

【ゆうちょ シンポジウム資料】

中期経営計画の見直しとゆうちょ銀行の今後の展望

－ 民営化以降最高益の実現に向けて－

2024年5月29日

株式会社ゆうちょ銀行 取締役兼代表執行役社長

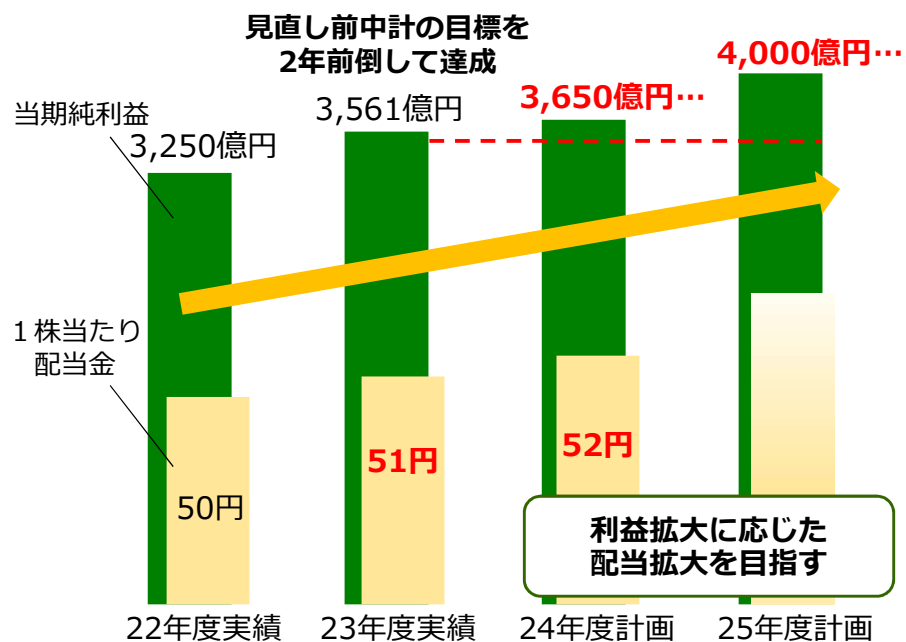
笠間 貴之



中期経営計画の見直し（利益計画）

- 25年度は、23年度対比で株式等のリスク調整オペレーションに伴う売却益が減少する一方、円金利ポートフォリオ収益の増加、クレジット資産収益の増加、PE（プライベート・エクイティ）等の収益増加に加え、役務取引等利益の増加等により、当期純利益 **4,000億円（民営化以降最高益）** まで向上する計画。（中期経営計画見直し前は3,500億円）
- 次のステップとして、次期中期の早い時期に**5,000億円規模**（ROE 5%以上）の達成を目指す。

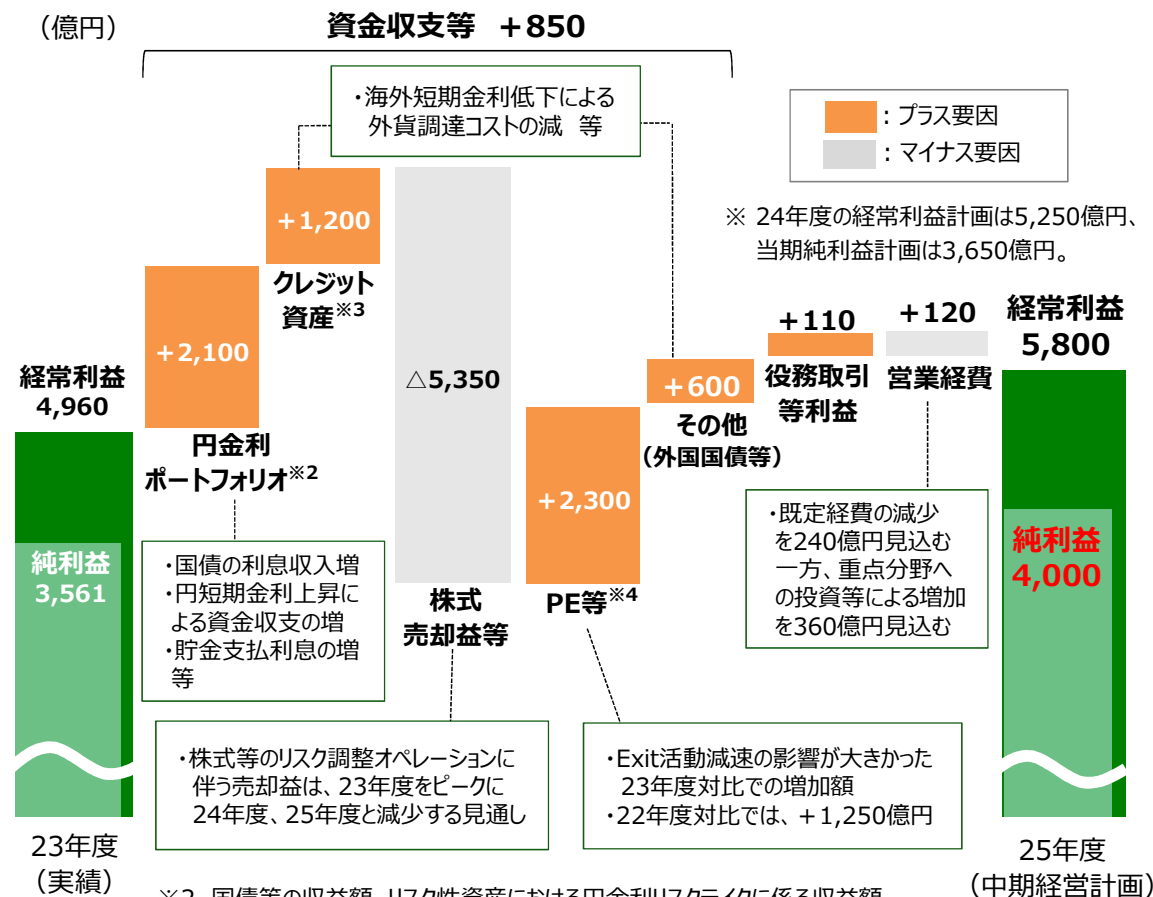
財務目標と株主還元方針



項目	22年度実績	23年度実績	24年度計画	25年度計画
配当性向	57.5%	51.8%	51.5%	—
OHR ^{※1}	67.1%	65.3%	65%以下	62%以下

注 連結ベース。
※1 OHRは金銭の信託運用損益等含むベース。

経常利益（連結）の増減イメージ



- ※2 国債等の収益額、リスク性資産における円金利リスクテイクに係る収益額、貯金支払利息等。
- ※3 外債投資信託、インハウス社債、不動産（デット）、ダイレクトレンディング等に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）
- ※4 PE、不動産（エクイティ）に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）

