

# スモールミーティング資料

2024年6月  
日本郵政株式会社  
(証券コード:6178)



0 1

エグゼクティブ・サマリー

2

0 2

参考資料

7

## エグゼクティブ・サマリー

# JP ビジョン2025<sup>プラス</sup>の概要 – 経営の基本方針 –

JP ビジョン2025では、お客さまの信頼回復を第一に、顧客本位の業務運営、グループガバナンス強化に取り組むとともに、**共創プラットフォーム**を目指しヤマトGや楽天Gとの協業等を推進してきたが、**利益の減少傾向が継続**

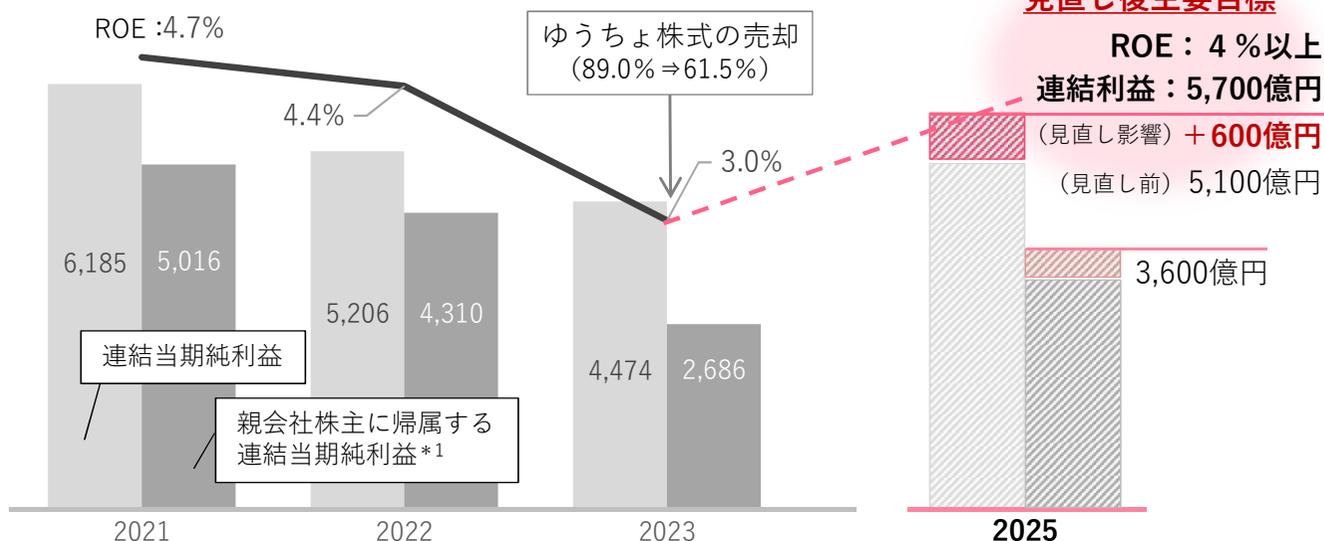
**JPビジョン2025<sup>プラス</sup>では成長ステージへの「転換」を目指し、今後の戦略を見直し**

引き続き、**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

JP ビジョン2025 これまでの取組み		JP ビジョン2025 <sup>プラス</sup> における「基本方針」	
<b>2021～2023の位置づけ</b>	信頼回復を第一に、顧客本位の業務運営、グループガバナンスを強化	<b>2024～2025の位置づけ</b>	<b>成長ステージへの「転換」</b>
<b>2025年度主要目標 (見直し前)</b>	ROE 4%程度 連結当期純利益 5,100億円	<b>2025年度主要目標 (見直し後)</b>	ROE <b>4%以上*2</b> 連結当期純利益 <b>5,700億円</b>

\*2 早期に当社の株主資本コスト5%程度を上回ることを目指す。

## 経営実績と主要目標



\*1 親会社株主に帰属する当期純利益における、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の持株比率は、2024年5月時点の数値を前提に計算。

## 「転換」実現のためのドライバー

ドライバー	方針
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

## ① 収益力の強化

### 資源の積極的な投入によりさらなる成長を加速

<b>郵便・物流事業</b>	<b>物流分野へのリソースシフトの強力な推進</b> ✓ 拠点の処理能力の強化等による強靱な輸配送ネットワークの構築 ✓ 差出・受取利便性の向上を通じた収益力の強化 等
<b>不動産事業</b>	<b>保有不動産の開発等を着実に推進し新たな収益の柱に</b> ✓ 郵便・物流拠点の再編と連携した不動産開発等による安定的な収益の確保 等

### 収益力の強化及び効率化を推進

<b>郵便局窓口事業</b>	店舗の最適配置、窓口営業時間の弾力化等による生産性向上、営業専門人材の育成、価値・魅力向上施策の検討・実施を推進
<b>国際物流事業</b>	アジアを中心としたロジスティクス事業の強化
<b>銀行業</b>	リアルとデジタルの相互補完戦略の加速等
<b>生命保険業</b>	多様なニーズに応じた商品ラインアップ拡充等

## ② 人材への投資によるEX\*1の向上

### 社員の誇りとやりがいの向上と柔軟で多様性のある組織への転換

<b>人材ポートフォリオ</b>	事業戦略と連動した社員の柔軟な配置、外国人労働者の採用拡大など、採用手法・採用対象の多様化（特定技能の導入検討など）
<b>育成</b>	キャリアパス・育成システムの再構築により自律的なキャリア形成を支援
<b>評価・処遇</b>	評価項目の見直し等によるチャレンジを評価する仕組みの再構築
<b>ダイバーシティ (DE&amp;I・真の多様性の実現)</b>	育児との両立支援等安心して働ける職場づくり、40万人の多様な視点、価値観の活用等

## ③ DXの推進等によるUX\*2の向上

### お客さま視点でのデジタル化、データ活用と効率的な業務フローの確立

- |   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center; color: #e91e63;">リアルとデジタルの融合</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 郵便局アプリの機能拡充</li> <li>✓ 金融コンタクトセンターの拡充</li> </ul>  | <p style="text-align: center; color: #e91e63;">グループ保有データの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 住所変更等のワンストップ化</li> <li>✓ ポイントプログラムの導入</li> </ul> |
| <p style="text-align: center; color: #e91e63;">システム基盤の高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社内ネットワークのオープン化</li> <li>✓ グループ顧客管理基盤の活用</li> </ul> |   |

\*1 EX (Employee Experience) とは、社員が会社で働くことを通じて得られる体験価値。

\*2 UX (User Experience) とは、システムやサービスを利用するユーザー（お客さまや社員）が、その利用を通じて得られる体験価値。

# JP ビジョン2025+の概要 プラス —主要目標—

- ゆうちょ銀行株式の売却等の影響で低下したROEについて、早期に当社の株主資本コスト5%程度を上回ることを目指すこととし、まずは2025年度にROE4%以上を目指す。
- 赤字の見込みとなる郵便局窓口事業については、収益力の向上や効率化による生産性の向上等に取り組み、2026年度以降早期に黒字基調への転換を目指す。

2024~2025の  
位置づけ

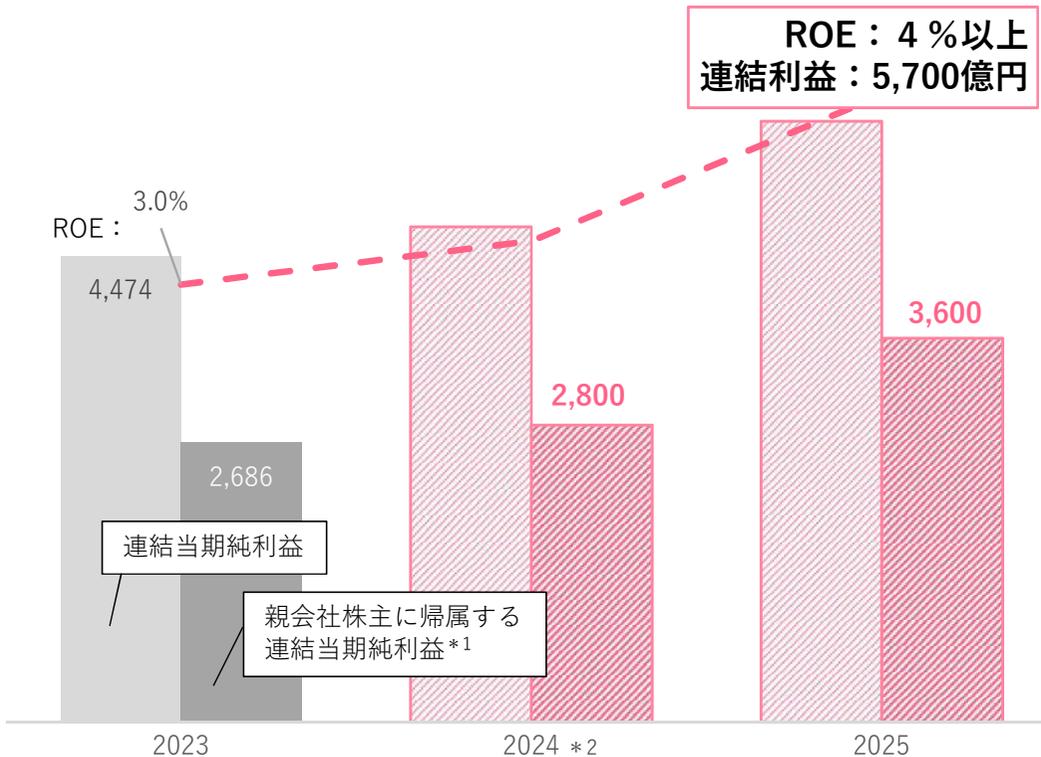
成長ステージへの「転換」

2025年度  
主要目標  
(見直し後)

ROE **4%以上\*** 連結  
当期純利益 **5,700億円**

\* 早期に当社の株主資本コスト5%程度を上回ることを目指す。

## 連結当期純利益等の見通し



\*1 親会社株主に帰属する当期純利益における、ゆうちょ銀行、かんぽ生命保険の持株比率は、2024年5月時点の数値を前提に計算。  
\*2 親会社株主に帰属する連結当期純利益については、同日公表の2024年3月期決算において、2025年3月期通期業績予想として公表済み。

## セグメント別主要目標等 (2025年度) \*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：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 収益力の向上や効率化による生産性の向上等に取り組み、2026年度以降早期に黒字基調への転換を目指す。  
\*4 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、修正利益を使用。  
\*5 アフラック・インコーポレーテッドの持分法投資損益は、同社の決算実績や為替レート、当社持分に発生したのれん額により、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ありません。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ありません。

# 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る。
- 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る。

## 株主還元方針

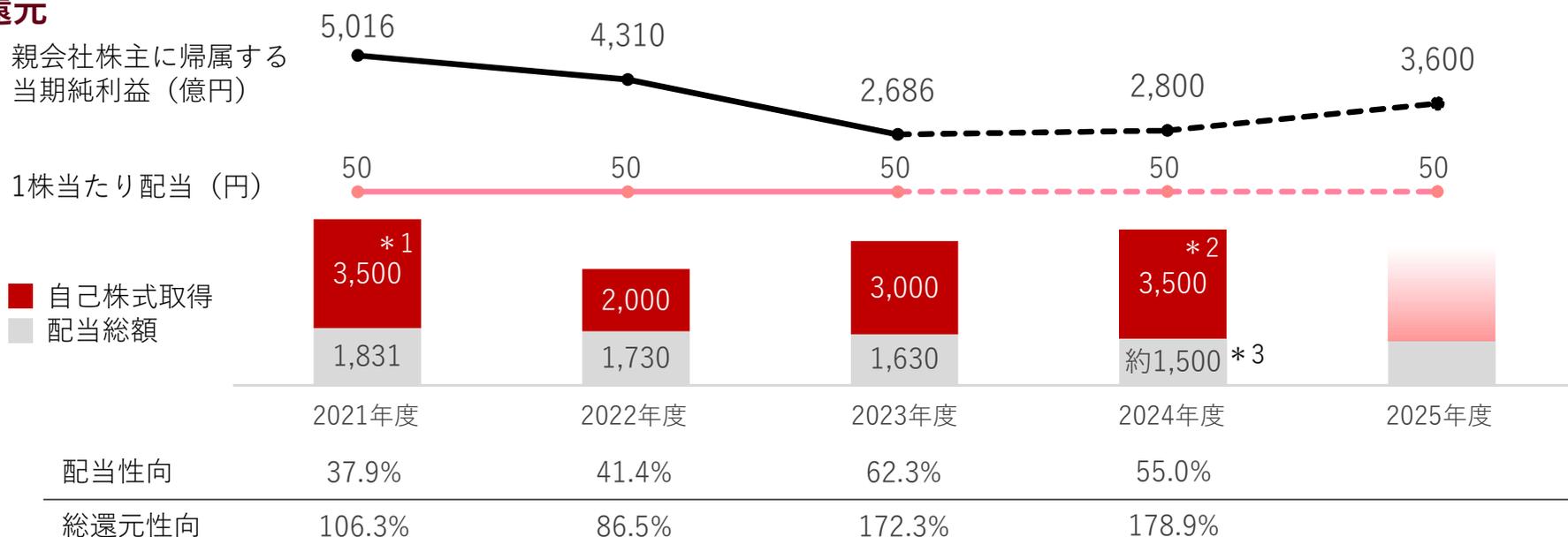
### 自己株式取得

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年度の配当額・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。

