

ゆうちょ銀行の将来のビジネス展開について

－ 共創プラットフォームを基盤としたビジネス展開 －

2023年5月31日

株式会社ゆうちょ銀行 取締役兼代表執行役社長

池田 憲人

1. ゆうちょ銀行の目指す姿

- 当行の特色を最大限に有効活用し、地域金融機関等と連携しながら全国津々浦々のお客さまの成長を支える。

ゆうちょ銀行の
戦略的な特異性

「全国津々浦々」という
強固な看板（ネットワーク）

+

国民の皆さまからお預かりしている
多くの貯金ならびに口座数



目指す姿

成長エンジン

成長を牽引する3つの
戦略的なビジネス

- ①リテールビジネス
- ②マーケットビジネス
- ③Σビジネス

サステナブルな収益
基盤の構築を目指す

ゆうちょ銀行が
目指す姿

単純な「民間銀行への変容」ではなく
膨大な資産と経営資源を戦略的に稼働させ
経済の活力に貢献することが最も重要



有用な経営資源を活用し地域金融機関等と
「共創プラットフォーム」として連携を進めながら
**全国津々浦々のお客さまの成長を
中長期的な目線で支援できる銀行**

地域金融機関等
（パートナー）

今後慢性的な不足が
想定される要素

- ①必要な資本
- ②情報
- ③人財(人的資本)

ゆうちょ銀行の有用な
経営資源の活用検討

2. ゆうちょ銀行の将来のビジネス展開



3つのエンジン（収益基盤） によるサステナブルな経営

ゆうちょ銀行のデジタル戦略

- 通帳アプリ・ゆうちょレコ（家計簿アプリ）を基盤とした**共創プラットフォーム**構築



- 多様な事業者（金融・非金融の領域）と連携し、お客さまのニーズに対応



- | | |
|--------|-----------|
| グループ商品 | 証券 |
| ローン | AI(味*外*等) |
| 保険 | eコマース |
| ...etc | |

金融領域からの**広告配信**試行を検討中
(準備が整い次第発表)

A (advertisement)

1,530億円の役務取引等利益
(23年度予想、22年度実績1,478億円)

R 【第1のエンジン】
リテールビジネス

新たなリテールビジネスの展開

- 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

「共創プラットフォーム」の構築

- 多様な事業者との**広告・連携**によりアプリ上で広範な商品・サービスを提供

1.26兆円の安定的な収益を確保
(23年度資金収支等予想、22年度実績1.23兆円)

