

2020年3月期決算 決算説明会（電話会議）

Q & A 要旨

（2020年5月21日）

Q かんぽ生命営業再開の条件や今後のスケジュールをどのように考えているか。

A 営業再開については、我々の考えに加えて、外部のJP改革実行委員会等の話も並行して聞いて、客観的な条件について考え方を深めたうえで行いたい。

少なくとも、ご契約調査がきちんと行われたうえで、お客さま利益を回復するというグループの方針がご契約者の皆さまに伝わっていることが必要と考えている。調査はご契約者ご本人の都合で残っているものはあるが、ほぼスケジュールどおり順調に進んでいる。お客さま利益回復の方針も、同様に順調にお伝えできている。

また、再発防止策をきちんと実行することも必要であると考えている。各種研修を実施しているほか、一線二線三線でのチェック体制構築等、様々な対策が出来上がってきている。

更に、不適正募集を実行した募集人に対する処分についても目処を付ける必要があると考えており、こちらはもう少し時間を要する見込み。

一方で、今は新型コロナウイルスの影響から、お客さまのところにこちらから出向いていくことは難しい。営業スタイルをお客さまから信用される、信頼感があるかたちにきちんと切り替えるとともに、今後は非対面・非接触の営業モデルを構築していく必要があるとも考えている。

新型コロナウイルスの問題もあり、仮にここで急いで営業を再開したとしても状況は今と大きく変わらないというところもあるので、営業再開に向けてきちんと膿みを出し切って、正しいスタイルでスタートを切れるよう、もう少し時間をいただきたい。

Q 2019年3月期決算において、株主還元を目的とした自己株式取得も検討するとの説明があったが、いまだに実現していない。自己株式取得実現に向けた条件をどのように考えているのか。

A 自己株式取得を含む株主還元については、常に念頭に置いている。当時、2018年度の当期純利益がかなり予想を上回ったこと、同4月に当社が保有するかんぽ生命株式の一部を売却したことを踏まえ、自己株式取得も具体的に検討していたということを聞いている。しかし、かんぽの契約問題が発生し、そういったことを実行できる状況ではないと考えている。

また、新型コロナウイルスが今期の当社業績にどのような影響を与える

かについて、現時点では見極めづらい。当グループの利益構造として、金融 2 社が占める割合が大きいところ、両社とも新型コロナウイルスの影響もあり運用には大変苦勞している。また、過去の例を見てもこのような感染症の場合、第 2 波が来ることが多く、2 番底が訪れることを懸念していることもあり、株主の皆さま方に対しての利益の還元に関して、明確なメッセージを発信しにくい状況になっている。

経営努力による企業価値向上はもちろんのこと、今後、当社の今期業績がある程度見通せるようになった段階で、自己株式の取得も選択肢として検討したい。

Q 非対面・非接触でのサービスを進めていくということだが、オンラインでも同じサービスができるのであれば、今ある郵便局数は必要ないのではないか。

A 新型コロナウイルスが社会にもたらした危機は、リアルなネットワークの社会における重要性を改めて浮き彫りにしたと考えている。今般の政府によるマスク配布にあたっては、全世帯へ迅速に配達する手段として日本郵便の「タウンプラス」というサービスを利用いただいた。自治体の住民票情報よりもはるかに精緻な居住地情報を有しており、これは極めて重要な資産であると考えている。

局数に拘っているわけではないが、郵便局のネットワーク水準は維持していく。全国の離島も含めた津々浦々に配達をするために必要なネットワークの水準は維持していく。ただし当然、コストコントロールを働かせていくということは重要で、AI を使った配送・配達ルートの効率化やロボット配送等に取り組んでいる。郵便局のリアルなネットワークを、テクノロジーを用いてより効率化し、付加価値を増大し機能を向上させていく。

日本においては郵政グループだけがこのようなネットワークを持っているため、その希少価値は我々の経営努力に比例して高まると考えている。

Q 将来的には金融 2 社から日本郵便に支払われる手数料が減少していくことも見込まれるが、その場合、郵便局ネットワークを維持できるのか。

A 金融 2 社からの手数料がメインとなることは今後も変わらないと考えているが、それ以外のものを開拓していくことも重要。日本郵便は自治体や他企業との協業や、EC 市場の成長に伴うゆうパケット取扱数量拡大のような金融手数料以外の新たな収入源を更に開拓していく努力が必要。

