

中期経営計画「JP プラン 2028」説明会

2026年5月

日本郵政株式会社

(証券コード：6178)



01

エグゼクティブサマリー

2

02

参考資料

15

エグゼクティブサマリー

JP プラン 2028のポイント

- 2026年5月15日、2026年度からの3か年を対象とする中期経営計画「JP プラン 2028」を公表
- ユニバーサルサービスの持続性確保と、新たな事業領域等での成長を同時に実現することを目指す

「JP プラン 2028」のポイント

①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化

- 郵便事業および郵便局窓口事業のユニバーサルサービスの構造改革
 - ・ 集配拠点の集約（約3,200拠点→約2,700拠点）
 - ・ 要員配置の適正化
 - ・ 郵便サービスの持続的提供のための見直しの検討
- 不動産事業および物流事業をはじめとする成長領域への資本の投下・利益拡大
 - ・ 集配拠点の集約と連動した跡地開発の推進
 - ・ 総合物流企業への転換

②市場の声を踏まえた積極的な情報開示

- 金融2社を除いたキャッシュアロケーションの開示
- 株主還元方針の明確化
 - ・ 中期経営計画期間における累計の総還元性向50%以上
 - ・ 60円への増配に加え累進配当の導入

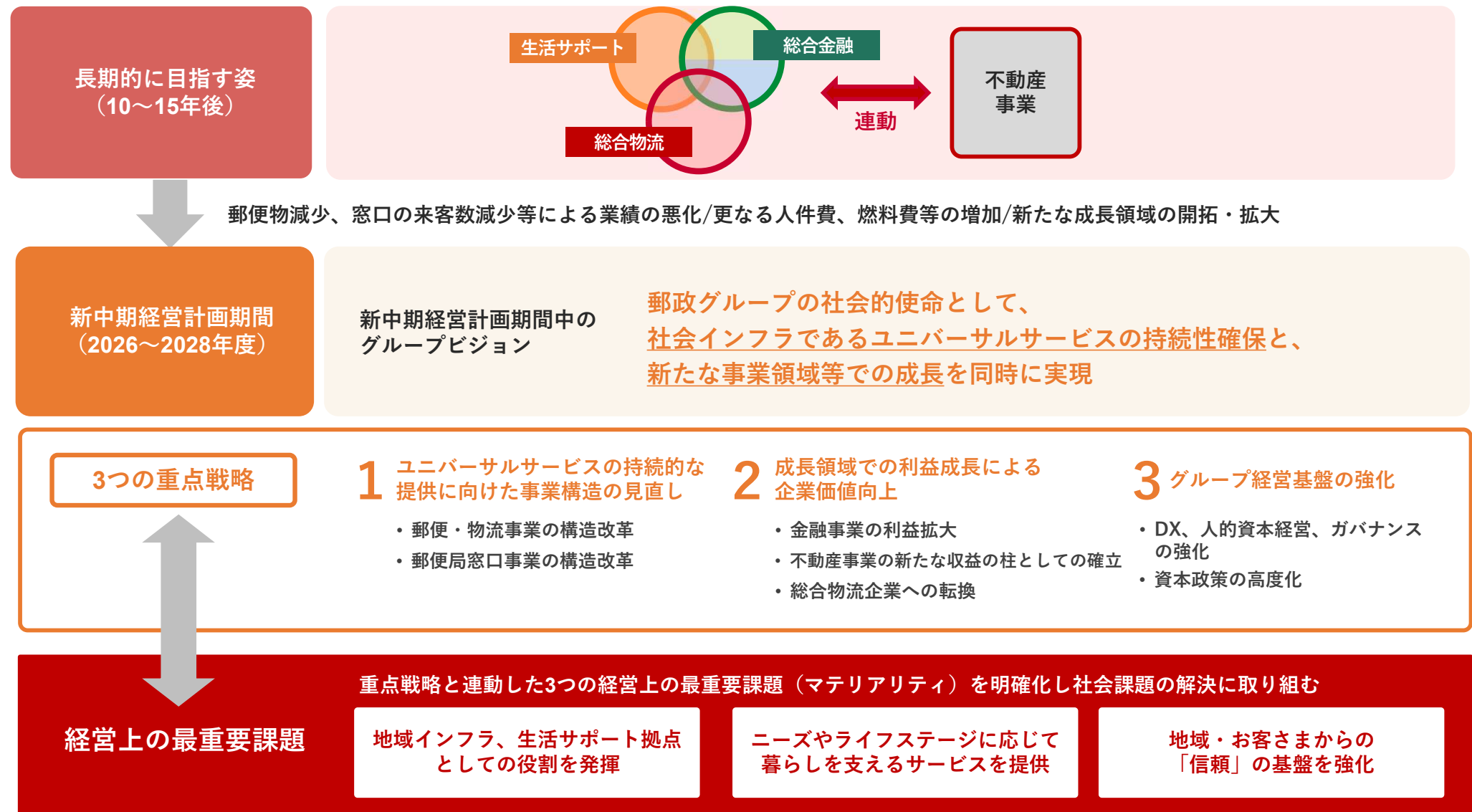
③ガバナンスの強化

- 不祥事の再発防止に向けた組織・構造改革
 - ・ コンプライアンスや業務品質確保に係る指導・支援を徹底するための新たな組織を支社等に設置

新中期経営計画の位置付けと重点戦略

JP プラン 2028抜粋

- ▶ 3つのプラットフォームを支える基盤である郵便及び郵便局ネットワークが、郵便物数の大幅減、窓口の来客数減少などにより持続可能なユニバーサルサービス提供に課題を抱える現況から、「目指す姿」に向けた第一歩である新中期経営計画のビジョンとして、**ユニバーサルサービスの持続性確保と、新たな事業領域等での成長を同時に実現**することを目指す



①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化

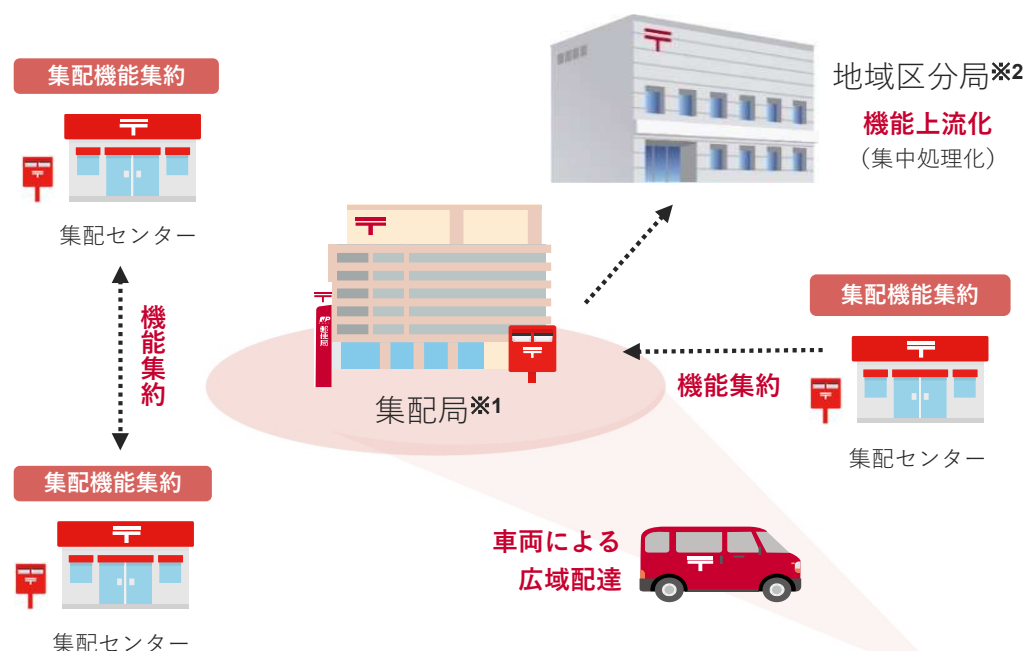
郵便・物流事業の構造改革 集配拠点の集約による業務効率化

JP プラン 2028抜粋

- ▶ 郵便物数が減少する中で、持続可能な集配体制を構築するために、拠点の集約等により業務を効率化
- ▶ また、都市部の一部の郵便局においては、不動産開発に転用すること等により収益拡大を図る

集配拠点の集約

人口密度が低い地方部は、
集配機能を集約することで拠点配置を最適化



※1 集配局：集配機能がある規模が大きい郵便局

※2 地域区分局：都道府県等各地域のハブとなる規模が非常に大きい郵便局

集配拠点の集約規模

約3,200拠点

約2,700拠点

約500拠点の
集約を目指す

■ 想定効果

- 500拠点の集約による効率化効果：約50億円
- 拠点数削減によりガバナンス強化にも寄与

集約後の拠点におけるオペレーション

■ 広域での効率的な集配体制構築に向けた施策を実施

- 地域区分局における郵便・荷物の集中処理
- 四輪車等で郵便・荷物を併せて配達する柔軟なオペレーションの実施
- 窓口営業時間の弾力化を活用した窓口局社員による集配業務等の実施
- 他社荷物の受託等による収益力向上

①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化

JP プラン 2028抜粋

郵便・物流事業の構造改革 生産性向上による要員配置の最適化

▶ 郵便物数の減少に合わせた人員縮小を前提としつつ、生産性向上や要員管理の高度化により、戦略的に要員配置を最適化

輸送



■ AI技術の活用等による効率的な運送便の設定

- ✓ 「AIダイヤ」
- ✓ 「他社との共同運行」
- ✓ 「積載率向上」

拠点配置/局内作業



■ 郵便物数の減少に応じた拠点配置

- ✓ 集配拠点を、
「約3,200拠点」⇒「約2,700拠点」に集約

■ 積極的な省力化投資の実行

- ✓ AI技術等を活用した業務効率化・標準化
- ✓ 省スペース型パケット区分機
- ✓ ロボットアーム等の先端技術の活用

■ 間接部門（本社等）のスリム化

- ✓ 固定費の削減

集配



■ フレキシブルな要員配置

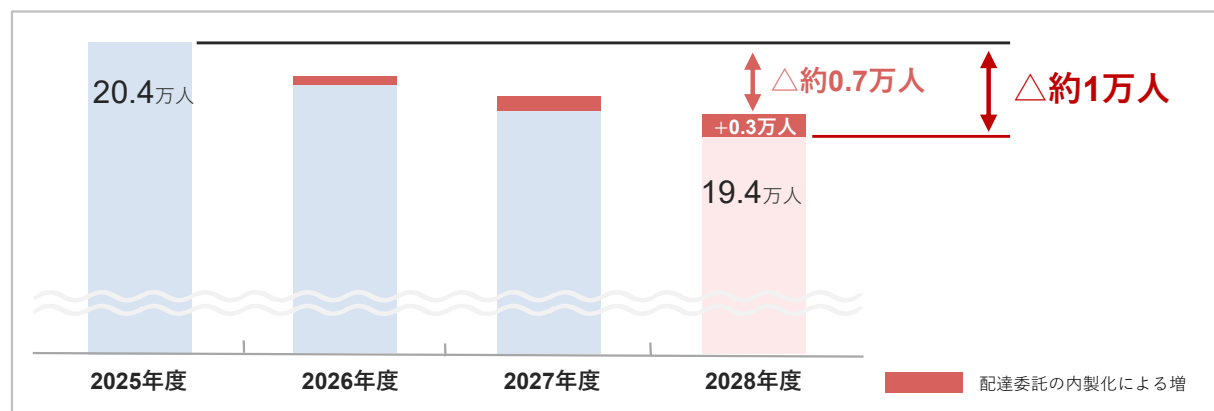
- ✓ 業務量や地域に応じた柔軟な配達エリアの設定、要員配置
- ✓ 荷物配達の自社執行の拡大（委託費の削減）

■ AI技術の活用等による集配業務の効率化

- ✓ テレマティクス・ルーティングシステムの活用
- ✓ AIによる配達物数予測の精緻化

各作業工程における生産性向上を実現し、要員配置を最適化

■ 郵便・物流セグメントにおける社員数（目標）



郵便物数の減少に合わせた集配体制の見直し、
省力化投資、業務の簡素化に加え、
スポットワーカーの活用等により要員配置を最適化

これらの取組により△1.0万人を想定
[2025年度20.4万人 ⇒ 2028年度19.4万人]

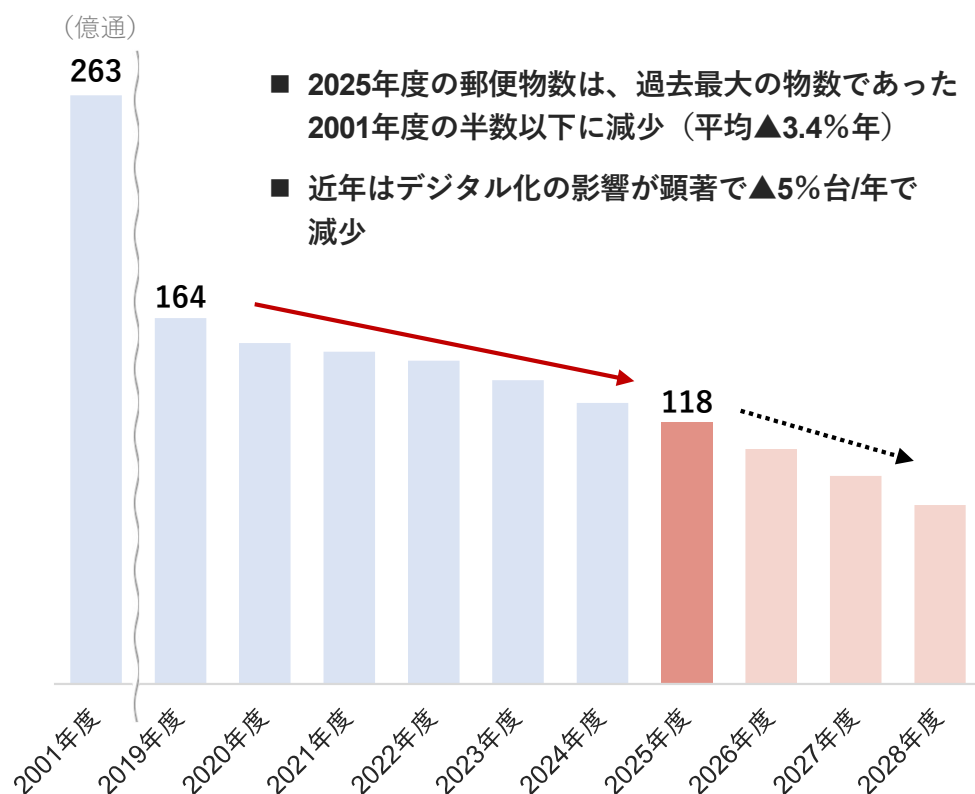
※ただし配達委託の内製化で+0.3万人となるため
総計では△0.7万人を想定

①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化

JP プラン 2028抜粋

郵便・物流事業の構造改革 今後の郵便サービスの持続的提供のための見直しの検討

- ▶ ユニバーサルサービスである郵便は、デジタル化の進展等により物数減少が加速し、サービスの持続的提供に係る課題が顕在化
- ▶ 郵便サービスは、社会経済に不可欠な基盤であり、その持続的な提供はグループの使命であることから、デジタル技術等を活用した生産性向上、要員管理等による徹底的なコスト削減と収益拡大の取組を通じて、損益改善を図る
- ▶ その上で、利用者ニーズやコスト等を踏まえて各種郵便サービスの料金の見直しを検討、また、現在、法令で求められているサービス水準の見直しについて要望し、安定的な収支均衡を目指す
- ▶ また、郵便事業と荷物事業の事業特性に応じた経営管理の高度化のため、事業セグメントの見直しを実施



■ サービス改善や郵便商品の魅力向上による郵便物数の減少抑制

- ・ お届け通知の追跡郵便物への拡大によるサービス改善
- ・ 郵便商品の魅力向上（若年層に対する年賀はがきの利用促進、広告郵便の利用促進）

■ 郵便物の減少に合わせた生産性向上等

- ・ AI技術の活用等による集配・輸送業務
- ・ 業務量に応じた柔軟な要員配置
- ・ 商品・サービスのスリム化、見直し

現行のサービス水準 等

	配達頻度：週5日		ポスト：18万本
	送達日数：4日以内		
	定形郵便物 50g以下 110円		通常はがき 2g以上6g以内 85円

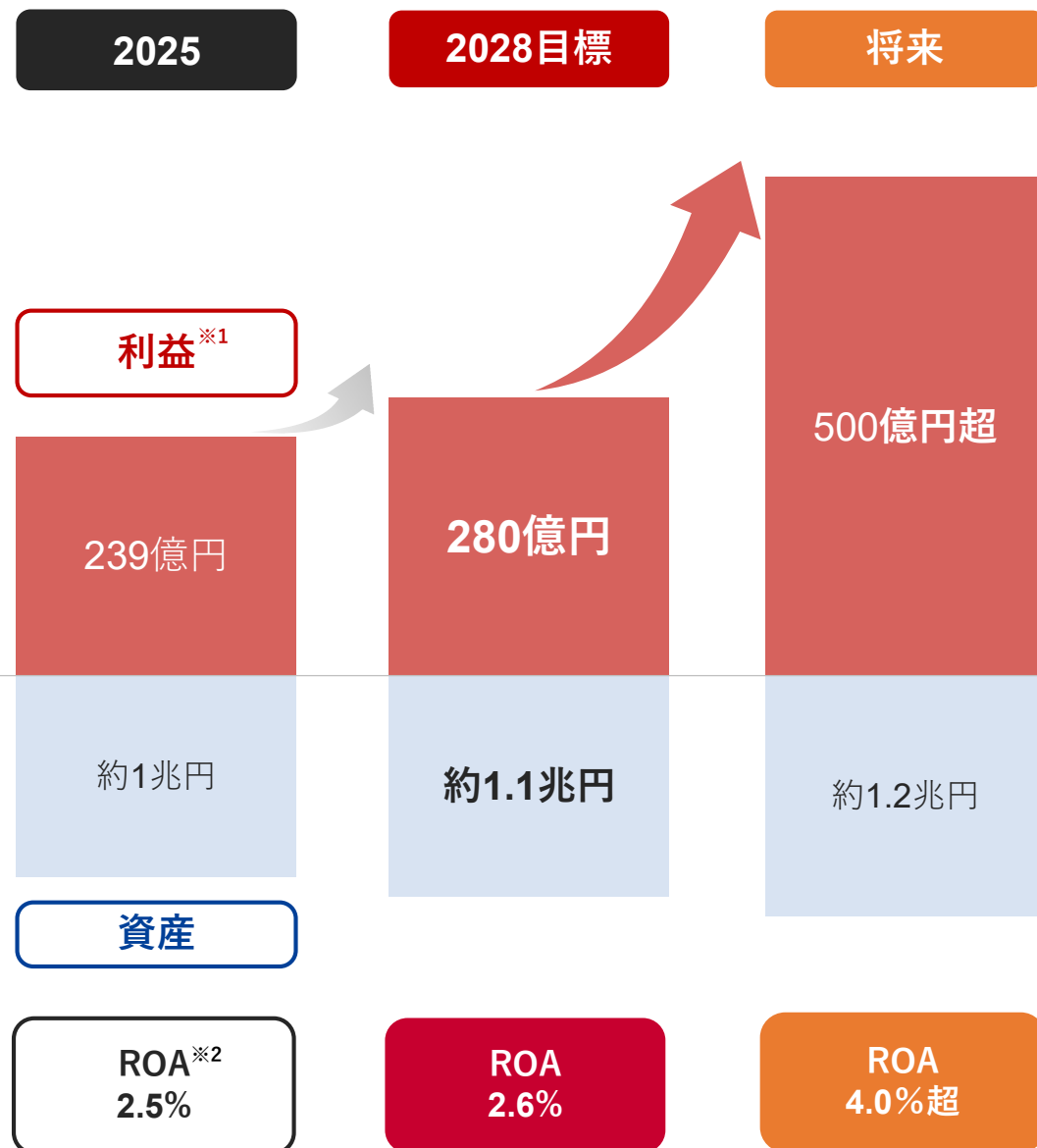
郵便サービスの持続的な提供のため、徹底的なコスト削減と収益拡大の取組を進める。その上で、ニーズやコスト等を踏まえて各種郵便サービスの料金の見直しを検討、また、サービス水準の見直しを要望

①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化

不動産事業の新たな収益の柱としての確立 2028年度及び将来の計数目標

JP プラン 2028抜粋

- ▶ 建設費高騰等の経営環境を見極めつつ、段階的に事業領域を拡大していくことで利益拡大・収益性向上を目指す
- ▶ 事業規模の拡大を図りつつ、保有不動産の戦略的な流動化によるBSコントロール等も行うことで資産効率の更なる向上を目指す



事業領域拡大による利益拡大・収益性向上

- ① 賃貸事業（ストックビジネス）
 - ・ 開発中不動産の竣工、開発候補不動産の開発事業化
 - ・ 稼働中物件の更なる損益改善（賃収増、コスト減等）
 - ・ 稼働中物件の適切な維持管理（減価償却費（設備）減）
- ② 分譲・回転型事業（フロービジネス）
 - ・ 分譲マンション事業の強化
 - ・ 回転型事業の展開
- ③ マネジメント事業（フィービジネス）
 - ・ 投資顧問会社の設立及び私募ファンド・REITの運用
 - ・ 外部委託業務の内製化等

※上記の他、保有不動産の戦略的な流動化（ファンド等へ組入れ）による含み益の顕在化等に加え、これらの担い手として不動産事業の中核と位置付ける日本郵政不動産の機能を更に充実させることで、自立した運営体制の構築及び同事業の価値の最大化に取り組む

資産効率を意識しつつ事業規模を拡大

- ① グループ保有不動産の開発や事業環境に応じた投資による増加
- ② 戦略的な BSコントロールによる適正な資産拡大

（※1）2025年度までは営業利益、2026年度以降は事業利益を採用
事業利益：営業利益+持分法投資損益+有形固定資産売却損益
（※2）ROA：利益/総資産（現預金相当分を除く）の期首期末平均

ROAの
更なる向上

×

グループ全体の
レバレッジ戦略

=

グループROE
目標への貢献

①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化

不動産事業の新たな収益の柱としての確立 集配拠点の再編と連動した開発（具体事例）

JP プラン 2028抜粋

① 日本橋局（集配拠点の再編と連動した開発）

集配機能移転の受け皿としての不動産開発（蔵前JPテラス）



物流棟

都内の集配機能移転先等として、日本郵政不動産が「蔵前JPテラス（物流棟約2万9千㎡）」を開発

所在地	東京都台東区
土地面積	14,400㎡
延床面積	99,700㎡
竣工	2023年

市街地再開発事業区域（移転対象局：日本橋局）



市街地再開発事業へ参画するため、日本橋局の集配機能を「蔵前JPテラス（物流棟）」へ移転

所在地	東京都中央区
土地面積	2,900㎡
延床面積	24,800㎡
竣工	1958年

市街地再開発事業に参画（日本橋一丁目東地区）

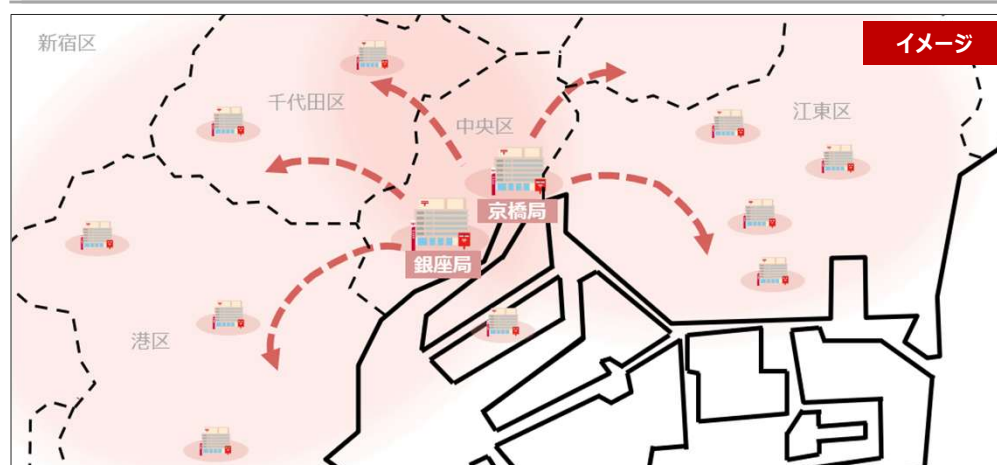


日本橋局を含んだ市街地再開発事業（日本橋一丁目東地区）へ参画し、オフィス床を取得・賃貸

【A街区】

主な用途	事務所、商業等
規模	地上40階
土地面積	10,000㎡（建築敷地面積）
延床面積	274,000㎡（他社持分含む）
竣工	2034年度

② 今後の都市部における集配拠点の再編（例：東京都南部エリア）



イメージ

- ・集配機能（銀座局や日本橋局等）を近傍エリアに確保した物件等へ移転させ、都市部においても集配拠点を再編。集配拠点の跡地において不動産開発を推進。
- ・銀座局の集配機能は本中計期間中の2028年度までに移転を実施。

再編候補

銀座局



所在地	東京都中央区
土地面積	12,700㎡
延床面積	60,800㎡
竣工	1967年

日本橋局

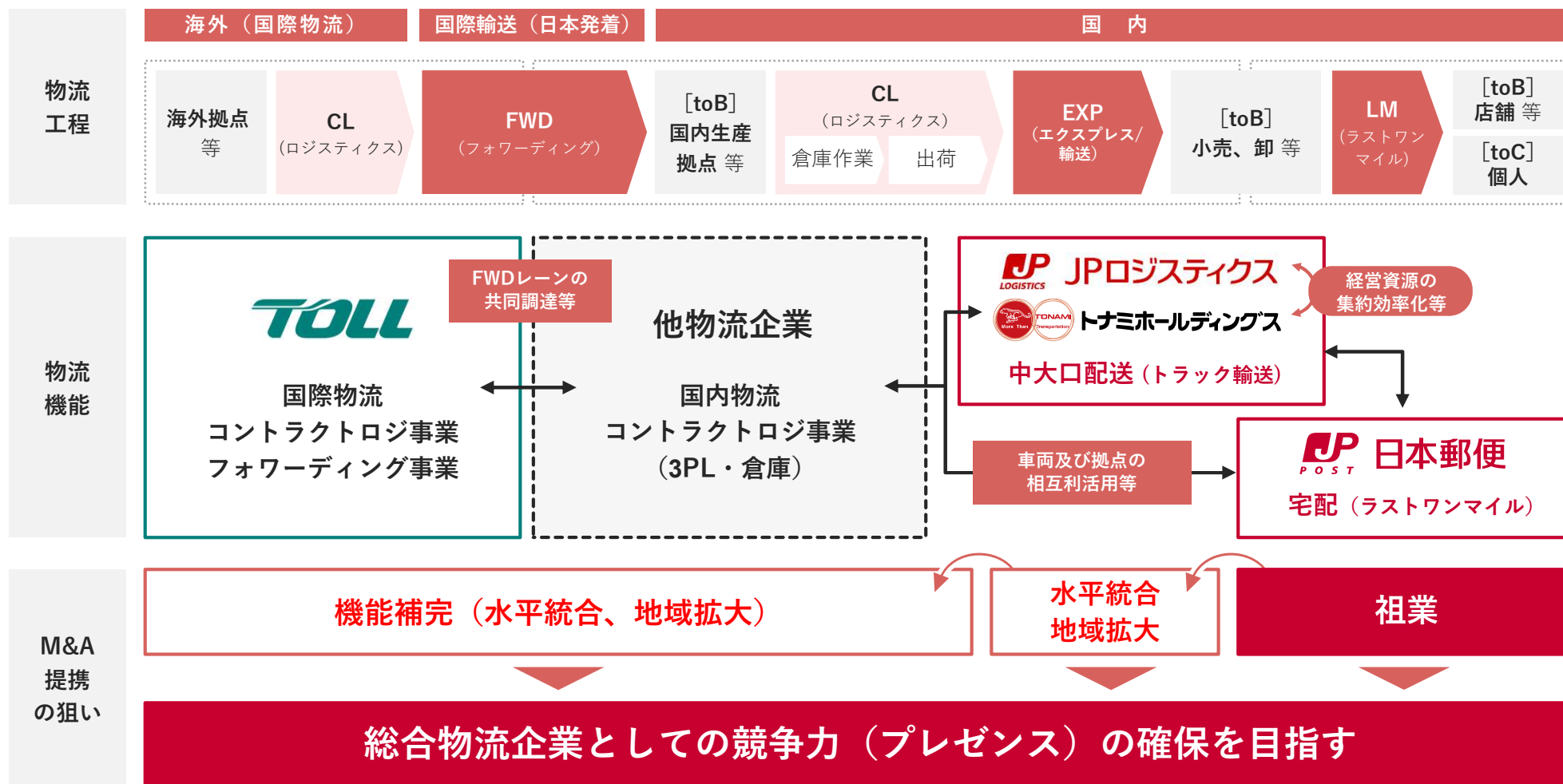


所在地	東京都中央区
土地面積	2,500㎡
延床面積	15,300㎡
竣工	1971年

①「経営資源の成長領域へのシフト」の具体化 総合物流企業への転換 国内外の企業間物流を強化

JP プラン 2028抜粋

- ▶ ラストワンマイルに加えて、国内外の企業間物流を強化。国際物流・国内物流（コントラクトロジ事業とトラック配送・宅配）の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指し、ラストワンマイルに国内外の企業間物流を加えた、あらゆるお客さまの要望に応えられる利便性の高い物流サービスを提供
- ▶ その手段の一つとして、M&A（例：トナミHD(株)）や資本業務提携（例：ロジスティードHD(株)）等を活用。車両・拠点の相互利活用や経営資源の集約・効率化を推進

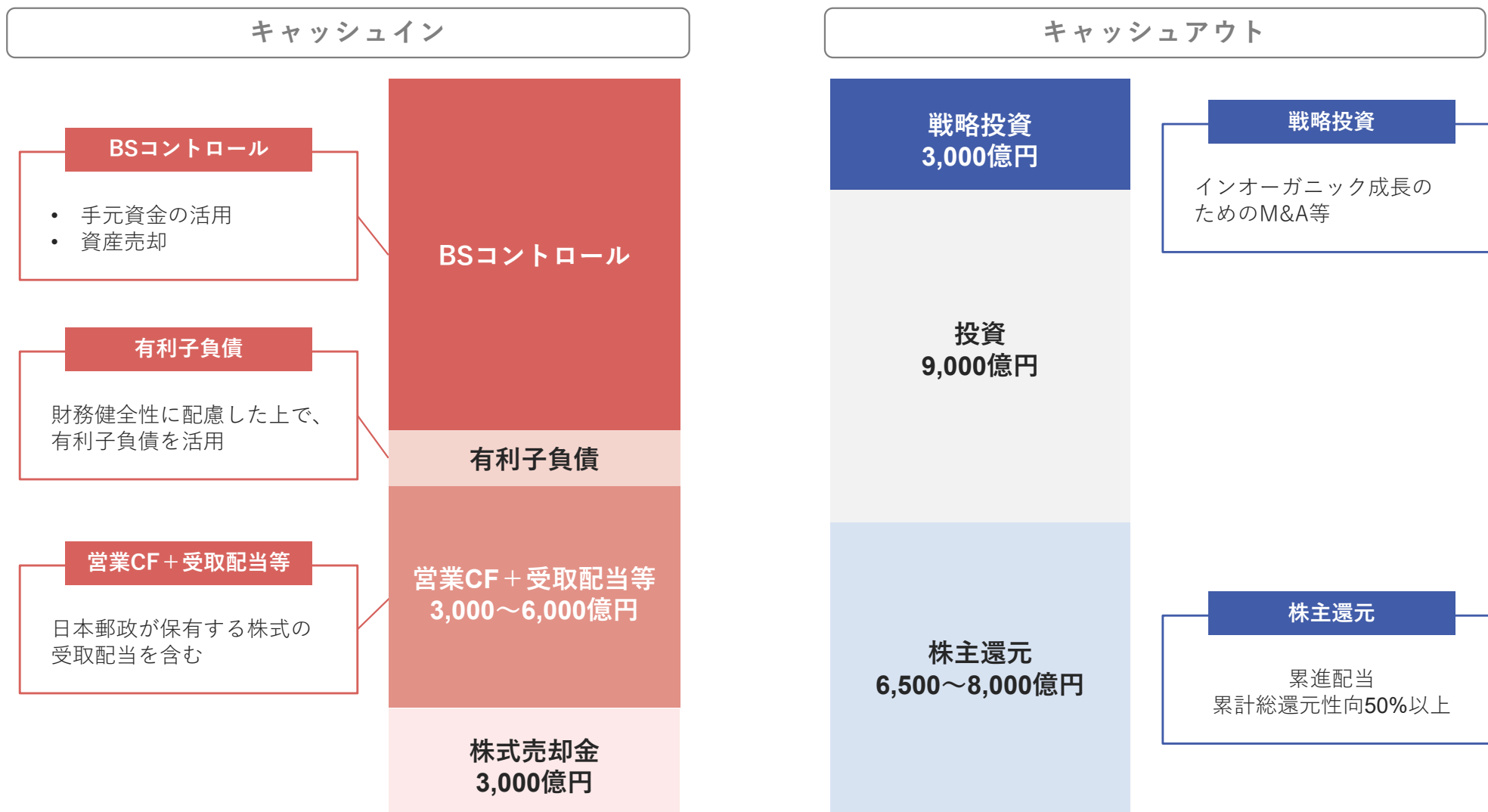


②市場の声を踏まえた積極的な情報開示

JP プラン 2028抜粋

金融2社を除くキャッシュアロケーション（2026年度～2028年度）

- ▶ 事業による営業CFや株式保有先からの配当、過去の株式売却金に加え、余剰ネットキャッシュや有利子負債により調達した資金をインオーガニック成長のためのM&Aを含む投資・株主還元へ配分することにより重点戦略の推進と資本効率の向上を図る。これらを通じて、企業価値の向上を実現し、適切な市場の評価の確保を目指す