## 参考資料

# 日本郵政グループのあゆみ

- 1871年に郵便事業が創業し、2021年に郵政創業150年を迎えました。
- 2007年に民営化し日本郵政グループが発足。2015年に東京証券取引所第一部（現・プライム市場）に上場。



前島密



旧郵政省外観

- 1871年（明治4年）  
**郵便事業創業**
- 1875年（明治8年）  
**郵便為替・郵便貯金事業創業**
- 1885年（明治18年）  
**逓信省発足**

- 1916年（大正5年）  
**簡易生命保険事業創業**
- 1949年（昭和24年）  
**郵政省発足**



郵便現業絵巻 第九図  
郵便受取所、郵便貯金預所の情景

- 2001年（平成13年）  
**郵政事業庁発足**
- 2003年（平成15年）  
**日本郵政公社発足**
- 2007年（平成19年）  
**日本郵政グループ発足（民営・分社化）**

日本郵政株式会社、郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の5社体制でスタート

- 2012年（平成24年）  
**日本郵政グループ再編**  
郵便局株式会社が商号を日本郵便株式会社に変更し、郵便事業株式会社と合併
- 2015年（平成27年）  
**東京証券取引所市場第一部上場※**

日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の3社が同時上場



市川南郵便局外観

- 2017年（平成29年）  
**日本郵政株式第二次売出**
- 2021年（令和3年）  
**J P ビジョン2025策定**  
**日本郵政株式第三次売出**

## 郵政創業150年

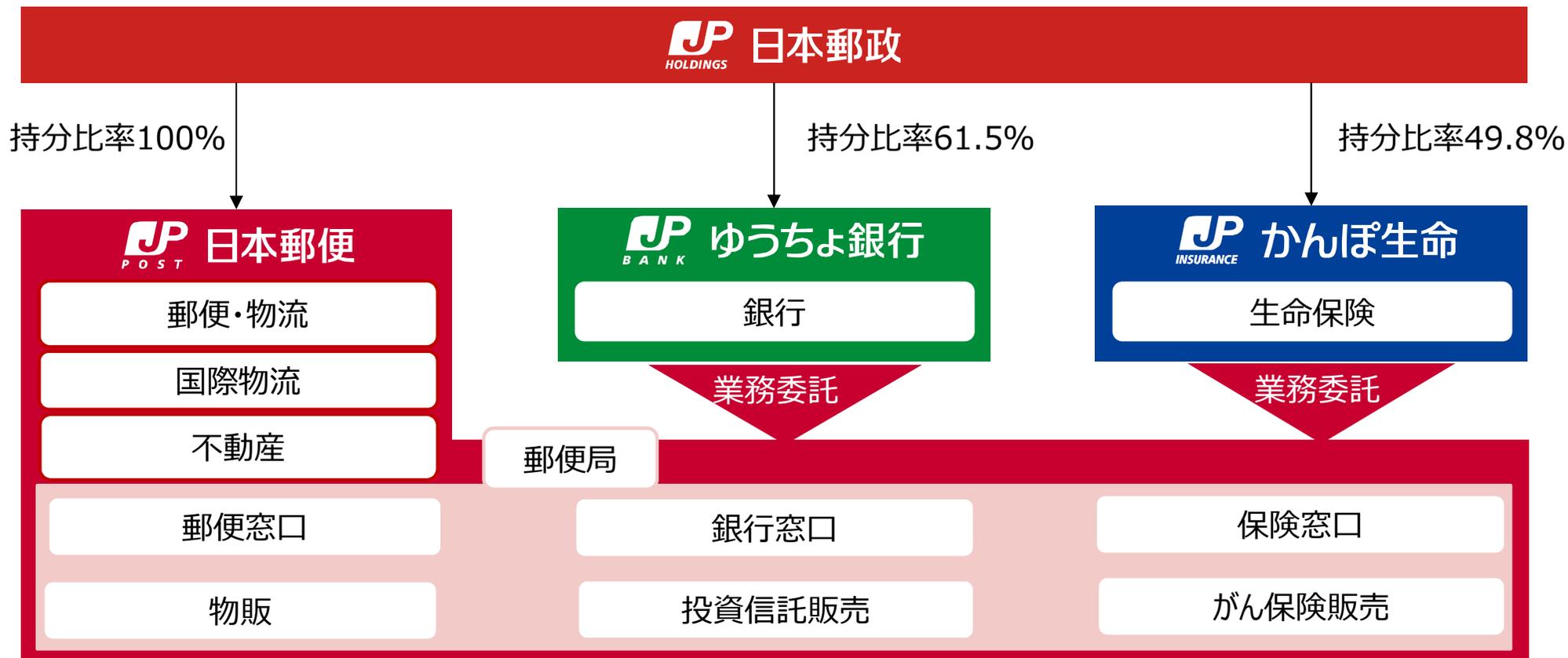
※ 現在は、東京証券取引所プライム市場へ移行



麻布台ヒルズ森 J Pタワー

# 日本郵政グループの体制

- グループが一体となり、郵便・物流事業、銀行業、生命保険業など多様な事業を展開。
- 金融2社株式を2025年度までに保有割合50%以下を目指すこととしています。



# 資本戦略・投資

- 2023年3月ゆうちょ銀行株式2次売却を行い、1.2兆円の売却手取金を確保。
- 売却手取金及び負債等を活用し、**株主還元と成長投資**を実施します。

## 金融2社の株式売却

○ 2015/11  
株式上場  
(売却手取金7430億円)



○ 2019/04  
かんぽ生命株式2次売却  
(売却手取金4150億円)



○ 2021/06  
かんぽ生命自己株式取得  
株式処分信託  
(売却手取金3500億円)



○ 2023/03  
ゆうちょ銀行株式2次売却  
(売却手取金1.2兆円)



※ 2024年5月時点で、日本郵政のゆうちょ銀行株式の保有比率は61.5%、かんぽ生命株式の保有比率は49.8%

※ 現中期経営計画「JP ビジョン2025」期間中（2025年度まで）に金融2社の株式保有割合を50%以下とする方針

## 金融2社の株式売却手取金の使途

自己株式取得  
(1.38兆円)

アフラック 資本  
・業務提携(0.3兆円)

楽天 資本・業務  
提携(0.15兆円)

ゆうちょ株式  
売却手取金  
(1.2兆円)

負債活用

手元資金

### 自己株式取得

- 2023年度は**3,000億円**実施(2023/8~2024/3)
- 2024年度は**最大3,500億円**を実施予定(2024/5~2025/3)
- 相当規模の自己株式の取得を継続して実施する方針

- 物流分野の能力増資
- 不動産事業への投資
- 人材への投資
- 戦略的なIT投資

株主還元

成長投資

# 強固な財務基盤

- 2023年度末時点で、自己資本10.6兆円、自己資本比率15.88%（当社グループ連結）。

## 自己資本の状況（当社グループ連結）

自己資本※

# 10.6兆円

内) 資本金及び資本剰余金：3.6兆円

内) 利益剰余金：5.3兆円

自己資本比率※

# 15.88%

銀行持株会社として、  
財務健全性を維持するための十分な水準を確保。

※ 数値は2024年3月期末（2024年3月31日時点）

格付状況

# AA+

株式会社日本格付研究所（JCR）  
（長期発行体格付）  
（2023年10月6日時点）

AAA	債務履行の確実性が最も高い
AA	債務履行の確実性は非常に高い
A	債務履行の確実性は高い
BBB	債務履行の確実性は認められるが、上位等級に比べて、将来債務履行の確実性が低下する可能性がある
D	実質的にすべての金融債務が債務不履行に陥っているとJCRが判断している。

※ AAからBまでの格付記号には同一等級内での相対的位置を示すものとして、プラス（+）若しくはマイナス（-）の符号による区分を付す。

※（出典）㈱日本格付研究所「信用格付の種類と記号の定義」（2024年1月6日）

# JP ビジョン2025のこれまでの取り組み

- 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り組みを進めてきました。
- これまでの取り組みにより、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）の主な取り組みの成果

郵便・物流事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
郵便局窓口事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 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</li> </ul>
国際物流事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ トール社エクスプレス事業の売却</li> </ul>
銀行業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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))</li> <li>✓ リスク性資産・戦略投資領域の拡大</li> </ul>
生命保険業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 募集管理態勢の強化、新しいかんぽ営業体制の構築</li> <li>✓ 新医療特約、一時払終身保険の投入</li> </ul>
不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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)</li> </ul>
グループガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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)</li> <li>✓ グループCxO*1制度の導入(21年6月)</li> </ul>
グループDX	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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)</li> </ul>
効率化施策・生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>

\*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。

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

\*2 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))

- 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

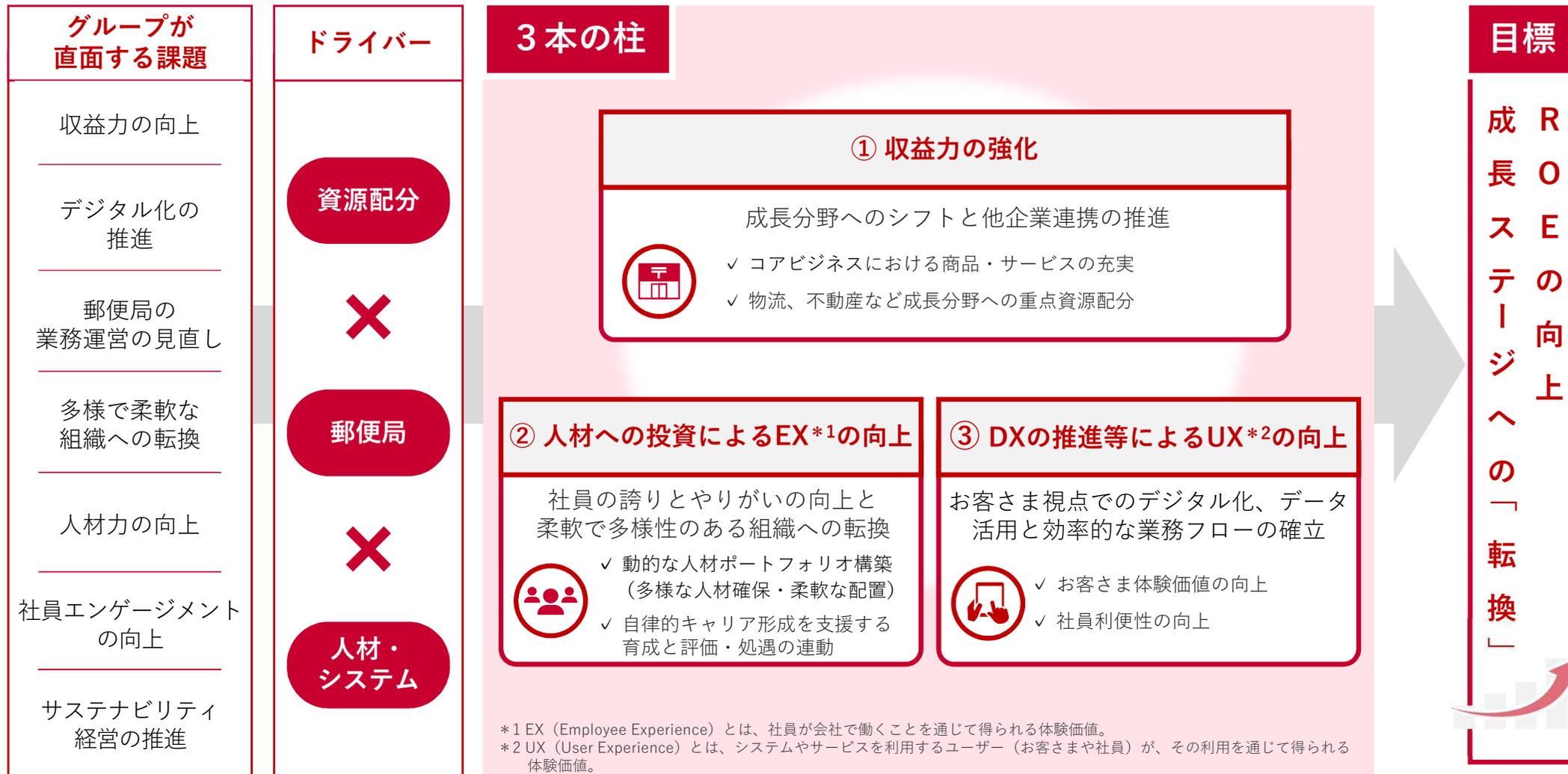
変化に適応可能な  
柔軟で強靱なものへ

- ・ 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\*<sup>1</sup>（従業員体験価値）向上、③DXの推進等によるUX\*<sup>2</sup>（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。



