

2025 年 11 月 20 日
ゆうちょ銀行

2025 年度中間決算 投資家説明会 質疑応答概要

Q1.

投資家説明会資料 P.10 に関して、次期中期経営計画のミッションの 1 つとして、「特色あるアセットマネジメントビジネス」と記載されていますが、既存ビジネスのオーガニックな拡張というイメージなのでしょうか。それとも、インオーガニックなアプローチを行うというイメージなのでしょうか、現時点で答えられるところがあれば教えてください。

A1.

(笠間) 現時点で確定しているものではありませんが、当行が既に保有する子会社を活用する手法が基本路線なのかなと考えているところです。ただし、これにこだわらずオーガニック・インオーガニックの全方位で検討を進めております。

Q2.

貯金残高が YoY で減少しておりますが、この点をどう受け止めていますか。今後貯金の維持・獲得のための対策としてどのようなことをお考えでしょうか。特に、従来行っていたような郵便局や店舗を通じたアプローチとして、お考えのことがありましたら教えてください。

A2.

(笠間) 足許の貯金残高の減少は、インフレによる支出の増加に伴う貯金の取り崩しの影響や個人向け国債の購入の影響等もあると考えております。預け金等に 60 兆円超の残高があることもあり、現時点において貯金残高を増やすための積極的な施策は行っておりませんが、貯金は経営基盤の根幹であると考えておりますので、足許の動向は注視しており、状況に応じて、適切な対応を取っていきたいと考えております。

(新村) 貯金について、顧客基盤を維持・拡大していくことは経営基盤強化の根幹として意識しており、まずは郵便局や店舗に来局された方への声掛け等、基本的な営業をしっかりと行うよう取り組んでおります。

Q3. (更問)

足許は預け金等が 60 兆円あるため、貯金残高が多少変動しても、大きな問題は生じないという理解でよろしいでしょうか。

A3.

(笠間) 当行では ALM の観点から運用資産の残高やデュレーションを管理しているため、ご理解いただいているとおりです。

Q4.

昨今の米国のクレジットリスクの高まりを受けて、御行のダイレクトレンディング (DL) 等の運用方針に変化は生じていますでしょうか。

A4.

(笠間) クレジット運用において当行が主として運用している IG 債については、スプレッドがタイトな状況が続いているため、抑制的な運用を続けております。

また、ご指摘の DL は委託運用で投資を行っており、大切なことは、優良なポートフォリオマネジャーを選別することと考えておりますので、引き続きそのようなマネジャーを通して、投資を継続していきたいと考えております。

Q5.

外債投信における先物為替の時価変動等の影響による「ぶれ」について、1Q では前年同期比マイナスとなりましたが、2Q では回復したところと思います。この時価変動等による「ぶれ」を抑える方策は、次期中期経営計画の公表までに何かお示しいただけるでしょうか。

A5.

(笠間) 外債投信における先物為替の時価変動等の影響による「ぶれ」に関しては、完全に無くすることはできませんが、軽減策が少しずつ実行されているところです。今後も、少しでも影響を軽減できる方策について、追求してまいります。

Q6.

投資家説明会資料 P.12 の当期純利益および ROE の見通しについて、非常にアグレッシブな増益ペースを示されたという印象を持っております。こちらについて、笠間社長ご自身の今後の利益拡大に向けた思いを教えていただけますでしょうか。

A6.

(笠間) 当行は今年度 3 期連続の上場来最高益更新を目指すと謳っておりますが、こちらのページでは、次期中計において、これまでの当期純利益、ROE の上昇ペースを更に引き上げていくことについて、緑の点線の傾きを現中計期間以上に大きくすることでお示ししております、この実現への強い決意を表しました。

(新村) 今後の見通しを示すにあたっては、社内で深く議論を重ねた結果、その達成確度を十分に検証したうえで、このグラフの傾きを目指す、ということで、社内の考えは一致しております。数字は今回お示ししていませんが、来年の 5 月には、数字を含めて見通しをお示しいたします。

Q7.

デジタルペイメント事業戦略についてお聞きします。今後、貯金の獲得、あるいは手数料戦略を考えるうえで、御行の既存のシステムやアプリで御行の目標、目指している姿を達成できるとお考えでしょうか。あるいは、インオーガニック戦略も必要であるとお思いでしょうか。

A7.

