

ゆうちょ銀行の現状と中期経営計画後半に向けた展望

－ ゆうちょ銀行の目指す姿の実現に向けて －

2023年11月30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. ゆうちょ銀行の目指す姿

- 当行の特色を最大限に有効活用し、地域金融機関等と連携しながら全国津々浦々のお客さまの成長を支える。

ゆうちょ銀行の
戦略的な特異性

「全国津々浦々」という
強固な看板（ネットワーク）

+

国民の皆さまからお預かりしている
多くの貯金ならびに口座数

ゆうちょ銀行が
目指す姿

成長エンジン

成長を牽引する3つの
戦略的なビジネス

- ①リテールビジネス
- ②マーケットビジネス
- ③Σビジネス

サステナブルな収益
基盤の構築を目指す

目指す姿

単純な「民間銀行への変容」ではなく
膨大な資産と経営資源を戦略的に稼働させ
経済の活力に貢献することが最も重要

有用な経営資源を活用し地域金融機関等と
「共創プラットフォーム」として連携を進めながら
**全国津々浦々のお客さまの成長を
中長期的な目線で支援できる銀行**

地域金融機関等 (パートナー)

今後慢性的な不足が
想定される要素

- ①必要な資本
- ②情報
- ③人財(人的資本)

ゆうちょ銀行の有用な
経営資源の活用検討

2. ゆうちょ銀行の現状(2023年度中間期)と今後の展開



3つのエンジン (収益基盤) によるサステナブルな経営

デジタル戦略における「共創プラットフォーム」構築

<基盤提供>

共創プラットフォーム
(パートナー企業群)



多様な事業者と連携してニーズに対応

グループ商品	証券
ローン	AI(ロボアド等)
保険	eコマース

...etc.



23/10「ソニー銀行の外貨預金」を
ご案内する広告配信の試行実施

金融領域以外での**広告配信**試行を検討中
(準備が整い次第発表)

A (advertisement)

「ゆうちょ通帳アプリ」の登録口座数
900万口座を突破 (23年10月末)
中間期役務取引等利益も順調に拡大 (775億円)

R 【第1のエンジン】
リテールビジネス

■ 伝統的な銀行業務の枠組みを 超えた新たなビジネスモデルを目指す

- ▶ 通帳アプリの登録口座数の拡大により、
デジタル化に即した更なるお客さま基盤
を構築
- ▶ DXを活用した投資信託受付チャネルの拡大
- ▶ リアルとデジタルの相互補完

リスク性資産・戦略投資領域の拡大により
中間期**6,410億円**の収益を確保
(23年度資金収支等予想1.26兆円)

M 【第2のエンジン】
マーケットビジネス

■ 円金利ポートフォリオの再構築

- ▶ 低金利環境下で拡大してきたリスク性資産
に係る収益の持続的成長に加え、
- ▶ 円金利資産に係る収益の反転・拡大局面へ
“次の一手”

Financial
Platformer

将来、国内PE市場が欧米並みに(※1)成長することを想定し、

1兆円規模のエクイティ性資金で地域に貢献

スクリー間でバランスをとり、長期・安定的な収益確保を目指す

Σ 【第3のエンジン】
Σビジネス

■ 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

- ▶ Σビジネスの「7つのスクリー」(投資ビークル)を活用し、地域課題を解決
- ▶ 「Σデータプラットフォーム」により、全国津々浦々の情報を収集・蓄積・活用
- ▶ エリア本部を中心とした地域の法人ビジネス(※2)推進

※1:国内PE市場の現状2014-20平均年間フロー額GDP比 0.2% (1~2兆円) ⇔ 米 1.3%、英 1.5%
※2:投資先のマーケティング支援、投資先の発掘(ソーシング)

3. 通帳アプリのユーザ数拡大

外部環境
の変化

- デジタルニーズの高まりにより、デジタルチャネルの利便性で銀行が選ばれる時代
- 多様な生活シーンの中での銀行サービス利用(キャッシュレス化、エンベデッド・ファイナンスの進展)
- 業界ごとの垣根も流動化しており、今までの金融サービスの概念が大きく変化

