ゆうちょ銀行

ディスクロージャー誌

統合報告書

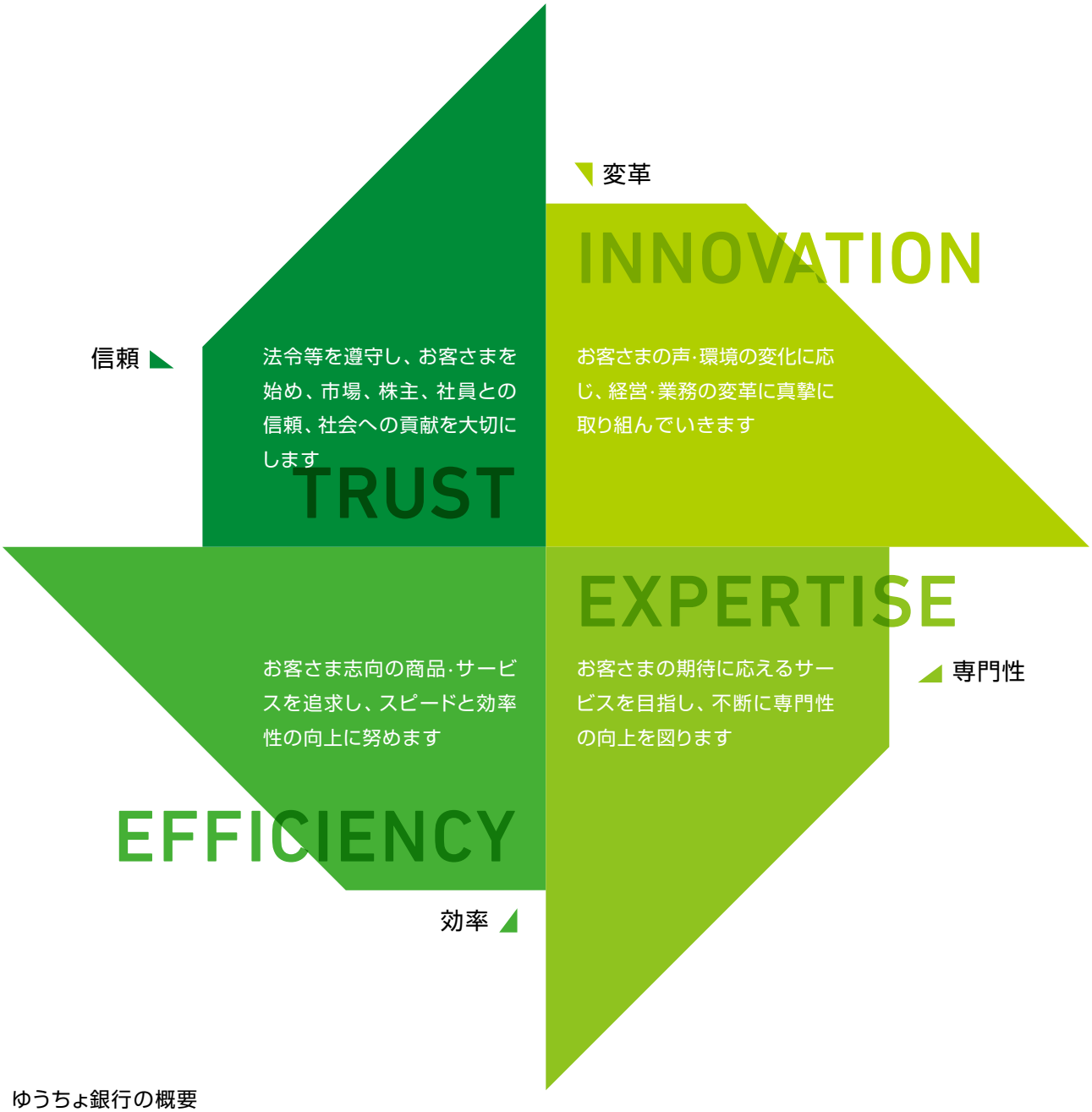
(2018.4.1—2019.3.31)

2019

ゆうちょ銀行

経営理念

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。



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	2,089,704億円
純資産	113,508億円
資本金	35,000億円
従業員数※2	12,800人
主な事業所	本社、営業所234

※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。

目次

ゆうちょ銀行について　P.2

2　価値創造の軌跡
4　ゆうちょ銀行の特徴
6　財務ハイライト(単体)
7　非財務ハイライト

経営ビジョン　P.8

8　トップメッセージ
14　価値創造プロセス
16　中期経営計画

事業・人事戦略　P.18

事業戦略
18　お客さま本位の良質な金融サービスの提供
20　～ゆうちょPayサービス開始～
22　運用の高度化・多様化
24　地域への資金の循環等

人事戦略
26　成長に向けた基盤造りとしての人材育成

経営基盤の強化　P.30

30　コーポレートガバナンス
36　役員等一覧
40　リスク管理
42　コンプライアンス
44　内部監査
45　社会との対話

財務情報　P.49

49　金融経済環境
50　2018年度業績(単体)

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

2018年度(2018年4月1日～2019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、2019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。

ゆうちょ銀行について

価値創造の軌跡

当行は、140年以上の歴史の中で、国営企業として、そして民営化と時代の変化にあわせ形を変えてきましたが、最も身近で信頼され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。全国各地のお客さまにサービスをご利用いただくことにより成り立っている、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の安定的な資産形成と経済の持続的成長に取り組んでまいります。

組織の変遷

郵政博物館提供

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

郵政博物館提供

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

郵政博物館提供

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

2003年
日本郵政公社

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
ゆうちょ銀行
（民営化）

2015年
東京証券取引所市場第一部に上場

2018年
中期経営計画発表
（2018年度～2020年度）

2007年
- 日本郵政グループ発足
- 新規業務（シンジケートローン(参加型)、貸出債権の取得又は譲渡等、金利スワップ取引等）の認可取得

2008年
- 新規業務（クレジットカード業務、変額個人年金保険の募集業務、住宅ローン等の媒介業務）の認可取得
- SDPセンター株式会社への出資
- 「JP BANKカード」の発行開始
- 住宅ローン等の媒介業務開始
- 変額個人年金保険の募集業務開始

2009年
- 全国銀行データ通信システムによる他の金融機関との内国為替取扱開始

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
- 地域活性化ファンド第一号案件へ出資
- 地域版Visaプリペイドカード「mijica（ミヂカ）」の発行

