

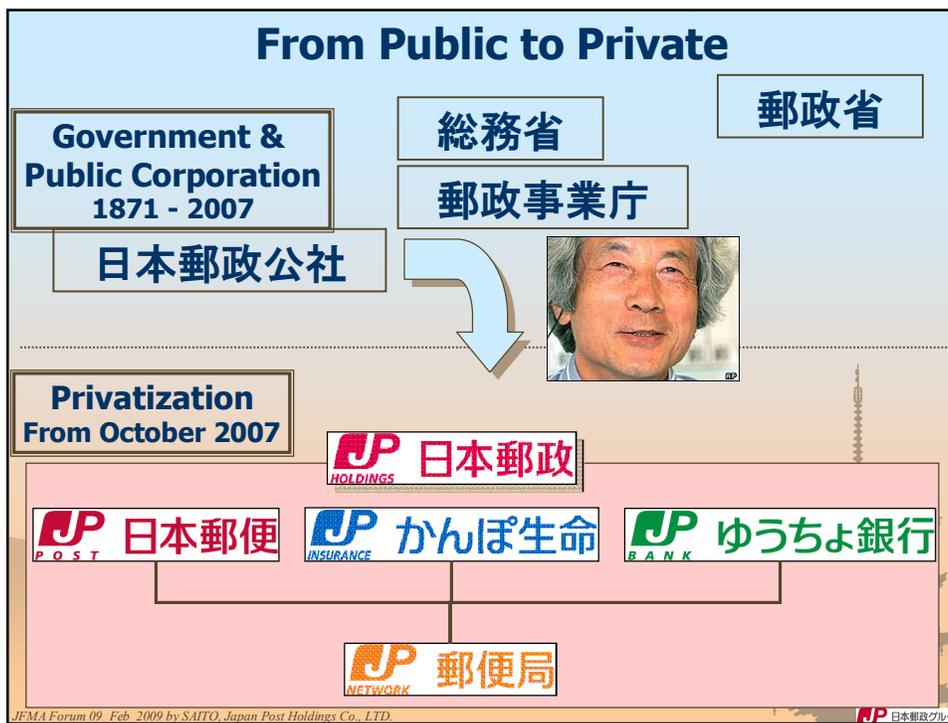
JP日本郵政グループが目指すCRE戦略 ～民営化1年後の活動と今後の展開～ CRE+ strategy in Japan Post Group

- A step forward to New Stage-

日本郵政株式会社CRE部門 次長 齋藤隆司
Takashi SAITO, MSc, ME
Deputy Senior General Manager
CRE Division, Japan Post Holdings Co., Ltd.

Presentation Preview

- ◆ PRE(Public Real Estate)⇒CRE(Corporate Real Estate)へ
 - 企業会計制度の導入(減損、時価会計、...)
 - 不動産リスク(土壌汚染、建築基準法、IFRS...)
 - M&Aへの対応(不動産を活用していない会社)
 - 経営指標としての不動産のあり方
 - アクティビストへの対応
- ◆ JP日本郵政グループのCRE戦略
- ◆ 不動産利活用等の事業戦略
- ◆ 経営指標の導入に向けて



日本郵政グループの概要(2008年度)

日本郵政 (グループ連結) <small>HOLDINGS</small> 經常収益: 10兆980億円 經常利益: 4390億円 当期純利益: 2770億円	總資産: 327兆5882億円, 負債: 319兆2768億円 純資産: 8兆3114億円 職員数: 240,000人
郵便局 <small>NETWORK</small> 營業収益: 6160億円 經常利益: 190 当期純利益: 50億円	總資産: 3兆2864億円, 負債: 3兆818億円 純資産: 2046億円 職員数: 116,107 郵便局総数: 24,540
日本郵便 <small>POST</small> 營業収益: 1兆537億円 經常利益: 1140億円 当期純利益: 690億円	總資産: 2兆1495億円, 負債: 1兆8801億円 純資産: 2694億円 職員数: 95,920 支店数 (配送拠点等): 1,093
ゆうちょ銀行 <small>BANK</small> 經常収益: 1兆3290億円 經常利益: 2560億円 当期純利益: 1520億円	總資産: 212兆1491億円, 負債: 204兆723億円 純資産: 8兆768億円 職員数: 11,201人 營業拠点: 234
かんぽ生命 <small>INSURANCE</small> 經常収益: 7兆6870億円 經常利益: 120億円 当期純利益: 80億円	總資産: 112兆,5246億円, 負債: 111兆6204億円 純資産: 9042億円 職員数: 5,240 營業拠点: 80