通帳アプリの利用拡大

ゆうちょ銀行に取扱いのない商品サービスの提供により、パートナー企業とともに、**お客さまの“自分らしく生きる”**をサポート。銀行の枠を超え、お客さまの生活に寄り添ったサービスで、**お客さまにとって無くてはならない存在へ**。

デジタルチャネル

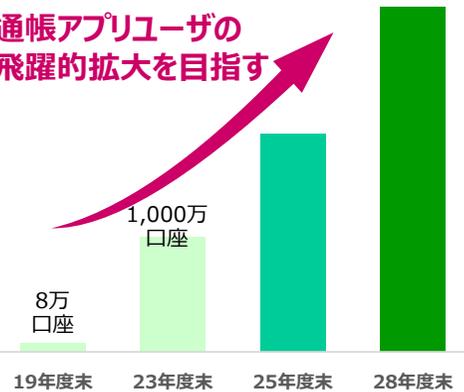


GOOD DESIGN AWARD
2020年度受賞

利便性向上



通帳アプリユーザの
飛躍的拡大を目指す



顧客基盤の維持・充実
業務効率化の一層の推進

リアルとデジタルの
相互補完

共創プラットフォーム (広告事業)

お客さまに銀行の枠を超えたサービスを提供。多様なパートナー企業のサービス紹介/広告により新たな収益機会を開拓。



金融



公共料金



Eコマース

ご案内

来局誘致 (リアルへの送客)