2017年
- お客さま本位の業務運営に関する基本方針を制定
- 新規業務（口座貸越サービス、地域金融機関との連携に係る業務等、市場運用関係業務）の認可取得

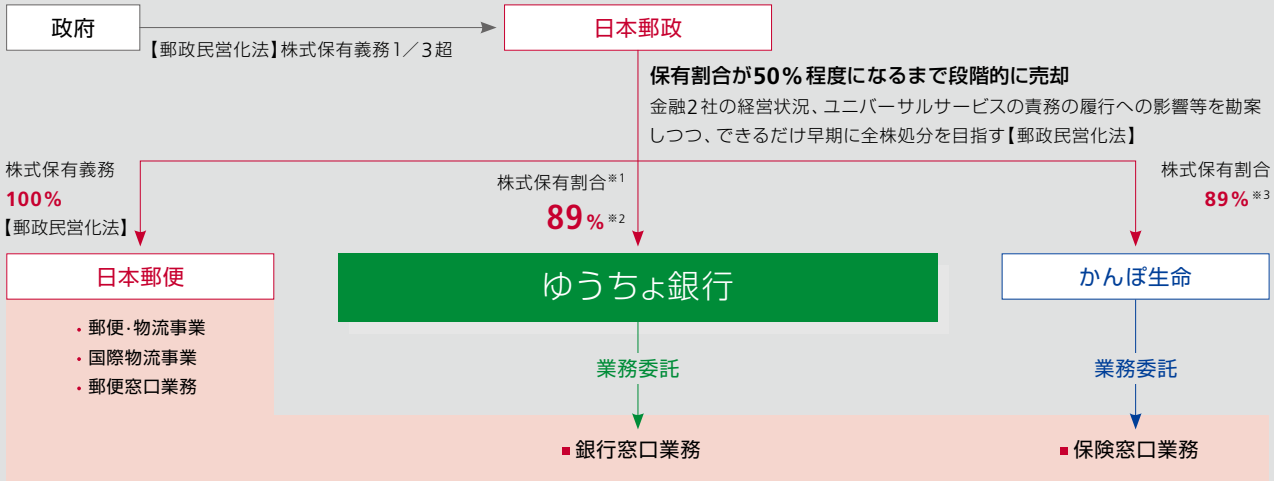
2018年
- JPインベストメント株式会社設立
- あおぞら銀行店舗内への「ゆうちょATM」の設置に伴う契約締結

2019年4月
- 投資信託取扱郵便局におけるiDeCoの対面相談受付サービスの開始

5月
- スマホ決済サービス「ゆうちょPay」の取扱開始

ゆうちょPay

現在の日本郵政グループ体制図（2019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議決権株式に対する保有割合
※3 かんぽ生命の株式保有割合は、株式の第2次売出しおよび自己株式の取得（2019年4月）により、従来の89％から64％程度まで低下

ゆうちょ銀行の特徴

顧客基盤

日本全国を網羅する巨大なネットワーク（2019年3月末現在）

総店舗数

23,944店

ATM設置台数

29,837台

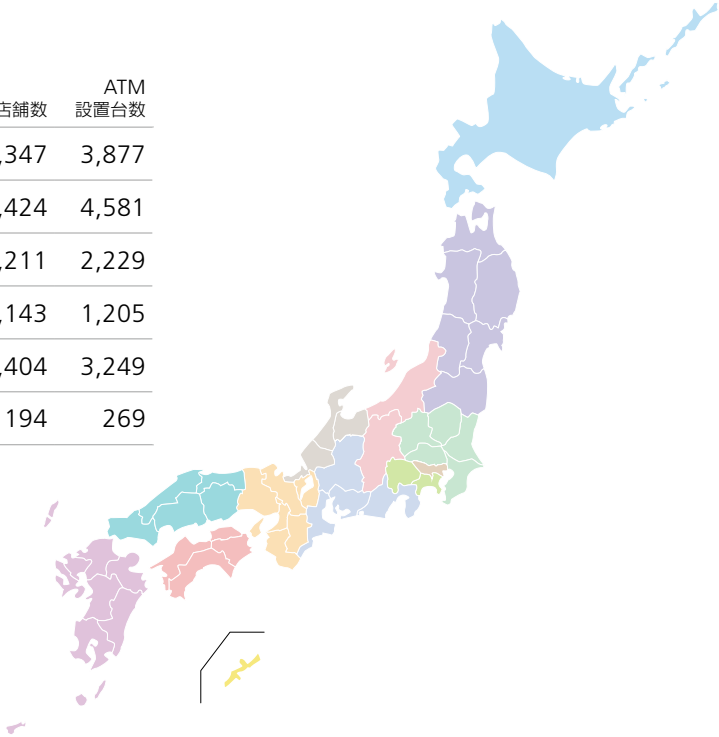
ATMで利用可能な
提携金融機関カード

約1,400社

全国の店舗・ATM数

エリア	店舗数	ATM設置台数
北海道エリア	1,476	1,695
東北エリア	2,544	2,535
関東エリア	2,567	3,525
南関東エリア	1,025	1,542
東京エリア	1,473	2,912
信越エリア	1,298	1,371
北陸エリア	838	847

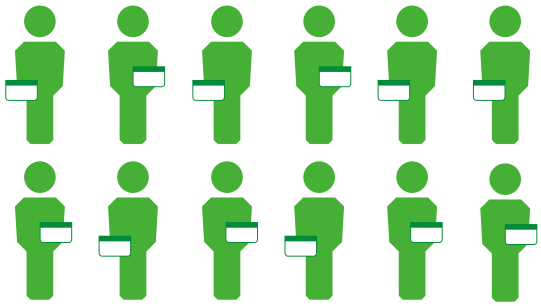
エリア	店舗数	ATM設置台数
東海エリア	2,347	3,877
近畿エリア	3,424	4,581
中国エリア	2,211	2,229
四国エリア	1,143	1,205
九州エリア	3,404	3,249
沖縄エリア	194	269



注:1 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（北海道、兵庫県、山口県）の郵便局数（3分室）は、含みません。

