

日本郵便トップメッセージ



**郵便局ならではの
多様なサービスの提供を通じて、
お客さまに選んでいただける
会社を目指します。**

日本郵便株式会社 代表取締役社長
兼執行役員社長

千田 哲也

昨年6月に日本郵便株式会社の代表取締役社長に就任して以降、当社の持続的な成長を実現するため、2023年度を「日本郵便改革の初年度」と位置づけ、様々な改革に着手し、取り組みを進めてまいりました。その改革の一環として、当社は、2024年5月に新たな経営理念「一人ひとりの人生に寄り添う。すべての人の心をあたためる。」を制定しました。経営理念の見直しにあたっては、経営幹部で何度も議論を重ねたほか、全社員への意見募集を実施するなど、会社全体で、目指す姿、大切にしたい価値観、会社の存在する意義等を改めて検討してまいりました。今後は、新しい経営理念の下、会社の成長にとって最も重要であり、競争力の源泉となる「社員」が、力を迷いなく十分に発揮し、一丸となって取り組みを進めることで、郵便局の価値・魅力を向上させてまいります。

また、同月公表した、見直し後のグループ中期経営計画「JP ビジョン2025+（プラス）」の対象期間は2025年度までとしていますが、2026年度以降も見据えながら、当社がいつ、どのように変わっていくのか、具体的な成長ストーリーをお客さまにお示しできるよう検討を進めてきました。

また、私は、社員一人ひとりが元気に前向きに仕事に取り組めるようになって初めて、お客さまに喜んでいただけるサービスを展開できるとも考えています。この思いを実現すべく、社員のモチベーションをあげ、社員の多様な価値を最大化し、商品やサービスをお客さまに喜んでいただける競争力のあるものにすることで、必ず当社の業績を改善し、「JP ビジョン2025+」でお示した当社の成長ストーリーの実現につなげてまいります。

各事業の具体的な取り組みですが、郵便・物流事業においては、当社の強みが活かせる小型荷物を中心に荷量を増加させることにより、荷物収益の拡大を目指します。具体的には、商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制・営業力の強化を図るほか、楽天グループやヤマトグループといった他企業との連携強化等を通じた収益力の向上を図ってまいります。

また、2024年4月には、トラックドライバーに時間外労働時間の上限規制が適用され、国全体での輸送能力不足の可能性

が指摘されるなど、「物流の2024年問題」は社会全体の課題となっています。こうした課題に対しても、セイノーグループや佐川急便との幹線輸送における共同運行など他企業と連携して解決していくとともに、当社においても、拠点の整備や機械化の推進等を進め、強靱な輸配送ネットワークの構築を実現し、DX等も活用しながら、お客さまの利便性と業務の効率化が両立する、生産性の高いオペレーションを実現してまいります。

郵便局窓口事業においては、「収益力の向上」、「郵便局の価値・魅力の向上」、「サービス品質の向上」という3つの向上を図り、お客さまに選んでいただける事業への成長を目指します。具体的には、地域事情等に応じて社員を柔軟に配置すること等により、お客さまニーズに応じた営業活動や高品質なサービス提供を可能とする体制を整備するほか、日常生活をサポートするためのサービスを充実させていきます。また、お客さまの利便性を向上させるとともに業務を効率化し、リアルチャネルの郵便局が「郵便局らしい温かみのあるサービス」を提供できる環境を整備してまいります。

不動産事業においては、2023年度には新たにJPタワー大阪や麻布台ヒルズ森JPタワーを竣工するなど、収益拡大に向けて取り組んでおり、建築費が高騰している状況下、適切なタイミングで開発計画を策定・実行することにより、不動産事業が収益の柱となるよう取り組んでまいります。

国際物流事業においては、持続的な収益規模の拡大及び収益性向上の実現に向け、アジアを中心としたロジスティクス事業の成長やフォワーディング事業の収益性改善に取り組んでまいります。

また、企業活動全般を通じて、サステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献していくことで、会社の持続的な成長や企業価値の中長期的な向上を目指してまいります。

今後も、郵便局ならではの多様なサービスの提供を通じて、お客さまに選んでいただける会社へと成長し、郵便局ネットワークの価値向上を図ってまいります。皆さまにおかれましては、これまで以上に郵便局のご利用、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



郵便・物流 事業

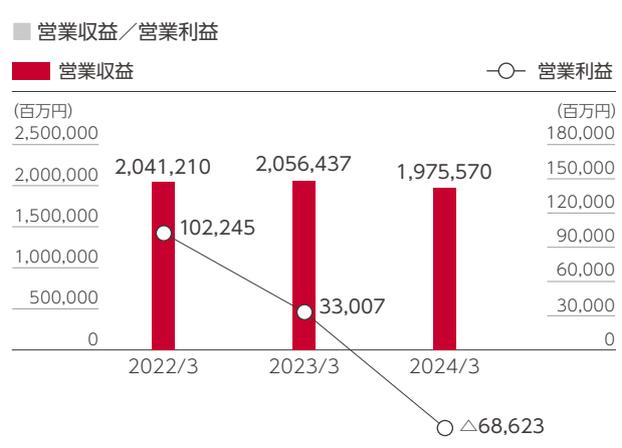
事業概要

郵便サービスを全国一律の料金であまねく公平に提供するとともに、国からの委託による印紙の売りさばき、お年玉付郵便はがきの発行などの業務も行っています。また、eコマース市場の成長に伴う多様なお客さまのニーズに的確に応えるため、ゆうパックやゆうメールなどの貨物運送サービスをはじめ、お客さまに最適な物流戦略の設計、提案、構築から運用までを行うロジスティクスサービスを提供しています。

2024年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、ゆうパックはゆうパケットの取扱数量が増加した一方、郵便、ゆうメール及び年賀はがきの減少等により経常収益は1,980,509百万円(前期比79,889百万円減)、経常費用は引き続きコストコントロールの取り組み等を進めているものの、人件費や集配運送委託費の増加により増加し、経常損失は64,969百万円(前期は35,454百万円の経常利益)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便・物流事業の営業収益は1,975,570百万円(前期比80,866百万円減)、営業損失は68,623百万円(前期は33,007百万円の営業利益)となりました。

