2024年度決算　投資家説明会

2025年5月21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、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（2025年3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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

01 エグゼクティブ・サマリー（キーメッセージ） P.3

02 2025年度計画 P.11

03 中期経営計画の進捗状況 P.16

04 Appendix P.37

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月期決算説明資料 https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2025/pdf/pr25051507.pdf

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

エグゼクティブ・サマリー：①24年度決算

24年度の親会社株主純利益は、通期業績予想を上回り、上場来最高益を更新

24年度の親会社株主純利益は4,143億円と通期業績予想4,000億円を上回り、2期連続で上場来最高益を更新
1株当たり配当金は、23年度配当実績から7円増配の58円（24年度配当予想比+2円）

損益の状況（連結）

上場来最高益

親会社株主純利益	4,143億円	（通期業績予想に対する達成率　103.5%）
経常利益	5,845億円	（通期業績予想に対する達成率　101.6%）
資金利益	9,567億円	（対前年度比 ＋2,409億円）
役務取引等利益	1,563億円	（同 ＋33億円）
その他業務利益	△674億円	（同 +676億円）
経費（除く臨時処理分）	9,156億円	（同 △134億円）
臨時損益	4,546億円	（同 △2,370億円）

資産運用の状況（単体）

運用資産全体	230.2兆円	（対前年度末比 △0.8兆円）
有価証券	143.5兆円	（同 △2.8兆円）
うち、国債	40.3兆円	（同 △3.5兆円）
うち、外国証券等	87.4兆円	（同 ＋0.8兆円）
うち残存期間7年超10年以内	12.1兆円	（24/12末比 ＋1.6兆円）

評価損益の状況（単体）

評価損益（その他目的）（ヘッジ考慮後）
△10,879億円　（対前年度末比 △12,103億円）

24年度配当実績（期末）

増配

1株当たり配当金 58円（配当性向50.6%）
（23年度配当実績から7円増配（24年度配当予想比+2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 ＋0.07%）
CET1比率（試算値）※	11.77%	（同 △1.46%）

※バーゼルⅢ最終化・その他有価証券評価益除くベース

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

エグゼクティブ・サマリー：②25年度業績予想・配当予想

25年度は、財務の健全性を維持しつつ、3期連続の上場来最高益を目指す

25年度は、親会社株主純利益4,700億円、1株当たり配当金（DPS）66円（前年度比＋8円）を予想
日本国債への継続的な投資により、24年度対比で円金利ポートフォリオ収益の拡大等を見込む

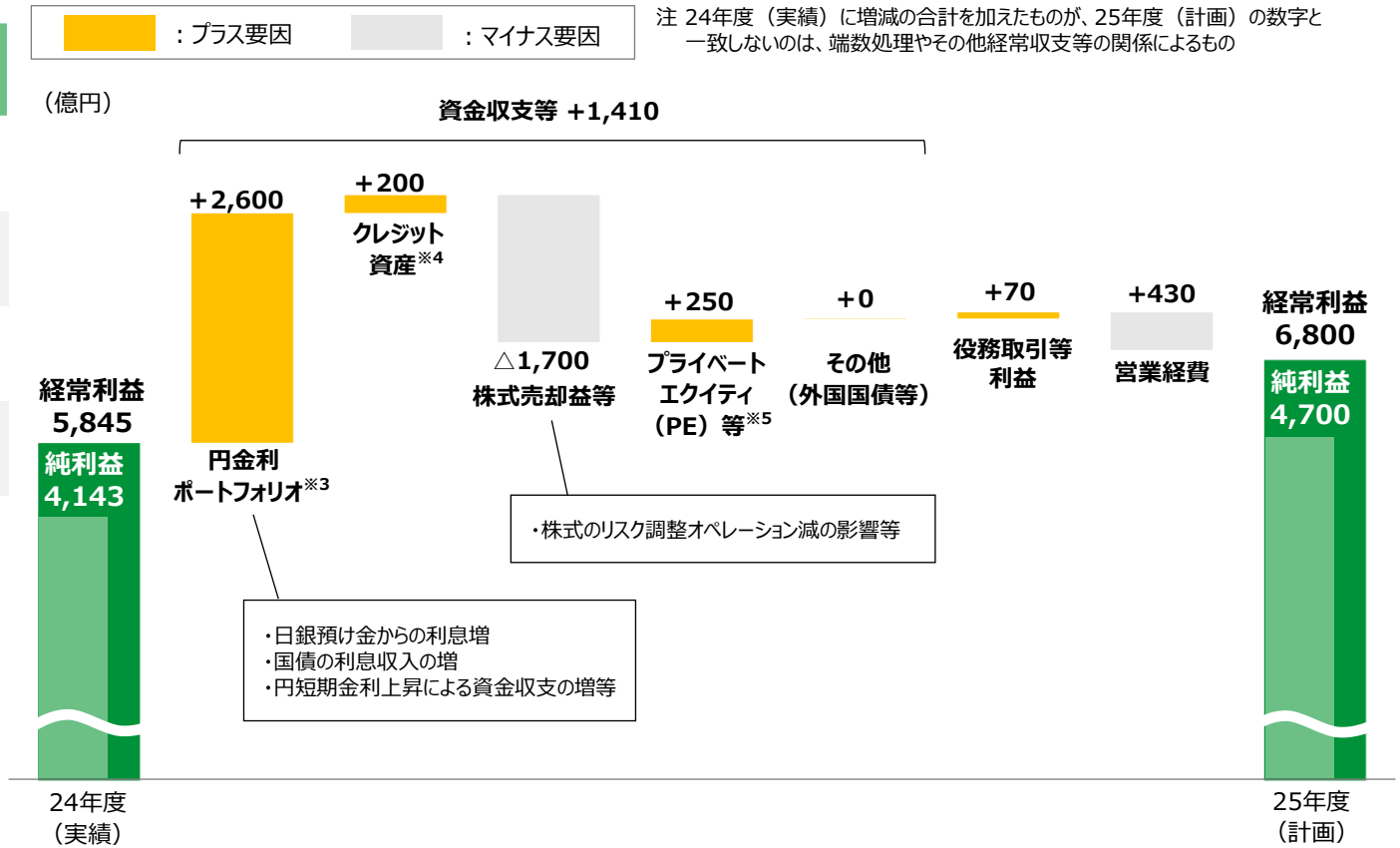
業績予想等（連結）

（億円）

	24年度実績	25年度予想	増減※2
資金収支等※1	13,353	14,760	＋1,410
役務取引等利益	1,563	1,630	＋70
営業経費	9,147	9,580	＋430
経常利益	**5,845**	**6,800**	**＋950**
親会社株主純利益	**4,143**	**4,700**	**＋560**

※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 四捨五入表示

	24年度実績	25年度予想	増減
1株当たり配当金	**58円**	**66円**	**＋8円**



注 24年度（実績）に増減の合計を加えたものが、25年度（計画）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

※3 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
※4 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）
※5 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）

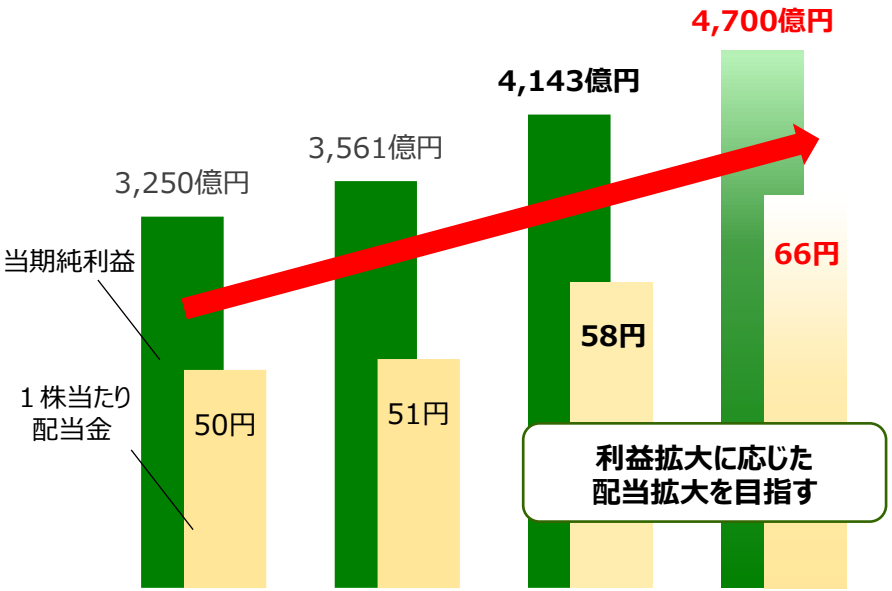
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

エグゼクティブ・サマリー：③25年度業績予想・配当予想

ROEの25年度目標は4.7%以上、3期連続の増益・増配を目指す

ROEの25年度目標を4.7%以上に設定
次期中計の早い時期に株主資本コストを上回るROE「5%以上」を目指す

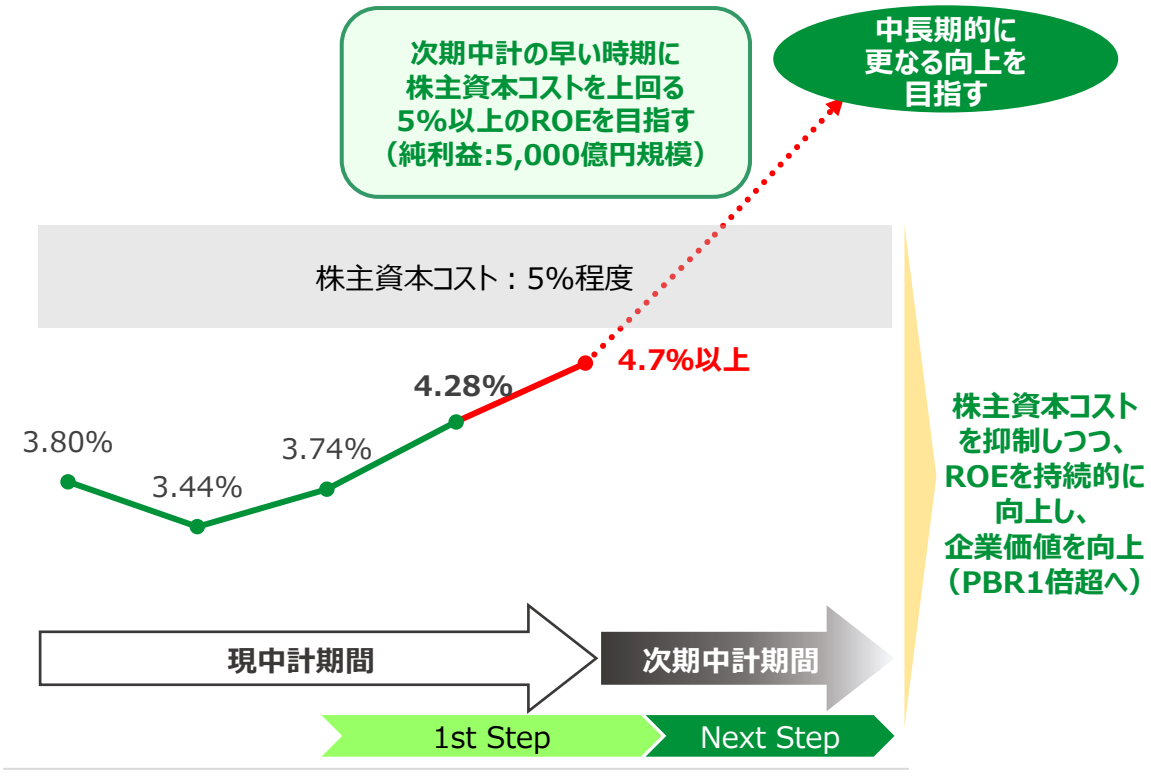
財務目標と株主還元方針



	22年度実績	23年度実績	**24年度実績**	25年度計画
配当性向	57.5%	51.8%	**50.6%**	**50.2%**
ＯＨＲ	67.1%	65.3%	**61.3%**	**59%以下**

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



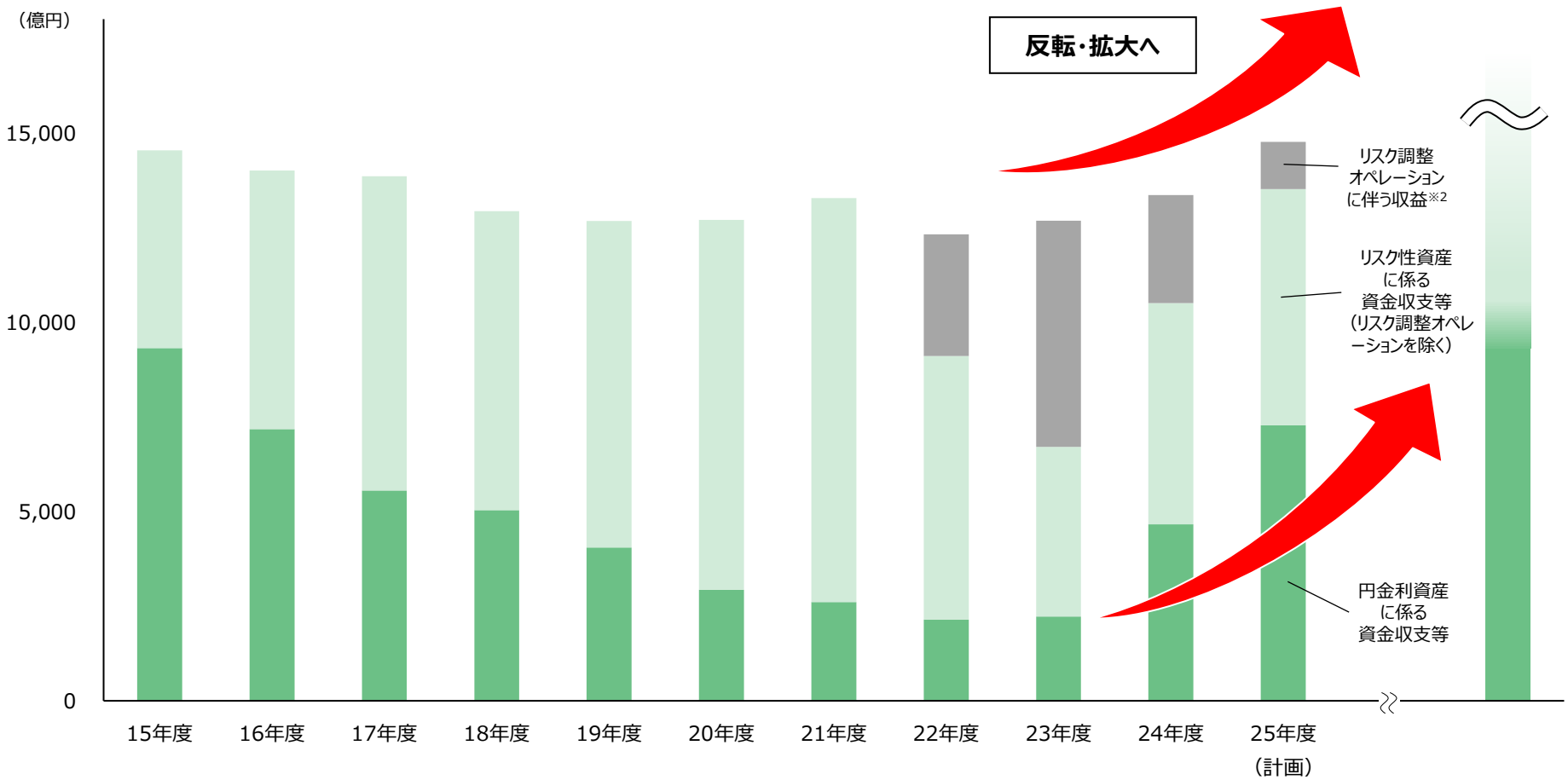
注3 点線部分は、市場想定（25/4上旬基準のインプライド・フォワードレート）が実現した場合の簡易的なイメージ
注4 次期中計に向けてあるべき株主資本コスト・中長期的なROE目標を議論中

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

エグゼクティブ・サマリー：④資金収支等の見通し

金利環境の正常化により、収益構造は大きく変化。収益は反転・拡大へ

資金収支等の推移・見通し※1



※1 連結・管理会計ベース（16年度以前は単体・管理会計ベース）。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
※2 バーゼルⅢ規制強化に伴う株式のリスクアセット増加を抑制する目的での株式売却等により発生した収益

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

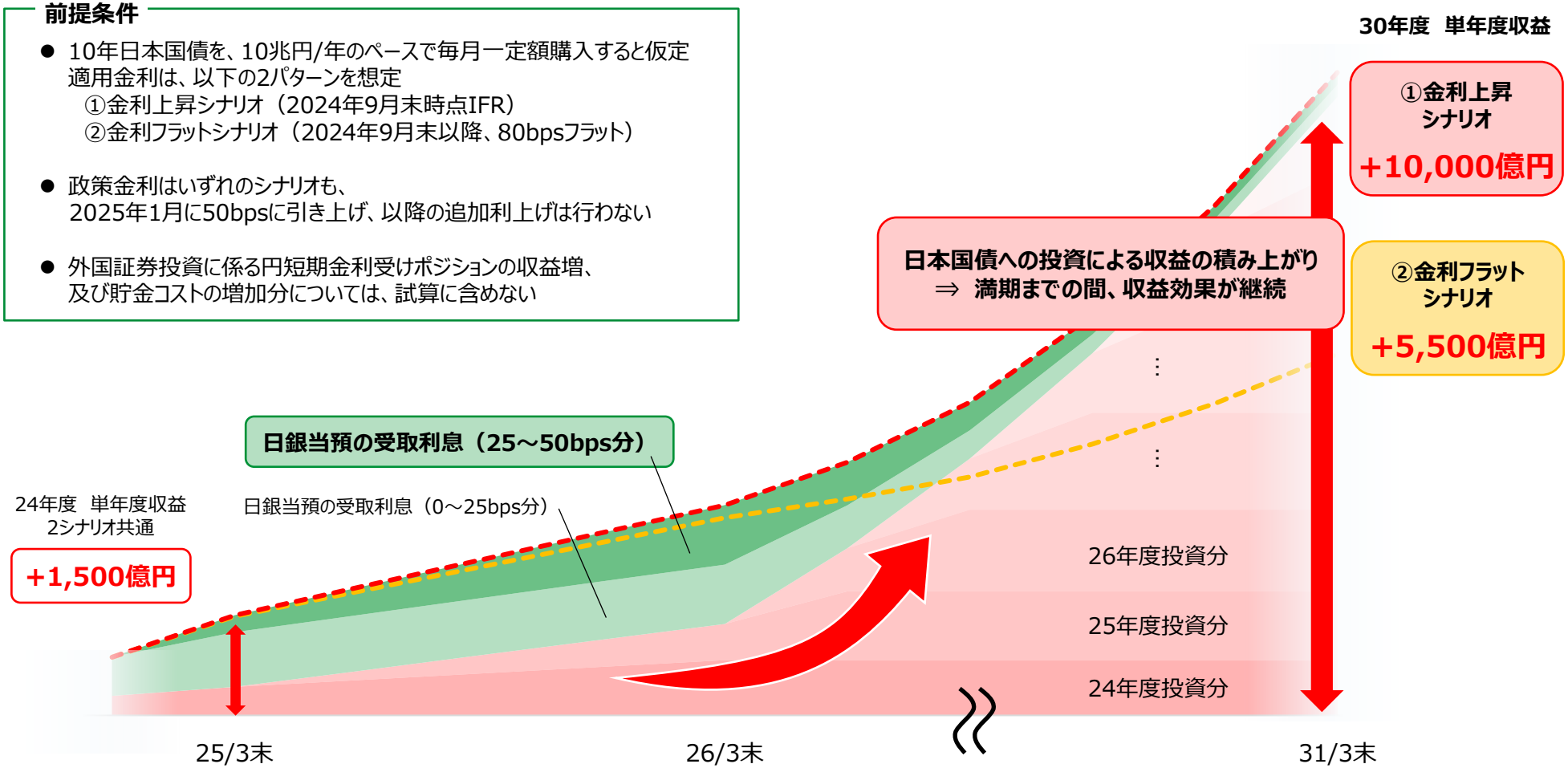
エグゼクティブ・サマリー：⑤円金利シミュレーション（再掲）

円金利資産からの収益が重層的に積み上がり、後年度にかけて収益効果は逓増

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）

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2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、80bps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、以降の追加利上げは行わない
- 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、
  及び貯金コストの増加分については、試算に含めない

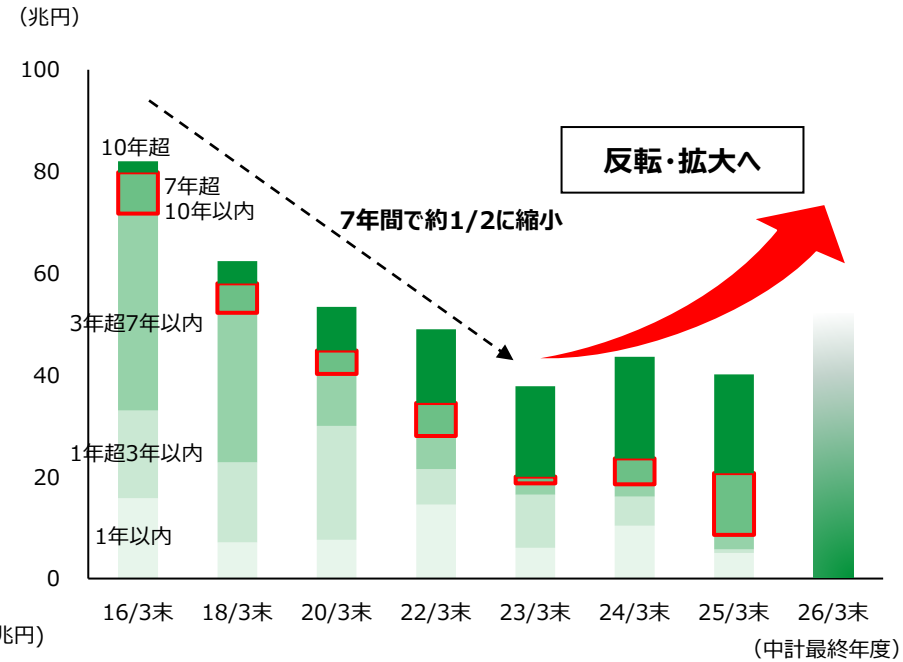


Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

エグゼクティブ・サマリー：⑥円金利ポートフォリオの再構築

円金利上昇トレンドを捉え、国債への継続的な投資を実施、利回りは大きく改善

国債保有残高※1



（兆円）

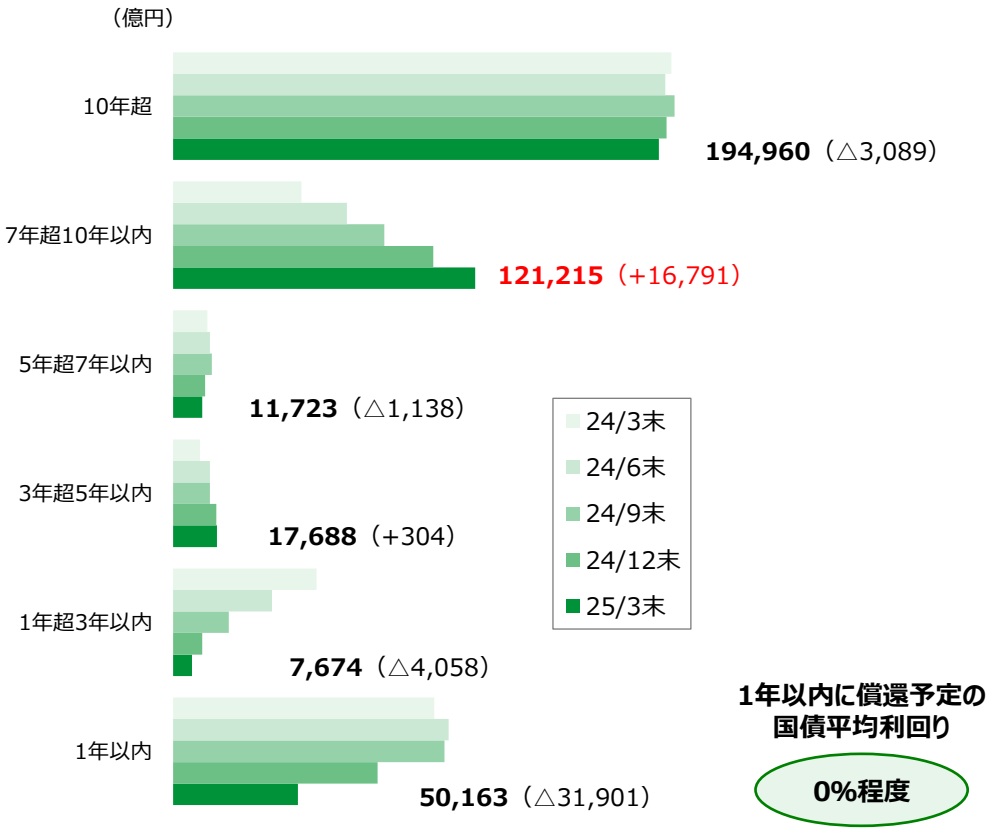
	16/3末	18/3末	20/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末
国債残高	82.2	62.7	53.6	49.2	38.1	43.8	**40.3**
うち7年超10年以内	8.1	5.8	4.6	6.5	1.3	5.1	**12.1**
(参考指標) 10年金利 (%)	△0.04	0.04	0.03	0.21	0.38	0.75	**1.49**
国債利回り※2 (%)	1.02	0.93	0.76	0.60	0.53	0.46	**0.61**

