

2022年度中間決算 投資家説明会 発言要旨

【はじめに】

- ゆうちょ銀行の池田でございます。本日は、お忙しい中、ゆうちょ銀行の投資家向け説明会にご参加いただきありがとうございます。
- 今日は、主に5月に、少し予告しましたゆうちょ銀行の今後・将来に亘るビジネスの狙い、新たなビジネススタイルについて、現在の業務と合せて、お話しをします。その後で、皆さんからのご質問をお受けしたいと考えております。どうぞよろしくお願ひします。

【中間決算について】

- まずは、「投資家説明会」資料のP.2をご覧ください。
大幅な市場環境の変化の中でも、中間純利益は概ね計画どおり1,586億円でした。進捗も約50%であり、通期業績予想・期末配当予想は、変更ありません。
- そもそも、今年度の業績予想は、当期利益3,200億円、前年同期比約300億円減益と、もとより、一定程度市場変動リスクを想定しており、現時点では業績予想の変更はいたしません。
- 海外・市場金利の上昇に対し、諸々の運用施策を準備し、一方で国内リテールにおける手数料、経費節減等の増収効果を勘案しての業績予想であり、当行のポジションへの影響は無いとは申しませんが、想定範囲と考えております。

【既存の2つのビジネスについて】

- 資料のP.22をご覧ください。当行はデジタルとリアルが相互補完しあうリテール戦略としています。リアルの比類なき郵便局ネットワークを前提としたデジタルリテールを全面展開しております。
- 顧客のデジタル機能利用の拡大、一方で、決済ビジネス業界の消耗戦の様相等を側聞し、当行なりにビジネス戦略の柱を明確にしております。そこには、「当行の口座決済の紐つき促進」、「当行のデジタルサービス基盤のオープンなプラットフォーム化」、「当行の顧客層に合った資産形成商品の提案」を推進行動の軸とし、定着拡大を進めるものです。

- とりわけ、目玉と考えているのは、
一つ目が、通帳アプリ、家計簿アプリ、ゆうちょデビットなどのデジタル・キャッシュレスサービス基盤拡大です。このアプリは、26年度以降には共創プラットフォームとして、手数料による収益化を目論んでおります。
二つ目が、郵便局でのつみたてNISAであります。これは、日本郵便との連携を一層強め、保有口座日本一を目指します。
三つ目が、対面サービスとしてのファンドラップです。足許はまだ開始間もないということもあり、熟知、適格な説明など、ビジネスへの慣れ期間と承知しており、大和証券さんとも緊密に作戦を練っており、推進反転攻勢の準備は整ってきています。

- 第2のエンジン、マーケットビジネスの取組みの全体像はP.27をご覧ください。
当行は、国債で日本の金利リスクを、外国証券で主にクレジットリスクと、一部外国金利リスクを取っています。会計上は、臨時損益に入る部分もありますが、プライベートエクイティ（PE）や不動産等のオルタナティブ投資でのリスクを取る構造です。

- 足許は、外貨短期金利の調達コストの影響が大きく出ていますが、長期金利上昇はむしろ、新規投資には、着実にメリットが生じると考えています。FEDの金利の反転を想定した場合のプラス効果も想定して、ALMのハンドリングは、そうした点の予想も計算に入れ、逐次、運用ポートフォリオの点検を実施しています。

- また、預け金60兆を擁する円ポートフォリオは、金融政策次第では、プラス面で再構築の余地は大きいと思っています。

- 個別には、上期同様、国際分散投資の観点から、改めて申し上げますが、34ページのようなリスクアペタイトを基本軸に持っております。IG領域のクレジット資産を中心にリスク性資産残高の積み上げを図り、戦略投資領域は、中長期的な視点で優良ファンドへの選別的な投資を進めます。今後、内外金利・クレジットの大きな流れ、投資ビジョンなどをウオッチし、運用高度化（ヘッジリスクの追求）の観点で、ヘッジコストにも留意しつつ、一層の収益マインドを高めていきたいと考えています。

- 今後は、現中計でリスク性資産残高を+20兆円拡大することを目指しており、その後、「ポートフォリオ収益管理強化」と「地域金融機関などとの協業ビジネス拡大」という2つの視点を主軸に置き、積極的な人材確保も進め、早期に着手してまいります。

- なお、これら第1・第2のエンジンについては、各々のビジネス牽引者である「リテールの小藤田専務」、「マーケットの笠間専務」とも、その決意・考えを確認しており、アグレッシブに進めていきたいと考えております。

