

進化する
ぬくもり。

次期中期経営計画の主要施策（骨子）

2025年11月14日



日本郵政グループ

日本郵政グループ経営理念

郵政ネットワークの安心、信頼を礎として、民間企業としての創造性、効率性を最大限発揮しつつ、お客さま本位のサービスを提供し、地域のお客さまの生活を支援し、お客さまと社員の幸せを目指します。また、経営の透明性を自ら求め、規律を守り、社会と地域の発展に貢献します。

index

I	コンプライアンス・ガバナンスの強化	3
	1. コンプライアンス・ガバナンスの強化	3
II	成長戦略	4
	1. 長期的な外部環境の変化①（メガトレンド）	4
	2. 長期的な外部環境の変化②（変化による当社グループへの影響）	5
	3. 環境変化を踏まえグループとして長期的に目指す姿	6
	4. 次期中計3年間の主要戦略①（郵便局ネットワーク）	7
	5. 次期中計3年間の主要戦略②（銀行業・生命保険業）	8
III	経営基盤の強化	9
	1. 人的資本経営の推進・深化	9
	2. デジタル基盤強化を通じたCX/EXの向上	10
IV	企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針	11
	1. 企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針	11
V	参考資料	12

1. コンプライアンス・ガバナンスの強化

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

法令等遵守に向けた 環境整備・ルールの見直し

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

組織風土改革・人材育成・ 意識浸透 に向けた取組

