

# 郵便事業の現状と今後の見通しについて

P O S T

2024年 7月



日本郵便

# Agenda

---

1. 郵便事業の現状
2. 郵便事業収支
3. 現行の郵便事業における課題(郵便利用拡大に向けた取組・業務効率化策)
4. 日本郵便の今後の経営方針

# 1. 郵便事業の現状



# 1-1 サービス概要

## ■ 日本郵便が提供している郵便サービス

### ○ 内国郵便

	大きさ(注1)		重さ(注1)
	最大	最小	
第一種郵便物 (書状等)		①円筒形又はこれに似た形のもの 長さ14cm、直径等3cm	4kg以下
第二種郵便物(注2) (郵便葉書)		②①以外 長さ14cm、幅9cm	—
第三種郵便物 (定期刊行物)	長さ60cm 長さ+幅+厚さ=90cm	上記より小さいものでも、 6cm×12cm以上の耐久力ある厚紙又は 布製のあて名札を付ければ取扱可能	1kg以下
第四種郵便物 (盲人用点字等)			1kg以下 ただし、点字郵便物等につい ては3kg以下

(注1) 大きさ又は重さの制限を超える郵便物であっても郵便約款に定めれば取扱可能

(注2) 郵便葉書の規格は郵便約款で規定

通常葉書の場合 最大15.4cm×10.7cm、最小14cm×9cm、重さ2g以上6g以下

### ○ 内国郵便の特殊取扱

(義務的特殊取扱) 書留、引受時刻証明、配達証明、内容証明、特別送達

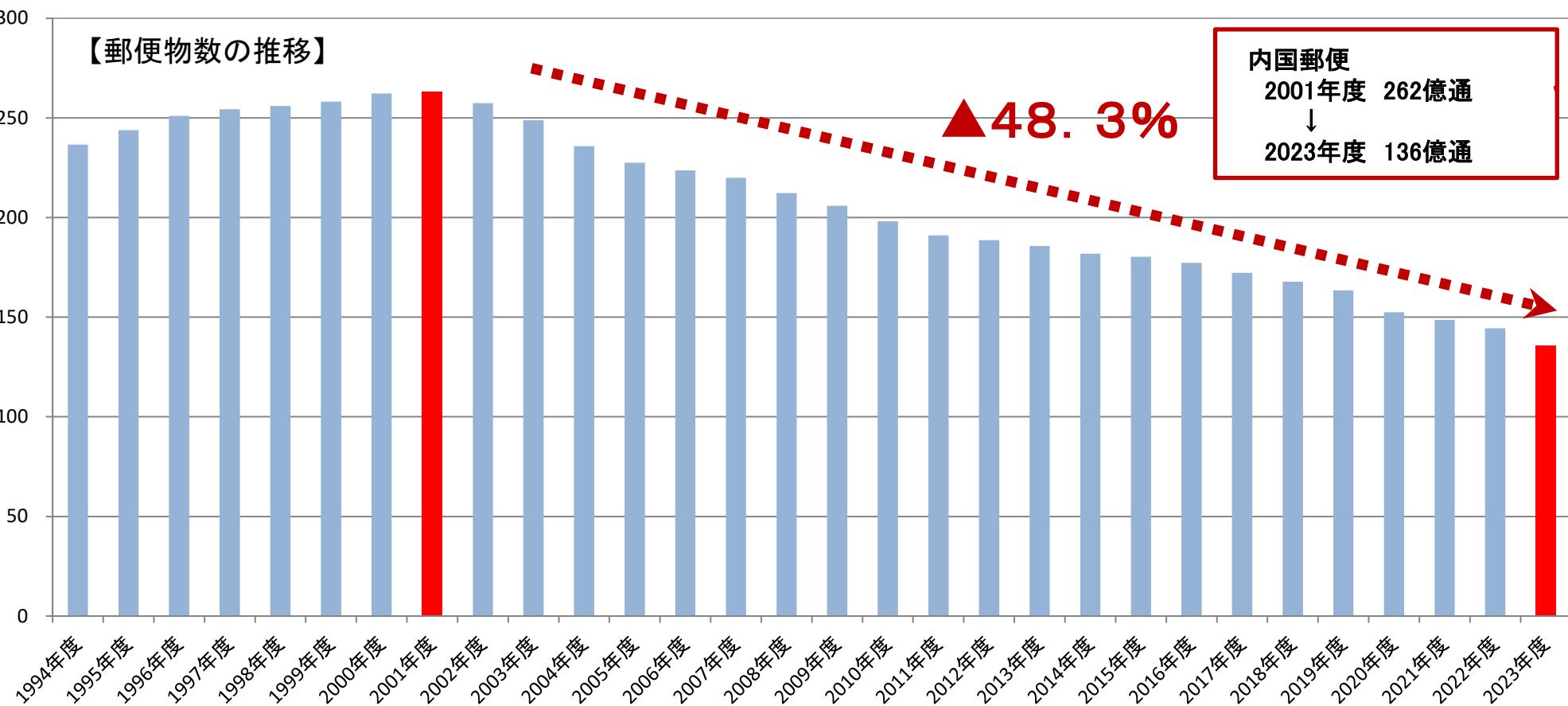
(任意特殊取扱) 速達、配達時間帯指定郵便、特定記録郵便、交付記録郵便、本人限定受取郵便、返信依頼郵便、代金引換、年賀特別郵便、配達日指定郵便、巡回郵便、特定期間引受配達地域指定郵便、特別あて所配達郵便、電子郵便

### ○ 国際郵便(通常(書状2kg以下、点字7kg以下等)、小包30kg以下、EMS30kg以下)

## 1-2 郵便物数の推移

- 郵便物数については、インターネットやSNSの普及、各種請求書等のWEB化の進展、各企業の通信費や販促費の削減の動き、個人間通信の減少等により、大幅に減少している。
- 内国郵便は、2001年度の262億通をピークに、2023年度には136億通となり、22年間で48.3%減少(年平均3.0%減少)と大幅に減少している状況。

(単位: 億通)



# 1-2 郵便物数の推移

## ・ 1994年度から2023年度までの郵便物数の推移

単位：億通

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
郵便物合計	237	244	251	254	256	258	262	263	257	249
内国	235	243	250	253	255	257	261	262	256	248
普通	228	236	243	246	248	250	255	256	250	243
第一種	118	119	125	127	128	129	132	132	128	123
第二種	97	103	105	107	108	110	112	113	112	110
第三種	13	13	12	12	12	11	11	10	10	9
第四種	0.4	0.4	0.4	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
特殊	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5
義務的	7	7	7	7	2	2	2	2	2	1
任意	-(※)				5	5	5	5	5	4
国際	1	1	1	1	1	1	1	1	0.9	0.8

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
郵便物合計	236	227	224	220	212	206	198	191	189	186
内国	235	227	223	219	212	205	198	191	188	185
普通	230	221	217	213	206	201	193	186	184	181
第一種	117	112	110	107	103	99	93	89	88	86
第二種	106	103	100	100	98	98	97	94	93	92
第三種	7	6	6	5	4	3	3	3	3	2
第四種	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
特殊	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5
義務的	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
任意	4	4	5	5	4	2	2	2	2	2
国際	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2023年度の 占有率
郵便物合計	182	180	177	172	168	164	152	149	144	136	100%
内国	181	180	177	172	167	163	152	148	144	136	100%
普通	177	174	172	167	162	158	147	143	139	130	96%
第一種	85	85	84	81	80	80	78	77	75	71	52%
第二種	89	87	86	84	80	76	68	65	62	58	43%
第三種	2.3	2.2	2.1	2.0	2.0	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1%
第四種	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0%
特殊	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	4%
義務的	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2%
任意	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2%
国際	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0%

※ 1994年度～1997年度は、義務的特殊及び任意特殊を分けて集計していなかったため、本表上では、全て義務的特殊として計上

# 1-3 全国の郵便局数

- 郵便局は、日本郵便株式会社法により、あまねく全国において利用されることを旨として郵便局を設置しなければならないとされている。(23,512局(2024年3月末現在))

