

外部環境認識



金融経済環境

2024年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は、地域によりばらつきが見られました。米国では、経済がプラス成長を維持する中、インフレ率の低下に伴い、連邦準備制度理事会は9月、11月および12月に利下げを実施しました。一方、ユーロ圏経済は、欧州中央銀行が6月以降6回の利下げを行いました。大きな回復は見られず、低調に推移しました。日本経済は、賃金が上昇し、内需の持ち直しもあり、底堅く推移しました。円安トレンドが継続し、物価上昇が続く中、日本銀行は7月および2025年1月に利上げを行いました。

金融資本市場では、米国の長期市場金利は、インフレ率低下の傾向を受け、低下基調で推移していました。大統領選挙の結果などを受け、一旦上昇する局面もあったものの、米国の関税政策による景気悪化への懸念等から期末にかけて大きく低下しました。また、日本の長期市場金利は、日本銀行による利上げ継続を視野に上昇基調で推移し、一時1.6%近傍まで上昇しました。

社会環境

当行が行う事業による収益は、主として、日本国内でお客さまからお預かりした貯金を原資に、国内外の金融市場において有価証券等で運用することによって得られています。このため、国内外の金融経済環境はもちろんのこと、人口動態等の社会環境の変化を踏まえたビジネスモデルを構築する必要があります。

社会環境に関する今後最大の変化は国内人口の減少加速であり、その過程で都市部への人口集中が進むことで、地域における過疎化がよりいっそう深刻になると見込まれます。現状でも地域の過疎化等を背景に、預金は、全国的に増加傾向にあるものの、地域の伸び率は低調で、都市部のシェアが上昇する傾向にあります。今後、相続等による域外流出も加速し、産業基盤の乏しい地域では、預金が減少に転じるおそれもあります。

このような金融経済環境、社会環境認識のもと、当行は、「最も身近で信頼される銀行」を目指し、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」、「Σビジネス」の3つのビジネス戦略を推進していきます。

ドル円相場は、4月初めの151円台後半から、期末時点で149円台と大きく水準は変わらなかったものの、7月上旬には161円台後半まで円安が進行し、その後の為替介入を契機に140円台まで円高進行するなど、年度を通しては大きな変動が見られました。

S&P500種指数は、8月に生じた景気悪化懸念により一旦下落したものの、その後の米国企業の好調な決算発表や新政権への政策期待等もあって上昇基調で推移し、2025年2月には史上最高値を更新しました。しかしその後は、米国の関税政策などによる景気悪化への懸念から大幅に下落しました。

日経平均株価は、日本企業の好調な決算発表から7月には42,000円台まで上昇し、史上最高値を更新しましたが、米国株式と同様に、一時31,000円台まで急落しました。その後は40,000円程度まで持ち直したものの、米国の関税政策等を巡る不透明感が強まる中、米国株の軟調とともに下落に転じました。

こうした環境変化は、日本全国の郵便局ネットワーク等を通じて個人を中心とするお客さまから貯金をお預かりする当行にも、大きな影響を及ぼします。

また、人口減少による影響に加えて、高齢化の進展により、事業承継の困難化や地域企業の衰退等地域経済の縮小も懸念されることです。

そのほか、少子高齢化、社会のデジタル化進展、「金利のある世界」への回帰、新NISA制度開始といった環境変化を受けて、個人のライフスタイルやお客さまのニーズも大きく変化・多様化する中、お客さまに当行を選択していただくため、一人ひとりに合わせたきめ細かな対応が必要と認識しています。

TOPICS



調査部

調査部は、当行におけるシンクタンク的役割をモットーに掲げ、国内外の金融経済や社会環境等に関する調査・分析を行い、経営陣を中心に社内に情報提供しています。近年は社外への発信も強化しており、日本を代表する民間エコノミストによる経済予測を集計した「ESPフォーキャスト調査」に参加し、当部の予測を毎月提供

しています。このほか、日本経済新聞の「私見卓見」において、当部社員の意見が掲載されるなど、当部の成果が社外でも一定の評価を得ていると受け止めています。今後も社内外で力を発揮できるよう研鑽に励み、付加価値の高い情報発信に努めます。

※2022年1月11日付「地方活性化、競争より多様さ磨け」、2024年10月30日付「地元への投資に目を向けよう」

3つのビジネス戦略 ①

R

リテールビジネス



常務執行役 中尾 英樹



常務執行役 傳 昭浩

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します。

国内の個人を中心とするお客さまを対象に、貯金、送金・支払、給与・年金受取、資産運用、キャッシュレスサービス、住宅ローン(媒介)等の金融サービスを、全国の直営店・郵便局・ATMネットワーク、デジタルチャネルを通じて提供しています。

リテールビジネスの強みと提供価値

強み

- 圧倒的なリアルネットワーク数
- 邦銀随一のお客さま基盤と貯金残高
- ゆうちょ通帳アプリ登録口座数
- リテールビジネスの蓄積ノウハウと専門人材
- 創業以来地域と築いてきた信頼・ブランド力

