

2024年度中間決算 投資家説明会

2024年11月19日

取締役兼代表執行役社長 笠間 貴之



ゆうちょ銀行

免責事項等

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（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及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。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。

また、本資料に記載されている当行グループ及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。

本資料における表記の取扱い

日本郵便	日本郵便株式会社
郵政管理・支援機構	独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構
親会社株主純利益	親会社株主に帰属する当期（中間）純利益
委託手数料	日本郵便株式会社の銀行代理業務等に係る委託手数料

連結子会社等の状況（2024年9月末時点）

連結子会社	ゆうちょローンセンター株式会社 JPインベストメント株式会社 ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社 ほか13社
持分法適用関連会社	日本ATMビジネスサービス株式会社 JP投信株式会社

注 本資料においては、特に注記の無い限り単位未満を切り捨てて表示しており、合計が合わない場合があります

01

エグゼクティブ・サマリー（キーメッセージ）

P.3

02

2024年度業績予想・配当予想の修正

P.10

03

中期経営計画（5月公表）の進捗状況

P.14

04

Appendix

P.31

2023年度中間決算 投資家説明会まで掲載をしていた「データ集」は決算説明資料に統合しました
2025年3月期第2四半期決算説明資料 <https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2024/pdf/pr24111403.pdf>

エグゼクティブ・サマリー：①24年度中間決算

24年度中間期の親会社株主純利益は2,228億円と前年同期比+406億円

当初業績予想に対する進捗率は61.0%。日本銀行の利上げ等に伴う市場環境の変化を受けて通期業績予想・期末配当予想を上方修正

上方修正

24年度通期業績・期末配当予想（修正）

業績予想4,000億円（当初予想から350億円増益）

1株当たり配当金 56円（当初予想から4円増配）

損益の状況（連結）

親会社株主純利益 2,228億円

（当初業績予想に対する進捗率 61.0%）

経常利益 3,214億円

（当初業績予想に対する進捗率 61.2%）

資金利益 4,526億円（対前年同期比 +1,146億円）

役務取引等利益 787億円（同 +11億円）

その他業務利益 △29億円（同 +347億円）

経費（除く臨時処理分） 4,643億円（同 △32億円）

臨時損益 2,573億円（同 △863億円）

資産運用の状況（単体）

運用資産全体 235.5兆円（対前年度末比 +4.5兆円）

有価証券 147.6兆円（同 +1.1兆円）

うち、国債 44.7兆円（同 +0.9兆円）

うち、外国証券等 86.8兆円（同 +0.2兆円）

うち残存期間7年超10年以内 8.4兆円（24/6末比 +1.5兆円）

評価損益の状況（単体）

評価損益（その他目的）（ヘッジ考慮後）

△1,700億円（対前年度末比 △2,925億円）

自己資本比率・CET1比率（連結）

自己資本比率 15.08%（対前年度末比 +0.06%）

CET1比率（試算値）※ 13.53%（同 +0.30%）

※バーゼルⅢ最終化・その他有価証券評価益除くベース

エグゼクティブ・サマリー：②24年度業績予想・配当予想の修正

24年度の通期業績予想を親会社株主純利益4,000億円、1株当たり配当金（DPS）を56円に上方修正
日本銀行の政策変更に伴い、当初予想比で日銀預け金からの利息増等を見込む

業績予想等（連結）

	当初 予想	修正後 予想	増減
資金収支等※1	13,120	13,430	+ 310
役務取引等利益	1,500	1,550	+ 50
営業経費	9,360	9,260	△100
経常利益	5,250	5,750	+ 500
親会社株主 純利益	3,650	4,000	+ 350

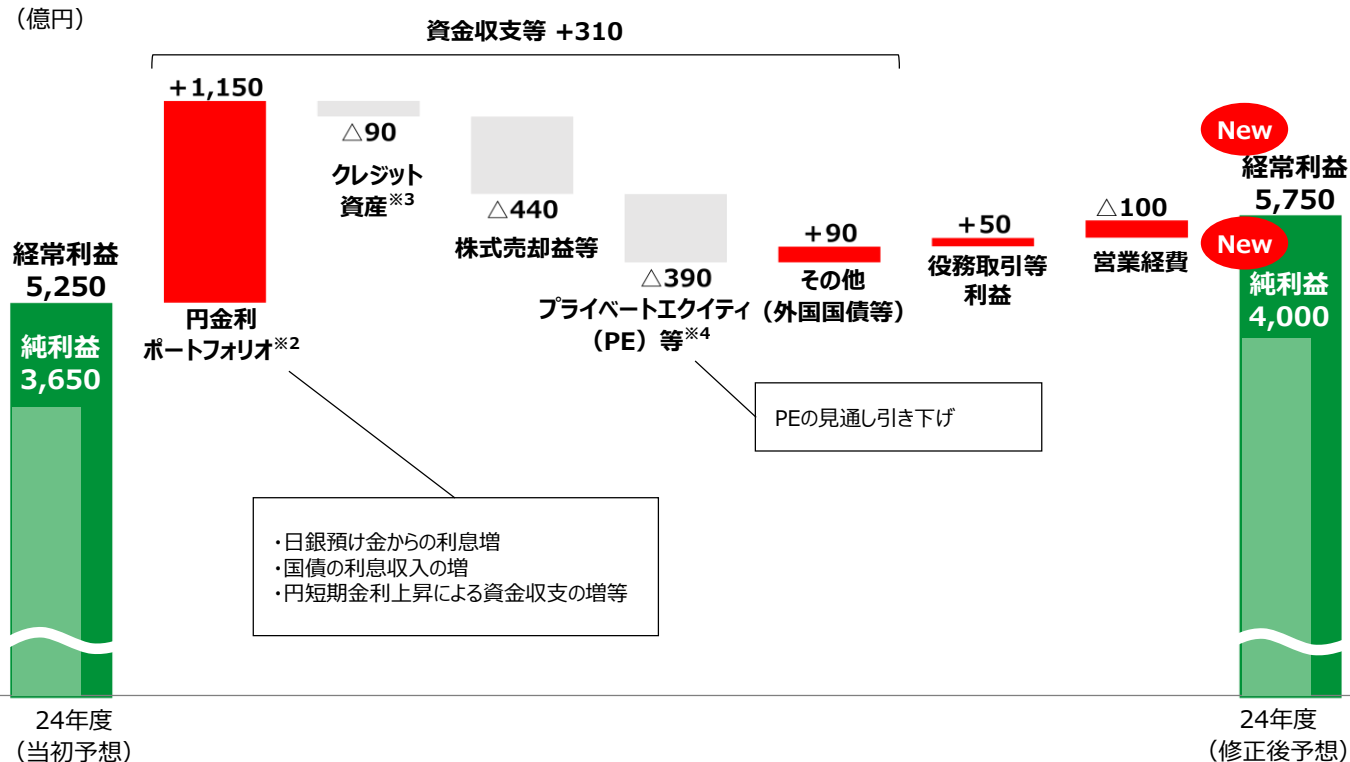
※1 資金収支等＝資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）

	当初 予想	修正後 予想	増減
1株当たり配当金	52円	56円	+ 4円

■ : プラス要因

■ : マイナス要因

注 24年度（当初予想）に増減の合計を加えたものが、24年度（修正後予想）の数字と一致しないのは、端数処理やその他経常収支等の関係によるもの



※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）

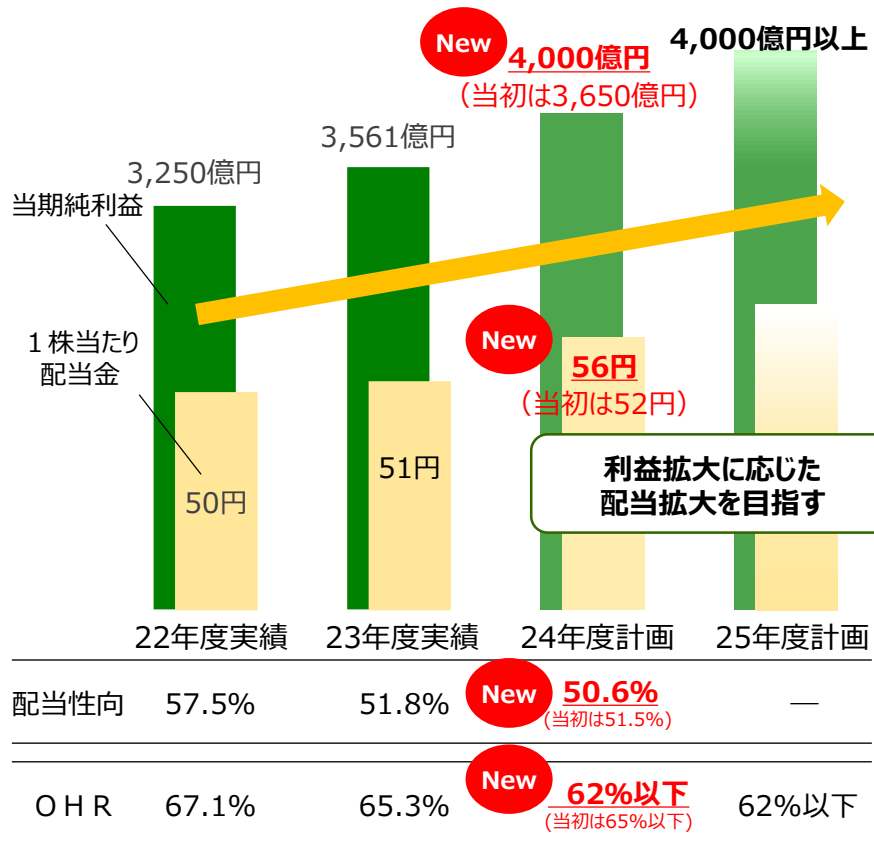
※4 PE、不動産（エクイティ）に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）

エグゼクティブ・サマリー：③24年度業績予想・配当予想の修正

上期の状況や直近の市況等を踏まえ、24年度の業績予想・配当予想を上方修正

ROEは、引き続き現中期経営計画（中計）期間中に「4%以上」、次期中計の早い時期に株主資本コストを上回る「5%以上」を目指す

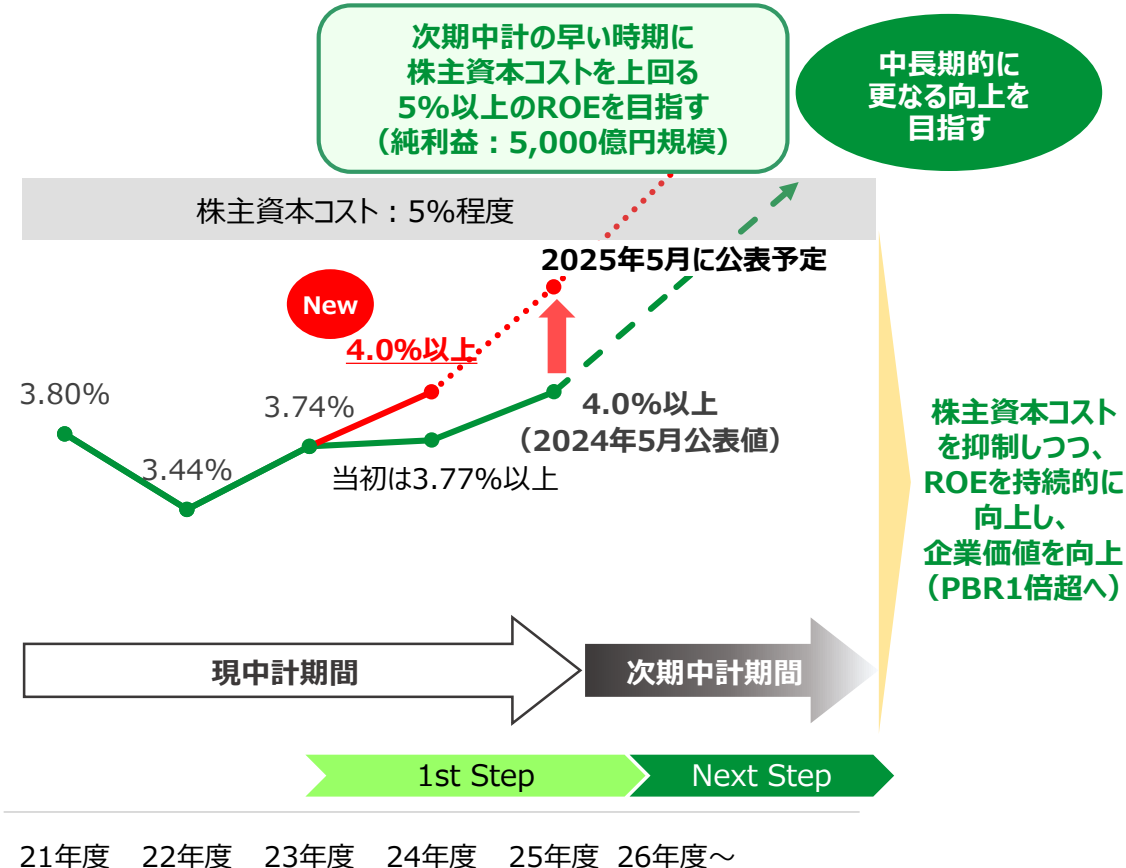
財務目標と株主還元方針



注1 連結ベース

注2 ROEは株主資本ベース、OHRは金銭の信託運用損益等含むベース

ROEの中長期目標



注3 点線部分は、市場想定 (緑は24/3末基準のインプライド・フォワードレート (IFR)、赤は24/9末基準のIFR) が実現した場合の簡易的なイメージ

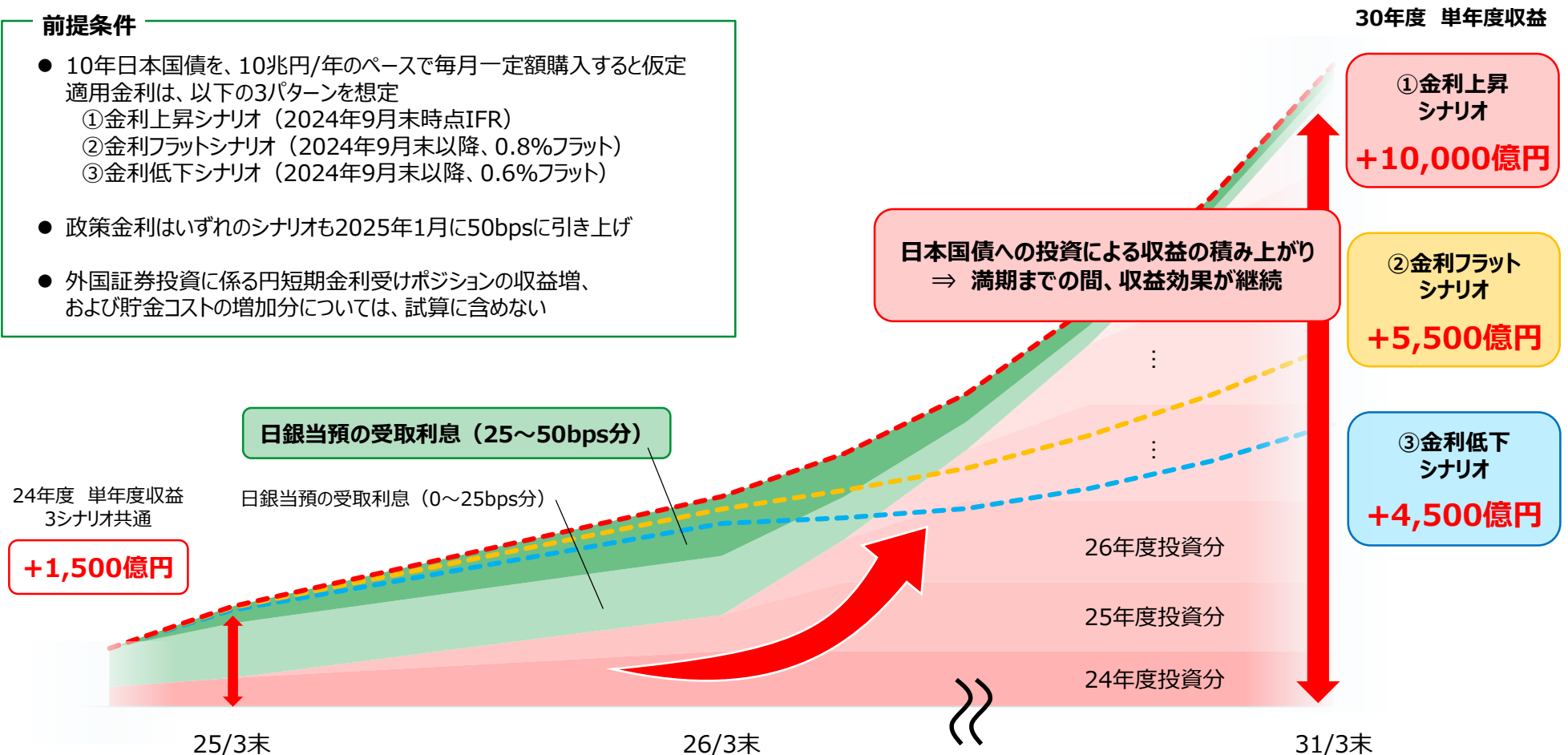
エグゼクティブ・サマリー：④円金利PF再構築による収益シミュレーション

日本国債及び日銀当座預金からの収益効果について、シミュレーションを実施
 （市況等に鑑みつつ投資を実行するため、当行の将来の投資行動、収益を確約するものではない）

日本国債からの収益が重層的に積み上がることにより、後年度にかけて円金利PF全体の収益効果は逡増する

前提条件

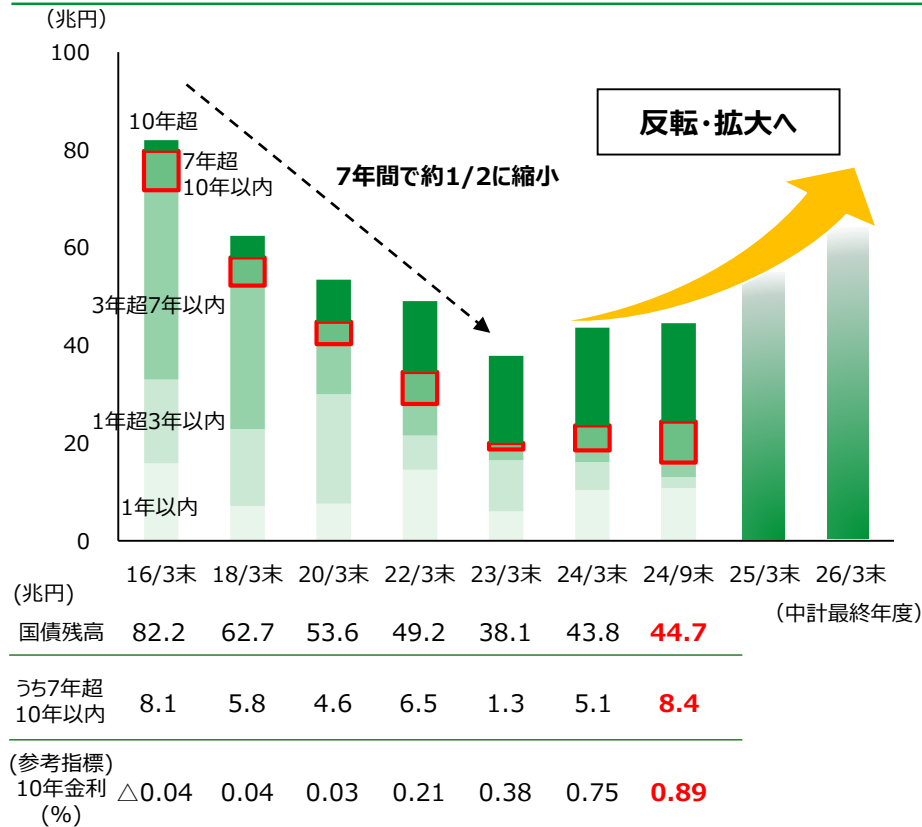
- 10年日本国債を、10兆円/年のペースで毎月一定額購入すると仮定
 適用金利は、以下の3パターンを想定
 - ①金利上昇シナリオ（2024年9月末時点IFR）
 - ②金利フラットシナリオ（2024年9月末以降、0.8%フラット）
 - ③金利低下シナリオ（2024年9月末以降、0.6%フラット）
- 政策金利はいずれのシナリオも2025年1月に50bpsに引き上げ
- 外国証券投資に係る円短期金利受けポジションの収益増、および貯金コストの増加分については、試算に含めない



エグゼクティブ・サマリー：⑤円金利ポートフォリオの再構築

円金利の上昇トレンドへの反転を捉え、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
低金利環境の下で減少してきた国債残高は23年度に反転、順調に拡大

国債保有残高※

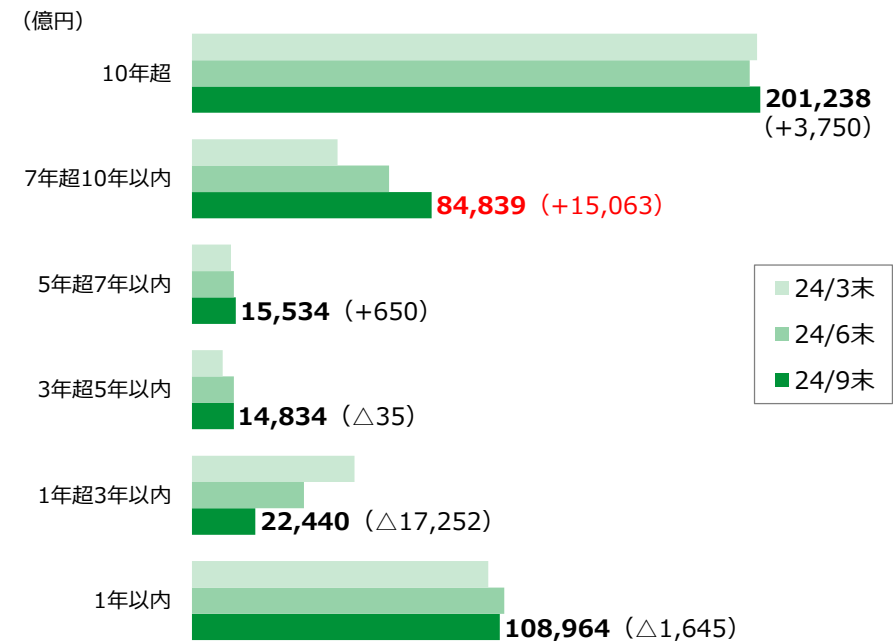


※ 金銭の信託で保有する国債は含まない

残存期間別の国債残高※ (24年9月末)

国債残高：447,852億円 (+530億円)

注 () は24/6末比



〈保有目的別残高〉

満期保有目的：249,972億円 (+18,112億円)

その他保有目的：197,880億円 (△17,582億円)

エグゼクティブ・サマリー：⑥リテールビジネスの拡大（リアルとデジタルの相互補完・シナジー効果）

リアルとデジタルの相互補完

資産形成サポートビジネス

デジタルサービス

 リモートチャンネル
(金融コンタクトセンター等)

拠点拡充

 窓口チャンネル
(郵便局+直営店)

ご案内

↑ タブレットを活用したリモート接続

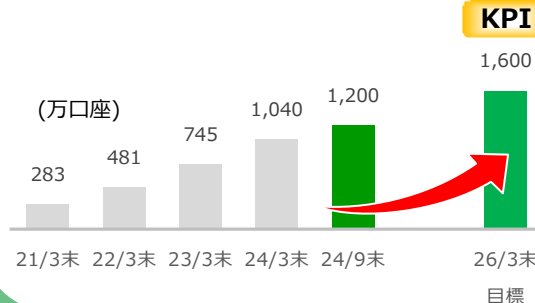
 対面チャンネル
(直営店コンサルタント)

ご案内

ゆうちょ通帳アプリ

「安心・安全で全てのお客さまが
利用しやすいサービス」を拡充

24/9末時点 **1,200**万口座
(24/3末比 +159万口座)



共創プラットフォーム (パートナー企業群)



多様なパートナー企業の商品



金融



公共
料金



ECマース
等

自社商品

- 投資信託
- キャッシュレスサービス 等

郵政グループ商品

- 「郵便局のネットショップ」
- かんぽ生命の保険商品 等

各地域の郵便局でのセミナー・
イベント・販売商品等のご案内
(地域別・顧客層別にアプリからお知らせ)



01

エグゼクティブ・サマリー（キーマッセージ）

P.3

02

2024年度業績予想・配当予想の修正

P.10

03

中期経営計画（5月公表）の進捗状況

P.14

04

Appendix

P.31

24年度業績予想・配当予想の概要（修正後）

通期業績予想は、上期の状況や直近の市況等を踏まえ、親会社株主純利益を、3,650億円から4,000億円に上方修正

期末配当予想は、修正した業績予想と現中計期間中（21年度～25年度）における株主還元方針等を勘案し、当初予想の1株当たり52円から4円増配し、1株当たり56円に修正