営業中の郵便局数  
2024年3月末 23,512局

(参考)  
2007年10月1日 24,116局  
2012年10月1日 24,233局

過疎地域の郵便局数  
2024年3月末 8,149局

(参考)  
2007年10月1日 7,363局  
2012年10月1日 7,687局

沖縄エリア  
郵便局数 198  
【うち簡易郵便局】 22

九州エリア  
郵便局数 3,334  
【うち簡易郵便局】 837

四国エリア  
郵便局数 1,117  
【うち簡易郵便局】 189

中国エリア  
郵便局数 2,160  
【うち簡易郵便局】 411

東北エリア  
郵便局数 2,445  
【うち簡易郵便局】 547

信越エリア  
郵便局数 1,269  
【うち簡易郵便局】 297

北海道エリア  
郵便局数 1,446  
【うち簡易郵便局】 241

関東エリア  
郵便局数 2,547  
【うち簡易郵便局】 154

東京エリア  
郵便局数 1,471  
【うち簡易郵便局】 5

南関東エリア  
郵便局数 1,021  
【うち簡易郵便局】 70

※2024年3月31日時点、一時閉鎖中の郵便局を除いたもの



## 1-4 郵便局数の推移

■ 郵政民営化(2007.10)時点では、24,116局。2023年度末では、23,512局となっている。

	郵便局株式会社			日本郵便株式会社											
	2007 10.1	2009 年度末	2011 年度末	2012 10.1	2013 年度末	2014 年度末	2015 年度末	2016 年度末	2017 年度末	2018 年度末	2019 年度末	2020 年度末	2021 年度末	2022 年度末	2023 年度末
営業中の郵便局数	24,116	24,280	24,222	24,233	24,224	24,182	24,126	24,069	24,033	23,953	23,889	23,812	23,726	23,645	23,512
直営郵便局	20,234	20,227	20,153	20,176	20,143	20,117	20,097	20,091	20,086	20,074	20,074	20,070	20,050	20,056	20,021
簡易郵便局	3,882	4,053	4,069	4,057	4,081	4,065	4,029	3,978	3,947	3,879	3,815	3,742	3,676	3,589	3,491
過疎地における 営業中の郵便局数※	7,363	7,415	7,387	7,687	7,706	7,867	7,842	7,810	7,872	7,834	7,802	7,760	7,922	8,243	8,149
直営郵便局	5,464	5,463	5,438	5,667	5,668	5,791	5,779	5,772	5,830	5,828	5,822	5,818	5,975	6,258	6,229
簡易郵便局	1,899	1,952	1,949	2,020	2,038	2,076	2,063	2,038	2,042	2,006	1,980	1,942	1,947	1,985	1,920

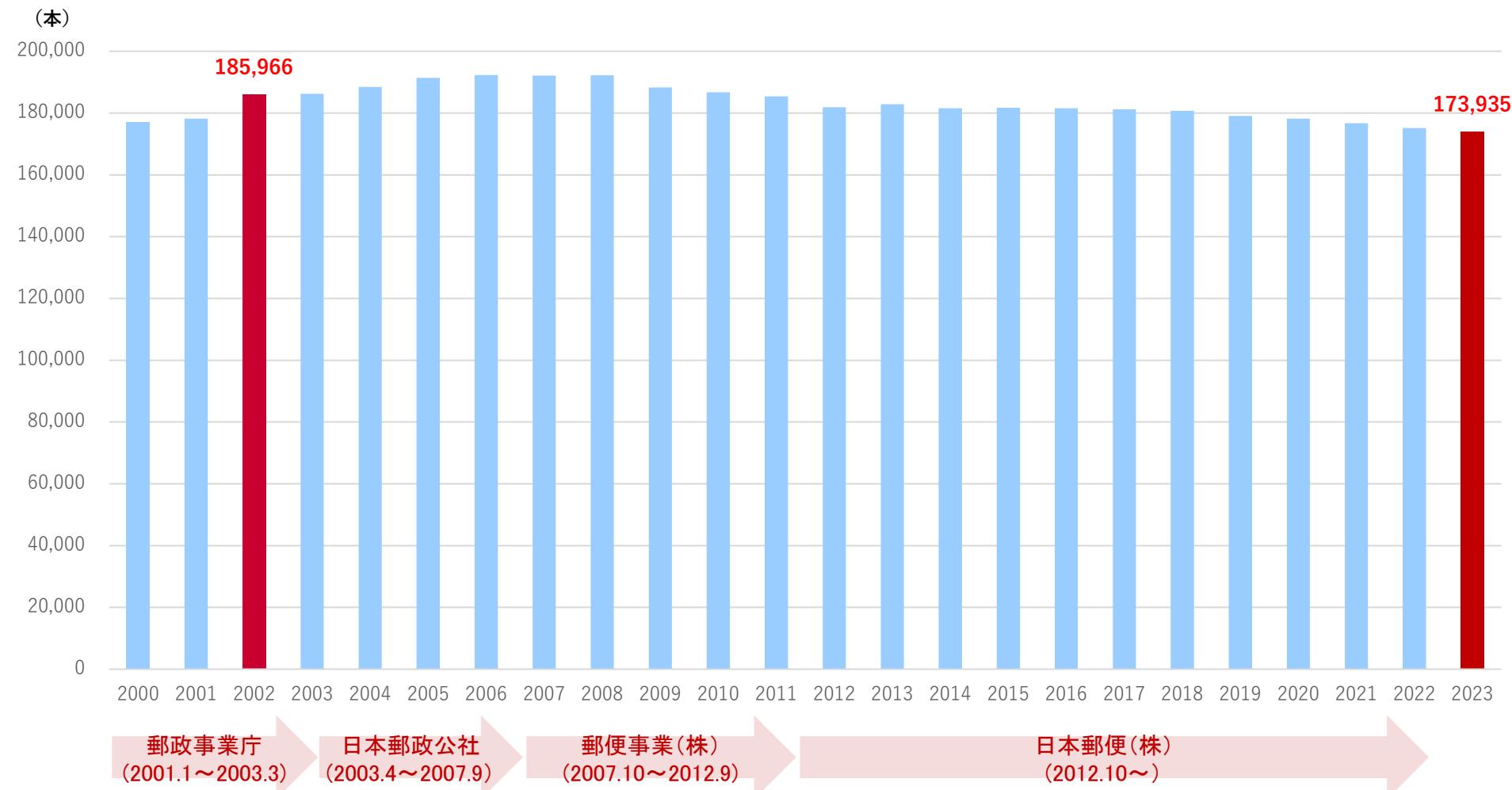
※ 旧郵便局株式会社法における過疎地とは、2007年10月1日時点において、離島振興法、奄美群島振興開発特別措置法、山村振興法、小笠原諸島振興開発特別措置法、半島振興法、過疎地域自立促進特別措置法及び沖縄振興特別措置法に指定された地域を指す。

また、日本郵便株式会社法における過疎地とは、2007年10月1日以降新たに上記7法に指定された地域を含めた地域を指す。両法の過疎地の定義が異なることから、2012年9月30日から2012年10月1日における局数の増減が発生している。

## 1-5 郵便差出箱(ポスト)の設置本数の推移

- 郵便差出箱の設置は、郵便法施行規則第32条第2項で定められた設置基準を基に、社内規定で定める取扱いに従って実施。
- 2023年度末(2024年3月31日)現在、郵便差出箱の設置本数は、173,935本
- 日本郵政公社発足前の2002年度末の本数185,966本と比較し、▲12,031本(▲6.5%)

【郵便差出箱の設置数の推移(年度末時点)】



## 2. 郵便事業収支



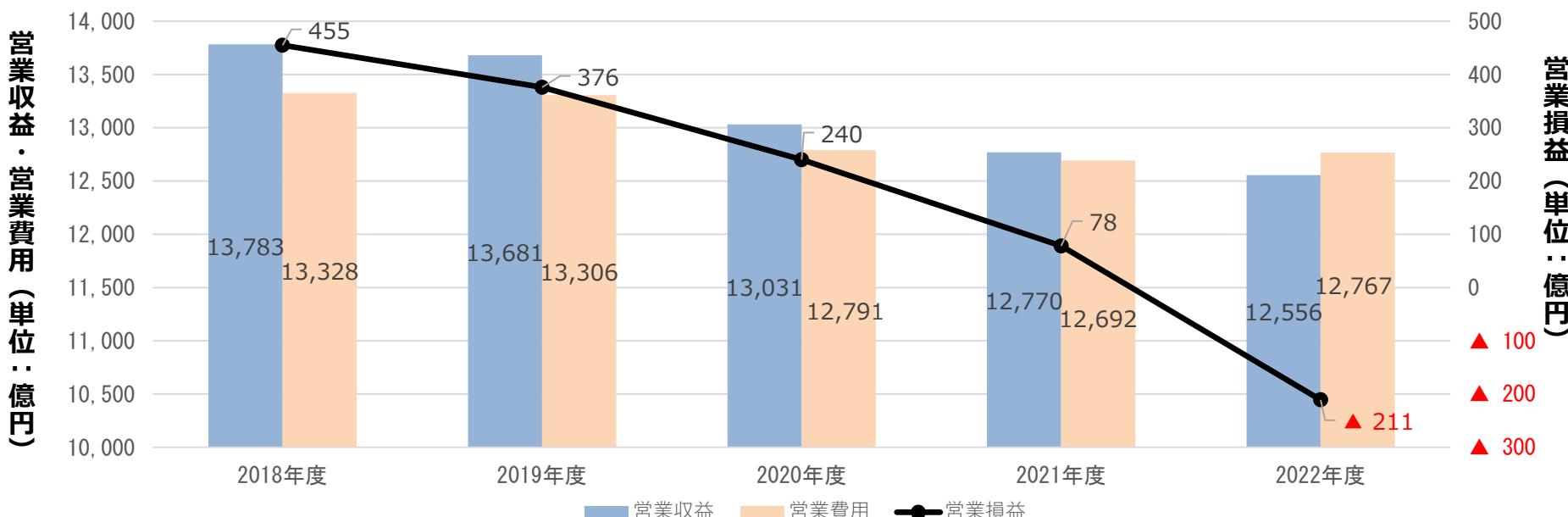
## 2-1 郵便事業収支(2018年度～2022年度)

