

## 2021.5.14 決算発表記者会見要旨

(注) 文中のページ番号は、「会見時資料」のページ番号となります。「会見時資料」は、当行 Web サイトで公表しております。

<会見時資料 URL>

[https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/pdf/press\\_conference\\_material.pdf](https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/pdf/press_conference_material.pdf)

### 【はじめに】

- ゆうちょ銀行の池田でございます。本日は、2020 年度決算の概要に加え、前の中期経営計画（中計、以下同じ）の振り返り、そして、今後 5 年間の新たな中計のポイント等について、ご説明をいたします。

### 【2020 年度決算の概要】

- 資料の 1 ページをご覧ください。まずは、2020 年度決算ですが、連結当期純利益は、前年度比 66 億円増益の 2,801 億円となりました。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う市場の混乱により、第 1 四半期では大幅な減益となりましたが、金融政策等により市場は急速に回復し、昨年 11 月に上方修正した通期の業績予想に対しまして、103.7%の達成率となりました。なお、当期の配当につきましては、昨年 11 月に公表したとおり、1 株当たり 50 円とさせていただきました。
- 主な増益要因としては、外貨調達コストの低下と、経費の減少が挙げられます。評価損益については、ヘッジ考慮後で 3 兆 488 億円となり、市場混乱により大きく悪化した前年度末時点から、約 3.1 兆円増加と大幅に回復いたしました。

### 【前中計の振り返り】

- 次に、資料の 2 ページをご覧ください。前中計 3 年間の振り返りです。前中計はマイナス金利政策が続く厳しい環境の中、10 年先を展望し、まず地固めを行い、2,800 億円程度の純利益を確保するための態勢を構築する、ということが、基本的な考え方でした。そのために、資料の上段に記載した、3 つの柱を策定し、施策を推進してまいりました。
- 第 1 の柱は、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」であります。お客さまへのサービスを充実させるとともに、第 2、第 3 の収益財源確保に取り組んだ結果、2020 年度の役務取引等利益は 2017 年度対比で 32%増加し、中計目標を達成することができました。
- 第 2 の柱は、「地域への資金の循環等」であります。地域金融機関との連携・パイプ作りを行いながら、地域活性化ファンドに 32 件の出資を行ったほか、地域金融機関との ATM 連携や事務共同化等、地域経済の活性化に向けた取組みを進めてまいりました。

- 第3の柱は、「資金運用の高度化・多様化」であります。マイナス金利政策が続く厳しい環境の中、適切なリスク管理の下で、収益性向上のために市場運用のパラダイムシフトを加速してまいりました。
- 具体的には、2020年度末時点で、リスク性資産残高を91兆円、うち、プライベートエクイティ、不動産等の戦略投資領域残高を4.2兆円まで積み上げました。なお、運用高度化の取組みを開始して以来、市場運用に携わるスタッフは、約120名増加し約360名の体制まで拡大いたしました。
- 結果、資料の下段に記載のとおり、大部分の計数目標を達成することができました。3年間の累積ベースでは、当期純利益は計画を約100億円上回る結果となりました。もちろん、チャレンジしている中では、新しい課題も認識したところですが、目指す姿の実現に向けて、着実に、その基盤固めができたものと総括しております。

#### 【中計（2021年度～2025年度）】

- 続いて、資料の3ページをご覧ください。事業環境が大きく変化する中、2021年度から2025年度までを計画期間とする新たな中計を策定いたしました。
- 今回の中計のスローガンは、「信頼を深め、金融革新に挑戦」であります。このスローガンの下、具体的な戦略として「5つの重点戦略」を策定し、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化、そして、我が国における当行のステータスの確立を目指してまいりたいと思います。
- 4ページをご覧ください。重点戦略の1つ目は、「リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスの変革」です。まずは、昨年のキャッシュレス決済サービスの不正利用事案の反省を踏まえ、デジタルサービスにおいても、「安心・安全」を最優先とする基本方針といたしました。
- 具体的には、セキュリティ対策や、被害が発生した場合に迅速に対応出来る態勢強化に向け、優先的に経営資源を投入してまいります。
- その上で、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、その普及を促進していきたいと考えております。
- また、隠れたビジネスを掘り起こし、新たなビジネスを展開していく観点から、顧客基盤を活用し、楽天様も含めた多様な事業者様との業務連携や資本連携により最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」の構築を目指したいと考えております。
- 投資信託等の資産形成サポートビジネスについては、対面チャネルとデジタルチャネルの商品を、当行のお客さまの層にあった商品ラインアップにそれぞれ整理し、特に、郵便局ネットワークでは、投資初心者のお客さまに積立投資を提案してまい

ります。そして、前中計では、投資信託の残高目標を掲げていましたが、お客さまにどれだけご満足いただいたか、資産形成の裾野をどれだけ広げることができたかが、我々のこの分野での主な役割と考えているため、今回の中計では、残高目標を掲げない新たな試みを実施することにいたしました。

