郵政創業150年

ゆうちょ銀行

ディスクロージャー誌

統合報告書

2021

2020.4.1—2021.3.31

すべてを、お客さまのために。

ゆうちょ銀行

ゆうちょ銀行の社会的存在意義

PURPOSE

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。

（日本郵政グループ経営理念）

ゆうちょ銀行の経営理念

MANAGEMENT PHILOSOPHY

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。

信頼

法令等を遵守し、お客さまを始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします

変革

お客さまの声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます

効率

お客さま志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます

専門性

お客さまの期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

ゆうちょ銀行のミッション

MISSION

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（ESG経営）

Contents 目次

Management Commitment 経営の決意 P.2-11

2 私たちの決意
4 社外取締役メッセージ
6 トップメッセージ

Our Strengths 我々の強み P.12-23

12 価値創造プロセス
14 価値創造の軌跡
18 当行と社会のサステナビリティに貢献するチカラ
22 財務ハイライト（連結）／非財務ハイライト

Value Creation 我々の価値創造 P.24-49

中長期的な価値創造
24 事業環境と課題認識
25 中期経営計画（2021年度～2025年度）の概要
26 新たな成長に向けた財務戦略
28 ゆうちょ銀行の重点課題（マテリアリティ）
30 重点課題（マテリアリティ）と中期経営計画の基本方針との関連性
32 中期経営計画　重点戦略
32 ❶ 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
36 ❷ デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上
38 ❸ 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
42 ON FOCUS 地域創生
44 ❹ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化
46 ❺ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

Our Foundation 我々の基盤 P.50-75

50 人事戦略
ダイバーシティ・マネジメント
52 ステークホルダーコミュニケーション
54 環境
56 ガバナンス
66 ON FOCUS 中期経営計画（2021年度～2025年度）策定プロセス
68 リスク管理
71 コンプライアンス
73 内部監査
74 金融経済環境
75 2020年度業績（単体）

資料編 P.77-267

77 リスク管理
85 会社データ
93 財務データ（連結）
113 財務データ（単体）
147 自己資本の充実の状況（連結）
167 自己資本の充実の状況（単体）
181 報酬等に関する開示事項
184 銀行代理業を営む営業所または事務所一覧
254 開示項目一覧
267 日本郵政グループ行動憲章／ゆうちょ銀行の概要

参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

編集方針

株主・投資家およびステークホルダーの皆さまにゆうちょ銀行の企業価値をより深くご理解いただくため、当ディスクロージャー誌は、財務情報に加え、経営戦略やESG（環境、社会、ガバナンス）情報を充実させた統合報告を実施しています。

対象期間

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）の実績。
一部、同期間以降の活動内容を含みます。

本誌は、銀行法第21条に基づいて作成されたディスクロージャー資料（業務および財産の状況に関する説明資料）であり、当行の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本誌には当行の見通し・目標等の将来の業績に関する記述が含まれています。これらは本誌の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当行の判断等によって記述されたものであり、将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。そのため、今後、経営環境に関する前提条件の変更、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説等、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本誌に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。本誌内の財務に関する計数等について、数値およびパーセント表示は、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、これにより、合計数字が合わない場合があります。本誌内の数値およびパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2021年3月31日現在のものです。
本誌は、個別に注記している場合および資料編にある財務データ（連結）、自己資本の充実の状況（連結）セクションを除き、単体数値を記載しています。

各種情報開示

	財務情報中心	財務×非財務情報	非財務情報中心
法定開示	自己資本の構成	有価証券報告書 統合報告書（ディスクロージャー誌）	—
取引所制度開示	決算短信	適時開示	コーポレート・ガバナンス報告書
任意開示	決算説明資料	IR情報サイト	ESG・CSR情報サイト

Management Commitment

私たちの決意

一層信頼される企業となるため、「お客さま本位の業務運営」を実現し、企業価値向上につなげてまいります。

当行には、邦銀随一の顧客基盤、日本全国の郵便局・ATMネットワーク、本邦最大級の資金基盤など、他に類を見ない特徴があります。「お客さま本位の業務運営」を実現し、信頼される企業となるため、持続性ある組織風土改革と内部管理態勢の強化に取り組んでいくとともに、こうした特徴をいかした地域社会への貢献など、当行ならではの取り組みを推進していきます。ステークホルダーの皆さまの期待にしっかりと応え、持続的に企業価値および社会的価値を生み出し、それを還元するために、私たち取締役は全力で取り組みます。

左から：増田 寛也、小野寺 敦子、山本 謙三、粟飯原 理咲、竹内 敬介、池田 克朗、中鉢 良治、海輪 誠、河村 博、田中 進、漆 紫穂子、池田 憲人

社外取締役メッセージ

社外取締役
池田　克朗

取締役会の一層の充実に向けて

今年度からスタートした中期経営計画の策定に当たり、取締役会では銀行業界の厳しい経営環境に対応すべく新たなビジネスモデルなど戦略面についても活発に論議が行われました。これは社外（取締役）の視点から経営をチェックするというモニタリングを中心とする従来の取締役会の機能から半歩踏み出し、新たな時代に対応した取締役会の形が生まれつつあるように感じました。これがさらに充実したものになるよう期待するところです。

社外取締役
中鉢　良治

盤石な「ゆうちょ」に向けて

「ゆうちょ」は安心で安全、身近な金融機関として、多くのお客さまに利用されてきました。長年にわたって培われてきたお客さまの信頼こそが「ゆうちょ」の最大の価値です。このブランド力を維持、発展できるよう、ESGの観点から、とりわけガバナンスの面において貢献したいと考えております。「ゆうちょ」が将来にわたり盤石で持続可能な金融機関となることが私の願いです。

社外取締役
粟飯原　理咲

お客さまに寄り添うデジタルサービスを

デジタル化が急速に加速するなか、「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を拡充する」ことは、当行の中期経営計画における大きな指針です。デジタル社会の未来を描くとき、デジタル・デバイドを生むことなくお客さまひとりひとりの環境やニーズに寄り添う存在であれるよう、長く生活者に向けたインターネットサービス事業に携わってきた知見から、当行の価値創りに貢献していきます。

社外取締役
河村　博

幸せに貢献する「ゆうちょ」を目指して

当行は、最も身近で、信頼される銀行として、全国あまねく、どなたにも「安心・安全」で「親切・丁寧」な金融サービスを提供し、社会と地域の発展に貢献するなどの役割が求められております。当行が社会変化の中でその役割を十分に果たし、より一層信頼され、発展するには、コンプライアンスが前提になりますので、法令改正作業を含む法律実務家等としての知識、経験を生かして、あるべき「ゆうちょ」の実現のお役に立ちたいと思っております。

社外取締役
竹内　敬介

地域活性化への貢献

地域への資金循環と地域リレーション機能の強化は2021年度を初年度とする中期経営計画の重要な基本方針の一つです。私は、約半世紀にわたり国内のエネルギー・化学・ライフサイエンスなどの分野における建設プロジェクトの責任者、さらにその後経営者として企業経営を担ってきました。その経験から得た知見を活かし、その中でも特に地域への資金循環を通じた地域活性化への貢献に注力してこの実現に向け努力していく所存です。

社外取締役
海輪　誠

地域のお客さまから信頼される銀行へ

ゆうちょ銀行は日本全国にネットワークを持ち、地域の生活を支える金融インフラです。そのため、お客さまに魅力的なサービスを提供するとともに、高い公益性・信頼性が求められます。私はこれまでも、地域を基盤とする電力会社において、常に「地域社会やお客さまからいかに信頼を得るか」を最優先に経営してきました。この経験をゆうちょ銀行の発展のために役立ててまいりたいと考えています。

社外取締役
山本　謙三

いつでも、どこでも、どなたにも

金融は日々進化しています。当行が目指す「日本全国あまねく誰にでも」も、進化を続けていきます。全国に広がる郵便局ネットワークのサービスに加え、デジタルの力で、24時間365日、自宅に居ながらにして利用できる金融サービスの提供が可能となりました。多様な金融サービスを、どなたにも簡単で、安心・安全を第一に使っていただけるよう、独立社外取締役の責務を果たしてまいります。

社外取締役
漆　紫穂子

地域を活性化するプラットフォームとして

人口減少社会の中で、地域を結び一人一人の力をつなぎ活かすことの必要性が高まっています。そのような中、「ゆうちょ」には、日本全国あまねくお客さまと地域を支える共創プラットフォームとしての役割を果たすことが求められます。私は長年、女子教育と教育改革に携わってきた経験から、一人一人の力を活かす組織作りに向け、人材育成とダイバーシティーの推進に貢献してまいります。

トップメッセージ

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

日本郵政グループは郵政事業創業から150年を迎えました。郵便貯金制度も創設以来146年、国営から民営化と時代の流れに合わせて形を変えてきましたが、「誰もが公平に利用できる社会基盤をつくる」という使命は、今も変わることなく受け継がれています。

当行は本年、「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する」という存在意義に改めて立ち返り、今後の外部環境の変化を見据え、新たな中期経営計画を策定しました。

私が描くゆうちょ銀行の未来

私は、2016年4月の社長就任当初から、ゆうちょ銀行の強みは日本全国の郵便局と我が国最大のお客さま口座数、世界有数の資金力だと考え、当行独自のビジネスモデルを模索してきました。最初に取り組んだのは、地域金融機関との連携です。地域金融機関から理解を得られるまでには時間を要しましたが、私の思いは少しずつ理解してもらうことができたと感じています。特に熊本地震の際、支援のための地域活性化ファンドに参加した当時のことが私の記憶の中に鮮明に刻まれています。復興ファンドの設立にあたり、さまざまな関係者の皆さまから当行に参加のお誘いをいただき、当行としても第1号の出資案件として本事業を通じて地域に貢献できると実感しました。その後、地域活性化ファンドは、各地域に徐々に広がり、32件※まで増えています。今後もすべての都道府県の地域金融機関との連携を通じて、地域への資金循環に貢献していく所存です。

私の地域へのこだわりの原点は、地元横須賀の経験から生じています。学生時代、地元産業がないため雇用が生まれず、職につけない友人を見て、なんとか地元で産業を発展させなくてはならないという思いを持っていました。これが地域の活性化に貢献したいという私の強い思いにつながっています。現在、銀行業を通じて地域経済の活性化にかかわらせていただいていることは、まさに運命だと感じています。

2018年、前中期経営計画（2018年度～2020年度）を策定するにあたり、当行の企業価値向上と社会の発展に寄与していくために、どのような存在になっていくべきかという命題に真剣に向き合うことになりました。その中での新たな気づきが、当行の持つ影響力の大きさです。私たちの一挙手一投足による波紋は日本全国にまで広がり、良くも悪くも多くの生活者の環境に多大な変化を与えます。だからこそ、お客さまを始めとするステークホルダーの皆さまの声にしっかりと耳を傾けながら、私たちの未来の在り様をじっくりと時間をかけて考えていかねばならない、向こう10年を見据えて、私たちの将来像を形作っていかねばならないと心に誓いました。

そして、今、新たな中期経営計画（2021年度～2025年度）をスタートさせました。最終的にだれもが納得できる、揺るぎない当行の未来のあるべき姿を皆さまにお示しするため、この5年間は極めて重要な期間であると認識しています。そのために、当行の強みを最大限に活用できる戦略を遂行し、着実に成果を生み出すとともに、事業環境やお客さまのニーズに合わせた柔軟な経営を実行していく所存です。民営化から14年経ち、全役職員に「現在のままではいけない」、「私たちは変わり、進化しなければならない」という意識がしっかりと根付いてきています。ここ数年で一歩一歩前進している私たちの歩みをさらに加速するための推進力となることが、経営トップである私の最も重要な役割であると認識しています。

※ 2021年3月末時点。

将来に向け基盤固めができた前中期経営計画（2018年度～2020年度）

前中期経営計画（2018年度～2020年度）については、10年先を展望し、まず地固めを行い、2,800億円程度の純利益を確保するための態勢構築を基本的な考えとして、3つの基軸を定め、各種施策を推進しました。

第1の柱は、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」です。お客さまへのサービスを充実させるとともに、第二、第三の収益財源確保に取り組んだ結果、2020年度の役務取引等利益は2017年度対比で32％増加し、前中期経営計画の目標を達成することができました。

第2の柱は「地域への資金の循環等」です。地域金融機関との連携・パイプづくりを行いながら地域活性化ファンドに32件の出資を行ったほか、地域金融機関とのATM連携や事務共同化など、地域経済の活性化に向けた取り組みを進めてまいりました。また、将来に向け、前中期経営計画期間中にGP会社へ28名の社員を出向させるなど人材育成にも注力しました。

第3の柱は「運用の高度化・多様化」です。低金利環境が継続する中、適切なリスク管理のもとで、収益性向上のために市場運用のパラダイムシフトを加速してまいりました。具体的には、2020年度末時点で、リスク性資産残高を91.1兆円、うち、プライベートエクイティファンド、不動産ファンドなどの戦略投資領域残高を4.2兆円まで積み上げました。なお、運用高度化の取り組みを開始して以来、市場運用に携わるスタッフは、約120名増加し、約360名の体制まで拡大いたしました。

目標と実績

項目		前中期経営計画目標（2020年度）	実績（2020年度）
利益目標	経常利益（連結ベース）	3,900億円	3,942億円
	当期純利益（連結ベース（当行帰属分））	2,800億円	2,801億円
リテール	総預かり資産残高	3年で+1.8兆円程度	3年で+9.0兆円
	投資信託残高	3年で+1.7兆円程度	3年で+0.9兆円
	役務収支（2017年度比）	+30%	+32%
運用	リスク性資産残高	90兆円程度※	91.1兆円
	戦略投資領域残高	4~5兆円程度※	4.2兆円
経費	既定経費（2017年度比）	▲300億円	▲582億円
	業務効率化（2017年度比）	▲2,000人相当分	▲2,533人相当分
株主還元	1株あたり配当額	3年間50円確保	50円配当を実施
自己資本比率	自己資本比率	10%程度（確保すべき水準）	15.53%

※ 2019年5月に公表した見通し変更後の値。

新たな中期経営計画（2021年度～2025年度）のもと、信頼を深め、金融革新に挑戦

目下、国内の産業界を取り巻く事業環境は、第4次産業革命と表現されるほど劇的に変化しています。こうした中、今後も持続的に成長し、社会的価値を生み出し、企業価値を高めるには、当行の強み・経営資源を十分に活用する必要があります。そのために、地域共創、地域金融プラットフォームの実現を核とする経営、郵便局・ATMを含めたリアルとデジタルが融合したビジネス、より高度な資金運用領域への拡大を中心に、ダイナミックな議論を行い最適な戦略を検討し、2021年度から2025年度を期間とする新たな中期経営計画を2021年5月に発表しました。

今回の計画のスローガンは、「信頼を深め、金融革新に挑戦」です。

この目標の実現に向け核となる「5つの重点戦略」のもと、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化を積極的に進め、国内における当行の存在意義の確立を目指します。

重点戦略1: 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 P.32

重点戦略2: デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上 P.36

重点戦略3: 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 P.38

重点戦略4: ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化 P.44

重点戦略5: 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化 P.46

昨年のキャッシュレス決済サービスに関する悪意の第三者による不正利用事案等対応についての課題も踏まえ、全役職員が「お客さま本位の業務運営」を実現し、信頼される企業となるため、持続性ある組織風土改革と内部管理態勢の強化を推し進め、全役職員一丸となって金融革新に挑戦していきます。

中期経営計画においてESG経営を推進し、企業と社会のサステナビリティにつなげる

当行の中期経営計画において、「ESG経営」を強力に推進していきます。中期経営計画の策定の中で、持続可能な社会の実現に向け、対応すべき重点課題（マテリアリティ）を設定しました。

マテリアリティ

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

地域経済発展への貢献

環境の負荷低減

働き方改革、ガバナンス高度化の推進

これらの重点課題は中期経営計画の重点戦略とも深く紐づいており、戦略の推進を通じて重点課題に対応し、目標として掲げるKPIの向上を図っていきます。また、取り組みの成果を生んでいくことは、国連が掲げる持続可能な開発目標（SDGs）の実現にもつながっていくものと考えています。

特に、「地域経済発展への貢献」については、全国津々浦々にネットワークを有する当行にとって大きな役割を果たしていける領域です。その一環として、2016年に第一号案件となった地域活性化ファンドへ参画した後、地域金融機関との信頼関係が飛躍的に強固になり、PFI※への参画計画など新たなビジネスチャンスも広がっているため、今後、より一層の貢献が期待できます。2021年4月には、地域リレーション部門を新たに設置するなど、取り組みを加速するための体制面の強化も進めています。

また、経済発展に伴い、ますます深刻化する気候変動についても、トップリスクの一つとして認識し、TCFD提言に沿ったシナリオ分析を進め、リスクと機会の洗い出しや開示に取り組んでいます。加えて、CO_2排出量のKPIとして2030年度に2019年度比46％削減を掲げ、保有施設においてCO_2排出係数の低い電力に切り替えるなどグループ一丸となって取り組んでいくほか、ESG投資を推進し、社会全体のCO_2排出量削減にも貢献していきます。

こうした活動により目標を実現していくためには、社員一人ひとりが内在する力を発揮し、組織としての総合力を高めていくことが絶対条件となります。その中でポイントとなるのが、ダイバーシティ・マネジメントの推進です。誰もが活躍できる職場環境の整備や、公平な評価・昇進については、優先的に取り組むべき事項と捉え、女性管理職比率の引き上げや男性の育児休業取得を進めています。今後も経営陣が先頭に立ち、子育て世代・介護世代など、すべての社員が働き、成果をあげることができるよう、制度と風土の両面から支援していきます。

※ Private Finance Initiativeの略。公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。

社外取締役の声をいかし、より透明性と健全性の高いガバナンス体制を構築する

当行の社外取締役は、上場企業の経営トップとして修羅場を経験した方、財務・会計、法務、金融などで卓越した知識を有する方、そして先進的な分野で活躍する方など、実に多様な経験と知見を有するメンバーで構成されています。

中期経営計画策定にあたっては、外部の視点からの価値ある提言を十分に取り入れるため、何度も取締役会において議論しました。議論は白熱し、時にはお互いの意見がぶつかり、緊迫した雰囲気になることもありました。しかし、議論すべきところは徹底的に議論し、納得いくまで語り尽くすことは、社外取締役と執行サイドとの関係としては理想的であろうと考えます。物事の捉え方はそれぞれ違えども、取締役全員が当行をより良くしようと真剣に取り組んでいます。だからこそ、執行サイドが進めようとする計画に真っ向から反対されたとしても、尊重することができますし、その考えを反映し軌道修正することもあります。

こうした社外取締役による経営の監督機能の強化も含めて、ガバナンス高度化の推進は、今後のゆうちょ銀行が発展するためには、不可欠な要素であり、前述の重点課題（マテリアリティ）の一つとして設定しています。2015年の上場以降、外部への情報開示を積極的に進めるとともに、コーポレートガバナンス・コードを遵守した体制整備を進めた結果、当行の透明性は、過去と比較し、はるかに向上しました。経営状況やリスクを包み隠さずオープンにすることが、「官」から出発し公的機関の色彩の強い郵政グループの一員である当行においては、最も必要なことであると認識しています。もとより、国民の関心も高く、影響力のある銀行であることもあり、多くの方々から問題点を指摘される場面もありますが、真摯に受け入れ、今後の経営にいかすことにより、当行の健全性がこれまで以上に増し、ひいては、ステークホルダーの皆さまからの大きな信頼につながると確信しています。

最後に

中期経営計画の5年間は、信頼と挑戦の両翼によって上昇気流に乗り、その先の国内におけるゆうちょ銀行の使命、存在意義を主張するために極めて重要な期間となります。将来を見据え、地域の金融プラットフォームをはじめ、進化するニーズに柔軟に応えることができるサービスの基盤づくりには、特に力を入れていきます。さらには、新たなビジネスの開拓も視野に入れていきます。そのために、臆することないチャレンジ精神に満ちた企業文化を形成するとともに、若手社員をプロジェクトの実務責任者に任命するなど成長の機会を多くつくり、長期的な視座に立った将来の経営陣育成にも注力します。

2021年度以降は、成長分野に対して積極的な投資を進めていきます。厳しい環境の中ではありますが、全役職員が団結し、チャレンジを積み重ねることができれば、中期経営計画の最終年度である2025年度には、上場来の最高利益を実現し、ステークホルダーの皆さまに新たな価値を創出できると私は信じています。今後のゆうちょ銀行にご期待いただくとともに、ますますのご支援・ご高配を賜りますようお願い申し上げます。

2021年7月

Our Strengths

価値創造プロセス

当行は、「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する」という当行の社会的存在意義に立ち返り、今後の外部環境の変化を見据え、企業価値の向上と社会的価値の創出に全力で取り組んでまいります。

ゆうちょ銀行の社会的存在意義

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。

（日本郵政グループ経営理念）

成長戦略　中期経営計画（2021年度～2025年度）

～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

DX推進

1. 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 more info p.32
2. デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上 more info p.36
3. 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 more info p.38
4. ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化 more info p.44
5. 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化 more info p.46

ESG経営の推進

基盤

- ガバナンス more info p.56
- コンプライアンス more info p.71
- 人事戦略 more info p.50
- リスク管理 more info p.68

社会の状況	ゆうちょ銀行の課題
● 人口減少・超高齢社会 ● ライフスタイルの多様化	▷ お客さま本位のサービス提供 ▷ 商品・サービスの拡充
● 地域経済の縮小	▷ 地域活性化への貢献
● デジタル革命	▷ 新たな価値の創造 ▷ デジタルデバイド問題への対応
● 新しい生活様式への変化	▷ 非接触／非対面ニーズ対応 ▷ セキュリティ強化
● 持続可能な社会実現の要請	▷ ESG経営
● 低金利の長期化、ストレス事象顕現化リスク増大	▷ 市場運用・リスク管理深化 ▷ 資本基盤の強化

