

# 価値創造プロセス

## グループの強み

強み1 日本全国の郵便局ネットワーク

強み2 配達・物流ネットワークと金融ネットワーク

### 投入資本

- 資金 (財務資本)
- 郵便局・設備 (製造資本)
- DX・データ基盤 (知的資本)
- 社員 (人材・人的資本)
- パートナー連携 地域・顧客との連携 (社会・関係資本)
- 森林・資源エネルギー (自然資本)

## お客さまと地域を支える

お客さま本位のサービス提供

グループ総力の結集

地域・他事業者との

成長ステージへの「転換」を実現するドライバー

### 資源配分

成長分野への積極的な配分へ

×

### 郵便局

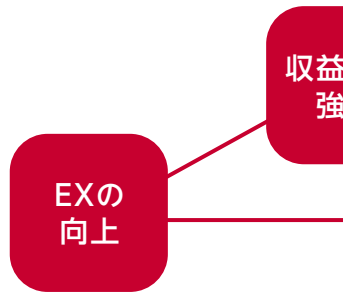
地域の実情に応じた個性ある郵便局へ

×

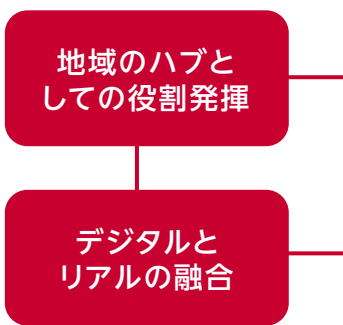
### 人材・システム

変化に適應可能な柔軟で強靱なものへ

### 各事業戦略の展開による



### 郵政グループのサステナビリティ重視



経営

お客さまから信頼され、社会課題解決

強み3 圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ

強み4 郵便局への信頼と地域への深い理解

# 「共創プラットフォーム」

パートナーシップ

生活・ビジネス基盤の提供

持続的な価値創造

成長ステージへの「転換」

力の化

UXの向上

強みを活かした重要課題への対応

サプライチェーン全体での対応

イノベーションの社会実装

## 財務目標

ROE(株主資本ベース) 4%以上

連結当期純利益 5,700億円

親会社株主に帰属する連結当期純利益 3,600億円

## 株主還元方針

1株当たり50円の年間配当(中間・期末)を安定的に実施

機動的な自己株式取得の実施による資本効率の向上

## 非財務目標

### 社員エンゲージメントスコア

対前年度評価点数以上

### 育児との両立支援

男女とも 育休取得 100% 男性育休 平均日数 1か月以上

### 女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 30%

### 温室効果ガス排出量

2030年度(対2019年度比) 46%削減

2050年 カーボンニュートラル

## 創造価値

### グループの成長と社会とグループの持続可能性の向上

地域・多様な方々の Well-being 向上

低環境負荷社会の実現

#### ▶ サステナビリティ重要課題

地域生活・地域経済

高齢社会への対応

サービスアクセス

環境

上記のほかに、人材・人的資本、経営基盤があります。

## 基盤

への貢献を支える経営基盤の確立

# 日本郵政グループの強み

私たち日本郵政グループは、全国津々浦々に張り巡らされた郵便局ネットワークを中心に、お客さまや地域社会に寄り添い、日々の生活のなかで、ともに歩んでまいります。

## 強み 1

### 日本全国の郵便局ネットワーク



▶ 郵便局の数 全国  
**24,223局**



▶ 従業員数 (2024.3.31現在)

**約36.6万人**

正社員：約20.3万人  
正社員以外：約16.3万人

▶ 証券外務員資格保有者数

**87,349人**

▶ 生命保険募集人資格保有者数

**87,711人**

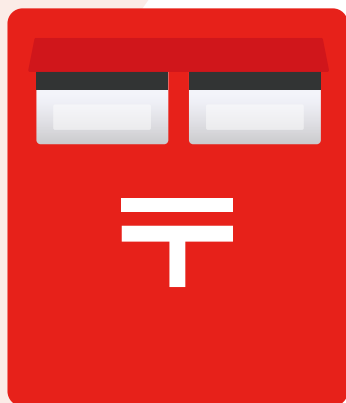
▶ FP資格保有者数

**86,607人**

## 強み 2

### 配達・物流ネットワークと 金融ネットワーク

▶ 郵便ポスト数 全国  
**173,935本**



▶ ATM台数 全国  
**約31,200台**



▶ 国際物流ネットワーク  
**約150か国**

# 強み 3

## 圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ

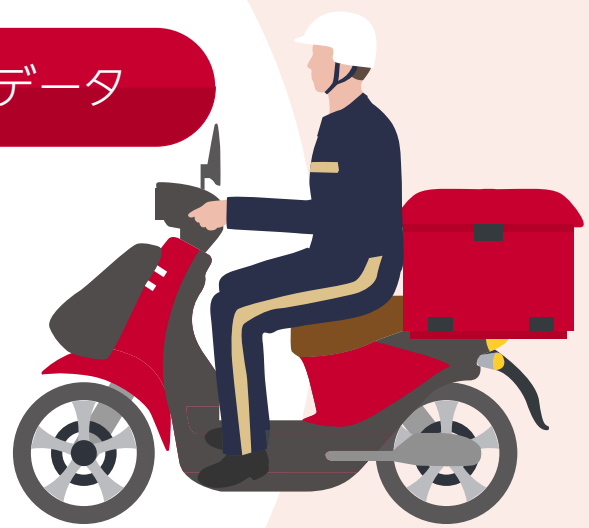


▶ 通常貯金口座数  
約1億2,000万口座



▶ かんぽ生命お客さま数※  
約1,807万人

※契約者さま及び被保険者さまを合わせた人数です  
(個人保険及び個人年金保険を含み、かんぽ生命が受再している簡易生命保険契約を含みます)。



▶ 郵便配達箇所数 1日  
約3,100万か所

# 強み 4

## 郵便局への信頼と地域への深い理解

### ▶ 郵便局のコーポレートイメージTOP3

(「郵便局」について、あてはまるイメージをそれぞれお答えください。(複数回答可)) (2023年9月21日(木)～9月25日(月)調査)  
(調査対象:10代～60代男女(n=3,181))

1位 **どこにでもある**  
**25.0%**

2位 **地域に密着している**  
**24.0%**

3位 **身近・親しみがある**  
**21.3%**



# 中期経営計画 JP ビジョン2025+(プラス)

## 事業環境の変化を踏まえ、直面する課題を克服し「成長ステージへの転換」へ

日本郵政株式会社  
取締役兼代表執行役上席副社長 飯塚 厚



当社グループでは、現在の2021年度から2025年度までの中期経営計画について、3年間が経過した今般、これまでの経営状況、経営環境の変化を踏まえ、これを見直し、「JP ビジョン2025+」を策定しました。

### これまでの主な取り組み

2021年度から2023年度までの3か年においては、ガバナンスの強化や他企業との協業を含む成長戦略を推進してまいりました。各事業セグメントでの取り組みに加え、グループCxO制度の導入(2021年6月)によるグループガバナンスの強化や、グループプラットフォームアプリ「郵便局アプリ」のリリース(2023年10月)をはじめとするグループDXの取り組みなど、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けた取り組みを進めてまいりました。

また、郵政民営化のプロセスについては、金融2社株式を2025年度までに保有割合50%以下とする方針を踏まえ、2021年度にかんぽ生命株式を、2022年度にゆうちょ銀行株式を売却し、それぞれの保有割合は49.8%、61.5%となっており、着実に進展しているものと考えております。

2023年度の経営成績につきましては、ゆうちょ銀行株式の売却による保有比率の低下に加え、日本郵便における年賀はがきをはじめとする郵便物や荷物の取扱数の減少等により、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期と比べて約4割減益の2,686億円、株主資本ベースのROEは3.0%となりました。なお、株主還元の充実と資本効率の向上等を目指す方針を踏まえ、2021年度からの3か年累計で8,500億円の自己株式取得を実施いたしました。

### JP ビジョン2025+の取り組み

2024年5月に公表した見直し後のグループ中期経営計画「JP ビジョン2025+」でお示したように、見直しにお

ける目標を実現するための柱として、①収益力の強化、②人材への投資によるEX(従業員体験価値)向上、③DXの推進等によるUX(ユーザー体験価値)向上の3つを掲げ、重点的に取り組みます。また、取り組みの3本柱と成長に向けた投資が対応関係となるよう投資の項目を見直し、成長分野と認識している郵便・物流事業及び不動産事業への積極的な投資を行うとともに、人的資本経営推進のため人材への投資、DXの投資を行ってまいります。JP ビジョン2025+においては、「物流分野の能力増強投資」に400億円、「不動産投資」に1,100億円、「人材への投資」に350億円、そして「戦略的なIT投資」に2,150億円の、合計4,000億円の投資を2年間で行うこととしております。

また、株主還元につきましては、相当規模の自己株式取得の継続と、負債による資金調達拡大等により、株主還元の充実と資本効率の向上を図っていく方針です。

自己株式の取得につきましては、2024年度においては、同方針に基づき、3,500億円の取得を行いたいと考えております。

また、株主配当につきましては、JP ビジョン2025+においても引き続き、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施することとしており、この配当方針の下、2024年度についても、引き続き1株当たり50円の年間配当を実施できるよう取り組んでまいります。

さらには、機動的な自己株式の取得とともに、2022年度に実施した不動産投資資金の調達のためのESG債の発行など、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、資本コスト低減と資本効率の向上を目指します。

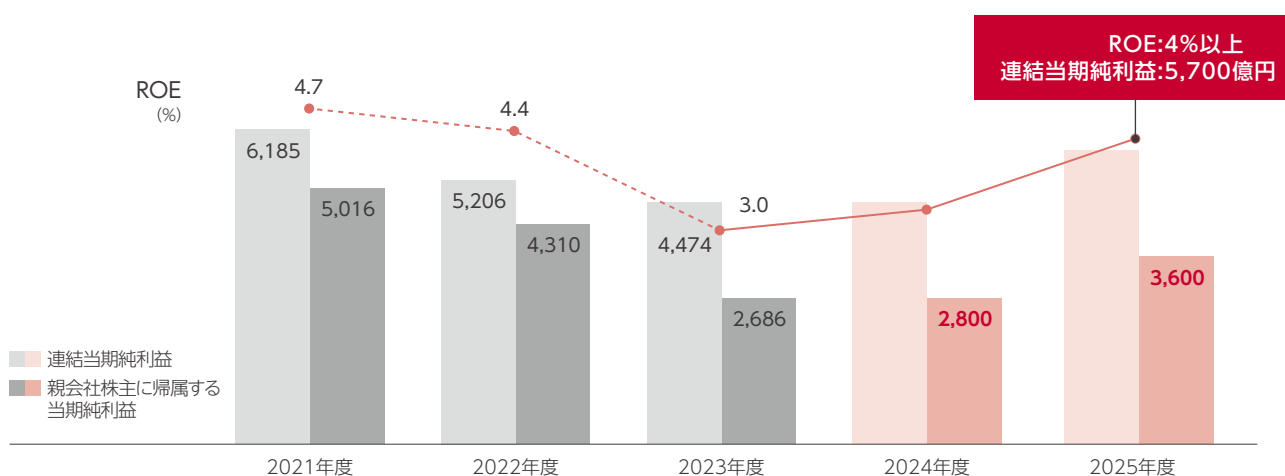
収益の向上に加え、こうした資本効率の向上策の双方に取り組むことで、ゆうちょ銀行株式の持分割合減少により低下したROEを回復させ、株主資本コストを上回るROEを達成し、中長期的にさらなる向上を目指します。