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

早期発見・改善等に向けた 組織・機構改革

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

1. 長期的な外部環境の変化 ①（メガトレンド）

- ▶ 日本国内の人口減少など、10～15年後には当社グループを取り巻く事業環境は激変。
- ▶ 将来的な郵便物数の減少など、当社グループ固有の事象も存在。

経済



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

社会



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

技術



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

2. 長期的な外部環境の変化 ②（変化による当社グループへの影響）

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

郵便物数減に伴う収益低下

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

金融サービスに係るニーズの変化

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

地域インフラを維持できないリスクの顕在化

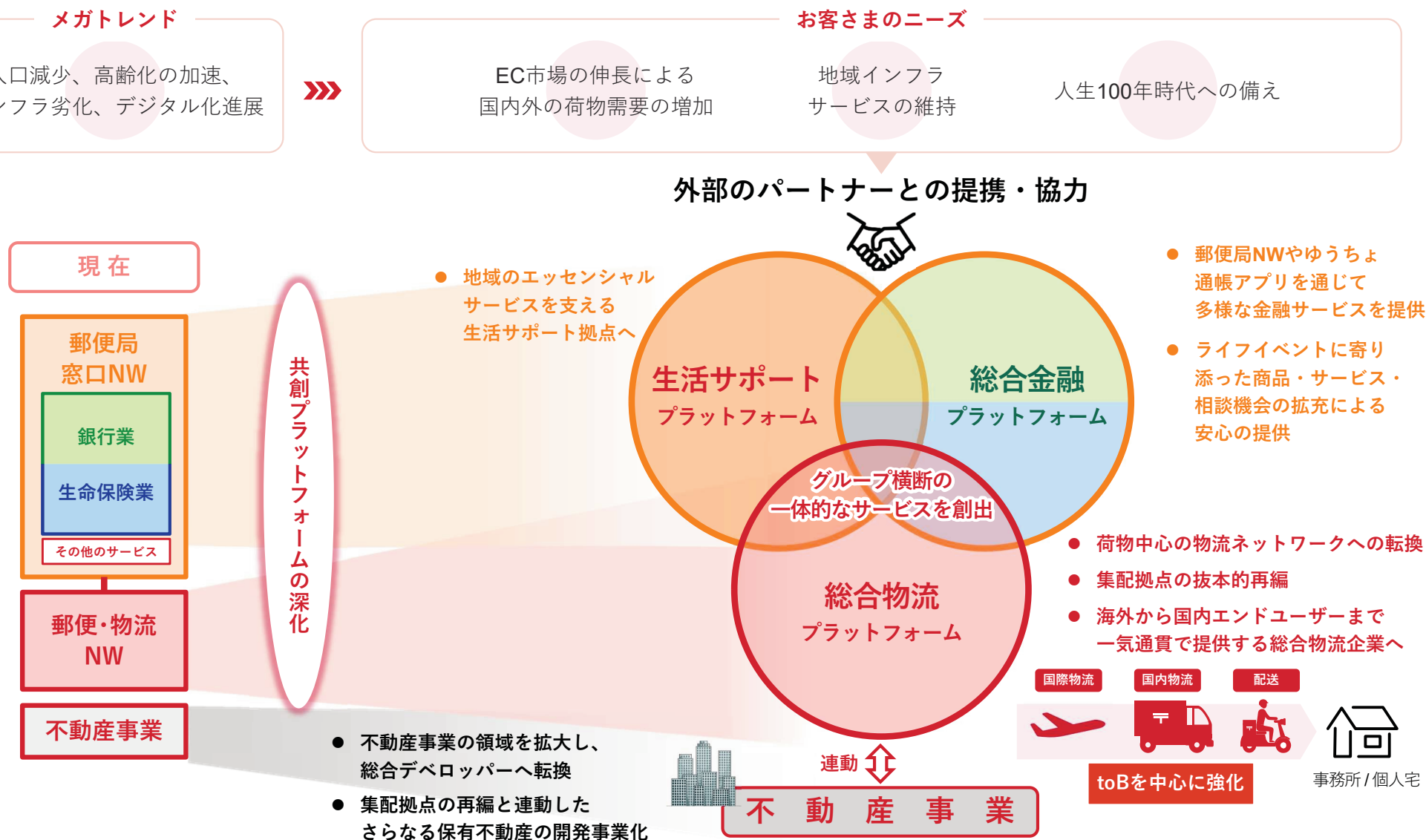
- 人口減少と高齢化に加え、地方財政の逼迫に伴い、地域インフラの維持が困難に
 - ▶ 地域のエッセンシャルサービス（移動、買物、医療等）の確保の必要性が増大
 - ▶ 地方公共団体事務に加え、こうした地域ビジネスへの新規参入を積極推進

