

価値創造プロセス

グループの強み

強み1 日本全国の郵便局ネットワーク

強み2 配達・物流ネットワークと金融ネットワーク

投入資本

- 資金 (財務資本)
- 郵便局・設備 (製造資本)
- DX・データ基盤 (知的資本)
- 社員 (人材・人的資本)
- パートナー連携 地域・顧客との連携 (社会・関係資本)
- 森林・資源エネルギー (自然資本)

お客さまと地域を支える

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

成長ステージへの「転換」を実現するドライバー

資源配分

成長分野への積極的な配分へ



郵便局

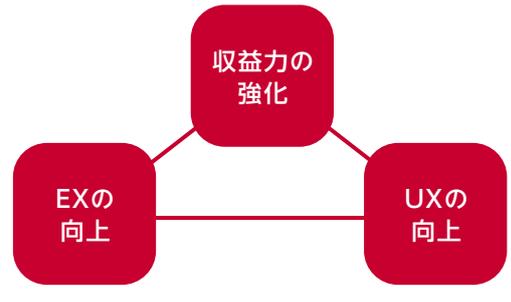
地域の実情に応じた個性ある郵便局へ



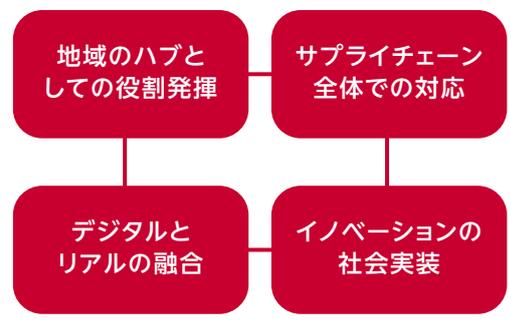
人材・システム

変化に適応可能な柔軟で強靱なものへ

各事業戦略の展開による成長ステージへの「転換」



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への対応



経営

お客さまから信頼され、社会課題解決

強み3 圧倒的な顧客基盤、豊富な顧客データ

強み4 郵便局への信頼と地域への深い理解

「共創プラットフォーム」

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

実行戦略

社会+経済
価値両立の
取り組み

CXの
取り組み

DXの
取り組み

EXの
取り組み

財務目標	
ROE(株主資本ベース)	連結当期純利益
4%以上	5,700億円
親会社株主に帰属する連結当期純利益	
	3,600億円
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	
育児との両立支援	
男女とも 育休取得	男性育休 平均日数
100%	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%
温室効果ガス排出量	
2030年度(対2019年度比)	
	46%削減
2050年 カーボンニュートラル	

創造価値

グループの成長と 社会とグループの 持続可能性の向上

地域・多様な
方々の
Well-being
向上

低環境
負荷社会の
実現

▶ サステナビリティ重要課題

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

上記のほかに、人材・人的資本、経営基盤があります。

基盤

への貢献を支える経営基盤の確立

サステナビリティ重要課題の特定

サステナビリティに関する重要課題と取り組みの方向性

日本郵政グループは、サステナビリティに関して取り組むべき重要課題を明らかにするために、SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等を参考にして課題を洗い出し、「サステナビリティ課題リスト」を作成しました。このリストに基づき、当社の関係者へのアンケートを行うとともに、機関投資家等の意見や全国の市町村、地域における有識者の声等を参考として、「企業価値への影響」と「ステークホルダーにとっての重要性・期待」の2軸で評価し、特に重要な課題を特定しました。これらの課題をさらにグルーピングし、経営理念や中期経営計画との整合性を確認した上で、6つの領域に整理し、それぞれの取り組みの方向性を整理しました。

ステップ1 課題の抽出

ステップ2 社内外の視点による評価

ステップ3 妥当性検証・統合整理

SDGs、ISO26000、GRIスタンダード等を参考に課題を洗い出し、適宜グルーピングしたものを「サステナビリティ課題リスト」として抽出。

ステップ1で抽出した課題について、以下を参考として「企業価値への影響」と「ステークホルダーにとっての重要性と期待」の2軸で評価し、特に重要な課題を特定。

当社関係者

- 当社の執行役、従業員、お客さま、取引先に対してアンケート

投資家等

- 機関投資家等の意見
- SASB基準において業種別重要トピックとされている事項との関係性

地域

- 全国の市町村が郵便局に期待している事項

総務省郵政行政部で実施した、「郵便局に求める地域貢献に関するアンケート 調査結果（速報版）（2022年11月21日）」で全国の市町村が「郵便局と協力して取り組みたい分野」として回答したものを反映

有識者

- 地域における有識者の声

日本郵便株式会社の支社単位で行っている、地域のオピニオンリーダーを対象とした懇談会での当社グループへの意見・要望事項を反映

- サステナビリティに関する有識者との対話の結果等

下記のマテリアリティ・マトリクスによるサステナビリティ課題の評価結果をご覧ください

特に重要な課題と密接に関連する課題をグルーピングした上で、経営理念や中期経営計画との整合性の検証等を踏まえ、6つの領域に整理して、それぞれの取り組みの方向性を整理。

下記のサステナビリティに関する重要課題6つの領域と取り組みの方向性をご覧ください

サステナビリティ課題の評価結果

マテリアリティ・マトリクスによるサステナビリティ課題の評価結果



サステナビリティに関する重要課題6つの領域と取り組みの方向性

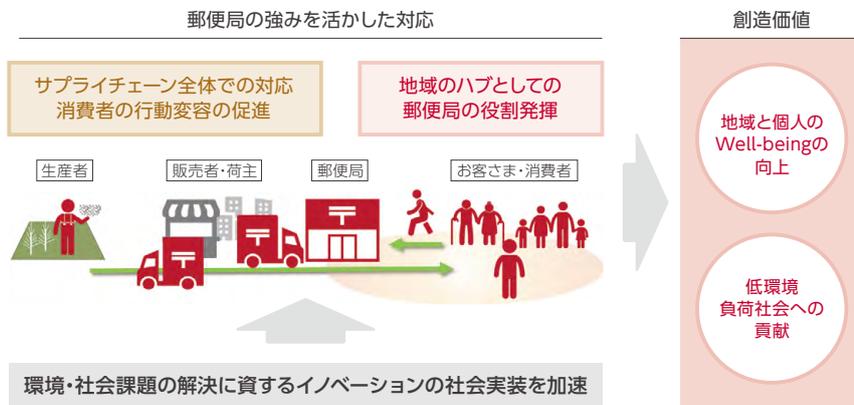
重要課題 6つの領域	取り組みの方向性
地域生活・地域経済 地域生活・地域経済・地方創生 地域の人口減少への対応 地域の安心安全への貢献 防災・減災・復興支援	郵政ネットワークの活用により地域課題に応じたソリューションを提供
高齢社会への対応 高齢社会への対応 心身の健康、暮らしの安心	高齢社会を支えるサービスの提供により人生100年時代の一生をサポート
サービスアクセス サービスへのアクセス確保 多様な人々の社会参加・包摂	様々な人々のニーズに対応した使いやすいサービスの提供により豊かに暮らしに貢献
環境 気候変動 資源の有効利用、廃棄物の削減 森林資源/水資源・生物多様性 大気汚染	事業運営の環境負荷軽減と低環境負荷社会への貢献
人材・人的資本 労働力不足への対応 人材・人的資本 公正な労働条件 社員の健康・安全 人権問題への対応 働き方改革 従業員の多様性・機会均等	「誇りとやりがい」をもって働ける職場
経営基盤 コンプライアンス、内部統制の確保 情報セキュリティ、プライバシー保護 コーポレートガバナンス	お客さまから信頼され、社会課題解決への貢献を支える経営基盤の確立

特定した6つの領域の重要課題について、取り組みの方向性に沿い、日本郵政グループの強みを活かした取り組みを進めております。

日本郵政グループの強みを活かした重要課題への対応

日本郵政グループは、全国約2万4千の郵便局を通じて地域の人々と深く結びついています。郵便局は地域のハブとして、多様な人々や活動をつなぐ身近なタッチポイントとなり、郵便・物流ネットワークを通じて生産者と消費者をつなぐ役割を担っています。

これらの強みを活かし、地域のハブとしての機能やサプライチェーン全体での取り組みを通じて、地域と個人のWell-beingの向上、低環境負荷社会への貢献を目指しています。



サステナビリティに関する重要課題への主な取り組みをご覧ください ▶ P.50

地域と個人のWell-being向上と低環境負荷社会への貢献

日本郵政グループは、「個人のWell-being」を「健康・安全、経済基盤、キャリア・生きがい、社会参画」の4つの視点から捉えています。この視点に基づき、ライフステージに応じた取り組みを進めています。地域住民が健康で、経済的な不安を抱えず、自分らしく生き、社会に積極的に関与できるように、郵便局を地域のハブとして活用し、相互に良い影響を与える活動を促進します。

