

2025年度中間決算 投資家説明会

2025年11月20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（2025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 次期中期経営計画の方向性

P.8

03 現中期経営計画の進捗状況

P.15

04 Appendix

P.36

「データ集」は決算説明資料に記載しています
2026年3月期第2四半期決算説明資料 <https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/press/2025/pdf/pr25111402.pdf>

エグゼクティブ・サマリー：①25年度中間決算

25年度中間期の親会社株主純利益は、通期業績予想に対する進捗率51.1%と堅調

25年度中間期の親会社株主純利益は2,403億円、前年同期比+175億円

通期業績予想に対する進捗率は51.1%と堅調な推移であり、通期業績予想・期末配当予想は据え置き

損益の状況（連結）

親会社株主純利益	2,403億円
	(通期業績予想に対する進捗率 51.1%)
経常利益	3,540億円
	(通期業績予想に対する進捗率 52.0%)
資金利益	5,670億円 (対前年同期比 +1,144億円)
役務取引等利益	840億円 (同 +53億円)
その他業務利益	△321億円 (同 △292億円)
経費 (除く臨時処理分)	4,757億円 (同 +114億円)
臨時損益	2,110億円 (同 △462億円)

25年度通期業績予想・期末配当予想（据え置き）

通期業績予想（連結）：当期純利益4,700億円
 期末配当予想：1株当たり配当金 66円（配当性向50.2%）

資産運用の状況（単体）

運用資産全体	229.9兆円	(対前年度末比 △0.3兆円)
有価証券	144.2兆円	(同 +0.7兆円)
うち、国債	40.5兆円	(同 +0.2兆円)
うち、外国証券等	87.8兆円	(同 +0.4兆円)
うち残存期間7年超10年以内	15.4兆円	(25/6末比 +1.7兆円)

評価損益の状況（単体）

評価損益（その他目的）（ヘッジ考慮後）	△7,402億円 (対前年度末比 +3,476億円)
---------------------	----------------------------

自己資本比率・CET1比率（連結）

自己資本比率	15.67%	(対前年度末比 +0.59%)
CET1比率（試算値）※	12.43%	(同 +0.66%)
※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：②25年度中間決算

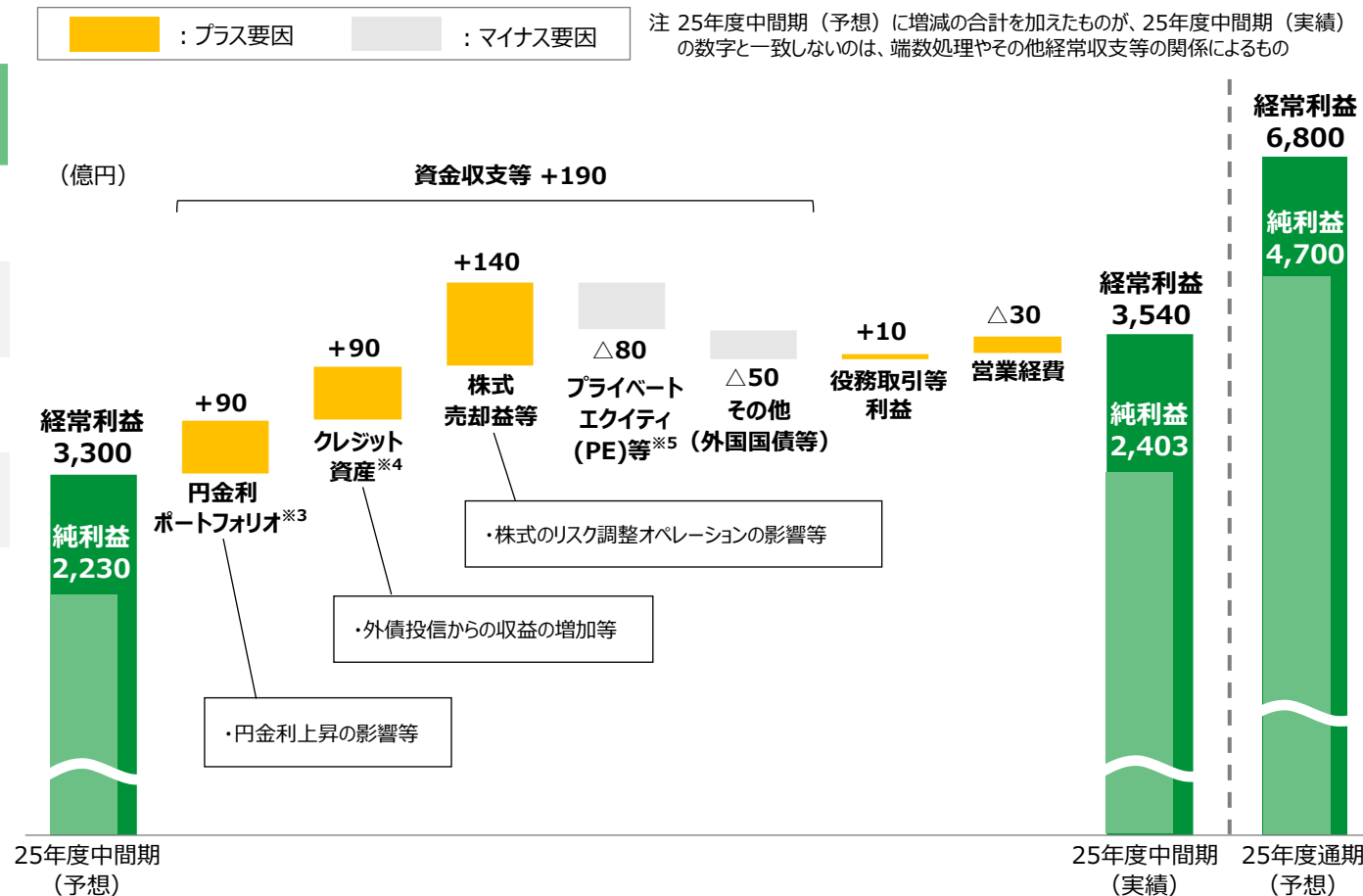
親会社株主純利益は、資金収支等の増加等により計画対比上振れ

業績予想等（連結）

	25年度 中間期 予想	25年度 中間期 実績	増減※2
資金収支等※1	7,260	7,454	+190
役務取引等利益	830	840	+10
営業経費	4,790	4,758	△30
経常利益	3,300	3,540	+240
親会社 株主純利益 (進捗率)	2,230	2,403 (51.1%)	+170

※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

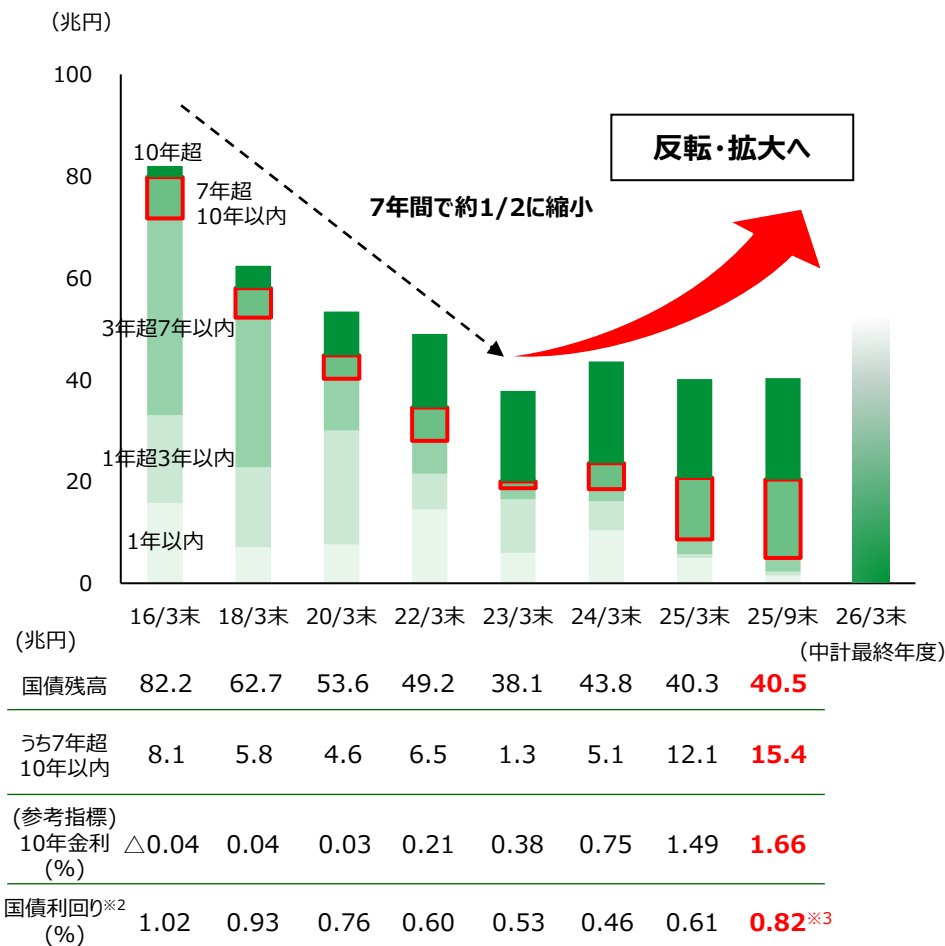
※4 外債投資信託、インハウス社債、不動産（デット）、ダイレクトレンディング等に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）

※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）

エグゼクティブ・サマリー：③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

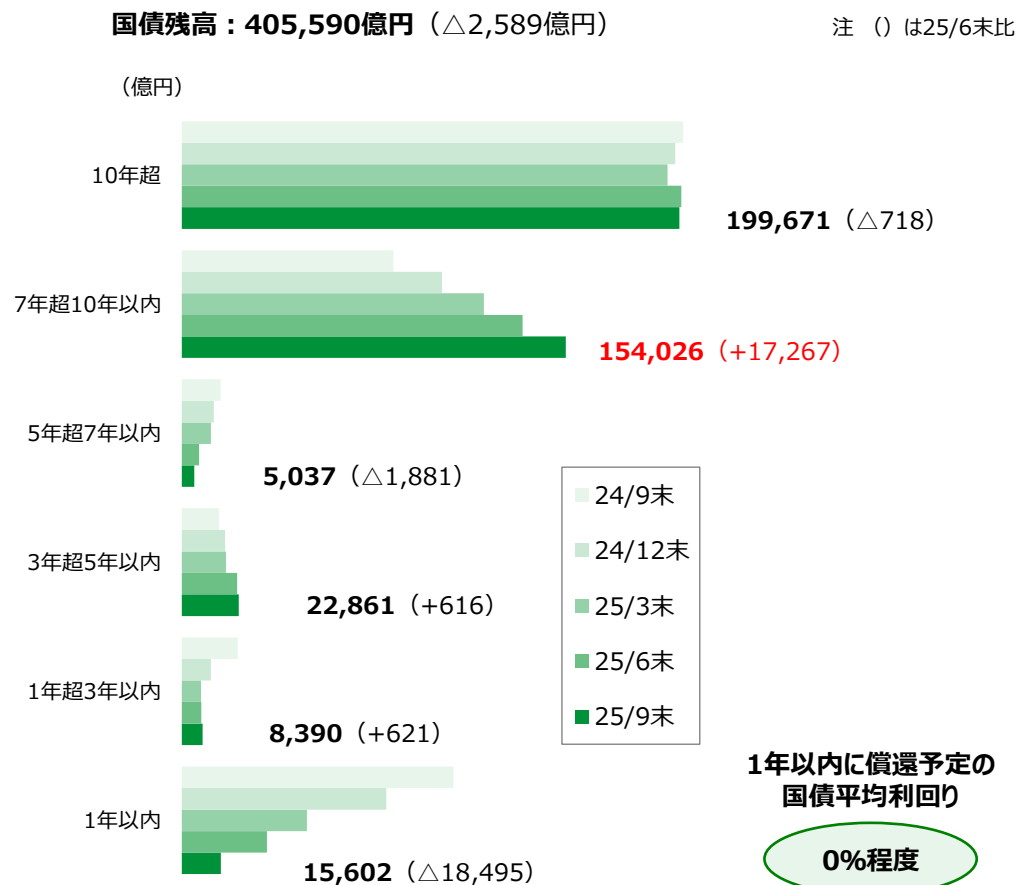


※1 金銭の信託で保有する国債は含まない

※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 中間期の実績を年率換算したもの

残存期間別の国債残高※1 (25年9月末)



〈保有目的別残高〉

満期保有目的：282,359億円 (+18,100億円)

その他保有目的：123,231億円 (△20,690億円)

エグゼクティブ・サマリー：④次期中期経営計画の方向性

10年・20年後にありたいゆうちょの姿へ、次期中期経営計画の骨子を今回新たに開示

中長期ビジョン (10年・20年後にありたい姿)

- 総合金融プラットフォーマー
 - 日本全国のお客さまへ、人生100年時代を支えるプラットフォーマーとして、多種多様な金融サービスをパートナー企業と共に提供
- 世界有数のマーケットプレイヤー
 - 本邦最大級の機関投資家としての資金運用能力を洗練するとともに、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開

資本政策の方向性

- 株主還元
 - 利益成長等に応じた累進的な配当を目指す
- 成長投資
 - 当行の更なる成長に向けたインオーガニックも含めた投資を追求
- 健全性
 - 安定的な財務基盤の維持・向上

当期純利益の推移イメージ ROEターゲットの見直し

- 利益成長とともに、ROE目標を見直し

利益成長とともに、ROEはより高い目線の目標へ見直し

現在のROE目標：「次期中計期間の早期に5%以上」



01

エグゼクティブ・サマリー（キーマッセージ）

P.3

02

次期中期経営計画の方向性

P.8

03

現中期経営計画の進捗状況

P.15

04

Appendix

P.36

次期中期経営計画の方向性①

現中期経営計画（2021～2025年度）の振り返り（財務目標）

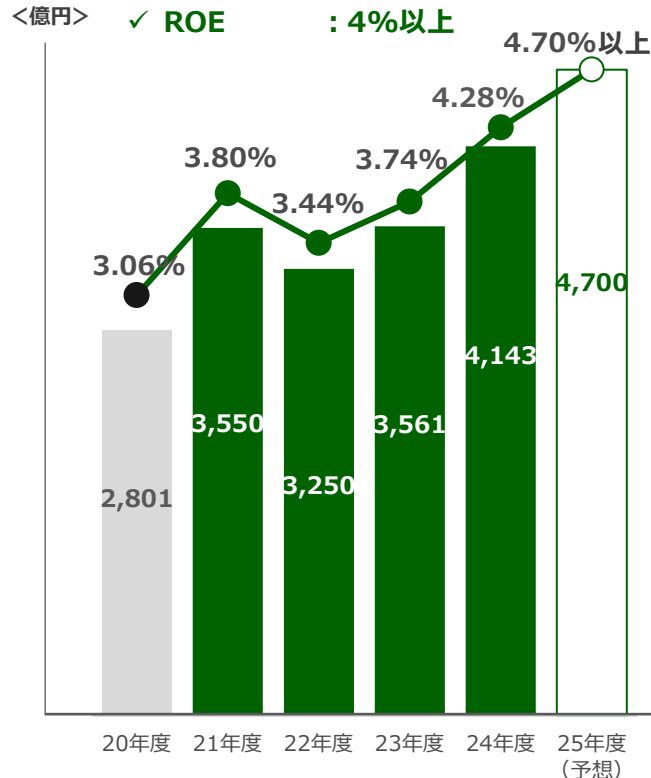
収益性目標については最終年度の目標値を前倒し達成。効率性目標は概ね達成済み、健全性目標は達成見込み。

収益性

前倒し達成

最終年度目標値

- ✓ 当期純利益：4,000億円以上
- ✓ ROE：4%以上

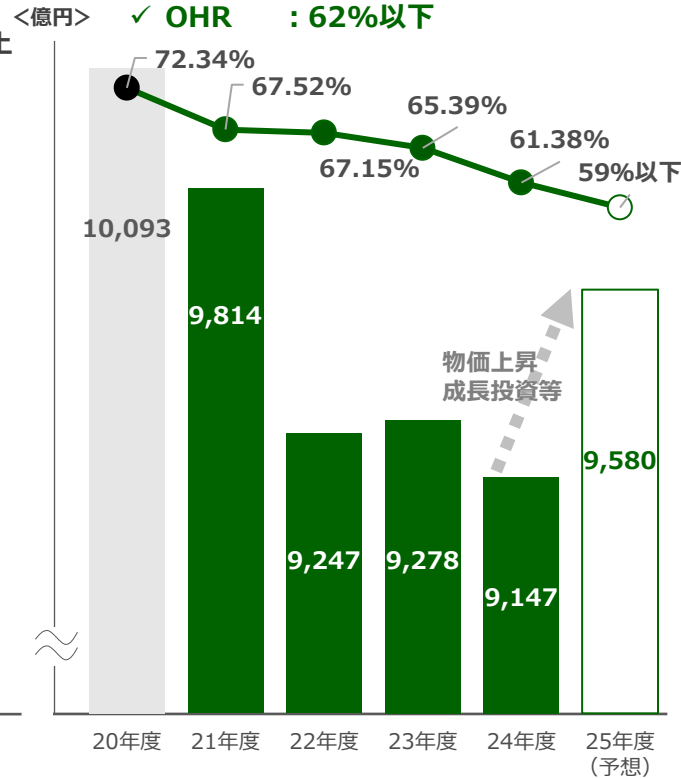


効率性

一旦達成

最終年度目標値

- ✓ 営業経費：▲690億円（20年度対比）
- ✓ OHR：62%以下

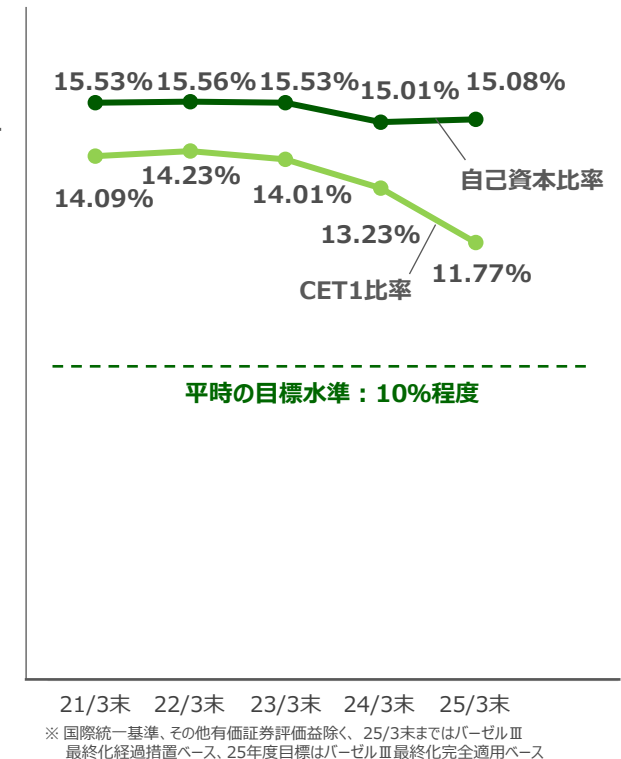


健全性

達成見込み

最終年度目標値

- ✓ 自己資本比率：10%程度
- ✓ CET1比率※：10%程度



次期中期経営計画の方向性②

現中期経営計画（2021～2025年度）の振り返り（成長戦略）

現中期経営計画において、3つのビジネスエンジン（リテール、マーケット、Σ（シグマ））を通じた成長戦略を着実に推進。

現中期経営計画のミッション

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」で
「親切・丁寧」な金融サービスを提供

多様な枠組みによる地域への資金循環や
リレーション強化を通じ、地域経済の発展に貢献

本邦最大級の機関投資家として、健全で収益性の高い
運用を行うとともに、持続可能な社会の実現に貢献

3つのビジネスエンジンを通じた成長戦略と次期中期経営計画（2026～2028年度）への展望

現中計の主な成果と課題

次期中計に向けた方向性

リテール

方針：リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、新しいリテールビジネスに変革

成果 ● ゆうちょ通帳アプリ利用者数が1,500万口座を超え、邦銀随一の規模まで成長。

課題 ● グループガバナンス再徹底も含め、商品・サービスの拡大・洗練を通じた顧客基盤強化が急務。

マーケット

方針：リスク管理を深化しつつ、円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用PFを追求

成果 ● 日本国債への投資シフトと、リスク性資産のクオリティ向上等を併進。

課題 ● 安定的収益確保に加え、既存の市場運用ビジネスを超えた新たな取組みへの挑戦が必要。

Σ

方針：ゆうちょらしいGP※1業務を通じた、地域経済の活性化と新たな企業価値創造への挑戦

成果 ● 100%子会社のゆうちょキャピタルパートナーズを設立し、業務推進態勢を整備。

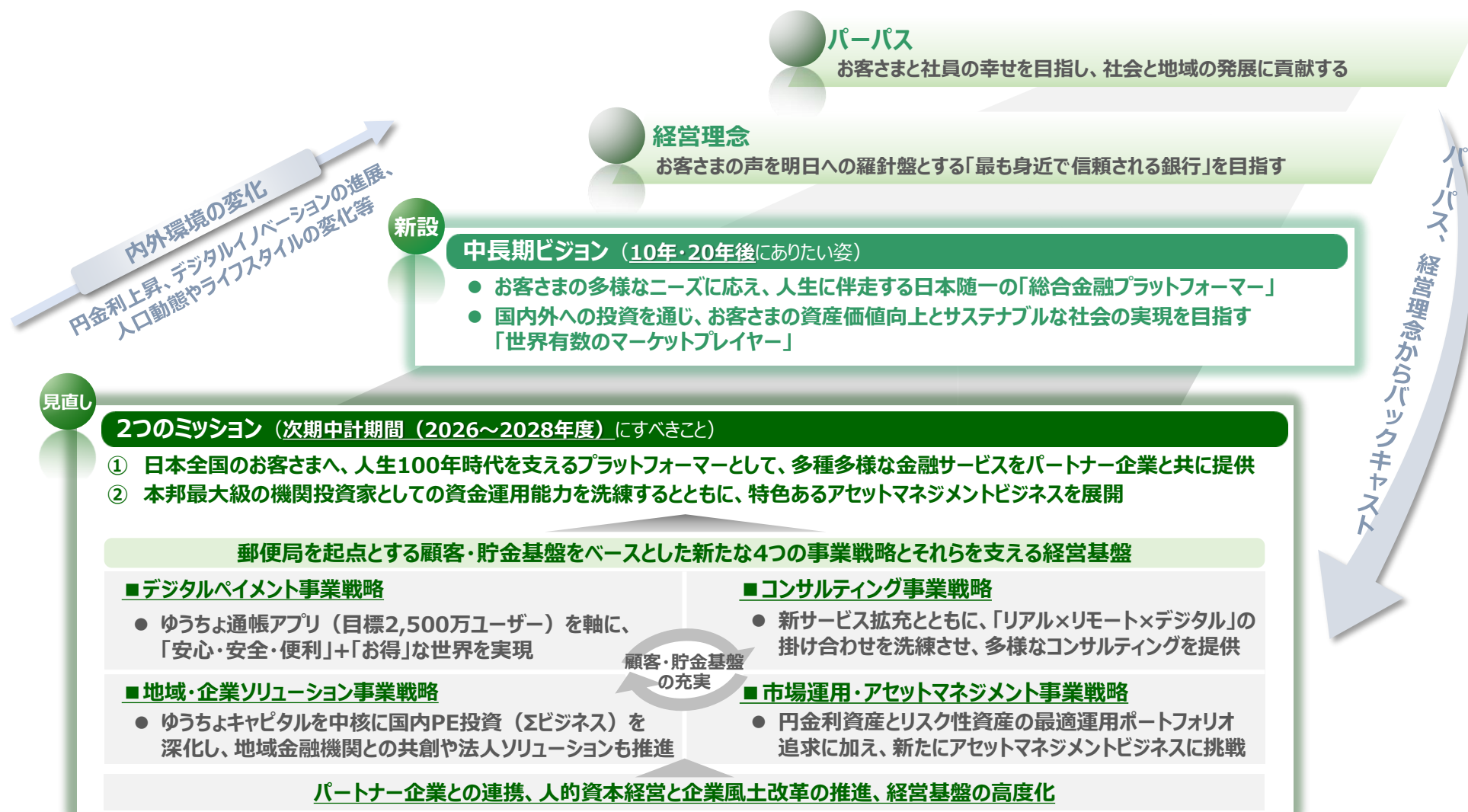
課題 ● 投資実績確保（国内PE※2市場でのプレゼンス向上）と地域ソリューションの総合力強化。

※1：General Partnerの略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体。 ※2：Private Equityの略。非上場株式への投資。

- リテールビジネスは、AI活用等DX推進の重要度が一層高まり、お客さまニーズも更に多様化することを踏まえ、「デジタルペイメント事業戦略」と「コンサルティング事業戦略」に再編。
- マーケットビジネスは、既存の市場運用ビジネス高度化と、新ビジネスに挑戦する「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」へ。
- Σビジネスは、国内PE投資に加えて総合的な地域ソリューションを目指すべく「地域・企業ソリューション事業戦略」へ。

