



JP ゆうちよ銀行
BANK

個人投資家向け会社説明会

2024年1月18日

みなさん、こんにちは。

ゆうちょ銀行の池田でございます。

まず始めに、先日発生した、令和6年能登半島地震、羽田空港衝突事故によりお亡くなりになられた方々のご冥福を、心よりお祈り申し上げます。また、被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げますとともに、復旧支援に尽力されている皆さまに深く敬意を表します。一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

さて、本日は当行の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

また、昨年3月の売出しで、

株主になられた方も多くいらっしゃると思います。

このセミナーを通じて、

当行を、より深くご理解いただければ幸いです。

本日はよろしく申し上げます。

1 ゆうちょ銀行とは

2 業績・株主還元

3 ビジネス戦略

さて、本日皆さまにお伝えしたいことは、

ゆうちょ銀行は、
今まさに、企業価値向上に向け、上げ潮の遡上に入っている、
ということです。

この1年程で世界、そして日本の経済は大きく変化しており、
潮目が変わってきています。

これは当行にとって、絶好のビジネスチャンスであり、
この変化を読み、捉えていくことが、
さらなる株価上昇、利益拡大に繋がります。

ゆうちょ銀行は何を目指していて、そして、今何が起きているのか。
本日はお話ししたいと思います。

本日のポイントは3点。

まず、ゆうちょ銀行とは何かをお話しします。

1 ゆうちょ銀行とは

2 業績・株主還元

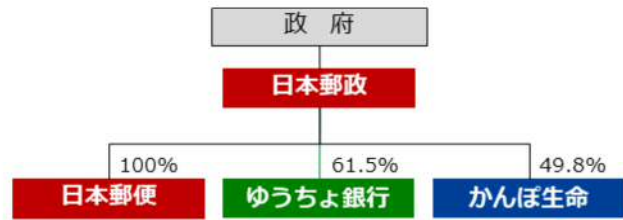
3 ビジネス戦略

それでは早速、ゆうちょ銀行とは何か、紐解いてまいります。



(郵政博物館提供)

<日本郵政グループ>



<企業概要>

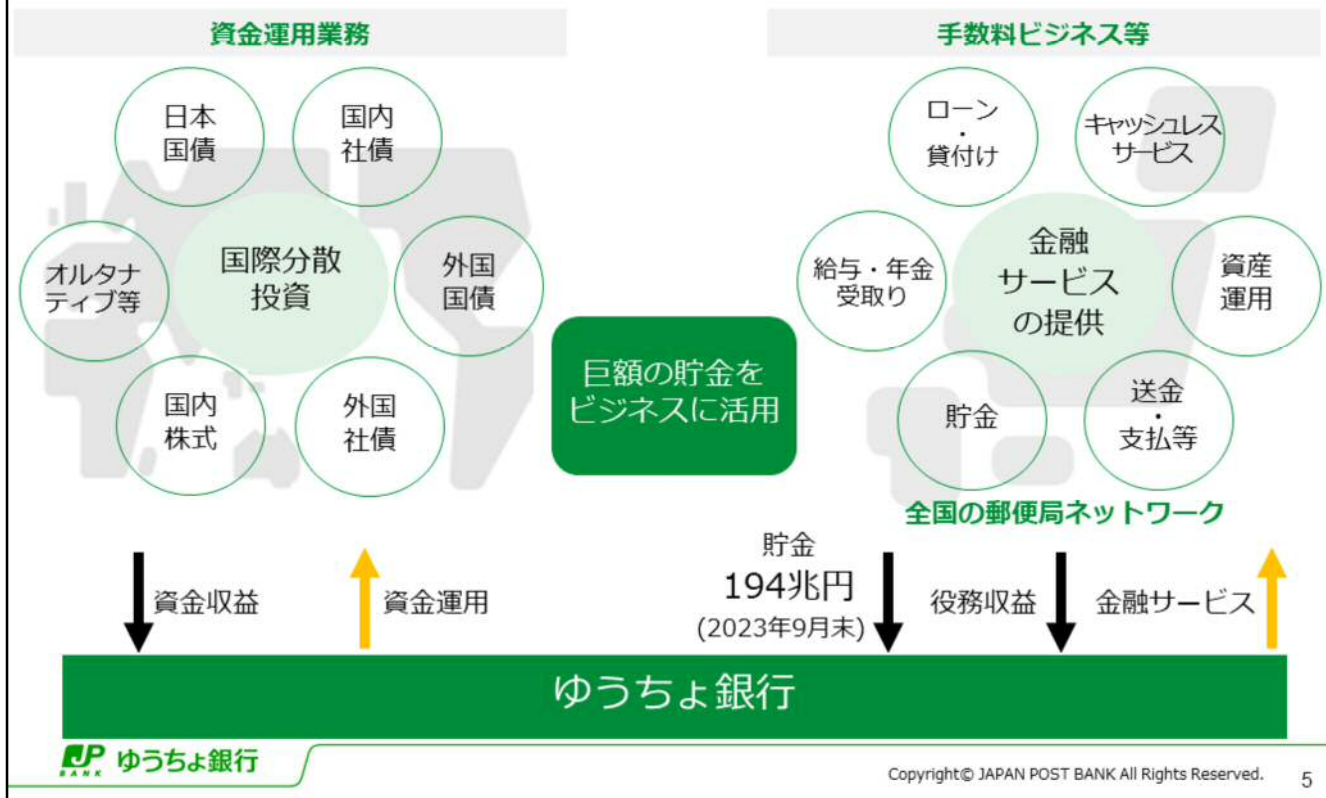
商号	株式会社ゆうちょ銀行
総資産	230兆円
連結自己資本比率	15.30%
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
信用格付(長期)	Moody's A1 S&P A

(2023年9月末時点)

まずはゆうちょ銀行について、改めてとなりますが、ご紹介させていただきます。
 当行を含む、日本郵政グループの歴史は古く、
 創業から、時代の変化にあわせ、事業の形を変えて継続しております。

現在、当行は日本郵政グループの1社として、
 金融業務を行っており、
 下にある通り、規模・信用力などで国内でも最大級の
 東証プライム上場企業です。

また、当行のビジネスモデルは、伝統的な銀行のビジネスモデルではなく、
 ユニークなビジネスモデルであるということ、
 これは成長戦略を語る上でも大きなポイントです。



私は、ゆうちょ銀行を、あまたある金融機関の中で不可欠な存在とすべく、とりわけ「地域になくてはならないユニークな銀行」を目指しております。

こちらが当行のビジネスモデルです。他行とは異なる形態となります。

現在の主たる収益源は2つ、

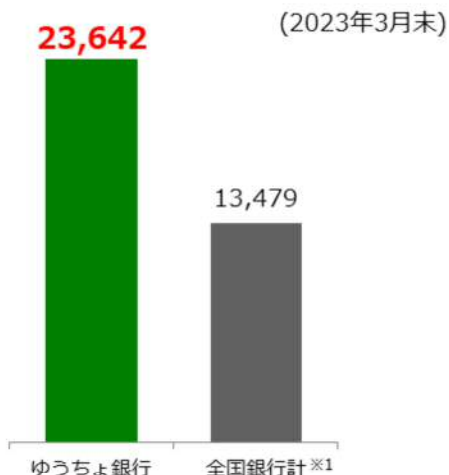
1つは、右にお示ししているとおり、郵便局ネットワークなどを通じて、全国のお客さまに様々な金融サービスをご提供し、手数料をいただくビジネス。

もう1つが、左にお示ししているように、このネットワークを通じて、お預かりした資金をもとに、日本国債や海外社債などの有価証券に、投資する資金運用のビジネス。

この大きな2つの柱を日本最大の規模で行っているのが、ゆうちょ銀行の現在のビジネスモデルで、他行と大きく異なる点です。これからお話しする戦略をご理解いただく上で、非常に重要なポイントとなります。

■ 巨大なネットワーク基盤

総店舗数



出所：全銀協HP「全国銀行財務諸表分析（全国銀行資本金、店舗数、銀行代理業者数、役職員数一覧表）」
 ※1：全国銀行計は国内本支店、出張所の合計。

■ 国内随一のATM台数

ATM台数



出所：各社開示資料
 ※2：三菱UFJFG：店舗内ATM設置台数+店舗外ATM設置台数、三井住友銀行：プロパーATM台数、みずほ銀行：ATM台数、セブン銀行：ATM台数、JA：CD・ATM設置台数



手数料ビジネスの基盤となっておりますのは、皆さまにもご利用いただいている、
 当行ビジネスモデルのキーである、
 郵便局を中心とする、「日本最大のリアル・ネットワーク」です。

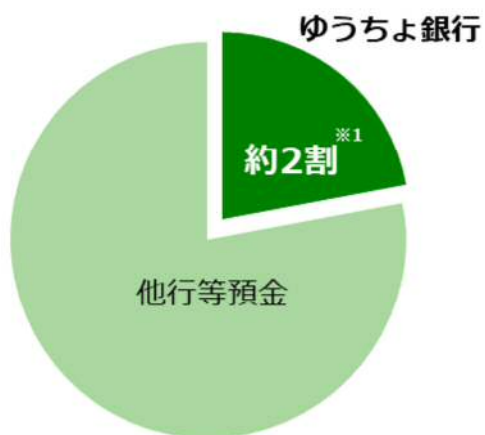
全国約24,000という総店舗数は、
 全国の銀行の本支店数の総合計を、
 大きく上回ります。