また、日本郵政グループは、気候変動や資源循環、生物多様性などの課題に対し、サプライチェーン全体で取り組み、低環境負荷社会への貢献を目指します。例えば、温室効果ガスの削減や資源循環に消費者が参加できるよう、郵便・物流ネットワークを通じて生産者と消費者をつなぎ、環境に優しい商品・サービスの開発を進めています。

集配車両のEV化や太陽光発電の推進に加え、蓄電池を活用した再生可能エネルギーの最適化やEV用急速充電設備の地域開放を通じて、地域の環境負荷低減にも寄与しています。

日本郵政グループが考える「Well-being」とは

「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。

日本郵政グループは、「個人のWell-being」と「地域のWell-being」は密接に関連し、Well-beingが満たされた個人が地域・社会に積極的にかかわり、地域や各種コミュニティでの様々な活動が重層的に共鳴することにより、「地域のWell-being」が向上すると考えています。

このような考え方にに基づき、多様な個人に対して、ライフステージに応じたその人らしい生活をサポートするとともに、個人がお互いを認め合い支え合う活きた地域・コミュニティづくりを支援します。



		ライフステージ(例)			
		若年	成年	ファミリー	高齢
地域	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	コミュニティへの帰属意識	地域の様々な活動にかかわり、共存する		持続的な地域づくりのために経験者として知恵を活かす
	Social well-being (社会参画) 個人が様々な社会活動に関わっていく	育てられる 見守られる	地域で活動する 独立する	支援する (子育て・介護)	還元する 支援される
個人	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	Before Career 勉強	1st Career キャリア形成	2nd Career スキル発揮・ リススキル	3rd Career 知見還元
	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	金融リテラシーの習得	資産形成 (攻め)	資産形成 (守り)	資産承継 資産取り崩し
	Physical well-being (健康・安全) 心身ともに健康で長生き、積極的活動の前提条件	健やかに育つ	生活習慣病を防止する		健康寿命を延ばす
		地域での生活(衣食住)を不自由なく営む			

中期経営計画 JP ビジョン2025+(プラス)

**事業環境の変化を踏まえ、
直面する課題を克服し
「成長ステージへの転換」へ**

日本郵政株式会社
取締役兼
代表執行役上席副社長
グループCOO
グループCFO

飯塚 厚



当社グループは、「JP ビジョン2025+」における、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」の実現に向けて、①収益力の強化、②人材への投資によるEXの向上、③DXの推進等によるUXの向上を、取り組みの3本柱として掲げております。

2024年度の振り返り

デジタル化の進展等による郵便物数の減少や物価上昇による費用の増加が今後も継続することを踏まえ、郵便サービスの安定的な提供維持のため、2024年10月に郵便料金を改定しました。また、デジタル化を成長の機会ととらえ、デジタルを通じたお客さま体験価値の向上の取り組みとして、2024年11月からグループ独自のポイントサービス「ゆうゆうポイント」の提供を開始いたしました。加えて、協業による付加価値向上を目指し、2025年4月に幹線輸送に強みを持つトナミホールディングスを日本郵便の連結子会社としております。

2024年度の経営成績につきましては、円金利上昇による資金運用収益の増加を受けて金融2社の増益が寄与したことやアフラック・インコーポレーテッド社の持分法投資損益の計上もあって、連結の親会社株主に帰属する当期純利益は前期と比べて37.9%増益の3,705億円と

① 中期経営計画／JP ビジョン2025+で当社グループが目指す姿

諸物価上昇に伴う費用増や金利の上昇、人口減少と過疎化の進展など、当初の想定を超えて当社グループを取り巻く外部環境は大きく、早く、複雑に変化しています。今後も当社グループが健全に事業運営を行うためには、これらの外部環境の変化を踏まえ、持続的な成長を実現するための収益力の向上や、事業環境・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、人材力の向上といった、グループが直面する課題に対処していく必要があります。JP ビジョン2025+は、現在の当社グループの事業環境を踏まえ、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」を図るための見直しを行うために策定しております。

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」を当社グループの目指すべき姿として掲げております。「共創プラットフォーム」とは、お客さま本位のサービス提供を行いながら、グループ総力の結集とともに、地域・他事業者とのパートナーシップを行うことで、生活・ビジネス基盤の提供を行い、持続的な価値創造を行うものです。

目指すべき姿の実現のため、①収益力の強化、②人材への投資によるEXの向上、③DXの推進等によるUXの向上を3本柱として取り組んでおります。

なりました。また、株主資本ベースのROEは4.4%となり、「JP ビジョン2025+」で掲げたROE4%以上の目標を1年前倒しで達成しました。

郵政民営化のプロセスについては、金融2社株式を2025年度までに保有割合50%以下とする方針を踏まえ、2025年3月にゆうちょ銀行株式を売却し、2025年6月末時点において、ゆうちょ銀行株式の保有割合は49.9%となりました。これにより、ゆうちょ銀行に課されていた郵政民営化法の制約が緩和され、新規業務展開の機動性及び自由度の向上が期待されるため、ゆうちょ銀行の中長期的な成長の加速につながるものと期待しております。

なお、株主還元の充実と資本効率の向上等を目指す方針を踏まえ、2024年度は3,500億円の自己株式取得を実施いたしました。

今後の取り組み

2025年度は「JP ビジョン2025+」の最終年度として、主要目標等の達成に向けて取り組んでまいります。

日本郵便において郵便料金改定により対前年度比で増益を見込むほか、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命においては資金運用収益の好調が継続することを見込み、連結の親会社株主に帰属する当期純利益は3,800億円、

ROE(株主資本ベース)は4.6%と、それぞれ「JP ビジョン2025+」で掲げた目標を上回る見込みです。

2025年3月に実施したゆうちょ銀行株式の売却で得た資金につきましては、日本郵便への増資を通じて、物流分野等への成長投資に充当し、日本郵便の成長軌道への回復を目指してまいります。

株主配当につきましては、「JP ビジョン2025+」において、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施するという配当方針の下、2025年度についても、引き続き1株当たり50円の年間配当を実施できるよう取り組んでまいります。

加えて、自己株式の取得につきましては相当規模の自己株式取得の継続により、株主還元の実現と資本効率の向上を図っていく方針であり、2025年度においては、2,500億円の取得を決定したほか、資本政策の柔軟性を確保することを目的として、当社の資本金を振り替え、その他資本剰余金を1兆円規模に増加しました。

さらには、機動的な自己株式の取得とともに負債による資金調達を活用し、日本郵政単体の財務レバレッジを高めることで、資本コスト低減と資本効率の向上を目指します。

以上の取り組みを進め、今後とも、財務健全性を確保しつつ、グループの企業価値向上に努めてまいります。

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



② 中期経営計画の取り組み状況

2024年度は、「JP ビジョン2025+」で目指すべき姿として掲げた、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、グループコアビジネスの充実・強化やグループ外企業等との連携、グループ横断的なDXの推進など、各施策を進めてまいりました。各セグメントにおける取り組み状況は以下のとおりです。

■ (1) 郵便・物流事業セグメント

日本郵便において、差し出し・受け取り利便性の向上、営業体制・営業力の強化、楽天グループ株式会社をはじめとする他企業との連携強化等を通じた荷物分野の収益拡大に加え、DXの推進や商品・サービスの見直し等を通じたオペレーションの効率化に取り組んでまいりました。

また、いわゆる物流の「2024年問題」を踏まえ、中継輸送^{*1}の導入等、輸送オペレーションを見直したほか、2024年5月にセイノーグループと業務提携契約を締結し、幹線輸送^{*2}の共同運行等による輸送効率の向上に取り組んでまいりました。

このほか、2025年4月に、トナミホールディングス株式会社の創業家代表・経営陣及び日本郵便の共同コンソーシアムによるトナミホールディングスの株式に対する公開買付けが成立し、日本郵便の連結子会社となりました。日本郵便は、幹線輸送に強みを持つトナミホールディングスとの協業によるさらなる付加価値向上を目指すこととしています。

郵便事業においては、今後も郵便物数の減少や、人件費の上昇等による営業費用の増加が見込まれることから、ユニバーサルサービスである郵便サービスの安定的な提供を維持していくため、2024年10月に郵便料金の見直しを実施しました。

*1 中継輸送とは、トラックの長距離運行を複数のトラックドライバーで分担する輸送形態のことです。 *2 幹線輸送とは、お客さまから荷物をお預かりする集荷側の拠点から配達側の拠点への長距離輸送のことです。

		2023年度	2024年度
収益性指標	● 営業利益率 (営業利益)	— (△688億円)	— (△383億円)
主要KPI	● ゆうパック収益	3,394億円	3,390億円
	● ゆうパケット収益	807億円	922億円

