

## 会社説明会(2021年3月期中間決算)

### Q&A要旨

(2020年11月18日)

Q トール社の一部売却という話が出ているが、国際物流の位置づけに変更はあるのか。

A 国際物流事業は引き続き重要な部門だと考えている。エクスプレス事業については売却を検討しているが、それ以外は経営改善を進めていく。

今は新型コロナウイルスの影響を大きく受けているが、国際物流の市場の動向をよく注視をした上で、しっかりとした構想を立てて、様々な可能性を検討してまいりたい。

Q 「中期経営計画(2021~2025)の基本的考え方」に効率化・生産性向上について郵便局の運営の弾力化と記しているが、郵便局の拠点、ネットワークをどのようにしていくつもりか。

併せて、土曜休配等の話もあるが、ユニバーサルサービスに対する考え方は。

A ユニバーサルサービスについては、法律の根本に係る議論なので、一方的なことは申し上げにくい部分もあるが、時代の変化に応じて、ユニバーサルサービスの中身は変わってくるはずと考えている。

時代にあった形で、ユニバーサルサービスの中身についてマイナーチェンジを政府に働きかけて時代に対応していきたい。

ネットワークについては、人員等の効率化は進めていくが、今ある郵便局ネットワークは他の企業グループではなかなか築けない資産であり、地域ニーズを地域ごとに柔軟に捉えた上で、郵便局ネットワークを活用するビジネスモデルが構築できないかと考えている。収益にもつながるようなネットワークの活かし方を考えるため、地方創生の窓口を設け、新規ビジネス室において検討を進めている。

政府の地方創生の様々な助成施策も含め、ネットワークの活かし方を今後に向けたビジネスモデルとして構築する方向で考えていきたい。

Q 金融2社株式の売却に伴う、売却代金の使途について「中期経営計画(2021~2025)の基本的考え方」では子会社売却を進めることに意欲的に見えるが、売却代金を早期に投資に回せない場合には自己株取得を行うつもりはあるのか。

また、売却代金の使途で、M&Aに使う場合どういった方針で使うのか

A 基本的に売却代金は投資、特に今後 DX 投資にかなり必要な経費がかかると考えている。将来の成長につながる分野に意欲的に充てていきたいと考えているが、自己株式取得等も従来から検討しており、選択肢のひとつである。

M&A については、今後の方針を次期中期経営計画の中で議論を煮詰めていかなければいけないが、特にシナジー効果の高い分野で積極的に実施していきたい。それから DX 投資によって、目の前を通り過ぎていくさまざまなデータ、情報をきちんとデジタル化して、将来の事業に使っていきたい。

投資の額やタイミングを精査した上で、自己株式取得等の資本政策の可能性についても同時並行で検討していきたいと考えている。

次期中期経営計画は、新型コロナウイルス影響を克服した形で展開できればと考えており、きちんとした投資と資本配当政策に意欲的に取り組んでいきたいと考えている。

Q 国際物流、企業物流に関して、国内外を含めて新たなパートナーシップや M&A の必要性というのを感じられているか。

A 日本郵便はトール社買収に伴って、トールエクспレスジャパンという B to B の会社を傘下におさめている状況だが、他方でまだまだ国内における B to B、企業間物流の基盤は非常に弱いこともあり、2年前に JP トールロジスティクスという会社をトール社と共同で立ち上げた。これは、日本発着の国際物流に加えて日本国内での B to B 事業、これをトールの知見を生かしながら拡大していこうということで立ち上げたが、まだ十分なものにはなっていない。

今後、企業間物流を拡大していかななくてはならないと考えており、パートナーシップあるいは M&A は可能性として十分ある。

Q 金融 2 社株式の売却について、長期的には売却すると理解しているが、一時的に日本郵政の完全子会社化し、構造改革を進めるという判断はないのか。法律制定当時と現下の経営環境は大きく異なっており、見直しは必要ではないか。

A 民営化法については、政治的にも大きな議論を経ての到達点なので、私どもの立場で意見は申し上げにくい。法律上、金融 2 社株式は早期に全株売却となっているので、基本的にはその方針に沿ってスピード感を持って進めていかなければいけないと思っている。