※1 営業CFは2027年度に郵便料金改定が実施された場合を見据え、一定の幅をもって計算

※2 株式売却金は前中期経営計画における金融2社株式売却金の残金

②市場の声を踏まえた積極的な情報開示 株主還元方針

JP プラン 2028抜粋

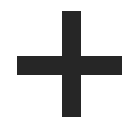
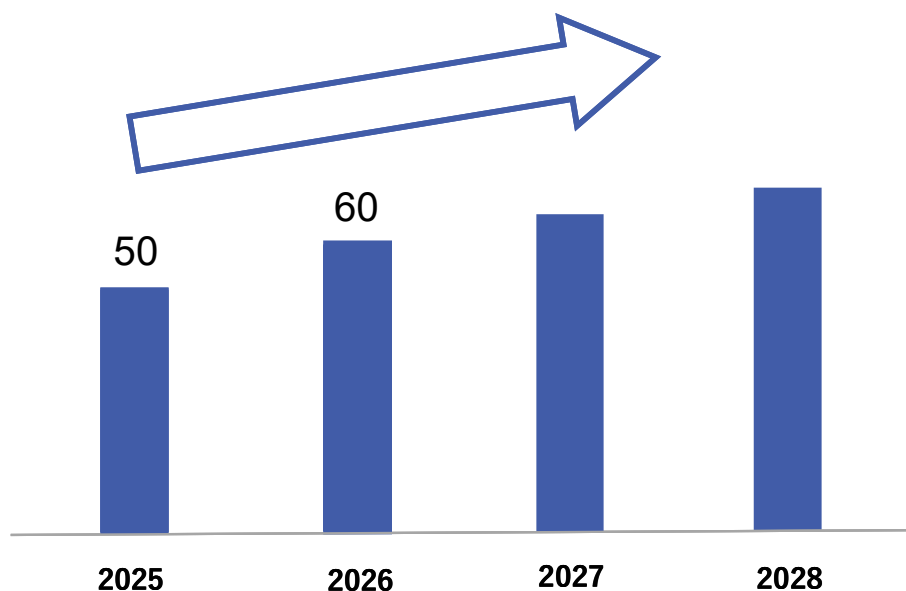
- ▶ 利益見込み、財務の健全性等を踏まえて、株主還元の強化を図るため、新中期経営計画期間における累計の総還元性向50%以上を目指す
- ▶ 配当については、60円を起点とする業績に応じた累進配当を導入。加えて、継続的かつ機動的な自己株式取得を実施し、資本効率の向上を図る

配当

- ・ 2026年度に60円に増配
- ・ 60円を起点とする業績に応じた累進配当を導入

自己株式取得

- ・ 継続的かつ機動的な自己株式取得を実施



自己株式取得も組み合わせ、
新中期経営計画期間における累計の
総還元性向**50%以上**を目指す

<参考：2026年度の株主還元>

配 当 予 想	1株当たり60円（中間30円・期末30円）
自己株式取得	上限1,500億円の実施を決定

※上記により2026年度は配当性向44%程度、総還元性向80%程度を見込む

③ガバナンスの強化

JP プラン 2028抜粋

- ▶ 各郵便局の実態を的確に把握し、法令等のルール浸透を支援する新組織を設置することにより、ガバナンスを抜本的に強化
この機構改革と再発防止策の浸透により、お客さまに、郵便局を信頼・安心して利用していただける環境を構築
- ▶ 新設組織では、郵便局に近接した地域単位に人員を配置し、きめ細かなコンプライアンスや業務品質確保のための指導・支援を実施
- ▶ 業務の改廃やシステム整備等による負担及びミス削減、マネジメント力強化等による風通しのよい組織づくりに継続して取り組む

ガバナンス強化に向けた組織・機構改革

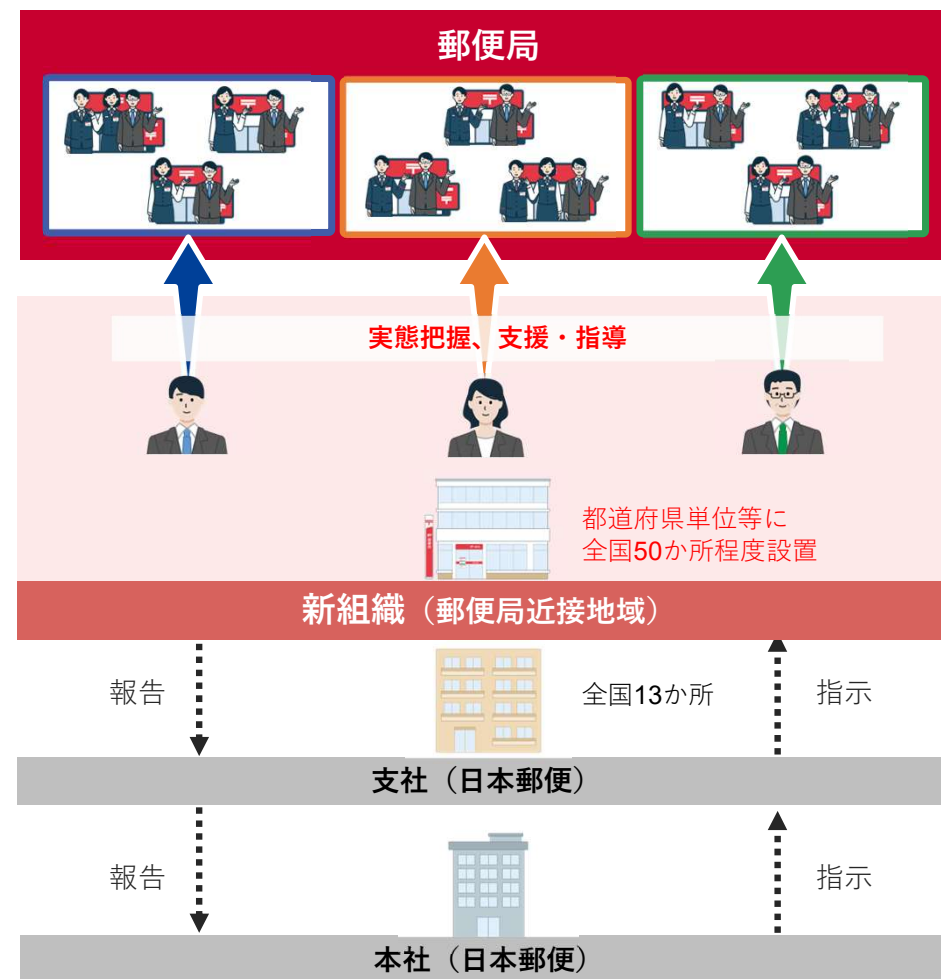
- ・ 県単位等で郵便局を担当し、局に近接してきめ細かく法令等のルール浸透を支援する新組織（金融業務支援部）を設置
- ・ 2線組織（リスク管理、コンプライアンス等）の体制を強化

法令等遵守に向けた業務フローの見直し・システム整備

- ・ 法令等遵守に向けた環境を整備するため、郵便局の業務を総点検し、業務の改廃による「負担の軽減」を目指す。特に「ペーパーレス化」「押印見直し」などにより、効率的な業務プロセスを確立
- ・ 業務フローの手作業領域を削減し、システム化を推進することにより、効果的・効率的に法令違反等を未然防止し安全に業務を行う環境を整備（デジタル点呼等）

組織風土改革・人材育成・意識浸透に向けた取組

- ・ 会社の目指す方向性の実現に向けて一人ひとりが考え行動するための全社員参加型のミーティングを実施
- ・ また、お客さま本位・法令遵守を徹底するための人材育成を継続
- ・ 登用時研修の充実等により、管理者マネジメント力を向上



- ▶ 郵便料金改定が実施された場合、ROE（株主資本ベース）7%超を目指す
- ▶ 中期経営計画期間3年間における累計の総還元性向50%以上を目指し、株主還元の強化を図る

全社目標（2028年度）

財務目標

ROE（株主資本ベース）	5%～7%超 ^{*2,3}
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,000億円～7,000億円超 ^{*2}
総還元性向	3年間累計：50%以上
DPS下限	60円、累進配当を導入

セグメント別目標（2028年度）

郵便・物流事業	営業利益：▲1,730億円～230億円 ^{*2}
郵便局窓口事業	営業利益：20億円
国際物流事業	営業利益：160億円 ROA：3.5%
不動産事業 ^{*5}	事業利益：280億円 ROA：2.6%

非財務目標

育児との両立支援	男女ともに育休取得100% 男性育休平均取得期間1か月以上
社員エンゲージメント スコア	グループ全体 B ^{*4}
女性管理者比率（会社全体） 2031年4月1日時点	日本郵政・日本郵便 14.0% ゆうちょ銀行 25.0% かんぽ生命 16.5%
温室効果ガス(GHG) 排出削減量	2030年度（対2019年度比）46%削減 2050年 カーボンニュートラル
銀行業 （ゆうちょ銀行）	当期純利益：10,000億円超 ROE（株主資本ベース）：10%程度
生命保険業 ^{*6} （かんぽ生命保険）	修正利益：1,900億円 修正ROE：10%程度
参考： 日本郵便（連結）	当期純利益：▲1,610億円～370億円 ^{*2}

*1 目標の前提となる金利・為替・株価については、銀行業・生命保険業においては2026年3月末、それ以外の事業においては2025年12月末の状況を踏まえて設定

*2 郵便料金改定が実施されなかった場合の利益額等を幅として示しているが、その場合でも、更なる費用削減等により利益水準の改善を目指す

*3 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で表記。ゆうちょ銀行49.9%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として算出
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

*4 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

*5 不動産事業における定義は次の通り。事業利益：営業利益+持分法投資損益+有形固定資産売却損益、ROA：事業利益/総資産（現預金相当分等を除く）の期首期末平均

*6 生命保険業においては営業回復が短期的には利益の押し下げ要因となる生命保険会社の特性等を考慮し、当該影響を一部調整した修正ROE、修正利益を使用

参考資料

目 次	2026年3月期決算の概要	16
	日本郵政グループのあゆみ	26
	日本郵政グループの体制	27
	金融 2 社株式売却及び売却手取金使途	28
	郵便・物流事業	29
	不動産事業	38
	郵便局窓口事業	43
	国際物流事業	50
	Aflac Inc.	51
	サステナビリティ	52
	〔参考〕日本郵政グループの経営指標（5年分）	53
	中期経営計画「JP プラン 2028」	54

2026年3月期 決算の概要(連結業績サマリー)

- 経常収益は11兆4,405億円、前期比277億円の減収
- 経常利益は1兆749億円、前期比2,603億円の増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は3,745億円、前期比39億円の増益

■ 2026年3月期 経営成績 及び 2026年3月期 通期業績予想 (億円)

	2025/3期	2026/3期	前期比	通期業績予想 2026/3/31 注2	達成率
経常収益	114,683	114,405	△ 277 (△ 0.2%)	113,700	100.6%
経常利益	8,145	10,749	+ 2,603 (+ 32.0%)	9,600	112.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益 注1	3,705	3,745	+ 39 (+ 1.1%)	3,200	117.0%

注1：次ページ以降の「当期純利益」「当期純損益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」及び「親会社株主に帰属する当期純損益」の数値。
注2：通期業績予想の数値は、2025年11月修正後の数値。

非支配株主持分を含む 当期純利益 (注3)	5,994	7,434	+ 1,440 (+ 24.0%)
--------------------------	-------	-------	----------------------

注3：当社の中期経営計画「JP ビジョン2025+」の目標数値である、連結当期純利益に相当する利益。

2026年3月期 決算の概要(連結業績サマリー(主要子会社))

- 当期純利益は日本郵便は172億円、ゆうちょ銀行は5,255億円、かんぽ生命は1,687億円
- 日本郵便及びゆうちょ銀行は増収増益、かんぽ生命は減収増益

■ 2026年3月期 経営成績

(億円)

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
経常収益	36,667	28,522	56,257
前期比	+ 2,133 (+ 6.2%)	+ 3,301 (+ 13.0%)	△ 5,395 (△ 8.8%)
経常利益	184	7,591	2,719
前期比	+ 158 (+ 631.4%)	+ 1,746 (+ 29.8%)	+ 1,016 (+ 59.7%)
当期純利益	172	5,255	1,687
前期比	+ 214 (-)	+ 1,112 (+ 26.8%)	+ 453 (+ 36.7%)

■ 2026年3月期 通期業績予想

(※日本郵便及びかんぽ生命は2025年11月修正後数値、ゆうちょ銀行は2026年2月修正後数値)

(億円)

	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
経常利益	10	7,200	2,600
(達成率)	(1,840.7%)	(105.4%)	(104.6%)
当期純利益	10	5,000	1,590
(達成率)	(1,727.1%)	(105.1%)	(106.2%)

注：各社の数値は、各社を親会社とする連結決算ベース。また、「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値。

2027年3月期 通期業績予想

■ 郵便物数の減少等により郵便・物流セグメントの減益を見込むものの、金利上昇等により銀行業セグメントの増益を見込むこと等から、当期純利益は前期比+54億円の3,800億円と予想

		2027年3月期 業績予想	増減 (2026年3月期比)	主な変動要因
日本郵政グループ	経常利益	11,700	+ 950	銀行業における増益を主因として増益見込み
	当期純利益	3,800	+ 54	

(セグメント別)

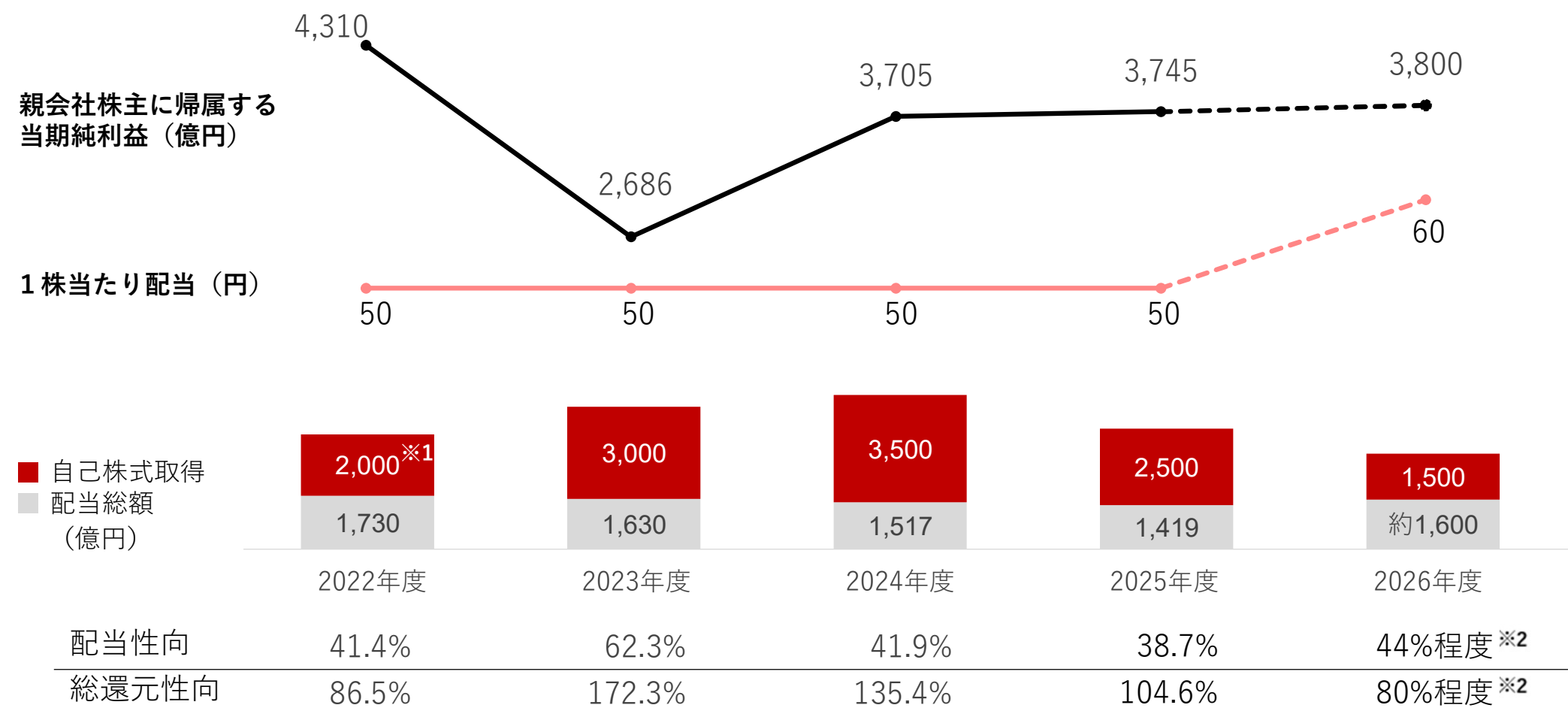
郵便・物流事業	営業利益	△ 1,040	△ 921	・ 荷物収入の増加 (+ 90億円)、郵便収入※の減少 (△ 570億円) ・ 人件費の増加 (△ 210億円)、集配運送費の増加 (△ 220億円)
郵便局窓口事業	営業利益	△ 60	△ 129	・ 受託手数料の減少 (△ 120億円)、交付金の増加 (+ 130億円) ・ 人件費の増加 (△ 110億円)
国際物流事業	営業利益	130	△ 8	—
不動産事業	営業利益	240	+ 0	—
銀行業 (ゆうちょ銀行)	経常利益	9,550	+ 1,958	・ 国内金利上昇による資金収支等の増加 (+ 2,500億円)
	当期純利益	6,600	+ 1,344	・ 営業経費の増加 (△ 500億円)
生命保険業 (かんぽ生命)	経常利益	2,500	△ 219	・ 保有契約の減少等による保険関係損益の減少 (△ 500億円程度)、 運用関係損益の増加 (+ 200億円程度)
	当期純利益	1,410	△ 277	

(参考) 日本郵便(連結) 2027年3月期業績予想 (単位: 億円) ※ 普通郵便収入のほか、切手販売収入、年賀葉書収入等を含む
営業利益: △ 790 (増減△ 1,012)、経常利益: △ 830 (増減△ 1,014)、当期純利益: △ 790 (増減△ 962)

注1: 上記はいずれも連結決算ベースの数値。当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値。
注2: 日本郵政の当期純利益は、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の持分比率(ゆうちょ銀行: 49.9%、かんぽ生命: 49.8%)等を前提に算出。
注3: 主な変動要因に記載された金額は、利益への影響額。

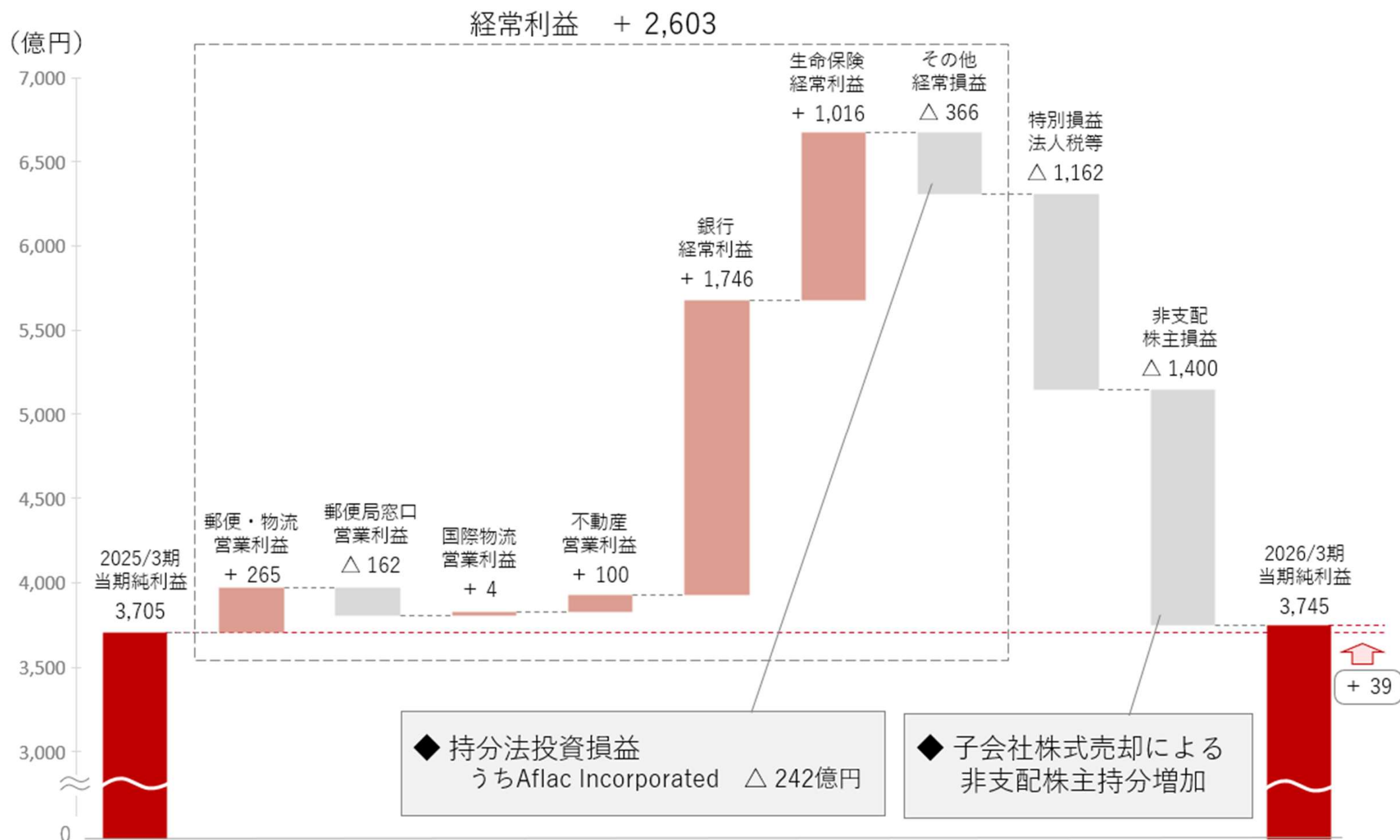
2027年3月期 株主還元

- 2026年度は、1株当たり年間配当60円（中間30円・期末30円）を予定
- 2026年度の自己株式取得は、上限1,500億円の実施を決定



※1 2022年4月に取得した45億円は除く。
※2 2026年度の配当総額・配当性向・総還元性向は、1,500億円の自己株式取得を実施した場合として記載。

2026年3月期 決算の概要(当期純利益の増減要因)



2026年3月期 決算の概要(経常損益の推移)

(億円)

12,000

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

0

JP HOLDINGS 日本郵政 (連結)

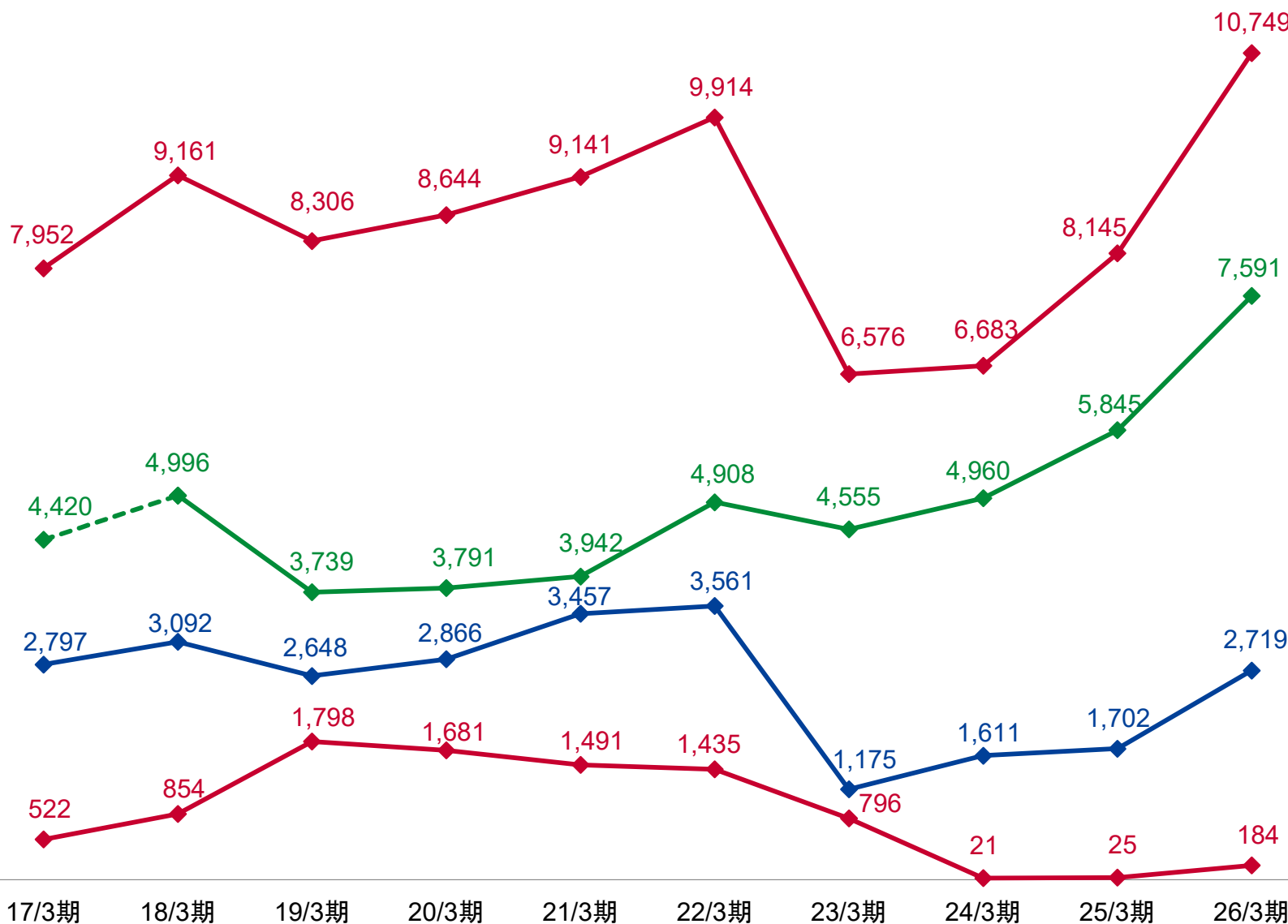
JP BANK ゆうちょ銀行 (連結)

※ 17/3期は、ゆうちょ銀行(単体)数値

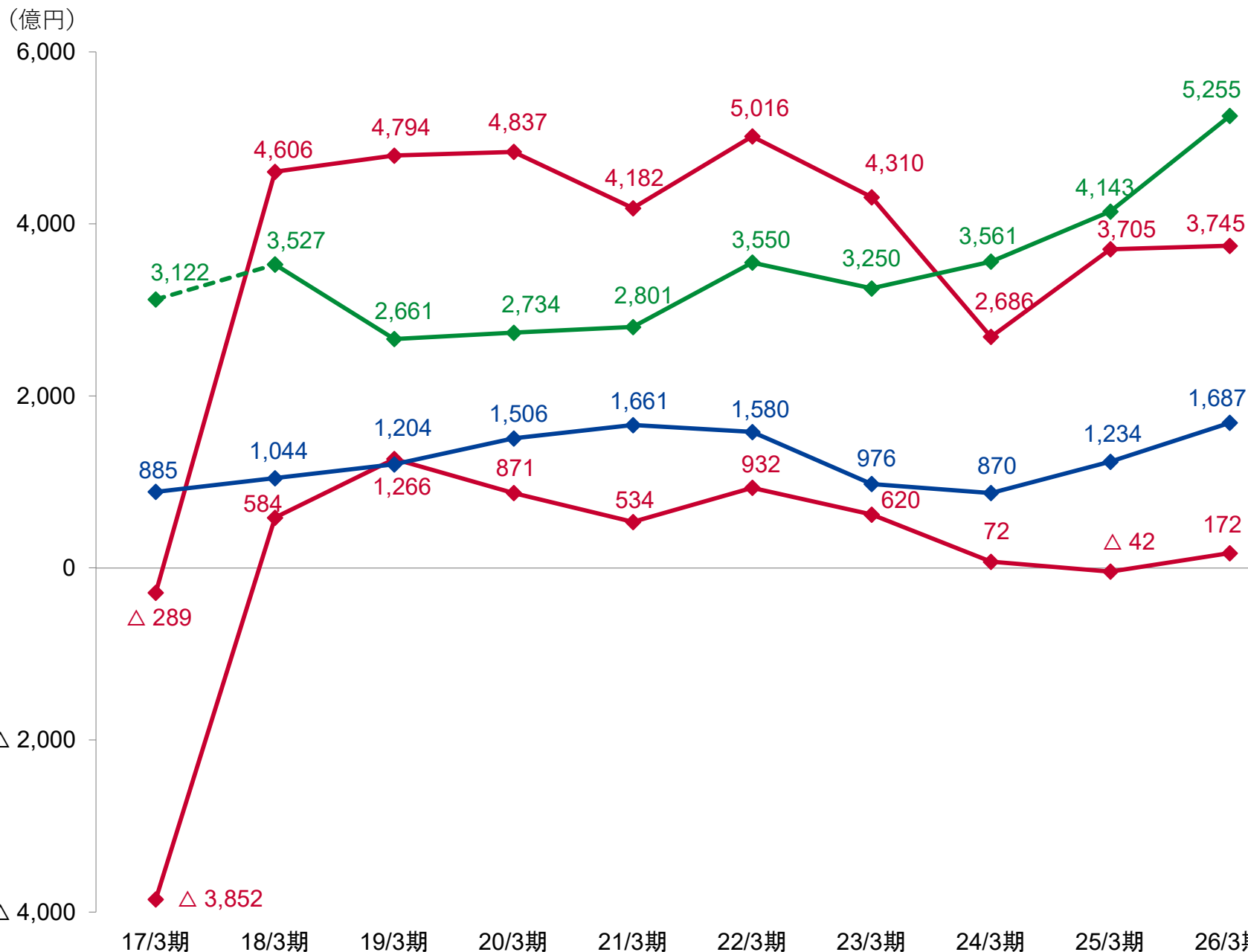
JP INSURANCE かんぽ生命 (連結)

JP POST 日本郵便 (連結)

17/3期 18/3期 19/3期 20/3期 21/3期 22/3期 23/3期 24/3期 25/3期 26/3期



2026年3月期 決算の概要(当期純損益の推移)



JP ゆうちょ銀行 (連結)

※ 17/3期は、ゆうちょ銀行 (単体) 数値

JP 日本郵政 (連結)

JP かんぽ生命 (連結)

JP 日本郵便 (連結)

注：連結ベースの「当期純損益」は、17/3期より「親会社株主に帰属する当期純利益」又は「親会社株主に帰属する当期純損失」の数値を記載。

2026年3月期 決算の概要(セグメント別業績関連)

(億円)

		2025/3期	2026/3期	前期比
郵便・物流事業セグメント	営業損益	△ 383	△ 118	+ 265
	経常収益	20,884	23,083	+ 2,198
	経常損益	△ 322	△ 54	+ 267
郵便局窓口事業セグメント	営業利益	231	69	△ 162
	経常収益	10,101	10,171	+ 69
	経常利益	241	90	△ 150
国際物流事業セグメント	営業損益(EBIT)	133	138	+ 4
	経常収益	5,128	5,058	△ 70
	経常損益	46	43	△ 3
不動産事業セグメント	営業利益	139	239	+ 100
	経常収益	816	890	+ 73
	経常利益	123	200	+ 77
銀行業セグメント注1	経常収益	25,218	28,521	+ 3,302
	経常利益	5,843	7,590	+ 1,747
生命保険業セグメント注1	経常収益	61,649	56,255	△ 5,393
	経常利益	1,698	2,717	+ 1,019
その他注2	経常収益	3,065	2,850	△ 215
	経常利益	1,927	1,599	△ 327
セグメント間取引の消去・調整額注3	経常収益	△ 12,182	△ 12,424	△ 242
	経常利益	△ 1,413	△ 1,439	△ 25
連結	経常収益	114,683	114,405	△ 277
	経常利益	8,145	10,749	+ 2,603

注1 ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の開示計数とは日本郵政連結での調整により計数が異なります。