次期中期経営計画の方向性③

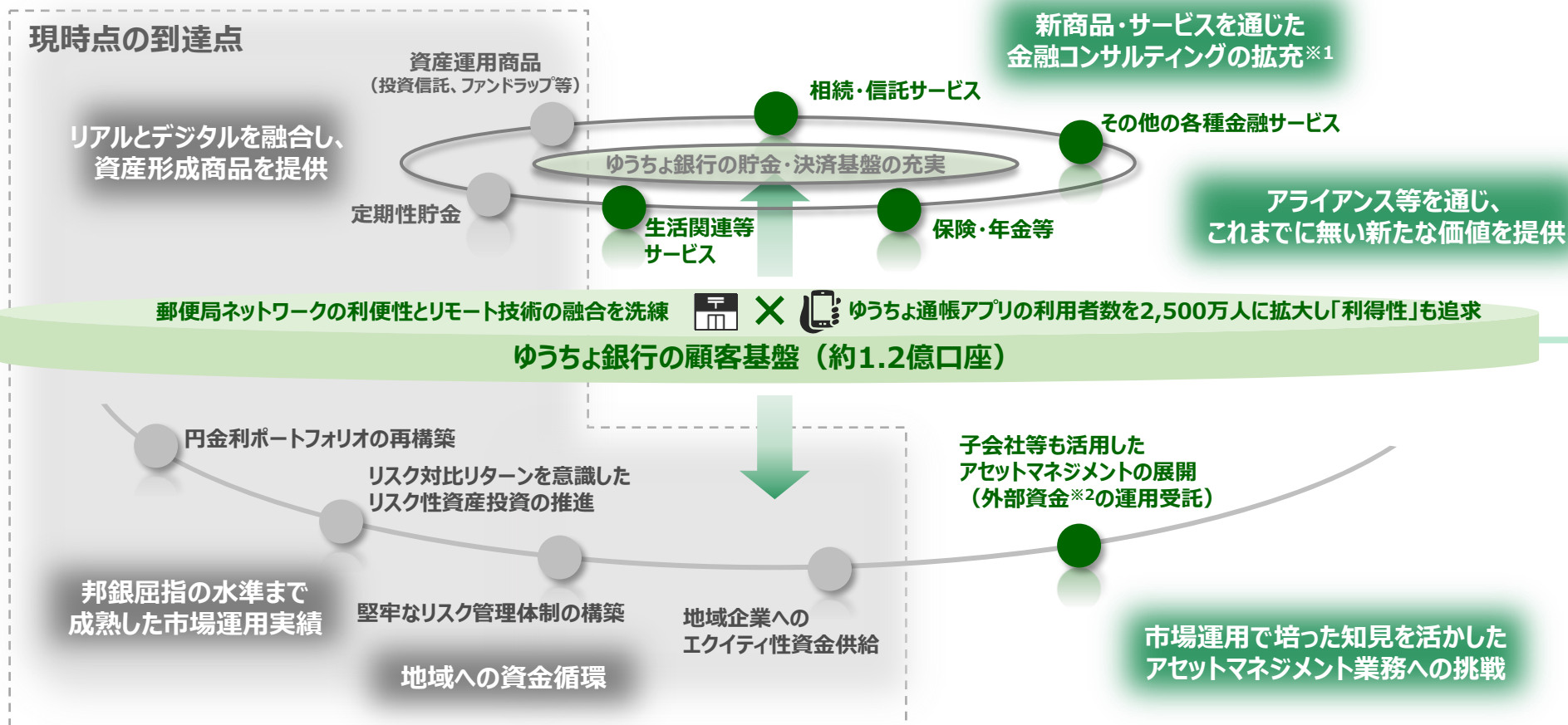
中長期ビジョン、次期中期経営計画における新たなミッションと事業戦略



次期中期経営計画の方向性④

中長期ビジョン（10年・20年後にありたい姿）のイメージ

お客さまの多様なニーズに応え、人生に伴走する日本随一の「総合金融プラットフォーマー」



国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す「世界有数のマーケットプレイヤー」

※1 他の金融機関との適正な競争関係及び利用者への役務の適切な提供に対する配慮が前提

※2 機関投資家の資金受託から開始し、将来的には個人投資家の資金も受託

次期中期経営計画の方向性⑤

当期純利益の推移イメージとROEターゲットの見直し

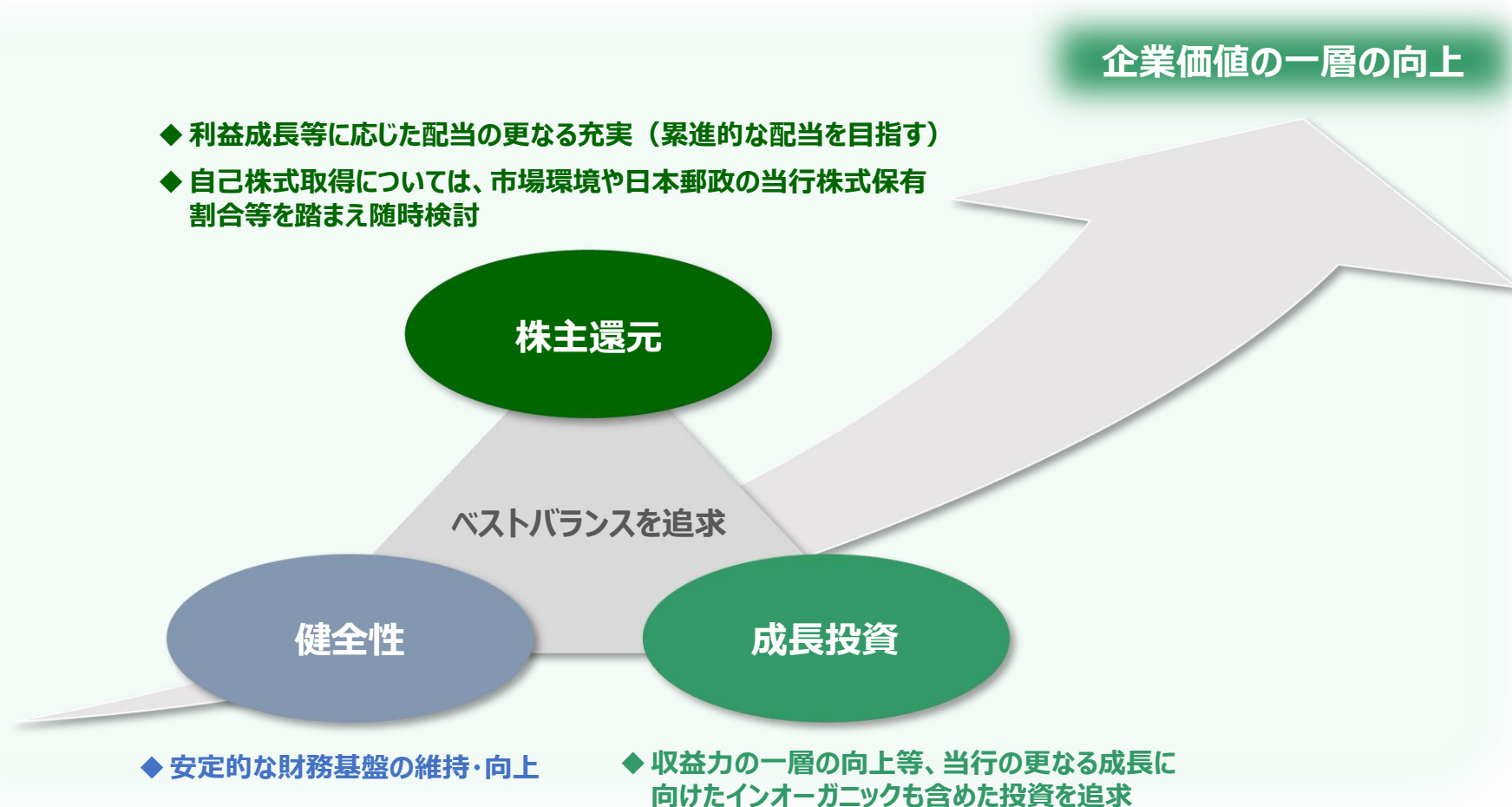
次期中計期間においては、4つの事業戦略を通じた利益成長とともに、ROEはより高い目線の目標へ見直し



次期中期経営計画の方向性⑥

次期中計期間における資本政策の方向性

当期純利益の堅調な成長を見据えつつ、株主還元、成長投資、財務健全性のベストバランスを目指す。



01

エグゼクティブ・サマリー（キーマッセージ）

P.3

02

次期中期経営計画の方向性

P.8

03

現中期経営計画の進捗状況

P.15

04

Appendix

P.36

財務目標、KPIともに順調な進捗

財務
目標
項目
＜連結＞

収益性

＜25年度中間期実績＞ ＜25年度目標※1＞

当期純利益 2,403億円 4,000億円以上
↓
4,700億円

ROE (株主資本ベース) 4.90%※2 4.0%以上
↓
4.7%以上

※1 上段は中計見直し（24/5公表）時点における、中計最終年度の目標
下段下線部は25年度業績予想（25/5公表）に基づく目標
※2 年率換算ベース

効率性

＜25年度中間期実績＞ ＜25年度目標※1＞

OHR (金銭の信託運用損益等含む) 57.35% 62%以下
↓
59%以下

営業経費 △279億円 △690億円
(20年度中間期対比) (20年度対比)

健全性

＜25/9末実績＞ ＜26/3末目標＞

自己資本比率 (国内基準) 15.67% 10%程度※3
＜平時の目標水準＞

CET1比率 (国際統一基準) 12.43% 10%程度※3
(其他有価証券評価益除く) ＜平時の目標水準＞

※3 パーゼルⅢ最終化・完全適用ベース

目標
KPI

マーケットビジネス

＜25/9末実績＞ ＜26/3末目標＞

リスク性資産 108.2兆円 114兆円程度
残高 (25/3末 107.9兆円)

戦略投資領域 13.7兆円 14兆円程度
残高 (25/3末 13.3兆円)

サステナビリティ

＜25/9末実績＞ ＜26/3末目標＞

ESGテーマ型 6.4兆円 7兆円
投融資残高 (25/3末 6.0兆円)

リテールビジネス

＜25/9末実績＞ ＜26/3末目標＞

通帳アプリ 1,507万口座 1,600万口座
登録口座数 (25/3末 1,359万口座)

NISA 84万口座 94万口座
口座数 (25/3末 82万口座)

（参考）ATMネットワーク関連計数

＜25/9末時点＞

ATM設置台数 約31,200台

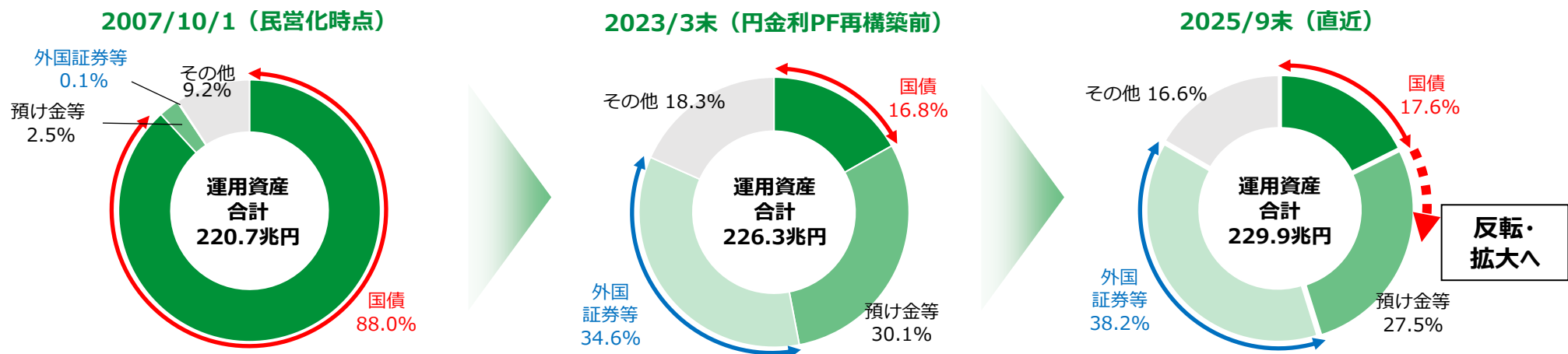
提携金融機関数 約1,200社

うちプラットフォーム化※4 21行

※4 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

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

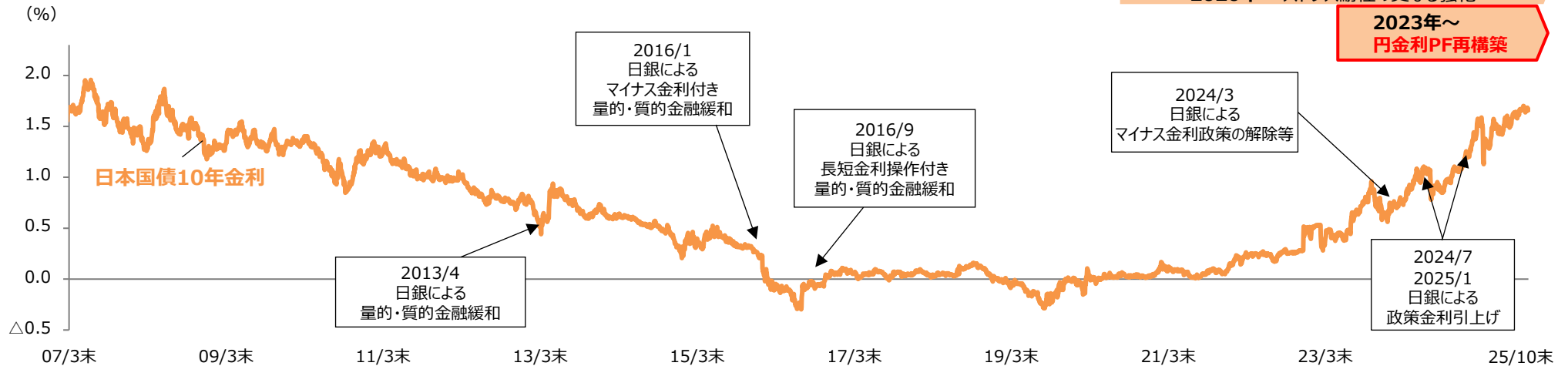


2008年～ 海外のクレジット資産への投資開始・拡大

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

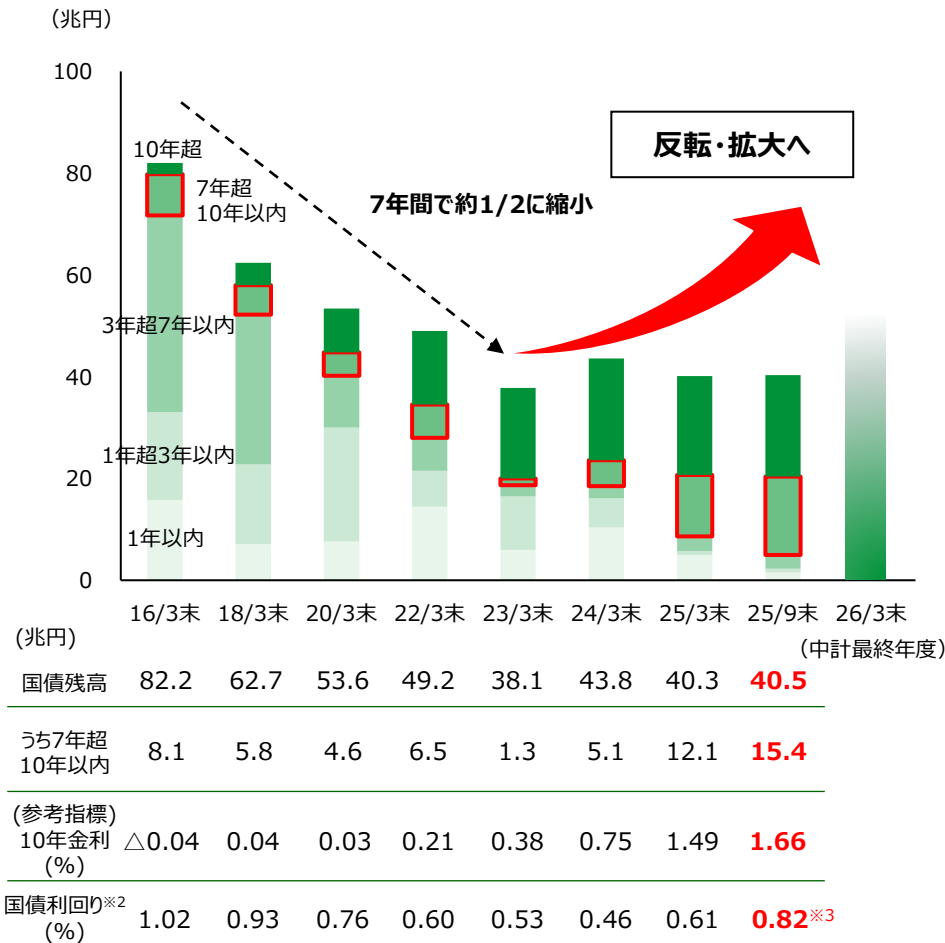
2020年～ ストレス耐性の更なる強化



マーケットビジネス：②円金利ポートフォリオの再構築

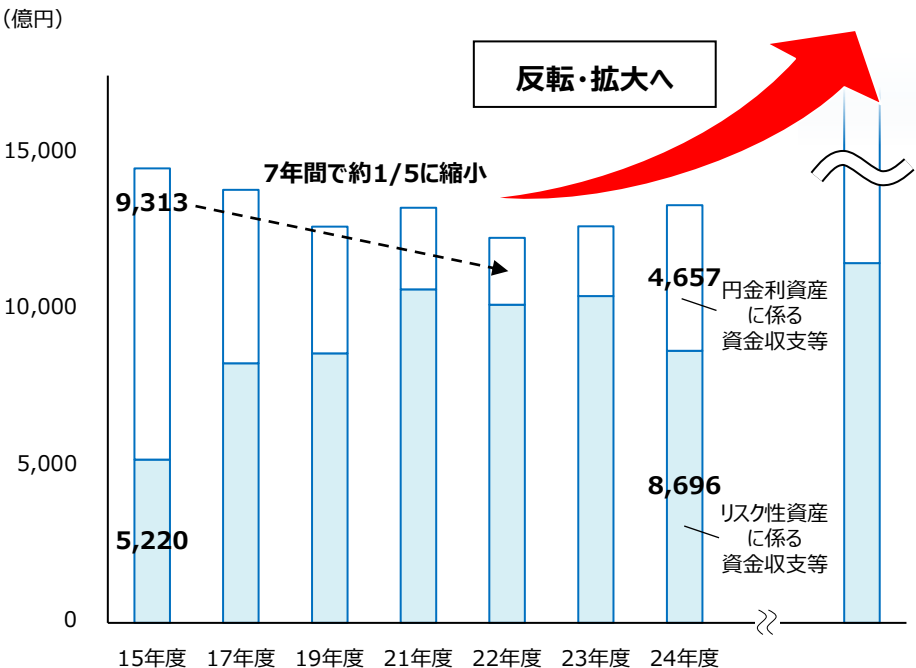
国債残高は23年度に反転、収益拡大局面へ

国債保有残高※1



※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 中間期の実績を年率換算したもの

資金収支等の推移※4



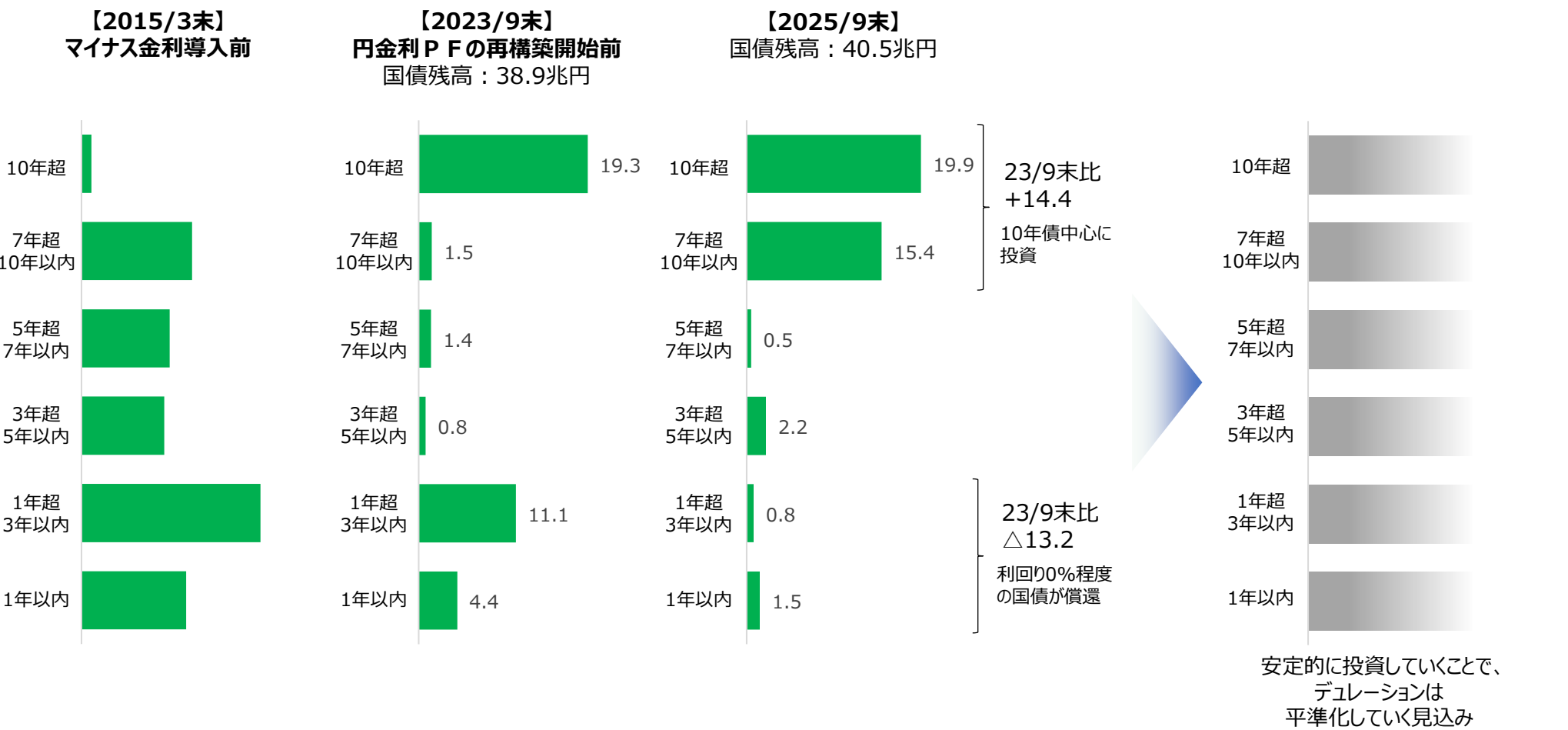
- 円金利資産に係る資金収支等の反転・拡大
- 低金利環境下で拡大してきたリスク性資産に係る資金収支等を安定的に確保

