

会社説明会(2021年3月期決算)

Q&A要旨

(2021年5月21日)

Q 日本郵便の成長戦略上、楽天グループとの資本業務提携の位置付けや重要性をどのように考えているか。

A 楽天グループとの資本業務提携について、まずは物流部門と考えており、合弁会社のJP 楽天ロジスティクスの7月立上げに向けて準備を進めているところ。楽天市場の荷物を積極的に取込む他、荷物配送段階から、より上流工程である倉庫段階からの協業とすることで、効率的な物流・配送の在り方を追求したい。その他、グループ全体として、金融、DX等の様々な物流以外の事業領域における協業の検討を予定しており、順次開示していく。

Q 「機動的な自己株式取得」の詳細を教えてください。

A 株主還元は、成長投資と同様に企業としての重要事項と認識しており、中期経営計画「JP ビジョン 2025」にも自己株式取得を明示した。株主の期待に応え、資本効率の向上に努めていきたい。

Q 日本郵便における2025年度の人件費削減の見通しは1,600億円であり、日本郵便コンサルタントのかんぽ生命への出向により人件費950億円が削減されるとのことだが、業務委託手数料の減少で完全に相殺されるか。

A 日本郵便のコンサルタント(金融渉外社員)は、出向後はかんぽ生命の指揮命令下で生命保険業務専担となる。したがって、契約募集等に伴うかんぽ生命からの業務委託手数料は減少するが、出向者の人件費はかんぽ生命の負担となるため、おおよそ相殺されることとなる。

Q 費用削減の効果は、すべて利益増加に直結するか。利益に寄与する時期、大きさは。

A 費用の削減であるため、利益に貢献するものであり、費用削減の効果を見込んで連結当期純利益の目標を設定している。効果表出時期は、人員削減計画が今後5年間で連年順次行うものであり、その効果も連年で出てくる。

Q グループ外不動産への投資は、収益物件への投資と不動産会社の買収を通じた拡大戦略のどちらをお考えか。

A グループ外不動産への投資2,000億円は、収益物件への投資を想定している。現在であれば物流倉庫やレジデンスが比較的収益性が高い等、具体的にはその時々の情勢に合わせて個別の収益性を見ながら判断していく。

不動産関連に限らず M&A は、概念的には、新規ビジネス等への投資額 5,500 億円～1 兆円程度の中に含まれる。

Q 今後の不動産投資の対象は、オフィスビルか商業施設か。

A 具体的な想定はない。あらゆる選択肢が考えられるが、例えばコロナ禍においてオフィスビルやホテルが厳しい状況の一方で物流倉庫やレジデンスが好調等、その時々的情勢・収益性を見ながら判断していく。

Q IT投資について、社内基盤のアナログからデジタルへのシフトが主体であり、個人顧客対応に係る投資額が極めて少額に見える。デジタル郵便局への本気度と未来予想図を補足いただきたい。

A お客さまに郵便局で提供しているサービスを、オンライン上やスマホ上で展開できるように取り組む。現在、スマホ上で展開しているサービスは、各社個別に実施しており、一部のサービスにとどまるが、それをスーパーアプリで統合的に展開していくことがメインとなる。それによりリアルの郵便局で新たなサービスも出てくる。

戦略的な IT 投資額は5年間で 4,300 億円だが、その規模感は従来の約2倍であり、新しいサービスを創出するためにはかなりの投資をしていく。中途採用、楽天グループからの DX 人材の拡大等による体制の強化も合わせて行っていきたい。

Q グループのプラットフォームとなるアプリは、日本郵政グループと楽天のどちらのアプリがベースとなるか。

A スマホアプリについては、日本郵便やゆうちょ銀行の既存アプリの利便性を向上させる他、現在はないグループ横断的なスーパーアプリも検討したい。いずれにしても日本郵政グループがアプリを構築する。構築にあたっては楽天グループの力を借りながら開発したい。

Q ゆうパックの個数目標 13.6 億個について、楽天との協業効果はどの程度か。また、価格戦略や想定マーケットシェア等の前提を教えてください。

A 13.6 億個の想定には楽天グループとの協業による楽天市場からの差し出し分を含むが、楽天グループの想定個数は、個別企業様との関係であり、控えさせていただく。その他、日本郵便として差し出しやすさ・受け取りやすさの追求や、営業倉庫・物流ソリューションにおける上流工程からの荷物の取り込み等を行っていく。

