

令和 8 事業年度

〔 自 令和 8 年 4 月 1 日
至 令和 9 年 3 月 31 日 〕

第 22 期

事 業 計 画

日本郵政株式会社

はじめに

当社は、日本郵便株式会社（以下「日本郵便」という。）、郵便貯金銀行（以下「ゆうちょ銀行」という。）及び郵便保険会社（以下「かんぽ生命」という。）の経営の基本方針の策定及び実施の確保並びに株主としての権利の行使を行うとともに、グループ各社が個別に実施するよりもグループ内で1ヶ所に集約したほうが効率的な実施が見込まれる間接業務を日本郵便、ゆうちょ銀行、かんぽ生命（以下、合わせて「事業子会社」という。）等から受託して実施することにより事業子会社等の業務を支援するほか、病院の運営等を行うことにより、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できるよう努めていくことを基本として会社経営を行ってまいります。その業務の運営に当たっては、日本郵政株式会社法（平成17年法律第98号）第5条第1項に規定される、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を利用者本位の簡便な方法により郵便局で一体的にかつあまねく全国において公平に利用できるようにする責務を果たすとともに、地域社会に貢献すべく、郵便局ネットワークの一層の活用を図ってまいります。

なお、「次期中期経営計画の主要施策（骨子）」を、令和7年11月に公表しました。これまで取り組んできた共創プラットフォームをさらに深化させ、国際物流・国内物流の全てを一体で事業運営できる「総合物流プラットフォーム」、リアル×リモート×デジタルのすべてのチャンネルで、幅広い金融サービスを一体的にお客さまに提供する「総合金融プラットフォーム」、郵便局を中核とした地域の生活インフラ機能を拡大し、地域に応じたサービスを展開する「生活サポートプラットフォーム」という3つの機能で強化を図ることとしております。本骨子に基づき、令和8年5月に当社グループの次期中期経営計画（2026年度～2028年度）を公表する予定です。

1 業務運営の基本方針

(1) 日本郵政グループの企業価値向上

グループの企業価値向上を目指し、グループ各社が抱える経営課題については、持株会社として、各社と連携を深めながら、必要な支援を行い、その解消に努め

ます。

令和7事業年度において当社は、グループ全体の価値創出・向上を目指すため、「ゆうID」及び「ゆうゆうポイント」を日本郵便から当社へ移管するとともに、「ゆうゆうポイント」について、郵便窓口での商品の購入・サービスの利用に応じたポイントの付与を開始しました。令和8事業年度においても、引き続き、事業子会社と連携し、「事業子会社のサービスとゆうIDの連携促進」及び「ゆうゆうポイントの付与・利用シーンの拡大」に取り組みます。

また、ゆうID連携による顧客体験価値の向上策として、ゆうIDに登録された住所情報を活用し、各サービスにおける住所変更手続きをワンストップで行えるサービスの実現を目指すとともにサービスのセルフ化、リモート対応の拡充等を通じた郵便局窓口のデジタル化に向けたグループの取組を引き続き推進します。

さらに、高度なデータ分析やAIの活用を通じてより迅速かつ的確なサービス提供を実現することで、お客さまの体験価値向上を図るとともに、グループ内の社内業務についても、「グループ生成AIポータル」をはじめとするAIツールの展開のほか、グループ各社向けの生成AI活用人材の育成研修を行うことにより、生産性や企画力の向上を図り、社員の業務体験価値を高めます。

加えて、人的資本経営の推進の観点から策定したグループ人事方針と今後予想される長期的な環境の変化を踏まえ、人材ポートフォリオの見直し、評価・処遇・育成の最適化、多様な働き方の実現を推進し、社員全員が多様な視点・価値観を發揮し、誇りとやりがいを持って働ける会社を目指してまいります。

中でも、人材ポートフォリオ再構築のため、フロントラインにおけるグループ内社内公募やカムバック採用・リファラル採用についても、取組を推進するとともに、評価・処遇・育成の最適化のために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に向けた検討を進めてまいります。