日本国内での圧倒的なプレゼンス

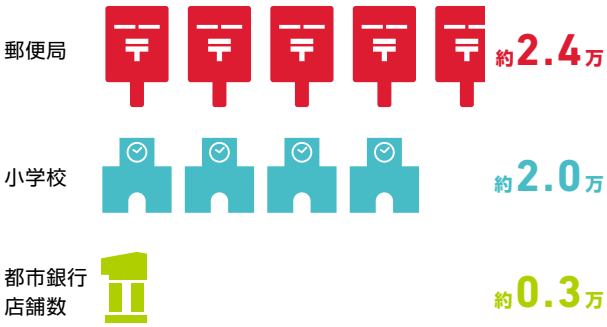
邦銀随一の口座数



通常貯金口座数

約1億2,000万口座

主力販売チャネルの郵便局は、全国の小学校の総数以上



出典：文部科学省、全国銀行協会

運用規模

運用資産の高度かつ多様な運用（2019年3月末現在）

運用資産合計

205兆円

リスク性資産合計

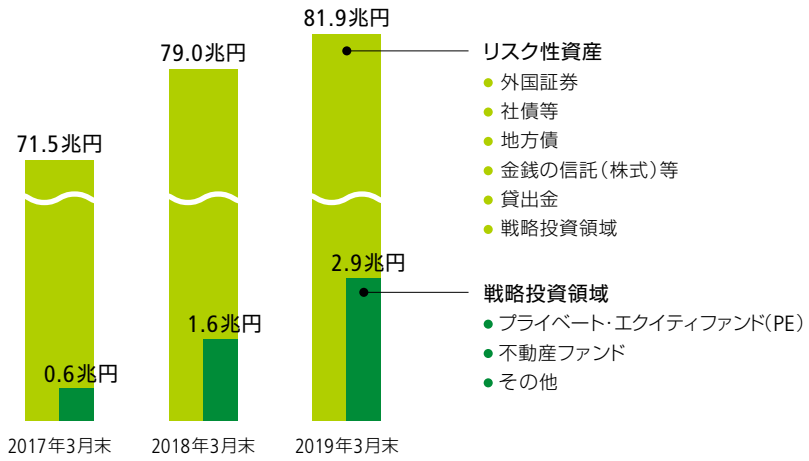
81兆円

リスク性資産損益

7,839億円

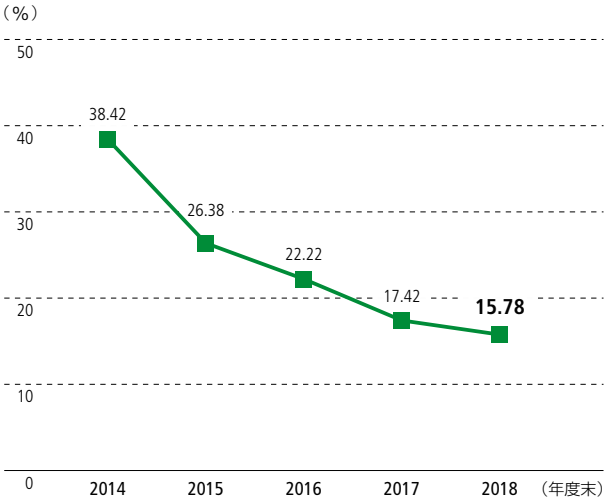
リスク性資産への投資と利益の創出

当行は、運用の高度化・多様化を積極的に進めています。低金利継続の影響による円金利資産の収益の減少に対応し、適切なALM・リスク管理のもと、海外のクレジット資産やオルタナティブ資産等のリスク性資産の積み上げを行うとともに、新たな投資領域の開拓やデリバティブの活用など、いっそうの収益源の多様化を図っています。



