会社説明会（2026 年 3 月期決算）
Q & A 要旨
（2026 年 5 月 28 日）

Q　金融2社の持分割合が50％未満であることを踏まえ、連結子会社ではなく、持分法適用関連会社とする考えはあるか。キャッシュフローやグループの純利益への大きな影響もなく、透明性も向上するのではないか。

A　郵政民営化法において、金融2社の株式は完全売却することが定められている一方、現在国会では同法の改正案が審議されており、当該株式処分に係る規定の見直しも議論されている状況。

本件については、こうした状況のほか、当社グループの一体性の維持や、ユニバーサルサービスの持続的提供といった観点からも検討を行う必要がある。

したがって、現時点で持分法関連会社とする、あるいは追加の株式処分を行う等の構造変更を直ちに決める状況にはなく、今後の状況を踏まえ判断したいと考えている。

Q　郵便事業は郵便料金改定や制度改定等の収益改善に向けた手段がある一方、郵便局窓口事業は構造的に収入減が続き、また固定費も大きい。今後5～10年の期間で見るとより経営が厳しくなるのではないか。当該事業を資本コストに見合う事業にするためにどのような対策を考えているか。

A　日本郵便の事業全般に共通する課題として、人件費がコストの4分の3以上を占める構造があり、また、特に地方部では社員の確保が困難になっていることが挙げられる。その中で、地域のインフラやユニバーサルサービス提供者として求められるサービス水準を維持しつつ、拠点及び人員をどのように確保するかが課題。

対策としては、窓口の営業時間の弾力化を進め、必要要員を抑えながらサービス提供を行うことが挙げられる。現在、約2,000局で昼時間の営業休止を実施しており、中期経営計画期間中にこれを1万局まで拡大する方針。また、現在4局で実施している窓口の半日営業も、約150局まで拡大する方針。

その他、地域動向など踏まえながら、老朽化や耐震不足などの課題がある郵便局の最適配置も実施していく。こうした取組を総合的に組み合わせることで、構造的な改善を図る。

Q　郵便料金改定を実現できたとしても、郵便物数の減少により、数年後には再度収益が厳しくなると思料。集配拠点見直し等の構造改革のほか、さらなるコスト削減余地をどのように認識しているか。また、本中期経営期間中に集配拠点を2,700拠点まで集約するとのことだが、長期的にさらなる削減余地はどの程度あると考えているか。

A　集配拠点については現在の約3,200拠点を約2,700拠点まで集約する目標。この集約の対象は特に地方部を意識している。

都市部については、銀座局や京橋局の例に限らず、従来の大きな郵便局を配達拠点と

し、そこから配達するスタイルを、必ずしも継続する必要はないと考えている。

上流工程である地域区分局における郵便物の配達順への並び替えの機械化による集中処理をさらに拡大することで、都市部の郵便局は再開発の対象資産としつつ、小型の配達拠点を複数配置するモデルへの移行も可能となる。小型の配達拠点数が増加しても、資産・人員・配達距離の効率化等により、トータルでは採算が取れると考えている。

こうした集中処理の推進・拠点再編に加え、AIを活用した輸送ダイヤの最適化、郵便物と小型荷物の兼配、AIによる配達ルートの作成など、さまざまな効率化を組み合わせて構造転換を進める。

Q　総合物流企業への転換にあたって、どの程度のシナジーをグループとして期待できるのか。現状期待している具体的なシナジーを教えていただきたい。

A　トナミホールディングスはすでに100％子会社で、シナジーとして5年間で利益ベース約10億円を見込んでいる。

シナジーの具体例としては、日本郵便の子会社であるJPロジスティクスで、トナミホールディングスに預ける荷物を拡大しており、北陸をベースとするトナミホールディングスに関東発・北陸向けの荷物を集中させるなど、役割分担を進めている。

また、横浜ではJPロジスティクスとトナミの集配拠点を統合し、地域ごとに担当を振り分けることで効率化を図っている。

ロジスティードホールディングスには19.9％出資しており、また同社から当社子会社のトールホールディングスのフォワーディング事業やアジアの一部のコントラクトロジ事業への出資も検討しているところ。

今後は、どの国・地域でどの荷物を共同で扱うか、共同提案をどう行うか等の、より具体的な案件ベースでの連携・シナジーを検討。具体的な数字はこれからになるが、一定の規模感をもってシナジー創出を目指す。

あわせて、AIなど新技術を活用した効率化や、ユニバーサルサービス水準とコスト構造の見直しの議論を通じて、料金改定の繰り返しに頼ることなく、安定的・持続的にサービス提供できる体制構築を目指す。

Q　郵便局窓口事業の収益性は全社の収益性の水準に達していないように見える。この事業を独立して管理すべきなのか、それとも金融2社からの配当等も含めたグループ全体として評価すべきか。合わせて金融2社からの受託手数料の見直し余地について伺いたい。

