

2022年度決算 投資家説明会

2023年5月17日

取締役兼代表執行役社長 池田 憲人



免責事項等

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として、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最新の四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。

本資料における表記の取扱い

日本郵便	日本郵便株式会社
郵政管理・支援機構	独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構
親会社株主純利益	親会社株主に帰属する当期純利益
日本郵便への委託手数料	日本郵便株式会社の銀行代理業務等に係る委託手数料

連結子会社等の状況

連結子会社	ゆうちょローンセンター株式会社 JPインベストメント株式会社（ほか7社）
持分法適用関連会社	日本ATMビジネスサービス株式会社 JP投信株式会社

注 本資料においては、特に注記の無い限り、単位未満を切り捨てて表示しています。これにより、合計が合わない場合があります。

本日のポイント

22年度決算（P.4～）

大幅な市場環境の変化の中でも、**当期純利益は3,250億円と業績予想（3,200億円）を上回る利益を確保。**

堅調な決算を受け、配当については1株当たり配当金50円を決定。

- 22年度業績（連結）：当期純利益3,250億円（21年度比△300億円、うち、資金収支等（税引前）△959億円）
- 22年度配当：1株当たり配当金50円（配当性向：57.5%）

23年度計画（P.25～）

22年度比増益の計画。

業績予想と中期経営計画期間中における株主還元方針に基づき、**1株当たり配当金50円を維持**する計画。

- 23年度業績予想（連結）：当期純利益3,350億円（22年度比+100億円）
- 23年度配当予想※：1株当たり配当金50円（配当性向：54.0%）

※ 期末配当のみ

今後のビジネス戦略（P.33～）

当行の企業価値向上（ROE向上）に向けた取組みを特集。

特に、マーケットビジネスにおいて、投資家の皆様のご関心が高い**不動産投資の状況について、新たに特集。**

01	22年度決算	P.4
02	23年度計画	P.25
03	今後のビジネス戦略	P.33
04	Appendix	P.71
05	22年度決算データ集	P.80

決算総括 ①22年度決算

概要

資産運用

役務

経費

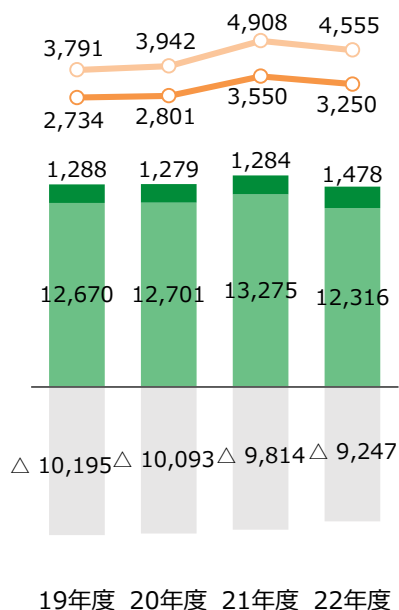
連結ベースの当期純利益は3,250億円となり、上場来最高益の前年からは300億円の減益も、業績予想を上回る利益を確保。外貨調達コストの増加等の市場環境の変化により、資金収支等は減少したが、予め環境変化を想定しており、適切に対処。堅調な決算を受け、配当については1株当たり配当金50円を決定。

22年度決算の状況（連結）

(億円)

■ 資金収支等
■ 役員取引等利益
○ 親会社株主純利益

■ 営業経費
○ 経常利益



(億円)

	21年度	22年度			
	実績	予想	実績	前年度比	予想比
資金収支等 ^{※1}	13,275	12,350	12,316	① △959	△33
役員取引等利益	1,284	1,430	1,478	② +193	+48
営業経費	9,814	9,350	9,247	③ △566	④ △102
経常利益	4,908	4,450	4,555	△353	+105
親会社株主純利益 (達成率 ^{※2})	3,550	3,200	3,250 (101.5%)	△300	+50
1株当たり配当金 (配当性向)	50円	50円	50円 (57.5%)	—	—

主な増減要因

- ① 外債投資信託 (△3,420億円程度)
 - 外貨調達コストの増加等 (△1,250億円程度)
 - 特別分配金の増加 (△1,600億円程度)
 - 増加の要因はP.12~13参照
 - 解約益の減少 (△570億円程度)
- ② 外債売却益等 (+3,500億円程度)
円安の機会を捉えた為替差益の実現等
- ③ 戦略投資領域 (+1,460億円程度)
- プライベートエクイティ (+1,350億円程度)
- ④ ATM関連手数料 (+101億円)
- ⑤ 為替・決済関連手数料 (+73億円)
何れも22年1月の料金改定の影響が大きい
- ⑥ 預金保険料 (△278億円)
- ⑦ 日本郵便への委託手数料 (△131億円)
- ⑧ 税金 (△94億円)
- ⑨ システム関連経費の減少等

※1 資金収支等 = 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 親会社株主純利益の業績予想に対する達成率。

(参考) 経常利益増減 (イメージ) ②対前年度比

概要

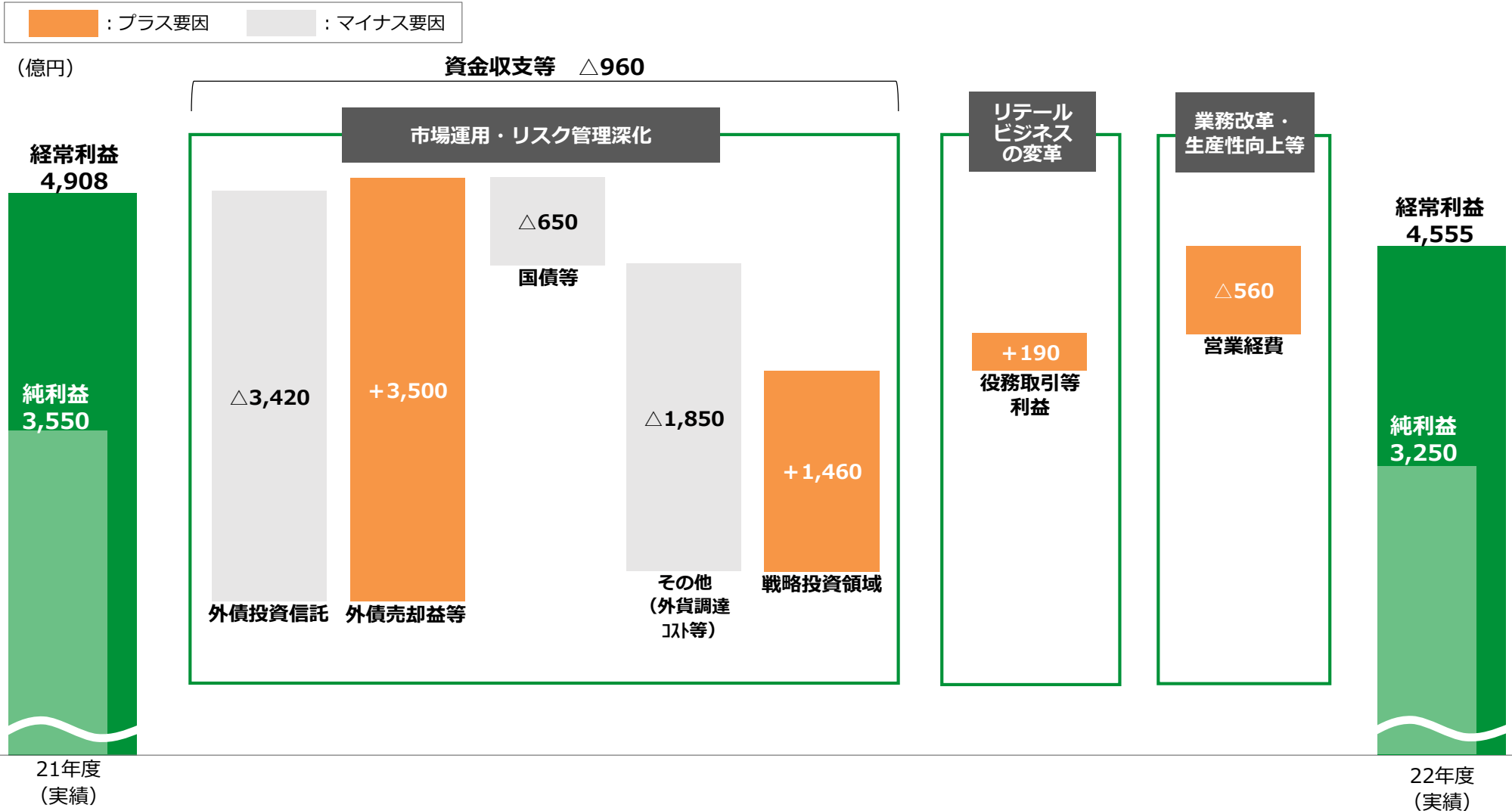
資産運用

役務

経費

【経常利益 (連結) の増減要因 (21年度 (実績) vs 22年度 (実績))】

注 21年度 (実績) に増減の合計を加えたものが、22年度 (実績) の数字と一致しないのは、端数処理やその他経常収支等の関係によるもの。



決算総括 ②損益・バランスシート

損益の状況（連結）

	(億円)		
	21年度	22年度	増減
連結粗利益	12,920	10,563	△2,356
資金利益	11,474	7,963	△3,511
役務取引等利益	1,284	1,478	+193
その他業務利益	160	1,121	+960
うち外国為替売買損益	790	2,000	+1,209
うち国債等債券損益	△632	△880	△248
経費（除く臨時処理分）	9,832	9,263	△569
一般貸倒引当金繰入額	0	—	△0
連結業務純益	3,087	1,300	△1,787
臨時損益	1,821	3,255	+1,434
うち株式等関係損益	△1,263	737	+2,001
うち金銭の信託運用損益	2,866	2,468	△398
経常利益	4,908	4,555	△353
親会社株主純利益	3,550	3,250	△300

バランスシートの状況（単体）

	(億円)		
	22/3末	23/3末	増減
資産の部	2,329,220	2,295,452	△33,768
うち現金預け金	666,642	682,174	+15,532
うちコールローン	24,700	24,600	△100
うち買現先勘定	98,617	97,884	△733
うち金銭の信託	58,282	65,647	+7,364
うち有価証券	1,395,491	1,327,694	△67,796
うち貸出金	44,419	56,043	+11,623
負債の部	2,226,585	2,199,362	△27,222
うち貯金	1,934,419	1,949,515	+15,095
うち売現先勘定	194,616	183,166	△11,450
うち債券貸借取引受入担保金	15,144	19,418	+4,274
純資産の部	102,635	96,089	△6,545
株主資本合計	94,122	94,557	+434
評価・換算差額等合計	8,512	1,532	△6,980

決算総括 ③自己資本比率・CET1比率

概要

資産運用

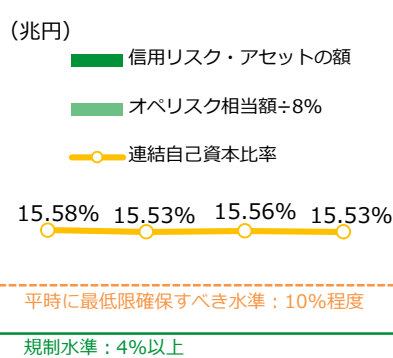
役務

経費

23/3末の連結自己資本比率は15.53%となり、22/3末比△0.03%pt。

低下の要因は、戦略投資領域の残高増加を主因としたリスク・アセット等の額（分母）の増加によるもの。

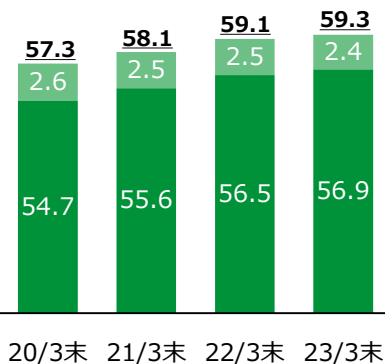
自己資本比率・CET1（普通株式等Tier1）比率の状況（連結）



	22/3末	23/3末	増減	
自己資本比率	15.56%	15.53%	△0.03%pt	①
自己資本の額	91,993	92,244	① +251	
リスク・アセット等	591,060	593,951	+2,891	
うち信用リスク・アセット	565,455	569,382	② +3,926	

主な増減要因

- ① 22年度利益の積み上がり（+1,415億円）
- 22年度純利益（+3,250億円）
- 22年度配当（△1,834億円）
- ② 売出しに伴う自社株買い（△929億円、23年3月末まで実施分。P.27参照）
- ③ 戦略投資領域の残高積み増し（+3.6兆円）の影響を主因とするもの



	22/3末	23/3末	増減
CET1比率（試算値※）	15.68%	14.28%	△1.40%pt
その他有価証券評価益除くベース	14.23%	14.01%	△0.22%pt
自己資本の額	8.9	8.8	△0.0
リスク・アセット等	62.6	63.3	+0.7

※ 一部計算項目は簡便的に算出。

金利等の状況

概要

資産運用

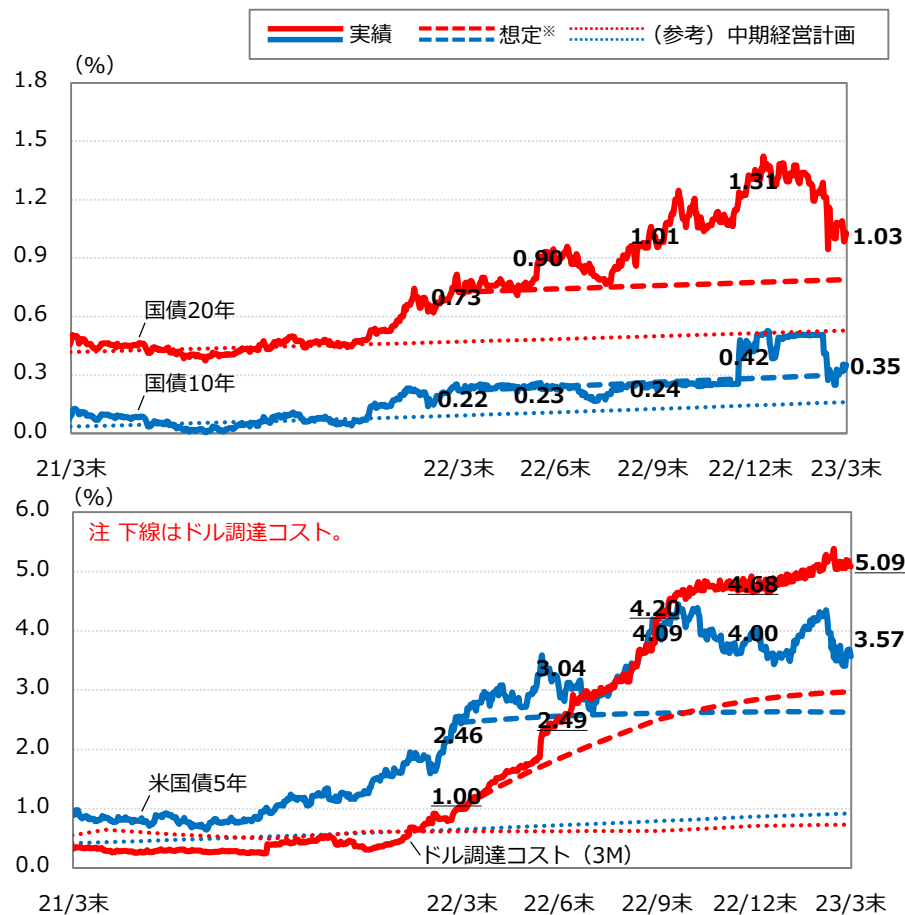
役務

経費

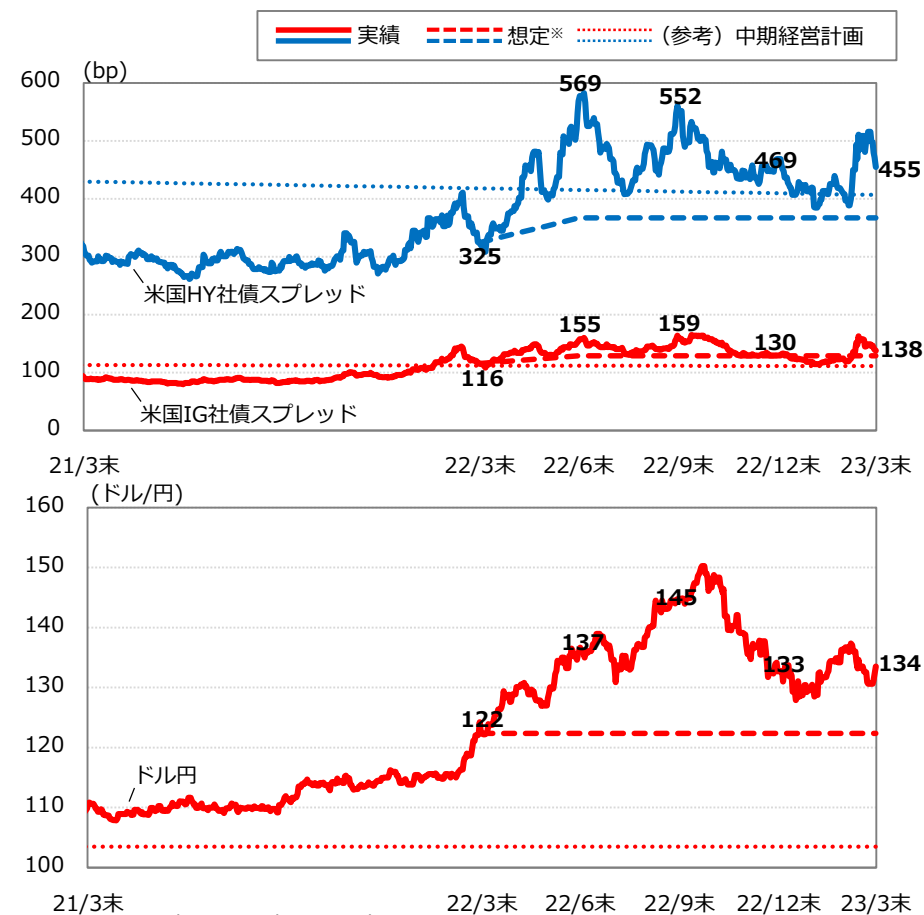
22年度は日米の金融政策の動向等から、主要なリスクファクターが想定※を上回って推移。

※ 22年度業績予想策定時点の想定

内外金利／ドル調達コスト



米国IG・HY社債スプレッド／ドル円



資金利益

概要

資産運用

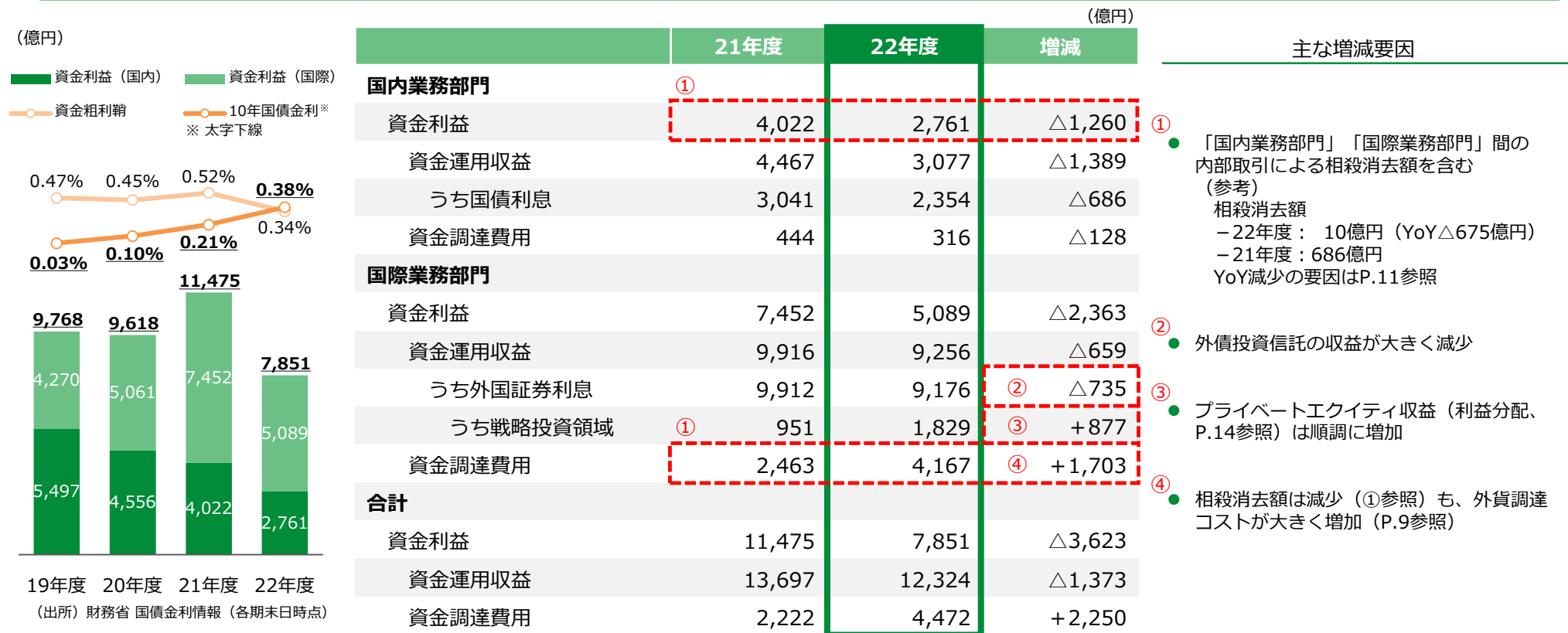
役務

経費

22年度の資金利益は7,851億円となり、21年度比△3,623億円。

国際業務部門で、戦略投資領域（主にプライベートエクイティ）の収益は順調に増加した一方、外貨調達コストの増加等の市場環境の変化により、外債投資信託の収益が大きく減少。

資金利益の状況（単体）



(参考) 相殺消去額（部門間内部資金取引の利息）の計算方法の変更

概要

資産運用

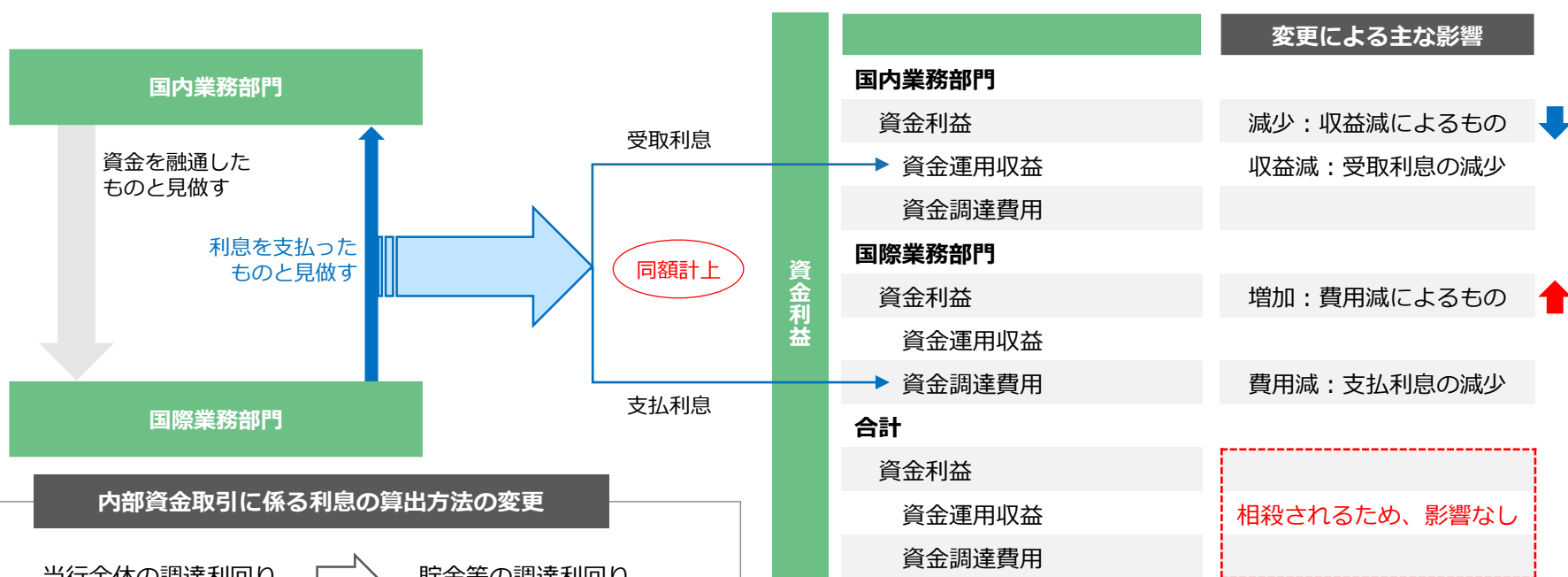
役務

経費

当行の資金利益を国内業務部門と国際業務部門に区分し表示するに当たり、外貨建資産への投資に要する資金を国内業務部門から国際業務部門へ融通したものと見做す（内部資金取引と見做す）。

今回、この内部資金取引に係る利息算出に用いる利回りを「外貨調達コストを含む当行全体の調達利回り」から「貯金等の調達利回り」に変更（全体の資金利益に影響はなし）。

内部資金取引の仕組みと計算方法変更の影響



- 円資金の融通と見做し、より実態に即した貯金等の調達利回りに変更
- 相対的に高い外貨調達コストが含まれなくなったことで、内部資金取引に係る利回りは低下→相殺消去額が減少

(参考) 4Qの特別分配金の増加要因 ①特別分配金とは

概要

資産運用

役務

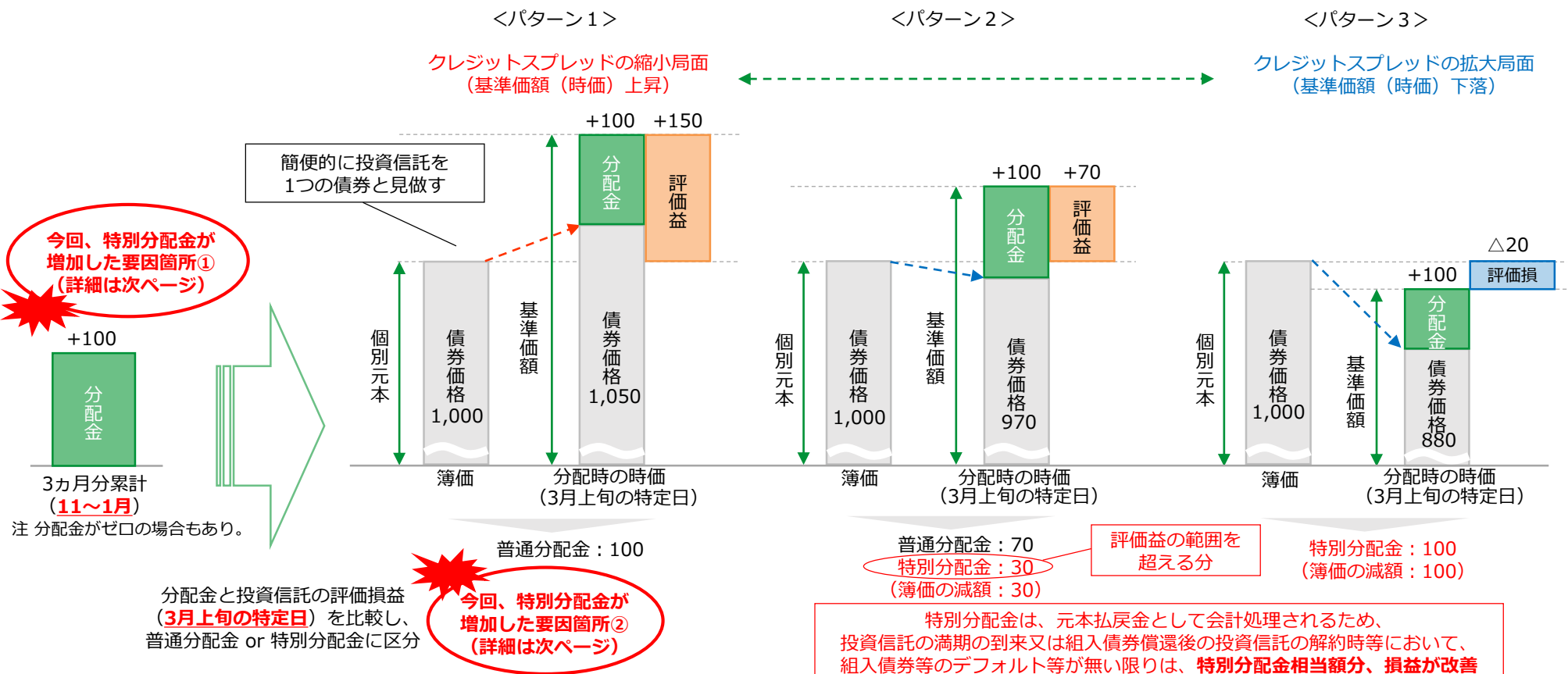
経費

外債投資信託の分配金については、四半期ごとに投資信託の基準価額（時価）に応じて、①普通分配金と②特別分配金に区分された上で、当行に分配され、普通分配金を収益認識（特別分配金は、収益認識不可（簿価の減額））。

①普通分配金：分配金のうち、評価益（基準価額（時価）－個別元本（簿価）＞0、以下同じ）の範囲内で分配されたもの

②特別分配金：分配金のうち、評価益の範囲を超えて、元本相当分が分配されたもの（元本払戻金）

特別分配金のイメージ (3月分配の場合)



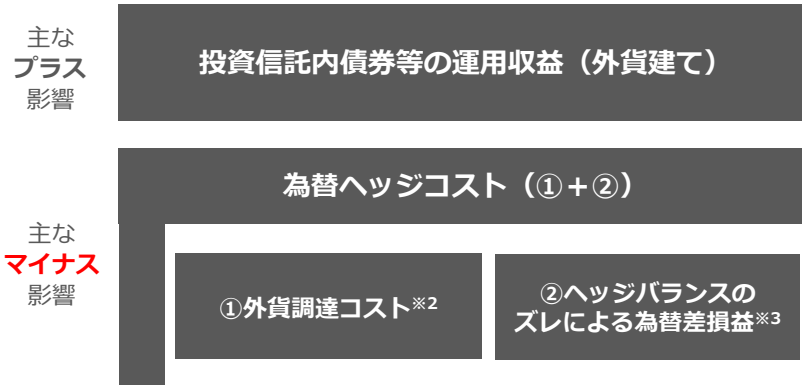
(参考) 4Qの特別分配金の増加要因 ②分配金の構成

委託先の運用ガイドラインの変更に伴い、外債投資信託の分配金には「ヘッジバランスのズレによる為替差損益」は含まれないこととなり、結果的に4Qの分配金は3Q比大きく増加。

他方、クレジットスプレッドの状況から、分配金の大宗が特別分配金に回る形となり、結果的に4Qの特別分配金は3Q比大きく増加（3Q単体：97億円 → 4Q単体：1,022億円）。

22年度3Qまで (Before)

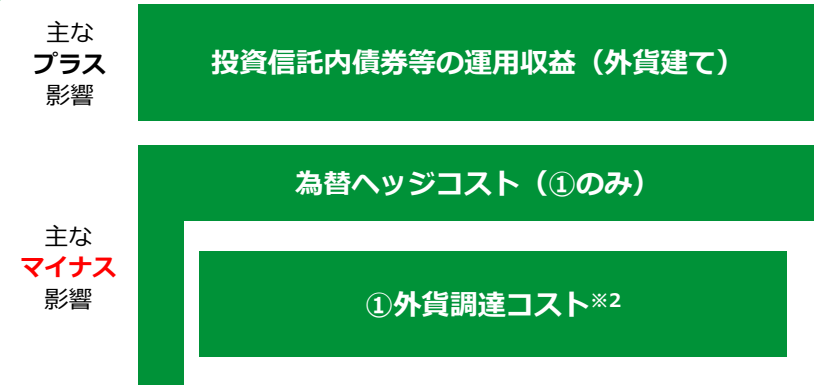
外債投資信託の分配金の主な構成※1



特に22年度3Qでは、市場環境がボラタイルに推移したことに伴い、②の影響が大幅にマイナス寄与（テクニカルな影響）

22年度4Qから (After)

外債投資信託の分配金の主な構成※1



委託先による運用ガイドラインの変更に伴い、②は分配金に含まれないことに。結果、4Qの分配金は、テクニカルな影響の解消により、3Q比大きく増加。

分配金と投資信託の評価損益（**3月上旬の特定日**）を比較し、普通分配金 or 特別分配金に区分（前ページ参照）

米金利やクレジットスプレッドの状況（P.9参照）から、大宗が特別分配金へ。
結果、3Q比特別分配金は大きく増加

※1 この他に、fee等も含まれる。

※2 「ヘッジ開始時の債券残高に対する調達コスト」のことで、相場変動に伴い、増減（投資信託はファンド内で資金調達を実施）。

※3 「ヘッジ開始後の債券時価と為替ヘッジポジションの時価評価額のズレ（ヘッジバランスのズレ）による為替差損益」のことで、相場変動に伴い、増減。

(参考) 資金利益と資金収支等の関係 (イメージ)

概要

資産運用

役務

経費

資金利益・その他業務利益・臨時損益 (財務会計)

資金収支等 (管理会計)

