

日本郵政グループの現状と将来への展望

The present situation and potentiality of JAPAN POST group

金子 邦 博*

Kunihiro KANEKO

Keywords : Government bonds, Post office, capital alliance

1. 日本郵政グループの現状と中期計画

2014年5月15日に発表された日本郵政グループの2014年3月期の連結決算は、前年度の民営化後の最高益から一転して、経常利益は1兆1,036億円と前年度比較1,214億円減となり、当期純利益は4,790億円と前年度比較836億円減の減益決算となった。また、2015年3月期の業績予想も経常利益8,200億円、当期純利益3,300億円と減益見込みであるとしている。

また、2014年2月26日、日本郵政グループは初めての公表となる中期経営計画「日本郵政グループ中期経営計画 ～新郵政ネットワーク創造プラン2016～」を発表した。この計画では、2016年度に向けてグループが持つ経営資源を最大限活用して郵便局ネットワークの活性化を図り、「新郵政ネットワーク創造」によってグループ力を高め、企業価値の向上に取り組むことと、将来の方向性としてお客さまの生活と人生を支える「トータル生活サポート企業」になっていくことを目指すとしている。この中期計画の最終年度である2017年3月期（2016年度）の連結当期純利益の目標は3,500億円としており、前期（2014年3月期）決算の4,790億円と比較しても3割弱低い目標となっている。成長路線よりも企業としての持続可能性に重きを置き、安定的な利益確保を目指していくとしている。

日本郵政株式会社の上場が既定路線となるなか、投資家に企業価値を構成する将来キャッシュ・フローの獲得を想定させる経営の展開が求められている。本研究では、前期決算の分析と中期経営計画で示された今後の経営方針内容の検討を通じて、日本郵政グループの企業価値創造に資する収益性の向上のための課題について検討する。

2. 日本郵政グループ各社の2014年3月期決算について

2.1 連結決算

日本郵政グループ全体の状況を示している日本郵政株式会社の連結決算では、経常利益が前年度比9.9%減の1兆1,036億円、当期純利益が前年度比14.9%減の4,790億円と減益決算と

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

(原稿受理日 2014.10.31)

なっている。

日本郵政グループの連結業績の推移（表1）を見てみると、今回の減益決算は、金融2事業の収益減を反映したものであることが分かる。郵便事業収益に安定性が出てきた一方で、全体収益への影響度が高い金融2事業の減収傾向は、今後の日本郵政グループの企業価値向上にとって懸念材料といえる。

（表1） 日本郵政株式会社の連結損益の推移

（単位：百万円）

科 目	2010 年度 (2010.4.1 ~ 2011.3.31)		2011 年度 (2011.4.1 ~ 2012.3.31)		2012 年度 (2012.4.1 ~ 2013.3.31)		2013 年度 (2013.4.1 ~ 2014.3.31)	
	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)
経常収益								
郵便事業収益 [対前年比]	1,774,674	10.16	1,740,741 [98.1%]	10.45	1,734,593 [99.6%]	10.94	1,761,145 [101.5%]	11.56
銀行事業収益 [対前年比]	2,202,819	12.61	2,232,512 [101.3%]	13.40	2,124,905 [95.2%]	13.41	2,075,516 [97.7%]	13.62
生命保険事業収益 [対前年比]	13,374,597	76.56	12,538,241 [93.7%]	75.25	11,834,831 [94.4%]	74.67	11,233,998 [94.9%]	73.71
その他経常収益 [対前年比]	116,855	0.67	149,945 [128.3%]	0.90	154,855 [103.3%]	0.98	169,465 [109.4%]	1.11
経常収益 計 [対前年比]	17,468,947	100.00	16,661,440 [95.4%]	100.00	15,849,185 [95.1%]	100.00	15,240,126 [96.2%]	100.00
経常費用								
業務費 [対前年比]	13,921,672	79.69	12,965,511 [93.1%]	77.82	12,164,888 [93.8%]	76.75	11,640,717 [95.7%]	76.38
人件費 [対前年比]	2,362,753	13.53	2,293,923 [97.1%]	13.77	2,283,878 [99.6%]	14.41	2,300,355 [100.7%]	15.09
減価償却費 [対前年比]	204,734	1.17	204,569 [99.9%]	0.01	162,440 [79.4%]	1.02	175,682 [108.2%]	1.15
その他経常費用 [対前年比]	23,197	0.13	21,108 [91.0%]	0.01	15,409 [73.0%]	0.10	19,767 [128.3%]	0.13
経常費用 計 [対前年比]	16,512,357	94.52	15,485,113 [93.8%]	92.94	14,626,617 [94.5%]	92.29	14,136,522 [96.6%]	92.76
経常利益 [対前年比]	956,917	5.48	1,176,860 [123.0%]	7.06	1,225,094 [104.1%]	7.73	1,103,603 [90.1%]	7.24