当行独自の強み

当行独自の強み

邦銀随一の
お客さま基盤

1.2億の
通常貯金口座

×

本邦最大級の
安定的な資金基盤

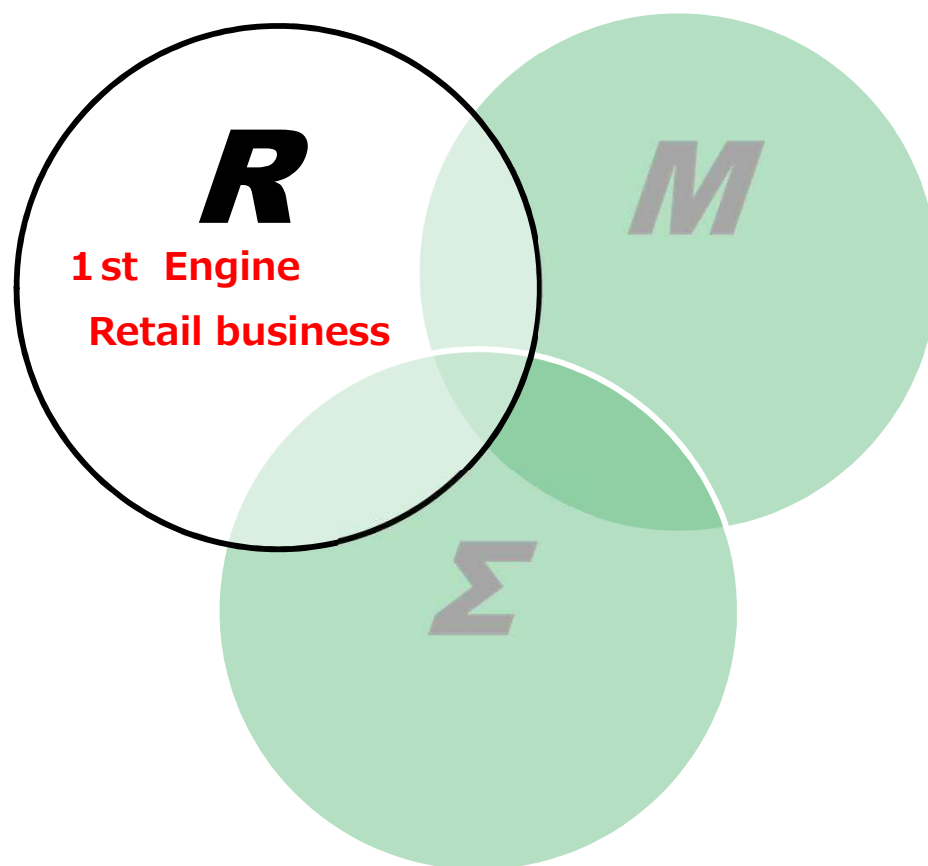
リテール中心の貯金
192兆円

×

「全国津々浦々」の
ネットワーク

約24,000の
郵便局ネットワーク

第1のエンジン リテールビジネス



【今後のビジネス展開】

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へ変革

【現状】

役務取引等利益：1,530億円（23年度）
⇒ 8年間で618億円（約68%）増加

ゆうちょ通帳アプリ登録口座数：1,040万口座
（24/3月末時点、23/3末比+295万口座）

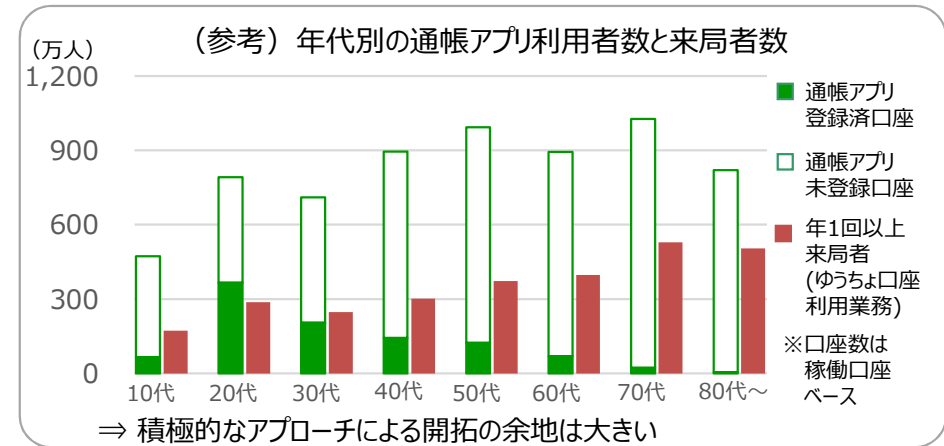
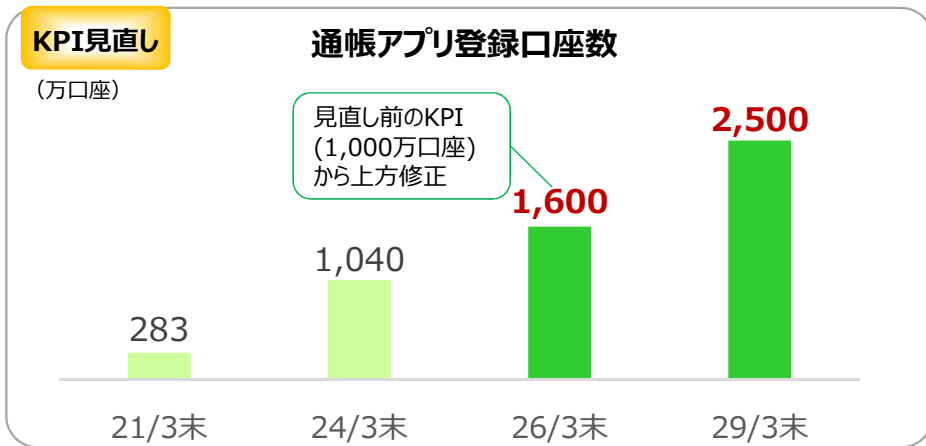
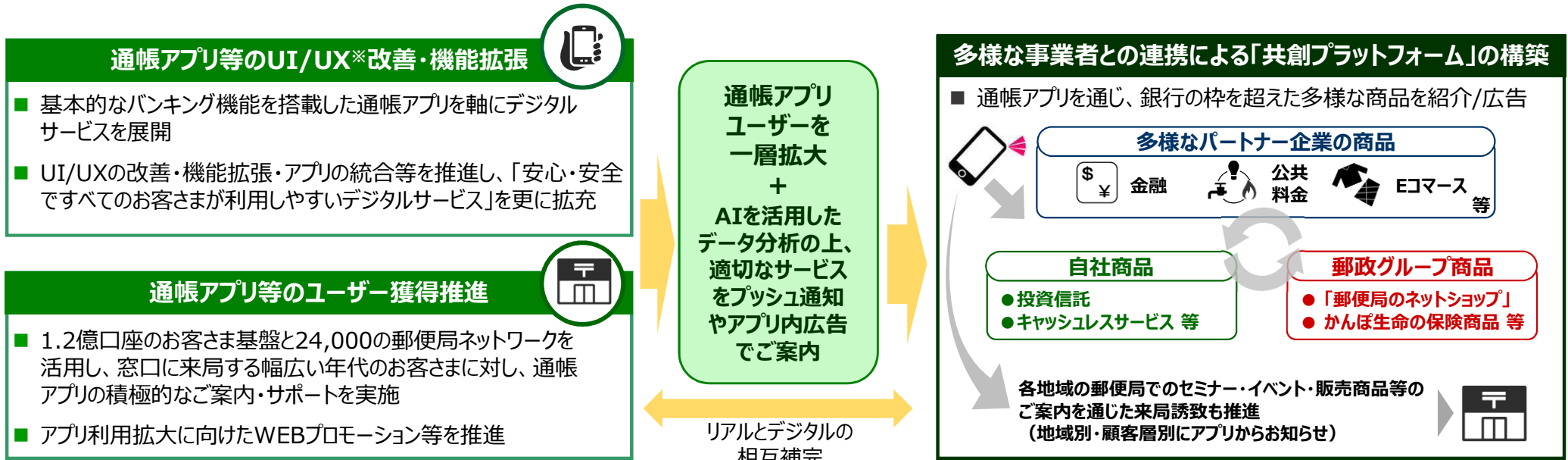
【本日まで説明】

