

新しい法人ビジネス（Σビジネス）について

－ 大いなるチャレンジに向けて －

2022年11月29日

株式会社ゆうちょ銀行 取締役兼代表執行役社長

池田 憲人

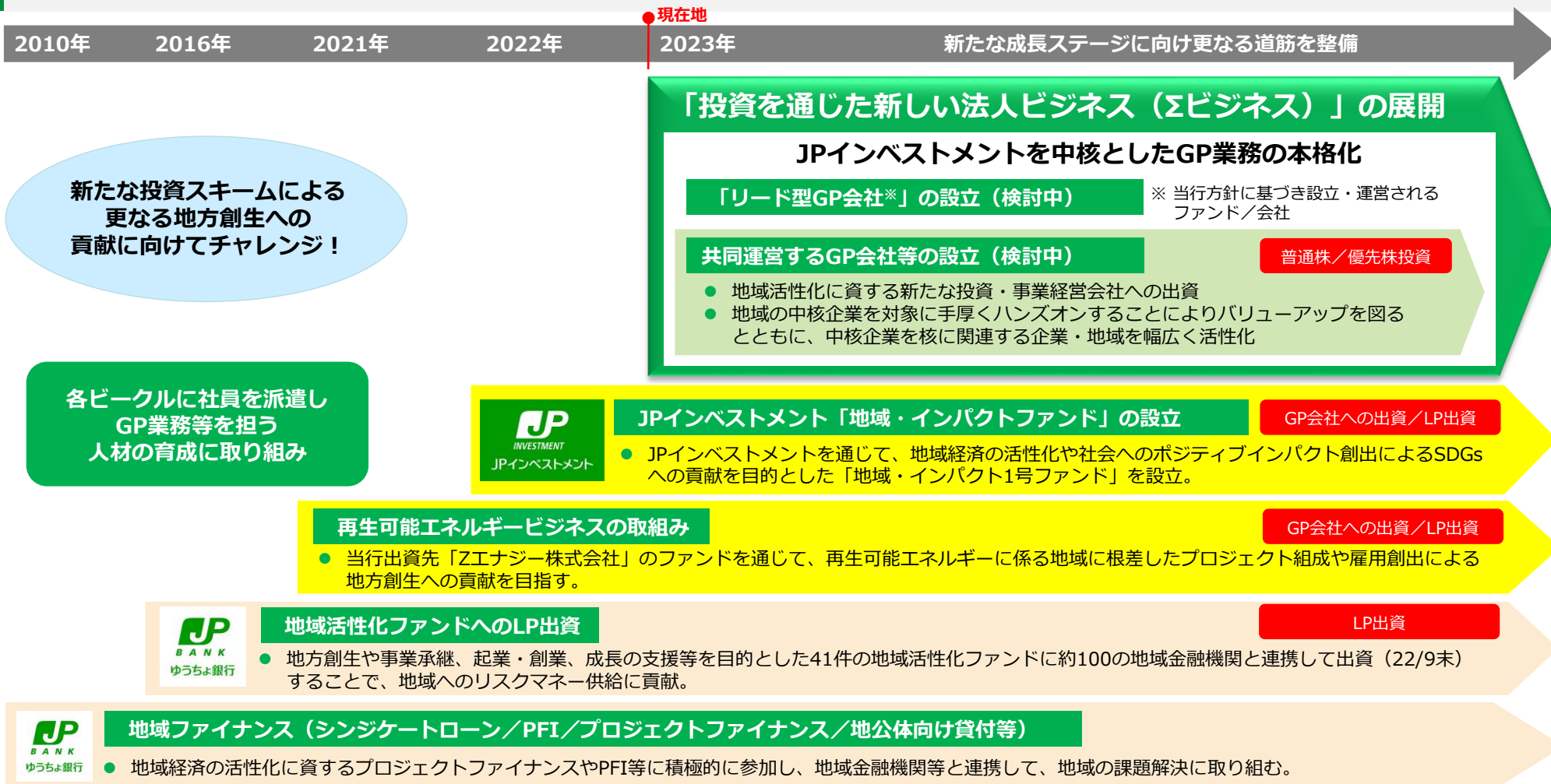
1. ゆうちょ銀行のビジネス展開 (2022.5.16 ゆうちょシンポジウム資料再掲載 (※))

