

中期経営計画（2021年度～2025年度）の見直し

～ 信頼を深め、金融革新に挑戦 ～

2024年5月15日



1. ハイライト	P 3
2. 中期経営計画の見直しについて	P 6
中期経営計画当初3か年の振り返り	P 7
経営環境の変化等	P 9
事業戦略の見直しのポイント	P 10
3. 見直し後の中期経営計画	P 11
パーパス、経営理念、ミッション	P 12
見直し後の中期経営計画の基本方針	P 13
見直し後の財務目標	P 14
利益計画のロードマップ、前提条件	P 15
ROEの中長期目標	P 17
リテールビジネスの変革	P 19
マーケットビジネスの深化	P 23
Σビジネスの本格始動	P 27
経営基盤の強化	P 29
サステナビリティ経営の推進	P 35
資本政策	P 39

1. ハイライト

中期経営計画見直しのハイライト①

1. 財務目標と各種KPIの見直し

✓ **24年度の当期純利益**は、23年度対比増益となる「**3,650億円以上**」を計画。**25年度の当期純利益**は、中期経営計画(以下「中計」)策定当初の想定「3,500億円以上」から「**4,000億円以上**」へ上方修正。中計見直しに応じて、主要KPIも上方修正又は新設。

財務目標	23年度実績	24年度計画	25年度計画 (見直し後)	25年度計画 (見直し前)
当期純利益※1	3,561億円	3,650億円以上	4,000億円以上	3,500億円以上
ROE※1	3.74%	3.77%以上	4.0%以上	3.6%以上
OHR※1	65.39%	65%以下	62%以下	66%以下

※1 連結ベース、ROEは株主資本ベース、OHRは金銭の信託運用損益等含むベース。

● 25年度は、23年度対比で株式等のリスク調整オペレーションに伴う売却益が減少する一方、円金利ポートフォリオ収益の増加、クレジット資産収益の増加、PE（プライベート・エクイティ）等の収益増加に加え、役務取引等利益の増加等により、当期純利益4,000億円まで向上する計画。

主要KPI	25年度計画 (見直し後)	25年度計画 (見直し前)	
リテール ビジネス	通帳アプリ登録口座数	1,600万口座	1,000万口座
	NISA口座数	94万口座	—
マーケット ビジネス	リスク性資産残高	114兆円程度	110兆円程度
	戦略投資領域残高	14兆円程度	10兆円程度
Σビジネス	GP※2業務関連残高 (投資確約額ベース)	4,000億円程度	—

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

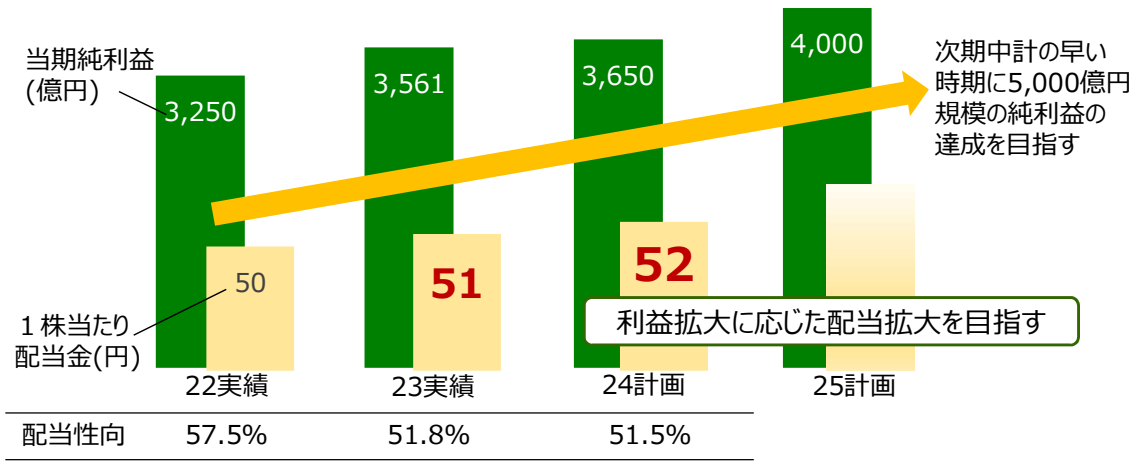
2. ROEの中長期目標

✓ 現中計（～25年度）中に4%以上、**次期中計（26年度～）の早い時期に株主資本コストを上回る5%以上のROE※を達成することを目標**とし、中長期的に更なる向上を目指す。

※ 当期純利益5,000億円規模

3. 1株当たり配当金の実績・見通し

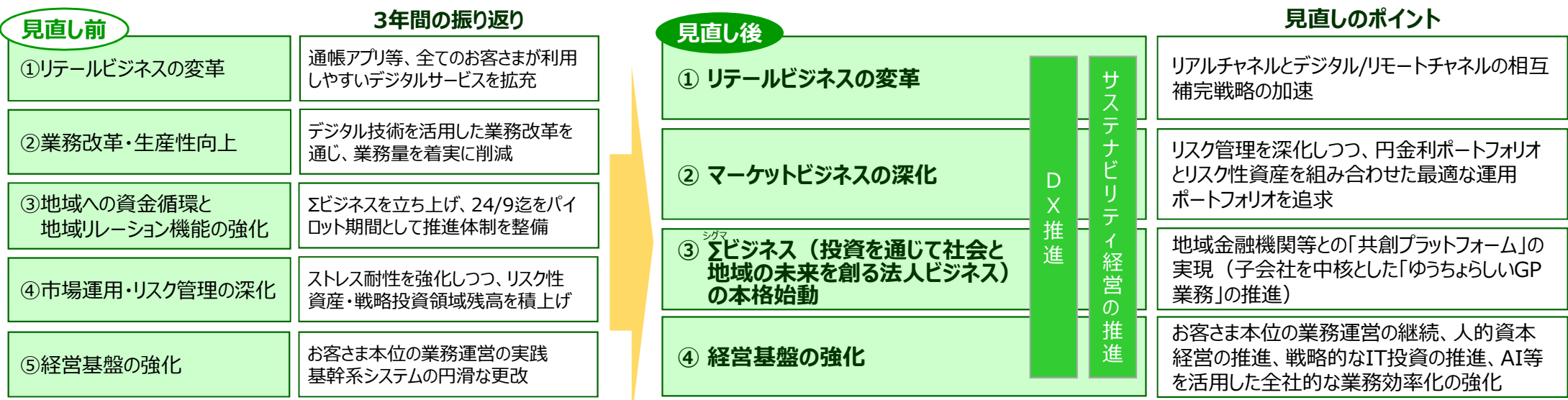
✓ **株主還元方針は変更せず、利益拡大に応じた配当拡大を目指す。**



中期経営計画見直しのハイライト②

4. 事業戦略の見直し

✓ 経営環境の変化を踏まえ、24・25年度の2年間の計画を見直し。中計の基本的な方向性は維持しつつ、次期中計も展望し、3つのビジネス戦略を中心とする枠組みに見直し。サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。



（参考）中計目標の達成状況（～23年度）

✓ 23年度の当期純利益は3,561億円。中計で掲げた23年度の財務目標の達成に加え、25年度の目標も前倒しで達成。重点戦略に係る各KPIも概ね順調に進捗。

財務目標	21年度(実績)	22年度(実績)	23年度(実績)	23年度(中計※)	25年度(中計)	主要KPI	23年度(実績)	25年度(中計)
当期純利益	3,550億円	3,250億円	3,561億円	2,800億円以上	3,500億円以上	通帳アプリ登録口座数	1,040万口座	1,000万口座
ROE	3.80%	3.44%	3.74%	3.0%以上	3.6%以上	リスク性資産残高	107.4兆円	110兆円程度
OHR	67.52%	67.15%	65.39%	72%以下	66%以下	戦略投資領域残高	12.1兆円	10兆円程度

※ 21年5月に公表した23年度計画値。23年5月に公表した23年度業績予想は3,350億円。

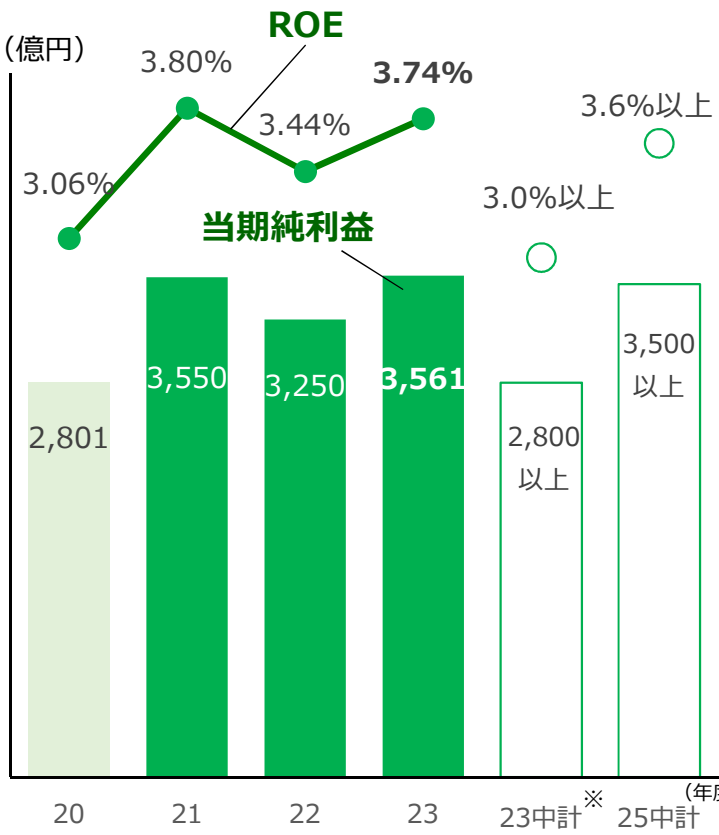
2. 中期経営計画の見直しについて

中期経営計画当初3か年の振り返り① (財務目標)

■ 23年度の当期純利益は3,561億円。中計で掲げた23年度の財務目標の達成に加え、25年度の目標も前倒して達成。

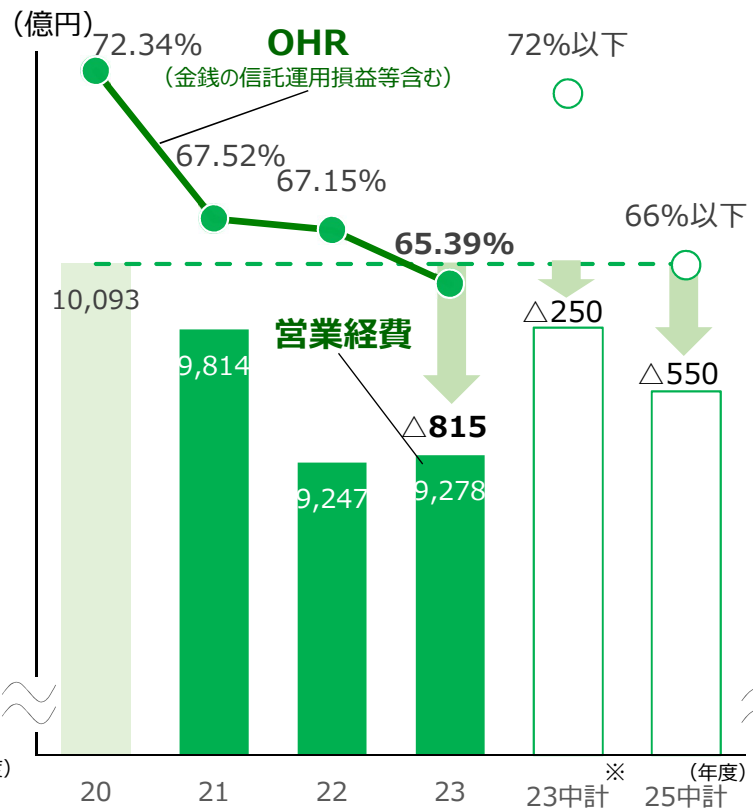
収益性

目標達成



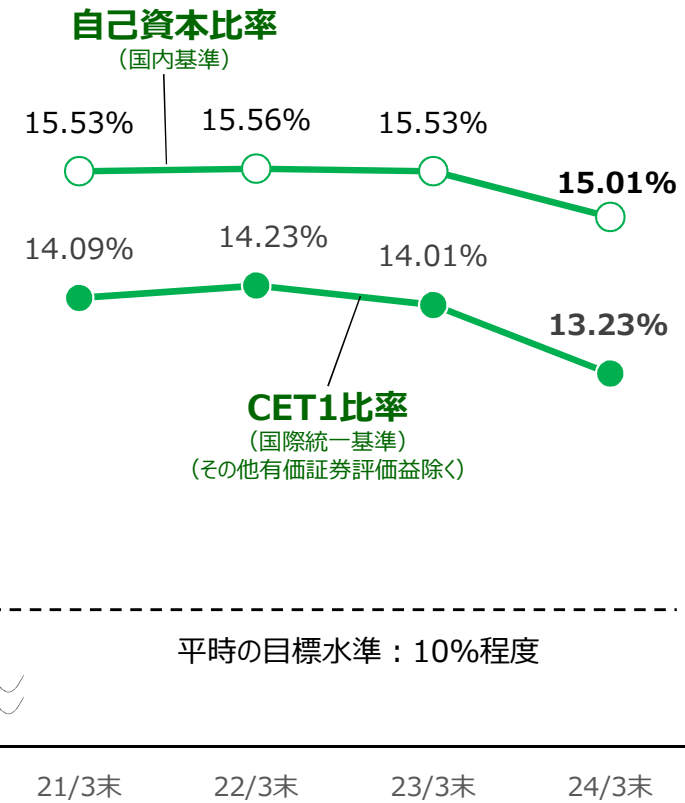
効率性

目標達成



健全性

目標水準を確保



※ 21年5月に公表した23年度計画値。23年5月に公表した23年度業績予想は3,350億円。

中期経営計画当初3か年の振り返り② (KPI)

■ 中計で掲げた重点戦略のKPI※1は、概ね順調に進捗。一部項目については、25年度目標を2年前倒しで達成。

重点戦略	KPI	20年度実績	23年度実績	25年度目標	評価	
リテールビジネスの変革	通帳アプリ登録口座数	283万口座	1,040万口座	1,000万口座	◎	25年度目標を2年前倒しで達成
	つみたてNISA稼働口座数※2	13万口座	37万口座	40万口座	○	順調に稼働口座数を拡大
業務改革・生産性向上	人員減数(20年度対比)	—	▲1,850人	▲3,000人	○	概ね計画に沿って強化分野を960人増員一方、業務改革による業務量減分2,810人削減
地域への資金循環と地域レーション機能の強化	地域活性化ファンド出資件数	累計32件	累計51件	累計50件	◎	25年度目標を2年前倒しで達成
	事務共同化実施金融機関	3金融機関	累計5金融機関	約20金融機関	△	地方税統一QRコードの導入等、社会環境の変化を受け、当初想定を下回って推移
市場運用・リスク管理の深化	リスク性資産残高	91.1兆円	107.4兆円	110兆円程度	○	投資適格領域を中心に残高を着実に拡大
	戦略投資領域残高	4.2兆円	12.1兆円	10兆円程度	◎	選別的な投資を行いつつ、順調に残高を拡大25年度目標を前倒しで達成
サステナビリティ経営の推進	CO2排出量削減率(19年度比)	▲8.2%	▲50.8% (22年度実績)	▲60% (30年度目標)	◎	自社保有施設電力の再エネ化を完了23/3に目標を▲46%から▲60%に引き上げ
	ESGテーマ型投資残高	1.2兆円	4.6兆円	4兆円	◎	順調に投資残高を拡大22/3に目標を2兆円から4兆円に引き上げ
	女性管理者数比率	15.7% (21.4時点)	18.4% (24.4時点)	20% (26.4までの目標)	○	25年度目標達成に向け、順調に比率を引き上げ
	育児休業取得率(性別問わず)	99.5%	100%	100%	○	男性の育休取得日数も確実に増加(4週間以上の取得率:65%)
	障がい者雇用率	2.74% (20.6時点)	2.94% (23.6時点)	2.7%以上 (25.6までの目標)	○	KPIを上回る雇用率を継続

※1 KPI=Key Performance Indicator ※2 2024年1月NISA制度改正により、23年度実績は「つみたて投資枠稼働口座数」を掲載

経営環境の変化等

- 中計策定（21年5月）以降、当行を取り巻く経営環境は大きく変化。
- 資本コストや株価を意識した経営の対応要請が高まる中、当行のROE（資本利益率）は株主資本コストを下回り、PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る状況が継続。経営環境の変化に対応しつつ、ROEの持続的な向上を図ることが必要。

