

進化する
ぬくもり。

日本郵政株式会社 会社説明会

2025年12月11日

(証券コード：6178)





代表執行役副社長

かとう のぶやす
加藤 進康

【生年月日：1965年2月17日】

略 歴

- | | | |
|-------|-----|---------------------------------|
| 1987年 | 4月 | 郵政省入省 |
| 2007年 | 10月 | 株式会社かんぽ生命保険経営企画部長 |
| 2011年 | 4月 | 同社人事部長 |
| 2013年 | 4月 | 同社執行役 支払管理部長兼支払サービス室長 |
| 2015年 | 9月 | 同社執行役 保険金部長 |
| 2016年 | 6月 | 同社常務執行役（～2021年6月） |
| 2017年 | 6月 | 日本郵政株式会社常務執行役（～2020年6月） |
| 2021年 | 6月 | 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 |
| 2023年 | 6月 | 日本郵政株式会社代表執行役専務 |
| 2024年 | 4月 | 日本郵政株式会社代表執行役副社長（現職） |

① 日本郵政グループの概要

- **東証プライム市場上場**
- 日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険等を傘下に持ち、国民生活に不可欠なユニバーサルサービスを提供する会社グループ

② 成長戦略

- 来年度からスタートする新しい中期経営計画の前段として、11月に「**次期中期経営計画の主要施策（骨子）**」を公表
- ポイントは、①**総合物流企業への転換**、②将来的に**業界トップ10となる総合不動産デベロッパーを目指す**

③ 資本政策・株主還元

- 今年度は**1株当たり年間配当50円**予定・**2500億円の自己株式取得**を実施中、**総還元性向は100%超を見込む**
- 次期中期経営計画においても**株主還元の充実を目指す**

01

日本郵政グループの概要

1871年に郵便事業が創業され、2021年に郵政創業150年 2015年に東京証券取引所市場第一部（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



JPタワー
（2012年5月竣工）



JPタワー名古屋
（2015年11月竣工）



蔵前JPテラス
（2023年3月竣工）



JPタワー大阪
（2024年3月竣工）

- 2017年（平成29年）
日本郵政株式第2次売出
- 2021年（令和3年）
JP ビジョン2025策定
日本郵政株式第3次売出
- 郵政創業150年**
- 2024年（令和6年）
JP ビジョン2025+策定