また、ユニバーサルサービスを含むコアビジネス（郵便・物流事業、銀行業、生命保険業）の充実強化、グループ外の企業や地方公共団体との連携の拡大、グループ保有不動産の活用を含めた不動産事業の拡大等への支援を行ってまいります。

日本郵便については、郵便サービスの安定的かつ持続的な提供、ラストワンマイル機能の強化・効率化、国際物流・国内物流の全てを一体で事業運営できる総合物流企業への転換、郵便局窓口での持続的な金融サービスの提供に向けた取組への支援を行ってまいります。特に、令和8事業年度に当期純損失を計上する見

込みである日本郵便の収支改善の取組について、同社による令和10年度までの3年間の収支改善計画の作成及び実施の支援を含め、徹底した経営管理と業務の支援を行います。

ゆうちょ銀行については、①ゆうちょ通帳アプリを軸としたデジタルペイメント事業戦略、②サービス拡充や各チャネルの販売体制高度化によりお客さまの多様な金融ニーズに応えるコンサルティング事業戦略、③ゆうちょキャピタルを中核とする国内PE投資の深化や地域金融機関との共創ビジネスや事業法人への各種ソリューション営業等を推進する地域・企業ソリューション事業戦略、④円金利資産とリスク性資産の最適な市場運用ポートフォリオの追求に加え、アセットマネジメント業務を推進する市場運用・アセットマネジメント事業戦略の4つの事業戦略への支援を行ってまいります。

かんぼ生命については、各販売チャネルの成長とお客さまニーズに沿った商品・サービスの提供による営業態勢の確立、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する資産運用力の強化、収益源の多様化などみらいへの挑戦の取組への支援を行ってまいります。

不動産事業については、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するとともに、ストックビジネス（賃貸事業）中心からフロービジネス（分譲・回転型事業）にも事業領域を拡大すべく組織・人的基盤を強化し、将来的な総合デベロッパーへの転換を目指すための礎の構築に注力します。

(2) 郵便局ネットワークの活用

令和8事業年度においては、過疎地における行政サービス等の持続性を確保するための特別交付税措置を活用する事例を含め、地方公共団体事務受託の取組のほか、地域金融機関等との連携強化、買い物支援サービスやオンライン診療等、地域やお客さまニーズに応じた郵便局らしい多種多様な商品・サービスの展開に向けた取組の支援を行ってまいります。

(3) ガバナンス、コンプライアンス機能等の強化

令和元事業年度において行政処分を受けた、かんぼ生命商品の不適正募集等の問題に関しては、令和7事業年度においても、グループ全体のコンプライアンスの水準の向上を経営の重点課題として位置付け、業務改善計画に基づく施策の効果と定着を継続的に確認するための体制を構築し、PDCAサイクルにより管理してまいりました。

一方で、令和6事業年度に、郵便局において、事前にお客さまの同意をいただかないまま、お客さまの貯金の非公開金融情報を用いて、保険募集を目的とした来局案内を行った事例を確認したため、非公開金融情報等を用いた日本郵便による来局誘致の早急な停止やそのためのシステム改修の他、非公開金融情報等の取扱いに係るルールの明確化、研修、モニタリング強化等の再発防止策を実施し、その実効性を検証してまいりました。さらに、抜本的な防止策として、グループの幅広いお客さまとの接点において、お客さまに同意のご意向を確認する仕組みを構築するとともに、郵便局において、その情報を参照・検索できるようなシステム環境の整備に取り組み、令和7年10月にシステムのリリース等を完了いたしました。また、日本郵便において、点呼業務不備事案が発覚し、令和7年6月に一般貨物自動車運送事業の許可取消処分を受けたほか、令和7年10月以降順次、軽四輪車の行政処分が執行されているところです。当社としても、本事案にかかる日本郵便の対策等の適切性・有効性を検証してまいりました。