※2023年度の期首より、一部の子会社について国際物流事業から郵便・物流事業に報告セグメントの区分を変更し、国際財務報告基準から日本基準に会計方針を変更しております。前期比については、前期に当該変更を適用した後の数値により記載しております。



郵便・物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

- | | | |
|---|--|---|
| <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 全国3,100万か所に毎日配達を行う輸送ネットワーク ラストワンマイルにおける自動二輪車の機動力を活用した小型荷物の効率的な配達 確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス | <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 郵便分野から成長する荷物分野へのリソースシフト 競争が激化する荷物分野で、お客さまから選んでいただくこと 人件費単価・物価上昇への対応 | <p>今後の方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の強みが活かせる小型荷物を中心に、荷物収益を拡大 商品・サービスの改善や他企業との連携等による収益力の強化 DXや機械化等による効率的で強靱なオペレーションの構築 |
|---|--|---|

ヤマトグループとの協業

日本郵政グループとヤマトグループは、2023年6月19日、物流をめぐる各種社会課題の解決に貢献し持続可能な物流サービスを推進していくための協業に関する基本合意書を締結しました。今回の協業は、相互の経営資源を活用することで、顧客の利便性向上に資する輸配送サービスを構築し、相互の事業の成長を図るとともに、物流業界が抱えるいわゆる「2024年問題」(トラックドライバー不足)、環境問題(カーボンニュートラル)などの社会課題の解決を目指すものです。

具体的には、10月から小型薄物荷物「クロネコゆうパケット」の引き受けを一部地域で開始し、2024年2月からはすべての地域でメール便「クロネコゆうメール」の引き受けを開始しました。それぞれ、ヤマト運輸がお客さまから荷物をお預かりし、日本郵便の配送網を通じてお届けするサービスです。これらの商品は、お客さま宅のポストへ投函してお届けする商品であり、二輪車による配達網が中心である日本郵便の強みを活かした効率的な配達を行うことができます。

今後も、「クロネコゆうパケット」の取扱地域の拡大を予定していることから、増加する荷物を実にお届けできる体制を構築してまいります。



■ P-DXの推進

デジタル化された差出情報と、日本郵便ならではの配達先情報を活用してオペレーションの効率化を進めるとともに、お客さまにとって荷物の差し出しやすさ・受け取りやすさを追求しています。

2023年度には、集配社員が使用する外務用携帯端末機を、全てスマートフォン（ポスタルモバイル端末）に切り替えました。同端末を活用し、配達状況の可視化によるマネジメントの強化、自動ルーティングやナビ機能による初心者の即戦力化、業務効率化等の生産性の向上に取り組んでまいります。

差出・受取利便性の向上の取り組みとしては、配送方法ナビゲートアプリの公開を予定しているほか、各アプリ等から取得した二次元コードを使って郵便局で送り状を作成できる「ゆうプリタッチ」の設置拠点の拡大等、差出利便性の向上に取り組むとともに、荷物の配達予告通知や受取希望日時・場所の変更をオンラインで受け付ける「e受取アシスト」の利便性向上にも取り組んでまいります。

また、2023年2月には、DXの本格的な実運用に対応した次世代型郵便局として市川南郵便局（千葉県市川市）を開局し、輸送テレマティクス、AGV（無人搬送車）等を導入することで局内作業の効率化等も図っております。



■ 「2024年問題」対応策

2024年4月から、これまで適用が猶予されていたトラックドライバーについても時間外労働時間の上限規制（年間960時間）が適用されているほか、自動車運転手の労働時間改善のための基準（改善基準告示）が改正され、何も対策しない場合は、2024年度にはトラックによる輸送能力が約14%不足すると試算されており、「2024年問題」は社会全体の課題だと認識しております。

日本郵便においても、法令改正などに適切に対応すべく、今まで1人で長時間運行することを前提としてきた長距離運送便（トラック）について、中継輸送などに切り替え、長時間労働の改善を図ります。この結果、ゆうパックや速達郵便物などについて、お届け日数を見直すこととなりました。

また、「2024年問題」への対策としては、「物流革新に向けた政策パッケージ」や「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取り組みに関するガイドライン」が政府により公表されており、トラックドライバーに長時間の荷待ち、契約のない荷役作業等が発生していること等が課題とされております。日本郵便においても、ガイドラインに基づいて自主行動計画を策定し、各種課題の解消に向けて取り組んでまいります。





郵便局窓口事業

事業概要

お客さまにサービスを提供するための営業拠点として全国に設置した郵便局において、郵便・物流事業に関する窓口業務、ゆうちょ銀行から業務を受託する銀行窓口業務、かんぽ生命から業務を受託する保険窓口業務をはじめ、物販事業、提携金融サービス、地方公共団体事務の受託なども行っています。

グループの概要

成長のための価値創造ストーリー

成長のための事業戦略

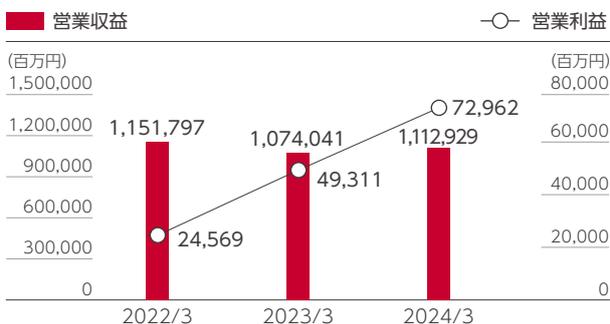
成長を支える経営基盤

資料編

2024年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、不動産販売収入の計上に伴う不動産事業収益の増収により、経常収益は1,113,912百万円(前期比38,149百万円増)、経常費用は不動産販売原価の計上等により増加し、経常利益は73,490百万円(前期比23,023百万円増)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便局窓口事業の営業収益は1,112,929百万円(前期比38,888百万円増)、営業利益は72,962百万円(前期比23,650百万円増)となりました。