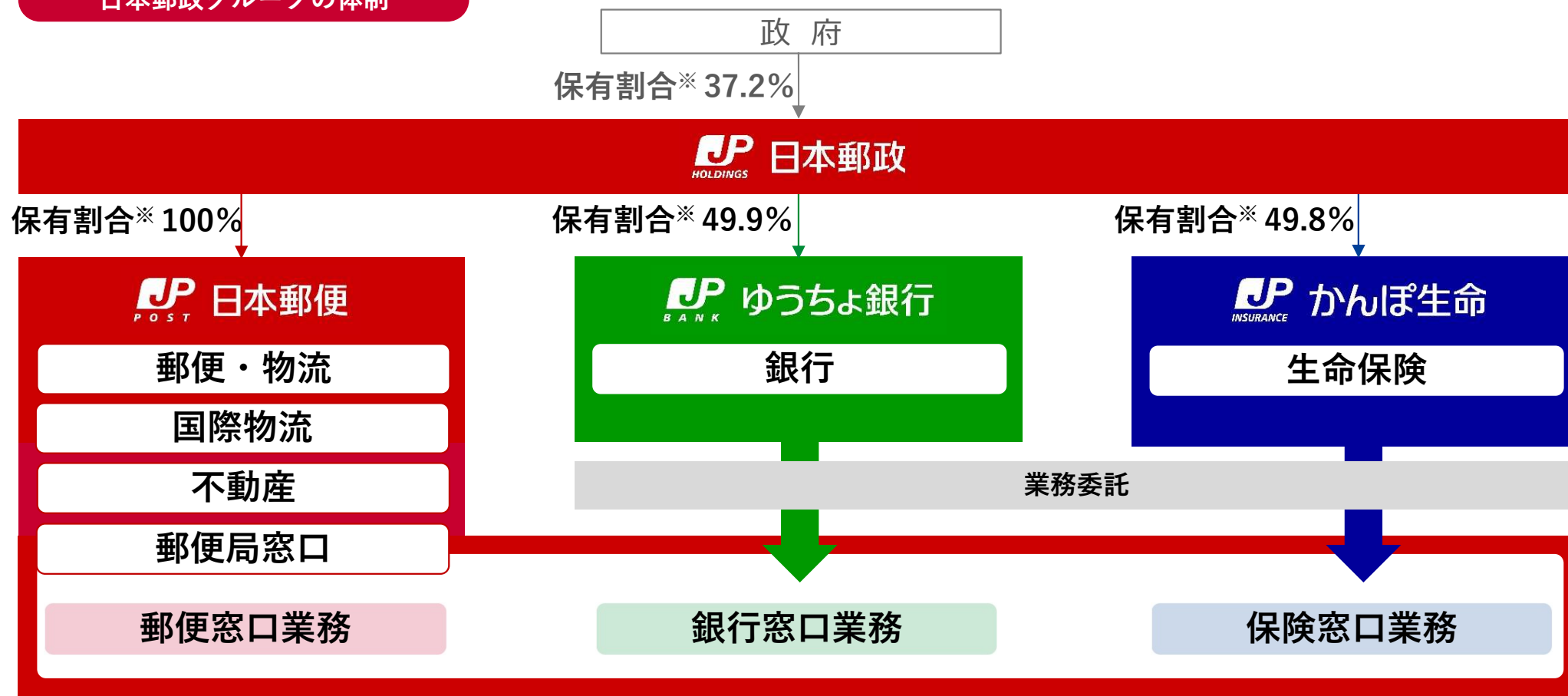
日本郵政グループの概要

商 号	日本郵政株式会社（持株会社）
市場区分・証券コード	東証プライム市場・6178
代 表 者 名	取締役兼代表執行役社長 根岸 一行



お客さまと社員の幸せを目指します。
社会と地域の発展に貢献します。

日本郵政グループの体制



※ 保有割合（議決権）は自己株式を除外して算出した2025年9月末時点の数値

強み 1

日本全国の郵便局ネットワーク



郵便局の数
約 **24,000** 局

郵便ポストの数
約 **17.3万** 本

二輪バイクの数
約 **80,000** 台

強み 2

圧倒的な顧客基盤



郵便配達箇所数
約 **3,100万** か所/日

通常貯金口座数
約 **1億2,000万** 口座

かんぽ生命保険お客さま数※
約 **1,692万** 人

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

強み 3

地域に根差した郵便局



都道府県との包括連携協定締結率
95.7%

地域における協力に関する 防災協定締結率
協定締結率 (市区町村) (市区町村)
99.8 % **94.2 %**

※ 地域における協力に関する協定とは、地域見守り活動、
道路損傷の情報提供又は不法投棄の情報提供に係る協定です。

強み 4

経営基盤・社外からの評価

自己資本
約 **10.1兆** 円

グループ保有不動産
