

中期経営計画の振り返り

～2017

中期経営計画2018-2020

～「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。～

中期経営計画2021-2025

～信頼を深め、金融革新に挑戦～

目指す姿

- 郵便局をメインとするきめ細かいネットワークを通じ、お客さま満足度No.1サービスを提供する「最も身近で 信頼される銀行」
- 「本邦最大級の機関投資家」として、適切なリスク管理のもとで、運用の高度化・多様化を推進し、安定的収益を確保

- 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。

- 「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、当行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略（リテールビジネス、マーケットビジネス、Σビジネス）を中心に、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。

事業環境

- 歴史的低金利による利ザヤ縮小の継続
- 家計の金融ニーズの多様化（「貯蓄から投資へ」・高齢層の金融ニーズ拡大）

- 人口減少・超高齢社会
- 地域経済の縮小、東京圏への一極集中という縮小スパイラルと時間的・物理的制約からの解放
- 将来の資金に対する不安解消等のお客さまニーズの多様化・変化

- 人口減少・超高齢社会
- 地域経済の縮小
- デジタル革命の進展
- コロナ禍を受けた新しい生活様式への変化
- 超低金利環境の長期化

- 日銀の金融政策転換、海外でのインフレ進行等
- 生成AI等、デジタル技術の急速な進化
- 「資産運用立国実現プラン」の推進、新NISA制度の開始
- 資本コストや株価を意識した経営の対応要請の高まり

具体的な戦略

1億人規模のお客さまの生活・資産形成に貢献するリテールサービスの推進

- 安定的な顧客基盤の構築による総預かり資産の拡大
- 資産運用商品・ATM・クレジットカードなどの成長分野の役務手数料の拡大
- 営業基盤の整理
- お客さま本位のサービス提供体制の構築（店舗・ATMネットワーク、ダイレクトチャネルの充実）

資金運用戦略の高度化

- 国際分散投資の加速
- オルタナティブ投資などの新たな投資領域の開拓
- 運用戦略の高度化に向けた態勢整備

強靱な経営態勢の構築

- 上場企業としてのガバナンス強化
- リスク管理態勢の一層の充実
- 人材育成の推進、戦略的な人材配置の実現、女性の活躍推進
- 迅速・的確な事務処理体制の構築
- セキュリティの強化、次世代システム計画の策定
- システム経費をはじめとして、コスト効率化努力を継続

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

営業戦略

- 預かり資産の拡大（貯蓄から資産形成へ）
- お客さま本位の資産形成サポート
- 口座貸越等、新サービスの提供

運用の高度化・多様化

運用の高度化・多様化

- 国際分散投資の推進
- オルタナティブ投資の拡大
- リスク管理態勢の強化

地域への資金循環等

地域活性化ファンド

- お客さまニーズの発掘
- LP出資拡大、GP業務参入
- 地域金融機関との各種連携

リテールビジネスの変革

リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、伝統的な銀行業務を超えた新しいリテールビジネスに変革

- 通帳アプリユーザーの拡大を通じたお客さま基盤の維持・深耕と新たな収益機会の開拓
- 資産形成サポートビジネスについて、窓口チャネルと連携したデジタル／リモートチャネル中心の営業にシフト
- デジタル技術の活用による抜本的な業務改革を通じたコスト削減、料金・商品の見直しによる損益の改善

マーケットビジネスの深化

リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求

- 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債（リスクウェイトゼロ）への投資シフトを推進
- リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資の継続
- 十分な財務健全性を確保（平時に自己資本比率・CET1比率の平時の目標水準10％程度）

Σビジネスの本格始動

「ゆうちょらしいGP業務」を通じた地域経済の活性化と新たな企業価値創造への挑戦

- 投資を通じて社会と地域の未来を創る新たな法人ビジネスの推進
- 地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現
- 「第3のエンジン」として将来的にサステナブルな収益基盤を構築

経営基盤の強化

3つのビジネスを支える人財、システム基盤、内部管理態勢等の強化

- 人的資本経営の推進
- 新たな成長に向けた戦略的なIT投資、AI等を活用した全社的な業務効率化の推進
- 組織風土改革の推進・内部管理態勢の強化、情報開示・IR活動の充実