# 取組みの3本柱 — 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**

\*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。  
\*2 CX (Customer Experience) とは、お客様が、会社とのあらゆる接点を通じて得られる体験価値。

## 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
- ✓ ゆうちょうらしい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

## ①収益力の強化 — [参考] 郵便料金改定

- 郵便サービスの安定的な提供を維持していくために、2024年10月1日から郵便料金を改定します。
- 郵便料金改定に伴う、全体値上げ率は+26.3%。

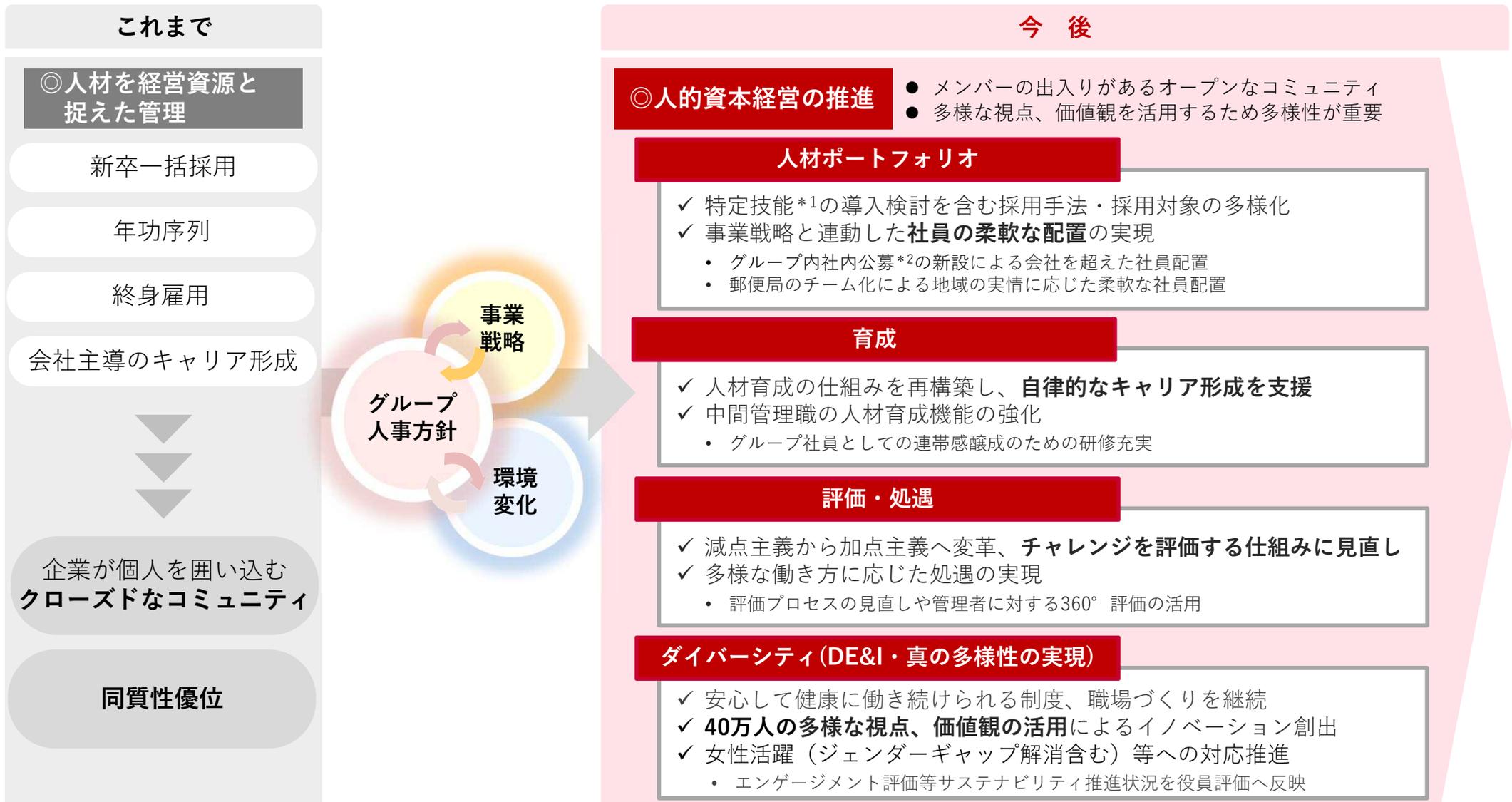
### ■ 主な改定内容

		旧料金 (9/30まで)		新料金 (値上率)
第一種 (封書)	定形	25gまで 84円	▶	110円 (+31%)
		50gまで 94円	▶	110円 (+17%)
	定形外 その他	(サイズ・重さ・商品等により料金は異なる。)		(+17~35%)
第二種 (はがき)		63円	▶	85円 (+35%)
特殊取扱※		(商品等により料金は異なる。)		(+13~31%)

※2023年10月に料金改定を行った書留などの料金は据え置き。

## 取組みの3本柱 — 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。

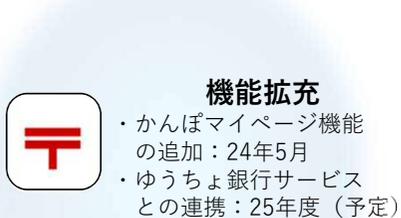
# 取組みの3本柱 — ③DXの推進等によるUXの向上

- 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

### 郵便局アプリ



**機能拡充**

- ・かんぽマイページ機能の追加：24年5月
- ・ゆうちょ銀行サービスとの連携：25年度（予定）

「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

## 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

### 金融コンタクトセンター



**対応郵便局の拡大  
業務範囲の拡大**

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



**ポイントプログラム**

- ・ゆうゆうポイントの本格導入：25年度（予定）

貰える 当たる 貯まる お得

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

## 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

### 社内ネットワークのオープン化



**オープンネットワークの導入**

オープンネットワーク

業務専用ネットワーク

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。

\* 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。

# 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。				

# Aflac Inc.の持分法適用

- 日本郵政は、2024年3月にアフラック・インコーポレーテッドに対して、持分法を適用。
- 持分法投資損益は、同社の過去の利益水準などを前提とすると480億円となる見込みです。\*

## 経緯

- 2008年3月 業務提携開始  
・郵便局でのアフラックのがん保険取扱開始（10月）
- 2013年7月 包括業務提携  
①がん保険販売を全国2万局の郵便局に拡大  
②かんぼ生命における新規取扱開始  
③専用商品の開発
- 2018年12月 資本関係に基づく戦略提携  
①アフラック・インコーポレーテッド普通株  
約7%を取得（取得額：約3,000億円）  
②がん保険に関する取組の再確認  
③新たな協業の検討
- 2021年6月 「資本関係に基づく戦略提携」のさらなる発展  
個人向け保険営業の推進体制の構築・強化や、  
DX推進、イノベーション創出のための取組み、等
- 2024年3月 アフラック・インコーポレーテッドに対して  
持分法適用

## 持分法適用

アフラック・インコーポレーテッドでは、定款の規定により、原則として、普通株式を48か月保有し続けると、1株につき10議決権が割り当てられる。

- 2024年5月 アフラック・インコーポレーテッドの株主総会にて、議決権比率が20%以上となることが確定。
- 2025年3月期第1四半期決算から、当社連結決算においてアフラック・インコーポレーテッドの利益の一部を取込む。



\*アフラック・インコーポレーテッドの持分法投資損益は、同社の決算実績や為替レート、当社持分に発生したのれん額により、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。

## 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。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。

## 各セグメントの主な成長戦略

- 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

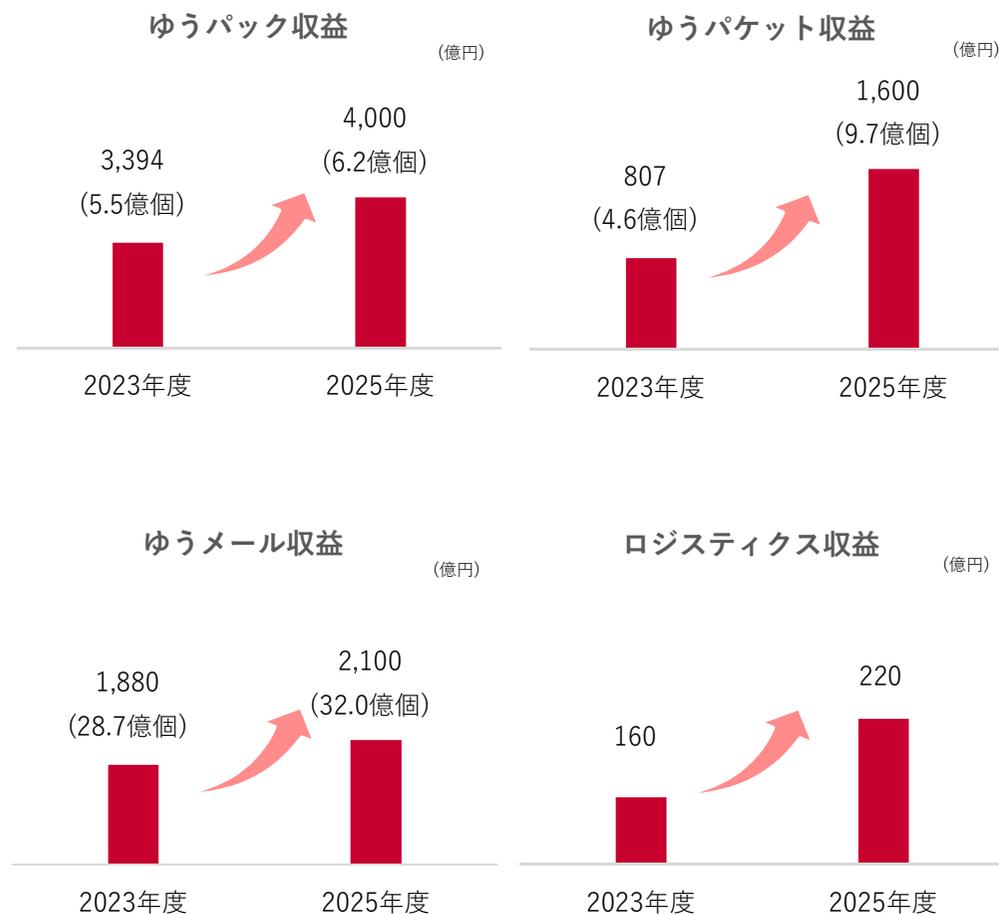
拠点の処理能力の強化

輸配送能力の強化

# 郵便・物流事業 — 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"> <li>● ゆうパックのサービス改善</li> <li>● 置き配の強化</li> <li>● UI*/UXの改善</li> </ul>
営業体制・営業力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法人営業部門の増強</li> <li>● 法人営業組織の拡充</li> </ul>
他企業との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヤマト・佐川との更なる協業施策の展開</li> <li>● 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</li> </ul>
ロジスティクス事業の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提案スピードの向上、営業スキルの向上</li> <li>● JPロジスティクスを活用した複合提案</li> </ul>
郵便収支の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 郵便料金の改定</li> <li>● 荷物分野へのリソースシフトの継続</li> </ul>