（出所） 日本郵政株式会社の公表した「連結財務諸表の概要」の各年度版から筆者作成。

2.2 郵便事業セグメントの決算

郵便事業に関しては、2012年10月1日に郵便事業株式会社と郵便局株式会社が統合したため、会社毎の財務諸表では長期の推移を分析できないため、日本郵便株式会社が、参考資料として公表している「事業セグメント」および旧郵便事業株式会社の財務諸表に基づき分析を行う（表2）。

郵便事業の営業収益は増収になったが、集配配送委託費などの増加によって営業原価の増加の幅が大きく、営業総利益段階で前年度比24.6%減となり固定費的な側面のある販売費及び一般管理費を控除した営業利益段階では、前年度比74.7%減と大幅な減益とはなっている。減益とはなったものの営業利益を2期連続計上できており、郵便物の減少による影響をゆうパック・ゆうメールによりカバーできている状態を結果として示したもので、郵便事業の安定性確保が図られつつあることが分かる。営業努力による今後の営業収益の積み増しによって、中核

事業である郵便事業の成長性を明らかにしていくことが日本郵政グループの持続可能性を高めていくためには必要である。

(表2) 郵便事業セグメント(旧郵便事業株式会社分)の損益の推移

(単位:百万円)

科 目	2010年度 (2010.4.1～2011.3.31)		2011年度 (2011.4.1～2012.3.31)		2012年度 (2012.4.1～2013.3.31)		2013年度 (2013.4.1～2014.3.31)	
	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)
I 営業収益 [対前年比]	1,779,870	100.00	1,764,861	100.00	1,754,426	100.00	1,777,635	100.00
II 営業原価 [対前年比]	1,783,128	100.18	1,696,324	96.12	1,634,876	93.19	1,687,546	94.93
うち人件費 [対前年比]	1,127,509	63.35	1,089,298	61.72	1,080,178	61.57	1,104,605	62.14
うち経費 [対前年比]	655,619	36.84	607,025	34.40	554,698	31.62	582,940	32.79
営業総利益(総損失) [対前年比]	△ 3,258	△ 0.18	68,537	3.88	119,549	6.81	90,088	5.07
III 販売費及び一般管理費 [対前年比]	100,215	5.63	90,891	5.15	82,143	4.68	80,634	4.54
うち人件費 [対前年比]	35,219	1.98	34,763	1.97	34,697	1.98	36,655	2.06
うち経費 [対前年比]	64,995	3.65	56,128	3.18	47,446	2.70	43,978	2.47
営業利益(損失) [対前年比]	△ 103,473	△ 5.81	△ 22,354	△ 1.27	37,405	2.13	9,454	0.53

(営業原価の経費の細内訳)

減価償却費 [対前年比]	55,611	3.12	55,459	3.14	41,550	2.37	47,499	2.67
集配運送委託費 [対前年比]	226,953	12.75	216,887	12.29	191,241	10.90	201,525	11.34
郵便局窓口業務費 [対前年比]	203,535	11.44	183,250	10.38	175,675	10.01	176,291	9.92

(出所) 日本郵便(株) および(旧)郵便事業(株)の公表した「個別財務諸表の概要」の各年度版から筆者作成。

2.3 郵便局セグメントの決算

郵便局事業に関しても郵便事業と同様に、日本郵便株式会社が、参考資料として公表している「事業セグメント」および旧郵便局株式会社の財務諸表に基づき分析を行う(表3)。