提供価値



お客さま

- 安心・安全ですべてのお客さまが利用しやすい金融サービス・ユニバーサルサービスの提供
- 「貯蓄から投資へ」のシフトも後押しするリアルチャネルとデジタルチャネルの相互補完を通じた新しいサービス機会の提供



株主・投資家

- 新たなリテールビジネスモデルの構築
- デジタル技術を活用した業務効率化によるコスト削減



環境

- ペーパーレス化による環境負荷低減

当期の成果と今後の取り組み

2024年度の業績

主にリテールビジネスの手数料収益に相当する役務取引等利益の2024年度の実績は、ATM関連手数料の増加等により、前年度比33億円増の1,563億円となりました。

役務取引等利益(連結)



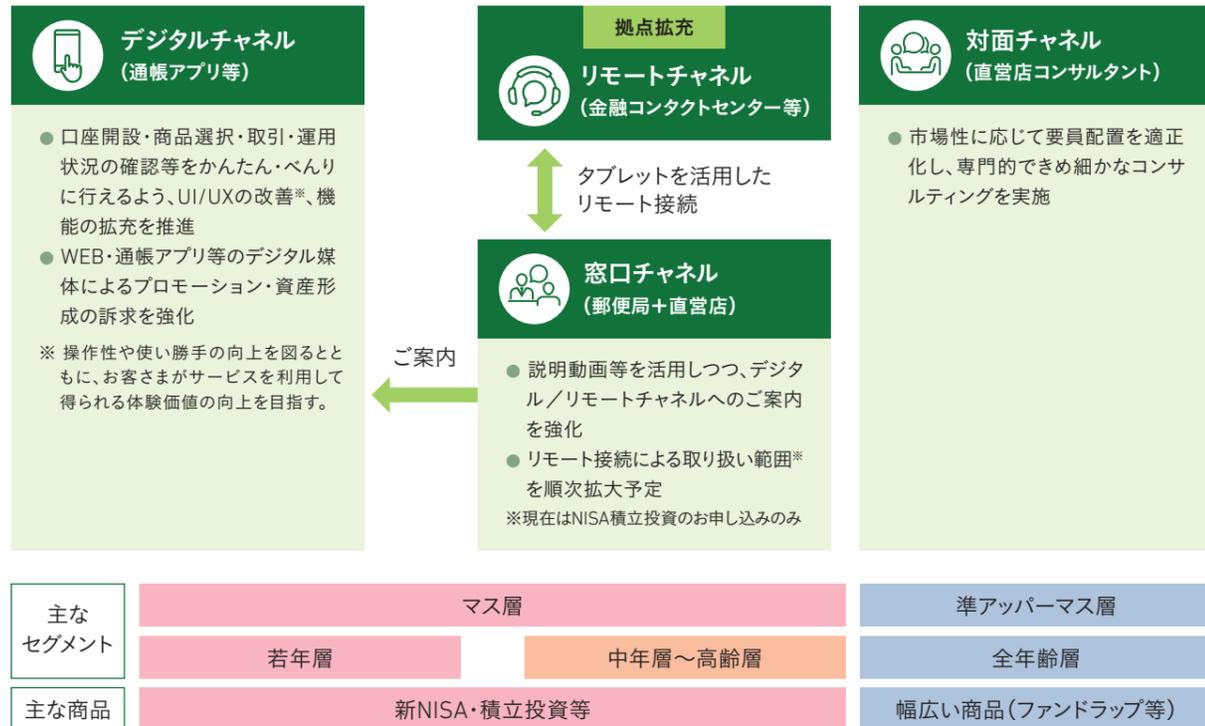
資産形成サポートビジネス戦略

社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャネル中心の営業から、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することを目指しています。

対面チャネルでは、コンサルタントによるきめ細かな対応を

行うとともに、全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、お客さまの身近にある約20,000拠点で投資信託(NISA)の受け付けを可能とするなど、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を構築していきます。

3つのビジネス戦略 ① リテールビジネス



個人向け国債のデジタルチャネル対応

社会のデジタル化進展や多様化するお客さまのニーズを踏まえ、2025年5月から、ゆうちょ通帳アプリおよびゆうちょダイレクトでの個人向け国債の口座開設・購入・残高確認等がで

きるサービスを開始し、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充に努めました。

投資信託商品のラインアップの整備

当行の窓口をご利用のお客さまは、投資が初めての方が多いことを踏まえ、「シンプルで分かりやすい商品」をラインアップしており、すべてのお客さまに「長期、分散、積立」といった投資の基礎を丁寧に説明しております。一方、デジタルチャネル

では、投資に関する一定の経験・知識等があるお客さまのニーズにもお応えできるよう、多様な商品を取りそろえています。今後もより多くのお客さまのニーズにお応えできるよう、ラインアップを随時見直していきます。

ゆうちょ MyJob

京都店 金融サービス部 桐田 一輝



私は現在、京都店金融サービス部で資産運用に係るコンサルタントを務めています。お客さまからお預かりしている大切な金融資産をお守りするため、お客さま一人ひとりのライフプランやニーズに合わせた資産運用商品等のご提案ができるように取り組んでいます。