*2024年度から不動産事業セグメントを新設したことに伴い、2023年度の数値を組替え。

■ (2) 郵便局窓口事業セグメント

日本郵便において、お客さまに選んでいただける事業への成長に向けて、収益力、郵便局の価値・魅力、サービス品質の向上に取り組んでまいりました。具体的には、地域の特性に応じた窓口営業時間の弾力的な運用の一環として、昼時間帯の窓口業務の休止を試行する郵便局を約1,400局拡大したほか、お客さまとの良好な信頼関係を構築できる人材を育成するため、窓口社員の営業支援・育成の役割を担う「コンサルティングパートナー」を郵便局へ配置しました。

加えて、各種手続きのペーパーレス化等によるお客さまの利便性の向上や働き方の変革を目的として新たなタブレット型PCの配備を開始したほか、かんぽ生命保険商品の新規申し込みや保全・支払等をペーパーレスで処理可能なシステムを順次導入する等、窓口オペレーション改革の取り組みを推進しました。

一方、業績面では、送金決済件数や保有保険契約件数の減少等に伴う銀行及び保険受託手数料の減少に加え、諸物価や人件費の上昇に伴うコストの増加等が継続しました。

		2023年度	2024年度
収益性指標	● 営業利益率 (営業利益)	4.7% (485億円)	2.3% (231億円)

*2024年度から不動産事業セグメントを新設したことに伴い、2023年度の数値を組替え。

■ (3) 国際物流事業セグメント

日本郵便において、同社の子会社であるToll Holdings Pty Limitedによる豪州での収益性向上等の施策を推進するとともに、アジアでは特に成長が見込まれる国や業種を重視した事業展開による収益拡大に取り組んだほか、コスト削減等に継続して取り組んでまいりました。

		2023年度	2024年度
収益性指標	● 営業利益率 (EBIT)	2.1% (95億円)	2.6% (133億円)

Ⅰ (4) 銀行業セグメント

ゆうちょ銀行において、「リテールビジネス」では、お客さま基盤を深耕・強化すべく、リアルとデジタルの相互補完を通じたお客さま本位のビジネス展開に努めました。デジタルサービスでは、「ゆうちょ通帳アプリ」の利便性向上を図るとともに、さらなる利用拡大に向けて、ポイントプログラム拡充等の各種キャンペーンに加え、窓口での積極的なご案内等を推進し、登録口座数は1,300万口座を突破しました。また、TVコマーシャル・SNS広告等を通じたプロモーションを通じ、お客さまによるゆうちょ銀行口座・サービスのご利用を促進しました。

「マーケットビジネス」では、日本銀行の金融政策変更を受けた国内金利上昇局面を捉え、預け金等から日本国債への投資シフトを推進しました。また、リスク対比リターンを意識しつつ国際分散投資を推進し、投資適格領域の外国社債等を中心にリスク性資産残高を拡大するとともに、リスク性資産のうち、プライベートエクイティファンド等の戦略投資領域については、優良案件への選別的な投資に努め、残高を積み上げました。

投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネスと位置づける「Σ(シグマ)ビジネス」においては、2024年5月に投資業務の中核を担うゆうちょ銀行100%出資子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立し、Σビジネスの本格始動に向けた態勢を整備しました。

		2023年度	2024年度
収益性指標	● ROE (当期純利益)	3.7% (3,561億円)	4.2% (4,143億円)
主要KPI	● 通帳アプリ登録口座数	1,040万口座	1,359万口座
	● NISA口座数	73万口座	82万口座
	● リスク性資産残高	107.4兆円	107.9兆円
	● 戦略投資領域残高	12.1兆円	13.3兆円
	● GP業務関連残高(投資確約額ベース)	489億円	1,191億円

Ⅰ (5) 生命保険業セグメント

かんぽ生命では、「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守り続ける」という社会的使命を果たすべく、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・拡大と、持続的な「強い会社」へ向けた取り組みを進めました。

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・拡大については、営業体制の強化や、商品ラインアップの拡充、アフターフォローの充実等に取り組んだ結果、お客さま満足度が連年向上するとともに、営業活動も活性化し、新契約件数(個人保険)は前年度比26.5%増加いたしました。

持続的な「強い会社」へ向けた取り組みについては、「資産運用の深化・進化」として、保険金等の確実なお支払いのためALM(資産負債の総合管理)を基本としつつ、安定的な順ざやの確保を目指し、リスク許容度の範囲で、収益追求資産への投資を継続しているほか、大和証券グループや三井物産株式会社との提携を通じ、資産運用分野の態勢・人材ポートフォリオの高度化に取り組んでまいりました。

		2023年度	2024年度
収益性指標	● 修正ROE (修正利益)	6.1% (976億円)	8.8% (1,457億円)
主要KPI	● EV成長率(RoEV)	7.6%	9.8%
	● お客さま満足度	83%	84%
	● 保有契約件数	1,970万件	1,881万件

Ⅰ (6) 不動産事業セグメント

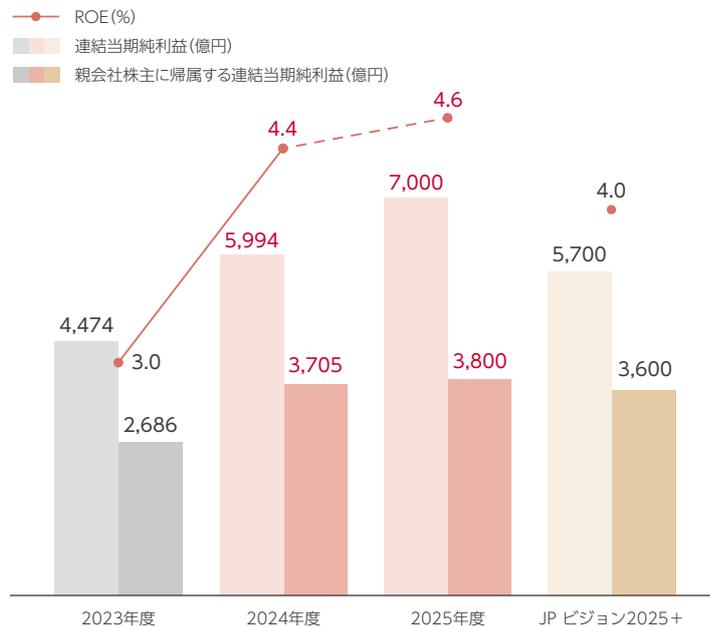
日本郵便及び日本郵政不動産において、J Pタワーをはじめとするオフィスビル、商業施設、賃貸・分譲住宅、高齢者施設等のグループ保有不動産の開発を中心に推進しており、2024年7月には「J Pタワー大阪」内の商業施設「KITTE大阪」がグランドオープンいたしました。

また、グループ外収益物件については、2026年3月竣工に向けて名古屋市内で開発の建物名称を「ザ・ランドマーク名古屋栄」に決定したほか、用途やエリアごとのマーケットを見極めて賃貸住宅の取得を行いました。

		2023年度	2024年度
収益性指標	● 営業利益率 (営業利益)	22.9% (229億円)	17.0% (139億円)
KPI	● 営業収益	1,000億円	814億円

※2024年度から不動産事業セグメントを新設したことに伴い、2023年度の数値を組替え。

中期経営計画の主要目標に対する実績と進捗状況



2024年度は、資産運用収益の増加を受けた金融2社の増益により、親会社株主に帰属する連結当期純利益は3,705億円、ROEは4.4%となりました。

2025年度は、郵便・荷物について「JP ビジョン2025+」の目標を大きく下回るものの、全体としては「JP ビジョン2025+」で掲げた目標を上回るROE 4.6%、親会社株主に帰属する連結当期純利益3,800億円の達成を目指してまいります。

ただし、CAPM(資本資産評価モデル)により算出した当社の株主資本コスト5%程度*は下回っている水準のため、各事業における利益の創出と機動的な自己株式取得等の資本政策の双方に取り組むことで、早期に株主資本コストを上回るROEを達成し、中長期的にさらなる向上を目指します。

*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。

$$\text{株主資本コスト} = \text{リスクフリーレート} + \beta \times \text{リスクプレミアム}$$

5%程度 0.4%~0.8% 0.6~0.7 6.0%~6.4%



*1 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)。
 *2 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。2030年度までの取り組みの結果である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・役職者を増やすための環境整備・人材育成に取り組む。
 *3 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。
 *4 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。

③ 2025年度の取り組み内容

■ (1) 郵便・物流事業

物流分野の営業収益の拡大に向けて、差し出し・受け取り利便性の向上やサービスの改善等に取り組むほか、営業体制・営業力の強化を図ってまいります。同時に、2024年10月に実施した郵便料金の見直しで増加する収益も活用しながら、賃上げ等の取り組みを継続しつつ、利用ニーズの喚起や利便性向上により、郵便物の利用促進に向けて取り組むとともに、強靱な輸配送ネットワークの構築に向けた拠点の整備・機械化等を推進し、業務効率化等を進めてまいります。

