

2026年3月期 中間決算説明会資料

2025年11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

8

エグゼクティブサマリー

2026年3月期 中間決算の概要(連結業績サマリー)

- 経常収益は5兆6,824億円、前中間期比1,704億円の増収
- 経常利益は5,216億円、前中間期比582億円の増益
- 親会社株主に帰属する中間純利益は1,425億円、前中間期比30億円の増益

■ 2026年3月期 第2四半期（中間期）経営成績 及び 2026年3月期 通期業績予想 (億円)

	2025/3期 中間	2026/3期 中間	前中間期比	通期業績予想 2026/3/31 注2	中間進捗率
経常収益	55,119	56,824	+ 1,704 (+ 3.1%)	112,600	50.5%
経常利益	4,633	5,216	+ 582 (+ 12.6%)	10,200	51.1%
親会社株主に帰属する 中間純利益 (注1)	1,394	1,425	+ 30 (+ 2.2%)	3,800	37.5%

注1：次ページ以降の「中間純利益」は「親会社株主に帰属する中間純利益」。

注2：通期業績予想の数値は、2025年5月公表数値。

非支配株主持分を含む 中間純利益 (注3)	2,624	3,265	+ 640 (+ 24.4%)
--------------------------	-------	-------	--------------------

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 中間決算の概要(業績予想の修正)

- 生命保険業セグメントは、運用環境が好転したことによる資産運用収益の増加や事業費の減少を見込む。
- 郵便・物流事業セグメントは、当初想定していた荷物収益の成長が低調に推移したことに加え、点呼業務不備事案に係る行政処分による収益及び費用面の影響等を見込む。
- こうした状況等を踏まえ、2025年5月15日に公表した通期業績予想を下表のとおり修正する。

(億円)						
			前回発表予想	今回修正予想	増減額	増減率
日本郵政グループ		経常利益	10,200	9,600	△ 600	△ 5.9%
		当期純利益	3,800	3,200	△ 600	△ 15.8%
セグメント別	郵便・物流事業セグメント	営業損益	290	△ 240	△ 530	—
	郵便局窓口事業セグメント	営業利益	40	40	—	—
	国際物流事業セグメント	営業利益	130	130	—	—
	不動産事業セグメント	営業利益	180	180	—	—
	銀行業セグメント (ゆうちょ銀行)	経常利益	6,800	6,800	—	—
		当期純利益	4,700	4,700	—	—
	生命保険業セグメント (かんぽ生命)	経常利益	2,400	2,600	+ 200	+ 8.3%
		当期純利益	1,360	1,590	+ 230 (+ 115) ^{注3}	+ 16.9%

(参考) 日本郵便 2026年3月期通期業績予想 営業利益：40億円(△ 530億円)、経常利益：10億円(△ 520億円)、当期純利益：10億円(△ 450億円)
※()内の値は2025年5月15日公表の業績予想からの増減を示す。
※日本郵政グループの2026年3月期の修正後の通期業績予想には、Aflac Incorporated に係る持分法投資利益について、当初の通期業績予想において算入していた見通し510億円から160億円減少することを見込んでいます。なお、当初の通期業績予想及び修正後の通期業績予想はいずれも当社が独自に算出したものであり、当初の通期業績予想からの減少も含め同社の確認を得たものではなく、また同社の通期業績予想を示し又はこれを示唆するものではない。
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：日本郵政グループの当期純利益は、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：日本郵政グループの2026年3月期の修正後の通期業績予想は、かんぽ生命の当期純利益増加額230億円に持分比率を乗じた115億円の増加を見込んだ値。

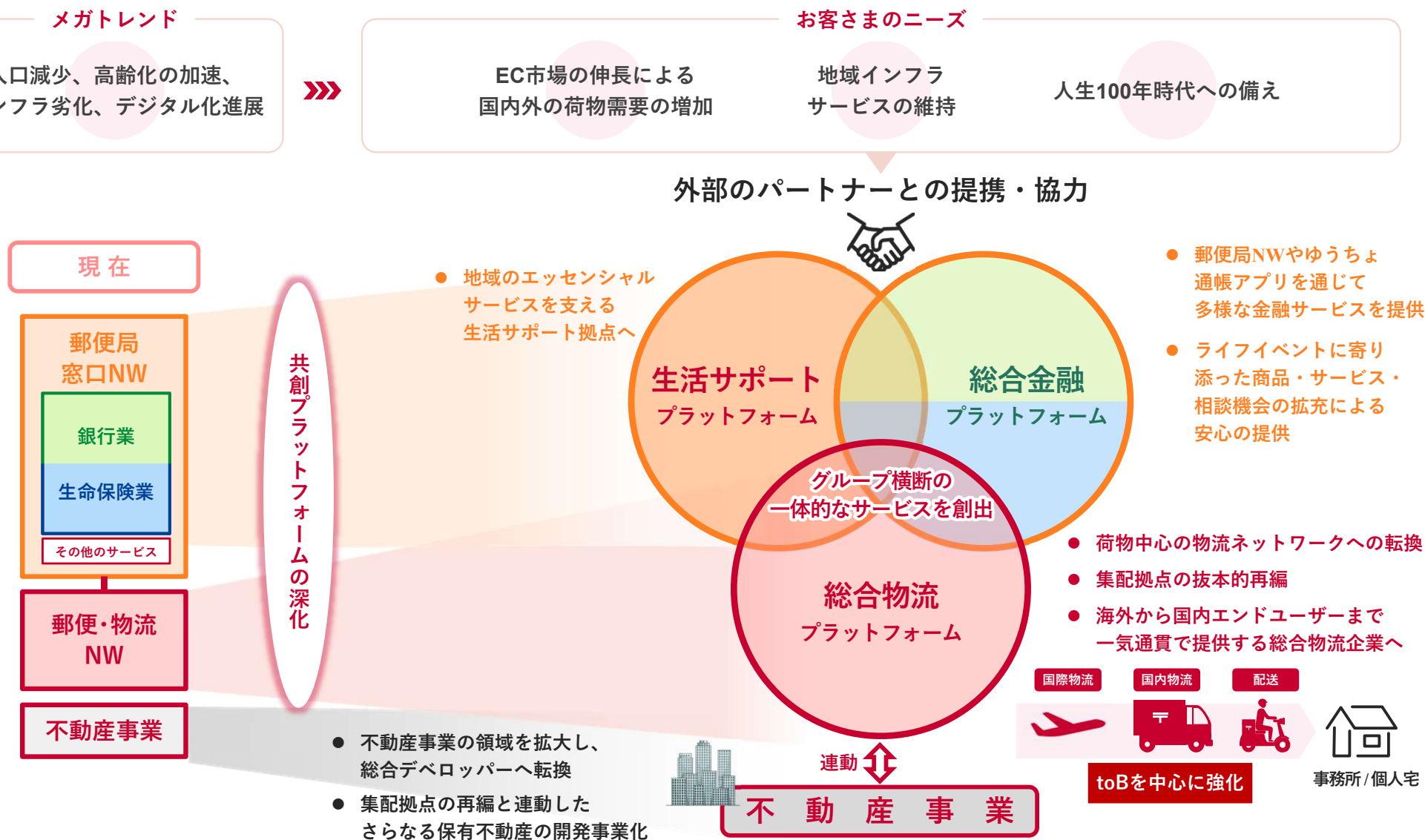
● 配当予想は修正せず、中間配当は1株当たり25円とする。

1株当たり配当	中間配当	期末配当
50円	25円	25円

※ 日本郵政株式会社法第11条に基づき、日本郵政の剰余金の配当その他の剰余金の処分（損失の処理を除く。）については、総務大臣の認可を受けなければその効力を生じない。

3. 環境変化を踏まえグループとして長期的に目指す姿

- ▶ 環境変化を踏まえ、3つのプラットフォーム機能を強化することに加え、不動産事業及び各プラットフォームの横断的サービスの提供を通じて、「日本郵政グループ」としてのさらなる魅力・価値を創出。



4. 次期中計3年間の主要戦略 ①（郵便局ネットワーク）

▶ 以下の戦略の柱により、郵便局ネットワークによる共創プラットフォームの深化に取り組む。

① toB・toCの物流を一体で運営できる総合物流企業へ（参考3）

- ホールセールにも対応する総合物流企業向け、**コントラクト事業等の toB へ事業領域を拡大**
- M&A（例：トナミHD㈱）や資本業務提携（例：ロジスティードHD㈱）等を活用しながら、ラストワンマイルを含めてシナジーを発揮し、**一気通貫での物流サプライチェーン網を確立**
- 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、事業セグメントを見直し

② ラストワンマイル機能の強化・効率化（参考4）

- 差出・受取利便性の抜本的改善によるサービス品質の向上、顧客価値向上に向けた柔軟な価格体系の構築
- **集配拠点の集約等による集配ネットワーク効率化**及びそれと連動した既存郵便局の不動産事業への転用加速
- 省力化のための投資拡大及びその管理、要員配置の最適化等による**徹底したコスト削減**（社長をトップとした組織を設置）

③ 不動産事業における事業領域の拡大（参考5）

- スtockビジネス中心からフロービジネス（分譲・回転型）にも事業領域を拡大すべく組織・人的基盤を強化し、**ストックとフローを両輪とする総合デベロッパーへの転換を図り、将来的に業界トップ10入りを目指す**
- 保有不動産の開発事業化やグループ外からの用地仕入れによる継続的な事業の実施

④ 郵便局を地域の生活サポート拠点へ（参考6）

- 高齢化等を踏まえ、自治体受託事務・地域ニーズに応じた買い物・移動支援や医療などのサービスを拡大
- 地域事情に合わせ、半日休止等による**柔軟な運営体制の構築**やリモート技術・移動郵便局等の試行も活用した**機能型の郵便局ネットワーク構築**、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により、生産性向上を実現**

⑤ 多様なニーズに応える総合金融プラットフォーマーへ

- お客さま本位の金融サービス提供態勢を確立。リアル×リモート×デジタルを通じて多様なサービスを提供
- 若年層・現役世代の老後への備えニーズにも対応する**魅力ある提供価値（商品・サービス）の拡充**

1. 企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針

- ▶ 成長に向けた重点施策への取組及び投資を通じて、株主資本コストを上回る自己資本利益率（ROE）の早期実現に注力。
- ▶ 上記の経営努力の成果を踏まえ、株主還元策として、財務健全性も踏まえた安定的かつ継続的な配当及び自己株式の取得の推進に向けた新たな方針を次期中期経営計画において作成。
- ▶ これらの取組を着実に実行し、持続的な企業価値の向上と安定的な株主還元を目指す。



I

コンプライアンス・ガバナンスの強化

II

成長戦略

III

経営基盤の強化

IV

企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針

V

参考資料

参考資料

目次	2025年3月期決算の概要	9
	日本郵政グループのあゆみ	16
	日本郵政グループの体制	17
	金融2社株式売却及び売却手取金使途	18
	収益力の強化 郵便・物流事業	19
	収益力の強化 不動産事業	28
	収益力の強化 郵便局窓口事業	36
	収益力の強化 国際物流事業	41
	Aflac Inc.の持分法適用	42
	サステナビリティ・その他	43
	成長に向けた投資	44
	〔参考〕日本郵政グループの経営指標（5年分）	45
	次期中期経営計画の主要施策（骨子）	46

2026年3月期中間決算の概要(連結業績サマリー(主要子会社))

- 中間純損益は日本郵便は△92億円、ゆうちょ銀行は2,403億円、かんぽ生命は938億円
- 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 第2四半期（中間期）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	17,816	13,981	28,797
前中間期比	+ 1,366 (+ 8.3%)	+ 1,430 (+ 11.3%)	△ 636 (△ 2.2%)
経常利益	△ 85	3,540	1,838
前中間期比	+ 565 (－)	+ 326 (+ 10.1%)	+ 169 (+ 10.2%)
中間純損益	△ 92	2,403	938
前中間期比	+ 590 (－)	+ 175 (+ 7.8%)	+ 309 (+ 49.3%)

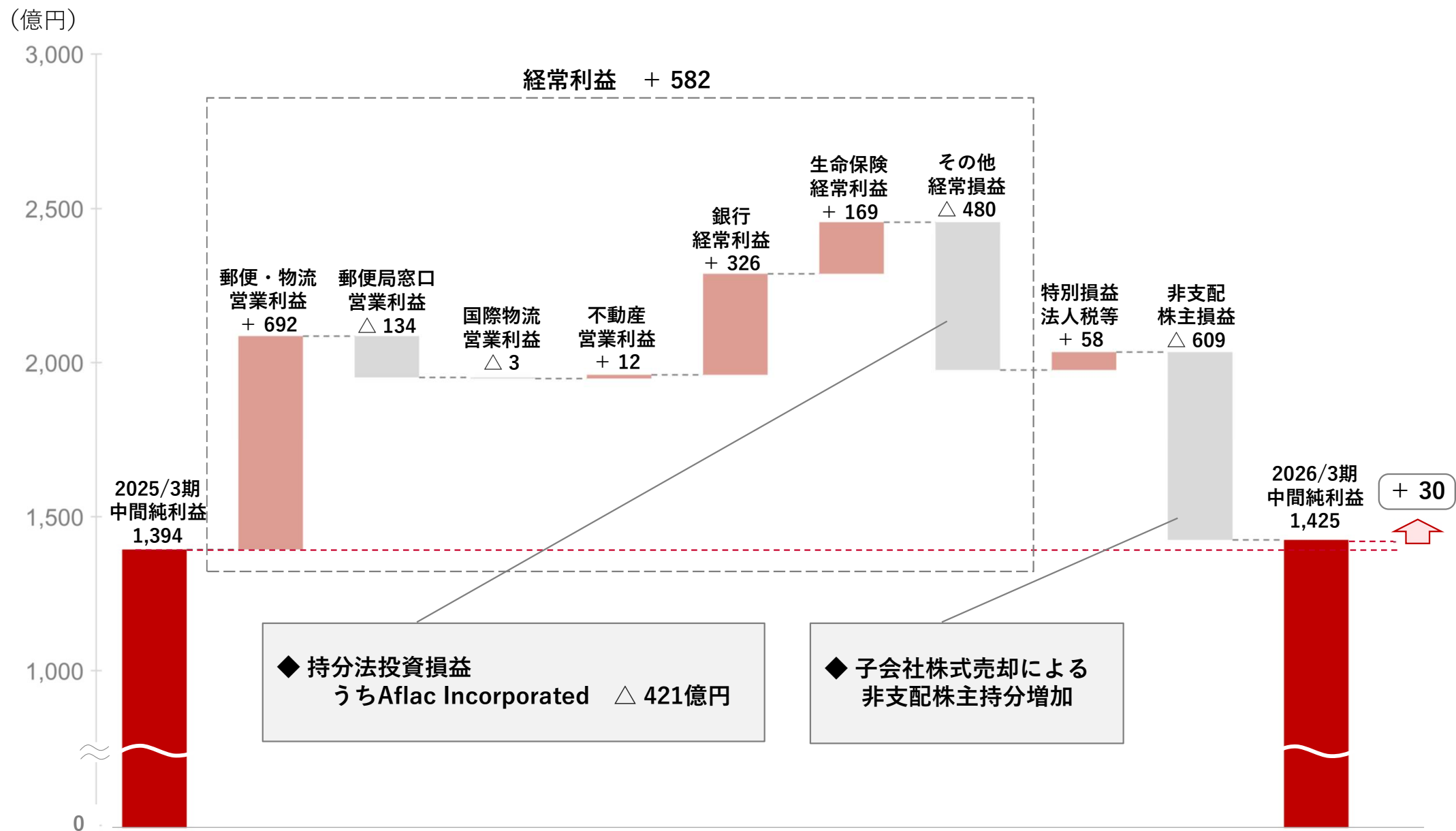
■ 2026年3月期 通期業績予想（2025年5月公表）

(億円)