※一部記載内容を変更しておりますが、趣旨等は変わっておりません。

	2007～14年度 ゆうちょ銀行発足～	2015～17年度 東証上場～	2018～20年度 前中期経営計画	2021～25年度 現中期経営計画	2026年度～ その先の展開
ゆうちょ銀行にとってのフェーズ	国営から民営化に向けた第一歩	上場企業としての態勢整備	逆風下の銀行経営	ESG経営 金融革新への挑戦	サステナブルな経営基盤構築 (3つのエンジン)
	銀行としての業務フローの確立	資産運用ビジネス/決済ビジネス強化	利便性向上→お客さま本位の業務改革	リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革	伝統的な銀行業務を超えた新たなリテールビジネスの展開
【第1のエンジン】 リテールビジネス	・個人ローン媒介開始	<ul style="list-style-type: none"> 投資信託販売強化 ファイナンシャルコンサルティング育成 JP投信設立 決済商品取組強化 クレジットカード 即時振替サービス mijica導入 	<ul style="list-style-type: none"> 小型ATM設置拡大 ゆうちょPay開始 ゆうちょ通帳アプリ開始 投信販売体制の見直し セキュリティ総点検など 	<ul style="list-style-type: none"> 全てのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充 投信販売チャネル・商品整理 共創プラットフォーム構築 ゆうちょ通帳アプリの機能拡充・家計簿・家計相談アプリの展開 ATM機能高度化など 	<ul style="list-style-type: none"> 非金融領域を含む広範な他社サービスとの連携による共創プラットフォームの拡大 全国あまねく全てのお客さまが利用できるデジタルバンク
【第2のエンジン】 マーケットビジネス	国内金利低下に伴う運用のパラダイムシフト 運用対象の多様化 日本国債中心の運用から外国国債・社債へ	クレジット投資多様化 戦略投資（プライベートエクイティ/不動産）開始	戦略投資領域拡大	ストレス耐性を意識した市場運用/リスク管理深化	円金利ポートフォリオの再構築検討
		体制の抜本的強化 リスク管理体制強化 人材確保・育成	リスク・アパタイト・フレームワーク導入 JPインバーストメント設立	<ul style="list-style-type: none"> リスク性資産110兆円、戦略投資領域10兆円まで拡大（クレジットクオリティ重視） プライベートエクイティ・不動産投資による収益貢献の本格化 	<ul style="list-style-type: none"> 国内金融政策（日本国債利回り）を継続的に注視
【第3のエンジン】 新しい法人ビジネス	・地域ファイナンス（シンジケートローン/PFI/プロジェクトファイナンス/地公体向け貸付等）	<ul style="list-style-type: none"> 地域活性化ファンドへのLP出資 投資・事業経営会社への投資 JPインベストメントによる「地域・インパクトファンド」の設立 再生可能エネルギーの取り組み 		「投資を通じた新しい法人ビジネス（Σビジネス）」の展開	<ul style="list-style-type: none"> JPインベストメントを中核としたGP業務の本格化 社会と地域の発展に貢献し、当行の企業価値向上を図る「ゆうちょならではの」新しい法人ビジネス

2. 多様な枠組みを通じた「地域への資金循環」

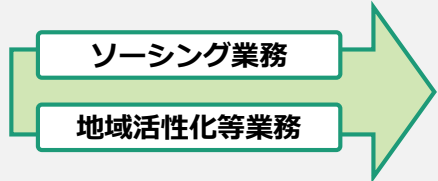
地域経済発展への貢献のため、多様な枠組みを通じた「地域への資金循環」の投資スキームを順次展開中。
多様な手段で、全国の地方創生を全方位的に支援することで、「地域になくてはならない企業」を目指す。