※4 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：③円金利ポートフォリオの再構築

円金利ポートフォリオの再構築は着実に進展

残存期間別国債残高の推移（兆円）



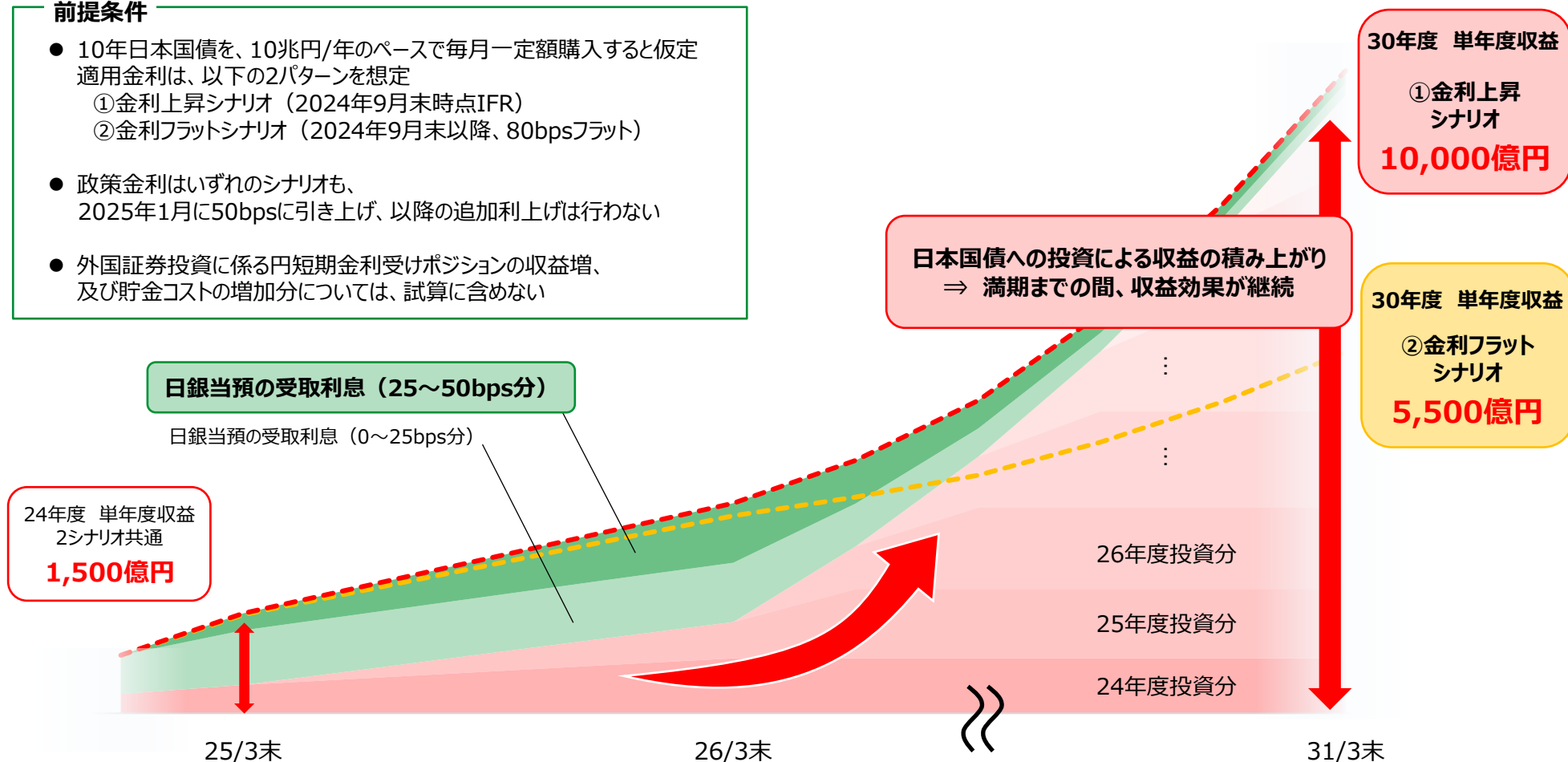
マーケットビジネス：④円金利シミュレーション（再掲）

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逡増

円金利PF再構築開始時に、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



マーケットビジネス：⑤ALMの方向性

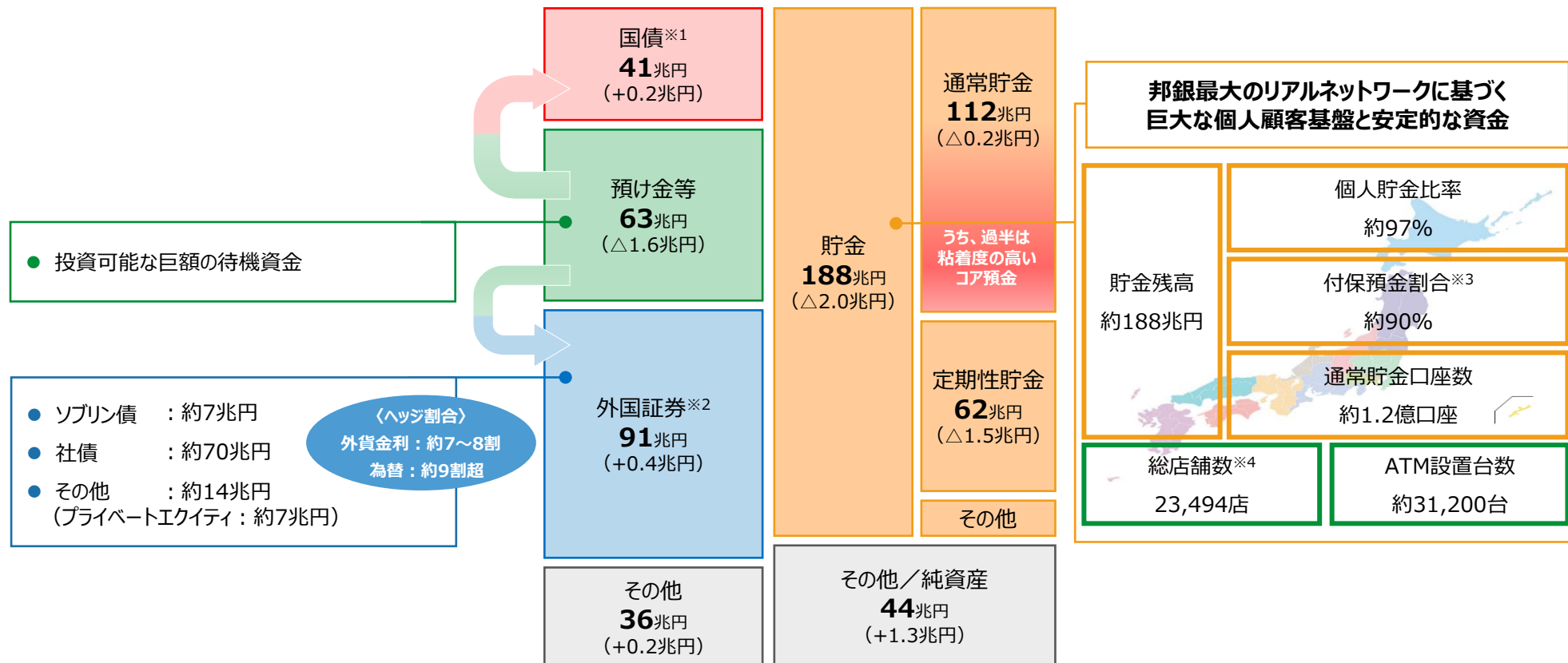
安定的な貯金基盤の下、リスク耐性の高い運用ポートフォリオを追求

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 **232兆円**（△0.6兆円）

注 25/9末時点、（）は25/3末比



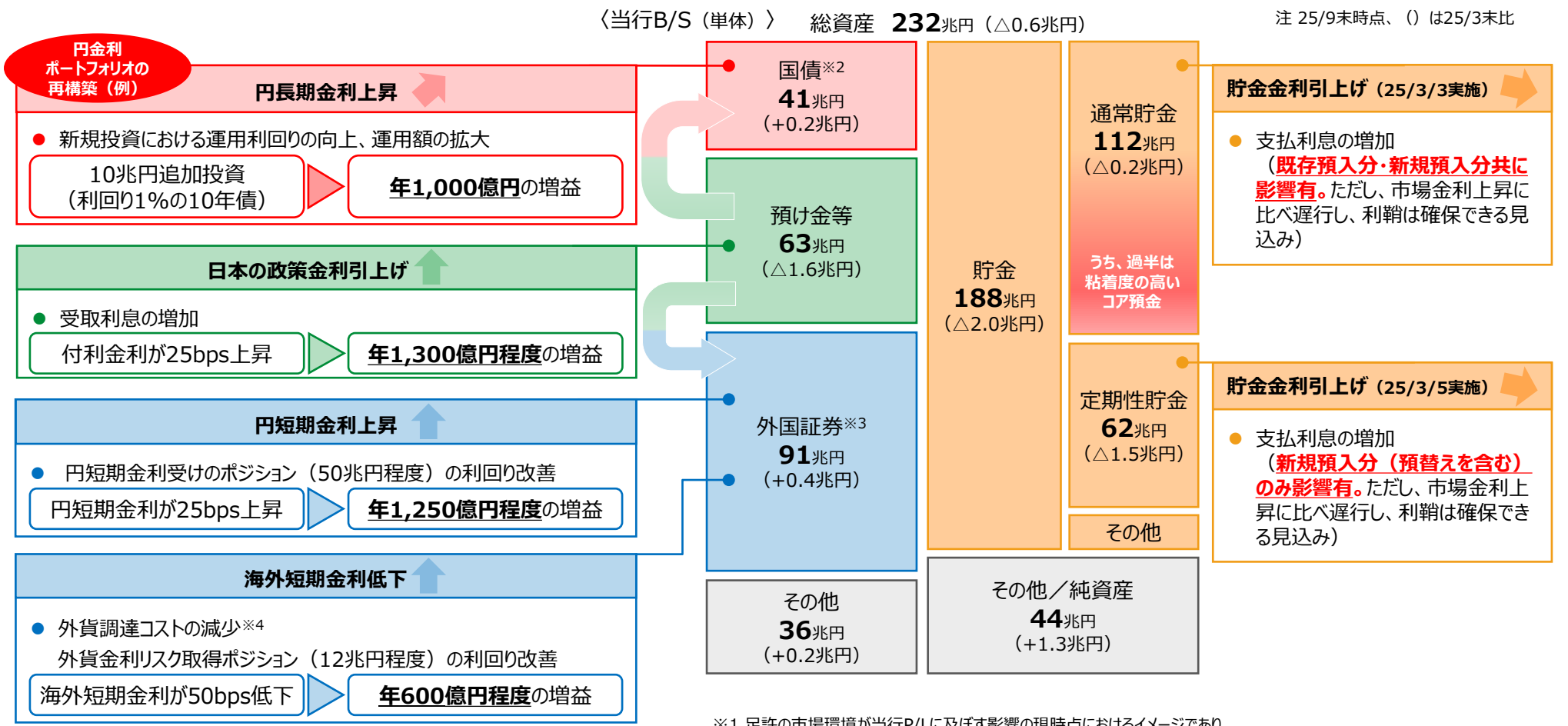
※1 金銭の信託で保有する国債を含む

※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 25/3末時点、郵便局数を含む

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



※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

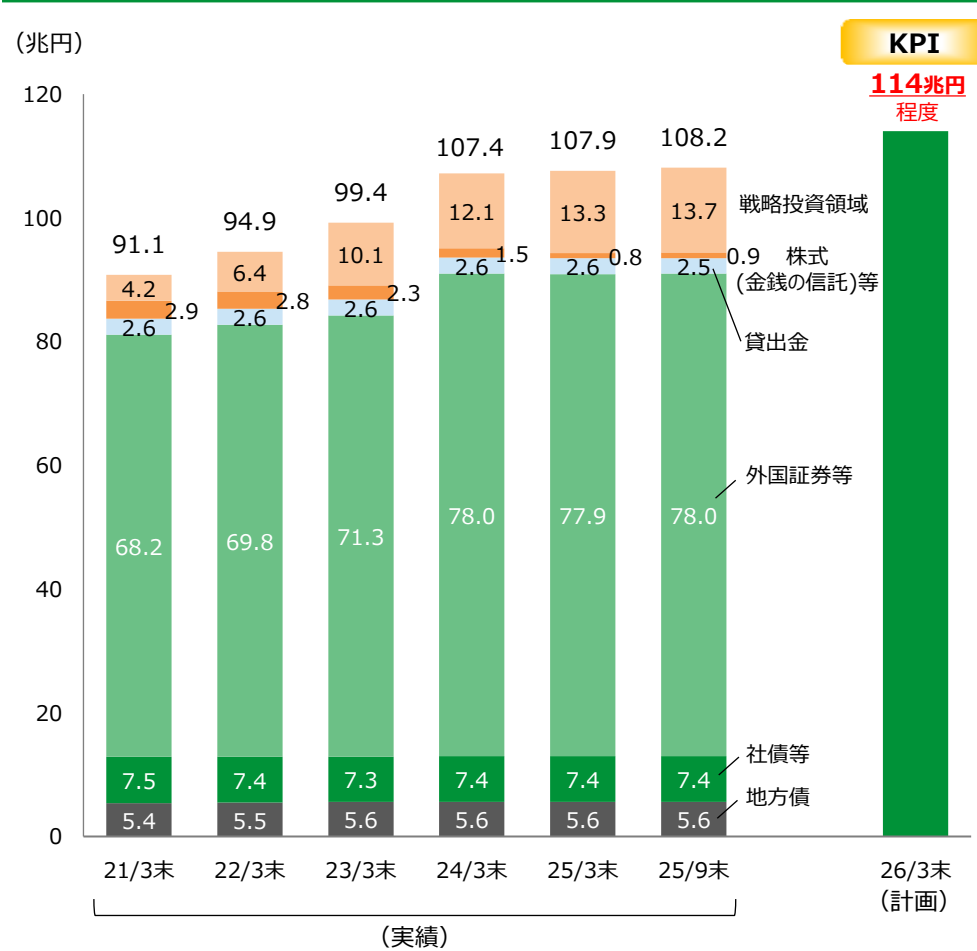
※2 金銭の信託で保有する国債を含む

※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

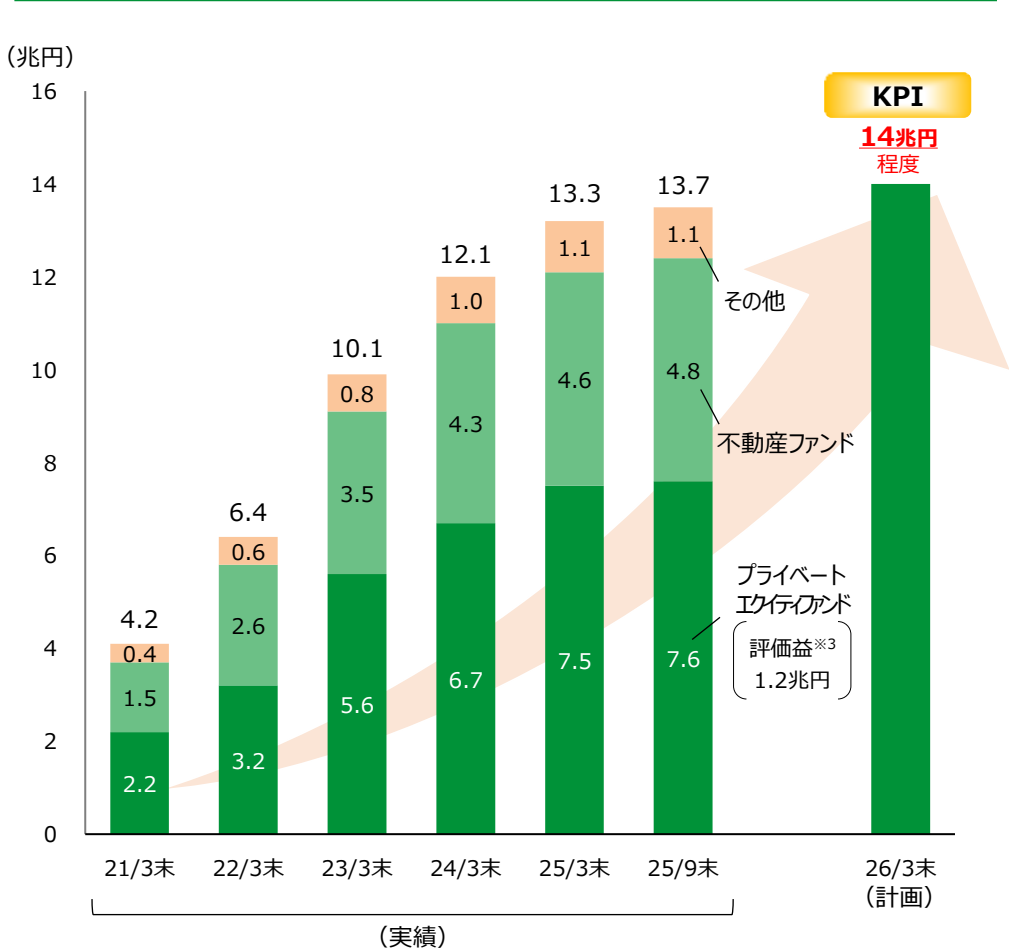
※4 ファンド内で外貨資金調達を実施しており、内外金利差等により外貨調達コストが増減するものを含む

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）



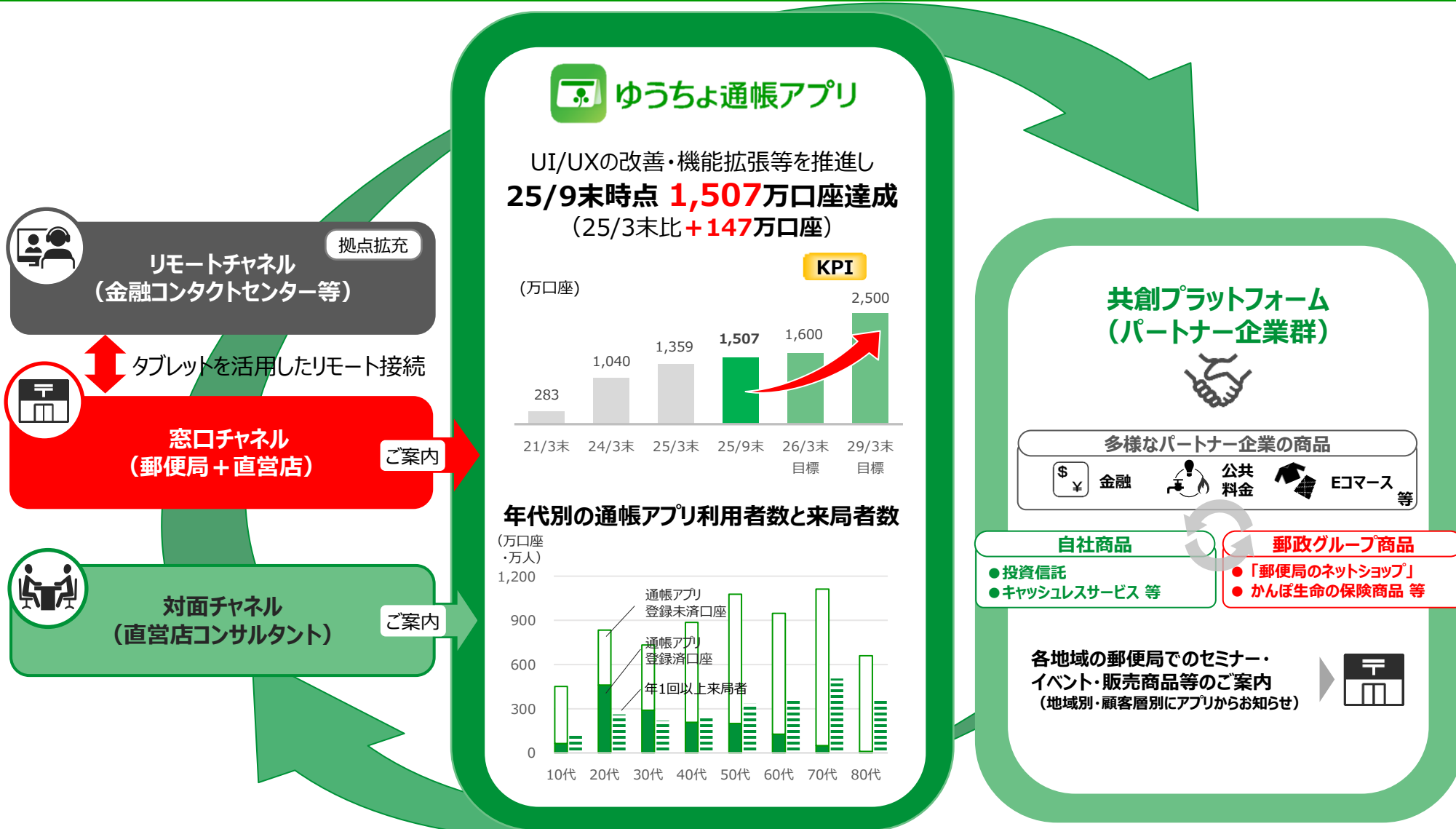
戦略投資領域※2残高（単体）



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

リテールビジネス：①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

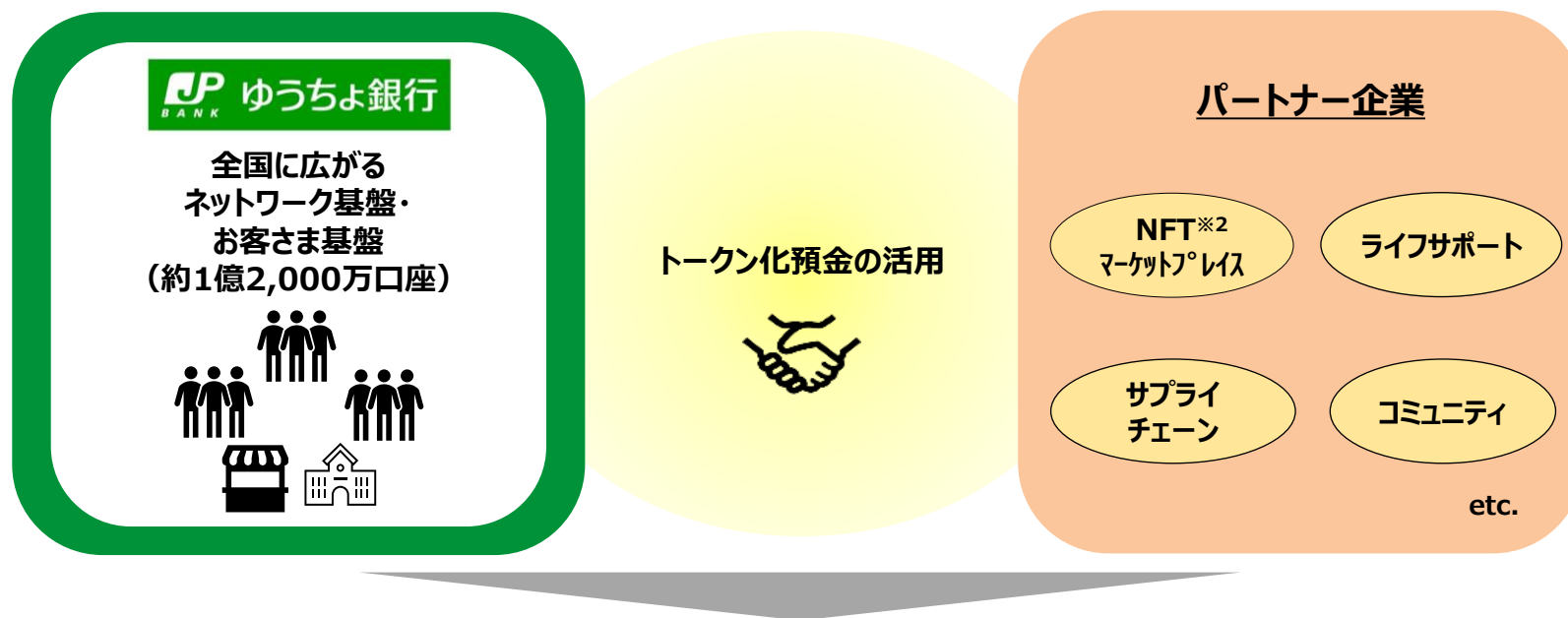


リテールビジネス：②トークン化預金の取組み

トークン化預金の活用により、顧客基盤の強化、共創プラットフォームの拡大を目指す

2026年度を目途にトークン化預金※1のサービス開始を検討

トークン化預金の活用によりお客さまに新たな利便性を提供し、顧客基盤の強化、共創プラットフォームの拡大を目指す



お客さまの利便性向上・口座活性化

お客さま基盤の強化

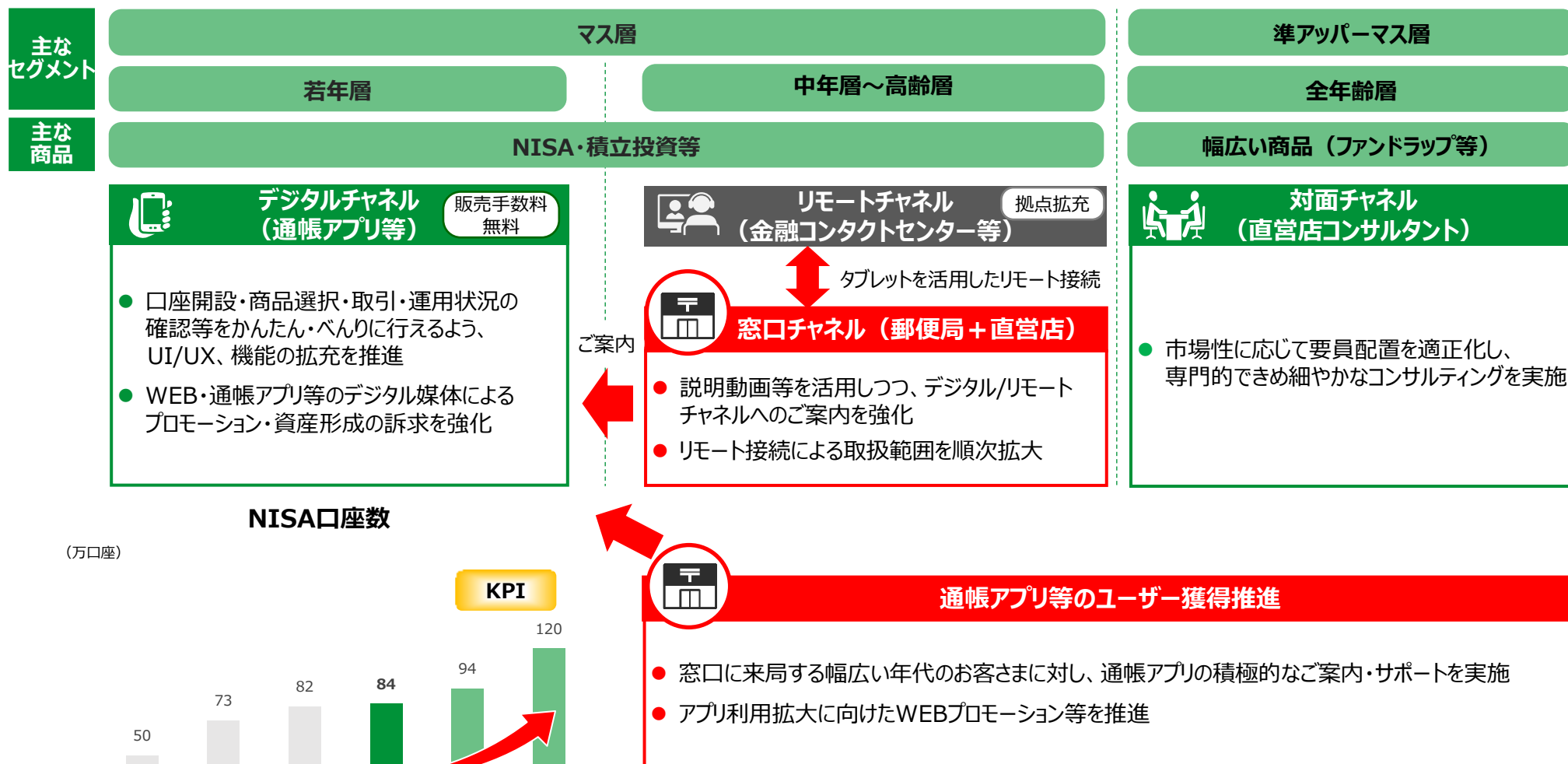
共創プラットフォームの拡大

※1 銀行預金にブロックチェーンなどの技術を活用し、預金をデジタル上で取り扱えるようにしたもの

※2 Non-Fungible Tokenの略。ブロックチェーン上で発行され、唯一無二性を証明することができ代替が不可能なトークン

リテールビジネス：③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



Σ（シグマ）ビジネス：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

ゆうちょキャピタルパートナーズ（2024年5月に設立）を中核として、地域と共創する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

