

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 ……3

II 新中期経営計画の全体像

1. 外部環境分析 ……5
2. 長期的に目指す姿 ……6
3. 新中期経営計画の位置付けと重点戦略 ……7
4. 経営目標 ……8

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 ……9
2. 郵便局窓口事業の構造改革 ……12
3. 金融事業の利益拡大 ……14
4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立 ……16
5. 総合物流企業への転換 ……20
6. 経営基盤の強化 ……22
7. 資本政策 ……26

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） ……32
2. 開発中・開発候補不動産リスト ……33
3. 郵政グループが保有する賃貸事業用不動産の時価 ……34
4. ゆうIDを用いたグループ体系的なサービスの提供 ……35
5. ゆうIDを用いたお手続きのワンストップサービス ……36
6. （金融2社を非連結とした）連結貸借対照表 ……37
7. （金融セグメントを除く）各セグメントの資本収益性 ……38

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数が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

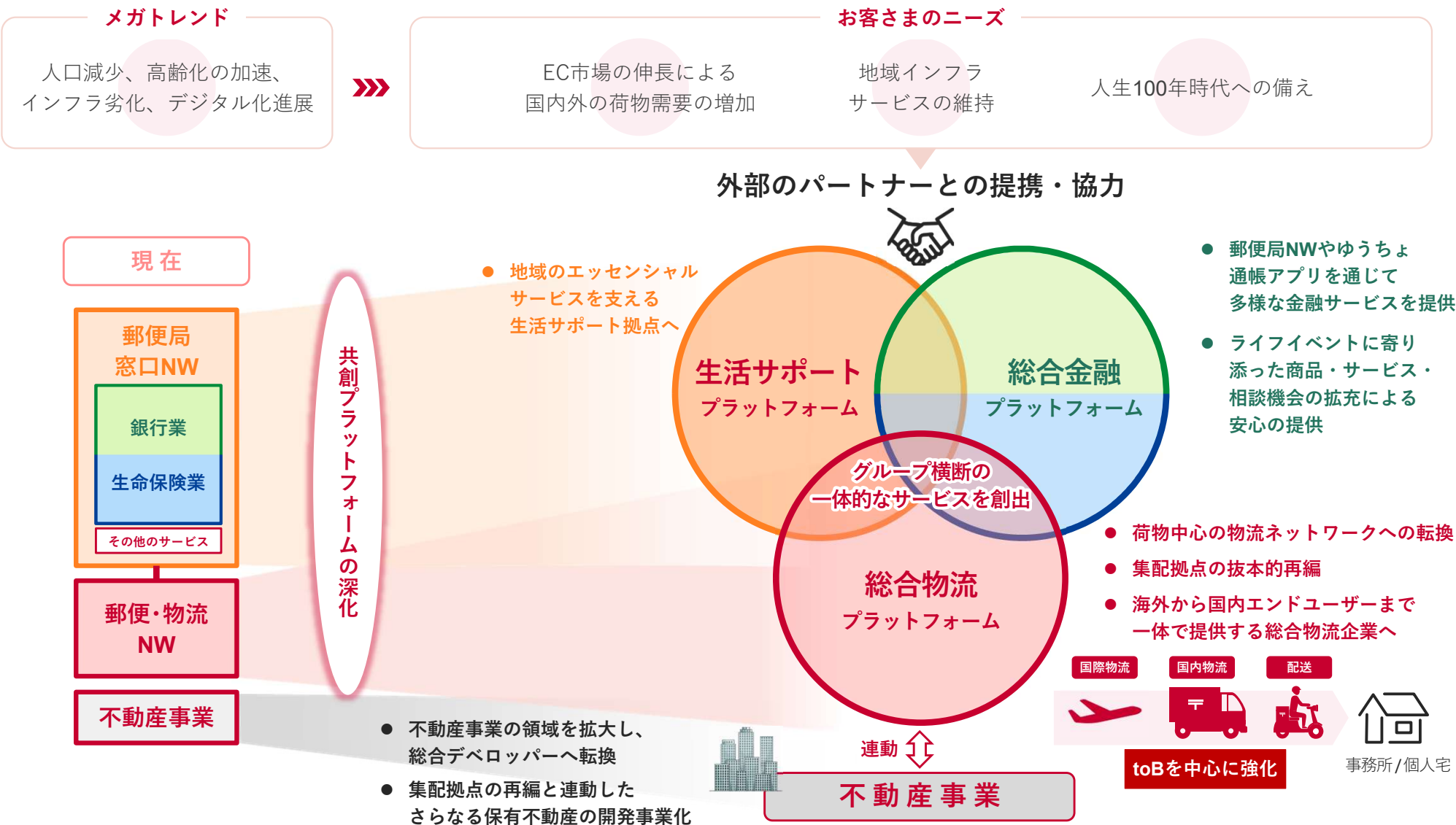
- ▶ 日本国内の人口減少、デジタル化の急速な進展など、10～15年後には当社グループを取り巻く事業環境は激変
- ▶ 将来的な郵便物数の減少など、当社グループ特有の事象も存在

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

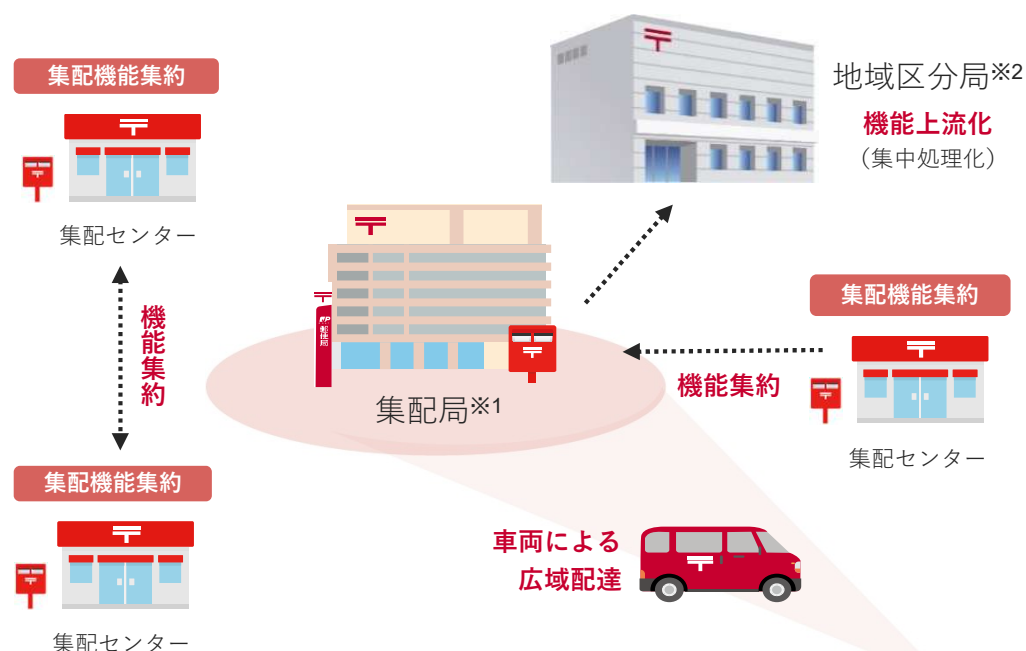
*6 生命保険業においては営業回復が短期的には利益の押し下げ要因となる生命保険会社の特性等を考慮し、当該影響を一部調整した修正ROE、修正利益を使用

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（P19参照）

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

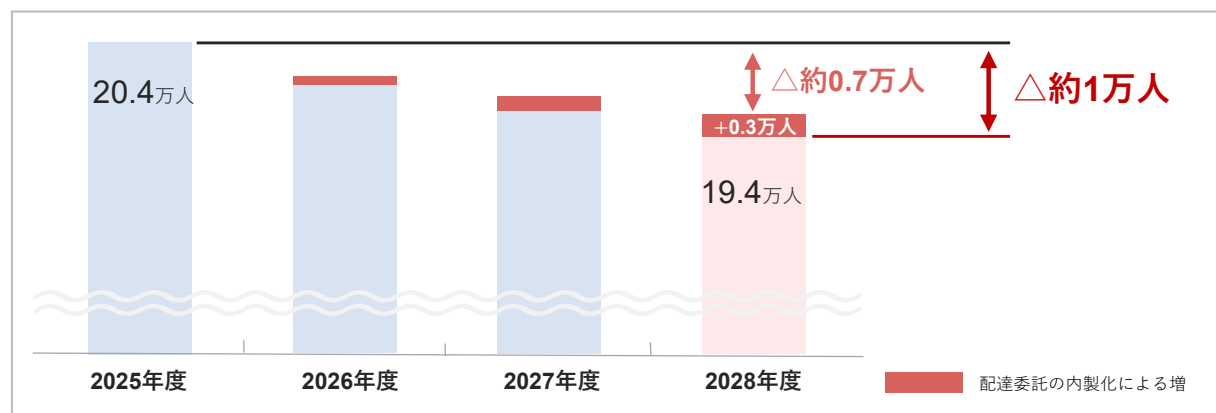
- ✓ 業務量や地域に応じた柔軟な配達エリアの設定、要員配置
- ✓ 荷物配達の自社執行の拡大（委託費の削減）

