会社説明会（2024 年 3 月期決算）
Ｑ＆Ａ要旨
（2024 年 5 月 16 日）

Q　ROEを5%以上とするための手段について特に重要なものはなにか。郵便・物流事業、郵便局窓口事業ともに今後も固定費の上昇が見込まれるところ、収益拡大が重要になるのではないか。

A　郵便・物流事業も郵便局窓口事業も収益を拡大していく方針。従来はコスト削減が中心であったが、縮小再生産にもなりかねず、将来像を描けないと考えた。

郵便・物流事業においては荷物を増やすため、特にBtoBの付加価値の高い荷物を、積極的に取り込んでいきたい。

競争力をつけ、お客さまから選んでいただけるようになることで、収益力を上げていく。競争力について、郵便・物流事業では、ＫＰＩとしてはじめてNPS®を導入した。その結果、ゆうパックは競合他社商品と比べ配達では劣後していることなども分かってきた。NPS®の向上や営業体制の強化にも力を入れてまいりたい。

郵便局窓口事業でも収益力の向上を目指しており、実現に向けた五本柱の取組みを掲げている。窓口社員の柔軟配置、全社員の知識・スキル強化や営業専門人材の育成などによる商品・サービスの販売力の強化、空き家のみまもりサービスなど自治体や他企業との連携などに取り組んでまいりたい。

また、コスト削減にも取り組む。ベースアップなどにより1人あたりの人件費は上昇傾向にある中、DXなどにより窓口のコスト削減を実現したい。

なお、ROE向上に関しては、利益の向上に加えて、分母の低減にも取り組む。具体的には、継続的な自己株式取得に加えて負債の活用も考えており、これらの手段も用いながらROE5%以上を目指すもの。

Q　不動産事業の戦略の変更点はどこか。投資額だけみるとトーンダウンした印象がある一方で、セグメント化に伴い内部体制は強化されているのではないか。

A　不動産事業に対するスタンスは変わらず、将来の収益の柱の一つとなるよう、しっかり取り組んでまいりたい。ただし、ここ1-2年で建築資材の高騰や人繰りの悪化により、工期長期化の傾向にあるようなので注意が必要。当社も麹町郵便局跡地の開発を進めていたが、計画を見直した。足元厳しい環境にあるものの、将来の開発に向け、関係各署との必要な調整を進めるなど、グループ保有不動産の開発及びグループ外不動産の取得などの取組みを引き続き着実に推進したい。

また、従来は好立地の保有不動産を開発した賃貸物件が太宗だったが、近年は住宅分譲案件にも取り組んでいる。今後も、良い開発案件があれば収益に繋げていきたい。

Q　郵便局窓口事業における、郵便局の配置に関する考え方は如何。

A　今ある郵便局ネットワークは、都市部も過疎地もしっかりと維持する。郵便局は付加価値を生む資産だと思っており、競争力をより高めていく必要がある。リアルチャネルである郵便局における、お客さまの利便性やサービス品質の向上に取り組んでまいりたい。一方で、郵便局アプリに金融サービスを連携するなどデジタルを活用し、リモートで接続できるサービスも増やしていく。リアルの店舗も大事だが、郵便局のサービスがお客さまの自宅に届くような取組みも増やしていく。

Q　連結利益に占めるゆうちょ銀行の割合が高く、ゆうちょ銀行の業績が上がらないとグループの業績も上がらない。また、郵便・物流事業は、郵便料金の値上げにより当面は業績が良くなるがその後は悪化する見込み。ROE目標を達成するために、このような構造的な問題をどのように考えるか。

A　まず、ゆうちょ銀行の株式売却について、2025年度末までに保有割合を50%以下とする方針に変わりはない。ただし、ゆうちょ銀行株式売却はROEにマイナスの影響があるため、売却手取金を活用して成長につなげたい。郵政民営化法において、金融2社株式を処分することは与件であり、その中でどのように成長投資を行うかという課題がある。物流分野や不動産事業へのシフトにより収益を上げてまいりたい。

　一方、郵便料金値上げにより、2025年度は業績が改善するが、郵便・物流事業の収益約2兆円のうち2/3は郵便事業であることから、郵便事業の収支が悪化すると、荷物が成長しても全体の業績が良くならないという状況にある。諸外国をみると、郵便の収益が下落する中で値上げを繰り返したり、配達頻度を週3回としたり、補助金を得るなどしているところ、日本郵便としてはできるだけサービスダウンさせずに構造的な改革を行うことで、お客さまにも納得いただける上での、効率化を図ってまいりたい。

　また、郵便局窓口事業においては、郵便局アプリに金融2社のサービスを連携させる予定。お客さまからの同意をいただいた上で、ゆうIDを基軸に金融2社のお客さま情報を一元化していく。こうした取組みにより、お客さまニーズに応じたサービスを、クロスセルを通じて提供していく。

