

JP ビジョン2025⁺



進化する
ぬくもり。

2024年5月15日

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。

目次	JP ビジョン2025 ^{プラス} の考え方	3
	Ⅰ. JP ビジョン2025 ^{プラス} のポイント	4
	Ⅱ. JP ビジョン2025 ^{プラス}	17
	1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み	18
	セグメント別主要目標（2025年度）	19
	セグメント別成長戦略	
	(1) 郵便・物流事業	20
	(2) 郵便局窓口事業	24
	(3) 国際物流事業	29
	(4) 銀行業	31
	(5) 生命保険業	37
	(6) 不動産事業	42
	(7) 新規ビジネス	47
	2. 日本郵政グループの経営基盤の更なる強靱化	49
	(1) 人材への投資によるEXの向上	50
	(2) DXの推進等によるUXの向上	55
	(3) サステナビリティ経営	59
	3. 日本郵政グループの資本戦略・投資計画	62
	Appendix	66
	Ⅲ. JP ビジョン2025 ^{プラス} 工程表	72

JP ビジョン2025^{プラス}の考え方

- ✂ 日本郵政グループ中期経営計画「JP ビジョン2025」では、「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」に向けた取組みに関しては、この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んでまいりました。今後も、これらの施策等について、PDCAサイクルを回すことで、更なる改善・定着に取り組めます。
- ✂ 一方で、昨今の事業環境の急激な変化等により、コアビジネスの収益は減少傾向が継続しており、この状態が今後も続いた場合、事業の継続に影響が出かねない厳しい状況と考えています。今後も当社グループが健全に事業運営を行うために、事業環境の変化を踏まえ、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（みちしるべ）とすべく、JP ビジョン2025を見直した「JP ビジョン2025^{プラス}」を策定します。
- ✂ JP ビジョン2025^{プラス}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します。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変革する取組みに着手します。
- ✂ JP ビジョン2025^{プラス}の対象期間は、引き続き2025年度までとしますが、より長期的な視野で検討することが望ましい項目については、2026年度以降の将来的な姿や目標も明示しています。これら施策をグループ一体で着実に実行することにより、目指すステージへの移行を実現します。

* DX (Digital Transformation) とは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

I . JP ビジ ョ ン 2025^{プラス} の ポ イ ン ト

JP ビジョン2025のこれまでの取組み

- 2021年に公表したJP ビジョン2025においては、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を目指す姿として掲げ、その実現に向けた取組みを進めてきました。
- これまでの取組みにより、ガバナンスの強化や他企業との協業等を推進してきましたが、昨今の事業環境の急激な変化や利益の減少傾向を踏まえ、「成長ステージへの転換」に向け、今後の戦略を見直します。

JP ビジョン2025（2021年度～2023年度）の主な取組みの成果

郵便・物流事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 荷物収益拡大に向けたヤマトG・楽天Gとの業務提携の推進 ✓ オペレーションのデジタル化・機械化による効率化の試行
郵便局窓口事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地方公共団体事務の受託など、地域ニーズに応じた商品・サービスの拡大 ✓ セルフレジ、デジタル発券機などの導入によるデジタル化の推進
国際物流事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ トール社エクスプレス事業の売却
銀行業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通帳アプリの機能拡充・利用拡大（登録口座数が1,000万口座を突破（24年2月）） ✓ リスク性資産・戦略投資領域の拡大
生命保険業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 募集管理態勢の強化、新しいかんぽ営業体制の構築 ✓ 新医療特約、一時払終身保険の投入
不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 保有資産の不動産開発を推進（麻布台ヒルズ森JPタワー竣工（23年6月）など）
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループコンダクト向上に向けた「JP行動宣言」の策定（22年7月） ✓ グループCxO *1制度の導入（21年6月）
グループDX	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループプラットフォームアプリ「郵便局アプリ」のリリース（23年10月）
効率化施策・生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 約3.5万人相当分（グループ主要4社）の労働力減少は当初計画どおり進捗

経営実績	2021年度	2022年度	2023年度
ROE	4.7%	4.4%	3.0%
連結当期純利益 (億円)	6,185	5,206	4,474
配当額 (円/株)	50	50	50
自社株買い (億円)	3,500 *2	2,000	3,000

* 2022年4月に取得した45億円を含む。

子会社株式の処分

2021年5月	かんぽ生命保険株式（自社株買い等） (64.5%→49.8%（24年5月現在）)
2023年3月	ゆうちょ銀行株式（売出し等） (89.0%→61.5%（24年5月現在）)

*1 グループCEO（グループ経営責任者）、グループCFO（グループ財務責任者）等。

JP ビジョン2025策定以降の外部環境の変化と直面する課題

- JP ビジョン2025策定以降、当初想定を超えて外部環境は大きく、早く、複雑に変化しています。外部環境の変化に適応し、グループが直面する課題をスピーディに克服していくことが必要です。

外部環境の変化

諸物価上昇に伴う費用増や金利の上昇

資本コスト等を意識した経営の要請

デジタルへの移行トレンドの加速

人口減少と過疎化の進展

価値観やライフスタイルの多様化

地球環境問題やDE&I *1意識の高まり

グループが直面する課題

持続的な成長を実現するための**収益力の向上**

お客さまに選ばれるサービスを提供するとともに、業務を効率化し事業継続性を確保するための**デジタル化の推進**

ユニバーサルサービスの安定提供や、地域の実情に合ったサービスを提供するための、**郵便局の業務運営の見直し**

事業環境やお客さまニーズの変化に適応するための、**多様で柔軟な組織への転換、人材力の向上**

社員に選ばれる会社になるための、**社員エンゲージメント*2（誇りとやりがい）の向上**

グループと社会の持続性ある成長に向けた、**サステナビリティ経営の推進**

*1 DE&I (Diversity, Equity, and Inclusion) とは、様々な生き方や個々の社員の事情を尊重しあい、多様な価値観を持つ人材が、公平かついきいきと能力を発揮して働ける職場環境を実現すること。

*2 社員の会社への理解度や貢献度を表し、日本郵政グループでは「誇りとやりがい」と定義している。

JP ビジョン2025^{プラス}の基本方針

- 当社グループの経営において、変えるもの、変えないものを明らかにしたうえで、見直しを行います。
- まず、目指す姿として、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」は“変えません”。
- 一方で、成長ステージへの「転換」を実現するためのドライバーを“変えます”。

変えない

目指す姿：お客さまと地域を支える
「共創プラットフォーム」

お客さま本位の
サービス提供

グループ総力の
結集

地域・他事業者との
パートナーシップ

生活・ビジネス
基盤の提供

持続的な
価値創造

成長ステージへの「転換」を実現するドライバー

資源配分



郵便局



人材・
システム

成長分野への
積極的な配分へ

- ・ 物流領域の能力増強や不動産事業の拡大に向けた資本の投入
- ・ 業務の見直しやデジタル化等の業務効率化により要員を生み出し、成長分野へ積極的に配置

地域の実情に応じた
個性ある郵便局へ

- ・ リアルネットワークである郵便局の価値・魅力の向上に向けたサービスの充実
- ・ 柔軟な営業体制の構築によるお客さまニーズに応じた営業活動
- ・ お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置、営業時間の弾力化等による生産性向上

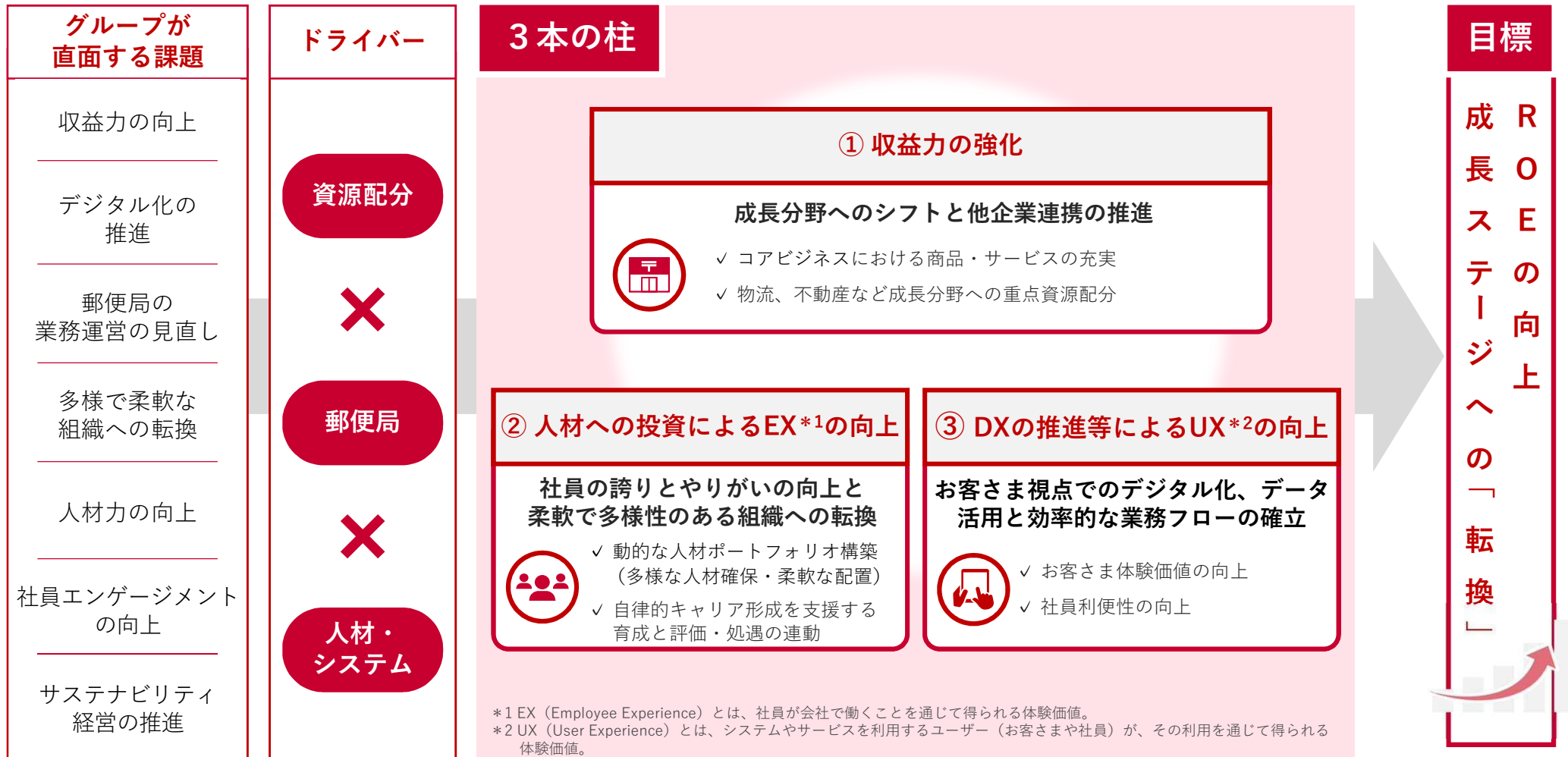
変化に適応可能な
柔軟で強靱なものへ

- ・ 人的資本経営の推進により社員の「誇りとやりがい」の向上、多様性のある組織へと転換
- ・ ユーザー利便を最優先としたシステム開発、端末の集約、効率的な業務フロー等によりDXを推進

変える

取組みの3本柱

- 見直しにおける目標を実現するための柱として、①収益力の強化、②人材への投資によるEX*¹（従業員体験価値）向上、③DXの推進等によるUX*²（ユーザー体験価値）向上の3つを掲げ、重点的に取り組みます。



① 収益力の強化

- セグメントごとに直面する課題や成長機会を踏まえ、取組内容を抜本的に見直すことにより、収益力の強化に取り組むとともに、特に郵便・物流事業、不動産事業については、資源の積極的な投入により、更なる成長の加速を図ります。

資源の積極的な投入により更なる成長を加速

郵便・物流事業

物流分野へのリソースシフトの強力な推進

- ✓ 物流の最適化に向けた拠点の処理能力や輸配送能力の強化による、**強靱な輸配送ネットワークの構築**
- ✓ 差出・受取利便性の向上、営業体制・営業力の強化、他企業との連携強化等を通じた**収益力の強化**
- ✓ お客様の利便性と業務の効率化が両立する**生産性の高いオペレーションの実現**

不動産事業

保有不動産の開発等を着実に推進し新たな収益の柱に

- ✓ 郵便・物流拠点の再編と連携した不動産開発やまちづくり事業への参画等による**安定的な収益の確保**
- ✓ 事業環境の大きな変化を踏まえた**収益確保策の多様化及び開発方法の見直し**
- ✓ セグメント化による**グループ一体的なマネジメント体制の構築**

収益力の強化及び効率化を推進

郵便局窓口事業

- ✓ お客様の利便性を踏まえた店舗の最適配置、窓口営業時間の弾力化による「窓口社員の柔軟配置」等を通じた生産性向上
- ✓ 管理者のマネジメント力の強化、管理者を含めた知識・スキルの習得等による「全社員の知識・スキル強化」
- ✓ 「営業専門人材の育成」によるお客様に寄り添った営業活動の展開
- ✓ お客様や地域のニーズに応じた日常生活をサポートするための商品・サービスの充実等の「価値・魅力向上施策の検討・実施」
- ✓ 郵便局窓口の業務効率化や営業活動時間の創出に向けた、デジタル化等の「窓口オペレーション改革」の推進
- ✓ コスト環境等の変化を踏まえ、金融代理業の更なる収益向上策を検討

国際物流事業

- ✓ アジア市場を中心としたロジスティクス事業の強化

銀行業

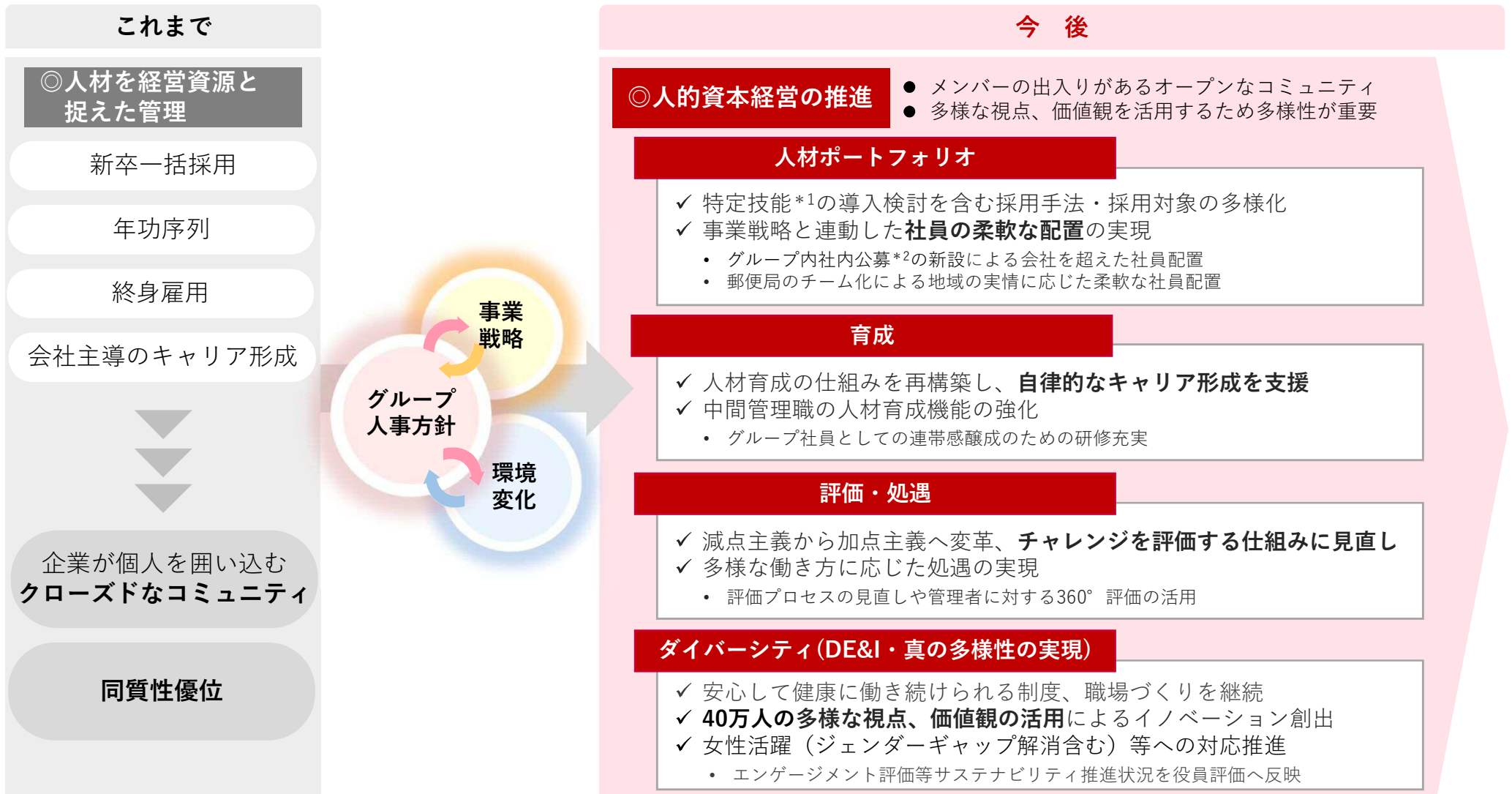
- ✓ 通帳アプリを軸としたリアルとデジタルの相互補完戦略の加速
- ✓ 円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオの追求
- ✓ ゆうちょらしいGP*¹業務を通じた地域創生・新たな企業価値創造

生命保険業

- ✓ 多様なお客様ニーズに応えられる商品ラインアップの拡充
- ✓ CX*²向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実
- ✓ お客様と向き合う営業社員の積極的な採用・育成

② 人材への投資によるEXの向上

- 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等の外部環境の変化に対応し企業価値の向上を図るため、人的資本経営の推進に取り組み、柔軟で多様性のある組織へ転換します。



*1 今後、国において創設予定の「育成就労制度」を通して外国人の人材確保・育成を図り、「特定技能1号」に転換していくことで、長期間事業を支える人材の確保を行うもの。

*2 社内公募とは、希望を募って選考を行うもの。

③DXの推進等によるUXの向上

- ゆうID*1を軸としたグループDXの推進により、「リアル」と「デジタル」をシームレスにつなげるとともに、グループの保有するデータを活用し、ユーザー体験価値（UX）を向上します。
- 業務用デバイスの集約化、社内ネットワークのオープン化等により、社員目線で働きやすさを向上させます。
- 郵便局のお客さまが求める価値を提供する商品・サービスの開発を目指し、グループCCDO*2を設置します。

リアルとデジタルの融合

- ✓ 郵便局アプリの機能拡充
 - ・かんぽ・ゆうちょサービスとの連携
- ✓ 窓口でのお客さま利便性の向上
 - ・金融コンタクトセンター拡充
- ✓ 社員の業務効率の向上
 - ・タブレットPCでの取扱い業務の拡大

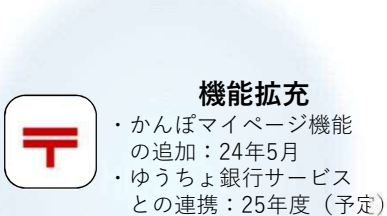
グループ保有データの活用

- ✓ グループで保有するデータを活用し、お客さまへ便利を提供
 - ・住所変更等のワンストップ化
 - ・ポイントプログラムの導入
- ✓ P-DX*3による業務の効率化
 - ・自動ルーティング

システム基盤の高度化

- ✓ 社内ネットワークのオープン化
 - ・働き方に応じた柔軟なシステムへ
 - ・業務デバイスの集約化
- ✓ グループ顧客管理基盤の活用
 - ・お客さまデータのグループ共同利用を可能とするシステム基盤の整備