- 郵便物数の減少は避けられない状況において、営業費用の削減に取り組んできたが、郵便事業の営業損益は、2021年度まで黒字を確保していたものの、2022年度は赤字に転落。(郵政民営化以降、初めて)

単位：億円

区分		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
郵便事業の収支	営業収益	13,783	13,681	13,031	12,770	12,556
	営業費用	13,328	13,306	12,791	12,692	12,767
	営業損益	455	376	240	78	▲211
内国郵便業務	営業収益	12,821	12,764	12,378	12,003	11,844
	営業費用	12,507	12,471	12,203	11,988	12,090
	営業損益	314	293	175	15	▲246
国際郵便業務	営業収益	962	918	654	767	712
	営業費用	821	835	589	704	677
	営業損益	140	83	65	63	35

### 【郵便事業の収支】

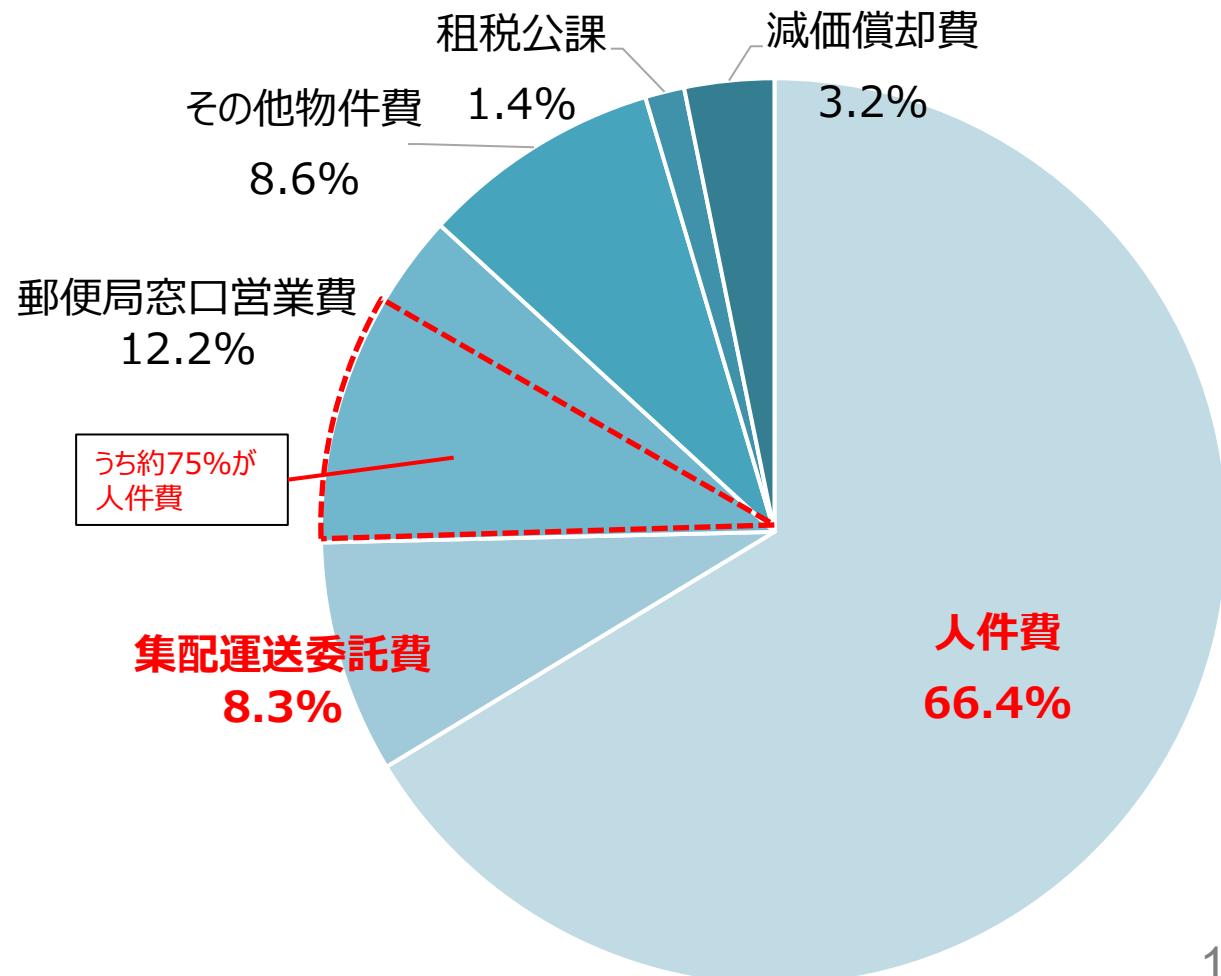


## 2-2 営業費用の内訳

- 営業費用の内訳(2022年度実績)は、以下のとおり。
- 全体の「66.4%」が人件費、「8.3%」が集配運送委託費となっている。また、郵便局窓口営業費(12.2%)のうち、約75%が人件費で構成されている。
- そのため、人件費のみにおいても全体の費用の約3/4を占める。

単位：億円

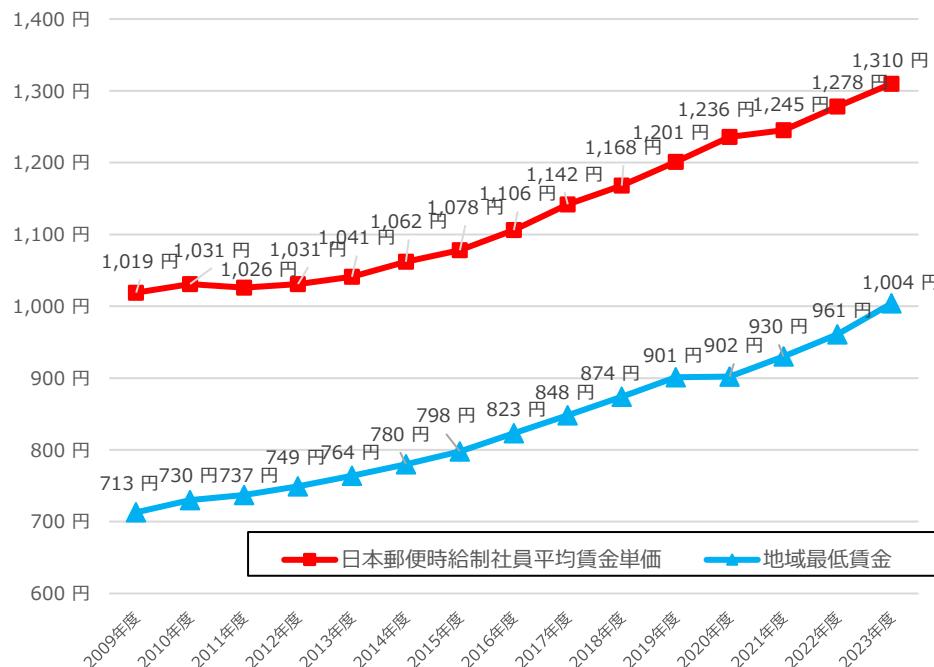
2022年度		
営業費用計	12,767	
人件費	8,480	66.4%
集配運送委託費	1,055	8.3%
郵便局窓口営業費	1,555	12.2%
その他物件費	1,093	8.6%
租税公課	181	1.4%
減価償却費	403	3.2%