当社は、上場企業グループの持株会社として、透明性の確保、説明責任の徹底、適正な事業運営に向けて、グループ全体のガバナンス強化及びお客さま本位の業務運営の実践に努めていくこととし、非公開金融情報の不適切な利用の事案や点呼業務不備事案等過去に発生した問題を踏まえ、令和8事業年度においても引き続き、グループ全体のコンプライアンスの水準の向上を経営の重点課題としております。令和8事業年度のコンプライアンス・プログラムにおいて、当社は、次期中期経営計画の骨子に掲げた「コンプライアンス・ガバナンスの強化」の達成に向けて、新たなフレームワークによるコンプライアンス・リスクの管理の定着を図るなど、グループのコンプライアンス・リスク管理の高度化に取り組みます。あわせて、令和8事業年度のグループ各社のコンプライアンス・プログラムの策定及び推進の状況並びに各社の内部監査態勢・監査状況を的確に把握し、グループ各社に必要な支援・指導を行います。

特に、業務改善計画に基づく施策の効果と定着について、PDCAサイクルにより管理するとともに、経営理念の浸透やお客さま本位の組織風土の醸成に向けて、グループ統一の企業行動基準である「JP行動宣言」の浸透のため、引き続き、グループ会社のフロントライン等への訪問活動及び「JP行動宣言」に沿った行動を実践する社員の推賞制度等の取組を実施します。非公開金融情報の取扱いについて、不適切な取扱いが行われた真因の分析を踏まえて策定した再発防止策の実効性を検証することで、事業子会社各社の営業推進態勢の改善等を推進します。なお、幅広いお客さまとの接点において、お客さまに同意のご意向を確認

し、お客さまの同意を得た情報を参照・検索可能なシステム環境の整備を令和7年10月に完了しましたが、今後、各社が保有するデータをグループで共同利用することによる商品・サービス品質の向上やお客さま利便性の向上を実現するために、引き続き、お客さまの個人情報やプライバシーの保護にも十分配慮しつつ、グループ全体のデータ活用検討やデータガバナンスに関するルール整備を推進します。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策等についても、最重要課題の一つとして取組を一層推進・管理してまいります。

また、グループ各社が提供するサービスの公益性及び公共性の確保、お客さま体験価値（CX）の向上に取り組めます。加えて、公益的性格が強いグループとして、マイナンバーカードの普及促進等といった公益性の高い取組については、引き続き、グループ各社に必要となる支援を行います。

(4) サステナビリティ経営の推進

日本郵政グループの強みを活かして、グループの成長とともに、社会とグループの持続可能性の向上を目指し、次の事項等に取り組めます。

・環境問題への取組

政府が掲げる「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けた動きを踏まえ、CO₂の排出量削減に向けてグループ全体のEV車両の導入拡大、カーボン排出係数の低い電力への段階的な切り替え等により、グループ各社の事業活動を通じた環境負荷軽減にも積極的に取り組み、グループ各社に必要となる支援を行います。

・ダイバーシティの推進（障害者雇用、女性の活躍推進等）

障害者雇用については、令和7事業年度においても障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和35年法律第123号）により義務付けられている障害者雇用率（2.5%）を達成したところですが、令和8年7月に法定雇用率が2.5%から2.7%へ引き上げられることを踏まえ、各拠点における積極的な障害者雇用、特例子会社の活用等、さらなる障害者雇用推進に取り組めます。女性の活躍推進については、管理者への女性登用に積極的に取り組むため、女性社員の昇進意欲の向上のための意識啓発、登用拡大に向けた計画的な女性社員の育成を行っていくとともに、仕事と生活の両立ができる職場風土づくり、各種環境の整備等に努めます。あわせて、性の多様性の尊重等、それぞれの事情や価値観を互いに尊重・認め合う、真の多様性の実現を目指し、積極的にダイバーシティ

を推進します。

(5) その他の経営課題に関する取組

① サイバーセキュリティの強化

激化するサイバーテロリスクに備え、グループ全体のサイバーセキュリティ対策の高度化及び情報共有によるガバナンスの強化に取り組み、グループ各社に必要となる支援を行います。