加えて、
 店舗、コンビニエンスストアなど、
 約31,500台のATMを保有しております。

こちらも、全国を網羅する国内随一のATMネットワークです。

家計部門の預貯金に占める
当行貯金の割合（推計）

(2023年6月末)



※1：ゆうちょ銀行の個人貯金を、日本銀行「資金循環統計」における家計の預金総額で除した数値。

邦銀の預貯金残高※2

(2023年9月末)



出所：各社開示資料（銀行単体ベース） ※2：譲渡性預金を除く。

そして、このネットワークを通じ、国内のお客さまから資金をお預かりしています。

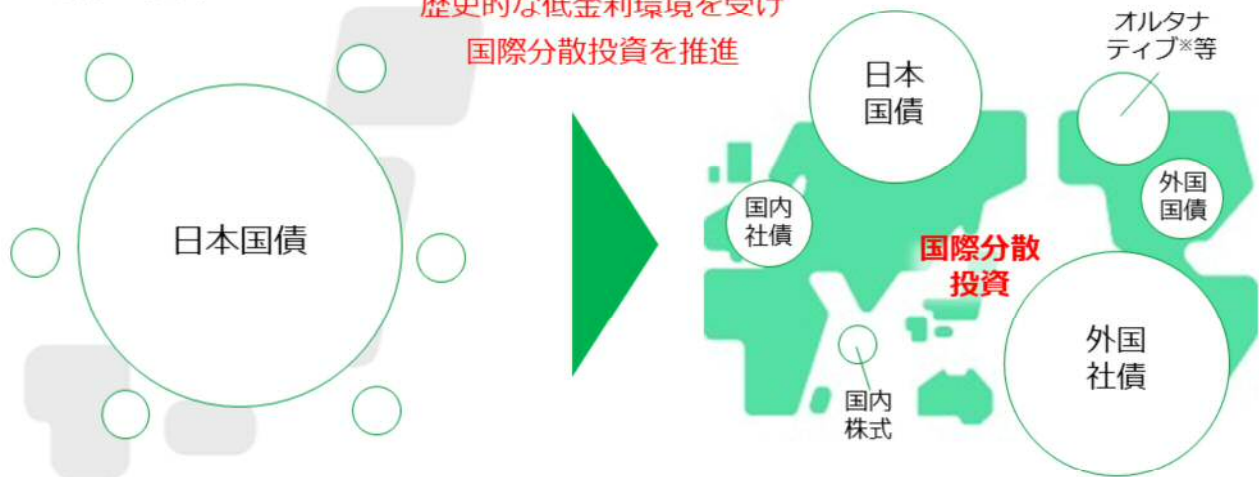
左のグラフは、国内の家計部門の預貯金に占める当行のシェアを、示しています。

ご覧のとおり、全国の預金シェアの中で約2割を当行が占めており、右のグラフを見ればメガバンクと比べても最大規模であることがわかります。

また、通常貯金の口座数は、約1億2,000万口座であり、まさに、全国のお客さまに、ご利用いただいております。

(イメージ図)

歴史的な低金利環境を受け
国際分散投資を推進



※プライベートエクイティファンド、不動産ファンド等。
プライベートエクイティとは、非上場企業の株式等。

民営化時
(2007年10月1日)

国債	88.0%	※ 預託金含む
外国証券等	0.1%	

2023年9月末

国債	17.1% (38.9兆円)
外国証券等	36.0% (81.8兆円)

次に、もう一つのビジネスモデル、資金運用業務。
ここで当行は本邦最大級の機関投資家として、収益を上げております。

皆さん、ゆうちょ銀行の運用にどのようなイメージをお持ちでしょうか。

かつては、お預けいただいた貯金を原資に、日本国債で運用することで、安全に安定的な利鞘を得ることができました。

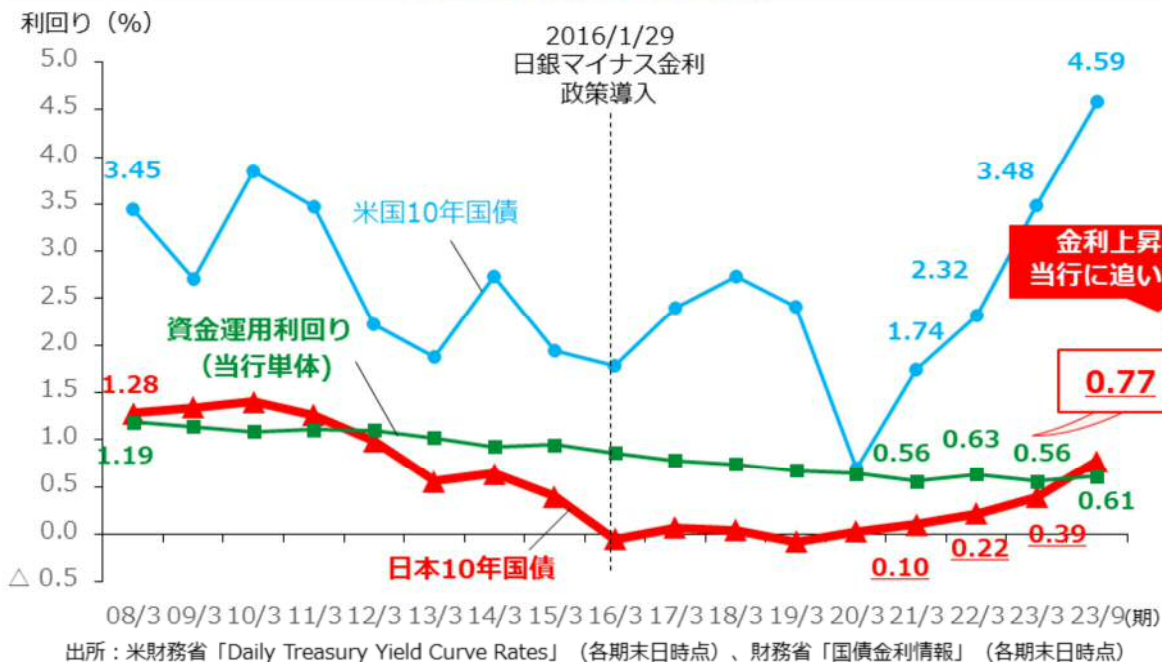
しかしながら、国内で歴史的な低金利環境が続く中、
いつまでもそうした運用では収益をあげ続けることはできません。

当行は、運用の高度化・多様化、国際分散投資を推進し、
収益源泉の多様化を進めてまいりました。

スライドの下部、具体的な数値で見ると、運用を大きく変えてきたことが
更にはっきりと見えます。

民営化時2007年10月時点の運用資産の構成は、国債が約88%、
外国証券は約0.1%しかありませんでしたが、
2023年9月末では、国債の割合が、約17%まで減少し、
外国証券等が、約36%まで増加しております。

資金運用利回り等の推移



こちらのスライドでは、当行が、資金運用の高度化・多様化に、舵を切った背景を少し深掘してまいります。

赤い線は、10年もの日本国債の金利です。
日銀のマイナス金利導入以降、急速に低下し、低金利環境が定着する中、日本国債に投資を続けていても、利息を稼ぐことは難しい状況が、続いてきました。

そのため、青い線で金利推移をお示した、米国債をはじめとする、日本国債以外の国際分散投資を進めた結果、緑の線が示す、当行の運用利回りは、何とか踏みとどまって、厳しい環境下でも安定して収益を創出しておりました。

しかし、その潮目もついに変わる時がやってきました。

当行には好転、利益拡大に向け、運用を推し進める絶好のタイミングだと思っています。

2022年末から段階的に、日本銀行の金融緩和策が一部修正されてきており、いよいよ円金利上昇、金融緩和の出口模索といったフェーズに入ってきており、当行には追い風が吹いています。まさに収益拡大を見込む時がやってくるのです。

<P/L影響（イメージ※）>



<B/S影響（イメージ※）>



※ 足許の市場環境が当行P/L、B/Sに及ぼす影響の現時点におけるイメージ。市場環境の変動又は当行のALM運営方針の変更によっては、実際の影響と異なる可能性有。

円金利の上昇が与える具体的な収益インパクトについて、こちらをご覧ください。まず左上の赤い矢印の所ですが、今後は、これまで当行が投資待機資金として保有していた現金預け金、現在、全体の約27%に当たりますが、63兆円を段階的に日本国債などに投資し、収益拡大を目指してまいります。

ここが今後、大きく利益が成長していくところです。

今の預け金のお話は簡単に言えば、今までタンス預金だったものを、金利が上がってきた個人向け国債を購入するなど、利回りの高い運用を行い、収益を生み出していくイメージです。

一方、既に保有している日本国債については、大半が、固定金利債かつ、満期まで保有する想定であるため、損益への影響はございません。

右側、バランスシートでの観点で申し上げますと、金利の上昇は、既に保有している国債の評価益を縮小させ、評価損益に、マイナスの影響が出ることがありますが、当行の規模、体力、収益力から見て十分にコントロールができる範囲であります。