■ 営業収益／営業利益



■ 郵便局窓口事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み

- 日本全国2万4千の郵便局ネットワーク
- グループ内外の多様な商品・サービスの提供
- 毎日の生活のなかで多くのお客さまにご利用いただいている顧客基盤

課題

- お客さまに選んでいただける事業への成長
- 人口減少やデジタルチャネルへの移行に伴う取扱減少への対応
- 郵便局ネットワークの価値向上

今後の方針

- 社員のスキル向上やゆうIDの活用によるお客さま体験価値の向上
- 対面サービスとデジタル技術を融合した高品質なサービスのご提供
- お客さまや地域のニーズに合わせた商品・サービスの拡充

地方公共団体との連携強化

日本郵便と地方公共団体が様々な協力関係を結び、地域課題解決に向けた活動を一体となって継続的に行うため、2024年3月現在で、45都道府県及び1,478市区町村との間で包括連携協定を締結しています。

この協定を基に、地方公共団体との関係をさらに強化しつつ、公的証明書の交付等をはじめ、地域のニーズに対応した様々な地方公共団体事務を受託し、郵便局の窓口を通じて行政サービスを提供することで、地域の皆さまの利便性向上に積極的に取り組んでいます。

また、マイナンバーカードを使って郵便局で住民票の写し等が入手できるキオスク端末の設置及び運用事務や、署名用電子証明書や利用者証明用電子証明書の発行・更新等の事務を行うマイナンバーカードの電子証明書関連事務も受託しています。2023年6月には「地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律」が改正され、マイナンバーカードの交付申請の受け付け等の事務が郵便局で取扱可能となり、提供できる行政サービスの範囲が拡大するとともに、2024年2月に全国初となるマイナンバーカードの交付申請の受付事務を宮崎県都城市から受託しました。

今後も、日本郵便の経営資源を最大限活用し、地域ニーズに応じた多種多様なサービスを提供していくことで、地域住民の皆さまの利便性増進に寄与してまいります。



■生活サポートサービスの展開

郵便局の価値・魅力向上に向けて、お客さまの日常生活をサポートするサービスを多数展開しています。

一人暮らしのご高齢者がいつまでも安心して暮らすことができる地域社会の実現に貢献するため、月1回、郵便局社員がご利用者を直接訪問する「郵便局のみまもりサービス」のほか、法人・地方公共団体向けのサービス「スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス」を提供しています。なお、2024年3月にはこれらのサービスを活用した愛媛県宇和島市の取り組み「スマートスピーカーを活用した高齢者みまもり・オンライン診療」が「Digi田甲子園2023」で内閣総理大臣賞を受賞しました。

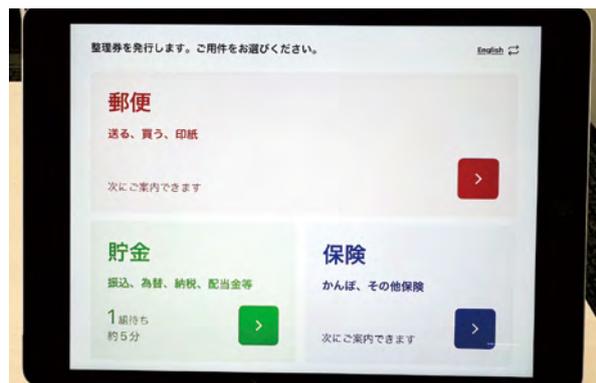
また、近年高まっている終活ニーズに対応すべく、北海道及び首都圏で試行していた「終活紹介サービス」は、ご好評につき、2024年2月から「郵便局の終活日和」として、全国の郵便局で提供を開始しています。このサービスでは、専用のコールセンター「生活相談ダイヤル」で、無料でお客さまからのご相談をお伺いし、お客さまのご要望により終活関連の提携企業をご紹介します。

さらに、遠方で暮らすため、恒常的・定期的なメンテナンスが困難な空き家を所有されている方々に代わり、空き家近隣の郵便局社員が定期的に現況を確認する「空き家のみまもりサービス」についても試行を行っています。

今後も、お客さまに寄り添う郵便局らしいサービスを充実させてまいります。



■窓口オペレーション改革



郵便局窓口の業務運営において、タブレットの活用やオンラインサポート体制の構築、セルフオペレーションの拡充等、窓口業務運営のデジタル化を推進し、お客さまの利便性向上と効果的・効率的な営業活動を可能とするための環境整備を進めています。

2023年度には、全直営局の郵便窓口でのキャッシュレス決済を可能としたほか、待ち人数及び待ち時間をお客さまのスマートフォンで確認でき、社員にとってはお客さまのご用件が可視化されることでスムーズな業務運行に活用できるデジタル発券機や、窓口と並ばずに、お客さまご自身で計測・計算した郵便物の差出や販売品の購入ができる郵便窓口セルフレジの配備局を拡大しました。

また、郵便局と機能センター（金融コンタクトセンター）をオンラインで接続し、専門オペレーターが投資信託や損害保険商品の商品説明や申込事務等を実施する取り組みを推進しており、2023年度にはセンターの体制を強化し、接続対象の郵便局を拡大しました。

今後も、お客さまのニーズに応じた最適なサービスの提供が可能となるよう、窓口オペレーション改革を進めてまいります。

事業概要



**国際物流
事業**

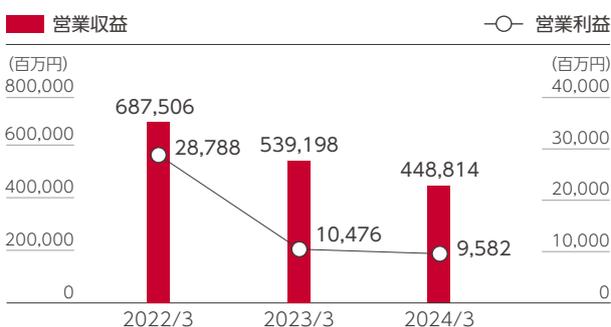
オーストラリア及びシンガポールを中心に事業展開するトールグループにおいて、アジア太平洋地域に関わる輸出入を中心としたフルラインでの国際的貨物輸送、アジア太平洋地域における輸送・倉庫管理及び資源・政府分野物流等のサービスを行っております。