3. 新しい法人ビジネス「Σビジネス」について

「Σビジネス」とは、「投資（GP業務の本格化）を通じたゆうちょ銀行らしい新しい法人ビジネス」。

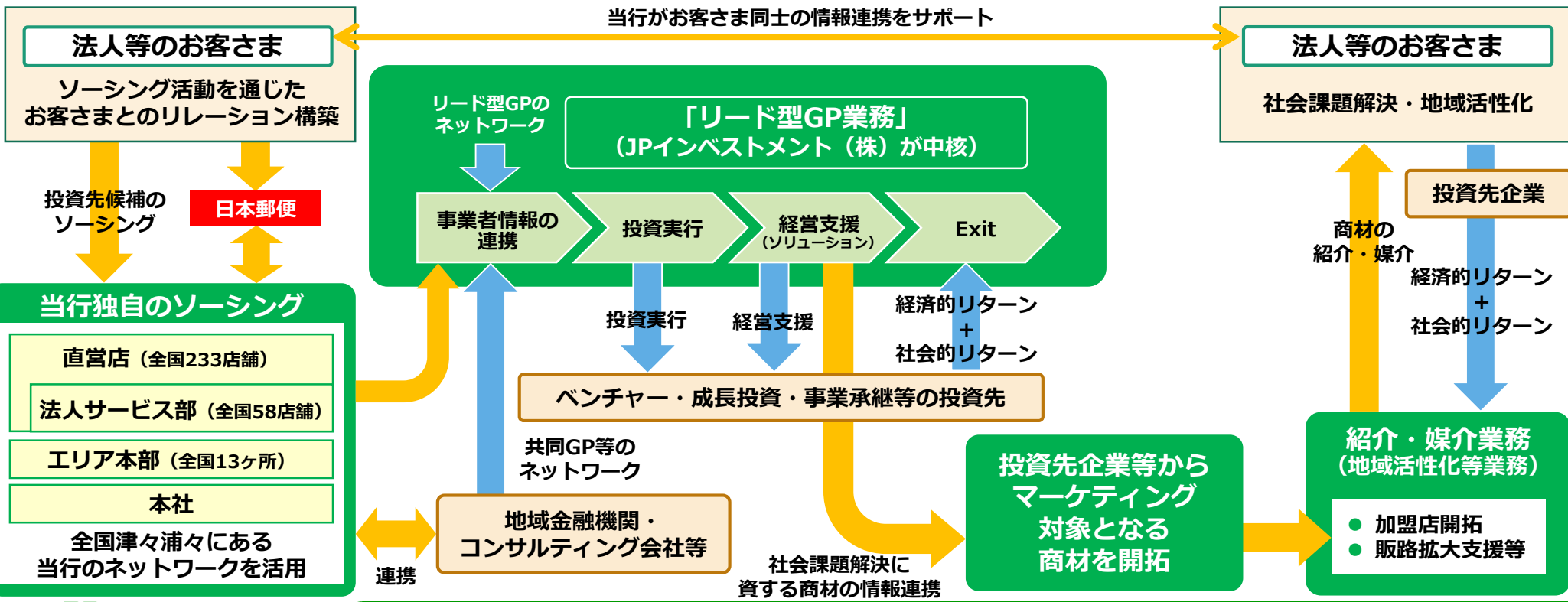
- JPインベストメントを中核としたGP業務の本格化
- 全国津々浦々に展開する当行のネットワークを活用
- 地域金融機関等との協働



パーパス「社会と地域の発展に貢献する」の実現
「ゆうちょならではの」新しい法人ビジネスの創出

新しい法人ビジネスを推進する風土醸成・人財育成への取組みと共に、「新ビジネスへの意識・行動の統一化」を図る。

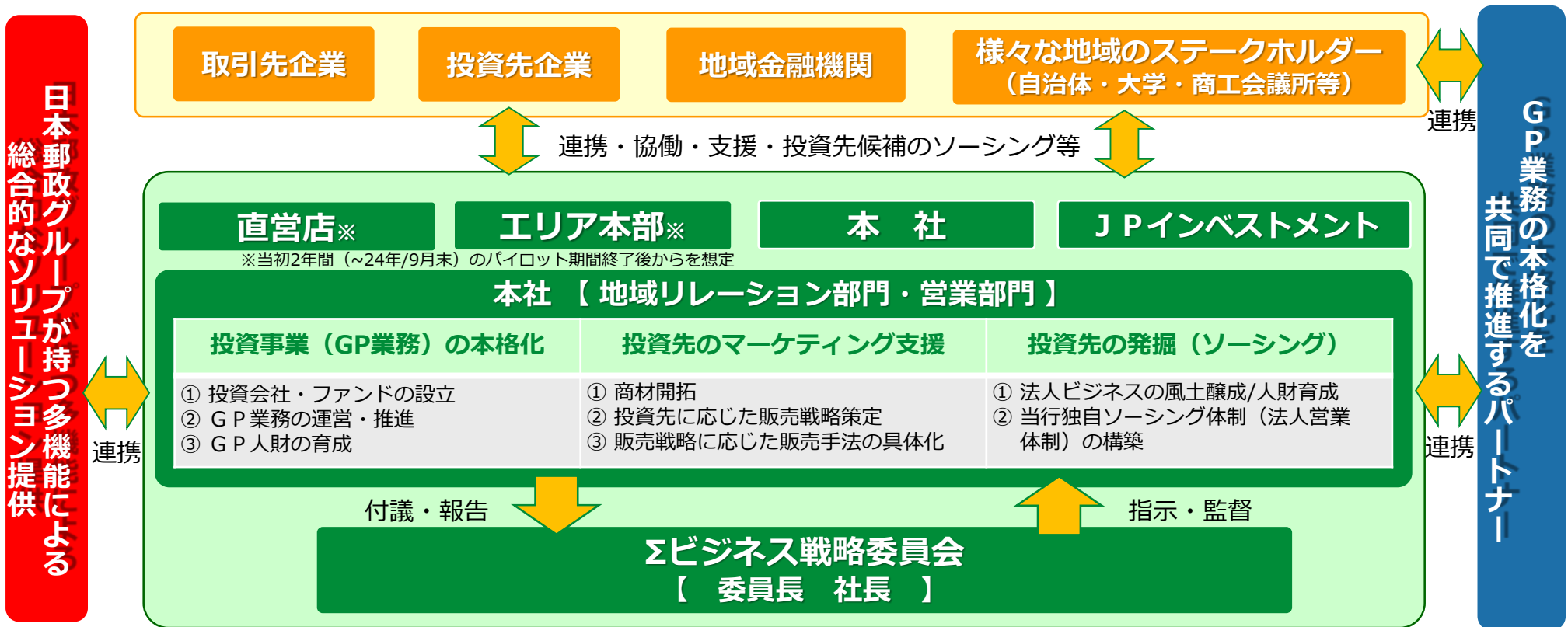
26年度以降の本格展開に向け、当初2年間（～24/9末）をパイロット期間と位置付け、ビジネス推進基盤を整備。