約 **2.9兆** 円

長期発行体(JCR)格付※1
AA+

ESG指数への組入※2



※1 格付会社：株式会社日本格付研究所 (JCR)、2025年10月28日時点

※2 FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Indexへの選定

02

成長戦略
「次期中期経営計画の主要施策(骨子)」の概要

将来の環境変化(メガトレンド)を踏まえ、今後の3年間で実施すべき戦略を まとめた新たな「中期経営計画の主要施策(骨子)」を発表

メガトレンド

人口減少
高齢化の加速
インフラ劣化
デジタル化進展



変化による当社グループへの影響と将来の戦略

郵便物数減に
伴う収益低下

- ▶ 総合物流企業への転換
- ▶ 郵便事業の持続性確保

金融サービスに係る
ニーズの変化

- ▶ サービス提供方法の多様化
- ▶ 郵便局の金融商品の多様化、魅力向上

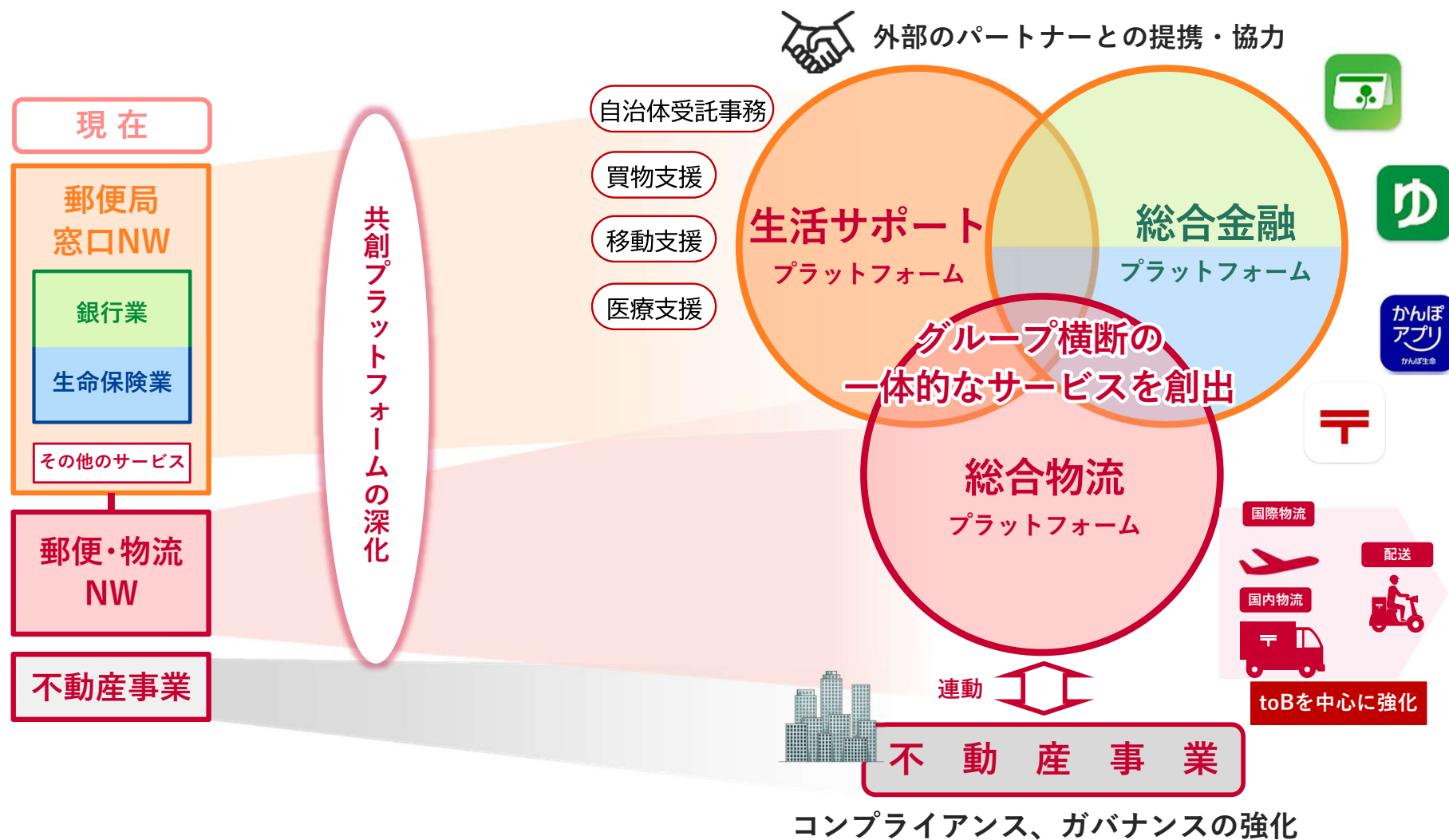
地域インフラを
維持できない
リスクの顕在化

- ▶ 地方公共団体事務に加え、地域のエッセンシャルサービス（移動、買物、医療等）への新規参入

社員採用の困難化

- ▶ 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つのプラットフォーム機能と不動産事業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