一方で、構造改革が必要というのはご指摘のとおりであり、早期に議決権割合を 50%程度に持っていきたい。経営の自由度を高め、お客様に支持されるために必要な商品ラインナップの増強など、様々な検討を進めたい。

Q 他社はコスト構造改革を推進したり、大型センターを稼働したりしているが、日本郵便の物流事業はどのようなのか。

A 上期は巣ごもり消費があり、ゆうパック、ゆうパケットともに大きく伸びた。一方、大口WEB通販事業者の自社配送を進める動きもあり、競争は激化している。

そのような中、日本郵便はDXを使った効率化によりオペレーション改革を進めていく。これによってローコストのオペレーション、効率のよい、あるいは高品質なオペレーションを実現していくことにより、競争力のあるサービスを提供していきたい。

また、ゆうパケットポストといった商品を先日公表したが、受取利便性を向上させるための様々な商品開発も進めながら、サービスの改善、向上にも努めていく。

Q 日本郵便への業務委託手数料について、かんぽ生命では事業費構造を抜本的に見直すとしているが、かんぽ生命のみで減らせる費用には限界があり、日本郵便の方で、窓口業務の費用削減を行い、業務委託手数料を下げる必要があるのではないか。

A 金融窓口事業におけるコスト削減については、十分認識しており、継続して取り組んでいる。次期中期経営計画では、様々な課題の解決策として、例えば、コンサルティングサービスの提供では、タブレットを配備することにより、コンサルティングツールのデジタル化、事務手続のデジタル化を進めることを検討している。

デジタル化に伴う窓口業務の効率化、自動化と営業面とを一体になって推し進めることが当面の課題だと認識している。

Q 人口減少という社会的背景の中、コスト構造の変革が必要だと考えるが、DXを推進することで郵便局の数を減らして、サービスを維持することはできないのか。

A DXを使ってサービスはできるだけ効率化し、コスト構造も変えてコスト削減につなげたいという思いもある一方で、ユニバーサルサービスのレベルを見直す必要もあると考えている。

人口減少がこれから急激に進んでいく地域において、郵便局への来客数が著しく減少することも当然あり、郵便局の縮小は、今後、人口減少の度合いに応じて進むと考えている。

一方で、要求されるサービスレベルについては、金融商品や窓口で提供している郵便・荷物、それから切手といったものを超えて、地域のさまざまな課題や地域における住民ニーズがあり、それを取り次ぐとか、場合によっては解決するといった新たなサービスを提供していく拠点としての機能にも着目していきたいと考えている。

そういったサービスをボランティアでやるのではなく、あくまでもビジネスとしてやっていくべきと考えており、行政でも提供できない

ことを郵便局が提供していく。

人口動態は、今後、5年ごとに劇的に変わってくると考えており、それに合った形で郵便局の配置、局数も考えていきたい。

Q 貯蓄型の生命保険の販売には、市場が今後も限られており、保険料収入の増加は見込みにくいと考えられるが、売れる商品の拡充についてどのように考えているか。

A 金利が今のままだと魅力に欠ける商品しか提供できないことになってしまうので、医療保険など様々な分野にもっと伸ばしていく必要がある。そのためにも株式処分を進め、認可制から届出制へ移行し、商品の企画から提供にかかるまでの時間を縮めていきたい。商品構成をお客様のご希望に沿う形でラインナップの見直しをしていく。加えて販売チャネルもまたいろいろ考え、今後お客様のニーズに合った形のサービスを提供していきたい。

Q 「中期経営計画（2021～2025）の基本的考え方」に引き続き株主に対する利益の還元を経営上重要な施策とするとあるが、具体的にどのような還元方針を考えているのか。

A 次期中期経営計画の中での配当政策については、もう少し検討材料が欲しい。来年3月までのウィズ/アフターコロナの変化、今期決算の状況等を踏まえて来年以降のことを考えたい。

現在の中期経営計画の中で1株当たり50円を約束しており、そこについては誠実にお応えをしていくが、同時に次期中期経営計画については、こうした経緯を踏まえた検討を進めていきたい。

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、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。