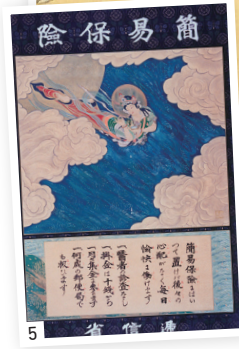
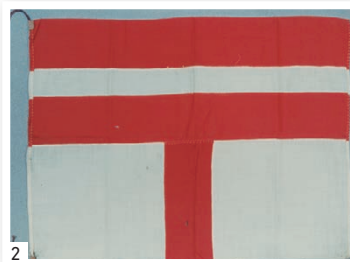




日本郵政グループ
統合報告書
2026
2025.4.1 — 2026.3.31



1. 東京名所 江戸橋郵便局真景(1891年)
- 2 通信省のマークとして「〒」を制定(1885年)
3. 日本近代郵便の父 前島密
4. 「郵便取扱の図」あて先別の区分・道順組み立ての模様(1884年)
5. 簡易保険創業時第1号のポスター(1916年)
6. 郵便配達の模様(1971年)
7. 赤いポスト登場(1901年)

1871	1872	1875	1885	1916	1949	2001	2003	2007	2012	2015
郵便事業創業、郵便切手の発行開始	郵便の全国ネットワーク完成	郵便為替・郵便貯金事業創業	通信省発足	簡易保険事業創業	郵政省発足	郵政事業庁発足	日本郵政公社発足	日本郵政グループ発足	現在の4社体制に移行	東京証券取引所市場第一部に上場

日本郵政グループの経営理念、その根幹には創業者である前島密から受け継ぐ「縁の下での力持ち」という想いが息づいています。

この理念の下、お客さまの暮らしを支え、地域社会へ貢献する取り組みを続けています。

日本郵政グループのあゆみ → P.14

縁の下での力持ちに
なることを厭うな
人のためによかれと
願う心を常に持てよ

日本近代郵便の父
前島密



強み 1

日本全国の
郵便局
ネットワーク



▶ 郵便局の数

全国 24,115局



▶ 従業員数※1

約37.0万人

正社員：約21.0万人
正社員以外：約16.0万人

▶ 証券外務員資格保有者数

85,031人

▶ 生命保険募集人資格保有者数

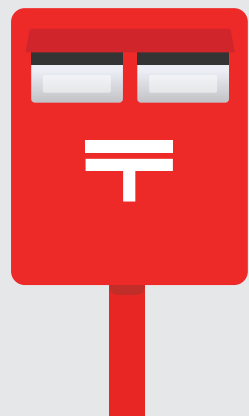
85,216人

▶ FP資格保有者数

86,201人

強み 2

配達・物流
ネットワークと
金融ネットワーク



▶ 郵便ポスト数

全国 171,489本

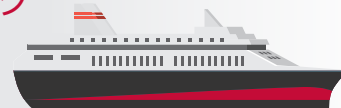
▶ ATM台数

全国 約31,100台



▶ 国際物流ネットワーク

約140か国



強み 3

圧倒的な
顧客基盤、
豊富な
顧客データ



▶ 郵便配達箇所数

1日

約3,000万箇所

▶ 通常貯金口座数

約1億2,000万口座



▶ かんぽ生命
お客さま数※2

約1,577万人



※1 2026年3月31日現在。日本郵政、日本郵便及び両社の完全子会社並びにゆうちょ銀行及びかんぽ生命の従業員数

※2 契約者さま及び被保険者さまを合わせた人数（個人保険、個人年金保険及びかんぽ生命が受再している簡易生命保険契約を含みます）

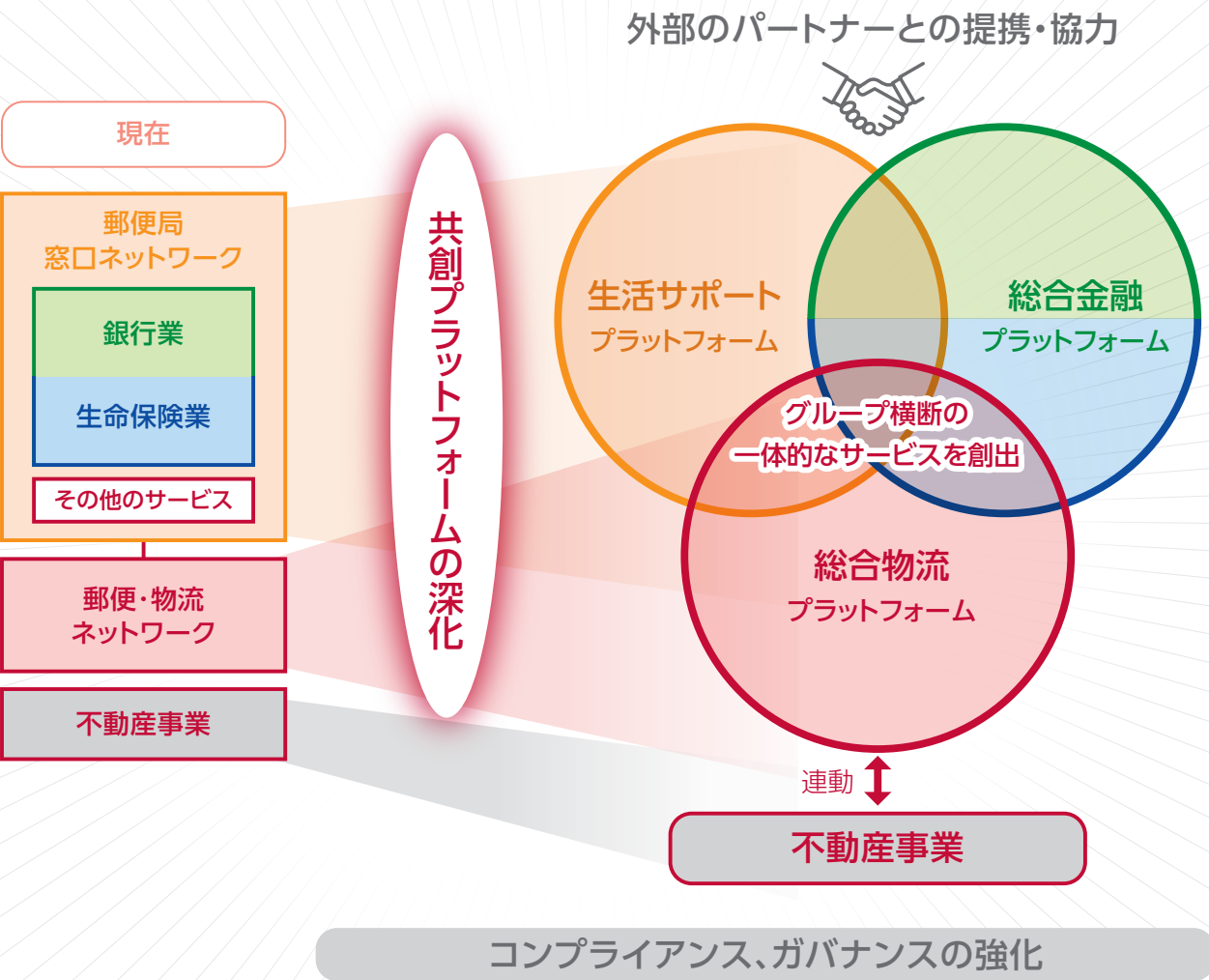
私たちの最大の強みである
日本全国に広がるネットワークを、
地域やお客さまにとって
大切な生活やビジネスの基盤、
プラットフォームと考え、
ネットワークをより強く、
より価値のあるものに深化させ、
地域やお客さまの生活と人生を
支え続けます。

JP 日本郵政グループ
JAPAN POST GROUP

JP 日本郵政
JAPAN POST HOLDINGS

JP ゆうちょ銀行
JAPAN POST BANK

JP かんぽ生命
JAPAN POST LIFE



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・価値の創出を目指します。

中期経営計画 → P.28

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。



1. お客様の生活を**最優先**し、**創造性**を発揮し
お客様の人生のあらゆるステージで**必要とされる商品・サービス**を
全国ネットワークで**提供**します。
2. 企業としてのガバナンス、監査・内部統制を確立し**コンプライアンスを徹底**します。
3. 適切な**情報開示**、グループ内取引の**適正な推進**などグループとしての
経営の透明性を実現します。
4. グループの**持続的な成長**と**中長期的な企業価値の向上**を目指します。
5. 働く人、事業を支えるパートナー、社会と地域の人々、みんながお互い協力し、
社員一人ひとりが成長できる機会を創出します。



CONTENTS

- 日本郵政グループの歴史
- 2. 日本郵政グループの強み
- 4. 日本郵政グループが長期的に目指す姿

トップコミットメント

- 8. トップメッセージ

価値創造のしくみ

- 14. 日本郵政グループのあゆみ
- 16. 日本郵政グループの構成
- 18. 価値創造プロセス
- 20. 日本郵政グループが取り組む3つの経営の最重要課題(マテリアリティ)
- 21. 経営の最重要課題(マテリアリティ)にかかわる取り組み推進
- 22. 経営の最重要課題(マテリアリティ)の特定

財務・非財務情報

- 24. 財務・非財務ハイライト

中期経営計画

- 28. これまでの振り返りと「JP プラン 2028」の策定ポイント
- 30. 新中期経営計画「JP プラン 2028」の全体像
- 32. 新中期経営計画「JP プラン 2028」における重点戦略

事業の概要

- 48. 事業の概要

サステナビリティ

- 60. サステナビリティ
- 74. クライシスマネジメント態勢のさらなる高度化に向けた取り組み
- 75. 日本郵政グループにおける災害対策の取り組み
- 76. 日本郵政グループのリスク管理
- 78. 日本郵政グループのコンプライアンス
- 80. 日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策
- 81. 日本郵政グループの内部監査

コーポレートガバナンス

- 82. 取締役の紹介
- 84. 社外取締役メッセージ
- 86. 日本郵政グループのコーポレートガバナンス

エンゲージメント

- 96. エンゲージメント

コーポレートデータ

- 100. 主要な経営指標等の推移
- 101. 日本郵政グループの会社情報

編集方針

本統合報告書(以下「本誌」といいます)は、ステークホルダーの皆さまに対し、日本郵政グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために、グループの概要、事業戦略、経営課題等について、財務情報、非財務情報の両面から作成しています。
【参考ガイドライン】 国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク」

報告対象

期 間 : 2025年度(2025年4月～2026年3月)
一部に2026年4月以降の情報も含まれます。
範 囲 : 日本郵政株式会社及びその子会社・関連会社
そ の 他 : 本誌のほか株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険の統合報告書も併せてご覧ください。
また、日本郵政株式会社及び日本郵政グループ各社の事業の状況、財政状況及び経営成績等の詳細については、定時株主総会招集ご通知(事業報告等)、有価証券報告書、決算短信等の日本郵政株式会社が公表した各種資料の最新のものを参照ください。
日本郵政、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の発行する有価証券の投資については、各社の有価証券報告書その他金融商品取引法に従って作成する最新の開示書類に基づいて行ってください。



郵政ネットワークの 持続的発展と 成長実現に向けて

日本郵政株式会社
取締役兼代表執行役社長
グループCEO

根岸 一行

前中期経営計画を振り返って

平素より日本郵政グループをご支援いただき、誠にありがとうございます。

2025年度は、前中期経営計画「JP ビジョン2025+（プラス）」の最終年度となりました。主要な数値目標であるROE（株主資本ベース）4.5%、連結当期純利益7,434億円、親会社株主に帰属する連結当期純利益3,745億円を達成することができました。

しかし、郵便・物流セグメントは118億円の赤字となり、課題も残りました。クロネコゆうパケットの引受計画が大きく変更となったことや、点呼業務不備に伴う行政処分

などにより、取扱量が想定を下回ったことも要因ですが、郵便物数減少が加速したことは、当社グループが直面する構造的課題を明確に示すものであり、事業モデルの再構築が急務であることを改めて認識する契機となりました。

一方、国内金利上昇による運用環境の好転等により、銀行業及び生命保険業セグメントの業績は堅調に推移しました。金融2社の収益貢献は、グループ全体の利益を下支える重要な基盤であり、今後も適切なリスク管理の下で持続的な収益創出を図っていきます。

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
2025年度実績	2025年度実績	2025年度実績
4.5%	7,434億円	3,745億円
2025年度計画	2025年度計画	2025年度計画
4%以上	5,700 ^{※1} 億円	3,600 ^{※2} 億円

※1 非支配株主（親会社である日本郵政株式会社以外の株主）持分に帰属する連結当期純利益も含む。また、アフラック・インコーポレーテッドを持分法適用の関連会社とし2024年度より持分法投資損益を計上

※2 ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として計算

新中期経営計画「JP プラン 2028」

当社グループが今後も成長していくためには、10～15年後の環境変化を見据えた戦略が不可欠です。2026年5月に公表した「JP プラン 2028」は、「日本郵政グループが長期的に目指す姿」に向かって、今後3年間で取り組む具体的な施策と数値目標を策定したものです。この3年間で

ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直しを行いながら、経営資源を成長領域へ重点的に再配分する方針を明確にしました。郵便・物流事業や郵便局窓口事業の構造改革を進めつつ、物流・金融・不動産といった成長分野で着実な利益成長を目指します。

経営資源を成長領域へ

「JP プラン 2028」には、従来の中期経営計画から進化させた3つの点があります。

一点目は、物流事業や不動産事業といった成長領域へ経営資源を戦略的に再配分し、収益基盤の強化と事業ポートフォリオの最適化を進める方針を、より具体的な計画として位置づけたことです。

郵便・物流事業及び郵便局窓口事業では、業務効率化を含む構造改革を進め、ユニバーサルサービスの持続性を確保します。具体的な成長領域として、ラストワンマイルに加えて、国内外の企業間物流を強化し、国際物流と国内物流のすべてを一体で事業運営できる物流網を構築し、あらゆるお客さまに利便性の高い物流サービスを提供する総合物流プラットフォームの構築を目指します。

不動産事業では、日本郵便における集配拠点の再編と連動し、集約された郵便局跡地の開発を進めるなど、グループ保有不動産の事業化を一段と加速します。

例えば、都市部の郵便局の移転・集約を行い、跡地で不動産開発を実施することで不動産価値の最大化を起点に郵便・物流拠点の再編を検討するという、新たな視点で取り組みを進めます。

また、当社グループの不動産事業はこれまで賃貸事業が中心でしたが、今後は事業領域を拡大します。分譲マンション事業、用地仕入れ・開発・売却によるフロービジネス、マネジメント事業によるフィービジネスなど、多様な収益モデルを組み合わせ、利益成長と収益性向上を実現していきます。

特に分譲マンション事業は、立地条件を踏まえると高い収益ポテンシャルを有しています。賃貸事業と並行して展開できる体制を整備し、分譲事業で得たキャッシュを次の開発へ循環させることで、「開発→売却→再投資」という資本効率の高い事業サイクルを確立します。手元資金だけに依存せず、開発物件の一部売却によって資金を創出し、次の投資へとつなげる仕組みを構築します。

不動産事業は社会との接点が大きく、街づくり、地域課題の解決に貢献し、社会価値と経済価値の両立を通じて企業価値を高める新たな柱としての成長を後押しするものです。グループ総力を挙げて事業を発展させ、安定収益と成長機会を確保しつつ、地域社会への貢献を伴う収益基盤へと育成していきます。

株主・投資家との対話の深化

二点目は、資本市場との対話をより深めるための、市場の声を踏まえた積極的な情報開示です。

「JP プラン 2028」では、資本政策に対する市場の関心が高まっていることを踏まえ、ゆうちょ銀行とかんぽ生命を除いたキャッシュアロケーションを明確に示しました。営業キャッシュフローや株式保有先からの配当に加え、余剰資金を戦略投資と株主還元適切に配分することで、重点戦略の実行と資本効率の向上を両立させます。

また、「JP プラン 2028」の策定にあわせて株主資本コストを再検証し、当社の資本コストを7～8%程度と認識しました。その上で、重点戦略の着実な実行を通じて、株主資本コストを上回るROEを継続的に創出することを

中期的な目標とし、2028年度にはROE7%の達成を目指します。

株主還元については、3年間累計で総還元性向50%以上を掲げています。さらに、金融2社の大幅な増益見通しを踏まえ、2026年度には配当を60円へ増配し、業績に応じて配当を引き上げる累進配当を導入します。増配は、2018年3月期の郵政民営化10周年記念配当を除けば、上場以来初めてとなります。

今後も、安定的な配当を維持しつつ、株主還元の充実を図り、資本市場からの信頼に応える持続的な資本政策を推進していきます。

ガバナンス体制の強化

三点目は、ガバナンス体制の実効性を高めるための構造的な改革です。

ガバナンスやコンプライアンスの強化は従来の中期経営計画でも掲げてきましたが、不祥事の再発を完全には防止できていない現状を踏まえ、2026年6月時点で全国65か所(支社を含む)に約2,000人を配置して、コンプライアンスや業務品質を確保するための新たな組織(金融業務支援部)を設置しました。

郵便局員一人ひとりの状況を的確に把握し、法令等のルール遵守の徹底や業務品質の確保に向けた指導・支援をきめ細かく行う体制を構築します。

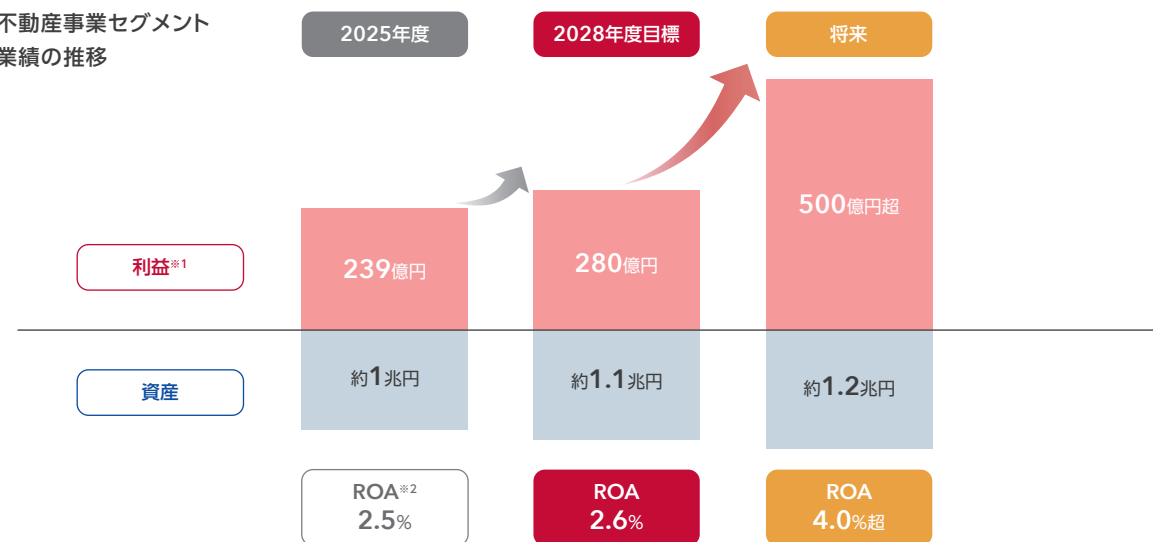
これにより、従来の「本社→支社→郵便局」という縦の指導だけでなく、フロントラインに密着して支援する機能

を加え、ガバナンスの実効性を高めます。

しかし、信頼回復は制度や組織を変更するだけでは実現しません。これまでも不祥事が発生するたびに再発防止策を行ってきましたが、重要なのは、策定した対策を組織の隅々まで徹底し、その運用の質を継続的に高めていくことです。

今回導入する新たな対策に加え、従来からの取り組みについても、実施状況と効果を厳格に検証し、改善を積み重ねていきます。お客さまに「郵便局は安心して利用できる」と実感していただける水準に到達するまで、ガバナンスの完成度を追求し続けることが、当社の責務であると考えています。

不動産事業セグメント
業績の推移



※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

人的資本経営

人的資本は、当社グループの重点戦略を支える基盤であり、事業構造改革やガバナンス強化を進める上でも不可欠な要素です。当社グループは、全国で働く約37万人の社員によって支えられており、社員一人ひとりの能力と成長は、グループの競争力と価値創造の源泉です。人的資本の強化は、当社が描く将来像を実現する上で欠かせない経営基盤であると考えています。

社員が安心して働き、主体的に挑戦できる環境を整備することを経営の重要施策と位置づけ、働くことに誇りを

持てる企業への進化を通じて、企業価値の向上につなげていきます。

人的資本経営を深化させるため、当社は「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」の2つを重点テーマとして、成長領域への積極的な人材配置、キャリアデザイン研修などによる自律的な学びの支援、多様な人材が能力を発揮できる職場づくり等、人的資本の質的向上に直結する施策を体系的に進めていきます。

人事戦略

1 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

2 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）のさらなる活用

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）



私の使命 —日本郵政グループの価値を次世代へ—

当社グループは、郵便の全国均一サービスに加え、全国どこにおいても身近な郵便局で貯金・保険サービスをご利用いただける体制を維持するなどのユニバーサルサービスの責務を果たし、日本の社会インフラの一翼を担っています。こうした、ユニバーサルサービスの提供に際しては、各事業を担うグループ各社が一体となって取り組むことが不可欠であり、私としてもその連携を一層強化すべく、引き続き全力を尽くしてまいります。

一方で、郵便・物流事業や郵便局窓口事業においては、構造的な課題が明らかになっています。ユニバーサルサービスを持続的に提供し続けるためには、事業構造の見直しが急務であり、最優先で取り組むべき経営課題です。「JP プラン 2028」に掲げた各施策を着実に実行していくことが、その第一歩だと考えています。

同時に、当社グループは、地域のニーズに応じて、行政サービスの補完、地域コミュニティの形成支援、高齢者の見守りなど、社会課題の解決にも取り組んでいます。これらの取り組みは、単なる地域貢献ではなく、地域との信頼関係を強化することを通じて、当社グループの長期的な競争力につながる「価値創造の基盤」となります。

当社は、民営化と株式上場を経て、市場の評価を受けながら事業運営を行っておりますが、ユニバーサルサービスの責務を確実に果たしつつ、全国に展開するリアル拠点

という他社にない強みを最大限に活かすことで、ステークホルダーの皆さまの多様な期待に応えていきたいと考えています。

本年6月に、郵政民営化法の改正が成立しました。その趣旨は、ユニバーサルサービスの確実な提供、郵便局ネットワークの活用による地域住民の生活支援等を目的としたものと理解しています。これまで全国各地の郵便局を訪れるなかで、私が随所で感じてきた果たすべき使命が、より明確なかたちで示されたものであると受け止めています。

郵便局を中心とする当社グループが、地域の多様なニーズに応え、生活を支える存在としてご利用いただいている姿を、将来にわたって途切れることなく次世代へ引き継いでいくこと——それこそが、「日本郵政グループの価値を次世代へ」つないでいく、私の使命であり責務です。

当社グループの未来は、ステークホルダーの皆さまからの期待と評価を真摯に受け止め、その声を確かな歩みにつなげていくことで築かれていきます。今後とも、厳しくも温かいご支援を賜りますようお願い申し上げます。

根岸一行

日本郵政グループのあゆみ

日本郵政グループ

2007

日本郵政グループの発足

郵政民営化に伴い日本郵政公社が解散し、日本郵政(株)を持株会社とし、郵便事業(株)、郵便局(株)、(株)ゆうちょ銀行及び(株)かんぽ生命保険を中心とした日本郵政グループが発足しました。



2012

現在の4社体制への移行

郵便事業(株)と郵便局(株)が合併して社名を日本郵便(株)に変更し、日本郵政グループは5社体制から現在の4社体制へと再編されました。



2015

東京証券取引所市場第一部への上場

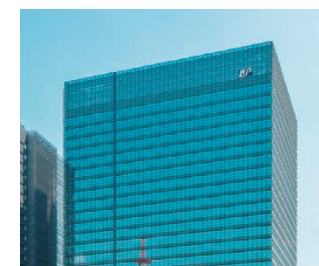
2015年11月4日、日本郵政(株)・(株)ゆうちょ銀行・(株)かんぽ生命保険の3社は東京証券取引所市場第一部に同時上場しました。今後も行われる金融2社株式の売却による日本郵政(株)の収入は、日本郵政グループの企業価値及び株式価値の維持・向上のために活用されます。



2018

新規収益獲得のための会社設立

2017年11月設立の日本郵政キャピタル(株)に続き、JPインベストメント(株)、日本郵政不動産(株)を設立しました。事業を拡大することで、今後も新たな収益の獲得を目指します。



2018

アフラック・インコーポレーテッドへの出資

日本郵政(株)とアフラック・インコーポレーテッド及びアフラック生命保険株式会社は「資本関係に基づく戦略提携」を締結しました。

郵便事業

2010

「レターパック」販売開始

2013

JPタワー(商業施設「KITTE」)グランドオープン



2015

豪州物流企業トール社の子会社化



2017

「郵便局のみまもりサービス」の開始

2019

全国初の地方公共団体事務の包括受託(泰阜村)

2021

楽天グループとの提携により「JP楽天ロジスティクス株式会社」を設立

2021

佐川急便株式会社との協業に基本合意

2025

トナミホールディングスの子会社化



銀行事業

2008

「JP BANKカード」の発行開始

2009

全銀システムによる他金融機関との振込サービスの開始

2015

JP投信株式会社に出資

2016

地域活性化ファンドの第一号ファンドに出資

2018

JPインベストメント株式会社設立

2019

ソニー銀行株式会社の住宅ローンの媒介業務を開始

2020

・「ゆうちょ通帳アプリ」のサービス開始
・株式会社新生銀行の住宅ローンの媒介業務を開始



ゆうちょ通帳アプリ

2022

・投資一任サービス(ゆうちょファンドラップ)の取り扱い開始
・セルフ型営業店端末「Madotab」の順次導入

2024

ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社設立

2026

ゆうちょアセットマネジメント株式会社の発足(JP投信株式会社とJPインベストメント株式会社が合併)

保険事業

2008

・法人向け商品の受託販売開始
・特約「かんぽ生命入院特約その日から」販売開始

2014

学資保険「はじめのかんぽ」販売開始

2015

・養老保険「新フリープラン(短期払込型)」販売開始
・法人向け商品(総合福祉団体定期保険など)の受託販売開始

2017

特約「医療特約 その日からプラス」、終身保険(低解約返戻金型)「新ながいきくん低解約返戻金プラン」、長寿支援保険(低解約返戻金型)「長寿のしあわせ」販売開始

2019

引受基準緩和型商品「かんぽにおまかせ」、先進医療特約の販売開始

2022

特約「医療特約 もっとその日からプラス」販売開始



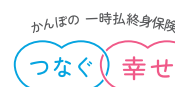
2023

学資保険「はじめのかんぽ」の改定



2024

一時払終身保険「つなぐ幸せ」販売開始



日本郵政グループの構成

株式保有割合^{※1} 38.1%
(発行済株式総数に対する保有割合^{※2,3}は35.9%)

政府

日本郵政株式会社

JP HOLDINGS 日本郵政

詳細情報はコーポレートデータをご覧ください

→ P.101

日本郵便株式会社

JP POST 日本郵便



株式保有割合
100%

日本郵政不動産株式会社

JP ESTATE 日本郵政不動産



株式保有割合
100%

株式会社ゆうちょ銀行

JP BANK ゆうちょ銀行



株式保有割合^{※1}
49.9%

株式会社かんぽ生命保険

JP INSURANCE かんぽ生命



株式保有割合^{※1}
49.8%

日本郵政グループは、様々な商品・サービスを提供しています。詳細は関連するページをご覧ください。

郵便局ネットワークを最大限に活かし地域のお客さまをサポート

郵便サービスを全国一律料金であまねく公平に実施するほか、ゆうパックなどの貨物運送サービスを実施しています。また、ゆうちょ銀行から受託する銀行窓口業務及びかんぽ生命から受託する保険窓口業務についても、郵便局を通じて全国のお客さまに実施しています。
日本郵便は、「一人ひとりの人生に寄り添う。すべての人の心をあたためる。」を経営理念としています。

- 郵便・物流事業** 全国津々浦々に張り巡らされた配達ネットワークを基盤に、郵便・物流サービスを実施
- 郵便局窓口事業** 郵便・物流、銀行、保険の窓口業務等を実施
- 国際物流事業** アジア太平洋地域を中心に、コントラクトロジ事業・フォワーディング事業を実施

→ P.48

不動産事業 オフィスビル・商業施設・住宅等の賃貸・管理事業、分譲事業などの不動産事業を実施

→ P.55

銀行業でお客さまの生活をサポート

全国に展開する郵便局ネットワークを通じて、幅広い個人のお客さまに総合的な金融サービスをご提供しています。
ゆうちょ銀行は、「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指します。」を経営理念としています。

銀行業 貯金・決済・コンサルティングなど多様な金融サービスをご提供

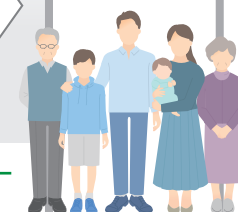
→ P.56

生命保険業でお客さまの生活をサポート

郵便局とかんぽ生命の直営店を通じて、全国のお客さまに「保険」という安心をお届けしています。
かんぽ生命は、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」を経営理念としています。

生命保険業 養老保険・終身保険を中心とした簡易で小口な商品と各種サービスをご提供

→ P.58



お客さま

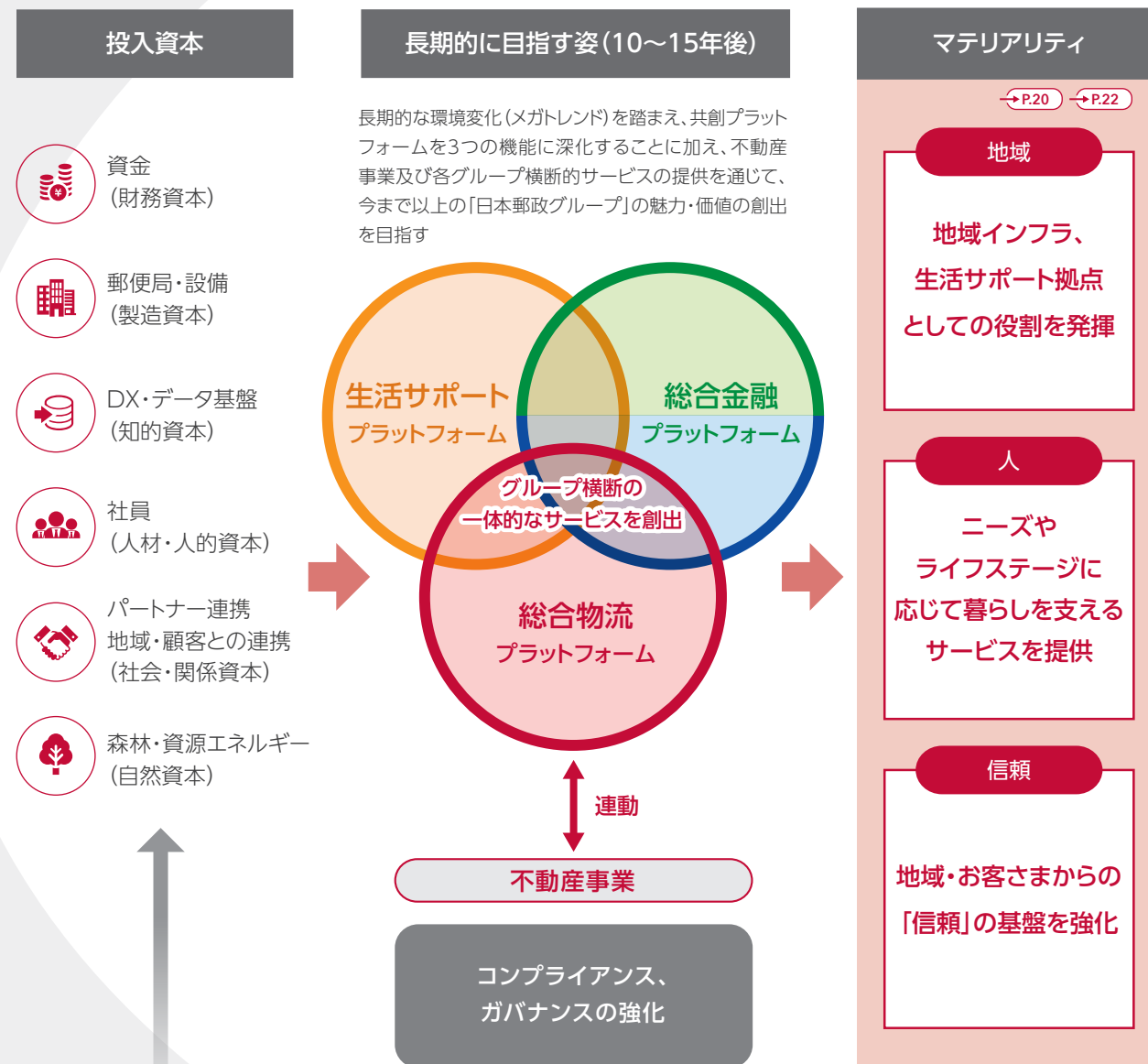
※1 自己株式を除く発行済株式総数に対する保有割合(2026年3月末現在)
 ※2 2026年4月に実施した自己株式消却により2026年4月末現在の発行済株式総数に対する保有割合は38.1%となりました
 ※3 2026年5月に実施したToSTNet-3による自己株式取得において、財務省が保有する当社株式の一部を取得したことにより、2026年5月末現在の発行済株式総数に対する保有割合は35.5%となりました

価値創造プロセス

3つの経営の最重要課題（マテリアリティ）について、中期経営計画の3か年で推進する戦略、及びリスク発現を予防する対応策を中心に、目標・KPIを設定し、「社会と地域の発展」と「ステークホルダーの幸せの実現」の2つの価値創造を通じて、経営理念の実現を目指します。

日本郵政グループの強み

- 1 日本全国の郵便局ネットワーク
- 2 配達・物流ネットワークと金融ネットワーク



外部環境

経済	社会	技術
■ 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	■ 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	■ 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

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。

- 3 圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ
- 4 郵便局への信頼と地域への深い理解



創造価値

ステークホルダーの幸せの実現

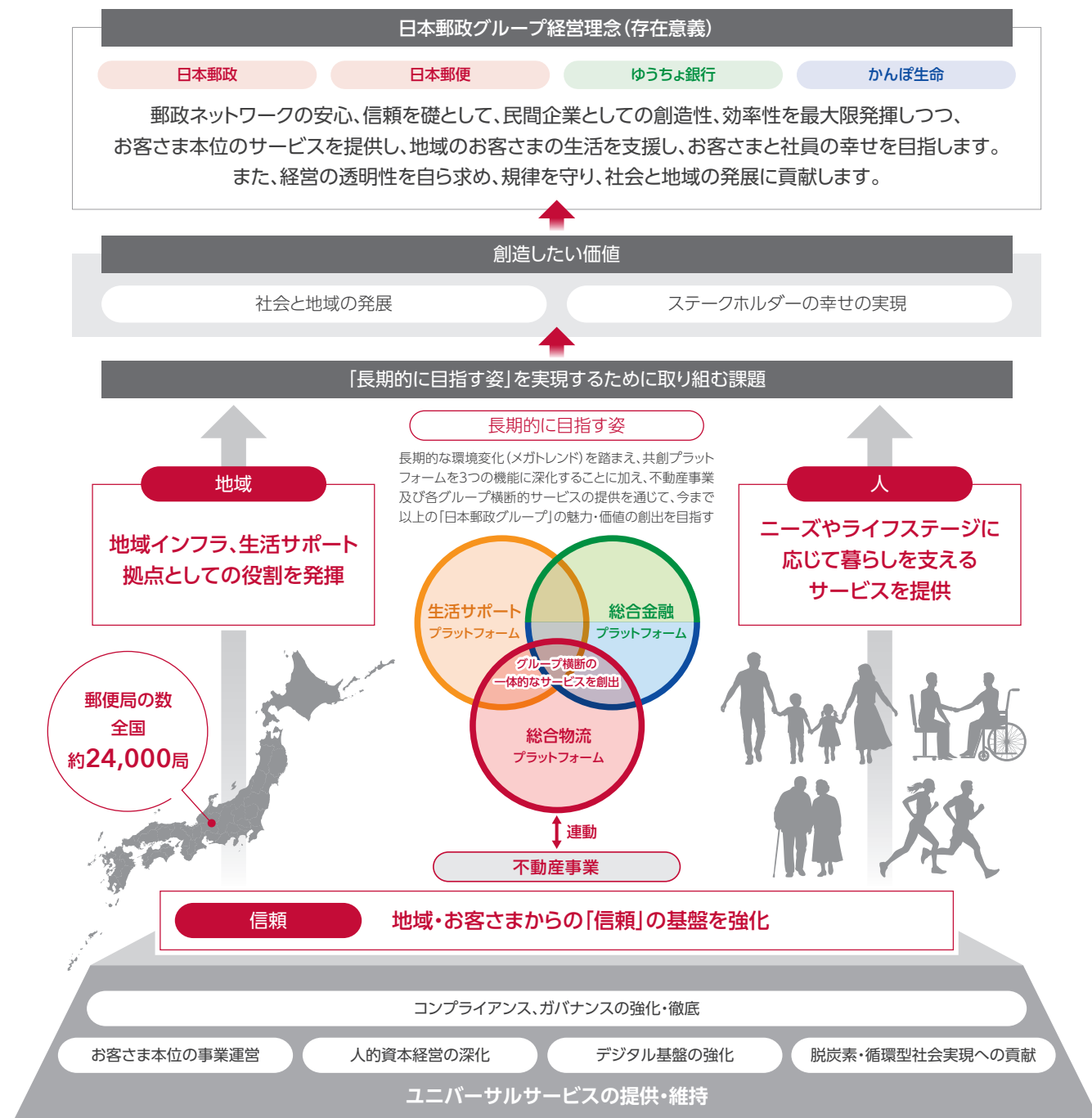
社会と地域の発展

日本郵政グループが取り組む 3つの経営の最重要課題(マテリアリティ)

日本郵政グループは、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・価値の創出することを長期的に目指す姿とし、「社会と地域の発展」と「ステークホルダーの幸せの実現」の2つの価値の創造を通じて、グループ経営理念の実現を目指すために、3つの経営の最重要課題(マテリアリティ)を設定しました。

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を発揮
	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」の基盤を強化

日本郵政グループ経営理念の実現プロセス



経営の最重要課題(マテリアリティ)にかかわる取り組み推進

日本郵政グループは、3つの経営の最重要課題(マテリアリティ)に対し、グループ一体となって取り組んでいます。これらの課題には、中期経営計画「JP プラン 2028」で掲げた3つの重点戦略である「ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し」「成長領域での利益成長による企業価値向上」「グループ経営基盤の強化」を軸に対応しており、財務・非財務双方の観点から価値創造に取り組めます。

さらに、「グループ経営基盤の強化」においても、「マテリアリティにかかわる取り組み推進」を掲げ、「JP プラン 2028」の各事業戦略とリスク予防策・機会実現策との連動を図った非財務目標の設定に取り組んでおり、今後も引き続き、各セグメントとの継続的な議論・検討を進めてまいります。

	地域	人	信頼
経営の最重要課題 (マテリアリティ)	地域インフラ、生活サポート拠点としての役割を発揮	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	地域・お客さまからの「信頼」の基盤を強化
中期経営計画 「JP プラン 2028」 3つの重点戦略	1 ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し	2 成長領域での利益成長による企業価値向上	3 グループ経営基盤の強化
主な取り組み	- 郵便・物流事業の構造改革 - 郵便局窓口事業の構造改革	- 金融事業の利益拡大 - 不動産事業の新たな収益の柱としての確立 - 総合物流企業への転換	- マテリアリティにかかわる取り組み推進 - ガバナンス体制の強化 - 資本政策の高度化 - グループDX施策の取り組みの推進 - 人的資本経営の深化
	財務目標 セグメント別目標 →P.30		

非財務目標			
暮らしを支える	アクセシビリティの向上		投融資を通じた社会課題解決
総受託自治体数	ゆうID会員数	郵便局アプリダウンロード数	サステナブルファイナンス、インパクト投資
600自治体 (日本郵便)	2,800万件 (日本郵政)	2,000万件 (日本郵便)	サステナブルファイナンス 新規投融資累計額 ^{※1,2}
			2030年度 10兆円程度 (ゆうちょ銀行)
			インパクト“K”プロジェクト認証 累計投資額 ^{※3} 1,000億円 (かんぽ生命)
人的資本経営の深化			脱炭素・循環型社会実現への貢献
育児との両立支援	社員エンゲージメントスコア	女性管理者比率(会社全体) ^{※5} 2031年4月1日時点	温室効果ガス(GHG)排出削減量
男女ともに育休取得	2028年度 グループ全体	日本郵政・日本郵便 14.0%	2030年度(対2019年度比) 46%削減
男性育休平均取得期間	B ^{※4}	ゆうちょ銀行 25.0%	2050年度 カーボンニュートラル
1か月以上		かんぽ生命 16.5%	

※1 ESG債、再エネセクター向け与信等

※2 「サステナブルファイナンス 新規投融資累計額」は、ゆうちょ銀行のマテリアリティ「持続可能な環境・社会に向けた投融資」のKPI

※3 「インパクト“K”プロジェクト認証 累計投資額」は、かんぽ生命のマテリアリティ「一人ひとりが健康に安心していきいきと暮らせる社会」及び「地球環境の保護」共通のKPI

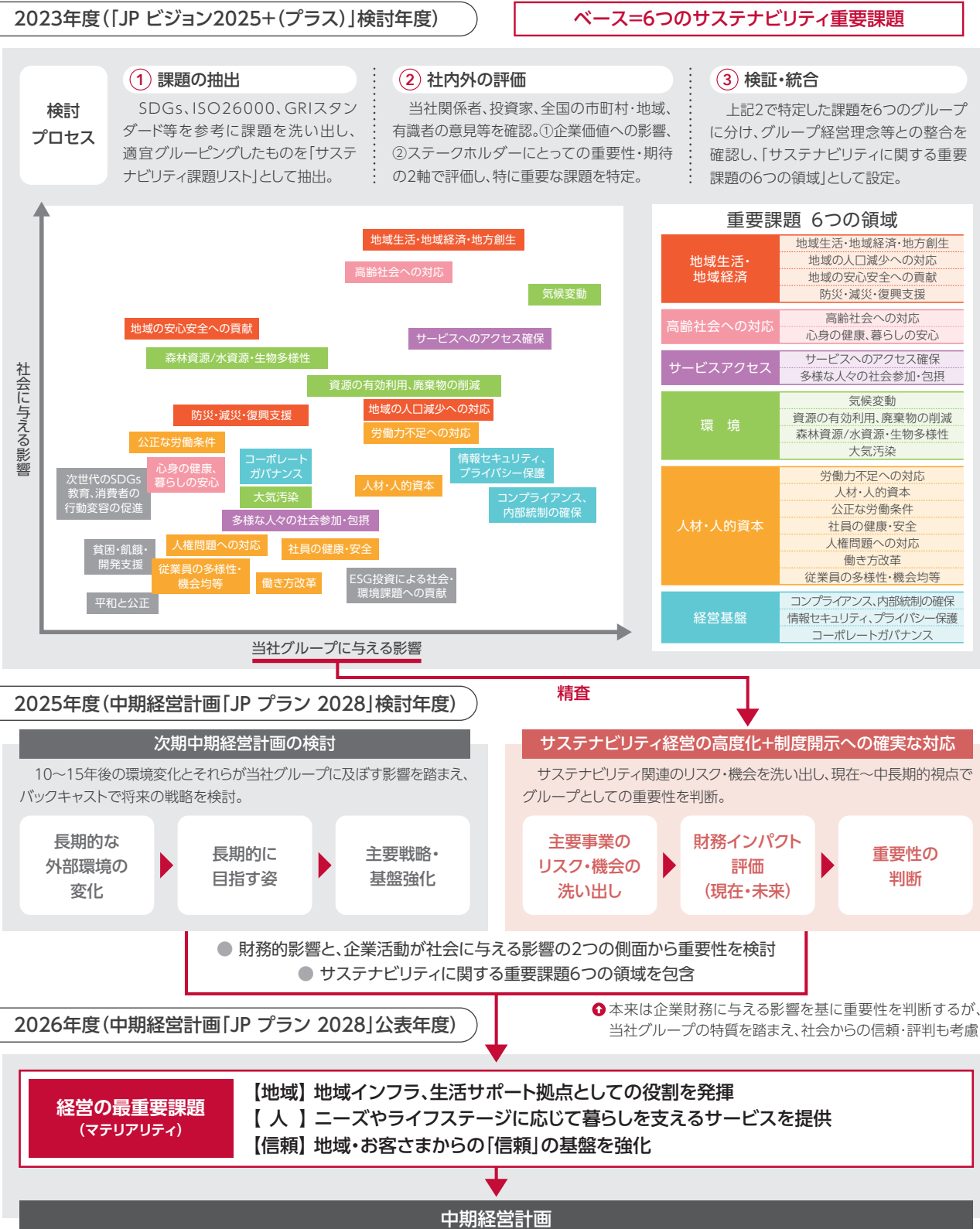
※4 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