- これまでは、円金利資産からの収益が減少傾向、リスク性資産により安定的収益を確保
- 日銀の金融政策修正を踏まえた投資により、円金利資産からの収益は拡大局面へ

円金利からの収益推移



このグラフは、有価証券運用から得られる収益を、円金利とそれ以外、当行ではリスク性資産と呼ぶもの、に分けたグラフです。

これまで、円の金利が低く推移していたため、緑を赤枠で囲っている円金利資産からの運用収益は減少を続けています。その一方で、運用ポートフォリオの高度化・多様化を進めたことによって、薄い青、リスク性資産の運用収益は着実に増加をしており、緑色の部分の減少を補い、結果として、棒グラフの高さが大きく変動していない。言葉を変えれば先ほど申し上げた通り、安定的な資金運用収益を維持・継続してきましたことをご確認いただけるかと思ます。

今後、日本国債の金利上昇を捉え、円金利の運用割合を反転・拡大させることで、当行の収益はこのグラフのスケールを飛び越えて大きく増加していくことに注力してまいります。

1 ゆうちょ銀行とは

2 業績・株主還元

3 ビジネス戦略

当行は、上場後、低金利環境という長いトンネルに入り、
また、長い間、日本国債からの収益に依存している体質でしたが、
発想を転換、そして、パラダイムシフトを迎えました。

皆さまからの大きな期待にも応えていかなくてはと、思っている次第です。

それでは、次に、業績・株主還元について、ご説明いたします。

株主還元

成長投資・健全性維持に
必要な資本を確保しつつ、
株主の皆さまへの利益還元の充実を目指す

財務健全性

自己資本比率（国内基準）10%程度と、
十分な財務健全性を確保

注：CET1比率10%程度^{※1}を平時に最低限確保すべき水準に設定

※1：その他有価証券評価益除くベース。2025年度はバーゼルⅢ完全実施ベース。

※2：円金利（国債等）以外の資産。地方債、社債等、外国証券等、貸出金、株式等、戦略投資領域。

※3：プライベートエクイティファンド、不動産ファンド、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等。

成長投資

内部留保を活用し、資金収支等・ROEを改善

（2025年度末）
リスク性資産^{※2}残高：110兆円程度
戦略投資領域^{※3}残高：10兆円程度 まで拡大

こちらは資本政策の基本的な考え方です。

金融機関として財務健全性を確保しつつ、
内部留保を成長投資の原資として活用し、
収益改善、企業価値の向上を図り、利益の拡大に応じて、
株主への利益還元の充実を目指すということです。

先ほどお話した通り、今後利益を拡大し、
一番上にある株主還元の充実を図ってまいります。

- 当期純利益は、近年、概ね増加傾向。
- 2023年度（24/3）の業績は、親会社株主純利益3,350億円を予想。



注1：業績予想の前提条件

- ・ 内外金利については、2022年12月末のインプライド・フォワードレートに沿って推移すると想定。
- ・ 海外のクレジットスプレッドについては、2022年12月の平均水準での推移を想定。
- ・ 為替は2022年12月末の水準で推移する想定。

注2：連結の実績。

こちらは、当行のこれまでの業績の推移です。

上場来最高益だった22年3月期が少し突出していますが、基本的には増益傾向を維持しており、今期についても、前期比100億円の増益を目指しております。

株主還元方針

- 株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、基本的な考え方として、配当性向は50%程度とする方針。
- ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とする。



配当については、上場来、年50円配当を維持してきました。

現行の中計においては、1つ目の文章にある通り
基本的に利益に応じて配当する配当性向方式とし、
50%の配当性向を基本としております。

23年度は引き続き50円予想としておりますが、
先ほど来、申し上げているとおり、
今後利益を拡大し、
経営の軸として増配に繋がられるよう利益拡大を目指してまいります。

郵便局の「ふるさと小包」での取扱商品等をはじめ、食品、雑貨、社会貢献活動団体への寄付、オリジナルフレーム切手等を掲載したオリジナルカタログギフト（3,000円相当）を贈呈。

制度内容

対象の株主さま	当行株式500株（5単元）以上を保有されている株主さま
基準日	3月31日
株主優待の内容	オリジナルカタログギフト（3,000円相当）
カタログ発送時期	6月下旬ごろ、定時株主総会終了後に発送する「定時株主総会決議ご通知」に、オリジナルカタログを同封
今年度のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ご要望の多かったふるさと小包商品等の追加 ・配送の時間帯指定導入

2023年度版オリジナルカタログ



次に株主優待についてです。

当行では、株主の皆さまの日頃からのご支援に、感謝するとともに、当行株式への投資の魅力を高め、より多くの方々に、当行株式を、保有していただくことを目的に、500株以上保有されている株主の方を対象に株主優待制度を実施しております。

定時株主総会終了後に発送をする決議通知に、カタログギフトを同封して、お送りしております。

今後も、皆さまからご意見など頂戴しながら、ともに成長してまいりたく、引続きのご支援をよろしく申し上げます。

1 ゆうちょ銀行とは

2 業績・株主還元

3 **ビジネス戦略**

次は、ビジネス戦略でございます。

その前に、簡単に、
当行が今中期経営計画で目指すべき姿を動画でご紹介させていただきます。

パーパス

お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。*

※日本郵政グループ経営理念

経営理念

お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

ミッション

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」で「親切・丁寧」な金融サービスを提供する。

多様な枠組みによる地域への資金循環やリレーション強化を通じ、地域経済の発展に貢献する。

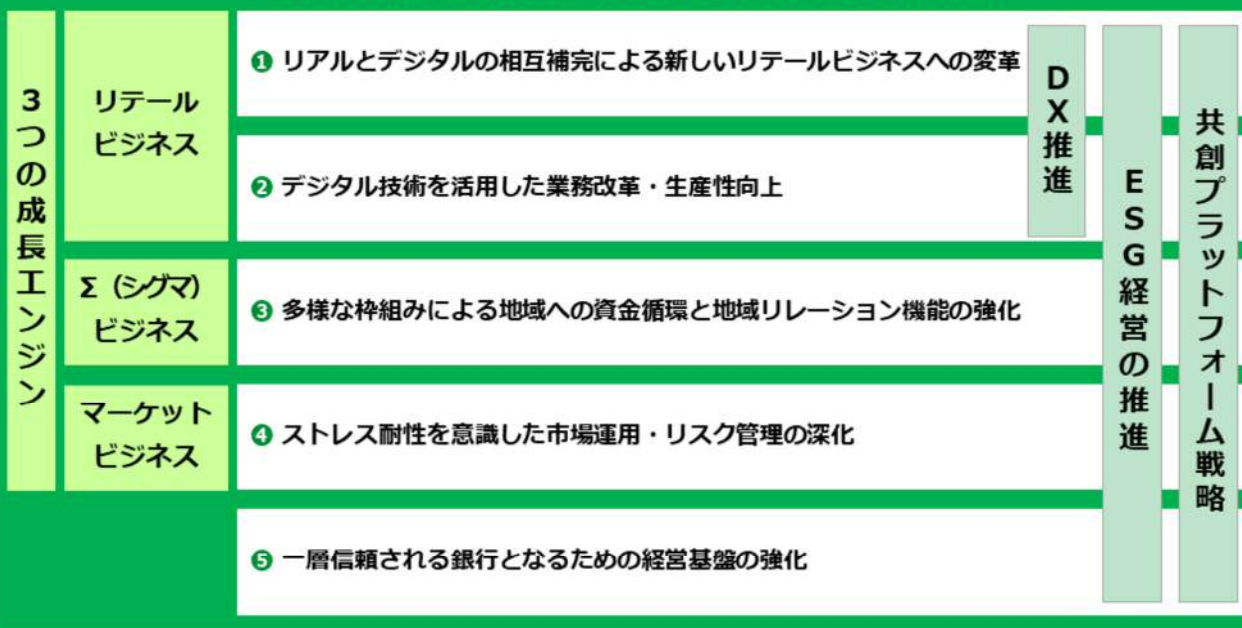
本邦最大級の機関投資家として、健全で収益性の高い運用を行うとともに、持続可能な社会の実現に貢献する。

企業価値の向上とSDGs等の社会課題解決の両立（ESG経営）

いまご覧いただいたように、中期経営計画は
当行のパーパスや、ミッション、
すなわち、使命を達成するために策定したものです。

“信頼を深め、金融革新に挑戦”

～ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化～



さきほどの動画の中にあつた
5つの重点戦略を進めるための
3つの分野を、成長エンジンと呼んでいます。

最近では、東証から各企業に対し、「資本コストを意識した経営の実現に向けた対応」のお願いがあつたことを受けて、ROEやPBRといった経営指標も話題に上ることが多くなつてまいりましたが、これも3つのエンジンが効いてきます。

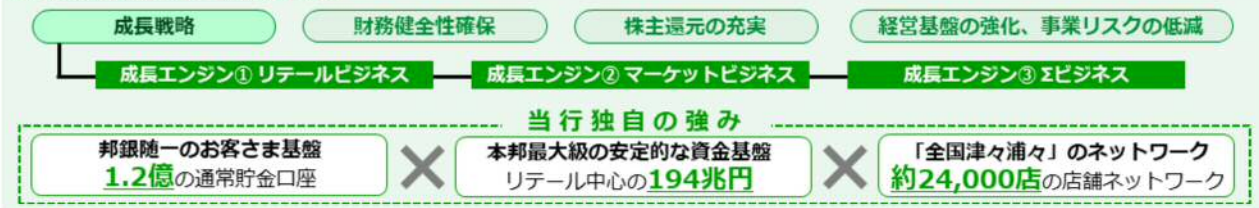
- 当行独自の強みを活かし、3つの成長エンジンを通じて企業価値向上に取り組む。
- まずは株主資本コストを上回るROEの達成を第1ステップとし、中長期的に更なる向上を目指す。