社員採用の困難化

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

3. 環境変化を踏まえグループとして長期的に目指す姿

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



コンプライアンス、ガバナンスの強化

4. 次期中計3年間の主要戦略①（郵便局ネットワーク）

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

① toB・toCの物流を一体で運営できる総合物流企業へ（参考3）

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

② ラストワンマイル機能の強化・効率化（参考4）

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

③ 不動産事業における事業領域の拡大（参考5）

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

④ 郵便局を地域の生活サポート拠点へ（参考6）

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

⑤ 多様なニーズに応える総合金融プラットフォーマーへ

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

5. 次期中計3年間の主要戦略②（銀行業・生命保険業）

▶ 銀行業・生命保険業それぞれの主要戦略は以下の通り。

銀行業

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

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

□ コンサルティング事業戦略

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

□ デジタルペイメント事業戦略

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

□ 地域・企業ソリューション事業戦略

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

□ 市場運用・アセットマネジメント事業戦略

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

パートナー企業
との連携

人的資本経営と
企業風土改革の推進

経営基盤の高度化

生命保険業

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

成長戦略3つの柱と5つの経営基盤

□ 営業態勢の確立

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

□ 資産運用力の強化

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

□ みらいへの挑戦

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

柱を支える
経営基盤

デジタル・AI

ES・組織風土

ガバナンス

財務・資本政策

ステークホルダーとの対話

1. 人的資本経営の推進・深化

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

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

2. デジタル基盤強化を通じた CX / EX の向上

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

目指す姿