手数料の水準については持株も入って今後も検討していくが、金融 2 社からの手数料が減少していく傾向の中で郵便局ネットワークを維持し、付加価値を向上していくやり方を考えていく。例えば都市部で局数が過密なところでコストを下げる等の対策をさらによく考えていきたい。

Q 日本郵便の郵便・物流事業について、営業利益が前期比△625億円となる予想を出しているが、ここまで大きな落ち込みを見込む背景は何か。

A 昨年度の郵便・物流事業は過去最高益であったが、これは幾つかの要因が重なったもの。

ひとつは、選挙郵便や消費税増税に伴うお知らせ等により、例年に比べ郵便物の減少が抑えられたこと。2020年度はこういったイベントが予定されておらず、従来のトレンドに応じて郵便物数が減少すると見込んでいる。また、従前からコストコントロールに取り組んできたところではあるが、昨年度は郵便物だけでなくゆうパケットを除いたゆうパックの取り扱い個数が減少したため、人件費や集配運送委託費といったコストが計画よりも大きく減少した。

このような要因が今年度においては見込めないため、今回、このような減益予想を発表させていただいた。無論、これでよしとはしておらず、増益に向けて引き続き取り組んでまいり所存。

Q 新型コロナウイルスに関連して、給付金の案内状や全世帯へのマスク配布は、郵便・物流事業の損益に大きなプラスとはならないのか。

A それら施策が損益に与える影響は大きくないと見込んでいる。

むしろ今年度の業績予想にはまだ明確に盛り込めていないが、足元では新型コロナウイルスの影響が、広告関係の郵便物の大幅な減少として表れている。新型コロナウイルスが収束した後の展開は見極められていないが、経済が減速する中では、こうした広告関係の郵便物の大きな減少が続くと考えられる。

また、今回の危機により行政手続きやビジネスプロセスにおける電子化が一気に進展すれば、郵便物の一段の減少が生じる可能性もあると見込んでいる。

Q 次期中期経営計画について、今後10年程度の展望を見据えたうえでの最初3年間という位置づけになるのか。JP改革実行委員会のタイムスケジュールを見ると2021年5月ぐらいまでのヒアリング予定が計画されている。

A 次期経営計画は2021年度から3年の期間で考えているが、この3年間においては従来以上環境変化が起こることが予想される。従来から、我が国の大きな動向として人口減少や都市への一極集中といった問題があり、グループを取り巻く大きな枠組みをもう一度捉え直す必要があるのではないかと考えていたため、2030年頃までを見通した中で第一歩としての

中期経営計画が必要との問題意識を持っている。

特に、今回の新型コロナウイルス危機でその考えを強くしており、社会の在り方やテクノロジーがより一層、大きく変化していくのか、あるいは逆に変化が停滞するのか、経済だけでなく生活感や文化感といったものにまで遡って考えるべき問題と捉えている。経営としてはこのような長いタイムスパンを背景に置きながら、計画に反映させられるものはどんどん反映させるよう考えている。

また本年4月に設置したJP改革実行委員会は今のところ、活動期間を来年の5月までとしたスケジュールになっているが、先まで延長することも考えている。今は営業再開など当面のことを委員にお聞きしているが、委員の皆様からは、当面のことだけでなく新しい営業スタイルや社会で郵政グループが果たすべき役割等、将来の議論をしたいとお声をいただいております。当面の問題についてのご議論を終えた後は、今後のグループの在り方などについても知見をいただきたいと考えている。

従って、本年度で期間を終える現中期経営計画に続くものを作るにあたっては、視点はより長くしておく。ただし、あまりに先のことを言っても夢物語になるので、タイムスパンは10年程度で考えて、その中での最初の3年間との位置づけになる。

Q 日本郵政は法律により上場を宿命づけられた会社という面があると考えますが、会社としては上場の意義をどのように考えているか。また会社としては株主及び投資家に今後、どのような部分に期待して欲しいと考えているか。

A 郵政グループは、歴史的にはかつて公共部門に属していて、インフラ的・ベーシックな事業を執り行ってきたが、これら事業を市場のコントロールの下で行うべしとの考えについて国民のご支持が得られた結果、現在の姿があると考えている。そのため、株主・投資家の皆様からの目線は非常に重要であると考えている。