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

M&A・業務提携による企業間物流への本格参入

国内・国外を一気通貫で繋ぐサプライチェーン網の構築

② ラストワンマイル機能の強化・効率化

集配拠点を再編し、不動産開発へ活用

省力化投資の推進等による徹底的なコスト削減

③ 不動産事業における事業領域の拡大

フロービジネス拡大・アセットマネジメント機能の獲得

業界トップ10の総合デベロッパーを目指す

④ 郵便局を地域の生活サポート拠点へ

自治体からの事務受託を拡大

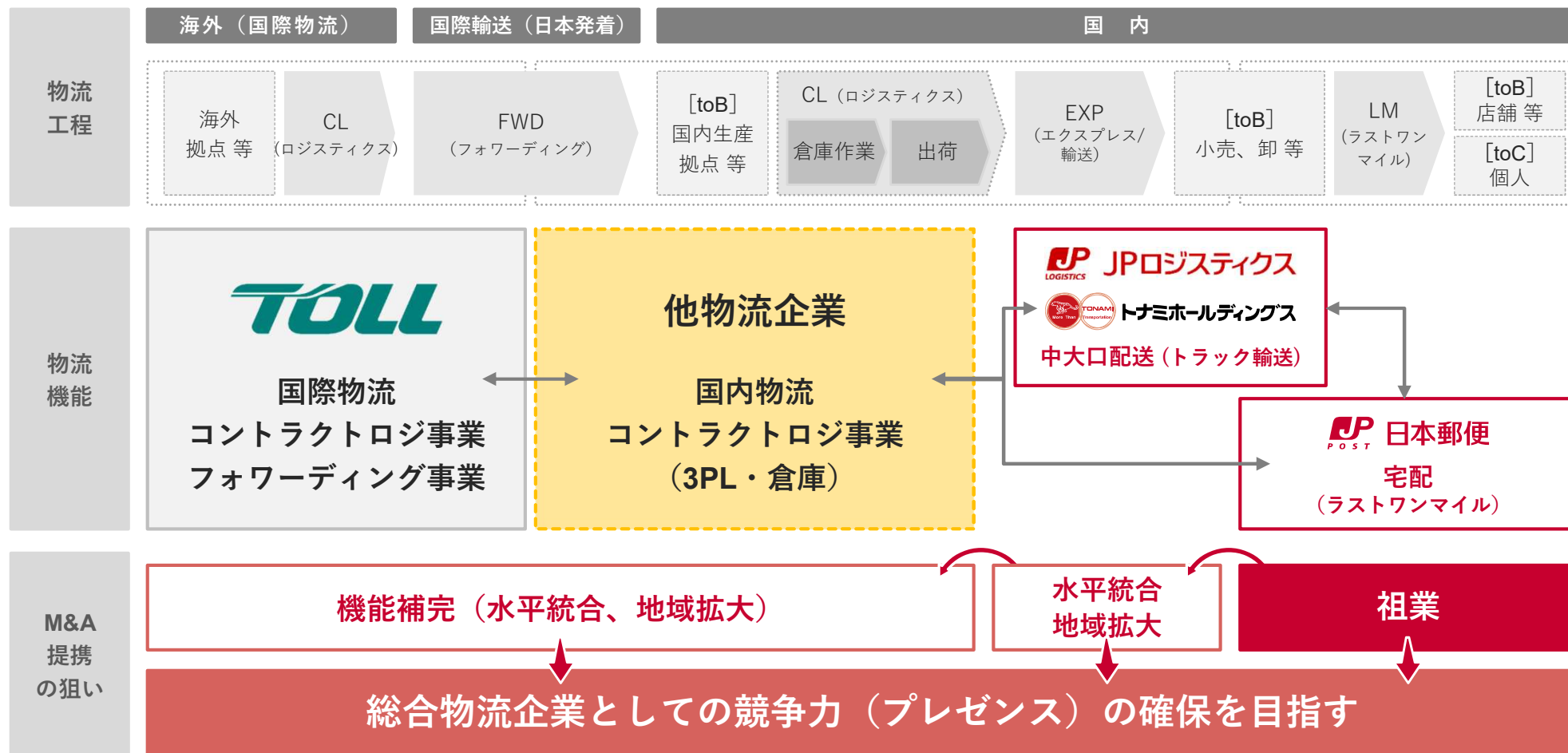
移動・買い物・医療など多様な生活支援機能を強化

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

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

魅力ある提供価値(商品・サービス)の拡充

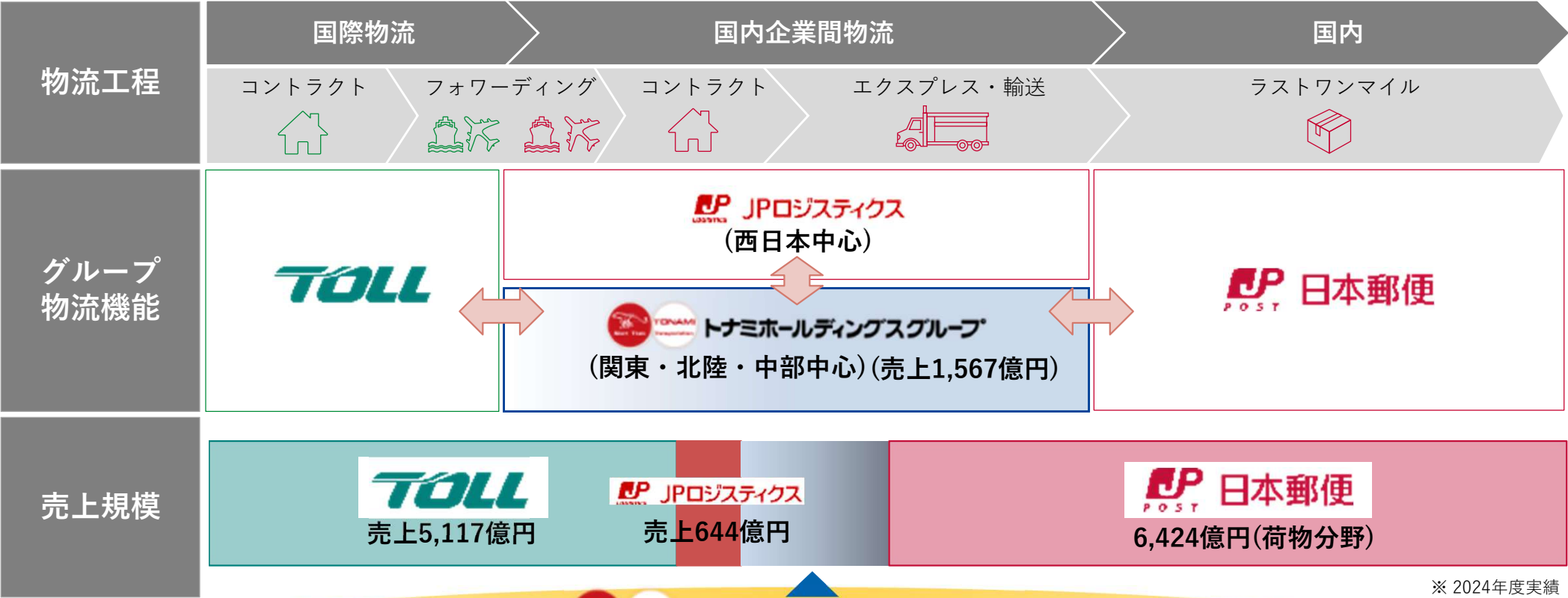
一気通貫での物流サプライチェーン(総合物流)を確立へ



トナミホールディングスのマネジメント・バイアウト(MBO)を実施



トナミホールディングス



※ 2024年度実績



トナミホールディングスグループ

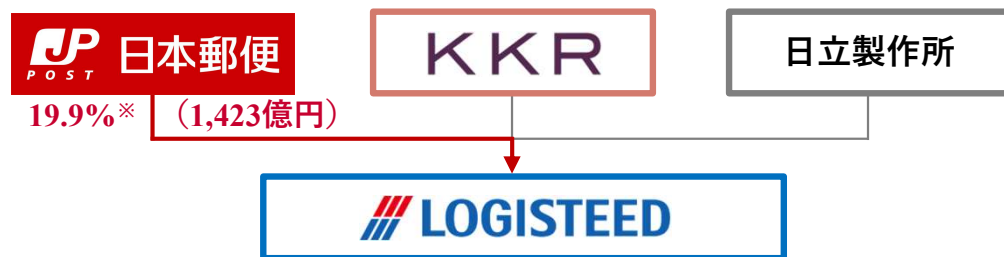
売上1,567億

連結収益・利益の増加に加え、グループの物流機能とのシナジーを発揮することで収益性向上を目指す

ロジスティードHD及び同社中核子会社との資本業務提携締結

案件ストラクチャー

<本取引後>



ロジスティードHDの株式を19.9%取得
(持分法が適用される関連会社には該当しない)

※ 経済持分ベース。出資当初の議決権所有割合は14.9%であり、残り5%分は将来的に普通株式に転換可能。なお、当該数値は発行済A種ストックオプションによる希薄化考慮前

ロジスティード株式会社の概要

商号	ロジスティード株式会社
代表者	代表取締役 会長兼社長執行役員(CEO) 中谷康夫
株主	ロジスティードホールディングス株式会社 100%
売上収益	910,742百万円 (2025年3月期)