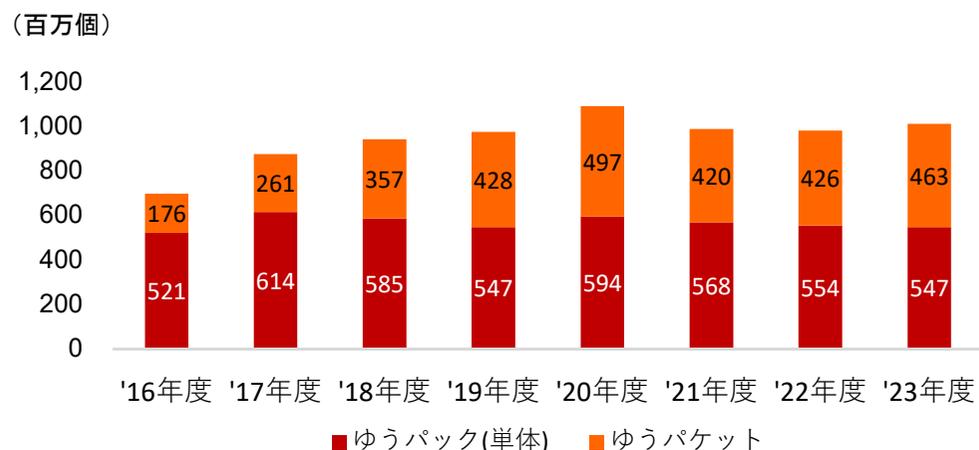


\* UI (User Interface) とは、システムやサービスと、それらを利用するユーザー（お客さまや社員）との間の直接的な接点。

# 郵便・物流事業 — 物流事業の営業収益・営業利益・取扱数量・平均単価の推移

- 厳しい競争環境等の中、グループ外企業との協業等により個数増を図ります。2023年度のゆうパック及びゆうパケットの取扱個数は、前年度比増（3月期累計+3.0%）。
- ゆうパックの平均単価は2019年の値上げ以降下落傾向。→ 物価上昇等を受け、2023年10月に運賃改定を実施。

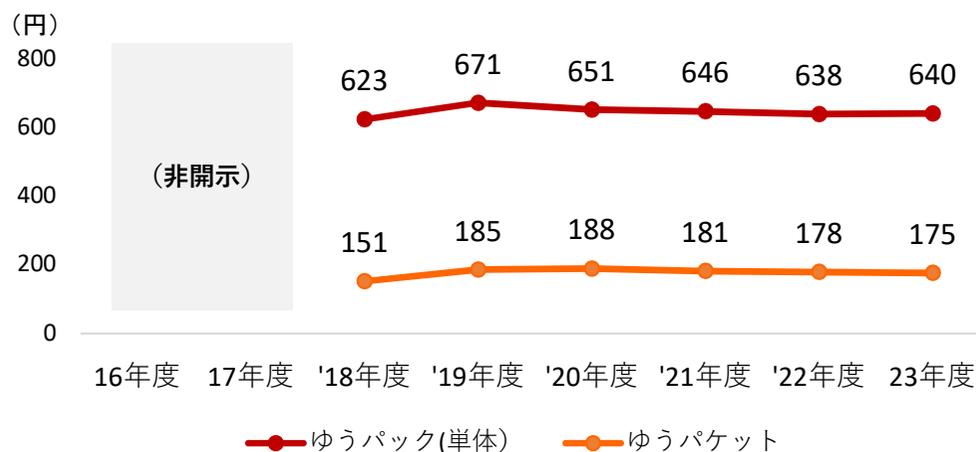
## ゆうパック・ゆうパケットの取扱数量の推移



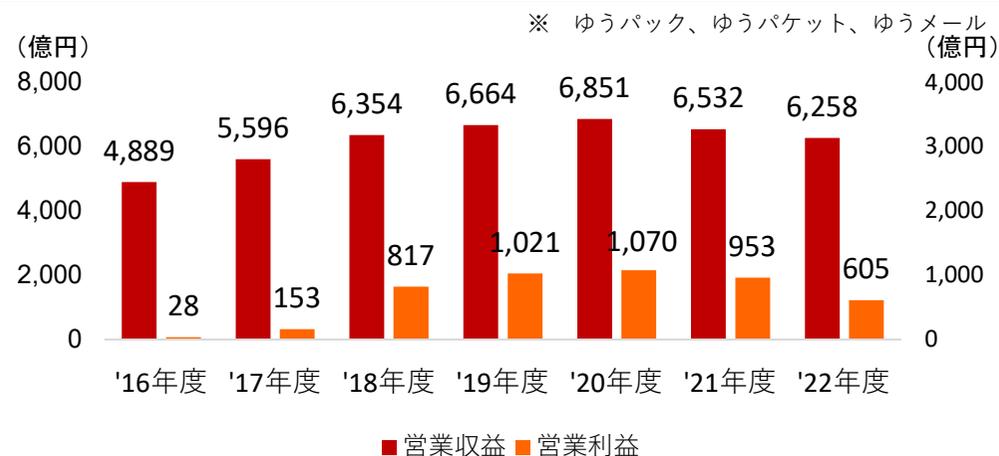
## 日本国内の宅配便貨物取扱個数推移



## ゆうパック・ゆうパケットの荷物平均単価の推移



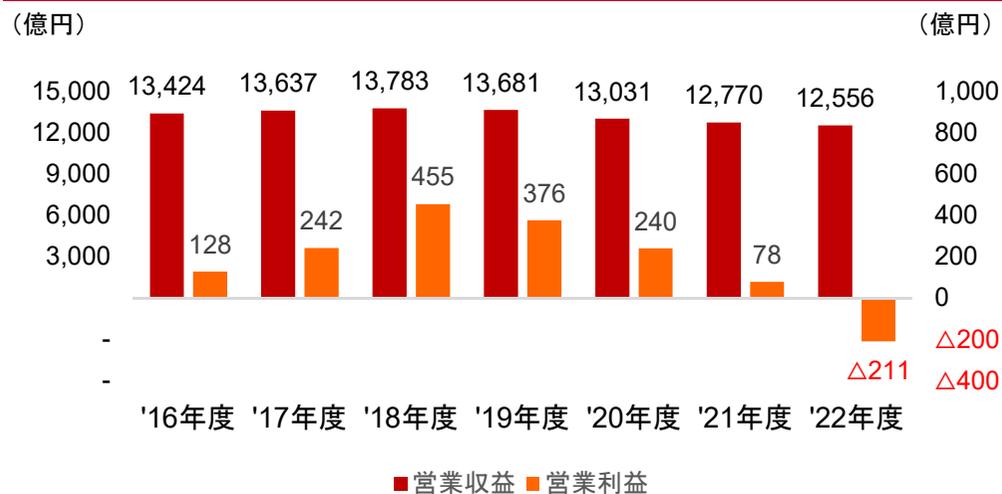
## 荷物※の営業収益・営業利益の推移



# 郵便・物流事業 — 郵便事業の営業収益・営業利益・取扱数量等の推移

- 郵便取扱数量はデジタル化の進展により継続的に減少。
- 郵便事業の収支悪化を踏まえ、2024年10月に郵便料金の見直しを実施いたします。

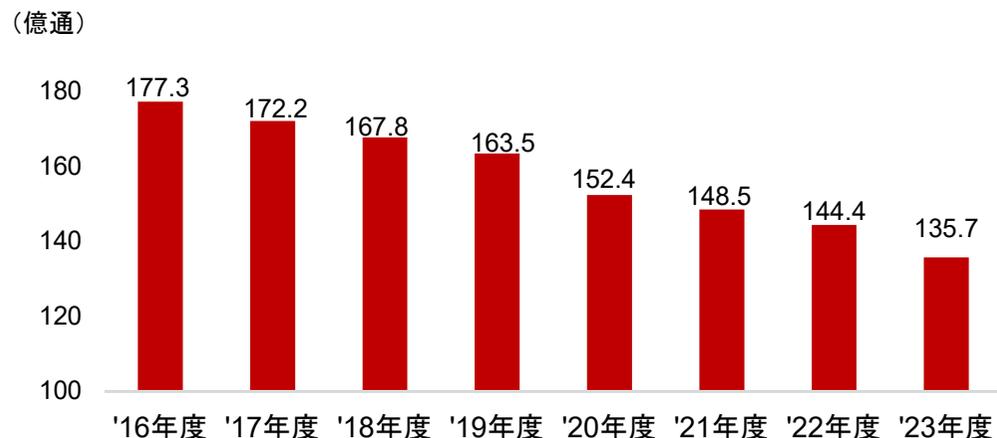
## 郵便事業の営業収益・営業利益の推移



## 郵便料金改定のトラックレコード

実施時期	概要
1994年1月	■ 第一種郵便物（手紙）、第二種郵便物（はがき）等の料金改定 ※ 第一種・定形25g以下（62円→80円） 第二種・通常はがき（41円→50円）
2012年4月	■ 料金割引（第二種広告）の見直し
2014年4月	■ 第一種郵便物（手紙）、第二種郵便物（はがき）等の料金改定 [消費税8%] ※ 第一種・定形25g以下（80円→82円） 第二種・通常はがき（50円→52円）
2016年6月	■ 料金割引（広告、区分、郵便区内特別等）の見直し
2017年6月	■ 第二種郵便物（はがき）の料金改定（年賀はがき除く） ※ 第二種・通常はがき（年賀はがき除く）（52円→62円） ■ 定形外郵便物の料金改定（規格内・規格外の区分を設定）
2018年11月	■ 年賀はがきの料金改定 ※ 第二種・年賀はがき（52円→62円）
2019年10月	■ 第一種郵便物（手紙）、第二種郵便物（はがき）等の料金改定 [消費税10%] ※ 第一種・定形25g以下（82円→84円） 第二種・通常はがき（62円→63円）
2022年4月	■ 郵便区内特別郵便物、配達地域指定郵便物の料金改定
2022年10月	■ 郵便料金の割引率、本人限定受取郵便料、料金受取人払手数料の改定
2023年10月	■ 書留など一部特殊取扱の料金改定
2024年10月	■ 第一種郵便物（手紙）、第二種郵便物（はがき）等の料金改定 ※ 第一種・定形（25g以下84円・50g以下94円→50g以下110円） 第二種・通常はがき（63円→85円）

## 郵便物取扱数量の推移



# 不動産事業 — 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。
- 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



# 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
福岡鳥飼六丁目計画*	✓	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

# 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

**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



**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

**五反田JPビルディング**  
(日本郵政株 旧ゆうぼうと)



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 — 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㎡

### 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



広島JPビルディング

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㎡

### 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 地域区分局の新設

\* 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 — 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。

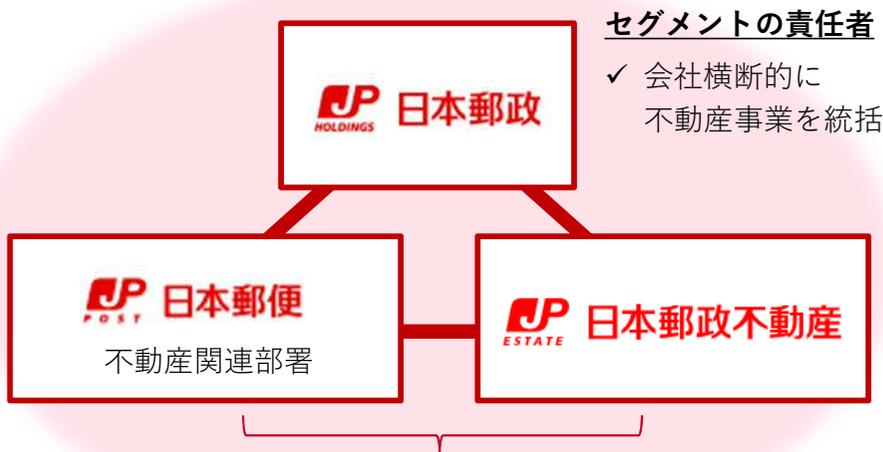
\* セグメント化による影響を除いた場合、当初目標から変わらず150億円を見込む

