

令和4事業年度

〔 自 令和4年4月1日  
至 令和5年3月31日 〕

第16期

事業計画

日本郵便株式会社

はじめに

日本郵便株式会社（以下「当社」といいます。）は、お客さまが郵政事業に係る基本的な役務を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の下、業務を運営しています。

今後も、国民共有の財産である郵便局ネットワークの水準を維持し、公益性・地域性を十分発揮するとともに、郵便局のサービスを更に便利なものとするこゝとで、郵便局ネットワークの価値を向上させてまいります。

なお、令和3年5月に公表した中期経営計画「JP ビジョン 2025」において、お客さまと地域を支える「共創プラットフォーム」を、日本郵政グループ（以下「グループ」といいます。）が目指す姿として掲げました。

グループの最大の強みである郵便局ネットワークにより、グループ内で一体的なサービスを提供していくとともに、これまでになかったグループ外の多様な企業等と連携することで、地域において生活するお客さまが、安全・安心で、快適で、豊かな生活・人生を実現することを支えてまいります。

## 第1 業務運営の基本方針

### 1 お客さまの信頼回復に向けた取組

当社においては、令和元事業年度に発覚した株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命」といいます。）商品の不適正募集問題を受け、これらの構造的要因等を踏まえた業務改善計画を策定し、同計画の実行を経営の最重要課題と位置付け、今後、二度とこのような事態を起さぬよう、全役職員が一体となって取り組んでまいりました。

一方、郵便局長による資金横領や預払金横領事案が複数件発覚したほか、郵便物等の放棄・隠匿事案等、お客さまからの信頼を失う事案が立て続けに発覚・発生しました。

令和4事業年度においては、引き続き、業務改善計画を着実に実行するとともに、お客さまからの信頼回復及びコンプライアンスの徹底に向けて、愚直に全力で取り組んでまいります。

## (1) お客様本位の業務運営に向けた取組

令和2事業年度に公表した「お客様の信頼回復に向けた約束」の実現に向け、グループが一丸となって取組を進めてまいりましたが、令和3年9月、外部有識者で構成するJP改革実行委員会から、「日本郵政グループが取り組んできた信頼回復の活動は、一定の成果があげられたものと評価できる」との評価を受けたところです。

令和4事業年度においても、経営理念や行動憲章、お客様本位の業務運営に関する基本方針の実践等により、我が国で最大規模のお客さまを有する企業グループとして、真にお客様本位の業務運営を徹底し、お客さまとの信頼構築に向けて取り組んでいくほか、グループ各社との連携を図り、あらゆる商品・サービスをお客さまに安心してご利用いただけるよう、グループ一体となって取り組んでまいります。

また、「風通しのよい職場づくり」に向けて、本社における仕事の仕方の変革やフロントライン・支社・本社間のコミュニケーションの充実に取り組むほか、お客さまや社員の声を経営や営業・業務改善に活用してまいります。

加えて、支社の独自性と機動性を向上させるほか、ガバナンスの強化を図るため、支社機能の強化に取り組んでまいります。

## (2) 不適正募集の根絶に向けた継続的な取組

令和3事業年度に引き続き、不適正募集を根絶するよう、新規契約申込時の確認の徹底を図るほか、募集品質データの管理基盤を構築し、募集人に対する指導やリスク管理を高度化させるなど、募集品質の向上やガバナンスの強化に向け、継続的な取組を進めてまいります。

また、新規契約獲得を過度に重視した営業推進管理の仕組みが不適正募集の構造的要因の一つとなっていたところ、令和3事業年度においては、お客さまとの接点の創出等に注力して取り組み、この観点に基づく「活動目標」を新設し、社員の活動プロセスを評価してまいりました。

令和4事業年度については、新規販売と消滅の両面を評価する「純増目標」を設定し、「活動目標」との二軸評価による評価体系へと見直します。

あわせて、人事評価についても、営業重視からお客さま本位の観点を重視した仕組みへと変革を図ってまいります。

### (3) お客さまからの信頼確保のためのコンプライアンスの推進

令和3事業年度においては、郵便局長による資金横領や預払金横領事案が複数件発覚したほか、郵便物等の放棄・隠匿事案や郵便局におけるお客さま情報の紛失事案等の不祥事案が発覚・発生しました。