注2 「その他」の区分には、報告セグメントに含まれていない病院事業等が含まれております。

また、「その他」の区分のセグメント利益には関係会社受取配当金(125,945百万円)及び持分法投資利益(41,689百万円)が含まれております。

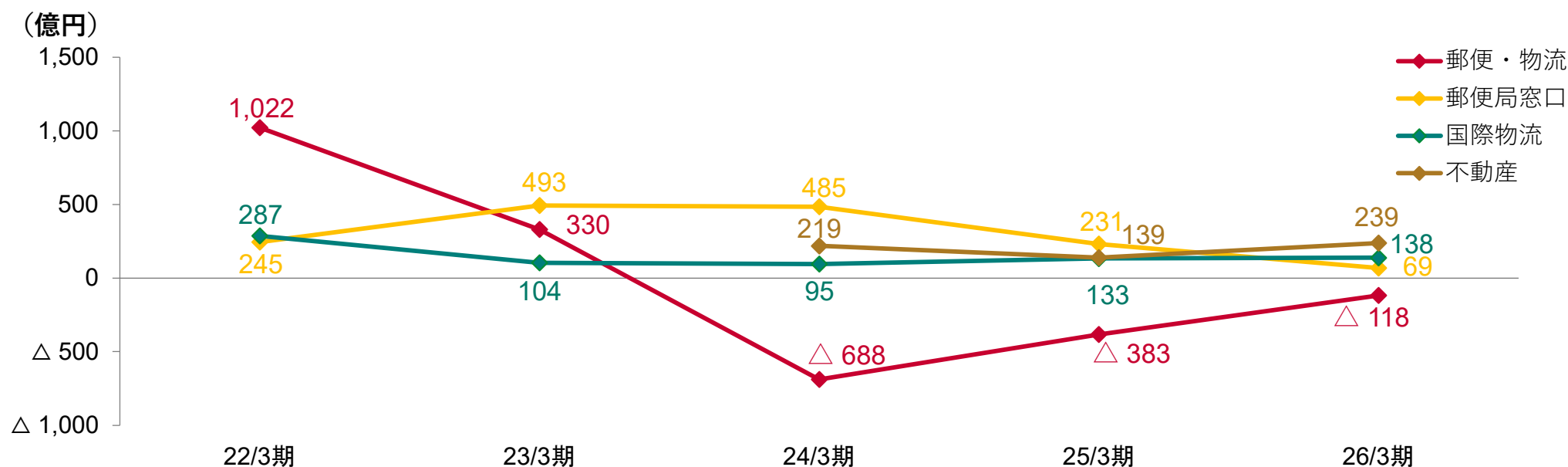
注3 「調整額」は、国際物流事業セグメントのセグメント利益の算出方法と連結損益計算書の経常利益の算出方法の差異等によるものです。

2026年3月期 決算の概要(セグメント業績関連)

➤ 2026年3月期 通期業績予想の達成率 (セグメント別)

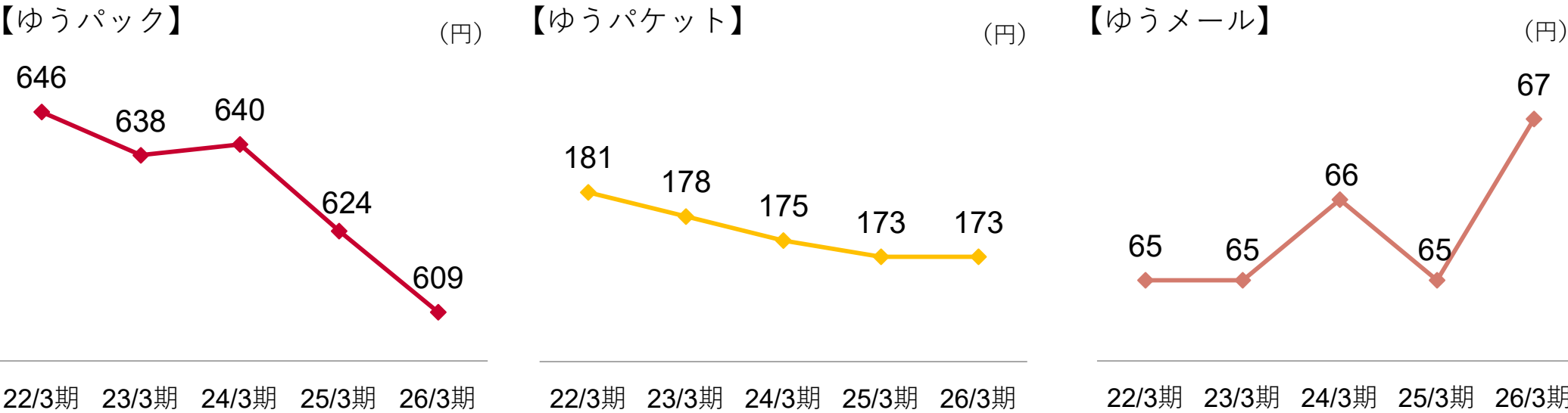
(億円)				
2025年11月修正後	郵便・物流事業 セグメント	郵便局窓口事業 セグメント	国際物流事業 セグメント	不動産事業 セグメント
営業損益予想	△ 240	40	130	180
(達成率)	(-)	(174.4%)	(106.5%)	(133.0%)

➤ 営業損益の推移 (セグメント別)

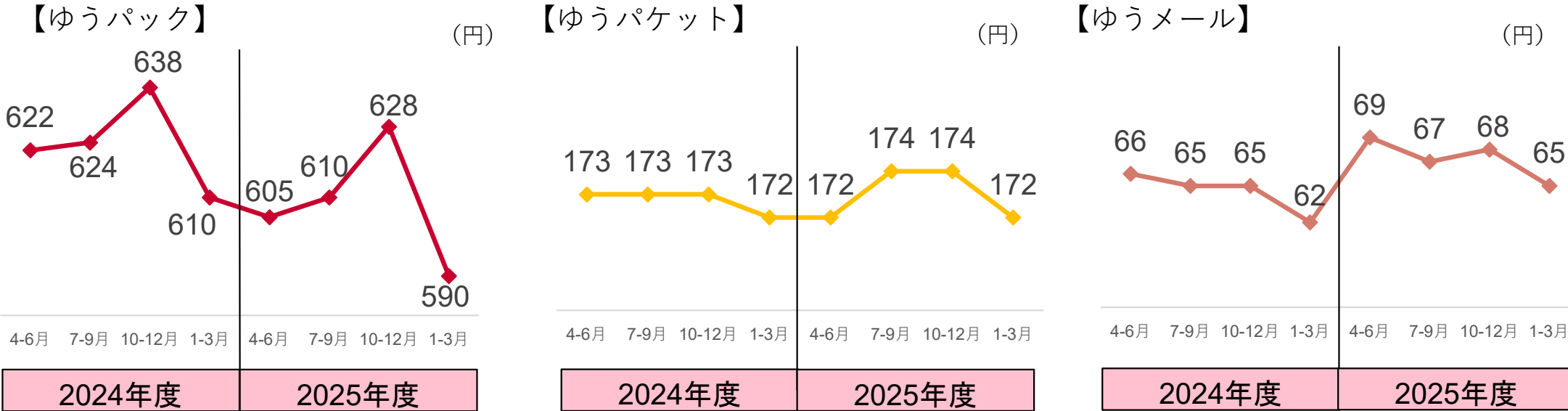


郵便・物流事業セグメント業績関連(荷物商品単価推移)

■ ゆうパック等の平均単価（５か年推移）



■ ゆうパック等の平均単価（３か月毎）



日本郵政グループのあゆみ

- 1871年に郵便事業が創業され、2021年に郵政創業150年
- 2007年に民営化し日本郵政グループが発足。2015年に東京証券取引所第一部（現・プライム市場）に上場※

※ 日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の3社が同時上場



前島密



旧郵政省外観

- 1871年（明治4年）
郵便事業創業
- 1875年（明治8年）
郵便為替・
郵便貯金事業創業
- 1885年（明治18年）
逓信省発足

- 1916年（大正5年）
簡易生命保険事業創業
- 1949年（昭和24年）
郵政省発足



郵便現業絵巻 第九図
郵便受取所、郵便貯金預所の情景

- 2001年（平成13年）
郵政事業庁発足
- 2003年（平成15年）
日本郵政公社発足
- 2007年（平成19年）
日本郵政グループ発足
（民営・分社化）

日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の5社体制でスタート

- 2012年（平成24年）
日本郵政グループ再編
郵便局株式会社が商号を
日本郵便株式会社に変更し、
郵便事業株式会社と合併
- 2015年（平成27年）
東京証券取引所市場
第一部上場



愛知郵便局
（2025年10月稼働開始）

- 2017年（平成29年）
日本郵政株式第2次売出
- 2021年（令和3年）
日本郵政株式第3次売出
- 郵政創業150年**
- 2026年（令和8年）
JP プラン 2028 策定



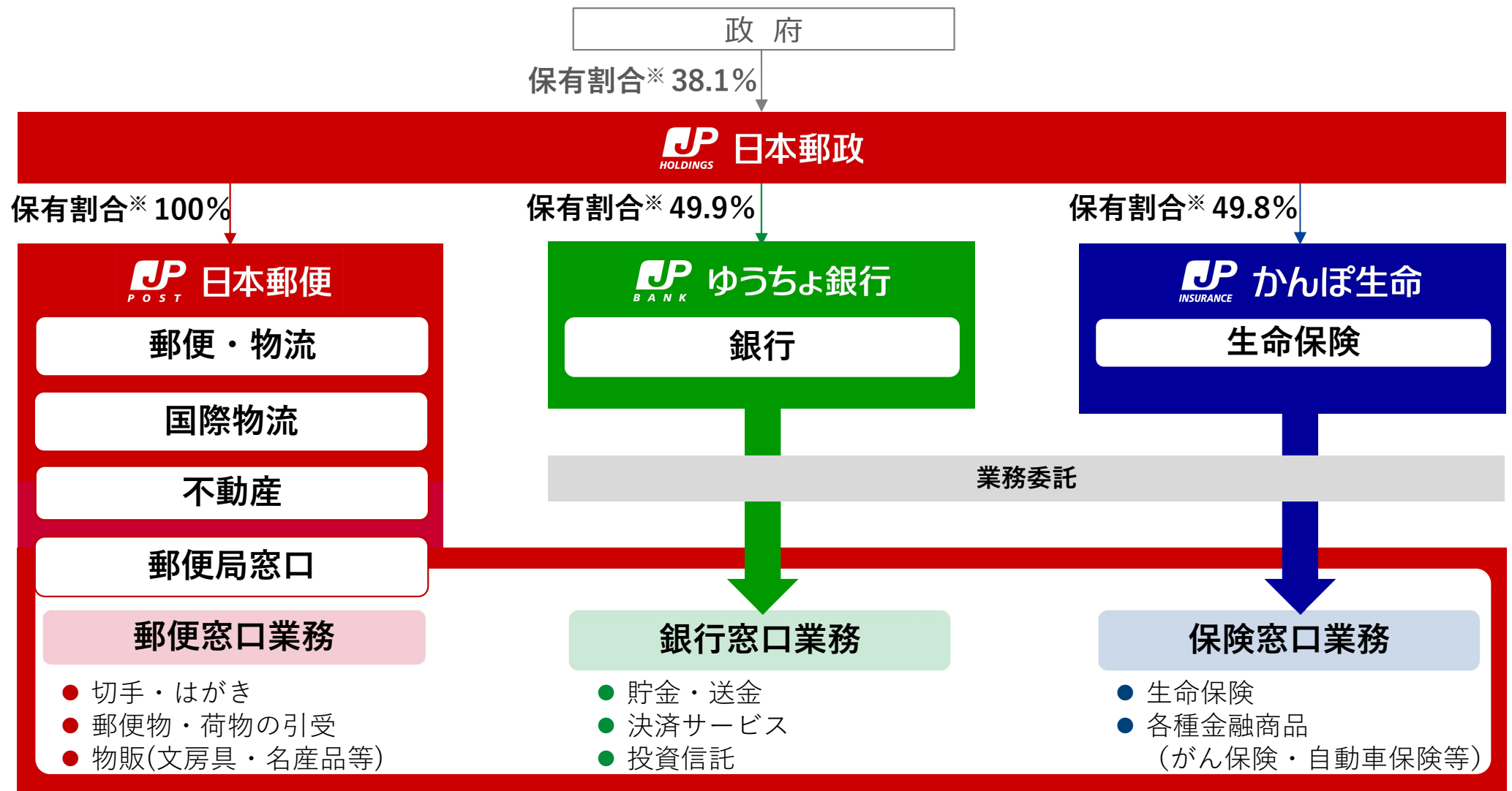
J Pタワー
（2012年5月竣工）



J Pタワー大阪
（2024年3月竣工）

日本郵政グループの体制

- グループが一体となり、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業など多様な事業を展開

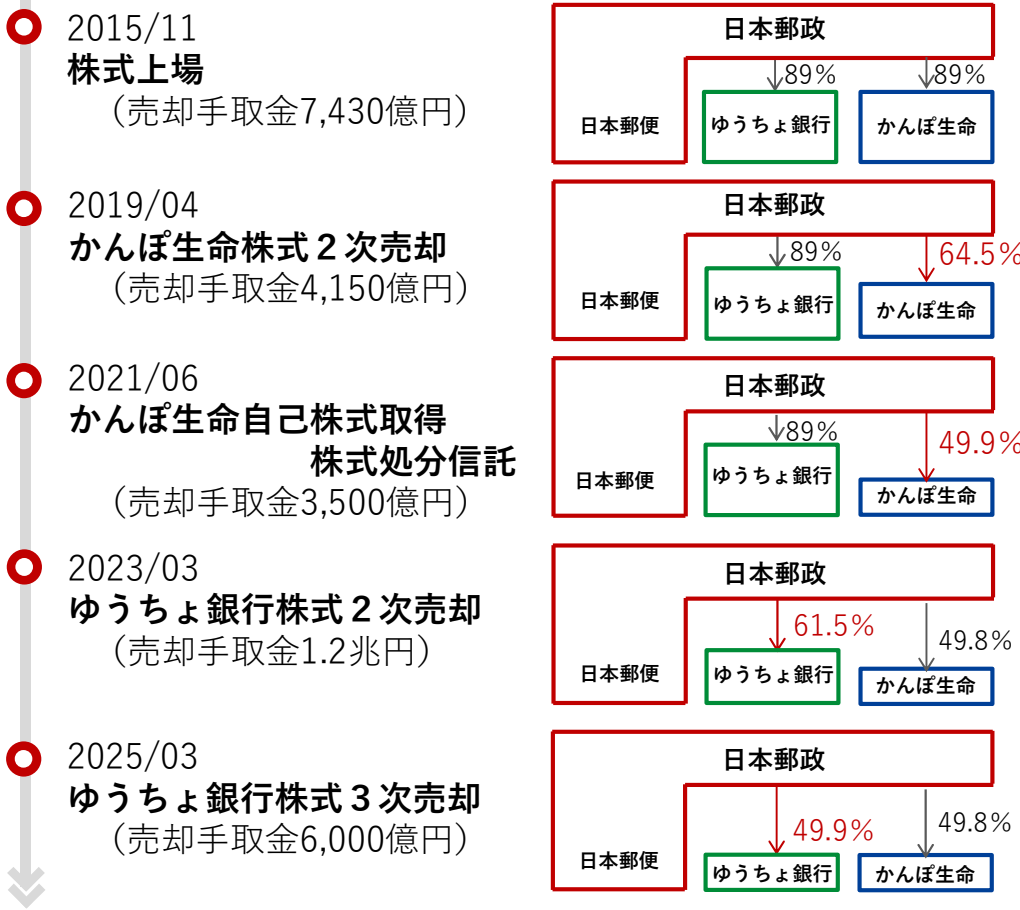


※ 保有割合（議決権）は自己株式を除外して算出した2026年3月末時点の数値

金融2社株式売却及び売却手取金使途

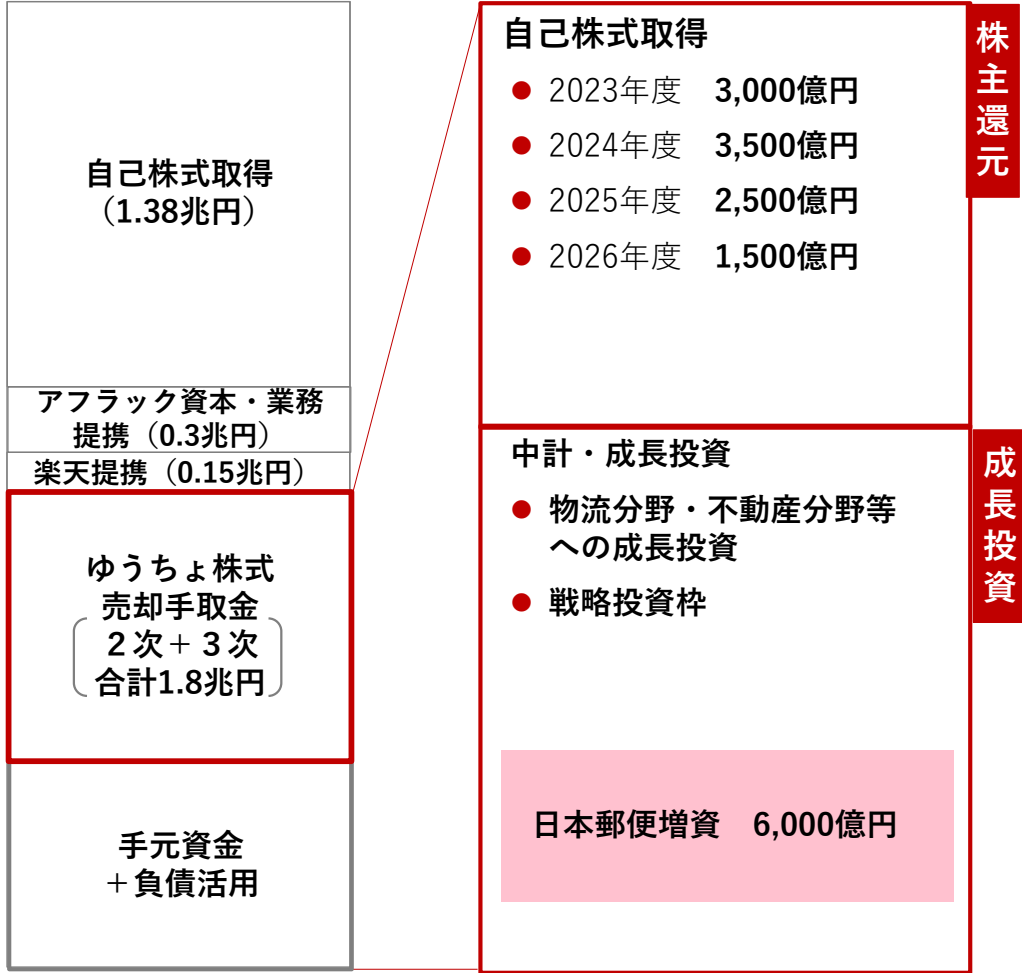
- 2025年度までに金融2社株式保有割合を50%以下とする前中期経営計画「JP ビジョン2025+」の方針に基づき、2025年3月にゆうちょ銀行株式3次売却を実施（2026年3月末現在 ゆうちょ銀行株式保有割合：49.9%、かんぽ生命株式保有割合：49.8%）
- 新中期経営計画期間においても、郵政民営化法の趣旨、グループ経営の観点を踏まえ、引き続き金融2社株式処分を検討

金融2社の株式売却



JP プラン 2028期間においても、郵政民営化法の趣旨、グループ経営の観点を踏まえ、引き続き売却の検討を進める

金融2社の株式売却手取金の使途



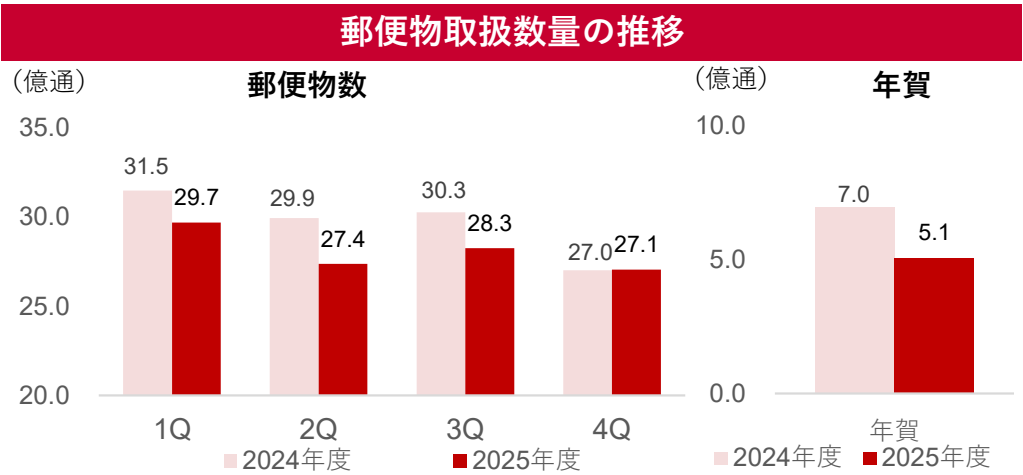
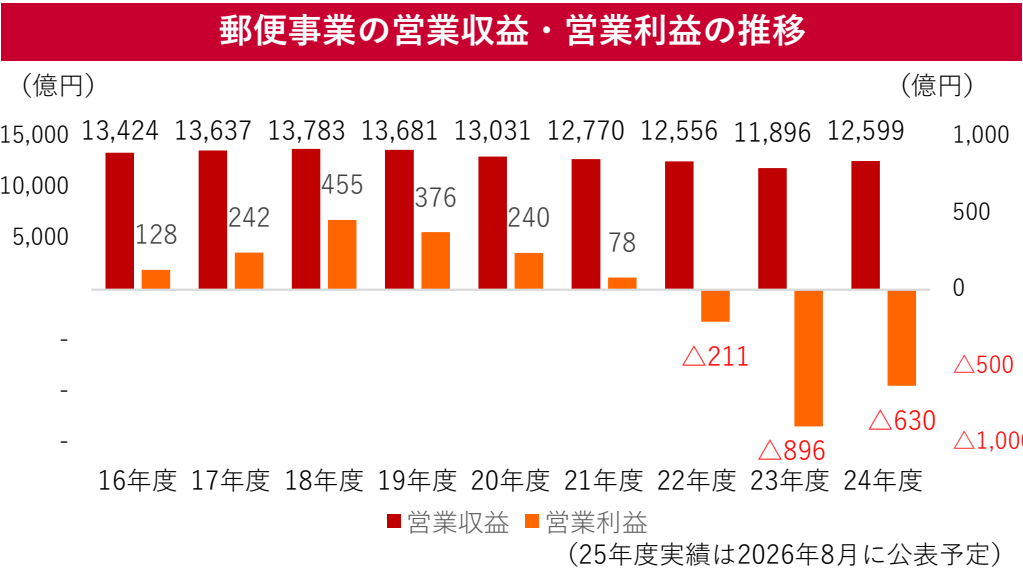
※ 2022年度以前の自己株式取得、資本・業務提携には手元資金も活用

郵便・物流事業 ― 郵便料金改定の内容、郵便事業の営業収益等の推移

- 郵便サービスの安定的な提供を維持していくため、2024年10月に郵便料金を改定
- 2025年度の郵便物取扱数量は、対前年度比6.5%減少
- 2025年度における、郵便料金改定による増収額は2,000億円弱

郵便料金の主な改定内容			
		旧料金 (2024年9月まで)	新料金 (値上率) (2024年10月以降)
第一種 (封書)	定形	25 g まで 84円	▶ 110円 (+ 31%)
		50 g まで 94円	▶ 110円 (+ 17%)
	定形外 その他	(サイズ・重さ・商品等により料金は異なる。) (+ 17~35%)	
第二種 (はがき)		63円	▶ 85円 (+ 35%)
特殊取扱※		(商品等により料金は異なる。)	

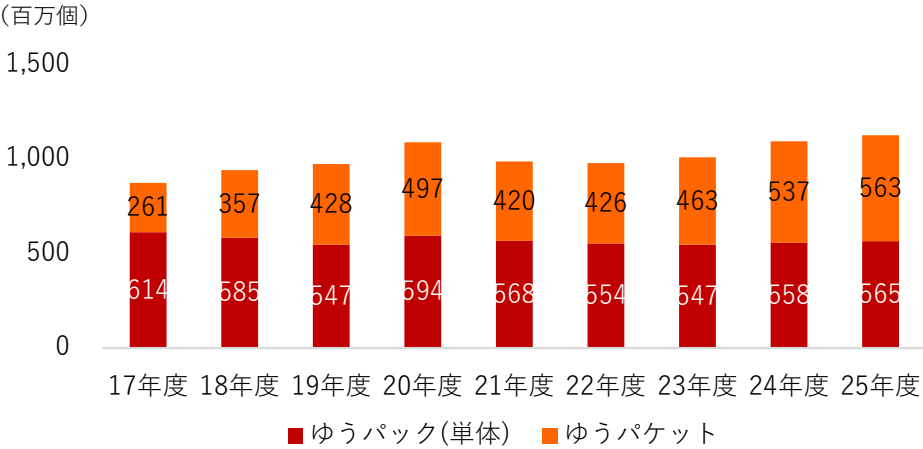
※ 2023年10月に料金改定を行った書留などの料金は据え置き。



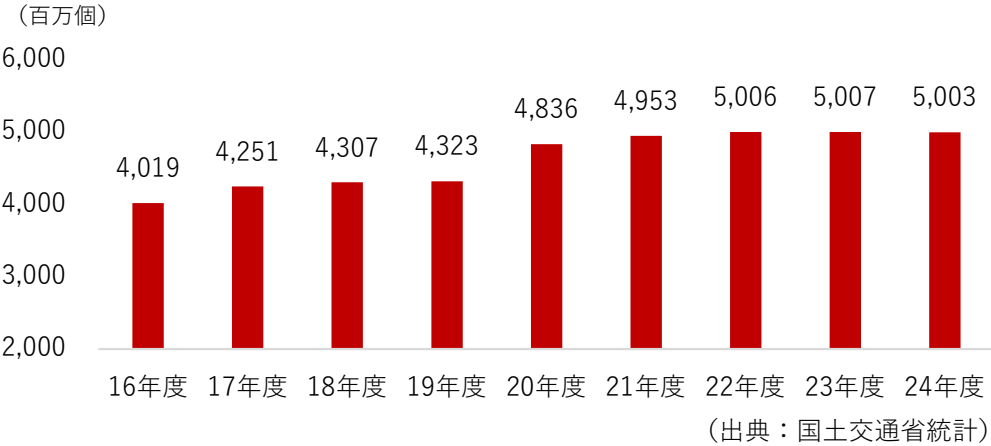
郵便・物流事業 ― 物流事業の取扱数量・平均単価・営業収益・営業利益の推移

- 2025年度のゆうパック取扱個数は対前年度比1.3%増加、ゆうパケットの取扱個数は対前年度比4.7%増加
- ヤマトグループさまとの協業において、2024年10月に薄型小物領域（クロネコゆうパケット）の運送委託停止が一方的に通告され、同年12月に損害賠償請求訴訟に発展したが、他のグループ外企業との協業等を着実に推進

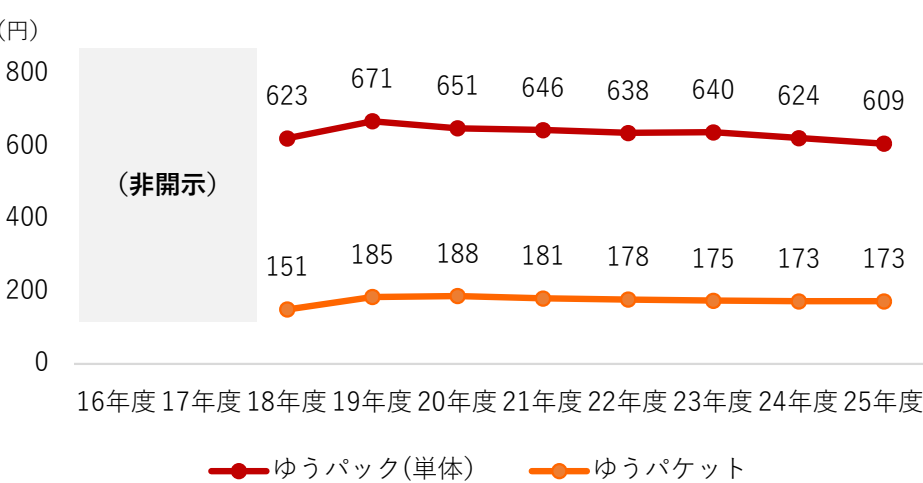
ゆうパック・ゆうパケットの取扱数量の推移



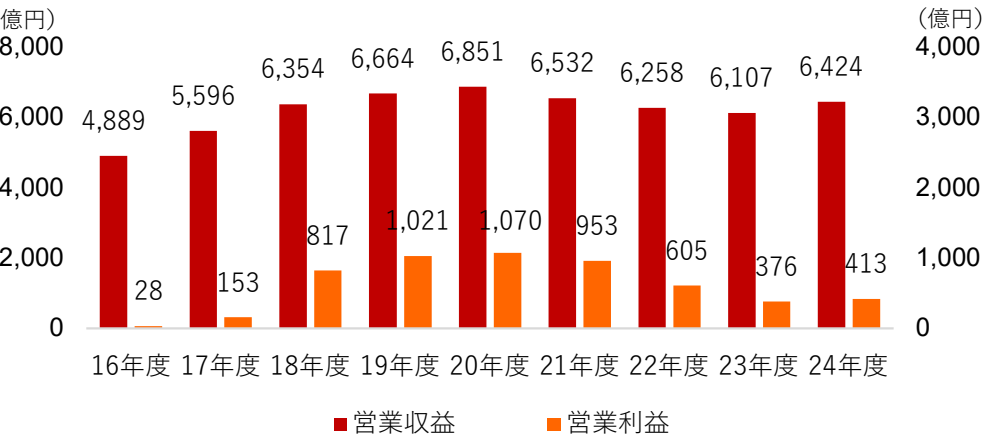
日本国内の宅配便貨物取扱個数推移



ゆうパック・ゆうパケットの荷物平均単価の推移



荷物※の営業収益・営業利益の推移



※ ゆうパック、ゆうパケット、ゆうメール (25年度実績は2026年8月に公表予定)

- 一部地域間においてゆうパケットの送達スピードをアップすることにより、ゆうパケットの利便性を向上
- 高成長率で拡大が続く越境EC市場の需要を着実に取り込むべく、ソリューション拡充と組織力の底上げを推進

「ゆうパケット」の送達スピードアップ

- EC市場の拡大により小型荷物の取扱個数が年々増加傾向にある中、お客さまの多様化するニーズに的確に応えるため、5/10（日）より、一部地域間におけるゆうパケットの送達スピードをアップし、利便性向上を図るもの。
- 引受後、「翌々日」配達とされている一部地域について、「翌日」配達に改善。



越境ECの取り組み

直近8年間で約10倍に拡大している輸入越境EC市場※1に対し、以下の取り組みを実施

ソリューション拡充

小型荷物向けの新商品「ゆうパケットパフ」により、韓国コスメ等の取扱いを拡大。置き配により配達負荷を下げ、価格競争力を発揮しつつ、受取利便性の向上に貢献。

2025年10月、通関・保税事業大手の国際エクスプレス社と業務提携し、通関から一連のプロセスを共同作業化する当社初の運用を開始。

組織強化

越境EC荷物獲得のため、2024年にトール社等にて中国に越境EC向け合併会社（トールワイズ社）を設立。現地営業や越境EC特有のニーズに対応し、大口案件を獲得。

2026年4月、本社グローバルビジネスソリューション室を大阪に拡大。拡大する関空地域越境EC荷物獲得を強化。

- ✓ 成長する輸入越境EC市場で対前年200%超の荷物を獲得
- ✓ 韓国発越境EC荷物の当社配送シェアは4割程度まで増加※2

※1 個人消費者向けECサイト購入が大宗を占める1万円以下の輸入許可件数が2024年までの8年間で10倍に拡大（2025年10月財務省関税局公表資料）

※2 2026年3月現在、2025年9月財務省関税局公表資料に基づき当社推計



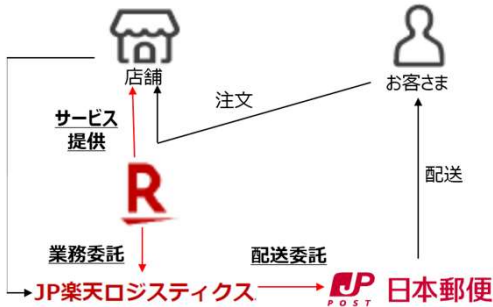
郵便・物流事業 ― 物流事業におけるグループ外企業との協業

- 2021年7月にJP楽天ロジスティクス株式会社を設立。効率的で利便性の高い物流基盤を構築し、将来的には他の事業者も利用できるプラットフォームのオープン化を目指す
- 2021年9月に、佐川急便さまと「協業に関する基本合意書」を締結、当初実施した取り組みに加え、拠点受取の共同化の全国拡大等を実施するなど、協業施策を強化中

楽天グループとの協業（JP楽天ロジスティクス）

J P 楽天ロジスティクスを通じた荷物獲得

- 楽天グループさまと共同の物流拠点の構築（16拠点）、共同の配送システム及び受取サービスを構築。
- 楽天市場から安定的にゆうパックを獲得しつつ、利益を創出するために効率的なオペレーション体制を構築



ノウハウの展開

- 培ってきたノウハウを「データ×テクノロジー」で高度化し、楽天グループさまを中心に日本全体のEC物流へ展開
- 収益拡大に向け、楽天スーパーロジスティクス※で培ったEC物流サービスの楽天グループさま以外の事業者への提供に着手

※ 「楽天市場」出店店舗の商品の入荷から配送までを一括で受託するサービス。

佐川急便さまとの協業

取組事項	概要
幹線輸送の共同化	拠点間輸送の共同運行を実施 ①東京-郡山(2022/3)②東京-九州(2022/8) ③浜松-東京(2023/2)
小型荷物の輸送 (飛脚ゆうパケット便)	佐川急便がお預かりした荷物を、日本郵便「ゆうパケット」の配送網でお届け
国際荷物の輸送 (飛脚グローバルポスト便)	佐川急便がお預かりした荷物を、日本郵便「EMS」の配送網でお届け
クール宅配便	「郵便局カタログ」の冷凍食品を、佐川急便の「飛脚クール便」でお届け
拠点受取の共同化	佐川急便の荷物を、全国1,053局で受取可能なサービスを実施(2026/3)
共同配送	離島等における共同配送について検討中