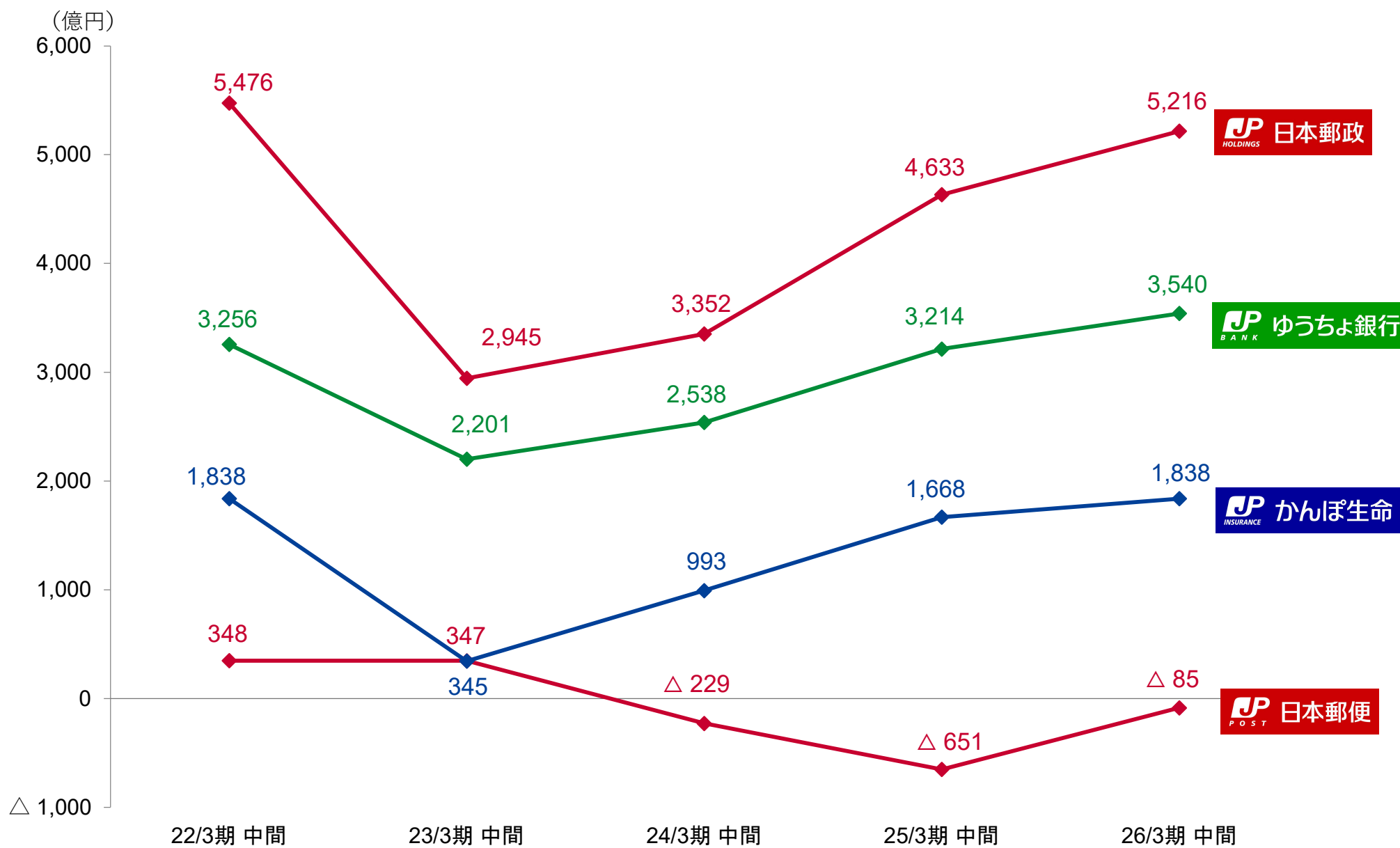
	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命
経常利益	530	6,800	2,400
(中間進捗率)	(－)	(52.0%)	(76.6%)
当期純利益	460	4,700	1,360
(中間進捗率)	(－)	(51.1%)	(69.0%)

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、「中間純損益」「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する中間純損益」及び「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値。

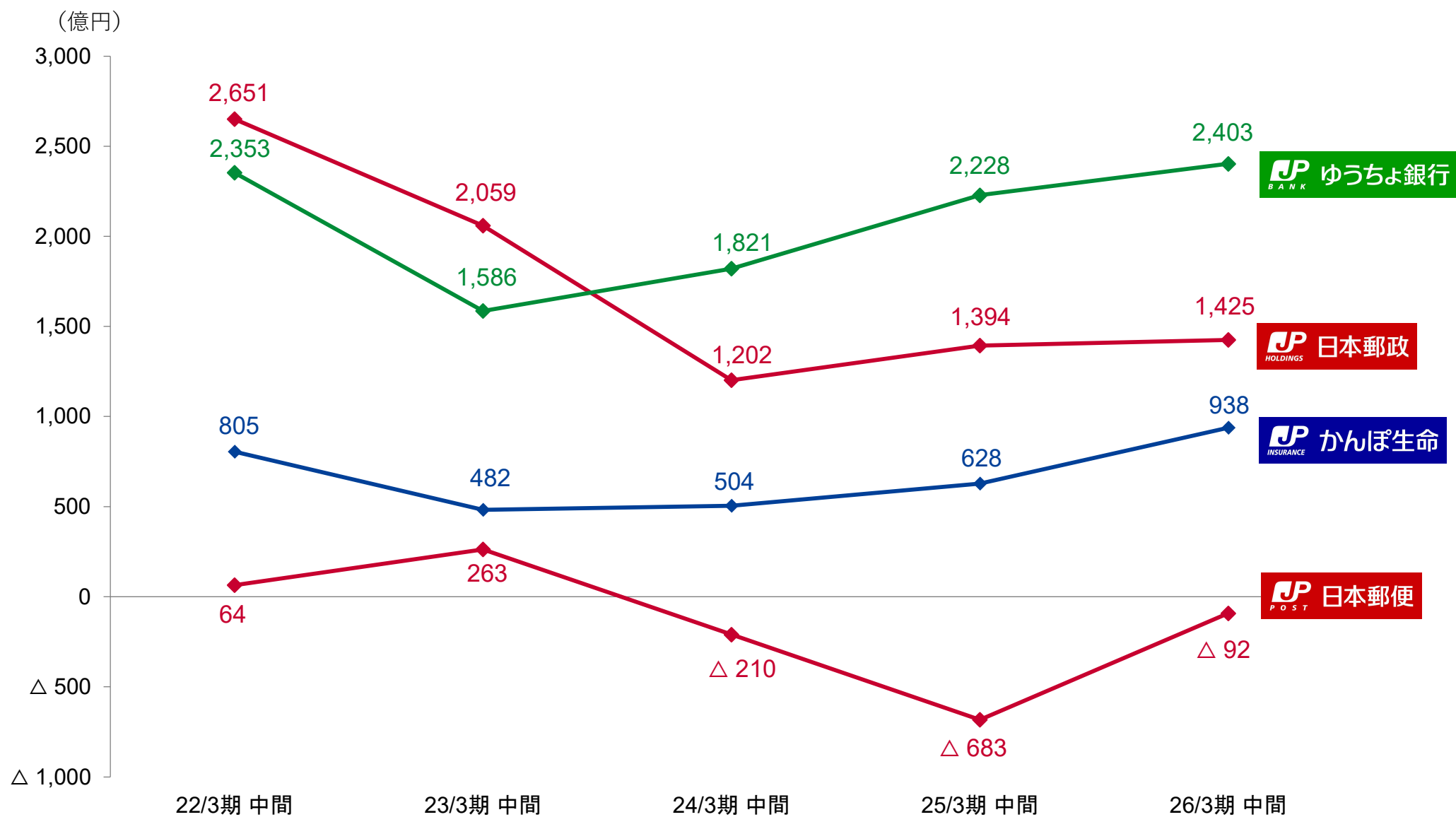
2026年3月期中間決算の概要(中間純利益の増減要因)



2026年3月期中間決算の概要(経常損益の推移)



2026年3月期中間決算の概要(中間純損益の推移)



2026年3月期中間決算の概要(セグメント別業績関連)

(億円)

		2025/3期 中間	2026/3期 中間	前中間期比
郵便・物流事業セグメント	営業損益	△ 947	△ 255	+ 692
	経常収益	9,413	11,199	+ 1,785
	経常損益	△ 932	△ 244	+ 688
郵便局窓口事業セグメント	営業利益	217	82	△ 134
	経常収益	5,091	5,074	△ 16
	経常利益	222	87	△ 134
国際物流事業セグメント	営業損益(EBIT)	45	42	△ 3
	経常収益	2,655	2,322	△ 332
	経常損益	4	△ 2	△ 6
不動産事業セグメント	営業利益	101	113	+ 12
	経常収益	463	424	△ 38
	経常利益	93	96	+ 2
銀行業セグメント注1	経常収益	12,550	13,980	+ 1,430
	経常利益	3,213	3,539	+ 326
生命保険業セグメント注1	経常収益	29,434	28,803	△ 631
	経常利益	1,668	1,843	+ 175
その他注2	経常収益	2,210	1,743	△ 466
	経常利益	1,657	1,145	△ 511
セグメント間取引の消去・調整額注3	経常収益	△ 6,700	△ 6,725	△ 25
	経常利益	△ 1,293	△ 1,250	+ 42
連結	経常収益	55,119	56,824	+ 1,704
	経常利益	4,633	5,216	+ 582

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(2025/3期中間 1,224億円、2026/3中間 1,144億円)及び持分法投資利益(2025/3期中間 453億円、2026/3期中間 31億円)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中間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月期中間決算の概要(セグメント業績関連)

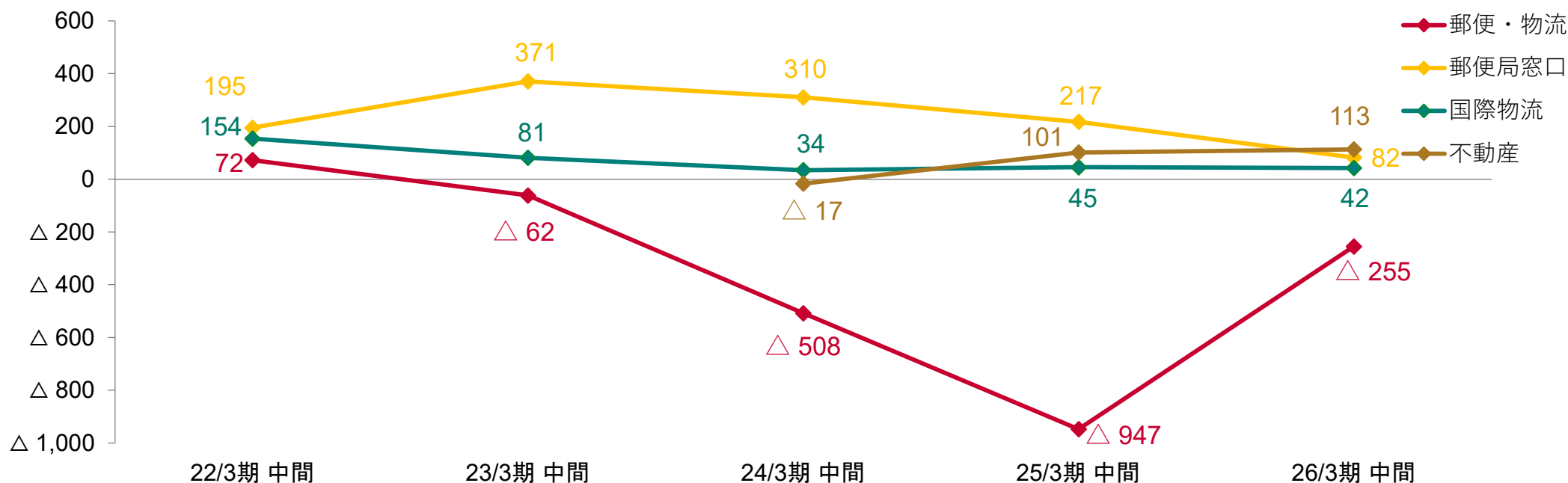
【2026年3月期 通期業績予想の進捗率(セグメント別)】

(億円)

2025年5月公表	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
営業利益予想	290	40	130	180
(中間進捗率)	(一)	(207.0%)	(32.6%)	(63.3%)

【営業損益の推移 (セグメント別)】

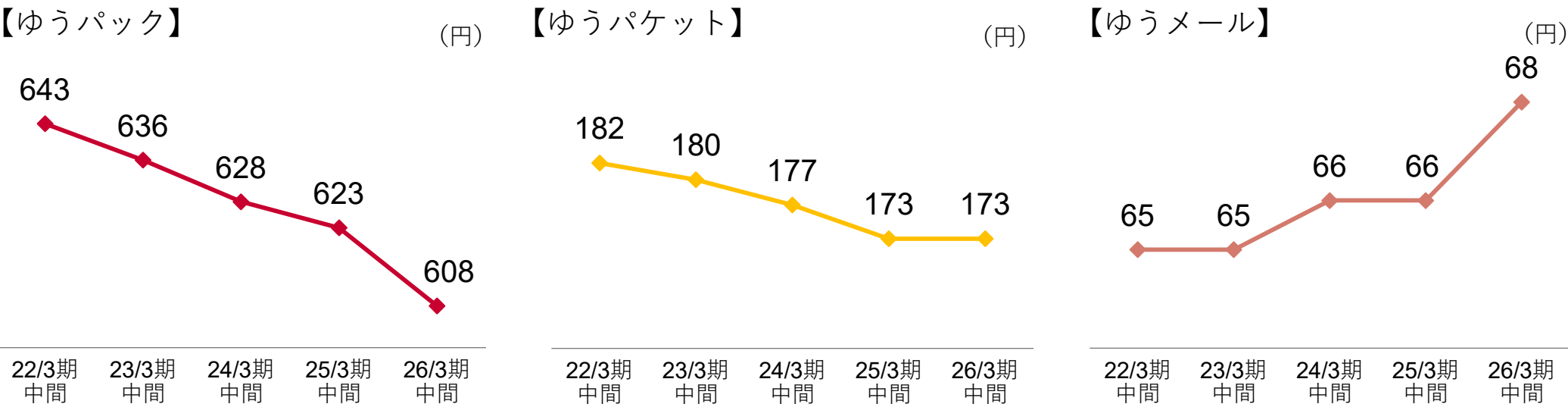
(億円)



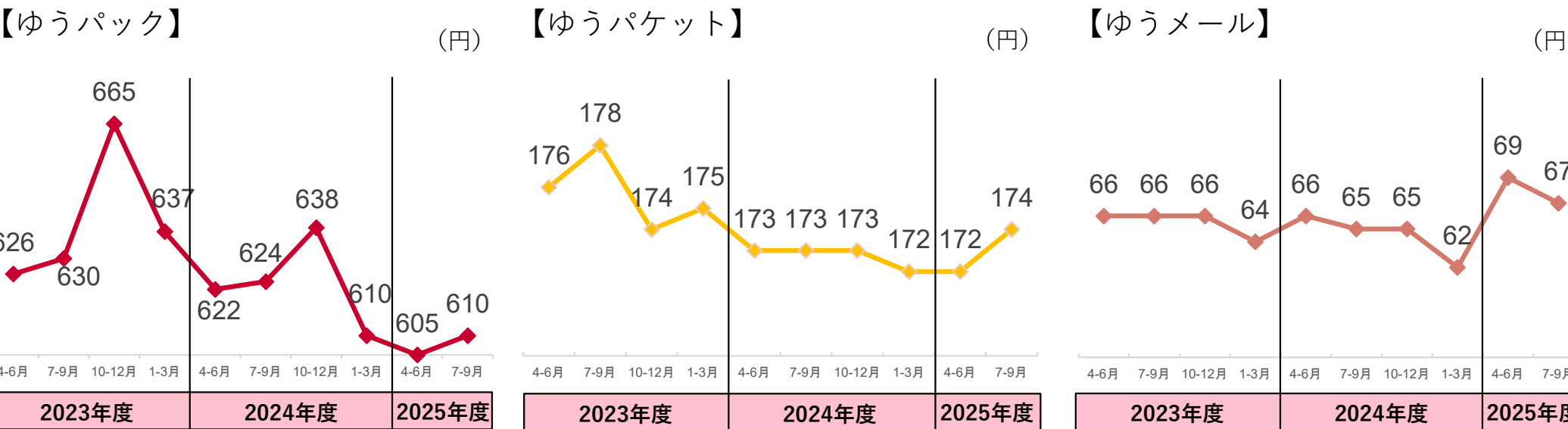
※ 国際物流事業セグメントはEBIT、銀行業セグメント・生命保険業セグメントは経常利益、その他は営業損益を記載。

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



JPタワー
（2012年5月竣工）



JPタワー名古屋
（2015年11月竣工）



蔵前JPテラス
（2023年3月竣工）

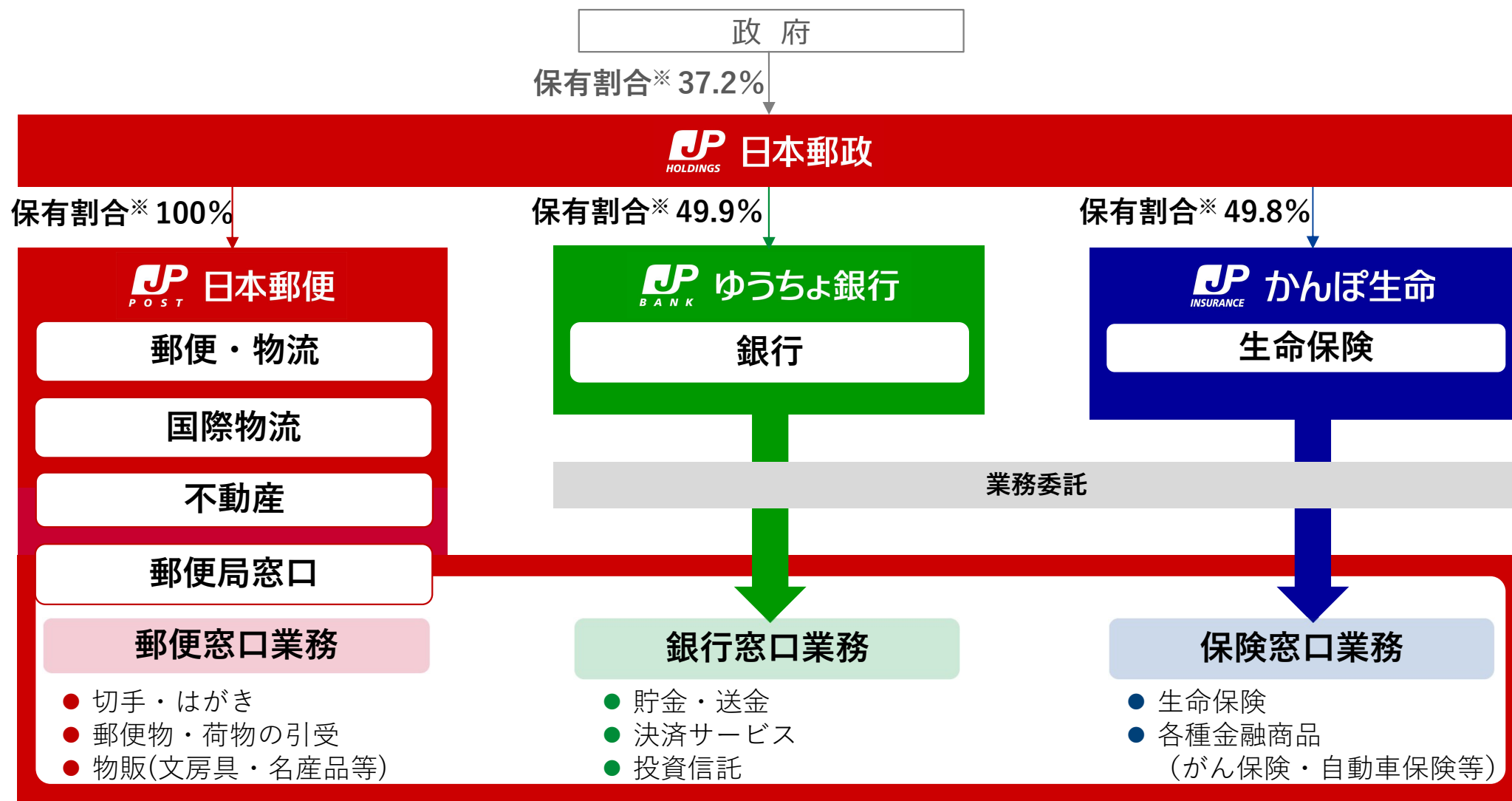


JPタワー大阪
（2024年3月竣工）

- 2017年（平成29年）
日本郵政株式第2次売込
- 2021年（令和3年）
JP ビジョン2025策定
日本郵政株式第3次売込
- 2024年（令和6年）
JP ビジョン2025+策定