郵便局アプリ



「いつでも」・「どこでも」郵便局サービスをご利用いただけるアプリ

金融コンタクトセンター



専門的な金融商品のご案内がどこでも可能に

ゆうゆうポイント



郵便局をもっと便利に、もっとお得にご利用いただけるように

社内ネットワークのオープン化



1台の業務用PCやタブレットPCから多様な業務や社外サービス利用が可能に

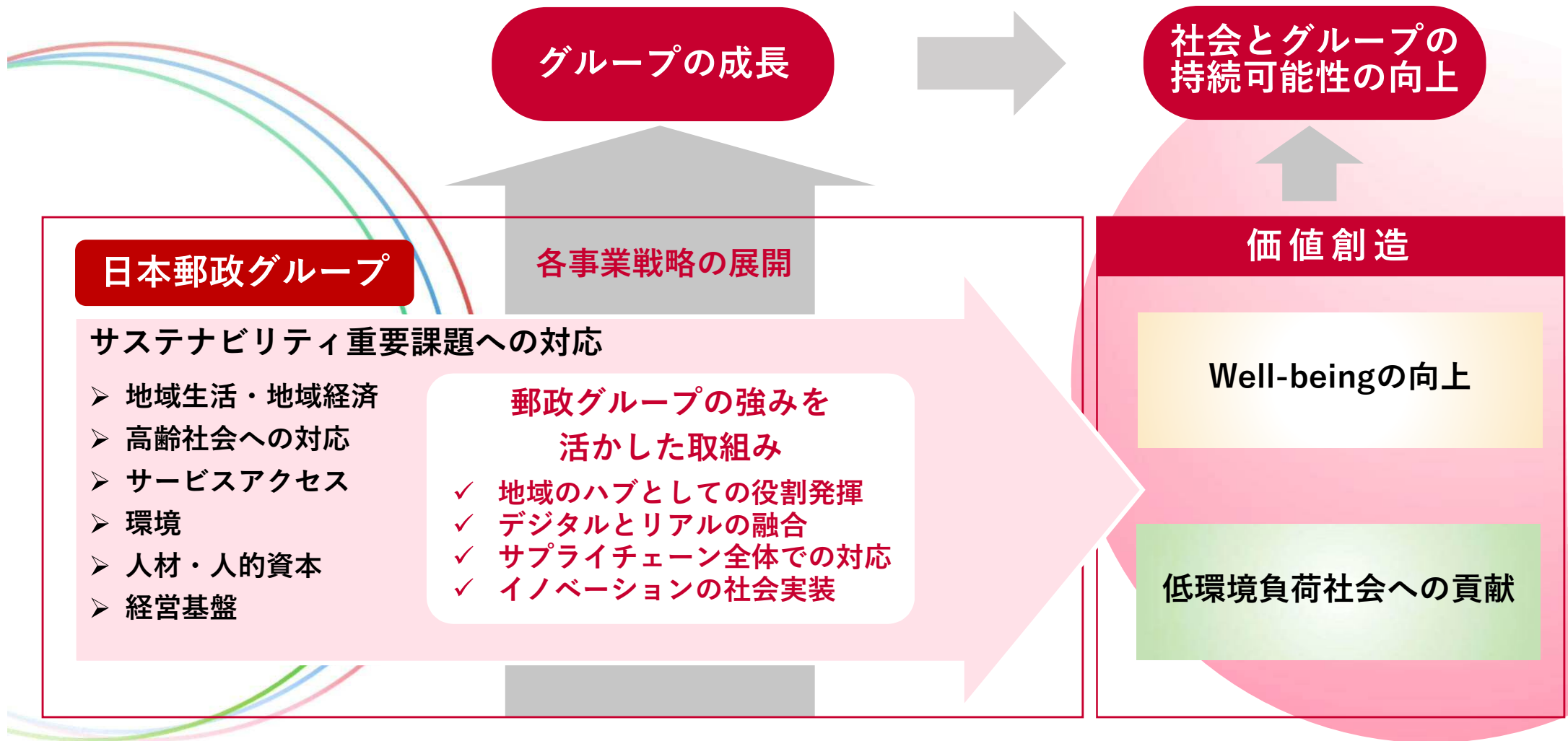
* 1 2024年5月にゆうびんIDをゆうIDに名称変更する予定。

* 2 グループCCDO（Chief Customer Experience Design Officer）とは、グループCXデザイン責任者。

* 3 P-DX（Postal-Digital Transformation）とは、デジタル化された差出情報と、当社ならではの配達先情報を活用し、データ駆動型のオペレーションサービスを実現するための郵便・物流事業改革。

サステナビリティ経営の推進

- 日本郵政グループの強みを活かして、各事業戦略を通じたグループとしての成長と、Well-being *¹の向上及びGX *²を含む低環境負荷社会への貢献を通じた、社会とグループの持続可能性の向上を目指します。



*1 「肉体的にも、精神的にも、社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」(WHO憲章前文)であり、日本郵政グループでは、多様な個人やコミュニティのあり方を包括する概念として使用。

*2 GX (Green Transformation) とは、従来の化石エネルギー中心の産業構造・社会構造を再生可能エネルギー中心に転換する取組み。

成長に向けた投資

- グループの成長に資する投資として、新たに「物流分野の能力増強投資」と「人材への投資」を加え、具体的な投資計画を策定します。

(新規ビジネス等への投資は、適切なリスクテイクとリスクコントロールの下、規律ある投資を行ってまいります)

[2025年度までの2年間の投資金額]

			投資額（概算）	
物流分野の能力増強への投資額	物流拠点の基盤整備 250億円程度	オペレーション改革等 (区分機の導入等) 150億円程度	計 400億円	
* 物流分野の能力増強への投資額については、戦略的なIT投資に関する投資額を除く。				
不動産投資額	賃貸事業 1,000億円程度 〔グループ保有不動産 300億円程度 グループ外不動産 700億円程度〕	分譲事業 100億円程度 〔グループ保有不動産 100億円程度〕	計 1,100億円	
人材への投資額	人材育成研修の強化 (リスクリング含む)	ダイバーシティ推進施策	人材の確保施策等	計 350億円
* 人材への投資額については、各種人事施策に関連する諸経費を計上。				
戦略的なIT投資額	郵便・物流事業 (P-DXの推進等) 300億円程度	銀行業・生命保険業 (デジタルサービスの拡充等) 1,250億円程度	DXの推進等によるUXの向上 (業務用タブレットPCの導入等) 600億円程度	計 2,150億円
* 戦略的なIT投資額については、財務会計上の「投資」に加え、関連する諸経費も含む。				
			合計 4,000億円*	
* グループ全体の投資額（P65）のうち、維持・更新等にかかる投資を除いた、グループの成長や業務効率化に特に貢献する主な施策に係る金額を抽出。				

グループガバナンス強化等に向けた継続的取組み

- これまで、お客さま本位の業務運営、グループガバナンスの強化に取り組んできたところであり、今後も、取組施策のPDCAを着実に回すことにより、更なる改善、定着を図ります。

グループ運営の 高度化に資する 態勢の整備

日本郵政取締役会による ガバナンス強化

- ✓ グループ各社の成長戦略等の各種経営課題や、不祥事件等のネガティブな情報をタイムリーに共有・議論

グループ危機管理委員会

- ✓ 危機管理体制の高度化、危機管理の運用面の課題への対応等の議論を充実

適正な募集管理態勢

- ✓ 経営陣のリーダーシップのもと、業務改善計画に係る取組みの実施状況や課題等を把握し、更に改善、定着

グループ運営会議

- ✓ グループの重要課題の議論、潜在的なリスク情報の迅速な情報共有

モニタリング態勢の 充実

内部通報制度の 抜本的改善

- ✓ ワンストップ相談、通報プラットフォーム、外部専門チームの導入
- ✓ 個別の対応への不服申し立てを審査する不服審査制度の導入
- ✓ グループ共通のモニタリング指標による見える化の実施

経営監査への転換

- ✓ グループ内部監査基本方針に基づき、経営監査へ転換

経営理念等の 浸透施策

企業行動基準 「JP行動宣言」の策定

- ✓ JP行動宣言の理解・浸透のためのキャラバン活動等
- ✓ JP行動宣言に沿った行動を実践する社員の推奨制度を導入

JP ビジョン2025^{プラス} 主要目標

- 2025年度のグループ主要目標を見直し、達成に向けて取り組みます。

財務目標

ROE（株主資本ベース）

2025年度 4%程度

見直し

2025年度 4%以上

連結当期純利益

5,700 億円 (*1)

親会社株主に帰属する連結当期純利益

3,600 億円 (*2)

株主還元方針

- ✓ 1株当たり50円の年間配当（中間・期末）を安定的に実施
- ✓ 機動的な自己株式取得の実施による資本効率の向上

非財務目標

社員エンゲージメントスコア*

対前年度評価点数以上（2023年度 3.31pt）

*社員の「誇りとやりがい」に関するスコア（グループES調査結果を活用）

育児との両立支援

- ✓ 男女ともに育休取得 100%
- ✓ 男性育休平均日数 1か月以上

女性管理者比率

2030年度 本社における女性管理者比率 30% (*1)

温室効果ガス排出量

2030年度（対2019年度比）46%削減 (*2,3)

2050年 カーボンニュートラルの実現を目指す (*3)

財務目標 *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（以下「アフラック」という。）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。

非財務目標 *1 グループ主要4社の本社の全管理者に占める女性管理者の比率であり、2030年度までの取組みの結果である2031年4月1日における比率。なお、本社以外においても、女性管理者増加に向けて、管理者・役職者を目指す社員を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。

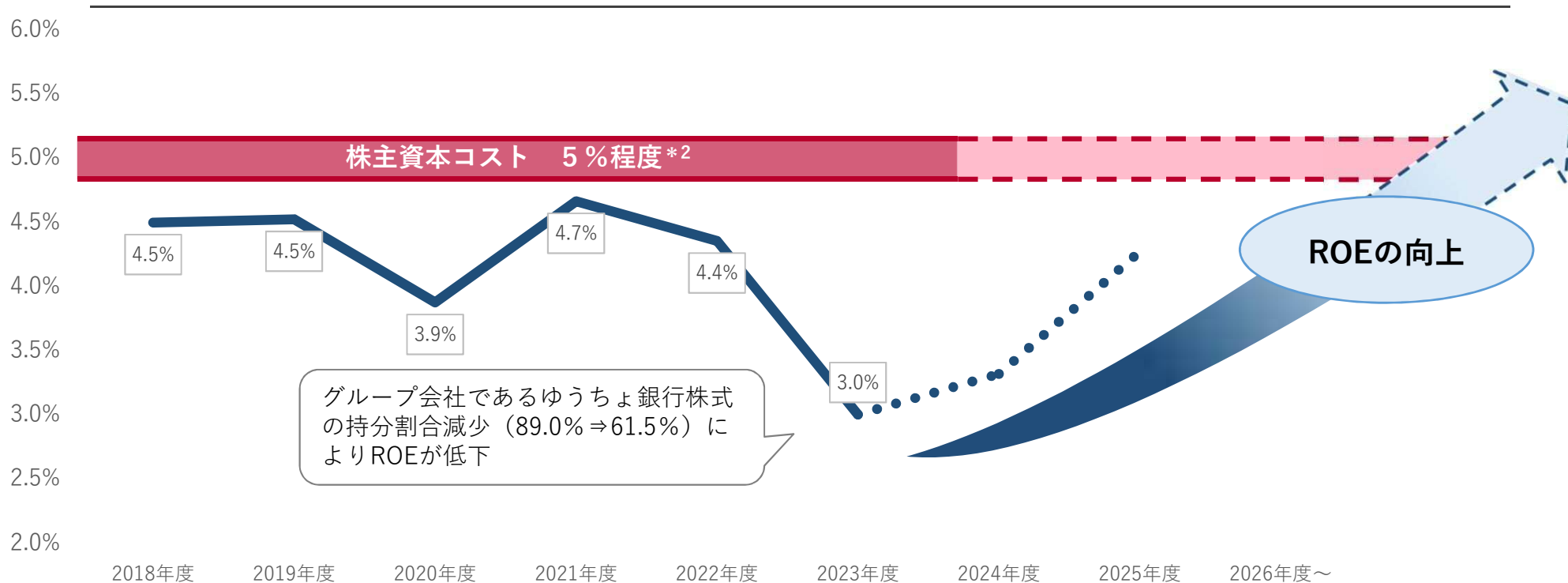
*2 Scope 1（自社が直接排出する排出量）及びScope 2（他社から供給された電気等の使用に伴う排出量）が対象。

*3 目標達成のためには我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが必要。当社グループも、国内外のカーボンニュートラル化を後押しする。

JP ビジョン2025^{プラス} 主要目標—PBR改善に向けたROE目標—

- 当社の株主資本コストは概ね5%程度と認識しています。
- ゆうちょ銀行株式の持分割合減少（2023年3月の株式売出し）により低下したROEを回復させ、早期に株主資本コスト（5%程度）を上回るROEを達成し、中長期的に更なる向上を目指します。

当社のROE *1の推移と株主資本コスト



*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 CAPMによる株主資本コストの計算式は以下のとおり。リスクフリーレート、 β 、リスクプレミアムの数値は、2023年度の各四半期末の数値を示したものの。

株主資本コスト

=

リスクフリーレート

+

 β

×

リスクプレミアム

5%程度

0.4%～0.8%

0.6～0.7

6.0%～6.4%

II . JP ビジ ョ ン 2025 ^{プラス} +

1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み



セグメント別成長戦略

- (1) 郵便・物流事業
- (2) 郵便局窓口事業
- (3) 国際物流事業
- (4) 銀行業
- (5) 生命保険業
- (6) 不動産事業
- (7) 新規ビジネス

セグメント別主要目標（2025年度）

■ セグメント別に主要目標を設定し、達成に向けて取り組めます。^{*1}

セグメント	営業利益率 営業利益	ROE 当期純利益
郵便・物流事業	3.5% 900億円 ^{*2}	—
郵便局窓口事業	— (▲490億円 ^{*3})	—
国際物流事業	2.0% 120億円	—
銀行業	—	4.0%以上 4,000億円以上
生命保険業	—	6%程度 ^{*4} 970億円 ^{*4}
不動産事業	14.0% 110億円	—
参考：日本郵便	1.5% 600億円	6.0% 450億円
参考：アフラック	—	(持分法投資損益) 480億円 ^{*5}

^{*1} 目標の前提となる金利・為替・株価については、金融2社においては2024年3月末、その他事業においては2023年12月末の状況を踏まえて設定。

^{*2} 郵便・物流事業においては、2024年10月に郵便料金の改定を見込む。

^{*3} 郵便局窓口事業においては、収益力の向上や効率化による生産性の向上等に取り組むことにより、2026年度以降早期に黒字基調への転換を目指す。

^{*4} 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、修正利益を使用している。修正方法についてはAppendix（P67）に詳細を記載。また、修正前の連結当期純利益は800億円を見込む。

^{*5} アフラックの持分法投資損益の予想は、同社の公表済みの決算実績及び配当実績、当社が認識した持分及びのれん相当額、並びに為替レートにより、当社が独自に算出したものであり、同社の確認を得たものではない。また同社の業績予想を示し又はこれを示唆するものではない。

1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
セグメント別成長戦略

(1) 郵便・物流事業

- 郵便・物流事業の成長戦略の全体像
- 収益力の強化
- 効率的なオペレーションの実現、強靱な輸配送ネットワークの構築

		2023年度 (実績)	2025年度
収益性指標	営業利益率 (営業利益)	— (▲686億円)	3.5% (900億円)
主要KPI	ゆうパックNPS®*	—	2030年度までに、 業界トップ水準を目指す
	ゆうパック収益	3,394億円	4,000億円
	ゆうパケット収益	807億円	1,600億円

* NPS®は、「Net Promoter Score」の略であり、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマーク。顧客ロイヤルティ（企業、商品・サービスへの信頼や愛着）を測る指標。

郵便・物流事業の成長戦略の全体像

- 商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制の強化等を進め、日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心に荷量を増加させるとともに、効率的で強靱なオペレーションの構築等により、荷物収益を拡大します。

“変えない”もの
提供価値

お客様の生活とビジネスを、届ける力で支える

日本郵便の強みが活かせる小型荷物を中心とした戦略により 荷物収益を拡大

収益力の強化

目指す姿

- 商品・サービスの改善によるNPS®の向上や営業体制・営業力の強化等を通じた収益力の向上

目指す姿を実現するための取組み

差出・受取利便性の向上

営業体制・営業力の強化

他企業との連携強化

ロジスティクス事業の強化

郵便収支の改善

効率的なオペレーションの実現

目指す姿

- お客様の利便性と業務の効率化が両立する生産性の高いオペレーションを実現

目指す姿を実現するための取組み

P-DXの推進

商品・サービス、オペレーションの見直し

強靱な輸配送ネットワークの構築

目指す姿

- 拠点の整備や機械化の推進、輸配送手段の見直し等により、小型荷物中心の効率的な輸配送ネットワークを構築

目指す姿を実現するための取組み

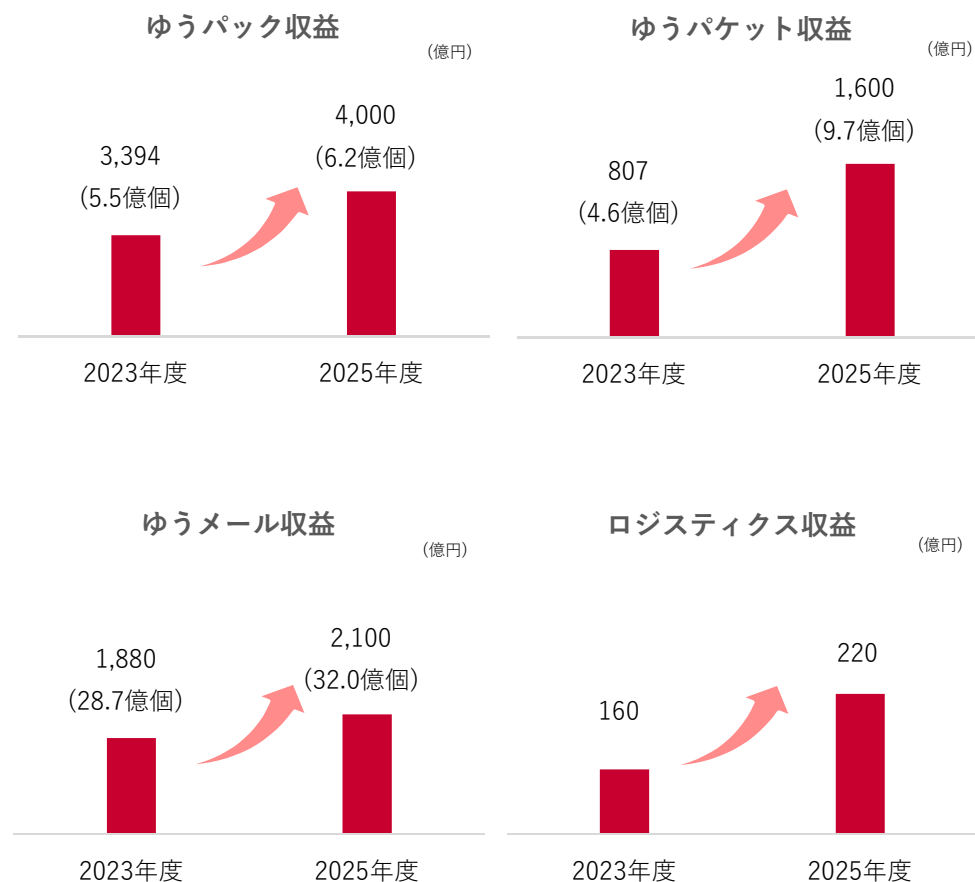
拠点の処理能力の強化

輸配送能力の強化

収益力の強化

- 営業体制・営業力の強化や、他企業との連携等を通じて、競争領域である物流分野の営業収益の拡大を図ります。
- 商品・サービスの改善を通じてNPS®の向上を実現し、お客さまに選んでいただける会社を目指します。

項目	内容
差出・受取利便性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● ゆうパックのサービス改善 ● 置き配の強化 ● UI*/UXの改善
営業体制・営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 法人営業部門の増強 ● 法人営業組織の拡充
他企業との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ● ヤマト・佐川との更なる協業施策の展開 ● 楽天と連携した荷物収益拡大、効率的な物流ネットワークの構築
ロジスティクス事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 提案スピードの向上、営業スキルの向上 ● JPロジスティクスを活用した複合提案
郵便収支の改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便料金の改定 ● 荷物分野へのリソースシフトの継続



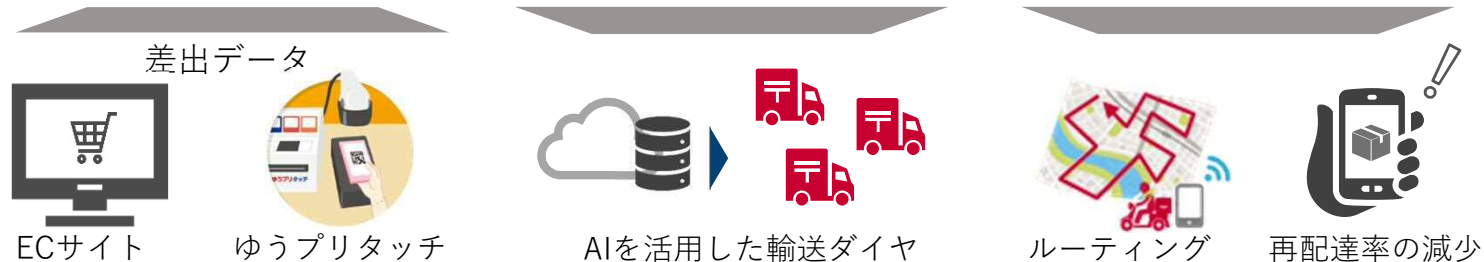
* UI (User Interface) とは、システムやサービスと、それらを利用するユーザー（お客さまや社員）との間の直接的な接点。

効率的なオペレーションの実現、強靱な輸配送ネットワークの構築

- P-DXの推進やオペレーションの見直し等により、お客さまの利便性と業務の効率化が両立する、生産性の高いオペレーションを実現します。
- 拠点の整備や機械化の推進、輸配送手段の見直し等により、小型荷物中心の効率的な輸配送ネットワークを構築します。