■ 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）



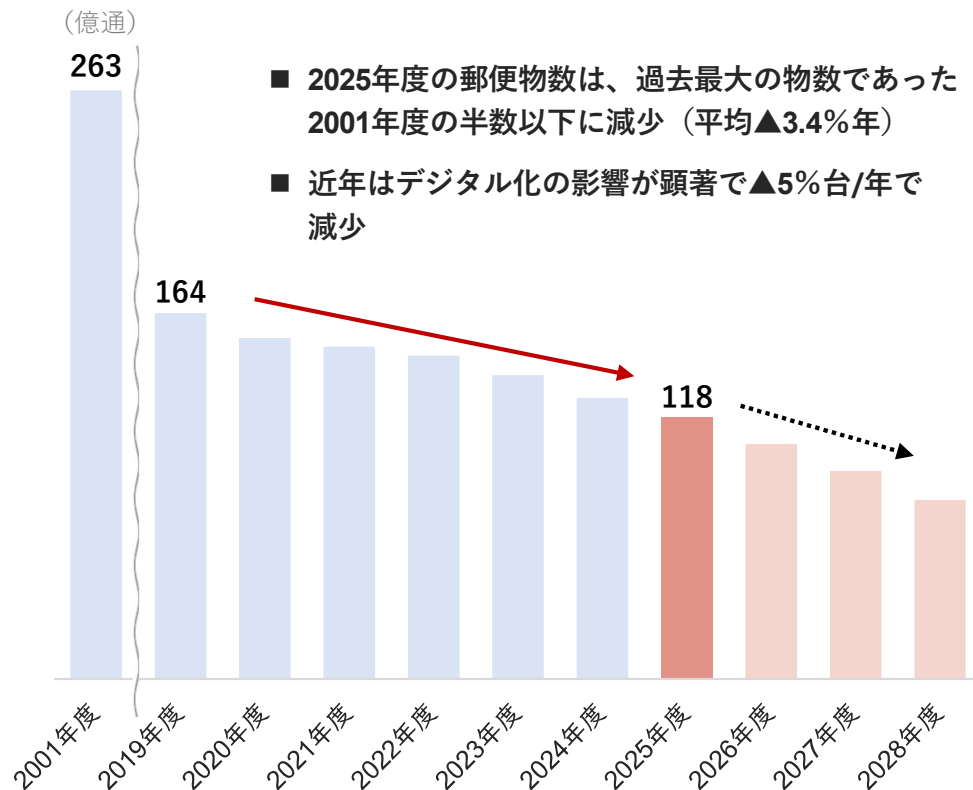
郵便物数の減少に合わせた集配体制の見直し、
省力化投資、業務の簡素化に加え、
スポットワーカーの活用等により要員配置を最適化

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

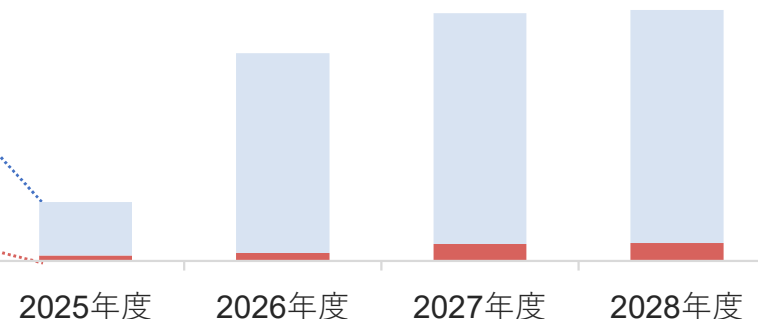
半日営業等 : 約150局程度の実施を目指す

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気通貫に提供する

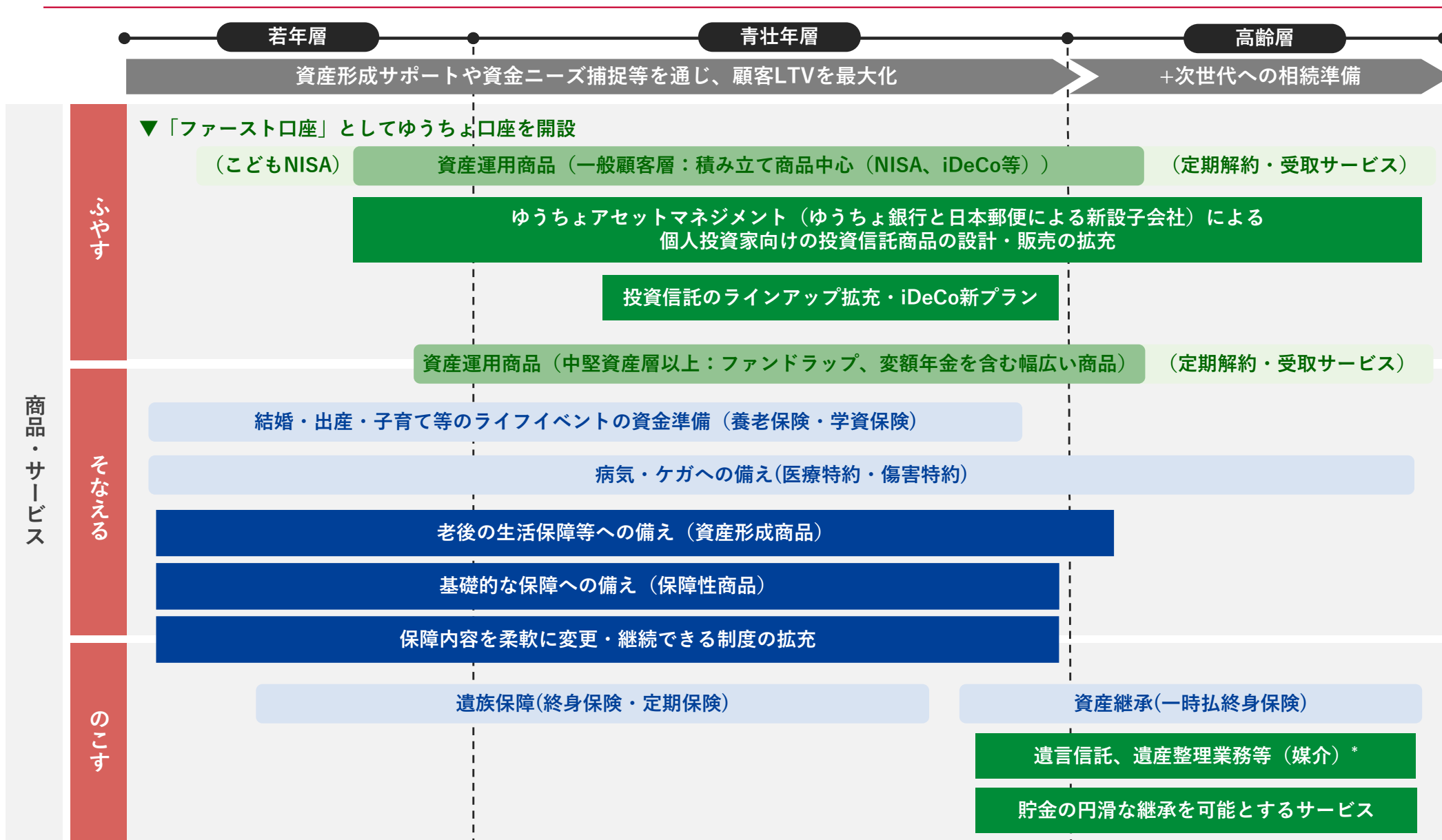
- 終活日和やみまもりサービスの一体運用により、お客さまに一元的な体験を提供
- 【終活日和利用者】 現在：10,000名→28年度：22,000名
- エンディング領域のラインアップの拡充