老後の資金準備で不安を抱えているお客さまからご相談を受け、住宅ローン控除や、iDeCo、NISA等の税制を利用した対策を勧めたところ、「桐田さんのおかげで、不安だった老後が楽しみになりそう。」とお喜びいただいたことが印象に残っています。

今後も日々変化する金融情勢やお客さまニーズにお応えできるよう、当行の商品・サービスはもろんのこと、資格取得に積極的に取り組み、対面・デジタルチャネルを融合したお客さま本位のご提案ができるよう、自己研鑽に励んでまいります。



リテールビジネス × DX

デジタルサービス戦略

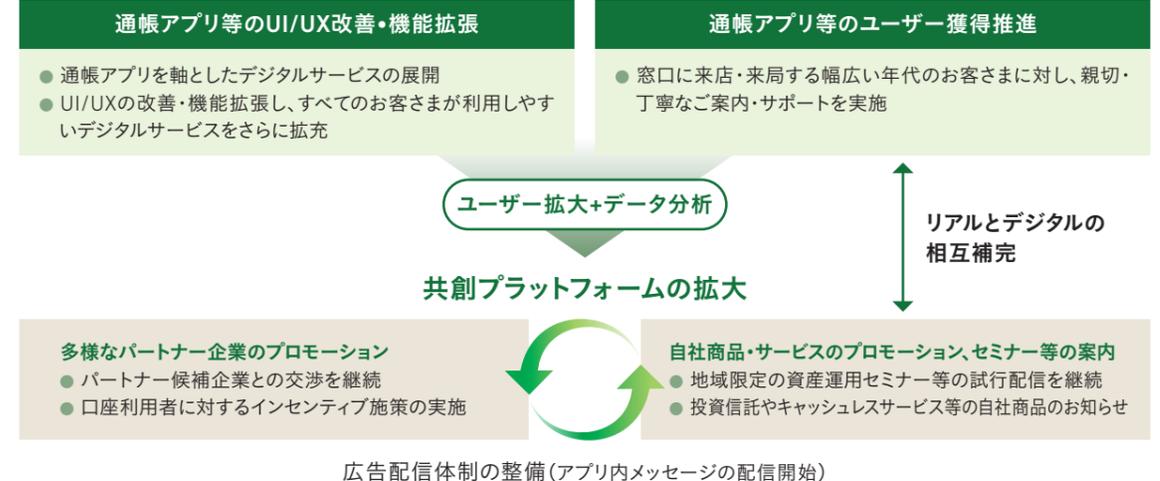
「すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充する」という基本方針のもと、「ゆうちょ通帳アプリ」に各種払込みやATMでの入金機能を追加するなど、さらなる利便性向上を図りました。通帳アプリは2020年2月のリリース以降、店舗ネットワークでの親切・丁寧なご案内の効果により順調に利用が拡大しており、登録口座数は2024年2月に1,000万口座を突破し、中期経営計画で掲げていた目標を2年前倒しで達成しました。

また、多様化するお客さまのニーズに応えるため、通帳アプリのプッシュ通知や、電子メール等により、銀行の枠

を超えた商品・サービスをご案内する「共創プラットフォーム」の構築に取り組んでおり、すでに、「ファンズの固定利回り投資」や「郵便局のネットショップ」などの、広告コンテンツの配信を行っています。

このほか、即時振替サービスおよび2024年4月に開始したAPI連携スキームを活用し、非金融企業をはじめとしたさまざまな事業者へ当行の金融機能を提供しています。

今後も、多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」の実現に向けて取り組んでいきます。



業務改革・生産性向上

2024年3月にリリースしたスマートフォンで多言語に対応した口座開設や暗証番号再登録が行える「ゆうちょ手続きアプリ」について、お子さま名義の口座開設や在留期間等の情報更新などに対応する機能の追加による、さらなるサービスの拡充を予定しています。直営店で口座開設等の各種取り扱いをお客さまご自身で行えるセルフ型営業店端末

「Madotab」では、2025年5月からeKYC認証※を活用した口座開設の社員確認の省略機能を追加しており、業務効率化を進めています。また、通帳繰越機能付きATMで、ゆうちょ手続きアプリや「Madotab」で開設した無通帳型総合口座の有通帳口座への切り替えを可能とする機能を追加しており、お客さまの利便性向上を図りました。