JFMA Forum 09 Feb 2009 by SAITO, Japan Post Holdings Co., LTD. NP 日本郵政グループ

日本郵政グループ各社の主な不動産(施設別) Facilities of JP Group

主な資産（不動産のみ） Main Facilities	
日本郵政㈱ Japan Post Holdings	本社ビル、病院、郵政資料館、メルパルク、かんぽの宿等、Headquarters Office, Hospitals, Hotels, etc.
郵便事業会社 Japan Post Service	物流センター、郵便物の集配事務を取り扱う郵便局、拠点となる郵便局等、Logistics Centres, Distribution Centers, Sorting Post Offices, etc.
郵便局会社 Japan Post Network	支社、東京中央郵便局、大阪中央郵便局、名古屋中央郵便局駅前分室、郵便物の集配事務を取り扱わない郵便局、社宅、職員訓練所等、Post Office Counters, Company Housings, Training facilities, etc.
ゆうちょ銀行 Japan Post Bank	貯金事務センター等、Business Centers of Postal Savings, etc.
かんぽ生命 Japan Post Insurance	簡易保険事務センター等、Business Centers of Postal Life Insurances, etc.

JP日本郵政グループの不動産簿価(2008.10.1)

会社名	土地	建物及び構築物	計(土地+建物等)
日本郵政㈱	958億円	483億円	1,441億円
郵便事業㈱	6,342億円	7,441億円	1兆3,783億円
郵便局㈱	6,097億円	4,023億円	1兆0,120億円
㈱ゆうちょ銀行	271億円	833億円	1,104億円
㈱かんぽ生命保険	407億円	380億円	788億円
計	1兆4,076億円	1兆3,160億円	2兆7,236億円

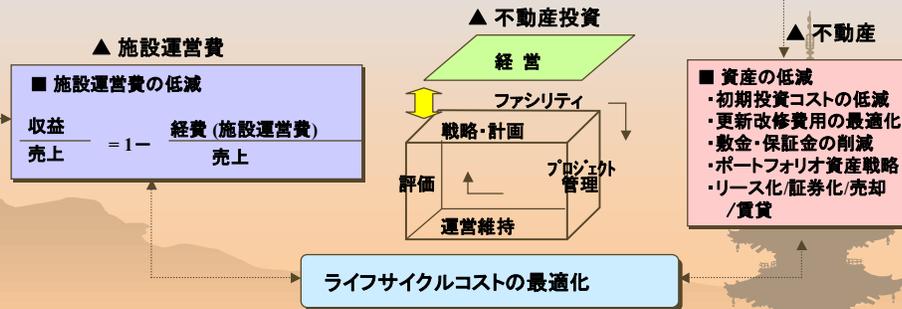
CRE関連指標の導入に向けて(JFMA定義より)

ROA(総資産利益率)

● 経営指標

$$ROA = \frac{\text{収益}}{\text{資産}} = \frac{\text{収益}}{\text{売上}} \times \frac{\text{売上}}{\text{資産}}$$

● 財務目標



JFMA Forum 09 Feb. 2009 by SAITO, Japan Post Holdings Co., LTD.