※5 前中期経営計画「JP ビジョン2025+ (プラス)」では、グループ主要4社の「本社のみ」を対象としておりましたが、新中期経営計画「JP プラン 2028」では、「会社全体」を対象としております。なお、日本郵政と日本郵便については、両社を合算し指標を設定

経営の最重要課題(マテリアリティ)の特定

検討プロセス

2025年度は、「JP プラン 2028」の策定に際して、2023年度に設定したサステナビリティに関する重要課題6つの領域を包含する「地域」「人」「信頼」の3つの経営の最重要課題(マテリアリティ)を特定しました。これらのマテリアリティは、サステナビリティ委員会での審議及びダイアログの実施、経営会議、取締役会、監査委員会への報告を行い、2026年5月開催の取締役会において中期経営計画とともに決議されています。



有識者ダイアログの開催

2026年1月29日、日本郵政グループは有識者ダイアログを開催しました。森摂氏(株式会社オルタナ代表取締役社長・武蔵野大学大学院環境学研究科客員教授)をファシリテーターに迎え、3名の有識者より経営の最重要課題(マテリアリティ)の設定に向け、評価、今後の課題及び期待事項について、多角的な視点からご意見・ご提言をいただきました。



ファシリテーター

株式会社オルタナ
代表取締役社長
武蔵野大学大学院環境学研究科 客員教授

森 摂氏



詳細はホームページでご覧いただけます。

https://www.japanpost.jp/sustainability/sustainability_management/engagement/#expert-dialogue



有識者コメント



放送大学 客員教授
関 正雄氏

サステナビリティを経営に組み込む取り組みを長年継続し、オーソドックスなプロセスでマテリアリティを整理されていると思います。ただ、課題は整理されているものの、それを経営理念や中期経営計画の実現にどのように結び付け、日本郵政グループとしてどのような目標に挑戦し、社会にどのような変化を起こしたいのかという方向性は、現状では必ずしも十分に見えていません。それらの方向性を、マテリアリティを通じて社員や投資家に分かる形で示すことが重要です。マテリアリティの本来の姿は、8割程度の完成度で提示し、対話と実践を通じて肉付けしながら成長させていくことにあります。その過程で社内ダイアログを十分に行うことが重要であり、30万人規模の社員一人ひとりが「自分はマテリアリティの実現にどう関与するのか」を理解できる共有と対話が求められます。KPIもまた、マテリアリティを運用するうえで重要な要素です。社会にもたらす変化を意識するインパクト志向を持ち、変化量を中長期で捉えようとする試みが、将来のリスクと機会の把握につながります。



慶應義塾大学環境情報学部
特別招聘教授
一般社団法人パーチュデザイン
代表理事
吉高 まり氏

現在は、バックキャスティングによるシナリオ策定や情報開示の段階から、実装フェーズへと移行する潮流にあります。投資家は、財務と非財務が統合された成長戦略の開示を重視しており、中期経営計画の長期的に目指す姿やマテリアリティ、主要戦略がどのように成長戦略に結び付くのかを、統合的に示すことが重要です。一方で、社員がマテリアリティを自分ごととして捉えることは容易ではなく、開示においては対象に応じた整理も求められます。近年は、AIやデジタルをめぐる社会変化に対する企業の影響が注視され、人的資本も財務インパクトを伴う成長資源として戦略に組み込む動きが広がっています。KPIも管理指標にとどめるのではなく、成長ドライバーとして設計することが重要です。



九州大学工学研究院
主幹教授
馬奈木 俊介氏

人口減少が進む中で、地域における生活基盤の維持が課題となっています。全国に拠点を持つ日本郵政グループは、ユニバーサルサービスを通じて地域の生活を支える社会インフラであり、それが他企業にはない存在意義の一つです。郵便・銀行・保険の機能を通じて人々のウェルビーイングを高めていくことは重要であり、マテリアリティには社会インフラとしての視点と測定可能なウェルビーイングの観点を組み込み、定量的に把握していくことが求められます。社員についても同様です。主観的幸福度を測定し、その要因を分析することは、社員のウェルビーイング向上につながります。社会や制度が大きく変化の中では、従来の前提を柔軟に見直し、継続的なチャレンジが生まれる仕組みを整えることが重要です。

財務・非財務ハイライト

財務情報

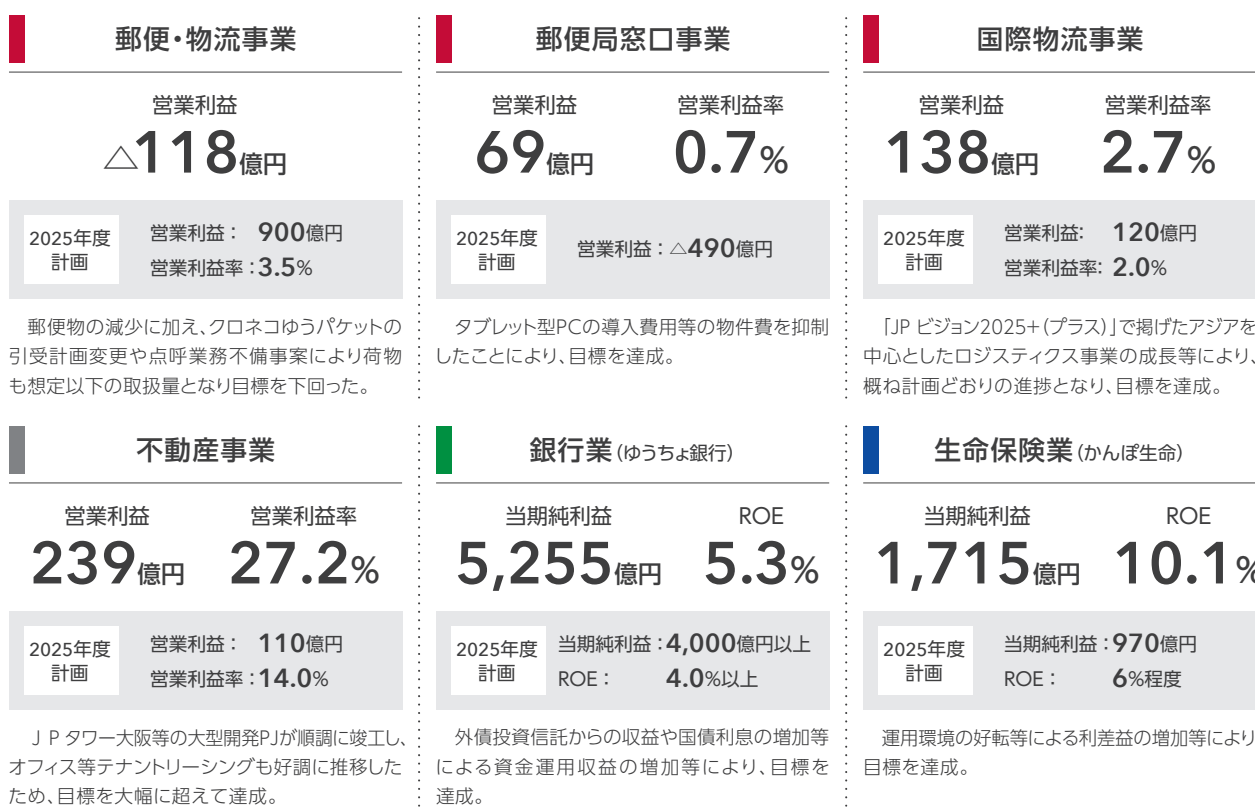
グループ全体主要指標



※1 非支配株主（親会社である日本郵政株式会社以外の株主）持分に帰属する連結当期純利益も含む。また、アフラック・インコーポレーテッドを持分法適用の関連会社とし2024年度より持分法投資損益を計上

※2 ゆうちょ銀行61.5%、かんぽ生命49.8%の当社保有比率を前提として計算

セグメント別主要指標（2025年度実績）と主な変動要因



※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））



非財務情報

非財務目標



※1 2025年度に本人または配偶者が出産した社員のうち育児休業等の取得者数及び取得者率(開始予定の申出者を含む)

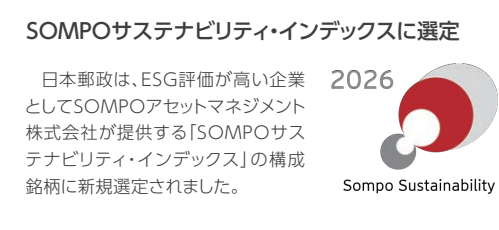
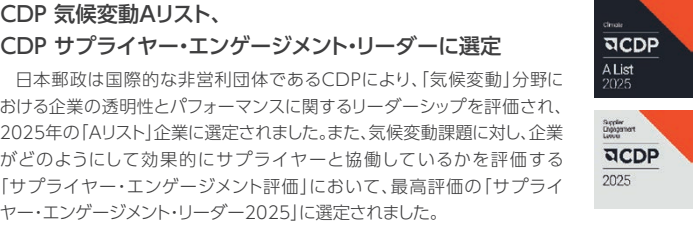
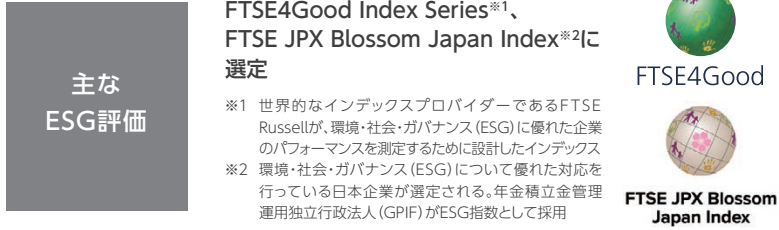
※2 2025年度に配偶者が出産した男性社員が取得した育児休業等の平均日数

※3 2026年4月1日現在におけるグループ主要4社の本社の管理職に占める女性労働者の割合

※4 新しいかんぽ生命営業体制の構築に伴う出向者(約5,000名)は除く

※5 2026年4月1日現在におけるグループ主要4社の管理職に占める女性労働者の割合

※6 グループ総排出量の大宗を占める日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、日本郵便輸送、トールホールディングス、JPロジスティクスグループ(JPロジスティクスを含む)及び日本郵政不動産の2024年度Scope1・2実績



これまでの振り返りと「JP プラン 2028」の策定ポイント

担当役員メッセージ

郵政グループの社会的使命として、 社会インフラである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

2025年度のROE（株主資本ベース）は4.5％、親会社株主に帰属する連結当期純利益は3,745億円と、前中期経営計画「JP ビジョン 2025+（プラス）」で掲げた主要な財務目標を達成しました。

本年5月に公表した新たな中期経営計画である「JP プラン 2028」においては、2028年度にROE5％～7％超、親会社株主に帰属する連結当期純利益5,000億円～7,000億円超を目指します。国内金利の上昇等による運用環境の好転を捉え、ゆうちょ銀行・かんぽ生命における運用収益の増加により、グループ全体としては増益を見込んでおります。一方、日本郵便の効率化を前提に、郵便のユニバーサルサービスの維持のためには郵便料金の改定が必要と考えますが、当社の意向

だけでは実現できないことから、改定を実施しなかった場合は5,000億円、2027年度に実施した場合は7,000億円と幅を持った経営目標としております。また、新中期経営計画期間中、60円を起点とする業績に応じた累進配当、3年間累計の総還元性向50％以上を目指すなど、株主還元の充実を図ります。

投資家や市場からの声として、経営の可視化や保有資産等の潜在的価値の開示が求められていることを踏まえ、「JP プラン 2028」では、キャッシュアロケーションやセグメント別ROA、金融2社を非連結とした連結貸借対照表、保有資産の状況など、積極的な情報開示を行いました。例えば、キャッシュアロケーションにおいて、営業キャッシュフローや金融2社からの受取配当等を用いるとともに、BSコントロール等を行い、M&A等による戦略投資を含めた1兆2,000億円規模の投資や、郵便料金改定の実施有無

により6,500～8,000億円規模の株主還元に充当することを示しました。また、資本効率性を向上させるためにROAによる管理を推進し、不動産・国際物流セグメントにおいては、ROA目標を新たに導入することを掲げました。加えて、当社保有の土地は簿価で1兆4,000億円程度あり、それを事業用、賃貸用、開発中・開発候補に区分し開発ポテンシャルを顕在化するとともに、稼働中物件の簿価及び時価や、これまで以上に詳細な開発中・開発候補不動産リストを公表しました。

今後もより一層、重点戦略の推進と資本効率の向上を図ることにより、企業価値の向上を実現してまいります。

これまでの中期経営計画の振り返り

2021

JP ビジョン2025

「日本郵政グループの信頼回復」と「日本郵政グループの新たな成長」に向けた取り組みを掲げ、施策の実行にこれまで取り組んできました。

「信頼回復」に向けた取り組みに関しては、3年間、お客さま本位の業務運営の徹底、グループガバナンスの強化等に取り組みました。

2024

JP ビジョン2025+

昨今の事業環境の急激な変化等を踏まえ、グループ全体で直面する課題を克服し「成長ステージへの転換」を実現するための道標とすべく、JP ビジョン2025を見直した「JP ビジョン2025+」を策定しました。

JP ビジョン2025+では、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指し、コアビジネスの充実・強化に向けて、成長分野へのリソースシフトを強力に推進。また、人口減少、ライフスタイルや働き方の変化、デジタル化の急速な進展等経済社会の大きな変化に対応するため、お客さま体験価値や社員の利便性向上につながるDXの取り組みを強力に推進するとともに、当グループの人材・組織を多様性あるものに革新する取り組みに着手しました。

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TOBI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き受け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
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 ・ かんぽ生命商品の保全・支払い等をペーパーレスで処理可能なかんぽデジタルシステムの導入
国際物流	・ 政府・国防部門における新規大型案件の獲得
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
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 ^{※3} の向上は道半ば
不動産事業	・ グループ保有不動産を活用したJ P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
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り扱いに係る問題、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
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
子会社株式の処分	・ 民営化法の趣旨に則り、ゆうちょ銀行・かんぽ生命株式の処分を実施 ゆうちょ銀行株式 保有割合 89.0％→49.9％ かんぽ生命株式 保有割合 64.5％→49.8％

2026～

新中期
経営計画

JP プラン
2028

※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。親会社株主に帰属する連結当期純利益を、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

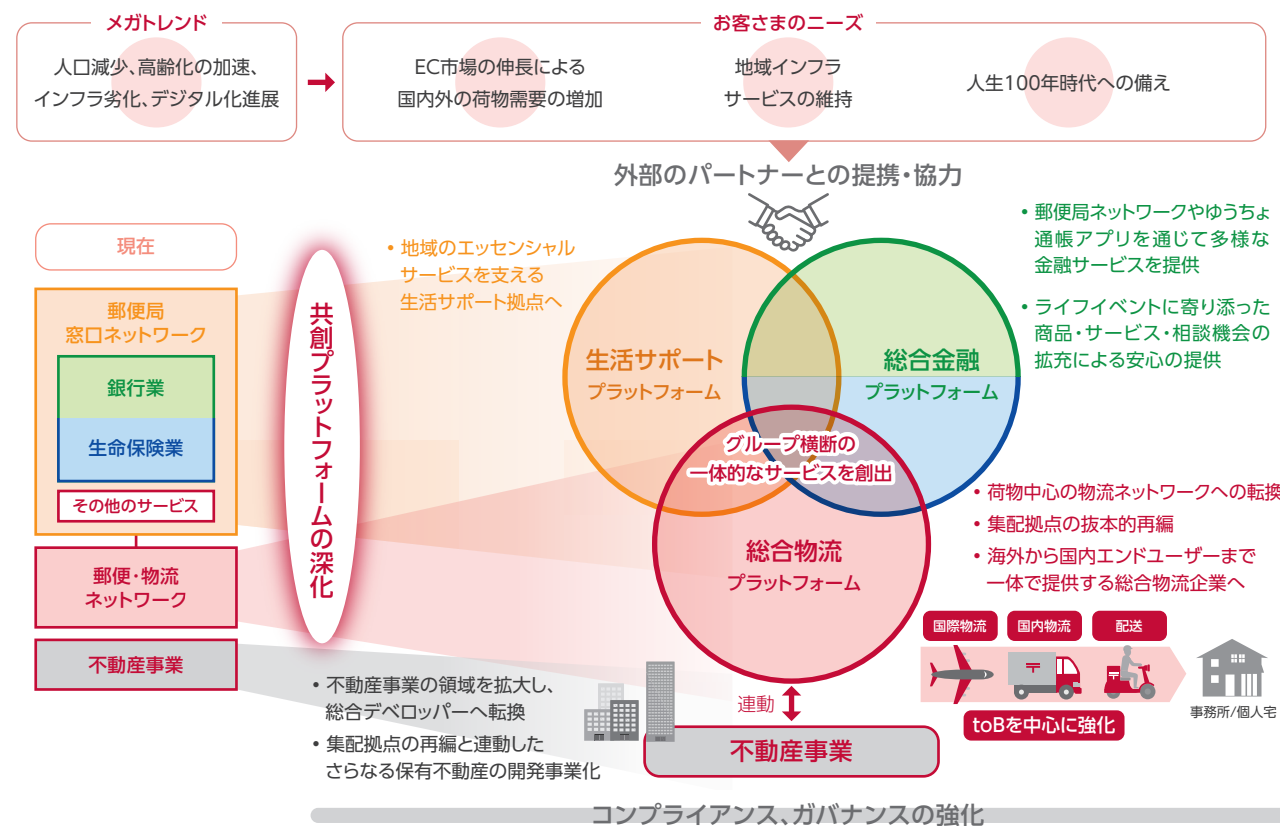
※2 ゆうちょ銀行株式の持分割合減少（約89％→約60％）により、前年度から連結利益が低下し、ROEが低下

※3 NPS[※]は、「Net Promoter Score」の略であり、ペイン・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

新中期経営計画「JP プラン 2028」の全体像

日本郵政グループの長期的に目指す姿

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・価値の創出を目指します。



経営目標(2028年度)※1

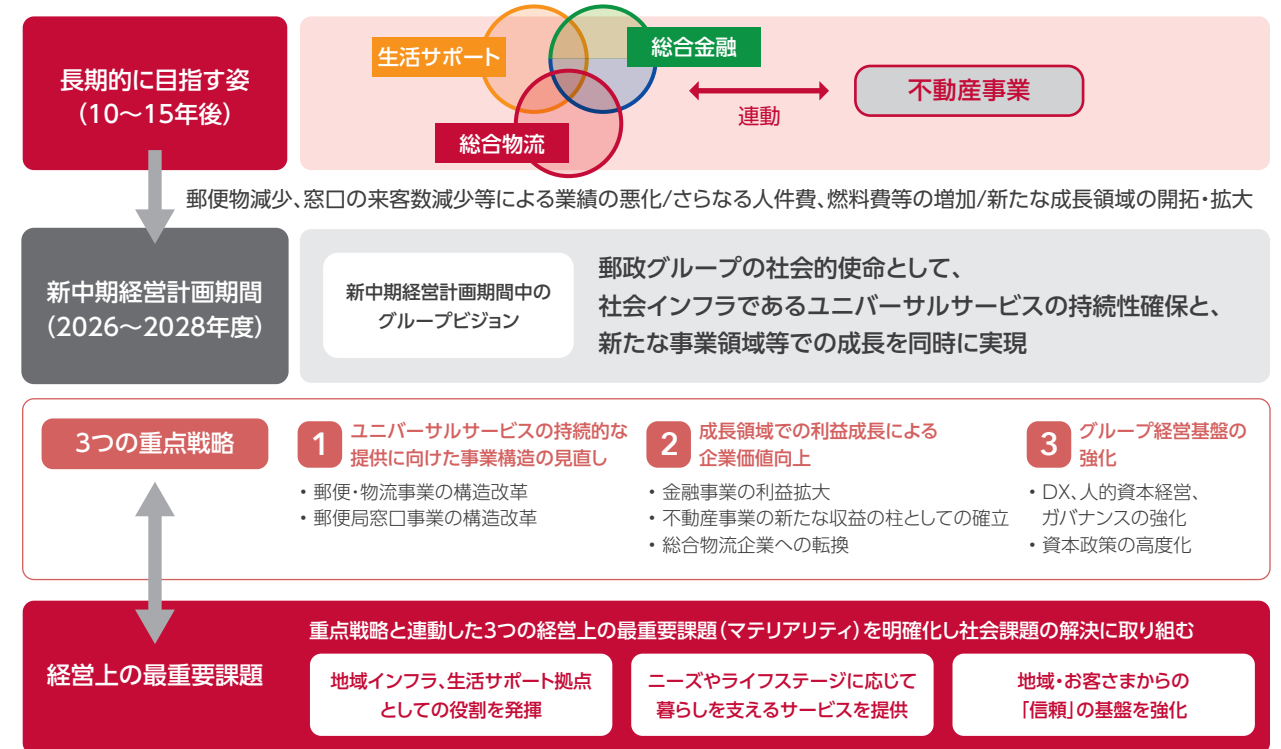
郵便料金改定を実施した場合、ROE(株主資本ベース)7%超を目指します。中期経営計画期間3年間における累計の総還元性向50%以上を目指し、株主還元強化を図ります。

財務目標			
ROE(株主資本ベース)	親会社株主に帰属する連結当期純利益	総還元性向	DPS下限
5%～7% ^{※2,3} 超	5,000億円～7,000億円 ^{※2} 超	3年間累計50%以上	60円 累進配当を導入
セグメント別目標			
郵便・物流事業	営業利益: △1,730億円～230億円 ^{※2}	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
郵便局窓口事業	営業利益: 20億円	生命保険業(かんぽ生命) ^{※5}	修正利益: 1,900億円 修正ROE: 10%程度
国際物流事業	営業利益: 160億円 ROA: 3.5%	参考 日本郵便(連結)	当期純利益: △1,610億円～370億円 ^{※2}
不動産事業 ^{※4}	事業利益: 280億円 ROA: 2.6%		

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

新中期経営計画「JP プラン 2028」の位置づけと重点戦略

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します。



非財務目標			
育児との両立支援	社員エンゲージメントスコア	女性管理者比率(会社全体) ^{※7} 2031年4月1日時点	温室効果ガス(GHG)排出削減量
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	グループ全体 B ^{※6}	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%	2030年度(対2019年度比) 46%削減 2050年度 カーボンニュートラル

※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、さら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連結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 不動産事業における定義は次のとおり。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

※5 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

※6 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

※7 前中期経営計画「JP ビジョン2025+(プラス)」では、グループ主要4社の「本社のみ」を対象としておりましたが、新中期経営計画「JP プラン 2028」では、「会社全体」を対象としております。なお、日本郵政と日本郵便については、両社を合算し指標を設定

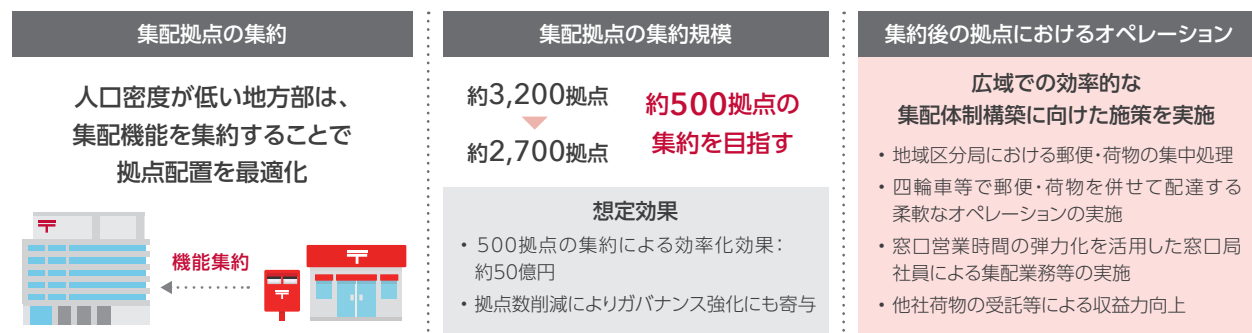
新中期経営計画「JP プラン 2028」における重点戦略

ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し

郵便・物流事業の構造改革

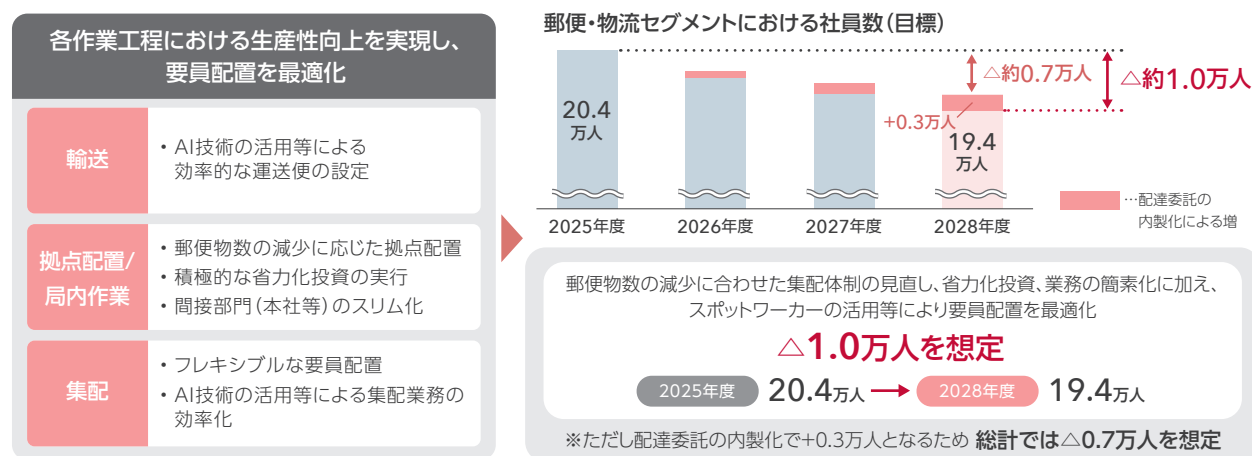
①集配拠点の集約による業務効率化

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します。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ります。



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します。



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しています。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り組みを通じて、損益改善を図ります。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見直しの検討、また現在、法令で求められているサービス水準見直しについて要望し、安定的な収支均衡を目指します。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します。



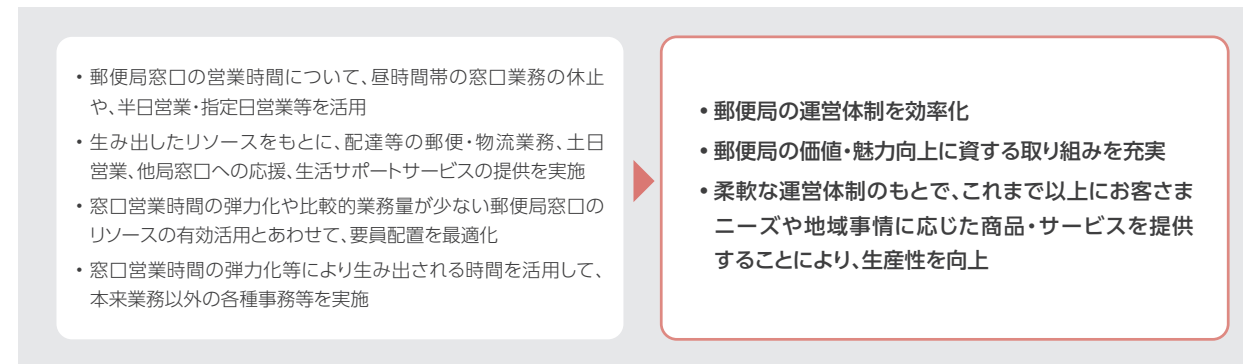
郵便サービスの持続的な提供のため、徹底的なコスト削減と収益拡大の取り組みを進める
その上で、ニーズやコスト等を踏まえて各種郵便サービスの料金の見直しを検討、また、サービス水準の見直しを要望

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、生産性を向上させます。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します。

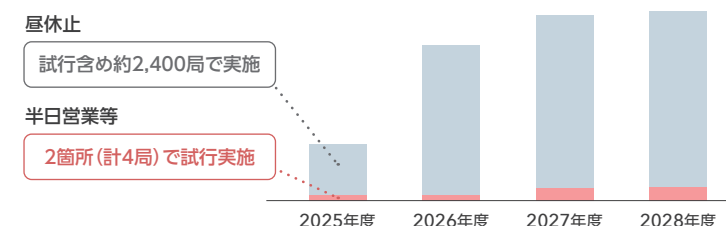
地域事情に応じた柔軟な運営体制の構築(窓口営業時間の弾力化等)



窓口営業時間の弾力化の実施局数

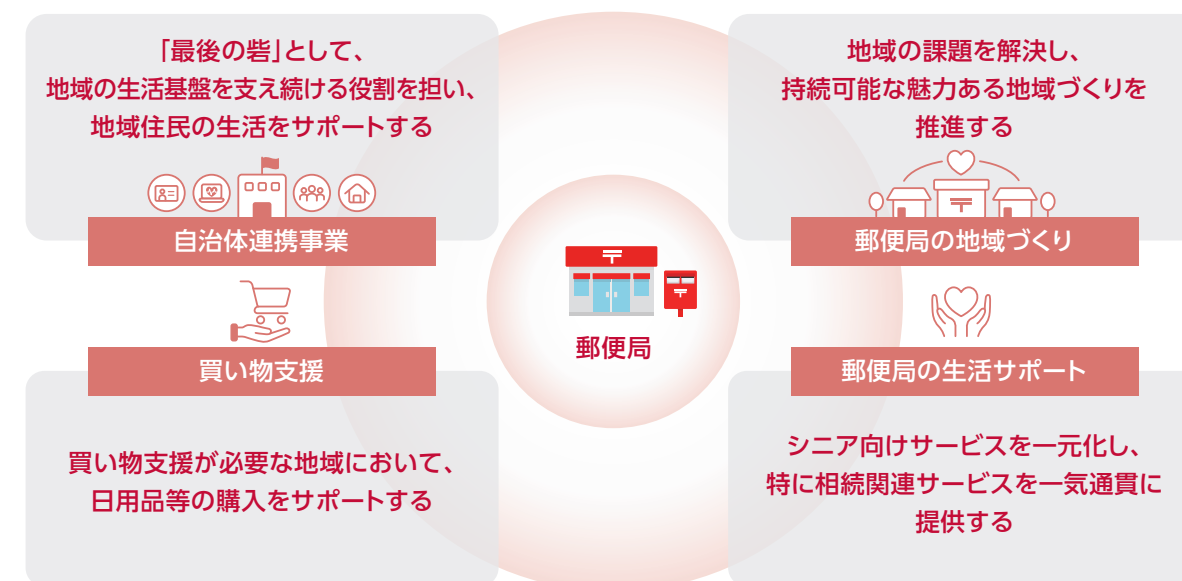
地域事情に応じて段階的に拡大

- 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



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します。

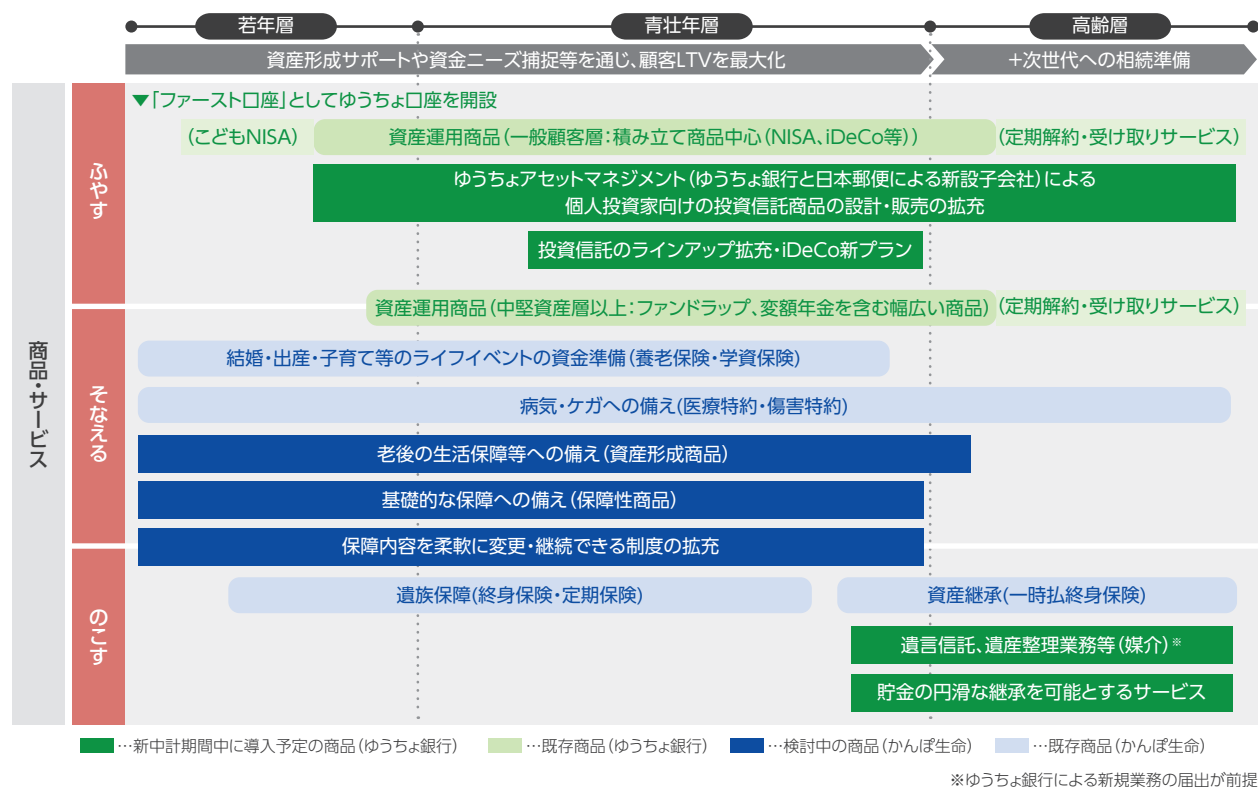


成長領域での利益成長による企業価値向上

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します。



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ります。また、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します。

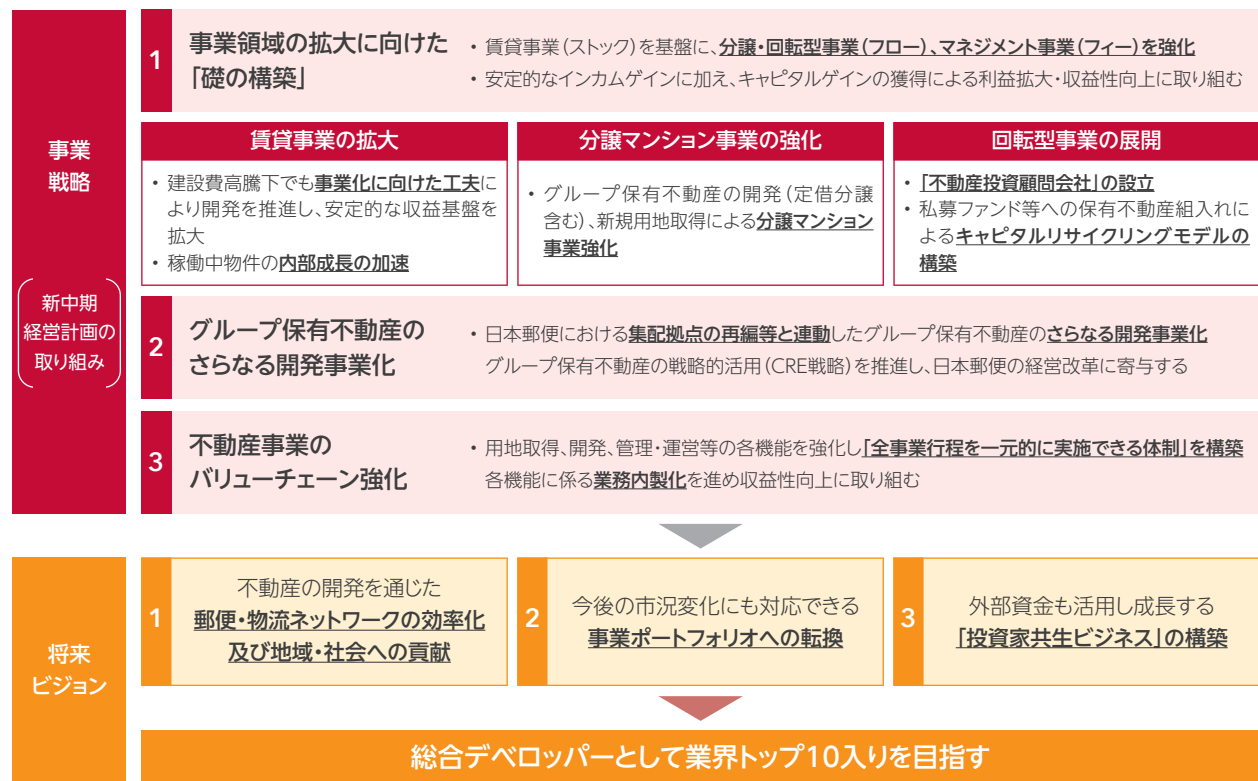


3つのチャネルを通じて、お客さまとの多様な接点やサービス機会の拡大を図るとともに、チャネル間連携による顧客情報を活用してきめ細かいサービス提供を実現

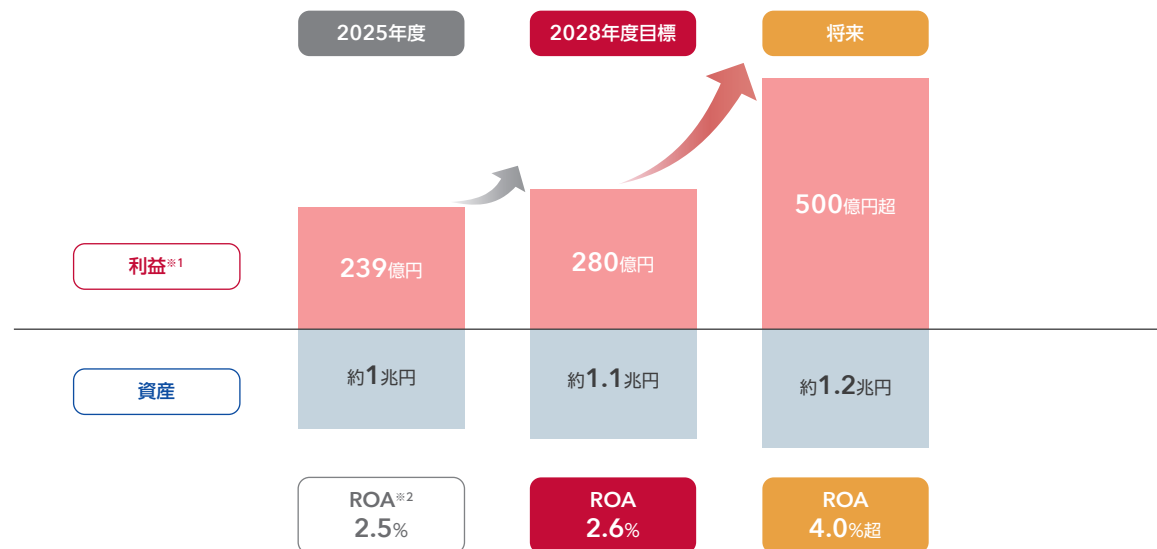
不動産事業の新たな収益の柱としての確立

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入りを目指します。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さらなる開発事業化、不動産事業のバリューチェーン強化に取り組みます。