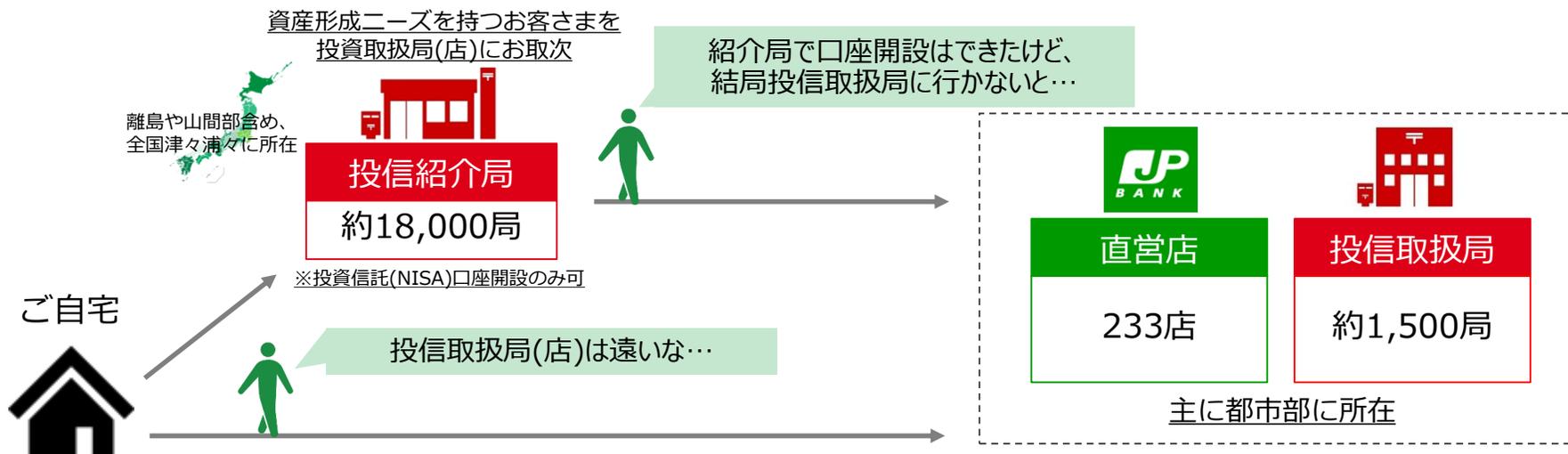
地域別・顧客層別にアプリからお知らせ

- ◇ ゆうちょ商品・郵政G各社商品のご案内
- ◇ セミナーやイベントのご案内
- ◇ 地元商材 (広告事業との連携) のご案内 等

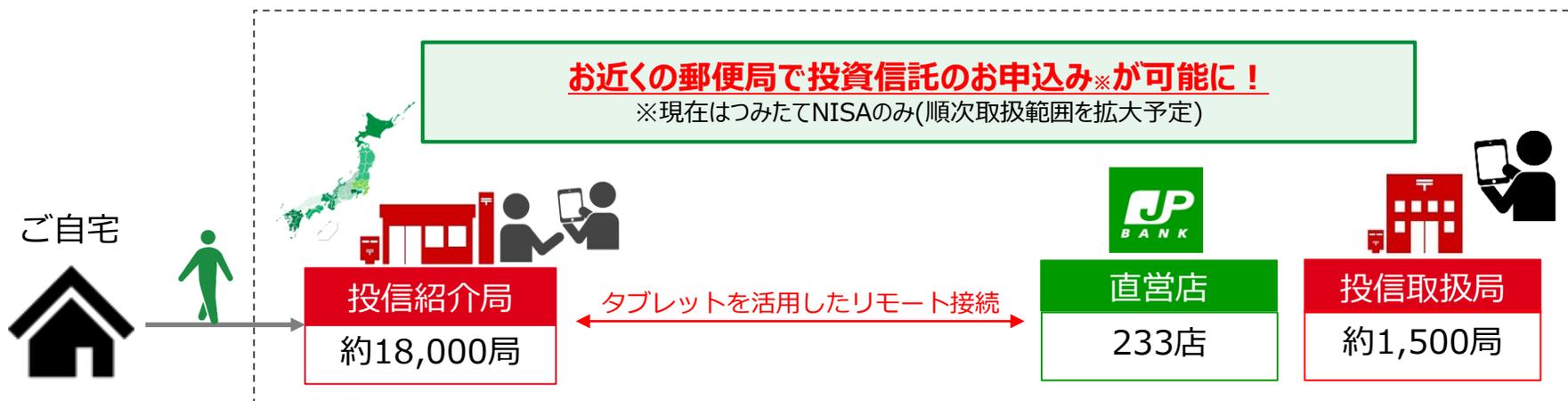
4. DXを活用した投資信託受付チャネルの拡大

- 投資信託の申込は、投資信託取扱い可能な直営店もしくは郵便局(投信取扱局(店))にお越しいただく必要があった。
- 2022年10月、投資信託を取り扱っていない郵便局でも投資信託のご提案を受けられるサービスを開始。
- これによりお近くの郵便局を含めた全国約20,000拠点での投信(NISA)のお申込みが可能に。