令和4事業年度については、お客さまからの信頼確保に向け、これらの事案の再発防止策を徹底するとともに、部内犯罪や社員の不正、不適正営業の防止、顧客保護、マネー・ローンダリング対策等の取組を継続・強化します。加えて、コンプライアンスの目的・意義を再認識させる指導等により、社員へのコンプライアンスの更なる浸透に取り組んでまいります。

また、不祥事案は、令和3事業年度同様、警察に相談中又は捜査中の事案を除き、速やかに公開します。ただし、当事者が未成年の場合等については、必要に応じ、匿名性の程度を高めるなどの一定の配慮を行います。

なお、年末年始ごあいさつ用カレンダーの配布問題の発覚を踏まえ、会社業務と業務外活動のしゅん別について、全役員・社員に継続的に指導を行うほか、政治資金規正法を含む関係法令等の研修を行うなど、再発防止策を着実に実行し、同じような事案を発生させないように、取り組んでまいります。あわせて、個人情報保護に対する意識の醸成及び個人情報の不適切な取扱いを防止するための環境整備を進めてまいります。

## 2 新たな成長に向けた取組

デジタル化の推進に伴う郵便物数の減少や来局者数の減少、そして低金利環境の継続等、当社は非常に厳しい事業環境に置かれています。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、デジタル化の流れが加速し、非接触／非対面サービスに対するニーズが高まっているほか、ライフスタイルや働き方等、社会の在り方そのものが大きく変化しています。

このような事業環境の下、当社においても、デジタルトランスフォーメーション（以下「DX」といいます。）を推進するほか、郵便局ネットワークの価値向上に向けて取り組むことにより、事業基盤を強固なものとしてまいります。

## （１）DXの推進

郵便・物流、貯金、生命保険といったコアビジネスを将来にわたり、安定的かつ持続的に提供していくためには、社会環境変化や先端技術の動向等を見据えた変革が必要と認識しております。

当社においても、様々なデータのデジタル化を徹底し、蓄積したデータを最大限に活用することにより、サービス・機能の拡充やオペレーション改革を実現するほか、業務そのものや組織、プロセス、企業風土の変革に向けた取組を推進してまいります。

令和4事業年度は、引き続き、郵便・物流事業のローコストオペレーションの実現に向けた取組を強化してまいります。

具体的には、テレマティクス技術を用いて取得するデータを、社員の安全確保や配達の相互応援、郵便物の配達順路や配達エリアの見直しに活用していくほか、AIによる配送ルートの自動作成等によるゆうパック等の集配業務の効率化や、AGV（無人搬送車）の導入等による局内作業の省人化・スリム化も進めてまいります。

また、他企業との連携により、効率の良い配送システムの構築や利便性の高い受け取りサービスの提供等を実現する新たな物流プラットフォームの構築に取り組んでまいります。

加えて、将来的な実用化に向けて、ロボティクス（ピッキング用ロボット等）や配送の高度化（ドローンや配送ロボット等）についても試行・実験を重ねてまいります。

郵便局窓口の業務運営においても、デジタル化を進めることにより、業務を効率化するとともに、それによって創出した資源を活かし、リアルならではのサービスを展開してまいります。

具体的には、がん保険電子申込システムの導入等、各種手続のペーパーレス化の推進や、投資信託のオンライン相談等、非接触／非対面サービスの拡大に取り組むほか、コンサルティングアプリやデータ化された営業活動記録を活用し、お客さまのニーズに合わせたコンサルティングサービスを提供してまいります。

また、個人情報の適切な取扱いやセキュリティの確保を前提としつつ、当社が保有するデータを、地域の課題解決に活用するほか、新しいビジネスの創出に活用することを検討してまいります。

## (2) 郵便局ネットワークの価値向上に向けた取組

少子高齢化や過疎化が進む地域においては、各種企業の撤退等により、地域経済の維持が課題となっている状況下、郵便局の存在価値や果たすべき役割が高まる可能性があります。