当行の強み・経営資源

（2021年3月末時点の計数）

ネットワーク基盤

- 総店舗数：　約24,000店
- ATM設置台数：　約31,900台
- ATMで利用可能な提携金融機関カード：　約1,300社

邦銀随一の顧客基盤

- 通常貯金口座数：　約1億2,000万口座
- 総貯金残高：　約190兆円

（家計部門の預貯金に占める当行貯金の割合約20%）
※2020年9月末時点

本邦最大級の資金基盤

- リスク性資産残高：　91.1兆円
- 戦略投資領域残高：　4.2兆円

地域との連携

- 地域活性化ファンド出資件数：　32件

多様な専門人材

創出価値

ステークホルダー

株主／お客さま／地域社会／環境／社員

社会的価値　（2025年度計画）

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

- 通帳アプリ登録口座数：　1,000万口座
- つみたてNISA稼働口座数：　40万口座

地域経済発展への貢献

- 地域活性化ファンド出資件数：　累計50件
- 事務共同化実施金融機関数：　約20金融機関

環境の負荷低減

- CO_2排出量削減率：（2030年度目標／2019年度比）　▲46%
- ESGテーマ型投資残高：　2兆円

働き方改革、ガバナンス高度化の推進

- 女性管理職比率：　20%※
- 育児休業取得率（性別問わず）：　100%
- 障がい者雇用率：　2.7%以上

※2026年4月までの達成目標

more info p.30

企業価値（連結ベース）　（2025年度計画）

収益性

- 連結当期純利益：　3,500億円以上
- ROE（株主資本ベース）：　3.6%以上

効率性

- OHR（金銭の信託運用損益等を含むベース）：　66%以下
- 営業経費（2020年度対比）：　▲550億円

健全性

- 自己資本比率（国内基準）：　10%程度（確保すべき水準）
- CET1（普通株式等Tier1）比率（国際統一基準）：　10%程度（確保すべき水準）

運用資産

- リスク性資産残高：　110兆円程度
- 戦略投資領域残高：　10兆円程度

成長投資

- 戦略的なIT投資：　5年間で1,300億円程度

株主還元

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

more info p.26

価値創造の軌跡

時代を越えて、続く想い

ゆうちょ銀行の歴史は、明治時代、前島 密による郵便為替事業の創業に始まります。

当時、誰もが公平に利用できる社会基盤の構築を目指した前島 密の精神は、国営の時代から民営化を経ても、私たちの事業のよりどころとなり生き続けています。

創業者　前島 密

日本近代郵便の父
（1835年-1919年）

前島 密の信条

人はよく、あれも運これも運だといふが
運は誰の前をも公平に通る、これを捉らへ得ると否とで
大差が出来る。頭を働かして細心注意、よい運を捉えよ。
それから縁の下の力持ちになることを
厭うな。人のためによかれと願ふ心を常に持てよ。

郵政創業150年

日本郵政の萌芽

誰もが公平に利用できる社会基盤をつくりたい

前島 密が描いた文明開化

単なる欧米の建物や生活様式など表面的な模倣ではなく、国民主権、民主主義の精神やその知識、思考の獲得にあると捉えていたと思われます。それは彼の構築した社会基盤が誰もが公平に、自由平等に利用できることが原則になっていることや、訓盲院の設立、東京専門学校（早稲田大学の前身）創立への参画、国字改良等、教育への熱心な活動にもよく表れています。

明治の新しい国づくり

明治新政府は近代的な国家づくりのために、有能な人材を求めていました。

その中で、前島 密は民部大蔵省九等出仕改正掛に所属していました。改正掛は、旧来の封建的な制度を改革し、近代国家を建設するための企画立案をする、いわば明治のシンクタンクで、メンバーは旧幕時代に外国出張を経験した逸材たちで、改正掛長は渋沢栄一でした。

イギリスへの出張

渡欧時代の前島 密
※郵政博物館提供

1870年、郵便創業の立案直後、前島 密は、イギリスに渡りました。産業革命の時代である当時のイギリスでは、交通や通信網の発達が目覚ましく、郵便馬車は全国を網羅、主要工業都市間は鉄道で結ばれていました。前島 密は、イギリスで郵便貯金が国民の生活や国家の発展に大きな役割を果たしているのを見て、日本でもこれを実施することを決意しました。

また、イギリスの郵便局では、郵便為替、郵便貯金を取り扱い、郵便保険を行っていました。前島 密は、公務の合間に郵便局の職員に直接話を聞いたり、実際に利用したりするなどして郵便局の業務を学びました。

郵便為替と郵便貯金

前島 密は、郵便制度の発案時にはすでに送金の重要性について認識していましたが、資金不足のためすぐに実現できませんでした。ようやく資金の都合がつき、1875年1月2日、国内110の郵便局で郵便為替の取扱いが、同年5月2日、東京市内18局と横浜市内1局で郵便貯金の取扱いが開始されました。

その信条は未来へ

1885年 逓信省

1875年
- 郵便為替事業創業
- 郵便貯金事業創業

1885年
- 逓信省発足

1906年
- 郵便振替事業創業

1941年
- 定額貯金の創設

1949年 郵政省

1949年
- 郵政省発足

1981年
- 郵便貯金自動預払機（ATM）による取り扱い開始

1999年
- 他の金融機関とのATM、CD提携サービスの開始

2001年 郵政事業庁

2001年
- 郵政省と自治省、総務庁が統合し、「総務省」と「郵政事業庁」に再編

2003年 日本郵政公社

2003年
- 日本郵政公社発足

2005年
- 投資信託の募集業務開始

2006年
- 株式会社ゆうちょ（準備会社）設立

2007年 株式会社ゆうちょ銀行（民営化）

2007年
- 日本郵政グループ発足

2008年
- SDPセンター株式会社（現：ゆうちょローンセンター株式会社）への出資

2015年 東京証券取引所市場第一部に上場

2013年
- 日本ATMビジネスサービス株式会社に出資

2015年
- JP投信株式会社に出資

2016年
- 株式会社ファミリーマートと日本郵政株式会社との業務提携に関する基本合意書締結

2018年 中期経営計画発表（2018年度～2020年度）

2018年
- JPインベストメント株式会社設立
- あおぞら銀行店舗内への「ゆうちょATM」の設置に伴う契約締結

2019年
- スマホ決済サービス「ゆうちょPay」の取り扱い開始

2020年
- 「ゆうちょ通帳アプリ」のサービス開始

2021年 中期経営計画発表（2021年度～2025年度）

2021年
- 新規業務（口座貸越による貸付業務、個人向け住宅融資業務（フラット35）、損害保険募集業務）の取り扱い開始

価値創造の軌跡

信頼のDNAをつなぎ、革新に挑戦し続ける

郵便為替事業創業、郵便貯金事業創業以来、当行は歴史の中で国営事業として、そして民営化と形を変えてきましたが、世の中を支える金融機関として、お客さまの期待に応えるという思いは変わることはありません。現在にいたる価値創造の歩みを止めることなく、これからも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ていきます。

1875年～　郵便為替、郵便貯金、郵便振替の創業

リアルネットワークの原点

郵便事業の創業から4年後の1875年に、新しい送金手段として郵便為替を創業、同年、東京・横浜の両地で郵便貯金が創業されました。その後、1906年に郵便振替を開始しました。これらの業務は、全国に配置されている郵便局が担うようになり、郵便局ネットワーク（基盤）が形成されました。

※写真：郵政博物館提供

1970年～　高度経済成長期に貯金は、財政投融資として地域の発展に寄与

全国にある圧倒的な口座数の原点

国民の所得の伸びに伴い、郵便貯金がその貯蓄の受け皿となりました。口座数も急激に増加しました。また、戦災で貯金の原簿が被害を受け、その復旧処理が課題となったことがきっかけとなり、郵便貯金事務の機械化が進められました。

地域リレーションの原点

全国から集められた貯金は財政投融資※として使用されました。財政投融資は、産業政策、社会政策または、経済基盤の強化を図るという方針のもと、社会に不可欠な公共事業に有効活用されました。社会インフラの整備は、成長の条件であるとともに、地域に成長の成果を再分配する機能を持っていました。

※財政投融資とは、国の制度・信用を通じて集められる有償資金を中心とした各種の公的資金を財源にして、国の政策目的の実現のために行われる政府の投資および融資の金融活動

郵便貯金創業100年

1975年、郵便貯金事業の創業100周年を記念して**「私のアイデア貯金箱コンクール」**が開始されました。貯金箱の作製を通じて、造形的な創造力を伸ばすとともに、貯蓄に対する関心を持っていただくことを目的に始まり、2020年度で45回目を数えています。

1978年～　郵便貯金自動預払機（ATM）のサービスをはじめとする利便性の追求

オンラインネットワークの原点

1978年、郵便貯金のオンラインサービスが神奈川県から順次導入されました。

1980年、キャッシュカードを利用して現金を払い戻すCD（キャッシュディスペンサー）、1981年、預入れも可能なATMサービスが開始されました。

また、1989年、簡易郵便局を除くすべての郵便局にATM・CDを設置することとし、1995年には、ATM・CDを合わせ約2万1,700台が設置されました。

1987年～　郵便貯金自主運用の実現

資金運用の原点

欧米から金利自由化の波が押し寄せる中、金融面の構造変化もあり郵便貯金を取り巻く環境は大きく変化していました。こうした経営環境の変化に的確に対応できるよう、郵便貯金資金の全額を大蔵省に預託運用するしくみが見直されました。1987年、郵便貯金特別会計に金融自由化対策資金を置くとともに、2兆円の資金を郵政大臣が自主運用できるようになりました。

2007年～　発展に向けた進化

民営化と東証一部上場

2007年10月、郵政民営化によって137年の長きにわたる「国営」事業としての役割を終え、これらの理念を引き継ぎ、株式会社ゆうちょ銀行として、さらなる発展を遂げることとなりました。

2015年4月、日本郵政グループは、「日本郵政グループ中期経営計画」を公表し、2015年11月4日、株式会社ゆうちょ銀行は東京証券取引所に上場しました。

2018年～　中期経営計画のもと、株式会社ゆうちょ銀行と社会の持続的成長を目指す

2018年 中期経営計画発表

（2018年度～2020年度）

3つの基軸（お客さま本位の良質な金融サービスの提供、地域への資金の循環等、運用の高度化・多様化）を核とする中期経営計画を発表。

2021年 中期経営計画発表

（2021年度～2025年度）

改めて自社の存在意義に立ち返り策定した、「信頼を深め、金融革新に挑戦」をスローガンとする中期経営計画を発表。

当行と社会のサステナビリティに貢献するチカラ

顧客基盤

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

当行のデジタルサービスでは、安心･安全を最優先に、UI/UXを継続的に改善することにより、すべてのお客さまが利用しやすいサービスを拡充します。また、郵便局ネットワークを活用し、その普及を促進していきます。

資産運用のご相談に関しては、対面チャネルでは、お客さまに一層寄り添ったライフプラン･コンサルティングを行い、デジタルチャネルでは、誰でも使いやすい資産運用プラットフォームを整備していきます。

これにより、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していきます。

ネットワーク基盤

日本国内に不可欠な社会的インフラ

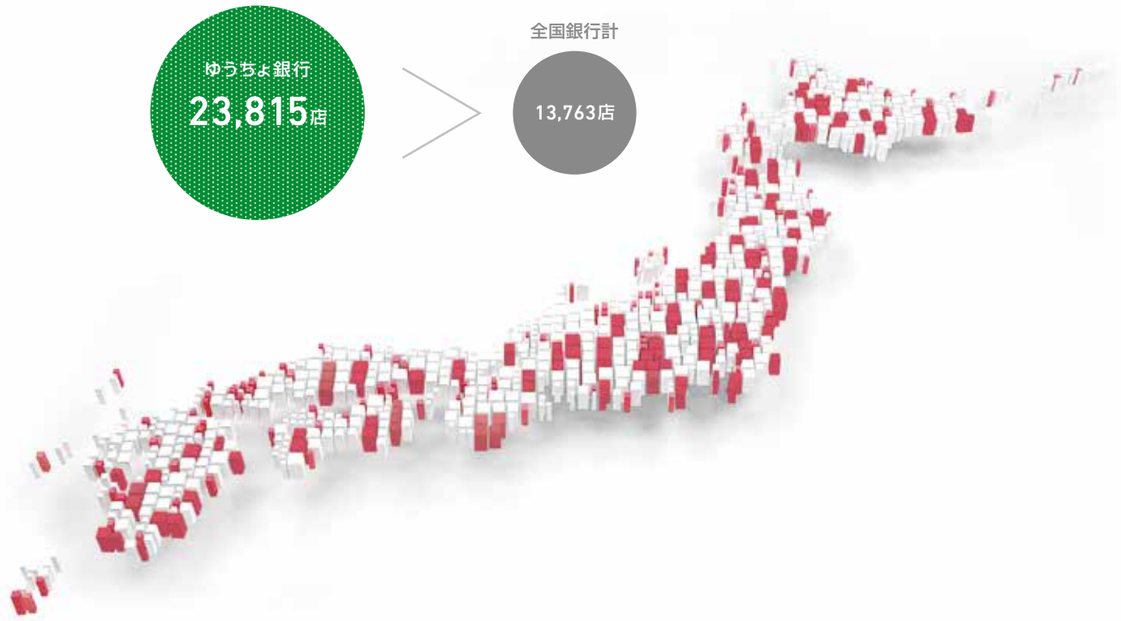
総店舗数
23,815店

ATM設置台数
31,901台

ATMで利用可能な提携金融機関カード
約1,300社

通常貯金口座数
約1億2,000万口座

店舗網比較（2021年3月末）



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、役職員数一覧表）」
※1　全国銀行計は2020年9月末時点
※2　店舗のドット位置はイメージです。都道府県別店舗数･ATM設置台数の詳細は、P90をご覧ください。

当行と社会のサステナビリティに貢献するチカラ

運用規模

高度かつ多様な運用によって成長と社会に貢献

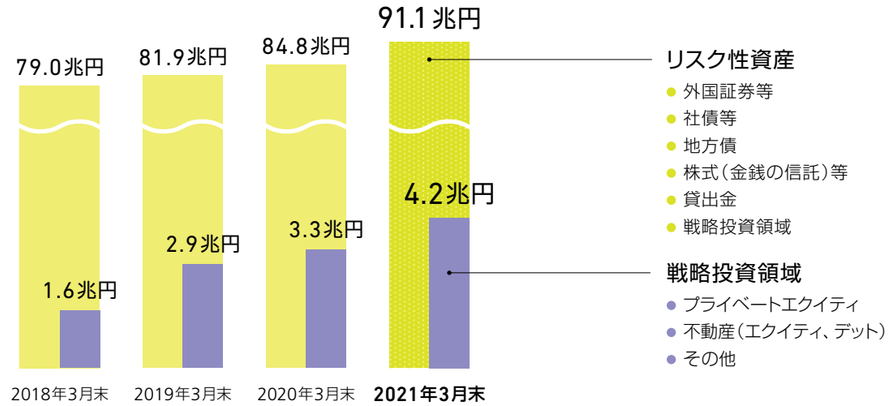
当行は、金融市場の不透明感、変動率が大幅に増す中でも、運用の高度化・多様化を進め、安定的に収益を確保することを目指しています。そのために重要となるのが組織力であり、当行は、これまで積極的に外部の専門家の採用を進めるとともに、内部人材の育成も強化してきました。その成果は着実に現れ、外部人材と内部人材が融合したハイレベルな組織に向けてレベルアップしてきています。

国際分散投資の推進

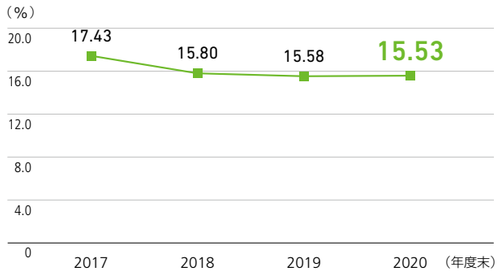
リスク性資産合計
91.1兆円

リスク性資産損益
9,708億円

当行は、安定的な収益確保のため、適切なリスク管理のもと、国際分散投資を進めています。2020年3月末に84.8兆円だったリスク性資産残高は、2021年3月末には91.1兆円まで増加しました。うち戦略投資領域残高は4.2兆円となっています。



連結自己資本比率



格付情報

（2021年3月末現在）

	長期	短期
Moody's	A1	P−1
S&P	A	A−1

持続可能な社会の構築に向けた投資

環境課題等、各種国際合意等に留意した投資を行う旨を「ESG投資方針」に定め、取り組んでいます。また、適切なリスク管理のもと、世界各国の企業が発行するグリーンボンドやソーシャルボンドに投資しており、さらなる持続可能な社会の実現への貢献のため、2025年度末のESGテーマ型投資残高目標を2兆円に設定しています。

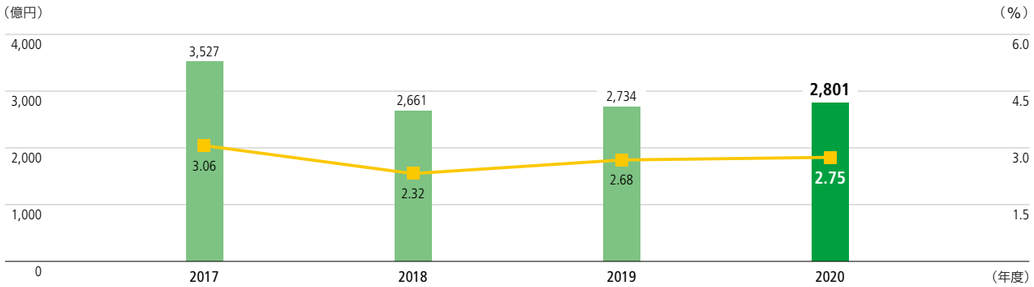
ESG投資方針：https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/company/abt_cmp_esg.html

財務ハイライト（連結）／非財務ハイライト

業績のポイント

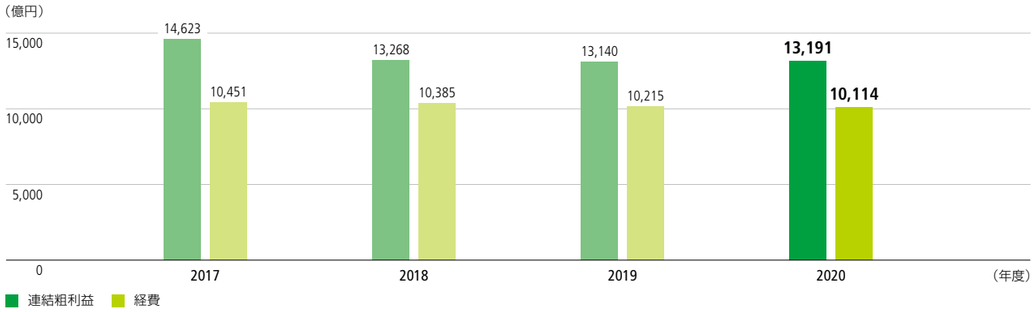
連結ベースの当期純利益は2,801億円となり、マーケット環境の改善や経費削減を主因として、前年度比66億円の増益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE（純資産ベース）

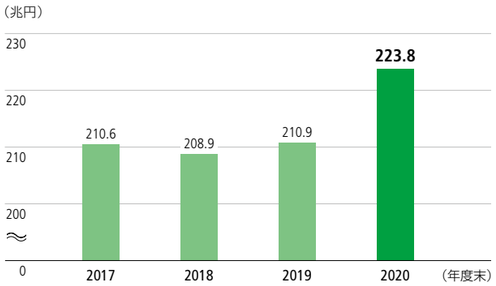


2019年度以降、当期純利益の増加に伴い、ROEは上昇傾向にあります。なお、資本を有効活用し、収益性向上を目指す観点から、中期経営計画（2021年度～2025年度）において、ROE（株主資本ベース）を財務目標に設定しています。

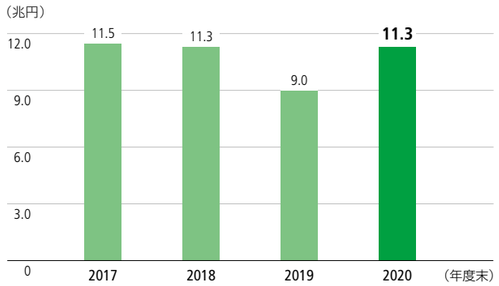
連結粗利益／経費



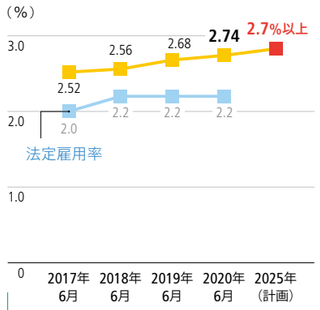
総資産



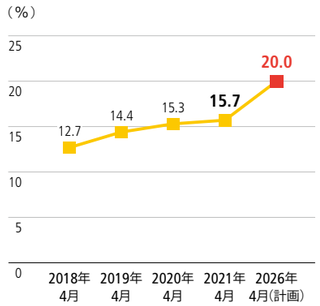
純資産



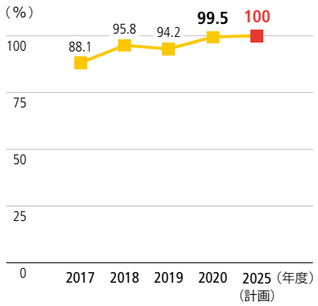
障がい者雇用比率



女性管理職比率



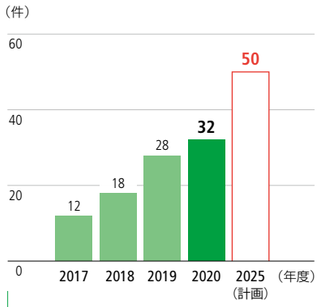
育児休業取得率



社員の働きがい向上やダイバーシティ･マネジメントの推進を目的に、2025年までに障がい者雇用率:2.7%以上、女性管理職比率:20%※、育児休業取得率:（性別問わず）100%を目標に設定しています。

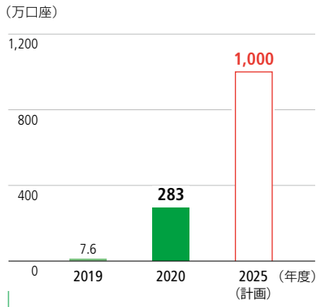
※ 2026年4月までの目標

地域活性化ファンド出資件数（累計）



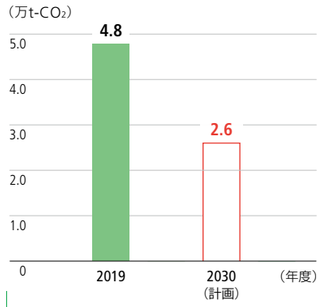
地域への資金循環に向けた取り組みの一つとして、地域活性化ファンドへの出資件数50件を目標に設定しています。

通帳アプリ登録口座数



安心･便利にご利用いただけるデジタルサービスの普及のため通帳アプリ登録口座数1,000万口座を目標に設定しています。

CO_2排出量



当行各施設において、CO_2排出係数の低い電力への切り替え等を実施し、2030年度までに2019年度対比46%削減することを目標に設定しています。

外部評価

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）

当行は、環境、社会、ガバナンス（ESG）投資のために開発された「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています。

MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

THE INCLUSION OF JAPAN POST BANK CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF JAPAN POST BANK CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

健康経営優良法人2021

当行では、社員の心と身体の健康保持･増進を行い、いきいきと働くことができる環境をつくることが、企業の生産性および企業価値の向上に資するとの考えのもと、健康保持・増進施策に取り組み、経済産業省、日本健康会議から優良な健康経営を実践している法人として「健康経営優良法人2021」の認定を受けています。