以上の取り組みを進めますが、郵便物やゆうパケット等の減収の結果、2025年度の郵便・物流事業の営業利益は、中期経営計画の目標値を下回る290億円となる見込みです。

		2025年度の計画値	中期経営計画の目標値
収益性指標	● 営業利益率 (営業利益)	1.0% (290億円)	3.5% (900億円)
主要KPI	● ゆうパック収益	3,900億円	4,000億円
	● ゆうパケット収益	1,200億円	1,600億円

■ (2) 郵便局窓口事業

郵便局窓口事業については、「お客さまに選んでいただける事業への成長」のため、「収益力の向上」「郵便局の価値・魅力の向上」「サービス品質の向上」を郵便局窓口事業の目指す姿とし、「窓口社員の柔軟配置」「全社員の知識・スキル強化」「お客さまとの良好な信頼関係構築に向けた人材育成」により、窓口の業務運行体制を確保しつつ、人材育成を強化するほか、「価値・魅力向上施策の実施」に取り組み、地域やお客さまに寄り添った郵便局らしい温かみのある商品・サービスを展開し、郵便局の価値・魅力向上を図るとともに、「窓口オペレーション改革」を進めることで、対面サービスとデジタル技術を融合した高品質なサービス提供に取り組んでまいります。

以上の取り組みの結果、2025年度の郵便局窓口事業の営業利益は、中期経営計画の目標値を上回る40億円となる見込みです。

		2025年度の計画値	中期経営計画の目標値
収益性指標	● 営業利益率 (営業利益)	0.0% (40億円)	— (△490億円)

■ (3) 国際物流事業

Toll Holdings Pty Limitedを通じて、倉庫面積の拡大等によるアジアを中心としたロジスティクス事業^{*1}の成長、新規案件の獲得等を通じた取扱量の増加等によるフォワーディング事業^{*2}の収益性の改善に取り組むとともに、調達コストやITコストの削減等による全社的なコスト削減にも、引き続き取り組んでまいります。

以上の取り組みの結果、2025年度の国際物流事業の営業利益(EBIT)は、中期経営計画の目標値を上回る130億円となる見込みです。

^{*1} ロジスティクス事業とは、輸送・倉庫管理や物流等のサービスを提供する事業のことです。

^{*2} フォワーディング事業とは、輸出入を中心としたフルラインでの国際貨物輸送サービス等を提供する事業のことです。

		2025年度の計画値	中期経営計画の目標値
収益性指標	● 営業利益率 (EBIT)	2.0% (130億円)	2.0% (120億円)

Ⅰ (4) 銀行業

ゆうちょ銀行において、「リテールビジネス」については、お客さま本位の営業活動の徹底を前提に、お客さま基盤の維持・深耕を最重要課題と捉え、リアルチャネルとデジタルチャネルの相互補完戦略の加速を通じ、お客さまとのつながりを長く継続させるための各種取り組みを推進します。具体的には、ゆうちょ通帳アプリを中核とした次期中期経営計画以降のデジタルサービス展開を見据え、郵便局ネットワークも活用しつつ、同アプリのさらなる利用拡大を追求します。

「マーケットビジネス」については、国内金利の上昇トレンドを捉え、預け金等から日本国債への投資シフトを引き続き推進します。また、「Σビジネス」については、ゆうちょ銀行の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に加え、その他の共同事業者と立ち上げる投資ビークルを通じた投資業務を引き続き推進してまいります。

以上の取り組みの結果、2025年度のゆうちょ銀行の当期純利益は、中期経営計画の目標値を上回る4,700億円となる見込みです。

		2025年度の計画値	中期経営計画の目標値
収益性指標	● ROE (当期純利益)	4.7%以上 (4,700億円)	4.0%以上 (4,000億円以上)
主要KPI	● 通帳アプリ登録口座数	1,600万口座	1,600万口座
	● NISA口座数	87万口座	94万口座
	● リスク性資産残高	108兆円程度	114兆円程度
	● 戦略投資領域残高	14兆円程度	14兆円程度
	● GP業務関連残高(投資確約額ベース)	1,700億円程度	4,000億円程度

Ⅰ (5) 生命保険業

かんぽ生命において、お客さま本位の業務運営をさらに発展させるため、「保険のプロ」としての使命感の下、お客さまへの商品提案からアフターフォロー、請求手続き等のあらゆる場面で、お客さまに安心をお届けし続ける活動を一体的に展開してまいります。引き続き、統合的リスク管理(ERM^{*1})の枠組みの下、ALM運用を基本として運用収益の向上を目指し、市場環境の変化を捉えた追加収益の獲得や、他社との連携等を通じた運用態勢や人材ポートフォリオの高度化に取り組んでまいります。

以上の取り組みの結果、2025年度のかんぽ生命の修正利益^{*2}は、中期経営計画の目標値を上回る1,420億円となる見込みです。

^{*1} 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相対的に捉え、会社全体の自己資本などと比較・対照することによって、事業全体として行うリスク管理のこと。
^{*2} 修正利益=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。

		2025年度の計画値	中期経営計画の目標値
収益性指標	● 修正ROE (修正利益)	8.5%程度(1,420億円程度)となる見通し	6%程度 (970億円)
主要KPI	● EV成長率(RoEV)	目標水準を達成済み、引き続き維持・向上を目指す	6~8%成長を目指す
	● お客さま満足度	引き続きCX向上の取り組みを推進し、目標達成を目指す	90%以上を目指す
	● 保有契約件数	保有契約件数の減少ペースは緩和するも、中計目標は下回る見通し	1,850万件以上

Ⅰ (6) 不動産事業セグメント

2025年度も引き続き、日本郵便及び日本郵政不動産において、JPタワー等のオフィス、商業施設をはじめ、住宅、保育所及び高齢者施設の賃貸事業のほか、住宅については分譲事業にも取り組んでまいります。具体的には、グループ保有不動産の有効活用や新たな収益機会の拡大の観点から、建設費や収益物件価格が高騰している状況下、適切なタイミングで開発や取得の計画を策定・実行してまいります。

また、稼働中の物件については、収益及び資産価値の維持向上に向けて、共同事業者等との連携や外部委託を適切に活用しながら、良質かつ効率的な運営に取り組んでまいります。

以上の取り組みの結果、2025年度の不動産事業の営業利益は、中期経営計画の目標値を上回る180億円となる見込みです。

		2025年度の計画値	中期経営計画の目標値
収益性指標	● 営業利益率 (営業利益)	21.0% (180億円)	14.0% (110億円)
KPI	● 営業収益	860億円	800億円

Ⅶ (7) 金融2社株式処分

郵政民営化法により、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の金融2社株式について、その株式の全部を処分することを目指し、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の経営状況、郵政事業に係る基本的な役務の確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に、処分するものとされています。

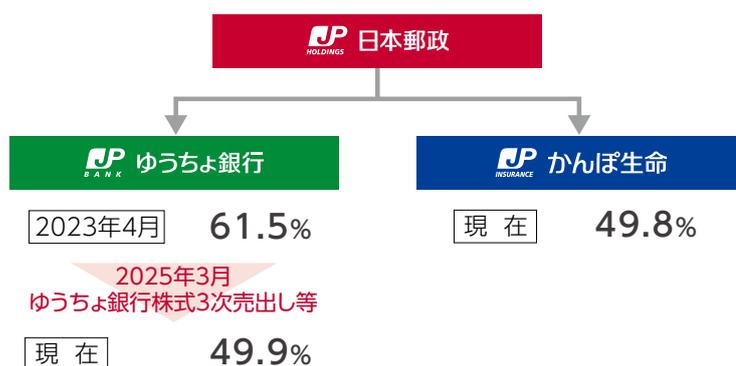
当社としましては、郵政民営化法の趣旨に則り、また、金融2社の経営の自立性・自由度を広げる観点から、「JP ビジョン2025+」において、その期間中に保有割合50%以下とすることを目指すこととし、当社のかんぽ生命株式の保有割合は約49.8%となっています。

ゆうちょ銀行株式については、2025年3月に実施したゆうちょ銀行株式3次売出し等により、当社のゆうちょ銀行に対する保有割合は約49.9%となり、民営化プロセスを着実に進展しております。

ゆうちょ銀行株式の3次売出しで得た資金については、日本郵便への増資を通じて、物流領域の能力増強や郵便局等の施設の高度化・DX化に充当することでグループの収益性の向上を図っていきます。

今後の株式処分については、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社株式の保有割合



Ⅶ (8) 株主還元方針

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の1つとして位置づけ、経営成績に応じた株主への利益還元を継続して安定的に行うことを基本方針としています。