4. Σビジネスの推進体制

2022/10月、専門委員会として、社長を委員長とする「Σビジネス戦略委員会」を設置。

- 本社・エリア本部・直営店・JPインベストメントが一体となって実効性の高い取組みを推進するため、地域リレーション部門、営業部門を中心に施策の検討・進捗管理を行い、社長を委員長とする「Σビジネス戦略委員会」で審議・報告することで、取組状況等を経営陣が適切に把握・関与できる態勢を構築。
- 将来的には、日本郵政グループ各社の顧客基盤や営業体制、サービスなどを活かし、グループ各社の連携とシナジー効果による事業展開も検討。



(ご参考①) 地域金融機関との連携実績 (2016年4月 ~ 2022年9月)

2016年4月以降、多くの地域金融機関の皆さまと、地域経済活性化への貢献に繋がる様々な協働・連携を実現。

	地域活性化ファンド		※3	※4	※5	事務共同化	※6
	相対連携※1	参考:LP連携※2	地域ファイナンス	ATM連携	グループ連携		ABS連携
地方銀行 (62)	17	55	9	14	9	—	40
第二地方銀行 (37)	3	24	2	8	3	—	19
信用金庫(254) 信用組合(145) その他	—	34	1	2	2	5	14
合 計	20	113	12	24	14	5	73

※1 地域金融機関（関連キャピタル会社等）が主体となって運営するファンドに、設立検討段階からの参画等により、LP出資に至ったもの。

※2 当行が参加している地域活性化ファンドにLP出資している地域金融機関。

※3 シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、PFI（Private Finance Initiativeの略、公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法）への参加等。

