



ゆうちょ銀行 企業キャラクター

はりちよ

中期経営計画（2026～2028年度）

2026年5月15日

 ゆうちょ銀行

前・中期経営計画（2021～2025年度）の5年間が終了しました。

この5年間、私たちをとりまく環境は大きく劇的に変わりました。特に、人口動態や社会構造の変化、キャッシュレスや生成AI等に代表される社会のデジタル化の進展等は目覚ましいところです。また、金融経済環境に目を向けると、米国等はインフレ抑制に向けた利上げ基調から利下げフェーズに転換する一方、日本では「金利のある世界」が到来し金利上昇が進む等、大きなパラダイムシフトの中にあります。

このような環境下、私たちは社員の力を結集し、**3期連続の上場来最高益**を達成するとともに、2025年度において**時価総額が一時10兆円を突破**する等、企業価値向上の歩みを大幅に進めたと認識しています。加えて、ゆうちょ通帳アプリが邦銀屈指の規模（2025年度末：1,662万口座）まで成長したことや円金利ポートフォリオの再構築等の成果を積み上げたほか、二度の株式売出しを経て大きく進展した民営化プロセスは、今後の私たちのビジネス展開に一層の飛躍をもたらす機運を高めています。このように、私たちは**今、非連続的な成長に向けた新しいステージに立っているところ**です。

一方、**私たちをとりまく環境は変化を続けており、私たち自身も絶えず変革を続ける必要**があります。今後とも、全てのお客さまへ「ゆうちょらしい」価値を提供し続けるために、私たちはどのような存在でありたいと考えるのか、社内で幾度となく議論を重ねました。

そして、私たちが15年後（2040年）にありたい姿として、以下の通り、**2つの「中長期ビジョン」**を策定しました。

- **お客さまの多様なニーズに応え、人生に伴走する「日本随一の総合金融プラットフォーム」**
- **国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す「世界有数のマーケットプレイヤー」**

新・中期経営計画（2026～2028年度）は、「中長期ビジョン」の実現に向けた第一歩と位置づけており、事業戦略の推進を通じ、最終年度の当期純利益は1兆円超、ROEは10%程度と、過去トレンドとは非連続的な成長を目指します。

私たちはこれからも、「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する」というパーパスのもと、株主やお客さまをはじめとする全てのステークホルダーのご期待に応えるべく、事業を通じた社会課題解決と経済価値追求を両立し、サステナブルな企業価値向上を目指してまいります。私たちが創りあげる、つぎの“ゆうちょ”に、ぜひご期待ください。

取締役兼代表執行役社長

空間貴之

中長期ビジョン

（15年後にありたい姿）

- ① お客さまの多様なニーズに応え、人生に伴走する「日本随一の総合金融プラットフォーム」
- ② 国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す「世界有数のマーケットプレイヤー」

成長戦略（KPIは2028年度末時点）

2つのミッション

- ① 日本全国のお客さまへ、人生100年時代を支える多種多様な金融サービスを、郵便局やアプリ等を通じてパートナー企業と共に提供。
- ② 本邦最大級の機関投資家としてのパフォーマンスを最大化するとともに、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開。

郵便局等を起点とする顧客・貯金基盤をベースとする事業戦略とそれらを支える経営基盤

デジタルペイメント事業戦略

KPI ゆうちよ通帳アプリ登録口座数：**2,500万**口座

地域・企業ソリューション事業戦略

KPI 子会社GP※1投資実行：**60件600億**円程度

コンサルティング事業戦略

KPI 長期資産形成制度利用者数※2：**110万**人

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

KPI 資金収支等※3：**2.3兆**円超

顧客・貯金
基盤の
充実

パートナー企業との連携、人的資本経営・企業風土改革の推進、経営基盤の高度化

サステナビリティ経営（事業戦略と連動した4つのマテリアリティに取り組み、社会課題を解決）

財務目標（2028年度時点）

■ 当期純利益	:	1兆 円超
■ ROE（株主資本ベース）	:	10% 程度
■ OHR	:	40%程度
■ CET1比率※4（平時目標レンジ）	:	11～13%

資本政策

- **株主還元、財務健全性、成長投資のベストバランス**を考慮。
- **配当性向50%程度**とし、利益成長を通じた**累進的な配当**を実施。現状では**年1回期末配当**とする方針。
- 自己株式取得は、市場環境等を踏まえて随時検討。

※1 General Partnerの略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

※2 NISA、iDeCo、国民年金基金の利用顧客合算（制度間の顧客重複あり）

※3 連結・管理会計ベース

※4 バーゼルⅢ最終化（完全適用）、その他有価証券評価益除くベース。2026～2028年度の目標

1 環境変化認識と中長期にありたい姿（ビジョン）

P.4

2 新・中期経営計画

P.9

3 前・中期経営計画の総括

P.33

4 Appendix

P.36

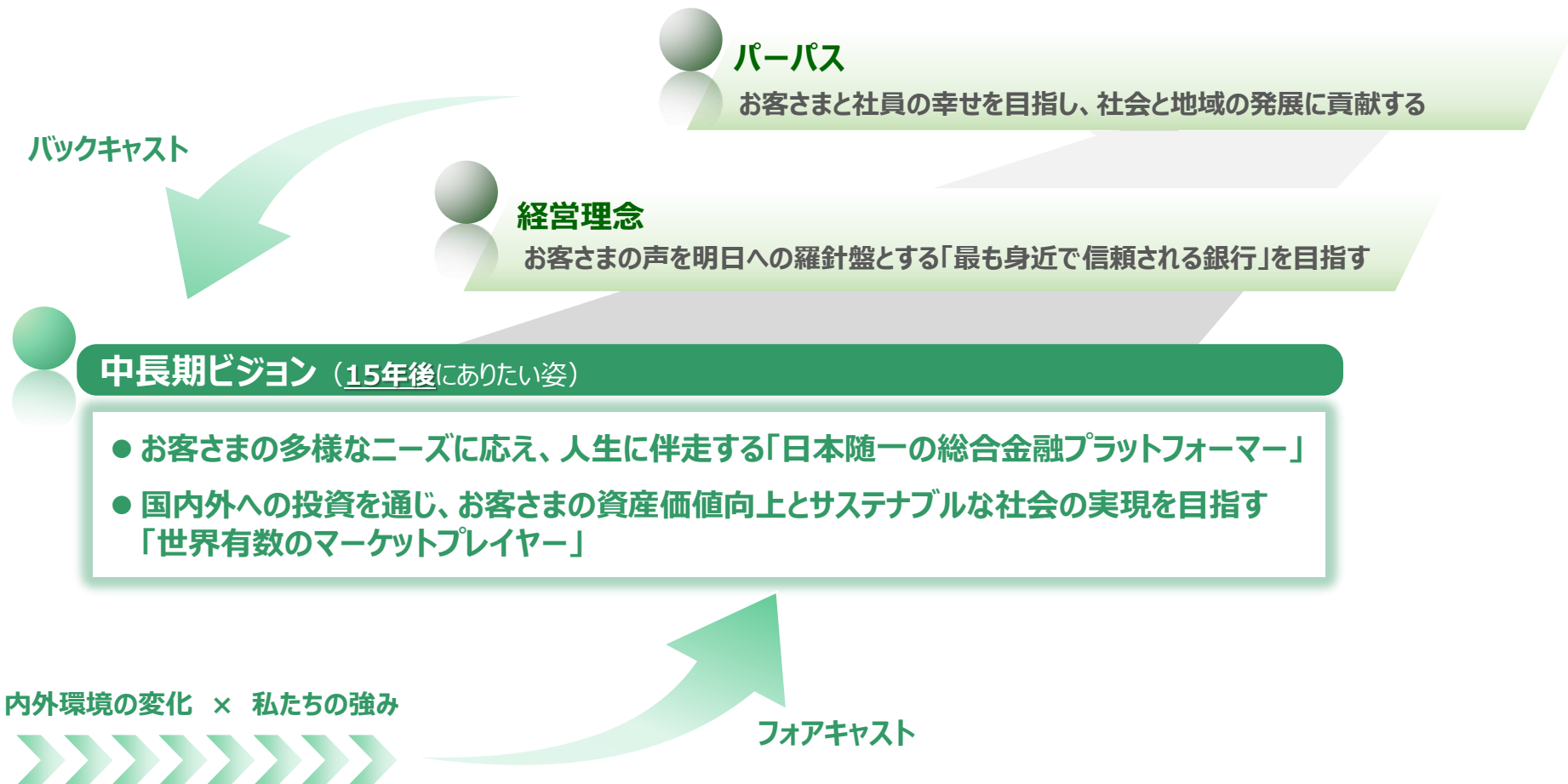
内外環境が変化する中で、当行が立つ新たなステージ

- これまでの挑戦を通じ、企業価値は大きく向上。新・中期経営計画にのぞむ今、当行は新しいステージに。
- 一層の環境変化が予見されるなか、当行のユニークな価値を発揮し、過去トレンドとは非連続的な成長フェーズに移行する。



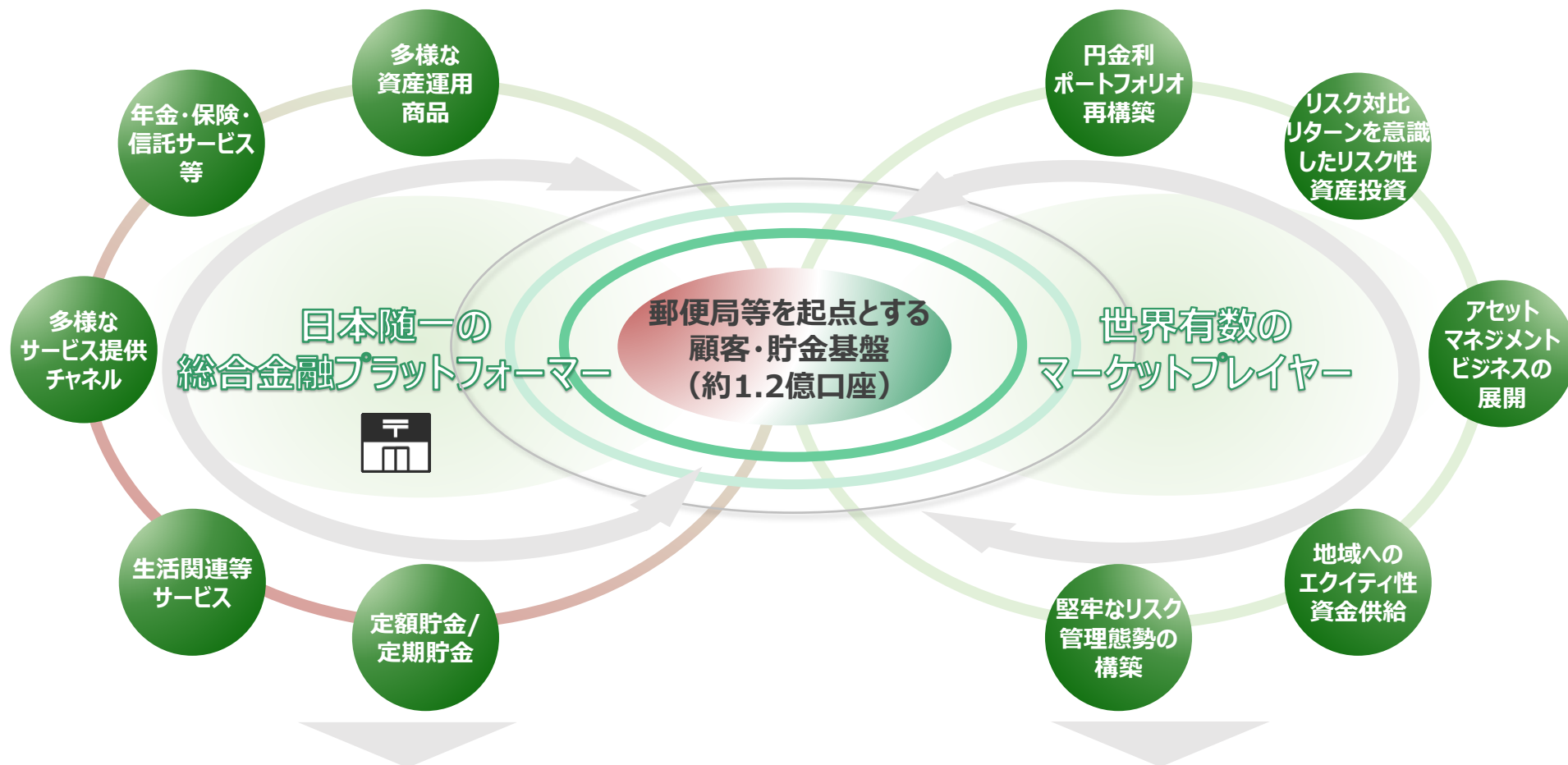
パーパス、経営理念および中長期ビジョン（15年後にありたい姿）

▶ 内外環境変化を踏まえたフォアキャストと、パーパス、経営理念からのバックキャストを通じ、15年後にありたい姿として新たに「中長期ビジョン」を策定。



中長期ビジョン（15年後にありたい姿）のイメージ

➤ 郵便局等を起点とする顧客・貯金基盤をベースに、当行のユニークな強みを活かし、パートナー企業とのアライアンス等を深めることで、「日本随一の総合金融プラットフォーム」、「世界有数のマーケットプレイヤー」となることを目指す。



新商品・サービス導入によるラインアップ拡充とサービス提供チャンネル多様化を通じ、全てのお客さまニーズに対応

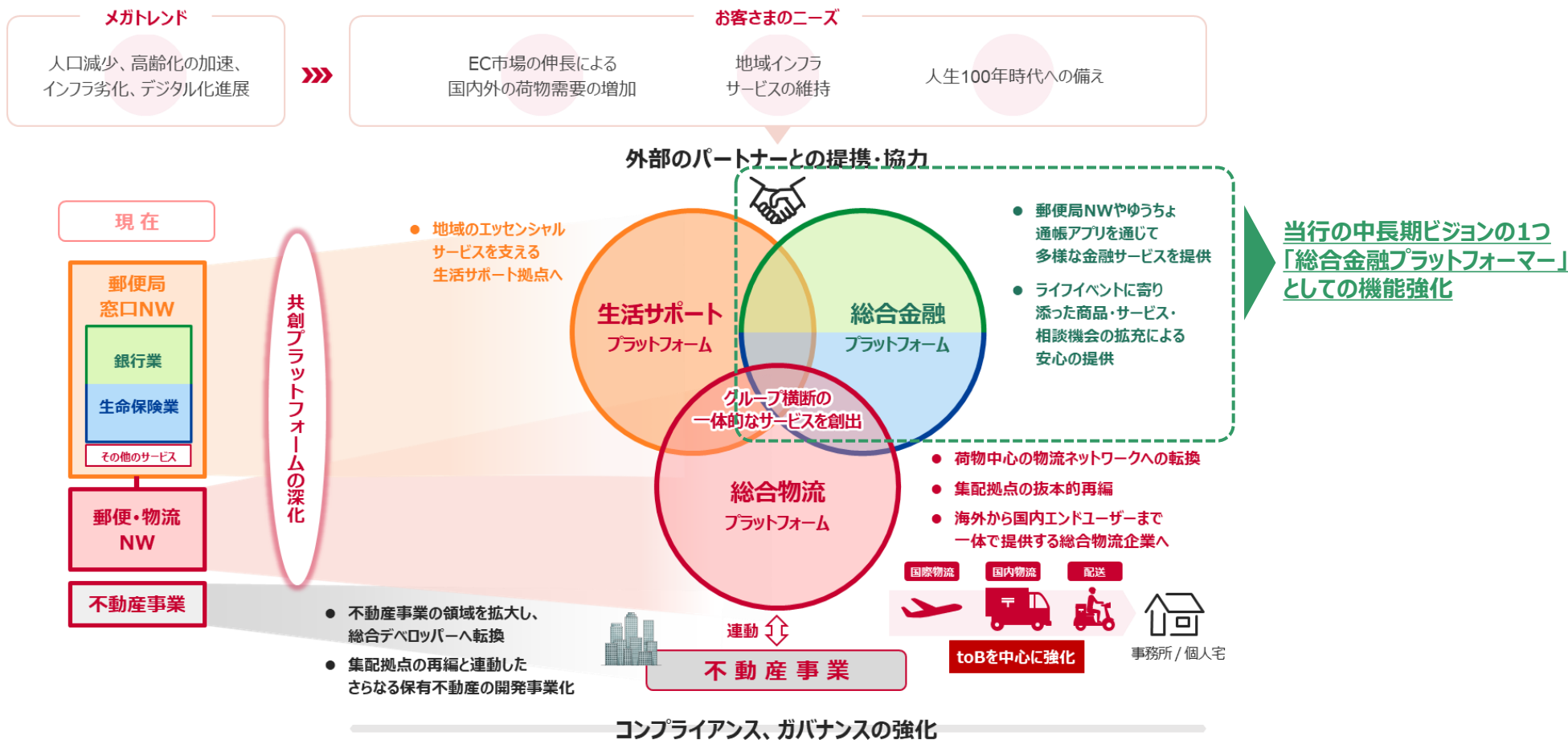
国内屈指の市場運用力をベースに、様々な取り組みを通じ、国内外の経済成長へ貢献

(参考) 日本郵政グループの中期ビジョン



▶ 当行は「総合金融プラットフォーム」として、日本郵政グループの目指す中期ビジョンの一翼を担う。

日本郵政グループ中期経営計画（2026～2028年度）から抜粋



大谷翔平選手と共に、つぎの“ゆうちょ”を創ります



ゆうちょ銀行ブランドアンバサダー
大谷翔平選手

取締役兼代表執行役社長
笠間貴之

ゆうちょ銀行はこの度、MLBロサンゼルス・ドジャース所属の大谷翔平選手とブランドアンバサダー契約を締結しました。

大谷選手が、絶え間ない努力の積み重ねを通じて自らの夢を叶え、世界を舞台に前人未到の挑戦を続ける姿は、日本中に勇気と希望を与え続けています。一方で、選手としての活躍以外にも、スポーツ等を通じて日本の子供たちや地域の未来を応援する様々な活動に関心を持って取り組んでいます。