（億円）

	24年度 中間期	24年度通期		
	実績	当初 予想	修正後 予想	増減 (当初比)
資金収支等※	7,053	13,120	13,430	+ 310
役務取引等利益	787	1,500	1,550	+ 50
営業経費	4,636	9,360	9,260	△100
経常利益	3,214	5,250	5,750	+ 500
親会社株主純利益	2,228	3,650	4,000	+ 350

※ 資金収支等＝資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）

	23年度通期	24年度通期	
	実績	当初 予想	修正後 予想
1株当たり配当金	51円 (期末51円)	52円 (期末52円)	56円 (期末56円)
配当総額	1,844億円	1,881億円	2,025億円
配当性向	51.8%	51.5%	50.6%

注 業績・配当予想は、現時点において入手可能な情報に基づき算出したものであり、実際の業績・配当は、今後様々な要因により異なる結果となる可能性があります

（参考）株主還元方針

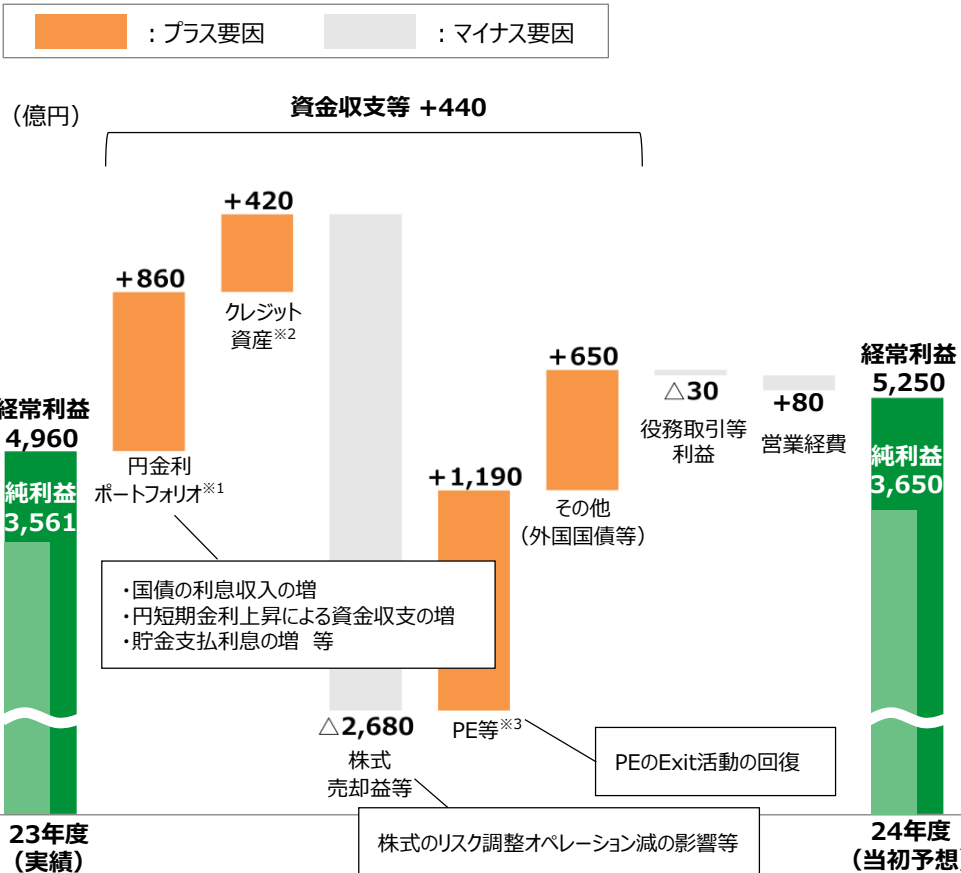
- 株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中期経営計画期間中（21年度～25年度）は、基本的な考え方として、配当性向は50%程度とする方針
- ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金（DPS）は、24年度の当初配当予想水準（52円）からの増加を目指す

(参考) 当初予想 VS 修正後予想 (イメージ)

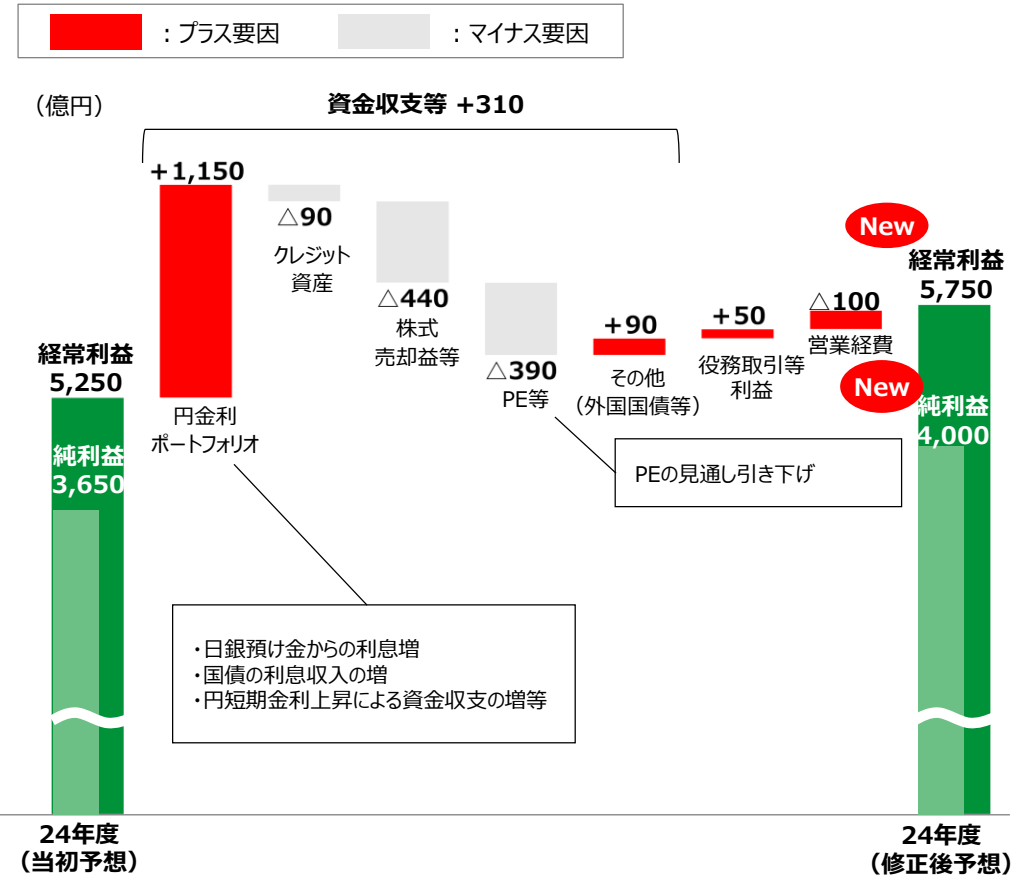
【経常利益（連結）の増減要因】

注 増減の合計を加えても予想数値と一致しないのは、端数処理やその他経常収支等の関係によるもの

当初予想 (24.5.14公表)



修正後予想 (24.11.14公表)



※1 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

※2 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）

※3 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）

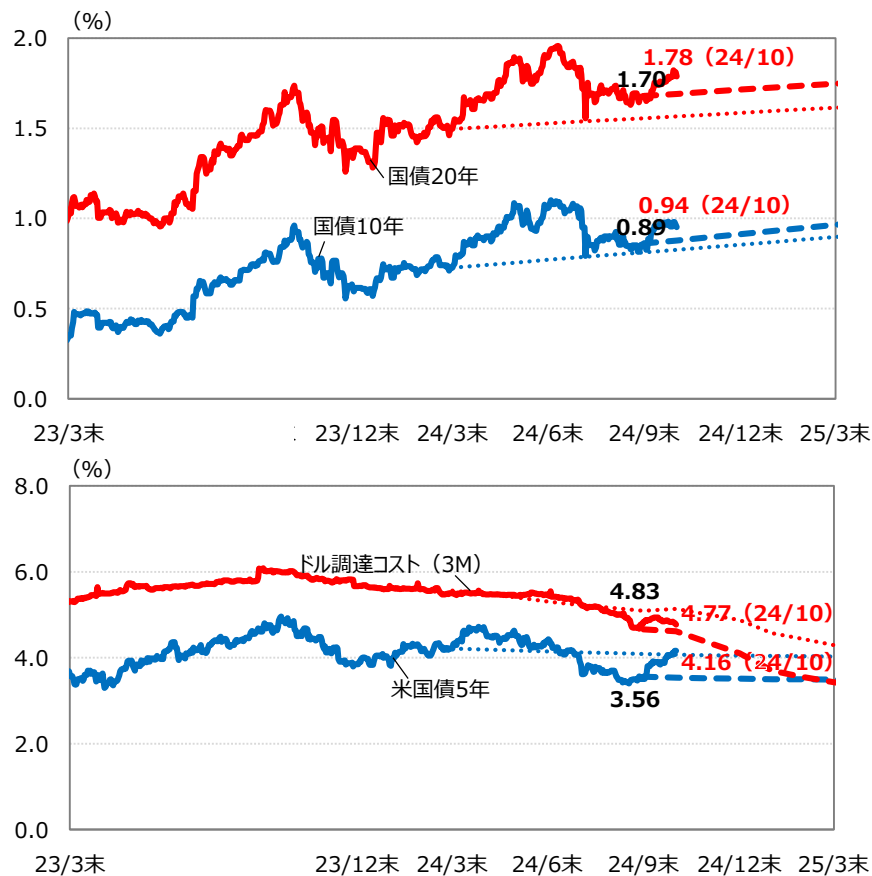
業績予想の前提条件（修正後）

内外金利については、24年9月末のインプライド・フォワードレートに沿って推移する想定

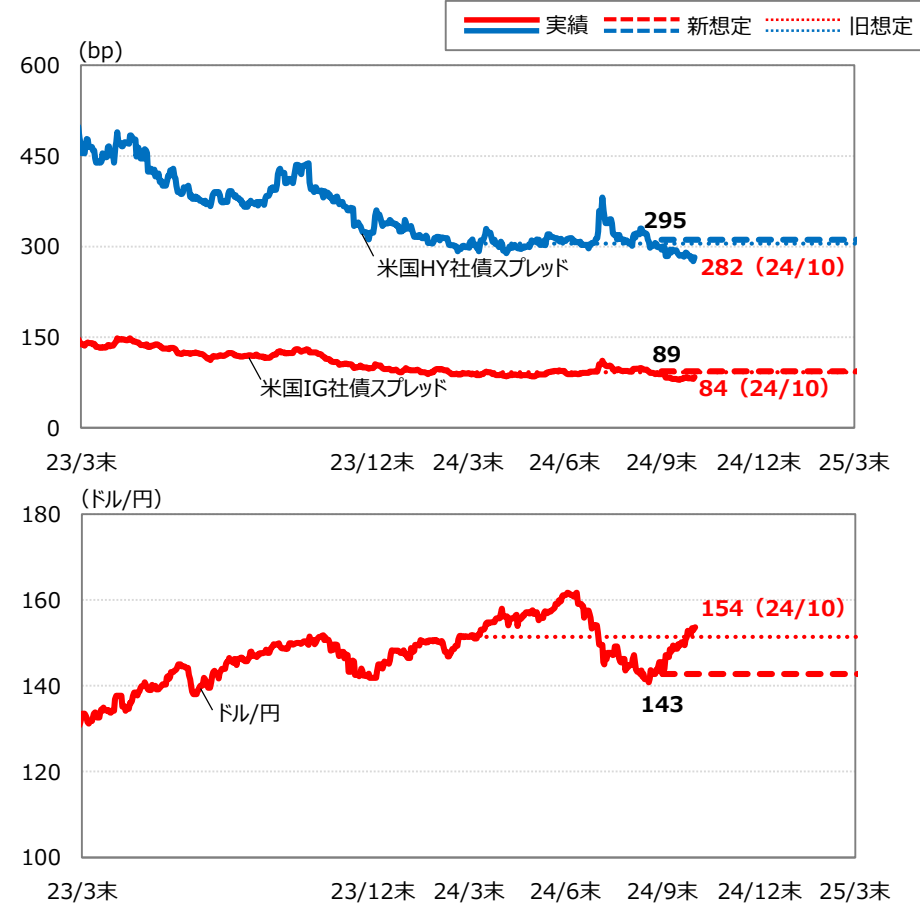
海外のクレジットスプレッド及び為替については、概ね24年9月末の水準で安定的に推移する想定

日銀の政策金利引き上げについては、24年度は追加的な利上げを織り込まず

内外金利／ドル調達コスト



米国IG・HY社債スプレッド／ドル円



01

エグゼクティブ・サマリー（キーメッセージ）

P.3

02

2024年度業績予想・配当予想の修正

P.10

03

中期経営計画（5月公表）の進捗状況

P.14

04

Appendix

P.31

財務目標・KPIの進捗一覧

財務
目標
項目

<連結>

収益性

<24年度中間期実績> <25年度目標>

当期純利益 2,228億円 4,000億円以上

ROE
(株主資本ベース) 4.63%※1 4.0%以上

※1 年率換算ベース

効率性

<24年度中間期実績> <25年度目標>

OHR
(金銭の信託運用損益等含む) 59.21% 62%以下

営業経費 △400億円 △690億円
(20年度中間期対比) (20年度対比)

健全性

<24/9末実績> <26/3末目標>

自己資本比率
(国内基準) 15.08% 10%程度
<平時の目標水準>

CET1比率
(国際統一基準)
(その他有価証券評価益除く) 13.53% 10%程度※2
<平時の目標水準>

※2 パーゼルⅢ最終化・完全適用ベース

市場運用

<24/9末実績> <26/3末目標>

リスク性資産
残高 107.5兆円 114兆円程度
(24/3末 107.4兆円)

戦略投資領域
残高 13.1兆円 14兆円程度
(24/3末 12.1兆円)

ESGテーマ型
投融資残高 5.3兆円 7兆円
(24/3末 4.6兆円)

リテールビジネス

<24/9末実績> <26/3末目標>

通帳アプリ
登録口座数 1,200万口座 1,600万口座
(24/3末 1,040万口座)

NISA
口座数 80万口座 94万口座
(24/3末 73万口座)

(参考) ATMネットワーク関連計数

<24/9末時点>

ATM設置台数 約31,200台

提携金融機関数 約1,200社

うちプラットフォーム化※3 20行

※3 地域金融機関のキャッシュカードを当行ATMで
利用した場合の手数料を無料とする提携。
無料となる条件は各金融機関にて設定

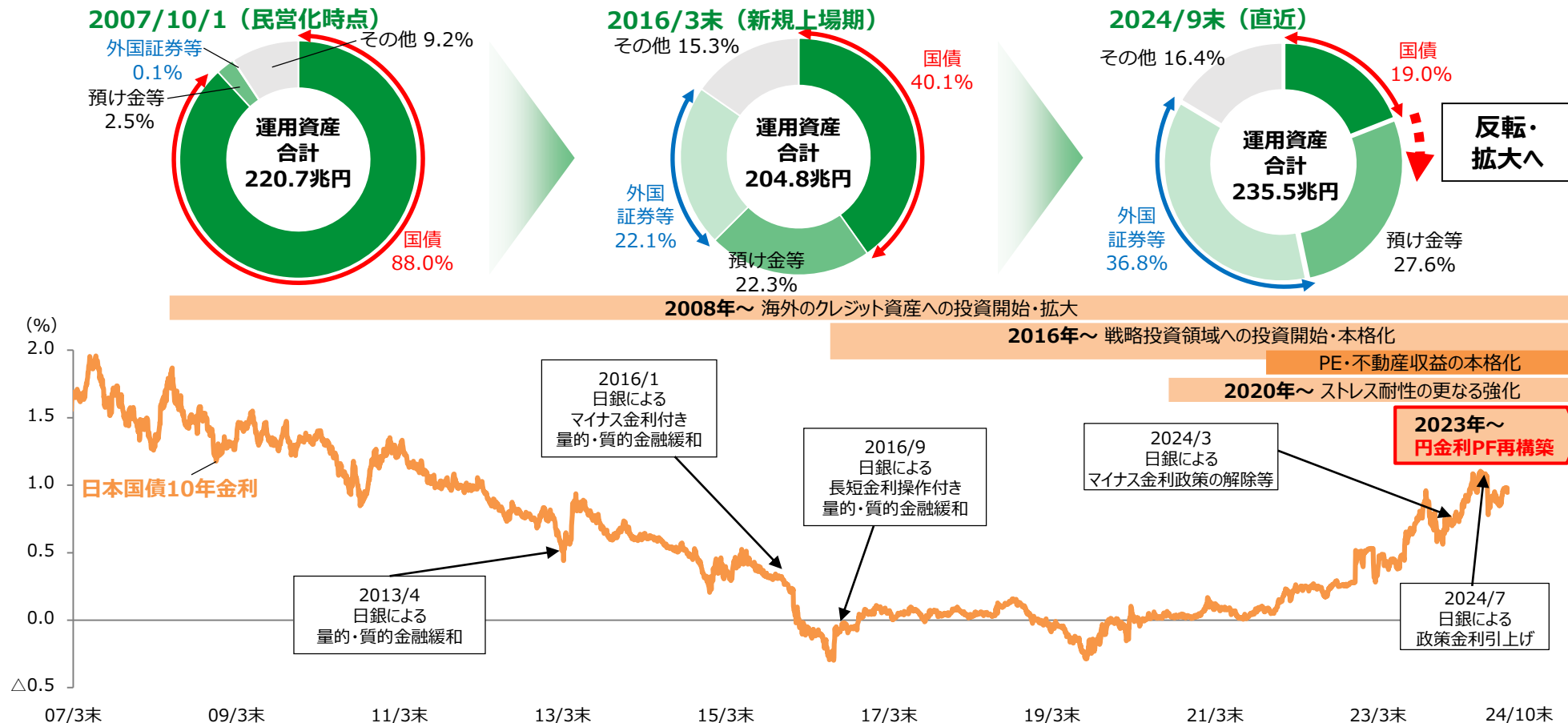
目標
KPI

マーケットビジネス：①運用のパラダイムシフト

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

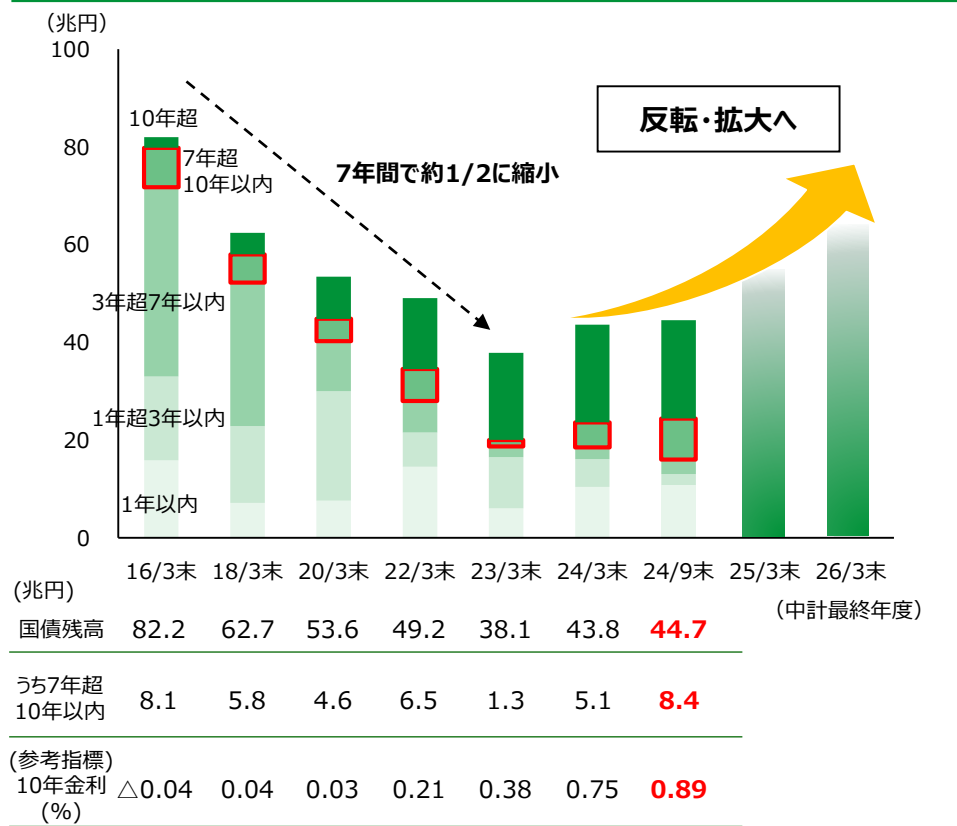
2023年以降、円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債への投資シフトを開始（円金利ポートフォリオの再構築）

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

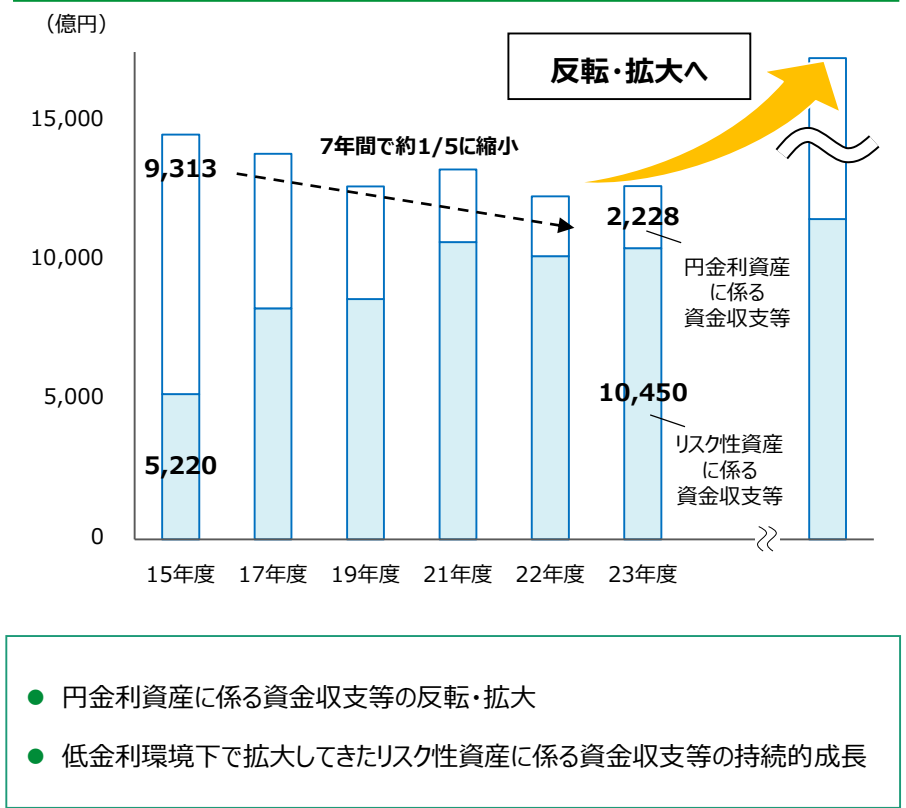


2016年のマイナス金利政策導入以降、大幅に減少してきた国債残高も23年度に反転、収益拡大局面へ

国債保有残高※1



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

※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（15年度は単体・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

