座数 40万口座

> 約13万口座 2020年度





2025年度

- 注) 赤枠は、中計期間中に新規導入予定の商品・サービス
- ※1 お客さまから投資判断の一任を受け、当該投資判断に基づき、売買・管理等までを行う商品の媒介を行うサービス(要認可)。
- ※2 遺言信託・相続型信託・遺産整理業務等の信託銀行等が取り扱う商品の媒介を行うサービス(要認可)。



デジタルチャネル

他社サービス

ネット証券・ネットロボアド等と 連携し、商品ラインアップを充実

投資信託

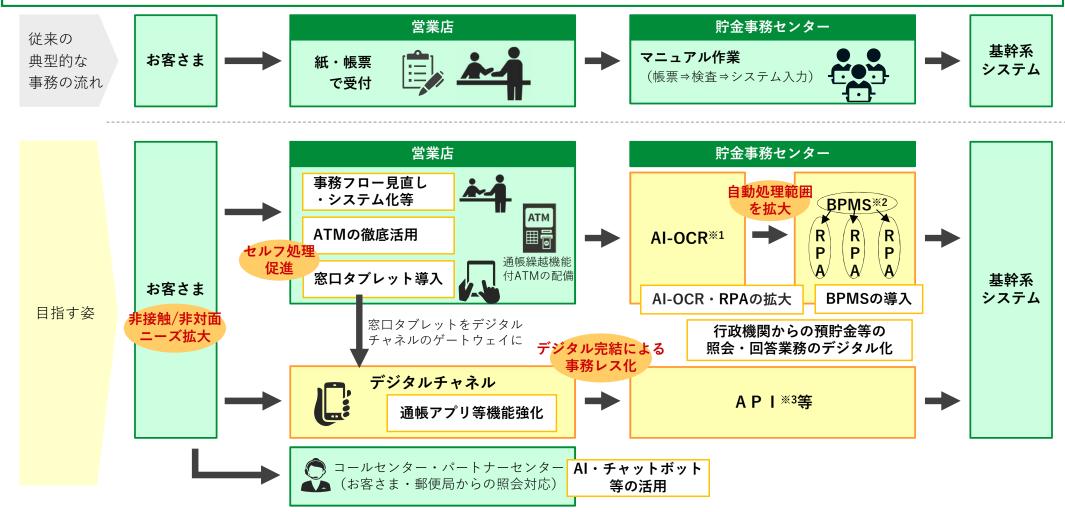
(フルラインアップ)

非課税制度(NISA)

誰でも使いやすい資産運用 プラットフォームの整備

直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革

- 定型的な取引のセルフ処理環境(窓口タブレット等)を整備し、デジタルチャネルの充実と併せ、お客さまの取引チャネルの選択肢拡充と、窓口業務の効率化を並進します。
- デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化により、貯金事務センター業務を改革します。



※1 AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR。

※2 Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローをシステム的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。
※3 Application Programming Interfaceの略。スマホアプリや外部システム等のデジタルチャネルと銀行内のシステムを接続するための標準技術。



経営資源のシフトによる生産性向上

- 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人減を計画しています。
- 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、経費全体で550億円削減を目指します。

人員計画 (人) 業務量削減により、 業務量 3,000人の人員減 削減 16.500 (採用調整による 自然減で実現) 強化分野 13,500 の増員 (▲3,000) 直営店コストの減少を 日本郵便への 委託手数料に反映 +800**▲**3.800 業務量減少に伴い 窓口端末機も削減 20年4月 25年4月(計画)

業務量削減

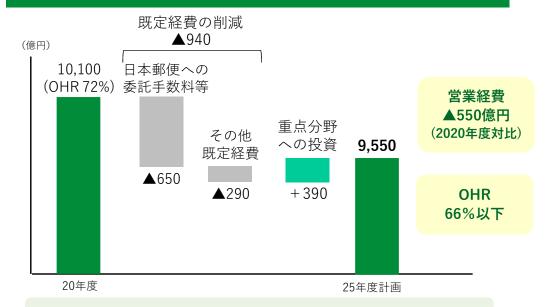
- デジタル技術活用、デジタル サービス利用拡大等による 直営店、事務センター等の 業務効率化
- 業務見直しによる全社的 な業務効率化

強化分野の増員

- 直営店のローン・法人営業 の強化、シニアライフ アドバイザー※1の増員
- 市場・GP^{※2}、DX、サイバー セキュリティ等の専門分野の 人材強化

生産性を向上

営業経費の削減・OHR※3改善



既定経費の削減

- 日本郵便への委託手数料 の削減
- 業務量削減による人員減
- 店外ATMの効率的配置
- 貯金・通帳関連コスト の削減
- 各種物件費の削減 等

重点分野への投資

- 強化分野の増員
- DX推進に向けた投資
- セキュリティ強化
- AML/CFT※4強化
- 新規ビジネス推進 等

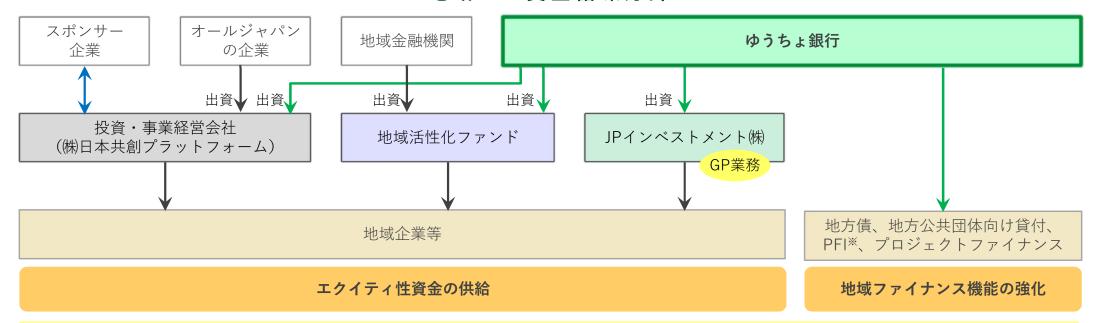
※3金銭の信託運用損益等を含むベース ※4マネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策

(3) ゆうちょ銀行

地域への資金循環・地域リレーション機能の強化

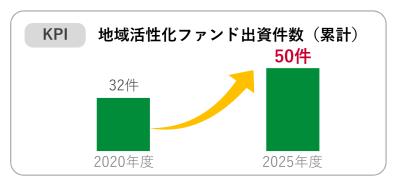
- 多様な枠組みを通じた資金供給(特にエクイティ性資金)により、地域活性化に貢献します。
- 「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応します。
- 地域リレーション機能を強化し、地域の情報を活用した、新たなビジネス機会の創出に挑戦します。

地域への資金循環方針



地域の資金で地域のプロジェクトをファイナンスする地域循環型の投資スキーム等の検討





※ Private Finance Initiativeの略。公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。

(参考) 地域へのファイナンス残高 : 約7兆円(2020年度末)



市場運用・リスク管理の深化

- リスクアペタイト・フレームワーク*1に基づき、投資適格 (IG) 領域を中心にリスク性資産残高を積み上げるとともに、戦略投資領域について選別的に投資を進め、安定的な基幹収益の確保に努めます。
- ストレス事象発生に備え、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築とリスク管理深化に努め、自己資本比率 (国内基準)10%程度、CET1比率10%程度*2を最低限確保すべき水準に設定し、財務健全性を十分確保します。
- **ESGテーマ型投資残高を拡大する等、ESG投資を強化し、持続可能な社会の実現に貢献します。**

*1:リスクアペタイト(自社のビジネスモデルの個別性を踏まえた上で、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量)を、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。
*2:2025年度はバーゼル川完全実施ベース。その他有価証券評価益除くベース。

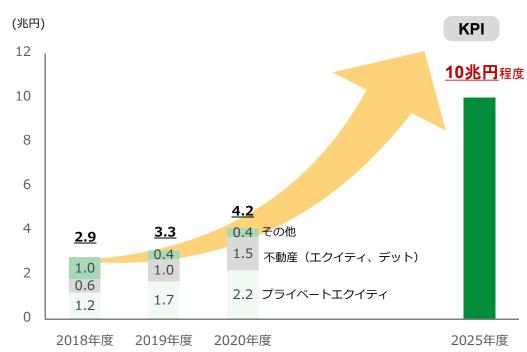
リスク性資産残高*3

*3:円金利(国債等)以外の資産



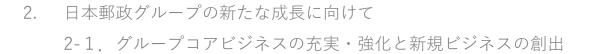
戦略投資領域残高*4

*4: オルタナティブ資産(プライベートエクイティファンド、 不動産ファンド(エクイティ)等)、 不動産ファンド(デット)、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等



外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少の一方、戦略投資領域の収益が本格化(Jカーブ効果)