このような大谷選手の姿は、まさにゆうちょ銀行が目指す中長期ビジョンを体現していると考えております。

ゆうちょ銀行はこれからも大谷選手と共に、日本の活気ある社会と地域の発展に貢献してまいります。

新・中期経営計画の位置づけ

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する

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」を目指す

中長期ビジョン (15年後にありたい姿)

- お客さまの多様なニーズに応え、人生に伴走する「日本随一の総合金融プラットフォーム」
- 国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す「世界有数のマーケットプレイヤー」

新・中期経営計画 (2026~2028年度)

2つのミッション

- ① 日本全国のお客さまへ、人生100年時代を支える多種多様な金融サービスを、郵便局やアプリ等を通じてパートナー企業と共に提供。
- ② 本邦最大級の機関投資家としてのパフォーマンスを最大化するとともに、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開。

利益成長・資本政策

過去トレンドを大きく上回る利益成長

株主還元、財務健全性、成長投資のベストバランス

郵便局等を起点とする顧客・貯金基盤をベースとする事業戦略とそれらを支える経営基盤

デジタルペイメント事業戦略

ゆうちょ通帳アプリを軸に、「安心・安全・便利」+「お得」な世界の実現

コンサルティング事業戦略

新サービス拡充と提供チャネルの強化を通じた金融コンサルティングの多角化

顧客・貯金基盤の充実

地域・企業ソリューション事業戦略

地域PE※投資の深化に加え、地域金融機関との共創や法人ソリューションの推進

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

運用ポートフォリオの最適化とアセットマネジメントビジネスへの新たな挑戦

パートナー企業との連携、人的資本経営・企業風土改革の推進、経営基盤の高度化

サステナビリティ経営

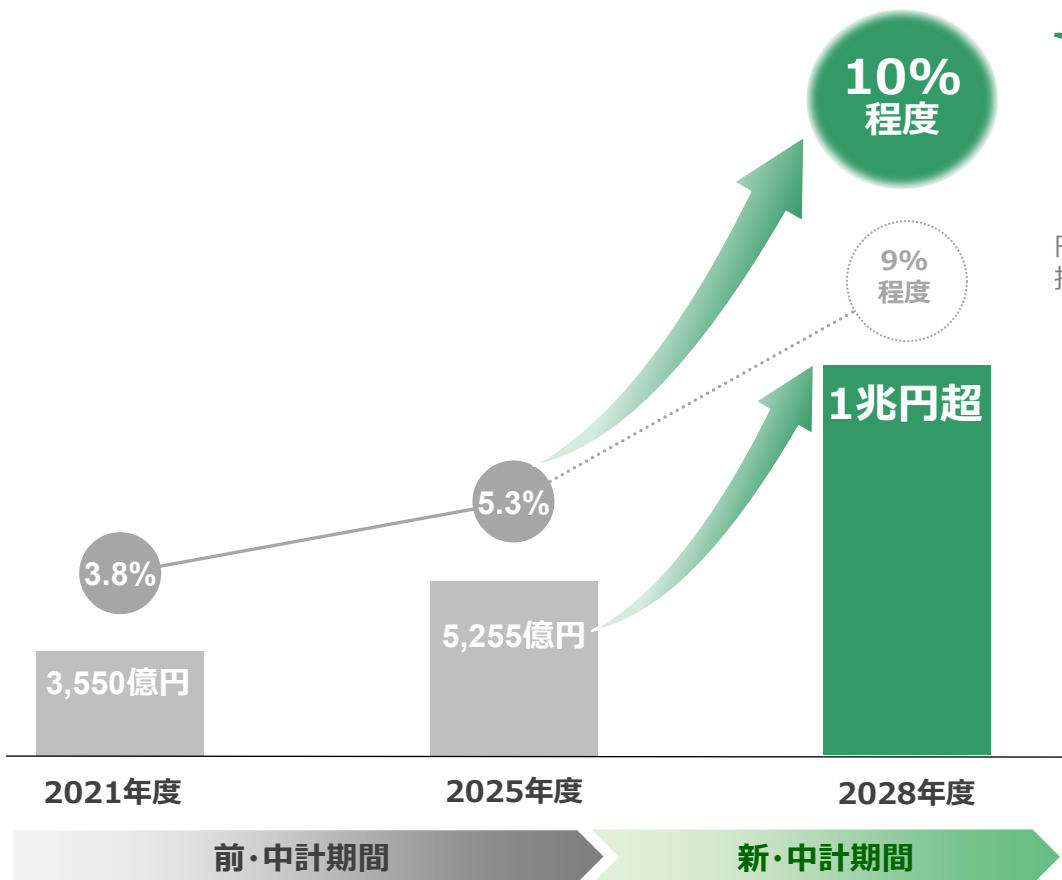
事業戦略と連動した4つのマテリアリティに取り組み、社会課題を解決

※ Private Equityの略。非上場株式への投資

当期純利益、ROEの加速度的な成長

▶ 新・中期経営計画の最終年度（2028年度）に当期純利益1兆円超、ROE10%程度を目指す。

＜当期純利益、ROE（株主資本ベース）※1の推移イメージ＞



中長期的に更なるROE向上を追求

メインシナリオ

＜前提条件＞

- ・ 内外金利は、2026年3月末を基準日とするインプライド・フォワードレート※2に沿って推移
- ・ クレジットスプレッド※3および為替は2025年度の平均値で推移

円金利が現状水準で推移するシナリオ

＜前提条件＞

- ・ 円金利は2026年3月末の水準でフラットに推移
- ・ 海外金利、クレジットスプレッドおよび為替の前提はメインシナリオと同様

※1 自己資本ベースROEにおいても同程度の水準を見込む。

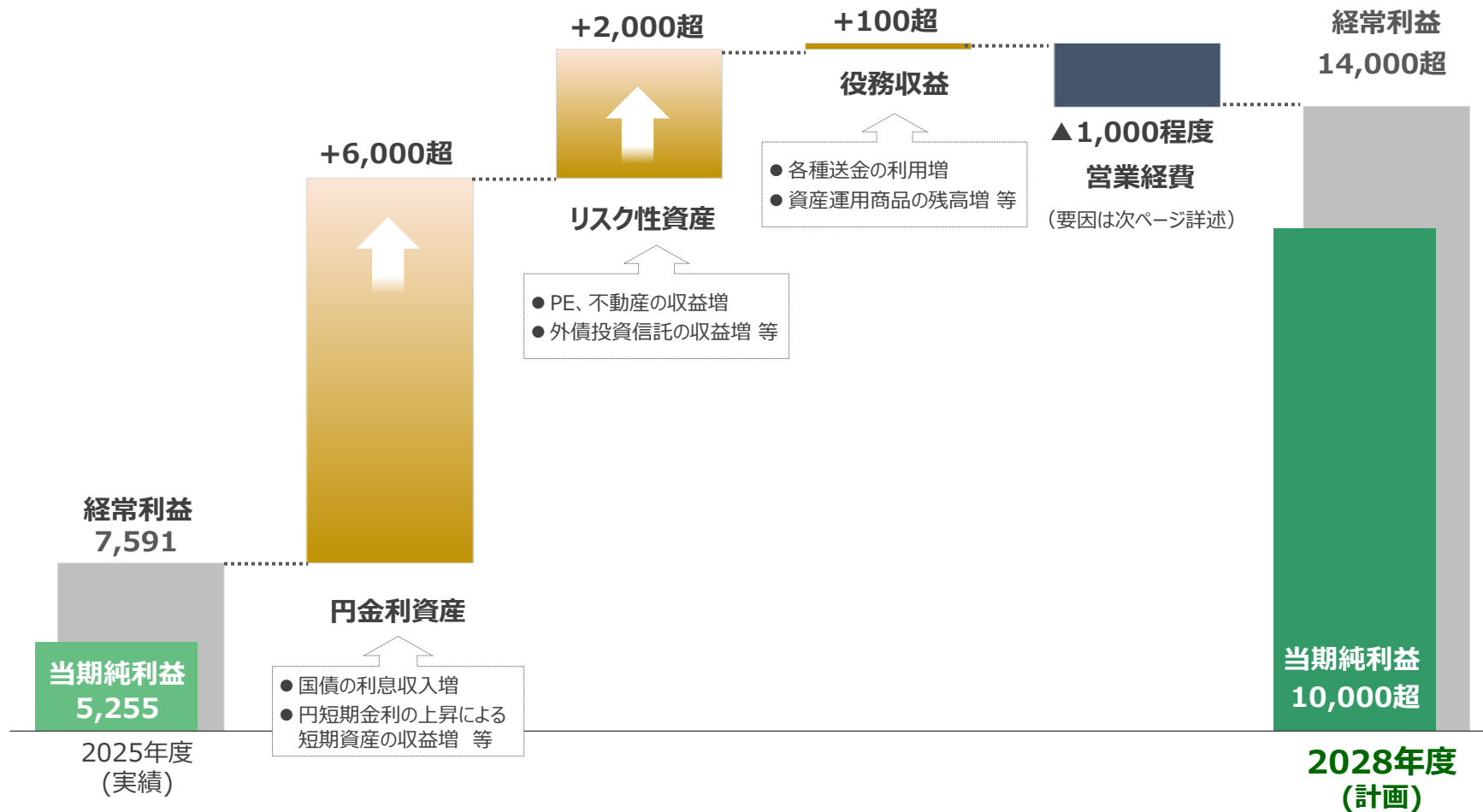
※2 市場金利(イールドカーブ)から理論的に算出された将来の予測金利。

※3 国債などの基準金利に対し、発行体の債務返済能力に応じて上乗せされる金利。

利益計画のロードマップ

➤ 円金利ポートフォリオの再構築、リスク性資産のリスク対比リターン向上を通じた資金収支等の増加を主たる成長ドライバーとして、利益拡大を目指す。

（単位：億円）

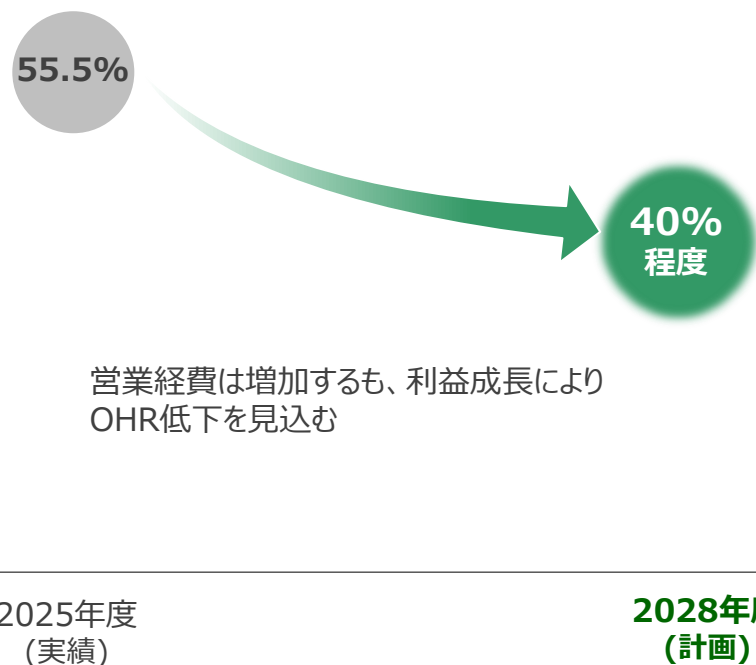
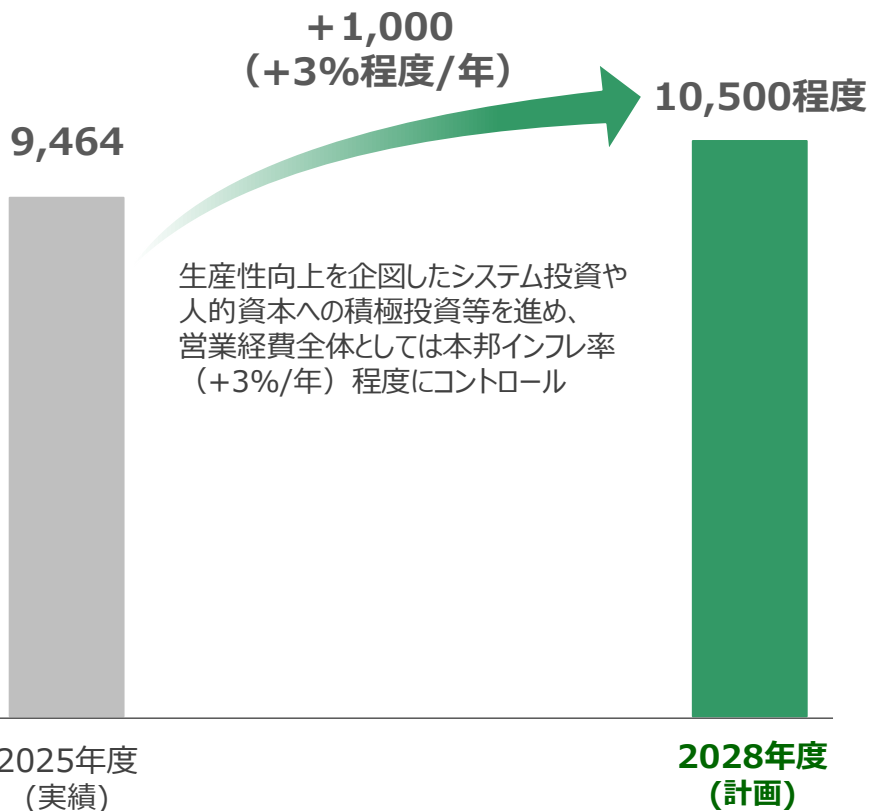


メリハリを効かせたコストコントロール

- 人材を含む成長分野への投資等を積極的に実施しつつ、AIの活用等を通じた生産性向上を通じて、営業経費増加を物価上昇程度にコントロール。
- 経費コントロールと利益成長により、OHR※の目標は40%程度と、前・中計の最終年度対比で大幅な効率性向上を目指す。

■ 営業経費（億円）

■ OHR



※ Over Head Ratioの略。経費率。金銭の信託運用損益等を含むベース。

IT投資計画

- AI等新技术への積極的な投資も含め、新・中計期間で総額5,000億円程度※のIT投資を計画。
- 経営環境の変化等に対応する柔軟性と拡張性を両立したシステム基盤の実現とともに、IT、AI（デジタル）の推進を支える人材育成、ガバナンス等を維持・強化。