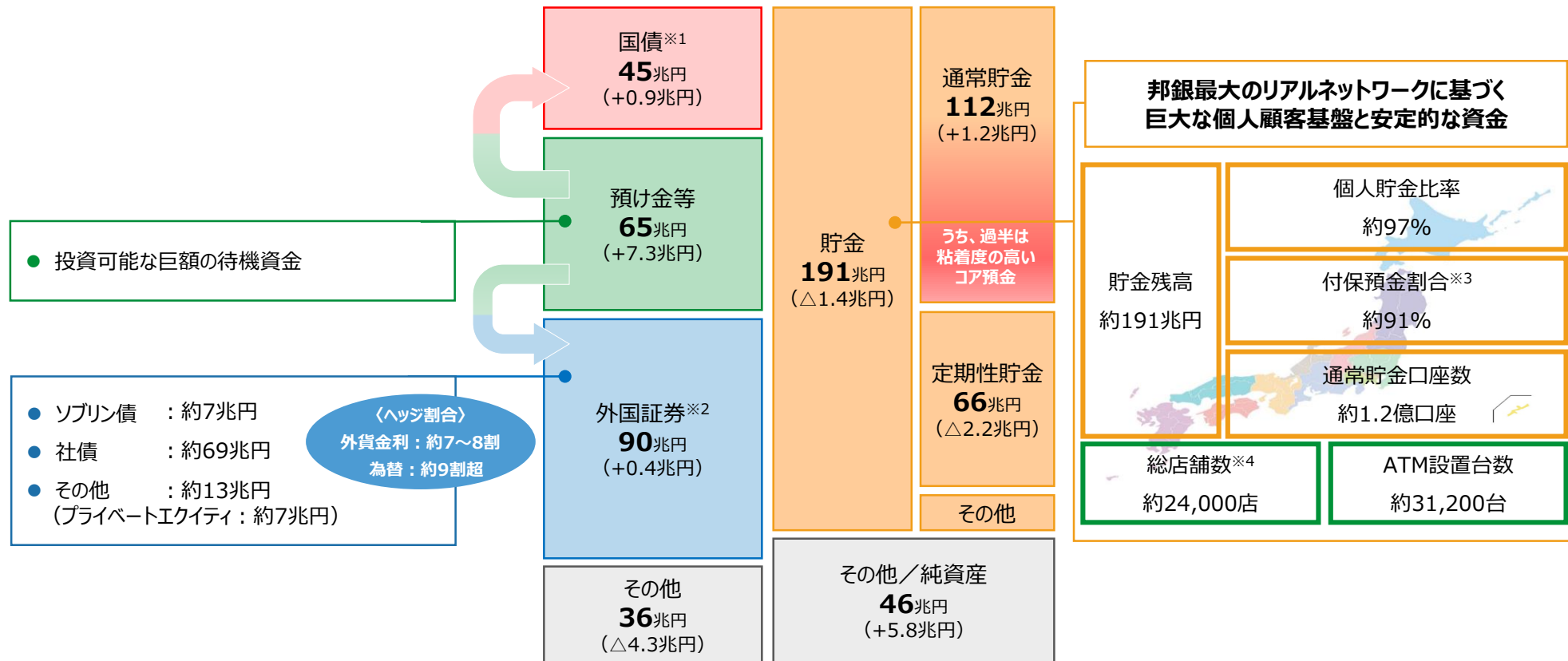
マーケットビジネス：③ALMの方向性

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

〈当行B/S（単体）〉 総資産 **238兆円**（+4.4兆円）

注 24/9末時点、（）は24/3末比



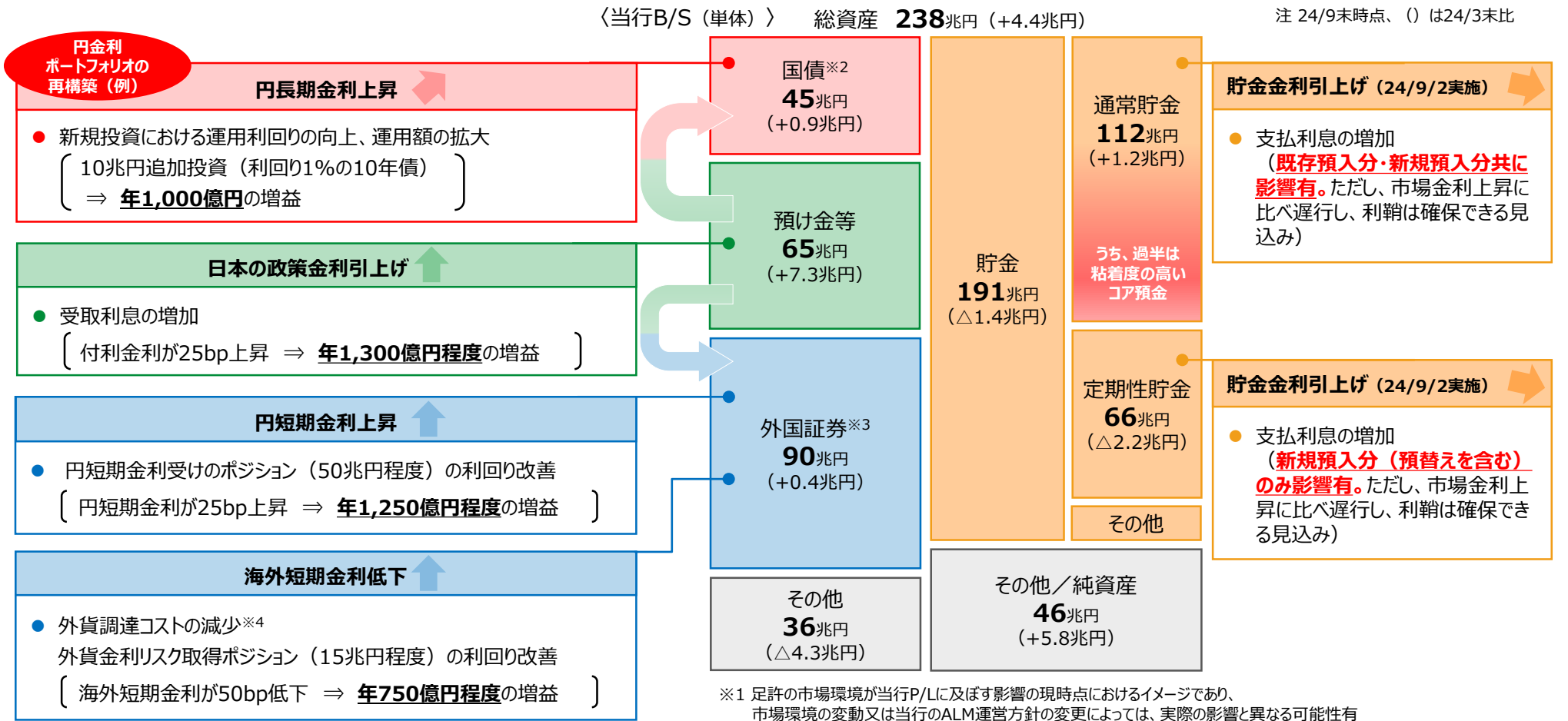
※1 金銭の信託で保有する国債を含む

※2 金銭の信託で保有する不動産ファンド、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

※4 郵便局数を含む

円長短金利の上昇、海外短期金利の低下により、当行のP/Lは改善（受取利息増>調達コスト増）

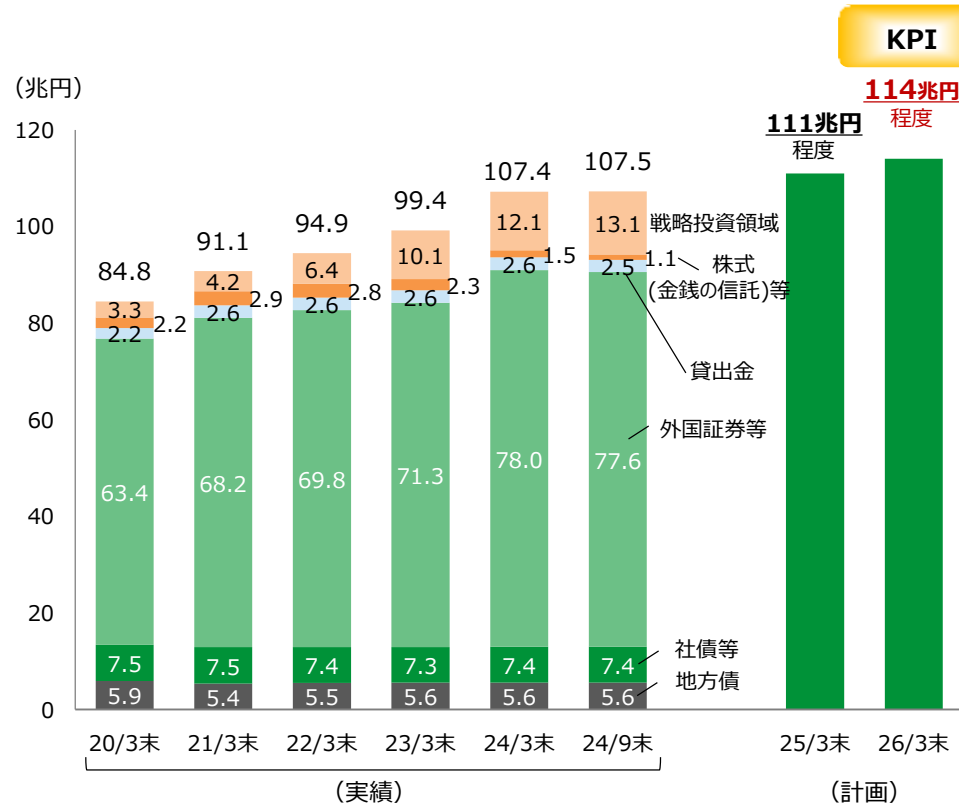


※1 足許の市場環境が当行P/Lに及ぼす影響の現時点におけるイメージであり、市場環境の変動又は当行のALM運営方針の変更によっては、実際の影響と異なる可能性有
※2 金銭の信託で保有する国債を含む
※3 金銭の信託で保有する不動産ファンド、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンドを含む
※4 ファンド内で外貨資金調達を実施しており、内外金利差等により外貨調達コストが増減するものを含む

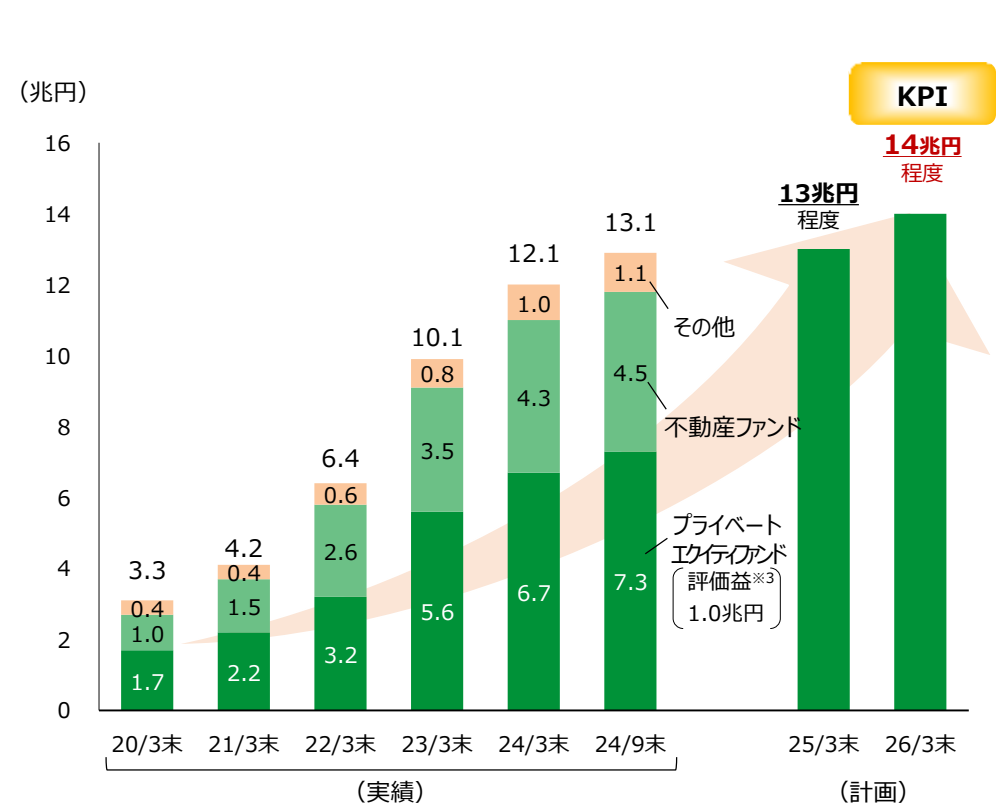
マーケットビジネス：⑤国際分散投資の推進

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

リスク性資産※¹残高（単体）



戦略投資領域※²残高（単体）



注 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

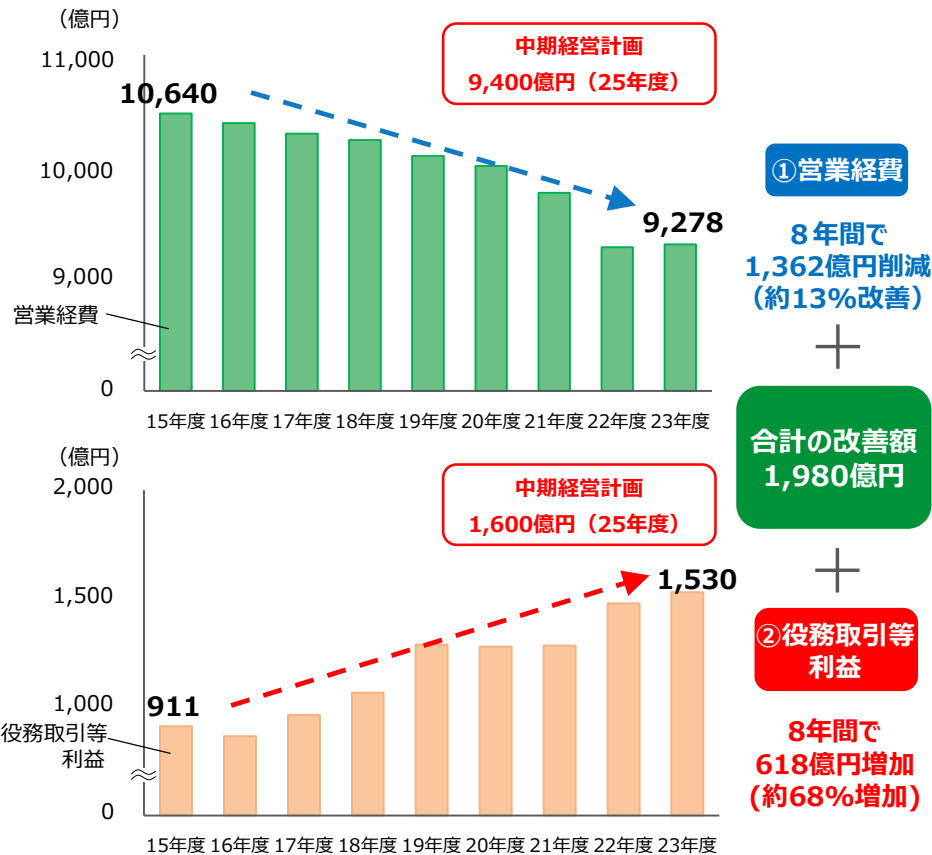
※³ 投資信託で保有するプライベートエクイティファンドの評価益に限る

リテールビジネス：①定量面からみる事務効率化等の歩み

営業経費削減と役務取引等利益改善は足許まで着実に進展。業務効率化による営業経費削減、サービス向上による取引量拡大及び手数料適正化等による役務取引等利益の拡大を目指す

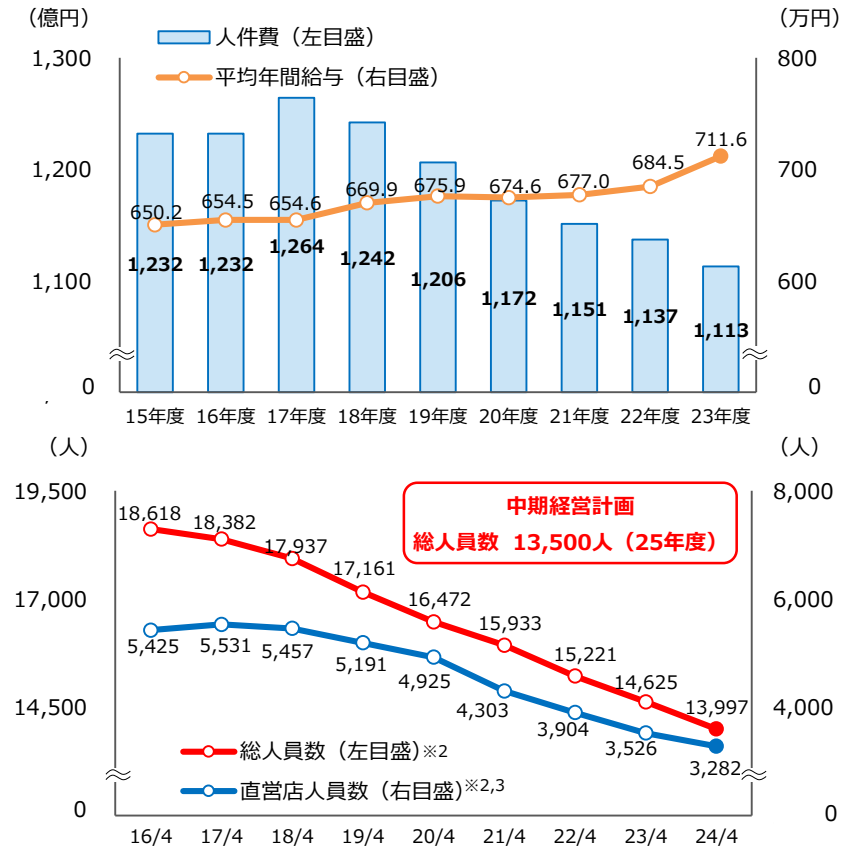
なお、営業経費は、既定経費の削減を継続する一方で、D Xや人的資本強化等重点分野に積極的に投資

営業経費・リテールビジネス収益※1



※1 16年度以前：単体ベース、17年度以降：連結ベース

業務改革・生産性向上



※2 期間雇用社員を含む月初の人員数
※3 金融サービス部及び資金部の合計

リテールビジネス：②デジタルサービス戦略

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することで、新たな収益機会を開拓

通帳アプリ等のUI/UX改善・機能拡張

- 基本的なバンキング機能を搭載した通帳アプリを軸にデジタルサービスを展開
- UI/UXの改善・機能拡張・アプリの統合等を推進し、「安心・安全ですべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービス」を更に拡充

通帳アプリ等のユーザー獲得推進

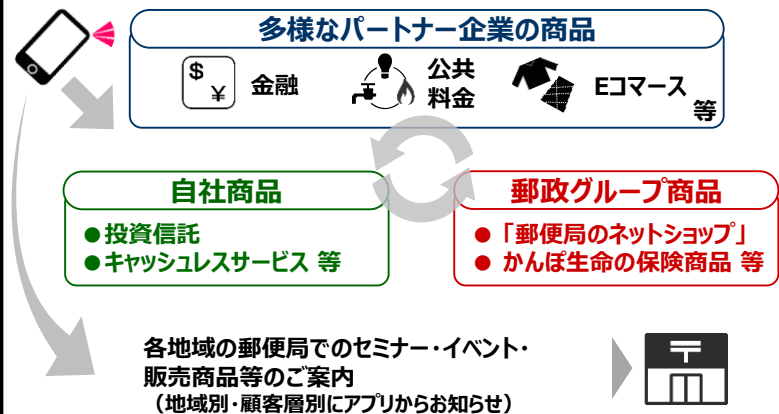
- 1.2億口座のお客さま基盤と24,000の郵便局ネットワークを活用し、窓口に来局する幅広い年代のお客さまに対し、通帳アプリの積極的なご案内・サポートを実施
- アプリ利用拡大に向けたWEBプロモーション等を推進

通帳アプリ
ユーザーを
一層拡大
+
AIを活用した
データ分析の上、
適切なサービスを
プッシュ通知や
アプリ内広告で
ご案内

リアルとデジタルの
相互補完

多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」の構築

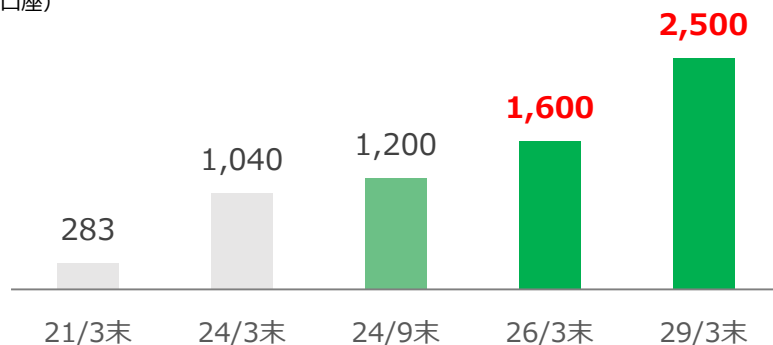
- 通帳アプリを通じ、銀行の枠を超えた多様な商品を紹介/広告



KPI

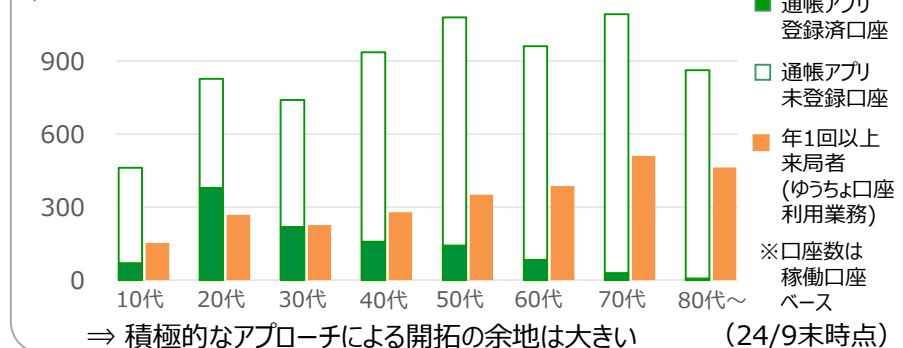
通帳アプリ登録口座数

(万口座)



(参考) 年代別の通帳アプリ利用者数と来局者数

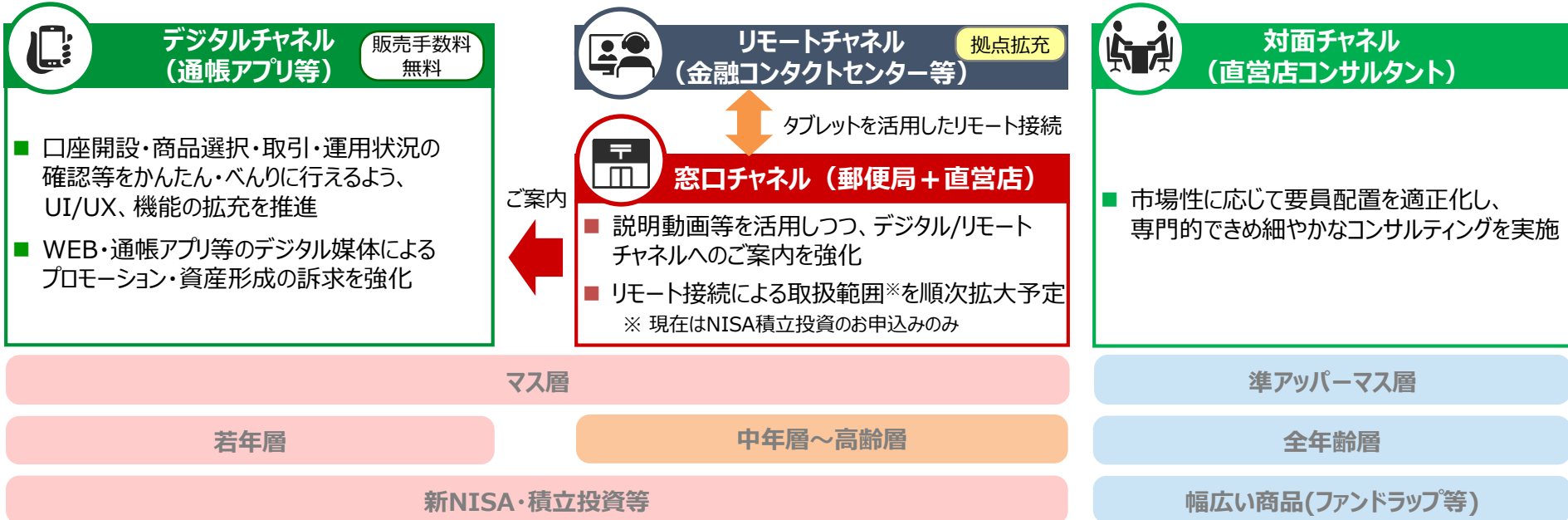
(万人)



リテールビジネス：③資産形成サポートビジネス戦略

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

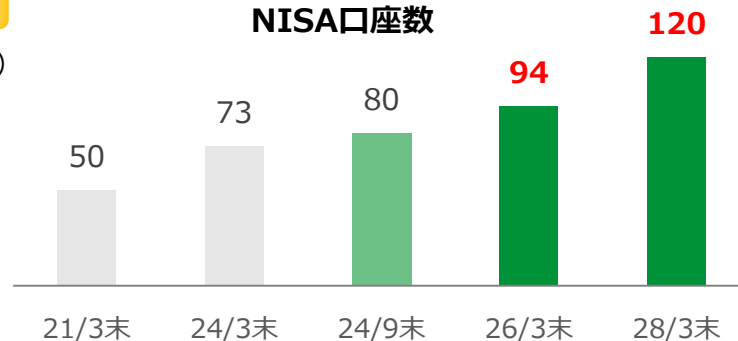
全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、約2万拠点で投資信託（NISA）の受付を可能とする、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を強化



KPI

NISA口座数

(万口座)



【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バイザー（広告配信等でご案内）
- ・ 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）

Σ（シグマ）ビジネス：①ビジネスの本格始動

社会と地域の未来を創る新たな法人ビジネス「Σビジネス」を、24年度より本格始動

地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じた「共創プラットフォーム」を実現し「ゆうちよらしいGP※1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