郵便局事業では、ほぼ前年度並みの営業収益が確保できた一方で、営業原価の経費の圧縮が図れたことから、営業総利益段階で前年度比3.8%増の増益となっている。さらに固定比的な側面のある販売費および一般管理費を4.9%縮減できたことから、営業利益段階では、前年度比38%増の増益となっている。金融事業に関する業務手数料収入の減少傾向が続くなか、その他手数料収入等の着実な増加を確保できており、持続的な成長に向けたビジネススタイル変革の取り組みの成果が見えてきている。ただ、今後、郵便局事業の収益性を投資家に示していくためには、既存事業の減収を補う新たな収益源の開発の取り組みが重要であるといえる。

(表3) 郵便局事業セグメント(旧郵便局株式会社分)の損益の推移

(単位:百万円)

科目	2010年度 (2010.4.1～2011.3.31)		2011年度 (2011.4.1～2012.3.31)		2012年度 (2012.4.1～2013.3.31)		2013年度 (2013.4.1～2014.3.31)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
I 営業収益 [対前年比]	1,256,349	100.00	1,208,447	100.00	1,187,938	100.00	1,183,528	100.00
II 営業原価 [対前年比]	1,086,301	86.46	1,061,957	87.88	1,053,218	88.66	1,043,753	88.19
うち人件費 [対前年比]	872,955	69.48	855,900	70.83	850,867	71.63	847,852	71.64
うち経費 [対前年比]	213,345	16.98	206,057	17.05	202,351	17.03	195,900	16.55
営業総利益 [対前年比]	170,048	13.54	146,489	12.12	134,719	11.34	139,775	11.81
III 販売費及び一般管理費 [対前年比]	120,499	9.59	113,072	9.36	107,502	9.05	102,229	8.64
うち人件費 [対前年比]	59,666	4.75	53,565	4.43	54,318	4.57	52,197	4.41
うち経費 [対前年比]	60,832	4.84	59,506	4.92	53,183	4.48	50,032	4.23
営業利益 [対前年比]	49,548	3.94	33,417	2.77	27,216	2.29	37,545	3.17

(営業収益の内訳)

郵便窓口業務等手数料 [対前年比]	203,990	16.24	183,270	15.17	175,691	14.79	176,307	14.90
銀行代理業務手数料 [対前年比]	631,924	50.30	619,085	51.23	609,578	51.31	607,266	51.31
生命保険代理業務手数料 [対前年比]	402,438	32.03	384,218	31.79	378,507	31.86	367,106	31.02
その他手数料収入等 [対前年比]	17,996	1.43	21,872	1.81	24,159	2.03	32,848	2.78

(出所) 日本郵便(株)及び(旧)郵便局(株)の公表した「個別財務諸表の概要」の各年度版から筆者作成。

2.4 株式会社ゆうちょ銀行の決算

株式会社ゆうちょ銀行の、2014年3月期決算は経常収益が2兆763億円と前年度比2.3%減で、経常費用の圧縮を上回る減収であったことから、差引の経常利益は5,650億円と前年度比4.8%減の減収となっている(表4)。

経常収益の減少は、損益上は資金運用収益の減少によるもので、運用収益が減少したのは、運用資産への投資額が減少していることを反映したものである。2014年3月末の有価証券の保有額は166兆円で、前年度末に比べ5兆5,000億円も減少した一方で、運用待機資産である現金および預金は、この1年間で10兆円も増加して、期末現在19兆円の残高になっている。理由としては、超低金利に伴うALM管理上の理由も考えられるが、日本銀行の異次元の金融緩和政策により、日本銀行が市場から大量に国債を購入してしまうため、国債への投資が困難になっているという事態が主な理由ではないかと想定される。この1年間で、ゆうちょ銀行が保有する国債は12兆円近く減少してしまっており、異次元の金融緩和政策が終了した後の資金運用の方針、国債への投資比率をどうしていくのが課題であるといえる。有価証券投資額の大きいゆうちょ銀行の投資スタンスは、債券市場への影響も大きく、自らが保有する債券の

時価への影響を考えると、金融政策の展開にどう対応していくのかによって将来の損益は大きく変動することが予想される。市場との関係を安定的に保って、資金運用を行っていきけるのが、将来にわたる収益性の維持のためには重要な課題となっているといえる。

(表4) ゆうちょ銀行の損益等の推移

(単位：百万円)