# (参考)

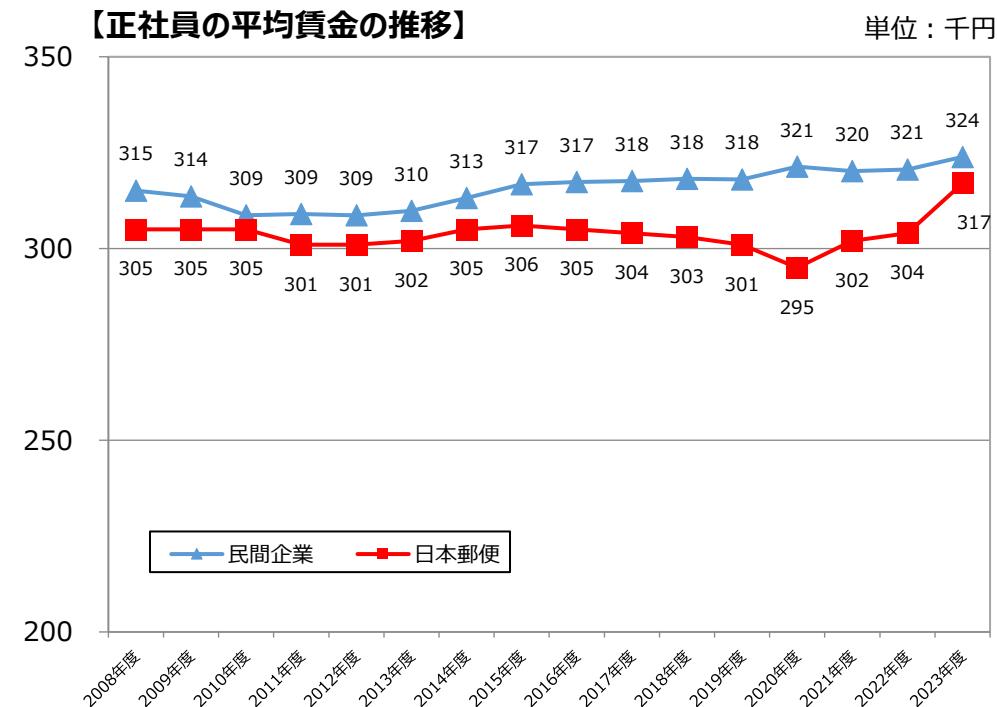
## 【平均賃金の上昇】

### 【時給制社員の平均基本賃金単価の推移(各年度共4月現在)】



出典：厚生労働省「平成14年度から令和5年度までの地域別最低賃金改定状況」より、全国加重平均額を引用  
厚生労働省「主要企業春季賃上げ要求・妥結状況について」

### 【正社員の平均賃金の推移】



※「平均賃金」は、該当企業の春闇時期における平均賃金に妥結額を加算した額（月額）。民間企業は、妥結額（定期昇給込みの賃上げ額）などを継続的に把握できた資本10億円以上かつ従業員1,000人以上の労働組合のある企業を指す。日本郵便の2023年度の「平均賃金」は、一部手当の基本給移管分や、夏期休暇の日数減に伴う基本給の増加分を含む。

## 【職業別有効求人倍率（常用的パートタイム）】

区別	有効求人倍率（2024年4月）
運輸・郵便事務従事者	3.47倍
運搬従事者	1.20倍
職業計	0.97倍

出典：厚生労働省「一般職業紹介状況（令和6年4月）について」

※「運輸・郵便事務従事者」：運輸交通機関において、出札・改札・小荷物・貨物の受渡し手続に関する事務の仕事及び郵便局において、郵便に関する事務の仕事に従事するもの

「運搬従事者」：郵便・電報の集配及び貨物の運搬・積込み・積卸し・配達並びにこん（梱）包などの仕事に従事するもの

（出典：令和2年国勢調査に用いる職業分類）

## 2-3 2024年10月の郵便料金改定の概要

- 2024年6月13日(木)の郵便法施行規則の改正を受けて、2024年10月に郵便料金の改定を実施。  
(2024年6月13日(木)報道発表)

(主な改定内容)

- 第一種定形郵便物 (25g以下) 84円→110円  
" (25g超50g以下) 94円→110円 } サービス改善の一環として  
重量区分を統合
- 第二種郵便物 (通常葉書) 63円→85円
- その他 (定形外、特殊取扱等) は、+約30%の値上げ率を基本。  
(ただし、レターパックや速達等の一部郵便物は、特にお客様利便等の観点からより低い+約15%の  
値上げ率とする。)
  - ・ 50g以下の定形外郵便物 (規格内) 120円→140円
  - ・ レターパックライト 370円→430円
  - ・ レターパックプラス 520円→600円
  - ・ スマートレター 180円→210円
  - ・ 速達(250g以下) 260円→300円
- 第三種郵便物・第四種郵便物及び2023年10月に料金改定を行った書留等の料金は据え置き。

## 2-4 郵便事業収支見込み(~2028年度)

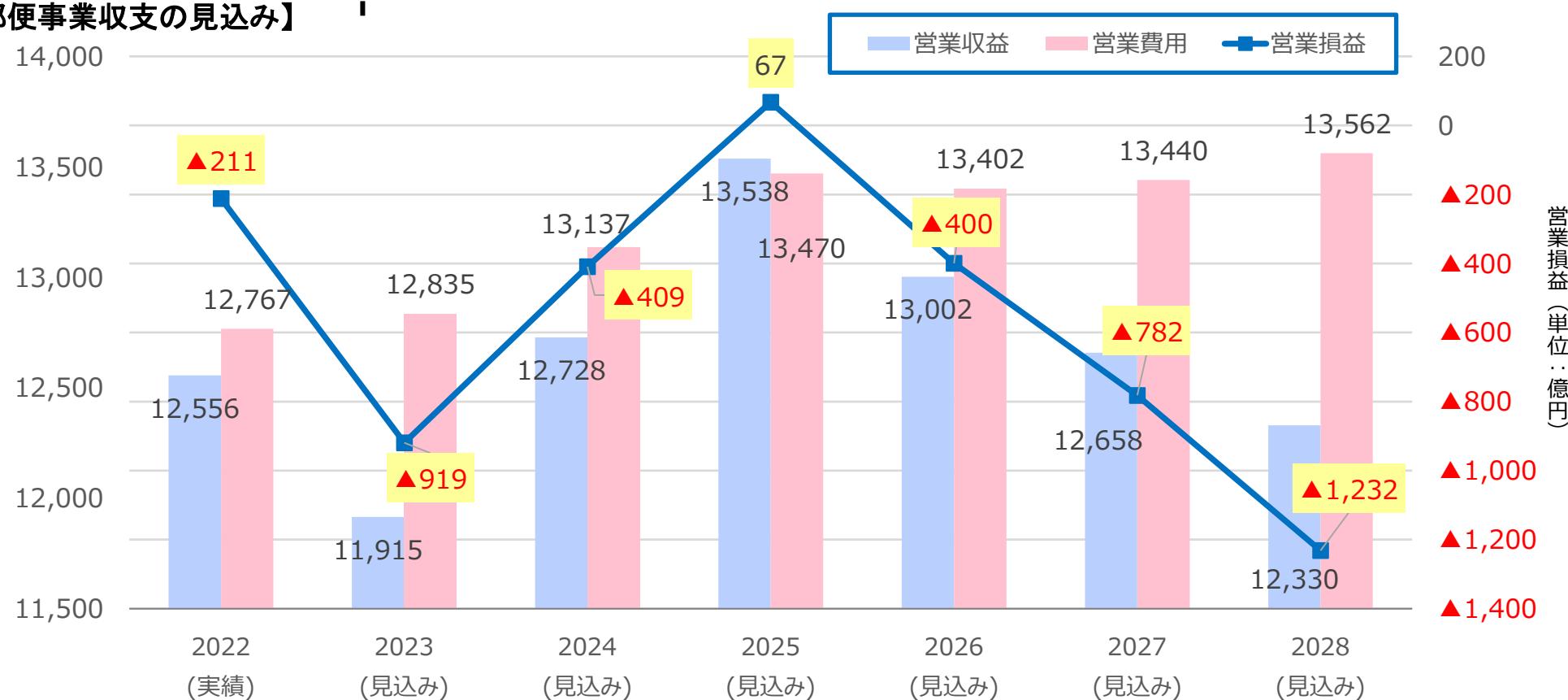
- 2024年10月に25g以下の第一種定形郵便物をはじめとした郵便料金改定を実施することで、2025年度に黒字となるが、2026年度以降、再び赤字となる見込みであり非常に厳しい状況。