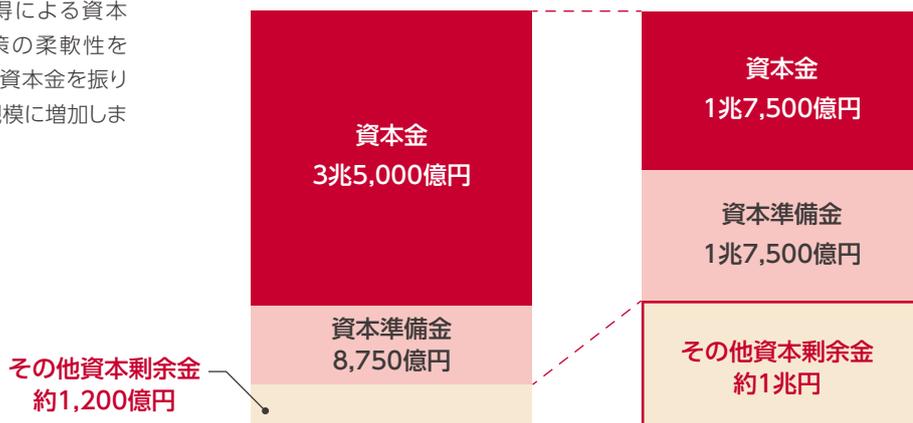
剰余金の配当につきましては、内部留保の充実に留意しつつ、資本効率を意識し、着実な株主への利益還元を実現するため、「JP ビジョン2025+」の期間である2026年3月期末までの間は、中間・期末の年2回配当により、1株当たり50円の年間配当を安定的に実施していくことを目指していきます。

また、「JP ビジョン2025+」期間中に自己株式の取得を機動的に実施することで、資本効率の向上を図ることとしており、2025年8月から2,500億円を上限とする自己株式取得を実施することとしています。



Ⅶ (9) 資本の振り替え(資本金の減少によるその他資本剰余金の増加)

今後も、機動的な自己株式取得による資本効率の向上を図るため、資本政策の柔軟性を確保することを目的として、当社の資本金を振り替え、その他資本剰余金を1兆円規模に増加しました。(2025年6月株主総会付議)



社会価値と経済価値の両立

社会課題の解決と 収益の獲得の両立に向けて

日本郵政株式会社
常務執行役
日本郵便株式会社
常務執行役員

砂山 直輝



近年、企業の使命が、「モノを売り込むこと」から「社会課題の解決」に転換してきています。言うなれば、「公共性」と「収益性」が真に両立する時代の到来です。日本郵政グループでは、地域に密着した郵便局だからこそできる新規ビジネス等や、地域と暮らしの課題、より大きな課題である環境問題などの解決につながる新規ビジネス等を検討していくこととしています。そして、それらをグループ横断的な体制で実行する組織として、日本郵政・日本郵便両社に「地域共創事業部」を置いています。共創事業とは、社内外を問わず、お互いに異なるノウハウ・アイデア・熱意を持つ者たちを組み合わせ、それを日本郵政グループの巨大なプラットフォームに乗せることで収益を生み出すことと捉えています。長年培ってきた郵便局ネットワークを中心としたグループのリソースを有機的に結合し、

生活サポートサービスの展開

郵便局の価値・魅力向上に向けて、お客さまの日常生活をサポートするサービスを多数展開しています。一人暮らしのご高齢者がいつまでも安心して暮らすことができる地域社会の実現に貢献するため、月1回、郵便局社員がご利用者を直接訪問する「郵便局のみまもりサービス」のほか、法人・地方公共団体向けのサービス「スマートスピーカーを活用した郵便局のみまもりサービス」を提供しています。また、近年高まっている終活ニーズに対応すべく、北海道及び首都圏で試行していた「終活紹介サービス」は、ご好評につき、2024年2月から「郵便局の終活日和」として、全国の郵便局で提供を開始しています。このサービスでは、専用のコールセンター「生活相談ダイヤル」で、無料でお客さまからのご相談をお伺いし、お客さまのご要望により終活関連の提携企業をご紹介します。さらに、遠方で暮らすため、恒常的・定期的なメンテナンスが困難な空き家を所有されている方々に代わり、空き家近隣の郵便局社員が定期的に現況を確認する「郵便局の空き家みまもり」も 2025年1月から全国展開を開始しました。今後も、お客さまに寄り添う郵便局らしいサービスを充実させてまいります。

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、収益の獲得と社会課題解決との両立を目指しています。

2025年4月からは「地域共創事業部」に組織を拡大し、地方公共団体との連携の強化や地域の皆さまのニーズに応じた多種多様なサービスを提供していくことを通じて、郵便局の価値・魅力の向上に取り組んでいます。全国を網羅する郵便局は、販売・相談などの機能を持つ「店舗」のネットワークという側面と、地域のハブ・物流施設といった「場」のネットワークという側面を有しています。「店舗」の側面では、商品やサービスの提供を通じてお客さまにより一層の便利と安心を、「場」の側面では、交流の拠点や不便を解消する提携サービス等の提供を通じて、地域の皆さまに活気や快適をお届けすることに取り組んでいます。

また、「不動産の持ち主」としての郵便局ネットワークに着眼し、主にサステナビリティの軸で「場の収益化・意義最大化」の両面を狙う施策の1つとして、森林ファンドと創エネ・蓄エネ推進ファンドへの参画を行っており、日本郵政グループのESG目標である2050年カーボンニュートラルの実現に貢献することを目指しています。

2007年の日本郵政グループ発足以来、物販事業、不動産事業等の新規事業・新サービスの立上げに取り組んできました。これらに続くように、社会課題の解決と収益の獲得が両立する新たなビジネス等の実現に引き続きチャレンジし、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、より豊かな価値を提供し、日本中のお客さまの生活と人生を支えることを目指します。

JR東日本グループとの社会課題の解決に向けた連携強化

日本郵政と日本郵便は、東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）との間で、2024年2月に、社会課題の解決に向けた連携強化を目的として協定を締結しました。

「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」、「持続可能な物流の実現」、「アセット活用による共創型まちづくり」、「地域産業振興と新たな地域事業創造」、「デジタル化による地域の暮らし支援」を特に連携強化する“5本柱”と位置づけ、「地域コミュニティの弱体化」や「労働の担い手不足」などの日本が抱える社会課題の解決への貢献を目指していきます。

具体的な取り組みとして、「郵便局・駅の地域コミュニティ拠点化」では、郵便局と駅の一体運営に取り組んでおり、内房線江見駅（千葉県鴨川市）の敷地内に移転した江見駅郵便局において2020年8月から駅窓口業務の取り扱いを実施しています。

加えて、2024年7月からは安房勝山駅郵便局（内房線／千葉県安房郡）、2025年3月からは蒲須坂駅郵便局（宇都宮線／栃木県さくら市）及び油川駅郵便局（津軽線／青森県青森市）でも駅の一体運営を開始しており、2025年度には外房線鷺原駅（千葉県勝浦市）においても開始予定です。



創エネ・蓄エネ推進ファンド、海外森林ファンドへの出資

日本郵政グループは、中期経営計画「JP ビジョン2025+ (プラス)」において、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等を掲げています。

日本郵政は2024年、東京都が推進し、伊藤忠商事株式会社と英国の投資マネジメント会社Gore Street Capital Limitedが共同設立したジーアイエナジーストレージマネジメント株式会社が運営する、創エネ・蓄エネ推進ファンド「東京都蓄電所投資事業有限責任組合」に参画しました。本ファンドは、系統用蓄電池の開発・運用を進め、電力市場への需給調整機能を提供することで、再生可能エネルギー電源の普及・脱炭素化の加速に貢献するものです。

また、日本郵政は2023年、住友林業株式会社の傘下で米国の森林アセットマネジメント事業会社が組成した、持続的な森林経営や生物多様性を高めていく海外森林ファンド「Eastwood Climate SmartForestry Fund」に参画しております。

引き続き、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や社会課題の解決に貢献することを目指していきます。



ローカル共創イニシアティブ

日本郵政グループ社員派遣地域及び協業パートナー

秋田県男鹿市(第4期)

●協業パートナー：稲とアガベ株式会社

秋田県秋田市(第4期)

●協業パートナー：秋田ノーザンハピネット株式会社

石川県能登半島(第1期)

●協業パートナー：株式会社ノトツグ

島根県海士町を中心とした 隠岐諸島(第3期)

●協業パートナー：交々株式会社

島根県雲南市(第1期)

●協業パートナー：
Community Nurse Company株式会社/
特定非営利活動法人おっちらぽ

島根県大田市(第3期)

●協業パートナー：一般社団法人石見銀山
みらいコンソーシアム

熊本県南小国町(第3期)

●協業パートナー：
南小国町(地域活性化起業者)/
株式会社SMO南小国

宮崎県日南市(第3期)

●協業パートナー：株式会社ことろど

広島県神石高原町(第4期)