※1 金銭の信託で保有する国債は含まない
※2 国債利息／[（前期末国債残高+期末国債残高）／2]×100で簡易的に試算したもの

残存期間別の国債残高※1（25年3月末）

国債残高：403,426億円（△23,091億円）

注 （）は24/12末比



1年以内に償還予定の国債平均利回り

0%程度

〈保有目的別残高〉
満期保有目的：250,373億円（△18,444億円）
その他保有目的：153,052億円（△4,647億円）

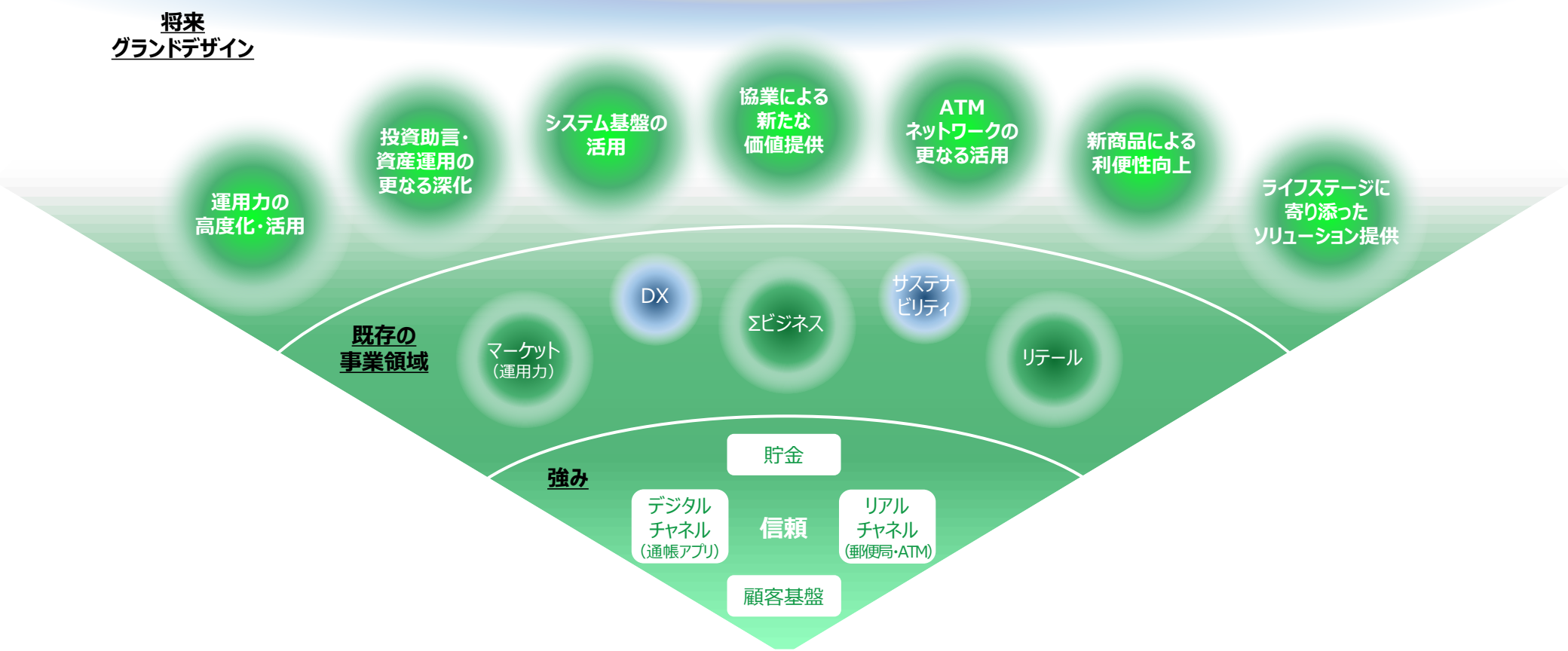
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

エグゼクティブ・サマリー：⑦将来グランドデザイン設計

ゆうちょ銀行の将来的なビジネス機会・可能性は、第3次売出しを経て更に拡大

第3次売出しを経て、新規業務の上乗せ規制が緩和されることにより、ビジネス機会・可能性は拡大
貯金・決済を基盤として「お客さまに最も身近な金融プラットフォーマー」へ

良質で利便性の高い商品・サービスを郵便局ネットワーク等のリアルチャネル及びデジタルチャネルを通じて提供する「お客さまに最も身近な金融プラットフォーマー」へ



Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

01 エグゼクティブ・サマリー（キーメッセージ） P.3

02 2025年度計画 P.11

03 中期経営計画の進捗状況 P.16

04 Appendix P.37

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

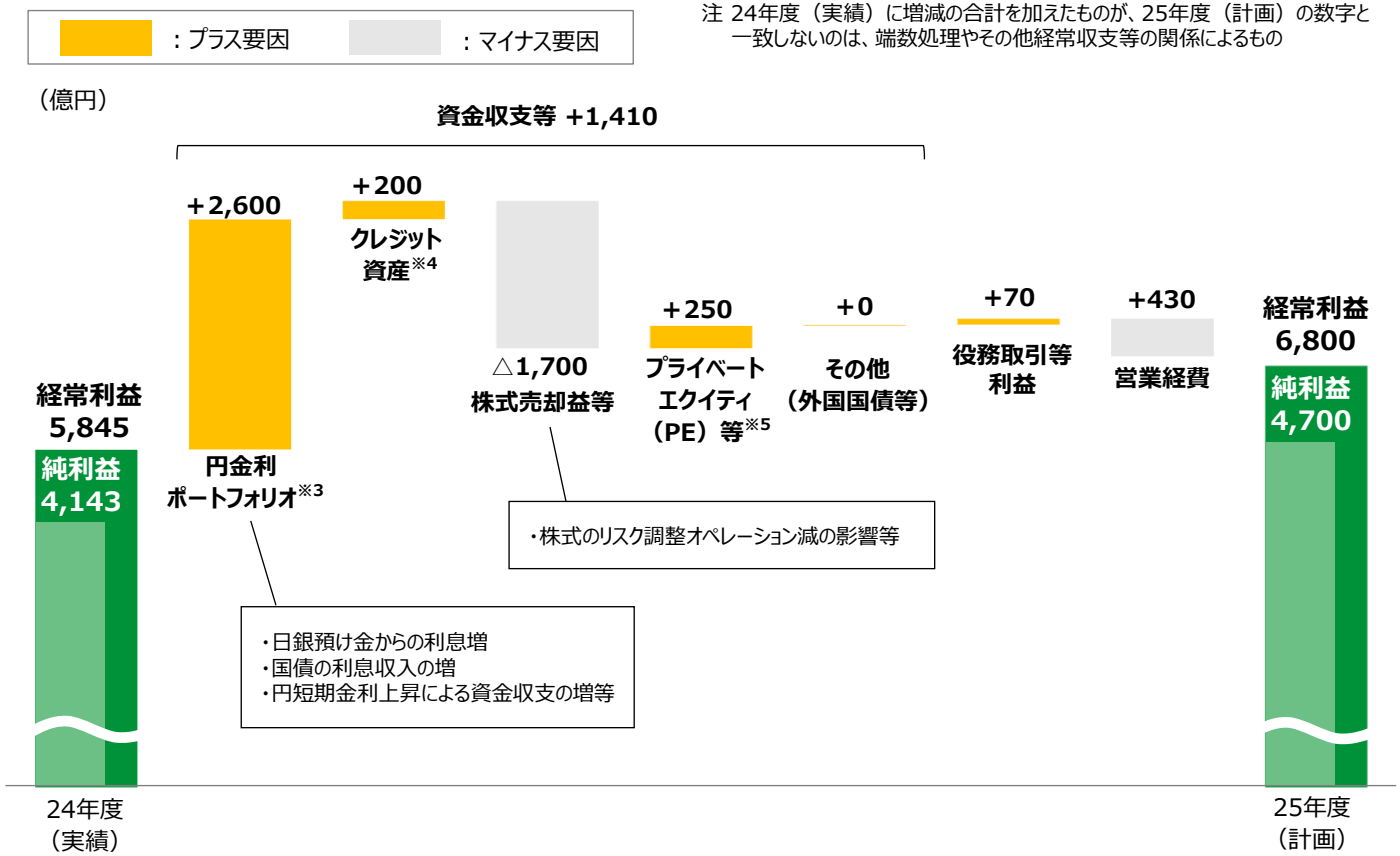
25年度計画：①業績予想（連結）

25年度の親会社株主純利益予想は3期連続の上場来最高益

業績予想等（連結）

（億円）

	24年度実績	25年度予想	増減※2
資金収支等※1	13,353	14,760	+1,410
役務取引等利益	1,563	1,630	+70
営業経費	9,147	9,580	+430
経常利益	**5,845**	**6,800**	**+950**
親会社株主純利益	**4,143**	**4,700**	**+560**



注 24年度（実績）に増減の合計を加えたものが、25年度（計画）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

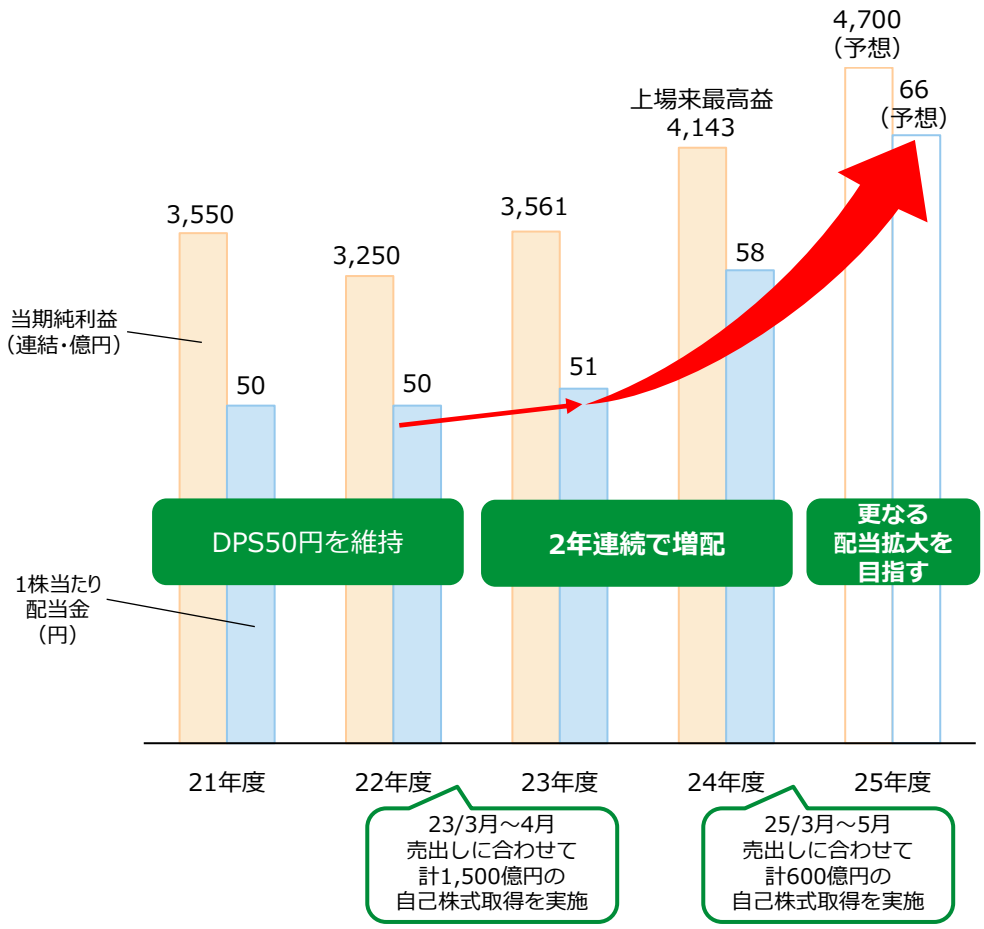
※1 資金収支等＝資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）
※2 四捨五入表示
※3 国債等の収益額、リスク性資産における円金利リスクテイクに係る収益額、貯金支払利息等
※4 外債投資信託、インハウス社債、不動産（デット）、ダイレクトレンディング等に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）
※5 PE、不動産（エクイティ）に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

25年度計画：②株主還元

25年度の配当予想は+8円増配の66円

利益拡大に応じた配当拡大



配当性向	52.7%	57.5%	51.8%	50.6%	50.2%

25年度配当予想

	24年度 実績	25年度 予想
1株当たり配当金	**58円** **(期末58円)**	**66円** **(期末66円)**
配当総額	2,088億円	2,360億円
配当性向	50.6%	50.2%

（参考）追加的な株主還元（自己株式取得）の実施

日本郵政による当行株式の売出しに合わせて、計600億円の自己株式取得を実施済み

	ToSTNeT-3による買付	市場買付
目的	資本政策方針に則り、資本効率を向上させ、株主還元を強化すると共に、売出し実施に伴う株式需給への影響を緩和する観点	
規模	**約200億円**	**約400億円**
期間	25/3/3	25/3/18～25/5/14 （25/5/14終了）
消却	取得した自己株式の全株を 25/3/12に消却	取得した自己株式の全株を 25/5/30に消却予定

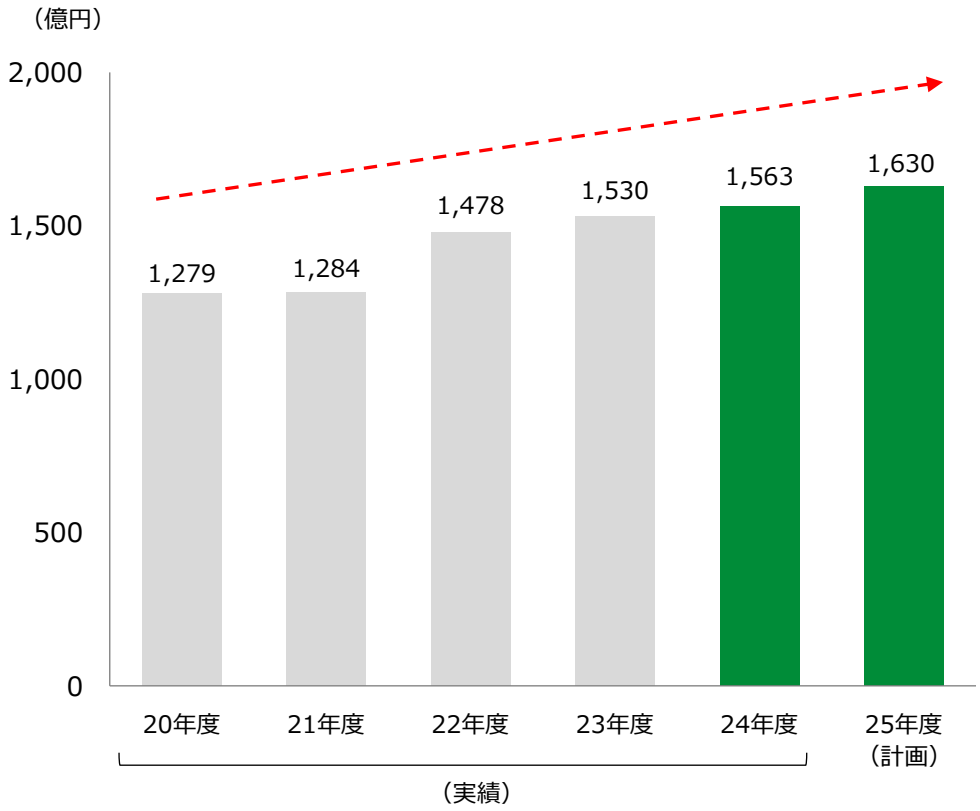
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

25年度計画：③役務・経費計画（連結）

役務取引等利益は着実に増加。経費は成長投資等により増加もOHRは改善

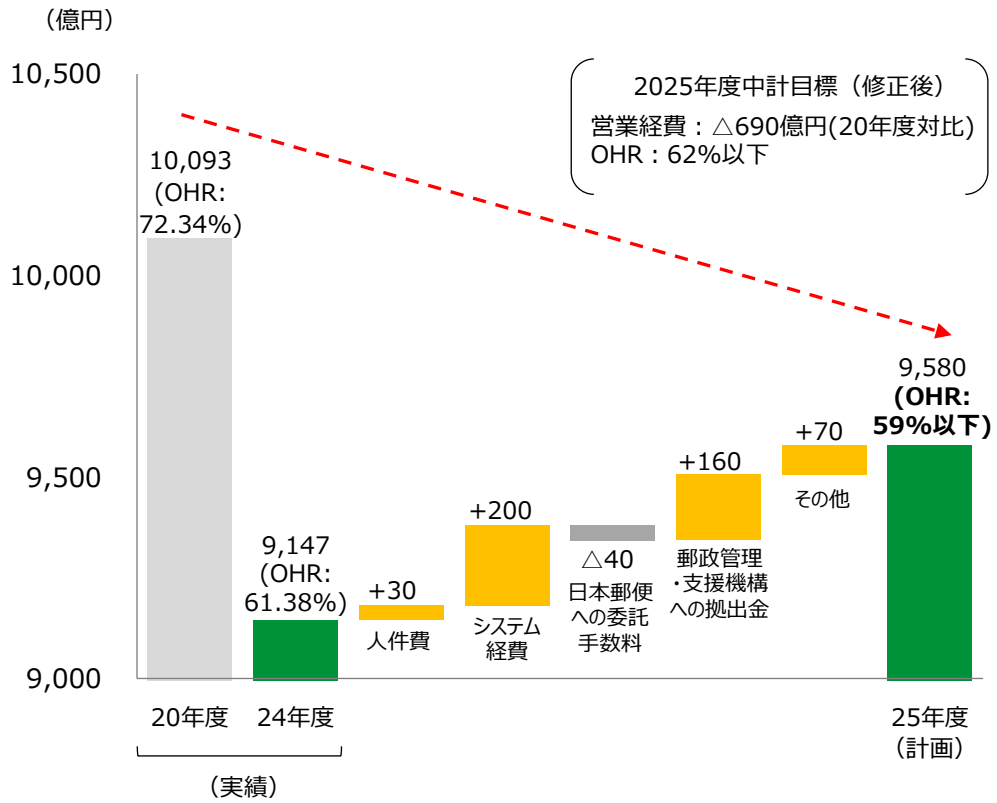
25年度の役務取引等利益は全銀送金の利用増を主因に増加の見込み
営業経費は成長投資等により増加も、OHRは改善を継続。今後も必要な成長投資は行いつつ、OHRベースでは更なる低下を目指す

役務計画（役務取引等利益）



経費計画（営業経費・OHR※）

注 24年度（実績）に増減の合計を加えたものが、25年度（計画）の数字と一致しないのは、端数処理等の関係によるもの



※金銭の信託運用損益等を含むベース

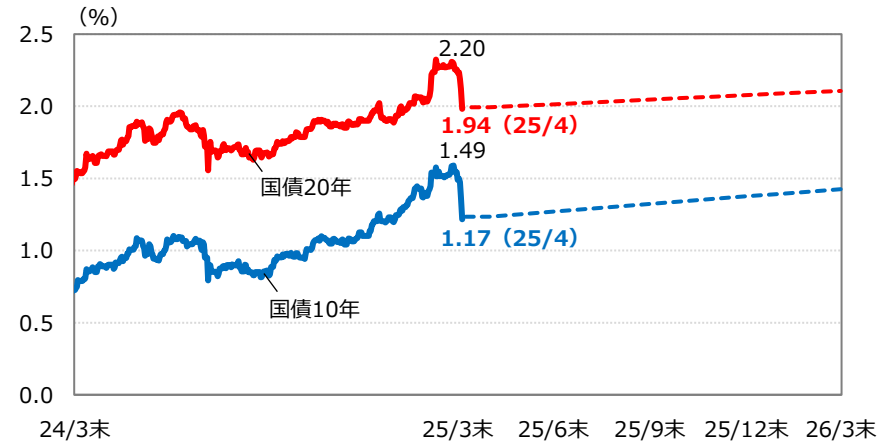
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