AI等の新技术活用も含む戦略的なIT投資

デジタルペイメント事業戦略

- ゆうちょ通帳アプリに多彩な機能を追加・強化
- デジタルマーケティング高度化に向けた基盤整備
- トークン化預金「ゆうちょDCJPY」の展開

コンサルティング事業戦略

- 「ゆうちょAIコンシェルジュ（仮称）」等を通じ、お客さまに向けて高度にパーソナライズされた体験を提供する基盤構築

顧客・貯金
基盤の充実

地域・企業ソリューション事業戦略

- 地域金融機関等との共創ビジネス推進等に向けた、AI等も活用した管理システムの導入

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

- 環境変化に応じた最適な運用ポートフォリオ追求に向けた機能の追加

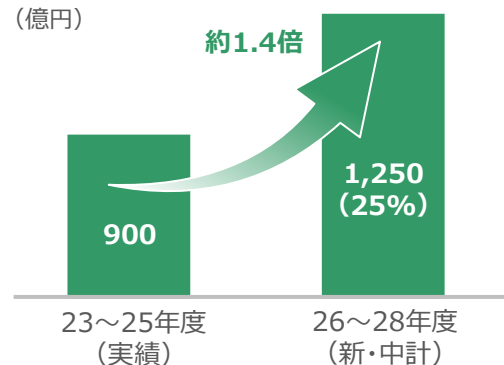
人的資本経営・企業風土改革の推進、経営基盤の高度化

- お客さま対応におけるAI活用等を通じ、今後の人口動態等の環境変化も踏まえた業務効率化を推進
- サイバー攻撃の迅速・巧妙化や不正利用口座の拡大等を踏まえ、AI等を活用した対策等の早期・高度化
- 社員のwell-being向上に向けた各種サーベイやAIを活用した管理者等への対話支援システムの導入

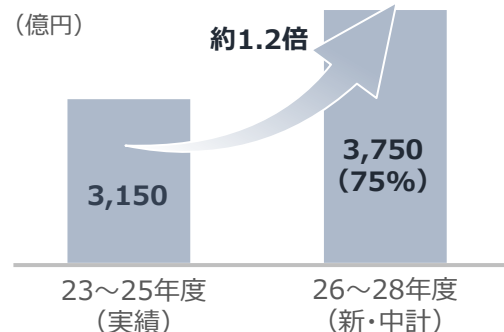
安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資

- 着実な基幹系システム等の更改、全国規模でのATM配備・保守等

1,250億円程度の戦略的なIT投資を計画
（AIへの投資を含む）



3,750億円程度の安定的なIT投資を計画

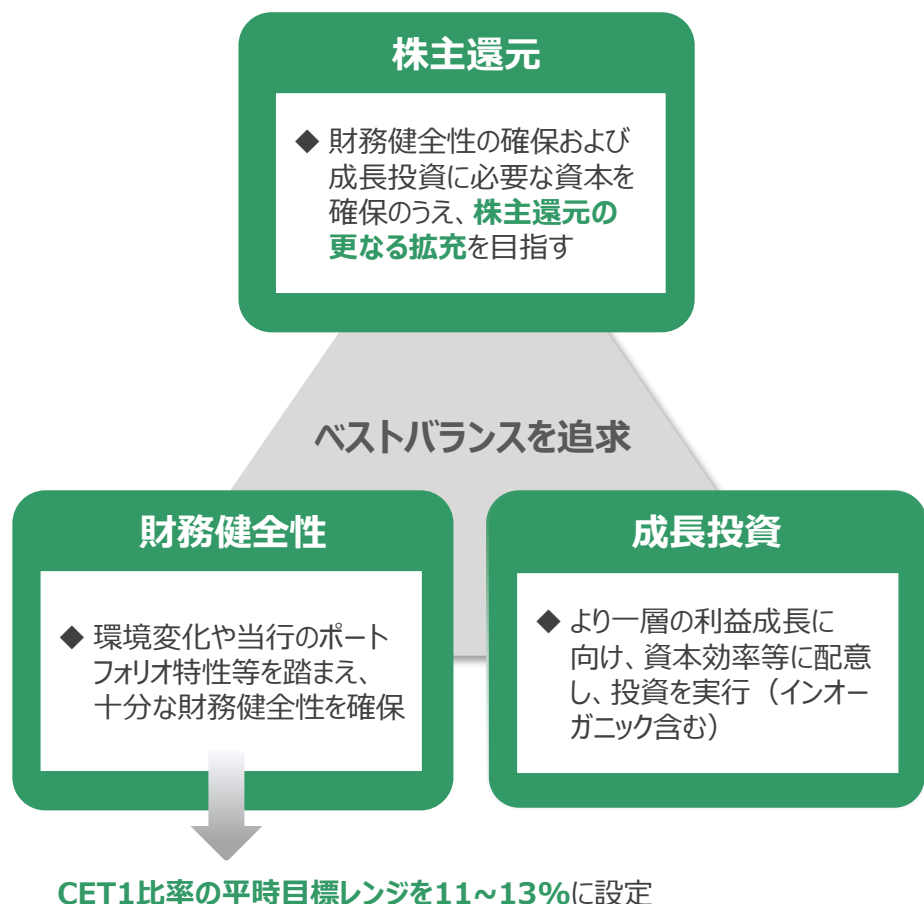


※設備投資+経費のキャッシュフローベース

株主還元、財務健全性、成長投資のベストバランスを実現する資本政策

- 財務健全性を確保しつつ、成長投資による利益成長を図り、株主の皆さまに還元するというサイクルの最大化を通じ、企業価値向上を目指す。
- 株主還元については、配当性向50%程度とし、利益成長を通じた累進的な配当を実施するとともに、自己株式取得等についても随時検討。

資本政策の方針



株主還元等の基本的な考え方

- 株主還元、財務健全性、成長投資のベストバランスを考慮し、累進的な配当を基本として株主還元の更なる拡充に努める。

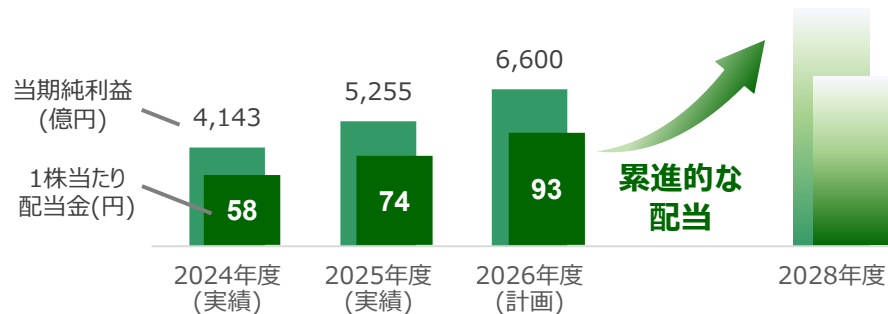
配当

- 配当性向は50%程度とし、利益成長を通じた累進的な配当を実施。なお、当行の運用ポートフォリオの状況を踏まえ、現状では年1回の期末配当とする方針。

自己株式取得

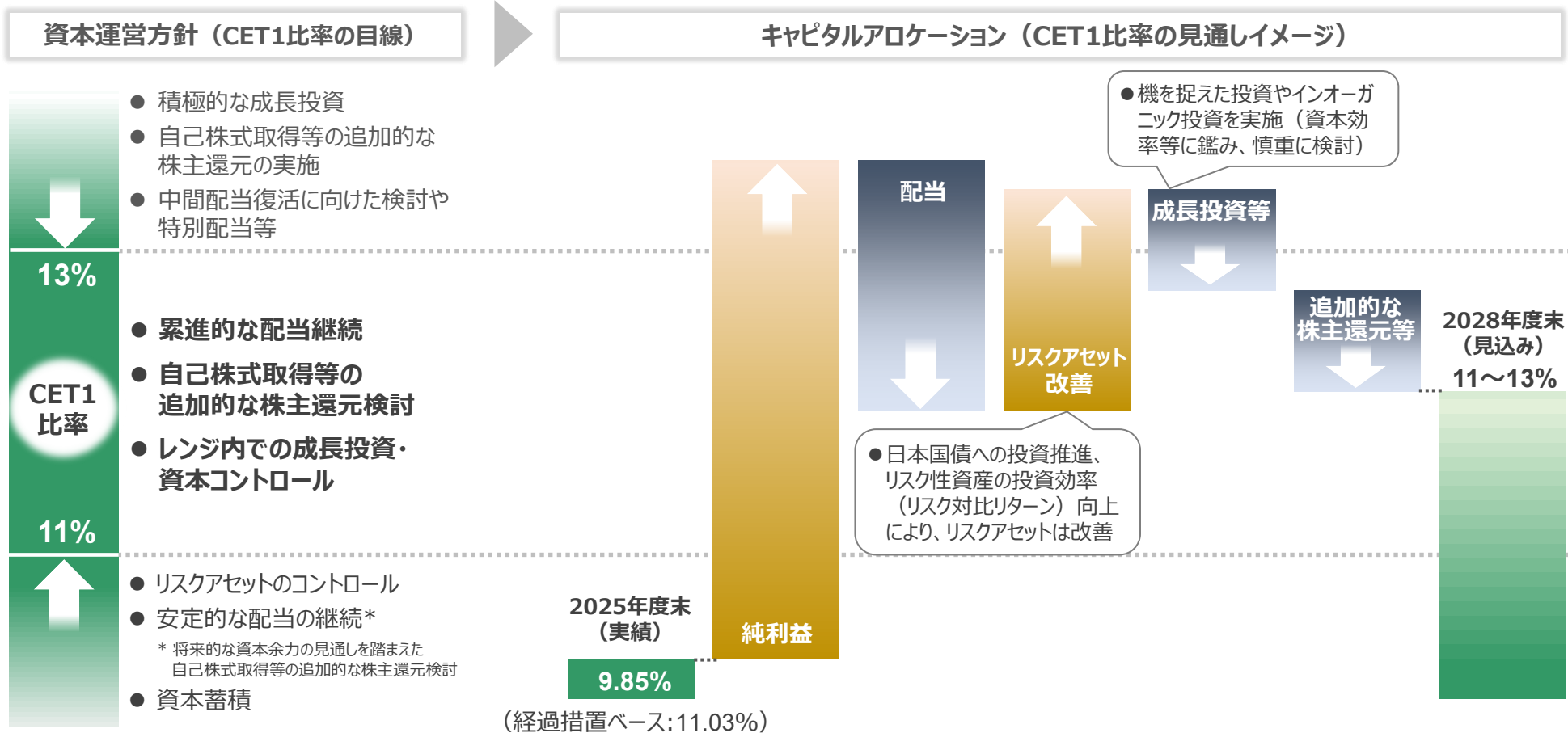
- 市場環境、成長投資の機会、日本郵政グループの当行株式保有方針等を踏まえて随時検討。

- その他、株主の皆さまからのご支援に感謝するとともに、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とし、株主優待制度を継続実施。なお、新たに2027年度から長期保有優遇を導入。



資本運営方針とキャピタルアロケーション

- 市場環境や運用ポートフォリオの特性等に鑑み、新・中計期間におけるCET1比率※¹の平時目標レンジを11～13%※²に設定。
- 財務健全性を確保しつつ、資本を有効活用。



※¹ バーゼルⅢ最終化（完全適用）、その他有価証券評価益除くベース。当行は国内基準行（規制上の所要自己資本比率：4%以上）であるが、海外向け与信の大きさ等から、国内の大規模金融機関と同水準の資本管理を目指す考えに基づき、CET1比率で内部管理を実施。なお、CET1比率（バーゼルⅢ最終化・経過措置）および自己資本比率（国内基準）についてもモニタリングを実施。

※² 当行は、市場性有価証券への投資割合が他行比で高い状況であることに加え、足許の市場環境等を踏まえ、ターゲットレンジを設定。

新たな2つのミッションとその達成に向けた4つの事業戦略等の概観

中長期ビジョンの実現

◆新・中期経営計画のミッションと事業戦略

ミッション①：日本全国のお客さまへ、人生100年時代を支える多種多様な金融サービスを、郵便局やアプリ等を通じてパートナー企業と共に提供

デジタルペイメント事業戦略

- ゆうちょ通帳アプリを起点に、ポイント経済圏との連動等を通じた「お得さ」により、ゆうちょの日常使いをデジタル化。
- お客さま起点のデジタルマーケティング・広告配信を通じ、LTV※（Life Time Value）と顧客体験価値向上を追求。
- トークン化預金を用いた、新たな決済サービス等を提供。

コンサルティング事業戦略

- パートナー企業との連携も通じ、多種多様なお客さまニーズに対応する新たな金融商品やサービスを提供。
- 充実した「リアル×デジタル×リモート」の3チャネルを通じて、どのようなお客さまのニーズにもシームレスに応える態勢を構築。

郵便局等を
起点とする
顧客・貯金
基盤の充実

地域・企業ソリューション事業戦略

- ゆうちょキャピタルパートナーズを中心とするGP事業展開を通じ、国内向け地域プライベート・エクイティ投資を深化。
- 地域金融法人等とのリレーションシップ・マネジメント強化。
- 地域企業への決済ソリューション提供や職域営業を推進。

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

- 円金利資産とリスク性資産の最適な運用ポートフォリオ追求により、リスク対比リターンを向上。
- ゆうちょアセットマネジメントを活用し、新たにアセットマネジメントビジネスに挑戦。加えて、外部アセットマネジメント会社をはじめとする新たなパートナーとの提携を深化。

ミッション②：本邦最大級の機関投資家としてのパフォーマンスを最大化するとともに、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開

※ 顧客が生涯に亘り企業にもたらす利益、価値

インオーガニックな成長と経営資源

- ライフスタイル等の内外変化へ対応しつつ、他業態を含むパートナー企業と連携を推進。

人的資本経営・企業風土改革

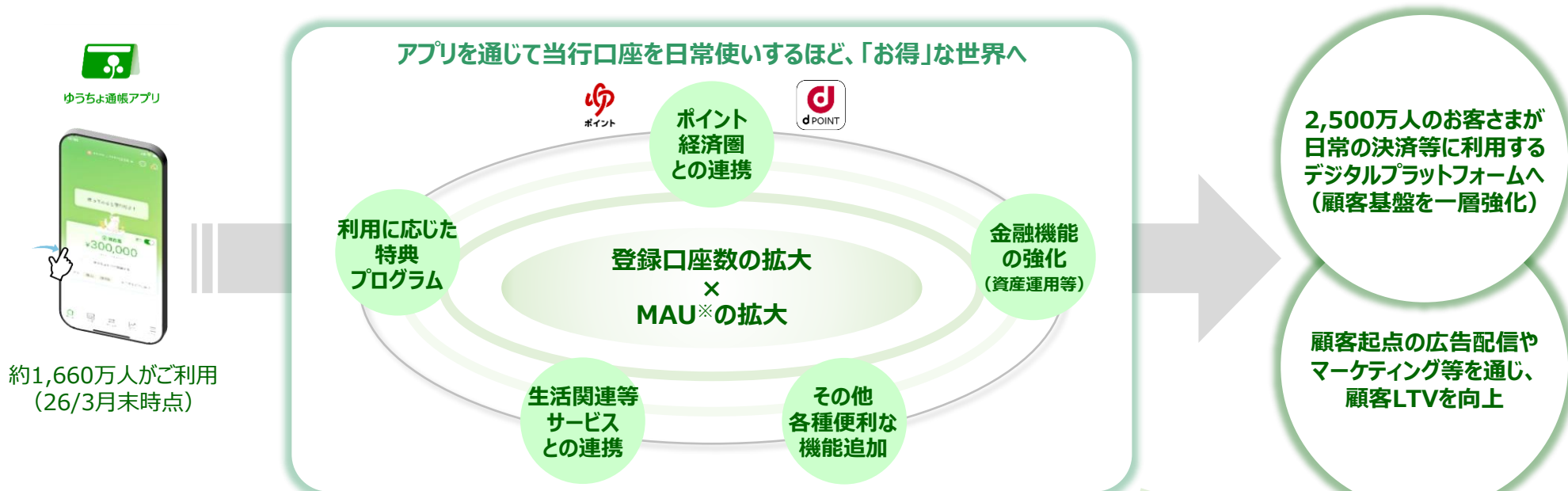
- 社員の戦略的配置や自律的キャリア形成等による専門性向上を通じ、企業価値を最大化。
- 社員の“声”とお客さまの“声”を経営に活かすサイクルによる企業風土改革の推進。

経営基盤の高度化

- AIをはじめとするテクノロジーの活用や人口動態等を踏まえた生産性向上を追求。
- コンプライアンス、サイバーセキュリティ等のリスク管理や、コーポレートガバナンスの強化。