●協業パートナー：ナオライ株式会社

三重県尾鷲市(第1期)

●協業パートナー：
一般社団法人 Next Commons Lab

高知県高知市(第3期)

●協業パートナー：合同会社シーベジابل

北海道厚真町(第2期)

●協業パートナー：厚真町(地域活性化起業者)/
株式会社エーゼログループ厚真支社

北海道浦幌町(第4期)

●協業パートナー：一般社団法人 十勝うらほる楽舎

宮城県石巻市(第1期)

●協業パートナー：
株式会社巻組/一般社団法人イシノマキ・ファーム

宮城県女川町(第4期)

●協業パートナー：女川みらい創造株式会社

福島県北地域(第2期)

●協業パートナー：株式会社陽と人

栃木県宇都宮市(第3期)

●協業パートナー：株式会社ABE HOLIC

茨城県笠間市(第4期)

●協業パートナー：笠間市(地域活性化起業者)

滋賀県東近江市(第4期)

●協業パートナー：公益財団法人 東近江三方よし基金/
合同会社集楽

奈良県奈良市(第1期)

●協業パートナー：奈良市(地域活性化起業者)/
一般社団法人 Next Commons Lab

※第1期では、一般社団法人 Next Commons Lab(本部・東京都)にも派遣

2022年4月に開始した「ローカル共創イニシアティブ」は、公募により選出したグループ会社(日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命)の社員を、原則2年間、地域で活躍するローカルベンチャー企業や自治体に派遣することで、地域における新規ビジネス等を創出し、併せて、各地で貴重な経験を積むことによって、起業家マインドを有する人材を育成することを目指す取り組みです。

これまで、2022年から2024年までに16名の社員を13地域・13組織に派遣してきました。2025年4月には日本郵便の支社社員も応募できる仕組みを採用し、新たに7名の社員を7地域・8組織に派遣して、各地の協業パートナーとのネットワークを順調に拡大しています。これまでの実績として、日本郵便の郵便局と配達ネットワークを活用した、地域コミュニティの強化を図る新しい買物サービス「おたがいマーケット」の提供を開始しました。その他では、郵便局が地域の仕事を事務受託する実証事業を開始しています。

日本郵政グループがこのような新たな取り組みを積極的かつ主体的に行うことによって、持続可能な地域社会づくり、そして地域の方々の生活の向上に貢献できるような、活動を進展させていきます。

また、2024年5月、社会課題・地域課題の解決を実践者の事例に学び、「ユニバーサル・サービス」の可能性を探るカンファレンスイベント「Social Co-Creation Summit Liquid 2024」を開催しました。

グループDXの推進

新たなお客さま価値を生み出し、より便利に、
より嬉しい体験を創出するために

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

飯田 恭久



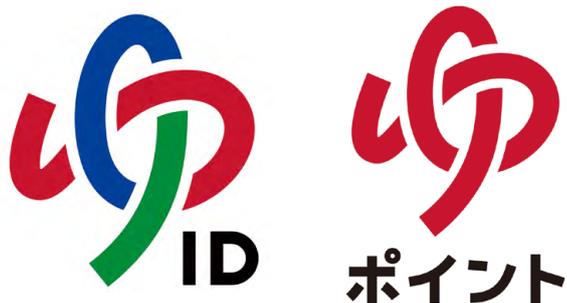
郵便局は、150年以上にわたり、ユニバーサルサービスを提供する社会インフラとして、日本の皆さまの生活に寄り添ってきました。これからも変わることのない「身近な存在」であることを胸に、私たちは、持続可能な社会の実現に向けて、DX(デジタルトランスフォーメーション)を積極的に推進し、変革に取り組んでいます。

「みらいの郵便局」は「人」に強みがあるリアルな郵便局に、デジタルテクノロジーの力を掛け合わせる取り組みです。また、単にデジタル化を進めるのみならず、ユーザー体験(UX)を深く考慮した「ユーザー起点の

ゆうID・ゆうゆうポイント

ゆうID(2024年5月に「ゆうびんID」から名称変更)は、お客さまにグループ全体の価値を提供することなどを目的としたグループ共通のIDです。これまでの日本郵便の郵便・物流サービスに加え、2024年5月に、かんぽ生命の「かんぽマイページ」と連携を開始し、ゆうID会員数は、2025年3月末現在、約1,500万会員に達しています。今後も、ゆうIDでアクセスが可能となるサービスを拡大し、お客さまに郵便局をより便利にご利用いただけるよう取り組んでまいります。

また、郵便局、ゆうID、郵便局アプリのご利用を促し、お客さまとの結びつきを強めることを目的として、2024年11月にゆうゆうポイントを開始しました。ゆうゆうポイントは、郵便局を訪れることで手軽に貯まる「来局ポイント」のほか、各種キャンペーンでも貯めることができ、貯まったポイントは、郵便局ならではの商品と交換することなどができます。今後、郵便局での商品購入やお取引でのポイント付与も予定しており、より多くのお客さまにご利用いただけるよう努めてまいります。



DX]を推進し、郵便局のお客さまとそこで働く社員の体験価値を徹底的に高めることを目指しています。

お客さまの体験価値としては、グループ共通IDとしての「ゆうID」を軸に、郵便局アプリの機能拡充や「ゆうゆうポイント」のサービス導入を通じて、新たな体験価値を提供します。また、それぞれのデジタルプロダクトについて、分かりやすさやユーザーの使い勝手を深く検討し、より良い体験価値の提供に努めています。

こうした取り組みにより、郵便局アプリは、2023年10月のリリース後、2025年3月までの1年半で500万ダウンロードを突破し、ゆうID登録件数も2025年度末に2,000万IDという目標に向けて順調に推移してい

ます。今後もお客さまへのさらなる利便性・体験価値向上に向けて取り組んでまいります。

一方で、社員の働き方改革も重要なテーマです。デジタル端末の配備拡大やAI活用による業務効率化を進めており、2025年4月現在、グループ各社の本社を中心に7,000名以上の社員が生成AIを業務上で活用できる環境を整えました。今後も、社員がより働きやすく、お客さまに向き合うための時間を生み出せる環境を整備し、社員の業務体験価値の向上を目指します。

社員の働き方改革

お客さまや社員の郵便局窓口での体験を向上させるために、全国326（2025年3月末現在）の郵便局に、デジタル発券機を導入しています。お客さまの待ち時間を可視化するとともに、社員が確実かつスピーディに業務手続きを行うことで、安心・快適な郵便局サービスの提供を進めてまいります。

社員の働き方を変える取り組みでは、従来よりも多くの社員がデジタル端末を保持する環境の整備を進めており、事務の効率化や社員間のコミュニケーションの円滑化はもちろん、お客さまにもより分かりやすいご説明・ご提案ができるようにします。

また、生成AIの活用を進めています。自社で「グループ生成AIポータル」を開発し、現在は本社社員を中心に、企画事務の効率化・精緻化に取り組んでいます。今後は生成AI活用の中核人材を育成しつつ、支社やフロントラインの管理社員等にも利用対象を拡大し、事務作業の効率化を進めます。

このほか、デジタルにより社員と会社のつながりを深める「JP社員マイページ」の機能拡充、使い勝手の向上も進めています。



グループ 生成AIポータル



グループ会社によるDXの取り組み

P-DX※の推進



日本郵便では、デジタル化された差出情報と、これまで培ってきた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取り組み (P-DX) を進め、お客さまにとっての荷物の差し出しやすさ・受け取りやすさの向上や、業務の効率化に取り組んでいます。

荷物の差し出しやすさ・受け取りやすさの向上に向けては、アプリ等から取得した二次元コードを使って郵便局で送り状を作成できる「ゆうプリタッチ」の設置拠点を拡大するほか、配達予告通知や置き配など、お客さまがご希望に応じて柔軟に荷物を受け取るための取り組みを進めてまいります。

業務の効率化については、2024年度、AIが荷物配達のルートを自動作成する「自動ルーティングシステム」、集荷受付から集荷指示までのオペレーションをデジタル化する「集荷サポートシステム」を全国展開しました。今後も、スマートフォンアプリを活用することで、運送業務をペーパーレス化するとともに、GPS情報を基にした運送便の位置情報や運行状況等の管理を行う「輸送テレマティクス」の導入やロボティクスの活用を進め、さらなる業務の効率化を図ってまいります。



※P-DX: Postal-Digital Transformation

窓口オペレーション改革



郵便局窓口に来局されたお客さまの利便性向上に向けたリアルチャネルにおけるデジタル化や、来局が難しいお客さまに向けたリモートチャネル、デジタルチャネルでの取り扱いを推進しております。

2024年度には、かんぽ生命商品の新規申込や保全・支払等をペーパーレスで処理できるシステムの導入や、物販商品のカタログ申込受付のデジタル化を行いました。今後も、業務用タブレットPCによる申し込み・手続き等のさらなるペーパーレス化を進めていきます。