Σビジネス：24年度より本格始動

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

GP業務（投資事業）

新設

ファンド会社・商社等とJV・子会社を設立予定

ゆうちよキャピタルパートナーズ
（100%出資子会社）



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

ベンチャー投資

ESG投資

ソーシング業務

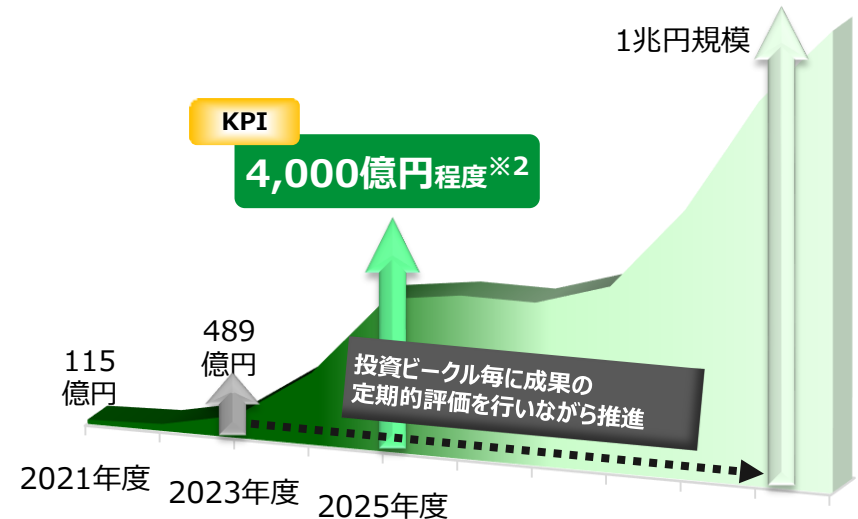
地域で成長意欲のある事業者を
発掘し積極的に支援

マーケティング支援業務

投資先企業が持つ、新たな市場
を創出する商材を提案

GP業務関連投資の計画（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



現中計（～25年度）

次期中計以降（26年度以降～）

※1 GP（General Partner）： 案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

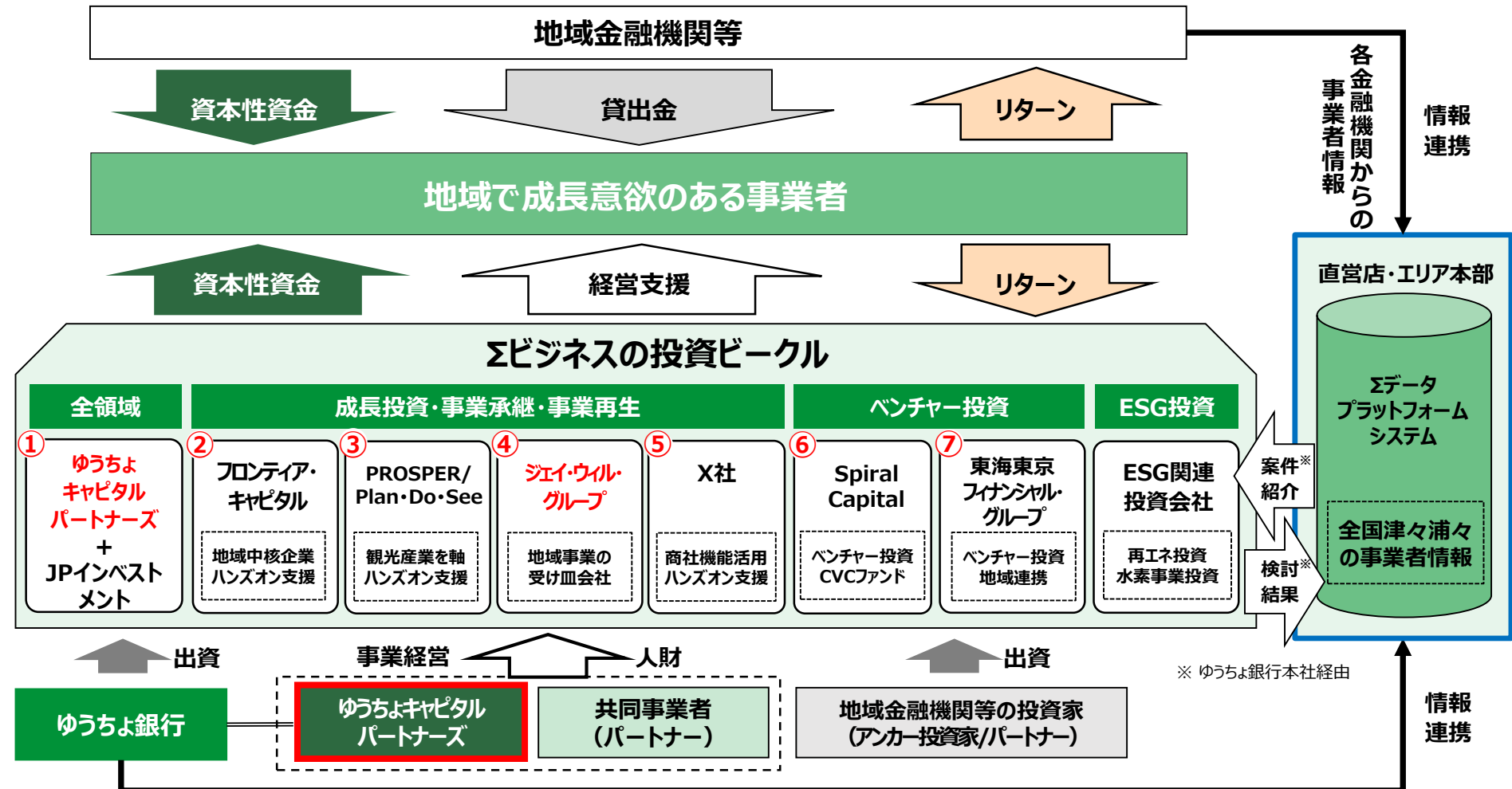
※2 現時点で計画している投資確約額であり、今後の投資実績・評価やマーケット状況、リスク対比リターン状況等を踏まえ、金額は増減

Σ（シグマ）ビジネス：②ゆうちょうらしいGP業務本格化

「ゆうちょうらしい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

2024年8月に地域における中堅・中小企業の事業承継・事業再生を投資対象として、ジェイ・ウィル・グループと共同ファンドを組成



経営基盤：①人的資本経営の推進

競争力・価値創造の「源泉」かつ「財産」である人財を最重要資本の1つと捉え、経営戦略と連動した人事戦略を推進

「成長を促す」×「能力を引き出す」×「多様性を活かす」の3つの柱を軸とした人事戦略を遂行していくことで、「いきいき・わくわく」に満ちた会社を社員とともに築き、企業価値の向上を実現

経営戦略

パーパス・経営理念・ミッション

経営戦略

経営戦略を実現するための人財像

ゆうちょのパーパス・経営理念・ミッションに共感し、その実現に向けて、
変化を捉え自ら志高く学びながら、金融革新に挑戦する人財

リテールビジネス
の革新

マーケットビジネス
の深化

Σビジネスの
本格始動

経営基盤の
強化

連動

人事戦略

人事戦略

柱①：成長を促す

自律的社員の育成

専門人財の積極採用

3つの柱を軸とした人事戦略により
人的資本のパフォーマンスを最大化

柱②：能力を引き出す

戦略的な人財配置

エンゲージメント向上

柱③：多様性を活かす

ダイバーシティ・マネジメントの推進

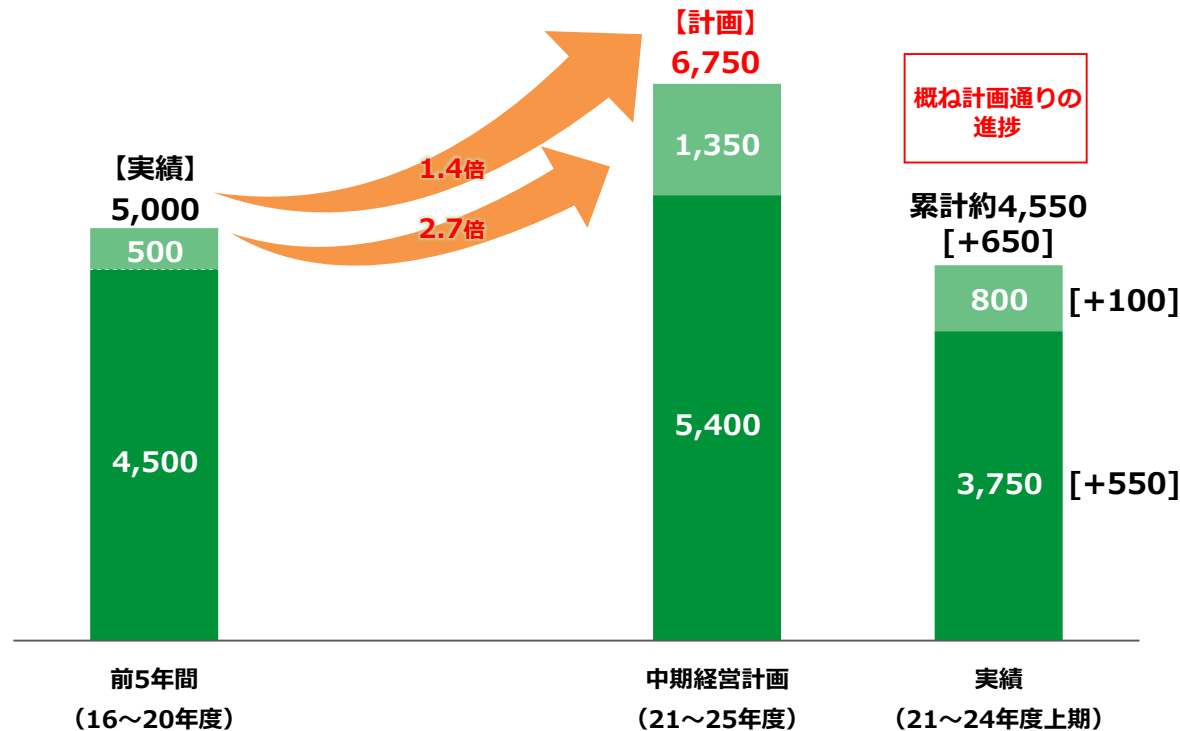
経営基盤：②IT投資計画

IT投資額の推移（キャッシュフローベース）

（億円）

■ 新たな成長に向けた
戦略的なIT投資

■ 安定的かつ持続可能な
業務運営のためのIT投資



注 []内は24年度上期実績（速報値）

主なIT開発・投資

経営基盤の強化に向け、IT投資を推進

- 中期経営計画の5年間で総額6,750億円程度のIT投資を計画
- 24年度から、「社会・経営環境変化に対応するサステナブルなシステム将来像の検討」に着手

主な
IT開発・投資
案件
〔24年度
上期〕

- 本社業務における生成AIチャットシステムの導入(24.4)
- 投信コールセンターシステムの更改(24.5)
- ミドル・リスク・マネジメント・システムの導入(24.7)
- 新紙幣対応(24.7)
- 投資信託タブレット申込システムの導入(試行)(24.8)

主な
IT開発・投資
案件
〔24年度
下期以降〕

- 資産運用リモートセンターにおけるコールセンターシステムの導入(24.10)
- ゆうちょレコのサービス追加(予算管理機能)(24.11)
- Σデータプラットフォームシステムの構築(24.11)

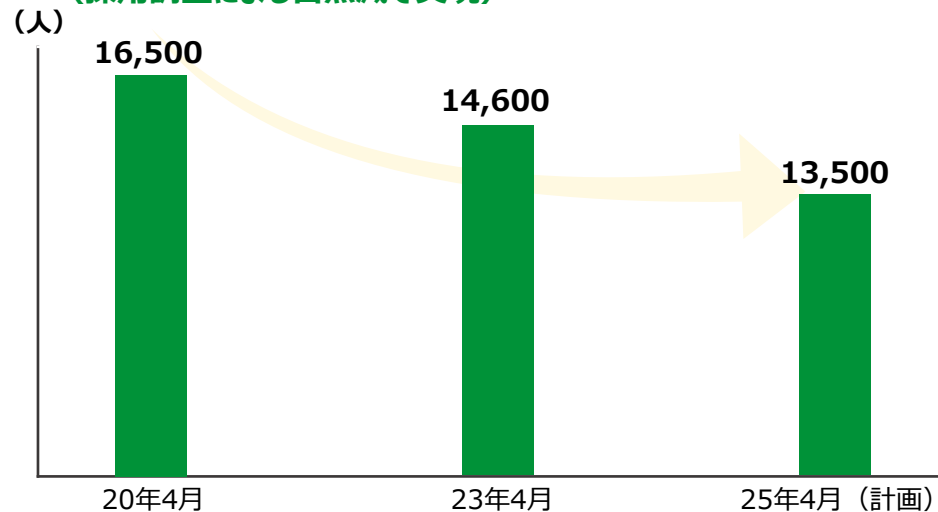
経営基盤：③人員・営業経費計画

DX推進、市場運用、GP業務等の強化分野の増員を行う一方、AI等のデジタル技術を活用した全社的な効率化や営業社員の適正配置等を通じ、総人員は2025年4月までに1,100人減を計画

DX推進等の強化分野への投資を積極的に行う一方、既定経費の削減を引き続き推進

人員計画

✓ 中計5年間で▲3,000人程度の人員減を行う計画
(採用調整による自然減で実現)



業務量削減

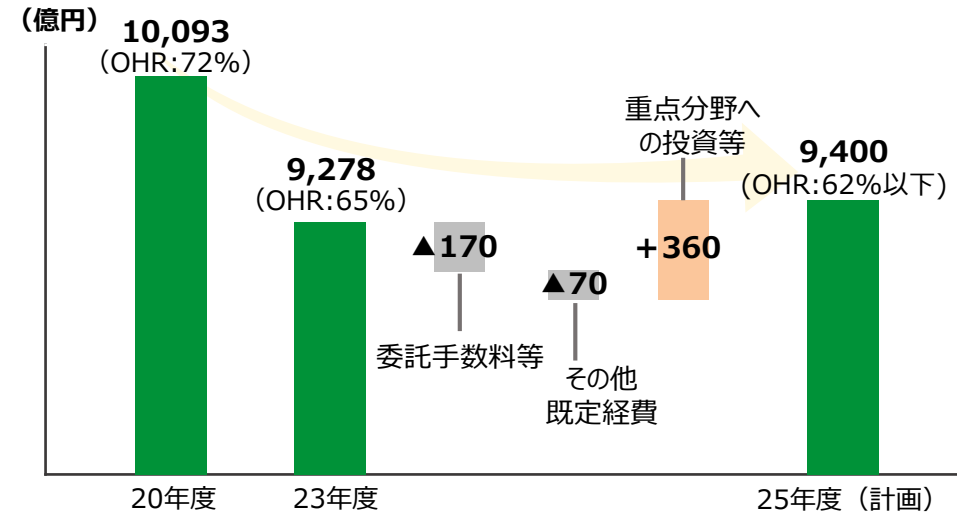
- 貯金事務センターの自動処理拡大等による効率化
- 本社の業務効率化
- コンサルタント、ローンサービス部社員等の減 等

強化分野の増員

- 市場運用 (ALM・リスク管理含む)、DX推進、Σビジネス、サイバーセキュリティ等の専門分野の人財強化 等

営業経費の削減・OHR※改善

✓ 中計5年間で営業経費を▲690億円削減



既定経費の削減

- 業務量削減による人員減
- 計画に則った業務効率化に伴う委託手数料減
- 各種物件費の削減 等

重点分野への投資等

- アプリの機能拡充等、DX推進に向けた投資
- AML/CFT/CPF・セキュリティ強化
- 強化分野の増員
- 社員の処遇改善 等

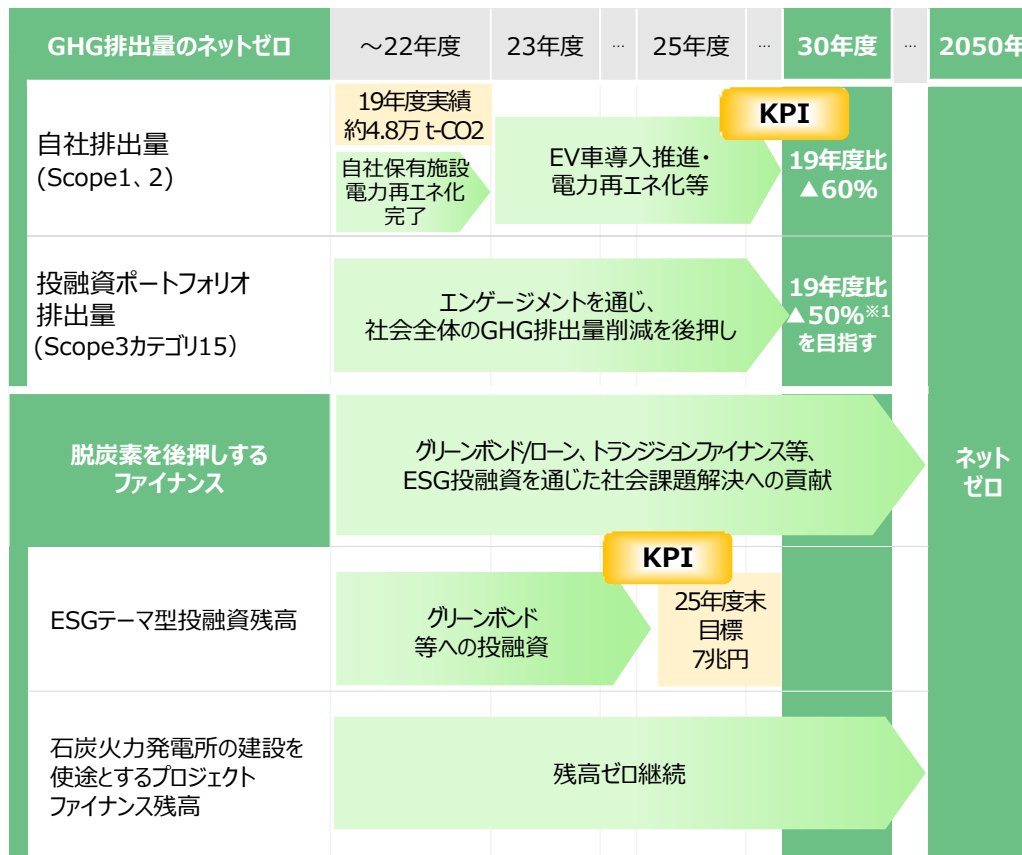
※ OHRは金銭の信託運用損益等を含むベース

経営基盤：④サステナビリティ経営の推進（環境の負荷低減）

GHG排出量の「2050年ネットゼロ」達成に向けた脱炭素へのロードマップに沿って取り組みを推進

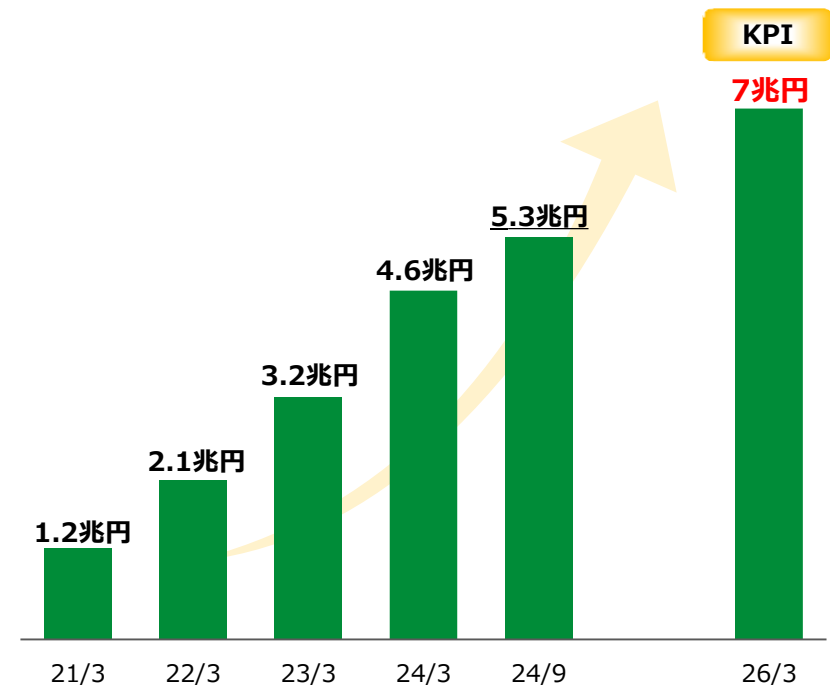
ESGテーマ型投融資残高の25年度末目標7兆円に対し順調に進捗。ファイナンスを通じて脱炭素の取り組み等を後押し

脱炭素へのロードマップ



※1 投資単位（1億円）あたりの排出量（t-CO2/億円）

ESGテーマ型投融資※2残高



※2 ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、トランジションボンド等）、再生可能エネルギー向け与信、地域活性化ファンド等

帳票使用量削減

KPI

各種手続きの電子化等により、帳票使用量を25年度までに20%削減（20年度対比）することを目指す

資本政策：株主還元方針（基本的な考え方）

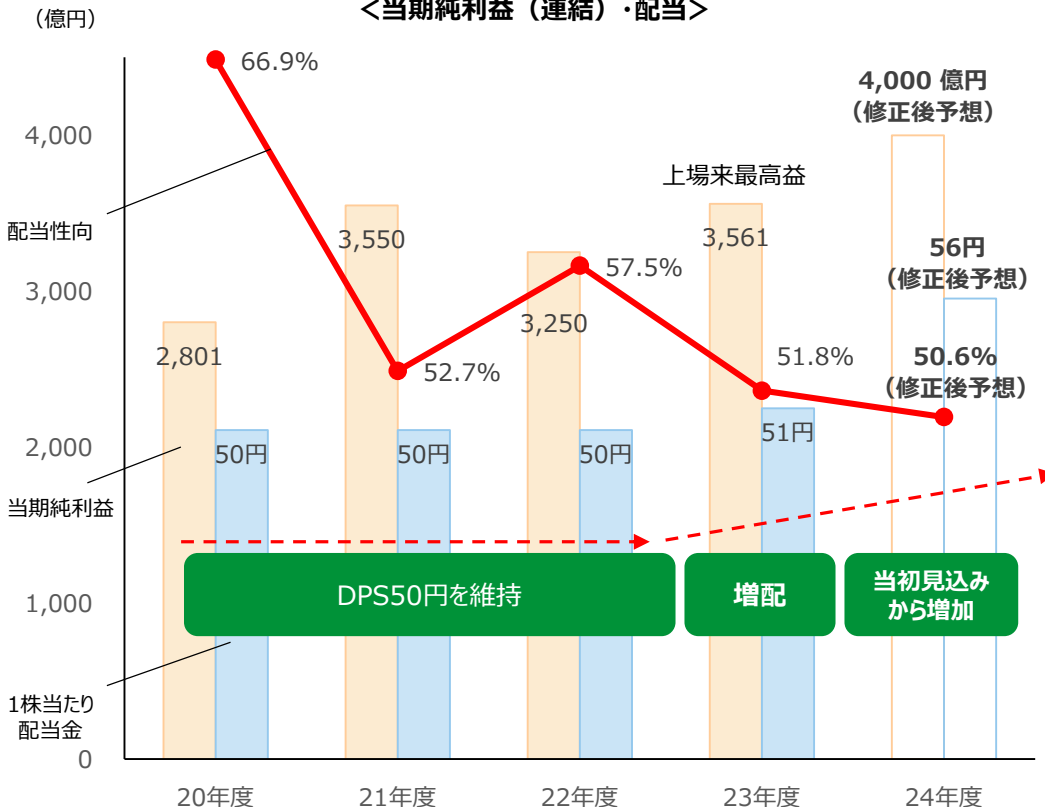
【株主還元方針】

株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中期経営計画期間中（21年度～25年度）は、基本的な考え方として、配当性向は50%程度とする方針

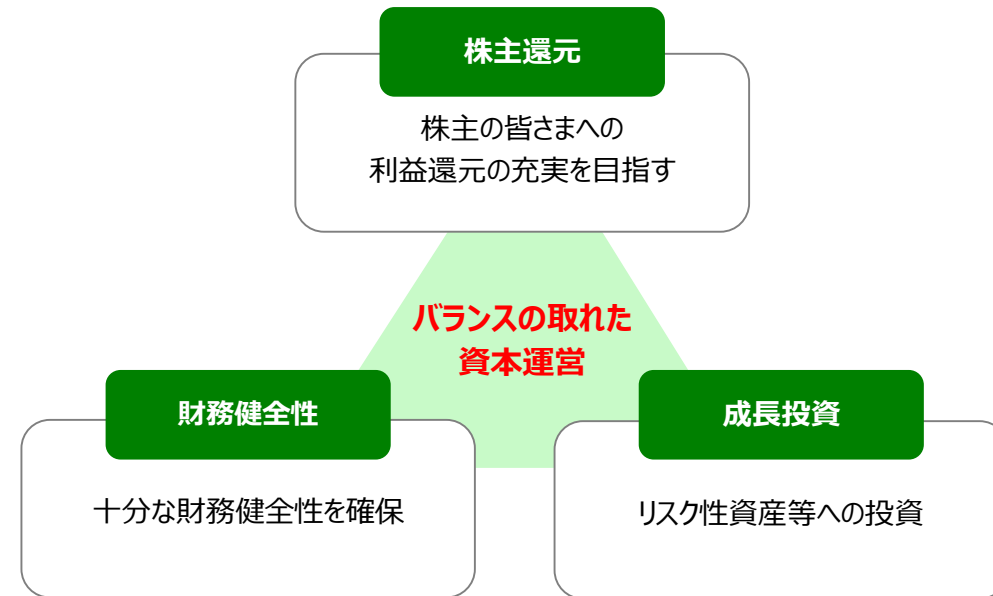
ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金（DPS）は、24年度の当初配当予想水準（52円）からの増加を目指す