② 株式の処分への準備

郵政民営化法（平成 17 年法律第 97 号）第 7 条第 2 項において、当社が保有するゆうちょ銀行及びかんぽ生命の株式は、そ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、ユニバーサルサービス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、処分するものとするとしており、この趣旨に沿って、所要の準備を行います。

③ 危機管理態勢の整備

自然災害の発生、感染症の大流行等の危機へ備え、危機管理態勢を整備するとともに、危機発生時には迅速かつ的確な対応を行い、業務継続の確保に努めます。そのため、平時においてグループの危機管理態勢の整備等を行うとともに、危機発生時にはグループを統括して具体的な危機対応について協議・決定等を行います。なお、東日本大震災及びその他災害からの復興支援についても取り組んでまいります。

以上の基本方針及び郵政民営化委員会からの意見を踏まえ、次に掲げる事項を中心に事業経営を行うこととし、その遂行に当たっては経営環境の変化に即応しつつ弾力的に行ってまいります。

2 その他業務運営に関する事項

(1) 事業子会社の経営の基本方針の策定及び実施の確保等

日本郵便に対しては郵便、貯金及び保険のユニバーサルサービスの確保、郵便局ネットワークの維持・活用による安定的なサービスの提供等という会社の目的が達成できるよう経営の基本方針を策定するとともに、その実施の確保等を行います。

具体的には、事業子会社との間で、経営の重要事項に関して日本郵政グループ協定、日本郵政グループ運営に関する契約等を締結し、グループ全体に重大な影

響を与える事項や経営の透明性確保に必要な事項については個別の協議、承認または報告を求めること等により、グループ運営を行います。

(2) 事業子会社の業務支援

グループ各社が個別に実施するよりもグループ内で1ヶ所に集約したほうが効率的な実施が見込まれる間接業務を事業子会社等から受託して実施することにより、事業子会社等の業務を支援するとともにグループの経営効率の向上を図ります。具体的には、以下の間接業務を事業子会社等から受託して実施します。

① 電気通信役務及び情報処理サービスの提供

事業子会社及び簡易郵便局法（昭和24年法律第213号）第3条の規定により日本郵便が業務を委託した者への電気通信役務の提供及び情報処理サービスの提供を行います。

② 人事及び経理に関する業務

人材派遣・紹介業務等を行う子会社を通じて、事業子会社等の役職員の給与、各種手当の計算等並びに収入事務（請求書の作成・発送依頼、口座振替依頼、債権データの消込）及び支出事務（払出証書の作成・発送依頼、口座振替依頼、支払案内の作成・発送依頼、債務データの消込）を行います。

③ 福利厚生に関する業務

事業子会社の役職員等に対し、レクリエーション施設提供業務を行います。

また、人材派遣・紹介業務等を行う子会社を通じて、事業子会社等及び独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構の役職員等に対し、労働安全衛生法（昭和47年法律第57号）の規定等に基づく健康管理業務を行います。

④ 不動産の管理等に関する業務

不動産の管理等を行う子会社を通じて、事業子会社等が現に所有若しくは賃貸借するか、又は将来所有若しくは賃貸借することとなる土地、建物等不動産及び当該不動産に附属する設備等に関する管理、整備計画、運営維持、設計・工事監理又は賃貸借等の業務の支援等を行います。