②不動産事業セグメント業績の推移

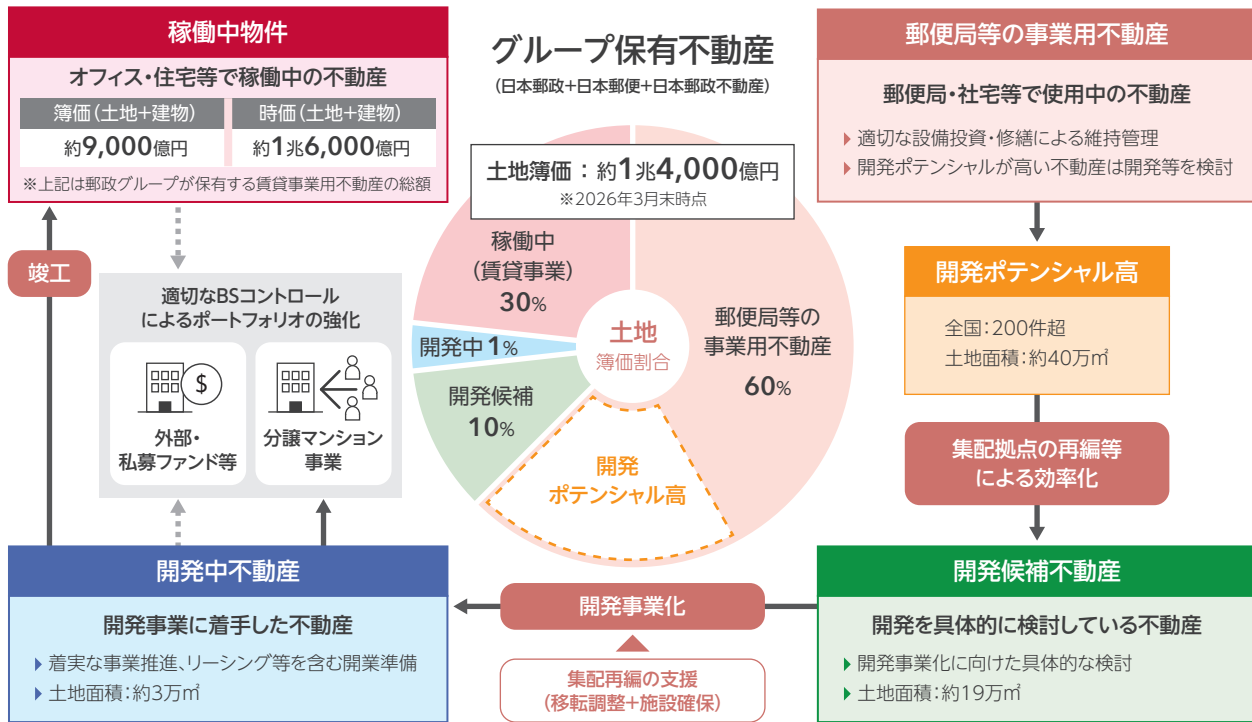


※1 2025年度までは営業利益、2026年度以降は事業利益を採用
事業利益：営業利益＋持分法投資損益＋有形固定資産売却損益

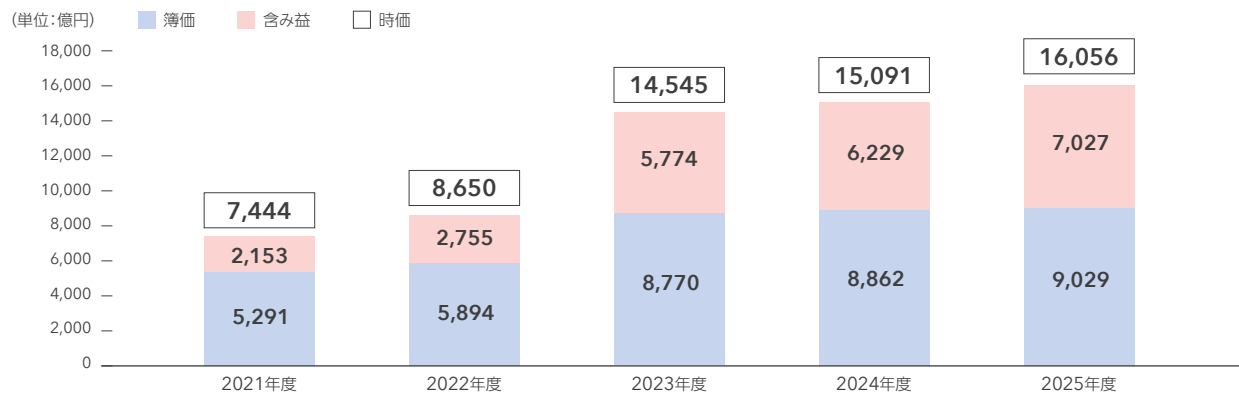
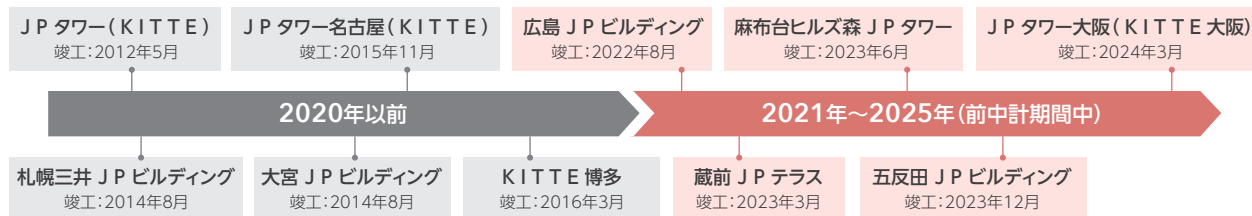
※2 ROA：利益/総資産 (現預金相当分を除く) の期首期末平均

③グループ保有不動産のさらなる開発事業化(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ります。



④郵政グループが保有する賃貸事業用不動産の時価



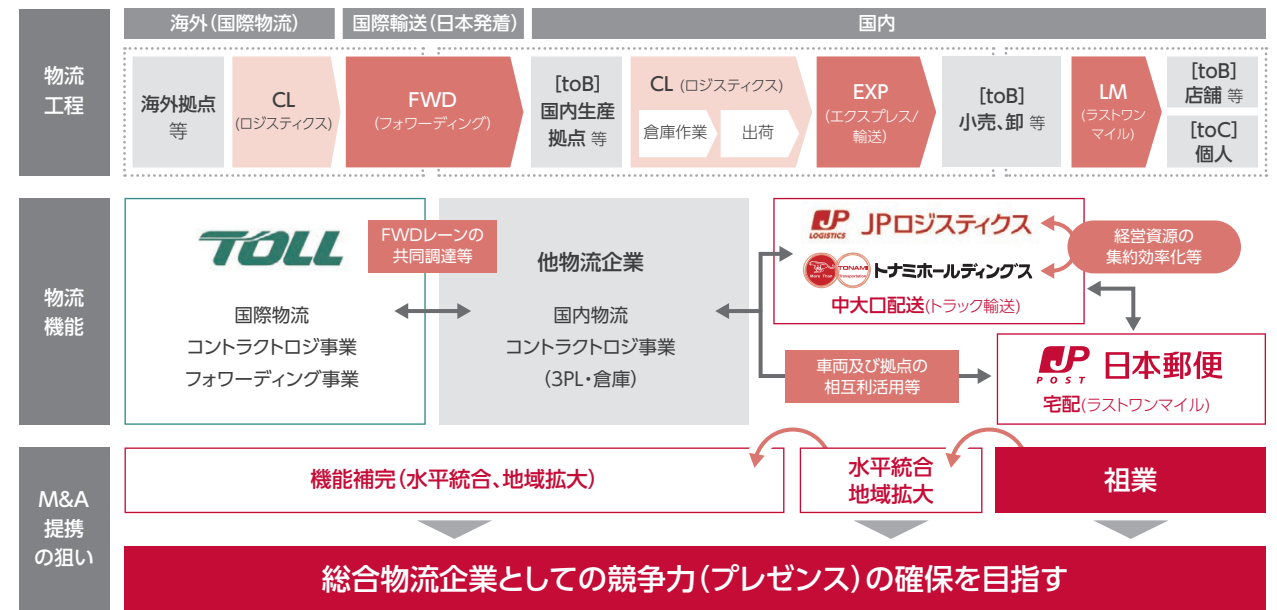
主な取得・開発物件

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

総合物流企業への転換

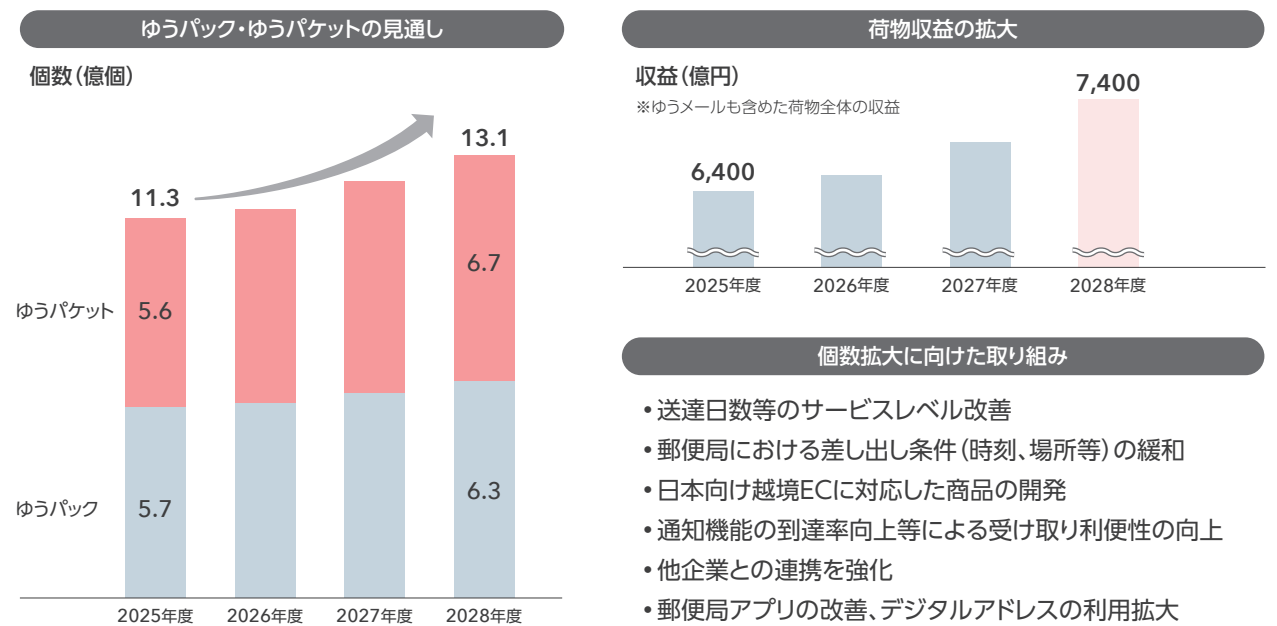
①国内外の企業間物流を強化

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)のすべ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します。その手段の1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・効率化を推進します。



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、差し出し・受け取り利便性の向上や、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、荷物収益を拡大します。



グループ経営基盤の強化

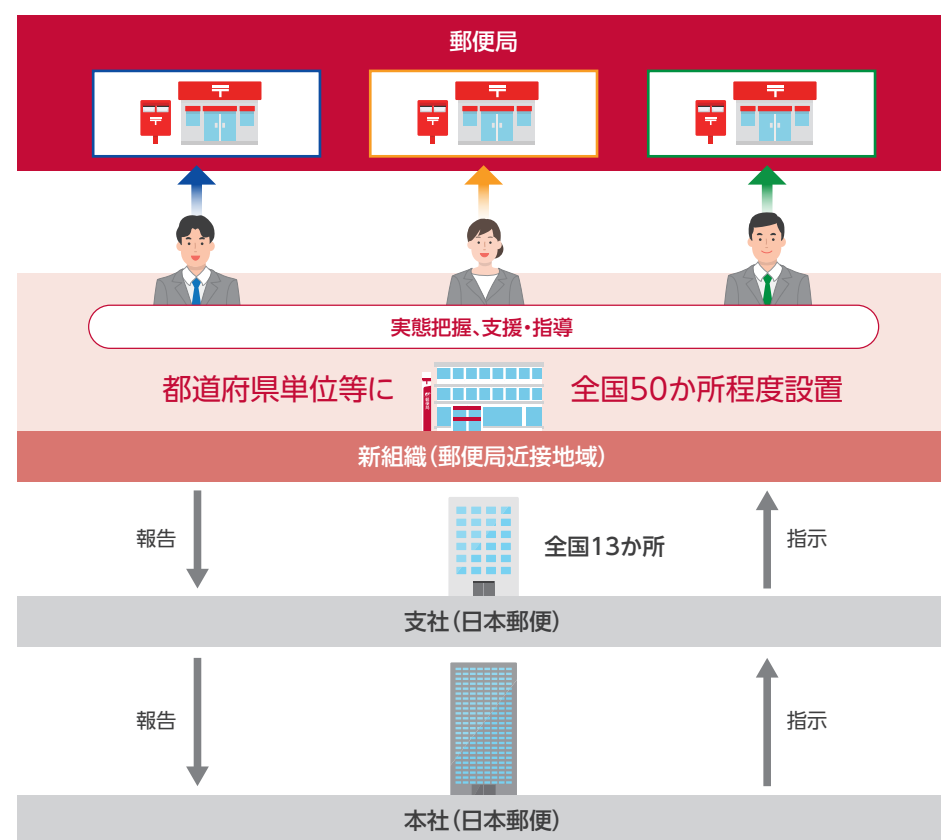
ガバナンス体制の強化

各郵便局の実態を的確に把握し、法令等のルールの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します。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します。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・支援を実施します。また、業務の改廃やシステム整備等による負担及びミスの削減、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みます。

①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）を設置しました。また、2線組織（リスク管理、コンプライアンス等）の体制も強化してまいります。

組織体制



②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」を目指します。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してまいります。また、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に防止し、デジタル点呼等安全に業務を行う環境を整備してまいります。

③組織風土改革・人材育成・意識浸透に向けた取り組み

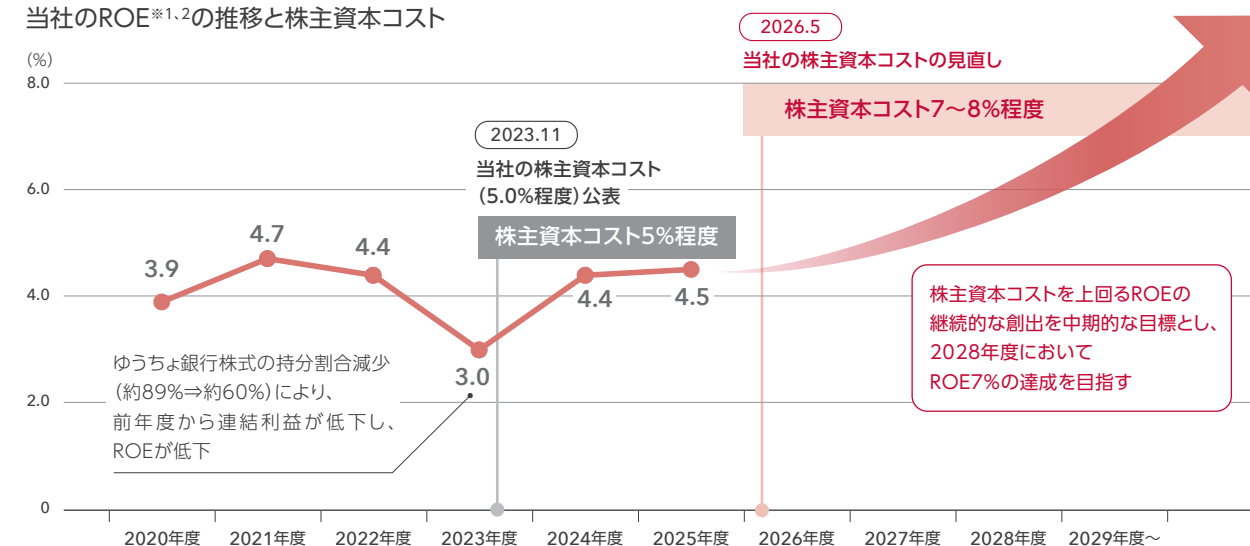
会社の目指す方向性の実現に向けて一人ひとりが考え行動するための全社員参加型のミーティングを実施しています。また、お客さま本位・法令遵守を徹底するための人材育成を継続し、登用時研修の充実等により、管理者マネジメント力の向上に取り組んでいます。

資本政策の高度化

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、「JP プラン 2028」の策定にあわせて再検討しました。CAPM及び株式利益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%程度と認識しています。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です。「JP プラン 2028」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ROE7%の達成を目指します。

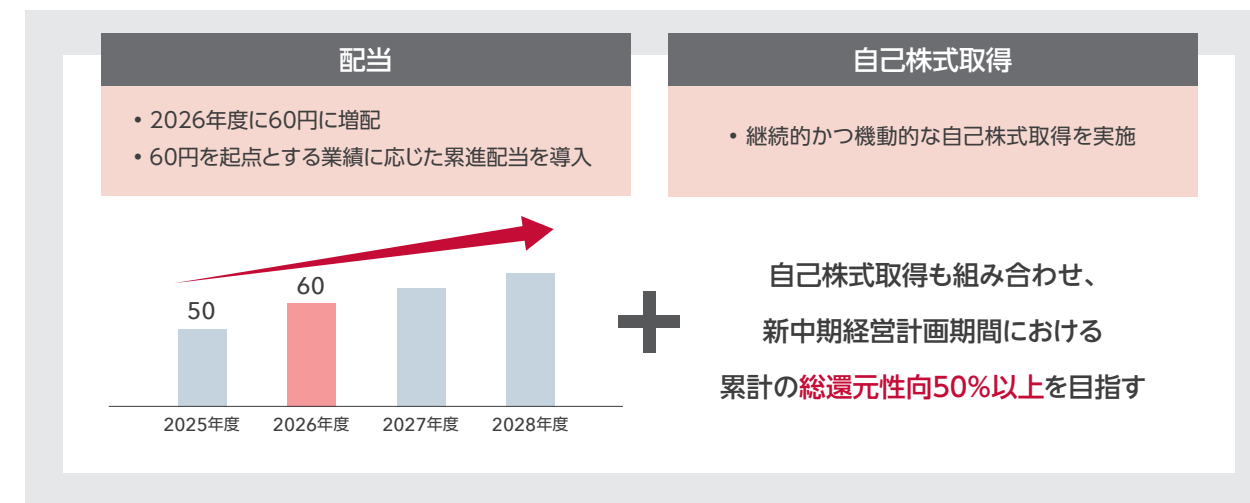
当社のROE※1、2の推移と株主資本コスト



②株主還元方針

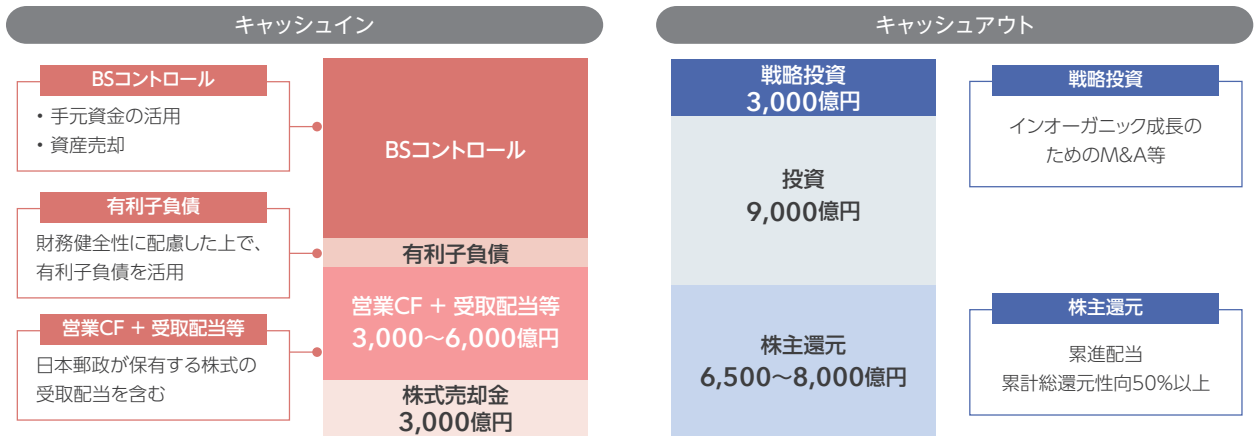
利益見込み、財務の健全性等を踏まえて、株主還元の強化を図るため、「JP プラン 2028」期間における累計の総還元性向50%以上を目指します。

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します。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ります。



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ります。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します。

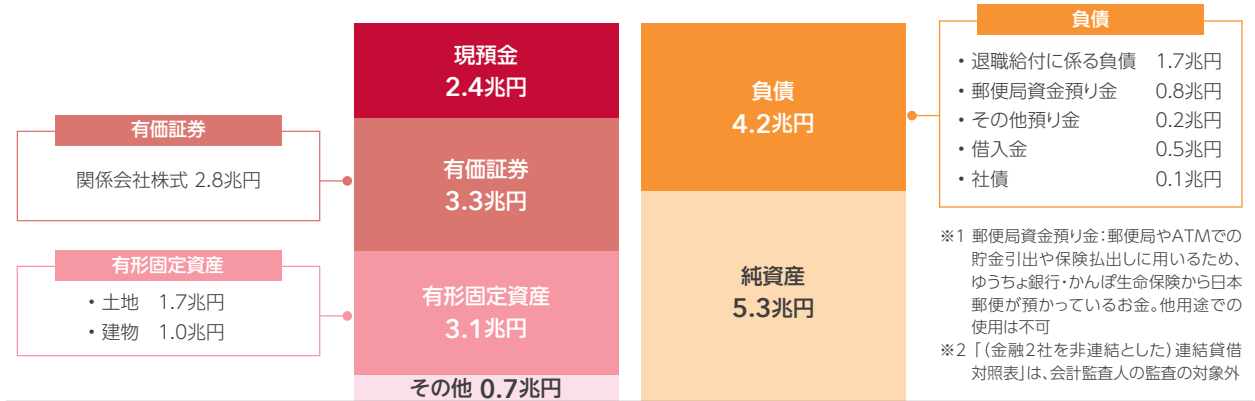


※1 営業CFは2027年度に郵便料金改定が実施された場合を見据え、一定の幅をもって計算

※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

④(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(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です。



※ 2026年3月末時点

⑤(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ROAI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

⑥投資計画

「JP プラン 2028」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みます。左記のほか、戦略投資枠3,000億円を設定します。

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

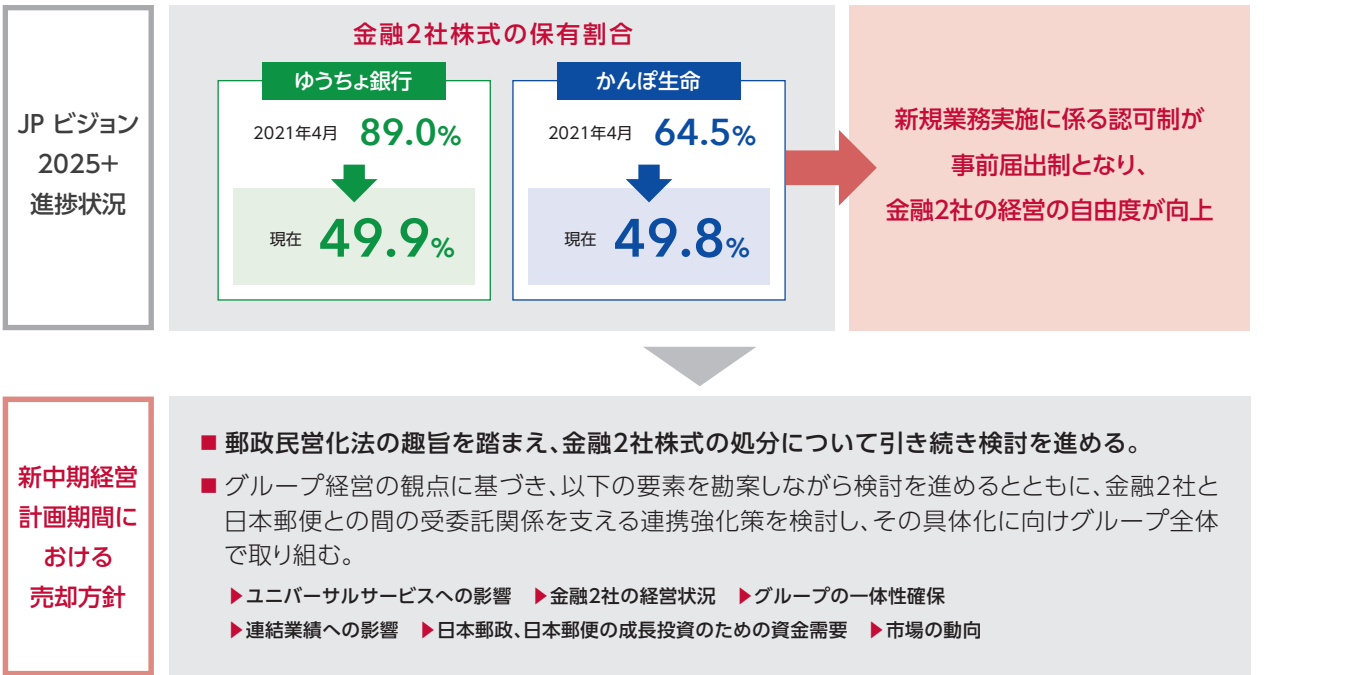
金融2社の主な投資計画※

※設備投資+経費のキャッシュフローベース

■ 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)

⑦金融2社株式の売却方針

2025年度で当社のゆうちょ銀行・かんぽ生命株式の保有割合は50%以下となりました。「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、引き続き金融2社株式処分を検討します。



不動産事業を新たな収益の柱として確立

担当役員メッセージ

早期に総合デベロッパーへ転換し、
事業領域の拡大を図ることで飛躍的な成長を実現する

日本郵政グループの不動産事業は、2007年の郵政民営化を契機に本格始動し、保有不動産の開発による賃貸事業を中心に事業規模を拡大してきました。2021～2025年度の前中期経営計画期間には、大規模開発プロジェクトの竣工を通じて安定した収益基盤を構築し、営業利益は200億円を超える水準に達しています。こうした成長を踏まえ、2024年には不動産事業セグメントを新設し、日本郵政グループにおける「新たな収益の柱」としての位置づけを一層明確化しました。

一方、マクロ環境に目を向けると人口減少、建設費・人件費・金利の上昇などにより事業環境は大きく変化しており、日本郵政グループにおいても、郵便物数の減少等を背景としたグループ全体の事業構造の変革が求められています。このような状況を踏まえ、不動産事業セグメントは早期に総合デベロッパーに転換し、事業領域を拡大しながら持続的な成長を図ることで、将来的に業界トップ10入りを果たし、日本郵政グループを牽引する確固たる「新たな収益の柱」となることを目指しています。

本中期経営計画における事業戦略は、この「将来ビジョン」からバックキャストで策定しており、その意味でも、今後の3年間は私たちが総合デベロッパーとして飛躍するための重要な期間と考えています。具体的には、①事業領域の拡大に向けた「礎の構築」、②グループ保有不動産のさらなる開発事業化、③不動産事業のバリューチェーン強化、に取り組んでまいります。

また、不動産事業は社会との接点が非常に大きい事業でもあります。我々は、経済的なリターン追求にとどまらず、地域のまちづくりや全国の物流ネットワークの効率化、地域環境への配慮など「社会価値を高める開発」にも取り組みます。これにより、グループ内他事業とのシナジー効果を発揮するとともに、株主・投資家・取引先の皆さまや地域社会に選ばれるパートナーとなり、中長期的なグループ全体の企業価値向上も図ってまいります。

将来ビジョン及び「JP プラン 2028」における事業戦略

不動産事業セグメントの将来ビジョン

総合デベロッパーとして業界トップ10入りを目指す

- 1

不動産の開発を通じた郵便・物流ネットワークの効率化及び地域・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

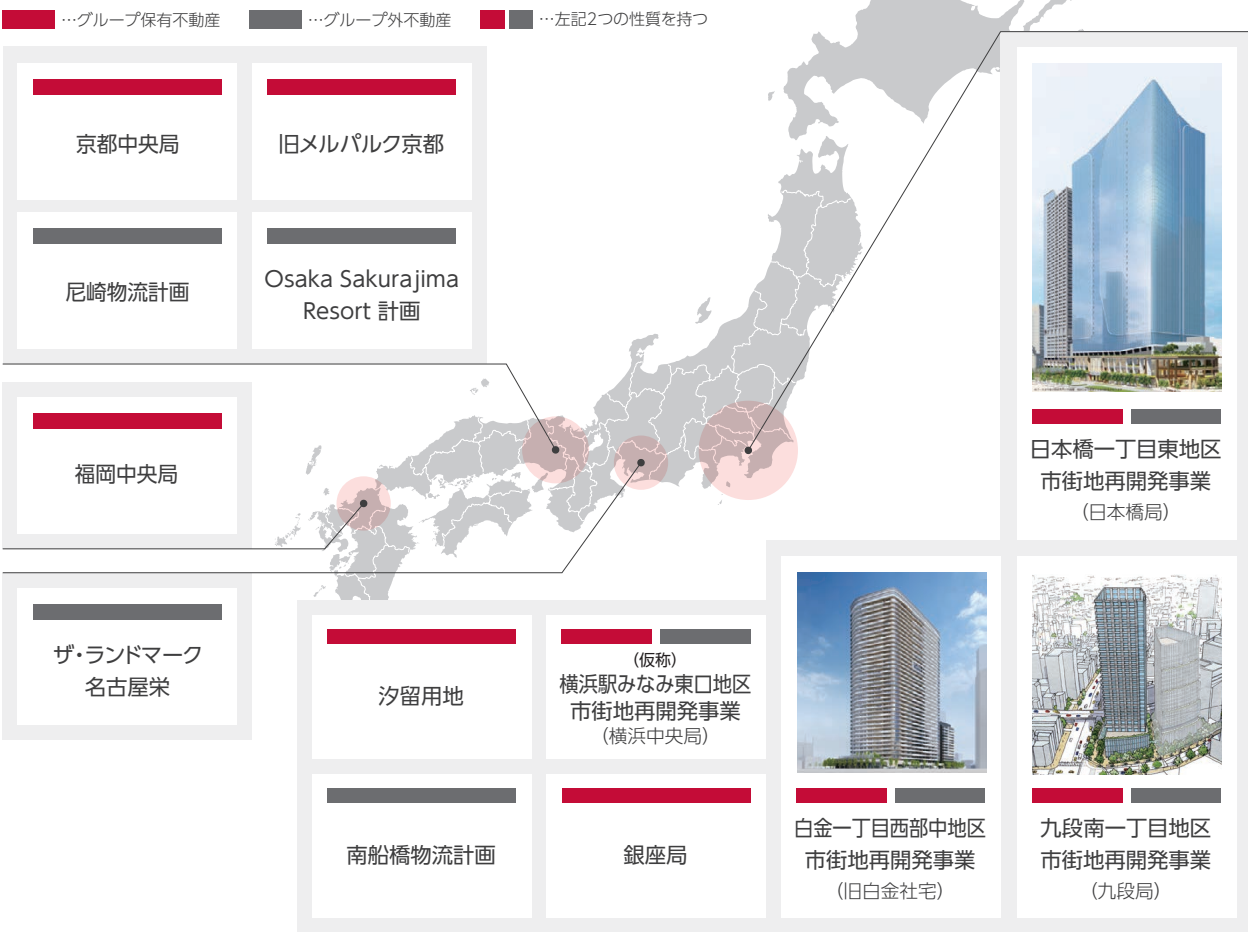
外部資金も活用し成長する「投資家共生ビジネス」の構築

中期経営計画における事業戦略

1	2	3
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さらなる開発事業化	不動産事業のバリューチェーン強化
・賃貸事業を基盤に、分譲・回転型事業、マネジメント事業を強化 ・安定的なインカムゲインに加え、キャピタルゲイン等の獲得による利益拡大・収益性向上への取り組み	・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さらなる開発事業化 ・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へ寄与	・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ることによる収益性向上への取り組み

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

主な開発中・開発候補不動産



※1 PJ全体の情報を記載しており、他社持分を含む ※2 2026年7月1日時点

	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（ブラウド池下高見）	○	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	旧天王寺六万体社宅	○	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

主な開発候補不動産リスト※1

※1 すべてグループ保有不動産 ※2 2026年7月1日時点 ※3（仮称）横浜駅みなみ東口地区市街地再開発事業

	名称	所在地	土地面積 (㎡)	現状※2		名称	所在地	土地面積 (㎡)	現状※2
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	13	旧高輪三丁目社宅	東京都港区	1,500	退去済
2	麹町局	東京都千代田区	2,400	使用中	14	旧新宿二十騎町社宅	東京都新宿区	1,100	退去済
3	旧九段北社宅	東京都千代田区	2,800	退去済	15	旧中落合社宅	東京都新宿区	3,000	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	16	中野局	東京都中野区	6,500	使用中
5	銀座局	東京都中央区	12,700	使用中	17	旧北海道郵政研修センター	北海道札幌市	14,900	解体済
6	京橋局	東京都中央区	2,500	使用中	18	横浜中央局※3	神奈川県横浜市	6,400	使用中
7	汐留用地	東京都港区	1,400	暫定活用中	19	旧メルパルク横浜	神奈川県横浜市	3,400	暫定活用中
8	外苑前局	東京都港区	400	使用中	20	京都中央局	京都府京都市	7,500	使用中
9	旧メルパルク東京	東京都港区	7,500	暫定活用中	21	旧メルパルク大阪	大阪府大阪市	6,800	暫定活用中
10	赤坂局	東京都港区	2,700	使用中	22	神戸用地	兵庫県神戸市	2,500	暫定活用中
11	芝局	東京都港区	2,100	使用中	23	福岡中央局	福岡県福岡市	4,700	使用中
12	高輪局	東京都港区	3,900	使用中	24	長崎中央局	長崎県長崎市	3,000	使用中

デジタル基盤強化を通じたCX/EXの向上

担当役員メッセージ

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・価値の創出

日本郵政グループでは、「JPビジョン2025+（プラス）」において、DXの推進を経営基盤の強化策として位置づけてまいりました。ゆうID、ゆうゆうポイント、グループ顧客管理基盤などのグループ横断のDX施策に加え、生成AIの活用やJP社員マイページの推進など、DX推進の基盤となる各種施策の整備は順調に進捗しております。

一方で、これらの基盤を十全に活用し、グループ各社・各事業の収益向上や業務改革といった具体的なビジネス成果へとつなげるという点では、いまだ道半ばであると認識しております。

「JP プラン 2028」においては、DXをグループ各社・各事業のビジネスへの貢献に繋げるフェーズと位置づけ、CX（お客さま体験）とEX（社員体験）の向上を目指してまいります。

グループ一体のDXを通じて、地域の暮らしを支える社会インフラとしての責任を果たしつつ、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります。

日本郵政株式会社 常務執行役
グループCDO
株式会社JPデジタル 代表取締役CEO

飯田 恭久

「JP プラン 2028」で目指す姿

日本郵政グループにおいては、引き続きCXとEXを向上し、グループの価値を高めるために、あらゆるシーンでDXの取り組みを推進します。

お客さまの情報をはじめとするデータを適切に管理した上で、AIやデジタル技術の活用を推進し、新たなサービスの実現や業務の生産性・品質の向上に取り組んでまいります。

CX（お客さま体験）の向上

デジタル化が推進していく社会では、リアルとデジタルを含むあらゆるチャネルにおいてお客さまのサービスに対する体験価値がますます重要になっています。

日本郵政グループの最大の「強み」の1つは、社員による「地域に精通した温かみのある接客」であり、これを強化するために、あらゆるチャネルでのデジタル技術活用に力を入れてまいります。

例えば、郵便局窓口においては、複雑な商品・サービスのご案内を、高い専門性を持つ社員がリモートで承る接客を拡大してまいります。また、グループのサービスを連携する「ゆうID」を通じて、各種お手続きのワンストップサービス化を進めるほか、お客さまのご同意に基づいてグループ各社と情報を連携し、お客さま一人ひとりのライフイベントやご利用状況に応じたご提案や特典、キャンペーン情報をタイムリーにお届けする等、お客さまの日々の暮らしをより便利でお得にするサービスを拡充します。

さらに、各種アプリ（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）をはじめとするデジタルチャネルの利便性を向上させ、各種お手続きが、いつでもどこでも、簡単・スムーズに行えたり、簡単なお質問等は、AIが自動で受け付けて回答する等、利便性の向上を進めます。

2025年5月にリリースした「デジタルアドレス」は、日本郵便の住所に関する知見・課題感とデジタル技術の掛け合わせで生み出したサービスで、日本社会の住所にまつわる課題を広く解決することを目指しています。

このような、デジタルを起点にした新しいサービスの開発・展開も進めていき、お客さまのさらなる体験価値向上を進めてまいります。

住所を、もっと便利に。
あなたの住所が、7桁の英数字になります。

デジタルアドレス



EX（社員体験）の向上

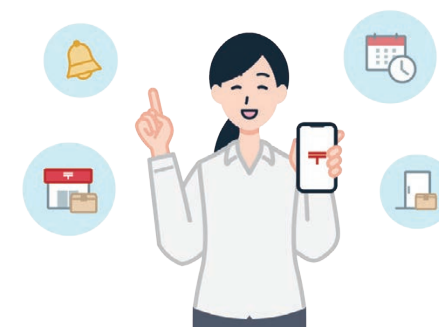
さらなるCXの向上を実現するため、「地域に精通した温かみのある接客」を担う社員の体験価値を向上させてまいります。

具体的には、郵便局窓口等における社員の営業・提案活動について、AIがお客さまのご契約状況やライフタイムイベントといった情報を参照して、適したご案内方法を推奨して社員をサポートしたり、コールセンターへのお問い合わせについても、オペレータが接客に集中できるよう、AIがやり取り内容の記録を自動化する等のサポートを行う体制を整備していきます。

また、郵便・物流事業においては、労働人口が減少する中で社員の負荷も考慮しつつ、郵便物や荷物を、高品質かつ安定的にお届けする必要があることから、郵便物等のお引き受けや区分、配達といった各業務シーンにAIやロボティクス等の技術を導入し、社員を支援する体制を整備してまいります。

グループ体系的なサービスの提供

こうしたCX/EX向上を支える土台として、「ゆうID」を軸に、お客さまからいただいた同意情報を「グループ顧客管理基盤」に蓄積・利活用を進めてまいります。お客さまの情報は、グループ全体でデータ・ガバナンス体制の整備を進めており、適正で安全な利活用を進めてまいります。



CX（お客さま体験）の向上

- ① 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、金融に関するご相談を専門の社員が承るリモート接客を拡大
 - ・完全リモート完結でのご相談対応も予定
- ② かんたん・スムーズなお手続きの拡大
 - ・お客さま用セルフ端末の導入拡大
 - ・アプリを通じた手続きの推進
 - ・配達予告通知等のサービス拡大
 - ・デジタルアドレスのサービス向上・普及拡大など



EX（社員体験）の向上

- ① 営業をサポートするAI機能
 - ・面談の準備や面談後の記録をAIがサポート
- ② コールセンター業務のAIによる効率化
 - ・AIによる音声のテキスト化を活用し、記録の自動化等による業務効率化を実現
- ③ ロボティクス・AI導入による作業の自動化
 - ・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など



人的資本経営の推進・深化

担当役員メッセージ

すべての社員のEXを向上させる 「誇りとやりがい」を感じる職場の実現のために

「JP プラン 2028」での取り組み

日本郵政グループは、人への依存度が高い事業構造であるからこそ「人材への投資」が持続的成長の源泉と位置づけています。一方、労働人口の減少に伴う人手不足や価値観・ライフスタイルの多様化など外部環境は大きく変化しており、これらに迅速かつ柔軟に対応することはこれまで以上に重要になると認識しています。こうした認識の下、「JP プラン 2028」では「労働力の確保」「生産性の向上」「働きやすさや組織の魅力の向上」を人事面の重要課題とし、「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」を柱とする人事戦略を策定しました。

「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」では内部人材の最適配置を進めるとともに、外部人材の活用を機動的に進めることで、限られた人員の中でも最大限の価値を創出できる、体制づくりを進めます。また、「社員一人ひとりの可能性の最大限の引き出し」に向けては、体系的な人材育成研修、育児との両立支援、女性活躍推進などの基盤施策を着実に進めるとともに、外部環境の変化を踏まえた新人事制度の導入を検討しています。新人事制度では、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への転換を図り、会社の中長期的な成長と企業価値向上に対する社員の関心を高めてまいります。あわせて、管理者のマネジメント負荷軽減、多様で柔軟な働き方のさらなる拡充など、新たな



日本郵政株式会社 専務執行役
グループCHRO

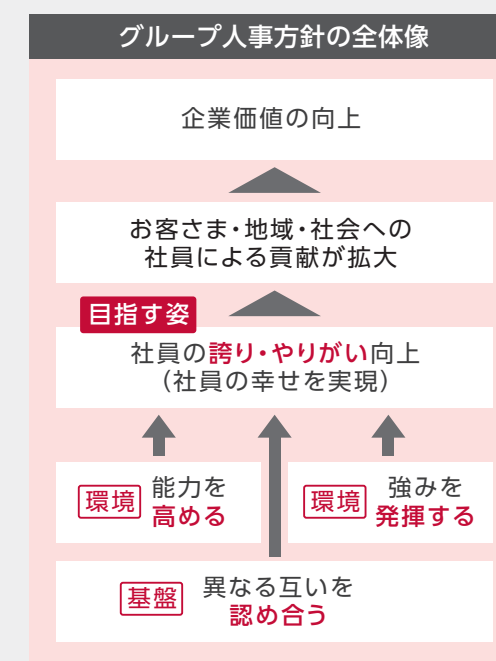
林 俊行

人事施策を通じて、働きやすい環境整備を一層進めていきます。
これらの取り組みを通じて、人材の価値を最大限に引き出し、持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

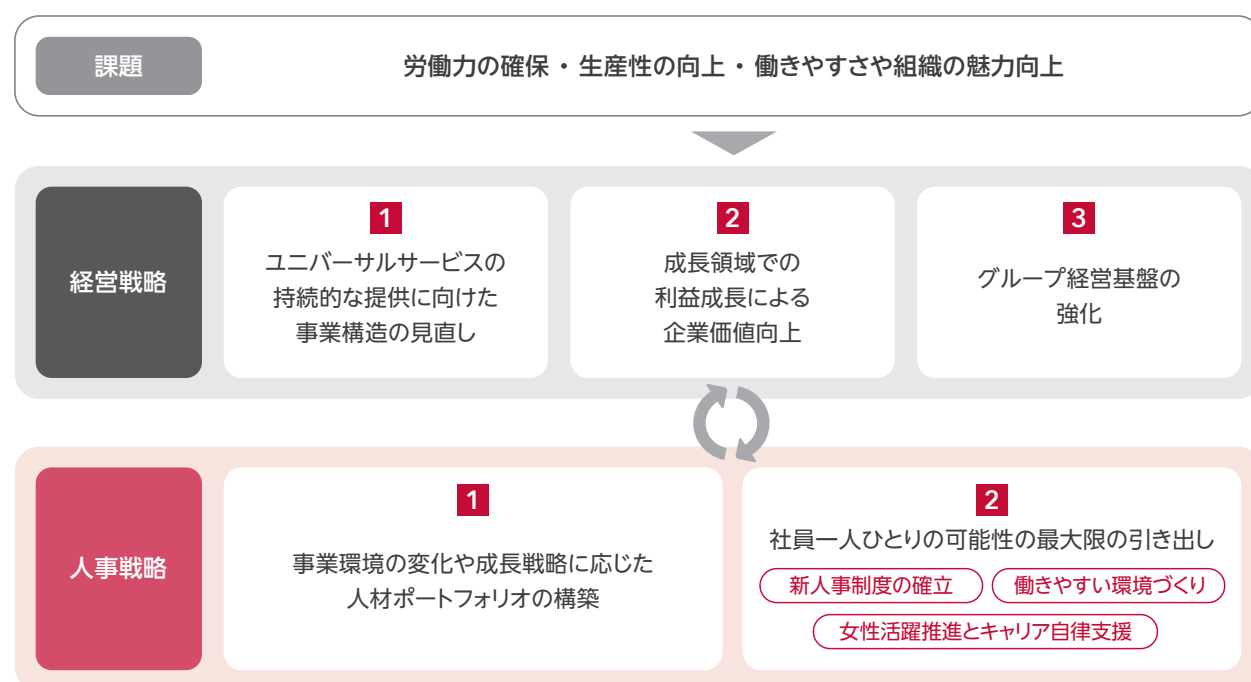
グループ人事方針

日本郵政グループにおける人的資本経営の実践に向け、経営戦略と人事戦略を一体的に実現するための基本的な方向性を示すものとして「グループ人事方針」を策定しています。社員の仕事への前向きな姿勢・行動が、お客さま、地域・社会への貢献を拡大し、広い意味での企業価値を向上させるとの考えの下、日々お客さまのために「縁の下力持ち」として尽力している社員全員が、誇りとやりがいを感じ、仕事に前向きに取り組める職場を提供することを目指しています。

その実現に向け、「社員の誇りとやりがい」を核とし、「異なる互いを認め合う」「能力を高める」「強みを発揮する」の3つを軸として、人事施策を企画・実施しています。本指針の下、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える人材育成と環境整備を進めることで、お客さま・地域・社会への貢献の拡大と、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。



経営戦略と人事戦略の連動



1 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

2 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	制度全体の見直し
- 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	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 - 各種手当て・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）のさらなる活用

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）

事業の概要



日本郵便株式会社
代表取締役社長兼執行役員社長

小池 信也

トップメッセージ

ガバナンス強化と抜本的な事業構造の改革により、ユニバーサルサービスの持続と新たな領域での成長を実現します

当社は、非公開金融情報の不適切な利用、点呼業務における不備などの重大な事案を真摯に受け止め、再発防止策の徹底とガバナンス強化に全社一丸で取り組んでいます。これらの反省を踏まえ、中期経営計画の初年度として、「法令遵守」と「お客さま本位」を一層徹底してまいります。