リテールビジネスの変革

- ▶ デジタルサービス戦略
- ▶ 資産形成サポートビジネス戦略

デジタルサービス戦略 (リテールビジネスの変革)

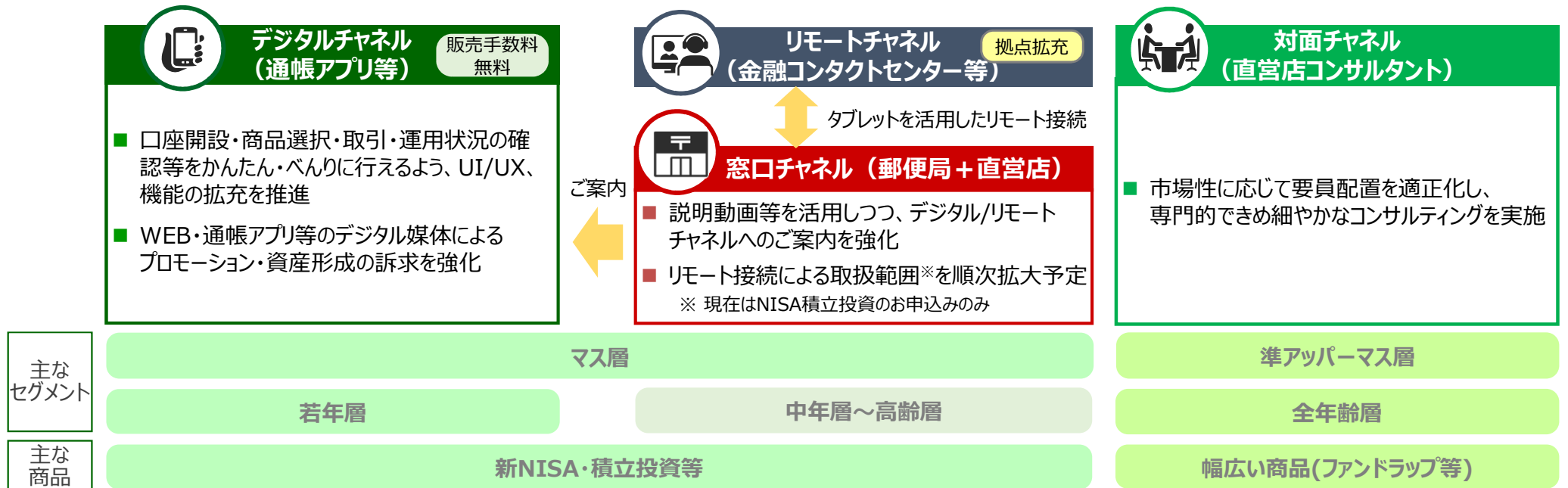
- リアルチャネルも活用した積極的なアプローチにより、通帳アプリユーザーを一層拡大し、お客さま基盤を維持・深耕。
- アプリを起点にデータを活用し、お客さまに適切なサービスをご案内（来局誘致を含む）することで、新たな収益機会を開拓。



※User Interface/User Experience：操作性や使い勝手の向上を図るとともに、お客さまがサービスを利用して得られる体験価値の向上を目指す。

資産形成サポートビジネス戦略 (リテールビジネスの変革)

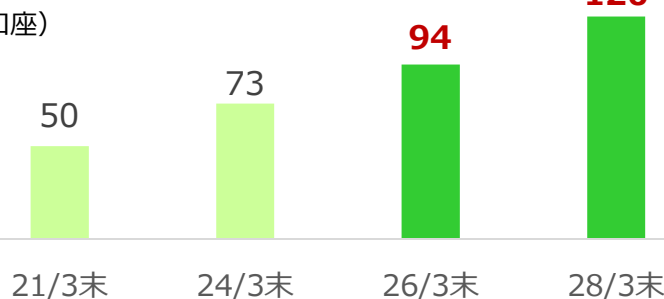
- 社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャネル中心の営業から、窓口チャネルと連携したデジタル/リモートチャネル中心の営業にシフト。
- 全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、約2万拠点で投資信託（NISA）の受付を可能とする、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を強化。



KPI見直し

(万口座)

NISA口座数

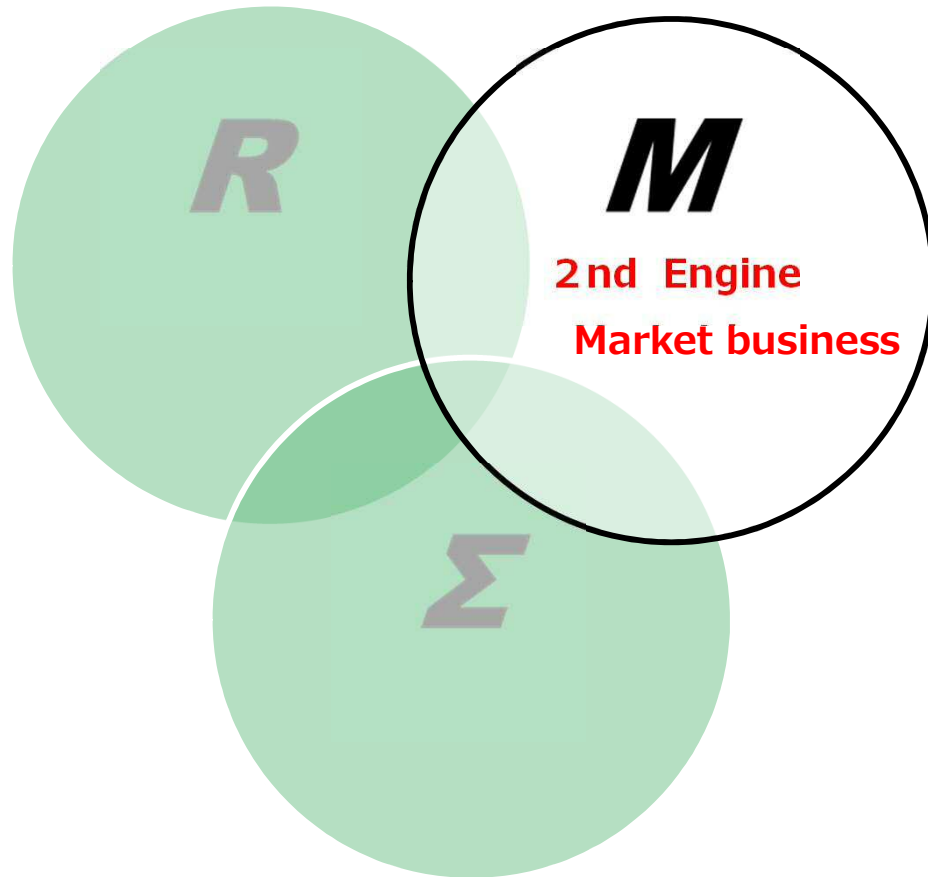


※新NISA制度開始を踏まえ、「つみたてNISA稼働口座数」から項目・数値を見直し

【商品・サービスの強化】

- ・ 他社との提携による、AIを活用した自動運用型ロボアドサービス（広告配信等のご案内）
- ・ 個人向け国債のデジタルチャネル対応
- ・ 投資信託の商品ラインアップの整備
- ・ 資産承継（信託・相続）等に関するサービス（要認可）