中計策定後の主な経営環境の変化

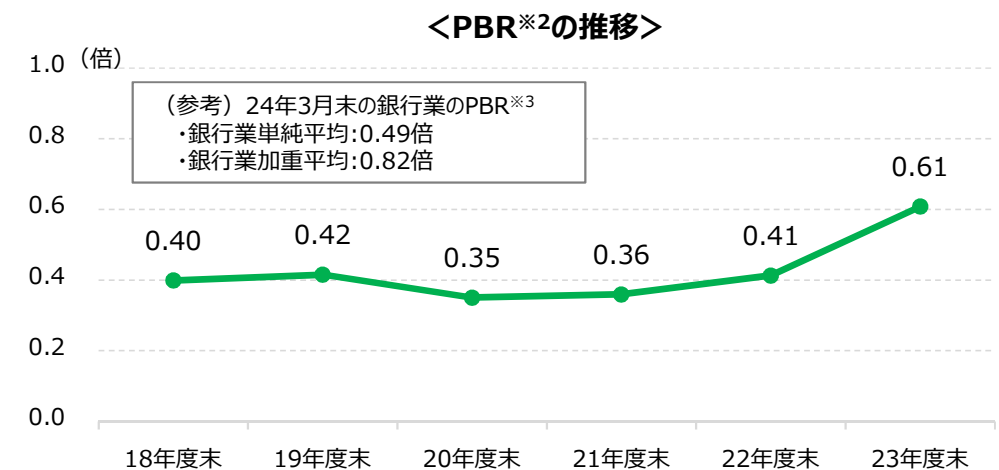
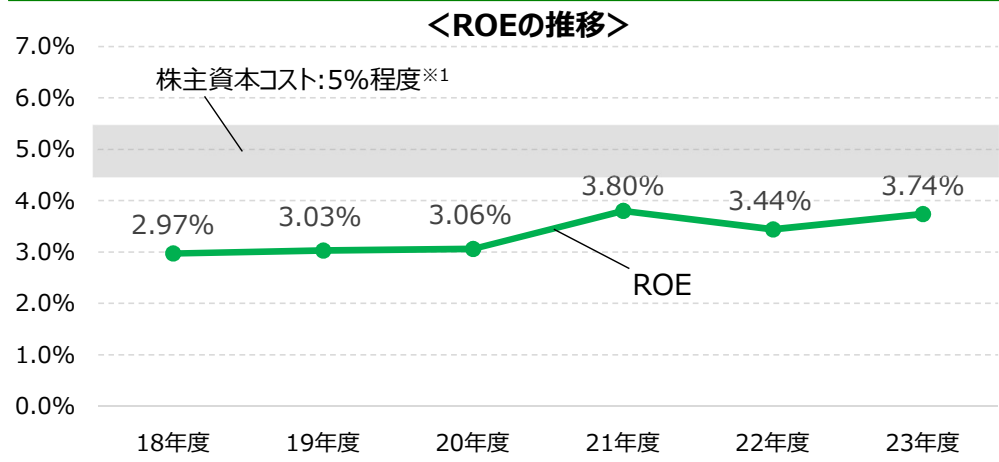
外部環境

- 日銀の金融政策転換（マイナス金利政策の解除、イールドカーブ・コントロールの撤廃等）、国内金利の上昇
- 海外でのインフレ進行・米欧中銀による金融引き締めを受け海外金利は大きく上昇、一方で24年から利下げ開始見通し
- コロナ禍を経て社会のデジタル化が一層進展
生成AI等、デジタル技術の急速な進化
- 政府による「資産運用立国実現プラン」の推進
新NISA制度の開始
- 資本コストや株価を意識した経営の対応要請の高まり
- サステナビリティ経営・人的資本経営の対応・開示要請の高まり

内部環境

- デジタルサービスの機能拡充・利用者の増加
- リスク性資産・戦略投資領域の残高拡大
- Σビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）の立ち上げ
- 当行株式の売出しによる日本郵政株式会社の当行株式保有割合の低下（89.0%→61.5%）、一般株主の増加

ROE・PBRの推移



※1 CAPM(資本資産価格モデル)に基づく。リスクフリーレート(10年国債利回り) + 修正β(直近60ヶ月のTOPIXと当行株式のリターンを元に設定) × リスクプレミアム(株式市場の期待リターン - 10年国債利回り)で算出。
 ※2 自己株式除くベース。
 ※3 各社決算資料等を基に当行にて作成 (TOPIXを構成する銀行業の平均値)。

事業戦略の見直しのポイント

- 中計策定以降の経営環境の変化を踏まえ、24・25年度の2年間の計画を見直し（25年度までの計画期間は変更しない）。
- 中計の基本的な方向性は維持しつつ、次期中計も展望し、当行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略（リテールビジネス、マーケットビジネス、Σ（シグマ）ビジネス）を中心とする枠組みに見直し。サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。

見直し前の中計

“信頼を深め、金融革新に挑戦”
～ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化～

3年間の振り返り

①リテールビジネスの変革	通帳アプリ等、全てのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充
②業務改革・生産性向上	デジタル技術を活用した業務改革を通じ、業務量を着実に削減
③地域への資金循環と地域リレーション機能の強化	Σビジネスを立ち上げ、24/9迄をパイロット期間として推進体制を整備
④市場運用・リスク管理の深化	ストレス耐性を強化しつつ、リスク性資産・戦略投資領域残高を積上げ
⑤経営基盤の強化	お客さま本位の業務運営の実践基幹系システムの円滑な更改

株主還元方針
配当性向50%程度を基本とし、利益拡大に応じた配当拡大を目指す

見直し後の中計

“信頼を深め、金融革新に挑戦”
～ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化～ 変更なし

見直しのポイント

DX推進 サステナビリティ経営の推進	① リテールビジネスの変革	リアルチャネルとデジタル/リモートチャネルの相互補完戦略の加速
	② マーケットビジネスの深化	リスク管理を深化しつつ、円金利ポートフォリオとリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求
	③ Σ ^{シグマ} ビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス）の本格始動	地域金融機関等との「共創プラットフォーム」の実現（子会社を中核とした「ゆうちょらしいGP業務」の推進）
	④ 経営基盤の強化	お客さま本位の業務運営の継続、人的資本経営の推進、戦略的なIT投資の推進、AI等を活用した全社的な業務効率化の強化

株主還元方針
配当性向50%程度を基本とし、利益拡大に応じた配当拡大を目指す 変更なし

当行独自の強み

邦銀随一のお客さま基盤
1.2億の通常貯金口座

×

本邦最大級の安定的な資金基盤
 リテール中心の貯金**192兆円**

×

「全国津々浦々」のネットワーク
約24,000の郵便局ネットワーク

3. 見直し後の中期経営計画

パーパス、経営理念、ミッション

パーパス（「Why」 当行は何のために存在するのか(存在意義)）

お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。

経営理念（「Where」 当行が目指すべき場所(姿)）

お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

ミッション（「What」 パーパス・経営理念の実現に向けて何をやるのか）

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する。

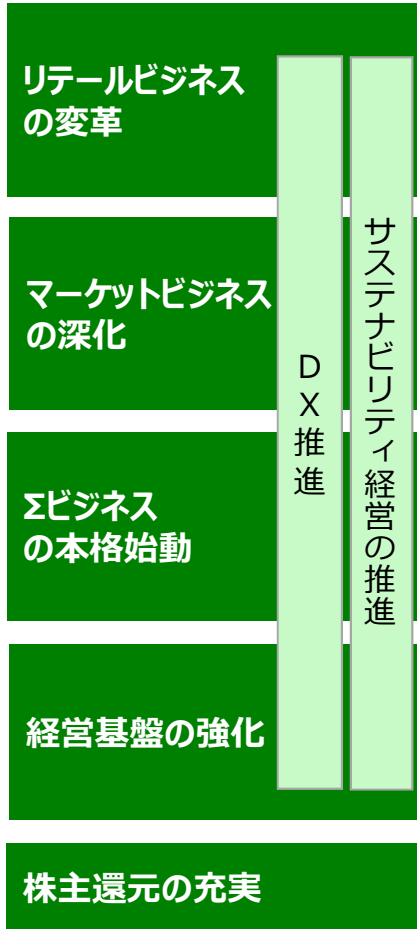
多様な枠組みによる地域への資金循環やリレーション強化を通じ、地域経済の発展に貢献する。

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する。

企業価値の向上とSDGs等の社会課題解決の両立（サステナビリティ経営）

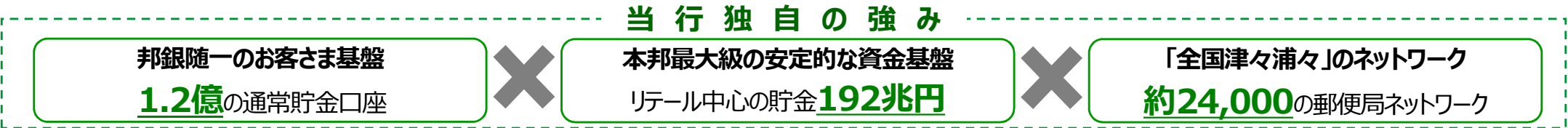
見直し後の中期経営計画の基本方針

- 円金利上昇や社会のデジタル化の想定以上の進展等の経営環境の変化を踏まえ、適切な経営資源配分のもとで、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。
- 当行独自の強みを活かした成長戦略を3つのビジネスエンジンを通じて推進し、ROE・PBRの継続的な向上を目指す。



- **リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、伝統的な銀行業務を超えた新しいリテールビジネスに変革**
 - ・ 通帳アプリユーザーの拡大を通じたお客さま基盤の維持・深耕と新たな収益機会の開拓
 - ・ 資産形成サポートビジネスについて、窓口チャネルと連携したデジタル／リモートチャネル中心の営業にシフト
 - ・ デジタル技術の活用による抜本的な業務改革を通じたコスト削減、料金・商品の見直しによる損益の改善
- **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ポートフォリオを追求**
 - ・ 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債（リスクウェイトゼロ）への投資シフトを推進
 - ・ リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資の継続
 - ・ 十分な財務健全性を確保（平時に自己資本比率・CET1比率10%程度を確保）
- **「ゆうちょらしいGP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**
 - ・ 投資を通じて社会と地域の未来を創る新たな法人ビジネスの推進
 - ・ 地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現
 - ・ 「第3のエンジン」として将来的にサステナブルな収益基盤を構築
- **3つのビジネスを支える人財、システム基盤、内部管理態勢等の強化**
 - ・ 人的資本経営の推進
 - ・ 新たな成長に向けた戦略的なIT投資、AI等を活用した全社的な業務効率化の推進
 - ・ 組織風土改革の推進・内部管理態勢の強化、情報開示・IR活動の充実
- **配当性向50%程度を基本とし、利益拡大に応じた配当拡大を目指す**

株主資本コストを抑制しつつ、ROEを持続的に向上し、企業価値を向上（PBR1倍超へ）



見直し後の財務目標

■ 25年度の財務目標を以下の通り見直し。25年度に連結当期純利益4,000億円以上を目指す。

<連結ベース>		2023年度実績	2024年度計画	2025年度計画 (見直し後)	2025年度計画 (見直し前)
		収益性	連結当期純利益 (当行帰属分)	3,561億円	3,650億円以上
ROE (株主資本ベース)	3.74%		3.77%以上	4.0%以上	3.6%以上
効率性	OHR (経費率) (金銭の信託運用損益等を含むベース) ^{※1}	65.39%	65%以下	62%以下	66%以下
	営業経費(20年度対比)	▲815億円	▲730億円	▲690億円	▲550億円
健全性	自己資本比率 (国内基準)	15.01%	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)
	CET1(普通株式等Tier1)比率 (国際統一基準) ^{※2}	13.23%	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)

※1 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めたOHRを指標として設定。
経費÷(資金収支等+役務取引等利益)で算出。資金収支等とは、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 その他有価証券評価益除くベース。2028年度末のバーゼルⅢ規制最終化(完全適用)を踏まえ、2025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として設定。

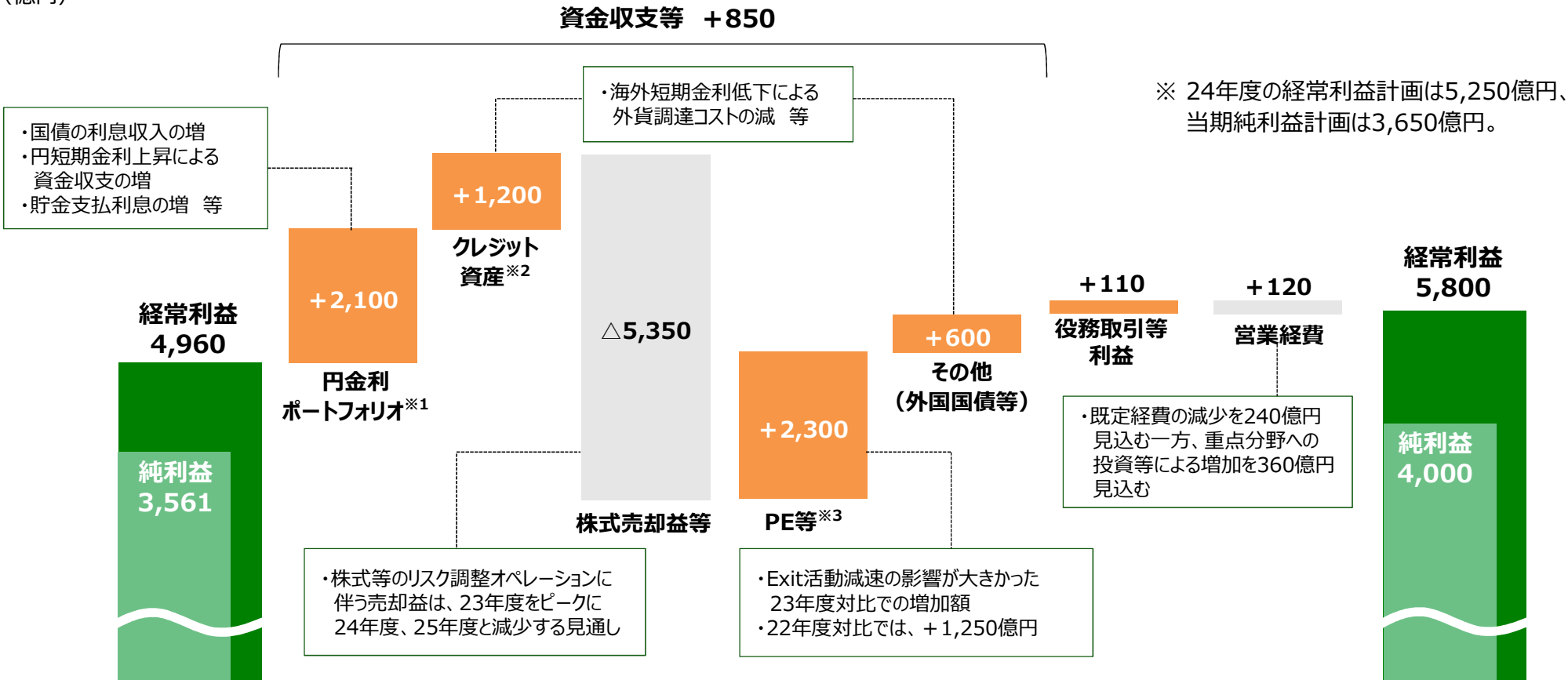
利益計画のロードマップ^o

- 25年度は、23年度対比で株式等のリスク調整オペレーションに伴う売却益が減少する一方、円金利ポートフォリオ収益の増加、クレジット資産収益の増加、PE（プライベート・エクイティ）等の収益増加に加え、役務取引等利益の増加等により、当期純利益4,000億円まで向上する計画。

経常利益（連結）の増減イメージ

■ : プラス要因 □ : マイナス要因

(億円)