2024年3月期の業績

国際物流事業におきましては、フォワーディング事業の貨物単価下落等による減収により、経常収益は450,023百万円(前期比89,892百万円減)となったものの、経常費用はフォワーディング事業の減収見合いの費用減のほか、ロジスティクス事業のコスト削減等により減少し、経常利益は1,713百万円(前期は797百万円の経常損失)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における国際物流事業の営業収益は448,814百万円(前期比90,383百万円減)、営業利益(EBIT)は9,582百万円(前期比894百万円減)となりました。

※2023年度の期首より、一部の子会社について国際物流事業から郵便・物流事業に報告セグメントの区分を変更しております。前期比については、前期に当該変更を適用した後の数値により記載しております。

■ 営業収益／営業利益



■ 国際物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み

- 日本の物流企業として際立った、全世界約150か国に広がる国際物流ネットワーク
- 精密な温度管理やスマート物流管制システム等、先端技術を有する物流施設トールシティ

課題

- 豪州依存の経営構造からの脱却
- 収益性のさらなる改善
- 日本郵便とトール社のシナジー効果の発揮

今後の方針

- アジア中心のビジネスモデルへの移行
- 粗利率改善とコスト削減への継続した取り組み
- 日本郵便との連携による、日系多国籍企業の案件獲得等の営業戦略

■ トール社の成長戦略

トール社の持続的な収益規模の拡大及び収益性の向上を図るため、ロジスティクス事業の成長やフォワーディング事業の改善に向けた取り組みを推進しています。

豪州では収益性向上の施策を推進するとともに、2023年度には大型自動化倉庫の建設を開始する等、新たな収益源の獲得にも取り組んでおります。また、アジアを中心としたビジネスモデルへの転換を進めており、シンガポールをはじめとするアジア各国において、物流施設への投資等、事業規模拡大に取り組んでいます。

トール社は、よりバランスの取れた顧客ポートフォリオの構築にも取り組んでおり、以前より強みをもつ小売・消費財等の分野についてはそのポジションを維持するとともに、ヘルスケア分野等での対応能力拡充を図っています。

このほか、組織構成・人材配置やオペレーションの見直し等を行い、全社的なコスト削減も推進しています。

今後も、世界を結ぶ物流ネットワークにより、お客さまの生活とビジネスを支えていくとともに、事業成長に向けた取り組みを進めることで、日本郵政グループの企業価値向上に貢献してまいります。



ゆうちょ銀行トップメッセージ



適切な経営資源配分の下、
ゆうちょ銀行独自の強みを活かした
他行と差別化した
成長戦略を推進します。

株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長

笠間 貴之

2024年4月にゆうちょ銀行の取締役兼代表執行役社長に就任しました笠間です。

当行の2023年度の当期純利益は上場来最高益を更新し、23年度目標を達成するとともに、25年度目標も前倒しで達成することができました。また、通帳アプリの登録口座数が25年度目標としていた1,000万口座を突破する等、重点戦略のKPIも順調に進捗しています。

一方、国内外での金利の上昇、社会のデジタル化の想像以上の進展、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対する関心の高まり等、当行を含め銀行業界を取り巻く経営環境が大きく変化していることを踏まえて、2024年5月に、2025年度を最終年度とする中期経営計画の見直しを公表いたしました。

見直しの主なポイントとして、まず利益目標については、中計最終年度の純利益目標を従来から500億円上方修正し、「4,000億円以上」としました。23年度に続き、24年度、25年度と3期連続で上場来最高益の更新を目指してまいります。また、事業戦略については、基本的な方向性は維持しつつ、当行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略(リテールビジネス、マーケットビジネス、Σ(シグマ)ビジネス)を中心とする枠組みに見直し、それらを支える経営基盤の強化を通じて、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速してまいります。

「リテールビジネス」については、リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、新しいリテールビジネスの構築に挑戦していきたいと考えています。

具体的には、リアルチャネルも活用した積極的なアプローチにより通帳アプリユーザーを一層拡大するとともに、アプリを起点にデータを活用し、お客さまに適切なサービスをご案内(来店誘致を含む)することで、新たな収益機会を開拓してまいります。また、資産形成サポートビジネスでは、デジタル取引ニーズの拡大を踏まえ、デジタル/リモートチャネルへの

シフトを進めてまいります。当行の強みである全国約2万拠点の窓口チャネルを活用し、NISAや積立投資の魅力の訴求を行いながら、便利なデジタルチャネルやリモートチャネルへのご案内を強化していく方針です。

「マーケットビジネス」については、これまで外国証券を中心とするリスク性資産の拡大を進めてきましたが、国内金利が上昇トレンドに転換したことから、今後は日本銀行への預け金から日本国債への投資シフトも積極的に進めていく方針です。リスク対比リターン改善、ストレス耐性の強化を図りつつ、日本国債等の円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適なポートフォリオを追求していきます。

「Σビジネス」については、「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス」と位置づけ、24年度から本格始動してまいります。地域金融機関等と連携し、社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」を実現し、「ゆうちょらしいGP業務」を推進します。2024年5月に設立した100%子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ」を中核に、パートナー企業とも連携しながら、事業承継・事業再生投資、ベンチャー投資、ESG投資に取り組んでまいります。また、ソーシング業務やマーケティング支援業務も本格的に始動させてまいります。