地域と共創するGP業務

- ✓ 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

マーケティング支援

地域で成長意欲のある事業者を
発掘し積極的に支援

投資先企業が持つ、新たな
市場を創出する商材を提案

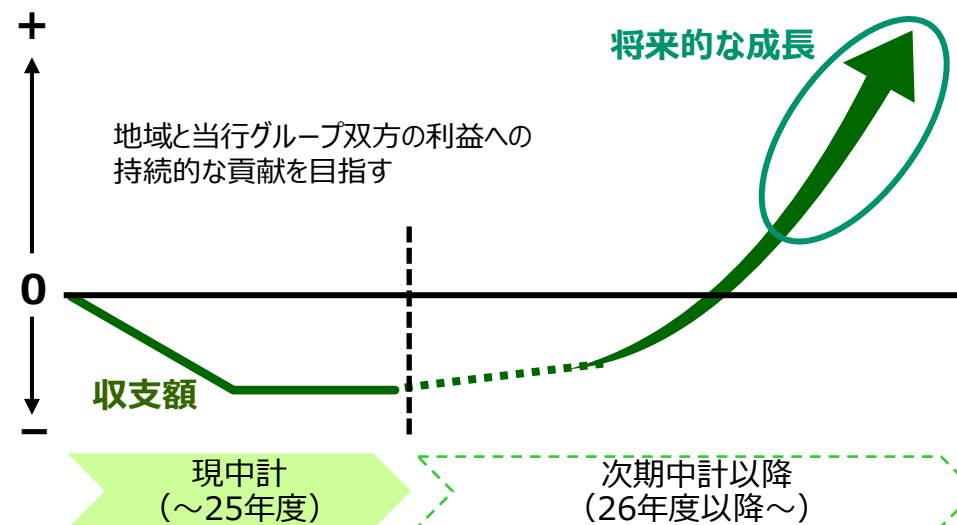
※ GP（General Partner）： 案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

これまでの主な取り組み

残高ありきではなく、**投資先の質等**にも十分配慮した投資を推進
協業先との共同ファンドにて投資実績の積上げを推進
単独GP実施に向けて準備・検討を実施

- ✓ 24年5月 当行100%出資子会社の**ゆうちょキャピタルパートナーズ（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
- ✓ 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）



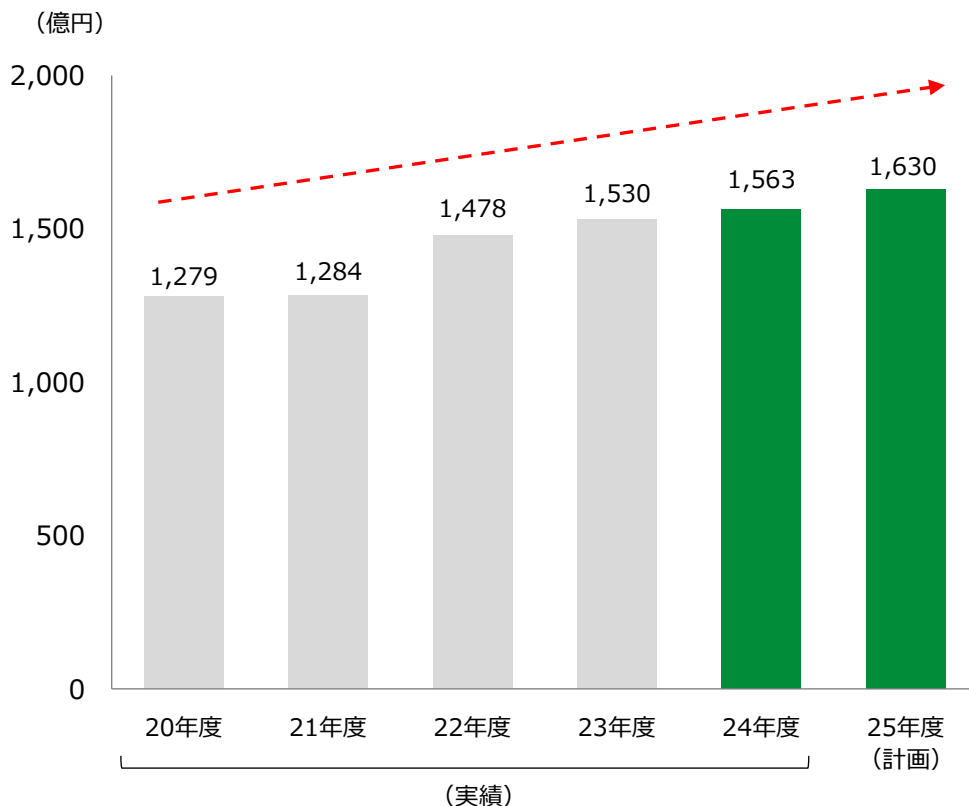
役務・経費計画（連結）

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

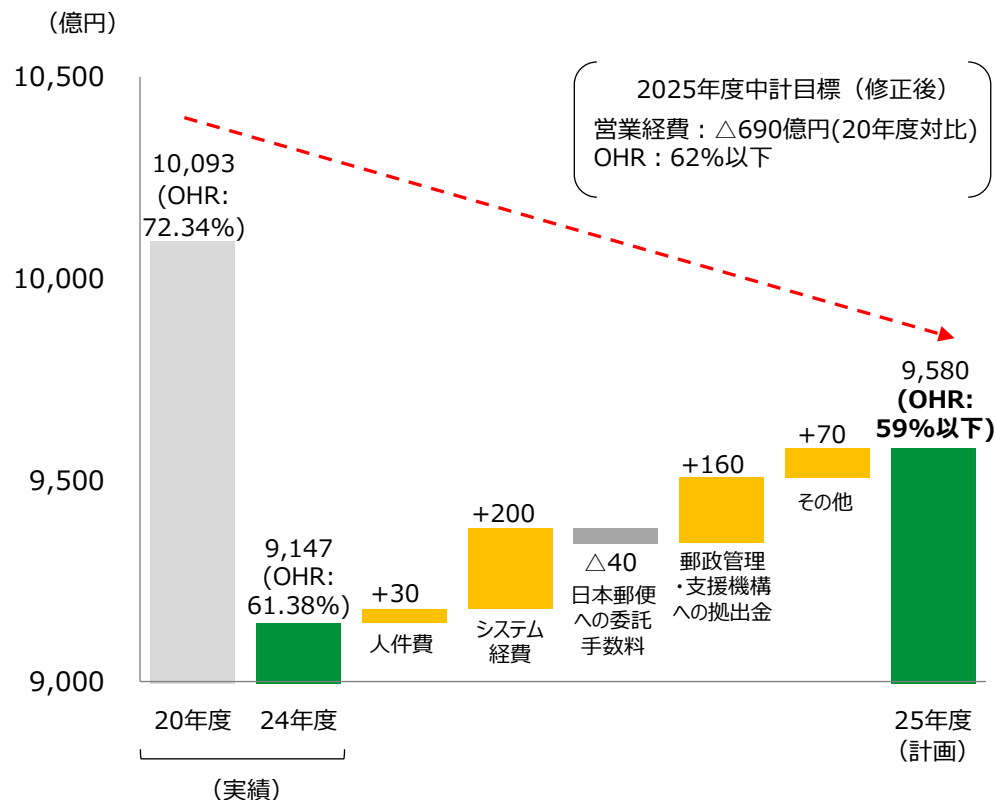
営業経費は成長投資等により増加も、OHRは改善を継続。今後も必要な成長投資は行いつつ、OHRベースでは更なる低下を目指す

役務計画（役務取引等利益）



経費計画（営業経費・OHR※）

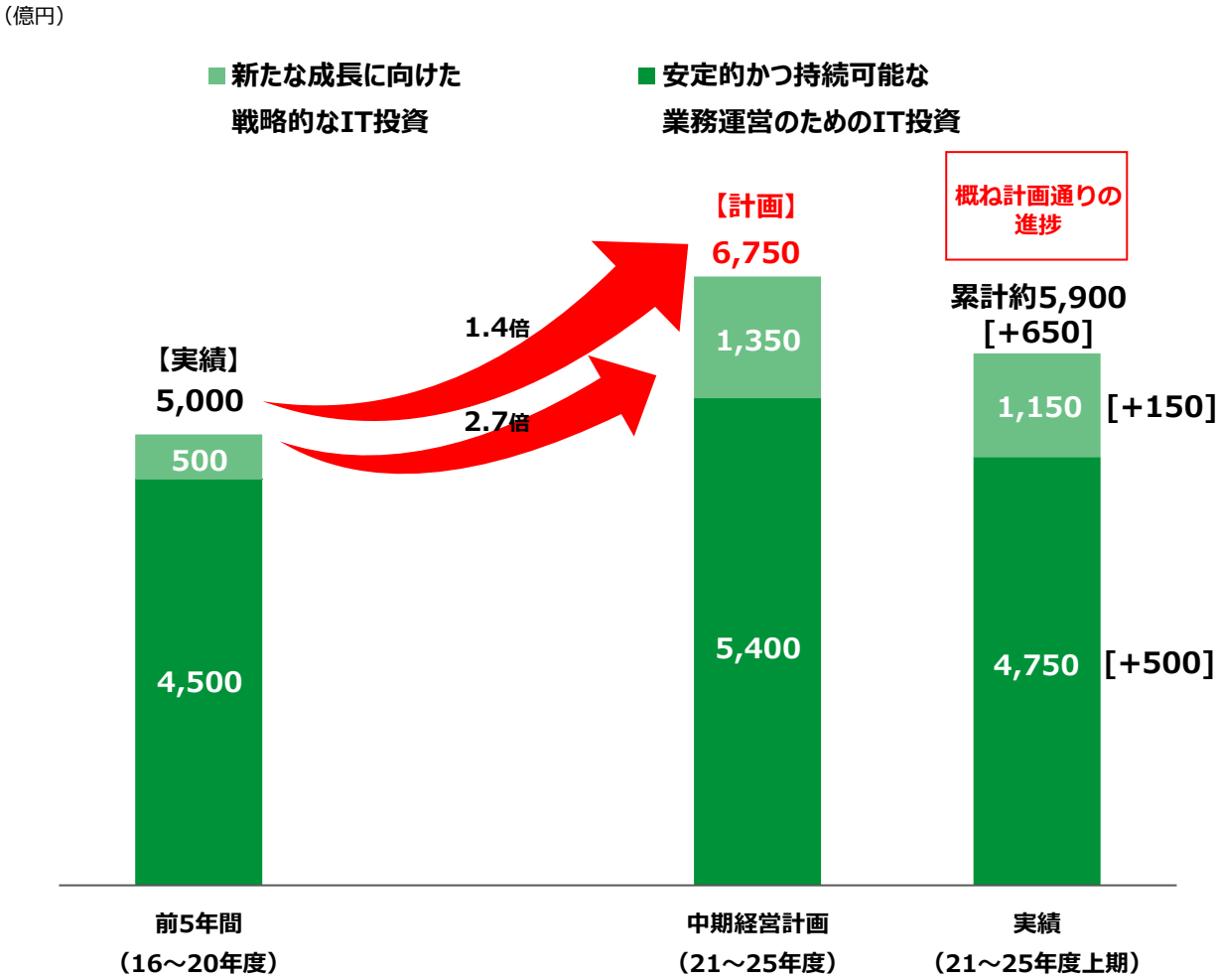
注 24年度（実績）に増減の合計を加えたものが、25年度（計画）の数字と一致しないのは、端数処理等の関係によるもの



※金銭の信託運用損益等を含むベース

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）



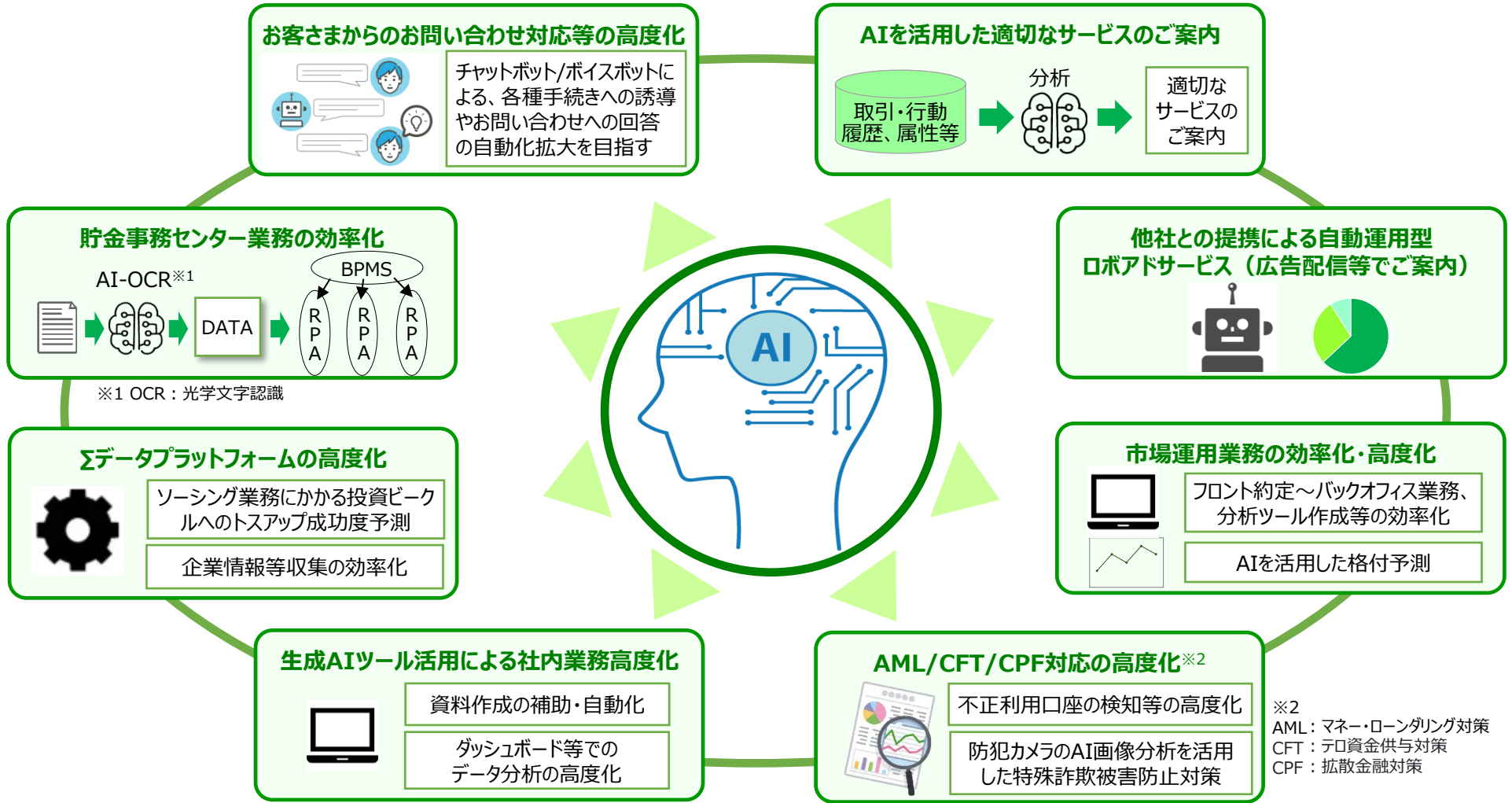
主なIT開発・投資

- 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
- 【25年度上期】
- 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)
 - 国際送金のSWIFT新電文対応(25.7)
- 主なIT開発・投資案件
- 【25年度下期以降】
- 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)
 - ゆうちょPC及び基盤の導入(26.1~)
 - コールセンター向けFAQ・ナレッジシステムのクラウドサービス利用(26.1~)

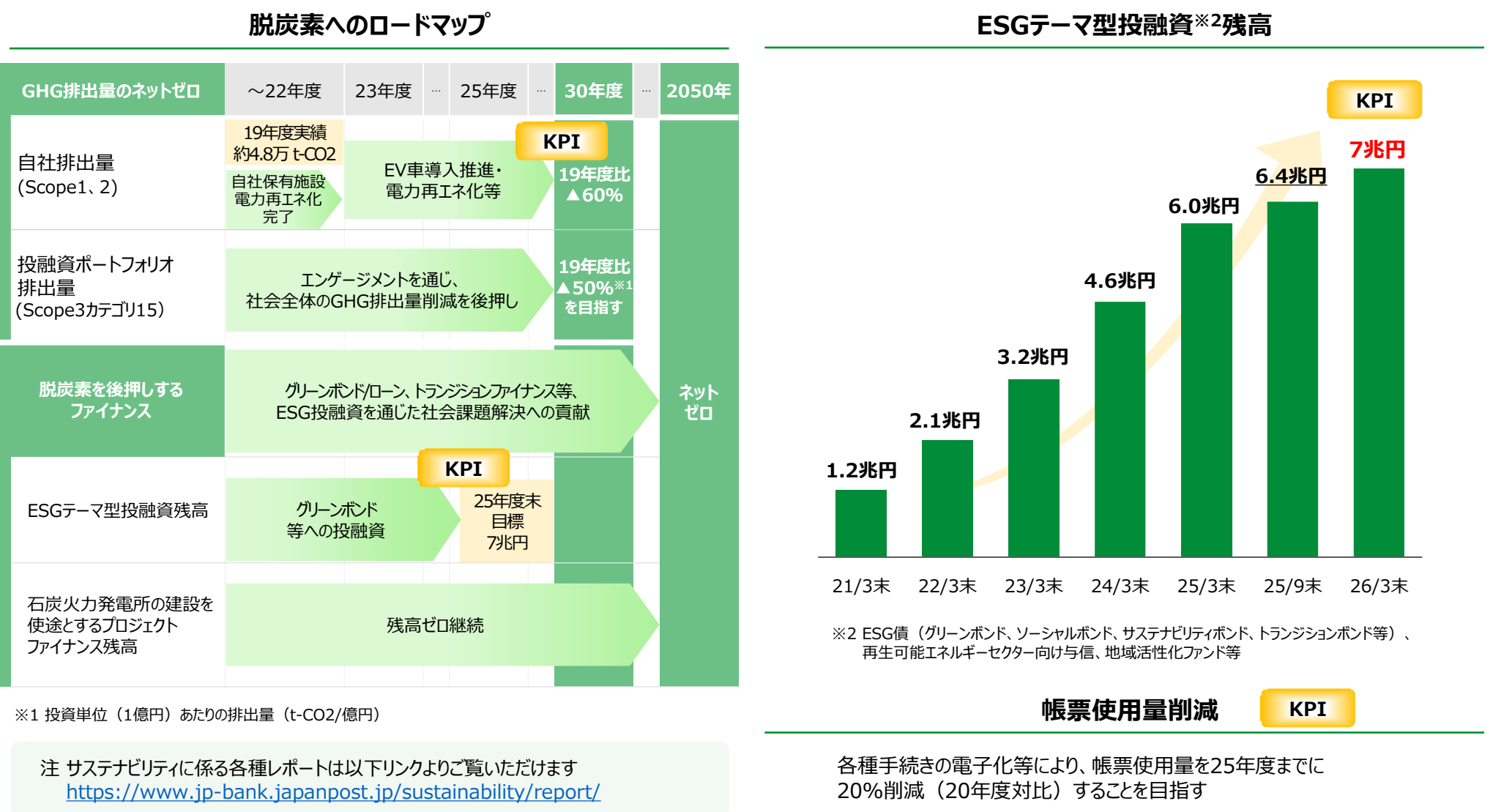
注 ()内は各案件のサービス開始時期

注 []内は25年度上期実績（速報値）

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



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）



経営基盤：④ 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

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

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

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

詳細は、以下リンク先に掲載の「統合報告書 ディスクロージャー誌2025（本編）」
P.58～65にてご覧いただけます

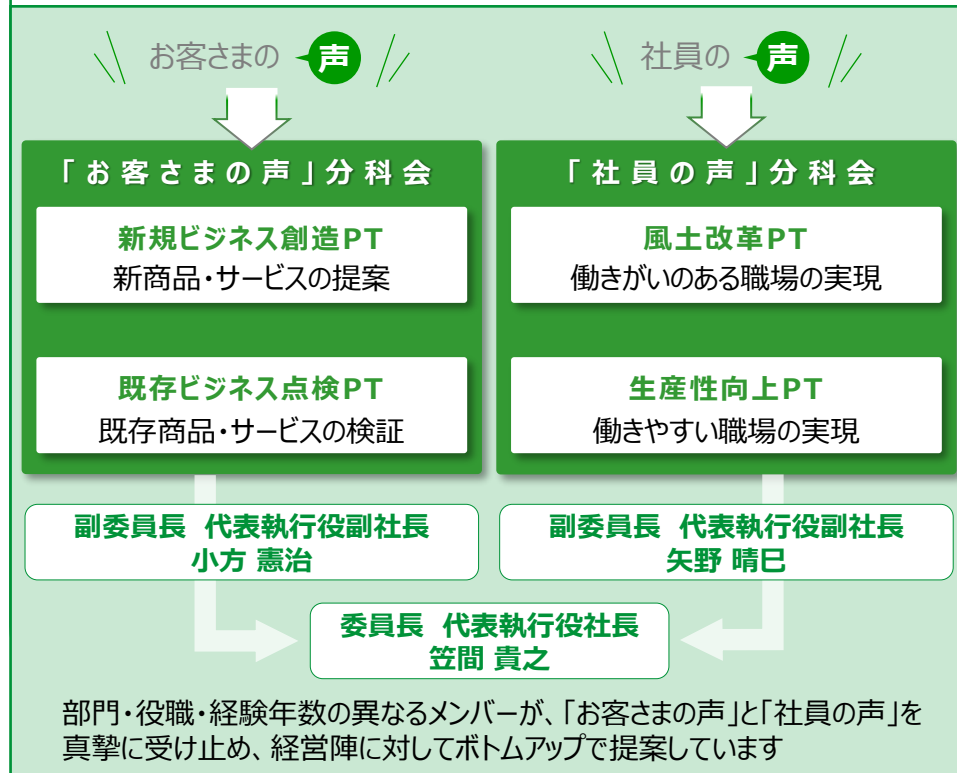
https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_disclosure.html

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



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 2025」

社長に就任して以来、
社長の想いを直接社員に届ける取り組みを2年連続で実施
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、意見交換を実施