第2のエンジン マーケットビジネス



【今後のビジネス展開】

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を追求

【現状】

資金収支等：1兆2,678億円（23年度）
⇒ 24年度は、1兆3,120億円を予想

※ 23年度対比で円金利ポートフォリオ収益の拡大、プライベートエクイティファンド等の収益の回復を見込む

【本日のご説明】

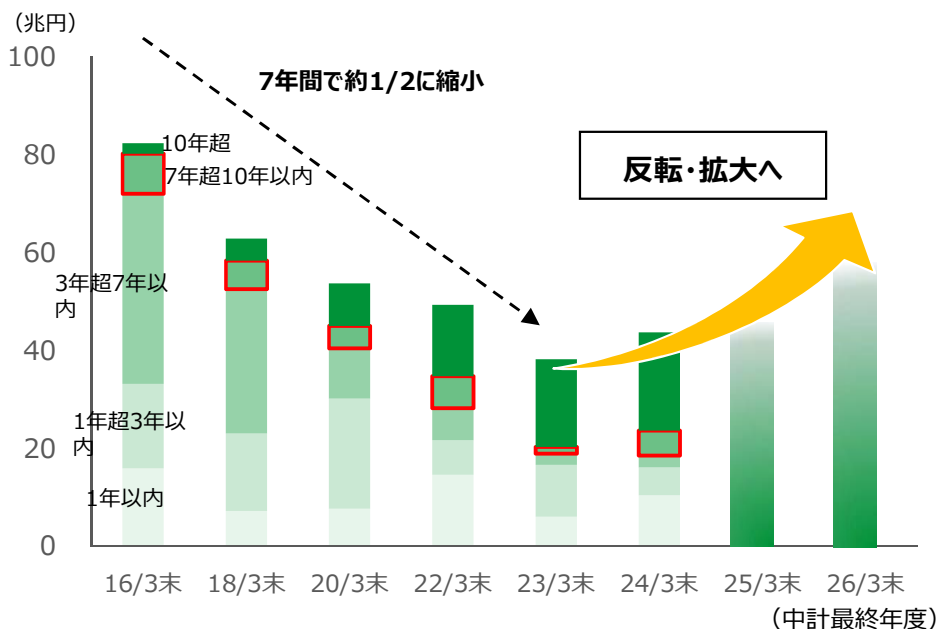
マーケットビジネスの深化

- ▶ 円金利ポートフォリオの再構築
- ▶ 国際分散投資の推進

円金利ポートフォリオの再構築 (マーケットビジネスの深化)

- 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債への投資シフトを推進し、円金利ポートフォリオを再構築。
- リスク性資産に係る収益を確保しつつ、円金利資産に係る収益を反転・拡大。

国債保有残高の推移※1

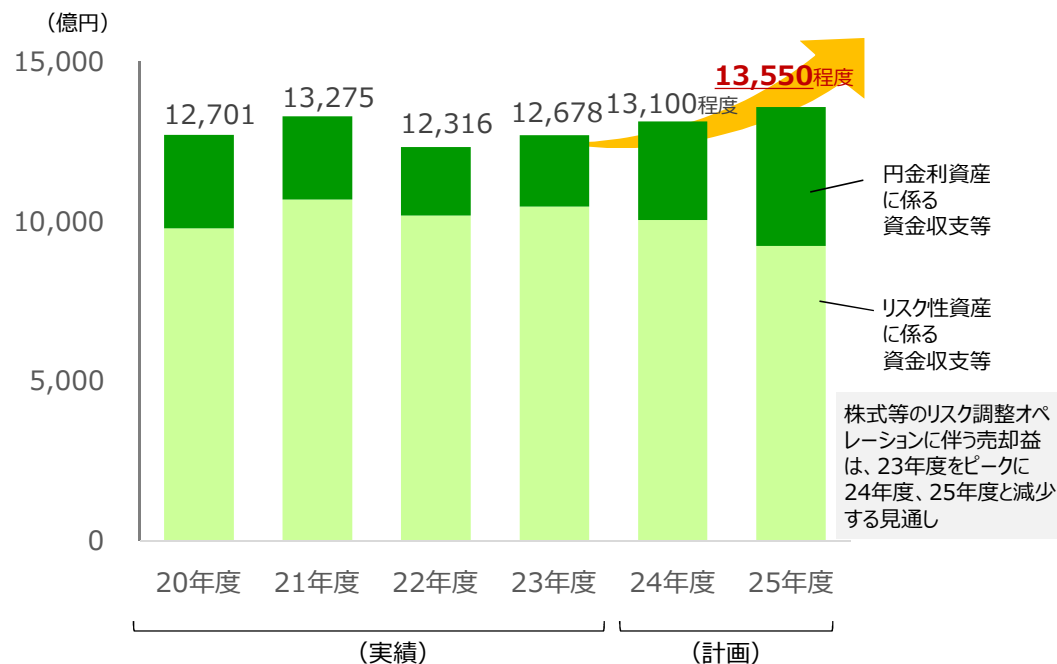


(兆円)	16/3末	18/3末	20/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末
国債残高	82.2	62.7	53.6	49.2	38.1	43.8		
うち7年超10年以内	8.1	5.8	4.6	6.5	1.3	5.1		
(参考指標) 10年金利 (%)	△0.04	0.04	0.03	0.21	0.38	0.75		

※1 金銭の信託で保有する国債は含まない。

※2 連結・管理会計ベース。なお、「リスク性資産」は、地方債、社債等、貸出金、株式（金銭の信託）等、外国証券等、戦略投資領域。「円金利資産」「リスク性資産」は、ポートフォリオ間の内部資金取引に係る収益・費用を含む。