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

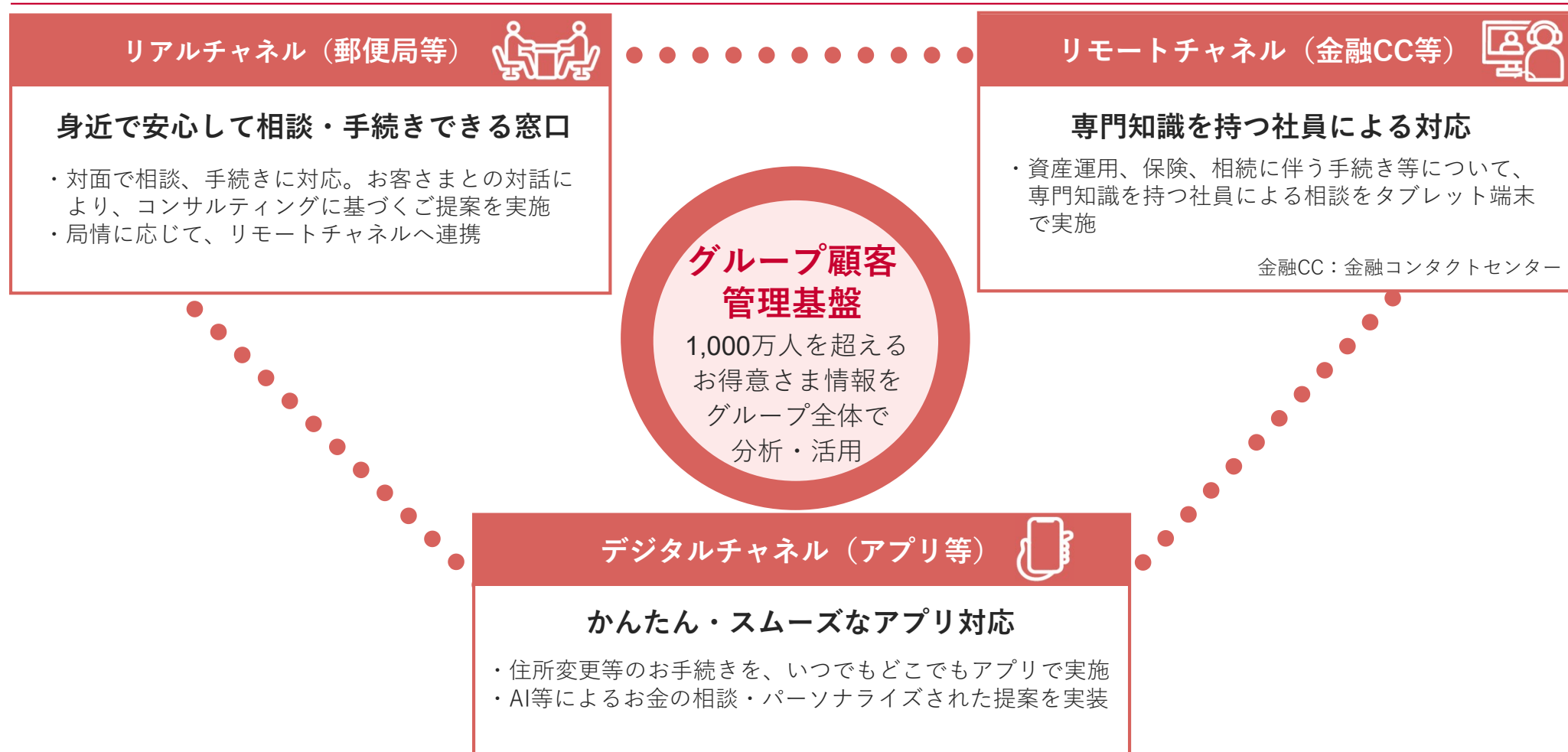


Ⅰ 前中期経営計画の振り返り
Ⅱ 新中期経営計画の全体像
Ⅲ 新中期経営計画における重点戦略
Ⅳ 参考

■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

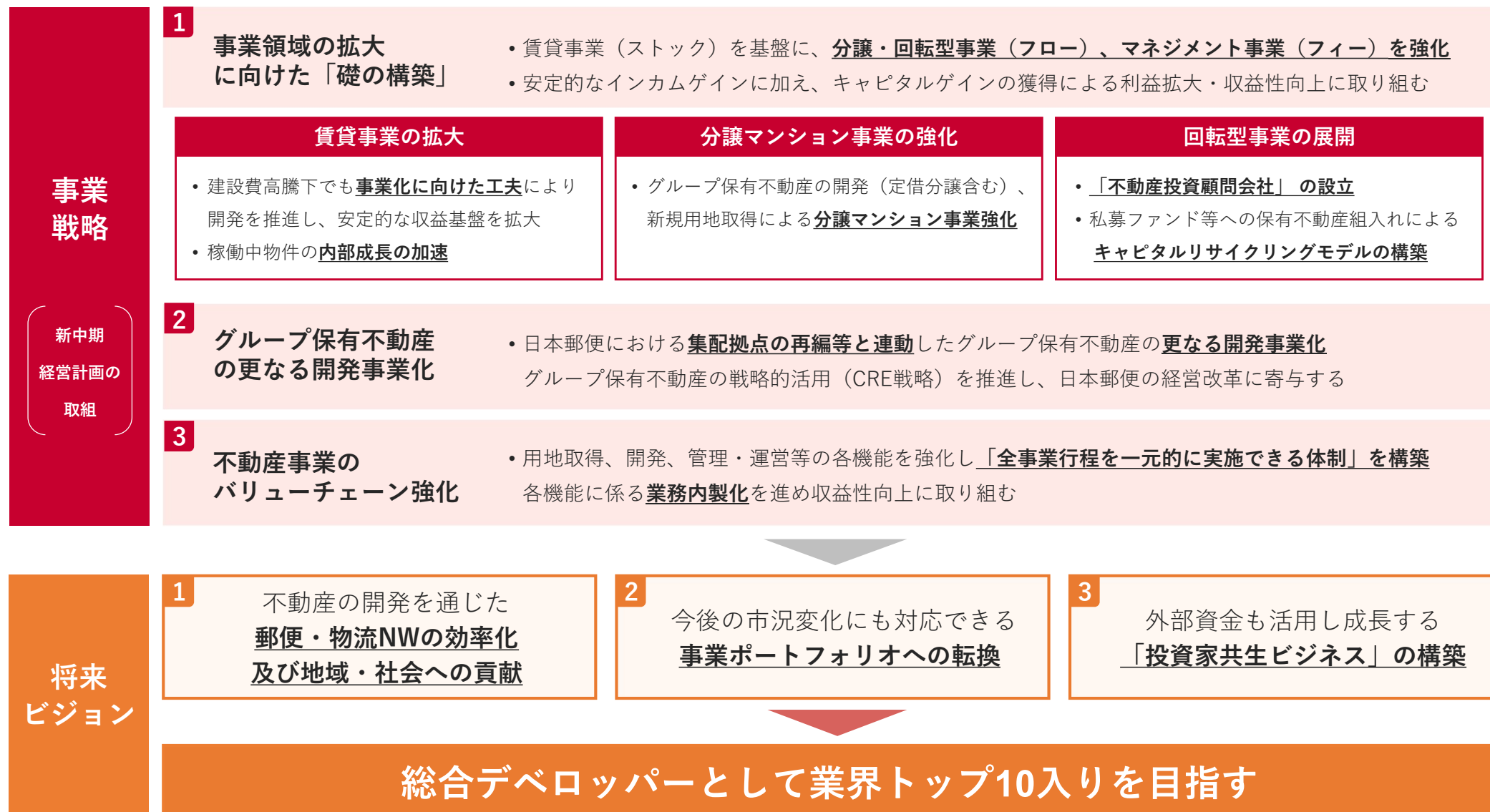
- ▶ 当社グループが強みを持つリアルチャネルに加え、アプリ等のデジタルチャネルや、専門的な知識を持つ社員との応対ができるリモートチャネルを活用したリアル×デジタル×リモートの相乗効果により、お客さまとの接点の充実を図る
- ▶ 郵便局における金融商品のご案内・お手続きのため、お客さまへの来局ご案内を2026年5月15日から再開※し、お客さま本位の業務運営を徹底 ※ 非公開金融情報の不適切な取扱い事案により、2024年10月より郵便局からお客さまへの来局のご案内を停止していたもの



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

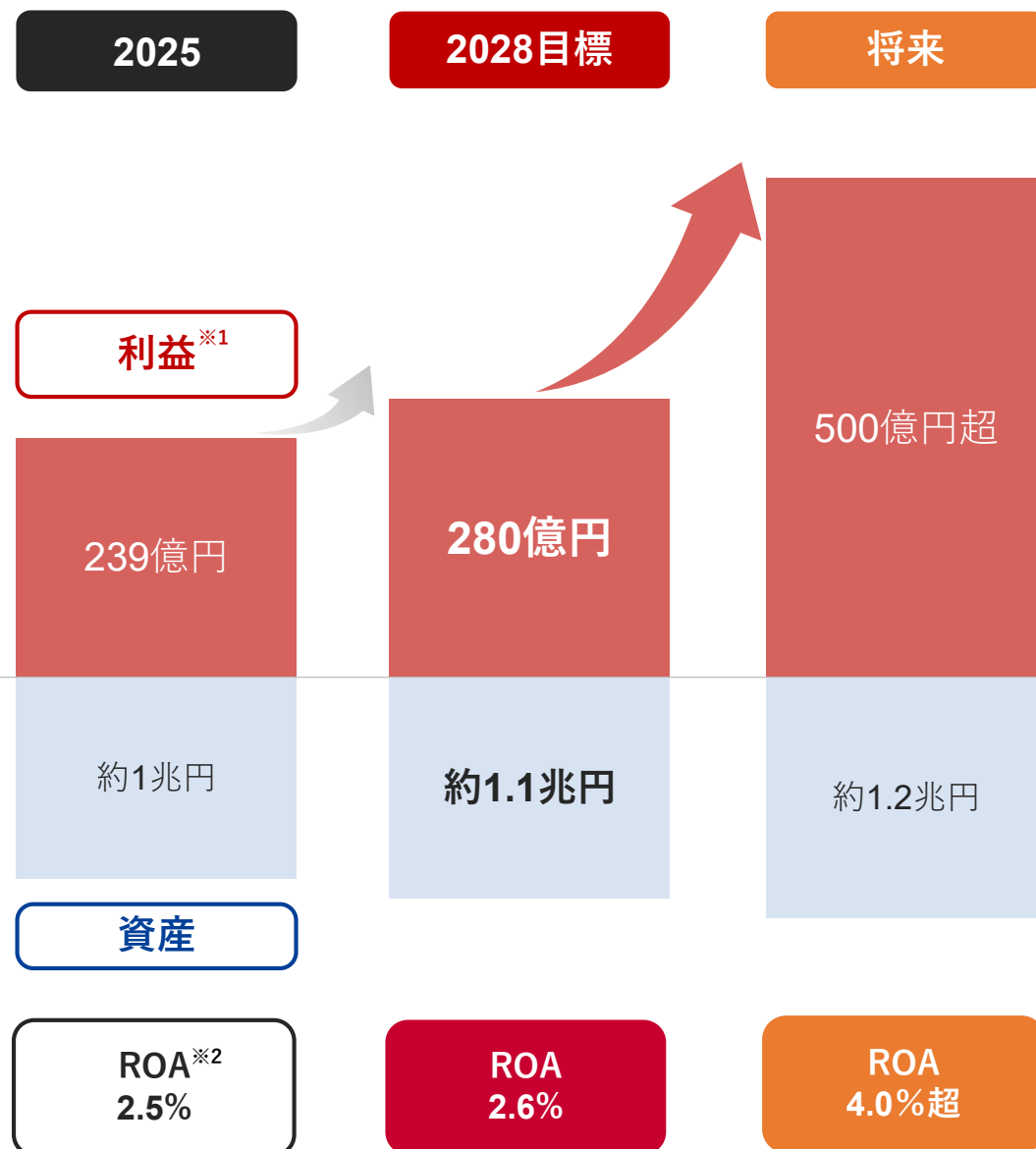
4. 不動産事業の新たな収益の柱としての確立① 将来ビジョンと中期経営計画における事業戦略

