

## スモールミーティング 第2部(日本郵政)

### Q&A要旨

(2021年7月6日)

Q 日本郵政は上場企業と社会インフラという側面、どちらが強いと考えるか。

A 地域の発展に貢献するとの経営理念、ユニバーサルサービスの提供義務等社会インフラの役割を果たすことは間違いないが、民営化に際しての議論を踏まえ、上場企業ということが大前提という認識。上場企業として市場の規律・期待に応えられるよう緊張感を持って仕事を行うよう社員へメッセージを発信するとともに、上場企業としての役割を使命だとも認識している。

Q 日本郵政グループは十分に改革できているか。変わってきた点と課題点があるとすればどこか。

A 就任後の1年は不祥事対応を行い、まだ完全に切り替えられるには至らないかもしれないが、4月からかんぽ生命の新たな営業スタンスへの移行を開始し、中計内容等前に進めるべきものは可能な限り前倒しで実行していく。

風土改革に向けては、グループCxO制度の導入によるガバナンス強化、社員へ明るいビジョンを示していくことによるモチベーション向上を行う。今次中計ではゆうちょ銀行の株式売却の年限や効率化による労働力の減少等、可能な限り開示内容を増やし、中計で記載した内容を一つ一つ実行していくことで社内外に会社の向かうところを伝えていく。成長投資も、戦略的なIT投資・不動産・新規分野でM&Aを含めてどれだけの投資を行う予定か明示しているが、シナジー効果が高いところを取り込んでいきたいと考えている。

各改革の芽がきちんと実っていくまでには時間がかかるが、今まで以上に新しい分野に取り組む、その形をどんどんつくっていくことで社員に、そして世の中にきちんと伝わっていくものと考えている。

Q 株主還元の比重が大きいように見えるが、株主還元と成長投資のバランスをどう認識しているか。

A 一般株主の期待感も高い1株当たり50円の配当をコミットすることを重要視したが、株主還元に偏り過ぎている認識は持っていない。ポートフォリオの転換に向けたM&Aを含めての投資と両にらみで決定したバランスであり、これを完全に実行した上でまたその先をどうするか、その時点の姿で見ていく必要があると考えている。

Q 2025年時点での事業ポートフォリオ転換の進捗と、10年後等の将来的な構成比の想定は如何。不動産事業での100億円強の営業利益想定は全体規模から大きくなく、将来の構成比に向けて中計期間中に何に取り組むか。

A 3事業については2025年までの姿、残りは投資枠での提示となっており、10年後の姿等は数字を説明できる段階には至っていない。中計期間内では不動産事業から大きな利益が出るものではないが、将来的には社外から購入する部分を含め利益が増えていく見込み。また、不動産以外にも物流や今後増加する終活・相続、その他郵便局窓口でニーズのある事業等当グルー

プとシナジー効果がある分野に M&A を含めた投資を行い、数字を取り込むべく挑戦していく。

Q 企業物流等 M&A で強化を考えている分野はあるか。

また、M&A で全く新しい分野へ挑戦する選択肢はあるか。

A 物流にはいくつかの範囲があり、当グループとの相性やビジネスの噛み合わせの問題もあるが、当グループと相互補完関係が成り立つ企業は十分な候補になり得る。

全く新しい分野の質問に関しては、既存事業とシナジー効果が得られる分野、物流や不動産等が考えられる。

Q 中計期間内でゆうちょ銀行の保有比率を 50%以下とする計画を公表したが、日本郵政の EPS が下がる点、届出制となることのメリットが生命保険業と比較して相対的に少ない点、法律上の売却の期限が明示されていない点を踏まえて当該期間での売却を明示する理由は何か。

A 50 円の配当維持や自己株取得等の株主還元を継続できるか等見極めた上で、当社の立場やゆうちょ銀行の上場企業としてのガバナンス面等を考慮し、経営陣は 100%売却を前提に、50%までは早期に売却を実行するミッションを担っていると考えている。

Q ゆうちょ銀行株式の売却を踏まえ、現状の株価をどう考えるか。

A ゆうちょ銀行の株式売却にあたり様々な手法やタイミングを検討しているが、株主還元と成長投資の絵図を見せていくことで市場の評価も変わると考える。成長投資など適切な投資機会に対して資金を投下し、企業価値の向上を図るとともに、必要に応じ、自己株式の取得を行うことにより資本効率の維持・向上を図る。

Q ゆうちょ銀行の保有株を売却ありきで安価で売却すれば日本郵政の企業価値が下がる。日本郵政の企業価値最大化のためにゆうちょ銀行に何を求めていくか、また、どのようにガバナンスを効かせていくのか。

また、日本郵政の価値を毀損するイメージを払しょくするメッセージが必要ではないか。

A ゆうちょ銀行へは、上場会社としての独立性を尊重し、グループ協定の中で最大限企業価値を向上させていくことを求めていく。また、ゆうちょ銀行の企業価値向上に向けた取組みをグループとして最大限支援するとともに、デジタル郵便局等による新たな層の取り込みも進めていく。

郵政民営化法に規定の主旨を踏まえ、ゆうちょ銀行としてできることを最大限行う中で、同社の経営状況やユニバーサルサービスへの影響等を勘案しつつ、売却の検討を進めることとなる。

新規分野のスピード感ある取組みでグループ全体の価値を向上させ、日本郵政へ還元させるため、ゆうちょ銀行の企業価値向上へもリソースを振り向けていく。

Q 日本郵便に多額の退職給付債務があり、毎回キャッシュで払う必要があるが、その負担をどう理解しているか。

A 退職者への退職一時金は、これまでの年間のキャッシュ・フローの中で賄えており、経営上の足かせになるものではない。

Q ゆうちょ銀行で口座管理手数料を徴収する考えはあるか。

A コストがかかるものに手数料を徴収することはあり得ると考えるが、上場企業と社会インフラとしての両側面を考慮する必要がある。

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。