プラチナくるみん

「子育てサポート企業」としてより高い水準の取り組みが評価され、厚生労働省から2019年2月に認定を受けました。

Euronext Vigeo Eiris World 120 Index

当行は、「Euronext Vigeo Eiris World 120 Index」の構成銘柄に選定されています。

トモニン

当行は、仕事と介護を両立できる職場環境の整備に取り組んでいる企業として、2016年11月に厚生労働省から認定を受けています。

日経「SDGs経営」調査

環境・社会・経済の課題解決（SDGsへの貢献）に対する企業としての姿勢と各社で展開するSDGsに関連するビジネスの内容を総合的に調査する第2回日経「SDGs経営」調査において、3.5星に認定されました。

PRIDE指標ゴールド

当行は、2020年度に、LGBTに関するダイバーシティ･マネジメントの促進と定着を支援する「work with Pride」が企業などの取り組みを評価する「PRIDE指標」において、最高評価の「ゴールド」を3年連続で受賞しました。

日経「スマートワーク経営」調査

働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する第4回日経「スマートワーク経営」調査において、3.5星に認定されました。

Value Creation

中長期的な価値創造

事業環境と課題認識

人口減少・超高齢社会、地域経済の縮小、デジタル革命の進展、コロナ禍を受けた新しい生活様式への変化、超低金利環境の長期化など、当行を取り巻く事業環境は大きく変化しています。

直面する事業環境	課題認識
• 人口減少・超高齢社会 • ライフスタイルの多様化	▷ お客さま本位のサービス提供 ▷ 商品・サービスの拡充
• 地域経済の縮小	▷ 地域活性化への貢献
• デジタル革命	▷ 新たな価値の創造 ▷ デジタルデバイド問題への対応
• 新しい生活様式への変化	▷ 非接触／非対面ニーズ対応 ▷ セキュリティ強化
• 持続可能な社会実現の要請	▷ ESG経営
• 低金利の長期化、 ストレス事象顕現化リスク増大	▷ 市場運用・リスク管理深化 ▷ 資本基盤の強化

課題解決に向け、
中期経営計画（2021年度～2025年度）を実行

中期経営計画（2021年度～2025年度）の概要
～信頼を深め、金融革新に挑戦～

5つの重点戦略のポイント

ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化

DX推進

ESG経営の推進

1－ 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

- 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を拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を促進
- 顧客基盤を活用し、グループ他社を含めた多様な事業者との連携により最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」を構築
- 対面チャネルの資産運用商品ラインアップを、当行の顧客層に合った商品に整理の上、郵便局ネットワークを活用し、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案
- お客さまのニーズを踏まえた取引チャネルや取引手段をご提供するとともに、安定的なサービス提供の観点から料金を見直し・新設

2－ デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

- 定型的な取引のセルフ処理環境（窓口タブレット等）を整備し、デジタルチャネルの充実と併せ、お客さまの取引チャネルの選択肢拡充と、窓口業務の効率化を並進
- デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化により、貯金事務センター業務を改革
- DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、日本郵便への委託手数料を含め、既定経費を大きく削減し、経費全体を削減

3－ 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

- 多様な枠組みを通じた資金供給（特にエクイティ性資金）により、地域活性化に貢献
- 「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応
- 地域リレーション機能を強化し、地域の情報を活用した、新たなビジネス機会の創出に挑戦

4－ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

- リスク対比リターンを意識しつつ、リスク性資産残高、戦略投資領域残高を拡大
- ストレス事象発生に備えた、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築とリスク管理態勢深化
- ESG投資を通じた持続可能な社会実現への貢献

5－ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

- 一層信頼される銀行となるため、持続性のある組織風土改革と内部管理態勢強化を推進
- 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

新たな成長に向けた財務戦略

財務目標

当行は金融ユニバーサルサービスを提供する責務を果たしながら、収益性・効率性改善に向けた取組を推進し、2025年度に連結当期純利益3,500億円以上を目指します。2021年度は、外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少により、2020年度対比減益の計画ですが、その後は、戦略投資領域の収益本格化、リテールビジネスの変革による役務取引等利益の拡大、生産性向上による営業経費削減等により利益を伸ばし、2025年度に上場来最高益にチャレンジする計画です。

一方、健全性確保に向け、自己資本比率（国内基準）10％程度、CET1比率10％程度を平時に最低限確保すべき水準として設定しました。財務健全性を十分確保しながら、資本を活用し、適切なリスクテイクによる収益向上を図ってまいります。

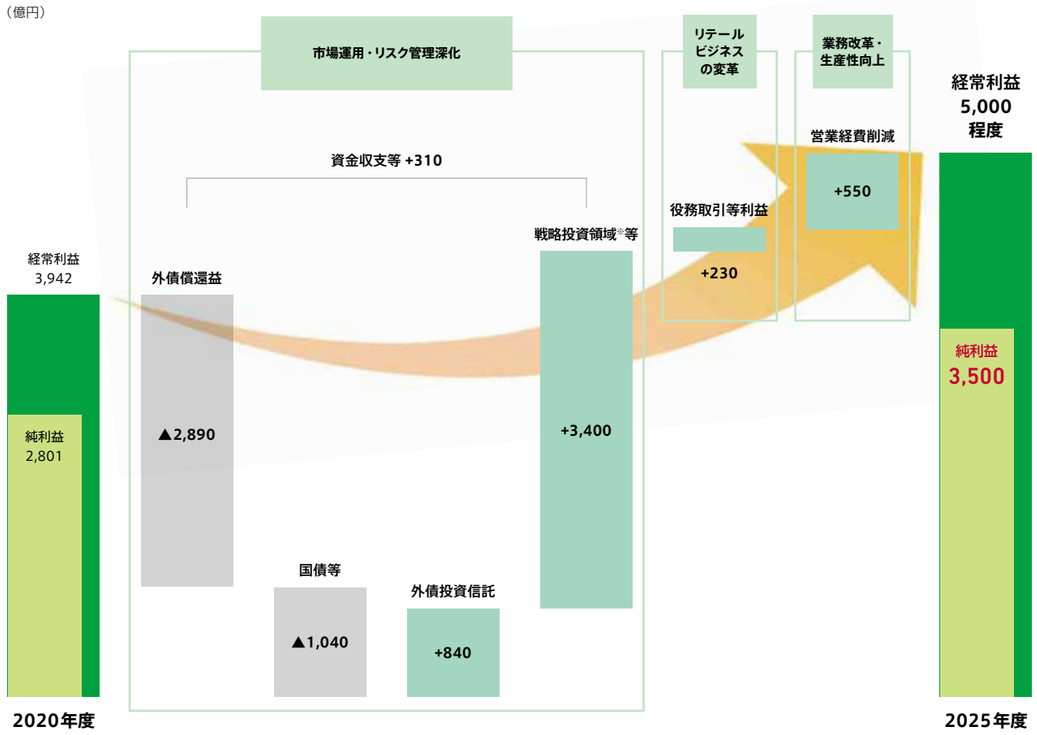
財務目標

	連結ベース	2020年度実績	2023年度目標	2025年度目標
収益性	連結当期純利益（当行帰属分）	2,801億円	2,800億円以上	3,500億円以上
	ROE（株主資本ベース）	3.06%	3.0%以上	3.6%以上
効率性	OHR（金銭の信託運用損益等を含むベース）※1	72.34%	72%以下	66%以下
	営業経費（2020年度対比）	－	▲250億円	▲550億円
健全性	自己資本比率（国内基準）	15.53%	10%程度（確保すべき水準）	10%程度（確保すべき水準）
	CET1（普通株式等Tier1）比率（国際統一基準）※2	14.09%	10%程度（確保すべき水準）	10%程度（確保すべき水準）

※1　当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めた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。2025年度目標はバーゼルⅢ完全実施ベース。

収益ロードマップ

経常利益の増減要因



※ 戦略投資領域：オルタナティブ資産（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）等）、不動産ファンド（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

株主還元策

中期経営計画策定とともに、新たな株主還元方針を定めました。

具体的には、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は、基本的な考え方として、配当性向は50％程度とする方針です。

ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60％程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金（DPS）は、2021年度の当初配当予想水準からの増加を目指していきます。

企業努力による中長期的な利益の拡大を通じ、株主還元の充実を目指してまいります。

ゆうちょ銀行の重点課題（マテリアリティ）

中期経営計画を具現化するために、当行は優先的に取り組む重点課題（マテリアリティ）を特定しました。これらは「社会とともに成長し続ける」当行が、「選ばれる銀行」としてお客さま、地域社会、環境、社員などのステークホルダーそれぞれに価値を提供する過程において、特に重視すべき課題を抽出・整理したものです。ビジネスの基本に立ち返り、マテリアリティを特定したことにより、社会と共存して成長することの重要性を認識し、全社員が実現に向け邁進します。

マテリアリティ選定プロセス

STEP1

検討すべき社会課題の抽出

- 国際情勢分析
  （SDGsなど各種国際的枠組み・国際基準、外部評価）
- 日本の情勢分析
  （行政機関・金融業界）
- 国際的なイニシアチブの支持
  （SDGs、TCFD、CDP、UN GLOBAL COMPACT、GRI）

STEP2

対象とすべき社会課題の絞り込み

- 当行の事業活動との関連性
  当行の経営理念や方針、サービス、事業内容を基に、当行の事業活動との関連性が乏しい社会課題を除外
- ステークホルダーとの対話
  外部調査機関の評価結果、外部有識者の意見等を参考に、当行に対する社会からの要請を踏まえた選定となっているかを確認

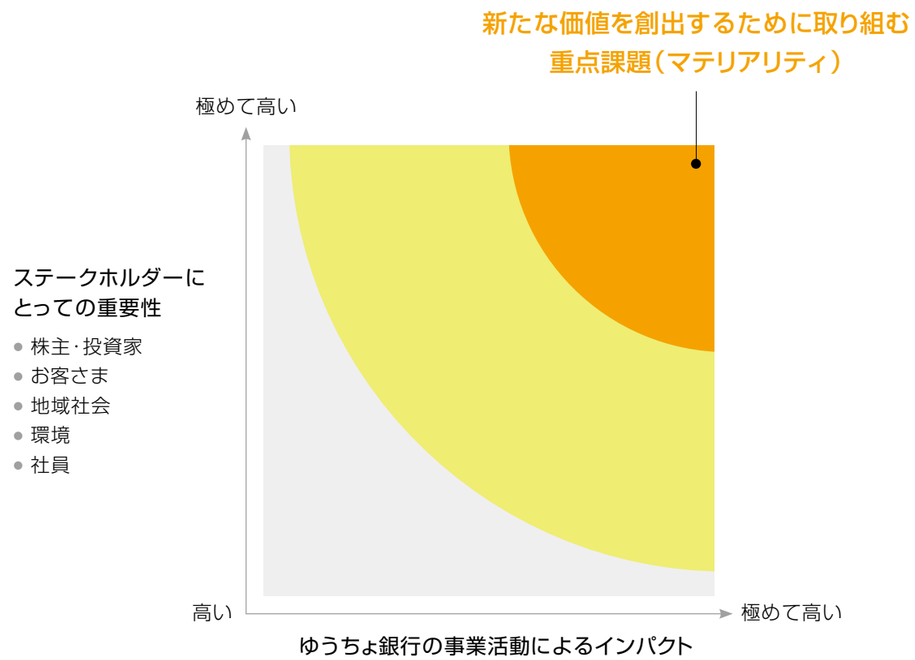
ステークホルダーダイアログ

社内会議

STEP3

重点課題（マテリアリティ）の決定

経営企画部が中心となり、「ステークホルダーにとっての重要性」と「ゆうちょ銀行の事業との関連性」の2軸で重要な課題を抽出・整理し、マテリアリティマップを作成



STEP4

マテリアリティの特定

経営会議、取締役会において、マテリアリティの妥当性を検討した上でマテリアリティを特定。経営戦略と具体的取組に結び付けて取り組みを推進し、その進捗状況については、定期的に経営会議・取締役会に報告。なお、マテリアリティについては、社会環境の変化を踏まえて定期的に見直しを実施予定。

マテリアリティ

- 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
- 地域経済発展への貢献
- 環境の負荷低減
- 働き方改革、ガバナンス高度化の推進

重点課題（マテリアリティ）と中期経営計画の基本方針との関連性

当行は、中期経営計画において、企業価値向上と社会的課題解決の両立に向けた基本方針の一つとしてESG経営を位置づけています。環境課題認識・社会課題と当行の強み・事業特性を踏まえ、当行が注力すべき重点課題（マテリアリティ）を設定し、それを経営戦略と結び付けることでESG経営を推進していきます。

STEP1
検討すべき社会課題の抽出

- 国際情勢分析
- 日本の情勢分析
- 国際的なイニシアチブの支持

STEP2
対象とすべき社会課題の絞り込み

- 当行の事業活動との関連性
- ステークホルダーとの対話

STEP3
重点課題（マテリアリティ）の決定

STEP4 マテリアリティの特定	重点課題（マテリアリティ）	具体的な取り組み	KPI（2025年度）	社会課題との関連性（SDGsの実現）	中期経営計画の基本方針との関連性				
					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	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	ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化	一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化
経営レベルでの議論・検証 ・取締役会 ・経営会議 ・ESG・CSR委員会	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	・全国の郵便局ネットワークの活用 ・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 ・オープンな「共創プラットフォーム」の構築 ・お客さまに一層寄り添ったコンサルティング	・通帳アプリ登録口座数 1,000万口座 ・つみたてNISA稼働口座数 40万口座	3, 9, 10, 16	○	○			○
					関連ページ P.32	関連ページ P.36			関連ページ P.46
	地域経済発展への貢献	・多様な枠組みを通じた地域への資金循環 ・「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応 ・地域リ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50件 ・事務共同化実施金融機関数 約20金融機関	8, 9, 10, 11			○	○	
							関連ページ P.38	関連ページ P.44	
	環境の負荷低減	・TCFD提言に沿った取り組み強化 ・ペーパーレス化推進、CO_2排出量削減 ・ESG投資の推進	・CO_2排出量削減率（2030年度目標／2019年度比） ▲46% ・ESGテーマ型投資残高 2兆円	13, 14, 15, 17	○		○		
					関連ページ P.36		関連ページ P.44、54		
	働き方改革、ガバナンス高度化の推進	・社員の働きがい向上 ・ダイバーシティ・マネジメントの推進 ・柔軟な働き方の拡大、ハラスメントの根絶 ・独立性・多様性・専門性のバランスの取れた取締役会の構成	・女性管理職比率 20%※ ・育児休業取得率（性別問わず） 100% ・障がい者雇用率 2.7%以上	3, 4, 5, 10	関連ページ P.50、58				

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

中期経営計画

重点戦略❶ 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

専務執行役
小藤田　実

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を図ります

当行のデジタルサービスでは、お客さまの安心・安全を最優先に、UI/UXを継続的に改善することにより、すべてのお客さまが利用しやすいサービスを拡充します。また、郵便局ネットワークを活用し、その普及を促進していきます。

お客さまからの資産運用に関するご相談に対しては、「対面」と「デジタル」の両チャネルにより、最適な商品・サービスをご案内していきます。

いつもの社員に相談できる「対面チャネル」では、お客さまに一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングを行い、簡単・便利・低コストな「デジタルチャネル」では、誰でも使いやすい資産運用プラットフォームを整備していきます。

これにより、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していきます。

2020年度の取り組み

キャッシュレス決済サービスにおける不正利用等に関する各種対応状況

当行の即時振替サービスやmijica（Visaデビット・プリペイドカード）において、悪意の第三者による不正利用等が発生し、お客さまに多大なるご迷惑をおかけしました。

この対応として、2020年9月以降即時振替サービスにおける一部事業者の取扱いおよびmijicaの一部機能を停止し、被害に遭われたお客さまに対する補償を行いました。また、当行代表執行役社長が直接指揮する「セキュリティ総点検タスクフォース」を立ち上げ、当行のキャッシュレス決済サービスのセキュリティの堅牢性やお客さまの利用状況のモニタリング態勢等の再確認を行いました。

その後、即時振替サービスについては、セキュリティ態勢等に問題がないことが確認できた事業者から、2021年1月以降順次サービスを再開しています。mijicaについては、2022年春の新たなブランドデビットカードへの移行に向けて準備を進めています。

さらに、不正利用等への対応を巡るガバナンス体制についても、当行の監査委員会および日本郵政グループ4社が設置した、外部専門家を委員とする「JP改革実行委員会」からの提言などを踏まえ、改善に取り組んでいます。

当行は、キャッシュレス決済サービスを経営上の重要施策と考えており、今般の経験と反省を踏まえ、お客さまにより安全・安心にサービスをご利用いただけるよう、一層のセキュリティ強化に取り組むとともに、リスク感度の向上を図りお客さま本位の業務運営に努めてまいります。

ACTION デジタルサービス戦略

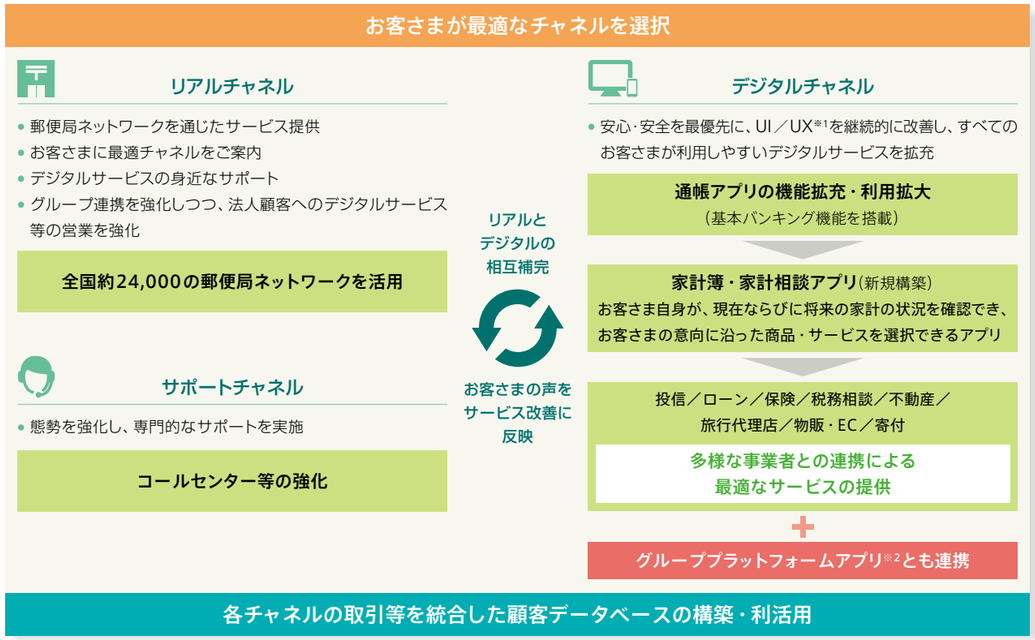
リテールビジネスの変革の一つとして、デジタルサービス戦略を展開

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を拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を進めます。また、顧客基盤を活用し、多様な事業者との連携により最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」の構築にも努めてまいります。

具体的には、各種デジタルサービスの本人確認機能等のセキュリティの強化、「通帳アプリ」の機能拡充や「家計簿・家計相談アプリ」の構築、UI/UX※1の継続的な改善等に取り組んでまいります。

また、全国の郵便局ネットワークを活用することで、お客さまに最適なチャネルをご案内するとともに、デジタルサービスの身近なサポートも行ってまいります。

当行は、邦銀随一の顧客基盤を有するため、「通帳アプリ」を中心に、デジタル領域での顧客基盤の拡大に取り組み、多くのお客さまに安心、便利にご利用いただけるデジタルサービスの普及に努めてまいります。



※1 User Interface/User Experienceの略。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。
※2 「Post-Office in Hand」をコンセプトとし、日本郵政グループ各社の商品・サービスを横断的に利用できる単一プラットフォームアプリ（構築中）。

KPI

通帳アプリ登録口座数のKPIを設定し、通帳アプリを起点として、邦銀随一のお客さま基盤をベースにデジタルサービスの普及を目指します。

通帳アプリ登録口座数

2020年度	2025年度
約280万口座	1,000万口座

邦銀随一の顧客基盤（通常貯金：1.2億口座）

中期経営計画　**重点戦略❶** 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

ACTION 資産形成サポートビジネス

対面／デジタルチャネルでお客さまに最適なサービスを提供

資産形成サポートビジネスについては、お客さま本位の業務運営のもと、いつもの社員に相談できる「対面チャネル」と、かんたん・べんり・低コストの「デジタルチャネル」でお客さまに最適なサービスを提供してまいります。

対面チャネルにおいては、資産運用商品のラインアップを当行の顧客層に合った商品に整理するとともに、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案してまいります。また、オンライン相談機能の導入・拡大や、「資産運用コンサルタント」の育成等を進め、お客さまに一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングを実施してまいります。

一方、デジタルチャネルにおいては、競争力のある料金水準のもと、Webサイトやアプリでのサービスを拡充するなど、誰でも使いやすい資産運用プラットフォームの整備に努めてまいります。

オンライン相談機能の導入・拡大

対面・デジタルチャネルで、お客さまから資産運用のご相談
（直営店：233／投信取扱局：約1,500／投信紹介局：約18,000／家計相談アプリ）

最適なチャネル／商品・サービスをご案内

いつもの社員に相談できる 対面チャネル		かんたん べんり 低コスト デジタルチャネル
投資一任サービス※1	他社とも連携・協働し、多様化するお客さまニーズに対応	他社サービス ネット証券・ネットロボアド等と連携し、商品ラインアップを充実
相続・信託サービス※2		
投資信託（ラインアップを整理）	対面チャネルの商品ラインアップを当行の顧客層に合った商品に整理	投資信託（フルラインアップ）
非課税制度（NISA、iDeCo）		非課税制度（NISA）
個人向け国債		
お客さまに一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングを実施	投資初心者には、非課税制度等を利用した積立投資を提案	誰でも使いやすい資産運用プラットフォームの整備

KPI

つみたてNISA稼働口座数のKPIを設定し、資産形成ニーズのある投資初心者のお客さまには、積立投資を主にご提案していきます。

つみたてNISA稼働口座数

2020年度 約13万口座 → 2025年度 40万口座

注：赤枠は、中期経営計画期間中に新規導入予定の商品・サービス
※1　お客さまから投資判断の一任を受け、当該投資判断に基づき、売買・管理等までを行う商品の媒介を行うサービス（要認可）。
※2　遺言信託・相続型信託・遺産整理業務等の信託銀行等が取り扱う商品の媒介を行うサービス（要認可）。