	引受	区分	輸送	配達
方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便ポストからの荷物引受や、集荷の効率化等を通じて、効率的な引受態勢を構築。 ● 差出情報のデジタル化により、後工程の効率化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 荷物の増加に対応できる安定的、効率的な処理態勢を整備。 ● 機械処理能力の増強や荷物中心のオペレーションに合った設備の導入を推進。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2024年問題に対応した、持続的な輸送態勢の構築。 ● データを活用した輸送態勢の構築や、EC事業者等と連携した輸送ネットワークの構築。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 郵便バイクを活用し、小型荷物を持続的かつ効率的に配達できる態勢の構築。 ● データを活用して、配達の効率化や不在再配達率を削減。
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集荷サポートシステムの全国展開による集荷業務の効率化 ・ 差出情報のデジタル化の推進 (ECサイトとのデータ連携、ゆうプリタッチ・スマホ割の促進等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 区分運送拠点の整備 ・ 小型荷物ソータ等の導入による機械処理の推進 ・ 先端技術の活用 (AGV、ロボットアーム等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2024年問題を踏まえた「自主行動計画」の実行 ・ 他企業と連携した幹線輸送の共同運行 ・ 輸送業務のデジタル化、AIを活用した輸送ダイヤの作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不在再配達率の削減(置き配、e受取アシストの促進) ・ 集配キャパシティの強化 (三輪ミニカー、ドローン等) ・ 自動ルーティング・テレマティクスを活用した効率的な配達

差出データに加え、配達先情報や過去のストックデータを活用し、効率的なオペレーションを実現する。



1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
セグメント別成長戦略

(2) 郵便局窓口事業

- 郵便局窓口事業の成長戦略の全体像
- 窓口社員の柔軟配置、全社員の知識・スキル強化、営業専門人材の育成
- 価値・魅力向上施策の検討・実施
- 窓口オペレーション改革

		2023年度 (実績)	2025年度
収益性指標	営業利益率 (営業利益)	4.7% (480億円)	— (▲490億円)

郵便局窓口事業の成長戦略の全体像

- 収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質を向上させ、郵便局窓口事業がお客さまに選んでいただける事業へ成長するよう体制を整備します。

“変えない”もの
提供価値

全国の郵便局ネットワークを通じ、お客さまの生活を支える



お客さまに選んでいただける
事業への成長



目指す姿・目的

①収益力の向上

- 郵便局をチーム化し、お客さまニーズに応じた営業活動に取り組める体制を構築 ア イ ウ
- ゆうID（グループ共通ID）を基軸として、お客さま情報を一元化し、お客さまニーズに応じたサービスを展開 エ オ

②郵便局の価値・魅力の向上

- 基幹商品・サービスに加え、日常生活をサポートするための商品・サービスを充実させ、郵便局らしい温かみのある商品・サービスを展開 ア エ

③サービス品質の向上

- 郵便局社員による対面サービスとデジタル技術を融合し、高品質なサービスを提供 ア イ ウ エ
- デジタル化による窓口業務の効率化 ア イ ウ エ
- 営業専門人材の育成や機能センターによるリモート対応等の強化により、専門知識・スキルを持った社員がお客さま対応
- デジタルチャネルにおけるサービス利用のセルフ化

目指す姿・目的を実現するための取組み

5本柱の取組み

ア 窓口社員の柔軟配置

- 地域事情に応じた社員の柔軟な配置や、窓口営業時間の弾力化等によりサービス提供体制を確保

イ 全社員の知識・スキル強化

- 研修受講やOJTの環境を整備
- 管理者のマネジメント力、業務・営業の知識・スキルを強化

ウ 営業専門人材の育成

- 知識・スキルが高い専門人材を配置・育成し、お客さまに寄り添った営業活動を展開

エ 価値・魅力向上施策の検討・実施

- 地方公共団体との継続的な関係構築に資する取組強化
- お客さまや地域のニーズに応じた商品・サービス提供

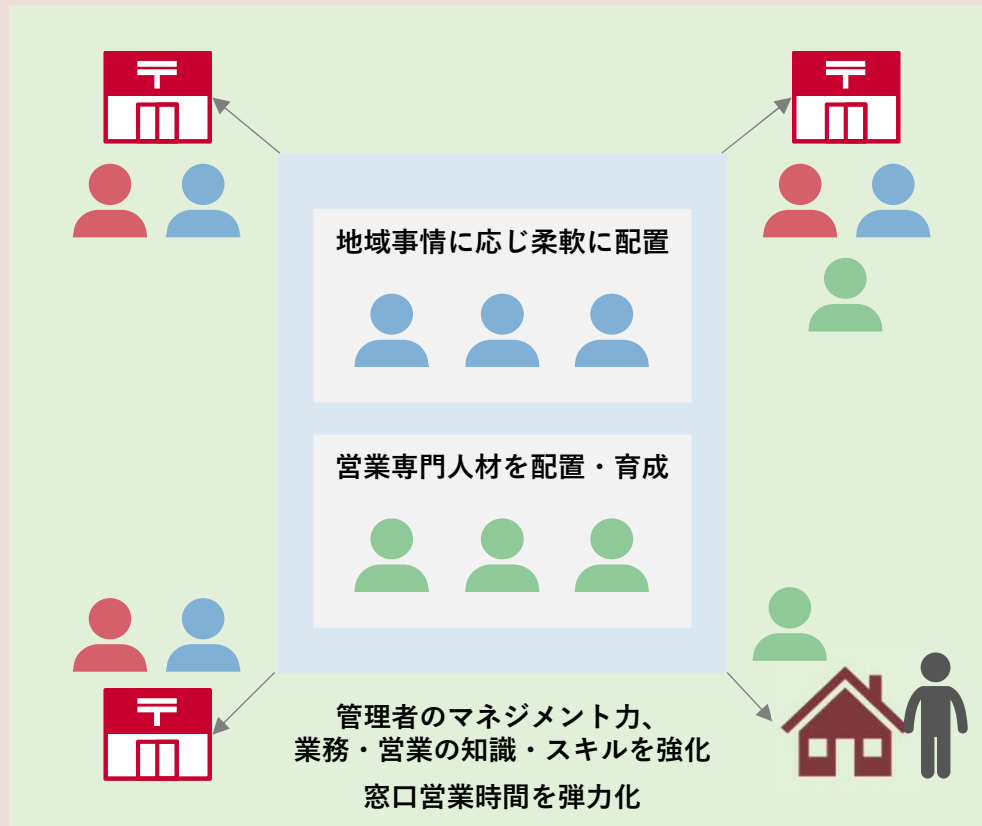
オ 窓口オペレーション改革

- 業務の見直しや、デジタル化・ペーパーレス化の推進により業務を効率化
- 機能センターによるリモート対応・手続等の集中処理を強化

窓口社員の柔軟配置、全社員の知識・スキル強化、営業専門人材の育成

- 地域事情等に応じて社員を柔軟に配置すること等により、お客さまニーズに応じた営業活動や、高品質なサービスを提供する体制を整備します。

お客さまニーズに応じた営業活動や高品質なサービスの提供体制を整備



窓口社員の柔軟配置

- 地域事情に応じた社員の柔軟な配置や、窓口営業時間の弾力化等を実施
- 応援体制を整備することによりサービス提供体制を確保

全社員の知識・スキル強化

- 研修受講やOJTの環境を整備し、社員の知識・スキルを強化
- 管理者のマネジメント力、業務・営業の知識・スキル強化により、全社員が更に力を発揮し、活躍できる体制を構築

営業専門人材の育成

- 知識・スキルが高い専門人材を配置・育成
- お客さま対応や、窓口社員の支援・育成を実施

価値・魅力向上施策の検討・実施

- お客さまお一人おひとりの「人生100年時代」を支援するため、郵便・ゆうちょ・かんぽの基幹商品・サービスやがん保険等の提携金融サービスに加え、物販サービス、郵便局の終活日和、地方公共団体事務等、日常生活をサポートするための商品・サービスを充実させます。

郵便局の価値・魅力向上サービス ⇒ サービスを充実

物販サービス

お客さまの生活の中にある、モノを買う/贈る機会をサポート

- 中元・歳暮等のフォーマルギフト
- カジュアルギフト
- エシカル商品、農福連携などのSDGs関連商品 等

生活サポートサービス

お客さまに寄り添う郵便局らしいサービス

- 「郵便局の終活日和（終活紹介サービス）」
- みまもりサービス
- 空き家のみまもりサービス 等

地方公共団体事務受託

自治体の補完的な役割を担い、地域住民の利便性を向上

- 公的証明書交付事務
- マイナンバーカード関連事務
- プレミアム付商品券販売事務
- デジタル支援事務
- 空き家調査業務 等

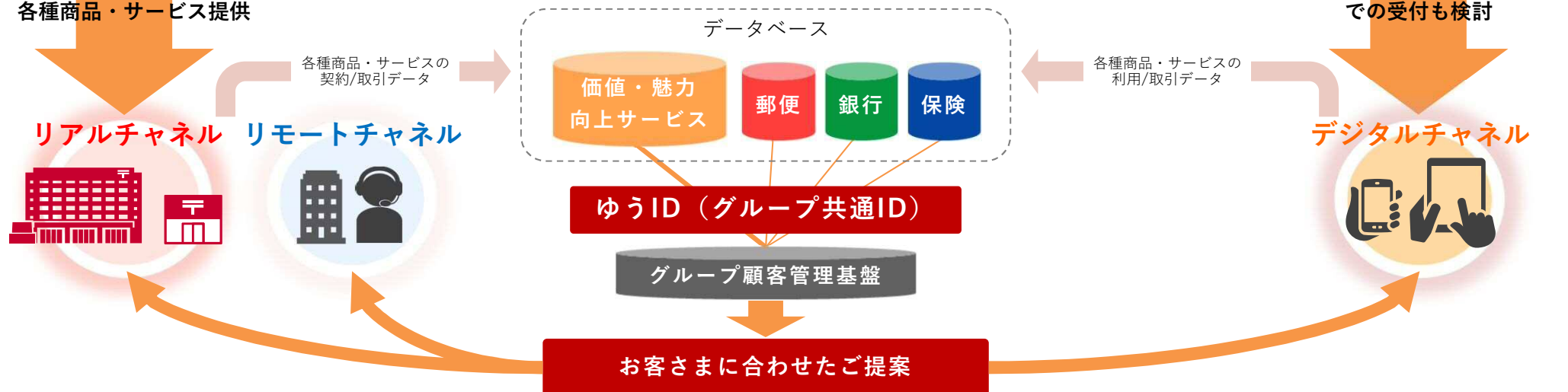
その他地域ニーズに応じたサービス

地域ニーズに応じて他企業等と共創する新たな連携

- 地域特産品の生産・販売
- 郵便局窓口と駅窓口の一体運営
- 地域のベンチャー企業や金融機関等との連携 等

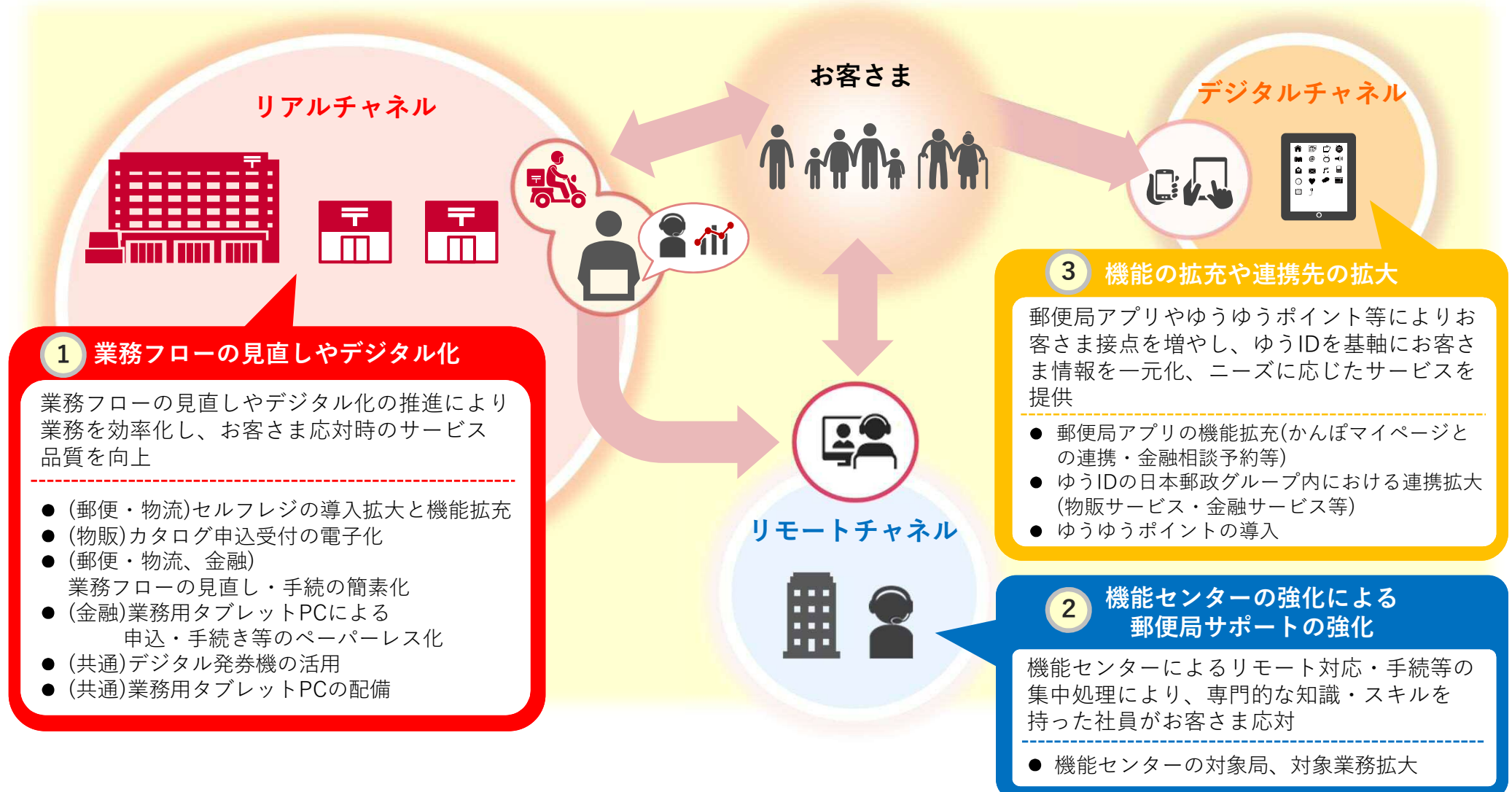
お客さまや地域のニーズに応じた各種商品・サービス提供

利便性の高いデジタルチャネルでの受付も検討



窓口オペレーション改革

- リアルチャネルにおけるデジタル化や、リモートチャネル、デジタルチャネルでの取扱いを推進し、お客さま利便性を向上させるとともに業務を効率化し、リアルチャネルである郵便局が『郵便局らしい温かみのあるサービス』を提供できる環境を整備します。



1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
セグメント別成長戦略

(3) 国際物流事業

- 国際物流事業の成長戦略の全体像

		2023年度 (実績)	2025年度
収益性指標	営業利益率 (EBIT)	2.1% (95億円)	2.0% (120億円)

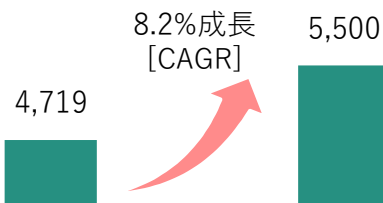
国際物流事業の成長戦略の全体像

■ アジアを中心としたロジスティクス事業の成長やフォワーディング事業の収益性の改善を通じて、持続的な収益規模の拡大及び収益性の向上を図り、日本郵政グループの企業価値向上に貢献します。

“変えない”もの
提供価値

■ 世界を結ぶ物流ネットワークにより、お客さまの生活とビジネスを支える

国際物流事業の営業収益 (百万豪ドル)



2023年度

2025年度

持続的な収益規模の拡大
及び収益性向上の実現

営業利益 (EBIT) (百万豪ドル)



2023年度

2025年度

各事業の取組み

ロジスティクス事業

目指す姿

アジアを中心とした力強い利益成長の実現

- **アジアでの収益拡大**
 - ・ アジア諸国での倉庫の新設・拡張
 - ・ 営業力の強化
(豪州やフォワーディング事業とのクロスセル強化等)
- **豪州での収益性改善**
 - ・ 既存顧客の収益性改善の継続
 - ・ 新規案件の獲得 (大型自動化倉庫の立ち上げ等)

フォワーディング事業

目指す姿

厳しい市場環境でも、利益を創出できる事業体質への改善

- **取扱量拡大に向けた取組み**
 - ・ グローバル戦略アカウントへの注力
 - ・ 顧客ポートフォリオの多様化 等
- **固定費の削減**
 - ・ 組織・人員配置の見直しを通じた人件費等の固定費の削減 等

全社

組織構成・人員配置見直し

調達コスト削減

ITコスト削減

1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
セグメント別成長戦略

(4) 銀行業

- 銀行業の成長戦略の全体像
- リテールビジネスの変革
- マーケットビジネスの深化
- Σビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）の本格始動

		2023年度（実績）	2025年度
収益性指標	ROE （当期純利益）	3.7% （3,561億円）	4.0%以上 （4,000億円以上）
主要KPI	通帳アプリ登録口座数	1,040万口座	1,600万口座
	NISA口座数	73万口座	94万口座
	リスク性資産残高	107.4兆円	114兆円程度
	戦略投資領域残高	12.1兆円	14兆円程度
	GP業務関連残高（投資確約額ベース）	489億円	4,000億円程度

銀行業の成長戦略の全体像

- 適切な経営資源配分の下で、ゆうちょ銀行独自の強みを活かした他行と差別化した成長戦略を推進します。

“変えない”もの
提供価値

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」で「親切・丁寧」な金融サービスを提供する

リテールビジネスの
変革

- リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、伝統的な銀行業務を超えた新しいリテールビジネスに変革
 - ・ 通帳アプリユーザーの拡大を通じたお客さま基盤の維持・深耕と新たな収益機会の開拓
 - ・ 資産形成サポートビジネスについて、窓口チャネルと連携したデジタル/リモートチャネル中心の営業にシフト
 - ・ デジタル技術の活用による抜本的な業務改革を通じたコスト削減、料金・商品の見直しによる損益の改善

マーケットビジネス
の深化

- リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求
 - ・ 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債（リスクウェイトゼロ）への投資シフトを推進
 - ・ リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資の継続
 - ・ 十分な財務健全性を確保（平時に自己資本比率・CET1比率*10%程度を確保）

Σビジネス
（投資を通じて社会
と地域の未来を創る
法人ビジネス）の
本格始動

- 「ゆうちょらしいGP業務」を通じた地域経済の活性化と新たな企業価値創造への挑戦
 - ・ 投資を通じて社会と地域の未来を創る新たな法人ビジネスの推進
 - ・ 地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現
 - ・ 「第3のエンジン」として将来的にサステナブルな収益基盤を構築

* その他有価証券評価益を除くベース。

ゆうちょ銀行独自の強み

邦銀随一のお客さま基盤
1.2億の通常貯金口座



本邦最大級の安定的な資金基盤
リテール中心の貯金192兆円



「全国津々浦々」のネットワーク
約24,000の郵便局ネットワーク

リテールビジネスの変革（デジタルサービス戦略）

- リアルチャネルも活用した積極的なアプローチにより、通帳アプリユーザーを一層拡大します。
- アプリを起点に、お客さまに適切なサービスをご案内（来局誘致を含む）し、新たな収益機会を開拓します。

通帳アプリ等のUI/UX改善、機能拡張



- 基本的なバンキング機能を搭載した通帳アプリを軸にデジタルサービスを展開
- UI/UXの改善・機能拡張・アプリの統合等を推進し、「安心・安全ですべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービス」を更に拡充

通帳アプリ等のユーザー獲得推進



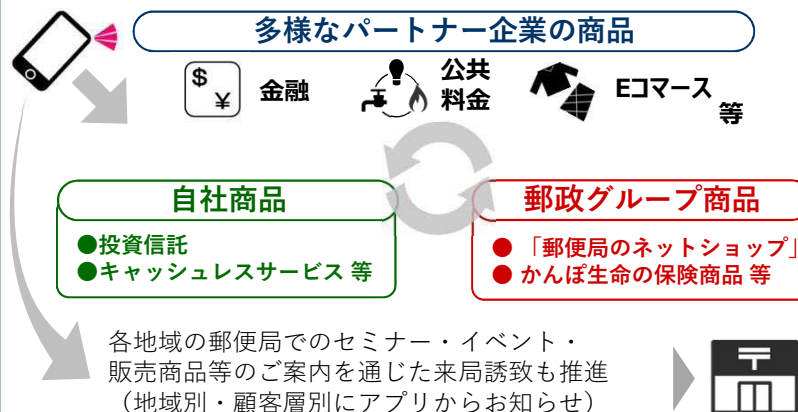
- 1.2億口座のお客さま基盤と24,000の郵便局ネットワークを活用し、窓口に来局する幅広い年代のお客さまに対し、通帳アプリの積極的なご案内・サポートを実施
- アプリ利用拡大に向けたWEBプロモーション等を推進