Q ゆうちょ銀行の株式売却の必要条件は何か。中期経営計画期間内の売却

ができない場合は、どのような理由が想定されるか。

A ゆうちょ銀行の株式売却は、中期経営計画期間中のできる限り早期に実施することとしている。その条件は、ゆうちょ銀行の経営状況やユニバーサルサービスへの影響、グループの一体性確保、日本郵政の資金需要・連結業績への影響、市場の動向等、各種条件を見ながら総合判断をしていく。現時点において、株式の売却ができない場合は想定せず、中期経営計画期間中のできる限り早期に保有割合 50%以下とし、ゆうちょ銀行の経営の自由度の拡大を目指していく。

Q 日本郵政が、ゆうちょ銀行株式の持ち分比率 50%以下を目指すにあたり、かんぽ生命と同様の方法が使えるのか。

A 具体的な手法については、諸条件を見ながら検討していく。特定の方法に限定しているものではない。自社株買いも考えられる手法であるが、通常のPOも当然あり得る。その時々々の情勢で判断したい。

Q 2025年度の日本郵便の利益目標を減少と見込む理由は、DX等で費用合理化を行うとのことだが、それでも利益が落ちるのか。

A 人口減少・デジタル化が進展する中、郵便分野は減少傾向にあり、コロナ禍の影響でその減少幅やスピードは加速することが想定される。他方、巣ごもり需要により、荷物分野は伸びている。中期経営計画期間中においては、荷物分野を拡大し、P-DX等によるオペレーションの効率化を図るが、郵便分野の減少幅を埋め合わせるまでは至らないものと認識している。

Q 人口が減少していく中で、郵便局数や郵便サービスをどうしていくのか。

A 郵便局ネットワークはお客さまとの大事な接点であり、日本郵便のみならず日本郵政グループ全体にとって最大の資産である認識のもと、現行のネットワーク水準を維持していく。個別には効率化の余地があり、情報化・機械化による経費削減を行っていく他、お客さまの来局動向等による窓口時間の弾力化試行を検討している。また、郵便・物流ネットワークについては、郵便法改正を踏まえた郵便制度改正に適切に対応し、郵便のユニバーサルサービス提供義務を果たしてまいりたい。

Q 事業ポートフォリオを転換させていくために必要と考えるビジネス・M&Aの対象をどのように考えているか。国際物流のてこ入れも含め、現状の考えを教えてください。

A 様々な分野があり得るが、当社グループとのシナジー効果がある分野に投資をしたい。例えば、物流は、現在の伸びに加えて、今後も伸びしろがある分野。不動産も収益の柱にしていきたいと考えている。郵便局窓口には様々な

地域のお客さまのニーズに応える潜在力があるので、そのビジネスパートナーとなる分野も対象となる。ゆうちょ銀行・かんぽ生命各々で上場会社として各社判断による投資を行うことも考えられる。

トール社ではロジスティクス事業とフォーディング事業をアジア・オセアニアで行っている。今後は、特にアジア域内にフォーカスした事業展開を進め、経営の立て直しに取り組みたい。

Q 楽天との資本業務提携について、楽天側に利益がある反面、郵政側に大きなプラス材料が乏しいと思われる。郵政のPLにどう貢献するか。

A 楽天グループへの出資は、郵政との提携関係を強固に推進する下支えとなる。郵政と楽天グループは相互補完関係にあり、郵政・楽天は、各々が伸ばしたいと考えている顧客層を相手方が持っているという関係である。今発表できる分野と、発表までに成熟させる分野と分けて考えるべきであり、当面は、物流や金融領域での事業をスタートさせることになる。その後、EC市場への取り組みや、それを物流・決済へどのように結び付けていくか等、新たなマーケットにおいて、DXを活用した新規ビジネスの具体化を検討する予定。将来的には、70分野に協業の網を広げて、事業化をしていく。1,500億円の投資を決定した際は、出資に伴うリターンやリスク等を踏まえて慎重に検討して判断したもの。シナジー効果が高い事業から順次PL上に取り込めるよう取り組んでいきたい。

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。