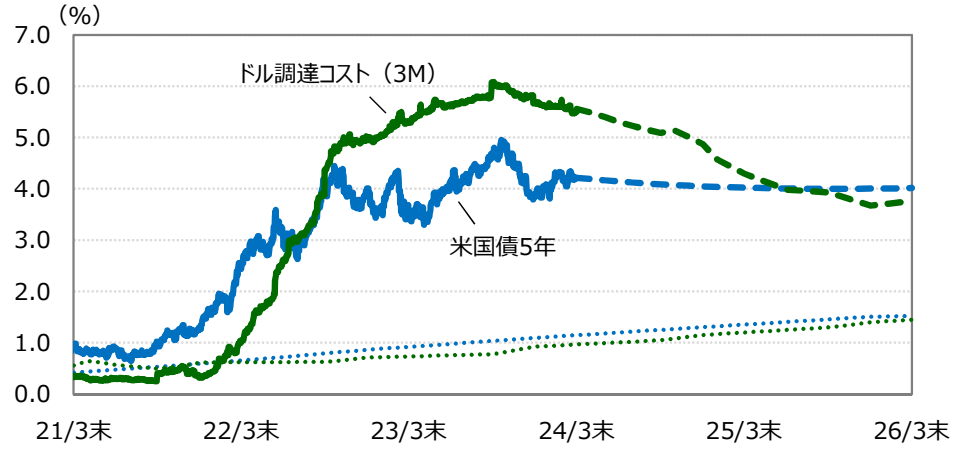


※1 国債等の収益額、リスク性資産における円金利リスクテイクに係る収益額、貯金支払利息等。
 ※2 外債投資信託、インハウス社債、不動産（デット）、ダイレクトレンディング等に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）。
 ※3 PE、不動産（エクイティ）に係る収益（円金利リスクテイクに係る収益除く）。

利益計画の前提条件

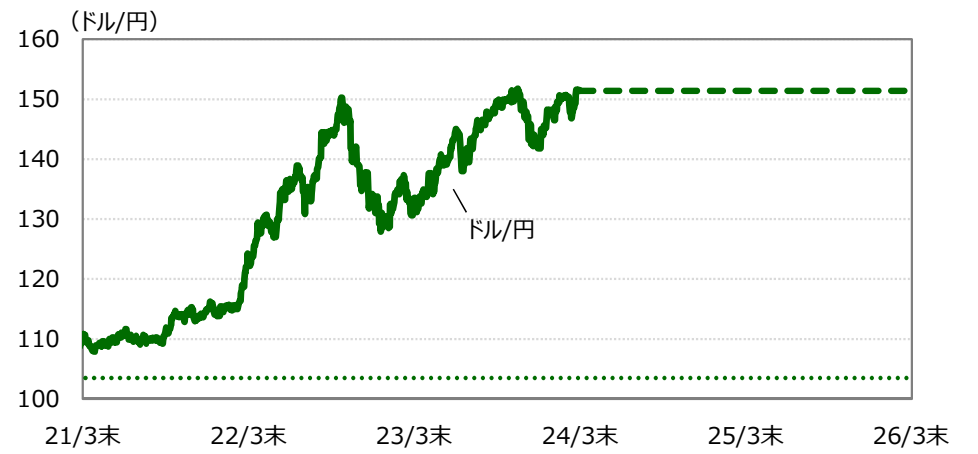
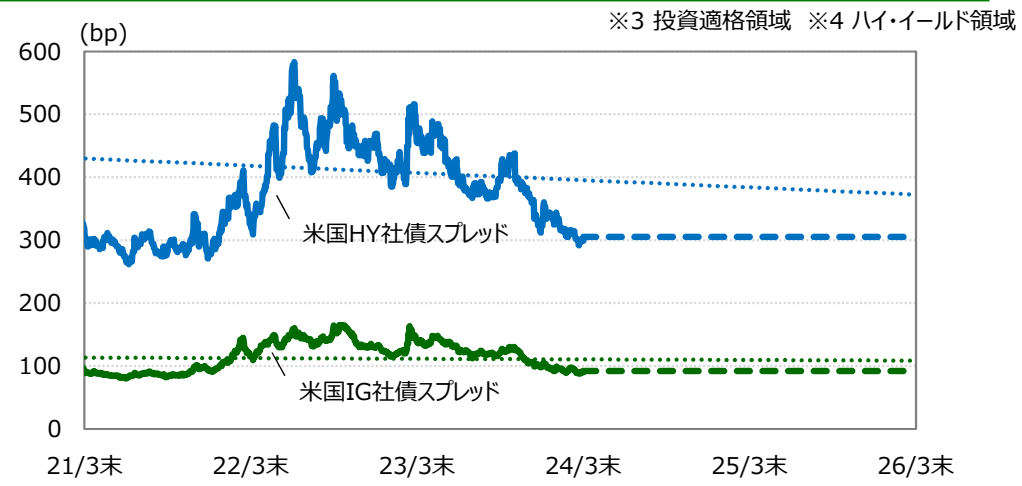
- 内外金利については、24年3月末のインプライド・フォワードレート※1に沿って推移する想定。
- 海外のクレジットスプレッド※2及び為替については、概ね24年3月末の水準で安定的に推移する想定。

内外金利／ドル調達コスト



※1 2024年3月末時点の市場金利（イールドカーブ）から理論的に算出された将来の予測金利。
 ※2 国債などの基準金利に対し、発行体の債務返済能力に応じて上乗せされる金利。

米国IG※3・HY※4社債スプレッド／ドル円レート

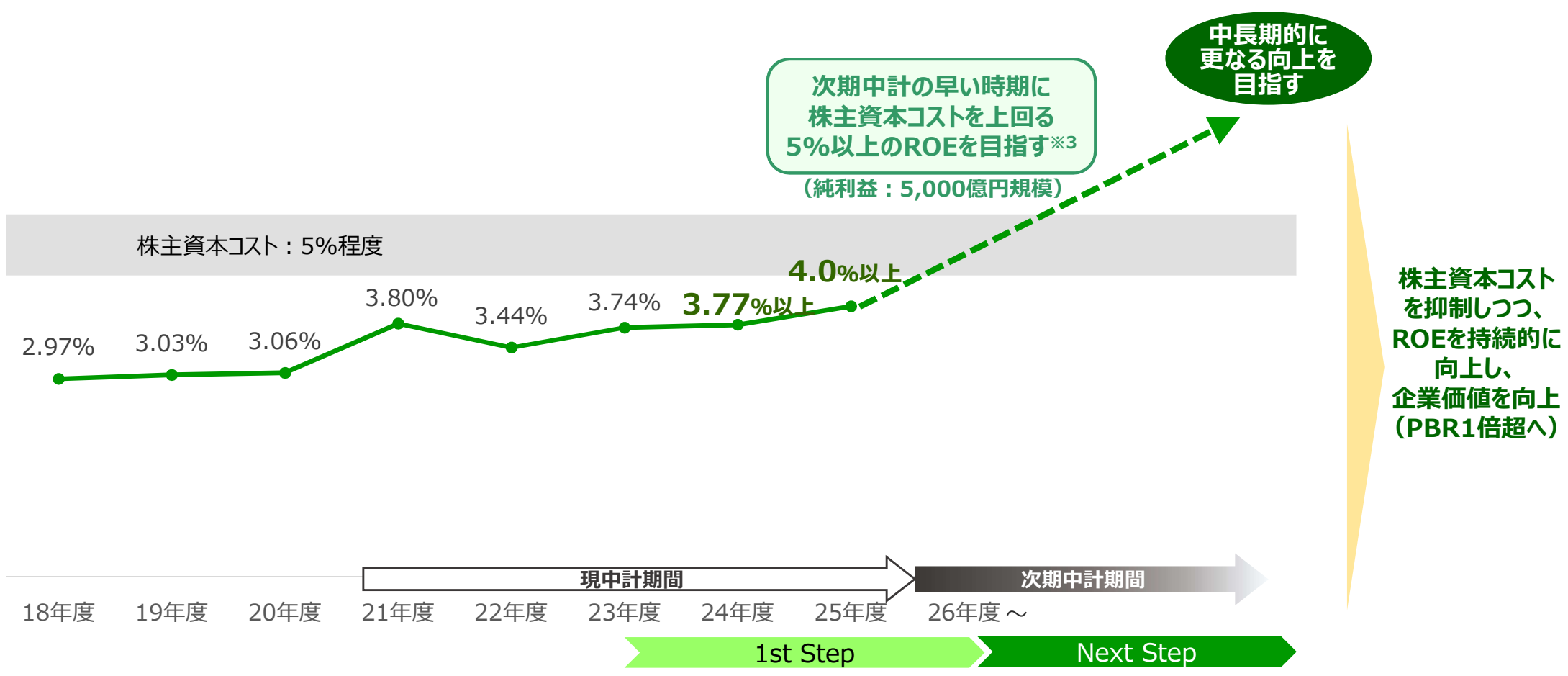


— 実績 - - - 見直し後の中計の想定 (参考) 見直し前の中計の想定

ROEの中長期目標

- 郵政民営化法に基づく業務規制への対応と金融ユニバーサルサービスを提供する責務^{※1}を果たしつつ、ROEを持続的に向上。
- 現中計（～25年度）中に4%以上、次期中計（26年度～）の早い時期に株主資本コストを上回る5%以上のROEを達成することを目標（1st Step）とし、中長期的に更なる向上を目指す（Next Step）。

ROEの推移^{※2}と中長期目標



※1 当行は法令に基づき、郵便局ネットワークの維持に要する費用のうち、金融ユニバーサルサービス確保のために不可欠な費用として郵政管理・支援機構への拠出金を支払っている（23年度に支払った拠出金の額は2,436億円）。

※2 連結、株主資本ベース。

※3 P16のマーケット見通しとP24・25で示している運用戦略が前提。

(参考) 中計の各取組みと企業価値向上の関係性

【PBRの分解】
 $PBR = ROE \times PER$
 $= \frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}} \times \frac{\text{株価}}{\text{1株当たり当期純利益}}$
 (株主資本コスト-期待利益成長率)

企業価値向上 (PBR向上)



RORA改善

当期純利益 / リスクアセット

×

財務レバレッジのコントロール (CET1比率の逆数)

リスクアセット / 株主資本

- リテールビジネス (リスクアセットは原則使用しない)**
 - リアルチャネルとデジタル/リモートチャネルの相互補完戦略の加速により、お客さま基盤の維持・深耕と安定的な貯金残高の維持・継続を図るとともに、新たな収益機会を開拓
 - デジタル技術活用によるコスト削減、料金・商品の見直し等により損益を改善
- マーケットビジネス**
 - 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債 (リスクウェイトゼロ) への投資シフト
 - リスクリターンを意識したアセットアロケーションにより、リスク性資産のRORAを向上
- Σビジネス**
 - 「ゆうちょらしいGP業務」を推進し、長期的に適切なRORA水準を確保
- 財務健全性**
 - 平時に自己資本比率・CET1比率(その他有価証券評価益除くベース)10%程度を確保
- 株主還元**
 - 配当性向50%程度を基本とし、利益拡大に応じた配当拡大を目指す
 - 市場環境や内部留保の状況等も踏まえ、自己株式の取得も検討
- 成長投資**
 - 資本を最大限活用し、リスク性資産残高・戦略投資領域残高を拡大

株主資本コストの抑制

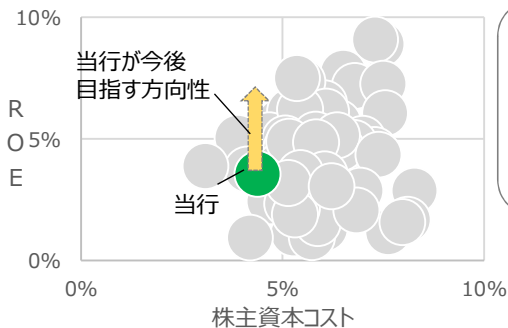
- 利益計画の着実な達成を目指すとともに、配当の安定性・継続性を意識した配当政策を堅持
- サステナビリティ経営の推進、IR活動の充実、適切な情報開示、内部管理態勢の強化 (トップリスクのコントロール) 等を通じ、安定性・透明性の高い事業運営を推進

期待利益成長率の向上

- ROE・当期純利益・1株当たり配当金の着実な向上
- 中長期的な成長を見据え、当行独自の強みを活かした、伝統的な銀行業務を超えた新しい成長戦略を3つのビジネスエンジンを通じて推進するとともに、対外的な発信を充実

人的資本経営の推進・DX推進

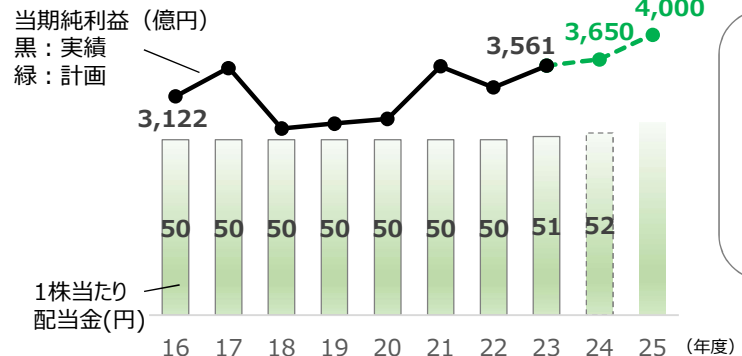
< 参考①：銀行業のROE/株主資本コスト(CAPM)分析 >



現状、当行の株主資本コストは銀行業の中では相対的に低い水準にあると認識。引き続き、株主資本コストを抑制しつつ、ROEの改善を目指す。

※銀行業各行 (TOPIX構成銘柄) の23年度の予想ROE (当行は実績ROE) と、当行モデル (P9のCAPM) の株主資本コスト (24年3月末時点) をベースに作成。

< 参考②：当行の当期純利益と配当の推移 >



上場来、全ての年度 (16~23年度) で業績予想を達成するとともに、50円以上の配当を確保。着実な利益・配当の実績が株主資本コストの抑制に寄与していると認識。今後も、利益・配当の着実な向上を目指す。

リテールビジネスの変革 ① デジタルサービス戦略

- リアルチャネルも活用した積極的なアプローチにより、通帳アプリユーザーを一層拡大し、お客さま基盤を維持・深耕。
- アプリを起点にデータを活用し、お客さまに適切なサービスをご案内（来局誘致を含む）することで、新たな収益機会を開拓。

通帳アプリ等のUI/UX*改善・機能拡張

- 基本的なバンキング機能を搭載した通帳アプリを軸にデジタルサービスを展開
- UI/UXの改善・機能拡張・アプリの統合等を推進し、「安心・安全ですべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービス」を更に拡充

通帳アプリ等のユーザー獲得推進

- 1.2億口座のお客さま基盤と24,000の郵便局ネットワークを活用し、窓口に来局する幅広い年代のお客さまに対し、通帳アプリの積極的なご案内・サポートを実施
- アプリ利用拡大に向けたWEBプロモーション等を推進

通帳アプリユーザーを一層拡大
 +
AIを活用したデータ分析の上、適切なサービスをプッシュ通知やアプリ内広告でご案内

リアルとデジタルの相互補完

多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」の構築

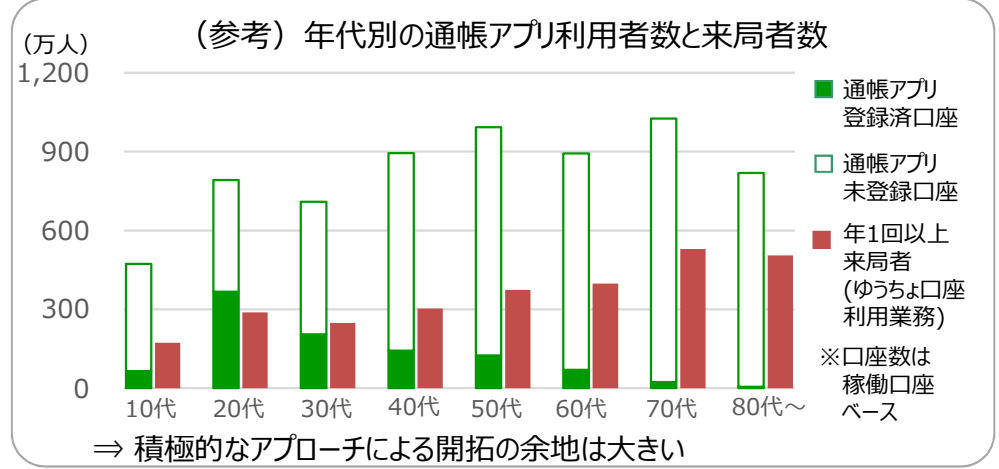
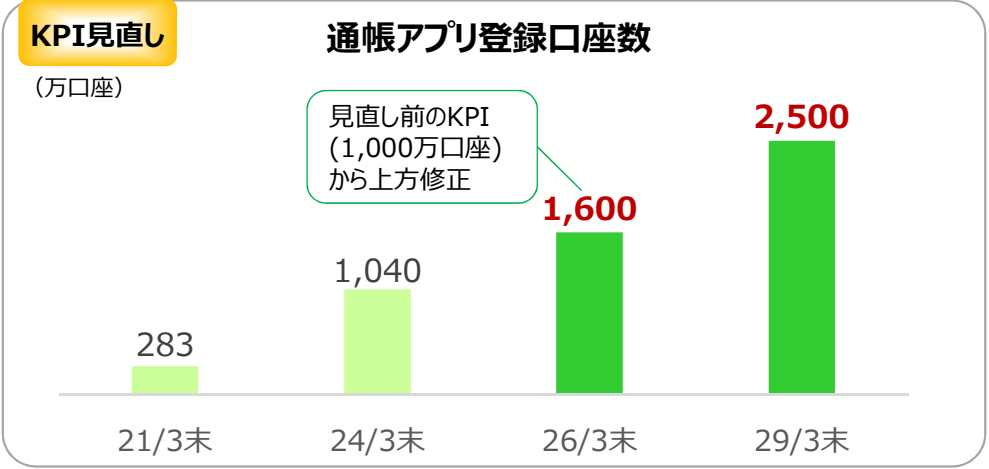
- 通帳アプリを通じ、銀行の枠を超えた多様な商品を紹介/広告