また、当社が持続的な成長を実現するためには、デジタル化を進めつつ、リアルな存在としての郵便局を活かし、郵便局ネットワークの価値を向上させる必要があると考えております。

こうした認識の下、公的証明書の交付事務や国民年金関係、国民健康保険関係等の各種届出書の受付等の行政事務、プレミアム付商品券等の販売等の受託窓口事務等やマイナンバーカードの電子証明書関連事務等、幅広い地方公共団体事務の受託に取り組んでいくほか、地域金融機関等との連携強化や郵便局窓口と駅窓口の一体運営等、他企業と連携しながら、地域やお客さまニーズに応じた多種多様な商品・サービスを展開してまいります。

また、お客さまの利便性を踏まえた店舗の最適配置や、地域ニーズを踏まえた窓口営業時間の弾力化にも取り組んでまいります。

## (3) SDGs に関する取組の強化

平成 27 年の国連総会において、国連に加盟する全ての国が賛同した国際目標「SDGs (Sustainable Development Goals)」の重要性が高まりつつある中、当社においても、令和 3 事業年度に「日本郵便サステナビリティ基本方針」を策定しました。

令和4事業年度においても、企業活動全般を通じてサステナビリティを巡る社会課題の解決に貢献することにより、持続可能な成長と中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

環境負荷軽減については、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、EV車両の拡大やLED照明への切替え、再配達削減に向けた取組等を進めていくほか、集配用車両のための充電設備を地域のEV利用者向けに提供するなど、現在実施している実証実験も継続してまいります。

加えて、郵便局におけるCLT（直交集成板）の活用や、太陽光による自家発電設備の導入等の再生可能エネルギーの活用により、環境により配慮した「+エコ郵便局」の設置に取り組んでまいります。

また、様々な取組を進めていくに当たっては、社員一人ひとりが生き生きと働き、能力を十分に発揮するための環境を整備することが、何よりも重要であると考えています。

そこで、育児・介護と仕事の両立支援や時間外労働の削減等、社員が働きやすい職場づくりを進めていくほか、女性活躍の推進や高齢者の就業促進等、ダイバーシティの推進や、お客さま本位のサービス提供ができる人材の育成にも積極的に取り組んでまいります。

## 第2 日本郵便株式会社法第4条第1項から第3項までに規定する業務に関する計画

日本郵便株式会社法（平成17年法律第100号）第4条第1項に規定する郵便の業務、銀行窓口業務、保険窓口業務等の業務を確実に実施するとともに、第2項及び第3項の規定により営む業務を行います。

主な計画は以下のとおりです。

なお、日本郵便株式会社法第4条第2項第3号及び第3項に規定する業務等に関しては、郵政民営化法（平成17年法律第97号）第92条の規定により、同種の業務を営む事業者の利益を不当に害することのないよう特に配慮しなければならないとされていることを踏まえた計画としています。

## 1 郵便の業務（印紙の売りさばき、お年玉付郵便葉書等の発行を含みます。）

インターネットの普及等により、郵便物は減少傾向にありますが、「手紙の書き方体験授業」支援の展開やスマートフォンを活用した年賀状サービスの提供等、手紙の楽しさを伝える手紙振興等により、郵便利用の維持を図ってまいります。

また、令和3事業年度においては、郵便法及び民間事業者による信書の送達に関する法律の一部を改正する法律（令和2年法律第70号）の施行に伴うサービスの見直しとして、普通扱いとする郵便物の土曜日の配達休止やお届け日数の繰り下げ等を行い、その実施に当たっては、サービス提供に混乱が生じることがないように、利用者に十分な周知を行ったほか、深夜・週末労働の縮減等、働き方改革の推進に取り組みました。

一方、郵便物等の放棄・隠匿や、自家用車による郵便物等の運送に加え、交換払出切手類詐取等の事案も発生・発覚しました。

改めて、郵便物等を確実に配達する責務を重く受け止め、法令遵守に関する意識を高めるとともに、社員教育やコミュニケーションの充実に重点を置いた社員育成、防犯重点ルール等の周知・指導を徹底してまいります。