資金収支等の推移※2



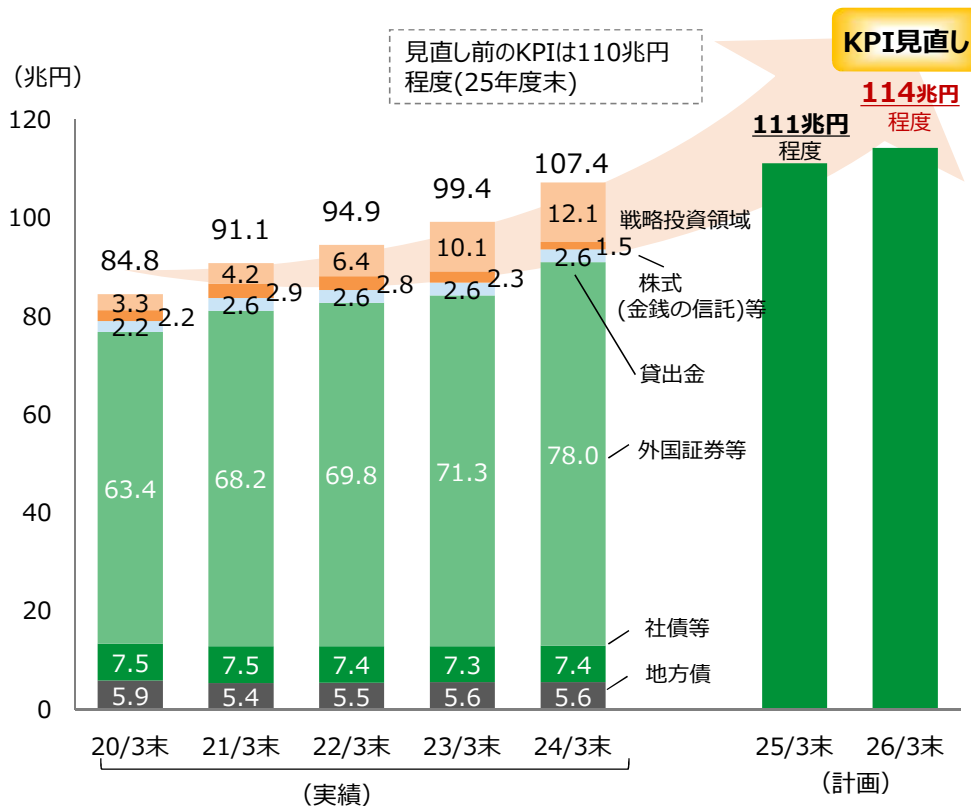
- 円金利資産に係る資金収支等の反転・拡大
- 低金利環境下で拡大してきたリスク性資産に係る資金収支等の持続的成長

国際分散投資の推進 (マーケットビジネスの深化)

- 25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・戦略投資領域残高を拡大。
- これまでの投資残高の積み上がり等を踏まえ、25年度のリスク性資産残高と戦略投資領域残高のKPIを各々見直し。

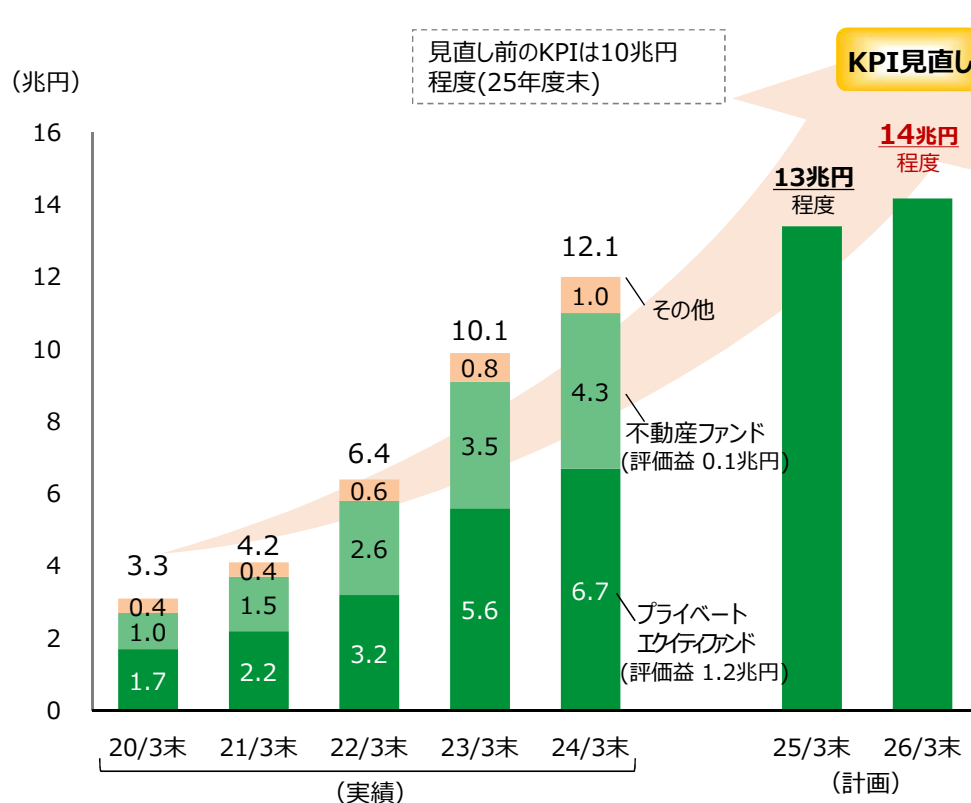
リスク性資産※1残高 (単体)

- リスク性資産残高の中心となるクレジット資産のうち、投資適格(IG)領域は、円金利資産の収益見通しに配慮した投資を実施。非投資適格(HY)領域は、市況等を見極めつつ選別的に投資。



戦略投資領域※2残高 (単体)

- 戦略投資領域は、全体として収益貢献が本格化する規模まで成長したことを踏まえ、優良ファンドへ選別的に投資を行う方針は継続しつつ、リスクアセットへの影響を考慮し、残高をコントロール。



注「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(21年改正)の適用を受け、プライベートエクイティファンド及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

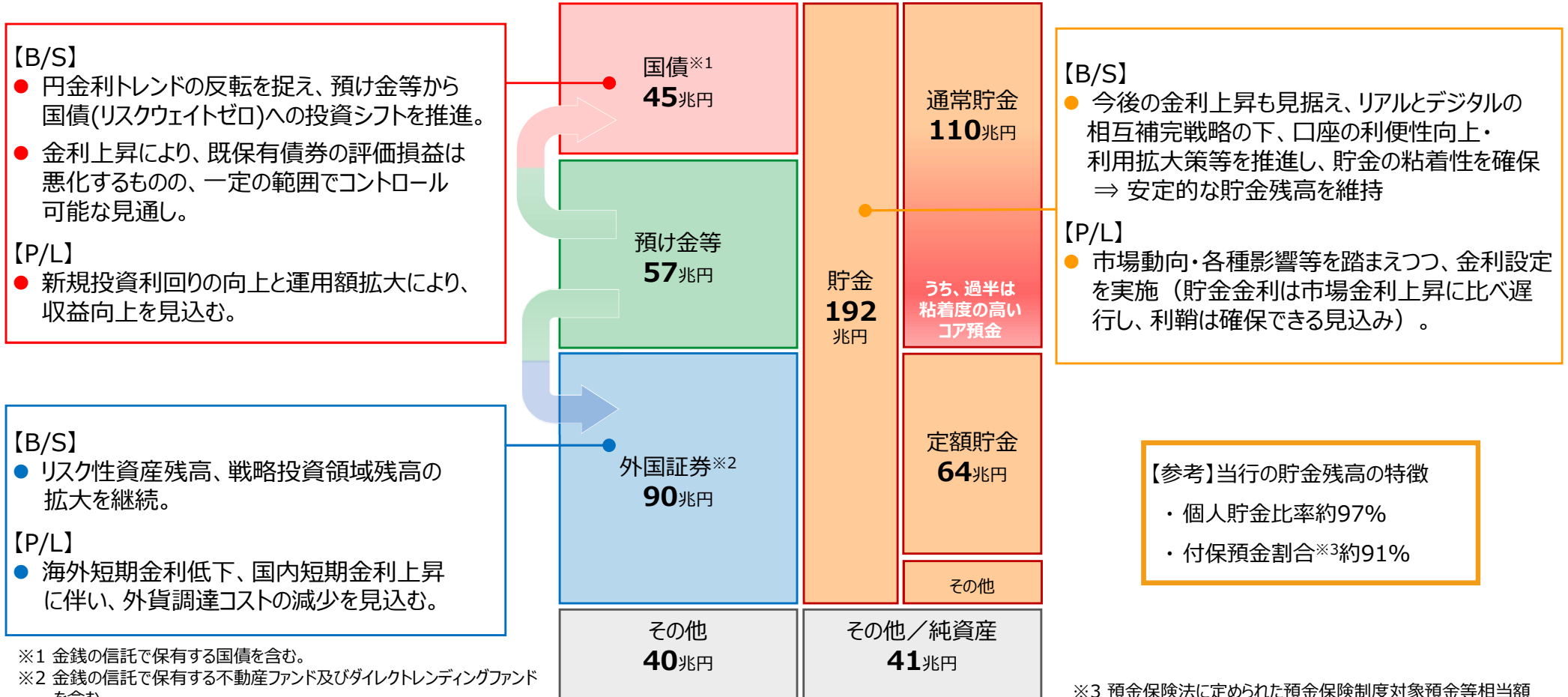
※2 プライベートエクイティファンド、不動産ファンド(エクイティ・デット)、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等