		主な内訳		
国内 業務 部門	資金運用収益	国債・地方債・社債・法人貸付・ 相殺消去額		
	資金調達費用	貯金		
資金利益	国際 業務 部門	資金運用収益	外国債券	
			委 託	外債投資信託 (IG・HY等) ※ヘッジコストや償還・解約損益含む プライベートエクイティ (利益分配) ①
			不動産 (デット) (投資信託)	
資金調達費用	外国債券ヘッジコスト・ 相殺消去額			
その他 業務利益	うち外国為替売買損益	外国債券 (償還・売却) 外国債券ヘッジコスト		
	うち国債等債券損益	国債 (売却)・外国債券 (売却)		
	うち株式等関係損益	プライベートエクイティ (償還損益) ②		
臨時損益	うち 金銭の信託運用損益	ベア型投信		
		国内株式		
		国債		
		不動産 (エクイティ)		
		不動産 (デット) (金銭の信託)		
		ダイレクトレンディング		

		主な内訳	
円金利PF (PF:ポートフォリオ)	委 託	国債 (売却含む)	
		貯金	
クレジットPF	委 託	地方債・社債	
		外国債券 (社債)	
		外債投資信託 (IG・HY等) ※ヘッジコストや償還・解約損益含む 不動産 (デット)	
		ダイレクトレンディング	
		外国債券ヘッジコスト	
外国国債PF	外国債券 (国債 (償還・売却含む)) 外国債券ヘッジコスト		
株式PF	国内株式・ベア型		
オルタナティブPF	プライベートエクイティ (①+②)		
ファイナンスPF	不動産 (エクイティ) 法人貸付		

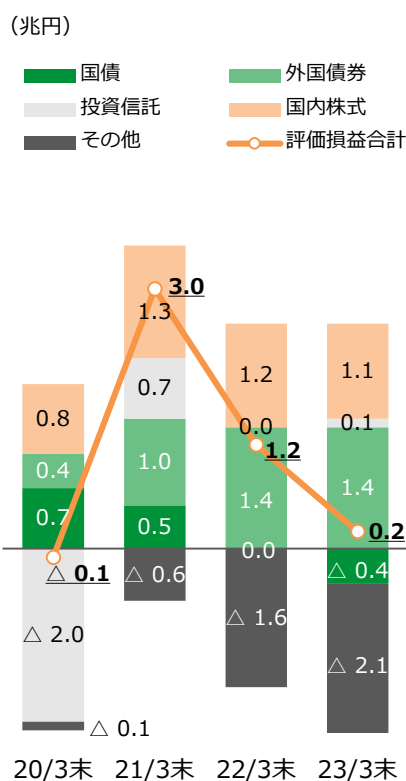
資金収支等

評価損益

23/3末の評価損益（その他目的）は、ヘッジ考慮後で2,140億円（税効果前）となり、22/3末比△1兆90億円。22/12末の評価損益△4,006億円と比較して、+6,146億円と回復基調。

海外のクレジットスプレッド拡大及び内外金利上昇に伴い、評価益は大きく減少したものの、時価評価に伴い新たに計上したプライベートエクイティファンドの評価益で下支えした形。

その他有価証券評価損益の状況（単体）



	23/3末		23/3末		主な増減要因
	残高 (想定元本)	22/3末比	評価損益 (ネット繰延損益)	22/3末比	
その他目的	1,127,660	△99,544	11,173	△8,847	
有価証券 (A)	1,062,012	△106,908	12,161	△4,568	① 国内金利上昇による評価減
国債	230,721	△112,134	△4,238	① △5,095	
外国債券	223,652	△3,359	14,761	② △80	② 資産側では、円安進行による評価益と海外の長期金利上昇による評価損・為替差益の実現が相殺 (④・⑤で為替ヘッジ)
投資信託※	521,102	+25,757	1,840	③ +1,016	
その他	86,536	△17,173	△201	△409	
時価ヘッジ効果額 (B)			△13,060	④ △4,531	③ 海外のクレジットスプレッド拡大・長期金利上昇等の影響による評価減をプライベートエクイティファンドの評価益 (10,500億円、22年度から計上) で打ち返し
金銭の信託 (C)	65,647	+7,364	12,072	+252	
国内株式	18,576	△1,669	11,049	△973	
その他	47,070	+9,034	1,022	+1,225	④⑤ 為替ヘッジポジション (②に対応) 側で円安による評価減
デリバティブ取引 (D) (繰延ヘッジ適用分)	180,780	+19,963	△9,033	⑤ △1,242	
合計 (A) ~ (D)			2,140	△10,090	

※ 投資信託の投資対象は主として外国債券。22/3末の投資信託の評価損益は823億円であるところ、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(21年改正)を適用した場合の投資信託の評価損益は1兆3,488億円(試算値)。

資産運用 ①運用資産残高

概要

資産運用

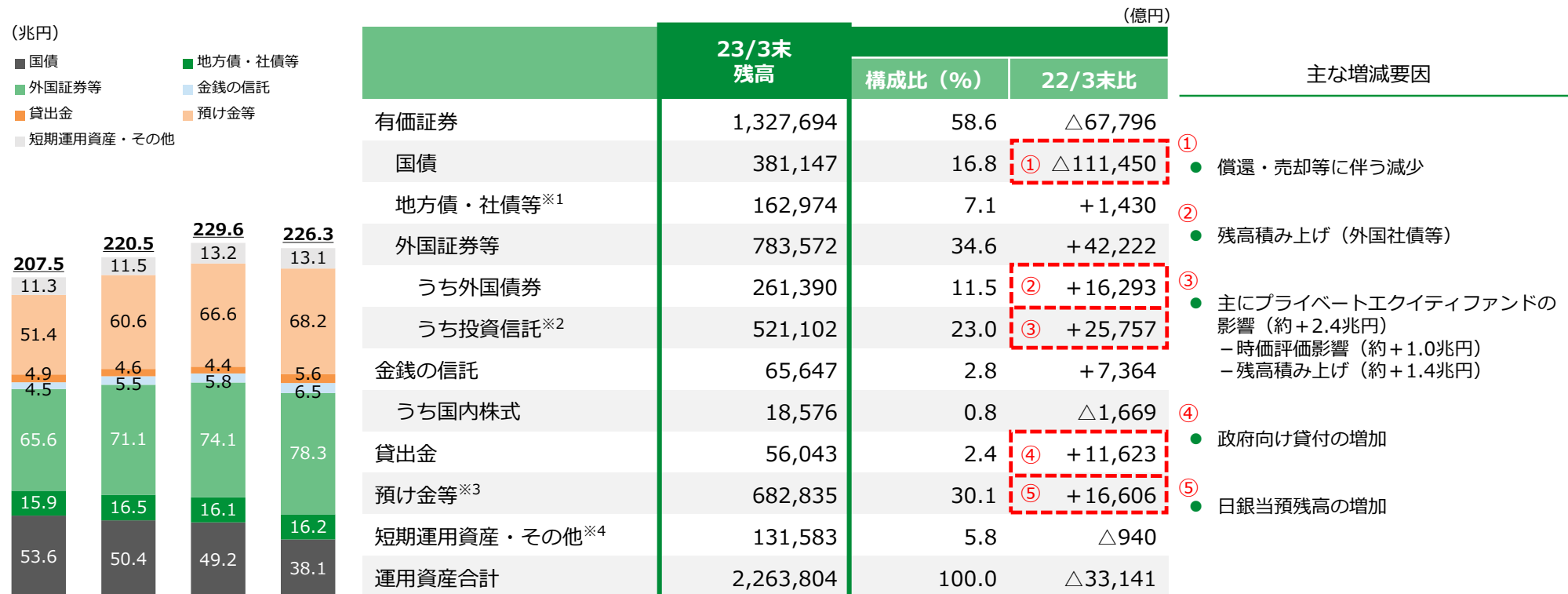
役務

経費

23/3末の運用資産残高は226.3兆円となり、22/3末比△3.3兆円。

残高の積み上げにより、外国証券等が増加したものの、償還・売却等に伴い国債が大きく減少。

運用資産残高の状況（単体）



※1 「地方債・社債等」は地方債、短期社債、社債、株式。

※2 投資信託の投資対象は主として外国債券。プライベートエクイティファンド等を含む。

※3 「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、買入金銭債権。

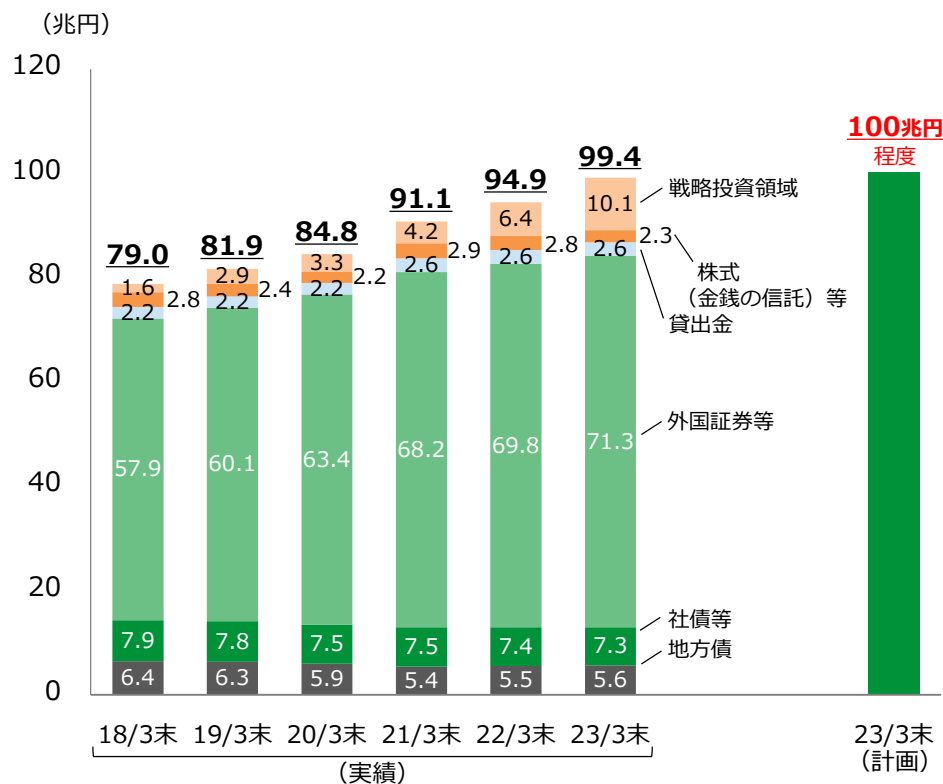
※4 「短期運用資産・その他」はコールローン、買現先勘定等。

資産運用 ② リスク性資産残高

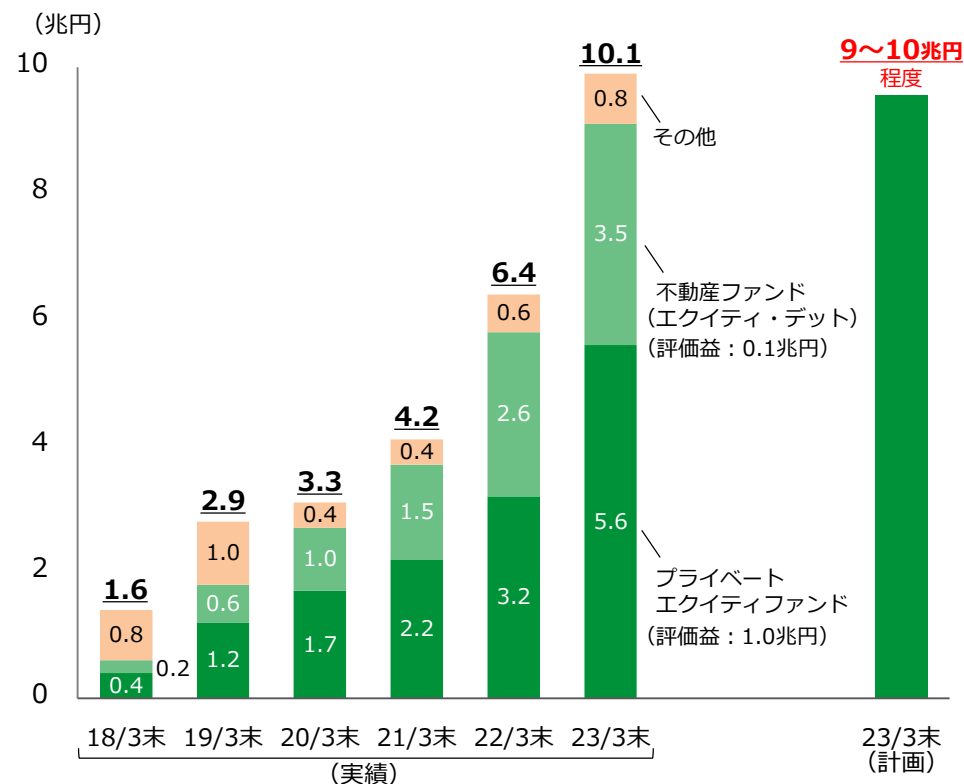
23/3末のリスク性資産※1残高は99.4兆円となり、22/3末比+4.4兆円。「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（21年改正）の適用を受け、プライベートエクイティファンド等を時価評価したこと等に伴い、戦略投資領域※2残高が10.1兆円と、同+3.6兆円となったことが主因。

※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

リスク性資産※1残高（単体）



戦略投資領域※2残高（単体）



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、22年度から時価ベース。

資産運用 ③格付別エクスポージャーの状況

概要

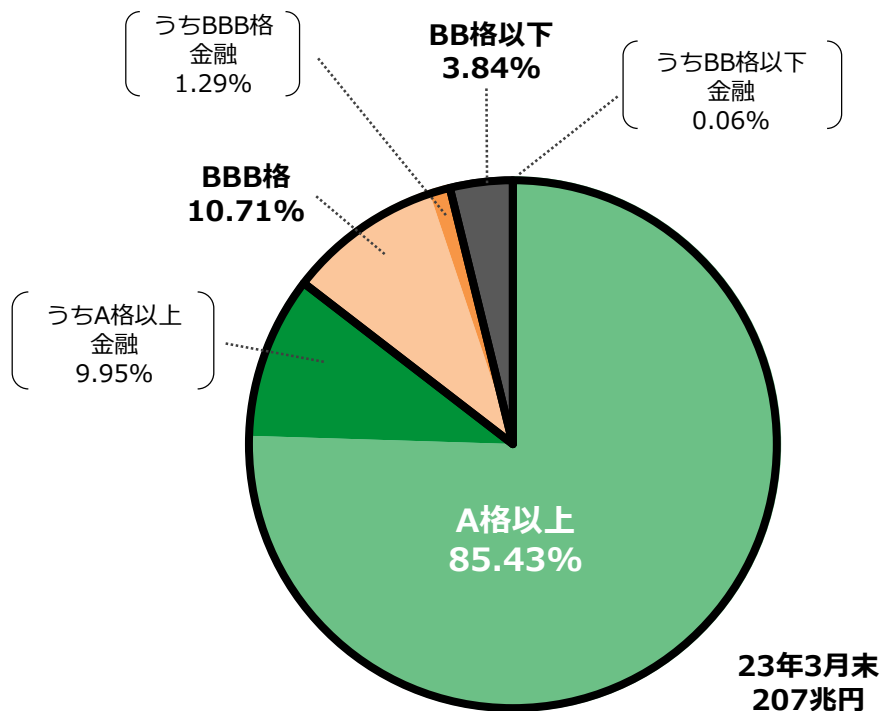
資産運用

役務

経費

当行の運用資産の約85%がA格以上、約96%が投資適格級。

格付別エクスポージャー（単体）



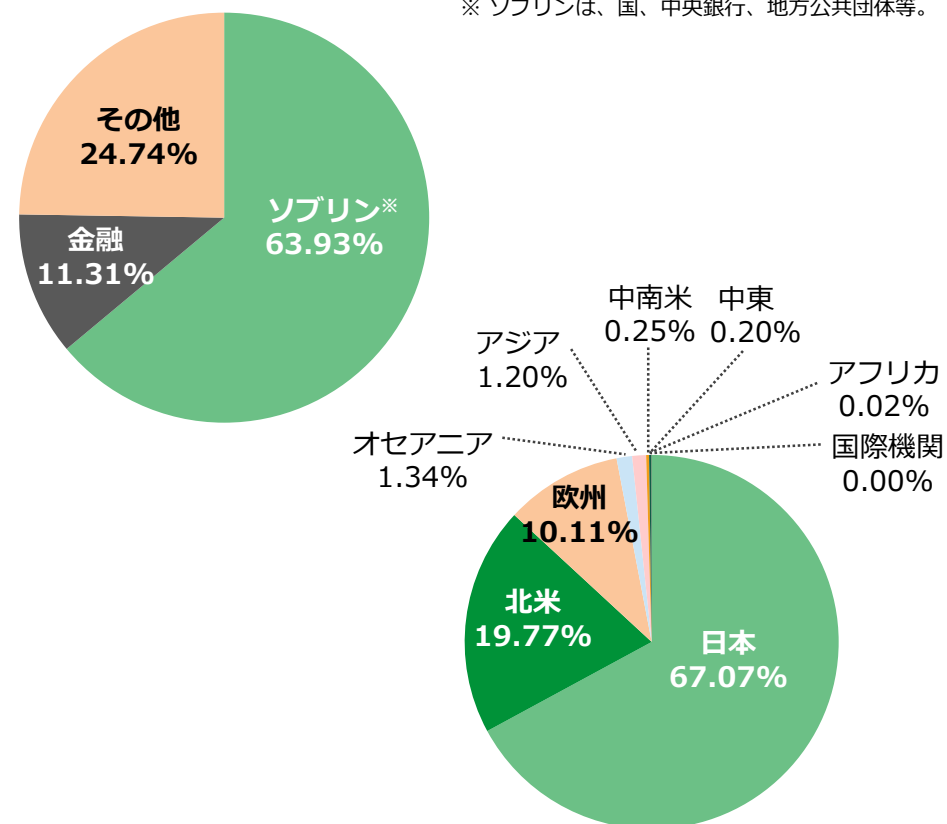
注1 集計対象は、ソブリン向け、金融機関向け、事業法人向けの債券、貸出金等。

注2 運用資産残高を集計（管理会計ベース）。

注3 内部格付及び外部格付に基づき集計。

セクター別・地域別エクスポージャー（単体）

※ ソブリンは、国、中央銀行、地方公共団体等。



資産運用 ④ポートフォリオの状況

概要

資産運用

役務

経費

償還等に伴う国債残高の減少により、22/3末比円金利リスク資産残高は大きく減少。

ポートフォリオ別損益の合計は、外貨調達コスト増加等の影響に伴い、リスク性資産を中心に21年度比減少。

残高の状況（単体）

	(億円)		
	22/3末	23/3末	増減
円金利リスク資産	1,256,574	1,177,005	△79,568
短期資産	732,233	759,474	+27,240
国債・政府保証債	524,340	417,531	△106,809
リスク性資産	949,607	994,542	+44,935
地方債	55,808	56,408	+599
社債等	74,965	73,234	△1,730
外国証券等	698,651	713,073	+14,422
貸出金	26,924	26,788	△136
株式 (金銭の信託)等	28,497	23,775	△4,722
戦略投資領域	64,759	101,262	+36,503

注1 管理会計ベースのため、P.16「資産運用 ①運用資産残高」、P.43「第2のエンジン：マーケットビジネス ①運用のパラダイムシフト+打ち手」とは一致しない。

注2 戦略投資領域：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

損益の状況（役務取引・経費等も含む、単体）

	(平均残高：兆円、損益：億円)			
	21年度		22年度	
	平均残高	損益	平均残高	損益
ポートフォリオ全体	215.0	4,759	217.6	4,473
円金利リスク資産	121.9	△5,803	120.4	△5,510
顧客性調達・営業	—	△8,784	—	△8,340
運用等	—	2,981	—	2,830
リスク性資産	93.0	10,562	97.2	9,983

注1 管理会計ベース

注2 ポートフォリオ別平均残高は期首残高と期末残高の平均。

注3 ポートフォリオ別損益は以下により算出しており、各損益の合計は当行の経常利益に概ね一致。
 損益＝資金収支等（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））＋役務取引等収支（役務取引等収益－役務取引等費用）－経費（損益計算書上の営業経費に相当）

貯金残高

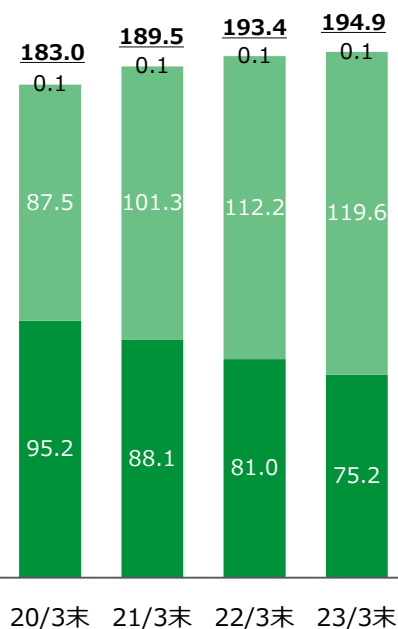
23/3末の貯金残高は194.9兆円となり、22/3末比+1.5兆円。このところ貯金残高の増加が続いているが、前年からの増加額については、縮小傾向。

通常貯金は、定額・定期貯金の満期振替等により、同+5.3兆円。

貯金残高の状況（単体）

(兆円)

■ 定期性預金 ■ 流動性預金 ■ その他



(兆円)

	22/3末	23/3末	増減
流動性預金	112.2	119.6	+7.3
振替貯金	10.7	12.7	+1.9
通常貯金等 [※]	100.8	106.1	+5.3
貯蓄貯金	0.6	0.7	+0.0
定期性預金	81.0	75.2	△5.8
定期貯金	4.3	3.3	△1.0
定額貯金	76.6	71.9	△4.7
その他の預金	0.1	0.1	△0.0
合計	193.4	194.9	+1.5

主な増減要因

①②

● 定額・定期貯金から通常貯金への満期振替等

※ 通常貯金等 = 通常貯金 + 特別貯金 (通常郵便貯金相当)

役務取引等利益

概要

資産運用

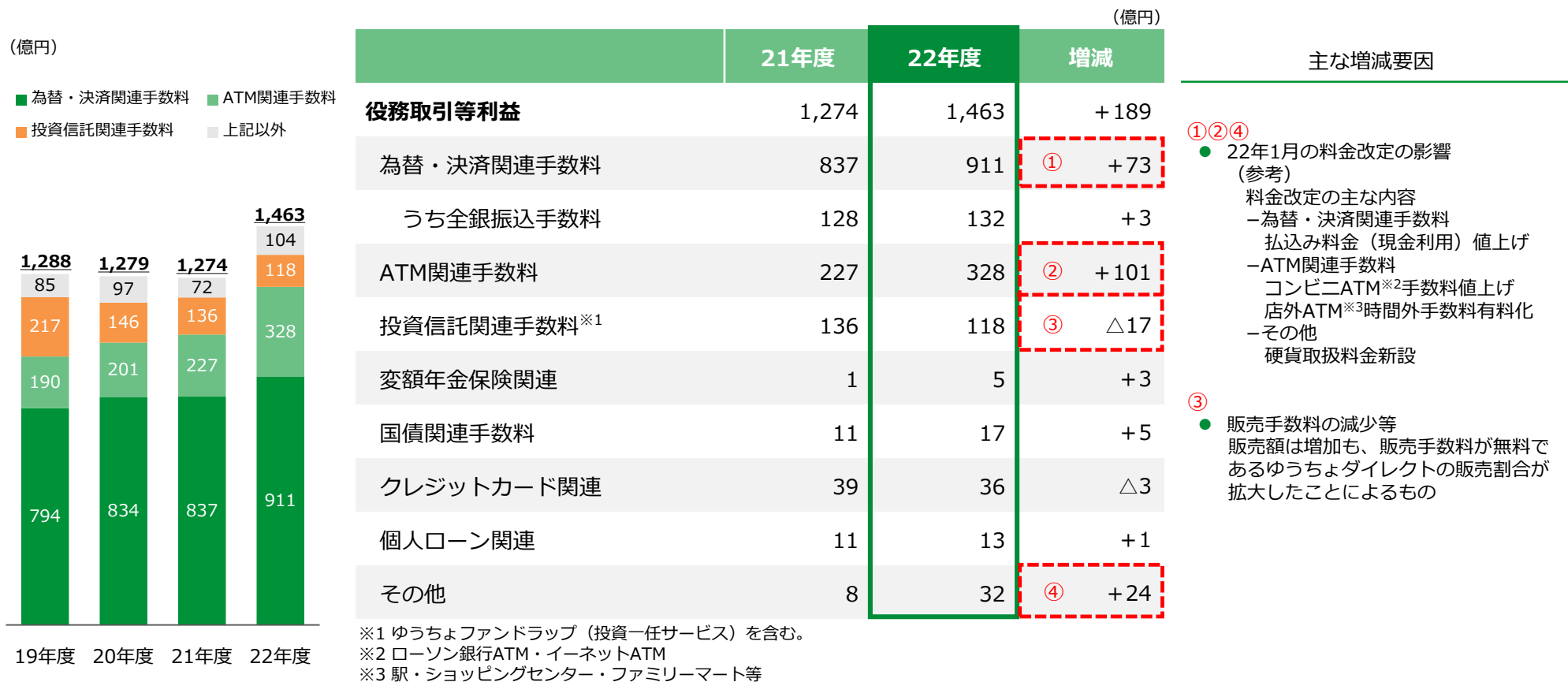
役務

経費

22年度の役務取引等利益は1,463億円となり、21年度比+189億円。

22年1月の料金改定の影響等により、前年から増加。

役務取引等利益の状況（単体）



(参考) 関連データ集

概要

資産運用

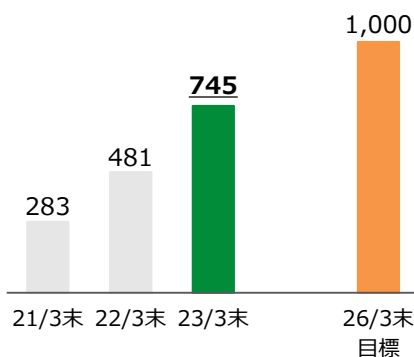
役務

経費

営業関連KPI

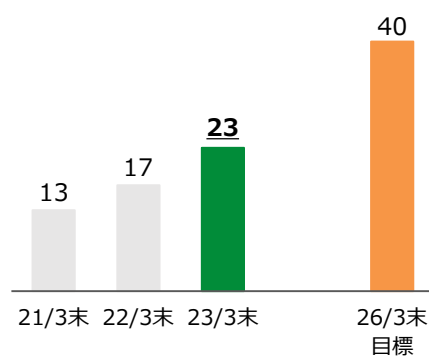
通帳アプリ登録口座数

(万口座)



つみたてNISA稼働口座数

(万口座)

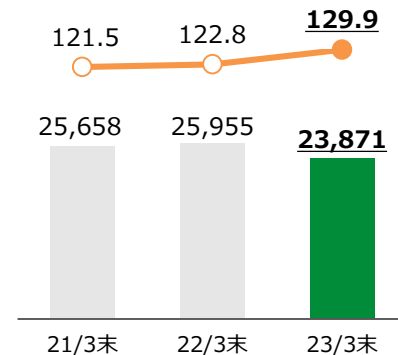


投資信託関連計数

純資産残高・保有口座数

純資産残高 (億円)

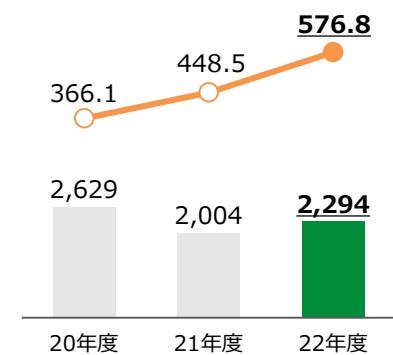
保有口座数 (万口座)



販売額・販売件数

販売額 (億円)

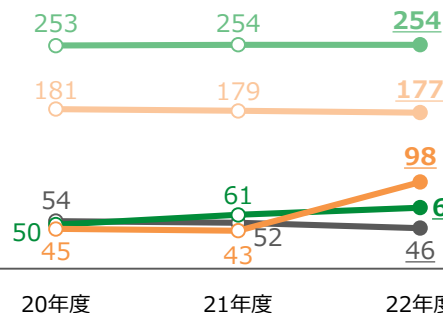
販売件数 (万件)



為替・決済関連 主要商品の収益 (管理会計ベース)

(億円)

- 自動払込み
- 通常払込み
- 電信振替
- 即時振替※1
- 簡易払い



22年1月の料金改定の影響による増加

巣ごもり需要・キャッシュレス化の浸透等による順調な増加

※1 22年度から、他の商品と同様に収益を掲載 (これに伴い、過去数字も修正)。

ATMネットワーク

No.1のATM設置数

多様な金融機関との提携



※2 ファミリーマート等に設置。

※3 地域金融機関のキャッシュカードを当行ATMで利用した場合の手数料を無料とする提携。無料となる条件は各金融機関にて設定。

営業経費

概要

資産運用

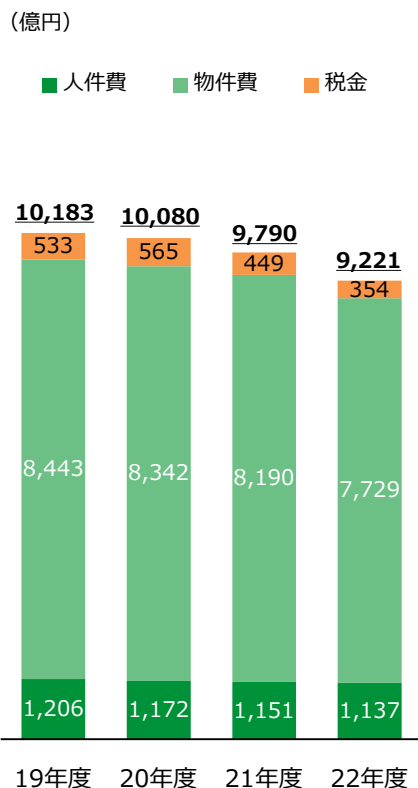
役務

経費

22年度の営業経費は9,221億円となり、21年度比△569億円。

日本郵便への委託手数料、預金保険料及び消費税の減等により、前年から大きく削減。

営業経費の状況（単体）



	21年度	22年度	増減	主な増減要因
人件費 ※	1,151	1,137	△13	
うち給与・手当	940	924	① △15	① 新規採用の抑制等に伴う社員数の減少 (参考) 従業員数(各3月末時点)(P.89参照) -22年度: 11,742人 (YoY△427人) -21年度: 12,169人
物件費	8,190	7,729	△460	
うち日本郵便への委託手数料	3,532	3,400	② △131	② 人員減に伴う直営店コストの減少等
うち郵政管理・支援機構への 拠出金	2,370	2,307	△63	
うち預金保険料	553	275	③ △278	③ 実効料率の低下
税金	449	354	④ △94	④ 消費税等の減少
合計	9,790	9,221	△569	

※ 臨時処理分を含む。

01	22年度決算	P.4
02	23年度計画	P.25
03	今後のビジネス戦略	P.33
04	Appendix	P.71
05	22年度決算データ集	P.80

業績予想

23年度の業績は、連結ベースの当期純利益3,350億円を予想。

外貨調達コストの高止まりが想定されるものの、引き続き戦略投資領域からの収益貢献を見込むとともに、株式等のリスク調整オペレーションに伴う売却益や役員取引等利益の増加等により、22年度比増益の計画。

業績予想（連結）

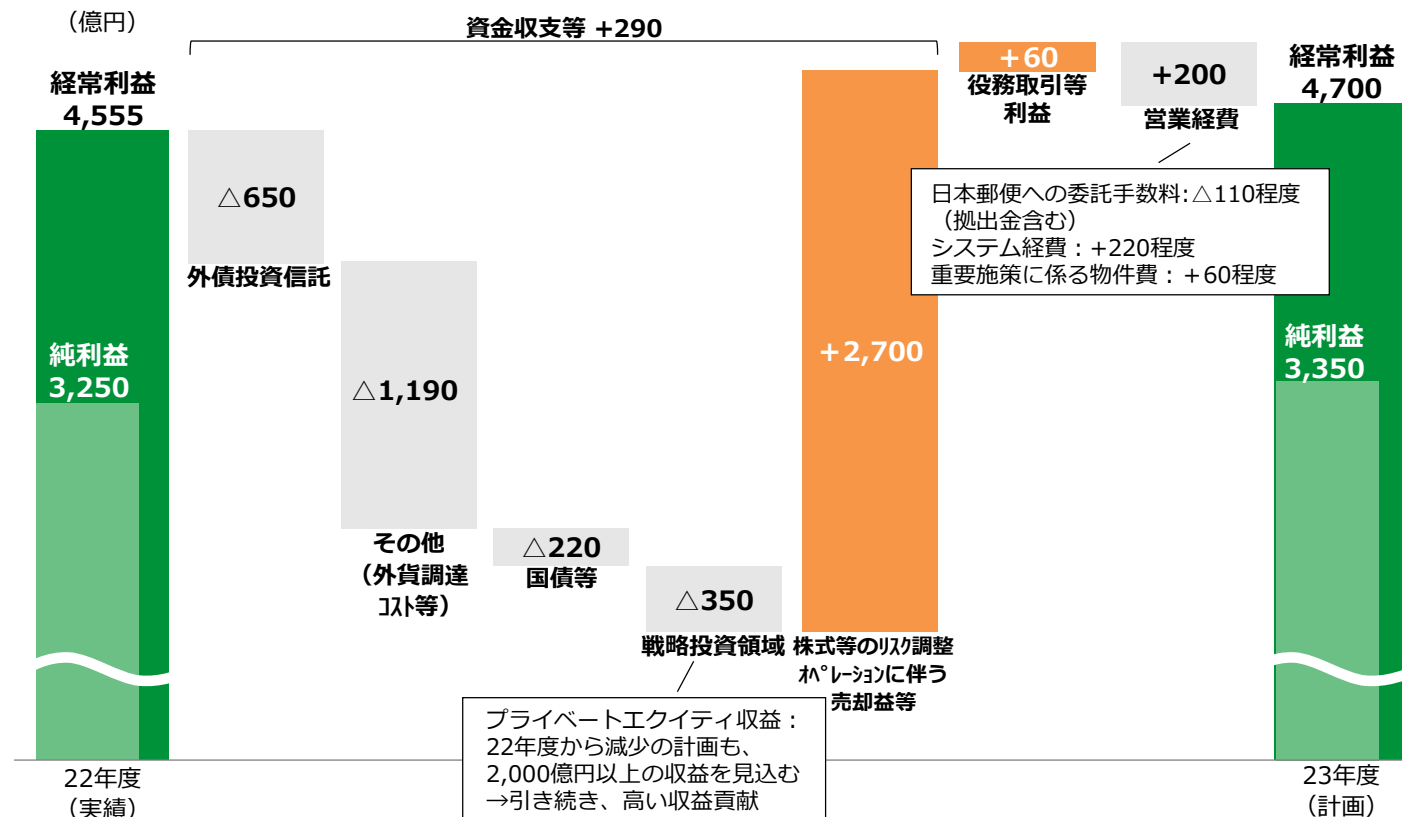
■ : プラス要因 □ : マイナス要因

注 22年度（実績）に増減の合計を加えたものが、23年度（計画）の数字と一致しないのは、端数処理やその他経常収支等の関係によるもの。

	22年度 実績	23年度 予想	増減※2
資金収支等※1	12,316	12,600	+290
役員取引等利益	1,478	1,530	+60
営業経費	9,247	9,440	+200
経常利益	4,555	4,700	+150
親会社株主 純利益	3,250	3,350	+100