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

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

デジタル基盤強化

ゆうID、ゆうゆうポイント、グループ顧客管理基盤データ等を分析・活用



1. 企業価値向上に資する資本政策及び株主還元方針

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



参考1) *1 デジタル遠隔点呼 / *2 グループ顧客管理基盤の構築

※1 デジタル遠隔点呼のイメージ

- デジタル遠隔点呼の導入により、記録漏れや改ざんの防止に寄与



※2 グループ顧客管理基盤の構築

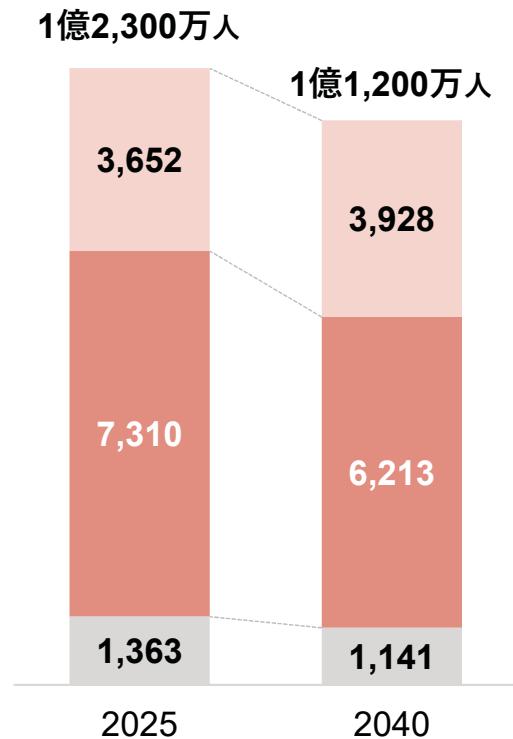


参考 2) *1 国内人口の見通し / *2 郵便物数の見通し

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

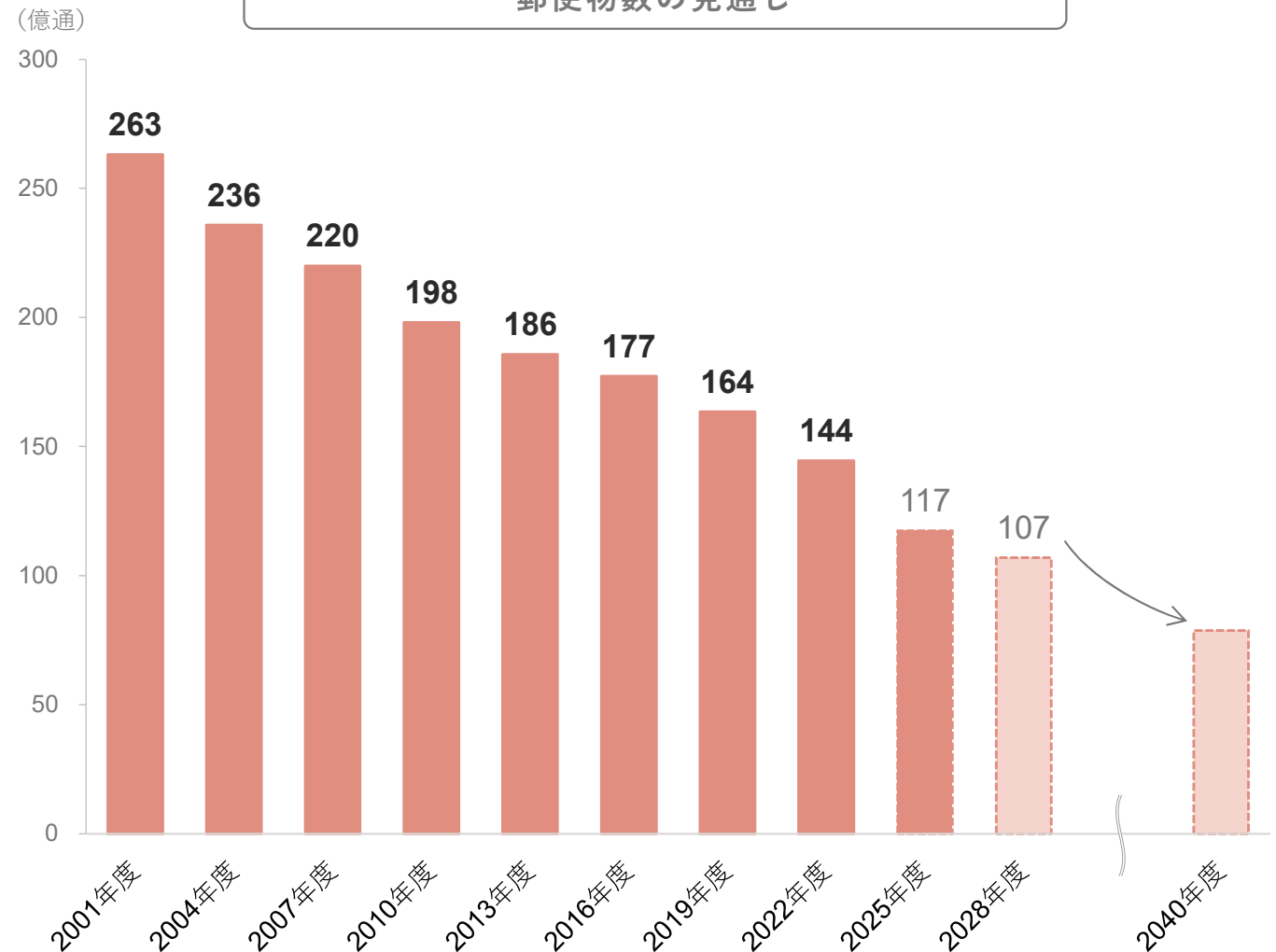
国内人口の見通し

■ 0-14歳 ■ 15-64歳 ■ 65歳以上



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

郵便物数の見通し



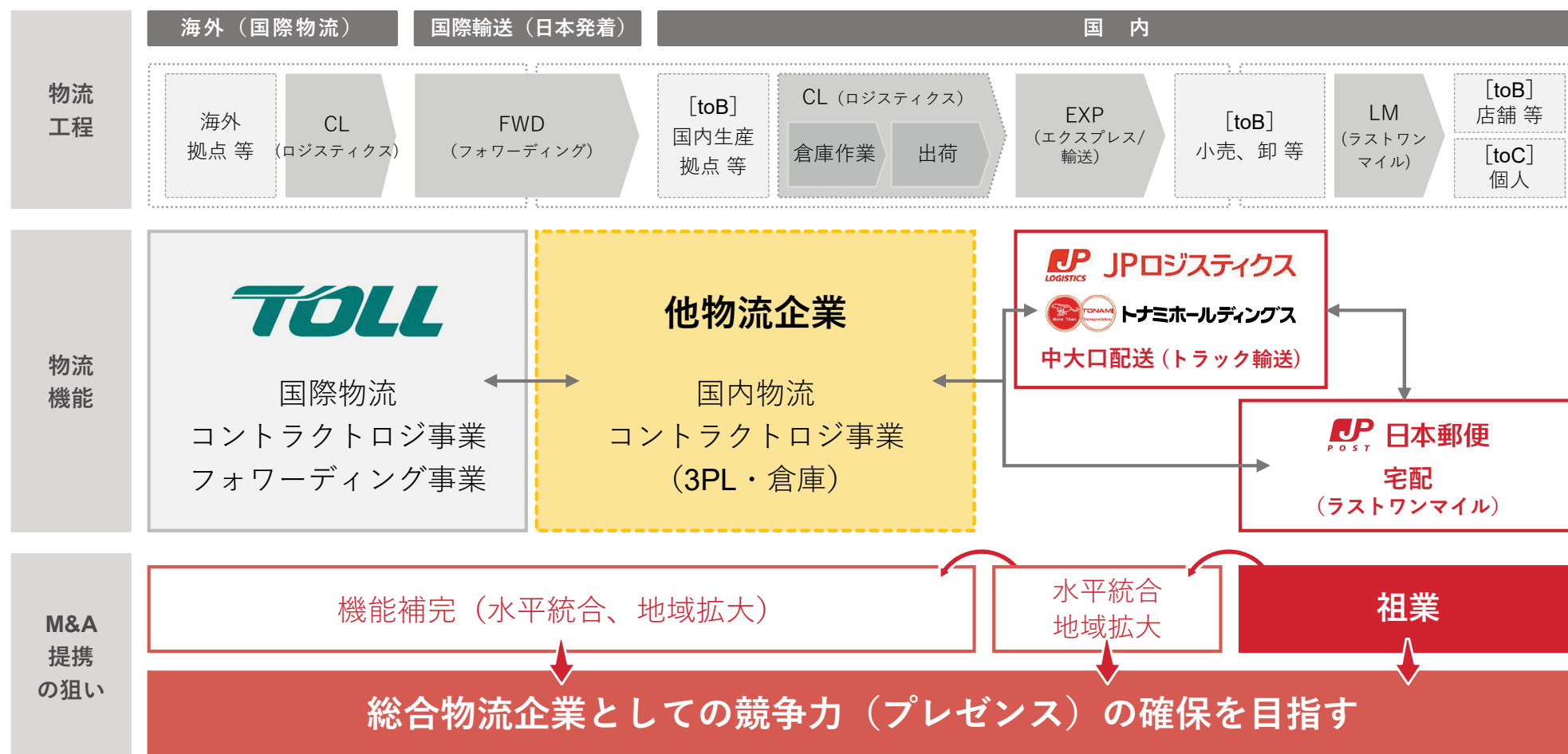
※ 2025年度以降の数値は本資料公表時点の見通し

見通し ←————→

参考3) M&Aや業務提携を活用した企業間物流の強化

- ▶ ラストワンマイルに加えて、国内外の企業間物流を強化。国際物流・国内物流（コントラクトロジ事業とトラック配送・宅配）の全てを一体で事業運営できる総合物流企業を目指す。
- ▶ その手段の一つとして、M&A（例：トナミHD株）や資本業務提携（例：ロジスティードHD株）等を活用する。