※ electronic Know Your Customerの略。



3つのビジネス戦略 ②

Market マーケットビジネス



常務執行役 吉田 優子



専務執行役 玉置 正人

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します。

主なビジネス

お客さまからお預かりした貯金を原資に、国内外の債券、不動産、プライベートエクイティ(未公開企業に対する投資)等に投資しています。

マーケットビジネスの強みと提供価値

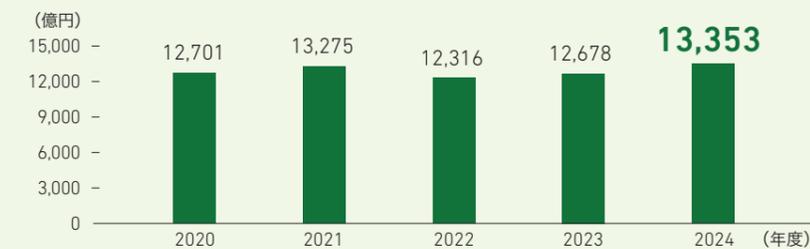


当期の成果と今後の取り組み

2024年度の業績

主にマーケットビジネスの収益に相当する資金収支等の2024年度の実績は13,353億円となりました。株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益は減少しましたが、プライベートエクイティファンドからの収益の増加や国債利息・日銀預け金利息の増加により、前年度比で675億円増加しました。

資金収支等(連結)



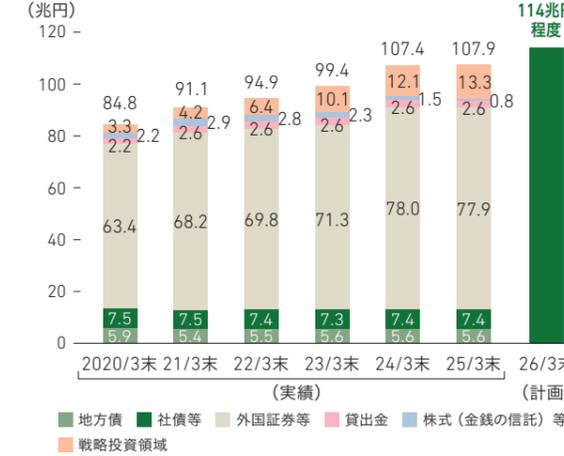
国際分散投資の推進

2025年度末にかけ、引き続き資本を活用し、リスク対比リターンを意識しつつリスク性資産・戦略投資領域に投資を行っていきます。リスク性資産の中心となるクレジット資産はIG

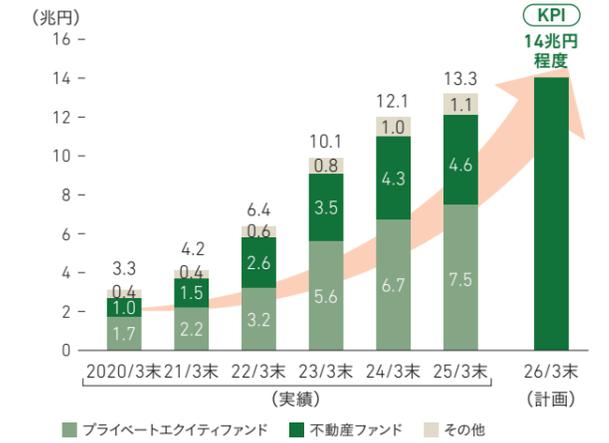
(投資適格領域)を中心に投資を行う方針です。

プライベートエクイティや不動産などの戦略投資領域は、優良ファンドへ選別的に投資を行っていきます。

リスク性資産^{※1}残高(単体)



戦略投資領域^{※2}残高(単体)



注 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、23/3末から時価ベース
 ※1 円金利(国債等)以外の資産
 ※2 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

ゆうちょ MyJob

クレジット投資部 有須田 佳奈

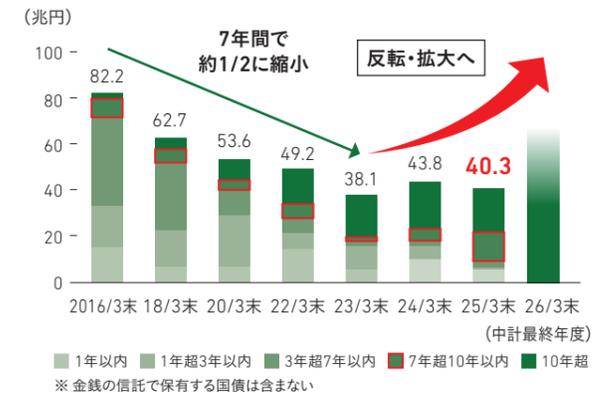


私は、2010年に新卒で総合職として入社し、2013年よりクレジット投資業務に携わっています。海外の社債や証券化商品への投資業務経験を経て、現在は国内の社債等の投資業務に従事しています。具体的には、投資先企業のモニタリングや財務状況の分析、市況等を鑑みての投資判断・実行を担当しています。今後も変化に富むマーケットの動きを注視し、情報収集力を高めつつ研鑽を重ね、最適なポートフォリオの構築に尽力したいと思います。また、部門内女性活躍推進グループに所属しており、働きやすい環境づくりにも貢献していきたいです。

円金利ポートフォリオの再構築

円金利の上昇トレンドへの反転を受け、預け金等から日本国債への投資シフトを通じた円金利ポートフォリオの再構築を推進しています。これに伴い、低金利環境のもとで減少してきた日本国債残高は2023年度に反転しました。

国債保有残高[※]