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。
- 金融2社株式を2025年度までに保有割合50%以下とすることを目指し、2025年3月に完了。
(2025年9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%)



※ 保有割合（議決権）は自己株式を除外して算出した2025年9月末時点の数値

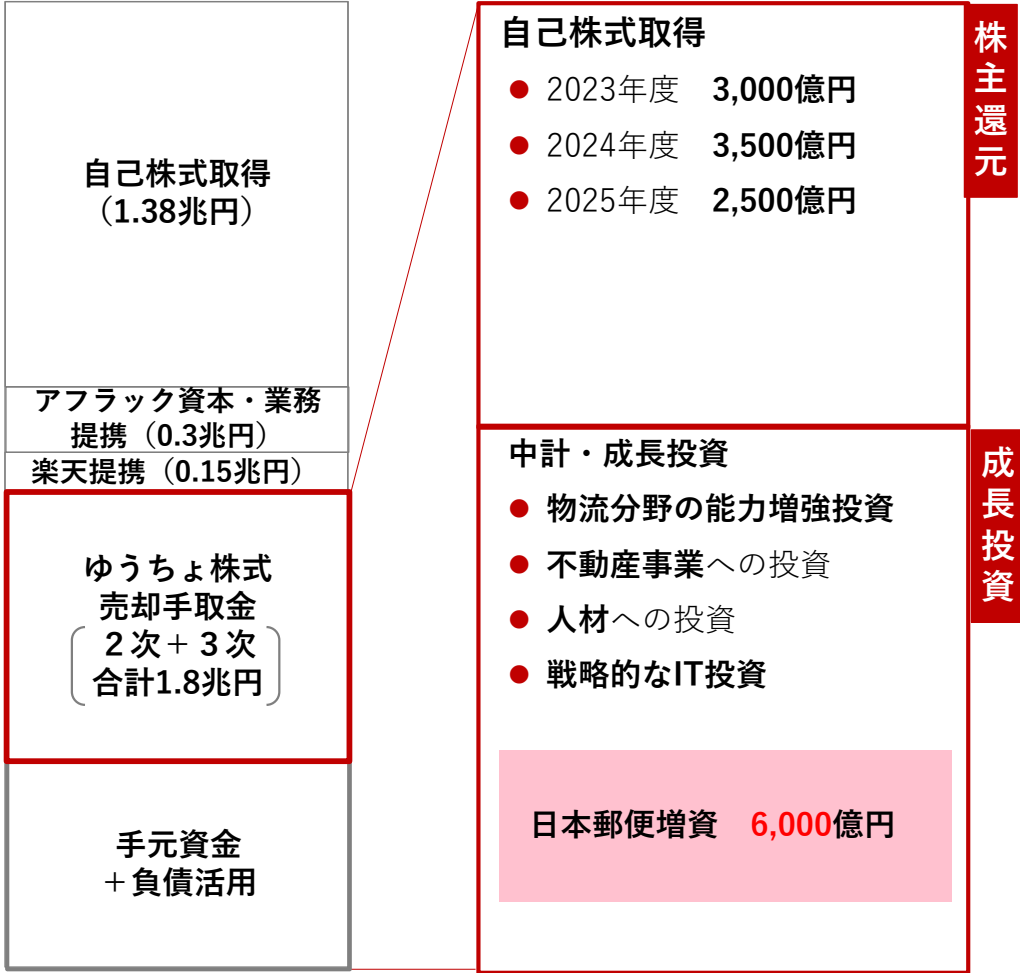
金融2社株式売却及び売却手取金使途

- 2025年度までに金融2社株式保有割合を50%以下とする「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。（2025年9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%）
- 金融2社株式売却手取金は、株主還元及び成長投資に充当。

金融2社の株式売却



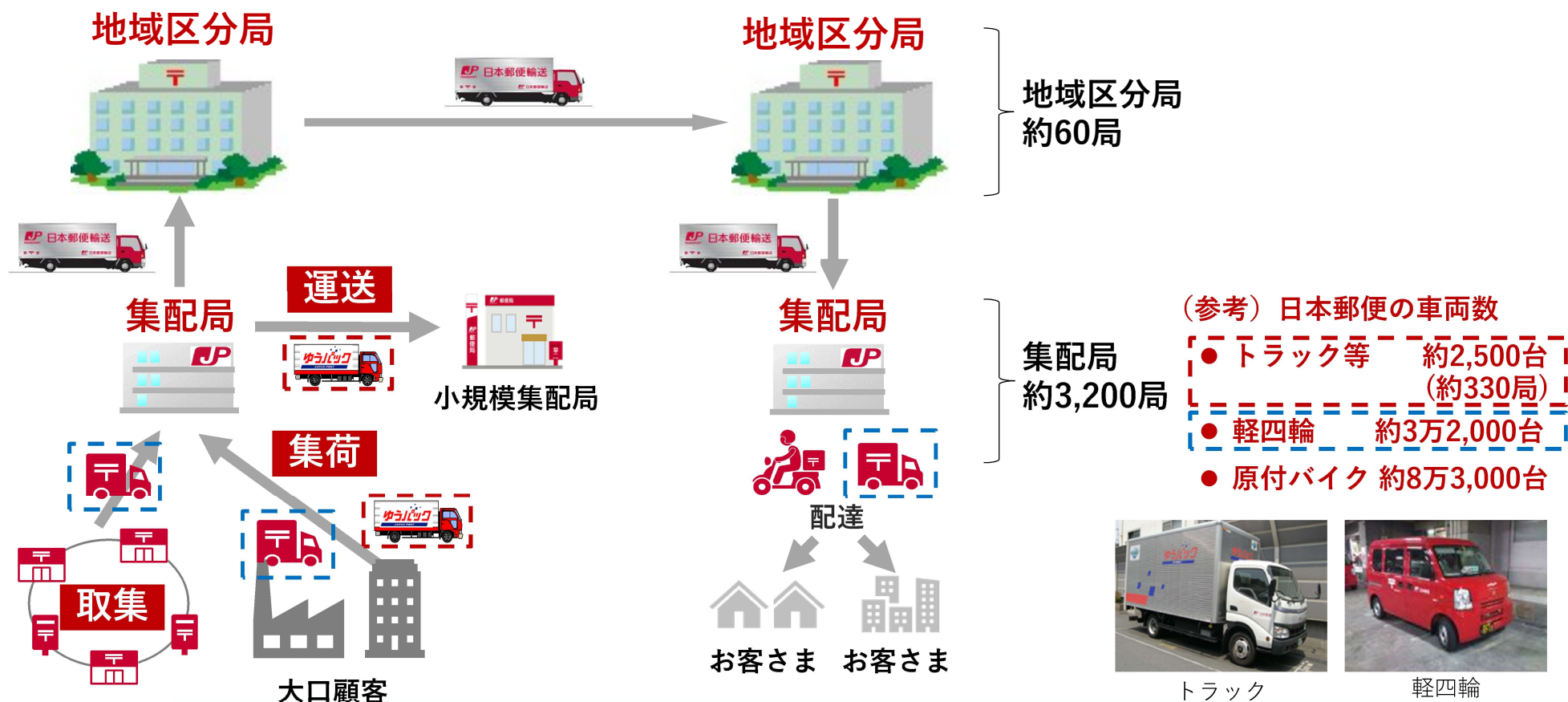
金融2社の株式売却手取金の使途



※ 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

収益力の強化 郵便・物流事業 ― 貨物軽自動車運送事業の行政処分

- 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。現在他の運送会社への委託等により対応しており、現時点で確度の高い集配運送委託費の増額は年間65億円程度を見込む。
- 2025年10月1日に、111局の郵便局に対し、貨物軽自動車運送事業の行政処分の執行が通知。処分が執行される郵便局では保有する軽四車両が処分期間中使用できなくなるため、オペレーション確保のため外部委託の増加を基本に、処分対象外の軽四車両または二輪車の活用、近隣局からの応援等に対応。今後も郵便局単位で処分が順次行われる見通し。行政処分は一部の郵便局での執行が始まったところであるため、処分の全体像及び収益への影響は精査中。

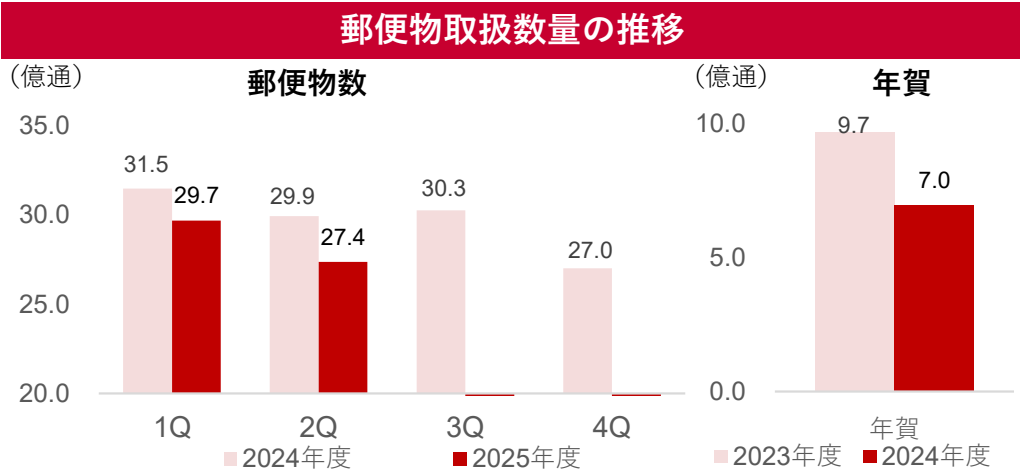
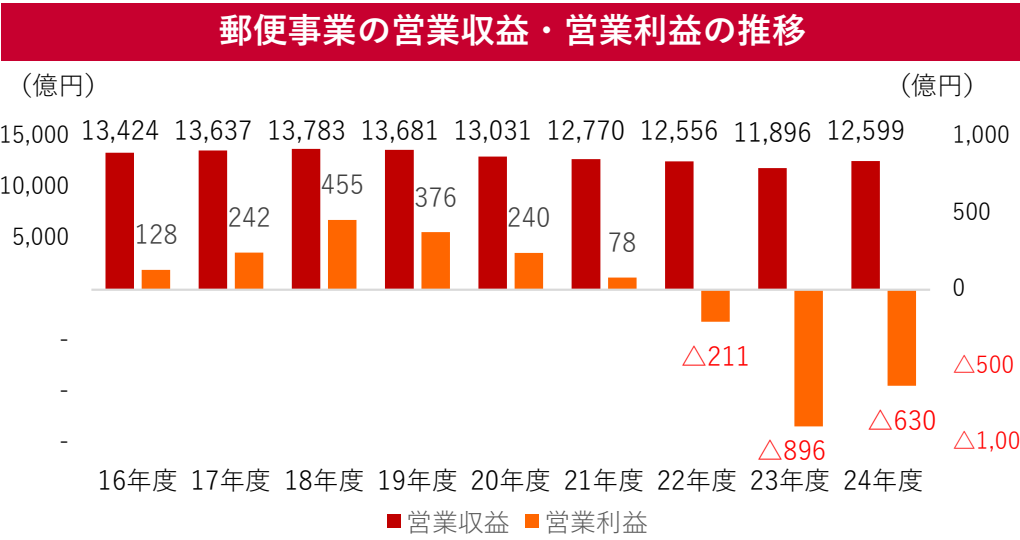


収益力の強化 郵便・物流事業 ― 郵便料金改定の内容、郵便事業の営業収益等の推移

- 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。
- 2024年度の郵便物取扱数量は、対前年度比7.5%減少。
- 2025年度における、郵便料金改定による営業利益への効果額は、1,000億円程度になる見込み。

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。)	

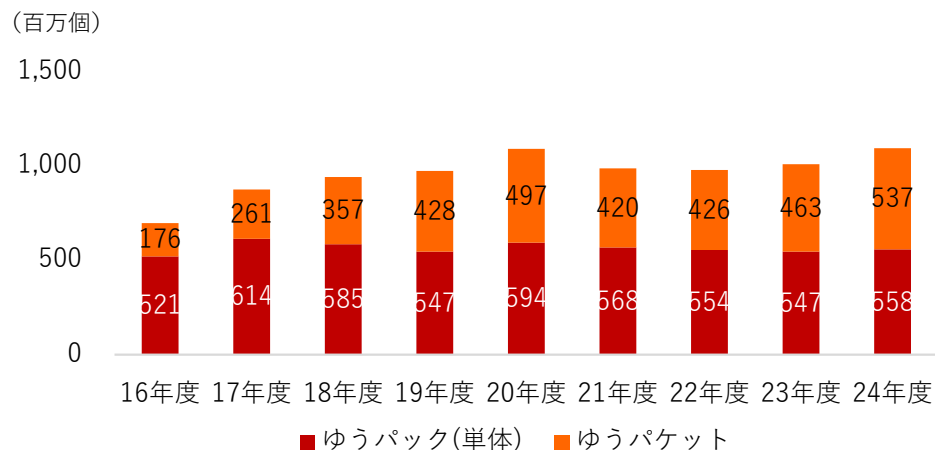
※ 2023年10月に料金改定を行った書留などの料金は据え置き。



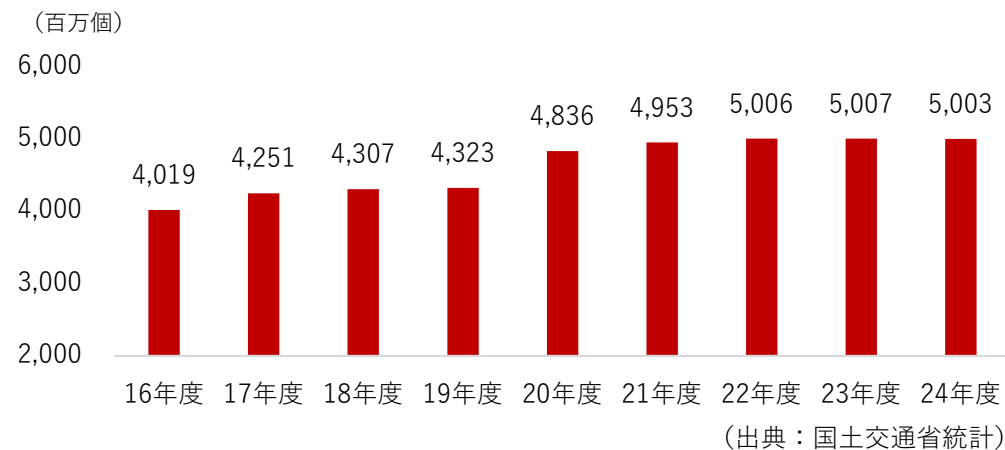
収益力の強化 郵便・物流事業 ― 物流事業の取扱数量・平均単価・営業収益・営業利益の推移

- 2024年度のゆうパック取扱個数は対前年度比2.1%増加、ゆうパケットの取扱個数は対前年度比16.1%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。