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

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より資本を活用し、ROEの向上を目指す

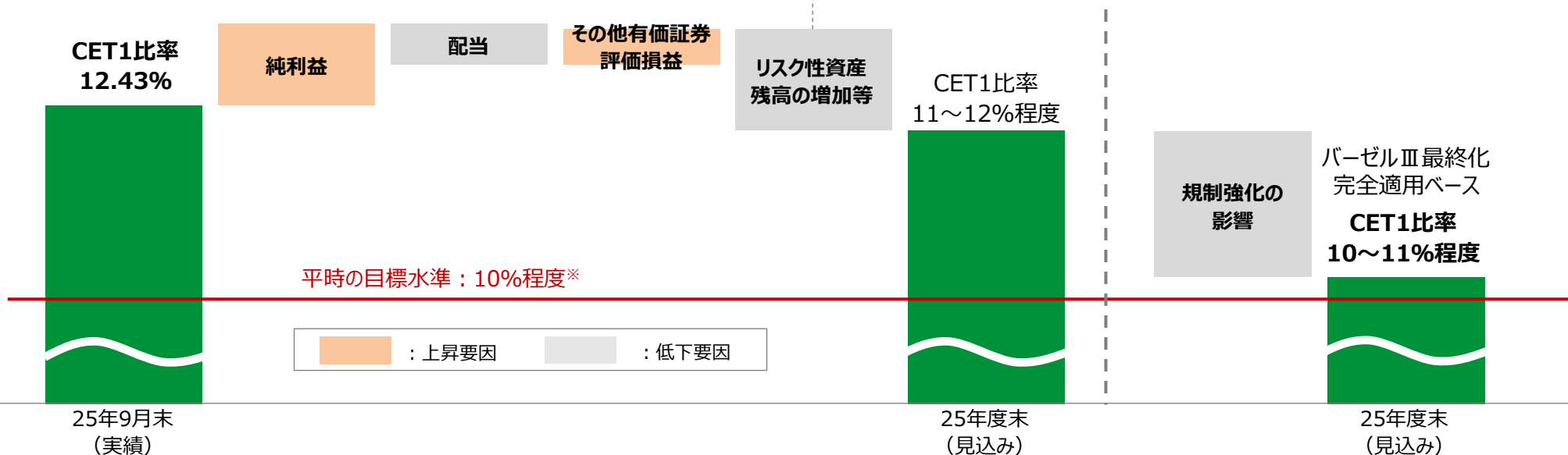
リスク性資産・戦略投資領域残高の増加等に合わせて、リスク管理を一層深化

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

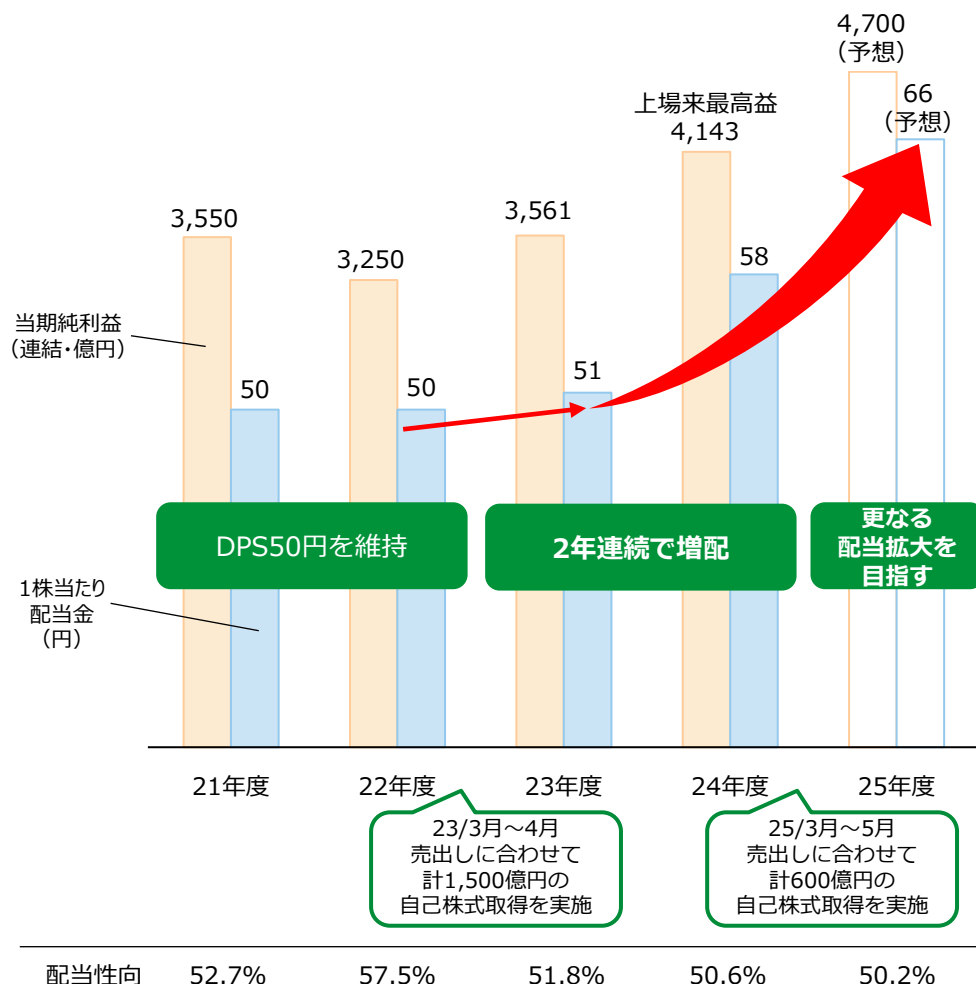


※ その他有価証券評価益除くベース。28年度末のバーゼルⅢ規制最終化（完全適用）を踏まえ、25年度末以降は、完全適用ベースでの確保を目標とする。仮に、その他有価証券評価損の拡大等により一時的に下回った場合は、運用資産の調整等により目標水準への回復を目指す。なお、当行は国内基準行（規制上の所要自己資本比率：4%以上）であるが、海外向け与信の大きさ等から、国内の大規模金融機関と同水準の資本管理を目指す考えに基づき、CET1比率10%程度を平時の目標水準に設定

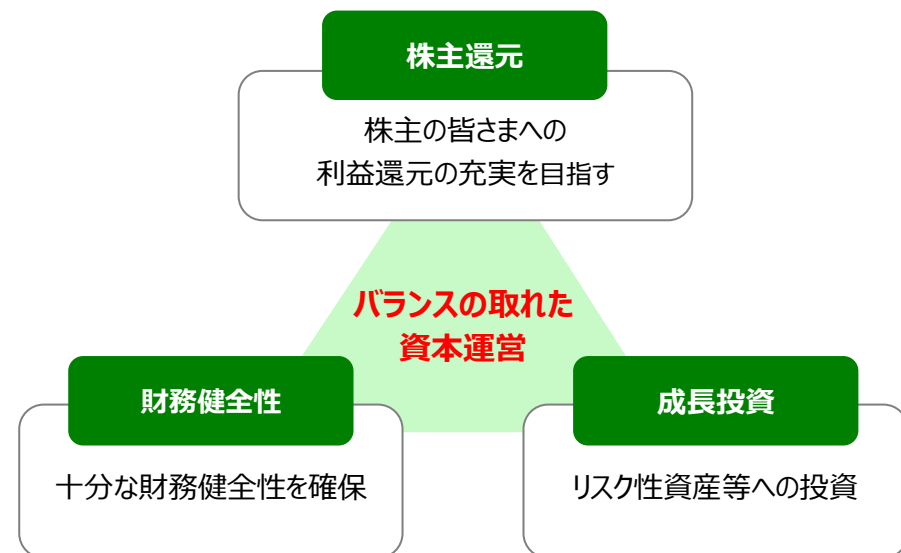
資本政策：②株主還元方針（基本的な考え方）

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



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

01 エグゼクティブ・サマリー（キーマッセージ）

P.3

02 次期中期経営計画の方向性

P.8

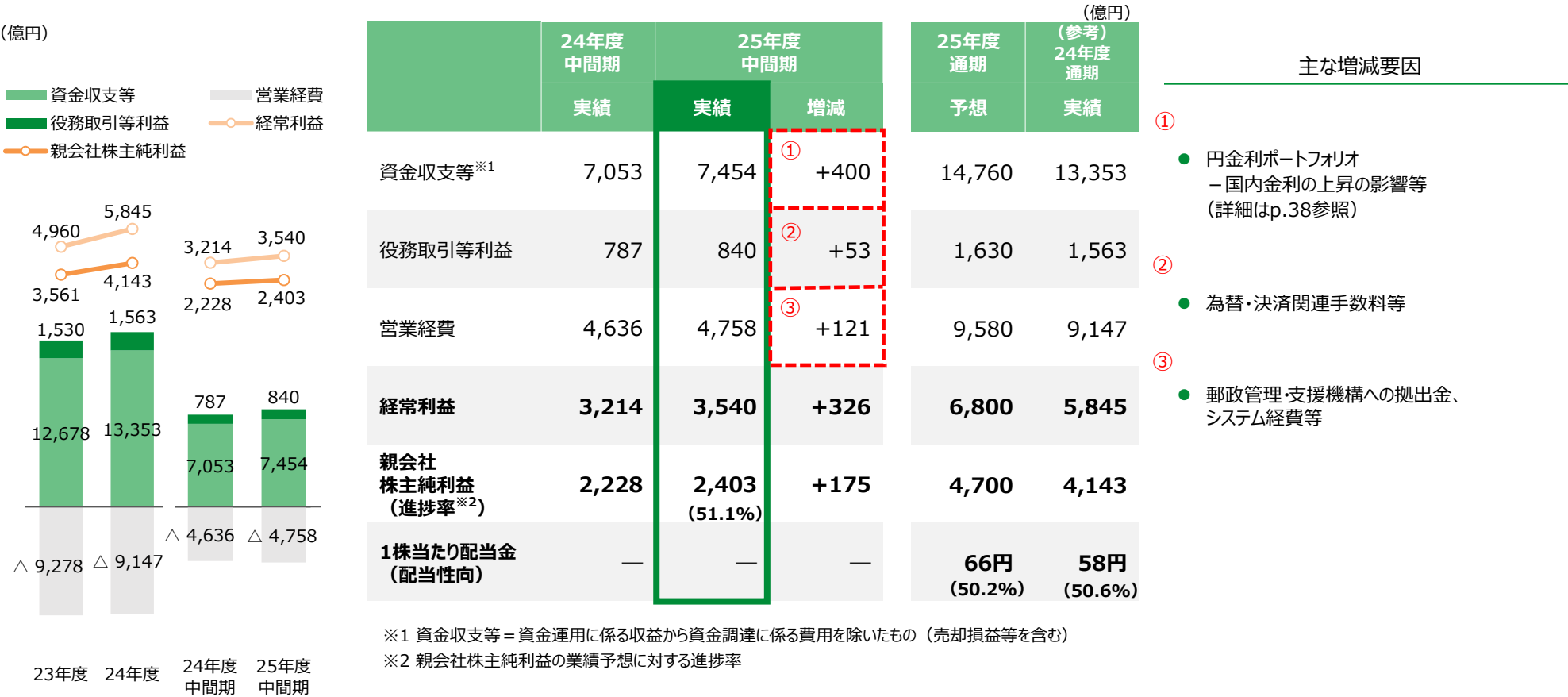
03 現中期経営計画の進捗状況

P.15

04 Appendix

P.36

25年度中間決算の状況（連結）

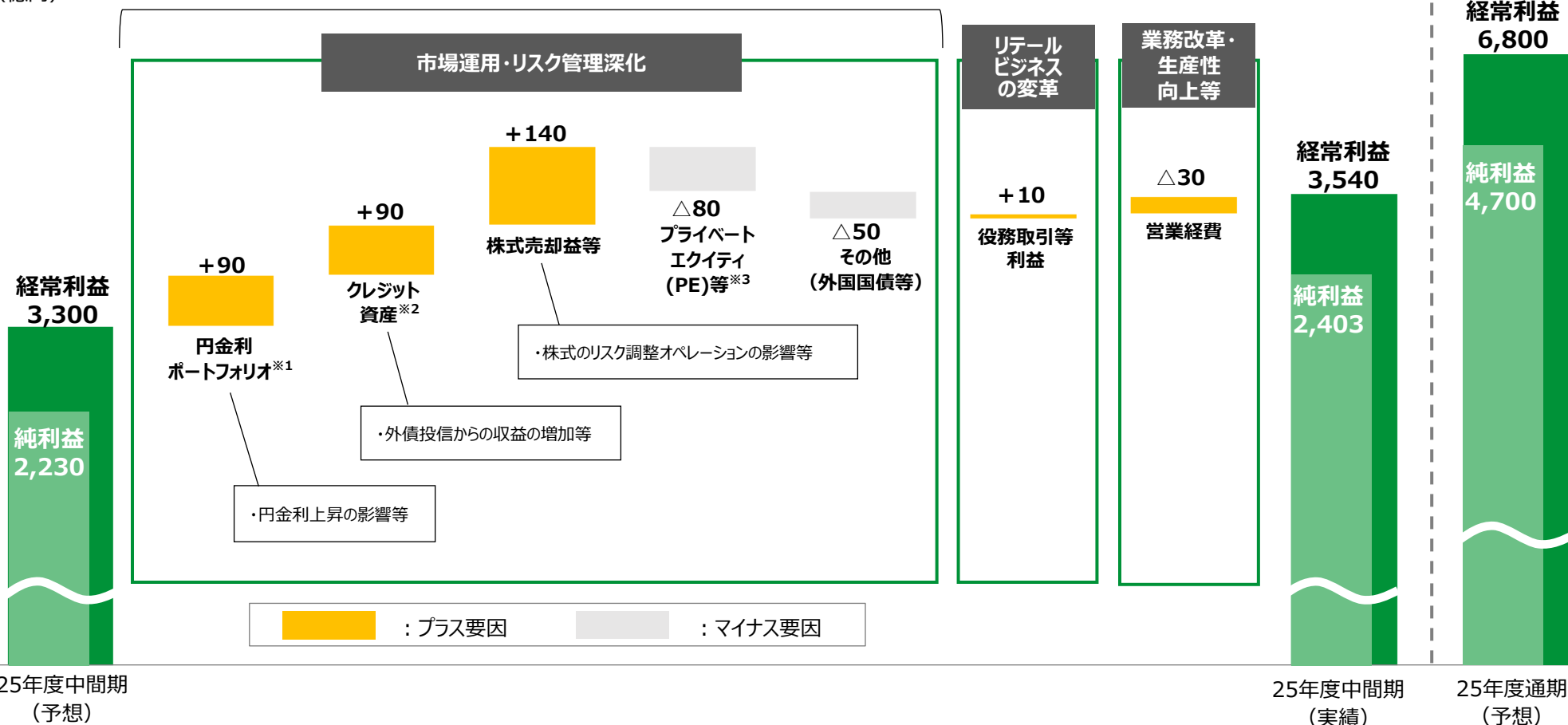


（参考）経常利益増減（イメージ） ①対計画比

【経常利益（連結）の増減要因（25年度中間期（予想） vs 25年度中間期（実績））】 注 25年度中間期（予想）に増減の合計を加えたものが、25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 +190



※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

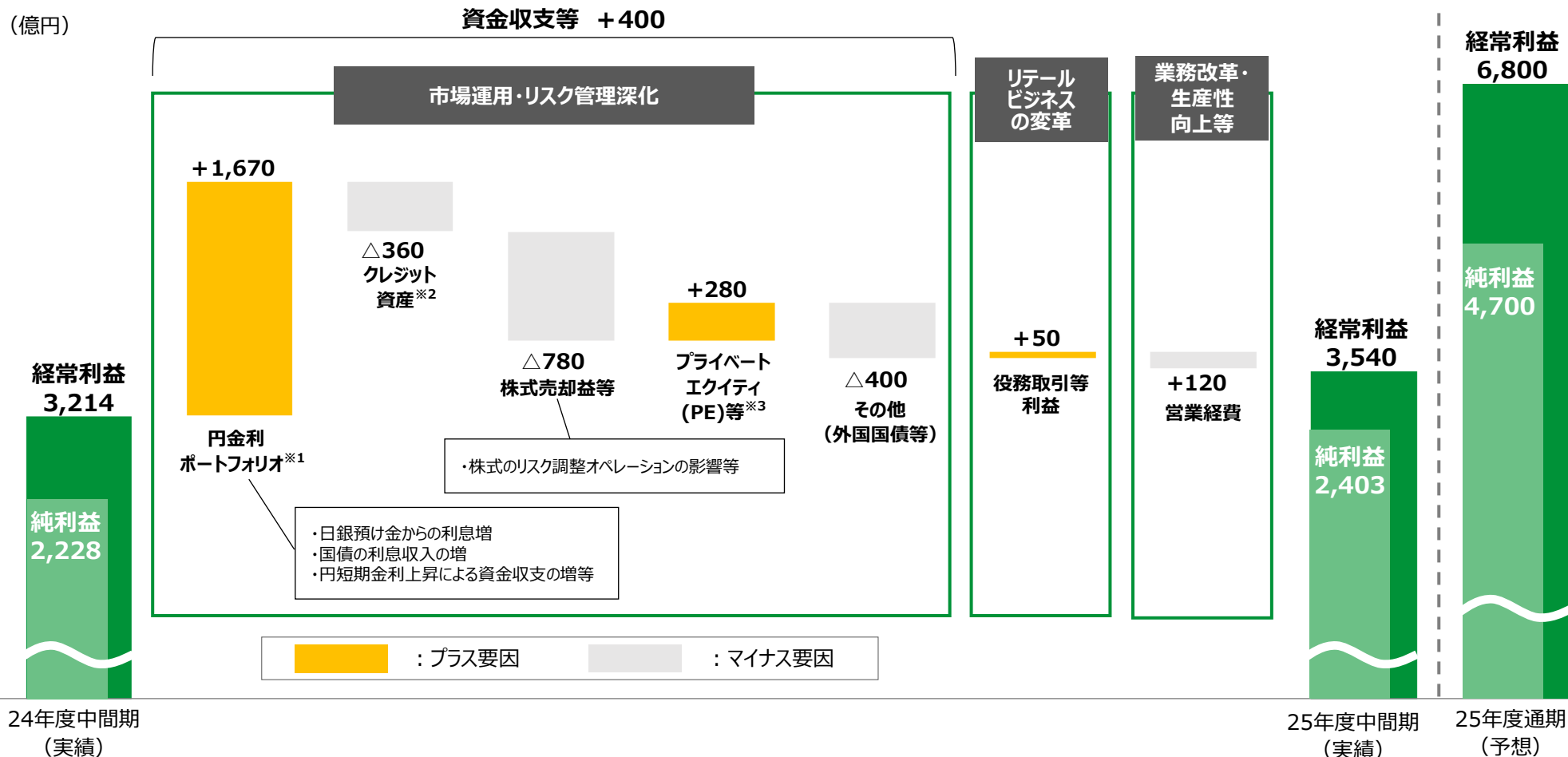
※2 外債投資信託、インハウス社債、不動産（デット）、ダイレクトレンディング等に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）

※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）

(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（24年度中間期（実績） vs 25年度中間期（実績））】

注 24年度中間期（実績）に増減の合計を加えたものが、25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



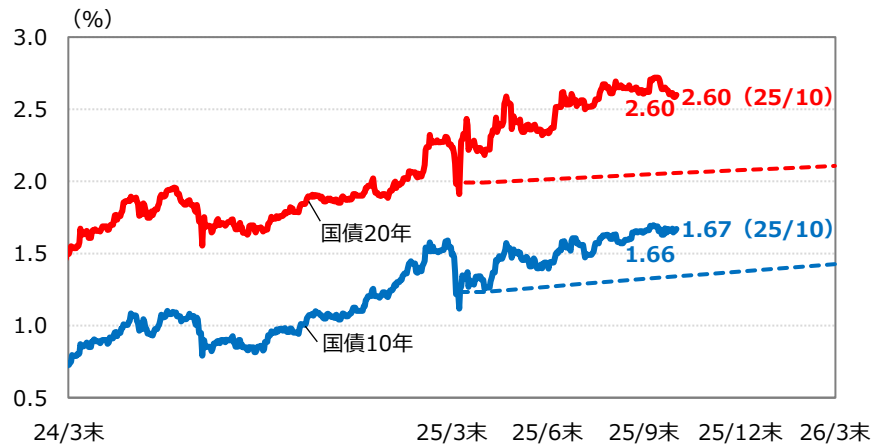
※1 国債等の収益額、リスク性資産における円金利リスクテイクに係る収益額、貯金支払利息等

※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）

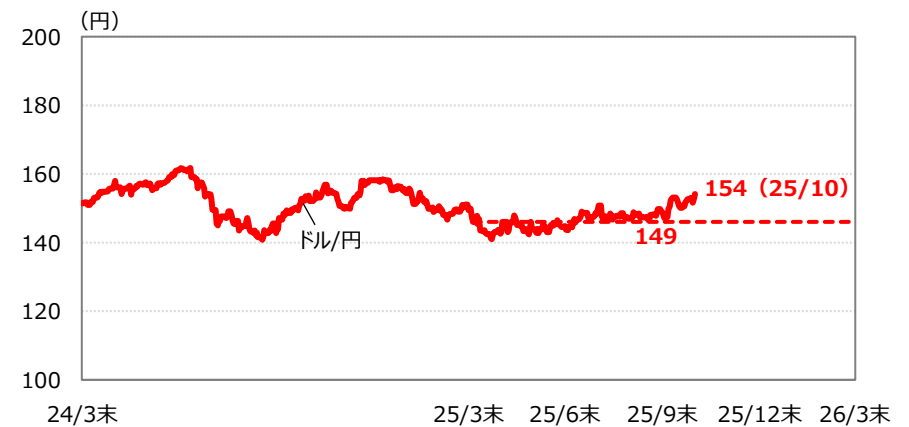
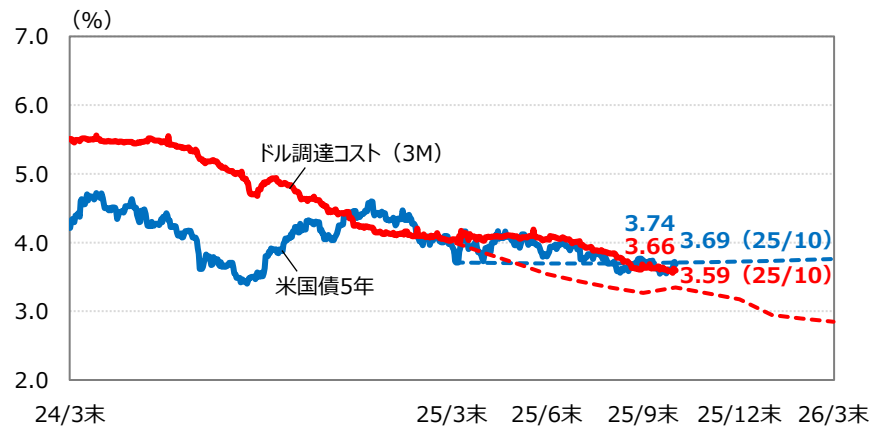
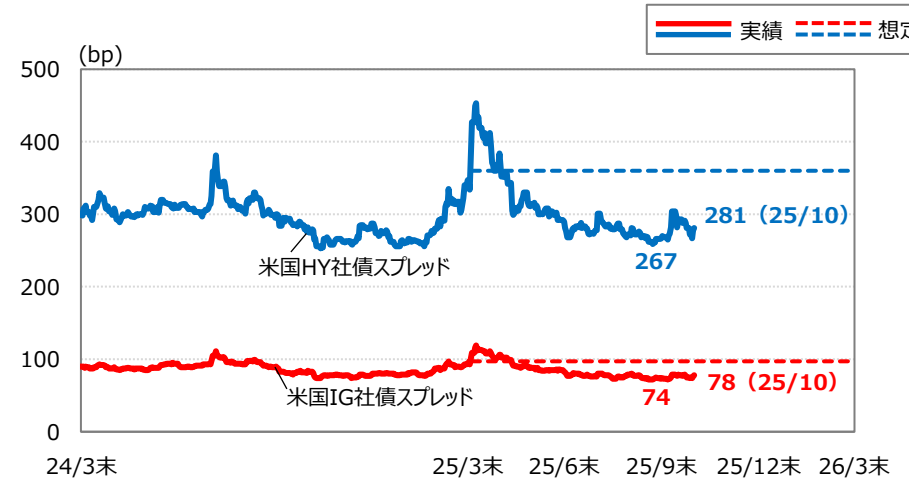
※3 PE、不動産（エクイティ）に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）

