



「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取組みについて

2023年11月13日

# 日本郵政のPBR

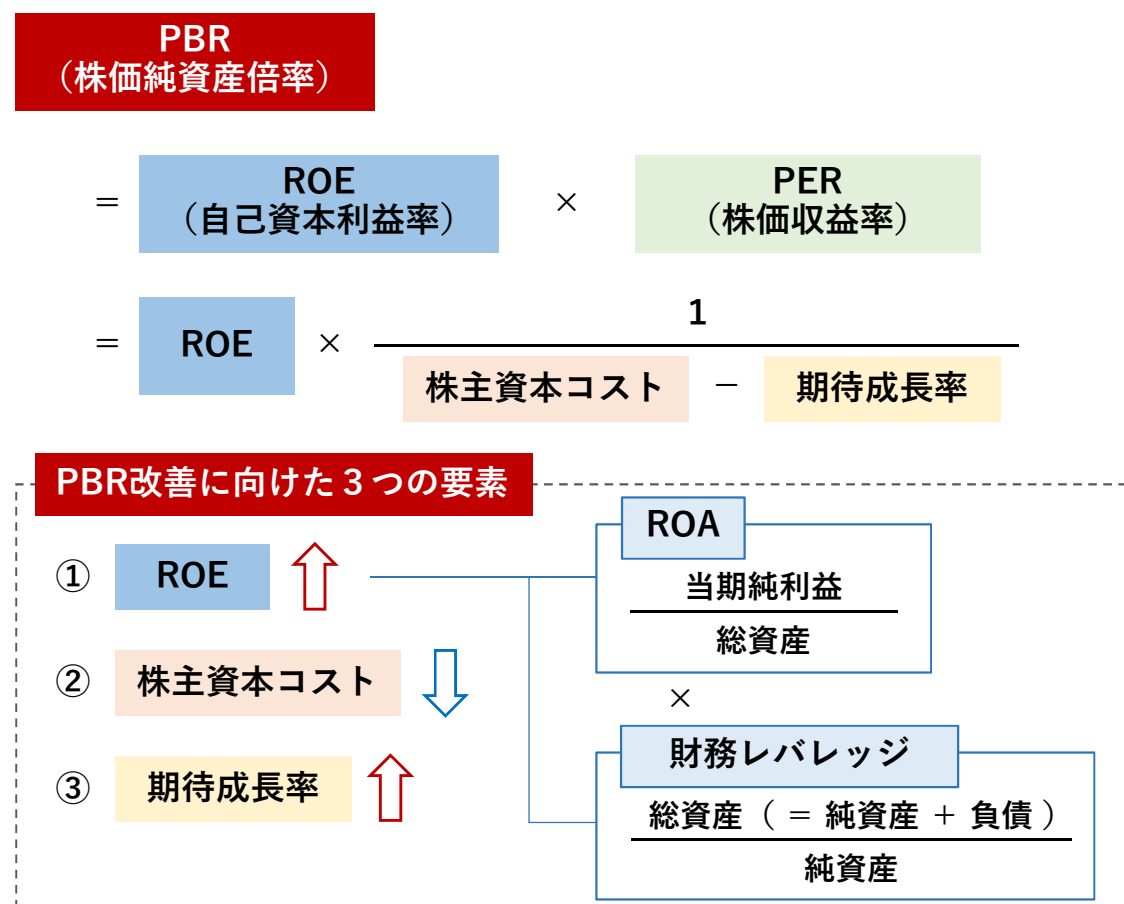
- 東証からは、プライム市場の約半数がPBR 1倍を下回ることを指摘されているなか、当社は、**過去5年度においてPBR 1倍を下回る**ことから、PBRの改善が必要。
- PBRは理論上、 $PBR = ROE / (\text{株主資本コスト} - \text{期待成長率})$ と表すことができる。**PBRの改善には、①ROEの向上、②株主資本コストの抑制、③期待成長率の向上、の3点が必要。**
- 期待成長率を「0」と仮定すると、PBRを1倍以上とするには「**ROE ≧ 株主資本コスト**」となる必要がある。