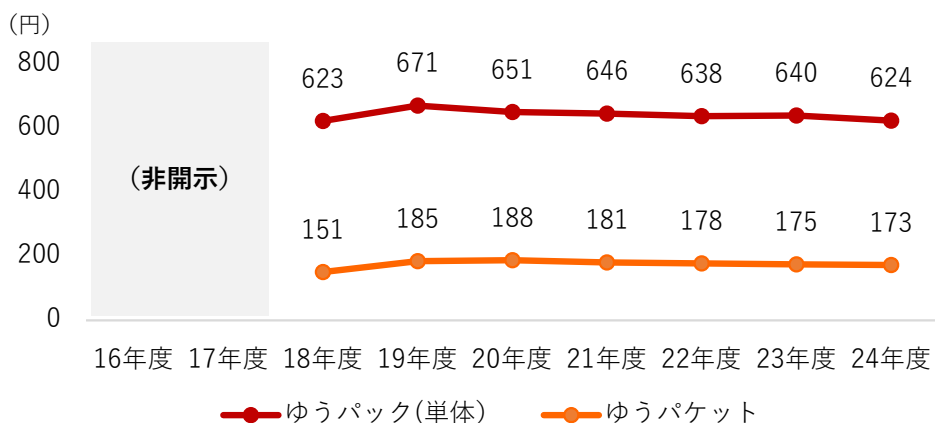
ゆうパック・ゆうパケットの取扱数量の推移



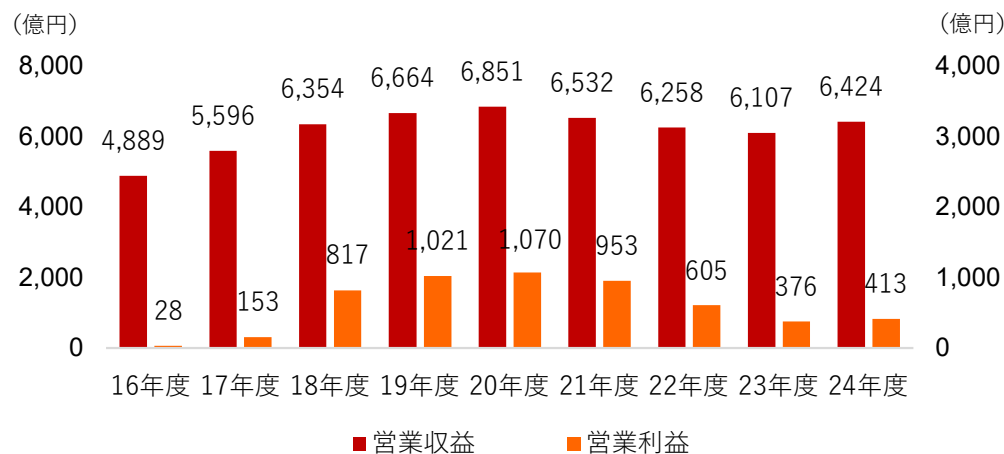
日本国内の宅配便貨物取扱個数推移



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

収益力の強化 郵便・物流事業 ― 差出・受取利便性の向上、法人営業組織の強化

- 荷物商品をよりお客さまから選んでいただけるようにするため、**差出・受取利便性の向上**に取り組み、2025年2月に**法人向け新商品**となる「ゆうパケットパフ」の提供開始を公表。
- 法人顧客の様々なニーズにこたえるべく、**本社・支社における法人営業組織を2025年4月に大幅強化**。

「ゆうパケットパフ」の法人向けサービス提供開始

- 年間1万個以上の小型荷物を差し出されるお客さま向けに**厚さ制限のない袋タイプ**のある新商品の提供を開始
- **箱・袋の両タイプともに全国一律運賃**、かつポスト投函・置き配対象とすることで、**リーズナブルな運賃**と**非対面のスマートな受け取り**を実現（顧客利便性を向上）
- **再配達率の削減**のみならず、郵便バイクによるルート配達で**環境負荷低減**にも寄与、**戦略商品**として国内顧客や輸入越境EC顧客で成約が増加

 任意の箱タイプ ✓ 今お使いいただいている梱包資材をそのまま使える ✓ 厚さは最大7cmまで	 専用袋タイプ ✓ A4相当サイズの専用資材に入れ放題 ✓ 厚さ制限なし ✓ オリジナルデザイン資材もOK
--	---

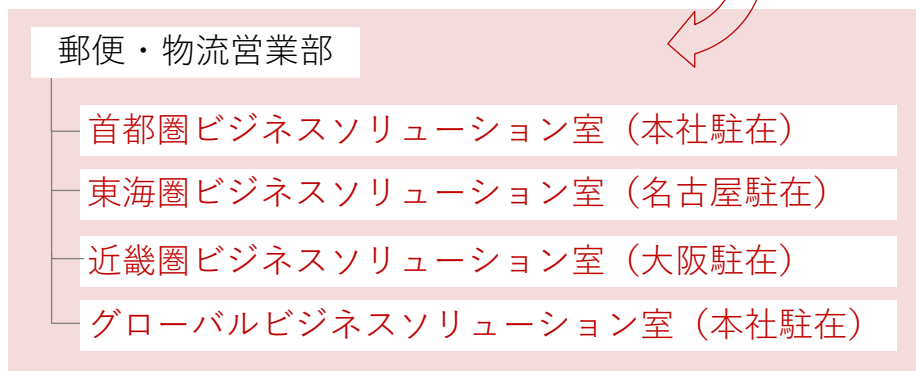
法人営業組織の大幅な強化

- 「東海圏」、「近畿圏」及び「グローバル」、それぞれの「ビジネスソリューション室」を**本社 郵便・物流営業部に新設**
- 法人顧客の更なる獲得に向けて、**法人営業機能を強化**したことにより、越境ECなどの**新規獲得個数が大幅に増加**（※）
※ 荷物新規獲得（ゆうパック）対前年130%（+269万個）

<変更前の本社組織>



<変更後の本社組織>



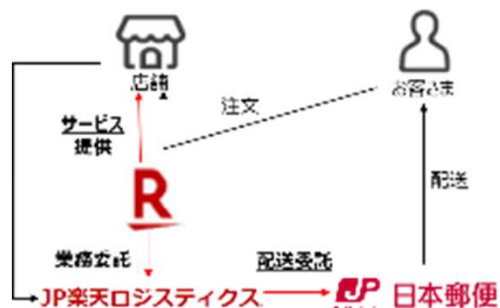
収益力の強化 郵便・物流事業 ― 物流事業におけるグループ外企業との協業

- 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DXプラットフォーム」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）

JP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、共同の配送システム及び受取サービスを構築。
- 楽天市場の成長を確実に取り込み、ゆうパックの引受確保を目指す。



アセットの拡大

- 楽天市場出店店舗向けの総合物流サービス「楽天スーパーロジスティクス」※1の物流センターとして、フルフィルメントセンターを稼働・拡大。
- 現在、楽天グループさまが販売者となっている事業の拠点を含め16拠点※2が稼働中。



名称：Rakuten Fulfillment Center Tama

※1 「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。

※2 業務委託の拠点数を含む

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	佐川急便が配達し不在持戻りとなった荷物を、全国1,052局で受取可能なサービスを実施(2025/2)
共同配送	山間地等及び大規模マンションにおける共同配送について検討中

<拠点の共同化>



収益力の強化 郵便・物流事業 ― 物流分野の能力増強への投資

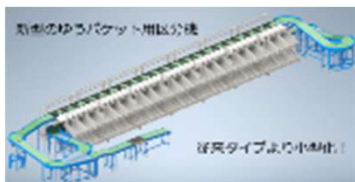
- 荷物商品の取扱量増加に向けて十分なキャパシティを確保できる施設ネットワークを検討。
- **小型荷物中心の効率的な業務運行の実現**に向け、より効率的で強靱な、輸配送ネットワークを構築。

効率的施設ネットワークの構築

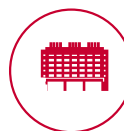
処理能力の効率化



- 増加するゆうパック等に対応するため、小型荷物の処理に適した区分機を導入。
- **郵便物の区分機を集約**し、小型荷物に対応できる小型区分機を導入するなどスペースを効率的に活用。
- 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**の検討。



合理的な拠点計画



- 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**を行う等輸配送ネットワークを再編。
- 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。

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。

輸配送能力の向上



- **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。



無人搬送車 (AGV)



三輪ミニカー (イメージ)

収益力の強化 郵便・物流事業 ― 戦略的IT投資

- 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による配送ルートの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。
- UI/UXを大幅に改善した「郵便局アプリ」をリリース、利便性を向上しお客さまへ利用。

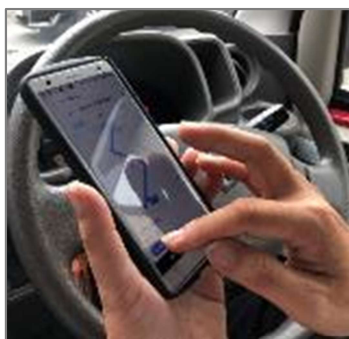
生産性の向上

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による配送ルートの自動作成)**等による集配業務の効率化。
- 紙媒体で実施していた局内作業やお客さまからの申請書受理等の業務をアプリ等の活用により**システムによるデータの一元管理**を実施。
(2025年3月以降順次実装)

※ 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。



顧客利便性の向上

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。



- トナミホールディングス創業家と共にトナミホールディングスのマネジメント・バイアウト(MBO)を実施。
- 同社は北陸を起点に輸送・ロジスティクス事業を展開しており、中・大口の幹線輸送に強みを持つ。



トナミホールディングス

創立	1943年6月
本社	富山県高岡市
代表	代表取締役社長 高田和夫

ハイライト

製造資本

倉庫保管面積**894**千㎡
車両台数 **5,361**台

人的資本

従業員数 **9,528**名
(契約社員(年間平均人数)
2,261名を含む)
ドライバー数**4,765**名

社会関係資本

子会社・関連会社**46**社

事業内容

フォワーディング・コントラクト

港湾事業
通関業務をはじめとした
輸出入業務

倉庫事業
輸送・保管・
在庫管理

運送事業
特積み輸送

宅配

主力事業

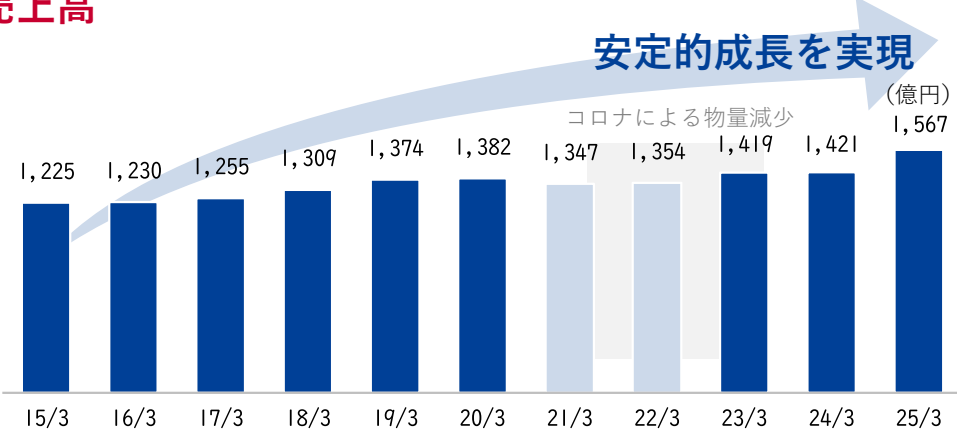
エクスプレス・輸送

ラストワンマイル

その他

情報処理事業、販売事業

売上高



想定シナジー

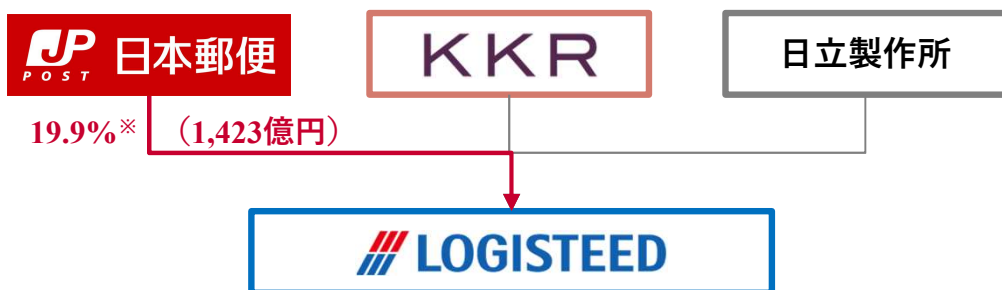
- 【施策項目】
- ・トナミ社の定期集荷顧客を中心に、ゆうパック等の営業を実施し新たな営業機会を獲得
 - ・トナミ社顧客に対する海上・航空フォワーディングの新規営業
 - ・ネットワーク強化による品質向上により、新規案件獲得率向上に加えクロスセルを実施
 - ・特積拠点の統合・集配エリアの再整理を通じ、拠点費用最適化/オペレーション効率化
 - ・委託先を集約し、ボリュームディスカウントや交渉力強化
 - ・3PL事業のクロスセルにより新規案件を獲得、トナミ社倉庫の空床率の低減
 - ・燃料やタイヤ等の共同購買による調達費用の削減、自社整備拠点を相互利用等による内製化
 - ・トナミ社の子会社の共通部門等のコーポレートコストの削減

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



想定シナジー

事業

【国際物流】

- ・ 共同での新規顧客開拓及び相手方当事者グループに対する顧客紹介
- ・ FWDレーンの共同調達
- ・ 車両及び拠点の相互利活用
- ・ 資材の共同調達

【国内物流】

- ・ 既存顧客に対する他の当事者グループのサービスを組合せた一体的な提案
- ・ 共同での新規顧客開拓及び相手方当事者グループに対する顧客紹介
- ・ 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

【ラストワンマイル】

- ・ 既存顧客に対する他の当事者グループのサービスを組合せた一体的な提案
- ・ 共同での新規顧客開拓及び相手方当事者グループに対する顧客紹介
- ・ 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

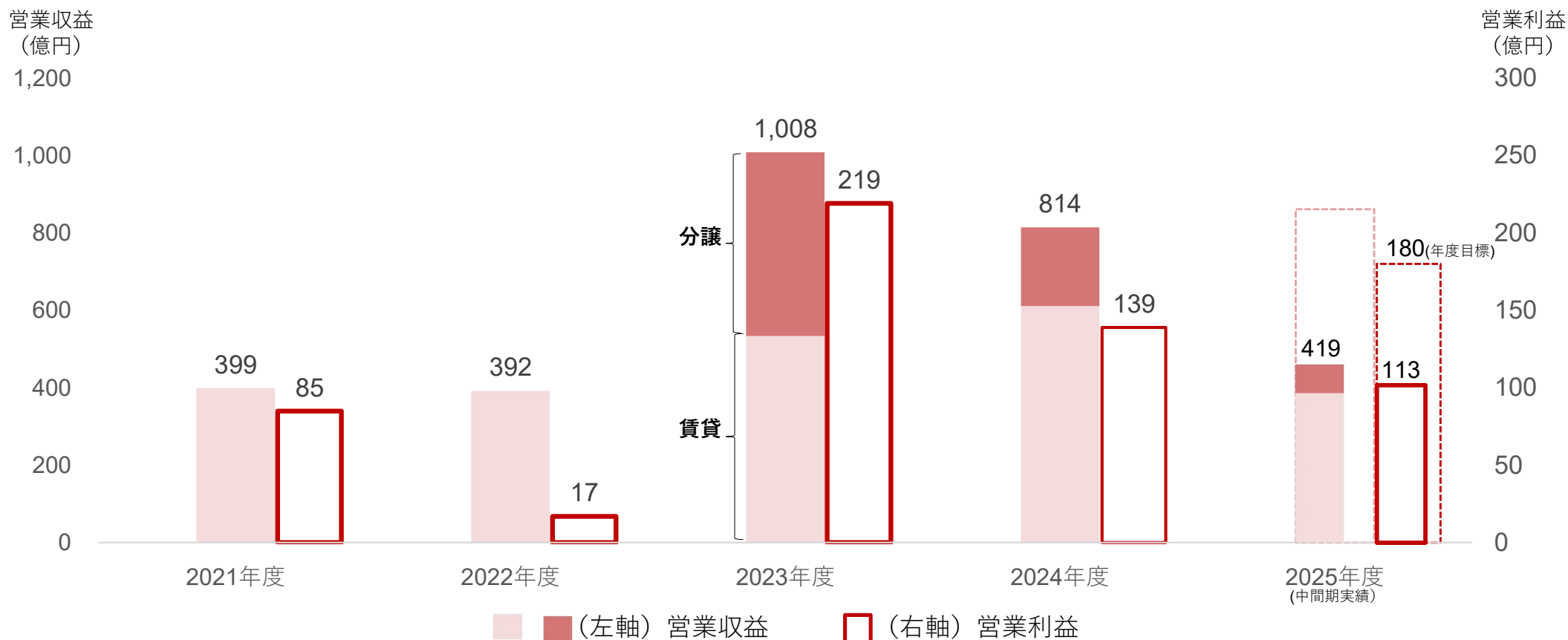
戦略人材

- ・ 国内外での人材交流

収益力の強化 不動産事業 ― 営業収益・営業利益の推移

- グループ収益の柱の一つへと成長するべく、建設費高騰など事業環境の大きな変化を踏まえつつグループ保有不動産の開発、グループ外不動産の取得等の取組を引き続き着実に推進。
- 2024年度は営業収益814億円、営業利益139億円。2025年度の営業利益目標は180億円程度を見込む。

営業収益・利益推移



※1 2022年度までの数値は、日本郵便の不動産事業、日本郵政不動産、J Pビルマネジメント及びJ Pプロパティーズに係る数値を合算したグループ全体の数値であり、セグメント情報等の開示に関する会計基準に基づく報告セグメントの数値ではない。

