

## 2023 年度決算 投資家説明会 発言要旨

### 【はじめに】

- ゆうちょ銀行の笠間でございます。本日は、お忙しい中、ゆうちょ銀行の投資家説明会にご参加いただきありがとうございます。
- 私は、本年 4 月に前任の池田からタスキを受け継ぎました。言うまでもないことですが、ゆうちょ銀行は、巨額の資金を運用する一方で、個人向けサービスを中心にユニバーサルサービスを提供するというユニークな銀行です。池田前社長が提唱された路線を次のステージに導き、当行の企業価値向上に向けた取り組みをこれまで以上にスピード感をもって行っていきたいと考えております。
- 本日の説明では、決算の振り返り、今年度の業績見通しと配当、中期経営計画の見直しについて俯瞰してお伝えします。その後で、皆さまからのご質問をお受けしたいと考えております。
- 数値を含めた詳細につきましては、後ほど専務の新村よりコメントさせていただきますが、私の方から環境認識・方向性についてコメントさせていただきますと、
  1. 2023 年度は、海外の政策金利高止まりによる外貨調達コストの増加といった厳しい市場環境ではありましたが、従来から注力してきたプライベートエクイティファンド (PE) や、不動産ファンドからの収益の下支えや株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の増加により、業績予想を上回ったことはもちろん、上場来最高益を達成し、当初の中計目標であった 3,500 億円を、2 年前倒しで達成することができました。
  2. 現在の金融環境は、内外ともに、当行の事業環境にとって好ましい方向に大きく変化してきていると認識しています。一方で、デジタル化の急速な進

展、異業種の銀行業への参入などのチャレンジもあり、競争環境は激化していく、その傾向は今後も継続するだろうと認識しています。

3. そのような認識の中で、先ほどスピード感をもってというお話をいたしましたが、皆さまご案内のとおり、既に環境変化に即応した新しい取り組みを積極的に導入しています。いくつか申し上げますと、マーケット部門では、2016年以降ずっと継続してきた、日本の金融政策、具体的には、マイナス金利、YCCといった政策が、昨年後半、今年3月とようやく修正・廃止されました。当行では、その環境変化をいち早くとらえ、昨年8月以降円金利ポートフォリオの再構築を打ち出し、積極的に長期ゾーンの日本国債の購入を進めています。本日の資料でもそのような取り組みが見て取れると思います。
4. リテール部門についても、皆さまにご好評いただいている通帳アプリを積極的に拡大するとともに、戦略的IT投資を拡大することで、お客さまへのUI/UXの向上やサービスの拡大を進め、お客さまのロイヤリティ向上、ひいては収益拡大を推進するための基盤を整えます。今回の中期経営計画の見直しでもその取り組み内容を取り入れています。Σ（シグマ）ビジネスにおいても、Σビジネスを専担で推進していく当行100%子会社を新たに設立したほか、次期中計以降収益化が図れるよう本格的な準備を進めていきます。
5. ただいま、大きな点を申し上げましたが、環境の変化を敏感に意識し、それに対応した戦略を隨時導入していくことで、環境変化の影響を最小限に抑えるとともに、着実に安定的に利益の拡大を図ってまいります。
6. このような方針の下、中期経営計画についても従来の計画から上方修正し、毎年、増益基調とし、上場来最高益の更新を継続する計画としております。ROEについても当行の資本コストである5%程度を達成する時期をより明確化いたしました。もちろんこれは通過点に過ぎず、リスク管理をしっかりと行いながら、資本コストを上回る利益を上げていくことを目指すことはいうまでもありません。

7. 配当についても、2023 年度に 1 円増配したほか、2024 年度も増配の計画を打ち出しました。それ以降も増益に伴う増配基調を継続していきたいと考えています。

