

収 支 改 善 計 画

令 和 8 年 5 月 1 5 日

日 本 郵 便 株 式 会 社

はじめに

当社を取り巻く経営環境は、デジタル化の進展に伴う郵便物数の減少、荷物分野における競合他社との激しい競争、送金決済件数や保有保険契約件数の減少に伴う銀行・保険受託業務手数料の減少に加え、諸物価や人件費の上昇によるコスト増加などにより、一段と厳しさを増しています。当社としてもこうした環境変化に対応すべく様々な取組を行ってきましたが、十分な業績改善には結び付いておらず、令和8事業年度には当期純損失を計上する見込みとなっています。

当社としては営業強化等を図ってまいりますが、それだけでは、業績悪化の傾向が継続・拡大し、令和10事業年度の当期純損益は、約4,000億円の赤字となる見込みです。そこで、将来にわたる事業の持続可能性を確保するため、令和8年5月に発表した中期経営計画期間の最終年度である令和10事業年度までに営業利益及び当期純利益を黒字化させるべく、徹底的なコスト削減と収益拡大に取り組みます。

この収支改善計画は、令和8事業年度から令和10事業年度までの3年間で対象に、郵便・物流事業、郵便局窓口事業におけるコスト削減策及び収益拡大策のうち主要なものを取りまとめたものです。

1 郵便・物流事業

(1) コスト削減策

① 要員配置の適正化

郵便物の減少に対応するため、柔軟な通集配体制の構築を行い、要員配置の適正化に取り組みます。

柔軟な通集配体制の構築に向けては、令和8年6月までに41局の試行局において効果検証を実施し、その後、取組局を順次拡大することにより、業務量に応じた通集配の要員配置の適正化を図ります。

また、更なる機械化、局内作業等の標準化、業務量波動に対応したスポットワーカーの積極的活用等により内務業務における要員配置の適正化を図るとともに、AIの活用等により間接業務の削減を図ります。

② 荷物配達の内製化の推進

郵便物が減少する中、柔軟な集配体制への見直し等により、既存社員のリソースを最大限に活用し、荷物配達へシフトすることで、内製化等を推進し、一人当たりの生産性を向上させます。

(①と②をあわせた要員の増減)

	8年度	9年度	10年度
①要員削減数（令和7年度比）	△2,600人	△6,600人	△10,000人
②配達委託の内製化（令和7年度比）	－	+400人	+3,000人
合計	△2,600人	△6,200人	△7,000人

③ 集配拠点の集約

持続可能な集配体制を構築するため、特に人口密度が低い地方部においては、段階的に集配機能を集約するなど拠点配置の最適化を図り、オペレーションコストの削減とガバナンスの強化を図ります。

	8年度	9年度	10年度
集配機能の集約拠点数（累計）	約120箇所	約230箇所	500箇所 [※]

※ 集配機能集約については、中計期間中に500箇所を目指し、自治体等の関係者を含め、調整を行ってまいります。

また、都市部の拠点においては、将来的な不動産開発が可能となるよう集配機能の分散・集約の検討を推進します。

④ 運送料の削減

輸送オペレーションを見直すとともに、輸送テレマティクスやAIの活用により、運送便の積載率の向上、区分・輸送方法やダイヤ編成の最適化を図ることにより、運送料の削減を図ります。

	8年度	9年度	10年度
積載率向上等による運送便数の削減率（令和7年度比）	△1.9%	△3.0%	△3.2%

⑤ 車両の削減

車両数の適正化や維持コストの圧縮のため、業務量に合わせた車両保有台数の見直し等を行い適正化に取り組めます。

	8年度	9年度	10年度
総保有台数 (下段は削減台数)	約 105,500 両 (△7,500 両)	約 103,000 両 (△2,500 両)	約 101,000 両 (△2,000 両)

※ 四輪車については、②荷物配達の内製化の推進を考慮したうえで、適正な配備数となるように取り組みます。

⑥ 機械処理の拡大・省人化の推進

郵便物数減少にあわせて書状区分機を段階的に削減するとともに、地域区分局における集中処理を拡大することで、書状区分機の台数を削減し保守費の圧縮を図ります。

また、パケット区分機等の配備拡大やAIといった先端技術に対する投資を進め、機械化・自動化の更なる展開により、局内作業の生産性向上を図ります。

	8年度	9年度	10年度
書状区分機総配備台数 (下段は削減台数)	760 台 (△135 台)	620 台 (△140 台)	550 台 (△70 台)
パケット区分機配備台数 (累計)	24 台	31 台	36 台