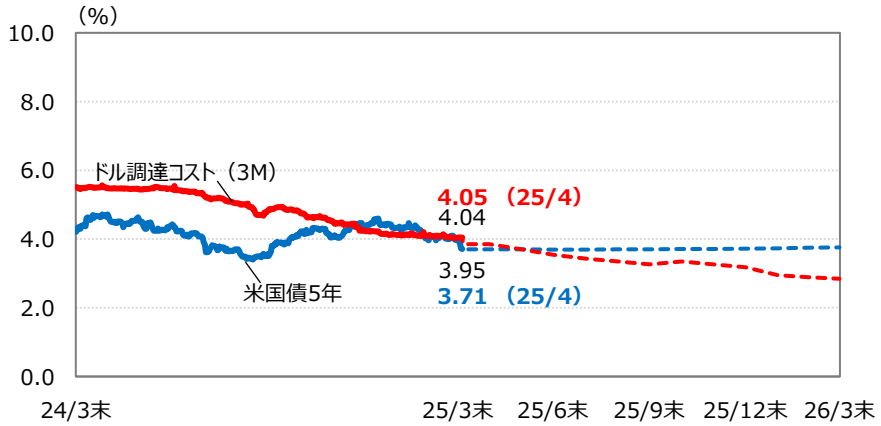
25年度計画：④業績予想の前提条件

日銀の政策金利引き上げについては、25年度は追加的な利上げを見込まず

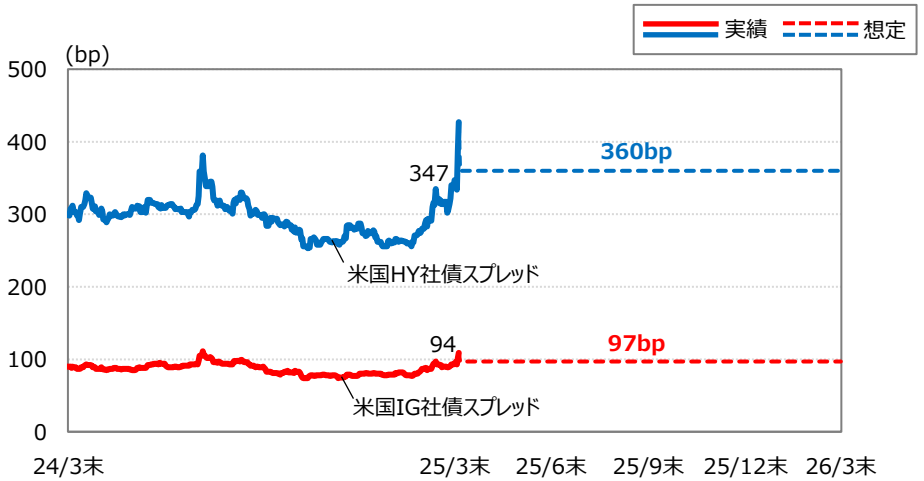
内外金利については、25年4月上旬のインプライド・フォワードレートに沿って推移する想定
海外のクレジットスプレッド及び為替については、概ね25年4月上旬の水準で安定的に推移する想定

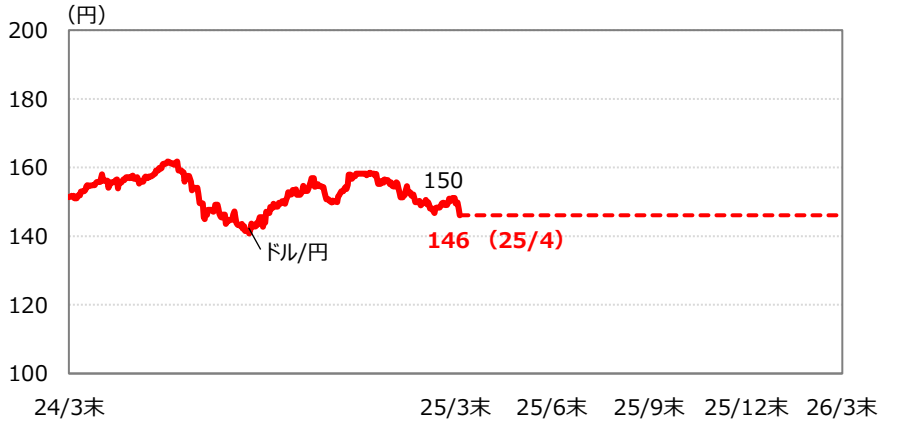
内外金利／ドル調達コスト





米国IG・HY社債スプレッド／ドル円





Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

01 エグゼクティブ・サマリー（キーメッセージ） P.3

02 2025年度計画 P.11

03 中期経営計画の進捗状況 P.16

04 Appendix P.37

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

中期経営計画で掲げる財務目標・KPIの進捗一覧

財務目標、KPIともに順調な進捗

財務目標項目<連結>

収益性

	<24年度実績>	<25年度目標>
当期純利益	4,143億円	4,000億円以上
ROE（株主資本ベース）	4.28%	4.0%以上

効率性

	<24年度実績>	<25年度目標>
OHR（金銭の信託運用損益等含む）	61.38%	62%以下
営業経費	△946億円（20年度対比）	△690億円（20年度対比）

健全性

	<25/3末実績>	<26/3末目標>
自己資本比率（国内基準）	15.08%	10%程度※1 <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）	11.77%	10%程度※1 <平時の目標水準>

※1 バーゼルⅢ最終化・完全適用ベース

目標KPI

マーケットビジネス

	<25/3末実績>	<26/3末目標>
リスク性資産残高	107.9兆円（24/3末 107.4兆円）	114兆円程度
戦略投資領域残高	13.3兆円（24/3末 12.1兆円）	14兆円程度

リテールビジネス

	<25/3末実績>	<26/3末目標>
通帳アプリ登録口座数	1,359万口座（24/3末 1,040万口座）	1,600万口座
NISA口座数	82万口座（24/3末 73万口座）	94万口座

サステナビリティ※2

	<25/3末実績>	<26/3末目標>
ESGテーマ型投融資残高	6.0兆円（24/3末 4.6兆円）	7兆円
帳票使用量削減率(20年度比)	△20%	△20%

Σ（シグマ）ビジネス

	<25/3末実績>	<26/3末目標>
GP業務関連残高（投資確約額ベース）	1,191億円	4,000億円程度

（参考）ATMネットワーク関連計数

	<25/3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

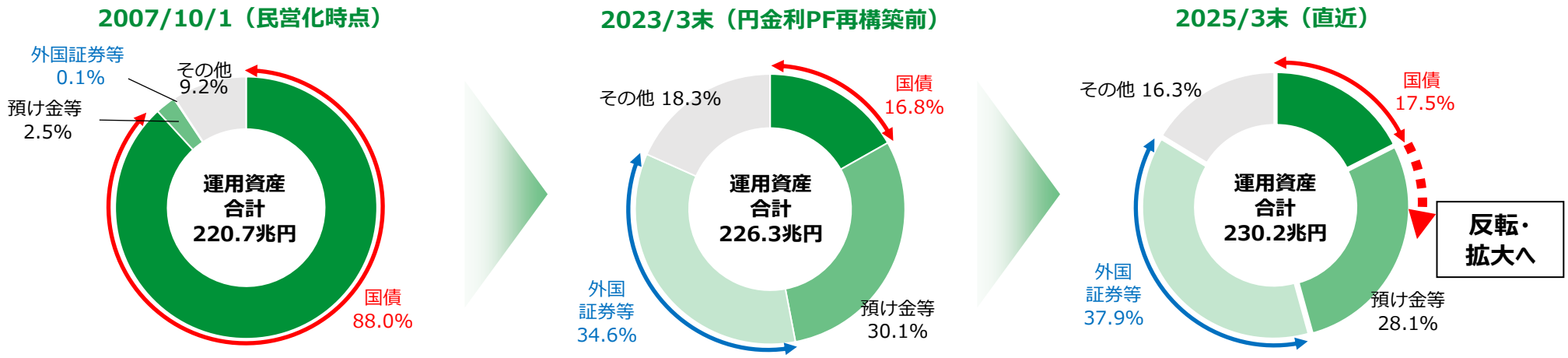
※3 地域金融機関のキャッシュカードを当行ATMで利用した場合の手数料を無料とする提携。無料となる条件は各金融機関にて設定

※2 GHG排出量削減率（19年度対比、Scope1・2）の24年度実績は、2025年8月頃、Webサイトにて公表予定。なお、23年度実績は△60%（中計目標（30年度までに△60%）を前倒しで達成）

人的資本に関するKPIについては、
P.28 **経営基盤：①人的資本経営の推進** のページに記載しています。

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

マーケットビジネス：①運用のパラダイムシフト
2023年以降、円金利ポートフォリオの再構築に着手



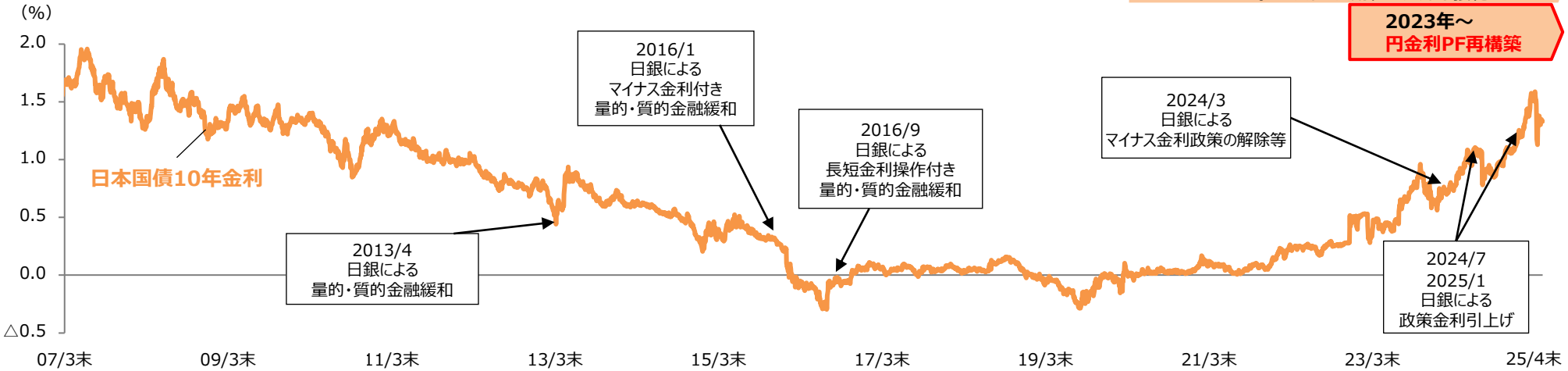
2008年～ 海外のクレジット資産への投資開始・拡大

2016年～ 戦略投資領域への投資開始・本格化

PE・不動産収益の本格化

2020年～ ストレス耐性の更なる強化

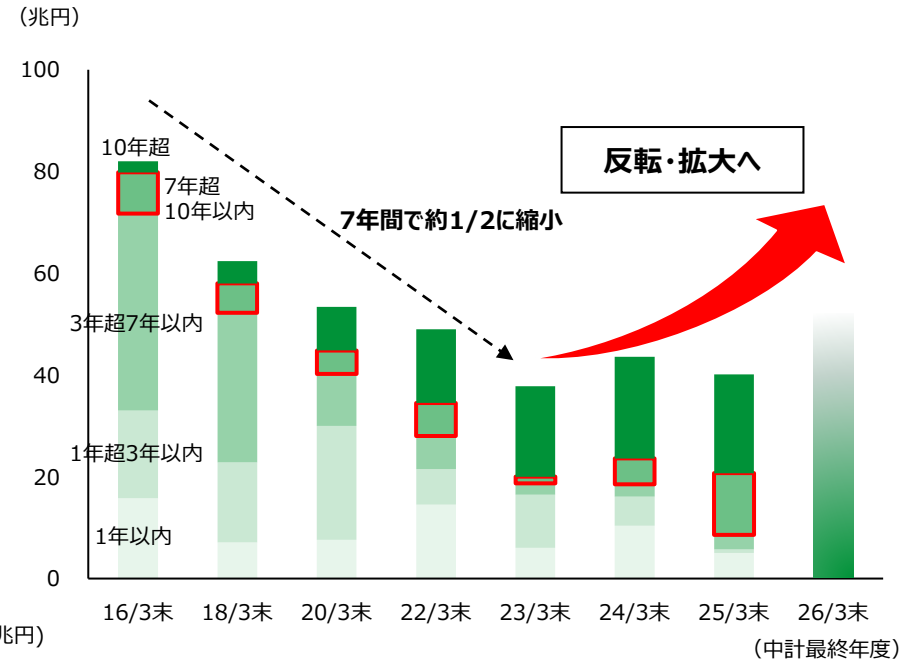
2023年～ 円金利PF再構築



Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

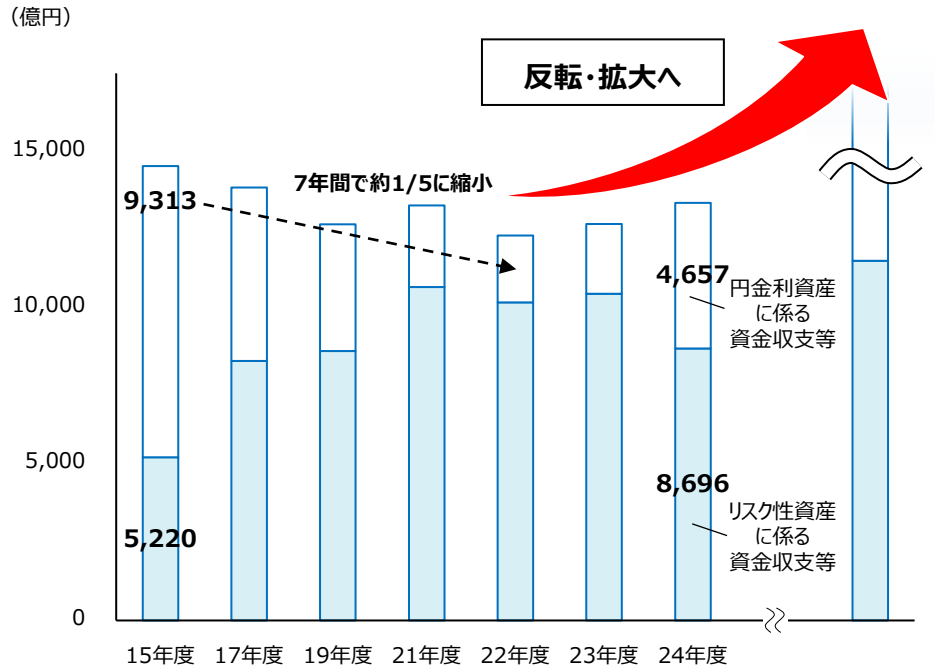
マーケットビジネス：②円金利ポートフォリオの再構築
国債残高は23年度に反転、収益拡大局面へ

国債保有残高※1



(兆円)	16/3末	18/3末	20/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末
国債残高	82.2	62.7	53.6	49.2	38.1	43.8	**40.3**
うち7年超10年以内	8.1	5.8	4.6	6.5	1.3	5.1	**12.1**
(参考指標) 10年金利 (%)	△0.04	0.04	0.03	0.21	0.38	0.75	**1.49**
国債利回り※2 (%)	1.02	0.93	0.76	0.60	0.53	0.46	**0.61**

資金収支等の推移※3



- 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を安定的に確保

※1 金銭の信託で保有する国債は含まない
※2 国債利息／[（前期末国債残高+期末国債残高）／2]×100で簡易的に試算したもの
※3 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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

マーケットビジネス：③ALMの方向性

安定的な貯金基盤の下、リスク耐性の高い運用ポートフォリオを追求

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 **233**兆円（△0.3兆円）

注 25/3末時点、（）は24/3末比

- 投資可能な巨額の待機資金

- ソブリン債　：約7兆円
- 社債　：約70兆円
- その他　：約13兆円
（プライベートエクイティ：約7兆円）

〈ヘッジ割合〉
外貨金利：約7～8割
為替：約9割超

国債※1
41兆円
（△3.5兆円）

預け金等
64兆円
（+7.0兆円）

外国証券※2
91兆円
（+1.0兆円）

その他
35兆円
（△4.7兆円）

貯金
190兆円
（△2.3兆円）

通常貯金
112兆円
（+2.1兆円）

うち、過半は粘着度の高いコア預金

定期性貯金
64兆円
（△4.0兆円）

その他

その他／純資産
43兆円
（+2.0兆円）

邦銀最大のリアルネットワークに基づく巨大な個人顧客基盤と安定的な資金

貯金残高
約190兆円

個人貯金比率
約97%

付保預金割合※3
約91%

通常貯金口座数
約1.2億口座

総店舗数※4
23,494店

ATM設置台数
約31,200台

※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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

マーケットビジネス：④内外金利変動のP/L影響イメージ※1

円長短金利の上昇、海外短期金利の低下が、いずれも当行のP/Lに改善効果

円金利ポートフォリオの再構築（例）

円長期金利上昇

- 新規投資における運用利回りの向上、運用額の拡大

10兆円追加投資（利回り1%の10年債） ▶ **年1,000億円**の増益

日本の政策金利引上げ

- 受取利息の増加

付利金利が25bps上昇 ▶ **年1,300億円程度**の増益

円短期金利上昇

- 円短期金利受けのポジション（50兆円程度）の利回り改善

円短期金利が25bps上昇 ▶ **年1,250億円程度**の増益

海外短期金利低下

- 外貨調達コストの減少※4
  外貨金利リスク取得ポジション（12兆円程度）の利回り改善

海外短期金利が50bps低下 ▶ **年600億円程度**の増益

〈当行B/S（単体）〉 総資産 **233**兆円（△0.3兆円）

注 25/3末時点、（）は24/3末比

- 国債※2 **41**兆円（△3.5兆円）
- 預け金等 **64**兆円（+7.0兆円）
- 外国証券※3 **91**兆円（+1.0兆円）
- その他 **35**兆円（△4.7兆円）

貯金 **190**兆円（△2.3兆円）

- 通常貯金 **112**兆円（+2.1兆円）
  うち、過半は粘着度の高いコア預金
- 定期性貯金 **64**兆円（△4.0兆円）
- その他

その他／純資産 **43**兆円（+2.0兆円）

貯金金利引上げ（25/3/3実施）

- 支払利息の増加
  （**既存預入分・新規預入分共に影響有。**ただし、市場金利上昇に比べ遅行し、利鞘は確保できる見込み）

貯金金利引上げ（25/3/5実施）

- 支払利息の増加
  （**新規預入分（預替えを含む）のみ影響有。**ただし、市場金利上昇に比べ遅行し、利鞘は確保できる見込み）

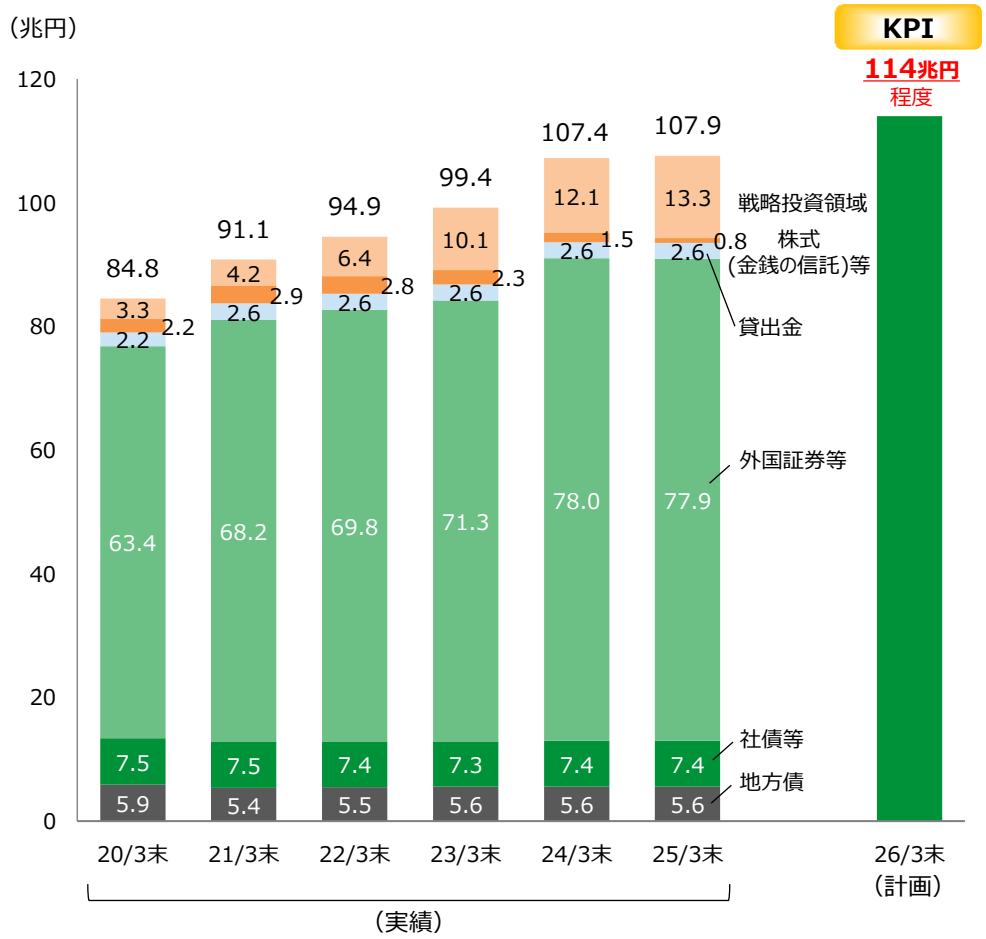
※1 足許の市場環境が当行P/Lに及ぼす影響の現時点におけるイメージであり、
市場環境の変動又は当行のALM運営方針の変更によっては、実際の影響と異なる可能性有
※2 金銭の信託で保有する国債を含む
※3 金銭の信託で保有する不動産ファンド、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンドを含む
※4 ファンド内で外貨資金調達を実施しており、内外金利差等により外貨調達コストが増減するものを含む