(笠間) 通帳アプリに関しては、足許ユーザー数は 1,500 万を超えており、年度末の目標である 1,600 万ユーザーも達成の確度は高いと考えております。今後も更に高い目標を掲げ、銀行界における圧倒的なユーザー数を有するアプリにして、アプリを起点に様々なサービスを展開したいと考えております。一方で、デジタルペイメント戦略は通帳アプリのみならず、トークン化預金等の分野にも取り組んでおりますので、それらを通じてお客様に、「安心・安全・便利」に加えて「お得」という要素も提供していきたいと思います。

その過程でインオーガニック戦略に取り組む可能性もございますが、まず我々が最も注力すべきところは、通帳アプリの普及、そしてトークン化預金の分野で引き続きアンテナを張り、出遅れないようにしていきたいと考えております。

(新村) デジタル戦略に関しては、これからマネタイズしなければならない最大の領域だと考えております。投資家説明会資料 P.11 の中長期ビジョンとして、「総合金融プラットフォーマー」を掲げましたが、上段のリテール向けビジネスをマーケットビジネスに次ぐ収益の柱としていきたいと思います。具体的な案件について言及することは、現時点では差し控えさせていただきますが、具体案をお示しできるように尽力して参ります。

Q8.

以前のミーティングにて、笠間社長から、円金利は上がれば上がるだけ御行にとっては良いとお答えいただいたおりましたが、現在想定以上にインフレや円安が進行し、長期金利も上昇しています。さらに日銀のターミナルレートの上昇も想定される中、現在もその認識に変化はないでしょうか。

A8.

(笠間) 基本的にはご認識の通り、円金利は上がれば上がるほど良いと考えています。ただし、イールドカーブに強烈なインバートが想定される場合は、再考する必要が出てくるかと思います。

なお、現状日本においては、財政への懸念からインバートよりもステイープニングを気にされている方が多く、強烈なインバートを気にする状況ではないと思っておりますので、我々としては、今後も金利は緩やかに上昇していくと考えのもと、国債購入のペースは適切に調節していきたいと考えております。

Q9.

この上期の銀行決算を見ておりますと、貸出需要が相当に強い状態を感じております。この先、貸出において相当に利ざやが十分にとれる世界が訪れた場合、御行が貸出業務に参入する可能性はあるのでしょうか。

A9.

(笠間) 仰る通り、今後貸金需要の強さから、貸出のスプレッドが拡大することは考えられます。現在、当行はシンジケートローンという形で貸出業務は行っておりますが、社債等とのスプレッドを比較して参加しており、残高の積み上げは限定的です。仮に貸出のスプレッドが拡大していけば、シンジケートローンの残高が増加する可能性は考えられるかと思います。

Q10.

先日発表されたトークン化預金について、まずはNFTやセキュリティトークンの取引に連動する決済手段のサービス開始をされるのかと思いますが、顧客基盤の強化や、収入源の多様化という期待値のある中で、次期中期経営計画期間においてどの程度までその領域を広げるのでしょうか。

A10.

(笠間) デジタル上の預金については、例えばお金に色を付け、様々な条件を付すことができる等、可能性が大きいと感じています。そのためにはトークン化預金の活用事例を広げ、お客さまに使うことのメリットを感じていただくことが重要だと考えており、現在そのために様々なアイデアを検討しているところです。

(新村) トークン化預金は、積極的に推進していくべき領域であり、インフラとしての機能を持ち合わせることから、当行と親和性が高いと感じております。プレスリリースを行ってから、様々な方面から想定を上回る反応を頂いており、スピード感を持って取組みが進んでいる印象を受けております。

Q11.

日本郵政が先日発表した「次期中期経営計画の主要施策（骨子）」のP.6において、御行とかんぽ生命保険が総合金融プラットフォームの機能を提供されるように読めますが、いくらかバッティングしてくる業務もあるかと思います。そのような業務の中での会社間の仕切りはあるのでしょうか。また逆に、協業という選択肢はあるのでしょうか。

A11.

(笠間) かんぽ生命保険とは金融サービスを提供している点で重なる部分はありますが、取り扱っている商品が異なるため、バッティングするのではなく、金融2社トータルで総合金融プラットフォームを提供していくものだと考えております。今後、これまで中心に行ってきたリアル店舗でのコンサルティングに加え、様々な総合コンサルティングの形が可能になることを想定しており、郵政グループ一体となって取り組んでいきたいと思っております。

Q12.