ACTION 新規ビジネス

新たなビジネスを創出し、価値を提供

お客さまの人生を長くサポートする新サービスや、利便性をより高める新サービスを展開します。

具体的には、「口座貸越サービス」や「フラット35」の直接取扱いを2021年5月から開始しています。また、「投資一任サービス」や「相続・信託サービス」についてもサービスの開始に向けて準備していきます。

長い人生をサポートするサービス

フラット35直接取扱い（2021年5月サービス開始）
住宅ローン商品ラインアップを拡充し、お客さまニーズに対応。営業力・要員強化により住宅ローンの新規実行額の着実な増加を目指す。

投資一任サービス※1

高齢者向けサービス
相続・信託サービス※1
投信解約委任サービス※2

利便性を高めるサービス

口座貸越サービス（2021年5月サービス開始）
決済サービスの拡充によりお客さま利便性向上を図る。ビッグデータ・AIを活用した与信判断モデル、マーケティングモデルの開発・活用も推進。

楽天グループとの連携
（キャッシュレス・ペイメント分野等での協業）

資金移動業者との提携による国際送金サービス

新ブランドデビットカード
（キャッシュカード一体型）

デジタル通貨分野の検討推進

顧客基盤を活用し、グループ他社を含めた多様な事業者との連携による新商品・サービスの展開
（オープンな「共創プラットフォーム」）

フィンテック子会社（銀行業高度化等会社）の設立も検討

多様な事業者と連携し、リアルとデジタルの相互補完により、最適なチャネルで最適な商品・サービスを提供

※1　要認可
※2　お客さまが保有している投信の解約を指定の家族へ委任するサービス

中期経営計画

重点戦略❷ デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

ACTION 直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革

デジタル技術を活用した業務改革を推進

店舗においては、窓口タブレットを導入する等、定型的な取引のセルフ処理を可能とするしくみを広げるとともに、デジタルチャネルの充実を図り、お客さまの取引チャネルの選択肢を拡充しながら、窓口業務の効率化を進めていきます。

貯金事務センターにおいては、AI-OCR※1・RPA※2の拡大や、BPMS※3の導入等、デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化を推進していきます。

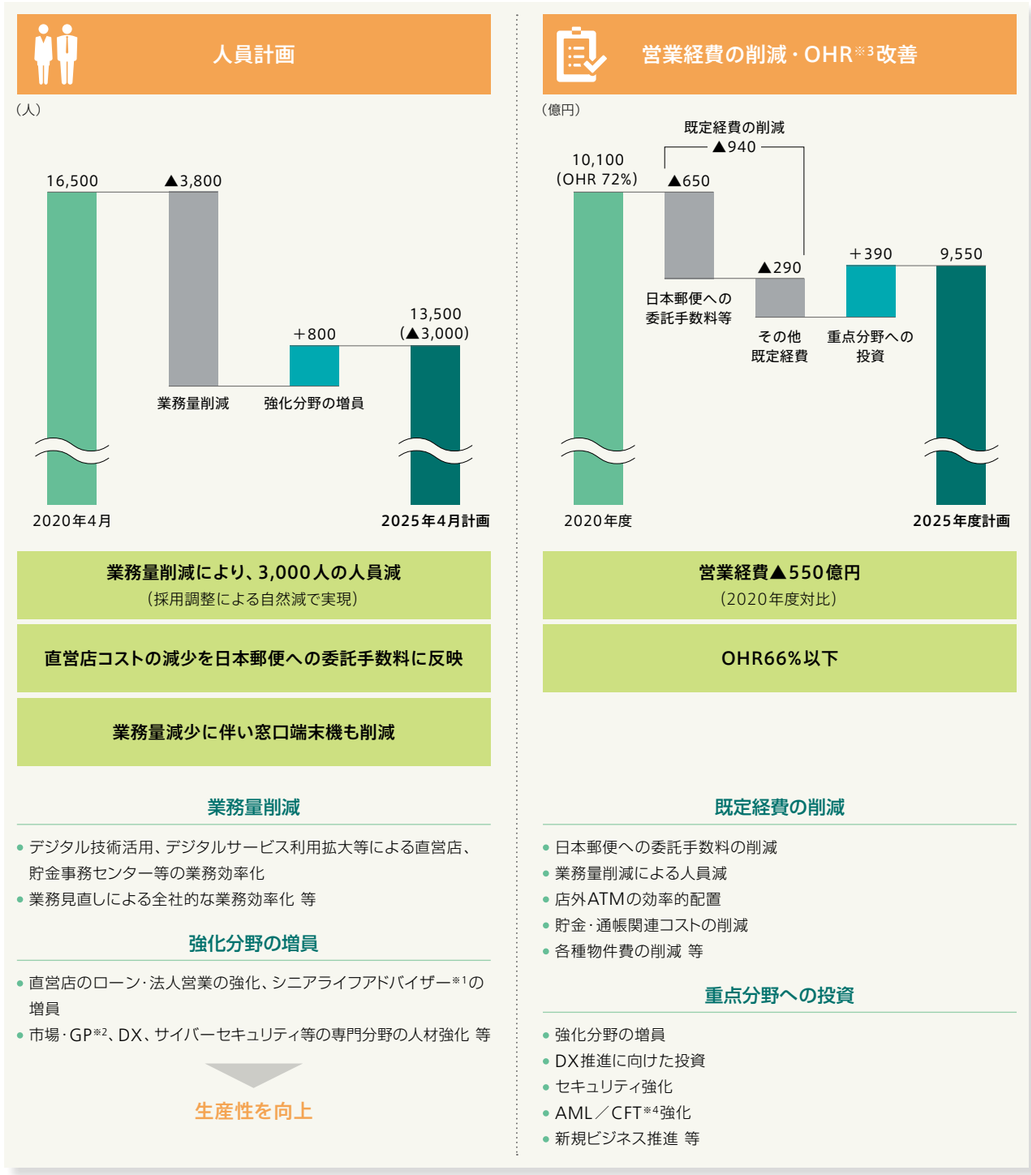
※1 AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR。
※2 Robotics Process Automation の略。今まで人間がマウスやキーボードで操作していた、端末操作等を自動化すること等によって、作業時間の短縮や品質向上を図る技術。
※3 Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローをシステム的に制御し、自動的に工程管理を行うシステムのこと。
※4 Application Programming Interfaceの略。スマホアプリや外部システム等のデジタルチャネルと銀行内のシステムを接続するための標準技術。

ACTION 経営資源のシフトによる生産性向上

営業経費の削減とOHRの改善を実現

業務改革の取り組みを通じ、直営店や貯金事務センター等の業務量を削減する一方、計画的なスキルアップにより強化分野に人員をシフトすることで、態勢の整備と生産性の向上を図っていきます。

また、戦略的なIT投資等、重点分野への投資を強化しつつ、既定経費の削減により、経営の効率性の改善を目指していきます。



※1 高齢のお客さまに、より丁寧かつ高度な対応を行う社員。
※2 General Partner（ジェネラルパートナー）の略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体。
※3 金銭の信託運用損益等を含むベース
※4 マネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策

中期経営計画

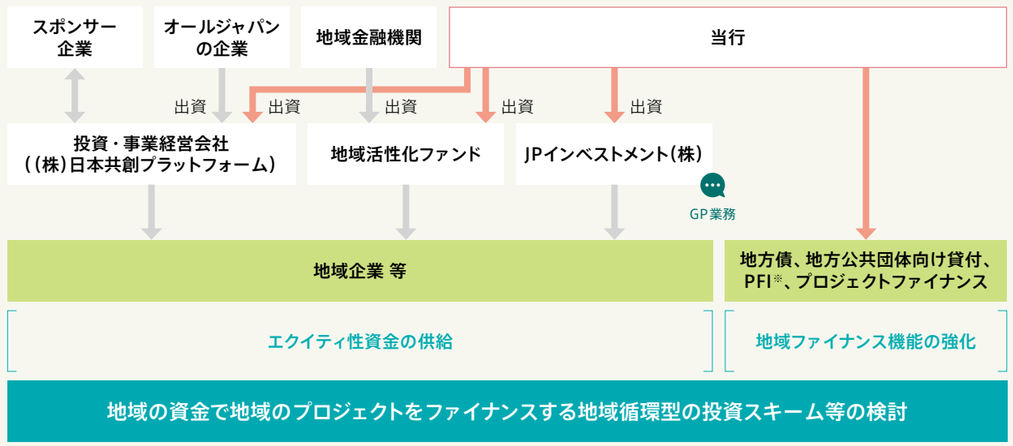
重点戦略❸ 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

ACTION 地域への資金循環

地域のリスクマネー・ニーズに応える

お客さまからお預かりした大切な資金を、地域に循環させていくために、多様な枠組みを通じた資金供給により、地域活性化への貢献に努めてまいります。特に「地域活性化ファンド」を通じたエクイティ性資金の供給のみならず「株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）」や「JPインベストメント株式会社」を通じた、地域のリスクマネー・ニーズにも応えてまいります。

地域への資金循環方針



※ Private Finance Initiativeの略。公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。
（参考）地域へのファイナンス残高：約7兆円（2020年度末）

KPI

地域活性化ファンド出資件数（累計）のKPIを設定し、「地域への資金循環」に向けて取り組んでいきます。

地域活性化ファンド出資件数（累計）

2020年度	2025年度
32件	50件

地域活性化ファンドの概要 （2021年3月末現在）

ファンド名称	参加年月
❶ 九州広域復興支援ファンド	2016年 7月
❷ KFG地域企業応援ファンド	2016年11月
❸ 北海道成長企業応援ファンド	2016年11月
❹ 中部・北陸地域活性化ファンド	2017年 4月
❺ しがぎん本業支援ファンド	2017年 6月
❻ とうほう事業承継ファンド	2017年 8月
❼ 九州せとうちポテンシャルバリューファンド	2017年10月
❽ みやこ京大イノベーションファンド	2017年11月
❾ MBC Shisaku1号ファンド	2017年12月
❿ みちのく地域活性化ファンド	2018年 3月
⓫ ふくい未来企業支援ファンド	2018年 3月
⓬ えひめ地域活性化ファンド	2018年 3月
⓭ ヘルスケア・ニューフロンティアファンド	2018年 8月
⓮ とうきょう中小企業支援2号ファンド	2018年 8月
⓯ サクセッション1号ファンド	2018年10月
⓰ TOKYO・リレーションシップ1号ファンド	2018年12月
⓱ 京大ベンチャーNVCC2号ファンド	2019年 3月
⓲ あおぎん地域貢献ファンド	2019年 3月
⓳ 観光遺産産業化ファンド	2019年 6月
⓴ 地域次世代産業推進ファンド	2019年 7月
㉑ 地域企業バリューアップ支援1号ファンド	2019年 7月
㉒ 成長応援ファンド	2019年 7月
㉓ アント・ブリッジ5号Aファンド	2019年 9月
㉔ きらぼしキャピタル・マーキュリアインベストメントファンド	2019年10月
㉕ 秋田市中小企業振興ファンド	2019年11月
㉖ 東和地域活性化ファンド	2019年11月
㉗ ふるさと連携応援ファンド	2020年 1月
㉘ 令和元年台風及び新型コロナウイルス等被害東日本広域復興支援ファンド	2020年 1月
㉙ 関西イノベーションネットワークファンド	2020年 4月
㉚ 近畿中部広域復興支援ファンド	2020年 7月
㉛ みやこ京大イノベーション2号ファンド	2020年10月
㉜ ドーガン・リージョナルバリューファンド	2020年12月

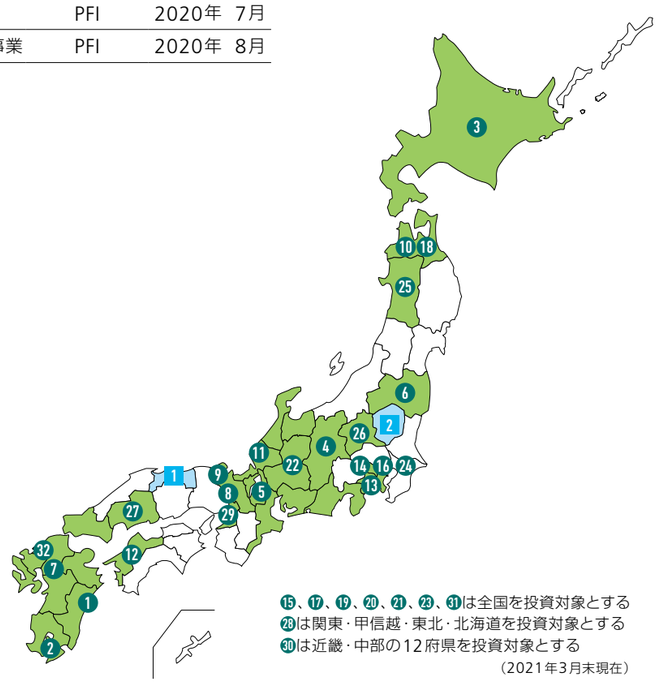
主な地域ファイナンスの概要 （2021年3月末現在）

ファイナンス案件名	スキーム	取組時期
1 鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業	PFI	2020年 7月
2 栃木県総合スポーツゾーン東エリア整備運営事業	PFI	2020年 8月

当行のネットワーク （2021年3月末現在）

全国の店舗・ATM数

エリア名	総店舗数	ATM設置台数
北海道エリア	1,469	1,814
東北エリア	2,523	2,805
関東エリア	2,553	3,728
南関東エリア	1,018	1,727
東京エリア	1,478	3,205
信越エリア	1,290	1,385
北陸エリア	827	1,077
東海エリア	2,339	3,885
近畿エリア	3,407	5,002
中国エリア	2,201	2,371
四国エリア	1,130	1,345
九州エリア	3,386	3,291
沖縄エリア	194	266
合計	**23,815**	**31,901**



⓯、⓱、⓳、⓴、㉑、㉓、㉛は全国を投資対象とする
㉘は関東・甲信越・東北・北海道を投資対象とする
㉚は近畿・中部の12府県を投資対象とする
（2021年3月末現在）

注:1 総店舗数には次のものを含んでいます。
（1）ゆうちょ銀行の直営店
（2）銀行代理業を営む郵便局（分室を含みます）
（3）当行の銀行代理業務の委託を受けた日本郵便株式会社が当該業務を再委託している簡易郵便局
注:2 移動郵便局（山口県および熊本県）の郵便局数（2分室）については、上記計数に含みません。

中期経営計画　**重点戦略❸** 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

ACTION 地域の金融プラットフォームへ

ATMネットワークの活用と事務共同化

地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」の中核として、当行のATMネットワークの活用や事務の共同化など各地域の実情に応じた金融ニーズにも応えていきます。

当行ATMネットワークの活用

ATM設置数No.1のネットワーク

ATM設置台数	約31,900台
うち小型ATM（ファミリーマート等に設置）	約5,400台
提携金融機関数	約1,300社

（2021年3月末時点）

当行ATMのプラットフォーム化※

プラットフォーム化行

全国無料化	11行
地域限定・条件付無料化	5行
合計	16行

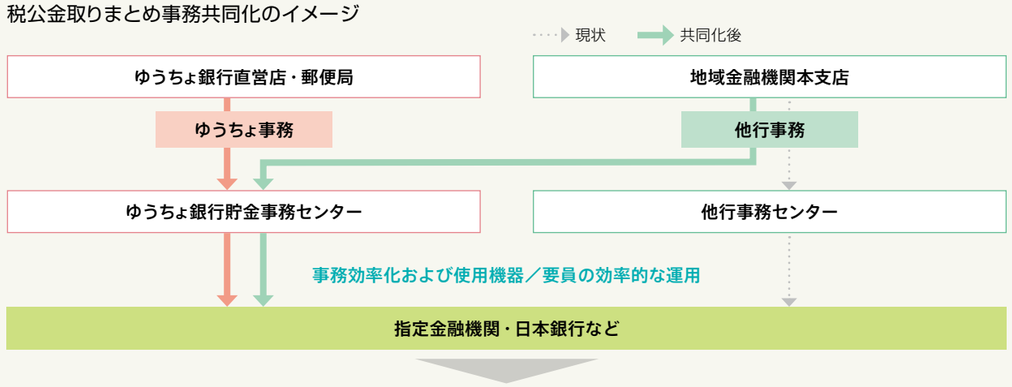
（2021年3月末時点）

さらなる拡大に向けて推進

※ 地域金融機関のキャッシュカードを当行ATMで利用した場合の顧客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。

事務共同化

税公金取りまとめ事務共同化のイメージ



"地域の金融プラットフォーム"として、金融機関の「非競争領域」である事務の共同化を推進

KPI

事務共同化実施金融機関数のKPIを設定し、地域金融機関との一層のリレーション強化に取り組んでいきます。

事務共同化実施金融機関数

2020年度	2025年度
3金融機関（2貯金事務センター）	約20金融機関へ拡大（11貯金事務センター）

ACTION 推進態勢の強化

地域経済活性化に向けた取り組みについては、地方公共団体・地域金融機関との連携を一層強化しながら推進するため、2021年4月に「地域リレーション部門」を新設しています。

当行の3つのミッション

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。

ミッションに対応する事業部門

営業部門	地域リレーション部門（2021年4月新設）	市場部門

信頼を支える高品質なシステム基盤、貯金事務センター等の事務処理体制

お客さま本位の業務運営を担保するコンプライアンス・内部管理態勢

Value Creation

ON FOCUS 地域創生

お客さまの大切な資金を地域に循環させていくために、地域金融機関との連携を通じて、2016年度から事業承継や起業・創業、成長の支援等を目的とした地方創生に資する地域活性化ファンドへの参加を積極的に推し進めています。

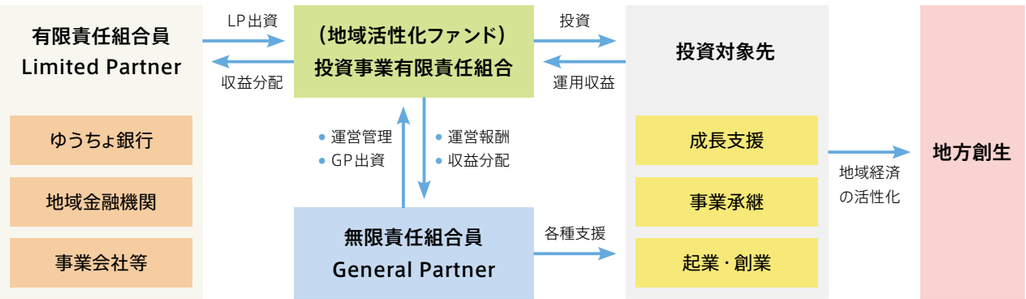
また、新型コロナウイルス感染症等の影響を受けている全国の企業に対し、ファンドを通じて資本面での支援にも取り組んでいます。

地域活性化ファンドへの出資

当行では、地方創生の観点から地域金融機関との連携を通じて、2016年度から地域活性化ファンドへの参加を積極的に推し進めており、これまでに累計32ファンド（2021年3月末時点）に出資しました。

具体的には、地域金融機関がその地域の企業を支援（成長支援、事業承継、起業・創業）する目的で設立するファンドに当行も参加し、連携・協働で取り組むことで、地域への一層のリスクマネー供給に向けた推進を行っています。

また、近時、全国各地で頻繁に発生している台風、地震などの大規模な災害の被災事業者や新型コロナウイルス感染症の影響を受けている事業者の資金需要に対して、全国の地域金融機関、政府関係機関等との連携・協働のもと、被災地域の復興支援および危機対応への取り組みも行っています。引き続き、社会情勢等に鑑みながら地域活性化に資する取り組みを強化していきます。



「株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）」への出資

当行は、2020年12月24日、株式会社経営共創基盤（IGPI）が設立し、地方創生に向けた取り組みを行う投資・事業経営会社「株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）」に出資することを決定しました。JPiXへの出資により、資産運用の多角化を推進し、安定的な収益の獲得を目指すと共に、地域企業への資金循環を通じて、地方創生にも貢献することを目的としています。

JPiXは 、ローカル経済圏の地域企業に対する持続的な長期投資を通じて経営支援を実施し、コーポレートトランスフォーメーション（CX）を推進すると共にローカルデジタルトランスフォーメーション（LDX）実現の為の取り組み体制を構築することにより、地域企業の生産性向上と事業の持続可能性の確保、地方創生に資することを目的としています。

JPインベストメント株式会社を通じた投資

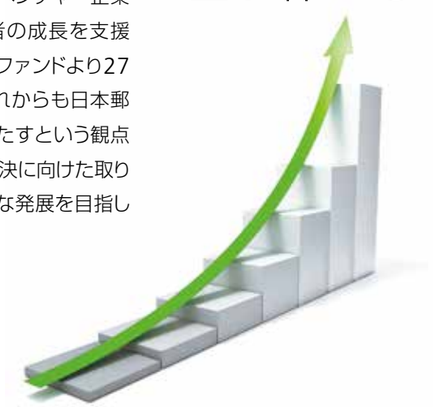
JPインベストメント株式会社では、2018年4月に組成したファンド「JPインベストメント1号投資事業有限責任組合」を通じて、主に日本国内のバイアウト（事業再編、事業承継、事業再生等）の案件にリスクマネーを供給し産業育成に貢献するとともに、日本の基幹産業となり得るテクノロジーや本格的な事業拡大期にあるベンチャー企業への投資を促進することにより、事業者の成長を支援しています。2021年3月末時点で当該ファンドより27件、569億円の投資を実行しており、これからも日本郵政グループの一員として社会的責任を果たすという観点から、投資プロセスを通じ、ESG課題の解決に向けた取り組みを推進し、当行および社会の持続的な発展を目指していきます。

JPインベストメント

投資実績

27件　569億円

（2021年3月末時点）



中期経営計画

重点戦略❹ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

収益性と健全性の高次元での両立を目指して

これまで当行では、世界的資金余剰や低金利の継続といった厳しい運用環境が長引くことを念頭に、分散投資による新たな収益基盤を整備するなど、運用の高度化・多様化を進めてまいりました。

中期経営計画期間においては、高度なリスク管理態勢に基づいて一貫性のある投資判断を継続しながら、地域・業種なども分散させ、将来、市場が乱高下する状況下においても健全性を維持できる堅牢な運用ポートフォリオ構築を目指してまいります。そしてその実現のために、これまでに構築した体制やノウハウをさらに充実・向上させ、収益性と健全性の高次元での両立を目指し、専門的人材の育成、リスク管理態勢の高度化等に努め、より一層洗練された運用態勢を構築してまいります。