従来のフロー



22年10月以降

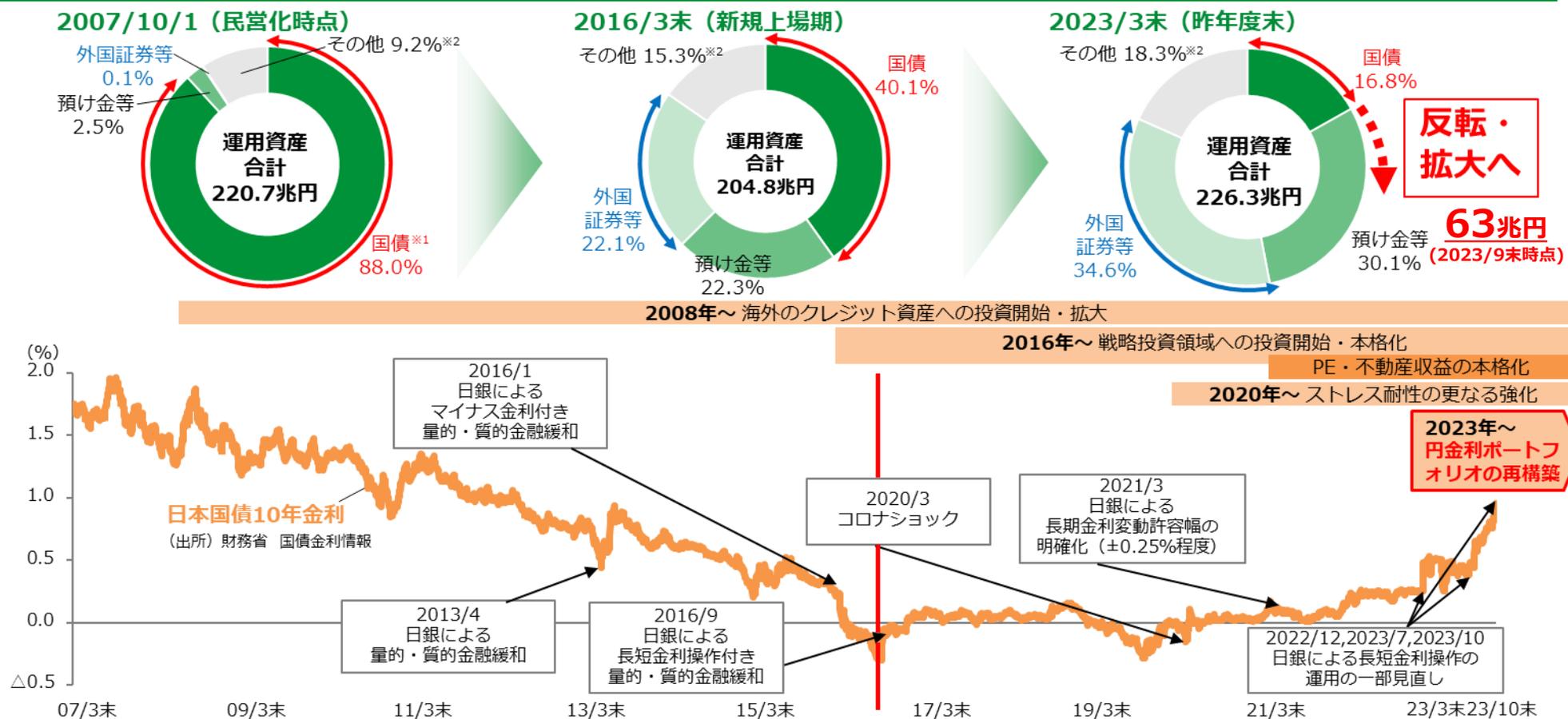


約20,000拠点の圧倒的な受付チャネルを活用し、NISA口座拡大を起点とする安定した顧客基盤確保を目指す

5. 円金利ポートフォリオの再構築:運用のパラダイムシフトと次の一手

- 円金利が低下する中、円金利資産からリスク性資産に投資を振り向ける**運用のパラダイムシフト**を実現。
- 足許では、昨年12月のイールドカーブ・コントロールの運用見直しや今年7月,10月のさらなる柔軟化等を受け、円長期金利は上昇基調にあり、**円金利ポートフォリオの再構築**に着手。
- 低金利環境下で拡大してきた**リスク性資産に係る収益の持続的成長に加え、円金利資産に係る収益の反転・拡大局面**へ。