多様なパートナー企業の商品
 \$ ¥ 金融 公共料金 Eコマース 等

自社商品
 ● 投資信託
 ● キャッシュレスサービス 等

郵政グループ商品
 ● 「郵便局のネットショップ」
 ● かんぽ生命の保険商品 等

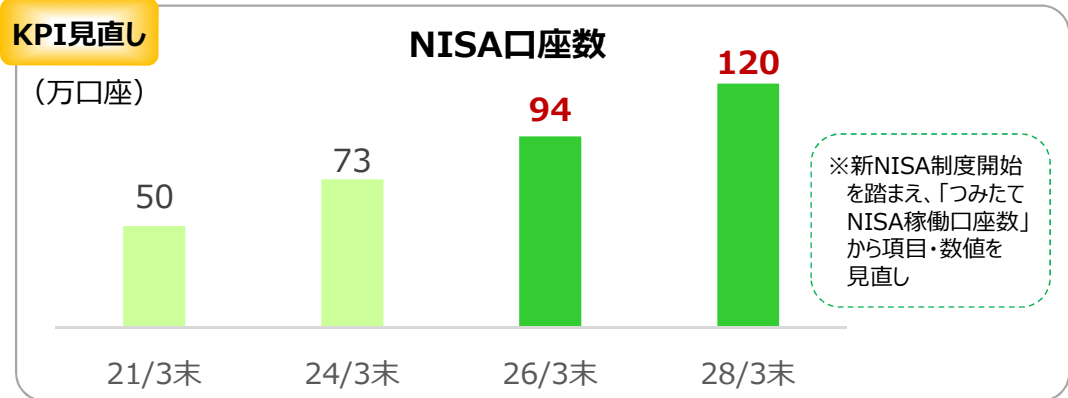
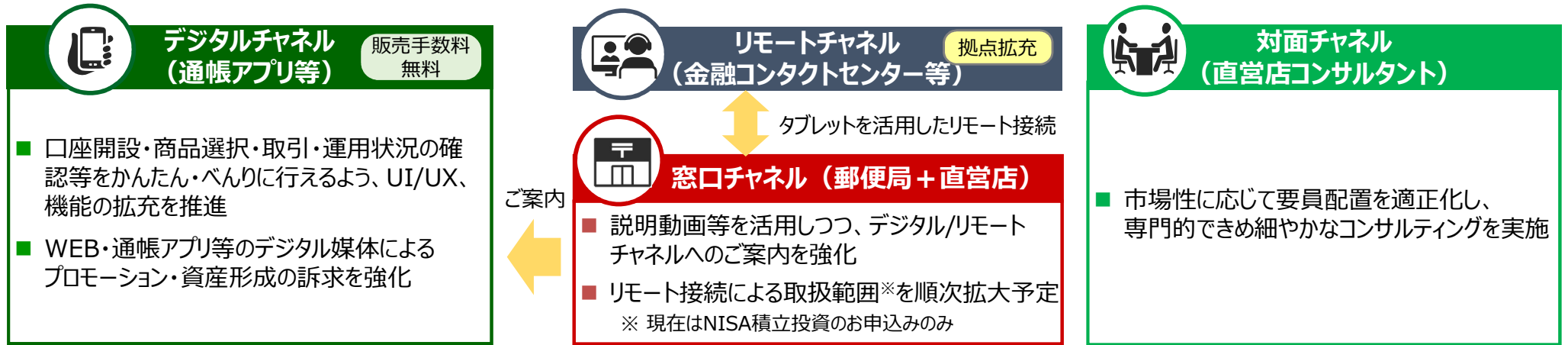
各地域の郵便局でのセミナー・イベント・販売商品等のご案内を通じた来局誘致も推進
(地域別・顧客層別にアプリからお知らせ)



※User Interface/User Experience : 操作性や使い勝手の向上を図るとともに、お客さまがサービスを利用して得られる体験価値の向上を目指す。

リテールビジネスの変革 ② 資産形成サポートビジネス戦略

- 社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャネル中心の営業から、窓口チャネルと連携したデジタル/リモートチャネル中心の営業にシフト。
- 全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、約2万拠点で投資信託（NISA）の受付を可能とする、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みを活かした販売態勢を強化。



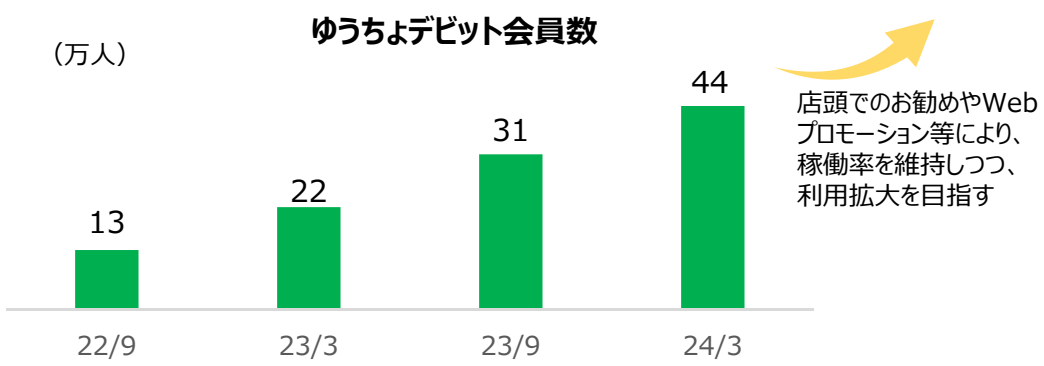
- 【商品・サービスの強化】**
- ・ 他社との提携による、AIを活用した自動運用型ロボアドサービス（広告配信等のご案内）
 - ・ 個人向け国債のデジタルチャネル対応
 - ・ 投資信託の商品ラインアップの整備
 - ・ 資産承継（信託・相続）等に関するサービス（要認可）

リテールビジネスの変革 ③ キャッシュレス、ATM、ローン事業戦略

■ 邦銀随一のお客さま基盤と全国津々浦々のネットワークという強みを活かしたサービス展開により、お客さまの利便性向上を図るとともに、安定的な利益の確保・向上を目指す。

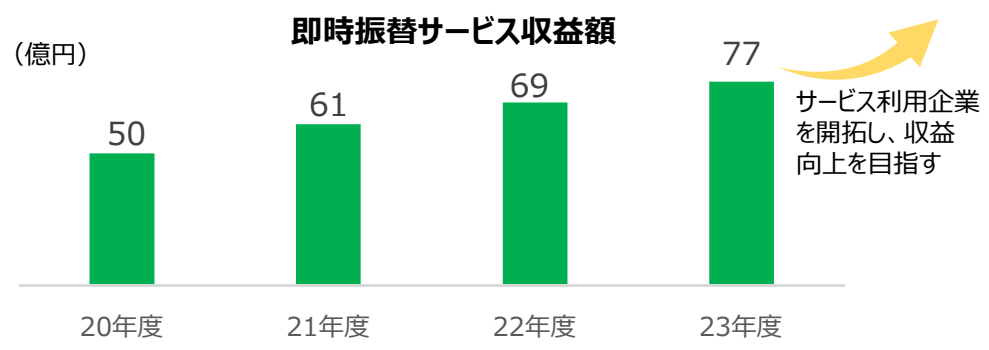
カード決済

- 銀行ならではのサービス（口座即時引落し）であるゆうちょデビット（デビットカード）を中心に、お客さまのキャッシュレスニーズへの対応を拡充
- ゆうちょPayは将来的に通帳アプリへの統合を予定



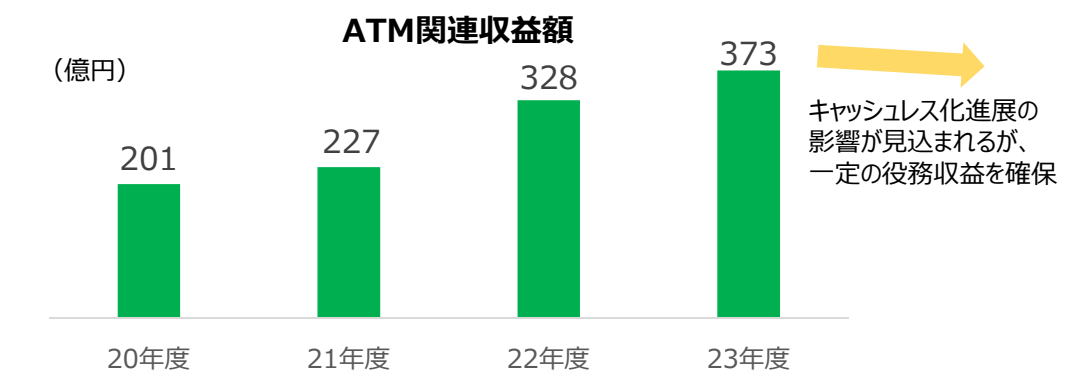
エンベデッドファイナンス（非金融企業への決済サービス機能の提供等）

- お客さま基盤と全国のネットワークを活かし、即時振替サービス等・API連携を活用した新たな決済ビジネスの普及を推進



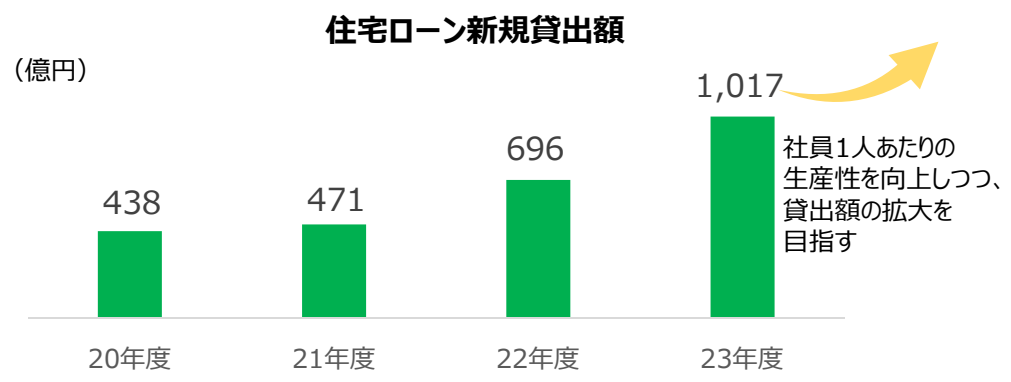
ATM

- 引き続き重要チャネルと位置づけ、店内ATMは総台数を概ね維持しつつ、高機能化によりお客さまの利便性向上と窓口業務負担軽減を並進
- ネットワークを活用したATM提携等により、一定の役務収益を確保



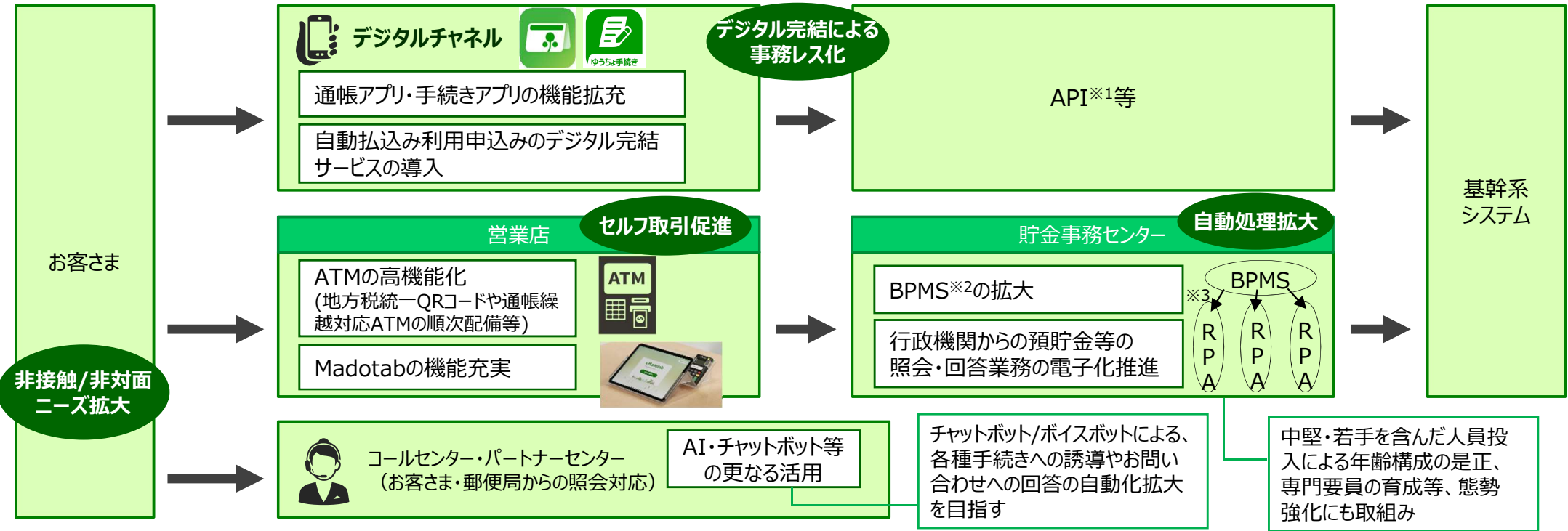
住宅ローン、口座貸越サービス

- 住宅ローンは、社員の精鋭化、マネジメント・育成強化、営業効率の向上を図るため、拠点を段階的に再編
- 口座貸越サービスは、商品性改善・デジタルマーケティング等を通じ利用を拡大



リテールビジネスの変革 ④ 業務改革・生産性向上

- デジタルチャネルの機能強化、ATM・Madotabの機能拡充等によるセルフ取引促進を通じ、お客さまの利便性を向上しつつ、窓口・後方の業務量を削減。あわせて、貯金事務センターの自動処理拡大やAIを活用した照会対応の効率化等を推進。
- 安定的なサービス運営に向けた料金の見直しや、社会的な要請を踏まえた証書類の削減に向けた対応を推進。



※1 Application Programming Interfaceの略。スマホアプリや外部システム等のデジタルチャネルと銀行内のシステムを接続するための標準技術。
 ※2 Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローをシステム的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。
 ※3 Robotic Process Automationの略。書類作成やデータ入力等の定型的作業を自動化するソフトウェアロボット技術のこと。

料金の見直し

- デジタルチャネルは、基本的にリアルチャネル対比で低廉な料金を設定
- 安定的なサービス提供に向け、各種料金の見直しを検討・実施
- 一方、硬貨取扱料金の見直し、払込みサービスを現金で利用する場合の料金加算の廃止等、お客さまの利便性向上や顧客接点の強化に向けた改定もこれまでに実施