運用の高度化・多様化を図りつつ、財務健全性を確保

自己資本比率

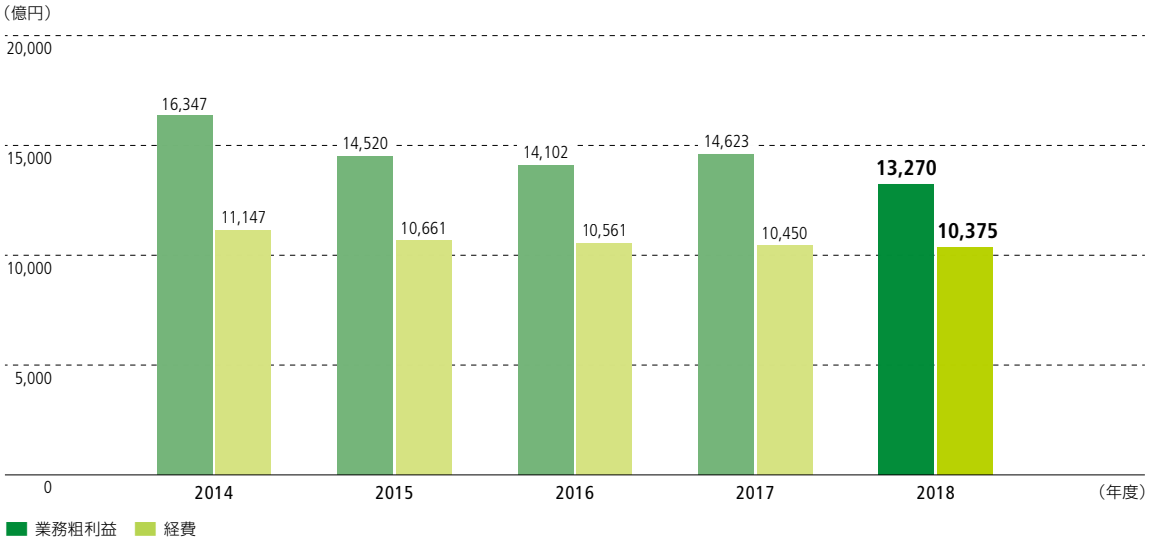


格付情報（2019年3月末現在）

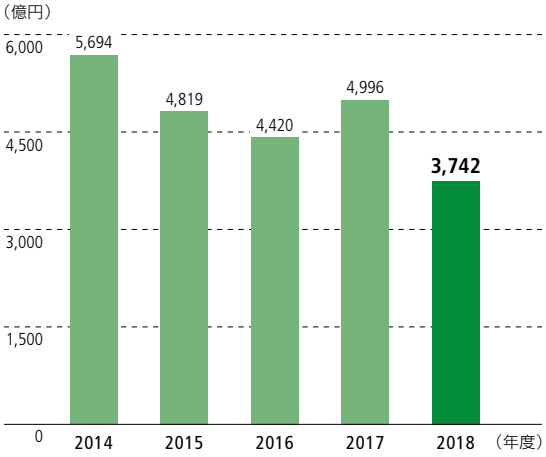
	長期	短期
Moody's	A1	P-1
S&P	A+	A-1

財務ハイライト（単体）

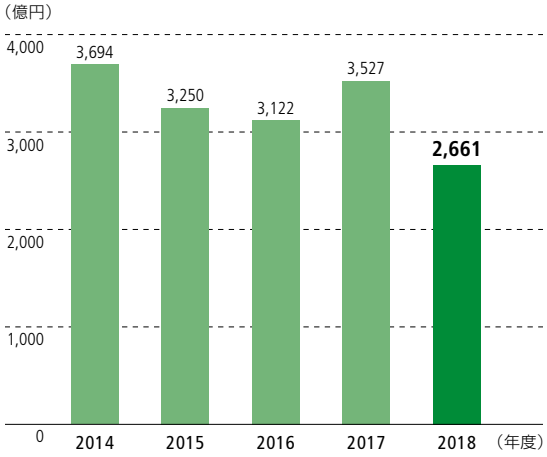
業務粗利益／経費



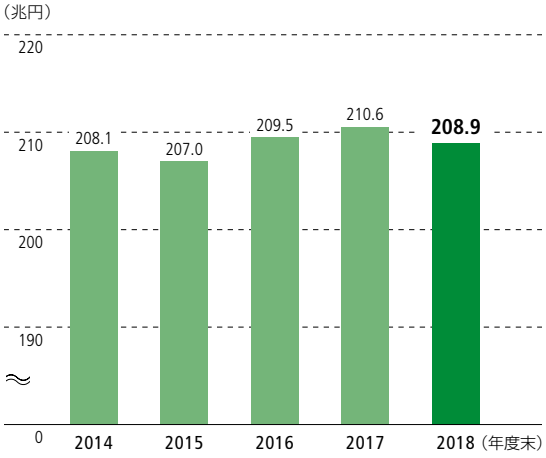
経常利益



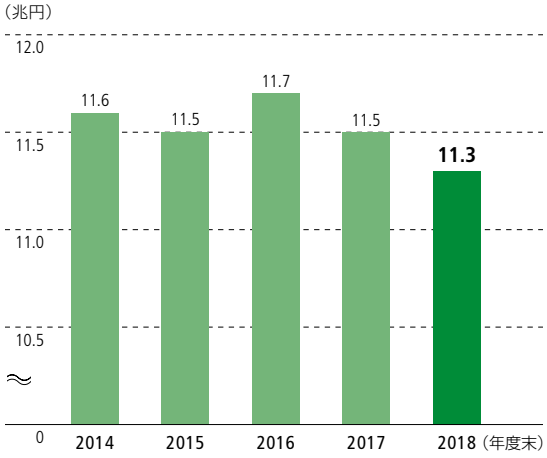
当期純利益



総資産

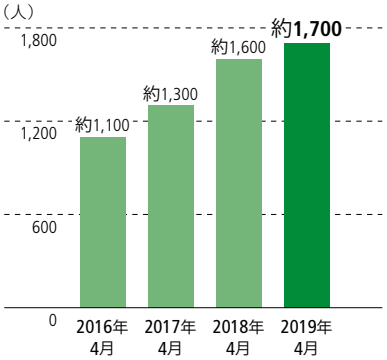


純資産

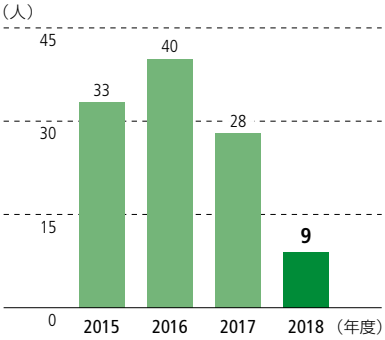


非財務ハイライト

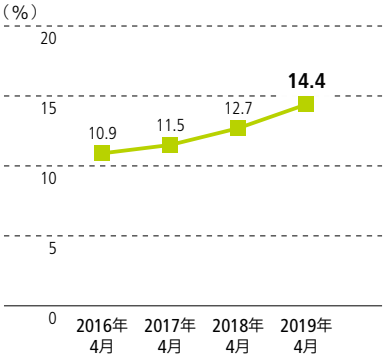
コンサルティング営業人材



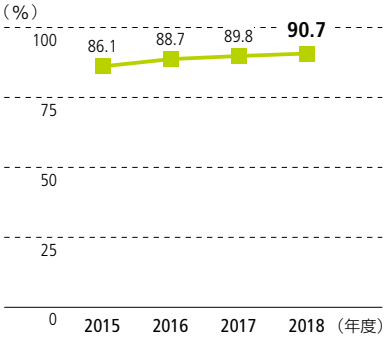
外部人材の採用(中途採用)



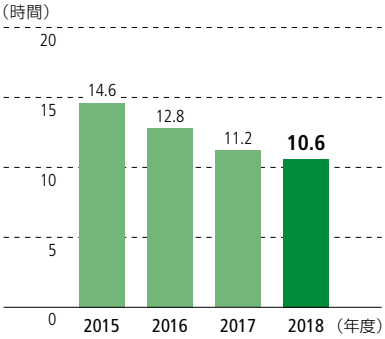
女性管理社員比率



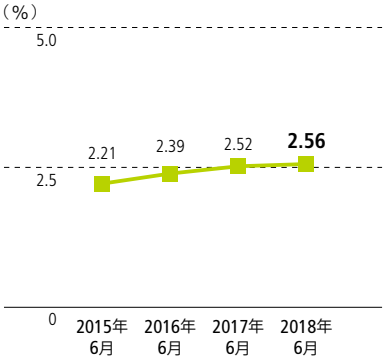
有給休暇取得率



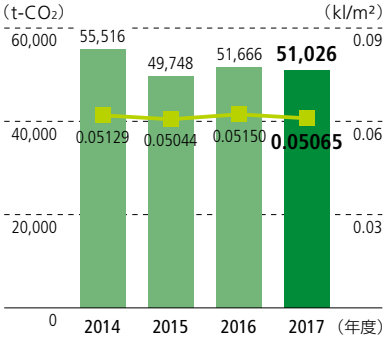
平均時間外労働時間数



障がい者雇用比率



エネルギー使用量※1



※1 集計範囲は当行全組織。「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく「温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度」に準拠し算定。
※2 二酸化炭素排出量とは、エネルギー種別ごとに決められた排出係数をそれぞれのエネルギー使用量に乗じて、すべてを合計したもの。
※3 エネルギーの使用に係る原単位とは、原油換算エネルギー使用量の合計を当行が使用している総延床面積の合計で除したもの。

当行は、2019年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※)の提言に賛同を表明しました。

詳細についてはP.45をご覧ください。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

※ Task Force on Climate-related Financial Disclosures
気候変動に関する企業情報開示の充実を目的として金融安定理事会(Financial Stability Board)の提言のもと設立された組織。2017年6月に気候関連財務情報に係る自主的な情報開示の在り方に関する提言を公表。

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 2018 Constituent MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Euronext Vigeo Eiris World Index 120

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

EURONEXT vigeo eiris INDICES WORLD 120

プラチナくるみん

当行は、2010年以降3期にわたり、「子育てサポート企業」として厚生労働省から認定を受け、「次世代認定マーク(くるみんマーク)」を取得しており、2018年は、より高い水準の取り組みが評価され、「特例認定マーク(プラチナくるみんマーク)」を取得しました。

プラチナくるみん 子育てサポートしています

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。

仕事と介護の両立支援

健康経営優良法人2019ホワイト500

当行は、経済産業省により行われる健康経営度調査への回答に基づき、日本健康会議から優良な健康経営を実践している法人であることを認定され、「健康経営優良法人2019ホワイト500」認定を取得しました。

2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

PRIDE指標ゴールド

当行は、2018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」を受賞しました。

work with Pride Gold 2018

経営ビジョン

トップメッセージ

ゆうちょ銀行の将来像

現在、国内外の産業構造はデジタル化の進行等により、急速に変化してきています。揺るぎない地位を確立していた企業が一転、瞬時にその存立基盤を喪失する時代を迎えているのです。もちろん当行も例外ではなく、現在の役割・規模が今後10年、20年先も同じである確証はありません。決済サービス、資産運用業務、融資業務等の分野への新たなサービスの登場などにより、金融界では、これまで競合として捉えていなかった異業種の参入も進み、混沌としてきています。銀行という業種の役割は、大きな転換期を迎えているのです。だからこそ、当行は遠い未来を見据えた経営の方向性をこの中期経営計画期間内に決定し、新たな時代に向け、大きく舵を切らねばなりません。