		2020年度実績	2020年度目標
利益目標	経常利益（連結ベース）	3,942億円	3,900億円
	当期純利益（連結ベース・当行帰属分）	2,801億円	2,800億円
リテール	総預かり資産残高	3年で+9.0兆円	3年で+1.8兆円程度
	投資信託残高	3年で+0.9兆円	3年で+1.7兆円程度
	役務収支（2017年度比）	+32%	+30%
運用	リスク性資産残高	91.1兆円	90兆円程度※
	戦略投資領域残高	4.2兆円	4～5兆円程度※
経費	既定経費（2017年度比）	△582億円	△300億円
	業務効率化（2017年度比）	△2,533人相当分	△2,000人相当分
株主還元	1株あたり配当額	50円	50円
健全性指標	自己資本比率	15.53%	10%程度（目標水準）

※2019年5月に公表した見直し変更後の値。

		2024年度実績	2025年度目標（見直し後）
財務目標 ＜連結ベース＞	当期純利益（当行帰属分）	4,143億円	4,000億円以上※2
	ROE（株主資本ベース）	4.28%	4.0%以上※2
	OHR（経費率）（金銭の信託運用損益等含む）※1	61.38%	62%以下※2
リテールビジネス	通帳アプリ登録口座数	1,359万口座	1,600万口座
	NISA口座数	82万口座	94万口座
マーケットビジネス	リスク性資産残高	107.9兆円	114兆円程度
	戦略投資領域残高	13.3兆円	14兆円程度
Σビジネス	GP業務関連残高（投資確約額ベース）	1,191億円	4,000億円程度

※1 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めたOHRを指標として設定。経費÷（資金収支等＋役務取引等利益）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）。

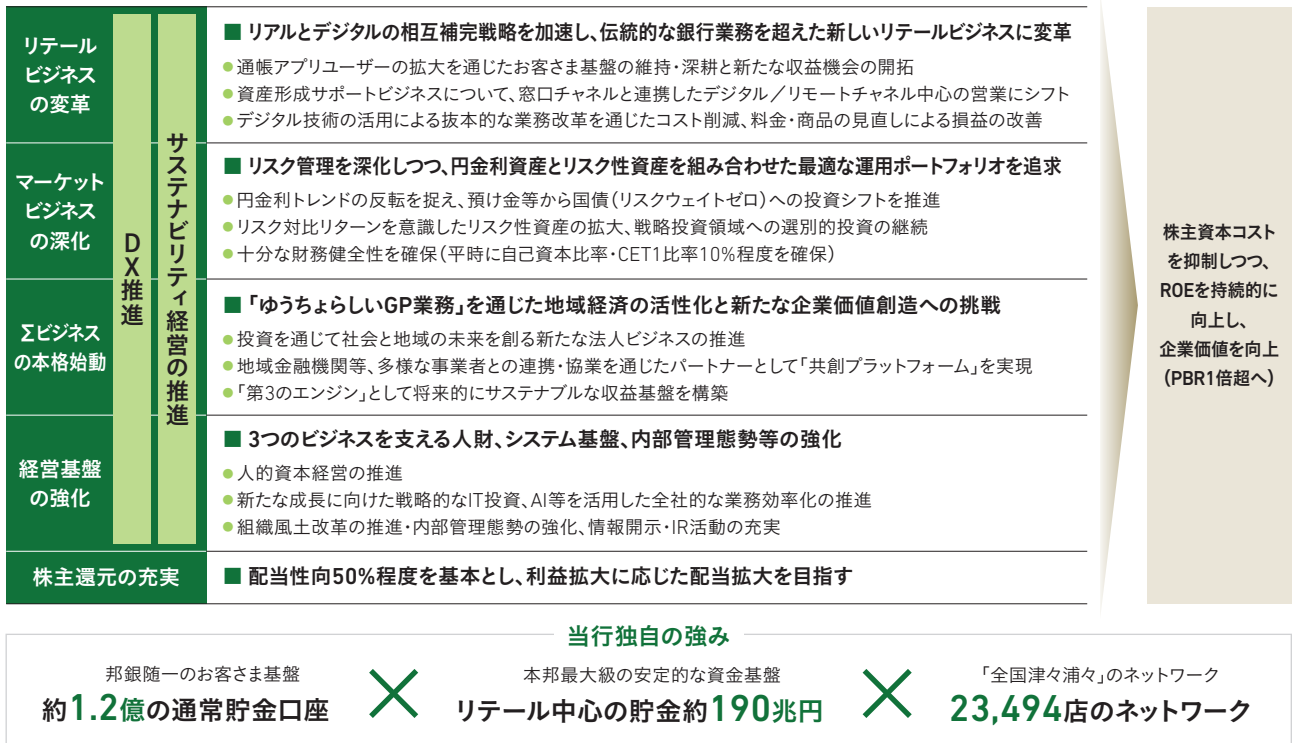
※2 2024年5月15日公表時の計画。2025年5月15日に当期純利益（当行帰属分）：4,700億円、ROE（株主資本ベース）：4.7%以上、OHR（金銭の信託運用損益等を含む）：59%以下と公表。