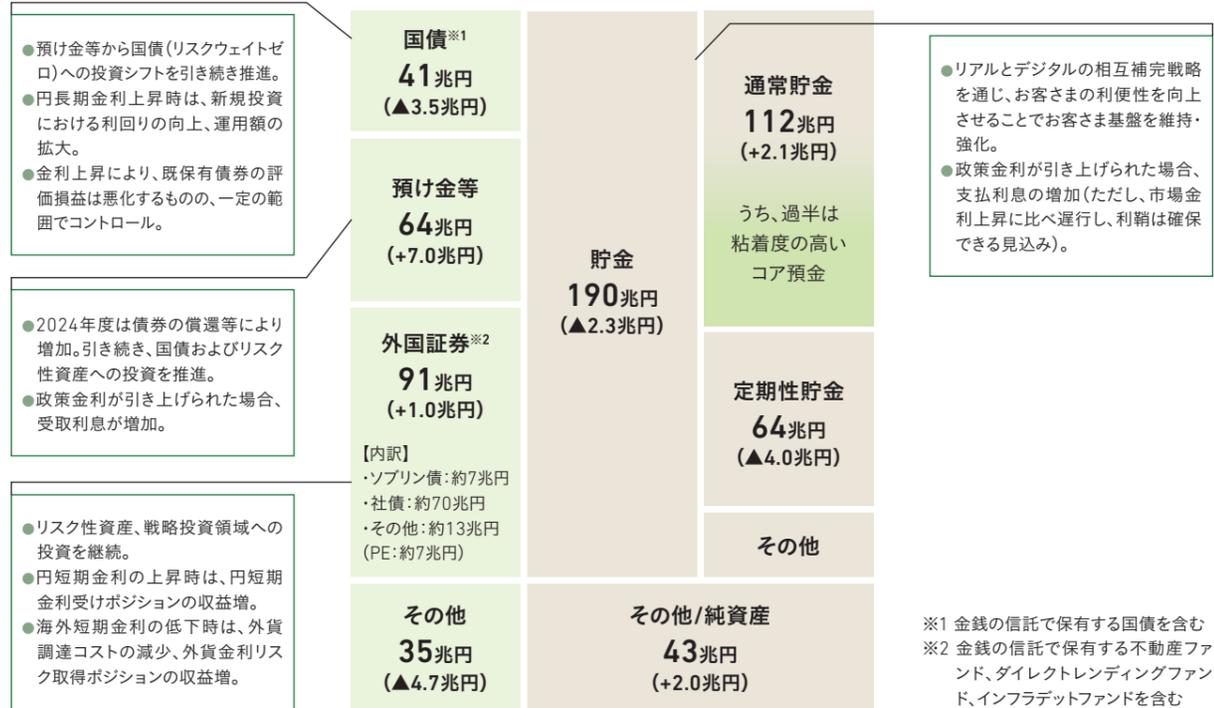
3つのビジネス戦略② マーケットビジネス

最適な運用ポートフォリオの追求(ALM運営の方向性)

資金調達(負債)サイドの大半を占める貯金については、リテールビジネスにおけるさまざまな金融サービスの提供を通じ、お客さま基盤を維持・強化することで、粘着性の高い個人貯金を中心とする安定的な資金基盤を維持・継続していきます。

資金運用(資産)サイドでは、これまで国内の低金利環境に対応すべく外国証券等を中心に運用の高度化・多様化を進めてきましたが、国内の金利が上昇トレンドにある環境を踏まえ、適切なリスク管理のもとで、日本国債等の円金利資産と外国証券等のリスク性資産を組み合わせた最適なポートフォリオを追求していきます。

<当行B/S(単体)> 総資産**233兆円(▲0.3兆円)** 注 2025/3末現在、()は2024/3末比



リスク管理の一層の深化

中期経営計画において、自己資本比率(国内基準)に加え、CET1比率(国際統一基準・その他有価証券評価益除くベース)についても平時の目標水準(10%程度)を設定し、管理しているほか、ストレス・テストの高度化やモニタリングの強化を着実に推進し、リスク管理の一層の深化を図っています。2025年3月末の自己資本比率(国内基準)は15.08%、CET1比率は11.77%と、平時の目標水準(10%程度)を上回っています。

リスク管理の深化に向けた取り組み

- ポートフォリオ運営を支えるモニタリング態勢の充実・高度化(戦略投資領域、クレジットポートフォリオ、外貨流動性等)
- 十分な財務健全性の堅守とリスク管理態勢強化(内外環境の変化を踏まえたストレス・テストの実施等)
- 国際金融規制改正・強化への的確な対応

ゆうちょ MyJob

リスク管理統括部
中田 雛乃



私は、2019年に新卒で総職として入社し、2021年から市場リスク管理業務に従事しています。金利、為替、株価等の市場変動が当行に与える影響を、統計的手法やシナリオ分析を用いて定量的に算出しています。数値分析だけでなく、市場の本質的な変化を捉えることを意識し、自己資本充実度評価に向けたモニタリングを実施しております。