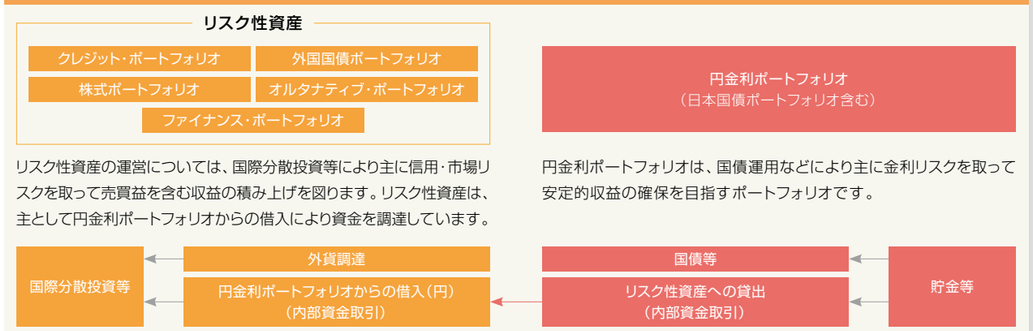
また、責任ある機関投資家としての立場から、持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。

専務執行役
笠間　貴之

2020年度の成果

国内の低金利環境が継続し、世界経済の先行き不透明感が高まる中、安定的な収益確保のため、適切なリスク管理のもと、国際分散投資を進めました。リスク性資産は外国証券を中心にクレジット・クオリティ（投資先の信用力）に配意しつつ積み上げたほか、戦略投資領域と位置づけているプライベート・エクイティファンド（成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド）、不動産ファンド等への投資を、市場環境の変化を踏まえて選別的に実行しました。2020年3月末に84.8兆円だったリスク性資産残高は、2021年3月末には91.1兆円まで増加しました。うち戦略投資領域残高は4.2兆円となっています。

ポートフォリオの枠組み

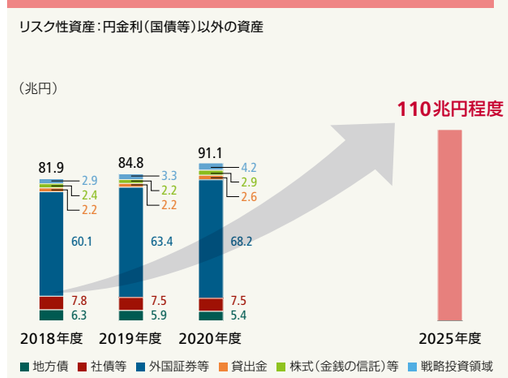


低金利が継続する厳しい経営環境の中、「リスクアペタイト※・フレームワーク」に基づき、取得するリスクの種類や水準を明確にした上で、リスク対比リターンを意識しつつ、収益性の向上を目指して国際分散投資を拡充していきます。

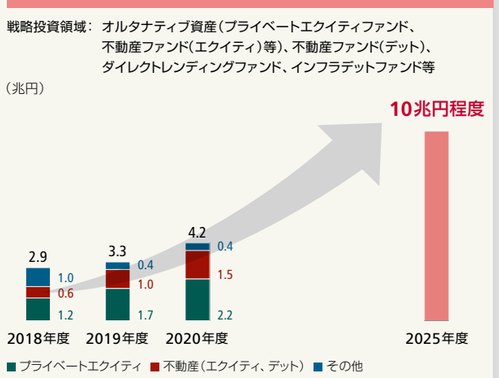
具体的には、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を積み上げていきます。また、リスク性資産のうち、戦略投資領域については、選別的に投資を進め、残高の拡大を目指していきます。

※ リスクアペタイト（自社のビジネスモデルの個別性を踏まえた上で、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。

リスク性資産残高



戦略投資領域残高（リスク性資産残高の内数）



外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少の一方、戦略投資領域の収益が本格化（Jカーブ効果）

KPI

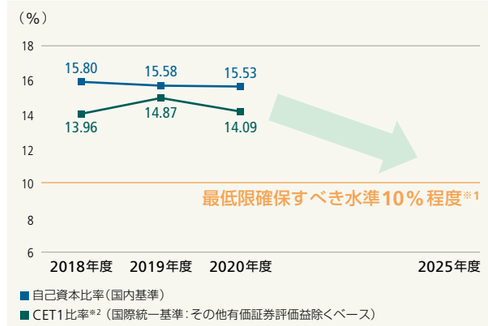
上記方針のもと、国際分散投資を拡充し、2025年度末にはリスク性資産残高110兆円程度、戦略投資領域残高10兆円程度を見込んでいます。

ACTION ストレス耐性の強化・リスク管理の深化

適切なリスクテイクによる収益向上

ストレス事象発生に備え、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築を進めるとともに、ストレステストの高度化やモニタリングの強化等、リスク管理の深化に一層努めていきます。自己資本比率（国内基準）10％程度、CET1比率10％程度※1を平時に最低限確保すべき水準に設定。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っていきます。

自己資本比率・CET1比率の推移



市場運用・リスク管理の深化に向けた諸施策

- ストレス耐性のあるポートフォリオ構築
- ストレステストの高度化・モニタリング強化、テールリスクの捕捉強化
- バーゼルⅢ最終化への対応
- 多面的なリスク・リターン分析
- 外貨流動性リスク管理の高度化
  （外貨調達手段の多様化の検討を含む）
- 運用・リスク管理の専門人材強化
- 危機時の業務継続インフラの整備（リモート環境等）

※1　CET1比率は、その他有価証券評価益除くベース、2025年度はバーゼルⅢ完全実施ベース。
※2　当行は国内基準行であるものの、国際分散投資拡大に伴う、国際金融システム上の重要性の増加等を踏まえ、国際統一基準であるCET1比率の目標も設定する。

中期経営計画

重点戦略❺ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

ACTION 組織・風土改革

サービス向上委員会の体制

お客さま本位の業務運営の一層の推進・実践を図っていくことを目的に、代表執行役社長を委員長とする専門委員会「サービス向上委員会」を設置しました。「お客さまの声」と「社員の声」をいかし、経営陣を中心に商品・サービスの改善・向上に取り組んでいます。

サービス向上委員会

委員長　池田社長

- **組織文化・風土改革分科会**

「組織文化・風土改革分科会」は、「お客さま本位」のサービス向上に向けた「組織力の向上」を目的としています。社員一人ひとりが日々の業務活動の中で「お客さま本位の業務運営」を実践していく、持続性のある組織風土改革に取り組んでいます。

- **窓口サービス・デジタル化・事務効率化分科会**
- **商品・サービス変革分科会**

お客さまの声

社員の声

ソフト面

組織内・組織間のコミュニケーション強化

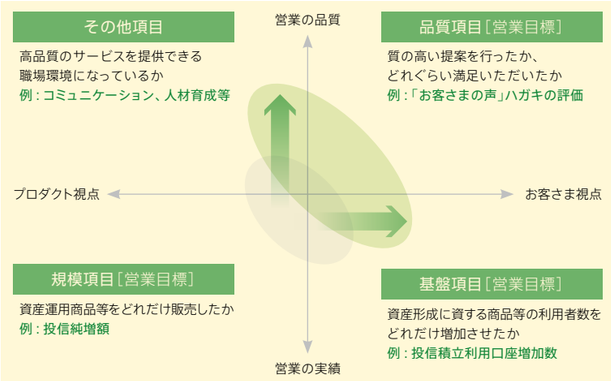
- ▶ フロントラインと経営陣のコミュニケーション強化等によるお客さま本位の経営理念の社内浸透
- ▶ 行内組織間、グループ内外企業との人事交流の促進

ハード面

組織・規程類・人事評価等の見直し

- ▶ お客さま本位の考え方の組織・評価体系等への反映

営業目標・人事評価体系の見直し



全社員が“お客さま本位の業務運営”を実践し、一層信頼される銀行へ

取締役兼代表執行役社長
池田　憲人

信頼される銀行を目指す

当行は、「信頼を深め、金融革新に挑戦」のスローガンのもと、全社員がお客さま本位の業務運営を実現し信頼される銀行を目指し、持続性ある組織風土改革と内部管理態勢の強化に取り組んでいます。特に組織風土改革は、社長直轄のサービス向上委員会を中心に、組織内での情報共有を徹底し、お客さまの立場で業務を行う風土の浸透を図っていきます。

また、2020年9月には、「社長直通ご意見箱」を設置し、全社員とのコミュニケーションを推進しました。このご意見箱に寄せられた意見にはすべて目を通しており、意見への回答は動画メッセージ等で全社員へ配信しています。また、「営業の実績」よりも「営業の品質」を、「プロダクト視点」より「お客さま視点」を重視した営業目標・人事目標に抜本的な見直しを行いました。このような取り組みを通じて、信頼される銀行を目指していきます。

お客さまの声・社員の声を取り入れるしくみ

- 社長・役員の動画メッセージの定期配信
- フロントラインミーティングの実施（経営陣とのコミュニケーション強化策）
- 「ゆうちょ銀行社長直通ご意見箱」の設置
- お客さまサービス統括部への改組、等

詳細はP52をご覧ください

役員の動画メッセージ撮影の様子
（執行役副社長　萩野　善教）

フロントラインミーティングの実施

ダイバーシティ・コミッティの設置と活動

当行では、組織や地域ごとに異なる課題の解決にむけて、本社・各エリア本部・貯金事務センターという、すべての組織でダイバーシティ・コミッティ活動を展開しています。コミッティは、代表執行役社長をトップとし、各組織においてさまざまな経験や経歴を持つメンバーによって構成され、ダイバーシティ・マネジメント推進に関する各組織の方針や施策を検討・決定するほか、社員からの声を踏まえ、課題や実情に沿った提言を行っています。

また、ダイバーシティについて認識を深め、明日の行動につなげるための全社的な意識醸成を目的として「ゆうちょダイバーシティ・フォーラム」を開催しています。2020年度は初めてオンラインで開催し、年齢、役職、性別などを問わず、多様な全国各地の社員約240名が参加しました。会社のトップである社長と全国各地の社員が、ダイバーシティ推進に関する意識や想いを直接リアルタイムで共有し、対話する場を設けました。

サービス向上委員会の組織文化・風土改革分科会はトップダウンであるのに対し、ダイバーシティ・コミッティはボトムアップであり、双方の活動で相乗効果をあげられるよう進めています。

ゆうちょダイバーシティ・フォーラムを
オンラインで開催

好事例取組の組織として
表彰を受けた九州エリアの社員

代表執行役社長（左）と
ダイバーシティ推進部長（右）

中期経営計画　重点戦略❺ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

ACTION 内部管理態勢の強化

リスクマネジメント態勢の強化

1線（営業部門・事務部門）の自律的管理の強化、1線に対する2線（管理部門）・3線（監査部門）の社内横断的な牽制態勢の強化など、リスクマネジメント態勢の強化に取り組みます。

安心・安全の確保

高度なセキュリティ対策の実行と、新たなリスクに備えたITガバナンスとセキュリティ検証態勢の強化等、「安心・安全の確保」に努めていきます。

その他の取り組み内容

- 被害発生時の迅速な補償
- 1線・2線・3線の人材育成・人事交流強化等によるリスク感度向上と、リスク関連情報の収集・社内共有
- 適時・適切な情報開示

サイバーセキュリティ※への対応

当行では、サイバー攻撃によるリスクを経営上のトップリスクの一つと位置づけ、経営主導によりサイバーセキュリティの継続的な向上に取り組んでいます。

サイバーセキュリティに関する専門部署の設置やサイバーセキュリティ担当役員（CISO:Chief Information Security Officer）を配置し、多層的な防御・検知対策の整備をしています。専門知識を有する人材を配置するとともに、外部専門機関との連携等を通じて新たな攻撃手口の分析や対策を講じることにより、お客さまに安心・安全なサービスを持続的に提供できるように努めています。

※電子データの漏えい・改ざん等や、期待されていたITシステムや制御システム等の機能が果たされないといった不具合が生じないようにすること。

マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の高度化

当行は、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則して、基本的な方針を定め、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下、「マネロン等」といいます。）対策について、経営上の最重要課題であるとの認識のもと、経営主導により態勢整備を進めています。

具体的には、当行が行うさまざまな業務がマネロン等に悪用されることを防止する観点から、事業の特性、代理店の状況および法令等を踏まえてリスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った適切な対応を講じています。

また、外部の専門的知見も活用しながら経営陣が主導的にマネロン等対策に取り組むとともに、マネロン等対策に係る統括責任者をコンプライアンス部門担当執行役とするなど、マネロン等対策にかかわる役員および社員の役割・責任を明確にしてマネロン等の防止に取り組んでいます。

コンプライアンス態勢の強化

グループ一体となって信頼回復に向けた業務運営を進めている最中、2021年4月6日に公表した、長崎県内の郵便局における長期・高額な現金詐取事案を含め、部内犯罪が増加している事態を深刻に受けとめています。いずれの事案についても、被害に遭われたお客さまに対する補償を行うとともに、日本郵便株式会社と連携し、発生原因の分析、再発防止策の検討等を行い、不祥事件の撲滅に向けてコンプライアンスの徹底・強化に取り組んでいます。

このほか、資産運用商品については、適正な販売に努めるとともに、内部通報窓口の改善に取り組みました。

詳細はP71をご覧ください

ACTION 今後のIT投資計画

お客さまからの信頼を深めるためには、高品質なシステム基盤の存在が不可欠であると考えています。中期経営計画では、従来から行ってきた基幹システム等に係る「安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資」として、5年間で5,000億円程度の投資を計画しています。加えて、「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」として1,300億円程度を投資し、DX推進等を図っていきます。

IT投資計画

新たな成長に向けた戦略的なIT投資

DX推進

リテールビジネスの変革	業務改革・生産性向上
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	デジタル技術を活用した窓口・貯金事務センター等の抜本的な業務改革・生産性向上

セキュリティ態勢強化	AML/CFT態勢強化	市場運用・リスク管理の深化
国際基準に則った強固なセキュリティ態勢の構築	国内大手行同等水準のAML/CFT態勢の構築	収益管理、将来シミュレーション、リスク量計測等の機能の高度化

5年間で1,300億円程度の戦略的なIT投資を計画

安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資

基幹系システム等の着実な更改・維持	全国の郵便局の窓口端末機／ATMの更改・改良等

5年間で5,000億円程度のIT投資を計画

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

合計：6,300億円程度

Our Foundation

人事戦略
ダイバーシティ・マネジメント

常務執行役
櫻井　重行

人材の多様性こそ、競争力の源泉

人材は誰もが持ち味を持ち、成長し続けることができる会社の財産です。社員一人ひとりの情熱、チャレンジングな取組が大きな価値を生み出すことにつながり、それが競争力の源泉になると確信しています。

環境の変化を踏まえ、たとえば、社内公募による自主的・自律的なキャリア形成の機会や、「キャリアデザイン研修」(これまでのキャリアを振り返り、自らの強みをいかす)、「セレクト型研修」(能動的に学習機会を選択する)といった新たな研修機会の提供などにより、社員の成長、人材育成に積極的に取り組んでいきます。

また、並行して専門分野の人材確保・育成についても、一層取組を強化していきます。

さらには、社員が自主的・自律的に成長・挑戦できる環境を整備するとともに、ダイバーシティ・マネジメントの推進を徹底するなど、社員一人ひとりの働きがいを一層向上させ、足腰の強い、将来性のある会社成長を目指していきます。

中期経営計画を基に、強化分野の増員に向けた人材再配置や専門人材の確保・育成に取り組むことに加え、自主的・自律的に成長・挑戦できる環境を整備し、社員の働きがいを向上させます。また、ダイバーシティ・マネジメントの推進、柔軟な働き方の拡大により、働きやすい職場環境を深化させ、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境整備を推進してまいります。

社員の働きがい向上

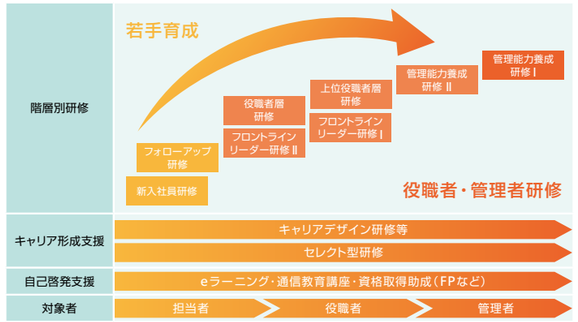
人材育成

社員自らが将来のありたい姿を考え、それに向けたプランを自身で実行していくため、気づきや学びの機会を提供することにより、キャリア形成を促しています。

また、強化分野の人材育成に資するため、2021年より、通信講座等の見直しを行っています。

さらに、従来の階層別研修等に加え、新たに「キャリアデザイン研修」や「セレクト型研修」等を追加し、社員が自主的・自律的なキャリア形成を図る環境を拡充するため、人材育成体系を見直します。

研修体系図



専門分野の人材確保・育成

採用・社内人材の育成の両面から、専門分野(市場・ALM・リスク管理、GP、サイバーセキュリティ、デジタル化推進、アナリティクス(データ分析)、マーケティング等)の人材確保に努めています。

採用面では、専門コースによる新卒採用のほか、経験のある人材の中途採用を進めています。

育成面では、当行から他企業へ人材を派遣することにより、専門分野の知識・ノウハウの習得を進めています。また、社内公募によりチャレンジ意欲のある社員を募集し、社員一人ひとりが今後のキャリアを見据え、挑戦し続ける環境を構築しています。

ダイバーシティ・マネジメントの推進

女性活躍の推進

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく「一般事業主行動計画」を策定し、2021年4月1日までに、管理社員に占める女性割合を14%以上にすることを目標として取り組み、2021年4月1日の時点で15.7%と目標を超えて達成しました。今後は2026年4月までに、20%以上とすることを目標として取り組みます。

育児介護世代、病気治療者への活動支援

社員一人ひとりが妊娠から出産、育児、また家族の介護や自身の病気治療など、必要な時期に離職することなく働き続けられるよう各種法令で定められた基準を上回る支援制度を整えています。

また、ワーク・ライフ・バランスに関する各種社内セミナーやeラーニングなどを通した意識啓発、テレワークの拡充などとあわせて、社員の主体的・自律的な「仕事」と「生活」の両立を支援しています。

障がい者雇用の促進

就労意欲を持つ障がいのある方への就労機会の提供を目的に、2010年に「ゆうちょ銀行ありがとうセンター」を設立し、運営しています。同センターでは、障がいのある社員が、当行にご来店いただいたお客さまにお渡しするキャンディの袋詰め作業等を行っています。

また、2016年度より一部の貯金事務センターにおいて、企業内理療師(ヘルスキーパー)として障がいのある社員を雇用するなど、積極的な雇用を進めており、全国各地の組織で障がいのある社員が活躍しています。

ありがとうセンターの作業風景

柔軟な働き方の拡大・ハラスメントの根絶

柔軟な働き方の拡大・推進

業務の生産性の向上および社員の継続的な能力発揮などを目的として、テレワーク(在宅勤務等)を導入しており、多様な働き方のニーズに応えて、利用者が拡大しています。

コロナ禍においては、テレワークの拡充のほか、フレックスタイム制の推進や時差出勤、交代制勤務により対応しましたが、今後も、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の取り組みをより一層推進してまいります。

社員のテレワーク風景

ハラスメントの根絶

職場におけるハラスメント行為は、働く社員の個人としての尊厳を不当に傷つける行為であるとともに、社員の意欲の低下や健康状態の悪化等、社員の能力を十分に発揮する妨げになるものであることから、ハラスメント行為の根絶に向けて、さまざまな取り組みを行っています。

未然防止に向けた取組
- トップメッセージの発出
- 各種研修の実施(経営幹部向け研修、階層別研修等)および情報誌による啓発
- 人権標語の募集、選考、推賞および全国銀行協会などの外部団体への応募
- お取引先さまへの人権配慮の要請

安心して相談できる態勢の整備
- ハラスメント相談員の配置(各事業所に男女各1名)
- ハラスメント社外相談窓口の設置

ステークホルダーコミュニケーション

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

当行は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、投資家、株主の皆さまと強固なエンゲージメントの構築を推進しています。

活動を通じて、当行事業に関する理解を深めていただくとともに、投資家、株主の皆さまのご意見・ご要望を経営に反映していきます。

ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当行ホームページに「ディスクロージャーポリシー」を掲載しています。 ホーム ＞ IR情報 ＞ 経営方針 ＞ ディスクロージャーポリシー
説明会の開催	（アナリスト・機関投資家） 主に国内のアナリスト・機関投資家向けに、四半期ごとの決算発表後のテレフォンカンファレンスや半期ごとの投資家説明会の開催を通じ、経営陣から財務状況等についての説明を実施しています。2020年度の投資家説明会は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、オンライン動画配信と電話会議の質疑応答を併用した非対面形式で開催しました。
	（個人投資家） 当行の特徴や事業戦略、株主還元などについてご理解いただくため、個人投資家向け説明会を年数回開催しています。 2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、オンライン形式で開催しました。
個別面談の実施	国内のアナリスト・機関投資家との面談実施に加え、証券会社主催の機関投資家向けカンファレンスへの参加や経営陣による年数回の海外IRにより、海外機関投資家との面談も実施しています。 2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、電話会議やWeb会議等の非対面形式で実施しました。
IR資料のホームページ掲載	決算短信等決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書および四半期報告書、コーポレートガバナンスの状況、株主総会の招集通知、投資家向け説明会資料等を当行ホームページに掲載しています。 ホーム ＞ IR情報

TOPIC 個人投資家向けオンライン説明会の開催

2020年度の個人投資家向け説明会は、新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、オンライン形式にて、2回開催しました。2021年1月にはIR担当執行役が登壇し、質疑応答等を通じて、個人投資家の皆さまと充実した対話を実施しました。

個人投資家向けオンライン説明会の様子
（2021年1月26日開催　登壇者：常務執行役　新村　真）

株主・投資家の皆さまとの意見交換

個人投資家の皆さまには、当行の特徴や事業戦略、株主還元などについてご理解いただくため、個人投資家向け説明会を開催しています。2020年度はオンライン形式で開催し、計2回955名の方にご視聴いただきました。

また、アナリスト・機関投資家の皆さまに対しては半期ごとの投資家説明会や年間を通じた個別面談等により、当行の経営戦略等に関する意見交換を実施しています。

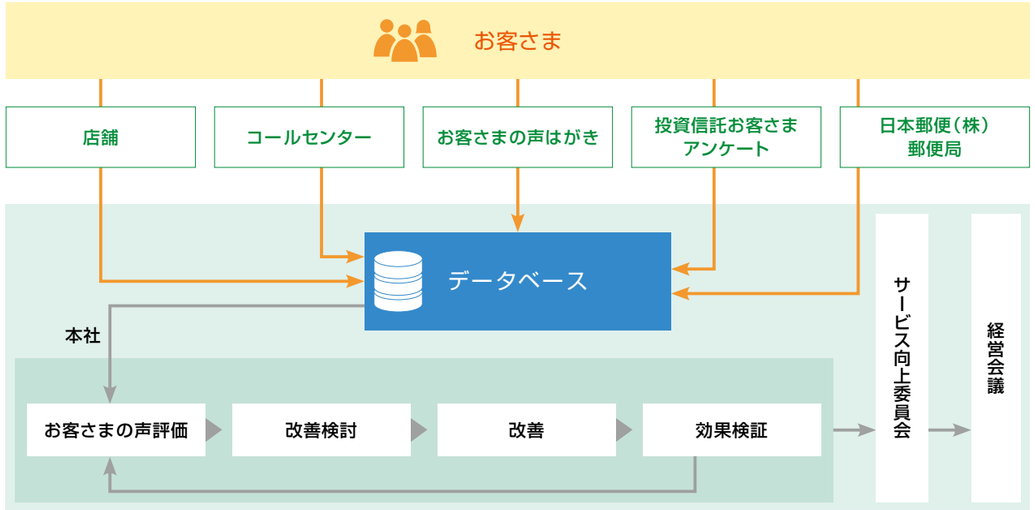
2021年6月17日には、第15期定時株主総会を開催しました。当日は、当行Webサイトにて株主さまから事前にお受けしたご質問についてご紹介およびご回答するとともに、会場では、7名の株主さまから8問のご質問および貴重なご意見をいただきました。