【3つ目のエンジン、Σビジネス】

- さて、この第1のエンジンであるリテールビジネス、第2のエンジンであるマーケットビジネスに加え、将来を見据えた歩みを止めることがないよう、ゆうちょ銀行に欠けている「事業・与信」をキーワードとする第3のビジネス、5月にも少し触れましたが、私どもが「Σ（シグマ）ビジネス」と呼んでいる新しいビジネスについて、今日は、アナリストの方々にご理解いただけるように、ポートフォリオのこれまで、今後、近い将来の戦略展開をご説明します。
- まず、当行のマーケットビジネス、投資運用は、国債から海外収益資産へのパラダイムシフトを進める中で、国際分散、インハウス、委託における投資戦略の技術高度化の2点を戦術ビジョンとしてきました。その意味で、人材層の厚みに注力して参りました。41ページの資料をご覧ください。
- その結果、投資商品はクレジットを主軸に、デット系、オルタナティブなどを含め、種別では3倍増になり、また、運用会社などとの、ビジネスコミュニケーションの深度化を図りました。PE、不動産は資産積み上げ戦略で、安定的なリターン戦略で、Jカーブ効果の甘受、運用会社の特徴など、市場の学習をし、PEだけで4兆円を超える資金を投資してきましたが、やはり、為替リスク、流動性リスクは海外投資においては、逃げることは出来ません。
- また、当行は与信制約・相対取引の禁止など Narrow path の銀行でもあります。
- そこで、これまで、①海外PE投資の分解・解析、②国内での投資会社とのコンタクト、性格把握、③子会社JPインベストメントの設立とバイアウト投資、④30名近くの社員の投資業務出向、⑤「地域活性化ファンド」へのLP出資等、地域金融機関との連携強化など、「国内貸出しに代わる、しかも、時間貸しより、比較すればリスクが高く、多くの地域銀行・金融機関と協業できる運用戦略」を、諸々、研究、トライアルを実施してきました。その結果、49ページに記載の各スキームや不動産投資を合算し、国内へのエクイティ性の資金の提供で約4千億円、また地方公共団体も含めたデット性資金の提供では、1兆円を超える残高を有しております。
- そのうえで、より一步、事業会社に近づき、GP会社を通し、資金、人材育成派遣など投資ビジョンに参画し、必要な事業支援を進めるスキームを、ある意味で民営化のミッションであると考え、当行・第3のビジネスとして、展開する長期戦略に置きました。

- 投資する対象事業は、国内のベンチャー投資や、場合によれば事業再生などを意識していますし、また、中長期的に安定した配当を享受する戦略も考えていきたいと思ひます。つまり、IPO や M&A に拘らない投資戦略で、そのリターンが収益に寄与するビジネスにしていきたいと考えています。
- これを支えるため、事業会社の皆様に対しソリューション提供が可能な人財の育成や、投資先のバリューアップのため、投資先の商材のマーケティング支援を行う人財の育成をあわせにビジネス戦略と総称しております。
- なお、先ほど申し上げたミッションの大きな観点から、生意気を申し上げると…、日本の地域の経済成長には、米国のように、民間主導によるリスクの高いエクイティ性の資金の供給が求められていると思われますが、現在の日本には、その取り組みを主導するプレイヤーが十分に存在せず、「鶏と卵」(注)の状態に陥っていると認識しています。ゆうちょ銀行がそうしたプレイヤーの一つとして先鞭をつけることにより、市場拡大に一定の貢献が果たせるのではないか、加えて、日本のスタートアップに対する資金供給を拡充することにより、地域金融機関とむしろ協働戦術により、ゆくゆくは日本経済の成長に不可欠な次世代リーディング企業の創出等にも寄与出来ればと、考えています。

(注) 「鶏と卵」の状態：日本の企業に対する成長資金の提供には、ある意味、鶏が先か卵が先かみたいな問題がある。すなわち、投資が少ないから実績がないだけでなく、実績がないから投資もないという問題がある。(出所) 福田慎一東京大学大学院教授：金融審議会「市場制度ワーキング・グループ」(第3回)、2020年11月13日)

【最後に】

- 本日は、第3のエンジンを中心に、ゆうちょ銀行が今後取り組む道について、大きな観点から、理念・パーパスをお話しさせていただきました。
- 皆さんの忌憚のないご質問、ご意見をいただき、マーケットは、また株主の皆さまは、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。

【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、国内外の金融政策に係るリスク、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。