利益拡大に応じた配当拡大

＜当期純利益（連結）・配当＞



基本的な考え方



01

エグゼクティブ・サマリー（キーマッセージ）

P.3

02

2024年度業績予想・配当予想の修正

P.10

03

中期経営計画（5月公表）の進捗状況

P.14

04

Appendix

P.31

決算総括：①24年度中間決算

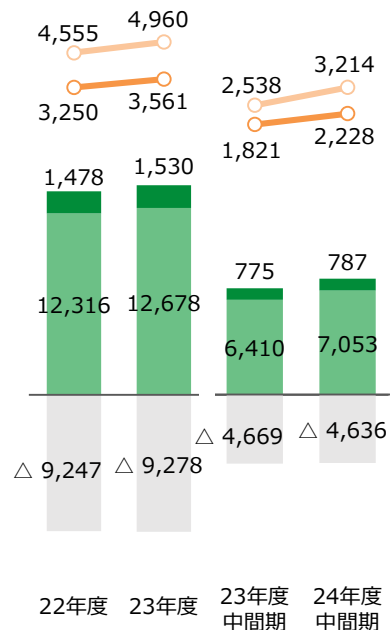
24年度中間期の親会社株主純利益は2,228億円（前年同期比＋406億円）

当初通期業績予想（3,650億円）に対する進捗率は61.0%（修正後通期業績予想4,000億円に対する進捗率は55.7%）

24年度中間決算の状況（連結）

（億円）

資金収支等
営業経費
役務取引等利益
経常利益
親会社株主純利益



	23年度 中間期	24年度 中間期		24年度 通期	(参考) 23年度 通期
	実績	実績	増減	修正後 予想	実績
資金収支等※1	6,410	7,053	① +643	13,430	12,678
役務取引等利益	775	787	② +11	1,550	1,530
営業経費	4,669	4,636	③ △32	9,260	9,278
経常利益	2,538	3,214	+676	5,750	4,960
親会社 株主純利益 (進捗率※2)	1,821	2,228 (61.0%)	+406	4,000	3,561
1株当たり配当金 (配当性向)	—	—	—	56円 (50.6%)	51円 (51.8%)

主な増減要因

- ①
- 円金利ポートフォリオ（＋780億円程度）
－ 国内金利の上昇の影響等
 - クレジット資産（＋340億円程度）
 - PE等（＋420億円程度）
 - 株式の売却益等（△1,240億円程度）
 - その他（＋340億円程度）
- ②
- ATM及び投信関連手数料等
- ③
- 人件費、物件費ともに減少

※1 資金収支等＝資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）

※2 親会社株主純利益の年度当初の業績予想に対する進捗率

（参考）経常利益増減（イメージ） ①対当初予想比

【経常利益（連結）の増減要因（24年度中間期（当初予想） vs 24年度中間期（実績））】

注 24年度中間期（当初予想）に増減の合計を加えたものが、24年度中間期（実績）の数字と一致しないのは、端数処理やその他経常収支等の関係によるもの

（億円）

資金収支等 +430

市場運用・リスク管理深化

+420

円金利
ポートフォリオ

+150

クレジット資産

△180

株式売却益等

+0

PE等

+40

その他
（外国国債等）

リテール
ビジネス
の変革

+40

役務取引等
利益

業務改革・
生産性
向上等

△90

営業経費

経常利益
3,214

純利益
2,228

経常利益
5,750

純利益
4,000

経常利益
2,650

純利益
1,800

：プラス要因

：マイナス要因

24年度中間期
（当初予想）

24年度中間期
（実績）

24年度通期
（修正後予想）

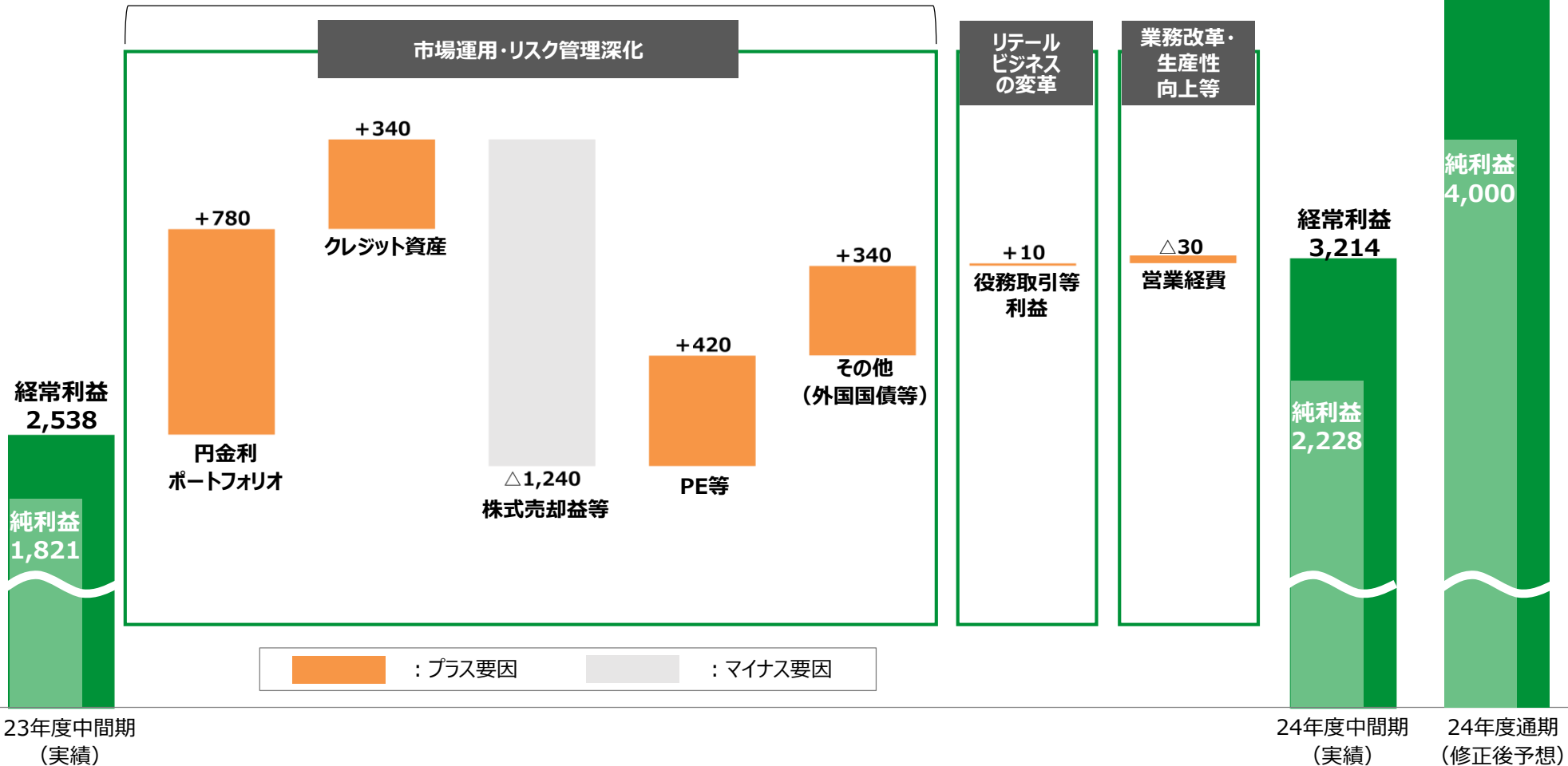
(参考) 経常利益増減 (イメージ) ②対前年同期比

【経常利益（連結）の増減要因（23年度中間期（実績） vs 24年度中間期（実績））】

注 23年度中間期（実績）に増減の合計を加えたものが、24年度中間期（実績）の数字と一致しないのは、端数処理やその他経常収支等の関係によるもの

(億円)

資金収支等 +640

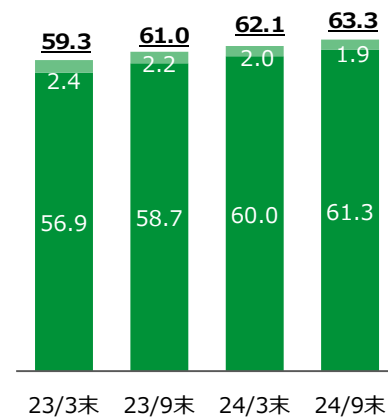
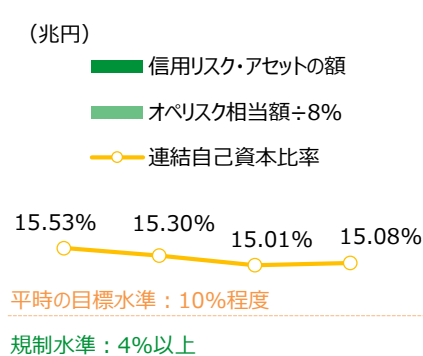


決算総括：②自己資本比率・CET1比率

24/9末の連結自己資本比率は15.08%となり、24/3末比+0.06%

上昇の主な要因は、24年度利益の積み上がりによる自己資本の額（分子）の増加

自己資本比率・CET1（普通株式等Tier1）比率の状況（連結）



	24/3末	24/9末	増減	主な増減要因
自己資本比率	15.01%	15.08%	+0.06%	
自己資本の額	93,259	95,474	① +2,215	① 24年度利益の積み上がり －24年度中間期の純利益（+2,228億円）
リスク・アセット等	621,190	633,004	+11,813	
うち信用リスク・アセット	600,350	613,837	② +13,486	② 戦略投資領域の残高積み上げ等

	24/3末	24/9末	増減	
CET1比率（試算値）	13.39%	13.53%	+0.13%	
その他有価証券評価益除くベース	13.23%	13.53%	+0.30%	
自己資本の額	8.9	9.0	+0.1	
リスク・アセット等	67.4	67.0	③ △0.4	③ 円高影響等

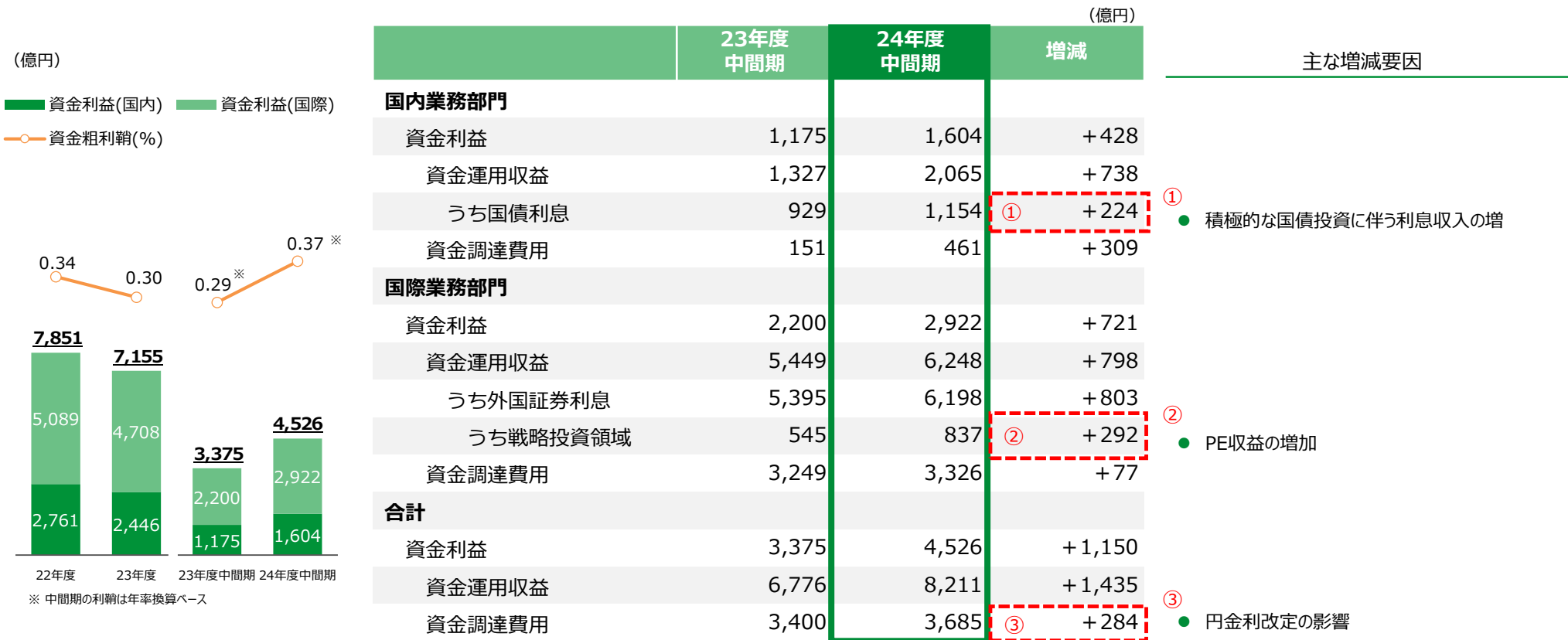
注 CET1比率は一部簡便的に算出。パーゼルⅢ最終化ベース

資金利益

24年度中間期の資金利益は4,526億円となり、前年同期比+1,150億円

国債利息、預け金利息の増加等により、資金利益が増加

資金利益の状況（単体）



注1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引。ただし、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めている

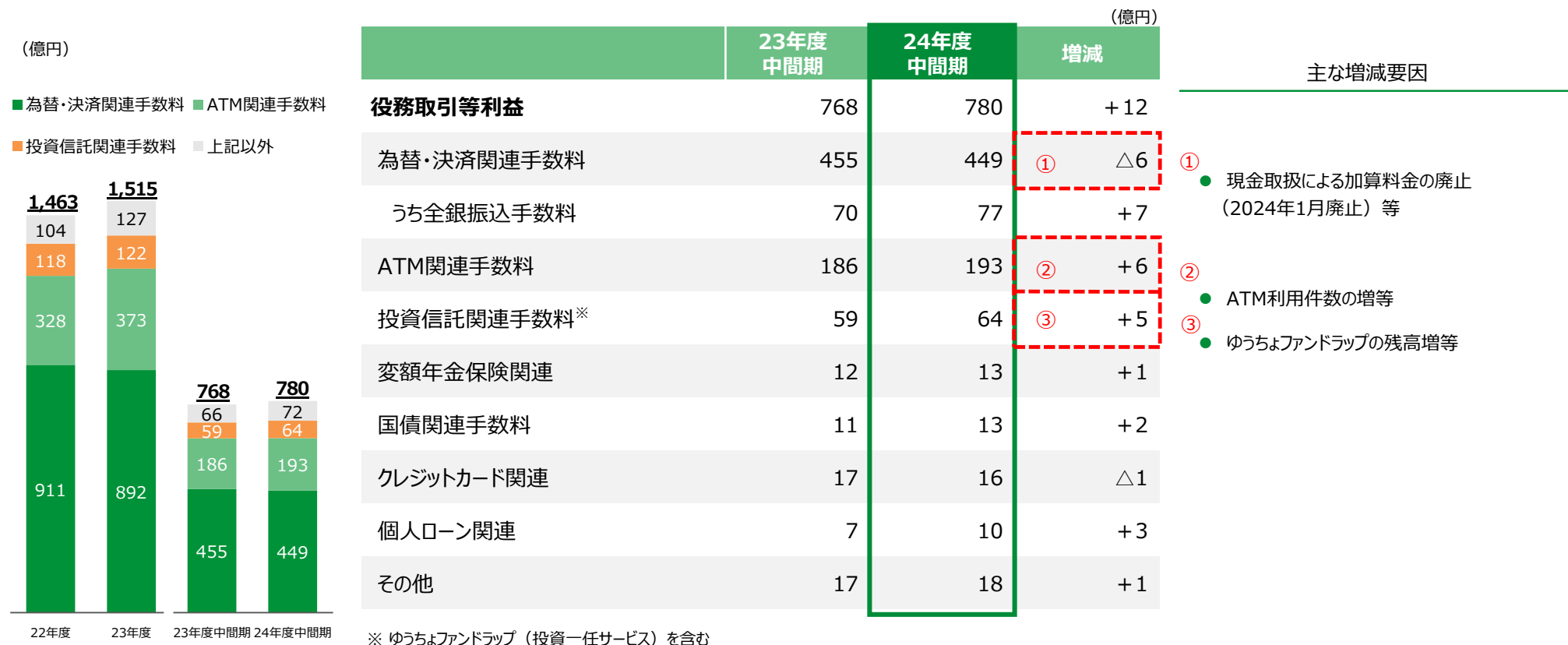
注2 国内業務部門の資金運用収益及び国際業務部門の資金調達費用に、資金貸借に係る利息を含めている。合計においては、当該資金貸借に係る利息は相殺して記載