## 不動産事業セグメントの創設

### ■ 創設の目的

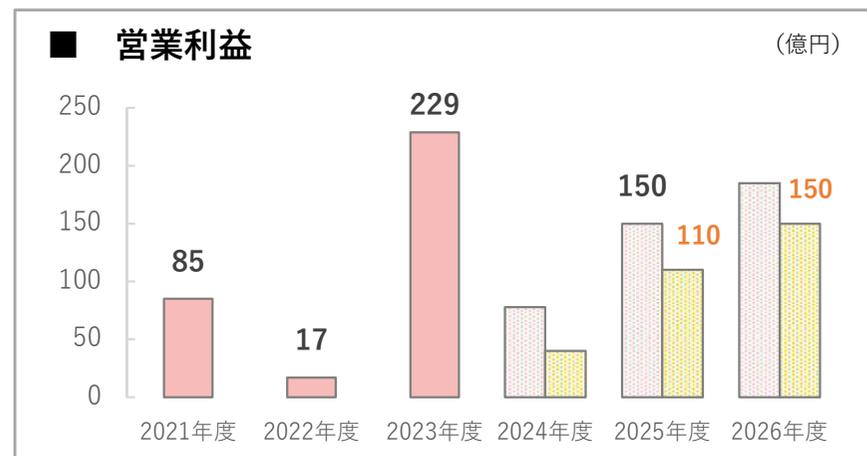
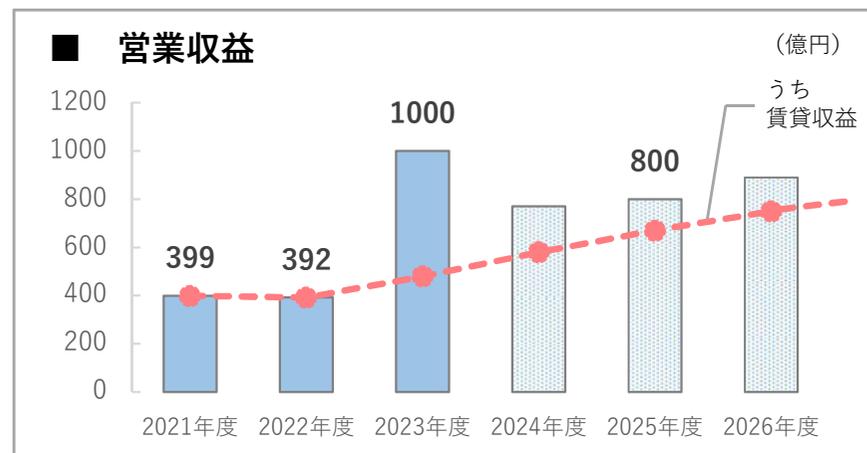
- ✓ グループ内不動産関連部署・会社間の相互連携の強化により事業を着実に推進し、成長を実現することで、不動産事業をグループ収益の柱の一つとする
- ✓ グループ全体の不動産事業を管理することで、効率的な業績管理やガバナンス機能の発揮を実現する

### ■ 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



■ : セグメント化を反映

# 郵便局窓口事業 — 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
- 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

## 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

## 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
- デジタル化による窓口業務の効率化
- 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

### 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

### 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

### 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

### 価値・魅力向上施策の検討・実施

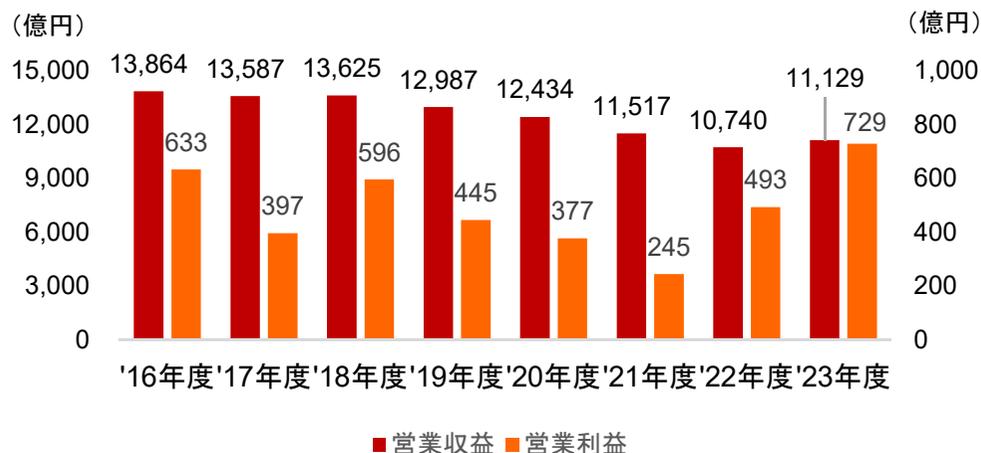
- 地方公共団体との継続的な関係構築に資する取組強化
- お客さまや地域のニーズに応じた商品・サービス提供

### 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

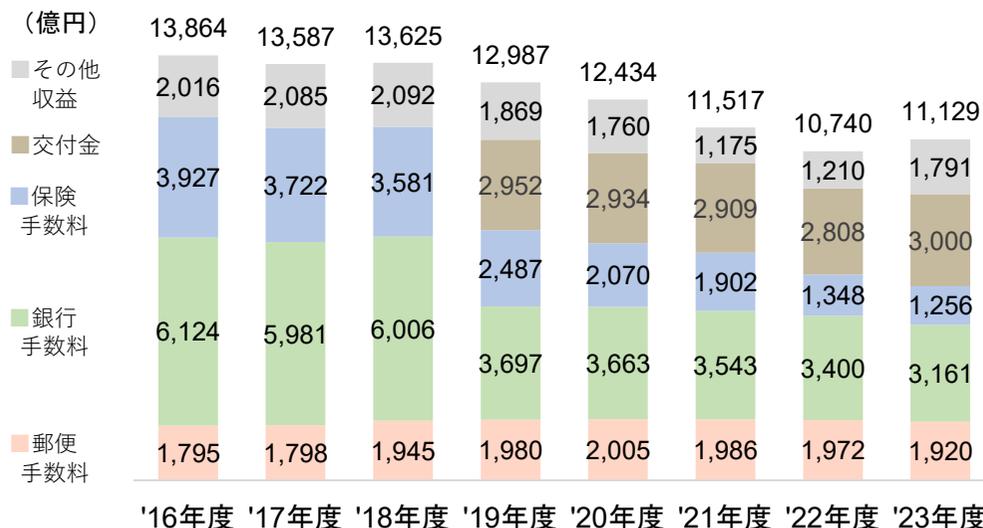
# 郵便局窓口事業 — 営業収益・利益の推移

## 郵便局窓口事業の営業収益・営業利益※の推移



※ 本表における営業収益及び営業利益には、不動産事業を含みます。

## 郵便局窓口事業の事業別営業収益の推移



- 2021年3月期及び2022年3月期の保険手数料額は不適正契約の計上方法により、かんぽ生命保険が公表する資料上の数値と一致しません。
- 2022年3月期の貯金手数料額は委託業務に係る事故等に伴い、ゆうちょ銀行が公表する資料上の数値と一致しません。
- その他収益：物販、提携金融、不動産等の収益を含んでいます。

## 交付金制度の概要

- 郵便局ネットワークの維持に要する費用のうち、日本郵便が負担すべき額を除くユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用※は、2019年度より、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険からの拠出金を原資として、郵政管理・支援機構から日本郵便に交付される交付金で賄われている。

※ 直近のネットワークの維持の状況を基礎とした次の費用の合計額

- 郵便局（約20,000局）で郵政事業のユニバーサルサービスが利用できるようにすることを確保するものとなるように郵便局ネットワークを最小限度の規模の郵便局により構成するものとした場合における、人件費、賃借料、工事費、その他の郵便局の維持に要する費用、現金の輸送・管理に要する費用及び固定資産税・事業所税
- 簡易郵便局（約4,000局）で郵政事業のユニバーサルサービスが利用できることを確保するための最小限度の委託に要する費用

## 受託手数料の概要

### ● 銀行手数料=基本手数料+営業・事務報奨

(基本手数料)

貯金、投資信託、送金決済等の事務に対する手数料。

ゆうちょ銀行が単位業務コストベースで計算した「委託業務コストに見合う額」の前年度からの増減率を、前年度の基本手数料に乗じて算出。

(営業・事務報奨)

営業活動や事務品質の成果に見合った金額

### ● 保険手数料=募集手数料+維持・集金手数料等

(募集手数料)

主に新契約（募集実績）に連動し、生命保険業界で一般的な算式に基づく、複数年分割払い手数料。

(維持・集金手数料等)

保有契約件数や郵便局数等に比例する手数料（基本手数料）と、保有契約維持の指標の達成状況に基づく手数料（インセンティブ手数料）から構成。

# 郵便局で提供するユニバーサル・サービス

## 郵便局で提供するユニバーサル・サービス

郵便の役務、簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務並びに簡易に利用できる生命保険の役務が利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的に利用できるようにするとともに将来にわたりあまねく全国において公平に利用できることをいい、日本郵政及び日本郵便はこの確保のため郵便局ネットワークを維持する責務を有する（郵政民営化法第7条の2、日本郵政株式会社法第5条）。

### 郵便窓口業務

- 郵便物の引受け
- 郵便物の交付
- 郵便切手類の販売

### 銀行窓口業務

- 通常貯金の受入れ
- 定額貯金および定期貯金の受入れ
- 為替、払込みおよび振替

### 保険窓口業務

- 養老保険の保険募集
- 終身保険の保険募集
- 上記の各保険に係る満期保険金および生存保険金の支払請求の受理

## 郵便局の設置基準（概要）について

- 原則として、いずれの市町村（特別区を含む。）においても、1以上の郵便局を設置しなければならない。
- 上記の他、次に掲げる基準により、郵便局を設置しなければならない。
  - 地域住民の需要に適切に対応することができるよう設置されていること。
  - 交通、地理その他の事情を勘案して地域住民が容易に利用することができる位置に設置されていること。
  - 過疎地においては、郵政民営化法等の一部を改正する等の法律（平成二十四年法律第三十号）の施行の際現に存する郵便局ネットワークの水準を維持することを旨とすること。



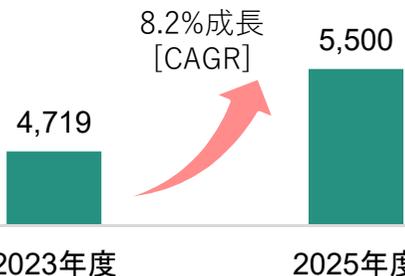
# 国際物流事業 — 成長戦略の全体像

- 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)



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)



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

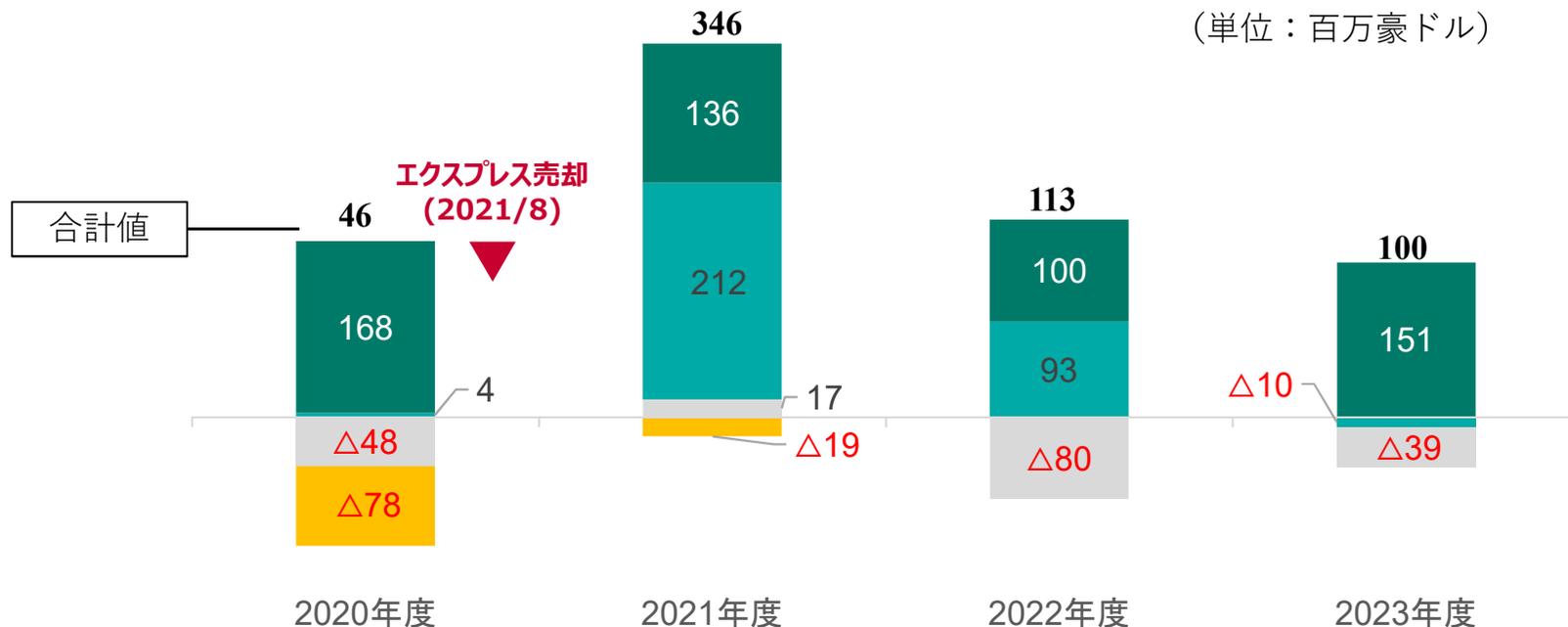
ITコスト削減

# 国際物流事業 — 営業収益・営業損益の推移

■ 2021年8月に不採算のエクスプレス事業を売却し、フォワーディングとロジスティクスの持続的な収益規模の拡大及び収益性改善に注力。

## セグメント別営業損益（E B I T）推移（2020年度～2023年度）

■ ロジスティクス事業 ■ フォワーディング事業 ■ エクスプレス事業 ■ コーポレート等



## 営業利益率推移

(単位：百万豪ドル)