当社のPBR※



※各年度末の数値を算出

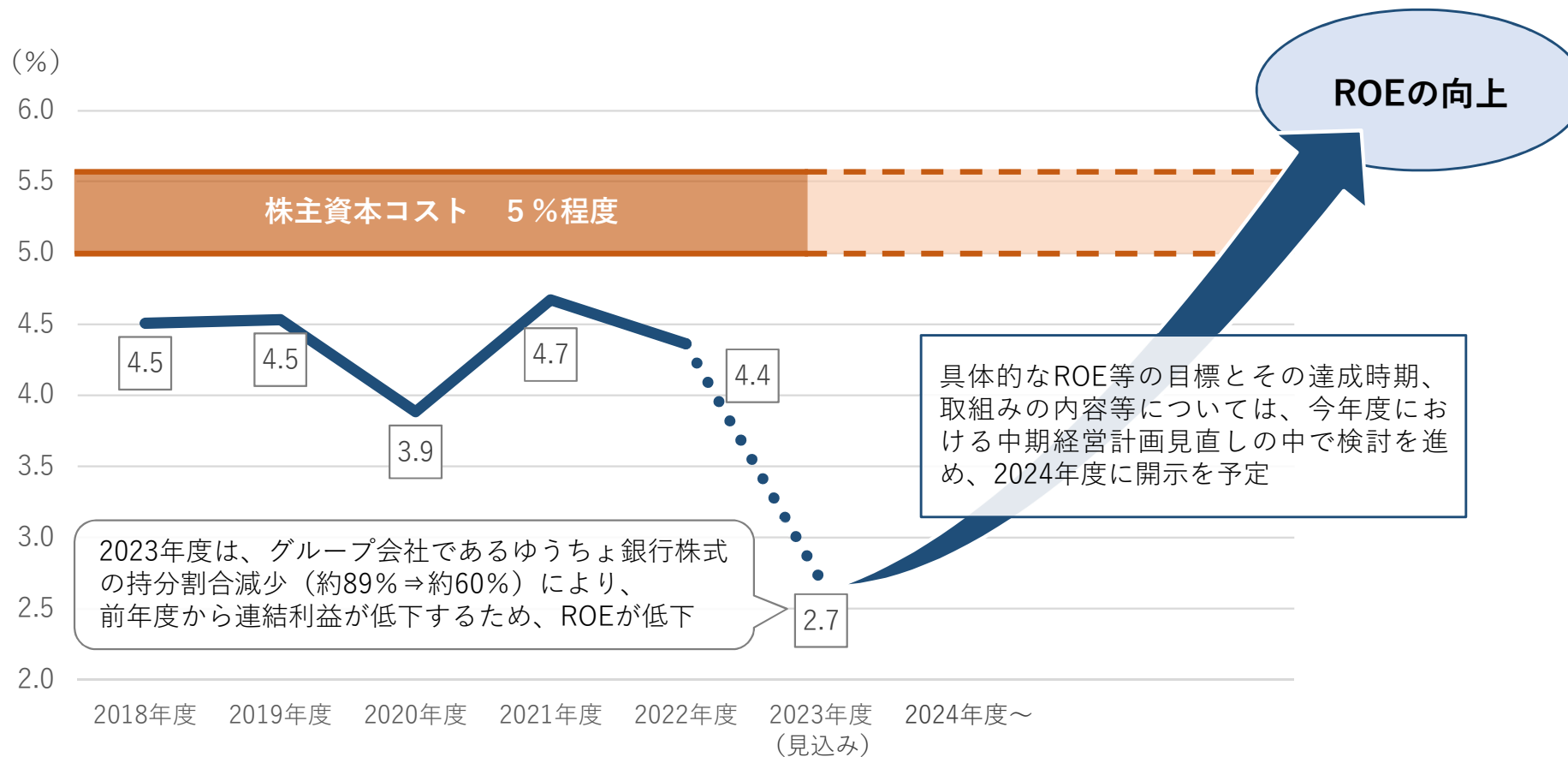
PBRの分解



# 日本郵政のROEと株主資本コスト

- 直近のデータを参照し、CAPMを用いると、株主資本コストは**5%程度**と推計。
- 当社のROEは、**株主資本コストを下回る**状況。  
⇒ **株主資本コストを上回るROEの水準を目指す。**