これら3つのビジネスを推進するため、「人材」を最重要資本の1つと捉え、経営戦略と連動した人事戦略を推進してまいります。また、新たな成長や安定的な業務運営に向けたIT投資を推進し、システム基盤も強化してまいります。さらに、AI等を活用した業務の高度化・効率化を推進するなど、経営基盤の強化にも取り組みます。

当行は、ステークホルダーの皆さまとしっかり対話しながら、変わらぬパーパス(社会的存在意義)と経営理念のもと、見直しにより刷新した中期経営計画を着実に実行し、企業価値向上と株主還元の実現を進めてまいります。引き続き、ますますのご支援・ご高配を賜りますようお願い申し上げます。



銀行業

事業概要

ゆうちょ銀行及びその関係会社が、銀行法に基づき、預金(貯金)業務、貸出業務、有価証券投資業務、為替業務、国債、投資信託及び保険商品の販売、住宅ローン媒介業務、クレジットカード業務などを行っております。

2024年3月期の業績(連結)

銀行業におきましては、外国為替売買損益の減少によりその他業務収益が減少した一方、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の増加等によりその他経常収益は増加し、経常収益は2,651,686百万円(前期比587,571百万円増)、経常費用は外貨調達コストの増加等により増加したものの、経常利益は496,038百万円(前期比40,501百万円増)となりました。



(注)日本郵政グループの銀行業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

銀行業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み

- ・ 邦銀随一のお客さま基盤(1.2億の通常貯金口座)
- ・ 本邦最大級の安定的な資金基盤(リテール中心の貯金192兆円)
- ・ 「全国津々浦々」のネットワーク(約2万4千の郵便局ネットワーク)
- ・ 多様な専門人材

課題

- ・ 社会のデジタル化進展への対応
- ・ 「資産運用立国実現プラン」、新NISA制度への対応
- ・ 資本コストや株価を意識した経営への対応
- ・ サステナビリティ経営、人的資本経営への対応
- ・ 内外金利動向等を捉えた最適なポートフォリオの構築
- ・ リテール・マーケットに次ぐ収益の柱の構築
- ・ 地域活性化への対応

今後の方針

- ・ リアルとデジタルの相互補完戦略の加速による、新しいリテールビジネスへの変革
- ・ 円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオの追求
- ・ 「ゆうちょらしいGP業務」を通じた地域経済の活性化と新たな企業価値創造
- ・ 3つのビジネスを支える人財、システム基盤、内部管理態勢等の強化

リテールビジネスの変革

① デジタルサービス戦略

ゆうちょ銀行では、リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、安心・安全ですべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスのさらなる拡充に取り組んでおります。

今後の取り組みとしては、リアルチャネルも活用した積極的なアプローチにより、ゆうちょ通帳アプリユーザーを一層拡大するとともに、アプリを起点にデータを活用し、お客さまに適切なサービスをご案内(来局誘致を含む)することで、新たな収益機会を開拓してまいります。

ゆうちょ通帳アプリで「ことら送金」が使えるようになりました!

株式会社ことらが提供する「1回あたり最大10万円までの個人あて送金」が手数料無料で行えるサービス、「ことら送金」がゆうちょ通帳アプリで使えるようになりました。

ゆうちょ通帳アプリで個人のお客さまの小口送金の利便性を高め、一層のキャッシュレス化を進めることで、これからもお客さまの顧客満足度の向上を図ってまいります。



②資産形成サポートビジネス戦略

リテールビジネスの変革の取り組みの1つとして、社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャネル中心の営業から、デジタル/リモートチャネルを中心とした営業にシフトしてまいります。さらに、全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、約2万拠点で投資信託(NISA)の受付を可能とする、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を強化いたします。

投資信託商品のラインアップ拡充

2024年1月から、NISA制度の改正によって年間投資枠や非課税期間などが大幅に拡充されたことを受け、ゆうちょ銀行では、これまで以上にNISA制度を活用した長期的な資産形成のお手伝いを行えるよう、投資信託商品のラインアップを拡充しております。

投資信託の「初回窓口購入時手数料無料サービス」の開始

ゆうちょ銀行・郵便局で初めて投資信託を購入されるお客さまのうち、2回目以降、スマートフォンやパソコンを使ったインターネットでお取引いただける方を対象に、初回の窓口購入時手数料を無料とするサービスを2024年5月から開始しております。

■マーケットビジネスの深化

マーケットビジネスにおいては、本邦最大級の資金基盤と専門人財を活かした高度かつ多様な運用による安定的な収益を確保しています。基本方針としては、リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求します。円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債(リスクウェイトゼロ)への投資シフトを推進するほか、リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資を継続します。さらに、十分な財務健全性(平時に自己資本比率・CET1比率10%程度)を確保してまいります。

■Σビジネスの本格始動

投資を通じて社会と地域の未来を創る新しい法人ビジネスとして、「Σビジネス」を本格始動してまいります。地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現し、子会社を中核とした「ゆうちょらしいGP*業務」を推進します。その特徴は、「地域金融機関等と共創すること」、「全国津々浦々のネットワークを有効に活用し、きめ細かく資金ニーズを発掘すること」、「中長期的な目線で資本性資金を供給すること」、「投資先の成長・課題解決に向けて伴走して支援すること」の4点です。これらの取り組みを通して、本ビジネスをリテールビジネス、マーケットビジネスに続く「第3のエンジン」として、将来的にサステナブルな収益基盤を構築してまいります。

*GP (General Partner) : 案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社の設立

2024年5月にゆうちょ銀行100%出資子会社として、「ゆうちょらしいGP業務」の中核となる「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を新設しました。同社を通じて、地域金融機関等と「共創プラットフォーム」として連携しながら、全国津々浦々のお客さまの成長を中長期的な目線で支援し、地域に寄り添う企業として、社会と地域の発展に貢献してまいります。