科 目	2010年度 (2010.4.1～2011.3.31)		2011年度 (2011.4.1～2012.3.31)		2012年度 (2012.4.1～2013.3.31)		2013年度 (2013.4.1～2014.3.31)	
	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)	金 額	構成比(%)
I 経常収益 [対前年比]	2,205,344	100.00	2,234,596	100.00	2,125,888	100.00	2,076,397	100.00
II 経常費用 [対前年比]	1,678,794	76.12	1,658,380	74.21	1,532,352	72.08	1,511,302	72.78
うち資金調達費用 [対前年比]	360,685	16.36	334,205	14.96	349,831	16.46	361,747	17.42
うち営業経費 [対前年比]	1,209,939	54.86	1,173,914	52.53	1,110,767	52.25	1,095,016	52.74
経常利益 [対前年比]	526,550	23.88	576,215	25.79	593,535	27.92	565,095	27.22

(経常収益の内訳)

1 資金運用収益 [対前年比]	2,044,121	92.69	2,006,939	89.81	1,876,142	88.25	1,827,610	88.02
うち有価証券利息配当金 [対前年比]	1,972,154	89.43	1,947,853	87.17	1,816,271	85.44	1,768,384	85.17
2 役務取引等収益	109,694	4.97	112,446	5.03	114,801	5.40	121,116	5.83
3 その他業務収益	24,134	1.09	24,398	1.09	47,524	2.24	20,487	0.99
4 その他経常収益	27,394	1.24	90,811	4.06	87,419	4.11	107,183	5.16
うち金銭の信託運用益	18,513	0.84	86,266	3.86	84,391	3.97	103,858	5.00

(運用資産の状況)

現金および預金 [対前年比]	5,050,921	2.61	2,744,630	1.40	9,195,940	4.60	19,463,622	9.61
有価証券 [対前年比]	175,026,411	90.48	175,953,292	89.85	171,596,578	85.87	166,057,886	82.00
うち国債 [対前年比]	146,460,963	75.71	144,939,816	74.02	138,198,732	69.15	126,391,090	62.41
貸出金 [対前年比]	4,238,772	2.19	4,134,547	2.11	3,967,999	1.99	3,076,325	1.52
資産合計 [対前年比]	193,443,350	100.00	195,819,898	100.00	199,840,681	100.00	202,512,882	100.00
貯金 [対前年比]	174,653,220	90.29	175,635,370	89.69	176,096,136	88.12	176,612,780	87.21

(出所) 株式会社ゆうちょ銀行の公表した「個別財務諸表の概要」の各年度版から筆者作成。

2.5 株式会社かんぽ生命保険の決算

株式会社かんぽ生命保険の、2014年3月期決算は、減少幅の改善は見られるものの経常収益の減少傾向は続いており、経常収益は11兆2,339億円と前年度比5.1%減で、経常費用を差し引いた経常利益は4,635億円と前年度比12.4%減と大幅な減益決算となっている(表5)。

経常収益のなかでも保険料等収入の減少幅が2013年度は急拡大しており、金額ベースで5,701億円減収、比率で見た場合前年度比8.8%減となっており、大きな曲がり角に直面してい

る現状を表している。保険契約の残高の減少に伴い総資産が縮小しているため、ゆうちょ銀行のように運用難に直面するという問題は発生していないが、保険契約の縮小という事業の本質部分で事業の持続可能性に疑義を感じさせる状態が生じており、グループ全体で協力の下、早急に持続可能性の回復に取り組むことが必要である。

(表5) かんぽ生命の損益の推移

(単位：百万円)

科 目	2010年度 (2010.4.1～2011.3.31)		2011年度 (2011.4.1～2012.3.31)		2012年度 (2012.4.1～2013.3.31)		2013年度 (2013.4.1～2014.3.31)	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
I 経常収益	13,375,468	100.00	12,538,618	100.00	11,834,920	100.00	11,233,925	100.00
[対前年比]			[93.7%]		[94.4%]		[94.9%]	
うち保険料等収入	7,342,346	54.89	6,856,486	54.68	6,481,772	54.77	5,911,643	52.62
[対前年比]			[93.4%]		[94.5%]		[91.2%]	
うち資産運用収益	1,662,800	12.43	1,631,764	13.01	1,560,789	13.19	1,540,615	13.71
[対前年比]			[98.1%]		[95.7%]		[98.7%]	
II 経常費用	12,953,261	96.84	12,007,229	95.76	11,305,545	95.53	10,770,418	95.87
[対前年比]			[92.7%]		[94.2%]		[95.3%]	
うち保険金等支払金	12,274,910	91.77	11,338,440	90.43	10,673,000	90.18	10,160,877	90.45
[対前年比]			[92.4%]		[94.1%]		[95.2%]	
うち事業費	535,591	4.00	516,039	4.12	512,908	4.33	513,046	4.57
[対前年比]			[96.3%]		[99.4%]		[100.0%]	
経常利益	422,207	3.16	531,388	4.24	529,375	4.47	463,506	4.13
[対前年比]			[125.9%]		[99.6%]		[87.6%]	