参考① マーケットビジネスの深化 (ALM運営の方向性)

- リアルとデジタルの相互補完戦略を通じ、小口の個人貯金を中心とする安定的な資金調達基盤・貯金残高を維持・継続。
- リスク管理を深化しつつ、円金利資産（日本国債、預け金等）とリスク性資産（外国証券等）を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求。

ALM運営の方向性 (「中期経営計画(2021年度～2025年度)の見直しに関するお知らせ」2024年5月15日公表資料のP16のマーケット見通しを前提とした方針であり、市場環境の変動等に応じて随時見直し)

＜当行BS (単体) 総資産**233**兆円 (24/3末) ＞



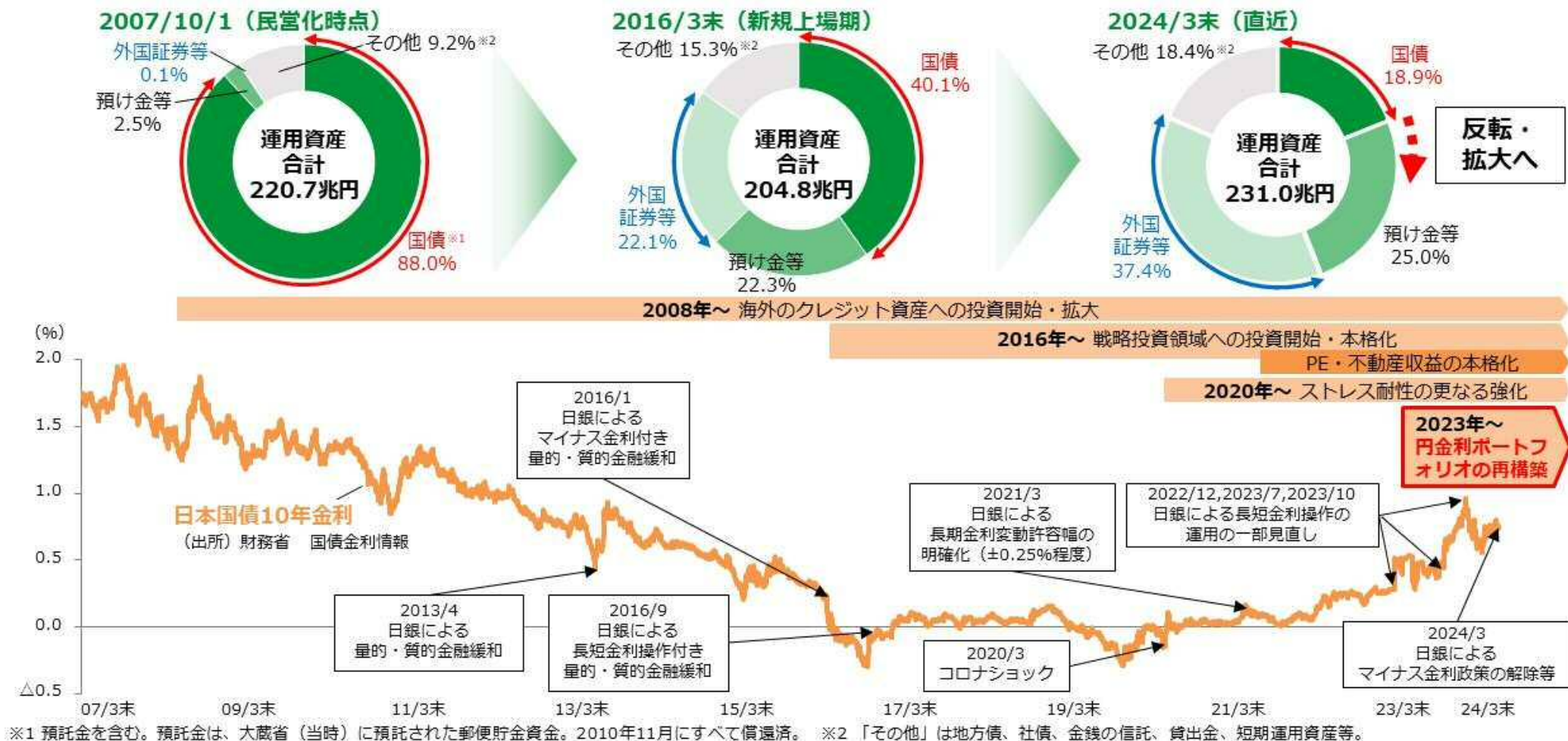
※1 金銭の信託で保有する国債を含む。
 ※2 金銭の信託で保有する不動産ファンド及びダイレクトレンディングファンドを含む。

※3 預金保険法に定められた預金保険制度対象預金等相当額(概数)が貯金残高に占める割合。

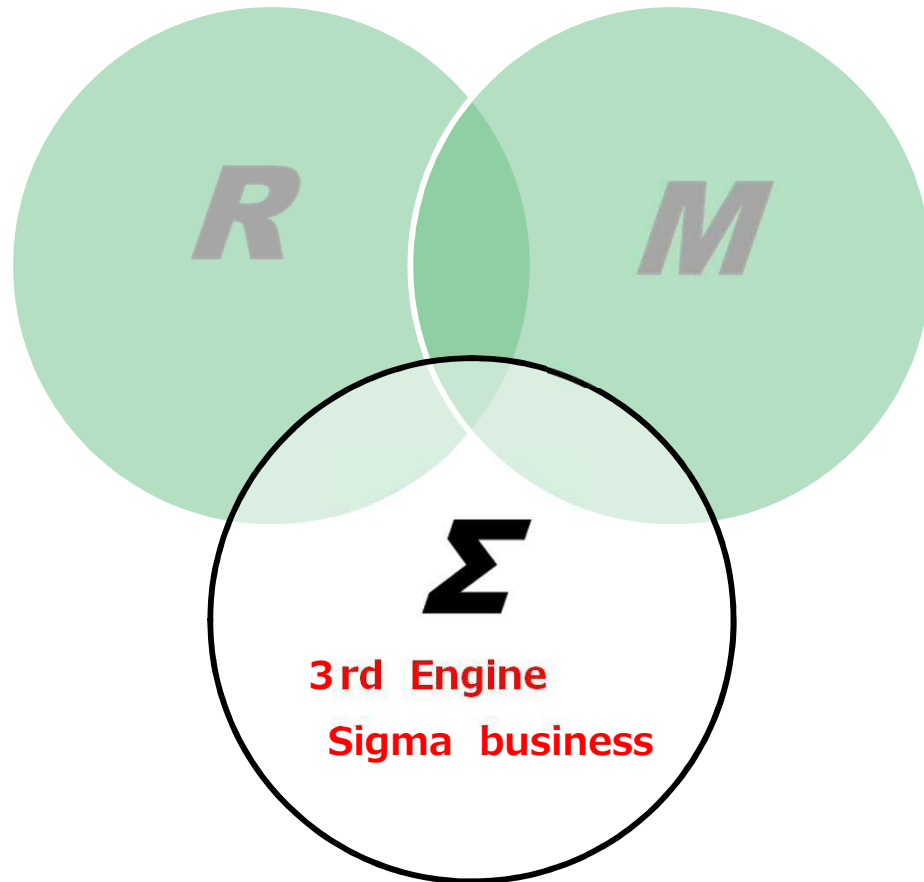
参考② 運用のパラダイムシフトと次の一手 (円金利ポートフォリオの再構築)