- ▶ 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



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

$$\text{ROAの更なる向上} \times \text{グループ全体のレバレッジ戦略} = \text{グループROE目標への貢献}$$

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	所在地 京都市
主な用途 行政協議中	主な用途 オフィス
延床面積 35,800㎡	延床面積 14,000㎡
竣工 2026年度	工事完了 2027年度

尼崎物流計画	Osaka Sakurajima Resort 計画※
開発中	開発中
所在地 尼崎市	所在地 大阪市
主な用途 物流	主な用途 ホテル
延床面積 35,800㎡	延床面積 100,400㎡
取得 2026年度	竣工 2028年度

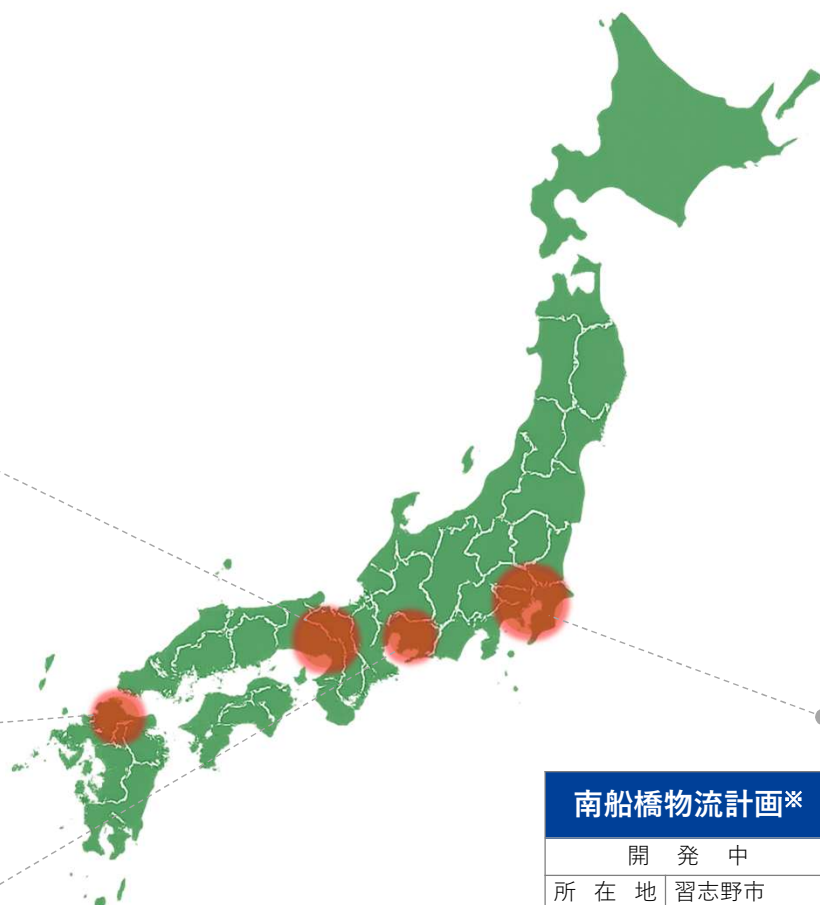
福岡中央局	ザ・ランドマーク 名古屋栄※
開発候補	開発中（開業前）
所在地 福岡市	所在地 名古屋市
主な用途 行政協議中	主な用途 オフィス
延床面積 35,800㎡	延床面積 109,700㎡
竣工 2026年度	全面開業 2026年度

南船橋物流計画※
開発中
所在地 習志野市
主な用途 物流
延床面積 102,700㎡
竣工 2026年度

銀座局	汐留用地※
開発候補	開発候補
所在地 東京都中央区	所在地 東京都港区
主な用途 検討中	主な用途 ホテル
延床面積 99,000㎡	延床面積 10,000㎡
竣工 2029年度	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	所在地 東京都中央区
主な用途 住宅	主な用途 オフィス
延床面積 99,000㎡	延床面積 274,000㎡
竣工 2029年度	竣工 2034年度

(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）
開発候補	開発候補
所在地 横浜市	所在地 東京都千代田区
主な用途 行政協議中	主な用途 オフィス
延床面積 81,000㎡	延床面積 81,000㎡
竣工 2032年度	竣工 2032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）