(4) かんぽ生命

- 中期経営計画(2021年度~2025年度)の基本方針
- 新しいかんぽ営業体制の構築
- 保険サービスの充実
- 事業運営の効率化
- 資産運用の深化・高度化
- お客さま体験価値(CX)の向上

中期経営計画(2021年度~2025年度)の基本方針

を実現する

■ お客さまから真に信頼される企業へと再生し、お客さま体験価値を最優先とするビジネスモデルへ転換する ことで、持続的成長を目指します。

基本方針	主な取組み
------	-------

再生	信頼回復に向けた 取組みの継続	・お客さま本位の業務運営を徹底し、お客 さまとの信頼を回復する	・適切な募集プロセスのもと、「お客さまがご納得・ご満足の上で保険サービスをご利用いただく」活動を展開・お客さまへの丁寧なアフターフォローを通じた信頼関係の再構築	
	事業基盤の強化	・あらゆる世代のお客さまの保障ニーズ にお応えしながら、効率的な業務運営 により収益力を向上させる	 新しいかんぽ営業体制を構築し、保障性マーケットへの取組みを強化 あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの充実 デジタルによる変革(DX^{注1})を推進し、事業運営を効率化 新資本規制導入を見据えた資産運用の深化・高度化 	
持続的成長	お客さま体験価値の向上	・お客さま体験価値(CX ^{注2})を最優先とす るサービス提供体制を構築する	・感動いただけるサービスを核にお客さまを拡大するなど、DXを推進しながら、CXを最優先とするビジネスモデルへ転換	
成長	ESG経営の推進 (社会課題の 解決への貢献)	・サステナビリティ(持続可能性)を巡る 社会課題の解決に貢献し、SDGsと 持続的な成長を実現する	・当社の社会的使命を果たすことで、社会課題の解決に貢献・健康増進、介護・相続などの社会課題に関して、お客さまの生活に寄り添うサービスを提供	
	エルルは休かさにのという。			

再生と持続的成長のための土台

企業風土改革・ 働き方改革	・社員一人ひとりがやりがい(ES)を感じながら、会社とともに成長できる企業 風土に改革する	経営陣と社員のコミュニケーションを活性化し、将来ビジョンを共有多様なキャリア形成へのサポート、マネジメント力の強化多様で、柔軟な働き方の実現
ガバナンスの強化・	・リスク感度の高度化等により、事業運営 における健全性を確保し、持続的な成長	・コーポレートガバナンスの強化・マネー・ローンダリングならびに犯罪防止等対策の強化

へ還元

(注1)Digital Transformation(デジタルトランスフォーメーション)の略/(注2)Customer Experience(カスタマーエクスペリエンス)の略/(注3)Enterprise Risk Management(統合的リスク管理)の略

資本政策

• ERM注3に基づき、財務の健全性を維持しつつ収益を確保し、安定的に株主

新しいかんぽ営業体制の構築

- お客さまの多様な保障ニーズに対応した保険サービスを提供していくため、専門性と幅広さを兼ね備えた新 しいかんぽ営業体制を構築し、グループ一体での総合的なコンサルティングサービスを実現します。
- コンサルタントは生命保険のご提案及びアフターフォローに専念し、また、お客さま担当制を導入すること により、お客さまに質の高い細やかなアフターフォローを実施します。

新しいかんぽ営業体制

全国のお<u>客さま</u> グループー体で

総合的なコンサルティング

日本郵便

サービスを提供

かんぽ牛命



郵便局窓口

お客さまに幅広い

金融商品をご提案

に応じた連携 窓口にご来局の

かんぽサービス部 (コンサルタント)

お客さまニーズ

ご家庭への訪問を通じ たアフターフォローや 商品サービスをご案内

「新しいかんぽ営業体制」のポイント

コンサルタント の保険専業 での活動

- コンサルタントは、確かな募集品質に基 づく質を伴った営業活動により、生命保 険のご提案及びアフターフォローへ専念
- コンサルタントをかんぽ生命が直接責任 をもってマネジメントする体制を整備

お客さま担当制 の導入

長期継続的な信頼関係の構築に向けて、 お客さま一人ひとりに対して、責任を 持った丁寧な対応を実現

活動拠点 の集約

● 保有契約や人口などの市場性を踏ま え、コンサルタントが駐在する拠点を 集約



保険サービスの充実

- 人生100年時代における、あらゆる世代のお客さまの保障ニーズにお応えする保険サービスの開発を進めます。
- 世代をつなぐ保険サービスとお客さまの生活に寄り添うサービスをご提供していきます。

あらゆる世代、様々な場面での保障ニーズ



低廉な保険料でリスクに備えたい

• 青壮年層などにおける低廉な保険料で手厚い保障に備えることへのニーズ

経済的不安に備えたい

 万が一に備えるため、傷病、要介護リスクや企業の福利 厚生ニーズ等の保険本来のニーズ

安心・健康な老後生活を送りたい

• 長生きリスクに備えつつ、健康増進・Well-being注向上を図りながら、安心・健康な老後生活を送ることへのニーズ

(注)肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。

相続や資産承継に備えたい

• 高齢者層における子や孫への相続や資産承継へのニーズ

お客さまの保障ニーズにお応えする保険サービス

今後の商品開発の方向性

- 低廉な保険料でバランスのとれた保障を提供 (医療特約の保障内容の充実等の改定)
- 人生100年時代を踏まえ、高齢・中高年層の 保障等のニーズに応える商品の拡充 (保障領域の拡充等)
- 健康寿命延伸に貢献する商品の研究 (健康増進データの蓄積・活用)

学資保険を起点に 青壮年層へ "つなぐ"



介護・相続等を起 点に青壮年層との 接点を強化し、 "つなぐ"

親世代





子世代・孫世代





お客さまの生活に寄り添うサービス

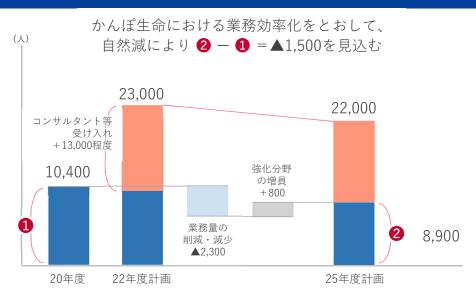
かんぽ生命をより身近に感じていただけるよう、 ライフイベントに加えて、お客さまの日々の生活 のお悩みにも寄り添うサービスを提供



事業運営の効率化

- 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します。
- 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します。

要員数の見通し



※ 22.4出向コンサルタント等13,000名の受け入れを前提 ※ CX/DX推進による事務領域の効率化、共通部門の業務集約化を見込む

主な業務量の削減

▲2,300名 相当の業務量削減等

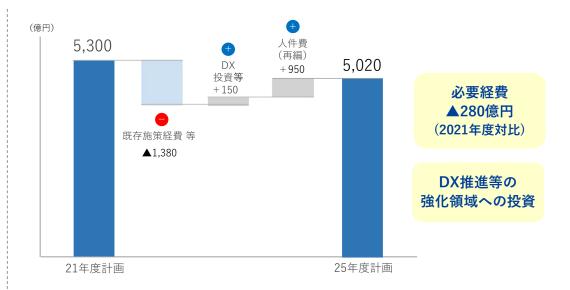
● DX推進によるサービス センター等の業務効率化

強化分野の増員

+800名 強化領域へ要員をシフト (お客さまサポート領域等)

 お客さまサポート業務 (カスタマーサービス センター等)の強化

必要経費の削減・強化分野への投資



経費の削減

- システム開発等における 生産性向上
- 各種施策経費の削減、 減価償却費の減、 委託手数料の減 等

強化領域への投資

- DX推進に向けた システム投資等
- [参考]中計期間における 戦略的IT投資規模
- 5年間:1,000億円規模



資産運用の深化・高度化

- **ERMのフレームワークの下、ALM運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保を目指します。**
- 新資本規制導入に適切に対処しつつ、オルタナティブ等の投資領域毎とポートフォリオ構築の両面から資産 運用を深化・高度化します。
- かんぽ生命らしい"あたたかさ"の感じられるESG投資を推進します。

資産運用の 深化・高度化

- オルタナティブ・クレジット等専門部署を設置し、投資領域毎の運用力を強化
- 精緻化されたリスク分析に基づく、ポートフォリオ構築の高度化
- 専門職人事制度の導入による高度な運用人財の採用・育成
- 様々なリスクシナリオの策定・影響分析等を通じたリスク管理態勢の強化

新資本規制 対応

- 経済価値ベースの新資本規制導入を見据えた資産配分プロセスの実施
- ESRの向上・安定化を目指し金利リスク削減等の対策を実施
- 新資本規制導入に向けたポートフォリオマネジメント手法の多様化

ESG投資 の推進

あたたかさの感じられる かんぽならではの投資 を目指す SUSTAINABLE DEVELOPMENT **G**ALS

- ESG投資方針に沿って、Well-being注向上、地域と社会の発展、気候変動対応を含む環境保護への貢献を重点取組みテーマとした投融資を推進
- 脱炭素社会実現に資する投融資の積極化
- 全資産ESGインテグレーションの実施・深化
- 投資ポートフォリオのカーボン・
 フットプリントの計測、分析、開示



