

2025 年度中間決算 投資家説明会 発言要旨

【はじめに】

- 本日は 2021 年度からの現中期経営計画の最終年度の中間決算ということで、事業環境の認識と中間決算の簡単な振り返りとともに、足許迄の現中計の評価と、来年 5 月に公表を予定し、現在社内で議論している次期中期経営計画の方向性について、我々の考えをお伝えし、その後に皆さまからのご質問をお受けしたいと考えております。

- まず、事業環境認識・方向性についてお話させていただきますと、
 - 1. マーケットビジネスについては、金融市場は、半年前、昨年度決算の発表の場で内外ともに不安定な状況が続いているとコメントいたしましたが、地政学リスクや日米の政治状況は、この半年でやや霧が晴れ、金融政策の方向性も定まってきているように感じております。

 - 2. 国内については、日本銀行の更なる利上げを市場が見込む中、当行の投資対象である日本国債の金利は相応に高い水準を維持しており、当行への追い風環境は継続しております。現在の金利水準がこのまま維持されれば、今後数年間、利益の拡大に大きく貢献する見通しですので、引き続き円金利ポートフォリオの再構築を安定的に進めてまいります。なお、現在の利益計画に織り込んでいませんが、仮に利上げが行われれば、我々にとって更にポジティブになります。

 - 3. 一方、海外では米国の関税政策、それが引き起こす景気減速リスクや国家間の緊張は引き続き懸念されますが、下振れリスクはやや低減したと認識しています。海外のクレジットスプレッドが縮小を続けていること等、市場環境の変化に則して投資方針の微修正は適宜加えておりますが、大きな方向性に変更はありません。

4. これまでと同様ですが、当行のポートフォリオは、債券については HY よりも IG 中心、プライベートエクイティや不動産といったオルタナ資産においても高品質なものに慎重に選別的に投資をするという、規模よりも品質重視のポートフォリオを構築することを徹底しており、これを更に推進していきます。
 5. ただし、足許リスクは低減してきているとお話ししましたが、決して油断はしません。市場環境は急速に変化しており、日々新たな状況が生じています。そのため、現状に満足することなく、いつどのようなリスクが顕在化しても迅速に対応できる体制を我々は追求し、整備していると自負しております。
 6. 次にリテールビジネスについて、こちらは追い風ばかりではありません。銀行預金の価値増加、AI 活用等のデジタル化の急速な進展、異業種の銀行業参入などチャレンジングな状況下、競争環境の激化は継続しております。具体的には、「金利のある世界」で預金の価値が増加し、各行が預金獲得競争にしのぎを削る状況が続き、リアル・デジタルの両チャネルの顧客獲得競争も激化していると認識しております。
 7. このような状況下、当行も年金に関するキャンペーンの実施や通帳アプリの更なる利用者拡大等、環境変化へのアンテナを高くし、機敏にこれに適した戦略を導入することで、我々の強みである顧客基盤を維持・拡大し、着実に安定的な利益の拡大を図ってまいります。
- このような認識を踏まえ、25 年度中間決算についてお話ししたいと思います。

【2025 年度中間決算について】

- まずは資料 3 ページをご覧ください。連結親会社株主純利益は 2,403 億円と、通期業績予想 4,700 億円に対しては、51.1%の進捗となりました。財務基盤についても、自己資本比率、CET1 比率ともに強固な財務基盤を確保しており、堅調な決算と考えています。
- 25 年度通期の業績予想・期末配当予想は、それぞれ 4,700 億円、一株当たり配当金 66 円を据え置いております。追い風の環境下ではあるものの、全体でみると、期初の想定から大きく乖離しているわけではないことから、現時点では据え置きとしております。

- なお、収益拡大の大きな柱である円金利ポートフォリオの再構築の状況については、5 ページに記載しておりますが、着実に進めていることがご確認いただけるのではないのでしょうか。今期は償還も多いため、残高こそなかなか増えていませんが、現在償還をしている日本国債は利回り 0%程度のものですので、左下に記載されている国債利回りが大きく改善している点、改めて強調させていただきます。