また、「郵便局アプリ」を通じて、整理券の発券や混雑状況の確認ができるデジタル発券機の導入拡大や、窓口に並ばずにお客さまご自身で郵便物の差し出しや商品の購入ができるセルフレジの導入に向けた検討を進めています。

そのほかにも、専門のオペレーターがリモートでNISA (つみたて投資枠) や損害保険商品の商品説明や申込手続等を行う金融コンタクトセンターについて、接続できる郵便局や取り扱える業務を拡大しています。

こうした取り組みを通じて、お客さまの利便性の向上と、業務の効率化を進めてまいります。



多様なアプリのラインアップ

ゆうちょ銀行では、カンタン・便利にお使いいただける各種アプリをご用意しています。

いつでも現在高・入出金明細の確認や送金等が可能な「ゆうちょ通帳アプリ」、毎月・毎年の収支を自動で記録できる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」、コードを読み取るだけで、カンタンにお支払いができる「ゆうちょPay」、いつ、どこでも無通帳型総合口座の開設や、暗証番号の再登録ができる「手続きアプリ」など、お客さまが必要な時に必要なツールをご選択いただけるようになっています。

なかでも、「ゆうちょ通帳アプリ」は2025年5月に機能を拡充し、国債の口座開設、残高確認や購入などのお取引ができるようになりますとともに、メニュー画面をリニューアルし、より見やすく、使いやすいデザインになりました。

また、「ゆうちょ手続きアプリ」は、15歳以下のお子さま名義の総合口座を、親権者様が最短即時に開設できる「子ども口座開設」や「通報・カード再発行」などの手続きの追加を予定しています。

これからも当行はアプリの機能拡張等を推進し、「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」の拡充に努めてまいります。

ゆうちょ銀行



デジタルの活用による業務効率化の推進と営業力の強化

かんぽ生命

かんぽ生命では企画業務の生産性向上・高度化を目的として、2023年度より本社全部署を対象に生成AIを導入し、業務効率化を推進しています。現在は生成AIが持つ一般的な情報に加え、社内情報等を活用することで、お客さま接点業務の高度化や生産性の向上を目指しています。さらに、2025年5月から、全支店の法人営業部における若手社員教育の強化を目的として、生成AI技術を活用したロールプレイングサービスを導入しました。本サービスの活用により、多様なシナリオでのお客さま対応演習が時間や場所を問わず可能となりました。また、本演習のなかで、生成AIを用いた同一基準による評価と育成担当社員による評価を組み合わせたフィードバックを行うことにより、法人営業部社員のお客さま対応力向上に寄与しています。



グループCXの向上

お客さま本位の業務運営の徹底と お客さまにとって価値のある商品・サービスの提供のために

日本郵政株式会社
執行役
グループCCDO
日本郵便株式会社
執行役員

鎌田 真弓



2024年度は日本郵政グループにおいて、お客さまの同意を得ないまま非公開金融情報等を不適切に利用した事案や、保険商品の販売に係る保険業法上の認可取得前のお客さまへ勧誘した事案、集配業務を行うにあたり乗務の前後に実施する点呼業務の未実施事案など、不祥事が相次いで判明し、お客さまをはじめ皆さまにご不安、ご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

こうしたなか、日本郵政グループとして原点に立ち返り、お客さまの声を真摯に受け止め、お客さま本位の業務運営を徹底することで、ご期待にお応えできるよう努めてまいります。

CXデザインの取り組み項目

	取り組み項目	内容
CXデザイン	市場と事業環境の分析	調査、市場の分析に基づく、ニーズとその変化の把握
	商品・サービスの検証	ニーズに応えるためのグループの事業の現状評価
	CXデザインの機能	お客さまにとって価値のある商品・サービスをご提供するための仕組みの構築
お客さまの声と改善サイクル	お客さまの声の把握と分析高度化	お客さまの声を正確に受け止めるため、AI活用など分析を高度化
	お客さま本位の業務運営の徹底	「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」の策定とそれに基づく取り組みの強化等
	CX向上に向けた意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・CX向上に向けた研修 ・社員が安心してお客さま対応できる環境の整備

毎年、日本郵政グループには、お客さまから500万件ほどの苦情やご要望、お褒めの言葉をいただいております。その1つ1つを大切に、小さなことでもサービス改善につなげるべく取り組んでいます。お客さまの声の分析については、AIの活用等を通じてその精度を高める努力を続けています。

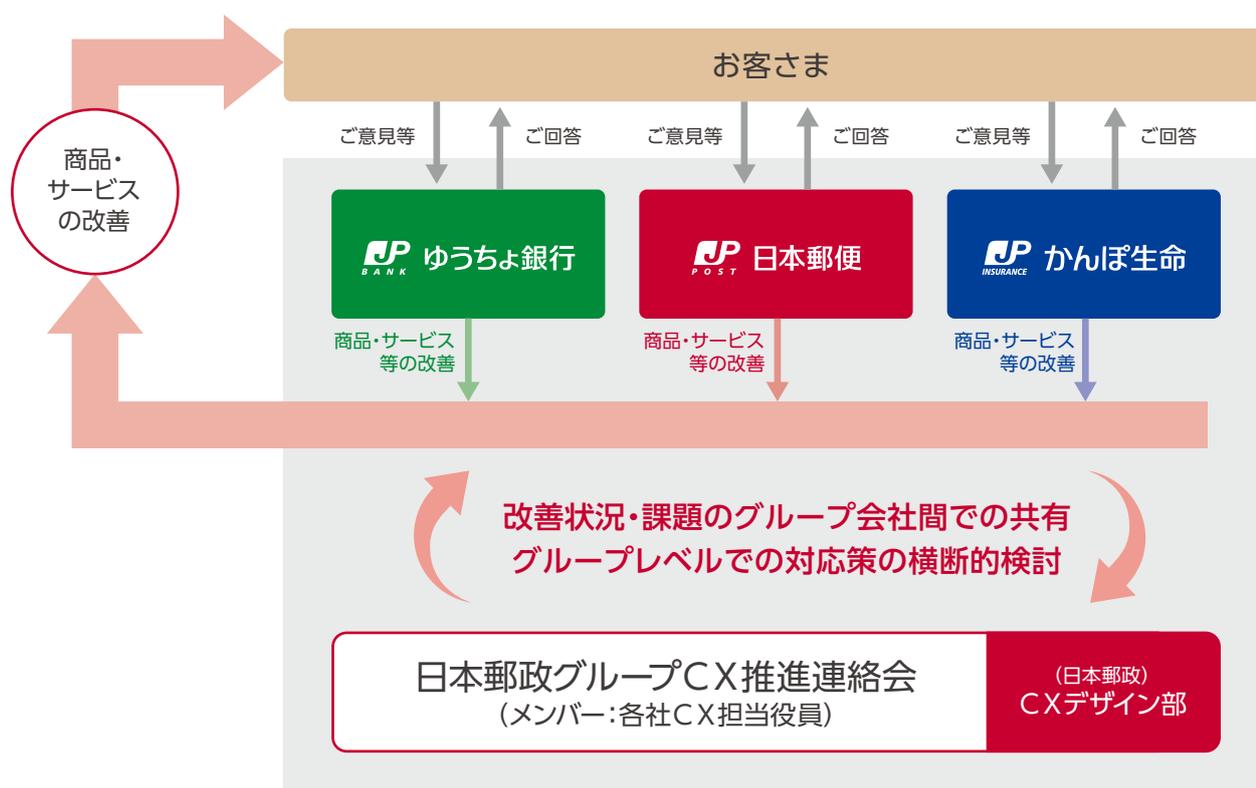
足元の事業の着実な歩みを進める一方で、未来志向での取り組みの展開も、日本郵政グループの成長に向けて重要です。

2024年度に日本郵政株式会社に設置したCXデザイン部では、デジタル化の加速、人口減少や過疎化の進展、人々の価値観やライフスタイルの多様化といった環境

変化を踏まえつつ、お客さまが求める価値を事業横断的に捉え、日本郵政グループの可能性を引き出し、お応えすること(=CXデザイン)を目指しています。

この実現にはDXによるお客さまとの新たな接点創出も欠かせません。全国の郵便局ネットワークの強みと、デジタルの利便性・効率性を融合させることで、デジタル接点を通じてお客さまの理解を一層深め、リアルならではの新たな魅力を見出すことが可能となります。DXは大きな武器になると考えています。