## 2024年度の見通し

以上の方針により取り組むことで、2024年度については、アフラック・インコーポレーテッドの持分法投資損益の計上及びゆうちょ銀行の増益を主な要因とし、グループ連結の親会社株主に帰属する当期純利益は2,800億円と、2023年度から113億円の増益を見込んでおります。

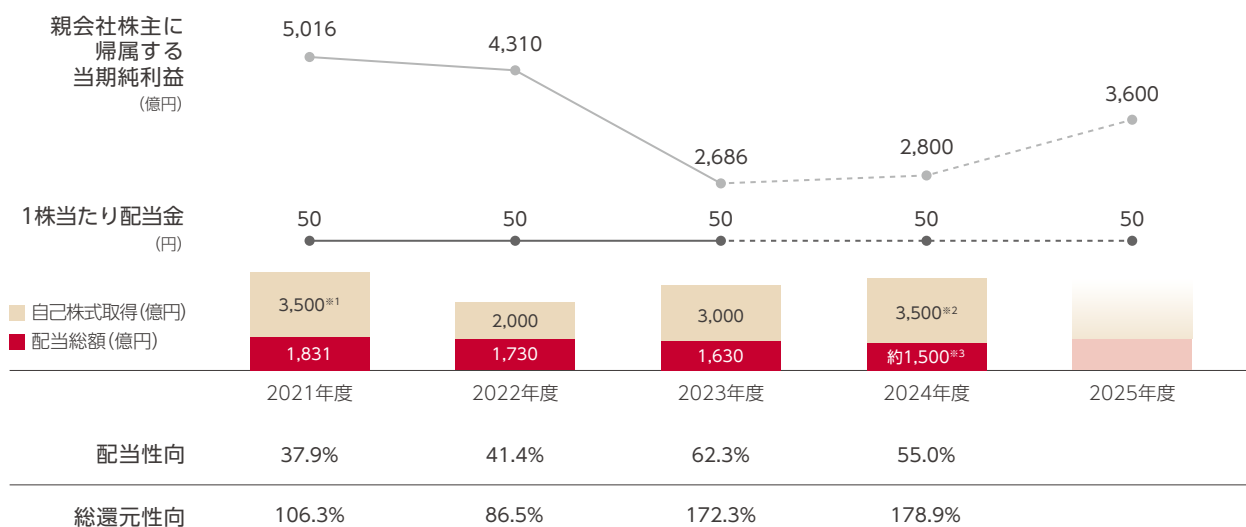
今後とも、当社グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等との連携を行うことで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えてまいります。

## 日本郵政のROE※(株主資本ベース)及び連結当期純利益の見通し



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

## 株主還元



※1 2022年4月に取得した45億円を含む。

※2 詳細については、2024年5月15日公表の「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」をご参照ください。

※3 2024年度の配当総額・配当性向・総還元性向は、3,500億円の自己株式取得を実施した場合の支払配当の減少を反映。

## ① 中期経営計画 取り組みの主な成果 (2021~2023年度)

### 取り組みの成果

JP ビジョン2025では、お客さまの信頼回復を第一に企業体質の改善を目指して取り組み、お客さま本位の業務運営やガバナンスの強化に取り組むとともに、郵政グループが目指す姿として掲げたお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向け、グループコアビジネスの充実・強化やグループ外企業等との連携、グループ横断的なDXの推進など、各施策を進めてまいりました。

郵便・物流事業における、荷物収益拡大に向けた楽天グループ、ヤマトグループといった他企業との業務提携の推進や、不動産事業における麻布台ヒルズ森JPタワーの竣工など保有資産の不動産開発等を進めるとともに、郵便局窓口事業におけるセルフレジ、デジタル発券機などの導入によるデジタル化の推進などの効率化を推進し、JP ビジョン2025での取り組みは一定程度進捗してきました。

しかしながら、日本郵便における年賀はがきを始めとする郵便や、荷物の取扱数の減少等により、グループの2024年3月期の連結当期純利益は4,474億円となりました。また、2023年3月のゆうちょ銀行株式の売却等により、ROE(株主資本ベース)は2021年3月期の3.9%から2024年3月期は3.0%へと減少しています。

また、非財務の取り組みについては、温室効果ガス排出量の累計削減率12.7%(対2019年度比、2022年度実績)、女性管理者比率は2024.4.1時点で16.2%と着実に進捗しています。

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

\*グループCEO(グループ経営責任者)、グループCFO(グループ財務責任者)等。

経営実績	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	4.7%	4.4%	3.0%
連結当期純利益(億円)	6,185	5,206	4,474

## ② 中期経営計画の見直し/JP ビジョン2025+の策定

### 見直しのポイント

JP ビジョン2025策定以降、諸物価上昇に伴う費用増や金利の上昇、人口減少と過疎化の進展など、当初の想定を超えて日本郵政グループを取り巻く外部環境は大きく、早く、複雑に変化しています。今後も当社グループが健全に事業運営を行うためには、これらの外部環境の変化を踏まえ、持続的な成長を実現するための収益力の向上や、事業環境・お客さまニーズの変化に適応するための多様で柔軟な組織への転換、人材力の向上といった、グループが直面する課題に対処していく必要があります。そこで、3年後を目途に計画の見直しを行うとしていたJP ビジョン2025を、現在の当社グループの事業環境を踏まえ、グループ全体で直面する課題を克服し、成長ステージへの「転換」を図るための見直しを行い、新たに「JP ビジョン2025+」を策定しました。

JP ビジョン2025+においては、当社グループの経営において「変えるもの」と「変えないもの」をお示ししています。まず、当社グループの目指す姿として掲げている、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」はJP ビジョン2025+においても変えません。一方で、成長ステージへの「転換」を実現するための推進力、ドライバーとして、「資源配分」、「郵便局」及び「人材・システム」を変えていきます。「資源配分」については、当社グループが成長分野と考える物流分野や不動産事業へ、資金や人材をより積極的に配分できるよう、仕組みを変えていきます。「郵便局」については、より地域の実情に応じた個性ある郵便局へと進化することを目指し、郵便局ネットワークの価値・魅力を向上させるサービスの充実や、柔軟な営業体制の構築を行うとともに、お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置、窓口営業時間の弾力化などにより、生産性の向上を図ります。「人材・システム」については、当社グループの事業活動を行う上で最も重要な人的資本への投資を成長に向けた投資の1つと位置づけ、社員体験価値向上に取り組むとともに、DXの推進などにより、人口減少、ライフスタイルや働き方の変化、デジタル化の急速な進展といった環境変化に適応可能な、柔軟で強靱な組織へと変革します。

これら、「変えるもの」「変えないもの」を踏まえ、取り組みの3本柱を設定しました。





## 1 取り組みの3本柱 ①収益力の強化

1本目の柱として、セグメントごとに直面する課題や成長機会を踏まえ、取り組み内容を抜本的に見直すことで「収益力の強化」に取り組みます。

### ■ 1 資源の積極的な投入によりさらなる成長の加速を図る事業

物流分野と不動産事業を成長分野として捉え、経営資源を積極的に投入していくことで、成長の加速を図ります。

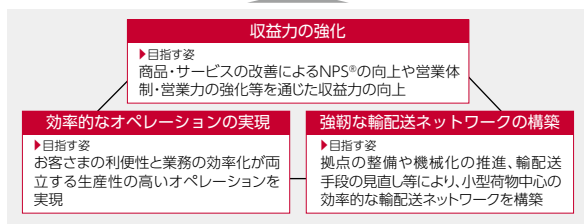
#### 郵便・物流事業

物流分野について、商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制の強化等を進め、他企業との連携強化等により、日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心に荷量を増加させるとともに、効率的なオペレーションの実現、強靭な輸配送ネットワークの構築により、荷物収益を拡大します。

※NPS®は、「[Net Promoter Score]の略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマーク。

#### 郵便・物流事業の戦略の全体像

日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心とした戦略により荷物収益を拡大

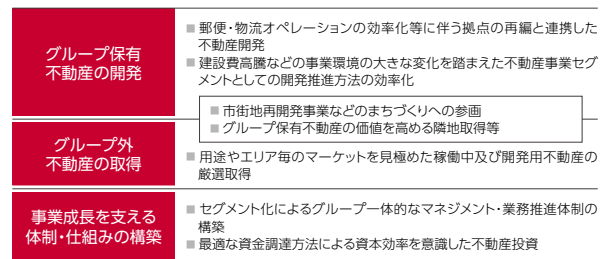


#### 不動産事業

グループ収益の柱の1つへと成長するべく、事業環境の大きな変化を踏まえつつ、郵便・物流拠点の再編と連携した不動産開発をはじめとしたグループ保有不動産の開発、グループ外不動産の取得等の取り組みを引き続き着実に推進し、安定的な収益確保を目指します。