ROEの推移※1と目標達成に向けたロードマップ

※1 連結、株主資本ベース
※2 株主が期待するリターン of 想定値



企業価値向上に向けた取り組み



当行は、3つの成長エンジンを通じて、株価上昇に取り組んでおります。

下に記載がありますが、「成長戦略」「財務健全性確保」「株主還元の充実」「経営基盤の強化、事業リスクの低減」などの取り組みにより、資本効率、具体的にはROEの向上を通じて、株価を上げていく、企業価値を高めていくということです。

上に絵がありますが、まずはファーストステップとしてROE5%、次にはそれを上回る更なる向上を目指したいと思っております。

こうした考えは、最近話題になっている東証からの要請にも応えております。

現在の中計は、計画から2年半が過ぎ、今、当行は、金融環境の変化、前向きな気配を感じて、見直しをしているところですが、これを踏まえて3つの成長エンジンについて、ご説明をいたします。

- リアルとデジタルの相互補完で日本全国のお客さまに安心・安全のサービスを提供
- 通帳アプリユーザーを更に拡大しつつ、アプリを起点としたお客さまへの最適なサービスの広告・連携を通じ、取引量の拡大を目指す

通帳アプリ拡充

家計簿・家計相談アプリ拡充

共創プラットフォーム構築



ステップアップ

23/2 リリース

ゆうちょレコ
家計簿・家計相談アプリ

- データ分析に基づくレコメンド
- ライフプランシミュレーション

広告・連携

広告・連携

共創プラットフォーム
(パートナー企業群)



多様な事業者と連携し、ニーズに対応

- | | |
|--------|-----------|
| グループ商品 | 証券 |
| ローン | AI(味*外*等) |
| 保険 | eコマース |
- ...etc.

ソニー銀行

23/10「ソニー銀行の外貨預金」をご案内する広告配信の試行実施

キャッシュレスサービス、法人決済サービスの利用拡大

カード決済サービス
イメージキャラクター
うさちょ



まず、成長エンジンの1つ目は、リテールビジネスです。
ポイントは、「リアルとデジタルの相互補完」、「リアルとデジタルの融合」です。

具体的な取り組みを、3つ、ご紹介いたします。

まず、デジタル・キャッシュレスサービス戦略です。

左側、通帳アプリに始まり、2023年2月に家計簿アプリ「ゆうちょレコ」もリリースいたしました。順調に皆さまにご登録いただいております。特に通帳アプリは現在約900万口座ご登録いただいております。

ご利用いただいている方からは、シンプルでわかりやすい・使いやすいといったお声も頂戴しており、多くのお客さまの生活に溶け込んでいっているのを、肌を感じています。

通帳アプリなどを通じて、お客さまにさらなる便利なサービスをご提供すると同時に、アプリを起点に、取引量を増加させ、役務収益を拡大していくという構想を持っております。

これは日本郵政グループ全体で目指している、「共創プラットフォーム」、まさにそのものです。

「共創プラットフォーム」というのは、当行が基盤を提供し、プラットフォームとなって多様な企業と連携し、お客さまに幅広いサービスを提供しようという考え方です。

その戦略の第一弾として、この9月に、ソニー銀行との連携をスタートしました。

「ソニー銀行の外貨預金」の広告を、ゆうちょ通帳アプリを通じて配信しています。

こうした次世代機能の投入により、将来の銀行の風景は一新しますし、当行も前進してまいります。

■ リアル・デジタルチャネルの充実等により、お客さまの資産形成をサポート。

リアルチャネルの充実

- お客さまに寄り添ったコンサルティングの実施
- お客さま本位の商品ラインアップの見直し
- 郵便局ネットワークの活用

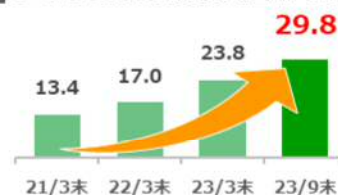


デジタルチャネルの充実

- 競争力のある料金水準によるサービス提供
- 投信Webサイトのリニューアルによる利便性向上
- ユーザー数拡大に向けたプロモーション実施

NISAに関する取り組み

■ つみたてNISA稼働口座数(万口座)



■ 新NISA制度(24/1)対応

銀行業界No.1のNISA
口座数を目指す

キャンペーン等の
各種プロモーション施策の実施

また、「リテールビジネス」というと近年、金融業界では、特にデジタルの話題が中心になることが多くなってきました。

ですが、当行はお客さまのデジタルへの感度やニーズが多様であることを考え、単なるデジタルへの移行ではなく、先程も申し上げた、当行は「リアルとデジタルの相互補完・融合」を基本方針としています。まさに、当行の強みである「日本最大のリアル・ネットワーク」が生きてくるところです。

例えば資産形成にもデジタル化の波が押し寄せておりますが、デジタルだけでは十分なサービスが提供できない部分もあります。このような場合、リアルの店舗の社員などとのコミュニケーションやサポートで、できる限り多く「より便利で、お得なデジタルワールド」があることを体験していただくことが重要です。

デジタル化が進んでも、対面でのコミュニケーション機会を妨げるものではありませんので、ぜひ、遠慮なく、ご来店いただければと思います。

また、今月からは新NISA制度も始まりました。これをきっかけに、さらに多くのお客さまに当行をご活用いただけますよう取り組んでまいります。

- セルフ型営業店端末「Madotab」の導入による、利便性向上・業務効率化。
- 23年5月より、送金、税公金のお支払いや暗証番号再登録の機能を追加。

「Madotab」イメージ



操作画面



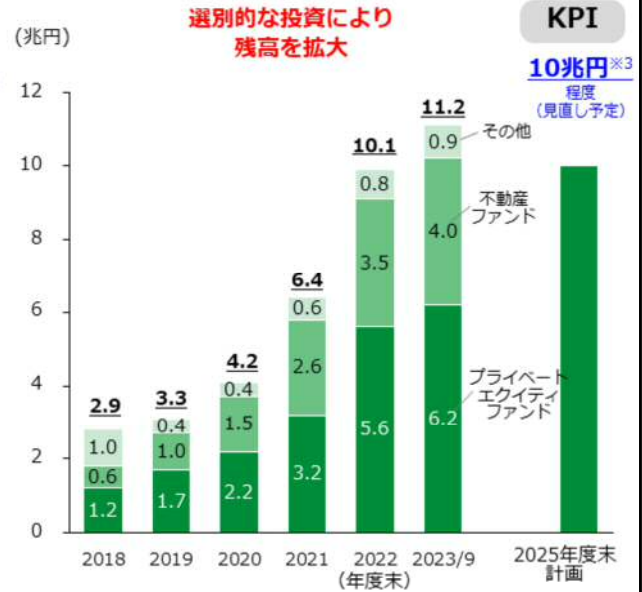
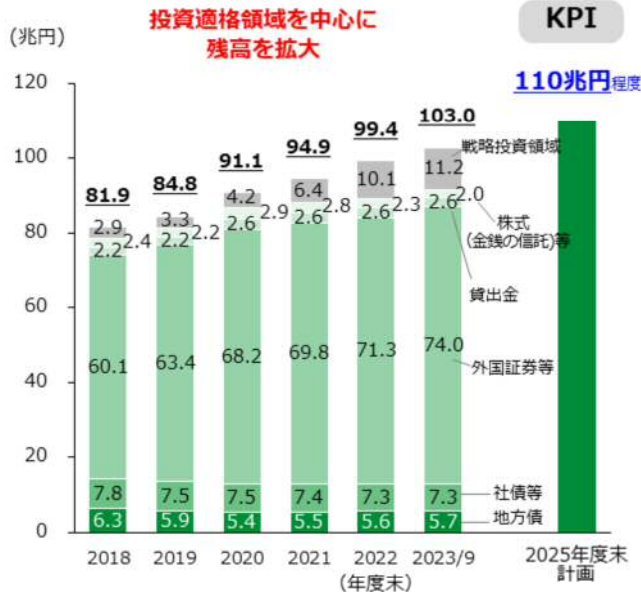
このリテールビジネスには、
当行内での業務改革を通じた生産性が向上する結果として、
お客さまの利便性がさらに向上するという側面もございます。

2022年度中に、全直営店で
お客さまご自身で簡単に操作をしていただける、
セルフ型営業店端末、Madotabを、
配備いたしました。

窓口事務の効率化だけでなく、
「急かされることなく自分のペースで取引できるし、
サポート機能もあり、また、困ったときは周りの人が教えてくれるので安心」と
お客さまからもご好評をいただいています。

リスク性資産※1残高

戦略投資領域※2残高 (リスク性資産残高の内数)