営業利益	46	346	113	100
営業収益	9,843	8,279	5,819	4,719
営業利益率	0.5%	4.2%	1.9%	2.1%

注1：2023年3月期セグメント間の一部事業の組替えにより、2022年3月期の数値を組み替え（全体合計額は一致）。

注2：当期からJ P ロジグループのセグメントを「郵便・物流事業」に変更したことに伴い、「2023年3月期決算」及び「2023年1月期～3月期」の数値を組み替え。

注3：エクスプレス事業の「2022年3月期決算」の営業損益（EBIT）には、IFRSに基づき停止した減価償却費を計上（これに伴う影響はコーポレート等で取消）。

- 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

# 銀行業 — 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

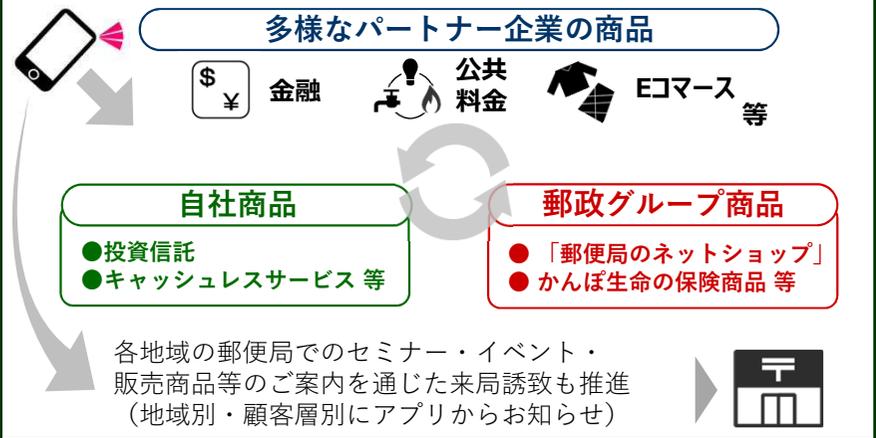
- 1.2億口座のお客さま基盤と24,000の郵便局ネットワークを活用し、窓口に来局する幅広い年代のお客さまに対し、通帳アプリの積極的なご案内・サポートを実施
- アプリ利用拡大に向けたWEBプロモーション等を推進

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

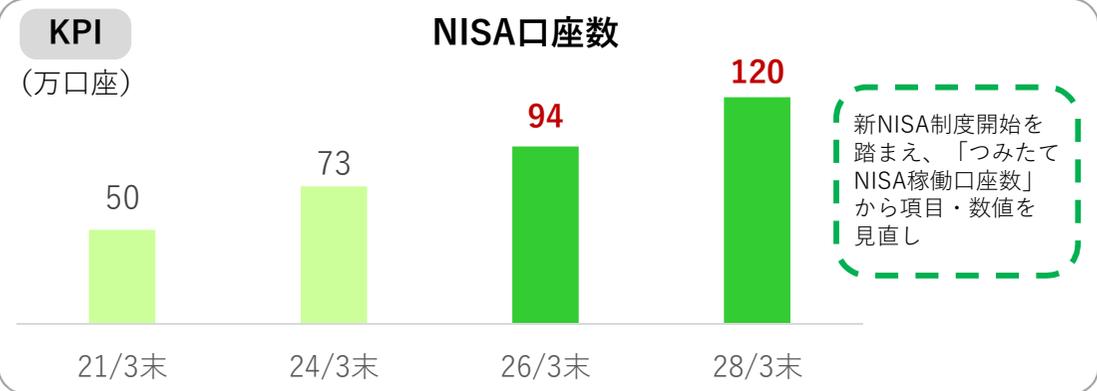
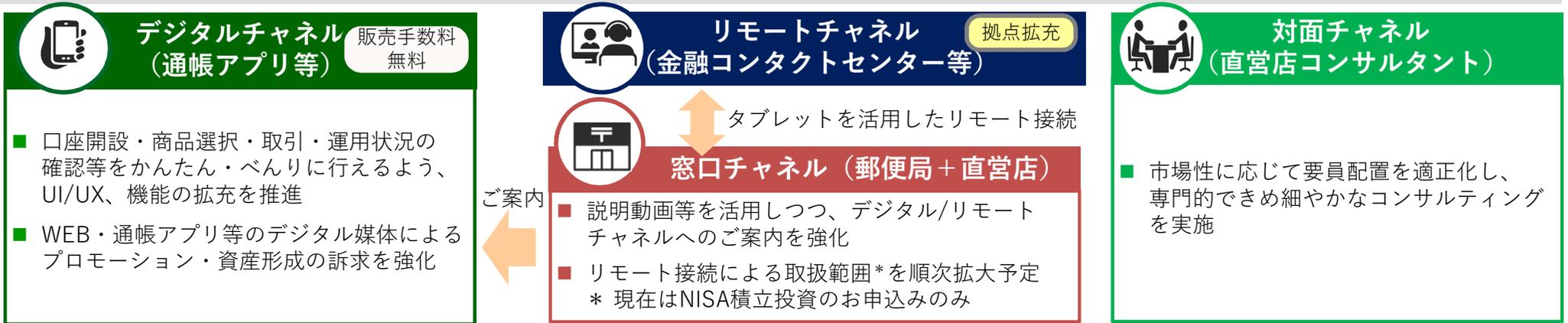


## (万人) (参考) 年代別の通帳アプリ利用者数と来局者数



# 銀行業 — 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。



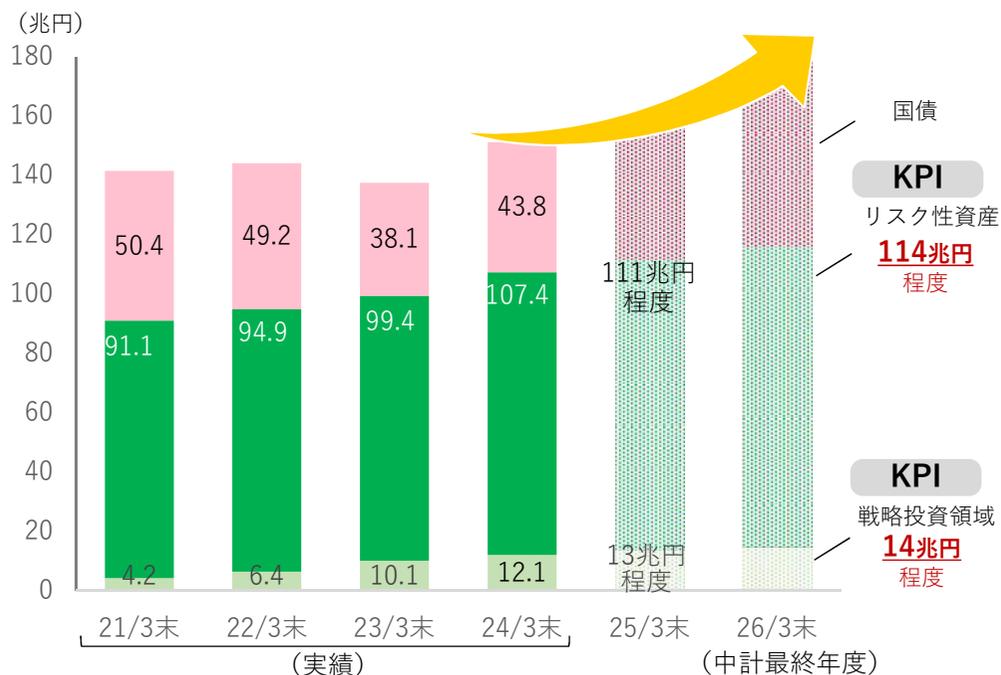
- 【商品・サービスの強化】**
- ・他社との提携による、AIを活用した自動運用型ロボアドサービス (広告配信等のご案内)
  - ・個人向け国債のデジタルチャンネル対応
  - ・投資信託の商品ラインアップの整備
  - ・資産承継 (信託・相続) 等に関するサービス (要認可)

# 銀行業 — マーケットビジネスの深化

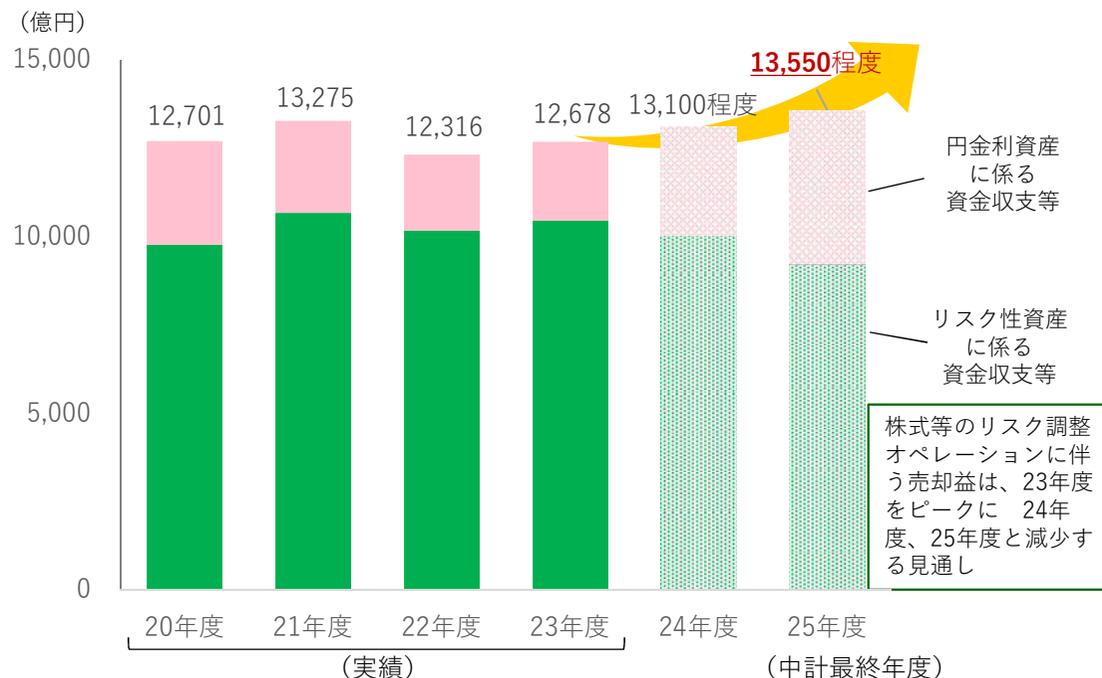
■ リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求します。