⑦ その他コスト削減

置き配の推進やお届け通知の拡充による再配達コストの削減に取り組みます。また、セルフレジやゆう ID等の活用により引受・販売・決済などの業務処理を効率化するなどコスト削減を徹底してまいります。

	8年度	9年度	10年度
ゆう ID 登録数 (累計)	2,200 万会員	2,500 万会員	2,800 万会員

これら①～⑦のコスト削減の取組に係る効果額は以下のとおりですが、郵便・物流事業を取り巻く環境の変化に応じ、更なる生産性向上、コスト削減を実現するために、不断の見直しを行ってまいります。

	8年度	9年度	10年度
効果額	212 億円	547 億円	680 億円

(2) 収益拡大策

① 荷物の収益拡大

他企業との連携強化を進めるほか、送達日数のスピードアップや差出条件の緩和等サービスレベルの改善を通じて、越境 EC 分野やフリマアプリ市場も含めた EC 市場の荷物の確実な獲得に取り組み、令和 10 事業年度のゆうパック及びゆうパケット個数については令和 7 事業年度比約 16%増を目指します。また、適正かつ柔軟な価格体系の構築に取り組みます。

	8 年度	9 年度	10 年度
ゆうパック個数 (下段は対前年度 個数)	5.8 億個 (+0.2 億個)	6.1 億個 (+0.3 億個)	6.3 億個 (+0.3 億個)
ゆうパケット個数 (下段は対前年度 個数)	5.8 億個 (+0.2 億個)	6.3 億個 (+0.5 億個)	6.7 億個 (+0.5 億個)
効果額	134 億円	454 億円	715 億円

② 郵便の利用促進（年賀、広告郵便、レターパックの利用促進）

利用ニーズの喚起や利便性向上による郵便物の利用拡大に向けた取組を強化し、郵便物数の減少を可能な限り食い止めます。

具体的には、自治体向けの営業を強化し、地域の郵便局が自治体ニーズを敏感にとらえ、郵便利用機会の獲得を進めるとともに、代理店・発送代行事業者との連携を強化し、広告郵便の利用促進を図ります。また、レターパックライトについては、他社競合商品との比較優位を訴求した営業活動を展開し、販売を促進します。

年賀郵便物についても、魅力的な新商材の投入、デジタル関連サービスの展開のほか、年賀葉書の価値を感じていただけるようなプロモーションを展開する等、利用拡大に向けた取組を強化します。

	8 年度	9 年度	10 年度
郵便引受物数	112.6 億通	108.5 億通	105.2 億通
うち年賀物数	4.2 億通	3.2 億通	2.4 億通
効果額	50 億円	50 億円	50 億円

③ その他郵便収益の拡大

採算性の低い郵便サービス・商品の見直し等を行うことで、収益性の向上を図ります。

	8年度	9年度	10年度
効果額	30億円	100億円	140億円

(3) その他、着実に実行するための取組

郵便・物流事業においては、コスト削減策を計画的かつ着実に実行するため、代表取締役社長直轄の「生産性向上本部」を設置し、徹底した取組の進捗管理を行います。

【生産性向上本部の概要】

- ・郵便・物流事業における抜本的なコスト削減に向けて、社長をトップとして組成。
- ・月1回程度開催する会議において、コスト削減施策の推進管理、効果検証を行うとともに、進捗が停滞する施策の原因分析・支援や追加施策の検討・企画を行う。本会議には日本郵政も参画し、一体となって取組の進捗管理を行う。

2 郵便局窓口事業

(1) コスト削減策

① 物件費等の削減

郵便局における改修工事等の各種工事について、精査を徹底するなど、物件費等の削減に取り組みます。

	8年度	9年度	10年度
削減額（効果額）	134億円	168億円	237億円

② 郵便局窓口の柔軟な運営体制の構築による人件費削減

生産年齢人口の減少等により郵便局窓口の社員数減少が予測される中でも、郵便局を持続的に運営していくための方策の一つとして、窓口営業時間の弾力化を進め、令和10事業年度までに昼休止については10,000局程度、半日営業等については150局程度を目指して実施局数を拡大していきます。柔軟な運用体制のもとで、これまで以上にお客さまニーズや地域事

