

# 中期経営計画 (2018年度～2020年度)

株式会社ゆうちょ銀行  
2018年5月15日

# 目次

---

1	計数目標	P 1
2	環境認識と取組みの方向性	P 2
3	取組みの骨子	P 3
4	お客さまに提供する価値 ～お客さま本位の良質な金融サービスの提供～	P 4
5	お客さまへの付加価値提供による役務収益の強化 ～非金利収益の拡大～	P 5
6-1	運用の高度化・多様化	P 6
6-2	運用の高度化・多様化 ～リスク性資産残高の推移～	P 7
6-3	運用の高度化・多様化 ～共同投資会社によるPE運用～	P 8
7	地域への資金の循環	P 9
8	お客さま・株主さまからの信頼確保及び金融犯罪・反社会的勢力への対応強化	P10
9	成長に向けた基盤造りとしての人材育成	P11
10	コストマネジメントの徹底・体質強化	P12
11	経常利益の増減(2020年度)	P13
12	資本政策	P14
(参考)	チームJPの一員としての貢献	P15
(参考)	主な前提条件	P16
(参考)	用語集	P17

# 1 計数目標

## 計数目標

### 利益目標

- 経常利益**(連結ベース)  
⇒【20年度】 3,900億円
- 当期純利益**(連結ベース(当行帰属分))  
⇒【20年度】 2,800億円

### 営業

- 総預かり資産残高**  
⇒【3年間】 +1.8兆円程度
- 投信残高**  
⇒【3年間】 +1.7兆円程度(27年度末残高10兆円)  
※「販売額－解約額」の3年間の累計(時価ベースとは異なる)
- 役務収支**  
⇒【20年度】 +30%(17年度比)

### 運用

- リスク性資産\*残高**  
⇒【20年度末】 87兆円程度  
※円金利(国債等)以外の残高(従来のサテライト・ポートフォリオ(SP)  
+ベース・ポートフォリオ(BP)の貸付)
- 戦略投資領域\*残高**  
⇒【20年度末】 8.5兆円程度  
※従来のオルタナティブ(プライベート・エクイティ(PE)、ヘッジファンド(HF)、  
不動産ファンド(エクイティ)) + 不動産ファンド(デット/ノンリコースローン、CMBS)、  
ダイレクトレンディングファンド

### 経費

- 既定経費**  
⇒【20年度】 ▲300億円(17年度比)  
※消費税率引上げ及び成長分野へのリソース  
配分に係る経費を除く  
  
お客さまの利便性向上、将来の収益拡大に資する、  
成長分野へのリソース配分も行いつつ、営業経費  
全体で17年度を下回ることを目指す
- 業務効率化**  
⇒【3年間】 ▲2,000人相当分  
※17年度社員数(期間雇用社員含む)の約▲10%相当

### 株主還元

- 1株あたり配当額**  
⇒【3年間】 年間50円確保  
※今後の規制動向、利益成長や内部留保の充実等の状況  
によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討

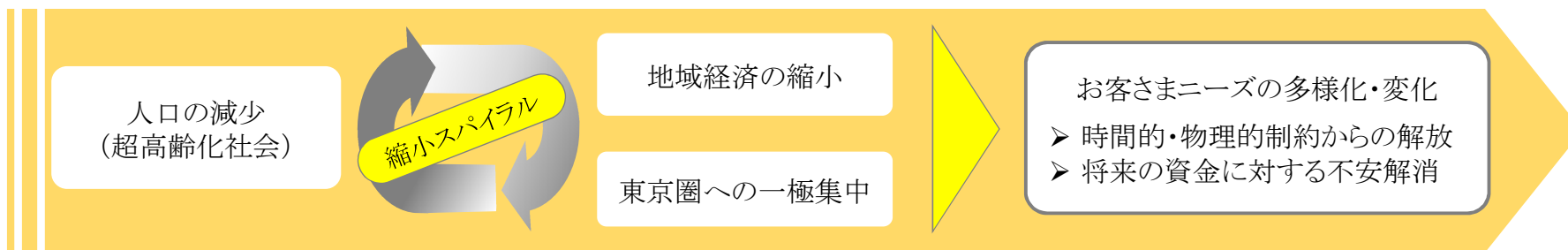
### 自己資本比率

- 自己資本比率**  
⇒ 確保すべき水準を10%程度に設定  
(金融規制強化考慮後)

## 2 環境認識と取組みの方向性

環境変化の中にあっても、ゆうちょ銀行のブランドを構築

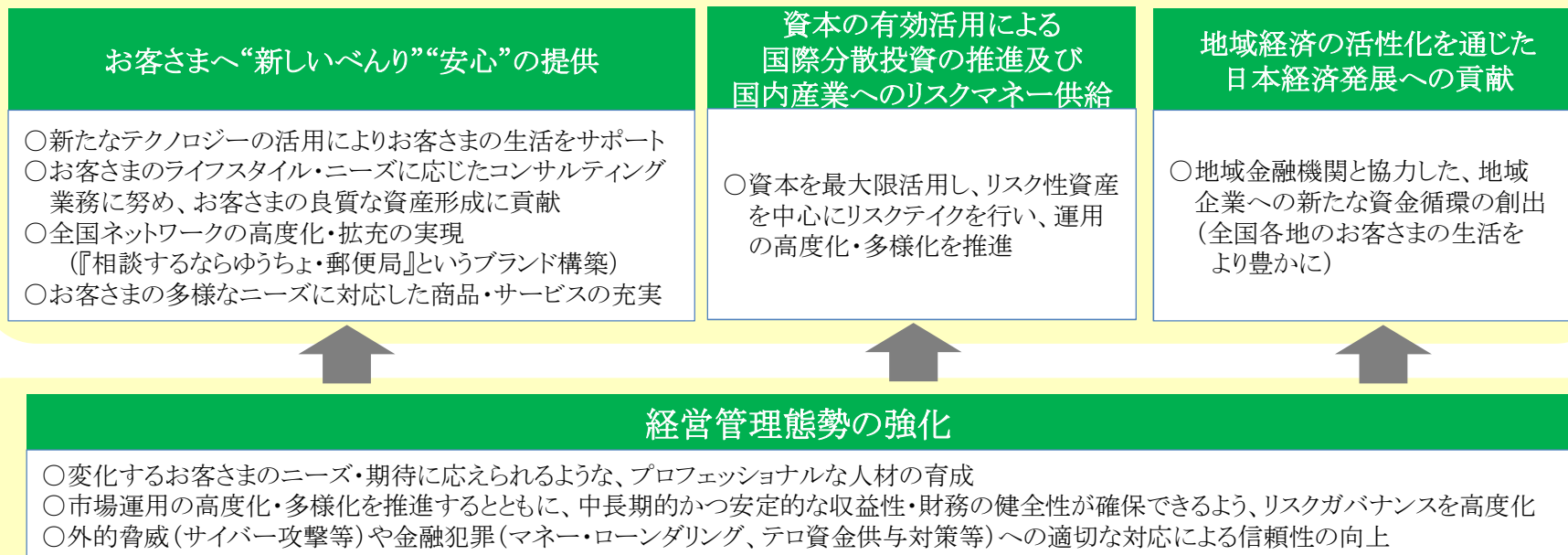
環境



「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。

当行は、郵便局ネットワークを通じて、全国の幅広い個人のお客さま、小さなお子様からご高齢の方まで、お一人おひとりの長い人生をしっかりとサポートしていくことで、これからもお客さまと共に歩んで行く