高度なリスク管理と市場変動に合わせた適時・的確な打ち手

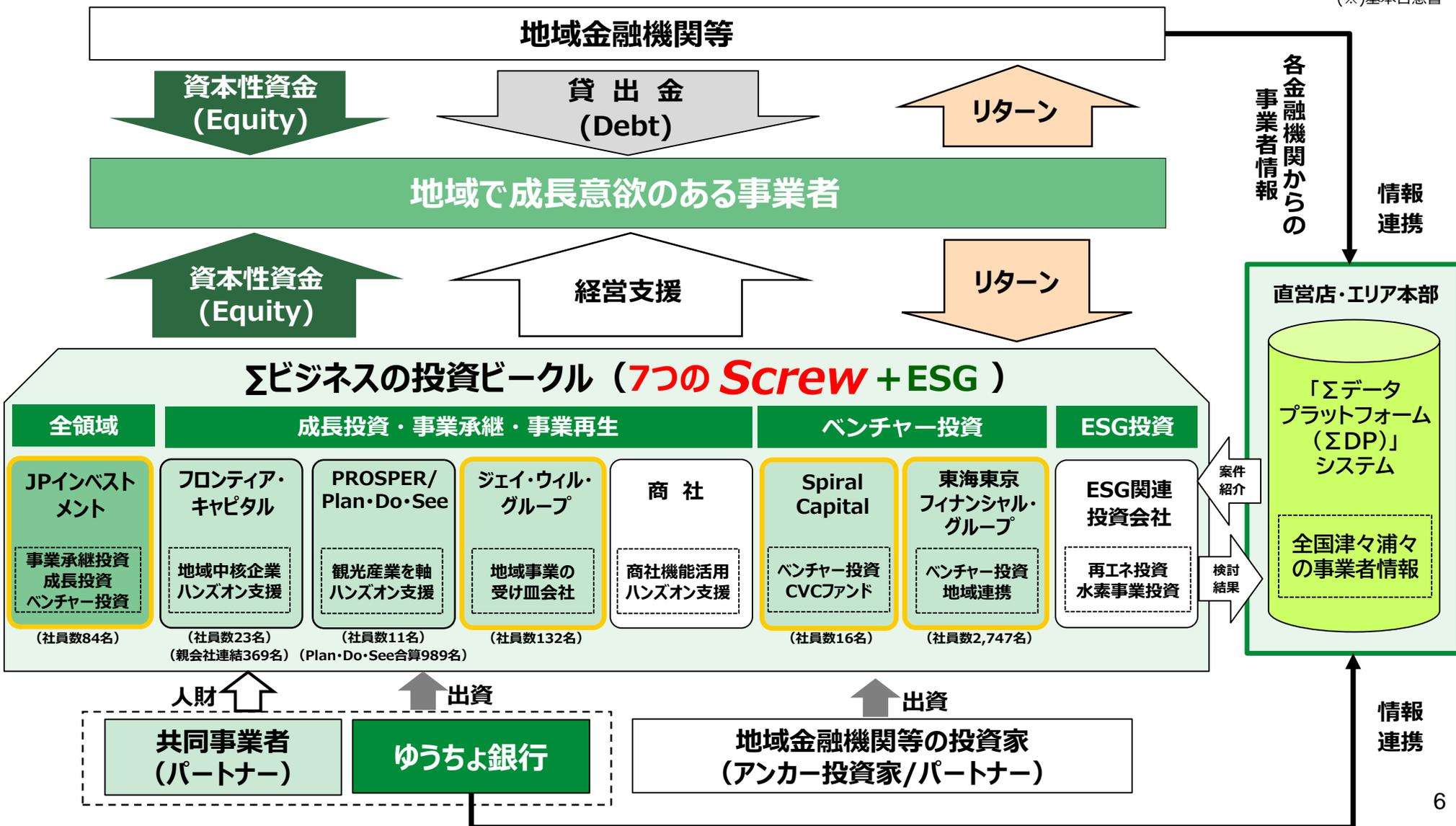


※1 預託金を含む。預託金は、大蔵省(当時)に預託された郵便貯金資金。2010年11月にすべて償還済。 ※2 「その他」は地方債、社債、金銭の信託、貸出金、短期運用資産等。