役務取引等利益

24年度中間期の役務取引等利益は780億円となり、前年同期比+12億円

投資信託関連手数料等、資産運用商品に係る収益が着実に増加

役務取引等利益の状況（単体）

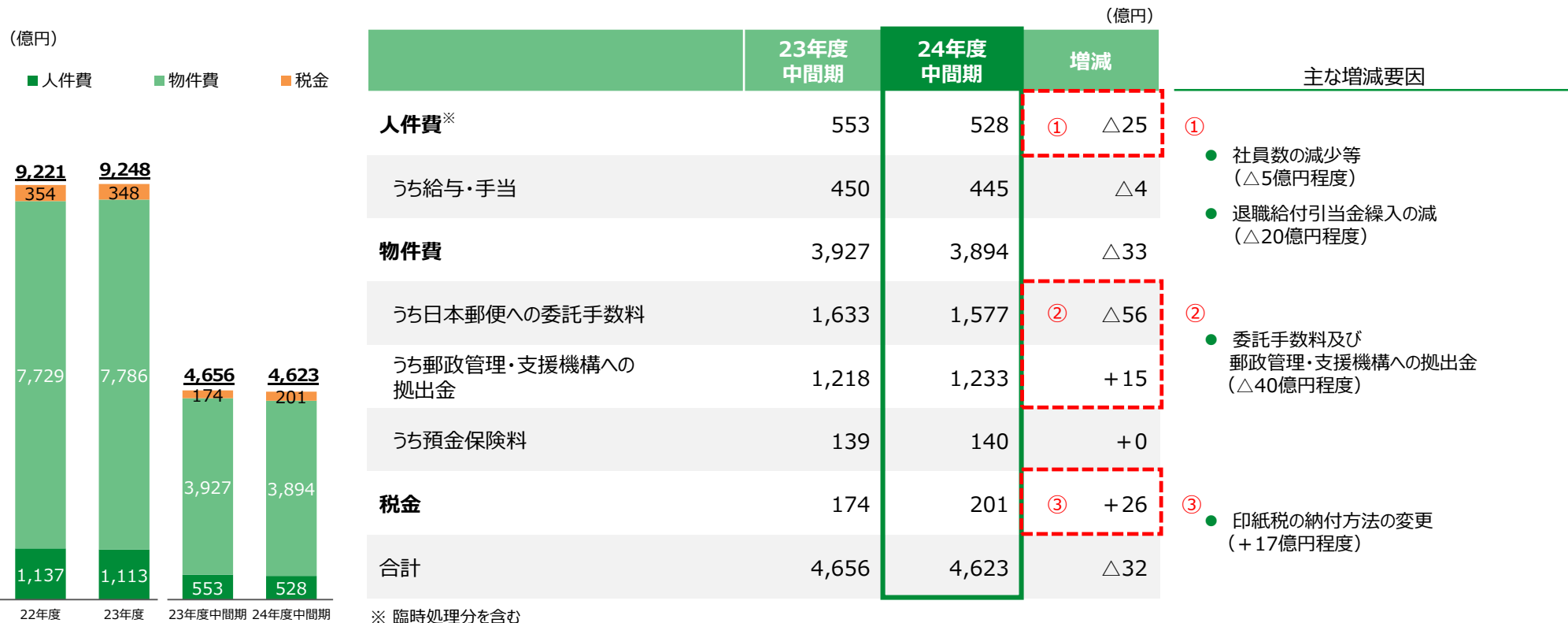


営業経費

24年度中間期の営業経費は4,623億円となり、前年同期比△32億円

退職給付信託導入に伴う人件費の減、計画に則った業務効率化に伴う委託手数料の減等

営業経費の状況（単体）

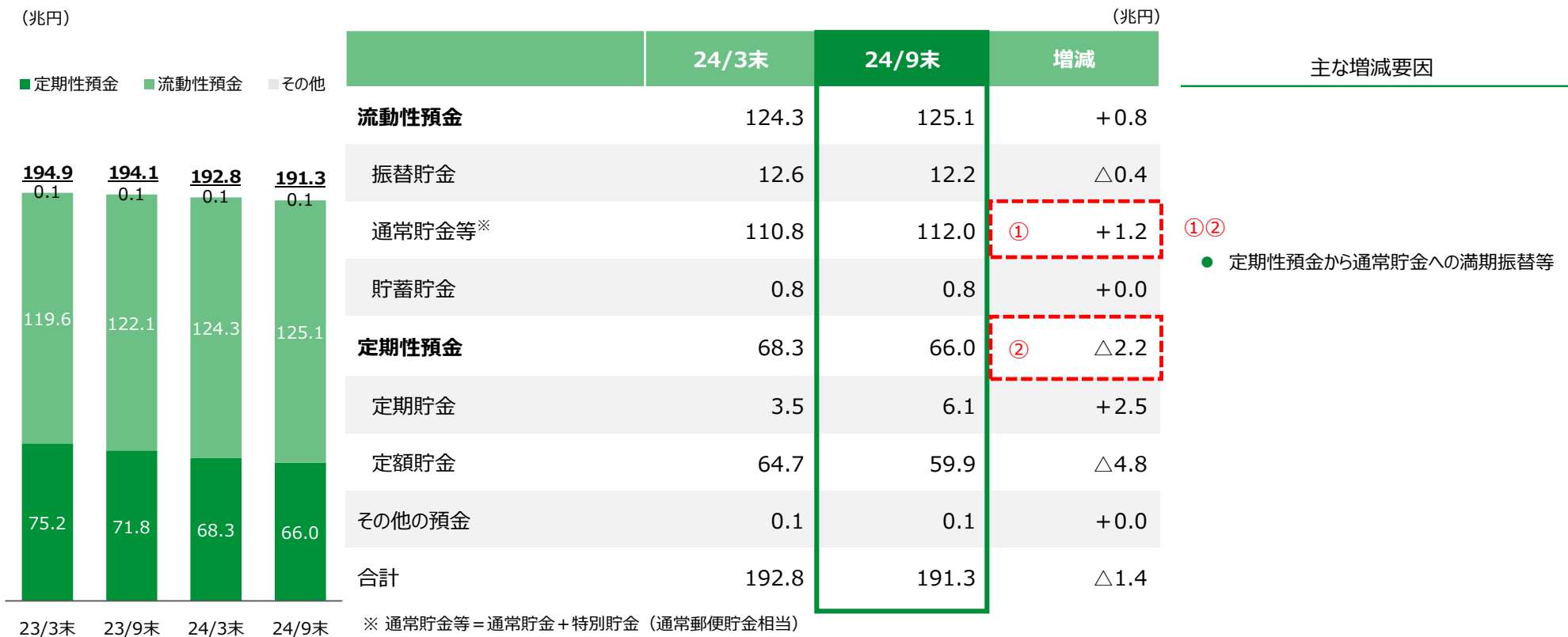


貯金残高

24/9末の貯金残高は191.3兆円と安定的に推移（24/3末比△1.4兆円）

通常貯金は、定期性預金の満期振替等により、同+1.2兆円

貯金残高の状況（単体）

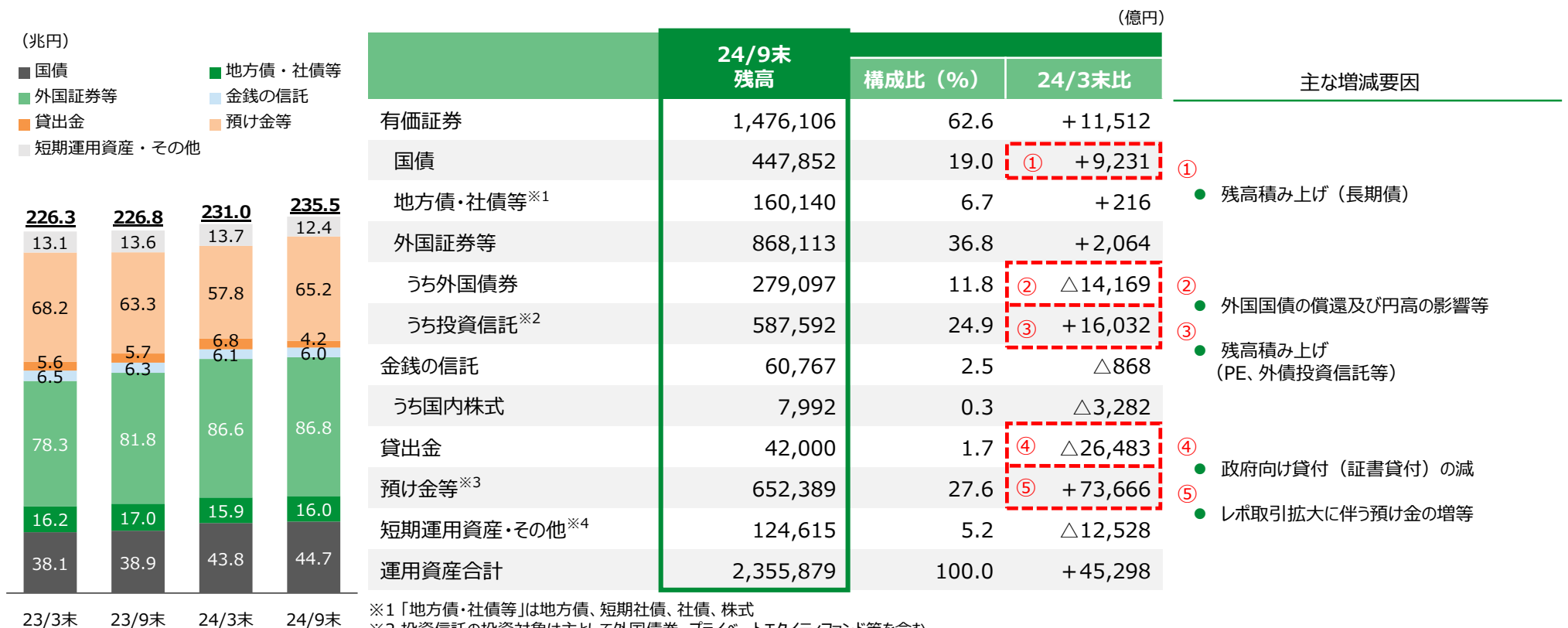


運用資産残高

24/9末の運用資産残高は235.5兆円となり、24/3末比+4.5兆円

国債への投資を継続したほか、日本銀行の金融政策変更を受け、保有国債活用による収益増加を企図したレポ取引拡大に伴い、預け金等の残高が増加

運用資産残高の状況（単体）



※1「地方債・社債等」は地方債、短期社債、社債、株式

※2 投資信託の投資対象は主として外国債券。プライベートエクイティファンド等を含む

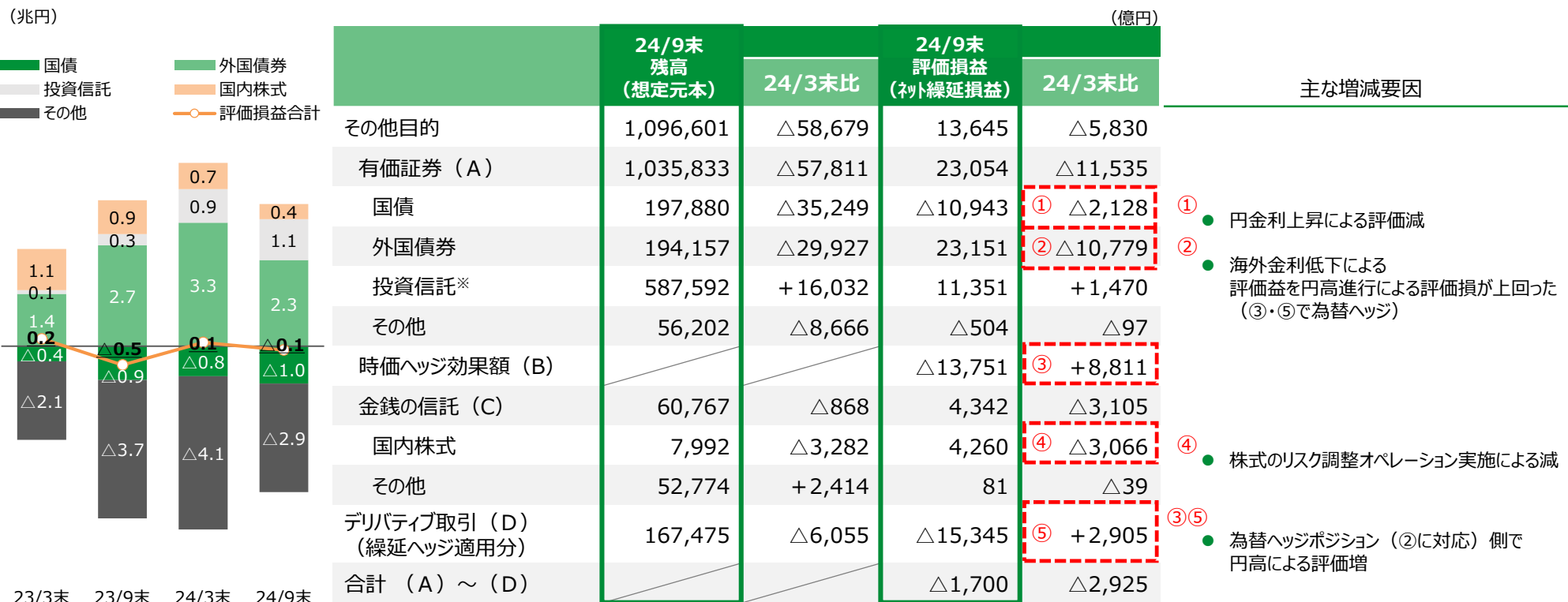
※3「預け金等」は日銀預け金、買入金銭債権

※4「短期運用資産・その他」はコールローン、買現先勘定等

評価損益

24/9末の評価損益（その他目的）は、ヘッジ考慮後で△1,700億円（税効果前）となり、24/3末比△2,925億円

その他有価証券評価損益の状況（単体）



※ 投資信託の投資対象は主として外国債券。プライベートエクイティファンドの評価損益（2024年9月末1兆943億円、2024年3月末1兆1,726億円）を含む

資産運用方針（リスクアパタイト）

リスク耐性を強化しつつ、リスクリターン向上を意識し、市場環境を踏まえた機動的なポートフォリオ運営を実施

			リスクアパタイト (国内) (海外)	中期的な運用方針	(参考) 資本効率 24年度 (期待RORA※)	
金利					● 円金利資産は日銀金融政策の動向も踏まえ、ポートフォリオの再構築を継続 ● 海外金利資産は市場環境に応じてリスクを取得／抑制	(リスクアセット無し)
クレジット	IG (投資適格)				● 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 ● CLOは市場シェアにも留意しつつ、投資を継続 ● 非投資適格(HY)領域は、市況等を見極めつつ選別的に投資	1～2% (CLO：7%)
	CLO					
	XOVER (クロスオーバー)					
	HY (ハイイールド)					
株式					● 市場環境に応じてリスクを取得/抑制	2%
為替					● 市場環境に応じてリスクを取得/抑制	—
戦略投資領域	プライベートエクイティ				● 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、中長期的な視点で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	3%
	不動産	エクイティ				1%
		デット				1%
		ダイレクトレンディング				
	インフラデット					2%

※ Return on Risk Assetの略で、リスクアセット対比の収益率を表す指標。24年度の期待新規運用利回り（戦略投資領域は期待運用利回り）をリスクウェイトで除したRORAを記載

強固な運用体制の構築①

市場部門担当執行役の下、分野毎に専門化した組織構成（８部１室）

社内外から多様な専門人財を登用し、部長クラスのマネジメントとして配置。ノウハウの継承だけでなく、若手社員等の育成にも積極的に注力

市場部門組織体制（８部１室） （24年10月現在）

市場部門担当執行役

常務執行役 中尾英樹
ゆうちょ銀行

執行役 吉田優子
JPモルガン証券

市場統括部

【部長】山本力也
ゆうちょ銀行

【企画役】執行役員 石川麻理
HSBC証券

【室長】執行役員 市川達夫
モルガン・スタンレーMUFG証券

総合クオンツ室

クレジット投資部

【部長】常務執行役員 六嶋一聡
ドイツ証券

【企画役】常務執行役員 曾根俊介
みずほ証券

債券投資部

【部長】執行役員 松浦太郎
三菱UFJ銀行

株式投資部

【部長】執行役員 森はるか
JPモルガン証券

【企画役】常務執行役員 サンチョ清水デイビッド
みずほ証券

プライベートエクイティ投資部

【部長】常務執行役員 貞永英哉
日本生命

不動産投資部

【部長】常務執行役員 矢口一成
日本政策投資銀行

【企画役】執行役員 田中寛之
フェニックス・プロパティ・インベスターズ

資金管理部

【部長】執行役員 足立和宏
みずほ銀行

市場管理部

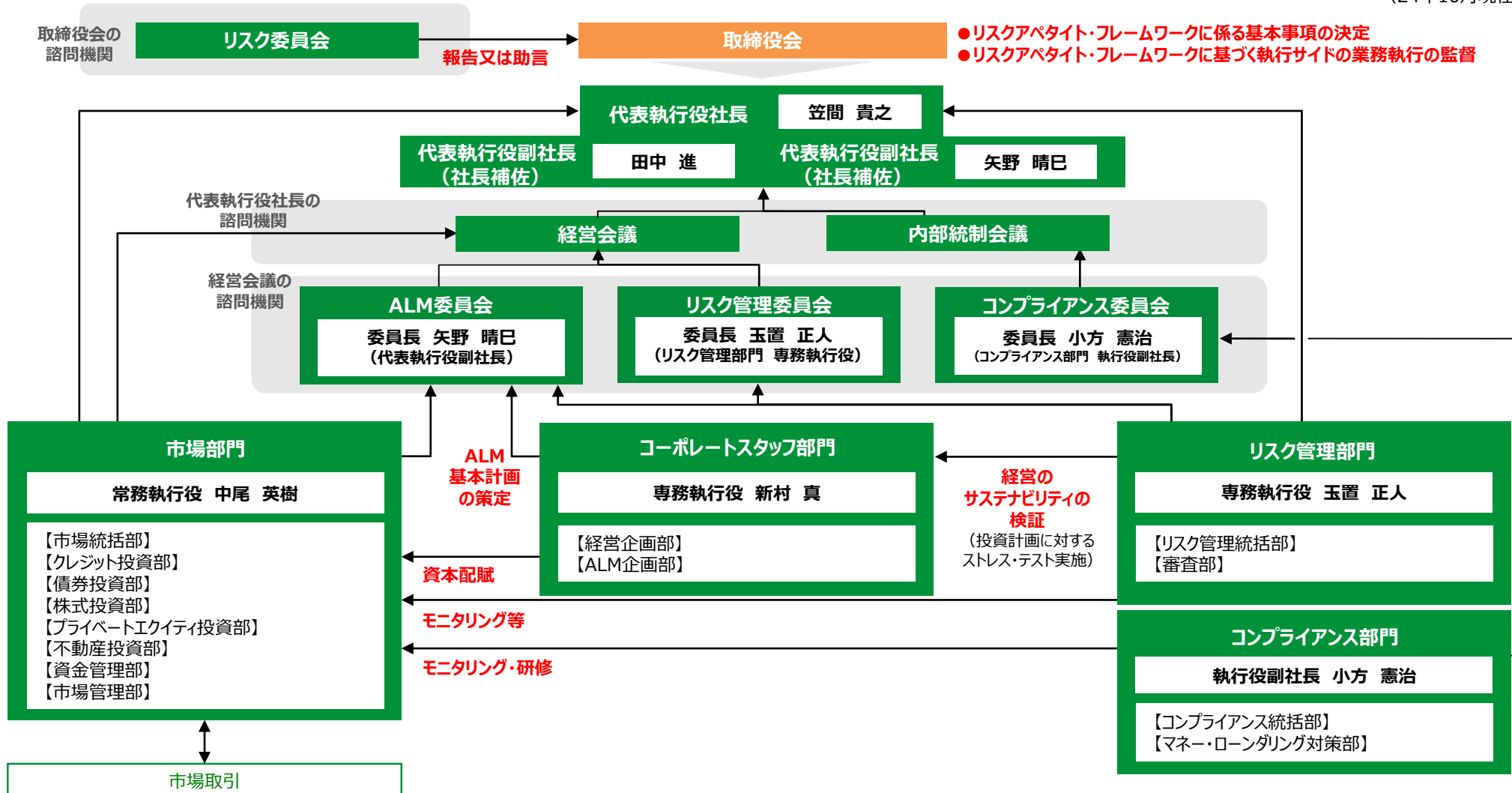
【部長】岡田恵子
シティグループ証券

注 名前の下は主な経歴

強固な運用体制の構築②

リスク管理部門・コンプライアンス部門による牽制態勢を十分に確保しつつ、投資の実施状況等を管理

(24年10月現在)



プライベートエクイティ投資：①足許までの状況

簿価残高は6.1兆円まで進捗。投資先企業の堅調な業績により、円高の影響はあったものの1.1兆円の含み益を維持
 実現収益※1については、足許のExit環境の緩やかな回復を背景に、2023年度と比較して上昇傾向

※1 有価証券利息配当金（資金運用収益）と株式等売却損益（株式等関係損益）の合計

リターン目標と実績

【目標】

- ネット※2 I R R：8.0%
- ネット※2投資倍率：1.30x
- 実現収益（単年度）：
2,000億円以上

【実績（24/9末時点）】

- ネット※2 I R R：8.9%
- ネット※2投資倍率：1.27x

※2 費用控除後、円ベース

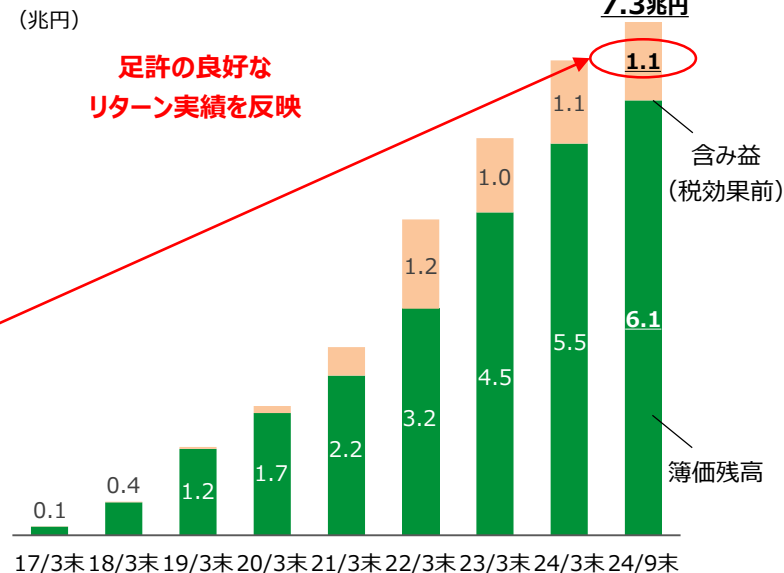
ネットIRRは目標を
上回るペースで進捗

残高・実現収益の状況

<残高>

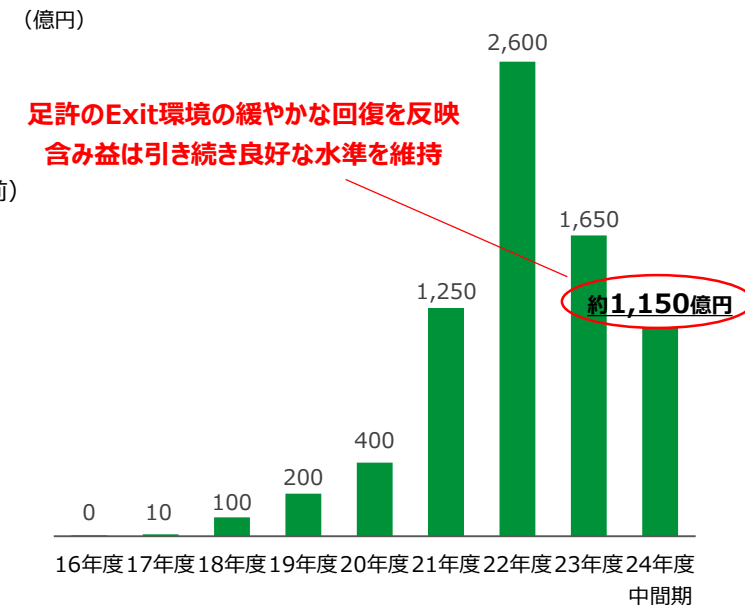
各決算で当行が把握する時価は、
概ね3か月前※3のPEファンドの時価
 （各PEファンドにて、投資先の個社事情を踏まえつつ、マルチプル法や
DCF法等で投資先企業を評価しており、上場企業の株価変動との
対比では、評価額の変動は抑制的に動く傾向）

※3 セカンダリーファンド等、ファンドオブファンズ形態の
ファンド等は更に3か月前の評価を取り込む場合有



<実現収益>

各決算で当行が認識する実現収益は、
概ね6か月前までのPEファンドの実現収益



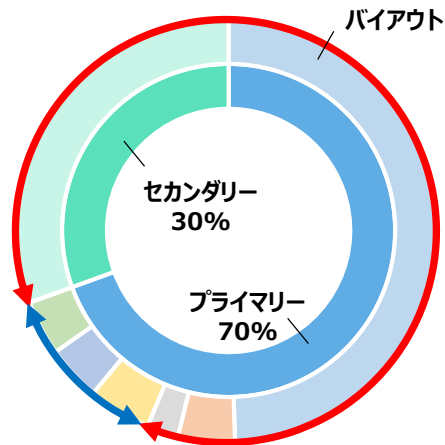
プライベートエクイティ投資：②ポートフォリオの特徴

キャピタルゲインを追求するバイアウト中心のエクイティ戦略と経済環境の悪化時でも一定の収益が得られるインカム戦略※にバランス良く配分し、資金運用収益の安定化を企図

※ インフラストラクチャー投資、メザニン投資等のインカム獲得を主眼とする投資戦略

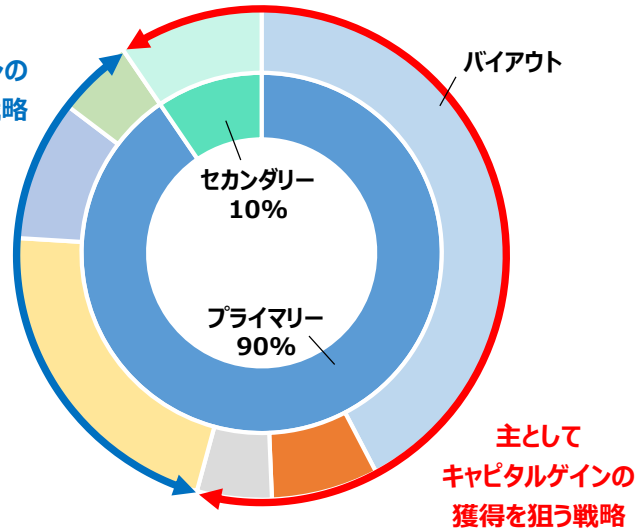
戦略分散（コミットメントベース）

16年度の戦略



主として
インカムゲインの
獲得を狙う戦略

24年度の戦略



【凡例】

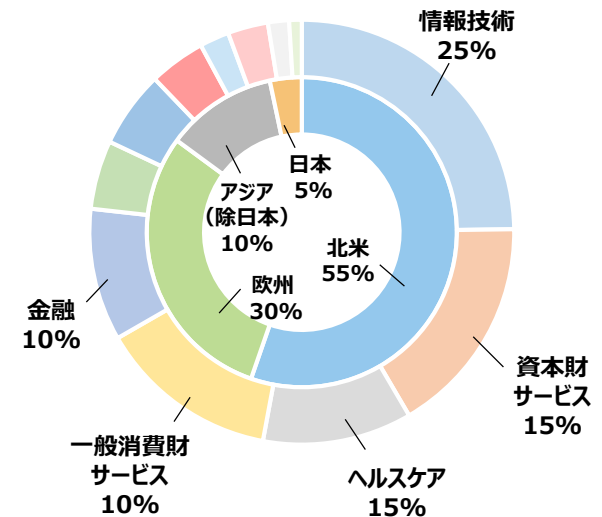
円の内側：プライマリー・セカンダリーの区分 円の外側：投資戦略の区分

地域・業種分散（時価ベース）

2024年9月末

【投資先企業総数】

約53,400社（平均投資額：約1.26億円/社）



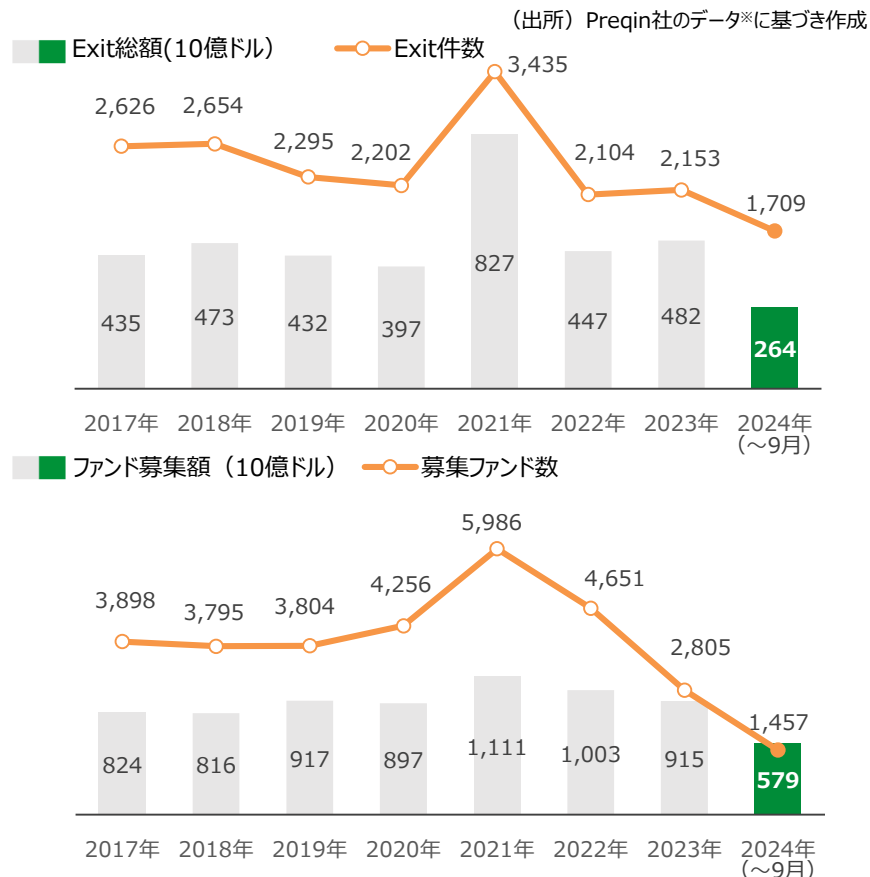
【凡例】

円の内側：地域（投資先企業の所在地）の区分
円の外側：業種の区分

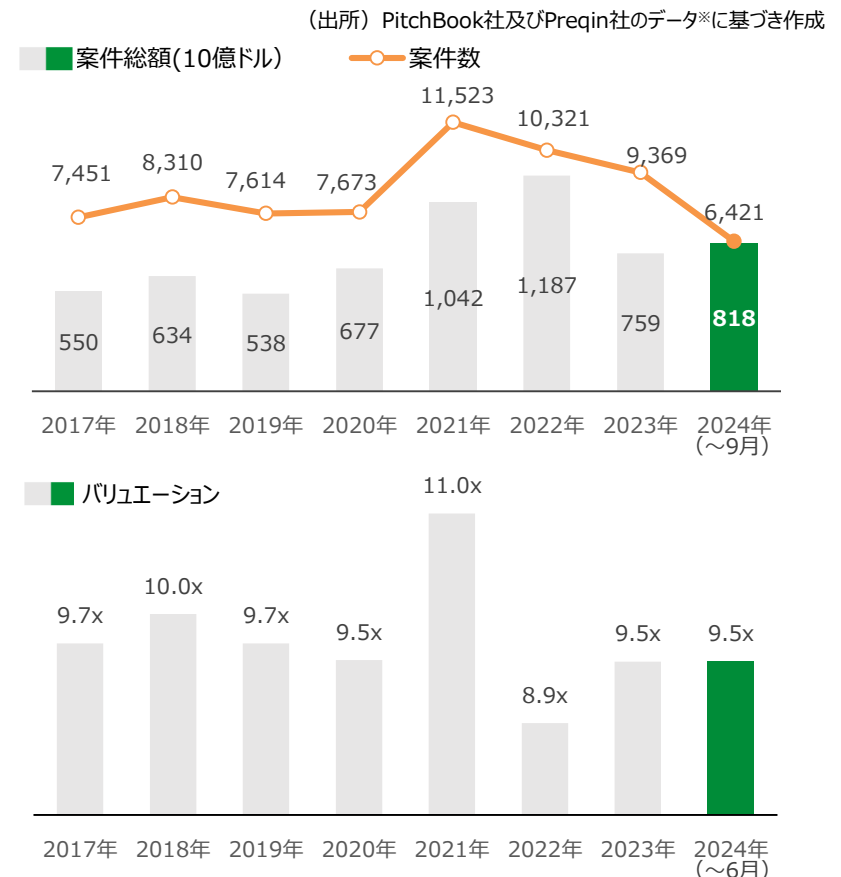
プライベートエクイティ投資：③足許の市場の状況

2024年、Exit活動はやや回復の兆しを見せており、M&A活動の動向を注視

PEファンドのExit状況／ ファンド募集額と募集ファンド数（グローバル）



PEファンドから企業への投資状況（バイアウト）／ グローバルM&A案件のバリュエーション



※ 集計方法の変更等に伴い、前回資料（2023年度決算投資家説明会資料P.80）と過去数値は一致しない

不動産投資：①足許までの状況

高品質な商業用不動産を裏付とする金融商品（エクイティ・デット）に対する長期分散投資を通じて、残高は約4.6兆円まで進捗（うちエクイティの含み益0.1兆円）

実現収益については、オフィス向けローンでの新たな引当金は限定的であり、昨年度対比増加基調

リターン目標と実績

【目標】

- エクイティ
ネット※²IRR：5-6%
- デット
同等の信用力の社債を上回る利回り

【実績（24/9末時点）】

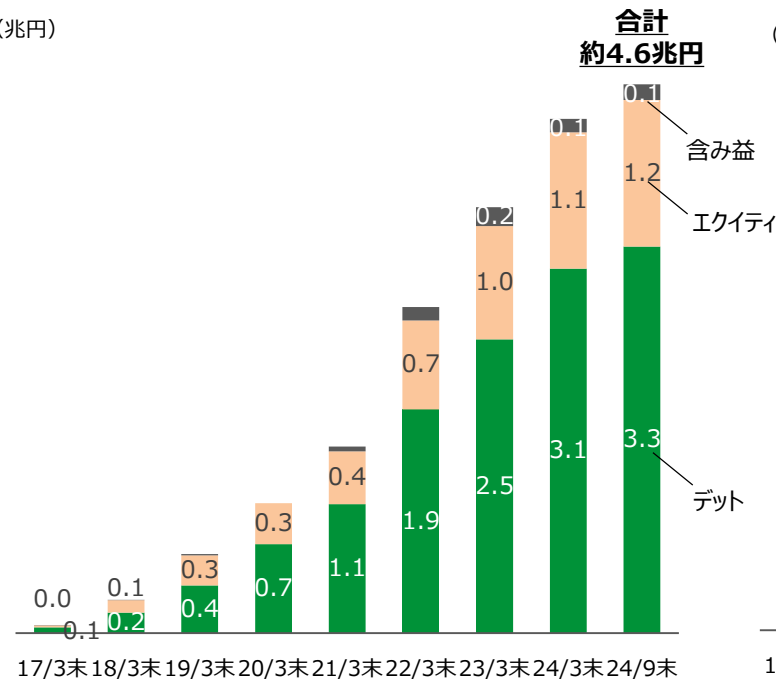
- エクイティ
ネット※²IRR：**6.1%**
- デット
+90bps程度
(投資適格社債比)