また、郵便物数の減少、送金・決済や保有契約件数の減少、物価高など経営環境は一段と厳しさを増しています。このような状況だからこそ、事業構造を抜本的に見直し、収益拡大とコスト削減を徹底することで、中期経営計画期間内での黒字定着を目指します。

郵便・物流事業では、要員配置の適正化や集配拠点の集約などによる効率化を図るとともに、お客さまとの信頼関係を深め、郵便物・荷物を着実にお預かりし、収益向上を実現します。郵便局窓口事業では、窓口営業時間の弾力化などによりニーズに応じた運営を進めるとともに、自治体との連携や買い物支援などを通じて地域の生活をサポートしてまいります。また、企業間物流などを含む国内物流から国際物流までを一体で運営する「総合物流企業」として、幅広いニーズにお応えしてまいります。

社員一人ひとりの力と成長こそが当社の原動力であり、安全・安心で質の高いサービスをお届けできるよう取り組んでまいります。

郵便・物流事業

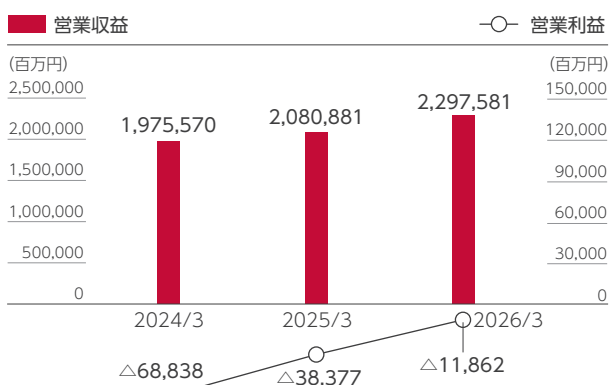
事業概要

郵便サービスを全国一律の料金であまねく公平に提供するとともに、国からの委託による印紙の売りさばき、お年玉付郵便はがきの発行などの業務も行っています。また、eコマース市場の成長に伴う多様なお客さまのニーズに的確に応えるため、ゆうパックやゆうメールなどの貨物運送サービスをはじめ、お客さまに最適な物流戦略の設計、提案、構築から運用までを行うロジスティクスサービスを提供しています。

2026年3月期の業績

郵便・物流事業におきましては、郵便、ゆうメールが減少したものの、ゆうパック、ゆうパケットの取扱数量が増加したこと、郵便料金の改定により単価が改善したこと及びJPTナミグループの連結子会社化等により、経常収益は2,308,351百万円(前期比219,869百万円増)、経常費用は引き続きコストコントロールの取り組み等を進めたものの、人件費や集配運送委託費等が増加し、経常損失は5,494百万円(前期は32,220百万円の経常損失)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便・物流事業の営業収益は2,297,581百万円(前期比216,700百万円増)、営業損失は11,862百万円(前期は38,377百万円の営業損失)となりました。

営業収益／営業利益



郵便・物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み

- ・全国3,000万か所に毎日配達を行う輸送ネットワーク
- ・ラストワンマイルにおける自動二輪車の機動力を活用した小型荷物の効率的な配達
- ・確実にお客さまにお届けする高品質の配達サービス

課題

- ・デジタル化の進展に伴う郵便物数の減少
- ・荷物分野における競合他社との激しい競争
- ・人件費単価・物価上昇への対応

今後の方針

- ・集配拠点の集約による業務効率化
- ・生産性向上による要員配置の最適化
- ・総合物流企業への転換による国内外の企業間物流の強化

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

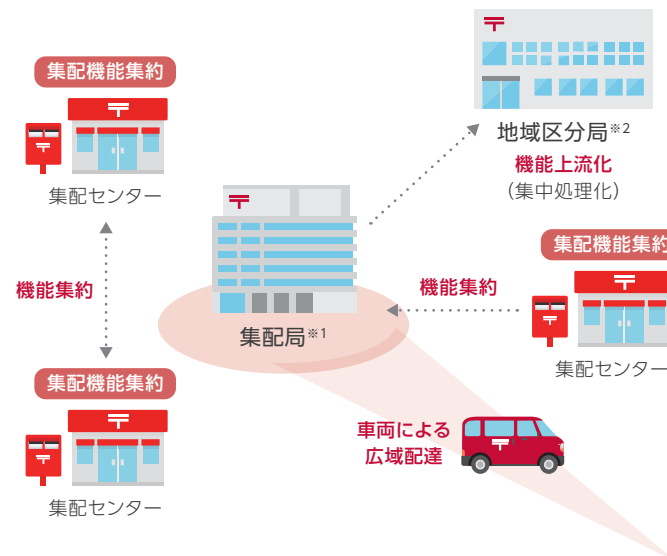
集配拠点の集約による業務効率化

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を集約するなどして業務を効率化していきます。

具体的には、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し、現在の約3,200拠点から約2,700拠点へ、約500拠点の集約を目指すことで効率化及びガバナンス強化を図ってまいります。

また、持続可能な集配体制を構築するために、地域区分局における郵便・荷物の集中処理、四輪車等による広域配達、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も取り組んでまいります。

都市部の一部郵便局においては、不動産開発への転用等により収益拡大を図ります。



※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

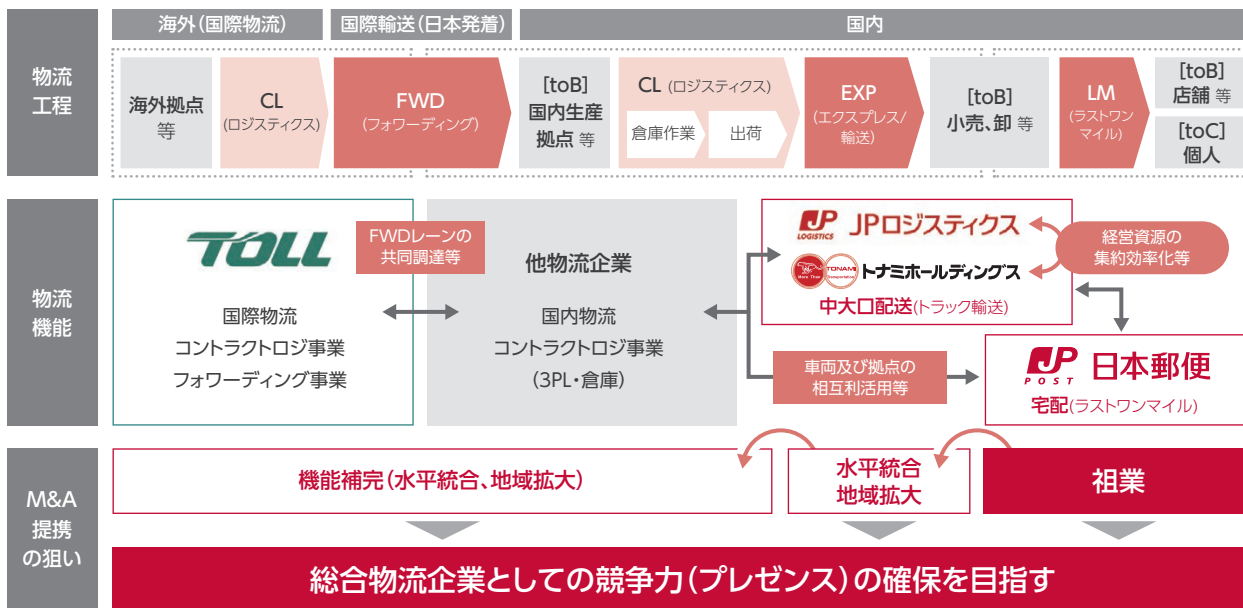
生産性向上による要員配置の最適化

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って、戦略的に要員配置を最適化してまいります。

具体的には、AI技術の活用等による効率的な運送便の設定や集配業務の効率化、積極的な省力化投資の実行や本社等間接部門のスリム化により、フレキシブルな要員配置に取り組んでまいります。

総合物流企業への転換(国内外の企業間物流を強化)

当社は「総合物流企業」として、祖業であるラストワンマイルにとどまらず、国内企業間物流から国際物流までを一体で提供できる事業基盤の構築を目指しております。従来の日本郵便の小口配送・宅配機能に加え、国内企業間物流においてはトナミホールディングス及びJPロジスティクス、国際物流においてはトールホールディングス、EC物流においてはJP楽天ロジスティクスとの連携を通じ、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してまいります。さらに、ロジスティードHDとは資本業務提携を通じて、国際物流事業の一層の拡大に加え、重点強化領域として位置づける国内企業間物流分野の拡大を図り、より高品質で利便性の高い総合物流サービスの提供を実現してまいります。



COLUMN | 日本郵便、未来への取り組み

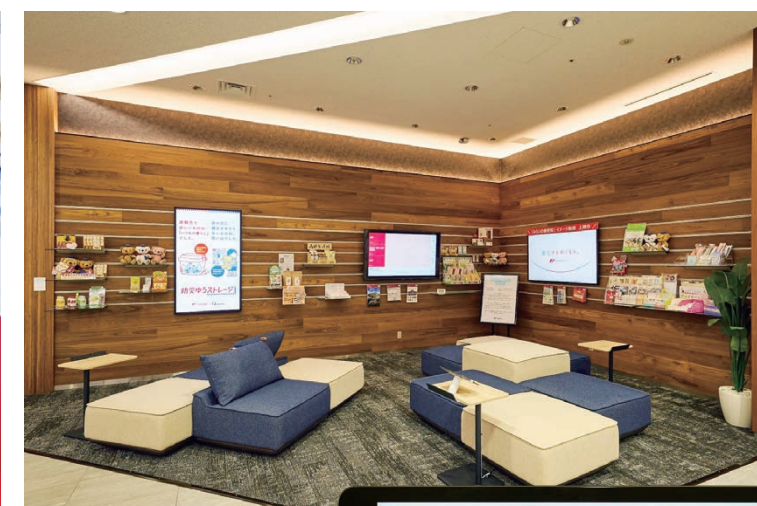
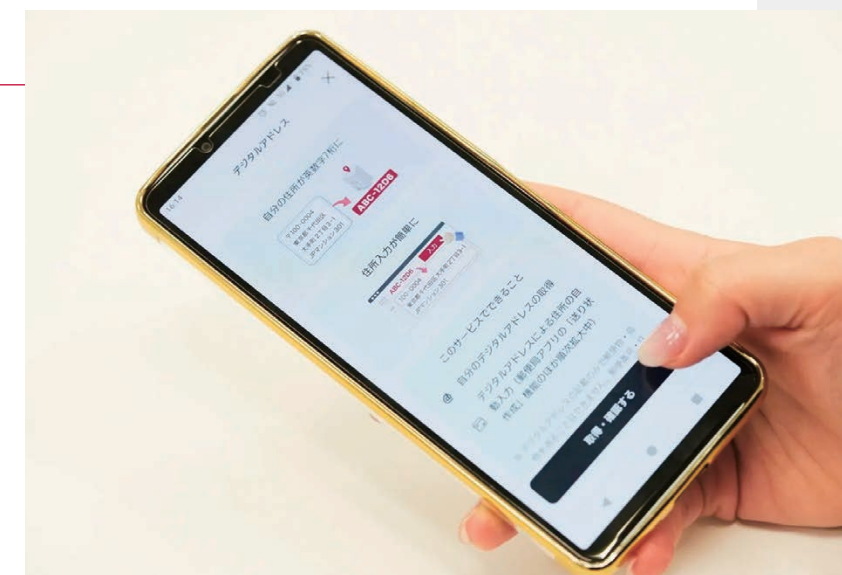
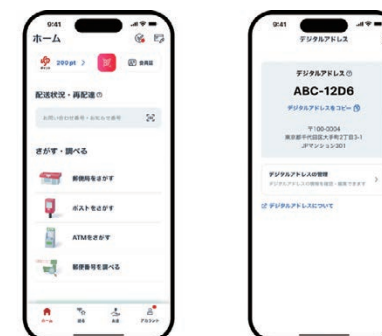
日本郵便ではデジタル技術を取り入れ、お客さまに対してより良い商品・サービスを提供しています。各取り組みの詳細は「JP CAST」及び各Webサイトをご覧ください。



DX(デジタル・トランスフォーメーション)の本格的な運用に対応した市川南郵便局
<https://www.jpcast.japanpost.jp/2025/02/500.html>

新たな社会インフラを目指す、
「デジタルアドレス」の誕生

<https://lp.da.pf.japanpost.jp/>



リアルの郵便局ネットワークとデジタルが融合した
「みらいの郵便局」

<https://www.jpcast.japanpost.jp/2022/07/282.html>



自動運転トラックによる、神奈川・大阪間の物流幹線輸送の単独便定期運行を新たに開始
https://www.post.japanpost.jp/notification/pressrelease/2026/00_honsha/0126_02_01.pdf



物流専用の新型ドローン「JP2」

<https://www.jpcast.japanpost.jp/2024/08/450.html>

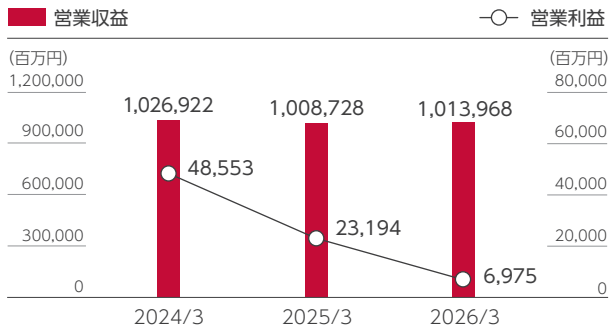
郵便局窓口事業

事業概要	お客さまにサービスを提供するための営業拠点として全国に設置した郵便局において、郵便・物流事業に関する窓口業務、ゆうちょ銀行から業務を受託する銀行窓口業務、かんぽ生命から業務を受託する保険窓口業務をはじめ、物販事業、提携金融サービス、地方公共団体事務の受託なども行っています。
------	---

2026年3月期の業績

郵便局窓口事業におきましては、銀行手数料、保険手数料の減少が継続しているものの、郵便局ネットワーク維持交付金等が増加し、経常収益は1,017,174百万円(前期比6,977百万円増)、経常費用は人件費が減少したものの経費が増加したことにより増加し、経常利益は9,095百万円(前期比15,060百万円減)となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における郵便局窓口事業の営業収益は1,013,968百万円(前期比5,239百万円増)、営業利益は6,975百万円(前期比16,218百万円減)となりました。

営業収益／営業利益



郵便局窓口事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
- 日本全国2万4千の郵便局ネットワーク - グループ内外の多様な商品・サービスの提供 - 毎日の生活のなかで多くのお客さまにご利用いただいている顧客基盤	- お客さまに選んでいただける事業への成長 - 人口減少やデジタルチャネルへの移行に伴う取扱減少への対応 - 郵便局ネットワークの価値向上	- 窓口営業時間の弾力化による柔軟な運営体制の構築 - 生活サポートサービスの展開

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、生産性を向上させていきます。

具体的には、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します。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するとともに、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、要員配置を最適化していきます。

併せて、地域の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してまいります。

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してまいります。

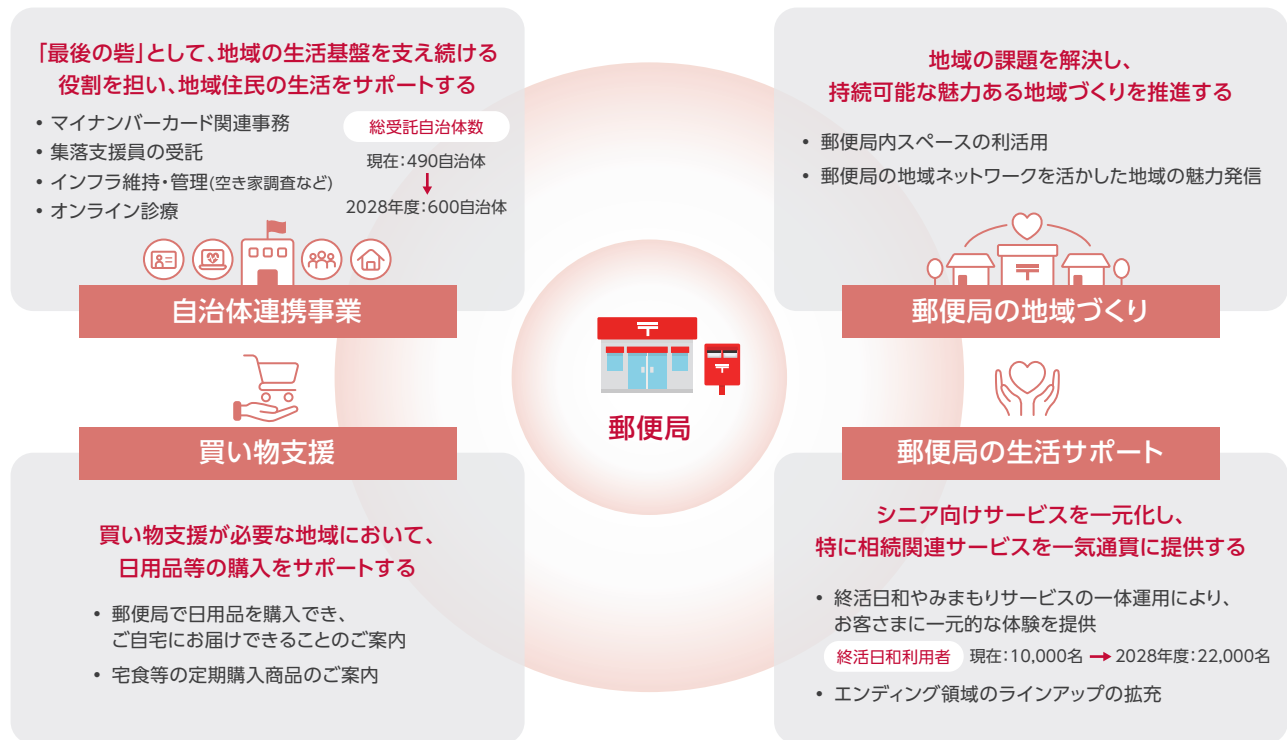
具体的には、マイナンバーカード関連事務等の自治体連携事業、日用品等購入の買い物支援、終活日和やみまもりサービス等の生活サポート、郵便局内スペースの利活用等を通じた地域づくりに取り組んでまいります。

自治体連携事業

日本郵便は、45都道府県及び1,617市区町村との間で包括連携協定を締結しています。(2026年3月末現在)

この協定を基にしつつ、地方公共団体との関係をさらに強化し、これまでも郵便局窓口で「公的証明書の交付事務」、各種申請書等の取次ぎ事務、プレミアム付商品券の販売事務等を行ってきましたが、さらに近年では、電子証明書の更新等のマイナンバーカード関連事務の受託が増加しています。このほか、郵便集配社員による「空き家調査事務」、集落の巡回・状況把握や住民同士の話し合いの促進等を行う「集落支援員」の業務、郵便局をオンライン診療の場として提供する「オンライン診療等支援事務」など、

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------



多様な業務を地方公共団体から受託し、2025年度の受託団体数は490超となっています。

今後も、日本郵便が長年培ってきた郵便局ネットワークを中心としたリソースを最大限活用し、様々なサービスを提供していくことで、地域のインフラを支える「最後の砦」として、生活基盤を支える役割を果たし、地域住民の皆さまの利便性増進に寄与してまいります。

買い物支援

全国の郵便局ネットワークを活用し、買い物支援が必要な地域において、日用品等の購入を支援し、お客さまの暮らしを継続的にサポートするため、買い物支援の充実にも取り組んでまいります。

郵便局の地域づくり

集配拠点の集約等により空いた郵便局のスペースを活用し、トランクルームに改装して貸し出すことで地域住民の住環境向上に取り組むことや、地域金融機関と連携して、当該金融機関のATM等を設置することで地域の金融サービスの維持にも貢献するなど、地域の利便性の向上を目指しています。

また、郵便局ならではの地域情報を活かし、高輪ゲートウェイシティのPOSTUDIO(ポスタジオ)を起点に、各地の魅力発信を通じた新規事業の創出を目指してまいります。

郵便局の生活サポート

近年ニーズが高まっている終活をご支援する「郵便局の終活日和」や、一人暮らしのご高齢者の様子を遠方のご家族にお伝えする「郵便局のみまもりサービス」、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」などを提供しています。今後はこうした生活サポートサービスを有機的に連携させるとともに、生前の対策から次世代の方の相続支援まで総合的なエンディングサービスへの発展を進めてまいります。



高輪ゲートウェイシティのPOSTUDIO(ポスタジオ)の様子

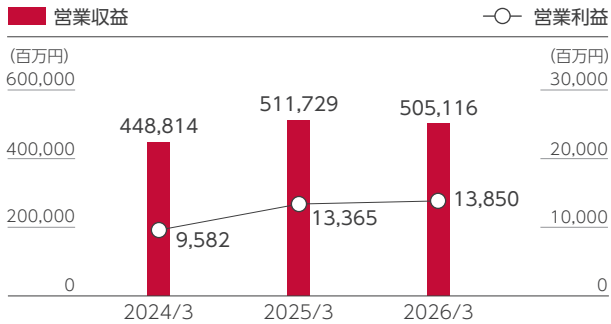
国際物流事業

事業概要	オーストラリア及びシンガポールを中心に事業展開するトールグループにおいて、アジア太平洋地域にかかわる輸出入を中心としたフルラインでの国際貨物輸送、アジア太平洋地域における輸送・倉庫管理及び資源・政府分野物流等のサービスを行っております。
------	--

2026年3月期の業績

国際物流事業におきましては、フォワーディング事業の海上運賃の下落や取扱量の減少により、経常収益は505,805百万円（前期比7,041百万円減）、経常費用はフォワーディング事業の費用が減少し、経常利益は4,371百万円（前期比328百万円減）となりました。また、日本郵便の当連結会計年度における国際物流事業の営業収益は505,116百万円（前期比6,612百万円減）、営業利益（EBIT）は13,850百万円（前期比485百万円増）となりました。

営業収益／営業利益



国際物流事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
- 日本の物流企業として際立った、全世界約140か国に広がる国際物流ネットワーク - 精密な温度管理やスマート物流管制システム等、先端技術を有する物流施設トールシティ	- 豪州依存の経営構造からの脱却 - 収益性のさらなる改善 - 日本郵便とトール社のシナジー効果の発揮	- 成長分野への経営資源の投入及びノンコア事業の選別等による収益性向上 - 利益率改善とコスト削減への継続した取り組み - 日本郵便、グループ子会社及びロジスティードHD等の業務提携先との連携・協業によるシナジー創出を通じたさらなる業績向上

成長分野への注力による収益性向上

Toll Holdings Pty Limitedを通じ、政府・国防分野や小売・消費財分野などの成長市場への注力により、収益基盤の強化と収益性向上を推進しています。2025年度は政府・国防分野において豪州国防省軍との10年にわたる大型契約を獲得したほか、豪州において大型自動化倉庫を立ち上げました。

また、アジアで成長が見込まれる国・地域を中心に2025年度において10拠点超の倉庫を新設・拡張し、事業規模の拡大を図ってまいりました。加えて、EV車の積極的な導入をはじめとする、環境配慮型施策にも注力しています。今後も成長分野への経営資源の投入により、収益性向上を図るとともに、環境問題をはじめとする社会課題の解決に貢献しながら、より高付加価値なサービス提供を目指してまいります。



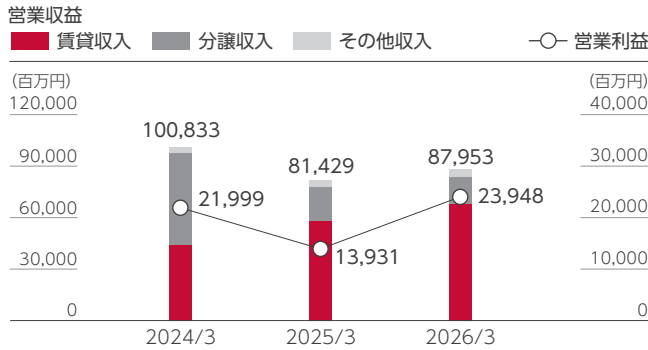
不動産事業

事業概要	2007年10月の郵政民営化に伴い日本郵政公社から承継した高度商業地域に位置する旧東京中央郵便局敷地（現：JPタワー）などのグループ保有不動産を用途やエリアごとのマーケットを見極め開発し、オフィスビル・商業施設・住宅等の賃貸・管理事業のほか、分譲事業などの不動産事業を行っております。また、グループ外からの各種収益物件の厳選取得や市街地再開発事業への参画にも取り組んでおります。
------	---

2026年3月期の業績

不動産事業におきましては、賃貸収益の増加により、経常収益は89,008百万円（前期比7,337百万円増）、経常費用は分譲収益に連動した販売原価の減少により減少し、経常利益は20,092百万円（前期比7,725百万円増）となりました。また、当連結会計年度における不動産事業の営業収益は87,953百万円（前期比6,523百万円増）、営業利益は23,948百万円（前期比10,016百万円増）となりました。

営業収益／営業利益



（注）日本郵政グループの不動産事業セグメントにおける営業収益及び営業利益を記載しております。

不動産事業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
- 日本郵便の集配拠点の再編等と連動した、内在する事業用資産の開発ポテンシャル - 開発ポテンシャルが高いグループ不動産を全国に多数保有	- 事業領域拡大に向けた基盤構築の推進 - グループ保有不動産の開発事業化の加速	- 賃貸事業を基盤に、分譲・回転型事業等の事業領域の拡大により、安定的なインカムゲインに加え、キャピタルゲイン等の獲得による利益拡大・収益性向上へ取り組み - 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さらなる開発事業化とともに、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

主な開発中（着工済み）不動産

Osaka Sakurajima Resort  画像提供：合同会社桜島開発 所在地 大阪市此花区 敷地面積 17,250㎡ 延床面積 約100,490㎡（予定） 階層 地上14階、地下1階 主要用途 ホテル 竣工 2028年度（予定）	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） 竣工 2026年度（予定）
--	---

その他開発中・開発候補不動産

※主たるものを記載

名 称	所在地	敷地面積 (㎡)	延床面積 (㎡) (予定)	階層*	主要用途*	竣工予定*
旧天王寺上汐社宅（分譲事業）	大阪市天王寺区	440	2,230	地上13階	住宅（分譲）	2027年度
旧中京御池社宅（分譲事業）	京都市中京区	800	5,650	地上11階	住宅（分譲）	2027年度
旧白金社宅（市街地再開発事業）	東京都港区	12,200	99,860	地上39階	住宅等	2029年度
九段郵便局（市街地再開発事業）	東京都千代田区	5,410	81,260	地上32階	オフィス等	2032年度
日本橋郵便局（市街地再開発事業）	東京都中央区	19,210	384,450	地上40階	オフィス等	2034年度



株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長

笠間 貴之



トップメッセージ

新たな中期経営計画を着実に実行し、 つぎのゆうちょを創ります

2025年度は、「金利ある世界」の進展で国内金利の上昇が継続したほか、日本郵政の当行株式保有比率が50%を下回り、新規業務規制が緩和されるなど、ビジネス機会が大きく拡大いたしました。一方、期末にかけては中東情勢の緊迫化等により、経営の不確実性が増す状況となりました。

こうした環境下、2025年度の当期純利益は業績予想を上回る5,255億円を確保し、3期連続で上場来最高益を更新しました。当行株価も上昇し、期中では時価総額が10兆円を突破する局面もありました。1株当たり配当金については74円と前年比16円増配し、3年連続での増配を達成しました。

2026年5月には、中長期的に「日本随一の総合金融プラットフォーマー」と「世界有数のマーケットプレイヤー」を目指すという2つのビジョンを明確化した上で、これらを実現するための新たな中期経営計画を公表したところです。今後は、新中期経営計画で定めた4つの事業戦略である、「デジタルペイメント事業戦略」、「コンサルティング事業戦略」、「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」、「地域・企業ソリューション事業戦略」を着実に推進し、最終年度の当期純利益1兆円超を視野に、従来とは非連続な成長を目指してまいります。

当行は、変わらぬパーパス（社会的存在意義）と経営理念の下、新たな中期経営計画を着実に実行し、企業価値向上と株主還元の実現を進めてまいります。新しいステージに立つゆうちょ銀行に、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

銀行業

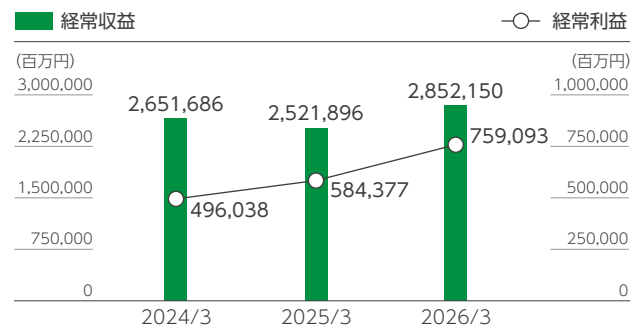
事業概要

ゆうちょ銀行及びその関係会社が、銀行法に基づき、預金（貯金）業務、有価証券投資業務、為替業務、国債・投資信託及び保険商品の販売業務、シンジケートローン等業務、クレジットカード業務、住宅ローンの媒介業務などを行っております。

2026年3月期の業績（連結）

銀行業におきましては、外債投資信託からの収益増加や国債利息・日銀預け金の利息の増加等により資金利益が増加し、経常収益は2,852,150百万円（前期比330,254百万円増）、経常費用は資金調達費用の増加等により増加し、経常利益は759,093百万円（前期比174,715百万円増）となりました。

経常収益／経常利益



（注）日本郵政グループの銀行業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

銀行業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み

- ・邦銀随一のお客さま基盤
- ・本邦最大級の安定的な資金基盤
- ・「全国津々浦々」のネットワーク
- ・多様な専門人材

課題

- ・ライフスタイルやニーズの多様化等に応じた、商品・サービスの拡充や販売チャネルの整備による顧客基盤の強化
- ・安定的な収益確保に加え、既存の市場運用ビジネスを超えた取り組みに挑戦
- ・国内PE（Private Equity：非上場株式投資）市場でのプレゼンスの向上と地域ソリューションの総合力強化

今後の方針

- ・ゆうちょ通帳アプリを軸に、「安心・安全・便利」＋「お得」な世界の実現
- ・新サービス拡充と提供チャネルの強化を通じた金融コンサルティングの多角化
- ・運用ポートフォリオの最適化とアセットマネジメントビジネスへの新たな挑戦
- ・地域PE投資の深化に加え、地域金融機関との共創や法人ソリューションの推進

デジタルペイメント事業戦略

ゆうちょ通帳アプリを起点に、「安心・安全・便利」で「お得」なサービスを提供することで、当行口座の日常使いを促進し、顧客・貯金基盤を強化することを目指します。例えば、ゆうちょ通帳アプリへの特典プログラム等の導入のほか、クラシル社の「レシチャレ※1」との連携等、様々なパートナー企業との提携を通じ、本取り組みを加速します。また、ゆうちょ通帳アプリ等を通じて集積する金融取引データ等をベースとしたお客さま起点のマーケティングを通じ、顧客体験価値とLTV※2を向上させます。さらに、トークン化預金※3「ゆうちょDCJPY」を活用した安全・即時の資金決済の実現等、新たな金融サービスの創出に取り組みます。

クラシル社の「レシチャレ」との連携（2026年9月開始予定）



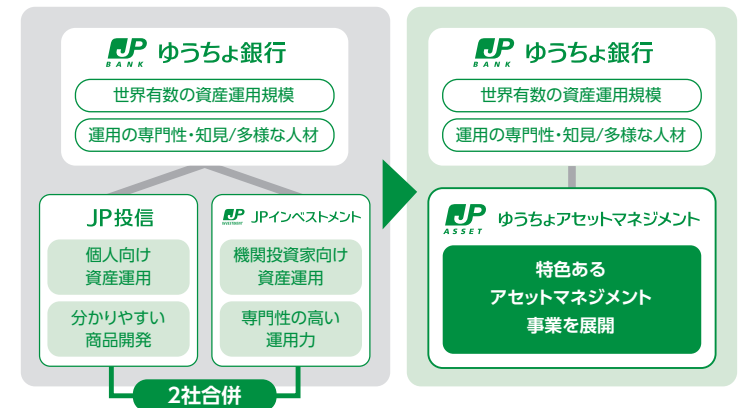
- ※1 クラシル社が購買実績に応じて算出したアプリ内ポイント相当分を、ユーザーのゆうちょ銀行口座に現金として振り込むもの
- ※2 Life Time Valueの略。顧客が生涯にわたる企業にもたらす利益、価値
- ※3 銀行預金にブロックチェーンなどの技術を活用し、預金をデジタル上で取り扱えるようにしたもの

コンサルティング事業戦略

総合金融プラットフォーマーとして、全世代に伴走する金融コンサルティングを推進します。具体的には、パートナー企業との連携を通じてお客さまの多様な金融ニーズに応える商品・サービスのラインアップを拡充し、それらをリアル・デジタル・リモートを織り交ぜた最適なチャネルを通じて全国・全世代のお客さまに提供します。特にデジタルチャネルにおいては、スマートフォン等でいつでも手軽に資産形成等の相談ができる対話型AIサービス「ゆうちょAIコンシェルジュ（仮称）」を導入し、お客さま一人ひとりのニーズ等を踏まえた提案を通じた顧客体験価値の向上を目指します。

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

国内金利上昇を捉え、日本国債等の円金利資産の再構築を進めるとともに、外国証券等のリスク性資産と合わせた運用ポートフォリオ全体の最適化を追求し、リスク対比リターンのさらなる向上を目指します。また、ゆうちょアセットマネジメント株式会社を中核に、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦するとともに、海外アセットマネジメント会社をはじめとする新たなパートナー企業との提携深化も目指します。



地域・企業ソリューション事業戦略

前中期経営計画で「Σビジネス」としてスタートした国内の中堅・中小企業向け投資ビジネスについて、子会社であるゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社（JPCP）を中核とするGP※事業展開を通じ、国内向け地域PE投資を深化します。また、地域金融法人等とのリレーションシップ・マネジメント強化、地域企業への決済ソリューション提供や職域営業も推進してまいります。

※ General Partnerの略。投資判断等を行うファンドの運営主体

トップメッセージ

新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届ける
エッセンシャル・カンパニーを目指します

この度、株式会社かんぽ生命保険の代表執行役社長に就任しました大西です。
当社は1916年の創業以来、「簡易な手続きで、国民の基礎的生活手段を保障する」という社会的使命の下、日本全国のお客さまに「簡易」で「小口」のわかりやすい商品を提供し、安心をお届けし続けてまいりました。

2026年に創業110周年という大きな節目を迎える中、当社を取り巻く環境は、金利の上昇やAIなどの新技術の進展、お客さまの生き方や価値観の一層の多様化など、大きく変化しています。急速に変化していく時代の中で、お客さまや社会にとって必要不可欠な存在であり続けるためには、全国約1,600万人のお客さまからの信頼と、身近で信頼される郵便局ネットワークという強みを活かしつつ、企業として常に成長・挑戦し続けることが求められています。

こうした中、当社は、新たな価値を生み出し続け、変わらぬ安心を全国のお客さまにお届けし続けたいという想いを込めた、新たな中期経営計画を2026年からスタートさせました。コンサルタントや郵便局の持つリアルチャネルの価値を、リモート・デジタルとの連携により、さらに向上させていき、「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供する「かんぽ価値提供モデル」を確立するとともに、「運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決」、「みらいへの挑戦」という3つの重要戦略に取り組んでいきます。

2040年の目指す姿として「新たな価値を生み出し続け、安心を全国に届けるエッセンシャル・カンパニー」となることを掲げ、今後も、「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」という経営理念の下、全社員で、お客さま一人ひとりの人生を保険の力でお守りしてまいります。

引き続き、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

株式会社かんぽ生命保険
取締役兼代表執行役社長

大西 徹

生命保険業

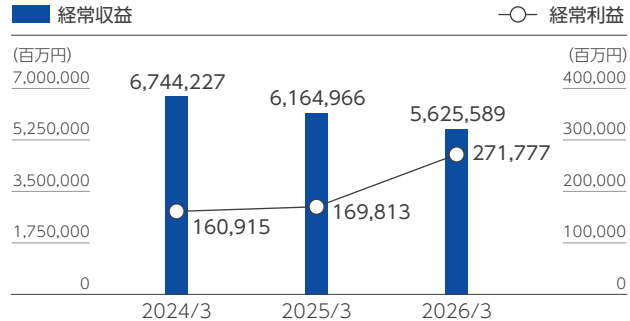
事業概要

保険業法に基づく免許・認可を得て、生命保険の引き受け及び有価証券投資、貸付等の資産運用業務を行っております。かんぽ生命の直営店において、自社商品のほか、他の保険会社の商品の受託販売等を行っております。また、日本郵便との間で業務委託契約等を締結し、郵便局で生命保険募集等を行っております。

2026年3月期の業績(連結)

生命保険業におきましては、一時払終身保険の販売減少の影響等に伴い保険料等収入が減少したこと等により、経常収益は5,625,589百万円(前期比539,377百万円減)となりました。一方で、満期保険金等の保険金支払及び再保険料の支払の減少等により保険金等支払金が減少したこと等から、経常利益は271,777百万円(前期比101,964百万円増)となりました。

経常収益／経常利益



(注)日本郵政グループの生命保険業セグメントにおける経常収益及び経常利益を記載しております。

生命保険業における「強み」「課題」「今後の方針」

強み	課題	今後の方針
- 郵便局ブランド - 郵便局ネットワークと人材 - お客さま基盤 - 資産の力	- 巨大かつ独自のお客さま基盤に潜在する保険ニーズに応える必要 - 金利のある世界への移行を捉えた、保険商品の魅力向上・拡充、運用収益の安定的な確保・拡大 - 将来の事業環境変化等を見据えたビジネスモデルの変革	潜在する保険ニーズへ応えるため、「かんぽ価値提供モデルの確立」 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決 みらいへの挑戦

AI・デジタル、巨大かつ独自のお客さま基盤のデータに基づくマーケティング手法を駆使し、
・リモート(新設)・デジタル(強化)との連携によりリアルチャネルの価値を向上
・お客さま一人ひとりにあった「わかりやすい商品」「便利で手厚いサービス」を提供
・運用関係損益の持続的更新(円償運用の積極化・収益追求資産のリバランス)
・インパクト投資の推進や産学連携により、資産運用を通じた社会課題解決や次世代の産業構造の柱となる企業発掘にも貢献
・提携出資によるインオーガニック成長など、提供価値拡大への挑戦
・AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

かんぽ生命は、新中期経営計画において次の①～③を重要な成長戦略として掲げています。

①「かんぽ価値提供モデル」の確立

かんぽ生命は、約1,577万人という巨大なお客さま基盤に加え、日本郵政グループ各社のサービスをご利用いただく多数のお客さまとも接点を有しています。巨大かつ独自性の高いお客さま基盤を有していることは、当社の大きな強みであり、かんぽ生命がお応えできていない潜在的保険ニーズはなお大きいと認識しています。

この潜在的保険ニーズにお応えするため、AI・デジタルやお客さまデータに基づくマーケティング手法を駆使することで、質と量を伴った最善のお客さま本位の業務モデルである「かんぽ価値提供モデル」を確立していきます。

リモート・デジタルとの連携によるリアルチャネルの価値向上、及びお客さま一人ひとりにあった「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」の提供に取り組み、新中期経営計画期間中における民営化後の保有契約件数の反転、全保有契約数の底打ちの実現を目指します。

日本全国のお客さま一人ひとりに最適な、かんぽ生命ならではの安心を届ける

「かんぽ価値提供モデル」
を確立

質と量を伴った、
最善のお客さま本位の
業務モデルを確立

- ・リモート・デジタルとの連携によりリアルチャネルの価値を向上
- ・お客さまにあった「わかりやすい商品」と「便利で手厚いサービス」を提供

きっかけ
相談

日本全国のお客さまの潜在的保険ニーズに応えるための
アプローチを“飛躍的”に拡大

リモート・デジタルを活用しお客さま接点を増加、お客さま情報に基づく最適なアプローチにより保険ニーズへの気づきの機会を拡大

提案
加入

魅力的な商品と的確・丁寧な提案、快適な加入体験

郵便局窓口・コンサルタント・法人営業社員が、お客さまにあったわかりやすい商品を、AIによるサポートのものと的確・丁寧に提案

アフター
フォロー
各種手続き

業界トップクラスの契約継続率、確実・簡単・迅速な支払い

AI・デジタル、お客さまデータを活用した手厚いフォローと便利な手続き、どのようなときでも確実・簡単・迅速な支払い

② 運用環境の変化を捉えた資産運用と社会課題の解決

かんぽ生命は幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナーとして、運用基盤を一層強化した上で、国内金利上昇等の運用環境の好転を捉え、ポートフォリオの再構築を通じて過去最高の運用関係損益の持続的更新を実現していきます。さらに、インパクト投資の推進や産学連携により、資産運用を通じた社会課題解決や、次世代の産業構造の柱となる企業発掘にも貢献することで、世界有数の機関投資家を目指していきます。

世界有数の
機関投資家へ

高い運用収益の
獲得

投資の力で
社会課題を解決

取り組み①

金融環境の構造変化を踏まえた
ポートフォリオの再構築

取り組み②

インパクト投資・産学連携の
さらなる推進

上記を支える運用基盤の強化

既存提携先との連携深化、新たな提携先の探索

海外拠点拡充・経済調査機能強化

グローバル志向の専門人材の育成・確保

次世代事務・システム態勢の構築

③ みらいへの挑戦

かんぽ生命は事業の安定化や強化、さらなる利益成長を目指し、新中期経営計画期間において①インオーガニック成長等による提供価値拡大への挑戦、②AI・デジタル等を駆使した事業変革への挑戦に取り組めます。これらの取り組みにより、お客さまへの提供価値の拡大を図り、「安心をお届けする」企業としての姿の体現に加え、収益力の一層の向上を目指します。

サステナビリティ

 サステナビリティコンセプトムービー



担当役員メッセージ

「JP プラン 2028」の戦略と一体で取り組むサステナビリティ

「JP ビジョン2025+(プラス)」の主な成果

2025年度は、中期経営計画「JP ビジョン2025+」の最終年度として、「地域と個人のWell-beingの向上」と「低環境負荷社会への貢献」という価値創造の実現を目指し、サステナビリティに関する重要課題の6つの領域（「地域生活・地域経済」「高齢社会への対応」「サービスアクセス」「環境」「人材・人的資本」「経営基盤」）への取り組みを推進してまいりました。

中でも、「地域生活・地域経済」「高齢社会への対応」「サービスアクセス」においては、多くの自治体との連携や地域内物流など地域課題に応じたソリューションの提供、及び郵便局アプリをはじめとするデジタルの活用などを通じて、地域や人に寄り添った取り組みを進めてまいりました。これらは、「地域と個人のWell-beingの向上」の実現に向けた着実な成果であると認識しています。

また、「環境」においては、温室効果ガス排出量の削減や生物多様性の保全に向け、日本郵政グループ単独では難しい課題にも、様々なパートナー企業との連携により、太陽光発電や蓄電池の導入、幹線輸送の共同運行や、フードロス削減につながる商品の販売など、事業を通じて取り組んでまいりました。サプライチェーンや社会全体の変容につながるこれらの取り組みは、「低環境負荷社会への貢献」という価値創造に資する実績であると評価しています。

サステナビリティの経営への統合

他方で、2025年度は、新たな中期経営計画「JP プラン 2028」の策定を進める中で、サステナビリティに関する「リスク及び機会」の評価と重要性の判断を通じて、「JP ビジョン2025+」の6つの領域のサステナビリティに関する重要課題を、「地域」「人」「信頼」の3つの経営の最重要課題（マテリアリティ）に統合いたしました。