事業の中身はベーシックなもので、危機においても社会における役割をきちんと果たせるグループということ。SDGsなどで掲げられている持続可能な形での企業成長をお示しし、株主・投資家の皆様にご評価いただきたいと考えている。

Q 当期純利益水準やROE水準について、どう考えているか。日本郵政グループの中長期の企業価値に照らして、今後、引き上げていくことが可能と考えているか、それとも環境が厳しく難しいと考えているか。

A 当期純利益やROEの分母・分子をどのように考え、経営の方でどこに働きかけるかで数字は変わってくるが、いずれにしてもグループとしてし

っかりとした企業価値を提供する、都市部と山海・離島で感じ方は違うかもしれないが、企業価値をどれだけ向上させるかを考えていくことが必要。

郵政グループが現在、提供しているサービスの中心は郵便・物流と銀行・保険だが、サービスのすそ野もより広げていきたいと考えている。

Q 郵便・物流事業の2020年度計画について、郵便物数の減少率、ゆうパック及びゆうパケットの数量と単価を具体的にどのように見込んでいるか。

A 郵便物数は、2019年度は対前期比2.6%の減少であったが、2020年度は3.7%の減、全体として6億通程度の大きな減少を見込んでいる。

また荷物の単価について、2019年度は年度途中で単価改善効がほぼ一巡しながらも、さまざまな取り組みを通じ、一定の単価改善という結果を得た。2020年度も引き続き個別の単価改善取り組みを継続するが、全体としては単価改善効果が既に一巡していることから、2019年度ほどの単価の改善は見込めないと見込んでいる。

荷物の数量については、ゆうパケットは弊社に競争優位性があり増加を見込んでいる。一方ゆうパックはEC市場が拡大しているものの、デリバリープロバイダの伸長や大手競合他社間でのシェアの奪い合いが続き競争環境が激化するため、大きな伸びというの見込めないと考えている。

全体ではゆうパック・ゆうパケット併せて、10.16億個を見込んでおり、2019年度比で4,200万個程度の増。更に4,200万個のうちほとんどはゆうパケットの増と見込んでおり、全体の収益に与える影響は小さいと考えている。

Q 郵便の土曜休配について、法改正が必要ということは承知しているが、最速でいつ頃実現となり、その場合、営業利益にどの程度の効果が表れるのか、見込みを伺いたい。

A 郵便の土曜休配については、日本郵便としては法改正を早く実現させていただきたい旨、政府にお願いをしているが、その法案提出がまだ実現していない。仮に法案が成立したとして、実施までの周知期間と我々の準備期間として、半年以上は必要と考えている。準備は可能な限り事前に行った上で、法案成立後、周知期間等を必要なだけ取った上で、可能な限り早く実現したいと考えている。

損益改善効果としては、総務省の審議会において、郵便分野においてサービスレベルを見直すことで、六百数十億円の効果があるということでご説明してきた経緯がある。この六百数十億円という金額については、土曜休配に加え送達期日の緩和、すなわちこれまでの翌日配達を基本的には翌々日配達にすると施策を実施した場合に、当時の要員配置を前提とし

て荷物分野に移行できる要員等の合計額を算出したもの。日本郵便の基本的な考え方として、減少傾向における郵便分野におけるコスト削減を進め、その結果生じた要員、その他経営資源を増加傾向にある荷物分野にシフトすることを目指しており、六百数十億円とはその効果の試算額であり、会社全体としての損益改善額そのものではない。六百数十億円という数字についても、環境の変化に応じ試算した当時から前提が変化してきており、今後、改めて計算し直す必要があると考えている。足元では、郵便のオペレーションが要員不足により厳しくなってきたため、土曜休配等が実現したとしても要員を当時の想定より多く郵便分野に残しておく必要が生じている。

可能な限り大きな効果を挙げ、郵便のユニバーサルサービスを将来にわたって維持できるようにしていきたい、また荷物分野への経営資源のシフトも実現したいと考えているが、現時点でいつ、どの程度の損益改善効果が表れるかを明確に申し上げることはできない。

以 上

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、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響、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。