足許の市場環境は安定的に推移。国内金利については想定を上回る水準が継続

内外金利／ドル調達コスト

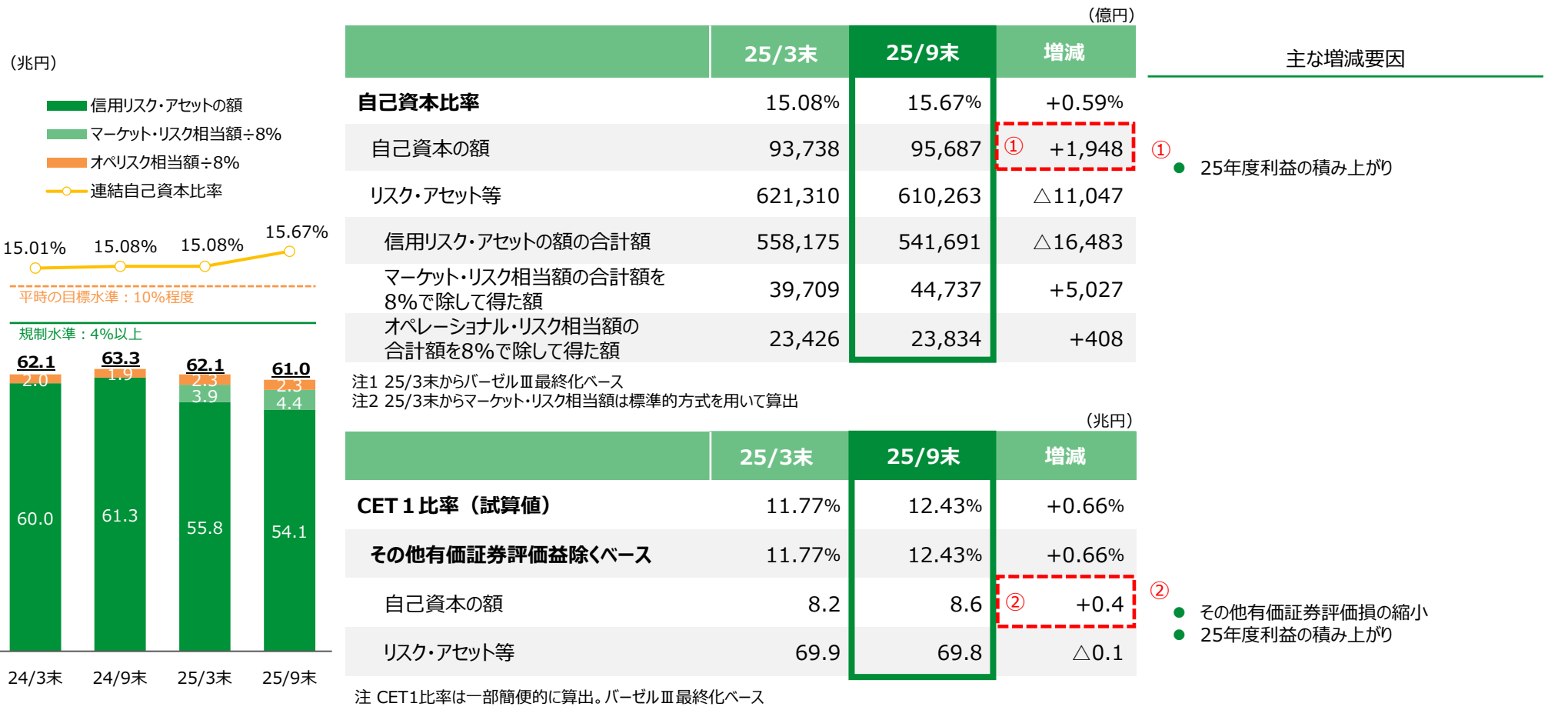


米国IG・HY社債スプレッド／ドル円

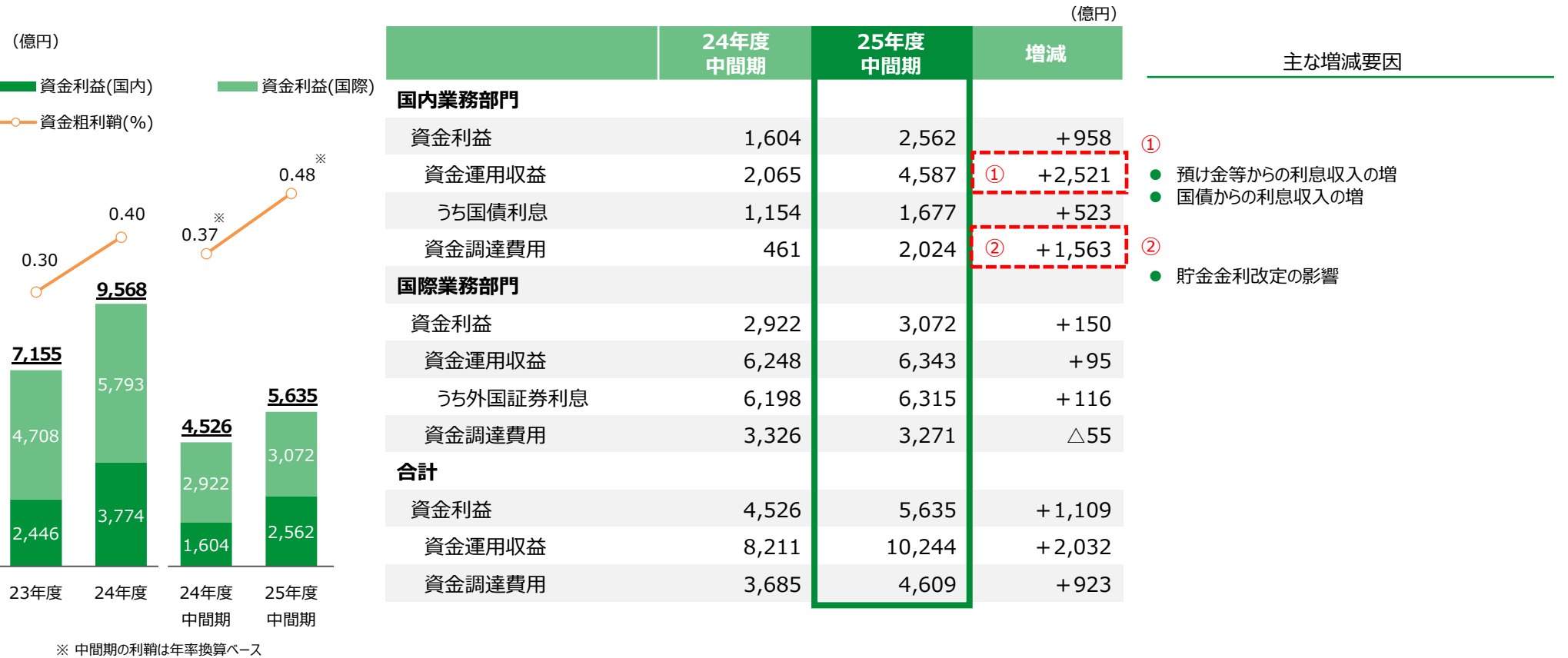


自己資本比率は安定的に推移。十分な財務の健全性を維持

自己資本比率・CET1（普通株式等Tier1）比率の状況（連結）



資金利益の状況（単体）

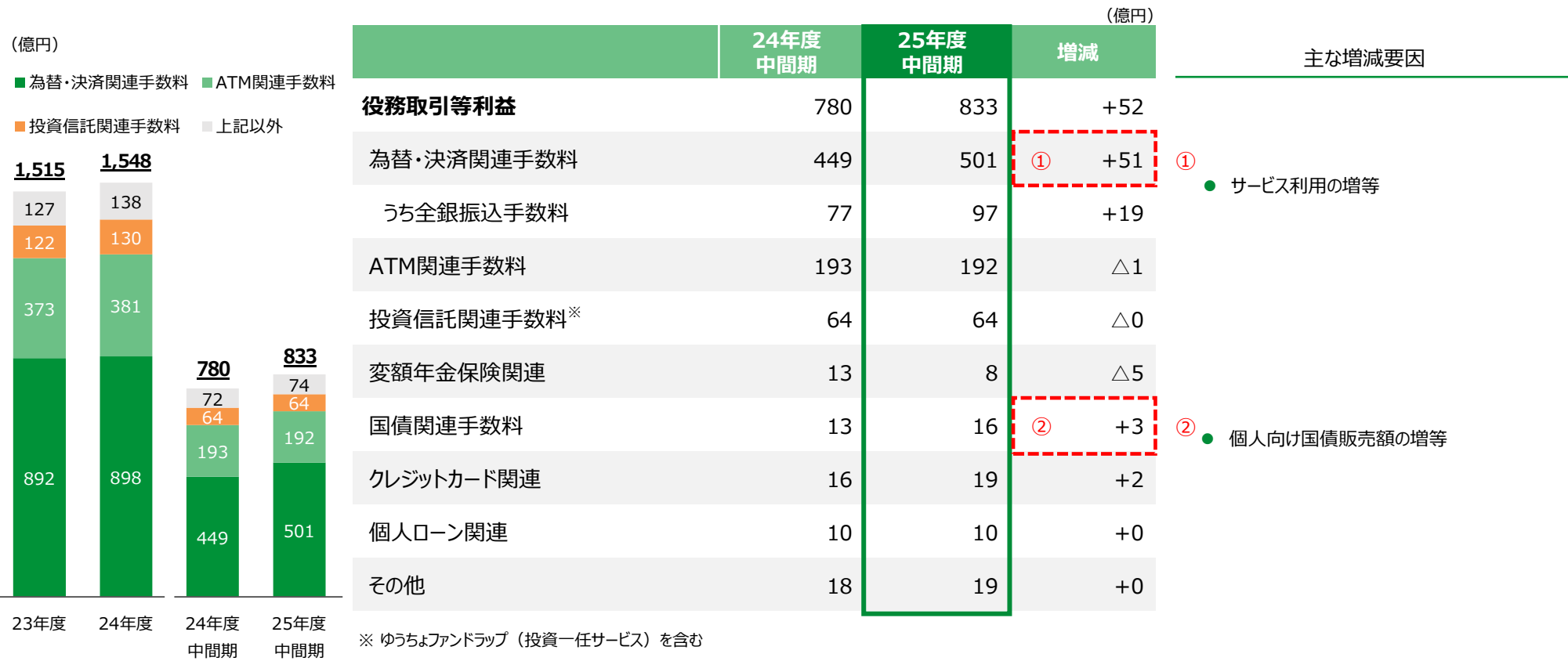


注1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引。ただし、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めている

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

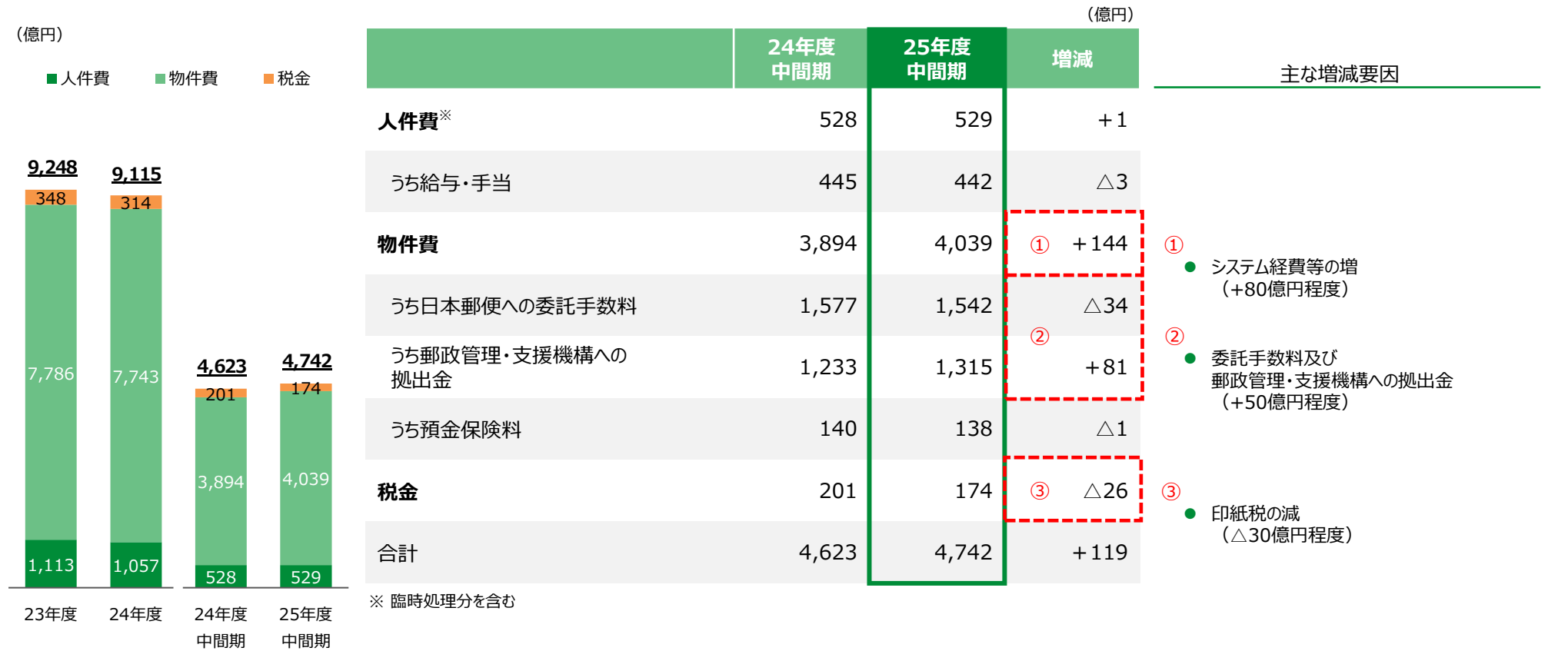
注3 資金利益には、戦略投資領域に係る損益（25年度中間期784億円、24年度中間期837億円）を含む。なお、戦略投資領域に係る損益は、臨時損益にも貢献

役務取引等利益の状況（単体）



成長投資を拡大する一方、既定経費の拡大を抑制

営業経費の状況（単体）

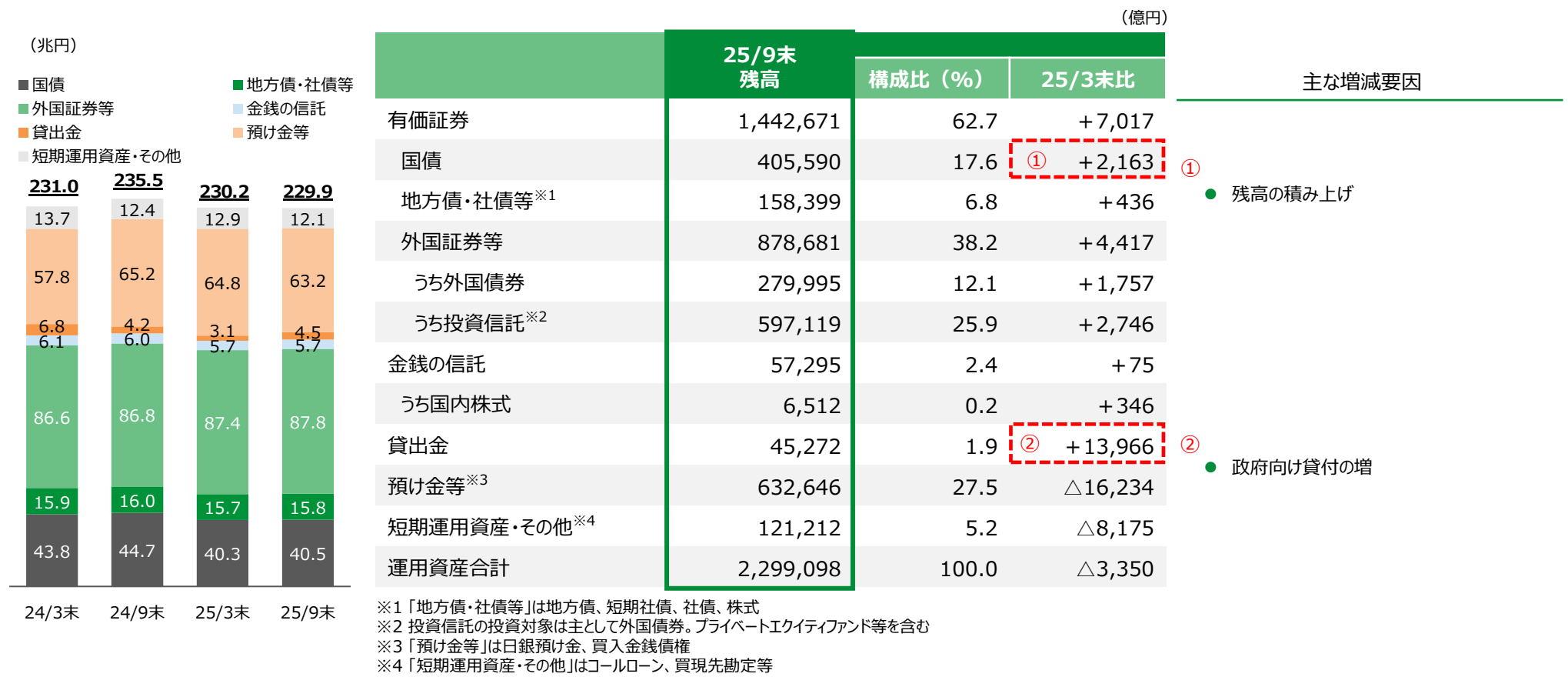


貯金残高は25/3末対比で△2.0兆円

貯金残高の状況（単体）

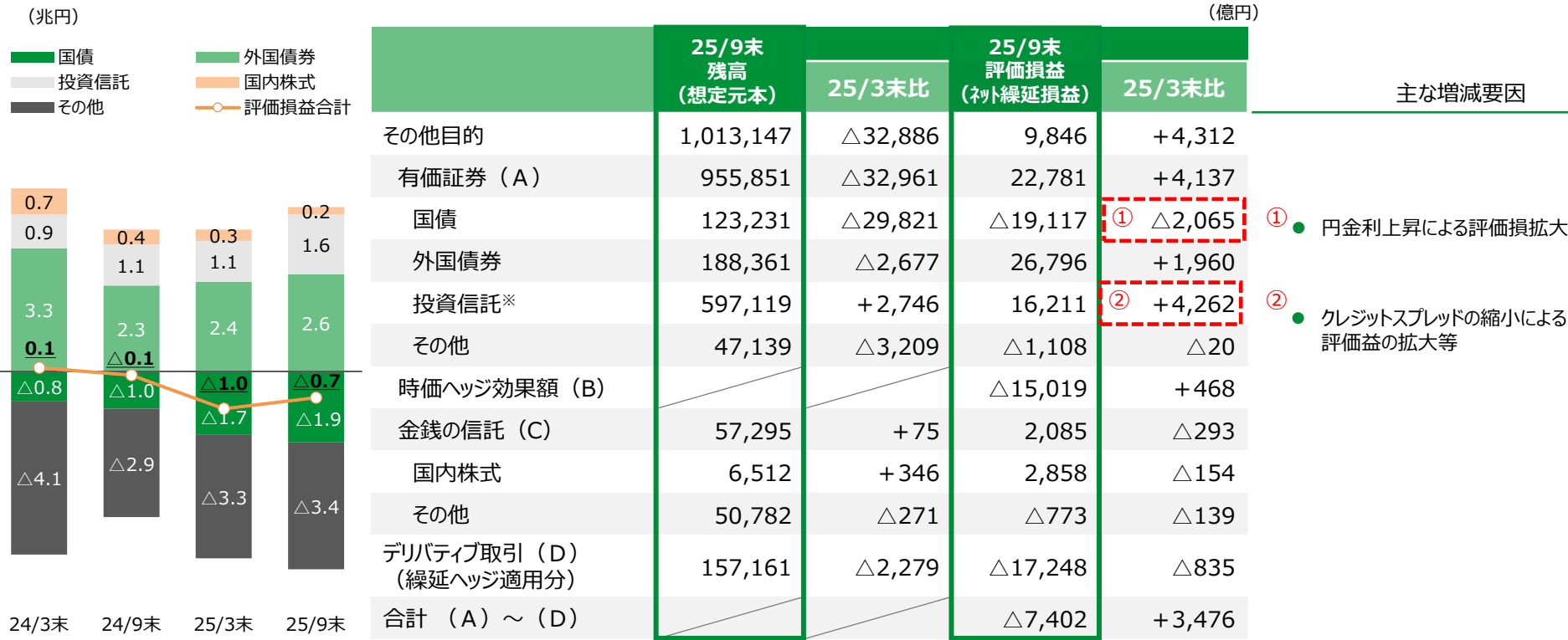


運用資産残高の状況（単体）



円金利上昇に伴い評価損が継続も、改善傾向

その他有価証券評価損益の状況（単体）

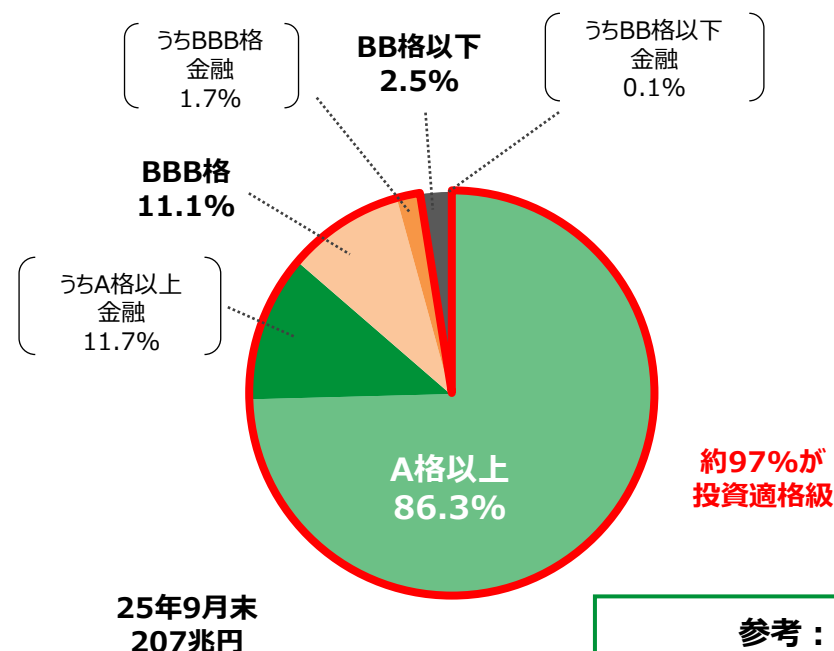


※ 投資信託の投資対象は主として外国債券。プライベートエクイティファンドの評価損益（2025年9月末1兆2,047億円、2025年3月末1兆1,069億円）を含む

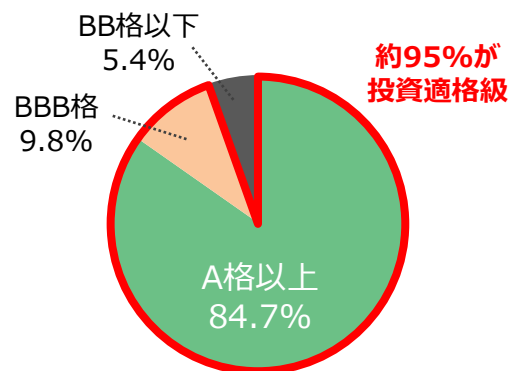
格付別エクスポージャーの状況

高品質・高格付な資産により、安定性を確保

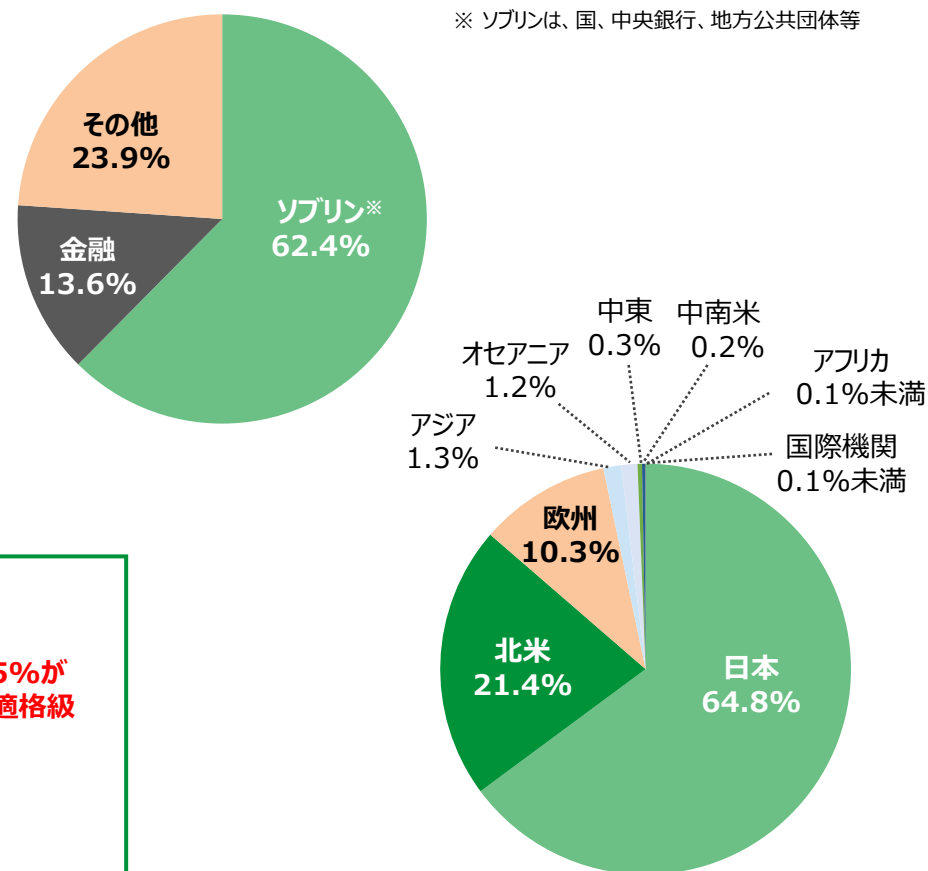
格付別エクスポージャー（単体）



参考：20年3月末時点



セクター別・地域別エクスポージャー（単体）



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

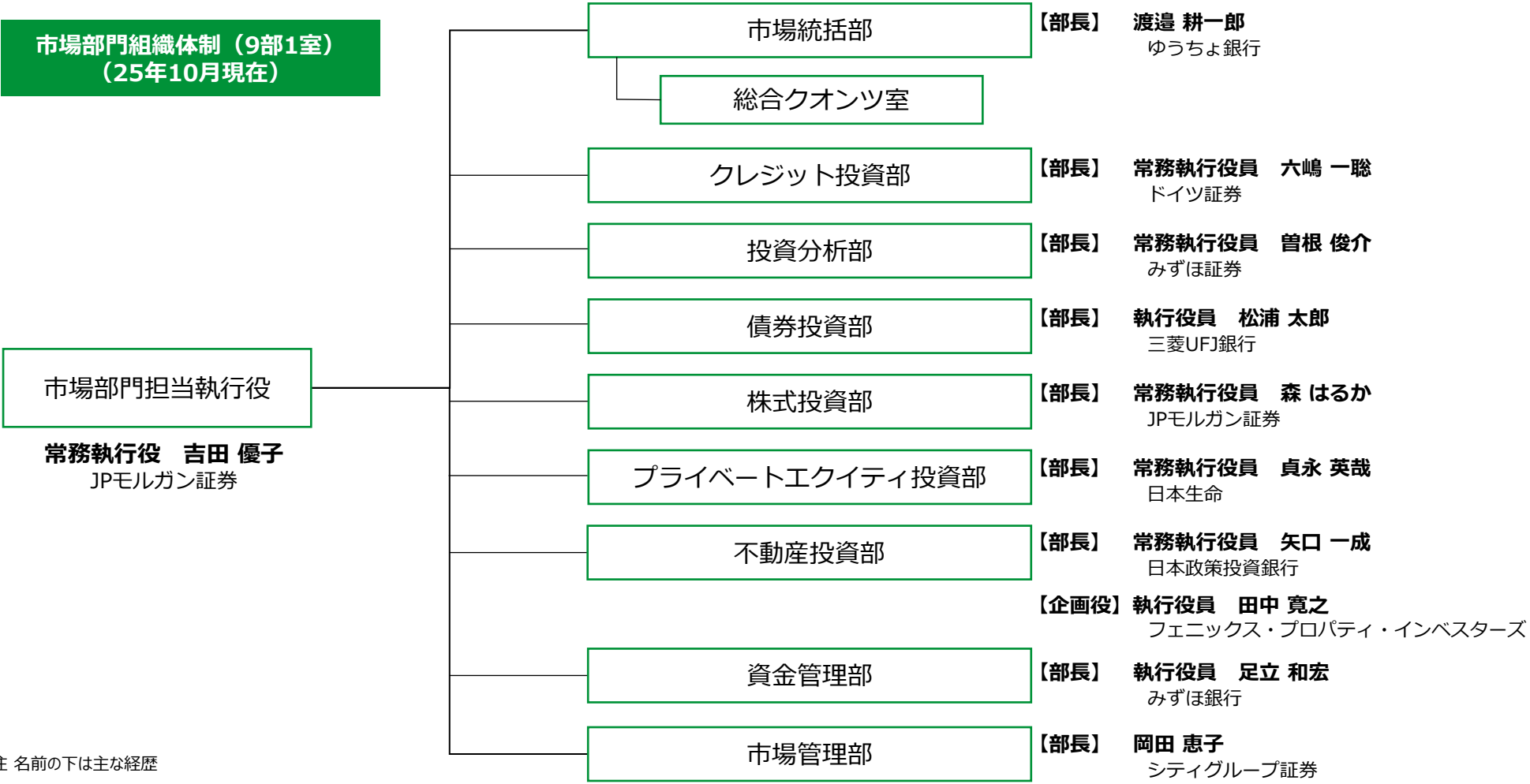
資産運用方針（リスクアパタイト）

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

			リスクアパタイト (国内) (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			
		デット			
	ダイレクトレンディング				
	インフラデット				