併せて、昨今の放棄・隠匿事案の発生・発覚状況を踏まえ、本社、支社及び郵便局に放棄・隠匿防止対策本部を設置し、階層別に事故事例を分析し、防止対策を検証するなど、再発防止に取り組んでまいります。

また、交換払出切手類詐取等事案に対しては、全郵便局に対し、正規取扱いの徹底を改めて指導するとともに、大量の交換処理の際は、支社社員や管理者が立会いを行うこととしました。

今後、交換処理に関する取扱いの見直しを進め、再発防止に取り組んでまいります。



## 2 国内物流業務

成長する EC 市場やフリマ市場を確実に取り込むため、差出・受取利便性の向上等、お客さまのニーズに応える商品・サービスの提供に取り組むほか、営業倉庫を活用した物流ソリューションの拡大、企業間物流の強化等により、収益の拡大を図ってまいります。

また、郵便物の減少傾向が継続する中、成長市場である荷物分野へのリソースシフトを進めるとともに、業務量に応じたコストコントロールの取組の深化や DX の推進等を通じて、生産性の向上に努めてまいります。

## 3 銀行窓口業務、保険窓口業務等

令和 3 事業年度に引き続き、業務改善計画を着実に実行するとともに、「お客さま本位の営業活動」を徹底し、お客さまのニーズに応じた商品・サービスのご提案活動に取り組んでまいります。

そのため、お客さまとの接点の中でニーズに応じた金融商品をご提案するための研修や資格取得支援等を進めてまいります。

また、令和 4 事業年度から、新しいかんぽ営業体制を開始します。株式会社かんぽ生命保険に兼務出向した、高い機動性と専門性をもったコンサルタントと、多様なお客さまニーズに応える窓口社員が、それぞれの能力を最大限に発揮し、専門性と幅広さを兼ね備えた「総合的なコンサルティングサービス」をグループ一体で実現してまいります。

なお、令和 3 事業年度においては、郵便局長による資金横領や預払金横領事案が複数件発覚しました。

重大な金融犯罪の発覚を、改めて重く受け止め、社員の防犯意識を浸透させるための研修をするほか、防犯重点ルールの周知・指導を徹底してまいります。

加えて、職場から長期間離れさせる施策の見直しや防犯担当局長による点検・検査の充実等、局長等管理者に対するけん制を強化するとともに、銀行窓口業務に関する局外における現金授受の原則禁止のほか、部内犯罪の未然防止・早期発見に向けたお客さまの声・社員の気づきの収集に継続して取り組みます。

そのほか、令和3事業年度においては、約3割の郵便局において、投資信託及び国債取引の「金融商品仲介補助簿」の社内紛失事例が認められました。

書類の紛失防止策として、郵便局での保存書類の削減や、電子化を順次進めるとともに、個人情報保護の徹底に向けた継続的な指導を行ってまいります。

#### 4 地方公共団体からの委託事務等

郵便局の果たすべき社会的使命は、創業以来培ってきたお客さまや地域からの信頼を基に、郵政事業のユニバーサルサービスを提供しつつ、地域と寄り添い、地域と共に生きることであると認識しております。

行政サービスや民間拠点等も含む社会インフラの維持が困難になりつつある中、公的証明書の交付事務や国民年金関係、国民健康保険関係等の各種届出書の受付等の行政事務、プレミアム付商品券等の販売等の受託窓口事務等、幅広い地方公共団体事務の受託に取り組んでいくほか、包括的な受託も推進してまいります。

また、マイナンバーカードの普及促進を図るため、マイナポイントの利用に必要なIDを設定する端末の設置等、従来からの各種施策を継続するとともに、地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律（平成13年法律第120号）の令和3事業年度に行った改正により郵便局において取扱いが可能となった、マイナンバーカードの電子証明書関連事務等の受託にも取り組んでまいります。

加えて、マイナンバーカードの積極的な活用を検討するほか、郵便局におけるマイナンバーカードの利活用の拡大についても検討してまいります。

このほか、地方公共団体との包括連携協定の締結を推進し、地域の見守り活動、観光や県政に関する情報発信、県産品の魅力発信・知名度向上等、地域の活性化にも取り組んでまいります。