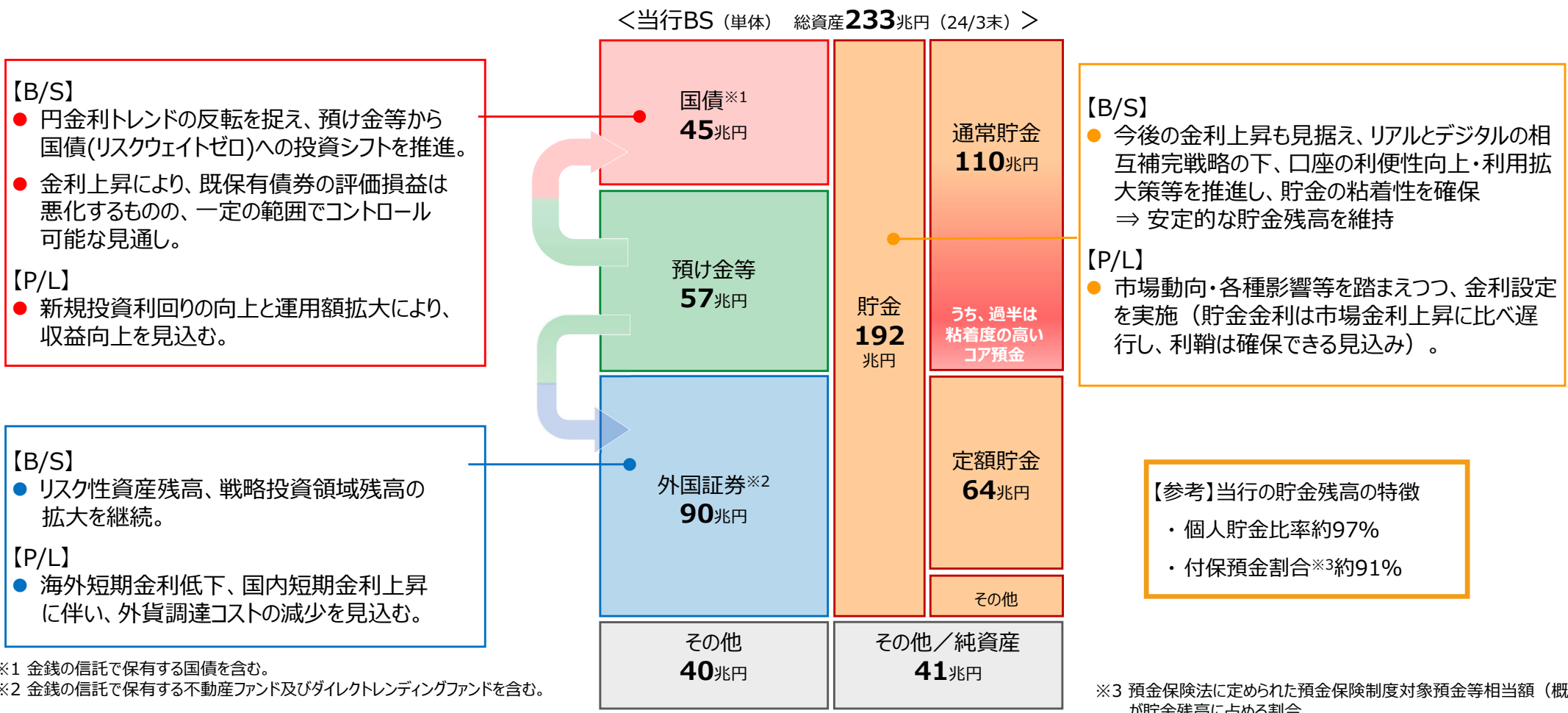
社会的要請への対応

- 手形・小切手機能の「全面的な電子化」等、政府・全銀協などの社会的な要請に当行としても適切に対応するため、ユニバーサルサービス等に留意しつつ、証書系サービス（小切手、為替等）の削減に向けた対応を推進
- 税公金について、自動払込みや地方税統一QRコードによる支払いを推進

マーケットビジネスの深化 ①ALM運営の方向性

- リアルとデジタルの相互補完戦略を通じ、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。

ALM運営の方向性（P16のマーケット見通しを前提とした方針であり、市場環境の変動等に応じて随時見直し）



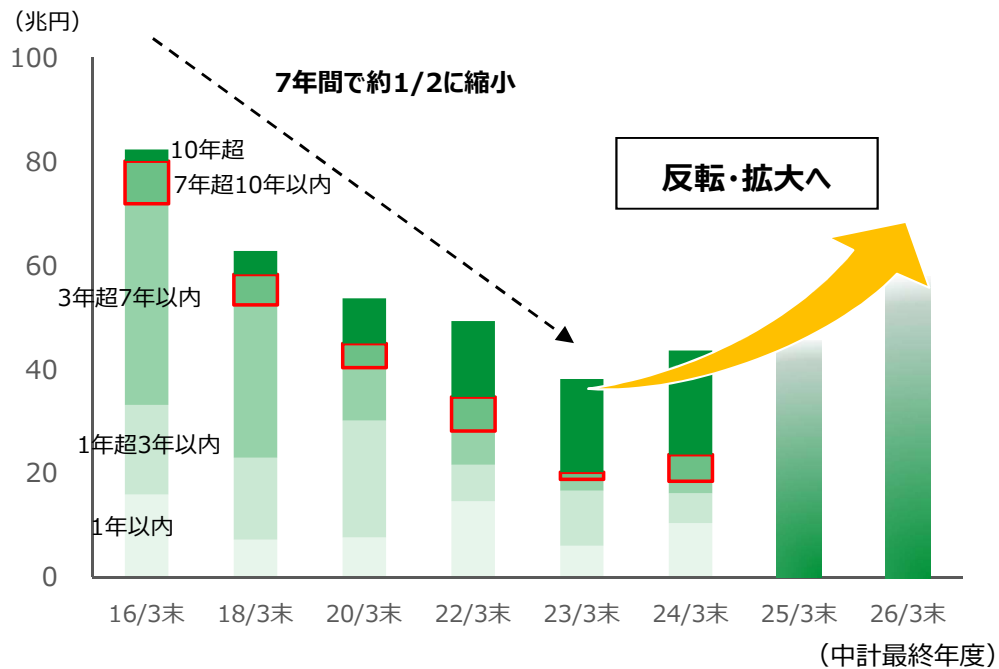
※1 金銭の信託で保有する国債を含む。
 ※2 金銭の信託で保有する不動産ファンド及びダイレクトレンディングファンドを含む。

※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。

マーケットビジネスの深化 ②円金利ポートフォリオの再構築

- 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債への投資シフトを推進し、円金利ポートフォリオを再構築。
- リスク性資産に係る収益を確保しつつ、円金利資産に係る収益を反転・拡大。

国債保有残高の推移※1

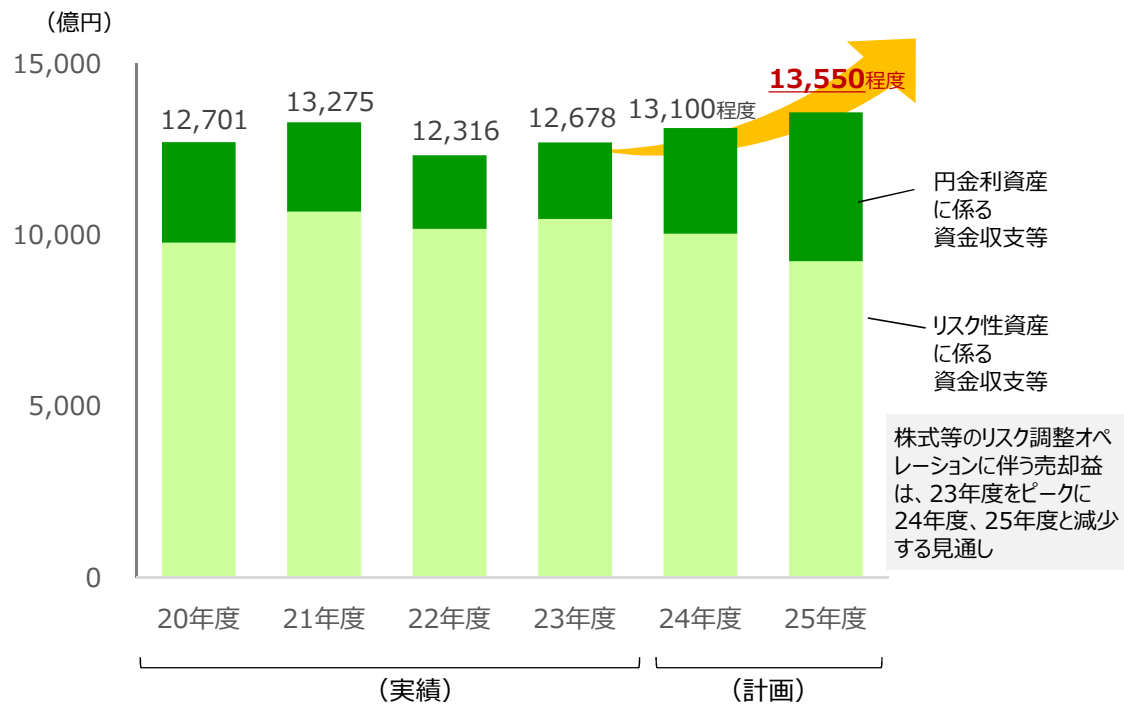


(兆円)	16/3末	18/3末	20/3末	22/3末	23/3末	24/3末	25/3末	26/3末
国債残高	82.2	62.7	53.6	49.2	38.1	43.8		
うち7年超10年以内	8.1	5.8	4.6	6.5	1.3	5.1		
(参考指標)								
10年金利 (%)	△0.04	0.04	0.03	0.21	0.38	0.75		

※1 金銭の信託で保有する国債は含まない。

※2 連結・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。

資金収支等の推移※2



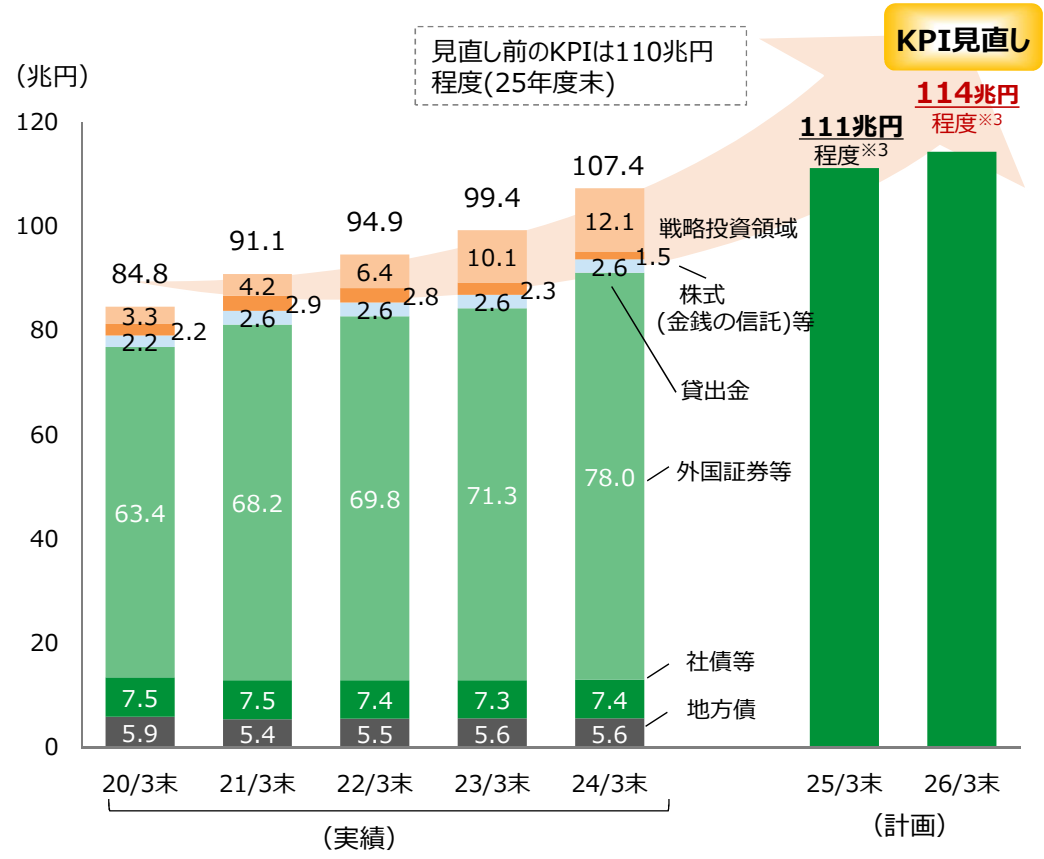
- 円金利資産に係る資金収支等の反転・拡大
- 低金利環境下で拡大してきたリスク性資産に係る資金収支等の持続的成長

マーケットビジネスの深化 ③国際分散投資の推進

- 25年度末にかけ、引き続き資本を活用し、リスク対比リターンを意識しつつリスク性資産・戦略投資領域残高を拡大。
- これまでの投資残高の積み上がり等を踏まえ、25年度のリスク性資産残高と戦略投資領域残高のKPIを各々見直し。

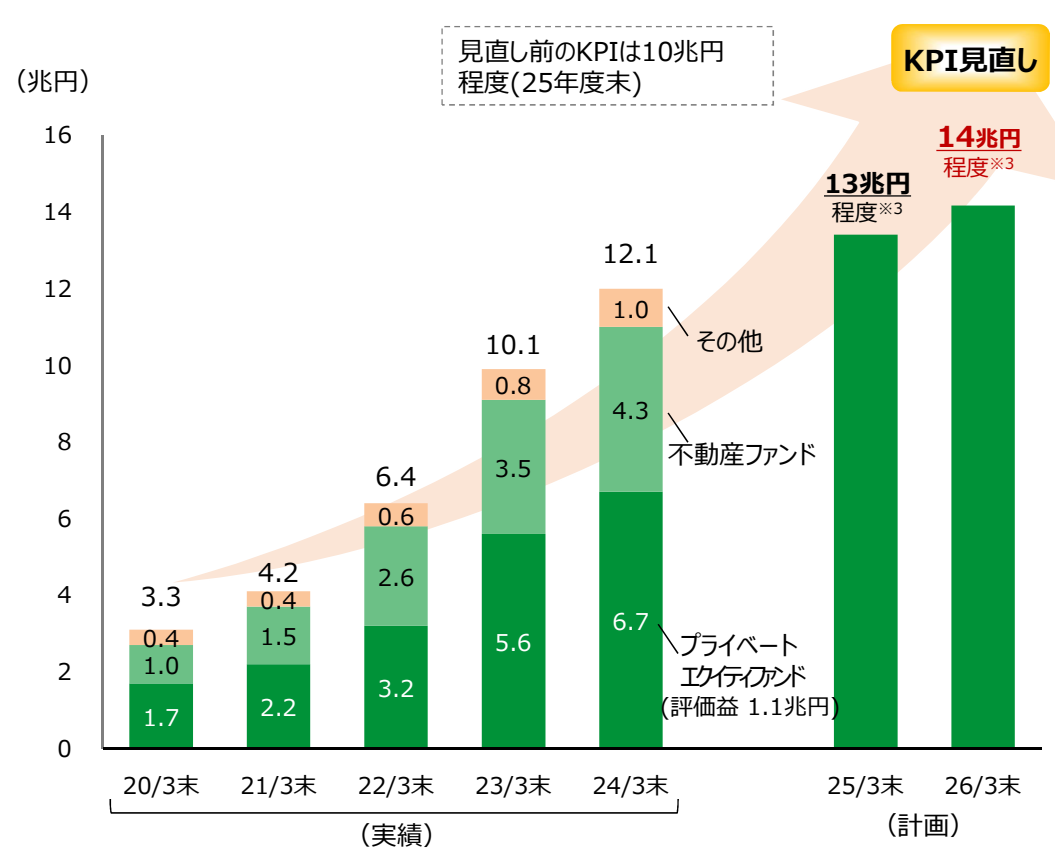
リスク性資産※1残高（単体）

- リスク性資産残高の中心となるクレジット資産のうち、投資適格(IG)領域は、円金利資産の収益見通しに配慮した投資を実施。非投資適格(HY)領域は、市況等を見極めつつ選別的に投資。



戦略投資領域※2残高（単体）

- 戦略投資領域は、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、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。