太陽光発電事業への投資

(注)肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること。

日本郵政グループ

収益追求資産



ESG投資

投融資先再生可能エネルギー施設の総発電出力

2021年3月末		発電出力※	
国内	エクイティ	18.8	
	デット	14.0	
海外	エクイティ	19.7	
	デット	8.2	
合計		60.7	

[中計期間] 150万KW を目指す

※単位:万KW, 当 社持ち分換算後

お客さま体験価値(CX)の向上

- お客さま体験価値の向上の観点から、保険サービスを抜本的に見直し、お客さまの利便性や募集品質を向上 させることで、「かんぽ生命に入っていてよかった」と感動いただけるよう取り組みます。
- その体験価値をご評価いただいたお客さまから、そのご家族や知人、さらには地域・社会全体へかんぽ生命 をお勧めいただくことで、お客さまを広げていきます。

新契約 アフターフォロー ~ 請求 家族や知人に、是非かんぽ生命の保険サービスをお勧めしてみたい 多様な年代・価値観の 全てのお客さま その場でスムーズに 自分に必要な かんぽへの電話連絡だけで、 自分のことをよく分かってもらえているん ~ 「かんぽ生命に入ってい 契約できて便利だった 保障が分かった スムーズに保険金を受け取れた 丁寧なフォローで、簡単、タイムリーに請求できた てよかった」と感じていた だく体験~ 利便性の向上・募集品質の確保 新たなアプリケーションを導 お客さまデータベースを構築し 各種手続きのデジタル化やカスタマーサービス 入しお客さま一人ひとりに センターの専門スタッフによるオンラインでの **チーム一体で**、きめ細やかな **寄り添って**、ニーズに即した 同席により**手続きをその場で完結** あたたかみのあるサポートの提供 フロント 最適なご提案 (コンサルタント カスタマー サービス /窓口) コンサルタント 新たなデバイス 手続きデジタル化 か AI-OCR コンサルタント eKYC 疑問点に お客さまデータベース カスタマー お答えします サービス ご契約 お問合せ 取引 センター 情報 情報 情報 等 オンライン同席 チャット 各種手続きのフロント完結やデジタル技術の活用により バックオフィス

バックオフィス事務の効率化の実現

2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて2-1. 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



(5)不動産事業

- 収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長
- 郵政グループの不動産事業は、DXを駆使し、 空間提供に加え体験提供へ
- 不動産事業の計数目標

収益の柱の一つとなるよう不動産事業を成長

- コアビジネス強化の観点から、P-DXによるオペレーションの効率化の推進等により事業用施設の集約・ 効率化を行うとともに、不動産事業への活用を進め、また、グループ外不動産への投資(安定的な収益が 可能な不動産を厳選し投資)も進めることで、不動産事業の利益を大幅に拡大します。
- 他社との連携やM&Aにより、不動産事業の強化・拡充につなげ、利益の上積みを図ります。







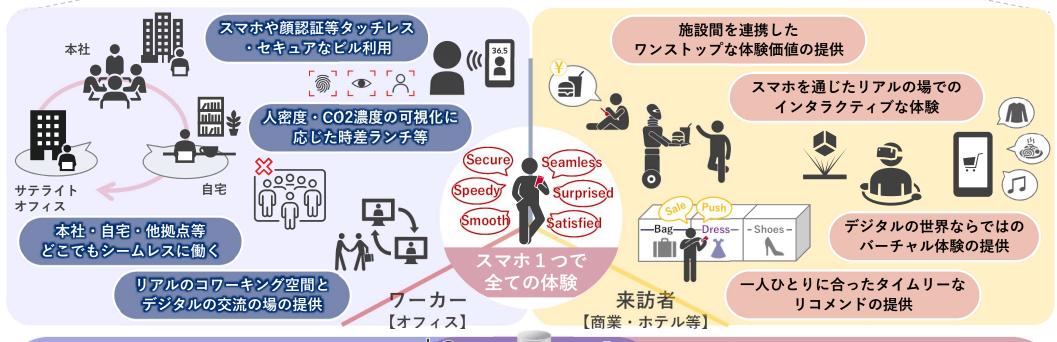
*2日本郵政不動産が野村不動産を代表とするグループへ参画

郵政グループの不動産事業は、DXを駆使し、空間提供に加え体験提供へ

- 開発不動産の空間及び設備の利用状況と、お客さま(オフィスワーカーや来訪者等)の各種体験の利用状況を、 不動産プラットフォームに集約し、リアルの場とスマホ等のデジタルの双方向で、お客さまに新しい体験価値や ビジネス情報を提供します。
- 4つの不動産開発計画(広島駅南口、蔵前、五反田、梅田3丁目)で導入開始し(※)、新たな不動産価値の創生を 実現します。

※虎ノ門・麻布台計画については、共同事業者と連携して検討を進めていきます。

リアルの場でのスマホと連動した新しい体験





不動産〔リアル〕 及び各種空間・設備の利用状況



不動産プラットフォーム

お客さまのデバイス〔デジタル〕 及び各種体験の利用状況



不動産事業の計数目標

営業収益

2025年度 収益見込:

900億円程度

営業利益

2025年度 利益見込:

150億円程度

5年間の投資額

計 5,000億円程度

2025年度末 資産規模

計 1兆円程度

※JPタワー等(既稼働分)の土地建物等を含む







グループ不動産の開発 グループ外不動産への投資

(注)・本計画期間は2021~2025年度の5年間だが、不動産事業は検討開始から収益の獲得まで長期間を要するため、2027年度までの見通しを参考に記載。



2. 日本郵政グループの新たな成長に向けて

- 2-1. 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
 - (1) 日本郵政グループ全体
 - (2) 日木郵便
 - ・郵便・物流事業
 - ・郵便局窓口事業
 - · 国際物流事業
 - (3) ゆうちょ銀行
 - (4) かんぽ生命保険
 - (5) 不動産事業
- → 2-2. 資本戦略・人事戦略・ESG経営
 - (1) 日本郵政の資本戦略
 - (2) 人事戦略(社員視点に立った働き方改革の推進)
 - (3) 日本郵政グループの「ESG経営」において目指すもの

金融2社株式の早期処分による経営の自由度向上

- 金融2社株式は、JPビジョン2025期間中のできる限り早期に保有割合50%以下とすることを 目指します。
- それ以降も、金融2社株式処分について検討を進めてまいります。
- □ ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式については、 JP ビジョン2025期間中のできる限り早期に 保有割合50%以下とすることを目指します。
- □ それにより、両社の新規業務に関する上乗せ規制が 緩和され、事前届出制に移行する等、民営化の プロセスは着実に進展します。

「金融2社株式の保有割合〕



その後については、郵政民営化法の規定の趣旨、グループ経営の観点に基づき、以下の要素を勘案 しながら検討を進め、資本関係に依らない郵政グループを構築します。

- ・金融2社の経営状況
- ・ユニバーサルサービスへの影響 ・グループの一体性確保

- ・日本郵政の資金需要
- ・連結業績への影響

・市場の動向

(参考) 日本郵政株式の売却

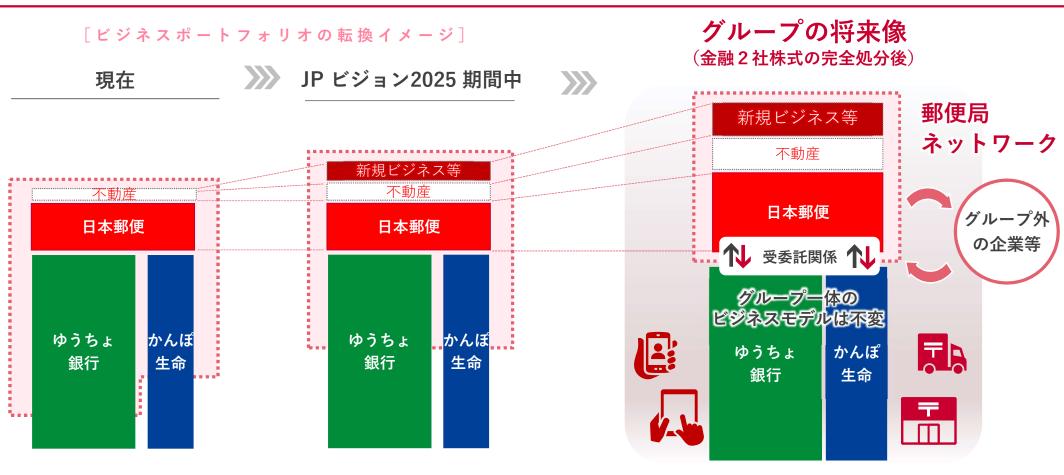
政府による日本郵政株式の売却は、東日本大震災の復興財源の確保に直結する課題であることから、 当社としても、企業価値の向上と公正な情報開示に努めるとともに、必要に応じて実務的な準備を進める。

