

## 2026年3月期期末 投資家説明会 発言要旨

### 【はじめに】

- 本日は、先週15日に公表いたしました新・中期経営計画について、その策定背景や考え方に加え、私自身の問題意識や想いも交えながら、皆様により深くご理解いただくことを主眼に説明を進めてまいりたいと思います。
  
- 昨年度の中間決算の投資家説明会以降、投資家の皆様との対話の場では、「5月の発表をお待ちください」と申し上げることが多く、具体的な内容をご説明できないことに、私自身、もどかしさを感じておりました。本日、ようやくその全体像を、皆様に私自身の言葉でご説明できることを、大変嬉しく思っております。
  
- まず、足元の事業環境の認識と方向性について、ご説明いたします。
  1. 金融市場は、主要国における金融政策サイクルの違いが、明確になっている中で、経済指標のみならず、地政学的リスクや資源価格の動向を踏まえたインフレの帰趨など、先行きの不確実性が高い状態が続いています。こうした状況を踏まえ、政策運営を含む様々な要素を総合的に評価しながら、丁寧に事業運営していくことが求められているものと考えています。
  
  2. 国内については、ここ半年で金融環境の方向性が大きく変化したとは見ておらず、当行にとって追い風となる環境は継続していると考えています。日本銀行の政策転換以降、「金利のある世界」が定着し、当行の投資対象である日本国債の金利水準も相応に高い水準を維持しています。今後の利上げはもとより、仮に追加的な利上げが行われない場合であっても、円金利ポートフォリオの再構築を着実に進めることで、中長期的に安定した高い利益成長を実現できるものと考えています。また、日本が「金利のある世界」となったことで、金融機関にとって貯金の持つ価値はこれまで以上に重要性を増しています。「貯蓄から投資へ」の流れは引き続き継続しており、お客さま本位の観点に最大限配慮しながら、多様なチャネル・手段を通じて、顧客・貯金基盤の強化に取り組んでまいります。

3. 一方、海外市場に目を向けますと、米国ではインフレ抑制を目的とした金融引き締め局面は一巡し、政策スタンスの調整段階に入っていますが、今後の金融政策の方向性については、引き続き見通しに幅がある状況にあります。また、3月に顕在化した中東情勢の緊迫化やその長期化は、原油価格の高止まりを通じて、各国のインフレ圧力や景気減速リスクを増幅させる可能性があり、その動向を慎重に注視しています。
4. 個別には、AI ディスラプションやプライベートクレジットがマーケットのテーマとなっていますが、当行の運用ポートフォリオへの直接的な影響は限定的と考えています。なお、当行のダイレクトレンディング投資の状況については、今回資料を追加しておりますので、ご参照頂ければと思います。
5. 技術革新の面では、生成 AI の進化が金融業界全体に大きな変化をもたらしています。業務効率化、顧客体験の向上、新たな金融サービスの創出など、AI 活用の可能性は広がっております。当行においても、日々の業務プロセス・トランザクション処理の領域において、対応を高度化・効率化する手段として、AI を活用し、段階的にテクノロジーを取り込んでまいります。
6. このような事業環境のもと、当行は、これまで培ってきた強固な顧客基盤を維持・深耕し、規律と安定性を重視した資産運用能力を最大限に発揮してまいります。当行のポートフォリオは、債券についてはインベストメントグレードを中心とし、プライベート・エクイティ、不動産、ダイレクトレンディングといったオルタナティブ資産についても、高品質なものに厳選して投資をするという、規模よりも品質重視の戦略を徹底しています。この戦略は、市場のボラティリティが高い局面においても、当行の財務基盤の安定性と持続的な成長を支えるものと考えております。
7. 私たちは、現状に満足することなく、環境の変化を幅広い視点で捉え、事業運営全般において想定される様々なリスクに対応できる体制の高度化に取り組んできました。とりわけ、金融市場環境の変化が経営に与える影響が大きい当行においては、環境変化に応じた判断や対応を迅速に行えることが、経営の安定性を確保する上で、不可欠だと考えています。今後も、市場環境や経済状況の変化を的確に捉えながら、柔軟かつ機動的に経営を進めてまいります。