投資家説明会資料P.18で残存期間別国債残高の推移が示されており、足許1年以内の残高が1.5兆円まで減少しております。今後、預け金からJGBへのシフトが本格化すると考えていますが、従来と同様に安定的にJGBを購入していく方針に変更はないでしょうか。

また、このページに「安定的に投資していくことでデュレーションは平準化していく見込み」とありますが、このページの意図するところを教えてください。

A12.

(笠間) ご認識のとおり、1年以内の残高がなくなり、本当の意味でラダー型のポートフォリオを作っていくフェーズが来たと考えております。このページが意図するところでもありますが、毎年安定的にJGBに投資を行い、最終的に10年のラダー型のポートフォリオを作り、基本のポートフォリオとすることを考えておりますので、そのようにご理解いただければと考えております。

Q13.

投資家説明会資料P.9の新たな4つの事業戦略のうち、「地域・企業ソリューション事業戦略」について、どういった内容か教えてください。

A13.

(笠間) 「地域・企業ソリューション事業戦略」は、現中計のΣビジネス（国内PE投資）が発展したものとなります。法人に対してエクイティ資金を供給するだけでなく、当行の有する法人向けの各種決済サービス等を組み合わせ、幅広いソリューションを提供することを考えております。

Q14.

今回新たに公表された中長期ビジョンの「総合金融プラットフォーマー」について、「総合」の意味するところを教えてください。主なフォーカスは個人のお客さまかと思うのですが、御行は他行比で市場運用に係るアセットが多いことから、市場で予期せぬ動きがあった際に、それをカバーできるビジネスモデルを構築したいという意図もあるように感じますが、もう少し具体的なイメージがあれば教えてください。

A14.

(笠間) 投資家説明会資料P.11の上段が我々の描いている「総合金融プラットフォーマー」のイメージです。運用でプラットフォーマーになるのではなく、お客様にどのように当行をお使いいただくかということを考え、多様なニーズにお応えするサービスをご提供していくというイメージです。左のグレー部分は現在既に取り組んでいる領域で、右の緑部分はまだ取り組めておらず、今後提供してまいりたい領域です。

このイメージを具現化することで、当行を引き続きご利用いただける「ゆうちょファン」を増やし、お客様基盤の維持・強化につなげ、「総合金融プラットフォーマー」を目指します。こちらが安定すればより一層、我々のアセットサイド、資料下段に記載の投資の方も、運用がしやすくなるというような、相互補完の関係を考えております。

(新村) 補足させていただきますと、当該資料上段の図の真ん中にある貯金・決済基盤が我々のプラットフォームであり、こちらを使ってパートナーの商品を含めた色々なサービスに資金が移り、それらがさらに成長して当行に返ってくるということを意図しています。これまでの当行のイメージは、貯金を預ける銀行だった訳ですが、今後、日常的な決済に使われる銀行になり、当行に粘着性の高い貯金として返ってくる、そういうプラットフォームを作りたいと考えております。また、環境変化に強い基盤をここでつくり上げるために、全部自前ではなく、パートナーと一緒に色々な形を検討してまいりたいという思いを込めています。

Q15.

投資家説明会資料 P.13 の目指す方向性として、「企業価値の一層の向上」とありますが、企業価値の定義について考え方を教えてください。エクイティ投資家は、利益水準の拡大のみでなく、資本効率も重視しています。この点を踏まえ、今後の資本政策について「バランス良く」という言葉で片づけるのではなく、より具体的なイメージを示していただきたいです。

A15.

(笠間) 企業価値に関しては、様々意味があるとは思いますが、上場会社である以上、時価総額・株価はしっかりと考えていく必要があると思っております。また、企業の成長を求める必要があると思っておりまし、この際、当然資本効率も意識しております。株主還元について言えば、利益成長等に応じた配当をさらに充実させていくため、今回累進的と謳わせていただきました。また、配当だけではなく、自己株式取得についても日本郵政による持株比率の制約等もありますが、隨時検討はしていきたいと考えており、皆様に少しでも満足いただけるよう、様々検討してまいりたいと思います。

(新村) PBR であるとか、企業価値に対する経営陣の意識は従前に比べると大変高くなっていますと感じております。日本郵政を除く一般株主の方々も含め、株主の方々にどのような形でリターンをお返しできるかを、きちんと形にしていきたいと思っております。ただ、それに当たりやはり前提となる、我々がサステナブルに成長を遂げるために必要な資本やその構成がどういったものかをきちんとお示しして、株主の方々とはコミュニケーションを継続してまいりたいと思っております。

Q16.