また、国際金融規制であるパーゼルIIIへの対応として、2025年3月末よりマーケット・リスク相当額の算出を開始しました。計測手法の見直しやシステム開発等を通じて、引き続き算出態勢の強化に取り組んでまいります。

今後も、市況変化に柔軟に対応し、多角的な視点でリスク管理の高度化に貢献していきたいです。

強固な運用体制の構築

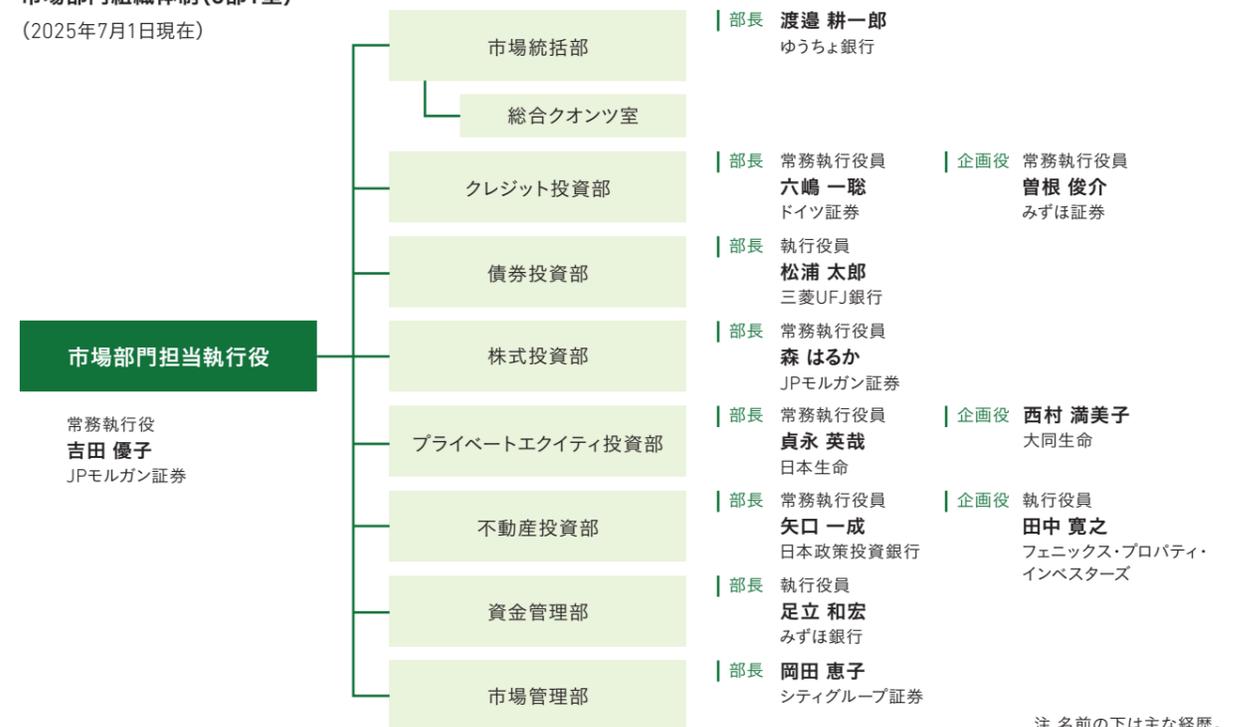


当行市場部門は、担当執行役のもと、分野ごとに専門化した8部1室で構成されており、部長クラスのマネジメント層には、多様な経験を持つ専門人財を配置しています。また、リスク管理を含む体制強化および基盤整備のため、マーケット関連部署の人員拡充を進めるとともに、マーケット人財の積極

的な採用および育成を行っています。具体的には、運用部門役員等の外部からの登用や、リスク管理を含むマーケット専門人財の継続的な採用に加え、若手人財等に対し、プロフェッショナル職等による基礎・応用研修を継続的に実施しています。

運用体制

市場部門組織体制(8部1室)
(2025年7月1日現在)



3つのビジネス戦略 ③

Σビジネス



常務執行役 蓮川 浩二

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します。

主なビジネス

Σビジネスは、地域金融機関等とともに社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」の実現を目指しています。地域の事業者への資本性資金の供給を通じて新しい法人ビジネスを推進することで、地域企業の成長支援や地域社会の課題解決を通じて、地域経済のさらなる発展に貢献していきます。

Σビジネスの強みと提供価値



当期の成果と今後の取り組み

2024年度は、Σビジネスの本格始動の年度として、ゆうちょらしいGP業務の中核となる子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立するとともに、株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション、また三井物産株式会社の子会社とそれぞれ共同ファンドを設立しました。