また、不動産事業セグメントの創設により、グループの不動産事業を一元的かつ効率的に推進・管理します。

#### 不動産事業の戦略の全体像



### ■ 2 収益力の強化及び効率化を推進する事業

その他の事業におきましても、各事業の収益力強化・効率化の推進を図ります。

#### 郵便局窓口事業

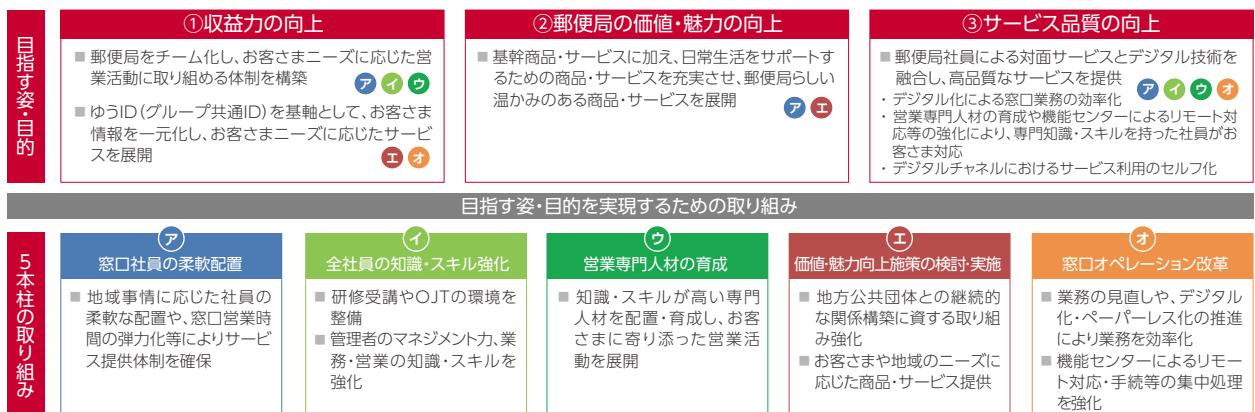
収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質を向上させ、郵便局窓口事業がお客さまに選んでいただける事業へ成長するよう体制を整備します。そのため、

- ①窓口社員の柔軟配置
- ②全社員の知識・スキル強化
- ③営業専門人材の育成
- ④価値・魅力向上施策の検討・実施
- ⑤窓口オペレーション改革 の5つに取り組みます。

#### 国際物流事業

アジアを中心としたロジスティクス事業の成長やフォーディング事業の収益性の改善を通じて、持続的な収益規模の拡大及び収益性の向上を図ります。

#### 郵便局窓口事業の戦略の全体像



## 2 取り組みの3本柱 ②人材への投資によるEXの向上

多くの社員により事業を運営している日本郵政グループにおいては、2023年5月に策定したグループ人事方針の考え方をベースに、人的資本経営の推進により、柔軟で多様性のある組織へ転換し、社員の「誇りとやりがい」の向上を目指します。人材ポートフォリオ、育成、評価・処遇、ダイバーシティの4つの項目について重点取り組み施策を定めて実行していきます。

重点取り組み施策のなかでも「社員の柔軟な配置」「多様な人材の確保」「組織的な育成と適正な評価」「管理職の人材育成機能強化」については、2025年度までの2年間、特に注力していきます。




人的資本経営の推進		社員の <b>誇りとやりがい</b> 向上(社員の幸せを実現)
人材ポートフォリオ	事業戦略と連動した社員の柔軟な配置、外国人労働者の採用拡大など、採用手法・採用対象の多様化(特定技能の導入検討など)	
育成	キャリアパス・育成システムの再構築により自律的なキャリア形成を支援	
評価・処遇	評価項目の見直し等によるチャレンジを評価する仕組みの再構築	
ダイバーシティ (DE&I・真の多様性の実現)	育児との両立支援等を通じた40万人の多様な視点、価値観の活用	

項目	対象	2024年度	2025年度	主要KPI
人材 ポートフォリオ	全社	グループ内社内公募*1(希望を募って選考*2を行うもの)を開始		グループ内外の人事交流人数 2021年度水準*3の維持(2025年度) グループ内社内公募人数 前年度以上(2025年度) 適所適材スコア 対前年度評価点数以上(2025年度) (参考:2023年度 2.70pt)
	ソフト	経験者採用、スポットワーカー等の採用を本格開始		
ダイバーシティ 育成・評価・処遇	全社	組織的育成施策(評価・育成会議等)の導入や、新たな評価方法の導入を目指す		グループ4社本社女性管理者比率 2030年度 30%
	管理者	管理職の勤務環境(労働時間・処遇等)を見直し		
		管理職の人事評価項目を人材育成にシフト		
社員の <b>誇りとやりがい</b> 向上(社員の幸せを実現)				誇りとやりがいスコア 対前年度評価点数以上(2025年度) (参考:2023年度 3.31pt)

\*1 2022年度から本社組織間では実施中。フロント組織も含めて全社的に実施するもの。 \*2 選考にあたっては関係会社間で必要な協議を行う。 \*3 グループ4社間の交流人数 約1,500人。

## 3 取り組みの3本柱 ③DXの推進等によるUXの向上

お客さま体験価値及び社員利便性の向上を基軸に、グループで横串を通した一体的なDXを推進し、お客さまにとって利用しやすい、社員にとっても働きやすい郵便局の姿を具現化します。お客さま体験価値の向上としては、郵便局アプリの機能拡充、グループ各社の保有データを活用して住所変更手続きなどのワンストップ化や、ポイントプログラムの導入といった取り組みにより、郵便局サービスの利便性の向上を目指します。また、社員利便性の向上としては、社内ネットワークのオープン化、業務デバイスの集約・高度化により、社員の働きやすさの向上を実現します。

お客さまの体験価値向上	社員の利便性向上
<p><b>リアルとデジタルの融合</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 郵便局アプリの機能拡充</li> <li>■ 金融コンタクトセンターの拡充</li> </ul> 	<p><b>システム基盤の高度化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 社内ネットワークのオープン化</li> <li>■ 業務デバイスの集約・高度化</li> </ul> 
<p><b>グループ保有データの活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 住所変更等のワンストップ化</li> <li>■ ポイントプログラムの導入</li> </ul> 	

## 4 金融2社株式処分

郵政民営化法により、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式について、その株式の全部を処分することを目指し、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の経営状況、郵政事業に係る基本的な役務の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、処分するものとされています。

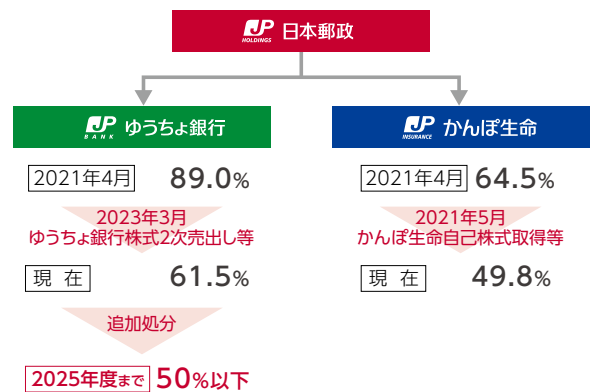
当社としましては、郵政民営化法の趣旨に則り、また、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「JP ビジョン2025+」において、その期間中に保有割合50%以下とすることを目指すこととしています。

かんぽ生命株式については、2021年5月に公表したかんぽ生命が行う自己株式取得に応じた売付け及び株式処分信託設定による処分等により、当社のかんぽ生命に対する保有割合は約49.8%となっています。

ゆうちょ銀行株式については、2023年3月に実施したゆうちょ銀行株式2次売出し等により、当社のゆうちょ銀行に対する保有割合は約61.5%となっており、2025年度までのゆうちょ銀行株式の処分実現を目指し、引き続き、民営化プロセスの着実な進展を図ります。

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検討を進めるとともに、金融2社と日本郵便との間の受委託関係を支える連携強化策を検討し、その具体化に向けグループ全体で取り組んでいきます。

金融2社株式の保有割合



## 5 成長に向けた投資

JP ビジョン2025+においては、取り組みの3本柱と成長に向けた投資が対応関係となるよう投資の項目を見直し、JP ビジョン2025で定めた「戦略的なIT」、「不動産」に、今回、新たに「物流分野の能力増強」、「人材」の2つの項目を加え、JP ビジョン2025+における目標を実現するための取り組みを確実に実行するため2年間で合計4,000億円程度の成長に向けた投資を行います。

なお、「新規ビジネス等」については、コアビジネスの周辺領域を前提とし、また、金額ありきではなく、リスク等を考慮した規律のある投資を行ってまいります。

2025年度までの2年間の投資金額

投資領域	投資項目	投資額(概算)
物流分野の能力増強への投資額 <sup>※2</sup>	物流拠点の基盤整備	400億円
	オペレーション改革等(区分機の導入等)	
不動産投資額	賃貸事業不動産 / 分譲事業不動産	1,100億円
人材への投資額 <sup>※3</sup>	人材育成研修の強化(リスクリング含む)	350億円
	ダイバーシティ推進施策	
	人材の確保施策等	
戦略的なIT投資額 <sup>※4</sup>	郵便・物流事業(P-DXの推進等)	2,150億円
	銀行業・生命保険業(デジタルサービスの拡充等)	
DXの推進等によるUXの向上(業務用タブレット/PCの導入等)		2,150億円
合計		4,000億円 <sup>※1</sup>

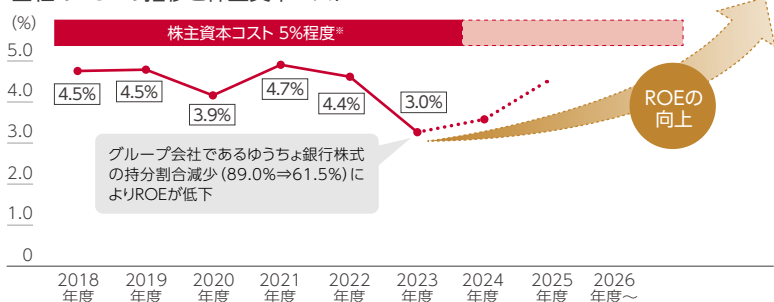
- ※1 グループ全体の投資額のうち、維持・更新等にかかる投資を除いた、グループの成長や業務効率化に特に貢献する主な施策に係る金額を抽出。
- ※2 物流分野の能力増強への投資額については、戦略的なIT投資に関する投資額を除く。
- ※3 人材への投資額については、各種人事施策に関連する諸経費を計上。
- ※4 戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、関連する諸経費も含む。

## 6 PBR改善に向けたROE目標

2023年3月にグループ会社であるゆうちょ銀行株式の2次売出しを実施したことにより、当社の持分割合が減少し連結利益が縮小したため、2023年度のROEは前年度から低下しています。

2023年度のROEは、CAPM(資本資産評価モデル)により算出した当社の株主資本コスト5%程度を下回っており、各事業における利益の創出と機動的な自己株式取得等の資本政策の双方に取り組むことで、早期に株主資本コストを上回るROEを達成し、中長期的にさらなる向上を目指します。

当社のROEの推移と株主資本コスト



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

株主資本コスト	=	リスクフリーレート	+	β	×	リスクプレミアム
5%程度		0.4%~0.8%		0.6~0.7		6.0%~6.4%

## 7 株主還元方針

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置づけ、経営成績に応じた株主への利益還元を継続して安定的に行うことを基本方針としています。