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

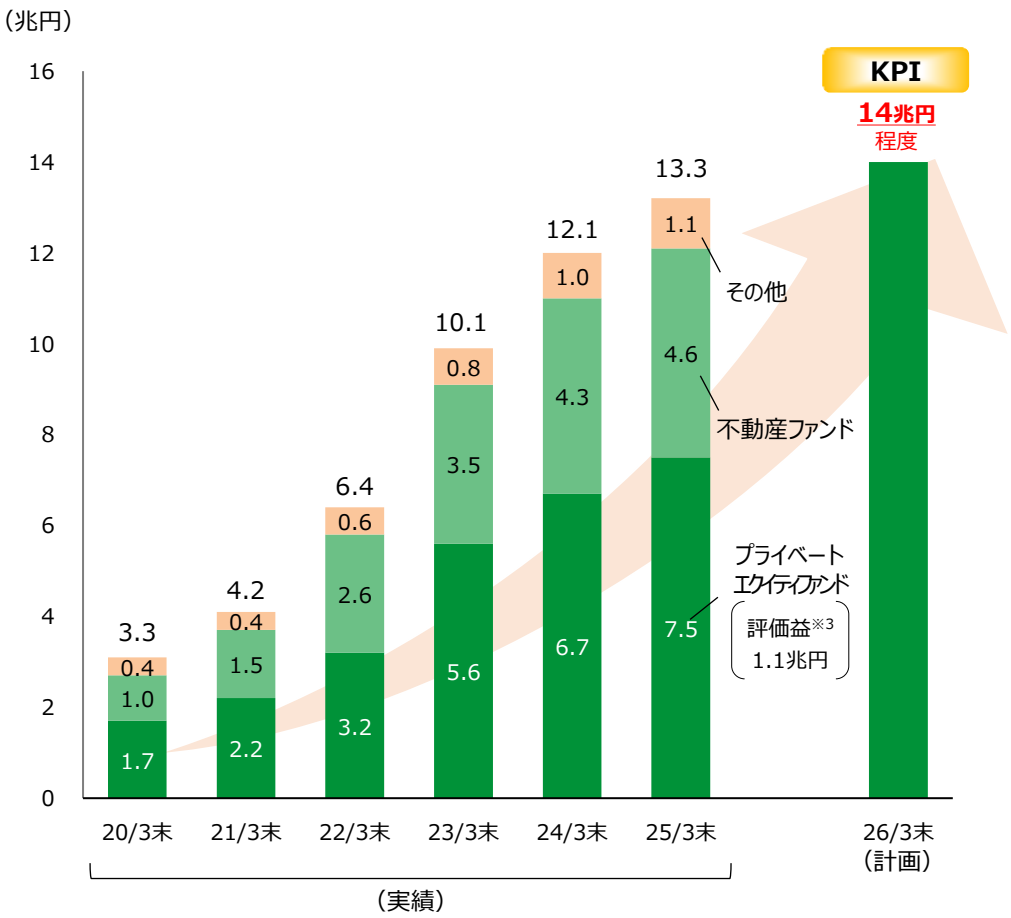
マーケットビジネス：⑤国際分散投資の推進

リスクリターンを意識しつつ、リスク性資産・戦略投資領域残高は拡大

リスク性資産※1残高（単体）



戦略投資領域※2残高（単体）

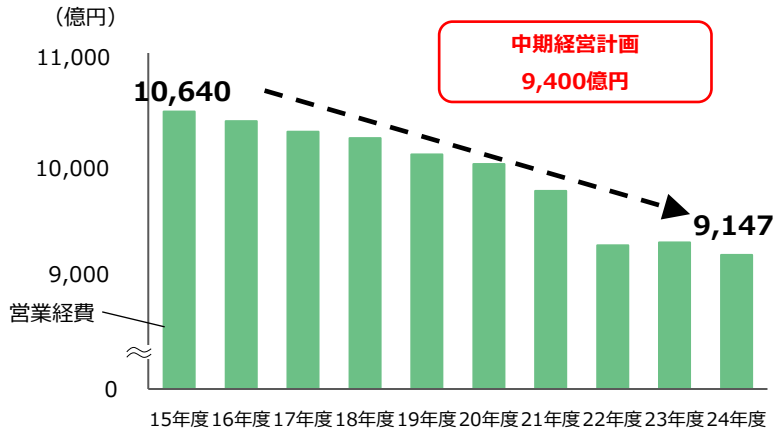


注 プライベートエクイティファンド及び不動産ファンドの残高については、一部アセットを除き、23/3末から**時価ベース**
※1 円金利（国債等）以外の資産　※2 プライベートエクイティファンド、不動産ファンド（エクイティ・デット）、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等
※3 投資信託で保有するプライベートエクイティファンドの評価益に限る

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

リテールビジネス：①定量面からみる事務効率化
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

営業経費・リテールビジネス収益※1



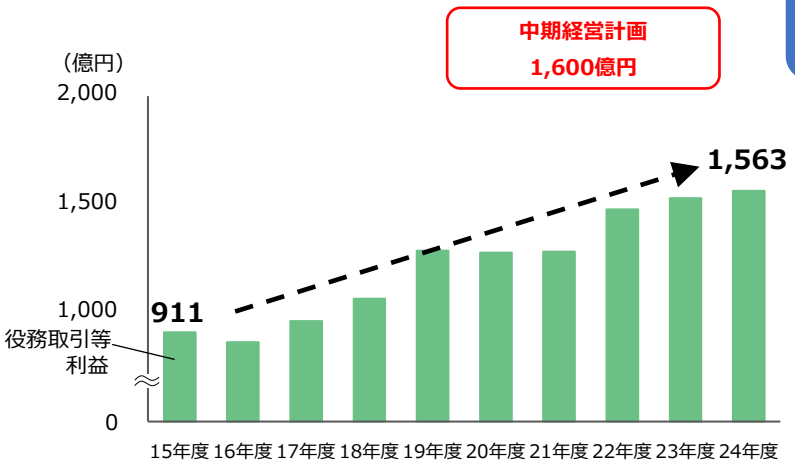
①営業経費

9年間で
1,492億円削減
（約14%改善）

＋

合計の改善額
2,144億円

＋

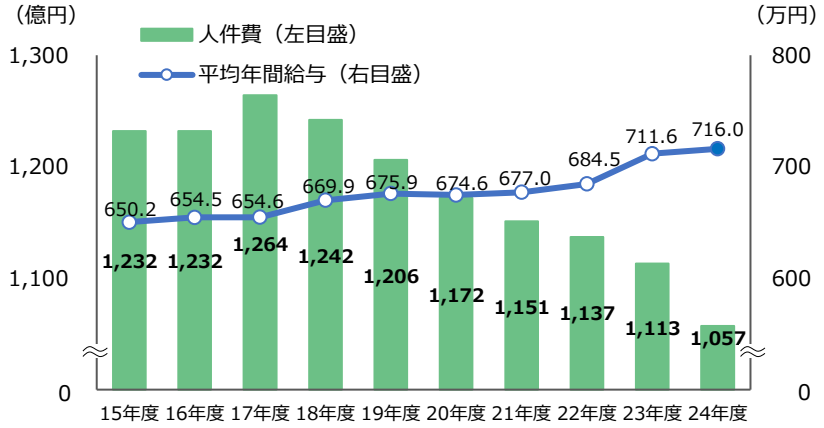


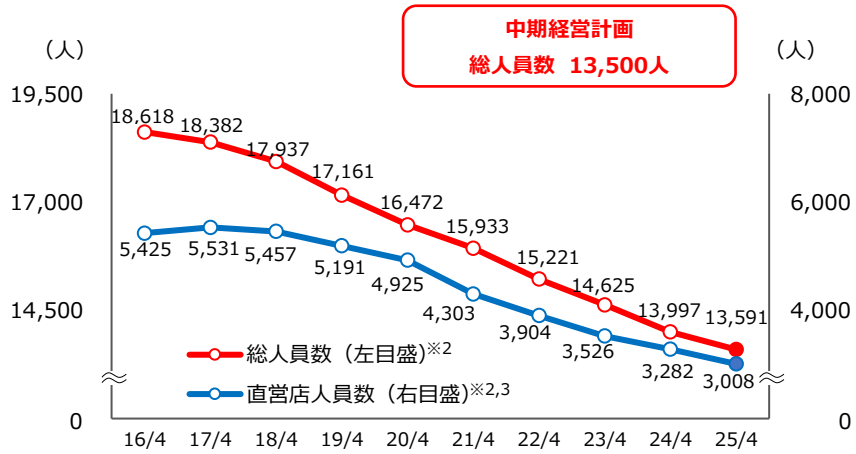
②役務取引等
利益

9年間で
652億円増加
(約72%増加)

※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。25年度の期間雇用社員数は3月31日時点
※3 金融サービス部及び資金部の合計

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

リテールビジネス：②リアルとデジタルの融合・シナジー効果

リアルチャネルも活用し、通帳アプリユーザーを一層拡大、お客さま基盤を維持・深耕

リモートチャネル（金融コンタクトセンター等）
拠点拡充

タブレットを活用したリモート接続

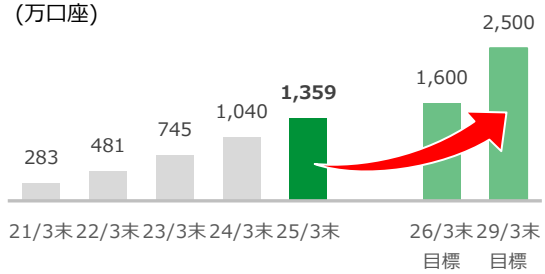
窓口チャネル（郵便局＋直営店）
ご案内

対面チャネル（直営店コンサルタント）
ご案内

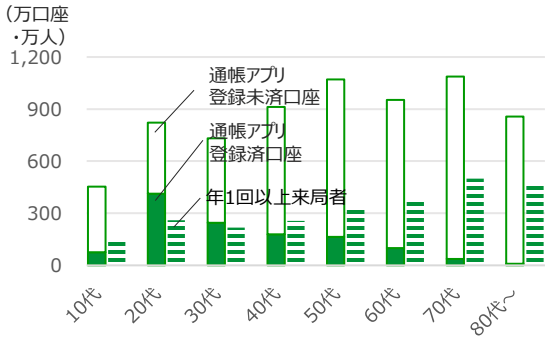
ゆうちょ通帳アプリ

UI/UXの改善・機能拡張等を推進し
25/3末時点 1,359万口座達成
（24/3末比＋318万口座）

KPI



年代別の通帳アプリ利用者数と来局者数



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 / Eコマース 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）

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

リテールビジネス：③デジタルサービス戦略

通帳アプリを軸に、「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展開

デザインがシンプルで使いやすい

キャッシュカード不要でお財布の持ち歩きが不要になりました

外国語でも口座開設できて便利

店舗の方に手伝ってもらいながら、愛用しています

いつでも残高を確認できて助かる

ゆうちょ手続きアプリ

- 本人による口座開設
- 暗証番号再登録
- 親権者による子ども口座開設
- 通帳・キャッシュカード再発行の受付
- 住所変更／氏名変更
- 在留期間等の情報更新

近々、機能追加予定

通帳ニーズにも対応可能※

見る（残高・入出金）

知る（お知らせ）

育てる（投信・国債）

支払う（払込み）

ゆうちょ通帳アプリ

通帳アプリ登録口座数　ＫＰＩ

25年度末　1,600万口座

28年度末　2,500万口座

届け出る（住所変更等）

使う（ATM入出金）

借りる（口座貸越）

送る（送金）

※ 別途手続きが必要

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

リテールビジネス：④資産形成サポートビジネス

対面チャネル中心の営業に加え、デジタル/リモートチャネルの営業も拡充

主な セグメント	マス層		準アッパーマス層
	若年層	中年層～高齢層	全年齢層
主な 商品	新NISA・積立投資等		幅広い商品(ファンドラップ等)

デジタルチャネル（通帳アプリ等）

販売手数料無料

- 口座開設・商品選択・取引・運用状況の確認等をかんたん・べんりに行えるよう、UI/UX、機能の拡充を推進
- WEB・通帳アプリ等のデジタル媒体によるプロモーション・資産形成の訴求を強化

ご案内

リモートチャネル（金融コンタクトセンター等）

拠点拡充

タブレットを活用したリモート接続

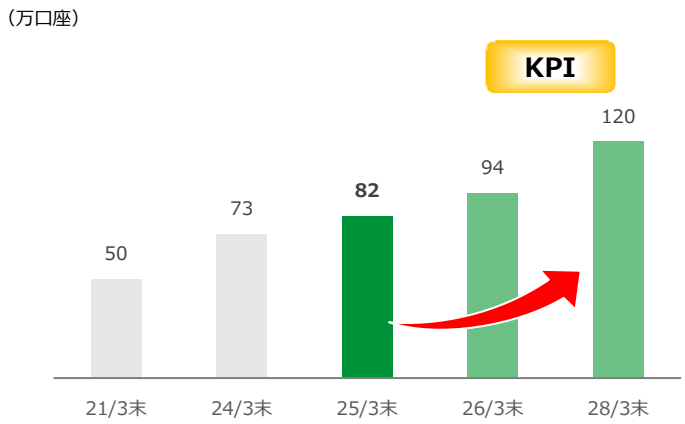
窓口チャネル（郵便局＋直営店）

- 説明動画等を活用しつつ、デジタル/リモートチャネルへのご案内を強化
- リモート接続による取扱範囲を順次拡大

対面チャネル（直営店コンサルタント）

- 市場性に応じて要員配置を適正化し、専門的できめ細やかなコンサルティングを実施

NISA口座数



通帳アプリ等のユーザー獲得推進

- 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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

Σ（シグマ）ビジネス：① Σビジネスの本格始動

投資を通じて社会と地域の未来を創る新しい法人ビジネスの本格始動

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
「ゆうちょらしいGP※業務」に向けた取り組みを推進

Σビジネス：24年度より本格始動

ゆうちょらしい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

投資業務

ファンド会社・商社等とJV・子会社を設立予定

ゆうちょ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 × 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

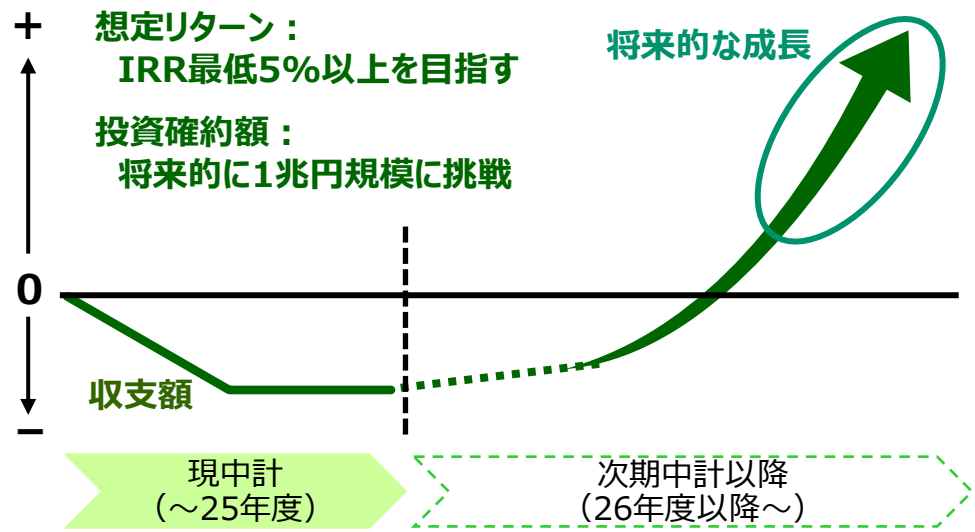
※ GP（General Partner）： 案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

24年度の取り組み

残高ありきではなく、**投資先の質等**にも十分配意した投資を推進

- ✓ 24年4月　エリア本部におけるソーシング業務開始
- ✓ 24年5月　当行100%出資子会社のゆうちょｷｬﾋﾟﾀﾙﾊﾟｰﾄﾅｰｽﾞ(株)設立
- ✓ 24年8月　ジェイ・ウィルGと共同GPファンド設立、LP出資
- ✓ 24年11月 Σデータプラットフォームシステムリリース
- ✓ 25年1月　三井物産と共同GPファンド設立、LP出資

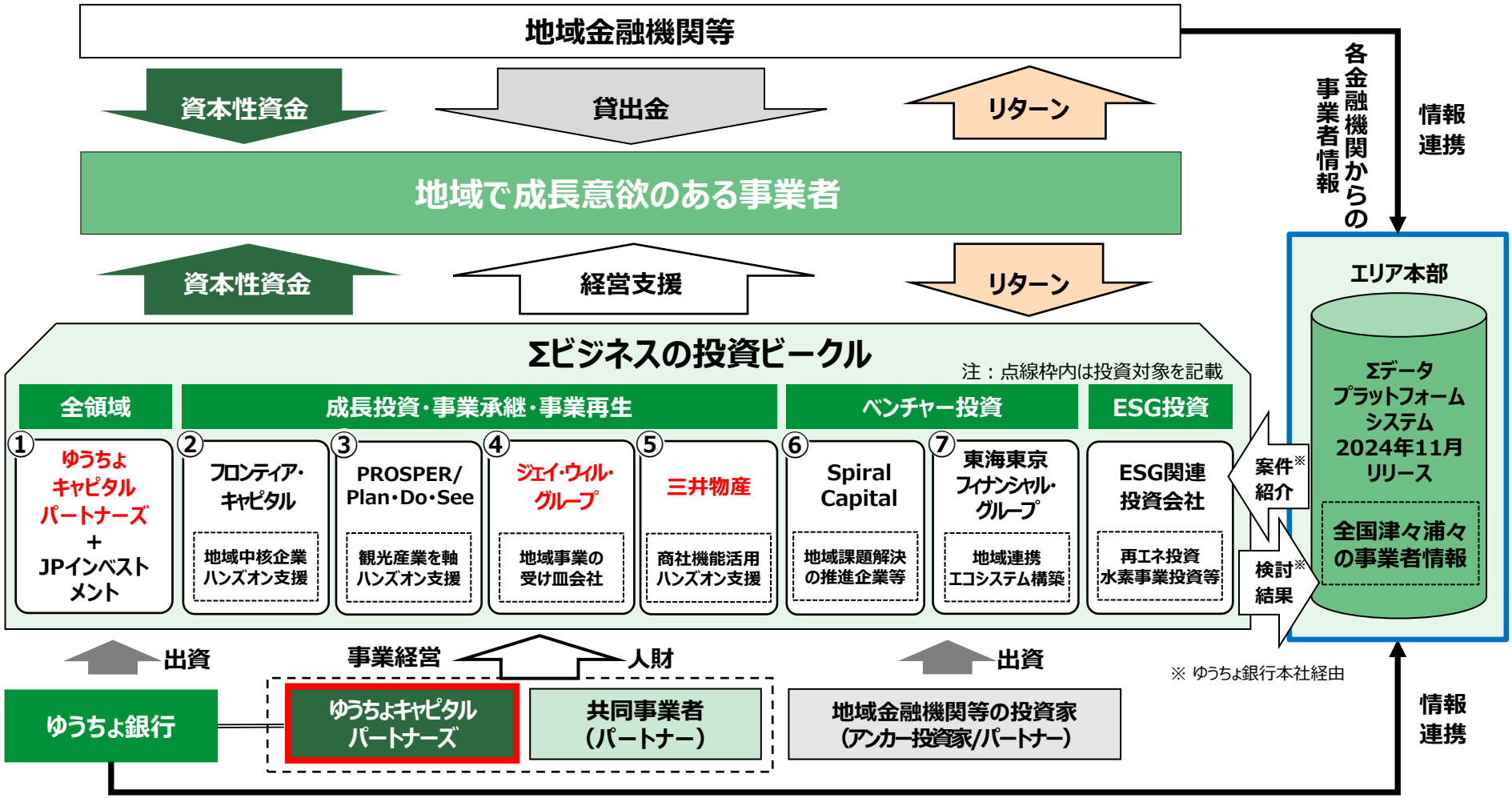
収支等ロードマップ（イメージ）



Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

Σ（シグマ）ビジネス：②ゆうちょらしいGP業務本格化 共同事業者（パートナー）と投資ビークルを順次立上げ

2024年5月、100%出資子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立。2024年8月にジェイ・ウィル・グループと、2025年1月に三井物産と共同GPファンドを組成し、ゆうちょキャピタルパートナーズを中核に、共同で「ゆうちょらしいGP業務」に向けた取り組みを推進



Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

経営基盤：①人的資本経営の推進

「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変革
- 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

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①：成長を促す
- 自律的社員の育成
- 専門人財の積極採用

チャレンジを支援する環境整備

サイバー人財の強化（専門資格保有者の更なる拡大）

シニア人財の活躍支援

年代・組織に応じた課題解決の推進

女性活躍推進の更なる支援等

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

（参考）主要KPIの進捗状況

	<24年度実績>	<25年度目標>
市場運用プロ職人員数	(25/4時点) 90人 (24/4時点 97人)	105人
DX研修受講率(本社)	99.2% (23年度 97.4%)	100%
キャリアチャレンジ応募数	196人 (23年度 206人)	100人以上

	<24年度実績>	<25年度目標>
社員総合満足度	65.5% (23年度 67.3%)	70%以上
女性管理者数比率	(25/4時点) 19.8% (24/4時点 18.4%)	20% (26/4時点)
育児休業取得率（性別問わず）	99.7% (23年度 100%)	100%程度

	<24年度実績>	<25年度目標>
障がい者雇用率	(24/6時点) 3.00% (23/6時点 2.94%)	3.0%以上
人員減数（20年度比）	(25/4時点) △2,900人※ (24/4時点 △2,500人)	△3,000人程度

※ 25/4の期間雇用社員数は3月31日時点

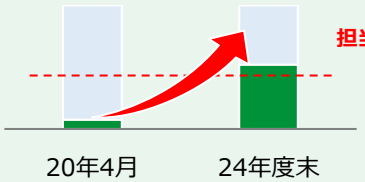
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）専門人財の育成とエンゲージメント強化の事例

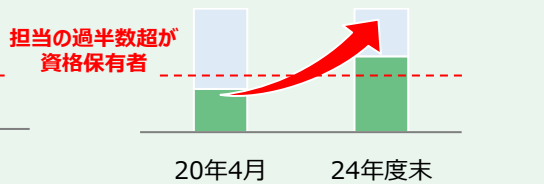
サイバーセキュリティ態勢
サイバーセキュリティを支える人財の強化

サイバー専門人財の育成
サイバー専門資格保有者は拡大。今後も資格取得支援を継続

CISSP資格保有者



情報処理安全確保支援士資格保有者



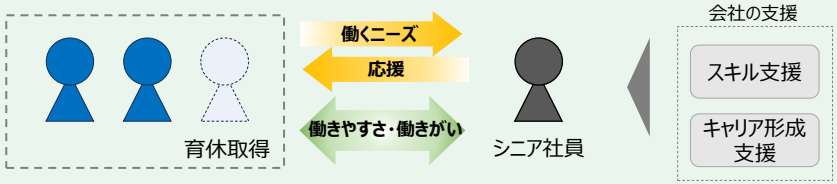
サイバーセキュリティ態勢の強化
国内金融機関が参加する「金融ISAC」や多数のサイバーセキュリティ専門機関主催の訓練及び各種競技会を通じて、最新の脅威に対する防御力を強化し、組織能力の向上を図っています

＜主な専門機関＞
① 金融庁、警視庁
② 内閣サイバーセキュリティセンター
③ 情報通信研究機構　等

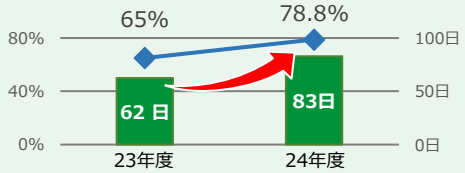
サイバーセキュリティ専門組織『「ゆうちょSOC」の業務風景』

子育て支援とシニア層活躍の両立
働きやすく、働きがいのある会社（職場）に向けて

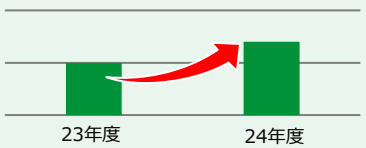
60歳以上のシニア社員による応援
社員が育休取得等により欠員となる場合に、シニア社員がこれまでの経験・スキルを活かし、当該社員の所属する組織を応援