かんぽ生命トップメッセージ



企業価値の源泉は お客さまからの信頼にあり。 日本一の信頼感・親近感を持つ 「かんぽブランド」の確立を目指します。

株式会社かんぽ生命保険
取締役兼代表執行役社長

谷垣 邦夫

2023年6月に社長に着任してから、約1年が経過しましたが、2021年に公表した中期経営計画の3年目となる2023年度を振り返ると、お客さまニーズに沿った新商品の投入や新たな人材育成制度の導入等、中長期的な営業力をつける取り組みを進めた結果、新契約が大きく増加したほか、社員のES調査（エンゲージメントスコア調査）結果でもスコアの上昇が見られるなど、これまでの取り組みが成果として現れ、さらなる成長に向けた明るい兆しを実感する1年となりました。

このような事業環境のなか、2024年5月には、2025年度までの中期経営計画を見直しました。5年計画の中間期までの取り組みを再評価するとともに、金利上昇といった外部環境の変化、高齢のお客さまへの募集の再開などの内部環境の変化を鑑みて、経営戦略を改めて練り直しました。これまでの中期経営計画では「お客さまから真に信頼される企業への再生」と「持続的成長」を柱に掲げており、見直し後においては、今後の成長戦略として、「お客さまの維持・拡大」や「持続的に成長する強い会社」を目指すことを、戦略の柱として位置づけています。

まず、「お客さまの維持・拡大」に向けては、お客さま本位の業務運営の下、今後は、多様なお客さまのニーズに応えられる商品ラインアップの拡充と、質と量を伴ったアフターフォローの充実に取り組んでまいります。

商品ラインアップの充実に関しては、2024年1月に発売を開始した一時払終身保険に加え、今後の新商品として、人生100年時代のニーズに即した、要介護状態や就業不能に備える保険なども検討しています。また、アフターフォローに関しては、リアルとデジタルの双方を活用しながら、お客さまやご家族の状況をタイムリーに把握した有益な情報提供やお困りごとの解消などにも注力し、お客さま体験価値（CX）の向上を目指します。

こうした「商品ラインアップの拡充」、「アフターフォローの充実」により、ライフステージや世代を超えて、安心を提

供し続けていきます。また、「信頼できる気軽な相談相手」としてつながりを持ち続けることで、お客さまの維持・拡大を目指してまいります。

もう一つの成長戦略の柱である「持続的に成長する強い会社」には、お客さまへの責任を果たしていくための経営基盤の強化という意味が込められています。

そのために、2023年7月に導入した新たな人材育成制度である「かんぽGD制度」を通じた取り組みに加え、積極的な採用による体制強化を図るなど、郵便局ネットワーク等の対面チャネルを支える人材の強みを最大化していくことで、営業力の強化を図ってまいります。

さらに、資産運用においても、市場環境の変化を捉えた収益向上を図るとともに、収益源の多様化・新たな成長機会の創出に向けて、2024年5月に発表した大和証券グループとの資本業務提携など、国内外の各種提携関係をもとに、我々の事業のウイングを広げていきます。併せて、サステナブル投資の推進により、機関投資家としての責任を果たしていくとともに、社会課題の解決を目指してまいります。

このほか、DX推進により、CXの向上を目指すと同時に、事業運営の効率化も図っていきます。効率化により、社内の人材をリスキルして、別の強化領域に配置・活躍してもらうことも可能となり、人的資本の活用という点においても重要な取り組みと認識しています。

我々の企業価値の源泉は「お客さまからの信頼」です。「郵便局の保険」として、お客さまから日本一の信頼感・親近感を持っていただける「かんぽブランド」を確立していくため、全社員一丸となって取り組んでまいります。

今後も、「お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする」というかんぽ生命の社会的使命を着実に果たしていくとともに、新たなステージに向けた歩みを進めてまいりますので、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。



生命
保険業

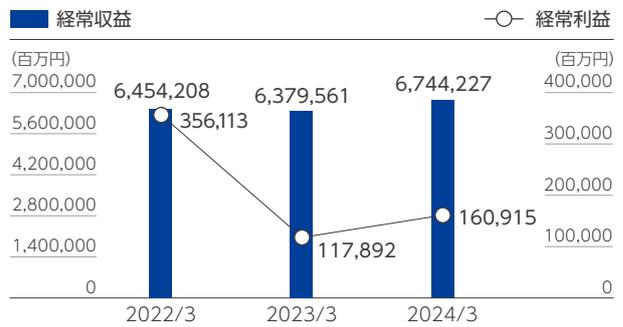
事業概要

保険業法に基づく免許・認可を得て、生命保険の引受け及び有価証券投資、貸付等の資産運用業務を行っております。かんぽ生命の直営店において、自社商品のほか、他の保険会社の商品の受託販売等を行っております。また、日本郵便との間で業務委託契約等を締結し、郵便局で生命保険募集等を行っております。

2024年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、保有契約は減少したものの、2024年1月から一時払終身保険の販売を開始したこと等による保険料等収入の増加等により、経常収益は6,744,227百万円(前期比364,665百万円増)となりました。また、新型コロナウイルス感染症に係る保険金支払の減少により基礎利益が増加したことに加え、当該保険金支払の減少等により危険準備金の繰入額は増加したもののキャピタル損益の大幅な改善により、経常利益は160,915百万円(前期比43,022百万円増)となりました。

■ 経常収益/経常利益



(注)日本郵政グループの生命保険業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

■ 生命保険業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
<ul style="list-style-type: none"> 非常に大きな顧客基盤 全国どこにでもある郵便局でお手続が可能 簡易・小口な商品 	<ul style="list-style-type: none"> ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大 安定的に収益を確保できる持続的な「強い会社」への成長 	<ul style="list-style-type: none"> 多層的な育成体制と、採用体制の抜本的な見直し等による営業社員の質と量の強化 信頼回復に向けた取り組みの継続 事業基盤の強化 お客さま体験価値の向上 ESG経営の推進 企業風土改革・働き方改革 ガバナンスの強化・資本政策