<佐川急便荷物の郵便局受取サービス>



■ JPグループ加入後の2026/3期の実績として、営業収益1,639億円、営業利益75億円、最終損益142億円を計上

事業内容

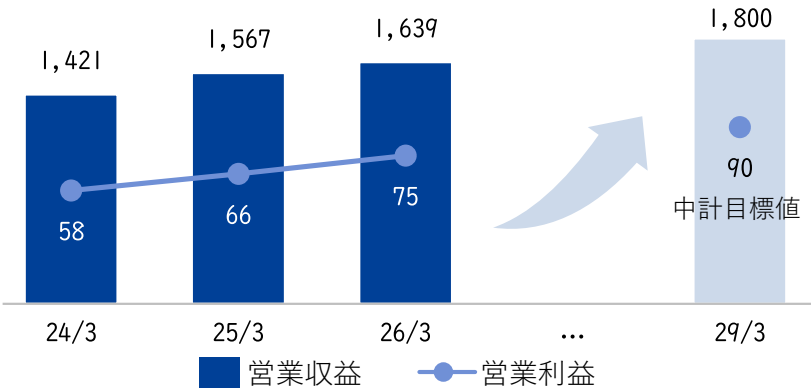


トナミホールディングス



営業収益・営業利益

(億円)
安定的成長を実現



想定シナジー

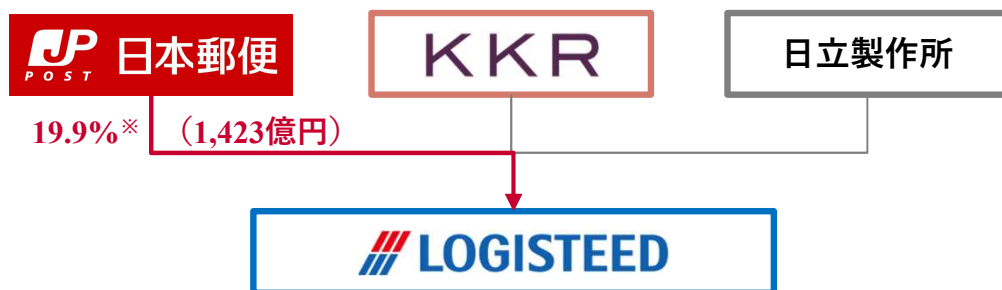
①	全国ネットワークの構築に向けての取組み	✓ 北陸に強みを持つトナミと九州に強みを持つJPロジスティクスとの間で、中継輸送を拡大し、日本郵便グループ内で特積みのネットワークの拡大を目指す
②	共同配達による効率化の取組み	✓ 首都圏、中部圏及び関西圏においては、JPロジスティクス・トナミ双方の拠点があり、同一地域を両社が配達している状況。そのため、配達する市町村を両社で分け、集配の効率化を目指す。
③	拠点の共同化、配置見直しの取組み	✓ JPロジスティクス、トナミの施設共同化を推進⇒2年以内にモデル店の構築を目指す ✓ 重複する施設の整理統合⇒3年目以降に実際に着手を想定しているもの
④	営業体制構築等の取組み	✓ トナミが出荷する宅配荷物をゆうパック利用に切り替え ✓ 総合物流企業として、宅配・B to Bを網羅したグループ一体営業体制を目指す (CL/FWD営業の推進含む)
⑤	コーポレート施策	✓ 社債償還・保険契約の見直し等
		定量的な目標数値
		初年度シナジー見込 (税前)損益+3.5億円
		シナジー試算(5年目) (税前)損益+10.5億円

収益力の強化 郵便・物流事業 ― 日本郵便によるロジスティードHD株式取得及び資本業務提携

- ロジスティードHDの株式を19.9%取得し、同社及び同社中核子会社との資本業務提携契約を締結
- 日本郵便は国内物流（宅配・トラック輸送とコントラクトロジ事業）・国際物流の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指す

案件ストラクチャー

<本取引後>



- ・ ロジスティードHDの株式を19.9%※取得
(持分法が適用される関連会社には該当しない)

※ 経済持分ベース。出資当初の議決権所有割合は14.9%であり、残り5%分は将来的に普通株式に転換可能。なお、当該数値は発行済A種ストックオプションによる希薄化考慮前。

本件の戦略的意義

日本郵便は一気通貫での物流サプライチェーン網（総合物流）の確立へ

現在のJP

郵便・宅配中心

JPは総合物流企業を目指す

将来のJP

郵便・宅配
+ 企業間物流

想定シナジー

事業

- 【国際物流】
 - ・ FWDレーンの共同調達 等
- 【国内物流】
 - ・ 車両及び拠点の相互利活用
 - ・ LDの運行・受発注・請求管理システムの導入
 - ・ 資材の共同調達並びに車両維持の共同化 等
- 【ラストワンマイル】
 - ・ 車両及び拠点の相互利活用
 - ・ LDの運行・受発注・請求管理システムの導入
 - ・ 資材の共同調達並びに車両維持の共同化

戦略
人材

- ・ 国内外での人材交流

進捗

- ・ 昨年10月にロジスティードとの資本業務提携を行い、12月には払込完了、今年1月から共同で協業計画を策定し、4月から実行の検討を開始したところ
- ・ また、国際物流領域での取組みとして、5月8日に日本郵便とロジスティードとの間でツール社の一部株式の取得に関する基本合意書を締結し、今後協議を進めていく

郵便・物流事業 ― 生産性の向上・物流分野の能力増強への投資

- 荷物商品の取扱量増加に向けて十分なキャパシティを確保できる拠点ネットワークを整備
- 輸送情報の管理による輸送業務の効率化や、配送能力の向上により、輸配送ネットワークを強化

荷物商品の増加に向けた施設インフラの整備

拠点の整備



- 荷物処理のキャパシティの確保や機械化・省力化を推進するため、**大都市地域を中心に拠点整備**を行う等施設インフラを再編。
- **荷物処理のキャパシティ増強**に向けて、喫緊の対応が必要な**名古屋エリアで、2025年10月に新拠点の稼働**を開始。ゆうパック・ゆうパケットの荷物処理体制を強化。

設備投資



- 減少傾向にある郵便の処理を集約することで、既存拠点に荷物処理用のスペースを生み出し。
- ゆうパケット等の小型荷物の引受増に対応し、小型荷物の仕分け作業に適した区分機を導入。
- 労働力人口の減少トレンドを見据え、先端技術(無人搬送車(AGV)、ロボットアーム等)を活用した**局内作業の機械化・自動化**を推進。



愛知郵便局（外観）



小型パケット区分機

輸配送ネットワークの強化

輸送情報の管理



- スマートフォンアプリ等を活用し、ペーパーレスの運送便授受とすることで、省力化を実現。
- アプリに登録した情報から、運送便の動態管理や積載情報を可視化することで、業務状況の管理を簡素化。
- 得られたデータから運送便を設定することで、**効率的な輸送ネットワーク**を構築。

配送能力の向上



- **三輪ミニカーや大型キャリーボックス**の導入による、小型荷物の配送力の向上。
- **ドローン、配送ロボット、自動運転車**の実用化に向けた検討。



物流用ドローン



三輪ミニカー

- テレマティクス技術を用いて取得するデータを元にした、郵便局の配達順路や配達エリア見直しのほか、AIによる配送ルート of 自動作成等による集配業務の効率化等、**生産性向上**に向けた取組を推進
- 「デジタルアドレス」サービスの機能拡張を通じて、利用者数の拡大に向けた**価値向上**を推進

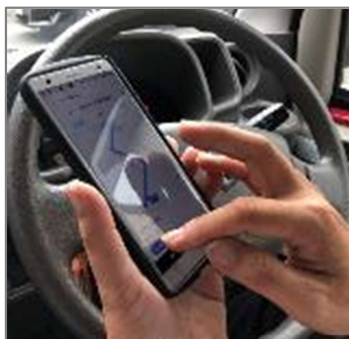
生産性の向上

最新技術の活用



- スマートフォン端末を活用した、**テレマティクス※技術**を通じ郵便局の配達順路や配達エリアの見直し、**自動ルーティング**(AIによる配送ルート of 自動作成)等による集配業務の効率化。
- 紙媒体で受け付けていたお客さまの指定場所配達（置き配）の申請書の受理などの業務について、更新作業を簡素化するシステムを2025年6月に導入。
- 今後、**配達予告通知等の記録郵便物へのサービス拡大を予定。**
- **e受取アシスト、指定場所ダイレクト及び指定場所配達Web申込の利用拡大など、置き配推進施策を推進。**

※ テレマティクスとは、スマートフォンアプリやGPS情報等を活用し、動態管理等を実現すること。



デジタルアドレスの提供開始

- 「デジタルアドレス」は住所を7桁の英数字に変換できるサービスとして、2025年5月に提供開始。登録している住所を変更しても「デジタルアドレス」は変更されず、**引越した場合でも同じ番号を持つことが可能。**
- 法人・個人事業主向けに、「ビジネスデジタルアドレス」を2026年3月に提供開始。**住所以外の情報を含む最新のビジネス情報を発信可能。**
- デジタルアドレスから情報を取得するAPI※も提供しており「デジタルアドレス」サービスの価値向上・普及を推進。

デジタルアドレスの概要



ビジネスデジタルアドレスに紐づけるデータ (拡大中)

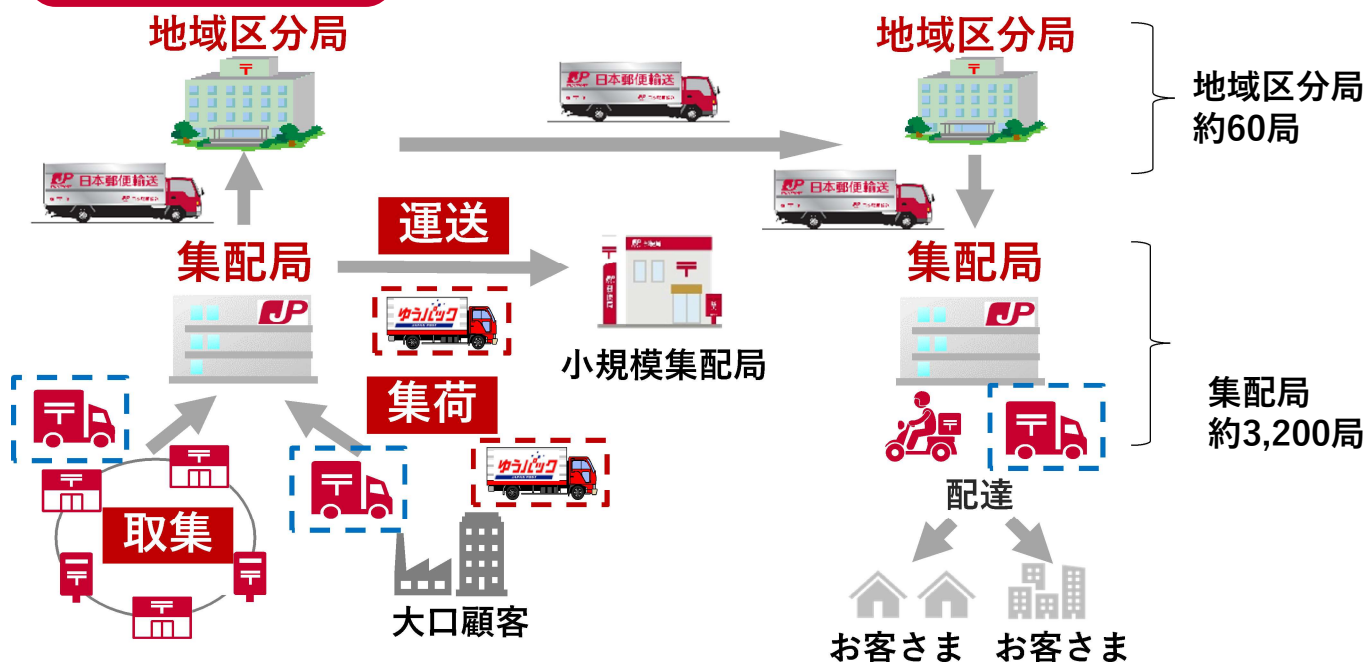


※ APIとはシステム連携やサービス開発を効率化する技術のこと。

郵便・物流事業 – ガバナンスの強化

- 日本郵便への点呼業務不備事案に対する一般貨物自動車運送事業の許可の取消処分により、2025年6月25日から、1t以上の車両（トラック等）が使用不可。他の運送会社への委託等により対応
- 2025年10月1日から全国の郵便局1,862局に対し、貨物軽自動車運送事業の行政処分の執行が通知。各事業所単位で、違反内容や配備車両規模に応じ、一部または全部の軽四輪が一定期間使用停止となる。2026年6月1日までに全ての営業所で処分が終了する見込み

輸配送ネットワーク



主な再発防止策

- ✓ デジタル点呼の運用開始（全集配局約3,200局）
- ✓ 貨物軽自動車安全管理者の早期選任（約50,000名講習修了済み（年度末計画100%達成））
- ✓ 意識改革の徹底、検査・監査部署によるモニタリング強化、PDCA会合の設置（継続実施）

処分状況

- 1t以上のトラック等
約2,500台（約330局）

⇒2025年6月一般貨物自動車運送事業の経営許可の取消（5年を経過するまで許可は不可）



- 軽四輪 約3万2,000台

⇒事業所単位で違反内容や配備車両規模に応じて停止する車両台数や停止期間が決まる。2025年10月から随時処分通知を受領。



- バイク 約8万3,000台

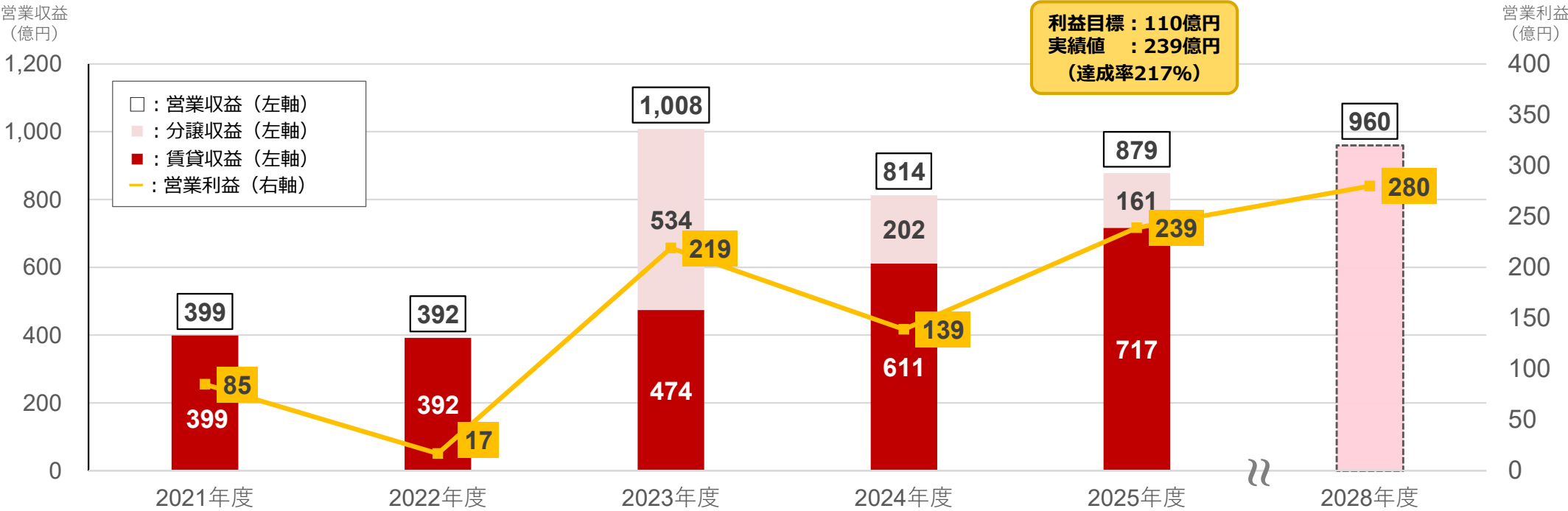
⇒処分なし



不動産事業 ― 中計期間(2021～2025)における損益等の推移

- 前中計期間は賃貸事業用不動産の積み上げによる「安定的かつ強固な収益基盤を構築する期間」と位置付け
- 5大物件の竣工や収益物件の取得等により賃貸収益を拡大させ、2025年度の営業利益は239億円となり目標を達成

営業収益・利益推移



(単位：億円)

項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2028年度計画
営業収益	399	392	1,008	814	879	960
営業利益	85	17	219	139	239	280
EBITDA	185	126	376	337	441	480

不動産事業 ― これまでに手掛けた主な大型開発物件(グループ保有不動産による開発)



JPタワー (KITTE)
所在地：東京都千代田区
延床面積：212,000㎡
竣工：2012/5



JPタワー名古屋 (KITTE名古屋)
所在地：名古屋市
延床面積：180,000㎡
竣工：2015/11



広島JPビルディング
所在地：広島市
延床面積：44,200㎡
竣工：2022/8



麻布台ヒルズ森JPタワー
所在地：東京都港区
延床面積：461,770㎡
竣工：2023/6



JPタワー大阪 (KITTE大阪)
所在地：大阪市
延床面積：227,000㎡
竣工：2024/3

2021年3月期以前

前中計期間 (2021年度～2025年度)



札幌三井JPビルディング
所在地：札幌市
延床面積：68,190㎡
竣工：2014/8



大宮JPビルディング
所在地：さいたま市
延床面積：45,700㎡
竣工：2014/8



KITTE博多
所在地：福岡市
延床面積：64,300㎡
竣工：2016/3



蔵前JPテラス
所在地：東京都台東区
延床面積：99,700㎡
竣工：2023/3

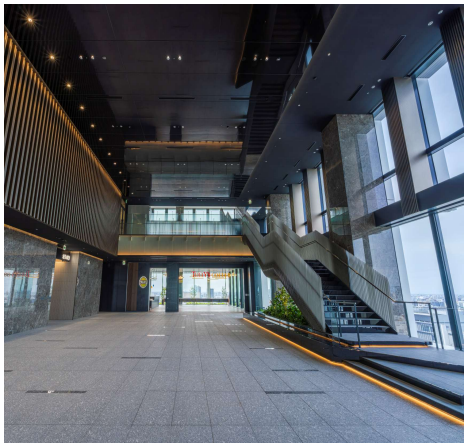
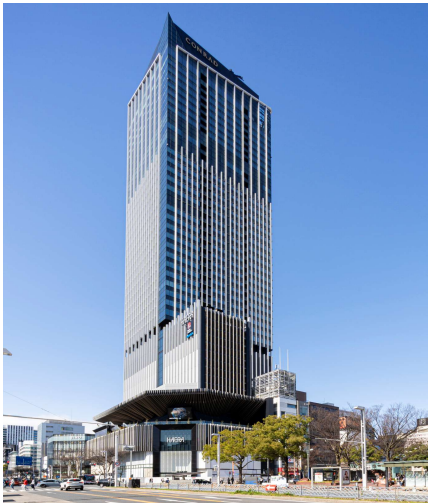


五反田JPビルディング
所在地：東京都品川区
延床面積：69,000㎡
竣工：2023/12

不動産事業 — 2025年度における主な開発・取得物件等

主な開発中不動産

● ザ・ランドマーク名古屋栄



▲オフィススカイロビー

現況	竣工済（全面開業前）	交通	地下鉄東山線・名城線
所在地	名古屋市		「栄」駅直結
主な用途	オフィス	階数	地上41階・地下4階
延床面積	109,700㎡	高さ	約211m
全面開業	2026年6月		

● 旧白金社宅



現況	新築工事中
所在地	東京都港区
主な用途	住宅
延床面積	99,000㎡
竣工	2029年度

● Osaka Sakurajima Resort 計画



画像提供：合同会社桜島開発

現況	新築工事中
所在地	大阪市
主な用途	ホテル
延床面積	100,400㎡
竣工	2028年度

主な開発物件（2025年度竣工）



パークホームズ浦和常盤 緑彩邸
（旧浦和常盤社宅）



プラウド池下高見
（旧高見寮）



MJR鹿児島中央駅前ザ・ガーデン



J P n o i e 天神南

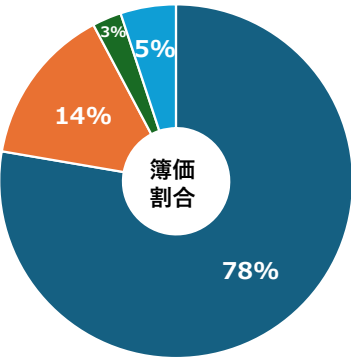


ORSUS大鳥居

主な取得物件（2025年度取得）

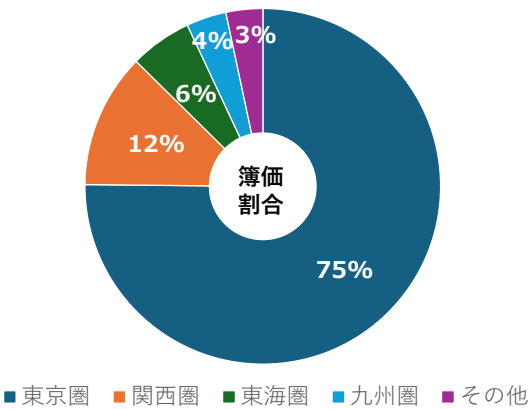
アセット別

オフィス・住宅を中心としたポートフォリオ



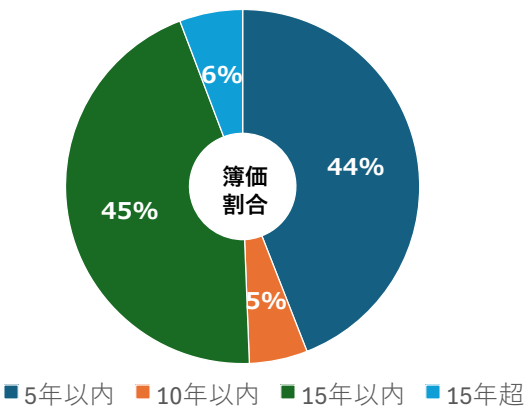
エリア別

三大都市圏を中心に日本全国に物件を保有



築年数

築浅物件が多く競争力が高い



オフィス

JP TOWER

JP BUILDING



JPタワー



JPタワー大阪



大宮JPビルディング

総貸付面積	約420,000㎡
平均稼働率※	98.8%

住宅

JP noie



JP noie 等々力



JP noie 碑文谷南

総貸付戸数	約3,300戸
平均稼働率	97.5%

商業施設

KITTE



KITTE 博多



KITTE 大阪

総貸付面積	約43,000㎡
平均稼働率※	99.8%

その他アセット

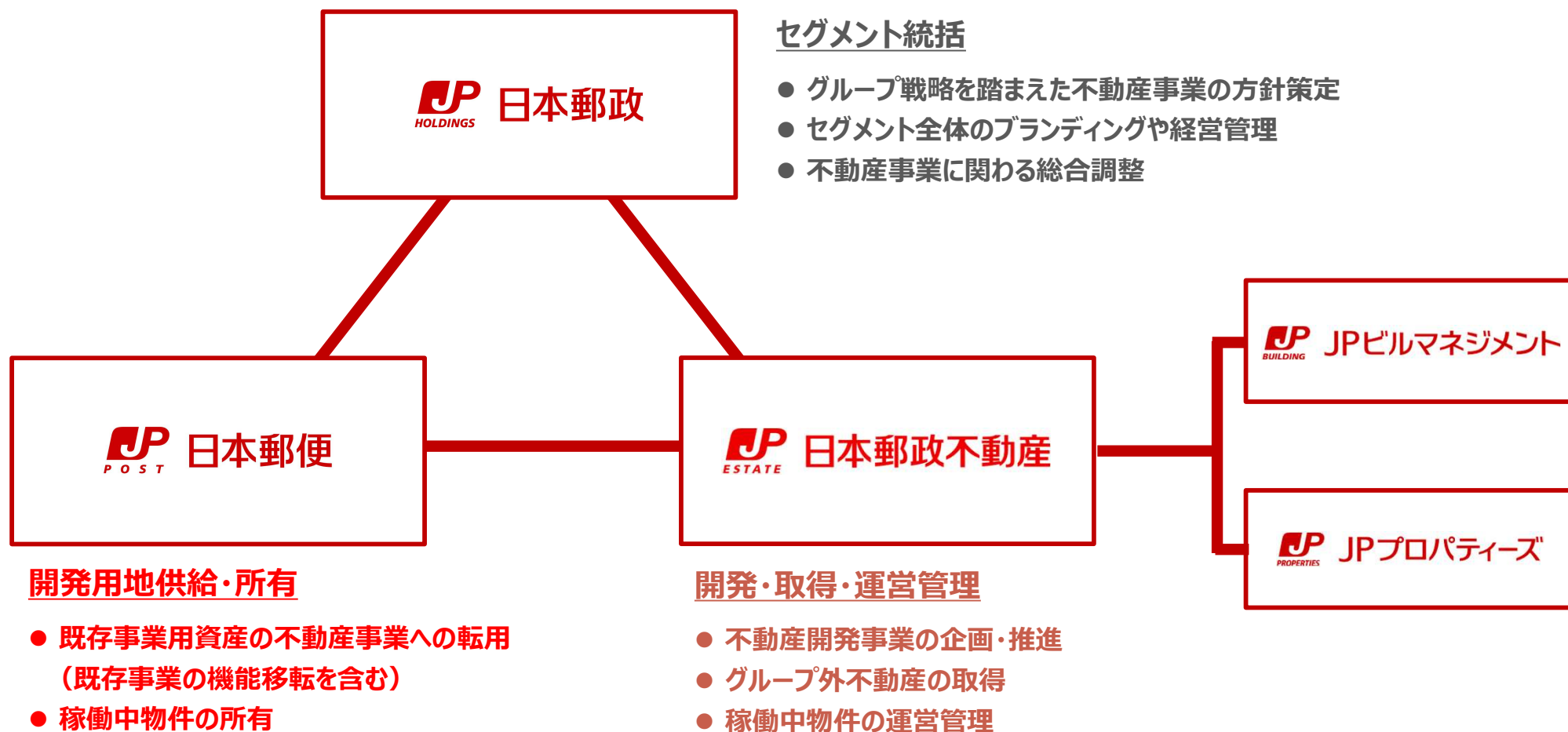


ロジサイト久御山（物流施設）



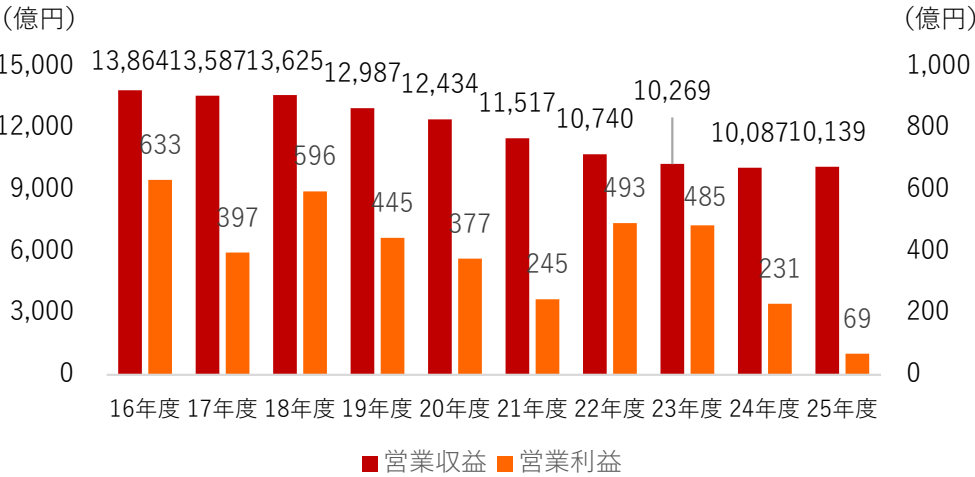
グランダム白式番館・ベネッセ目白保育園（高齢者・保育施設）

- 当社グループの不動産事業セグメントの体制・各社役割は以下のとおり
- 日本郵政・日本郵便・日本郵政不動産が連携した事業運営体制により、セグメント全体での利益最大化を企図



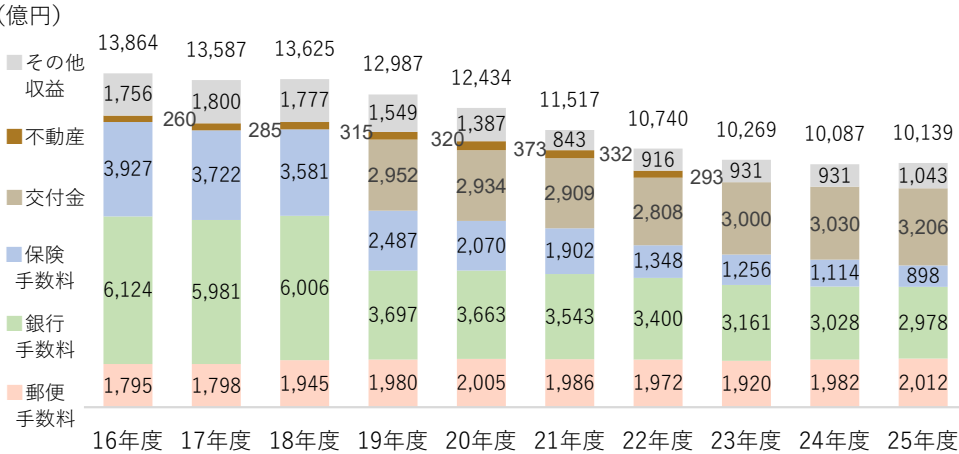
郵便局窓口事業 — 営業収益・利益の推移等

郵便局窓口事業の営業収益・営業利益※の推移



※ 本票における営業収益は、2022年度までは不動産事業を含み、2023年度以降は含まない。

郵便局窓口事業の事業別営業収益の推移



- ※1 2021年3月期及び2022年3月期の保険手数料額は不適正契約の計上方法により、かんぽ生命保険が公表する資料上の数値と一致しません。
- ※2 2022年3月期の貯金手数料額は委託業務に係る事故等に伴い、ゆうちょ銀行が公表する資料上の数値と一致しません。
- ※3 その他収益：物販、提携金融等の収益を含んでいます。

受託手数料の概要

● 銀行手数料=基本手数料+ 営業・事務報奨

(基本手数料)

貯金、投資信託、送金決済等の事務に対する手数料。
ゆうちょ銀行が単位業務コストベースで計算した「委託業務コストに見合う額」の前年度からの増減率を、前年度の基本手数料に乗じて算出。

(営業・事務報奨)

営業活動や事務品質の成果に見合った金額

● 保険手数料=募集手数料+維持・集金手数料等

(募集手数料)

主に新契約（募集実績）に連動し、生命保険業界で一般的な算式に基づく、複数年分割払い手数料。

(維持・集金手数料等)

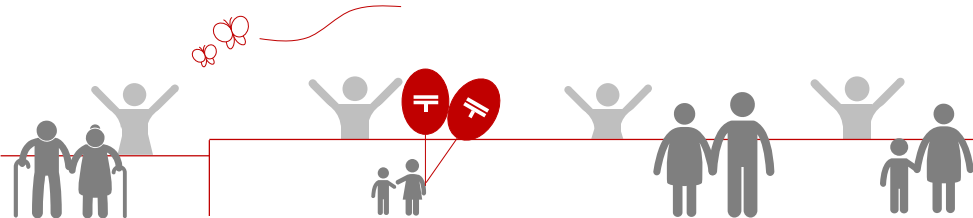
保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約維持の指標の達成状況に基づく手数料（インセンティブ手数料）から構成。

1 ■ 郵便

2 ■ 郵便

3 ■ 貯金 ■ 保険

4 ■ 貯金 ■ 保険



郵便局窓口事業 ― 金融事業の成長・お客さまとの接点の充実

- 当社グループが強みを持つリアルチャネルに加え、アプリ等のデジタルチャネルや、専門的な知識をもつ社員との対応ができるリモートチャネルを活用したリアル×デジタル×リモートの相乗効果により、お客さまとの接点の充実を図る

リアルチャネル（郵便局等）

- 身近で安心して相談・手続きできる窓口として、対面で相談、手続きに対応。お客さまとの対話により、コンサルティングに基づくご提案を実施。
- 局情に応じて、リモートチャネルへ連携。

リモートチャネル（金融コンタクトセンターの拡充）

- どの郵便局（簡易郵便局を除く）でも同様の金融サービスをご提供できるようにすることを目指し、投資信託や損害保険のオンライン相談を行うセンターとして、2022年10月に開設。
- お客さまは、郵便局に配備したタブレットを通じ、専門的な知識・スキルを持ったオペレーターにオンラインで相談可能。
- 2025年度は、金融コンタクトセンター(投資信託部門)において、投資信託を取り扱わない郵便局全局(約18,300局)を対象を拡大。



金融コンタクトセンター

デジタルチャネル（郵便局アプリの活用）

- 「リアル」と「デジタル」をシームレスにつなぐプラットフォームアプリとして、「郵便局アプリ」を2023年10月にリリース、従来よりも使いやすいUI/UXにより、ストレスの少ないデジタル体験を提供。
- ゆうちょ銀行・かんぽ生命等から受託するサービスに関する相談申込みも提供。
- 機能改善も継続して発表し、2025年度上期には、会員証機能を追加したほか、ゆうパックスマホ割アプリの機能を郵便局アプリで全てご利用いただけるよう**統合**。
- ゆうIDとの連携によるラベル印字の手続き簡素化等、**顧客利便性の向上による利用増加**を目指す。