(注)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は49.9%となる予定。



ビジネスポートフォリオの転換

- お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」として、SDGs等社会課題の解決、社会の持続的発展に貢献し続けていくために、郵便・物流、貯金、生命保険といったコアビジネスを充実・強化するとともに、新たなビジネスを展開して収益機会を確保する等、ビジネスポートフォリオを転換します。
 - ※なお、新たなビジネスへの投資にあたっては、非金融事業も含めたリスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)を新たに導入する ことにより、適切なリスクテイクとリスクコントロールのもと、財務の健全性を維持しながら、新たな収益の確保を進めてまいります。



グループ連結利益のイメージ

お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム |

日本郵政の株主還元と資本効率の向上

- 株主還元については、JP ビジョン2025期間においては、引き続き、1株当たり50円の年間配当を安定的に 実施することを目指します。また自己株式の取得を機動的に実施することにより、資本効率の向上を図ります。
- 自己株式の取得を行う一方で、成長に向けて必要となる資金の負債での調達を組み合わせることにより、 資本効率を向上させます。

株主環元方針

配当方針

・JP ビジョン2025期間中は、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施

自己株式の取得

・JP ビジョン2025期間中に自己株式の取得を機動的に実施することで、資本効率の向上を図る

資本効率の向上

- 機動的な自己株式の取得とともに、負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めることで、資本コスト を低減します。
- 資本コストの低減と収益の向上の双方に取り組むことで、資本効率(ROE)向上を目指します。





社員視点に立った働き方改革の推進

- 社員は日本郵政グループ発展の原動力であり、社員を大切にする企業として、社員視点に立った 働き方改革を推進します。
- 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します。

• 業務の効率化(RPA・AI等の活用、業務内容の見直し等)による 時間外労働の削減、 時間外労働の更なる削減、勤務間インターバル制度の試行拡大、 テレワーク(在宅勤務・サテライトオフィス・モバイルワーク) テレワークの推進等 環境の整備 育児・介護・病気治療と • 各種制度の利活用の促進、テレワークの推進、病気等治療者支援策の充実 仕事の両立支援 $\lceil 1 \rceil$ • シンプルで、より納得性の高い給与・手当制度の実現 環境変化に対応した • 同一労働同一賃金の適切な対応、期間雇用社員の正社員登用の継続 働きやすい • 事業の将来像を踏まえた労働力構成の見直し 人事諸制度の実現 • グループ各社の経営状況を踏まえた処遇改善 職場づくり パワーハラスメント・ 周知・啓発や各種研修、信頼できる相談体制の構築、 セクシャルハラスメント 迅速な調査と厳正な処分 等の根絶 計員参画型の健康増進施策の展開 健康経営の推進 • 健康診断結果のデータ分析による効果的な施策展開と ICTを活用した保健指導

社員視点に立った働き方改革の推進

• ダイバーシティ推進の理念・目指す姿を各階層で意識啓発・行動改革 意識啓発・行動改革 • 推進に当たっての課題分析、施策の企画・実施・効果検証、着実な推進 女性活躍の推進 • 本社における女性管理者比率を、2030年度までに30%達成(※) (女性管理者比率の • 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 ダイバーシティ 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 向上) の推進 多様な人材が 活躍できる組織に 高齢者の就業促進 • 希望する社員が70歳まで働ける制度の創設 障がい者雇用の促進 グループで障がい者雇用率2.5%を達成 性の多様性への対応 • 性の多様性の理解浸透、支援策の充実

※ 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。

[Ⅲ] 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

• コンサルティング能力の向上、マネジメント能力の強化

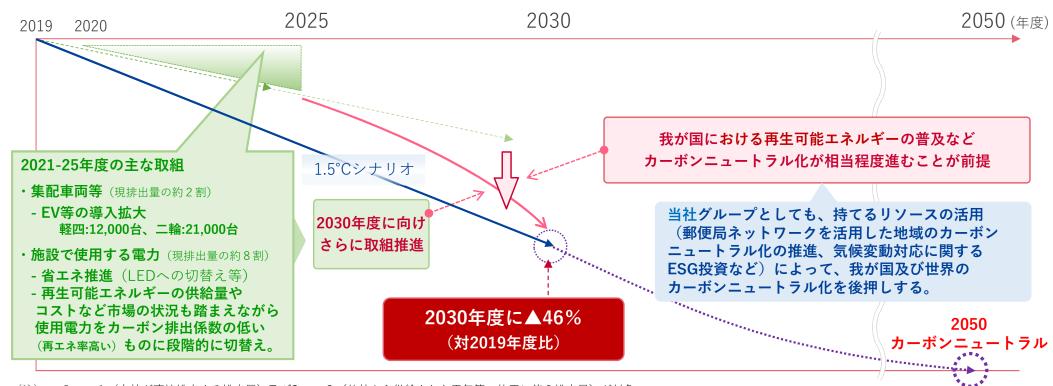
日本郵政グループの成長を 支える人材の育成

- 経営課題解決(グループ経営の推進、DXによる新たな価値創造や変革、 ICTを活用した業務改革)に必要な能力の強化
- グループ会社間の人事交流、専門人材の中途採用



カーボンニュートラルの実現を目指した日本郵政グループの取組について

- 2050年のカーボンニュートラルの実現を目指します。
- 2021-25年度においては、EV(電気自動車)等の導入拡大などのほか、再生可能エネルギーの供給量やコストなど市場の状況も踏まえながらカーボン排出係数の低い電力に段階的に切り替えていくことなどにより、車両・施設からの温室効果ガスの排出量を着実に削減していきます。
- 2030年度までにさらに取組を推進し、温室効果ガス(GHG)の▲46%(対2019年度比)の削減を目指します。 その達成には、我が国における再生可能エネルギーの普及などが進むことが必要となります。 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します。



- (注) ·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。
 - ・Scope3(サプライチェーンや投資を通じた間接的な排出量)については、中期経営計画での目標設定は行わないが、SBT(Science Based Target)による金融セクターガイダンスのリリース後、SBT認定に向けた取組は推進する。※ SBTの金融セクターガイダンスは、今後リリースされる予定。
 - ・不動産事業など新規事業による増加分を除く。



郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進

- 集配用車両のEV導入拡大に合わせ、集配局に充電設備を設置し、地域住民向けの充電サービス等を提供することにより、地域のカーボンニュートラル化を推進します。
- CLT*の利活用と環境負荷の小さい自家発電等を組み合わせた環境に配慮した郵便局 (「+(ぷらす)エコ郵便局(仮称)」)の建設を推進します。

*CLT(クロス・ラミネイティッド・ティンバー):長い板状の木材を縦横交互に張り合わせた厚型のパネルで、強度、断熱性に優れており、コンクリートや鉄に比べてCO2の発生を抑制。

■ 郵便局に設置する充電設備等を活用した 地域のカーボンニュートラル化

地域の郵便局 ③太陽光発電の活用 普通充電器 ●車の電力の 再生可能エネルギー への切り替え をして災害時に活用 をして災害時に活用 ②薬産売電器を利用 ②集配用車両のための充電設備を 地域のEV利用者向けに提供

▋環境配慮型郵便局の推進



	分類	施策	効 果
		CLTを活用した郵便局舎	循環型資源の活用、林業活性化
		木質バイオマスによる自家発電、暖房	再生可能エネルギー使用
,	社屋	太陽光発電・壁面設置型太陽光発電	光熱費削減
	17/4	蓄電池の設置	地域の防災拠点として活用
		LED照明の導入	省工ネ照明
		電気自動車充電装置の設置	ガソリン不使用、電気自動車普及
	局外	電気自動車の導入	ガソリン不使用
,	窓口	空調設備の人感センサーなどの省電力装置	光熱費削減
心口	窓への断熱フィルム、遮熱カーテン	儿 款 負 印 / 吸	
7	その他	再生紙利用・ペーパーレス、ペットボトル等 回収機の設置、レジ袋削減 等	省資源

ESG経営(サステナビリティ経営)の推進

郵便局ネットワークを活用し、事業を通じて、地域社会への貢献、SDGs等の社会的な課題に 取り組むことにより、グループの持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を図ります。



持続可能な成長/中長期的な企業価値の創出

SDGs等の課題への積極的な貢献

- 郵政グループ
- ●日本郵便
- ゆうちょ銀行
- かんぽ生命

2025年度に向けて目指す姿

1. 人生100年時代 の「一生」を支える

- 郵便局ネットワークの維持とユニバーサル サービスの提供
- お客さまのニーズに応じた質の高い 金融サービス/安心・安全な金融サービス
- 健やかで豊かなくらしの実現 (ラジオ体操、健康応援アプリ)
- 次世代教育(手紙振興、金融教育)