- 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。
- 2023年以降、円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債への投資シフトを開始 (円金利ポートフォリオの再構築)。

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



第3のエンジン Σビジネス



【今後のビジネス展開】

「ゆうちよらしい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

【将来の資金規模】

順調に実績が積み上がることを前提に、次期中計以降に1兆円規模の投資確約に挑戦

【本日のご説明】

Σビジネスの本格始動

- ▶ Σビジネスの基本方針
- ▶ 投資確約額の計画・収支ロードマップ等
- ▶ 投資ビークルの進展
- ▶ 前回シンポジウム以降の主な取組実績

Σビジネスの基本方針 (Σビジネスの本格始動)

- 地域金融機関等と、社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」を実現し、「ゆうちよらしいGP業務」を推進。
- リテールビジネス、マーケットビジネスに続く「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。

ゆうちよらしいGP業務とは

- ✓ 社会と地域の発展のために地域金融機関等と共創
- ✓ 全国津々浦々のネットワークを活用し、きめ細かく地域の資金ニーズを発掘
- ✓ 安定的な資金基盤を活かし、中長期的な目線で資本性資金を供給
- ✓ 投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援

外部環境

潜在成長率低下

人口減／高齢化
生産性低迷

地方経済の低迷

首都圏一極集中
エコシステム不在

持続可能な社会の実現

脱炭素化社会への移行
SDGs対応

GP業務（投資事業）

1. 既存ビジネスの成長支援

① 当行資本を活用した資金供給、② 地域金融機関等との共創推進、③ 事業の目利力育成を進め、**地域活性化の担い手**となることを目指す

2. 起業から成長期支援

市場拡大を受けた**次世代リーディング企業育成**
(地域との連携によるスタートアップ・エコシステム構築)

3. ESG投資の推進

脱炭素社会の実現に向け、金融機関や推進団体等との共同事業推進により**脱炭素化ビジネスへの投資推進**

ファンド会社・商社等とJV※・子会社を設立予定

新設

ゆうちよ Kapital パートナース



共同事業者
(パートナー)

全国ネットワーク
の活用



ゆうちよらしい
GP業務



共同事業者
との連携体制

事業承継・事業再生投資

- ・事業承継・再生／成長支援
- ・地域金融機関との連携 等

ベンチャー投資

- ・地域連携／エコシステム構築

ESG投資

- ・再エネ投資／水素事業投資

※ JV (Joint Venture) : 複数の企業が互いに出資し、新しい会社を立ち上げて事業を行うこと

ソーシング業務

地域金融機関等と連携し、ソーシング活動を通じて**地域の新たなビジネスの原石となる企業を発掘**し、積極的に支援

1. 地域金融機関等との連携強化
2. エリア本部におけるソーシング体制の確立

Σデータプラットフォーム



事業者情報の
データ収集、蓄積、
活用を行うシステム

マーケティング支援業務

投資先企業が持つ、世の中で需要が顕在化していない潜在的なニーズを洗い出し、**新たな市場を創出する商材を提案**

1. 顧客ニーズを先取りした商材・サービスの価値向上
2. 当行既存法人商品※2との一体営業

※2 給与振込、決済サービス等

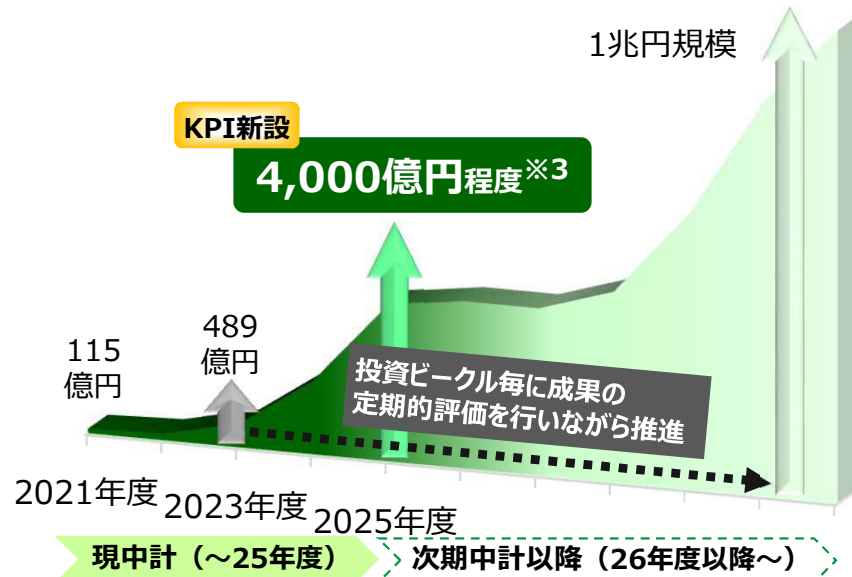
投資確約額の計画・収支ロードマップ等 (Σビジネスの本格始動)

- 投資実績やマーケット環境の定期的な評価を行いつつ、25年度末4,000億円程度のGP業務関連投資を目指し、収支はプライベートエクイティ投資の性質（Jカーブ効果）に鑑み、次期中計期間以降に黒字化を見込む。
- 経済的リターンに加えて、地域経済活性化への貢献やCO2排出量削減等のサステナビリティ推進も目指す。