※4 金融機関のキャッシュカードを当行ATMで利用した場合の手数料を無料とする提携（プラットフォーム化）、入金提携等。

※5 日本郵政グループに係る連携（郵便局内スペースへの通帳記帳機・ATM設置、局内における地域金融機関の銀行手続事務等の受付・取次等）。





※6 ATM付随業務に係る連携（日本ATMビジネスサービス株式会社（ABS）の業務受託）。

(ご参考②) G P 業務の本格化

「ゆうちょ銀行らしいG P 業務」の取組み

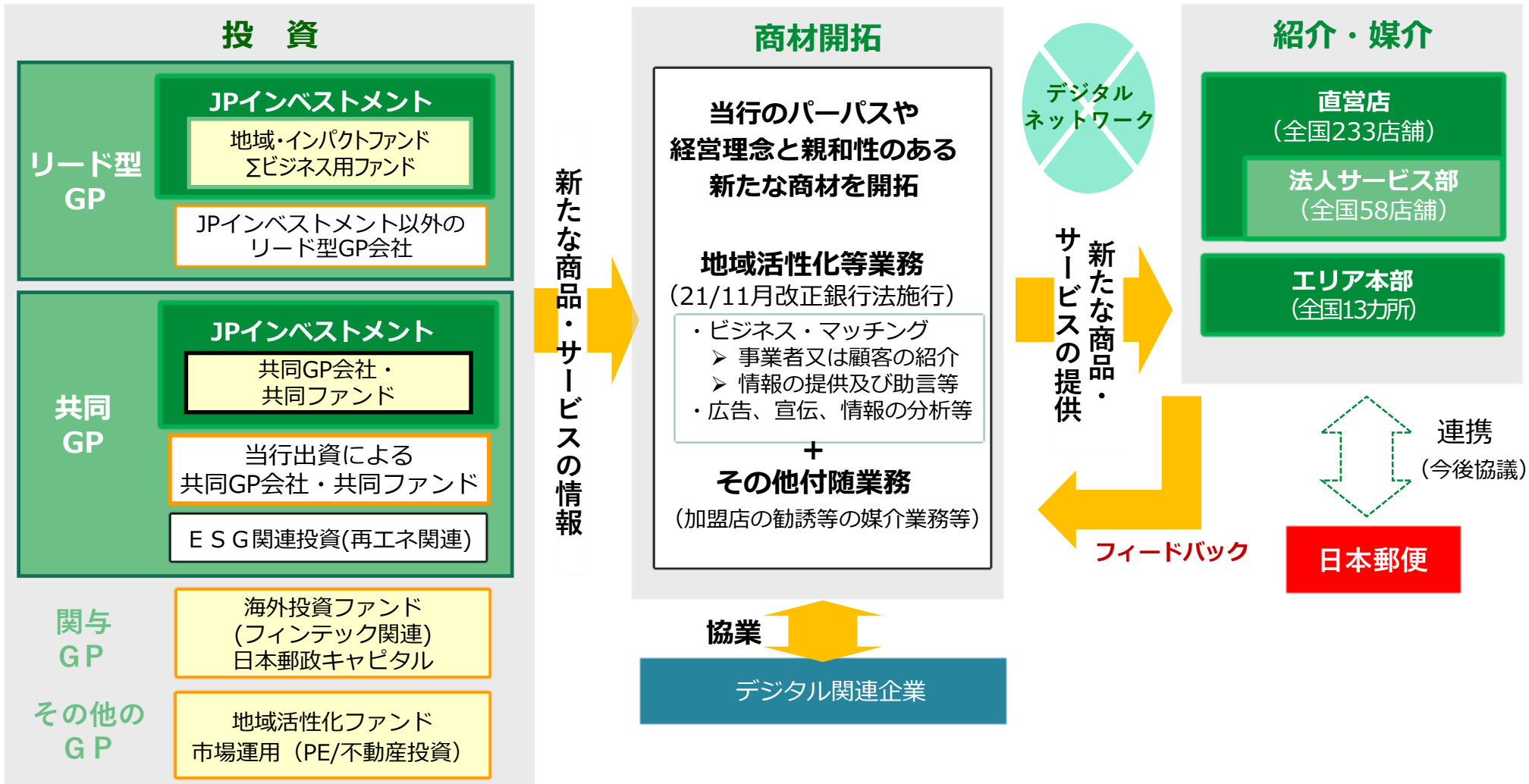
- 「ゆうちょ銀行らしいG P 業務」として、エクイティ性資金の供給を通じた地域活性化に向け、投資先への長期継続的、持続可能な支援による利益の追求と定義。当該業務は、**J P インベストメントを中核に、当行方針にご賛同頂ける様々な外部のパートナーや地域金融機関等の皆様と連携・協働して推進する。**

尚、当行方針に基づき設立・運営される「リード型G P」を中心に推進する計画ながら、足許、当行にはG P 業務に関するノウハウが十分ではないことから、当該ノウハウ、知見を有する「共同G P」にて人財育成を併せて行う計画。

G P 区分	定義	当行関与 (投資方針等)	投資家	G P 業務の本格化を 共同で推進するパートナー
リード型G P	<ul style="list-style-type: none"> ・当行方針に基づき設立 ・GPが単独で意思決定可能 		当初 当行100%	<ul style="list-style-type: none"> ・JPインベストメント ・JPインベストメント以外のリード型G P 会社
共同G P	<ul style="list-style-type: none"> ・当行またはJPインベストメントの方針に基づき、共同で設立 ・意思決定は他社と協議が必要 		当行は 中核を担う 投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・共同G P 会社 ・共同ファンド ・E S G 関連投資（再エネファンド等）
関与G P	<ul style="list-style-type: none"> ・他社が運営するGPで、 当行の意向が反映可能な先 		当行は 主要な投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・海外投資ファンド（フィンテック関連） ・日本郵政キャピタル
その他のG P (LP投資)	<ul style="list-style-type: none"> ・他社が運営するファンド (L P 投資家として出資) 		当行は L P 投資家	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関（地域活性化ファンド） ・その他G P 会社（国内市場運用先）