2. 日本全国の 「地域社会 |を支える





- 郵便局ネットワークの維持とユニバーサル サービスの提供
- EC市場の拡大に対応する強靭な 物流インフラの構築
- 地域ニーズに応じた多種多様な商品・ サービス等の提供による地域課題の解決
- ローコストオペレーションの徹底による 持続的なユニバーサルサービスの提供
- 地域への資金循環

具体的な取組(施策例)

- デジタルを活用した使いやすいサービス
- 保育所や高齢者施設、文化施設などの整備を通じ 人生100年時代を支える多様な社会・暮らし方に必要とされる基盤整備
- みまもり・終活サービスの拡充(デジタルを活用した高齢福祉サービス)
- 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタル サービスの拡充、お客さまに一層寄り添ったコンサルティングの実施
- あらゆる世代への基礎的な保障・サービスの提供
- 人生100年時代の社会的ニーズを踏まえた商品開発
- ラジオ体操や健康応援アプリなどによる健康づくりの支援
- 地域の活性化・賑わいの創出、コミュニティ形成への支援、 防災・減災を目指した災害に強い建物づくりなど地元自治体と 連携した持続可能なまちづくりへの貢献
- 地方公共団体からの包括事務受託の拡大、地域金融機関との連携強化、 駅と窓口業務の一体運営の推進
- P-DXの推進、先端技術の活用
- ●災害発生時における地域貢献及び復興支援
- ●● 地域への資金循環 (地域活性化ファンドへの出資、多様な枠組みを通じた資金供給)
- ●地域リレーション機能強化による地域の実情に応じた金融ニーズへの対応

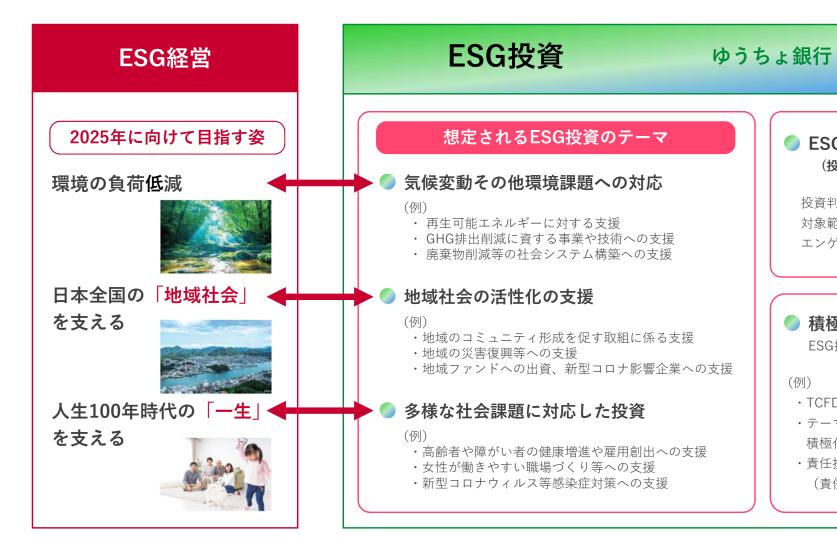


ESG経営(サステナビリティ経営)の推進

		● 郵政グループ ● 日本郵便 ● ゆうちょ銀行 ● かんぽ生命
	2025年度に向けて目指す姿	具体的な取組(施策例)
3. 環境の負荷低減 12 つくも異性 つかり負在 13 紫原を動に のののである。 15 様のほかるも であっ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	温室効果ガス排出量削減地域環境への負荷低減に配慮した事業活動の 推進ESG投資の強化	 ● 再生可能エネルギーや環境配慮技術の導入拡大による環境負荷低減、 気候変動への取組 ● 再生可能エネルギーやカーボン排出係数の低い電力への段階的切替 ● ペーパーレス化の推進 ● 郵便局ネットワークを活用した地域のカーボンニュートラル化の推進 (電気自動車、再エネ活用、充電・蓄電設備、CLT、木質バイオマス、 太陽光発電、LED等を組み合わせた環境配慮型郵便局など) ● 気候変動その他環境問題に関するESG投資の推進、 各種国際合意に留意した投資の推進
4. 人事戦略 5 ジェンター平等を 表別しよう (10) 人を図の不平等 となくそう (11) 人を図の不平等 となくそう	・社員視点に立った働き方改革の推進・ダイバーシティの推進(多様な人材が活躍できる組織に)・社員の人材力(能力×意欲)アップ	 ● 働きやすい職場づくり (時間外労働の削減・テレワークの推進等、育児・介護・病気治療と 仕事の両立支援、環境変化に対応した人事諸制度の実現、パワーハラス メント・セクシャルハラスメント等の根絶、健康経営の推進) ● ダイバーシティの推進 (意識啓発・行動改革、女性活躍の推進(女性管理者比率の向上)、高齢者の 就業促進、障がい者雇用の促進、性の多様性への対応) ● 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、日本郵政グループの 成長を支える人材の育成)
5. ガバナンス 16 〒和と公正を すべての人に ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	・グループガバナンスの強化・支社・フロントラインのマネジメント機能強化・グループー体となったリスク管理	 ● グループCxO制の導入 ● 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 ● 「コンダクト・リスク」を早期に探知し対応する態勢の構築

ESG投資

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、地域の活性化や持続可能な社会の構築への 積極的な貢献を図ります。



ESGインテグレーション (投資判断におけるESG要素の反映)

かんぽ牛命

投資判断においてESG要素を考慮する 対象範囲を拡大し、投資先への エンゲージメントを推進

積極的な情報開示

ESG投資に関する情報開示を推進

(例)

- ・TCFD提言に基づく気候関連情報の開示
- ・テーマ型投資等ESG投資の情報開示の 積極化
- ・ 責任投資全般に係る情報開示 (責任投資報告等)

数值編

- 主要目標等の詳細
- 投資計画



主要目標等の詳細①

■ JP ビジョン2025期間の最終年度である2025年度と、JP ビジョン2025の見直しを行う予定の 2023年度のグループ主要目標及び各社主要目標等の詳細は以下の通りです。

		2020年度(実績)	2023年度	2025年度
	経常利益	9,141億円	7,600億円	8,800億円
	連結当期純利益 (注1)	5,087億円	4,300億円	5,100億円
日本郵政	親会社株主に帰属する 連結当期純利益 ^(注2)	4,182億円	_	2,800億円
グループ	親会社株主に帰属する _{*ゆうちょ銀行保有比率} 連結当期純利益 約89%の場合	4,182億円	3,500億円	4,200億円
	ROE(株主資本ベース)	3.88%	3%程度	4%程度
	配当方針(21年度~25年度)	-	1株当たり50円の年	間配当を安定的に実施

- (注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。
- (注2) 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。

日本郵便

連結営業利益		1,550億円	1,070億円	490億円
連結当期純利益		534億円	440億円	220億円
郵便・物流事業	営業利益	1,237億円	650億円	330億円
郵便局窓口事業	営業利益	377億円	350億円	50億円
国際物流事業	営業利益 (EBIT)	35億円	90億円	120億円
荷物等収益 ゆうパック取扱個数		7,100億円 10.9億個	8,200億円 12.8億個	8,900億円 13.6億個

*各財務目標等の前提となる金利・為替・株価については、2020年12月末の状況を踏まえて設定している。



主要目標等の詳細②

■ JP ビジョン2025期間の最終年度である2025年度と、JP ビジョン2025の見直しを行う予定の 2023年度のグループ主要目標及び各社主要目標等の詳細は以下の通りです。

		2020年度(実績)	2023年度	2025年度
	連結当期純利益	2,801億円	2,800億円以上	3,500億円以上
	ROE (株主資本ベース)	3.06%	3.0%以上	3.6%以上
	自己資本比率(国内基準)	15.53%	10%程度(確保すべき水準)	10%程度(確保すべき水準)
ゆうちょ銀行	CET 1 比率 (国際統一基準) (その他有価証券 評価益除く、2025年度はバーゼルⅢ完全実施ベース)	14.09%	10%程度(確保すべき水準)	10%程度(確保すべき水準)
· / / J O JAN I J	OHR(金銭の信託の運用損益等含むベース)	72.34%	72%以下	66%以下
	営業経費(20年度対比)	_	▲250億円	▲550億円
	配当方針(21年度~25年度)	_	配当性向50~60%程度の範囲 当額は2021年度当初配当予 (詳細はゆうちょ銀行中期約	
	連結当期純利益	1,661億円	780億円	910億円
	EV成長率(RoEV [※])	5.0%	6%~8%成	長を目指す
かしぱみる	お客さま満足度	-	90%以上を目指す	
かんぽ生命	NPS® ×	-	業界上位水準を目指す	
	保有契約件数	2,491万件	2,000万件以上	
	DPS	76円	原則減配せず、	増配を目指す
※ EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値 ※ 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、サトメトリックス・システムズの登録商標です。				
	営業収益	400億円	750億円程度	900億円程度
不動産事業(注1)	営業利益	105億円	(注2) 85億円程度	150億円程度
	期末資産額	5,302億円	9,000億円程度	1兆円程度