⑤ 人材派遣・紹介等の業務

人材派遣・紹介業務等を行う子会社を通じて、社員の募集・採用を行いグループ各社等への紹介及び派遣を行います。また、グループ各社の人事関連業務等の受託を行います。

⑥ コールセンターに関する業務

事業子会社等に対し、テレマーケティング事業等を行う子会社を通じて、コールセンターの施設及びシステムの提供並びに管理の業務を行います。

⑦ 人材育成に関する業務

郵政大学校を通じて、グループ横断的な研修を実施し、グループ各社の人材の能力向上を図ります。

⑧ I D・ポイント事業に関する業務

ゆう I Dサービスを通じて、グループ各社のサービス連携を促進し、グループ一体での価値の創出、顧客体験向上を推進します。

また、ゆう I D保持者に対するポイントサービスの提供を通じ、顧客とのつながり強化、デジタルサービスの利用促進を図ります。

(3) 病院の運営

逡信病院を企業立病院として運営するとともに、地域医療との連携や救急医療の強化等による増収対策や、業務の効率化等による経費節減等に取り組むことにより、経営改善を進めます。また、医療サービスの向上、地域医療ニーズへの対応、災害拠点連携病院・感染症診療協力医療機関としての機能充実、患者満足度の向上等を推進します。加えて、過疎地郵便局を活用したオンライン診療、A Iによるレセプト診断、電子処方箋の効率化等のデジタル技術の更なる活用や利便性向上を図ります。

別 添 資金計画書

収支予算書

■資金計画書

令和8事業年度の資金計画書は下記のとおりである。

単位：億円

科 目	金 額
収入の部	
前期繰越金	9,539
配当収入	1,679
貯金旧勘定交付金	0
関係会社受入手数料	137
間接業務手数料	374
医事収入	135
借入金	501
その他収入	3,826
合 計	16,192
支出の部	
人件費	414
物件費	571
租税公課	62
投資的支出	275
貸付金	3,646
その他支出	1,753
次期繰越金	9,471
合 計	16,192

(注) 計数は四捨五入しているため合計は一致しない。

■収支予算書

令和8事業年度の収支予算書は下記のとおりである。

単位：億円

科 目	金 額
経常損益の部	
（営業損益の部）	
1. 営業収益	2,272
受取配当金	1,661
貯金旧勘定交付金	0
関係会社受入手数料	125
間接業務手数料	344
医事収入	137
その他収入	4
2. 営業費用	789
人件費	149
物件費	511
減価償却費	50
租税公課	78
営業利益	1,483
（営業外損益の部）	
営業外損益	57
経常利益	1,539
特別損益の部	
1. 特別利益	380
2. 特別損失	97
税引前当期純利益	1,822
法人税、住民税及び事業税	△ 8
当期純利益	1,830

(注) 計数は四捨五入しているため合計は一致しない。

- 1 日本郵便における収支改善の取組に関し、事業の持続性確保に向けた実効性のある取組を担保できるよう、同社による収支改善計画の作成及び実施について、主体的に関与するとともに、具体的な関与の内容を四半期毎に報告すること。

- 2 経済・社会の変化や技術の進展を意識し、長期的な視野に立ち、郵便・貯金・保険の三事業一体で、郵政事業の価値の向上に向けたグループ運営を行うこと。
その際、郵便局ネットワークの更なる活用、A I の活用等によるグループ各社におけるD X の更なる推進、グループが保有するデータや不動産の更なる活用等の取組を進め、新たな成長分野を構築するとともに、地方創生に貢献すること。

- 3 郵便局ネットワークを維持し、郵便・貯金・保険のユニバーサルサービスをあまねく全国において公平に利用できることを確保すること。また、リアルな拠点を通じて公共の福祉に貢献するため、郵便局の公的な役割を拡大すること。

- 4 グループにおけるコンプライアンス向上やガバナンス態勢の強化等に関し、法令違反等を根本的に防ぐシステムを含めた環境整備、組織風土改革等にグループ横断的に取り組み、国民及び利用者の信頼の確保に努めること。

- 5 全国に拠点を持つ公的な役割が期待される企業として、災害時等緊急時における事業継続の確保を図るとともに、持続的な成長とグループの企業価値向上のため、ダイバーシティや環境問題への取組を進めること。

- 6 ゆうちょ銀行及びかんぽ生命保険の株式処分について、ユニバーサルサービス提供責務の履行への影響等を勘案しつつ、適切に対応すること。