※1 資金収支等＝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 端数を切り上げ。

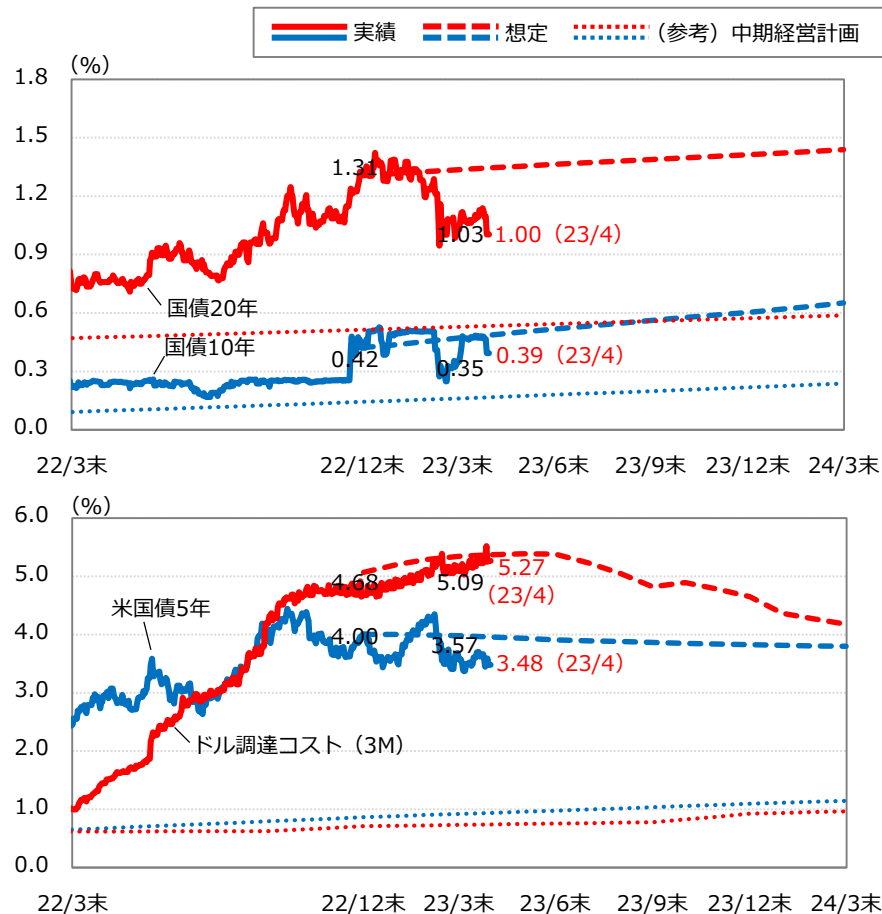


業績予想の前提条件

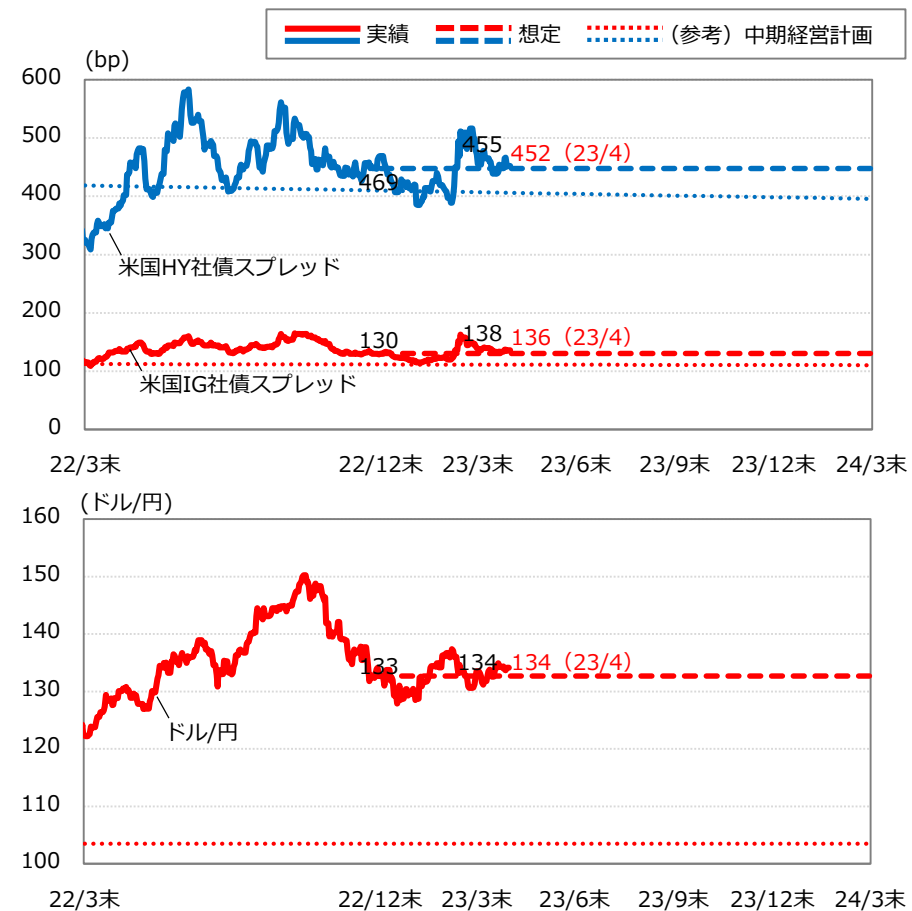
各リスクファクターの前提は、次の通り。

- ①内外金利：22/12末のインプライド・フォワード・レートに沿って推移する想定
- ②海外のクレジットスプレッド：22/12の平均水準で推移する想定
- ③為替：22/12末の水準で推移する想定

内外金利／ドル調達コスト



米国IG・HY社債スプレッド／ドル円

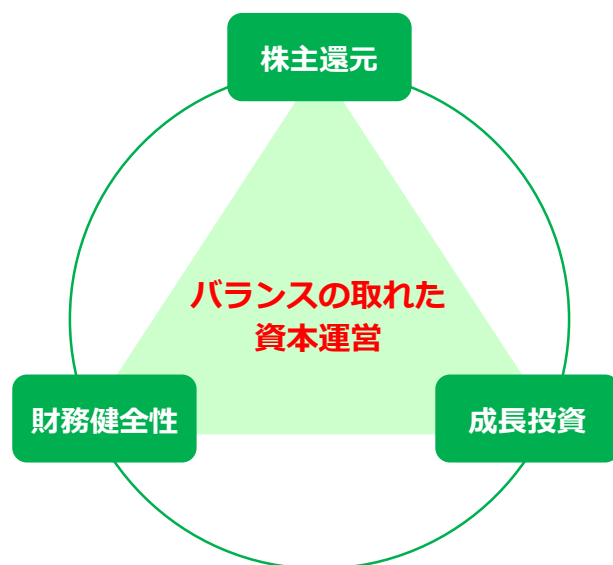


株主還元

23年度の配当は、業績予想と中期経営計画期間中における株主還元方針に基づき、1株当たり配当金50円（配当性向54.0%）を予想。なお、自社株買いを含む今後の追加的な株主還元政策については、今後の利益の拡大や内部留保の充実、規制動向の状況、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（21年度～25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、21年度の当初配当予想水準からの増加を目指す



配当予想

	22年度実績	23年度予想
1株当たり配当金	50円 (期末50円)	50円 (期末50円)
配当総額	1,834億円	1,808億円
配当性向	57.5%	54.0%

(参考) 追加的な株主還元政策（自社株買い）の実施

日本郵政による当行株式の売出しに合わせて、計1,500億円の自社株買いを実施済み。

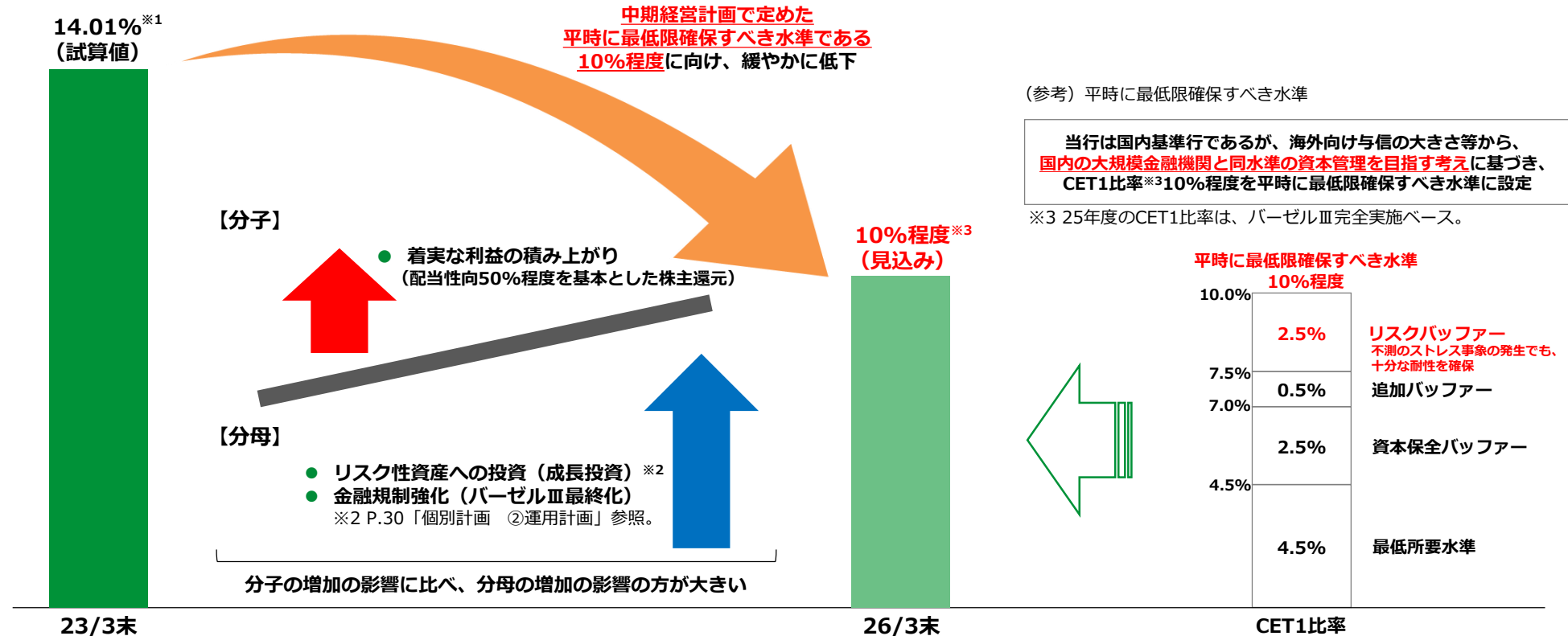
	ToSTNeT-3による買付	市場買付
目的	資本政策方針に則り、資本効率を向上させ、株主還元を強化すると共に、売出し実施に伴う株式需給への影響を緩和する観点	
規模	約700億円	約800億円
期間	23/3/1	23/3/22～23/5/12 (23/4/27終了)
消却	取得した自己株式の全株を 23/3/17に消却	取得した自己株式の全株を 23/5/31に消却予定

(参考) 資本運営のターゲットとCET1比率の見込み

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による収益向上を図るため、CET1比率10%程度を平時に最低限確保すべき水準に設定。

リスク性資産への投資加速（成長投資）や金融規制強化から、CET1比率は26/3末にかけて平時に最低限確保すべき水準である10%程度に向け緩やかに低下する見込み。

資本運営のターゲットとCET1比率（その他有価証券評価益除くベース）の見込み



※1 試算値（一部計算項目は簡便的に算出）

個別計画 ①運用方針（リスクアペタイト）

リスク耐性を強化しつつ、将来的な資金収支向上を意識し、市場環境を踏まえた機動的なポートフォリオ運営を実施。

		リスクアペタイト (国内) (海外)		中期的な運用方針	(参考) 資本効率 (RORA※)	
金利		➡	➡	<ul style="list-style-type: none"> 円金利資産は日銀金融政策の動向も踏まえ、ポートフォリオを機動的に再構築 海外金利資産は市場環境に応じてリスクを取得/抑制 	(リスクアセット無し)	
クレジット	IG (投資適格)	➡	➡	<ul style="list-style-type: none"> クレジットクオリティ向上に配慮し、IG領域への投資に注力 HY領域は、市況等を見極めつつ選別的に投資 	1~2%	
	XOVER (クロスオーバー)	➡	➡			
	HY (ハイイールド)	—	➡	<ul style="list-style-type: none"> 市場シェアにも留意しつつ、投資を継続 	4%	
	CLO	—	➡			
株式		➡	➡	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境に応じてリスクを取得/抑制 	2%	
為替		—	➡	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境に応じてリスクを取得/抑制 	—	
戦略投資領域	プライベートエクイティ	➡	➡	<ul style="list-style-type: none"> デット系商品を中心に、優良ファンドへの選別的投資を継続 PEにおいてもインカム型の比率向上に配慮 	5%	
	不動産	エクイティ	➡		➡	1%
		デット	—		➡	1%
	ダイレクトレンディング	—	➡		2%	
	インフラデット	—	➡		1%	
	ヘッジファンド	—	⬇		<ul style="list-style-type: none"> 全解約の取組み継続 	—

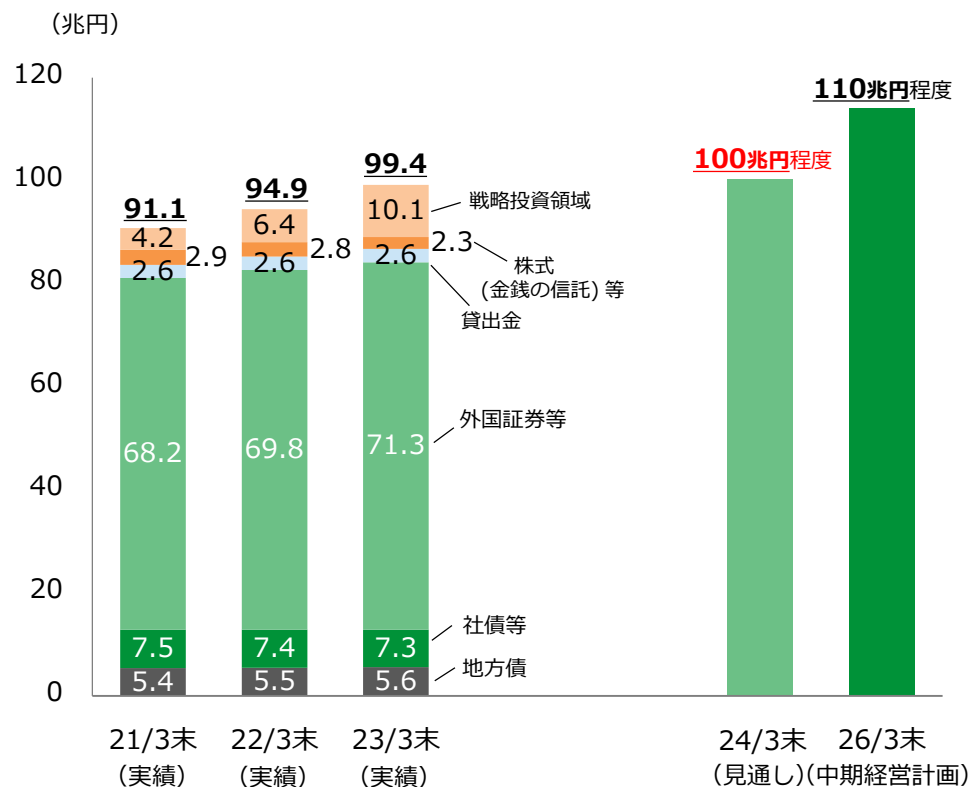
※ Return on Risk Assetの略で、リスクアセット対比の収益率を表す指標。22年度の資金収支等（一時的要因を除く）÷リスクアセットで算出したRORA（概数）を記載。

個別計画 ②運用計画

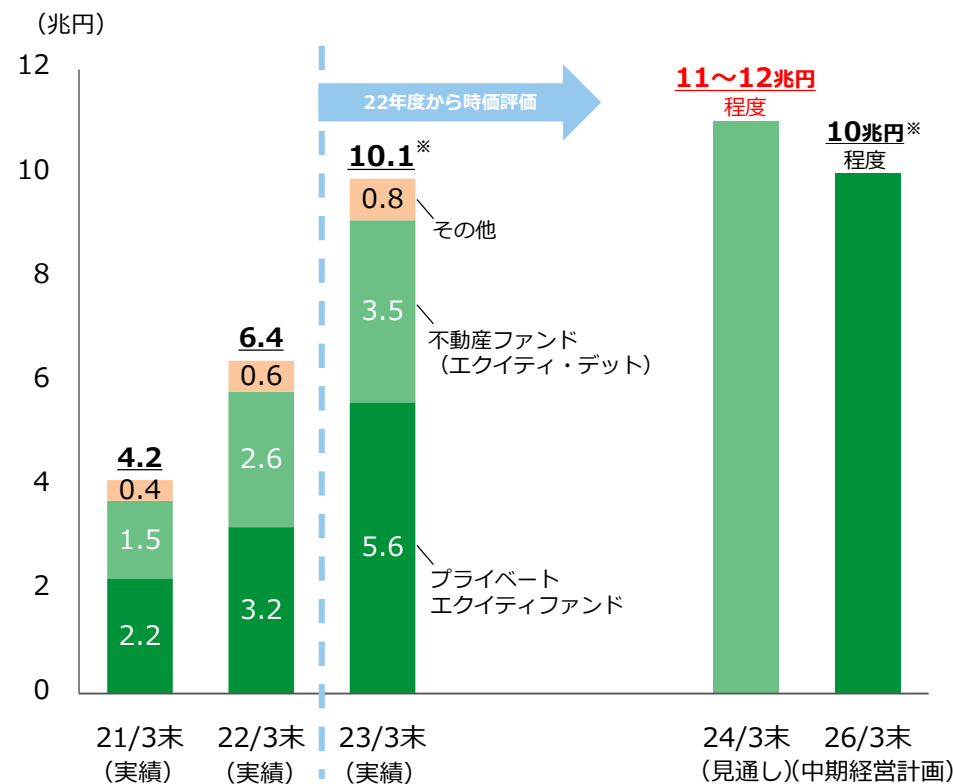
マーケット環境を注視し、適切なリスク管理のもと、IG領域を中心にリスク性資産残高を積み増す計画。戦略投資領域については、優良ファンドへの選別的な投資を基本としつつ、デット系の商品を中心に慎重にアセットを積み上げ。

24/3末残高は、リスク性資産:100兆円程度、戦略投資領域:11~12兆円程度の見込み（具体的な運用方針はP.29参照）。

リスク性資産残高（単体）



戦略投資領域残高（単体）



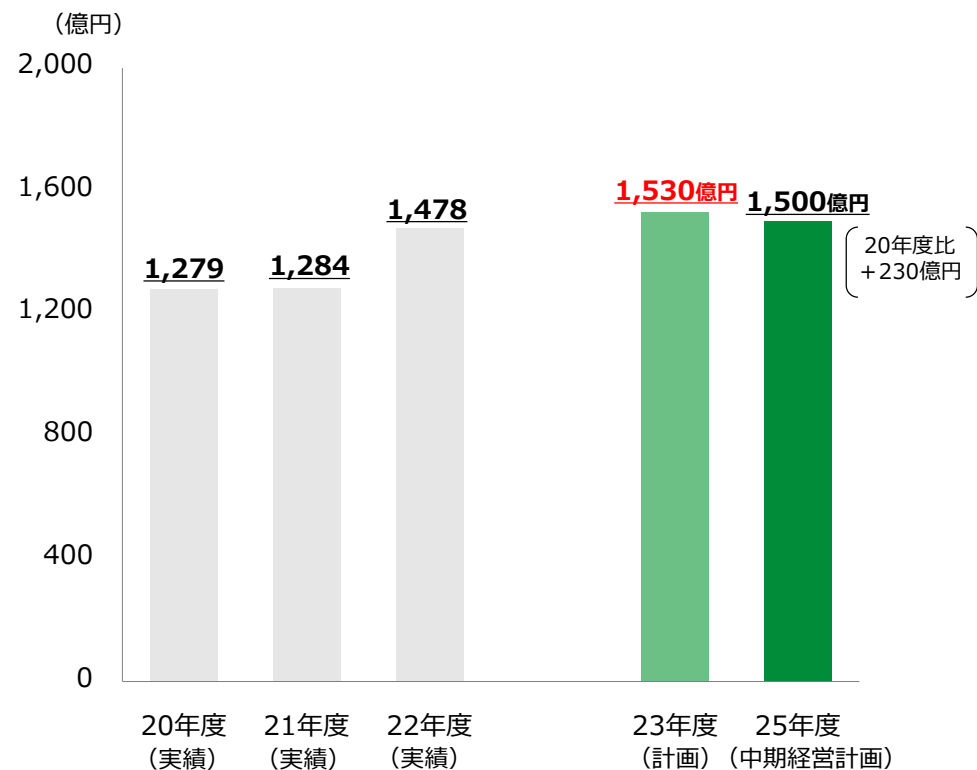
* プライベートエクイティファンド及び不動産ファンドの残高については、一部アセットを除き、22年度から時価ベース（ただし、26/3末残高については、「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（21年改正）を考慮していない）。

個別計画 ③ 役務・経費計画

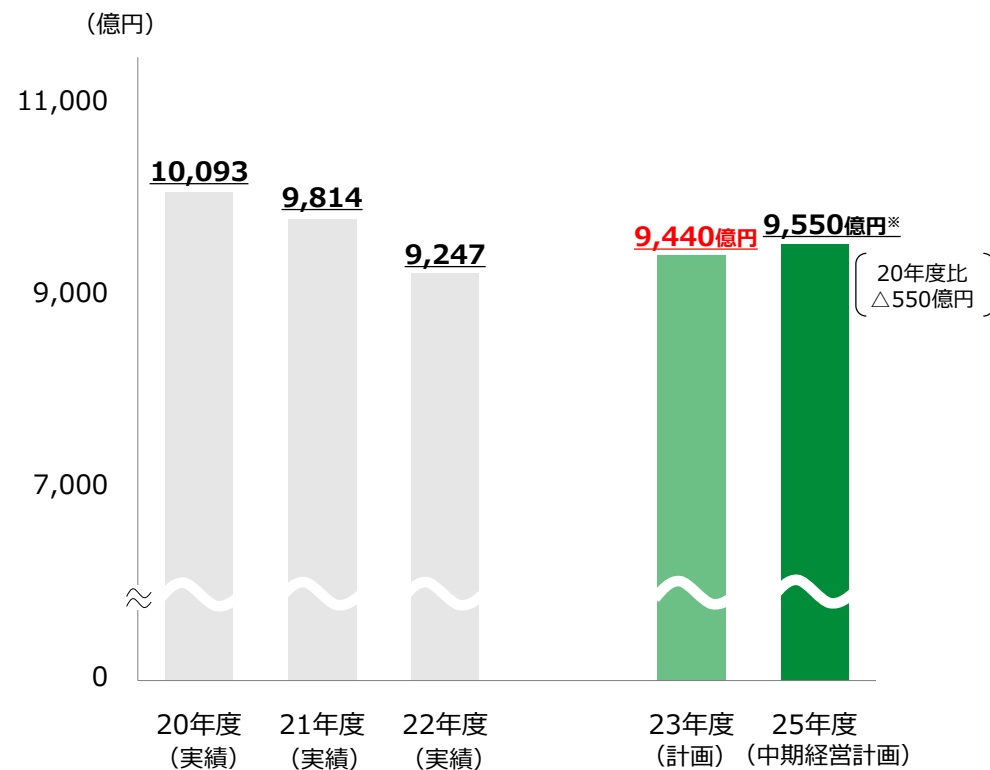
23年度の役務取引等利益は、1,530億円の見通し。ATM手数料改定の影響やキャッシュレスサービス・資産運用商品の収益増加等により、前年度を上回る収益を見込む。

23年度の営業経費は、9,440億円の見通し。日本郵便への委託手数料の減少を見込む一方、システム関連経費や重要施策に係る物件費は増加し、結果として前年度から経費は増加する見込み。

役務計画（連結）



経費計画（連結）



※ これ以上の削減を目指す。

01	22年度決算	P.4
02	23年度計画	P.25
03	今後のビジネス戦略	P.33
04	Appendix	P.71
05	22年度決算データ集	P.80

これまでのビジネスの歩み ①総論（定性面）

	1875～2006年度	07～14年度	15～17年度	18～20年度	21～25年度	26年度～
	国民生活安定寄与ネットワーク拡大	民間銀行としての第一歩	上場企業としての態勢整備	逆風下の銀行経営	ESG経営 金融革新への挑戦	サステナブルな価値創造
	ネットワーク拡大	銀行リテールビジネスの確立		利便性向上	リアルとデジタルの相互補完	新たなリテールビジネスの展開
リテール ビジネス 第1の エンジン	1875年 ● 郵便為替・郵便貯金事業創業 2005年 ● 投資信託販売開始	● 個人ローン媒介開始 ● クレジットカード発行開始 ● 全銀システムとの接続 ● 金融人財の育成	● 資産運用業務強化 ● JP投信設立 ● 決済商品取組強化 ● 資産運用コンサルタントの育成	● 小型ATM設置拡大 ● ゆうちょPay開始 ● 通帳アプリ開始	● ファンドラップ開始 ● 料金見直し・新設 ● ゆうちょデビット開始 ● 窓口タブレットの導入	● より安心・安全かつかんたん・べんりなデジタルサービスの拡充
	経費削減	● システム構築・運用方式の見直しによるシステムコスト等の削減		● 新規採用の抑制等に伴う社員数減少	● デジタルチャネル・セルフ取引チャネル拡大による事務効率化 ● 人員減に伴う直営店・ATMの減少	● DXを通じた抜本的な生産性向上の取組み
マーケット ビジネス 第2の エンジン	1987年 ● 自主運用開始	国内金利低下に伴う運用のパラダイムシフト			適切なリスクテイクによる収益向上	資金特性を踏まえた最適な運用ポートフォリオの追求
		● 国債中心の運用から外国国債・社債へ運用対象をシフト	● クレジット投資多様化、戦略投資（PE・不動産）開始	● 戦略投資領域拡大	● リスク性資産・戦略投資領域残高の拡大 ● PE・不動産収益の本格化 ● ストレス耐性強化を企図したクレジットクオリティ重視の運用／リスク管理深化 ● 内外金利動向を捉えた債券運用収益機会の確保 ● JPインベストメントでの投資助言業務開始	● 財務健全性とストレス耐性の高い運用ポートフォリオの維持 ● 円金利リスク資産を含めた最適な国際分散投資の追求
新しい法人 ビジネス 第3の エンジン	1970s～ ● 財政投融資としての貯金の活用	● 地域ファイナンス（シンジケートローン・PFI・プロジェクトファイナンス・地公体向け貸付等）	● 地域金融機関との各種連携本格化 ● 地域活性化ファンドへのLP出資開始 ● ファンドGPへの若手社員出向開始	● JPインベストメント「地域・インパクトファンド」の設立 ● 再生可能エネルギービジネスの取組み	地域への資金循環機能の拡充を目指したΣビジネスの展開	
					● 社会と地域の発展に貢献し、当行の企業価値向上を図る「ゆうちょならでは」の新しい法人ビジネス 社会課題解決に資する国内への資金循環強化（GP業務の本格化）	

これまでのビジネスの歩み ②総論（定量面）

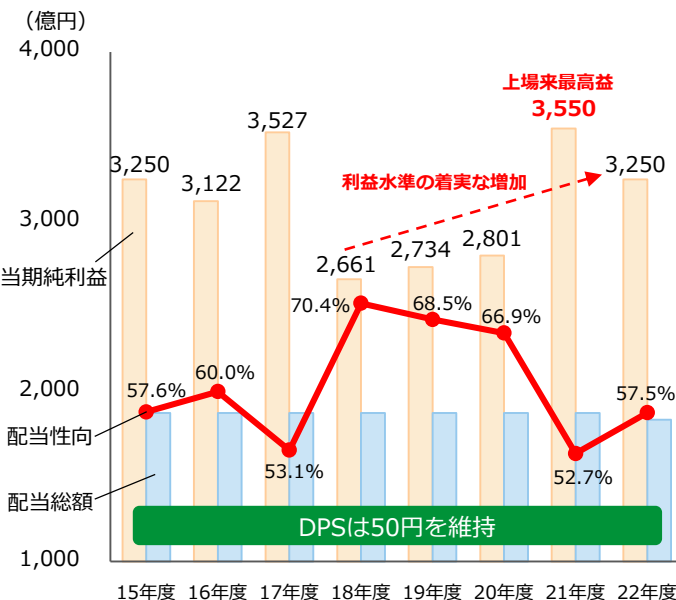
上場以降、厳しい外部環境下ではあるものの、安定利益創出による安定的な配当を継続。
リテールビジネス・マーケットビジネスを中心とした実カベースの収益力は着実に向上。

安定的な利益創出・配当

● 安定的な利益創出・配当の継続

- 利益：21年度は上場来最高益。厳しい環境下でも、利益水準は着実に増加。
- 配当：上場以降、50円配当を継続。

<当期純利益*1・配当*2>

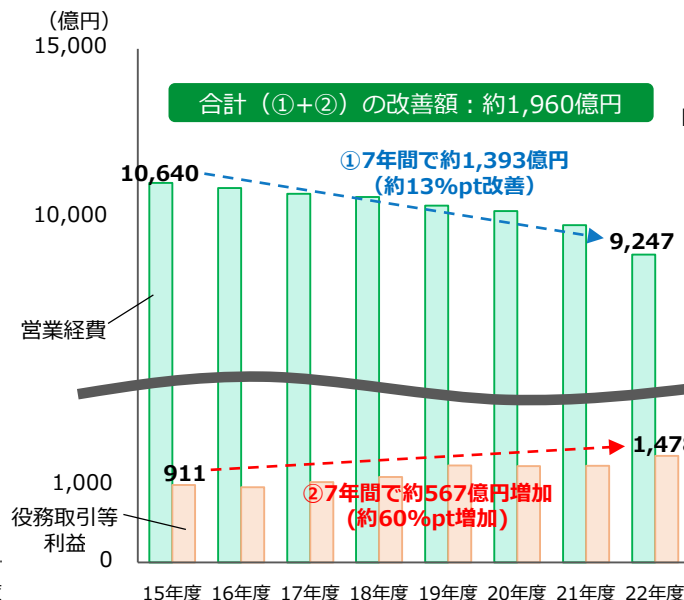


安定利益を支えるリテールビジネス・マーケットビジネスによる収益

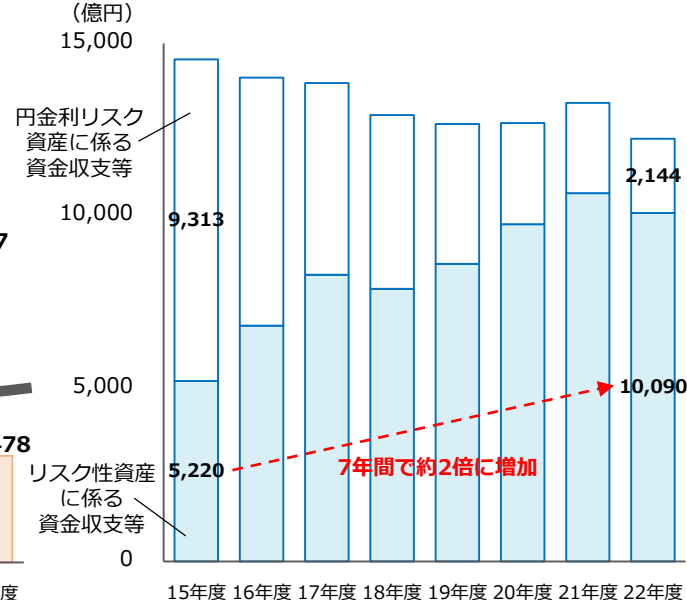
● 実カベースの収益力は着実に増加

- リテールビジネス収益：ビジネスモデル高度化努力により、年々改善が進捗。
- マーケットビジネス収益：運用のパラダイムシフトの着実な進展（P.43参照）により、リスク性資産に係る資金収支等はこの7年で約2倍に増加。