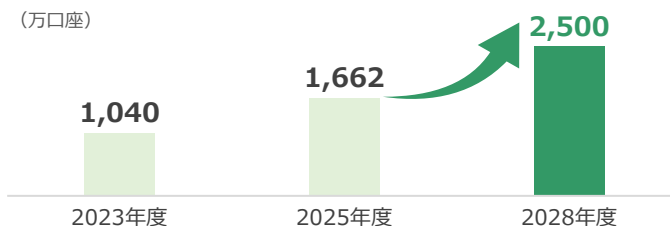
デジタルペイメント事業戦略（ゆうちょ通帳アプリの進化とお客さまへの価値提供）

- ゆうちょ通帳アプリに「お得」な機能を加え、お客さまによる当行口座の日常使いを促進することで、顧客・貯金基盤を強化。
- アプリ等を通じて集積する金融取引データ等をベースとしたお客さま起点のマーケティングを通じ、顧客体験価値とLTVを向上。



約1,660万人がご利用
(26/3月末時点)

KPI ▶ ゆうちょ通帳アプリ登録口座数：**2,500万口座**（2028年度末時点）
（上記KPIのほか、MAUについても社内管理し、利用動向をモニタリング）



ATM

ゆうちょ通帳アプリと補完的なチャネルであり、重要なキャッシュポイントとして、機能強化を図りつつ、一定の収益を確保

※ 1か月に1度以上アプリを使用したユーザー数（Monthly Active User）

デジタルペイメント事業戦略（様々なパートナー企業との提携例）

- ▶ トークン化預金※1「ゆうちよDCJPY」の展開を含め、様々なパートナー企業との提携を通じ、「安心・安全・便利」で「お得」なサービスをお客さまに提供。
- ▶ 顧客利便性を高め、当行口座の日常使いとパートナー企業のサービス利用を促進。

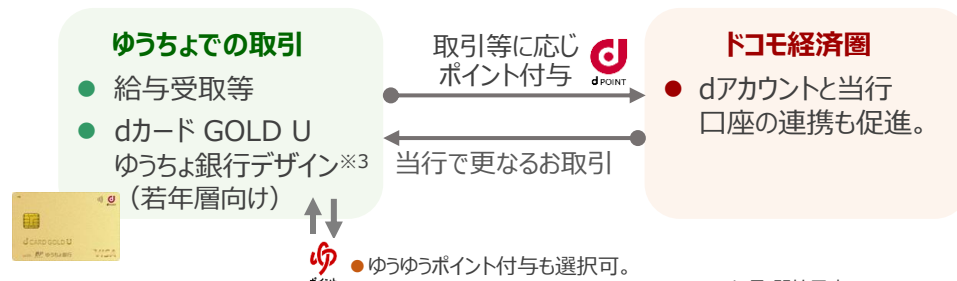
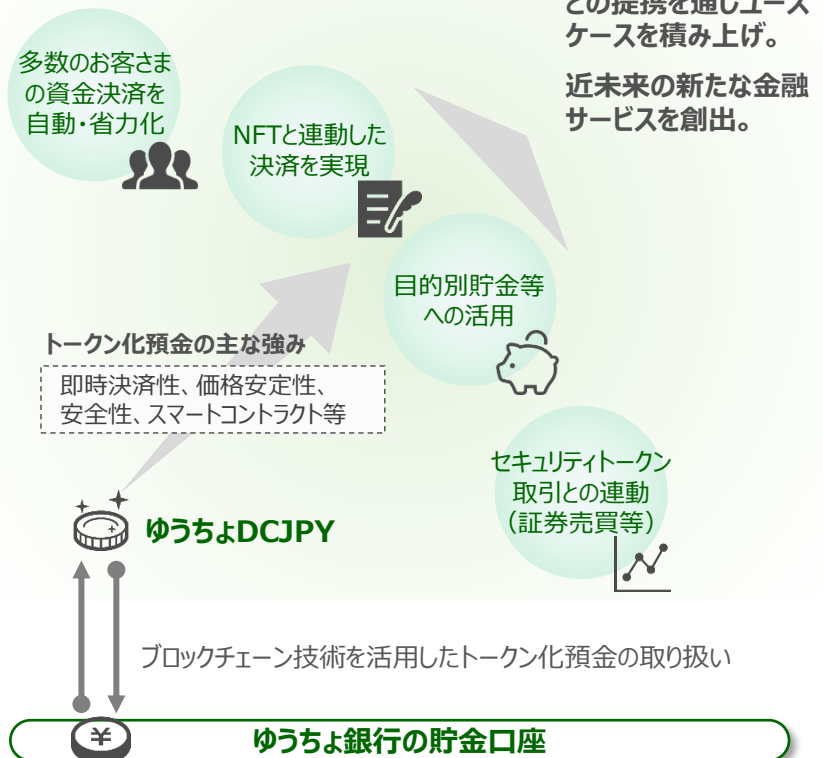
※1 銀行預金にブロックチェーンなどの技術を活用し、預金をデジタル上で取り扱えるようにしたもの。

■ トークン化預金「ゆうちよDCJPY」の展開

■ NTTドコモ社の「dポイント」との連携※2

※2 27年以降開始予定、※3 26/4月～取扱い中

ゆうちよDCJPYプラットフォーム



※4 26/9月 開始予定

※5 クラシル社が購買実績に応じて算出したアプリ内ポイント相当分を、ユーザーのゆうちよ銀行口座に現金として振込むもの

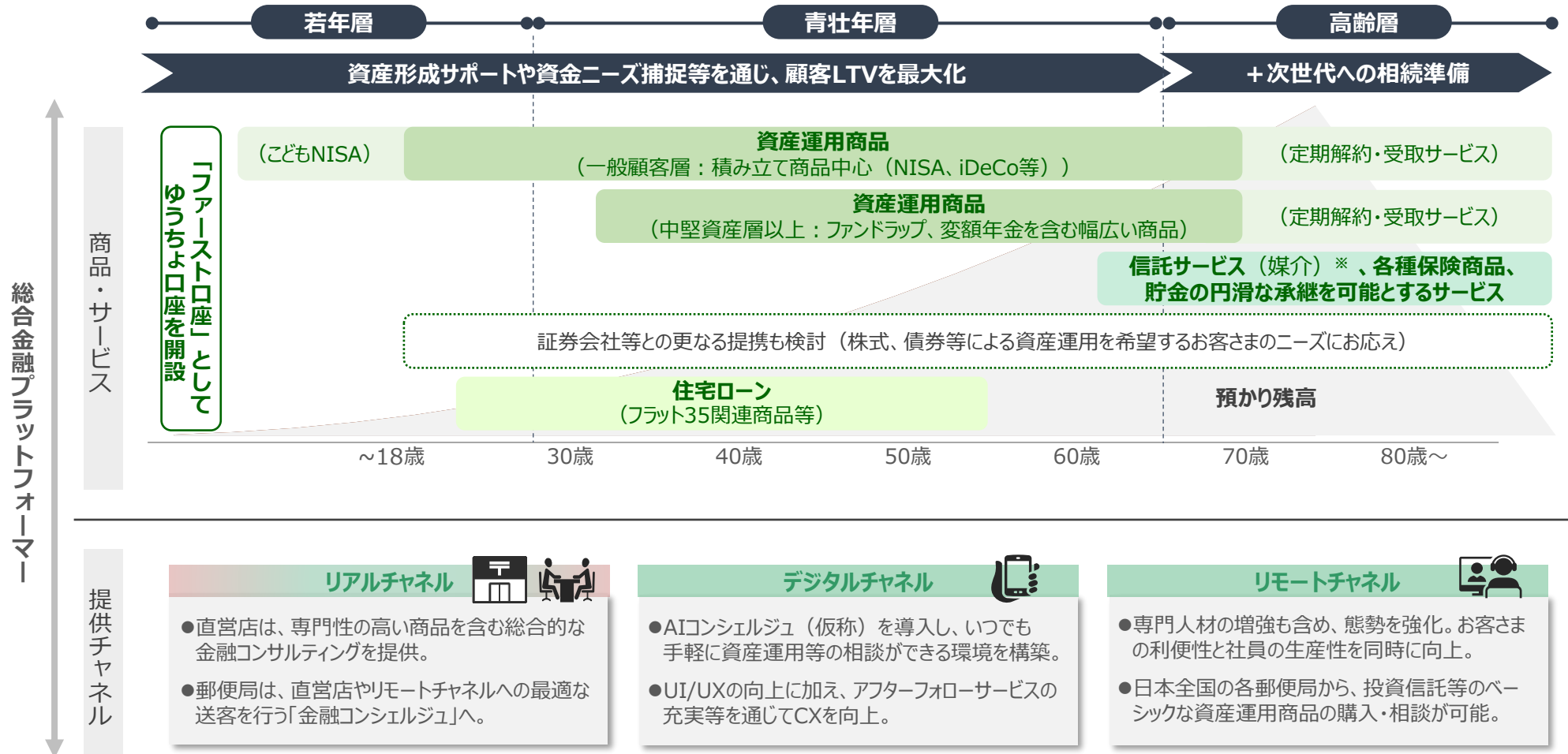
■ クラシル社の「レシチャレ」との連携※4



お客さまは本サービスを通じ「お得さ」を体感

コンサルティング事業戦略（全世代に伴走する金融コンサルティング）

- 人生100年時代におけるお客さまの多種多様な金融ニーズに対し、パートナー企業との連携を通じて商品・サービスのラインアップを充実。
- 「リアル×デジタル×リモート」の3つのサービス提供チャンネルを通じて、全国、全世代のお客さまに提供。

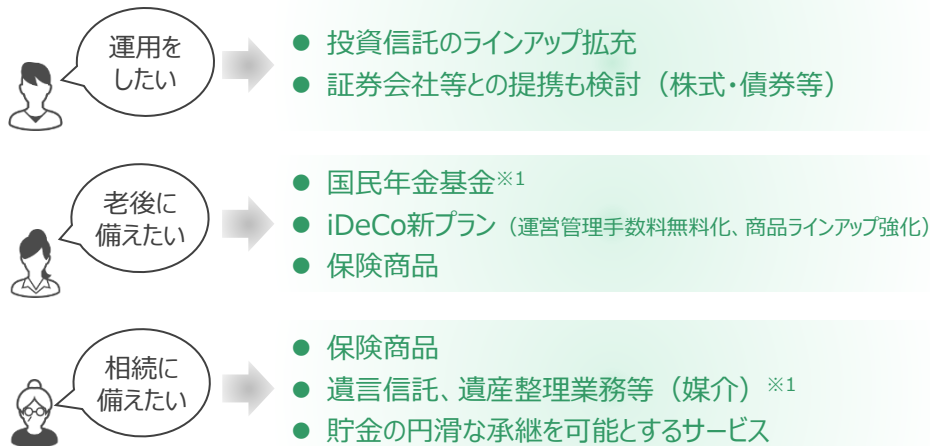


※：新規業務の届出が前提

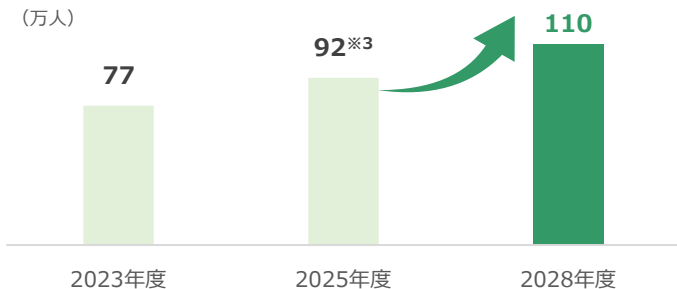
コンサルティング事業戦略（新商品・サービス導入とデジタルチャネルの強化）

- 商品ラインアップの拡充により、ライフスタイルやライフステージに応じたお客さま1人ひとりのニーズへの対応力を強化。
- 様々なお金の相談がスマートフォン等で手軽にできる「ゆうちょAIコンシェルジュ（仮称）」を導入。手軽で便利なコンサルティングによりCXを向上。