男性の育休取得率（4週間以上）・平均取得日数



シニア社員の人数



男女・役職問わず、
育児休業等取得しやすい職場環境

シニア社員の
活躍領域拡大

社員が「いきいき・わくわく」働くことができる職場
＝エンゲージメント向上

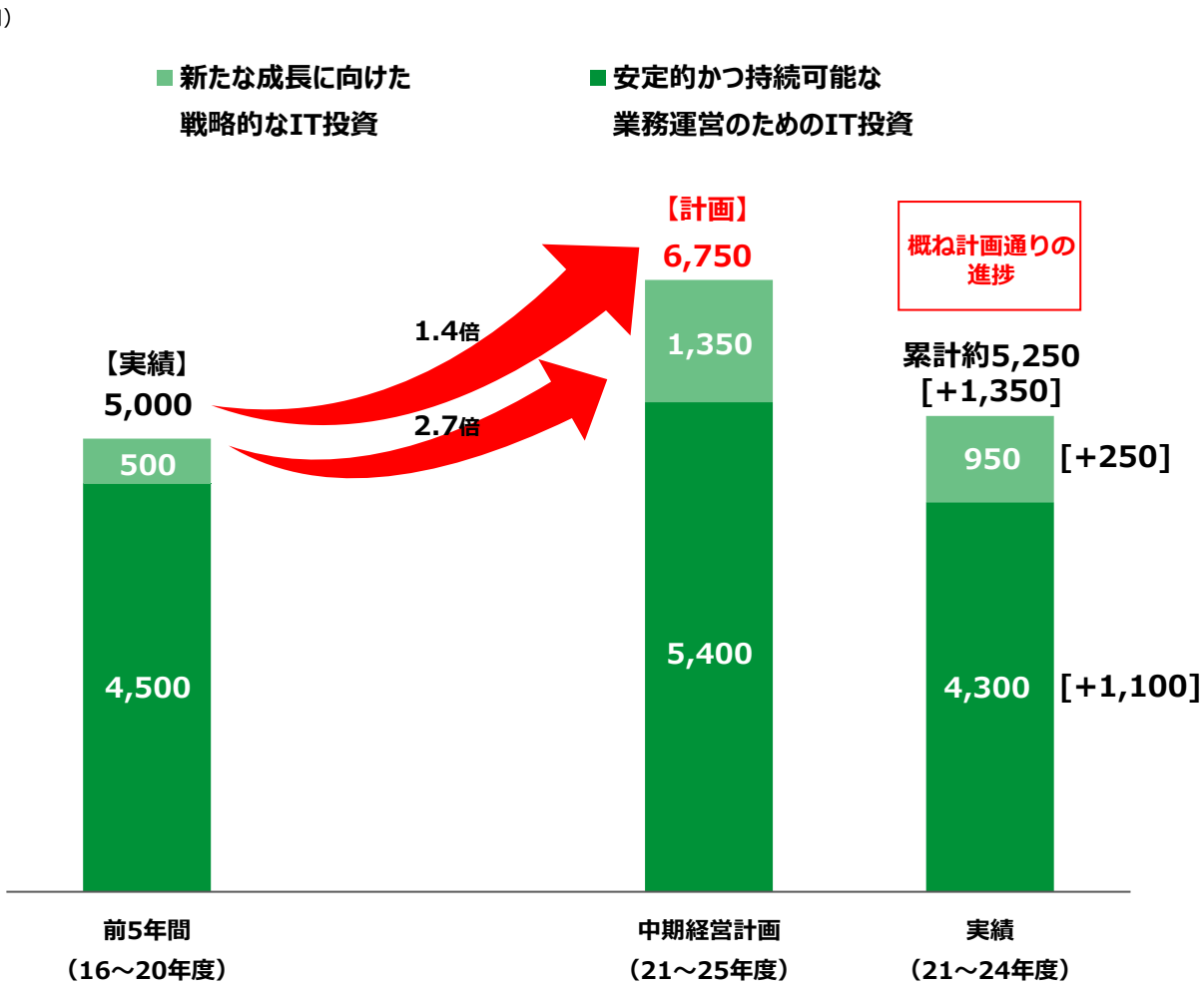
個々の力を最大限に発揮できる組織を構築し、更なる企業価値向上につなげる

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

経営基盤：②IT投資計画

強化分野への積極的かつ効率的なIT投資を推進

IT投資額の推移（キャッシュフローベース）



注 [ ]内は24年度実績（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
- **「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」**を24年度に引き続き推進

主なIT開発・投資案件（24年度）

- 本社業務における生成AIチャットシステムの導入(24.4)
- 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)
- Σデータプラットフォームシステムの構築(24.11)

主なIT開発・投資案件（25年度）

- 個人向け国債のデジタルチャネル対応(25.5)
- 事務センターシステムの更改(25.5)
- 情報系システムの更改(25.5)
- 手続きアプリのサービス追加
  (親権者による子ども口座開設等)(25年度中)
- 投資信託タブレット申込システムの本格導入
  (25.10以降段階的に)

注 ()内は各案件のサービス開始時期

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

経営基盤：③サステナビリティ経営の推進

「2050年ネットゼロ」達成に向けた施策を着実に推進。ファイナンスを通じて脱炭素の取り組み等を後押し

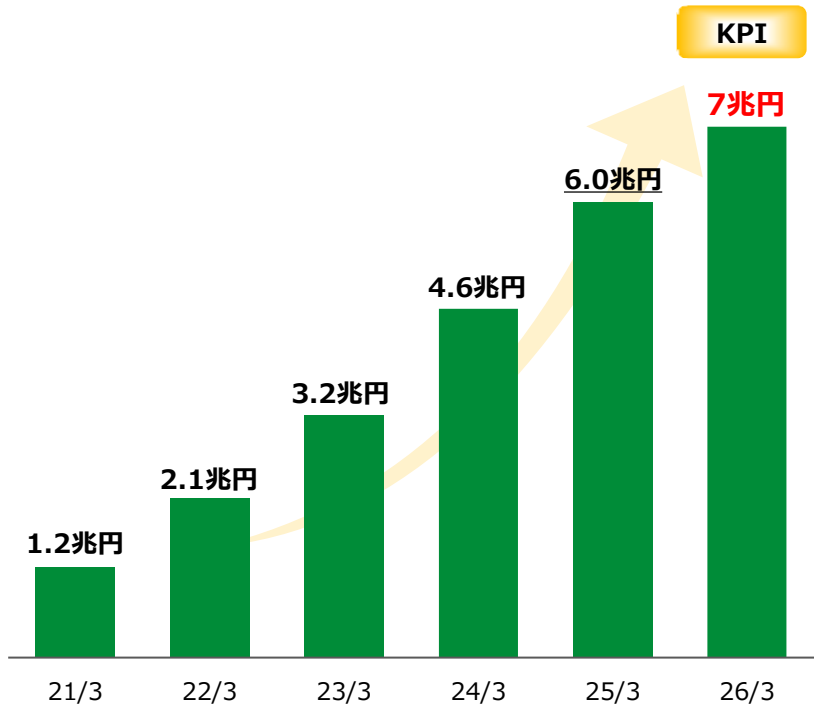
脱炭素へのロードマップ

GHG排出量のネットゼロ	～22年度	23年度	…	25年度	…	30年度	…	2050年
自社排出量 (Scope1、2)	19年度実績 約4.8万 t-CO2 自社保有施設 電力再エネ化 完了	EV車導入推進・ 電力再エネ化等				KPI 19年度比 ▲60%		ネット ゼロ
投融資ポートフォリオ 排出量 (Scope3カテゴリ15)	エンゲージメントを通じ、 社会全体のGHG排出量削減を後押し					19年度比 ▲50%※1 を目指す		
脱炭素を後押しする ファイナンス	グリーンボンド/ローン、トランジションファイナンス等、 ESG投融資を通じた社会課題解決への貢献							
ESGテーマ型投融資残高	グリーンボンド 等への投融資			KPI 25年度末 目標 7兆円				
石炭火力発電所の建設を 使途とするプロジェクト ファイナンス残高	残高ゼロ継続							

※1 投資単位（1億円）あたりの排出量（t-CO2/億円）

注 サステナビリティに係る各種レポートは以下リンクよりご覧いただけます
https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/report/

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セクター向け与信、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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

経営基盤：④AI活用による業務展開

AI活用により生産性向上を目指し、業務変革や収益機会の開拓を追求

お客さまからのお問い合わせ対応等の高度化

チャットボット/ボイスボットによる、各種手続きへの誘導やお問い合わせへの回答の自動化拡大を目指す

AIを活用した適切なサービスのご案内

取引・行動履歴、属性等 → 分析 → 適切なサービスのご案内

貯金事務センター業務の効率化

AI-OCR → DATA → BPMS → RPA / RPA / RPA

他社との提携による自動運用型ロボアドサービス（広告配信等でご案内）

Σデータプラットフォームの高度化

- ソーシング業務にかかる投資ビークルへのトスアップ成功度予測
- 企業情報等収集の効率化

市場運用業務の効率化・高度化

- フロント約定～バックオフィス業務、分析ツール作成等の効率化
- AIを活用した格付予測

生成AIツール活用による社内業務高度化

- 資料作成の補助・自動化
- ダッシュボード等でのデータ分析の高度化

AML/CFT/CPF対応の高度化

- 不正利用口座の検知等の高度化
- 防犯カメラのAI画像分析を活用した特殊詐欺被害防止対策

先進的な技術・事例をキャッチアップし、ITガバナンスの一層の高度化と合わせて、社内に展開する態勢を構築
（システムパートナー企業とのコミュニケーションチャネルの構築、社内各部のデジタル化の加速・コンサルティングを担う組織の設置等）

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

経営基盤：⑤組織風土改革の推進

お客さまの声・社員の声を直接経営に活かし、組織の成果を最大化

みんなの声委員会 -ECHO-

お客さま・社員の声を直接経営に活用するサイクルを強化

お客さまの声

社員の声

「お客さまの声」分科会

- **新規ビジネス創造PT**
  新商品・サービスの提案
- **既存ビジネス点検PT**
  既存商品・サービスの検証

「社員の声」分科会

- **風土改革PT**
  働きがいのある職場の実現
- **生産性向上PT**
  働きやすい職場の実現

副委員長　代表執行役副社長
田中 進

副委員長　代表執行役副社長
矢野 晴巳

委員長　代表執行役社長
笠間 貴之

部門・役職・経験年数の異なるメンバーが、「お客さまの声」と「社員の声」を真摯に受け止め、経営陣に対してボトムアップで提案しています

社員の意識改革

社員と経営陣のコミュニケーション推進・一体感の醸成

全社タウンホールミーティング「COMPASS 2024」

社長の想いを直接、社員に届ける取り組み。社長との距離を縮め、一体感を醸成

全国社長訪問

社長が全国の各拠点を訪問し、ミーティングを実施

お客さまの声・社員の声を直接経営に活かし、組織の成果を最大化

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

資本政策：①キャピタルアロケーションとリスク管理の深化

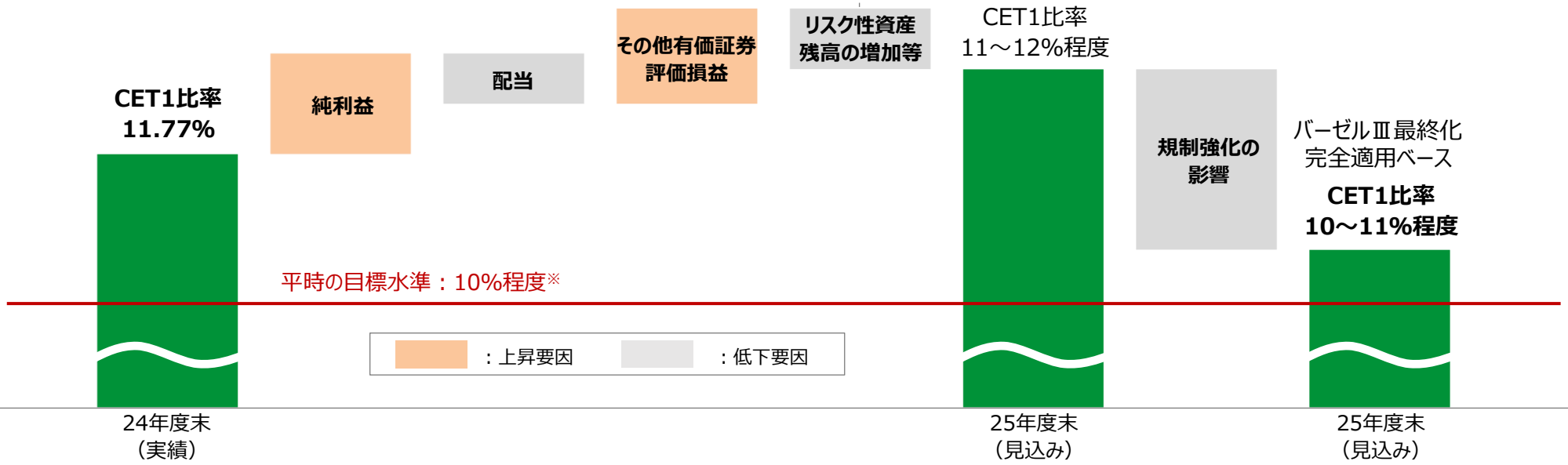
十分な財務健全性を維持しつつ、ROE向上に向けて資本を活用

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に資本を活用し、ROEの向上を目指す

リスク性資産・戦略投資領域残高の増加等に合わせて、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）

- リスクリターンを意識しつつ、資本をリスク性資産の拡大に活用し、ROE向上を目指す
- なお、自己株取得については、市場環境、業績や内部留保の状況、成長投資の機会、日本郵政グループの当行株式保有方針等を踏まえて検討



■ リスク管理の深化に向けた取り組み

- ポートフォリオ運営を支えるモニタリング態勢の充実・高度化
  （戦略投資領域、クレジットポートフォリオ、外貨流動性等）
- 十分な財務健全性の堅守とリスク管理態勢強化
  （内外環境の変化を踏まえたストレス・テストの実施等）
- 国際金融規制強化への的確な対応

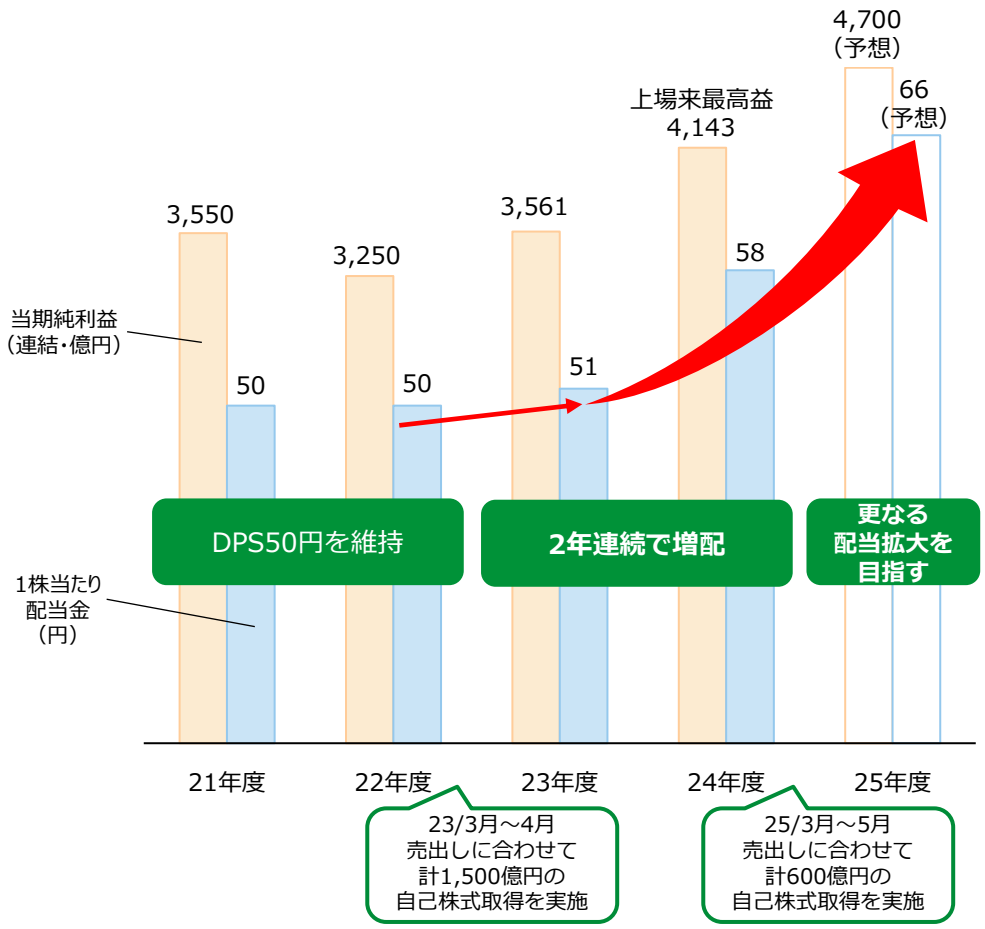
※ その他有価証券評価益除くベース。28年度末のバーゼルⅢ規制最終化（完全適用）を踏まえ、25年度末以降は、完全適用ベースでの確保を目標とする。仮に、その他有価証券評価損の拡大等により一時的に下回った場合は、運用資産の調整等により目標水準への回復を目指す。なお、当行は国内基準行（規制上の所要自己資本比率:4%以上）であるが、海外向け与信の大きさ等から、国内の大規模金融機関と同水準の資本管理を目指す考えに基づき、CET1比率10%程度を平時の目標水準に設定

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

資本政策：②株主還元方針（基本的な考え方）

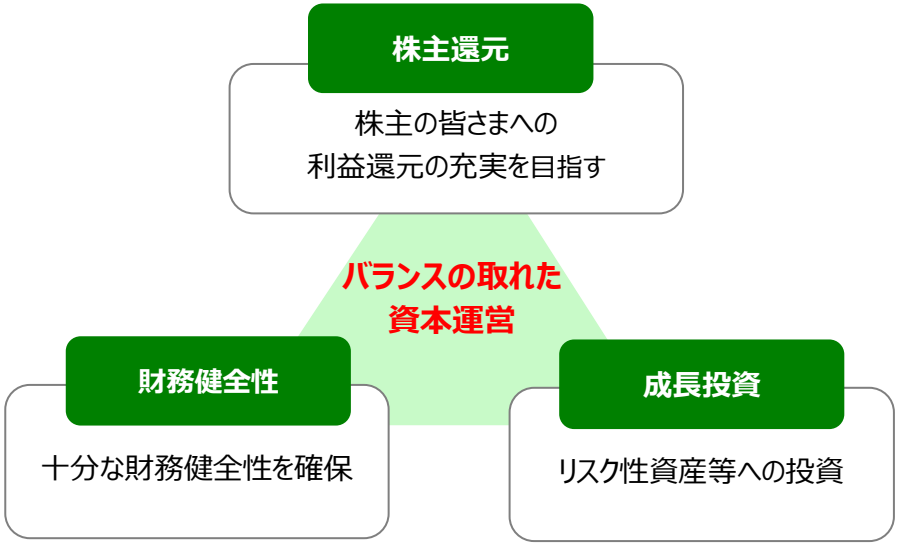
株主還元方針に基づき、利益拡大に応じた配当拡大を目指す

利益拡大に応じた配当拡大



	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
配当性向	52.7%	57.5%	51.8%	50.6%	50.2%

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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

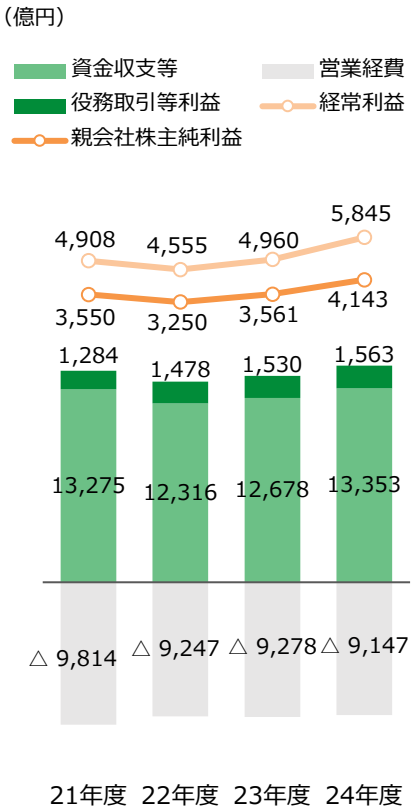
01 エグゼクティブ・サマリー（キーメッセージ） P.3
02 2025年度計画 P.11
03 中期経営計画の進捗状況 P.16
04 Appendix P.37

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

決算総括　①24年度決算

24年度の純利益は2期連続で上場来最高益を更新。1株当たり配当金は58円へ増配

24年度決算の状況（連結）



（億円）

	23年度	24年度			
	実績	予想（修正後）	実績	前年度比	予想比
資金収支等※1	12,678	13,430	13,353	① +674	△76
役務取引等利益	1,530	1,550	1,563	② +33	+13
営業経費	9,278	9,260	9,147	③ △130	△112
経常利益	**4,960**	**5,750**	**5,845**	**+884**	**+95**
親会社株主純利益（達成率※2）	**3,561**	**4,000**	**4,143（103.5%）**	**+581**	**+143**
1株当たり配当金（配当性向）	**51円（51.8%）**	**56円（50.6%）**	**58円（50.6%）**	**+7円**	**+2円**

※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業績予想に対する達成率

主な増減要因

①
- 円金利ポートフォリオ（+2,430億円程度）－国内金利の上昇の影響等
- 株式売却益等（△3,180億円程度）
- プライベートエクイティ等（+790億円程度）