<リテールビジネス収益*1>



<マーケットビジネス収益*3>

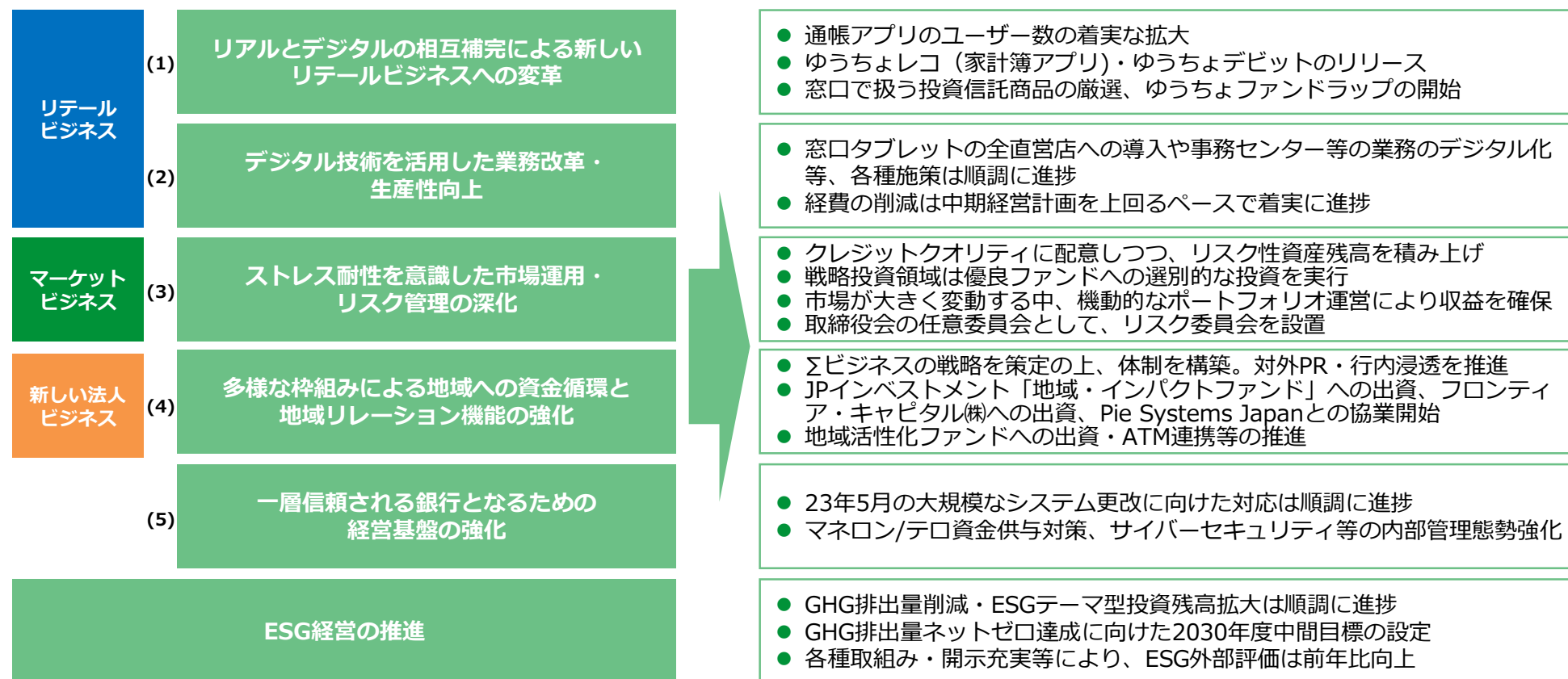


※1 16年度以前：単体ベース、17年度以降：連結ベース。※2 15年度は株式上場から当該期末配当の基準日までの期間が凡そ半期分に相当することを踏まえ、2倍の50円として勘案。配当性向及び配当総額も同様。
※3 単体・管理会計ベース。16年度以前は、旧ポートフォリオ区分（ベースポートフォリオ等）に基づいて集計。その他、リスク性資産、円金利リスク資産及び資金収支等の定義は、他ページ同様。

中期経営計画の進捗 ①2年目の振り返り

中期経営計画で掲げた5つの重点戦略への取組みは、22年度においても着実に前進。

中期経営計画の5つの重点課題と22年度の振り返り

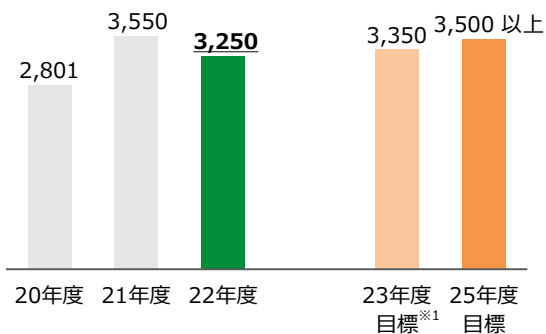


中期経営計画の進捗 ②財務目標（連結）

収益性

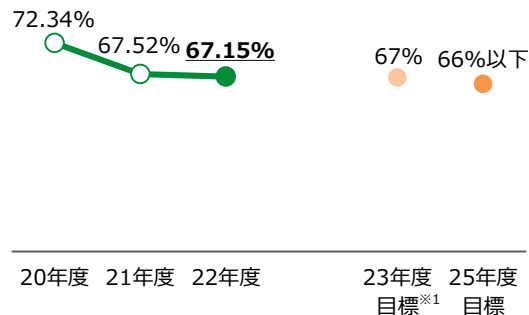
当期純利益 **3,250**億円

(億円)



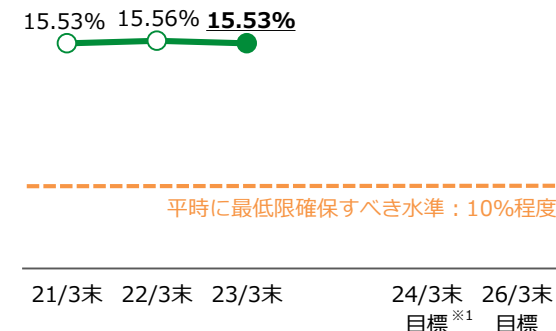
効率性

OHR
(金銭の信託運用損益等含む) **67.15%**

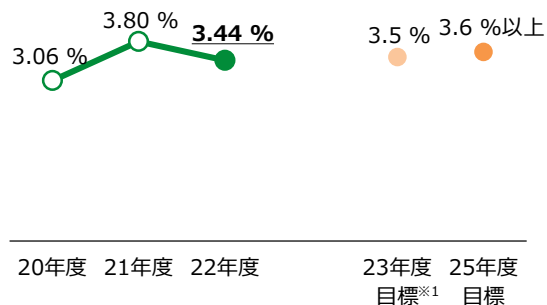


健全性

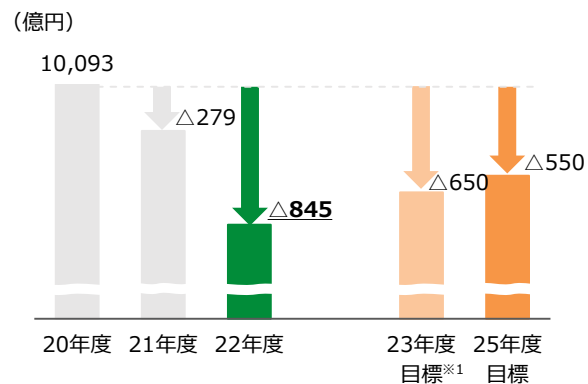
自己資本比率
(国内基準) **15.53%**



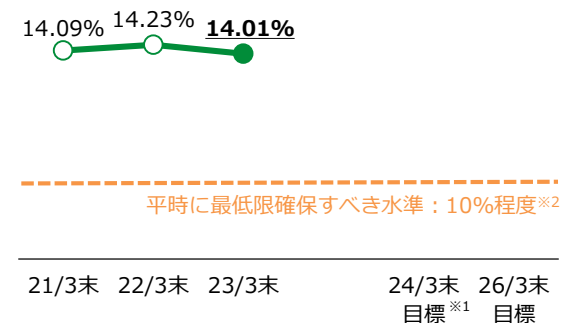
ROE
(株主資本ベース) **3.44%**



営業経費
(20年度比) **△845**億円



CET1比率
(国際統一基準
(その他有価証券評価益除く)) **14.01%**

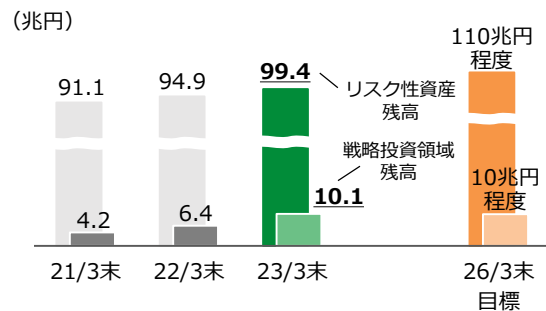


※1 23年度経営計画ベースの目標値であり、中期経営計画策定時の23年度目標とは異なる。 ※2 26/3末目標については、パーゼルⅢ完全実施ベース。

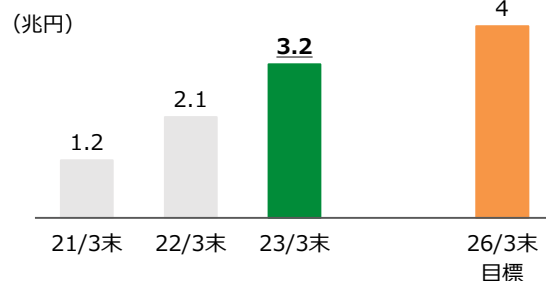
中期経営計画の進捗 ③目標KPI

市場運用

リスク性資産残高※1 **99.4兆円**
 戦略投資領域残高※1 **10.1兆円**

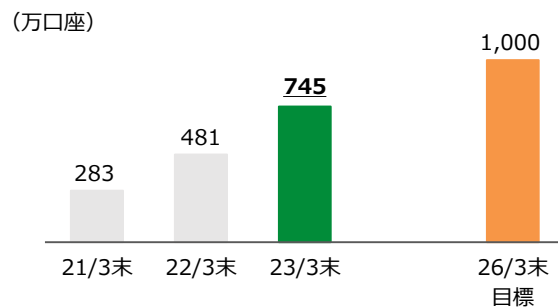


ESGテーマ型投資残高 **3.2兆円**

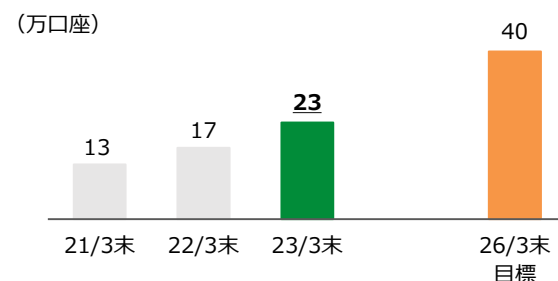


リテールビジネス

通帳アプリ登録口座数 **745万口座**

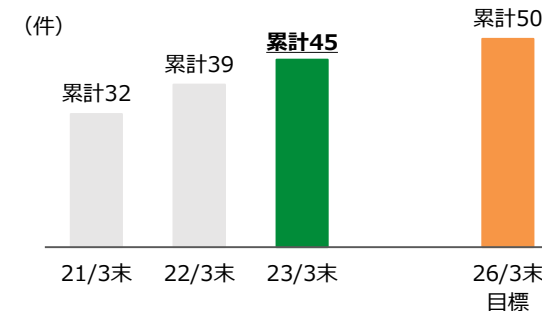


つみたてNISA稼働口座数 **23万口座**

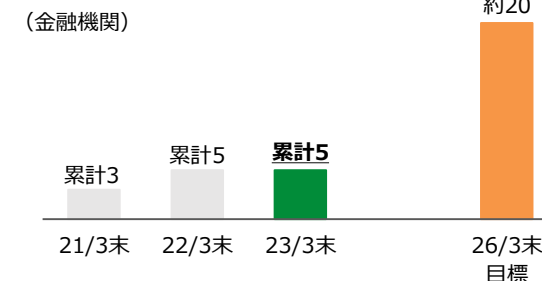


地域リレーション

地域活性化ファンド
出資件数 **累計45件**



事務共同化
実施金融機関数 **累計5金融機関**



ESG

CO2排出量
削減率※2
(19年度比)

8.2%^{※3} 9.9%

20年度 21年度 22年度

23年8月頃
Webサイトにて
公表予定

60%
(目標引き上げ)

30年度 目標

女性管理者数
比率※2 **17.5%**

15.7% 16.6% 17.5% 20%

21/4 22/4 23/4 26/4 目標

育児休業取得率※2
(性別問わず) **100%**

99.5% 100% 100% 100%

20年度 21年度 22年度 25年度 目標

障がい者雇用率※2 **2.72%**

2.74% 2.71% 2.72% 2.7%以上

20/6 21/6 22/6 25/6 目標

※1 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、22年度から時価ベース。※2 単位未満四捨五入で表示。※3 2022年8月31日に修正。

企業価値向上に向けた取組み

後述する3つのビジネスを軸に、必要十分な財務健全性の確保を前提に資本（**Equity**）効率を意識しつつ、利益（**Return**）の拡大を通じて、ROEの向上、ひいてはPBRの向上を目指す。

$$\begin{array}{ccc}
 \text{PBR} & = & \text{PER} \times \text{ROE} \\
 \text{(株価純資産倍率)} & & \text{(株価収益率)} \quad \text{(自己資本利益率)} \\
 \text{【中長期目標】 1.0倍以上} & & \text{【中長期目標】 3.6\% (中計25年度目標) +g}
 \end{array}$$

今後、資本コスト・市場評価を踏まえ、取締役会で十分に議論を行う

PBRの向上については、ROEの安定的な改善が重要。

必要十分な財務健全性の確保を前提に資本（Equity）効率を意識しつつ、

以下の取組みを通じた利益（Return）のサステナブルな拡大を通じて、ROEの向上、ひいてはPBRの向上を目指す。

<収益（Return）の拡大に向けた取組み>

リテールビジネス

- リアルとデジタルの融合を通じた各種サービスの展開 ☞ P.39
- 通帳アプリ・家計簿アプリを起点とした **共創プラットフォーム構築** による中長期的な収益機会の獲得 ☞ P.40~41
- 業務改革・生産性向上の更なる取組みを通じた経費削減の継続 ☞ P.42

マーケットビジネス

- 運用のパラダイムシフトの継続（分散型のバランスの取れたPFへの転換） ☞ P.43
- PE・不動産を中心とした戦略投資領域への継続的な投資（成長投資の拡大） ☞ P.46~53
- 内外金利動向を捉えた債券運用収益機会の確保（特に、**円金利PFの再構築**） ☞ P.54~56

新しい法人ビジネス

- 地域金融機関との連携加速（ATM・地域ファンド（LP業務）・事務共同化） ☞ P.22・37・39・57
- Σビジネスの推進による中長期的な収益機会の獲得（JPインベストメントを中心とした**GP業務の本格化**） ☞ P.57~59
- **新たな投資先の発掘・マーケティング支援** ☞ P.57~59

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢（IT投資（DX推進等）・人的資本経営の推進等）

☞ P.60~69

第1のエンジン：リテールビジネス ①今後のリテール戦略

当行の強みである強固な顧客基盤とネットワークを活用し、リアルとデジタルの相互補完を通じてリテールビジネスの変革に挑戦。

資産形成サポートビジネス戦略

リアル・デジタルチャネルの充実等により、
お客さまの資産形成をサポート

リアルチャネルの充実

- **ライフプランコンサルティングの強化**
- お客さまのライフプランの実現に向けた商品・サービスのご案内
- **お客さま本位の商品ラインアップの見直し**
- シンプルで分かりやすい商品に厳選
- ゆうちょファンドラップの取扱い
- 新NISA制度に向けた商品の見直し
- **郵便局ネットワークの活用**
- 投資初心者のお客さまへの積立投資等のご提案

デジタルチャネルの充実

- **競争力のある料金水準へ見直し**
- 投信の全商品販売手数料無料化
- **投信Webサイトのリニューアル**
- ファンド検索機能の充実
- 市況情報の提供
- **ユーザー数拡大**
- 店頭やpush通知等による商品・サービスのご案内

その他取組み

- **新NISA制度を通じた顧客基盤の強化（銀行業界No.1のNISA口座数を目指す）**
- 当行・郵便局ネットワークを活用した新NISA制度の利用促進
- キャンペーン等の各種プロモーション施策の実施
- **お客さま本位の業務運営（FD）の徹底**
- 牽制機能強化（本社によるFD状況のモニタリング実施等）

デジタル・キャッシュレスサービス戦略

通帳アプリ・家計簿アプリ「ゆうちょレコ」を起点に、
共創プラットフォーム構築に段階的に着手

デジタルサービスの利用拡大

- **ユーザ数の拡大**
- リアル・デジタルチャネルでの継続的な利用のご案内
- **機能拡充**
- 通帳アプリの機能拡充
23/5：ATM入出金、税公金QR収納等
- 家計簿アプリ「ゆうちょレコ」
お客さまの声を反映した継続的なUI/UX改善

キャッシュレスサービス強化

- **ユーザ数・取扱高の拡大**
- お客さまのニーズに合う当行キャッシュレスサービスのご案内
- 各種顧客還元施策の実施
- **機能拡充**
- 利便性・セキュリティの向上

共創プラットフォーム構築はP.40～41で特集

その他

ATMビジネス

- **セルフ取引の推進**
- ATMの機能拡充（税公金QR収納等）
- 繰越機能付ATMの設置
- **ATM提携（プラットフォーム化※の促進）**
- 地域金融機関とのATM提携

※ P.22参照

第1のエンジン：リテールビジネス ②デジタル戦略 プラットフォーム戦略のグランドデザイン

通帳アプリへの連携

通帳アプリ拡充

家計簿アプリ拡充

共創プラットフォーム構築

デジタル



流入

リアル



勧奨・サポート

<アプリ提供>



通帳アプリ
(Yucho In Hand)

基本的なバンキング機能

23/3末時点 **745**万口座
(22/3末比 **+263**万口座)

26/3末目標 (KPI)
1,000万口座

ステップアップ



家計簿アプリ

収支管理・資産の見える化

- データ分析に基づくレコメンド
- ライフプランシミュレーション

広告・連携

広告・連携

<基盤提供>

共創プラットフォーム
(パートナー企業群)



多様な事業者と連携し、
ニーズに対応

グループ商品

証券

ローン

AI(味`アト`等)

保険

eコマース

...etc.

足許の状況

- 勤労層（20～30代）中心に、利用者は順調に増加（745万口座）
- 払込みやATM入出金機能の実装によりバンキング機能を網羅（23/5）

- アプリリリース（23/2）
- リリース後のユーザ意見を踏まえたUI/UX改善

- 通帳アプリ・家計簿アプリ、金融・非金融の領域を踏まえ、広告・連携戦略を検討
- パートナー企業との提携交渉

基本方針

- 銀行サービスの機能拡張による更なる利用者拡大を図る

- 利用者拡大を図りつつ、家計データ等に基づく分析等により、より良い顧客体験を追求

- パートナー企業への広告・連携、お客さまへの価値還元を通じて26年度以降の収益本格化を目指す

- DX人材の強化・広告配信基盤の整備についても並行して推進

第1のエンジン：リテールビジネス ②デジタル戦略 共創プラットフォームの事業モデル構想

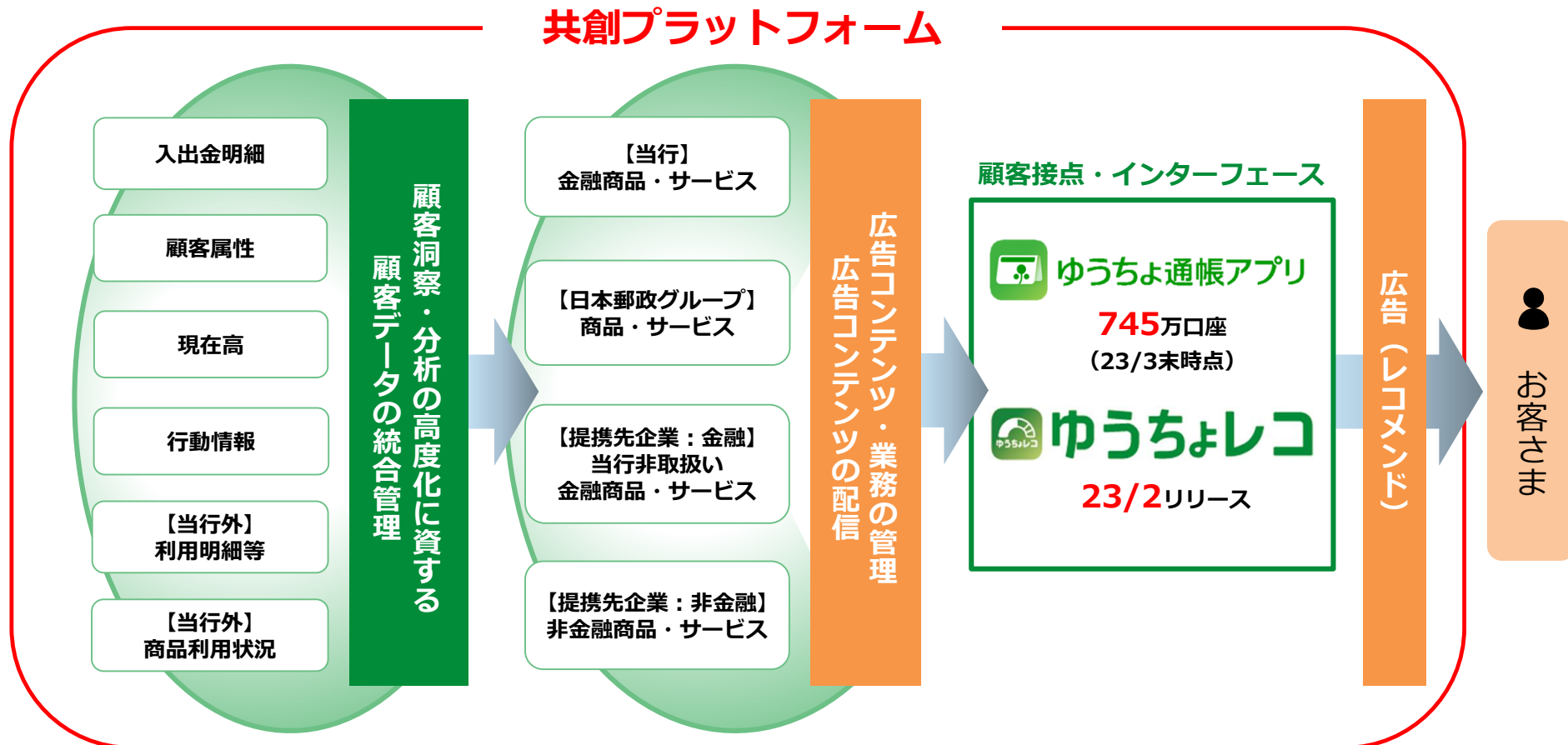
事業パーパス：パートナー企業とともに、「自分らしく生きる」をサポートする。

共創プラットフォームが目指すもの

- 提携先企業とともに、お客さまの「幸せ」を目指し、地域・社会の「発展」に貢献する

共創プラットフォームが提供するもの

- お客さまの属性やニーズ等に合わせた最適なサービス
- 提携先とともに創り出す、価値ある商品・サービス
- お客さま自身と関連する身近な地域との出会い・交流

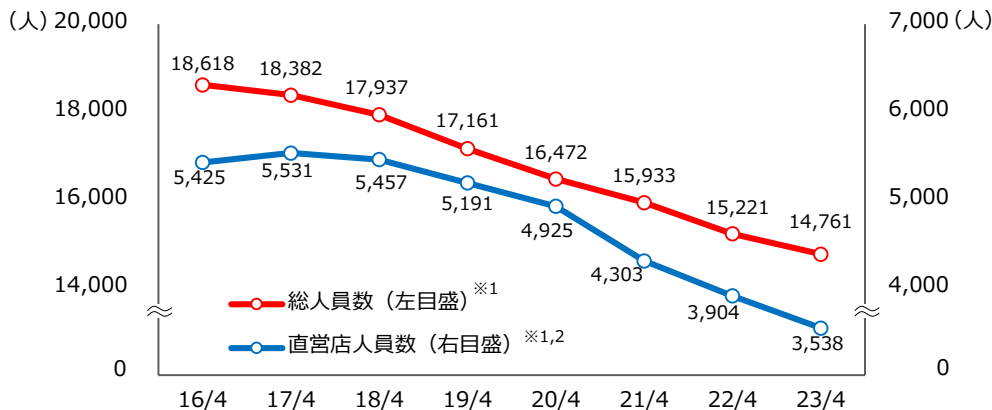


第1のエンジン：リテールビジネス ③更なる生産性向上の取組み

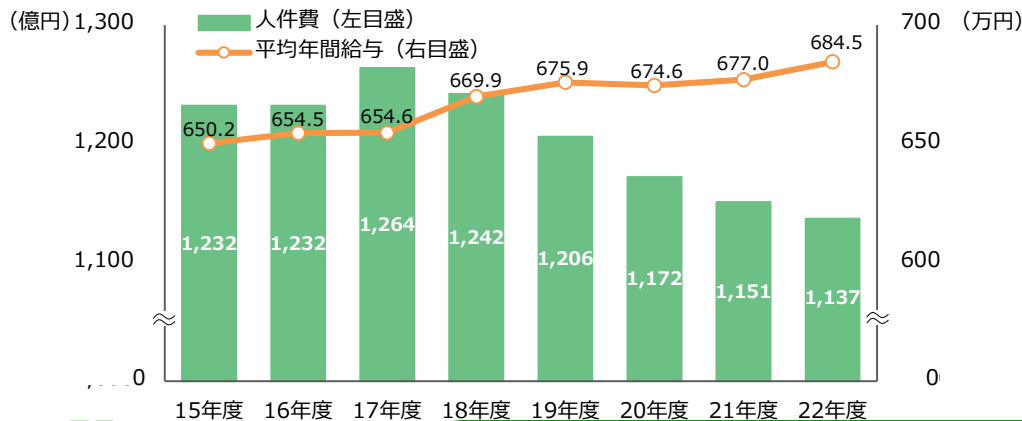
デジタル技術等の活用による業務効率化の推進により、総人員数・人件費は減少。他方、23年度において民営化以降最大のベースアップを実施する等、社員一人当たりの平均年間給与は年々上昇。社員の処遇改善を通して、優秀な人財の確保を見込む（人的資本経営については、P.65～67参照）。

業務改革に向けた取組みについては、中期経営計画で掲げた施策（窓口タブレットの導入等）を着実に進展。

人員削減・業務改革・生産性向上



※1 期間雇用社員を含む月初の人員数。23年度の期間雇用社員数は3月31日時点。
 ※2 22年度までは、窓口サービス部、渉外部及び資金部の合計。23年度は、金融サービス部（窓口サービス部と渉外部を一体化）及び資金部の合計。



デジタルチャネルの利用拡大

◆22年度

- ゆうちょ口座開設アプリリリース



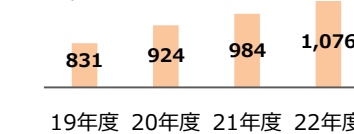
◆23年度

- ゆうちょ通帳アプリ機能追加（税公金QR収納・通常払込み・ATM入出金機能等）

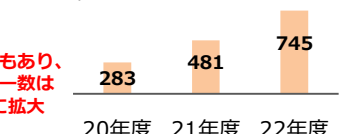


<オンラインチャネルユーザーの増加>

ゆうちょダイレクト契約者数 (万人)



ゆうちょ通帳アプリ登録口座数 (万口座)



コロナ禍もあり、ユーザー数は順調に拡大

デジタル化による事務効率化

◆22年度

- 相続システムの全貯金事務センター導入

◆23年度

- 貯金事務センターBPMs※3対象業務・拠点拡大

貯金事務センターの業務改革

セルフ処理促進

◆22年度

- 窓口タブレットの全直営店導入

◆23年度

- ATM高度化（税公金QR収納等）
- 窓口タブレットの機能追加（送金・税公金QR収納等）

営業店の業務改革

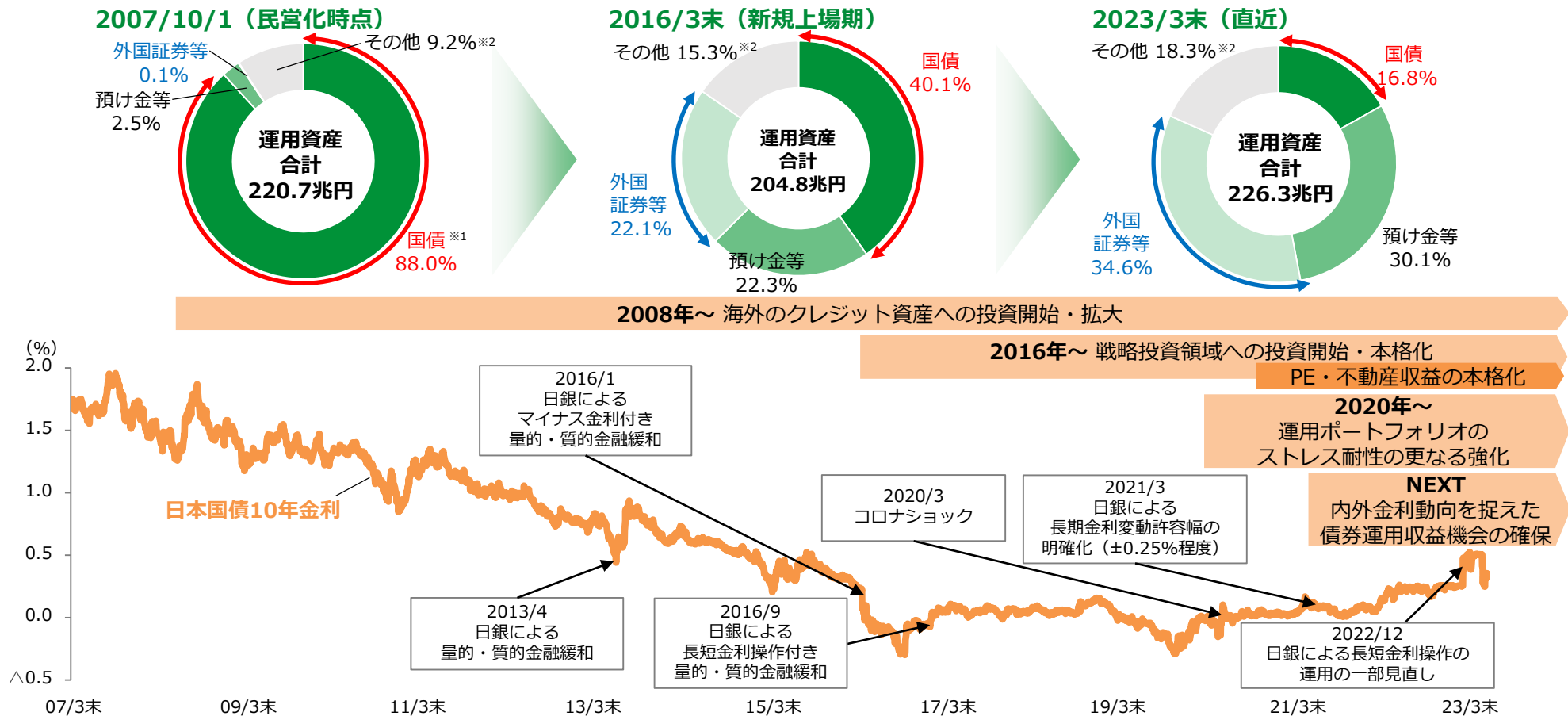
継続的な生産性向上

※3 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、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

第2のエンジン：マーケットビジネス ①運用のパラダイムシフト+打ち手

適切なリスク管理の下、市場環境に応じた選別的な投資を進めつつ、リスク性資産残高を、中期経営計画で掲げた25年度目標110兆円程度に向けて着実に積み上げ。加えて、内外金利動向を捉えた円金利リスク資産の再構築を含め、ポートフォリオ全体の最適化に注力。