中期経営計画(2021-2025)の概要と次期中計に向けた取り組み

当行は、中期経営計画期間(2021～2025年度)を「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、5つの重点戦略を推進してきました。その間生じた、国内外での金利の上昇、生成AIの浸透をはじめとする社会のデジタル化の想定以上の進展、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対する関心の高まり等の当行を取り巻く経営環境の変化を踏まえ、2024年5月に残り2年間の計画を見直しました。

中期経営計画の基本方針

- 円金利上昇や社会のデジタル化の想定以上の進展等の経営環境の変化を踏まえ、適切な経営資源配分のもとで、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。
- 当行独自の強みを活かした成長戦略を3つのビジネスエンジンを通じて推進し、ROE・PBRの継続的な向上を目指す。



各事業戦略の2024年度の取り組み概要と中期経営計画における目標

【リテールビジネスの変革】

- ゆうちょ通帳アプリの利便性向上やプロモーション活動等により、登録口座数は1,300万口座を突破しました。
- セルフ型営業店端末「Madotab」の機能改修や資産形成サポートビジネスにおけるリモートチャネルの整備・拡充等を通じて、業務効率化とお客さまの利便性向上を図りました。

【マーケットビジネスの深化】

- 国内金利上昇局面を捉え、日本国債への投資を推進しました。
- 米欧中央銀行の政策金利引き下げや、米新政権による経済政策等の不透明感が残存する中、リスク対比リターンを意識しつつ、国際分散投資を推進しました。

【Σビジネスの本格始動】

- 地域事業者への資本性資金の供給や投資先候補企業の発掘、投資先企業等の商品・サービス紹介の推進に努めました。
- 2024年5月には投資業務の中核を担う当行100%出資子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立しました。

【経営基盤の強化】

- 3つのビジネス戦略を担う人財の強化に向け、人的資本経営の推進に加え、内部管理態勢の強化や組織風土改革に取り組みました。
- 自律的社員の育成やダイバーシティマネジメント、システム基盤整備、サイバーセキュリティ強化など、多角的な施策を実施しました。

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	SECTION 4	SECTION 5
トップメッセージ	ゆうちょ銀行の価値創造	価値創造を実現する戦略	価値創造を支える基盤	会社情報

		2024年度実績	2025年度目標(見直し後)
リテールビジネスの変革	通帳アプリ登録口座数	1,359万口座	1,600万口座
	NISA口座数	82万口座	94万口座
マーケットビジネスの深化	リスク性資産残高	107.9兆円	114兆円程度
	戦略投資領域残高	13.3兆円	14兆円程度
Σビジネスの本格始動	GP業務関連残高(投資確約額ベース)	1,191億円	4,000億円程度
経営基盤の強化	市場運用プロフェッショナル職人員数	90人※1	105人
	DX研修受講率(本社)	99.2%	100%
	キャリアチャレンジ応募者数	196人	100人以上
	社員総合満足度※2	65.5%	70%以上
	女性管理者数比率※2	19.8%※1	20%(2026年4月までの目標)
	育児休業取得率(性別問わず)※2	99.7%※3	100%程度
	障がい者雇用率※2	3.0%※4	3.0%以上
	人員減数(2020年度比)	▲2,500人※5	▲3,000人程度
サステナビリティ経営の推進	GHG排出量削減率(2019年度比)※2・6	▲60%※7	▲60%(2030年度目標)
	帳票使用量削減率(2020年度比)※2	▲20%	▲20%
	ESGテーマ型投融資残高	6.0兆円	7兆円

※1 2025年4月1日現在。
※2 単位未満の端数を四捨五入して算出。
※3 2024年度の男性育児休業取得率は100%。
※4 2024年6月1日現在。
※5 2024年4月1日現在。
※6 自社排出量(Scope1,2)。
※7 2023年度の実績。なお、2024年度におけるGHG排出量は、本誌作成現在において集計中です。