サステナビリティ推進体制

日本郵政株式会社では、コーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、取締役会がサステナビリティ関連のリスク及び機会の監督責任を負っています。また、監査委員会は、サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する取締役・執行役の職務執行・業務の監査を行っています。

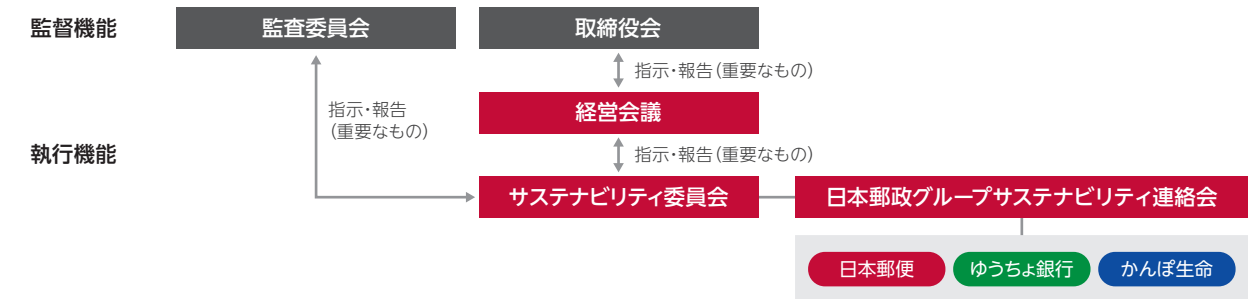
サステナビリティ経営を適切に推進するため「サステナビリティ推進規程」を制定し、サステナビリティ経営に係る機能と責任について定め、サステナビリティ経営推進の最高責任者を執行役社長としています。また、サステナビリティ関連のリスク・機会を評価・管理するため、サステナビリティ推進部の担当執行役を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しており、代表執行役社長は特別委員として随時参加します。

サステナビリティ委員会は経営会議の諮問機関として、サステナビリティ関連リスク・機会の識別・評価や、これらに対するグループ方針・指標・目標等を協議します。審議内容は毎回、経営会議及び取締役会に報告し、また、定期的に監査委員会へも報告を行っています。

グループ全体では、各グループ会社のサステナビリティ担当役員が参加する「日本郵政グループサステナビリティ連絡会」を設置しています。同連絡会は当社サステナビリティ委員会委員長の諮問を受け、グループとしてのサステナビリティ経営に関する企画及び推進に関し連携を図るために必要な事項について審議し、その結果を同委員長に報告しています。

さらに、当社においては、各部・室に「サステナビリティ推進リーダー」を配置し、サステナビリティ推進部との連携を促進しています。サステナビリティ推進リーダーは、情報連携、浸透啓発、情報発信、調整、取り組み推進の役割を担っています。

サステナビリティ推進体制図



2025年度 サステナビリティ委員会での審議内容及び取締役会報告内容

開催時期	主な協議事項・報告事項
第1回 2025年 7月	「JP ビジョン2025+」の非財務目標進捗報告（人的資本、温室効果ガス排出量削減） - SSBJ基準との開示ギャップ分析に基づく課題の特定に関する審議 - サステナビリティに関する研修、社内浸透施策に関する報告
第2回 2025年 10月	- 経営の最重要課題（マテリアリティ）検討に関する審議 - SSBJ基準との開示ギャップに基づく課題への対応状況の報告 - 温室効果ガス排出量の算定早期化に関する審議 - 気候変動関連リスク・機会への対応状況の報告
第3回 2025年 12月	- 経営の最重要課題（マテリアリティ）と中計骨子の主要戦略と指標・目標に関する審議* - サステナビリティ関連のリスク・機会の特定と重要性判断の検討プロセスに関する審議 - 温室効果ガス排出量算定に関するブレ保証の結果の報告 - ESG評価機関等による評価結果に関する報告
第4回 2026年 3月	- 経営の最重要課題（マテリアリティ）設定に関する報告* - サステナビリティ関連のリスク・機会の特定と重要性判断、評価指標に関する報告* - 温室効果ガス排出量の削減目標に関する審議* - 生物多様性関連リスク・機会を踏まえた指標・目標の設定に関する報告 - 人権デューディリジェンス取り組み状況に関する報告

※監査委員会に報告した事項

マテリアリティに対応する「JP プラン 2028」の重点戦略と目標・KPI

戦略・対応策	
1 ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し 2 成長領域での利益成長による企業価値向上 3 グループ経営基盤の強化 - コンプライアンス、ガバナンスの強化・徹底 - デジタル基盤の強化 - お客さま本位の事業運営 - 脱炭素・循環型社会実現への貢献 - 人的資本経営の深化	
目標・KPI	
財務	非財務
■ 全体 - ROE（株主資本ベース） - 親会社株主に帰属する当期純利益 ■ セグメント別目標 - 郵便・物流事業 - 郵便局窓口事業 - 国際物流事業 - 不動産事業 - 銀行業 - 生命保険業	■ 暮らしを支える ……→P.52-53 - 総受託自治体数 ■ アクセシビリティの向上 ……→P.44-45 - ゆうID - 郵便局アプリ ■ 投融資を通じた社会課題解決 …→P.63 - サステナブルファイナンス - インパクト投資 ■ 脱炭素・循環型社会実現への貢献 →P.64-67 - 温室効果ガス（GHG）排出削減量 ■ 人的資本経営の深化 ……→P.68-73 - 育児との両立支援 - 社員エンゲージメントスコア - 女性管理者比率

地域の暮らしを支える生活の拠点として

日本郵政グループは、「地域」と「人」を、それぞれ経営の最重要課題（マテリアリティ）の1つとして位置づけています。「地域」では、人口減少や高齢化が進む中でも、全国に広がる郵便局ネットワークを活かし、金融・物流・窓口サービスを通じて、地域インフラと生活の拠点としての役割を発揮し、その課題解決に取り組めます。「人」では、多様化する価値観やライフステージにきめ細かく寄り添い、郵便・物流、銀行・保険の各サービスを組み合わせた最適な提案により、安心して豊かな暮らしを支えます。こうした取り組みには、日本全国に拠点を持つ当社グループならではの強みが活かされています。

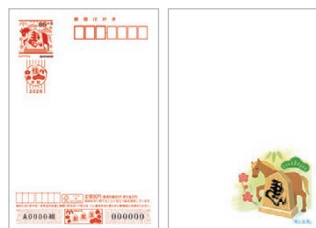
中期経営計画「JP プラン 2028」では、「ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し」と「成長領域での着実な利益成長による企業価値向上」の戦略に紐づけ、財務・非財務の両面で価値を創造していきます。具体的には、ROEや事業セグメントごとの財務目標に加え、「暮らしを支える」「アクセシビリティの向上」「投融資を通じた社会課題解決」等の非財務目標を掲げ、それぞれのテーマに沿った施策を進めてまいります。

例えば、郵便局での自治体業務の受託は、住民サービスの維持や地域の利便性の向上（P.52-53）とともに、来局されたお客さまとのコミュニケーションの場となります。また、郵便局の営業時間にかかわらず、お客さまが様々なサービスにアクセスできるよう、デジタルを活用した「ゆうID」や「郵便局アプリ」（P.44-45）によるアクセシビリティの向上は、リアルとデジタルによるお客さまとのより多くの接点となり、多様な世代や生活スタイルに寄り添ったサービスを通じ、「社会と地域の発展」と「ステークホルダーの幸せの実現」の2つの価値の創造につながっていきます。



COLUMN | 新年のあいさつが、地域の豊かな未来に

日本郵便では、寄付金付の年賀はがきや年賀切手を通じて、地域の日々の暮らしを支える取り組みを行っています。これらから集まった寄付金は、地域や社会課題の解決に取り組む団体の活動に活用され、2026年用寄付金付年賀はがきによる寄付金は約1.1億円が全国各地に届けられます。感染症や自然災害への対応に加え、LGBTQやヤングケアラー支援など、時代とともに変化する課題にも寄り添いながら、多様な活動を後押ししています。1枚の新年のあいさつが、誰もが安心して暮らせる、地域の豊かな未来へとつながっています。



2026年用寄付金付年賀はがき



NPO法人 すいた体験活動クラブ(大阪府)

活動内容 地域の小学校と協力して、子どもたちに豊かな自然環境学習の機会を創出する活動

他にも様々な活動を支援しています

- 子ども食堂の活動を通したひとり親家庭支援
- 障がい者の社会参加の機会拡充のためのアート活動支援
- ジェンダー視点の防災教育支援

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

投融資を通じた社会課題解決(サステナブルファイナンス)



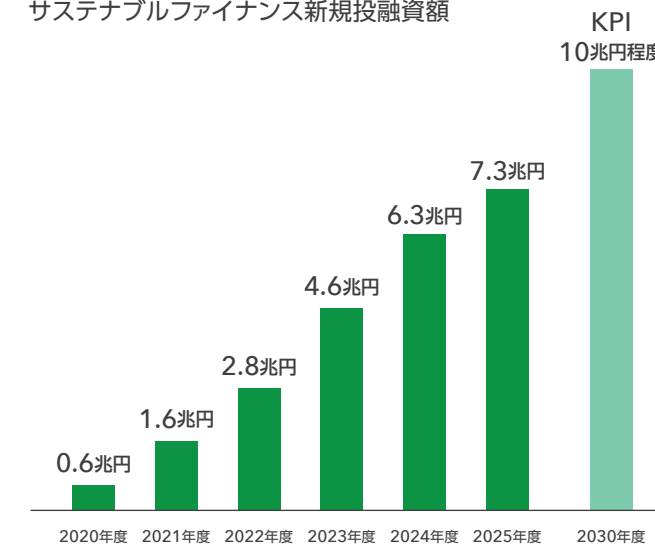
サステナブルファイナンスの推進

ゆうちょ銀行は、中長期的に安定的なリターンを獲得しつつ、ファイナンスを通じて投融資先の社会課題解決に向けた取り組みを後押しするため、「サステナブルファイナンス」を2030年度時点で10兆円程度(2020年度からの新規投融資累計額)とするKPIを新たに設定し、グリーンボンド/ローンやトランジションボンド/ローン等への投融資を推進しています。

今後見込まれる脱炭素やネイチャーポジティブの実現に向けた資金需要に対し、本邦最大級の機関投資家として積極的に投融資を行うことが、企業価値向上と社会課題解決の両方に資するものと考えています。

また、インパクトの創出が、経済の成長・持続可能性に結びつく好循環の実現に向けて、引き続きインパクトの測定・活用的高度化にも努めていきます。

サステナブルファイナンス新規投融資額



サステナブル投資

「いつでもそばにいる。どこにいても支える。すべての人生を、守り続けたい。」という経営理念のもと、お客さまからお預かりした大切な保険料を原資に幅広い資産を長期的に運用するユニバーサルオーナーとして、持続可能な社会の実現と中長期的な投資成果の向上を目指しています。

「Well-being向上」「地域と社会の発展」「環境保護への貢献」を重点取り組みテーマとし、サステナビリティを適切に考慮した投資を推進しています。



TOPIC 1 インパクト投資の拡大

財務的リターンの追求と並行して、社会課題の解決に資するインパクト投資を拡大しています。独自の投資フレームワーク「インパクト“K”プロジェクト」のもと、重点取り組みテーマを踏まえたインパクト創出を企図しています。

中期経営計画KPI(～2028年度末)	金額(注)
インパクト“K”プロジェクト認証	1,000億円

(注) 2022年度の認証開始からのかんぽ生命による累計投資額
(ファンドの形態により投資額もしくはコミットメント額を計上)

TOPIC 2 資産運用を通じた産学連携

アカデミアの革新的な技術開発や事業への投資を核とした産学連携を進めるため、7校の学校法人等と覚書・協定を締結しました。インパクトファンドの組成や出張講義、共同研究などの多角的な接点を通じ、アカデミアと金融の共創を深めています。



脱炭素・循環型社会実現への貢献

日本郵政グループは、自然と環境を守り、かけがえのない地球環境を未来世代に引き継いでいくことが重要であると認識しています。

この考えのもと、経営の最重要課題（マテリアリティ）の1つである「信頼」の要素として「脱炭素・循環型社会実現への貢献」を位置づけ、中期経営計画「JP プラン 2028」の重点戦略「グループ経営基盤の強化」に据え、地球環境への負荷低減に配慮した事業活動や環境保全に取り組んでいます。

基本的な考え方

日本郵政グループは、持続可能な未来の基礎となり、地域・お客さまからの「信頼」の基盤となる環境の保全、そして気候変動に対応するため、温室効果ガス排出量の削減や防災インフラの整備等を行い、気候変動による影響に適応した事業運営に取り組み、カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでいます。

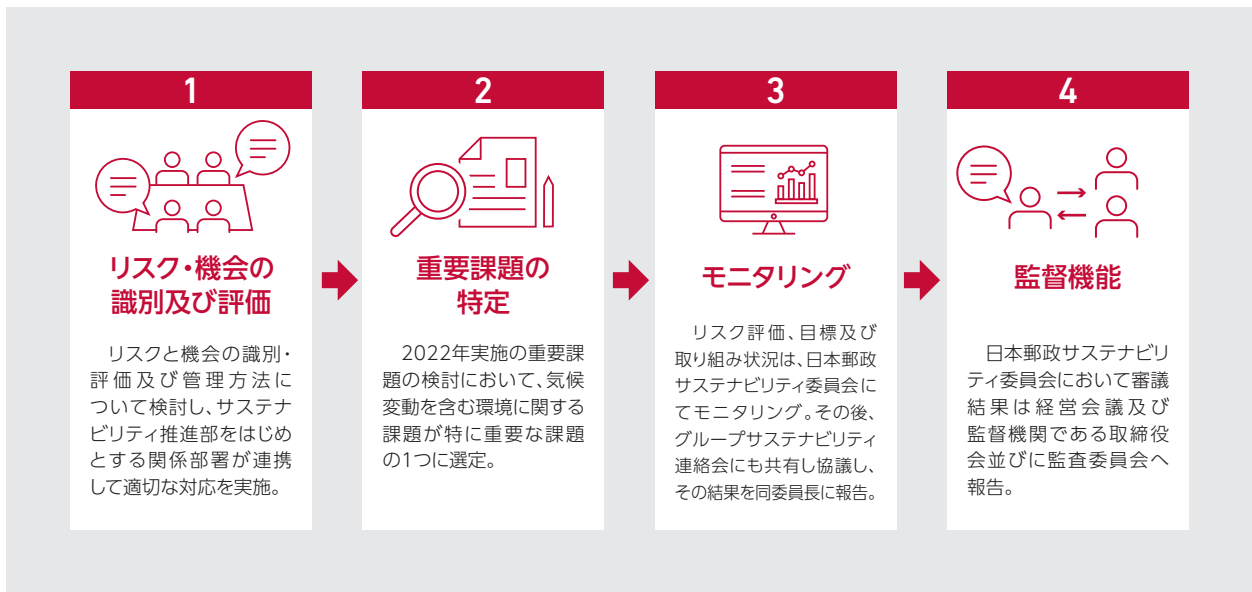
また、私たちは、事業活動において資源循環型社会の実現、自然資本・生物多様性に及ぼす影響と低減・回復に取り組みネイチャーポジティブを目指します。

ガバナンス

- 日本郵政グループは、日本郵政グループサステナビリティ基本方針に基づき、気候変動の影響に適応した事業運営と地球環境への負荷低減を意識した事業活動及び環境保全活動を推進しています。
- 中期経営計画「JP プラン 2028」では、カーボンニュートラル実現に向けた温室効果ガス排出量削減を主要目標の1つに掲げ、気候変動対応を経営戦略として位置づけています。
- 気候変動・自然関連対応については、グループCEOを最高責任者とし、取締役会が監督しています。
- 経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会において、気候変動、自然関連のリスク・機会の特定、対応方針、目標及び取り組みの進捗を審議し、経営会議及び取締役会へ報告し、また、定期的に監査委員会へも報告を行っています。

リスクと影響の管理

日本郵政グループは、当社グループの気候変動及び生物多様性に関するリスクと機会を、サステナビリティ委員会において識別・評価しています。グループ全体の事業活動や提供する製品・サービスを対象に、移行リスク・物理リスク及び関連する機会を洗い出し、以下の態勢のもとで管理しております。



トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

戦略

日本郵政グループは、「2050年カーボンニュートラル」をグループ全体の超長期目標として掲げています。気候変動と生物多様性の両面から、当社グループの主要事業である郵便・物流事業及び郵便局窓口事業について、シナリオ分析に基づき明らかになったリスクと機会、その財務への影響を評価し、対応方針を策定しています。



シナリオ分析	気候変動
産業革命前と比べて今世紀末の気温上昇を1.5℃以下に抑えるシナリオと、気温上昇が4℃を超えるシナリオを想定しています。	

郵便・物流事業及び郵便局窓口事業における影響分析と対応方針

区分		発生時期 ^{※1}	財務への影響 ^{※2}	内容	対応方針
物理的 リスク	急性	短期	小〜大	河川の氾濫、高潮等が発生し、郵便局舎が被災した場合の復旧・操業コスト等の増加、事業継続の支障及び売上の低下等	大雨・洪水リスクの可視化とレジリエンス強化
	慢性	短期	小〜中	猛暑日の増加に伴い、屋外業務での社員生産性低下	屋外作業の生産性維持
移行 リスク	政策規制	中長期	小〜中	化石燃料の使用量に応じた炭素税の増加等	施設・車両の脱炭素化の強化
	評判	短〜中期	小〜大	気候変動対応に消極的とみなされた場合、株主・投資家からのダイベストメント等	
機会				環境に配慮した配送サービス等の提供で顧客ニーズに応えることで売上増加	脱炭素化社会を見据えた収益機会創出
マネジメント					脱炭素化経営マネジメント

※1 短期（～1年程度）・中期（～3年程度）・長期（3年～）

※2 大（100億円以上）・中（10億円以上、100億円未満）・小（10億円未満）

生物多様性	日本郵政及び日本郵便は、2024年度にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱するLEAPアプローチに試行的に取り組み、主要事業（「郵便・物流事業」「郵便局窓口事業」「国際物流事業」「不動産事業」）における活動の自然に対する依存・影響について分析を実施しました。
-------	---

主要事業に関するLEAPアプローチに沿った分析・評価

種別	項目	定性的な事業インパクト評価		当社グループのリスク・機会	
		発生時期 ^{※3}	影響	主なリスク	主な機会
生物 多様性	切手・はがきの調達	短〜長期	大	森林資源保全の観点から紙関連の郵便サービス利用を控えることによる収益の減少	持続可能な森林由来の紙利用の調達を発信することによる企業評価の向上
	郵便局での廃棄	短〜長期	大	郵便局の廃棄物が多いことによる企業評価の低下	適切な廃棄・リサイクルの実施による企業評価の向上、廃棄物削減でコスト低下
	郵便局建設	中長期	中	生態系保全関連の開発・規制等の強化に伴う対応コストの増加	自然資本・生態系配慮の建築ニーズに早期対応し、環境配慮型の郵便局建設による企業評価の向上
	物販の取り扱い	短〜長期	中	生態系劣化で農水産物の収量が減少し良質な物販商品が不足	生物多様性を踏まえた物販戦略でエシカル商品を拡充し企業評価の向上・ビジネス機会の創出
トレード オフ	再エネの調達	長期	小	再エネ調達先の土地利用での生態系への悪影響による、企業評価の低下	脱炭素と自然資本に配慮した再エネ調達で企業評価の向上

※3 短期（～1年程度）・中期（～3年程度）・長期（3年～）

主な対応策	・ 紙・プラスチック・金属などの素材利用量の削減、廃棄物削減、リサイクルの推進 ・ 自然回復に資する物品販売 ・ 調達や環境に関する規定やマニュアルの整備
-------	---

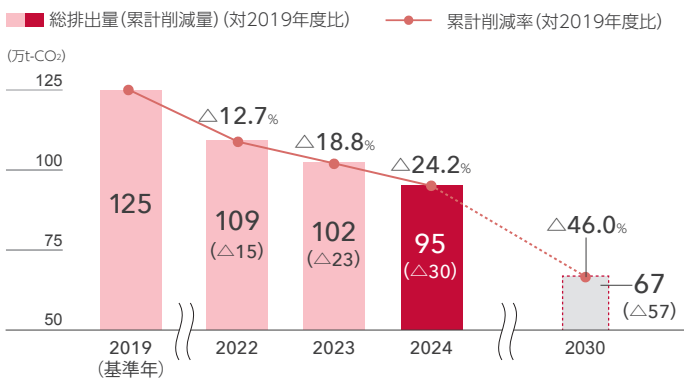
自社とサプライチェーンの温室効果ガス排出量の削減を目指して

中期経営計画「JP プラン 2028」で全社目標として掲げる「2050年カーボンニュートラル」及び「2030年度温室効果ガス排出量46%削減（対2019年度比）」の実現に向けて、当社グループは、エネルギー使用の最適化や低環境負荷車両の導入、再生可能エネルギーの利用拡大など、事業活動全体で排出削減を進めています。

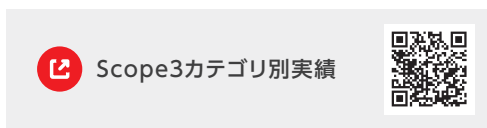
とりわけ、グループの温室効果ガス排出量の9割超を占める日本郵便及び郵便・物流子会社においては、輸送・集配車両の電動化や郵便局における電力使用量の削減に重点的に取り組んでいます。

さらに、日本郵政グループは地域のカーボンニュートラル化にも貢献し、郵便局が地域のハブとしての役割を果たしながら、サプライチェーン全体での排出量削減にも取り組んでいます。

温室効果ガス排出量実績（Scope1、2）及び目標



- ※1 当社グループ温室効果ガス排出量削減目標の対象は、グループ総排出量の大宗を占める当社、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、日本郵便輸送株式会社、トール社、JPロジスティクスグループ株式会社（JPロジスティクス株式会社を含む）及び日本郵政不動産株式会社です。
- ※2 Scope1（自社が直接排出する排出量）及びScope2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）を対象としています。
- ※3 2024年度の当社及び日本郵便の温室効果ガス排出量は、合理的保証を受けて開示しています。
- ※4 2025年度実績は、当社ウェブサイトにて公表する予定です。
<https://www.japanpost.jp/sustainability/librarydata/environment/#emissions>



日本郵便における温室効果ガス排出量削減の取り組み

日本郵便では、温室効果ガス排出量削減の取り組みとして、EV車両の導入（EV軽四輪：約8,200台、EV二輪（三輪含む）：約28,200台を保有）、太陽光発電設備の設置（全国約110か所の郵便局）のほか、電力会社等との戦略的連携により、蓄電池を活用した電力の最適化（全国2局）や空調制御システムの導入（全国約40局）等に取り組んでいます。（数字はいずれも2026年3月末時点）

また、環境負荷の低減と輸送の省力化を目指し、パートナー企業との長距離幹線輸送の共同運行のほか、日本郵政・日本郵便・東日本旅客鉄道株式会社の3社で2024年2月に「社会課題の解決に向けた連携強化」に関する協定を締結しています。これに基づき、2026年4月から、鶴岡郵便局から温海郵便局へ日本郵便の車両で輸送している郵便物などについて、鉄道を活用した輸送を行っています。

今後も、環境問題や物流業界における人手不足問題などの社会課題解決と、社会と地域の発展に向けて取り組みを拡大していきます。

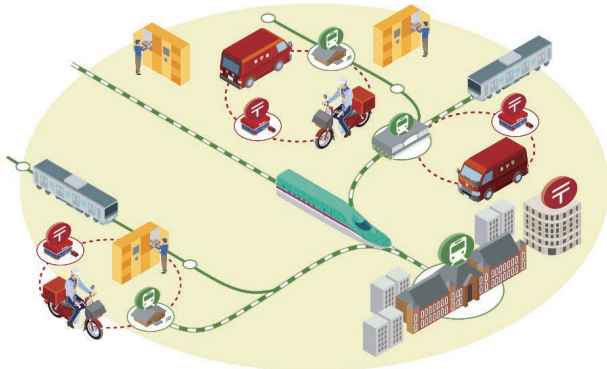
サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に向けて

日本郵便は、Scope1、2及び3の温室効果ガス（GHG）排出量削減目標について、2026年度にSBT（Science Based Targets）※の認定取得を目指しています。

※パリ協定が求める水準と整合した企業の温室効果ガス排出量削減目標。Science Based Targetsイニシアティブ（SBTi）によって認定される。また、SBTiは、WWF、CDP、世界資源研究所（WRI）、国連グローバル・コンパクトによる共同イニシアティブ



大型蓄電池を活用した電力最適化サービスを導入した岡山郵便局（岡山県）



鉄道車両と郵便車両の連携イメージ

自然資本・生物多様性保全への貢献

日本郵政グループでは、郵便・物流、銀行、生命保険、不動産などの多様な事業において、自然資本の保全に配慮した取り組みを進めています。自然への依存度や影響、リスクと機会を把握・管理するため、自然資本に関する指標・目標を設定し、取り組みを推進しています。

また、暮らしの身近な拠点である郵便局のネットワークと、お客さまとの日々の接点を活かし、資源回収やフードロス削減などに、物販や物流といった事業を通じて取り組んでいます。これらの取り組みにより、サプライチェーンや社会全体の変容を促し、自然資本・生物多様性保全と持続可能な社会の実現に貢献しています。

カテゴリ	当社グループ指標	目標（2026～2028年）	対象会社
気候変動	温室効果ガス（GHG）排出量	2030年度46%削減（対2019年度比）	主要9社※1
汚染/ 汚染除去	環境法令等違反件数	環境法令その他の各種協定等の遵守	日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命
	廃棄物量・リサイクル量	廃棄物の削減及び3R等の推進	
	ユニフォームのリユース率	ユニフォームのリユース率40%の維持	
資源の 利用と補充	FSC®認証紙※2利用率	FSC®認証紙利用率100%の維持 対象製品：日本郵便で発行しているすべての郵便はがき・郵便書簡	日本郵便
		FSC®認証紙の利用推進 対象製品：ゆうパック箱類※3、ゆうパケットプラス専用箱	
	環境配慮素材の利用率	環境配慮素材の継続利用 対象製品：レターパックプラス・ライト、スマートレター	



ゆうパック箱
FSC認証に加え、白色塗装及びカラー印刷を廃止し、環境負荷に配慮しています。



ユニフォームのリユース
使われなくなったユニフォームを回収し、クリーニングなどのメンテナンスを施した上で、必要となった郵便局でリユースしています。

- ※1 日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命、日本郵便輸送、JPロジスティクスグループ、トールホールディングス、トナミホールディングス、日本郵政不動産
- ※2 FSC認証紙はFSC認証材、リサイクル原材料または、その他の管理原材料から作られています。
<https://fsc.org/en> (FSC®N003846)
- ※3 60,80,100,120サイズの箱、酒箱、ワイン箱、箱（三角）

資源循環の身近な拠点として

郵便局で衣類などを対象とした不要品回収を行い、日本郵便が株式会社 ECOMMITの拠点へ配送することで、リサイクル・リユースする取り組みです。

「PASSTO」はPASS TOを短縮した造語で、「次の人に渡す、未来へつなぐ」を意味しています。人々の暮らしに一番身近な地域の郵便局が、生活者のエコアクションのタッチポイントとなり、資源循環の入り口となることで、サーキュラーエコノミー（循環経済）の実現を目指します。

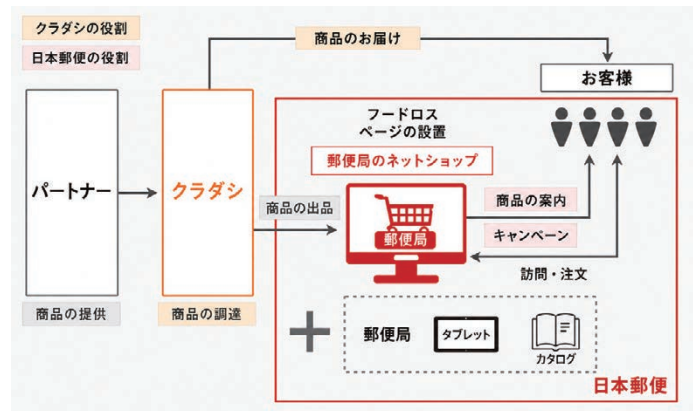
2023年4月に渋谷郵便局（東京都）と山田郵便局（千葉県）から開始したこの取り組みは、2026年3月時点で35局に拡大しています。

また、2025年8月から、回収品目に所定の「おもちゃ・ぬいぐるみ」を追加し、お客さまのさらなる利便性向上に向けて取り組みを進めています。

郵便局からフードロス削減をもっと身近に

2025年8月、持続可能な社会の実現及び中長期的な企業価値の向上を図ることを目的に、日本郵便と株式会社クラダシは資本業務提携契約を締結しました。

クラダシが取り扱う賞味期限切迫や過剰在庫、パッケージ変更などにより通常の流通機会を失った商品を、日本郵便が展開するECサイト、一部の郵便局店舗、タブレット端末などを通じて全国のお客さまに提供しています。郵便局の信頼性と地域密着性を活かすことで、これまでフードロス削減商品に触れる機会が少なかった層にも幅広く訴求し、お得な購買体験を通じた、フードロスの削減を社会に広げていきます。



人的資本に関する取り組み

日本郵政グループにおける人的資本経営の実践に向け、経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置づけるものとして「グループ人事方針」を策定しています。本方針を通じて、お客さま、地域及び社会への貢献の拡大と、企業価値の向上につなげていきます。

グループ人事方針（人材育成方針と社内環境整備方針）

日本郵政グループは、社員全員が「**誇りとやりがい**」をもって働ける会社を目指します。

そのために、「異なる互いを**認め合う**」、「能力を**高める**」、「強みを**発揮する**」を軸に、

社員の成長と挑戦を支援する人材育成と環境整備に取り組みます。

こうした人的資本経営の実践を通して、持続的な企業価値の向上を図り、お客さまの幸せと地域の発展に貢献します。

内容

■社員の仕事への前向きな姿勢・行動が、お客さま、地域・社会への貢献を拡大し、広い意味での企業価値を向上させます。そこで、日本郵政グループは日々、お客さまのために「縁の下の力持ち」*として尽力している社員全員が、誇りとやりがいを感じ、仕事に前向きに取り組める職場を提供します。

※郵便事業の創業者、前島密の信条「縁の下の力持ちになることを厭うな。人のためによかれと願う心を常に持てよ。」

■社員が誇りとやりがいを感じつつ仕事に取り組めるよう、社員が互いの違いを認め合う職場という基盤（＝「異なる互いを認め合う」）及び能力や意欲を高める自発的取り組みを支援する環境（＝「能力を高める」、「強みを発揮する」）を会社は提供します。

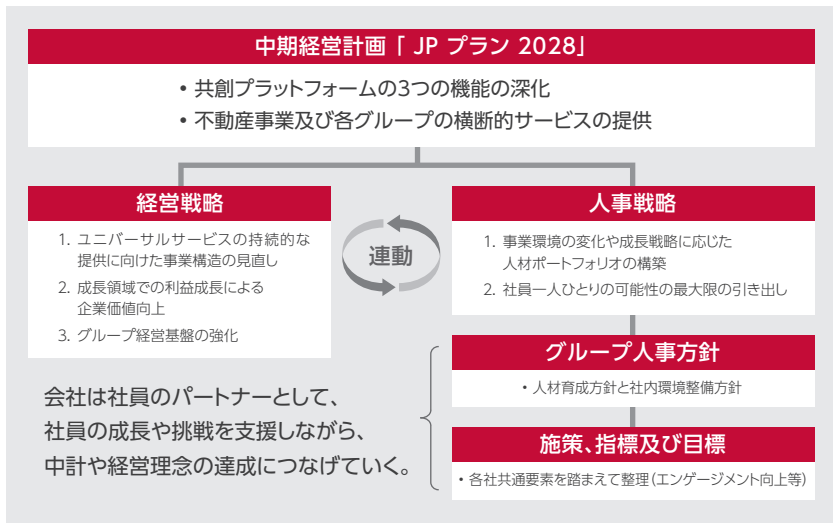
- 「異なる互いを認め合う」については、心身の健康増進と、ハラスメントがなく、性別・年齢などに関係なく多様な生き方や個々の社員の事情を尊重しあう、相互承認、安心感の得られる職場を提供します。
- 「能力を高める」については、事業環境変化に伴うサービスの内容・提供方法の変化に対応できるよう、また、働き方を自律的に選択できるよう、能力・知識・技術獲得の機会を提供します。
- 「強みを発揮する」については、挑戦の機会を提供、また挑戦を評価する仕組みを強化し、自身の強みや創造性を発揮してお客さまのための新たな取り組みに挑戦する組織や風土を構築します。
- こうした取り組みで「異なる互いを認め合うこと、能力を高めること、強みを発揮すること」ができる人材の育成を進めます。

■社員の能力発揮・意欲向上が事業の発展をもたらすとの認識の上で、人事施策を企画・実施し、社員とともに事業の発展を推進していきます。

グループ人事方針の背景

様々な人事施策全体を通じてのストーリー・考え方を整理し、「グループ人事方針」として明文化したもので、中期経営計画に基づく経営戦略と連動した人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものです。これを通じて、お客さま・地域・社会への貢献の拡大と、それを通じた企業価値の向上につなげていきます。あわせて、無形資産である「人的資本」に関する開示への社会的要請に応えるものです。

特に意識したのはフロントライン社員の存在です。日本郵政グループの事業の基盤は、37万人の多数を占めるフロントライン社員が現場でお客さま対応を進めていることであり、フロントライン社員が働く環境での社員相互の承認、フロントライン社員の意欲・能力の向上を重視しています。また、最近の一連の不祥事の影響からフロントライン社員の誇りややりがい、いわゆるモチベーションやエンゲージメントの低下も課題と認識しています。それらの回復・向上が事業運営の要であるとの視点も重要であると考えています。



人事方針の核「誇りとやりがい」の向上

目指す姿と人事施策

社員の誇りとやりがい（エンゲージメント）を高めることで、社員の幸せと生産性向上を実現します。

誇りとやりがいを高めるには、「異なる互いを認め合う」環境を基盤として整備すること、個々の社員の「能力を高める」こと、そして、個々の社員が「強みを発揮する」ことが必要と考え、指標及び目標を設定し、その実現に努めます。

並行して、社員が誇りとやりがいをどの程度感じているかを定期的に把握し、結果の分析や社員との共有を図り、課題の抽出・対策につなげます。

指標・目標

対象組織	施策、指標及び目標	2028年度目標
当社及び事業子会社	●社員エンゲージメントスコア	グループ全体 B*

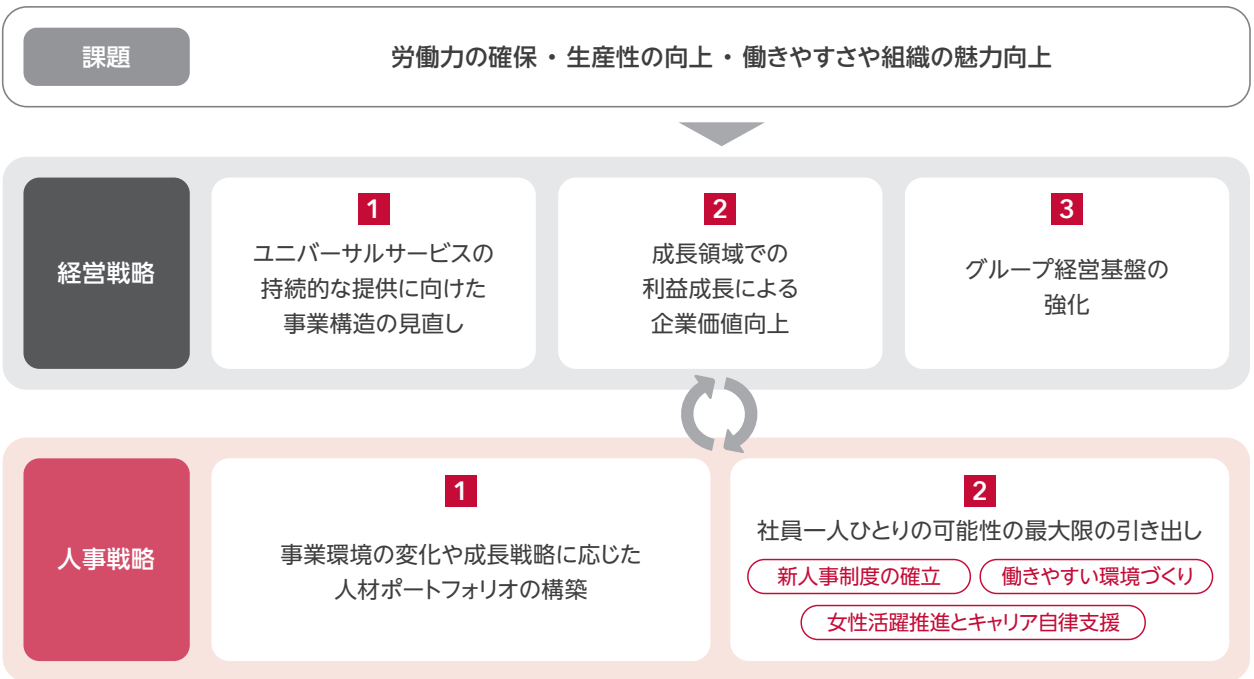
※株式会社リングアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価

経営戦略と人事戦略の連動

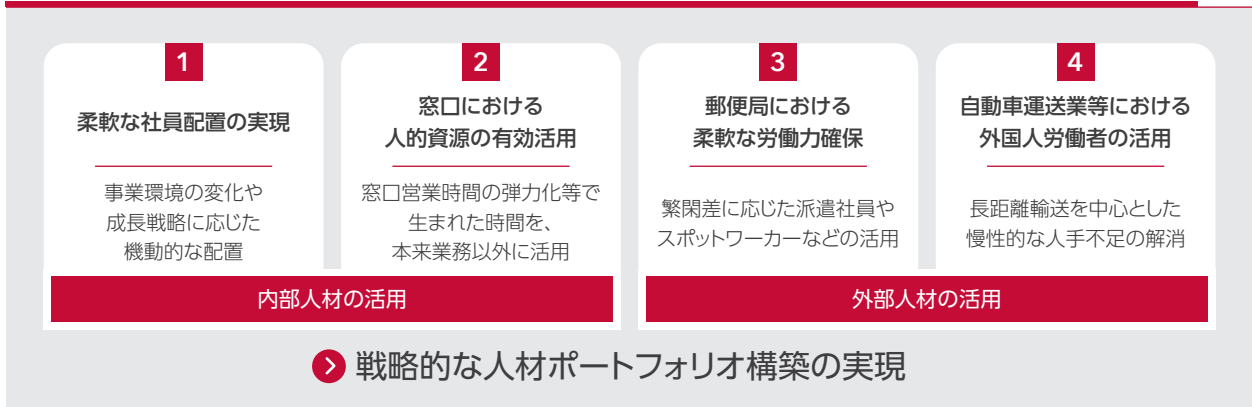
中期経営計画に掲げる3つの重点戦略と連動した人事戦略の実現を推進してまいります。

同計画では、「ユニバーサルサービスの持続的な提供に向けた事業構造の見直し」「成長領域における利益成長による企業価値向上」「グループ経営基盤の強化」を重要戦略として位置づけており、これらすべてを支えるのは人材です。

このため、戦略遂行に必要な人材の確保を着実に進めるとともに、社員一人ひとりの能力と可能性を最大限に引き出すべく、生産性の向上及び働きやすい環境づくりに取り組んでまいります。



人事戦略 1 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



内部人材の活用施策と外部人材の登用を後押しする施策

※実績は、制度導入以来の累計値

内部人材の活用	外部人材の活用
■ グループ内人事交流 郵便局を通じて郵便・物流、貯金、保険の三事業を一体的に提供するという特徴を有することから、グループの一体性・連携を強化しつつ、地域のお客さまの生活を支援していくことが極めて重要であり、また、業務の効率化や会社間の垣根を超えた最適な人事配置を行うため、グループ内における人事交流を積極的に実施しています。 交流実績^{※1,2} グループ4社（日本郵政・日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命）間の出向者数（兼務含む） かんぽ生命 ゆうちょ銀行 日本郵政 日本郵便 約2,300名 ※1 2025年度実績（2026年4月1日時点） ※2 新しいかんぽ生命営業体制の構築に伴う出向者（約5,000名）は除く	■ アルムナイ活用（2022年9月～） 日本郵政グループをよく知り、社外で新しい経験・知見を培ったアルムナイ（日本郵政グループの退職者）に再び日本郵政グループで活躍してもらうため、アルムナイネットワークを構築しています（本社対象）。 ■ カムバック採用制度（2024年10月～） 育児・介護等の特定の退職事由にのみ適用していた既存の再採用制度を大幅に改定し、原則として退職事由を問わず再採用できる「カムバック採用制度」（全組織対象）を実施しています。 ■ リファラル採用制度（2024年5月～） 国内最大規模の社員ネットワークを活用した多様な人材確保を目的に、日本郵政グループの社員から会社へ人材（正規・非正規社員）の紹介が可能となる「リファラル採用制度」を開始しています。 ■ 外国人の採用及び登用 事業展開の必要に応じて、採用及び管理者への登用を図っていくとともに、労働力確保の観点で、特定技能の導入に向けた検討を進めます。なお、外国人を採用・管理職として登用する上で国籍による差異は設けていません。 ■ 派遣社員・スポットワーカー等の活用 少子化による労働人口の減少や働き方の多様化が進む中においても、業務量の波動への対応が求められていることから、派遣社員やスポットワーカー等の外部人材の積極的な活用を進め労働力構成の再編を図ってまいります。
■ グループ内インターンシップ（2022年4月～） 社員自らの選択・挑戦に基づいて、興味のある他部署業務を体験し理解を深めるとともに、今後のキャリア形成を促すため、グループ内本社におけるインターンシップを実施しています。 参加者実績[※] 154名	採用者実績[※] 297名
■ グループ内社内公募（2022年4月～） 自律的なキャリア形成に資する取り組みとして、自ら希望するグループ会社や部門に手を挙げ異動を実現するグループ横断社内公募を実施しています。 異動者実績[※] 261名	採用者実績[※] 1,735名
■ 窓口における人的資源の有効活用 現在外部に委託している業務等のうち、窓口社員が担うことのできる業務については、社内リソースとして有効活用することで、損益改善、エンゲージメント向上、お客さまサービスの向上につなげます。	採用者実績[※] 1,735名
■ 戦略的副業の推進（2022年10月～） グループ4社の本社において、「社員による社外副業」、「グループ外の副業人材受入」及び「グループ間副業」という3つの副業を同時に試行開始しました。各社員のキャリア（職業上の経験、ビジネススキルなど）を活かし、今後のキャリア形成を促進しています。 「社員による社外副業」では、勤務時間外に加え、週1日分までの勤務を削減して取り組むことも可能とし、社員の挑戦を後押しします。	取り組み人数[※] 174名

人事戦略 2 社員一人ひとりの可能性の最大限の引き出し

指標・目標

対象組織	施策、指標及び目標	2025年度実績
当社及び 事業子会社	● 女性管理者比率（会社全体）（2031年4月1日時点） ①日本郵政・日本郵便 14.0% ②ゆうちょ銀行 25.0% ③かんぽ生命16.5%	①9.6% ②20.8% ③10.6%
	● 男女ともに育休取得 100%	100%
	● 男性育休平均取得期間 1か月以上	53.5日
	● アブセンティーイズム ^{※1} 対前年度比100%未満	前年比107%（4.36日）
	● プレゼンティーイズム ^{※2} 対前年度比100%未満	前年比91%（9.1%）