※PEや不動産が収益に貢献

M 【第2のエンジン】
マーケットビジネス

最適な運用ポートフォリオの追求

- 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

将来、国内PE市場が欧米並みに(※1)成長することを想定し、**1兆円規模のエクイティ性資金**で地域に貢献

Σ 【第3のエンジン】
Σビジネス

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

- GP業務の本格化（エクイティ性資金の供給）
- 全国津々浦々から得られた情報を活用した**法人ビジネス(※2)**をエリア本部を中心に**対応推進**

※1:国内PE市場の現状
2014-20平均年間フロー額
GDP比 **0.2%** (1~2兆円)
⇔ 米 1.3%、英 1.5%

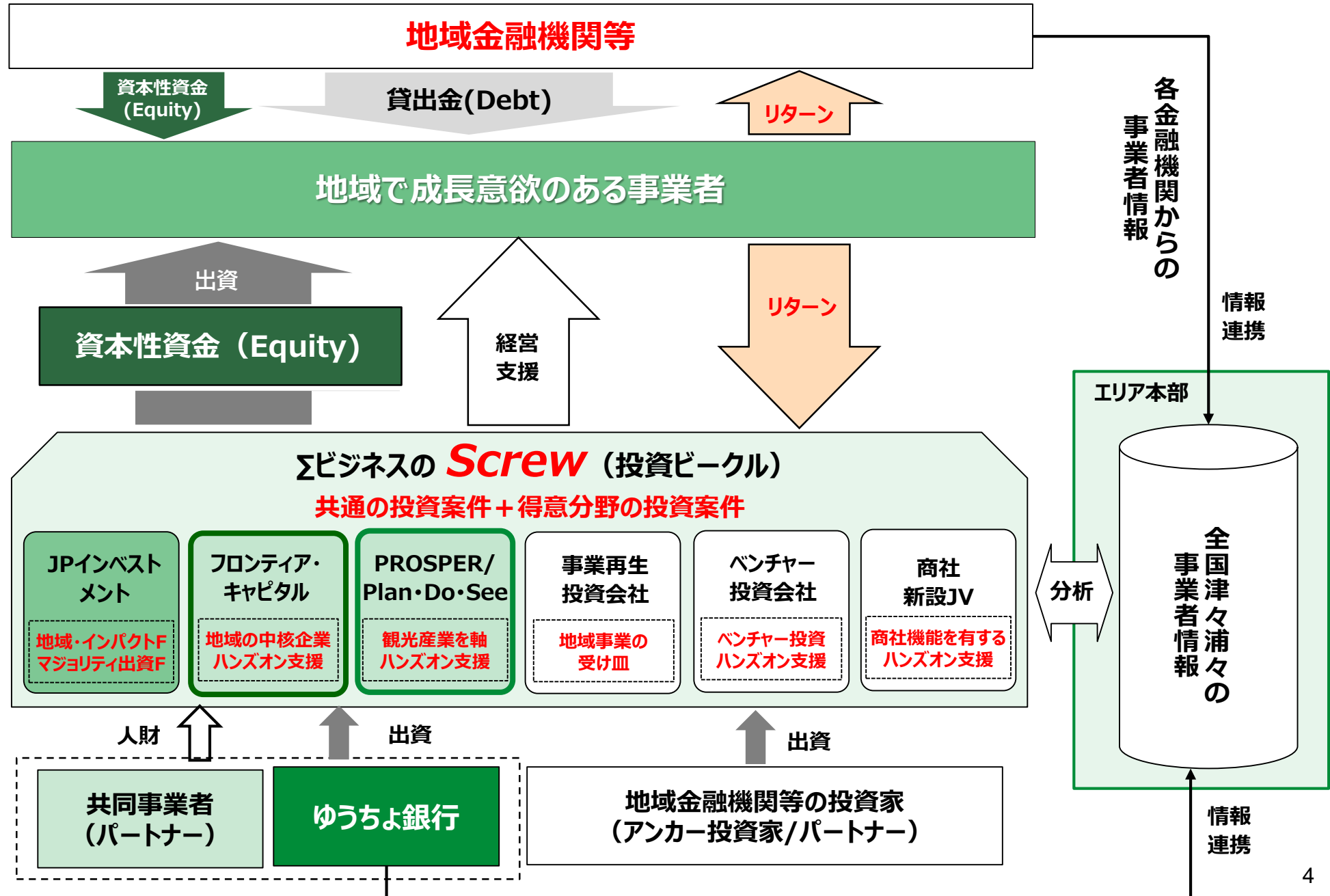
※2:投資先のマーケティング支援、
投資先の発掘（ソーシング）

3. Σビジネス：立上げ後半年間の主な取組み

- 22年10月にΣビジネスを立ち上げ。当初2年間（22年10月～24年9月）をパイロット期間と位置付け。
- Σビジネスの柱となる ①GP業務の本格化、②投資先のマーケティング支援、③投資先の発掘（ソーシング）の3つの項目について、これまで約半年間の主な取組み・実績は下表のとおり。

項目	主な業務概要	半年間の主な取組み・実績
① 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業務立上げ） ● GP業務を担う人財の育成体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年1～2月 フロンティア・キャピタル(株)へ出資 ● JPインベストメント「地域・インパクトファンド」（2022年度 3件投資実行） ● 2023年5月 PROSPER社/Plan・Do・See社が組成する「PROSPER日本企業成長支援ファンド」へLP出資 ● GP業務を担う人財育成のため、出向先を順次拡大
② 投資先のマーケティング支援	<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"> ● 2022年11月 Pie Systems Japan社と業務協業契約締結 ● 2023年1月 協業開始（商店街／ショッピングモールの加盟店獲得推進） ● 2023年4月 マーケティング支援業務に係る人財育成開始
③ 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 ● 2023年4月「Σビジネスの教科書」リリース ● 2023年4月 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