次期中期経営計画に向けて

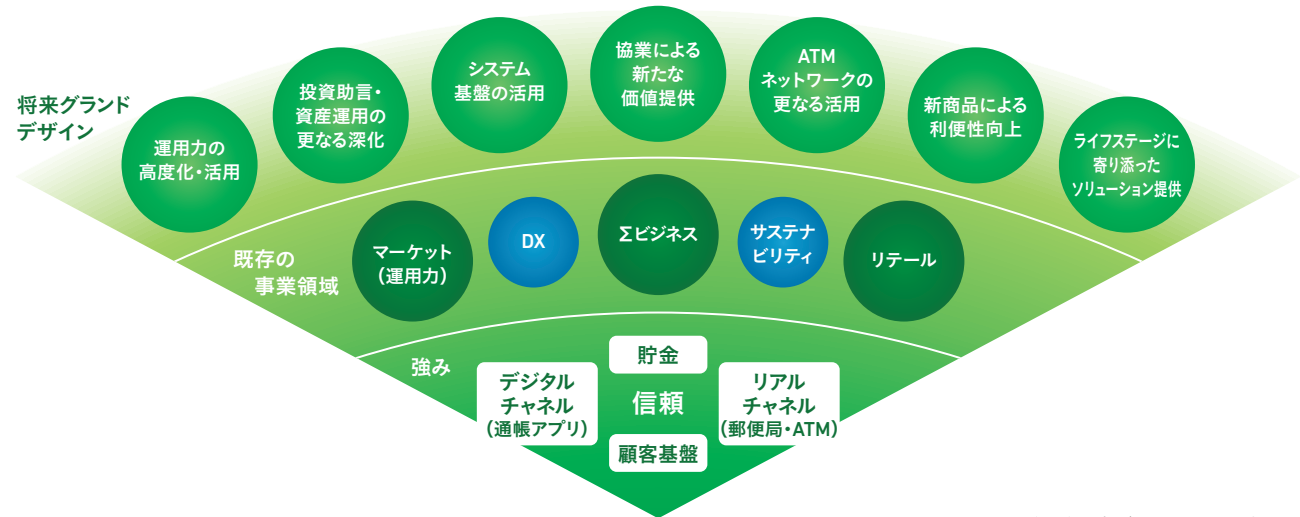
当行を含む金融業界を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、所得格差の拡大といった社会的課題に加え、デジタル化の進展、外国人の増加、日本人のライフスタイルの多様化など、日々大きく変化しています。

また、当行特有のイベントとして、日本郵政による当行株式の第三次売出しを経た新規業務の規制緩和により、ビジネスチャンスの拡大が一層期待できる環境となりました。

このような環境下、現在、次期中期経営計画の策定に向

けて、将来の内外環境の変化を見据えつつ、持続可能な成長を実現するための具体的な戦略を検討しております。これまで以上に良質で利便性の高い商品・サービスを、郵便局ネットワーク等のリアルチャネルおよびゆうちょ通帳アプリ等のデジタルチャネルを通じてお客さまに提供することにより、「お客さまに最も身近な金融プラットフォーマー」となることを目指していきます。

良質で利便性の高い商品・サービスを郵便局ネットワーク等のリアルチャネルおよびデジタルチャネルを通じて提供する「お客さまに最も身近な金融プラットフォーマー」へ



提供価値(ハイライト)