剰余金の配当につきましては、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、着実な株主への利益還元を実現するため、「JP ビジョン2025+」の期間である2026年3月期末までの間は、中間・期末の年2回配当により、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施していくことを目指していきます。

また、「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こととしており、2024年5月から3,500億円を上限とする自己株式取得を実施しています。また、これまでも2021年度に約3,500億円、2022年度に約2,000億円、2023年度に約3,000億円の自己株式の取得を実施しました。今後も相当規模の自己株式取得の継続と、負債による資金調達の拡大等により、資本効率の向上を図ります。

配当

2023年度1株当たり **50**円 (うち中間配当25円)

2024年度配当予想: 1株当たり50円(うち中間配当25円)

自己株式の取得

2023年度実績

約**3,000**億円

2024年度

3,500億円(上限)

(2024年5月15日公表)

## JP ビジョン2025+における主要目標

財務目標

ROE(株主資本ベース)

2025年度 4%程度 ➡ 2025年度 **4%**以上

連結当期純利益

5,700

億円\*1

親会社株主に帰属する連結当期純利益

3,600

億円\*2

株主還元方針

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

非財務目標

社員エンゲージメントスコア\*

対前年度評価点数以上(2023年度 3.31pt)

※社員の「誇りとやりがい」に関するスコア(グループES調査結果を活用)

育児との両立支援

男女ともに育休取得

100%

男性育休平均日数

1

か月以上

女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 **30%**\*1

温室効果ガス排出量

2030年度(対2019年度比) **46%**削減\*2\*3

2050年 **カーボンニュートラルの実現を目指す**\*3

財務目標 ※1 非支配株主(親会社である日本郵政株式会社以外の株主)持分に帰属する連結当期純利益も含む。また、アフラック・インコーポレーテッド(以下「アフラック」という。)を分法適用の関連会社とし2024年度より持分法投資損益を計上。  
 ※2 ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として計算。

非財務目標 ※1 グループ主要4社の本社の全管理者に占める女性管理者の比率であり、2030年度までの取り組みの結果である2031年4月1日における比率。なお、本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。  
 ※2 Scope1(自社が直接排出する排出量)及びScope2(他社から供給された電気等の使用に伴う排出量)が対象。  
 ※3 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。当社グループも、国内外のカーボンニュートラル化を後押しする。

## 社会価値と経済価値の両立

### 社会課題の解決と 収益の獲得の両立に向けて

日本郵政株式会社 執行役  
日本郵便株式会社 執行役員 砂山 直輝



近年、企業の使命が、「モノを売り込むこと」から「社会課題の解決」に転換してきています。言うなれば、「公共性」と「収益性」が真に両立する時代の到来です。

日本郵政グループでは、地域に密着した郵便局だからこそできる新規ビジネス等や、地域と暮らしの課題、より大きな課題である環境問題などの解決につながる新規ビジネス等を検討していくこととしています。そして、それらをグループ横断的な体制で実行する組織として、日本郵政・日本郵便両社に「事業共創部」を置いています。

事業共創とは、社内外を問わず、お互いに異なるノウハウ・アイデア・熱意を持つ者たちを組み合わせ、それを日本郵政グループの巨大なプラットフォームに乗せることで収益を生み出すことと捉えています。長年培ってきた郵便局ネットワークを中心としたグループのリソースを有機的に結合し、アライアンスパートナーとの協業や必要に応じてM&Aも活用しつつ、収益の獲得と社会課題解決との両立を目指していきます。例えば、2024年2月には「社会課題の解決に向けた連携強化」に関する協定をJR東日本グループとの間で締結し、両社グループが連携することにより、日本郵政グループが掲げる中期経営計画「JP ビジョン2025+（プラス）」、JR東日本グループが掲げるグループ経営ビジョン「変革2027」の推進を加速し、それにより、両社グループを発展させながら、「地域コミュニティの弱体化」や「労働の担い手不足」など、日本の抱える社会課題の解決に挑戦することとしています。

さて、全国を網羅する郵便局は、販売・相談などの機能を持つ「店舗」のネットワークという側面と、地域のハブ・物流施設といった「場」のネットワークという側面を有しています。「店舗」の側面では、商品やサービスの提供を通じてお客さまにより一層の便利と安心を、「場」の側面では、交流の拠点や不便を解消する提携サービス等の提供を

通じて地域の皆さまに活気や快適をお届けすべく、取り組んでいます。

郵便局ネットワークの「店舗」としてのさらなる活用の観点では、例えば、近隣にコンビニエンスストアや食料品店がない地域において、株式会社ファミリーマートとの協業により、郵便局のロビーにファミリーマート取扱商品の陳列棚及び冷蔵商品用ショーケースを設置し、商品をお買い求めいただけるようにしました。

加えて、老後の人生の充実や安心にかかわるニーズが日々郵便局に寄せられていることを踏まえ、日本郵便の地方創生推進部等関係部とともにお電話による相談サービス「郵便局の終活日和」の全国展開を開始しました。

もうひとつ、「場」のネットワークの活用という観点での主な施策が「ローカル共創イニシアティブ(LCI)」です。これは、公募により選出したグループ会社の社員を、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣して地域における新規ビジネス等の創出を目指す取り組みです。

また、「不動産の持ち主」としての郵便局ネットワークに着眼し、主にサステナビリティの軸で「場の収益化・意義最大化」の両面を狙う施策の1つとして、森林ファンドへの参画を行っており、日本郵政グループのESG目標である2050年カーボンニュートラルの実現に貢献することを目指しています。

2007年の日本郵政グループ発足以来、物販事業、不動産事業等の新規事業・新サービスの立上げに取り組んできました。これらに続くように、社会課題の解決と収益の獲得が両立する新たなビジネス等の実現に引き続きチャレンジし、新しい商品・サービスを創造し、より便利、より安心、より快適、より豊かな価値を提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支えることを目指します。

## ■ JR東日本グループとの社会課題の解決に向けた連携強化

日本郵政と日本郵便は、東日本旅客鉄道株式会社(JR東日本)との間で、2024年2月に、社会課題の解決に向けた連携強化を目的として協定を締結しました。

「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」、「持続可能な物流の実現」、「アセット活用による共創型まちづくり」、「地域産業振興と新たな地域事業創造」、「デジタル化による地域の暮らし支援」を特に連携強化する“5本柱”と位置づけ、「地域コミュニティの弱体化」や「労働の担い手不足」などの日本が抱える社会課題の解決への貢献を目指していきます。

具体的な取り組みとして、「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」では、郵便局と駅の一体運営に取り組んでおり、2020年8月から内房線江見駅(千葉県鴨川市)の敷地内に開局した江見駅郵便局において駅窓口業務の取り扱いを実施しています。2024年1月からは仙山線作並駅(宮城県仙台市)内の作並簡易郵便局で、2024年7月からは内房線安房勝山駅(千葉県安房郡鋸南町)でも駅窓口業務の取り扱いを開始しており、今後、2025年春頃に宇都宮線蒲須坂駅(栃木県さくら市)、2025年夏頃に外房線鵜原駅(千葉県勝浦市)において、新たに郵便局と駅の一体運営を開始する予定です。



## ■ 郵便局におけるファミリーマート商品の取り扱い



日本郵政と株式会社ファミリーマートは2016年4月に業務提携に関する基本合意書を締結し、両社のインフラやノウハウを活用した、社会構造の変化や多様化するライフスタイルに対応する新たな取り組みを協議・検討し、順次実現してきました。

郵便局ネットワークを「店舗」として活用し、お客さまの利便性の向上と地域を支えることを目指す取り組みとして、コンビニエンスストアや食料品店が近隣にない地域の郵便局のロビーにファミリーマートの取扱商品の陳列棚及び冷蔵商品用ショーケースを設置し、販売しています。

この取り組みは、2021年10月に柴崎郵便局(茨城県稲敷市)で、2023年9月に天津郵便局(千葉県鴨川市)及び飯能下畑郵便局(埼玉県飯能市)で開始し、地域の皆さまに大変ご好評をいただいています。

今後、取り扱い郵便局の拡大に向け、検討を進めていきます。

## ローカル共創イニシアティブ

### 日本郵政グループ社員派遣地域及び協業パートナー

#### 宮城県石巻市(第1期)

●協業パートナー：株式会社巻組/一般社団法人イシノマキ・ファーム

#### 石川県能登半島(第1期)

●協業パートナー：株式会社ノトツグ

#### 島根県海士町を中心とした 隠岐諸島(第3期)

●協業パートナー：こもごも  
交交株式会社

#### 島根県雲南市(第1期)

●協業パートナー：  
Community Nurse Company株式会社  
特定非営利活動法人おっちらぼ

#### 島根県大田市(第3期)

●協業パートナー：一般社団法人石見銀山  
みらいコンソーシアム

#### 熊本県南小国町(第3期)

●協業パートナー：南小国町(地域活性化起業者)/  
株式会社SMO南小国

#### 北海道厚真町(第2期)

●協業パートナー：厚真町(地域活性化起業者)/  
株式会社エーゼログループ厚真支社

#### 福島県北地域(第2期)

●協業パートナー：株式会社陽と人

#### 栃木県宇都宮市(第3期)

●協業パートナー：株式会社ABE HOLIC

#### 奈良県奈良市(第1期)

●協業パートナー：奈良市(地域活性化起業者)/  
一般社団法人 Next Commons Lab

#### 三重県尾鷲市(第1期)

●協業パートナー：一般社団法人 Next Commons Lab

#### 高知県高知市(第3期)

●協業パートナー：合同会社シーベジタブル

#### 宮崎県日南市(第3期)

●協業パートナー：株式会社ことろど

2022年4月に開始した「ローカル共創イニシアティブ」は、公募により選出したグループ会社(日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命)の本社に勤務する社員を、原則2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規ビジネス等を創出し、併せて、各地で貴重な経験を積むことによって、起業家マインドを有する人材を育成することを目指す取り組みです。

第1期、第2期として、これまで、10名の社員を7地域・9組織に派遣し、さらに2024年4月には第3期として新たに6名の社員を6地域・6組織に派遣して、各地の協業パートナーとのネットワークを順調に拡大しています。これまでの実績として、日本郵便の郵便局と配達ネットワークを活用した、地域コミュニティの強化を図る新しい買物サービス「おたがいマーケット」や、郵便局と住民自治組織をはじめとする地域コミュニティとの協同事例として、郵便局が地域の住民自治組織の事務局サポート業務を受託する実証事業を開始しています。