【郵便物数の見込み】 ←実績 見込み→

(単位:億通)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	年平均
郵便物数	144	137	128	125	119	115	113	—
対前年比	▲2.8%	▲5.3%	▲6.6%	▲2.5%	▲4.6%	▲2.9%	▲2.4%	▲4.1%

【郵便事業収支の見込み】



(※) 2023年12月の郵政行政分科会時点の郵便事業収支の見通し

## 2-5 郵便事業収支見込み(要因分析)

2016年度⇒2022年度  
営業利益の減 ▲339億円

2022年度⇒2028年度  
営業利益の減 ▲1,020億円

2016年度  
郵便収支  
128億円

2022年度  
郵便収支  
▲211億円

2028年度(見込み)  
郵便収支  
▲1,232億円

収益減  
▲868億円

費用減  
△528億円

収益減  
▲225億円

費用増  
+795億円

**【郵便物数】**  
2016年度:177億通  
2022年度:144億通  
※▲33億通  
(年平均3.4%減)  
※二種・年賀等の料金改定による単価・収益増含む  
(2022年度:+約1,700億円)

人件費:△465億円  
※2022年度特別一時金  
※土曜休配等の影響含む  
集運費:△86億円  
その他:+22億円

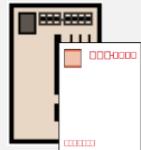
**【2028年度-2022年度】**  
人件費:+407億円  
※賃金単価上昇で複利的に増(+4.3%/年・年平均約100億円増)  
毎年度ベア実施で毎年継続増(1.6%/年・年平均約70億円増)  
業務効率化 △48億円(担務別コストコントロールの深化△31億円、再配達削減△11億円、機械化の拡大△6億円)  
集運費:+160億円  
※価格転嫁影響で毎年継続増(年平均約20億円増)  
業務効率化 △11億円(運送ダイヤの効率化(輸送DX))  
その他:+227億円  
※業務効率化 △7億円(機械配備台数減に伴う削減)

### 3. 現行の郵便事業における課題 (郵便利用拡大に向けた取組・業務効率化策)



### 3-1 現行の郵便事業における課題

#### 郵便物数減への対応等



- デジタル化の進展等に伴い、郵便物数(営業収益)の右肩下がりの傾向は今後も継続
- 郵便利用拡大等のため、利便性や付加価値の高いサービスを開発・提供

#### 労働集約型の事業構造への対応等



- 労働集約型な業種のため、人的依存が大きく、近年は人材確保難に直面
- 郵便配達は、ルート配達を基本としているため、郵便物数の減少に応じた柔軟な体制(配置)に可変できず硬直的であり、抜本的な見直しが必要  
(郵便物数は減少しているものの、配達箇所数は約3,100万か所/日で2010年度以降横ばい)

#### 社会的な要請への対応等



- 「コストカット型の経済」から「成長型経済」への展開に向けた社会的要請に対応するため、賃上げや協力会社への適正な価格転嫁に取り組んでいく必要
- 物流適正化、契約適正化、安全確保等を盛り込んだ自主行動計画に、確実に対応していくとともに、環境問題などの社会課題の解決にも貢献していく

## 3-2 郵便利用拡大に向けた取組(主な取組の例)

- これまで、手紙文化の振興(出前授業、ふみの日イベント等)、DM振興、新サービスの提供(特別あて所配達郵便の創設)等に取り組んできているが、今後も、さらに取組を進めていく。

### 手紙振興策・差出利便性の向上関係

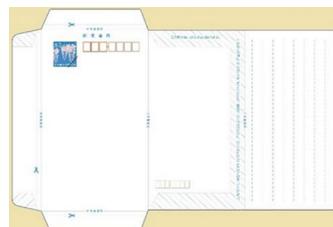
- ① ズッキュン♡郵便局等の若者向けの新たな手紙振興策の実施



- ② 配送ナビゲーションアプリの展開  
(2024年に実施予定)

※ スマホカメラで送付物を撮影すると、自動で3辺計測され、重量や宛先を入力後、お勧め商品が提示されるアプリ

- ③ 郵便書簡に厚さの制限(1cm)を設けた上で、内容品制限を撤廃(予定)(サービス改善)



- ④ 大型郵便物(レターパック等)が差し出せる郵便差出箱に更改  
2024.3末現在:約75%

- ⑤ 郵便差出箱の位置情報を郵便局アプリで公開(2023.10~)



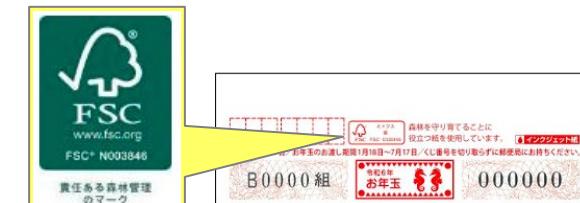
- ⑥ 郵便差出箱で差し出せるサービスの拡充やIoTを活用した取組を検討中

### 年賀関係

- ① 主として個人のお客さまを対象としたスマートねんがの推進  
→ スマートねんがのうち、リアルの葉書の利用を奨励



- ② 環境負荷を理由に差出しを控える法人顧客に対する「年賀葉書が森林保全につながる「FSC®認証紙」を使用していることの周知による利用奨励



- ③ 年賀状の送る楽しさ、受け取る喜びを向上させる年賀状の施策検討、展開

### 3-3 業務効率化策(主な取組の例)

- これまで、区分作業の機械化、受取利便性の向上、担務別コストコントロール等に取り組んできているが、今後も、さらに取組を進めていく。

#### 局内作業の省力化

- ① 書状用区分機の読み取り・処理等の拡大  
(返還郵便物の区分処理の機械化)  
: 2022年度～実証中

- ② 定形外郵便物を区分できる大型  
郵便物用区分機を開発・配備  
(高速型: 2013年度～)

- ③ 小型パケット区分機を開発し、定形  
外郵便物等の区分処理にも活用  
を検討

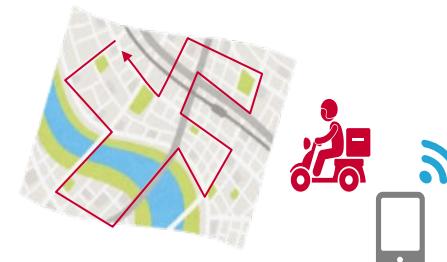


- ④ AGV(自動搬送車)の活用  
(AGV: 2020年度～実証中)



#### 輸配送の効率化

- ① 配達担当者が入力したデータを見える化(2013年度～)、  
業務量に応じた適正な要員配置の徹底(担務別コストコントロールの深化)(2019年度～)
- ② テレマティクス技術を用いたコミュニケーションツールを全ての郵便配達員に導入(2022年度)



- ③ AIを活用した輸送DX  
(市川南局で2023年度先行、  
2026年度以降、順次拡大予定)

- ④ 配達情報システムやデジタル地図などの開発  
(2025年度稼働予定)

#### 受取利便性の向上

- ① LINEによる再配達の受付を実施  
(2016年10月～)
- ② 書留郵便物等の受取が可能な宅配ロッカー「はこぽす」の展開  
全国約830台(2024.3末現在)  
※郵便局や、コンビニ(ローソン、ファミリーマート)の一部で利用できる「はこぽす」に限る



### 3-4 土曜日配達の休止及び送達日数の繰下げ

- ① 昨今の通信手段の多様化による郵便に求められているニーズの変化や、深夜や週末に依存する労働環境の見直し等の働き方改革への対応が求められている状況を踏まえ、郵便サービスの見直しを実施。
- ② 2021年10月から実施した土曜日配達の休止により、土曜日の要員をその他の曜日に再配置等することで週末労働の軽減に繋がったほか、郵便物数の減少及び荷物取扱数量の増加による業務量の変化に応じて荷物分野へシフト可能な要員を生み出し。
- ③ 2022年1月から実施した送達日数の繰下げにより、深夜帯から昼間帯へ要員を再配置等することで深夜労働を軽減。

#### <郵便サービスの見直しによる要員の再配置>

- 土曜日配達の休止
  - 土曜日の配達担当者約55,000人のうち、約47,000人の再配置が可能と見込んでいたところ、土曜日配達のあるレターパック等の増加により、再配置可能人数が減少し、2022年3月時点で約35,000人を再配置等。
- 送達日数の繰下げ
  - 内務の深夜帯勤務者約8,700人のうち、約5,600人の再配置が可能と見込んでいたところ、内務の深夜帯勤務者は約7,700人に減少したほか、翌日配達のあるレターパック等の深夜帯に処理が必要な業務量の増加により、再配置可能人数が減少し、2022年3月時点で約2,100人を再配置等。