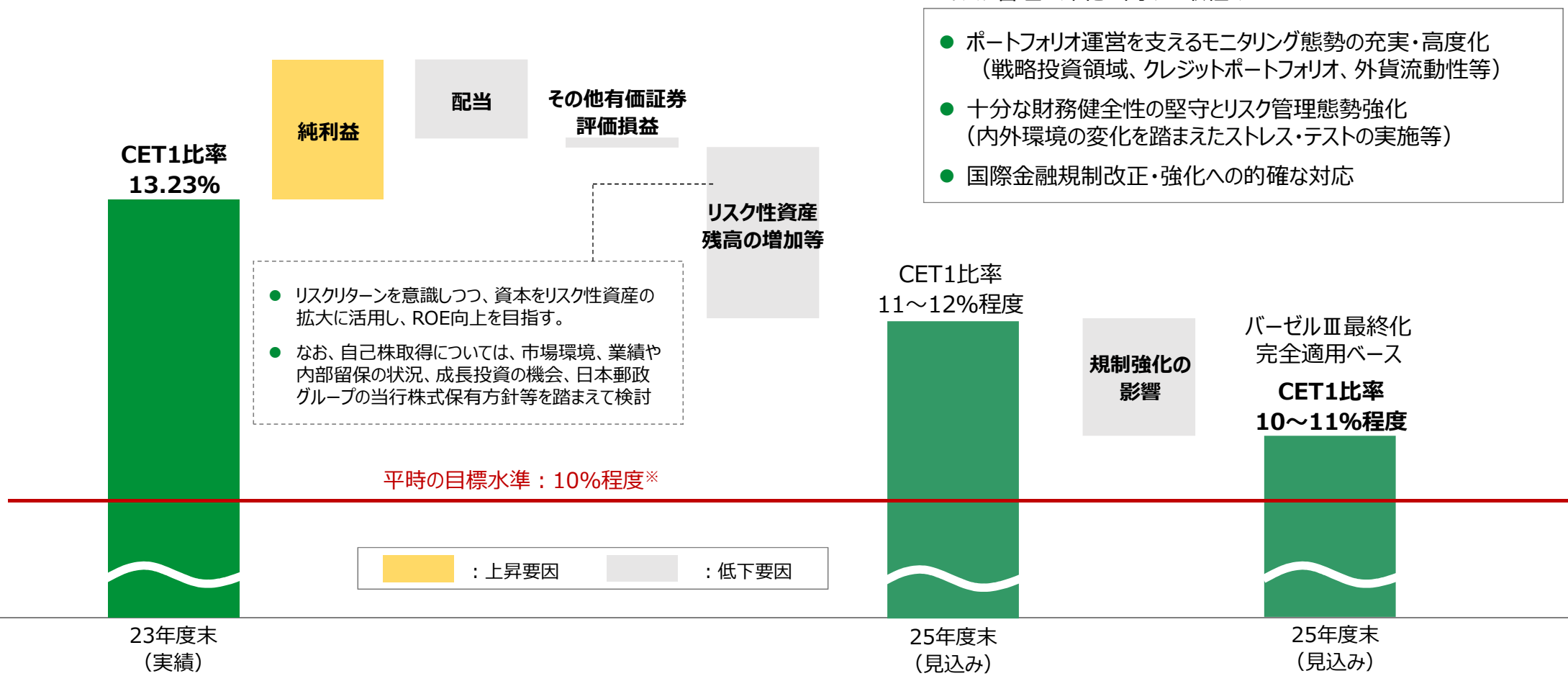


注「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（21年改正）の適用を受け、プライベートエクイティファンド及び不動産ファンドの残高については、一部アセットを除き、23/3末から時価ベース。
 ※1 円金利（国債等）以外の資産 ※2 プライベートエクイティファンド、不動産ファンド（エクイティ・デット）、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等
 ※3 残高見直しはP16のマーケット見直しを前提としたものであり、市場環境の変動等に応じて増減しうる。

マーケットビジネスの深化 ④ キャピタルアロケーションとリスク管理の深化

- 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拡大等に合わせ、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）



※ その他有価証券評価益除くベース。2028年度末のバーゼルⅢ規制最終化（完全適用）を踏まえ、2025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。

Σビジネスの本格始動 ① Σビジネスの基本方針

- 地域金融機関等と、社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」を実現し、「ゆうちよらしいGP業務」を推進。
- リテールビジネス、マーケットビジネスに続く「第3のエンジン」として将来的にサステナブルな収益基盤を構築。

ゆうちよらしいGP業務とは

✓ 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

外部環境

潜在成長率低下
人口減／高齢化
生産性低迷

地方経済の低迷
首都圏一極集中
エコシステム不在

持続可能な
社会の実現
脱炭素化社会への移行
SDGs対応

GP業務（投資事業）

1. 既存ビジネスの成長支援

① 当行資本を活用した資金供給、② 地域金融機関等との共創推進、③ 事業の目利力育成 を進め、**地域活性化の担い手**となることを目指す

2. 起業から成長期支援

市場拡大を受けた**次世代リーディング企業育成**
(地域との連携によるスタートアップ・エコシステム構築)

3. ESG投資の推進

脱炭素社会の実現に向け、金融機関や推進団体等との共同事業推進により**脱炭素化ビジネスへの投資推進**

ファンド会社・商社等とJV※1・子会社を設立予定

新設

ゆうちよキャピタルパートナーズ



共同事業者
(パートナー)

全国ネットワーク
の活用



ゆうちよらしい
GP業務

共同事業者
との連携体制

事業承継・事業再生投資

- ・事業承継・再生／成長支援
- ・地域金融機関との連携 等

ベンチャー投資

- ・地域連携／エコシステム構築

ESG投資

- ・再エネ投資／水素事業投資

※1 JV (Joint Venture) : 複数の企業が互いに出資し、新しい会社を立ち上げて事業を行うこと

ソーシング業務

地域金融機関等と連携し、ソーシング活動を通じて**地域の新たなビジネスの原石となる企業を発掘**し、積極的に支援

1. 地域金融機関等との連携強化
2. エリア本部におけるソーシング体制の確立

Σデータプラットフォーム



事業者情報の
データ収集、蓄積、
活用を行うシステム

マーケティング支援業務

投資先企業が持つ、世の中で需要が顕在化していない潜在的なニーズを洗い出し、**新たな市場を創出する商材を提案**

1. 顧客ニーズを先取りした商材・サービスの価値向上
2. 当行既存法人商品※2との一体営業

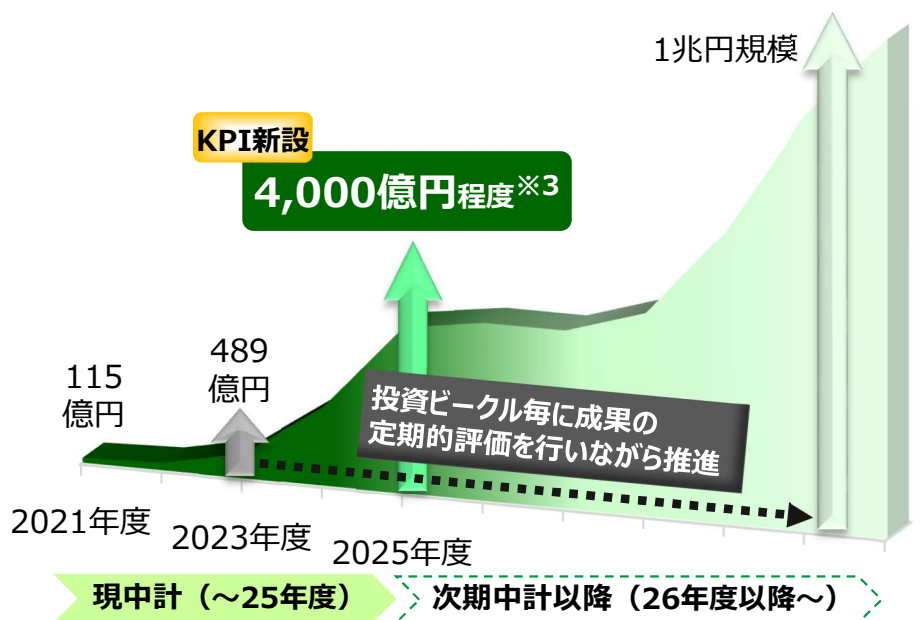
※2 給与振込、決済サービス等

Σビジネスの本格始動 ②投資確約額の計画・収支ロードマップ等

- 投資実績やマーケット環境の定期的な評価を行いつつ、25年度末4,000億円程度のGP業務関連投資を目指し、収支はプライベートエクイティ投資の性質（Jカーブ効果）に鑑み、次期中計期間以降に黒字化を見込む。
- 経済的リターンに加えて、地域経済活性化への貢献やCO2排出量削減等のサステナビリティ推進も目指す。

GP業務関連投資※1の計画（投資確約額ベース）

順調に実績が積み上がることを前提に、次期中計以降に1兆円規模の投資確約に挑戦※2。
 （GP業務関連残高については毎年実績を開示予定）

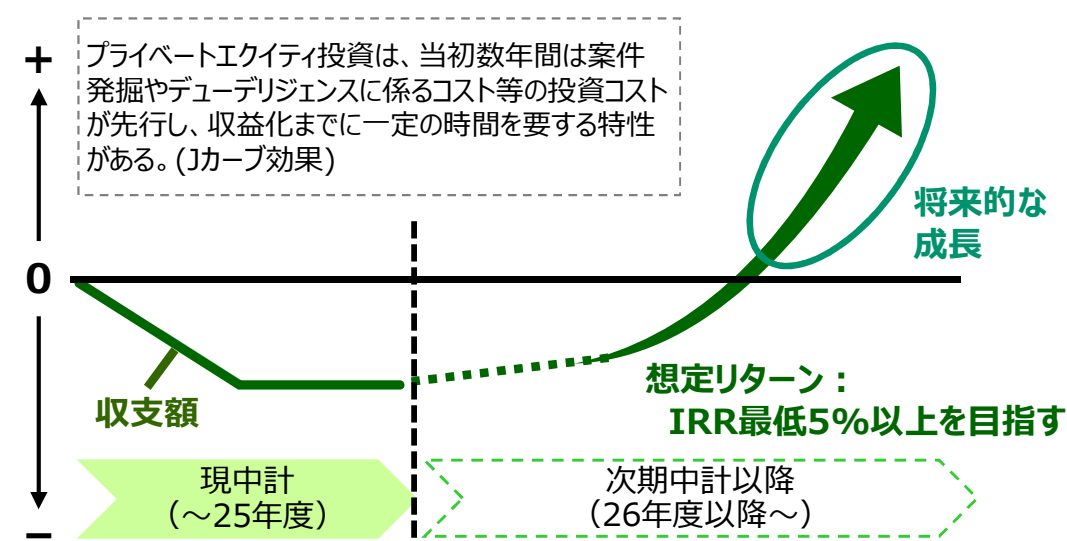


※1：「ゆうちょうしいGP業務」に係る投資ビークルの投資確約額
 ※2：将来、国内PE市場が欧米並みに成長することを想定。
 2014-20平均年間フロー額GDP比：

日本	米国	英国
0.2%	1.3%	1.5%

※3：現時点で計画している投資確約額であり、今後の投資実績・評価やマーケット状況、リスク対比リターンの状況等を踏まえ、金額は増減

収支ロードマップのイメージ



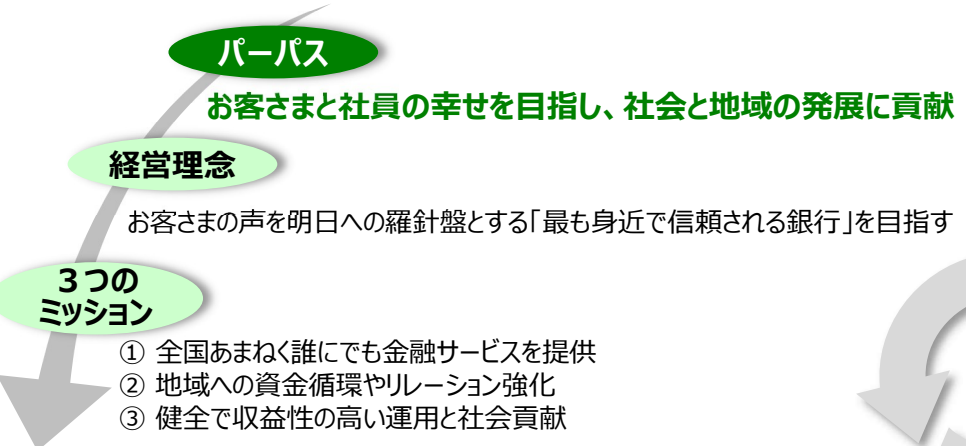
経済的リターン以外の効果

- Σビジネスの進展により、経済的リターンに加え、以下の効果も期待できることから、評価手法の確立を目指す。
- ✓ 地域経済活性化への貢献
 - ✓ CO2排出量の削減（金銭的価値への換算を検討）

経営基盤の強化 ① 人的資本経営の推進

- 競争力・価値創造の「源泉」かつ「財産」である人財を最重要資本の1つと捉え、経営戦略と連動した人事戦略を推進。
- 「成長を促す」×「能力を引き出す」×「多様性を活かす」の3つの柱を軸とした人事戦略を遂行していくことで、「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



人事戦略

競争力・価値創造の「源泉」であり「財産」である人財を最重要資本の1つと捉える



柱①：成長を促す

社員一人ひとりの情熱と行動力に基づく挑戦を通じて、専門性向上と成長を後押し

自律的社員の育成 専門人財の積極採用

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

柱②：能力を引き出す

社員一人ひとりの能力を発揮する機会・環境を惜しみなく提供し、働きがいを向上

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

社員一人ひとりの多様な価値観を尊重し、組織の力とする文化を構築

ダイバーシティマネジメント

多様な人財が活躍することにより、「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

経営戦略と目指す人財像

うちよのパーパス・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変革	<ul style="list-style-type: none"> ☞ AI等のデジタル技術を活用し、サービス/業務の変革に挑戦する人財 ☞ お客さまニーズに合う最適な商品・サービスを提案できる人財
マーケットビジネスの深化	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 高度な専門性と知見を持った運用・ALM・リスク管理人財
Σビジネスの本格始動	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 地域の課題把握・ソリューション提供等により、投資先・地域社会の成長を支援する人財
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 各種専門性を高め、業務の高度化・効率化に挑戦する人財

経営基盤の強化 ②3つの柱を軸とした人事戦略

- 自律的社員の育成等を通じ、一人ひとりが各自の専門性を磨き、自らキャリアを切り拓くことで、当行人材の成長を促す。
- 人材がその能力を最大限発揮するための環境を整備するとともに、多様な視点・価値観・バックグラウンドを尊重するダイバーシティマネジメントを推進。多様なステークホルダーのニーズへの対応やイノベーション創出等を通じ、企業価値の向上と持続的な成長に繋げる。

【柱①】成長を促す

×

【柱②】能力を引き出す

×

【柱③】多様性を活かす

重点取組事項

自律的社員の育成

- 自律的にキャリアを切り拓く意欲醸成、キャリアの開拓に向けた学習機会の充実 (→ キャリアデザインに係る研修、1on1の充実、自ら学びたいテーマを選択するセレクト型研修 等)
- キャリア選択の機会拡充 (→ キャリアチャレンジ制度、戦略的副業、社内・郵政G内インターン 等)
- 全国津々浦々に展開する当行の特色を踏まえ、日本郵便社員も含む地域を支える人材の育成 (特に当行社員においては、Σビジネス人材の育成を強化 (GP業務人材：GP会社等への出向、マーケティング支援・ソーシング人材：内部人材をOJT/研修により育成))
- 専門知識取得や、異なる組織文化に対する理解等による視野拡充を企図した、他企業交流の推進

専門人材の積極採用

- 強化分野を支える専門人材 (運用・デジタル・GP等) のキャリア採用強化 (一部新卒採用を含む)

戦略的な人材配置

- タレントマネジメントシステムの活用による人材ポートフォリオの可視化を踏まえた適材適所の配置
- 若年層の抜擢、主要ポストへの登用を積極推進 (昇職意欲の醸成・管理職の働きやすさ向上含む)

エンゲージメントの向上

- 自律的に頑張った者が報われるための環境整備 (専門人材を主とした人事評価・給与制度の改善検討等)
- エンゲージメント調査等を通じた職場環境の細やかなチェックにより、心理的安全性のある職場を堅持
- 組織風土改革の推進 (P31) を通じた社内コミュニケーション等の強化
- 各種健康増進イベントや社内報等を通じた健康経営の推進により、「ウェルビーイング」な状態を目指す

ダイバーシティマネジメント

- 女性活躍の更なる推進に向けた各種施策 (女性管理者と女性社員の1on1・ダイアログ拡充、管理者候補育成等) や職場環境整備を推進
- 男性育児休業の取得や取得期間長期化に向け、交流イベント等を通じた環境整備・風土醸成を推進
- 障がい者雇用や就業支援の積極推進とともに、様々なフィールドにおける障がい者の活躍機会を拡充