目指す方向性



### 3 取組みの骨子

『個人のお客さまの安心な暮らしをずっとお手伝い』+『地域社会への貢献』を追求する成長戦略

#### 【当行の強み】

- ・高い知名度・ブランド力・信用力
- ・全国に邦銀随一のお客さまの数

#### 【当行の営業基盤】

- ・個人のお客さまからの安心感・信頼感
- ・有形・無形の地域社会のネットワーク

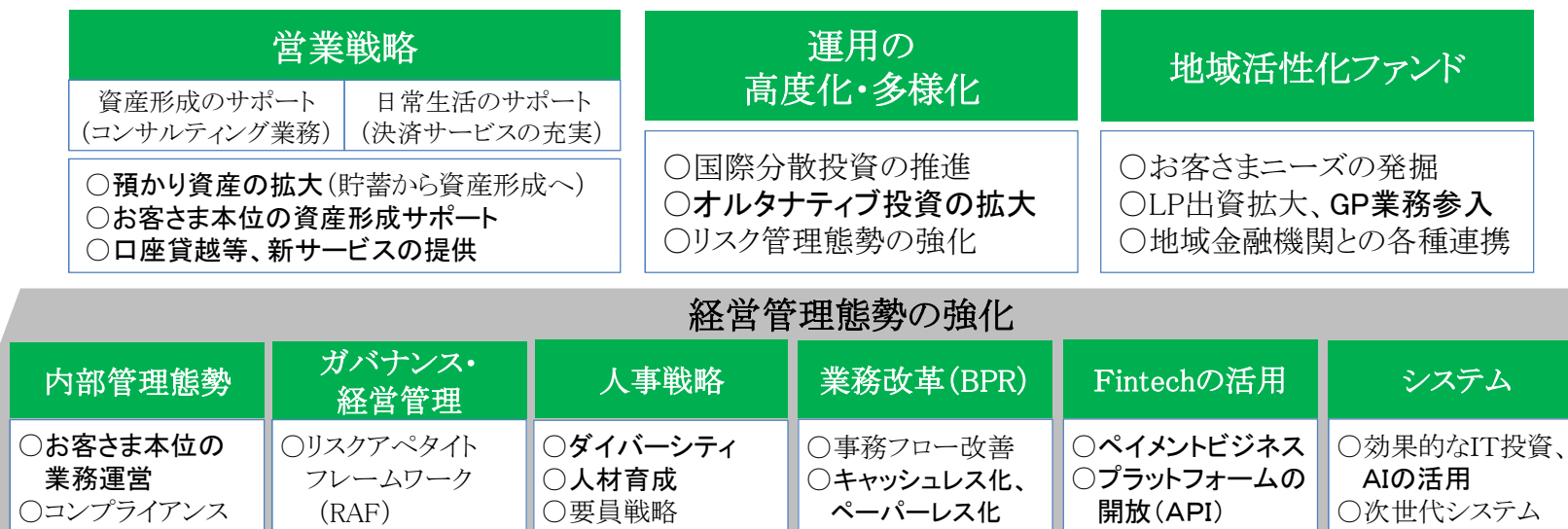
目指す姿

3つの基軸により、当行の更なる企業価値向上を目指す

お客さま本位の良質な金融サービスの提供	資金運用の高度化・多様化	地域への資金の循環等
<ul style="list-style-type: none"> <li>○資産形成のサポート</li> <li>○決済サービスの利便性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○オルタナティブ投資</li> <li>○デリバティブの活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○地域ファンドへの出資</li> <li>○地域金融機関との事務共同化</li> </ul>

中期的な観点から、資本政策・配当政策を検討

各種取組



## 4 お客さまに提供する価値 ～お客さま本位の良質な金融サービスの提供～

決済サービスの充実に加え、お客さまの良質なポートフォリオ構築に貢献し、お客さまにとっての付加価値を提供

### 安心な暮らしの確保

資産形成への貢献  
(ポートフォリオの構築)

投資信託

+

国債・変額年金

- 個々のお客さまのライフスタイル・ステージに応じた face to face の提案
- 中長期的な観点からの資産形成
- お客さま本位の商品ラインアップ
- 販売態勢の整備・強化

- お客さまのニーズに応えるため、全国の郵便局ネットワークを活用し、紹介局からの紹介活性化

商品・サービスの充実  
(お客さまニーズに応じた商品提供)

就職、退職、相続等、ライフイベントに応じたコンサルティングの充実

地域社会の拠点・接点として貢献

地域社会のNWを維持・活用

地域金融機関との連携・開放

### 毎日の生活を便利に

決済サービスの充実  
(流動性の提供)

#### 従来からのサービスもしっかり提供

定額・定期貯金

通常貯金

年金受取・給与振込

自動払込

#### “新しいべんり”を提供

当行の強みである安心感をベースとしたサービス展開

非現金決済の充実

スマホ決済

デビットカード

mijica(フリカ)

商品ラインアップの充実

口座貸越サービス

チャネルの充実

スマホアプリ

ATMネットワークの拡充

小型ATM(コンビニ)

E-net(時間内無料)

## 5 お客さまへの付加価値提供による役務収益の強化 ～非金利収益の拡大～

お客さまへの付加価値の提供により、中長期的に役務収益を成長・拡大

### 取組内容

収益拡大分野  
の更なる強化

#### 投信販売の拡大

- お客さまのライフスタイル・ニーズに応じたコンサルティング業務の推進
- 紹介局からの紹介活性化
- タブレット、ロボアド等の活用による販売力向上、業務効率化

- 投信残高  
17年度:1.6兆円  
⇒ 20年度:3.4兆円  
(27年度:10兆円)

#### 新たな送金決済サービスの提供

- お客さまニーズに応じたサービス・チャンネルの展開
- Fintech企業等との協業

- スマホサービスの充実
- 口座貸越サービス

#### ATMネットワークの拡充

- 小型ATM設置拡大
- E-net時間内無料化
- ATM設置数全国No.1

- コンビニへの小型ATM設置拡大
- 時間内無料ATM台数  
⇒ 4万台以上

既存の決済  
サービスの  
見直し

#### 既存送金決済サービスの見直し

- 法人ダイレクトの導入

- 法人向けサービスの充実・機能向上
- 送金決済業務手数料の見直し

20年度  
役務収支  
+30%  
(17年度比)