6. Σビジネスの戦略（現状と今後の展開）

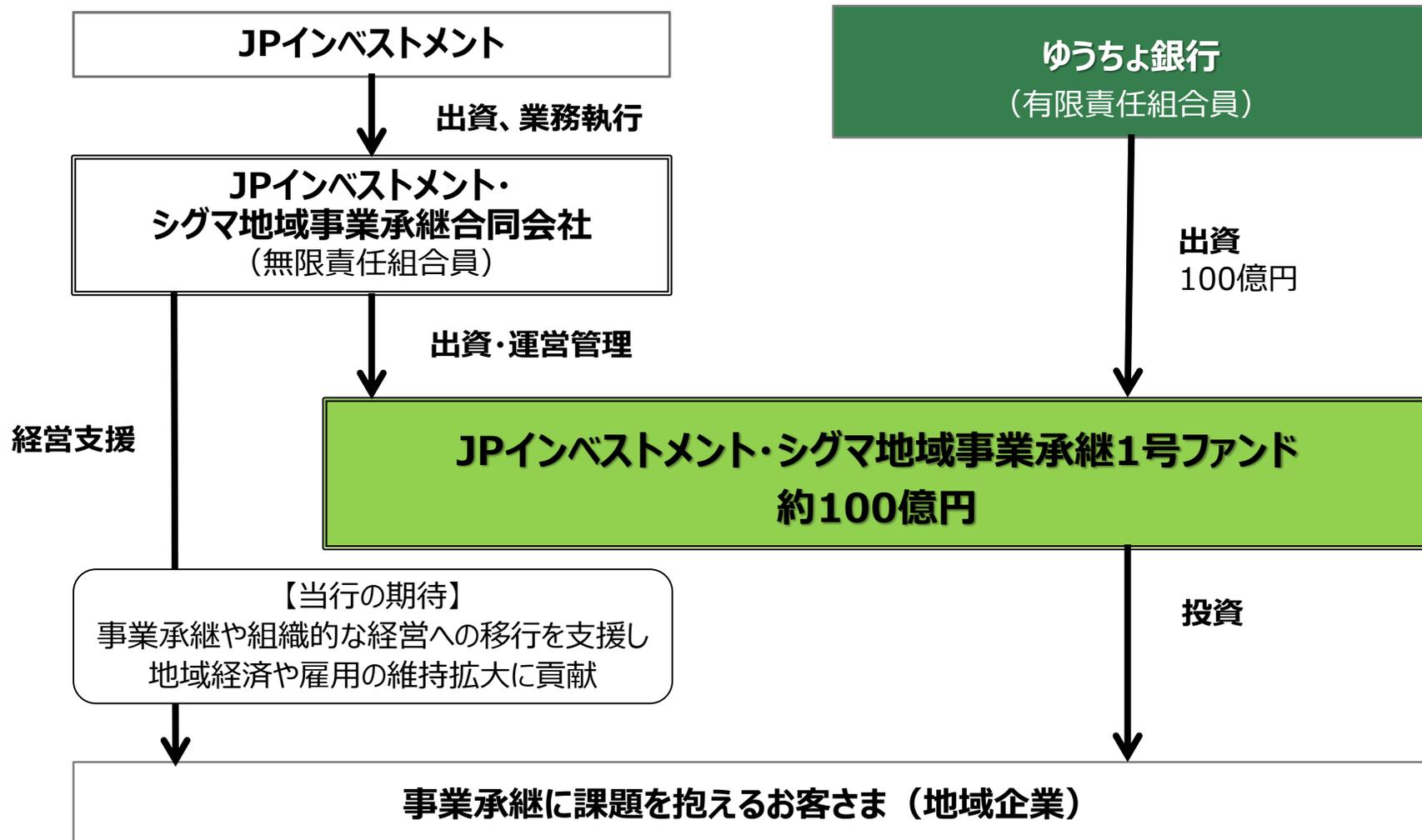
- 「ゆうちょうらしいGP業務の本格化」に向け、7つのスクリュウ(投資ビークル)を選定。6社共通MOU(※)を締結。
- 上記スクリュウにESG投資ビークルを加え、1兆円規模のエクイティ資金投入が可能な体制を整備中。