郵便局窓口事業 — 郵便局窓口事業の構造改革・窓口営業時間の弾力化による柔軟な運営体制の構築

- 人口減少や過疎化の進展により地域事情は多様化し、生産年齢人口の減少により郵便局窓口の社員数減少が予測される中でも、窓口営業時間の弾力化などを通じて地域事情に応じた柔軟な運営体制を構築することにより、生産性を向上
- 要員配置の最適化や、需要変化や店舗施設の老朽等の課題解消に伴う郵便局の最適配置等も実施

「昼時間帯の窓口業務の休止」「郵便局窓口の半日営業の活用」

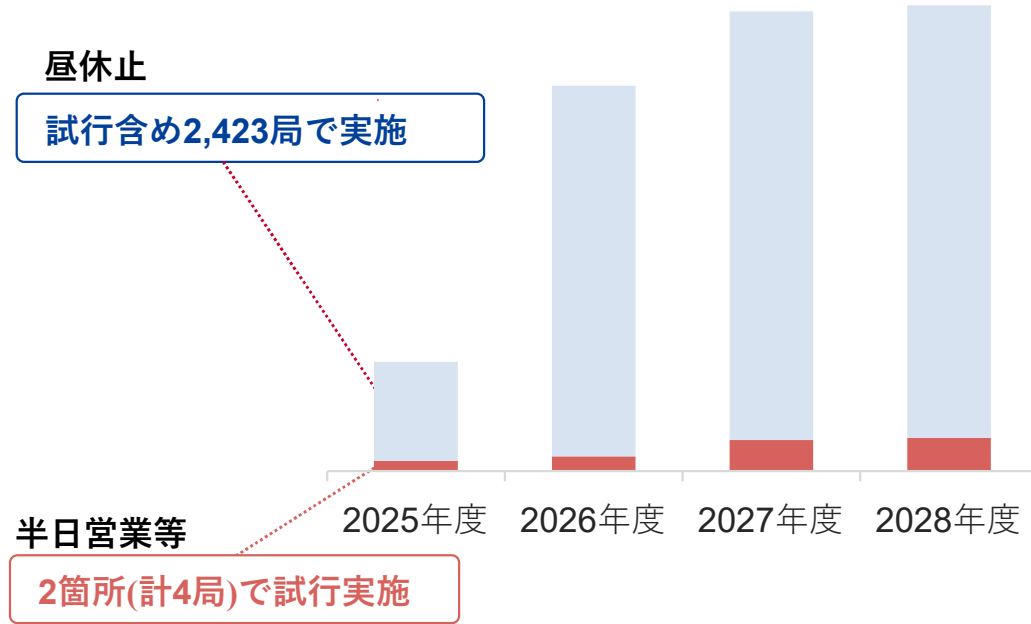
- 都市部への人口集中・地方における人口減少等の急速な環境変化の中で、今後も郵便局ネットワークを維持するため、地域事情に応じ、「昼時間帯の窓口業務の休止」及び「郵便局窓口の半日営業の活用」を一部の郵便局で試行。
- 2024年11月から「**昼時間帯の窓口業務の休止**」を試行した約1,400局は、**本実施(一部試行中止)に移行。2025年5月以降、1,100局が新たに試行を開始。2025年度末時点で、試行を含め2,423局が昼休止を実施中。**
- 郵便局窓口の半日営業を活用し、窓口休止時間帯の配達業務(2025年5月～)や観光地に所在する郵便局における土曜・日曜・休日営業(2025年6月～)を試行開始。

(例：11:30～12:30に窓口業務を休止する場合の窓口営業時間)

	昼休止実施前		昼休止実施後
郵便窓口	9：00～17：00	▶	9：00～11：30 12：30～17：00
金融窓口	9：00～16：00	▶	9：00～11：30 12：30～16：00

窓口営業時間の弾力化の実施局数

- 引き続き地域事情に応じて、段階的に拡大を計画。
 - 昼休止：約10,000局程度の実施を目指す
 - 半日営業等：約150局程度の実施を目指す



■ 地方公共団体事務受託などの地方公共団体との継続的な関係構築に資する取組の強化や、地域金融機関等グループ外企業との協業・業務提携を推進

地方公共団体事務の受託

- 「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」等に基づき、**公的証明書交付事務などを地方公共団体から受託。**
- | | 取扱事務 | 取扱状況※ |
|---|----------------------|--------------|
| 1 | 証明書交付等事務 | 140自治体472局 |
| 2 | マイナンバーカード電子証明書関連事務 | 93自治体312局 |
| 3 | マイナンバーカードの交付申請の受付等事務 | 24自治体 81局 |
| 4 | 1~3以外の行政事務 | 40自治体130局 |
| 5 | 受託窓口事務等 | 343自治体5,284局 |
- ※ 2026年3月末時点
- 支所・出張所等の廃止・移転を計画する複数の**自治体※から、郵便局が行政事務を受託。**住民サービスの維持・向上に寄与。
※ 長野県泰阜村、石川県加賀市、熊本県天草市等

- 2025年度から、過疎地の郵便局に「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」等に基づく事務を委託する市町村に対し、行政サービスや住民生活支援サービスを委託する際の初期費用について、**特別交付税措置により国が支援。**

(具体的な対象事業の例)

行政サービス：市町村への申請サポート、オンライン相談等
住民生活支援サービス：買い物支援、オンライン診療支援等

地域金融機関の機能の設置

- 郵便局スペースの一部を賃貸し、地域金融機関のATMや
手続窓口を設置。

〔ATMの設置〕

宮崎銀行（1局） 南都銀行（7局）
きらぼし銀行（3局） 紀陽銀行（3局）
十八親和銀行（9局） 北海道銀行（2局）
ゆきぐに信用組合（2局） 静岡銀行（1局）
ひやま漁業協同組合（1局）
旭川信用金庫（1局） 北洋銀行（2局）
京都中央信用金庫（1局）
きらやか銀行（1局） 大光銀行（1局）
北海道信用金庫（2局）

〔ATM+手続窓口の設置〕

熊本銀行（1局） 十八親和銀行（1局）
※2026年3月末時点

【設置事例】

十八親和銀行ATM 熊本銀行手続窓口
（雲仙郵便局・ 牛深郵便局・
2022年1月31日～）2025年3月10日～）



郵便局における銀行手続事務の受付・取次

- 郵便局の窓口において、地域金融機関のお客さまへのお手続きの取次を実施。（住所変更、氏名変更、印鑑変更等の受付、口座解約、振替・振込等）

南都銀行（1局）
北海道銀行（1局）
※2026年3月末時点



【実施事例】

北海道銀行の手続事務窓口
（追分郵便局・
2025年9月16日～）

郵便局窓口事業 ― 郵便局窓口事業の構造改革・生活サポートサービスの展開

- 終活日和、郵便局のみまもりサービス・郵便局の空き家みまもりのサービスの一体的な運用により、一元的なお客さまの体験を提供し、特に相続の前後領域を一気通貫に提供するサービス体系を目指す
- 日常生活に必要な買い物を支援し、お客さまの暮らしを継続的にサポートするための取組みを一部の郵便局で試行

終活日和

- 高齢化社会における不安を軽減し、これからを前向きに過ごせるよう、どなたでも気軽に終活を相談できる窓口として「郵便局の終活日和」を提供。専用コールセンターで電話相談を受け付け、ニーズに応じた専門業者をご紹介します。
- 受付数は2025年度に約1万件まで増加（前年比120%）、引き続きサービスの認知度向上を図り、受付数の増加を目指す。



郵便局のみまもりサービス・郵便局の空き家みまもり

- 離れて暮らす家族をサポートするため、高齢のお客さま宅を毎月1回訪問し、生活状況等をご家族や自治体へお知らせする「郵便局のみまもりサービス」を提供。
- 空き家問題解消へ貢献すべく、遠方に空き家をお持ちの方へ物件の様子を報告する「郵便局の空き家みまもり」を2025年より開始。



買い物支援

- 2021年10月から、関東支社内4局でお客さまロビーに、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、食品や日用品の試行販売を開始。
- 2022年7月から、ローソンと連携し、新潟県南魚沼市にある「越後上田郵便局」の空きスペースを配送拠点とした移動販売サービスを開始。
- 2026年1月から、関東支社内37局でお客さまロビーに、ミニストップ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、食品や日用品の試行販売を開始。



- 2025年8月から、持続可能な社会の実現および中長期的な企業価値の向上を図ることを目的に、株式会社クラダシと資本業務提携契約を締結。
- 同年11月から「郵便局のネットショップ」でフードロス削減商品の販売し、フードロス削減と「お得」な購買体験を両立させ、社会貢献を身近なものとして推進。
- 現在は、株式会社クラダシと共同で健康志向や時短ニーズに応える新たな食の選択肢の提供を目的に冷凍宅食を開発中。

(参考)郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金・拠出金の見直し

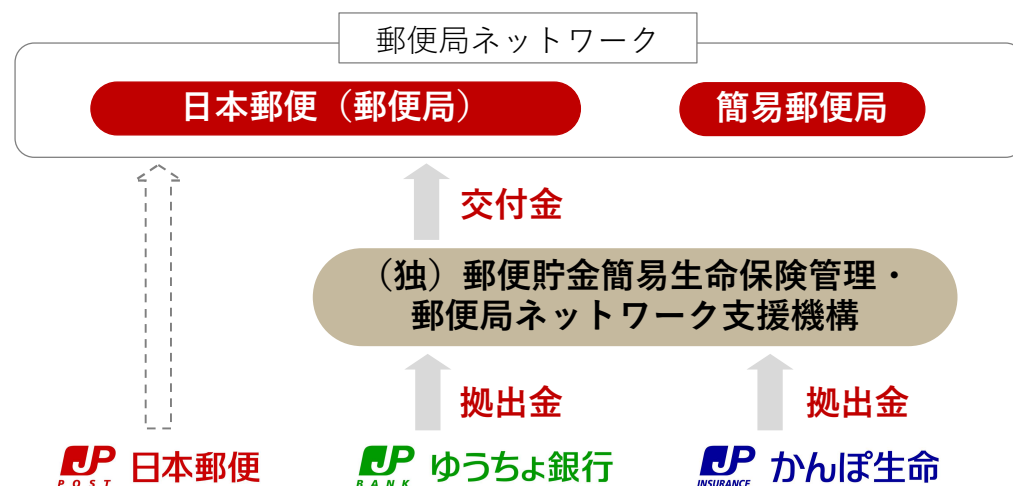
- 郵便局ネットワークの維持に要する費用のうち、日本郵便が負担すべき額を除くユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用を、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険からの拠出金を原資として、（独）郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に対し、交付金が支払われているもの
- 2026年度の交付金総額は、対前年度比127億円増加する見通し

交付金制度の概要

- 郵便局ネットワークの維持に要する費用のうち、日本郵便が負担すべき額を除くユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用※は、2019年度より、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険からの拠出金を原資として、（独）郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている。

※ 直近のネットワークの維持の状況为基础とした次の費用の合計額

- 郵便局（約20,000局）で郵政事業のユニバーサルサービスが利用できるようにすることを確保するものとなるように郵便局ネットワークを最小限度の規模の郵便局により構成するものとした場合における、人件費、賃借料、工事費、その他の郵便局の維持に要する費用、現金の輸送・管理に要する費用及び固定資産税・事業所税
- 簡易郵便局（約4,000局）で郵政事業のユニバーサルサービスが利用できるようにすることを確保するための最小限度の委託に要する費用



● 2026年度の交付金額 (億円)

	交付金総額 (※)	ゆうちょ銀行 拠出金	かんぽ生命保険 拠出金
金額	3,334	2,740	595
(対前年度比)	(+127)	(+109)	(+18)

※交付金総額はゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の拠出金の合算から、機構事務費を差し引いたもの。

(参考)郵便局で提供するユニバーサル・サービス

郵便局で提供するユニバーサル・サービス

郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務が利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることをいい、日本郵政及び日本郵便はこの確保のため郵便局ネットワークを維持する責務を有する
(郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条)。

郵便窓口業務

- 郵便物の引受け
- 郵便物の交付
- 郵便切手類の販売

銀行窓口業務

- 通常貯金の受入れ
- 定額貯金および定期貯金の受入れ
- 為替、払込みおよび振替

保険窓口業務

- 養老保険の保険募集
- 終身保険の保険募集
- 上記の各保険に係る満期保険金および生存保険金の支払請求の受理

郵便局の設置基準（概要）について

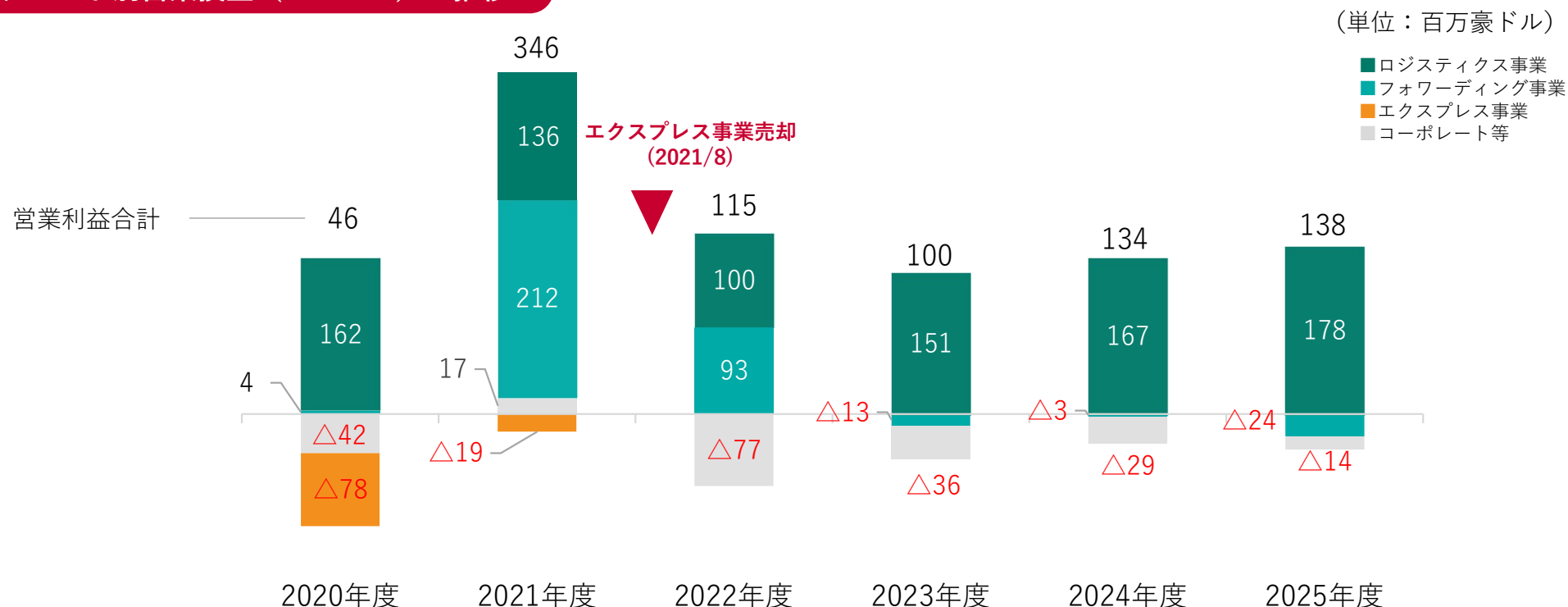
- 原則として、いずれの市町村（特別区を含む。）においても、1以上の郵便局を設置しなければならない。
- 上記の他、次に掲げる基準により、郵便局を設置しなければならない。
 - 地域住民の需要に適切に対応することができるよう設置されていること。
 - 交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置されていること。
 - 過疎地においては、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成二十四年法律第三十号）の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨とすること。



国際物流事業 ― 営業損益(EBIT)の推移

- 2021年8月に不採算のエクスプレス事業を売却し、**フォワーディング事業とロジスティクス事業の持続的な収益規模の拡大及び収益性改善**に注力
- ロジスティクス事業は、アジアを中心としたビジネスモデルへの転換を通じた利益成長の実現に向けて、アジア諸国での倉庫の新設・拡張や営業力の強化を推進
- フォワーディング事業は、安定的に利益を創出できるよう、取扱量の拡大や固定費の削減に取り組む

セグメント別営業損益（EBIT）の推移



※1 エクスプレス事業の「2021年度決算」の営業損益（EBIT）には、IFRSに基づき停止した減価償却費を計上（これに伴う影響はコーポレート等で取消）。

※2 2022年度セグメント間の一部事業の組替えにより、2021年度の数値を組み替え（全体合計額は一致）。

※3 2023年度からJ Pロジスティクスグループのセグメントを「郵便・物流事業」に変更したことに伴い、2022年度の数値を組み替え。

※4 2024年度セグメント間の一部事業の組替えにより、2023年度及び2022年度の数値を組み替え（全体合計額は一致）。

- 2026年3月期の持分法投資損益は416億円を計上。2027年3月期は約520億円※の計上を見込む
 - アフラック社の自己株式取得により、当社の同社株式保有割合が株主間契約で定める上限（10％）を超過したことから一部売却を実施。本売却により、26億円の売却益を計上
- ※ アフラック・インコーポレーテッドの持分法投資損益の見込みは、同社の決算実績や為替レート、当社持分に発生したのれん額により、当社が独自に算出したものであり、同社の確認を得たものではない。また同社の業績予想を示し又はこれを示唆するものではない

経緯

- 2008年3月 業務提携開始
 - ・郵便局でのアフラックのがん保険取扱開始（10月）
- 2013年7月 包括業務提携
 - ①がん保険販売を全国2万局の郵便局に拡大
 - ②かんぽ生命直営店におけるがん保険新規取扱開始
 - ③専用商品の開発
- 2018年12月 資本関係に基づく戦略提携
 - ①アフラック・インコーポレーテッド普通株 約7％を取得（取得額：約3,000億円）
 - ②がん保険に関する取組の再確認
 - ③新たな協業の検討
- 2021年6月 「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展 個人向け保険営業の推進体制の構築・強化や、DX推進、イノベーション創出のための取組 等
- 2024年3月 アフラック・インコーポレーテッドに対して 持分法適用※

※ 同社の定款の規定により、原則として、普通株式を48か月保有し続けると、1株につき10議決権が割り当てられる。同規定により、当社の議決権割合が持分法適用の水準となったことによるもの

株式売却益の計上

- 当社は、2018年12月に締結した株主間契約において、アフラック社株式の保有上限が10％と定められている。
- アフラック社の継続した自己株式取得により、2026年3月期中に保有上限を超過したことから、一部売却を実施し、26億円の売却益を計上。

2026/3期のアフラック社株式に係る利益実績

		通期累計	(四半期実績)			
			4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
持分法 投資利益	億円	416	△24	55	206	179
アフラック 当期純利益	百万 USD	—	29	599	1,639	1,379
持分比率	%	—	9.51	9.64	9.78	9.95
為替レート	円	—	152.60	144.59	147.48	154.15
株式売却益	億円	26	—	—	—	—

（参考：アフラック社からの受取配当金）
2025年度 185億円 ※持分法適用関連会社からの受取配当金のため、グループ連結損益計算書では収益として計上しない

サステナビリティ

- 当社グループでは中期経営計画「JP ビジョン2025+」において、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、**2030年度温室効果ガス排出量46%削減（2019年度比）**を目標として推進。
⇒ 2024年度温室効果ガス排出量は**対2019年度比△24.2%**。
- 今期中期経営計画（2026～2028年度）においては、実現したい社会価値を実現するため、**3つの経営の最重要課題（マテリアリティ）と実現するための非財務目標・KPIを設定。**

主な温室効果ガス削減の取組

削減施策	主な取組（2026年3月末時点）
電化・脱化石燃料	● EV導入（保有台数） EV四輪約8,200台、 EV二輪約28,200台
省エネ	● 空調制御サービスの導入 38局
創エネ	● 太陽光発電設備の設置・運用 ● 大型蓄電池を活用した電力最適化サービス導入
商品・サービスの開発	● 置き配を含め、お客さまが差し出しの際に指定した場所に非対面でお届けする法人向けサービス「ゆうパケットパフ」をリリース ● オリジナル置き配バッグ「OITETTE（おいてって）」の販売



EV車両



太陽光発電設備（新仙台郵便局）

目標・KPI

実現したい社会価値「地域と社会の発展」、「ステークホルダーの幸せの実現」を目指すための経営の最重要課題(マテリアリティ)
【地域】 地域インフラ、生活サポート拠点としての役割発揮
【人】 ニーズやライフステージに応じて暮らしを支えるサービスを提供
【信頼】 地域・お客さまからの「信頼」の基盤強化

実現のための非財務目標・KPI（2028年度目標）

■ 暮らしを支える	・総受託自治体数 600自治体
■ アクセシビリティの向上	・ゆうID会員数 2,800万 ・郵便局アプリダウンロード数 2,000万
■ 投融資を通じた社会課題解決	・サステナブル投資（インパクト投資ESG投融資） ・育休取得率/男性育休平均日数 男女ともに育休取得100% 男性育休平均取得期間1か月以上 ・エンゲージメントスコア グループ全体 B※ ・女性管理者比率 - 日本郵政・日本郵便 14.0% - ゆうちょ銀行 25.0% - かんぽ生命保険 16.5%
■ 人的資本経営の深化	
■ 脱炭素・循環型社会実現への貢献	・GHG排出削減量 2030年度（対2019年度比）46%削減 2050年 カーボンニュートラル

※株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。
全11段階中、Bは上位から6段階目の評価。

[参考] 日本郵政グループの経営指標(5年分)

		22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期
● 主要な連結経営指標等						
経常収益	(百万円)	11,264,774	11,138,570	11,982,152	11,468,368	11,440,586
経常利益	(百万円)	991,464	657,663	668,316	814,596	1,074,966
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	501,685	431,045	268,685	370,564	374,556
純資産額	(百万円)	14,688,981	15,096,168	15,738,530	15,289,540	16,481,925
総資産額	(百万円)	303,846,980	296,093,652	298,689,150	297,149,653	289,864,524
自己資本利益率 (ROE・純資産ベース)	(%)	3.8	3.9	2.6	3.8	4.0
自己資本利益率 (ROE・株主資本ベース※)	(%)	4.7	4.4	3.0	4.4	4.5
株価純資産倍率 (PBR)	(倍)	0.27	0.37	0.48	0.49	0.52
従業員数 (外、平均臨時従業員数)	(人)	232,112 [144,935]	227,369 [142,436]	221,387 [136,219]	218,718 [133,920]	224,438 [131,493]
● 日本郵政の株主還元						
1株当たり配当額	(円)	50	50	50	50	50
自己株式取得額	(百万円)	350,000	200,000	300,000	350,000	250,000
配当性向	(%)	37.9	41.4	62.3	41.9	38.7
総還元性向	(%)	106.3	86.5	172.3	135.4	104.6
● 主要子会社の主な経営指標						
日本郵便 (ROE・純資産ベース)	(%)	10.7	7.2	0.9	△0.6	1.5
ゆうちょ銀行 (ROE・純資産ベース)	(%)	3.3	3.3	3.7	4.4	5.8
かんぽ生命保険 (ROE・純資産ベース)	(%)	6.0	4.1	3.0	3.7	4.6

※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。

進化する
ぬくもり。

JP プラン 2028

郵政ネットワークの持続的発展と成長実現



日本郵政グループ

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。

index

I 前中期経営計画の振り返り

1. 「JPビジョン2025+」の振り返り ……56

II 新中期経営計画の全体像

1. 外部環境分析 ……58
2. 長期的に目指す姿 ……59
3. 新中期経営計画の位置付けと重点戦略 ……60
4. 経営目標 ……61

III 新中期経営計画における重点戦略

1. 郵便・物流事業の構造改革 ……62
2. 郵便局窓口事業の構造改革 ……65
3. 金融事業の利益拡大 ……67
4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立 ……69
5. 総合物流企業への転換 ……73
6. 経営基盤の強化 ……75
7. 資本政策 ……79

IV 参考

1. グループ保有不動産の更なる開発事業化（CRE戦略の推進） ……85
2. 開発中・開発候補不動産リスト ……86
3. 郵政グループが保有する賃貸事業用不動産の時価 ……87
4. ゆうIDを用いたグループ体系的なサービスの提供 ……88
5. ゆうIDを用いたお手続きのワンストップサービス ……89
6. （金融2社を非連結とした）連結貸借対照表 ……90
7. （金融セグメントを除く）各セグメントの資本収益性 ……91

I. 前中期経営計画の振り返り

1. 「JPビジョン2025+」の振り返り：数値目標の達成状況

- ▶ 金融事業における運用環境の好転等を理由として、「JPビジョン2025+」に掲げたROE（株主資本ベース）、連結当期純利益、親会社株主に帰属する連結当期純利益の目標は達成

グループ全体主要指標

ROE（株主資本ベース）		連結当期純利益		親会社株主に帰属する連結当期純利益	
計画	2025年度実績	計画	2025年度実績	計画	2025年度実績
4%以上	4.5%	5,700億円	7,434億円	3,600億円	3,745億円

セグメント別主要指標

	営業利益率/営業利益		ROE/当期純利益		主な変動要因
	計画	2025年度実績	計画	2025年度実績	
郵便・物流	3.5% 900億円	— ▲118億円	—	—	郵便物の減少に加え、クロネコゆうパケットの引受計画変更や点呼業務不備事案により荷物も想定以下の取扱量となり目標を下回った
郵便局窓口	— ▲490億円	0.7% 69億円	—	—	タブレット型PCの導入費用等の物件費を抑制したことにより、目標を達成
国際物流	2.0% 120億円	2.7% 138億円	—	—	「JPビジョン2025+」で掲げたアジアを中心としたロジスティクス事業の成長等により、概ね計画通りの進捗となり、目標を達成
不動産事業	14.0% 110億円	27.2% 239億円	—	—	J Pタワー大阪等の大型開発PJが順調に竣工し、オフィス等テナントリーシングも好調に推移したため、目標を大幅に超えて達成
銀行業	—	—	4.0%以上 4,000億円以上	5.3% 5,255億円	外債投資信託からの収益や国債利息の増加等による資金運用収益の増加等により、目標を達成
生命保険業	—	—	6%程度 970億円	10.1% 1,715億円	運用環境の好転等による利差益の増加等により、目標を達成

※ 生命保険業においては営業回復が短期的には利益の押し下げ要因となる生命保険会社の特性等を考慮し、当該影響を一部調整した修正ROE、修正利益を使用
修正利益：連結当期純利益＋初年度標準責任準備金負担（税引後）＋のれん償却額、修正ROE：修正利益÷（株主資本（期中平均）－のれん未償却残高（期中平均））

1. 「JPビジョン2025+」の振り返り：成果と課題

非財務目標

社員エンゲージメントスコア	目標	2025年度実績	女性管理者比率	目標	2025年度実績
	対前年度評価点数以上	3.39pt (2024年度：3.39pt)		本社女性管理者比率30% (2030年度)	本社女性管理者比率 18.1%
育児との両立支援	目標	2025年度実績	温室効果ガス (GHG) 排出量	目標	実績
	男女ともに育休取得100% 男性育休平均取得日数 1か月以上	男性100%・女性100%、 男性育休平均取得日数53.5日		(対2019年度比) 46%減 (2030年度)	(対2019年度比) 24.2%減(2024年度)

重点戦略の進捗と達成状況

	前中計の主要成果/進捗		前中計の主要成果/進捗
郵便・物流	・共創プラットフォームの実現に向け、トナミホールディングス株式会社をTOBにより完全子会社化 ・ロジスティードHD株式会社及びロジスティード株式会社との資本業務提携の契約を締結 ・クロネコゆうパケットの引受計画変更や点呼業務不備事案等により、荷物収益の拡大は目標を下回る結果 ・デジタルアドレスのサービスを開始	不動産事業	・グループ保有不動産を活用したJPタワー大阪等の大型開発物件の竣工・稼働と社宅跡地等による賃貸・分譲住宅事業の開発推進による収益の積上げ ・ザ・ランドマーク名古屋栄やOsaka Sakurajima Resort計画等のグループ外への投資・事業参画による収益源の増加
郵便局窓口	・昼時間帯の窓口業務の休止を開始し地域事情に応じて社員を柔軟配置 ・窓口営業人材の育成体系の整備 ・公的証明書の交付事務等の地方公共団体事務を約5,000局で取り扱い、市区町村との連携を強化 ・かんば生命商品の保全・支払い等をペーパーレスで処理可能なかんばデジタルシステムの導入	グループガバナンス	・2024年に非公開金融情報の不適切な取扱いに係る問題、2025年に点呼業務不備事案が発覚 ・不適正事案の根絶をグループの最重要課題とし、再発防止策を実施中
国際物流	・政府・国防部門における新規大型案件の獲得	グループDX	・グループ横断的なDX施策として、ゆうID、ゆうゆうポイント、グループ顧客管理基盤等の施策を実施 ・生成AIの展開や研修等、基盤としての整備を順調に進捗
銀行業	・日本国債への投資シフトと、リスク性資産のクオリティ向上等を併進 ・ゆうちょ通帳アプリ利用者が1,600万口座を突破し、邦銀随一の規模まで成長	子会社株式の処分	・民営化法の趣旨に則り、ゆうちょ銀行・かんば生命保険株式の処分を実施 - ゆうちょ銀行株式 保有割合 89.0%→49.9% - かんば生命保険株式 保有割合 64.5%→49.8%
生命保険業	・新商品の投入、営業社員の採用強化等により、成長に向けた基盤整備が進展 ・営業実績や、お客さま満足度/NPS®の向上は道半ば		

※ 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、NICE Systems,Incの登録商標

1. 外部環境分析

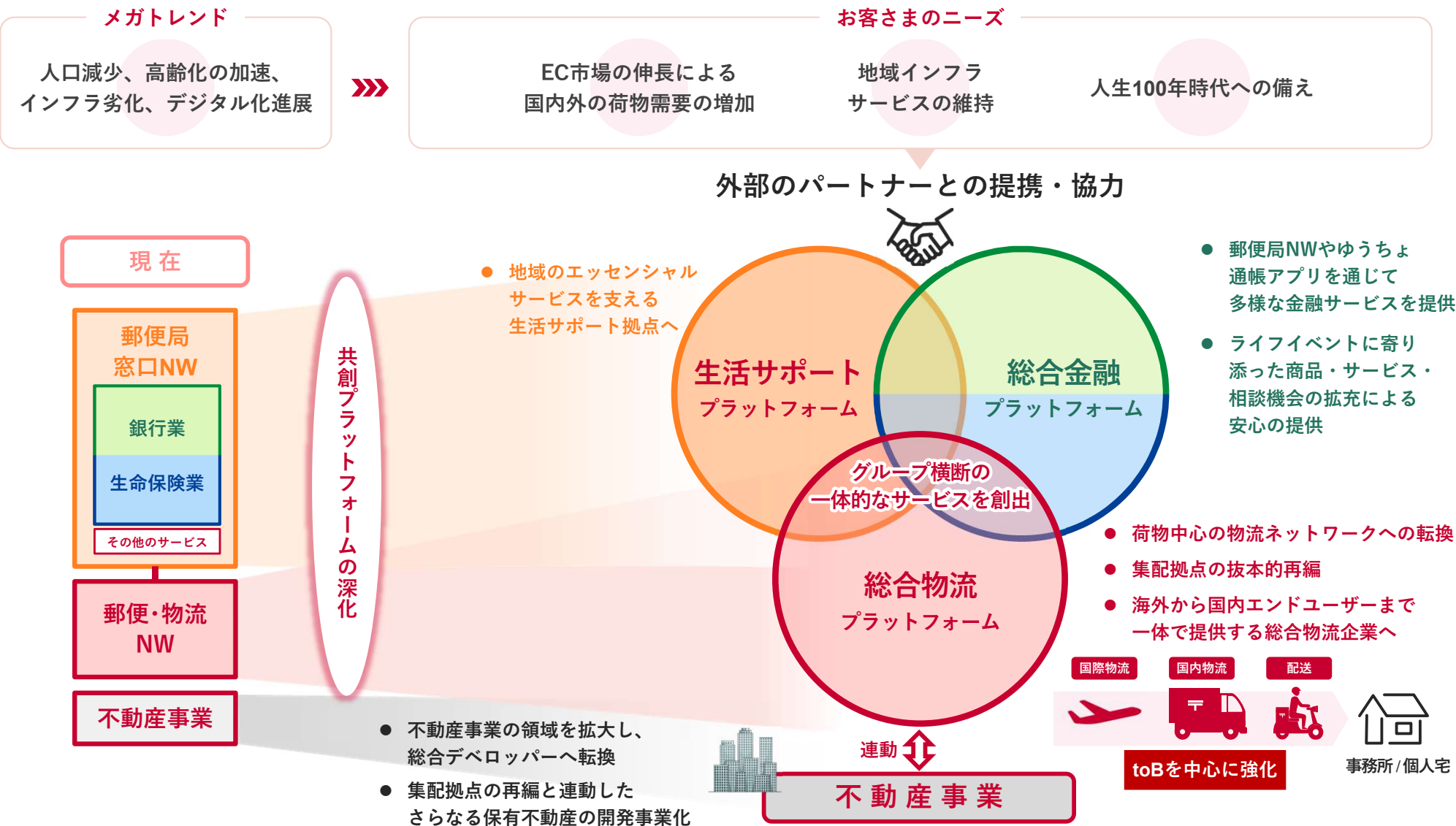
- ▶ 日本国内の人口減少、デジタル化の急速な進展など、10～15年後には当社グループを取り巻く事業環境は激変
- ▶ 将来的な郵便物数の減少など、当社グループ特有の事象も存在