残高・実現収益の状況※¹

<残高>

各決算で当行が把握する時価は、概ね**3か月前**の不動産ファンド、不動産NRL及びCMBSの時価（不動産は鑑定評価に基づき評価されており、上場企業の株価変動との対比では、評価額の変動は抑制的に動く傾向）

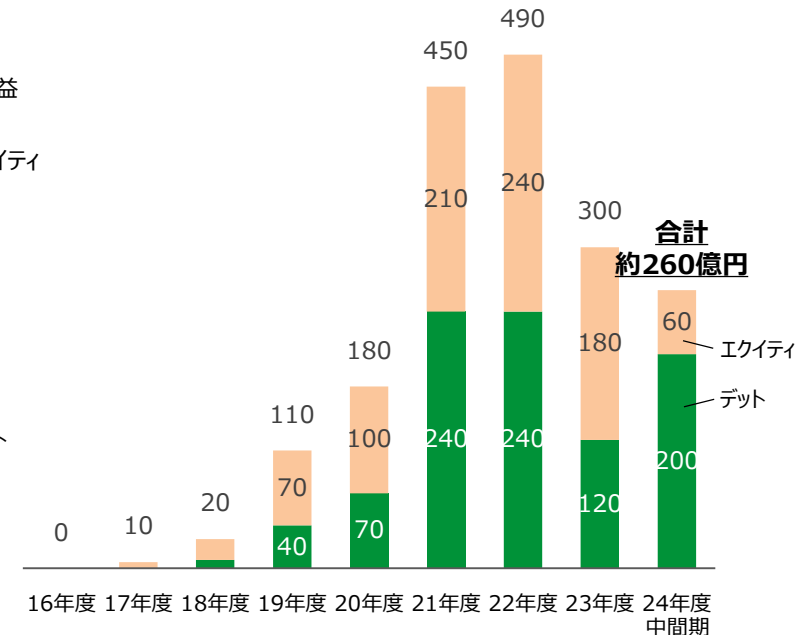
(兆円)



<実現収益>

各決算で当行が認識する実現収益は、概ね**3か月前**までの実現収益

(億円)



※¹ 管理会計ベース。なお、収益は資金運用収益と金銭の信託運用損益の合計で、還付予定の税額控除分を含む

※² 費用控除後、円ベース（為替ヘッジ後）

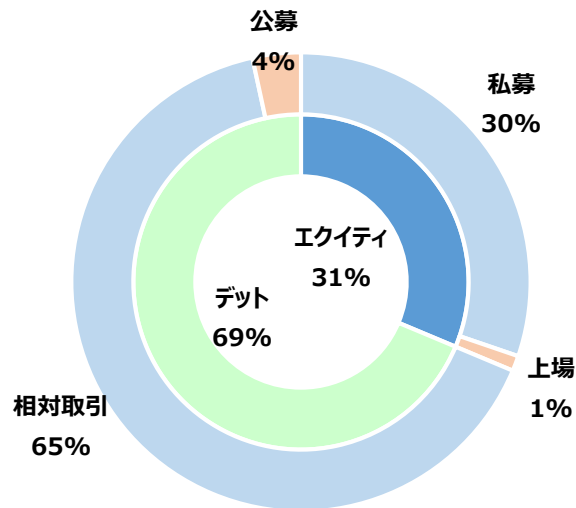
不動産投資：②ポートフォリオの特徴

戦略、地域、用途、タイミング、投資先等を軸に分散を確保したポートフォリオを計画的に構築し、賃料収入を源泉としたインカム収益を追求。
エクイティ投資では、中長期的な不動産価値の上昇を源泉としたキャピタル収益も狙う

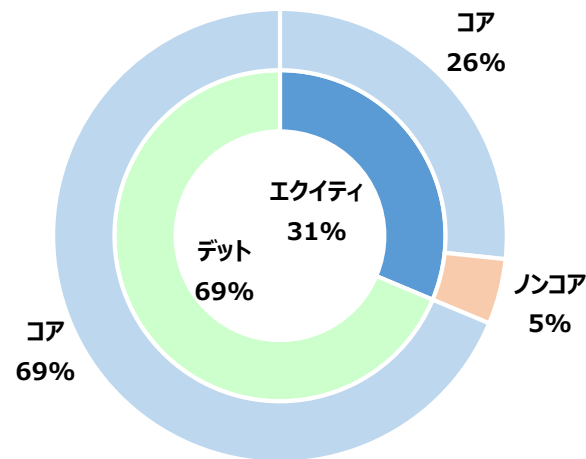
現時点では、私募商品を通じて、政治経済の安定性が高い先進国の高稼働物件に集中的に投資

戦略分散（時価ベース、24/9末）

商品分類



戦略



【コア】

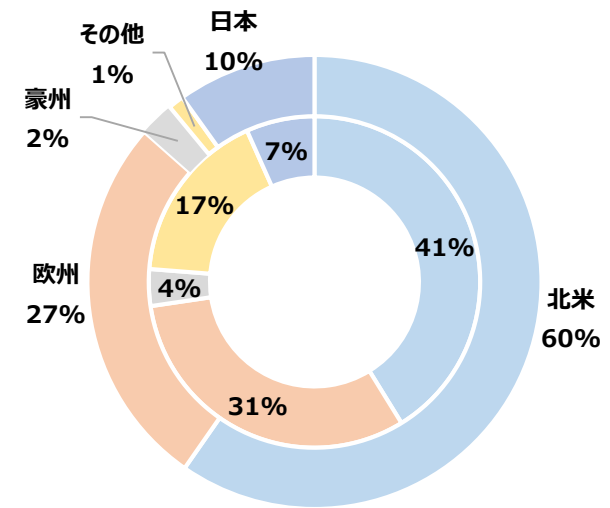
高稼働物件の賃料収入の安定かつ成長を狙う戦略

【ノンコア】

不動産への付加価値付けを通じた収益改善等により
コアを超過するリターンを狙う戦略

地域分散（時価ベース、24/9末）

エリア



【凡例】

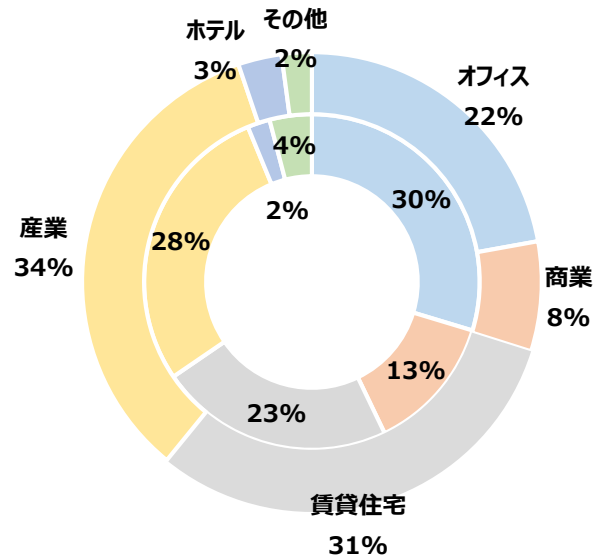
円の内側：市場規模（23/12末、MSCI※推定）
円の外側：当行のポートフォリオの状況（24/9末）

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2024.
All rights reserved

不動産投資：③ポートフォリオの特徴

用途別では、eコマース向けの物流施設を含む産業及び賃貸住宅への配分を厚くする一方、オフィスへの配分を抑制
コミットメント額は、新型コロナウイルスにより調整された価格の回復を捉えるべく、21年度に増加

用途分散（時価ベース、24/9末）

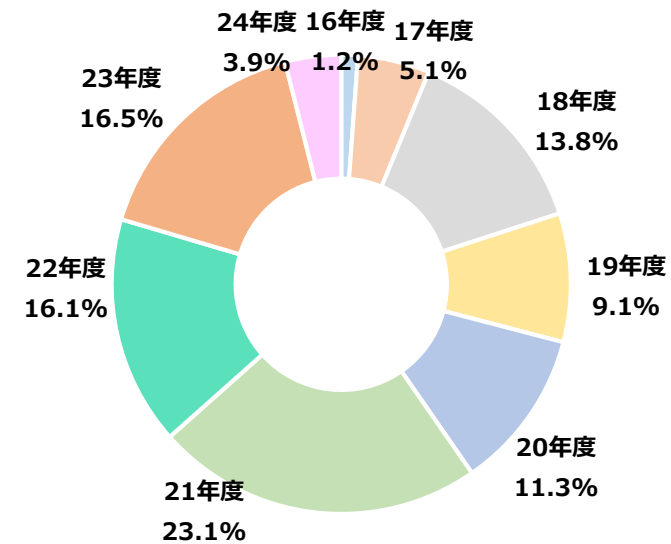


【凡例】

円の内側：市場規模（23/12末、MSCI*推定）
円の外側：当行のポートフォリオの状況（24/9末）

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2024.
All rights reserved

タイミング分散（コミットメントベース）



投資先分散（24/9末）

ファンド数

229件

ローン数

312件

物件数

約**15,000**物件

不動産投資：④足許の市場の状況

賃貸市場の需給が引締まっている物流、住宅の賃料が上昇（NOI※¹も上昇）した一方、オフィスは在宅勤務の長期化や景気悪化の影響で、特に大都市において空室率が上昇。高品質なオフィスにテナント・投資家の需要が集中する傾向（二極化）

欧米では高インフレ下、金融引締めで金利が急騰し不動産価格は下落（Capレート※²は上昇）。物価に連動する賃料改定の仕組みやNOIの期待成長率等から、Capレートは金利上昇局面でも比較的安定的に推移しインフレ耐性の強さが示されている状況

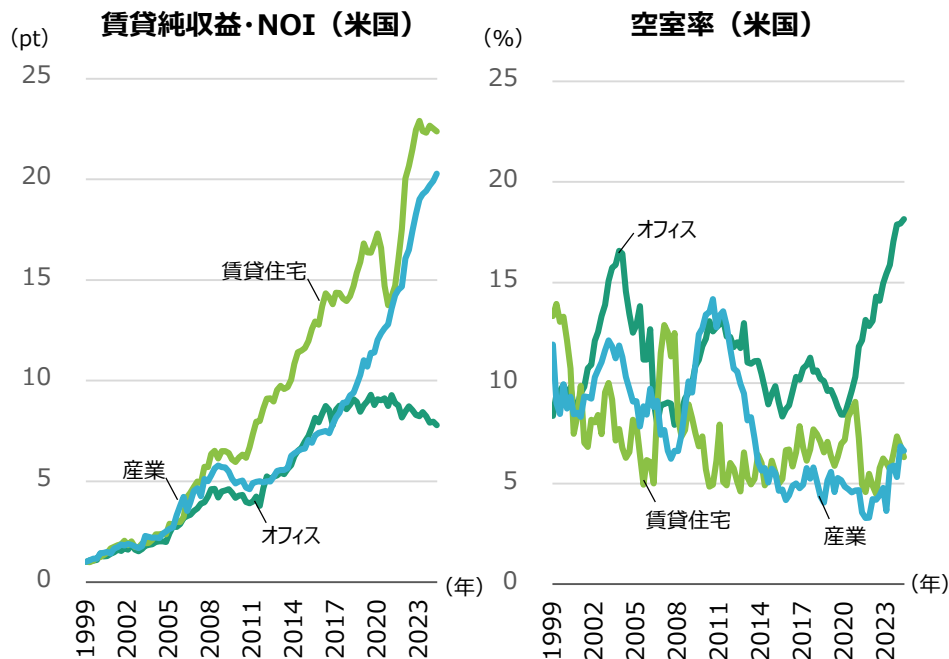
※1 Net Operating Incomeの略で、不動産の賃貸収入から賃貸費用を差し引いて求められる、賃貸純収益

※2 NOIを不動産価格で割った値であり、不動産利回り（還元利回り）を示す

不動産の賃貸市場

（出所）MSCI※のデータに基づき作成

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2024. All rights reserved

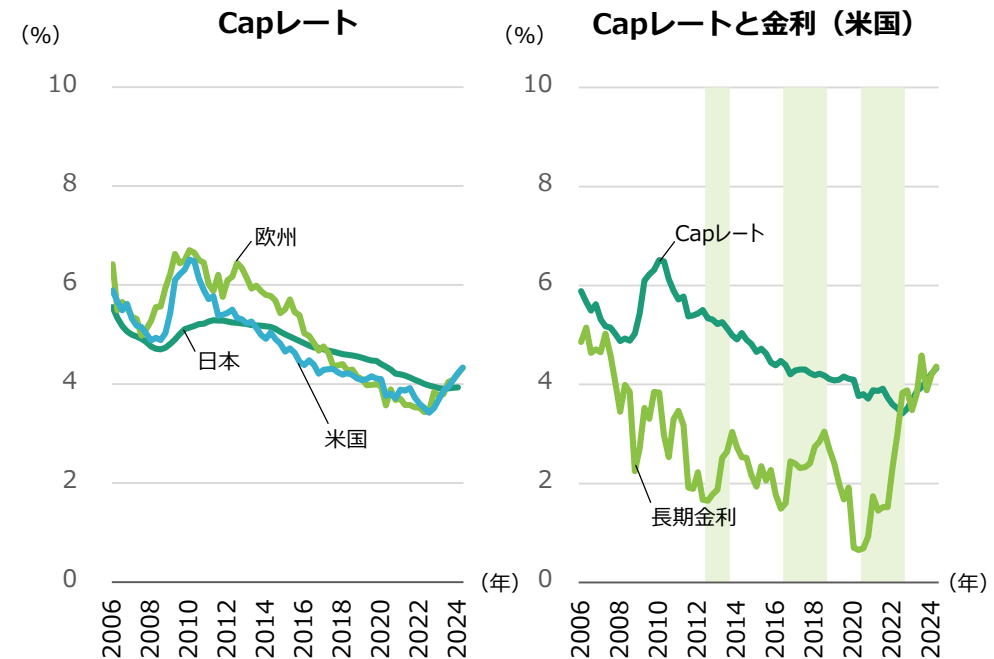


注 1999年3月末を1とし算出

不動産の取引市場

（出所）MSCI※のデータに基づき作成

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2024. All rights reserved

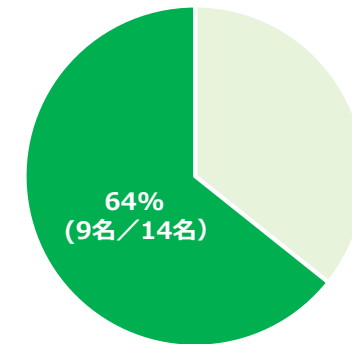


注 グラフの網掛けは金利上昇局面を表す

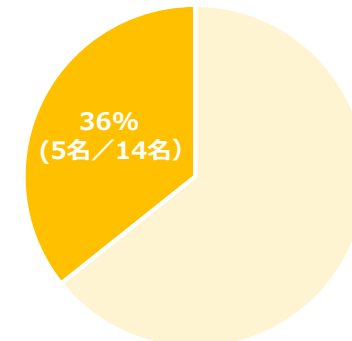
ガバナンス：取締役会の構成・スキルマトリックス

氏名	独立 社外	※1,2 担当	経験・専門性								
			経営 (企業経営)	法務・ コンプライ アンス	財務・会計	金融	市場運用・ リスク管理	営業・ デジタル マーケ ティング	人材育成	ESG	行政
1 笠間 貴之		指名	●			●	●			●	
2 田中 進					●	●					●
3 矢野 晴巳						●	●		●	●	
4 増田 寛也		指名・報酬	●			●				●	●
5 山崎 勝代		監査・リスク				●			●		●
6 竹内 敬介	●	指名・報酬	●							●	
7 海輪 誠	●	指名	●		●					●	
8 粟飯原 理咲	●	報酬	●					●			
9 河村 博	●	監査		●							
10 山本 謙三	●	監査・リスク				●	●				
11 中澤 啓二	●	報酬・監査		●	●						
12 佐藤 敦子	●	リスク				●	●		●		
13 天野 玲子	●	指名					●			●	
14 加藤 茜愛	●	監査	●						●		

独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



(2024年6月18日時点)

※1 指名：指名委員会、報酬：報酬委員会、監査：監査委員会、リスク：リスク委員会 ※2 太字下線は委員長

(参考) ESGインデックス・イニシアティブ・外部評価

ESGインデックス



FTSE4Good

FTSE Blossom
Japan IndexFTSE Blossom
Japan Sector
Relative IndexMSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

New

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

イニシアティブ



New

インパクト志向金融宣言
Japan Impact-driven Financing Initiative(参考)
連結子会社のJPインベストメントが署名

外部評価



注 インデックス・評価等の詳細は、当行Webサイトの下記ページに掲載しております
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/evaluation/>

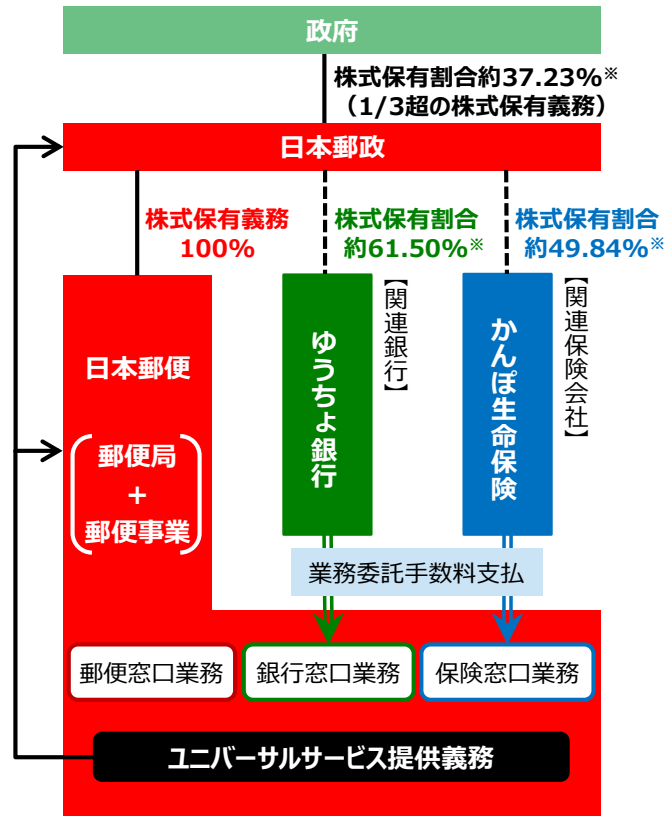
民営化の現状：①グループ会社との関係性等

郵政民営化法は、日本郵政株式会社が金融2社の株式をできる限り早期に処分することを規定

日本郵政グループ方針として、日本郵政株式会社の当行株式保有割合について、2025年度までに50%以下とする目標に変更はなく、当行としても当該方針に沿って民営化プロセスを着実に推進

グループ会社との関係性

24/9末時点



※ 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合
小数点以下第3位を四捨五入して表示

新規業務の制限等

【例】個人向けローン、信託・相続サービス、法人向け相対融資等		日本郵政による株式保有割合（議決権ベース）		
		50%超	50%以下	0%
新規業務	銀行法※1	なし	なし	なし
	郵政民営化法※1,2	認可	届出	なし
関連会社保有	銀行法※1	届出	届出	届出
	郵政民営化法※1	届出	届出	なし
子会社保有				
銀行	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	禁止	禁止	なし
その他	銀行法※1	認可※3	認可※3	認可※3
	郵政民営化法※1	認可※4	認可※4	なし
合併・事業の譲受け（M&A）				
金融機関※5 【例】銀行等	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	禁止※6	禁止※6	なし
その他 【例】証券会社等	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	認可	認可	なし
預入限度額 通常貯金：1,300万円 定期貯金：1,300万円	銀行法※1	なし	なし	なし
	郵政民営化法※1	規制あり	規制あり	なし

※1 認可・届出の先は、銀行法は金融庁長官、郵政民営化法は金融庁長官及び総務大臣

※2 認可・届出が必要な業務は、郵政民営化法第百十条に規定されている業務に限る

※3 従属業務又は一定の金融関連業務を専ら営む会社等の子会社化は、届出で可

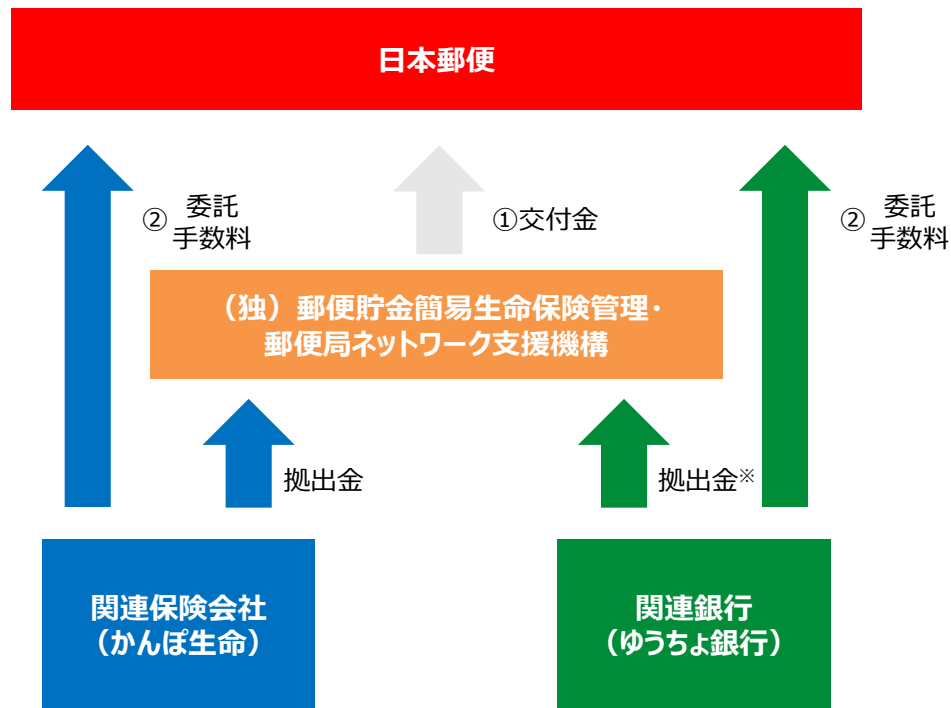
※4 従属業務を専ら営む会社、金融等の調査・研究を行う会社、個人の財産形成に関する相談を行う会社については、届出で可