日本郵政グループがこのような新たな取り組みを積極的かつ主体的に行うことによって、持続可能な地域社会づくり、そして地域の方々の生活の向上に貢献できるよう、地域のベンチャー企業や自治体との連携をこれまで以上に深め、社会のすき間を満たす「ユニバーサルベーシックサービス」の実現を目指して活動をさらに進展させていきます。

### 「Social Co-Creation Summit Liquid」の開催

2024年5月、社会課題・地域課題の解決を実践者の事例に学び、「ユニバーサル・サービス」の可能性を探るカンファレンスイベント「Social Co-Creation Summit Liquid 2024」を開催しました。

当日は地域の郵便局長と地域課題解決の実践者とともに、「関係性から生まれる地域ビジネス」をテーマとした基調セッションに加え、「場」「食」「空き家」「共助」をテーマにした個別セッションもあり、事業開発、越境や人材還流の仕組みづくり、SDGs/ESG経営/CSV、地方自治体やローカルベンチャーとの協業を考える企業などの多くの方々に参加いただきました。



## 「おたがいマーケット」の提供開始

2024年3月、「ローカル共創イニシアティブ」発の新規事業として、地域コミュニティの強化を図る持続可能な買物サービス「おたがいマーケット」の提供を奈良県奈良市で開始しました。人口減少や高齢化の進む地域において、日本郵便の既存ネットワークの活用によりコストを抑制した買物サービスを提供するとともに、その提供を通じ、地域内での交流を増やすことを企図するものです。

このサービスは、商品の注文をネットスーパーに限り、注文品を「ばすちょこ便」（郵便車両の空きスペースを活用して輸送するもの）で配送し、地域内拠点に置き配するものです。そのため、インターネットによる商品の注文、ご自宅から受取先拠点までの移動など、買物に必要な行動を地域の皆さまにお願いすることになりますが、これらによりコストを抑制することで、将来にわたり、生活の一部である買物を地域内で行っていただくことが可能になります。

また、このサービスでは、お客さまに受取先拠点へお集まりいただくことから、受取先拠点を日常的なコミュニケーションの場として活用していただくことも想定しています。

サービス名の「おたがいマーケット」は、このサービスをきっかけに地域の生活利便性が高まり、地域内の共助やコミュニケーションの機会が増えてほしいという思いを込めて名付けました。

奈良市のこの地域では、長くこの地域にお住まいのご高齢のお客さまと、市街地から移住されたお客さまとが、受取先拠点で歓談されるシーンが実際に見られるようになっていきます。

今後は、より多くのお客さまにこのサービスをご利用いただけるよう、他地域でのサービスの提供に向けて準備を進めていきます。



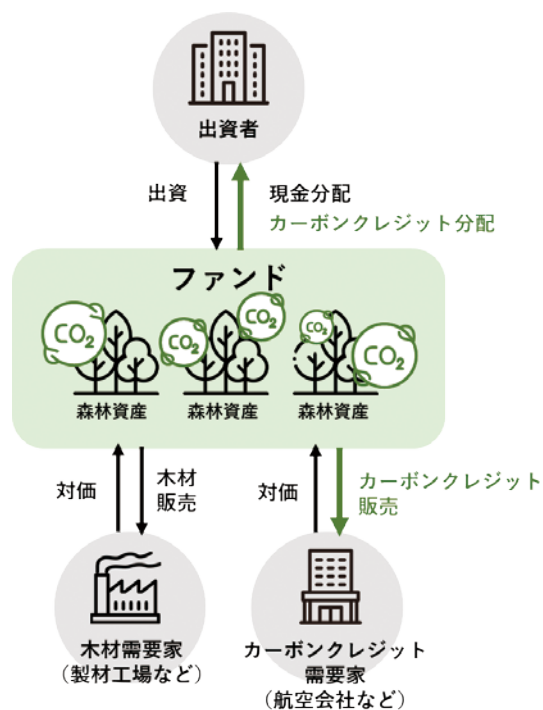
## 海外森林ファンドへの出資

日本郵政は、2023年7月、住友林業株式会社の傘下で米国の森林アセットマネジメント事業会社Eastwood Forests, LLC (CEO: Alex Finkral)が組成する森林ファンド「Eastwood Climate Smart Forestry Fund I」に参画しました。

本ファンドは、カーボンプレジットのマーケットや制度が先行している米国で、従来の木材生産が目的の森林経営に加えて、気候変動対策にも資する持続的な森林経営を行います。あわせて、FSC (Forest Stewardship Council)等の森林認証制度の基準に従い適切に森林管理を行うことで、多様な生物が生息できる環境を提供し、生物多様性を高めていきます。

また、日本は国土の3分の2を森林が占める世界有数の森林大国である一方、産業構造・市場ニーズの変化に伴う森林に関する産業の衰退や、後継者の不足等、様々な課題を抱えています。

そのため、住友林業と国内外の森林に関する産業の発展やカーボンニュートラル実現に向けた取り組み等に係る業務提携について、基本合意書を締結し、それぞれが持つ知識・技術・経験・ネットワークインフラ等の経営資源や強みを提供し合い、森林を取り巻く様々な課題解決において役割を果たすことを目指していくこととしています。





# グループDXの推進

新たなお客さま価値を生み出し、  
より便利に、より嬉しい体験を  
創出するために

日本郵政株式会社 常務執行役  
日本郵便株式会社 常務執行役員  
株式会社JPデジタル 代表取締役CEO **飯田 恭久**



郵便局は150年以上の歴史を持ち、全国2万4千か所でユニバーサルサービスを提供する社会インフラの1つです。日本で生活する人々にとってなくてはならない身近な存在であることは、今までもこれからも変わりません。だからこそ、昔ながらのいい部分は残しながら、時代にに合わせてアップデートさせていきたい。そうした姿勢を伝えたいという思いから、「JP ビジョン2025」でお示した「デジタル郵便局」という言葉を「みらいの郵便局」という表現に変更しました。

「みらいの郵便局」は、「人」に強みがあるリアルな郵便局にデジタルテクノロジーを掛け合わせる取り組みです。これによって、不便に思われているマイナス部分を解消すること、お客さまの体験価値を徹底的に高めること＝「顧客起点のDX」の実現を目指しています。

今年度からは「みらいの郵便局」Phase2.0として、これまで描いてきた構想を、お客さまや社員に実感していただ

き、変革を加速させていきます。

下図のとおり、グループ共通IDである「ゆうID」を軸としながら、グループ独自のポイントプログラムである「ゆうゆうポイント」、プラットフォームアプリとしての「郵便局アプリ」の3つのデジタルアセットで、新たなお客さま価値を生み出し、より便利に、より嬉しい体験を創出していきます。

また、日本郵政グループは国内最大級、40万人規模の社員を抱える巨大組織でもあり、一人ひとりの働き方も大きく変えていく必要があります。「社員の働き方変革」と「顧客起点のDX」は両輪です。下図のとおり、窓口支援システム、端末/電子化基盤、AI活用の3つを主軸とし、社内にも積極的にDXを取り入れて、社員の働き方も大きく変えていきます。

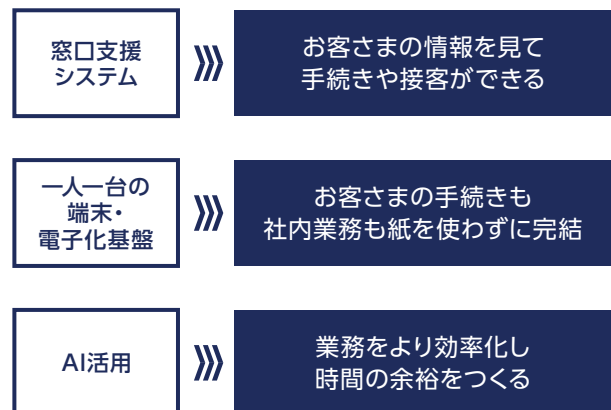
「みらいの郵便局」Phase2.0では、また1つ進化し、「郵便局が良くなった」「社員たちの働き方が良くなった」と、誰もが触れて実感していただけるように取り組んでいきます。

## 「みらいの郵便局」Phase2.0 での主な取り組み

### お客さま体験価値の向上



### 社員の働き方変革



## これまでの主な取り組み

日本郵政グループでは、お客さまや社員の郵便局体験を向上するために、2021年以降、様々な取り組みを展開してきました。具体的には、一部の郵便局窓口にてデジタル発券機を導入し、スマートフォン上で、郵便局の混雑状況の確認や受付番号の発券、待ち時間の目安を確認できるようにしたり、普通郵便物の差出やレターパックの購入等の簡単なお取引についてはお客さまご自身で対応することができるようにセルフレジを導入するなど、郵便局窓口におけるお客さまの待ち時間のストレス軽減に取り組みました。また、全国の郵便局と金融コンタクトセンターをオンラインでつなぎ、郵便局窓口から金融に関する高度な知識を持つ専門人材にお問合せできる環境を整えました。

さらに、2023年10月にはグループプラットフォームアプリとしての「郵便局アプリ」を、まず日本郵便の基本サービスである「送る」、「受け取る」、「探す」機能を軸にリリースしました。



デジタル発券機・セルフレジ



郵便局アプリ

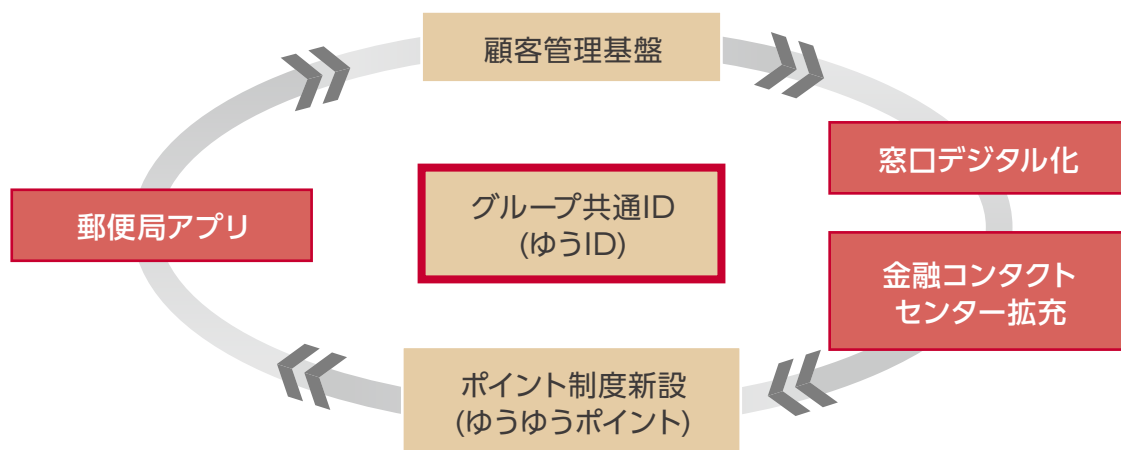
## 今後の取り組み

郵便局サービスに関するお客さまと社員の体験価値のさらなる向上を目指して取り組んでいきます。

具体的には、デジタル発券機やセルフレジの拡大を進め、お客さまにストレスの少ない郵便局体験を提供するとともに、「郵便局アプリ」については、真のグループプラットフォームアプリとしてご利用いただけるよう、グループ各社のサービスとの連携を拡大し、機能を拡充していきます。

