

令和3事業年度

〔 自 令和3年4月1日  
至 令和4年3月31日 〕

第15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、業務運営を行っています。

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  
とで、郵便局ネットワークの価値を向上させ、地域のお客さまの生活を総合的にサポートできるよう取り組んでまいります。

なお、令和3年は、「郵政創業150年」の年に当たります。

この大きな節目を迎えるに当たり、「すべてを、お客さまのために。」のキャッチフレーズの下、今一度、原点に立ち返るとともに、成長に向けた取組を着実に実行することにより、新たなステージへと歩みを進めてまいります。

## 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。

令和3事業年度においても、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に向けて、愚直に全力で取り組んでまいります。

#### （1）お客さま本位の業務運営に向けた取組

令和2事業年度に引き続き、「お客さまの信頼回復に向けた約束」の実現に向  
け、お客さまからの信頼回復を最優先とした取組を進めるとともに、経営理念  
浸透に向けて、継続的に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いきます。

加えて、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。

なお、郵便局では、令和2年10月5日から、信頼回復に向けた業務運営を開始し、お客さまにご迷惑・ご心配をおかけしたことのお詫びと「お客さまの信頼回復に向けた約束」のご説明を行うとともに、金融商品のアフターフォローに最優先で取り組み、お客さまのご不安や疑問点の解消を図ってまいりました。

これまでは、このような取り組みの中で、お客さまからのご要望があった場合のみ金融商品のご提案を行ってまいりましたが、令和3年4月1日からは、信頼回復に向けた業務運営を継続する中で、郵便局社員より、お客さまの想定されるニーズの確認を行いながら、お客さまニーズに応じた金融商品の情報提供やご提案を実施することで、営業活動を通じたお客さまとの信頼関係の構築を進めていく新たな営業スタンスへ移行することといたします。

## (2) 不適正募集の根絶に向けた継続的な取組

令和2事業年度に引き続き、不適正募集を根絶すべく、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事業年度以降の営業目標においては、

- ・「活動目標」の新設
  - ・新規販売と消滅の両面を評価する「純増額」体系への変更
- 等の見直しを行ってまいります。

なお、令和3事業年度は、お客さまとの接点の創出等に注力して取り組むこととしており、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す。また、営業目標の見直しに併せて、社員の活動プロセスを評価するマネジメントへの変革に取り組むため、純増目標については、マネジメントの定着状況等を確認しながら、段階的に設定することとします。

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) コンプライアンスの徹底

令和2事業年度に引き続き、部内犯罪の防止や社員の不正防止、顧客保護（コンダクト）、マネー・ローンダリング対策（金融機能濫用の防止）等の取組の継続・強化及びコンプライアンス意識の浸透等に取り組むなど、「お客さまの信頼回復」のためのコンプライアンスを推進してまいります。

また、不祥事案は、令和2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。

## 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、今後、ウィズ／ポストコロナ社会においては、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ることが想定されるほか、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わると考えられます。

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3事業年度は、郵便・物流事業において、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等に活かしていくほか、郵便物の配達順路や配達エリアの見直しにも活用してまいります。加えて、AIによる配送ルートの自動作成等、ゆうパック等の集配業務の効率化にも取り組み、ローコストオペレーションを実現してまいります。

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むほか、将来的な実用化に向けて、ロボティクス（無人搬送車や無人搬送フォークリフト、ピッキング用ロボット等）や配送の高度化（ドローンや配達ロボット等）についても試行・実験を重ねてまいります。

加えて、郵便局の運営においても、タブレットの活用等により、デジタル化を進め、各種手続のペーパーレス化や業務の効率化等を実現してまいります。

## (2) 郵便局ネットワークの価値向上に向けた取組

持続的な成長を実現するためには、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、地方公共団体事務において、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）が改正された場合には、受託範囲の拡大への対応を進めるなど、幅広い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駅と郵便局の一体的な運営等、地方公共団体や他企業と連携しながら、地域やお客さまニーズに応じた個性・多様性ある郵便局を展開することにより、郵便局ネットワークの価値を向上させてまいります。