※2 2023年度からは、不動産事業のセグメント化による内部経費の負担反映後の数値。

収益力の強化 不動産事業 — 主な開発中不動産

主な開発中（着工済み）不動産

● ザ・ランドマーク名古屋栄（グループ外不動産）



所在地：名古屋市中区
敷地面積：4,870 ㎡
延床面積：約109,680㎡（予定）
階層：地上41階、地下4階

主要用途：事務所、ホテル、商業施設 等
事業形態：共同事業
竣工：2026年3月
※商業施設は2026年夏頃開業

● MJR鹿児島中央駅前ザ・レジデンス
（旧九州支社鹿児島事務所）



所在地：鹿児島市
敷地面積：5,080㎡
延床面積：28,100㎡
階層：地上14階

主要用途：住宅（分譲）
事業形態：共同事業
竣工：2027年1月

その他開発中の不動産

※ 2025年9月末現在

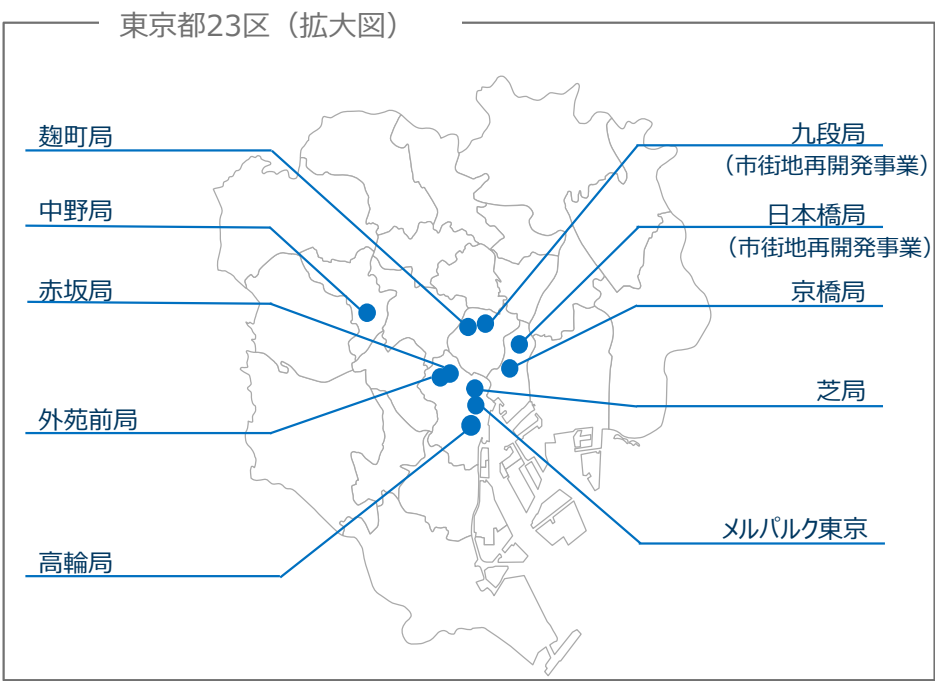
名称	所在地	敷地面積	延床面積(予定)	階層	主要用途	事業形態	竣工予定
旧浦和常盤社宅 （パークホームズ浦和常盤 緑彩邸）	さいたま市浦和区	1,300㎡	2,950㎡	地上 6階	住宅（分譲）	共同事業	2026年1月
旧高見寮 （プライド池下高見）	名古屋市千種区	2,100㎡	4,660㎡	地上 7階	住宅（分譲）	共同事業	2026年1月
旧大倉山社宅 （パークホームズ大倉山ザ・テラス）	横浜市港北区	2,370㎡	6,990㎡	地上 7階	住宅（分譲）	共同事業	2026年6月
旧九州支社鹿児島事務所 隣地 （MJR鹿児島中央駅前ザ・ガーデン）	鹿児島市	2,990㎡	15,190㎡	地上14階	住宅（分譲）	共同事業	2026年1月
旧白金社宅 （市街地再開発事業）	東京都港区	12,200㎡	98,000㎡	地上39階	住宅等	市街地再開発事業	2028年度

収益力の強化 不動産事業 ― 主な開発候補不動産



● 全国

名称	所在地	敷地面積	現況
旧天王寺餌差社宅	大阪市	600㎡	解体完了
旧天王寺六万體社宅	大阪市	1,330㎡	解体完了
旧天王寺上汐社宅	大阪市	440㎡	解体完了
旧中京御池社宅	京都市	800㎡	解体完了
旧北海道郵政研修センター	札幌市	14,900㎡	解体完了
横浜中央局 (市街地再開発事業)	横浜市	6,450㎡	使用中 ※準備組合段階
京都中央局	京都市	7,520㎡	使用中
神戸用地	神戸市	2,520㎡	暫定活用中
福岡中央局	福岡市	4,750㎡	使用中
長崎中央局	長崎市	3,010㎡	使用中
旧メルパルク横浜	横浜市	3,480㎡	暫定活用中
旧メルパルク京都	京都市	2,250㎡	営業終了
旧メルパルク大阪	大阪市	6,800㎡	解体中



● 東京都23区

名称	所在地	敷地面積	現況
麹町局	千代田区	1,910㎡	使用中
九段局 (市街地再開発事業)	千代田区	1,380㎡	使用中
日本橋局 (市街地再開発事業)	中央区	2,990㎡	移転済み ※事業計画認可済
京橋局	中央区	2,540㎡	使用中
芝局	港区	2,110㎡	使用中
高輪局	港区	3,960㎡	使用中
赤坂局	港区	2,700㎡	使用中
外苑前局	港区	500㎡	使用中
中野局	中野区	6,580㎡	使用中
旧メルパルク東京	港区	7,550㎡	暫定活用中

【2025年10月末現在】

収益力の強化 不動産事業 — 主な稼働中物件

- 「JP ビジョン2025」において取り組んできた大型物件が2023年度までに開発完了（竣工）。
- オフィステナントリーシングは、広島JPビルディング(2022年8月竣工)、蔵前JPテラス(2023年3月竣工)及び五反田JPビルディング(2023年12月竣工)が完了。また、麻布台ヒルズ森JPタワー(2023年6月竣工)及びJPタワー大阪(2024年3月竣工)も順調に進捗。なお、2024年7月にJPタワー大阪の商業施設「KITTE大阪」がグランドオープン。



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



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



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



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



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

2021年3月期以前

2022年3月期 (JP ビジョン 2025策定) 以降



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



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



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



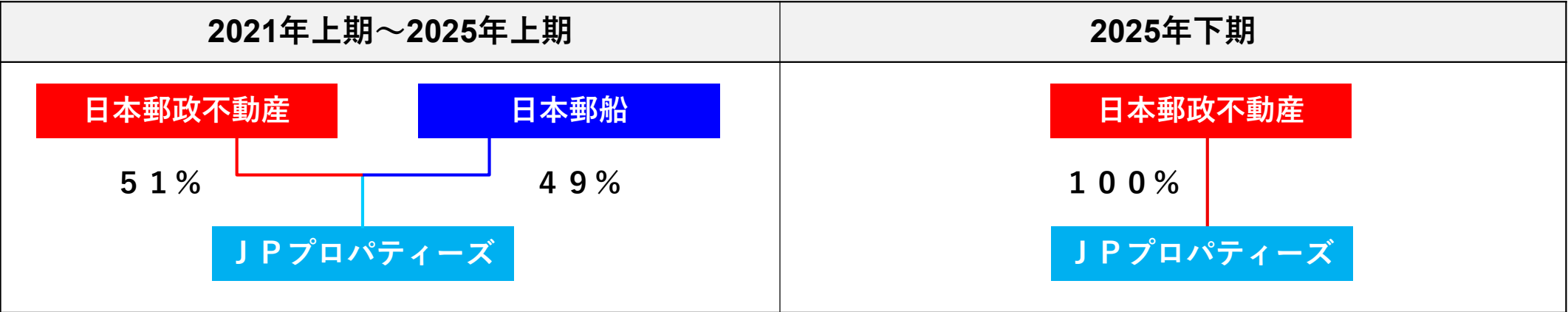
蔵前JPテラス
所在地：台東区
竣工：2023/3
延床面積：99,700㎡



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

収益力の強化 不動産事業 — JPプロパティーズの完全子会社化

- 日本郵政不動産は、建物管理・運営機能の強化等を目的に日本郵船より郵船不動産(現在のJPプロパティーズ)の株式を2021年8月2日に51%取得し子会社化。
- 今般、日本郵政不動産は、JPプロパティーズの株式を49%追加取得し、2025年10月1日に完全子会社化。
- 賃貸収益物件の積み上げ、グループ不動産の業務推進体制及び人的基盤の強化を目的とするもの。



会社概要				
社名	J P プロパティーズ株式会社		事業内容	- ビル、マンション、店舗所有、賃貸 - 不動産のマスターリース・受託管理 - コンストラクションマネジメント（CM）及び設計・監理 - 不動産売買、賃貸借の仲介・斡旋 - アセットマネジメント
所在地（本社）	東京都中央区日本橋茅場町一丁目8番3号 J P 茅場町ビル			
設立	1953年10月1日			
資本金	4億5千万円			
従業員数	45名（2025年 8 月 1 日時点）			
売上高	約 32億円（2024年度末）	資産	P 35 参照	

収益力の強化 不動産事業 ― 賃貸物件一覧

【 2025年9月末現在 】

分類	物件名称	承継土地等	所在地	敷地面積(㎡)	延床面積(㎡)	主要用途	事業形態	竣工
大型複合	J Pタワー (K I T T E)	✓	千代田区	11,600	212,000	事務所、商業	共同事業 (メジャー)	2012/ 5
	飯田橋グラン・ブルーム	✓	千代田区	全体 11,000	全体 124,000	事務所、商業	市街地再開発事業	2014/ 6
	札幌三井J Pビルディング	✓	札幌市	5,520	68,190	事務所、商業	共同事業 (マイナー)	2014/ 8
	J Pタワー名古屋 (K I T T E 名古屋)	✓	名古屋市	12,000	180,000	事務所、商業	共同事業 (メジャー)	2015/11
	K I T T E 博多	✓	福岡市	5,000	64,300	商業	単独事業	2016/ 3
	J R J P 博多ビル	✓	福岡市	3,350	44,000	事務所、商業	共同事業 (マイナー)	2016/ 4
	広島J Pビルディング	✓	広島市	4,200	44,200	事務所、店舗	単独事業	2022/ 8
	蔵前J Pテラス	✓	台東区	14,400	99,700	事務所、物流施設、高齢者施設、住宅 等	単独事業	2023/ 3
	麻布台ヒルズ森J Pタワー	✓	港区	全体 24,100	全体 461,770	事務所、住宅、店舗 等	市街地再開発事業	2023/ 6
	五反田J Pビルディング	✓	品川区	6,700	69,000	事務所、ホテル、商業、ホール等	単独事業	2023/12
	J Pタワー大阪 (K I T T E 大阪)	✓	大阪市	12,920	227,000	事務所、商業、ホテル、劇場	共同事業 (メジャー)	2024/ 3
事務所	三田ビル	✓	港区	690	4,400	事務所、住宅	単独事業	1993/ 3
	南青山227ビル		港区	120	790	事務所、店舗	グループ外取得	1997/ 5
	大宮J Pビルディング	✓	さいたま市	6,100	45,700	事務所	単独事業	2014/ 8
	ガーデンシティ小倉	✓	北九州市	全体 4,050	全体 40,710	住宅、事務所、商業	市街地再開発事業	2019/ 9
	ヒューリックJ P赤坂ビル		港区	960	7,970	事務所	共同事業 (マイナー)	2020/11
	西五反田一丁目ビル	✓	品川区	390	1,470	事務所、店舗	単独事業	2021/ 6
物流施設	ロジサイト久御山		京都府久世郡久御山町	12,930	22,380	物流施設	共同出資	2021/ 2
保育所・ 高齢者施設	ウェルケアガーデン馬事公苑		世田谷区	1,950	4,110	高齢者施設	グループ外取得	2012/12
	ベネッセ 板橋三丁目保育園	✓	板橋区	750	460	保育所	単独事業	2018/ 1
	ニチエキッズかみいけぶくろ保育園	✓	豊島区	1,010	500	保育所	単独事業	2019/ 1
	グランダム白式番館 (ベネッセ 目白保育園併設)	✓	豊島区	2,450	3,120	高齢者施設、保育所	単独事業	2019/ 2
	ソナーレ浜田山		杉並区	1,600	3,320	高齢者施設	グループ外取得	2019/ 9
	ココファン妙蓮寺	✓	横浜市	2,130	3,280	高齢者施設	単独事業	2019/11
	にじいろ保育園北砂	✓	江東区	770	440	保育所	単独事業	2020/ 2
	グランダム常盤台式番館	✓	板橋区	1,590	3,050	高齢者施設	単独事業	2020/ 2
	プレザンリュクス南青山		港区	1,690	3,500	高齢者施設	グループ外取得	2022/ 5
	ブランシエール目黒		目黒区	1,990	9,000	高齢者施設	単独事業	2023/10
	S O M P O ケア ラヴィーレレジデンス福岡別府	✓	福岡市	2,790	4,120	高齢者施設	単独事業	2024/ 4

収益力の強化 不動産事業 ― 賃貸物件一覧

【 2025年9月末現在 】

分類	物件名称	承継土地等	所在地	敷地面積(㎡)	延床面積(㎡)	主要用途	事業形態	竣工
賃貸住宅	グレイスペアー浦安		浦安市	2,820	5,280	住宅	グループ外取得	1990/10
	コロネード春日		文京区	1,130	5,880	住宅、事務所	グループ外取得	1991/ 7
	ブランセ芝浦		港区	660	2,740	住宅	グループ外取得	1997/11
	J P n o i e 小石川富坂		文京区	380	1,980	住宅	グループ外取得	2007/ 1
	J P n o i e 円山表参道		札幌市	1,580	8,390	住宅	グループ外取得	2008/ 2
	J P n o i e 木場		江東区	1,930	6,430	住宅	グループ外取得	2013/ 1
	J P n o i e 早稲田		新宿区	730	3,380	住宅、店舗	グループ外取得	2014/ 3
	J P n o i e 下高井戸		世田谷区	780	2,990	住宅	グループ外取得	2015/ 2
	J P n o i e 旗の台	✓	品川区	560	970	住宅	単独事業	2015/ 5
	J P n o i e 本羽田	✓	大田区	1,230	1,420	住宅	単独事業	2016/ 1
	J P n o i e 練馬中村南	✓	練馬区	1,160	1,900	住宅	単独事業	2017/ 3
	J P n o i e 上野稲荷町		台東区	330	2,070	住宅	グループ外取得	2017/10
	J P n o i e 目白	✓	豊島区	1,580	2,070	住宅	単独事業	2017/12
	J P n o i e 船橋夏見	✓	船橋市	5,480	4,420	住宅	単独事業	2018/ 6
	J P n o i e 三田	✓	港区	270	1,740	住宅	単独事業	2019/ 3
	クレストコート志村坂上		板橋区	850	4,660	住宅	グループ外取得（マイナー）	2019/ 4
	J P n o i e 吹田垂水	✓	吹田市	2,680	5,180	住宅	単独事業	2019/ 8
	J P n o i e 阿佐ヶ谷		杉並区	780	2,170	住宅、店舗	グループ外取得	2019/ 9
	J P n o i e 恵比寿西（co-ba ebisu併設）	✓	渋谷区	1,890	5,700	住宅、シェアオフィス	単独事業	2019/11
	J P n o i e 練馬旭丘（ベネッセ 練馬えこだ保育園併設）	✓	練馬区	1,160	1,980	住宅、保育所	単独事業	2020/ 1
	J P n o i e 広尾 The Residence	✓	渋谷区	1,870	2,320	住宅	単独事業	2020/ 3
	J P n o i e 亀戸		江東区	970	3,820	住宅	グループ外取得	2020/ 4
	J P n o i e 駒沢大学		世田谷区	660	1,710	住宅、店舗	グループ外取得	2020/ 9
	J P n o i e 門前仲町		江東区	230	1,530	住宅	グループ外取得	2021/ 7
	J P n o i e 錦糸町		墨田区	410	2,470	住宅	グループ外取得	2021/ 7
	市谷鷹匠町レジデンス		新宿区	710	1,350	住宅	グループ外取得	2021/ 8
	ジオエント大塚		豊島区	400	1,160	住宅	グループ外取得	2021/12
	L'axe京急蒲田		大田区	530	2,740	住所、事務所	グループ外取得	2022/ 1
	J P n o i e 吉祥寺本町		武蔵野市	410	1,510	住宅	グループ外取得	2022/12
	福岡藤崎RESIDENCE		福岡市	810	2,110	住宅	グループ外取得	2024/ 3
	J P n o i e 等々力	✓	世田谷区	2,120	6,260	住宅	単独事業	2024/ 9
	J P n o i e 碑文谷南	✓	目黒区	1,030	2,190	住宅	単独事業	2024/11
	J P n o i e 同心	✓	大阪市	740	3,490	住宅	単独事業	2025/ 1
	J P n o i e 横浜平沼		横浜市	1,210	4,920	住宅	単独事業	2025/ 2
	J P n o i e 西蒲田		大田区	460	2,600	住宅	グループ外取得	2025/ 5
底地 （土地賃貸）	日暮里		台東区	1,130	—	底地	グループ外取得（事業用定期借地）	—
	立川錦町		立川市	4,850	—	底地	グループ外取得（事業用定期借地）	—
	四国支社総合倉庫用地	✓	松山市	3,540	—	底地	事業用定期借地	—
	北陸支社用地	✓	金沢市	4,070	—	底地	事業用定期借地	—
	名古屋笹島用地	✓	名古屋市	10,170	—	底地	事業用定期借地	—
	名古屋市東区葵 P J		名古屋市	5,120	—	底地	グループ外取得（事業用定期借地）	—