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）



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）

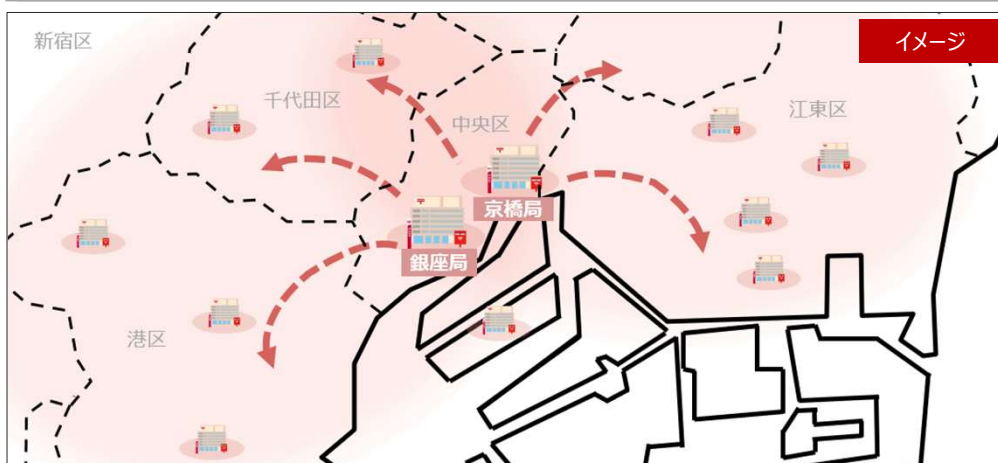


日本橋局を含んだ市街地再開発事業（日本橋一丁目東地区）へ参画し、オフィス床を取得・賃貸

【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）



- ・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

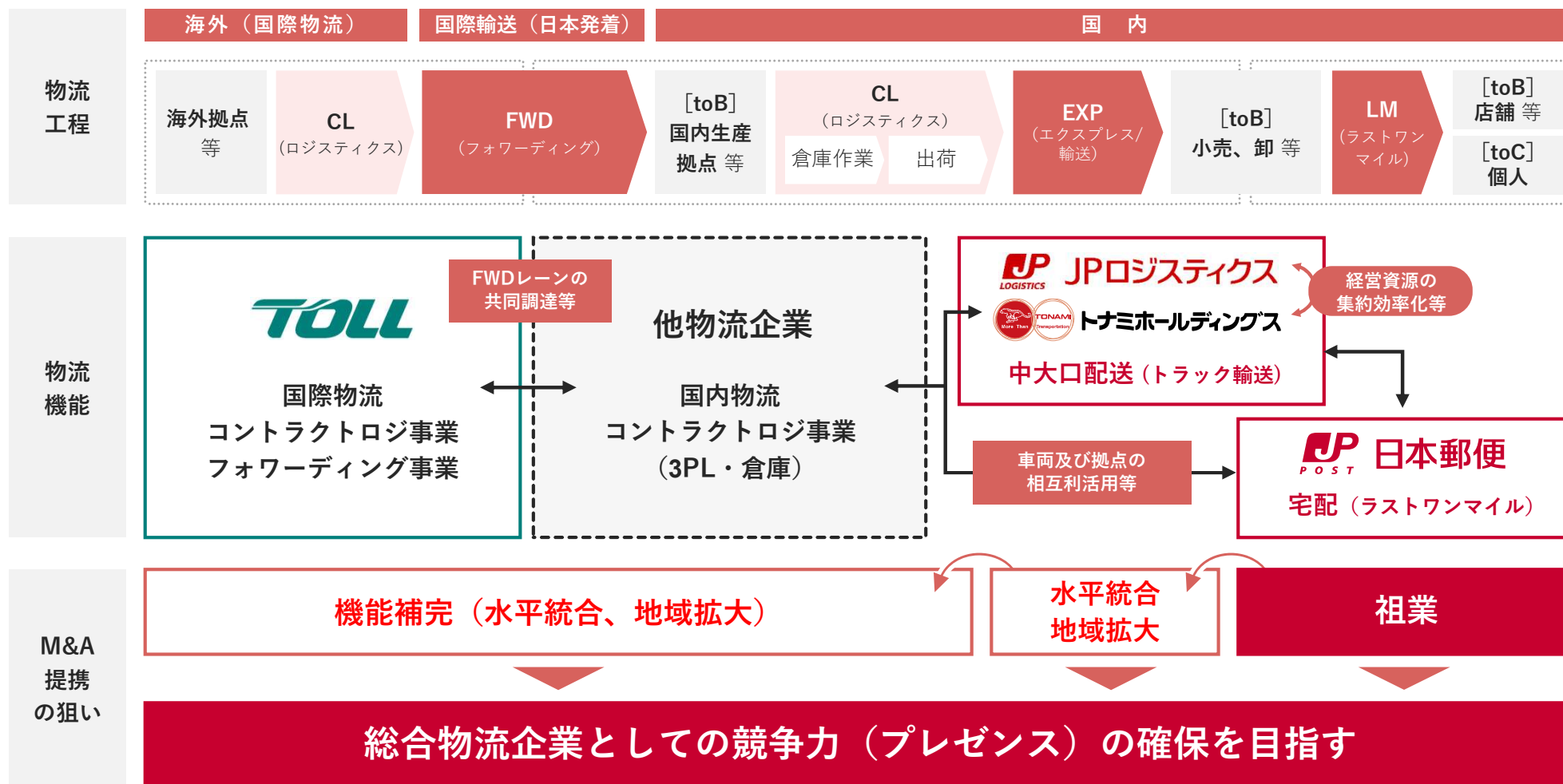
京橋局



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

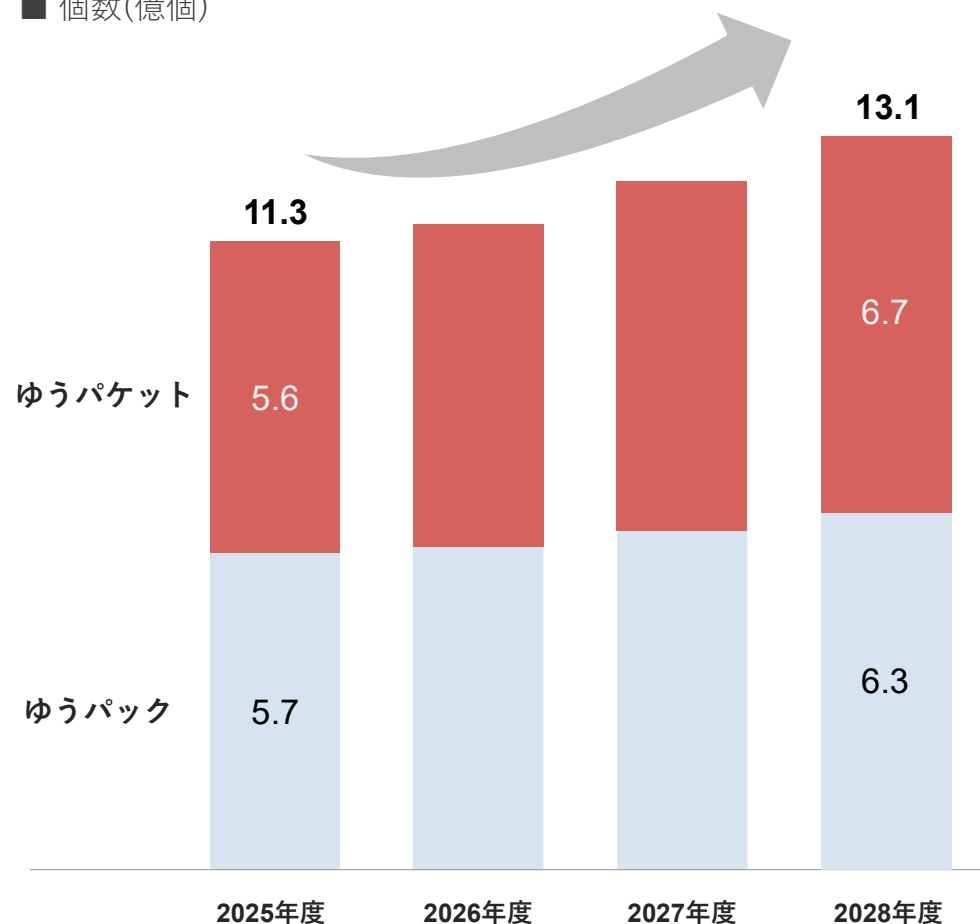


5. 総合物流企業への転換② ゆうパック・ゆうパケットの収益拡大

- ▶ 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

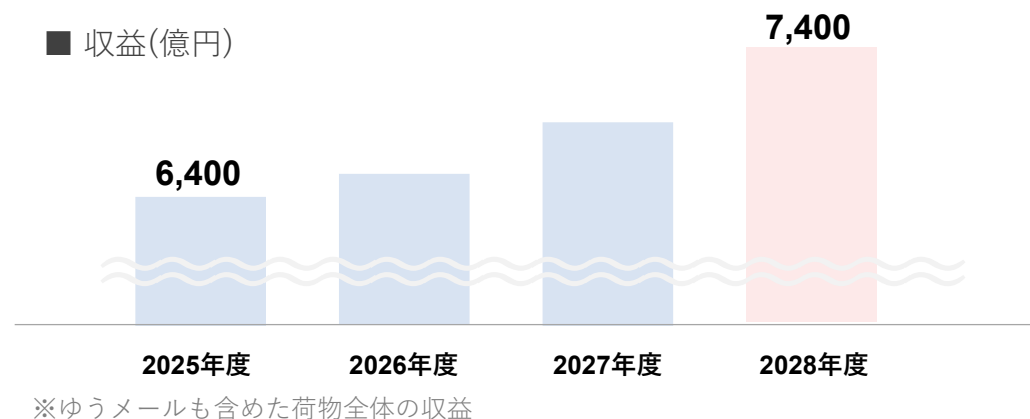
ゆうパック・ゆうパケットの見通し

■ 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（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> ☐ <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）