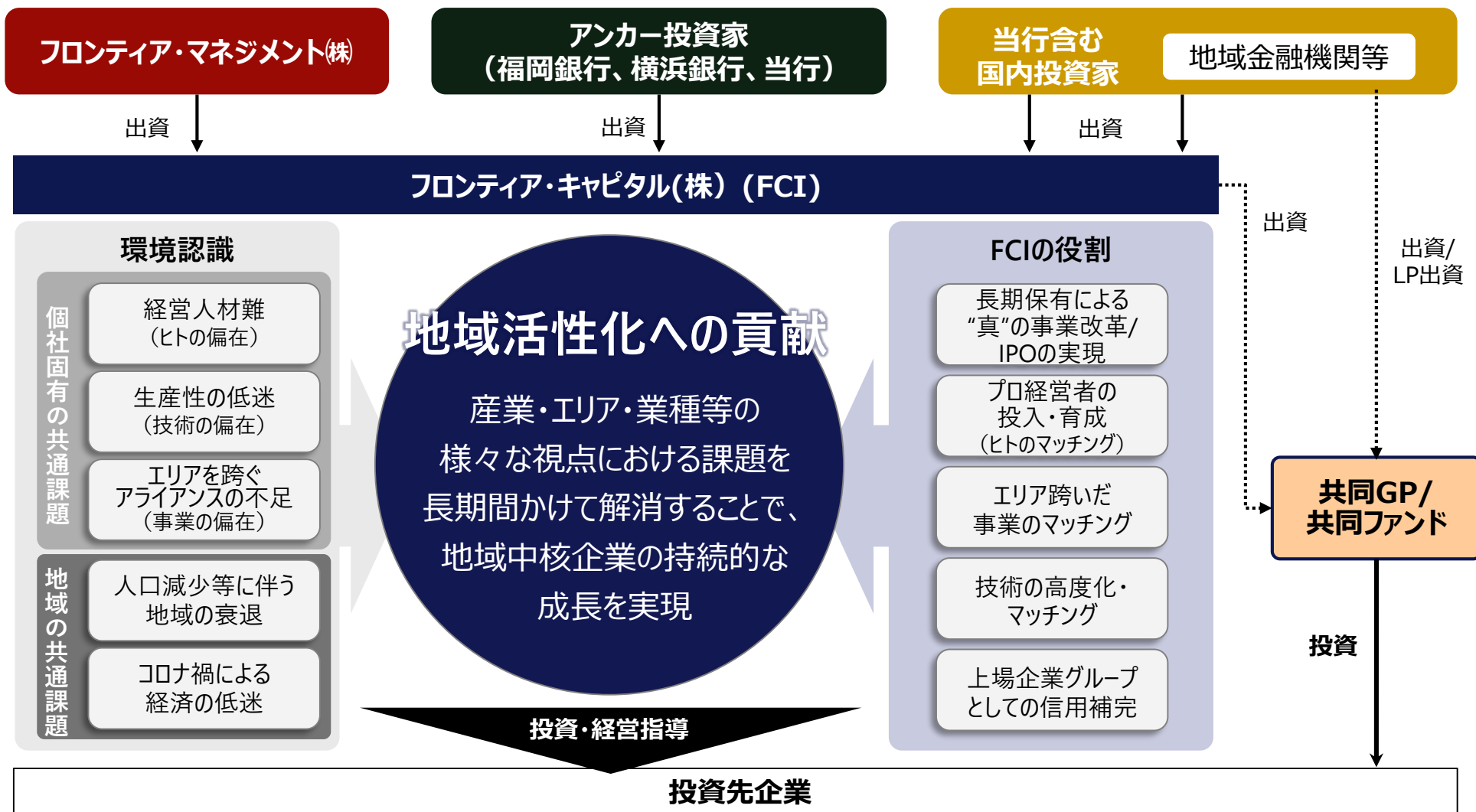
4. Σビジネスの戦略



5. フロンティア・キャピタル(株)への出資

(詳細はフロンティア・キャピタル(株)社より後程ご説明)

- 2023年1月、当行はフロンティア・マネジメント(株)の投資子会社「フロンティア・キャピタル(株)」に出資。
- 地域において様々な経営課題を抱える地域の中核企業に対し、長期的視点から解決を支援し、当行と地域金融機関との共創による地域活性化への貢献を目指す。