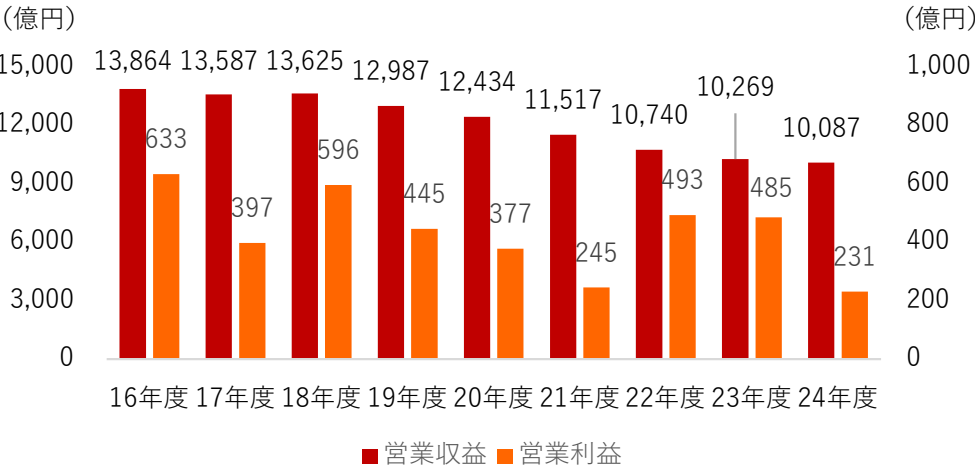
収益力の強化 不動産事業 ― 賃貸物件一覧(JPプロパティーズ保有)

【 2025年10月1日現在 】

分類	物件名称	承継土地	所在地	敷地面積（㎡）	延床面積（㎡）	主要用途	事業形態	竣工
事務所	JP茅場町ビル		中央区	550	4,270	事務所	グループ外取得	1974/ 6
	PILE KUDANビル		千代田区	510	2,280	事務所		1986/ 3
	JP水天宮前ビル		中央区	1,100	7,710	事務所		1987/ 8
	JP九段ビル		千代田区	360	1,410	事務所		1988/ 3
賃貸住宅	円山パークハイツ		札幌市	1,450	6,280	住宅		1974/ 7
	ヒルトップ宮崎台		川崎市	2,630	4,620	住宅		1974/10
	明治パークハイツ		新宿区	670	2,030	住宅		1983/ 2
	蓮沼パークハイツ		大田区	620	2,320	住宅		1990/ 7
	芦屋東パークハイツ		西宮市	630	1,310	住宅		1999/ 1
	ラヴィーン等々力		世田谷区	2,110	2,260	住宅		2002/ 6
	南麻布パークハイツ		港区	450	2,710	住宅		2007/10
	桜新町パークハイツ		世田谷区	2,390	3,430	住宅		2012/12
	セイル武蔵小杉(East)		川崎市	1,460	3,700	住宅		2018/ 1
	セイル武蔵小杉(West)		川崎市	1,460	3,060	住宅		2018/ 1
	牛込パークハイツ		新宿区	550	1,250	住宅		1980/ 3
	松陰ハイツ		世田谷区	620	1,000	住宅		1981/ 4
	中之島リバーサイドハイツ		大阪市	1,640	7,470	住宅		1983/ 8
	王子パークハイツ		神戸市	210	360	住宅		1985/ 2
	鶴見寮		横浜市	970	780	住宅		1985/11
	目黒パークハイツイースト		目黒区	1,760	2,920	住宅		1990/ 3
	東山ビレッジ		名古屋市	2,210	3,790	住宅		1996/ 3
	西夙川パークハイツ		西宮市	1,690	2,240	住宅		1997/ 7
	セイル江坂公園		吹田市	500	2,480	住宅		2014/ 2
	セイル西宮北口		西宮市	1,960	4,760	住宅		2015/ 2
	セイル淀屋橋		大阪市	1,080	7,600	住宅		2016/ 3
商業施設	JP南青山ビル		港区	1,270	1,750	商業		1991/10
その他	桜新町貸店舗		世田谷区	980	830	その他		1989/ 9
	上前津ビル		名古屋市	920	1,650	その他		1993/11

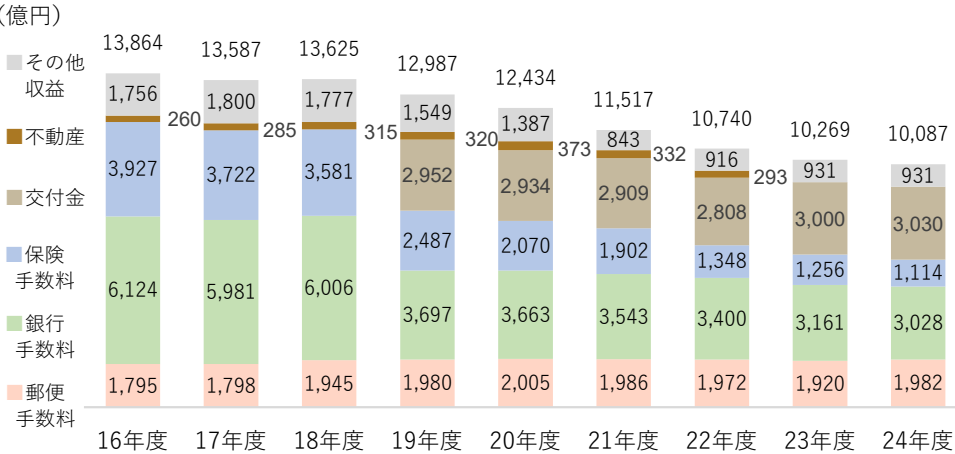
収益力の強化 郵便局窓口事業 ― 営業収益・利益の推移等

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)

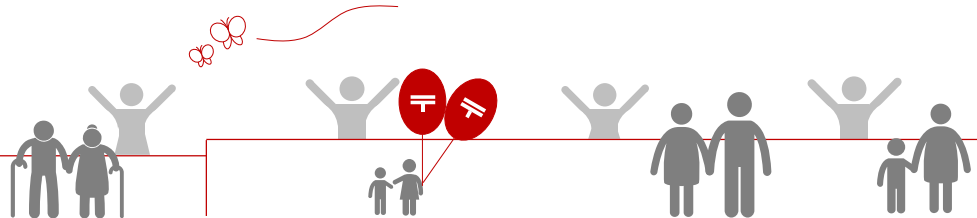
保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約維持の指標の達成状況に基づく手数料（インセンティブ手数料）から構成。

1 ■ 郵便

2 ■ 郵便

3 ■ 貯金 ■ 保険

4 ■ 貯金 ■ 保険



(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

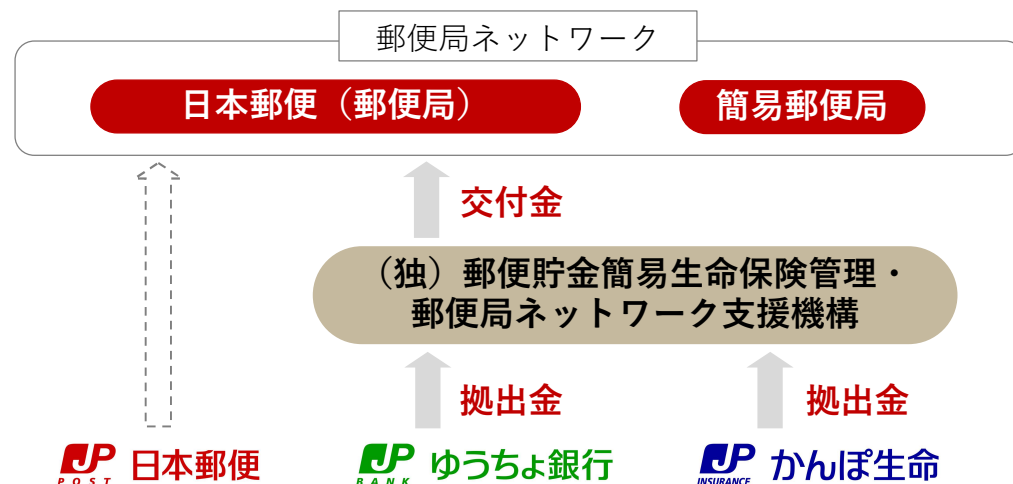
- (独) 郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構において、郵便局ネットワークを維持するために不可欠な費用の按分比率の算定方法を変更。
- 2025年度の交付金総額は、対前年度比177億円増加する見通し。

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



● 2025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	(参考) 日本郵便 負担額
金額	3,207	2,631	577	1,309
(対前年度比)	(+177)	(+163)	(+14)	(△153)

※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。

収益力の強化 郵便局窓口事業 ― 収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質の向上

- 収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質の向上を通じ、**お客さまに選んでいただける事業へ成長するよう体制を整備**する。
- 金融コンタクトセンターの対象局拡大、昼時間帯の窓口業務の休止の試行局拡大や郵便局窓口の半日休止を試行。今後も、窓口営業時間の弾力化による「窓口社員の柔軟配置」等、地域事情に応じた郵便局運営の見直しを検討。

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。
- 2024年度は、4月に投資信託の取扱センターを増設、7月に対象郵便局を7,000局に拡大（+約2,700局）。
- **2025年度は、7、11月と段階的に約18,300局（投資信託を取り扱わない郵便局全局）に拡大。**



金融コンタクトセンター

「昼時間帯の窓口業務の休止」「郵便局窓口の半日休止の活用」

- 都市部への人口集中・地方の過疎化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「郵便局窓口の半日休止の活用」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**」の試行郵便局を約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。**
- 郵便局窓口の半日休止を活用し、窓口休止時間帯の配達業務（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（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のイメージ）

	現在		試行
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

■ 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	142自治体480局
2	マイナンバーカード電子証明書関連事務	50自治体153局
3	マイナンバーカードの交付申請の受付等事務	13自治体43局
4	1~3以外の行政事務	40自治体128局
5	受託窓口事務等	320自治体5,315局

※ 2025年8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て、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係る**特別交付税措置が創設。**

(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） 滋賀銀行（1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）

〔ATM＋手続窓口の設置〕

熊本銀行（1局） 十八親和銀行（1局）
※2025年9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（2局）
※2025年9月末時点



【実施事例】
北海道銀行の手続事務窓口
（天塩郵便局・
2023年10月2日～）

(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

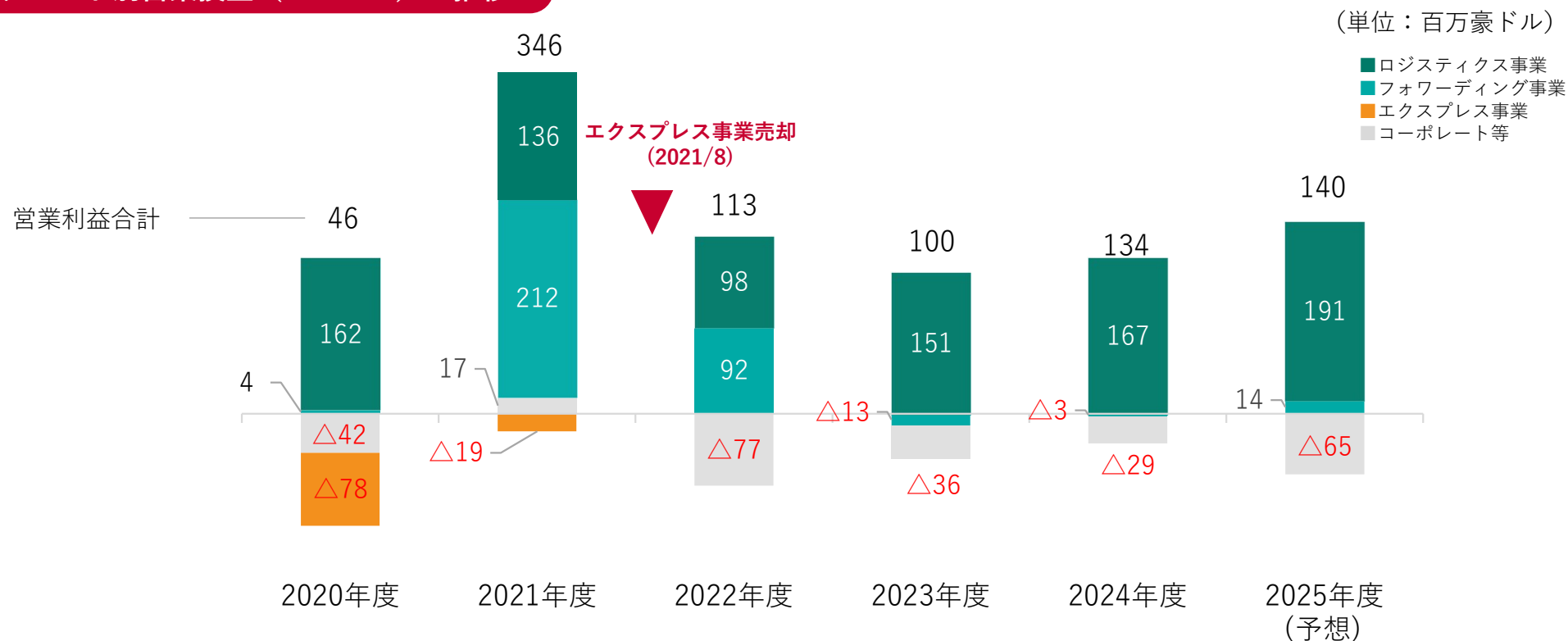
- 原則として、いずれの市町村（特別区を含む。）においても、1以上の郵便局を設置しなければならない。
- 上記の他、次に掲げる基準により、郵便局を設置しなければならない。
 - 地域住民の需要に適切に対応することができるよう設置されていること。
 - 交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置されていること。
 - 過疎地においては、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成二十四年法律第三十号）の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨とすること。



収益力の強化 国際物流事業 ― 営業損益(EBIT)及び営業利益率の推移

- 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）。

Aflac Inc.の持分法適用

- 日本郵政は、2024年3月にアフラック・インコーポレーテッドに対して、持分法を適用。
 - 持分法投資損益は、同社の過去の利益水準などを前提に480億円を見込んでいたところ、2025年3月期末決算では659億円と、見込みを上回る。2026年3月期は350億円を見込む。※
- ※ アフラック・インコーポレーテッドの持分法投資損益はいずれも当社が独自に算出したものであり、当初の通期業績予想（510億円）からの減少（▲160億円）も含め同社の確認を得たものではなく、また同社の通期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

持分法適用

アフラック・インコーポレーテッドでは、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。

- 2024年5月 アフラック・インコーポレーテッドの株主総会にて、議決権比率が20%以上となることが確定。
- 2025年3月期第1四半期決算から、当社連結決算においてアフラック・インコーポレーテッドの利益の一部を取込む。

持分法投資利益の状況

		2025/3期	2026/3期 (4-6月)	2026/3期 (7-9月)	2026/3期 (上半期)
持分法投資利益	億円	659	△24	55	31
アフラック 当期純利益	百万 USD	—	29	599	—
持分比率	%	—	9.51	9.64	—
為替レート	円	—	152.60	144.59	—

- 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%**。
- 業績目標の着実な達成や中長期的な企業価値向上に対する貢献意識を一層高めるため、**役員報酬制度を見直し**。

主な温室効果ガス削減の取組

削減施策	主な取組
電化・脱化石燃料	● EV導入 EV四輪8,000台、EV二輪25,032台導入※1
省エネ	● ZEB認証を受けた郵便局を開局※2 (2024年11月 那覇東郵便局※3)
創エネ	● 太陽光発電設備の導入 ● 大型蓄電池を活用した電力最適化サービスの導入
サービスのリニューアル	● 指定場所（置き配）配達依頼書のWeb化 (2024年4月)

※1 2025年9月末時点の累計
※2 Net Zero Energy Buildingの略称。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物。
※3 那覇東局は「Nearly ZEB」認証（年間一次エネルギー消費量を25%未満に削減）



EV車両



那覇東郵便局

役員報酬制度の見直し

- 賞与制度の導入
・ 単年度の業績に連動した金銭報酬を新設
- 株式報酬制度の見直し
・ 業績非連動型株式報酬を新設（追加）
・ 既存の業績連動型株式報酬を、単年度の業績連動から
中期経営計画の業績目標の達成状況に連動する報酬に改定

(2023年度以前)

	金銭報酬	株式報酬
業績非連動	基本報酬	—
業績連動	—	株式報酬 (単年度業績連動)

(2024年度以降)

	金銭報酬	株式報酬
業績非連動	基本報酬	株式報酬
業績連動	賞与 (単年度業績連動)	株式報酬 (中期経営計画連動)

成長に向けた投資

- 2024年度において、物流の能力増強投資や不動産投資の一部に計画見直しが発生している施策があるものの、コストを抑制しつつ、必要な投資を実施。
- 下記のほか、物流の能力増強のため、トナミホールディングスおよびロジスティードホールディングスへの出資を実施。

[2025年度までの2年間の投資金額]