- 2つ目の戦略は、「デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上」です。定型的な取引をお客さまがセルフで処理できるよう、窓口タブレット端末等を整備するとともに、デジタルチャネルの充実を図り、お客さまの取引チャネルの選択肢を拡充しながら、窓口業務サービスの先進化を進めてまいります。
- また、貯金事務センターやコールセンター等においては、AIを含めたデジタル技術を組み合わせ、お客さま目線に立った業務の自動化を推進します。これらの業務改革により、強化分野に人員をシフトしつつ、トータルでは5年間で3,000人の人員を削減する計画としています。
- なお、人員削減に関しては、すでに前中計期間から意識して採用調整を行って来ましたので、自然減により実現いたします。
- 3つ目の戦略は、「多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化」であります。特に、「地域活性化ファンド」や、子会社である「JP インベストメント株式会社」、「株式会社日本共創プラットフォーム」等を通じ、地域のエクイティ性資金のニーズに応じてまいります。
- とりわけ、JP インベストメント等を通じて、GP 業務の訓練をこの間相当に行って来ました。LP と GP を合わせた総合的投資戦略で、「地域の金融プラットフォーム」の一翼を目指してまいります。
- また、当行の ATM ネットワークの活用や事務共同化等、各地域の実情に応じた金融ニーズにも応えていくことも、この戦略の重要な一環であると考えております。
- このような取組みに、地方公共団体・地域金融機関、そして、郵便局との連携を一層、進めるため、「地域リレーション部門」を新設しました。この部門を中心に、地域の幅広い情報を活用した新たなビジネス機会の発掘にもチャレンジしていく所存です。
- 4つ目の戦略は「ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化」であります。低金利の中、リスク対比リターンを意識しつつ、もとより、国際分散投資を拡充してまいります。具体的には、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を2025年度末に110兆円まで、約20兆円積み上げてまいります。リスク性資産のうち戦略投資領域については、選別的に投資を進め、2025年度末に10兆円まで残高を拡大し、リスク性資産の質・量を充実させます。

- 一方、リスク性資産残高の増加に対応し、市場の急激な悪化等への備えとして、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築を進めるとともに、ストレス・テストの高度化やモニタリングの強化等、リスク管理の深化に努めていきます。
- 5つ目の戦略は、「一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化」であります。昨年の、キャッシュレス決済サービスにおける不正利用事案対応の課題も踏まえ、全社員が「お客さま本位の業務運営」を実現し、信頼される企業となるため、持続性ある組織風土改革と内部管理態勢の強化に着手しており、それを一層推進してまいります。
- 組織風土改革は、私が直轄している「サービス向上委員会」を中心に、組織内・組織間のコミュニケーション強化に加えて、お客さま本位の考え方を組織や社員の評価体系等に反映していきます。
- 内部管理態勢は、リスク感度を向上し、変化に対して迅速・柔軟に対応しながら、専門性があるところとの外部連携も含め、各種態勢を補強してまいります。
- なお、従来の重要な基幹システムは概ね年間1,000億円を越える投資レベルですが、併せて、新たな成長に向けた戦略的なIT投資として、新たに5年間で1,300億円をプラス投資します。そのROIは、2025年度に、当期利益計画を3,500億円レベルに引き上げ反映させてまいります。
- これらの5つの重点戦略を含む事業活動を通じ、社会課題の解決を図る「ESG経営」の推進にも注力します。当行が優先的に取り組む課題を4つ特定し、KPIを設定して取り組んでまいります。
- 資料の5ページは、中計の財務目標をお示ししております。収益性については、前述5つの重点戦略を推進し、2025年度に連結当期純利益3,500億円以上を目指す計画です。
- 効率性については、日本郵便への委託手数料を含め、既定経費を従来になく大きく削減し、営業経費トータルを550億円削減するとともに、OHRを現状の72%から66%以下まで改善させる計画としております。
- 健全性確保に向け、自己資本比率10%程度、CET1比率10%程度を平時に確保すべき水準として設定しました。財務健全性を十分確保しながら、資本を活用し、適切なリスクテイクを行う総じてチャレンジ型の収益計画としています。

#### 【2021年度業績予想及び配当予想】

- 最後に6ページをご覧ください。中計期間中の収益ロードマップをお示ししております。

- 2021年度の業績については、日本国債の収益減少に加え、外国債券の償還益の減少により、2020年度対比減益となる、経常利益 3,550 億円、連結純利益 2,600 億円を予想しております。
- その後は、戦略投資領域の J カーブ効果で、収益反映が本格化し、役務取引等利益の拡大、営業経費削減等と合わせ、2025年度に向けて利益を大幅に上昇させる計画であり、2025年度に、上場以来最高益にチャレンジしてまいります。
- また、中計策定に合わせ、新たな株主還元方針を定めました。配当については、株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中計期間中は、基本的な考え方として、配当性向は 50%程度とする方針です。
- 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株当たり配当金は、2021年度の当初配当予想水準からの増加を目指していきます。
- この株主還元方針に基づき、2021年度の配当予想は 40 円、予想配当性向 57.6%としました。減配予想としたことについては遺憾ではありますが、内部留保を成長投資の原資として活用し、収益改善・企業価値向上を図り、利益の拡大に応じた株主還元の充実を目指してまいります。
- そして、中計期間中に、当行株式の投資魅力を高め、より多くの皆さまに当行株式を保有していただくこと等を目的として、チャレンジ結果の動向を見据え、追加的な株主還元政策等を実施することを意図しています。
- まず、手前、株主優待の実施を検討しています。詳細は決定次第、改めて開示させていただきます予定です。

#### 【最後に】

- 諸々、お話ししましたが、この中計を、1年でも前倒して実現できるよう、私をはじめ、全役員・社員一丸となって取組んでまいります。私からの説明は以上です。