営業利益	37,033百万円 (2025年3月期)

※ 数値については、年度における決算数値を記載しており、新たに取得した子会社の決算数値は取得年度以前の決算数値には反映されておりません。

ステークホルダーへの影響

LOGISTEED

相互補完関係

JP 日本郵便

- APACNo.1の3PL実績
- 国内外の強固な顧客基盤
- グローバルな物流拠点網
- 業界トップのオペレーショナル・エクセレンス

- 国内3強の一角のラストワンマイル
- 豊富な資金力と物流拠点
- Tollの保有する非日系顧客基盤
- APAC物流拠点網



顧客

- 日系企業の海外進出促進へ寄与
- 顧客提供価値を引き上げ、利便性向上に貢献



業界

- 日本郵便は日本を代表する総合物流企業を目指し、物流業界の構造改革をリード



社会

- 効率的かつ持続的な物流ネットワークの構築は、政府が進める施策とも合致

これまで多数の保有不動産の開発を実施



JPタワー (KITTE)
所在地：千代田区
竣工：2012/5
延床面積：212,000㎡



JPタワー名古屋 (KITTE名古屋)
所在地：名古屋市
竣工：2015/11
延床面積：180,000㎡



広島JPビルディング
所在地：広島市
竣工：2022/8
延床面積：44,200㎡



麻布台ヒルズ森JPタワー
所在地：港区
竣工：2023/6
延床面積：461,770㎡



JPタワー大阪 (KITTE大阪)
所在地：大阪市
竣工：2024/3
延床面積：227,000㎡

2021年3月期以前

2022年3月期 (JP ビジョン 2025策定) 以降



札幌三井JPビルディング
所在地：札幌市
竣工：2014/8
延床面積：68,190㎡



大宮JPビルディング
所在地：さいたま市
竣工：2014/8
延床面積：45,700㎡



KITTE博多
所在地：福岡市
竣工：2016/3
延床面積：64,300㎡



蔵前JPテラス
所在地：台東区
竣工：2023/3
延床面積：99,700㎡



五反田JPビルディング
所在地：品川区
竣工：2023/12
延床面積：69,000㎡

引き続き、保有不動産の開発に加え、グループ外の物件取得やプロジェクトへの参画を推進

主な開発中（着工済み）不動産

● MJR鹿児島中央駅前ザ・レジデンス (旧九州支社鹿児島事務所)