投資家説明会資料 P.10 にて掲げられた、「世界有数のマーケットプレイヤー」について教えてください。バランスシートの規模を考えれば、御行はすでに世界有数のプレイヤーだと思いますが、今の時点で何が足りないとお感じでしょうか。具体的なありたい姿、イメージを教えてください。

A16.

(笠間) ご認識の通り、運用資産残高は約 200 兆円と、運用規模だけで考えますと世界有数であるとは思います。但し、私がイメージする「世界有数のマーケットプレイヤー」は、我々の運用が洗練されていると世界中から思っていただいている状態であり、そのためには自己資金の運用のみで満足せず、ゆうちょ銀行に運用を委託したい、と外部から思っていただくことが必要ではないかと思います。

Q17. (更問)

御行の目指す中長期ビジョンの実現に際して、数千億円レベルの大型な M&A を行うお考えはありますでしょうか。

A17.

(笠間) 検討する可能性も有りうるとは考えております。但し、基本的な考え方として、無理に実績だけを作りに行くような投資は行わず、真に必要だと思うところに資本を活用していきたいと思います。

Q18.

投資家説明会資料 P.19 の昨年 9 月末時点の円金利シミュレーション時から、足許の金利は上昇していることを考慮すると、P.12 の今後の当期純利益見通しは、保守的に見受けられますが、例えば日本国債の入替等、ポートフォリオの修復を検討しているのでしょうか。

A18.

(笠間) 債券の入替に関しては、現時点で具体的な回答は出来かねますが、金利の見通しや日本国債の購入ペース等、状況を踏まえながら適時適切に判断していきたいと考えております。

Q19.

これまで御行は、日本郵政の売出しによる影響を相殺するための自己株式取得のみ実施しており、そういう意味で、株主還元の一環としての自己株式取得は行っていない認識ですが、投資家説明会資料 P.13 で示されている次期中計期間中の自己株式取得の方針について、従来の考え方から何か変更はあるのでしょうか。資本に余剰感も出てきていると思われる中、継続した自己株式取得を考えているのでしょうか。

A19.

(新村) 株主還元の選択肢としての自己株式取得は従前からお伝えしている通りですが、次期中期経営計画においても、足許の PBR の水準や、リスクウェイトゼロの JGB への投資を拡大している状況等を踏まえ、成長投資を含めた資本の使い方に対する皆さまからの期待も上がっていいくと考えておりますので、引き続き、選択肢として十分検討していきたいと考えております。

Q20.

成長投資については、積極的に大規模な M&A を行っていく方針でしょうか。それともアライアンスパートナーと一定の資本を出しつつも、御行の顧客基盤の強化を優先していく方針でしょうか。

A20.

(笠間) 我々は日本国内においては圧倒的な顧客基盤を持っていると考えているため、そこを強化していくという観点で考えると、やはりアライアンスによるパートナーシップは真っ先に思いつくところかと思います。一方で、直近の売出し後、新規業務が認可制から届出制になったことから様々な興味深いご提案をいただく機会が増えており、この検討において、大型の投資を否定するつもりはありませんが、基本的には、いかにお客さまのお役に立つことができるか、という観点で検討してまいりたいと考えております。

Q21.

御行の CET1 比率は、為替変動の影響で分母のリスクアセット等が変動することで、大きく動くことがあると思いますが、次期中期経営計画において、そのような為替変動の影響を抑制する方策を検討しないのでしょうか。

A21.

(新村) 為替変動の影響を受け、CET1 比率が大きく変動してきたのは事実です。しかし、今後は利益拡大を見込む中で、為替変動のリスクを抑えて CET1 比率を安定化させるよりも、何にどう投資をすることで資本効率を高めていくのかを熟考して資本政策を検討していくことの方がより重要だと考えております。

(笠間) ヘッジ運用について、1点付け加えますと、資金利益等を考えた場合、為替変動の影響によるリスクを完全に無くすことが、当行のポートフォリオにとって最善か、という点には様々な議論があると考えております。現在も、為替リスクについては状況に応じて商品ごとに細かな為替ヘッジをしておりますが、引き続きリスク管理をしっかりと行いながら運用してまいります。

－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、オペレーション・リスク等（システム、レピュテーション、災害、法令違反等）、気候変動を始めとするサステナビリティ課題に係るリスク、事業戦略・経営計画に係るリスク、業務範囲の拡大等に係るリスク、事業環境等に係るリスク、当行と日本郵政株式会社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。