高度なリスク管理と市場変動に合わせた適時・的確な打ち手



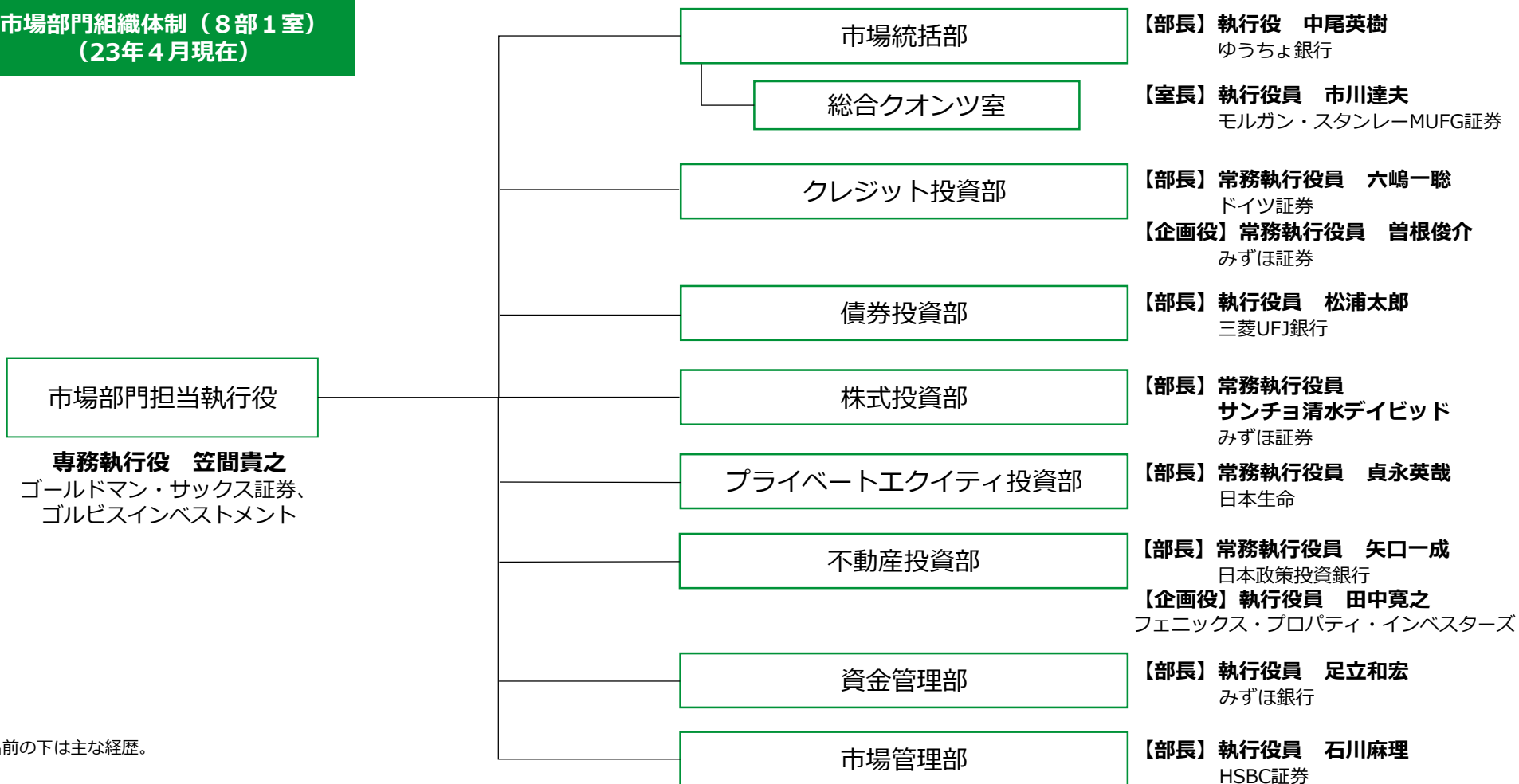
※1 預託金を含む。預託金は、大蔵省(当時)に預託された郵便貯金資金。2010年11月にすべて償還済。 ※2 「その他」は地方債、社債、金銭の信託、貸出金、短期運用資産等。

第2のエンジン：マーケットビジネス ②強固な運用体制の構築

市場部門担当執行役の下、分野毎に専門化した組織構成（8部1室）。

多様な専門人財を部長クラスのマネジメントとして配置。ノウハウの継承だけでなく、若手社員等の育成にも積極的に注力。

市場部門組織体制（8部1室） （23年4月現在）

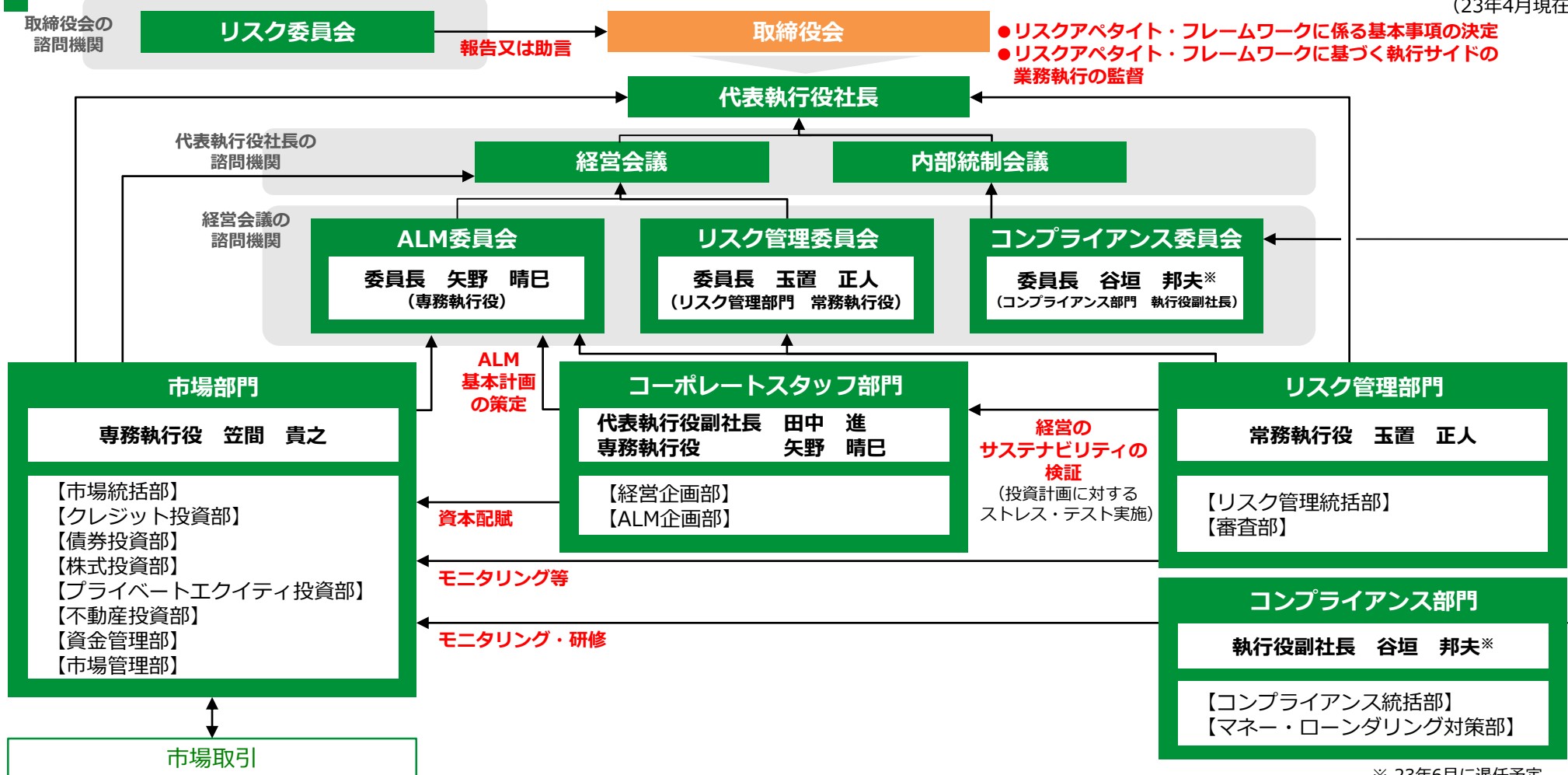


注 名前の下は主な経歴。

第2のエンジン：マーケットビジネス ② 強固な運用体制の構築

リスク管理部門・コンプライアンス部門による牽制態勢を十分に確保しつつ、投資の実施状況等を管理。

(23年4月現在)



※ 23年6月に退任予定。

第2のエンジン：マーケットビジネス ③プライベートエクイティ投資 足許までの状況

足許の簿価残高は4.5兆円まで進捗。米国ではインフレや金利上昇等の懸念から株価が調整し、一部銘柄では評価額の下落もみられたが、ポートフォリオ全体で言えば、堅調な事業概況であり、1.0兆円の含み益を維持。

実現収益※1についても、当初計画を上回る水準を確保。

※1 有価証券利息配当金（資金運用収益）と株式等売却損益（株式等関係損益）の合計

リターン目標と実績

【目標】

- ネット※2 IRR：8.0%
- ネット※2投資倍率：1.30x

【実績（23/3末時点）】

- ネット※2 IRR：**12.0%**
- ネット※2投資倍率：**1.30x**

※2 費用控除後、円ベース

ネットIRRは目標を上回るペースで進捗

残高・実現収益の状況

<残高>

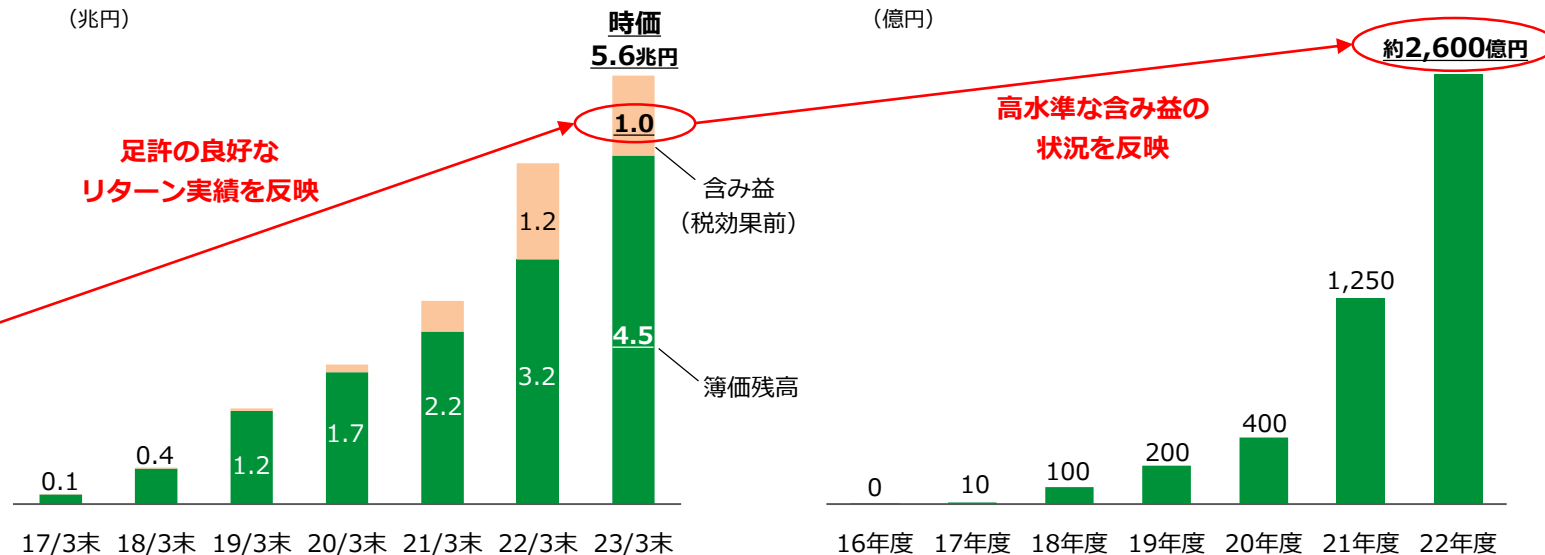
各決算で当行が把握する時価は、概ね**3か月前**※3のPEファンドの時価

（各PEファンドにて、投資先の個社事情を踏まえつつ、マルチプル法やDCF法等で投資先企業を評価しており、上場企業の株価変動との対比では、評価額の変動は抑制的に動く傾向）

※3 セカンダリーファンド等、ファンドオブファンズ形態のファンド等は更に3か月前の評価を取り込む場合有。

<実現収益>

各決算で当行が認識する実現収益は、概ね**6か月前**までのPEファンドの実現収益



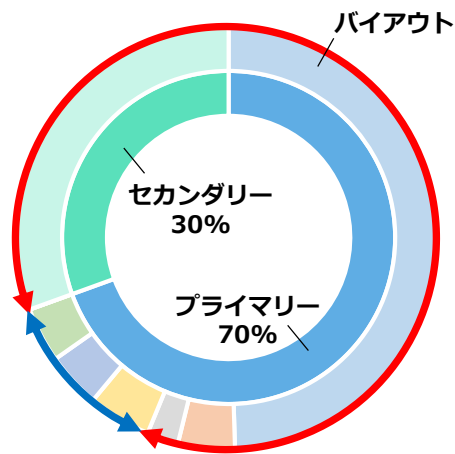
第2のエンジン：マーケットビジネス ③プライベートエクイティ投資 ポートフォリオの特徴

運用開始当初、Jカーブ効果の緩和のため、早期のリターンが期待できるセカンダリー戦略※1へ厚く配分。

足許は、キャピタルゲインを追求するバイアウト中心のエクイティ戦略と経済環境の悪化時でも一定の収益が得られるインカム戦略※2にバランス良く配分し、資金運用収益の安定化を企図。

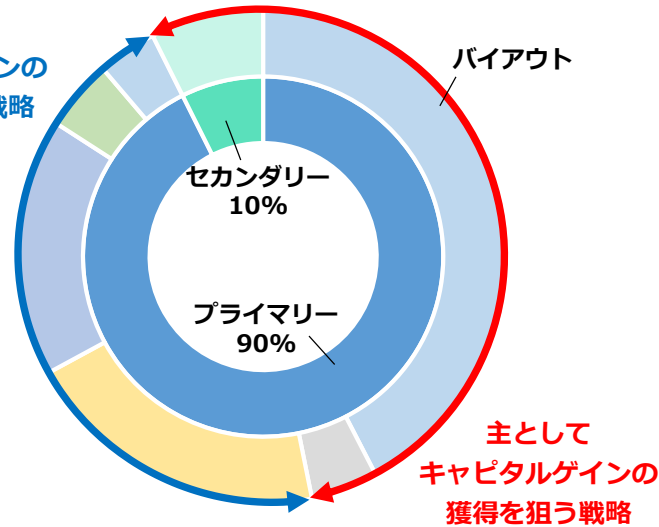
戦略分散 (コミットメントベース)

16年度の戦略



23年度の戦略 (予定)

主として
インカムゲインの
獲得を狙う戦略



【凡例】

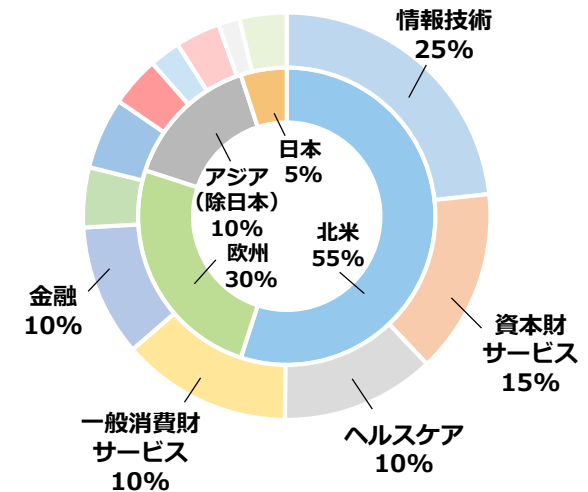
円の内側：プライマリー・セカンダリーの区分 円の外側：投資戦略の区分

地域・業種分散 (時価ベース)

23年3月末

【投資先企業総数】

約45,800社 (平均投資額：約1.1億円/社)



【凡例】

円の内側：地域（投資先企業の所在地）の区分
円の外側：業種の区分

※1 プライベートエクイティファンドの投資持分を売却する既存投資家からの譲渡等により投資持分を取得し、早期の投資収益を得ることを目的とする戦略。

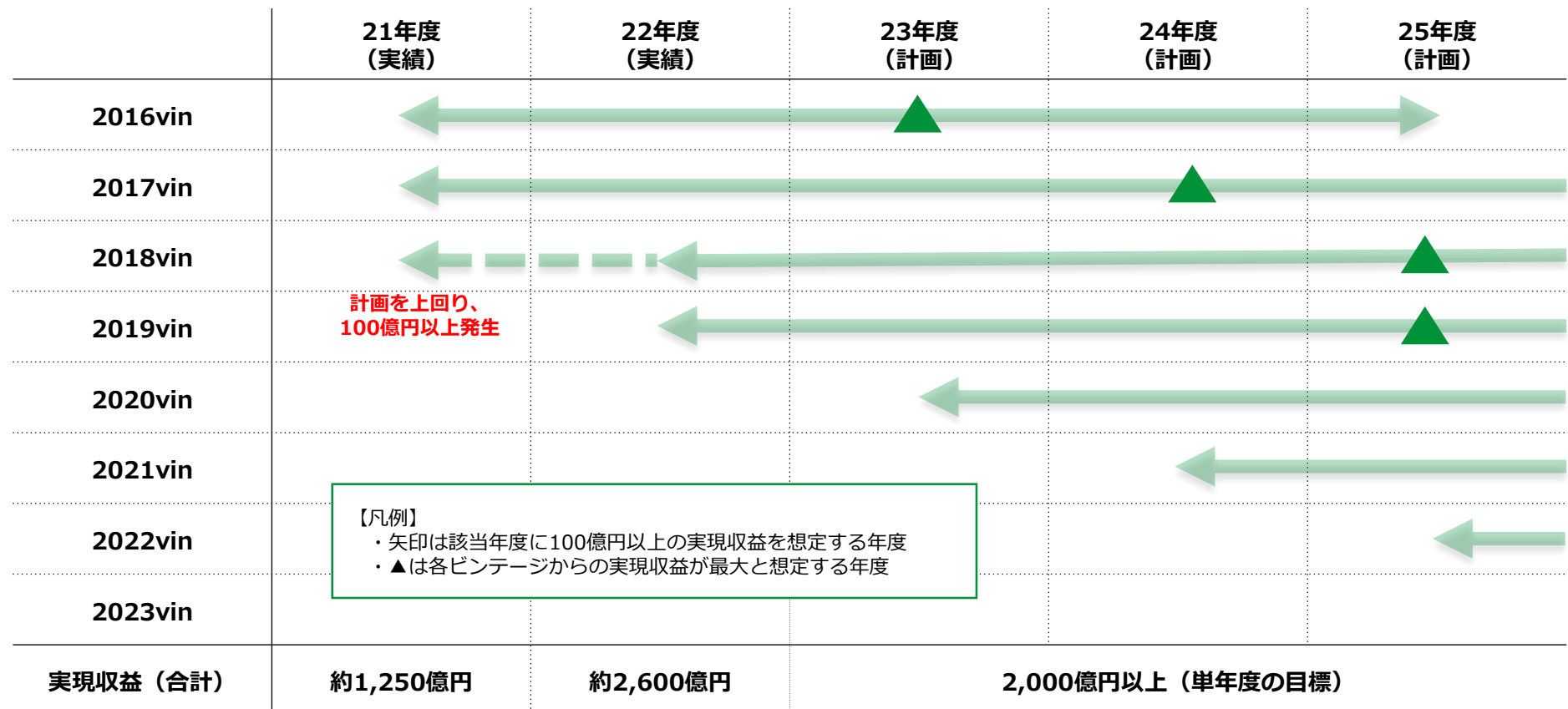
※2 インフラストラクチャー投資、メザニン投資等のインカム獲得を主眼とする投資戦略。

(参考) ビンテージ別想定リターンスケジュール (イメージ)

毎年の投資（ビンテージ※）が収益化するタイミングは、投資実施から約3～5年後。収益のピークは、約6～8年後を想定。

※ ビンテージ (vin) : ワイン業界の用語で、ワインが作られた収穫年を指すが、プライベートエクイティ投資においては、ファンドの組成年度の意味で用いられる。ここでも当行が投資した年度を指す。

想定リターンスケジュール (イメージ)



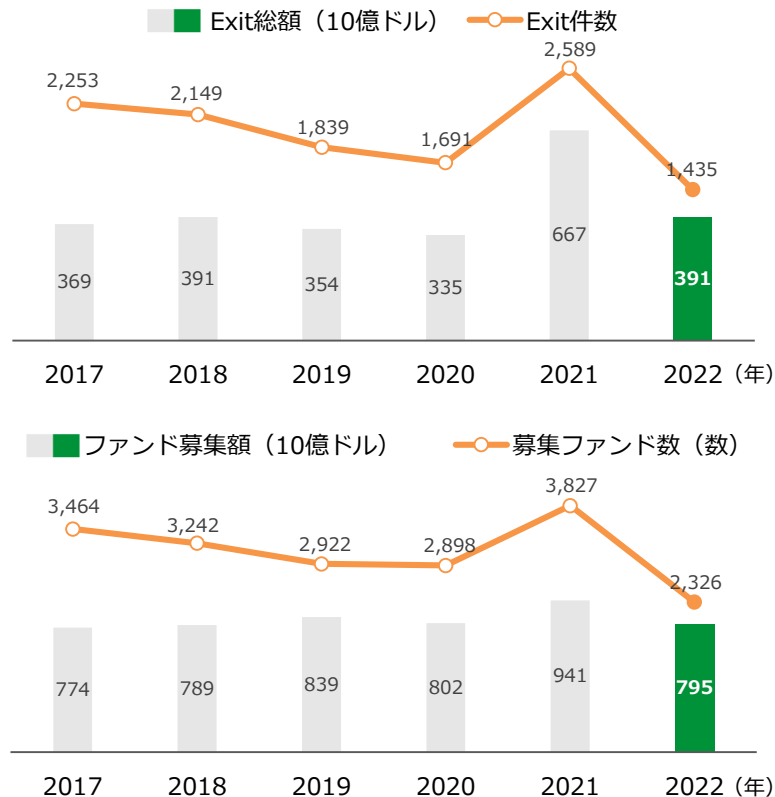
(参考) 足許のプライベートエクイティ市場の状況

2022年は市場が活況であった2021年に比してExit活動やファンドの募集状況は減速。また、ロシア・ウクライナ戦争や米国利上げ等の影響によりM&A取引時のバリュエーションは例年に比べ大きく低下。

2023年への影響を一定程度織り込みつつ、市場動向を注視。

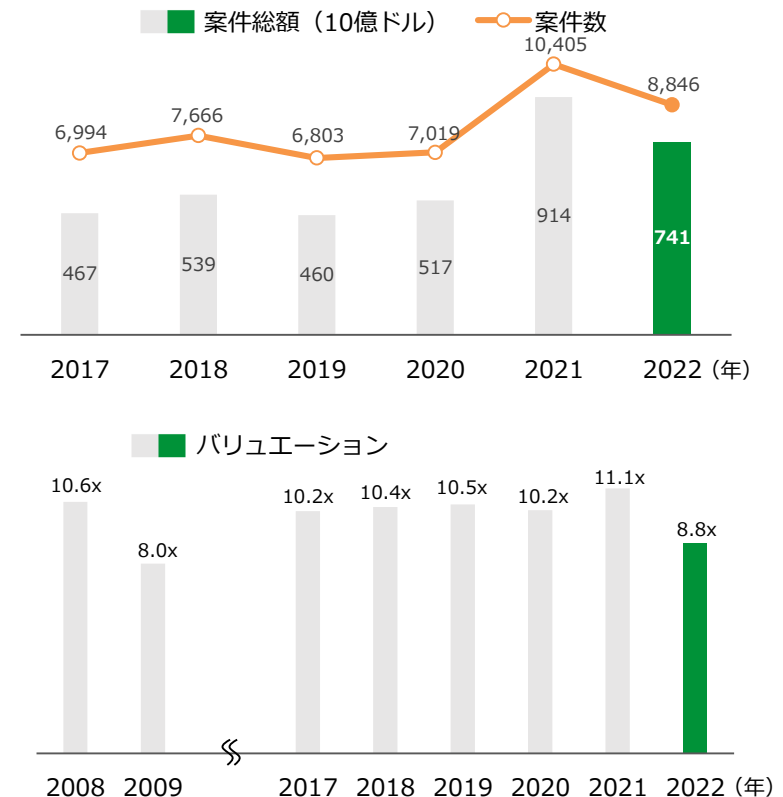
PEファンドのExit状況/ ファンド募集額と募集ファンド数 (グローバル)

(出所) Preqin社のデータ※に基づき作成。



PEファンドから企業への投資状況 (バイアウト) / グローバルM&A案件のバリュエーション

(出所) PitchBook社及びPreqin社のデータ※に基づき作成。



※ 集計方法の変更等に伴い、前回資料 (2022年度中間決算投資家説明会資料P.40) と過去数値は一致しない。

第2のエンジン：マーケットビジネス ④不動産投資 足許までの状況

高品質な商業用不動産を裏付とする金融商品（エクイティ・デット）に対する長期分散投資を通じて、足許の残高は約3.6兆円まで進捗（うちエクイティの含み益0.2兆円）。

実現収益※1についても、エクイティ・デット双方からのインカム収益を下支えに、投資の進捗と共に順調に増加。

※1 資金運用収益と金銭の信託運用損益の合計（管理会計ベース）。還付予定の税額控除分を含む。

リターン目標と実績

【目標】

- エクイティ
ネット※2 IRR：5-6%
- デット
同等の信用力の社債を上回る利回り

【実績（23/3末時点）】

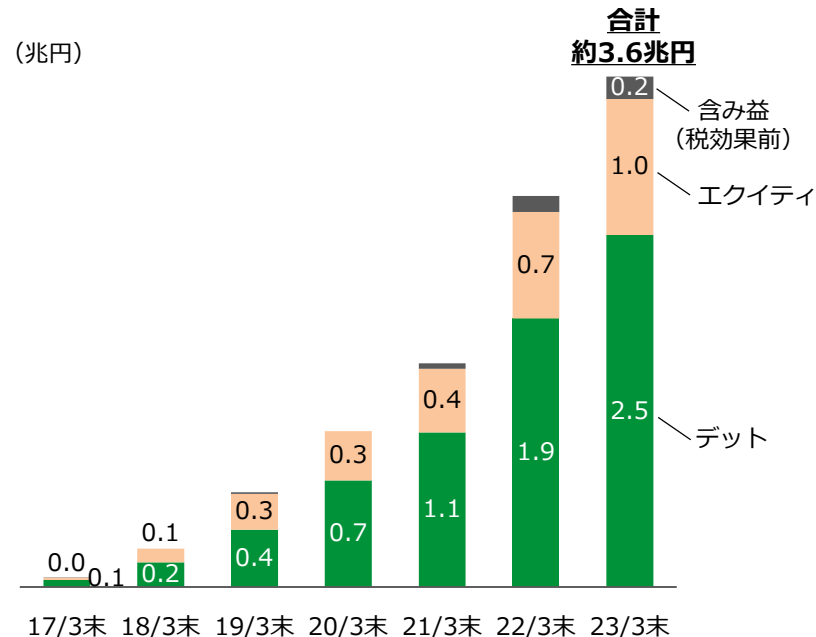
- エクイティ
ネット※2 IRR：**11.1%**
- デット
+90bps程度（投資適格社債比）

※2 費用控除後、円ベース（為替ヘッジ後）

残高・実現収益の状況

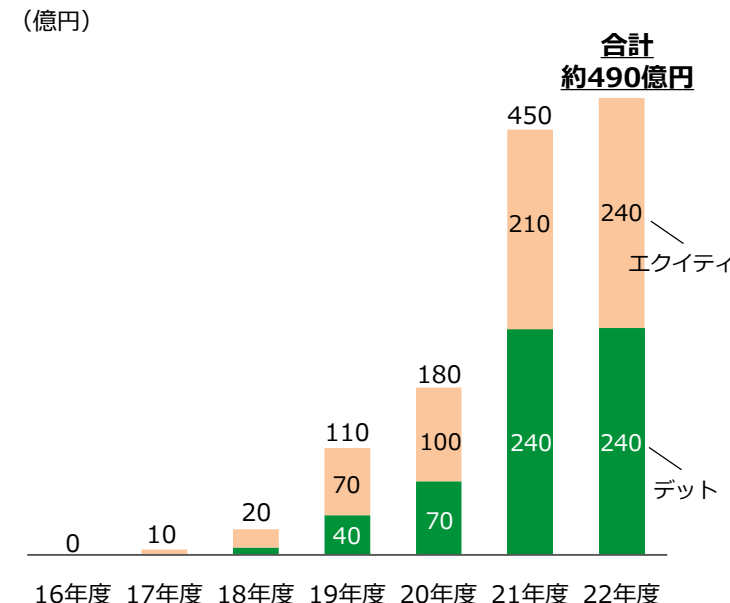
<残高>

各決算で当行が把握する時価は、概ね**3か月前の不動産ファンド、不動産NRL及びCMBSの時価**（不動産は鑑定評価に基づき評価されており、上場企業の株価変動との対比では、評価額の変動は抑制的に動く傾向）



<実現収益※1>

各決算で当行が認識する実現収益は、概ね**3か月前までの実現収益**



第2のエンジン：マーケットビジネス ④不動産投資 ポートフォリオの特徴

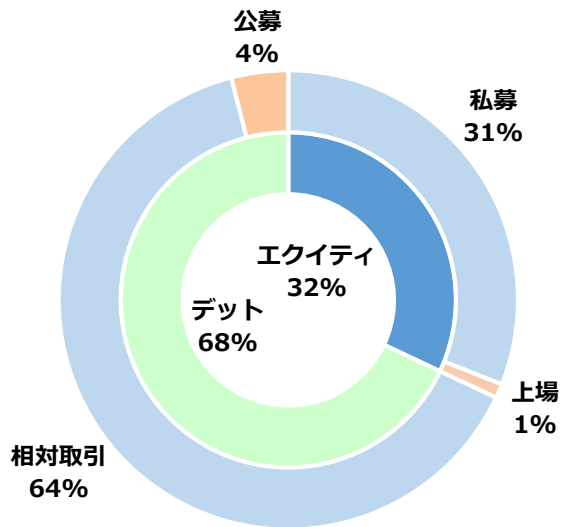
戦略、地域、用途、タイミング、投資先等を軸に計画的に分散を確保したポートフォリオを構築し、賃料収入を源泉としたインカム収益を追求。エクイティ投資では、中長期的な不動産価値の上昇を源泉としたキャピタル収益も狙う。

現時点では、私募商品を通じて、政治経済の安定性が高い先進国の高稼働物件に集中的に投資。

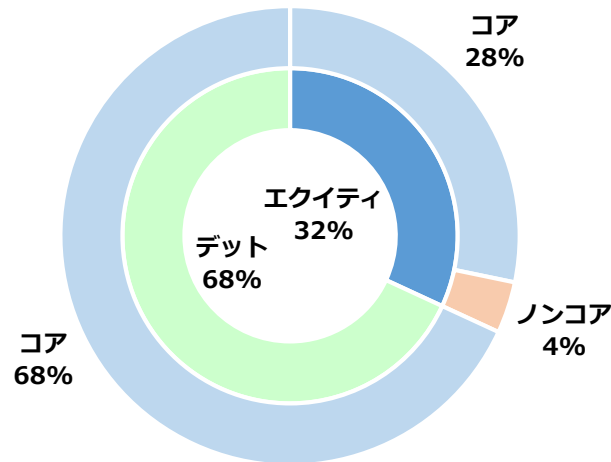
戦略分散（時価ベース、23/3末）

地域分散（時価ベース、23/3末）

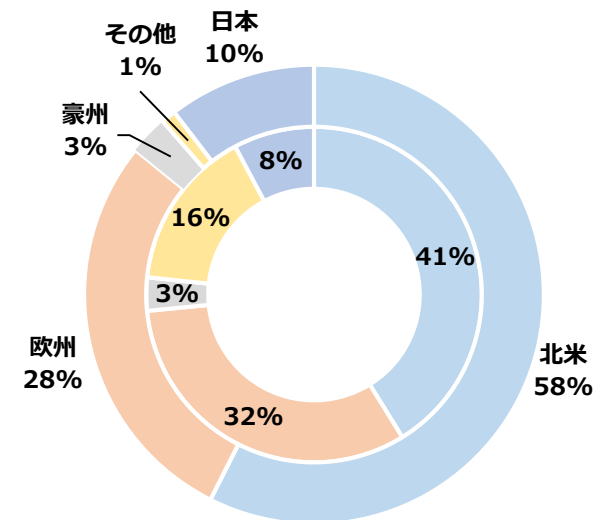
商品分類



戦略



エリア



【コア】

高稼働物件の賃料収入の安定かつ成長を狙う戦略

【ノンコア】

不動産への付加価値付けを通じた収益改善等によりコアを超過するリターンを狙う戦略

【凡例】

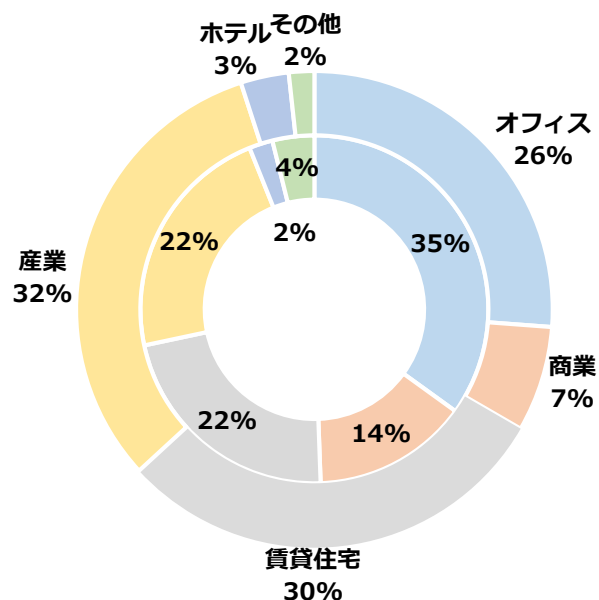
円の内側：市場規模（21/12末、MSCI※推定）
円の外側：当行のポートフォリオの状況（23/3末）

