

## 会社説明会（2025年3月期中間決算）

### Q & A 要旨

（2025年11月19日）

Q 郵便料金制度の議論の状況と内容を伺いたい。

A 郵便料金制度については昨年7月から総務省の審議会で議論が行われた。日本郵便としては、当社が主体的かつ機動的に郵便料金の改定が行えるよう、また予見可能性が確保できるような料金改定制度としていただきたい旨の要望を提出。

その後、その要望が概ね反映された同審議会の報告書が今年7月に公表され、現在は総務省において法案の策定作業が進められていると認識。今後の予定については承知していないものの、当社としては料金制度に係る法律改正が行われることを期待しているところ。

郵便料金は現在省令で定められているところ、法改正後は、審議会の報告書を見る限り、当社から郵便料金改定を申請し、認可を受けるという形になるものと考えている。郵便料金の算定基準等については今年9月に総務省郵政行政部長の懇談会として「郵便料金に関する算定基準等に関する検討会」が開催され、現在も議論が続いているところ。

Q 郵便料金改定に伴い郵便物数が減少するのであれば、今後さらなる料金改定を行ったとしても、黒字化は難しいのではないかと。郵便事業として事業の持続は可能なのか。

A 昨年10月の郵便料金改定に伴い郵便物数は減少したものの、改定による減少効果、いわゆる価格弾性値については、数%。一方で、改定による収益への効果としては、前年度は半年分で約1,000億円、今年度は通期で約2,000億円の改善効果を見込んでおり、郵便物数の減少を加味しても、増収効果の方が大きい。

今後の料金改定について、現時点で決まっているものはないが、郵便料金制度の法律改正が行われ次第、具体的な対応を検討していく。

Q ROEの向上を目指すにあたって、グループ全体の収益及びバランスシートの多くを占める金融2社の業績が上がらないと、グループとしてのROEが向上しないという構造に対して、どのような課題認識を持ち、どのように克服する考えか。

A ROE向上に当たって、金融2社のウェイトが大きいことは事実であるが、まずは不動産事業の成長及び郵便・物流事業の立て直しにより利益を上げる体制を整えることが重要。また、金融2社は単独で事業を行っているのではなく、貯金をはじめとした運用資金を集める役割は郵便局が担っている。今後グループ各社が連携し、付加価値を提供できるよう、例えば現在整備を進めているクロスセルに係るグループ顧客管理基盤等の仕組みを活用しながら、グループ全体として利益向上を目指したい。

Q ROE向上に関して、資本側の抑制やコントロールについて、金融2社の資本も含め、どのようにお考えか伺いたい。また、金融2社が日本郵政グループ全体として目指す以上のROE目標を達成しなければ、グループとしての目標の達成も難しいのではないか。

A 金融2社については金利環境が良いこともあり、他行も含め増益傾向。したがって、一般論として、当社グループとして目指す以上のROE目標を金融2社としても考えているものと思料。いずれにせよ、引き続きグループ全体としてROE向上に向け、ともに取り組むことには変わらない。具体的な数値は今後検討してまいる。

Q 不動産事業について、総合デベロッパーへの転換に当たって不足している機能をどのように強化するのか。M&Aか、それとも現状の体制で対応可能と考えているのか。

A 不動産事業の機能強化については様々な選択肢があるところ、M&Aも重要な選択肢の1つ。ただしM&Aが前提ではなく、その他にも経験者の中途採用等、状況に応じて様々な選択肢を組み合わせ強化していきたいと考えている。

Q 郵便ネットワークの見直しと合わせて事業用不動産を開発用不動産に転換していくとあるが、どのようなスピード感や規模で進むのか。

A 不動産開発は既に計画している案件であっても、竣工までに5年あるいは10年近く要する案件あり、また足元の資材価格の高騰により開発期間が長期化している案件もある。そのため、3年や5年などの期間で大きく変えることは難しい。それを踏まえ、次期中期経営計画期間においては現在取り組んでいる物件を着実に利益化するとともにさらにその先5年以上を見据えた開発計画も進めていく。

不動産事業は長期的に取り組まなければ収益化しない。現在は郵便・物流事業で使用している資産も、現時点から検討を進めていかないと将来の利益に繋がらないことを踏まえ、今回方針をお示ししたもの。

Q 生活サポートプラットフォームとは具体的にどのようなものか。公的なサービスの提供ということか。また、収益化の見通し及びグループ内でどのような意味合いを持つ事業になるのか。加えて、本事業にあたっての資本投下やM&Aの考え方を伺いたい。

A 生活サポートプラットフォームについては、現在既に5,000局程度で実施している地方公共団体などからの業務受託に加え、オンライン診療、買物支援などを想定。ただしこれらの事業は自治体のサポートや協業が必要であり、公的な側面は大きい。

生活サポートプラットフォームが持つ意味合いとしては、全体の収益としては、何百億円単位と収益を得られる事業ではないものの、郵便局の数を考えるとそれなりの単位になり得る。また、郵便局ネットワーク維持の観点からは、特に過疎地の郵便局の赤字の補填に繋がり、公的な面はあるものの、収益面でも意味はある事業。

M&Aや資本投下については、否定をするものではないが、事業の性格上、主眼に置くものではない。

Q 根岸社長が考えるエクイティストーリーを伺いたい。これまでの中期経営計画では株主還元のウェイトが大きかったところ、次期中期経営計画において何を訴えていくのか。

A 次期中期経営計画においても株主還元は必要と考えているが、これまでの中期経営計画と異なる点として、まずは郵便・物流事業。人口減少等の環境変化を踏まえ、これまでのラストワンマイルだけではなく、トナミホールディングスのMBOやロジスティードホールディングスとの資本提携をはじめとした総合物流企業への転換の取組を通じて付加価値を提供し利益を上げていきたい。このような取組を今後精緻化し、お示ししたい。また、不動産事業では含み益の顕在化について議論をすすめており、今後不動産については次のステップに入ることをお示ししたい。

Q 不動産事業において、これまでストックビジネスを中心としていたところ、今後はフロービジネスの強化に至った背景や経緯を伺いたい。

A これまでの開発により安定的な収益が見込めるようになってきたことを踏まえ、次のステップとしてフロービジネスを加速させたいと考えている。また、手元資金や保有資産の開発だけでは開発スピードも上がらないこと、加えて、手元資金だけでは将来的に開発資金が枯渇していくことから、フロービジネスで得た資金を次の開発案件に投じることで事業を拡大していく段階に来たと判断したもの。

以上

本資料は、本カンファレンスにおける質疑応答をとりまとめたものです。内容については、理解促進に向けた部分的加筆・修正をしています。

本資料には、本カンファレンス実施日時点における日本郵政グループ及びグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。

そのため、今後、地政学上のリスクによる経済情勢や景気動向、法令規制の変化その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。

本資料は、当社又はその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。

また、本資料は、米国における又は米国人に対する有価証券の販売の勧誘を構成するものではありません。当社の有価証券は1933年米国証券法に基づく登録は行われておらず、またかかる登録が行われる予定もありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募又は売出しが行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。