お客さまをよりご理解するために、マーケティングを高度化

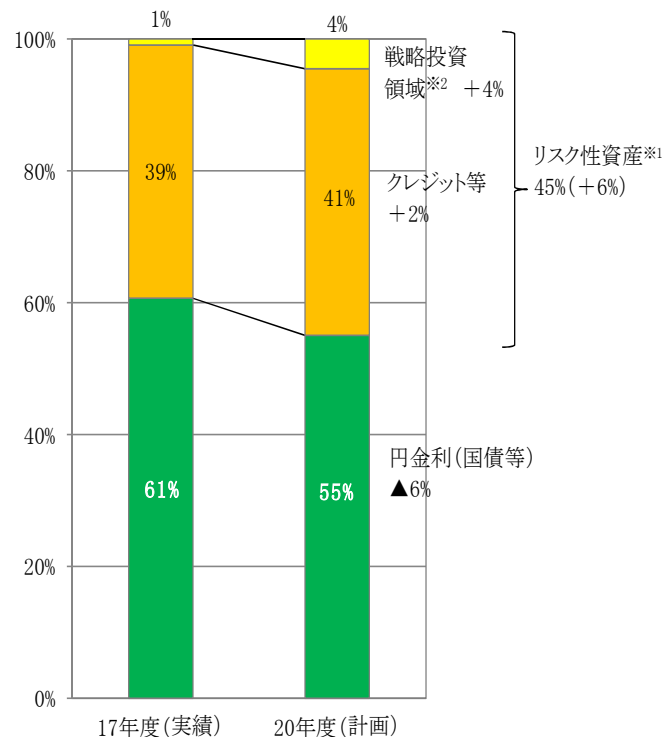
## 6-1 運用の高度化・多様化

運用の高度化・多様化を推進し、中長期的に安定的な収益確保を目指す

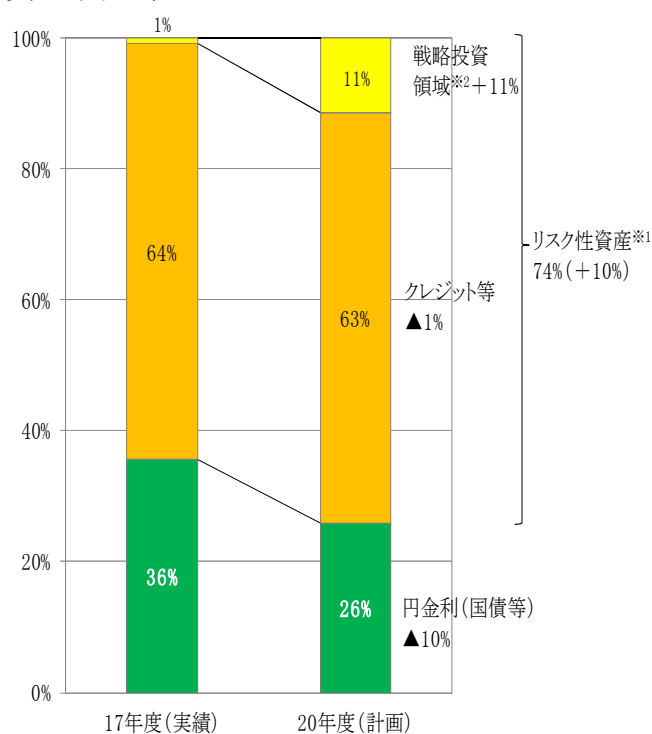
- 民営化当初、資金収支等の大部分を占めていた日本国債等の収益は、金利低下により、大幅な減少傾向
- 資本を最大限活用し、海外のクレジットやオルタナティブ等のリスク性資産を中心にリスクテイクを行い、安定的な収益確保を目指す
- リスク性資産の増加に伴い、自己資本比率は低下するものの、お客さまや株主のみなさまの安心と信頼を得られる水準の自己資本比率を確保

### 各種指標等への影響

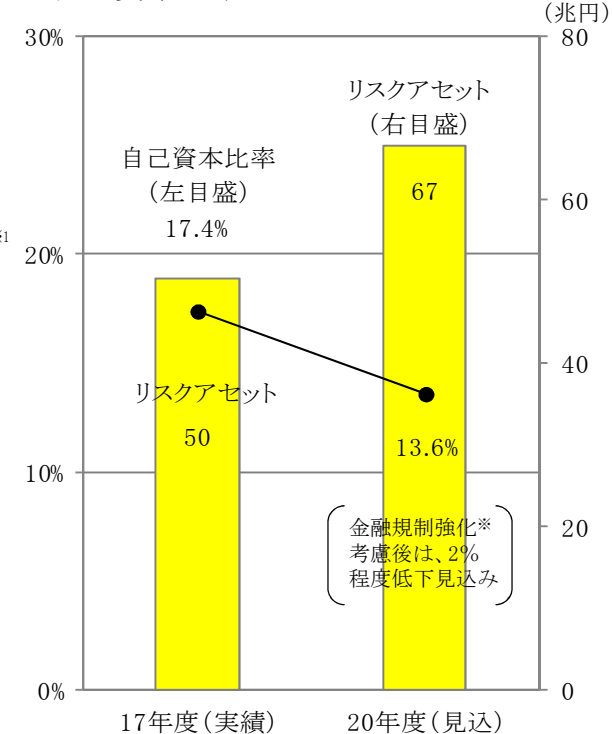
#### ・運用資産



#### ・資金収支等



#### ・自己資本比率(単体ベース)



※1 円金利(国債等)以外の資産(従来のSP+BPの貸付)(クレジット・外国国債・株式・オルタナティブ)

※2 従来のオルタナティブ(PE、HF、不動産ファンド(エクイティ)) + 不動産ファンド(デット(ノンリコースローン、CMBS))、ダイレクトレンディングファンド

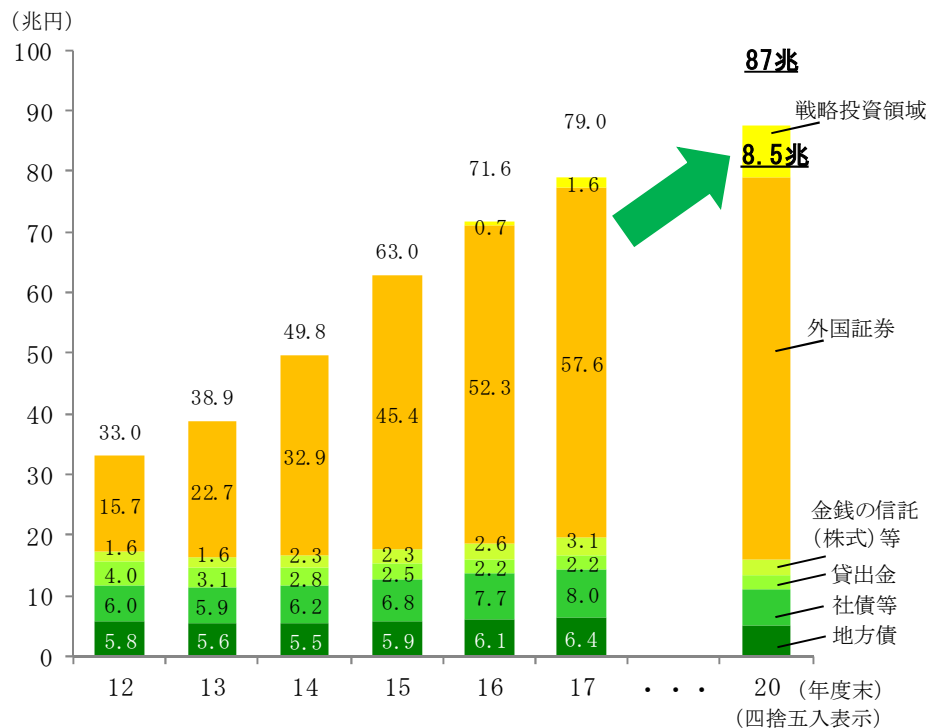
※ 信用リスクに係る標準的手法の見直し(2022.1以降を予定)等



## 6-2 運用の高度化・多様化 ～リスク性資産残高の推移～

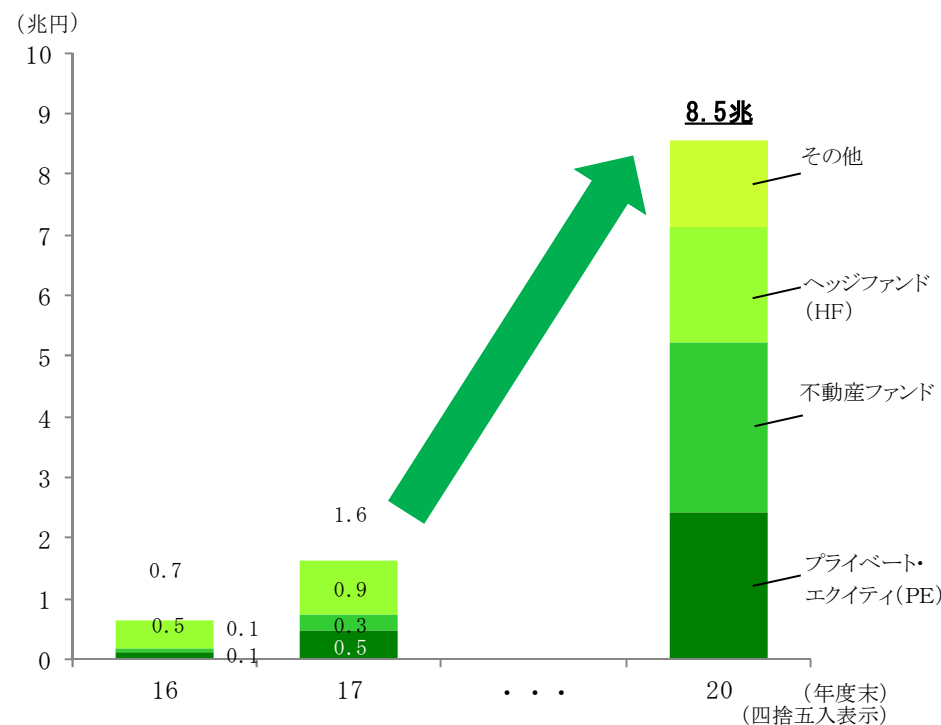
- 国債等の利息収入の減少に対応するため、運用の高度化・多様化を推進
- リスク性資産残高は、20年度末87兆円程度まで増加、うち戦略投資領域残高は、20年度末8.5兆円程度まで増加

### リスク性資産残高の推移



リスク性資産・・・円金利(国債等)以外の資産(従来のSP+BPの貸付)