				投資額（計画）	2年間の投資見込み
物流分野の能力増強への投資額	物流拠点の 基盤整備 250億円程度	オペレーション改革等 （区分機の導入等） 150億円程度		計 400 億円	約 230 億円
※ 物流分野の能力増強への投資額については、戦略的なIT投資に関する投資額を除く。					
不動産投資額	賃貸事業 1,000億円程度	分譲事業 100億円程度		計 1,100 億円	約 830 億円
	グループ保有不動産 300億円程度 グループ外不動産 700億円程度		グループ保有不動産 100億円程度		
人材への投資額	人材育成研修の強化 （リスクリング含む）	ダイバーシティ推進施策	人材の確保施策等	計 350 億円	約 290 億円
※ 人材への投資額については、各種人事施策に関連する諸経費を計上。					
戦略的なIT投資額	郵便・物流事業 （P-DXの推進等） 300億円程度	銀行業・生命保険業 （デジタルサービスの拡充等） 1,250億円程度	DXの推進等によるUXの向上 （業務用タブレットPCの導入等） 600億円程度	計 2,150 億円	約 1,820 億円
※ 戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、関連する諸経費も含む。					
				合計 4,000 億円※	合計 約 3,170 億円※

※ グループの成長や業務効率化に特に貢献する主な施策に係る金額を抽出。

[参考] 日本郵政グループの経営指標(5年分)

		21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期
● 主要な連結経営指標等						
経常収益	(百万円)	11,720,403	11,264,774	11,138,570	11,982,152	11,468,368
経常利益	(百万円)	914,164	991,464	657,663	668,316	814,596
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	418,238	501,685	431,045	268,685	370,564
純資産額	(百万円)	16,071,067	14,688,981	15,096,168	15,738,530	15,289,540
総資産額	(百万円)	297,738,131	303,846,980	296,093,652	298,689,150	297,149,653
自己資本利益率 (ROE・純資産ベース)	(%)	3.4	3.8	3.9	2.6	3.8
自己資本利益率 (ROE・株主資本ベース※)	(%)	3.9	4.7	4.4	3.0	4.4
株価純資産倍率 (PBR)	(倍)	0.29	0.27	0.37	0.48	0.49
従業員数 (外、平均臨時従業員数)	(人)	243,612 [147,163]	232,112 [144,935]	227,369 [142,436]	221,387 [136,219]	218,718 [133,920]
● 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)	0	350,000	200,000	300,000	350,000
配当性向	(%)	48.3	37.9	41.4	62.3	41.9
総還元性向	(%)	48.3	106.3	86.5	172.3	135.4
● 主要子会社の主な経営指標						
日本郵便 (ROE・純資産ベース)	(%)	6.3	10.7	7.2	0.9	△0.6
ゆうちょ銀行 (ROE・純資産ベース)	(%)	2.8	3.3	3.3	3.7	4.4
かんぽ生命保険 (ROE・純資産ベース)	(%)	7.0	6.0	4.1	3.0	3.7

※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。

次期中期経営計画の主要施策（骨子）

2025年11月14日



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	コンプライアンス・ガバナンスの強化	48
	1. コンプライアンス・ガバナンスの強化	… 48
II	成長戦略	49
	1. 長期的な外部環境の変化①（メガトレンド）	… 49
	2. 長期的な外部環境の変化②（変化による当社グループへの影響）	… 50
	3. 環境変化を踏まえグループとして長期的に目指す姿	… 51
	4. 次期中計3年間の主要戦略①（郵便局ネットワーク）	… 52
	5. 次期中計3年間の主要戦略②（銀行業・生命保険業）	… 53
III	経営基盤の強化	54
	1. 人的資本経営の推進・深化	… 54
	2. デジタル基盤強化を通じたCX/EXの向上	… 55
IV	企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針	56
	1. 企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針	… 56
V	参考資料	57

1. コンプライアンス・ガバナンスの強化

- ▶ 点呼業務不備事案等の当社グループにおいて発生した不祥事により、お客さまをはじめステークホルダーの信頼を損なう結果となったことを重く受け止め、経営の最重要課題としてコンプライアンス・ガバナンス強化に取り組み、グループの総力をあげて再発防止の徹底を図ります。
- ▶ 今一度、経営理念の原点に立ち返り、郵便局に対してお客さまが再び信頼・安心いただけるよう全力を尽くしてまいります。

法令等遵守に向けた 環境整備・ルールの見直し

- 法令等に基づいた適正な業務執行の確保
(規程・ルール等の総点検による業務の適法性確認・業務のスリム化)
- 法令違反等を根本的に防ぐシステム環境の整備
(デジタル点呼、グループ顧客管理基盤システムのイメージは参考1)

組織風土改革・人材育成・ 意識浸透 に向けた取組

- お客さま本位・法令等遵守を徹底するための人材育成
(JP行動宣言の浸透、研修等の実施)
- 人事制度改革による評価・報酬等の仕組の検討、グループ内人事交流の一層の推進
- 社内コミュニケーション改革の推進
(郵便局からの意見収集による実態把握、課題解決等の実施)
- 管理者マネジメント力の向上
(マネジメントディスカッション等の実施)

早期発見・改善等に向けた 組織・機構改革

- 現場実態を的確に把握し、よりきめ細やかな指導・サポート態勢を構築するため、郵便局に近接した組織を設置
- 2線組織(リスク管理、コンプライアンス等)の体制強化
(ITを活用したリスク検知の改善、2線組織の人材育成)

1. 長期的な外部環境の変化 ①(メガトレンド)

- ▶ 日本国内の人口減少など、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、当社グループ固有の事象も存在。

経済



- 中長期的に世界経済の成長は継続
- 世界経済に比して日本経済の成長率は低く、人口減少に伴い国内市場は縮小傾向
- デジタル化の一層の進展に伴い、郵便物数の減少傾向はさらに加速

社会



- 日本国内の人口減少や高齢化の加速、地方の過疎化のさらなる進展、単身世帯の増加
- 生産年齢人口減少による企業の人材確保の困難化
- 地域インフラ（交通網、下水道等）の老朽化や縮小が進行

技術



- AI、ロボティクスの高度化に伴い、人による業務を効率化・自動化
- ブロックチェーンの普及拡大、ドローンの発達、アバターによるサービスの普及
- Fintech、キャッシュレス等のさらなる進展・普及

2. 長期的な外部環境の変化 ②(変化による当社グループへの影響)

▶ 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、将来の戦略を検討する必要。

郵便物数減に伴う収益低下

- 人口減少とデジタル化の進展により、郵便需要の減少が加速（参考2）
 - ▶ 新たな成長戦略として、総合物流企業への転換による収益向上を目指す
 - ▶ 郵便事業の持続性確保に向けた議論が必要

金融サービスに係るニーズの変化

- 価値観の変化、デジタル操作に慣れ親しむ世代の増加。Fintech企業の参入加速
 - ▶ サービス提供方法の多様化（対面、デジタル、ハイブリッド）が必須
- 人生100年時代により、金融商品に対するニーズが多様化
 - ▶ 経営の自由度拡大による郵便局の金融商品の多様化、魅力向上が必要

地域インフラを維持できないリスクの顕在化

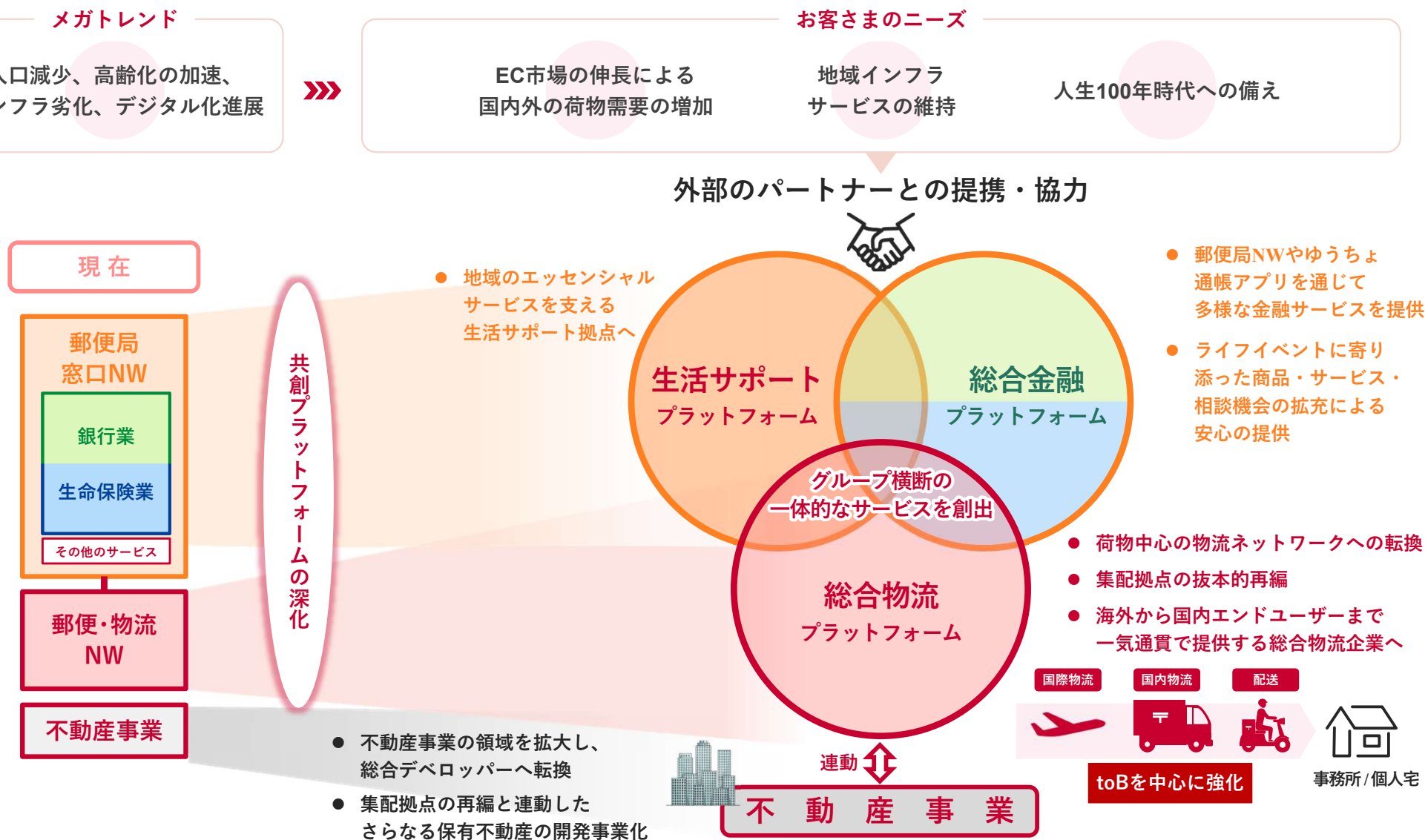
- 人口減少と高齢化に加え、地方財政の逼迫に伴い、地域インフラの維持が困難に
 - ▶ 地域のエッセンシャルサービス（移動、買物、医療等）の確保の必要性が増大
 - ▶ 地方公共団体事務に加え、こうした地域ビジネスへの新規参入を積極推進

社員採用の困難化

- 生産年齢人口の減少等により社員の採用が困難化し、グループの社員数の減少が継続
 - ▶ IT投資、DXによる省力化の推進、既存サービス提供方法の見直しが必要

3. 環境変化を踏まえグループとして長期的に目指す姿

- ▶ 環境変化を踏まえ、3つのプラットフォーム機能を強化することに加え、不動産事業及び各プラットフォームの横断的サービスの提供を通じて、「日本郵政グループ」としてのさらなる魅力・価値を創出。



コンプライアンス、ガバナンスの強化

4. 次期中計3年間の主要戦略 ①(郵便局ネットワーク)

▶ 以下の戦略の柱により、郵便局ネットワークによる共創プラットフォームの深化に取り組む。

① toB・toCの物流を一体で運営できる総合物流企業へ（参考3）

- ホールセールにも対応する総合物流企業向け、**コントラクト事業等の toB へ事業領域を拡大**
- 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)）等を活用しながら、ラストワンマイルを含めてシナジーを発揮し、**一気通貫での物流サプライチェーン網を確立**
- 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、事業セグメントを見直し

② ラストワンマイル機能の強化・効率化（参考4）

- 差出・受取利便性の抜本的改善によるサービス品質の向上、顧客価値向上に向けた柔軟な価格体系の構築
- **集配拠点の集約等による集配ネットワーク効率化**及びそれと連動した既存郵便局の不動産事業への転用加速
- 省力化のための投資拡大及びその管理、要員配置の最適化等による**徹底したコスト削減**（社長をトップとした組織を設置）

③ 不動産事業における事業領域の拡大（参考5）

- スtockビジネス中心からフロービジネス（分譲・回転型）にも事業領域を拡大すべく組織・人的基盤を強化し、**ストックとフローを両輪とする総合デベロッパーへの転換を図り、将来的に業界トップ10入りを目指す**
- 保有不動産の開発事業化やグループ外からの用地仕入れによる継続的な事業の実施

④ 郵便局を地域の生活サポート拠点へ（参考6）

- 高齢化等を踏まえ、自治体受託事務・地域ニーズに応じた買い物・移動支援や医療などのサービスを拡大
- 地域事情に合わせ、半日休止等による**柔軟な運営体制の構築**やリモート技術・移動郵便局等の試行も活用した**機能型の郵便局ネットワーク構築**、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により、生産性向上を実現**

⑤ 多様なニーズに応える総合金融プラットフォーマーへ

- お客さま本位の金融サービス提供態勢を確立。リアル×リモート×デジタルを通じて多様なサービスを提供
- 若年層・現役世代の老後への備えニーズにも対応する**魅力ある提供価値（商品・サービス）の拡充**

5. 次期中計3年間の主要戦略 ②(銀行業・生命保険業)

▶ 銀行業・生命保険業それぞれの主要戦略は以下の通り。

銀行業

- 日本全国のお客さまへ、人生100年時代を支えるプラットフォームとして、多種多様な金融サービスをパートナー企業と共に提供
- 本邦最大級の機関投資家としての資金運用能力を洗練するとともに、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開

郵便局を起点とする顧客・貯金基盤をベースとした
新たな4つの事業戦略とそれらを支える経営基盤

□ コンサルティング事業戦略

- ・新サービス拡充とともに、「リアル（郵便局）×リモート×デジタル」を通じて、多様なコンサルティングを提供

□ デジタルペイメント事業戦略

- ・ゆうちょ通帳アプリ（目標2,500万ユーザー）を軸に、安心・安全・便利」+「お得」な世界を実現

□ 地域・企業ソリューション事業戦略

- ・ゆうちょキャピタルを中核に国内PE投資（Σビジネス）を深化し、地域金融機関との共創や法人ソリューションも推進

□ 市場運用・アセットマネジメント事業戦略

- ・円金利資産とリスク性資産の最適運用ポートフォリオ追求に加え、新たにアセットマネジメントビジネスに挑戦

パートナー企業
との連携

人的資本経営と
企業風土改革の推進

経営基盤の高度化

生命保険業

- 全国のお客さまの「安心」を支える、「信頼感、親近感 No.1」の生保を目指す
- 郵政グループの総合力を活かし、全国のお客さまが求める「安心」を、お客さま本位の業務運営を徹底しつつ提供し、成長する

成長戦略3つの柱と5つの経営基盤

□ 営業態勢の確立

- ・日本郵便との間で、保険業法等の改正の趣旨に則った適切かつ強固なパートナーシップを確立しつつ、郵便局・かんぽサービス部・法人営業チャネルの成長を実現。
- ・お客さまニーズに沿った商品・サービス（商品の魅力向上とラインアップの拡充、デジタル・AIを活用した手続等）の提供

□ 資産運用力の強化

- ・良好な運用環境の下で、さらなる収益向上とインパクト投資を通じた社会・環境課題の解決に貢献

□ みらいへの挑戦

- ・出資・提携パートナーとの協業深化を軸に、アセットマネジメント事業・海外保険市場からの収益拡大を行うとともに、新たな事業領域探索や次世代を支える技術・サービス・人材を創造

柱を支える
経営基盤

デジタル・AI

ES・組織風土

ガバナンス

財務・資本政策

ステークホルダーとの対話

1. 人的資本経営の推進・深化

- ▶ 事業の成長、組織の活性化、個人の働き方支援を進め、社員の可能性を最大限発揮すべく人的資本経営を推進する。

課 題	目 的	具体的な施策（例）
労働力の確保	人材ポートフォリオ : プラットフォーム機能の強化を支える人材確保・配置	■ 労働力確保に向けた施策の推進 ・事業戦略（半日休止等による柔軟な郵便局運営等）と連動した柔軟な社員配置の実現 ・定年を超えた就労確保措置の検討 ・外国人労働者、高度専門人材等を確保し活用する雇用スキーム（採用～育成）の確立 ■ グループ内人事交流の一層の推進
生産性の向上	評価・処遇・育成 : 事業環境の変化に対応して、社員が能力を高めて持てる力を発揮できる人事制度づくり	■ 人材の能力発揮、マネジメント力の向上 ・社員のデジタル・AIスキルの向上による生産性向上 ・メンバーシップ型からシンプルかつ職務を基軸とした総合的な新人事制度の導入 ・社員のインセンティブ向上を目指す報酬制度の導入
働きやすさ・組織の魅力向上	多様な働き方の実現 : 社員一人ひとりが長く働きたいと思える自律的なキャリアの確立	■ 魅力ある職場、希望をもって長く働ける環境づくり ・管理者の働き方見直しをはじめとした、管理者挑戦を後押しする環境構築 ・全社的に女性リーダーを創出できる環境の整備（女性社員のキャリア意識醸成に資するセミナー・カウンセリングの実施） ・エンゲージメント調査結果等の役員報酬への反映 ■ 自律的なキャリア形成 ・タレントマネジメントシステムによる個別キャリアサポート機能強化