通帳アプリユーザーを一層拡大
+
AIを活用したデータ分析の上、適切なサービスをプッシュ通知やアプリ内広告でご案内

リアルとデジタルの相互補完

多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」の構築

- 通帳アプリを通じ、銀行の枠を超えた多様な商品を紹介/広告



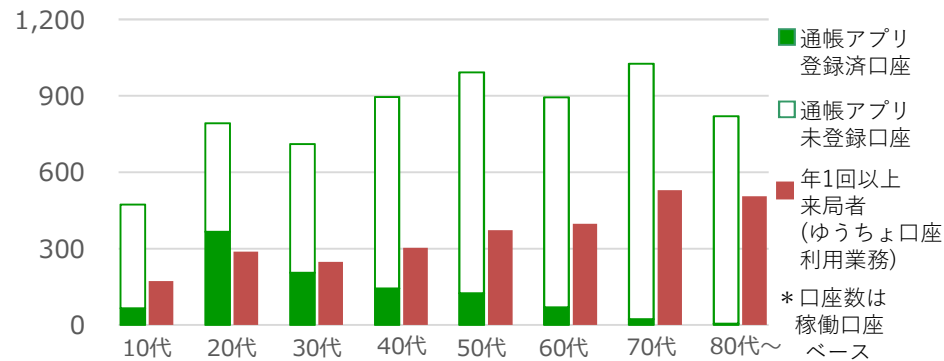
KPI

通帳アプリ登録口座数

(万口座)



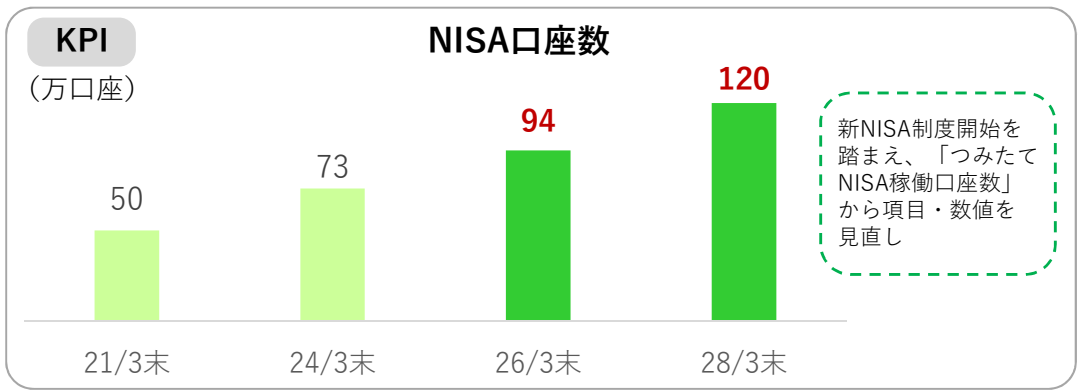
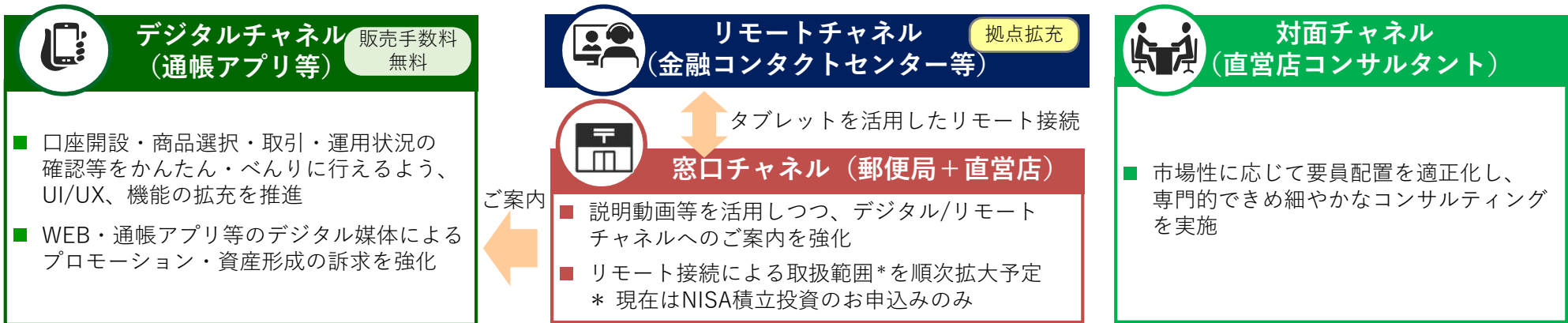
(万人) (参考) 年代別の通帳アプリ利用者数と来局者数



⇒ 積極的なアプローチによる開拓の余地は大きい

リテールビジネスの変革（資産形成サポートビジネス戦略）

- 社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャンネル中心の営業から、窓口チャンネルと連携したデジタル/リモートチャンネル中心の営業にシフトします。
- 全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、約2万拠点で投資信託(NISA)の受付を可能とする、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を強化します。

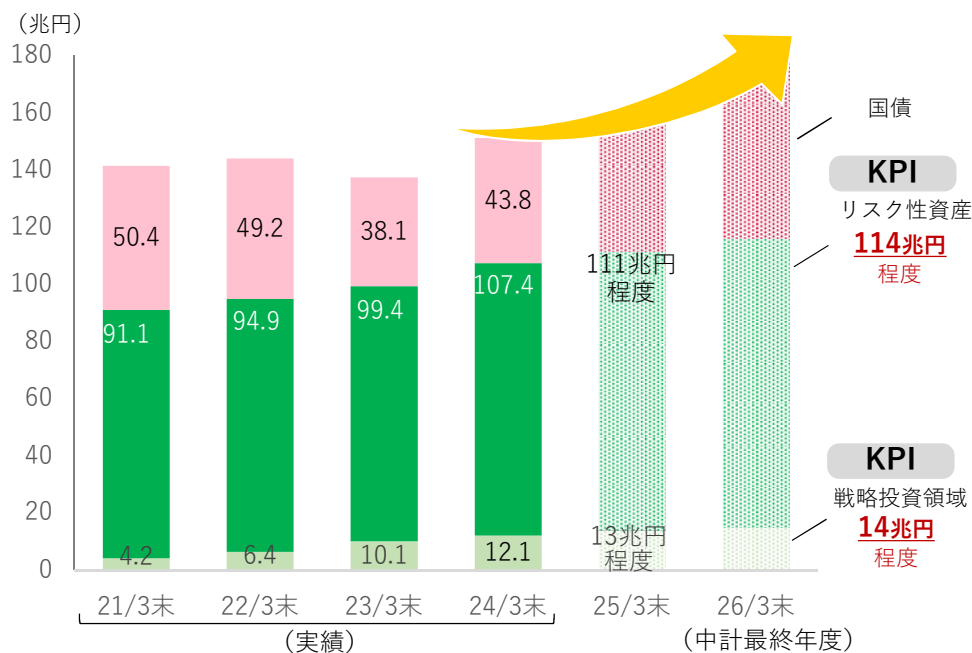


- 【商品・サービスの強化】**
- ・ 他社との提携による、AIを活用した自動運用型ロボアドバイザーサービス（広告配信等のご案内）
 - ・ 個人向け国債のデジタルチャンネル対応
 - ・ 投資信託の商品ラインアップの整備
 - ・ 資産承継（信託・相続）等に関するサービス（要認可）

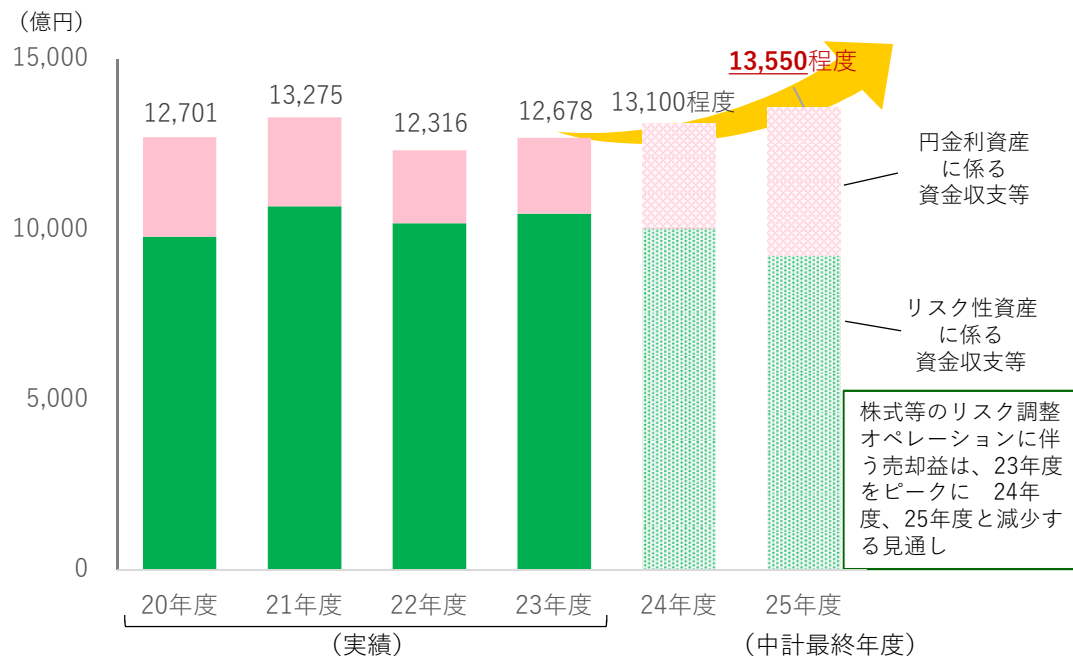
マーケットビジネスの深化

- リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求します。
 - ・ 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債への投資シフトを推進
 - ・ リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資の継続
 - ・ 十分な財務健全性を確保（平時に自己資本比率・CET1比率10%程度を確保）

国債保有残高*1及びリスク性資産残高(単体)



資金収支等*2



*1 金銭の信託で保有する国債は含まない。

*2 連結・管理会計ベース。なお、「リスク性資産」は、地方債、社債等、貸出金、株式（金銭の信託）等、外国証券等、戦略投資領域。「円金利資産」「リスク性資産」は、ポートフォリオ間の内部資金取引に係る収益・費用を含む。

Σ ビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）の本格始動

■ 地域金融機関等と「共創プラットフォーム」を実現し、「ゆうちょらしいGP*1業務」を推進します。

*1 GP (General Partner) とは、案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

ゆうちょらしいGP業務とは

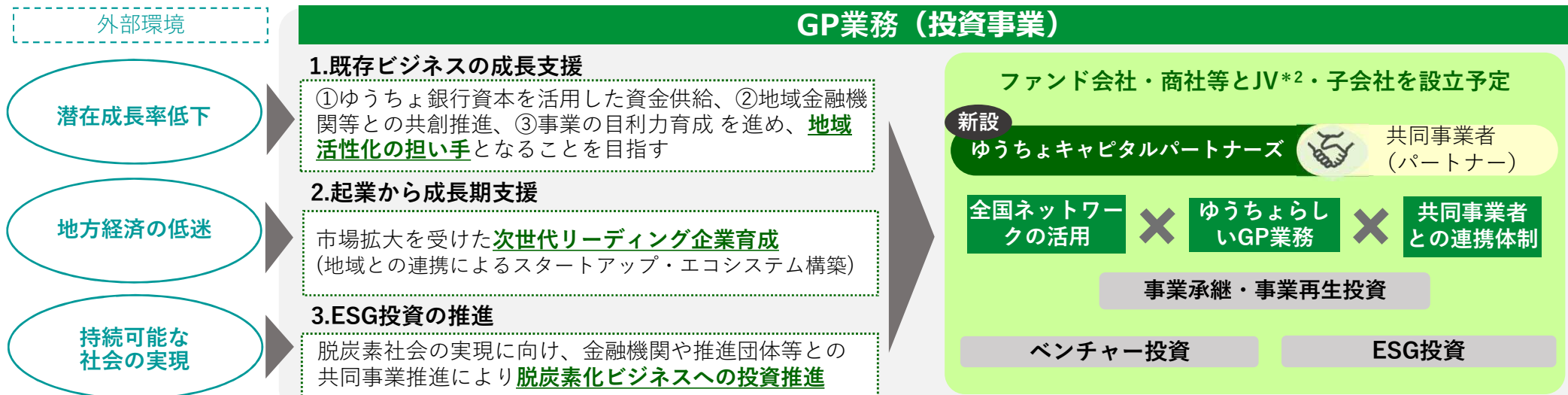
社会と地域の発展のために地域金融機関等と共創

全国津々浦々のネットワークを活用し、きめ細かく地域の資金ニーズを発掘

安定的な資金基盤を活かし、中長期的な目線で資本性資金を供給

投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援

KPI 投資実績やマーケット環境の定期的な評価を行いつつ、25年度末**4,000億円程度**のGP業務関連投資(投資確約額ベース)を目指す。



*2 JV (Joint Venture) とは、複数の企業が互いに出資し、新しい会社を立ち上げて事業を行うこと



1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
 セグメント別成長戦略

(5) 生命保険業

- 生命保険業の成長戦略の全体像
- ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大
- 資産運用の深化・進化（イノベーション3.0*1）
- 収益源の多様化/新たな成長機会の創出

		2023年度（実績）	2025年度
収益性指標	修正ROE*2 （修正利益*2）	—	6%程度 （970億円）
主要KPI	EV成長率（ROEV）*3	7.6%	6~8%成長を目指す
	お客さま満足度*4 NPS®	83% 業界下位	90%以上を目指す 業界上位水準を目指す
	保有契約件数	1,970万件	1,850万件以上

*1 13~20年度の資産運用の多様化（イノベーション1.0）、21~23年度の資産運用の深化・高度化（イノベーション2.0）を経て、

イノベーション3.0として資産運用の深化・進化に取り組む。

*2 定義についてはAppendix（P67）を参照。

*3 EVの変動要因から「経済前提と実績の差異」を除いた値。

*4 お客さま満足度を5段階評価として、「満足」「やや満足」として回答いただいた合計割合。

生命保険業の成長戦略の全体像

- お客さま本位の業務運営を徹底しながら、ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大を目指すとともに、安定的に利益を確保できる持続的な「強い会社」へ成長します。

“変えない”もの
提供価値

お客さまから信頼され、選ばれ続けることで、お客さまの人生を保険の力でお守りする

ライフステージ/世代を
超えたつながりによる
お客さまの維持・拡大

- 金利上昇などの外部環境も捉えた貯蓄性商品の魅力向上や、多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充
- CX向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実

- 「郵便局の保険」としての親近感とともに、お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」としてつながり続け、ライフステージ/世代を超えて安心を提供することで、お客さまの維持・拡大を目指す

持続的な「強い会社」へ

資産運用の
深化・進化

- 適切なリスク管理のもと、資産運用収益の安定的確保および向上
- インパクト投資を中核としたサステナブル投資の新たなステージへの挑戦等、資産運用立国実現にも資する資産運用の深化・進化（イノベーション3.0）

収益源の多様化
/新たな成長機会の創出

- 国内外の各種提携関係を基にした協業の拡大、新たな成長機会の創出に向けた継続的な探索

事業運営の
効率化

- フロント/バックオフィス業務の効率化等により、生産部門への人員シフトを進めるとともに、必要経費の削減を推進
- 想定以上のインフレへの対応や人的投資の強化を行いつつ、必要経費を5,020億円（25年度）に抑制

ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大

- お客さまの「信頼できる気軽な相談相手」としてつながり続け、ライフステージ/世代を超えて安心を提供し続けます。
- そのために、多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充と、質と量を伴ったアフターフォローの更なる充実に取り組みます。

ライフステージ/世代を超えたつながり

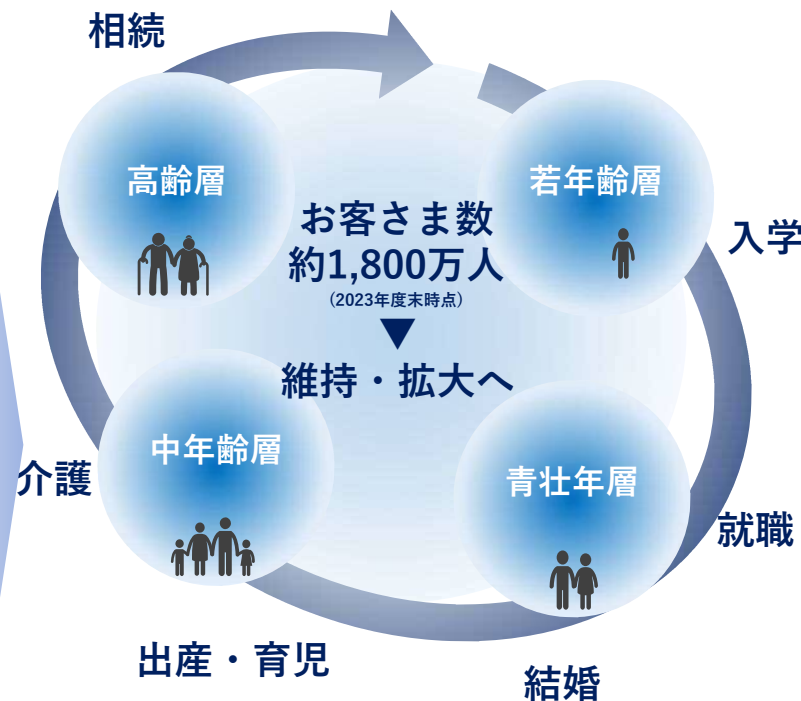
多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充

- 金利上昇などの外部環境も捉えた貯蓄性商品の魅力向上
- 貯蓄性と保障性を織り交ぜた商品ラインアップの拡充

「信頼できる気軽な相談相手」としていつでもそばに

CX向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実

- リアルとデジタルを織り交ぜながらお客さまとつながり続け、いつでもご相談いただける関係を構築
- お客さまやご家族の状況・期待・関心事をタイムリーに把握した保険金のお支払い、有益な情報提供、お困りごとの解消



- 業界最大級のお客さま基盤を強みに、ライフステージ/世代を超えたお客さまとのつながりにより、お客さまを維持・拡大

《満期をつなぐ》

- 満期保険金：約130万件（2023年度）
- ・ 保障の満期を迎えたお客さまに切れ目ない保障をご提供

《世代をつなぐ》

- ・ 保険の必要性をご理解いただき次の世代のお客さまにも安心をご提供

郵便局ネットワーク等を通じてお客さまと向き合う (営業社員の積極的な採用・育成)



資産運用の深化・進化（イノベーション3.0）

- ERM^{*1}のフレームワークの下、ALM^{*2}運用を基本として、安定的な資産運用収益の確保および運用収益の向上を目指します。
- 市場環境変化を捉えた運用収益向上、他社との協働等による新規事業の拡大・発展、インパクト投資を中核としたサステナブル投資の新たなステージへの挑戦、組織の改編・専門人材育成を通じて、資産運用立国実現にも資する資産運用の深化・進化（イノベーション3.0）に取り組みます。

運用収益向上

- 市場環境に応じた戦術的かつ機動的な追加収益獲得
- ゼロインフレ環境からの脱却を踏まえた資産ポートフォリオの組み替え（インフレ耐性が期待できる株式やインフラ、不動産等への新規資金の重点配分）
- 新資本規制導入を踏まえ、経済価値ベースのリスク対比リターンを重視した投資枠組みの確立

新規事業の拡大・発展

- 三井物産と協働し、三井物産かんぼアセットマネジメント株式会社(MKAM)を通じた新たなアセットマネジメント会社等への出資・買収の実現
- アセットマネジメント事業の拡充など、他社との協業等による収益獲得・シナジー効果の創出

サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

- インパクト投資を中核とした、かんぼ生命らしい“あたたかさ”の感じられるサステナブル投資の推進（インパクト“K”プロジェクトの更なる推進）
- ユニバーサルオーナーとして、金融業界の先頭に立った上で社会課題を解決し、産学連携を主軸とするイノベーションを生み出す投融資の実現
- 『責任投資レポート』等を通じ、先進的なサステナブル投資の取組み（投資ポートフォリオの脱炭素化に向けた取組みを含む）を対外的に発信

組織の改編・専門人材育成

- 投資領域およびサステナビリティ領域の強化に向けた専門部署の設置
- クロスアセットに精通した専門人材の育成、外部との人材交流の活性化をはじめとする専門職育成策の強化
- マーケット変化に即応できる最適な事務・システム態勢の検討・構築

収益追求資産



サステナブル投資の新たなステージへの挑戦

インパクト“K”プロジェクトによるインパクト志向の投融資の推進

認証ファンド	2023年3月末	2024年3月末
件数 (累計)	2	6
投資額 (累計)	17.5億円	225.5億円

[中計期間] 15件 500億円 を目指す

* 22年度の認証開始からの累計案件数およびかんぼ生命による投資額（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）

* 1 ERM（Enterprise Risk Management）とは、統合的リスク管理のこと。かんぼ生命では、会社が直面するリスクに関して、潜在的に重要なリスクを含めて総体的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体としてリスクを管理している。