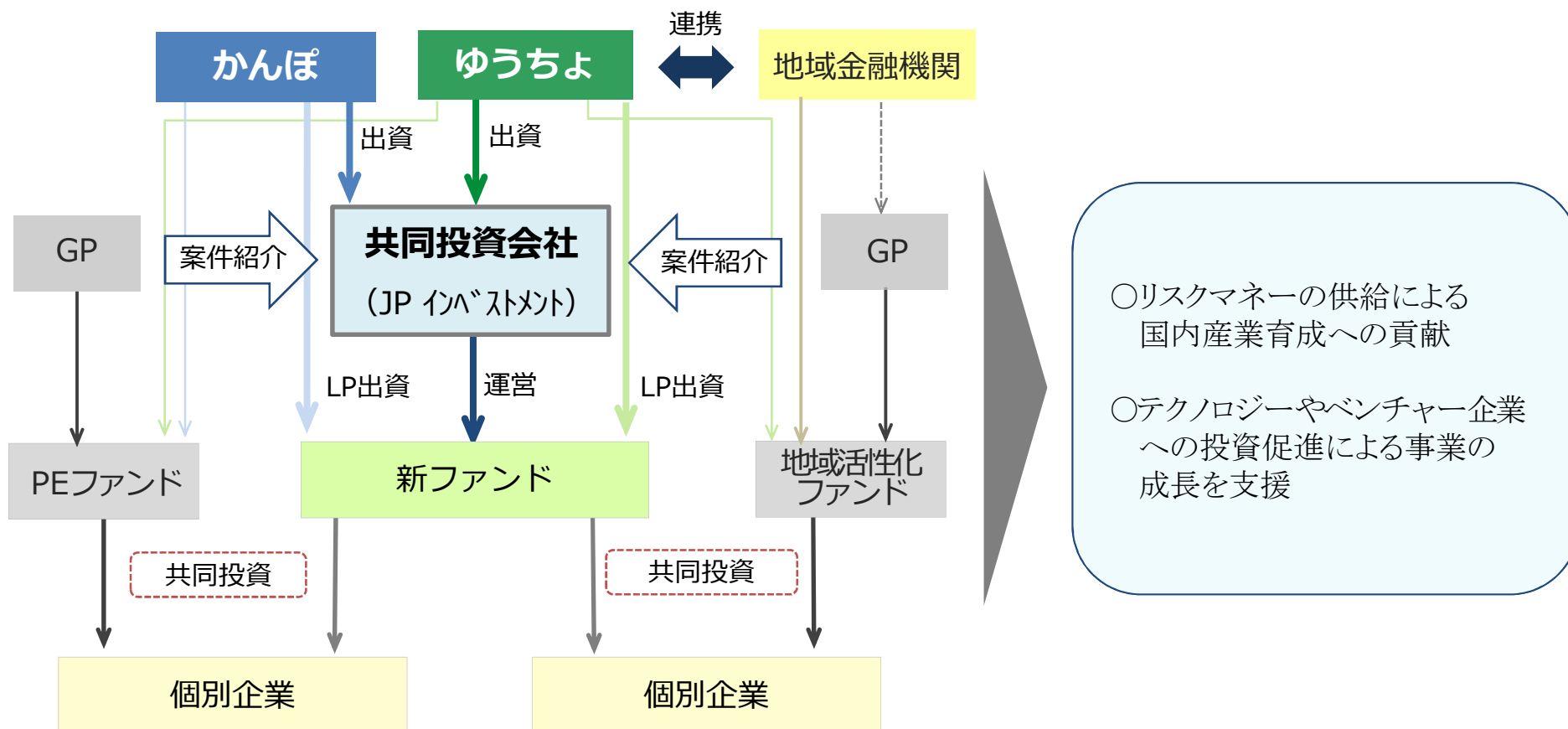
### 戦略投資領域残高の推移



戦略投資領域・・・従来のオルタナティブ(PE、HF、不動産ファンド(エクイティ))  
+不動産ファンド(デット(ノンリコースローン、CMBS))、ダイレクトレンディングファンド

