会社説明会（2025 年 3 月期決算）
Q & A要旨
（2025 年 5 月 16 日）

Q　日本郵便への6,000億円の増資実施後のその他投資の可能性は如何。また、投資に当たっての財務レバレッジや借入余力への考え方について伺いたい。

A　今後の投資については「共創プラットフォーム」に基づく業務提携・資本業務提携をベースとして、次期中期経営計画ではそうした考え方をより色濃く出していきたい。従来の事業やシナジーにとらわれることなく、不動産も含めた様々な分野への投資をより積極的に行うことが成長に繋がっていくと考えている。

当社グループとして投資余力は十分にある。今回、6,000億円のゆうちょ銀行株式売却資金を日本郵便の増資に充当する。また、日本郵政及び日本郵便と両社の子会社を対象に、グループ全体でCMS（キャッシュマネジメントシステム）を利用しており、統合的に資金管理を実施している。

財務レバレッジや借入余力については、数年前から主に不動産事業を対象として、借入・社債発行等による負債の活用を進めている。引き続き手元資金と負債活用を合わせて投資に充当していきたい。

Q　来期以降の自己株式取得方針について、例えば今年度のような100%の総還元性向を意識しているのかなど、どの程度の還元を目指すのか考えはあるか。

A　今回の資本の振替は、当社の資本政策の柔軟性を確保する観点から実施したもの。2023年度は3,000億円、2024年度は3,500億円と相当規模の自己株式取得を実施してきたところ、金額規模は申し上げられないものの引き続き還元を行うことがベースとなる。なお、2025年度が2024年度に比べ約1,000億円自己株式取得額が減少しているが、これは資本の振替の効力発生後である8月以降から自己株式取得を実施するため、取得期間が短いことを勘案したもの。

Q　郵便分野の収益性が非常に悪化しており、郵便・物流事業全体での赤字が継続しうる状況に見受けられるが、今回増資する6,000億円を元手に、どのように収益拡大を図るのか。

A　郵便物数が減少していく中、将来にわたり継続的に会社の事業を運営するためには、郵便分野から物流分野に転換することが肝要。物流分野については、赤字になることは考えておらず、引き続き収益拡大に取り組み、オペレーションの効率化により費用を抑えることで、利益拡大に取り組みたい。

一方、郵便分野は、デジタル化の影響などにより収益が落ちる見込み。今年度は料金改定の効果により黒字となるが、来年度以降の見通しは厳しく、収益の減少を抑えるとともに、効率化により費用削減を図ることが大きな課題と認識。

Q　増田社長退任にあたり、次に引き継ぐべき課題及び在任期間中の環境変化を踏まえた総括を伺いたい。

A　5年半の在任期間は、前半にコロナ禍があり、思うような動きができなかった。

他方、郵便・物流事業が非常に深刻な状況で、何とか立て直したいという思いがあり、昨年10月に約30年ぶりとなる郵便料金の改定を実施した。一定の条件下とはなるが、料金改定を行わなかった場合との比較では約1,000億円の改善効果をもたらすことができた。

また、郵便・物流事業を補うという意味で、不動産事業を成長させたいという思いがあり、建設資材の高騰などの問題がある中、年間200億円以上の営業利益が確保できる見通し。今後も利益拡大が見込まれ、また賃貸中心であるため、長期かつ安定的に利益貢献できるものと考えている。加えて、金融２社に依存する構造から脱却していくことが必要。

ゆうちょ銀行は海外でのPEでの運用を中心とした運用に加え、Σビジネスなどで国内に資金を還流させる投資の拡大、かんぽ生命保険は当社の株式保有割合の減少による規制緩和を受けた商品ラインナップの拡充や保険料率などの変更により、収益基盤を拡大していくことが必要。

当初の想定よりも長く社長を務めたことに加え、次期中期経営計画策定の時期でもあることから、今回の社長交代の判断に至った。成長に向けた周辺環境が非常に厳しくなる中で、次期経営陣には様々な考え方を取り入れ、グループ全体を成長軌道に乗せることを期待したい。