A　ご指摘の通り、ROAだけを見ると低い水準である印象を与えることは認識。固定費が大きい事業の構造を踏まえつつ、営業時間の弾力化や要員活用等により、どこまで収益改善を図れるか追求していく。

郵便局ネットワークは郵政グループ全体にとって貴重な資産であり、地域に根ざした金融・郵便・物流の拠点としてどのように価値発揮していくかという観点から、この事業を伸ばしていきたい。

また、金融2社からの受託手数料については毎年両社と協議を実施。郵便局における両社サービスの取扱件数により変動する部分はある一方、一定の固定的要素もある。引き続き、双方にメリットのある制度となるよう手数料体系を協議していく。

ただし、ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険ともに上場企業であり、当社の収益状況のみを理由に制度を変更するものではない。新商品・新サービスや新たな受託業務が生じた場合には、その都度見直しの議論することはあり得るが、基本的には制度の安定的な運用を維持しつつ、日本郵便側の業務効率化によって郵便局窓口事業の利益確保と持続的なサービス提供を実現していく。

Q　ゆうIDの位置づけ・戦略について、これは主にコスト削減施策か、それとも、収益増加を目指す施策なのか。

A　ゆうIDと並行して、グループ顧客管理基盤を整備し、従来は別々に管理していた貯金・保険・物販・荷物等の顧客情報を一元管理できる体制を整えた。現在は、顧客情報の蓄積と、それらをゆうIDと紐づけを進めることで、情報活用による収益拡大を目指している。したがって、ゆうIDは費用削減ではなく増収施策と位置付けている。

今後は一元化した顧客情報をAI等で分析し、顧客ごとに最適な商品・サービスを提案するほか、AIによる勧奨支援を通じて、既存分野のみならず新たな分野のサービス提供にもつなげていきたい。これらの取組により、グループの収益拡大・企業価値向上を目指す。

Q　不動産事業のROAが現状2.5％程度。含み益等の状況も考慮すると低い水準にあると感じるが、その要因について教えていただきたい。

A　現状のROAが低いことは認識。要因の１つは、当社の保有不動産の築年数が比較的浅く、現時点では設備の減価償却負担が重いこと。こちらは時間の経過とともに減価償却費が減少し、増益に繋がることが期待される。

また、オフィスを中心に賃料が上昇している現状において、当社は競争力ある不動産を運用しており、今後の内部成長が期待できる。

民営化以降、建築費が比較的リーズナブルな時期が続いていたこともあり、これまでは安定的な経営基盤構築を目的に賃貸不動産開発に注力。その結果、一般的なデベロッパーと比べ、住宅分譲・回転型事業・フィー収益事業の比率が低い収益構造となっている。

今後は、一定の時間は要すると思うが、それらの事業の比率を高めることで、減価償却負担の軽減や賃料改定による内部成長と組み合わせながら、ROAを向上させていく方針。

Q　保有不動産の開発ポテンシャルついて伺いたい。これまでの郵便局跡地活用では他社との共同開発が多かったが、今後あえてグループ外不動産を自ら保有・投資する意味合い・強みをどのように見ればよいか。自ら関与することでノウハウ蓄積・収益のアップ

サイドが期待できるという理解でよいか。

A　例えば「白金一丁目西部中地区市街地再開発事業」では、再開発エリア内に日本郵便の社宅があり、日本郵便がその権利者として事業に参画するとともに、日本郵政不動産は保留床取得者として事業に参画しており、当社グループは2つの立場を有している。

住宅用途では、低層部の賃貸住宅床を日本郵便が権利床として取得し、中層部以上の分譲用床を日本郵政不動産が保留床として取得し、他のデベロッパーと共同で分譲するスキーム。

「日本橋一丁目東地区市街地再開発事業」では、日本橋局の土地権利者として日本郵便が、日本郵政不動産も保留床を取得し、両社が権利者として参画し、南側オフィス棟の足元に郵便施設としての床を取得するとともに、中層階に賃貸用床を取得する形で関与。

これまでは大規模開発のノウハウ不足から他のデベロッパーとの共同事業が中心だったところ、我々も実績を積んできたので、今後は自分たちで出来るものは単独での事業化を図る方針。特に社宅跡地等を活用した住宅分譲は豊富な事業機会があり、単独での事業化が出来るような体制整備を進めている。ただし、案件規模や価格帯によっては共同事業が合理的な場合も多く、案件ごとにパフォーマンスを見極めて判断していく。

Q　闇雲にグループと関係のない土地を取得していくのではなく、既存の郵便局等の隣地を取得して一体開発することで、より大きな価値の創出を狙うイメージか。建築費の高い局面でも、隣地取得を通じて事業性を高めていく考えと理解してよいか。

A　保有不動産の周辺を巻き込むことで価値をより高める取り組みを積極的にしていきたい。一方で、全く別の外部物件の取得にもすでに取り組んでいる。情報収集力・交渉力を高める必要があるが、グループ外の土地を単独取得して開発していくというチャレンジも進めていきたいと考えているところ。

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。