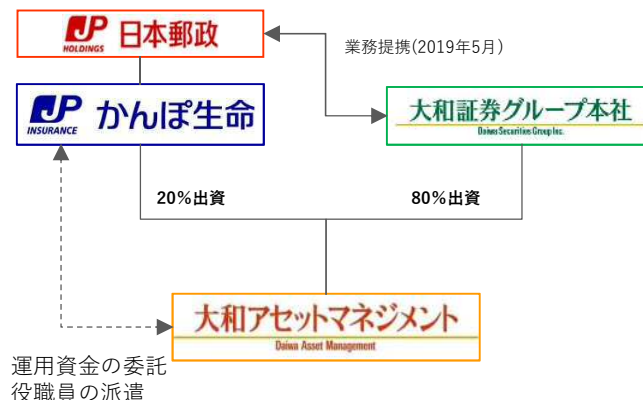
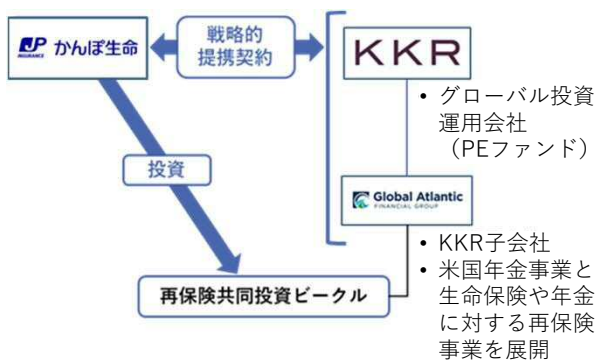
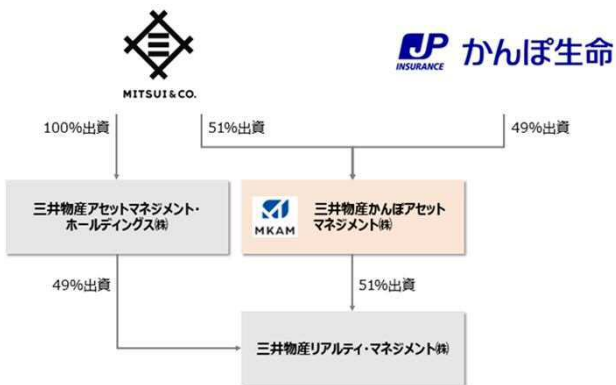
* 2 ALM（Asset Liability Management）とは、資産負債の総合管理のこと。

収益源の多様化/新たな成長機会の創出

- これまで収益源の多様化と新たな成長機会の創出を目的として、三井物産との資本・業務提携、KKRおよびGlobal Atlantic（GA）との戦略的提携を実施してきました。さらに、2024年5月に大和証券グループとの資本・業務提携を締結しました。
- これらの提携を基に更なる成長に向けた協業の拡大を目指すとともに、新たな成長機会の創出に向けて継続的に検討を行います。

提携先	三井物産 (2022年6月～)	KKRおよびGA (2023年6月～)	大和証券グループ (2024年5月～)
概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 両社の協業を目的に、三井物産リアルティマネジメント（MBRM）の中間持株会社として、三井物産かんぽアセットマネジメント（MKAM）を設立 ● MBRMでは、当社が有限責任組合員として出資する旗艦ファンドを組成し、順調に運用残高を積み上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社にとって初の海外提携案件 ● 戦略的提携契約の締結に加えて、GAが運用する再保険共同投資ビークルへ相応規模の投資を実施 ● 定期的な会議等を通じて協業拡大に向けた協議を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大和アセットマネジメントへ20%出資するとともに、当社運用資金の一部委託、運用人材の相互派遣を実施 ● 本提携を通じ、新たな収益源の獲得、資産運用力の更なる向上を目指す

ストラクチャー



1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み
セグメント別の成長戦略

(6) 不動産事業

- 不動産事業の成長戦略の全体像
- 主な開発中不動産
- 郵便・物流の効率化に伴う拠点再編と連携した不動産開発事業
- 不動産事業セグメント創設・目標

		2023年度 (実績)	2025年度
収益性指標	営業利益率 (営業利益)	22.9% (229億円*1)	14.0% (110億円*2)
KPI	営業収益	1,000億円*1	800億円

*1 不動産分譲による一時的な収益増を含む。

*2 2025年度は、2024年度第1四半期に行うセグメント化による内部経費の分担の変更後の数値。

不動産事業の成長戦略の全体像

- グループ収益の柱の一つへと成長するべく、事業環境の大きな変化を踏まえつつ、グループ保有不動産の開発、グループ外不動産の取得等の取組みを引き続き着実に推進します。
- また、不動産事業セグメントの創設により、グループの不動産事業を一元的かつ効率的に推進・管理します。

"変えない"もの
提供価値

地域の特性や社会背景を踏まえた不動産開発により、まちづくりや地域の発展に貢献する

項目

取組内容

グループ保有不動産
の開発

- ✓ 郵便・物流オペレーションの効率化等に伴う拠点の再編と連携した不動産開発
- ✓ 建設費高騰などの事業環境の大きな変化を踏まえた不動産事業セグメントとしての開発推進方法の効率化

- ✓ 市街地再開発事業などのまちづくりへの参画
- ✓ グループ保有不動産の価値を高める隣地取得等

グループ外不動産
の取得

- ✓ 用途やエリア毎のマーケットを見極めた稼働中及び開発用不動産の厳選取得

事業成長を支える
体制・仕組みの構築

- ✓ セグメント化によるグループ一体的なマネジメント・業務推進体制の構築
- ✓ 最適な資金調達方法による資本効率を意識した不動産投資

中長期的に目指す姿

**郵政グループの
強み・特徴を活かした**

- ✓ 保有不動産の開発を軸にした安定的な収益の拡大
- ✓ 他の事業セグメントとの連携によるシナジーの発揮
- ✓ 社宅跡地の分譲マンション事業等による収益源の多様化

事業成長を支える体制へ

 日本郵政

 日本郵便

 日本郵政不動産

主な開発中不動産

■ 事業環境の大きな変化を踏まえたグループ保有不動産の開発及びグループ外不動産の厳選取得により、引き続き安定的な賃貸事業の拡大に注力しつつ、分譲マンション事業の取組みなど収益源の多様化を図ります。

同心一丁目計画
(旧大阪同心社宅)

所 在：大阪市北区
階 層：地上14階
延床面積：約3,480㎡
主な用途：住宅
竣 工：2024年度(予定)

旧九州支社鹿児島事務所

所 在：鹿児島市
階 層：地上14階
延床面積：約27,990㎡
主な用途：住宅（分譲）
竣 工：2026年度(予定)

福岡鳥飼六丁目計画*1
(旧福岡泉寮及び取得隣地)



所 在：福岡市城南区
階 層：地上5階
延床面積：約4,120㎡
主な用途：高齢者施設
竣 工：2024年4月

*1 当該案件のみ竣工済み。



(凡例) 赤印：グループ保有不動産の開発
青印：グループ外不動産への投資

錦三丁目25番街区計画*2
(グループ外不動産)

所 在：名古屋市中区
階 層：地上41階 地下4階
延床面積：約109,680㎡ (予定)
主な用途：事務所、ホテル、商業施設等
竣 工：2025年度(予定)

*2 グループ外との共同事業。

旧浦和常盤社宅

所 在：さいたま市浦和区
階 層：地上6階
延床面積：約3,000㎡
主な用途：住宅（分譲）
竣 工：2025年度(予定)

旧大倉山社宅

所 在：横浜市港北区
階 層：地上7階
延床面積：約7,060㎡
主な用途：住宅（分譲）
竣 工：2025年度(予定)

旧高見寮

所 在：名古屋市千種区
階 層：地上7階
延床面積：約4,850㎡
主な用途：住宅（分譲）
竣 工：2025年度(予定)

白金一丁目西部中地区第一種市街地再開発事業
(旧白金社宅)

所 在：東京都港区
階 層：地上39階
延床面積：約98,000㎡ (予定)
主な用途：住宅等
竣 工：2028年度(予定)

世田谷中町二丁目計画
(旧世田谷中町社宅)

所 在：東京都世田谷区
階 層：地上8階
延床面積：約6,260㎡
主な用途：住宅
竣 工：2024年度(予定)

目黒南一丁目計画
(旧目黒南社宅)

所 在：東京都目黒区
階 層：地上5階
延床面積：約2,190㎡
主な用途：住宅
竣 工：2024年度(予定)

平沼橋一丁目計画
(旧平沼橋営業所)

所 在：横浜市西区
階 層：地上10階
延床面積：約4,920㎡
主な用途：住宅
竣 工：2024年度(予定)

郵便・物流の効率化に伴う拠点再編と連携した不動産開発事業

■ 全国の主要駅前等の好立地に所在する郵便局を対象とした業務機能の移転・集約等により、郵便・物流ネットワークを再編するとともに、不動産開発事業による安定的な収益を獲得する取組みを継続して推進します。

【取組事例】

開発候補地

旧広島東郵便局



入居機能を周辺の郵便局へ移転・集約しつつ、不動産開発事業地として活用

機能

- 郵便局窓口 機能維持
- 金融渉外 機能集約
- 郵便・物流 機能集約

所 在：広島市南区 敷地面積：約4,200㎡
 竣工年：1958年 延床面積：約9,900㎡

機能の移転・集約


業務機能の移転・集約

郵便物や荷物の区分機能拠点を郊外へ新設し、空いたスペース等を活用して一部機能を集約

機能

- 金融渉外 機能集約により受持エリア拡大
- 郵便・物流 機能集約により受持エリア拡大
- 郵便局窓口
- 区分機能 郊外へ新設、移転

広島中央郵便局



所 在：広島市中区 敷地面積：約5,300㎡
 竣工年：1985年 延床面積：約28,000㎡

不動産開発事業の実施

賃貸ビル開発

主要駅等周辺のまちづくりとの連携を図りながら、にぎわい創出や都市機能の向上に資する不動産開発を実施

* 広島駅と歩行者デッキで直結。地域の利便性や回遊性を向上。(2025年春予定)

機能

- 賃貸オフィス・店舗
- 郵便局窓口

所 在：広島市南区
 竣工年：2022年
 敷地面積：約4,200㎡
 延床面積：約44,200㎡

広島JPビルディング

郵便物等の区分機能の拠点の新設（移転先）

地域を統括する区分拠点を高速道路IC付近に新設（機能移転）し、郵便物や荷物の処理能力を向上

機能

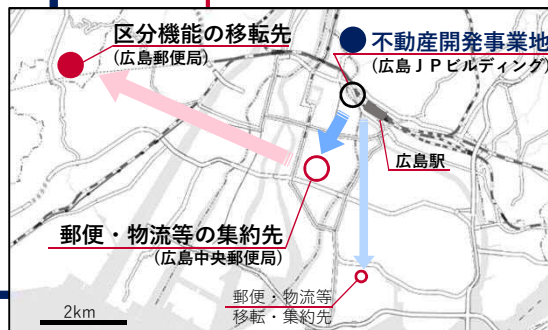
- 区分機能 地区区分局の新設

* 郵便番号・上二桁「73」地域を統括

広島郵便局



所 在：広島市佐伯区
 竣工年：2017年
 敷地面積：約37,100㎡
 延床面積：約24,600㎡



不動産事業セグメント創設・目標

- 不動産事業セグメントの創設により、マネジメント・事業推進体制を強化し、事業成長を支える基盤を構築します。
- 厳しい事業環境を注視しながら、2025年度の営業利益目標は110億円程度*を見込んでいます。

* セグメント化による影響を除いた場合、当初目標から変わらず150億円を見込む

不動産事業セグメントの創設

■ 創設の目的

- ✓ グループ内不動産関連部署・会社間の相互連携の強化により事業を着実に推進し、成長を実現することで、不動産事業をグループ収益の柱の一つとする
- ✓ グループ全体の不動産事業を管理することで、効率的な業績管理やガバナンス機能の発揮を実現する

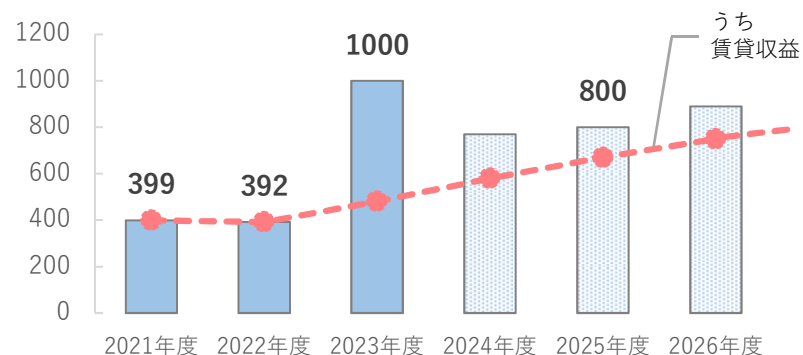
■ 体制と主な役割



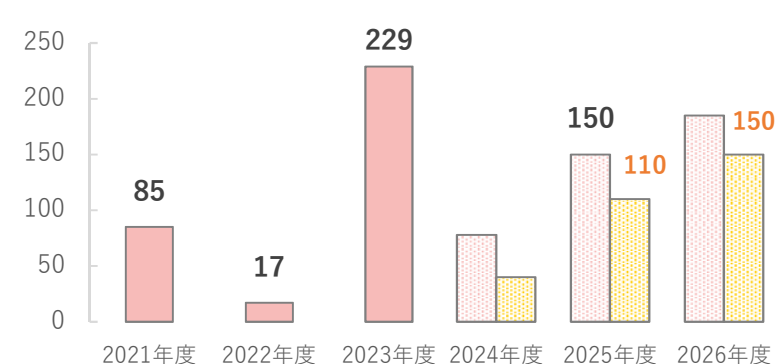
- ✓ 不動産開発事業の企画・開発・運営管理等を役割分担し、効率的に事業を推進

営業収益・営業利益目標

■ 営業収益



■ 営業利益



■ : セグメント化を反映

1. 日本郵政グループの成長戦略の取組み

(7) 新規ビジネス

- 新規ビジネスの成長戦略の全体像

新規ビジネスの成長戦略の全体像

- グループ横断的な体制で、社会的な課題の解決に向けた新規ビジネス等を検討します。
- お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を通じて新規ビジネス等を創出します。

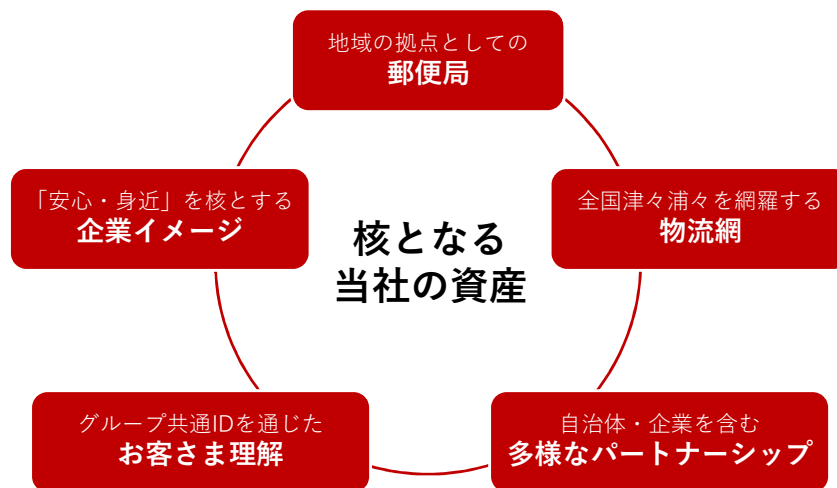
“変えない”もの
提供価値

グループ外の多様なパートナーとともに、新しい商品・サービスを創造し、より便利、より安心、より快適、より豊かをご提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支える

社会的な課題解決に向けた 新規ビジネス等

- 「相談しやすさ」を磨き上げる終活サービスの全国展開
- 「地域を見回る」機能を活かした空き家対策への貢献
- ローカルベンチャーとの協業・資本関係構築を通じた社会課題解決型ビジネス創出（買い物支援、域内物流など）
- 再生可能エネルギーや森林など「自然資本」への投資を通じた環境課題解決への貢献
- 現場社員のアイデアを形にする新サービス実現チャレンジ制度

長年培ってきた郵便局を核とする資産を有機的に結合し、アライアンスパートナーとの協業や必要に応じてM&Aも活用しつつ、収益獲得と社会課題解決とを両立



お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」

「共創プラットフォーム」を通じた 新規ビジネス等

- アフラック、楽天グループ、コンビニ各社、JR東日本などアライアンスパートナーとの多面的協業の推進
- 物流網とデジタルを結合した新しい情報ビジネスの創出
- 物流効率化に伴い生じた郵便局スペースの有効活用
- グループ共通IDユーザーの利便性を高めるコンテンツの充実
- 日本郵政キャピタルを通じたスタートアップ投資とアクセラレーション



2. 日本郵政グループの経営基盤の更なる強靱化

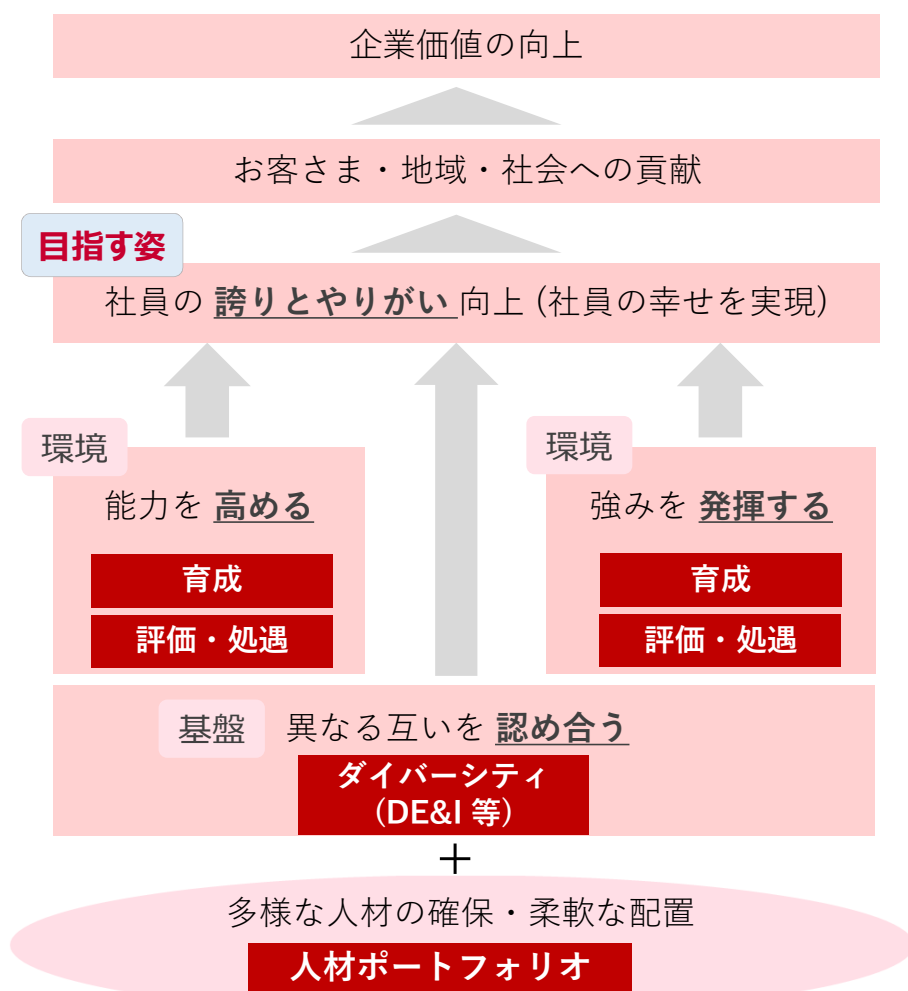


- (1) 人材への投資によるEXの向上
- (2) DXの推進等によるUXの向上
- (3) サステナビリティ経営

グループ人事方針と人的資本経営の推進

- JP ビジョン2025に基づく経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を位置付けるものとして2023年5月にグループ人事方針を策定しました。
- グループ人事方針の考え方をベースに人的資本経営を推進し、社員の誇りとやりがいを向上させるため、ダイバーシティなど4つの項目について重点取組施策を定めて実行していきます。

< グループ人事方針の全体像 >



人的資本経営の推進



社員の 誇りとやりがい 向上
(社員の幸せを実現)

人材ポートフォリオ

- ✓ 特定技能の導入検討を含む採用手法・採用対象の多様化により必要な人材を確保
- ✓ 事業戦略と連動した社員の柔軟な配置の実現

育成

- ✓ 人材育成の仕組みを再構築し、自律的なキャリア形成を支援
- ✓ 中間管理職の人材育成機能の強化
- ✓ 管理職の働き方の見直し

評価・処遇

- ✓ 減点主義から加点主義へ、チャレンジを評価する仕組みに見直し
- ✓ 多様な働き方に応じた処遇の実現

ダイバーシティ (DE&I・真の多様性の実現等)

- ✓ 安心して健康に働き続けられる制度、職場づくりを継続
- ✓ 多様な視点、価値観の活用によるイノベーション創出
- ✓ 女性活躍 (ジェンダーギャップ解消含む) への対応推進
- ✓ 高齢者就業・障がい者雇用・外国人雇用・性の多様性への対応推進

重点取組施策と主要KPI

- 重点取組施策の中でも特に郵政グループとして「社員の柔軟な配置」「多様な人材の確保」「組織的な育成と適正な評価」「管理職の人材育成機能強化」に注力し、社員全員が「誇りとやりがい」を持って働ける会社を目指します。