## 【新・中期経営計画について】

- このような認識を踏まえ、新・中期経営計画についてご説明いたします。
- まず、2026年度 投資家説明会資料の3ページをご覧ください。前・中期経営計画の5年間で終わり、私たちは今、まさに非連続的な成長を実現する新たなステージに立っています。
- この5年間で、人口動態や社会構造の変化、デジタル化や生成AIの進化、「金利のある世界」の到来など、環境は劇的に変化しました。そうした中、前・中期経営計画では3期連続で上場来最高益を達成し、時価総額は一時10兆円を突破しました。加えて、ゆうちょ通帳アプリが邦銀屈指の規模にまで成長し、また、二度にわたる株式売出しを通じて民営化プロセスも着実に前進しました。
- このように、私たちは今、まさに非連続的な成長を実現する新たなステージに立っているところです。この「非連続的な成長に向けた新しいステージに立っている」ことこそが、今回の新・中期経営計画で皆様に最もお伝えしたいメッセージであり、私たちはこの大きな変革期を乗り越え、さらなる高みを目指す覚悟でおります。
- その上で、今後さらに勢いを増すと考えられる内外環境変化を見据え、私たちが2040年に目指す姿として、2つの中長期ビジョンを策定いたしました。
- 一つ目が、『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」』となること。  
二つ目が、『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」』となることです。
- この新・中期経営計画を、これらの中長期ビジョンを実現するための第一歩と位置付けています。後ほどご説明する4つの事業戦略の推進を通じて、最終年度には当期純利益1兆円超、ROE10%程度と、これまでのトレンドとは一線を画す非連続的な成長を目指します。
- このトップメッセージには、変化の大きい時代において、ゆうちょ銀行を次の成長ステージへ導くという私自身の意思と強い覚悟を込めております。

- 次に、資料 4 ページをご覧ください。新・中期経営計画の最終年度である 2028 年度には、当期純利益 1 兆円超、ROE10%程度を目指します。これは、前・中期経営計画期間と比較して、当期純利益、ROE ともに加速度的な成長を追求するものです。
- まず、2025 年度決算について、当期純利益は、3 期連続の上場来最高益となる 5,255 億円となり、これは 2 月に修正した通期業績予想の 5,000 億円を更に上回る水準であり、前・中期経営計画の初年度である 2021 年度からは、約 1.5 倍の水準となっております。また、ROE についても 5.3%の実績となり、これまで次期中計の早い時期に 5%以上の ROE を目指すと公表していたところですが、これを目標より前倒しで達成するなど、全体的に堅調な決算となりました。
- この堅調な実績を基盤として、新・中期経営計画では、当期純利益を 2028 年度までの 3 年間で 1 兆円超へと、ROE も 10%程度へと、倍増させることを目指します。中長期的には、さらなる当期純利益、ROE の向上を追求し、株主の皆様のご期待に応えてまいります。
- 次に、資料 5 ページをご覧ください。このページでは、資本政策についてご説明します。まず、2025 年度の 1 株当たり配当金について、利益の拡大に応じて配当を引き上げ、74 円とさせていただきました。前・中期経営計画初年度の 50 円からこちらも約 1.5 倍の水準となっております。また、昨年 12 月に公表しましたとおり、2025 年度は 300 億円の自己株式取得を実施しました。売出しを伴わないものとしては初めての実施であり、多様な株主還元を柔軟に行っていく姿勢がお示しできたのではないかと考えております。
- 新・中期経営計画期間中においては、財務健全性を確保しつつ、成長投資による利益成長を図り、株主の皆様へ還元するというサイクルの最大化を通じ、企業価値向上を目指します。
- 株主還元については、配当性向を 50%程度とし、利益成長を通じた累進的な配当を実施するとともに、自己株式取得等についても随時検討してまいります。また、CET1 比率の平時目標レンジを 11~13%に設定し、安定的な財務基盤を維持しながら、資本効率の向上を図ります。