⁽注1)日本郵政不動産と日本郵便(JPビルマネジメントを含む)の不動産事業に係る数値を合算したグループ全体の数値。セグメント情報等の開示に関する会計基準に基づく報告セグメントではない。

⁽注2) 2023年度の大型物件竣工に伴う一時的な費用の発生のため、2020年度より減益する見込み。

投資計画

■ 2025年度までの主な投資計画は以下の通りです。

セグメント	投資額	施 策
郵便・物流事業	0,200	P-DX施策(2,000億円)、オペレーション改革(1,000億円)、 電気自動車の配備(400億円)等
郵便局窓口事業	3,400 億円	再開発事業(1,400億円)、郵便局のLED化工事(75億円)等
国際物流事業	800 億円	施設・設備関連投資(650億円)、システム投資(150億円)等
銀 行 業	2,400 億円	DX推進、セキュリティ態勢強化等(500億円)、 基幹系システム・ATM・窓口端末機の更改等(1,500億円) 等
生命保険業	2,500 億円	アプリケーション開発(700億円) システム機器更改等(1,400億円)
そ の 他		子会社による不動産投資・事業投資(4,200億円)、 「共創プラットフォーム」基盤(100億円)等
	2兆100億円	

⁽注) M&A含む新規ビジネス等への投資額は含まない



Appendix

- グループ一体となった経営管理・リスク管理
- 具体的な温室効果ガス排出量削減方法

グループー体となった経営管理・リスク管理

■ 経営計画とともに取得するリスクと種類を明確にし、リスクリターンを意識した経営管理を行い、 グループとしての企業価値向上を目指します。

- *RAF(Risk Appetite Flamework):経営層が事業計画とともに取得するリスクと種類を承認し、想定外損失の回避、リスク・リターンの向上、アカウンタビリティの確保を通じて企業価値の向上を目指す経営管理の枠組みです。
- *ゆうちょ銀行ではRAFを既に導入済みであり、かんぽ生命においてもRAFと同様の仕組みであるERMを既に導入しています。

RAFの運営プロセス

● 経営理念・リスクカルチャー ● 事業環境とトップリスク整理 ● リスクアペタイト設定 Plan Check Act Do ● 経営計画案策定 経営計画 リスクアペタイトの設定 モニタリング (中計・年計) 見直し検討 スクテイ リスクアペタイト方針 事業戦略* 財務目標** リスクアペタイト・ ステートメント 財務目標達成のための具体的戦略 ** 中期的目標: 当期純利益、ROE、 リスクアペタイト指標 自己資本比率等 ■ 業務執行 ■ リスクアペタイトに ■ 以下に応じリスク 検証(RAFプロセスのポイント) 照らした実績モニタ アペタイトの見直しを検討 ■ 投資判断 ・内外環境の変化 リング ストレステストを実施し、経営のサステナビリティを検証 ・戦略・施策の進捗状況 (複数のシナリオの下で各種計画等への影響を確認)

・定量目標の進捗状況

具体的な温室効果ガス排出量削減方法

■ 当面の取組として、EV車両の導入拡大、郵便局等のLED化及びカーボン排出係数の低い電力への段階的な切替などを積極的に行います。

[2019年度 グループ主要4社による温室効果ガス排出量

- Scope 1:自社が直接排出する排出量
- Scope 2:他社から供給された電気等の使用に伴う排出量
- Scope 3:サプライチェーンを通じて排出する間接的な排出量



- ・集配車両におけるEV車等の導入拡大
- 今後5年間で軽四12,000台、二輪21,000台を導入(予定)
 - →CO2削減効果: ▲約29,000 t-CO2
- 今後、車両の性能向上を踏まえ、更なる前倒しも検討
- EVに充電する電力も再エネ等に変更
- ・その他の車両も低燃費車両に更改
- ・再配達の削減
- ・土曜日の配達休止

- ・老朽設備の更改
- ・省エネ空調への切替
- •施設統廃合 等
- 郵便局等のLED照明への更改 ▲約48,000t-CO2
- ・局内外ATMの更改
 - ▲約10.000t-CO2
- ・カーボン排出係数の低い電力への段階的切替 ▲約34,000t-CO2
 - ※カーボン排出係数の低い電力等への切替を進めることにより、電力コストが増加する 可能性がある。調達における交渉においてコスト増を最小限に抑える工夫が必要。

その他、太陽光発電装置の設置による自家発電 等

※ 記載している削減量 (▲t-CO2) は、2021年度から2025年度までの削減量見込み

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前提。 当社グループも、持てるリソースの活用によって、我が国及び世界のカーボンニュートラル化の後押しをして、その達成を目指す。

2030年度までに ▲46%の削減(対2019年度比) + 2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す

【注】2030年度、2050年の目標達成においてScope3をどう算入するかは、今後検討する。 【注】不動産事業など新規事業による増加分を除く。

【注】本ページに記載のscope1・2の排出量は「基礎排出係数」を用いたもの。当社グループは、電力消費に伴う温室効果ガス排出量を算出する際に使用する係数を、「基礎排出係数」から「調整後排出係数」に変更予定(2019年度実績から遡って修正)。



III. JP ビジョン2025工程表

1 信頼回復に向けて_ガバナンス強化

	2021£	丰度		0000 左 広	0000年中	2024年度	0000 (=
第1四半期 第2四	半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
● グループ C x O 制							
制度設計 2021.6 CxOi	徒		運用(適宜見直	しを実施)			
●日本郵政・日本郵便の・	一体的な	運営					
2021.4 役員等兼務実施(一部)	2022年	F4月定期異動に向けて	兼務対象の拡大を検討				
本社人事・採用の一体化に向けた準備	繭・一部先行	実施		;	運用状況を踏まえ.	、見直しを実施	
	2022	2年4月定期異動に向け	て本社人事の一体化		I		
● 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 				
・権限委譲の項目の検討・権限委・郵便局一体のマネジメント体制へ				性を向上			
●コンダクト・リスクを!	早期に探	知し対応する態勢	めの構築				
		象の検知手法の構築・選定、評価KPI設定、周知			高度化(AI活用等 さらなる周知・啓発 の立案・展開		

1 信頼回復に向けて_金融営業の目標・評価体系の再構築

	20214	手度	0000 (2222	2024年度	22224	
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●営業目標	票の見直し(個人保険)						
	立の営業活動」を重視した、目標 復に注力し、社員の活動プロセス (純増目標		の定着に向けた取組	社員の活動プロ セスに着目しつつ、 活動目標に伴う 結果についても段 階的に勘案	活動プロセスと結果の両方を評価	必要に応じて見 直しを検討	\
	西の見直し(個人保険)	直し、「お客さま本位の	営業活動」をバランスよく	評価			
社員評価	活動プロセスを定性的に評価			活動目標を定量的に評価	活動目標と純 増実績を定 量的に評価	継続的な	は見直し
管理者評価	組織業績評価として、活動目	標の達成状況を評価		純増目標を勘案			
お客さまの声	(満足度)による評価を導入・	拡大 ※グループ方針及	な組織体制等に応じ、	別途検討			
● 投資信	託等の営業目標と人事	評価の見直し					
営業の品質・	お客さま視点を意識した営業目	標・人事評価体系に継	┴ 迷続的に見直し				

1 信頼回復に向けて_グループの人材戦略について

		202	21年度		2222 / /	2222 / /	2024年度	00005
第1	四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●人事	交 流							
人事の選		候補となる部署	2022年4月定期異(定期異動調整の呼)	2023年4月 定期異動に 向けた検討	2024年4月 定期異動に 向けた検討	必要の利用値しを	
●人的	リソース							
の部人	結果のみ		る人材の育成・コンサルティ 		·善	向けた研修等の組	迷続実施	
成材		題解決に必要 の要件定義 研修	修計画・カリキュラムの立案	雲•準備	実行•検証	入材	の高度化を図る	
人材の採用外部専門			とする社内ニーズに合わせ 人材スペックの検討・採用			前年度の評価・	反省を踏まえ継続	実施
/ 13			グループ全体のデ	 	(推進体制の強化			
			7,7 7 11 1977	13	المردد دور ۱۱ محدد			