本年度も、お客さま本位の業務運営の一層の徹底を図り、お客さまにとって価値のある商品やサービスを提供するために全力を尽くしてまいります。



人的資本経営の推進(人材への投資)によるEXの向上

すべての社員のEXを向上させる
「誇りとやりがい」を感じる場の実現のために

日本郵政株式会社
専務執行役
グループCRO
グループCHRO
日本郵便株式会社
専務執行役員

林 俊行



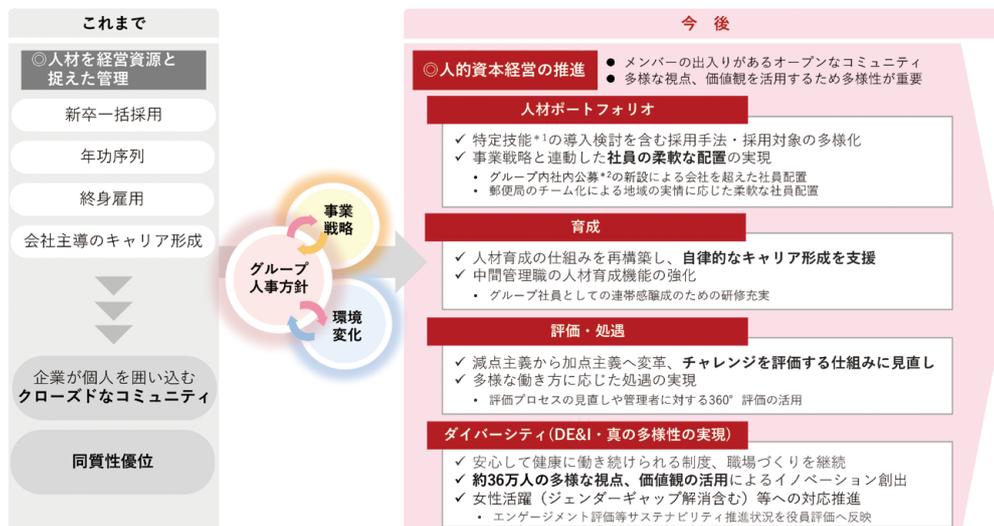
2024年度の振り返り

人力依存度が高い郵政事業が成長ステージへの「転換」を実現するためには、事業運営を支える社員、すなわち人材への投資が重要と考えています。2024年度も人材への投資を強化しました。具体的には、「人材ポートフォリオ」の再構築の一環として、柔軟で多様性のある組織への転換を目指した取り組みを進めました。本社組織に限定していたアルムナイ(退職者)活用を全組織に拡大し、自己都合退職者を含む原則すべての退職者が再採用を申し込める「カムバック採用制度」の運用を開始しました。また、国内最大規模の

EX向上の取り組み

成長ステージへの「転換」のためのEX向上

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2023年5月にグループ人事方針を策定し、その考え方をベースに人的資本経営を推進しています。社員が当グループで働くことを通じて、「誇りとやりがい」を感じてもらい、その姿はお客さま、地域・社会への貢献につながり、結果として企業価値の向上に発展するものと考えています。その考えの下、重点取り組みテーマとして「人材ポートフォリオ」「育成」「評価・処遇」「ダイバーシティ」の4つの項目を設定し、人材への投資によるEX^{*}の向上に向けて取り組んでいきます。
*EX(Employee Experience):社員が会社で働くことを通じて得られる体験



*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

社員ネットワークを活用して多様な人材確保を目指す「リファラル採用制度」の導入や社員の手上げによる人事異動を実現させるグループ内社内公募の対象をフロントライン社員まで拡大しました。

そのほか、物価上昇への対応や人材確保、安心して働き続けられる職場環境整備の観点から、賃金のベースアップの継続、転居転勤一時金や育児・介護休業応援一時金の支給など、新たな人事施策の展開を決定しています。

未来を見据えた人への投資の継続

グループとしては、労働人口の減少に伴う人手不足や、価値観やライフスタイルの多様化など、外部環境の変化に適応し、直面する課題を迅速に克服しなければなりません。そのため、約36万人の社員を資本と捉え、その価値の最大化を目指す人的資本経営をより

一層強化し、進化させてまいります。当グループにおいてお客さまと最前線で接するフロントライン社員は、事業運営の要です。フロントライン社員を中心とした全社員がその能力を最大限に発揮できる環境づくりを継続し、企業価値の向上に全力で努めます。

今年度は「JP ビジョン2025+（プラス）」の最終年度です。グループ人事方針に基づき、経営戦略と連動した人事戦略の実現を目指します。4つの重点テーマ「人材ポートフォリオ」、「育成」、「評価・処遇」、「ダイバーシティ」に関する各種取り組みを着実に実行します。また、事業運営にかかわるすべてのステークホルダーの人権の尊重に努めます。

フロントライン社員を中心とした全社員のEXを向上させ、「誇りとやりがい」を感じる職場を実現し、グループの成長ステージへの転換を強力に後押ししてまいります。



重点取り組み施策の主要KPI



2024年度の取り組み実績をご覧ください [P.69](#)

人材への投資 (2025年度までの2年間の投資額)

人材への投資額	<ul style="list-style-type: none"> ▶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
---------	--	-----------------

※人事の重点取り組み施策にかかわる諸経費を人材への投資額と定義

不動産事業

郵政グループの新たな収益の柱となるために

日本郵政株式会社
専務執行役
日本郵便株式会社
専務執行役員
日本郵政不動産株式会社
代表取締役社長

山代 裕彦



5か年に渡る「JP ビジョン2025」を通して、不動産事業がグループ収益の柱の1つへと成長するべく、昨年度当初に掲げた「JP ビジョン2025+（プラス）」の目標の達成に向けて取り組んでいます。

2024年度は、グループ全体の不動産事業を一体的なマネジメントの下、効率的な業績管理を行うために不動産事業セグメントを創設し、2023年度までに竣工したJPタワー大阪など大型開発物件のオフィステナントリーシングを推進しました。また、用途やエリア毎の市況

社会・地域のニーズに対応した不動産開発

グループで取り組んでいるサステナビリティ経営の一環として、不動産開発においてESGの重点課題（特に地球環境、ウェルネス、地域社会、レジリエンス）を認識、社会や地域のニーズに対応した様々な取り組みを実施しています。これらの取り組みの例として、JPタワー大阪（2024年3月竣工）や蔵前JPテラス（2023年3月竣工）では、まちの賑わいや利便性を向上させる歩行者ネットワークの整備やオープンスペース等の確保、地域のための災害対策等を実施しています。



JPタワー大阪(大阪府大阪市) [CASBEE-大阪みらい]Sランク、
[CASBEE-スマートウェルネスオフィス*]Sランクを取得

賑わい創出	<ul style="list-style-type: none"> 地下1階から地上6階の商業施設（KITTE大阪）、ホテル、オフィス、劇場で構成する複合用途の一体開発による賑わい創出への貢献
歩行者ネットワークの整備	<ul style="list-style-type: none"> JR大阪駅西口に直結し、建物を南北に貫通する通路や歩行者デッキを整備 西梅田地下歩行者通路「ガーデンアベニュー」との接続
オープンスペース等の確保	<ul style="list-style-type: none"> 施設内に数か所の多目的広場を設置し、公共空間として提供
災害対策	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の帰宅困難者一時滞在場所の設置、制振構造の採用、最大72時間の電力供給、中水利用によるトイレ機能の一時的確保 等



蔵前JPテラス(東京都台東区) [CASBEE-建築]Sランク、[CASBEE-スマートウェルネスオフィス*]Sランク、
[DBJ Green Building 認証]最高評価(5つ星)を取得

地域に根ざした施設の設定	<ul style="list-style-type: none"> 自立型と介護型を併設したシニア向けレジデンスの設置 地域の人々の働きやすさをサポートする認可保育園の設置
オープンスペース等の確保	<ul style="list-style-type: none"> 入居者・利用者が交流できる屋上庭園の設置 地域コミュニティの憩いの場となる「蔵前の小径」の設置
災害対策	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の帰宅困難者一時滞在場所や防災備蓄庫を設置 免震構造（オフィス棟）、制振構造（住宅棟）の採用

*オフィスワーカー等の健康性・快適性・利便性等の向上に関する取り組みを評価する仕組み。「CASBEE-建築」等のSランクを併せて取得することで「CASBEE-スマートウェルネスオフィス」Sランクとして認証取得。

を見極めたグループ外収益物件の厳選取得などにも取り組んできました。

2025年度は、「JP ビジョン2025+」の最終年度であり、グループ保有不動産の開発については、建設費高騰などの厳しい事業環境であるものの事業性が見込まれるエリアにおいて分譲事業に引き続き取り組むなど収益源の多様化を図りつつ、今後の大型物件の開発事業計画等についての見直しを図り事業再開の時期を見極めてまいります。また、グループ外収益物件についても、引き

続き厳選投資に取り組んでまいります。

これまでもグループで取り組んでいるサステナビリティ経営の一環として、不動産事業においても、ESGの重点課題（特に地球環境、ウェルネス、地域社会、レジリエンス）を認識し、様々な取り組みを引き続き実施してまいります。

主な開発・候補不動産