※1 社員一人当たりの年間傷病休暇・休職日数 ※2 仕事の作業効率や能率等が低下（9割未満）していると感じる者の割合

新人事制度の導入

外部環境の変化に適応し、持続的な成長と企業価値向上を実現するとともに、社員の自律的な成長・挑戦を促すため、各社各事業の経営・事業戦略を見据えた総合的な人事制度の見直しを検討します。

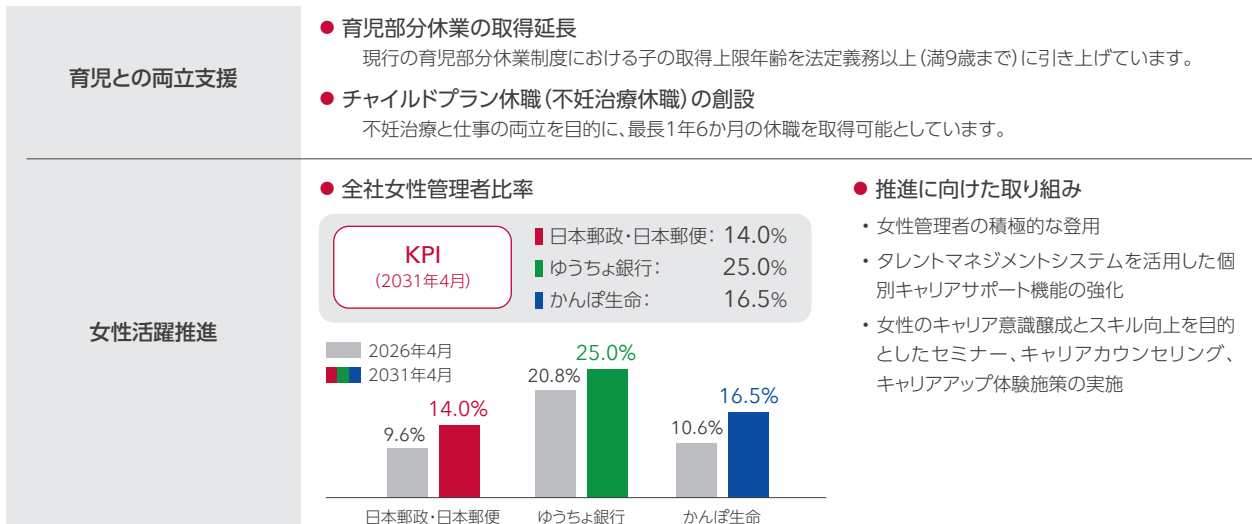
シンプルな処遇体系の導入	● 職務給の要素を高め、仕事の内容や成果を基準とした処遇体系を導入します。 ● 職務を基軸とし、役職の違いをより明確に基本給に反映する制度とします。
処遇水準の再設計	● 現行の人事評価の仕組みから、成果に応じて加算していく加点主義の仕組みにし、評価段階を細分化する等、社員のチャレンジする姿勢をきめ細かく評価に反映できるよう見直しをします。 ● また、60歳以降も役職・職務に応じた公正な待遇を実現します。
65歳を超えた就労確保措置	● 65歳を超えた社員も引き続き働き続けられるよう、新たな働き方を整備します。
各種手当・退職給付等を含めた制度全体の最適化	● 今日の観点や今後の多様な働き方への挑戦を総合的に勘案の上、各種手当の在り方を見直します。 ● また、退職給付については、支給要件の見直し及び基本給への財源移管等を検討します。
従業員株式報酬制度の導入	● 会社の中長期的な成長と企業価値向上に対する社員の関心を高め、インセンティブを付与する仕組みとして導入を検討します。

体系的な人材育成研修

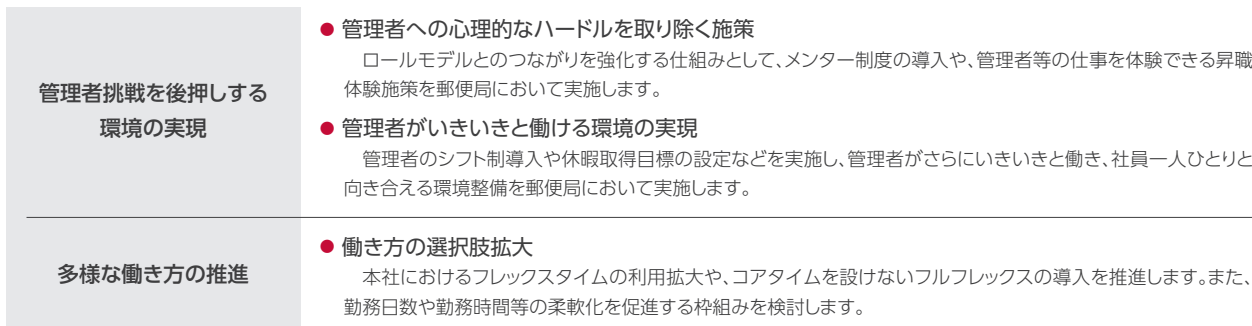
日本郵政グループは、キャリアパスに応じて期待役割を果たす人材を育成するため、各種研修を体系的に実施しています。

1	マネジメント強化に向けた研修	■ 郵便局向けフロントライン新任管理者研修 郵便局の新任管理者のマネジメント力向上に向けた一元的な研修を実施します。
2	グループシナジー強化に向けた研修	■ グループ合同研修を通じた総合職の育成 入社1年目のグループ各社の総合職に対し、グループ各社について理解を深める機会を提供するとともに、グループワークを通じて同期とのつながりを築くことを目的にグループ合同研修を実施しています。また、入社3年目の総合職に対しても、今後活躍したい分野を見極める段階として、同様に合同研修を実施しています。 ■ 次世代リーダー育成研修 グループの経営を担う次世代リーダーの育成に向けて、経営幹部候補の計画的な選抜・育成を図るため、グループの経営幹部としての意識の醸成、必要な知識・スキルの付与、アセスメント等を実施することで、各対象層の段階に応じた研修を実施しています。

女性活躍推進とキャリア自律支援



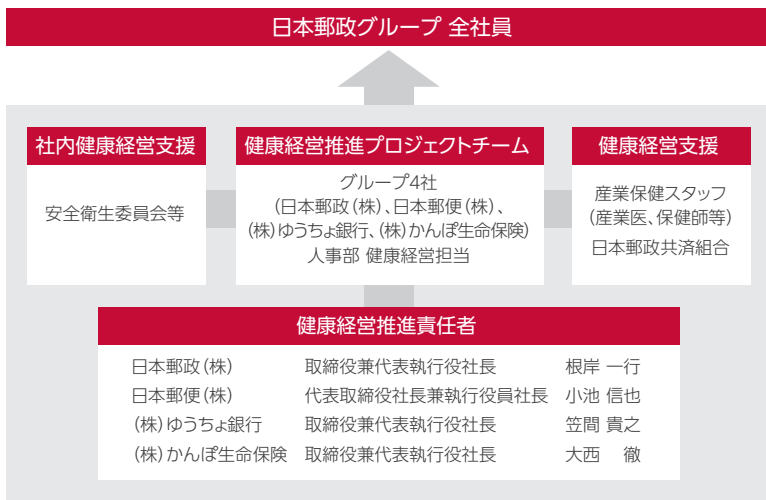
働きやすい環境づくり



健康経営の推進

社員一人ひとりの能力を最大限に発揮するには心身の健康が不可欠との認識のもと、「日本郵政グループ健康経営推進体制」を構築するとともに、日本郵政グループ健康宣言を制定し、「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」や「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

日本郵政グループ健康経営推進体制



日本郵政グループ健康宣言

私たち日本郵政グループは「お客さまと社員の幸せ」を目指す経営理念の実現に向けて、まず、社員が心身ともに健康であることがその基盤であると考えています。

社員自身が「健康な心とからだ」の維持・増進を実践し、会社はそれをサポートする職場環境づくりを推進していきます。

そして、社員一人ひとりが能力を存分に発揮し、いきいきと働くことにより、社員の幸せ、ひいてはお客さまの幸せを実現することを目指します。

2022年5月制定

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

人権尊重に関する取り組み

人権方針の策定

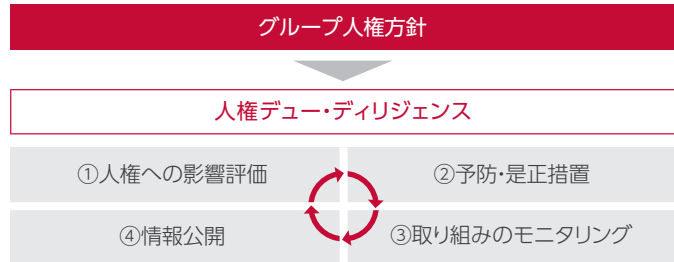
日本郵政グループでは、企業の人権尊重に関する社会的要請の高まりを踏まえ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などに基づき、2019年4月に「日本郵政グループ人権方針」を策定しています。

同方針によって、人権尊重の姿勢を示すとともに、人権デュー・ディリジェンスの枠組みを構築して人権への負の影響を特定し、社員一人ひとりの人権意識を醸成するべく、人権啓発活動を推進していきます。人権啓発活動については、企業活動、ビジネス環境の変化等を踏まえ、グループサステナビリティ委員会での審議を経て、定期的に見直してまいります。

人権デュー・ディリジェンスの実施

日本郵政グループは日本最大規模の社員数を抱え、日本全国で約24,000の郵便局を通じて郵便・物流事業・銀行業・生命保険業等、多岐にわたる事業を展開しております。各事業に関連して発生する潜在的・顕在的な人権課題のリスク低減に向けて、人権デュー・ディリジェンスプロセスを踏まえた対応を実施しています。

人権デュー・ディリジェンス全体像



人権への影響評価と予防・是正措置

各事業がもたらすリスクの全体像を把握し、グループとして「特に注視すべき重点課題」を選定しております。重点課題については今後モニタリング等を実施して、管理、見直しを行うとともに、その他の人権課題についても、同様にリスク軽減のための取り組みを実施してまいります。

また、「特に注視すべき重点課題」に対しては、社員への教育・研修の実施と社内環境/制度の整備を行い、予防・是正措置を実施しています。

ステークホルダー	特に注視すべき重点課題	社員への教育・研修の実施	社内環境/制度の整備
従業員	● 賃金の不足・未払い、生活賃金 ● パワーハラスメント・セクシュアルハラスメント ● 差別(ジェンダーに関する人権課題を含む) ● 過剰・不当な労働時間 ● 労働安全衛生	● 勤務時間に関する研修 ● ハラスメント防止研修 ● メンタルヘルスに関する研修 ● 輸送の安全に関する教育・研修 ● 労働時間管理に関する自己診断を実施 ● ダイバーシティ強化月間の設定 ● ダイバーシティ関連セミナーの開催	● 適切な労働条件の確保 ● 制度拡充・利用推進に向けた働きやすい職場づくりへの取り組み ● トップメッセージや全社員研修によるハラスメント根絶への取り組み ● 健康経営の推進・健康相談窓口の設置 ● 労災の防止及び快適な職場環境形成の推進 ● 制度・環境の充実、研修等による啓発を通じた女性活躍の推進 ● 性の多様性への対応 ● 障がい者雇用の推進
お客さま	● プライバシーの権利 ● 消費者の安全と知る権利	● サイバーセキュリティに関する教育・訓練 ● お客さま本位の業務運営に向けた社員研修	● 「日本郵政グループ情報セキュリティ宣言」の制定 ● 「日本郵政グループお客さま本位の業務運営に関する基本方針」の制定 ● 「日本郵政グループお客さま満足推進連絡会」の設置
サプライヤー・投資先	● 強制的な労働 ● 先住民族・地域住民の権利 ● 児童労働	● 「グループの調達活動に関する考え方」の制定 ● 「日本郵政CSR調達ガイドライン」の制定 ● ESG投融资方針に関する情報開示を実施(ゆうちょ銀行・かんぽ生命)	

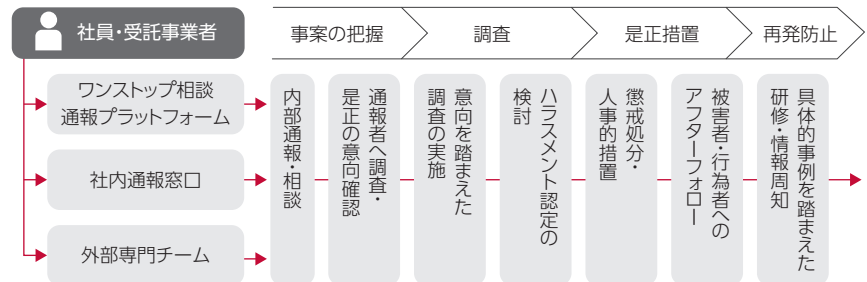
救済措置

各種ハラスメントや人権侵害に関する相談について、社内外に窓口を設置し、社員が安心して相談できる体制づくりを行っています。

また、各種通報・相談を一元的に受け付ける「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を設置し、社員が安心して相談できる体制の構築と通報・相談の秘密保持を徹底するとともに、コンプライアンス全般に係る社員の声の把握に努めています。

なお、社内外窓口及びワンストップ相談・通報プラットフォームは、受託事業者も同様に利用可能です。

ハラスメント事案発生時の対応フロー



クライシスマネジメント態勢のさらなる高度化に向けた取り組み

日本郵政グループでは、自然災害の激甚化・頻発化、首都直下地震や南海トラフ地震の蓋然性の増加など、グループを取り巻く環境の変化に対応するため、グループ危機管理委員会を中心にクライシスマネジメント態勢の高度化に取り組んでいます。具体的には、災害発生時の迅速な意思決定と事業継続に向けた取り組みにより、お客さま・地域社会へ安定したサービス提供を確保することを目的としてレジリエンスの強化を推進しており、主に以下の重点施策に取り組んでいます。

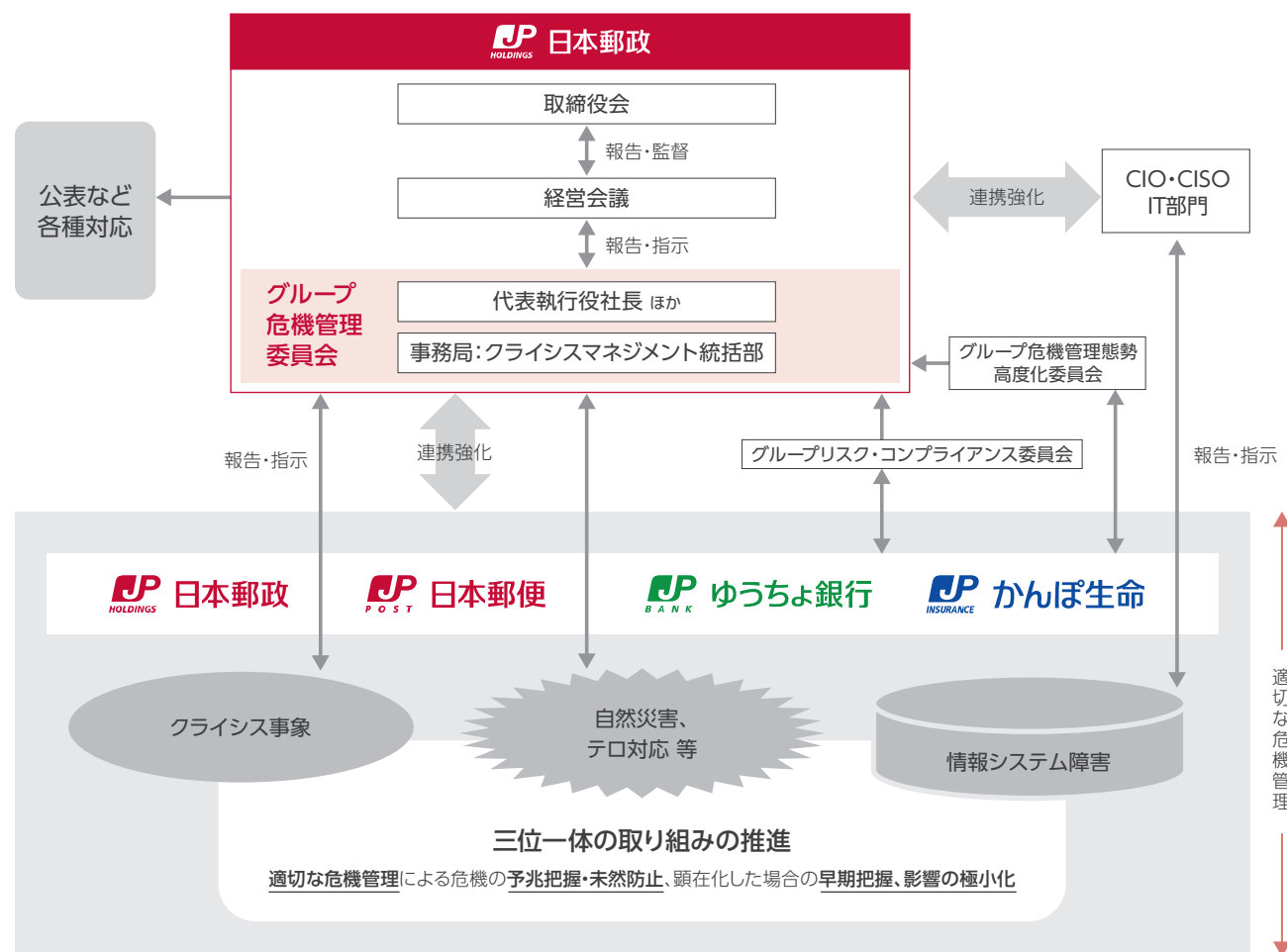
まず、クライシス事象の早期把握と迅速な報告を可能とする情報収集・共有態勢の整備を行い、グループ全体で円滑な意思決定ができる態勢の構築を進めています。

また、大規模自然災害発生時には、速やかにグループ危機管理委員会を開催し、重要業務の早期復旧・再開、被災地域への継続的支援の実現に向けた方針、対応策等を迅速に協議、決定できるよう、平時からグループ訓練において検証を行っています。そこで、課題の把握・解消に向けた協議、具体的対応策を検討することで、事業継続計画の実効性向上を図っています。

さらに、情報責任者(CIO)及び情報セキュリティ責任者(CISO)との連携を強化し、サイバー攻撃やシステム障害のリスク対応力を向上させています。

これらの取り組みを通じて、どのような状況下でもお客さまをはじめとするステークホルダーが安心してグループのサービスをご利用いただけるよう、ガバナンスの強化と企業価値の向上に努めています。

グループ危機管理委員会を中心としたクライシスマネジメント態勢の高度化

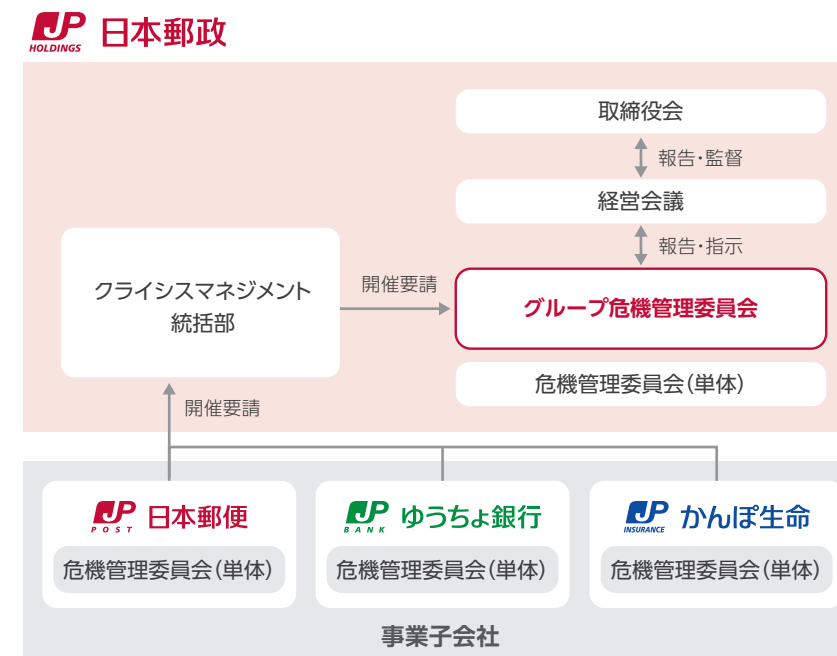


日本郵政グループにおける災害対策の取り組み

日本郵政グループでは、激甚化・頻発化する自然災害リスクに備え、危機管理態勢の整備に取り組んでいます。

日本郵政グループにおける危機管理態勢

日本郵政グループは、大規模災害等の重大な危機に迅速かつ的確に対応するため、グループ危機管理委員会を中心に横断的な危機管理態勢を構築しています。平時から、大規模災害を想定したグループ横断の危機管理訓練を継続的に実施し、グループ全体の危機対応力の向上に努めています。



災害発生に備えた取り組み

大規模自然災害に備えたグループ横断の取り組み

日本郵政グループは、社会インフラを担う企業グループとして、発生の蓋然性が増加している大規模自然災害に備え、事業継続計画(BCP)に基づくレジリエンス強化を推進しています。

平時から、グループ横断の危機管理訓練を通じて、初動対応・応急対応の実効性を検証し、災害時におけるサービス提供の継続性確保に向けた態勢整備を進めています。

訓練で得られた課題は、グループ横断で改善に取り組み、危機対応力の向上につなげています。

有事(災害発生時)の取り組み

被災者支援に向けた非常取扱いの実施

日本郵政グループは、災害発生時に災害救助法の適用に基づく非常取扱いを実施し、被災地の状況に応じた柔軟な対応を行い、早期の生活再建を支援しています。

2025年度は、全国で発生した各種災害に対し、13件の非常取扱いを実施しました。

内訳:台風4件、大雨4件、地震2件、津波1件、大規模火災1件、大雪1件

野生動物(クマ)出沒リスクへの対応強化

日本郵政グループは、全国的にクマの出沒が増加している状況を踏まえ、地域の安全確保と安定したサービスの提供を目的に、新たにクマへの対策を実施しています。

地方公共団体から発信されるクマの出沒情報を把握し、周辺地域における安全が確保できないと判断された場合は、郵便局窓口業務や店舗・支店の一時的な休止・休業の対応を行い、お客さまへの影響を最小限に抑える運用を行っています。

また、出沒エリアにおいて二輪車の配達及び夜間配達を見合わせるなど、状況に応じた集配体制を整備し、サービスの継続性を確保しています。併せて、クマを局舎に近づけないための局舎管理(生ごみの未放置、敷地内の草刈り等)を徹底し、地域の安全向上に寄与しています。

日本郵政グループのリスク管理

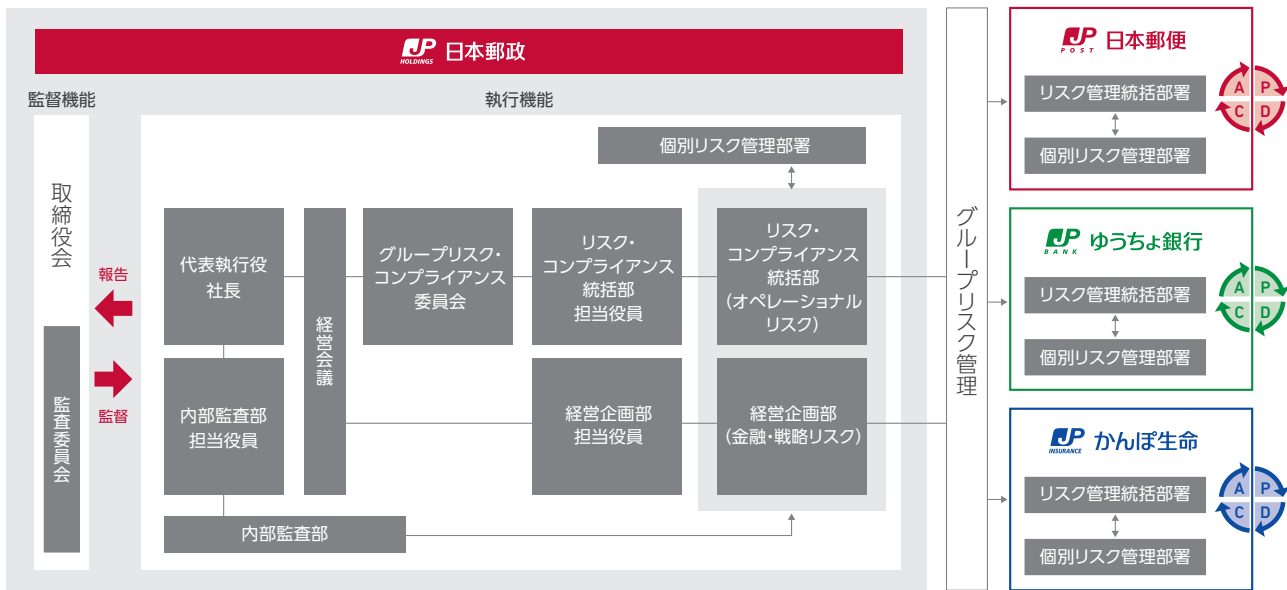
リスク管理の取り組みとして、コンダクト・リスク等の新興リスク(未知のリスク)を含めた日本郵政グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの統制の強化や、グループに重大な影響を与える可能性のあるリスクの顕在化を未然防止する仕組みの整備、リスク発生時の経営への報告の迅速化などを行うことで、「影響の極小化」、「危機の予兆把握・未然防止」、「リスク顕在化の早期把握」の三位一体の取り組みを推進しています。

現在、日本郵政における2線部署の機能強化に向け、リスク管理とコンプライアンスの一元的管理に取り組んでいます。その一環として、グループ各社のリスク及びコンプライアンス管理担当役員で構成する「グループリスク・コンプライアンス委員会」を日本郵政の経営会議の諮問機関として設置、コンプライアンスやオペレーショナルリスクに係る事項等を審議し、重要事項について経営会議、取締役会等へ報告しています。同委員会では、グループ各社の課題や取り組みに関する情報共有・協議等を実施しています。また、グループ各社の役員・社員向け研修を通じてリスク感度の向上にも取り組んでいます。

グループ各社は、自社のリスク管理を統括する部署を設置し、事業特性に応じたリスクの特定、評価、制御、モニタリング等を主体的に実施しています。また、日本郵政に対し必要な報告を行うなど、グループ全体としてのリスク管理態勢を整備しています。グループ各社の金融リスクについては、経営管理機能と一体となった管理を行い、適切なリスクコントロールを図っています。

これらの取り組みを通じて、リスク管理の高度化を図り、グループの持続的かつ健全な経営の実現を目指していきます。

日本郵政グループのリスク管理態勢

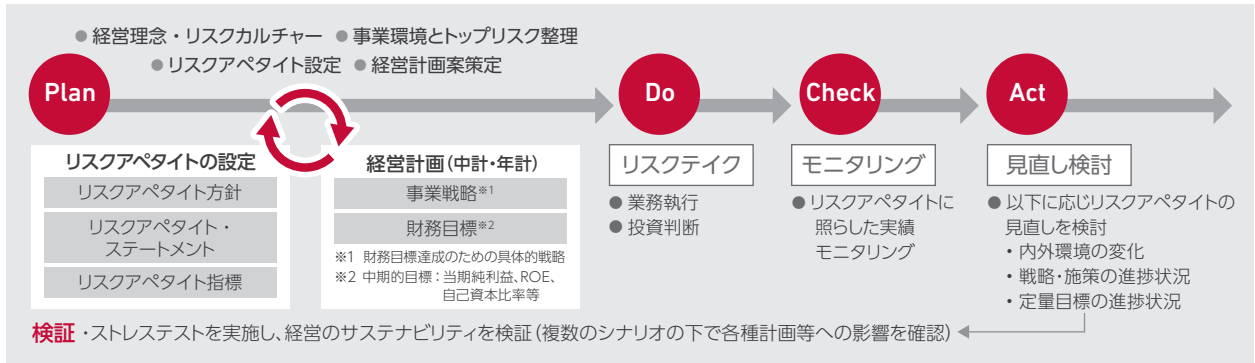


リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

日本郵政グループでは、収益拡大のために取るあるいは許容するリスクの種類と量(リスクアペタイト)を明確にし、グループ全体のリスクをコントロールする枠組みとして、「リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)」を導入しています。

日本郵政グループは、本枠組みを活用し、経営層が経営計画とともに取得するリスクと種類を承認し、想定外損失の回避、リスク・リターンの向上、アカウンタビリティの確保を通じて企業価値向上を目指します。

RAFの運営プロセス



トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

事業別リスクアペタイトの基本的考え方

金融事業(ゆうちょ銀行・かんぽ生命)

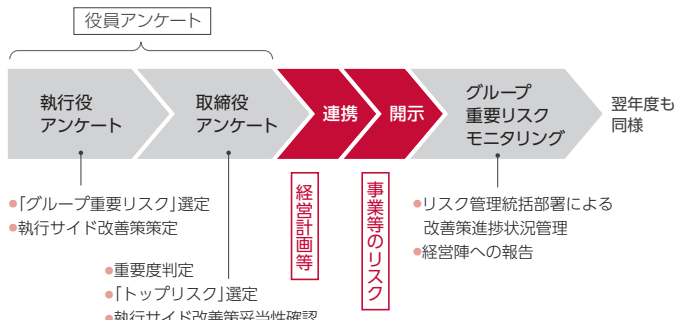
ALM・運用業務・保険引受で適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、財務の健全性を維持しつつ、収益の確保を目指します。

非金融事業(日本郵政・日本郵便)

郵便・物流事業、不動産事業及び新規事業において、金融事業及び既存事業を除く資本の範囲内で、適切なリスクテイクとリスクコントロールにより、財務の健全性を維持しつつ、新たな収益の確保を目指します。

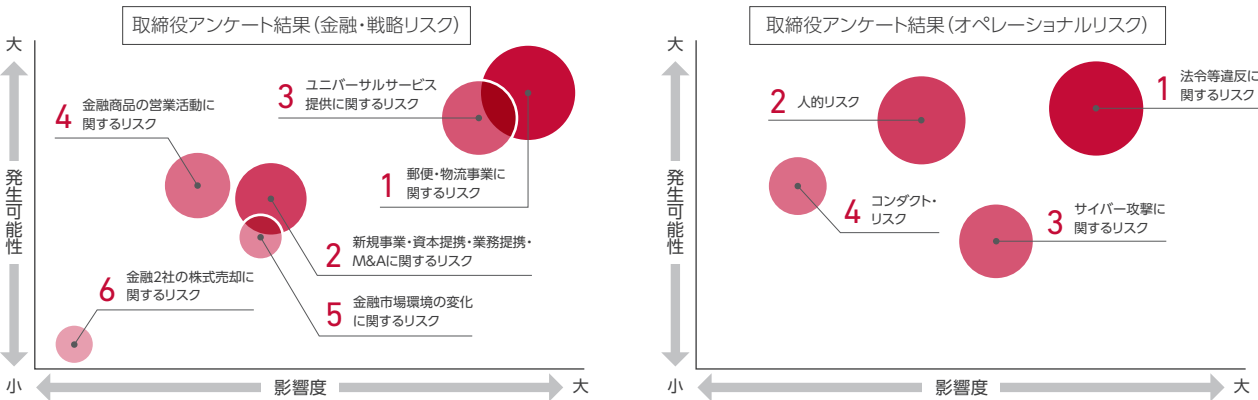
グループ重要リスクの管理

日本郵政は、外部環境の変化や事業戦略等を踏まえ、毎年、日本郵政グループの事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク(グループ重要リスク)の見直しを行っています。具体的なリスクの特定、評価については、取締役及び執行役へのアンケート(役員アンケート)を通じて行い、改善策の策定、取り組み状況のモニタリング等を実施することにより、経営陣が行うPDCAサイクルを回しています。



トップリスク

日本郵政では、役員アンケートに基づき、グループ重要リスクのうち発生可能性と当社グループの業績への影響度の観点から特に優先度が高いものを「経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク」(トップリスク)として有価証券報告書「事業等のリスク」に開示しています。



※1 円の大きさは回答者数を表します。

※2 当社グループのリスクはこれらに限定されるものではなく、詳細は有価証券報告書をご覧ください。 <https://www.japanpost.jp/ir/library/security/>

2026年度のトップリスクと主な想定シナリオ(当社経営陣が特に重視する当社グループの事業等のリスク)

	トップリスク	主な想定シナリオ
金融・戦略 リスク	1 郵便・物流事業に関するリスク(郵便物・荷物の減少等)	デジタル化の進展に伴う郵便物の減少、他社との競争激化による荷物等収益の低迷、日本郵便における競争力強化の取り組みが奏功しないこと等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
	2 新規事業・資本提携・業務提携・M&Aに関するリスク	新規事業による成長戦略が実現できない、資本・業務提携等による効果が得られない、投資事業に係る減損損失の発生等により、当社グループの収益が大幅に減少する。
	3 ユニバーサルサービス提供に関するリスク	収益力向上、業務効率化が奏功しない、インフレ等事業環境変化に伴い、ユニバーサルサービス維持のための費用負担が増大する。
	4 金融商品の営業活動に関するリスク	当社グループで取り扱う保険商品や投資信託について、新商品の開発やお客さまの利便性を考慮した営業活動が奏功せず販売実績が低迷し、当社グループの収益が大幅に減少する。
	5 金融市場環境の変化に関するリスク(金融2社の資産運用・ALMリスク)	急激な市場変動により金融2社の経営が悪化し、保有資産の価値が大幅に下落する。また、金利上昇により定額貯金等の預け替え、保険の解約が進む。
	6 金融2社の株式売却に関するリスク	金融2社株式の売却で損失が発生する、金融2社に代わる収益源を確保できない、あるいは、子会社の株式保有比率が低下してグループ体系的な業務運営が難しくなることにより顧客離れやブランド力の低下を招く。
オペレー ショナル リスク	1 法令等違反に関するリスク	法令遵守の態勢・予防策が十分な効果を発揮せず、法令等違反があり、当社グループの事業運営に影響し社会的信用が低下する。
	2 人的リスク(人材確保・ハラスメント・労働問題・人件費増加)	各種業務に従事する人材のほか、IT等の専門人材を確保できない。また、人事労務上の問題発生により、働きがいのある職場環境を提供できないことにより人材の流出・不足や人件費の増加を招き、競争力を失う。
	3 サイバー攻撃に関するリスク(セキュリティの脆弱性を含む)	当社グループのシステムへの攻撃、各種サービスの不正利用により、事業が大規模かつ長期間にわたり、停止する事象が発生する。また、お客さま対応に不備が生じた場合に社会的信用が低下する。
	4 コンダクト・リスク(社会規範に悖る行為等)	社会規範に悖る行為、商慣習や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為、その他の当社グループへの社会的な期待に反する行為がなされ、それによってグループの企業活動に影響が生じる。

日本郵政グループのコンプライアンス

日本郵政グループは、コンプライアンス推進が経営の最重要課題の1つであると認識し、お客さまをはじめステークホルダーや地域・社会から信頼され、グループの経営理念の実現と持続的成長の基礎となる経営基盤を強固なものとし、企業価値の向上を図るべく、コンプライアンス経営を推進しています。

グループ各社では、事業のリスクベース・アプローチによるコンプライアンス・リスク管理の高度化等により、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう努めています。

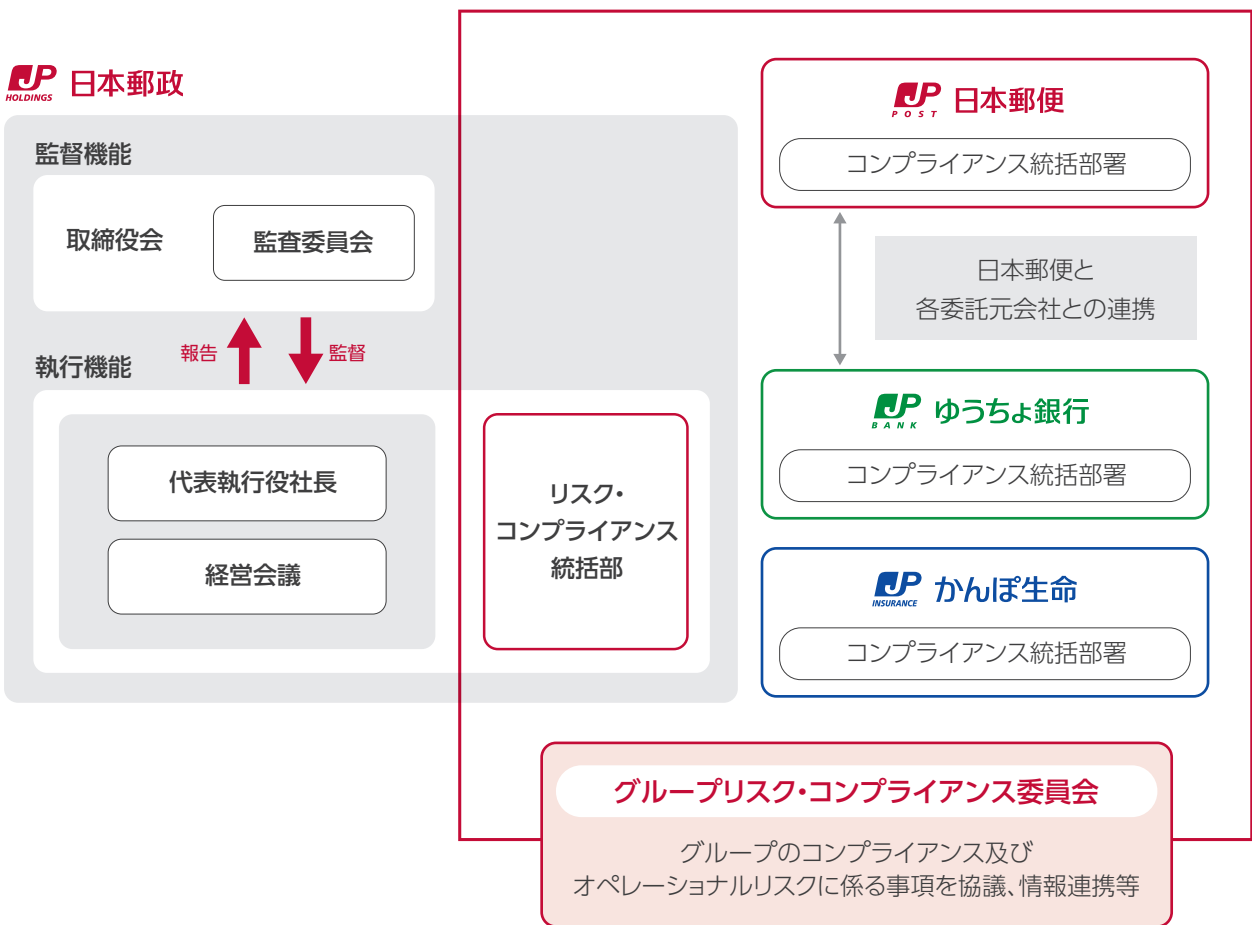
また、グループリスク・コンプライアンス委員会を定期的開催するなど、グループコンプライアンス機能を強化するとともに、グループのコンプライアンス経営の推進状況等を適切に開示し、透明性を確保します。

グループのコンプライアンス態勢

グループ各社のコンプライアンス部門がコンプライアンス推進を統括する態勢を整備し、コンプライアンス統括部署を設け、コンプライアンス推進の企画立案・管理等を行っています。コンプライアンス推進の方針や対応等については、経営会議の諮問機関として設置したグループリスク・コンプライアンス委員会において審議し、重要事項は、経営会議、取締役会等に報告しています。

また、グループリスク・コンプライアンス委員会を定期的開催し、コンプライアンスに関する課題や取り組み状況等の共有・協議等を通じて、グループコンプライアンスを推進し、リスクベース・アプローチによるグループのコンプライアンス・リスク管理の高度化に努めています。

日本郵政グループのコンプライアンス



グループ各社のコンプライアンス態勢

グループ各社は、以下のとおり、コンプライアンス態勢を構築し、コンプライアンスを推進しています。

コンプライアンス・ラインの整備

グループ各社では、業務推進部門から独立したコンプライアンス統括部署を設けるとともに、コンプライアンスの推進を担う「コンプライアンス・オフィサー」を、本社各部署や支社・郵便局・支店などにコンプライアンスの推進に責任を持つ「コンプライアンス責任者」を配置することにより、コンプライアンス・ラインを整備しています。

コンプライアンス違反・リスクへの対応

グループ各社では、コンプライアンス違反やコンプライアンス・リスクを含む情報等を把握した場合、主にコンプライアンス部門において速やかに調査を行っています。調査では事実解明と真因究明を踏まえた再発防止を講じるとともに、事案に含まれるコンプライアンス・リスクの評価を行い、必要な低減措置等を講じるなど、組織の自浄作用を発揮し、お客さま本位の業務運営を徹底します。

内部通報制度の適正な運用

グループ各社は、コンプライアンス違反・リスク等の早期発見と対応を行うため、内部通報窓口を各社のコンプライアンス統括部署及び社外の法律事務所に設けるほか、金融営業専用の内部通報窓口を社外に設置しています。

当社グループでは、「社員の声は財産であり、声を寄せる社員もまた貴重な財産である」との共通認識の下、通報者等の秘密保持を図りながら、個別事案の調査を通じた是正措置を講じることに加え、潜在的なリスク等の早期検知、業務や職場環境等の改善に活用しています。

また、公正・中立な第三者機関である不服審査会が通報・相談等への対応に関する不服申立ての審査を行い、実務の改善の提言を行うことで、内部通報制度等の適正な運用を確保しています。

コンプライアンス・プログラムの策定及び取り組み

グループ各社では、毎年度、コンプライアンス・プログラムを策定し、重点的に推進すべきコンプライアンス項目を定め、その項目ごとに責任部署を定めて取り組んでいます。

コンプライアンス統括部署は責任部署のコンプライアンス推進を統括し、一元的に推進状況を管理しています。

コンプライアンス・マニュアル等の作成・配布、コンプライアンス研修の実施

グループ各社では、コンプライアンス・マニュアルやコンプライアンス・ハンドブックを作成・配布し、役員・社員への研修に活用するとともに、コンプライアンス項目に関する各種研修を実施することにより、法令等の理解促進とコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

マネー・ロンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策への取り組み

当社グループは、「マネー・ロンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策に係るグループ方針」を策定し、運用するなど、国際的な要請を踏まえたマネー・ロンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策を重点課題と位置づけ、経営陣の主導的な関与の下、グループの推進態勢を強化しています。グループ各社では、事業の特性等を踏まえ、リスクベース・アプローチに基づく対策に取り組んでいます。

法令等の改正や法的課題に対する対応

グループ各社をまたいで影響のある法令・ソフトロー等の改正や、グループ全体で対応すべき法的課題等について、グループ間の情報連携に係る態勢を強化し、グループ内で統一した対応を実施すべく、グループ各社が参加する打ち合わせを定期的実施する、グループ間における情報交換の頻度を上げる等の工夫を行っています。

また、リーガルテックの導入や法律事務所の助言を得ながら、グループ各社の業務に関連する法令・ソフトロー等の改正のキャッチアップや業務として対応すべき事項の抜け漏れ防止を図り、法令遵守態勢の強化に取り組んでいます。