株主総会の様子

お客さまとのコミュニケーション

お客さまの声を企業活動にいかすしくみ

当行では、店舗やコールセンター等にお寄せいただいたお客さまの声を、本社お客さまサービス統括部において一元的に管理しており、全社的に共有化し、商品・サービスの開発・改善に活用するほか、改善等の結果を代表執行役社長が委員長を務めるサービス向上委員会や経営会議等に報告しています。



地域社会とのコミュニケーション

金融教育

当行は、小学生・中学生を対象に、学校への出前授業などの金融教室を開催しています。オリジナルの教材を使用して、お金の大切さ、お金との付き合い方を伝えることで、子どもたちが正しい金銭感覚を身に付けることができるよう育成をお手伝いしています。

また、2020年度には、店舗からの意見・要望を受けて、「融資と投資」「電子マネー等」という子どもたちにとってより身近な話題を使った教材を新たに作成しました。

方法

- 出前授業
- 店舗などでのセミナー
- 教師の皆さまによる授業

出前授業

学年別オリジナル教材

社員講師用ツール

教材（電子マネー等）

教材（融資と投資）

環境

TCFD対応

当行では、環境・社会および企業活動にも大きな影響を及ぼす気候変動等への対応を経営上の重要課題の一つと認識し、各種取り組みを経営戦略に取り込んだ上で対応の高度化を進めています。

TCFD提言（2019年4月賛同表明）に沿った対応状況は以下のとおりです。

ガバナンス

- 気候変動への対応方針策定や取り組み状況の報告については、取締役会が適切に監督する態勢を整備しており、取締役会は気候関連問題の監督責任を負っています。
- 気候関連課題を含むサステナビリティへの取り組みについて、経営戦略と一体となって進めるため、経営会議傘下のESG・CSR委員会、経営会議および取締役会での議論を経て、2021年度からの中期経営計画（5年計画）に組み込みました。
- 取り組み状況については、定期的に取締役会まで報告しており、今後も気候関連を含むサステナビリティへの取り組みを経営計画と一体となって進めていきます。

戦略

リスクと機会　気候変動関連のリスクと機会を以下のとおり特定しています。

物理的リスク

自然災害等による当行保有資産であるATM等の毀損や、投資先企業の信用リスクの増加等が想定されます。

移行リスク

環境規制の影響が大きい投資先企業に係る当行保有有価証券が、規制強化により価値低下をもたらすおそれ等があります。

機会

気候関連課題に対する適切な取り組みと開示による資本市場と社会的評価の向上や、再生可能エネルギー事業等への融資およびグリーンボンド等への投資機会の増加が想定されます。

シナリオ分析

- 気候変動関連のリスクが当行ポートフォリオに及ぼす影響を把握するため、シナリオ分析を実施しました。
- 分析に当たり、当行のポートフォリオ特性を踏まえて、重要性の高いセクターとして、「ユーティリティ」、「資源・エネルギー」、「自動車」を特定し、分析の対象としました。
- シナリオについては、IEA（国際エネルギー機関）のWorld Energy Outlook2020のレポートに掲載されているSustainable Development Scenario（SDS）、Stated Policies Scenario（STEPS）などを活用し、2℃および4℃シナリオに基づく検討を行いました。
- 各セクターに大きな影響を及ぼすパラメーターがどのように各セクターおよび当行運用資産に財務影響を及ぼすのか定性的に分析しました。

↗：当行の運用資産の価値が増加する可能性のある事象　↘：当行の運用資産の価値が毀損する可能性のある事象

	2℃	4℃
ユーティリティ	↗ 再エネ普及による再エネ事業売上増 ↘ 炭素税の導入・拡大、化石燃料資産の座礁化による費用増	↗ 化石燃料依存が継続し発電コスト減 ↘ 異常気象激甚化への対応費用増
資源 エネルギー	↗ 再エネ需要増に伴う再エネ技術への投資拡大による収益増 ↘ 炭素税の導入・拡大による費用増、化石燃料事業の売上減	↗ 化石燃料依存が継続し化石燃料売上増 ↘ 異常気象激甚化への対応費用増
自動車	↗ 電気自動車等の普及に伴う売上増 ↘ 炭素税の導入・拡大による費用増、エンジン搭載車の売上減	↗ 現状の規制・市場環境が継続しエンジン搭載車の売上増 ↘ 異常気象激甚化による修繕コスト増

今後、分析結果等も踏まえ、定量的な影響について、当行のポートフォリオ特性を踏まえ継続的に検討していきます。

リスク管理

- 当行では、気候変動等に係るリスクをトップリスクの一つと位置付けており、当該リスクへの対応を経営計画に反映し、経営企画部に設置されているESG室が定期的にコントロール状況を確認した上で、必要な対応を行っています。
- 気候変動に影響を与えうるセクター（石炭火力発電等）や各種国際合意等を踏まえた投資に関する方針を定めた「ESG投資方針」に基づき、国際分散投資を推進しています。当該方針については、今後も、機関投資家としての気候変動に対する義務の履行、貢献の観点から、さらなる充実に向けて検討していきます。

指標と目標

- 当行では、2050年カーボンニュートラルの実現等、持続可能な社会の実現に貢献するため、以下の目標を設定しています。

KPI　当行が排出するCO_2排出量の削減
2030年度
2019年度比 ▲46%

KPI　ESGテーマ型投資残高※
2020年度末 約1.2兆円 ▷ 2025年度末 2兆円

※ESG債（グリーン債、ソーシャル債（パンデミック債含む）、サステナビリティ債）、再生可能エネルギーセクター向け与信、地域活性化ファンド等

環境マネジメント

調達に関する環境配慮

契約手続きで「『環境への配慮』地球および地域の環境保全や資源の有効活用に配慮した調達活動を実施する」と定め、環境に配慮した調達を実施しています。

また、2018年12月に「グループの調達活動に関する考え方」（調達方針）を見直し、日本郵政グループが国連グローバルコンパクトに定める4分野（人権・労働・環境・腐敗防止）10原則を支持していることを示すとともに、お取引先さまにもご協力をお願いしています。

環境保全活動

- ゆうちょボランティア貯金
  お客さまからお預かりした利子の一部を、寄附金として開発途上国の環境保全などに活用しています。
  （取扱開始から2021年3月末までの累計：3,434万円）
- ゆうちょ エコ・コミュニケーション
  紙使用量削減に取り組み、その成果の一部を全国の環境保全団体に寄附し、地域の持続的発展に資する活動を支援しています。（開始から2021年3月末までの累計：1,950万円）

環境に配慮したビジネス

ゆうちょダイレクト プラス

無通帳型総合口座（ゆうちょダイレクト+（プラス））

通帳を発行せず、現金の預け入れと払い出しはキャッシュカードで、入出金明細照会や現在高照会などはゆうちょダイレクト上でご利用いただけるサービスです。紙の通帳を発行しない代わりに、入出金明細を最大15か月間ご確認いただけます。これまで通帳に使用していた紙や、お客さまへの各種お知らせの紙も不要となるため、紙使用量の削減にもつながります。

振替受払通知票Web照会サービス

振替受払通知票および払込取扱票などを口座更新日の翌朝9:00以降に、オフィスやご自宅のパソコン・スマートフォンから確認できるサービスです。ご利用のお客さまからは、「インターネット上で振替受払通知票などが確認できて便利」、「紙の振替受払通知票を保管する必要がなくなって、楽になった」などの声をいただいています。文書でお知らせする代わりにWeb画面でご確認いただくため、紙使用量の削減にもつながっています。

ESG投資方針

ステークホルダーからの気候変動などの社会課題への取り組みに対する要請の高まりや当行のTCFD提言への賛同などを踏まえ、「国際分散投資を進めるにあたって各種国際合意などに留意した投資を行う」とするESG投資方針を策定、2019年5月に開示しました。また、2020年10月には、石炭火力セクターの方針を厳格化するなど、ESG投資方針を改定しました。

ガバナンス

社外取締役メッセージ

お客さま本位の視点を浸透させてほしい

2020年度は、当行のキャッシュレス決済サービスにおいて、不正利用被害が多数発生しました。このような不正利用を完全に防御できなかったこと、また、被害に遭われたお客さまへの補償に長い期間を要したことについて、お客さまや関係各所から大変厳しいご指摘をいただきました。

この問題については、監査委員会として看過できない事態であるとの認識のもと、監査部門に対し事実関係の調査を直接指示し、その調査結果および執行役へのヒアリングに基づきガバナンス検証を行い、速やかに取締役会への報告、提言を実施しました。この提言も踏まえ、執行サイドが各種の取組みを迅速に進めたことから、現在では、セキュリティの向上および被害に遭われたお客さまへの補償態勢の整備がなされています。

一連の経緯のなかで、ガバナンスの観点からは、致命的な欠陥は認められませんでしたが、社内の各部署において「お客さま」に対する視点が十分に行き届いていれば、このような事象は起こり得なかったと考えています。今後もデジタル化の進展に伴い、これまで経験したことのない不正利用に直面する危険性があります。私は、再発を防止するためには、経営陣が先頭に立ち、お客さま本位の視点を社員一人ひとりの意識レベルまで浸透させることこそが最も肝要であると思います。その結果、お客さまに感動を与えるレベルの対応が社内の随所で見られるようになることを期待しています。

中期経営計画（2021年度～2025年度）のもと、当行の果たすべき役割を全うする

今般発表した中期経営計画については、多岐にわたる論点を交え活発な議論を行いました。なかでも、低金利の長期継続など厳しい経済環境下における銀行経営の将来を見据えた「ビジネスモデルの変革」や「財務目標のあり方」などに議論が集中しました。

私は、ユニバーサルサービスを提供する義務を負う日本郵政グループの一員である当行が目指すべき収益性目標（ROE等）や効率性目標（経費率等）のあり方について、単に数値の向上を目指すことが正しいとは思いません。つまり、株式会社として株主のみなさまが納得できる数値目標、そして「日本全国あまねく誰にでも『安心・安全』『親切・丁寧』な金融サービスを提供する」という当行の果たすべき役割を両立できる最適解を追求していかねばならないと考えています。

また、ESG経営については、当行は中期経営計画において4つの重点課題を設定し、取組みを加速しています。その中の一つである「地域経済発展への貢献」については、特に思い入れがあります。この重点課題の中軸を担う施策が地域活性化ファンドへの取組みですが、その計画段階であった当時の取締役会で、私は、「収益の拡大が喫緊の課題であり、地域活性化ファンドに経営資源を投入するよりも、役務取引等収益の拡大や運用の高度化・多様化が優先されるべき」という、どちらかと言うと否定的な見解を示していました。

その後時を経て、当行でしか提供できない価値、言わば当行の存在意義について熟慮するなかで、全ての社員が結集できる高邁な目標を目指すことが真に大切なことであり、とりわけ日本全国に基礎的な金融サービスを提供する責務を負う日本郵政グループの一員である当行にとって、「地域活性化ファンド」はふさわしい取組みであると、当時から考えが大きく変わりました。このような思いからも、重点課題の一つである「地域経済発展への貢献」への取組みについて、収益面にも留意しつつ、大いに注目していきたいと思います。

自由闊達で実効性の高い取締役会を評価しています

私は、これまで国内外の数社で取締役を経験していますが、当行ほど社外取締役全員が闊達に意見を述べ、かつ、執行サイドがそれを真摯に受け入れ、経営に反映している会社は稀ではないかと思っています。社内取締役がこうした取締役会の雰囲気を醸成している点も評価しています。また、社外取締役の経歴は実に多岐にわたり、その知見に根差した意見が述べられている点も瞠目すべきであり、それゆえに各取締役のご意見からはいつも新たな気付きを得られます。さらに、取締役会に提供される情報についてもオープン、かつ詳細に記載された資料が準備されています。このような様態から、取締役会による監督の実効性は高いと確信しています。

一方、課題としては、取締役会における報告事項が多いことに加え、その詳細さゆえ、資料が膨大なことです。監査の観点からは歓迎すべきですが、中には、周密な確認はとても行えないような資料もあるため、この点については改善の余地があると考えます。

これからのゆうちょ銀行の積極果敢な変革に期待します

私が社外取締役に就任した年に当行は上場を果たしました。上場当初は、株主とのコミュニケーション等には「不慣れ」と思われる部分も散見されましたが、初の株主総会以降、期を重ねるごとに改善し、充実した対応が取られてきています。その順応のスピード感と熱量に、私は大変驚かされています。これはほんの一例に過ぎませんが、当行の社員のポテンシャルとスキルは非常に高く、かつ与えられたミッションに対して真面目に取り組む姿勢は素晴らしいと感じており、こうした社員の力は、今後の成長に大いに影響していくと期待しています。

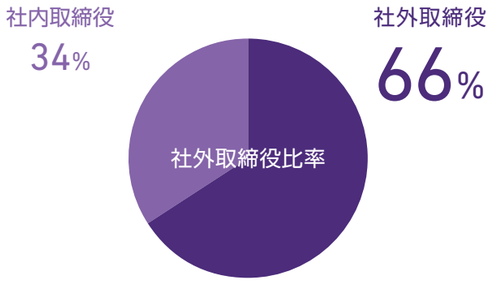
また、前述のキャッシュレス決済サービスにおける不正利用への対応を契機として顕在化した部門間の連携の脆弱性を改善すべく、社内において企業文化の改革が推進されています。これは大いに進める必要があると考えますが、私から見れば、程度の差こそあれ、どの会社組織にも共通する課題のように思えます。むしろこれからのゆうちょ銀行に肝心なことは、「新たな時代におけるユニバーサルサービス」の姿をグループ全体で模索すると同時に、「株主から託された営利事業」であることをより強く意識して、時代に即応し、果敢に改革していく姿勢です。この変革に私も全力で協力していく所存です。

> 当行ほど社外取締役全員が闊達に意見を述べ、かつ、執行サイドがそれを真摯に受け入れ、経営に反映している会社は稀ではないかと思っています。

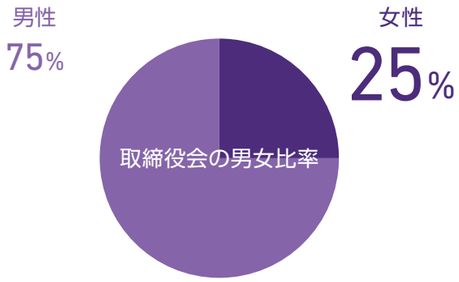
ゆうちょ銀行のコーポレート・ガバナンスの特徴

（2021年7月1日現在）

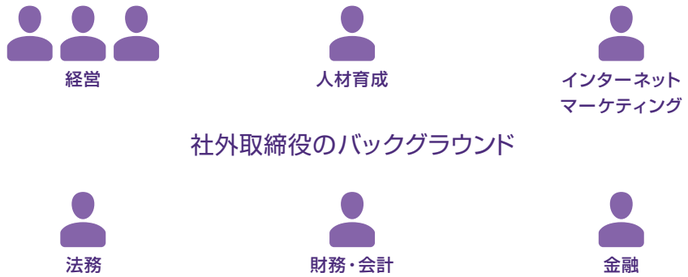
経営の意思決定の迅速化・透明性向上のため、
指名委員会等設置会社を採用



取締役会における
ジェンダーの多様性



多様な経験・知見を持つ社外取締役が取締役会の構成メンバー



3委員会は**社外取締役を中心に構成**

指名委員会	報酬委員会	監査委員会
構成人数	構成人数	構成人数
社外取締役 3名	社外取締役 3名	社外取締役 3名
社内取締役 2名	社内取締役 1名	社内取締役 1名

基本的な考え方

当行は、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、株主を含むすべてのステークホルダーの皆さまとの関係を重視し、次の考え方を基本として当行のコーポレートガバナンス体制を整備してまいります。

1. 郵便局をメインとするネットワークを通じて銀行サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
2. 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が適切に確保されるよう配慮してまいります。
3. 株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
4. 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督の下、迅速・果断な意思決定・業務執行を行ってまいります。

取締役会の実効性評価

評価の方法

当行取締役会は、各取締役の自己評価を踏まえた取締役会全体の実効性評価に関するアンケート結果をもとに議論を行い、当行取締役会の実効性に関する分析および評価を行っています。

評価にあたっては、取締役会の構成員のアンケートによる自己評価を実施しています。事前に実施したアンケートの内容（一部）は以下のとおりです。

- 当行の経営およびこれに関連する事項（財務・会計・法務等）に関する知識・経験・能力のバランスならびにバックグラウンド等に関する多様性は十分に確保されていますか。
- 社外取締役による問題提起を含め、自由闊達で建設的な議論・意見交換を重視する雰囲気が形成されていますか。
- 社外取締役に対して、当行の経営・財務・リスク管理、コンプライアンスに係る情報や、当行の経営課題等に関する情報が、適時的確に提供されていますか。

評価結果の概要

当行取締役会は、その過半数が多様な知識と経験を有する社外取締役で構成され、各取締役はそれぞれの立場から忌憚なく意見交換を行い、重要な経営課題について活発な議論を展開しております。

2020年度は、新型コロナウイルスの感染が急速に拡大する中、リモート出席環境の改善や取締役会資料の事前閲覧環境の整備等、議論のさらなる充実化に資する取り組みもあり、中期経営計画をはじめ、経営上の重要な意思決定事項に関する活発な議論および適切な監督を行う等、取締役会の実効性は総じて確保されていると評価しております。

課題

一方、キャッシュレス決済サービスの不正利用事案を契機として、重要な経営課題を、取締役会がより早期に把握することが必要と認識しました。このため、重要な情報の取締役会への早期伝達、取締役会資料における重要案件や論点の一層の明確化、継続的な議論を行う案件のフォローアップ方法の改善等が、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた今後の課題と認識しております。また、取締役会の運営についても、議案の絞り込みや重要度に応じた時間配分等にも改善の余地があると認識しております。

今後に向けた取り組み

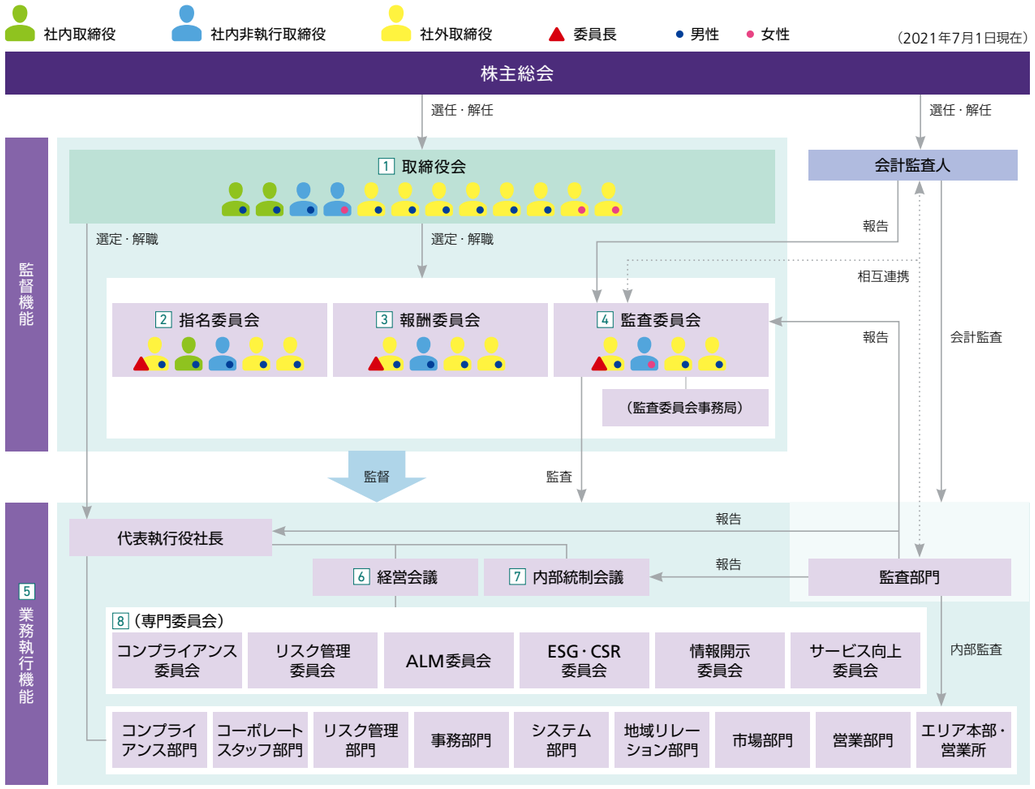
上述の課題認識を踏まえ、特に社外取締役がその知見を一層発揮できるよう、取締役会資料と取締役会運営の改善に取り組み、取締役会においては、重要な経営課題により多くの審議時間を充てるよう改善を図ります。こうした施策により、取締役会における議論の一層の活性化と取締役会のさらなる監督機能の充実に取り組んでまいります。

2020年度に取締役会で議論された主な議題

- 中期経営計画（2021年度～2025年度）の策定
- リスクアペタイト・ステートメント
- 2021年度経営計画の策定
- 2020年度経営計画の推進
- キャッシュレス決済サービスにおける不正利用等に関する対応
- お客さま本位のサービス向上
- マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の推進
- サイバーセキュリティ管理態勢強化
- ESG経営の推進
- 「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況

コーポレートガバナンス体制

当行では、意思決定を迅速に行い、かつ、経営の透明性向上を図るため、指名委員会等設置会社の制度を採用しております。指名委員会、報酬委員会および監査委員会を設置して、取締役会および3委員会が経営を確実にチェックできる体制としています。