(※)基本合意書



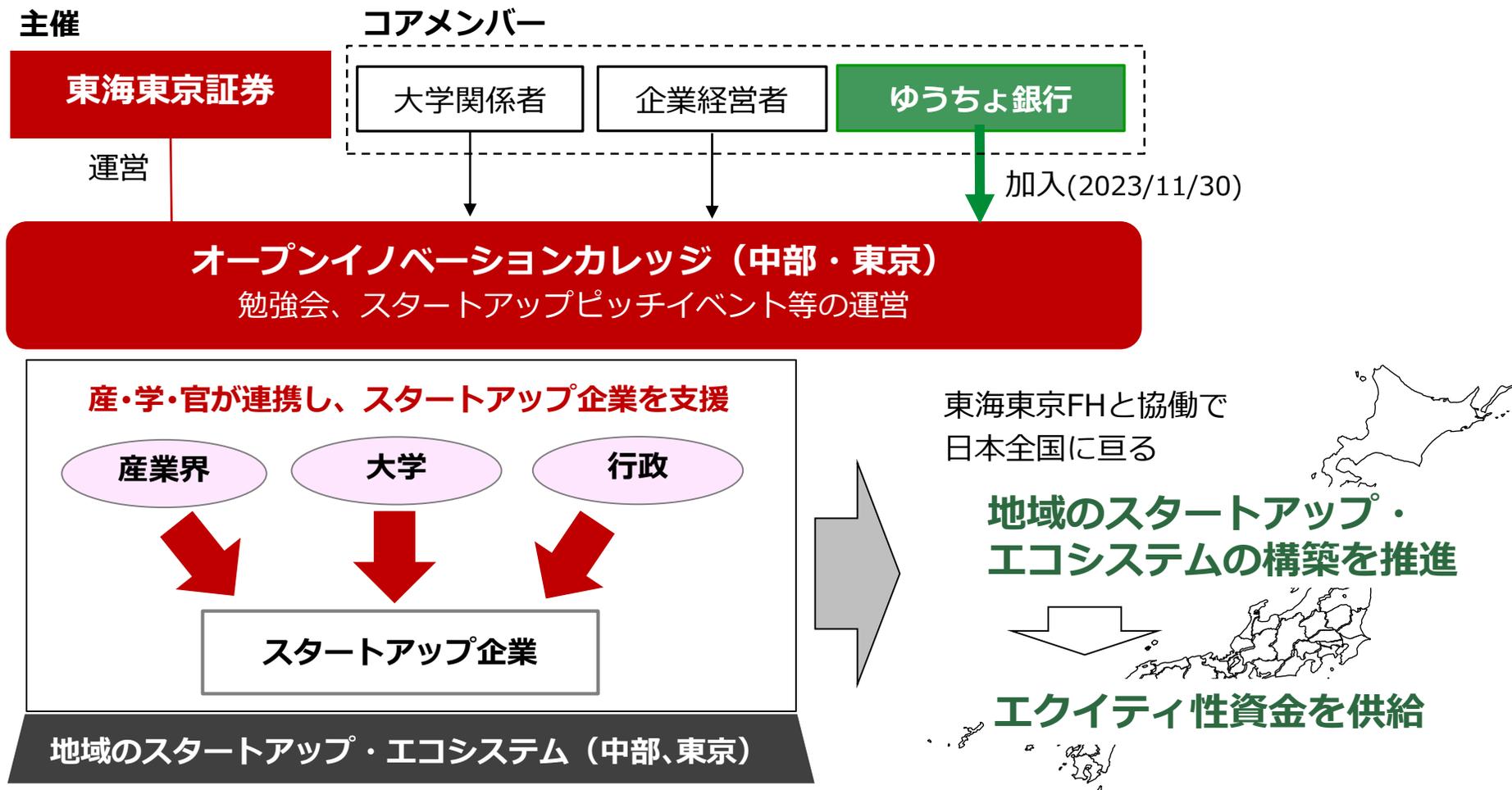
7. JPインベストメント・シグマ地域事業承継1号ファンドへの投資確約

- Σビジネスの一環として、JPインベストメント(株)の子会社を通じて組成された、マジョリティ出資を前提とする地域の事業承継投資を行う「JPインベストメント・シグマ地域事業承継1号ファンド」に投資確約(LP出資)。
- 本ファンドの設立により、地域で事業承継に課題を抱える企業のニーズにより広く応え、地域金融機関等と協働して、地域活性化に貢献して参ります。



8. 東海東京証券(株) 主催「オープンイノベーションカレッジ」への加入 (詳細は東海東京証券より後程ご説明)

- Σビジネスにおけるベンチャー投資に関する戦略「地域のスタートアップ・エコシステム構築」の実現に向け、2023年11月30日、東海東京証券(株)が主催する「オープンイノベーションカレッジ」(中部及び東京)の**コアメンバー**として加入しました。
- 今後、オープンイノベーションカレッジで開催される各種交流会等に参加し、同社と協働で、地域のスタートアップ・エコシステムの構築を推進して参ります。



9. Σビジネスの前回シンポジウム以降の主な取組実績（2023年6月～11月）

- 2022年10月のΣビジネスの立上げを受け、現在、当初2年間のパイロット期間中（2022年10月～2024年9月）。足許、約1年が経過。前回シンポジウム以降の主な取組実績は以下の通り。
- 当行グループの中期経営計画の見直しに合わせ、Σビジネスの中期経営計画を策定中（2024年5月公表予定）。

項目	主な業務概要	主な取組み・実績
① ゆうちょうしい GP業務の本格化	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資会社・ファンドの特性を活かした投資ポートフォリオの構築、運営体制の整備 ● GP業務を担う人財の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年11月「JPインベストメント・シグマ地域事業承継1号ファンド」にLP出資 ● 2023年11月 スクリュー6社とΣビジネスの理念や長期的な関係維持等の合意内容をまとめた、6社共通MOUを締結 ● 2023年11月 東海東京証券「オープンイノベーションカレッジ」へ加入し、地域スタートアップ・エコシステムの構築に参画
② 投資先のマーケティング支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資先等から得た情報を基に当行に親和性がある商材を開拓 ● 投資先に応じた販売戦略策定、紹介・媒介業務推進 ● 業務本格化に向けた人財育成、営業体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年7月 TTデジタル・プラットフォーム社と協業契約締結（プレミアム付きデジタル商品券事業） ● 2023年10月 Pie Systems Japan社加盟店開拓：浅草西参道商店街に免税カウンター「PIE VAT Station」設置
③ 投資先の発掘（ソーシング）	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな法人ビジネスの風土醸成/意識改革 ● 当行が持つ全国津々浦々のネットワークを活かした当行独自のソーシング体制の構築 ● 地域の情報を活用した、新たなビジネス機会創出に向けたデータ基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年5月 「Σビジネスの教科書」による研修開始 ● 2023年8月 地域におけるソーシング業務推進に向けたエリア本部長との週次打合せ開始 ● 2023年11月 全国津々浦々の事業者情報を収集・蓄積・活用する「Σデータプラットフォーム(ΣDP)」システムの開発決定

<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。）およびその連結子会社（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、当行グループ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。これらの記述または前提（仮定）は、客観的に不正確であったり、また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、リスク管理方針およ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（システム、レピュテーション、災害、法令違反等）、気候変動を始めとするサステナビリティ課題に係るリスク、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、当行と日本郵政株式会社および日本郵便株式会社との関係に係るリスク、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およ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、有価証券報告書およ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（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当行はそ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。したがって、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。

また、本資料に記載されている当行グループおよび日本郵政グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当行は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。また、本資料の内容は、事前の通知なく変更されることがあります。