### 3-5 主要国(米国・英国・フランス・ドイツ)の状況

#### ■ 郵便物数の変化

主要国においても、郵便物数の減少という事業環境は、共通のものとなっている。

#### ■ 郵便料金の変化

2019年度末→2023年度末において、米国 +20.0%、英国 +23.0%、フランス +36.5%、ドイツ +6.3%の上昇となっており、頻繁に料金改定が行われている。

#### ■ 料金規制

- ・ 主要国の料金規制(料金上限)は、物価上昇率(CPI)や物数減等を連動させた仕組みとなっており、その算出方法も定式化されている。
- ・ 料金上限の改正頻度は、1年(米国、英国)、2年(フランス)、3年(ドイツ)に1回。

#### ■ 配達頻度

米国・英国・フランス・ドイツは、週6日配達となっている。

ただし、英国ではOfcomが週5日又は週3日配達を提案している。

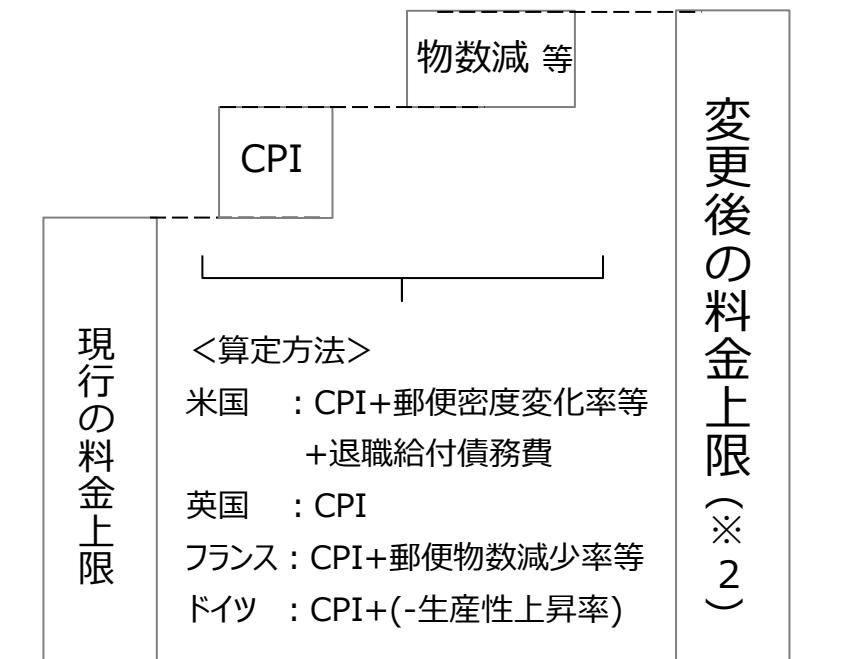
#### ■ 政府からの財政支援等

主要国のうち、政府からの財政支援等がある国も存在。

### 3-6 主要国(米国・英国・フランス・ドイツ)の料金規制(上限規制)について

- 主要国の料金規制(上限規制)は、物価上昇率(CPI)や物数減等を連動させた仕組みとなっており、その算出方法も定式化されている。
- 料金上限の改正頻度は、1年(米国、英国)、2年(フランス)、3年(ドイツ)に1回。

< 主要国の料金上限の定め方(主要郵便物(※1)) >



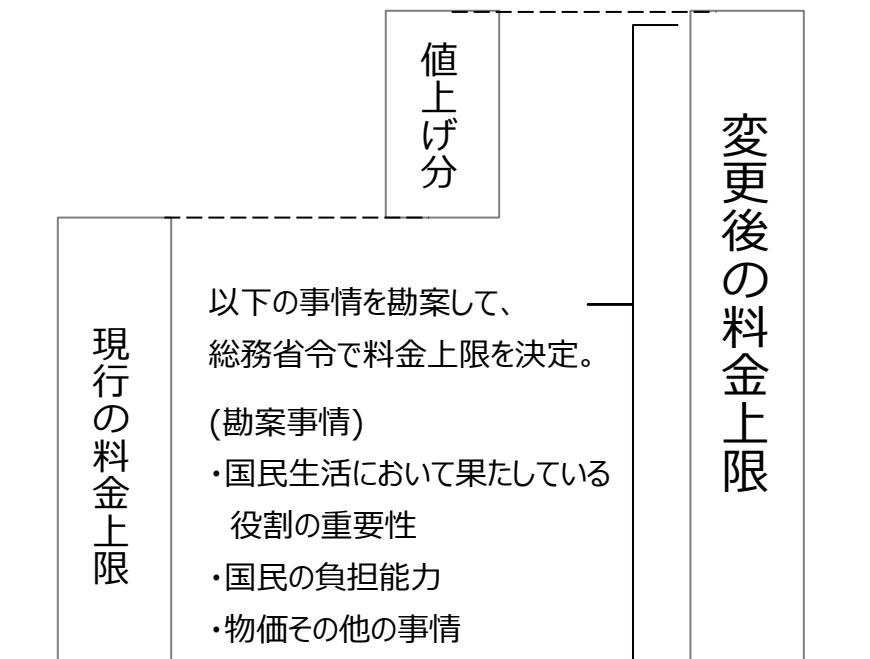
料金上限の改正頻度：1年～3年に1回

{ 米国、英国 : 1年  
  フランス : 2年  
  ドイツ : 3年 }

(※1) 米国：市場支配商品、英国：セカンドクラス郵便商品群、フランス：ユニバーサルサービス郵便商品(重量2kgまでの書状)、ドイツ：規制当局の承認を必要とする郵便物(重量1kg以下の書状)

(※2) 料金上限は、日本のように絶対額（金額）が定められているものではなく、各要素により値上げ率が定まるもの。

< 日本の料金上限の定め方 (定形25g以下)>



○ 郵便法（昭和22年法律第165号）  
(郵便に関する料金)

第三条 郵便に関する料金は、郵便事業の能率的な経営の下における適正な原価を償い、かつ、適正な利潤を含むものでなければならない。

# (参考) 主要国における郵政事業体の比較①

	日本	米国	英国※1	フランス	ドイツ	イタリア	オーストラリア
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)	IDS(郵便・物流会社) ポストオフィス (窓口事業会社)	ラ・ポスト・グループ	DHLグループ	ポステ・イタリアーネ・ グループ	オーストラリアポスト
郵政事業体の株式	政府が日本郵政の株式を36%保有		IDS:完全民営化 ポストオフィス: 100%政府保有 ※両社に資本関係なし	預金供託金庫66%、 政府が34%保有(事実上國営企業)	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貸付公庫が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、小包、金融、保険
ユニバーサルサービス	郵便、簡易な貯蓄等、 簡易な保険	書状、小包	書状、小包	書状、新聞定期刊行物、 出版物、小包、口座開設、入出金、送金、決済	書状、新聞・雑誌、出版物、小包	書状、小包	書状、小包
営業収益	11兆9,822億円 (2023年度)	783.8億\$ (約12.1兆円) <2023.9>	IDS: 126.8億€ (約2.5兆円)<2024.3> ポストオフィス: 8.85億€ (約1,800億円)<2023.3>	341億€ (約5.8兆円) <2023.12>	817.6億€ (約13.9兆円) <2023.12>	121.3億€ (約2.1兆円) <2023.12>	89.7億A\$ (約9,502億円) <2023.6>
営業利益	2,686億円 (2023年度 純利益)	▲70.0億\$ (▲約1.1兆円) <2023.9> 累積損失は921億\$ (約13.8兆円)	IDS: 0.26億€ (約50億円)<2024.3> ポストオフィス: ▲0.76億€ (約▲150億円)<2023.3>	16.8億€ (約2,900億円) <2023.12> 営業利益、純利益とともに黒字 (ユニバーサルサービス会計は、 2018年から赤字)	63.4億€ (約1.1兆円) <2023.12>	26.2億€ (約4,500億円) <2023.12>	▲1.6億A\$ (▲170億円) <2023.6>
収益構造							

※1 英国は①IDSは、インターナショナル・デストリビューションズ・サービス、②従業員数及び収入はそれぞれIDSの計数。2016年度～窓口会社は、NW補助金を除いても黒字確保。(2020年度～2022年度は局長冤罪事件により赤字)