また、全国のエリア本部にて、当行独自のネットワークを用いて事業者の皆さまを発掘する業務（ソーシング業務）を開始しました。

今後の取り組みとしては、投資内容の質等にも十分配慮しつつ、投資業務を推進するとともに、ソーシング業務を積極的に進め、地域経済の活性化に貢献していきます。

マーケティング支援業務については、これまでの紹介・媒介業務の取り組みから一歩進め、投資先企業の成長、課題解決に向けて伴走支援する体制の構築を検討しております。

ゆうちょらしいGP業務の特徴とは

- 地域金融機関等と共創すること
- 全国津々浦々のネットワークを活用し、きめ細かく資金ニーズを発掘すること
- 中長期的な目線で資本性資金を供給すること
- 投資先企業の成長、課題解決に向けて伴走して支援すること



投資業務

2024年度は、プライベートエクイティ投資における「GP」として、共同事業者（パートナー）と投資ビークルを順次立ち上げ、当行ならではの特徴を活かした「GP業務」を推進しております。

2024年5月	GP業務の中核子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を新設
2024年8月	ジェイ・ウィル・グループとの共同運営ファンド「ジェイ・シグマ投資事業有限責任組合」を設立
2025年1月	三井物産株式会社の子会社との共同運営ファンド「エム・シグマ投資事業有限責任組合」を設立

これらのファンドを通じた取り組みを着実に進めながら、地域金融機関等との共創により、きめ細かく地域の資金ニーズを発掘し、中長期的な目線で資本性資金を供給するとともに、投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援する「ゆうちょらしいGP業務」を、より強力に推進していきます。

地域金融機関との共創事例（事業承継案件）

Σビジネスでは、地域金融機関等との連携・協業により「共創プラットフォーム」を構築し、一緒にビジネスを進めることを基本方針としています。その事例のひとつとして、地域の事業を営む会社に

対し、当行グループから資本性資金を供給し、地域金融機関が融資を行い、地域の事業承継を支援しています。

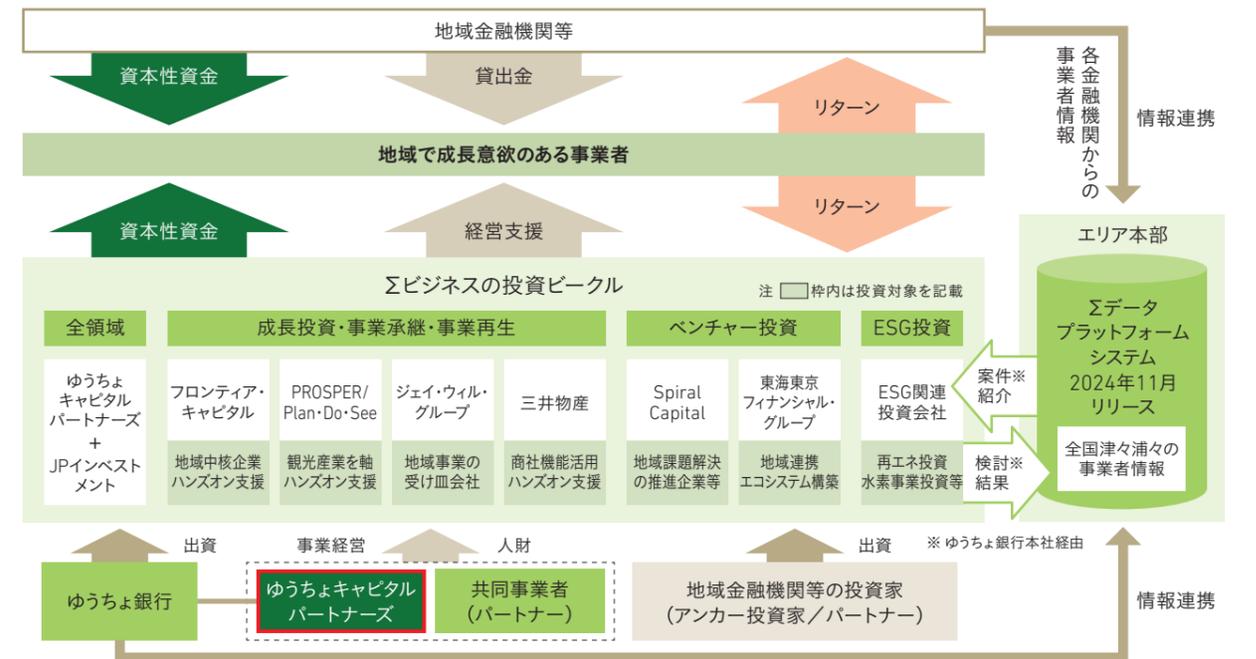
ソーシング業務・マーケティング支援業務

当行では、Σビジネスの投資先候補となり得る企業の発掘（ソーシング）と、投資先企業が持つ、新たな市場を創出し得る商材の紹介・媒介（マーケティング支援）を行っています。

2024年度は、地域の重要な拠点であるエリア本部においてソーシング業務を開始し、2024年7月、第一号となる案件の投資が決定するなど、成果を挙げております。

2025年度は、投資先候補企業の発掘（ソーシング）をより強固にするために、2024年度の経験を踏まえて推進体制の見直しを行って

おります。
具体的には、知見を持った本社社員のエリア本部への駐在や、Σデータプラットフォームシステムを活用した、本社とエリア本部の連携強化により、地域に即ち寄り添ったソーシング活動を進めていきます。
また、マーケティング支援業務では、投資先企業の成長・課題解決に向けて伴走支援する体制の構築も検討していきます。