また、従来の「ゆうびんID」を、グループ共通のIDである「ゆうID」にリブランドし、「ゆうID」1つで、様々な郵便局サービスをご利用いただけるよう利便性を向上させるとともに、お客さまの郵便局サービスのご利用状況に関するデータを一元的に把握し、お客さま一人ひとりに応じた最適なお提案をタイムリーにお届けできる環境を整備します。

さらに、郵便局サービスのご利用により「ゆうゆうポイント」が貯まるサービスを開始し、より便利でお得な、新しい郵便局体験をご提供します。



## グループCXの向上

お客さま本位の業務運営の徹底と  
お客さまの期待を超える  
価値の実現のために

日本郵政株式会社 常務執行役  
日本郵便株式会社 常務執行役員 一木 美穂

様々な接点でお客さまに体験いただく価値の総計を高めるという「お客さま体験価値(CX※)の向上」という概念は、従来、郵便、貯金、保険といった幅広い事業を一体的に提供してきた郵便局にとって親和性の高い、いわばお家芸であったと考えています。

2023年度も日本郵政グループには、お褒めの言葉や苦情など、約500万件のお客さまの声が寄せられました。こうした膨大なお客さまの声を「宝の山」と捉え、AIも活用しながら分析するとともに、各商品・サービスに対する満足度といったお客さまの評価を継続的に調査し、改善に活かしてきました。

しかしながら近年のデジタル化の加速、人口減少や過疎化の進展、お客さまの価値観やライフスタイルの多様化のなかで、郵便局に期待される役割は必ずしも従来のままではなく、郵便局ならではの特性を活かしてCXを高めることができる「郵便局市場」が今どこにあるのか、改めて見極めることが重要と考えています。

他方、DXにより郵便局が実現できる価値の可能性は広がっています。日本郵政グループとして、リアルとデジタル

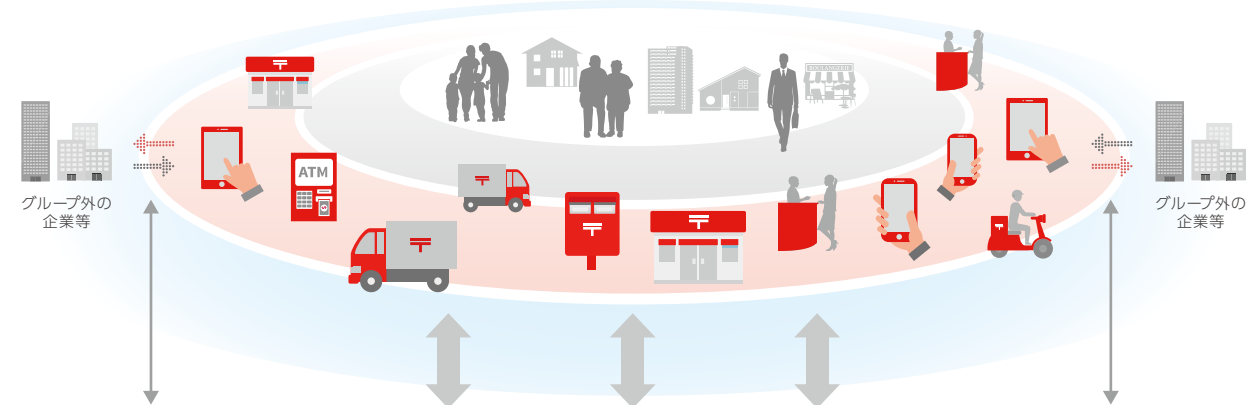
の融合を進めながら、お客さまの求める価値に最大限お応えするという、郵便局ネットワークの新たな可能性への挑戦が課題となっています。

こうした中、お客さま体験を事業ごと、商品・サービスごとの「点」ではなく、事業横断的な「線」であるカスタマージャーニーとして捉え、多様な接点から得られるお客さまの声やデータをヒントに、お客さまの真に求める価値が何かを察知できれば、これまで十分に対応してこなかった領域にも日本郵政グループができることの伸びしろがあり、そのポテンシャルの実現が新たなお客さま体験の創出と感動につながると考えています。

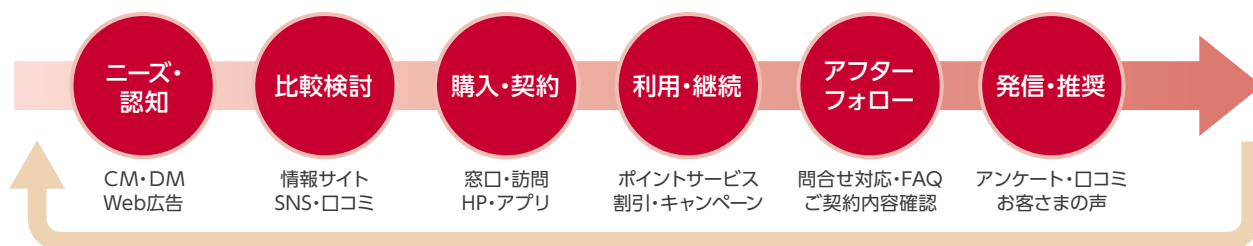
こうしたお客さまのニーズと日本郵政グループの可能性をマッチングする機能はCXを「デザイン」することであると考え、その機能発揮に向けて2024年4月、日本郵政株式会社にCXデザイン部を新設しました。CXデザインの取り組みを通じて、お客さま本位の業務運営を徹底しながらお客さまの期待を超える価値を提供し、日本郵政グループの持続的な成長を目指します。

※CX: Customer Experience

# お客さまと地域を支える 「共創プラットフォーム」



多様な接点をカスタマージャーニーとして線で捉え、お客さま体験価値(CX)の向上を目指します。



## ■ CXデザインの取り組み項目

取り組み項目	内 容
市場の把握・分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまが求める価値を事業横断的に把握し、構造・動向を統合分析</li> <li>・上記の価値と日本郵政グループが対応できる潜在的可能性とのマッチング</li> </ul>
CX起点での商品・サービスの開発・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定性・定量調査、お客さまの声・データの把握とCXの分析</li> <li>・上記を起点とした商品・サービス等の開発・改善に関する各部署との連携</li> </ul>
お客さま本位の業務運営推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に則り、お客さまの声を真摯に受け止めてCX向上に取り組み、お客さま本位の業務運営を徹底</li> </ul>
CX向上に向けた意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CX向上に向けた日本郵政グループ役員・社員の研修実施</li> <li>・社員が安心してお客さま対応ができる環境の整備</li> </ul>

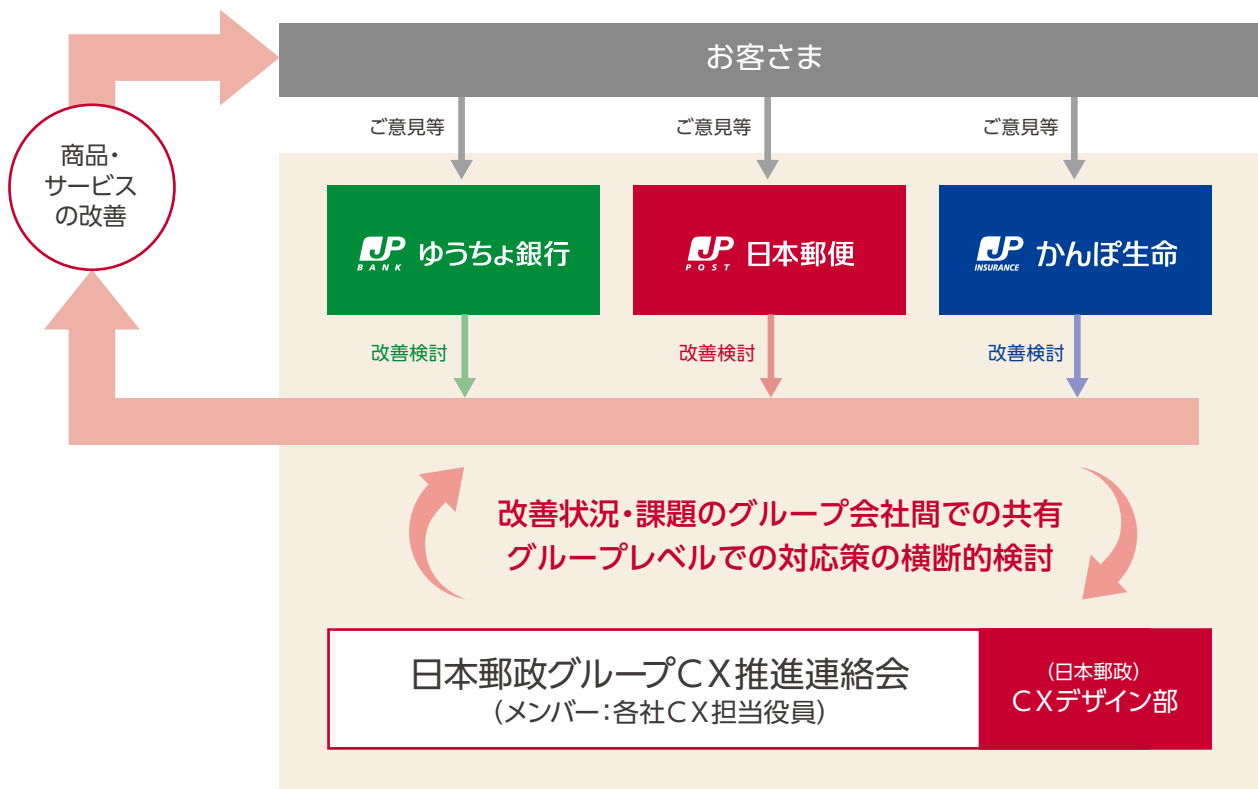
### アプローチの方向性

項 目	これまで	今後(CXデザイン)
分析の単位	会社視点の事業単位	お客さま視点の市場単位
定性・定量調査の対象	現在ご利用のお客さま中心	現在ご利用のお客さま 現在ご利用でない方(他社ご利用・離脱されたお客さま等)
サービス改善の起点	個別の商品・サービス(事業別、点)	お客さま体験(事業横断、線)