【次期中期経営計画の方向性について】

- 今後の方向性については、6 ページをご覧ください。ここでは次期中計の方向性を一覧できるようにまとめております。キーポイントは「ありたい姿」として、「総合金融プラットフォーマー」及び「世界有数のマーケットプレイヤー」を掲げたことと、資本政策等の方向性として、「利益成長等に応じた累進的な配当」、「インオーガニック」を示し、更に ROE 目標をより高い目線へ引き上げることです。詳細については、この後ご説明いたします。
- 8 ページをご覧ください。ここでは次期中計の方向性を策定するにあたり、現中計の振り返りを記載しています。ここまでの現中計期間を一言で振り返ると、変化の激しい中、しっかりと歩みを進め、次のステージへの飛躍も見据えることができたと考えています。
- 収益性目標については、金利のある世界への回帰もあり、当初の利益目標 4,000 億円を前倒しで達成し、今年度に 3 年連続の上場来最高益の更新を見込む等、利益の拡大フェーズに入ったと考えております。
- 効率性目標については、営業経費の削減と OHR の改善を継続し、当初目標を足許一旦達成しておりますが、今後はトップラインを引き上げるための投資を拡大する、攻めの経費の拡充を図るフェーズに入ったと考えております。ただし野放図な経費の拡大は決して許さない姿勢は継続し、OHR の低下を引き続き目指したいと考えています。
- 健全性目標についても、目標とする水準を維持できる見込みですが、こちらも低下フェーズから上昇フェーズへの転換点になると考えております。

- 次の 9 ページでは個別のビジネスについての振り返りを記載しております。定性的なコメントになりますが、リテール・マーケット・Σの 3 つのビジネスについて、一定の成果を得られた一方で、それぞれにおいて課題も認識することが出来たと考えております。

- 次に 10 ページをご覧ください。こうした現中計の振り返り・評価に加え、ゆうちょ銀行のパーパス・経営理念や取り巻く内外環境の変化に鑑み、中長期的にありたい姿を、
 - ☆ 「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ム」 及び
 - ☆ 「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」と決めました。

- そしてこれを実現するため、次期中計期間を 2026 年度からの 3 年間とし、その間に達成すべきミッションとして
 - ☆ 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ムとして、多種多様な金融サービスをパートナー企業とともに提供
 - ☆ 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の 2 つを設定し、これを達成するために事業戦略を（1）デジタルペイメント、（2）コンサルティング、（3）地域・企業ソリューション、（4）市場運用・アセットマネジメントに再編します。一つ例を挙げますと、市場運用・アセットマネジメント事業戦略は、当行が蓄積してきた市場運用能力等を活用した商品を提供するとともに、顧客と販売ルートを拡大することで、更なる飛躍をしたいと考えております。

- 各戦略とも具体的な話がかなり進んでおり、皆様にここで披露したい気持ちもあるのですが、今回はご容赦ください。ただ、いつまでも皆さまを待たせるわけにはいかないので、なんとか今年度中には、何等か成果をお示ししたいと考えております。なお、次のページに我々のありたい姿のイメージをまとめておりますのでご参照ください。

- 12 ページには、次期中計期間の利益推移のイメージと、これにあわせた ROE ターゲットの見直しを記載しております。ROE については、具体的な計数は現在も議論中ですが、「次期中計期間の早期に 5%以上」という現在の目標を、より高い目線へ見直します。新しい水準は投資家の皆様の声や同業他社の状況等を鑑み、皆様の納得できる水準にしたいと考えておりますので、どうぞ楽しみにお待ちください。
- 次は資本政策の方向性です。13 ページをご覧ください。資本政策については、株主還元・成長投資・健全性の 3 つのベストバランスを目指すという従来の方向性は維持しつつ、今後の当期純利益の堅調な成長を見据え、株主還元については利益成長に応じた累進的な配当を目指し、成長投資においては、インオーガニックも含めた投資を追求するとしています。また、自己株式取得についても、市場環境や親会社の状況を踏まえ随時検討するとしています。
- いずれにしても、更なる企業価値の向上を目指し、新しいステージにあった新しい資本政策を数字面も含めて社内で議論しておりますので、こちらもあと半年お待ちいただければと思います。

【まとめ】

- 最後にいつもお話していることとの重複になりますが、上場企業として、企業価値向上を持続していくためには、市場からどのように受け止められているかを考えることは当然です。今回お示した次期中計の方向性についても、株主・投資家の皆さんからいただいた要望やご意見をしっかりと踏まえ、経営陣で議論して作り上げたものです。今後とも市場とのコミュニケーションを大事にしていきたいと考えておりますし、ぜひとも率直なコメントご意見をいただき、意見交換をさせていただければと考えています。

—以上—

【免責事項】

本資料は、株式会社ゆうちょ銀行（以下「当行」といいます。）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、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りません。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。