### （3）新しいかんぽ営業体制の構築

かんぽ生命商品の不適正募集問題発生以降、お客さまの将来のライフプランに寄り添い、その目的に合った幅広い商品及びサービスを提供するための取組を進めてまいりましたが、日本郵政グループとして、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」を実現する体制へと変革してまいります。

具体的には、専門性・機動性を有するコンサルタントと幅広い商品ラインアップを提供する窓口社員の役割分担を明確にし、前者をかんぽ生命の指揮下に置く（かんぽ生命商品等の営業・業務に限ります。）準備を進めてまいります。

### （4）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、企業の持続的な成長に必要な土台であると位置付け、企業活動全般を通じて積極的に取り組むことにより、企業価値の創出を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

なお、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車両への切替えや再配達削減に向けた取組を進めていくほか、CLT（直交集成板）工法と、太陽光といった再生可能エネルギーの活用を組み合わせた郵便局の設置等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育休取得の促進、深夜・週末労働に依存する労働環境の見直しや、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、納得感の高い処遇の確立やダイバーシティにも積極的に取り組んでまいります。

### 3 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）（以下「改正郵便法」といいます。）への対応

令和2年11月27日に改正郵便法が成立、同年12月4日に公布されましたが、改正の内容は、次のとおりです。

- ・週6日以上とされている郵便物の配達頻度を週5日以上に変更
- ・原則3日以内とされている郵便物の送達速度を原則4日以内に変更
- ・郵便区内特別郵便物を配達側の地域区分局にも差し出せるように変更

今後、改正郵便法の施行等を踏まえ、令和3年秋ごろから、改正郵便法の各項目に応じた内容についてサービス見直しを行ってまいります。

上記サービスの見直しに当たっては、内国郵便約款等の変更認可申請や料金の届出といった行政手続を遺漏なく実施するとともに、十分なお知らせ期間を設けた上で、ホームページ掲載、ポスター掲出、チラシの全戸配布及び窓口での配布、新聞広告等により、お客さまへの丁寧な周知や、正常な業務運営が確保できるよう、万全の準備を進めてまいります。

## 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」支援の展開や時代のニーズにあった新しい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のほか、企業向けの販促セミナーの開催等による DM 振興により、郵便利用の維持を図ってまいります。

また、東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催に当たり、特殊切手・はがきを販売するほか、メダリストフレーム切手やホストタウンフレーム切手を発行するとともに、大会期間中における交通規制への対応など適切な業務運行に努めてまいります。

なお、郵便物等の放棄・隠匿については、郵便物を確実に配達する責務を重く受け止め、引き続き社員教育・コミュニケーションの充実に重点を置いた社員育成を行うとともに、防犯重点ルール等の周知・指導を徹底してまいります。

加えて、改正郵便法に伴うサービスの見直しに当たっては、内国郵便約款等の変更認可申請や料金の届出といった行政手続を遺漏なく実施するとともに、十分なお知らせ期間を設けた上で、ホームページ掲載、ポスター掲出、チラシの全戸配布及び窓口での配布、新聞広告等により、お客さまへの丁寧な周知や、正常な業務運営が確保できるよう、万全の準備を進めてまいります。

## 2 国内物流業務

小型荷物を中心とした EC 市場やフリマ市場を確実に取り込むため、差出・受取利便性を高めるためのサービスを拡充するほか、営業倉庫の拡大等により、お客さまの物流に関する課題を解決するソリューション営業を強化することで、収益の拡大を図ってまいります。

また、改正郵便法に伴うサービス見直しの実施を契機として、増加する荷物等の業務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 銀行窓口業務等