②
- ATM関連手数料及び投信関連手数料等

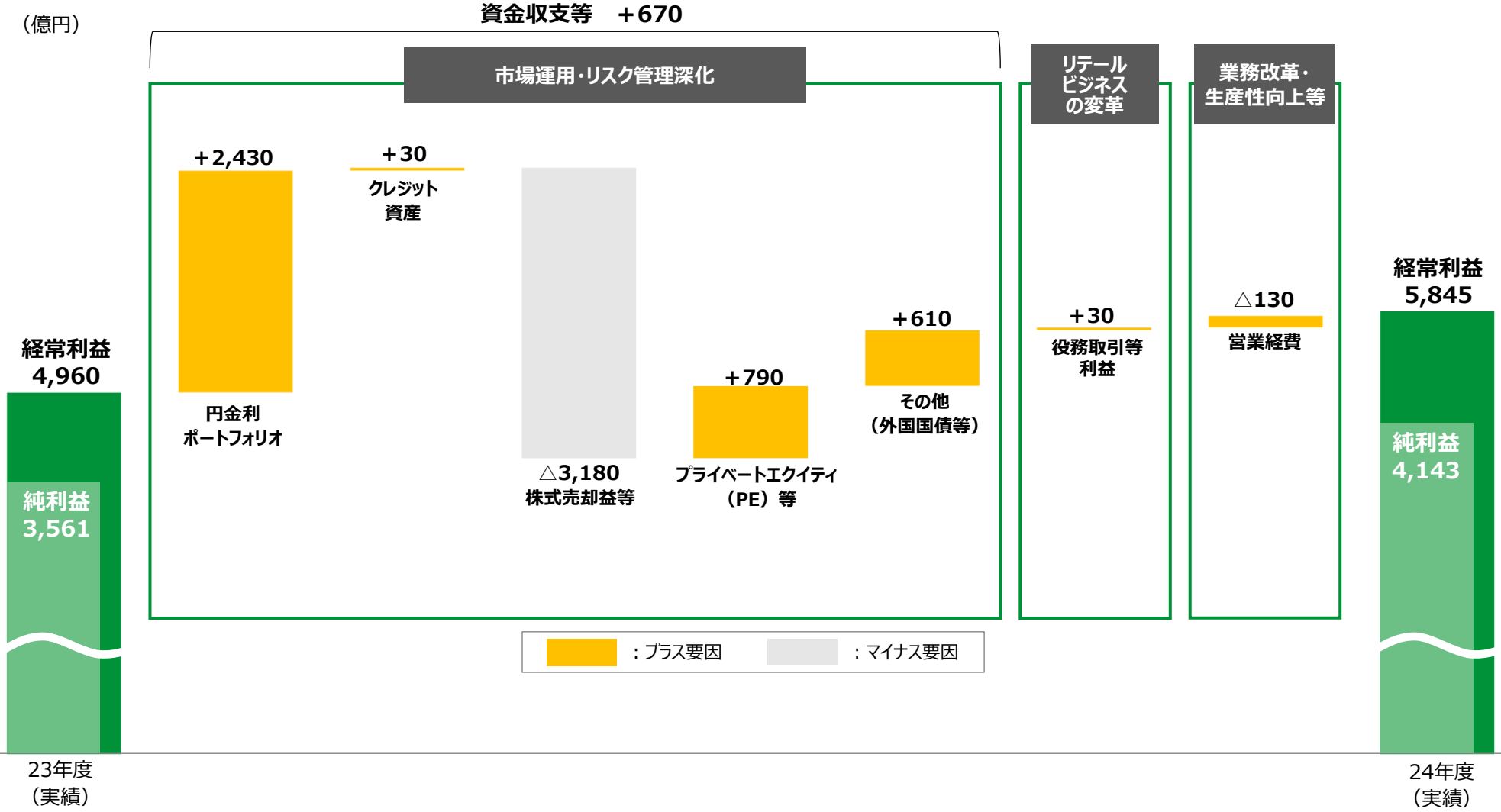
③
- 委託手数料及び郵政管理･支援機構への拠出金（△100億円程度）

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）経常利益増減（イメージ）　①対前年度比

【経常利益（連結）の増減要因（23年度（実績） vs 24年度（実績））】

注 23年度（実績）に増減の合計を加えたものが、24年度（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

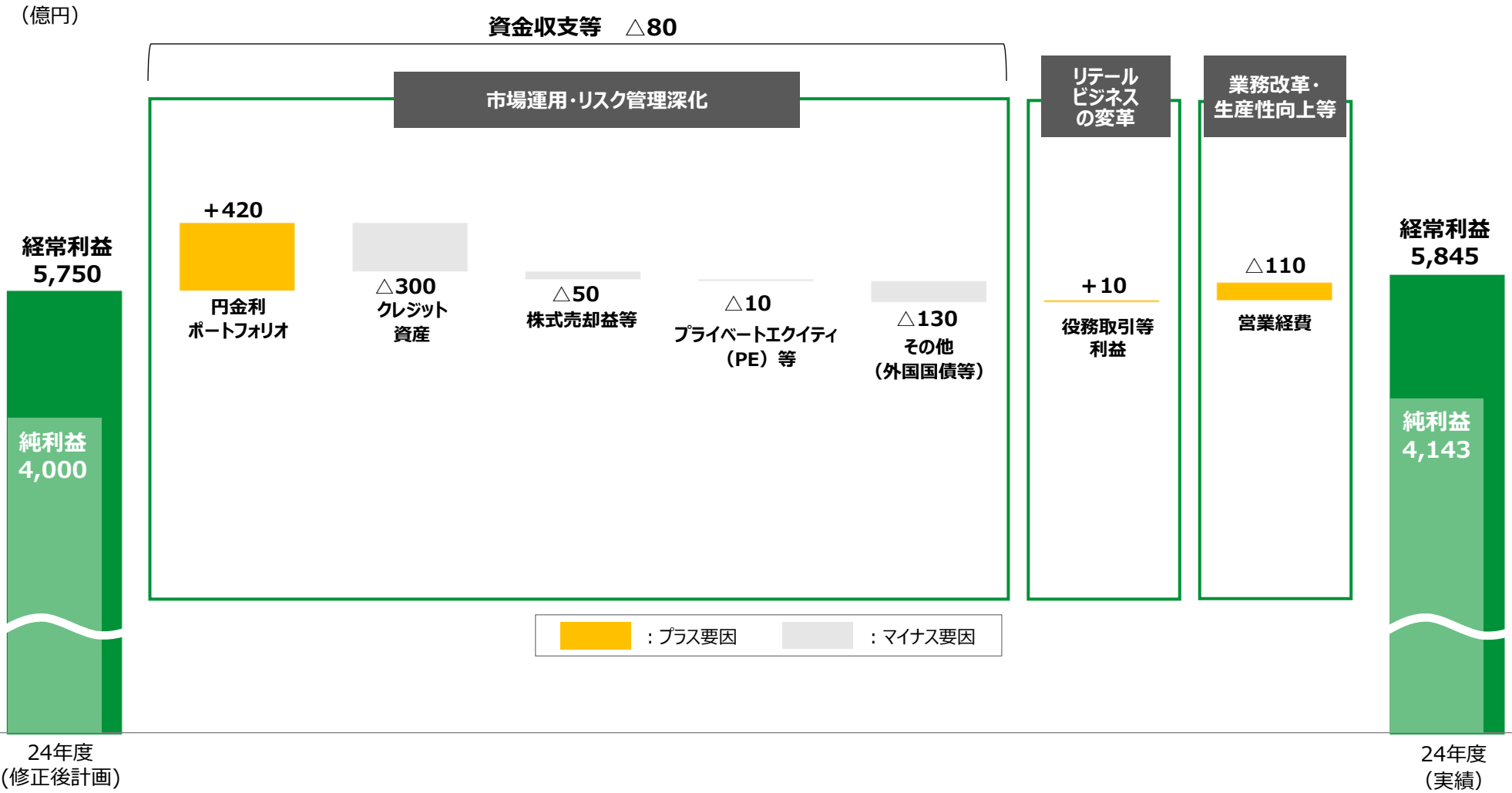


Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）経常利益増減（イメージ）　②対計画比

【経常利益（連結）の増減要因（24年度（修正後計画）vs 24年度（実績））】

注 24年度（修正後計画）に増減の合計を加えたものが、24年度（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

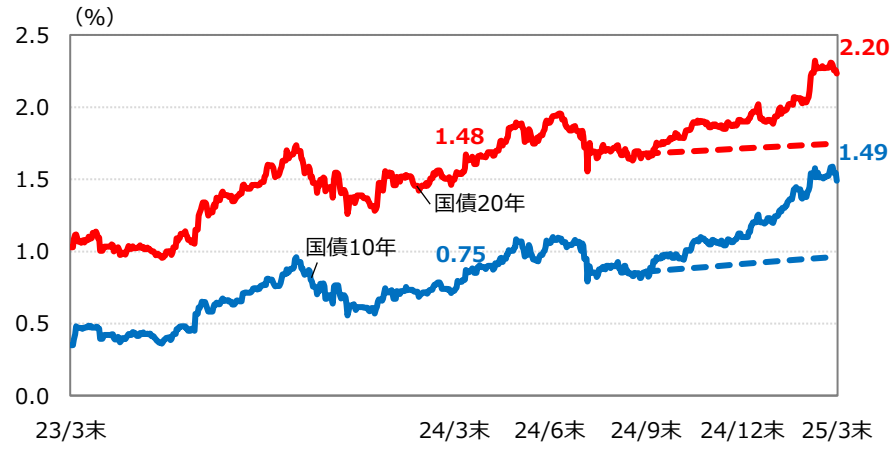


Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

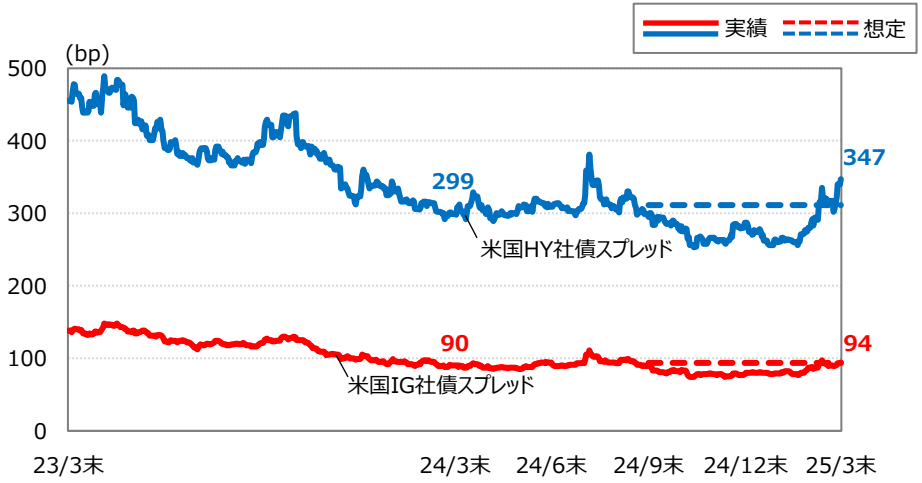
金利等の状況

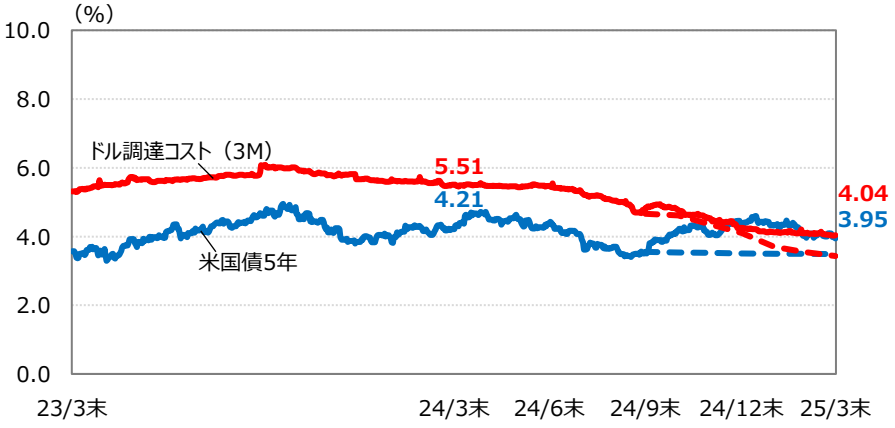
24年度は日米の金融政策の動向等から、内外金利は想定を上回って推移

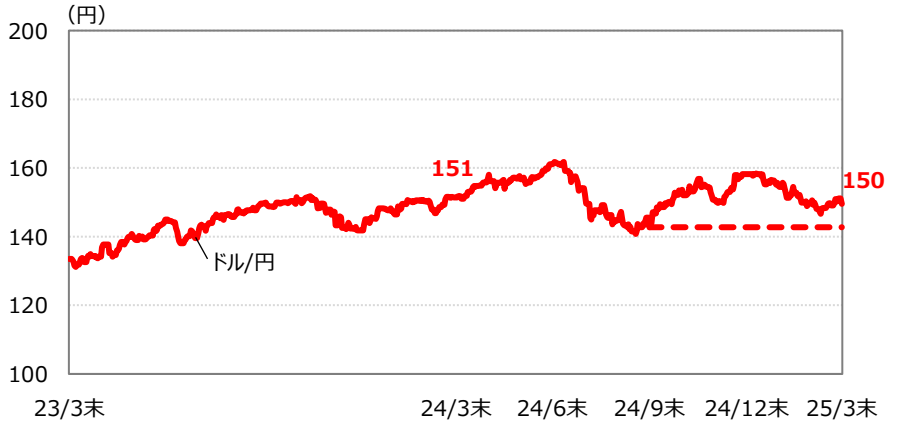
内外金利／ドル調達コスト



米国IG・HY社債スプレッド／ドル円





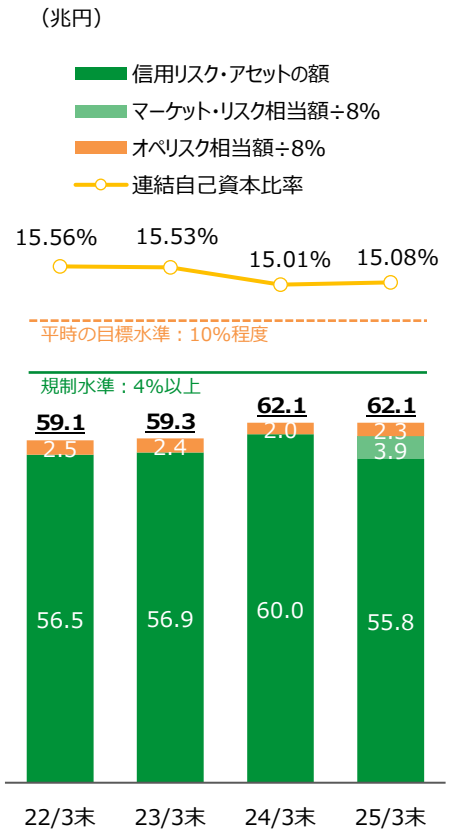


Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

決算総括　②自己資本比率・CET１比率

自己資本比率は安定的に推移。十分な財務の健全性を維持

自己資本比率・CET1（普通株式等Tier1）比率の状況（連結）



（億円）

	24/3末	25/3末	増減
自己資本比率	15.01%	15.08%	+0.07%
自己資本の額	93,259	93,738	+479
リスク・アセット等	621,190	621,310	+120
信用リスク・アセットの額の合計額	600,350	558,175	△42,175
マーケット・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	–	39,709	① +39,709
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	20,840	23,426	+2,585

注1 25/3末はバーゼルⅢ最終化ベース
注2 25/3末からマーケット・リスク相当額は標準的方式を用いて算出しています

（兆円）

	24/3末	25/3末	増減
CET１比率（試算値）	13.39%	11.77%	△1.62%
その他有価証券評価益除くベース	13.23%	11.77%	△1.46%
自己資本の額	8.9	8.2	② △0.6
リスク・アセット等	67.4	69.9	③ +2.5

注 CET1比率は一部簡便的に算出。バーゼルⅢ最終化ベース

主な増減要因

①
- バーゼルⅢ最終化適用に伴う影響

②
- その他有価証券評価損の拡大

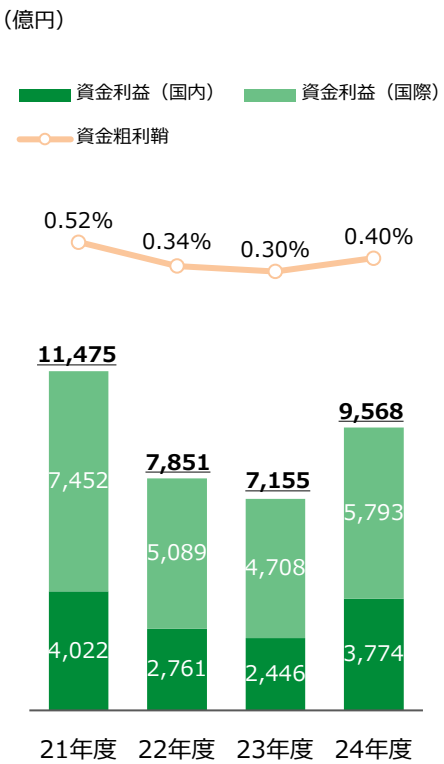
③
- バーゼルⅢ最終化適用に伴うリスクウェイトの段階的引き上げ影響

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

資金利益

円金利上昇等により、資金利益は増加

資金利益の状況（単体）



（億円）

	23年度	24年度	増減
国内業務部門			
資金利益	2,446	3,774	+1,327
資金運用収益	2,720	5,476	① +2,755
うち国債利息	1,902	2,579	+676
資金調達費用	273	1,701	② +1,427
国際業務部門			
資金利益	4,708	5,793	+1,084
資金運用収益	11,235	12,509	+1,274
うち外国証券利息	11,134	12,420	③ +1,286
うち戦略投資領域	1,304	1,785	+480
資金調達費用	6,526	6,716	+189
合計			
資金利益	7,155	9,568	+2,412
資金運用収益	13,969	17,502	+3,533
資金調達費用	6,813	7,934	+1,120

主な増減要因

①
- 預け金等からの利息収入の増
- 国債からの利息収入の増

②
- 貯金金利改定の影響

③
- 外債投信からの収益増

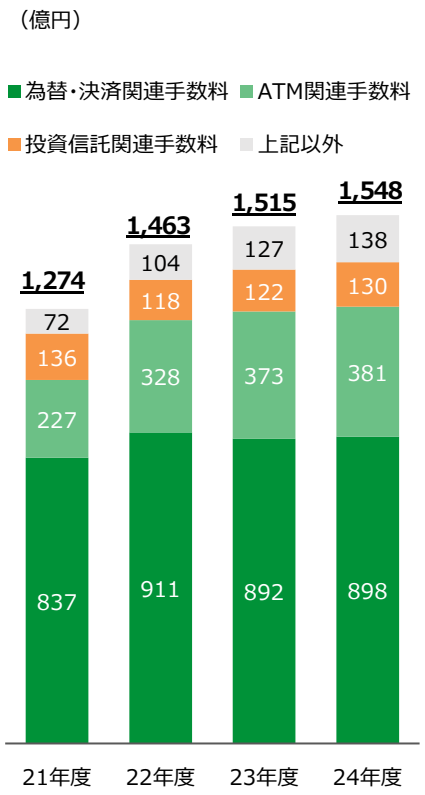
注1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引。ただし、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めている
注2 国内業務部門の資金運用収益及び国際業務部門の資金調達費用に、資金貸借に係る利息を含めている。合計においては、当該資金貸借に係る利息は相殺して記載

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

役務取引等利益

役務取引等利益は継続的に増加

役務取引等利益の状況（単体）



（億円）

	23年度	24年度	増減
役務取引等利益	1,515	1,548	＋33
為替・決済関連手数料	892	898	① ＋6
うち全銀振込手数料	145	172	＋27
ATM関連手数料	373	381	② ＋7
投資信託関連手数料※	122	130	③ ＋7
変額年金保険関連	23	21	△1
国債関連手数料	20	26	④ ＋5
クレジットカード関連	36	35	△0
個人ローン関連	16	20	＋3
その他	30	35	＋4

※ ゆうちょファンドラップ（投資一任サービス）を含む

主な増減要因

① ● 送金件数の増等

② ● ATM受託手数料の増等

③ ● ゆうちょファンドラップの残高増等

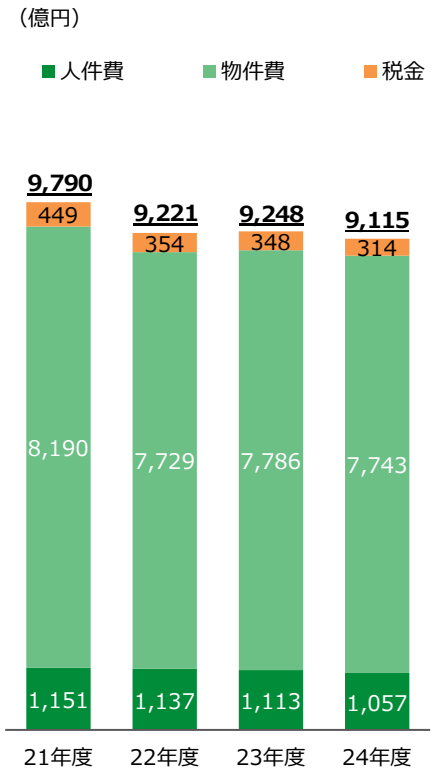
④ ● 個人向け国債販売額の増等

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

営業経費

経費管理の徹底により、営業経費を着実に削減

営業経費の状況（単体）



（億円）

	23年度	24年度	増減
人件費※	1,113	1,057	① △55
うち給与・手当	902	888	△13
物件費	7,786	7,743	△43
うち日本郵便への委託手数料	3,160	3,028	② △131
うち郵政管理・支援機構への拠出金	2,436	2,467	＋31
うち預金保険料	279	280	＋1
税金	348	314	③ △34
合計	9,248	9,115	△133

※ 臨時処理分を含む

主な増減要因

①
- 社員数の減少等（△10億円程度）
- 退職給付引当金繰入の減（△40億円程度）

②
- 委託手数料及び郵政管理・支援機構への拠出金（△100億円程度）

③
- 印紙税の納付方法の変更（△50億円程度）

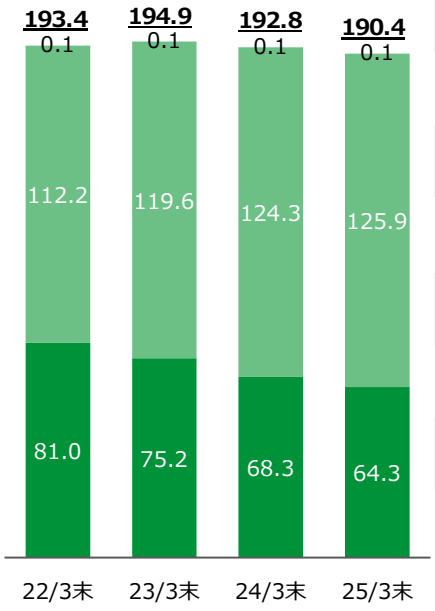
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

貯金残高

貯金残高は安定的に推移

貯金残高の状況（単体）

（兆円）



（兆円）

	24/3末	25/3末	増減
流動性預金	124.3	125.9	＋1.6
振替貯金	12.6	12.1	△0.5
通常貯金等※	110.8	112.9	① ＋2.1
貯蓄貯金	0.8	0.8	＋0.0
定期性預金	68.3	64.3	② △4.0
定期貯金	3.5	8.6	＋5.0
定額貯金	64.7	55.7	△9.0
その他の預金	0.1	0.1	＋0.0
合計	192.8	190.4	△2.3

※ 通常貯金等＝通常貯金＋特別貯金（通常郵便貯金相当）

主な増減要因

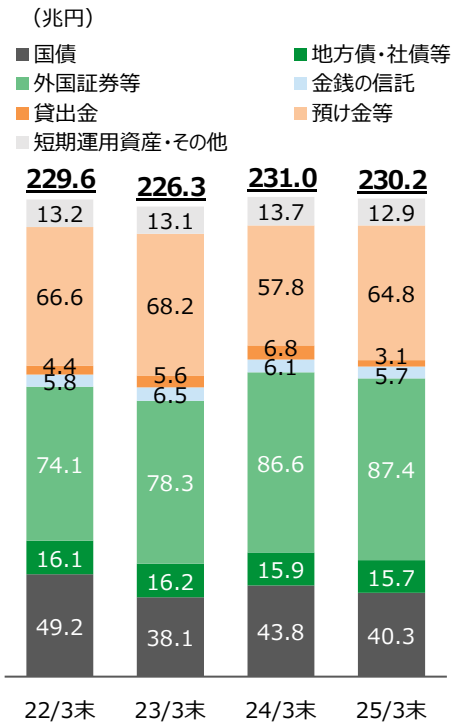
①②
- 定期性預金から通常貯金への満期振替等

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

運用資産残高

適時適切なポートフォリオ運営を実施

運用資産残高の状況（単体）



（億円）

	25/3末 残高	構成比（%）	24/3末比
有価証券	1,435,653	62.3	△28,939
国債	403,426	17.5	① △35,194
地方債・社債等※1	157,963	6.8	△1,960
外国証券等	874,263	37.9	+8,214
うち外国債券	278,237	12.0	② △15,030
うち投資信託※2	594,373	25.8	③ +22,812
金銭の信託	57,219	2.4	△4,416
うち国内株式	6,165	0.2	△5,109
貸出金	31,305	1.3	④ △37,177
預け金等※3	648,880	28.1	⑤ +70,157
短期運用資産・その他※4	129,388	5.6	△7,755
運用資産合計	2,302,448	100.0	△8,131