#### 5 不動産業務等

令和3事業年度に引き続き、JPタワー（商業施設名称：KITTE）等の賃貸事業を行うとともに、住宅地に所在する土地の有効活用事業として、住宅、保育所及び高齢者施設の賃貸事業を行います。

また、新たな収益機会の拡大や保有不動産の有効活用の観点から、広島駅南口計画、虎ノ門・麻布台地区第一種市街地再開発事業、梅田3丁目計画等を推進し、不動産事業が収益の柱の一つとなるよう取り組んでまいります。

なお、コアビジネス強化の観点から、オペレーションの効率化の推進等により、事業施設の集約・効率化を行うとともに、不動産事業への活用にも取り組んでまいります。

## 6 国際物流業務

令和3事業年度、赤字が継続していた Toll Holdings Limited のエクスプレス事業を売却いたしました。

今後も、豪州事業の合理化等の効率化施策を推進することにより、コスト削減に取り組むとともに、アジア域内で特に成長が見込まれる国や業種にフォーカスした事業展開を進めるなど、日本を含むアジアを中心としたビジネスモデルへの転換による成長を図ってまいります。

## 7 その他の業務

お客さまが安全・安心で、快適・豊かな生活・人生を実現することをサポートするため、カタログ等を利用して行う商品の販売や、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等を提供していくほか、出資・提携等を通じた新たな商品・サービスの検討も進めてまいります。

### 第3 日本郵便株式会社法第6条第2項の規定による届出の対象となる郵便局及び会社の営業所の設置及び廃止に関する基本的な計画

#### 1 郵便局等の設置について

郵便局等の設置に関しては、郵政事業のユニバーサルサービスを着実に提供できるよう、日本郵便株式会社法第6条及び日本郵便株式会社法施行規則（平成19年総務省令第37号）第4条に定めるところに基づき、過疎地については、郵便局ネットワークの水準を維持することを旨としています。

また、一時閉鎖となっている簡易郵便局については、日本郵便株式会社法施行規則第4条第5項の過疎地であるか否かにかかわらず、引き続き、早期再開に向けて、取り組んでまいります。

なお、応急的な対応が必要な場合には、地域の実情やお客さまの利用状況に応じ、「車両型郵便局」による窓口サービスの提供等に取り組めます。

引き続き、郵便局ネットワークの維持の支援のための交付金・拠出金制度も活用しながら、国民共有の財産である郵便局ネットワークの水準の維持に取り組んでまいります。

## 2 郵便局等の新設について

お客さま利用の増加が見込まれる地域等については、店舗の出店に向けた取組を進めるほか、社会環境の変化に伴うお客さまニーズの変化に対応する店舗や、地域社会の課題を解決する店舗の出店に向けた取組を進めてまいります。

## 3 郵便局等の廃止等について

従前のおお、お客さまの需要の減少や店舗施設の老朽等の課題解消に伴う、店舗配置の見直しを進めてまいります。

なお、郵便局等の利用者層や利用されるサービスが特定のものに限られるなど、営業の効率化の観点から経営改善の必要がある郵便局等については、運営形態等の見直しを行ってまいります。

また、一時閉鎖の期間が長期化している簡易郵便局において、地域需要と他の郵便局の配置状況に照らし、地域住民の日常生活上の動線等から他の郵便局を容易に利用できるものについては、整理を進めてまいります。

## 第4 その他事業の運営に関する事項

### 1 東日本大震災及びその他災害からの復興支援

東日本大震災及びその他災害からの復興支援において、郵便・貯金・保険の郵便局サービスは、被災された方々の日常生活維持にとって必要不可欠なサービスであることから、引き続き、日本郵政グループ各社との連携を密にし、郵便局の再開等を通じて、被災された方々の日常生活支援等に貢献してまいります。