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2023.
All rights reserved

第2のエンジン：マーケットビジネス ④不動産投資 ポートフォリオの特徴

用途別では、eコマース向けの物流施設を含む産業及び賃貸住宅への配分を厚くする一方、オフィスへの配分を抑制。コミット額は、新型コロナウイルスにより調整された価格の回復を捉えるべく、21年度に増加。

用途分散（時価ベース、23/3末）

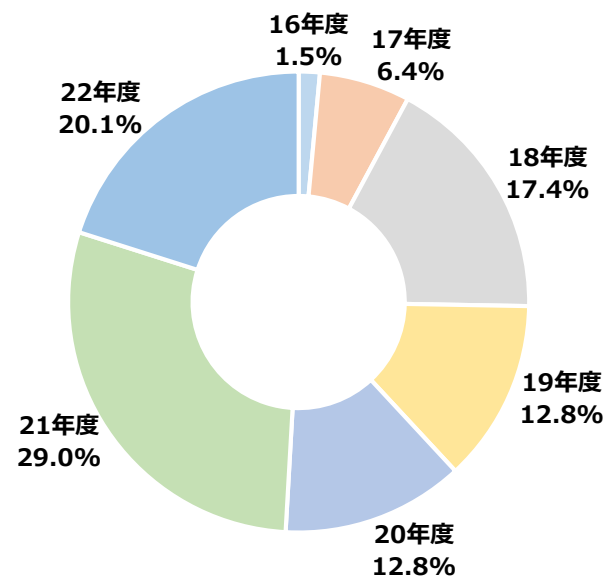


【凡例】

円の内側：市場規模（21/12末、MSCI※推定）
 円の外側：当行のポートフォリオの状況（23/3末）

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2023.
 All rights reserved

タイミング分散（コミットメントベース）



投資先分散（23/3末）

ファンド数

169件

ローン数

287件

物件数

約14,000物件

(参考) 足許の不動産市場の状況

賃貸市場の需給が引締まっている物流、住宅の賃料が上昇（NOI※¹も上昇）した一方、オフィスは在宅勤務の長期化や景気悪化の影響で、特に大都市において空室率が上昇。高品質なオフィスにテナント・投資家の需要が集中する傾向（二極化）。

欧米では高インフレ下、金融引締めで金利が急騰し不動産価格は下落（Capレート※²は上昇）。物価に連動する賃料改定の仕組みやNOIの期待成長率等から、Capレートは金利上昇局面でも比較的安定的に推移しインフレ耐性の強さが示されている状況。

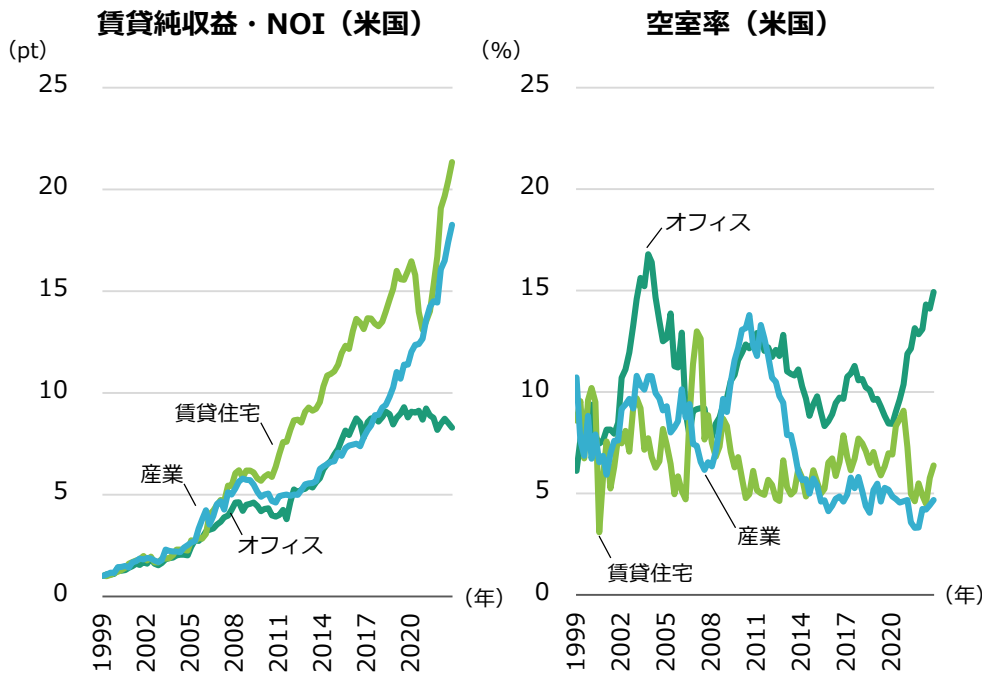
※1 NOIとは、Net Operating Incomeの略で、不動産の賃貸収入から賃貸費用を差し引いて求められる、賃貸純収益の略。

※2 Capレート（還元利回り）は、NOIを不動産価格で割った値であり、不動産利回りを示す。

不動産の賃貸市場

(出所) MSCI※のデータに基づき作成

※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2023. All rights reserved

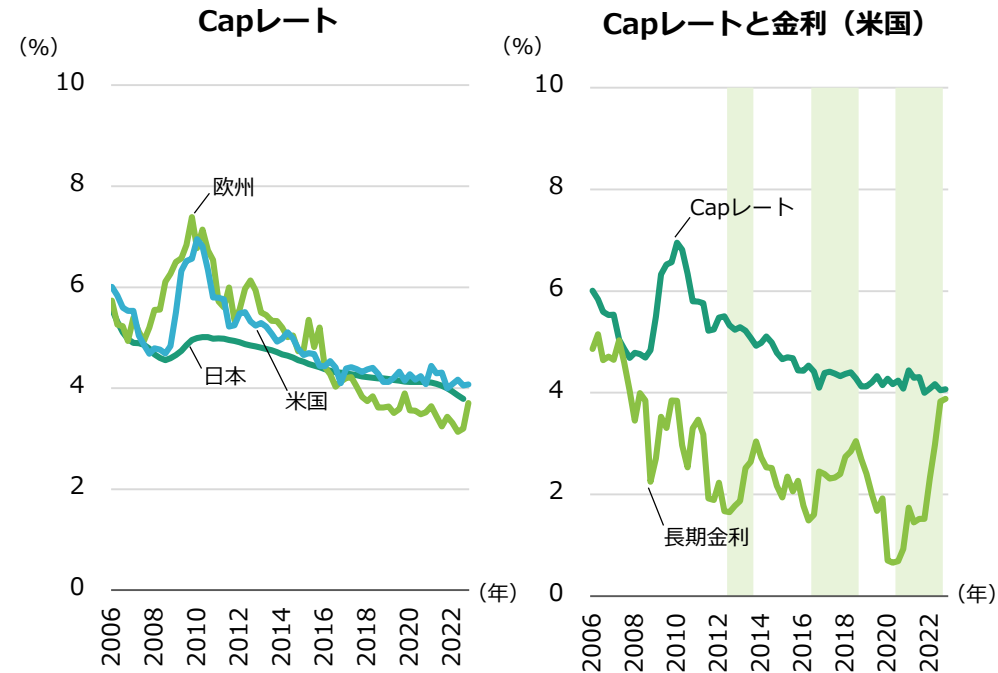


注 1999/3末を1とし算出

不動産の取引市場

(出所) MSCI※のデータに基づき作成

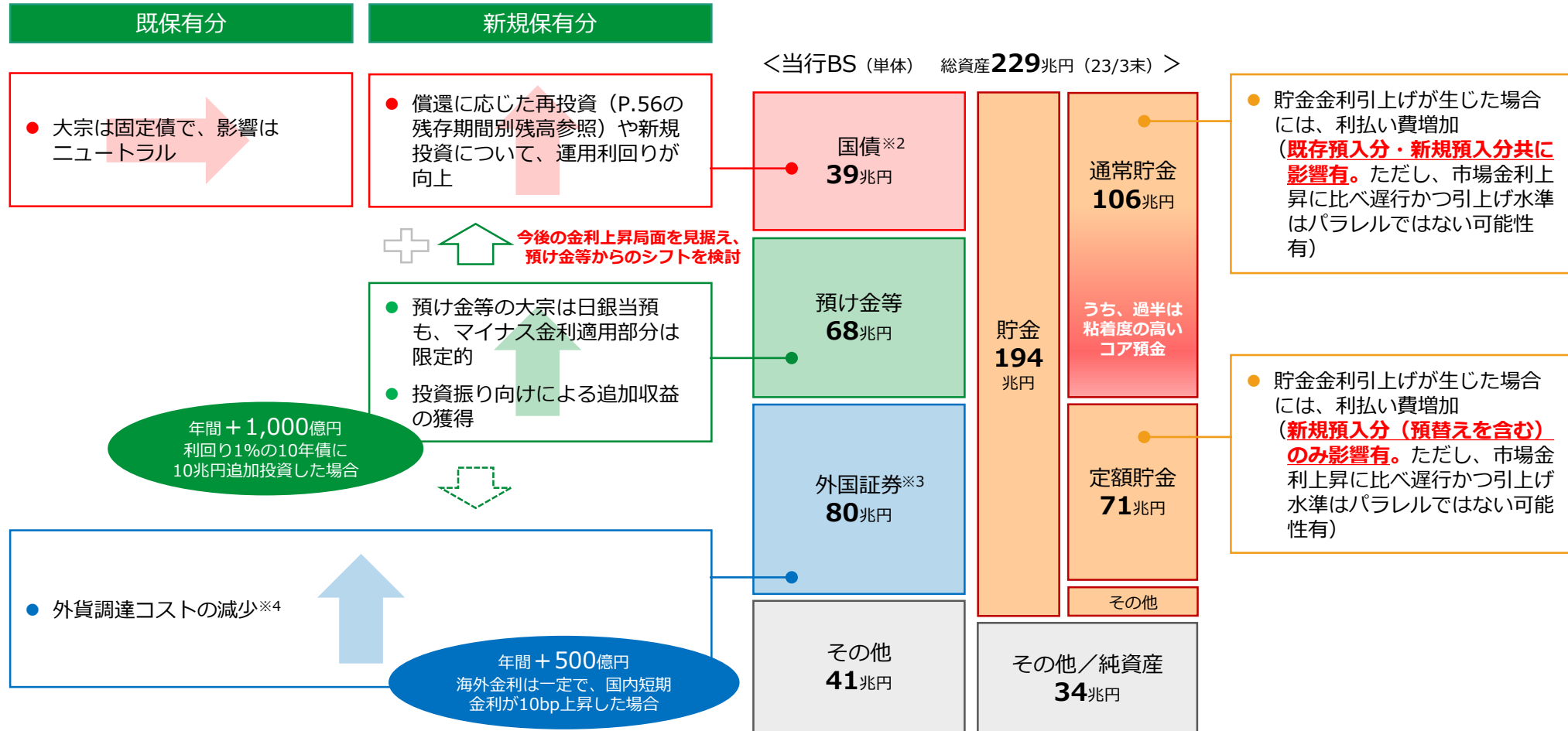
※ Reproduced by permission of MSCI Inc. ©2023. All rights reserved



注 グラフの網掛けは金利状況局面を表す。

第2のエンジン：マーケットビジネス ⑤円金利上昇によるP/Lへの影響

円金利上昇によるP/Lへの影響イメージ※1



※1 足許の市場環境が当行P/Lに及ぼす影響の現時点におけるイメージであり、市場環境の変動又は当行のALM運営方針の変更によっては、実際の影響と異なる可能性有。

※2 金銭の信託で保有する国債を含む。

※3 金銭の信託で保有する不動産ファンド (デット) 及びダイレクトレンディングファンドを含む。

※4 投資信託はファンド内で資金調達を実施しており、内外金利差等により外貨調達コストが増減。

第2のエンジン：マーケットビジネス ⑥クレジットリスク等の取得状況

凡例

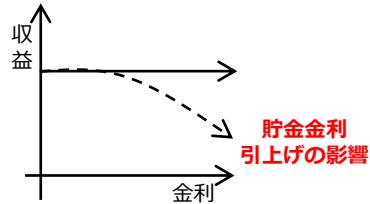
--> キャッシュフロー
-> 実際の収益

既保有分

新規投資分

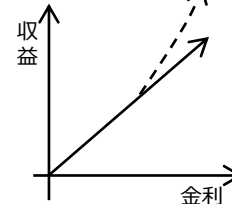
**円金利
リスク**

約**39**兆円(大宗が固定債)



貯金金利上げが生じた場合には、利払い費増加（影響は種別ごとで異なる）。ただし、市場金利上昇に比べ遅行かつ引上げ水準はパラレルではない可能性有

投資振り向け
の影響

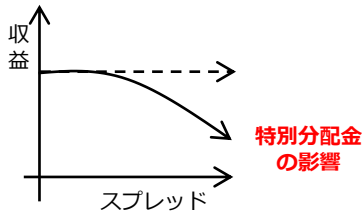


今後の金利上昇局面を見据えて預け金等からシフトを検討

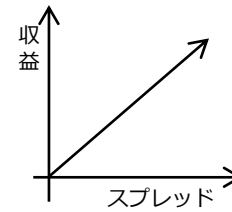
**クレジット
リスク***

※当行はクレジットリスク
取得がメイン
金利：約7~8割ヘッジ
為替：約9割強ヘッジ

約**64**兆円(うち、約**25**兆円が特別分配金影響有)



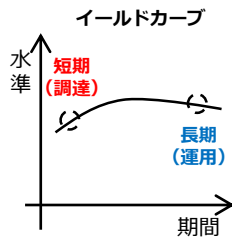
特別分配金は、一部の外債投資信託で発生。ただし、解約・償還時において、戻り益が発生



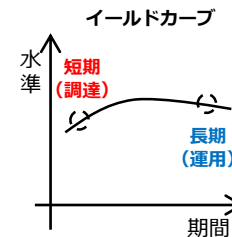
新規投資時以降にクレジットスプレッドが拡大した場合、特別分配金が発生

**外貨金利リスク
(長短金利差)**

約**17**兆円(うち、約**8**兆円が特別分配金影響有)

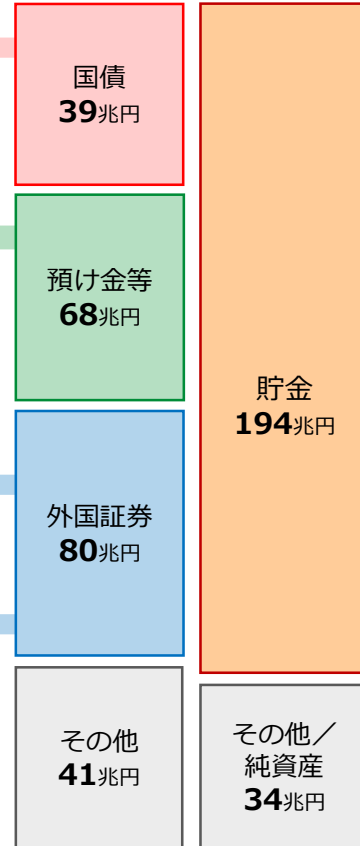


短期金利上昇に伴う外貨調達コスト増加による収益減少の影響が大。なお、一部外債投資信託において、長期金利上昇に伴う特別分配金の発生有



収益影響は長短金利差の関係如何

(再掲)
当行BS (単体)
総資産**229**兆円 (23/3末)

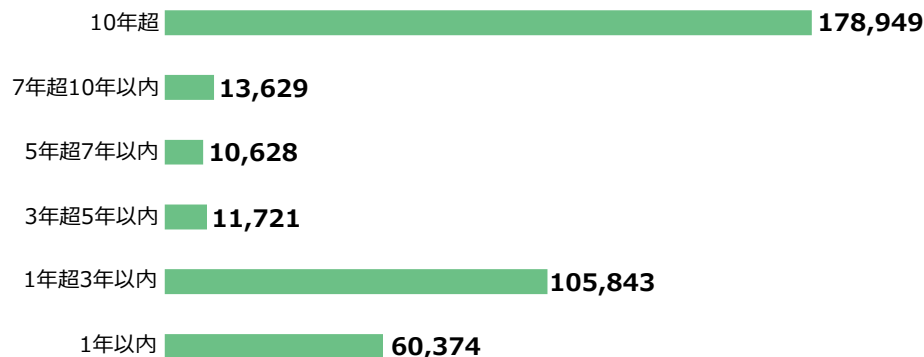


第2のエンジン：マーケットビジネス ⑦ 有価証券の残存期間別残高等

残存期間別残高（期末残高ベース、23年3月末）

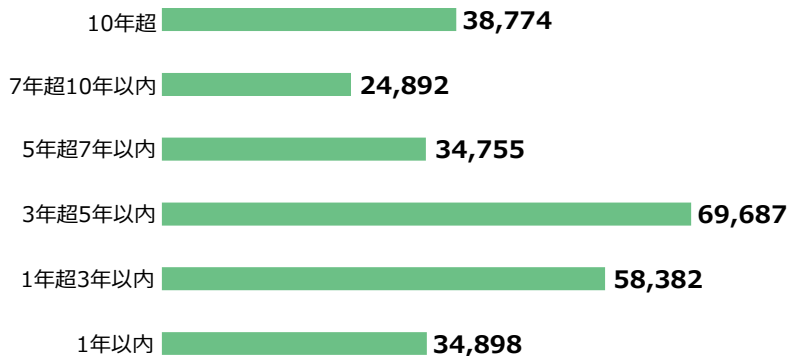
国債残高：381,147億円（満期保有目的：150,425億円、その他目的：230,721億円）

（億円）



外国債券残高：261,390億円（満期保有目的：37,737億円、その他目的：223,652億円）

（億円）



各種残高（平均残高ベース、22年度）

国債・外国証券等残高

	22年度	
	平均残高	(参考) 期末残高
国債	439,728	381,147
外国証券等	786,522	783,572
うち外国債券	270,180	261,390
うち投資信託	515,436	521,102

貯金残高

	22年度	
	平均残高	(参考) 期末残高
流動性預金	116.1	119.6
振替貯金	11.2	12.7
通常貯金等 [※]	104.1	106.1
貯蓄貯金	0.7	0.7
定期性預金	78.2	75.2
定期貯金	3.8	3.3
定額貯金	74.3	71.9
その他の預金	0.2	0.1
合計	194.5	194.9

※ 通常貯金等 = 通常貯金 + 特別貯金（通常郵便貯金相当）

第3のエンジン：新しい法人ビジネス ①多様な枠組みを通じた「地域への資金循環」

地域経済発展への貢献のため、多様な枠組みを通じた「地域への資金循環」の投資スキームを順次展開。全国の地方創生を全方位的に支援することで、「地域になくてはならない企業」を目指す。22年10月から「投資を通じた新しい法人ビジネス（Σビジネス）」による事業展開をスタート。

2010年 2016年 2021年 2022年 2023年 新たな成長ステージに向け更なる道筋を整備

新たな投資スキームによる
更なる地方創生への
貢献に向けてチャレンジ！

各ビークルに社員を派遣し
GP業務等を担う
人財の育成に取組み

地域金融機関等との「共創」

「投資を通じた新しい法人ビジネス（Σビジネス）」の展開

JPインベストメントを中核とした「GP業務の本格化」

フロンティア・キャピタルへの出資

観光産業を軸としたファンドへの出資

今後、以下のビークル設立を検討

- ベンチャー投資会社
- 紹介・媒介等の経営支援業務を担う会社

GP会社への出資
/LP出資

JPインベストメント「地域・インパクト1号ファンド」

- JPインベストメントを通じて、地域経済の活性化や社会へのポジティブインパクト創出によるSDGsへの貢献を目的とした「地域・インパクト1号ファンド」に出資

新しい法人ビジネスへの挑戦

- ①投資先の発掘業務（ソーシング業務）
- ②投資先のマーケティング支援業務（地域活性化等業務）

Σビジネス推進に向けた基盤整備

- ①Σビジネスの教科書制作、研修・出向による人財育成
- ②法人データプラットフォーム開発（地域における情報の活用）

再生可能エネルギービジネスの取組み

- 当行出資先「Zエナジー株式会社」のファンドを通じて、再生可能エネルギーに係る地域に根差したプロジェクト組成や雇用創出による地方創生への貢献を目指す

GP会社への出資
/LP出資



地域活性化ファンドへのLP出資

- 地方創生や事業承継、起業・創業、成長の支援等を目的とした45件の地域活性化ファンドに115の地域金融機関と連携して出資（23/3未）することで、地域へのリスクマネー供給に貢献

LP出資



地域ファイナンス（シンジケートローン/PFI/プロジェクトファイナンス/地公体向け貸付等）

- 地域経済の活性化に資するプロジェクトファイナンスやPFI等に積極的に参加し、地域金融機関等と連携して、地域の課題解決に取り組む

第3のエンジン：新しい法人ビジネス ②投資を通じた新しい法人ビジネス（Σビジネス）について

「Σビジネス」とは、「投資（GP業務の本格化）を通じたゆうちょ銀行らしい新しい法人ビジネス」。

- JPインベストメントを中核としたGP業務の本格化
- 全国津々浦々に展開する当行のネットワークを活用
- 地域金融機関等との協働

ソーシング業務

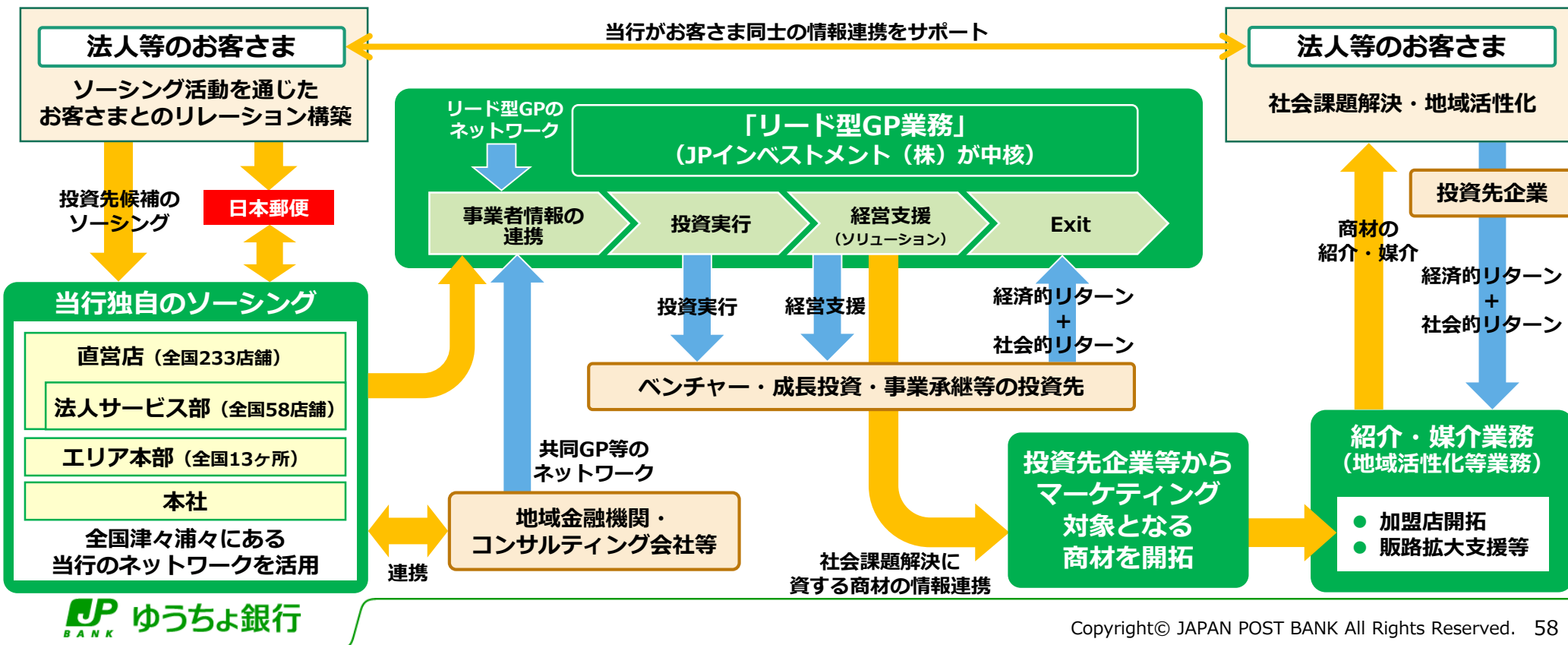
地域活性化等業務

パーパス「社会と地域の発展に貢献する」の実現

「ゆうちょならではの」新しい法人ビジネスの創出

新しい法人ビジネスを推進する風土醸成・人財育成への取組みと共に、「新ビジネスへの意識・行動の統一化」を図る。

26年度以降の本格展開に向け、当初2年間（～24/9末）をパイロット期間と位置付け、ビジネス推進基盤を整備。



第3のエンジン：新しい法人ビジネス ③Σビジネスの実績

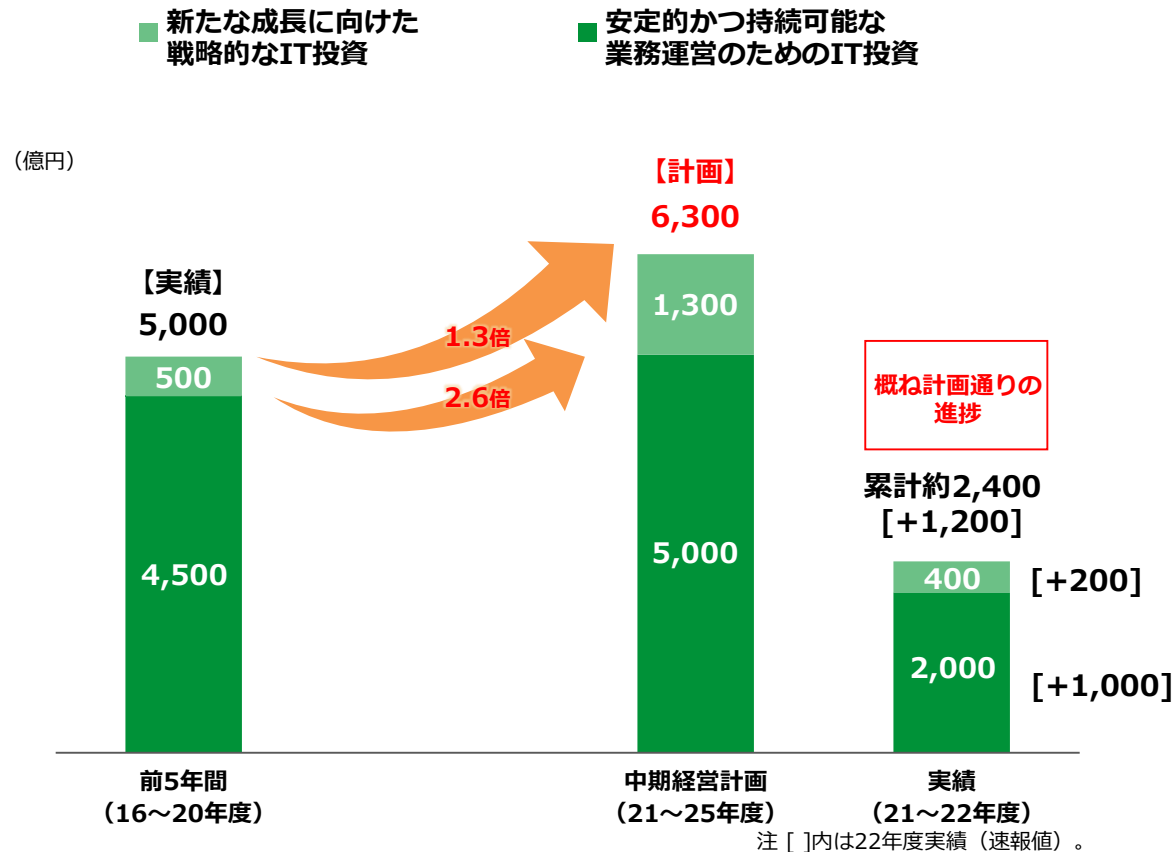
22年10月にΣビジネスを立ち上げ、当初2年間（22/10～24/9）をパイロット期間と位置付け。
立ち上げより約半年間の実績は、以下のとおり。

項目	主な業務概要	半期実績
GP業務の本格化	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資会社・ファンドの特性を活かした投資ポートフォリオの構築、運営体制の整備（JPインベストメントを中核としたGP業務立ち上げ） ● GP業務を担う人財の育成体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 23/1～2 フロンティア・キャピタル(株)へ出資 ● 地域の「街おこし」に強みを持つ、観光産業を軸としたファンドにLP出資予定 ● JPインベストメント「地域・インパクトファンド」3件投資実行 ● GP業務を担う人財育成のため、出向先を順次拡大
投資先のマーケティング支援 (地域活性化等業務)	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資先等から得た情報を基に当行に親和性がある商材を開拓 ● 投資先に応じた販売戦略策定、紹介・媒介業務推進 ● 業務本格化に向けた人財育成、営業体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 22/11 Pie Systems Japan社と業務協業契約締結 23/1 協業開始 (商店街/ショッピングモールの加盟店獲得推進) ● 23/4 マーケティング支援業務に係る人財育成開始
投資先の発掘 (ソーシング)	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな法人ビジネスの風土醸成/意識改革 ● 当行が持つ全国津々浦々のネットワークを活かした当行独自のソーシング体制の構築 ● 地域の情報を活用した、新たなビジネス機会創出に向けたデータ基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 入社年次別研修等の実施による行内浸透推進 ● 23/4 「Σビジネスの教科書」リリース ● 23/4 ソーシング業務に係わる人財育成開始 ● 法人データプラットフォーム構築の具体的検討に着手

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ①IT投資

信頼を支える高品質なシステム基盤を維持しつつ、戦略的なIT投資を積極的に推進（中期経営計画：IT投資総額6,300億円）。
23年5月には、安定的かつ持続可能な業務運営の基盤である基幹系システム等の更改を円滑に実施。

IT投資額の推移（キャッシュフローベース）



主なIT開発・投資

経営基盤の強化に向け、IT投資を推進

- 22年度は、ゆうちょデビットやゆうちょレコ等、リテールビジネスの変革を目的とした新サービスを開始
- **23年度は、特に5月に大規模なシステム更改を実施**

22年度の主なIT開発・投資案件

- 口座開設アプリのサービス開始 (22.5)
- ゆうちょデビットの発行 (22.5)
- ゆうちょレコ（家計簿アプリ）のサービス開始 (23.2)

23年度の主なIT開発・投資予定案件

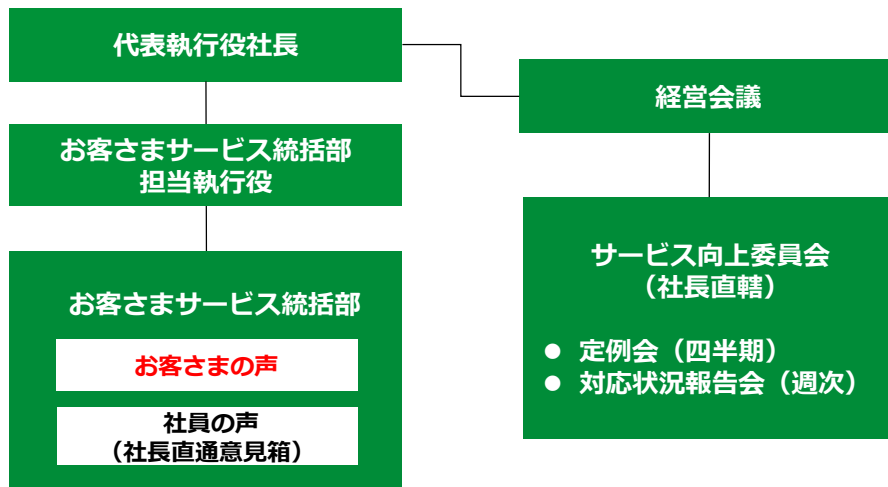
- 基幹系システムの更改(23.5)
- 窓口端末機の更改(23.5~)
- ゆうちょ通帳アプリのサービス拡充（ATM入出金・通常払込等）(23.5)
- 窓口タブレットのサービス拡充（送金等）(23.5)
- 貯金事務センターでのBPMS[※]拡大等（23.5~）
- 新AMLシステムの構築（24.1）

※ 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、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ②組織風土改革 真にお客さま本位の組織へ