JP 日本郵政グループ

企業経営における不動産保有の意味

● 経営環境の変化

- 時価会計の進行(会計におけるコンバージェンス等)に伴い、不動産保有そのものがリスク資産化し、経営管理の対象
- SOX法等の施行に伴い取締役の善管注意義務の厳格化
- アクティビスト等による資産効率の低い企業への株主圧力の顕在化

● 企業不動産の経営戦略上の位置づけ

- 不動産保有の検証
- 戦略的な不動産有効活用の実施(取得・売却・所有・賃借・活用)

不動産保有とは、『その不動産の有効活用によって企業価値の最大化の実現を目的として、経営的観点から構築された不動産戦略を経営戦略として持つ必要がある』、ことを意味する。

CRE(Corporate Real Estate) 戦略の基本理念

◎日本郵政グループのCRE戦略は、不動産の最適活用の実現を基盤とし、加えて、多様な不動産ソリューションを果敢に実行することで、**グループ全体の企業価値向上と、社会及び地域への貢献に資することを目的とする。**

- ◎日本郵政グループのCRE戦略は、以下の点を踏まえた各施策を展開する。
- (1) **各種法令等を遵守**し、グループ基本方針に基づいた業務を実施する。
 - (2) 民営化された営利法人としての収益極大化と、**企業市民としての社会貢献**の調和を図る。
 - (3) 各事業会社の特性を踏まえつつ、グループ全体の価値極大化を優先課題として事業推進する。
 - (4) 財務戦略と緊密な連携のもと、グループ資産全体の効率向上及び最適化に配慮する。
 - (5) 外部環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、資産が持つ本来価値の顕在化を追求する。
 - (6) 随時、最適なソリューションの提供と、持続的かつ安定的なサービスの提供を両立させるべく、外部ノウハウの積極的活用と内部人材の育成に努める。
 - (7) 重要なソリューションである不動産開発事業を効率的に進めるため、不動産事業収益を日本郵政グループ全体に還元する仕組みを確立する。

JFMA Forum 09 Feb 2009 by SAITO, Japan Post Holdings Co., LTD.

JP 日本郵政グループ

JP日本郵政グループにおける 不動産事業戦略の基本理念

Principles of Real estate business in Japan Post

- 不動産事業を通じて、地域の発展に貢献し、「**日本の価値**」を向上させる事業を創造し続けること、それがJP日本郵政グループの不動産事業が目指すものです。→ **Create the New Value**
 - 日本郵政グループの持つ全国ネットワークの資産を最大限に活用し、**日本全体の発展に寄与**します。
 - **地域と社会の豊かさを実現**し、社会と共有できる事業をめざします。
 - 金融と不動産の融合をさらに進めるなどグループとしてのシナジー効果を高め、**常に新しい不動産価値を創造**し、トップランナーとしての地位を目指します。
 - 社員も含めて、事業に参画する多種多様な**すべての人々が、幸せを実感**できる事業を目指します。
 - グローバルな変化に対応でき、常に最適な事業構築への提案が行えるよう**人材を育成**します。

JFMA Forum 09 Feb 2009 by SAITO, Japan Post Holdings Co., LTD.

JP 日本郵政グループ

バランスド・スコアカードの導入へ？

バランスド・スコアカードの有効性

● 事業戦略との整合をとる多角的経営評価ができる

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・外部の視点(株主、顧客) ・現在の実績評価(財務) ・定量的評価(財務、プロセス) ・会計的資産評価(財務) | <ul style="list-style-type: none"> 内部の視点(プロセス、組織・人) 将来の先行指標(顧客、プロセス、組織・人) 主観的評価(顧客満足、社員満足度) 非会計的資産評価(顧客、プロセス、組織・人) |
|--|--|