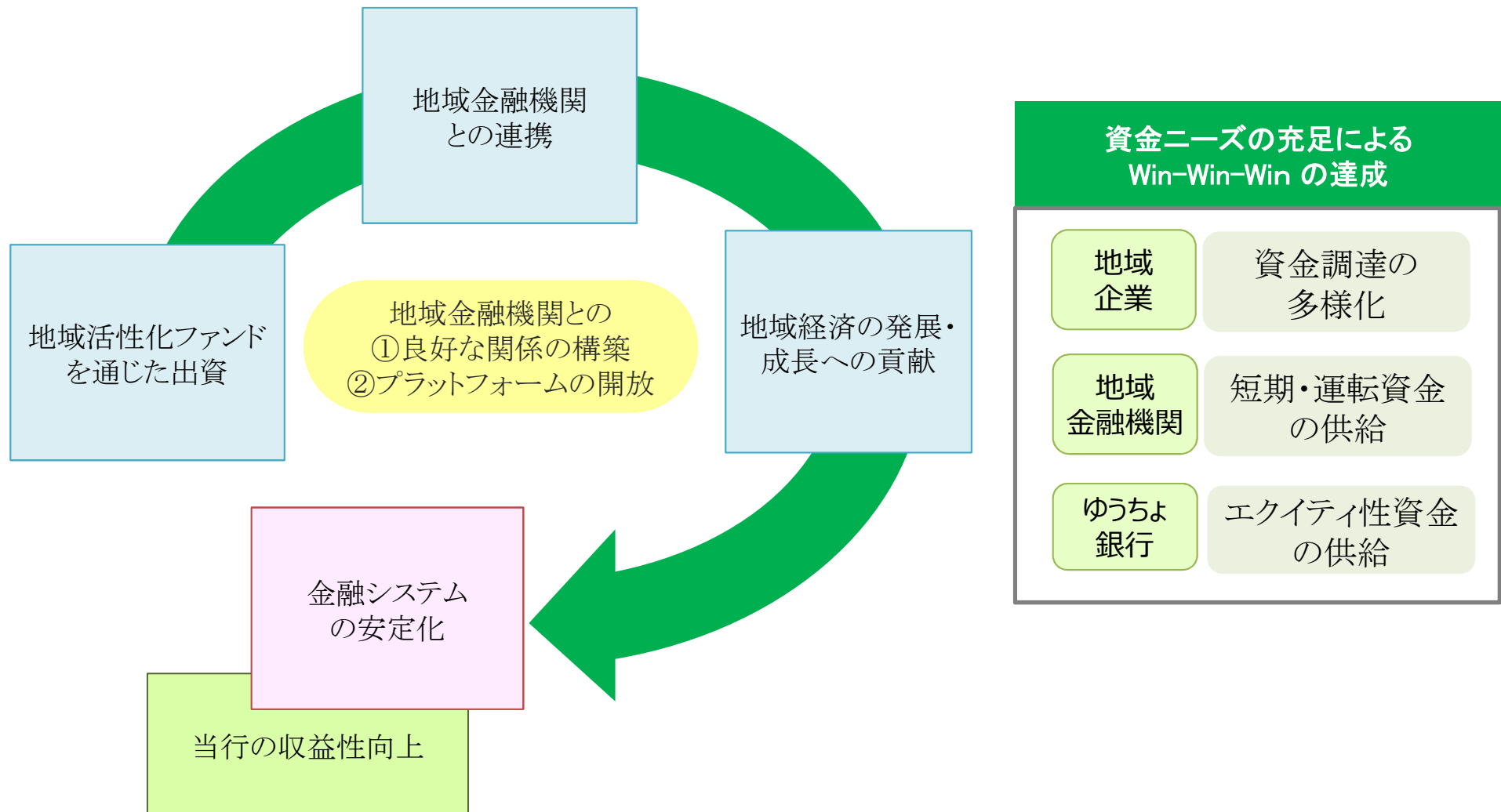
## 6-3 運用の高度化・多様化 ～共同投資会社によるPE運用～

- 共同投資会社を通じたPE投資機会の獲得により更なる収益拡大を目指す
- エクイティ資金の供給により投資先企業の経営支援を行う



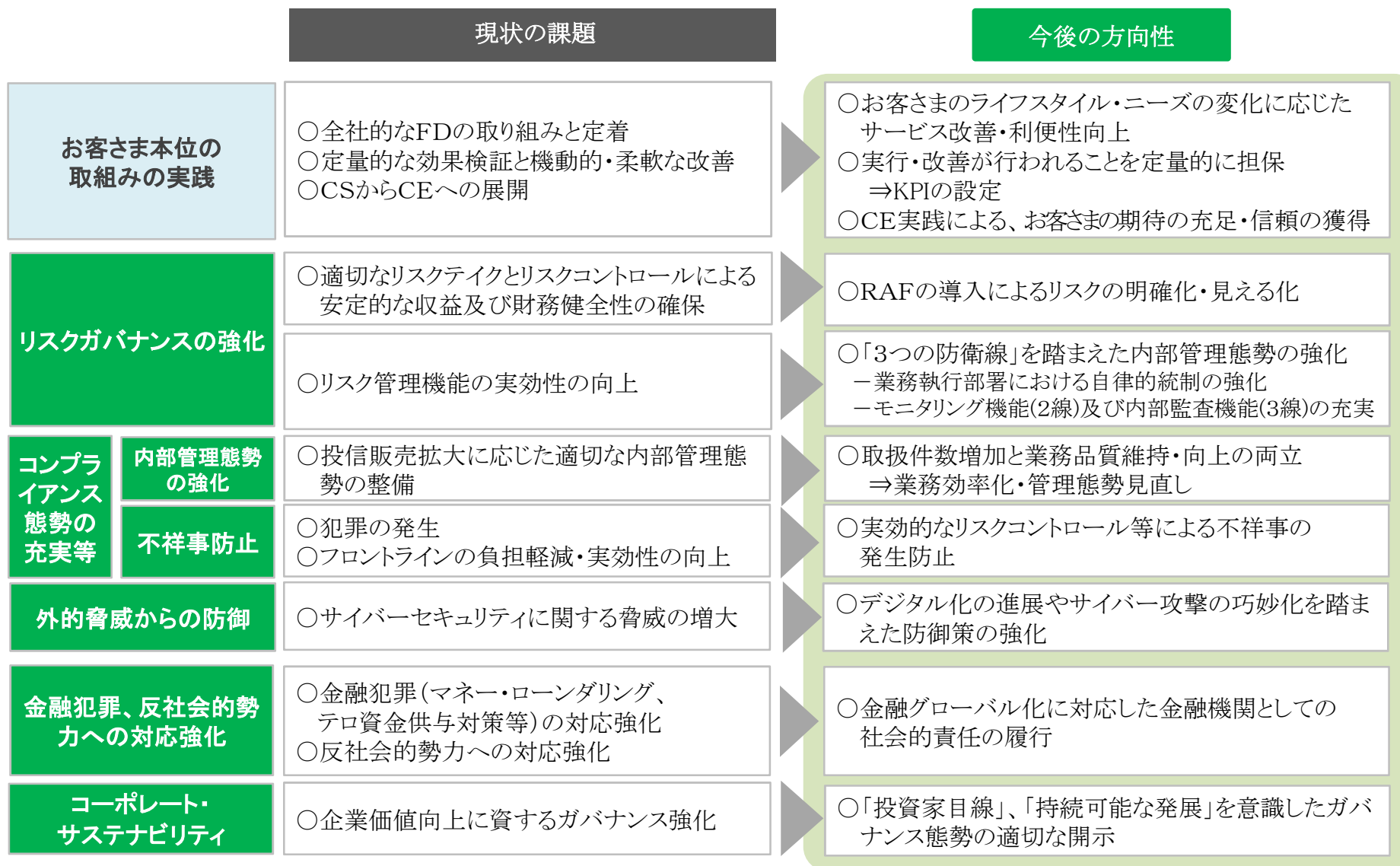
## 7 地域への資金の循環

- 地域活性化ファンドを通じて、地域金融機関と連携・協力
- 地域の企業にエクイティ性資金を供給することにより、地域経済の発展・成長に貢献
- こうした取組により、中長期的に、地域の金融システムの安定化にも寄与



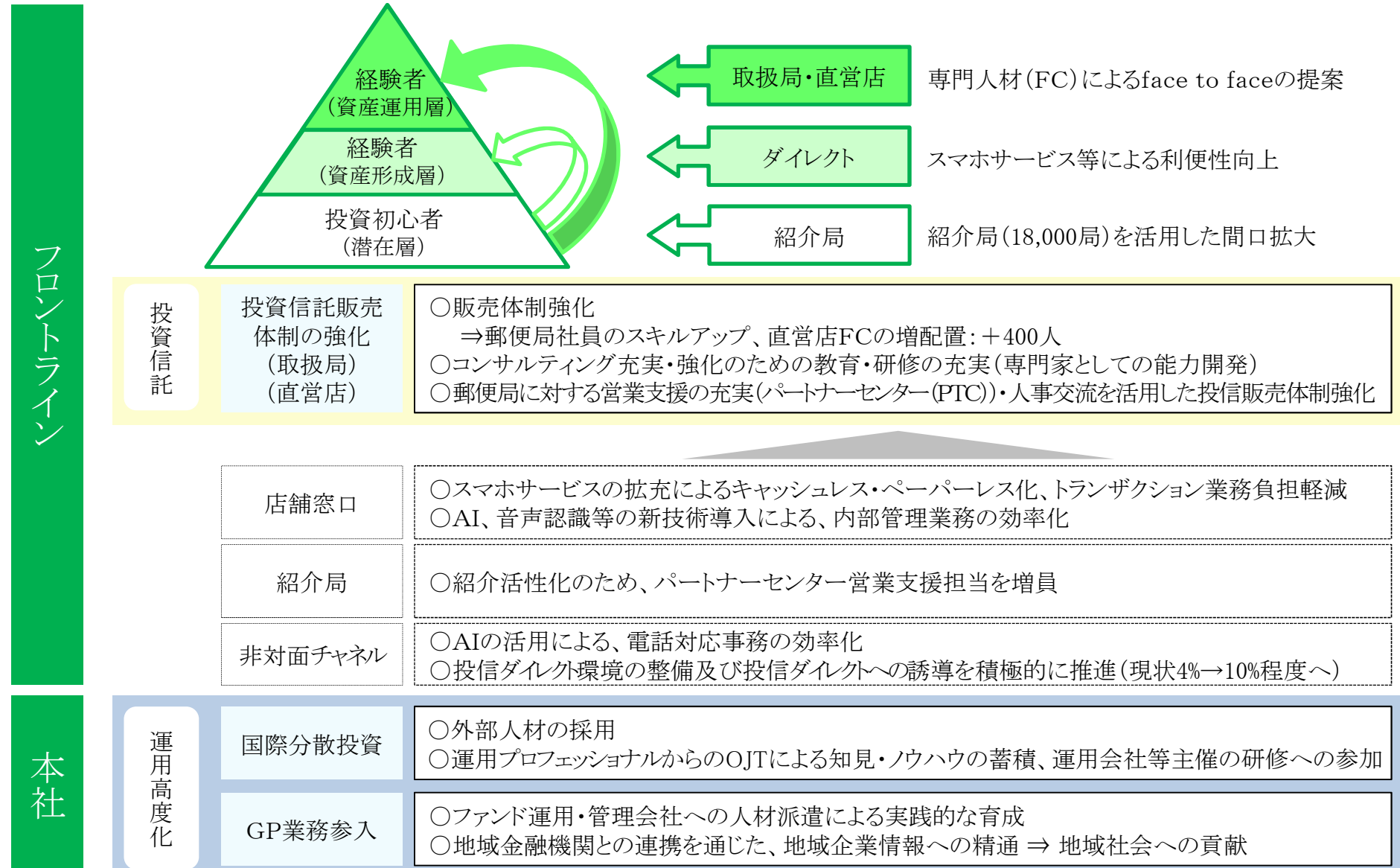
## 8 お客さま・株主さまからの信頼確保及び金融犯罪・反社会的勢力への対応強化

