

## 会社説明会(2019年3月期決算)

### Q&A要旨

(2019年5月22日)

Q かんぽ生命株式の2次売却について、何故この規模か。議決権比率50%としなかった理由は。

A 金融2社株式の売却については、経営の見地から慎重に対応することとしていたが、売出価格対比で水準が高かったかんぽ生命から検討を始めた次第。売却割合は、希薄化の影響や経営の自由度向上等、様々なシミュレーションをした結果である。

Q 日本郵便の人件費の見通しは。

A 2019年度はゆうパックとゆうパケットを合わせて10.8億個程度の物量を想定。うちゆうパックが6億個で、2017年度と同様の水準。またゆうパケットは引き続き増加を見込んでいるが、区分機による機械処理の導入を予定しており、郵便物数減少も考慮すると、業務量としては、それほど大きな増加にならない見込み。

2019年度の人件費については、賃金単価の上昇や人手不足の深刻化が加速しているため、いかにコントロールしていくか引き続きの課題。機械化を含めた生産性の向上と効率的な働き方ができる仕組みづくりを試みていく。

Q 他の物流会社のような、同一労働同一賃金への対応や労働条件改善による人件費の急増は見込んでいないのか。

A 日本郵便においては、同一労働同一賃金への対応として、2019年春闘の結果を受けて扶養手当の見直しや定年引上げを行うが、影響は2020年度以降であり、金額的にも大きな金額ではない。

春闘では労働環境面はきめ細かく対応しており、例えばLGBTへの結婚休暇付与にも対応。経営としては、今後の労働需給ひっ迫による人件費高騰等に正面から対応するつもりだ。

Q かんぽ生命株式売却代金の使途は何か。アフラックの資本提携と紐づくのか、或いは新たなM&Aや株主還元の原資とするのか。

A 売却代金は各方面を考慮し、バランスよく前向きに使う。株主還元も考えたいし、前向きなM&Aも案件があれば使っていく。

アフラックへの出資は必要な経済性を確保する見地から実行したものであり、かんぽ生命株式の売却と紐づくものではない。

当社はトールを除いて借入がないため、新たな借入も可能。何かまた大きく資金を必要とすることを実行する際には、かんぽ生命株式売却代金を使うかもしれないし、借入することも可能。

Q 大和証券との資本業務提携について、出資の理由は。また、将来的に買い増しの予定は。

A 「貯蓄から投資へ」という流れの中で、大和証券とは各自の得意分野や経営資源を相互に活用できると考え、協業に向けた姿勢を示す意味で出資を申し入れた。今後はラップ型の投資一任サービスや新たなコンサルティングサービスの開発等で、協力体制の構築を検討していく。

今回の出資について、どちらか片方がもう一方のグループに入るような趣旨はなく、買い増しは行わない。

Q ゆうパック及びゆうパケットに関する今後の戦略は。

A 差出・受取利便性の向上、運賃改定の中で離れてしまったお客さまへの丁寧な再アプローチ、課題解決型営業の展開、あて名ラベル印刷アプリ提供、郵便局の空きスペースを活用したロジスティクス・サービス等、様々な施策を推進している。加えて、eコマースの拡大に対応した更なる商品・サービスの見直しや新商品開発等により、利益率を確保しながら取扱量増加を図る。

Q 国際物流事業の経営改善進捗をどう評価しているか。

A トール社に係る減損後、ビジネスユニット再編や従業員削減等経費コントロールを推進しており、足許では新・財務会計システムの導入により約50カ国の経理業務を共通化した。経費コントロールの着実な実施によって一定の利益を確保できているが、更なる利益成長実現には売上高の拡大が必要。

トール社の利益構造として、粗利益の一定程度が資源エネルギー業界関連物流によるもので、足許の原油価格水準は経営環境として厳しいものと認識。高成長が見込める医療・テクノロジー分野などに経営資源を重点的に配分していくほか、豪州で活躍する日本企業を顧客として獲得するためトール社内に日系専門の営業チーム「Japan Desk」を設置するなど、様々な施策で売上高を伸ばせるよう取り組んでいる。

Q 中期経営計画において2020年度の数値目標としてグループ連結のEPS100円以上が提示されているところ、金融2社株式売却による持分利益減少が見込まれる中、売却代金を用いた自己株式取得は検討しているか。

