

会社説明会(2020年3月期中間決算)

Q&A要旨

(2019年11月19日)

Q かんぽ生命の不適正募集問題に関し、株式会社かんぽ生命保険から日本郵便株式会社に支払われる委託手数料の体系を見直す予定はあるのか。

見直すとなれば、どのような形に変えるのか。

A 既に公表しているとおおり、営業目標の体系をフローベースからストックベースに見直すことを考えている。

委託手数料体系についても、日本郵便とかんぽ生命で今後、調整していく。

Q ゆうパック（ゆうパケット除く）の取扱個数が減少傾向にあるが、反転に向けて値下げを考えているか。

A 値下げ競争をする考えはない。

受け取りやすさ、差し出しやすさを追求したサービスの改善を通じた新規顧客獲得や、課題解決型営業の本格展開による個数拡大に取り組んでいく。

これまでも物流ソリューションセンターを設置し、お客様の物流ニーズに応じた提案、ロジ、業務提供に取り組んでおり、順調に拡大している。本社、支社、郵便局、全ての営業にこのような課題解決型営業を展開するよう考えている。

これにより、配送事業者から総合物流事業者に成長するための意識改革も併せて行っていく。

Q ゆうパック（ゆうパケット除く）の取扱個数について、この9月は対前年同月比で上昇に転じたようだが、この傾向は維持できるのか。

A この9月期は消費増税前の駆け込み需要及び営業日が1日多かったことから、取扱数量が対前年同月比でプラスに転じたものの、足元では厳しい状況が続いている。

ゆうパケットは CtoC、あるいは小型化した BtoC の荷物取り扱いが増加しているほか、ゆうパケットプラスをこの10月にサービスインしたところであり、個数拡大が続くと考えている。

一方でゆうパック（ゆうパケット除く）は、競合他社の攻勢も強まっており厳しい。事業計画上、ゆうパケットも含めた取扱数量として10.8億個を計画していたが、この達成は難しい状況。

ただし、大口顧客からゆうパックの品質の良さ等を認めいただき復調の兆しが出てきている他、中小口についても課題解決型営業の展開を軸として新規顧客獲得に取り組んでいく。

Q ゆうパック（ゆうパケット除く）の取扱個数が足元厳しい状況とのことだが、営業収支に与える影響は如何か。

配達効率向上や超過勤務削減の効果で、利益面ではプラスの影響が表れることは考えられるか。

A 想定以上に値上げができていいる他、ゆうパック関連の業務量減少により人件費が総額で対前年比 0.3%減っている等コストコントロールが出来ており、ゆうパックの利益が大きく減少することはないと考えている。

Q トール社の社長交代は、任期満了によるものか。新たなミッションが与えられたものか。

A 退任の理由は、マイケル・バーンの一身上の都合によるものであるが、就任 3 年が経過しておりタイミングとしても良いと思料。

新社長のトーマス・クヌーセンは、海運大手マースクに 26 年間勤め、トールでの経験も約 2 年と経験豊富。内部昇格で継続性もあると考えている。

Q 郵便局における保険販売のビジネスモデルについて、かんぽ生命の生命保険以外の商品売らない理由は何か。収益の最大化のためには、他社商品も含めてラインナップを取りそろえるべきではないか。

A 郵便局における保険販売は、窓口によるものと渉外員によるものに大別できる。窓口においては、保険だけでなく郵便、貯金のサービスも提供しており、その立場からラインナップの充実を図っている。

また、渉外員についても、貯金と併せての取り扱いや、がん保険及び自動車保険の併売を通じ、顧客ニーズに対応しており、かんぽ生命の生命保険以外の商品売っていないことはない。