新商品・サービスの導入

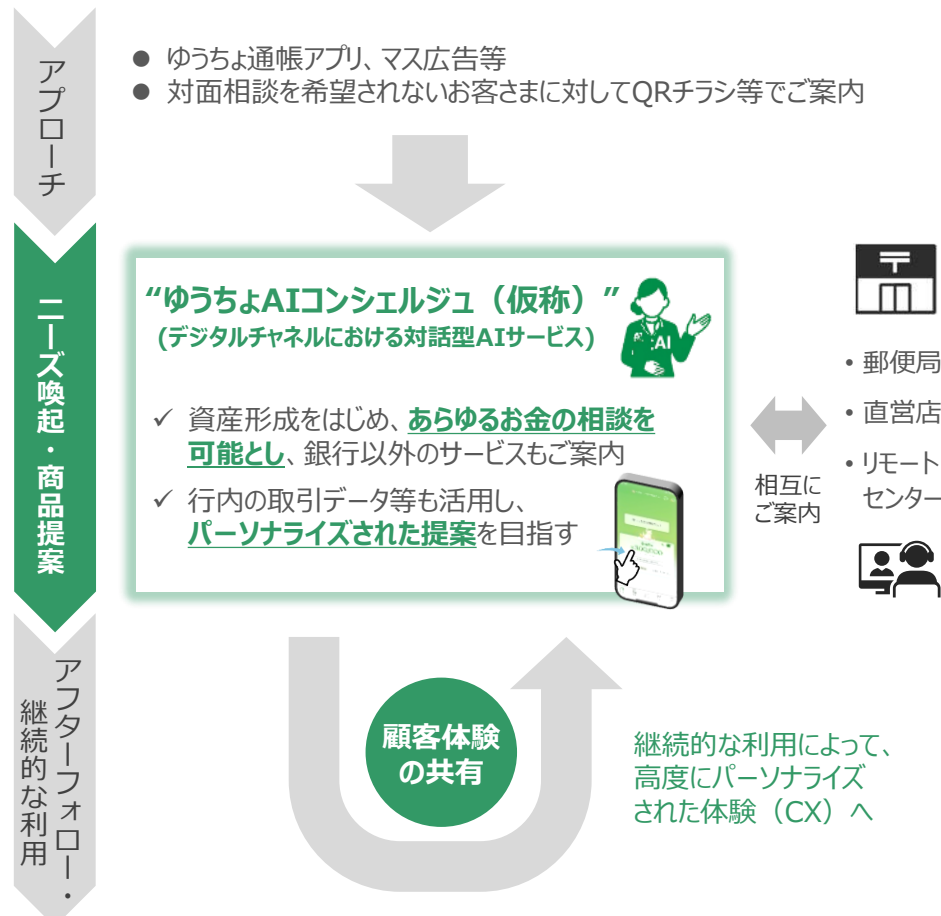


KPI ▶ 長期資産形成制度利用者数※2：110万人（2028年度末時点）



※1 新規業務の届出が前提 ※2 NISA、iDeCo、国民年金基金の利用顧客合算（制度間の顧客重複あり） ※3 速報値ベース

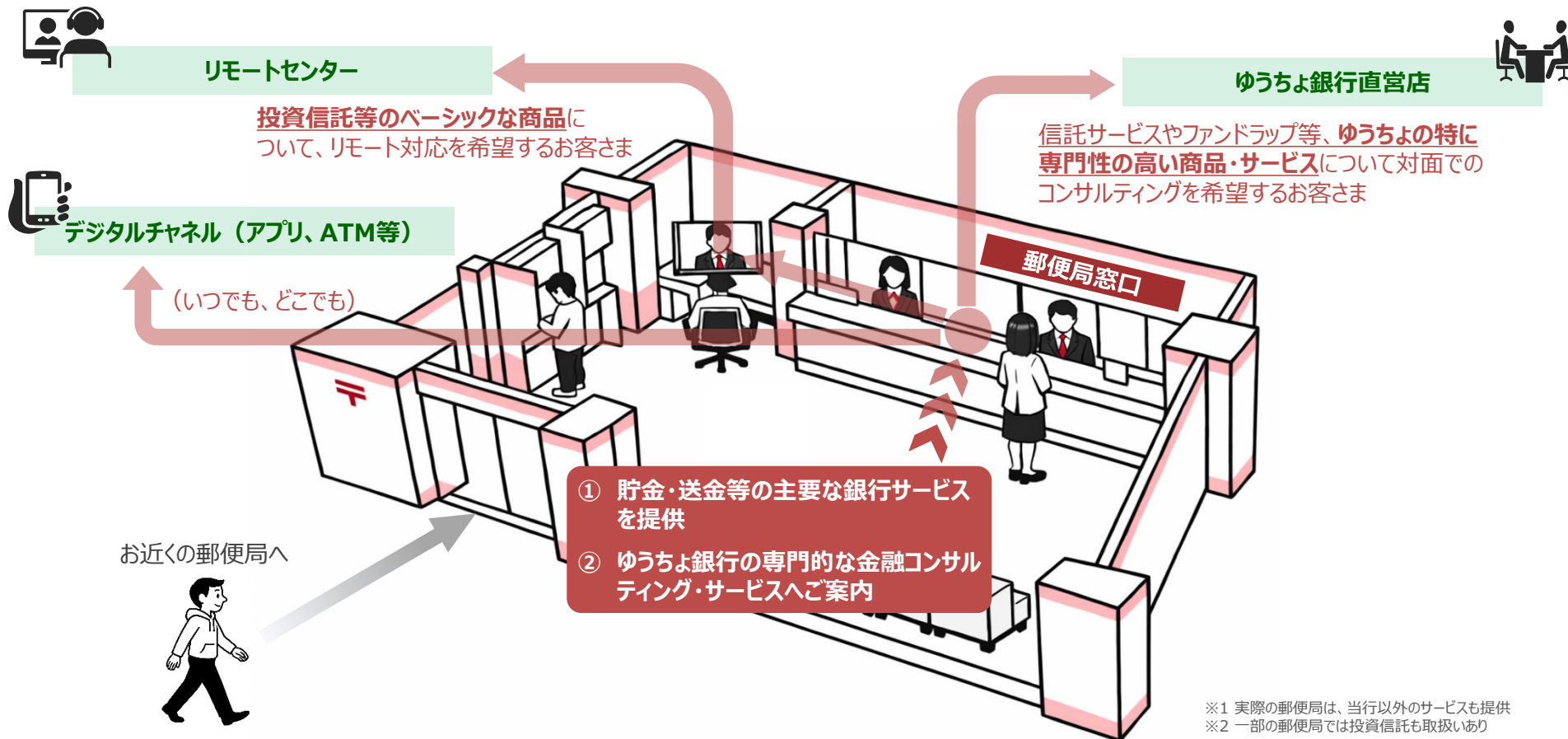
ゆうちょAIコンシェルジュ（仮称）を通じたCX向上



コンサルティング事業戦略（「金融コンシェルジュ」としての郵便局）

- ▶ 日本全国の郵便局は、貯金・送金等の主要な銀行サービスを提供するとともに、お客さまのニーズに沿ってゆうちょ銀行の専門的な金融コンサルティング・サービスへご案内する、「金融コンシェルジュ」としてのプロフェッショナルな機能も発揮。
- ▶ お客さまの利便性向上とフロントラインの生産性向上を同時に実現。

【お客さまの目線から見た、郵便局におけるゆうちょ銀行サービス※1,2の提供イメージ】



市場運用・アセットマネジメント事業戦略（最適な運用ポートフォリオの追求）

- ▶ 「金利のある世界」で円金利ポートフォリオの再構築を主軸としつつ、リスク性資産の投資効率（リスク対比リターン）を改善。
- ▶ 環境変化に応じたポートフォリオ全体の最適化を通じて、収益拡大および安定性確保を実現。

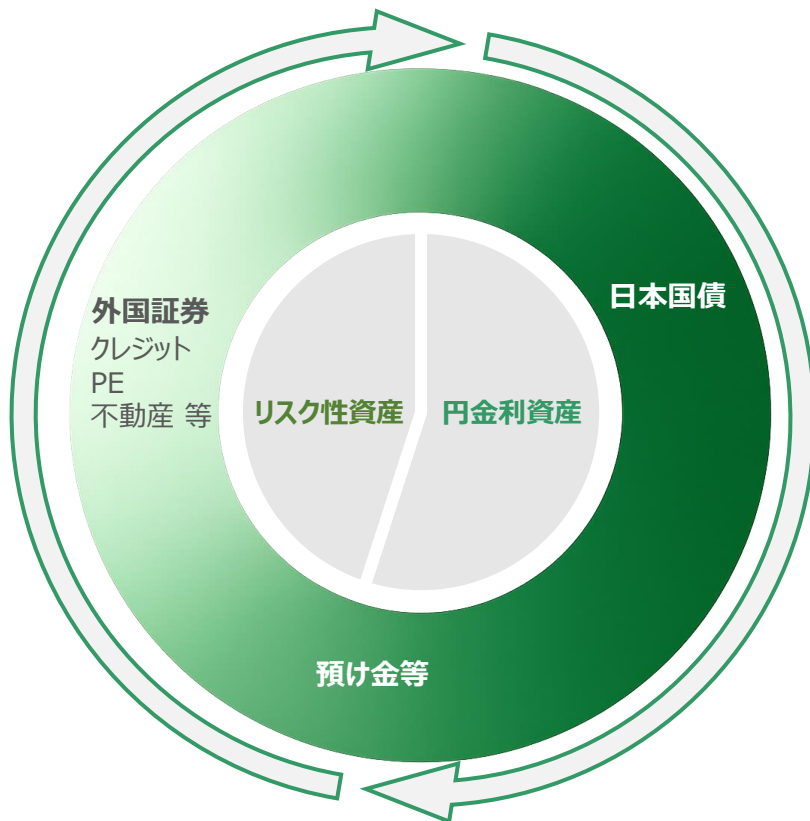
円金利資産とリスク性資産のベストミックスによる最適な運用ポートフォリオを追求 （運用資産構成のイメージ）

リスク性資産の投資効率向上

- 新・中計期間では、量※の面においては成熟期が到来。
（※26/3末残高109.0兆円）
- 今後は、更なるリスク対比リターン改善に資する投資を推進。投資効率を一層向上。

アセットクラス毎の市場サイクルを捉え、メリハリを効かせた選別的な投資

リスク特性を踏まえ、ポートフォリオ全体のリスクをコントロール



堅牢な円金利PFの構築を推進

- 預け金等から日本国債へのシフトを通じ、将来的にラダー型のポートフォリオを構築。

【イメージ】



- 収益が重層的に積み上がり、後年度にかけて逡増。円金利再低下局面では、キャリー収益へのマイナス影響を緩和。
- 預け金等の大半を占める日銀当預も、政策金利引き上げにより収益を確保。

市場運用・アセットマネジメント事業戦略（ALM運営の方針）

➤ 資産（運用）サイドと負債（調達）サイドのリスクバランスを意識し、当行の市場運用を支える安定的なALM運営を推進。

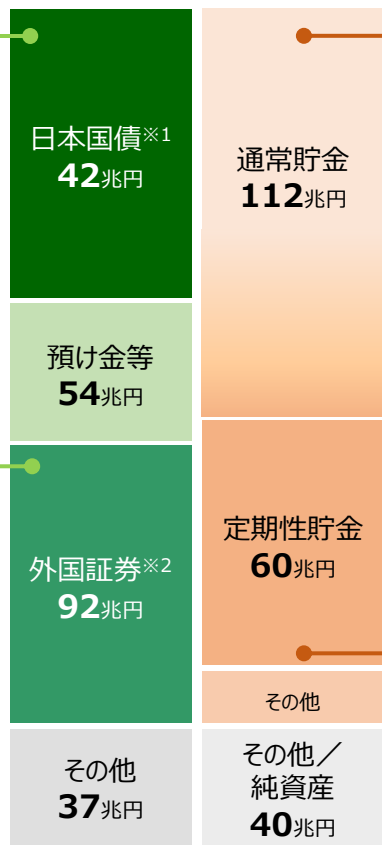
< 当行B/S（単体） 総資産226兆円（26/3末） >

【B/S】

- 金利リスクに留意しつつ、預け金等から日本国債への投資シフトを推進。

【P/L】

- 新規投資利回りの向上により、収益拡大。



粘着性の高い貯金

（日本の全人口に匹敵する約1.2億の口座数を有し、かつ、その殆どが個人のお客さまからお預かりしているもの）

【B/S】

- 4つの事業戦略を通じ、当行口座の利用拡大策等を推進。更なる貯金の粘着性を確保。

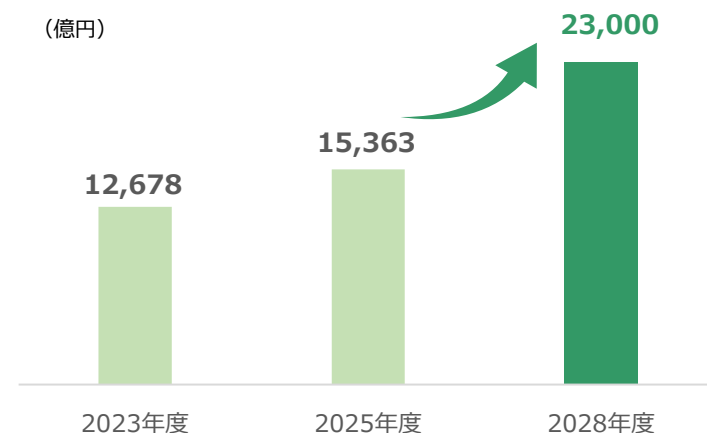
【P/L】

- 市場動向や各種影響等を踏まえつつ、金利を設定（貯金金利は市場金利上昇に比べ遅行）。

KPI

資金収支等※3：23,000億円超（2028年度）

（億円）



※1 金銭の信託で保有する国債を含む

※2 金銭の信託で保有する不動産ファンド、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を含む

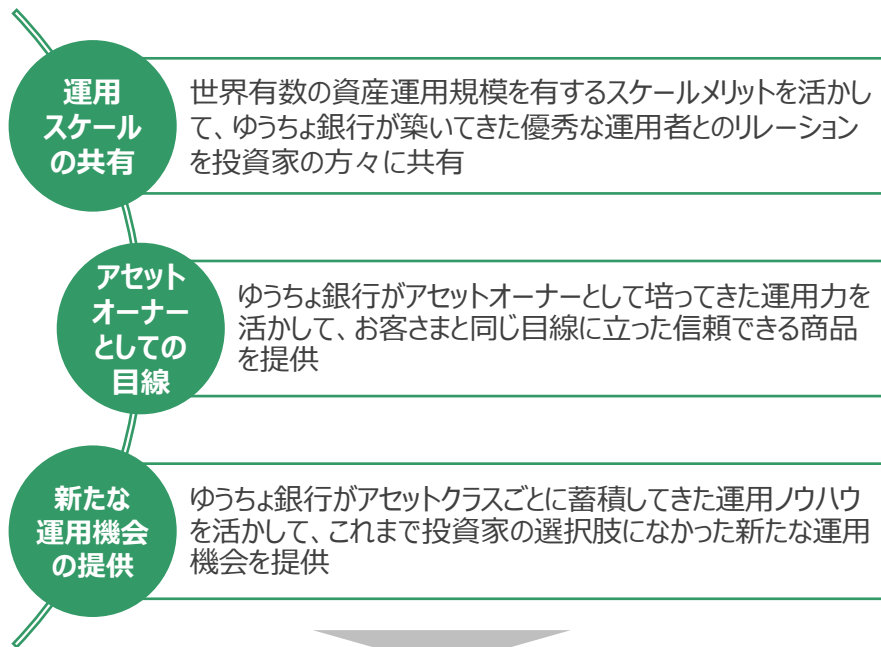
※3 連結・管理会計ベース

市場運用・アセットマネジメント事業戦略（アセットマネジメントビジネスへの挑戦）

- JP投信とJPインベストメントの合併により新設したゆうちょアセットマネジメント（以下、JPAM）を中核に、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦。
- 当行のこれまでのオルタナティブアセット等への投資実績を踏まえて、金融機関を含む様々な機関投資家に対して魅力ある商品を組成。加えて、多様な個人投資家のニーズに即した商品を、若年層やウェルス層等新たな顧客層にも提供。

JPAMによるアセットマネジメントビジネスの基本方針

JPAMの経営理念：お客さまからの信頼を原動力に、世界に広がる価値ある投資機会をお届けします。



JPAMにしかできない、特色あるアセットマネジメント事業を展開。
中長期的AUM※の拡大・持続的成長により、安定的な手数料収入を獲得。

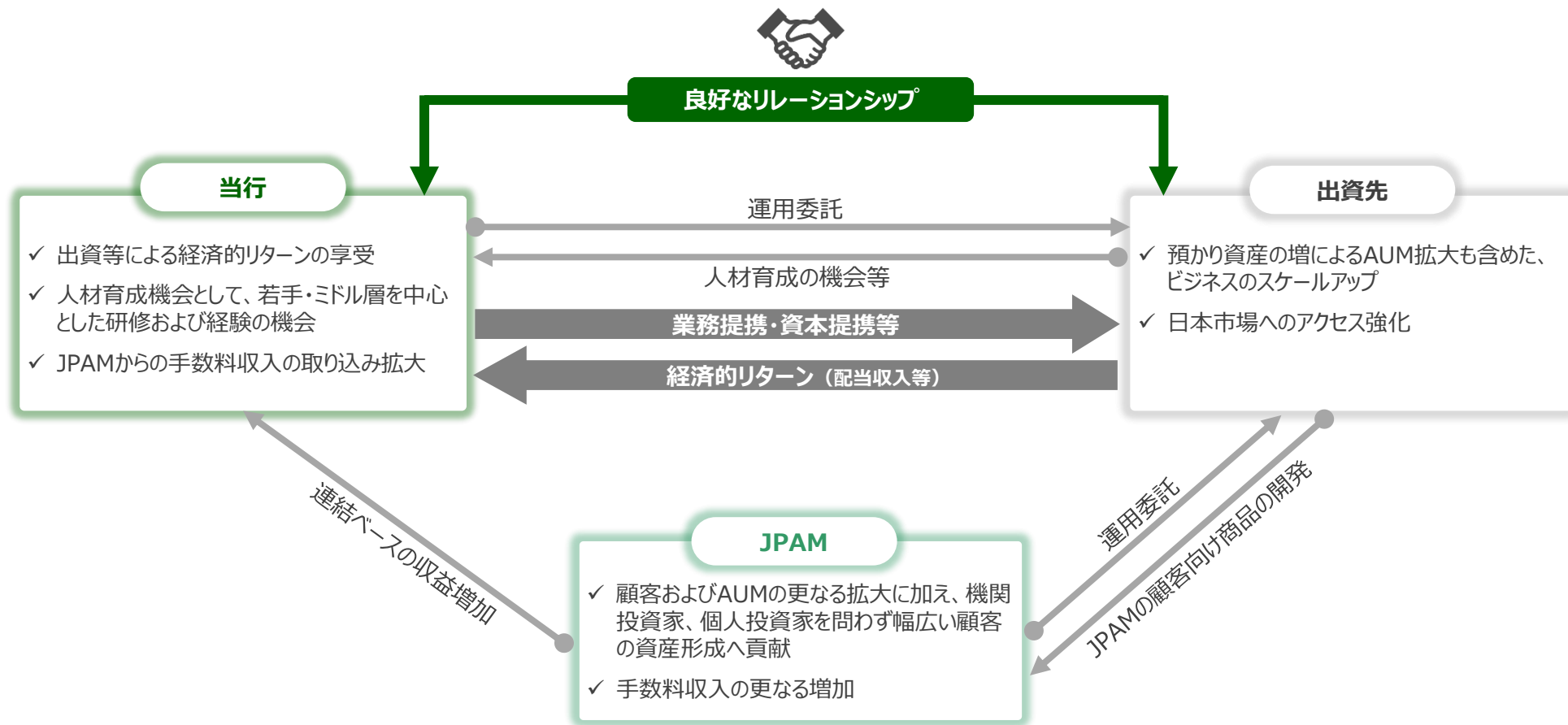
※ お客さまからお預かり・運用している資産の総額（Assets Under Management）

JPAMの事業戦略

	新・中計期間	次期中計以降
機関投資家向け	<ul style="list-style-type: none"> ● JPインベストメントにおいてビジネス展開してきたPEファンドの販売先を拡大 ● オルタナティブアセット等を構成資産とする投資信託の営業・販売 ● 様々な金融機関のニーズに応じた資金運用受託や他のアセマネ会社等との業務提携等も随時検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 伝統的資産も組み込んだ、幅広い商品展開 ● 機関投資家のニーズに合わせた商品の開発・提供
個人投資家向け	<ul style="list-style-type: none"> ● JP投信で販売してきたバランス型投資信託の追加開発 ● 日本郵政グループのネットワークも活用し、幅広いお客さまのニーズに合わせた投資信託の設計・販売 ● 販売チャネルの更なる拡充も検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● オルタナティブアセット等を構成資産とする投資信託等、商品ラインアップ強化を検討 ● お客さまの潜在ニーズを汲み取った魅力的な商品開発の追求