GP業務関連投資※1の計画（投資確約額ベース）

順調に実績が積み上がることを前提に、次期中計以降に1兆円規模の投資確約に挑戦※2。

（GP業務関連残高については毎年実績を開示予定）



※1：「ゆうちょうしいGP業務」に係る投資ビークルの投資確約額

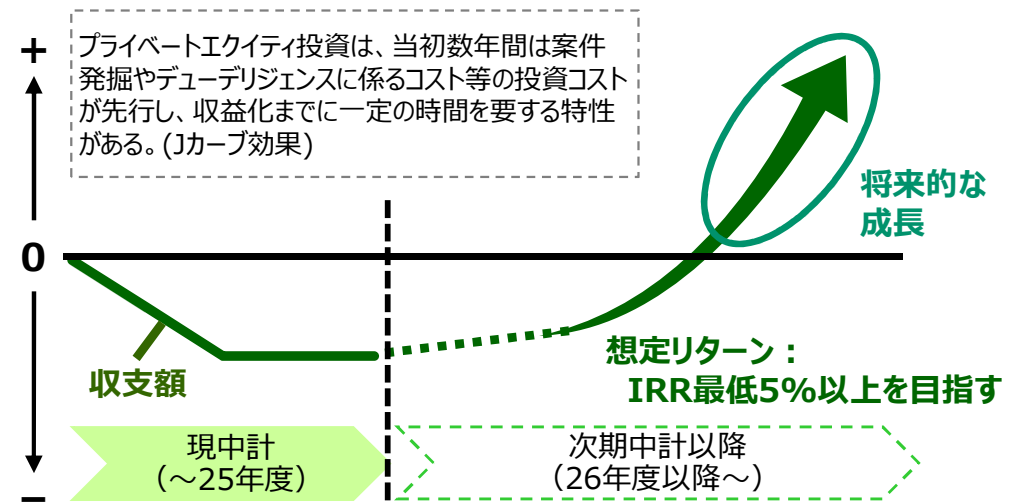
※2：将来、国内PE市場が欧米並みに成長することを想定。

2014-20平均年間フロー額GDP比：

	日本	米国	英国
	0.2%	1.3%	1.5%

※3：現時点で計画している投資確約額であり、今後の投資実績・評価やマーケット状況、リスク対比リターンの状況等を踏まえ、金額は増減

収支ロードマップのイメージ



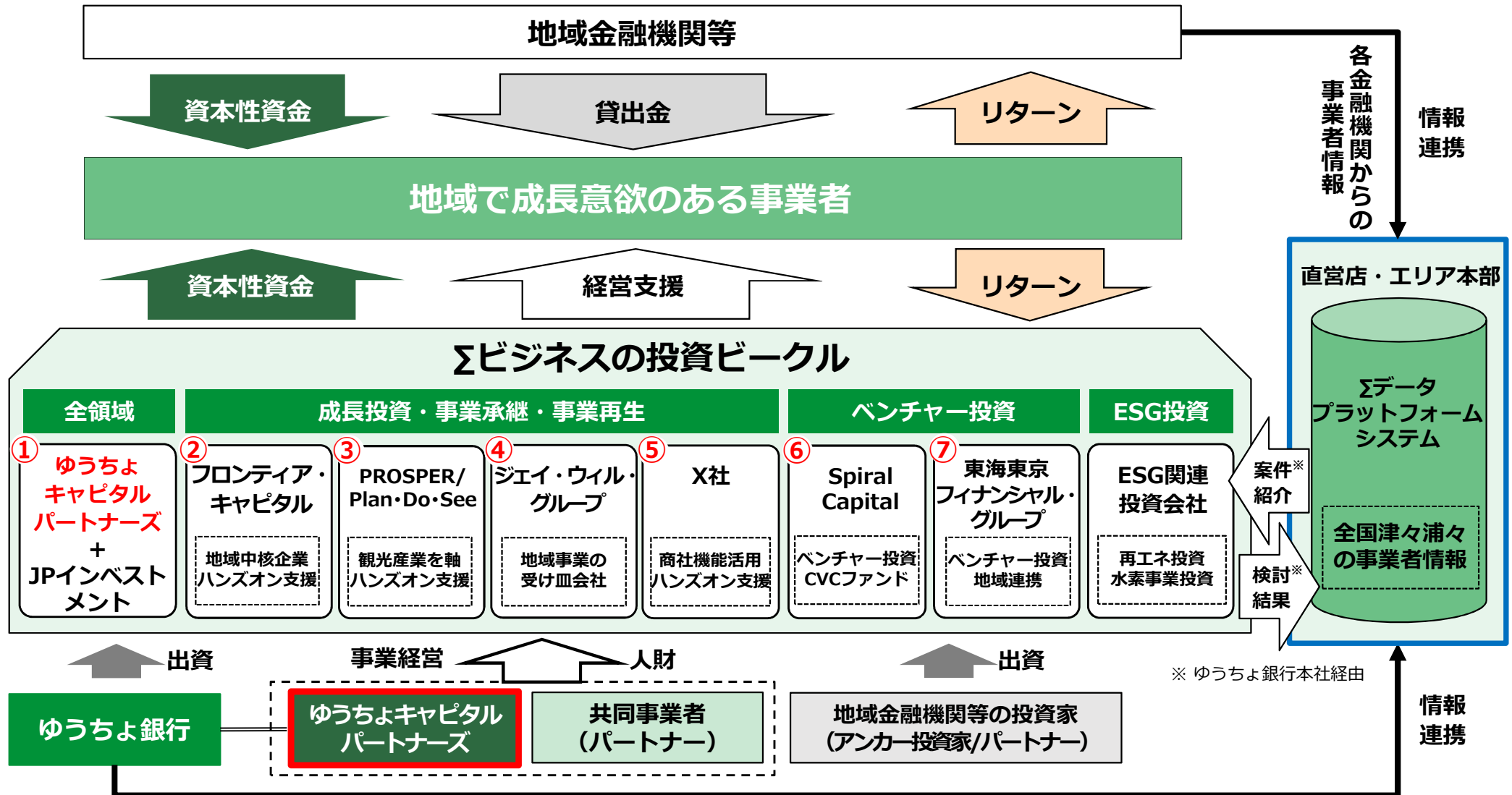
経済的リターン以外の効果

Σビジネスの進展により、経済的リターンに加え、以下の効果も期待できることから、評価手法の確立を目指す。

- ✓ 地域経済活性化への貢献
- ✓ CO2排出量の削減（金銭的価値への換算を検討）

投資ビークルの進展 (Σビジネスの本格始動)

- 「ゆうちょらしいGP業務」の本格化に向け、共同事業者(パートナー)と投資ビークルを、順次、立ち上げ中。
- 2024年5月に100%出資子会社として新設した「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を中核に、共同でGP業務を推進する計画。



前回シンポジウム以降の主な取組実績 (2023年11月～2024年5月)

- Σビジネスに関する前回シンポジウム以降の主な取組実績は以下のとおり。
現行中計の見直しに合わせ、Σビジネスの中計を策定（24/5月公表）。2024年度より本格始動。

項目	業務概要	主な取組実績
全体	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域金融機関等との「共創」関係構築 ● 行内推進体制の企画・推進 ● 対外PR・行内浸透を図り、Σの意義理解を深める 	<ul style="list-style-type: none"> ● 毎月 Σビジネス戦略委員会開催 ● 23年12月 Σビジネスの中期経営計画策定(24/5月公表) ● 24年2月 当行100%出資子会社の設立認可申請実施 ● 24年4月 地域リレーション部門の組織改編／体制強化 ● 24年5月 当行100%出資子会社の設立認可取得 → ゆうちょキャピタルパートナーズ(株)設立
ゆうちょらしい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体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 23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 ● 23年11月 投資ビークル6社共通MOUを締結 ● 24年3月「ゆうちょ Spiral Regional Innovation 1号ファンド」にLP出資 ● 24年4月 共同事業者への新規出向により人財育成
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のパーパスや経営理念と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"> ● 24年2月 Rehab for JAPAN社との協業開始 ● エリア基幹職:OJTによる人財育成
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"> ● 23年11月 Σデータプラットフォームシステム開発決裁実施 → 24年3月 開発業者決定(24/11月リリース予定) ● 24年3月 エリア本部のアクションプラン策定 ● 24年4月 エリア本部におけるソーシング業務開始 ● エリア基幹職:OJTによる人財育成