(資産と負債の状況)

資産合計	96,786,765	100.00	93,688,672	100.00	90,462,364	100.00	87,088,626	100.00
[対前年比]			[96.8%]		[96.6%]		[96.3%]	
うち有価証券	77,173,062	79.74	74,587,160	79.61	72,558,181	80.21	69,378,975	79.66
[対前年比]			[96.6%]		[97.3%]		[95.6%]	
負債合計	95,579,075	98.75	92,396,595	98.62	88,997,593	98.38	85,554,169	98.24
[対前年比]			[96.7%]		[96.3%]		[96.1%]	
うち保険契約準備金	92,817,891	95.90	88,651,016	94.62	84,746,052	93.68	80,799,941	92.78
[対前年比]			[95.5%]		[95.6%]		[95.3%]	

(出所) 株式会社かんぽ生命保険の公表した「個別財務諸表の概要」の各年度版から筆者作成。

3. 日本郵政グループ中期経営計画について

3.1 新郵政ネットワーク創造の考え方

日本郵政グループ中期経営計画では、「郵便局ネットワークの発展」と「各事業の成長・発展」のシナジー発揮により、新郵政ネットワークを創造することを目標に掲げ、この実現のため、経営方針の3つの柱として、主要三事業の収益力と経営基盤を強化、ユニバーサルサービスの責務を遂行、上場を見据えグループ企業価値を向上することを基本コンセプトとしている。

(1) 主要三事業の収益力と経営基盤を強化

顧客志向を高め、お客さま一人ひとりの多様なライフスタイル・ライフステージに応じた様々な商品・サービスを提供し、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サポートできる「トータル生活サポート企業」の実現を目指していく。

(2) ユニバーサルサービスの責務を遂行

これまでに構築してきた地域や社会との共生関係をさらに高め、地域や社会において日本郵政グループが必要な存在になることを目指していく。

(3) 上場を見据えグループ企業価値を向上

全国に広がる郵便局ネットワークにおいて、これまでに蓄積してきた信頼を基礎に、金融・保険の金融サービスの高度化を図り、より質の高いサービスの展開を目指していく。

この3つの柱立てから見えてくるのは、「郵便局ブランド」の価値を地域密着と顧客ニーズに応えることで高めていこうという発想である。そのために、3か年で、1兆3,000億円の大規模な投資を行い、「老朽化」、「非効率」なものを「持続的」、「非効率」、「安定的」なものに変えていくとしている。2014年3月期の連結決算のキャッシュ・フロー計算書を見ると、有形固定資産の取得に係る支出は760億円、無形固定資産の取得に係る支出は849億円で、計1,609億円の投資となっているが、減価償却費1,756億円の範囲内となっており、過去にさかのぼってもほぼ同様な状況であり、積極的な投資姿勢とは見られていないだけに、この3か年で投資効果が期待できる投資を実践できるかがポイントである。

3.2 郵便局ネットワークの活性化に向けて

日本郵便株式会社では、お客様の多様化するニーズに対応する拠点としての郵便局作りのために、郵便局の最適配置と機能強化に向けて投資を進めている。

郵便局の最適配置と機能強化に向けて、①人口が増加している地域や集客力がある大型商業施設への新規出店や、コンビニ併設での出店に積極的に取り組み一方で、②都市部において周密に配置しすぎて自社競合が起こっている地域での統廃合や、③郵便利用者が減少している地域での需要規模に見合った運営形態の見直しを進めており、収益規模の縮小が続くなか、郵便局の数は、2007年10月の民営化当時の24,116局とほぼ変わらない24,224局（2014年3月末）が維持されている。このことは、日本郵政グループにとって、郵便局ネットワークの価値が企業価値の根源であるとの経営判断の表れといえる。