お客さま及び株主さまからの中長期的な信頼確保に向けて、業務品質の維持・向上やコンプライアンス態勢の強化を図る



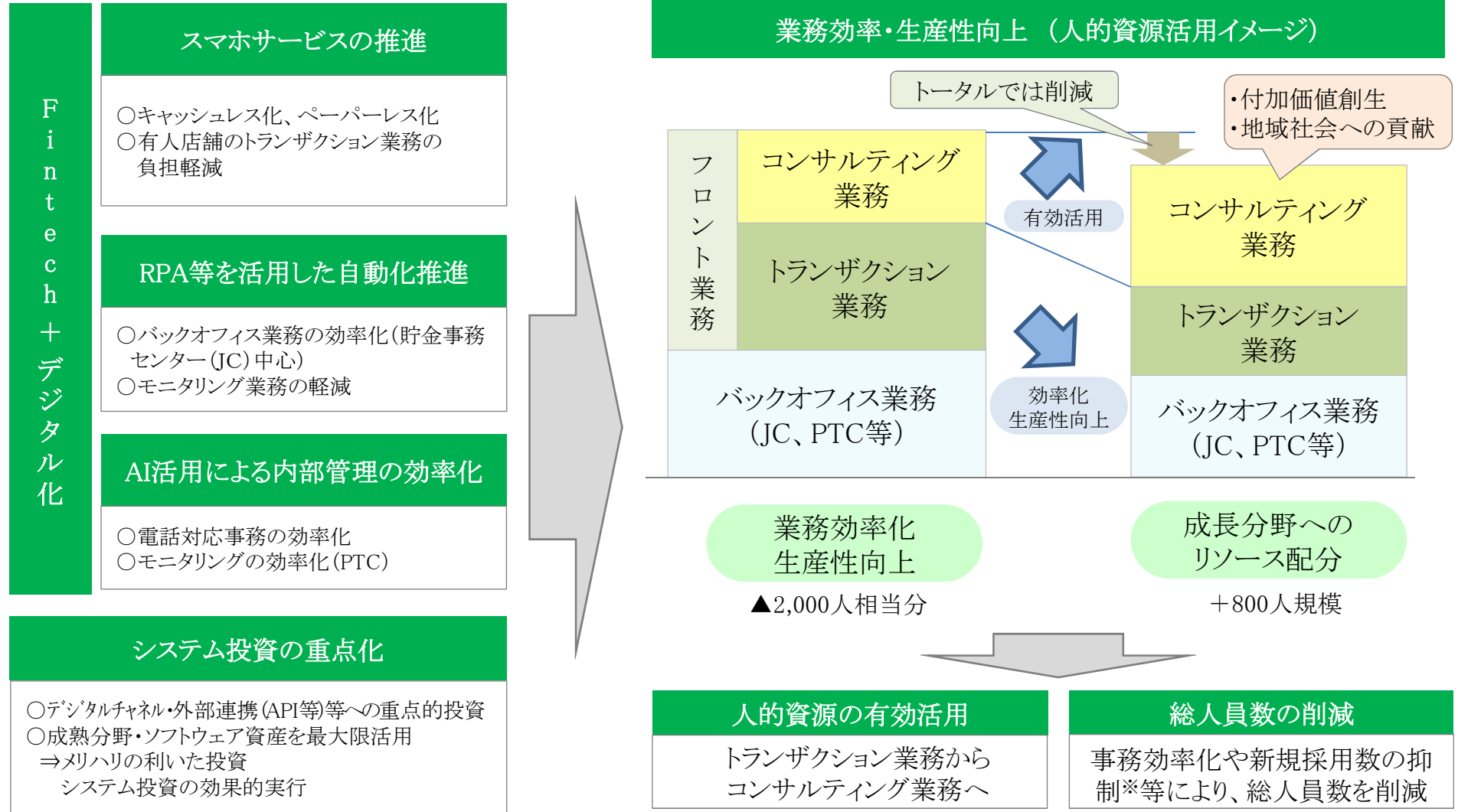
## 9 成長に向けた基盤造りとしての人材育成

- お客さまにとっての付加価値提供・地域社会への貢献を実現する人材を育成
- 体系的な研修等、人材育成制度の充実により、社員一人一人の成長を支援



# 10 コストマネジメントの徹底・体質強化

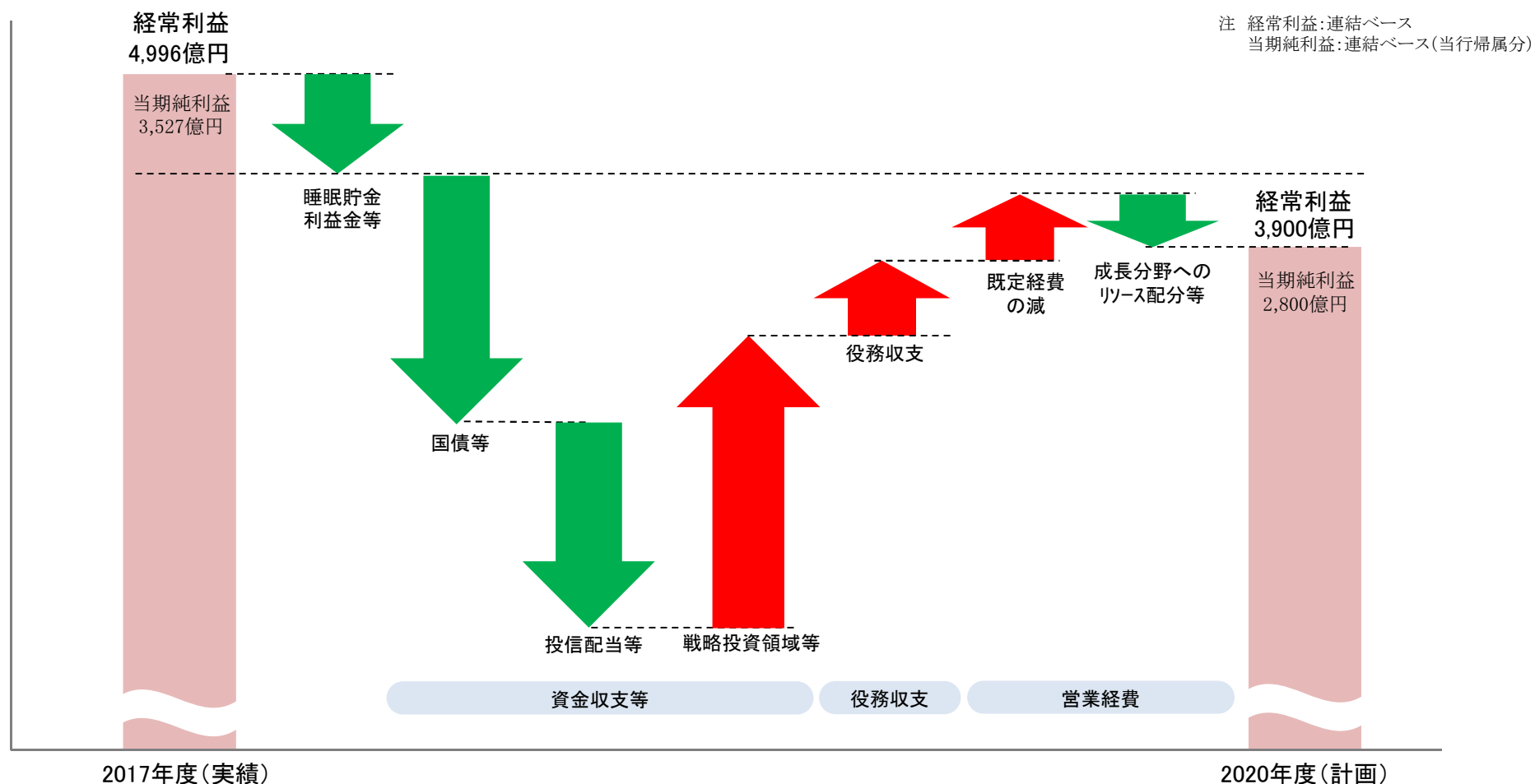
お客さま・当グループの付加価値創出、体質強化のために経営資源を再配分



# 11 経常利益の増減(2020年度)

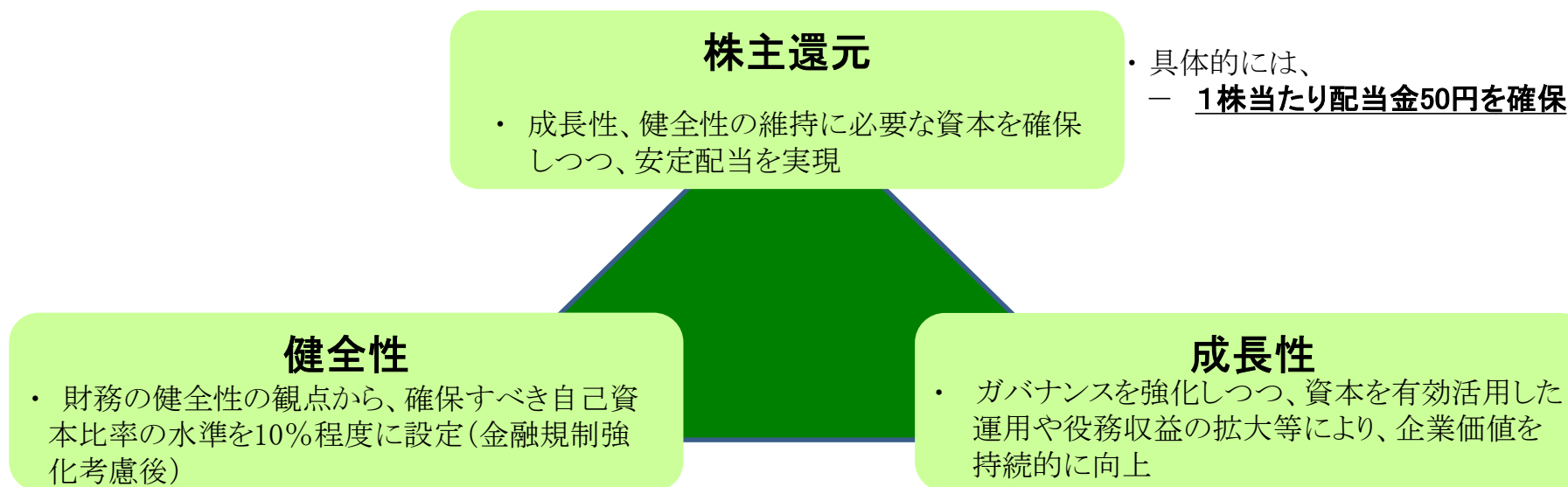
- 資金収支等は、国債等の利息収入の減少をリスク性資産でカバー
- 役務収支は、投資信託やATM提携等により17年度比+30%を目指す
- 経常利益3,900億円、当期純利益2,800億円の達成を目指す

## 経常利益の増減(2020年度)



## 12 資本政策

- 中期経営計画期間において、現状の配当水準を維持(1株当たり配当金50円確保)
- 配当政策は、株主のみなさまへの利益還元の重要性、安定的な配当の実施、運用の高度化・多様化を推進していくための自己資本の充実、国際金融規制の動向、利益水準等を考慮して決定
- 安定的な配当継続に資する十分な配当原資を確保し、今後の柔軟かつ機動的な資本政策に備えるため、「資本準備金」を「その他資本剰余金」に振替(第12期定時株主総会に議案提出)