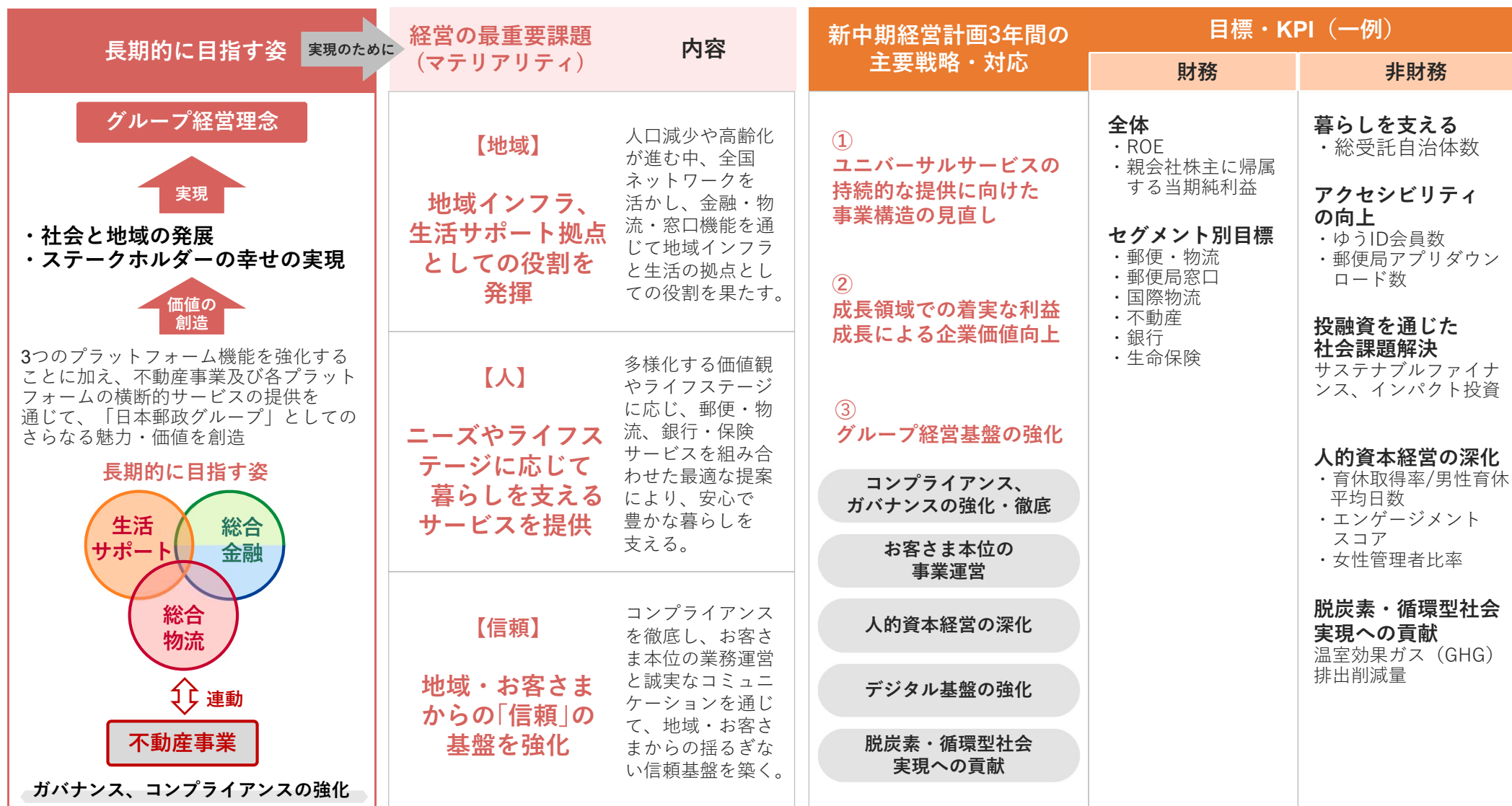
主要KPI

- 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

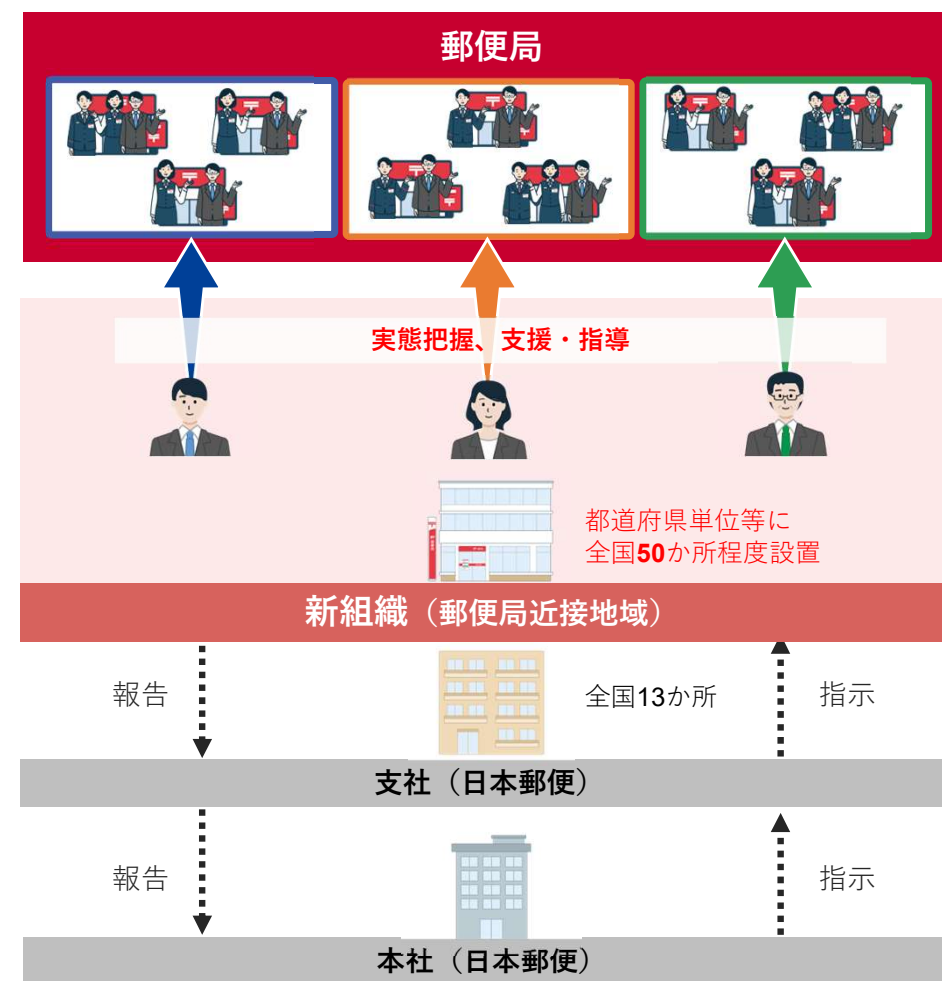
- ・ 県単位等で郵便局を担当し、局に近接してきめ細かく法令等のルール浸透を支援する新組織（金融業務支援部）を設置
- ・ 2線組織（リスク管理、コンプライアンス等）の体制を強化

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）

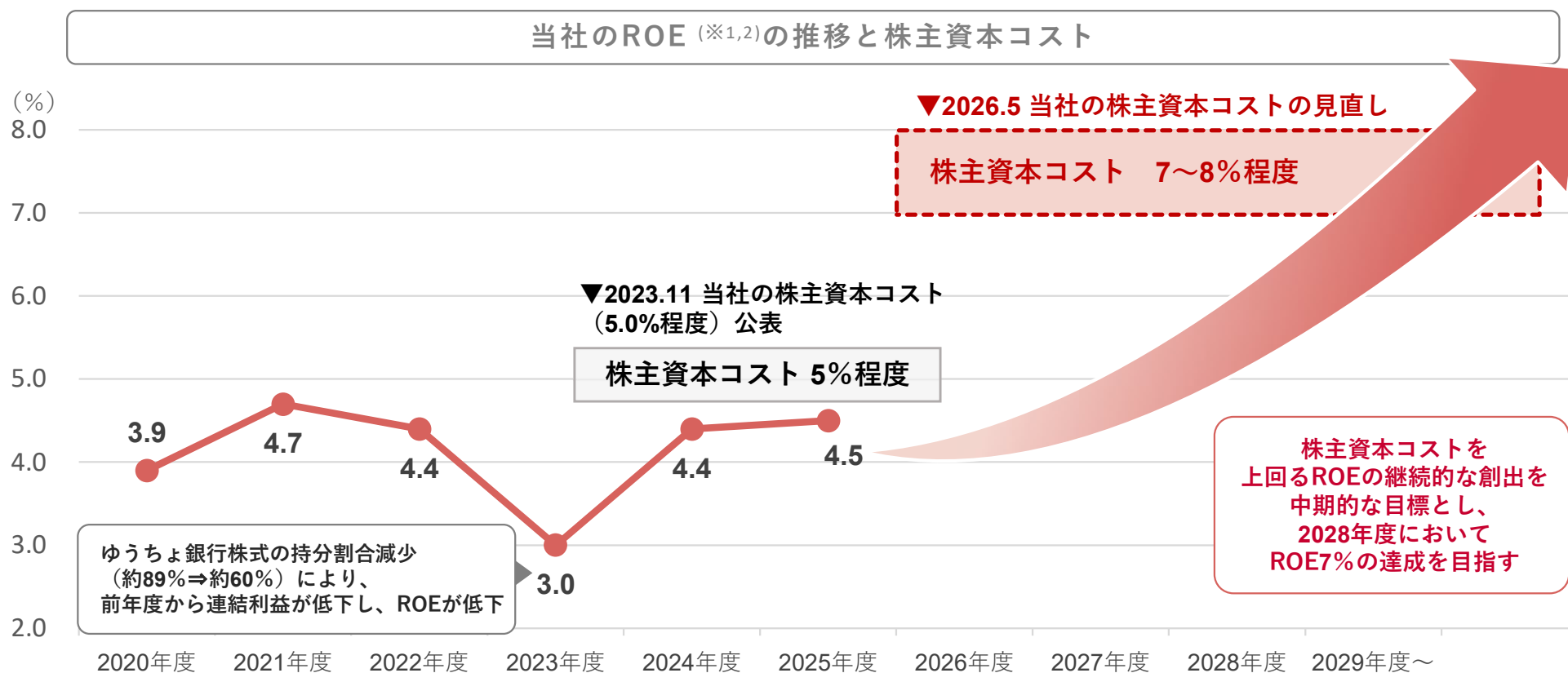
組織風土改革・人材育成・意識浸透に向けた取組

- ・ 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

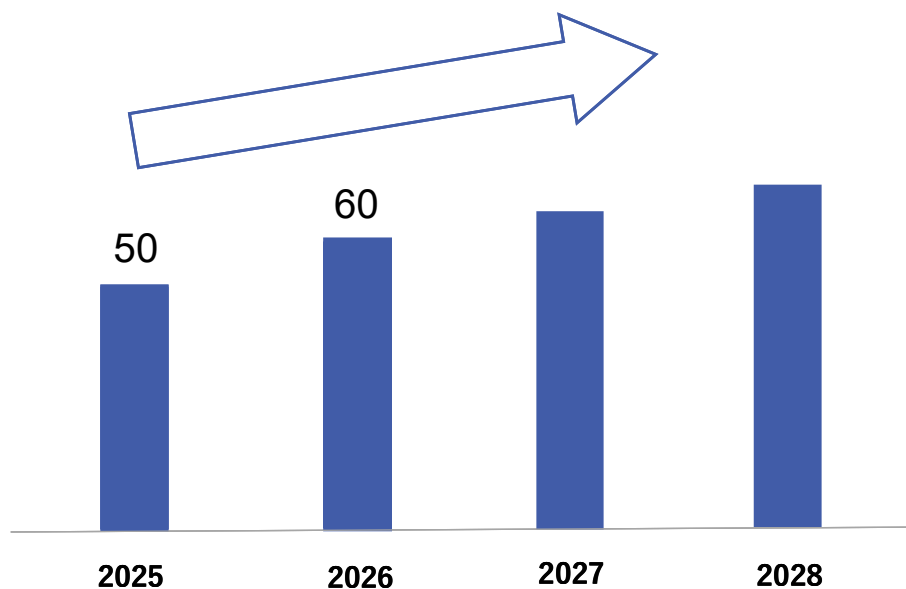
- ▶ 利益見込み、財務の健全性等を踏まえて、株主還元の強化を図るため、新中期経営計画期間における累計の総還元性向**50%以上**を目指す
- ▶ 配当については、**60円**を起点とする業績に応じた累進配当を導入。加えて、継続的かつ機動的な自己株式取得を実施し、資本効率の向上を図る