当社のROE (※1,2) の推移と株主資本コスト



2023年度は、グループ会社であるゆうちょ銀行株式の持分割合減少（約89%⇒約60%）により、前年度から連結利益が低下するため、ROEが低下

具体的なROE等の目標とその達成時期、取組みの内容等については、今年度における中期経営計画見直しの中で検討を進め、2024年度に開示を予定

※1 銀行業の特性を考慮し、その他有価証券評価差額金の影響を受けない株主資本ベースのROE

※2 親会社株主に帰属する当期純利益を純資産から非支配株主持分及びその他有価証券評価差額金を除いた期中平均株主資本で除し、小数第一位未満を四捨五入して算出

# PBR改善に向けた取組みの方針（全体像）

- ROE向上、株主資本コスト抑制、期待成長率向上に取組むことによりPBRの改善を図る。
- 具体的な取組みの内容等については、今年度の中期経営計画見直しの中で検討を進め、2024年度に公表することを予定。

ROE の向上	ROA（利益） の向上	<p><b>【利益の創出】</b></p> <table border="1"> <tr> <td>日本郵便</td> <td>郵便・物流事業：営業力・体制強化、他企業との連携による荷物等の取扱個数の増加 郵便局窓口事業：営業スキルのアップ等による利用拡大、 オンラインサービスやリモートサービスの拡充によるお客さま利便性の向上 不動産事業：グループ保有不動産等の立地特性に応じた開発を推進</td> </tr> <tr> <td>ゆうちょ銀行</td> <td>マーケットビジネス：リスク性資産の拡大、円金利ポートフォリオの再構築 リテールビジネス：既存事業の収支改善、アプリの活用等による新たな収益機会の獲得 Σビジネス：ゆうちょ銀行らしいG P業務の展開</td> </tr> <tr> <td>かんぽ生命</td> <td>営業：販売網の連携強化、営業人材の育成、商品ラインナップの充実化 資産運用：資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大 新たな収益確保：他社との提携を通じた新たな収益確保策の創出</td> </tr> </table>	日本郵便	郵便・物流事業：営業力・体制強化、他企業との連携による荷物等の取扱個数の増加 郵便局窓口事業：営業スキルのアップ等による利用拡大、 オンラインサービスやリモートサービスの拡充によるお客さま利便性の向上 不動産事業：グループ保有不動産等の立地特性に応じた開発を推進	ゆうちょ銀行	マーケットビジネス：リスク性資産の拡大、円金利ポートフォリオの再構築 リテールビジネス：既存事業の収支改善、アプリの活用等による新たな収益機会の獲得 Σビジネス：ゆうちょ銀行らしいG P業務の展開	かんぽ生命	営業：販売網の連携強化、営業人材の育成、商品ラインナップの充実化 資産運用：資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大 新たな収益確保：他社との提携を通じた新たな収益確保策の創出
	日本郵便	郵便・物流事業：営業力・体制強化、他企業との連携による荷物等の取扱個数の増加 郵便局窓口事業：営業スキルのアップ等による利用拡大、 オンラインサービスやリモートサービスの拡充によるお客さま利便性の向上 不動産事業：グループ保有不動産等の立地特性に応じた開発を推進						
ゆうちょ銀行	マーケットビジネス：リスク性資産の拡大、円金利ポートフォリオの再構築 リテールビジネス：既存事業の収支改善、アプリの活用等による新たな収益機会の獲得 Σビジネス：ゆうちょ銀行らしいG P業務の展開							
かんぽ生命	営業：販売網の連携強化、営業人材の育成、商品ラインナップの充実化 資産運用：資産運用の深化・高度化による資産運用収益の拡大 新たな収益確保：他社との提携を通じた新たな収益確保策の創出							
財務レバレッジの コントロール	<p><b>【財務戦略・資本政策】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資金調達コストの抑制を企図した、成長投資における負債の活用</li> <li>・機動的な自己株式取得による資本効率の向上</li> </ul>							
株主資本コストの抑制	<p><b>【安定的な株価形成】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な配当</li> <li>・事業リスクの低減や適切なコントロール</li> </ul>							
期待成長率の向上	<p><b>【IR活動・情報開示】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エクイティストーリーの発信強化</li> </ul> <p><b>【成長戦略】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画で掲げる「共創プラットフォーム」の実現に向けた成長戦略の策定や、それに寄与する新たなビジネス分野でのシーズ発掘</li> </ul>							