所 在	鹿児島市
敷 地 面 積	5,080 ㎡
延 床 面 積	28,100㎡
主 要 用 途	住宅(分譲)
階 層	地上14階
事 業 形 態	共同事業
竣 工	2027年1月

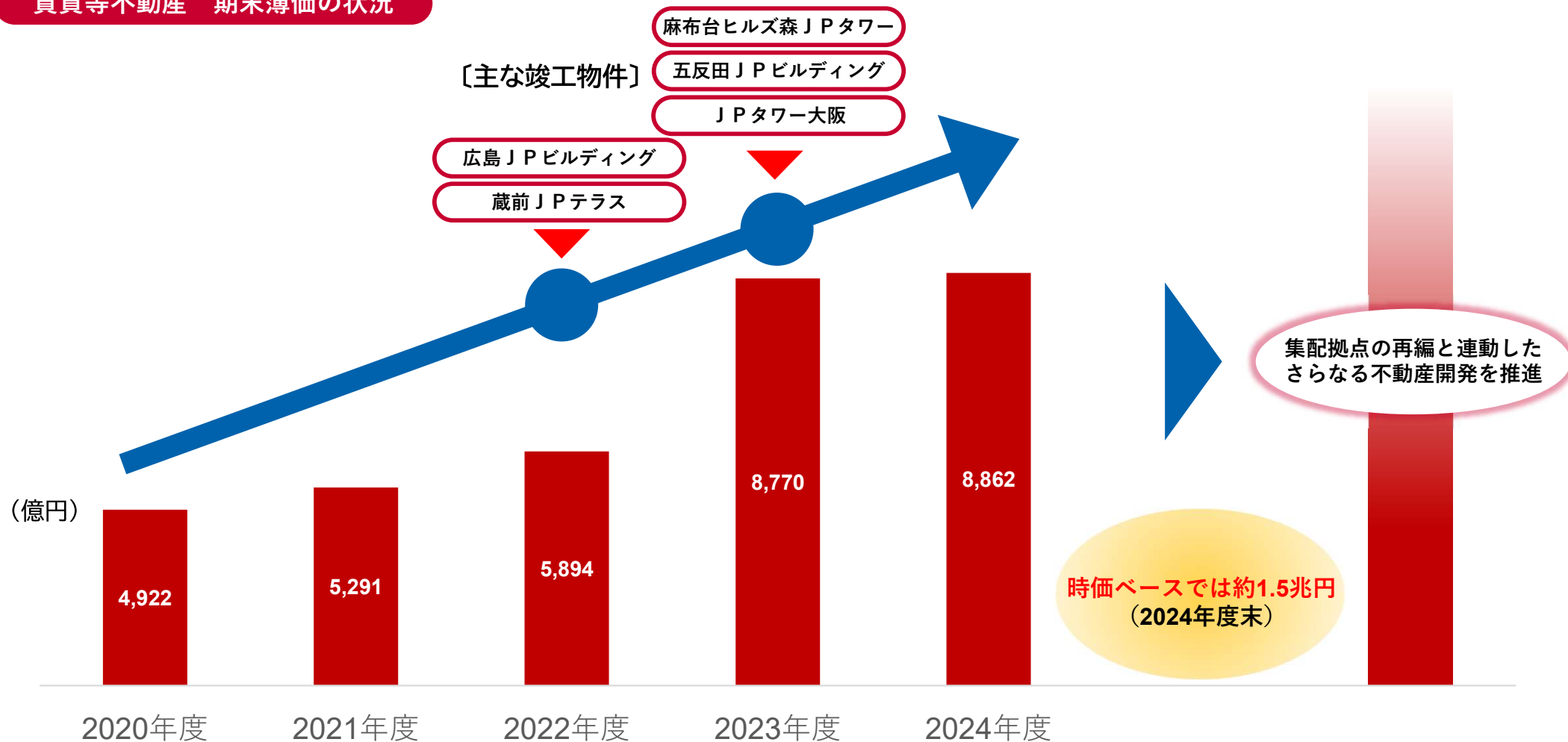
● ザ・ランドマーク名古屋栄（グループ外不動産）



所 在	名古屋市中区
敷 地 面 積	4,870 ㎡
延 床 面 積	約109,680㎡（予定）
主 要 用 途	事務所、ホテル、商業施設 等
階 層	地上41階、地下4階
事 業 形 態	共同事業
竣 工	2026年3月 ※商業施設は2026年夏頃開業