情に応じた商品・サービスを提供することにより、生産性を向上させます。

新たに実施する局	8年度	9年度	10年度
昼休止 (下段は累計)	6,000局程度 (8,000局程度)	2,000局程度 (10,000局程度)	— (10,000局程度)
半日営業等 (下段は累計)	20局程度 (20局程度)	130局程度 (150局程度)	※1 (150局程度)
効果額※2	43億円	72億円	157億円

※1 半日営業等については、令和9年度までの実施状況等を踏まえつつ、さらに半日営業等の拡大の余地がないか検討。

※2 効果額には、昼休止や半日営業等の窓口営業時間の弾力化による効果のほか、要員配置の最適化による取組効果も含む。

(2) 収益拡大策

① 銀行窓口業務及び保険窓口業務の収益拡大

銀行窓口業務及び保険窓口業務において、郵便局における金融商品のご案内・お手続きのためのお客さまへの来局ご案内を一部再開することを踏まえ、ゆうちょ業務における各顧客基盤強化の取組みやかんぽアフターフォローの着実な実施等を通じて窓口業務収益の拡大に取り組めます。

(参考)

	8年度	9年度	10年度
13か月契約継続率※1	97.5%以上	97.5%以上	97.5%以上
短期消滅率※2	1.2%以下	1.2%以下	1.2%以下

※1 13か月契約継続率=13か月継続した契約の修正前保険料額/前年度に契約成立した契約の修正前保険料額

※2 短期消滅率=消滅件数(撤回、未入金解除・解約等)/当年度に新規申込受付した契約の件数

② 物販収益の拡大等

定期購入商品(宅食等)の販売や、他企業との連携強化により、物販収益の拡大に取り組めます。そのため、魅力ある商品・サービスを開発していくとともに、簡単・便利に物販商品をご利用いただけるよう、ゆう ID 会員数を拡大していきます。また、地域の生活を支える生活サポート拠点として、自治体業務の受託の拡大等にも取り組めます。

	8年度	9年度	10年度
ゆう ID 登録数 (累計)	2,200 万会員	2,500 万会員	2,800 万会員

(参考)

	8年度	9年度	10年度
受託自治体数 (累計)	530 団体	570 団体	600 団体
終活日和利用者 (累計)	13,000 人	17,000 人	22,000 人

これら①と②の収益拡大の取組に係る効果額は以下のとおりです。

	8年度	9年度	10年度
効果額	201 億円	194 億円	280 億円

3 その他

これらの収支改善策の先駆けとして、本社要員のスリム化を図るとともに、本社組織の一部移転（本社社屋の一部移転）を行い、これにより生じた空きフロアを他社へ賃貸することにより、収益を拡大させます。

	8年度	9年度	10年度
効果額	—	9 億円	9 億円

(参考) 郵便料金の見直し等の検討

当社としては、以上の収支改善策に着実に取り組むとともに、更なるコスト削減・収益拡大の取組についても検討してまいります。しかしながら、それでもなお、令和 10 年度における当期純損益が▲1,691 億円と見込まれることを踏まえると、郵便料金全般の見直しについても検討を行う必要があると考えます。また、郵便のサービス水準の見直し等についても総務省に要望することを検討するとともに、関係者間の調整に取り組みます。

① 郵便料金の見直し

デジタル化の進展に伴い、郵便物数は減少傾向にあり、令和7事業年度の郵便事業の収支は赤字となる見込みです。また、今後とも、郵便物数の減少による収益減や諸物価及び人件費の上昇に伴うコストの増加により厳しい収支状況が見込まれます。仮に、20円の料金改定を行う場合、令和10事業年度には1,981億円の収支改善となる見込みです。