- それでは詳細については、新村よりコメントさせていただきます。

#### 【2023 年度決算及び 2024 年度計画について】

- それでは新村よりご説明いたします。まずは、資料の P.3 をご覧ください。
- 2023 年度決算ですが、連結親会社株主純利益は 3,561 億円と前年度比 310 億円の増益と、上場来最高益を更新しました。通期業績予想 3,350 億円に対しては、106.3% の達成率となっております。
- 外貨調達コストの増加による資金利益の減少等があったものの、従来から注力してきた PE ファンド、不動産ファンドからの収益下支えに加え、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の増加等により、前年度を上回る利益を確保することができました。
- 2023 年度の配当については、株主還元方針、純利益が業績予想を上回ったこと、及び後程ご説明する中計の利益見通し等を踏まえ、1 株当たり配当金は 2023 年 5 月公表の配当予想から 1 円増額となる 51 円といたしました。当行は 2015 年の上場来、1 株当たり 50 円の配当が続いていましたので、上場来初の増配となります。
- 続いて、資料の P.4 をご覧下さい。

2024 年度の業績見通しですが、現下、外貨調達コストの高止まりは、依然続いておりますが、円金利ポートフォリオ収益の拡大や、PE ファンド等の回復により、当期純利益は 2023 年度対比増益となる「3,650 億円以上」、1 株当たり配当金は 52 円と、純利益、配当とも今年度の更なる拡大を見込んでおります。

- 続いて資料の P.5 をご覧ください。

こちらでは先日開示させていただいた 2025 年度までの中期経営計画の見直しについて概要をまとめしております。

- 2021 年に中期経営計画を策定して以降、内外金利の上昇や社会のデジタル化の想定以上の進展など、経営環境が大きく変化していることを踏まえ、中計残り 2 年間の計画を見直しており、具体的には、財務目標として 2025 年度の当期純利益を従来の 3,500 億円以上から 4,000 億円以上へ上方修正しています。
- 2025 年度にかけて増益を見込む要因は、日本国債等の円金利ポートフォリオの収益増加や、クレジット資産・PE ファンドの収益増加のほか、役務取引等利益の増加等を見込んでいるためです。2023 年度に続き、2024 年度・2025 年度と 3 期連続で上場来最高益の更新を目指してまいります。
- 株主還元については、株主還元・成長投資・財務健全性のバランスを踏まえ、配当性向 50%程度を基本とする株主還元方針は変更せず、利益拡大に応じた配当拡大を目指していきます。先ほどお話しした通り、2023 年度は 1 株当たり 51 円の配当を実現しましたが、2024 年度は更に 1 円増額の 52 円を予想しています。2025 年度は当期純利益 4,000 億円以上を目指しており、利益水準に応じて配当の更なる増加を目指してまいります。
- また、今回、ROE の中長期目標も新たに打ち出しました。2025 年度に ROE を 4%以上に引き上げるとともに、2026 年度から始まる次期中計の早い時期に、株主資本コストを上回る 5%以上の ROE の達成を目指していきます。5%は通過点と考えており、株主資本コストを抑制しつつ、中長期的に ROE の更なる向上を目指し、企業価値の向上、ひいては PBR の改善を目指してまいります。
- 以上が定量的な目標の概要です。以降のページでは、こうした財務目標を達成するための事業戦略についてご説明いたします。

- 今回の中計の見直しにおいて、当行は事業戦略を「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中心とする枠組みに見直しており、この3つのビジネスのポイントについて、簡単にご説明いたします。
- 順番が少し前後しますが、まずはマーケットビジネスです。これまで国内の低金利環境が長らく続いた中、収益確保に向けて外国証券を中心とするリスク性資産の拡大を進めてきましたが、日銀の金融政策変更を受け、国内金利が上昇トレンドに転換したことから、今後は日銀への預け金から日本国債への投資シフトを積極的に進めております。
- 資料のP.6をご覧ください。

円金利トレンドの反転を捉え、既に昨年度から円金利ポートフォリオの再構築に着手しており、これまで減少してきた国債残高を反転させています。右側のグラフではこの進捗を記載しておりますが、引き続き、利回り改善が見込める長期ゾーンを中心に残高を拡大していく方針です。

- 続いて資料のP.7をご覧ください。

こちらではALM運営の方向性をお示ししています。投資を支える安定的な資金調達基盤・貯金残高を維持・継続しつつ、円金利ポートフォリオの再構築を進めてまいりますが、一方で、リスク性資産やPE等の戦略投資領域残高の拡大も継続し、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フォリオを追求していきます。なお、これまでの投資残高の積み上がり等を踏まえ、2025年度末のリスク性資産残高は従来の110兆円から114兆円に、戦略投資領域残高は従来の10兆円から14兆円に、それぞれ残高計画を上方修正しています。