※5 銀行、長期信用銀行、信用金庫、信用協同組合、労働金庫、信用金庫連合会、信用協同組合連合会、労働金庫連合会、商工中金

※6 預金業務以外の業務の譲受けの場合は、認可

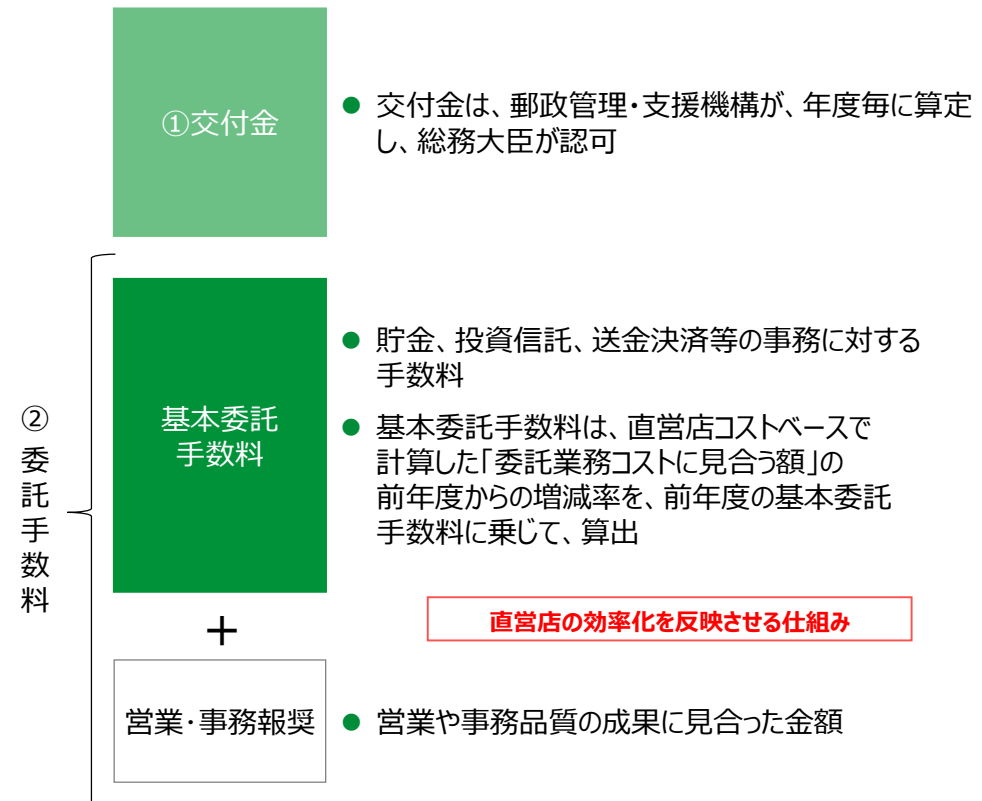
民営化の現状：②日本郵便への委託手数料等

交付金・拠出金制度の仕組み



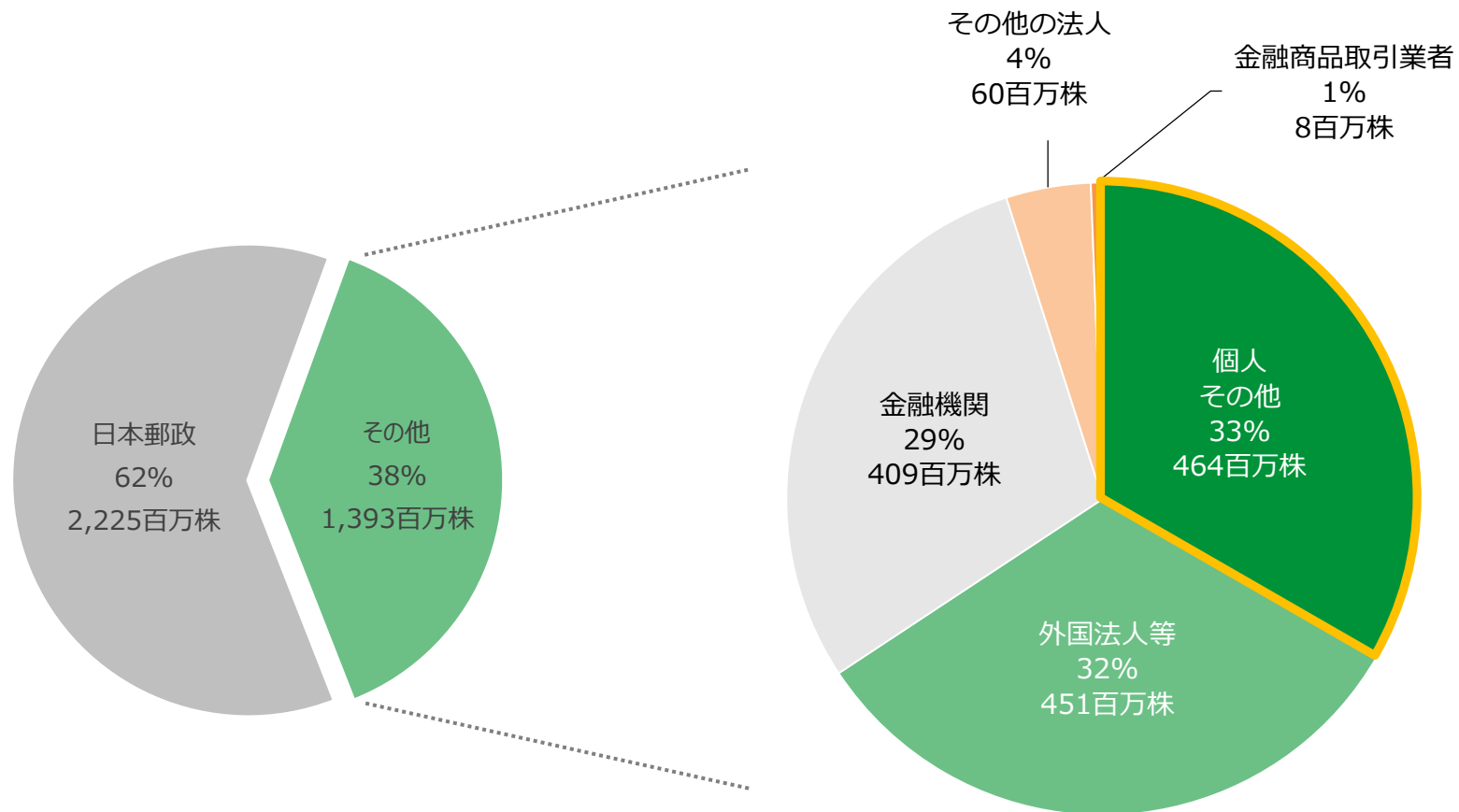
※ 拠出金は、交付金に郵政管理・支援機構の事務費（関連銀行負担分）を加算した金額

日本郵便への委託業務に係る費用構成



民営化の現状：③当行の株主構成

当行の株主構成（自己株式※を除くベース・24/9末）



(参考)

発行済株式総数	3,617,602,420株
うち自己株式※	70,123株

※ 自己株式は株式給付信託が保有する当行株式を含まない

注 数値は単位未満を四捨五入して表示

(参考) 中期経営計画の見直し (2024年5月) : ①見直しハイライト

1. 財務目標と各種KPIの見直し

- ✓ **24年度の当期純利益**は、23年度対比増益となる「**3,650億円以上**」を計画。**25年度の当期純利益**は、中計策定当初の想定「3,500億円以上」から「**4,000億円以上**」へ**上方修正**。中計見直しに応じて、主要KPIも上方修正又は新設

財務目標	23年度実績	24年度計画	25年度計画 (見直し後)	25年度計画 (見直し前)
当期純利益※1	3,561億円	3,650億円以上	4,000億円以上	3,500億円以上
ROE※1	3.74%	3.77%以上	4.0%以上	3.6%以上
OHR※1	65.39%	65%以下	62%以下	66%以下

※1 連結ベース、ROEは株主資本ベース、OHRは金銭の信託運用損益等含むベース

- 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4,000億円まで向上する計画

主要KPI	25年度計画 (見直し後)	25年度計画 (見直し前)
リテール ビジネス	通帳アプリ登録口座数 1,600万口座	1,000万口座
	NISA口座数 94万口座	—
マーケット ビジネス	リスク性資産残高 114兆円程度	110兆円程度
	戦略投資領域残高 14兆円程度	10兆円程度
Σビジネス	GP※2業務関連残高 (投資確約額ベース) 4,000億円程度	—

※2 GP (General Partner) : 案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

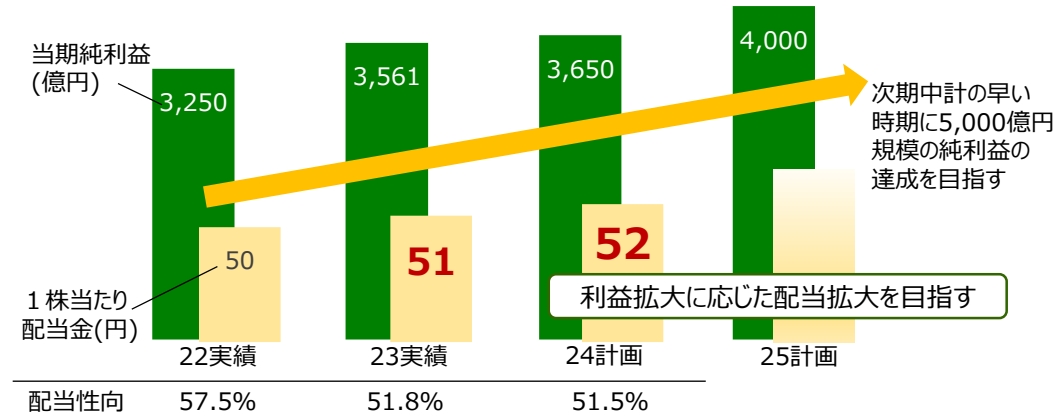
2. ROEの中長期目標

- ✓ 現中計 (～25年度) 中に4%以上、**次期中計 (26年度～) の早い時期に株主資本コストを上回る5%以上のROE※を達成することを目標**とし、中長期的に更なる向上を目指す

※ 当期純利益5,000億円規模

3. 1株当たり配当金の実績・見通し

- ✓ **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す**



(参考) 中期経営計画の見直し (2024年5月) : ②見直しハイライト

4. 事業戦略の見直し

- ✓ 経営環境の変化を踏まえ、24・25年度の2年間の計画を見直し。中計の基本的な方向性は維持しつつ、次期中計も展望し、**3つのビジネス戦略を中心とする枠組みに見直し。サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速**

見直し前

3年間の振り返り

①リテールビジネスの変革	通帳アプリ等、全てのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充
②業務改革・生産性向上	デジタル技術を活用した業務改革を通じ、業務量を着実に削減
③地域への資金循環と地域リレーション機能の強化	Σビジネスを立ち上げ、24/9迄をパイロット期間として推進体制を整備
④市場運用・リスク管理の深化	ストレス耐性を強化しつつ、リスク性資産・戦略投資領域残高を積上げ
⑤経営基盤の強化	お客さま本位の業務運営の実践 基幹系システムの円滑な更改

見直し後

① リテールビジネスの変革	DX推進 サステナビリティ経営の推進
② マーケットビジネスの深化	
③ Σビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）の本格始動	
④ 経営基盤の強化	

見直しのポイント

リアルチャネルとデジタル/リモートチャネルの相互補完戦略の加速
リスク管理を深化しつつ、円金利ポートフォリオ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
地域金融機関等との「共創プラットフォーム」の実現（子会社を中核とした「ゆうちょらしいGP業務」の推進）
お客さま本位の業務運営の継続、人的資本経営の推進、戦略的なIT投資の推進、AI等を活用した全社的な業務効率化の強化

(参考) 中計目標の達成状況 (～23年度)

- ✓ 23年度の当期純利益は3,561億円。中計で掲げた23年度の財務目標の達成に加え、25年度の目標も前倒しで達成
重点戦略に係る各KPIも概ね順調に進捗

財務目標	21年度(実績)	22年度(実績)	23年度(実績)	23年度(中計※)	25年度(中計)
当期純利益	3,550億円	3,250億円	3,561億円	2,800億円以上	3,500億円以上
ROE	3.80%	3.44%	3.74%	3.0%以上	3.6%以上
OHR	67.52%	67.15%	65.39%	72%以下	66%以下

主要KPI	23年度(実績)	25年度(中計)
通帳アプリ登録口座数	1,040万口座	1,000万口座
リスク性資産残高	107.4兆円	110兆円程度
戦略投資領域残高	12.1兆円	10兆円程度

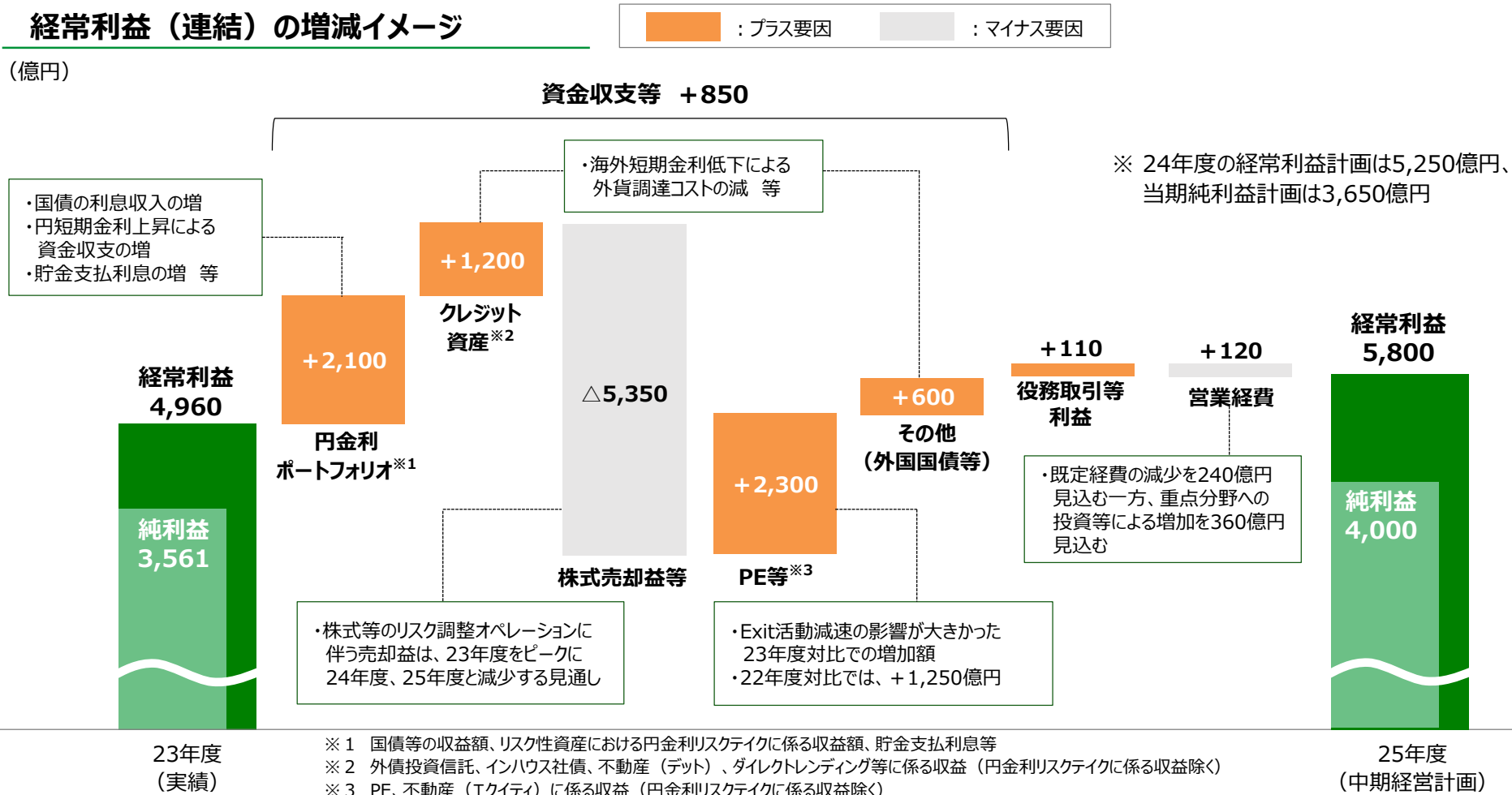
※ 21年5月に公表した23年度計画値。23年5月に公表した23年度業績予想は3,350億円

(参考) 中期経営計画の見直し（2024年5月）：③利益計画のロードマップ

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4,000億円まで向上する計画

経常利益（連結）の増減イメージ

(億円)

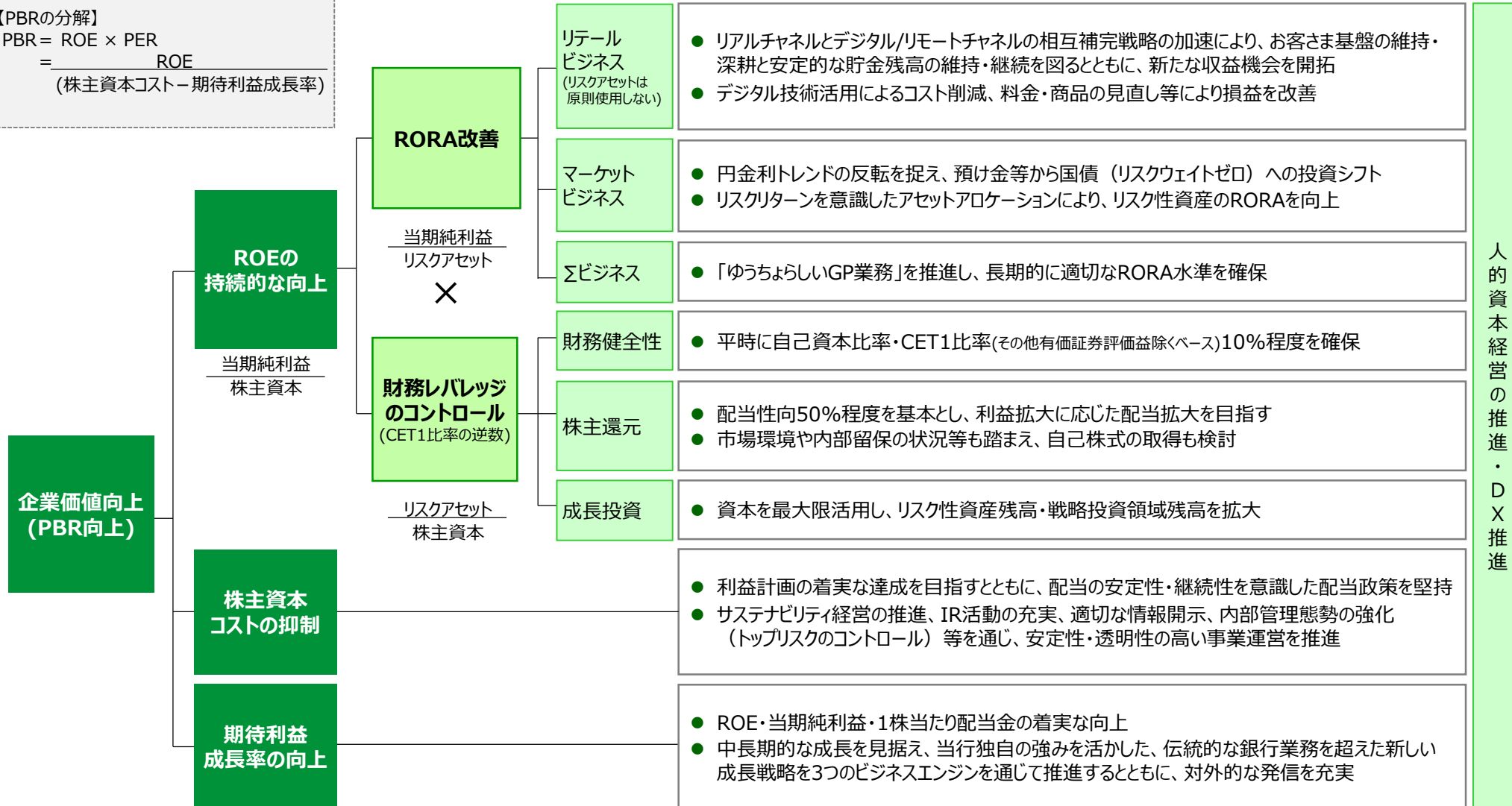


（参考）中期経営計画の見直し（2024年5月）：④中計の各取り組みと企業価値向上の関係性

【PBRの分解】

$$PBR = ROE \times PER$$

$$= \frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本コスト} - \text{期待利益成長率}} \times \frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}}$$



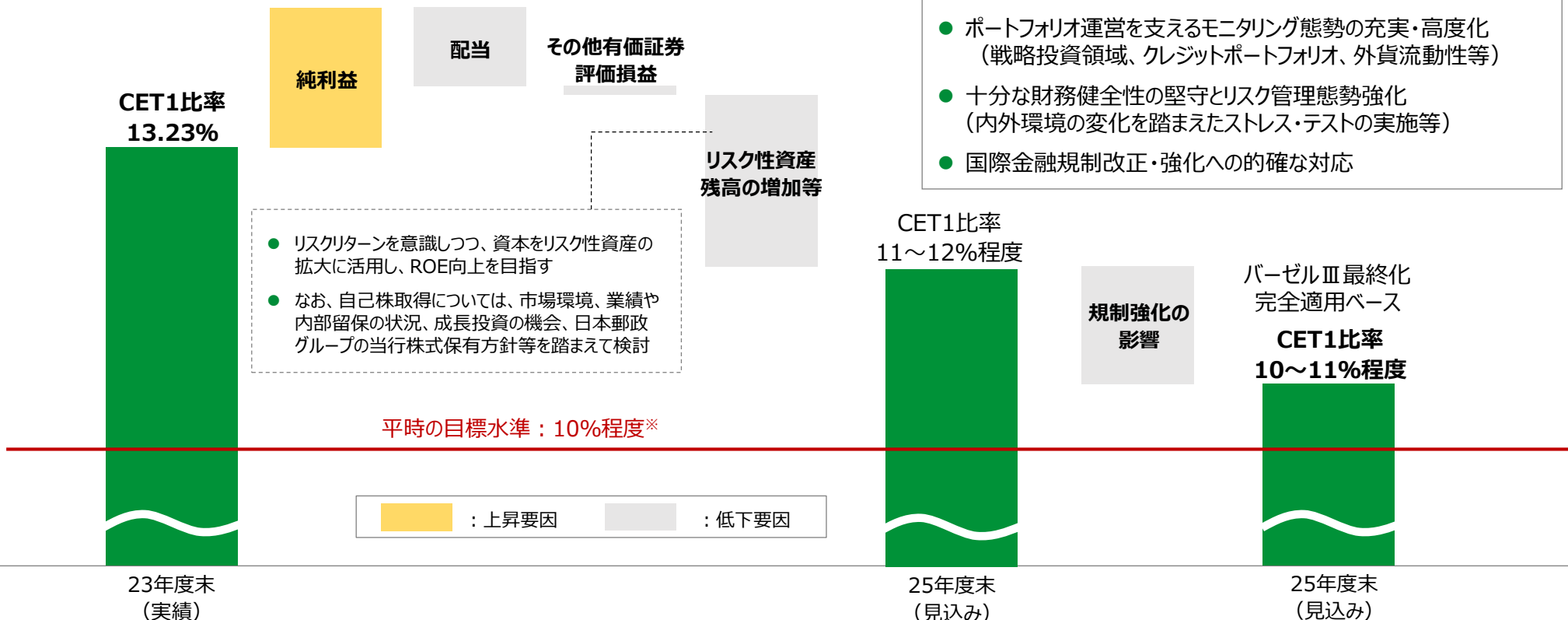
人的資本経営の推進・DX推進

(参考) 中期経営計画の見直し(2024年5月) : ⑤キャピタルアロケーションとリスク管理の深化

CET1比率の平時の目標水準を「10%程度」に設定。十分な財務健全性を維持しつつ、リスクリターンを意識したリスク性資産残高の積み上げと株主還元へ資本を活用し、ROEの向上を目指す

リスク性資産・戦略投資領域残高の拡大等に合わせ、リスク管理を一層深化

CET1比率の見通し(キャピタルアロケーション)



※ 其他有価証券評価益除くベース。2028年度末のバゼルⅢ規制最終化(完全適用)を踏まえ、2025年度末以降は、完全適用ベースでの確保を目標とする。仮に、其他有価証券評価損の拡大等により一時的に下回った場合は、運用資産の調整等により目標水準への回復を目指す。なお、当行は国内基準行(規制上の所要自己資本比率:4%以上)であるが、海外向けと信の大きさ等から、国内の大規模金融機関と同水準の資本管理を目指す考えに基づき、CET1比率10%程度を平時の目標水準に設定