ただ、郵便局ネットワークの価値を高めるためには、お客様の多様化するニーズに対応する拠点としての郵便局作りが必要だが、そのためには、これまでの各郵便局が画一的なサービスを提供するスタイルに対して今1歩踏み込んだ改革が必要ではないだろうか。

沿線の開発が進む「つくばエクスプレス」に新規出店した「流山おおたかの森郵便局」は、大型ショッピングセンターである「流山おおたかの森S・C ANNEX」のなかのテナントとして通常の郵便局とは異なる形で開局しており、今後の郵便局配置の試金石となる店舗である。

「流山おおたかの森郵便局」は、このショッピングセンターを運営する東神開発が、ワンストップショッピングを推進する観点から、利用者への調査を行い、そこで上位となった、駅周辺や既存館に不足していた顧客ニーズの高い商品・サービスを提供する店舗として選ばれ、開局したものである。

この郵便局のすぐ脇には、エレベーターやエスカレーターがあって人の導線もあり、通路との間に壁がなく通路がロービー状態で開放感がある店舗はこれまでの郵便局にはない開放感があり、入りやすい、集客力のある店舗の形になっている。中期計画で謳っている「快適な郵便

局空間の実現」の模範となる店舗である。

ただ、営業の現状を見てみると、収益性の向上を考えた場合、店舗の中の作り方、運営の仕方にはもう少し工夫が必要ではないかと感じる点がある。

それは、積極的な営業拡大努力である。従来型の郵便局とは相当に営業環境が異なるにもかかわらず、カウンターの作りや営業体制などは既存の局とはほぼ同じで、郵便局を必要とする人を待つ営業スタイルになっている。せっかく集客力のあるショッピングセンターに出店しているのに、ウインドショッピングなど自らの消費行為への動機付けのために建物の中を回遊している顧客を集客できていないのである。土日の営業やプライバシーに配慮した相談ブースの設置や相談担当の職員配置等により、回遊しているお客様を店に呼び込む営業を進め、「待ちの営業」から「攻めの営業」への転換がグループの企業価値創造のためには必要なのである。

4. 将来の企業価値創造のために

ここまで、企業価値向上の観点から収益性を中心に、決算情報から見えた日本郵政グループの現状と、中期計画で設定された目標であるトータル生活サポート企業に変わっていくための郵便局のあり方を検討してきた。

日本郵政グループにとって、金融サービスからの収益に依存する体制の限界は決算状況から見て明らかである。今後の日本郵政にとっては、郵便局ネットワークの価値の向上が図れるかが生命線であるといえる。

今後予想される株式上場により民営化が進めば、日本郵政グループは、比較的近い将来、他の民間企業と資本関係を持っていく形によって共同で事業運営を行うケースが多くなることが予想される。企業間のシナジーにより新たな価値を生み出していくためには、お互いの個性を磨いて、その間の相違をテコにより多くのシナジーが生まれるように共同化を図っていかなければならない。

上場後に民営化の効果を発揮してシナジーを生みだして収益性を向上していくためには、今、日本郵政グループとして取り組むべきなのは、一緒になって事業をしたいと思わせる圧倒的な付加価値創造力、いわゆるブランド力の形成である。お客様の多様化するニーズに対応する拠点としての「郵便局ネットワークの構築」は、まさにこのブランド力の形成につながるものである。地道に1人1人のお客様と向き合い、お客様の支持の積み重ねながら、グループ一丸となって徹底した顧客志向で収益性を向上させ企業価値を創造していかなければならない。

〈参考文献〉

日本郵政株式会社「日本郵政グループ中期経営計画」2014年。

日本郵政株式会社「連結財務諸表の概要」2010年～2014年。

日本郵便株式会社「個別財務諸表の概要」2013年～2014年。

郵便局株式会社「個別財務諸表の概要」2010年～2012年。

郵便事業株式会社「個別財務諸表の概要」2010年～2012年。

株式会社ゆうちょ銀行「個別財務諸表の概要」2010年～2014年。

株式会社かんぽ生命保険「個別財務諸表の概要」2010年～2014年。