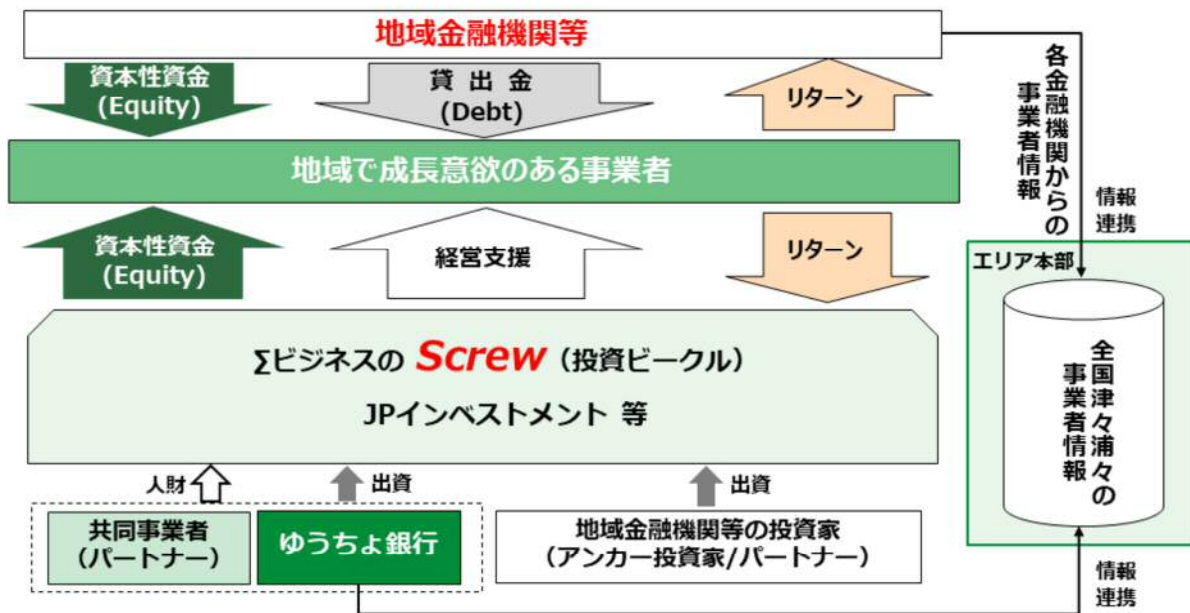
注：プライベートエクイティファンド等は、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(2021年改正)の適用を受け、2022年度から時価評価後の残高に変更(2021年度末以前は簿価残高)。
 ※1：円金利(国債等)以外の資産。地方債、社債等、外国証券等、貸出金、株式等、戦略投資領域。
 ※2：プライベートエクイティファンド、不動産ファンド、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等。
 ※3：23/3末から注記のとおり時価ベースとなったことを受け、現時点で26/3末目標残高を上回っていることから、目標残高の見直しを予定(中期経営計画の見直しに合わせて2024年5月に開示予定)。

続いて、成長エンジン2つ目、マーケットビジネスについてです。
 ゆうちょ銀行とは、のところでも触れさせていただきましたが、
 資金運用業務、マーケットビジネスは、当行ビジネスを支える大きな戦略です。

冒頭申し上げた通り、
 日本国債への投資は、今後の当行の収益拡大に大きく影響すると考えていますが、
 一方で、当行の運用収益安定に大きく寄与してきている
 リスク性資産についても、引き続き着実に運用していく計画です。

左側がリスク性資産全体、
 右側がそのグレーの部分抜き出したものです。
 戦略投資については、市場で自由に売買出来る投資では無いことから、
 特に投資開始時点での見極め、
 期中のモニタリングなど
 きちんとリスクを管理しながら運用しているところです。

- 24/9末までをパイロット期間と位置付け、ビジネス推進基盤の整備推進、実績積み上げ。



最後に、成長エンジンの3つ目、Σビジネスについてです。

当行は、「多様な枠組みによる地域への資金循環やリレーション強化を通じ、地域経済の発展に貢献」する、という使命を持つ銀行です。

従来より、ATM提携や事務共同化などに加え、地域活性化ファンドへの出資などを通じて地域金融機関と協働で地域へコミットしてきました。

このΣビジネスとは、従来の取り組みを大きく拡大したもので、エクイティ投資を通じた新しい法人ビジネスです。

まずは、いくつかの投資ビークルを通じて、地域企業へ投資し、地域金融機関と協働して、経営を支援するとともに投資先の商品・サービスを、当行のネットワークを通じて日本全国へ拡販するなどの経営支援を行い、地域企業並びに地域経済の発展という展望を持っています。

この取り組みは、2024年9月末までを、パイロット期間と位置付け、体制整備を図っており、将来的には、日本全国を活性化するビジネスへ、拡大してまいります。

また、全国津々浦々の事業者情報の収集・蓄積・活用を行うためのシステムである「Σデータプラットフォームシステム」の開発も決定したところであり、事業者の資金調達ニーズ等の情報を上手く活用していきます。

サステナビリティ基本方針

当行は、サステナビリティ推進を経営上の最重要施策と位置づけ、事業活動の中で重点課題（マテリアリティ）に取り組むことを通じて、中長期的に持続可能な社会的価値創出と企業価値向上の両立を目指します。

1. 日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」にご利用いただける金融サービスの開発・提供に取り組みます。
2. 地域に根差した金融機関として、地域経済・社会の発展に貢献します。
3. 自然と環境を守り、次世代に伝えていくため、環境に配慮した行動に努め、環境課題の解決に取り組みます。
4. 人権を尊重した事業活動を行うとともに、社員が健康・安全に働きやすく、多様な個性や働き方が尊重される職場環境を確保します。また、自ら考え行動できる人材の育成に努め、ワーク・ライフ・バランスや働きがい向上に取り組めます。



これまで、3つの成長エンジンについてお伝えしてまいりましたが、当行の存在意義、最近の言葉で言えば、パーパスそのものである「ESG経営の推進」についても、いくつかピックアップし、お話しいたします。

当行は、取り組むべきマテリアリティと呼ばれる重点課題を4つ設定しております。

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供、
 環境の負荷低減、
 地域経済発展への貢献、
 働き方改革、ガバナンス高度化の推進 の4つです。

本日は、この中でも最近注目度が高い、「環境の負荷低減」と、「人的資本経営」について、

簡単にご紹介したいと思います。

脱炭素へのロードマップ



※Scope1：事業者自らによるGHGの直接排出
 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3：事業者の活動に関連する他社の排出（カテゴリ15は投資）

まず、環境の負荷低減への取り組みです。

当行は、気候変動が、社会や経済等に深刻な影響を及ぼす重大な課題であり、金融機関が気候変動に対し担う役割は非常に大きいという認識のもと、

パリ協定の趣意に賛同し、いわゆる温室効果ガスに関する目標として、2050年ネットゼロと2030年の中間的な目標を設定しております。

今後も、環境負荷低減に努めるとともに、

投融資先とのエンゲージメントを通じた、

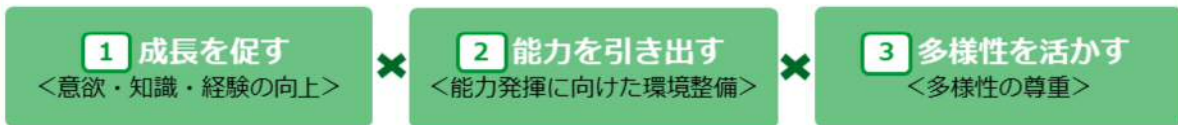
社会全体のCO2排出量削減の取り組みを後押しする等、

脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

- 人事戦略の基本的考え方の策定に当たっては、当行の課題を踏まえ、社員の「意欲・知識・経験の向上」×「能力発揮に向けた環境整備」×「多様性の尊重」の3つの柱に取り組む。
- 特に、若年層や女性社員がより積極的に参画できる組織文化醸成を強く念頭に置き、取り組みを進める。

人事戦略の基本的考え方

挑戦を通じて自ら成長する社員を育成し、その能力を最大限に発揮できる環境を整備する。これにより、多様な人材が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を社員とともに築き、企業価値向上を目指す。



人材価値を最大限引き出し、パーパス等を達成

パーパス・経営理念・ミッション

次に、人的資本経営についてです。

これまでご説明してきたビジネス戦略の実現を担う大きなカギは、人財、すなわち、ゆうちょ銀行の社員ひとりひとりが、その価値を最大限に発揮していくことが、非常に重要なポイントであります。

中央に記載してある通り、①から③の考え方を掛け算して、人財が「いきいき わくわく」働ける会社にすることが結果的に企業価値の向上につながると考えています。

1 成長を促す

<意欲・知識・経験の向上>

25
年度
K
P
I

- 市場部門プロフェッショナル職の人員数
93名(23.10)⇒105名(25.4)
- 他企業派遣数(Σビジネス等)
19名(22年度)⇒30名程度 他

2 能力を引き出す

<能力発揮に向けた環境整備>

- 総合満足度(ES調査)
67.4%(22年度)⇒70%以上
- 健康経営イベントの参加率
14%(22年度)⇒30% 他

3 多様性を活かす

<多様性の尊重>

- 女性管理者数比率
17.5%(23.4)⇒20%(26.4)
- 育児休業取得率(性別問わず)
100%(22年度)⇒100% 他

主な
取り
組み
事項

- 強化分野の専門人材の積極採用
- 自律的社員の育成
- キャリア形成の支援
-セレクト型研修の実施
-1on1ミーティングの拡充 等



- エンゲージメントの向上に向けた取り組みの実施
- 健康経営の推進
- 柔軟な働き方の拡大



- 女性活躍の推進
- 育児世代への活躍支援
- 障がい者雇用の促進



こちらは、具体的な取り組みや目標KPIをお示しておりますが、本日はせっかくの機会ですので、ビジネス戦略と絡めて、人財育成をについてお話ししたいと思います。



当行は本当にバラエティに富んだ人材が働いており、新卒採用だけでなく、専門性の高い中途採用者も、店舗も含めて各組織にあります。

絵では、3つの成長エンジン推進に向け、採用や社内育成などいろいろな方法で強化分野人材の育成を行っていることをお示しています。

民営化当初は、金融のスタッフは外部採用主体でしたが、社内での育成も軌道に乗ってきています。

また、多様な人材というと、女性活躍、ダイバーシティとそういった話題が多いですが、当行は、以前から、人物重視の採用を行っており、新卒の男女比率は既に半々です。

私も銀行員として長いことやっていますが、他の銀行には見られない、当行の特徴でもあり、アドバンテージでもあります。

また、銀行としての足取りはまだ16年程度しかありませんので、日々、みんなで歴史を作っている状況です。色々な場面で若い人の発言機会が多く、上席者もきちんとそれを受け止めて議論するなど活気があるところは当行の良いところだと感じています。