トピック	メガトレンド	当社グループへのインパクト
経済 	■ 地政学上のリスク増大 ■ 人口減少に伴い国内市場は縮小 ■ 世界に比して低い日本の成長率、インフレ継続、国の財政状況悪化	■ 郵便需要の減少加速 ■ 国内の金融商品・保険市場の縮小 ■ 金融市場のボラティリティ拡大
社会 	■ 日本国内の生産年齢人口の減少や高齢化の加速 ■ 地方の過疎化の進展 ■ 価値観、ライフスタイルの多様化	■ 地域インフラの維持困難化 ■ 人材確保の困難化による、将来的な労働力減少を見据えた事業展開の必要性 ■ 人生100年時代のニーズに沿った商品・サービスの多様化
技術 	■ AI、ロボティクス、Fintech等の技術の高度化 ■ デジタル技術の社会への浸透	■ 新技術への投資、活用の必要性 ■ デジタル操作に慣れ親しむ世代向けに求められるサービス提供方法の多様化

10～15年後の環境変化による当社グループへの影響を踏まえ、将来の戦略を検討

2. 長期的に目指す姿

- ▶ 長期的な環境変化（メガトレンド）を踏まえ、共創プラットフォームを3つの機能に深化することに加え、不動産事業及び各グループ横断的サービスの提供を通じて、今まで以上の「日本郵政グループ」の魅力・価値の創出を目指す



3. 新中期経営計画の位置付けと重点戦略

- ▶ 3つのプラットフォームを支える基盤である郵便及び郵便局ネットワークが、郵便物数の大幅減、窓口の来客数減少などにより持続可能なユニバーサルサービス提供に課題を抱える現況から、「目指す姿」に向けた第一歩である新中期経営計画のビジョンとして、**ユニバーサルサービスの持続性確保と、新たな事業領域等での成長を同時に実現**することを目指す



4. 経営目標

- ▶ 郵便料金改定が実施された場合、ROE（株主資本ベース）7%超を目指す
- ▶ 中期経営計画期間3年間における累計の総還元性向50%以上を目指し、株主還元の強化を図る

全社目標（2028年度）

財務目標

ROE（株主資本ベース）	5%～7%超 ^{*2,3}
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,000億円～7,000億円超 ^{*2}
総還元性向	3年間累計：50%以上
DPS下限	60円、累進配当を導入

セグメント別目標（2028年度）

郵便・物流事業	営業利益：▲1,730億円～230億円 ^{*2}
郵便局窓口事業	営業利益：20億円
国際物流事業	営業利益：160億円 ROA：3.5%
不動産事業 ^{*5}	事業利益：280億円 ROA：2.6%

非財務目標

育児との両立支援	男女ともに育休取得100% 男性育休平均取得期間1か月以上
社員エンゲージメント スコア	グループ全体 B ^{*4}
女性管理者比率（会社全体） 2031年4月1日時点	日本郵政・日本郵便 14.0% ゆうちょ銀行 25.0% かんぽ生命 16.5%
温室効果ガス(GHG) 排出削減量	2030年度（対2019年度比）46%削減 2050年 カーボンニュートラル
銀行業 （ゆうちょ銀行）	当期純利益：10,000億円超 ROE（株主資本ベース）：10%程度
生命保険業 ^{*6} （かんぽ生命保険）	修正利益：1,900億円 修正ROE：10%程度
参考： 日本郵便（連結）	当期純利益：▲1,610億円～370億円 ^{*2}

*1 目標の前提となる金利・為替・株価については、銀行業・生命保険業においては2026年3月末、それ以外の事業においては2025年12月末の状況を踏まえて設定

*2 郵便料金改定が実施されなかった場合の利益額等を幅として示しているが、その場合でも、更なる費用削減等により利益水準の改善を目指す

*3 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で表記。ゆうちょ銀行49.9%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として算出
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

*4 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

*5 不動産事業における定義は次の通り。事業利益：営業利益+持分法投資損益+有形固定資産売却損益、ROA：事業利益/総資産（現預金相当分等を除く）の期首期末平均

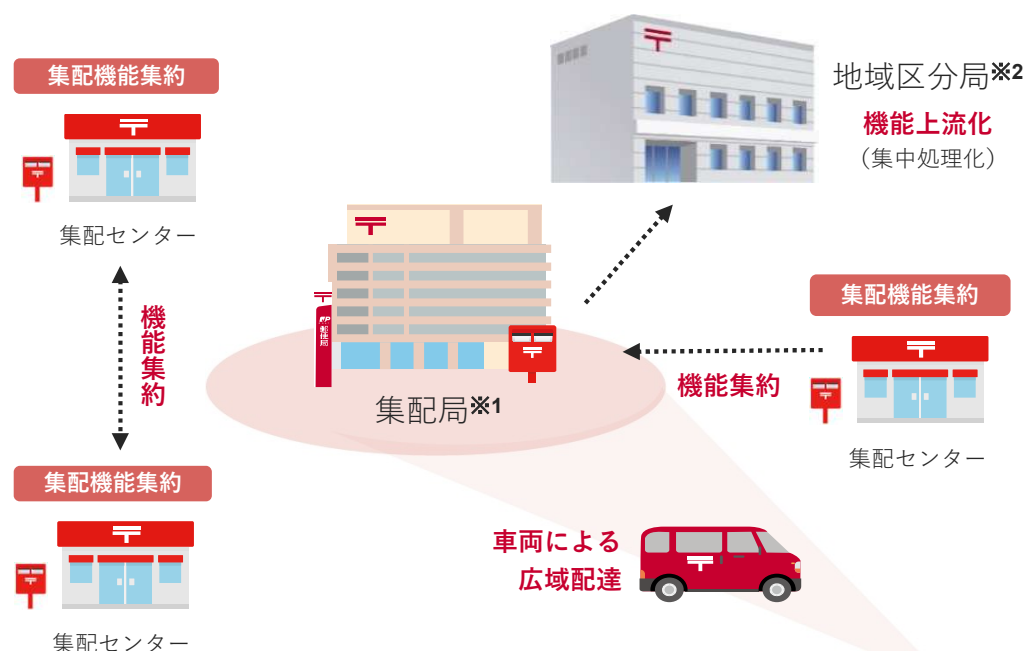
*6 生命保険業においては営業回復が短期的には利益の押し下げ要因となる生命保険会社の特性等を考慮し、当該影響を一部調整した修正ROE、修正利益を使用

1. 郵便・物流事業の構造改革① 集配拠点の集約による業務効率化

- ▶ 郵便物数が減少する中で、持続可能な集配体制を構築するために、拠点の集約等により業務を効率化
- ▶ また、都市部の一部の郵便局においては、不動産開発に転用すること等により収益拡大を図る（P72参照）

集配拠点の集約

人口密度が低い地方部は、
集配機能を集約することで拠点配置を最適化



※1 集配局：集配機能がある規模が大きい郵便局

※2 地域区分局：都道府県等各地域のハブとなる規模が非常に大きい郵便局

集配拠点の集約規模

約3,200拠点

約2,700拠点

約500拠点の
集約を目指す

■ 想定効果

- 500拠点の集約による効率化効果：約50億円
- 拠点数削減によりガバナンス強化にも寄与

集約後の拠点におけるオペレーション

■ 広域での効率的な集配体制構築に向けた施策を実施

- 地域区分局における郵便・荷物の集中処理
- 四輪車等で郵便・荷物を併せて配達する柔軟なオペレーションの実施
- 窓口営業時間の弾力化を活用した窓口局社員による集配業務等の実施
- 他社荷物の受託等による収益力向上

1. 郵便・物流事業の構造改革② 生産性向上による要員配置の最適化

▶ 郵便物数の減少に合わせた人員縮小を前提としつつ、生産性向上や要員管理の高度化により、戦略的に要員配置を最適化

輸送



■ AI技術の活用等による効率的な運送便の設定

- ✓ 「AIダイヤ」
- ✓ 「他社との共同運行」
- ✓ 「積載率向上」

拠点配置/局内作業



■ 郵便物数の減少に応じた拠点配置

- ✓ 集配拠点を、
「約3,200拠点」⇒「約2,700拠点」に集約

■ 積極的な省力化投資の実行

- ✓ AI技術等を活用した業務効率化・標準化
- ✓ 省スペース型パケット区分機
- ✓ ロボットアーム等の先端技術の活用

■ 間接部門（本社等）のスリム化

- ✓ 固定費の削減

集配



■ フレキシブルな要員配置

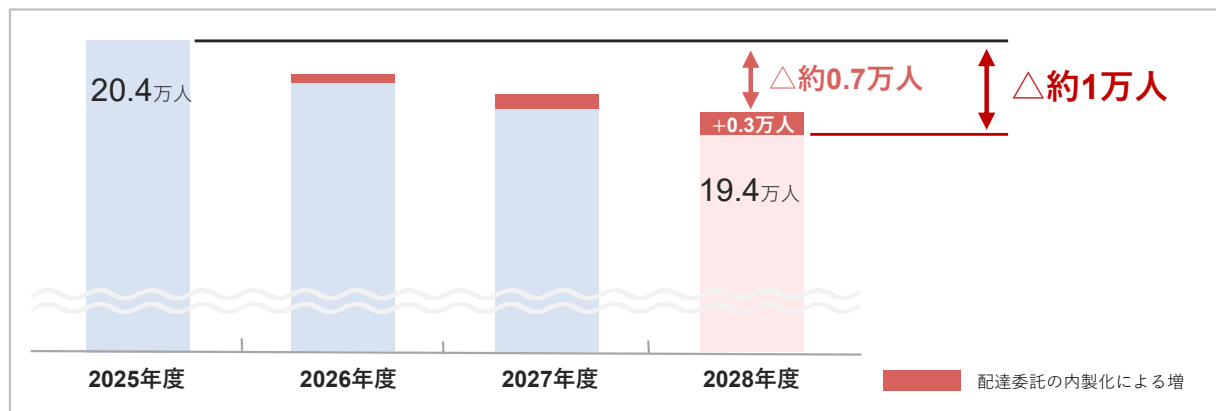
- ✓ 業務量や地域に応じた柔軟な配達エリアの設定、要員配置
- ✓ 荷物配達の自社執行の拡大（委託費の削減）

■ AI技術の活用等による集配業務の効率化

- ✓ テレマティクス・ルーティングシステムの活用
- ✓ AIによる配達物数予測の精緻化

各作業工程における生産性向上を実現し、要員配置を最適化

■ 郵便・物流セグメントにおける社員数（目標）



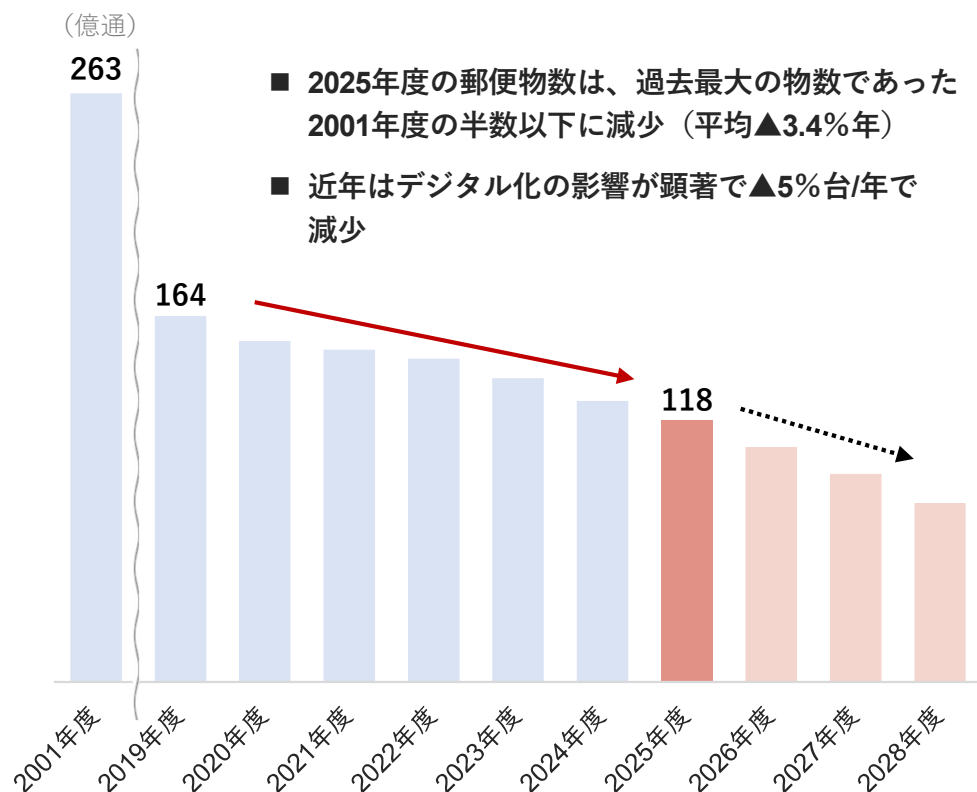
郵便物数の減少に合わせた集配体制の見直し、
省力化投資、業務の簡素化に加え、
スポットワーカーの活用等により要員配置を最適化

これらの取組により△1.0万人を想定
[2025年度20.4万人 ⇒ 2028年度19.4万人]

※ただし配達委託の内製化で+0.3万人となるため
総計では△0.7万人を想定

1. 郵便・物流事業の構造改革③ 今後の郵便サービスの持続的提供のための見直しの検討

- ▶ ユニバーサルサービスである郵便は、デジタル化の進展等により物数減少が加速し、サービスの持続的提供に係る課題が顕在化
- ▶ 郵便サービスは、社会経済に不可欠な基盤であり、その持続的な提供はグループの使命であることから、デジタル技術等を活用した生産性向上、要員管理等による徹底的なコスト削減と収益拡大の取組を通じて、損益改善を図る
- ▶ その上で、利用者ニーズやコスト等を踏まえて各種郵便サービスの料金の見直しを検討、また、現在、法令で求められているサービス水準の見直しについて要望し、安定的な収支均衡を目指す
- ▶ また、郵便事業と荷物事業の事業特性に応じた経営管理の高度化のため、事業セグメントの見直しを実施



■ サービス改善や郵便商品の魅力向上による郵便物数の減少抑制

- ・ お届け通知の追跡郵便物への拡大によるサービス改善
- ・ 郵便商品の魅力向上（若年層に対する年賀はがきの利用促進、広告郵便の利用促進）

■ 郵便物の減少に合わせた生産性向上等

- ・ AI技術の活用等による集配・輸送業務
- ・ 業務量に応じた柔軟な要員配置
- ・ 商品・サービスのスリム化、見直し

現行のサービス水準 等

	配達頻度：週5日		ポスト：18万本
	送達日数：4日以内		
	定形郵便物 50g以下 110円		通常はがき 2g以上6g以内 85円

郵便サービスの持続的な提供のため、徹底的なコスト削減と収益拡大の取組を進める。その上で、ニーズやコスト等を踏まえて各種郵便サービスの料金の見直しを検討、また、サービス水準の見直しを要望

2. 郵便局窓口事業の構造改革① 窓口営業時間の弾力化による柔軟な運営体制の構築

- ▶ 人口減少や過疎化の進展により地域事情が多様化し、また、生産年齢人口の減少により郵便局窓口の社員数減少が予測される中でも、窓口営業時間の弾力化などを通じて地域事情に応じた柔軟な運営体制を構築することにより、生産性を向上
- ▶ 要員配置の最適化や、需要変化や店舗施設の老朽等の課題解消に伴う郵便局の最適配置等も実施

■ 地域事情に応じた柔軟な運営体制の構築（窓口営業時間の弾力化等）

- 郵便局窓口の営業時間について、昼時間帯の窓口業務の休止や、半日営業・指定日営業等を活用
- 生み出したリソースをもとに、配達等の郵便・物流業務、土日営業、他局窓口への応援、生活サポートサービスの提供を実施
- 窓口営業時間の弾力化や比較的業務量が少ない郵便局窓口のリソースの有効活用とあわせて、要員配置を最適化
- 窓口営業時間の弾力化等により生み出される時間を活用して、本来業務以外の各種事務等を実施

- 郵便局の運営体制を効率化
- 郵便局の価値・魅力向上に資する取組を充実
- 柔軟な運営体制のもとで、これまで以上にお客さまニーズや地域事情に応じた商品・サービスを提供することにより、生産性を向上

■ 窓口営業時間の弾力化の実施局数

地域事情に応じて段階的に拡大

昼休止：約10,000局程度の実施を目指す

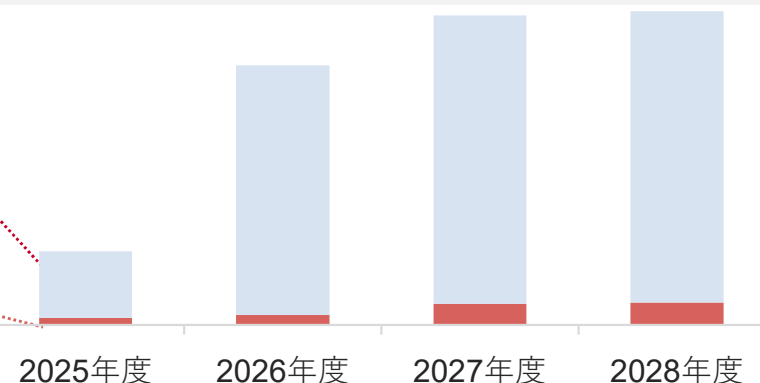
半日営業等：約150局程度の実施を目指す

昼休止

試行含め約2,400局で実施

半日営業等

2箇所(計4局)で試行実施



2. 郵便局窓口事業の構造改革② 生活サポートサービスの展開

- ▶ 地域のニーズに応じた地域のインフラ維持機能や、お客さまのニーズやライフステージに応じてお客さまの暮らしを支えるサービスを提供することで、地域の生活を支える生活サポート拠点としての機能を発揮

「最後の砦」として、地域の生活基盤を支え続ける役割を担い、地域住民の生活をサポートする

【総受託自治体数】 現在：490自治体→28年度：600自治体

- マイナンバーカード関連事務
- 集落支援員の受託
- インフラ維持・管理(空き家調査など)
- オンライン診療



自治体連携事業



買い物支援

買い物支援が必要な地域において、日用品等の購入をサポートする

- 郵便局で日用品を購入でき、ご自宅にお届けできることのご案内
- 宅食等の定期購入商品のご案内

地域の課題を解決し、持続可能な魅力ある地域づくりを推進する

- 郵便局内スペースの利活用
- 郵便局の地域NWを生かした地域の魅力発信



郵便局の地域づくり



郵便局の生活サポート

シニア向けサービスを一元化し、特に相続関連サービスを一通貫に提供する

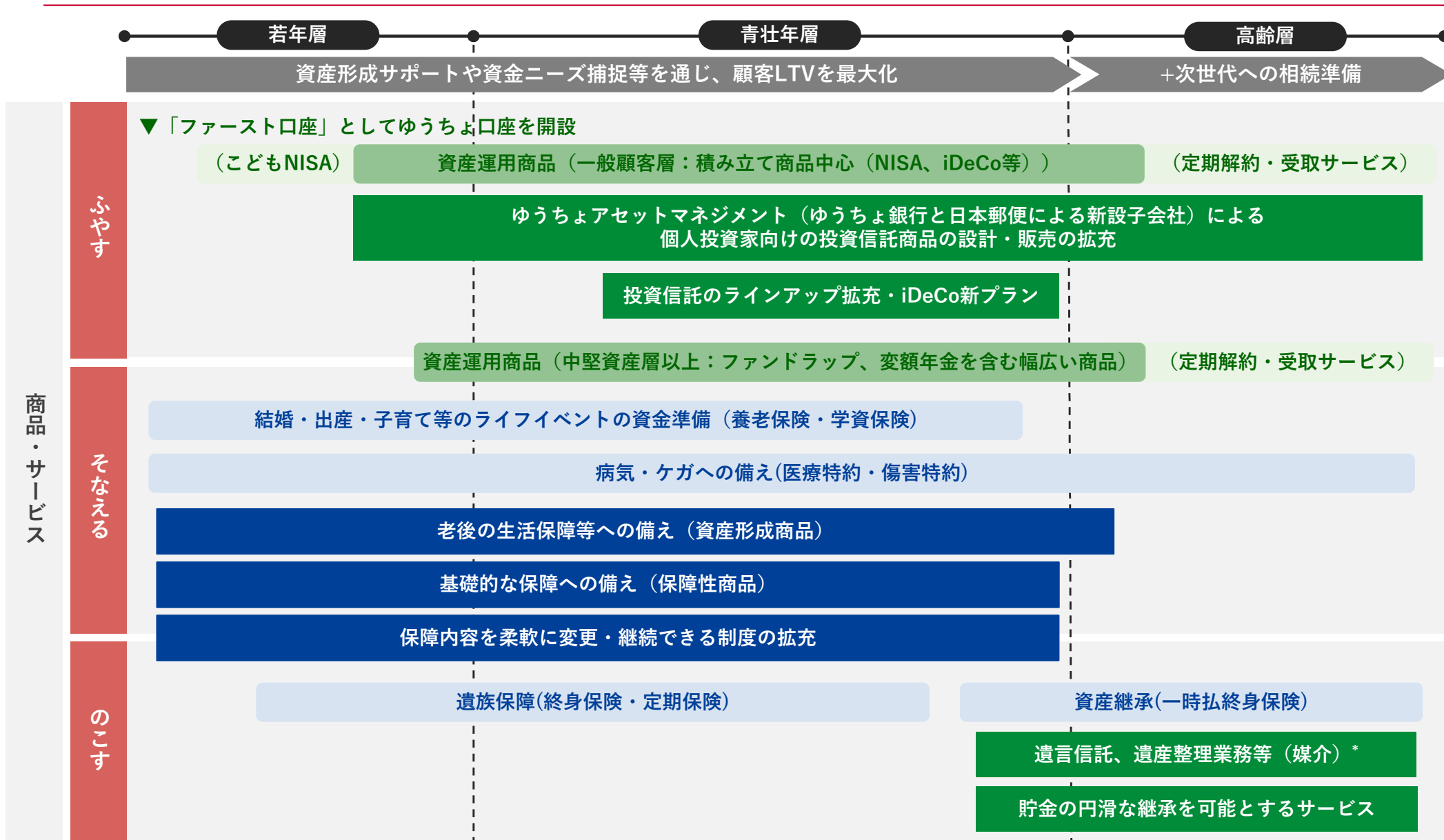
- 終活日和やみまもりサービスの一体運用により、お客さまに一元的な体験を提供
- エンディング領域のラインアップの拡充



郵便局

3. 金融事業の利益拡大① ニーズに応える商品・サービスの充実

▶ 若年層～中高年層に向けた商品ラインアップ拡充により、多様な年代のお客さまのニーズに対応



Ⅰ

前中期経営計画の振り返り

Ⅱ

新中期経営計画の全体像

Ⅲ

新中期経営計画における重点戦略

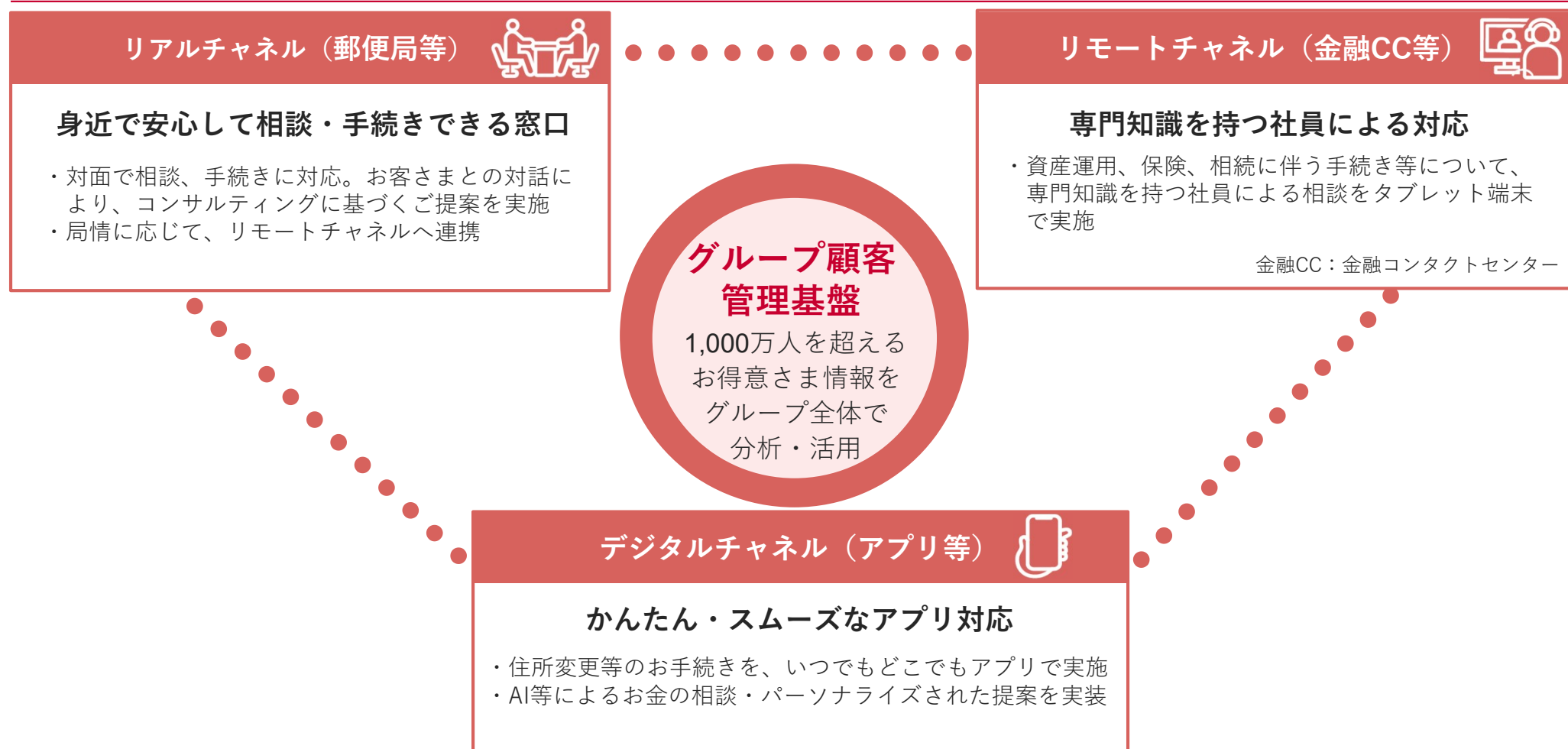
Ⅳ

参考

■新中計期間中に導入予定の商品 (ゆうちょ) ■既存商品 (ゆうちょ) ■検討中の商品 (かんぽ) ■既存商品 (かんぽ) *ゆうちょ銀行による新規業務の届出が前提

3. 金融事業の利益拡大② お客さまとの接点の充実

- ▶ 当社グループが強みを持つリアルチャネルに加え、アプリ等のデジタルチャネルや、専門的な知識を持つ社員との応対ができるリモートチャネルを活用したリアル×デジタル×リモートの相乗効果により、お客さまとの接点の充実を図る
- ▶ 郵便局における金融商品のご案内・お手続きのため、お客さまへの来局ご案内を2026年5月15日から再開※し、お客さま本位の業務運営を徹底 ※ 非公開金融情報の不適切な取扱い事案により、2024年10月より郵便局からお客さまへの来局のご案内を停止していたもの



3つのチャネルを通じて、お客さまとの多様な接点やサービス機会の拡大を図るとともに、チャネル間連携による顧客情報を活用してきめ細かいサービス提供を実現

4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立① 将来ビジョンと中期経営計画における事業戦略

- ▶ 賃貸事業を基盤に、分譲・回転型事業等へ事業領域を拡大。将来的に総合デベロッパーとして業界トップ10入りを目指す
- ▶ 事業領域の拡大に向けた「礎の構築」、グループ保有不動産の更なる開発事業化、不動産事業のバリューチェーン強化に取り組む

事業戦略

新中期
経営計画の
取組

1

事業領域の拡大 に向けた「礎の構築」

- 賃貸事業（ストック）を基盤に、分譲・回転型事業（フロー）、マネジメント事業（フィー）を強化
- 安定的なインカムゲインに加え、キャピタルゲインの獲得による利益拡大・収益性向上に取り組む

賃貸事業の拡大

- 建設費高騰下でも事業化に向けた工夫により開発を推進し、安定的な収益基盤を拡大
- 稼働中物件の内部成長の加速

分譲マンション事業の強化

- グループ保有不動産の開発（定借分譲含む）、新規用地取得による分譲マンション事業強化

回転型事業の展開

- 「不動産投資顧問会社」の設立
- 私募ファンド等への保有不動産組入れによるキャピタルリサイクリングモデルの構築

2

グループ保有不動産 の更なる開発事業化

- 日本郵便における集配拠点の再編等と連動したグループ保有不動産の更なる開発事業化
グループ保有不動産の戦略的活用（CRE戦略）を推進し、日本郵便の経営改革に寄与する

3

不動産事業の バリューチェーン強化

- 用地取得、開発、管理・運営等の各機能を強化し「全事業行程を一元的に実施できる体制」を構築
各機能に係る業務内製化を進め収益性向上に取り組む

将来 ビジョン

1

不動産の開発を通じた
郵便・物流NWの効率化
及び地域・社会への貢献

2

今後の市況変化にも対応できる
事業ポートフォリオへの転換

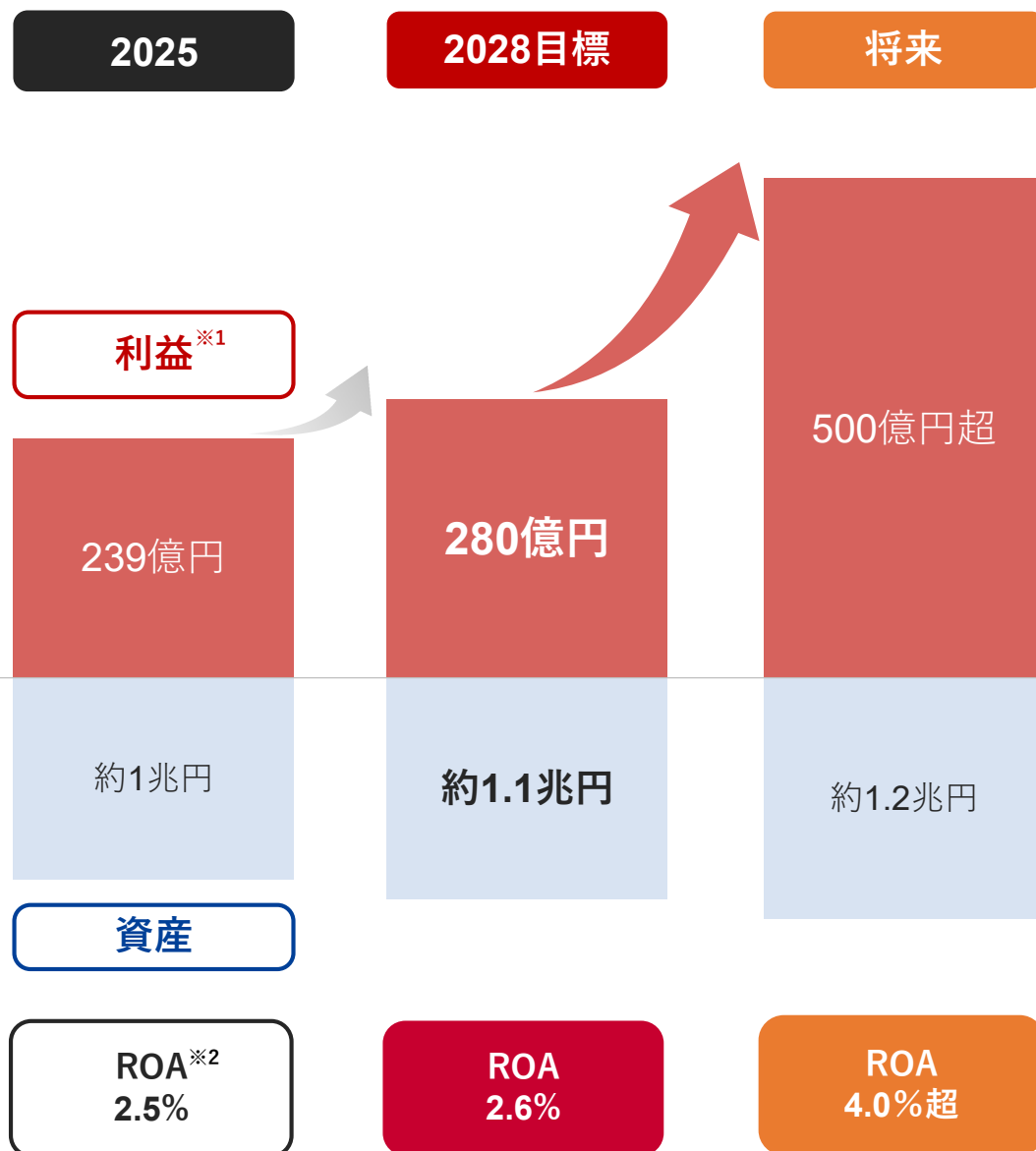
3

外部資金も活用し成長する
「投資家共生ビジネス」の構築

総合デベロッパーとして業界トップ10入りを目指す

4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立② 2028年度及び将来の計数目標

- ▶ 建設費高騰等の経営環境を見極めつつ、段階的に事業領域を拡大していくことで利益拡大・収益性向上を目指す
- ▶ 事業規模の拡大を図りつつ、保有不動産の戦略的な流動化によるBSコントロール等も行うことで資産効率の更なる向上を目指す