日本郵政グループのサイバーセキュリティ対策

サイバー攻撃が日々高度化・巧妙化していることに鑑み、日本郵政グループではサイバー攻撃の脅威を重大なリスクとして捉え、リスクに対応できる態勢を整備しています。

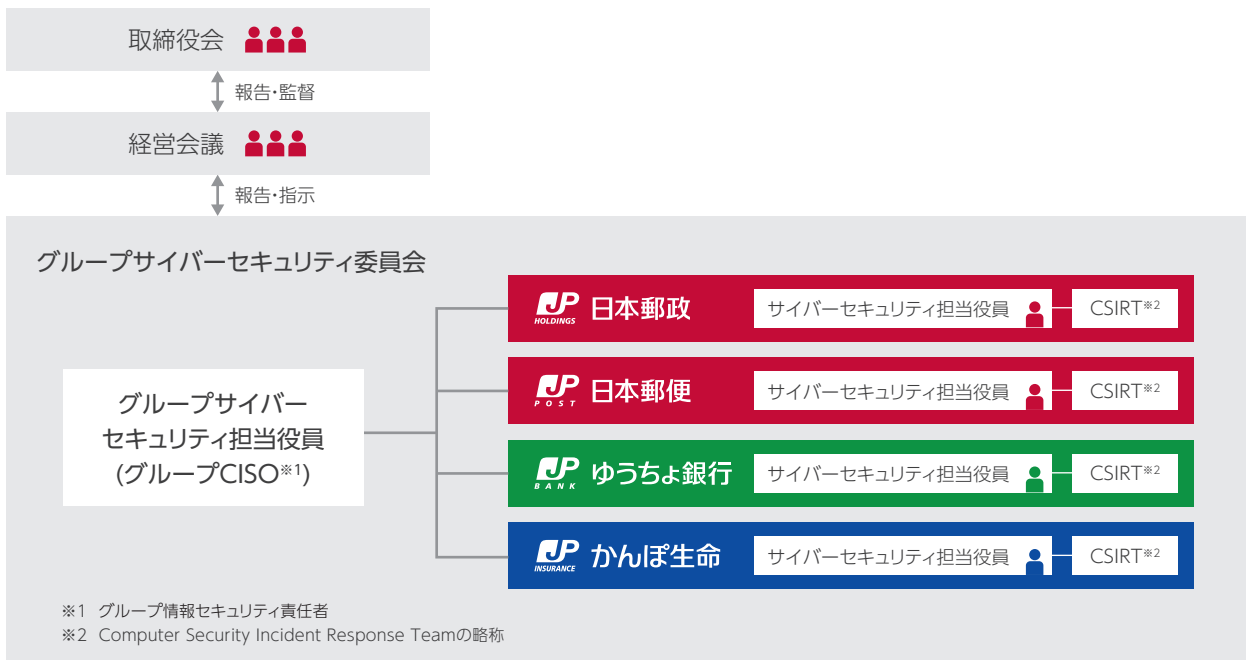
サイバー攻撃等に起因する情報の流出・紛失などの被害から、重要な情報を守り、安全に管理することに取り組んでいます。

グループサイバーセキュリティ体制

日本郵政のガバナンスの下で、グループのサイバーセキュリティ管理態勢の整備を行っています。

日本郵政グループ主要4社のサイバーセキュリティ担当役員から構成されるグループサイバーセキュリティ委員会を設置し、グループのサイバーセキュリティ戦略策定のほか、グループ各社のサイバーセキュリティ対策の取り組み状況の把握・高度化を行っています。

グループサイバーセキュリティ担当役員が、グループのサイバーセキュリティに関し、グループガバナンスを統括する体制としており、グループ各社の年度計画とその進捗状況、訓練の実施状況などを四半期ごとに、取締役会/経営会議に報告しています。



日本郵政のサイバーセキュリティ対策の取り組み

多層防御	社外からのマルウェア攻撃や内部からの不正な情報持ち出しのリスクを低減するため、不正アクセスや不正プログラムに対する検知・防御の仕組みを複数導入し、多段階の対策(多層防御)を行っています。 防御の有効性について、第三者による評価を定期的に行っています。
インシデント対応体制	CSIRTを中心とした対応体制を整備しており、サイバー攻撃などが発生した時に原因の把握を迅速に行い、被害を最小化すると同時に、経営に対し迅速に報告します。 平時よりセキュリティ・インシデントを想定した対応訓練を実施しており、インシデント対応体制が有効に機能するか点検するとともに、CSIRT要員ほか社員のインシデント対応能力向上に努めており、サイバーセキュリティに関する資格取得を推奨しています。
教育・訓練	役員・社員を対象にサイバーセキュリティに関する教育・訓練を行っており、役員・社員のセキュリティ意識向上に努めています。
外部連携	JPCERT/CC、日本CSIRT協議会、警視庁等の外部組織と連携して攻撃情報や対策動向の共有等を行っており、日々高度化するサイバー攻撃に迅速に対応できるよう努めています。

日本郵政グループの内部監査

日本郵政グループは、業務の健全かつ適切な運営を確保し、お客さまの信頼に応えるため、「グループ内部監査基本方針」に基づき、グループ各社において実効性のある内部監査態勢を整備しています。

グループの内部監査態勢

日本郵政の内部監査部門は、自社の監査業務に加え、グループ協定等に基づき、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命に対して、必要に応じて改善のための勧告を行うほか、直接監査などを行うこととしています。

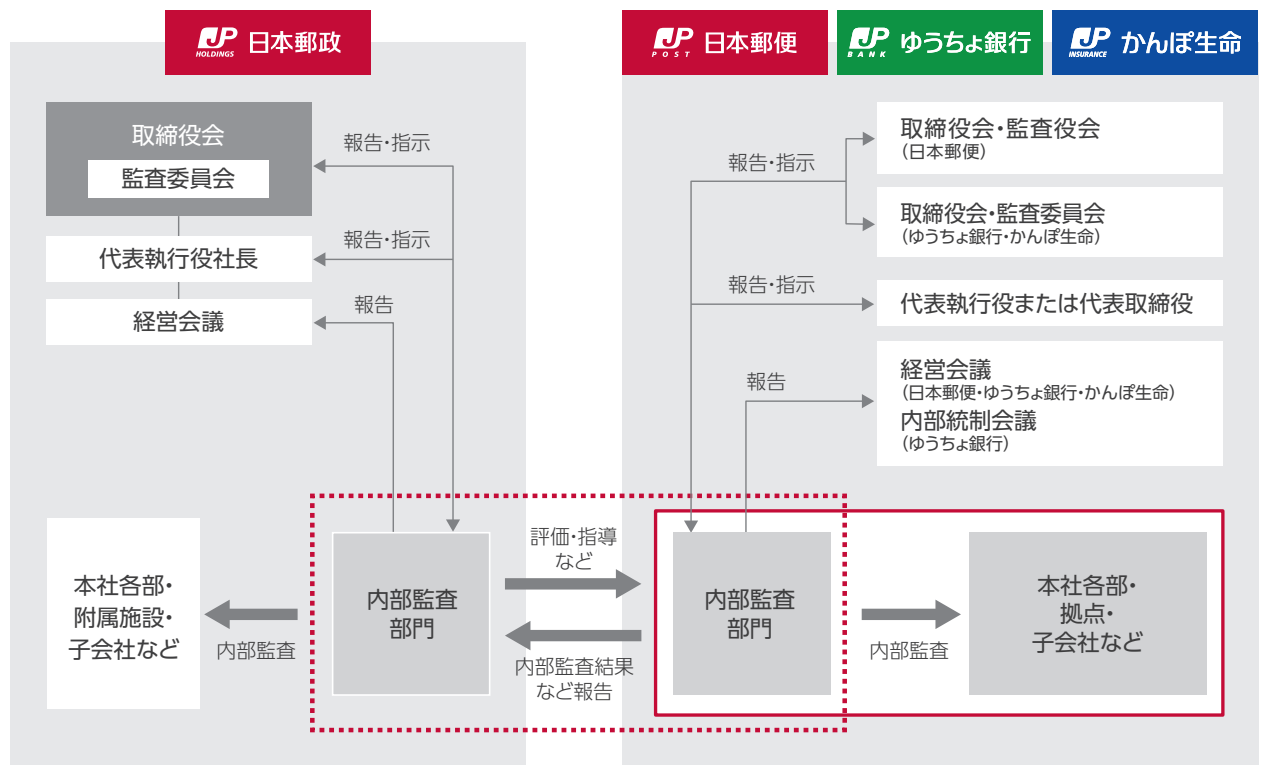
また、郵便局等フロントライン社員が有する課題認識の把握や、グループ内部監査部門間の連携等に取り組んでいます。

経営に資する内部監査活動

グループ各社の内部監査部門は、経営活動の実行状況や内部管理態勢を検証し、その結果や改善状況を取締役会等に報告し、各社における改善が確実に図られるように努めています。

また、各種会議への出席や内部管理資料の収集、ヒアリング等による日常的な業務把握により、各業務の理解を深め、効果的で納得感のある監査の実施に努めています。

さらに、監査機能の整備・運用状況について監査委員会等から評価を受け、継続的な監査の品質向上に取り組んでいます。



- 内部監査基本方針に基づく内部監査活動の実施
- 経営に資する・実効性のある内部監査に向けた連携

取締役の紹介



ね ぎし かずゆき
根岸 一行

取締役兼代表執行役社長
指名委員 報酬委員

重要な兼職の状況
日本郵便(株) 取締役、(株) ゆうちょ銀行取締役、(株) かんぽ生命保険 取締役

持株数 17,200株
取締役在任年数 1年
取締役会への出席状況 10／10回(100%)
指名委員会への出席状況 2／2回(100%)
報酬委員会への出席状況 6／6回(100%)

略歴
1994年4月 郵政省入省 2010年4月 (株) かんぽ生命保険営業推進部担当部長 2011年4月 同社運用企画部担当部長 2012年4月 郵便局(株) 経営企画部担当部長 2012年10月 日本郵便(株) 経営企画部担当部長 2014年1月 同社経営企画部企画役 2015年12月 同社経営企画部長 2017年4月 同社執行役員 2019年4月 同社常務執行役員 日本郵政(株) 常務執行役 2023年4月 日本郵便(株) 常務執行役員東海支社長 2025年4月 日本郵政(株) 常務執行役 2025年6月 同社取締役兼代表執行役社長(現任) 日本郵便(株) 取締役(現任) (株) ゆうちょ銀行取締役(現任) (株) かんぽ生命保険取締役(現任)



い い づ か あつし
飯塚 厚

取締役兼
代表執行役上席副社長

重要な兼職の状況
(株) トーエネック社外取締役

持株数 1,300株
取締役在任年数 3年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)

略歴
1983年4月 大蔵省入省 2011年7月 財務省理財局次長 2012年12月 内閣官房日本経済再生総合事務局次長 2014年7月 財務省理財局次長 2015年7月 東海財務局長 2016年6月 国税庁次長 2017年7月 財務省関税局長 2018年11月 SOMPOホールディングス(株) 顧問 2019年1月 損保ジャパン日本興亜総合研究所(株)(現SOMPOインスティテュート・プラス(株)) 理事長 2020年6月 日本郵政(株) 専務執行役(～2021年6月) 2021年4月 日本郵便(株) 専務執行役員 2021年6月 日本郵政(株) 代表執行役副社長 2023年6月 同社取締役兼代表執行役副社長 2024年4月 同社取締役兼代表執行役上席副社長(現任)



か さ ま たかゆき
笠間 貴之

取締役

重要な兼職の状況
(株) ゆうちょ銀行取締役兼代表執行役社長

持株数 600株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)

略歴
1996年4月 (株) 日本長期信用銀行(現 (株) SBI新生銀行) 入社 1998年12月 興銀証券(株)(現 みずほ証券(株)) 入社 2000年10月 ゴールドマン・サックス証券会社入社 2010年1月 ゴールドマン・サックス証券(株) マネージング・ディレクター 2011年1月 同社マネージング・ディレクター クレジット・トレーディング部長 2013年7月 ゴルビス・インベストメントPTE.LTD. 取締役 CEO シニアポートフォリオマネージャー 2015年11月 (株) ゆうちょ銀行執行役員(クレジット投資担当) 2016年6月 同社執行役員クレジット投資部長 2018年5月 同社常務執行役員クレジット投資部長 2020年4月 同社専務執行役員(債券・クレジット統括) 2020年6月 同社専務執行役 2023年6月 同社取締役兼代表執行役副社長 2024年4月 同社取締役兼代表執行役社長(現任) 2024年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



こ い け しんや
小池 信也

取締役

重要な兼職の状況
日本郵便(株) 代表取締役社長兼執行役員社長

持株数 4,800株
取締役在任年数 1年
取締役会への出席状況 10／10回(100%)

略歴
1992年4月 郵政省入省 2007年10月 郵便事業(株) オペレーション本部オペレーション企画部担当部長 2009年4月 同社人事部担当部長 2009年8月 同社要員企画室長 2011年4月 同社総務・人事部担当部長 2012年2月 同社人事制度企画部担当部長 2012年10月 日本郵便(株) 人事制度企画部担当部長 2013年4月 同社郵便事業総本部営業本部営業部企画役 2014年4月 同社ソリューション企画部企画役 2016年4月 日本郵政(株) 秘書室長 2017年9月 日本郵便(株) 郵便・物流事業企画部部長 2018年4月 同社執行役員 2021年4月 同社常務執行役員 2024年6月 同社常務執行役員近畿支社長 日本郵政(株) 常務執行役 2025年6月 日本郵政(株) 取締役(現任) 日本郵便(株) 代表取締役社長兼執行役員社長(現任)



お お に し とおる
大西 徹

取締役

重要な兼職の状況
(株) かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長

持株数 一株
取締役在任年数 新任

略歴
1990年4月 郵政省入省 2008年4月 (株) かんぽ生命保険経営企画部調査広報室長 2009年4月 同社経営企画部担当部長 2009年7月 同社法務部長 2010年1月 同社人事部企画役 2012年6月 同社経営企画部企画役 2013年7月 同社経営企画部長 2015年6月 同社執行役経営企画部長兼関連事業室長 2018年4月 同社執行役近畿エリア本部長 2019年7月 同社執行役 2020年6月 同社常務執行役 2023年6月 同社取締役兼代表執行役副社長 日本郵政(株) 常務執行役 2026年6月 (株) かんぽ生命保険取締役兼代表執行役社長(現任) 日本郵政(株) 取締役(現任)



かい あ み まこと
貝阿彌 誠

社外取締役
指名委員

重要な兼職の状況
弁護士、セーレン(株) 社外監査役、東急不動産ホールディングス(株) 社外取締役

持株数 一株
取締役在任年数 6年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)
指名委員会への出席状況 2／2回(100%)
監査委員会への出席状況 4／4回(100%)

略歴
1978年4月 裁判官任官 2000年4月 東京地方裁判所部総括判事 2007年7月 法務省大臣官房訟務総括審議官 2009年7月 東京高等裁判所判事 2009年12月 和歌山地方・家庭裁判所所長 2011年1月 長野地方・家庭裁判所所長 2012年11月 東京高等裁判所部総括判事 2014年7月 東京家庭裁判所所長 2015年6月 東京地方裁判所所長 2017年2月 弁護士登録(現職) 2018年9月 大手町法律事務所所属(現任) 2020年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



さ た け あきら
佐竹 彰

社外取締役
監査委員長

重要な兼職の状況
なし

持株数 一株
取締役在任年数 6年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)
監査委員会への出席状況 18／18回(100%)

略歴
1979年4月 住友商事(株) 入社 2011年4月 同社執行役員資源・化学品事業部門資源・化学品総括部長 2013年4月 同社常務執行役員財務部長 2016年4月 同社専務執行役員 2017年6月 住友精密工業(株) 取締役専務執行役員 2018年6月 同社代表取締役副社長執行役員 2019年4月 住友商事(株) 顧問 2019年6月 (株) かんぽ生命保険社外取締役 2020年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



す わ たかこ
諏訪 貴子

社外取締役
報酬委員

重要な兼職の状況
ダイヤ精機(株) 代表取締役、日本テレビホールディングス(株) 社外取締役

持株数 2,600株
取締役在任年数 4年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)
報酬委員会への出席状況 6／6回(100%)
監査委員会への出席状況 4／4回(100%)

略歴
1995年10月 (株) ユニシアジェックス(現 Astemo(株)) 入社 2004年4月 ダイヤ精機(株) 代表取締役(現任) 2018年6月 日本郵便(株) 社外取締役 2022年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



い と う やよい
伊藤 弥生

社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況
(株) カナデン社外取締役、西松建設(株) 社外取締役監査等委員

持株数 一株
取締役在任年数 3年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)
監査委員会への出席状況 18／18回(100%)

略歴
1986年4月 日本電信電話(株) 入社 1988年7月 エス・ティ・ティ・データ通信(株)(現(株) NTTデータ) 入社 2008年4月 同社公共システム事業本部ビジネス企画推進統括部長 2016年4月 日本マイクロソフト(株) エンタープライズパートナー営業統括本部本部長 2017年2月 ヤマトホールディングス(株) デジタルイノベーション推進室推進部長 2018年6月 同社IT戦略担当戦略部長 2019年5月 ユニソホールディングス(株) 常務執行役員 2020年11月 SGシステム(株) 入社 2021年4月 同社執行役員 2023年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



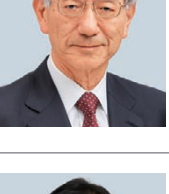
お お だ ひろし
大枝 宏之

社外取締役
報酬委員長

重要な兼職の状況
(株) 日清製粉グループ本社特別顧問、(株) 在原製作所社外取締役、積水化学工業(株) 社外取締役、(公財) 一橋大学後援会理事

持株数 6,900株
取締役在任年数 3年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)
報酬委員会への出席状況 8／8回(100%)

略歴
1980年4月 日清製粉(株)(現(株) 日清製粉グループ本社) 入社 2008年6月 (株) 日清製粉グループ本社執行役員 日清製粉(株) 常務取締役業務本部長 2009年6月 (株) 日清製粉グループ本社取締役 2010年6月 日清製粉(株) 専務取締役業務本部長 2011年4月 (株) 日清製粉グループ本社取締役社長 2012年4月 日清製粉(株) 取締役社長兼任 2015年4月 日清製粉(株) 取締役会長兼任 2017年4月 (株) 日清製粉グループ本社取締役相談役 2017年6月 同社特別顧問(現任) (株) 製粉会館取締役社長 2023年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



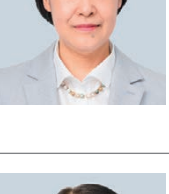
し ん だ う こうせい
進藤 孝生

社外取締役
指名委員長

重要な兼職の状況
日本製鉄(株) 相談役、東京海上ホールディングス(株) 社外取締役、(株) 日本政策投資銀行社外取締役

持株数 10,000株
取締役在任年数 3年
取締役会への出席状況 11／12回(91.7%)
指名委員会への出席状況 3／3回(100%)

略歴
1973年4月 新日本製鐵(株)(現日本製鉄(株)) 入社 2005年6月 同社取締役経営企画部長 2006年6月 同社執行役員経営企画部長 2007年4月 同社執行役員総務部長 2009年4月 同社副社長執行役員 2009年6月 同社代表取締役副社長 2012年10月 新日鐵住金(株)(現日本製鉄(株)) 代表取締役副社長 2014年4月 同社代表取締役社長 2019年4月 日本製鉄(株) 代表取締役会長 2023年6月 日本郵政(株) 取締役(現任) 2024年4月 日本製鉄(株) 取締役相談役 2024年6月 同社相談役(現任)



し の の りこ
塩野 紀子

社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況
キリンホールディングス(株) 社外取締役、弁護士ドットコム(株) 社外取締役、Jフロント リテイリング(株) 社外取締役

持株数 2,600株
取締役在任年数 2年
取締役会への出席状況 12／12回(100%)
監査委員会への出席状況 14／14回(100%)

略歴
1983年8月 日本ニューメディア(株) 入社 1999年1月 フェダラルエクスプレス社マーケティング部長 2001年3月 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株) 入社 2002年10月 同社マーケティング&セールス バイスプレジデント 2006年2月 同社コーポレートマーケティング バイスプレジデント 2008年4月 エスエス製薬(株) 取締役マーケティング本部長 2010年3月 同社代表取締役社長 2012年1月 (株) コナミスポーツ&ライフ(現コナミスポーツ(株)) 取締役副社長 2014年1月 同社代表取締役社長 2016年5月 同社取締役会長 2017年10月 ワイデックス(株) 代表取締役社長 2024年1月 同社アドバイザー 2024年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)



か じ た え み こ
梶田 恵美子

社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況
ANAホールディングス(株) 監査役

持株数 一株
取締役在任年数 新任

略歴
1984年9月 全日本空輸(株) 入社 2013年4月 同社CS&プロダクト・サービス室CS推進部長 2014年4月 ANAテレマート(株) 代表取締役社長 2017年4月 全日本空輸(株) 執行役員 2019年4月 同社上席執行役員 2020年4月 同社取締役執行役員 2022年4月 同社取締役常務執行役員 2023年4月 ANAホールディングス(株) 上席執行役員 2023年6月 同社取締役常務執行役員 2024年4月 同社顧問 2024年6月 同社監査役(現任) 2026年6月 日本郵政(株) 取締役(現任)

社外取締役メッセージ



社外取締役

伊藤 弥生

「JP ビジョン2025+」から新中期経営計画「JP プラン 2028」へ —— 変革を実現するフェーズへ

日本郵政グループは今、事業環境の変化に向き合い、構造変革と成長戦略を同時に進める局面にあります。「JP ビジョン2025+」は、こうした現実を正面から捉え、持続的成長に向けた方向性を明確に示したものです。郵便・物流事業の構造改革、金融事業の競争力強化、不動産事業の成長、そしてグループ横断のデジタル基盤整備—いずれも企業価値向上に直結する重要なテーマです。

取締役会で議論を重ねるなかで、私は特に顧客接点の高度化やデータ活用の推進がグループの潜在力を引き出す鍵になると考えています。全国ネットワークという強みをAIやデジタルと結びつけることで、日本郵政グループは「地域とともに成長する企業」へと

進化し、社会的使命を果たしながら、収益性と成長性の両立が実現できるよう、取締役会でも引き続き議論してまいります。

2026年度から始まる「JP プラン 2028」では、長期的に目指す「総合物流」「総合金融」「生活サポート」の3つのプラットフォームの強化と不動産による価値創出を掲げ、ユニバーサルサービスの持続的提供を確保しつつ、金融・不動産・総合物流といった成長領域での着実な利益成長を目指します。DX、人的資本経営、コンプライアンス、サステナビリティといった経営基盤の強化についても、取締役会として実行計画の議論と監督を一層強化してまいります。

ガバナンス強化 —— 信頼を取り戻し、企業価値を高めるために

ガバナンスの脆弱性は、企業価値を大きく損ないます。私は、再発防止策を整えるだけでは不十分であり、組織文化そのものを健全な方向へと転換する

ことが不可欠だと考えています。

透明性の高い意思決定プロセス、現場の声が経営に届く仕組み、リスクを早期に顕在化させる内部統制

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

の高度化、そして運用に対する継続的なチェック体制—これらは信頼回復の基盤です。取締役会では、経営陣への監督機能を厳格に果たすと同時に、建設的な対話を重ね、ガバナンスの質を継続的に高めて

います。

ガバナンス強化はコストではなく、企業価値向上のための投資です。私はその視点を持って、実効性ある改革を推進してまいります。

ユニバーサルサービスと企業価値向上 —— 戦略的統合へ

日本郵政グループの最大の特徴は、全国津々浦々にサービスを届けるユニバーサルサービスの担い手であることです。しかし、人口減少や地域構造の変化により、その持続性はこれまで以上に問われています。

私は、社会的使命の堅持と企業価値向上を対立軸で捉えるのではなく、両者を戦略的に統合することが日本郵政グループの競争優位につながると考えています。AI等の最新デジタル技術の活用、ネットワーク

の最適化、地域との協働によるサービス再編と新たな事業軸の創出—これらは社会価値と経済価値を同時に高める取り組みです。

ユニバーサルサービスの高度化は、ブランド価値と収益基盤の強化につながります。取締役会として、その実現に向けた長期的な意思決定を確実に支えてまいります。

サステナビリティ経営と人的資本 —— 変革の源泉は“人”

サステナビリティ経営は企業の持続的成長に不可欠です。日本郵政グループは地域活性化や高齢化社会への対応など社会課題の解決に取り組むことで、新たな価値創造の機会を広げています。

その実現には、グループの変革を支える人的資本経営の深化が欠かせません。多様な人材が能力を発揮

できる環境整備、体系的なリスクリング、現場力の強化—これらは、サービス品質の向上とイノベーション創出に直結します。私は、これらの取り組みを形式的な施策にとどめることなく、経営戦略の中心に据えることが変革を成功させる鍵だと考えています。

日本郵政グループへの期待 —— 社会とともに成長する企業へ

日本郵政グループの強みは、全国に広がるネットワークと、長年にわたり築いてきた社会的信頼です。この強みを、社会インフラとしての責任と企業の持続的成長の両立へとつなげていくことが、私たちに課された使命です。

私は、透明性と規律を重んじたサステナブルな経営を推進し、お客さまと地域を支える「共創プラット

フォーム」の実現に向け、すべてのステークホルダーの期待に応える企業であり続けるよう、社外取締役として引き続き貢献してまいります。日本郵政グループには社会の未来を支える大きな可能性があります。その可能性を確かな成果へとつなげていくことが私たちの責務です。

日本郵政グループのコーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

日本郵政は、日本郵政グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のため、次の考え方を基本としてグループのコーポレートガバナンス体制を構築してまいります。

- 郵便局ネットワークを通じてグループの主要3事業のユニバーサルサービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が適切に確保されるよう配慮してまいります。
- お客さま、株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督のもと、迅速・果断な意思決定・業務執行を行ってまいります。

これらコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方及びコーポレートガバナンスの枠組みに関しては、「日本郵政株式会社コーポレートガバナンスに関する基本方針」に定めております。

※詳細についてはウェブサイトをご覧ください。 <https://www.japanpost.jp/group/governance/index02/>

日本郵政は、上記の基本的な考え方の下、引き続き、業務の適正を確保するためグループ全体の内部統制の強化を推進し、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向け、取り組んでまいります。

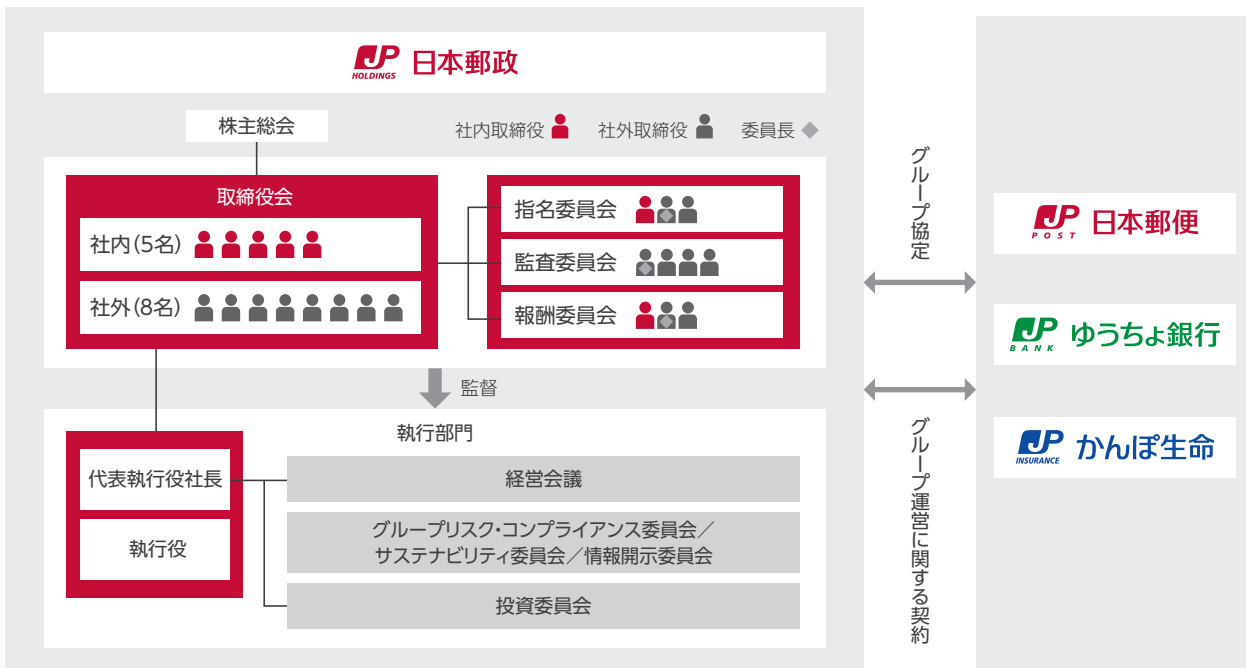
グループ運営態勢

日本郵政は、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命と日本郵政グループ協定等を締結し、グループ共通の理念、方針、その他のグループ運営に係る基本的事項について合意しており、これによりグループ各社が相互に連携・協力し、シナジー効果を発揮する体制を構築しております。

また、日本郵便に対しては、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や、法令等に基づく管理などが必要な事項について、事前承認または報告を求めることとしています。一方、金融2社（ゆうちょ銀行及びかんぽ生命）に対しては、金融2社の独立性を確保する観点から、事前協議または報告を求めることとし、グループ一体としての経営の推進、ガバナンスの確保を図っております。

さらに、日本郵政グループ協定に基づき、効率的かつ効果的なグループ運営を推進するため、グループ経営に関する重要事項を課題ごとに議論し、グループ会社の経営陣の認識の共有を図る場としてグループ運営会議を設置するとともに、グループCxO制を導入し、日本郵政の役員のなかから、グループ横串での調整・助言の役割を担うグループCxOを指定しております。

コーポレートガバナンス体制図



※取締役会の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立役員により構成されるものとします。

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

取締役会における取り組み

取締役会の概要

役割及び構成 (2026年7月1日現在)
取締役13名(うち社外取締役8名)で構成し、経営の基本方針等、法令で定められた事項のほか、特に重要な業務執行に関する事項等を決定するとともに、取締役及び執行役の職務の執行の監督を行っております。
役割及び構成 (2026年7月1日現在)
2025年度においては、グループ各社の経営課題のほか、2026年5月に公表した中期経営計画に関する議論を行うとともに、グループの業績、リスク管理、コンプライアンス、内部監査の状況、サステナビリティに関する推進状況等について報告を受けました。
2025年度開催回数 (平均出席率)
12回 (99%)

2025年度の実行役会における主な審議の内容

中期経営計画 (2026～2028年度) の検討
- 経営資源の成長領域へのシフト - 市場の声を踏まえた積極的な情報開示 (キャッシュアロケーション等) - 資本政策 - ガバナンスの強化
2026年度グループ連結経営計画の策定
グループの業績の状況 (月次)
グループ各事業の業績等の進捗管理
日本郵便による物流分野における取り組み
物流企業との資本業務提携
グループサステナビリティの推進状況
中期経営計画における経営の最重要課題 (マテリアリティ) の設定
監督官庁からの行政指導等への対応
- 非公開金融情報の不適切な取り扱い - 点呼業務不備事案 - 郵便物の放棄・隠匿 等
グループのリスク・コンプライアンスの状況
昨今の不祥事を踏まえた、新たな管理フレームワークの運用
「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況

取締役会の特徴

特徴 1	特徴 2	特徴 3	特徴 4
指名委員会等設置会社 当社は「指名委員会等設置会社」を選択し、特に重要な意思決定と監督を行う取締役会と、その決定に基づく業務執行とを分離し、経営の機動性を高めるとともに、取締役会によるグループの経営監督体制を構築しております。指名・報酬・監査委員会は、委員3名以上で、その過半数は独立役員によって構成しております。	社外取締役が過半数 取締役会は、13名の取締役で構成され(定款で定める20名以内)、その過半数の8名は独立役員である社外取締役となっております。 社外取締役人数 8名 (総数13)	ボードダイバーシティの実践 取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成します。 女性取締役人数 4名 (総数13)	取締役会実効性評価の実施 取締役会は、毎年、各取締役に対して、取締役会等に関する意見を確認するなどして、取締役会全体の実効性等について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することで、取締役会の運営の改善等に活用しております。

取締役会の実効性評価

評価の流れ	2026年 2月 実効性評価の実施について意見交換（社外取締役ミーティング） 全取締役に対し、アンケートの実施 3月 アンケート取りまとめ アンケート結果を踏まえた課題や今後の取り組みについて議論（社外取締役ミーティング） 4月 2025年度の取締役会の実効性評価を決議（取締役会）
アンケートの 主な項目	● 取締役会の構成等（人数、多様性、取締役の知識等） ● 取締役会の運営等（議事内容や数の適切性、議事の進め方、メリハリのある運営、執行状況の効果的なモニタリング等） ● 総合評価
評価方法等	当社においては、取締役へのアンケートを実施し、アンケートと社外取締役ミーティングにおける議論を通じ、取締役による自己評価に基づく実効性評価を実施いたしました。
評価結果等	総じて、取締役会の機能、実効性は年々向上しているものの、2025年度に監督官庁から行政処分を受けた日本郵便における重大なコンプライアンス違反等の発生状況に鑑みれば、モニタリング機能は引き続き改善の必要があると評価しました。 具体的には、2026年5月にグループ次期中期経営計画の公表を予定しており、本計画の策定に係る議論をはじめとする当社グループの重要な経営課題については、取締役会で十分な議論ができるよう、早期かつ複数回に亘って議論の機会を設けております。一方、取締役会による執行状況のモニタリング、監督機能の発揮に必要な重要情報の取締役への提供については、一部不十分なケースが認められ、改善を図ってまいりましたが、早期の情報提供に未だ改善の余地があると考えております。 取締役会の議事については、従前からの取り組みとして、各取締役に事前説明を行った上で、定例的な報告事項は取締役会において議長が一括で報告する、といった議事運営の工夫を継続しており、いずれも議論の活性化に役立ったと評価しております。 また、事業の現状と課題等に関する勉強会を開催し、社外取締役における当社グループ事業の理解の深化に役立ったと考えております。 今後の課題としては、取締役会のモニタリング機能のさらなる向上のための取り組みが必要と考えています。そのほか、社外取締役がその役割を発揮できるよう、当社の取締役に必要な知見を深めるための機会の拡充などが挙げられます。 このような課題に対応するため、執行状況の実効性あるモニタリングに向けた報告態勢の改善、報告内容の精査、監督官庁対応を含めた適切な進捗報告に加え、取締役の現場視察や勉強会の充実等に取り組んでまいります。

取締役会の実効性評価で認識された主な課題と取り組み

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
主な課題 (前年度の実効性評価)	- 重要案件のより集中的な議論 - グループ経営に大きな影響を与える事項のフォローアップの充実 - 当社に関する理解を深める機会の拡充	- メリハリの効いた議事運営 - グループ経営に大きな影響を与える事項に関する審議の一層の充実 - 当社に関する必要な知見を深めるための機会の確保	- メリハリの効いた議事運営 - グループ経営に大きな影響を与える事項や課題に関する審議及びそのPDCAサイクルのフォローアップの一層の充実 - 当社に関する必要な知見を深めるための機会の拡充	- 取締役会による執行状況のモニタリング機能の向上 - 当社に関する必要な知見を深めるための機会の拡充
主な取り組み	重要な経営課題を取締役会で十分に議論ができるよう、早期かつ複数回にわたって議論の機会を設定			
	取締役への重要な情報の提供		一部不十分なケースが認められ、改善の余地あり	早期の情報提供に、改善の余地あり
	郵便局視察【年1回程度】			
			② 当社グループ事業の実態等の理解を深める機会の拡充のため、2024年度以降、郵便局視察に合わせて社員との意見交換を実施	
	勉強会の開催【年1回程度】			
	③ 2023年度から、中長期視点での経営課題等を議論する場を新たに設定			

取締役の研鑽・社外取締役へのサポート体制

取締役の研鑽

日本郵政は、取締役にに対し、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、取締役会の議案に留まらない日本郵政グループの中長期視点での経営課題等について議論する取締役勉強会のほか、取締役による現場視察の機会を積極的に設けるなど、日本郵政グループの事業内容、課題、経営戦略等についての理解を深め、必要な知識を習得するための機会を設けております。



社外取締役による郵便局視察（デジタル点呼関係）



社外取締役と郵便局社員との意見交換会

社外取締役へのサポート体制

日本郵政は、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に社外取締役による監督の実効性を高めるため、社外取締役に対して、時間的余裕をもった年間スケジュールの調整、必要に応じた情報の的確な提供、議案の内容等の十分な事前説明並びに事前の検討時間及び取締役会における質疑時間の確保に配慮した運営体制を整備しております。また、取締役会における審議または報告プロセスの効率化、取締役会で決議された事項についての進捗状況の確認等、取締役会を効果的かつ効率的に実施するための運営支援並びに社外取締役との連絡・調整等のため、取締役会事務局を設置しております。

政策保有株式

政策保有株式の保有方針

1	日本郵政は、業務提携の強化等純投資以外の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される上場企業の株式等（以下「政策保有株式」といいます。）を取得し保有することができるものとします。
2	当社が保有する政策保有株式について、中長期的な経済合理性や将来の見通し等を勘案の上、その保有の狙い・合理性について取締役会において毎年度検証するとともに、検証の内容を開示します。
3	政策保有株式の議決権行使について、その議案が当社の保有方針に適合するかどうかに加え、当該企業の効率的かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかどうかなどを個別に精査した上で、議案への賛否を判断します。

政策保有株式の保有の合理性を検証する方法、取締役会等の検証内容結果

当社が保有する政策保有株式の検証にあたっては、中長期的な経済合理性や将来の見通し等を勘案の上、その保有の狙い・合理性について取締役会において毎年度検証するとともに、検証の内容を開示することとしております。
2026年4月の取締役会において、上記主旨に則り、検証した結果、当社の保有する政策保有株式2銘柄について、継続保有が適当であることを確認いたしました。

サクセッションプラン

指名委員会 委員長メッセージ



社外取締役
指名委員会 委員長

進藤 孝生

指名委員会は、取締役会の構成を考慮した取締役候補者の選定と代表執行役社長の後継者計画の策定及びその運用状況のモニタリングを担っており、これらを通じて経営の監督機能を強化し、中長期的な企業価値向上に資するガバナンス体制を構築することをミッションとしております。

取締役候補者の選定にあたっては、性別、国際経験、専門分野など多様なバックグラウンドと見識を有する人材をバランスよく登用することに配慮し、取締役会における多様性の確保に努めております。

2025年は社長交代という重要な節目を迎え、当委員会でも将来の事業環境や経営課題を踏まえたリーダー像について慎重な審議を重ねました。今後は、この経験も踏まえ、サクセッションプランの一層の充実を図り、計画的な選任・育成・評価のプロセスを整備してまいります。

2025年度指名委員会開催回数 (平均出席率) 3回 (100%)

社外取締役の独立性基準

社外取締役8名は全員、日本郵政が定める「日本郵政株式会社独立役員指定基準」を充足しており、東京証券取引所の規定する、一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役であると判断し、独立役員として指定しております。

日本郵政株式会社独立役員指定基準

当社は、次のいずれにも該当しない社外取締役の中から、東京証券取引所の定める独立役員を指定する。

- 過去に当社グループの業務執行者であった者
- 当社グループを主要な取引先とする者またはその業務執行者等
- 当社グループの主要な取引先である者またはその業務執行者等
- 当社グループの会計監査人の社員、パートナーまたは従業員
- 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得、または得ていたコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者または過去に所属していた者）
- 当社の主要株主（法人（国を除く。）である場合には、当該法人の業務執行者等）
- 当社が主要株主である法人の業務執行者等
- 当社グループの大口債権者またはその業務執行者等
- 次に掲げる者（重要でない者を除く。）の配偶者または二親等内の親族
(1) 前記1から8までに掲げる者
(2) 当社の子会社の業務執行者
- 当社グループの業務執行者等が社外役員に就任している当該他の会社の業務執行者等
- 当社グループから多額の寄付を受けている者（当該寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者等またはそれに相当する者）

※詳細については以下のウェブサイトをご覧ください。

https://www.japanpost.jp/group/governance/corporate_governance/pdf/corporate_governance10.pdf

取締役の選任方針

取締役候補者の規模・構成

指名委員会は、取締役会全体のバランスに配慮しつつ、専門知識、経験等が異なる多様な取締役候補者を指名することとしています。取締役候補者の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、原則として、その過半数は、独立性を有する社外取締役候補者により構成することとしています。

社内取締役

指名委員会は、以下の条件を満たす者を日本郵政の社内取締役候補者として指名することとしています。

- 日本郵政の業務に関し専門知識を有すること
- 経営判断能力及び経営執行能力にすぐれていること
- 指導力、決断力、先見性、企画力にすぐれていること
- 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること

- 社内取締役としての職務を遂行するにあたり健康上の支障がないこと

社外取締役

指名委員会は、以下の条件を満たす者を日本郵政の社外取締役候補者として指名することとしています。

- 経営の監督機能を発揮するために必要な専門分野（企業経営、法務、財務・会計、人事・労務、IT等）に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を上げていること
- 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
- 社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

取締役のスキル・マトリックス

取締役会は、独立した客観的な立場から、執行役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の1つと捉えております。

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出の実現に向け、適切な監督機能を果たすため、取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役に構成することとしております。

以下の表は、各取締役が有する主なスキル・経験等の分野を示したものです。

役職	氏名	主なスキル・経験等						
		企業経営	法務・ コンプライアンス	財務・会計	人事・労務	IT・DX・ テクノロジー	物流・金融・ 保険等事業知見	地域貢献・ 公共政策・ サステナビリティ
取締役	根岸 一行	●	●				●	●
	飯塚 厚	●		●			●	●
	笠間 貴之	●					●	●
	小池 信也	●			●		●	●
	大西 徹	●		●			●	●
社外取締役	貝阿彌 誠		●		●			
	佐竹 彰	●	●	●			●	
	諏訪 貴子	●				●		●
	伊藤 弥生					●	●	●
	大枝 宏之	●		●	●			●
	進藤 孝生	●			●			●
	塩野 紀子	●					●	●
	梶田 恵美子	●	●					●

※上記の表は、各取締役のすべてのスキル・経験を表すものではありません。

スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	当社グループの多様な事業環境における適切な経営判断や中長期的な経営計画策定、ガバナンスの機能を果たす上で企業経営に関する経験・スキルが重要である。
法務・コンプライアンス	株主はじめステークホルダーからの信頼を獲得し、持続的な成長と企業価値向上を図るために、企業の経営基盤を支える法務・コンプライアンス分野に関する経験・スキルが重要である。
財務・会計	安定した財務基盤を構築し、経営の健全性を維持しつつ、持続可能な成長投資を促進するために、財務・会計分野における経験・スキルが重要である。
人事・労務	持続可能な成長の源である社員の自主性・創造性を引き出し、人的資本を最大限に活用することが経営基盤の強化につながることから、人事・労務分野における経験・スキルが重要である。
IT・DX・テクノロジー	効率的な事業運営を支援するためのシステム・情報基盤を構築し、テクノロジーの急速な変化に対応しつつリアルとデジタルの融合を推進するために、IT・DX・テクノロジー分野における経験・スキルが重要である。
物流・金融・保険等 事業知見	当社グループの多様な事業環境において、各業界特有の課題や事業機会を理解し、取締役としての監督機能を果たす上で、物流・金融・保険等の事業における経験・スキルが重要である。
地域貢献・公共政策・ サステナビリティ	当社グループが目指すお客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を通じて、地域社会の発展や課題解決に向けた事業活動を推進し、持続可能な成長と企業価値の向上を図るためには、地域貢献、公共政策及びサステナビリティに関する経験・スキルが重要である。