(ご参考③) 投資先のマーケティング支援（商材開拓、紹介・媒介業務）

投資先等から得た情報を基に**新たな商材を開拓**し、**投資先に応じた販売戦略の策定、紹介・媒介業務を推進**。
 （パイロット期間中はターゲット地域への長期出張等により対応を進め、順次、対象地域を拡大する計画）



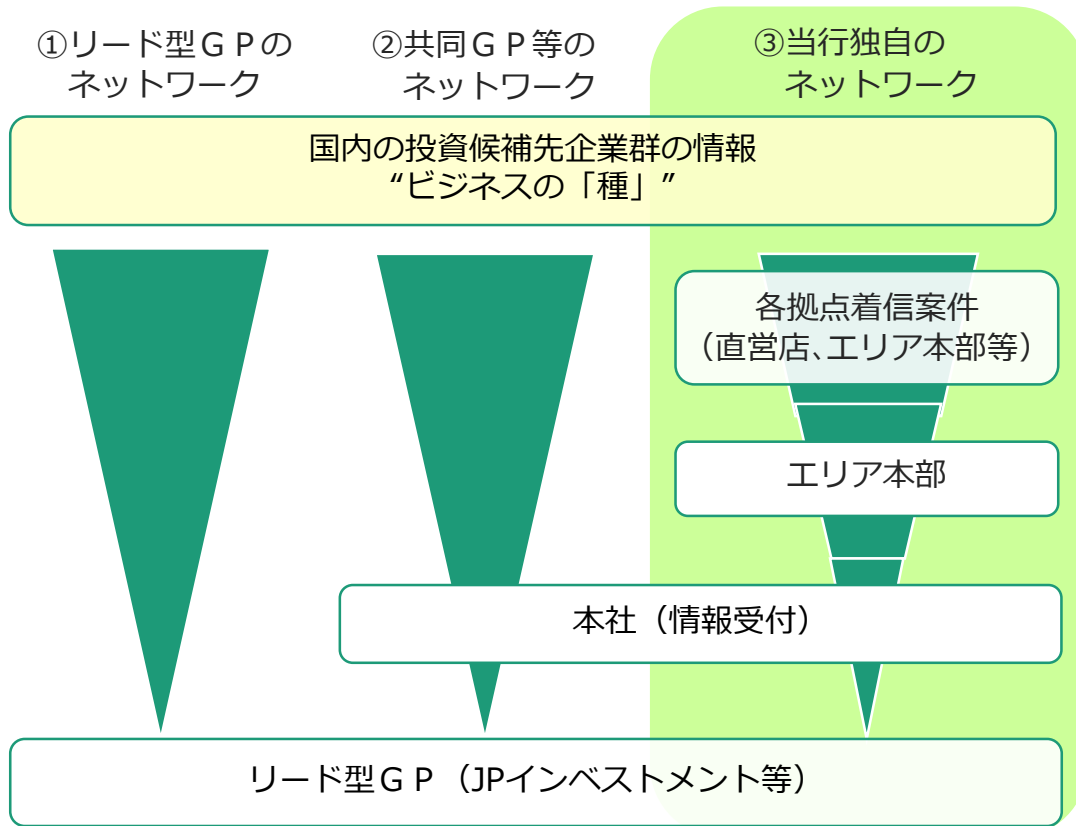
(ご参考④) 投資先の発掘 (ソーシング) 体制の構築

リード型GP業務における投資候補案件のソーシングは、3つのネットワークを活用する。

特に、当行が持つ全国津々浦々のネットワークを活かし、地域企業等における資金調達等のビジネスニーズを発掘できる「当行独自のネットワーク」の体制構築を目指す。

尚、パイロット期間は法人ビジネスの風土醸成・人財育成に注力し、体制構築後、順次ソーシング活動を開始する想定。
また、地域経済の活性化に寄与すべく、地域金融機関と協働してソーシングを実施する。

<投資先の発掘 (ソーシング) の3つのネットワーク>



<往訪先のイメージ>