6. PROSPER社/Plan・Do・See社のファンドへのLP出資 (詳細はPROSPER社/Plan・Do・See社より後程ご説明)

- 2023年5月「PROSPER日本企業成長支援ファンド1号」にLP出資。
- 観光産業を軸とした「街おこし」に強みを持つPROSPER社とPlan・Do・See社が組成するファンドに出資。積極的なハンズオン支援を通じて、地域活性化への貢献を目指す。また、同社とは将来の更なる協業に向けた検討も行う予定。

PROSPER・CAPITAL
(GP)

運営 ↓

当行含む投資家
(LP)

出資 ↓

PROSPER日本企業成長支援ファンド1号

【積極的なハンズオン支援】

「企業文化・組織力」強化
(チームビルディング)

顧客価値再設計

マーケティング支援

ガバナンス構築

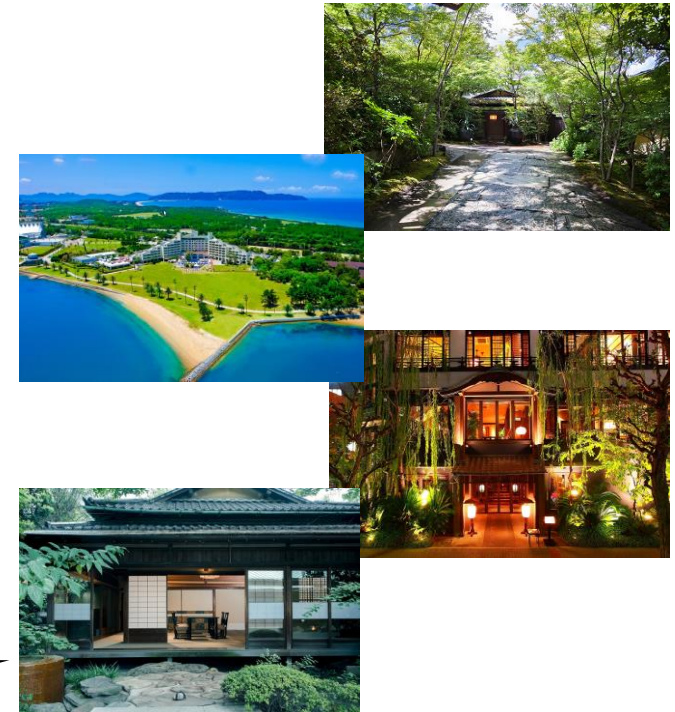
DX推進支援

観光産業を軸とした
地域活性化への貢献

日本国内の中小企業等に投資し、
積極的なハンズオン支援を通じて、
投資先企業の成長と
企業価値向上を目指す

投資・経営指導

投資先企業



7. ゆうちょ銀行の位置づけ領域

Debt

政府系金融機関
(DBJ・日本政策金融公庫・商工中金)

民間金融機関
(都銀・地銀・信金・信組)

時間差GAPを
補う資金（融資）を
必要とする事業者

資金ニーズにおける事業者との距離感

自己資本比率算出上の
リスクウェイト20%~150%

Equity

政府系ファンド
(産業革新機構・REVIC・投資育成会社)

国内投資家
(アセマネ、各機関の補完ファンド、個人投資家)

事業成長への
挑戦資金を
必要とする
事業者

資金ニーズにおける
事業者との距離感

自己資本比率算出上の
リスクウェイト250%~400%

ゆうちょ銀行の戦略

※自己資本比率のリスクウェイトはバーゼルⅢ最終化ベースで記載。

(参考) Σビジネスの推進体制

2022/10月、専門委員会として、社長を委員長とする「Σビジネス戦略委員会」を設置。

- 本社・エリア本部・直営店・JPインベストメントが一体となって実効性の高い取組みを推進するため、地域リレーション部門、営業部門を中心に施策の検討・進捗管理を行い、社長を委員長とする「Σビジネス戦略委員会」で審議・報告することにより、取組状況等を経営陣が適切に把握・関与できる態勢を構築。
- 将来的には、日本郵政グループ各社の顧客基盤や営業体制、サービスなどを活かし、グループ各社の連携とシナジー効果による事業展開も検討。