Q かんぽ生命の商品を募集する社員を、かんぽ生命保険で直接、雇用するようなビジネスモデルの変更を考えていないか。

A 民営分社化の際に、いわゆる法人向け営業はかんぽ生命保険の直営店で取り扱い、いわゆる個人向け営業は郵便局で行うよう、役割分担を行った。

これは郵便局やかんぽ生命保険直営店のネットワークから見て、一定の合理性があり、今後もこのビジネスモデルが大きく変わることは想定していない。

Q かんぽ生命の業績予想を上方修正したにも関わらず、グループ連結の業績予想を据え置いた理由を詳しく伺いたい。

また、グループ中期経営計画の見直しを検討しているか。

A かんぽ生命は単体で見た場合、当初の公表値に比べて 3 割以上の 410 億円アップということもあり上方修正したもの。

一方、グループ連結で見た場合、かんぽの上振れ分のうち反映されるのは、当社の株式保有割合に応じた部分に限られる。また、日本郵便、ゆうちょ銀行が業績予想を据え置いたこともあわせ、全体として現段階で修正をする状況にはないと判断した。

中期経営計画について、現在の業績は2020年度業績目標に対してオントラックと考えている。また、かんぽ生命の募集品質問題は中期的には影響が大きい、短期的には直接数字に出てこないと考えている。今中期経営計画は来年度までの計画なので、今回は見直さない予定で、次の中期経営計画の段階でこうした状況の変化を踏まえて作成する。

Q 今中期経営計画ではEPS100円、DPS50円の数値目標を掲げているところ、その後の中長期での利益目標、利益計画の考え方について伺いたい。

A 今中期経営計画は来年度が最終期間であり、掲げている数値目標はマーケットに対するコミットメントである。

その後については、まずマクロ環境として、国内外金利及び為替レートの動向を見極める必要がある。

我々のビジネスモデルに関して、まず日本郵便は売上約4兆円のうち、約2兆円が郵便・物流事業。そのうち7割が郵便で、料金改定等に取り組んではいるものの、物数としては減少している。残り3割が荷物で、単価上昇の効果により利益が取れている。荷物を成長させ、2024～2027年には郵便と荷物の事業比率を5:5にすることを目指している。この他、物販事業や不動産事業の収益拡大にも取り組んでいく。

ゆうちょ銀行は売り上げの9割が資金運用益で、この深掘りに取り組んでいく。民営化時に運用資産の88%が国債だったが現在は26%まで下がり、これを超える30%が外債。オルタナティブ投資の残高も2.9兆円程度にまで拡大した。手数料収入の拡大にも取り組んでおり2年前に950億円だったものが昨年1,000億円超にまで成長した。1億2,000万口座や2万9,000台を超えたATM由来、またコンプライアンスの更なる徹底を図っているところではあるが投資信託販売由来の手数料獲得に引きつづき取り組んでいく。

かんぽ生命はこれまで貯蓄性商品が主流だったところ、特約の負荷等を通じて保障性商品中心に切り替えていこうと取り組んでいる。もっと顧客のニーズに沿う形でやっけていこうとだけ言っている。

また、昨年12月に公表したアフラックへの投資は、約3,000億円を投資して持分法適用会社とすることを目指している。持分法適用会社とすることで、アフラックの収益も連結に組み込むことが出来るようになる。このような広い意味での投資、M&Aは常に考えている。

現在はかんぽの問題に集中して取り組んでいるが、これまで考えていた成長戦略があるので、次期中期経営計画の策定段階において数値目標等も含めてお示ししていく。

Q かんぽ問題について、今後、どのような時間軸で正常化に向けて取り組んでいくか。

A 現在、根本原因の分析と再発防止策を中立厳正な特別調査委員会、第三者委員会をお願いしている。年内に結論が出ると見ているので、それを踏まえて対応する。

どのような結論が特別調査委員会から出てくるかはまだわからないが、複合的にいろいろな理由があり、即時変えられるものばかりではなく、時間軸を持って対応するべきと考えている。

お客様の不利益解消、問題のある募集人への対処、今後同じような問題が二度と起こらないような体制づくりに時間軸を持って取り組んでいく。特別調査委員会の結論を踏まえて、年内に公表したい。

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。