- 次に、資料 6 ページをご覧ください。新・中期経営計画では、中長期ビジョンを成し遂げるための 2 つのミッションを定めるとともに、ミッション達成のための 4 つの事業戦略を定めました。

具体的には、「デジタルペイメント事業戦略」、「コンサルティング事業戦略」、「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」、「地域・企業ソリューション事業戦略」の 4 つです。

- まず、左上の「デジタルペイメント事業戦略」になりますが、ゆうちょ通帳アプリを起点として、お客さまの日常使いをデジタル化し、ポイント経済圏との連動等を通じて「お得」な世界をお届けします。また、お客さま起点のデジタルマーケティングや広告配信を通じて、Life Time Value と顧客体験価値の向上を目指します。さらに、トークン化預金を用いた新たな決済サービスなども提供してまいります。資料 8 ページも合わせてご覧頂ければと思いますが、KPI としては、2025 年度末に 1,662 万口座まで拡大してきた、この戦略のコアとなるゆうちょ通帳アプリの登録口座数を、2028 年度末までに日本国民の約 4 人に 1 人に相当する 2,500 万口座にすることを目指します。
- 次に、右上の「コンサルティング事業戦略」では、人生 100 年時代におけるお客さまの多様な金融ニーズに対応するため、パートナー企業との連携を通じて商品・サービスのラインアップを充実させます。そして、直営店・郵便局のリアルチャネル、アプリを通じたデジタルチャネル、専門人材によるオンライン相談を実施するリモートチャネルの 3 つのチャネルを充実させ、全国・全世代のお客さまにシームレスなサービスを提供できる体制を構築します。例えば、スマートフォンなどで手軽に相談できる AI コンシェルジュの導入や、郵便局の「金融コンシェルジュ」としてのプロフェッショナルな機能強化も進めてまいります。この戦略の KPI としては、2028 年度末までに NISA、IDeCo 等の長期資産形成制度の利用者数を 110 万人とすることを定めました。
- 次に、右下の「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」では、「金利のある世界」における円金利ポートフォリオの再構築を主軸としつつ、リスク性資産の投資効率改善を通じて、リスク・リターンを向上させ、最適な運用ポートフォリオを追求していきます。また、先の 4 月 1 日に発足したゆうちょアセットマネジメントを中核として、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦し、外部のアセットマネジメント会社との提携も深化させてまいります。この戦略の KPI は、足元、1.5 兆円程度まで伸長してきた資金収支等を、2028 年度までに 2.3 兆円超とすることです。

- そして最後に、左下の「地域・企業ソリューション事業戦略」では、ゆうちょキャピタルパートナーズを中心とした GP 事業展開を通じて、国内のプライベート・エクイティ投資を深化させます。地域金融機関との連携強化や、地域企業への決済ソリューションの提供、職域営業の推進なども行い、地域経済の活性化に貢献してまいります。この戦略の KPI としては、2028 年度までに子会社 GP 投資実行 60 件、600 億円程度を目指すことを決めました。
- これら 4 つの事業戦略を支える経営資源として、人的資本経営・企業風土改革、そして経営基盤の高度化にも注力してまいります。

#### 【まとめ】

- 最後に、これまでも繰り返しお伝えさせていただいたこととなりますが、上場企業として持続的な企業価値向上を実現するためには、市場の皆様からの評価を真摯に受け止めることが不可欠だと考えております。今回発表いたしました新・中期経営計画も、株主・投資家の皆様との対話を通じて頂戴してきたご意見やご要望を踏まえ、経営陣で徹底的に議論を重ねて策定したものです。今後も、市場との対話を大切にし、皆様からの率直なご意見を伺いながら、より良い企業経営に繋げていきたいと考えています。

—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ため、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。