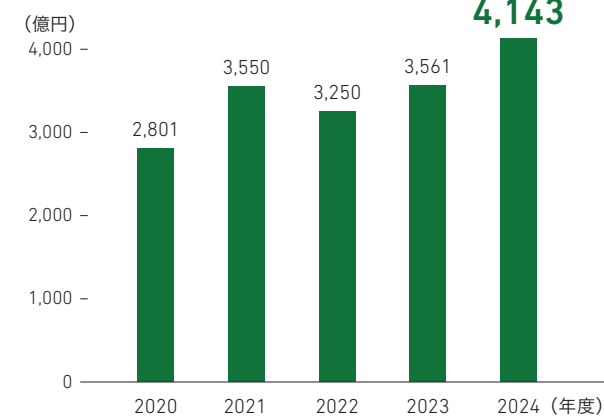
財務ハイライト

収益性

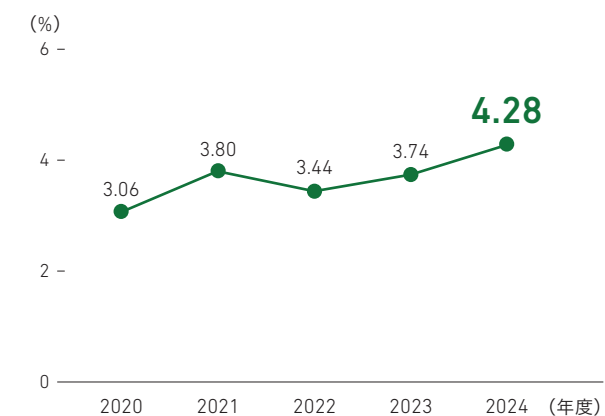
親会社株主純利益は4,143億円と、2期連続で上場来最高益を更新。

外債投資信託からの収益や、国内金利上昇に伴う国債利息・日銀預け金利息の増加等による資金利益の増加を主因として、前年度比581億円の増益。

親会社株主に帰属する当期純利益(連結)



ROE(株主資本ベース)(連結)

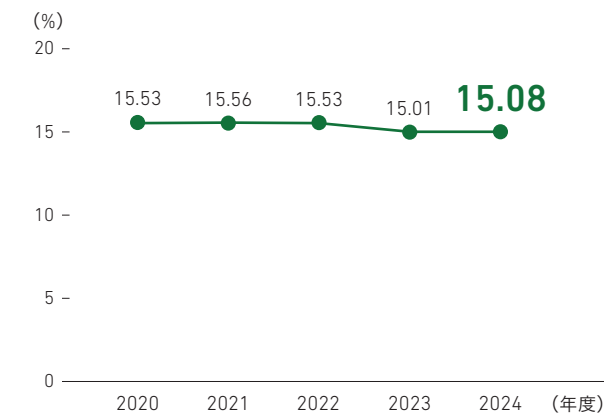


健全性

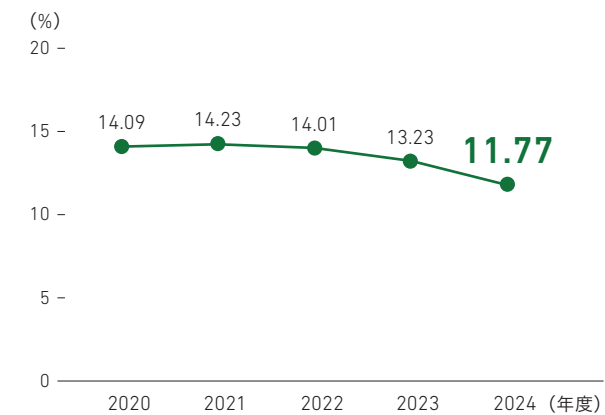
自己資本比率は安定的に推移し、十分な財務の健全性を維持(規制上の所要自己資本比率:4%以上)。

同時に当行は、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10%程度を平時の目標水準に設定。

自己資本比率(国内基準)^{※1}(連結)



CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準)^{※2}(連結)



効率性

OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース)^{※3}(連結)

2024年度 **61.38%**

株主還元

配当性向(連結)

2024年度 **50.6%**

営業経費(2020年度比)(連結)

2024年度 **▲946億円**

株主総利回り^{※4}

2024年度 **177.03%**

※1 2024年度末からバーゼルIII最終化を反映。

※2 その他有価証券評価益除くベース(一部計算項目は簡便的に算出)、2023年度末からバーゼルIII最終化を反映。

※3 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めたOHRを指標として設定。
経費÷(資金収支等+役務取引等利益)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)。

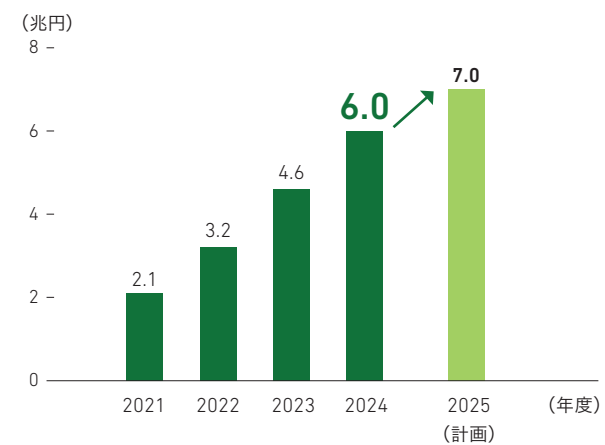
※4 (当事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株あたり配当額の累計額)÷当事業年度の5事業年度前の末日の株価で算出しています。