2. デジタル基盤強化を通じた CX / EX の向上

- ▶ 外部環境変化に対応するため、デジタル基盤の強化で、**CX**（お客さま体験）と**EX**（社員体験）の新たな進化を実現。
「リアル×デジタル」で多様な郵便局サービスを実現し、さらなる魅力・価値を創出。

目指す姿

デジタル技術と保有データの活用を通じた、グループとしてのさらなる魅力・価値創出

	生産性・品質の向上	利便性の向上	お客さま体験価値の向上
目的	● 経験やノウハウの差をなくし、高品質なお客さま対応を実現 ● お客さま対応の迅速性、正確性をアップし、業務効率を向上	● 多様なチャネルにより、時間や場所を問わない利便性を提供 ● お客さまが手続きに要する時間の軽減・時間短縮	● より便利でパーソナライズされたサービスの提供 ● サービス利用によるポイントや特典付与によるお得感や楽しみ
具体的な内容	✓ AIによる取扱方法等の確認支援や報告・照会対応業務の効率化、データ集計・分析の高度化 ✓ 新端末、JP社員マイページ等による事務フローの簡素化・効率化 ✓ セルフ端末やリモートサービスによる省力化で人手不足をカバー	✓ ゆうIDとアプリで郵便・貯金・保険のサービスを連携、<u>グループ顧客管理基盤データ</u>により各種手続きをワンストップ化 ✓ アバター接客・遠隔支援ツールで場所を問わず専門的サポートを実現	✓ <u>お客さまデータを活用し、グループ横断的に金融・生活サポートサービスをご提供</u>（「グループサービス戦略室」の設置） ✓ ゆうIDやゆうゆうポイントを通じたグループ外との連携で、自治体や地域企業などとの共創推進

デジタル基盤強化

ゆうID、ゆうゆうポイント、グループ顧客管理基盤データ等を分析・活用



1. 企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針

- ▶ 成長に向けた重点施策への取組及び投資を通じて、株主資本コストを上回る自己資本利益率（ROE）の早期実現に注力。
- ▶ 上記の経営努力の成果を踏まえ、株主還元策として、財務健全性も踏まえた安定的かつ継続的な配当及び自己株式の取得の推進に向けた新たな方針を次期中期経営計画において作成。
- ▶ これらの取組を着実に実行し、持続的な企業価値の向上と安定的な株主還元を目指す。



参考1)*¹ デジタル遠隔点呼 / *² グループ顧客管理基盤の構築

※1 デジタル遠隔点呼のイメージ

- デジタル遠隔点呼の導入により、記録漏れや改ざんの防止に寄与



※2 グループ顧客管理基盤の構築



参考2)*1 国内人口の見通し / *2 郵便物数の見通し

▶ 国内人口は今後も減少傾向の見通し。また、2001年度をピークに郵便物数は減少しており、今後も減少傾向の見通し。

I

コンプライアンス・ガバナンスの強化

II

成長戦略

III

経営基盤の強化

IV

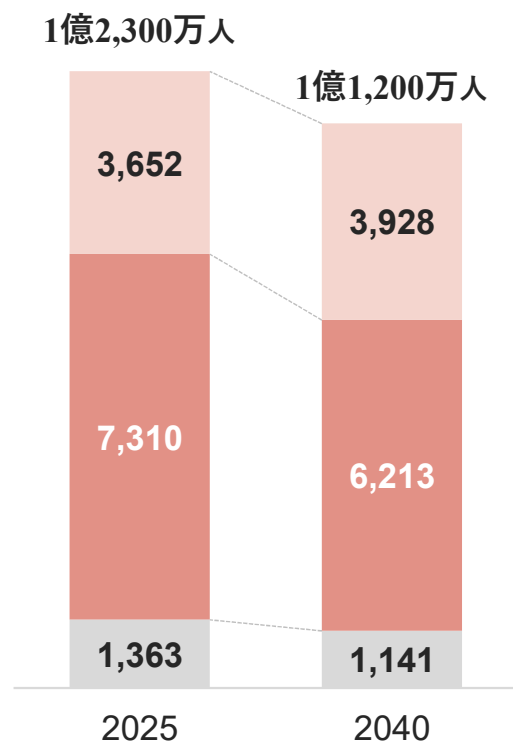
企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針

V

参考資料

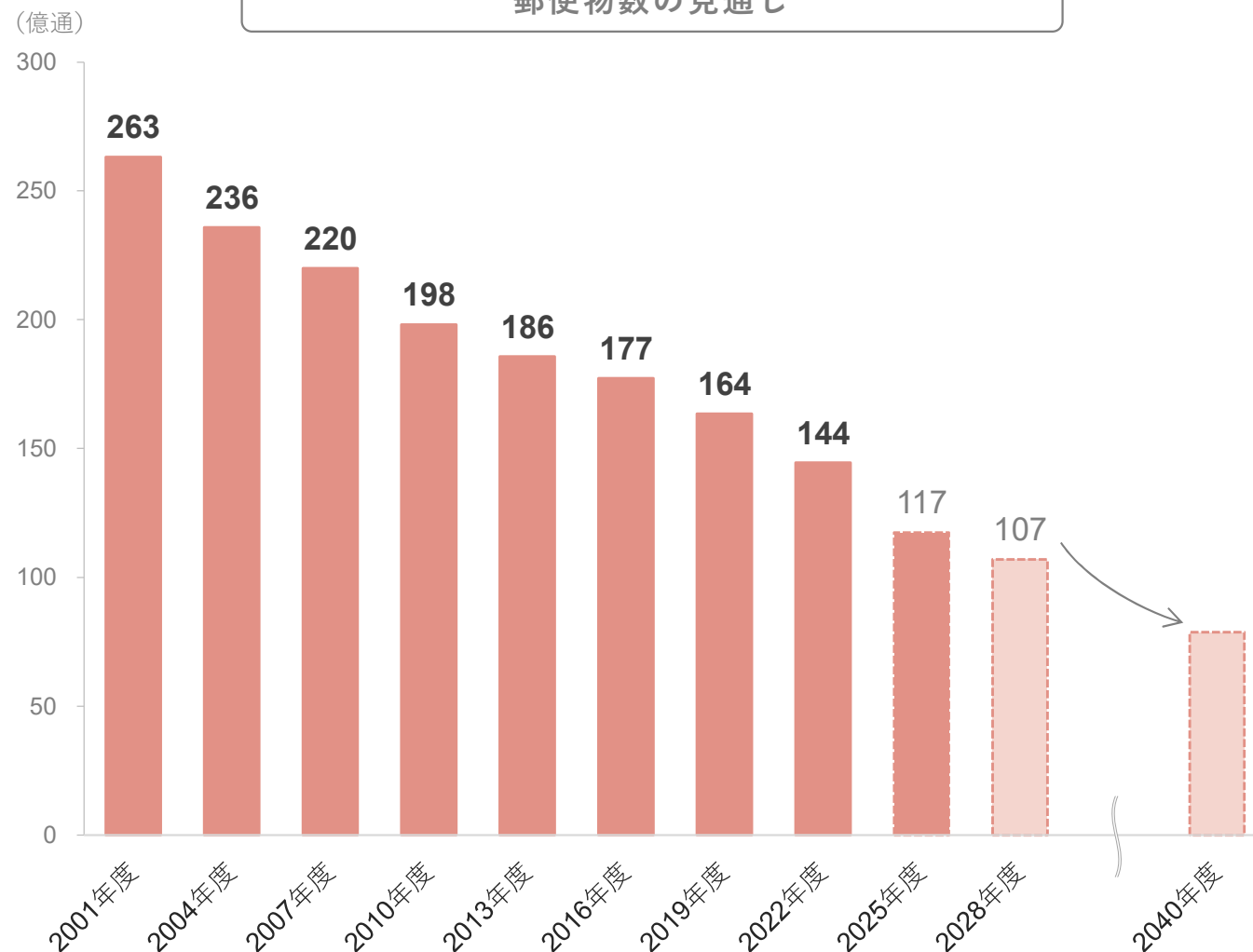
国内人口の見通し

■ 0-14歳 ■ 15-64歳 ■ 65歳以上



※ 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料」及び「令和5年推計報告書」を参考に作成

郵便物数の見通し



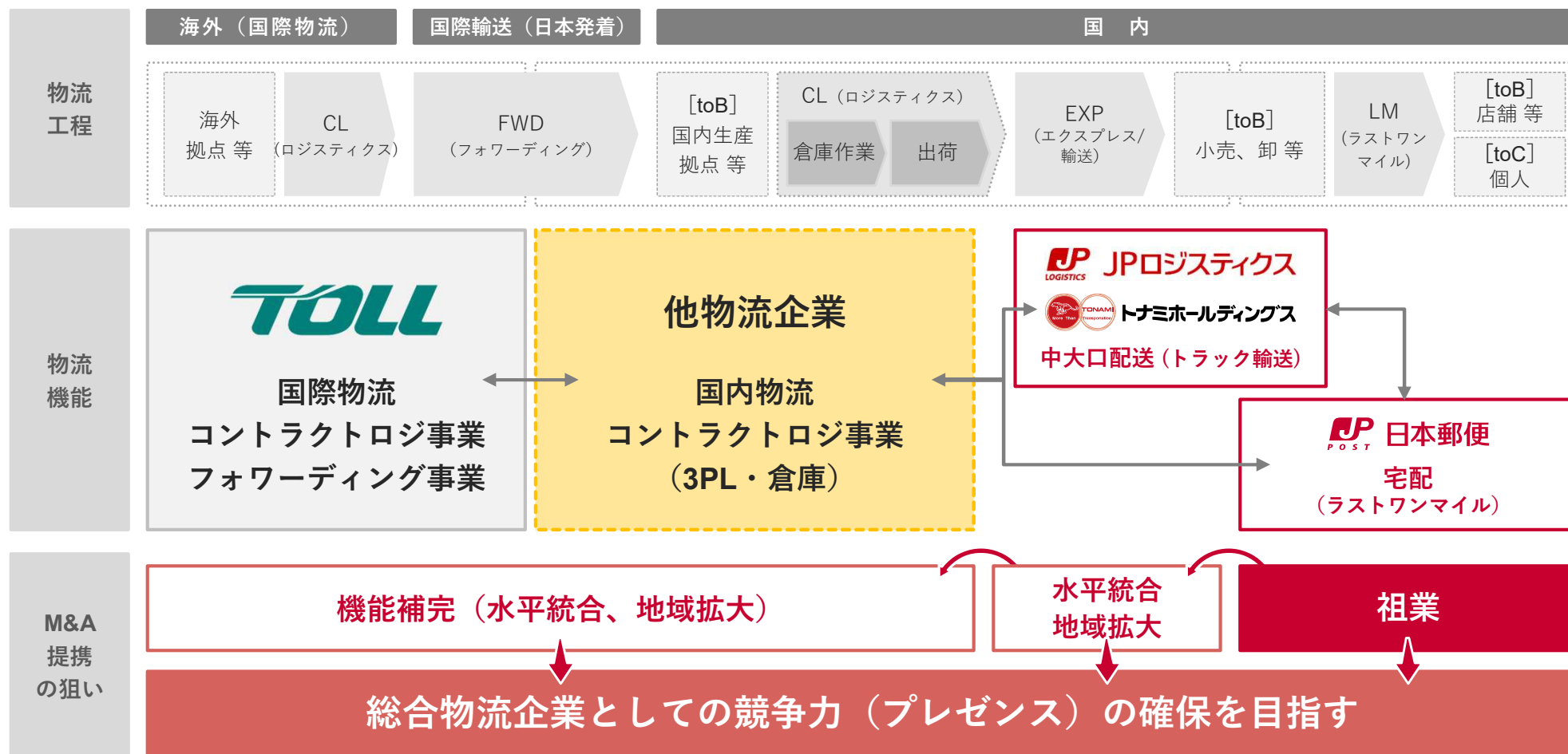
※ 2025年度以降の数値は本資料公表時点の見通し

見通し ←————→

参考3)M&Aや業務提携を活用した企業間物流の強化

- ▶ 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す。
- ▶ 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）等を活用する。

一気通貫での物流サプライチェーン網（総合物流）を確立へ



参考4)集配拠点の再編(ラストワンマイルの強化)

- ▶ 郵便物数の減少にあわせて、集配拠点を再編。
- ▶ 都市部の価値の高い集配局の用地については、集配機能の再編成にあわせて、不動産開発を推進。

都市部

人口密度が高い都市部は、
集配機能を再編成し以下を推進。

- ① 地域区分局で郵便・荷物を集中処理
- ② お客さまに近い集配拠点を新設
- ③ 集配局の用地は不動産開発に転用



地域区分局※2

機能上流化
(集中処理化)

集配拠点

機能分散

集配拠点

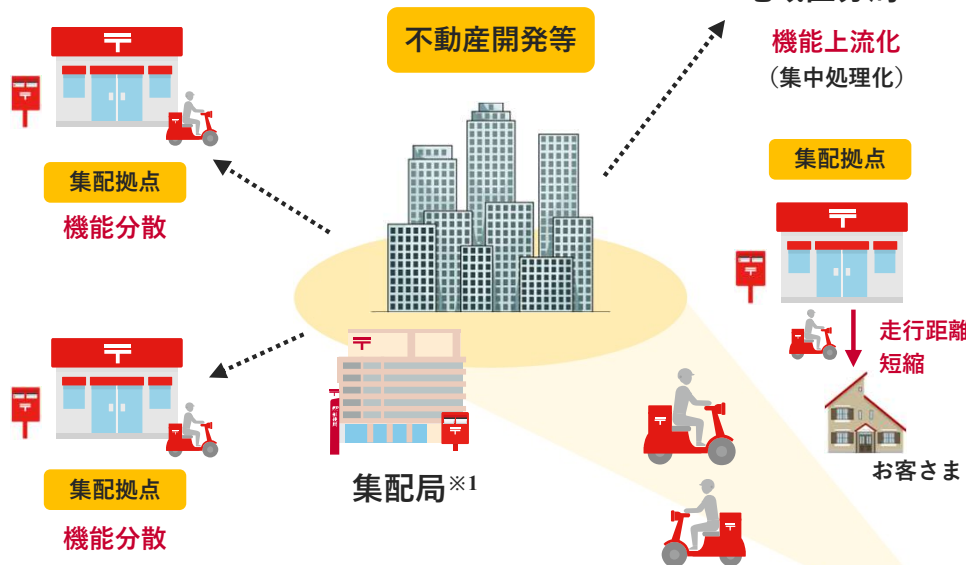
機能分散

集配局※1

不動産開発等

走行距離
短縮

お客さま



※1 集配局 : 主に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

地方部

人口密度が低い地方部は、
集配センターを集約させることで以下を推進。

- ① 地域区分局で郵便・荷物を集中処理
- ② 集配機能を集約し広域配達を実施
- ③ 他社荷物の受託等により収益力向上



地域区分局※2

機能上流化
(集中処理化)

集配機能集約

機能集約

集配機能集約

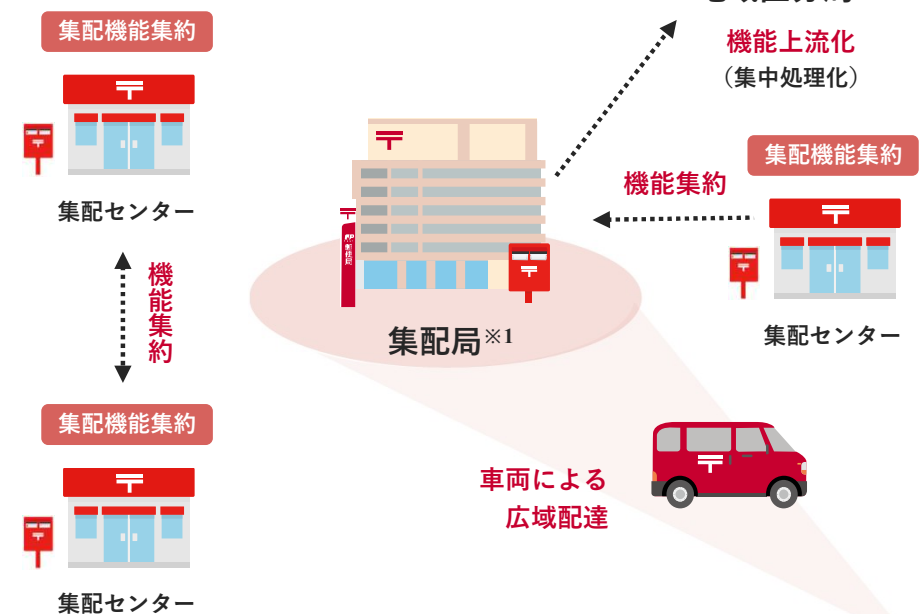
集配センター

集配局※1

機能集約

集配センター

車両による
広域配達



参考5)不動産事業の成長戦略

- ▶ 集配拠点の再編等と連動した保有不動産の開発事業化を強力に推進。
- ▶ ストックビジネス中心からフロービジネスにも事業領域を拡大すべく組織・人的基盤を強化し、ストックとフローを両輪とする総合デベロッパーへの転換を図り、将来的に業界トップ10入りを目指す。



- ▶ 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雇用の確保は困難に。
- ▶ 地域事情に合わせ、半日休止等による柔軟な運営体制の構築やリモート技術・移動郵便局等の試行も活用した機能型の郵便局ネットワーク構築、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により、生産性向上を実現。



【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。