　このような取組みにより、ROE向上・PBR改善を図る。

Q　株主還元の方針において、総還元性向の予想を示さなかったのはなぜか。100%以上を目標とするなどとすれば予見性が高まるのではないか。

A　株主還元の方針について、従来から1株当たり50円の年間配当を安定的に実施することをお約束してきたところ、そのスタンスに変更があるものではない。

　2024年度は配当総額約1,500億円に加えて最大3,500億円の自己株式取得を実施する。2025年度については、自己株式取得の規模について、現時点ではお約束ができないことから相当規模を実施するとしたもの。

　総還元性向の見込みについて、市場への示し方に関しては検討してまいりたい。

Q　新規ビジネスについては、見直し前の中計「JP ビジョン2025」では5,500億円～1兆

円程度を投資すると意欲的なイメージがあったが、見直し中計「JP ビジョン2025＋」ではトーンダウンした印象に見えるが如何。また、当該投資について、3年間の実績及び見直し後の見通しを教えてほしい。新規ビジネスへの投資が十分にできていなかったのではないかと思い伺う次第。

A　「JP ビジョン2025」で示した投資額は、当社と当社子会社の日本郵政キャピタルによる投資を合わせたものであり、個々の案件を積み上げたものではなく、投資枠を設定したうえで案件を探していこうとしたもの。実績は、当社からの投資は行っておらず、日本郵政キャピタルからの投資が少々。また、「JP ビジョン2025」策定の直前に楽天グループに1,500億円出資しており、これを加えれば、実績としては1,500億円＋αという規模になる。

　今後の2年における投資計画については、分野ごとに合計4,000億円とした。このうち、郵便・物流事業と不動産事業の投資では両分野に跨って取り組むものとして新規の物流拠点を探しているところ。このような案件が今後出てくれば投資金額も増える。4,000億円というのは最低限この程度投資するというものであり、成長につながるものがあれば追加で投資していきたい。

　なお、「JP ビジョン2025＋」においては投資計画に新規ビジネスを含めていないが、これは金額ありきではなく、リターンなどの投資の質を重視した案件の実行が肝要であり、適切なリスクテイクとリスクコントロールの下で規律ある投資を行うという趣旨。

Q　郵政民営化法改正の動きについて、可能な範囲でコメントをいただきたい。郵政関連法改正は御社の企業価値を向上させるものなのか。

A　自民党「郵便局の新たな利活用を推進する議員連盟」の一部議員からなるプロジェクトチームにおいて、郵政民営化法などを見直すための議員立法が検討され、同議連の総会が4月25日に開催され、考え方について説明されたことは承知している。

　改正案については、自民党内で引き続きご検討されていると認識しており、現段階で確定的なコメントをすることは控えるが、郵政グループ全体の企業価値向上に繋がるようなご議論が行われることを期待している。

Q　御社の事業にとって、今後のインフレはリスクになるのではないか。

A　インフレはコストプッシュ要因になる一方、金利上昇にも繋がり得ることから金融2社にとっては追い風にもなる。郵便料金は、今後は諸外国のように物価スライドとしていただくことも一案と思料。今回の郵便料金値上げは必要最小限となっているが、他国では物価に合わせて自動的に改定されるものもある。次の値上げも念頭に置いて政府では議論されていると思うが、制度全体の見直しにつなげていきたい。

Q　御社の事業にとって、地方の消滅都市もリスクになると考えられるが如何。

A　人口減少は都市部でも顕在化していく。公共的な業務は地方公共団体が担うが、公益

的な業務は当社が担うことができる。経営努力のみで対応することは難しいが、特別交付税の対象にもなるマイナンバー交付業務などを行っていきたい。こうした取組みを通じ、人口減少社会においても、郵便局を安定的に運営してまいりたい。

Q　「JP ビジョン2025＋」にキャッシュアロケーションの記載がない。金融2社を除いた日本郵政・日本郵便だけのキャッシュアロケーションの考え方を示してもらえれば、どの程度自己株式取得ができるか等予見性が高まるのではないか。

A　これまでの金融2社株式の売却手取金の使途については会社説明会資料（P.118）に記載したが、より包括的な全体像を示してほしいという趣旨と理解した。今後の検討課題としたい。

Q　郵政民営化法改正の動きについて、法改正により金融2社の保有割合を50%より引き下げないこととなった場合、御社はどのような意見を申されるのか。

A　当社の立場として、改正法案について直接、政府と議論を交えることにはなっておらず、また、自民党内ではそれぞれの立場の方がご議論なさっていると認識している。当社としては、企業価値向上に繋がるようにご検討いただきたいと申し上げ続けていく所存。

以上

本資料は、本カンファレンスにおける質疑応答をとりまとめたものです。内容については、理解促進に向けた部分的加筆・修正をしています。
本資料には、本カンファレンス実施日時点における日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。
これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。
そのため、今後、地政学上のリスクによる経済情勢や景気動向、法令規制の変化その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。
本資料は、当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。
また、本資料は、米国における又は米国人に対する有価証券の販売の勧誘を構成するものではありません。当社の有価証券は1933 年米国証券法に基づく登録は行われておらず、またかかる登録が行われる予定もありません。米国 1933 年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募又は売出しが行われる場合には、米国 1933 年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。