社外取締役の選任理由については、下記のとおりとなります。

氏名	選任理由
貝阿彌 誠	貝阿彌氏は、東京地方裁判所所長を務めるなど長年にわたり法曹の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての経験・見識に基づき、取締役会、指名委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断いたしました。
佐竹 彰	佐竹彰氏は、住友商事株式会社において事業部門、財務部門等の要職を経て、住友精密工業株式会社の代表取締役副社長執行役員等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2019年6月には主要子会社である株式会社かんぽ生命保険の社外取締役、監査委員に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培った財務・会計等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
諏訪 貴子	諏訪貴子氏は、精密金属加工メーカーであるダイヤ精機株式会社の代表取締役として長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。また、2018年6月には主要子会社である日本郵便株式会社の社外取締役に就任し、当社グループの事業に対する知見も深めております。その経歴を通じて培ったテクノロジー分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、報酬委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
伊藤 弥生	伊藤弥生氏は、長年にわたり、日本の大手の情報通信企業である株式会社NTTデータや物流企業のヤマトホールディングス株式会社等において経営企画やIT戦略に関する業務に携わってまいりました。その経歴を通じて培った物流業、IT分野等に関する豊富な経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。なお、同氏は、過去に社外取締役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。
大枝 宏之	大枝宏之氏は、国内最大手の製粉会社である株式会社日清製粉グループ本社及び日清製粉株式会社の取締役社長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、報酬委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
進藤 孝生	進藤孝生氏は、日本を代表する大手鉄鋼企業である日本製鉄株式会社において、代表取締役社長、代表取締役会長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培った企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、指名委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
塩野 紀子	塩野紀子氏は、エスエス製薬株式会社、株式会社コナミスポーツ&ライフ（現コナミスポーツ株式会社）及び医療機器メーカーであるワイデックス株式会社の代表取締役社長等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。その経歴を通じて培ったマーケティング分野等に関する知見、企業経営における幅広い経験・見識に基づき、取締役会、監査委員会等において当社の経営に有益な意見・提言等をいただいております。引き続き、当社の経営に対する監督とチェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。
梶田 恵美子	梶田恵美子氏は、ANAテレマート株式会社代表取締役社長、全日本空輸株式会社取締役常務執行役員、ANAホールディングス株式会社取締役常務執行役員等を歴任し、長年にわたり株式会社の経営に携わってまいりました。ANAホールディングス株式会社においてはESG経営の推進やリスクマネジメント・法務などの業務を担ってきております。その経歴を通じて培った、サステナビリティ経営やリスクマネジメント等に関する知見、企業経営における幅広い経験と見識に基づき、当社の経営に対する的確な助言と実効性の高い監督・チェック機能を期待し、社外取締役に選任しております。

役員報酬

報酬委員会 委員長メッセージ



社外取締役
報酬委員会 委員長
大枝 宏之

報酬委員会は、取締役及び執行役の役員報酬の制度設計を行うとともに個人別報酬を決定する役割を担っており、中長期的な企業価値の向上という目標達成へのインセンティブとして役員報酬はどのような指標、体系が最もふさわしいのかを十分に議論して決定し、その報酬制度がうまく機能するよう運用しています。

適切な目標設定と業績連動報酬により目標達成を後押しできる報酬体系の構築を目的として、2024年に従来の基本報酬、業績連動型株式報酬に加えて、短期業績と連動する賞与制度を新たに導入する等、役員報酬体系の大幅な見直しを行いました。

しかしながら、役員報酬制度は、当社の経営方針や当社を取りまく環境の変化を踏まえて柔軟に見直していくことが不可欠であり、今後も適時に見直しを行っていきたいと考えています。

2025年度報酬委員会開催回数(平均出席率) **8回(100%)**

役員報酬制度

日本郵政の取締役及び執行役の報酬等につきましては、報酬委員会が「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を定めており、当該方針に則って報酬等の額を決定しております。

報酬体系

- 取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給します。
- 当社の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとします。
- 当社の執行役が受ける報酬については、職責に応じた基本報酬(確定金額報酬)、短期インセンティブである賞与並びに中長期インセンティブである株式報酬(業績非連動型及び業績連動型)を支給するものとし、業績目標の達成及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとします。

また、当社の取締役または執行役であってグループ会社の取締役、監査役、執行役または執行役員を兼職する場合は、当該取締役または執行役が主たる業務執行を行う会社においてその報酬を支給します。

業績連動型報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法

1.業績連動型金銭報酬(年次賞与)

執行役に対して支給する短期業績連動型の金銭報酬(年次賞与)については、執行役の職責に応じた役位ごとの基準額に職務の遂行状況等による個人別評価に基づく係数及び経営計画の達成状況等に応じて変動する支給率を乗じて算定しております。

執行役の個人評価については、当該執行役が担当する業務における成果、取り組み状況等を個別に評価して決定しております。

会社業績に係る指標については、経営の達成度について総合的な判断を可能とするため、複数の異なるカテゴリーから指標を設定することとし、当社の事業形態・内容に適したものと、財務指標である「親会社株主に帰属する当期純利益」、「連結経常利益率」、非財務指標である「サステナビリティ指標(社員エンゲージメントスコア、女性管理者比率、温室効果ガス排出削減量、ESG評価機関の評価の改善状況)」、「JP プラン 2028の進捗状況」、「グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況」をその指標としております。

また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役に支給した賞与額の全部または一部を返還させること(クローバック)ができる制度を設けております。

2.業績連動型株式報酬

執行役に対して支給する業績連動型の株式報酬については、中期経営計画期間の最終年度終了後、執行役の職責に応じた役位ごとの基準ポイントに中期経営計画に定める業績目標の達成状況に応じて変動する支給率を乗じて算定したポイントを付与します。

支給率決定の基となる業績目標は、中長期的な企業価値の向上及び持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして株式報酬が機能するよう中期経営計画に定める中長期の目標・指標を採用することとし、「JP プラン 2028」において重要な指標の1つであるROE(株主資本ベース)をその指標としております。

また、支給対象の執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式数の算定の基礎となるポイントの減額・没収(マルス)ができる制度を設けております。

なお、業績連動報酬等、非金銭報酬等またはそれら以外の報酬等の支払割合の決定方針は定めておりません。

区分	会社業績に係る指標の目標		支給率の変動幅	合計
業績連動型 金銭報酬 (年次賞与)	親会社株主に帰属する当期純利益		0%～45%	0%～130%
	連結経常利益率		0%～40%	
	サステナビリティ指標	社員エンゲージメントスコア	0%～5%	
		女性管理職比率	0%～5%	
		温室効果ガス排出削減量	0%～5%	
		ESG評価機関の評価の改善状況	0%～5%	
	「JP プラン 2028」の進捗状況		0%～25%	
	グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、コンプライアンス体制の運用状況		△30%～0%	
業績連動型 株式報酬	ROE(株主資本ベース)	0%～120%		

2025年度における業績連動報酬に係る指標の目標、実績

賞与

賞与に係る指標		支給率の 変動幅	目標	実績	指標ごとの 支給率
親会社株主に帰属する当期純利益		0%～45%	380,000百万円以上	374,556百万円	15%
連結経常利益率		0%～40%	9.059%以上	9.396%	30%
サステナビリティ 指標	社員エンゲージメントスコア	0%～5%	3.39pt	3.39pt	—
	本社女性管理者比率	0%～5%	19.5%	18.1%	—
	温室効果ガス削減施策の実施状況	0%～5%	施策の100%実施	91.7%実施	—
	ESG評価機関の評価の改善状況	0%～5%	評価向上機関数 >評価低下機関数 (3評価機関中)	評価向上 3機関	5%
「JP ビジョン2025+ (プラス)」の進捗状況		0%～25%	「JP ビジョン2025+」における各取り組みは概ね 計画どおりに進捗		15%
グループにおける重大な事務事故・不祥事の発生状況、 コンプライアンス体制の運用状況		△30%～0%	点呼業務の不備により一般貨物自動車運送事業の 許可取消処分を受けるなど、コンプライアンス上、 ガバナンス上の問題が発覚		△10%
支給率合計					55%

業績連動型株式報酬

株式報酬Ⅱに係る指標	支給率の変動幅	目標 (JP ビジョン2025+ 期間終了時)	実績	支給率
ROE(株主資本ベース)	0%～120%	4%程度	4.5%	110%

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2025年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (人)
		金銭報酬		非金銭報酬		
		業績非連動	業績連動	業績非連動	業績連動	
		基本報酬	賞与	株式報酬Ⅰ	株式報酬Ⅱ	
取締役(社外取締役を除く。)	－	－	－	－	－	－
執行役	911	588	144	84	94	32
社外役員	126	126	－	－	－	10

- ※1 取締役と執行役の兼務者に対しては、取締役としての報酬等は支給しておりません。
- ※2 取締役4名は、主要な連結子会社の取締役及び執行役(員)を兼務しており、主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社取締役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る4名の報酬総額は420百万円(2026年3月期に支給した額も含みます)となります。
- ※3 執行役30名は、主要な連結子会社の取締役または執行役(員)を兼務し、うち10名は主要な連結子会社に属し専ら主要な連結子会社の業務執行を行った期間について、当社執行役としての報酬等は支給しておりません。なお、主要な連結子会社から受け取る10名の報酬総額は485百万円となります。
- ※4 賞与、株式報酬Ⅰ及び株式報酬Ⅱには、当事業年度に費用計上した金額を記載しております。なお、株式報酬については、当社では原則として、毎年度事業年度末において、当該事業年度に発生したと見込まれる金額を引当金として費用計上し、退任時(給付時)等に当該引当金を取り崩す処理を行っております。
- ※5 役員退職慰労金の支給はありません。

監査に関する取り組み

監査委員会 委員長メッセージ



社外取締役
監査委員会 委員長
佐竹 彰

当社の監査委員会は、取締役会の下部組織として、コンプライアンスの徹底のみならず、投資家の視点に立ったガバナンスを強く意識し、中長期的な企業価値向上を実現させるための経営が行われるように、監査・監督しています。特に、今年5月に発表された「JP プラン 2028」を策定した昨年度から、その計画を実行に移していく中計初年度にあたる今年度は、当社の中期的な企業価値を大きく左右し得る大変重要な時期です。昨年度、取締役会で半年以上かけて議論し、策定された「JP プラン 2028」では、当社の中長期的な企業価値向上のためには、日本郵便、特に郵便・物流事業と郵便窓口事業の改革が不可欠であると、焦点を定めています。当監査委員会は今年度、この両事業の改革が着実に実行され、かつ、不動産や総合物流分野での成長戦略が効果的に進められるように、監査・監督してまいります。

2025年度監査委員会開催回数(平均出席率) **18回(98.8%)**

役割及び構成

取締役4名(うち社外取締役4名)で構成し、取締役・執行役の職務執行や、内部統制システムの構築・運用状況の監査、計算書類等に係る会計監査人の監査の方法・結果の相当性の監査、監査報告の作成等を行い、また、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容を決定することとしております。

運営状況

2025年度において、監査委員会の開催回数は18回(平均出席率98.8%)で、監査委員会で定めた監査方針・監査計画に基づき、主に右記の点について重点的に監査しました。また、監査活動を定期的に取締役会に報告し、監査委員以外の取締役との情報共有に努めるとともに、必要に応じて取締役会で、あるいは執行部門に意見を述べました。

1 内部統制システムの構築・運用

(1)ガバナンス態勢 (2)コンプライアンス態勢
(3)リスク管理態勢 (4)ITガバナンス、サイバーセキュリティ
(5)開示・IR、連結会計・財務報告 (6)内部監査態勢

2 現中期経営計画の進捗状況及び次期中期経営計画の策定状況

2026年度の重点項目

2026年度においては、コンプライアンス態勢やリスク管理態勢等を含む「内部統制システムの運用・構築」と、PDCAが的確に機能しているかを確認し、その進捗状況と実効性を検証する「中期経営計画の着実な進捗」について重点的に監査を行います。

エンゲージメント

株主・投資家等との対話

担当役員メッセージ

「JP プラン 2028」に込めたグループの成長戦略と 情報開示の進化

2026年5月、中期経営計画「JP プラン 2028」を公表しました。計画の策定にあたっては、株主・投資家の皆さまからIR面談等でいただいた資本政策や成長戦略といった当社グループの将来像に関するご意見やご示唆をできるだけ反映すべく取り組んだところです。

また、当社グループの事業の潜在的価値の理解に資するため、今回の中期経営計画では、以前より一歩踏み込んだ情報提供に努めました。例えば当社の財務状況では、金融子会社2社を非連結とした連結貸借対照表やキャッシュアロケーションを開示し、より正確に財務状況をご理解いただけるよう工夫しました。さらに、当社グループへの期待を一層高めることを目指し、成長戦略に加え、不動産事業が有する資産の詳細や戦略に関する開示情報を充実させました。

今後、「JP プラン 2028」で掲げた目標の達成に向け全力で取り組むとともに、経営陣自らこれまで以上に投資家の皆さまとの対話の場に積極的に臨み、建設的な対話を積み重ねて戦略に反映することにより、企業価値の向上へつなげてまいります。



日本郵政株式会社
代表執行役副社長

加藤 進康

基本方針

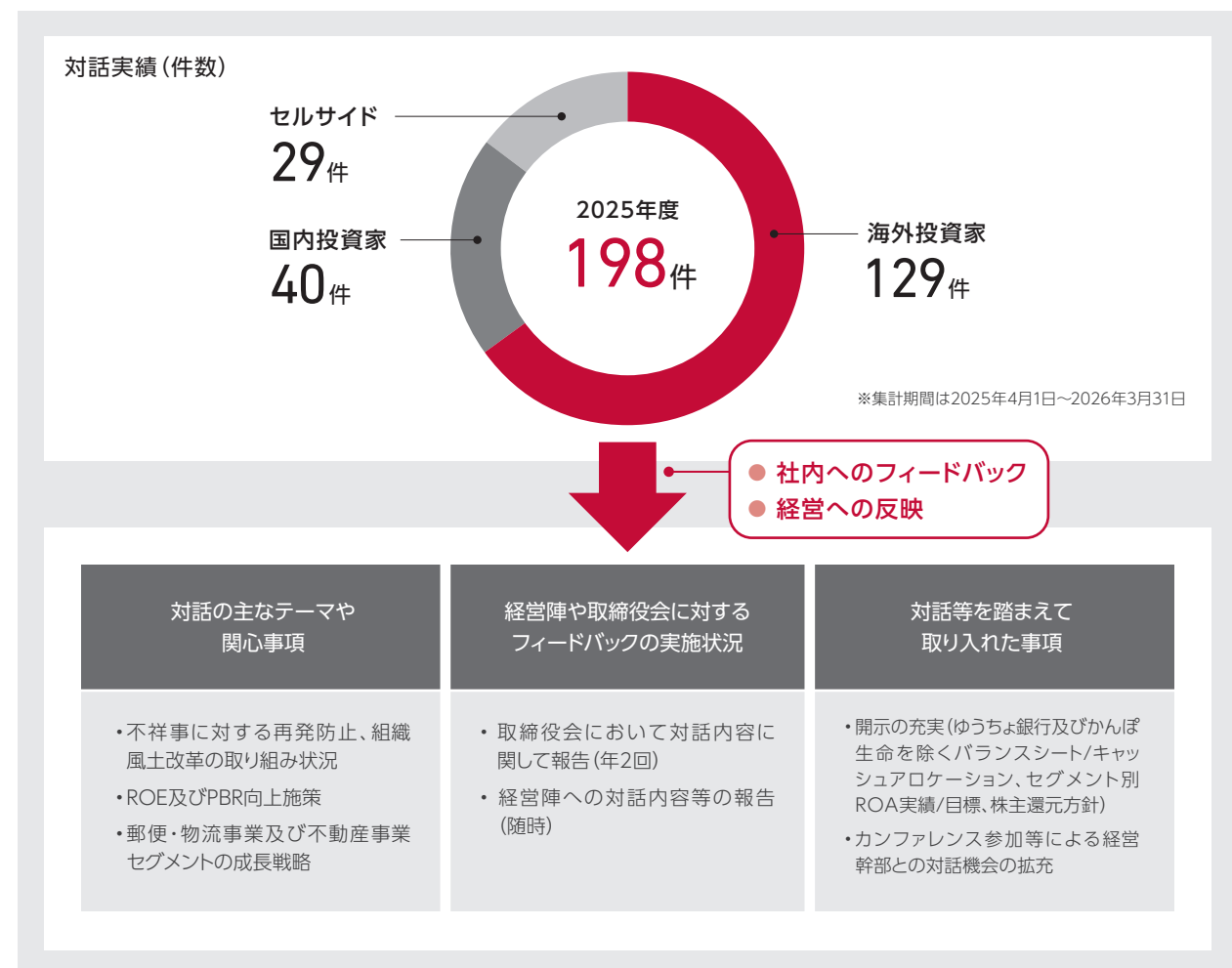
日本郵政グループ行動憲章においては、透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たし、信頼を確保することを定めています。当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主、投資家等の皆さまに対して、正確かつ公平に、情報を開示するとともに、建設的な対話に努め、対話を通じていただいたご要望等を経営陣が共有します。

主なIR活動

活動	内容	対応者 ^{※1}	実施回数
第20回定時株式総会	開催日程：2025年6月25日	取締役兼代表執行役社長 ほか	—
個別面談	アナリスト・国内外の機関投資家	取締役兼代表執行役社長、取締役兼代表執行役上席副社長、代表執行役副社長、常務執行役、経営企画部IR室	年間198件
機関投資家・アナリスト向け説明会 ^{※2}	参加者数：954名	取締役兼代表執行役社長、取締役兼代表執行役上席副社長、代表執行役副社長 ほか	開催回数：10回
個人投資家説明会 ^{※2}	参加者数：716名	代表執行役副社長、常務執行役	開催回数：3回
第21回定時株主総会	開催日程：2026年6月24日	取締役兼代表執行役社長 ほか	—

※1 2026年4月1日時点役職 ※2 延べ人数・回数

2025年度活動実績



対話を重視したIR活動

年間を通じて、決算電話会議、会社説明会、スモールミーティング、個人投資家説明会など、経営陣と直接接するIRイベントを実施しています。個別面談では経営状況・戦略を説明し、当社への理解促進とともに、経営に関するご質問やご意見をいただけるよう双方向のコミュニケーションを意識しています。これからも対話を重ねていき、当社の価値向上に向けて真摯に取り組んでまいります。



ラージミーティングの様子

IR情報の発信

決算資料、統合報告書をはじめ、「株主・投資家情報」のページでは、各種IR情報を発信しています。会社説明会・個人投資家説明会など、経営幹部が登壇したIRイベントの動画を掲載し、直接声をお届けしています。

株主・投資家情報



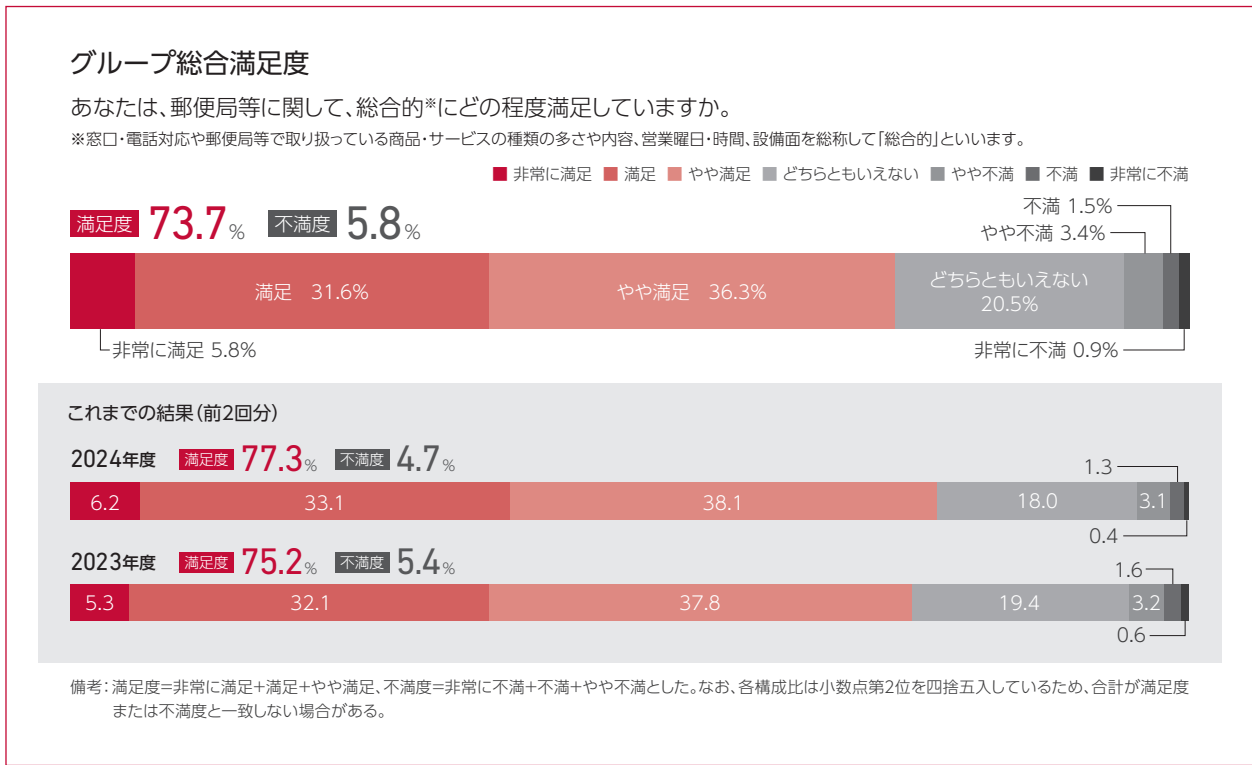
日本郵政グループ顧客満足度調査

お客さまからみた商品・サービスの状況や新たなニーズ等を把握するため、お客さまの推奨度や利用意向等の調査を実施しています。

また、CX（お客さまの体験価値）の向上等を計測・分析する指標等として、NPS[®]※を活用しています。

日本郵政グループでは、より一層のCX（お客さまの体験価値）の向上のため、今後とも定点観測を行うとともに、このグループ顧客満足度調査で得られた結果を経営に活かしてまいります。

※NPS[®]は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標です。



主要な経営指標等の推移

財務情報・IR資料は
こちらをご覧ください。



財務情報・IR資料



日本郵政グループ（連結）

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経常収益	11,264,774	11,138,570	11,982,152	11,468,368	11,440,586
経常利益	991,464	657,663	668,316	814,596	1,074,966
当期純利益	501,685	431,045	268,685	370,564	374,556
包括利益	△805,187	△305,245	1,256,009	△433,014	1,792,240
純資産額	14,688,981	15,096,168	15,738,530	15,289,540	16,481,925
総資産額	303,846,980	296,093,652	298,689,150	297,149,653	289,864,524

(注1)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。
(注2) 2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

日本郵政株式会社（単体）

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業収益	284,688	257,559	219,644	207,244	199,391
営業利益	203,545	180,637	145,502	139,262	129,923
経常利益	217,753	198,881	162,776	144,507	138,021
当期純利益	325,460	293,787	158,023	311,476	177,362
純資産額	5,740,721	5,625,034	5,163,805	4,964,502	4,737,530
総資産額	5,848,650	5,762,311	5,300,393	5,782,271	5,956,296

日本郵便株式会社（連結）

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業収益	3,656,920	3,451,530	3,323,743	3,442,366	3,651,132
営業利益	148,268	83,801	6,369	3,519	22,286
経常利益	143,545	79,641	2,196	2,516	18,406
当期純利益	93,217	62,090	7,270	△ 4,200	17,271
純資産額	910,154	849,268	771,550	740,923	1,565,829
総資産額	5,180,966	4,873,023	4,754,760	4,865,721	5,552,041

(注1)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。
(注2) 2022年度については、2023年度の会計方針の変更を反映した遡及適用後の数値を記載しております。

株式会社ゆうちょ銀行（連結）

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経常収益	1,977,640	2,064,251	2,651,706	2,522,052	2,852,206
経常利益	490,891	455,566	496,059	584,533	759,150
当期純利益	355,070	325,070	356,133	414,324	525,583
純資産額	10,302,261	9,651,874	9,707,923	9,090,989	9,260,090
総資産額	232,954,480	229,582,232	233,907,990	233,601,531	226,571,574

(注)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

株式会社かんぽ生命保険（連結）

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経常収益	6,454,208	6,379,561	6,744,134	6,165,335	5,625,758
経常利益	356,113	117,570	161,173	170,293	271,946
当期純利益	158,062	97,614	87,056	123,472	168,798
純資産額	2,421,063	2,375,377	3,395,744	3,241,426	4,153,628
総資産額	67,174,796	62,687,388	60,855,899	59,555,692	58,442,160

(注)「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載しております。

トップ コミットメント	価値創造のしくみ	財務・非財務情報	中期経営計画	事業の概要	サステナビリティ	コーポレート ガバナンス	エンゲージメント	コーポレート データ
----------------	----------	----------	--------	-------	----------	-----------------	----------	---------------

日本郵政グループの会社情報

1. 日本郵政株式会社の概要

1 会社概要

(2026年3月31日 現在)

名称	日本郵政株式会社 (https://www.japanpost.jp/)
英文会社名	JAPAN POST HOLDINGS Co., Ltd.
本社所在地	〒100-8791 東京都千代田区大手町二丁目3番1号
電話番号	03-3477-0111 (日本郵政グループ代表番号)
資本金	1兆7,500億円
設立年月日	2006年1月23日
設置根拠法	日本郵政株式会社法 (平成17年10月21日法律第98号)
事業内容	グループの経営戦略策定



2 株式について

(2026年3月31日 現在)

1. 株式数

発行可能株式数	発行済株式数	株主数
18,000,000,000株	2,972,934,900株	561,072名

2. 大株主の状況

株主の氏名または名称	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
財務大臣	1,068,746	38.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	264,552	9.42
日本郵政社員持株会	93,242	3.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	73,888	2.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	34,211	1.21
JP MORGAN CHASE BANK 385781	24,283	0.86
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	23,236	0.82
JPモルガン証券株式会社	20,573	0.73
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	15,871	0.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	15,750	0.56

(注1) 当社は自己株式として164,840,672株を所有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
(注2) 持株比率につきましては、発行済株式数から自己株式を控除して算出し、小数点第3位を切り捨てて表示しております。

3. 新株予約権等に関する事項

該当事項はありません。

3 従業員数

(2026年3月31日 現在)

1,261名

(注) 従業員数は、日本郵政(株)から他社への出向者を含まず、他社から日本郵政(株)への出向者を含んでおります。
また、臨時従業員(無期転換制度に基づく無期雇用転換者(アソシエイト社員)を含む。)は含んでおりません。

コーポレートデータ

4 役員一覧 (2026年7月1日 現在)

1. 取締役

取締役兼代表執行役社長	根岸 一行	(ねぎし かずゆき)	※ 日本郵便(株) 取締役 (株) ゆうちょ銀行 取締役 (株) かんぽ生命保険 取締役
取締役兼代表執行役上席副社長	飯塚 厚	(いいづか あつし)	
取締役	笠間 貴之	(かさま たかゆき)	※ (株) ゆうちょ銀行 取締役兼代表執行役社長
取締役	小池 信也	(こいけ しんや)	※ 日本郵便(株) 代表取締役社長兼執行役員社長
取締役	大西 徹	(おおにし とおる)	※ (株) かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長
取締役(社外役員)	貝阿彌 誠	(かいあみ まこと)	※ 弁護士
取締役(社外役員)	佐竹 彰	(さたけ あきら)	
取締役(社外役員)	諏訪 貴子	(すわ たかこ)	※ ダイヤ精機(株) 代表取締役
取締役(社外役員)	伊藤 弥生	(いとう やよい)	
取締役(社外役員)	大枝 宏之	(おおえだ ひろし)	※ (株) 日清製粉グループ本社 特別顧問
取締役(社外役員)	進藤 孝生	(しんどう こうせい)	※ 日本製鉄(株) 相談役
取締役(社外役員)	塩野 紀子	(しおの のりこ)	
取締役(社外役員)	梶田 恵美子	(かじた えみこ)	※ ANAホールディングス(株) 監査役

2. 執行役 (上記「1. 取締役」との兼務者を除く)

代表執行役副社長	加藤 進康	(かとう のぶやす)	執行役	三谷 暢宣	(みたに まさのぶ)
専務執行役	浅井 智範	(あさい とものり)	執行役	中畑 育子	(なかはた いくこ)
専務執行役	林 俊行	(はやし としゆき)	執行役	若林 勇	(わかばやし いさむ)
専務執行役	池田 明	(いけだ あきら)	執行役	小宮 昭夫	(こみや あきお)
専務執行役	目黒 健司	(めぐろ けんじ)	執行役	倉田 泰樹	(くらた やすき)
常務執行役	中俣 力	(なかまた ちから)	執行役	竹中 正博	(たけなか まさひろ)
常務執行役	飯田 恭久	(いいた やすひさ)	執行役	赤尾 法彦	(あかお のりひこ)
常務執行役	櫻井 誠	(さくらい まこと)	執行役	小町 厚二	(こまち こうじ)
常務執行役	柿木 彰	(かきのき あきら)	執行役	堀口 浩司	(ほりぐち こうじ)
常務執行役	砂山 直輝	(すなやま なおき)	執行役	松岡 星彦	(まつおか ほしひこ)
常務執行役	西田 晃久	(にしだ あきひさ)	執行役	砂 孝治	(すな たかはる)
常務執行役	伊藤 友理	(いとう ゆり)	執行役	高橋 智恵	(たかはし ちえ)
常務執行役	美並 義人	(みなみ よしと)	執行役	矢野 智丈	(やの ともたけ)
常務執行役	西口 彰人	(にしぐち あきひと)	執行役	吉野 貴雄	(よしの たかお)
常務執行役	高橋 康弘	(たかはし やすひろ)	執行役	青谷 賢一郎	(あおや けんいちろう)
常務執行役	小方 憲治	(おがた けんじ)	執行役	森澤 伊智郎	(もりさわ いちろう)
常務執行役	廣中 恭明	(ひろなか やすあき)			
常務執行役	三苫 倫理	(みとま のりまさ)			

3. 指名委員会

委員長	進藤 孝生	(しんどう こうせい)
委員	貝阿彌 誠	(かいあみ まこと)
委員	根岸 一行	(ねぎし かずゆき)

5. 報酬委員会

委員長	大枝 宏之	(おおえだ ひろし)
委員	諏訪 貴子	(すわ たかこ)
委員	根岸 一行	(ねぎし かずゆき)

4. 監査委員会

委員長	佐竹 彰	(さたけ あきら)
委員	伊藤 弥生	(いとう やよい)
委員	塩野 紀子	(しおの のりこ)
委員	梶田 恵美子	(かじた えみこ)

5 会社組織図 (2026年7月1日 現在)



コーポレートデータ

6 関係会社の状況 (2026年3月31日 現在)

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
連結子会社				
日本郵便株式会社	東京都千代田区	700,000	郵便・物流事業、郵便局窓口事業、国際物流事業、不動産事業	100.0
日本郵便輸送株式会社	東京都港区	18,250	郵便・物流事業(貨物自動車運送事業)	100.0 (100.0)
日本郵便メンテナンス株式会社	東京都江東区	50	郵便・物流事業(自動車整備事業、機械保守事業、商品販売事業、車両保守管理業務)	100.0 (100.0)
JPロジスティクスグループ株式会社	東京都千代田区	100	郵便・物流事業(物流戦略の企画・立案等)	100.0 (100.0)
JPトナミグループ株式会社	東京都千代田区	37,511	郵便・物流事業(出資した国内外の会社の事業活動の支配及び管理並びに経営指導)	100.0 (100.0)
JPビズメール株式会社	東京都足立区	100	郵便・物流事業(郵便物の作成及び差出)	58.5 (58.5)
株式会社JPメディアダイレクト	東京都港区	300	郵便・物流事業(ダイレクトメールの企画、開発、販売事業、商品発送代行事業)	51.0 (51.0)
JP楽天ロジスティクス株式会社	東京都千代田区	100	郵便・物流事業(ロジスティクス事業)	50.1 (50.1)
JPロジスティクス株式会社	東京都千代田区	10	郵便・物流事業(コントラクト事業、フォーディング事業、エクスプレス事業)	100.0 (100.0)
トナミ運輸株式会社	富山県高岡市	10,000	郵便・物流事業(貨物自動車運送事業)	100.0 (100.0)
東京米油株式会社	東京都江東区	22	郵便・物流事業(石油販売事業)	82.3 (82.3)
株式会社郵便局物販サービス	東京都江東区	100	郵便局窓口事業(物販事業、物販業務受託事業)	100.0 (100.0)
JPコミュニケーショーズ株式会社	東京都千代田区	350	郵便局窓口事業(郵便局等における広告の掲出等に関する業務)	100.0 (100.0)
日本郵便オフィスサポート株式会社	東京都港区	100	郵便局窓口事業(物品販売事業、施設管理事業及び受託業務)	100.0 (100.0)
JP損保サービス株式会社	東京都千代田区	20	郵便局窓口事業(各種損害保険及び自動車損害賠償責任保険の代理店事業)	70.0 (70.0)
日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社	東京都新宿区	3,150	郵便局窓口事業(通信ネットワークの維持・管理)	100.0 (67.0)
JPシステム開発株式会社	東京都品川区	99	郵便局窓口事業(各種事業システム及び基盤技術のコンサルティング・企画・開発)	100.0 (100.0)
株式会社ゆうゆうギフト	神奈川県横浜市西区	20	郵便局窓口事業(カタログ販売業務、通信販売業務及び酒類の販売媒介)	51.0 (51.0)

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
JP東京特選会株式会社	東京都台東区	30	郵便局窓口事業(カタログ販売業務、通信販売業務)	51.0 (51.0)
Toll Holdings Pty Limited	豪州メルボルン	4,978 百万豪ドル	国際物流事業(フォーディング事業、ロジスティクス事業)	100.0 (100.0)
株式会社ゆうちょ銀行	東京都千代田区	3,500,000	銀行業	49.9
ゆうちょローンセンター株式会社	東京都墨田区	2,000	銀行業(口座貸越サービスの信用保証業務及び事務代行業務)	100.0 (100.0)
JP投信株式会社	東京都中央区	500	銀行業(投資運用業、第二種金融商品取引業)	75.0 (75.0)
JPインベストメント株式会社	東京都千代田区	750	銀行業(有価証券等に関する投資運用業務及び投資助言業務)	75.0 (75.0) [25.0]
ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社	東京都千代田区	1,000	銀行業(投資運用業務)	100.0 (100.0)
株式会社かんぼ生命保険	東京都千代田区	500,000	生命保険業	49.8
かんぼシステムソリューションズ株式会社	東京都品川区	500	生命保険業(情報システムの設計、開発、保守及び運用業務の受託)	100.0 (100.0)
日本郵政コーポレートサービス株式会社	東京都港区	640	その他(人材派遣業・請負業)	100.0
JPビルマネジメント株式会社	東京都千代田区	150	不動産事業(賃貸用建物の運営管理)	100.0 (100.0)
ゆうせいチャレンジド株式会社	東京都世田谷区	5	その他(ビル清掃業等)	100.0
日本郵政キャピタル株式会社	東京都千代田区	100	その他(投資業務、経営及び財務に関するコンサルティング業務)	100.0
日本郵政不動産株式会社	東京都千代田区	1,500	不動産事業(不動産の所有、貸借及び管理、宅地・商業用地等の開発)	100.0
株式会社JPデジタル	東京都千代田区	100	その他(デジタル関連サービス業)	100.0 (15.0)
JPツーウェイコンタクト株式会社	大阪府大阪市西区	182	その他(テレマーケティングサービス)	82.9 (82.9)
JPプロパティーズ株式会社	東京都中央区	450	不動産事業(ビル・マンション・店舗の所有、賃貸及び不動産のマスターリース等)	100.0 (100.0)
日本郵政建築株式会社	東京都千代田区	100	その他(建築物等の調査・企画、設計・工事監理及びコンストラクションマネジメント、建築物等の管理及び運営維持に関する支援)	100.0
他224社				

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
持分法適用関連会社				
セゾン投信株式会社	東京都豊島区	1,000	郵便局窓口事業(第二種金融商品取引業及び投信運用業等)	40.0 (40.0)
株式会社ジェイエيفーズおおいた	大分県杵築市	100	郵便局窓口事業(果実・野菜農産物の加工及び販売等)	20.0 (20.0)
リンベル株式会社	東京都中央区	100	郵便局窓口事業(カタログギフトの企画・制作・販売等)	20.0 (20.0)
日本ATMビジネスサービス株式会社	東京都港区	100	銀行業(現金自動入出金機等の現金装填及び回収並びに管理業務)	35.0 (35.0)

名称	住所	資本金又は出資金 (百万円)	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)
大和アセットマネジメント株式会社	東京都千代田区	41,424	生命保険業(投資運用業、投資助言・代理業、第二種金融商品取引業)	20.0 (20.0)
株式会社Good Technology Company	東京都千代田区	13	その他(デジタル関連サービス業等)	40.0 (40.0)
Aflac Incorporated	Columbus, GA, USA	136 百万米ドル	グループ持株会社としてのグループ経営管理	20.0 (注6)
他7社				
持分法適用の非連結子会社				
JPライネックス南海パーセル株式会社	東京都中央区	100	通関保税業務	50.2 (50.2)

- 注1：「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称のほか、()内に該当する会社が営む事業の概要を記載しております。
- 注2：上記関係会社のうち、特定子会社に該当するのは、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぼ生命保険、日本郵政インフォメーションテクノロジー株式会社及びツール社であります。
- 注3：上記関係会社のうち、ゆうちょ銀行及びかんぼ生命保険は有価証券報告書を提出しております。
- 注4：「議決権の所有割合(%)」欄の()内は子会社による間接所有の割合(内書き)、[]内は「自己と出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係があることにより自己の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者」又は「自己の意思と同一の内容の議決権を行使することに同意している者」による所有割合(外書き)であります。
- 注5：上記関係会社のうち、経常収益(連結会社相互間の内部経常収益を除く)の連結経常収益に占める割合が100分の10を超えている会社は、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぼ生命保険であり、日本郵便の主要な損益情報等については、以下のとおりであります。なお、ゆうちょ銀行及びかんぼ生命保険については、有価証券報告書提出会社であるため記載を省略しております。

名称	主要な損益情報等(百万円)				
	営業収益	経常利益	当期純利益	純資産額	総資産額
日本郵便	2,811,541	3,358	1,382	1,249,477	4,870,633

- 注6：Aflac Incorporated(以下、「アフラック・インコーポレーテッド」といいます)の定款上、アフラック・インコーポレーテッド株式を4年間を超えて継続保有した場合、1株あたり10議決権が付与される旨の定めがあることから、当社は、信託を通じて2026年3月31日時点においてアフラック・インコーポレーテッドの20%超の議決権を保有しております(なお、同様の定めが適用される他株主の有無及び保有株式数により具体的な議決権保有割合は都度変動することとなります)。もっとも、当社、アフラック・インコーポレーテッド、J&A Alliance Holdings Corporation(当社がアフラック・インコーポレーテッド株式の取得に必要な金銭を信託して設定した信託の受託者。以下、本注6において「信託受託者」といいます。)及び信託受託者の株主である一般社団法人J&Aアライアンスとの間で2019年2月28日付けで締結されたShareholders Agreementにおいて、信託が受益権を有するアフラック・インコーポレーテッドの普通株式に係る議決権のうち、総議決権の20%を超える議決権(但し、アフラック・インコーポレーテッドの支配権異動に関する事項(アフラック・インコーポレーテッドの取締役会の構成員の過半数が既存取締役の同意なく変更される場合を除く。))については、議決権の全て)については、信託が保有していないアフラック・インコーポレーテッドの普通株式の議決権数に按分比例して議決権行使を行うとの制限がされているため、当該Shareholders Agreementに基づき信託受託者が自らの裁量により行使できる最大の議決権所有割合を記載しております。
- なお、当社は当該Shareholders Agreementにおいて、アフラック・インコーポレーテッド株式の発行済普通株式数(自己株式除く)の10%を上限とする株式保有の制限がされております。同社による継続的な自社株式取得により、当社の同社に対する株式保有割合が年々上昇しており、当連結会計年度中に上限を超過したため、同社株式の一部売却を開始しております(2026年3月末の当社の同社に対する株式保有割合:10.18%)。
- 注7：当社の連結子会社である日本郵便は、連結子会社であるJWT株式会社を通じ、2025年2月27日より、トナミHDに対する公開買付け(以下「本公開買付け」という。)を実施しました。本公開買付けにより、本公開買付けの決済日である2025年4月17日付で、議決権比率は87.24%となり、当社の連結子会社となりました。なお、トナミHDが2025年6月23日を効力発生日とする株式併合等を実施した結果、JWT株式会社の議決権比率は、当連結会計年度末において100%となっております。JWT株式会社は2025年7月1日付でJPトナミグループ株式会社に商号変更しております。
- 注8：当社は、2025年5月15日付の取締役会決議に基づき、日本郵便が行う株主割当増資の引受けを行いました。その結果、日本郵便の資本金及び資本剰余金は、それぞれ300,000百万円増加しております(議決権の所有割合の増減はありません。))。
- 注9：2025年6月27日付で、当社は連結子会社であるゆうちょ銀行の普通株式の一部につき、株式処分信託の設定により株式処分を実施しました。これにより、当社のゆうちょ銀行に対する議決権の保有割合は49.9%となりました。
- なお、本株式処分により、ゆうちょ銀行に対する議決権保有割合は50%を下回りましたが、実質支配力基準により、ゆうちょ銀行が当社の連結子会社であることに変更はありません。
- 注10：JP投信株式会社は、前連結会計年度はゆうちょ銀行の持分法適用関連会社でしたが、ゆうちょ銀行が同社の株式の追加取得をしたことにより、当連結会計年度末時点においてゆうちょ銀行の連結子会社となっております。なお、2026年4月1日付で、JP投信株式会社を存続会社、JPインベストメント株式会社を消滅会社とする合併を実施し、商号をゆうちょアセットマネジメント株式会社に変更しております。

2. 日本郵便株式会社の概要

日本郵便株式会社のサイトをご覧ください。

<https://www.post.japanpost.jp/>



3. 株式会社ゆうちょ銀行の概要

株式会社ゆうちょ銀行のサイトをご覧ください。

<https://www.jp-bank.japanpost.jp/>



4. 株式会社かんぽ生命保険の概要

株式会社かんぽ生命保険のサイトをご覧ください。

<https://www.jp-life.japanpost.jp/>



開示体系



見通しに関する注意事項

本誌は、当社また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、本誌には、日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来の業績に関する記述が含まれています。

これらは、本誌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、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。

そのため、今後、経営環境に関する前提条件の変更、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説等、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本誌に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本誌内の数値及びパーセント表示は、単位未満の端数を四捨五入して表示していますが、財務諸表などの財務に関する計数等については、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、これにより、合計数値が合わない場合があります。本誌内の数値及びパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2026年3月31日現在のものです。

日本郵政グループ 統合報告書2026

(2025.4.1—2026.3.31)

2026年7月

日本郵政株式会社

〒100-8791 東京都千代田区大手町二丁目3番1号

TEL. (03) 3477-0111 (代表)

URL: <https://www.japanpost.jp/>

本誌に掲載した写真の一部には、郵便局の魅力を発信するメディア「JP CAST」提供のもの及び郵政博物館所蔵のものを使用しています。

統合報告書アンケート

「日本郵政グループ統合報告書」をお読みいただき、誠にありがとうございました。今後の事業活動や報告書作成の参考にさせていただきますので、お気づきの点やご意見をお聞かせください。

<https://www.japanpost.jp/ir/library/disclosure/survey/>