### ■ 株主還元方針(概要)

現状	中期経営計画(2018年度～2020年度)
2018年3月期末までの間は <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当期純利益に対する配当性向50%以上を目安</li> <li>・ 安定的な1株当たり配当を目指す</li> <li>・ 今後の規制動向、利益成長や内部留保の充実等の状況によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討</li> </ul>	2021年3月期末までの間は <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>1株当たり配当金50円を確保</b></li> <li>・ 安定的な1株当たり配当を目指す</li> <li>・ 今後の規制動向、利益成長や内部留保の充実等の状況によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討</li> </ul>

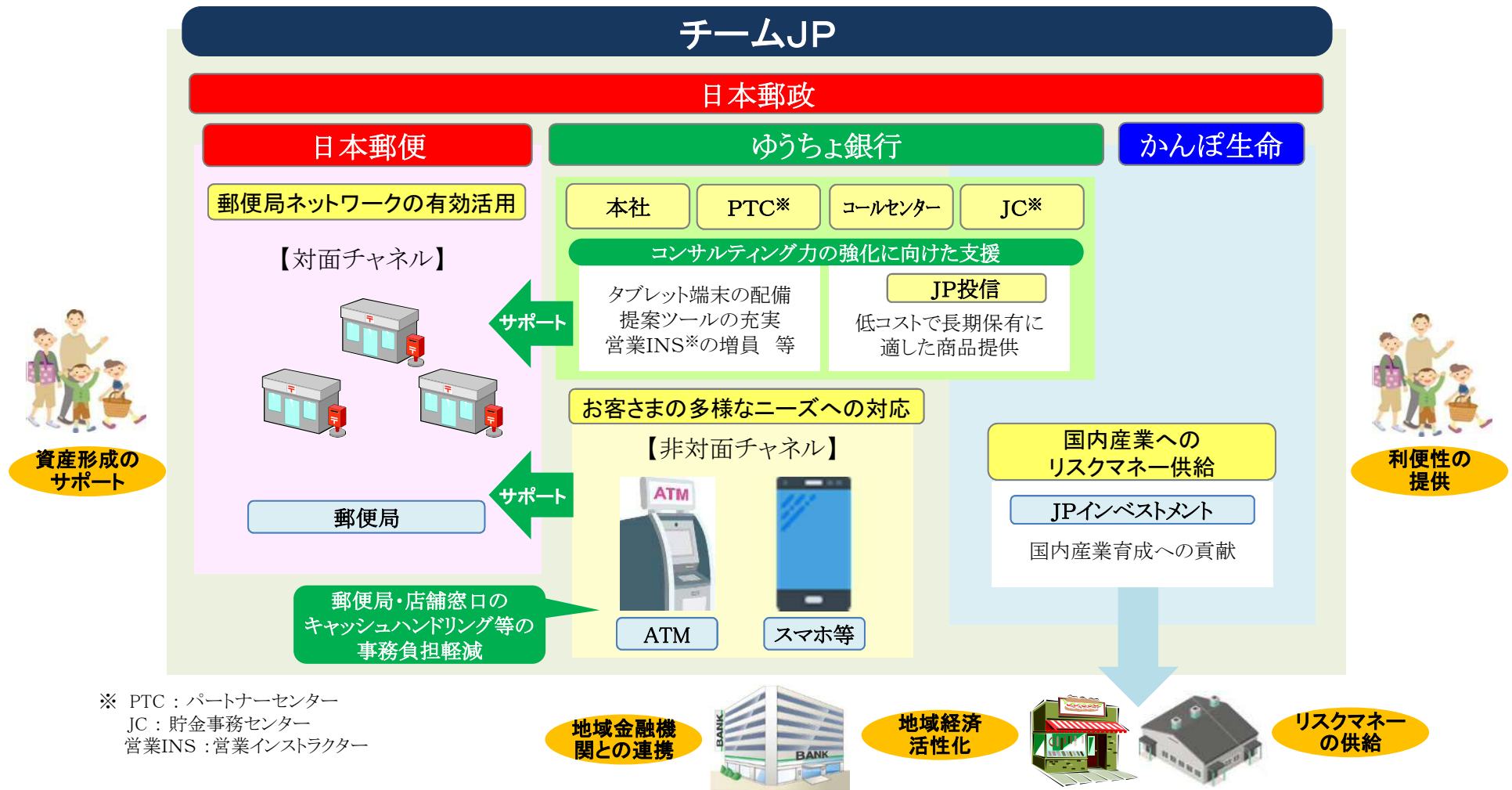


# (参考) チームJPの一員としての貢献

チームJPの一員として、

- ・新しいテクノロジーを最大限、導入・活用しつつ
- ・お客さまへ「新しいべんり」「安心」を提供
- ・コンサルティング力の向上や事務負担の軽減に向けたサポートを実施