3つのビジネス戦略 ③ Σビジネス

Column

全国に広がるΣビジネスの拠点

全国13のエリア本部は、2024年度からソーシング業務を開始し、地域の重要拠点として、地域金融機関、地方公共団体、経済団体等との関係構築を推進してきました。引き続き、地域金融機関等と協働し、きめ細かく地域の資金ニーズ等を発掘するとともに、地域企業等のさまざまなニーズに対するソリューション提供に努めてまいります。

全国の エリア本部長



北海道エリア本部
小林 修



東京エリア本部
吉田 浩一郎



関東エリア本部
山本 充徳



東北エリア本部
今井 浩史



近畿エリア本部
高橋 秀二



東海エリア本部
白永 浩伸



北陸エリア本部
堀 邦光



信越エリア本部
篠原 裕司



南関東エリア本部
當麻 維也



沖縄エリア本部
太田 輝美



九州エリア本部
小嶋 義照



四国エリア本部
田代 和彦



中国エリア本部
葛城 和義

ゆうちょ MyJob

地域共創推進部
(株式会社
PROSPER出向)
後藤 歌月



北海道エリア本部で地域金融機関や経済団体等との関係構築を通じてΣビジネスに携わった後、キャリアチャレンジ制度を利用して、2024年から投資ファンドの運営会社に出向し、同社の投資先企業のバックオフィス業務やマーケティングの支援に従事しています。

これまで、事業継承をテーマにファンドで投資した飲食店やホテルのハンズオン支援に入り、規程整備や各種システム導入等を通じて、労務業務や販売・マーケティング業務の高度化をするなど、企業の経営者の方の課題を共に解決するために、常に相手の立場に立ち、何ができるかを考え実践してきました。

このような貴重な経験を、当行のΣビジネスに活かせるよう、今後もさまざまな業務に積極的に挑戦していきたいです。

TOPICS

地域活性化×エクイティ投資 インパクト投資への取り組み

ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社を中核とした投資を行っているほか、JPインベストメント株式会社が設立した「JPインベストメント地域・インパクト1号投資事業有限責任組合」を通じて、地域経済の活性化、SDGsの目標達成に向けた社会的インパクトの創出に資する企業や事業への投資も行っています。

具体的には、国内において成長資金や事業継承等のニーズを有する中堅中小企業、ベンチャー企業および地域開発事業等への投資を行うことにより、地域への資金循環を通じた地域経済の活性化や社会へのポジティブ・インパクト創出によるSDGsの目標達成に貢献していきます。

DX戦略

DX推進を加速させるIT投資の強化

DXを推進し、お客さまからの信頼を深めながらリテールビジネスの変革、業務改革・生産性向上等の戦略を推進していくためには、高品質なシステム基盤の存在が不可欠であると考えています。中期経営計画では、従来行ってきた基幹システム等に係る「安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資」として、5年間で5,400億円程度、加えて、「新たな成長に向けた戦略的

なIT投資」として1,350億円程度の投資を計画しています。2024年度は、本社業務の効率化のため、社内情報を参照し回答を生成することができる、生成AIチャットシステムを導入するなど、安全対策を講じたうえで、生成AI等の新技術を活用するための環境整備を進めたほか、事業者情報等を集積し、業務に活用するためのシステム(Σデータプラットフォーム)を構築しました。

IT投資計画

基本方針1

新たな成長に向けた戦略的なIT投資

リテールビジネスの変革

- 安心・安全を最優先にすべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充(通帳アプリ・手続きアプリの機能拡充等)
- デジタルサービスの利用増加に対応した基盤強化・信頼性向上
- デジタル技術を活用した窓口・バックオフィス等の抜本的な業務改革・生産性向上

Σビジネスの本格始動

- 事業者情報等を集積し、ソーシング業務およびマーケティング支援業務に活用するシステムの導入(Σデータプラットフォーム)

生成AI等の
新技術を積極的に
活用

AML/CFT/CPF^{※1} 態勢強化

- 顧客管理の厳格化、規制強化への対応、データ分析の高度化

マーケットビジネスの深化

- リスク量計測等の機能高度化、業務効率化

セキュリティ態勢強化

- 環境変化に対応した強固なセキュリティ態勢の構築

5年間で**1,350億円**程度の戦略的なIT投資を計画

基本方針2

安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資

システム更改等の着実な実施

全国の郵便局の窓口端末機/ATMの更改・改良等

5年間で**5,400億円**程度のIT投資を計画

基本方針3

10年後を見据え、社会・経営環境変化に対応する
サステナブルなシステム将来像の検討

合計：**6,750億円**^{※2}程度

信頼を支える高品質なシステム基盤を維持しつつ、戦略的なIT投資を積極的に推進

※1 マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融防止 ※2 設備投資+経費のキャッシュフローベース