項目	対象	2024年度	2025年度	主要KPI
人材ポータルフォリオ	全社	<p>2024年度にグループ内社内公募*1（希望を募って選考*2を行うもの）を開始</p> <p>目的 事業戦略と人材ニーズを踏まえた柔軟な人事配置</p> <p>概要 グループ会社間等のコース転換が可能な社員希望に基づく公募を開始</p>		<ul style="list-style-type: none"> グループ内外の人事交流人数 2021年度水準*3の維持（2025年度） グループ内社内公募人数 前年度以上（2025年度） 適所適材スコア 対前年度評価点数以上（2025年度） （参考：2023年度 2.70pt）
	フロント	<p>2025年度までに経験者採用、スポットワーカー等の採用を本格開始</p> <p>目的 多様な人材の確保</p> <p>概要 現在一部で導入している経験者、スポットワーカー等の活用を拡大するとともに、特定技能（外国人労働者）の登用を検討</p>		
ダイバーシティ／育成／評価・処遇	全社	<p>2025年度までに組織的育成施策（評価・育成会議等）の導入や、新たな評価方法の導入を目指す</p> <p>目的 頑張った者が真に報われる公正な人事評価の実現</p> <p>概要 安心してチャレンジできる仕組み等人事評価項目を見直すとともに、評価結果の複数管理者間での確認など納得感のある評価に取り組む</p>		<ul style="list-style-type: none"> グループ4社本社女性管理者比率 2030年度 30% 誇りとやりがいスコア 対前年度評価点数以上（2025年度） （参考：2023年度3.31pt）
	管理者	<p>2025年度までに管理職の労務環境（労働時間・処遇等）を見直し</p> <p>概要 管理職への業務偏重を是正し、管理職全体の多様な働き方の促進と併せて給与等処遇制度の見直し</p>		
		<p>2025年度までに管理職の人事評価項目を人材育成にシフト</p> <p>概要 管理職の人事評価項目において、人材育成のウェイトを高め、その結果を処遇に反映</p>		

社員の **誇りとやりがい** 向上(社員の幸せを実現)

*1 2022年度から本社組織間では実施中。フロント組織も含めて全社的に実施するもの。

*2 選考にあたっては関係会社間で必要な協議を行う。 *3 グループ4社間の交流人数 約1,500人。

取組施策（人材ポートフォリオ）

- 事業戦略と連動した適正な社員配置を実現するため、グループ内人材の流動化と人材の確保の実現を目指し、グループの人材ポートフォリオを再構築します。

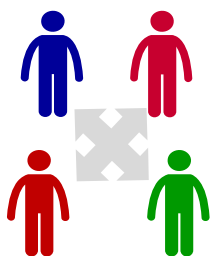
取組施策

人事異動の緩和 (流動化)

- ✓ グループ内社内公募の新設
(社内コース間、グループ会社間のコース転換の定期公募の実施)
- KPI**
- ・グループ内社内公募人数 前年度以上
 - ・グループ内外人事交流人数 2021年度水準*の維持
- ✓ 一般職と地域基幹職の統合
(両職種を統合し給与、処遇を同一化し、一般職を含めた流動化の促進)
 - ✓ グループ会社間の人事交流の一層の推進

* グループ4社間の交流人数 約1,500人。

人材ポートフォリオ





人材の確保

- ✓ 採用対象とする労働力の拡大（専門人材等を含む経験者、スポットワーカー、外国人労働者の採用）
- KPI**
- ・経験者採用数 前年度以上
 - ・戦略的副業の取組人数 前年度以上
 - ・適所適材スコア 対前年度評価点数以上（参考：2023年度 2.70pt）
- ✓ 年齢構成の適正化（中高年層の再教育含む）
 - ✓ 70歳まで働ける環境（職務・処遇、業務委託）の整備
 - ✓ 離職防止対策の継続・退職者の再採用

取組施策（育成、評価・処遇）

- 自律的キャリア形成に基づく「育成」と「評価・処遇」の連動による社員の人材力（能力×意欲）の向上により、企業価値向上を目指します。
- 頑張った者が報われる公正な人事評価の仕組みと適正な処遇への反映を再構築します。

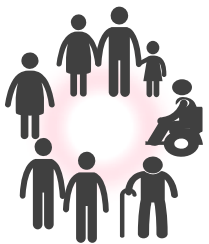
取組施策

 <p>育成</p>	<p>人材育成システム/自律的キャリア形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社・事業別に合わせたキャリアパス・育成システムの再構築 ✓ 自身のキャリアパスを自ら考える機会を設定 ✓ 学習支援システム（LMS）の導入等、自己実現のためのスキル・知識を習得できる研修等の充実 ✓ 次世代リーダー育成研修の継続及びDX研修の継続 <p>KPI ・ 本社、支社対象者数 DX研修受講率100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ社員としての連帯感醸成のための研修の充実及び研修環境の整備
	<p>中間管理職の人材育成機能の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織的育成施策（評価・育成会議等）の導入 ✓ 管理職の評価を人材育成へシフト（管理者の人事評価項目の見直し）
	<p>管理職の働き方の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理者への業務偏重の是正 ✓ 管理職全体における多様な働き方の促進 ✓ 女性管理職比率の向上 <p>KPI ・ グループ4社の本社における女性管理職比率30%（2030年度）</p>
 <p>評価・処遇</p>	<p>頑張った者が報われる仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 評価項目の見直し（減点主義から加点主義へ、安心してチャレンジできる仕組みへ、管理職に対する360°評価の活用の検討） ✓ 評価プロセスの見直し（複数管理職での評価結果確認による納得感の向上等）
	<p>処遇の在り方見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 給与制度の見直し（郵政型「職務給」導入の検討） ✓ 転勤ルールの見直し

取組施策（ダイバーシティ（DE&I・真の多様性の実現等））

- 社員の「誇りとやりがい」の向上には、「異なる互いを認め合う」職場の実現が不可欠であり、安心して働き続けられる環境を整備し、社員へ提供していきます。
- 社員40万人の多様な視点・価値観の活用によるイノベーション創出を目指し、女性活躍（ジェンダーギャップ解消含む）への対応推進とともに、高齢者就業・障がい者雇用・外国人雇用・性の多様性への対応等も推進していきます。

取組施策

<p>ダイバーシティ (DE&I 等)</p> 	<p>多様な視点・価値観の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 誰もが安心して働き続けられる制度・職場づくりの継続（長時間労働の是正、転勤範囲見直し、育児・介護・病気との両立支援施策等） <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> ・男女ともに育休取得 100% ・男性育休平均日数 1か月以上 ・年休取得平均日数 18日以上 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 障がい者法定雇用率の充足への対応 <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> ・障がい者雇用率 3.0% *1へ引き上げ（2025年度）
	<p>健康経営の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本郵政グループ健康宣言に基づく更なる健康経営の推進 <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要医療 1・2 *2の社員割合 1%以内（2024年度） ・特定保健指導脱出率 23%以上（2024年度） <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各種人事関係データを活用した取組みの推進（メンタルヘルス対策の強化等）
	<p>ハラスメントの根絶</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ハラスメント加害者への厳正な処分 ✓ ハラスメント根絶に向けた継続的な啓発 <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント認定件数 前年度以下
	<p>役員報酬への反映</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社員エンゲージメント（誇りとやりがい）スコア、本社女性管理職比率等を役員報酬（業績評価）へ反映

グループDX推進の全体像

- お客さま体験価値及び社員利便性の向上を基軸に、グループで横串を通した一体的なDXを推進し、お客さまにとって利用しやすい、社員にとっても働きやすい郵便局の姿を具現化します。

DXの提供価値

ゆうIDを軸とした、

- 個々のお客さまへの最適なお提案
- 全く新しいサービス・付加価値の提供
- 利便性の高い郵便局サービスの提供
- 社員の新たなチャレンジの促進

目指す姿

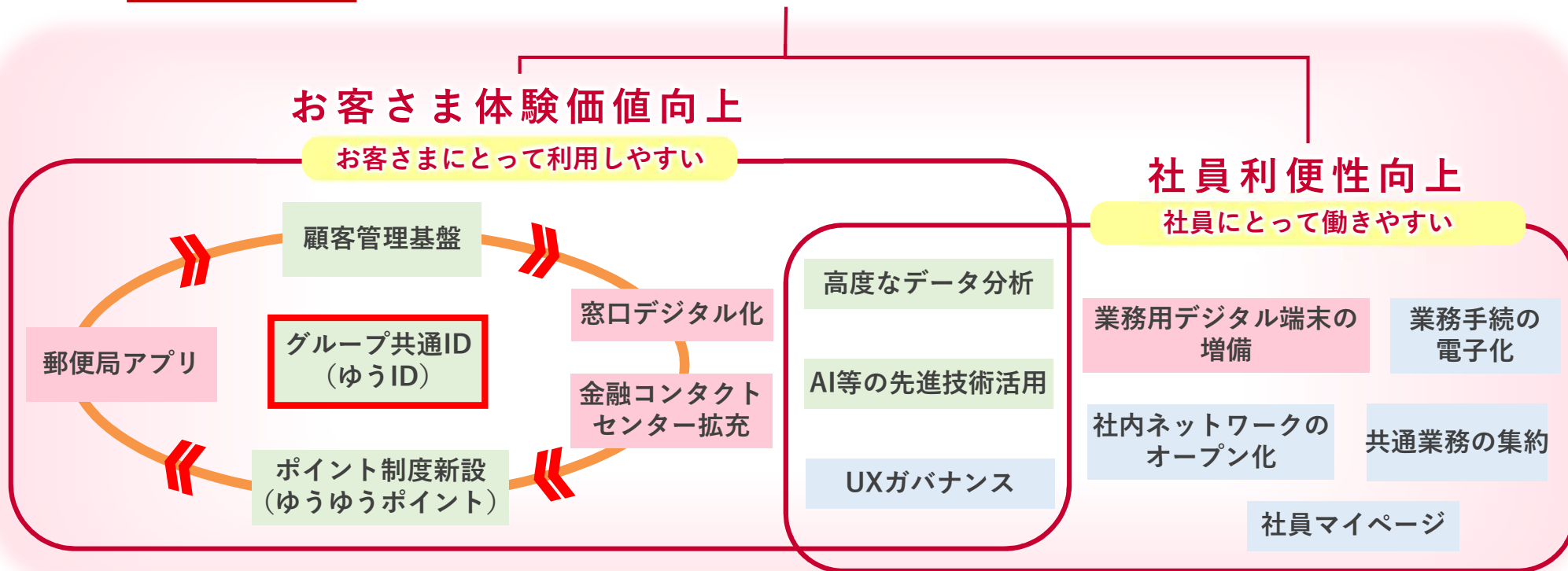
デジタルを通じた、ユーザー（お客さま及び社員）体験価値の向上

お客さま体験価値向上

お客さまにとって利用しやすい

社員利便性向上

社員にとって働きやすい



グループDXの3要素

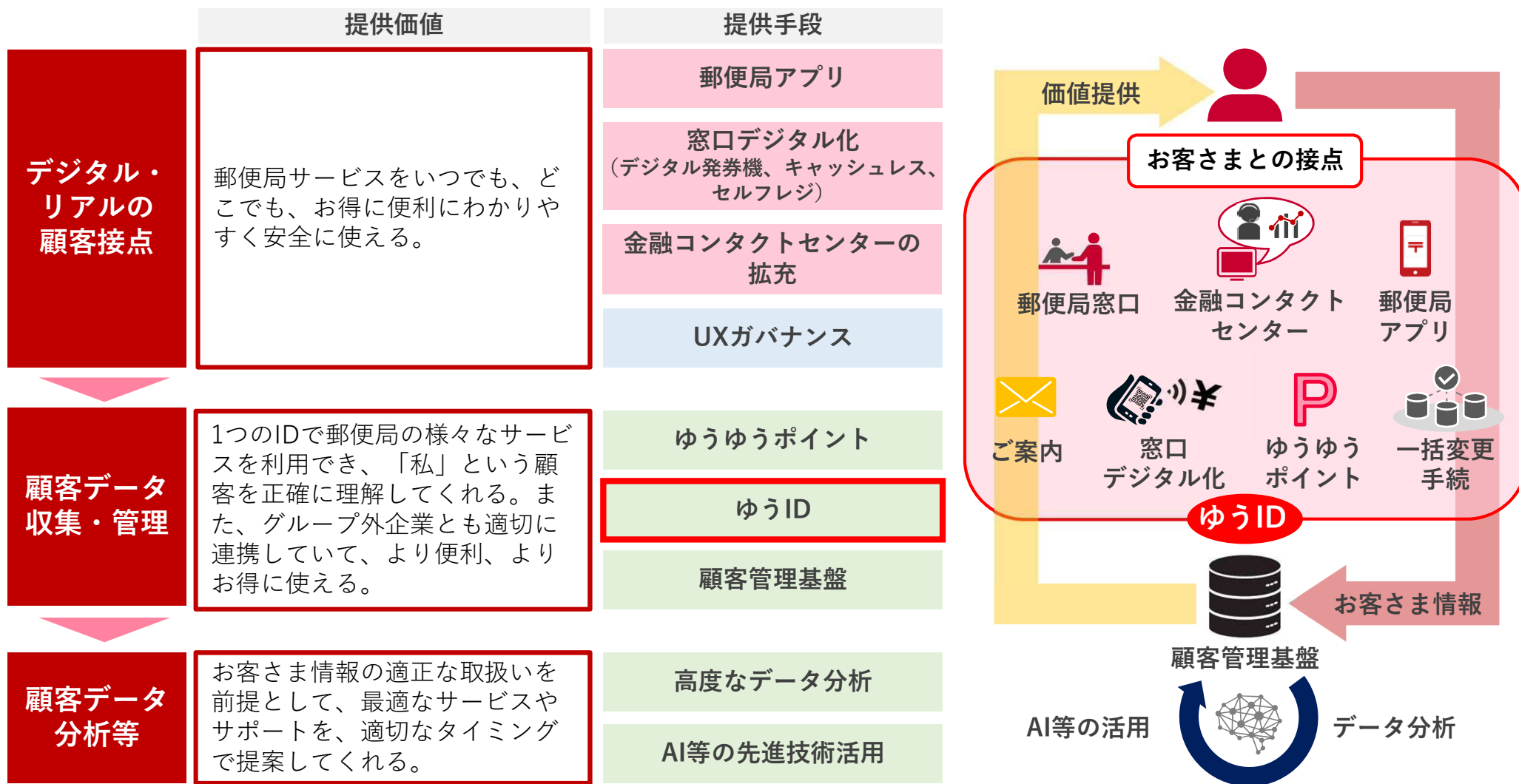
リアルとデジタルの融合

グループ保有データの活用

システム基盤の高度化

お客さま体験価値の向上に向けた取組み

- ゆうIDを軸に、郵便局アプリとデジタル窓口、金融コンタクトセンターを通じて、お客さまにグループ全体の価値を提供し、お客さま体験価値の向上やグループ外にも広がる新しい価値の提供を実現します。
- また、お客さまの個人情報保護等にも配慮した高度なデータ分析やAI等の活用を通じて、郵便局の強みである「温かみのあるサービス」を補強し、更なる体験価値向上を図ります。



社員利便性の向上に向けた取組み

- お客さま向け窓口業務やバックヤード業務のデジタル化を継続的かつ徹底的に推進し、社員の業務負担を軽減します。
- また、お客さまのご利用状況等の高度なデータ分析やAIの活用により、提案内容・サービスの高度化を実現するとともに、社員モニター等を通してユーザー目線を取り入れた使いやすい業務システムに変革し、社員の業務体験価値を高めます。

目的

施策

デジタル窓口の実現

- ✓ デジタルツールを活用し、社員の窓口業務オペレーションを改革、お客さまの利便性向上と効率化を実現
- ✓ セルフ端末やタブレットPCによる窓口業務の効率化

- デジタル発券機の拡大
- キャッシュレス対応の促進
- セルフ端末の拡大
- タブレットPCの増備



データやAIを活用した生産性向上

- ✓ データやAIを活用し、社員の負担軽減及び提案精度の向上を実現
 - ① お客さまへの商品・サービスの提案を支援
 - ② 複雑かつ専門的な業務の取扱いについて社員をサポート
 - ③ 本社・支社からの指示内容をAIが要約 等

- 高度なデータ分析
- AI等の先進技術活用



デジタル端末や業務手続の電子化による業務改革

- ✓ 業務手続の電子化により、取扱内容の確認や帳票保管等のバックヤードの事務負担を軽減
- ✓ 業務アプリ等のデザインや操作性を統一感あるものにし、社員モニターの意見を活用してさらにUXを向上
- ✓ 共通業務をグループ横断的に集約しBPR/DXを行い効率化（シェアードサービス化）
- ✓ 社員マイページにより、総務・人事系の事務負担を軽減
- ✓ 社内ネットワークのオープン化により、1台の業務用端末で様々な業務や社外サービスの利用を実現

- 業務手続の電子化促進（ペーパーレス）
- UXガバナンスの導入・展開
- シェアードサービス化の推進
- 社員マイページの改善/機能追加
- 社内ネットワークのオープン化



重点取組施策とKPI

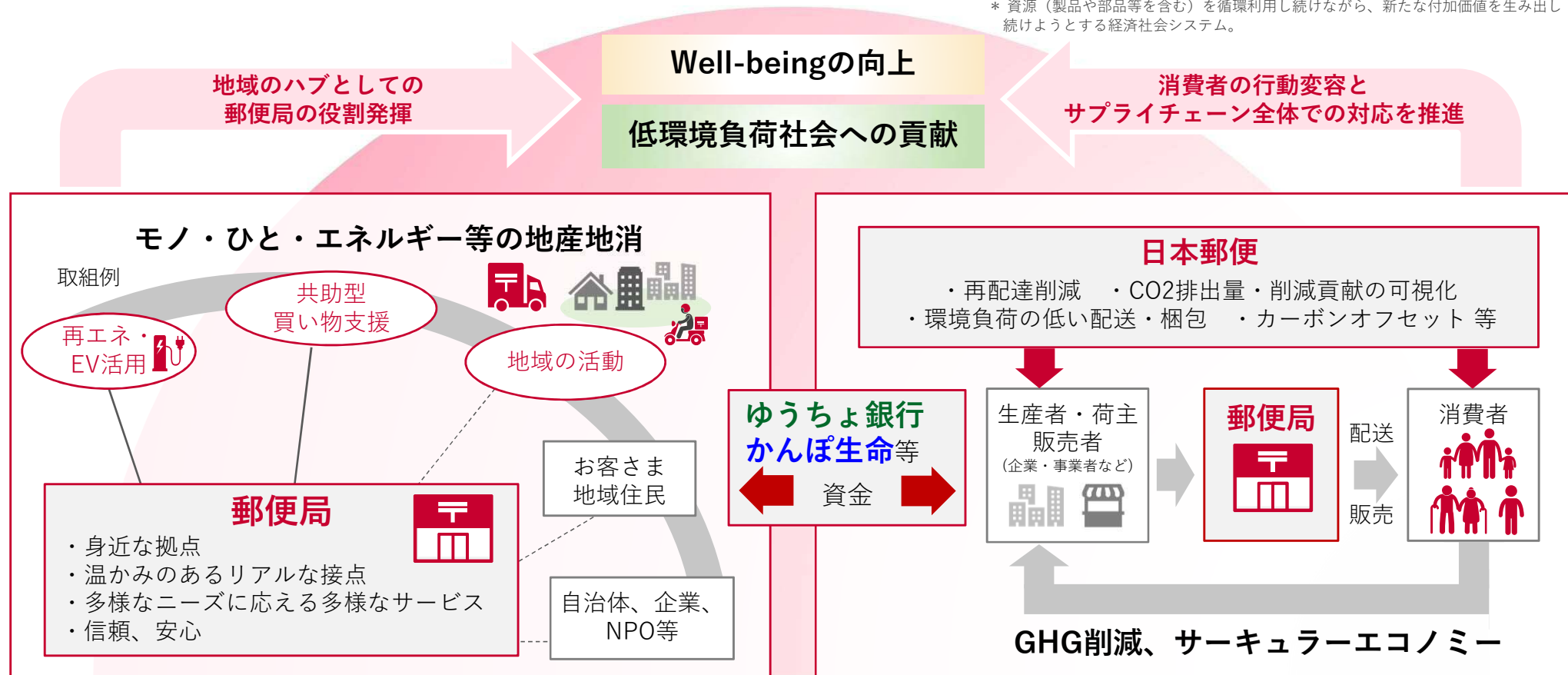
■ 重点取組施策の中でも特にゆうIDを中心としたお客さまへの価値提供に注力し、UXの向上を目指します。

項目	対象	2024年度上期	2024年度下期	2025年度上期	2025年度下期	2026年度以降	KPI
ゆうID	お客さま	ゆうIDと各種サービスとのID連携					ID数 2,000万ID (2025年度末)
ゆうゆうポイント	お客さま	ポイントプログラムの拡大					ポイント保有者数 1,000万人 (2025年度末)
データ活用	お客さま・社員	データを活用する取組みの推進					活用事例数 10件 (2025年度末)

日本郵政グループの強みを活かした環境・社会課題への対応

- 環境・社会課題への対応に向けて、地域のハブとしての郵便局の役割発揮とサプライチェーン全体での対応を、これらを推進するためのイノベーションの社会実装とも連携させて進めます。
- これらの取組みにより、モノ・ひと・エネルギー等の地産地消、温室効果ガス（GHG）削減及びサーキュラーエコノミー*を推進し、Well-beingの向上と低環境負荷社会の実現を目指します。