2 新たな成長に向けて_日本郵政グループ

	2021	F度		2225 ← +	0000 (= +	2024年度	2225 - -
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
グループDXの	推進						
・「お客さま本位」の	観点からのお客さまデー	タの活用					
商品間乗換契約	ラチェック(2021年4月運	用開始)	$\rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow \rightarrow$, j	共創プラット	
	グループお客	Sさま情報基盤の整備		段階的		オームの実現	
	情報基盤とオンラインサ	・ドフ (フラホマブリ。\^	/obサービフ)の連進		7.	窓口業務運営の デジタル化	
	旧和を強Cオフプイプラ		(日) 一 こ人) の注15			7 / / /	
・戦略的なIT投資	(5年間での投資)						
4,300億円程	歴 │・安 心・安全 シ	を最優先に質の高	流事業改革【1,800 い金融デジタルサー デジタル郵便局] σ	・ビスの充実【:	2,300億円程 円程度】	度】	
・DV宝担のための	人材育成•体制強化						
	へが自成・1年前短16 受け入れ、専門人材	オの 自 社 育 成					
71 [15] 7 (15) 65 3	グループDX推進						
	ノル ノレハ正 と	11× HC ♥ 11/A / C					
●グループ横断	業務の集約						
	約)対象業務の の選定	効率化効果の精緻な	推計 グループの 務改革方針の策定	準備•実行	効率的な業務 定期的な見直		

2 新たな成長に向けて_日本郵便 (郵便・物流事業)

	2021	年度	2222 年 中	0000 = ==	2024年度	2026年度。	
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
● データドリフ	ブンによる郵便・物	流事業改革					
	P-DXを実現する	システムの開発基盤の閉	開発・テスト・移行の実施		シスラ	テムリリース・安定稼	感動・事後検証
	生の更なる向上 受取日時・場所変更の拡充 を活用した荷物無人引受				利便性向上	•利用拡大	
P-DX・オヘ	ペレーション改革投	資					
輸配送・区分ネッ		7 10 - 1 (- +0	- 4-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-			ol > > Trib I	
物流拠点(こおけるロボティクス等の導ん	人検討(一部の郵便局	で、先行導人)	ロホティク人	等新技術によるオ	ペレーションの確立	• 展開
輸	送管理の高度化(新技術	前等の輸送管理への導 <i>入</i>	(検討)	輸送管理の高	高度化(新技術によ	る輸送管理の確立	立・展開)
先端技術を活用し	Jた配達ネットワークの高度	化に向けた検討・取組持	推進				
		テレマティクス技術の流	5用 (配達順路・配達	IJア等の見直し)			
		荷物配達業務の	高度化(自動ルーティン	グシステム等)			
		音声認識	taI等の活用(コールセン	/ター)			
		配送高度化	(ドローン、配送ロボット等	等の活用)			



2 新たな成長に向けて_日本郵便 (郵便局窓口事業 1/2)

	2021	年度		0000 /- /-	0000 /- /-	2024年度	0000 /- /-
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●窓口業務運営	のデジタル化						
各種手続き・申	込 のタブレット処 理						
一部商品の試行	導入(一部地域)	試行地	域拡大	全国展開 (予定)	追加機能の	検討・開発	
		各種商品・サービスに	関するタブレット処理の検	討•調整			
	アプリの 展 開)局に配備 ステム開発・点検等支援		内4,000局に配備拡大	必要に応じ配 各種システムと 22.3以降システム	の連携を検討		
	意思決定・ 定義・調達	開	122	導入 環施 (予定)	追加機能	の検討・開発	
適正なセールス・プロ・	セスの確認			導入 本社・支社 研修 よるモニタリン		Tなモニタリング F法の見直し・確立	Z
お客さま情報記録シ	ステムのデータ分析を通じ	た商品・サービスの提供					
			分析手法の検討	<u> </u>	蓄積データ 商品・サービスの提供		

2 新たな成長に向けて_日本郵便 (郵便局窓口事業 2/2)

	202	1年度		2022左座	2022年座	2024年度	2026年盛
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●総合的なコン	ノサルティングサ	ービスの提供					
新しいかんぽ営業体	本制の構築	コンサルタントの保険専	7担化の実施	新体制での運	営開始		
活動拠点の集約化	この準備			新体制での運	営開始		
●非対面サーと	ごスの充実						
Web相談予約シス	テム ★2021.7以降準	備出来次第 全国2,000局程度に	導入	必要に応じ) 導入局を拡大	I	
投資信託のオンライ	ン面談		'				
	試行実施・検証		試行局の拡大	滇	基備出来次第順次	展開	
(紹介局⇔取扱局の)取次) ※つみたてNISA	に限る					
試行局の選定	記行	ī実施·検証	試行局の拡大	準	基備出来次第順次	展開	
がん保険のオンライ	ン面談・申込処理	試行	実施・検証	必要に応じ	ジ対象局を拡大		
その他金融商品の	オンライン面談等	△	「 モニャ商品供給会社と	調整		l.	
				- HP			

2 新たな成長に向けて_日本郵便(その他)

	2021	上年度		2222	2222	2024年度	22226
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●地域ニー	ズに応じた多種多様	な商品・サービス	等				
		地域の	ニーズに応じて、対象局を				
	5公共団体事務の受託、郵便局 5公共団体施設への郵便局の記			終関ATMコーナーの記	設置、郵便局窓口と	上駅窓口の一体運営、	
	地域の変々	化に対応し、お客さまの利	川便性を向上させるための	郵便局配置の検	討・実施の継続		
●業務効率	化/人件費の削減						
・テレマティク	業】 動化、作業の工程の可視化 7スを活用した物数・業務量の 務・計画業務の見直し、コー	こ応じた区編成・編成の見	見直し、P-DXの実現によ	る事前データを活	用した配車編成の)最適化	
【郵便局窓口 窓口業務の	事業】 デジタル化の推進や、適正な	要員配置を徹底					
●国際物流	事業のアジア中心の	経営構造への転換					
	7		見込まれる数か国と業種 バスティクス事業、フォワーラ				

2 新たな成長に向けて_ゆうちょ銀行(1/2)

	2021年	E度		0000 ====	2000 1- 1-	2024年度	0006 #= ===
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
● リテールビ	ジネスの変革						
—"~" h I I I I I I I I I I I I I I I I I I	04 o = 88						
デジタルサービス戦® 	格の展開 						
通帳アプリ等の機	能拡充に向けた開発等			機能追加		お客さまニージ	7)等(7
家計簿・家計相	談アプリの新規構築に向け	た開発等			機能追加	応じた対抗	
顧客基盤の活用	まる他社アプリとの連携の	D検討·実施					
資産形成サポートと	ジネスの推進						
郵便局ネットワー	クを活用し、投資初心者の	が客さまには主に積立技	投資を提案				
				商品	ラインアップの整理	・拡充	\
全直営店における							
オンライン面談の導入 (2021年5月)		オン	ンラインツール活用の更満	なる拡大			
(2022)							
新規ビジネスの推進	<u> </u>					'	
フラット35の直接 取扱・口座貸越 サービス取扱の開始 (2021年5月~)	新サービス(投資一任に向けた検討・実施	・ サービス [※] 、高齢者向け	サービス(投信解約委	任サービス/信託	・相続サービス※)	等)導入	

2 新たな成長に向けて_ゆうちょ銀行(2/2)

	2021年	 =度			2022年	2022年	2024年度	2026年帝
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半		2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●業務改革・	生産性向上							
お客さまの取引チャ	ネルの選択肢拡充と、窓口	1業務の効率化の並進						
窓口タブレット導入	準備		記	衍		本格導入•	幾能追加等	
通帳アプリ等の機	能拡充に向けた開発等				機能追加	I	お客さま二人	
貯金事務センターの	総合的な業務の自動化							
BPMS先行導入	集備 			BPMS5	先行導入 	Bl	PMS本格導入·拡充	*
		RP	A/AI-OCR	順次拡大	\(\)			
経営資源のシフトに	よる生産性向上							
	の強化分野の増員を行う の減少を日本郵便への委託		業務量を大きく	削減		段階的に計画を	蒸行	業務改革
次期窓口端末機	の開発等					次期窓口端、(業務量に応		生産性向上の継続的取締
DX推進等の重点	が野への投資を積極的に	行う一方、既定経費を	た大きく削減し、	経費全体	を550億円削減			

2 新たな成長に向けて_かんぽ生命保険 (1/2)