令和 2 事業年度に引き続き、投資信託等の資産運用商品のアフターフォローを継続するとともに、適正な販売態勢の構築に取り組んでまいります。



また、お客さまとの接点の中で、広く資産形成をご案内するための、研修や資格取得支援等の取組を進めてまいります。

#### 4 保険窓口業務等

令和2事業年度に引き続き、業務改善計画を着実に実行していくとともに、お客さまへのフォローアップ活動（ご契約内容の確認等）に取り組んでまいります。

特に、ご契約内容の確認活動として、

- ・長くご契約を継続いただくための、定期的なご契約内容のご説明
- ・満期を迎えるお客さまに対して、早期かつ着実な手続の実施
- ・既契約者の世帯内の未加入者等に対して保障のご提案

等の取組を進めてまいります。

#### 5 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、地方公共団体事務において、証明書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といった従来からの事務に加え、地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律案に基づき、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一部改正が行われた場合には、転出届の受付や転出証明書の引渡し等の、受託範囲の拡大への対応を進めるなど、幅広い受託に取り組んでまいります。

あわせて、地方公共団体との包括連携協定の締結推進にも取り組んでまいります。

また、マイナンバーカードの普及促進を図るため、従来からの各種施策を継続するとともに、デジタル社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律案による、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一部改正が行われた場合には、マイナンバーカードの電子証明書関連事務の受託に取り組んでまいります。

加えて、日本郵政グループとしても、マイナンバーカードの積極的な活用を検討してまいります。

## 6 不動産業務等

令和2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及び梅田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。

その他、外部事業者等への土地・建物賃貸及び郵便局敷地又は遊休地での駐車場事業の運営等活用を実施しておりますが、活用の見込みがないと思われる不動産については売却を検討してまいります。

## 7 国際物流業務

Toll Holdings Limited（以下「トール社」）の 익스프레스事業については、新型コロナウイルス感染症の影響等により減収基調にある中、コスト削減に取り組んだものの、赤字が継続したため、売却を検討することとしています。

引き続き、トール社におけるコスト削減施策の徹底や事業領域の見直し等、経営改善に向けた取組を推進するとともに、成長地域であるアジア市場中心のビジネスモデルへの移行を図ってまいります。

## 8 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の取組を実施してまいります。

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

従前のおり、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作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行うとともに、コートジボワールで開催予定の UPU の第 27 回万国郵便大会議において、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いくこととします。

別添 資金計画書  
収支予算書

## 令和3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	9,889
郵便事業収入	13,666
印紙収入	11,030
貯金及び保険受託業務収入	6,171
交付金	2,910
その他の業務収入	8,659
その他財務的収入	-
借入金	-
合 計	52,324
資金支出	
人件費	19,931
物件費	6,763
租税公課等	3,429
投資的支出	703
印紙収入納付額	11,216
借入金償還	-
次期繰越金	10,282
合 計	52,324

(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3事業年度 収支予算書

単位:億円

科 目	金 額
営業収益	29,165
郵便業務収益	12,561
印紙受託業務収益	344
銀行及び保険受託手数料	5,687
交付金	2,910
その他営業収益	7,663
営業原価	26,418
人件費	19,473
経費	6,944
物件費	5,797
減価償却費	903
その他の経費	244
販売費及び一般管理費	1,930
人件費	843
物件費	711
その他の経費	376
営業利益	818
営業外収益	45
営業外費用	18
経常利益	845
特別利益	65
特別損失	94
税引前当期利益	817
法人税、住民税及び事業税	375
当期純利益	443

(注) 計数は四捨五入しているため合計は一致しない。

## 別紙

- 1 グループ各社と連携し、かんぽ生命保険の不適正募集に関する業務改善計画の着実な実施等により、国民・利用者の信頼の着実な回復に努めること。
- 2 日本郵便が取得・保有するデータ及び郵便局ネットワークの活用等によるDXの推進や、地方創生、SDGs・ESGへの取組等の積極的な実施並びに国際物流業務の収益力向上等により、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 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）の施行に伴う郵便サービスの見直しにあたっては、利用者への十分な周知を実施するとともに、サービス提供に混乱が生じることがないようにすること。また、法改正の趣旨を踏まえ、深夜・週末労働の縮減等働き方改革の推進に努めること。
- 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な事務が追加された場合に向けた準備を確実に実施するとともに、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。