主要KPI

KPI新設

市場運用プロ職人員数	105名
DX研修受講率 (本社)	100%
キャリアチャレンジ応募数	100名以上

KPI新設

社員総合満足度	70%以上
---------	-------

KPI見直し

女性管理者数比率※1	20%
育児休業取得率 (性別問わず)	100%
障がい者雇用率※2	3.0%以上

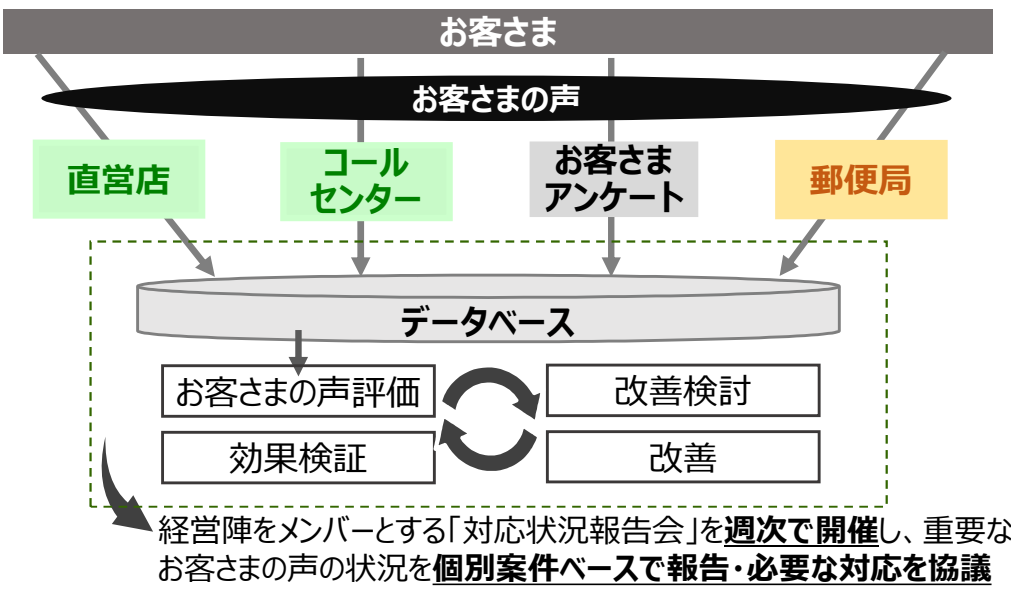
※1:26/4までの達成目標 ※2:「2.7%以上」から引上げ

経営基盤の強化 ③ 組織風土改革の推進・内部管理態勢の強化

- お客さま・社員の声をサービスや業務の改善に活かすスキームを通じて、お客さま本位の業務運営・組織風土改革を推進。
- サイバー攻撃やマネー・ローンダリングリスクの高まり等を踏まえ、内部管理態勢を強化し、トップリスクを適切にコントロール。

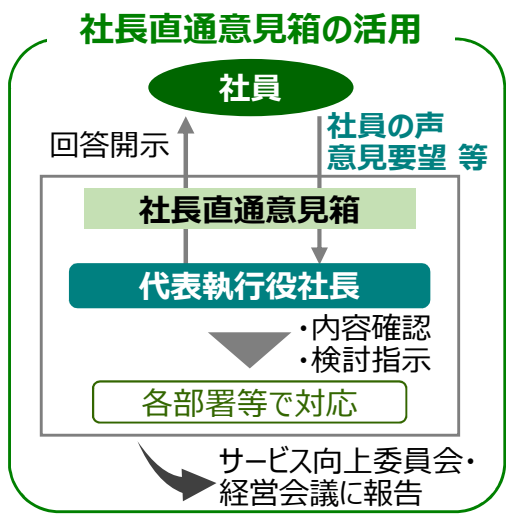
お客さま本位の業務運営の更なる実践

- **お客さまの声**を一元管理・共有し、商品・サービスの開発・改善に活用



組織風土改革の推進

- **社員の声**を業務・サービスの改善に活用するとともに、社内コミュニケーションツール等を通じ、組織内・組織間の連携を強化



WEB社内報の活用

ゆうちょ Life

- ✓ 役員の自己紹介や社員紹介等のコンテンツを配信。
- ✓ 社員同士のコメント機能等により社内コミュニケーションを促進。

(Web社内報イメージ)

内部管理態勢の強化

① サイバーセキュリティ態勢の更なる強化

- 第三者評価及び外部環境の変化に即した管理態勢の強化

③ コンプライアンス態勢強化

- 直営店・郵便局の不祥事件の再発防止に向け、日本郵便との連携態勢を強化し、防犯総合対策のPDCAを着実に実行

② マネー・ローンダリング/テロ資金供与、拡散金融対策の高度化

- AML※分析システムによるデータ分析の強化、有効性検証態勢の高度化、AMLシステムの機能拡充、金融犯罪防止に向けた取組み強化
- ※ Anti Money Laundering (マネー・ローンダリング防止対策)

④ オペレーショナル・レジリエンスの確保

- 洗い出した課題への対応と定期的な検証、BCPの継続的強化に加え、日本郵政グループ内で連携し、防災取組みを高度化

経営基盤の強化 ④ IT投資計画

- 中計期間の5年間で、総額6,750億円※1程度のIT投資を計画。
- 中計後半2年間も、引き続き「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」及び「安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資」を推進するとともに、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にも着手。

新たな成長に向けた戦略的なIT投資

リテールビジネスの変革

- 安心・安全を最優先にすべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充（通帳アプリ・手続きアプリの機能拡充等）
- デジタルサービスの利用増加に対応した基盤強化・信頼性向上
- デジタル技術を活用した窓口・バックオフィス等の抜本的な業務改革・生産性向上

Σビジネスの本格始動

- 事業者情報等を集積し、ソーシング業務及びマーケティング支援業務に活用するシステムの導入（Σデータプラットフォーム）

AML/CFT/CPF※2態勢強化

- 顧客管理の厳格化、規制強化への対応、データ分析の高度化

セキュリティ態勢強化

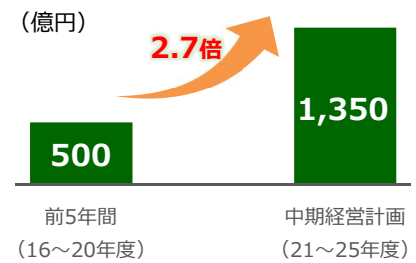
- 環境変化に対応した強固なセキュリティ態勢の構築

マーケットビジネスの深化

- リスク量計測等の機能高度化、業務効率化

生成AI等の
新技術を
積極的に活用

5年間で**1,350億円**程度の戦略的なIT投資を計画
(見直し前中計:1,300億円)

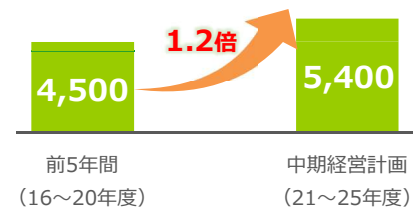


安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資

システム更改等の着実な実施

全国の郵便局の窓口端末機/ATMの更改・改良等

5年間で**5,400億円**程度のIT投資を計画
(見直し前中計:5,000億円)



10年後を見据え、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

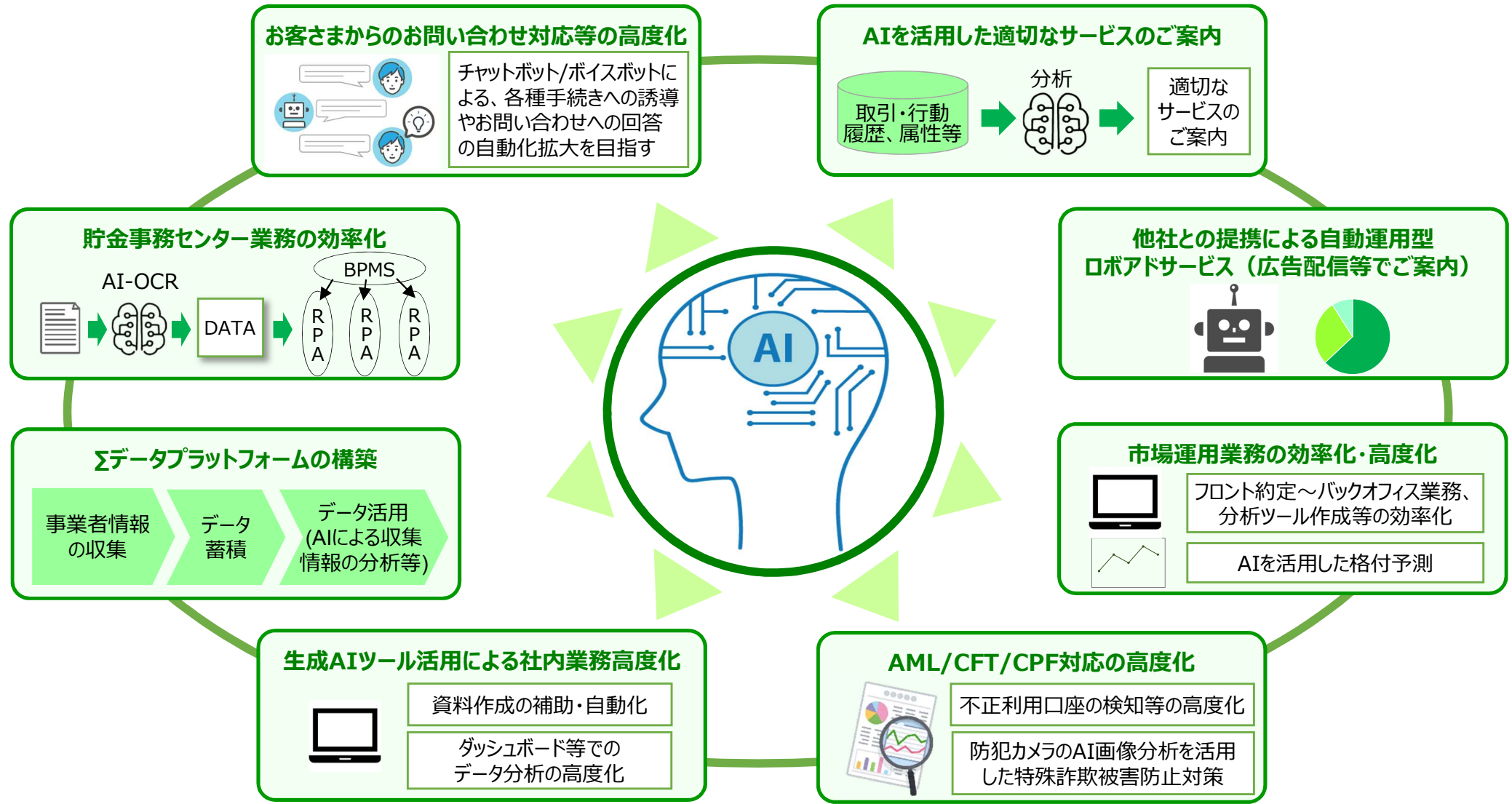
合計：**6,750億円**程度
(見直し前中計:6,300億円)

※1 設備投資+経費のキャッシュフローベース

※2 マネー・ローンダリング及びテロ資金供与・拡散金融防止

経営基盤の強化 ⑤ AI活用による業務展開

■ AIを使いこなす人財を育成・確保し、社内のあらゆる業務でのAIの積極的な活用による、サービス向上や業務の高度化・効率化を推進。特にリテールビジネスでは、AIを活用した業務の抜本的な変革や新たな収益機会の開拓を追求。



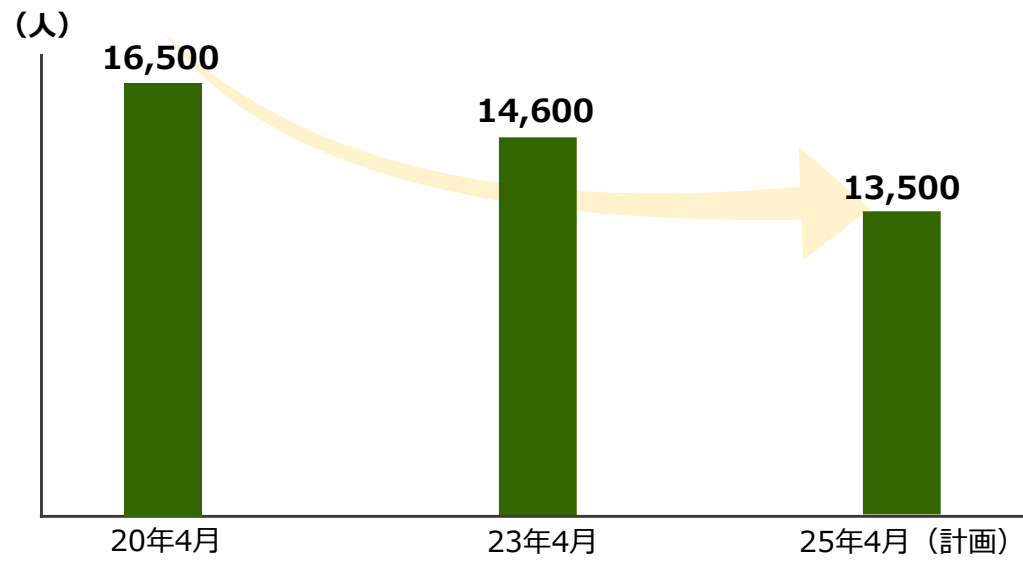
先進的な技術・事例をキャッチアップし、社内に展開する態勢を構築
 （システムパートナー企業とのコミュニケーションチャネルの構築、社内各部のデジタル化の加速・コンサルティングを担う組織の設置等）

経営基盤の強化 ⑥ 人員・営業経費計画

- DX推進、市場運用、GP業務等の強化分野の増員を行う一方、AI等のデジタル技術を活用した全社的な効率化や営業社員の適正配置等を通じ、総人員は今後2年間で1,100人減を計画。
- DX推進等の強化分野への投資を積極的に行う一方、既定経費の削減を引き続き推進。

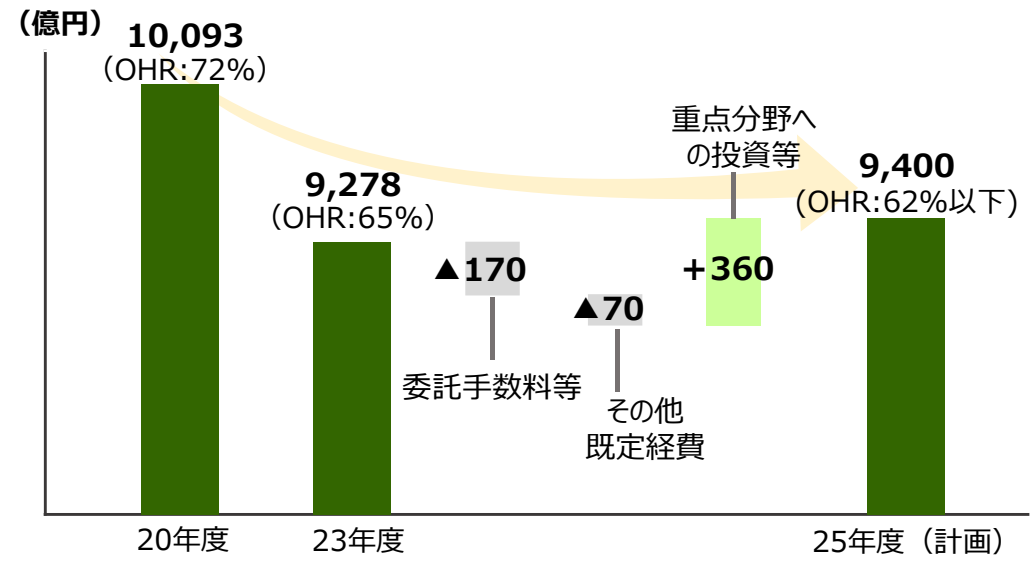
人員計画

✓ 中計5年間で▲3,000人程度の人員減を行う計画は維持
(採用調整による自然減で実現)



営業経費の削減・OHR※改善

✓ 中計5年間で営業経費を▲690億円削減
(見直し前の中計目標▲550億円から削減額を上積み)



業務量削減

- 貯金事務センターの自動処理拡大等による効率化
- 本社の業務効率化
- コンサルタント、ローンサービス部社員等の減 等

強化分野の増員

- 市場運用 (ALM・リスク管理含む)、DX推進、Σビジネス、サイバーセキュリティ等の専門分野の人財強化 等

既定経費の削減

- 業務量削減による人員減
- 計画に則った業務効率化に伴う委託手数料減
- 各種物件費の削減 等

重点分野への投資等








- アプリの機能拡充等、DX推進に向けた投資
- AML/CFT/CPF・セキュリティ強化
- 強化分野の増員
- 社員の処遇改善 等

※ OHRは金銭の信託運用損益等を含むベース

サステナビリティ経営の推進 ①事業活動を通じた社会課題解決

- 当行が事業活動を通じて解決に取り組む社会課題として設定した4つの重点課題（マテリアリティ）の枠組みは維持。（「働き方改革、ガバナンス高度化の推進」の項目名は、「多様な人財の活躍、ガバナンス高度化の推進」に変更）
- 4つのマテリアリティを、経営戦略と具体的な取組みに結び付け、KPIを設定した上でサステナビリティ経営を推進。