非財務ハイライト

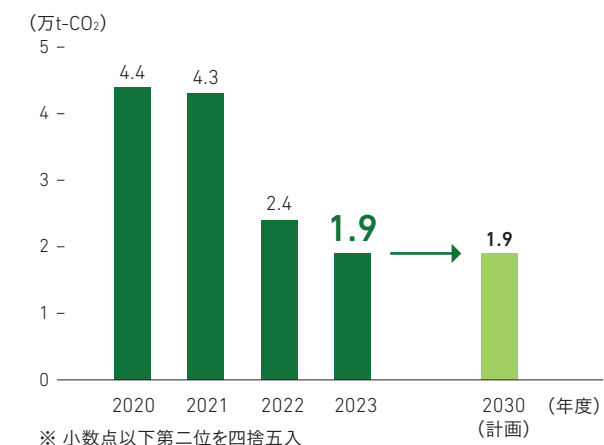
環境・気候変動関連

GHG排出量の「2050年ネットゼロ」達成に向けた脱炭素へのロードマップに沿って取り組みを推進。ESGテーマ型投融資残高を目標として設定し、ファイナンスを通じて脱炭素の取り組み等を後押し。

ESGテーマ型投融資残高



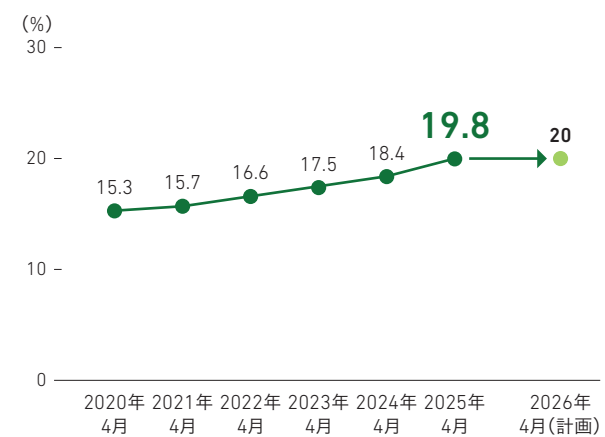
自社GHG排出量(Scope1・2)



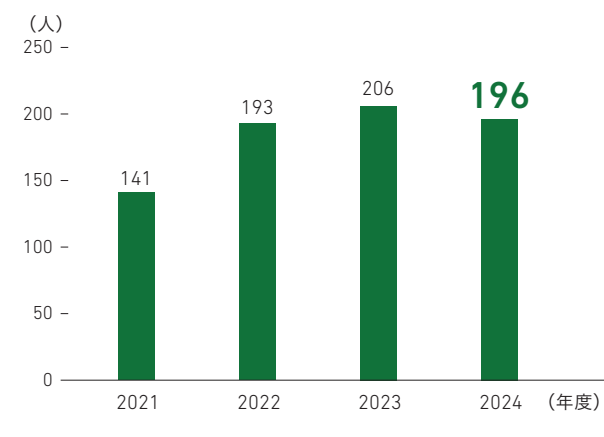
人的資本関連[※]

「成長を促す」、「能力を引き出す」、「多様性を活かす」という3つの柱を軸とした人事戦略を推進し、多様な人財の活躍を後押しすることで企業価値向上の実現を目指す。

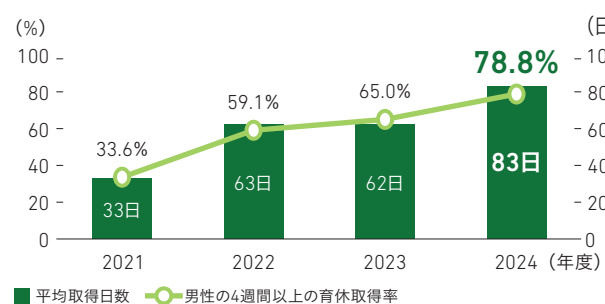
女性管理者数比率



キャリアチャレンジ応募者数



男性育休取得率(4週間以上)・平均取得日数



※ 人的資本関連に掲載している数値は単位未満の端数を四捨五入して算出

育児休業取得率(男女問わず)

2024年度 **99.7%**

※ 男性育休取得率は100%

有給休暇平均取得日数

2024年度 **19.3日**