 <p>健康経営優良法人2023 ホワイト500 経済産業省、日本健康会議から優良な健康経営を実践している法人として認定。2年連続で、取組上位500社に与えられる「ホワイト500」に認定。</p>	 <p>FTSE4Good Developed Index ESGについて優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計された「FTSE4Good Index Series」のうち「FTSE4Good Developed Index」の構成銘柄に選定。</p> <p style="text-align: right;">2023 NEW</p>
 <p>えるぼし (3段階目) 「女性の活躍に関する取組の実施状況が優良な企業」として厚生労働省から認定。5つの評価項目基準を全て満たす、最高評価「3段階目」に認定。</p>	 <p>FTSE Blossom Japan Index ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたインデックスの構成銘柄に選定。</p> <p style="text-align: right;">2023 NEW</p>
 <p>プラチナくるみん 「子育てサポート企業」としてより高い水準の取り組みが評価され厚生労働省から認定。</p>	 <p>ブルームバーグ男女平等指数 (Bloomberg Gender-Equality Index) ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みに優れた企業として選定。2023年は45の国と地域から484社（うち日本企業15社）が選定。</p> <p style="text-align: right;">2023 NEW</p>
 <p>トモニマーク 「仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組む企業」として厚生労働省から認定。</p>	 <p>「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」 MSCI社により作成された性別多様性に優れた企業で構成されるインデックス。</p>
 <p>「PRIDE指標」ゴールド (6年連続) 一般社団法人「work with Pride」による、職場におけるLGBTQ+などへの取り組みの評価指標において最高評価を獲得。</p>	 <p>日経スマートワーク経営調査 3.5星 働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第7回日経スマートワーク経営調査」において、3.5星に認定。</p>
 <p>スポーツエールカンパニー 「従業員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取組を行っている企業」としてスポーツ庁から認定。</p>	 <p>日経SDGs経営調査 3.5星 環境・社会・経済の課題解決(SDGsへの貢献)に対する企業としての姿勢と各社で展開するSDGsに関連するビジネスの内容を総合的に調査する「第5回日経SDGs経営調査」において、3.5星に認定。</p>

こうした取り組みが、結果として、社外から高く評価していただいております。2023年には新たなESGインデックスの構成銘柄に選定されています。

Webサイト・開示資料のご案内

ゆうちょ銀行Webサイト (IR情報)

当行について、より深くご理解いただくための情報を掲載しています。

トップページ

IR情報



IR ニュース

IRニュース/IR情報/IR情報/IR情報/IR情報



2022年インターネット2022
優秀賞



2022年インターネット2022
優秀賞



2022年IRサイト報告ランキング
第1位

配信サービス

ご登録いただいたメールアドレス宛に、
当行のIRニュース等の更新情報をお知らせします。

ゆうちょ銀行

IR情報、サステナビリティ情報

決算・IR関連情報、経営方針、株式・社債情報、サステナビリティ情報などを分かりやすくお伝えしています。

開示資料

統合報告書
(ディスクロージャー誌)



T C F D
レポート



株主通信



Copyright © JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

32

最後になりますが、
当行の決算情報などの詳しい情報は、
当行のWebサイトや、
本資料の後ろに付けておりますので、ご覧ください。

IR情報サイト内にある、
「個人投資家のみなさまへ」を、クリックいただきますと、
私からのメッセージ動画もございますので、
ぜひご覧ください。

以上が、私からの説明でございます。
ご清聴ありがとうございました。

ご参考

財務実績・目標

- 2023年度中間期の業績は、市場環境が大きく変化する中、概ね計画どおりの進捗。
- 郵政民営化法に基づく業務規制への対応と金融ユニバーサルサービスを提供する責務を果たしつつ、まずは株主資本コスト（5%程度）を上回るROEの達成を第1ステップとし、中長期的に更なる向上を目指す。

<連結ベース>		2022年度実績	2023年度 中間期実績	2023年度目標
収益性	連結当期純利益（当行帰属分）	3,250億円 (過期業績予想:3,200億円)	1,821億円 (対過期目標進捗率:54.3%)	3,350億円
	ROE（株主資本ベース）	3.44%	3.85% (年率換算ベース)	3.5%
効率性	OHR (金銭の信託運用損益等を含むベース) ※1	67.15%	65.07%	67%
	営業経費(20年度対比)	▲845億円	▲368億円 (20年度中間期対比)	▲650億円
健全性	自己資本比率（国内基準）	15.53%	15.30%	10%程度 (確保すべき水準)
	CET1(普通株式等Tier1)比率 (国際統一基準) ※2	14.01%	12.38%	10%程度 (確保すべき水準)

※1：当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めたOHRを指標として設定。
経費÷（資金収支等+税務取引等利益）で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）。

※2：その他有価証券評価益除くベース。

中期経営計画の進捗状況

	市場運用	リテールビジネス	ESG
	<23年度9月末実績> <25年度末目標>	<23年度9月末実績> <25年度末目標>	<22年度実績> <25年度目標>
目標 KPI	リスク性資産 残高 103.0兆円 ^{※1} 110兆円程度	通帳アプリ 登録口座数 891万口座 1,000万口座	CO2排出量 削減率 (19年度比) Δ 50.8% [※] Δ 60% (30年度目標) (目標引き上げ)
	※1: 下記 (※2) 参照。		※ 単位未満四捨五入で表示
	戦略投資領域 残高 11.2兆円 ^{※2} 10兆円程度	つみたて NISA 稼働口座数 29万口座 40万口座	女性管理者数 比率 17.5% ^{※1,2} 20% (26/4までの目標)
	※2: プライベートエクイティファンドおよび不動産ファンドの残高 については、一部アセットを除き、22年度から時価ベース。		※1 23/4時点 ※2 単位未満四捨五入で表示
	地域リレーション		
	<23年度9月末実績> <25年度末目標>		
	ESGテーマ型 投資残高 3.7兆円 4兆円	地域活性化 ファンド 出資件数 累計48件 累計50件	育児休業 取得率 (性別問わず) 100% [※] 100%
			※ 単位未満四捨五入で表示
		事務共同化 実施金融機関数 累計 5 金融機関 約20金融機関	障がい者 雇用率 2.94% ^{※1,2} 2.7%以上 (25/6までの目標)
			※1 23/6時点 ※2 単位未満四捨五入で表示

決算資料 ①損益の状況（連結）

■親会社株主純利益は1,821億円、前年同期比+235億円。通期業績予想に対する進捗率は54.3%と堅調な推移。

(億円)			
	2022年度 中間期	2023年度 中間期	増減
1 連結粗利益	5,763	3,777	△1,985
2 資金利益	4,299	3,379	△919
3 役員取引等利益	750	775	+24
4 その他業務利益	713	△377	△1,090
5 うち外国為替売買損益	518	△238	△757
6 うち国債等債券損益	193	△139	△333
7 経費（除く臨時処理分）	4,660	4,676	+15
8 一般貸倒引当金繰入額	△0	-	+0
9 連結業務純益	1,102	△898	△2,001
10 臨時損益	1,098	3,436	+2,337
11 経常利益	2,201	2,538	+336
12 親会社株主純利益	1,586	1,821	+235
【参考※】			(%)
13 ROE （株主資本ベース）	3.36	3.85	+0.48
14 OHR （金融の債権運用損益等を含むベース）	68.14	65.07	△3.06

- 連結粗利益
資金利益は、外貨調達コストの増加等により、前年同期比919億円の減少。
役員取引等利益は、前年同期比24億円の増加。
その他業務利益は、外国為替売買損益、国債等債券損益の減少により、前年同期比1,090億円の減少。
- 経費
物件費の増加により、前年同期比15億円の増加。
- 臨時損益
プライベートエクイティファンド、不動産ファンドからの収益下支えに加え、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の増加により、前年同期比2,337億円の増加。
- 経常利益
前年同期比336億円の増加。
通期業績予想4,700億円に対する進捗率54.0%
- 親会社株主純利益
通期業績予想3,350億円に対する進捗率54.3%

【通期業績予想および配当予想】
通期業績予想・配当予想（50円）は据え置き。

※ 中間決算21条（2021年度～2025年度）の財務目標の算出ベース
ROE＝親会社株主純利益 / [（期首株主資本＋期末株主資本） / 2] ×100
OHR＝経費 / [資金収支等＋役員取引等利益] ×100
資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）。
なお、ROE・OHRは、中間決算の訂正をもとに算出した数値であり、通期の掲載を要するものではない。