※ 下線部は今回見直したKPI

マテリアリティ	課題解決に向けた主な取組み	目標KPI（2025年度）	SDGsの実現
<p>日本全国あまねく 誰にでも 「安心・安全」な 金融サービスを提供</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・郵便局ネットワークを通じたサービス提供、デジタルサービス利用のサポート(デジタルデバイスへの対応) ・安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタル・リモートサービスの拡充 ・小口取引のお客さまを中心とした、新NISA等の資産形成サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・通帳アプリ登録口座数： 1,600万口座 ・<u>NISA口座数</u>： 94万口座 	
<p>地域経済発展への 貢献</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関等との「共創プラットフォーム」の実現 ・「ゆうちよらしいGP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 ・多様な枠組みを通じた地域への資金循環 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>GP業務関連残高</u>： 4,000億円程度 (投資確約額ベース) 	
<p>環境の負荷低減</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・TCFD※1提言に沿った取組強化 ・GHG（温室効果ガス）排出量削減、ペーパーレス化の推進 ・ESG投融資の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG排出量※2削減率： ▲60% (2030年度目標/2019年度比) ・<u>帳票使用量削減率</u>： ▲20% (2020年度比) ・ESGテーマ型投融資残高： 7兆円 	
<p>多様な人財の活躍、 ガバナンス高度化の 推進</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ・「成長を促す」×「能力を引き出す」×「多様性を活かす」を軸とする人的資本経営の推進 ・取締役会の更なる実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>社員総合満足度</u>： 70%以上 ・女性管理者数比率： 20%※3,4 ・育児休業取得率(性別問わず)： 100% ・障がい者雇用率： 3.0%以上 	

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース
※2 自社排出量（Scope1、2）

※3 2026年4月までの達成目標
※4 （日本郵政グループ目標）2031年4月1日の本社における女性管理者比率30%

サステナビリティ経営の推進 ② 日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスの提供

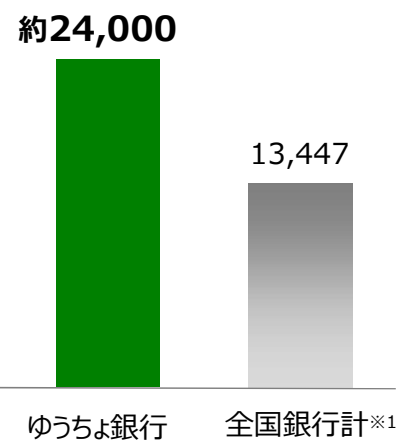
- 当行の巨大なネットワーク基盤を通じて、日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供。
- 膨大な金融決済を支えるシステム基盤の安定性・堅確性の維持・強化に努め、お客さまの信頼を引き続き確保。

ネットワーク基盤

総店舗数

約24,000 店

<国内店舗網比較>



ATM設置台数

約31,200台

うち小型ATM
(ファミリーマート等に設置)
約5,400台

ATMで利用可能な
提携金融機関カード

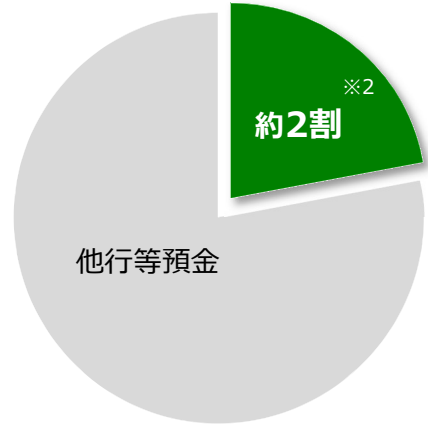
約1,200 社

お客さま基盤

通常貯金口座数
(総貯金残高)

約1億2,000 万口座
(約192兆円)

<家計部門の預貯金に占める当行貯金の割合>



デジタルサービス

▶ 通帳アプリ登録口座数
約1,040万口座
⇒ **1,600万口座**へ^{※3}

▶ ゆうちょダイレクト契約者数
約 1,174万人

資産形成

▶ 投資信託口座数
約142万口座

▶ NISA口座数
約73万口座
⇒ **94万口座**へ^{※3}

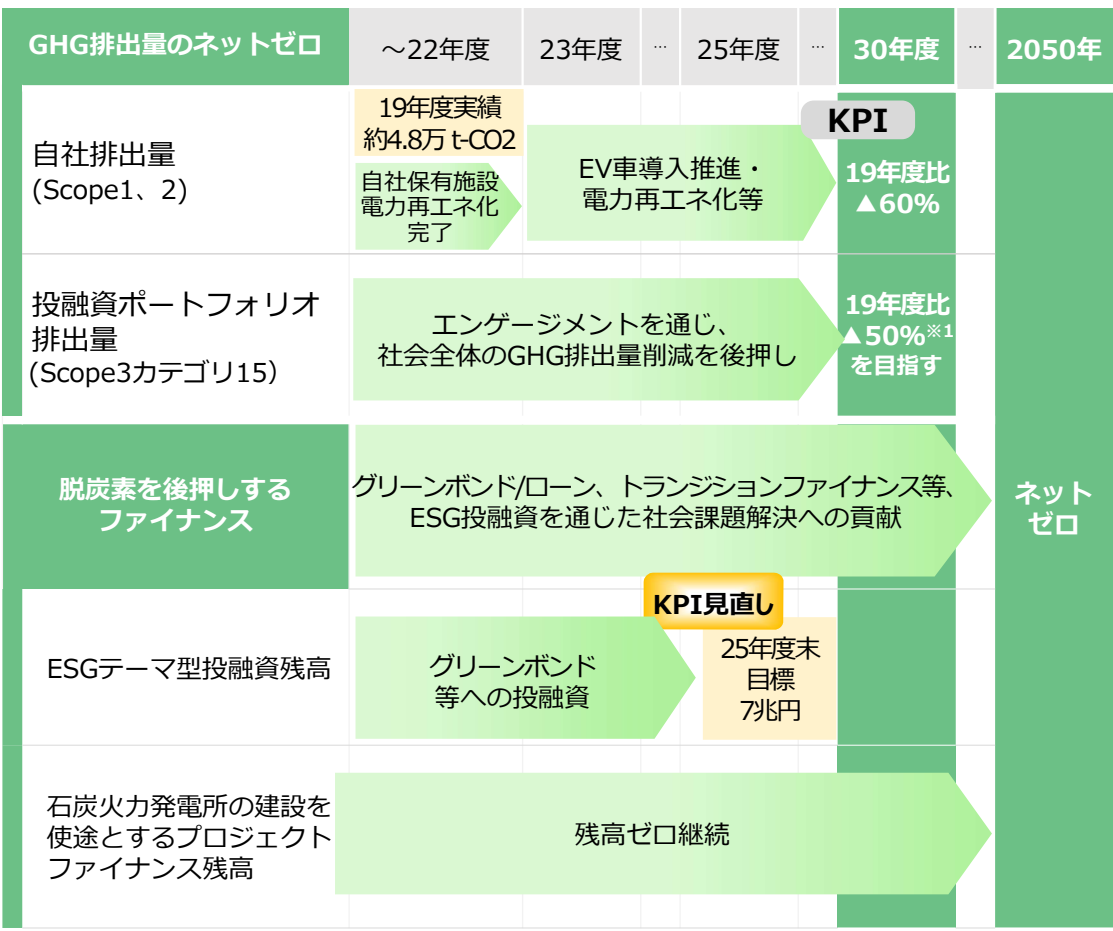
膨大な金融決済を支える高品質なシステム基盤

注) 上記は、下記の※1~3を除き、2024年3月末時点の計
 ※1 出所：全銀協HP「全国銀行財務諸表分析（全国銀行資本金、店舗数、銀行代理業者数、役員数一覧表）」国内本支店・出張所の合計（2023年9月末時点）
 ※2 ゆうちょ銀行の個人貯金（2023年9月末時点）を、日本銀行「資金循環統計」における家計の預金総額（2023年9月末時点）で除した数値 ※3 KPIとして2025年度末に目指す値

サステナビリティ経営の推進 ③環境の負荷低減

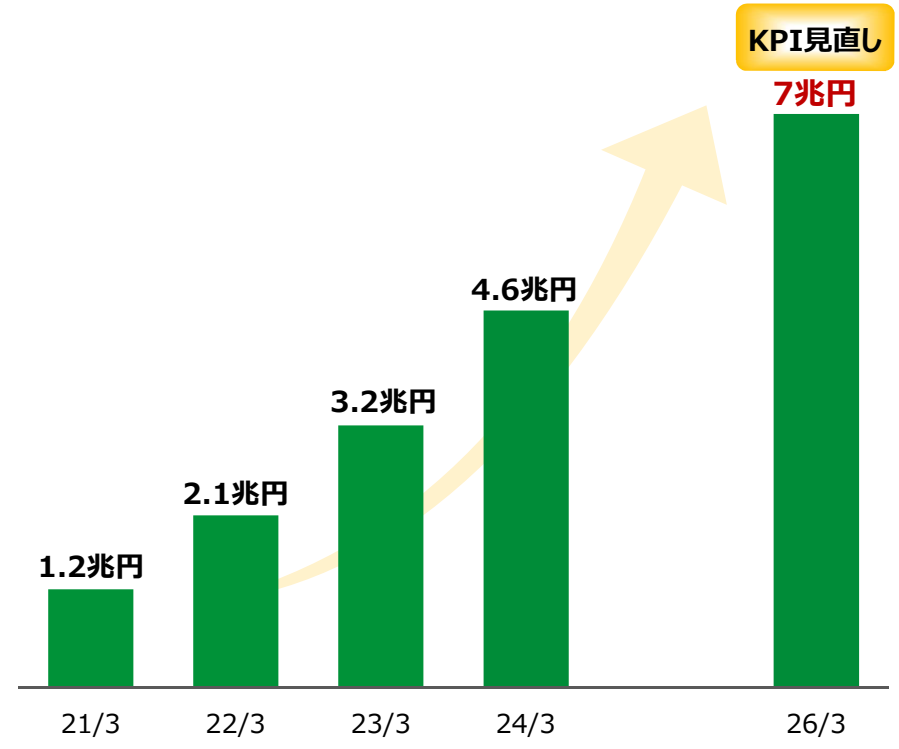
- GHG排出量の「2050年ネットゼロ」達成に向けた脱炭素へのロードマップに沿って取組みを推進。
- ESGテーマ型投融資残高の25年度末目標を4兆円から7兆円に引き上げ、ファイナンスを通じて脱炭素の取組み等を後押し。

脱炭素へのロードマップ



※1 投資単位（1億円）あたりの排出量（tCO2/億円）。

ESGテーマ型投融資※2残高



※2 ESG債（グリーンbond、ソーシャルbond、サステナビリティbond、トランジションbond等）、再生可能エネルギー向け与信、地域活性化ファンド等

帳票使用量削減

各種手続きの電子化等により、帳票使用量を25年度までに20%削減（20年度対比）することを目指す

KPI新設

(参考) 見直し後のKPI (2025年度目標) 一覧

	変更前	変更後	変更の理由・背景	
リテールビジネスの 変革	通帳アプリ 登録口座数	1,000万口座	1,600万口座	社会のデジタル化の一層進展・当初目標の前倒し達成
	つみたてNISA 稼働口座数	40万口座	94万口座	新NISA制度開始等、「貯蓄から投資へ」の時流加速
マーケットビジネス の深化	リスク性資産 残高	110兆円程度	114兆円程度	投資の順調な進捗や、一部戦略投資領域残高の簿価 ベースから時価ベースへの変更等
	戦略投資領域 残高	10兆円程度	14兆円程度	
Σビジネスの 本格始動	地域活性化 ファンド出資件数	累計50件	4,000億円程度 (GP業務関連残高 (投資確約額ベース))	Σビジネスの本格始動による新たなKPIの設定
	事務共同化 実施金融機関	約20金融機関		
経営基盤の強化	(新設)			人的資本経営の推進・更なる強化の機運高まりによる 新たなKPIの設定
	女性管理者数 比率	20% (26.4までの目標)	20% (26.4までの目標)	
	育児休業取得率 (性別問わず)	100%	100%	
	障がい者雇用率	2.7%以上	3.0%以上	
	人員減数 (20年度対比)	▲3,000人	▲3,000人程度	
	CO2排出量削減 率(19年度比)	▲60% (30年度目標)	▲60% (30年度目標)	
サステナビリティ経営の 推進	(新設)			サステナビリティ経営に対する社会的責任の高まり、一部 目標の前倒し達成
	ESGテーマ型 投資残高	4兆円	7兆円	

資本政策 ①基本的な考え方

- 資本政策は、株主還元、財務健全性、成長投資のバランスを取って運営。
- 日本郵政グループ方針として、「金融2社株式を2025年度までに保有割合50%以下とする目標は変えず、引き続き、ゆうちょ銀行株式の処分を目指します。保有割合50%以下となった後も、金融2社株式処分について検討を進めてまいります。」との方針が打ち出されており、当行としても当該方針に沿って民営化プロセスを着実に推進。

株主還元

成長投資・健全性維持に必要な資本を確保しつつ、株主の皆さまへの利益還元の充実を目指す

財務健全性

自己資本比率（国内基準）10%程度、CET1比率10%程度※を平時の目標水準に設定し、十分な財務健全性を確保

成長投資

内部留保をリスクテイク原資として活用し、2025年度末にリスク性資産残高を114兆円程度、戦略投資領域残高を14兆円程度まで拡大し、資金収支等・ROEを改善

※ その他有価証券評価益除くベース。2025年度はバーゼルⅢ完全適用ベース。

資本政策 ②株主還元方針等

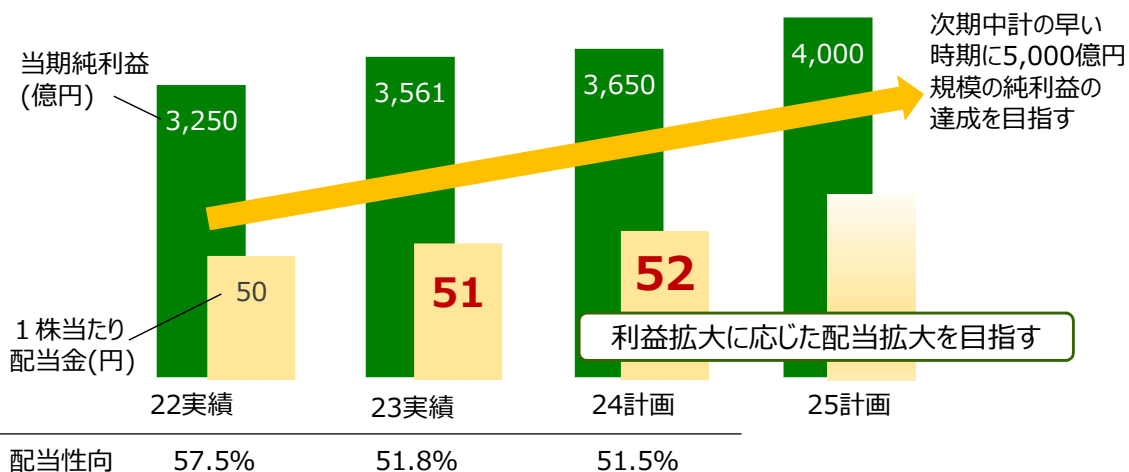
- 従来の株主還元方針を維持し、利益拡大に応じた配当拡大を目指す。

【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（2021年度～2025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、2024年度の当初配当予想水準からの増加を目指す。

株主還元方針に関する基本的な考え方

- 企業努力による中長期的な利益の拡大を通じて、株主還元の充実を目指す。
- 財務健全性を確保しつつ、内部留保をリスクイコ原資として活用し、持続的な収益改善・企業価値向上を図る観点から、配当性向は50%程度とする方針。



株主還元等に関するその他の方針

- 自己株式の取得については、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。
- 株主のみなさまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資魅力を高め、より多くの方々に当行株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を実施。
- 当行の運用ポートフォリオの状況を踏まえ、現状では配当の回数は、期末配当の年1回とする方針。

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場合、当行が認識している重要な事実については、有価証券報告書およ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。