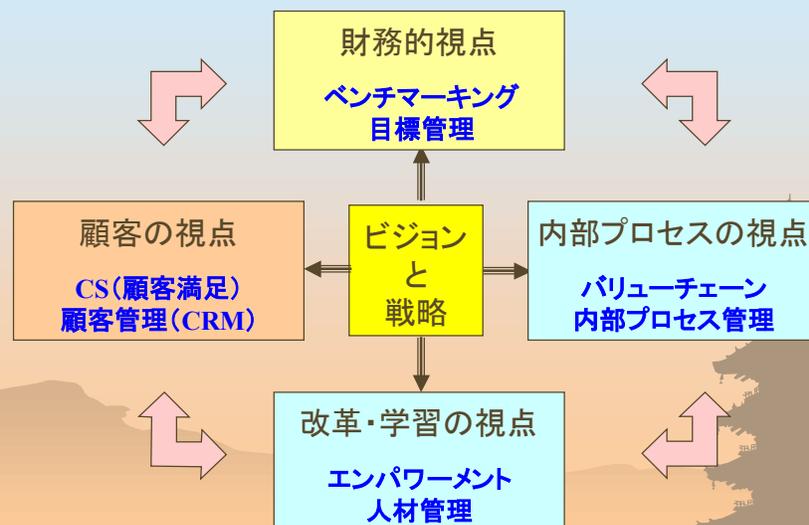
● 内部プロセスを連結しバリューチェーンで統括的戦略を展開できる

- ・事業連結バリューチェーン
 - ・機能連結バリューチェーン
- 個人レベルの目標と評価

● ベンチマーキングによる目標管理設定ができる

バランスド・スコアカードの導入へ？

バランスド・スコアカードと関連手法



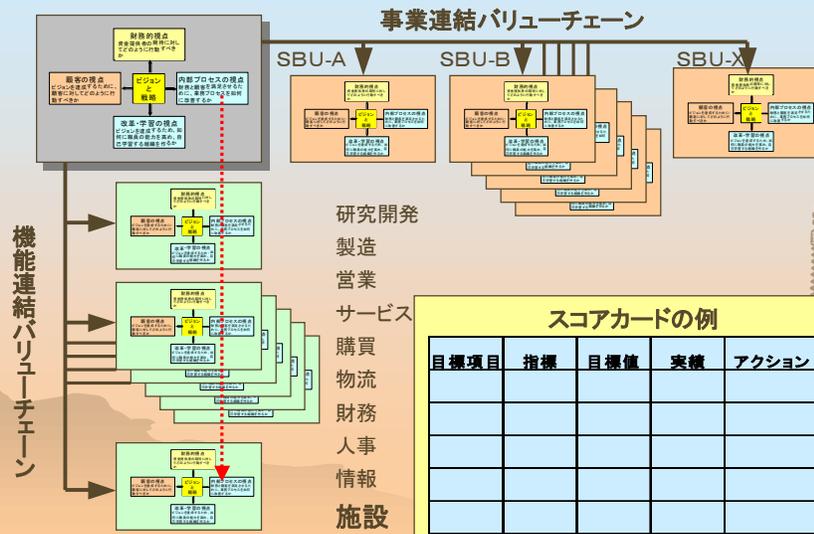
バランズド・スコアカードの施設への応用例

8-2-1・財務指標

施設運営費・売上 指標(%)	$\frac{\text{施設運営費}}{\text{売上}}$
施設資産・売上 指標(%)	$\frac{\text{施設資産}}{\text{売上}}$
施設投資 指標	内部利益率(PIRR、ROI) 正味現在価値(NPV)
ニーズ指標 (%)	$\frac{\text{残存不具合} + \text{改修費} + \text{改良費}}{\text{複成価格}}$

バランズド・スコアカードのCRE+への応用

バランズド・スコアカードとバリューチェーン



NEXT? CRE+?

Create the New Value

→ JP日本郵政グループの **CRE+ strategy** を推進することで、新たなValue(価値)を創造したい。

日本のすみずみまで幸せになる民営化。
CRE+戦略を通じて、日本の価値を向上させたい。それが私たちの挑戦です。

JFMA Forum 09 Feb 2009 by SAITO, Japan Post Holdings Co., LTD.

JP 日本郵政グループ

JP HOLDINGS 日本郵政

Thanks !



CRE+ in Japan Post Group



E-mail: takashi.saitou.bj@jp-holdings.jp
©Takashi SAITO, MSc(CM), ME(Architecture)

JFMA Forum 09 Feb 2009 by SAITO, Japan Post Holdings Co., LTD.

JP 日本郵政グループ