### 2 災害等の緊急事態への対応

当社は、事業継続計画を策定しており、これに基づき、地震等の自然災害や感染症の大流行等、企業活動に重大な影響を及ぼす緊急事態が発生した場合に、優先的に再開させる重要業務を明確にし、事業継続と復旧をスムーズに実現させるための体制づくりと事前対策を整備しております。

また、これに加えて、災害対策基本法（昭和36年法律第223号）第39条第1項の規定に基づく業務計画、武力攻撃事態等における国民の保護のための措置に関する法律（平成16年法律第112号）第36条第1項の規定に基づく業務計画及び新型インフルエンザ等対策特別措置法（平成24年法律第31号）第9条第1項の規定に基づく業務計画を策定しております。

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大に対しては、令和2事業年度に、「郵便・物流事業における新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」を策定、公表しているほか、「日本郵便における新型コロナウイルス感染予防対策基本的対応方針」を策定しているところであり、それらに基づき、お客さま、社員等の感染予防と同時に、事業を通じた国民生活への貢献という役割を果たしてまいります。

### 3 国際的な協調・連携

万国郵便条約に基づく義務の履行を着実にを行うとともに、万国郵便連合（UPU）の活動への積極的な参加や主導的な取組等を通じ、国際的な協調・連携を推進し、国際郵便の品質向上を図ります。

また、世界トップクラスの品質を誇る当社の郵便・郵便局ネットワークに関するノウハウや関連技術を用いて、外国郵便事業体に積極的に協力してまいります。

別添 資金計画書  
収支予算書

別添

## 令和4事業年度 資金計画書

単位:億円

科 目	金 額
資金収入	
前期繰越金	11,518
郵便事業収入	13,472
印紙収入	10,575
貯金及び保険受託業務収入	5,253
交付金	2,808
その他の業務収入	8,981
その他財務的収入	-
借入金	-
合 計	52,607
資金支出	
人件費	19,238
物件費	7,142
租税公課等	3,077
投資的支出	1,863
印紙収入納付額	10,590
借入金償還	-
次期繰越金	10,696
合 計	52,607

(注1) 計数は四捨五入しているため合計は一致しない。

(注2) 「-」は計数が存在しないことを意味する。

令和4事業年度 収支予算書

単位:億円

科 目	金 額
営業収益	28,303
郵便業務収益	12,391
印紙受託業務収益	328
銀行及び保険受託手数料	4,812
交付金	2,808
その他営業収益	7,963
営業原価	25,575
人件費	18,392
経費	7,183
物件費	6,026
減価償却費	862
その他の経費	295
販売費及び一般管理費	1,792
人件費	839
物件費	676
その他の経費	277
営業利益	936
営業外収益	46
営業外費用	15
経常利益	967
特別利益	116
特別損失	102
税引前当期利益	982
法人税、住民税及び事業税	353
当期純利益	629

(注) 計数は四捨五入しているため合計は一致しない。



(別紙2)

- 1 グループ各社と連携し、かんぽ生命保険の不適正募集をはじめとする近年の不祥事案を踏まえ、業務改善計画の着実な実施及び再発防止策の徹底等により、国民・利用者の信頼の着実な回復及びコンプライアンスの徹底に努めること。
- 2 DXの推進、デジタル田園都市国家構想の実現に資する取組及びSDGs・ESGへの取組等の積極的な実施等により、社会環境の変化に対応した多様かつ柔軟なサービス展開を行うこと。
- 3 日本郵便が取得・保有するデータについて、個人情報の適切な取扱いやセキュリティの確保を前提としつつ、公的分野などでの新たな活用に向けた検討を行うこと。
- 4 地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律の改正により郵便局で取扱可能となった事務を含め、幅広い地方公共団体事務の受託に取り組むとともに、グループ各社と連携し、マイナンバーカードの普及促進に積極的に取り組むこと。
- 5 ユニバーサルサービスを確実に提供するとともに、新型コロナウイルス感染症対策や災害時の対応、サイバーセキュリティ対策等を適切に行い、業務継続の確保に努めること。
- 6 国際郵便の輸送力の安定的な確保に努め、感染症の拡大や国際情勢の緊迫化等の状況にあっても、国際郵便サービス提供の最大限の維持を図ること。