## ■「お客様の声」を経営に活かす取り組み

日本郵政グループでは、お客様の声（苦情、意見・要望等）や各種のアンケート調査、社員の声等をグループ各社の商品・サービスの改善に活用しています。

また、2024年4月の組織改編により、「日本郵政グループCX推進連絡会」及び日本郵政に「CXデザイン部」を設置し、グループレベルでの改善策の横断的な検討を進めています。



### お客様の声の経営への活用

お客様からの貴重なご意見・ご要望等を基に、社員が創意工夫し、商品・サービスの改善を行った事例をご紹介します。

お客様の声	改善した内容
[日本郵便] 一部の郵便局窓口において、キャッシュレス決済ができず不便です。	全国約2万局すべての直営郵便局の郵便窓口キャッシュレス決済を導入いたしました。
[ゆうちょ銀行] キャッシュカードを持っていない場合、ATMでお金を引き出せるようにしてほしい。	「ゆうちょ通帳アプリ」に機能を追加し、ATM画面に表示される二次元コードを読み取ることで、キャッシュカードなしで現金の入出金ができるようになりました。
[かんぽ生命] 手続きの時に、書類への記入が面倒なので、もっと簡単になると嬉しいです。	2023年10月10日から、一部の手続きについてペーパーレスでの受け付けを開始しました。さらに2024年3月18日からは、ペーパーレスで受け付け可能な対象のお手続きを拡大しました。これにより、お客様が紙の請求書などにご記入いただく手間を大幅に削減して簡易にお手続きいただけるようになりました。 ■主な対象のお手続き ・保険金受取人の指定・変更 ・入院・手術保険金等の請求 (2024年3月18日から)

## 日本郵政グループ各社の取り組み



日本郵便では、郵便局の窓口やコールセンターにお寄せいただいた「お客様の声」を集約・分析し、商品・サービスの改善等に活かす取り組みを行っております。いただいた「お客様の声」につきましては、真摯に受け止め、お客様にご満足いただけるよう、商品・サービスの改善、社員の応対力向上に努めてまいります。

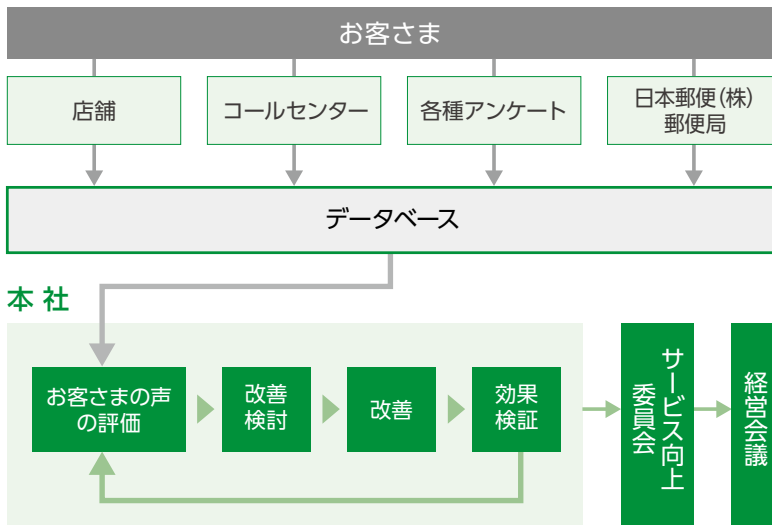
※貯金・保険に関する事案につきましては、ゆうちょ銀行・かんぽ生命と連携して、改善に向けた取り組みを進めています。



ゆうちょ銀行では、郵便局等の店舗やコールセンター等にお寄せいただいたお客様の声は、本社お客様サービス統括部で一元的に管理し、商品・サービスの改善に活用しています。

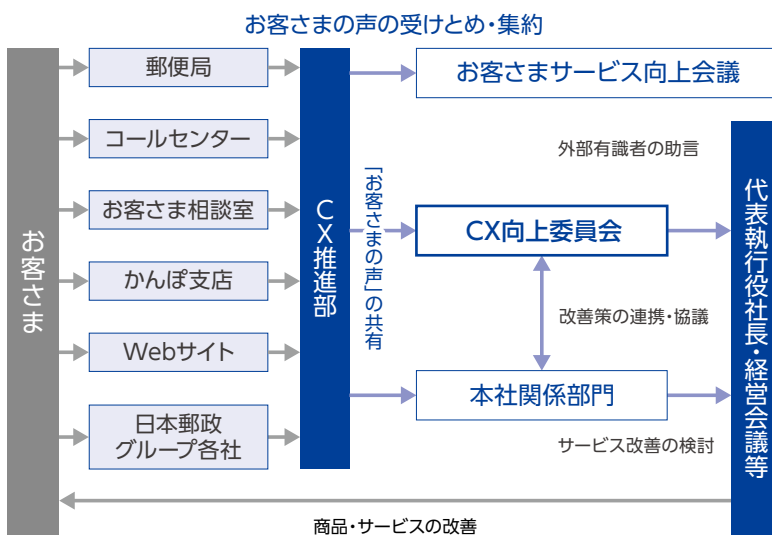
なお、改善結果等は、代表執行役社長が委員長を務めるサービス向上委員会や経営会議等に報告しています。

これからも、日本全国のリアルチャネルと様々なデジタルチャネルの相互補完により、お客様に安心・安全・便利なサービスを提供してまいります。



かんぽ生命では、日本郵便の郵便局のほか多様な接点にお寄せいただくお客様の声をもとに、「CX向上委員会」などでの協議を通じた、利便性やサービス品質の向上により、より良いお客様体験価値の提供に取り組んでいます。

リアルの持つ人の温かみとデジタルの利便性を活かし、お客様に寄り添った対応により、お客様体験価値を向上させ、ご評価いただいたお客様を通じて、かんぽ生命を周りにお勧めいただく等、郵便局ファン、かんぽファンを増やすことでお客様を広げていきます。



# 人的資本経営の推進(人材への投資) によるEXの向上

すべての社員のEXを向上させる  
「誇りとやりがい」を感じる職場の実現のために

日本郵政株式会社 専務執行役  
日本郵便株式会社 専務執行役員 林 俊行



人力依存度の高い郵政事業が成長ステージへの「転換」を実現するためには、まさに事業運営を支える社員、つまり人材への投資が必要不可欠であると改めて認識しているところです。経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして「グループ人事方針」を策定しており、その目指す姿は社員の「誇りとやりがい」の向上です。すべての社員が当グループで働くことを通じて、「誇りとやりがい」を感じてもらい、その活動がお客さま、地域・社会への貢献につながり、結果として企業価値の向上に発展するものと考えています。

加えて、労働人口の減少に伴う人手不足や価値観・ライフスタイルの多様化等の外部環境の変化に対応した柔軟で多様性のある組織への転換を実現し、「誇りとやりがい」を持った社員が活躍できる環境を整えます。

この考えのもと、人材への投資による「EXの向上」に向けて取り組んでいきます。「EXの向上」の実現にあたり、重点取り組みテーマとして「人材ポートフォリオ」、「育成」、「評価・処遇」「ダイバーシティ」の4つの項目を設定しています。これらにかかわる各種人事施策の投資は、今後2年間で約350億円を想定しており、着実に実行していきます。

「人材ポートフォリオ」は、事業戦略と連動した適正な社員配置を実現するため、グループ内人材の流動化と多様な人材確保を実現し、動的な人材ポートフォリオ構築を目指します。2024年度にはグループ内社内公募をフロント組織も含めて実施し、2025年度までには、経験者採用、スポットワーカー等の活用を拡大するとともに、特定技能の導入も検討していきます。

「育成」「評価・処遇」は、自律的キャリア形成に基づく「育成」と「評価・処遇」の連動による社員の人材力(能力

×意欲)の向上を目指し、頑張った者が報われる公正な人事評価の仕組みと適正な処遇への反映を再構築します。2025年度までに組織的育成施策(評価・育成会議等)の導入や、減点主義から加点主義への意識改革を促す人事評価制度の見直しも行っていきます。さらには、昨今の管理職昇職への忌避への対応として、管理職の働き方の見直しも進めていきます。

「ダイバーシティ」は、社員の「誇りとやりがい」の向上を目指す上では基盤となるものであり、「異なる互いを認め合う」職場の実現を目指し、社員が健康かつ安心して働き続けられる環境を提供していきます。また、社員の多様な視点・価値観を活用するため、女性活躍(ジェンダーギャップ解消含む)への対応を推進するとともに、高齢者就業・障がい者雇用・外国人雇用・性の多様性への対応等も推進していきます。

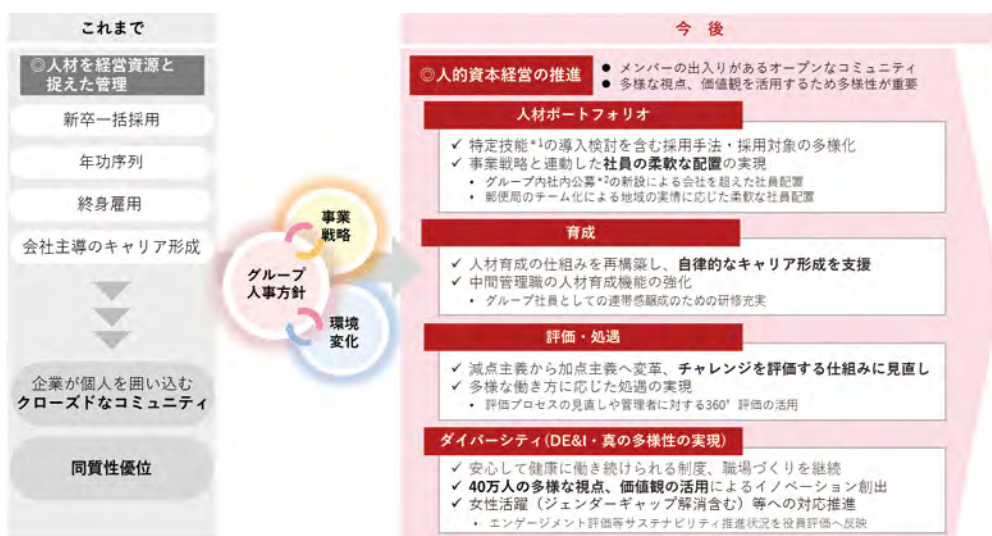
あわせて、こうした人材への投資、いわゆる人的資本経営を推進する上で、人権尊重に関する社会的責任をしっかり果たさなければいけません。当グループとしても、人権デュー・ディリジェンスの枠組みに基づき、当グループの事業運営にかかわるすべての方々がその人権を尊重され、それぞれの能力と個性を十分に発揮し、安心して充実した生活を送れるよう取り組んでいきます。