市場運用・アセットマネジメント事業戦略（インオーガニック戦略“α”の展開）

- ▶ 海外を中心としたアセットマネジメント会社との業務提携・資本提携等により、収益性向上に資する経済的リターン確保に加えて、関係強化による人材育成やJPAMの成長（手数料収入の拡大等）を目指す。

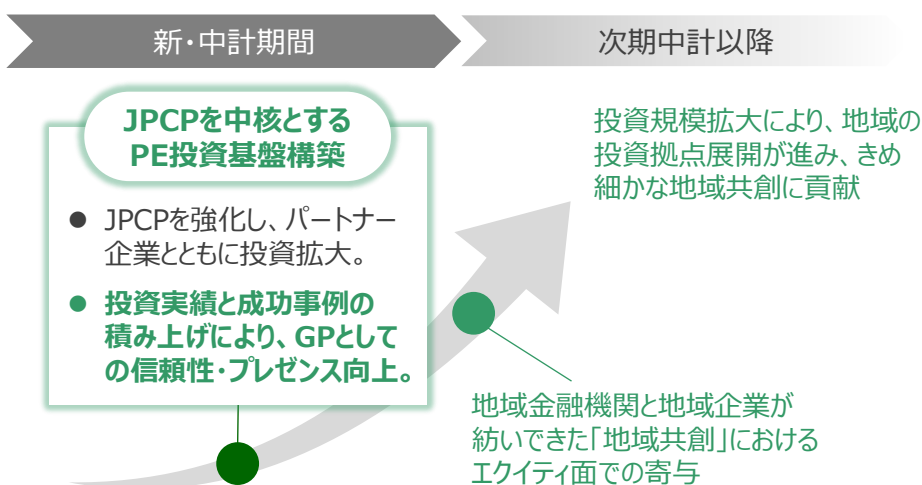


地域・企業ソリューション事業戦略（地域PE投資の深化）

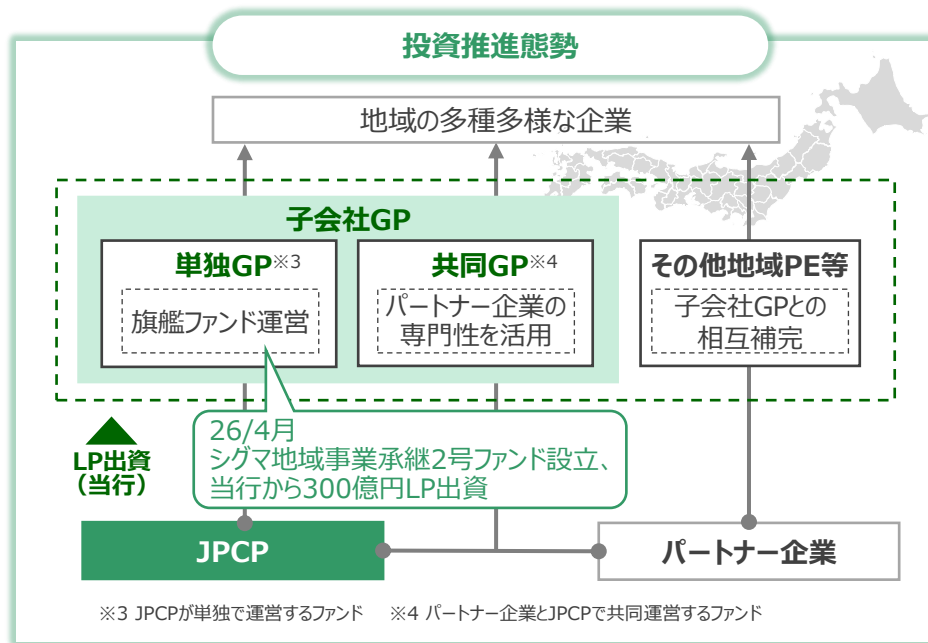
- ▶ 地域と当行グループ双方のサステナブルな発展に向け、地域PE投資の基盤を構築。着実に投資実績を積み上げ、GP※1としての信頼性・プレゼンス向上。
- ▶ 中核となるゆうちょキャピタルパートナーズ（以下、JPCP※2）の態勢強化を図るとともに、パートナーとなるファンド運営会社との連携も強化。

※1 General Partnerの略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体 ※2 当行が100%出資するGP運営子会社

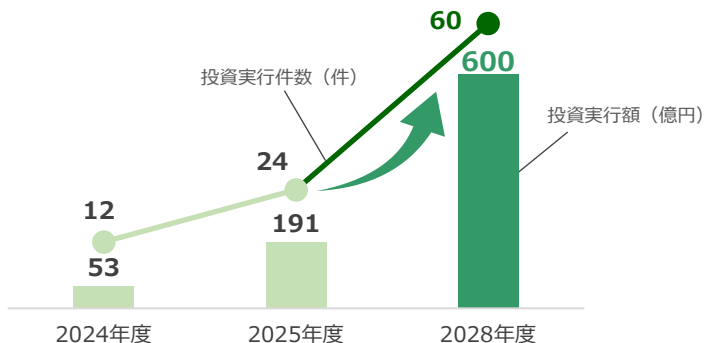
地域PE投資の深化



JPCPを含む地域PE投資の基盤構築



KPI ▶ 子会社GP投資実行：60件600億円程度（2028年度）



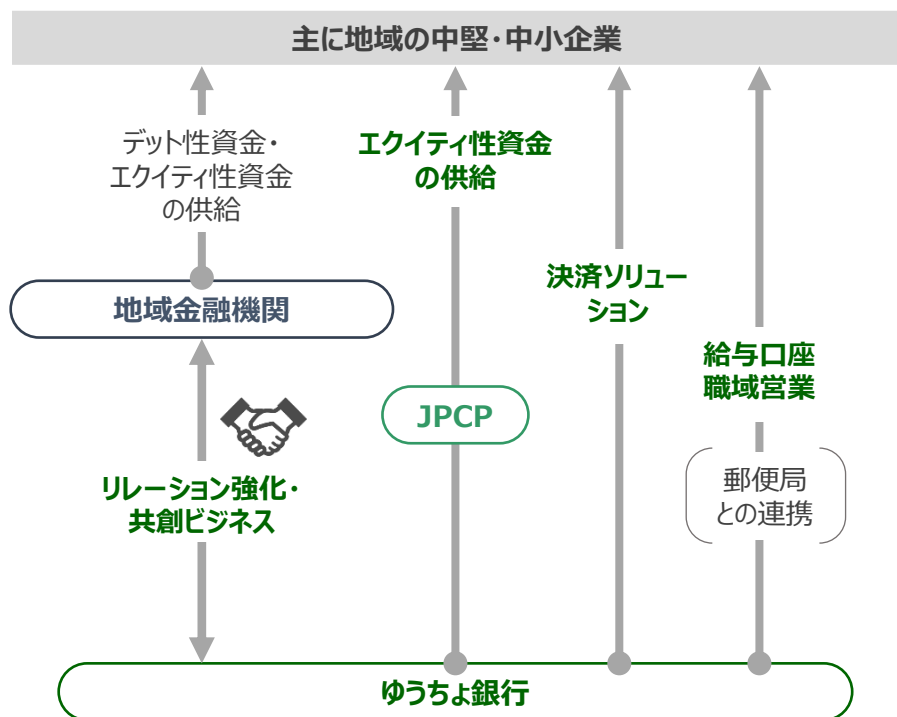
JPCPの態勢強化

- ✓ 単独GPにおける旗艦ファンド立ち上げや、パートナー企業との協業を通じた既存ファンドの投資実績を積み上げ。
- ✓ 当行社員の出向を含め、プロ人材の育成・確保を推進。ミドル・バックも含めた多様な人材育成プログラムを策定。

地域・企業ソリューション事業戦略（金融法人RMと事業法人へのソリューション提供）

- 地域金融機関等とのATM連携等、各種共創ビジネスの推進により更なるリレーション強化を目指す。
- 顧客基盤を強化し、エンベデッドファイナンスを含む事業法人への決済ソリューション提供や職域営業等により、役務収益を拡大。

■ 中堅・中小企業への価値提供のイメージ



■ 金融法人とのリレーションシップ・マネジメント（RM）

- ✓ 当行ATMプラットフォームの更なる有効活用に向けた連携深化。
- ✓ 地域金融機関の投融资先に対するエクイティ連携（地域PE投資）、シンジケートローンのレンダー参加。
- ✓ その他、地域金融機関等との新たな共創ビジネスも検討。

■ 事業法人への各種ソリューション提供

- ✓ エンベデッドファイナンスの推進（即時振替サービスやAPI連携※等を通じ、事業法人顧客向けの決済ソリューションニーズを充足）。
- ✓ 日本郵便と連携し、給与口座獲得、事業法人への職域営業展開。
- ✓ 他社提携商品（ゆうちょ銀行ビジネスカード等）も活用し、資金決済ソリューション営業を推進。

※ Application Programming Interfaceの略。銀行と外部の事業者との間の安全なデータ連携を可能にする取り組み。

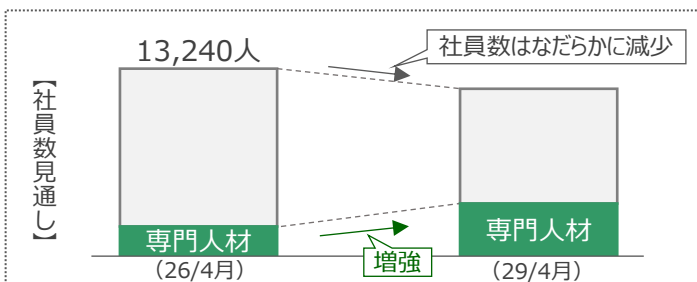
人的資本経営（社員の挑戦と専門性向上を通じた企業価値の向上）

- 4つの事業戦略と連動した人材採用、配置、育成および自律的キャリア形成に資する機会提供等を通じ、人事戦略面から企業価値向上を実現。
- 民営化プロセスを経た多様なバックグラウンドを有する社員1人ひとりのwell-being向上を通じ、社員の働きがいやパフォーマンスを最大化。

企業価値向上のための人的資本拡大

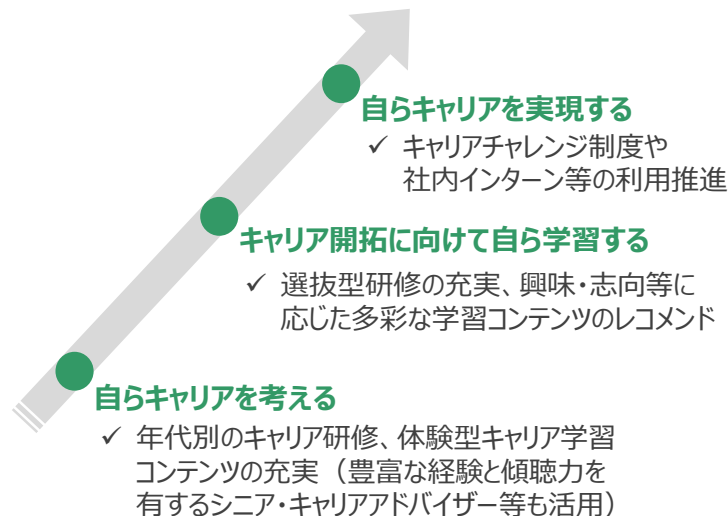
4つの事業戦略の推進に向けた、連動的な採用・配置・育成

- ✓ 採用手法の多様化、採用ブランディングの強化等により、新卒採用に加え、専門人材を中心としたキャリア採用を大幅強化。
- ✓ 人材ポートフォリオ運用により、事業戦略に最適な人員を配置。
- ✓ 高度な専門性を有する人材を対象に複線型人事制度を導入。
- ✓ 事業戦略に応じた高度かつ専門的な知識・経験を提供。



- 人事・給与制度見直しや管理社員のマネジメント力向上等を通じ、働きやすく、働きがいのある職場形成によるエンゲージメント向上

自律的かつ事業戦略と統合的なキャリア形成の支援



- 女性活躍に向けたキャリアサポート充実や社内ナレッジ共有等を通じ、多種多様なバックグラウンドを有する人材が活躍できる環境整備

KPI

社員エンゲージメント計数※ : **52.0** (2028年度)

※ 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。同社の調査を利用する企業の平均値を50（偏差値）とする。

企業風土改革（社員の声とお客さまの声を経営に活かすサイクル強化）

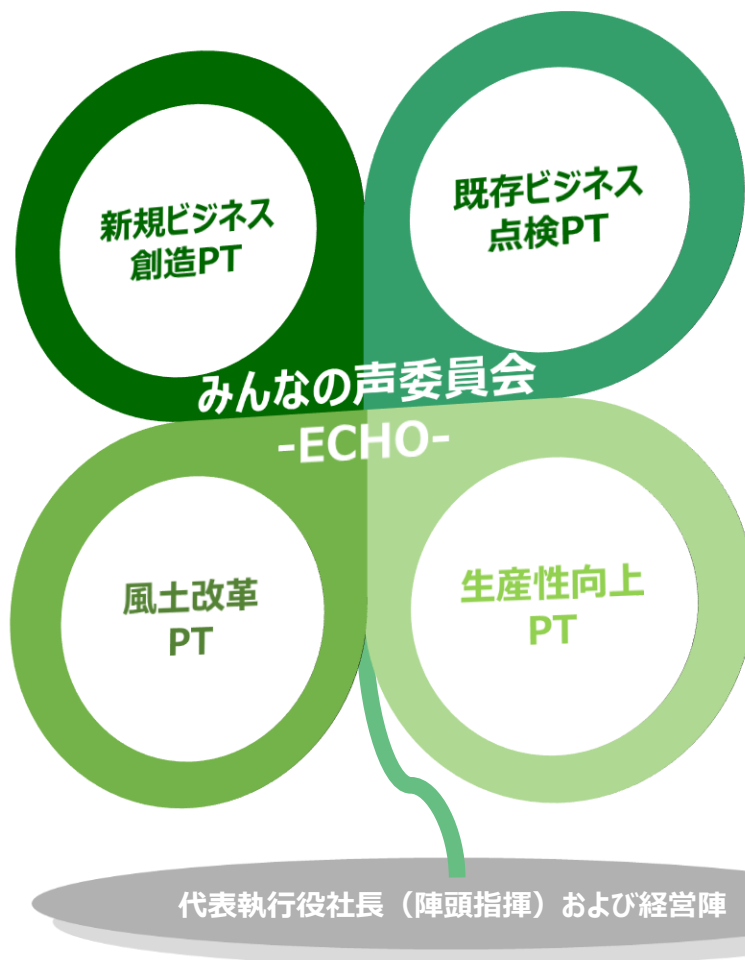
➤ お客さまと社員の“声”を直接経営に活かすサイクルとして、2024年に発足した社員参画型の「みんなの声委員会 -ECHO-」を一層強化するため、同委員会への営業所、貯金事務センター等フロント組織社員の参画を拡大。全社員が一丸となって企業価値向上に取り組む組織風土を醸成。

● あたらしい“ゆうちょ”を考える

- ✓ お客さまと社員の声を融合させ、社内ベンチャーのように、ワクワクするビジネスの可能性を探求。
- ✓ 既存の枠にとらわれず、“ゆうちょ”ならではのビジネス創造・開発に挑戦。

● 働きがいのある職場の実現

- ✓ 組織間の壁を取り払い、コミュニケーションを充実。
- ✓ 部門別ラウンドテーブル、全社タウンホール等により、様々なレイヤー間のコミュニケーションを推進。



● これまでの“ゆうちょ”を見直す

- ✓ お客さまの声をもとに既存のビジネスを再点検。
- ✓ 「お客さま本位」を大前提にビジネスをブラッシュアップ。

● 働きやすい職場の実現

- ✓ 全社的に点在する定例業務の省力化を通じ、社員1人ひとりの「考える時間」を創出。
- ✓ AIの活用促進等により、全社的な生産性向上実現を目指す。

経営基盤の高度化（AI等のテクノロジーも活用した業務効率化）

▶ テクノロジーの進展や今後の人口動態等の環境変化もふまえ、AIの全社的活用等により、抜本的な業務効率化を推進。

■ AI等を活用した業務効率化等

- 生成AIを活用した議事録作成、文書検索、思考の壁打ち等、**日常の定例業務**を効率化・高度化
- 市場運用業務、マネー・ローンダリング対策、サイバーセキュリティ等の**個別領域特化**AIによる業務効率化・高度化
- **郵便局営業のサポート**強化・効率化
- AI-OCR※1、RPA※2、BPMS※3等による**事務センターの業務効率化**