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

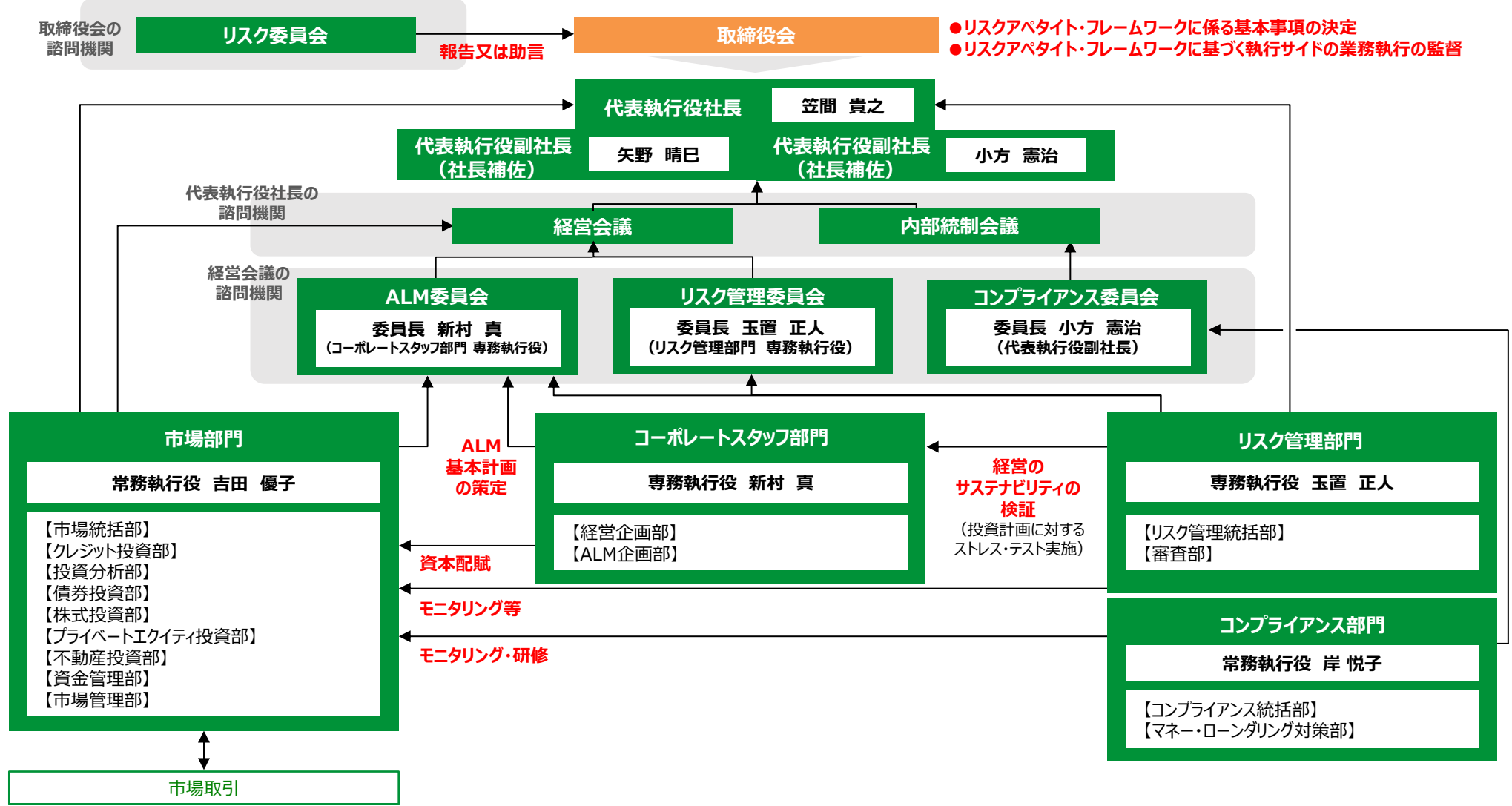


注 名前の下は主な経歴

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

PEの含み益は1.2兆円。実現収益※1は累積で1兆円に到達

リターン目標と実績

【目標】

- ネット※2 IRR：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（25/9末時点）】

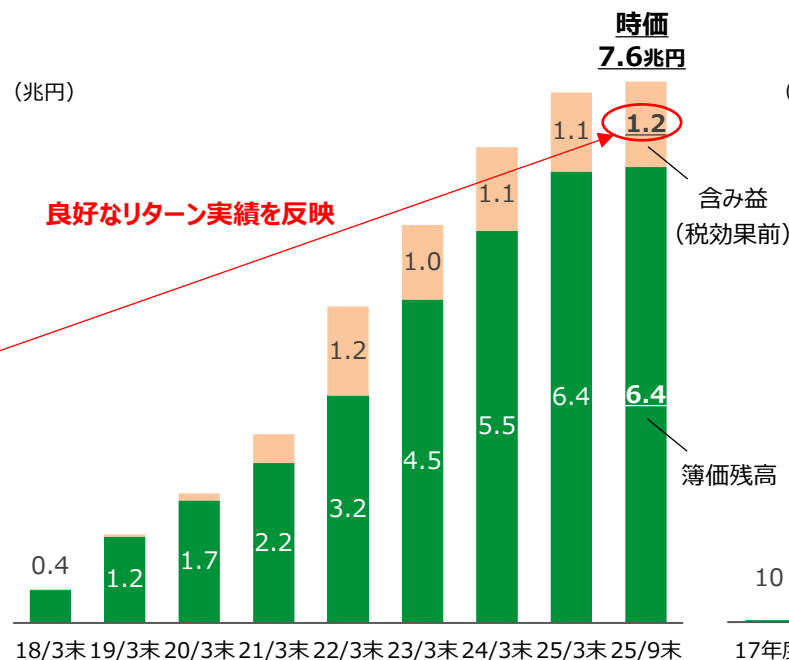
- ネット※2 IRR：**8.1%**
- ネット※2投資倍率：**1.28x**

ネットIRRは目標を
上回るペースで進捗

<残高>

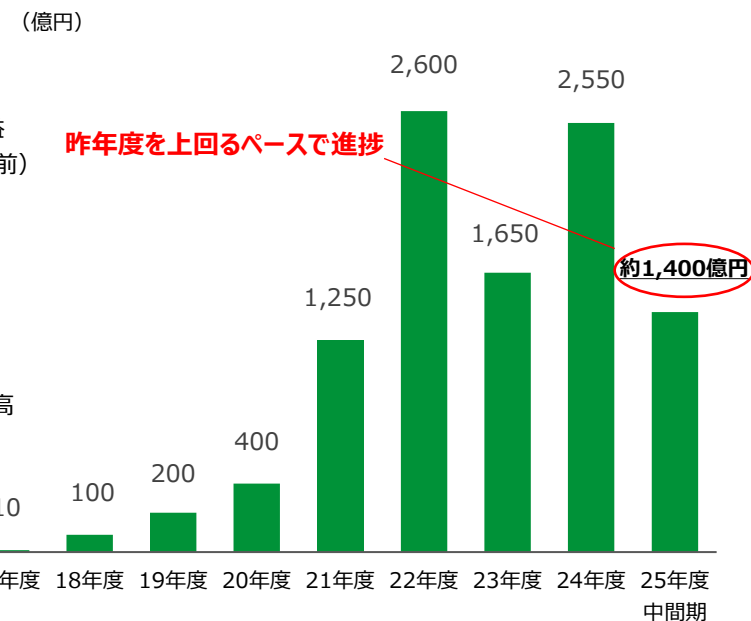
各決算で当行が把握する時価は、
概ね**3か月前※3**のPEファンドの時価

（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）



<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



※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

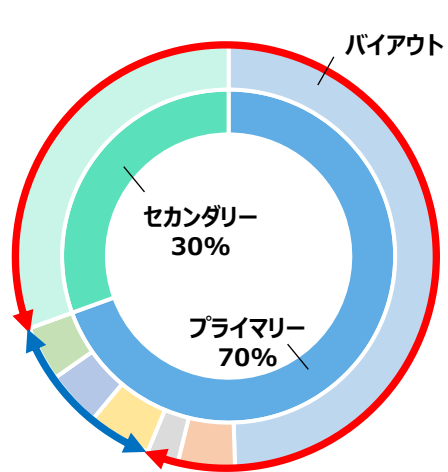
※3 セカンダリーファンド等、ファンドオブファンズ形態のファンド等は更に3か月前の評価を取り込む場合有

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

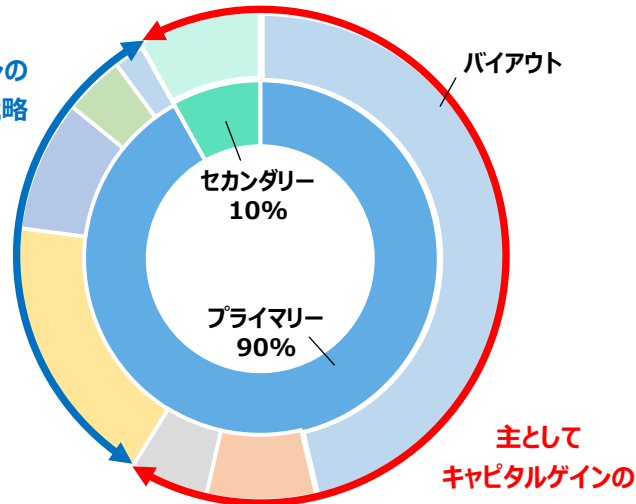
戦略分散（コミットメントベース）

16年度の戦略



主として
インカムゲインの
獲得を狙う戦略

25年度の戦略（予定）



主として
キャピタルゲインの
獲得を狙う戦略

【凡例】

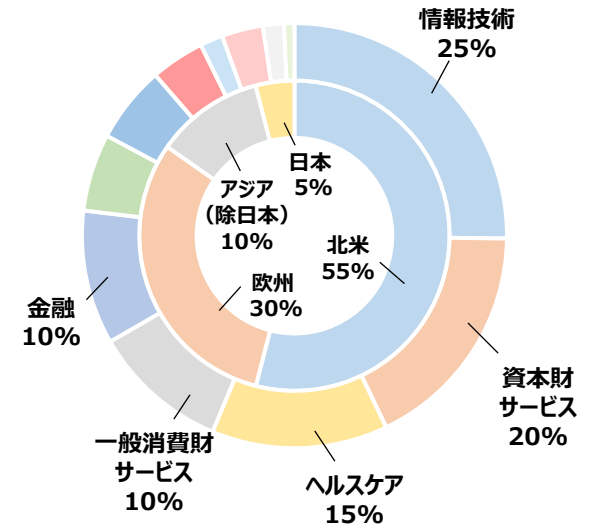
円の内側：プライマリー・セカンダリーの区分 円の外側：投資戦略の区分

地域・業種分散（時価ベース）

2025年9月末

【投資先企業総数】

約56,000社（平均投資額：約1.36億円/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

不動産投資：①足許までの状況

不動産投資残高は約4.9兆円まで進捗し、実現収益は増加

リターン目標と実績

【目標】

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

【実績（25/9末時点）】

- エクイティ
ネット※² I R R : **4.7%**
- デット
+90bps程度
(投資適格社債比)

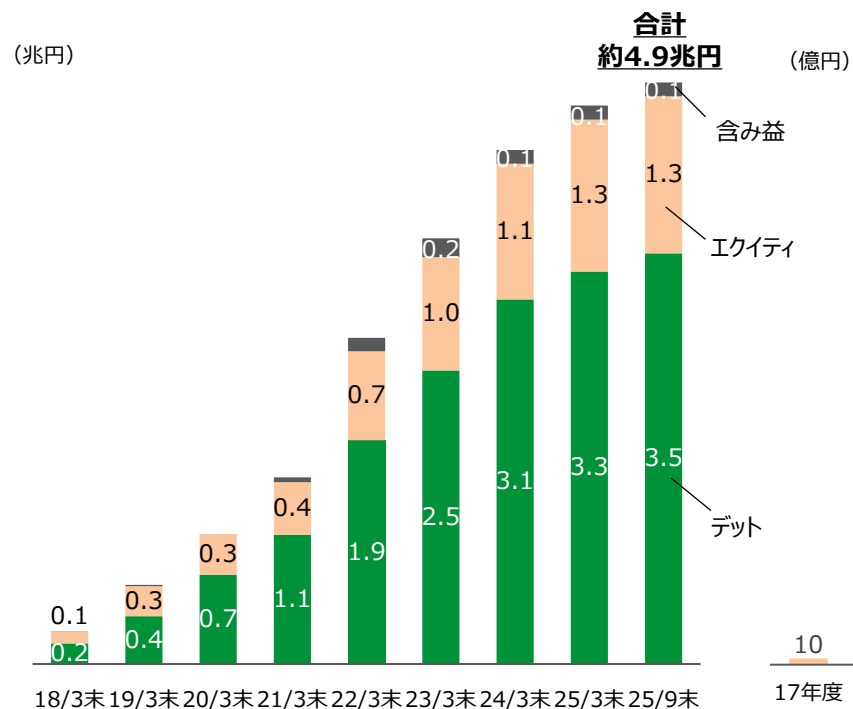
残高・実現収益の状況※¹

<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



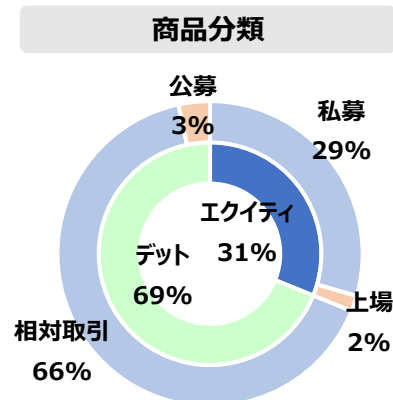
※¹ 管理会計ベース。なお、収益は資金運用収益と金銭の信託運用損益の合計で、還付予定の税額控除分を含む

※² 費用控除後、円ベース（為替ヘッジ後）

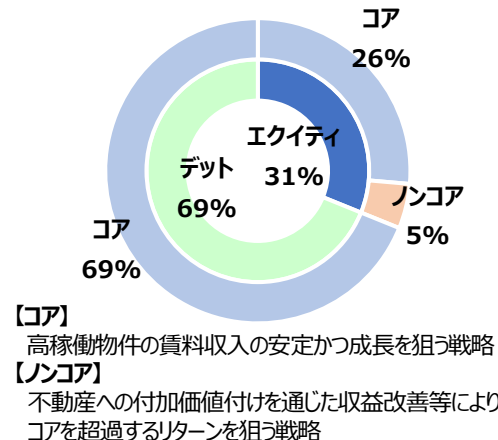
不動産投資：②ポートフォリオの特徴

分散を確保したポートフォリオを計画的に構築

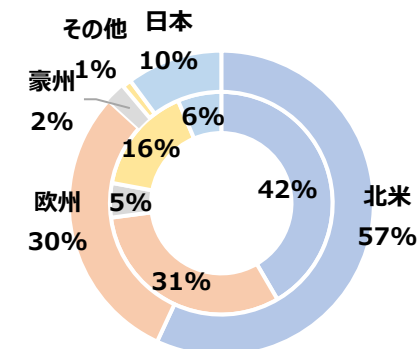
戦略分散（時価ベース、25/9末）



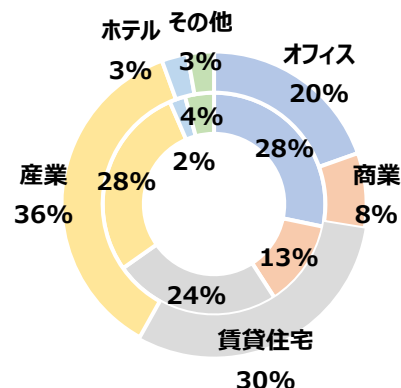
戦略



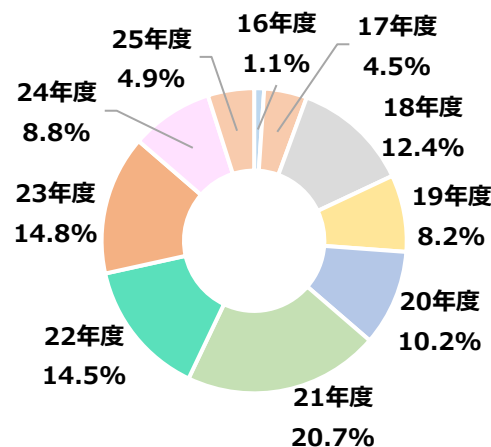
地域分散（時価ベース、25/9末）



用途分散（時価ベース、25/9末）



タイミング分散（コミットメントベース）



投資先分散（25/9末）

ファンド数

244件

ローン数

339件

物件数

約17,000物件

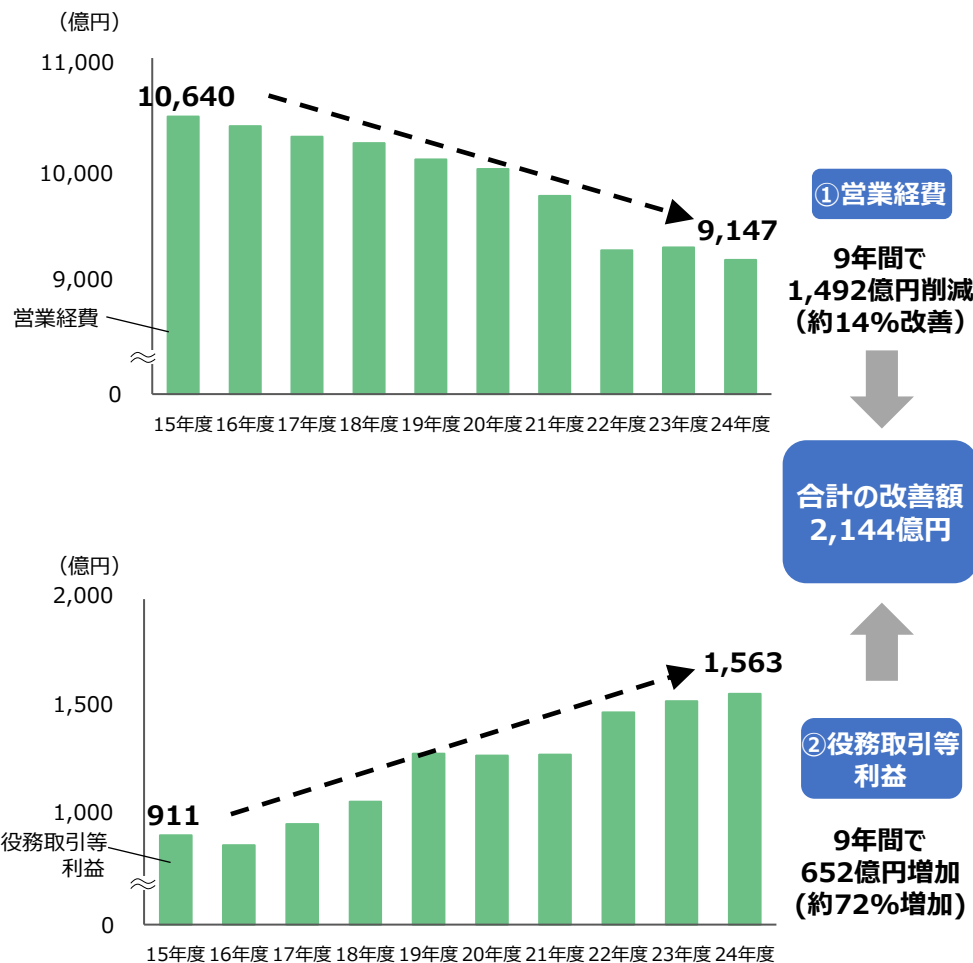
【凡例（地域分散・用途分散）】
 円の内側：市場規模（24/12末、MSCI※推定）
 円の外側：当行のポートフォリオの状況（25/9末）

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

リテールビジネス：定量面からみる事務効率化

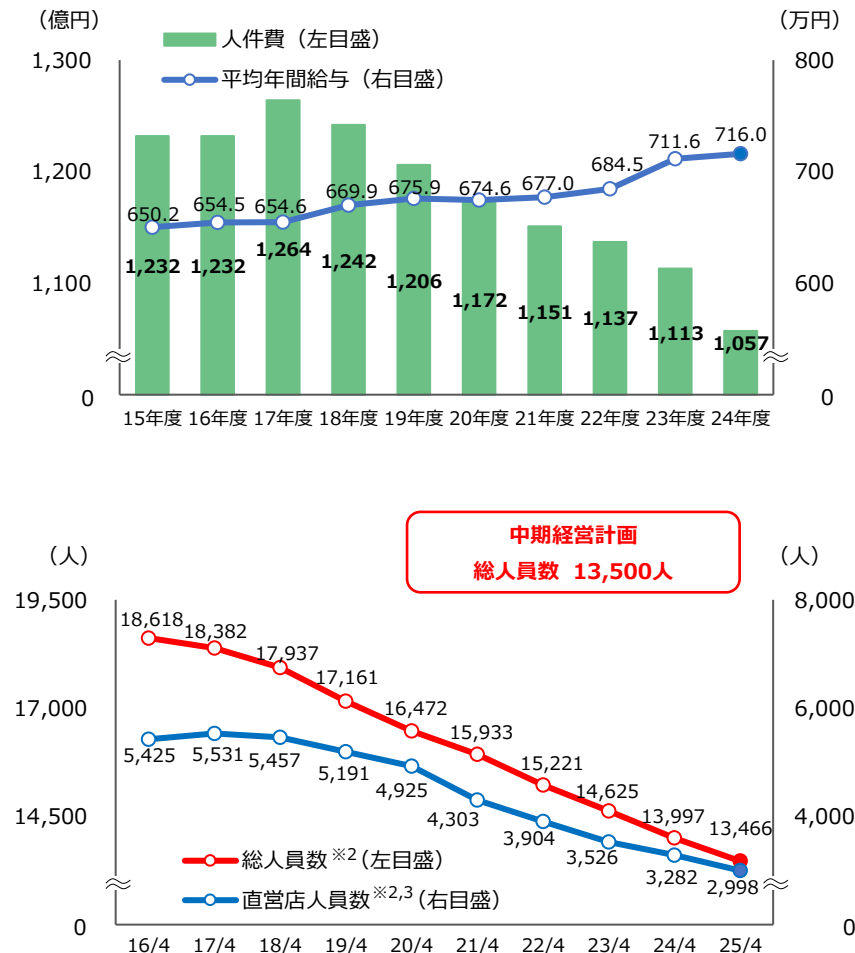
営業経費削減と役務取引等利益改善は足許まで着実に進展

営業経費・リテールビジネス収益※1



※1 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



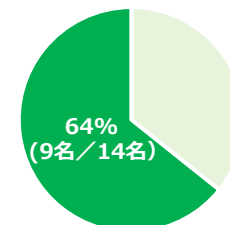
※2 期間雇用社員を含む月初の人員数

※3 金融サービス部及び資金部の合計

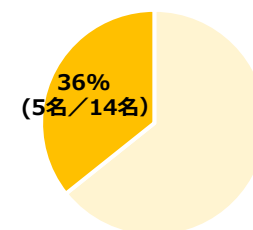
ガバナンス：取締役会の構成・スキルマトリックス

	氏名	独立 社外	※1,2 担当	経営 (企業経営)	法務・ コンプライ アンス・リスク マネジメント	財務・会計	金融・ 市場運用	IT・DX	営業・ マーケ ティング	人財育成	サステナ ビリティ
1	笠間 貴之		指名	●	●		●				●
2	矢野 晴巳						●	●		●	●
3	小方 憲治				●	●	●				●
4	根岸 一行		指名・報酬		●		●		●		●
5	一木 美穂		監査・リスク		●				●	●	
6	海輪 誠	●	指名	●		●					●
7	河村 博	●	監査		●						
8	山本 謙三	●	監査・リスク		●		●				
9	中澤 啓二	●	報酬・監査		●	●		●	●		
10	佐藤 敦子	●	リスク		●		●		●	●	
11	天野 玲子	●	報酬		●						●
12	加藤 茜愛	●	監査	●					●	●	
13	森 重樹	●	指名・報酬	●	●					●	●
14	毛呂 准子	●	指名						●	●	●

独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



社外取締役と投資家との直接対話

- 社外取締役スモールミーティング(25.6)実施

登壇者	海輪取締役 河村取締役 栗飯原取締役（当時）
主な議題	● ガバナンス体制・取締役会の評価と課題 ● 資本コスト・ROEの評価 ● 当行が目指すべき将来像

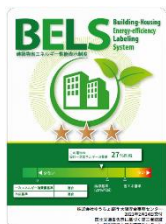
※1 指名：指名委員会、報酬：報酬委員会、監査：監査委員会、リスク：リスク委員会 ※2 太字下線は委員長

(参考) 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	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	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 リテールビジネス マーケットビジネス Σビジネス 経営基盤の強化等 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