一気通貫での物流サプライチェーン網（総合物流）を確立へ



参考4) 集配拠点の再編（ラストワンマイルの強化）

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

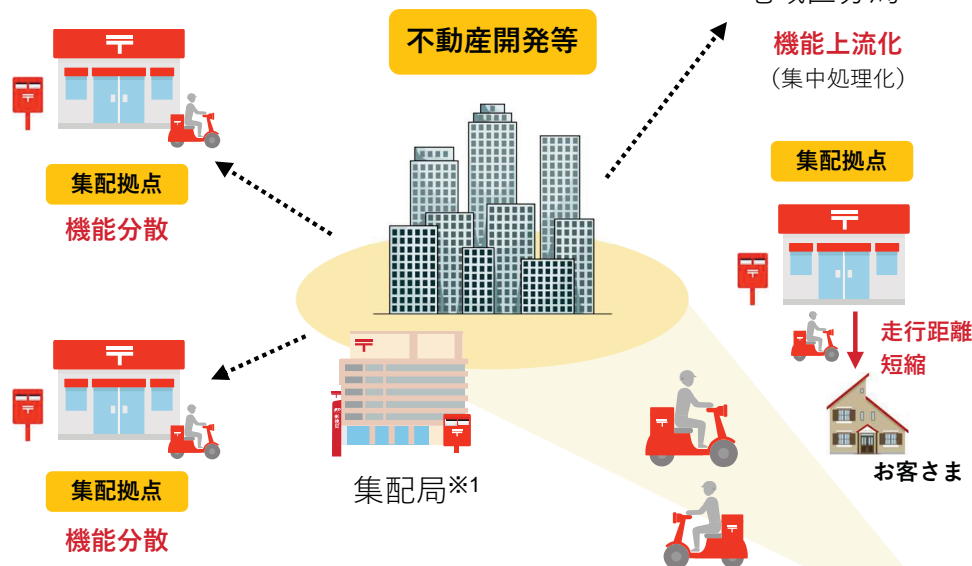
都市部

人口密度が高い都市部は、
集配機能を再編成し以下を推進。

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



地域区分局※2



※1 集配局 : 主に集配機能がある規模が大きい郵便局

※2 地域区分局 : 都道府県等各地域のハブとなる規模が非常に大きい郵便局

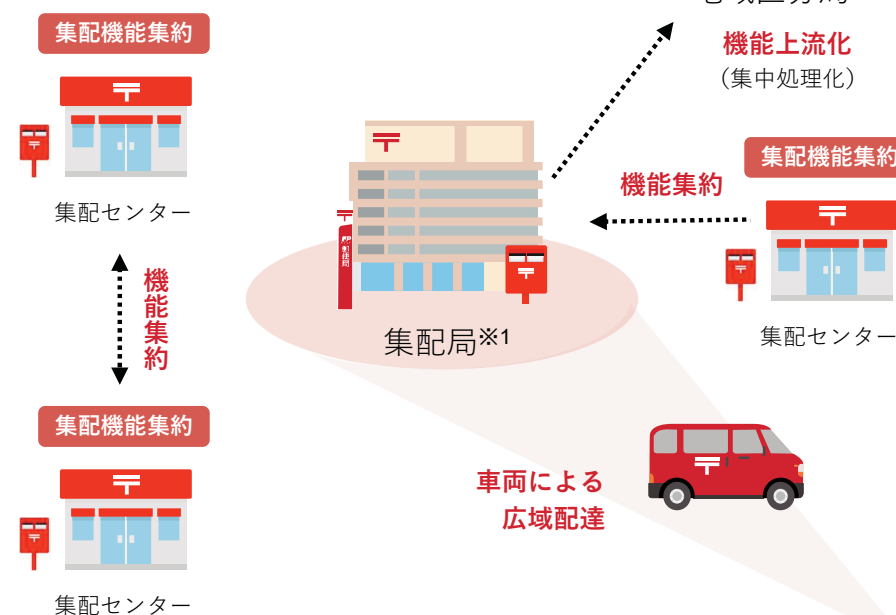
地方部

人口密度が低い地方部は、
集配センターを集約させることで以下を推進。

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



地域区分局※2



参考5) 不動産事業の成長戦略

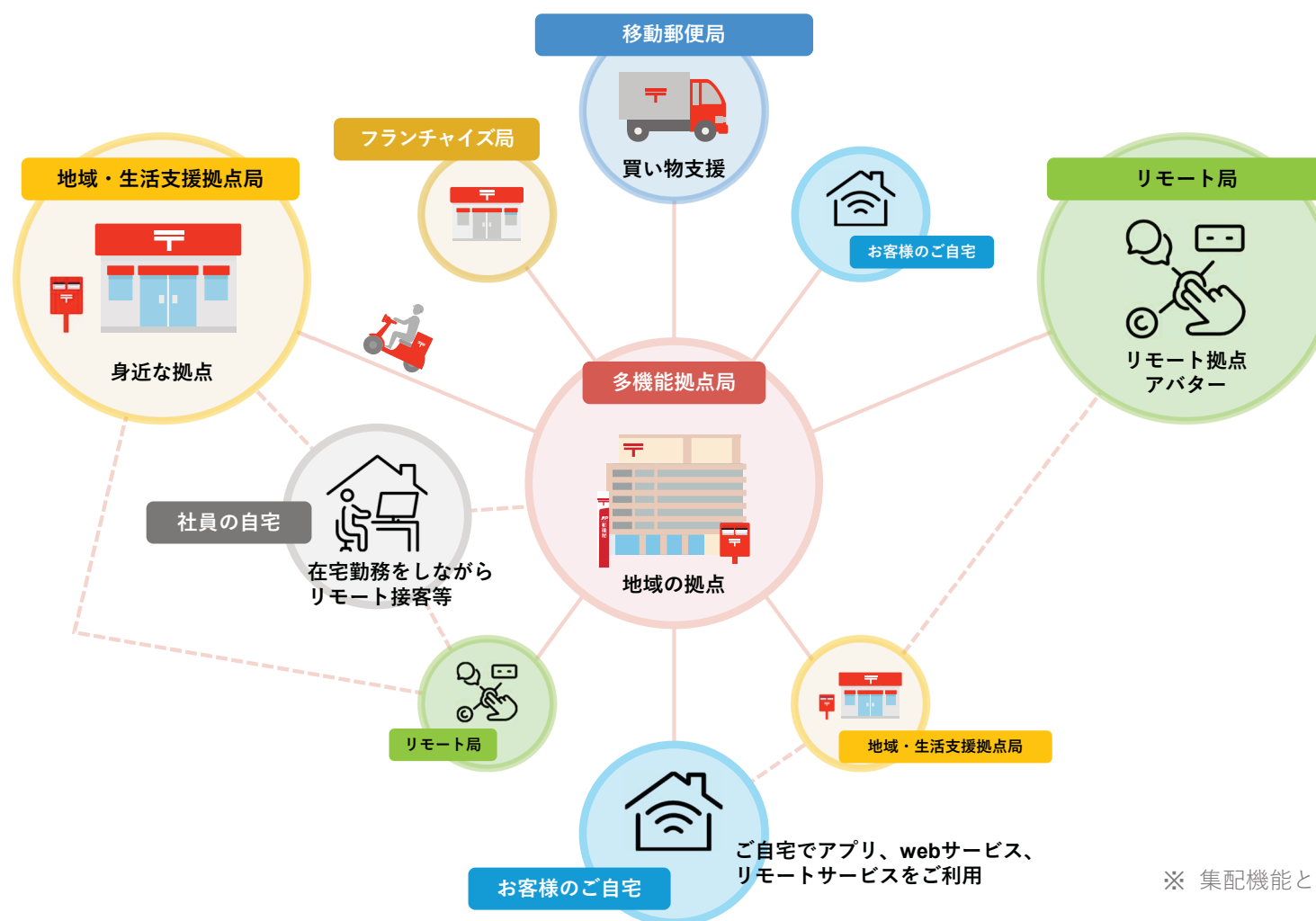
- ▶ 集配拠点の再編等と連動した保有不動産の開発事業化を強力に推進。
- ▶ ストックビジネス中心からフロービジネスにも事業領域を拡大すべく組織・人的基盤を強化し、ストックとフローを両輪とする総合デベロッパーへの転換を図り、将来的に業界トップ10入りを目指す。



参考6) 郵便局ネットワークの生産性向上

- ▶ 人口減少や過疎化の進展により地域事情は多様化し、生産年齢人口の減少により雇用の確保は困難に。
- ▶ 地域事情に合わせ、半日休止等による柔軟な運営体制の構築やリモート技術・移動郵便局等の試行も活用した機能型の郵便局ネットワーク構築、需要変化や店舗施設の老朽等の課題解消に伴う郵便局の最適配置等により、生産性向上を実現。

郵便局の機能型ネットワークと最適配置のイメージ



※ 集配機能との分離も検討

ディスクレーマー

本資料には、日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。そのため、実際の業績等は、金利の変動、株価の変動、為替相場の変動、保有資産の価値変動、経済・金融環境の変動、競争条件の変化、大規模災害等の発生、法規制の変更等様々な要因により大きく異なる可能性があることにご留意ください。

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

なお、次期中期経営計画は2026年5月の公表を予定しており、次期中期経営計画の内容は、本資料に記載されている内容とは異なる可能性があります。