社内業務の抜本的な効率化

（お客さま向けサービス）



- **AI社員（仮称）**
お客さまのご要望に沿った手続き等をご案内
- **AIコンシェルジュ（仮称）**
お客さまの資産形成等に関するご相談に対応
- **AIオペレータ（仮称）**
コールセンターへのお問合せに自動で応答

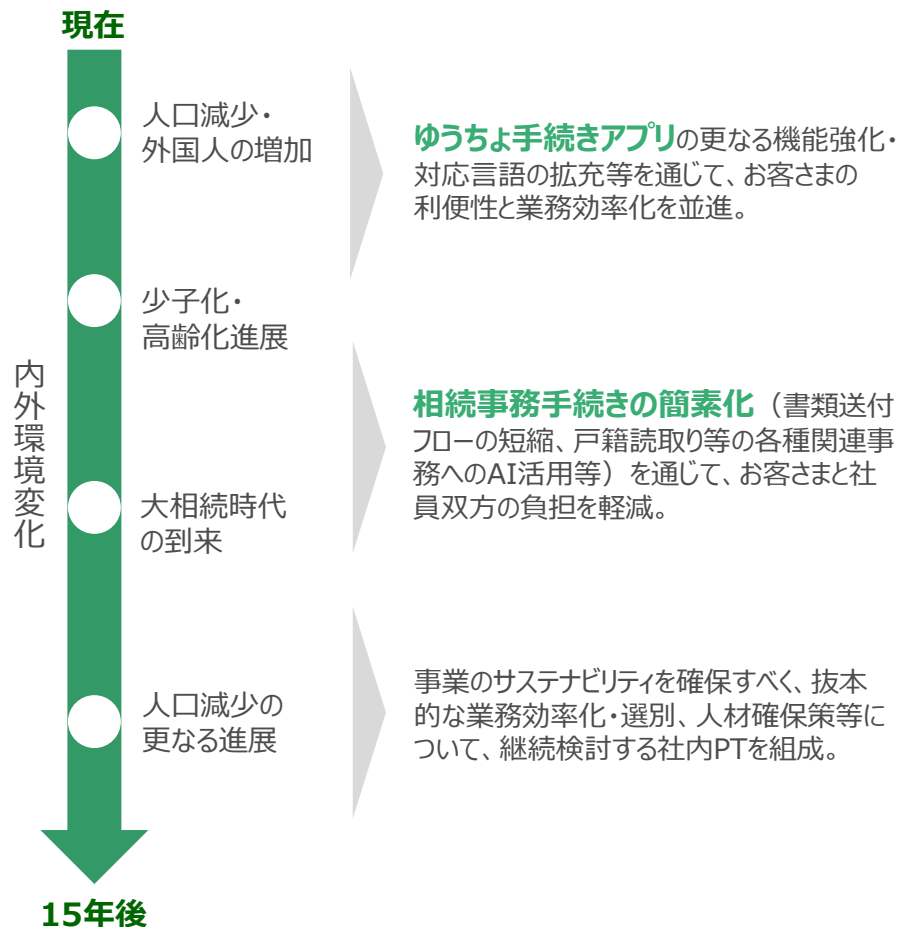
- 出資等も含めたAIスタートアップ企業等との提携深化も視野に入れ、これまでにない業務効率化・高度化も検討

※1 AI技術を活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR（Optical Character Recognition：印刷物や手書きのテキストデータをスキャンしてデジタルデータに変換する技術）。

※2 Robotic Process Automation：書類作成やデータ入力等の定型作業を自動化するソフトウェアロボット技術。

※3 Business Process Management System：RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

■ 人口動態等に応じた業務効率化



経営基盤の高度化（リスク管理態勢等の強化）

- クロスセル事案※1等を受けた内部管理態勢強化に加え、サイバーセキュリティ、マネー・ローンダリング対策等、銀行業務の根幹を支えるリスク管理を強化。
- 新たに挑戦するアセットマネジメントビジネス等にも対応すべく、市場運用関連リスク等の管理態勢にも一層注力。

コンプライアンス態勢の強化

- クロスセル事案等をふまえ、郵便局（銀行業務代理店）に対するサポートやモニタリングを強化。
- 不祥事件の再発防止に向けて、日本郵便とも連携し、防犯総合対策のPDCAを継続。

サイバーセキュリティの強靱化

- サイバー攻撃手口の迅速化や巧妙化等を踏まえ、AI等を活用した対策の高度化等、各種取り組みを通じて更なる態勢強化を推進。

AML/CFT/CPF※2対策の高度化

- AI等の活用を拡大し、不正利用口座に係る検知の高度化や早期化を実現。

市場関連リスク等の管理強化

- リスク認識に係る議論の深化等を通じたコミュニケーションの活性化による実効的な牽制機能を強化。
- 健全性とリターンの両立を確保した能動的なリスク管理を推進。

その他

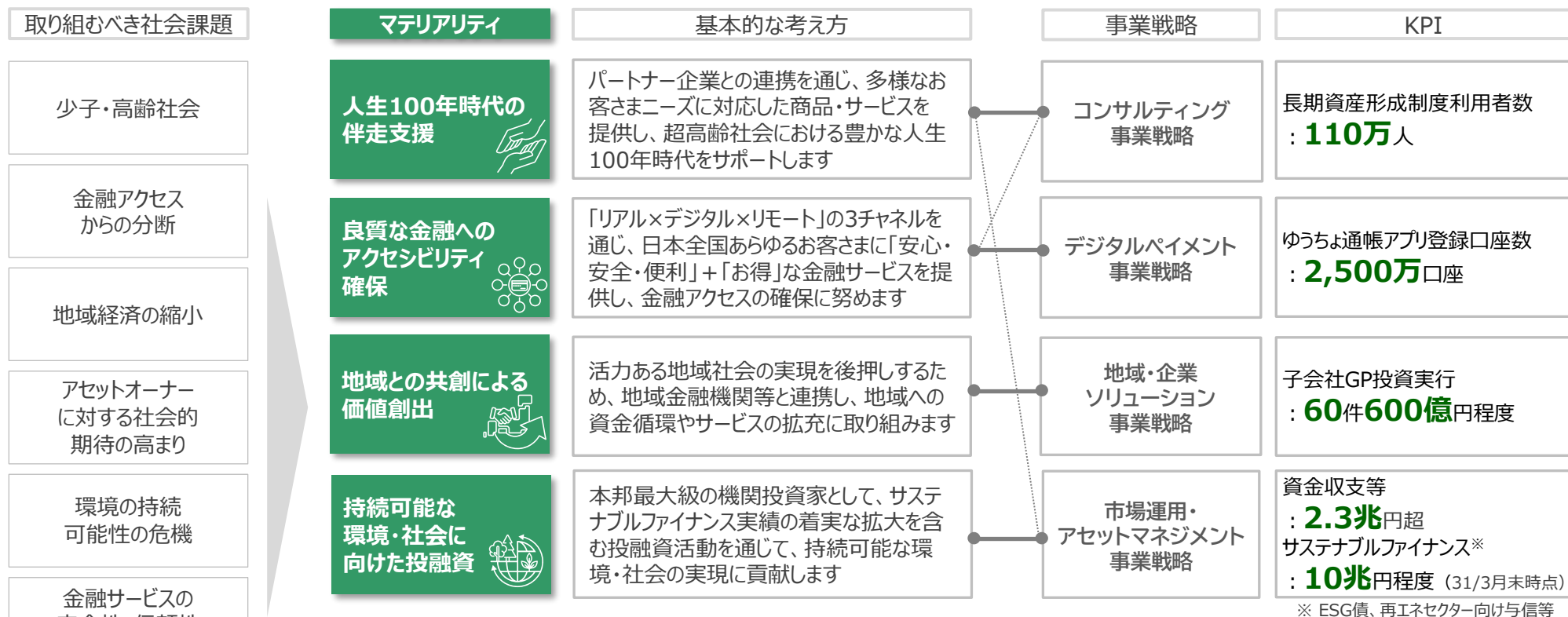
- オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた態勢強化。
- 商品・サービスおよび業務のライフサイクル型管理の構築。

※1 郵便局において発生した、お客さまの事前同意を取得しないまま貯金等における非公開金融情報を用いて保険募集や投資信託・国債の募集を目的とした来局誘致等を行った事案。

※2 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融防止

4つの事業戦略を通じて取り組むマテリアリティ

- ▶ 当行は事業を通じて重要な社会課題の解決を目指す「サステナビリティ経営」を推進。
- ▶ 事業戦略に連動した4つのマテリアリティ設定に加え、達成に不可欠な重要基盤として、人的資本経営・企業風土改革および経営基盤高度化にも注力。



※ ESG債、再エネセクター向け与信等

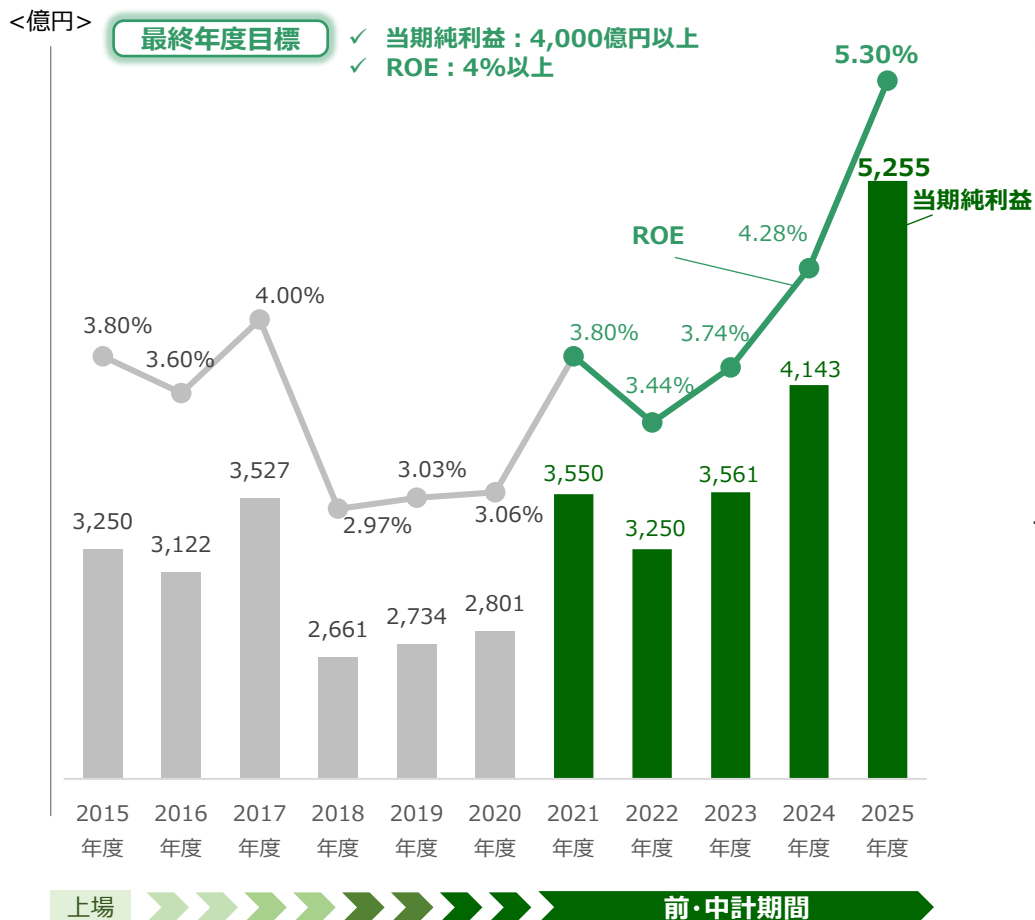
マテリアリティに取り組む上で不可欠な重要基盤となる取り組み

- 人的資本経営・企業風土改革**
事業戦略と連動した採用・配置・育成や自律的なキャリア形成機会の提供による専門性向上、お客さま本位浸透に向けた風土改革の推進により、社員ひいてはお客さま・社会のWell-being向上に貢献します
- 経営基盤の高度化**
AI等による生産性向上や、金融営業に係るガバナンス強化、サイバーセキュリティ脅威やマネー・ローンダリング等への対策強化等を通じ、安全・持続可能な金融サービスの提供基盤を確保します

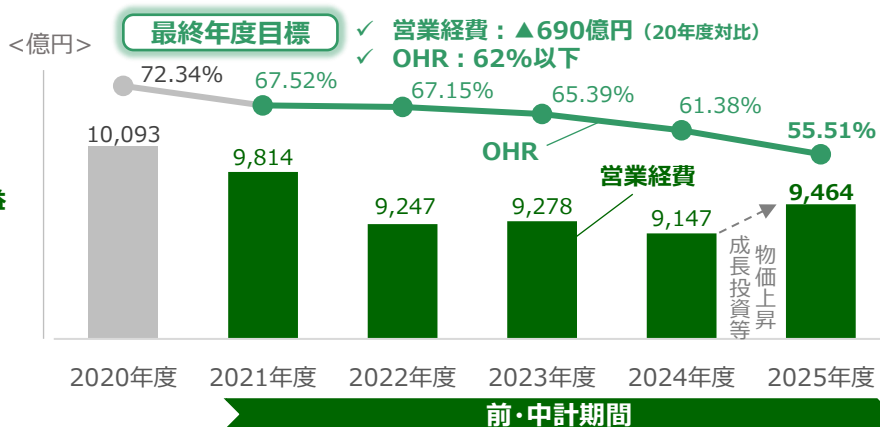
財務目標のトラックレコード

- ▶ 当期純利益は目標を大きく上回り、3期連続で上場来最高益を達成。
- ▶ ROEは、「次期中計の早い時期に5%以上を目指す」という目標を前倒して実現。

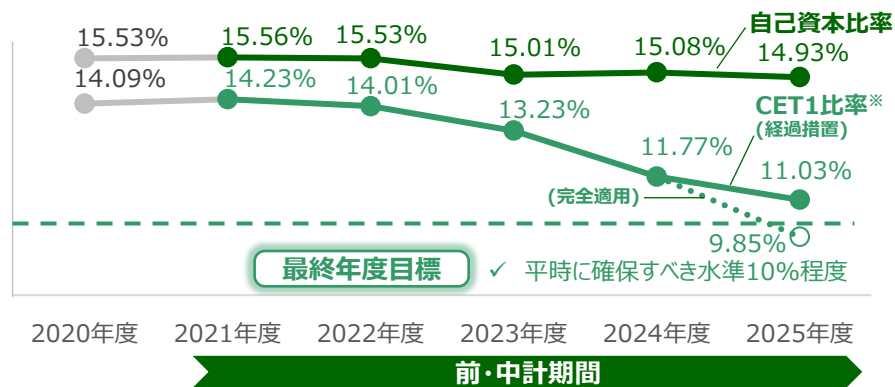
当期純利益、ROE (収益性)



営業経費、OHR (効率性)