決算資料 ②バランシート状況 (単体)

- 総資産は、前年度末比0.8兆円増加の230.3兆円。
- 有価証券は、前年度末比4.9兆円増加の137.7兆円。
- 貯金は、前年度末比0.8兆円減少の194.1兆円。

(億円)

	2023年3月末	2023年9月末	増減
資産の部	2,295,452	2,303,561	+8,109
うち現金預け金	682,174	632,814	△49,360
うちコールローン	24,600	23,400	△1,200
うち買現先勘定	97,884	95,473	△2,410
うち金銭の信託	65,647	63,149	△2,498
うち有価証券	1,327,694	1,377,406	+49,712
うち貸出金	56,043	57,509	+1,465
負債の部	2,199,362	2,213,361	+13,999
うち貯金	1,949,515	1,941,438	△8,076
うち売現先勘定	183,166	196,871	+13,705
うち債券貸借取引受入担保金	19,418	23,108	+3,689
純資産の部	96,089	90,199	△5,889
株主資本合計	94,557	93,971	△585
評価・換算差額等合計	1,532	△3,771	△5,304

決算資料 ③評価損益の状況（単体）

■ 2023年9月末の評価損益（その他目的）は、ヘッジ考慮後で△5,564億円（税効果前）となり、前年度末比△7,704億円。

(億円)

	2023年3月末		2023年9月末		増減 評価損益 (ネット繰延損益)
	貸借対照表計上額 (想定元本)	評価損益 (ネット繰延損益)	貸借対照表計上額 (想定元本)	評価損益 (ネット繰延損益)	
その他目的	1,127,660	11,173	1,136,005	9,274	△1,898
有価証券 (A)	1,062,012	12,161	1,072,855	21,384	+9,222
国債	230,721	△4,238	226,730	△9,490	△5,252
外国債券	223,652	14,761	225,609	27,699	+12,938
投資信託*	521,102	1,840	537,402	3,657	+1,817
その他	86,536	△201	83,113	△482	△280
時価ヘッジ効果額 (B)		△13,060		△22,264	△9,204
金銭の信託 (C)	65,647	12,072	63,149	10,155	△1,916
国内株式	18,576	11,049	14,714	9,610	△1,438
その他	47,070	1,022	48,434	544	△478
デリバティブ取引 (D) (繰延ヘッジ適用分)	180,780	△9,033	177,672	△14,839	△5,806
評価損益合計 (A) + (B) + (C) + (D)		2,140		△5,564	△7,704

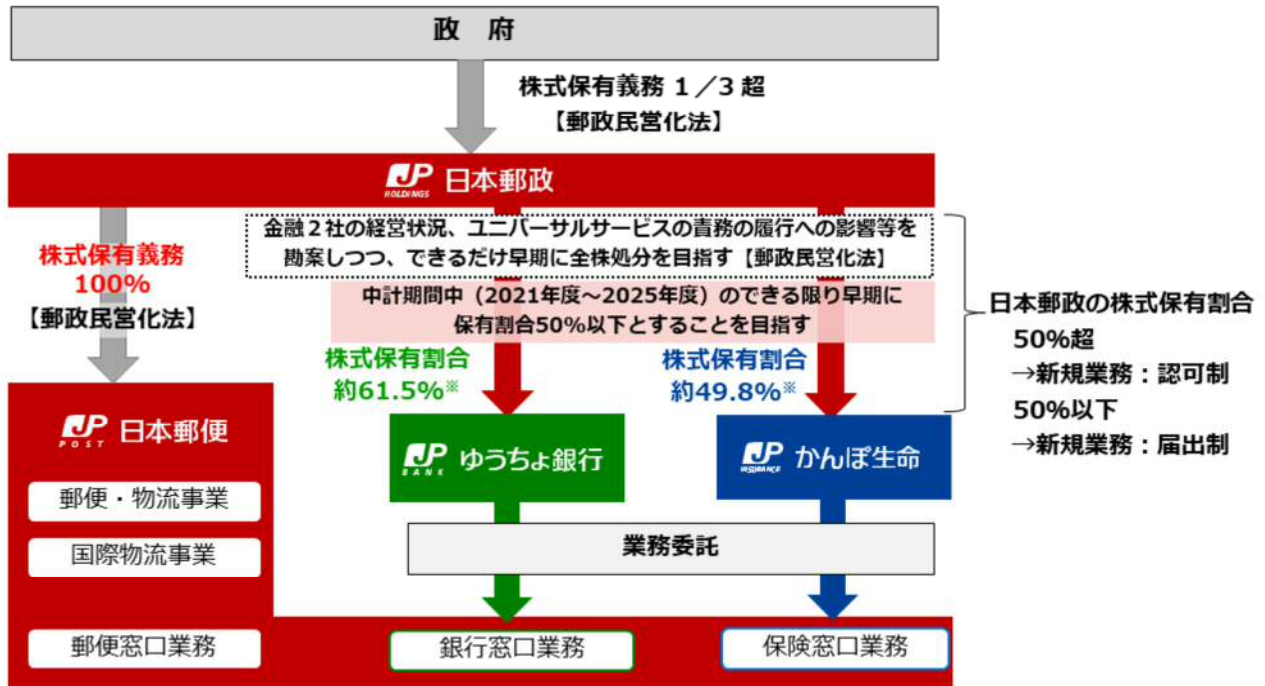
※ 投資信託の投資対象は主として外国債券。プライベートエクイティファンドの評価損益（2023年9月末1兆2,159億円、2023年3月末1兆500億円）を含む。

【参考】

(億円)

	2023年3月末		2023年9月末		増減 評価損益
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	
満期保有目的の債券	270,536	△3,053	309,088	△7,802	△4,749

日本郵政グループ（郵政民営化と上場）



※ 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合。

(2023年9月末時点)

上場維持基準の適合に向けた計画に基づく 進捗状況について

<プライム市場の上場維持基準への適合状況>

株主数	800人以上	○
流通株式数	2万単位以上	○
流通株式時価総額	100億円以上	○
流通株式比率	35%以上	×
売買代金	1日平均売買代金 0.2億円以上	○

東証に提出をした
計画書に沿って
取り組みを実施

<取組事項>



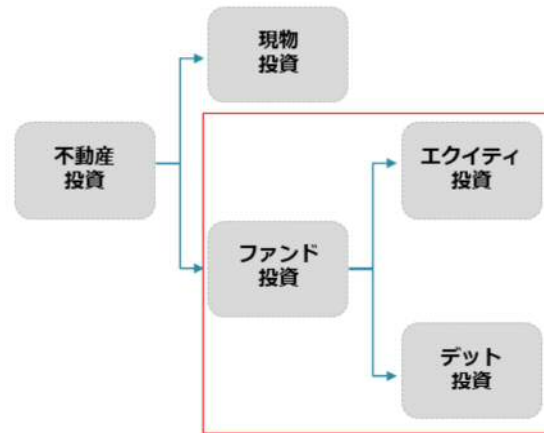
成長エンジン② マーケットビジネス (プライベートエクイティ投資、不動産投資とは)

- プライベートエクイティファンドとは、運用者が投資家から集めた資金を元手として非上場企業に投資を行う。ゆうちょ銀行ではバイアウト等が主たる投資対象。
- 不動産ファンドとは、投資家から集めた資金を基に不動産に投資を行う。ゆうちょ銀行では、主に私募商品（エクイティ、デット）を通じて、国内外の商業用不動産へ長期投資を実施。

PE投資戦略イメージ



不動産投資戦略イメージ



成長エンジン② マーケットビジネス (プライベートエクイティ投資(足許までの状況))

- 足許の簿価残高は約4.9兆円まで進捗、約1.2兆円の含み益を維持。
- 実現収益※については、昨年からの金利上昇等の市況を背景にExitが低迷しやや低調。

※ 有価証券利息配当金（資金運用収益）と株式等売却損益（株式等関係損益）の合計。

残高・実現収益および分散投資（業種分散）の状況

< 残高 >

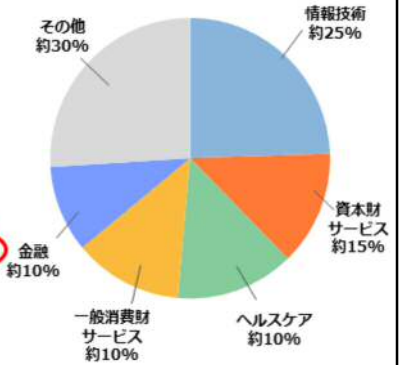


< 実現収益 >



(時価ベース)

23年9月末



業種分散の効いたポートフォリオ
投資先企業総数：約47,800社
(平均投資額：約1.27億円/社)

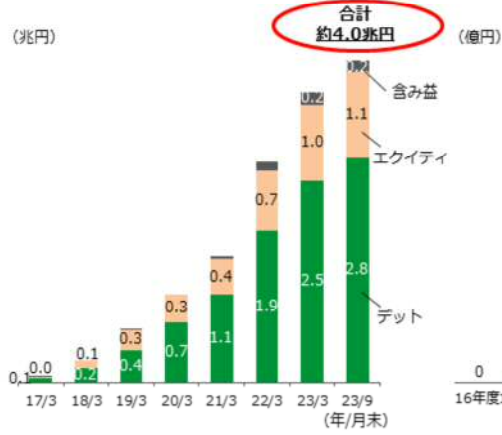
成長エンジン② マーケットビジネス (不動産投資(足許までの状況))