取締役会および3委員会の構成・出席状況・社外取締役のスキル

		取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	社外取締役のスキル
社内取締役	池田 憲人	13回／13回	1回／1回			
	田中 進	13回／13回				
社内非執行取締役	増田 寛也	11回／11回	1回／1回	2回／2回		
	小野寺 敦子	11回／11回			14回／14回	
社外取締役	池田 克朗	13回／13回		4回／4回	委員長 18回／18回	財務・会計
	中鉢 良治	13回／13回	2回／2回	委員長 4回／4回		経営
	竹内 敬介	13回／13回	1回／1回	4回／4回		経営
	海輪 誠	13回／13回	委員長 2回／2回			経営
	粟飯原 理咲	13回／13回				インターネットマーケティング
	河村 博	11回／11回			14回／14回	法務
	山本 謙三	10回／11回			14回／14回	金融
	漆 紫穂子	—	—	—	—	人材育成

※2020年度（2020年4月～2021年3月）出席回数／開催回数（就任後）

1 取締役会

取締役会は12名の取締役で構成されています。12名のうち2名は執行役を兼務する取締役で、8名は社外取締役によって、経営の監督機能を担っています。

2 指名委員会

取締役の選任および解任に関する基準を決定します。また、株主総会に提出する取締役の選任または解任に関する議案の内容を決定します。

3 報酬委員会

執行役および取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を決定します。また、執行役および取締役の個人別の報酬等の内容を決定します。

4 監査委員会

執行役および取締役の職務の執行の監査ならびに監査報告書の作成をします。また、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定します。

5 業務執行機能（執行役）

執行役は、取締役会により選任され、経営の業務執行機能を担っています。代表執行役社長は、取締役会から委任された権限と責任を十分踏まえた業務の執行を行っています。また、執行役の報酬と株式価値との連動性を明確にし、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に対する執行役の貢献意識をいっそう高めるため、信託を活用した株式報酬制度を導入しています。これにより、執行役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と、変動報酬としての「業績連動型株式報酬」により構成されます。

6 経営会議

代表執行役社長の諮問機関として経営会議を設置し、業務の執行に関する重要な事項について協議を行っています。

7 内部統制会議

代表執行役社長の諮問機関として内部統制会議を設置し、法令等遵守などの内部統制に関する最重要事項について協議を行っています。

8 専門委員会

専門的な議論が必要な事項については、経営会議の諮問機関である以下の専門委員会にて協議を行っています。

各専門委員会の役割

- **コンプライアンス委員会**
  コンプライアンス態勢、コンプライアンス・プログラムの策定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。
- **リスク管理委員会**
  リスク管理の枠組みに関する事項として、リスク管理態勢・運営方針の策定およびリスク管理の状況などに関する協議・報告を行います。
- **ALM委員会**
  ALMの基本計画・運営方針の策定や管理項目の設定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。
- **ESG・CSR委員会**
  ESG・CSRの基本方針・活動計画の策定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。
- **情報開示委員会**
  情報開示の適正性・有効性を確保するため、情報開示に係る基本方針の策定や開示内容および開示推進状況の協議・報告を行います。
- **サービス向上委員会**
  お客さま本位の業務運営に係る方針、お客さま本位の商品・サービス向上に係る計画の策定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。

執行役の選解任・取締役候補者の指名

執行役の選解任および取締役候補者の指名を行うにあたっての方針・手続きについては、「執行役選解任基準」および「取締役候補者指名基準」を当行Webサイトで開示しております。

more info
執行役選解任基準
https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/company/pdf/sikkouyakukijun.pdf

more info
取締役候補者指名基準
https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/company/pdf/torisimariyakukijun.pdf

役員の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針（2021年7月1日現在）

当行の取締役および執行役の報酬については、報酬委員会が「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針」を次のとおり定め、この方針に則って報酬額を決定しております。

1 報酬体系

（1）取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給する。

（2）当行の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとする。

（3）当行の執行役が受ける報酬については、職責に応じた基本報酬（確定金額報酬）及び業績連動型の株式報酬を支給するものとし、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する仕組みとする。

2 取締役の報酬

取締役の報酬については、経営の監督という主たる役割を踏まえ、職責に応じた一定水準の確定金額報酬を支給し、その水準については取締役としての職責の大きさ並びに当行の現況を考慮して相応な程度とする。

3 執行役の報酬

執行役の報酬については、役位によって異なる責任の違い等を踏まえ、その職責に応じた一定水準の基本報酬（確定金額報酬）及び経営計画の達成状況等を反映させた業績連動型の株式報酬を支給する。

基本報酬の水準については執行役の職責の大きさと当銀行の現況を考慮して相応な程度とする。

株式報酬については、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの観点から、別に定める職責に応じた基本ポイント及び個人別評価に基づく評価ポイントに経営計画の達成状況等に応じて変動する係数を乗じて算出されるポイントを毎年付与し、退任時に累積されたポイントに応じた株式を給付するものとする。ただし、そのうちの一定割合については、株式を換価して得られる金銭を給付するものとする。

なお、特別な業務知識・技能が必要な分野を担当する執行役であって、その職責に応じた報酬によっては他社において当該分野を担当する役員が一般に受ける報酬水準を著しく下回ることとなる者については、職責に応じた報酬に代え、他社の報酬水準を参考とした報酬とすることができる。

執行役の報酬概要

報酬種類	支給基準	支給方法
基本報酬 （固定）	職責および当行の現況を考慮して相応な程度	毎月 （現金）
株式報酬 （業績連動）	以下の計算式で算出されるポイントを毎年付与し、累積されたポイントに応じた株式を給付。 1 基本ポイント　（職責に応じ付与） 2 評価ポイント　（個人別評価に基づいて付与） 3 係数　（経営計画の達成状況に応じて変動）※ （1＋2）×3	退任時 （株式、ただし一定割合については現金）

※2020年度の指標は当期純利益、総預かり資産営業および役務手数料拡充、運用高度化およびリスク管理高度化

社外取締役のサポート体制

当行は、取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に社外取締役による監督の実効性を高めるため、取締役に対して、次の対応を行っております。

（1）時間的余裕を持った年間スケジュールの調整

（2）必要に応じた情報の適時適切な提供

（3）議案の内容等の十分な事前説明および事前の検討時間の確保

（4）取締役会における質疑時間の確保

また、取締役会を効果的かつ効率的に実施するための運営支援ならびに社外取締役との連絡・調整等のため、適切な人員を配置しております。

日本郵政グループ協定について

日本郵政株式会社は当行の親会社であり、当行は、日本郵政株式会社の企業グループ（日本郵政グループ）における唯一の銀行です。

当行は、日本郵政株式会社と人的・資本的関係等で密接な関係にありますが、当行の責任により意思決定を行い、独立して経営・事業運営を行っています。

当行は、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険との間で、日本郵政グループ各社の相互の連携・協力、シナジー効果の発揮が、グループ各社、ひいては日本郵政グループ全体の価値を向上させることに鑑み、グループ共通の理念・方針などのグループ運営に係る基本的事項を定め、円滑なグループ運営に資することを目的とした日本郵政グループ協定を締結しています。

この協定を受け、当行は、日本郵政株式会社との間で、日本郵政グループ運営に関する契約等を締結し、グループ運営の重要事項を、同社との事前協議事項、同社への報告事項としていますが、同社は当行の意思決定を妨げ、または拘束しない旨明定しています。さらに、上記協定では、当行を含む同社の事業子会社は、日本郵政グループに属する利益を活用し、自主的・自律的な経営を行う旨等も定めています。

more info
日本郵政グループ協定
日本郵政ホーム ＞ 企業情報 ＞ 経営理念・経営方針、ガバナンス等 ＞ グループ・ガバナンス

現在の日本郵政グループ体制図（2021年3月末現在）

※1 日本郵政の株式保有割合50％超→新規業務：認可制
日本郵政の株式保有割合50％以下→新規業務：届出制
※2 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合
※3 2021年5月のかんぽ生命保険が行う自己株式取得に応じた売付けおよび同年6月の株式処分信託の設定により、株式保有割合は約49.9％となりました。

役員等一覧（2021年7月1日現在）

取締役

池田　憲人

略歴
1970年4月 株式会社横浜銀行入行　**1996年6月** 同社取締役融資管理部長　**1997年6月** 同社取締役総合企画部長　**2001年4月** 同社代表取締役（CFO 最高財務責任者）　**2002年4月** 同社代表取締役（CPO 最高人事責任者）　**2003年6月** 同社取締役横浜キャピタル株式会社代表取締役会長　**2003年12月** 株式会社足利銀行頭取（代表取締役）　**2004年6月** 同社頭取（代表執行役）　**2008年9月** A.T.カーニー特別顧問　**2012年2月** 株式会社東日本大震災事業者再生支援機構代表取締役社長　**2016年4月** 当行代表執行役社長　**6月** 当行取締役兼代表執行役社長（現任）　日本郵政株式会社取締役（現任）

選任理由
株式会社横浜銀行取締役、株式会社足利銀行頭取等を歴任するとともに、当行代表執行役社長として当行の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

田中　進

略歴
1982年4月 郵政省入省　**2000年7月** 同省郵務局国際課長　**2001年1月** 総務省郵政企画管理局郵便企画課国際企画室長　**2001年7月** 同省郵政企画管理局貯金経営計画課長　**2003年1月** 郵政事業庁貯金部資金運用課長　**2003年4月** 日本郵政公社郵便貯金事業本部企画部長　**2004年6月** 内閣官房郵政民営化準備室参事官　**2006年9月** 日本郵政公社金融総本部郵便貯金事業本部企画部長　**2007年10月** 当行執行役　**2009年6月** 当行常務執行役　**2010年10月** 日本郵政株式会社常務執行役（現任）　**2012年4月** 当行専務執行役　**2013年6月** 当行取締役兼執行役副社長　**2015年3月** 当行取締役兼代表執行役副社長（現任）

選任理由
当行コーポレートスタッフ部門等において要職を歴任するとともに、当行代表執行役副社長として当行の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

増田　寛也

略歴
1977年4月 建設省入省　**1994年7月** 同省建設経済局建設業課紛争調整官　**1995年4月** 岩手県知事　**2007年8月** 総務大臣 内閣府特命担当大臣　**2009年4月** 株式会社野村総合研究所顧問　東京大学公共政策大学院客員教授（現任）　**2020年1月** 日本郵政株式会社代表執行役社長　**6月** 当行取締役（現任）　日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長（現任）　日本郵便株式会社取締役（現任）　株式会社かんぽ生命保険取締役（現任）

選任理由
岩手県知事、総務大臣など行政の要職を歴任するとともに、郵政民営化委員会の委員長を務めた経験から日本郵政グループに関する十分な知見を有しております。また、当行の親会社である日本郵政株式会社の取締役兼代表執行役社長として日本郵政グループ全般の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

小野寺　敦子

略歴
1981年4月 郵政省入省　**1998年6月** 同省大臣官房秘書課審議会室長　**2001年7月** 郵政事業庁簡易保険部営業課長　**2003年4月** 日本郵政公社広報部門広報部長　**2006年7月** 同社関東支社副支社長　**2007年10月** 郵便局株式会社（現：日本郵便株式会社）執行役員　**2012年3月** 同社執行役員北海道支社長　**2013年9月** 日本郵政株式会社執行役郵政大学校長　**2017年6月** 当行常務執行役　**2020年6月** 当行取締役（現任）

選任理由
日本郵政株式会社および日本郵便株式会社において要職を歴任するとともに、当行常務執行役として当行の経営に携わった経歴を有しており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

社外取締役※1

池田　克朗

略歴
1974年4月 大正海上火災保険株式会社入社　**1999年6月** 三井海上火災保険株式会社経理部長　**2003年6月** 三井住友海上火災保険株式会社取締役執行役員経理部長　**2005年4月** 同社取締役常務執行役員（経理担当）　**2006年4月** 同社取締役常務執行役員金融サービス本部長（財務・運用担当）　**2008年4月** 三井住友海上グループホールディングス株式会社取締役　**2010年4月** 三井住友海上火災保険株式会社取締役専務執行役員 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社取締役執行役員　**2011年6月** 同社監査役　**2015年8月** 当行取締役（現任）

選任理由
長年にわたり金融機関の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての深い見識とともに、財務・会計に関する専門的な知識を有しており、その豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

中鉢　良治

略歴
1977年4月 ソニー株式会社入社　**1999年6月** 同社執行役員　**2002年6月** 同社執行役員常務　**2003年6月** 同社業務執行役員上席常務　**2004年6月** 同社執行役副社長COO　**2005年4月** 同社エレクトロニクスCEO　**6月** 同社取締役代表執行役社長　**2009年4月** 同社取締役代表執行役副会長　**2013年4月** 独立行政法人産業技術総合研究所理事長　**2015年4月** 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長　**2018年6月** 当行取締役（現任）　**2020年4月** 国立研究開発法人産業技術総合研究所最高顧問（現任）

選任理由
長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

竹内　敬介

略歴
1970年4月 日本揮発油株式会社（現：日揮ホールディングス株式会社）入社　**2000年6月** 同社取締役　**2001年6月** 同社常務取締役　**2002年6月** 同社専務取締役　**2006年6月** 同社取締役副社長　**2007年3月** 同社代表取締役社長　**2009年6月** 同社代表取締役会長　**2014年6月** 同社相談役　**2019年6月** 当行取締役（現任）

選任理由
長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

海輪　誠

略歴
1973年4月 東北電力株式会社入社　**2005年6月** 同社取締役企画部長　**2007年6月** 同社上席執行役員新潟支店長　**2009年6月** 同社取締役副社長IR担当　**2010年6月** 同社取締役社長　**2015年6月** 同社取締役会長　**2019年6月** 当行取締役（現任）　**2021年4月** 東北電力株式会社取締役相談役　**2021年6月** 同社相談役（現任）

選任理由
長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

粟飯原　理咲

略歴
1996年4月 日本電信電話株式会社（現：エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社）入社　**2000年5月** 株式会社リクルート入社　**2003年1月** アイランド株式会社代表取締役社長（現任）　**2019年6月** 当行取締役（現任）

選任理由
長年にわたりインターネットサービス事業の会社経営に携わり、インターネットマーケティング等についての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

山本　謙三

略歴
1976年4月 日本銀行入行　**2002年2月** 同行金融市場局長　**2003年5月** 同行ニューヨーク駐在参事　**12月** 同行米州統括役兼ニューヨーク事務所長　**2005年7月** 同行決済機構局長　**2006年7月** 同行金融機構局長　**2008年5月** 同行理事　**2012年6月** 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所取締役会長　**2016年3月** 株式会社プリデストン社外取締役（現任）　**2018年6月** オフィス金融経済イニシアティブ代表（現任）　**2019年2月** 一般財団法人富山文化財団（現：公益財団法人富山文化財団）理事（現任）　**7月** 住友生命保険相互会社社外取締役（現任）　**2020年6月** 当行取締役（現任）

選任理由
長年にわたり日本銀行の要職を歴任し、その経歴を通じて培った金融市場・金融システムに関する豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

河村　博

略歴
1977年4月 東京地方検察庁検事任官　**2008年7月** 最高検察庁公判部長　**2009年1月** 千葉地方検察庁検事正　**2010年4月** 横浜地方検察庁検事正　**2012年1月** 札幌高等検察庁検事長　**2014年1月** 名古屋高等検察庁検事長　**2015年3月** 旭硝子株式会社（現：AGC株式会社）社外監査役　**4月** 同志社大学法学部教授（現任）　**6月** 株式会社石井鐵工所社外監査役　**2016年6月** 同社社外取締役（現任）　**2020年6月** 当行取締役（現任）

選任理由
長年にわたり法曹の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

漆　紫穂子

略歴
1986年4月 都内私立女子一貫校勤務　**1989年4月** 学校法人品川女子学院勤務　**2006年4月** 学校法人品川女子学院校長　**2014年9月** 内閣府「教育再生実行会議」委員（現任）　**2016年2月** キユーピー株式会社社外取締役（現任）　**2017年4月** 学校法人品川女子学院理事長（現任）　**2018年4月** カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社社外取締役（現任）　**2019年6月** 日新火災海上保険株式会社社外取締役　**2021年6月** 当行取締役（現任）　東京海上日動火災保険株式会社監査役（現任）

選任理由
長年にわたり学校法人の理事長、政府関係会議の委員として活動し、学校経営、教育・人材育成などについての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

執行役

代表執行役社長
池田　憲人

代表執行役副社長
田中　進

執行役副社長
萩野　善教

専務執行役
矢野　晴巳

専務執行役
笠間　貴之

専務執行役
小藤田　実

常務執行役
玉置　正人

常務執行役
矢﨑　敏幸

常務執行役
田中　隆幸

常務執行役
新村　真

常務執行役
櫻井　重行

常務執行役
福岡　伸博

常務執行役
天羽　邦彦

常務執行役
奈倉　忍

執行役
牧野　洋子

執行役
尾形　哲

執行役
大野　利治

執行役
山田　亮太郎

執行役
月岡　治親

執行役
中尾　英樹

執行役
岸　悦子

執行役
飯村　幸司

執行役
當麻　維也

執行役
傳　昭浩

執行役
福島　克哉

執行役
蓮川　浩二

執行役員※2

常務執行役員
サンチョ　清水　デイビッド

常務執行役員
貞永　英哉

常務執行役員
矢口　一成

執行役員
市川　達夫

執行役員
六嶋　一聡

執行役員
曽根　俊介

執行役員
中村　昌史

執行役員
足立　和宏

執行役員
石川　麻理

※1　池田 克朗、中鉢 良治、竹内 敬介、海輪 誠、粟飯原 理咲、河村 博、山本 謙三、漆 紫穂子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
※2　執行役員は、会社法に定める役員には該当いたしません。

ON FOCUS 中期経営計画（2021年度～2025年度）策定プロセス

～信頼を深め、金融革新に挑戦～

社外取締役の提言を組み込み策定

2020年度のゆうちょ銀行取締役会では、中期経営計画策定に向けた長期にわたる議論を行いました。社外取締役から多くの提言や質問がなされ、社内取締役や執行役との対話を重ねながら、議論の結果を中期経営計画に反映していきました。

取締役会のリモート開催

ゆうちょ銀行では、新型コロナウイルス感染拡大に配慮し、リモートでの取締役会を開催しています。議長は会議システムにより、出席者の音声が即時に他の出席者に伝わり、出席者が一堂に会するのと同等に適時的確な意見表明が互いにできる状態となっていることを確認して、議案の審議を行っています。

中期経営計画について議論

2020年 7月 ▶	8月～10月 ▶	12月 ▶
事業環境と課題認識	中期経営計画の基本的な考え方（方向性） 主要な論点についての議論 （営業戦略、業務改革、人事戦略等）	中期経営計画の骨子

2021年 5月　中期経営計画の策定

◀ 2021年 1月～4月

中期経営計画の各論

- リテールビジネスの変革
- 業務改革・生産性向上
- 地域への資金循環と地域リレーション機能の強化
- 市場運用・リスク管理の深化
- ESG経営の推進
- 財務目標・計数計画

社外取締役からの主な提言

- ▶ 中期経営計画では、当行が社会の中でどのように貢献できるのかという存在意義をアピールしてほしい。
- ▶ ゆうちょならではの取組みを考えることが必要。当行のビジネスモデルは他行とは異なるため、地域活性化等、独自の取組みをアピールする必要がある。
- ▶ 中期経営計画は「収益性」「公共性」の両面から考えることが必要。「収益性」に関しては、根幹となる成長戦略を明確にしてほしい。「公共性」も重要であり、全国にネットワークを有する当行として、独自の社会的使命を果たす必要がある。
- ▶ 厳しい経営環境の中、経営体力・業務運営を改善し、事業のサステナビリティを強化することが、対外的な評価につながるのではないか。
- ▶ 当行の最大の課題は収益性の向上であり、お客さま本位の観点による牽制機能を強固にした上で、営業活動に力を入れてほしい。また、コアビジネスである市場運用の能力向上策を深掘りしてほしい。
- ▶ チャネルの多さ、特に地方部における店舗数の多さを活用した戦略と、デジタルとリアルの融合については、継続的に考えていく必要がある。
- ▶ デジタルサービスに馴染みがないお客さまでも利用しやすいデジタルツールの導入や、リアルチャネルでのデジタルサービスのサポートは、他行との差別化要素として重要。
- ▶ リテール事業について、新たな手数料ビジネスの展開等により、手数料収入の増加に取り組んでほしい。
- ▶ 幅広いお客さまに、安心・安全なサービスを安定的に提供する観点から、各種手数料の料金見直し等にも取り組んでいく必要がある。
- ▶ 低金利の継続による厳しい経営環境の中、収益向上に向けてリスク性資産への投資を拡大していくことから、ストレス・テストの結果も踏まえた上で、資本の充実を図る必要がある。
- ▶ 先行き不透明な社会・経済環境の中、不測の事態発生時においても、機動的な対応が可能な組織態勢を構築していくことが重要。
- ▶ ESG経営に関する記載は、具体的な取組みに言及することが必要。特にE（環境）に関する記載を充実させてほしい。
- ▶ 専門知識を有した必要な人材をどのように採用し、どのような人材構成を目指すのかという、中長期的な採用戦略を考えていくことが必要。
- ▶ あまりに多くの数値目標を設定すると、主要な目標がかえって曖昧になる可能性もあるため、経営目標として何を設定すべきか、十分検討してほしい。

リスク管理

当行では、リスク管理を経営上の重要課題と認識し、直面するリスクを把握・制御するなど、リスク管理の高度化に取り組んでいます。

当行のリスク管理は、「財務の健全性および業務の適切性を確保しつつ企業価値を高めていくため、経営戦略およびリスク特性などに応じてリスクを適切に管理し、資本の有効な活用を図ること」を基本原則としています。

リスクの区分と定義

当行では、管理するリスクを以下のとおり区分・定義した上で、リスク特性に応じたリスク管理を行っています。

リスクの区分	リスクの定義
市場リスク	金利、為替、株式などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債（オフ・バランスを含む）の価値が変動し損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
市場流動性リスク	市場の混乱などにより市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
資金流動性リスク	運用と調達の期間のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、必要な資金確保が困難になる、または通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク（資金繰りリスク）
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化などにより、資産（オフ・バランス資産を含む）の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
オペレーショナル・リスク	業務の過程、役員・社員の活動もしくはシステムが不適切であることまたは外生的な事象により損失を被るリスク