- 続いてリテールビジネスです。資料のP.9をご覧ください。

リテールビジネスの基本方針は、「リアルとデジタルの相互補完戦略の加速」です。デジタルサービスの中核と考えている「通帳アプリ」と当行独自の強みである全国24,000の郵便局ネットワークを掛け合わせることで、お客さまとの取引を一層深めていきます。

- 具体的には、ご好評いただいている「通帳アプリ」の更なる UI/UX の改善、機能の拡張を図りながら、全国の郵便局でアプリの積極的なご案内を行い、ユーザーの一層の拡大を図っていきます。そのうえで、通帳アプリを通じてデータ分析を高度化しながら、お客様のニーズに合わせた多様な商品・サービスの紹介・広告を行い、新たな収益機会を開拓していきます。通帳アプリのプッシュ通知等を用いて、郵便局への来局誘致も行っていく予定であり、リアルからデジタル、デジタルからリアルという好循環を作っていくと考えています。なお、通帳アプリの登録口座数は想定以上に増加したことから、2025 年度末の目標を 1,000 万から 1,600 万に上方修正し、2028 年度末に 2,500 万まで拡大していくことを目指します。
- このように、リアルとデジタルの相互補完戦略を通じて当行口座の利用拡大を図り、貯金の粘着性を高めることで、当行の強みである安定的な資金調達基盤を維持するとともに、新たな収益機会の開拓を目指してまいります。
- なお、資料の P.10 にはリテールビジネスの拡大と営業経費削減をこれまで着実に実施してきたことを記載しております。リテールビジネスについては引き続き拡大を目指し、営業経費については既定経費の削減を継続しつつ、DX 等の新たな成長に向けた戦略的な IT 投資や人的資本への投資を行うことで、トップラインの拡大を図るほか、生産性の向上を図ります。
- 3 つ目はΣ ビジネスです。資料の P.11 をご覧ください。Σ ビジネスは「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス」と位置付けており、全国の企業に資本性資金を供給し、成長を支援していく GP 業務を柱としていますが、今回の見直しで、「ゆうちょらしい GP 業務」の特徴を明確化しました。1 点目の特徴は、当行単独でなく、社会と地域の発展に向けて地域金融機関等と共に創ること、2 点目は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把握すること、3 点目は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すること、4 点目は、資金を出すだけでなく、投資先の成長・課題解決に向けて伴走して支援することです。
- こうした考え方に基づき、本日新設した 100% 子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ」を中心に、パートナー企業とも連携しながら、事業承継・事業再生投資、ベンチャー投資、ESG 投資に取り組んでまいります。

## 【まとめ（笠間）】

- 最後に3点私からお話しをさせていただきます。
  
- 冒頭お話をいたしましたが、当行は、規模の大きいユニークな銀行です。一方、デジタル化など事業環境はめまぐるしく変化をしてきており、お客さまの価値観も変化・多様化してきています。そのような中でお客さまに愛されるサービスを提供し続けるためには、事業・経営の全ての土台を「お客さま本位」で考えていく必要があります。当行がサービスを検討する上で、お客さまからの声を羅針盤にすることを社長の仕事ととらえ、これらの声を経営に反映できるように積極的に取り組んでいきたいと考えています。
  
- こうした変化の激しい時代に当行が競争に勝ち抜いていく一番の資産は、人財と考えています。「人的資本経営の推進」についても、人財を確保し育成すること自体が目的ではなく、育成した人財が利益の向上やリスクの抑制等、企業価値の向上に寄与する成果を上げていくことが重要です。昨年の株式売り出しを経て、企業価値向上への社内の意識は着実に高まってきています。この流れを社員一丸となって加速させられるよう、私がリーダーシップをもって取り組んでいこうと思っています。
  
- この企業価値向上を絶えず行っていくためには、市場からどのように受け止められているかを考えることは当然です。今回の中期経営計画のリバイスに当たっても、株主・投資家の皆さまからいただいた要望やご意見を踏まえたことは言うまでもありません。今後とも市場とのコミュニケーションを大事にしていきたいと考えておりますし、ぜひとも率直なコメントご意見をいただき、意見交換をさせていただければと考えています。

—以上—

## 【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、オペレーション・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、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隨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。