

## 2021年度決算 投資家説明会 発言要旨

### 【はじめに】

- 池田でございます。本日の説明では、特に、配当決定に当たっての経営判断と中期経営計画（以下、中計）における重要テーマの中から、ゆうちょ銀行の将来に向けてのビジネス展開について、俯瞰してお伝えします。

### 【配当について】

- まずは、投資家説明会資料の2ページをご覧ください。
- 21年度は3,550億円の純利益となり、これを踏まえ、昨年11月に公表した期末配当予想47円から3円の増配とし、1株当たり配当金50円を決定しました。
- この決定に伴い、21年度の配当性向は52.7%となりました。昨年11月、当行の配当方針の原則である「配当性向50%」に基づき「47円」の配当予想を決定した際にも、取締役会で白熱した議論がありましたが、今回の決定に当たっても、複数案を持って徹底的に議論いたしました。
- 配当性向50%を原則とするのであれば、21年度の配当は47円あるいは48円となりますが、当行の収益力のベースが切り上がっていると判断したこと、また、中計最終年度の目標である3,500億円の利益を既に上回っている点や、前中計期間中（18～20年度）までは50円の配当をお支払いしていた点、邦銀他行の決算も確認をしておりますが、今回の我々の決算は他行と比較しても遜色のない数字と判断した点等を考慮し、50円配当を決定いたしました。
- 足許は、米国短期金利上昇に伴う外貨調達コストの増加等を背景に、逆風下の経営となっております。実際、今年度の計画は純利益3,200億円と、昨年度実績から減益予想です。しかし、内外長期金利の上昇やプライベートエクイティ（PE、以下同じ）の収益本格化等により運用利回りの改善が期待できる中計後半の時期には、相応の確度で、利益水準が大幅に改善していくと見通しています。
- そうした中で、株主還元への積極姿勢と将来の業績見通しに関する強いメッセージを示すためにも、配当性向50～60%という配当方針の範囲の中で、50円という配当を決定いたしました。

## 【ゆうちょ銀行の収益に、もう一つの Engine を】

- ゆうちょ銀行の収益には、2つの **Business Engine** があります。一つは **Retail Business**、もう一つは **Market Business** の **Engine** です。現中計でも、これらのブラッシュアップは重要テーマとして取り組んでいます。
- 投資家説明会資料 P.33 には、**Retail** をデジタル化する取組みを記載しています。また、P.35 には **Market** にどのように挑んでいくかのリスクアペタイトを、P.36 にはこれまでの **Market Business** における取組みが功を奏してきた実績を記載しています。
- P.38 からは、収益の大きな柱に育ちつつある **PE** について、含み益やポートフォリオの特徴等、今回から詳しく開示しました。
- さて、この第1の **Engine** である **Retail Business**、第2の **Engine** である **Market Business** について、ゆうちょ銀行発足以来の歩みを示したのが、「シンポジウム資料 ゆうちょ銀行の将来展望」の2ページであります。2つの主力の **Engine** からの成果があってこそその昨年度の純利益の結果だった訳ですが、今後は、進化を続けるこの2つの **Engine** に加え、三本目の柱として第3の **Engine** を作ろうと考えています。
- 第3の **Engine** については、地域金融機関との様々な分野での連携や様々なファンド等への投資、さらに、ファンド会社への若手社員の出向など、前の中計期間中から実施し、地ならしをしてきた施策の集合・総和したビジネスという意味、また、行内外の様々な関係者が力を合わせて進めるビジネスという意味で、「Σビジネス」と仮称しています。これを早々にキックオフしようと考えています。
- 以前から申し上げておりますが、我が国の貸出業務は既に過当競争にあり、これに参入することには経営合理性が見出せません。そこで当行は、**PE** 投資などによる資金供給に注力してまいりました。ファンドに出資する **LP** 投資が主ではありましたが、これまでに多くのことを学んで来ました。また、子会社の **JP** インベストメントを通じて、ファンドの運営管理まで行う **GP** 業務にも進出しました。
- 私は、これまでの取組みを土台とし、国内 **GP** 業務を本格化したいと考えています。Σビジネスとは、この国内 **GP** 業務を戦略の起点としたもので、国内 **GP** 業務へ本格参入し、その先の展開として、地域産業の発展やベンチャー企業などのビジネス展開に焦点を当てることを考えています。

- 具体的には、GP 投資先企業の中から、地域活性化に繋がる新たなビジネスの「種」を探し出し、それを具体的な商品・サービスとしてビジネス化して、当行の地方拠点等を活用して全国の地域企業や地方自治体などに紹介・媒介して手数料収入を得るといふ、新しい B2B のビジネスを展開したいと考えています。
- このΣビジネスは、GP 業務を戦略の起点とし、地域活性化に貢献するとともに、GP 投資先である国内企業の成長を後押しするビジネスです。また、全国の地方拠点を活用するビジネスであることも踏まえると、「ゆうちょならでは」の新ビジネスだと考えております。
- Σビジネスについては、次の中間決算の報告のタイミングなどで、もう少し戦術としての話ができればと考えています。さらに、次の中計期間においては、今後も第 1 の Engine である Retail、第 2 の Engine である Market が主力の Engine であることには変わりがないと考えていますが、これに加え、現中計期間中に「Σビジネス」という第 3 の Engine の収益化に向けた地固めを図り、3 つの Engine を軸とするサステナブルな収益基盤を構築したいと思っています。

#### 【最後に】

- 本日のタイミングで、株主還元の決定に至る経営としての考えと、ゆうちょ銀行のこれまでの歩みも含めた、やや俯瞰的な話をお話しさせていただきました。
- 皆様の忌憚のないご質問やご意見を賜り、マーケットや株主の皆様が、ゆうちょ銀行の経営をどのように見ているか、教えていただきたいと思います。
- 私からの説明は以上です。

#### 【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。）及びその連結子会社（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、リスク管理方針及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、新型コロナウイルス感染症の拡大等の状況、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及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、有価証券報告書及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（又はそこに別途明記された日付）時点のものであり、当行はこ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。