② 郵便サービス水準の見直し

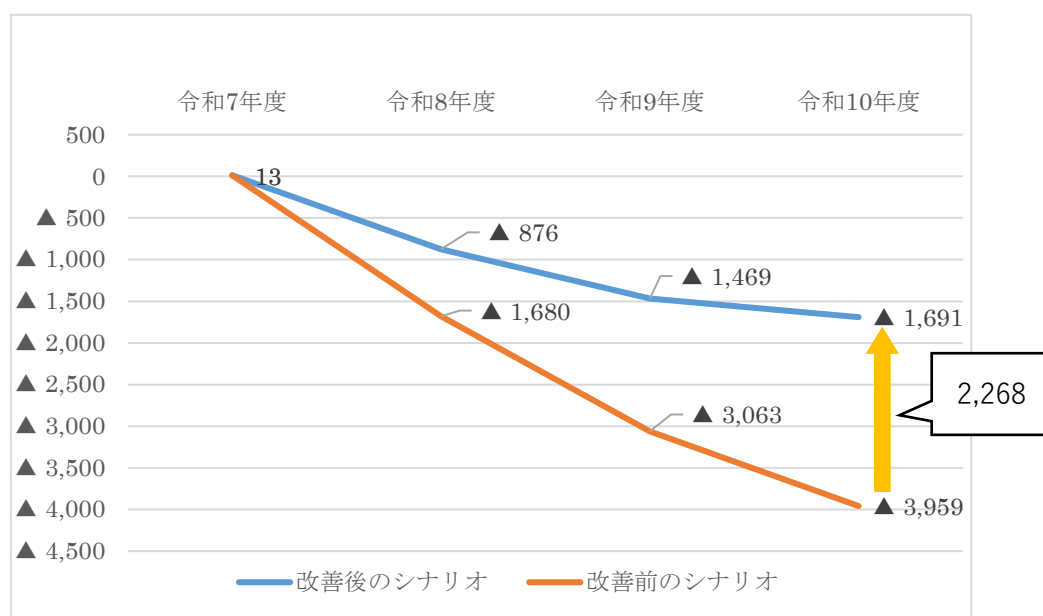
デジタル化の進展等により郵便物数の減少が加速しているため、サービスの持続的提供に係る課題が顕在化しています。当社としては、徹底的なコスト削減と収益拡大の取組を進めつつも、郵便サービスの持続的な提供に向け、現在、法令で求められているサービス水準（配達頻度、送達日数、ポスト設置等）について、利用者のニーズやコスト等も踏まえた見直しを総務省に要望することを検討します。

4 損益見通し

(1) 令和10年度までの損益の見通し

【単位：億円】	8年度	9年度	10年度
営業収益	27,630	27,625	27,915
うち郵便・物流事業	19,609	19,629	19,734
うち郵便局窓口事業	9,465	9,463	9,622
営業費用	28,652	29,077	29,593
うち郵便・物流事業	20,744	21,106	21,607
うち郵便局窓口事業	9,527	9,607	9,617
営業利益	▲1,022	▲1,452	▲1,678
うち郵便・物流事業	▲1,136	▲1,478	▲1,872
うち郵便局窓口事業	▲62	▲144	5
当期純利益	▲876	▲1,469	▲1,691

(2) 収支改善計画の実施による改善額（単位：億円）



(3) 改善前シナリオからの改善額の内訳

①郵便・物流事業の収支改善策と効果額（単位：億円）

施策	8年度	9年度	10年度
コスト削減策（①要員配置の適正化、②荷物配達の内製化の推進、③集配拠点の集約、④送料の削減、⑤車両の削減、⑥機械処理の拡大・省人化の推進、⑦その他コスト削減）	212	547	680
収益拡大策	214	604	905
荷物の収益拡大	134	454	715
郵便の利用促進（年賀、広告郵便、レターパックの利用促進）	50	50	50
その他郵便収益の拡大	30	100	140

②郵便局窓口事業の収支改善策と効果額（単位：億円）

施策	8年度	9年度	10年度
コスト削減策	177	240	394
物件費等の削減（改修工事費の削減等）	134	168	237
郵便局の柔軟な運営体制の構築による人件費削減	43	72	157
収益拡大策（①銀行・保険窓口業務の収益拡大、②物販収益の拡大等）	201	194	280

③その他の収支改善策と効果額（単位：億円）

施策	8年度	9年度	10年度
本社組織の一部移転及び大手町ビルの賃貸	—	9	9

(参考) 料金改定を行った場合の効果額（単位：億円）

施策	8年度	9年度	10年度
郵便料金改定（20円）（令和9年10月）	—	1,007	1,981
" （10円）（ " ）	—	519	1,015