* 資源（製品や部品等を含む）を循環利用し続けながら、新たな付加価値を生み出し続けようとする経済社会システム。



環境・社会課題の解決に資するイノベーションの社会実装を加速

各事業におけるサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への対応

■ 各事業において、日本郵政グループの強みを活かしたサステナビリティ重要課題対応の取組みを進めていきます。

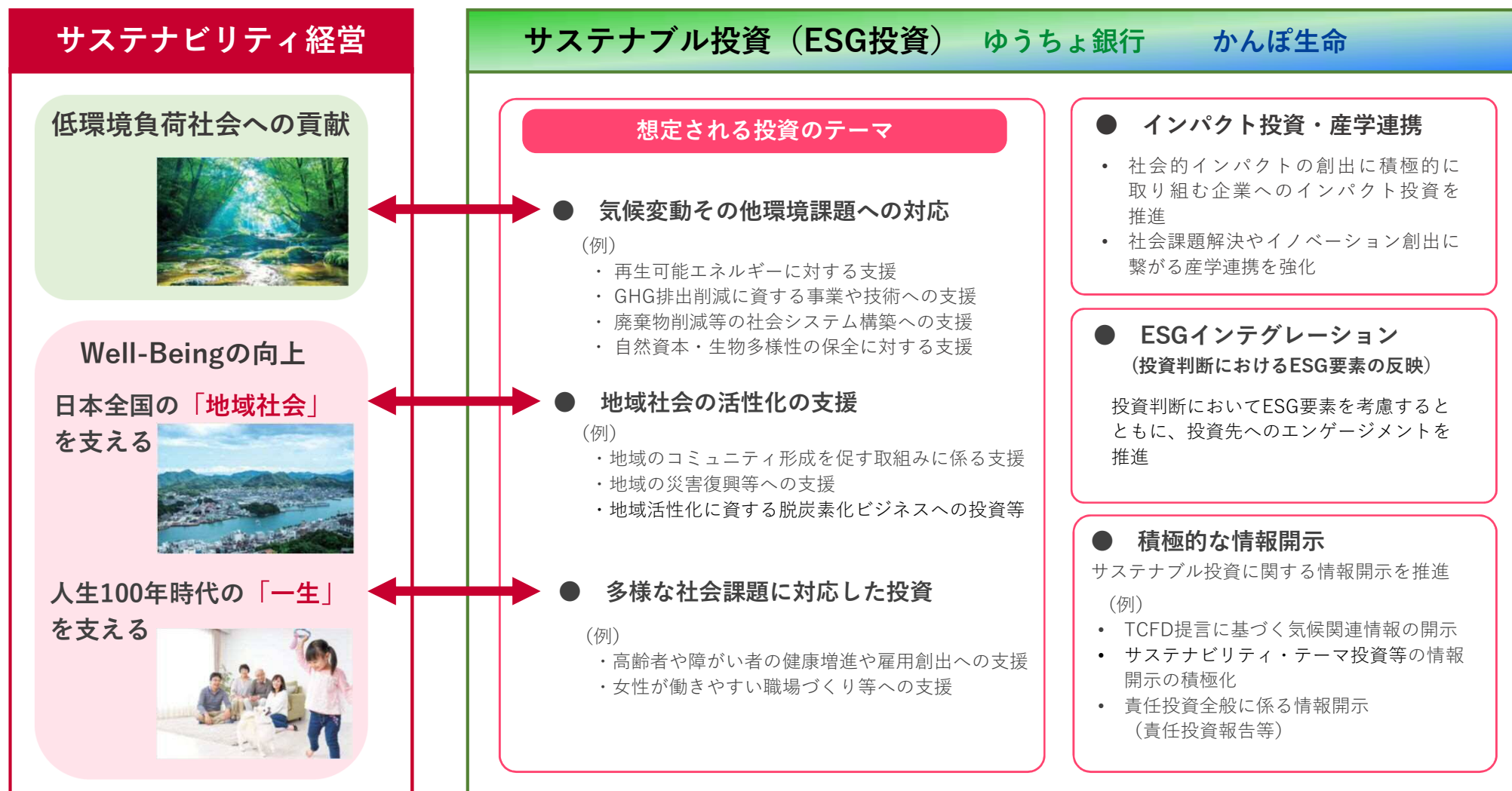
	郵便・物流事業	郵便局窓口事業	銀行業	生命保険業	不動産事業
地域生活 地域経済	①物流インフラの維持 ②地産地消物流の推進	①生活を支えるインフラ機能の維持 ②地域の各種活動の持続化支援	Σビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）等を通じた地域経済活性化に向けた多様な資金供給	①地域活性化への資金提供 ②ラジオ体操の普及促進等を通じた健康増進への貢献 ③地域での社会貢献活動の実施	地域社会の発展・活性化に資する事業推進
高齢社会への対応	独居高齢者等に必要モノの配送とモビリティ確保(ヒトの移動)の支援	①豊かな老後を迎えるためのサービスの提供 ②健康、いきがい、社会参画等につながるサービスの提供	①幅広い年齢層のお客さまを対象とした資産形成サポート・コンサルティング ②リアルチャネルを活用したデジタル・リモートサービスのご案内(デジタルディバイドへの対応)	ご高齢のお客さまにやさしいサービスの提供	バリアフリーな施設の整備・提供
サービスアクセス	①企業・個人の多様な物流ニーズへの対応 ②障がい者等を含めた多様な人々へのサービス提供	①デジタルとリアルを活用したサービスの提供 ②障がい者等を含めた多様な人々のサービスアクセスとデジタル活用の支援	①多様な事業者との連携による銀行の枠を超えたサービスの提供 ②リアルとデジタルの相互補完による障がい者等を含めた多様な人々のサービスアクセスの支援	①多様なお客さまのニーズに合わせた保険商品・サービスの提供 ②障がい者等を含めた多様な人々のサービスアクセスの支援	多様なユーザに配慮し周辺公共施設等とも連携した施設の整備・提供
環境	①自社、サプライチェーンでのGHG排出量削減 ②サーキュラーエコノミーの推進	①自社、地域でのGHG排出量削減 ②サーキュラーエコノミーの推進	①自社のGHG排出量削減 ②投融資先のGHG排出量削減 ③サステナブル投資（ESG投資）	①自社のGHG排出量削減 ②投融資先のGHG排出量削減 ③サステナブル投資（ESG投資）	先進的な環境性能を有する良質な建物仕様の実現

郵政グループの強みを活かした取組み

- ✓ 地域のハブとしての役割発揮
- ✓ デジタルとリアルの融合
- ✓ サプライチェーン全体での対応
- ✓ イノベーションの社会実装

サステナブル投資（ESG投資）

- 資金運用に際し、公共性・社会性に十分な配慮を行うとともに、地域の活性化や持続可能な社会の構築への積極的な貢献を図ります。



3. 日本郵政グループの資本戦略・投資計画



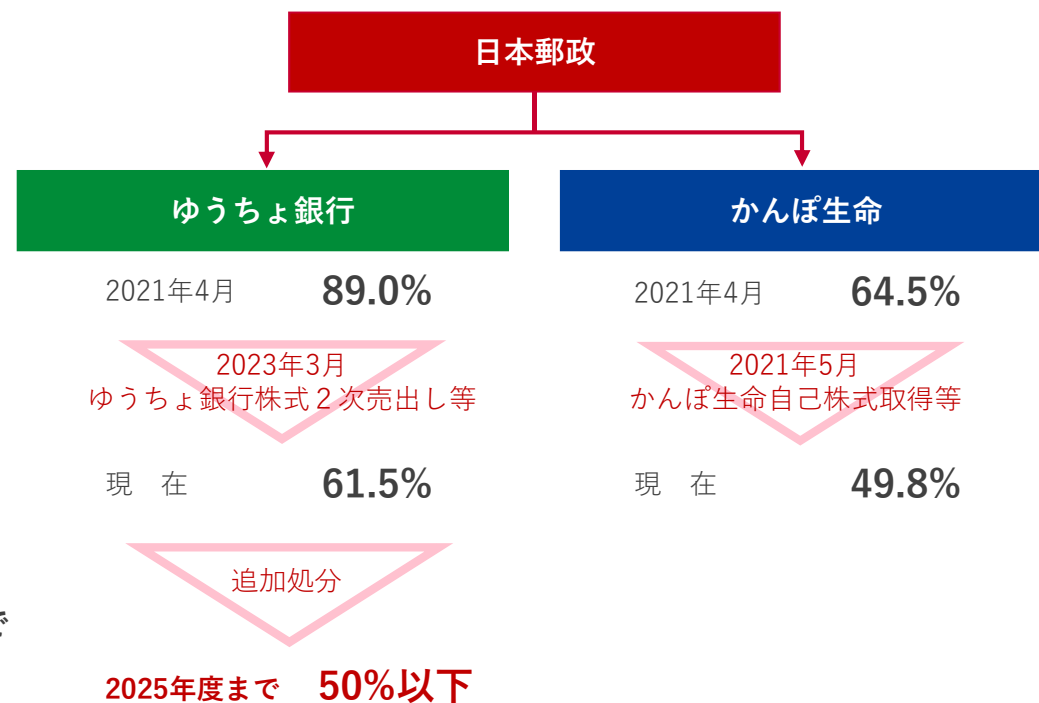
- (1) 資本戦略
- (2) 投資計画

金融 2 社株式処分

- 金融 2 社株式を2025年度までに保有割合50%以下とする目標は変えず、引き続き、ゆうちょ銀行株式の処分を目指します。
- 保有割合50%以下となった後も、金融 2 社株式処分について検討を進めてまいります。

- ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融 2 社株式については、2025年度までに、保有割合50%以下とすることを目指しています。
- 2021年度にかんぽ生命株式を、2022年度にゆうちょ銀行株式を売却し、それぞれの保有割合は約49.8%、約61.5%となっています。
- 2025年度までのゆうちょ銀行株式の処分実現を目指し、引き続き、民営化プロセスの着実な進展を図ります。
- その後については、郵政民営化法の規定の趣旨、グループ経営の観点に基づき、以下の要素を勘案しながら検討を進めるとともに、金融 2 社と日本郵便との間の受委託関係を支える連携強化策を検討し、その具体化に向けグループ全体で取り組んでいきます。
 - ・金融 2 社の経営状況
 - ・ユニバーサルサービスへの影響
 - ・グループの一体性確保
 - ・日本郵政の資金需要
 - ・連結業績への影響
 - ・市場の動向

[金融 2 社株式の保有割合]



株主還元の方針

- 相当規模の自己株式取得の継続と、負債による資金調達の拡大等により、資本効率の向上を図ります。
- 1株当たり50円の年間配当についても、引き続き安定的に実施することとし、年2回配当の継続により、年間を通じた安定的な株価形成による株主資本コストの低減への寄与も図ります。

株主還元方針

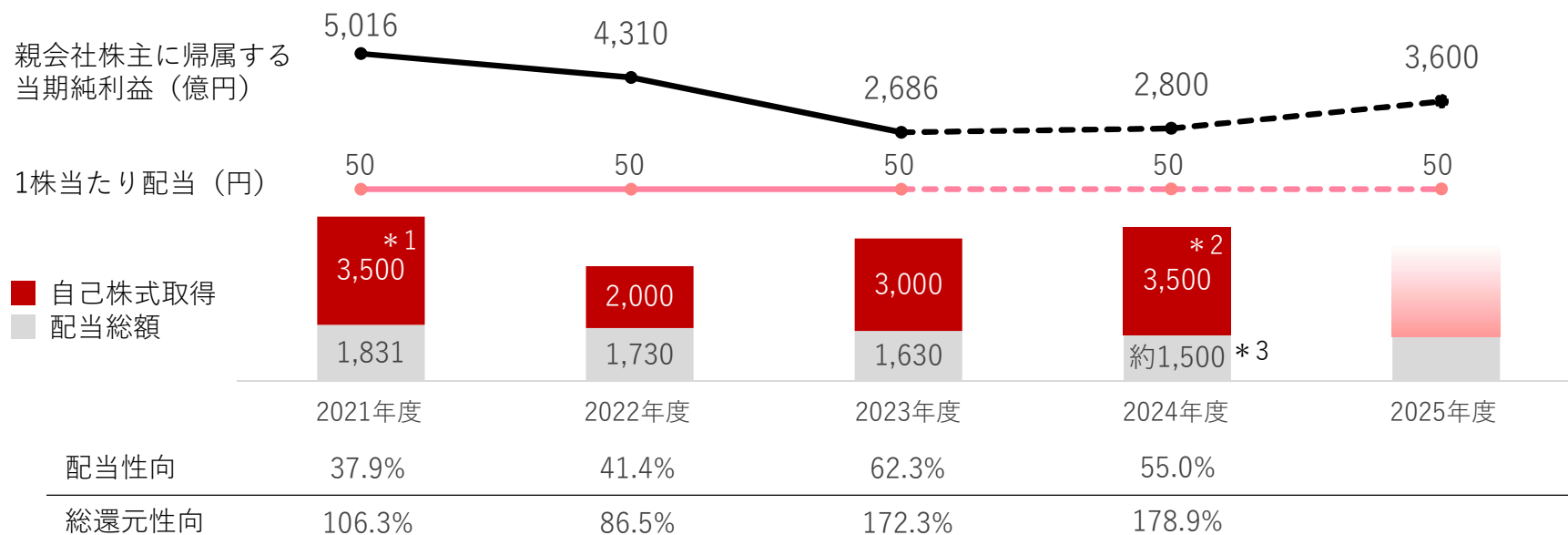
自己株式取得

相当規模の自己株式の取得を継続して実施することで、更なる株主還元の充実と資本効率の向上を図る

配当方針

引き続き1株当たり50円の年間配当（中間・期末）を安定的に実施

株主還元



*1 2022年4月に取得した45億円を含む。

*2 詳細については、2024年5月15日公表の「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」をご参照ください。

*3 2024年度の配送額・配当性向・総還元性向は、3,500億円の自己株式取得を実施した場合の支払配当の減少を反映。

投資計画

■ 2025年度までの主な投資計画は以下の通りです。

セグメント	投資額	施策
郵便・物流事業	2,700 億円	P-DX施策（180億円）、オペレーション改革（170億円）、郵便局の改修工事（360億円）、電気自動車の配備（320億円）、物流拠点の基盤整備（250億円）等
郵便局窓口事業	850 億円	郵便局の改修工事（90億円）、郵便局のLED化工事（30億円）、システム投資（210億円）等
国際物流事業	550 億円	施設・設備関連投資（490億円） システム投資（60億円）
銀行業	950 億円	基幹系システムに係る開発（450億円）、 ATM・窓口端末機の更改等（220億円）等
生命保険業	1,200 億円	基幹系システム改修（390億円）、 システム機器更改（640億円）等
不動産事業	1,100 億円	賃貸事業への投資（グループ保有不動産 300億円、グループ外不動産 700億円）、 分譲事業への投資（グループ保有不動産 100億円）
その他	400 億円	その他の事業投資（160億円）、 システム投資（80億円）等
合 計	7,750 億円	

* M&A含む新規ビジネス等への投資額は含まない

Appendix

- 生命保険業 修正利益の導入
- 不動産事業 主な開発完了プロジェクト（5大物件等）
主な開発中・開発候補物件
- サステナビリティ経営 郵政グループが目指すWell-beingの向上
具体的な温室効果ガス排出量削減方法

生命保険業 修正利益の導入

- 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を考慮し、当該影響を一部調整した「修正利益」を経営目標として新たに導入します。
- 修正利益を分子、株主資本を分母とする修正ROEにおいて、中長期的に株主資本コスト（6%程度）を上回る成長を目指します。

修正利益

- 当期純利益から標準責任準備金負担を調整することで、今後の営業回復の短期的な利益押し下げ影響を緩和

修正利益

当期純利益
+ 初年度標準責任準備金負担（税引後）

25年度の修正利益目標：970億円

修正ROE

- かんぽ生命の株主資本コストは6%程度と認識
- 修正利益を分子、株主資本を分母とする修正ROEにおいて、中長期的に株主資本コストを上回る成長を目指す

修正ROE

修正利益 ÷ 株主資本（期中平均）

25年度の修正ROE目標：6%程度

→中長期的に資本コストを上回る成長を目指す

不動産事業 主な開発完了プロジェクト（5大物件等）

- 郵便局跡地等のグループ保有不動産について、麻布台ヒルズ森JPタワー、JPタワー大阪などのプロジェクトを推進し、順次稼働しています。

広島JPビルディング

（日本郵便株 旧広島東郵便局）

所 在：広島市南区
階 層：地上19階
延床面積：約44,200㎡
主な用途：事務所、
店舗
竣 工：2022年8月



蔵前JPテラス

（日本郵政株 旧蔵前ビル等）

所 在：東京都台東区
階 層：地上23階
延床面積：約99,700㎡
主な用途：事務所、高齢者施設、
住宅、物流施設
竣 工：2023年3月



JPタワー大阪（KITTE大阪）*1

（日本郵便株 旧大阪中央郵便局）



所 在：大阪市北区
階 層：地上39階 地下3階
延床面積：約227,000㎡
主な用途：事務所、商業施設、
ホテル、劇場等
竣 工：2024年3月

広島

JPビルディング

蔵前JPテラス

JPタワー
大阪

麻布台ヒルズ
森JPタワー

五反田

JPビルディング

五反田JPビルディング

（日本郵政株 旧ゆうぽうと）

所 在：東京都品川区
階 層：地上20階 地下3階
延床面積：約69,000㎡
主な用途：事務所、多目的ホール
ホテル、商業施設
竣 工：2023年12月



麻布台ヒルズ森JPタワー*2

（日本郵便株 旧東京支社・旧麻布郵便局）

所 在：東京都港区
階 層：地上64階 地下5階
延床面積：約461,770㎡
主な用途：事務所、住宅、
商業施設等
竣 工：2023年6月



©DBOX for Mori Building Co., Ltd. - Azabudai Hills

【参考】2021～2023年度に
取得した収益物件*3

住宅	：13件
高齢者施設	：2件
物流施設	：2件
その他	：3件

*1 グループ外との共同事業。

*2 市街地再開発事業。

*3 グループ外不動産の取得。

不動産事業 主な開発中・開発候補不動産（2024年4月末時点）

主な開発中不動産（着工済み案件）

名称	承継資産	所在地	敷地面積（㎡）	延床面積（㎡）（予定）	階層	主要用途	事業形態	竣工予定
福岡烏飼六丁目計画*	✓	福岡市	2,790	4,120	地上 5階	高齢者施設	単独事業	2024年4月
世田谷中町二丁目計画	✓	世田谷区	2,120	6,260	地上 8階	住宅	単独事業	2024年9月
目黒南一丁目計画	✓	目黒区	1,030	2,190	地上 5階	住宅	単独事業	2024年11月
同心一丁目計画	✓	大阪市	740	3,480	地上14階	住宅	単独事業	2025年1月
平沼橋一丁目計画		横浜市	1,210	4,920	地上10階	住宅	単独事業	2025年2月
錦三丁目 25 番街区計画 （栄駅前）		名古屋市	4,870	109,680	地上41階 地下 4階	事務所、ホテル、 商業施設等	共同事業（マイナー）	2025年度
旧高見寮	✓	名古屋市	2,100	4,850	地上 7階	住宅（分譲）	共同事業（マイナー）	2025年度
旧大倉山社宅	✓	横浜市	2,370	7,060	地上 7階	住宅（分譲）	共同事業（マイナー）	2025年度
旧浦和常盤社宅	✓	さいたま市	1,300	3,000	地上 6階	住宅（分譲）	共同事業（マイナー）	2025年度
旧九州支社 鹿児島事務所	✓	鹿児島市	5,080	27,990	地上14階	住宅（分譲）	共同事業（マイナー）	2026年度
白金一丁目西部中地区 第一種市街地再開発事業	✓	港区	12,200	98,000	地上39階	住宅等	共同事業（マイナー）	2028年度