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

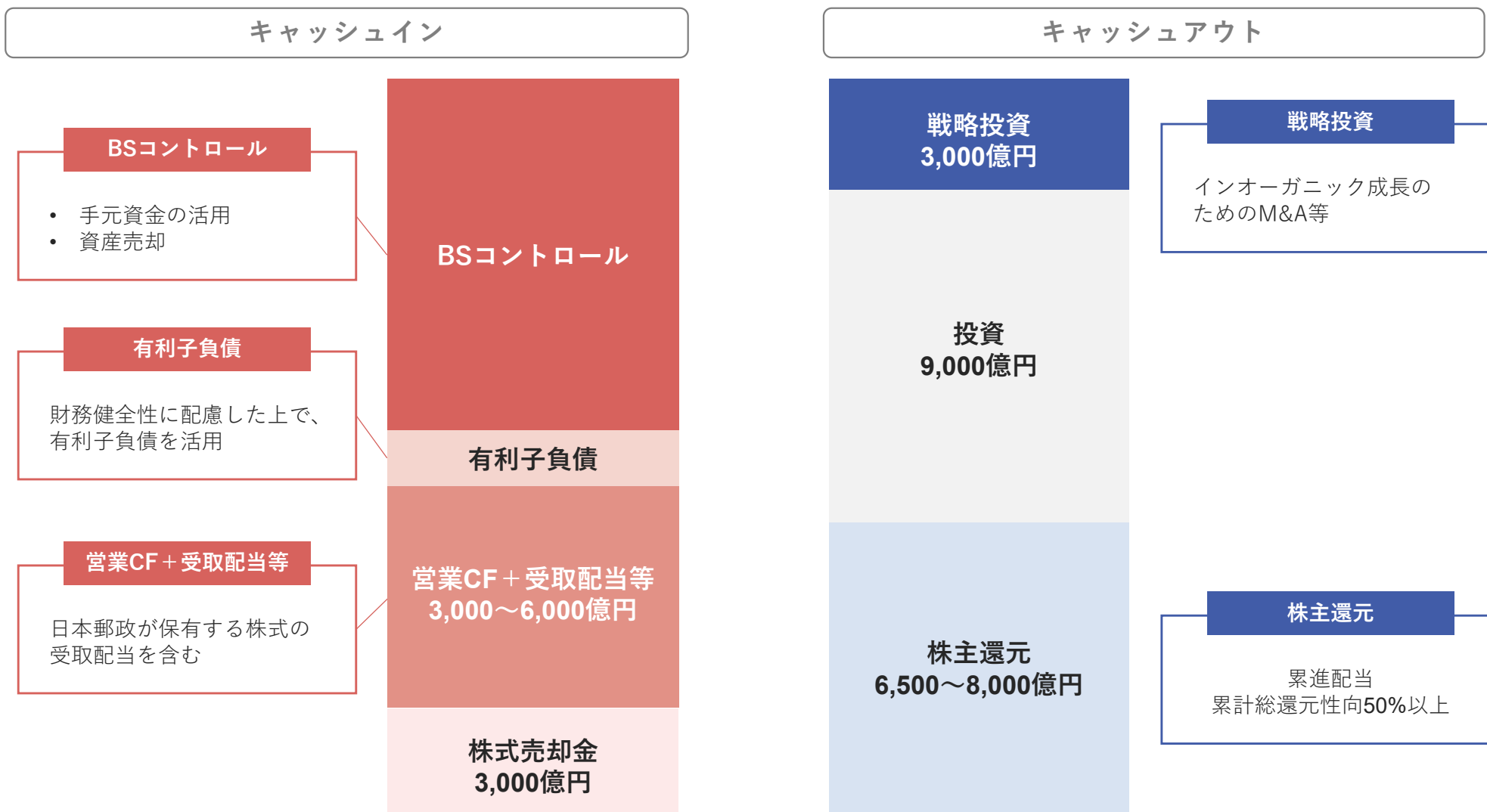


+

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）

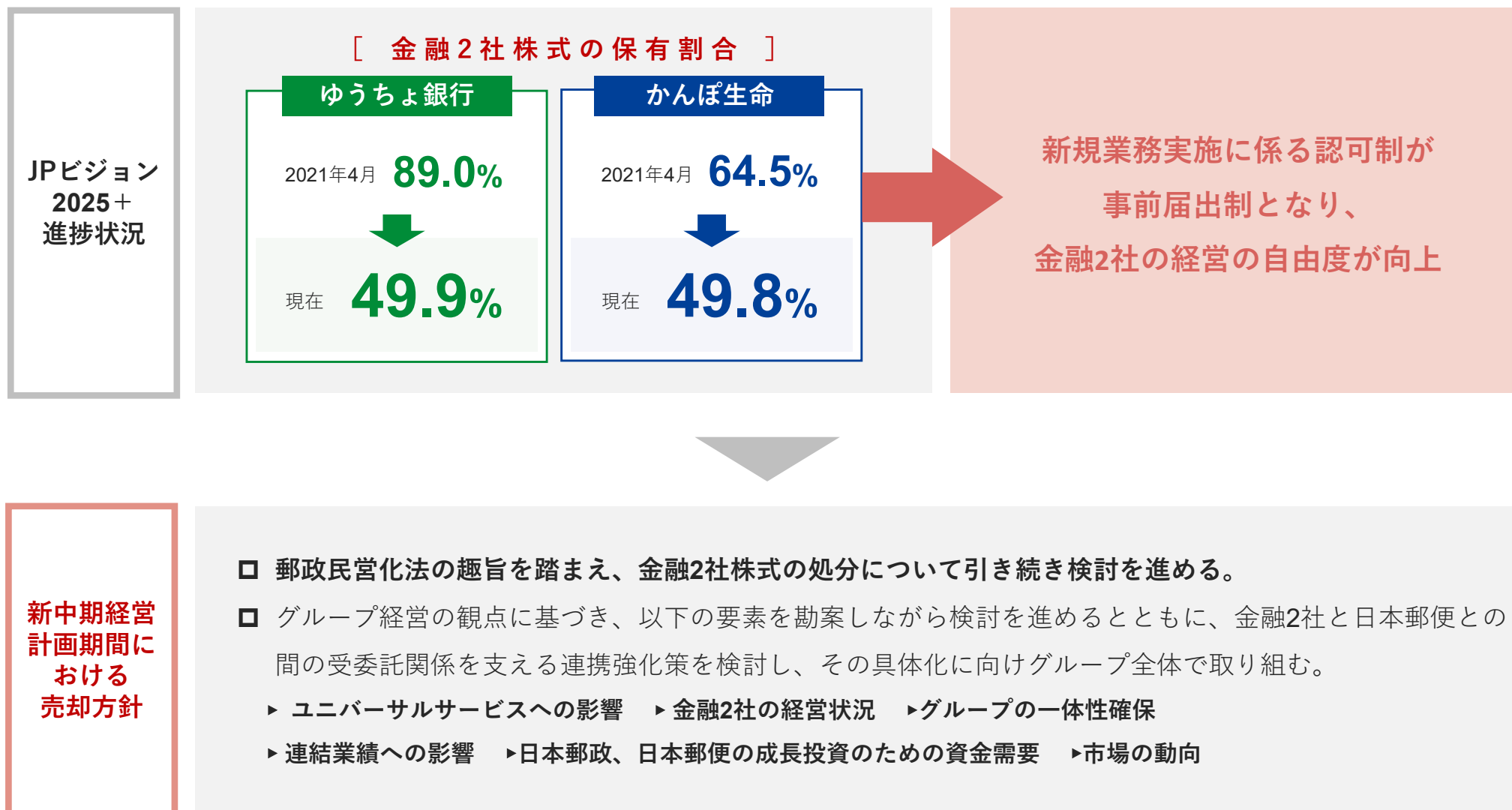
（参考）金融2社の主な投資計画※

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

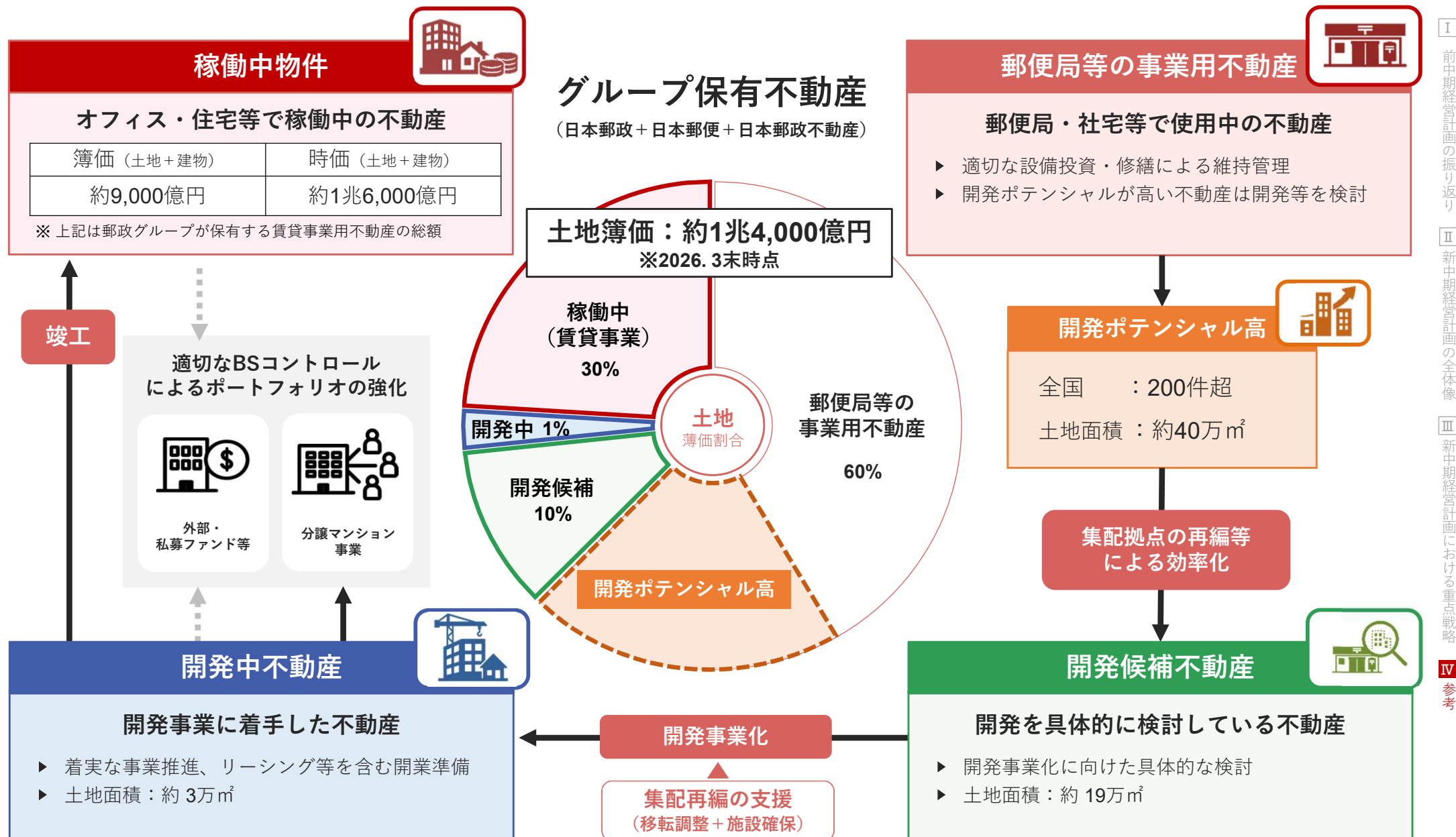
新中期経営計画における重点戦略

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

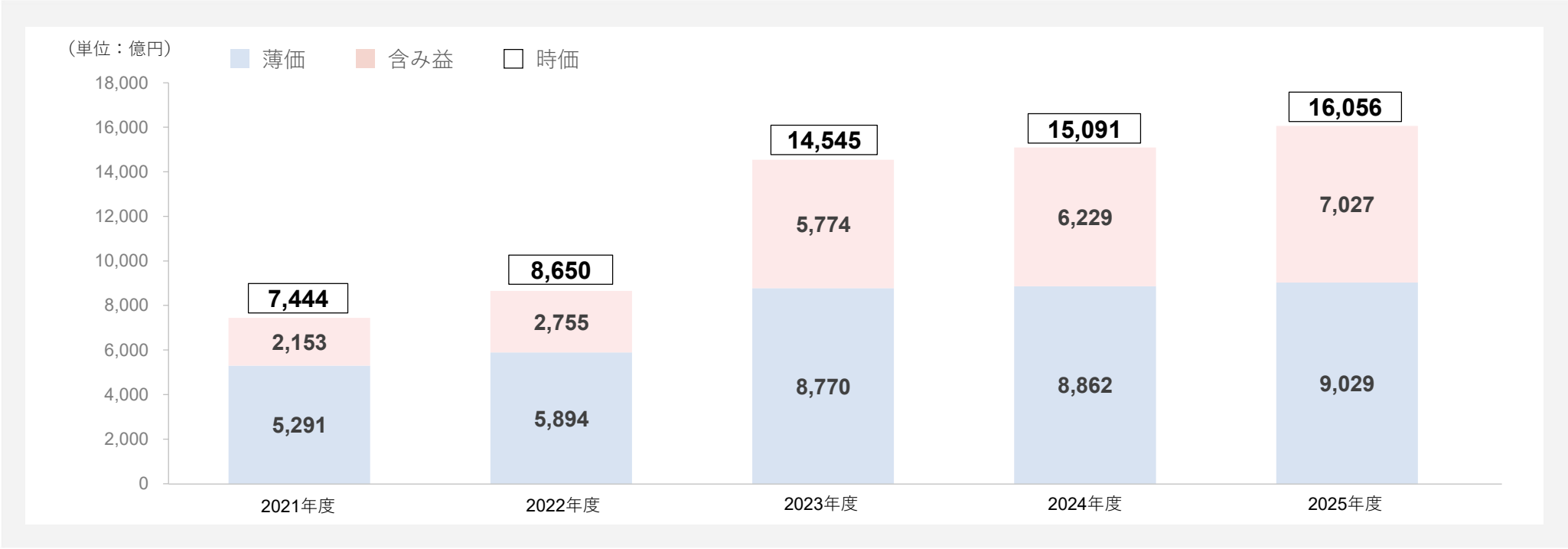
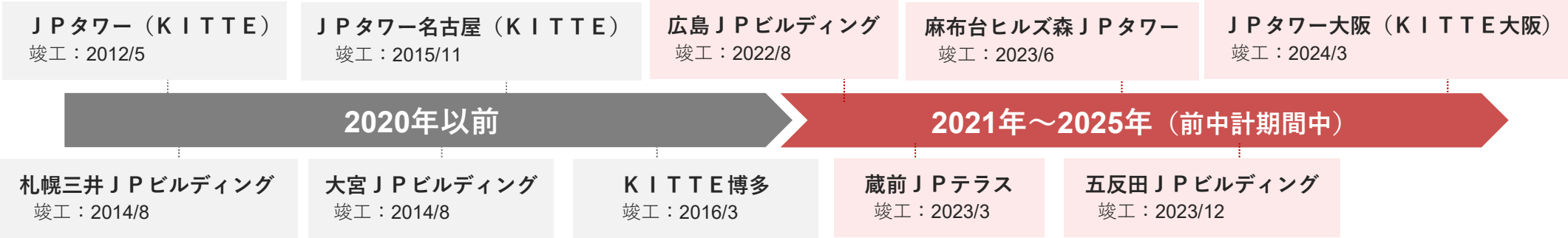
※ PJ全体の情報を記載しており、他社持分を含む。

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



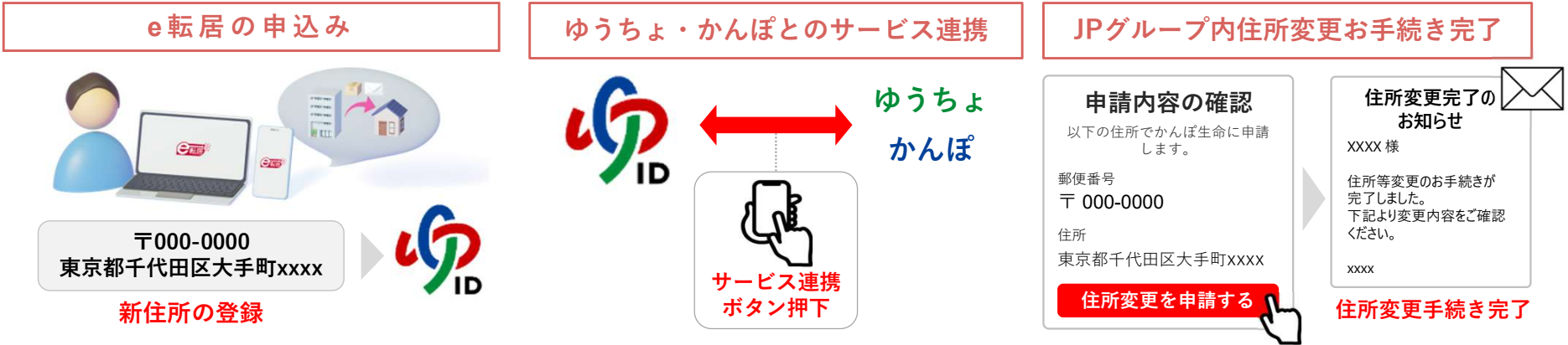