お客さまの声（意見要望等）に真摯に耳を傾ける組織・管理態勢を構築。

組織・態勢



【組織】

お客さまサービス統括部を当行が真にお客さま本位の組織に生まれ変わるための中核組織として位置付け

【態勢】

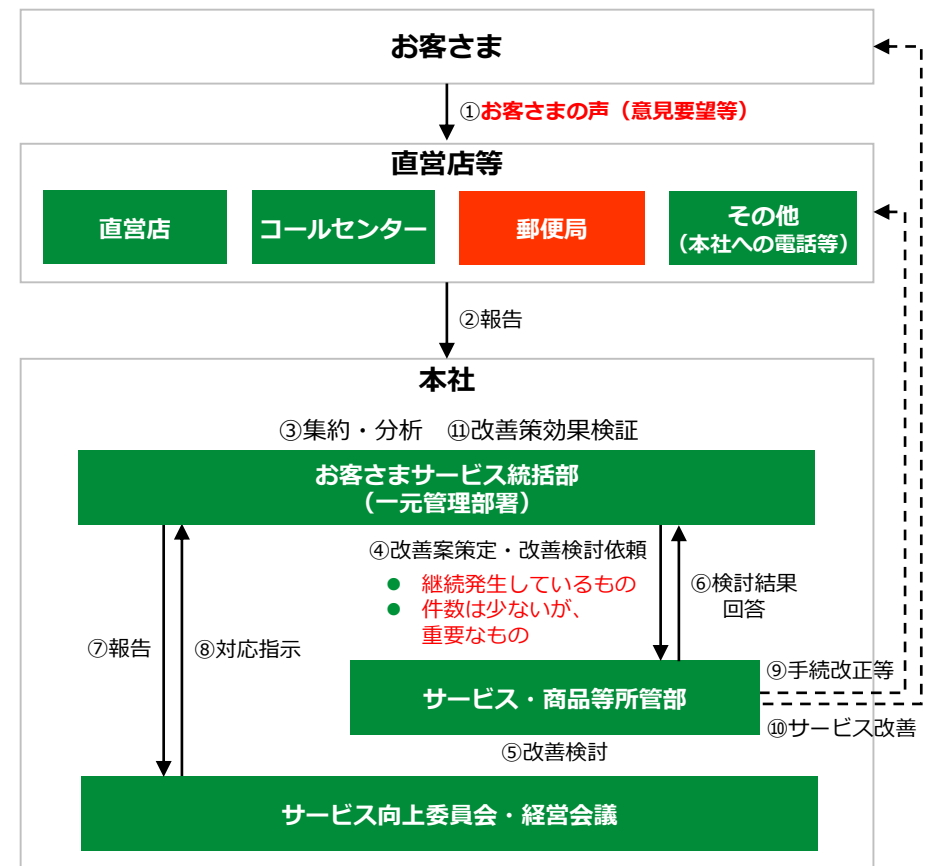
① 2線の牽制機能

週次開催の「対応状況報告会」（報告会）で、重要なお客さまの声の状況を個別案件ベースで報告

② 経営陣の関与

- 報告会において、状況を認識し、対応を指示
- 報告会における議論を月次で経営会議に報告

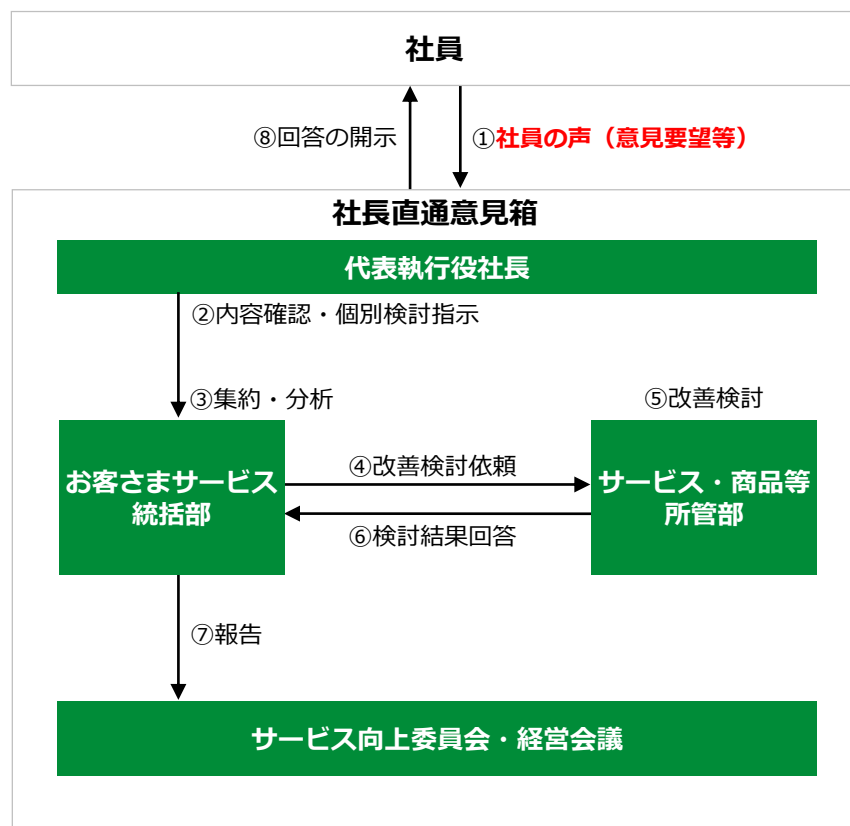
お客さまの声対応フロー



3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ②組織風土改革 社内コミュニケーションの強化

お客さまの声に加え、社員の声も受け止め、社内のコミュニケーションをより一層強化。社員の声を業務改善に活かすとともに、サービス・商品等所管部の見解や改善事例を共有することで、双方向のコミュニケーションを活発化。

社長直通意見箱の活用



WEB社内報の活用 (22/4～)



- 役員自己紹介や社員紹介等、147本※のコンテンツを配信
- 動画等を活用し、カジュアルかつ「人」にフォーカスした内容

※ 23/3末時点



【例】「はたらくママパパ」を紹介するコンテンツ

社内の情報共有

タテ/ヨコ/ナナメでの
情報共有の促進

社内の意識

社員や組織等の紹介を通じて
会社への関心を喚起

社内の共感度

「いいね/コメント機能」で
双方向のコミュニケーション

組織内・組織間のコミュニケーションの活性化によって、
社内の「目詰まり」を解消

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 ESGへの取組みに関する考え方

4つの重点課題（マテリアリティ）を経営戦略と連動させながら、ESGの取組みを経営と一体的に推進。

企業活動すべての土台となる「ガバナンス」を強化するとともに、「環境」・「社会」への取組みも重点的に実施。ESG経営による「企業価値の向上」と「社会課題の解決」の両立を図る。

①検討すべき社会課題の抽出

- SDGs等を始めとする国際的なガイドライン・指針等を基に、社会課題を可能な限り網羅的に抽出

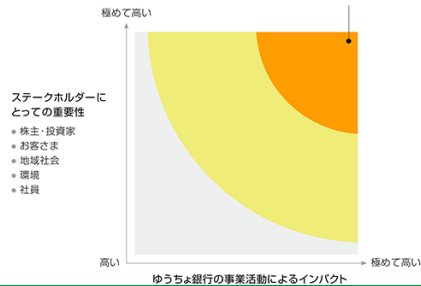
②対象とすべき社会課題の絞り込み

- 当行のパーパスや経営理念、事業活動内容等を踏まえ、外部調査機関の評価結果や外部有識者の意見等も反映し、当行が対象とする社会課題を絞り込み

③マテリアリティマップの作成

- 「ステークホルダーにとっての重要性」、「当行の事業活動によるインパクト」の2軸で社会課題を整理し、マテリアリティマップを作成

持続可能な社会を実現し、
新たな価値を創出するために取り組む
重点課題（マテリアリティ）



④マテリアリティの特定

経営会議・取締役会において妥当性を検討し、4つのマテリアリティを特定



- 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
目標KPI：通帳アプリ登録口座数・つみたてNISA稼働口座数



- 地域経済発展への貢献
目標KPI：地域活性化ファンド出資件数・事務共同化実施金融機関数



- 環境の負荷低減
目標KPI：CO2排出量削減率・ESGテーマ型投資残高



- 働き方改革、ガバナンス高度化の推進
目標KPI：女性管理職比率・育児休業取得率・障がい者雇用率



経営戦略とマテリアリティの結合（ESG経営）

⇒ 企業価値向上・社会課題解決の両立

中期経営計画：“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～

中期経営計画における5つの重点戦略（経営戦略）

- 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への変革
- デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上
- ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化
- 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
- 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

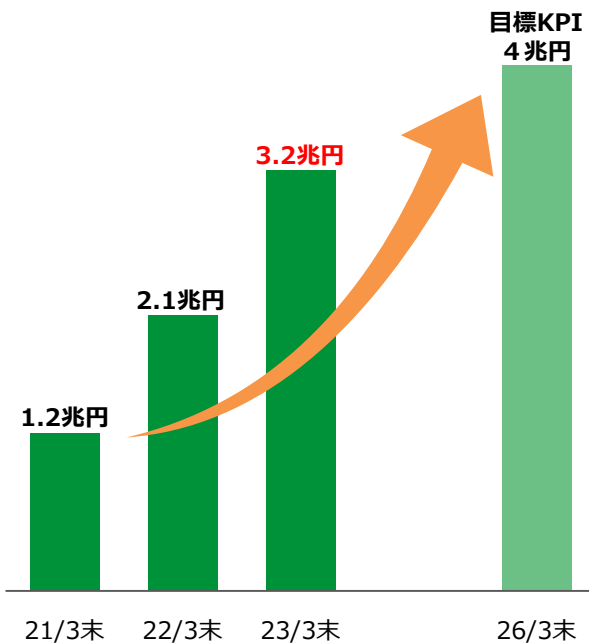
3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 ESGテーマ型投資等

ESGテーマ型投資※残高は、23/3末で3.2兆円と目標KPIの4兆円に対し順調に進捗。足許のサステナブルファイナンス市場の拡大を踏まえ、目標KPIの更なる引き上げを予定。

GHG排出量の2050年ネットゼロ達成に向け、脱炭素へのロードマップを策定。

ESGテーマ型投資※残高

今後もESG投融資を推進し、中長期的なリターンの向上と社会課題解決の両立を目指す。



※ ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド等）、再生可能エネルギー向け与信、地域活性化ファンド等

脱炭素へのロードマップ

当行としては、自社の事業による環境負荷低減に努めるとともに、投融資先とのエンゲージメント（建設的対話）を通じ、社会全体のGHG排出量削減の取り組みを後押しする等、脱炭素社会の実現に貢献。

GHG排出量のネットゼロ	～22年度	23年度	…	25年度	…	30年度	…	2050年
① 自社排出量 (Scope1、2)	19年度実績 約4.8万t-CO2 自社保有施設 電力再エネ化完了	EV車導入推進・電力再エネ化等				引き上げ 19年度比 ▲46% ⇒▲60%		
② 投融資ポートフォリオ排出量 (Scope3カテゴリ15)	21年度実績 約27百万t-CO2	30年度中間目標を設定し、 社会全体のGHG排出量削減の 取り組みを後押し						
電力セクターの中間目標 設定（排出原単位）	21年度実績 346gCO2e/kWh	エンゲージメントを通じた セクターへのサポート				新規設定 165～213g CO2e/kWh		
その他のセクターの 中間目標設定		実績算出・ 中間目標設定	エンゲージメントを 通じた セクターへのサポート			検討中		ネットゼロ
脱炭素を後押しする ファイナンス	ESG投資を通じた社会課題解決への貢献							
ESGテーマ型投資 残高目標KPI	21年度末 残高2.1兆円	グリーンボンド等 への投融資				25年度末 残高目標4兆円		
石炭火力発電所の建設を 用途とするプロジェクト ファイナンス残高ゼロ継続	残高ゼロ継続							

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 人的資本 –経営戦略と連動した人事戦略–

価値創造の源泉である人財を最重要資本の1つと捉え、人事戦略をパーパス・経営理念・ミッション・経営戦略と連動。

「意欲・知識・経験の向上」×「能力発揮に向けた環境整備」×「多様性の尊重」という3つの掛け算を通じて、企業価値向上に取り組む。特に、若年層や女性社員がより積極的に参画できる組織文化醸成を強く念頭に置いて、取り組みを進める。

人事戦略の基本的考え方

挑戦を通じて自ら成長する社員を育成し、その能力を最大限に発揮できる環境を整備する。これにより、多様な人財が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を社員とともに築き、企業価値向上を目指す。

1 成長を促す

＜意欲・知識・経験の向上＞

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、成長を後押しする

2 能力を引き出す

＜能力発揮に向けた環境整備＞

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、働きがいを高める

3 多様性を活かす

＜多様性の尊重＞

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築く

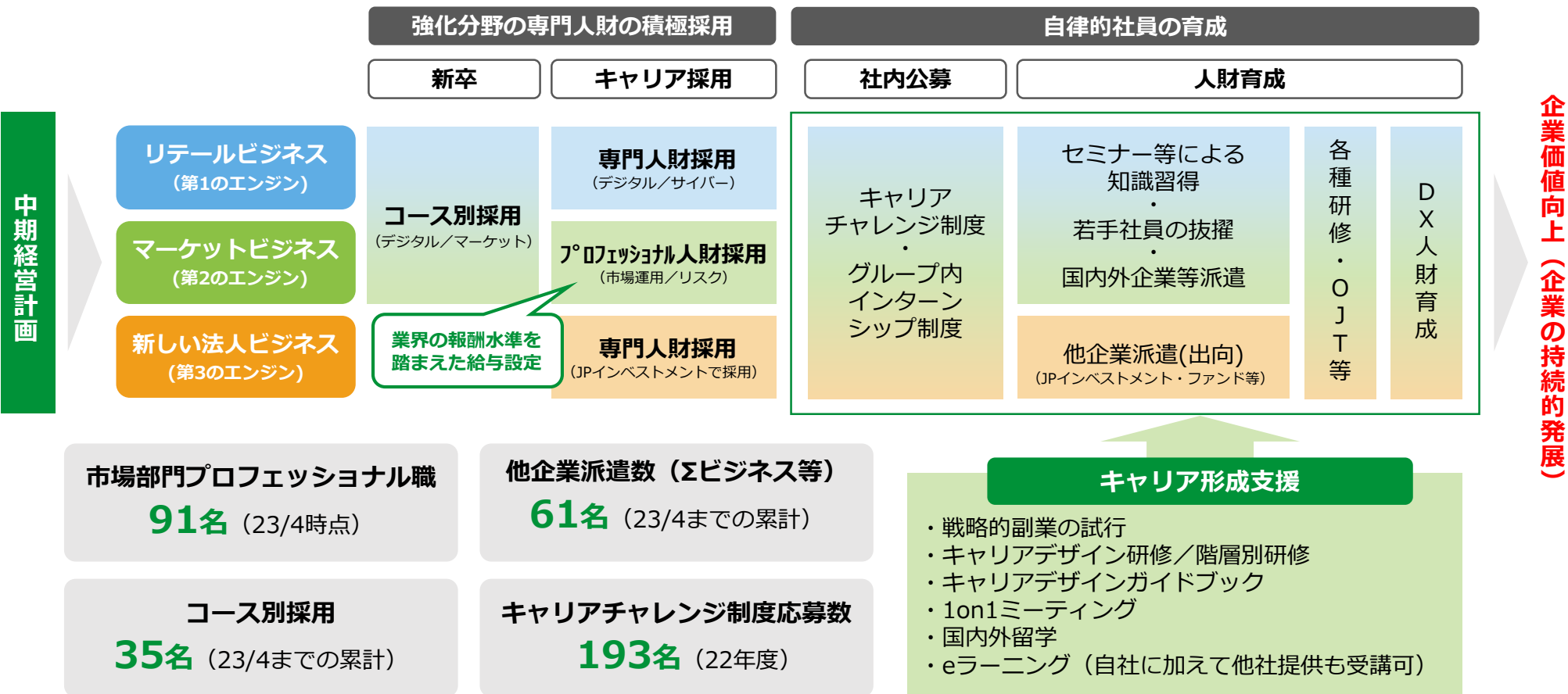
人財価値を最大限引き出し、パーパス等を達成

パーパス・経営理念・ミッション・経営戦略

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 人的資本 –成長を促す–

3つのビジネスエンジンの推進に向けて、チャレンジングに取り組む人財の確保・育成に注力。
あわせて、社員の自らの成長・挑戦が、競争力の源泉となるようキャリア形成支援策を充実。

1 成長を促す <意欲・知識・経験の向上>



企業価値向上 (企業の持続的発展)

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 人的資本 –能力を引き出す・多様性を活かす–

社員が培った知識等を最大限発揮するために、健康で生き活きと働くことができる環境整備を推進。
社員一人ひとりの多様な価値観を尊重し、組織の力とすることで、持続的な企業価値創造に繋げていく。

2 能力を引き出す ＜能力発揮に向けた環境整備＞

エンゲージメントの向上

総合満足度
67% (22年度)
70%以上 (25年度目標)

- 毎年実施の社員満足度調査で課題として認識された項目について、経営陣へ報告し、会社一体となって、エンゲージメント向上を推進

健康経営の推進



- 健康経営推進体制構築、生活習慣病の予防・改善に向けた全社的なウォーキングイベント（約2,300名参加）開催により、社員の心と身体の健康を保持・増進

柔軟な働き方の拡大



- テレワークの拡充、フレックスタイム制、経営会議を含む各種会議・研修のオンライン化等、テレワーク環境整備を強く推進
- 23年度からは、一部組織においてフルフレックスタイム制を拡大し、柔軟な働き方の取組みを推進

3 多様性を活かす ＜多様性の尊重＞

女性活躍推進

- 社外の女性リーダー育成プログラムへの社員派遣等による機会提供
- 昇職に対する不安解消・意識醸成を目的とし、営業店の女性管理者候補社員向けに女性店長経験者と連携したD&Iダイアログを実施



女性管理職比率

17.5%* (23/4時点)

20%* (26/4時点目標)

* 単位未満四捨五入

育児世代への活躍支援

- 育児休業の一部有給化、『育休いつとる?』シート、サポートガイドの活用により、男女問わず、育児休業取得率100%を達成
- より一層の育児世代の活躍支援に向け、4週間以上の男性育休の継続的な取得推進に取り組み



育児休業取得率(性別問わず) 男性育休取得者率(4週間以上)

100%達成 (22年度)

100% (25年度目標)

59%達成 (22年度) [参考]

50%以上 (25年度目標)

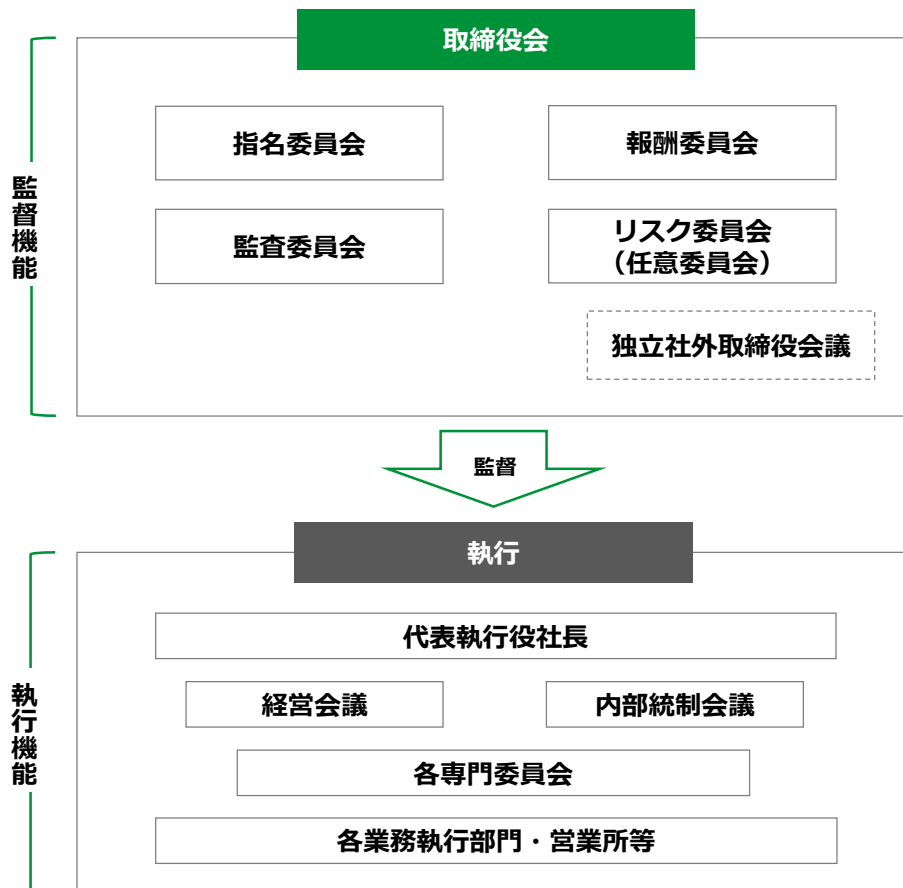
[34%] (21年度)

3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 取締役会の監督機能強化

取締役会の監督機能強化を通じて、当行ガバナンスのより一層の高度化を図る。

- ①取締役会での戦略的議論の一層の活性化を目的に、取締役会付議事項を見直し、取締役会規則を改定
- ②将来的に経営上重要となり得る業務執行案件等について、取締役へ早期に情報提供する仕組みを整備

ガバナンス体制



22年度下期の取組み状況

取締役会の監督機能強化・実効性強化の観点から、大きく2つの事項に取組み

①取締役会規則の改定（新規取組み）

- 取締役会決議事項をより具体的に定めることにより、取締役会の権限・責任及び執行側への委任範囲を明確化
 <明確化した主な項目>
 - － 経営理念及び経営の基本方針等に関する事項
 （特に重要な経営計画等の決定及び見直し等）
 - － 経営戦略上特に重要な業務執行に関する事項
 （特に重要な業務提携・資本参加等の決定等）
 - － 組織再編等に関する事項
- 付議事項の基準を明確にすることにより、過剰な報告又は報告漏れを防止

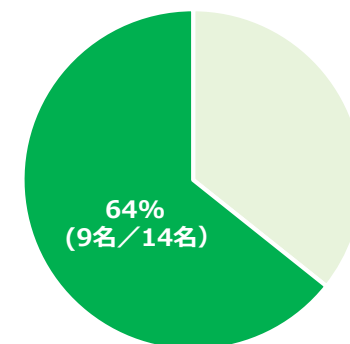
②取締役への重要案件等の情報提供の早期化

- 取締役への情報提供の充実のため、将来的に経営上重要となり得る案件等を取締役会付議前に各取締役へ共有する仕組みを整備し、早期提供を実施
 <主な案件>
 - Σビジネス、当行株式の売出し 等

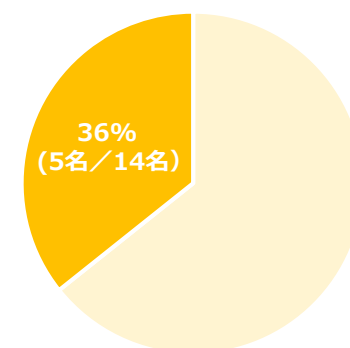
3つのビジネスを支えるガバナンス態勢等 ③ESG経営 取締役会の構成・スキルマトリックス

氏名	独立社外	※1,2 担当	経験・専門性								
			経営 (企業経営)	法務・ コンプライ アンス	財務・会計	金融	市場運用・ リスク管理	営業・ デジタル マーケ ティング	人材育成	ESG	行政
1 池田 憲人		指名	●			●		●		●	
2 田中 進					●	●					●
3 笠間 貴之						●	●				
4 増田 寛也		指名・報酬	●			●				●	●
5 山崎 勝代		監査・リスク				●					●
6 竹内 敬介	●	指名・報酬	●							●	
7 海輪 誠	●	指名	●		●					●	
8 栗飯原 理咲	●	報酬	●								●
9 河村 博	●	監査		●							
10 山本 謙三	●	監査・リスク				●	●				
11 中澤 啓二	●	監査・報酬		●	●						
12 佐藤 敦子	●	リスク				●	●			●	
13 天野 玲子	●	指名					●			●	
14 加藤 茜愛	●	監査	●								●

独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



(23/6/20時点)

※1 指名：指名委員会、報酬：報酬委員会、監査：監査委員会、リスク：リスク委員会 ※2 太字下線は委員長。

01	22年度決算	P.4
02	23年度計画	P.25
03	今後のビジネス戦略	P.33
04	Appendix	P.71
05	22年度決算データ集	P.80

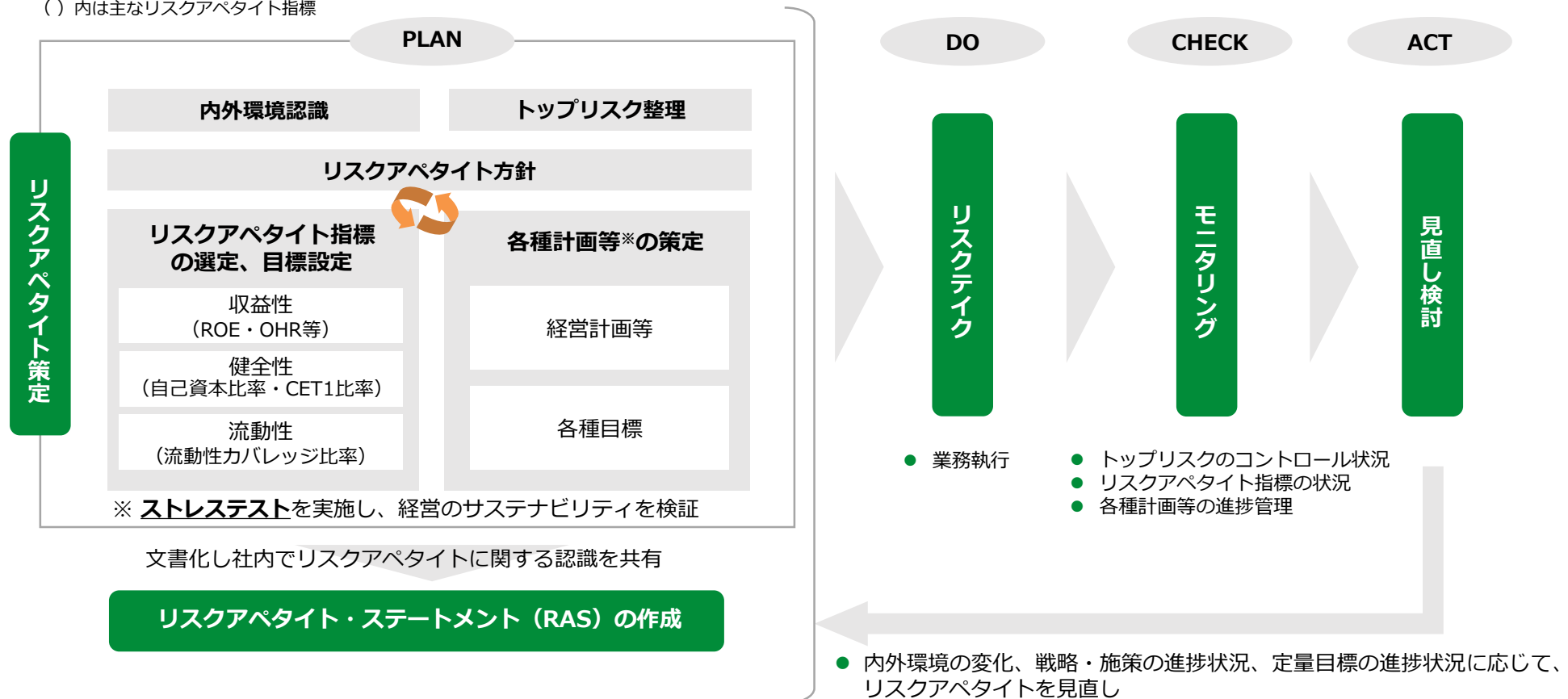
リスクアペタイト・フレームワーク ①運営プロセス

中長期的な収益性確保、財務健全性等を図るため、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）※に基づいた業務運営を実行。RAFに基づき、リスクアペタイト方針・指標、トップリスクを経営計画と一体的に議論し、設定。

※ リスクアペタイト（自社のビジネスモデルの個性を踏まえた上で、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量）を、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。

RAFの運営プロセス

() 内は主なリスクアペタイト指標



リスクアペタイト・フレームワーク ② トップリスク

当行の事業、業績及び財政状態等に特に重要な影響を及ぼす可能性があるとして認識しているリスクについて、影響度・蓋然性を踏まえ、トップリスクとして選定。

選定したトップリスクについて、モニタリング指標を設定し、定期的にコントロール状況等を確認。

23年度におけるトップリスクとリスク顕在化の防止策

財務リスク

市場・信用・流動性リスク等、金融規制厳格化

- ポートフォリオのリスク耐性強化の継続
- ストレステストの高度化・モニタリング強化
- 運用・リスク管理の専門人材強化
- 国際統一基準行目線での経営管理態勢の強化

非財務リスク

サイバー攻撃

- サイバーセキュリティに係るアクションプランの実施・定着、フィッシング詐欺対策等の継続

システム障害

- 基幹システム更改対応
- システム安定運行に向けた適切な経営資源の配分

大規模災害・パンデミック

- 施設・設備の堅牢化
- リモート環境の整備

DX・業務効率化等への対応の遅れ

- 中期経営計画で定めたDX推進施策の着実な推進

コンプライアンス違反事案の発生

- 過去の事案や他社事例を踏まえた不祥事件の再発防止策、個人情報漏洩・紛失防止策等の徹底

お客さま本位の業務運営の不徹底

- お客さま本位の業務運営を行うための品質管理
- 2線※1の機能強化
- 専門委員会の議論の深化
- 情報伝達の複線化

※1 リスク管理・コンプライアンス部門等の管理部門

マネロン/テロ資金供与対策、拡散金融に対する態勢不備

- マネロン等対応態勢の整備
- AML※2/CFT※3共同機関への参画

※2 Anti Money Launderingの略。マネーロンダリング防止。

※3 Combating the Financing of Terrorismの略。テロ資金供与対策。

人財不足による戦略遂行の阻害

- 経営戦略と連動した人財戦略、人的資本投資の推進

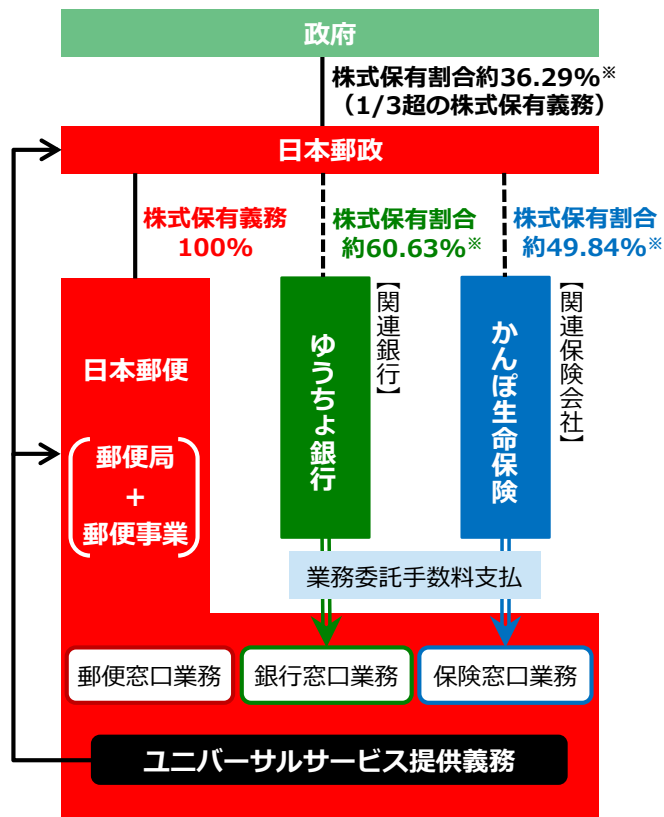
気候変動対応等

- サステナビリティ基本方針に基づき、環境変化に応じた施策推進、モニタリング実施、適切な開示

民営化の現状 ①グループ会社との関係性等

23年3月の売出しに伴い、日本郵政の当行株式保有割合は約60.63%まで引下げも、引き続き、銀行法の規制に加え、郵政民営化法の規制が適用。

グループ会社との関係性 23/3末時点



※ 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合。
なお、小数点以下第3位を四捨五入して表示。

新規業務の制限等

【例】個人向けローン、信託・相続サービス、法人向け相対融資等		日本郵政による株式保有割合（議決権ベース）		
		50%超	50%以下	0%
新規業務	銀行法※1	なし	なし	なし
	郵政民営化法※1,2	認可	届出	なし
関連会社保有	銀行法※1	届出	届出	届出
	郵政民営化法※1	届出	届出	なし
子会社保有				
銀行	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	禁止	禁止	なし
その他	銀行法※1	認可※3	認可※3	認可※3
	郵政民営化法※1	認可※4	認可※4	なし
合併・事業の譲受け（M&A）				
金融機関※5 【例】銀行等	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	禁止※6	禁止※6	なし
その他 【例】証券会社等	銀行法※1	認可	認可	認可
	郵政民営化法※1	認可	認可	なし
預入限度額	銀行法※1	なし	なし	なし
	郵政民営化法※1	規制あり	規制あり	なし