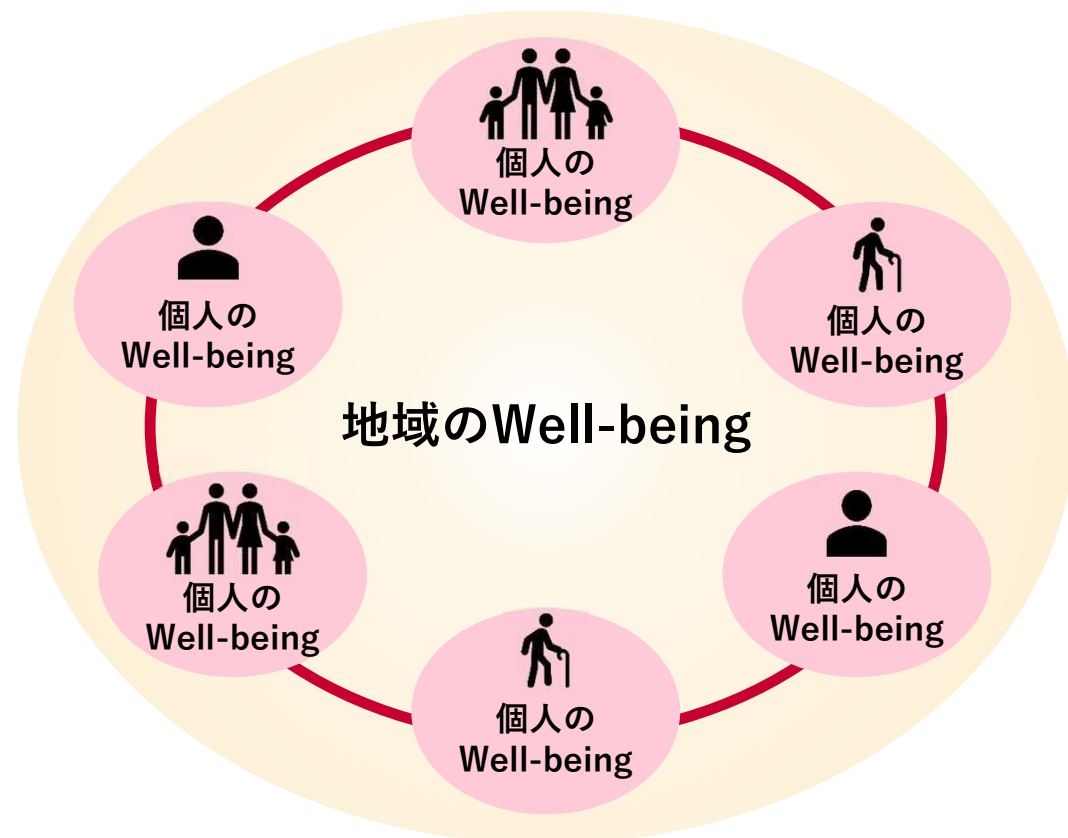
* 当該案件のみ竣工済み

主な開発候補不動産

名称	所在地	敷地面積（㎡）	現状	名称	所在地	敷地面積（㎡）	現状
東京23区				全国			
麹町局	千代田区	1,910	使用中	旧北海道郵政研修センター	札幌市	14,900	解体済
九段局	千代田区	1,380	使用中	横浜中央局	横浜市	6,450	使用中
日本橋局	中央区	2,990	使用中	メルパルク横浜	横浜市	3,480	営業終了
京橋局	中央区	2,540	使用中	メルパルク大阪	大阪市	6,800	営業終了
芝局	港区	2,110	使用中	旧天王寺餌差社宅	大阪市	600	解体済
高輪局	港区	3,960	使用中	旧天王寺六万體社宅	大阪市	1,330	退去済
赤坂局	港区	2,700	使用中	旧天王寺上汐社宅	大阪市	440	退去済
外苑前局	港区	500	使用中	旧中京御池社宅	京都市	800	退去済
メルパルク東京	港区	7,550	解体済	京都中央局	京都市	7,520	使用中
中野駅北口計画	中野区	23,450	—	メルパルク京都	京都市	2,250	営業終了
中野局	中野区	6,580	使用中	神戸用地	神戸市	2,520	使用中
				福岡中央局	福岡市	4,750	使用中
				長崎中央局	長崎市	3,010	使用中

サステナビリティ経営 郵政グループが目指すWell-beingの向上

- 「Well-being」とは、「肉体的にも、精神的にも、社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」（WHO憲章前文）とされています。
- 当社グループでは、多様な個人に対して、ライフステージに応じてその人らしい生活を送ることを支援するとともに、個人がお互いを認め合い支え合う活きたコミュニティづくりを支援していきます。
- このため、これらを包括する概念として「Well-being」を以下のように設定し、それぞれのWell-beingの向上に努めていきます。



Community well-being (地域、コミュニティ)
重層的な活動の共鳴、多様な価値観の共存

ライフステージ

若年

成年

ファミリー

高齢

Social well-being (社会参画)

個人がさまざまな社会活動に関わっていく

Career well-being (キャリア、生きがい)

生きがい、働きがい、キャリア成長・自己実現

Financial well-being (経済基盤)

豊かな老後・経済的自立のための資産形成

Physical well-being (健康、安全)

心身ともに健康で長生き

サステナビリティ経営 具体的な温室効果ガス排出量削減方法

- 当社グループの温室効果ガス排出量削減目標*の達成に向けて、EV化、LED化、再生可能エネルギーへの切替等を積極的に推進するとともに、当社グループの持てるリソースを活用し、国内外のカーボンニュートラル化の後押しに貢献します。

[主要8社*の2019年度温室効果ガス排出量]

- Scope 1：自社が直接排出する排出量
- Scope 2：他社から供給された電気等の使用に伴う排出量
- Scope 3：サプライチェーンを通じて排出する間接的な排出量



車両

施設

施設

<主な取組み>

・集配用車両等のEV化

- 軽四13,500台、二輪28,000台を導入（予定）
▲約3.4万t
- EVに充電する電力も再生可能エネルギー主体に変更
- その他の車両も低燃費車両に更改

・再配達削減等

・老朽設備の更改

・施設統廃合等

・LED化、空調・窓口機器等の更改

▲約7.3万t

・再生可能エネルギー等への切替

▲約14.6万t

・太陽光発電設備の導入等

- ・Scope3については、中期経営計画での目標設定は行わないが、削減に向けて主要事業に関する以下の取組みを推進する。

- 郵便・物流事業

サプライチェーンでの排出量削減に向け、日本郵便連結によるSBT認定取得に向けた検討を進める。

- 銀行業

グリーンボンド/グリーンローン等への投融資や、投融資先とのエンゲージメントを通じて、投融資先の脱炭素化に寄与する。

- 生命保険業

投資先企業等から排出されるGHG排出量の計測・分析を行い、分析結果を考慮した上で、投資先企業等に対するエンゲージメントを実施し対応を促すことで、投資ポートフォリオにおけるGHG排出量の削減を目指す。

* 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及び日本郵政不動産とする。上記以外の連結対象子会社においても、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取組みを推進していく。

III. JP ビジネス2025^{プラス} + 工程表

1 成長戦略の取組み_郵便・物流事業 (1/3)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● 収益力の強化</p> <p>■ 差出・受取利便性の向上 【ゆうパックのサービス改善】</p> <p>越境ECやECサイト向けの新商品・サービスの開発・改善、品目拡大の試行等</p> <p>【置き配の強化】</p> <p>e受取アシスト、指定場所ダイレクトの利用拡大</p> <p>▲置き配依頼書Webサービスの提供開始</p> <p>■ 営業体制・営業力の強化</p> <p>法人営業部門の増強（中途採用の強化等）</p> <p>▲首都圏ビジネスソリューション室の設置</p> <p>■ 他企業との連携強化</p> <p>クロネコゆうパケットの引受地域拡大</p> <p>ヤマト協業の全量引受に対応した継続的なオペレーションの確保</p> <p>楽天グループと連携したゆうパックの拡大、JP楽天ロジスティクスによる輸配送の効率化</p> <p>■ ロジスティクス事業の強化</p> <p>提案スピードの向上、営業スキルの向上、JPロジスティクスを活用した複合提案</p> <p>■ 郵便収支の改善</p> <p>▲郵便基本料金の改定</p>								

1 成長戦略の取組み_郵便・物流事業 (2/3)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
● 効率的なオペレーションの実現								
■ P-DXの推進								
【配達情報システム】 試行環境構築・設計・開発・テスト				試行	業務運用準備、システムテスト			▲リリース
【顧客接点領域の再設計】 要件整理・調達					順次システムリリース			
【データ活用基盤】 調達・構築				一部運用	構築			
【集荷サポートシステム】 全集荷受付局に配備					全集荷受付局の業務集約、サービス改善に向けた開発			
集荷受付業務の集約局拡大								
【輸送テレマティクス】 要件定義・開発					テスト	導入準備・一部導入		
【AI活用した輸送ダイヤ】 要件定義・開発					検証	導入準備		
■ 商品・サービス、オペレーションの見直し								
▲ ゆうパックの配達希望時間の見直し								
ゆうメールの余裕承諾の見直し								
ゆうパケット引受検査の簡略化								

1 成長戦略の取組み_郵便・物流事業 (3/3)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● 強靱な輸配送ネットワークの構築</p> <p>■ 拠点の処理能力の強化</p> <p>【区分運送拠点の整備】</p> <p>拠点の整備・検討</p> <p>一部運用開始、順次稼働</p> <p>【小型荷物ソータの開発・配備】</p> <p>設計・製造（試行機）</p> <p>試行・評価・効果測定</p> <p>設置局の拡大</p> <p>【局内搬送自動化（AGVの導入）】</p> <p>AGVの導入検討・POC</p> <p>【内務業務の効率化】</p> <p>ロボットアームの導入検討・POC</p> <p>■ 輸配送能力の強化</p> <p>電動アシスト自転車の試行</p> <p>試行を踏まえた配備検討等</p> <p>三輪ミニカー等の配備</p> <p>他企業と連携した幹線輸送の共同運行等</p> <p>ドローン、配送ロボット、自動運転車の実用化に向けた検討</p>								

1 成長戦略の取組み_郵便局窓口事業 (1/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● 窓口社員の柔軟配置</p> <p>【窓口営業時間の弾力化】</p> <p>関係者調整 → 昼休止の実施準備 → 昼休止実施</p> <p>【応援体制の整備】</p> <p>業務運行の確保に向けた取組み</p>				<p>継続的な実施・改善</p> <p>継続的な実施・改善</p>				
<p>● 全社員の知識・スキル強化</p> <p>管理者や社員に応じた育成</p> <p>知識・スキル強化の整理 → 先行的な育成・研修施策の試行実施</p>				<p>取組みの改善を検討・実施</p>				
<p>● 営業専門人材の育成</p> <p>人材の選定 → 営業専門人材の活動開始、育成施策の実施</p>				<p>取組みの改善を検討・実施</p>				
<p>● 価値・魅力向上施策の検討・実施</p> <p>タブレットによる日用品の販売の試行</p> <p>空き家のみまもりサービスの試行 → サービス改善・本実施の検討</p> <p>地方公共団体事務の受託推進</p>				<p>日用品等の商品ラインアップの充実や、デジタル環境の整備</p> <p>ニーズを踏まえた継続的なサービス改善</p>				

1 成長戦略の取組み_郵便局窓口事業 (2/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">● 窓口オペレーション改革</div>								
【金融コンタクトセンター】								
	投資信託	▲対象局拡大			▲対象局拡大			
		一部の金融CC対象局で対応業務拡大		金融CC対象局全局に対応業務拡大				
	損害保険	▲対応業務拡大	対応可能業務の拡充等に向けた検討					
				段階的な対応業務拡大				
【業務の見直し・業務効率化】								
Web申込可能な金融商品の導入検討・各種準備								
タブレット型PCによる金融商品の申込・手続き等のペーパーレス化								
セルフレジの導入拡大・機能拡充、デジタル発券機の機能活用・導入拡大								

1 成長戦略の取組み_国際物流事業

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
● 持続的な収益規模の拡大及び収益性向上の実現								
【ロジスティクス事業の成長】								
アジア諸国での倉庫の新設・拡張、営業力の強化								
既存顧客の収益性改善、新規案件の獲得								
【フォワーディング事業の改善】								
取扱量拡大に向けた取組みの推進、固定費の削減								
【全社的なコスト削減】								
組織構成・人員配置見直し、調達・ITコスト削減								

1 成長戦略の取組み_銀行業 (1/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● リテールビジネスの変革</p> <p>デジタルサービス戦略</p> <p>通帳アプリの機能拡充に向けた開発等 → 機能拡充 → 通帳アプリの機能拡充に向けた開発等 → 機能拡充</p> <p>税公金QR 利用促進 キャンペーン</p> <p>通帳アプリ登録口座拡大に向けた、郵便局・直営店での積極的なご案内、WEBプロモーション等の推進</p> <p>金融領域を中心としたパートナー企業開拓推進、広告/紹介 → 金融領域外も含めた幅広いパートナー企業開拓推進、広告連携/紹介</p> <p>資産形成サポートビジネス戦略</p> <p>デジタルチャネルのUI/UX・機能拡充の推進、商品・サービスの強化</p> <p>市場性に 応じた コンサル タント の適正 配置 → 直営店の販売態勢の高度化に向けた検討 → 市場性に 応じた コンサル タント の適正 配置 → 直営店の販売態勢の高度化に向けた検討</p> <p>郵便局におけるリモート受付業務拡大に向けた試行 → 郵便局におけるリモート受付業務拡大の本格展開 (予定)</p> <p>金融コンタ クトセン ターの 拠点拡 充 → 金融コンタクトセンターの更なる拡充を検討</p>								

1 成長戦略の取組み_銀行業 (2/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● マーケットビジネスの深化</p> <p>預け金等から国債への投資シフトを推進（円金利ポートフォリオの再構築）</p> <p>リスク性資産残高の積上げ（24年度末計画：111兆円程度） 戦略投資領域残高の積上げ（24年度末計画：13兆円程度）</p> <p>市場運用・リスク管理・ALM専門人財強化（採用・育成）</p>				<p>リスク性資産残高の積上げ（25年度末計画：114兆円程度） 戦略投資領域残高の積上げ（25年度末計画：14兆円程度）</p> <p>▼市場運用プロ職（25年4月時点：105名）</p>				
<p>● Σビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）の本格始動</p> <p>事業承継／事業再生、ベンチャー、ESGの3領域における投資積上げ ▼ゆうちょキャピタルパートナーズ設立</p> <p>マーケティング支援業務（顧客ニーズを先取りする商材の発掘、既存法人商品との一体運営、投資先商材の価値向上）の推進</p>				<p>エリア本部を活用したマーケティング支援業務の展開</p>				
<p>モデルエリア（関東、東海、近畿、九州）を中心にソーシング業務の展開、好事例の積上げ</p>				<p>自走による全国的なソーシング</p>				
<p>Σデータプラットフォームシステムの構築 ▼システムリリース</p> <p>要件定義 → 設計・開発・試験 → 本社試行 → エリア試行 → 段階的に利用エリア拡大、機能改修</p>								

1 成長戦略の取組み_生命保険業 (1/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● ライフステージ/世代を超えたつながりによるお客さまの維持・拡大</p>								
<p>多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充</p> <p>★24.10以降 介護保険の販売開始</p> <p>★24.10以降 契約者代理請求制度の創設</p> <p>お客さまニーズや金融環境の変化を踏まえた 25年度以降の新商品販売に向けた準備</p> <p>★25年度 貯蓄性商品の魅力向上など</p> <p>お客さまニーズ等に応じた商品開発</p>								<p>お客さまニーズ等に応じた対応を継続</p>
<p>CX向上につながる質と量を伴ったアフターフォローの充実</p> <p>メール・SMSを活用したデジタル接点の拡充</p> <p>【きめ細やかなサポートを行うためのシステム基盤の構築】</p> <p>お客さま情報の全社分析基盤稼働</p> <p>次期営業携帯端末 (PT5) 先行導入</p> <p>次期営業携帯端末 (PT5) 本格導入</p>								<p>お客さまニーズ等に応じた対応を継続</p>
<p>営業社員の積極的な採用・育成</p> <p>社員のスキルに合わせた多層的な教育体制</p> <p>採用体制の抜本的見直し</p>								<p>真にお客さま本位の活動を徹底しながら、営業社員の積極的な採用・育成を実施</p>

1 成長戦略の取組み_生命保険業 (2/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● 資産運用の深化・進化</p> <p>運用収益向上</p> <p>新規事業の拡大・発展</p> <p>サステナブル投資の新たなステージへの挑戦</p> <p>組織の改編・専門人材育成</p> <p>★24.4 責任投資推進室の設置 不動産投資室の設置</p>								
<p>● 収益源の多様化 / 新たな成長機会の創出</p> <p>更なる成長に向けた協業の拡大</p> <p>新たな成長機会の創出に向けた継続的な検討</p>								
<p>● 事業運営の効率化</p> <p>フロント/バックオフィス業務の効率化等により必要経費の削減 効率化を踏まえた生産部門への要員シフト</p>								

1 成長戦略の取組み_不動産事業



2 経営基盤の更なる強靱化_人材への投資によるEXの向上（1/2）

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
● 人材ポートフォリオ								
人事異動の緩和（流動化）				★25.4 人事異動				★26.4 人事異動
グループ内社内公募施策の詳細要件の検討		公募・選考		運用方法の見直し		公募・選考		運用方法の見直し
グループ内人事交流の一層の推進								
一般職と地域基幹職の統合に向けた検討				労働組合との協議				
人材の確保								
経験者採用、スポットワーカー活用等の拡大・特定技能（外国人労働者）の登用を検討								
中高年層の再教育、70歳まで働ける環境整備の検討		労働組合との協議		65歳以降の就業の公募・選考		運用開始		
離職防止策の継続、退職者の再採用（リファラル採用・カムバック採用の制度化）		運用開始		都度、運用方法の見直しを実施				
● 育成								
人材育成システム/自律的キャリア形成								
会社・事業別に合わせたキャリアパス・育成システムの再構築								
導入準備	学習支援システム（LMS）の試行導入		学習支援システム（LMS）の本格展開					
中間管理職の人材育成機能の強化								
人事評価におけるの評価項目等の見直し・検討								
組織的育成施策（評価・育成会議等）の本社導入		組織的育成施策の支社・フロントラインへの導入検討						
管理職の働き方を見直し								
現状の課題分析		課題解決に向けた各種取組開始・意識改革						

2 経営基盤の更なる強靱化_人材への投資によるEXの向上 (2/2)

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
● 評価処遇								
頑張った者が報われる仕組み 安心してチャレンジできる仕組み・評価プロセスの見直しの検討				労働組合との協議				
処遇の在り方見直し 転勤ルールの見直し、郵政型「職務給」導入の検討				労働組合との協議				
● ダイバーシティ (DE&I・真の多様性の実現等)								
多様な視点・価値観の活用 誰もが安心して働き続けられる 制度・職場づくりの継続				<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働の是正 ・転勤範囲見直し ・育児・介護・病気との両立支援施策等 		新たな制度 度や施策の 検討・実施		
障がい者法定雇用率充足への対応 (新たな業務開拓 等)								
ハラスメントの根絶に向けた人権啓発・研修等 ハラスメント相談窓口の運用について定期的な検証を実施								
健康経営の推進 (健康増進策の展開/人事関係データを活用した取組みによるメンタルヘルス対策の強化等)								
メンタルヘルス 対策強化PT 創設	現場ヒアリングと各組織へのFB実施 (年間通じ) メンタルヘルス研修素材の作成と研修実施、各種データ整備・分析			実績を踏まえ、見直しの上継続実施				
定量目標の 設定・開示	役員報酬 (業績評価) への反映			評価	随時、運用方法の 見直しを検討・実施			
								都度、働きやすい職場の実現に 向けて見直しを実施

2 経営基盤の更なる強靱化_DXの推進等によるUXの向上

2024年度				2025年度				2026年度～	
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期		
● グループDXの推進									
各種グループDX横断施策 郵便局アプリ機能拡充・ゆうID連携 <small>かんぽマイページ機能の追加 ゆうびんIDから「ゆうID」(グループ共通ID)へリブランディング</small>				継続対応 ・ゆうちょ銀行サービスとの連携(協議・機能開発)					
ハウスポイント導入準備		先行導入		本格導入					
デジタル発券機導入拡大・機能拡充									
生成AI活用の取組み									
デザインシステムの開発、適用、拡充・改善									
社員モニター制度の実施・拡充									
JPデジタル社による各社データ分析支援									
データ連携ルールの整備			グループ各社保有情報とのデータ連携の推進						
DX実現のための人材育成									
DX研修の企画・準備	DX研修(入門編・中級編・スキル講座)の実施		次年度に向けた計画立案	DX研修の企画・準備	DX研修(入門編・中級編・スキル講座)の実施		次年度に向けた計画立案		
● グループ横断業務の集約									
社員マイページの改善・機能拡充									
業務改革(集約)の実行(一部は準備)			業務改革(集約)の実行						

2 経営基盤の更なる強靱化_サステナビリティ経営

2024年度				2025年度				2026年度～
第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	
<p>● 2050年のカーボンニュートラル化の実現</p>								
集配用車両のEV導入拡大				ガソリン車からの切替を継続することでEVを拡大				
他社との協業の推進				<ul style="list-style-type: none"> ・費用対効果を踏まえつつ拡大 ・新たな課題、取組みについて更なる協業の検討、推進を行う 				
温室効果ガス排出量の削減				2030年度までに▲46%（対2019年度）の削減を目指す				
進捗確認・追加施策の検討								
<p>● 郵政グループの強みを活かした取組みの推進</p>								
<ul style="list-style-type: none"> ・地域のハブとしての郵便局の役割発揮 ・消費者の行動変容とサプライチェーン全体での対応を推進 ・環境・社会課題の解決に資するイノベーションの社会実装を加速 				<ul style="list-style-type: none"> ・効果等を踏まえた更なる取組みの検討、推進 				
有価証券報告書、統合報告書、WEB等での開示				有価証券報告書、統合報告書、WEB等での開示				
<p>● マテリアリティ対応の具体化</p>								
<ul style="list-style-type: none"> TCFDの枠組に沿った、 ・主要施策の検討 ・目標・指標の設定 ・これらの達成に向けた取組み 				<ul style="list-style-type: none"> ・効果等を踏まえた更なる取組みの検討、推進 				
有価証券報告書、統合報告書、WEB等での開示				有価証券報告書、統合報告書、WEB等での開示				

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在把握している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束するものではありません。国内外の金融政策の変更や景気変動、競争条件の変化、大規模災害等の発生、法規制の変更等、様々な要因により、実際の施策、効果、業績等は本資料に記載されている内容と大きく異なる可能性があります。

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