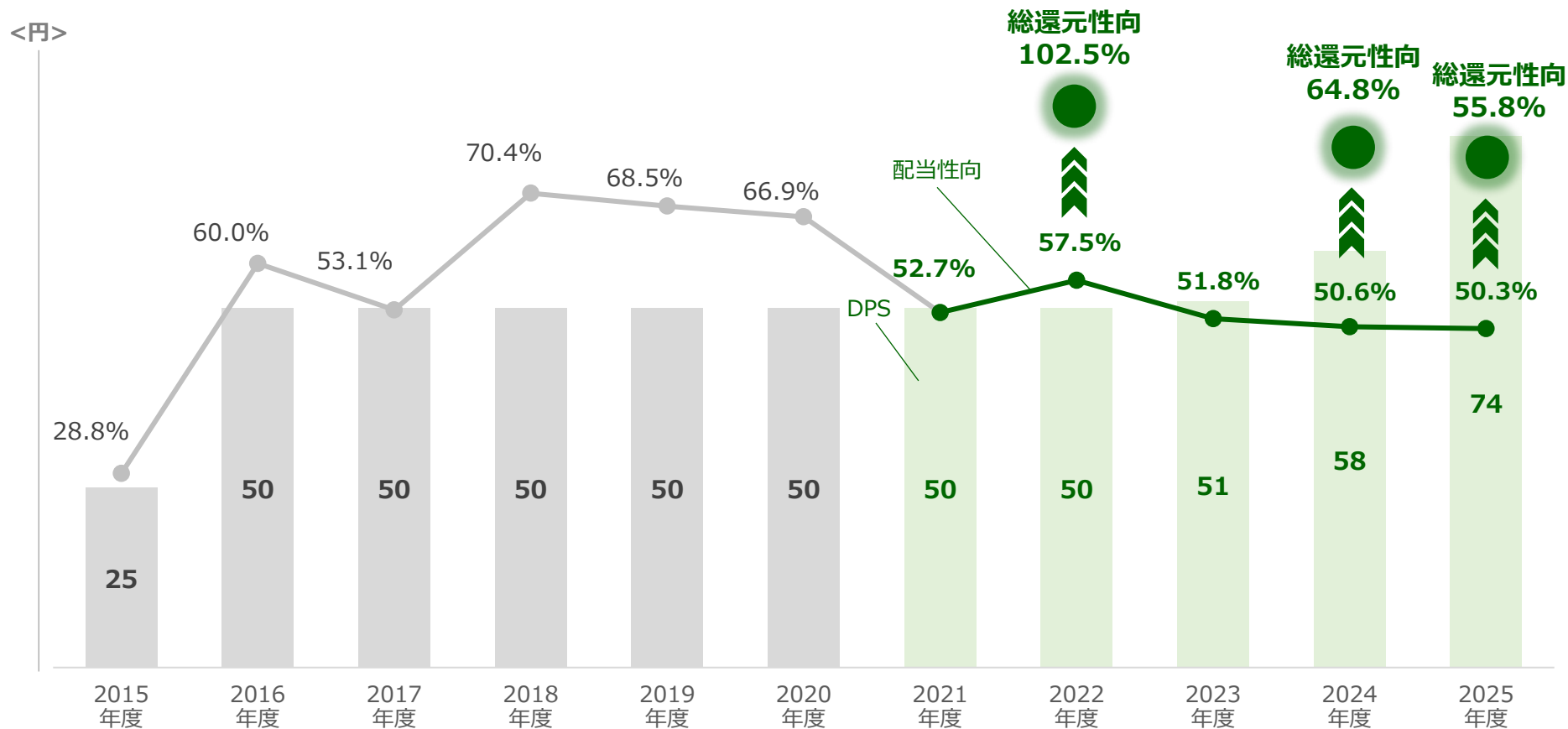
自己資本比率、CET1比率 (健全性)



※国際統一基準、バーゼルⅢ最終化、その他有価証券評価益除く

株主還元のトラックレコード

▶ 3期連続の増配（50円→51円→74円）に加え、5年間で総額2,400億円程度の自己株式取得を実施。



自己株式取得*

1,500億円

600億円

300億円

(株式売出し)

(株式売出し)

上場

前・中計期間

※ 2022および2024年度の取得期間はそれぞれ2023年3月～4月、2025年3月～5月と年度を跨ぐが、便宜的に取得枠を開示した年度の実績として計上。

成長戦略のトラックレコードと今後の課題

- ▶ 「リテール」「マーケット」「Σ（シグマ）」の3つのビジネスを着実に推進し、一定の成果を積み上げ。
- ▶ お客さまのライフスタイルやニーズの多様化等に対して、これまで以上に的確かつ迅速に対応する必要性を認識。

主要KPIの達成状況

リテール ビジネス

- ゆうちょ通帳アプリ登録口座数：**1,662万口座**
(目標：1,600万口座)
- NISA口座数：**87万口座**
(目標：94万口座)

マーケット ビジネス

- リスク性資産残高：**109.0兆円**
(目標：114兆円程度)
- 戦略投資領域残高※1：**15.1兆円**
(目標：14兆円程度)

Σビジネス

- GP業務関連残高※2：**1,747億円**
(目標 4,000億円程度)

取り組みの成果

- ゆうちょ通帳アプリ利用者数が1,600万口座を超え、邦銀随一の規模まで成長。

- 日本国債への投資シフトと、リスク性資産のクオリティ向上等を併進。

- 100%子会社のゆうちょキャピタルパートナーズを設立し、GP業務推進態勢を整備。

新・中期経営計画に向けた課題

- ライフスタイルやニーズの多様化等に
応じた、商品・サービスの拡充や販売
チャンネルの整備による顧客基盤強化。

- 安定的な収益確保に加え、既存の
市場運用ビジネスを超えた取り組みに
挑戦。

- 国内PE市場でのプレゼンス向上と
地域ソリューションの総合力強化。

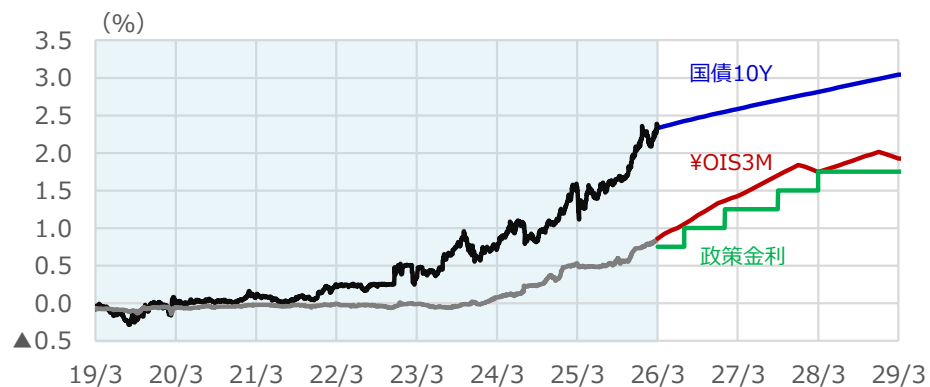
※1：プライベートエクイティファンド、不動産ファンド（エクイティ・デット）、
ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等
※2：投資確約額ベース

当行の成長戦略に関連する内外環境変化に対して、一層迅速な対応が必要
(新・中期経営計画の策定へ)

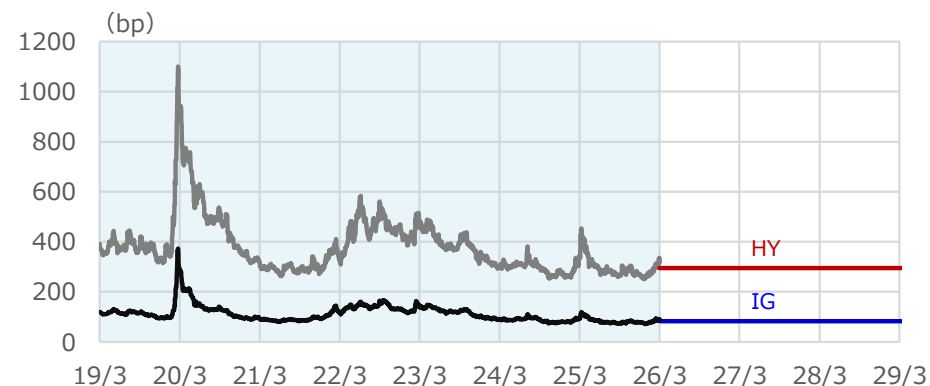
利益計画の前提条件（リスクファクター）

- ▶ 内外金利は、2026年3月末を基準日とするインプライド・フォワードレートに沿って推移。
- ▶ クレジットスプレッドおよび為替は2025年度の平均値で推移。

■ 円金利



■ クレジットスプレッド（米国）



■ ドル金利

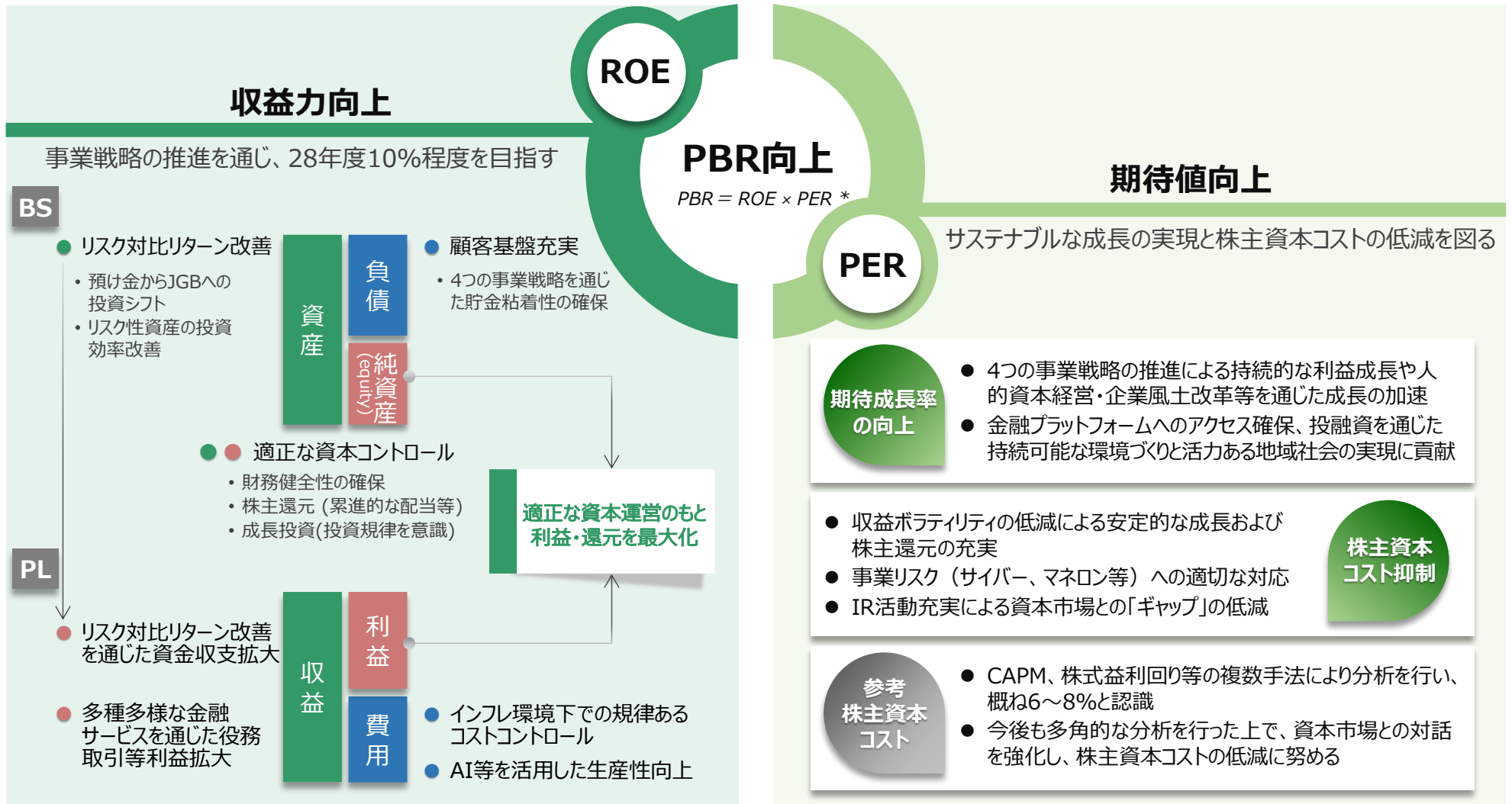


■ 為替（ドル/円）



企業価値の持続的な向上①

持続的な企業価値向上を図るとともに、すべてのステークホルダーに適切に還元するサイクルを最大化



* $PBR = ROE \times PER = \frac{ROE}{(株主資本コスト - 期待利益成長率)}$

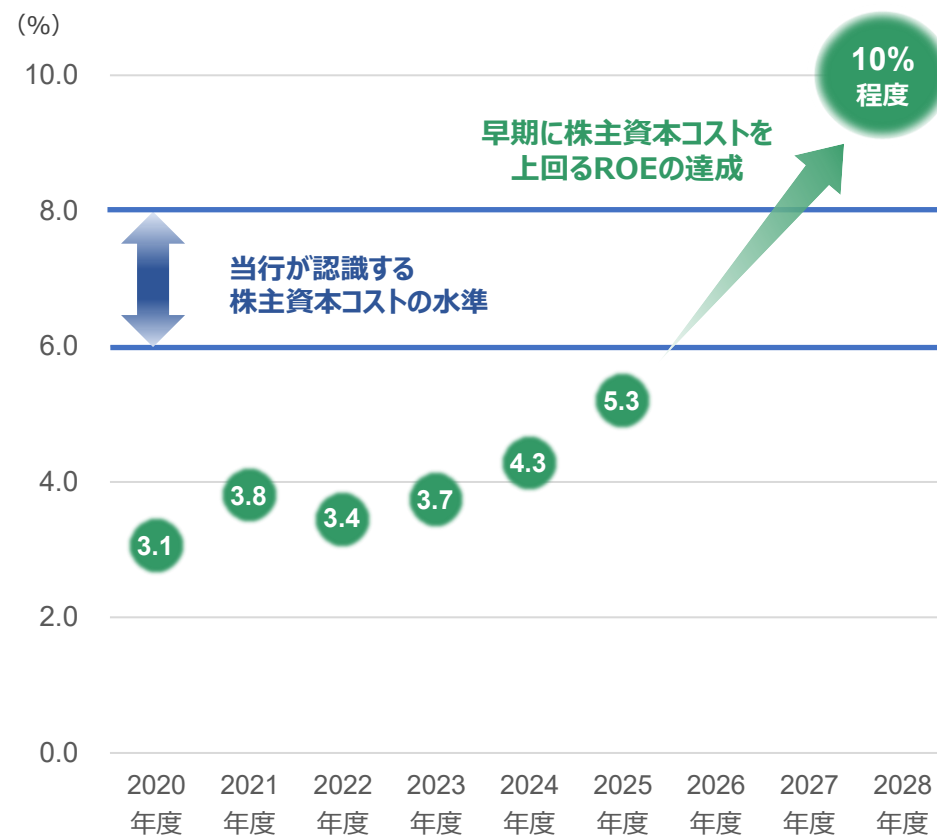
企業価値の持続的な向上②

- 当行のPBRは前・中計期間と比べ上昇傾向であるものの、企業価値向上に向けた更なる経営改善は大きな課題であると認識。
- 資本市場との対話や収益の安定性確保等により株主資本コストを低減しつつ、更なる成長を実現し、持続的に企業価値を向上。

PBRとROEの相関関係



ROE（株主資本ベース）と株主資本コストの関係



株主優待

- 前・中計から引き続き、当行株式500株以上を保有されている株主さまを対象に、地域の特色を活かした「カタログギフト」を進呈する株主優待を実施。
- 当行株式の魅力の更なる向上を企図して、2027年度に長期保有優遇による株主優待制度の拡充を実施。

○ 現行（2026年度）の株主優待制度実施内容

対象の株主さま	2026年3月31日時点で、当行株式 500株（5単元）以上 を保有されている株主さま
株主優待の内容	オリジナルカタログギフト（3,000円相当）
ポイント	株主の皆さまからの人気が高い「ふるさと小包」について、47都道府県別に特産品を掲載。また、オリジナルグッズとして、企業キャラクターの「はりちよグッズ」を掲載。

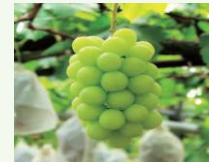
当行株式を長期にわたり保有いただいている株主さまに更なる感謝の意を表すとともに、当行株式への投資魅力を高め、将来にわたって当行の成長をご支援いただきたいという思いから、2027年度（2027年3月31日を基準日とする株主優待制度適用）から長期保有優遇を新設。

○ 変更後の株主優待制度実施内容（長期保有優遇を新設）

保有株式	基準日時点※における継続保有期間 ※2027年度に関しては2027年3月31日	
	3年未満	3年以上
500株以上 (5単元以上)	オリジナルカタログギフト (3,000円相当)	オリジナルカタログギフト (5,000円相当)

新設

魅力的なカタログギフトとなるよう、商品を検討中。



※現在検討中のため、内容が変更となる場合がございます。写真はイメージです。

詳細については、別途開示いたしました「株主優待制度の変更（拡充）に関するお知らせ」をご覧ください。

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）のもとになされています。これらの記述又は前提（仮定）は、客観的に不正確であったり、又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して、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（又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。従って、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。