私は、次世代のお客さまのニーズの変化を見定める眼は、既成概念に囚われない、自由な発想ができる若手社員こそが持ち得ていると考えています。遠い未来を見据えた経営の方向性を見定めるため、私は、社内の中堅や若手社員と定期的に意見交換を行っています。世界に、日本社会に、金融ビジネスに、何が起こっているのか、何が起ころうとしているのか、その中で当行をどのような銀行にしたいかを膝を突き合わせて話し合っています。そこから得た若手社員の斬新なアイディアと私たち経営陣の経験を融合させれば、必ず次世代においてお客さまが真に必要とする商品やサービスを生み出し、そして当行が新しい技術が広がる世界において確固とした立ち位置を切り拓けると確信しています。私は今、若手社員とともに、この先何十年も発展を続けることのできる当行の将来像を描く挑戦を始めています。

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

中期経営計画（2018年度～2020年度）の進捗

2018年度決算（単体）については、役務取引等利益やその他業務利益が増加したものの、金利が低位で推移するなど厳しい経営環境下、資金利益の減少を主因に、当期純利益は前年度比865億円減益の2,661億円となりました。

2018年度決算（連結）としては、親会社株主に帰属する当期純利益は2,661億円、通期業績予想の親会社株主に帰属する当期純利益2,600億円に対する達成率は102.3%となりました。

依然として、厳しい外部環境が継続していますが、この状況を跳ね返すため、2018年度は中期経営計画で掲げる3つの基軸を着実に推進し、2019年度以降に向けた成長の基盤固めを行いました。

3つの基軸と主な施策

基軸1

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

- 資産形成のサポート
- 決済サービスの利便性向上

主な施策

- 預かり資産の拡大（貯蓄から資産形成へ）
- お客さま本位の資産形成サポート

基軸2

運用の高度化・多様化

- オルタナティブ投資
- デリバティブの活用

主な施策

- 国際分散投資の推進
- リスク管理態勢の強化

基軸3

地域への資金の循環等

- 地域ファンドへの出資
- 地域金融機関との事務共同化

主な施策

- お客さまニーズの発掘
- リミテッドパートナー出資拡大、ジェネラルパートナー業務参入
- 地域金融機関との各種連携

〝中長期的にお客さまとともに成長を続けることのできる銀行を目指し、経営に邁進します〟

基軸1

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

投資信託の販売強化

お客さまの高まる資産形成ニーズに対応するため、郵便局ネットワークと連携し、投資信託販売の強化を図っています。販売を行う投資信託取扱局を2019年3月末時点で、1,540局に拡大いたしました。2018年度は、よりお客さまが理解しやすいシンプルなラインナップへの商品構成の見直しや、資産運用コンサルタントの増員・育成を進めました。その結果、投資信託の販売額は前年度比1,531億円増加の8,910億円となりました。低金利が継続するなか、「貯蓄から資産形成へ」の流れは今後さらに加速すると予想されますので、この需要を着実にとらえ、投資信託販売を収益の柱へと育成していきます。

「ゆうちょPay」の取り扱い開始

2019年5月にスマートフォンを活用したQRコードによる新たな決済サービス「ゆうちょPay」の取り扱いを開始しました。現在、お客さまの利便性を高めるために、利用可能店舗の新規開拓を積極的に進めています。全国233の営業店を活用し、大手のコンビニやスーパー、飲食チェーン等への営業を強化しているほか、地域のお店等についても、営業を加速していきます。

QRコード決済は店舗側の設置費用や手数料負担が少ないメリットと、スピーディーな決済ができることから、急速な普及が見込まれています。当行には、すでに1億を超えるお客さまが口座を保有している強みがあります。これらの口座を決済手段として活用することで、今後3年間で利用者数1,000万人、年間の決済金額1兆円を目指す計画です。

※ QRコードは（株）デンソーウェーブの登録商標です。

ATM戦略

お客さまの利便性をさらに高めるために、コンビニエンスストア等と連携し、ATMネットワークの拡充を進めています。2016年に提携したファミリーマートでは、店舗内に設置されているATMを、2017年1月から当行ATMへ置き換えています。また、地域金融機関との連携も積極的に進め、あおぞら銀行では、既存ATMのすべてを当行のATMに置き換えました。また、京都銀行や鹿児島銀行では、各行の預金者がゆうちょATMを利用する際の手数料を地域別に限定して無料化するといった新たな取り組みも進めました。今後も地域金融機関とのWin-Winの関係を拡大し、当行のATMネットワークを成長につながる強みとして確立していきます。

〝 3つの基軸を強力に推進するとともに、経営リスクへの対応を強化します 〟

基軸2

運用の高度化・多様化

資金運用益の状況

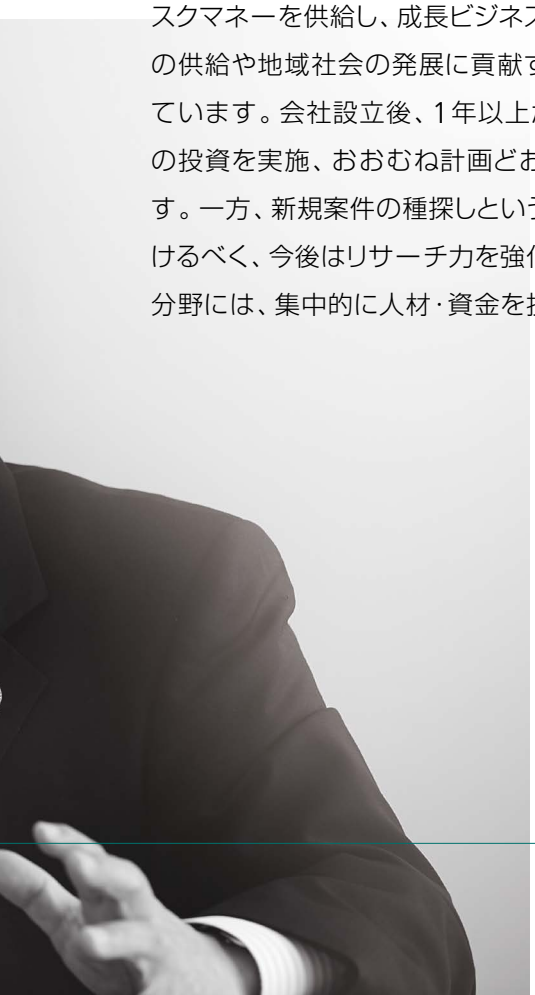
当行は資金運用の収益性向上に向け、これまでの日本国債等を中心としたポートフォリオから、外国証券などのリスク性資産へのシフトを進めてきました。さらにプライベート・エクイティファンドや不動産ファンド等を戦略投資領域として設定し、投資領域を拡大してきました。