アセットを着実に積み上げ、2025年度の不動産事業の営業利益目標は180億円程度を見込む

賃貸等不動産 期末簿価の状況



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



2024年度から米国アフラック・インコーポレーテッドを持分法関連会社化 2025年度は350億円の持分法投資利益を見込む

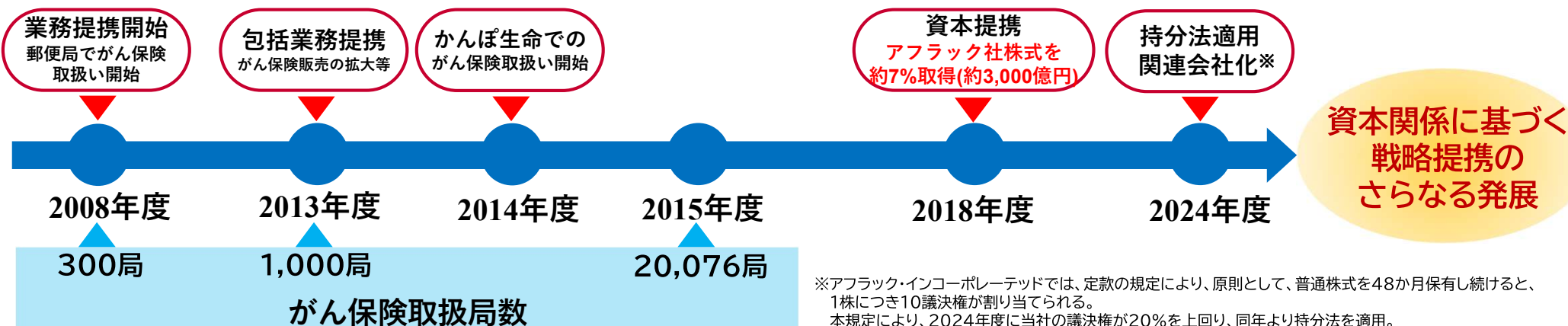
アフラック・インコーポレーテッドへの持分法適用

- 2024年5月からアフラック・インコーポレーテッドが持分法適用関連会社化。同社の利益を日本郵政の連結決算に取り込んでいる
- 2024年度は659億円の持分法投資利益を計上
- 2025年度は350億円の持分法投資利益を見込む※

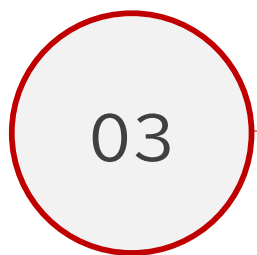
※持分法投資損益は当社が独自に算出したものであり、アフラック・インコーポレーテッドの確認を得たものではなく、また同社の通期業績予想を示し又はこれを示唆するものではない。



アフラック・インコーポレーテッドとの協業の経緯



※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。
本規定により、2024年度に当社の議決権が20%を上回り、同年より持分法を適用。