事業領域拡大による利益拡大・収益性向上

- ① 賃貸事業（ストックビジネス）
 - ・ 開発中不動産の竣工、開発候補不動産の開発事業化
 - ・ 稼働中物件の更なる損益改善（賃収増、コスト減等）
 - ・ 稼働中物件の適切な維持管理（減価償却費（設備）減）
- ② 分譲・回転型事業（フロービジネス）
 - ・ 分譲マンション事業の強化
 - ・ 回転型事業の展開
- ③ マネジメント事業（フィービジネス）
 - ・ 投資顧問会社の設立及び私募ファンド・REITの運用
 - ・ 外部委託業務の内製化等

※上記の他、保有不動産の戦略的な流動化（ファンド等へ組入れ）による含み益の顕在化等に加え、これらの担い手として不動産事業の中核と位置付ける日本郵政不動産の機能を更に充実させることで、自立した運営体制の構築及び同事業の価値の最大化に取り組む

資産効率を意識しつつ事業規模を拡大

- ① グループ保有不動産の開発や事業環境に応じた投資による増加
- ② 戦略的なBSコントロールによる適正な資産拡大

（※1）2025年度までは営業利益、2026年度以降は事業利益を採用
 事業利益：営業利益+持分法投資損益+有形固定資産売却損益
 （※2）ROA：利益/総資産（現預金相当分を除く）の期首期末平均

ROAの
更なる向上

×

グループ全体の
レバレッジ戦略

=

グループROE
目標への貢献

4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立③ 主な開発中・開発候補不動産

▶ 開発中不動産を着実に推進しつつ、開発候補不動産（開発検証中で機能移転を含め実施蓋然性が高い不動産）の事業化を加速

項目	物件数	土地面積	想定事業費	備考
開発中	16 物件	約11万㎡	約1,100億円	グループ外不動産を含む
開発候補	42 物件	約19万㎡	約5,000億円	事業費は現時点で具体的に試算可能なもののみ計上

参考：稼働中物件の土地と建物を合わせた簿価は約9,000億円、時価は約1兆6,000億円（2026.3末時点）。

■

: グループ保有不動産

■

: グループ外不動産

■ + ■

: 上記2つの性質を持つ

※

: PJ全体の情報を記載
数値は他社持分も含む

京都中央局	旧メルパルク京都
開発候補	開発中
所在地	京都市
主な用途	行政協議中
延床面積	14,000㎡
竣工	2027年度

尼崎物流計画	Osaka Sakurajima Resort 計画※
開発中	開発中
所在地	大阪市
主な用途	物流
延床面積	100,400㎡
取得	2026年度
竣工	2028年度

福岡中央局	ザ・ランドマーク名古屋栄※
開発候補	開発中（開業前）
所在地	福岡市
主な用途	行政協議中
延床面積	109,700㎡
竣工	2026年度

社宅等跡地（分譲マンション）
旧高見寮（名古屋市）
旧大倉山社宅（横浜市）
旧九州支社鹿児島事務所（鹿児島市）
旧中京御池社宅（京都市）
旧天王寺六万休・上汐社宅等（大阪市）

銀座局	汐留用地※
開発候補	開発候補
所在地	東京都中央区
主な用途	検討中
延床面積	10,000㎡
竣工	2029年度

白金一丁目西部中地区市街地再開発事業※（旧白金社宅）	日本橋一丁目東地区市街地再開発事業※（日本橋局）
開発中	開発候補
所在地	東京都港区
主な用途	住宅
延床面積	274,000㎡
竣工	2029年度
竣工	2034年度

南船橋物流計画※	(仮称)横浜駅みなみ東口地区市街地再開発事業（横浜中央局）	九段南一丁目地区市街地再開発事業※（九段局）
開発中	開発候補	開発候補
所在地	習志野市	横浜市
主な用途	物流	行政協議中
延床面積	102,700㎡	81,000㎡
竣工	2026年度	2032年度

4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立④ 集配拠点の再編と連動した開発（具体事例）

① 日本橋局（集配拠点の再編と連動した開発）

集配機能移転の受け皿としての不動産開発（蔵前JPテラス）



物流棟

都内の集配機能移転先等として、日本郵政不動産が「蔵前JPテラス（物流棟約2万9千㎡）」を開発

所在地	東京都台東区
土地面積	14,400㎡
延床面積	99,700㎡
竣工	2023年

市街地再開発事業区域（移転対象局：日本橋局）



市街地再開発事業へ参画するため、日本橋局の集配機能を「蔵前JPテラス（物流棟）」へ移転

所在地	東京都中央区
土地面積	2,900㎡
延床面積	24,800㎡
竣工	1958年

市街地再開発事業に参画（日本橋一丁目東地区）

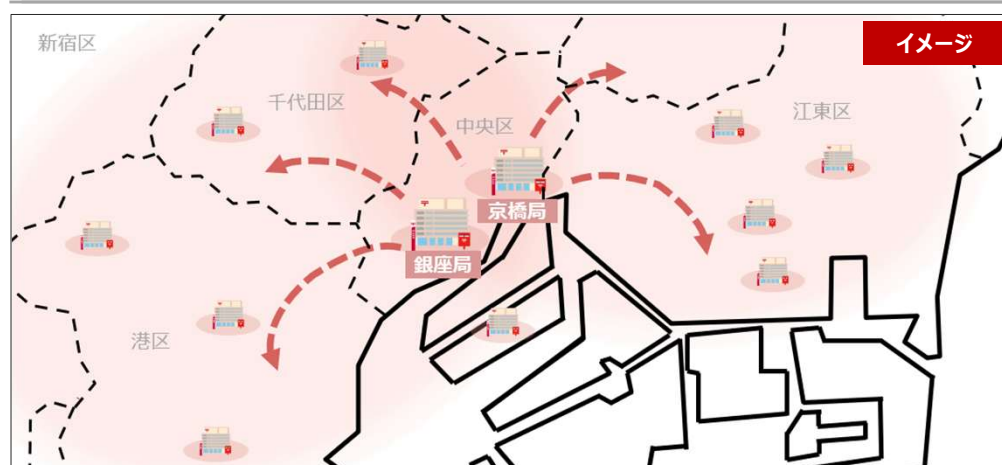


日本橋局を含んだ市街地再開発事業（日本橋一丁目東地区）へ参画し、オフィス床を取得・賃貸

【A街区】

主な用途	事務所、商業等
規模	地上40階
土地面積	10,000㎡（建築敷地面積）
延床面積	274,000㎡（他社持分含む）
竣工	2034年度

② 今後の都市部における集配拠点の再編（例：東京都南部エリア）



イメージ

- ・集配機能（銀座局や京橋局等）を近傍エリアに確保した物件等へ移転させ、都市部においても集配拠点を再編。集配拠点の跡地において不動産開発を推進。
- ・銀座局の集配機能は本中計期間中の2028年度までに移転を実施。

再編候補

銀座局



所在地	東京都中央区
土地面積	12,700㎡
延床面積	60,800㎡
竣工	1967年

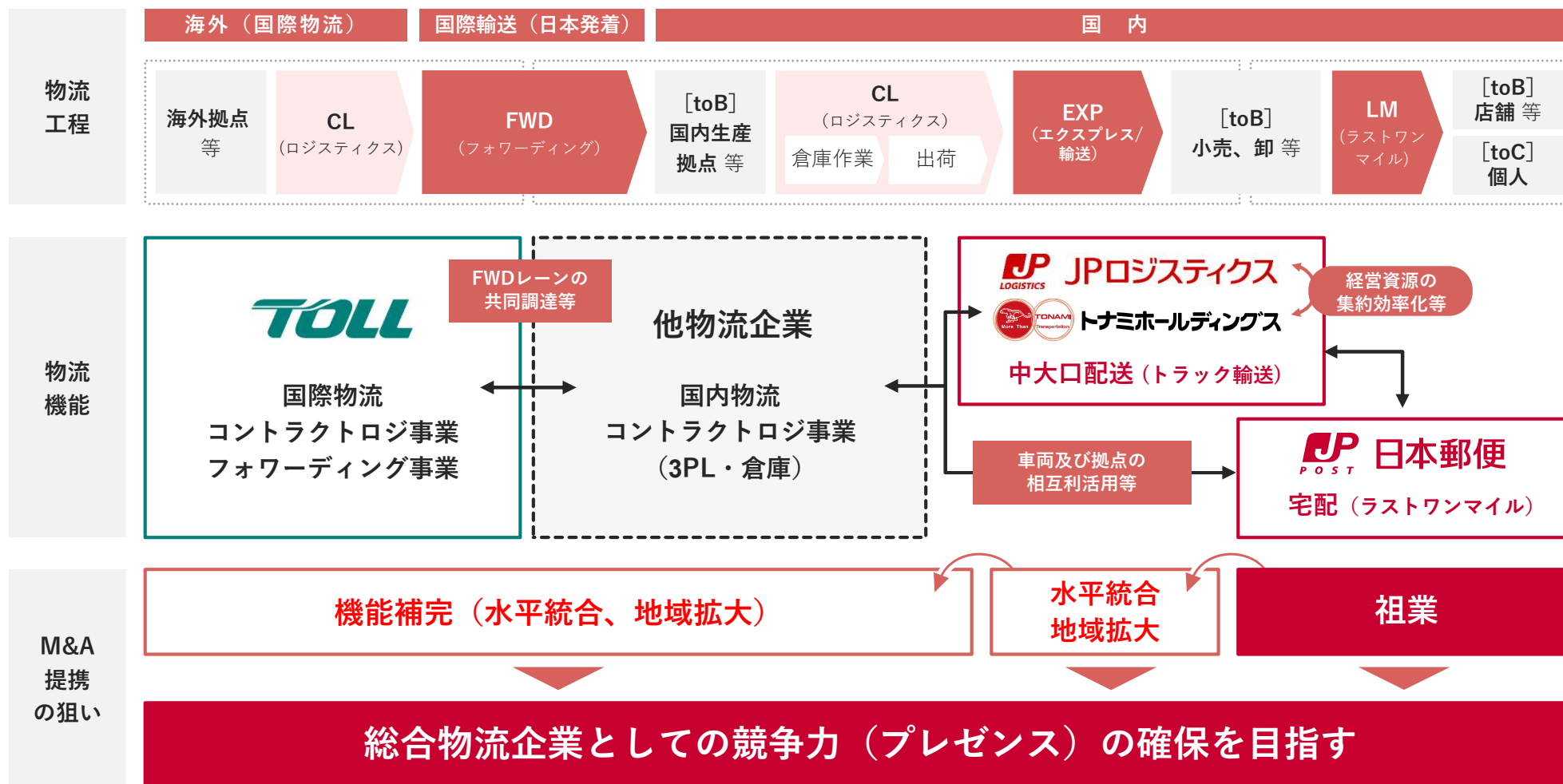
京橋局



所在地	東京都中央区
土地面積	2,500㎡
延床面積	15,300㎡
竣工	1971年

5. 総合物流企業への転換① 国内外の企業間物流を強化

- ▶ ラストワンマイルに加えて、国内外の企業間物流を強化。国際物流・国内物流（コントラクトロジ事業とトラック配送・宅配）の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指し、ラストワンマイルに国内外の企業間物流を加えた、あらゆるお客さまの要望に応えられる利便性の高い物流サービスを提供
- ▶ その手段の一つとして、M&A（例：トナミHD(株)）や資本業務提携（例：ロジスティードHD(株)）等を活用。車両・拠点の相互利活用や経営資源の集約・効率化を推進

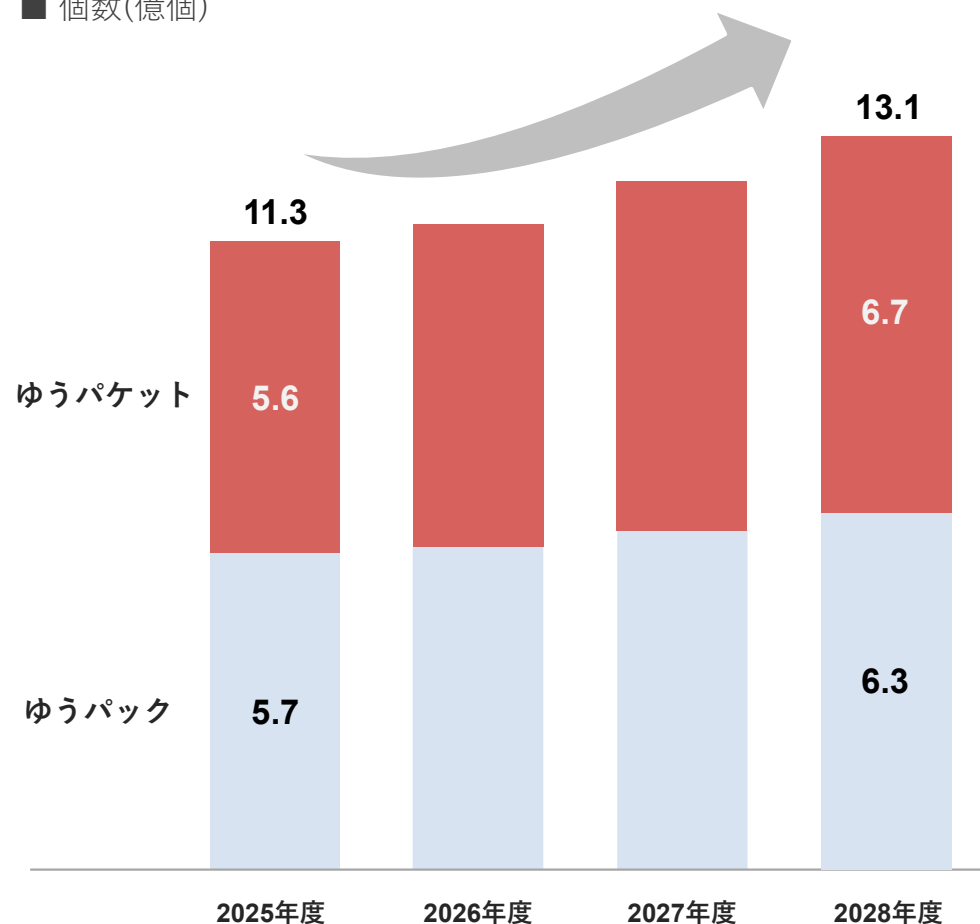


5. 総合物流企業への転換② ゆうパック・ゆうパケットの収益拡大

- ▶ 国内の宅配便市場全体が大きく伸びないと見込まれる中、差出・受取利便性の向上や、顧客価値向上に向けた柔軟な運賃体系の構築と顧客ニーズを軸とした物数戦略の両立により、荷物収益を拡大
- ▶ 引き続き、他企業との連携を強化

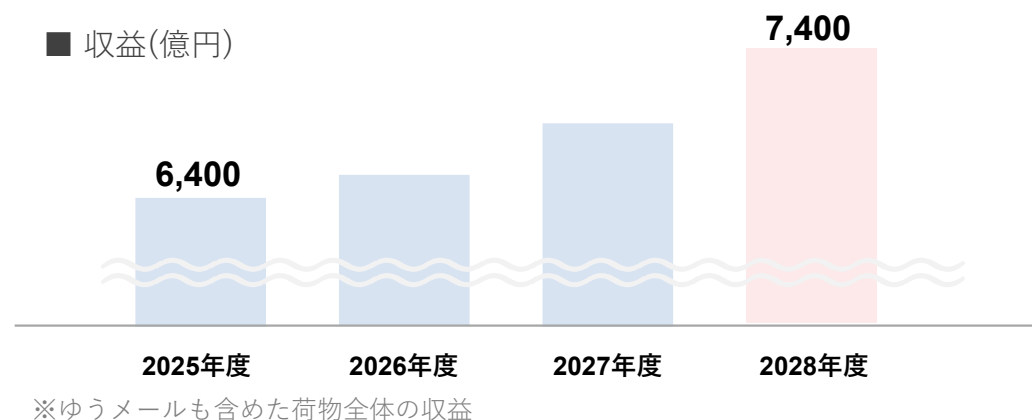
ゆうパック・ゆうパケットの見通し

■ 個数(億個)



荷物収益の拡大

■ 収益(億円)



個数拡大に向けた取組

- 送達日数等のサービスレベル改善
- 郵便局における差出条件（時刻、場所等）の緩和
- 日本向け越境ECに対応した商品の開発
- 通知機能の到達率向上等による受取利便性の向上
- 他企業との連携を強化
- 郵便局アプリの改善、デジタルアドレスの利用拡大



6. 経営基盤の強化① グループDX施策の取組の推進

- ▶ お客さまの郵政グループサービスの体験価値や、業務における社員の体験価値を高めるため、あらゆるシーンでDXの取組を推進
- ▶ AIやデジタル技術の活用を推進し、従来の前提・制約にとらわれない業務体験やサービスの実現に取り組む

	デジタルを活用したCXの向上	AIを活用したEXの向上
事業	専門相談員によるリモート接客の拡大 ☐ 対面窓口において、<u>金融に関するご相談を専門の社員が承るリモート接客</u>を拡大 ☐ <u>完全リモート完結でのご相談</u>にも対応を予定	営業をサポートするAI機能 ☐ お客さまのご契約情報や、日々のやり取りの中で蓄積した情報をもとに、面談前の準備や、面談中の対応、面談後の記録をAIがサポート
	かんたん・スムーズなお手続きの拡大 ☐ <u>お客さま用セルフ端末の導入拡大</u> - 郵便窓口用セルフレジの導入 ☐ <u>アプリを通じた手続きの推進</u>（郵便局アプリ、ゆうちょ通帳アプリ、ゆうちょ手続きアプリ、かんぽアプリ等） ☐ <u>配達予告通知等のサービス拡大</u> - 配達予定日の予告通知について、到達率を改善 - 将来的に、書留等一部の郵便サービスにも拡大 ☐ <u>デジタルアドレスのサービス向上・普及拡大</u> - 住所にまつわる物流等の社会課題の解決	コールセンター業務のAIによる効率化 ☐ <u>AIによる音声のリアルタイムテキスト化</u>を活用し、コールセンター社員の対応品質向上、及び記録の自動化等による業務効率化を実現
共通	グループ一体的なサービスの提供 ☐ <u>ゆうIDを軸としてお客さまの利便性及びお得さを拡大</u> - ゆうIDを通じたお手続きのワンストップサービス、ご利用状況に応じた特典・サービス提供 ☐ <u>グループ顧客管理基盤に基づいたお客さまからいただいた同意情報・契約情報の適切な管理・活用</u>	

6. 経営基盤の強化② 人的資本経営の深化

- ▶ 「事業環境の変化や成長戦略に応じた人材ポートフォリオの構築」と「社員一人ひとりの可能性の最大限の引き出し」を新中期経営計画期間中に推進

I 事業環境の変化や成長戦略に応じた人材ポートフォリオの構築

- 事業環境の変化や成長戦略に応じた柔軟な社員配置の実現
- 郵便局における業務量変動に応じた柔軟な労働力確保を目的とした派遣社員・スポットワーカー等を活用する仕組みの確立
- 長距離トラック輸送等の自動車運送業（特定技能）等における外国人労働者を活用する仕組みの確立
- 窓口営業時間の弾力化等により生み出される時間を活用して、本来業務以外の各種事務等を実施

II 社員一人ひとりの可能性の最大限の引き出し

新人事制度の確立

■ 年功序列を廃した「職務・役割」を基軸とした処遇制度導入

- 年功序列を廃し、仕事の内容や責任とその成果を基準としたシンプルな処遇体系の導入
- 従業員株式報酬制度の導入
- 成果・チャレンジの適切な評価

■ 制度全体の見直し

- 60歳以降を含む処遇水準の再設計
- 65歳を超えた就労確保措置の実現
- 各種手当・退職給付等を含めた制度全体の最適化
- 管理社員対象の360度評価（多面観察）の更なる活用

女性活躍推進とキャリア自律支援

- 女性管理者の積極的な登用
- 女性管理者をより創出できる環境の整備
- 個別キャリアサポート機能を強化

働きやすい環境づくり

- 管理者挑戦を後押しする環境の実現
- 様々な事情を抱える社員が安心して力を発揮できるよう転居転勤の在り方を見直す
- 働き方の選択肢拡大（勤務日数・時間等の柔軟化など）

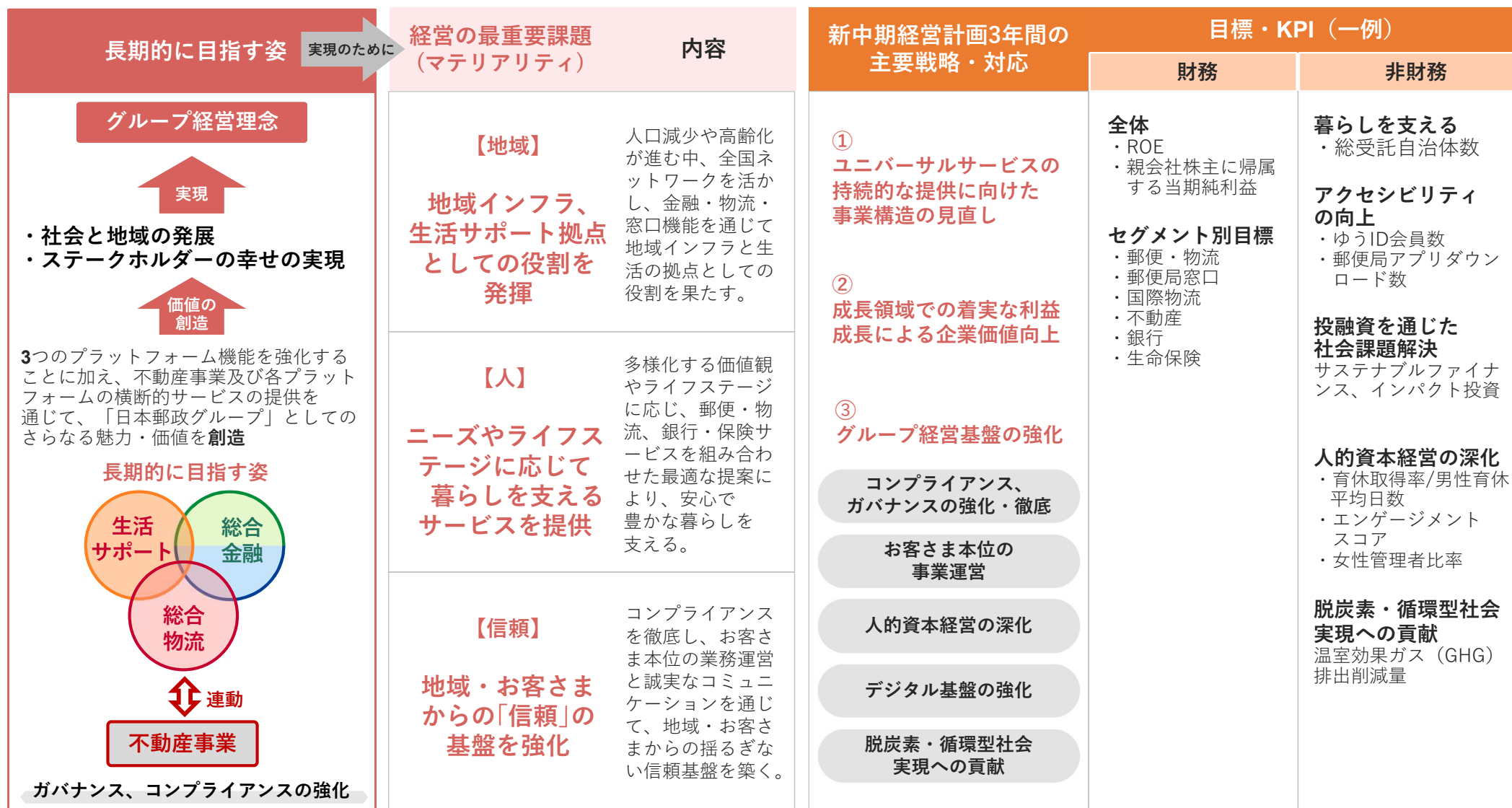
主要KPI

- 育休取得率/男性育休平均日数 男女ともに育休取得100% / 男性育休平均取得期間 1カ月以上
- エンゲージメントスコア※ 2028年度結果 グループ全体 B※
- 女性管理者比率 2031年4月1日時点（会社全体）
日本郵政・日本郵便 14.0% / ゆうちょ銀行 25.0% / かんぽ生命 16.5%

※ 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

6. 経営基盤の強化③ 経営の最重要課題（マテリアリティ）にかかわる取組推進

- ▶ 「社会と地域の発展」と「ステークホルダーの幸せの実現」2つの社会的価値の創造を通じて、経営理念の実現を目指す
- ▶ 3つの経営の最重要課題（マテリアリティ）について、新中期経営計画の3カ年で推進する戦略、及びリスク・機会の対応を実施していく



6. 経営基盤の強化④ ガバナンス体制の強化

- ▶ 各郵便局の実態を的確に把握し、法令等のルール浸透を支援する新組織を設置することにより、ガバナンスを抜本的に強化。
この機構改革と再発防止策の浸透により、お客さまに、郵便局を信頼・安心して利用していただける環境を構築
- ▶ 新設組織では、郵便局に近接した地域単位に人員を配置し、きめ細かなコンプライアンスや業務品質確保のための指導・支援を実施
- ▶ 業務の改廃やシステム整備等による負担及びミス削減、マネジメント力強化等による風通しのよい組織づくりに継続して取り組む

ガバナンス強化に向けた組織・機構改革

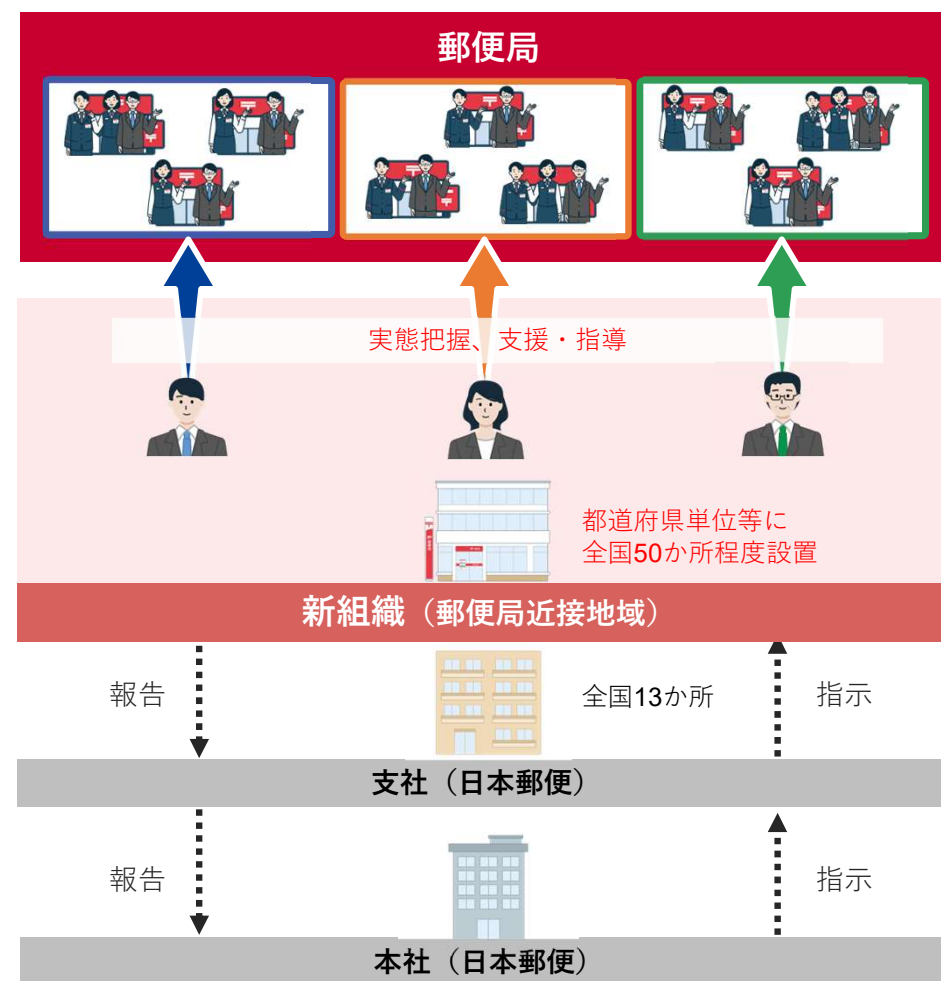
- ・ 県単位等で郵便局を担当し、局に近接してきめ細かく法令等のルール浸透を支援する新組織（金融業務支援部）を設置
- ・ 2線組織（リスク管理、コンプライアンス等）の体制を強化

法令等遵守に向けた業務フローの見直し・システム整備

- ・ 法令等遵守に向けた環境を整備するため、郵便局の業務を総点検し、業務の改廃による「負担の軽減」を目指す。特に「ペーパーレス化」「押印見直し」などにより、効率的な業務プロセスを確立
- ・ 業務フローの手作業領域を削減し、システム化を推進することにより、効果的・効率的に法令違反等を未然防止し安全に業務を行う環境を整備（デジタル点呼等）

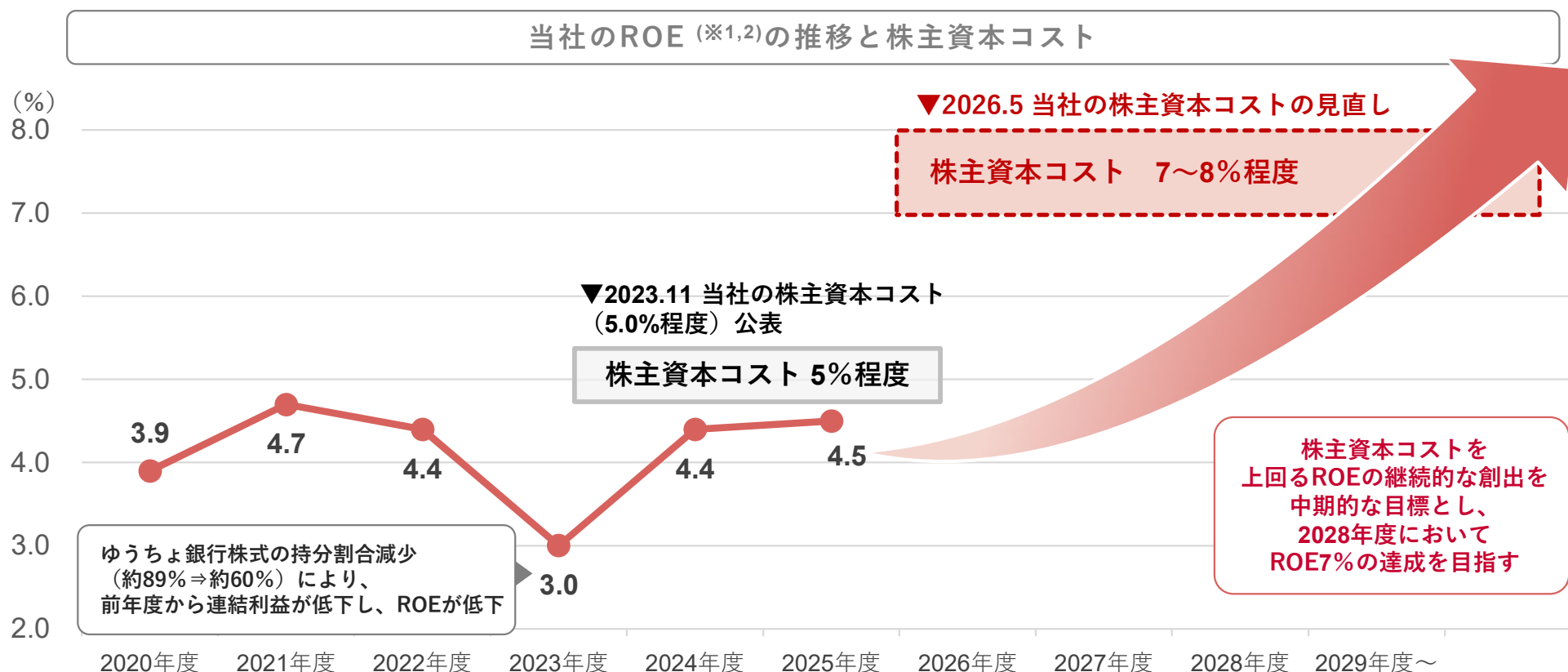
組織風土改革・人材育成・意識浸透に向けた取組

- ・ 会社の目指す方向性の実現に向けて一人ひとりが考え行動するための全社員参加型のミーティングを実施
- ・ また、お客さま本位・法令遵守を徹底するための人材育成を継続
- ・ 登用時研修の充実等により、管理者マネジメント力を向上



7. 資本政策① 当社が認識している株主資本コストの見直し

- ▶ 2023年11月に公表した当社の株主資本コストについて、新中期経営計画の策定にあわせて再検討。CAPM及び株式益利回りや資本市場の目線を総合的に踏まえ、当社の株主資本コストを7～8%程度と認識
- ▶ 2026年3月期の当社のROEは4.5%となっており、当社が認識する株主資本コストを下回っている状態。新中期経営計画期間の重点戦略等に取り組むことにより、株主資本コストを上回るROEの継続的な創出を中期的な目標とし、2028年度においてROE 7%の達成を目指す