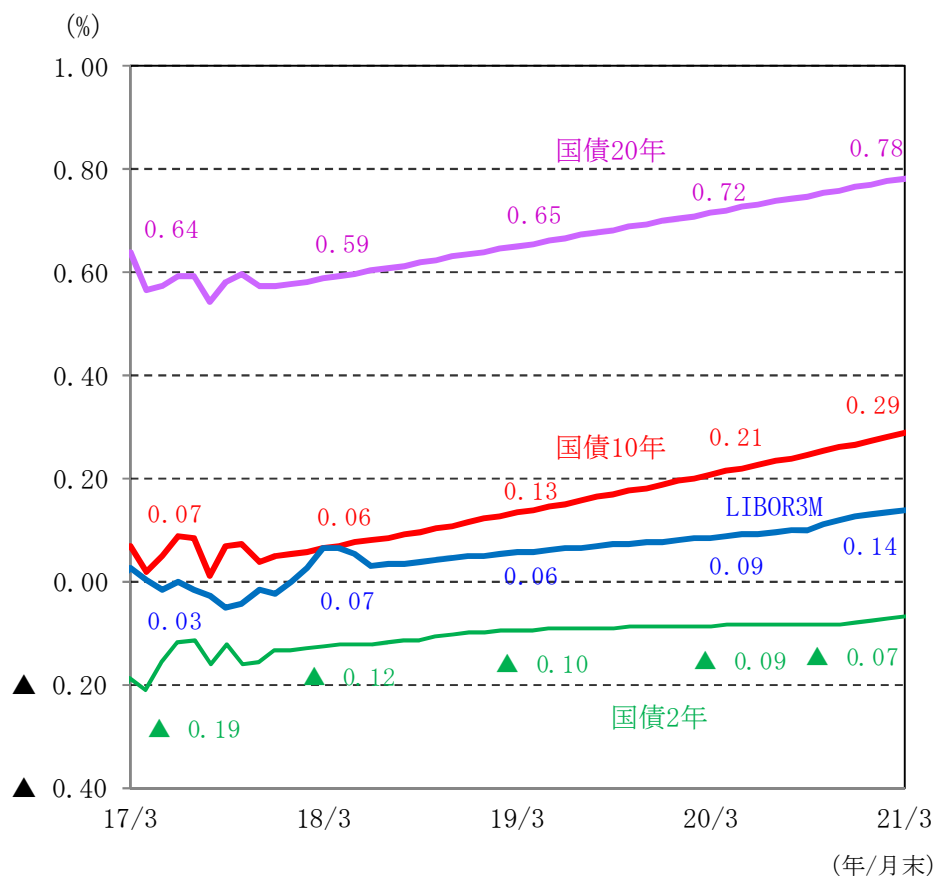
⇒ 郵便局ネットワークの安定的・効率的な運営を支援することにより、ユニバーサルサービスの確保に貢献



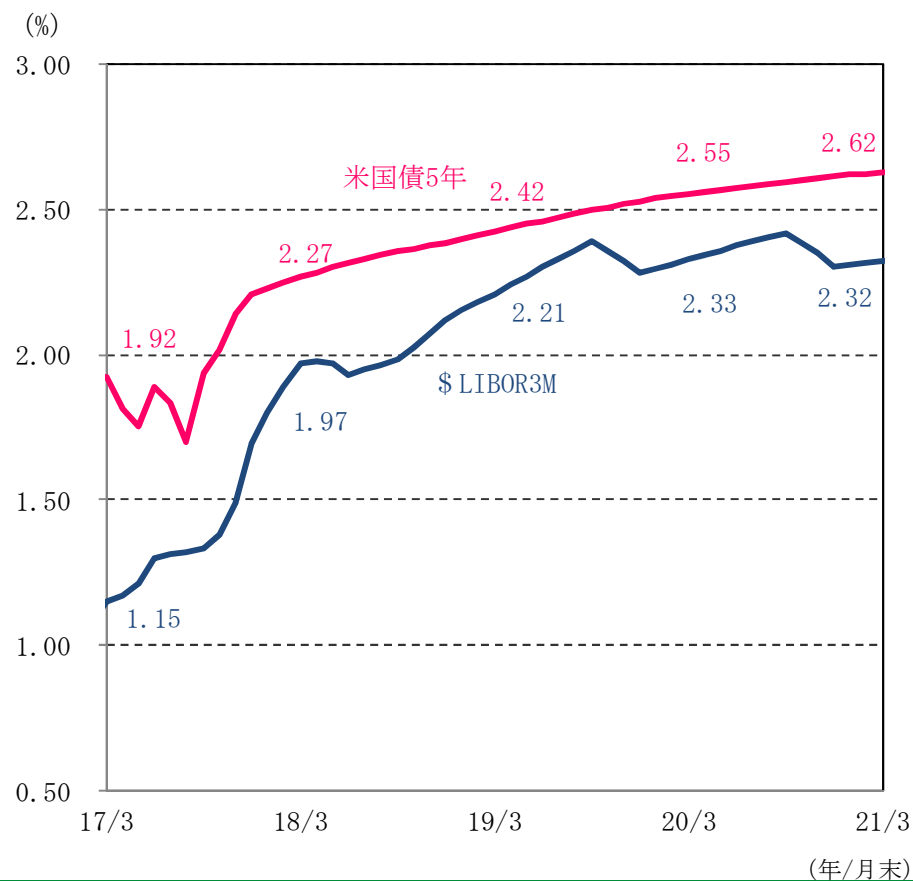
## (参考) 主な前提条件

- 金利は、国内・海外ともに、2017年12月末時点のIFR(インプライド・フォワード・レート)
- 為替・株価は、2017年12月末一定(ドル円:113.00円、ユーロ円:134.94円、TOPIX:1,817.56pt)
- 消費税率は、現行の8%から2019年10月に10%に引き上げ

### 国内金利の前提



### 米国金利の前提



## (参考) 用語集

	ページ	用語	意味
1	1, 6, 7	C M B S	Commercial Mortgage Backed Securitiesの略。商業用の不動産（ホテル、オフィス等）に対して実施した融資をひとまとめにし、それを担保にして証券化した商品のこと。
2	1, 6	自己資本比率 (国内基準)	コア資本を分子、保有資産等のリスクの大きさを示す数値（当行では信用リスク及びオペレーショナル・リスク）を分母として算出される比率のことで、経営の健全性を示す重要な指標の1つ。
3	3	B P R	Business Process Re-engineering（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）の略。既存の組織や業務を根本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー等を再設計することで、業務の効率化を高める企業改革手法。
4	3, 8	L P	Limited Partner（リミテッドパートナー）の略。ファンドの出資者（ファンド運営はG Pに委任）。当行では、ファンドの投資委員会へのオブザーバー参加等を通じて、G Pへの出資へ繋げるステップとして、様々なノウハウを獲得。
5	3, 8, 11	G P	General Partner（ジェネラルパートナー）の略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体。債権者に対して、出資額にとどまらず無限に責任を負う。
6	3, 10	R A F	Risk Appetite Framework（リスクアペタイト・フレームワーク）の略。リスクアペタイト※を資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する、銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。 ※ 自社のビジネスモデルの個別性を踏まえた上で、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量。
7	3, 11, 12	A I	Artificial Intelligence（アーティフィシャルインテリジェンス）の略。人工知能。人間の知的活動をコンピュータによって実現するもの。
8	3, 12	A P I	Application Programming Interface（アプリケーションプログラミングインタフェース）の略。銀行以外の者が銀行のシステムに接続し、その機能を利用することができるようにするためのプログラム。このうち、銀行がFinTech 企業等にAPI を提供し、顧客の同意に基づいて銀行システムへのアクセスを許諾することを「オープンAPI」という。
9	10	F D	Fiduciary Duty（フィデューシャリーデューティー）の略。お客さま本位の業務運営。社員一人ひとりが、あらゆる業務で、個々のお客さまにとって真に最良のサービスを提供するため「どうすればお客さまのためになるか」を真剣に考え、行動すること。
10	10	C E	Customer Experience（カスタマー・エクスペリエンス）の略。顧客期待の充足度。
11	12	R P A	Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略。人工知能等を活用し、書類作成やデータ入力等の定型的作業を自動化すること。

## < 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、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、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りません。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。