(参考) ESGインデックス・外部評価

外部評価



ESGインデックス

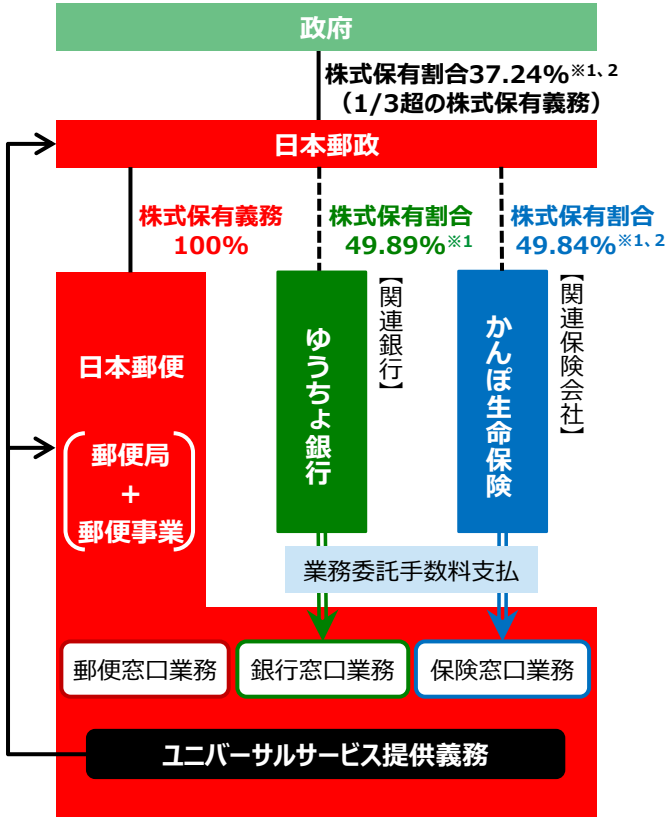
- FTSE4Good Developed Index
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) (GenDi J)
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

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

日本郵政の当行株式保有割合は49.89%

グループ会社との関係性 25/9末時点



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

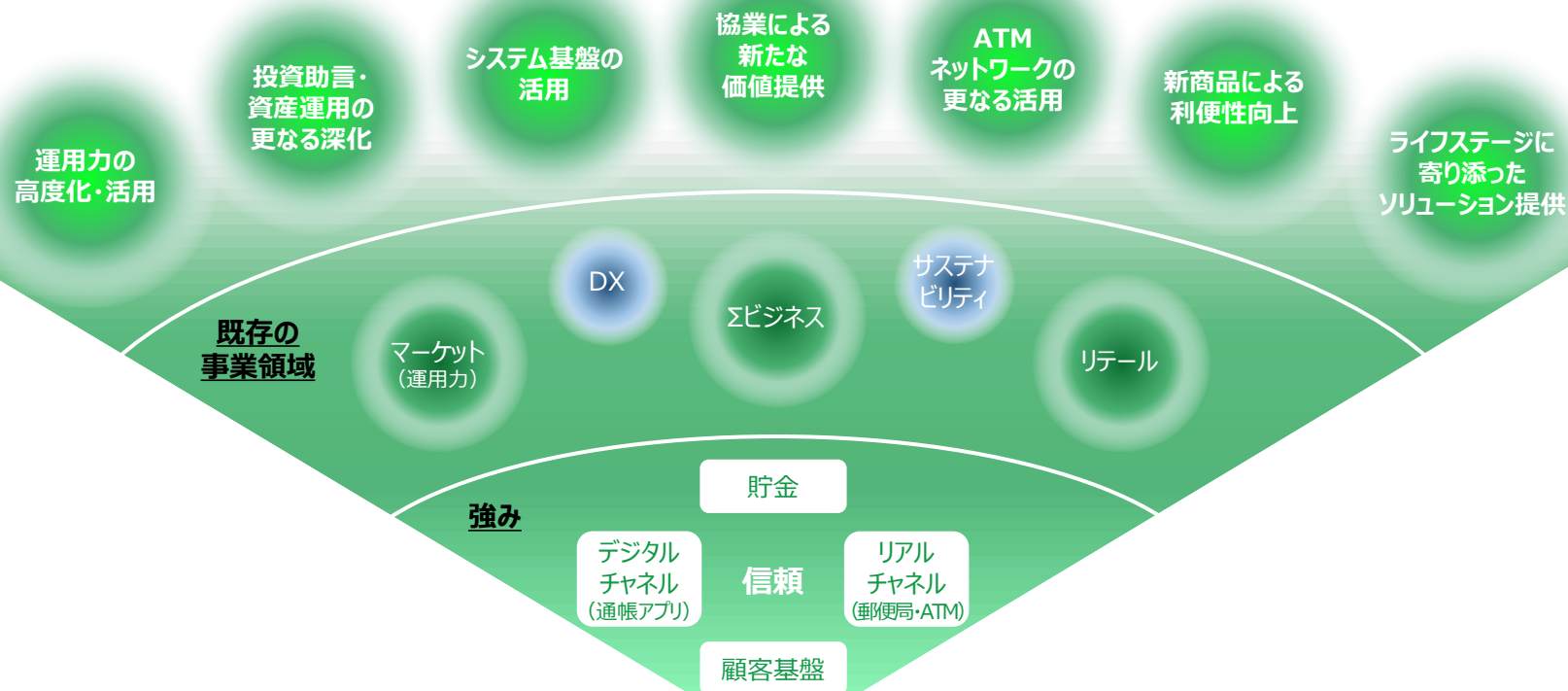
民営化の現状：②将来グランドデザイン設計

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ム」へ

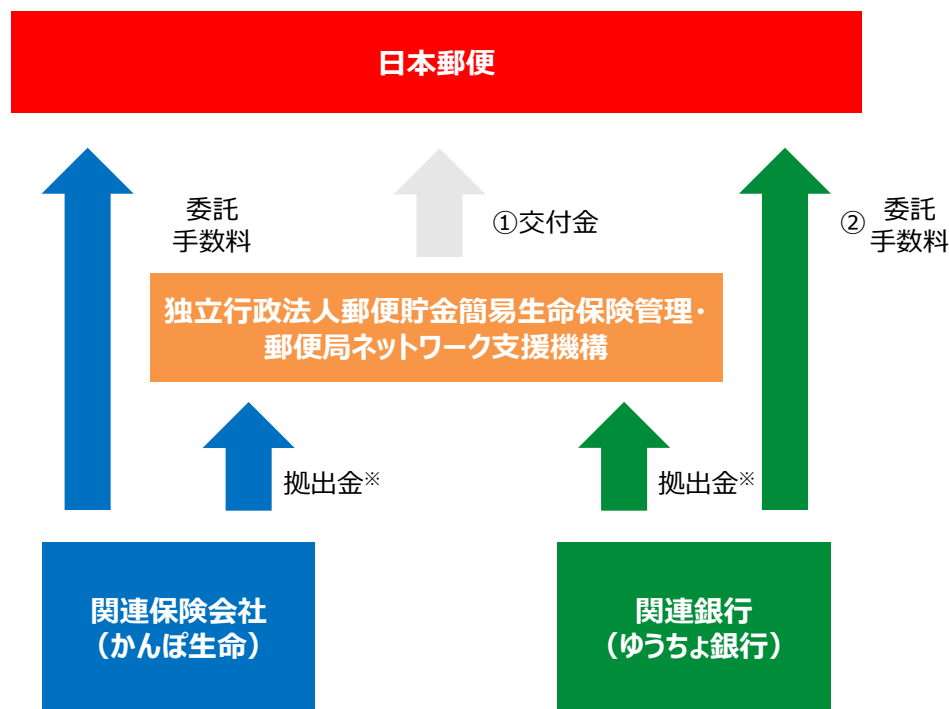
良質で利便性の高い商品・サービスを郵便局ネットワーク等のリアルチャネル及びデジタルチャネルを通じて提供する
「お客さまに最も身近な金融プラットフォーム」へ

将来 グランドデザイン



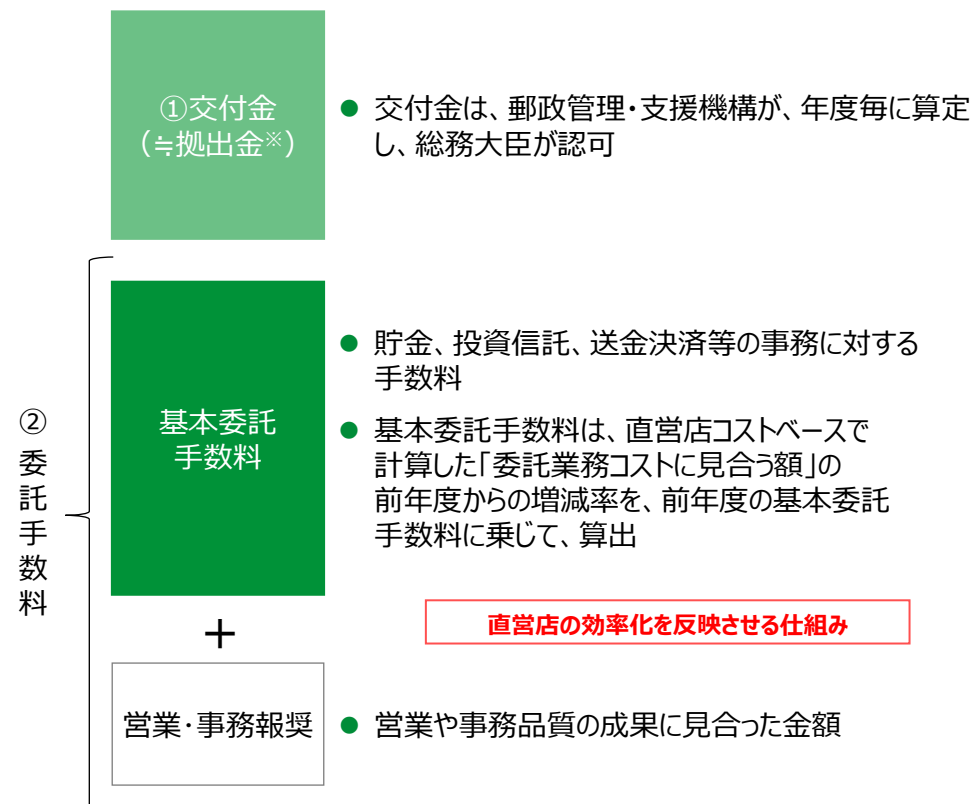
民営化の現状：③日本郵便への委託手数料等

交付金・拠出金制度の仕組み



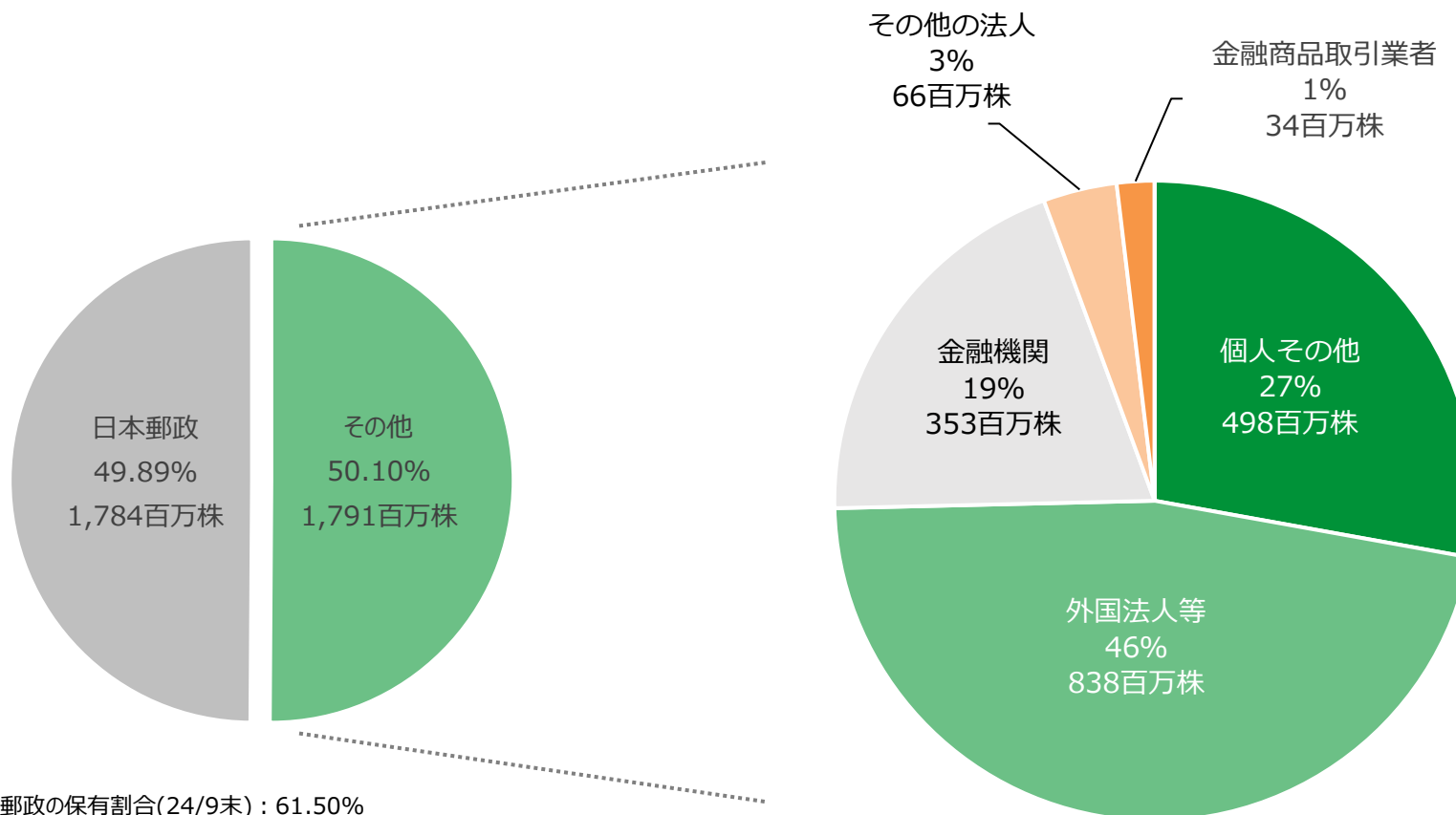
※ 拠出金は、ユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用等を、日本郵便、かんぽ生命及びゆうちょ銀行で按分した額のうち、金融二社に係る額

日本郵便への委託業務に係る費用構成



民営化の現状：④当行の株主構成

当行の株主構成（自己株式※を除くベース・25/9末）



(参考1)
25年3月の売出し前の日本郵政の保有割合(24/9末)：61.50%

(参考2)

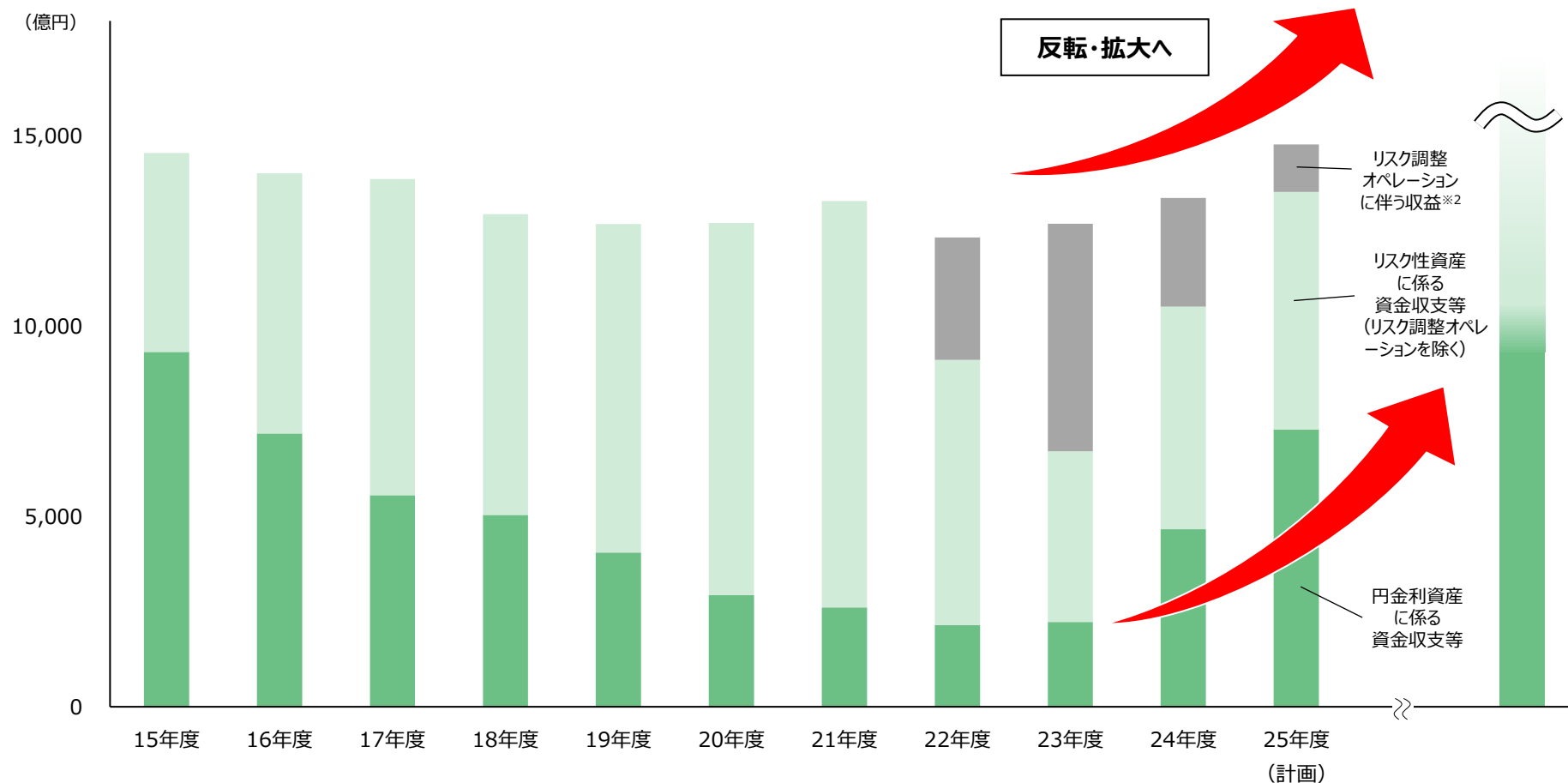
発行済株式総数	3,575,878,720株
うち自己株式※	70,113株

※ 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

(参考) 資金収支等の見通し (再掲)

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

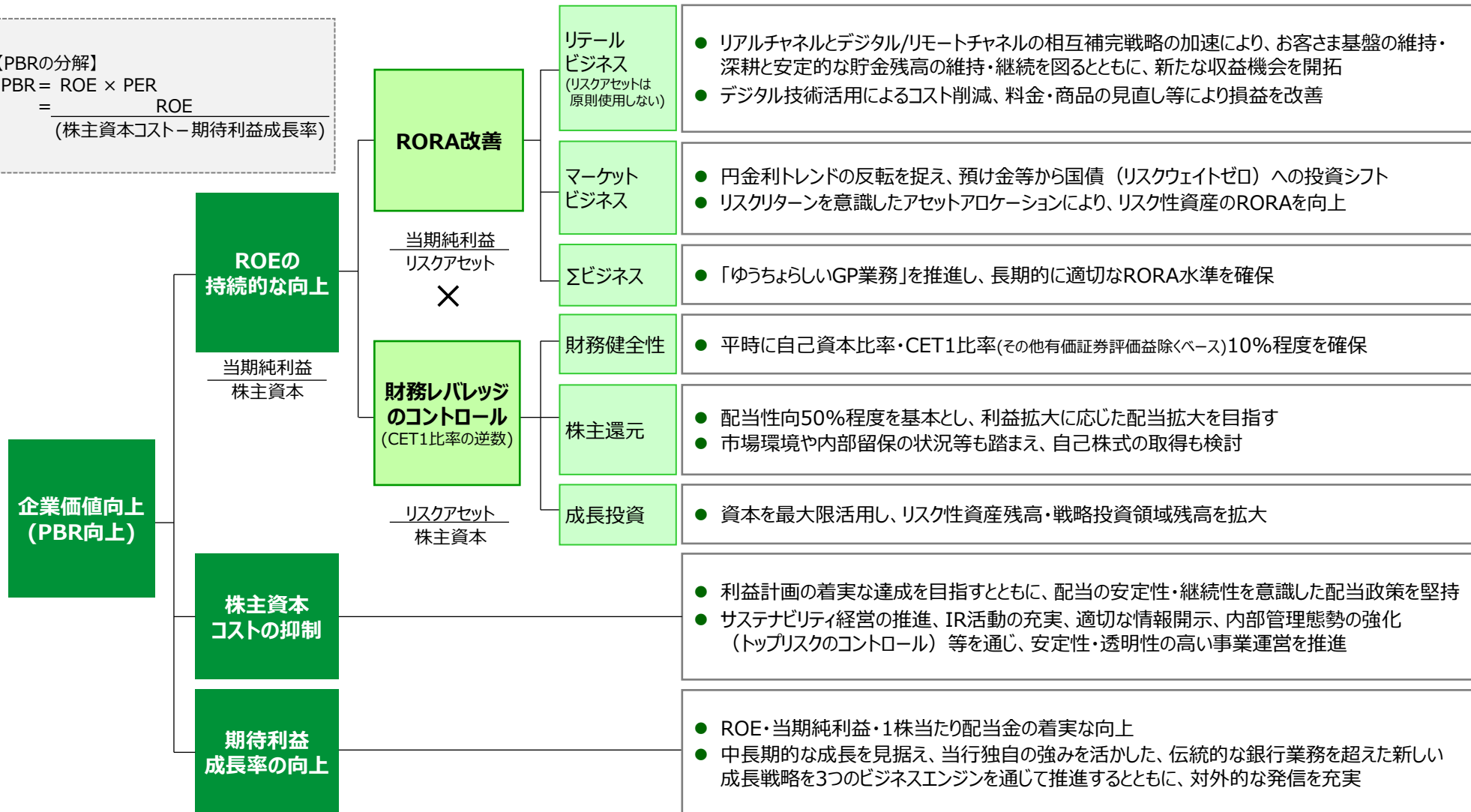
(参考) 中期経営計画の見直し (2024年5月)

中計の各取り組みと企業価値向上の関係性

【PBRの分解】

$$PBR = ROE \times PER$$

$$= \frac{ROE}{(株主資本コスト - 期待利益成長率)}$$



(参考) ゆうちょ銀行の概観 (JPB at a glance)

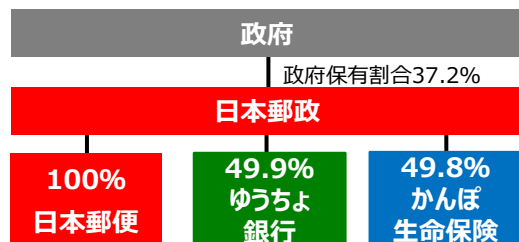
1 沿革

▶ P.59

国営郵便局事業の貯金部門から民間企業へ

1875 国営 ⇒ 2007 民営化 ⇒ 2015 上場

◆日本郵政グループの組織図



2 民営化の進展

▶ P.62

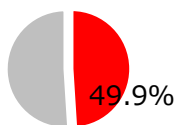
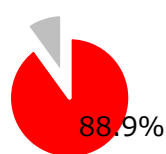
日本郵政の当行株売出しで持株比率は減少

2025年3月の第3次売出しで50%以下に

◆日本郵政の持株比率

2016/3末

2025/9末



3 事業規模

▶ P.20

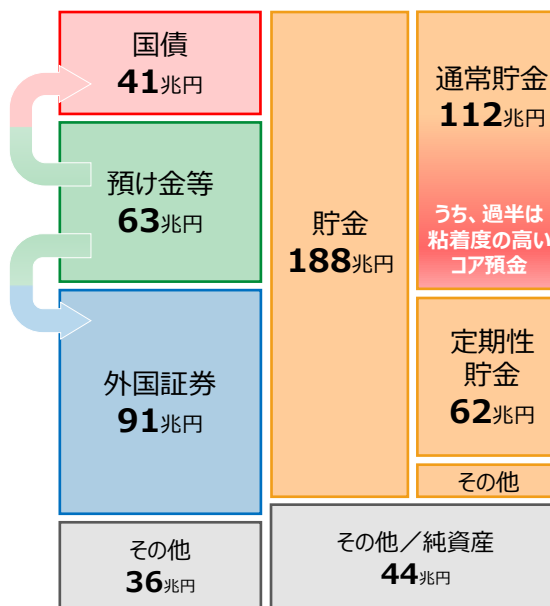
総店舗数 23,494店

通常貯金口座数 約1.2億口座

貯金残高 約188兆円

運用資産規模 約230兆円

◆ゆうちょ銀行のバランスシート



注 郵政民営化法の規制等により、法人向け相対融資業務は行っていないため、貸出金の残高は僅少

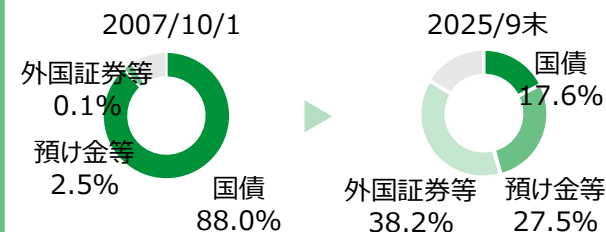
4 運用の パラダイムシフト

▶ P.16

市場環境に即した機動的な運用戦略

直近は国内金利上昇により円金利資産へ回帰

◆国債と外国証券比率



5 今後の 事業戦略

▶ P.60

強みを活かした新たな将来グランドデザイン

企業価値向上に向けた様々な可能性を検討

◆将来グランドデザイン設計