※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

主な増減要因

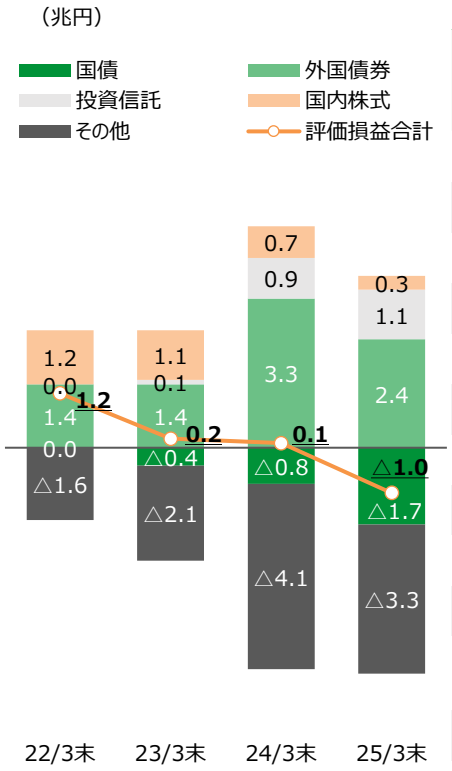
- ① 償還額が購入額を上回った影響
- ② 外国債券の償還
- ③ 投資残高増加（PE、外債投資信託等）
- ④ 政府向け貸付（証書貸付）の減
- ⑤ 有価証券の償還等

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

評価損益

利上げ局面の一時的な評価損拡大は想定の範囲内

その他有価証券評価損益の状況（単体）



（億円）

	25/3末 残高（想定元本）	24/3末比	25/3末 評価損益（ネット繰延損益）	24/3末比
その他目的	1,046,033	△109,247	5,534	△13,941
有価証券（A）	988,813	△104,831	18,643	△15,946
国債	153,052	△80,076	△17,051	① △8,236
外国債券	191,038	△33,046	24,835	△9,095
投資信託※	594,373	+22,812	11,948	+2,066
その他	50,349	△14,520	△1,088	△681
時価ヘッジ効果額（B）			△15,488	+7,074
金銭の信託（C）	57,219	△4,416	2,379	△5,068
国内株式	6,165	△5,109	3,012	② △4,314
その他	51,054	+693	△633	△754
デリバティブ取引（D）（繰延ヘッジ適用分）	159,440	△14,090	△16,413	+1,837
合計 （A）～（D）			△10,879	△12,103

※ 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（2025年3月末1兆1,069億円、2024年3月末1兆1,726億円）を含む

主な増減要因

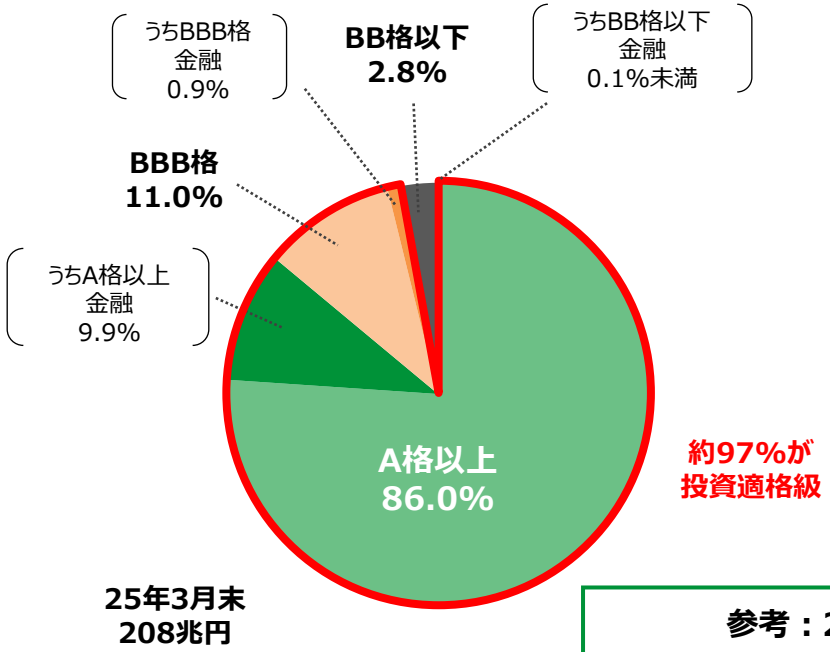
① 円金利上昇による評価減

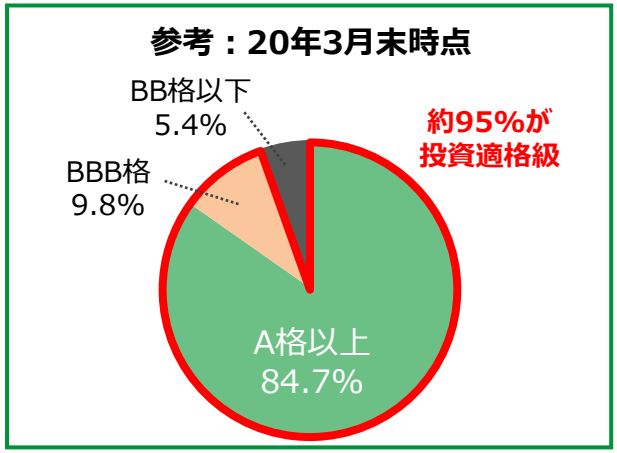
② 株式のリスク調整オペレーション実施による減

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

格付別エクスポージャーの状況
高品質・高格付な資産により、安定性を確保

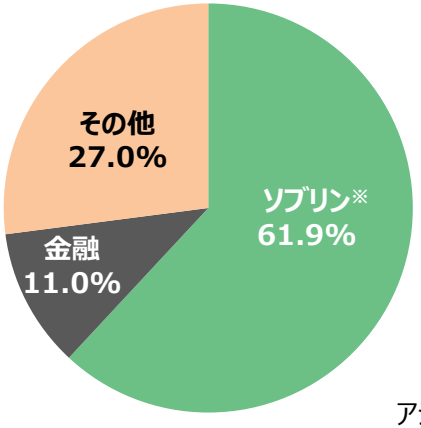
格付別エクスポージャー（単体）

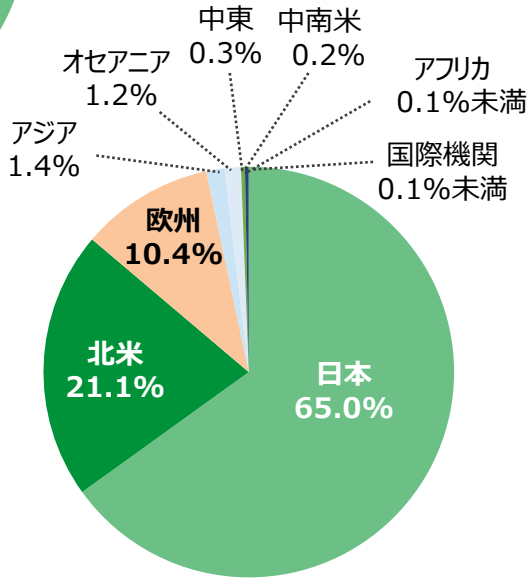




セクター別・地域別エクスポージャー（単体）

※ ソブリンは、国、中央銀行、地方公共団体等





注1 集計対象は、ソブリン向け、金融機関向け、事業法人向けの債券、貸出金等
注2 運用資産残高を集計（管理会計ベース）
注3 内部格付及び外部格付に基づき集計

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

資産運用方針（リスクアペタイト）

市場環境を踏まえリスク耐性を高めつつ、機動的なポートフォリオ運営を実施

		リスクアペタイト（国内）	リスクアペタイト（海外）	中期的な運用方針
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
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意した投資を実施 ● 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
	CLO	－	→	
	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
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
	不動産 エクイティ	→	→	
	不動産 デット	－	→	
	ダイレクトレンディング	－	→	
	インフラデット	－	→	

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

強固な運用体制の構築①
社内外から多様な専門人財を登用、育成にも注力

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）（25年4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
  - 総合クオンツ室
- クレジット投資部
- 債券投資部
- 株式投資部
- プライベートエクイティ投資部
- 不動産投資部
- 資金管理部
- 市場管理部

【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

【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　曽根俊介
みずほ証券

【部長】執行役員　松浦太郎
三菱UFJ銀行

【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

【部長】常務執行役員　貞永英哉
日本生命

【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

【部長】執行役員　足立和宏
みずほ銀行

【部長】岡田恵子
シティグループ証券

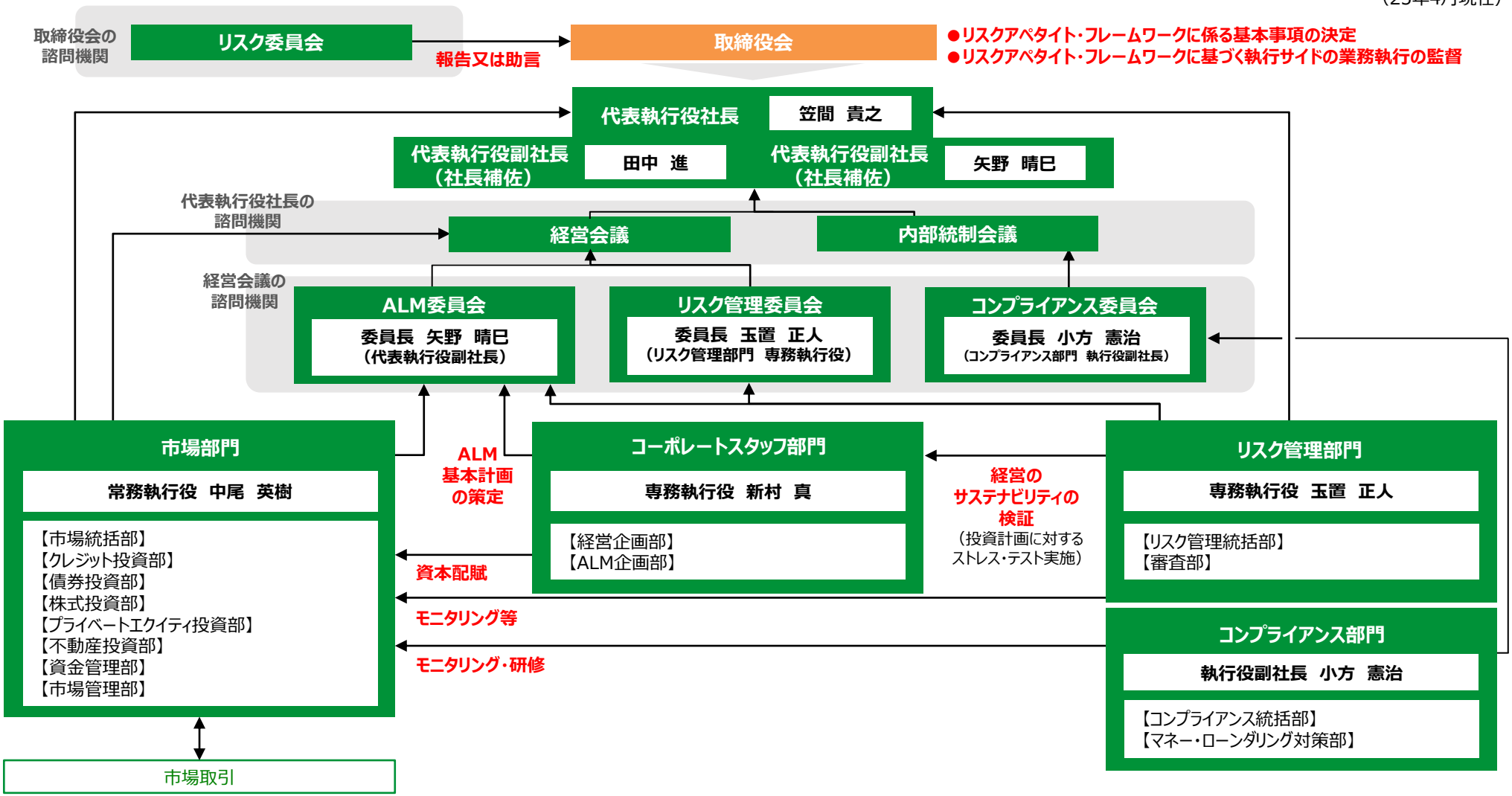
注 名前の下は主な経歴

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

強固な運用体制の構築②

各部門による牽制機能を十分に確保した運用体制

（25年4月現在）



Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

プライベートエクイティ投資：①足許までの状況

PEの含み益は1.1兆円を維持。実現収益※1はExit環境回復を背景に23年度と比較して上昇

リターン目標と実績

【目標】
- ネット※2ＩＲＲ：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（25/3末時点）】
- ネット※2ＩＲＲ：8.3%
- ネット※2投資倍率：1.27x

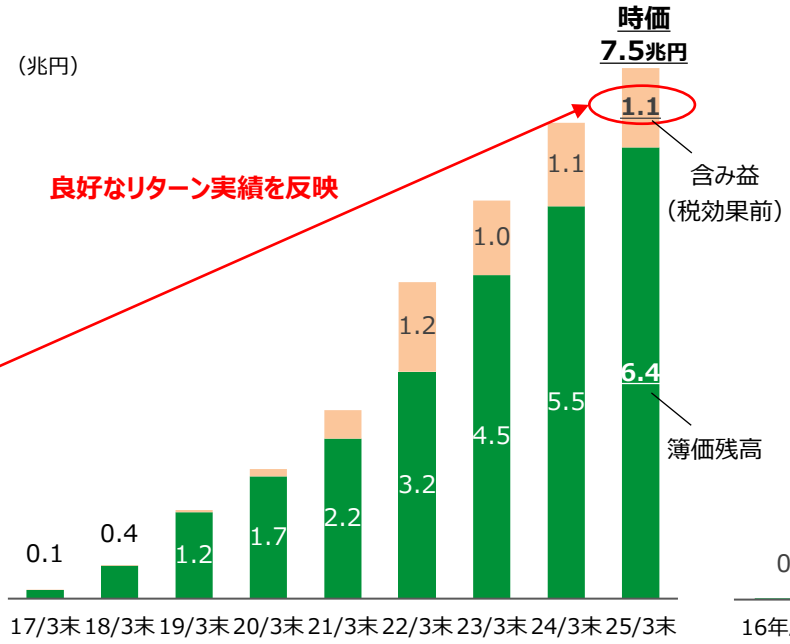
ネットＩＲＲは目標を上回るペースで進捗

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）

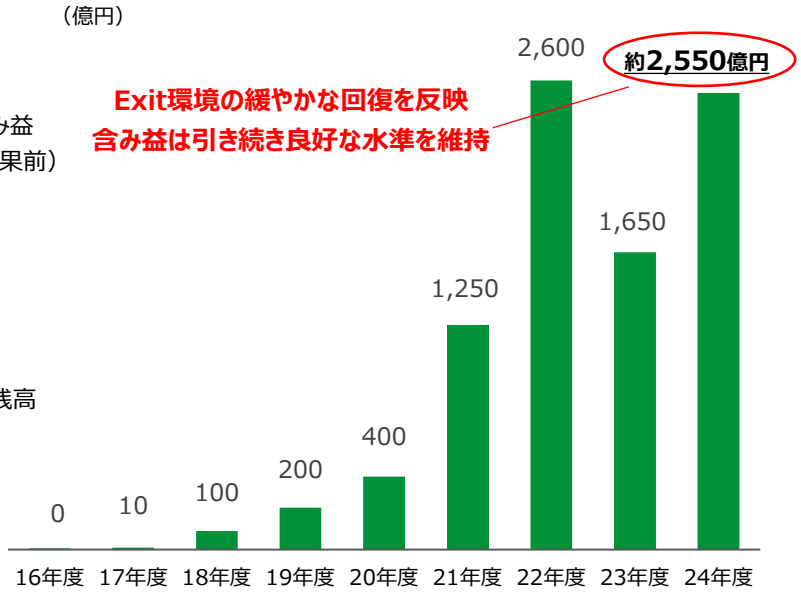
良好なリターン実績を反映



＜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

Exit環境の緩やかな回復を反映
含み益は引き続き良好な水準を維持



※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
※2 費用控除後、円ベース
※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

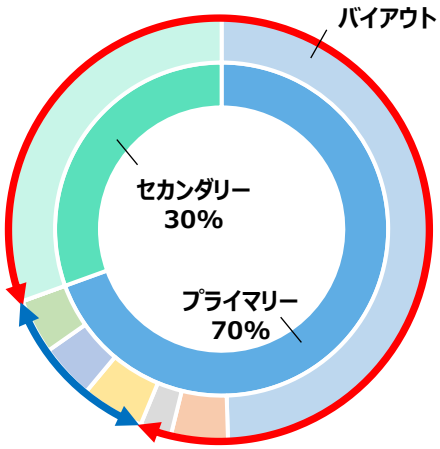
Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

プライベートエクイティ投資：②ポートフォリオの特徴

キャピタルゲイン戦略とインカムゲイン戦略※をバランス良く配分し、資金運用収益の安定化を企図

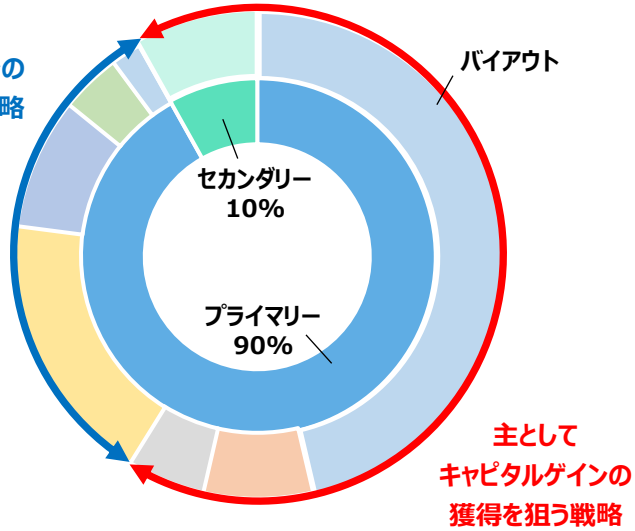
戦略分散（コミットメントベース）

16年度の戦略



25年度の戦略（予定）

主として
インカムゲインの
獲得を狙う戦略

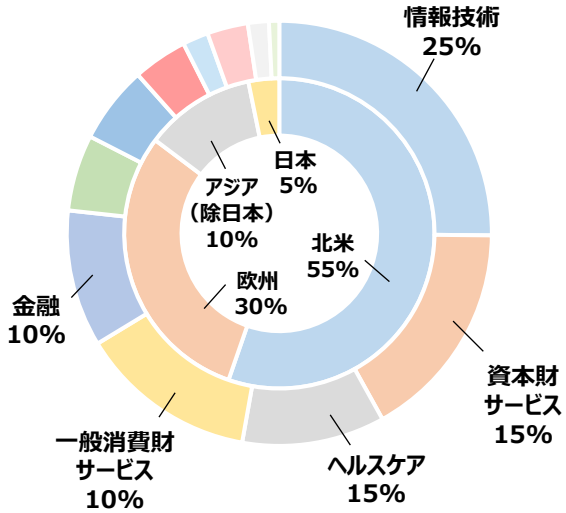


【凡例】
円の内側：プライマリー・セカンダリーの区分　円の外側：投資戦略の区分

地域・業種分散（時価ベース）

2025年3月末

【投資先企業総数】
約54,200社（平均投資額：**約1.34億円**/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

※ 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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

不動産投資：①足許までの状況

不動産投資残高は約4.7兆円まで進捗し、実現収益は拡大

リターン目標と実績

【目標】

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

【実績（25/3末時点）】

- **エクイティ ネット※2 ＩＲＲ：5.2%**
- **デット ＋90bps程度（投資適格社債比）**

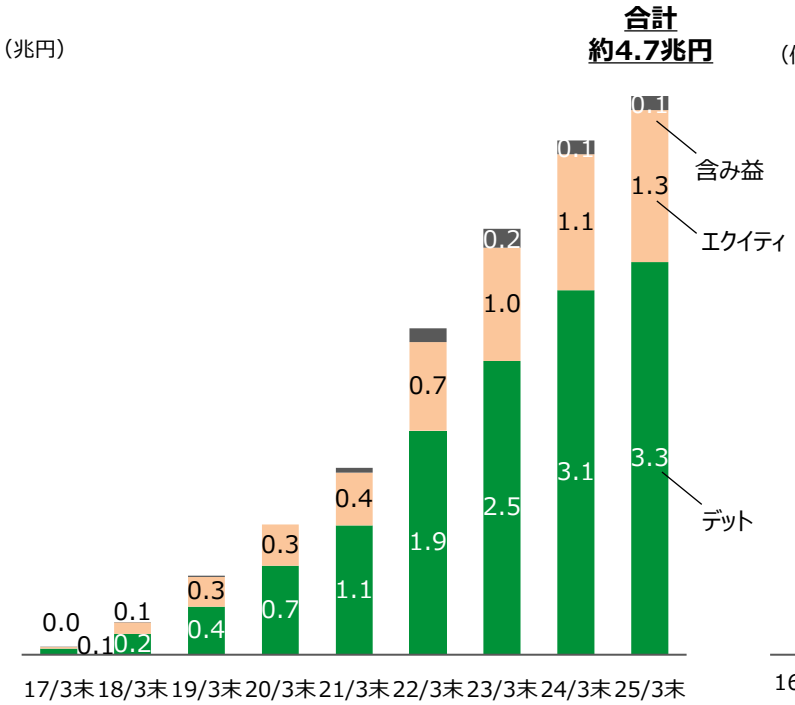
残高・実現収益の状況※1

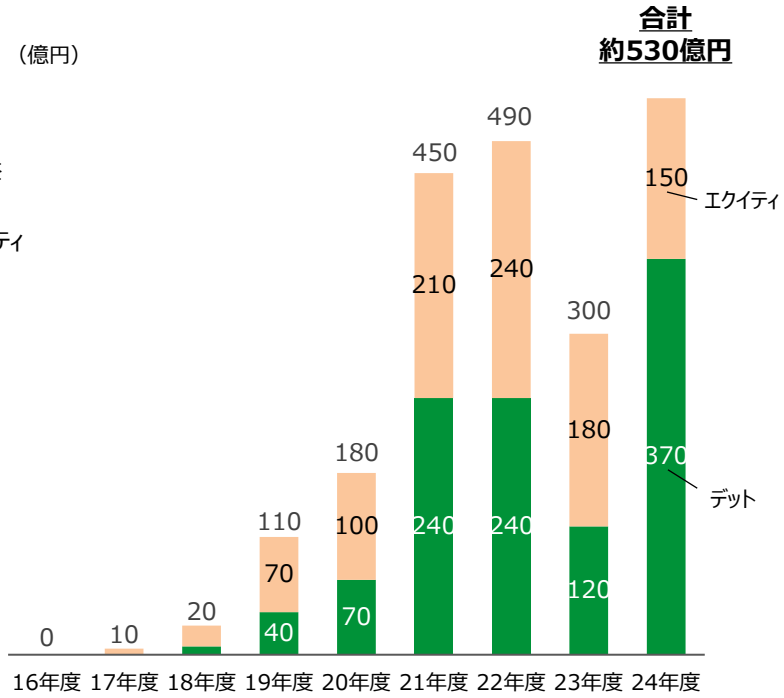
<残高>

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）

<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





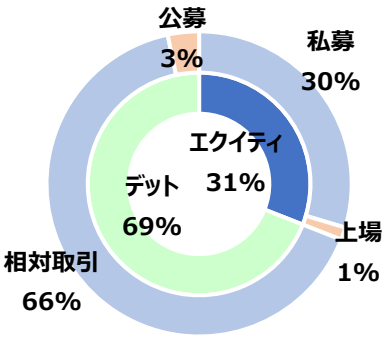
※1 管理会計ベース。なお、収益は資金運用収益と金銭の信託運用損益の合計で、還付予定の税額控除分を含む
※2 費用控除後、円ベース（為替ヘッジ後）