A EPSの数値目標は、金融2社株式の売却時期等が明確に定められない中で当社を評価頂く際にEPSやDPSを参考いただきたいとの意図で開示したもので、確りと達成していきたい。自己株式取得は株主還元やEPS向上に繋がるため、採りうる資本政策の一つとして視野に入れている。

ただし、自己株式取得は、株式売却代金だけでなく借入等の他の資金調達手段や利益水準等も含めた資金の入りと、アフラックへの出資や今後の投資に充てる原資等も含めた資金の出、双方のバランスを考慮したうえで決定すべき事項であると考えている。

今般のかんぽ生命株式売却代金と自己株式取得は直接的に結びついておらず、様々な事項を考慮しながら検討していく。

Q 郵政民営化委員会から付されたゆうちょ銀行限度額に係る次回検討の条件（日本郵政による株式保有割合を3分の2未満とすること）を踏まえると、次回の金融2社株式売却はゆうちょ銀行株式が優先され、かんぽ生命株式売却は遠のくのではないか。

また、かんぽ生命が日本郵政から自己株式を取得して、日本郵政の保有割合を50%まで引き下げることが検討され得るか。

A 貯金を集めるため限度額増枠が必要なので、ゆうちょ銀行の株式を先に売却するという発想は全くない。貯金限度額増枠は、残高が限度額を超過したお客様の利便性を考えてのもの。

金融2社株式をまずは50%まで売却して経営自由度を上げることを目指しているが、実際の売却は各社の状況やグループ全体のパフォーマンス、ユニバーサルサービスの履行可能性等の様々な要因を考慮しながら検討することで、ゆうちょ銀行株式売却が優先され、かんぽ生命株式売却が遠のくということはない。

また、かんぽ生命が当社から自己株式を取得するというのは、かんぽ生命の資本の厚みを考慮する必要があるが、貴重なご意見として、そんな方法論もあるということは何に入れておきたい。

Q アフラック・インコーポレーテッドへの出資メリットは何か。かんぽ生命と競合しないのか。

A 当社とアフラックは2008年のがん保険販売開始以降、定期的な意見交換等を通じ、強固な信頼関係を確立してきており、今回の戦略提携は、アフラック生命の成長が日本郵政の利益貢献にもつながるという双方の持続的な成長サイクルの実現を目指すもの。金融2社株式の売却による持分利益消滅が宿命づけられている当社としては、新たな収益源確保のため、過去36年連続増配等の高い経済性に期待して出資を決定した。アフラックグループの支配権や経営権獲得、経営への介入は全く考えていない。

また、がん保険に関する取組みを再確認し今後も進展させていくことや、デジタルテクノロジーの活用等の様々な協業を検討する方針も掲げている。

なお、日本郵政グループにとって、かんぽ生命はファミリーメンバー、ビジネスパートナーであるアフラック生命よりも優先する。当社、アフラック・インコーポレーテッド、アフラック生命の3社間契約においても、協業施策は3社同意が必須であり、かんぽ生命に負の影響が生じる可能性がある施策は、当社が拒否する。

Q 財務省による日本郵政株式の3次売却が予定されているところ、株価は1次売却時と比べて下がっているが、株価向上に向けて経営陣としてどう取り組んでいくか。

A 株価は市場において様々な要因を基に決められるもの。経営陣としては、やるべきことに確りと対応していくことで企業価値を向上してま

いりたい。

**Q** 2019年3月期決算の数値は中期経営計画の利益目標を超えており、計画の変更等、日本郵便の業績が上昇していることをより強く市場に訴求していくべきではないか。

**A** 現時点で中期経営計画を変更する予定はない。一方で現行の計画が絶対的なものであるとも考えていないので、中期経営計画という形を取らずとも、必要があれば戦略を変更し、その都度、追加的にやるべきことを適切に市場へ開示してまいりたい。

本資料に記載されている通期業績予想等将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその達成を約束するものではありません。

実際の業績等は、金利の変動、株価の変動、為替相場の変動、保有資産の価値変動、経済・金融環境の変動、競争条件の変化、大規模災害等の発生、法規制の変更等様々な要因により大きく異なる可能性があります。