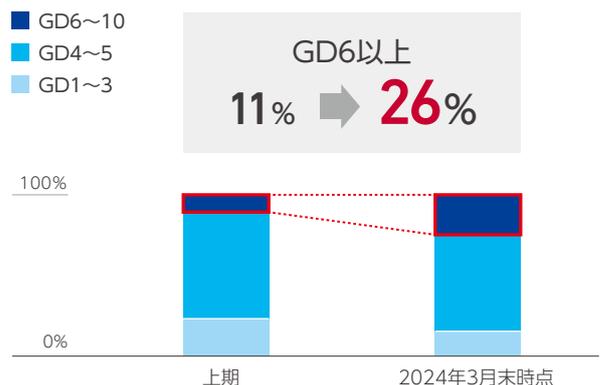
■ 営業体制の強化

かんぽ生命は、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するため、2022年4月に日本郵便から1万人以上のコンサルタント(主にお客さまのお宅を訪問して活動する社員)等を出向で受け入れ、かんぽ生命が直接責任をもってマネジメントする体制としました。これにより、かんぽ生命の専門性と郵便局窓口の幅広さを兼ね備えた新しいかんぽ営業体制を構築し、日本郵政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提供しています。

新たな人材育成制度「かんぽGD制度」

2023年7月、中長期的な視点でコンサルタント一人ひとりの能力を伸ばすため、営業の実績だけではなく、募集プロセスやアフターフォロー等を通じ、お客さまとの信頼関係を築く能力やその成長度合いを総合的かつ定量的に評価する新たな制度として、かんぽGD制度を導入しました。かんぽGD制度の評価で見た上位層・中位層の割合は着実に上昇しており、GD制度で、高いレベルのお客さまサービスを提供することが、社員のモチベーション向上と営業力の継続的な成長につながっています。

<2023年度 GD別コンサルタント社員割合の推移>



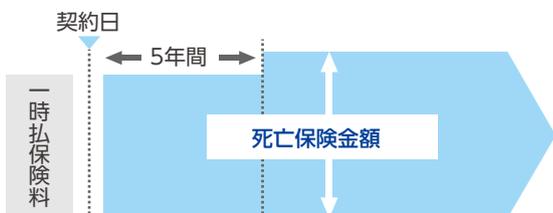
■一時払終身保険「つなぐ幸せ」の発売を開始

2024年1月、中高年齢層のお客さまの一生の死亡保障ニーズや、自身が亡くなった際の葬儀費用や遺族の生活資金等を速やかに確保しておきたいというニーズにお応えできるよう、一時払終身保険の発売を開始しました。この保険は、健康状態等の告知なしで申し込みが可能であり、一定期間経過後、一時払保険料を上回る死亡保障をご提供する商品です。

本商品は、日頃、お客さまと接しているコンサルタントからも、お客さまのニーズが高いとの声が強く、発売が待ち望まれていた商品で、2024年1月に販売開始してから3か月で、約16万件を販売しており、大変多くのお客さまからご好評いただいています。



<一時払終身保険 商品イメージ>



- ①健康状態等の告知なしで申し込みが可能
- ②保険料は加入時に一括でお払込み
- ③一定期間経過後、一時払保険料を上回る死亡保障を提供

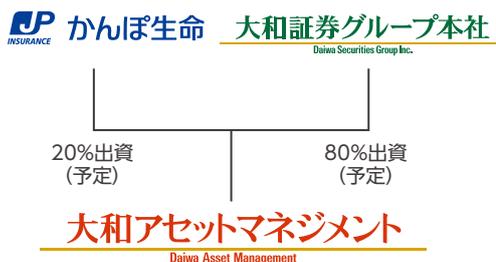
■収益源の多様化/新たな成長機会の創出

かんぽ生命では、中期経営計画において、収益源の多様化と新たな成長機会の創出を掲げ、国内外の各種提携関係を基にした協業の拡大、資産運用立国実現にも資する資産運用の深化・進化に取り組めます。

大和証券グループとの資産運用分野における資本業務提携

2024年5月、大和証券グループと資本業務提携を行うことに合意しました。大和アセットマネジメント株式会社の増資後株式の20%を取得し、資産運用分野における協業や資産運用人材の交流を通じて、新たな収益源の獲得、資産運用力のさらなる向上を目指します。

<大和証券グループとの資本業務提携>



KKR及びGAとの戦略的提携

2023年6月、かんぽ生命初の海外提携案件として、世界有数の資産運用会社であるKKR & Co. Inc. (以下、「KKR」)、及びその子会社で生命保険や年金に対する大規模な再保険事業を展開するGlobal Atlantic Financial Group (以下、「GA」)の2社と戦略的提携契約を締結しました。また、本契約の締結に加え、GAが運用する再保険共同投資ビークルに対して、相応規模の投資を行っています。

KKR及びGAが有する事業の基盤を活用することで、海外からの収益取り込み、成長性の強化、及び事業ポートフォリオの多様化を目指していきます。

三井物産株式会社との業務・資本提携

2022年8月、三井物産とかんぽ生命の協業を目的に、三井物産リアルティ・マネジメント (以下、「MBRM」)の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント (MKAM) を設立しました。MBRMでは、かんぽ生命が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、投資対象の規模拡大や投資運用戦略の幅を広げ、新たな投資機会の創出に努めています。現在、順調に運用残高を積み上げており、将来的に資産規模数千億円を目指しています。

不動産事業



郵政グループの 新たな収益の柱となるために

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
日本郵政不動産株式会社 代表取締役社長

山代 裕彦

2023年度は、前年度に引き続き「JP ビジョン2025」で掲げた開発候補不動産に対する開発推進に取り組みました。

不動産価値が高い好立地のグループ保有不動産の開発については、2023年6月に麻布台ヒルズ森JPタワー、2023年12月に五反田JPビルディング、2024年3月にJPタワー大阪が竣工した他、社宅跡地などにおいても賃貸・分譲住宅の開発等に取り組みました。

また、用途やエリアごとの市況を見極めた収益物件の取得等、グループ外不動産への投資にも取り組みました。

今般、「JP ビジョン2025」を見直し発表した「JP ビジョン2025+（プラス）」では、建設費の高騰などの事業環境の大きな変化を踏まえ、今後の開発プロジェクト