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

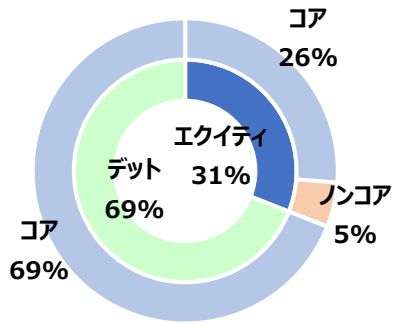
不動産投資：②ポートフォリオの特徴
分散を確保したポートフォリオを計画的に構築

戦略分散（時価ベース、25/3末）

商品分類

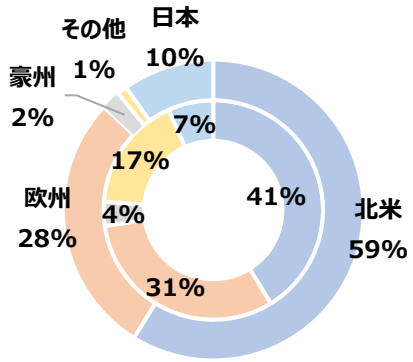


戦略

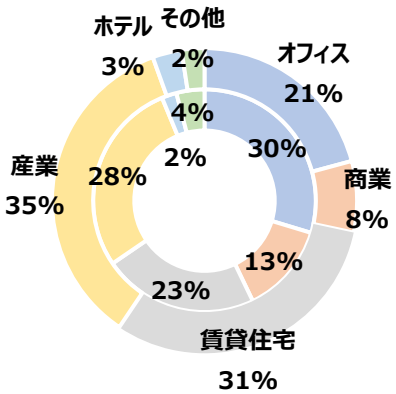


【コア】
高稼働物件の賃料収入の安定かつ成長を狙う戦略
【ノンコア】
不動産への付加価値付けを通じた収益改善等により
コアを超過するリターンを狙う戦略

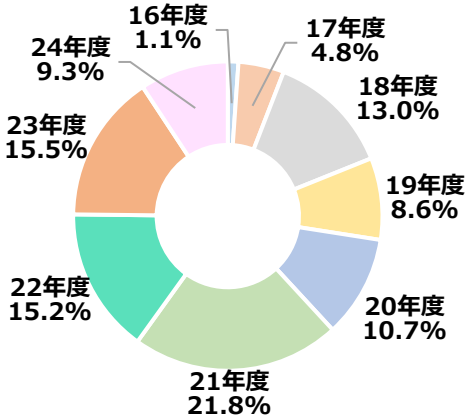
地域分散（時価ベース、25/3末）



用途分散（時価ベース、25/3末）



タイミング分散（コミットメントベース）



投資先分散（25/3末）

ファンド数	ローン数	物件数
236件	322件	約16,000物件

【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（25/3末）

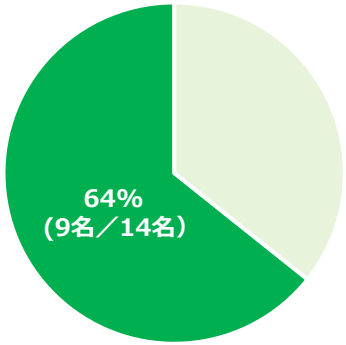
※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2025.
All rights reserved

ガバナンス：取締役会の構成・スキルマトリックス

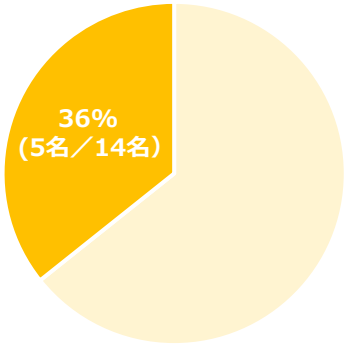
	氏名	独立社外	※1,2 担当	経験・専門性								
				経営（企業経営）	法務・コンプライアンス	財務・会計	金融	市場運用・リスク管理	営業・デジタルマーケティング	人材育成	ESG	行政
1	笠間　貴之		指名	●			●	●			●	
2	田中　進					●	●					●
3	矢野　晴巳						●	●		●	●	
4	増田　寛也		指名・報酬	●			●				●	●
5	山崎　勝代		監査・リスク				●			●		●
6	竹内　敬介	●	指名・**報酬**	●							●	
7	海輪　誠	●	**指名**	●		●					●	
8	粟飯原　理咲	●	報酬	●					●			
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	●						●		

※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

独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）役員報酬制度の概要

区分	業績連動性	支給基準	支給時期	支給方法
基本報酬	非連動	職責に応じた一定水準の固定報酬	毎月	現金
株式報酬 24年度改定	非連動	職責に応じた役位ごとのポイント	退任時	株式70% 現金30%
	連動	中長期業績連動（0～120%） **基本ポイント** 職責に応じた役位ごとのポイント × 項目：定量評価 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE（株主資本ベース）		
賞与 24年度新設	連動	短期業績連動（0～130%） **役位別の基準額** 職責に応じた役位ごとの基準額 × **個人評価に基づく係数** × 項目：定量評価 財務目標 親会社株主に帰属する当期純利益／OHR/営業経費削減 定量評価 目標KPI リテールビジネス／マーケットビジネス／Σビジネス／ESG 定性評価 企業価値向上に資する取り組み／システムトラブル等	年1回	現金

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）ESGインデックス・外部評価

外部評価

- プラチナくるみん 子育てサポートしています
- 仕事と介護の両立支援
- 女性が活躍しています！
- 2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500
- SPORTS YELL COMPANY 2025
- work with Pride Gold 2024
- BELS
- NIKKEI SDGs 経営調査 2024
- NIKKEI Smart Work 2025

ESGインデックス

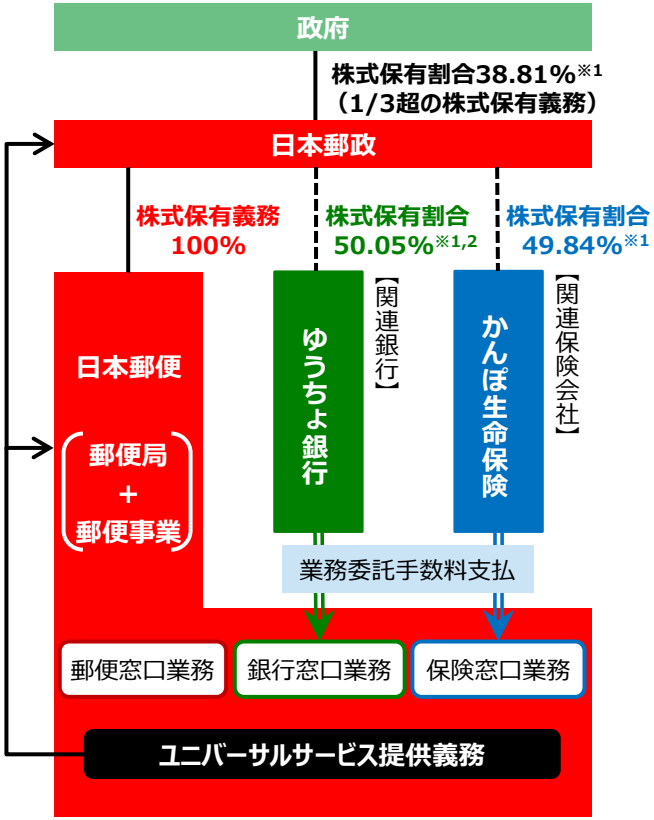
- FTSE4Good Developed Index
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）
- S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数
- Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）（GenDi J）
- Euronext Sustainable World 120 Index

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/

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

民営化の現状：①グループ会社との関係性等
日本郵政の保有割合低下により経営の自由度は更に拡大

グループ会社との関係性　25/3末時点



※1 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
※2 日本郵政によるゆうちょ銀行株式処分信託の設定及び信託に対するゆうちょ銀行株式の拠出後に保有割合は50%を下回る見込み

新規業務の制限等

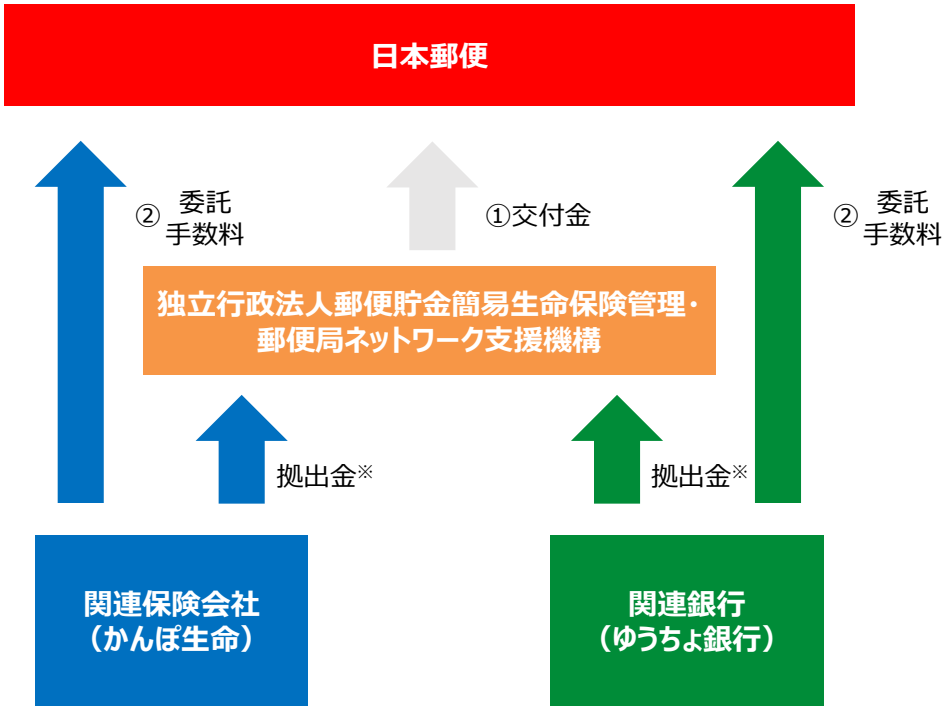
【例】個人向けローン、信託・相続サービス、法人向け相対融資等		日本郵政による株式保有割合（議決権ベース） 50%超	50%以下	0%
新規業務	銀行法※1	なし	なし	なし
	郵政民営化法※1,2	認可	届出	なし
関連会社保有	銀行法※1	届出	届出	届出
	郵政民営化法※1	届出	届出	なし
子会社保有				
銀行	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	禁止	禁止	なし
その他	銀行法※1	認可※3	認可※3	認可※3
	郵政民営化法※1	認可※4	認可※4	なし
合併・事業の譲受け（M&A）				
金融機関※5 【例】銀行等	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1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

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

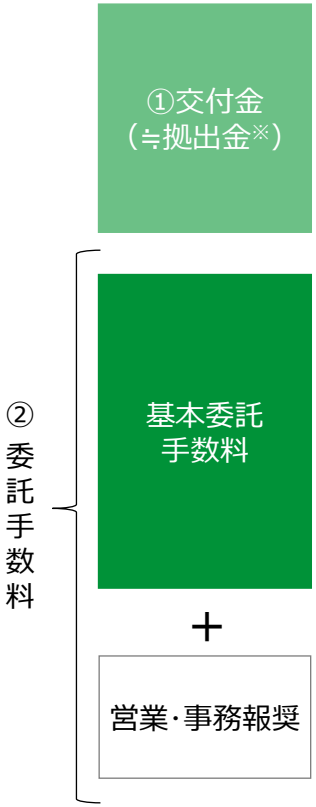
民営化の現状：②日本郵便への委託手数料等

交付金・拠出金制度の仕組み



※ 拠出金は、ユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用等を、日本郵便、かんぽ生命及びゆうちょ銀行で按分した額のうち、金融二社に係る額

日本郵便への委託業務に係る費用構成



- 交付金は、郵政管理・支援機構が、年度毎に算定し、総務大臣が認可
- 貯金、投資信託、送金決済等の事務に対する手数料
- 基本委託手数料は、直営店コストベースで計算した「委託業務コストに見合う額」の前年度からの増減率を、前年度の基本委託手数料に乗じて、算出

直営店の効率化を反映させる仕組み

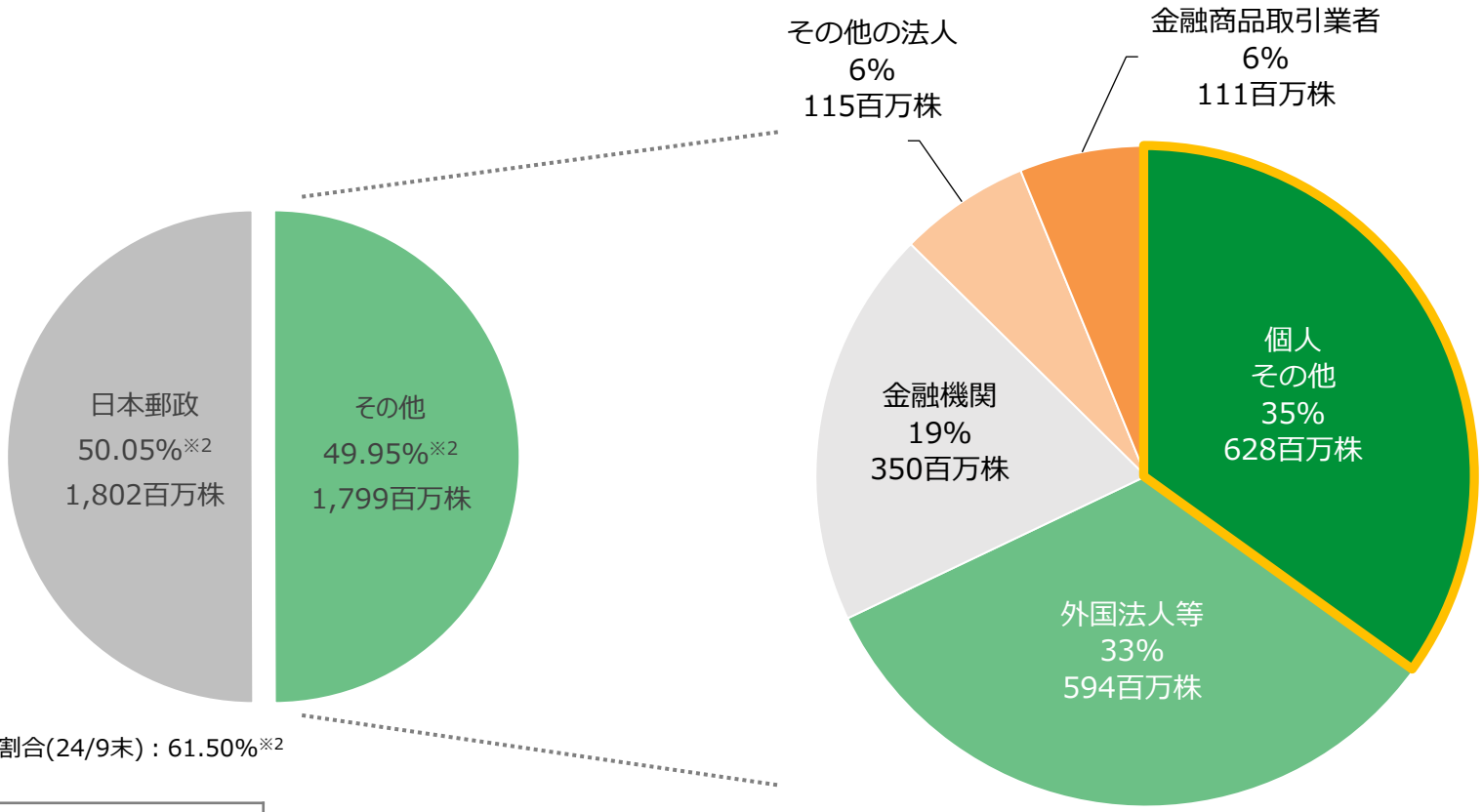
- 営業や事務品質の成果に見合った金額

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

民営化の現状：③当行の株主構成

25年3月の売出しにより、日本郵政による保有割合は50.05%へ低下

当行の株主構成（自己株式※1を除くベース・25/3末）



(参考1)
売出し前の日本郵政の保有割合(24/9末)：61.50%※2

(参考2)

発行済株式総数	3,604,335,520株
うち自己株式※1	3,314,460株

※1 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
※2 数値は小数点以下第3位を四捨五入して表示

注 数値は単位未満を四捨五入して表示

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

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

【PBRの分解】

$$PBR = ROE \times PER = \frac{ROE}{(株主資本コスト - 期待利益成長率)}$$

企業価値向上（PBR向上）

- **ROEの持続的な向上**
  - $\frac{当期純利益}{株主資本}$
  - $\frac{当期純利益}{リスクアセット}$ × $\frac{リスクアセット}{株主資本}$
  - **RORA改善**
    - リテールビジネス（リスクアセットは原則使用しない）
      - ● 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により、お客さま基盤の維持・深耕と安定的な貯金残高の維持・継続を図るとともに、新たな収益機会を開拓
      - ● デジタル技術活用によるコスト削減、料金・商品の見直し等により損益を改善
    - マーケットビジネス
      - ● 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債（リスクウェイトゼロ）への投資シフト
      - ● リスクリターンを意識したアセットアロケーションにより、リスク性資産のRORAを向上
    - Σビジネス
      - ● 「ゆうちょらしいGP業務」を推進し、長期的に適切なRORA水準を確保
  - **財務レバレッジのコントロール**（CET1比率の逆数）
    - 財務健全性
      - ● 平時に自己資本比率・CET1比率(その他有価証券評価益除くベース)10%程度を確保
    - 株主還元
      - ● 配当性向50%程度を基本とし、利益拡大に応じた配当拡大を目指す
      - ● 市場環境や内部留保の状況等も踏まえ、自己株式の取得も検討
    - 成長投資
      - ● 資本を最大限活用し、リスク性資産残高・戦略投資領域残高を拡大
- **株主資本コストの抑制**
  - ● 利益計画の着実な達成を目指すとともに、配当の安定性・継続性を意識した配当政策を堅持
  - ● サステナビリティ経営の推進、IR活動の充実、適切な情報開示、内部管理態勢の強化（トップリスクのコントロール）等を通じ、安定性・透明性の高い事業運営を推進
- **期待利益成長率の向上**
  - ● ROE・当期純利益・1株当たり配当金の着実な向上
  - ● 中長期的な成長を見据え、当行独自の強みを活かした、伝統的な銀行業務を超えた新しい成長戦略を3つのビジネスエンジンを通じて推進するとともに、対外的な発信を充実

人的資本経営の推進・DX推進

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）ポートフォリオの状況

損益の状況（役務取引・経費等も含む、単体）

（平均残高：兆円、損益：億円）

	19年度		20年度		21年度		22年度		23年度		24年度	
	平均残高	損益	平均残高	損益	平均残高	損益	平均残高	損益	平均残高	損益	平均残高	損益
ポートフォリオ全体	197.4	3,767	204.0	3,889	215.0	4,759	217.6	4,473	217.7	4,922	219.5	5,668
円金利リスク資産	114.0	△4,805	116.1	△5,818	121.9	△5,803	120.4	△5,510	114.3	△5,405	111.8	△2,779
顧客性調達・営業	—	△7,743	—	△8,407	—	△8,784	—	△8,340	—	△8,144	—	△6,294
運用等	—	2,937	—	2,588	—	2,981	—	2,830	—	2,739	—	3,514
リスク性資産	83.4	8,573	87.9	9,708	93.0	10,562	97.2	9,983	103.4	10,327	107.6	8,447

注1 管理会計ベース
注2 ポートフォリオ別平均残高は期首残高と期末残高の平均
注3 ポートフォリオ別損益は以下により算出しており、各損益の合計は当行の経常利益に概ね一致
損益＝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））＋役務取引等収支（役務取引等収益－役務取引等費用）－経費（損益計算書上の営業経費に相当）

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

（参考）時系列データ

「データ集」は決算説明資料に記載しています
2025年3月期決算説明資料　https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2025/pdf/pr25051507.pdf

（億円）

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
連結						
連結粗利益	13,140	13,191	12,920	10,563	7,336	10,456
資金利益	9,766	9,619	11,474	7,963	7,157	9,567
役務取引等利益	1,288	1,279	1,284	1,478	1,530	1,563
その他業務利益	2,084	2,291	160	1,121	△1,351	△674
経費※1	△10,215	△10,114	△9,832	△9,263	△9,291	△9,156
一般貸倒引当金繰入額	△0	—	△0	—	△0	—
連結業務純益	2,925	3,076	3,087	1,300	△1,955	1,299
臨時損益	866	865	1,821	3,255	6,916	4,546
経常利益	3,791	3,942	4,908	4,555	4,960	5,845
特別損益	△5	△15	56	△11	△19	△3
親会社株主純利益	2,734	2,801	3,550	3,250	3,561	4,143
連結自己資本比率（国内基準）※2	15.58%	15.53%	15.56%	15.53%	15.01%	15.08%
連結純資産額※2	90,032	113,948	103,022	96,518	97,079	90,909
連結総資産額※2	2,109,108	2,238,706	2,329,544	2,295,822	2,339,079	2,336,015
単体						
従業員数※2	12,477人	12,408人	12,169人	11,742人	11,345人	10,952人
外、平均臨時従業員数※2	3,865人	3,601人	3,243人	2,898人	2,613人	2,437人
新規採用数※3	234人	230人	147人	141人	141人	110人

※1 「経費」は、営業経費から臨時処理分を除いて算出　※2 各期末日時点　※3 各期4月1日時点。25年度（2025年4月1日）は181人

Copyright© JAPAN POST BANK All Rights Reserved.