- 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。

# 銀行業 — 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

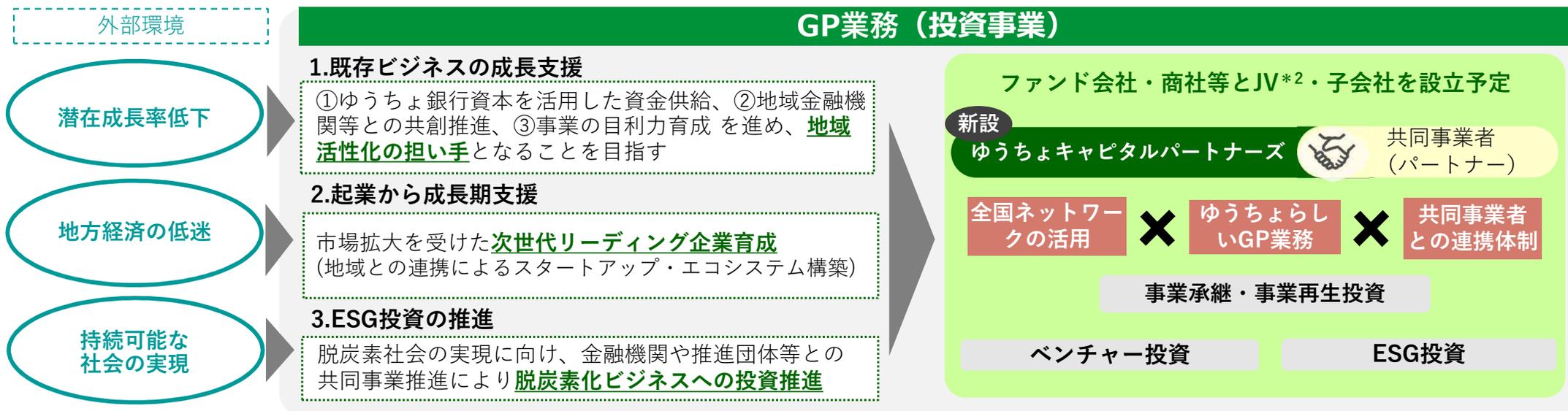
社会と地域の発展のために地域金融機関等と共創

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

## ソーシング業務

地域金融機関等と連携し、ソーシング活動を通じて**地域の新たなビジネスの原石となる企業を発掘**し、積極的に支援

## Σデータプラットフォーム

事業者情報のデータ収集、蓄積、活用を行うシステム

## マーケティング支援業務

投資先企業が持つ、世の中で需要が顕在化していない潜在的なニーズを洗い出し、**新たな市場を創出する商材を提案**

# 生命保険業 — 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

# 生命保険業 — 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

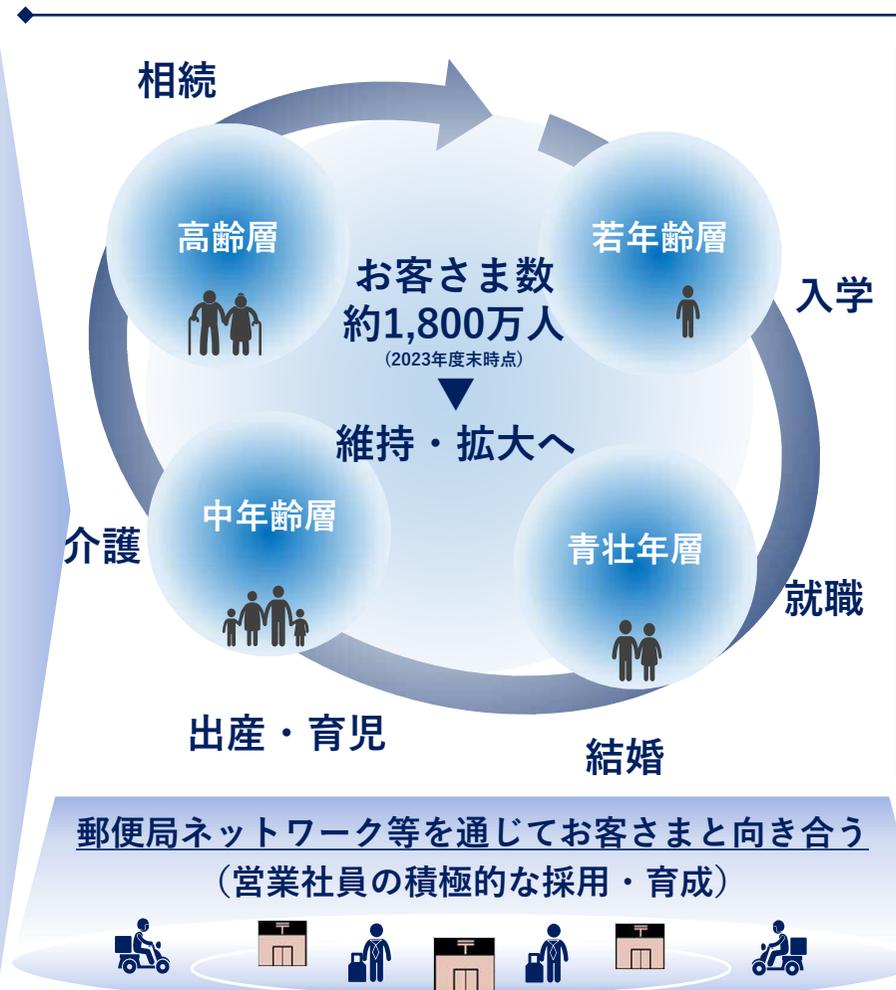
### 多様なお客さまニーズに応えられる商品ラインアップの拡充

- 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

# 生命保険業 — 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

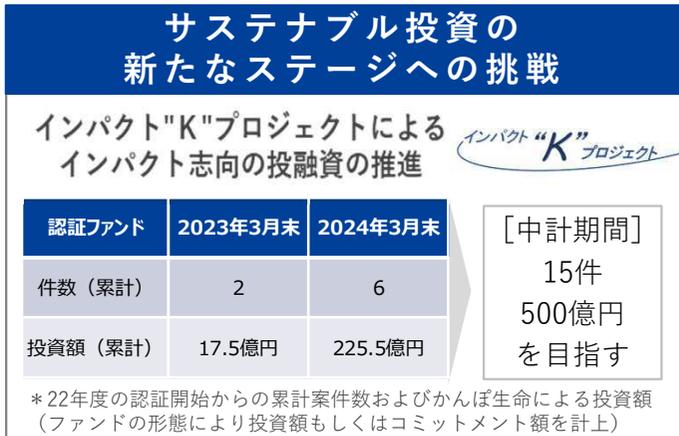
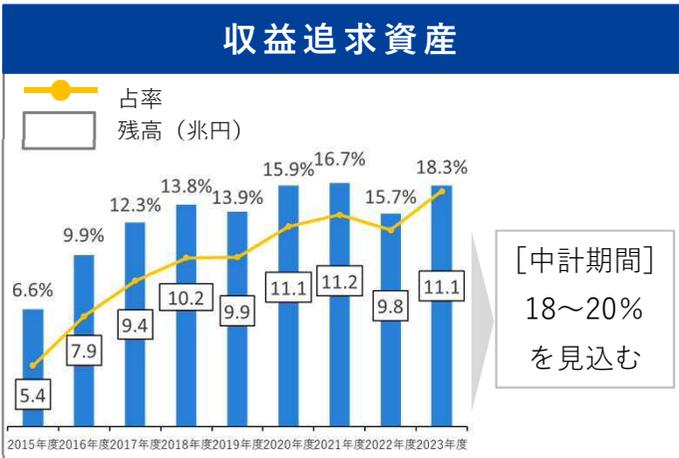
- 三井物産と協働し、三井物産かんぽアセットマネジメント株式会社(MKAM)を通じた新たなアセットマネジメント会社等への出資・買収の実現
- アセットマネジメント事業の拡充など、他社との協業等による収益獲得・シナジー効果の創出

## 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、かんぽ生命らしい“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



\* 1 ERM（Enterprise Risk Management）とは、統合的リスク管理のこと。かんぽ生命では、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。

## [参考1] 日本郵政グループの経営指標(5年分)

		20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期
<b>● 主要な連結経営指標等</b>						
経常収益	(百万円)	11,950,185	11,720,403	11,264,774	11,138,570	11,982,152
経常利益	(百万円)	864,457	914,164	991,464	657,663	668,316
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	483,733	418,238	501,685	431,045	268,685
純資産額	(百万円)	12,616,774	16,071,067	14,688,981	15,096,168	15,738,530
総資産額	(百万円)	286,098,449	297,738,131	303,846,980	296,093,652	298,689,150
自己資本利益率 (ROE・純資産ベース)	(%)	4.0	3.4	3.8	3.9	2.6
自己資本利益率 (ROE・株主資本ベース)	(%)	4.5	3.9	4.7	4.4	3.0
株価純資産倍率 (PBR)	(倍)	0.31	0.29	0.27	0.37	0.48
従業員数 (外、平均臨時従業員数)	(人)	245,472 [154,529]	243,612 [147,163]	232,112 [144,935]	227,369 [142,436]	221,387 [136,219]
<b>● 日本郵政の株主還元</b>						
1株当たり配当額	(円)	50	50	50	50	50
自己株式取得額	(百万円)	0	0	350,000	200,000	300,000
配当性向	(%)	41.8	48.3	37.9	41.4	62.3
総還元性向	(%)	41.8	48.3	106.3	86.5	172.3
<b>● 主要子会社の主な経営指標</b>						
日本郵便 (ROE・純資産ベース)	(%)	10.0	6.3	10.7	7.2	0.9
ゆうちょ銀行 (ROE・純資産ベース)	(%)	2.7	2.8	3.3	3.3	3.6
かんぽ生命保険 (ROE・純資産ベース)	(%)	7.4	7.0	6.0	4.1	3.0

## [参考2] 決算の概要

### ■ 2024年3月期の経営成績

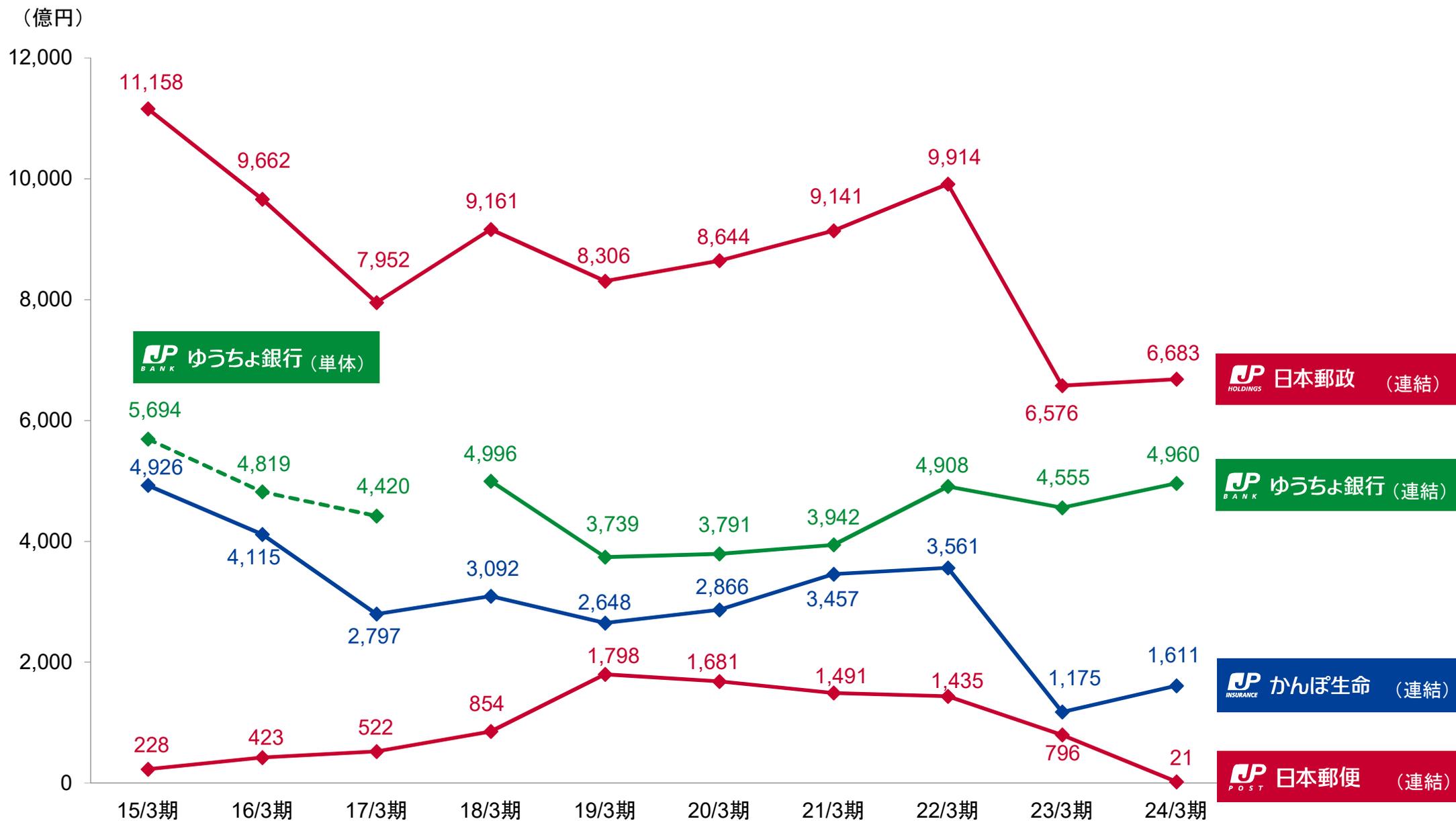
(億円)