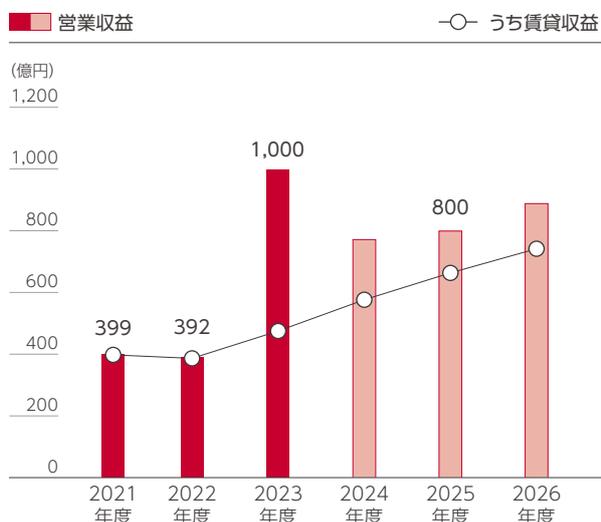
の実施スケジュールの見直しや推進方法の効率化などに取り組むこととしています。

2024年度は、全国の開発候補不動産の開発推進について、引き続き安定的な賃貸事業の拡大に注力しつつ、分譲マンション事業の取り組みなど収益源の多様化を図ります。グループ外の収益物件の取得等についても、マーケットの動向を注視し物件を厳選した不動産投資を行うなど、「JP ビジョン2025+」の達成に向けた取り組みを行ってまいります。

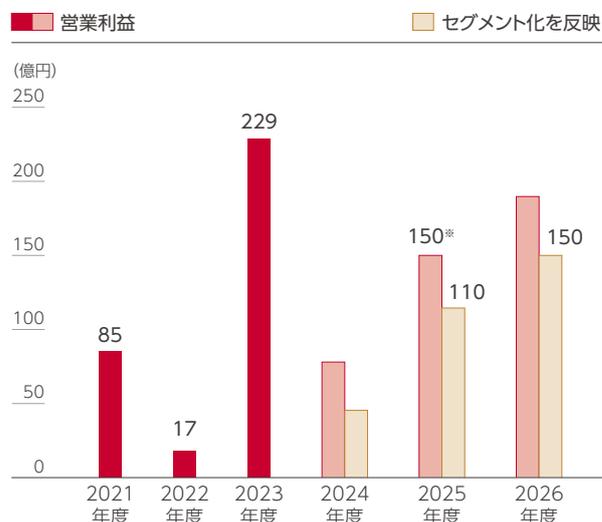
さらに、効率的な業績管理と適切な情報開示を行うことを目的として、不動産事業セグメントを創設し、2025年3月期決算から業績開示することとしました。

■ 不動産事業の計数目標

営業収益



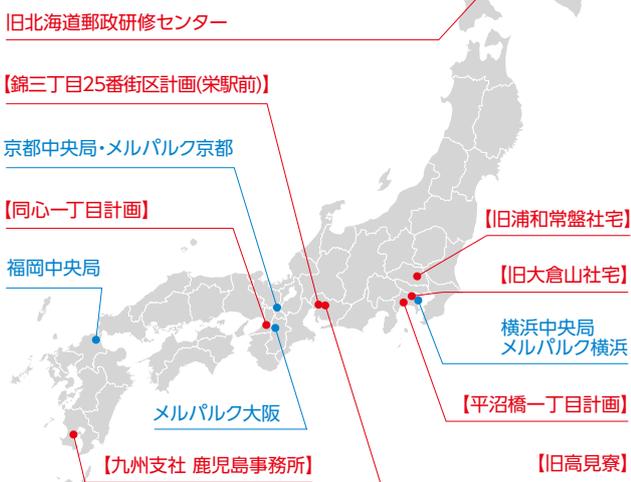
営業利益



*セグメント化による影響（共通部門における営業費用の分担）を除いた場合、当初目標から変わらず150億円を見込みます。

■ 主な開発候補不動産

- 凡例
- 【 】 着工済み(及び予定)の案件
 - JP ビジョン2025の期間中に着工見込みの案件
 - 上記以外の案件
(その他:神戸用地、長崎中央局)



■ 2023年度竣工不動産の紹介

① JPタワー大阪(2024年3月竣工)

本計画は、オフィス・商業施設「KITTE大阪」・劇場・ホテルといった様々な機能を備えた複合用途の施設で構成されています。また、地域の方々に親しまれてきた旧大阪中央郵便局舎の一部を保存・移設の上、エントランスや商業施設の一部として一体的に活用することで、未来ヘレガシーを継承します。

「KITTE大阪」は、日本各地の魅力的なヒト・モノ・コトを集め、日本の良さを発見・再認識できる場所になることを目指したいとの想いから「UNKNOWN(アンノウン)」をコンセプトとし、各フロアに、様々な飲食・物販・サービスの店舗で構成しています。

今後も周辺施設との連携を図りながら、JR大阪駅周辺の賑わいの創出、地域の価値向上に貢献します。



② 五反田JPビルディング(2023年12月竣工)

本計画は、次世代の街の拠点「TOKYO, NEXT CREATION」をコンセプトとしたオフィス・シェアオフィス・ホテル・ホール・フードホールで構成された複合施設です。

オフィスは、基準階約1,000坪で五反田エリア最大級の開放感のある大規模空間となっており、コミュニケーションを活性化しビジネスの可能性を拡げます。

1階のフードホール「五反田食堂」は、近隣の方々や、オフィスワーカー、ファミリーなど“多様な人が気兼ねなく過ごせる五反田のまちの食堂”をコンセプトとしており、「五反田ならではの味」を持つバラエティ豊かな店舗で構成しています。

各用途が複合した多様な出会いと交流、新しい価値創造を促す次世代のまちの拠点として賑わいに貢献します。