2018年度の上半期は、マーケットが安定しており、順調にリスク性資産を積み上げることができましたが、下半期に入りマーケットのボラティリティが高まったことから、ポートフォリオを機動的に見直しました。

その結果、不透明感の強い外部環境の中でも、おおむね予定通りの利益水準が確保できました。

JPインベストメントの進捗

2018年2月に、株式会社かんぽ生命保険との共同出資により、ジェネラルパートナー業務を運営できるJPインベストメント株式会社を設立しました。この会社は、組成したファンド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、成長ビジネスへのリスク性資金の供給や地域社会の発展に貢献することを目的としています。会社設立後、1年以上が経過し、現在5件の投資を実施、おおむね計画どおりに進捗しています。一方、新規案件の種探しという点でさらに力を付けるべく、今後はリサーチ力を強化、成長が見込める分野には、集中的に人材・資金を投入していきます。



基軸3

地域への資金の循環等

全国津々浦々のお客さまに支えられ事業を行う当行にとって、地域社会への貢献は、重大な使命です。地域活性化ファンドは、2016年にはじめて参加して以来、2019年3月末現在で18ファンドまで拡大しています。これらのファンドを通じて、エクイティ性資金を地域に循環させ、地域社会の活性化を目指しています。そのため、地域金融機関と連携して、地域創生に係る案件の種探しをするなど、お互いに協力し合いながらファンドを組成・運営することが必須となります。だからこそ、しっかりとビジョンを語り合い、お互いが納得いくまで、何度も膝を突き合わせ、議論を重ねています。

また、ATMネットワークの連携や後方事務の共同化など、地域金融機関とはサービス面でも協業を進めており、これまで以上に関係を強化し、ともに成長していく考えです。

経営リスクの認識

中期経営計画の達成、さらにその先の長期的かつ持続的成長を実現するためには、当行の経営に大きな影響を及ぼすリスクを認識し、その対応を進めていかねばなりません。

そこで、取締役会および経営会議において、社外取締役の意見を取り入れつつ、当行が直面するリスクの洗い出しを行い、影響度、蓋然性、優先度といった観点からトップリスク※1を定めました。その中で特に影響度が高い「マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策」、「サイバー攻撃※2」、「テクノロジーの進化や顧客ニーズ多様化」、「甚大災害」の4つのトップリスクについては、取締役会で定期的に状況把握に努めるとともに、私自身直接関与しながら重点的に対策を強化していく考えです。

※1 経営上特に重大なリスク
※2 コンピュータシステムやネットワークに、悪意を持った攻撃者が不正に侵入し、データの窃取・破壊や不正プログラムの実行等を行うこと。

社会課題の解決

2015年9月にSDGs（持続可能な開発目標）が国連サミットで採択され、国家・企業が2030年のゴールに向け歩みを進めています。当行の貯金残高180.9兆円（2019年3月末）は、世界の銀行のなかでも最大規模であり、当行の業務運営が国際社会に与えるインパクトも意識しなければなりません。また、社会的インフラとしてのこれまでの歩みと目指す未来に鑑みると、その理念は私どもの社会的使命と重なりあうものです。当行は、事業活動を通じて重点的に取り組むべきSDGs目標を選定し、推進しています。

また、人権尊重についても経営に不可欠と認識しています。2019年4月には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などに基づき、「ゆうちょ銀行人権方針」を制定しました。今後も人権尊重の取り組みを推進していきます。

また、同月に日本郵政グループは、気候変動が社会と経営に与えるリスクと機会に鑑み、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同を表明しました。今後は、気候変動が当行の事業に与える影響についての分析を深め、さらなる情報開示に取り組み、持続可能な社会の構築に貢献していきます。

当行は、事業を通じて社会課題の解決に寄与することで、自らの使命と責任を果たし、企業価値の向上を目指しています。

人材育成

当行社員の強みのひとつは、決定したことを着実に遂行する実行力です。その強みをいかすためには、自己で考え、粘り強くビジネスに結びつける能力やマインドが今後、よりいっそう必要になると考えています。そのため、社内でのOJTや研修に加え苛烈な競争が行われている当行の外の世界に触れ、体感することが不可欠であり、現在国内外の企業へ当行の社員を派遣する取り組みを積極的に進めています。たとえば、前述のJPインベストメント株式会社の設立にあたり、複数のファンド運営会社に当行の若手社員を派遣させるなど、直近3年間で65人、他企業等に派遣しました。派遣期間を終え当行に戻ってきた社員は、自立心や高度な専門知識を身に付け、皆一様にいきいきと業務に打ち込んでおり、成果は確実に表れています。さらに、外部から得たこうした経験や知見を共有化するために、社内のコミュニケーション改革も進めています。最初は本社から始め、全国の社員に拡大したいと思っています。

ダイバーシティの推進

中長期の需要動向が予測困難な時代においては、あらゆる状況に柔軟に対応できる多様な人材が活躍する企業こそが生き残ることができます。つまり、当行の将来を切り拓くためには、ダイバーシティの推進が大きな役割を果たすのです。

当行では女性の活躍推進やキャリア形成支援はもちろんのこと、あらゆるダイバーシティ推進に向けた企業風土の醸成や自らの行動の変容に向けて、「ゆうちょダイバーシティ・コミッティ」の活動や「ゆうちょイクボス」の養成等の取り組みを進めています。

こうした活動を持続的に進めた結果、2019年4月1日には、管理社員に占める女性割合が14.4%になりました。

現在、性別多様性に優れた企業で構成されるインデックスである「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています。

ガバナンスの強化

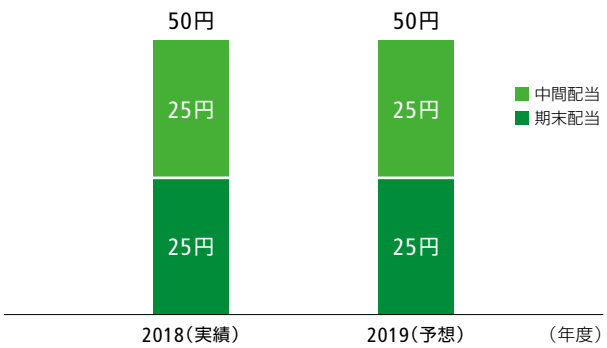
当行の取締役会は、社外取締役9名と社内取締役4名で構成され、社外取締役が半数を超えています。企業価値向上に資する経営判断を行うためには、多様な経験とスキルを有する社外取締役の存在がきわめて重要です。たとえば、前述した4つのトップリスクについては、社外取締役の経験をふまえた貴重な意見が数多くあり、取締役会の協議において大きな役割を果たしました。今後も取締役が活発に議論できる実効性の高い取締役会を継続する考えです。