	日本郵政グループ			
	日本郵便	ゆうちょ銀行	かんぽ生命	
経常収益	119,821	33,314	26,517	67,441
前期比	+ 8,435 (+ 7.6%)	△ 1,297 (△ 3.7%)	+ 5,874 (+ 28.4%)	+ 3,645 (+ 5.7%)
経常利益	6,683	21	4,960	1,611
前期比	+ 106 (+ 1.6%)	△ 774 (△ 97.2%)	+ 404 (+ 8.8%)	+ 436 (+ 37.1%)
当期純利益(※2)	2,686	72	3,561	870
前期比	△ 1,623(※1) (△ 37.7%)	△ 548 (△ 88.3%)	+ 310 (+ 9.5%)	△ 105 (△ 10.8%)

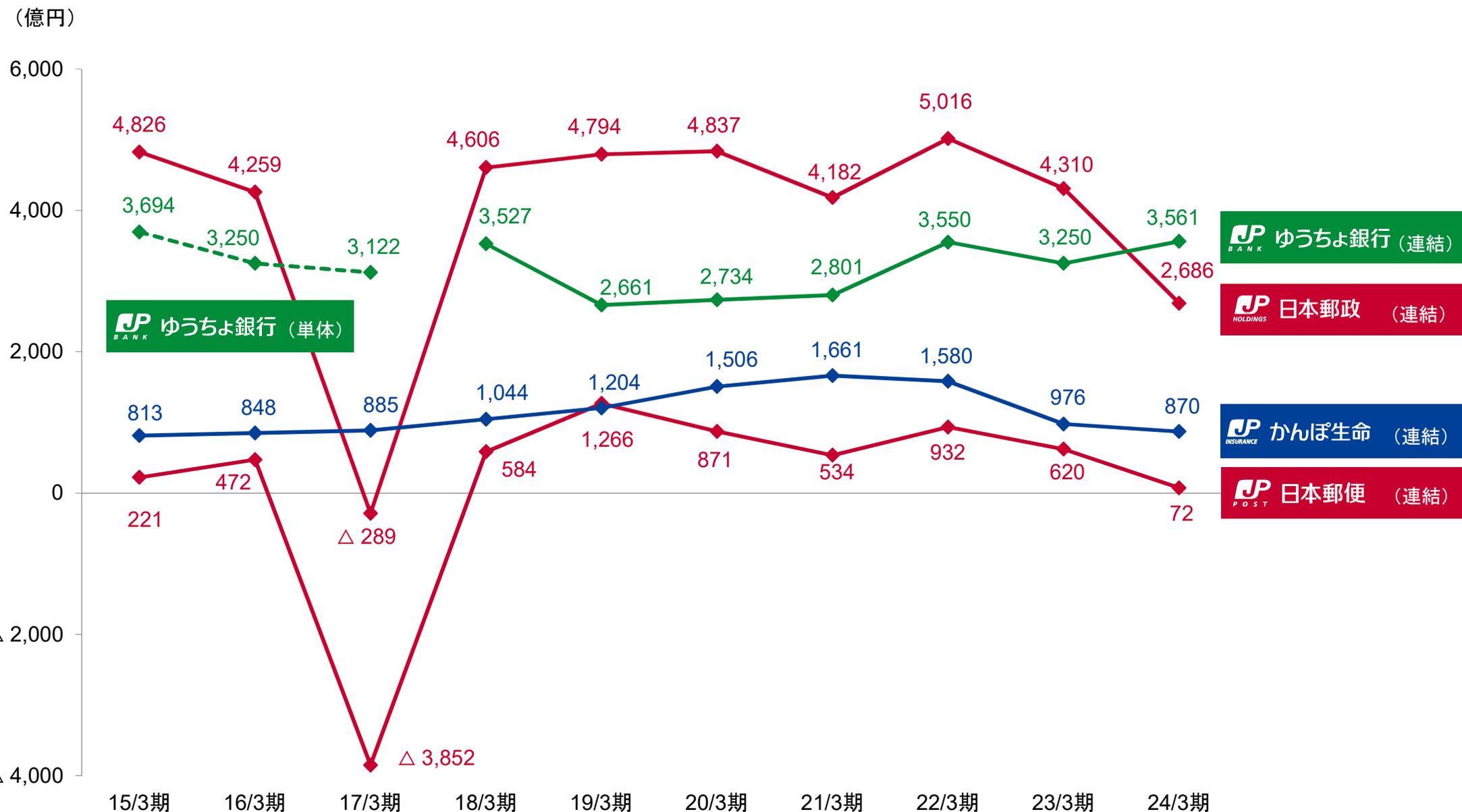
※1：日本郵政が保有しているゆうちょ銀行株式の売却(2023年3月)に伴う持分比率の低下(89% → 61.5%)の影響が含まれている。

※2：「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値。日本郵政グループの当期純利益(非支配株主持分含む)は、前期：5,206億円 → 当期：4,474億円(前期比：△ 732億円)

## [参考2] 決算の概要 — 経常利益の推移



## [参考2] 決算の概要 — 当期純損益の推移



注: 連結ベースの「当期純損益」は、16/3期より「親会社株主に帰属する当期純利益」又は「親会社株主に帰属する当期純損失」の数値を記載。

## [参考3] 2025年3月期通期業績予想

- アフラック・インコーポレーテッドの持分法適用とゆうちょ銀行の増益による利益計上により、当期純利益は前期比113億円増の2,800億円と予想。
- 今期の株主還元について、配当は中間配当25円、期末配当25円の年間50円と予想し、株主還元の充実と資本効率の向上を目的として3,500億円を上限とする自己株式取得を実施する予定。

(億円)	経常利益	増減 (2024/3期比)	当期純利益	増減 (2024/3期比)
日本郵政グループ <sup>注2</sup>	7,600	+ 917	2,800	+ 113
日本郵便	△ 20	△ 42	△ 160	△ 233
ゆうちょ銀行	5,250	+ 289	3,650	+ 89
かんぽ生命	2,000	+ 388	790	△ 81

備考
2025年3月期からアフラック・インコーポレーテッドの持分法適用により、持分法投資利益（経常収益）を480億円計上（同社からの受取配当金はグループ連結上は消去） <sup>注3</sup>
郵便・物流事業では郵便料金の改定やヤマトグループとの協業効果による増益を見込むが、郵便局窓口事業における銀行手数料・保険手数料の減少や営業費用の増加による減益を見込み、会社全体では赤字決算となる見込み。
国債利息収入の増加、外債投資信託収益の増加、プライベート・エクイティ等の戦略投資領域の収益増加に加え、株式のリスク調整オペレーションの実施により、増益を見込む。
キャピタル損益とヘッジコストの改善により経常利益は増益を見込むが、当該要因は価格変動準備金の繰入により当期純利益への影響は中立化される。一時払終身保険の販売に伴う標準責任準備金負担の増加及び保有契約の減少の影響により当期純利益は減益を見込む。

注1: 上記はいずれも各社の連結決算ベースの数値であり、当期純利益は、「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値を記載。

注2: 日本郵政の当期純利益は、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の持分比率（ゆうちょ銀行:61.5%、かんぽ生命:49.8%）等を前提に算出。

注3: アフラック・インコーポレーテッド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。

(億円)	営業利益	増減 (2024/3期比)	(億円)	営業利益
日本郵便	30	△ 33	不動産事業 <sup>注5</sup>	40
郵便・物流事業	10	+ 696		
郵便局窓口事業 <sup>注4</sup>	△ 180	△ 909		
国際物流事業	120	+ 24		

注4: 報告セグメントの見直しに伴い、郵便局窓口事業の営業利益には不動産事業を含まない。増減(2024/3期比)には、不動産事業の営業利益の剥落(△約250億円:試算値)を含む。

注5: 不動産事業は、日本郵便(不動産事業)、日本郵政不動産、JPプロパティーズ、JPビルマネジメントを対象とした事業セグメントとして、2025年3月期からこれらの営業利益を合算して管理。

### ■ 株主還元の状況

	1株当たり 配当	配当 性向	中間 配当	期末 配当	自己株式 取得
2024/3期	50円 <sup>注6</sup>	62.3%	25円	25円	3,000億円
2025/3期	50円 (予想)	57.2%	25円	25円	3,500億円 (上限)

注6: 日本郵政株式会社法第11条に基づき、日本郵政の剰余金の配当その他の剰余金の処分（損失の処理を除く。）については、総務大臣の認可を受けなければその効力を生じない。

# [参考4] 主要国の郵政事業体との比較

	日本	米国	英国※1	フランス	ドイツ	イタリア
郵政事業体	日本郵政グループ	郵便事業庁(USPS) (連邦政府の独立機関)	ポストオフィス(窓口事業会社) IDS (郵便・物流会社)	ラ・ポスト・グループ	DHLグループ(2023年ドイツポストDHLから名称変更)	ポステ・イタリアーネ・グループ
郵政事業体の株式	政府が日本郵政の株式を33.3%保有		ポストオフィス:100%政府保有 IDS:完全民営化 ※ 両社に資本関係はなし	預金供託金庫66%、政府が34%保有(事実上国営企業)	公的金融機関KfWが16.6%の株式を保有	政府と、政府が出資する預託貨付公庫が64%の株式を保有
主な事業	郵便、貯金、保険	郵便、小包	郵便、物流	郵便、金融、保険 ※ ラ・バンク・ポスタルは、ラ・ポストに委託手数料支払	郵便、国際物流	郵便、金融、保険、通信、エネルギー等
郵便局数	23,604局 (2023年10月末時点)	33,493局 (2023年9月末時点)	11,635局 (2022年3月末時点)	17,321局 (2022年末時点)	13,000局 (2020年末時点)	12,755局 (2022年末時点)
局数の内訳	20,062局(直営) 3,542局(簡易)	31,118局※4(直営)、1,651局(契約)、350局(ヴィレッジ(サービス限定))、374局(ミニエテ)	117局(直営)、9,617局(委託)、1,901局(パートタイム、サテライト、移動郵便車)	7,001局(直営) 3,405局(取次・店舗へ委託) 6,915局(簡易・自治体庁舎)	ほぼ全て委託局(スーパー等小売店の一角で取扱)	ほぼ直営局
郵便局数の変遷	対民営化時(2007年): ▲2.1% (直営▲0.9%、簡易▲8.8%)	対2013年: ▲5.5% (直営▲1.8%、委託▲36%)	対2012年: ▲1.5% (ピーク時は2.5万局(1960年代))	対2012年: ▲1.3% (直営▲29%、提携+30%)	2011年から変化なし	対2012年: ▲6.7%
郵便局数に関する規制	民営化時のネットワーク水準を維持	連邦法により赤字局の閉鎖は制限	国からの財政支援の見返りとして1万1,500局を維持	1万7,000局が下限(法令)	最低12,000箇所維持の制限はあるが、直営局縛りは撤廃(2008年)	11,800箇所までは合理化可(通信規制庁決定)ただし、山間部・過疎地・離島の閉鎖不可
従業員※2	374,244人 (2023年3月末時点)	640,092人 (2023年9月末時点)	152,792人 (2023年3月末時点)	238,033人 (2022年平均)	600,278人 (2022年末時点)	124,939人 (2022年末時点)
収益※3	11兆9,821億円 (2023年度)	\$ 783億8,300万 (11兆7,575億円) (2023年度)	£ 120億4,400万 (2兆2,883億円) (2022年度)	€353億9,200万 (5兆6,627億円) (2022年度)	€944億3,600万 (15兆1,098億円) (2022年度)	€118億8,900万 (1兆9,022億円) (2022年度)
利益	2,686億円 (2023年度 純利益)	15年連続赤字であり、累積損失は\$ 921億(約13.8兆円)	2016年度～窓口会社は、NW補助金除きでも黒字確保。(直近3カ年は局長冤罪事件により赤字)	営業利益、純利益ともに黒字(ユニバーサル会計は、2018年から赤字)	22年度純利益€53.6億(8,576億円) 12年度の3.2倍	直近10年間黒字(直近5年の利益率10%超)
収益構造						

※ 資料中の数字は概数。各郵政事業体IR資料等を引用。

※1 英国は①IDSは、インターナショナル・デストロビューションズ・サービス、②従業員数及び収入はそれぞれIDSの係数。※2 フランスはFTE (Full-Time Equivalent フルタイム換算)、その他の国は人数。

※3 日本は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等、米国は米国会計基準、英国、フランス、ドイツ及びイタリアは国際財務報告基準に準拠。為替換算レートは次の通り(\$1=150円、£1=190円、€1=160円)

※4 直営の施設。直営局(Post Offices)と支局・支店・運送別館(Stations, branches, and carrier annexes)の合計。

【本資料に関するお問合せ先】  
日本郵政株式会社 IR室  
Email: irshitsu.ii@jp-holdings.jp

#### 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。

本資料は、当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。

また、本資料は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。