- 足許の残高は約4.0兆円。エクイティの含み益0.2兆円。
- 実現収益※についても、一部オフィス向けのローンで引当金を計上も、現地通貨建てのインカム収益自体は拡大を継続。

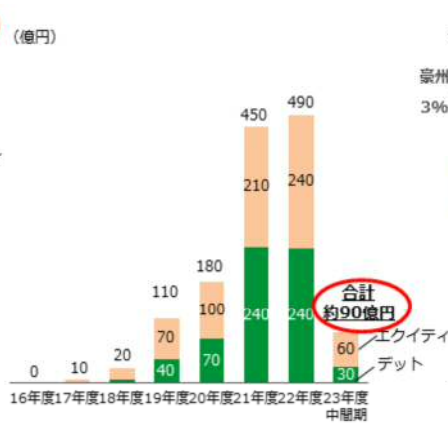
※ 資金運用収益と金銭の信託運用損益の合計（管理会計ベース）。還付予定の税額控除分を含む。

残高・実現収益および分散投資（地域分散）の状況

< 残高 >

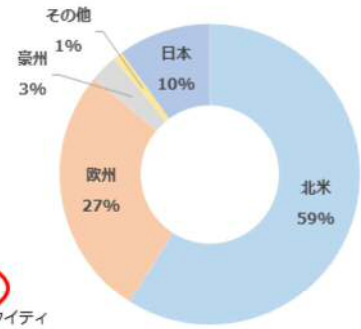


< 実現収益 >



(時価ベース)

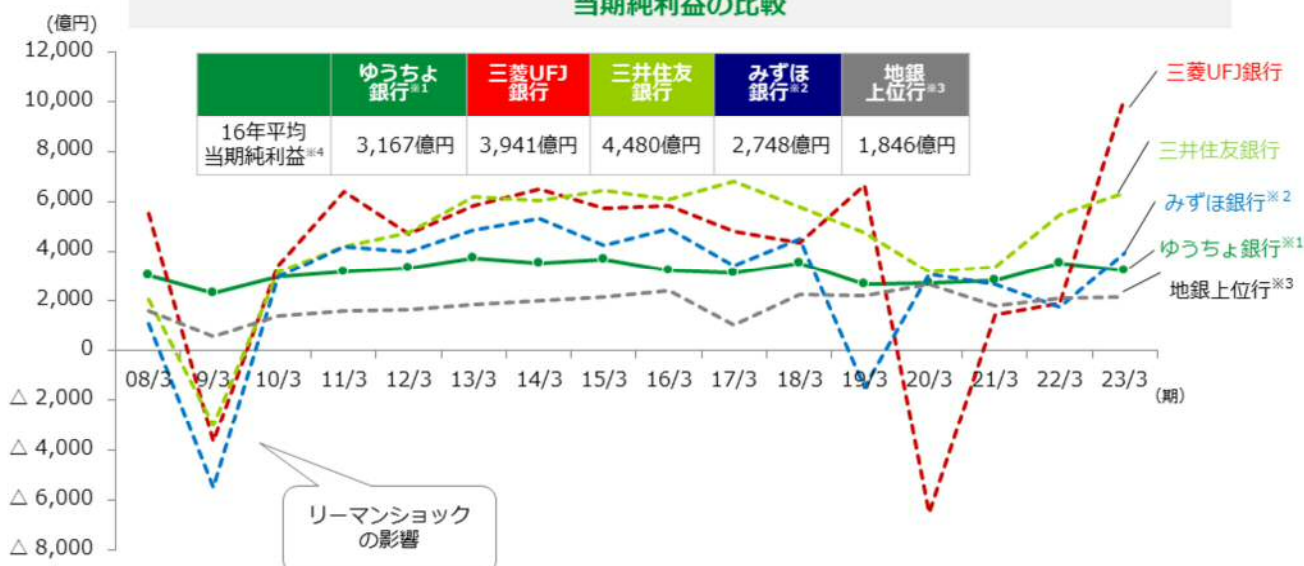
23年9月末



政治経済の安定的な先進国の高稼働物件に集中的に投資

利益推移の比較

当期純利益の比較



出所：各社開示資料

※1：2008年3月期の当期純利益は、2007年10月1日から2008年3月31日までの当期純利益を2倍して計算。

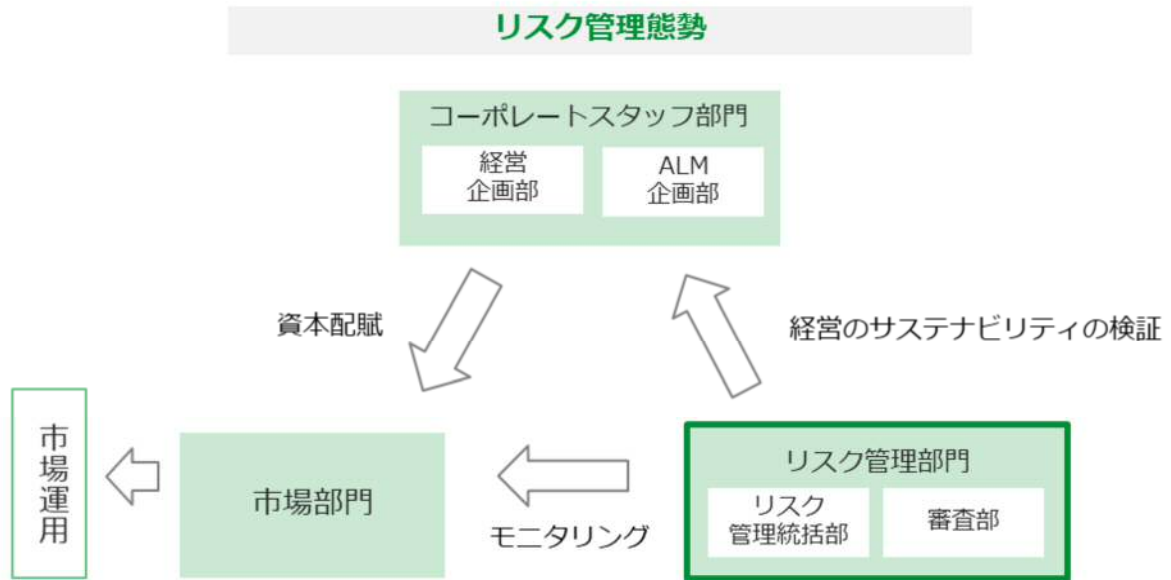
※2：2014年3月期の当期純利益は、みずほ銀行（旧みずほコーポレート銀行）に、旧みずほ銀行の第1四半期における当期純利益を単純合算して計算。

※3：地銀上位行は、横浜銀行、静岡銀行、千葉銀行、常陽銀行、ふくおかFG（FG連結）。

当期純利益は、各社の当期純利益（ふくおかFGは親会社株主に帰属する当期純利益）を合算して計算。

※4：2008年3月期から2023年3月期の平均。銀行単体ベース（地銀上位行中のふくおかFGを除く。ふくおかFGはFG連結）。

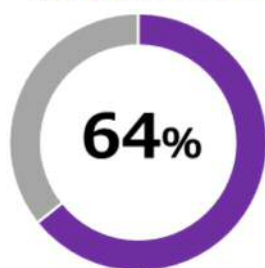




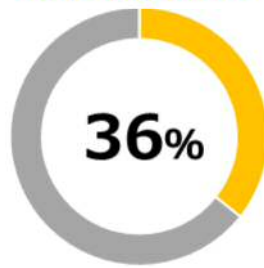
運用の高度化・多様化を推進するとともに、リスク管理を深化

取締役会の構成

社外取締役比率



女性取締役比率



社外取締役の多様な専門性



(2023年6月20日時点)

独立性・多様性・専門性を備えた取締役会構成

上場日以降の推移※1



2023年初来の推移※2



※1：当行は売出価格を100、その他は2015年11月4日の終値を100とした指数。

※2：2022年12月30日の終値を100とした指数。

＜免責事項＞

本資料は、株式会社ゆうちょ銀行（以下「当行」といいます。）およびその連結子会社（以下「当行グループ」といいます。）の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当行の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料には、見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。これらの記述は、本資料の作成時点において当行が入手している情報に基づき、その時点における予測等を基礎としてなされたものです。また、これらの記述は、一定の前提（仮定）の下になされています。これらの記述または前提（仮定）は、客観的に不正確であったり、または将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクとしては、リスク管理方針および手続の有効性に係るリスク、市場リスク、市場流動性リスク、資金流動性リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク等（システム、レピュテーション、災害、法令違反等）、気候変動を始めとするサステナビリティ課題に係るリスク、事業戦略・経営計画に係るリスク、業務範囲の拡大等に係るリスク、事業環境等に係るリスク、当行と日本郵政株式会社および日本郵便株式会社との関係に係るリスク、国内外の金融政策に係るリスク、その他様々なものが挙げられますが、これらに限られません。当行グループの業績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があると、当行が認識している重要な事実については、有価証券報告書および最新の四半期報告書をご参照ください。

なお、本資料における記述は本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当行はそれらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。したがって、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

また、本資料に記載されている当行グループおよび日本郵政グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当行は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。また、本資料の内容は、事前の通知なく変更されることがあります。