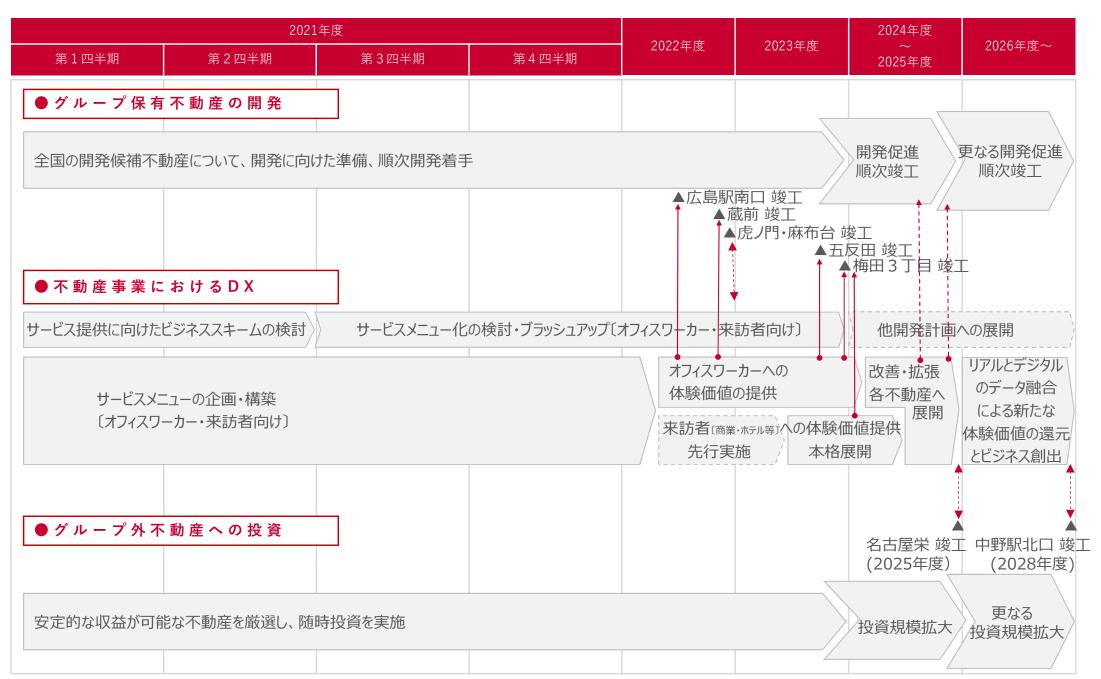
	2021	· -年度 ·		2022年 在	2022年	2024年度	2026年度
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
●新しいかんり	ま営業体制の構築						
				グループ一体での	総合的なコンサル	_ ティングサービスの 須	€現
ファシリティ対応	、システム構築等			新体制での運営開始	/ / / / / / /	業活動の展開 る募集品質の向上	_への取組)
新しいかんぽ営	営業体制の構築に関する	制度設計		建召用如			
▶保険サービ	ス の 充 実						
お客さまの保障	章ニーズに合った保険商品	<u>商品</u> 「・低』 ・人名 商	開発の方向性 兼な保険料でバランスのの 生100年時代を踏まえ、 品の拡充 事寿命延伸に貢献するで	高齢・中高年層の	保障等のニーズに	応える	
お客さまの生活	「 に寄り添うサービスの検記	 :武行					
05 11 2000 11/1		د ۱ ۷ حم د .					



2 新たな成長に向けて_かんぽ生命保険(2/2)

	2021	年度		2022年盛	2022年底	2024年度	2020年底
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
お客さま体験	後価値(CX)の向上 	、事業運営の効率	化				
お客さまの利便性	生向上に向けた準備、段に	階的導入			\		
利	便性向上の例(オンライン	青求の拡大、リモートでの お	お手続きサポートの一部開	始)	対象拡大)) 定期的な	は見直し
					/		
バックオフィス事務	努の効率化に向けた準備、	段階的導入					
	業務効率	化の例(窓口受付時の即)	時処理化、AI-OCRの活	用)		定期的	は見直し
必要経費の削減	<u> </u>						
少女性更少的/i/w							定期的な見し
	必要	経費削減の例(システム紹	経費の生産性向上、各種が 	施策経費の削減) 			元旦〇
		強化領域へ	投資(DX推進に向けたシ	⁄ステム投資)			

2 新たな成長に向けて_不動産事業



2 新たな成長に向けて_人事戦略

第1四半期 第2四半期 第3四半期 第4四半期 2025年度 動きやすい職場づくり ・時間外労働の削減、テレワークの推進等 ・青児・介護・病気治療と仕事の両立支援 ・環境変化に対応した人事諸制度の実現 ・パワーバラメント・セクシャルバラスメント等の根絶に向けた人権啓発・研修等 バラスメント相談窓口の再構に 向けた準備 (2021年夏頃まで) ・健康経営の推進(健康増進策の展開/データ分析による効果的な施策展開とICTを活用した保健指導の実施) ダイバーシティの推進 ダイバーシティの推進 ダイバーシティの推進 グイバーシティの推進 が世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討	2021年度						2024年度	
・時間外労働の削減、テレワークの推進等 ・育児・介護・病気治療と仕事の両立支援 ・環境変化に対応した人事諸制度の実現 ・パワーハラスメント・セクシャルハラスメント等の根絶に向けた人権啓発・研修等 ハラスメント相談窓口の再構に 向けた準備 (2021年夏頃まで) ・健康経営の推進(健康増進策の展開/データ分析による効果的な施策展開とICTを活用した保健指導の実施) ダイバーシティの推進 ダイバーシティの推進 グイバーシティの推進 次世代育成支援対策推進法・安性活躍推進法・降害者雇用促進法等に基づ取組 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第 4 四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
・環境変化に対応した人事諸制度の実現 各種制度の推進・整備・見直し検討 ・環境変化に対応した人事諸制度の実現 ・パワーハラスメント・セクシャルハラスメント等の根絶に向けた人権啓発・研修等 ハラスメント相談窓口の再構に向けた人権修発・研修等 ハラスメント相談窓口の再構に の運用について定期的 な検証を実施 (2021年夏頃まで) ・健康経営の推進(健康増進策の展開/データ分析による効果的な施策展開とICTを活用した保健指導の実施) ダイバーシティの推進 ダイバーシティの推進 ダイバーシティ性進の理念・目指す姿の意識啓発・行動改革 現状の課題分析、施策の企画・実施 、世の多様性への対応 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討 人材育成	▶働きやすい職	場づくり						
・パワーハラスメント・セクシャルハラスメント等の根絶に向けた人権啓発・研修等 ハラスメント相談窓口の再構に	·育児·介護·病気流	台療と仕事の両立支援	各種制度の推進・整	整備・見直し検討	度や施策の	70 Fb 75 75 75 75 75 75 75 75 75 75 75 75 75		
の運用について定期的な検証を実施 ・健康経営の推進(健康増進策の展開/データ分析による効果的な施策展開とICTを活用した保健指導の実施) ・ダイバーシティの推進 ダイバーシティの推進 現状の課題分析、施策の企画・実施 次世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討	・パワーハラスメント・セ	クシャルハラスメント等の框	! 絶に向けた人権啓発・研修	· 等)))))))	
●ダイバーシティの推進 ダイバーシティ推進の理念・目指す姿の意識啓発・行動改革 現状の課題分析、施策の企画・実施 次世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討 人材育成	向けた準備	Ħ	ハラスメント相談窓口の再構	構築 の運用に	ついて定期的			
●ダイバーシティの推進 ダイバーシティ推進の理念・目指す姿の意識啓発・行動改革 現状の課題分析、施策の企画・実施 次世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討 人材育成	健康経営の推進(建康増進策の展開/デー <i>/</i>	□ タ分析による効果的な施策原	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□				
現状の課題分析、施策の企画・実施 次世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討								
次世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 改善実施 対策 が 対策			戦啓発・行動改革					
次世代育成支援対策推進法・女性活躍推進法・障害者雇用促進法等に基づく取組 改善実施 付の多様性への対応 性の多様性への対応 ・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討	現状の課題分析	、施策の企画・実施		>	効果検証	割席 ガイ	パデーションの推進し	_
・高齢者の就業促進(70歳までの就労機会の確保策)の検討	次世代育成	支援対策推進法·女性活	5躍推進法・障害者雇用促	進法等に基づく取組)	/	/ / / /)
人材育成		性の多	多様性への対応					
	・高齢者の就業促進	(70歳までの就労機会の	確保策)の検討					
	▶人材育成							
				L 中 <i>t.</i>		1		1

2 新たな成長に向けて_ESG経営において目指すもの

	2222		2024年度	0000 (* 			
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第 4 四半期	2022年度	2023年度	~ 2025年度	2026年度~
● 2050年のカ	ーボンニュートラ	ル化の実現					
集配用車両のEV導	算入拡大			#AKE	性能等に鑑みなが	らできるだけ前倒し	c切替
カーボン排出係数の)低い (再エネ率の高い) 契	電力への切替 約更新のタイミングで順か	次切替		コストや再エネ市場の低い(再エネ率	7 .) .)))	次切替
温室効果ガス排出		進捗確認・追加施策の	検討	2030年月	要までに▲46% 国指	> - > > > ->-	の削減を
●集配用車両の	DEV導入拡大等に	よる地域の脱炭素	5 化				
実験局に向けた実施	施に向けた準備	実証	実験		実証実験の結		
● 環 境 配 慮 型 郵	『便局(「+(ぷら	っす)エコ郵便局	(仮称))の推進				
木質バイオマスなと	郵便局舎の建設 弱発注、うち1局完成予定 で再生可能エネルギーによる 行局の設置検討)				効果等を踏まえ なる展開等を検討		

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。

本資料は、情報提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式 その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。