## (参考) 主要国における郵政事業体の比較②

	日本	米国	英国	フランス	ドイツ	イタリア	オーストラリア
郵便物数 変化※1	▲17.0% (2019→2023)	▲20.0% (2019→2023)	▲31.8% (2019→2023)	▲32.8% (2019→2023)	▲16.3% (2019→2023)	▲16.4% (2019→2023)	▲28.6% (2019→2023)
郵便料金の 変化※2	0% (2019→2023)	+20.0% (2019→2023)	+23.0% (2019→2023)	+36.5% (2019→2023)	+6.3% (2019→2023)	+31.6% (2019→2023)	+20.0% (2019→2023)
料金規制 (算定式) ※3	第一種定形の上限額が 省令で規定されている	CPI+郵便密度変化率等 +退職給付債務費	CPI	CPI+郵便物数減少率等	CPI+(一生産性上昇率)	規制当局による承認	規制当局による承認
配達頻度 (郵便)	週5日	週6日	週6日 (Ofcomが週5日又は 週3日を提案中)	週6日	週6日	週5日	週2、3日(普通郵便) 週5日(優先郵便)
政府からの財 政支援等	なし	視覚障害者向け郵便、 在外選挙郵便	ポストオフィス社に対して以 下の内容を支援 ①ネットワーク維持のため の補助金 ②ネットワーク転換計画の ための投資支援	4つの公共サービスを支援 ①郵便のユニバーサル サービス提供 ②地域発展への貢献 (郵便局の維持) ③報道資料等の配布 (割引料金に対する補助) ④金融サービスへのア クセス確保(非課税貯金)	ユニバーサルサービスに 係る補償金制度 (実際の支給実績なし)	①ユニバーサルサービス 義務遂行のための補助金 ②出版社料金補助金(割引 料金に対する補助)	なし
補助金額 (単年)	なし	\$0.8億 (124億円) (2024年度)	①€0.5億(100億円) ②€11.6億 (11か年、2,320億円) (2022年度)	①€5.2億 / ②€1.8億 ③€0.4億 / ④€3.0億 ①～④合計€10.4億 (1,768億円)(2023年度)	なし	①€2.6億(442億円) ②€0.8億(136億円) (2023年度)	なし
税制優遇措置	なし	なし	ユニバーサルサービス対 象の郵便について付加価 値税免除	・地方直接税85%を軽減 ・ユニバーサルサービス対 象の郵便について付加価 値税免除	ユニバーサルサービス対 象の郵便について付加価 値税免除	ユニバーサルサービス対 象の郵便について付加価 値税免除	なし

※1 小包を除く郵便物数。

※2 基本的な書状の料金(日本の25g以下の定形郵便物に対応する料金)に限る。

※3 米国: 市場支配商品、英国: セカンドクラス郵便商品群、フランス: ユニバーサルサービス郵便商品(重量2kgまでの書状)、ドイツ: 規制当局の承認を必要とする郵便物(重量1kg以下の書状)

米国の「郵便密度変化率等」は、郵便物数を配達箇所数で割った値に連動した計数。

(出典)各事業体のannual report等

# (参考) 主要国における郵政事業体の比較③

	日本	米国	英国※1	フランス	ドイツ	イタリア	オーストラリア
郵便局数	23,512局 (2024年3月末時点)	33,493局 (2023年9月末時点)	11,684局 (2022年3月末時点)	17,321局 (2022年末時点)	12,900局 (2022年末時点)	12,755局 (2023年末時点)	4,271局 (2023年度)
局数の内訳	20,021局(直営) 3,491局(簡易)	31,118局※3(直営)、 2,375局(委託)	117局(直営)、 9,643局(委託)、 1,924局(移動)	7,001局(直営)、 6,915局(市町村委託)、 3,405局(小売店委託)	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	717局(直営) 3,603(委託局) (2021年度)
郵便局数の変遷	民営化時(2007年)から ▲2.5% (直営▲1.1%、簡易 ▲10.1%)	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+0.2% (直営▲29%、委託 +43%) ※2012年の局数:17,041局	2011年からほぼ変化なし	対2012年▲6.7%	対2012年▲5.1% (2021年度)
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	最低4,000箇所の施設 維持、うち2,500箇所は 地方に配置
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)	232,726人 (2023年平均)	594,396人 (2023年末時点)	124,819人 (2023年末時点)	34,534人 (2023年度)
トピック	2024年10月料金改定 (84円→110円)	郵便と荷物の通知コミュニケーションサービスとして、 インフォームドリバリーを 2014年に一部試行、2017 年に正式開始。 メール、ウェブ、アプリで、 「数日のうちにどのような郵 便物、荷物が届くか」を確 認したり、「荷物の受け方 法指定/再配達」などを行 うことができるサービス。 郵便物の表面をグレ ースケール画像としてスマホ 等で確認可能。 2023年12月現在、6,060 万人が利用している	2012年ネットワーク転換計 画を発表。委託局を小売店 に組込み、営業時間が増 加。小売収入も増加	政府により、1箇所で様々 な行政手続ができるよう にする、メゾン・フランス・サー ビスを拡大中(2,197拠点、 うち郵便局は約18%)	・2009年、ポストパンク売却 ・ドイツには既に郵便局は 存在しない、と言われるほ ど、すべて委託局であり、 小売店舗の一角に郵便局 機能がある	ポリスプロジェクトを進めて おり、小さな町や内陸部に おけるデジタルデバイト克 服の拠点として、郵便局を 活用(5年で€8億(1,360億 円)支援予定)	政府は2023年12月、郵便 物数の減少と事業財政の 悪化を理由として制度改革 を実施する方針を表明。24 年、普通郵便は週5日から 隔日配達に移行
新サービスの状況	・不動産事業 ・地公体事務受託 ・駅業務受託 ・物販ビジネス ・終活支援 等	2021年の契約更新により、 IDS以外の小包配達業者との 提携が可能となり、 Amazonや他の物流会社と 提携	高齢者訪問サービス (50%の税額控除により、 利用者の負担額は半額、 配達員へ特別訓練実施)				

※1 英国は①IDSは、インターナショナル・デストリビューションズ・サービス、②従業員数及び収入はそれぞれIDSの計数。

※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 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。

■ 本資料は「各郵政事業体 IR資料」及び「国立国会図書館 調査及び立法考查局編「主要国における郵政事業の現況-郵便局ネットワークと  
国からの支援に着目して-」2024.4.12(第1版)」を基に作成。



#### 4. 日本郵便の今後の経営方針

# 4-1 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」郵便・物流事業）

## 郵便・物流事業の成長戦略の全体像

- 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、効率的で強靭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

お客さま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

- お客さま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

### 強靭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

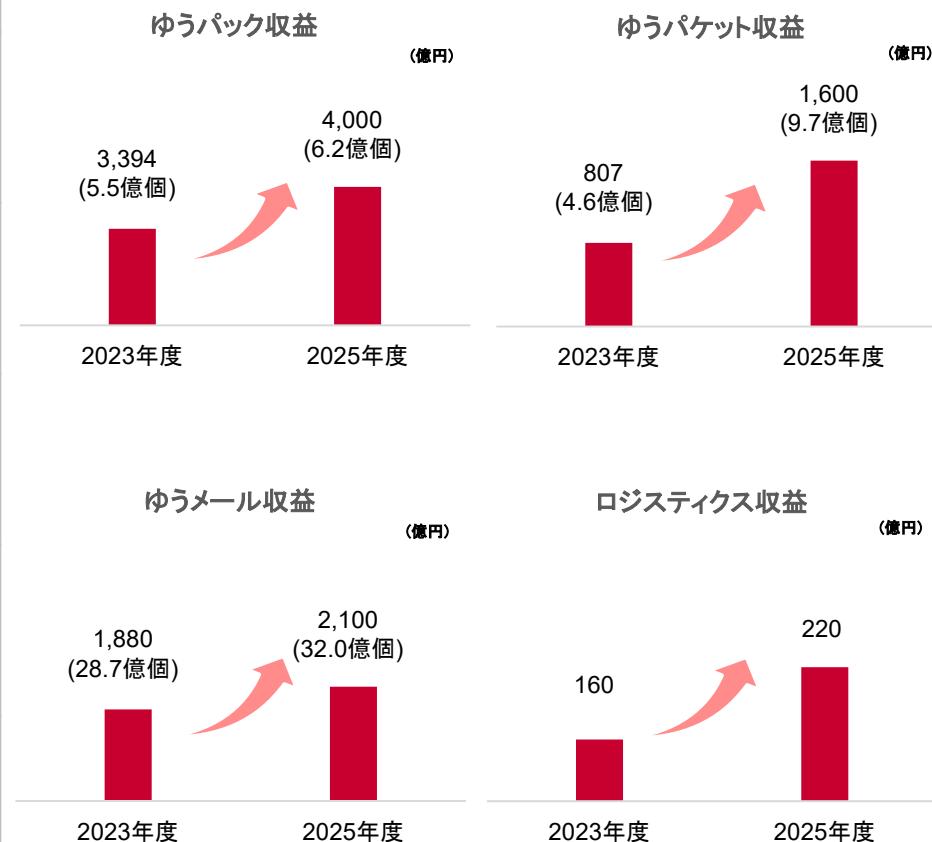
輸配送能力の強化

# 4-1 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」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。

# 4-1 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」郵便・物流事業）

## 効率的なオペレーションの実現、強靭な輸配送ネットワークの構築

- P-DXの推進やオペレーションの見直し等により、お客さま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します。
- 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します。