また、経営陣とその候補人材の育成についてもガバナンス上の重要課題と認識しています。たとえば、次期社長の資質としては、当行および日本郵政グループの事業、社員に対して強い愛情を持っている人材であることが大前提となります。そのうえで、長期的かつ俯瞰的な視点のもと、強い意志を持って、果断に戦略を実行できる人間が適任と考えています。

株主・投資家の皆さまとの対話

当行が持続的に成長するためには、株主の皆さまとの継続的かつ建設的な対話は不可欠です。そのために投資家説明会や株主総会を通じて、コミュニケーションの機会をどんどん増やしていきたいと考えています。株主総会は、多くの株主の皆さまと直にお会いできるとても大切な機会であり、よりいっそう意見交換ができる環境整備が必要です。株主の皆さまのなかには、さまざまな地域に住む当行のお客さまも多数いらっしゃいます。当行が地域に根差した銀行であることをふまえ、今後も私を含めた役員が株主の皆さまとさまざまな意見交換ができる充実した株主総会を目指してまいります。

1株当たり配当額



当行が今後さらなる成長を実現し、それによって生まれた価値を株主・投資家の皆さまと分かち合えるよう、私は熱意と責任をもって経営に邁進する所存です。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。

2019年7月

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

〝社会に貢献することで、価値を生み出し、それを株主・投資家の皆さまと分かち合うことを目指します〟

価値創造プロセス

ゆうちょ銀行の強みを最大限にいかした事業活動を進めることで、お客さまの安心な暮らしや地域社会への貢献といった価値を創出していきます。また、この価値創造を通じて持続可能な開発目標であるSDGsにも貢献していきます。

目指す姿の実現

～「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。～

直面する経営環境

- 人口の減少（超高齢化社会）
- 東京圏への一極集中
- 地域経済の縮小

ゆうちょ銀行の強み

ブランド
- 高い知名度・ブランド力・信用力
- 個人のお客さまからの安心感・信頼感

顧客基盤
- 全国に邦銀随一のお客さまの数
- 有形・無形の地域社会のネットワーク

財務基盤
- 健全な自己資本比率
- 200兆円の運用資産

多様な人材
- 豊富なバックグラウンドの人材
- 高度な専門性を持った人材

INPUT

3つの基軸

- お客さま本位の良質な金融サービスの提供
- 運用の高度化・多様化
- 地域への資金の循環等

経営基盤

内部管理態勢
- お客さま本位の業務運営
- コンプライアンス

ガバナンス・経営管理
- リスクアペタイトフレームワーク（RAF）

人事戦略
- ダイバーシティ
- 要員戦略
- 人材育成

業務改革（BPR）
- 事務フロー改善
- キャッシュレス化、ペーパーレス化

Fintechの活用
- ペイメントビジネス
- プラットフォームの開放（API）

システム
- 効果的なIT投資、AIの活用
- 次世代システム

OUTPUT

当行の関連するSDGs

- 3 すべての人に健康と福祉を
- 4 質の高い教育をみんなに
- 5 ジェンダー平等を実現しよう
- 8 働きがいも経済成長も
- 10 人や国の不平等をなくそう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 14 海の豊かさを守ろう
- 15 陸の豊かさも守ろう
- 16 平和と公正をすべての人に
- 17 パートナーシップで目標を達成しよう

SDGsへの貢献への具体的な取り組みは、P17、P45～47をご覧ください

持続可能な社会の創造への貢献

CORRELATED

創出価値

お客さまへ
“新しいべんり”
“安心”の提供

資本の有効活用による
国際分散投資の推進
および国内産業への
リスクマネー供給

地域経済の活性化
を通じた日本経済発展への
貢献

中期経営計画

環境認識と取り組みの方向性

経済の縮小スパイラル、お客さまニーズの多様化といった環境変化の中にあっても、「お客さまへ“新しいべんり”“安心”の提供」、「資本の有効活用による国際分散投資の推進および国内産業へのリスクマネー供給」、「地域経済の活性化を通じた日本経済発展への貢献」に向けて、ゆうちょ銀行のブランドを構築します。

環境

人口の減少（超高齢化社会）

縮小スパイラル

地域経済の縮小

東京圏への一極集中

お客さまニーズの多様化・変化
- 時間的・物理的制約からの解放
- 将来の資金に対する不安解消

目指す方向性

「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。

当行は、郵便局ネットワークを通じて、全国の幅広い個人のお客さま、小さなお子さまからご高齢の方まで、お一人おひとりの長い人生をしっかりとサポートしていくことで、これからもお客さまと共に歩んで行く

お客さまへ“新しいべんり”“安心”の提供
- 新たなテクノロジーの活用によりお客さまの生活をサポート
- お客さまのライフスタイル・ニーズに応じたコンサルティング業務に努め、お客さまの良質な資産形成に貢献
- 全国ネットワークの高度化・拡充の実現（『相談するならゆうちょ・郵便局』というブランド構築）
- お客さまの多様なニーズに対応した商品・サービスの充実

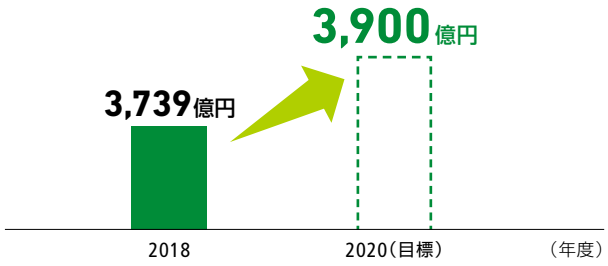
資本の有効活用による国際分散投資の推進および国内産業へのリスクマネー供給
- 資本を最大限活用し、リスク性資産を中心にリスクテイクを行い、運用の高度化・多様化を推進

地域経済の活性化を通じた日本経済発展への貢献
- 地域金融機関と協力した、地域企業への新たな資金循環の創出（全国各地のお客さまの生活をより豊かに）

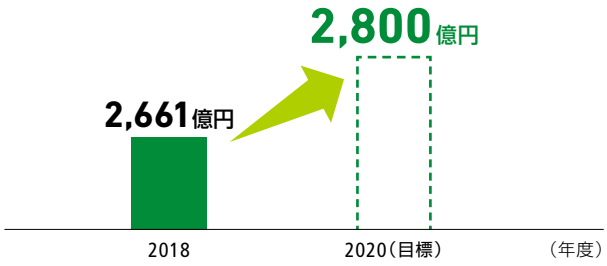
経営管理態勢の強化
- 変化するお客さまのニーズ・期待に応えられるような、プロフェッショナルな人材の育成
- 市場運用の高度化・多様化を推進するとともに、中長期的かつ安定的な収益性・財務の健全性が確保できるよう、リスクガバナンスを高度化
- 外的脅威（サイバー攻撃等）や金融犯罪（マネー・ローンダリング、テロ資金供与対策等）への適切な対応による信頼性の向上