2028年度時点の目標値

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さま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

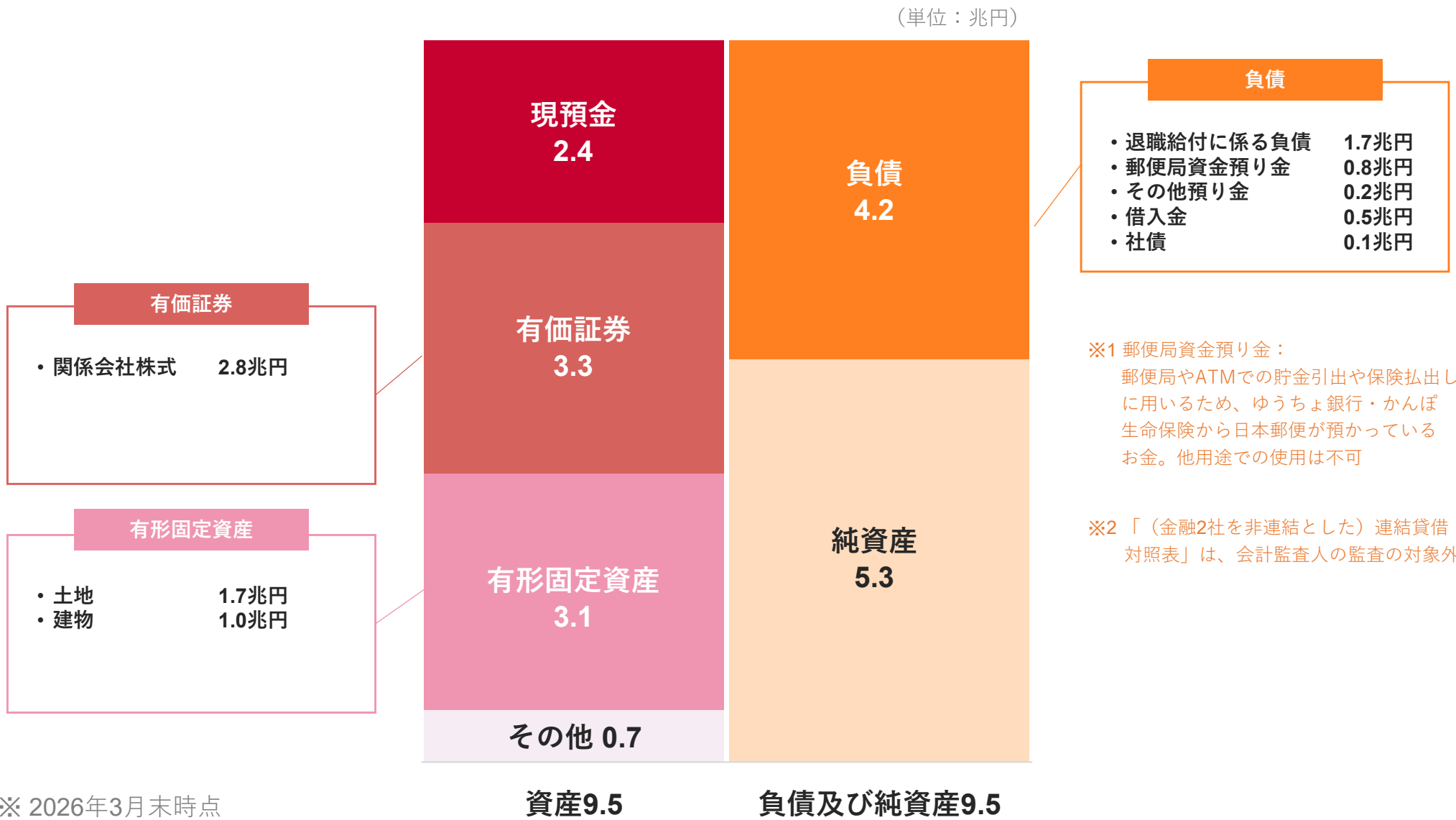
JPグループ内住所変更等手続きの簡素化



お手続き お客さま価値	● 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ばん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
	● 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

ディスクレマー

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・キャッシュアロケーション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。また、当社は当該数値を更新する義務も更新された数値を公表する義務もありません。

また、本資料は、情報提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。