社員は事業運営を行う上で最大の資本です。特に、日頃からお客さまと最前線で接するフロントライン社員の存在は、当グループの事業運営の要だと認識しています。フロントライン社員を中心とする社員全員のEXを向上させ「誇りとやりがい」を感じる職場を実現し、グループの成長ステージへの転換を強力に後押ししていきます。

## EX向上の取り組み

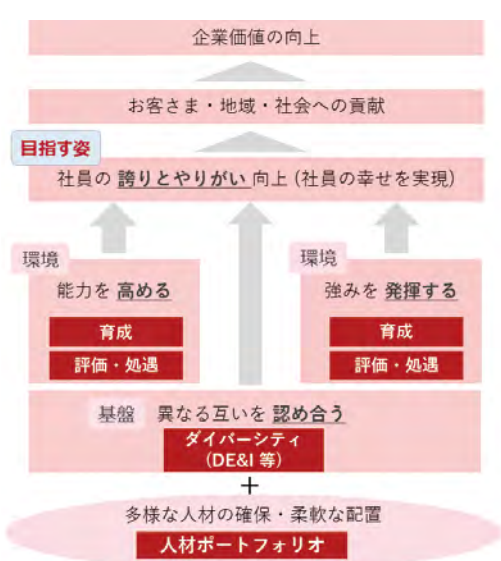
### 成長ステージへの「転換」のためのEX向上

経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして2023年5月にグループ人事方針を策定し、その考え方をベースに人的資本経営を推進しています。社員が当グループで働くことを通じて、「誇りとやりがい」を感じてもらい、その姿はお客さま、地域・社会への貢献につながり、結果として企業価値の向上に発展するものと考えています。その考えの下、重点取り組みテーマとして「人材ポートフォリオ」「育成」「評価・処遇」「ダイバーシティ」の4つの項目を設定し、人材への投資によるEX※の向上に向けて取り組んでいきます。 ※EX(Employee Experience):社員が会社で働くことを通じて得られる体験



※1 今後、国において創設予定の「育成就労制度」を通して外国人の人材確保・育成を図り、「特定技能1号」に転換していくことで、長期間事業を支える人材の確保を行うもの。  
 ※2 社内公募とは、希望を募って選考を行うもの。

参考:グループ人事方針の全体像



重点取り組み施策の主要KPI

<b>誇りとやりがいスコア</b> 対前年度評価点数以上 (2025年度) (参考:2023年度3.31pt)
<b>グループ内外の人事交流人数</b> 2021年度水準の維持 (2025年度)
<b>グループ内社内公募人数</b> 対前年度以上 (2025年度)
<b>適所適材スコア</b> 対前年度評価点数以上 (2025年度) (参考:2023年度 2.70pt)
<b>グループ4 社本社女性管理者比率</b> (2030年度 30%)
<b>男女ともに育休取得 100% 男性育休平均日数 1か月以上</b>

## 人材への投資 (2025年度までの2年間の投資額)

人材への投資額	▶人材育成研修の強化 (リスクリング含む)	▶ダイバーシティ推進施策	▶人材の確保施策等	計 <b>350</b> 億円
---------	-----------------------	--------------	-----------	-----------------

※人事の重点取り組み施策にかかわる諸経費を人材への投資額と定義



# クライシスマネジメント態勢のさらなる高度化に向けた取り組み

## クライシスマネジメント態勢のさらなる高度化のために

日本郵政株式会社 専務執行役  
日本郵便株式会社 専務執行役員 **早川 真崇**



日本郵政グループが持続的な成長を実現するためには、グループのガバナンス態勢を強化していくことが必要です。また、コンダクト・リスク等の新興リスク（未知のリスク）、自然災害、情報システムの故障等への対応が発生したことによる業務停止等に陥った場合など、お客さまを含むステークホルダーに対する影響を最小限に抑えるというオペレーショナルレジリエンスなどの観点を踏まえた対策を行っていく必要があります。

そのため、2023年度から、グループの危機管理態勢の整備及び高度化のための検討等を行うグループ危機管理委員会の定期開催、大規模自然災害への対応訓練、クライシス事象対応にかかるBCPの整備等を通じたクライシスマネジメントの高度化に取り組んできました。

さらに、2024年度は組織態勢強化としてリスク管理機能をクライシスマネジメント機能に統合し、「影響の極小化」に「危機の予兆把握・未然防止」、「リスク顕在化の早期把握」を加えた三位一体の取り組みを推進していくことで、互いの機能のシナジーを発揮させながら、クライシスマネジメントのさらなる高度化を目指します。

具体的施策の1つ目は、大規模自然災害発生時の態勢整備です。台風・大雨などの気象リスク、発災時の被災状況の把握等を行うため、情報システムの活用による基盤整備等を行い、影響の極小化に努めます。さらに、大規模自然災害（首都直下型地震、南海トラフ地震、富士山噴火等）への対応訓練を実施し、初動対応から応急対応までの態勢整備にも取り組みます。

2つ目は、クライシス事象の把握・報告態勢整備です。2023年度に整備したクライシス事象対応にかかるBCPに関する対応訓練を行い、BCPの検証・改善を行うことで、クライシス事象への対応強化に取り組みます。

3つ目は、情報責任者（CIO）、情報セキュリティ責任者（CISO）との連携強化です。情報システム障害への迅速な対応のため、CIO、CISOとの連携態勢を一層強化し、情報システム障害発生時の影響の極小化に努めます。

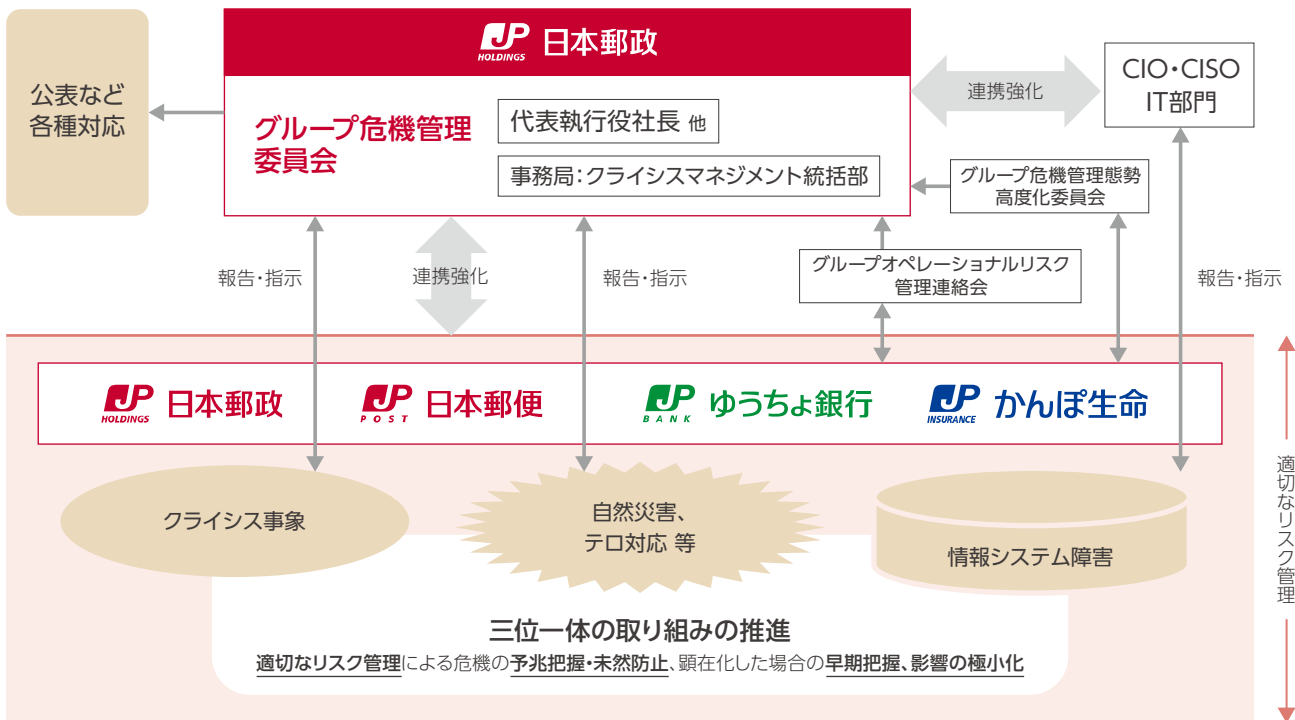
4つ目は、リスク管理の高度化です。新興リスク（未知のリスク）を含め、日本郵政グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの統制を行うことにより、リスク顕在化を未然防止する仕組みの整備に取り組みます。

5つ目は、グループ危機管理委員会を中心としたマネジメント高度化の継続です。引き続きグループ危機管理委員会の定期開催を継続することで、グループ内の連携態勢を一層強化していきます。さらに、各種訓練の結果を踏まえて、グループ危機管理態勢の見直しを行い、実効性確保のためのPDCAを継続することにより、グループ危機管理委員会運営を高度化していきます。

これら5つの施策を中心に取り組み、お客さまをはじめ、様々なステークホルダーがどのような時でも安心してグループのサービスを継続してご利用いただけるように、グループガバナンスの強化に努め、企業価値の向上を図ってまいります。

## ■ クライシスマネジメント態勢

グループ危機管理委員会を中心としたクライシスマネジメントの高度化



## ■ AIの活用

日本郵政グループに寄せられるお客さまの声、社員の声をAIを活用して分析することを通じて、ミスコンダクト事象顕在化事案や潜在的なリスク事象等を独自検知するとともに、コンプライアンス推進・リスク管理等の業務の補完、CS・ESの向上に活用すること等を目指しています。さらに、分析結果を、定期的に経営陣、各種連絡会議等に報告し、事業子会社における業務改善等に活用しています。

今後は、お客さまからのお褒めの声を分析する等、それらを好取り組み事例としてグループ内に展開することにより社員のコンダクト向上に活用していきます。また、お客さまからのお問合せの分析を通じて、お客さま本位の業務運営に役立てる等、分析対象の拡大に取り組んでいきます。さらに、お客さまの声、社員の声以外にも分析領域を拡大し、経営改善に役立てていきます。

AIを活用してリアルタイムに可視化