	引受	区分	輸送	配達
方針	<ul style="list-style-type: none"><li>● 郵便ポストからの荷物引受や、集荷の効率化等を通じて、効率的な引受態勢を構築。</li><li>● 差出情報のデジタル化により、後工程の効率化を図る。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 荷物の増加に対応できる安定的、効率的な処理態勢を整備。</li><li>● 機械処理能力の増強や荷物中心のオペレーションに合った設備の導入を推進。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2024年問題に対応した、持続的な輸送態勢の構築。</li><li>● データを活用した輸送態勢の構築や、EC事業者等と連携した輸送ネットワークの構築。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 郵便バイクを活用し、小型荷物を持続的かつ効率的に配達できる態勢の構築。</li><li>● データを活用して、配達の効率化や不在再配達率を削減。</li></ul>
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"><li>● 集荷サポートシステムの全国展開による集荷業務の効率化</li><li>● 差出情報のデジタル化の推進（ECサイトとのデータ連携、ゆうプリタッチ・スマホ割の促進等）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 区分運送拠点の整備</li><li>● 小型荷物ソーナ等の導入による機械処理の推進</li><li>● 先端技術の活用（AGV、ロボットアーム等）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2024年問題を踏まえた「自主行動計画」の実行</li><li>● 他企業と連携した幹線輸送の共同運行</li><li>● 輸送業務のデジタル化、AIを活用した輸送ダイヤの作成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 不在再配達率の削減（置き配、e受取アシストの促進）</li><li>● 集配キャパシティの強化（三輪ミニカー、ドローン等）</li><li>● 自動ルーティング・テレマティクスを活用した効率的な配達</li></ul>

差出データに加え、配達先情報や過去のストックデータを活用し、効率的なオペレーションを実現する。



## 4-2 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」郵便局窓口事業）

### 郵便局窓口事業の成長戦略の全体像

- 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。

”見えない”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 ② ④ ⑨
- ▶ 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 ① ⑨

#### 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 ② ④

#### 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② ④ ⑨

### 目指す姿・目的を実現するための取組み

5本柱の取組み

②

#### 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

①

#### 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

⑨

#### 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

③

#### 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

④

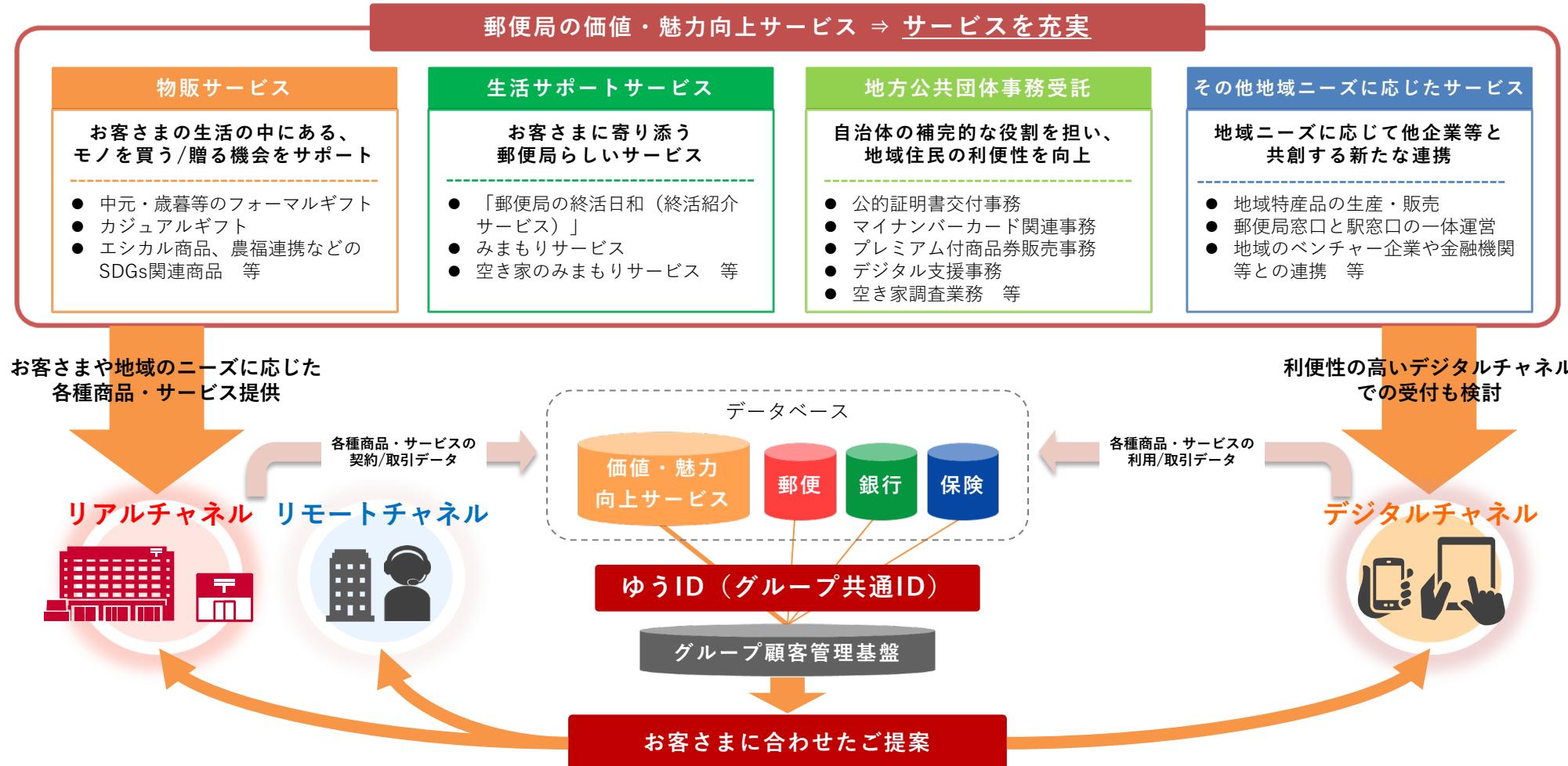
#### 窓口オペレーション改革

- ▶ 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

## 4-2 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」郵便局窓口事業）

### 価値・魅力向上施策の検討・実施

- お客さまお一人おひとりの「人生100年時代」を支援するため、郵便・ゆうちょ・かんぽの基幹商品・サービスやがん保険等の提携金融サービスに加え、物販サービス、郵便局の終活日和、地方公共団体事務等、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ます。



## 4-3 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」 国際物流事業）

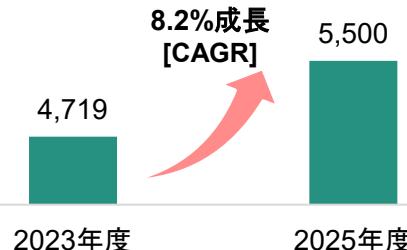
### 国際物流事業の成長戦略の全体像

- 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

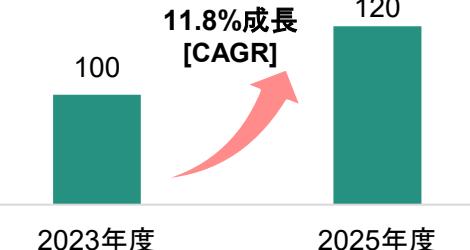
- 世界を結ぶ物流ネットワークにより、お客さまの生活とビジネスを支える

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

組織構成・人員配置見直し

調達コスト削減

ITコスト削減

## 4-4 日本郵便の今後の経営方針（「JPビジョン2025+」主要目標）

### 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みます。<sup>\*1</sup>

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 <sup>*2</sup>	—
郵便局窓口事業	(▲490億円 <sup>*3</sup> )	—
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 <sup>*4</sup> 970億円 <sup>*4</sup>
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 <sup>*5</sup>

\*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。修正方法についてはAppendix（P67）に詳細を記載。

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。