※1 認可・届出の先は、銀行法は金融庁長官、郵政民営化法は金融庁長官及び総務大臣。

※2 認可・届出が必要な業務は、郵政民営化法第百十条に規定されている業務に限る。

※3 従属業務又は一定の金融関連業務を専ら営む会社等の子会社化は、届出で可。

※4 従属業務を専ら営む会社、金融等の調査・研究を行う会社、個人の財産形成に関する相談を行う会社については、届出で可。

※5 銀行、長期信用銀行、信用金庫、信用協同組合、労働金庫、信用金庫連合会、信用協同組合連合会、労働金庫連合会、商工中金。

※6 預金業務以外の業務の譲受けの場合は、認可。

民営化の現状 ② 当行を巡る法的規制の概要

	規制の内容
銀行業務に係るユニバーサルサービス (日本郵政・日本郵便の責務)	<ul style="list-style-type: none"> 貯金の基本的サービス(通常・定額・定期貯金、普通・定額小為替、通常払込み、電信振替)を郵便局で一体的に提供する責務 日本郵便は、当行と銀行窓口業務契約を締結
株式処分(日本郵政⇒当行)	<ul style="list-style-type: none"> その全部を処分することを目指し、当行の経営状況、ユニバーサルサービス確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分
当行への規制 <ul style="list-style-type: none"> 銀行法の規制 <ul style="list-style-type: none"> 銀行法の「銀行」として、他の銀行と同じ規制 上乗せ規制※1 <ul style="list-style-type: none"> 預入限度額 <ul style="list-style-type: none"> 貯金の預入限度額(通常貯金：1,300万円、定期性貯金：1,300万円)は郵政民営化法施行令で規定 新規業務等 <ul style="list-style-type: none"> 現在 <ul style="list-style-type: none"> 金融庁長官※2及び総務大臣の認可(+民営化委員会の意見聴取+監督上の命令) 当行株式1/2以上処分後(議決権ベース) <ul style="list-style-type: none"> 金融庁長官※2及び総務大臣への届出(+配慮義務+民営化委員会への通知+監督上の命令) 当行株式全処分後 <ul style="list-style-type: none"> 銀行法の「銀行」として、他の銀行と同じ規制 	

※1 銀行法の規制に加え、郵政民営化法の規制が適用。

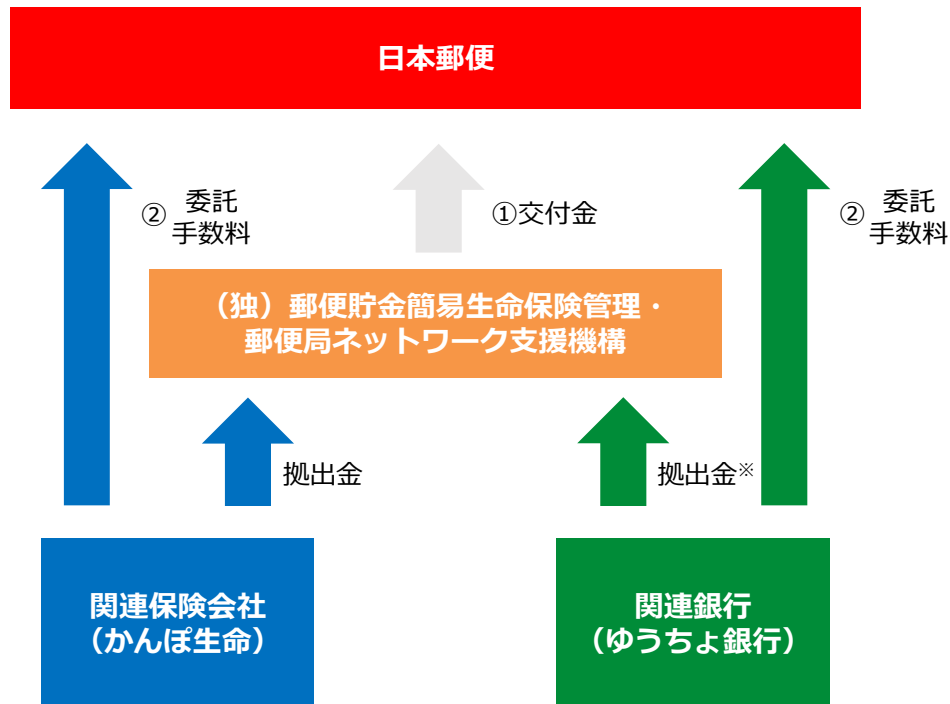
※2 内閣総理大臣の権限は、一部(株式を1/2以上処分した際の郵政民営化法の一部を適用しない旨の決定等)を除き、金融庁長官に委任。

民営化の現状 ③日本郵便への委託手数料等

日本郵便への委託業務に係る費用は、①交付金、②委託手数料により構成。

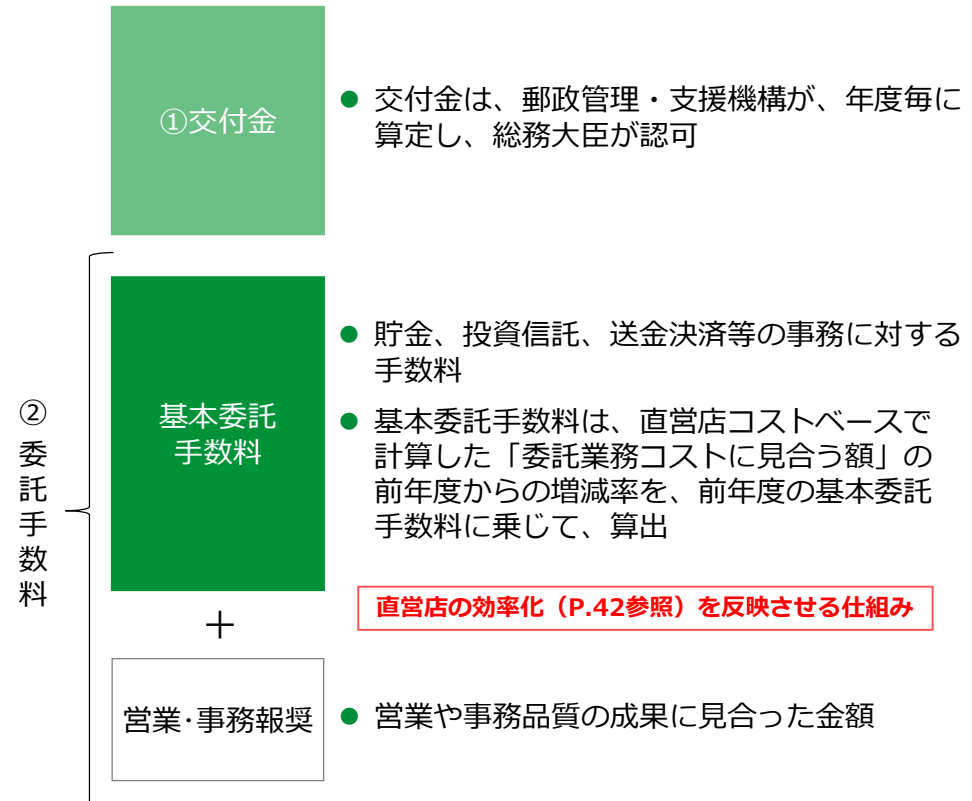
②委託手数料のうち、基本委託手数料については、直営店の効率化を反映させる仕組み。

交付金・拠出金制度の仕組み



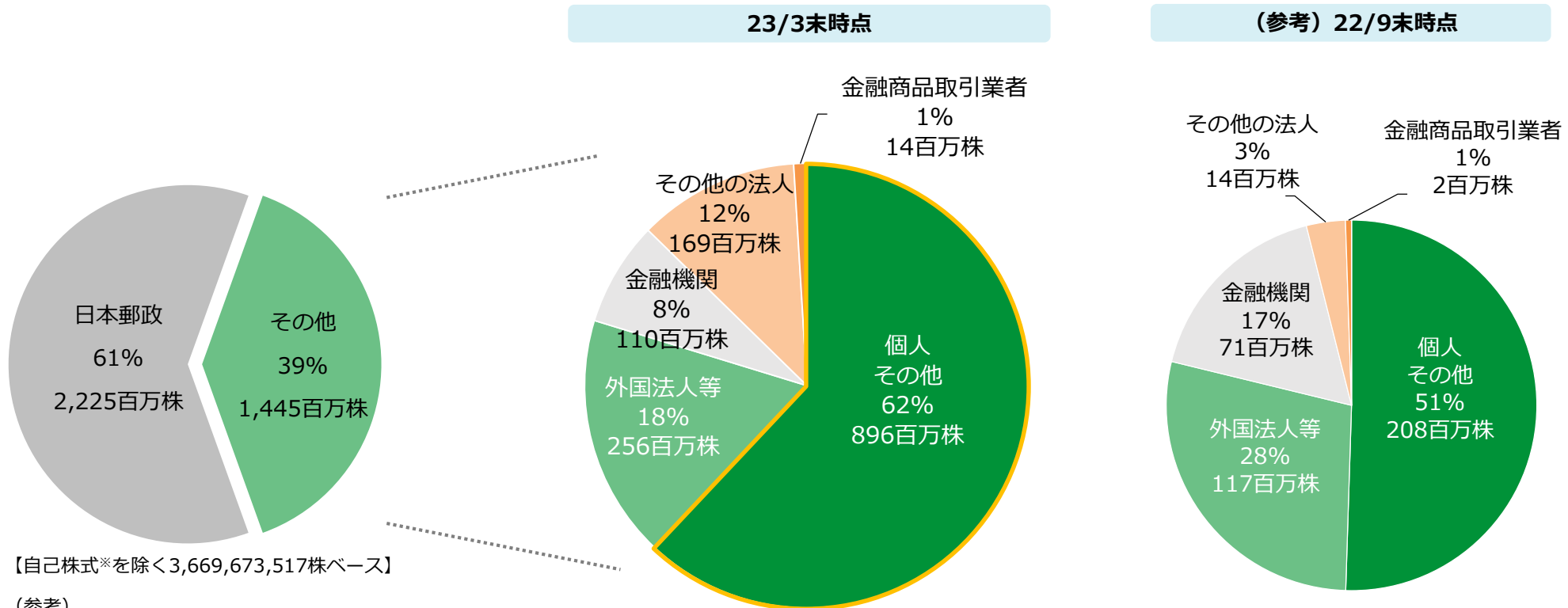
※ 拠出金は、交付金に郵政管理・支援機構の事務費（関連銀行負担分）を加算した金額。

日本郵便への委託業務に係る費用構成



民営化の現状 ④ 当行の株主構成

23年3月の日本郵政による当行株式売出しに伴い、個人株主の割合は上昇（51%→62%）。



(参考)

発行済株式総数	3,690,021,220株
うち自己株式※	20,347,703株

※ 自己株式は株式給付信託が保有する当行株式を含まない。

注 数値は単位未満を四捨五入して表示。

民営化の現状 ⑤東証市場区分の見直し

当行は、プライム市場上場維持基準のうち、「流通株式比率35%以上」について未達のため、「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書（以下、計画書）」を21年11月に東証あて提出し、経過措置が適用されているところ。

本年3月の当行株式売出しにより、流通株式比率は約10.6%から大幅に改善したものの34.5%（23/3末時点）となり、35%には僅かに届かない結果となった。引き続き、経過措置に従いプライム市場に上場しつつ、上場維持基準の適合を目指す。

足許の対応状況

日本郵政

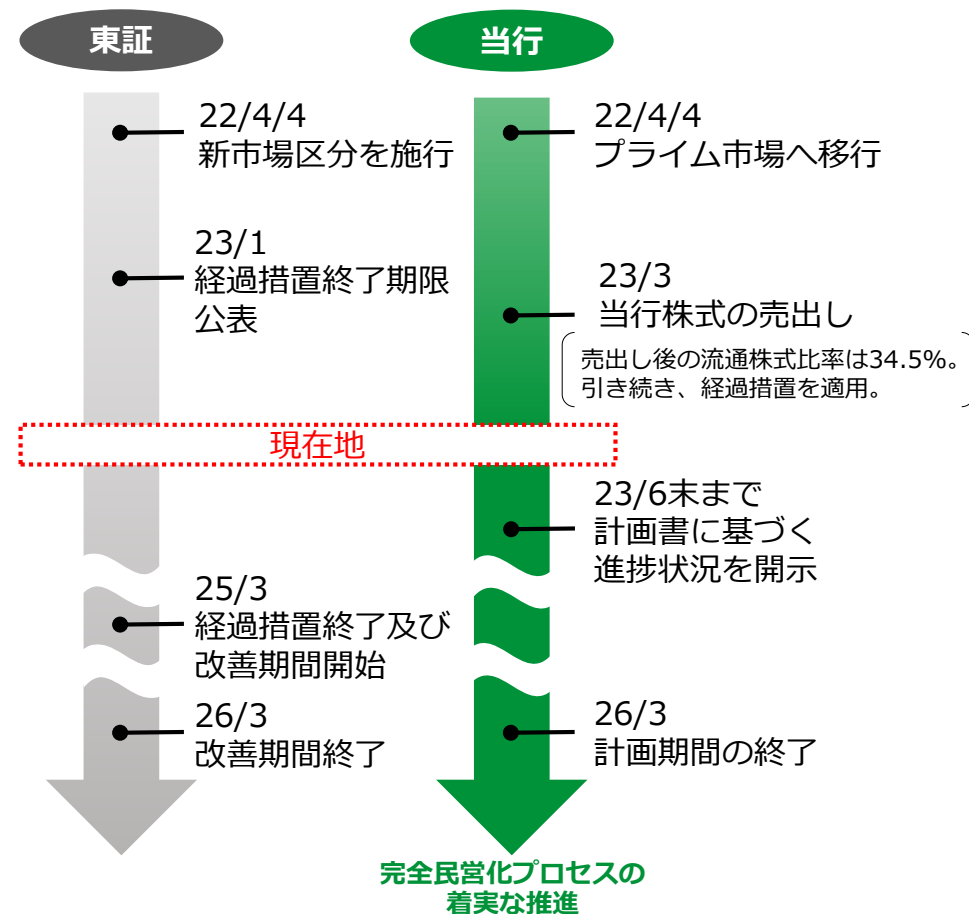
- 当行株式の売出しを実施。当行株式の保有割合については、89.00%から60.63%へ低下（23/3末時点）※
- 日本郵政グループ方針として、中期経営計画期間中のできる限り早期に当行株式の保有割合を50%以下とすることを目指す方針

当行

- 株式売出しにより、流通株式比率は大幅に改善したものの、34.5%（23/3末時点）と上場維持基準の35%に僅かに届かない結果となったことから、引き続き、経過措置に従いプライム市場に上場
- 23/6末までに計画書に基づく進捗状況を開示予定
- 引き続き、計画書に基づき、上場維持基準の適合を目指して、日本郵政が上記方針を実行しやすい環境整備（利益拡大・企業価値向上）等に努めていく

※ 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合。なお、小数点以下第3位を四捨五入して表示。

当面のスケジュール



(参考) ESGインデックス・イニシアティブ・外部評価

ESGインデックス



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index



MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)



イニシアティブ



(参考)
連結子会社のJPインベストメントが署名



インパクト志向金融宣言
Japan Impact-driven Financing Initiative



外部評価



2023
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



仕事と介護の両立支援



注 インデックス・評価等の詳細は、当行Webサイトの下記ページに掲載しております。
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/evaluation/>

01	22年度決算	P.4
02	23年度計画	P.25
03	今後のビジネス戦略	P.33
04	Appendix	P.71
05	22年度決算データ集	P.80

損益の状況

	21年度	22年度	増減		21年度	22年度	増減
業務粗利益	1,290,865	1,042,610	△248,255	特別損益	5,682	△1,188	△6,870
資金利益	1,147,500	785,114	△362,385	固定資産処分損益	5,698	△312	△6,011
役務取引等利益	127,400	146,354	+18,954	減損損失	△15	△875	△859
その他業務利益	15,964	111,140	+95,176	税引前当期純利益	497,141	447,054	△50,087
うち外国為替売買損益	78,954	199,045	+120,091	法人税、住民税及び事業税	△104,295	△145,782	△41,486
うち国債等債券損益	△63,245	△88,083	△24,837	法人税等調整額	△37,901	23,334	+61,236
経費	△980,906	△923,664	+57,241	法人税等合計	△142,196	△122,447	+19,749
人件費	△116,943	△115,285	+1,657	当期純利益	354,945	324,607	△30,338
物件費	△819,027	△772,942	+46,085	金銭の信託運用損益	286,671	246,820	△39,851
税金	△44,935	△35,436	+9,498	受取配当金・利息	107,848	134,476	+26,627
実質業務純益	309,959	118,945	△191,013	株式売却損益	194,410	147,015	△47,395
コア業務純益	373,204	207,028	△166,176	減損損失	△1,955	△3,195	△1,240
除く投資信託解約損益	259,888	150,853	△109,034	源泉税等	△13,632	△31,476	△17,843
一般貸倒引当金繰入額	△9	—	+9	与信関係費用	△9	12	+21
業務純益	309,949	118,945	△191,004	一般貸倒引当金繰入額	△9	12	+21
臨時損益	181,509	329,297	+147,787				
うち株式等関係損益	△125,583	74,993	+200,577				
うち金銭の信託運用損益	286,671	246,820	△39,851				
経常利益	491,459	448,242	△43,216				

(百万円)

注1 「経費」は、営業経費から退職給付費用に係る臨時処理分（22年度1,517百万円（収益）、21年度1,838百万円（収益））を除いて算出しています。

注2 コア業務純益＝実質業務純益－国債等債券損益

注3 「与信関係費用」は、金融再生法開示債権に係る費用を計上しています。

注4 金額が損失又は費用には△を付しています。

バランスシートの状況

	22/3末	23/3末	増減		22/3末	23/3末	増減
現金預け金	66,664,253	68,217,495	+1,553,242	貯金	193,441,929	194,951,503	+1,509,574
コールローン	2,470,000	2,460,000	△10,000	売現先勘定	19,461,646	18,316,621	△1,145,024
買現先勘定	9,861,753	9,788,452	△73,300	債券貸借取引受入担保金	1,514,438	1,941,872	+427,434
債券貸借取引支払保証金	—	250,241	+250,241	借入金	5,603,600	1,632,600	△3,971,000
買入金銭債権	397,301	478,286	+80,985	外国為替	697	1,411	+714
商品有価証券	11	19	+8	その他負債	2,124,933	2,891,096	+766,162
金銭の信託	5,828,283	6,564,738	+736,454	賞与引当金	7,238	7,150	△88
有価証券	139,549,103	132,769,420	△6,779,683	退職給付引当金	140,355	138,375	△1,979
貸出金	4,441,967	5,604,366	+1,162,399	従業員株式給付引当金	515	511	△3
外国為替	213,924	124,943	△88,980	役員株式給付引当金	365	424	+58
その他資産	3,250,352	2,994,691	△255,660	睡眠貯金払戻損失引当金	58,813	54,655	△4,158
有形固定資産	192,819	190,216	△2,603	繰延税金負債	303,985	—	△303,985
無形固定資産	53,367	77,118	+23,750	負債の部合計	222,658,520	219,936,223	△2,722,297
繰延税金資産	—	26,245	+26,245	資本金	3,500,000	3,500,000	—
貸倒引当金	△1,054	△1,033	+21	資本剰余金	3,500,000	3,500,000	—
資産の部合計	232,922,083	229,545,202	△3,376,881	利益剰余金	2,413,168	2,480,262	+67,094
				自己株式	△902	△24,510	△23,608
				株主資本合計	9,412,266	9,455,752	+43,486
				その他有価証券評価差額金	1,390,288	779,268	△611,020
				繰延ヘッジ損益	△538,991	△626,041	△87,050
				評価・換算差額等合計	851,297	153,227	△698,070
				純資産の部合計	10,263,563	9,608,979	△654,584
				負債及び純資産の部合計	232,922,083	229,545,202	△3,376,881

(百万円)

注 貯金は銀行法施行規則の負債科目「預金」に相当します。

資金運用勘定・調達勘定の利回り等

(1) 国内業務部門

(百万円、%)

	21年度			22年度			増減
	平均残高	利息	利回り	平均残高	利息	利回り	利回り
資金運用勘定	211,342,025	446,743	0.21	210,210,806	307,787	0.14	△0.06%pt
うち貸出金	4,620,369	10,120	0.21	5,179,919	9,589	0.18	△0.03%pt
うち有価証券	69,451,545	341,824	0.49	63,733,361	272,085	0.42	△0.06%pt
うち預け金等	60,361,005	29,872	0.04	63,294,696	27,549	0.04	△0.00%pt
資金調達勘定	204,529,496	44,486	0.02	204,217,396	31,615	0.01	△0.00%pt
うち貯金	192,386,838	20,984	0.01	194,561,694	12,963	0.00	△0.00%pt
うち債券貸借取引受入担保金	17,507	17	0.09	5,142	5	0.09	+0.00%pt

(2) 国際業務部門

(百万円、%)

	21年度			22年度			増減
	平均残高	利息	利回り	平均残高	利息	利回り	利回り
資金運用勘定	70,834,616	991,619	1.39	76,608,908	925,669	1.20	△0.19%pt
うち貸出金	26,122	137	0.52	30,250	161	0.53	+0.00%pt
うち有価証券	70,670,623	991,228	1.40	76,363,251	917,648	1.20	△0.20%pt
うち預け金等	—	—	—	—	—	—	—
資金調達勘定	70,222,165	246,376	0.35	73,333,363	416,726	0.56	+0.21%pt
うち債券貸借取引受入担保金	1,458,983	2,579	0.17	1,786,878	52,173	2.91	+2.74%pt

資金運用勘定・調達勘定の利回り等

(3) 合計

	21年度			22年度			増減
	平均残高	利息	利回り	平均残高	利息	利回り	利回り
資金運用勘定	217,361,148	1,369,747	0.63	219,606,759	1,232,408	0.56	△0.06%pt
うち貸出金	4,646,492	10,257	0.22	5,210,170	9,750	0.18	△0.03%pt
うち有価証券	140,122,168	1,333,053	0.95	140,096,612	1,189,734	0.84	△0.10%pt
うち預け金等	60,361,005	29,872	0.04	63,294,696	27,549	0.04	△0.00%pt
資金調達勘定	209,936,168	222,246	0.10	210,337,804	447,294	0.21	+0.10%pt
うち貯金	192,386,838	20,984	0.01	194,561,694	12,963	0.00	△0.00%pt
うち債券貸借取引受入担保金	1,476,490	2,597	0.17	1,792,020	52,179	2.91	+2.73%pt

注1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引です。但し、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めています。

注2 金銭の信託に係る収益及び費用を「その他経常収益」「その他経常費用」に計上していますので、資金運用勘定は金銭の信託の平均残高（22年度5,108,455百万円、21年度4,160,954百万円）を控除し、資金調達勘定は金銭の信託運用見合額の平均残高（22年度5,108,455百万円、21年度4,160,954百万円）及び利息（22年度10,863百万円、21年度4,404百万円）を控除しています。

注3 22年度における投資信託に係る収益分配金のうち、元本の払戻しとして帳簿価額を減額した特別分配金は184,988百万円（21年度21,782百万円）です。

注4 貯金は銀行法施行規則の負債科目「預金」に相当します。

注5 合計においては、国内業務部門と国際業務部門の間の資金貸借の平均残高及び利息は、相殺して記載しています。なお、22年度期末決算より、当該資金貸借に係る利息の算出方法を見直しています。

注6 「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、コールローン、買入金銭債権です。

利鞘

	21年度	22年度	増減
資金運用利回り (A)	0.63	0.56	△0.06%pt
資金調達原価 (B)	0.57	0.65	+0.07%pt
資金調達利回り (C)	0.10	0.21	+0.10%pt
総資金利鞘 (A) - (B)	0.05	△0.09	△0.14%pt
資金粗利鞘 (A) - (C)	0.52	0.34	△0.17%pt

評価損益の状況

(1) 満期保有目的の債券

(百万円)

	22/3末		23/3末		増減	
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益
国債	14,974,212	△31,393	15,042,583	△236,650	+68,371	△205,257
地方債	2,746,510	△11,848	3,581,661	△26,442	+835,151	△14,594
社債	3,540,039	△12,623	4,655,700	△33,719	+1,115,660	△21,096
その他	1,808,495	80	3,773,727	△8,507	+1,965,231	△8,587
うち外国債券	1,808,495	80	3,773,727	△8,507	+1,965,231	△8,587
合計	23,069,257	△55,784	27,053,673	△305,320	+3,984,415	△249,535

注 評価損益は、時価から貸借対照表計上額を差し引いた額です。

(2) その他有価証券

(百万円)

	22/3末		23/3末		増減	
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益
株式	17,283	—	18,827	—	+1,544	—
債券	44,132,804	103,994	31,110,108	△443,394	△13,022,696	△547,389
国債	34,285,554	85,743	23,072,127	△423,816	△11,213,426	△509,560
地方債	2,834,364	7,367	2,059,206	2,210	△775,158	△5,156
短期社債	1,434,510	—	1,400,895	—	△33,615	—
社債	5,578,374	10,883	4,577,878	△21,788	△1,000,496	△32,672
その他	72,742,078	1,569,057	75,072,343	1,659,553	+2,330,264	+90,496
うち外国債券	22,701,193	1,484,225	22,365,282	1,476,129	△335,911	△8,096
うち投資信託	49,534,425	82,347	52,110,200	184,011	+2,575,775	+101,664
合計	116,892,166	1,673,052	106,201,280	1,216,159	△10,690,886	△456,893

注1 「有価証券」のほか、「現金預け金」中の譲渡性預け金、「買入金銭債権」を含んでいます。注2 評価損益は、貸借対照表計上額から取得原価を差し引いた額です。

注3 評価損益のうち、時価ヘッジの適用により損益に反映させた額は23年3月末1,306,052百万円（収益）（22年3月末852,922百万円（収益））です。

注4 投資信託の投資対象は主として外国債券です。23年3月末の評価損益は「時価の算定に関する会計基準の適用指針」（21年改正）を適用しており、プライベートエクイティファンドの評価損益を含んでいます。同指針を適用した場合の22年3月末の投資信託の評価損益は1兆3,488億円（試算値）です。

注5 22年度における減損処理額は該当ありません（21年度744百万円）。

評価損益の状況

(3) その他の金銭の信託

(百万円)

	22/3末		23/3末		増減	
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益
その他の金銭の信託	5,828,283	1,181,977	6,564,738	1,207,209	+736,454	+25,232
うち国内株式	2,024,619	1,202,212	1,857,660	1,104,910	△166,959	△97,301
うち国内債券	1,406,103	△28,340	1,270,609	△58,856	△135,494	△30,515

注1 評価損益は、貸借対照表計上額から取得原価を差し引いた額です。

注2 22年度における減損処理額は3,195百万円（21年度1,955百万円）です。

(4) ヘッジ会計（繰延ヘッジ）適用デリバティブ取引

(百万円)

	22/3末		23/3末		増減	
	想定元本	ネット繰延損益	想定元本	ネット繰延損益	想定元本	ネット繰延損益
金利スワップ	7,427,585	△67,703	8,888,437	△47,645	+1,460,851	+20,057
通貨スワップ	8,654,075	△711,381	9,189,575	△855,658	+535,500	△144,276
為替予約	—	—	—	—	—	—
合計	16,081,660	△779,085	18,078,012	△903,304	+1,996,351	△124,219

注1 ネット繰延損益は、税効果会計適用前の金額を記載しています。

注2 ヘッジ対象は、主としてその他有価証券です。

(2) ~ (4) 合計

(百万円)

	22/3末	23/3末	増減
評価損益合計	1,223,021	214,011	△1,009,010

注 評価損益合計は、時価ヘッジの適用により損益に反映させた額を除いています。

営業経費の内訳

(百万円、%)

	21年度		22年度		増減
	金額	構成比	金額	構成比	金額
人件費	115,104	11.75	113,767	12.33	△1,336
給与・手当	94,057	9.60	92,479	10.02	△1,577
その他	21,047	2.14	21,288	2.30	+240
物件費	819,027	83.65	772,942	83.81	△46,085
日本郵便への委託手数料	353,214	36.07	340,055	36.87	△13,159
郵政管理・支援機構への拠出金※	237,040	24.21	230,710	25.01	△6,329
預金保険料	55,381	5.65	27,514	2.98	△27,867
土地建物機械賃借料	10,914	1.11	10,778	1.16	△135
業務委託費	66,010	6.74	66,702	7.23	+691
減価償却費	37,601	3.84	34,102	3.69	△3,498
通信交通費	14,248	1.45	14,787	1.60	+539
保守管理費	15,168	1.54	16,800	1.82	+1,632
機械化関係経費	13,059	1.33	13,684	1.48	+625
その他	16,387	1.67	17,804	1.93	+1,416
租税公課	44,935	4.58	35,436	3.84	△9,498
合計	979,067	100.00	922,146	100.00	△56,921

※ 独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構法第18条の3に基づき、当行から郵政管理・支援機構に拠出金を納付しているものです。

自己資本の充実の状況

(百万円)

	国内基準					
	単体			連結		
	22/3末	23/3末	増減	22/3末	23/3末	増減
コア資本に係る基礎項目の額 (A)	9,225,082	9,272,542	+47,460	9,236,562	9,280,410	+43,847
コア資本に係る調整項目の額 (B)	37,024	55,580	+18,556	37,256	56,003	+18,747
自己資本の額 (A) - (B) = (C)	9,188,057	9,216,961	+28,903	9,199,306	9,224,407	+25,100
リスク・アセット等の額の合計額 (D)	59,089,525	59,383,662	+294,136	59,106,048	59,395,184	+289,135
信用リスク・アセットの額の合計額	56,529,128	56,934,898	+405,770	56,545,574	56,938,257	+392,683
マーケット・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	—	—	—	—	—	—
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	2,560,397	2,448,764	△111,633	2,560,474	2,456,926	△103,547
自己資本比率 (C) / (D)	15.54%	15.52%	△0.02%pt	15.56%	15.53%	△0.03%pt

証券化商品の保有状況

当行の保有する証券化商品の状況は、次のとおりです。

なお、当行が現在保有する証券化商品は、最終投資家としてのエクスポージャーのみであり、オリジネーターとしてのエクスポージャー及び連結対象の有無などを考慮しなければならないSPE（特別目的会社）向けエクスポージャーは保有していません。

(百万円)

	22/3末			23/3末		
	取得原価	評価損益	格付	取得原価	評価損益	格付
国内						
住宅ローン証券化商品 (RMBS)	1,317,081	4,358	AAA	1,274,002	△11,695	AAA
満期保有目的の債券	331,835	△4,374	AAA	350,366	△10,365	AAA
その他有価証券	985,245	8,733	AAA	923,635	△1,330	AAA
法人向けローン証券化商品 (CLO)	—	—	—	—	—	—
その他の証券化商品	236,597	△156	AAA	288,156	△111	AAA
商業用不動産証券化商品 (CMBS)	—	—	—	—	—	—
債務担保証券 (CDO)	735	19	AAA	561	11	AAA
国内計	1,554,414	4,220		1,562,720	△11,795	
海外						
住宅ローン証券化商品 (RMBS)	38,004	5,782	AAA	27,906	3,161	AAA
法人向けローン証券化商品 (CLO)	1,602,388	168,008	AAA	2,326,005	293,625	AAA
満期保有目的の債券	681,912	62,584	AAA	1,408,606	106,062	AAA
その他有価証券	920,476	105,423	AAA	917,398	187,563	AAA
海外計	1,640,393	173,791		2,353,911	296,787	
合計 (国内 + 海外)	3,194,807	178,012		3,916,631	284,991	

注1 計表の数値は内部管理上の計数であり、財務会計上の計数とは異なります。

注3 投資信託等のファンドで保有する商品は含んでいません。

注5 その他の証券化商品は、主にオートローン債権を裏付とする証券化商品です。

注7 国外の法人向けローン証券化商品 (CLO) は、米国及び欧州のローン担保証券 (CLO) です。為替ヘッジ考慮後の評価損益は次のとおりです。

－満期保有目的の債券 (時価ヘッジ適用対象外) : 23年3月末△23,642百万円 (22年3月末△9,767百万円)

－その他有価証券 (時価ヘッジ適用対象) : 23年3月末△17,158百万円 (22年3月末△5,963百万円)

注2 裏付資産が複数の債務者から構成される証券化商品に限って計上しています。

注4 評価損益は為替ヘッジ効果を含まず、信用リスクヘッジは実施していません。

注6 米国GSE等関連は含んでいません。

時系列データ

(億円)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
連結						
連結粗利益	14,623	13,268	13,140	13,191	12,920	10,563
資金利益 ^{※1}	11,756	10,159	9,766	9,619	11,474	7,963
役務取引等利益	964	1,067	1,288	1,279	1,284	1,478
その他業務利益	1,902	2,041	2,084	2,291	160	1,121
経費 ^{※2}	△10,451	△10,385	△10,215	△10,114	△9,832	△9,263
一般貸倒引当金繰入額	△0	—	△0	—	△0	—
連結業務純益	4,171	2,882	2,925	3,076	3,087	1,300
臨時損益	824	857	866	865	1,821	3,255
経常利益	4,996	3,739	3,791	3,942	4,908	4,555
特別損益	△7	△41	△5	△15	56	△11
親会社株主純利益	3,527	2,661	2,734	2,801	3,550	3,250
連結自己資本比率（国内基準） ^{※3}	17.43%	15.80%	15.58%	15.53%	15.56%	15.53%
連結純資産額 ^{※3}	115,216	113,623	90,032	113,948	103,022	96,518
連結総資産額 ^{※3}	2,106,298	2,089,741	2,109,108	2,238,706	2,329,544	2,295,822
単体						
従業員数 ^{※3}	13,009人	12,800人	12,477人	12,408人	12,169人	11,742人
外、平均臨時従業員数 ^{※3}	4,612人	4,184人	3,865人	3,601人	3,243人	2,898人
新規採用数 ^{※4}	542人	404人	234人	230人	147人	141人

※1 「資金利益」は、資金運用収益から資金調達費用（金銭の信託保有に係る調達コストを控除）を差し引いて算出。

※2 「経費」は、営業経費から臨時処理分を除いて算出。 ※3 各期末日時点。 ※4 各期4月1日時点。23年度（23年4月1日）は141人。