リスク管理態勢

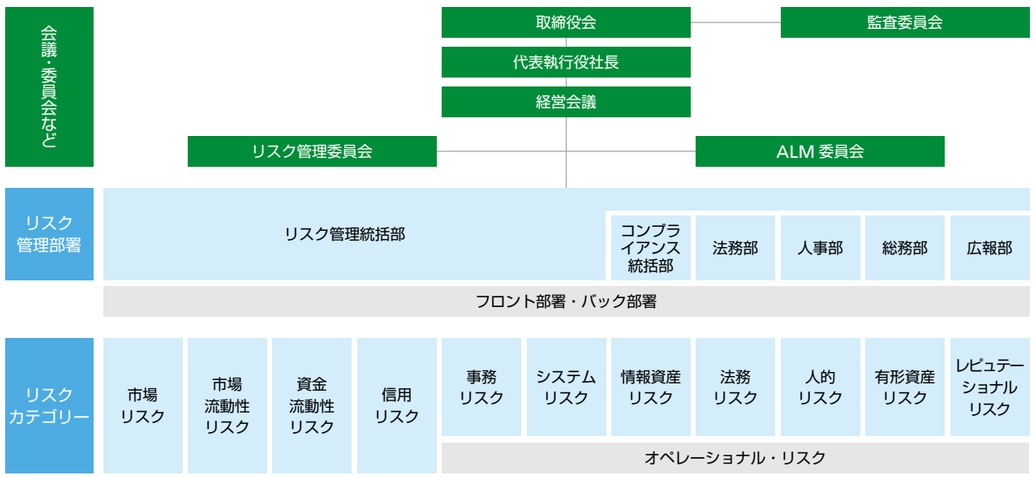
当行では、各リスクカテゴリーを管理する部署を設けるとともに全体のリスクを統合的に管理する機能の実効性を確保するため、各リスクカテゴリーを統合して管理する部署（リスク管理統括部）を、各業務部門からの独立性を確保した上で設置しています。

また、リスク管理・運営のため、経営会議の諮問機関として専門委員会（リスク管理委員会、ALM委員会）を設置し、各種リスクの特性を考慮した上でその管理状況を報告し、リスク管理の方針やリスク管理態勢などを協議しています。

新商品・新規業務の導入にあたっては、事前にリスク審査を行い、新商品・新規業務に関するリスクを適切に管理する態勢を整備しています。

リスク管理体制

（2021年7月1日現在）



統合リスク管理

当行では、5つのカテゴリーに区分したリスクについて、定量・定性の両面から管理を実施しています。

定量的な管理については、リスクを計量化して制御する「統合リスク管理」を導入しています。具体的には、自己資本のうちリスク取得の裏づけ対象とする総量をあらかじめ設定し、リスクの種類と業務の特性に応じて、リスクを取得している業務に割り当て（リスク資本の配賦）、客観性・適切性を確保した統一的な尺度であるVaR（バリュー・アット・リスク：保有する資産・負債に一定の確率のもとで起こり得る最大の損失額を把握するための統計的手法）を用いて市場リスクや信用リスクを計量化し、取得リスクを制御しています。加えて、フォワード・ルッキングな視点で経営の持続可能性の観点から経営計画等の妥当性を検証することを目的に、マクロ経済環境の悪化を想定した複数のストレス・シナリオに基づき、財務、自己資本比率などに与える影響を確認するストレス・テストを実施しています。

ストレス・テストの実施方法

フロー	概要
1 シナリオ案作成	● 国際機関や各国当局、金融機関等の市場参加者が認識する留意すべきリスクや経済情勢の見通しを基に、シナリオに反映すべきストレス事象を検討 ● ストレス事象の蓋然性や影響度に応じた複数のシナリオ案を作成
2 シナリオ確定	● 関係各部でシナリオ案を事前に協議 ● 事前協議を経たシナリオ案をALM委員会で協議しシナリオ確定
3 影響額試算	● シナリオごとに自己資本比率、有価証券評価損益、資金利益、リスク量等の影響額を試算
4 取締役会等報告	● 試算結果を基に、経営の持続可能性の観点から経営計画等の妥当性を検証 ● 検証結果について、取締役会等に報告

定性的な管理については、定量的な管理とあわせて、各種のリスク特性に応じた管理を実施しています。たとえば、オペレーショナル・リスクについては、リスクの認識、評価、管理、削減のプロセスを統一的に実施し、PDCAサイクルを構築しています。

リスク資本の配賦については、取締役会で承認された配賦資本の総量に基づき、ALM委員会および経営会議の協議を経て代表執行役社長が決定しています。

「リスク資本の配賦図」は、P79に記載しています。

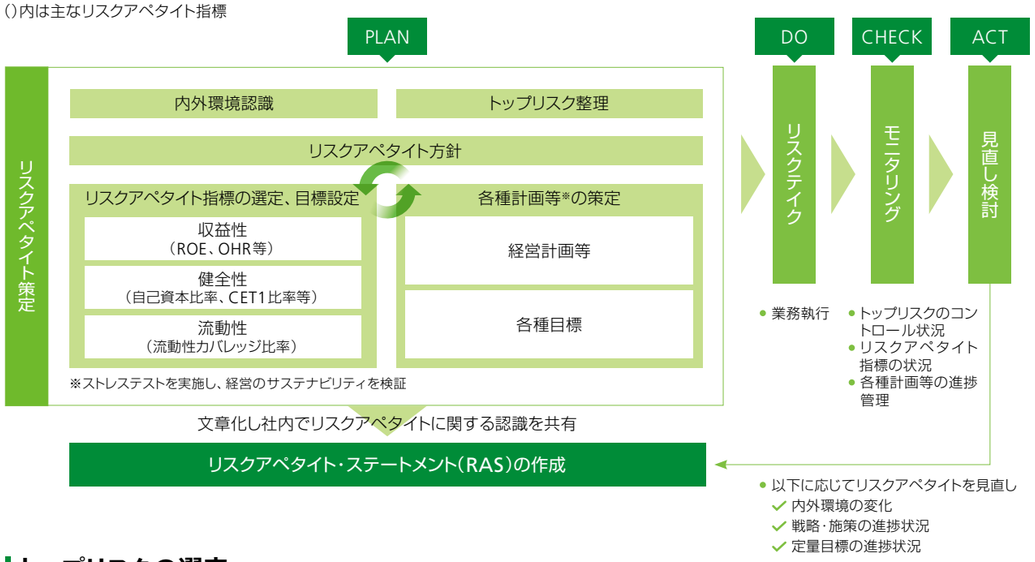
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※

当行は、中長期的な収益性確保、財務健全性等を図るため、RAFを導入しています。本枠組みに基づき、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て、設定しています。

※ リスクアペタイト(自社のビジネスモデルの個別性を踏まえた上で、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。

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス

()内は主なリスクアペタイト指標



トップリスクの選定

RAFの枠組みの中で、当行の事業、業績およ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認識しているリスクについて、取締役会および経営会議において議論した上、影響度・蓋然性を踏まえ、トップリスクとして選定しています。

また、選定したトップリスクへの対応は、当行の経営計画に反映し、定期的にコントロール状況等を確認した上、必要に応じて追加的な対応を行っています。

トップリスク	主な対応策
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 ■ 適切な情報開示、2線*の機能強化、専門委員会の議論の深化　等
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着実な実行
パンデミック、大災害	■ 感染拡大防止策や重要業務の運行確保
経済・社会の変化、テクノロジーの進化等	■ 安全・安心を最優先としたデジタル化の推進 ■ 新たな収益源の確保、新規ビジネスの推進、既存サービスの収支改善
マネー・ローンダリング／テロ資金供与	■ マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の高度化・システム強化
システム障害	■ システム監視等の強化 ■ コンティンジェンシープランの策定、緊急時の対応研修実施
気候変動リスク等	■ ESG投資の積み上げ(目標化) ■ 移行リスク・物理リスクの定性・定量分析を踏まえた開示強化
市場／信用／流動性リスク等	■ ポートフォリオのストレス耐性強化 ■ 国際統一基準行目線での内部管理態勢の強化 ■ 運用・リスク管理の専門人材の強化

※リスク管理・コンプライアンス部門等の管理部門

コンプライアンス

基本方針

当行では、「すべての役員・社員が法令・諸規則のみならず、社内諸規程、社会規範、企業倫理までも遵守すること」をコンプライアンスと考えています。そして、お客さまから最も信頼される金融機関を目指し、コンプライアンスを経営上の重要課題と位置づけ、その徹底に取り組んでいます。

コンプライアンス態勢

当行では、関係する役員を構成員とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンスに関する重要事項の協議および推進状況の報告を毎月1回行い、内部統制会議、取締役会および監査委員会にも報告しています。また、コンプライアンス担当役員のもとにコンプライアンス推進に関する企画立案、推進管理などを行う「コンプライアンス統括部」を設けています。

さらに、営業等の部署に「コンプライアンス・オフィサー」を配置し、コンプライアンスに関する施策の実施状況の把握を行うとともに、各部署に「コンプライアンス責任者」を配置し、所属部署におけるコンプライアンスの推進・指導を実施しています。

また、社員がコンプライアンス上の問題の発生やそのおそれのある行為を発見した場合は、上司やコンプライアンス・ライン、または社内外に設置した「内部通報窓口」に報告することとしており、コンプライアンス上の問題等の発生およびその拡大の未然防止ならびに早期解決を図ることとしています。

more info
コンプライアンス態勢
トップページ ＞ ESG・CSR ＞ ESG活動 ＞ ガバナンス ＞ コンプライアンス態勢

コンプライアンス推進の取り組み

当行では、コンプライアンスを推進するための具体的な実践計画として、毎年「コンプライアンス・プログラム」を定め、これに基づき重要事項に取り組み、定期的に実施状況の確認を行うなどコンプライアンスの推進に努めるとともに、社員に対して研修を実施するなどして、コンプライアンスの徹底を図っています。

主な取り組み内容

- 不正行為の防止
- マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策
- 反社会的勢力への対応
- お客さま本位の業務運営・お客さま保護
- 働きやすい職場環境の整備

また、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、コンプライアンス態勢や重要取組事項のほか、利益相反取引の管理、贈収賄に該当する行為の禁止その他の遵守すべき法令等をとりまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を定め、すべての役員・社員に対するコンプライアンス研修での活用などを通じて、その内容の周知徹底を図っています。また、コンプライアンス・マニュアルから最低限知っておくべき事項をまとめた「コンプライアンス・ハンドブック」を役員・社員一人ひとりに配付し、さらなるコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

反社会的勢力に対する基本方針

当行では、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、組織全体として、違法行為や反社会的行為には一切かかわらず、平素から警察等の外部専門機関と連携をとりながら、反社会的勢力との関係を遮断し排除することを基本方針としています。

反社会的勢力に対する基本方針

1 **組織としての対応**
反社会的勢力に対しては、日本郵政グループ行動憲章および社内規定等に明文の根拠を設け、経営トップ以下、組織全体として対応します。また、反社会的勢力に対応する役員・社員の安全を確保します。

2 **外部専門機関との連携**
平素から、警察、暴力追放運動推進センターおよび弁護士等の外部の専門機関と緊密な連携関係を構築することに努めます。

3 **取引を含めた一切の関係遮断**
反社会的勢力に対しては、取引関係を含めて、一切の関係をもたず、反社会的勢力による不当要求は拒絶します。

4 **有事における民事と刑事の法的対応**
反社会的勢力による不当要求に対しては、民事および刑事の両面から法的対応を行います。

5 **裏取引や資金提供の禁止**
反社会的勢力との裏取引・資金提供は絶対に行いません。

個人情報保護の取り組み

当行は、お客さまに対して満足度の高いサービスを提供していく上で特定個人情報を含む個人情報および個人番号（以下「個人情報等」といいます。）の適切な保護と取り扱いが重要なテーマであると認識し、個人情報等の保護に関する方針（プライバシーポリシー）を定め、これを実行しています。

more info
プライバシーポリシー
トップページ > 個人情報のお取り扱いについて > プライバシーポリシー

利益相反管理への対応

日本郵政グループでは、「日本郵政グループにおける利益相反管理方針」を公表し、この方針に基づいて、グループ全体で利益相反のおそれのある取引によりお客さまの利益が不当に害されることのないよう利益相反取引を管理しています。

当行も、この方針に基づき、利益相反管理統括部署（コンプライアンス統括部）を設置するなど、お客さまの利益が不当に害されることのないよう、利益相反のおそれのある取引を適切に管理するための態勢を整備しています。

more info
利益相反管理方針
トップページ > 利益相反管理方針

内部監査

内部監査態勢

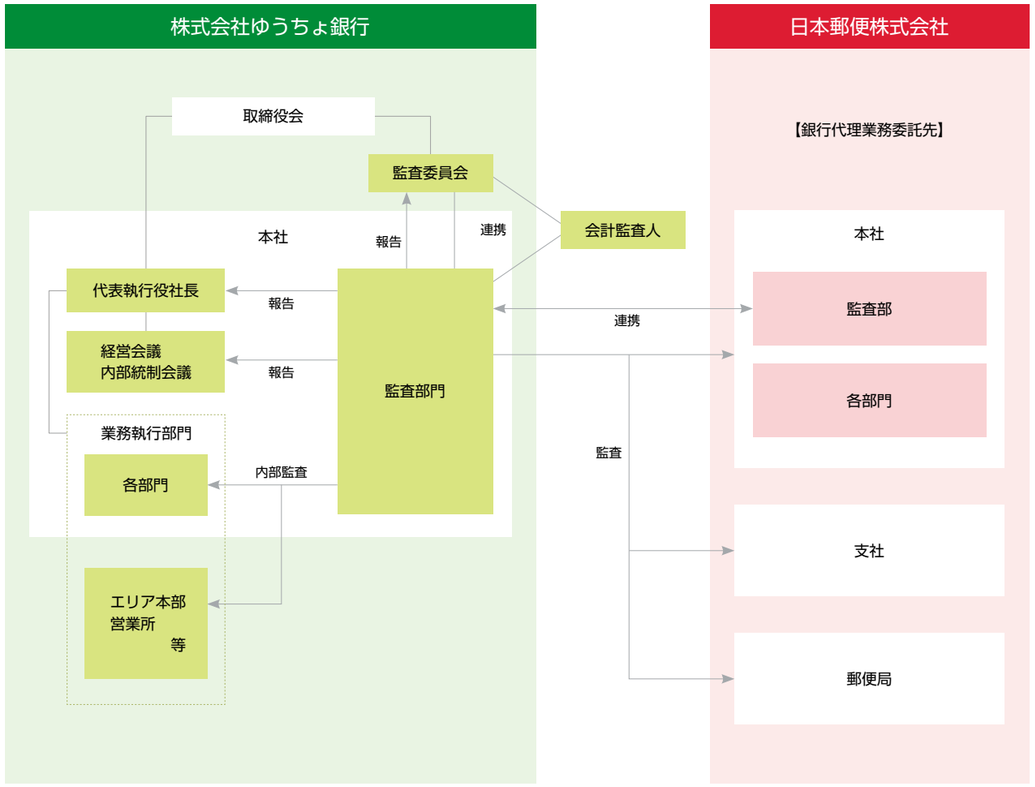
当行の経営活動の遂行状況および内部管理態勢を検証することにより、健全かつ適正な業務運営に役立てることを目的として、本社に業務執行部門から独立した監査部門を設置し、被監査部署の業務状況などに関する重要な情報を適時・適切に収集する態勢を整備しています。

監査部門では、内部監査人協会（IIA）の「内部監査の専門職的実施の国際基準」等に則り、すべての業務を対象に本社各部門、エリア本部、営業所、パートナーセンター、貯金事務センター、印鑑票管理センター、ATM管理センター、貯金事務計算センターおよびクレジット管理センターなどへの監査を実施し、経営活動の遂行状況、コンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性と有効性を検証しています。

さらに、銀行代理業務委託先である日本郵便株式会社に対して監査を実施しており、銀行代理業務に関するコンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性を検証しています。

監査において認められた重要な問題点については、是正および改善に向けた提言を行うこととし、改善状況を的確に把握するとともに、代表執行役社長、取締役会および監査委員会に報告しています。

内部監査体制



金融経済環境

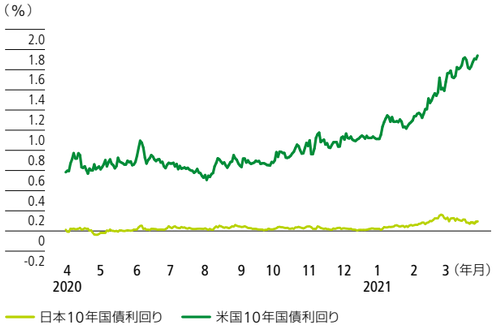
2020年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大による未曽有の悪化後、政府・中央銀行による大規模な景気支援策のもと、経済活動の段階的再開により、持ち直しに転じました。中国経済は、日米欧に先がけ4-6月期に大きく持ち直した後、順調な回復が続き、日米欧経済も7-9月期以降、総じて持ち直しに転じました。しかし、欧州（ユーロ圏）は感染再拡大、経済活動制限強化を受け10-12月期以降2四半期連続のマイナス成長、日本も緊急事態宣言発出を受け1-3月期はマイナス成長となりました。ワクチン普及時期や変種株の動向等、新型コロナウイルス収束には不確実な要素が多く、先行きの経済情勢は不透明感が残ります。

金融資本市場では、日米欧とも中央銀行が大規模かつ矢継ぎ早に流動性供給と信用支援を進めた結果、米国の10年債利回りは10月まではおおむね0.7％程度で推移した後、11月以降、大統領選、議会選挙を経て、新政権による大型追加経済対策が成立し、3月にかけ1.7％台まで上昇しました。日本の10年債利回りもおおむね0％をやや上回る水準で推移した後、0.1％台に上昇しました。また、2019年度末に急拡大した海外のクレジットスプレッドも急速に縮小した後は、低位で推移しました。

外国為替市場では、米実質金利の低下に、ワクチン開発進展や米大統領選決着によるリスクオンムードも加わり、対ドルでは一時102円台まで円高が進行しましたが、1月以降、米金利上昇を受け110円台まで反転しました。対ユーロでは、欧州復興基金合意を契機に円安基調で推移しました。

日経平均株価は、景気の急激な悪化を織り込み、4月初め時点では19,000円を下回っていましたが、政府・日本銀行による大規模な景気支援策のもと、主要各国の経済活動再開に伴う景気回復期待や、高値更新を演じた米国株高も反映し上昇基調に転じ、2021年に入ってからは米追加経済対策や欧米のワクチン接種進展を受けたグローバル経済の急回復期待により、2月に約30年半ぶりの30,000円台に回復した後、3月末にかけおおむね28,000円～30,000円のレンジで推移しました。

10年国債利回り



為替

日経平均株価

2020年度業績（単体）

損益の状況

（単位：億円）

	2019年度	2020年度
業務粗利益	13,142	13,190
資金利益	9,768	9,618
役務取引等利益	1,288	1,279
その他業務利益	2,084	2,292
うち外国為替売買損益	2,021	2,546
うち国債等債券損益	80	△ 259
経費（注）	10,202	10,101
一般貸倒引当金繰入額	0	–
業務純益	2,939	3,088
臨時損益	851	854
経常利益	3,790	3,943
当期純利益	2,730	2,798

注：臨時処理分を除く。

財産の状況

（単位：億円）

	2019年度末	2020年度末
資産	2,109,051	2,238,475
うち有価証券	1,351,984	1,381,832
うち貸出金	49,617	46,917
負債	2,019,175	2,124,854
うち貯金	1,830,047	1,895,934
純資産	89,876	113,621
株主資本	90,587	92,448
評価・換算差額等	△ 710	21,172

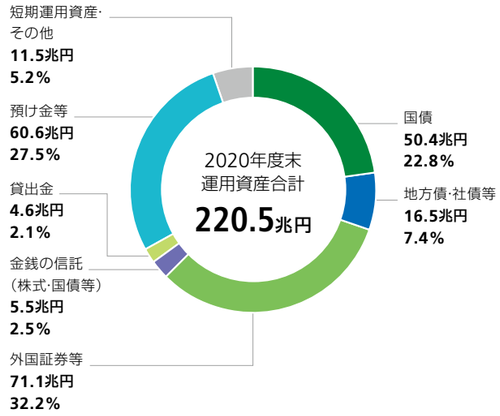
資産運用の状況

（単位：億円）

区分	2019年度末		2020年度末	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
有価証券	1,351,984	65.1	1,381,832	62.6
国債	536,361	25.8	504,934	22.8
地方債・社債等（注1）	159,048	7.6	165,225	7.4
外国証券等	656,575	31.6	711,672	32.2
うち外国債券	237,068	11.4	235,051	10.6
うち投資信託（注2）	419,010	20.1	475,911	21.5
金銭の信託（株式・国債等）	45,497	2.1	55,475	2.5
うち国内株式	18,596	0.8	22,617	1.0
貸出金	49,617	2.3	46,917	2.1
預け金等（注3）	514,854	24.8	606,670	27.5
短期運用資産・その他（注4）	113,242	5.4	115,057	5.2
運用資産合計	2,075,196	100.0	2,205,954	100.0

注：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。
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。

当行は安定的な収益を確保するため、適切なリスク管理のもと、運用の高度化・多様化を推進しています。当年度末の運用資産のうち国債は50.4兆円、外国証券等は71.1兆円となりました。



日本郵政グループ行動憲章

1. 信頼の確保
- お客さまの立場に立ち、お客さまの期待に応えることにより、お客さまの信頼を獲得します。
- 情報の保護と管理を徹底し、お客さまと社会に対して安心を約束します。
- 透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たします。

2. 規範の遵守
- 法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。
- 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。
- 責任と権限を明確にし、プロセスと結果を厳正に評価して職場規律を維持します。

3. 共生の尊重
- 環境に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献します。
- 多様なステークホルダーとの対話を重視し、持続的な共生を目指します。
- 人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保します。

4. 価値の創造
- お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。
- 郵政ネットワークを通じて三事業のユニバーサルサービスを提供することで、安定的な価値を創出します。
- 社員の相互理解と連携を推進し、一人ひとりが役割と責任を果たすことによって、チームワークを発揮しつつ、郵政グループの企業価値を創造していきます。

5. 変革の推進
- お客さまに安定したサービスを提供していくために、技術革新を採り入れ、常に内部変革を行います。
- 広い視野、高い視点に立って、グループの発展のために創造性を発揮します。
- 世界とつながり世界へ拡がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。

ゆうちょ銀行の概要

名称	株式会社ゆうちょ銀行
設立年月日	2006年9月1日※1
取締役兼代表執行役社長	池田　憲人
本社所在地	〒100-8793 東京都千代田区大手町二丁目3番1号 TEL：03-3477-0111 （日本郵政グループ代表）

総資産	2,238,475億円
純資産	113,621億円
資本金	35,000億円
従業員数※2	12,408人
証券コード	7182(東京証券取引所)

※1 2007年10月1日に「株式会社ゆうちょ」から「株式会社ゆうちょ銀行」に商号変更
※2 従業員数は、当行から他社への出向者を含まず、他社から当行への出向者を含んでいます。
また、臨時従業員（無期転換制度に基づく無期雇用転換者（アソシエイト社員）を含む）は含んでいません。

2021年7月

株式会社ゆうちょ銀行　コーポレートスタッフ部門　広報部
〒100–8793　東京都千代田区大手町二丁目3番1号　TEL 03-3477-0111（代表）
URL https://www.jp-bank.japanpost.jp/

ゆうちょ銀行