※1 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

※2 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

7. 資本政策② 株主還元方針

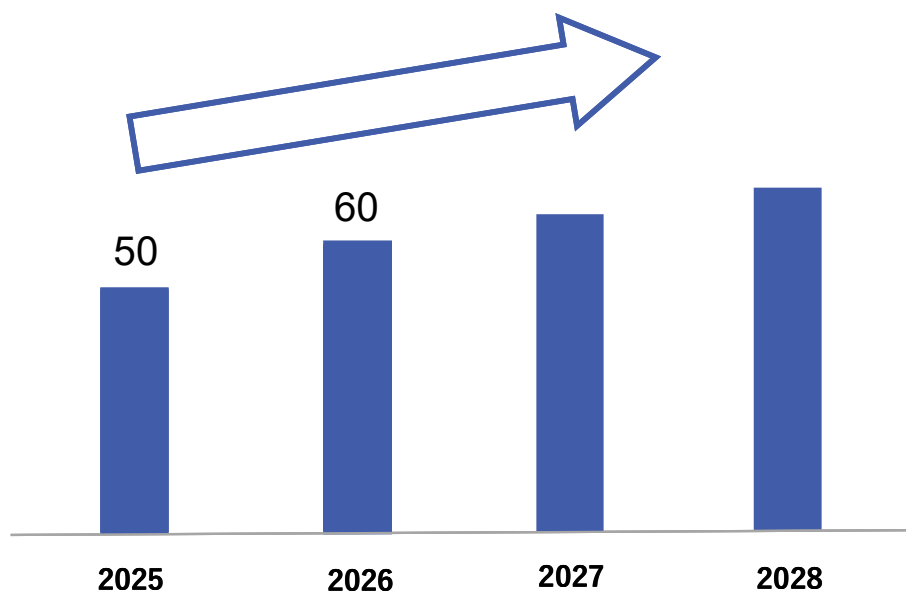
- ▶ 利益見込み、財務の健全性等を踏まえて、株主還元の強化を図るため、新中期経営計画期間における累計の総還元性向**50%以上**を目指す
- ▶ 配当については、**60円**を起点とする業績に応じた累進配当を導入。加えて、継続的かつ機動的な自己株式取得を実施し、資本効率の向上を図る

配当

- ・ 2026年度に60円に増配
- ・ 60円を起点とする業績に応じた累進配当を導入

自己株式取得

- ・ 継続的かつ機動的な自己株式取得を実施

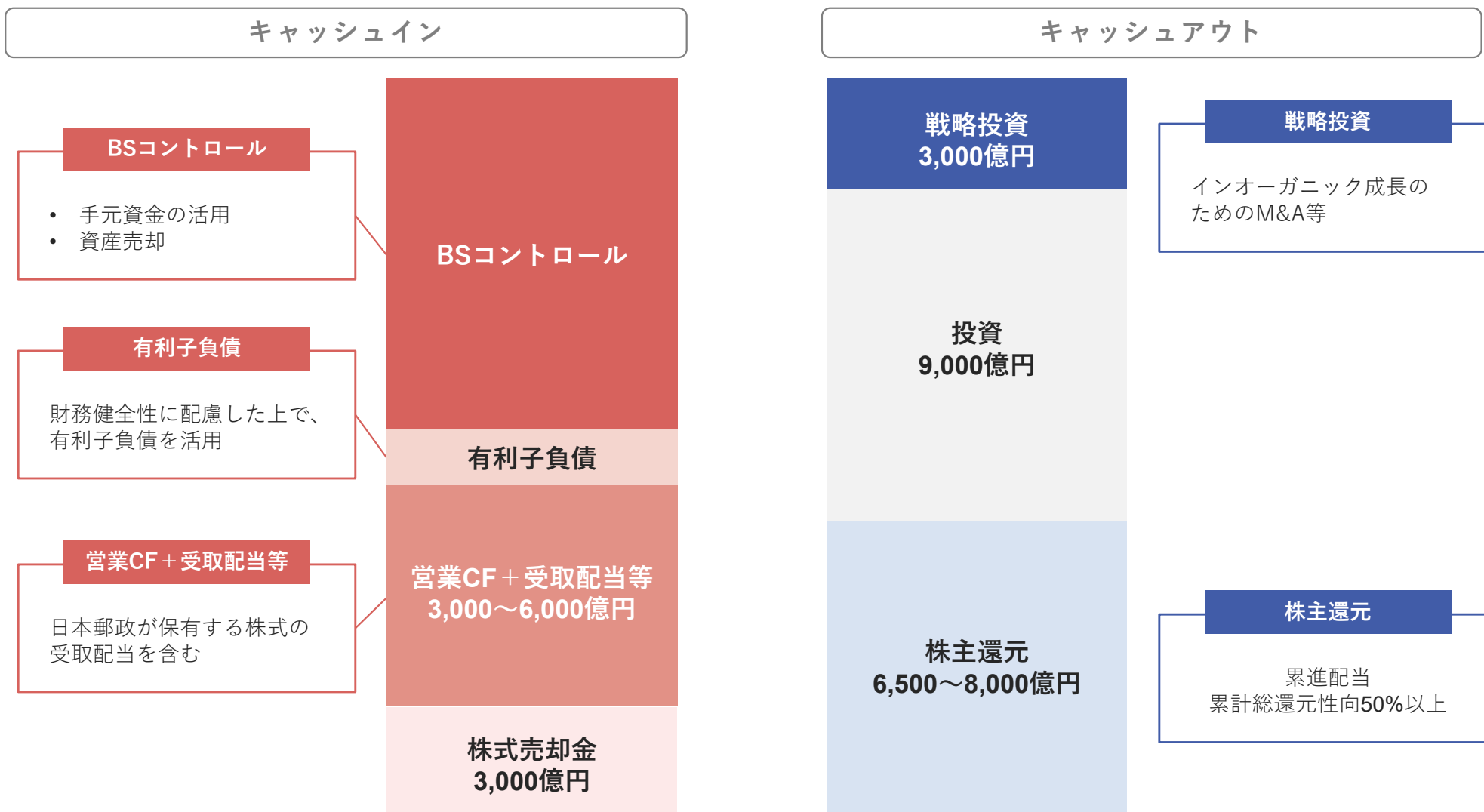


+

自己株式取得も組み合わせ、
新中期経営計画期間における累計の
総還元性向**50%以上**を目指す

7. 資本政策③ 金融2社を除くキャッシュアロケーション（2026年度～2028年度）

- ▶ 事業による営業CFや株式保有先からの配当、過去の株式売却金に加え、余剰ネットキャッシュや有利子負債により調達した資金をインオーガニック成長のためのM&Aを含む投資・株主還元へ配分することにより重点戦略の推進と資本効率の向上を図る。これらを通じて、企業価値の向上を実現し、適切な市場の評価の確保を目指す



※1 営業CFは2027年度に郵便料金改定が実施された場合を見据え、一定の幅をもって計算

※2 株式売却金は前中期経営計画における金融2社株式売却金の残金

7. 資本政策④ 投資計画

- ▶ 新中期経営計画期間において、金融2社を除いた各セグメントに対し、9,000億円の投資を見込む
- ▶ 上記のほか、戦略投資枠3,000億円を設定

セグメント	3年間の投資額合計	主要な投資
郵便・物流事業	3,900億円	・施設修繕、電気自動車配備等（2,450億円） ・物流拠点の基盤整備、オペレーション改革に向けた投資（1,000億円） ・システム投資（450億円）
郵便局窓口事業	1,150億円	・施設・設備投資（950億円） ・システム投資（200億円）
国際物流事業	1,000億円	・施設・設備投資（900億円） ・システム投資（100億円）
不動産事業	2,600億円	・賃貸事業向け投資（1,800億円） ・回転型事業向け投資（500億円） ・分譲事業向け投資（300億円）

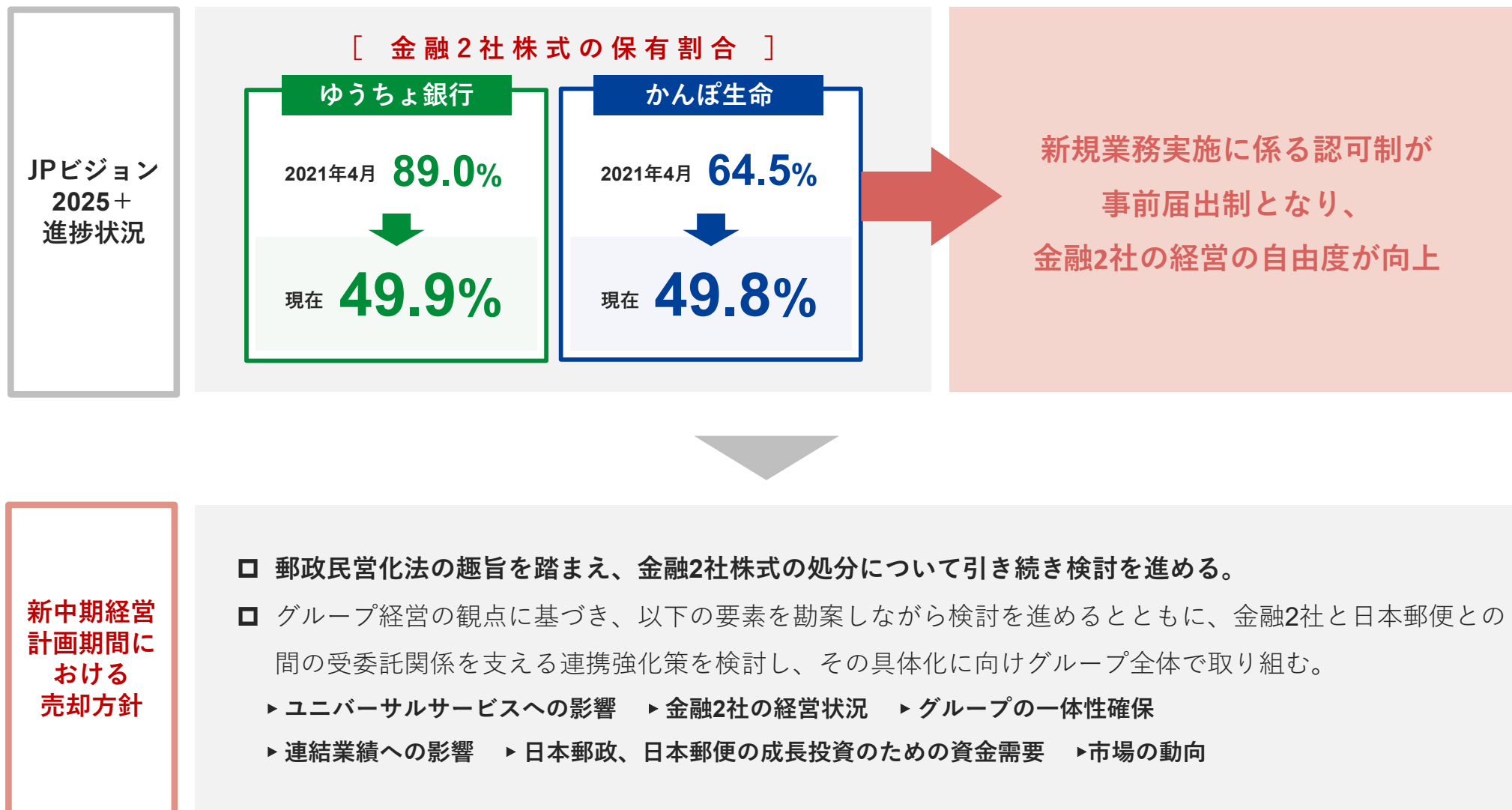
（参考）金融2社の主な投資計画※

ゆうちょ銀行 （銀行業）	5,000億円	・AIへの投資を含む戦略的なIT投資（1,250億円程度） ・基幹系システムの更改等、安定的な業務運営のためのIT投資（3,750億円程度）
かんぽ生命 （生命保険業）	2,400億円	・AI・デジタル活用を含むビジネス成長戦略に対する投資（900億円程度） ・システム基盤の更改等、安定的な業務運営のためのIT投資（1,500億円程度）

※ 設備投資＋経費のキャッシュフローベース

7. 資本政策⑤ 金融2社株式の売却方針

- ▶ 前中計の目標に掲げたとおり、2025年度で当社のゆうちょ銀行・かんぽ生命保険株式の保有割合は50%以下となった
- ▶ 新中期経営計画期間においても、郵政民営化法の趣旨、グループ経営の観点を踏まえ、引き続き金融2社株式処分を検討



参考

I

前中期経営計画の振り返り

II

新中期経営計画の全体像

III

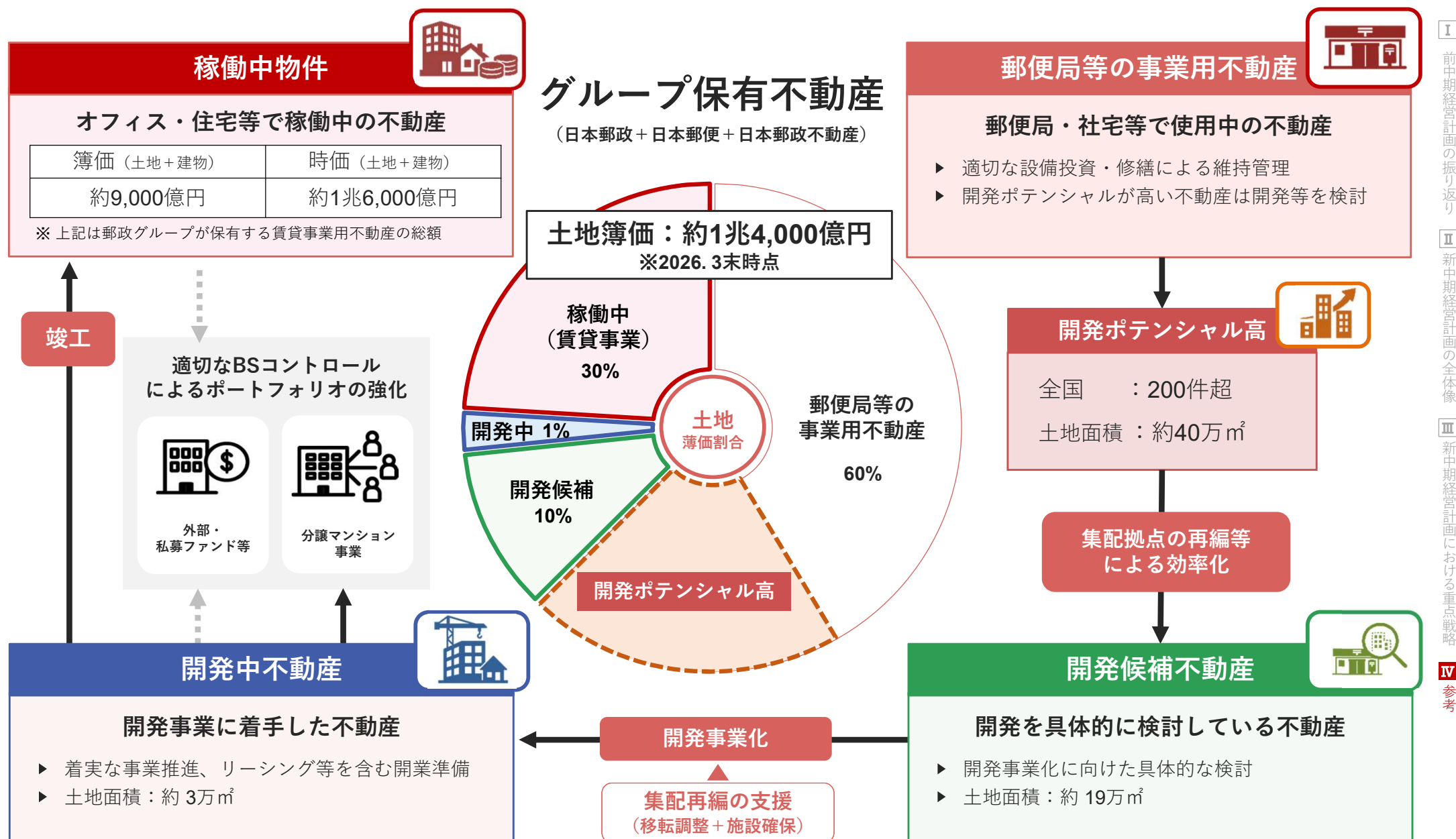
新中期経営計画における重点戦略

IV

参考

参考1 グループ保有不動産の更なる開発事業化（CRE戦略の推進）

- ▶ グループ保有不動産（郵便局・社宅等）の開発事業化を強力に推進し、ポテンシャルの顕在化を図る



参考2 開発中・開発候補不動産リスト

開発中不動産

	名称	グループ保有 不動産	所在地	土地面積 (㎡)	延床面積 (㎡)	主な用途	規模	竣工・取得 予定
1	ザ・ランドマーク名古屋栄		愛知県名古屋市	4,800	109,700	オフィス、ホテル、商業施設等	地上41階・地下4階	2026年
2	旧高見寮（プラウド池下高見）	✓	愛知県名古屋市	2,100	4,600	住宅（分譲）	地上7階	2026年
3	旧大倉山社宅（パークホームズ大倉山ザ・テラス）	✓	神奈川県横浜市	2,300	6,900	住宅（分譲）	地上7階	2026年
4	JR九州敷地（MJR鹿児島中央駅前ザ・ガーデン）		鹿児島県鹿児島市	2,900	15,100	住宅（分譲）	地上14階	2026年
5	旧九州支社 鹿児島事務所（MJR鹿児島中央駅前ザ・レジデンス）	✓	鹿児島県鹿児島市	5,000	28,100	住宅（分譲）	地上14階	2027年
6	尼崎物流計画		兵庫県尼崎市	16,700	35,800	物流	地上4階	2026年度
7	南船橋物流計画		千葉県習志野市	38,100	102,700	物流	地上5階	2026年度
8	大阪市西区川口一丁目計画		大阪府大阪市	1,600	9,100	住宅（賃貸）	地上13階・地下1階	2026年度
9	旧メルパルク京都	✓	京都府京都市	2,200	14,000	オフィス（リノベーション）	地上9階・地下2階	2027年度
10	旧中京御池社宅	✓	京都府京都市	700	5,500	住宅（分譲）	地上11階	2027年度
11	旧天王寺上汐社宅	✓	大阪府大阪市	400	2,200	住宅（分譲）	地上13階	2027年度
12	旧天王寺六万休社宅	✓	大阪府大阪市	1,300	7,600	住宅（分譲）	地上24階	2028年度
13	大田区蒲田三丁目計画		東京都大田区	800	3,600	住宅（賃貸）	地上14階	2028年度
14	Osaka Sakurajima Resort計画		大阪府大阪市	17,200	100,400	ホテル	地上14階・地下1階	2028年度
15	旧白金社宅（白金一丁目西部中地区市街地再開発事業）	✓	東京都港区	12,200	99,000	住宅（賃貸/分譲）等	地上39階	2029年度
16	大阪市天王寺区計画	✓	大阪府大阪市	1,200	検討中	住宅（分譲）	検討中	2030年度

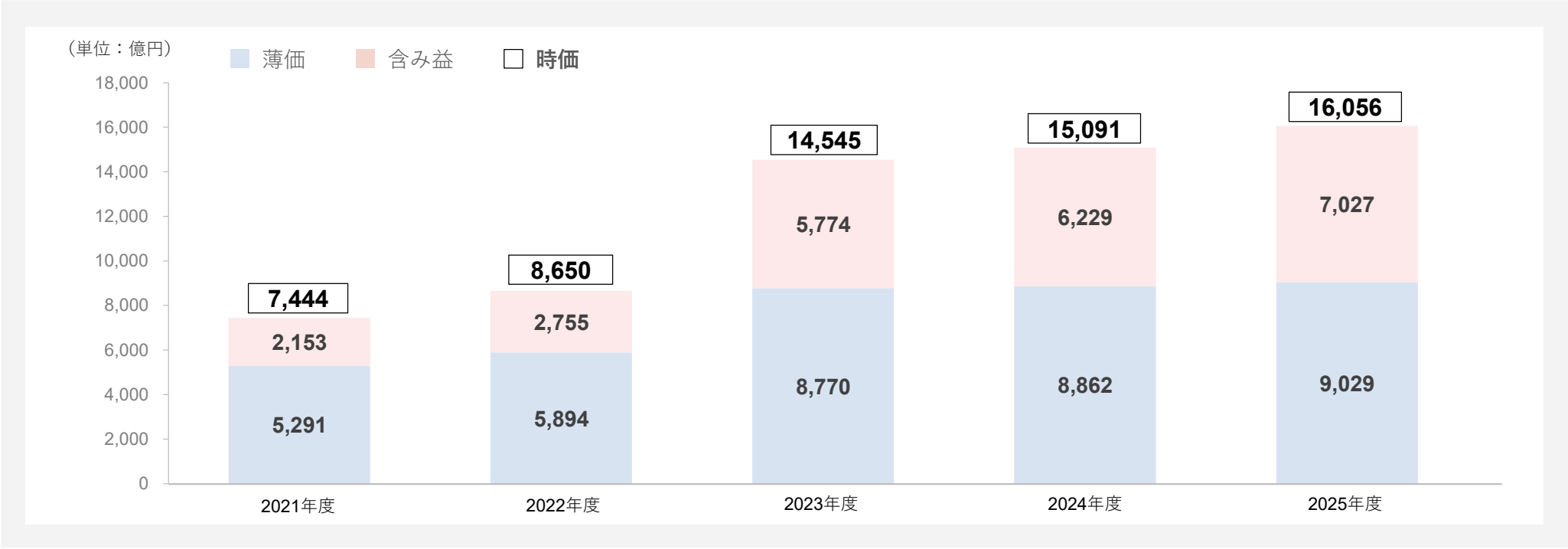
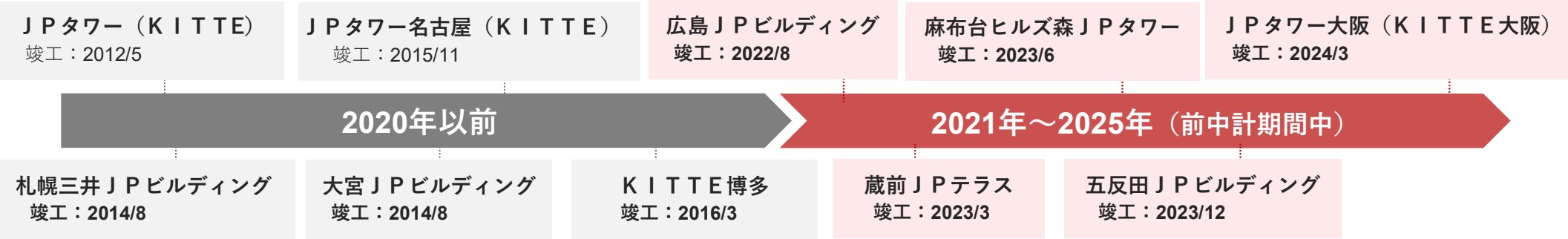
※ PJ全体の情報を記載しており、他社持分を含む。

主な開発候補不動産

	名称	グループ保有 不動産	所在地	土地面積 (㎡)	現状 (2026.5時点)
1	九段局（九段南一丁目地区市街地再開発事業）	✓	東京都千代田区	1,300	使用中
2	麹町局	✓	東京都千代田区	2,400	使用中
3	旧九段北社宅	✓	東京都千代田区	2,800	退去済
4	日本橋局（日本橋一丁目東地区市街地再開発事業）	✓	東京都中央区	2,900	仮移転済
5	銀座局	✓	東京都中央区	12,700	使用中
6	京橋局	✓	東京都中央区	2,500	使用中
7	汐留用地	✓	東京都港区	1,400	暫定活用中
8	外苑前局	✓	東京都港区	400	使用中
9	旧メルパルク東京	✓	東京都港区	7,500	暫定活用中
10	赤坂局	✓	東京都港区	2,700	使用中
11	芝局	✓	東京都港区	2,100	使用中
12	高輪局	✓	東京都港区	3,900	使用中
13	旧高輪三丁目社宅	✓	東京都港区	1,500	退去済
14	旧新宿二十騎町社宅	✓	東京都新宿区	1,100	退去済
15	旧中落合社宅	✓	東京都新宿区	3,000	退去済
16	中野局	✓	東京都中野区	6,500	使用中

	名称	グループ保有 不動産	所在地	土地面積 (㎡)	現状 (2026.5時点)
17	旧北海道郵政研修センター	✓	北海道札幌市	14,900	解体済
18	横浜中央局（(仮称)横浜駅みなみ東口地区市街地再開発事業）	✓	神奈川県横浜市	6,400	使用中
19	旧メルパルク横浜	✓	神奈川県横浜市	3,400	暫定活用中
20	京都中央局	✓	京都府京都市	7,500	使用中
21	旧メルパルク大阪	✓	大阪府大阪市	6,800	暫定活用中
22	神戸用地	✓	兵庫県神戸市	2,500	暫定活用中
23	福岡中央局	✓	福岡県福岡市	4,700	使用中
24	長崎中央局	✓	長崎県長崎市	3,000	使用中

参考3 郵政グループが保有する賃貸事業用不動産の時価



主な取得・開発物件

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
- JP noie 早稲田 - JP noie 小石川富坂 - ソナーレ浜田山	- 広島JPビルディング - 蔵前JPテラス - JP noie 亀戸	- JPタワー大阪 (KITTE大阪) - 麻布台ヒルズ森JPタワー - 五反田JPビルディング	- JP noie 等々力 - JP noie 横浜平沼 - ウェルケアガーデン馬事公苑	- JP noie 西蒲田 - JP noie 天神南 - JP noie 上町台龍造寺

参考4 ゆうIDを用いたグループ体系的なサービスの提供

- ▶ ゆうIDを軸としてお客さまの人生に寄り添うことで、ライフイベントに合わせたサポート等をグループ全体で提供
- ▶ ゆうIDやポイント等でグループ外との連携を進め、お客さまの利便性とお得さを拡大



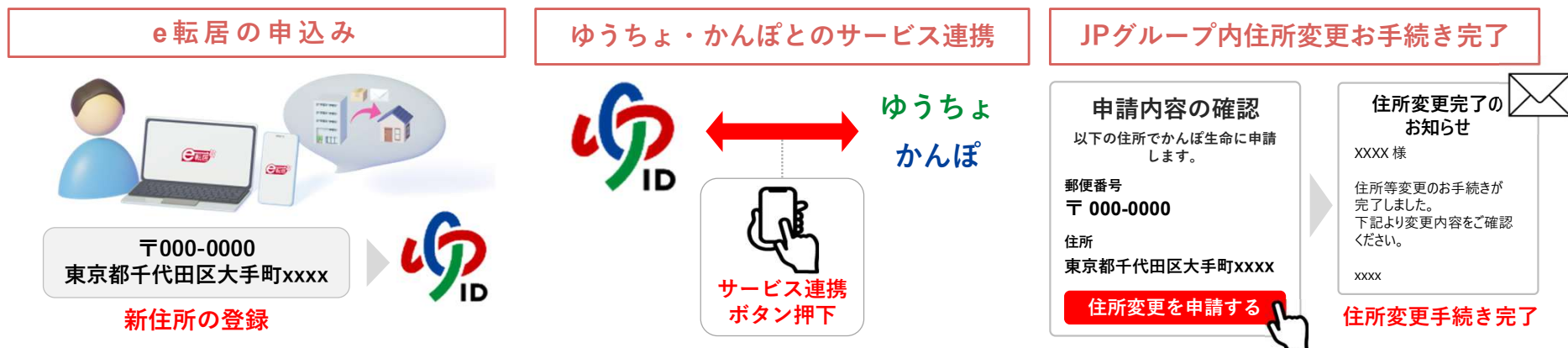
2028年度時点の目標値

ゆうID(現状1,850万→28年度2,800万)、ゆうゆうポイントID(現状600万→28年度1,000万)、郵便局アプリDL数(現状1,000万→28年度2,000万)

参考5 ゆうIDを用いたお手続きのワンストップサービス

- ▶ 現状、事業ごとに複数回必要な住所変更等のお手続きを、ワンストップ化することでお客様の体験価値の向上を目指す
- ▶ 将来的にはゆうIDマイページ等をハブとして、グループ各社の各種手続きを包括的に提供

JPグループ内住所変更等手続きの簡素化



お手続き

- ゆうIDを利用してe転居申込み
- e転居申込み後、ゆうIDの住所を自動更新

- ゆうIDとかんぽマイページ・ゆうちょ通帳アプリ等をサービス連携
※サービス連携ボタンを押下
- 一度の連携で都度の登録は不要

- ゆうIDに連携された新住所をかんぽ生命やゆうちょ銀行に申請することで、各社の住所変更手続きが完了
※申請後、新住所の本人確認書類の追加登録が必要になる場合がございます

お客さま価値

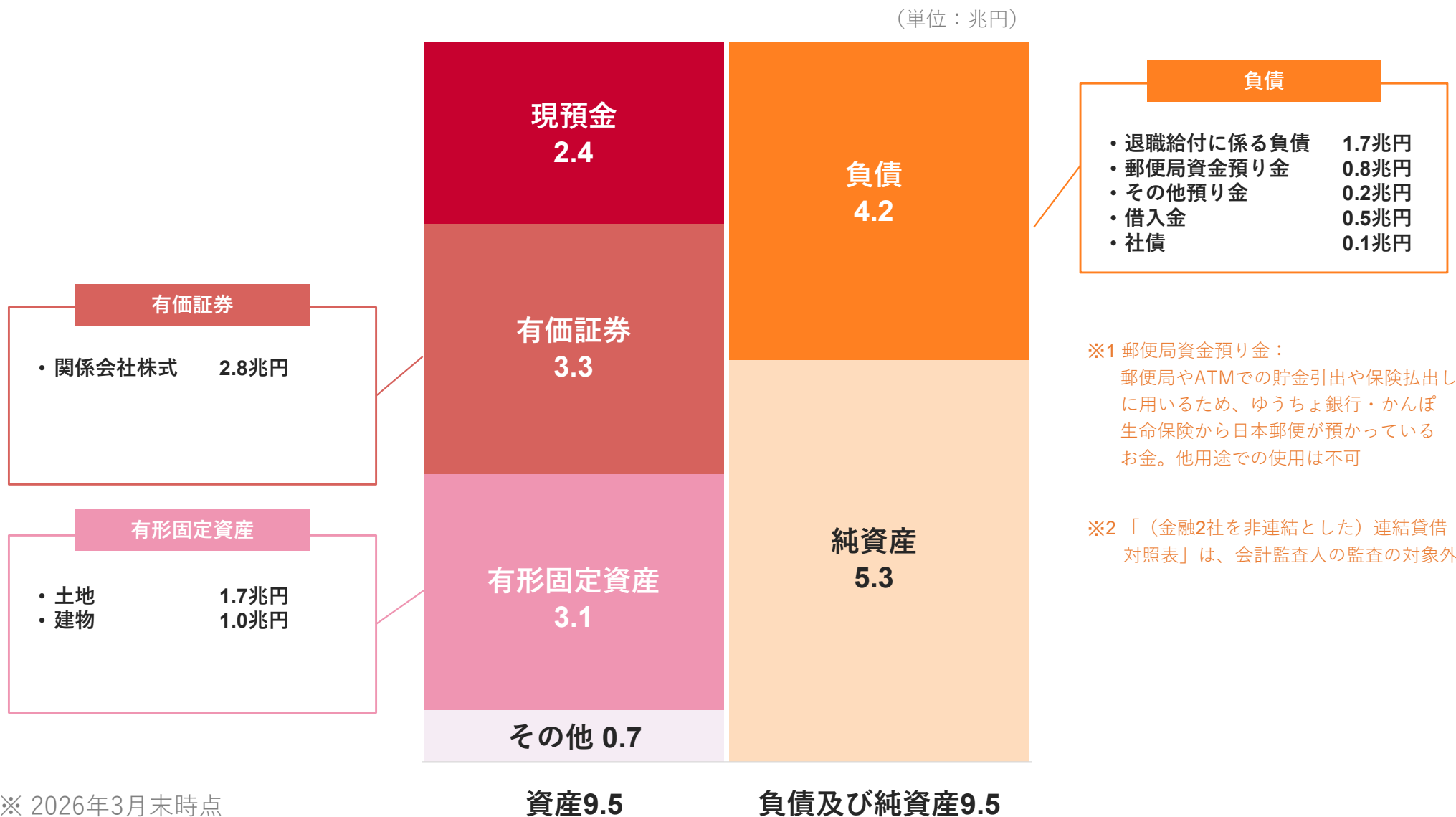
- いつでもどこでも申込みができる
- 旧住所あての郵便物を、1年間無料で新住所宛に転送できる

- ゆうIDとかんぽマイページやゆうちょ通帳アプリを連携することで、グループ全体のサービスご利用でゆうゆうポイントが貯まる

- 住所変更書類の記入(登録)や、窓口での手続きなど、面倒な住所変更のお手続きが不要に

参考6（金融2社を非連結とした）連結貸借対照表

▶ ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険（それらの子会社含む）を非連結とした場合の連結貸借対照表は以下の通り



参考7 (金融セグメントを除く) 各セグメントの資本収益性

- ▶ グループ全体のROE向上のため、各セグメントの資本効率性の向上が重要
- ▶ 各セグメントの事業特性や現金の効率的な活用に注力すべきこと等を踏まえ、金融2社を除く各セグメントに対してROAによる管理を推進

資本収益性

(単位：億円)

	郵便・物流	郵便局窓口	不動産	国際物流
① セグメント総資産 ※1	21,613	19,386	11,753	4,250
② セグメント営業利益 ※2	△118	69	239	138
③ ROA (②／①)	—	0.4%	2.0%	3.3%

※1 (2025年3月末時点のセグメント総資産 + 2026年3月末時点のセグメント総資産) ÷ 2

上記総資産には現預金相当分を含む

※2 2025年度のセグメント営業利益

グループ全体のROEを高めるべく、各セグメントの資本効率性の向上を推進

【本資料に関するお問合せ先】
日本郵政株式会社 I R 室
Email: irshitsu.ii@jp-holdings.jp

ディスクレーマー

本資料には、日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。

そのため、実際の業績等は、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大きく異なる可能性があることにご留意ください。

本資料は、当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。

また、本資料は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。