資本政策・株主還元

現行の中期経営計画における株主還元

■ 株主還元方針（「JP ビジョン2025+」期間中（2025年度まで））

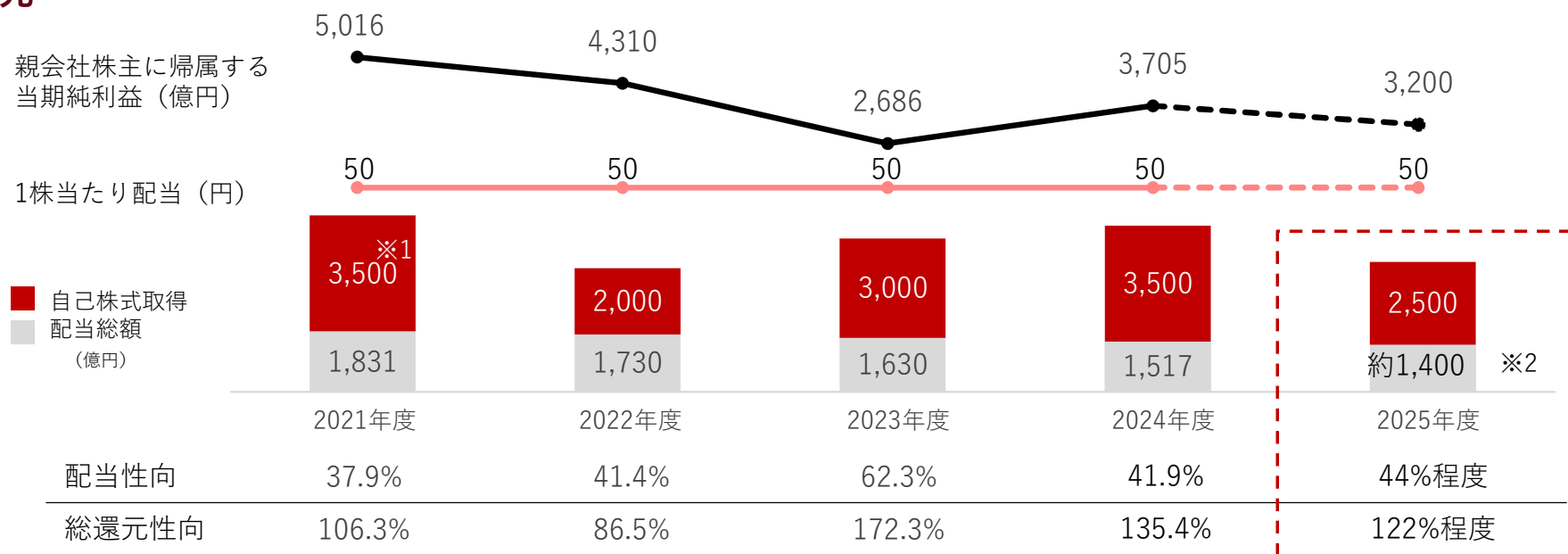
配当方針

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

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

■ 株主還元



※1 2022年4月に取得した45億円を含む。

※2 2025年度の配当総額・配当性向・総還元性向は、2,500億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。

株主資本コストを上回る自己資本利益率(ROE)を早期実現
持続的な企業価値の向上と株主還元の充実を目指す



成長に向けた
重点施策への
取組及び投資



株主資本コストを
上回る
ROEの早期実現



安定的かつ
継続的な
株主還元の推進

企業価値の向上

物流事業・不動産事業を中心とした
成長戦略を着実に推進し
引き続き株主還元の充実を目指してまいります

投資家さま向けホームページのご案内

- 当社ホームページでは、個人投資家のみなさま向けのコンテンツを掲載しています。
- 本日ご説明した資料も後日掲載いたしますので、ぜひご覧ください。

The screenshot displays the Japan Post IR website. At the top, there's a navigation bar with the Japan Post logo and links for 'よくあるご質問・お問い合わせ' (Frequently Asked Questions/Contact Us), 'サイトマップ' (Sitemap), 'English', and '調達情報' (Procurement Information). Below this is a search bar with the placeholder text 'キーワードを入力' (Enter keyword). A secondary navigation bar lists various categories: '日本郵政グループについて' (About Japan Post Group), 'グループ企業情報' (Group Company Information), '株主・投資家のみなさまへ' (To Shareholders and Investors), 'ニュースリリース' (News Release), 'サステナビリティ' (Sustainability), and '採用情報' (Recruitment Information). The main content area is titled '株主・投資家のみなさまへ' (To Shareholders and Investors) and features a large image of a cloudy sky. Below this, there are several links: 'トップメッセージ' (Top Message), '統合報告書・ディスクロージャー誌' (Integrated Report/Disclosure Magazine), '決算発表資料' (Financial Statement Materials), and 'JPビジョン2025+ プラス (中期経営計画)' (JP Vision 2025+ Plus (Medium-term Business Plan)). A '動画コンテンツ' (Video Content) section follows, with links to '会社説明会 (2025年3月期決算) (2025年5月16日) (外部サイトに遷移します。)' (Company General Meeting (FY2025 3rd Quarter Results) (May 16, 2025) (Redirects to external site.)) and '個人投資家説明会 (2024年12月8日) (外部サイトに遷移します。)' (Individual Investor General Meeting (December 8, 2024) (Redirects to external site.)). To the right, there's a '株価' (Share Price) section showing the current price at 1,470.0 yen, an increase of 8.0 yen (+0.55%) from the previous day, and a line chart. Below this is a '株主・投資家のみなさまへ' (To Shareholders and Investors) menu with links to 'IRニュース' (IR News), '経営方針' (Business Policy), '個人投資家のみなさまへ' (To Individual Investors), '財務情報・IR資料' (Financial Information/IR Materials), and '株式情報' (Share Information). Further down, there's a '月間アクセスランキング' (Monthly Access Ranking) section with a list of links: '1 株価情報' (Share Price Information), '2 配当情報' (Dividend Information), '3 財務情報・IR資料' (Financial Information/IR Materials), '4 個人投資家のみなさまへ' (To Individual Investors), and '5 日本郵政グループについて' (About Japan Post Group). At the bottom, there's an 'IRニュース' (IR News) section with a table of recent news items, including dates and brief descriptions of the content.

■日本郵政 IR サイト 株主・投資家のみなさまへ (トップページ)

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



こちらのQRコードからも
アクセスいただけます。

■中期経営計画 本日ご説明した「次期中期経営計画の 主要施策（骨子）」の全文はこちらに 掲載しております。

<https://www.japanpost.jp/ir/strategy/index03.html>



こちらのQRコードからも
アクセスいただけます。

■IRメール配信 メールアドレスをご登録いただいた方に、 最新の適時開示情報等、当社のIRに関する 情報無料で配信しております。

<https://www.japanpost.jp/ir/mail/>



こちらのQRコードからも
アクセスいただけます。

本資料には、2025年11月末時点における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、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本資料は、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。