Q　投資について、見直し中期経営計画での昨年度及び今年度の投資額が4,000億円のところ昨年度の投資実績は約1,300億円と資料に記載がある。逆算すると今年度の投資額は約2,700億円の投資が見込まれるがその理解で良いか。今年度に2,700億円の投資を行うことは難しいと推察されるところ、なぜ投資のペースが十分でなかったのか。投資計画及び実効性の観点で伺いたい。

A　昨年度及び今年度で合計約4,000億円の投資計画となっている。昨年度が半分弱、今年度が半分強という計画であった。昨年度の投資実績が1,340億円であり、計画に照らすと約7割の進捗となった。

そうした結果となった要因として、建設費等の高騰により不動産投資が予定よりも遅れた。ただし、これは長期的に続くものではないと考えている。また、そのような環境下でも、その時々の状況を見ながら、分譲をはじめとした投資を行っている。

さらに、物流拠点の基盤整備や、郵便・物流事業に係るシステム化の対応が計画通り進捗していない。キャパシティや調達上の問題もあるかもしれないが、何がボトルネックになっているのかを確認し、今年度の投資を実行していく。今後、次期中期経営計画の議論を始めるが、具体的な反省を踏まえながら、実効性ある投資計画を立てていきたい。

Q　日本郵政及び日本郵便の次期社長の選任理由は如何。
A　他の民営化された企業を見ても、初代社長は民間他社から就任し、2代目以降は社内で経験を積んだ生え抜きの人間が就任することが一般的。新社長2人は、郵政省、郵政事業庁、日本郵政公社及び民営化後と累計30年程度勤務している郵政事業体の生え抜きの人材である。指名委員会で経営陣の若返りと経験値の観点から議論を重ねた結果、生え抜きに就任してもらう選択肢を取った。

Q　「共創プラットフォームの構築」についてどのように評価すればよいか。また何合目まで進んだと考えているか。
A　共創プラットフォームは、自前主義から脱却し様々な企業と組む必要があるとする考え方。マーケット全体が大きくなる時代であれば、郵便・物流、銀行、生命保険の三事業に特化し、自前主義での経営があり得たかもしれないが、日本全体のマーケットが縮小していく中で、現在は自前主義から脱却することが求められている。その観点から、様々な企業と組むことで三事業以外の分野の成長を促し成果を出すことが必要。例えば楽天グループとの協業など既存の協業を活用することが重要。これ以外にもいくつかの分野で協業のベースを作っていけば良い。

Q　郵便料金制度について、インフレなどをフレキシブルに反映される料金設定を要望されているのと思料するが、現状及び実現可能性は如何。
A　昨年7月から総務省の審議会内の郵便料金政策委員会において、郵便料金制度のあり方について議論が行われている。日本郵便も当該委員会に呼ばれており、できるだけ柔軟かつ予測可能なコスト増を反映するような合理的な制度にしていただきたいという要望を申し上げている。

Q　郵便料金制度について、コストが上昇した場合、コストに相当する分の値上げが自動的に認められる仕組みとなるのか。
A　物価上昇などある程度客観的な数字で水準が決まり、経営判断で値上げに踏み切る仕組みとなることが当社グループの要望。現在、郵便料金の見直しを行う場合は国会で審議の上省令改正が必要であるところ、柔軟性が得られることを期待している。

Q　特に地方の郵便局は損益上赤字だと推察されるところ、どのように郵便局網を維持するのか。
A　地方の郵便局は我々の本来業務から言えば、収益性には寄与しない部分。大部分が 2 人局であるため、コストは多くかかっているわけではないが数はかなり多い。そうした局において自治体から公的業務に近い業務をしてほしいとの要望を受けている。自治体が交付税で財源を工面し、自治体の判断で郵便局に依頼するという形であれば、民間会社の経営を歪めるものではない。こうした自治体からの受託事務拡大を図ることが、郵便局網を維持するための当面の対応になると思料。

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。