計数目標

経常利益（連結ベース）



当期純利益（連結ベース（当行帰属分））



既定経費

2020年度は2017年度比

300億円の削減

注：消費税率引上げおよび成長分野へのリソース配分に係る経費を除くお客さまの利便性向上、将来の収益拡大に資する、成長分野へのリソース配分も行いつつ、営業経費全体で2017年度を下回ることを目指します。

業務効率化

2017年度から2020年度の期間中に

2,000人相当分の削減

注：2017年度社員数（期間雇用社員含む）の約▲10%相当

リスクアペタイトフレームワーク※

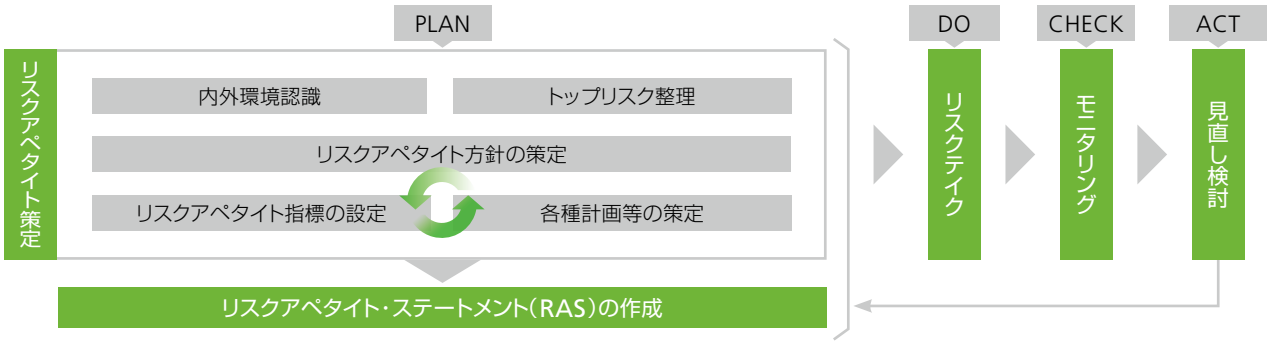
当行は、中長期的かつ安定的な収益性確保、財務健全性等を図るため、リスクアペタイトフレームワークを導入しています。

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、経営計画の策定と一体的に議論して、設定しています。

当行では、トップリスクと認識する、マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策、サイバー攻撃、テクノロジーの進化や顧客ニーズ多様化等について、重点的に対応してまいります。

※「リスクアペタイト=中長期的かつ安定的な収益性確保、財務健全性等を図るために必要な、当行が取得すべき適切なリスクの種類や水準」の明確化・見える化を通じ、「監督（取締役会）」機能の実行性を高めることで、リスクガバナンスを強化する枠組み

リスクアペタイトフレームワークの運営プロセス



当行のSDGs※達成に向けた取り組み

日本郵政グループは、「日本郵政グループCSR基本方針」で掲げる主要テーマと、それに基づく「CSR重点課題（マテリアリティ）」と連動し、SDGs目標の中から優先して取り組むべき課題として「地域社会」、「地球環境」、「人」の3分野を選定し、推進しています。さらに、2018年5月に発表した「日本郵政グループ中期経営計画2020」において、SDGsを経営戦略の枠組みに取り入れており、当行も、SDGsの達成に向けた活動を積極的に推進してまいります。

※持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）

ゆうちょ銀行「中期経営計画（2018年度～2020年度）」におけるSDGs達成に向けた取り組み・目標

重点課題	目指す姿	取り組み	2020年度目標
お客さま・マーケット	●全国約24,000局の郵便局ネットワークを通じ、あらゆるお客さまに対して、地域に根差した、安心・べんりにご利用いただけるサービスを提供する ●お客さまの声に深く耳を傾け、その声を羅針盤としてサービスの利便性向上を追求し、お客さま本位の“新しいべんり”“安心”を提供する	●お客さま本位の業務運営 ●お客さま本位の良質な金融サービスの提供 ●お客さま保護 ●ユニバーサルサービス ●災害・事故などへの対応	●お客さま本位の良質な金融サービスの継続的な提供
地域社会	●地域への資金の循環や、キャッシュレス化ニーズにお応えするしくみなど、新しい取り組みによる地域経済の活性化を通じて日本経済の発展に貢献する ●金融機関である特性をいかしたお金に関する教育による、たくましく自分の未来を切り拓いていく基礎力を持った子どもたちの育成を通じ、地域の未来に寄与する	●地域への資金の循環等 ●次世代育成	●地域への資金循環の継続的な実施（地域活性化ファンド等） ●次世代育成施策（金融教育・貯金箱コンクール等）の継続実施
社員 （ダイバーシティ・マネジメント）	●企業文化における多様性を高めるとともに、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる、いきいきと働きやすい職場環境をつくり、社員の行動変革につなげる	●多様な人材の活躍推進 ●企業風土の醸成 ●多様な人材の採用 ●キャリア形成支援 ●ワーク・ライフ・バランス・マネジメント ●女性の活躍推進 ●健康経営への取り組み ●働き方改革 ●「人権」に関する意識啓発・教育	●女性管理社員比率：2021年4月までに14%以上 ●障がい者雇用率：2.5%の達成維持（日本郵政グループ目標）
環境	●業務における環境負荷の軽減に努めるとともに、金融商品などを通じて社会全体の環境負荷軽減にも積極的に推進する	●環境に優しいサービスへの取り組み ●環境マネジメント ●環境保全活動	●エネルギーの使用に係る原単位：5年間で年平均1%以上削減 ●CO_2排出量：2016年度比4.7万t（4.4%）減（日本郵政グループ目標）

事業・人事戦略

STRATEGIC FOCUS 事業戦略 **01** お客さま本位の良質な金融サービスの提供

個人のお客さまの安心な暮らしをずっとお手伝いします

お客さまの“安心”な暮らしのため、中長期的な資産形成に貢献するさまざまな取り組みを行います。お客さまの生活に寄り添ったコンサルティングができる人材を育成し、全国の郵便局ネットワークと連携して「相談するならゆうちょ·郵便局」というブランドを構築します。

また、時代の変化に対応し、キャッシュレス化を進めるため、ゆうちょPayなどスマホサービスの充実や、mijicaによるデビット機能の強化を通じて、お客さまの毎日の生活に“新しいべんり”を提供していきます。

専務執行役
村島　正浩

中期経営計画のKPI

投資信託残高

2018年度 → 2020年度（目標）

3年間でプラス **1.7** 兆円程度

注：「販売額−解約額」の3年間の累計（時価ベースとは異なる）

役務収支
2020年度に2017年度比

プラス **30** %

2018年度の成果

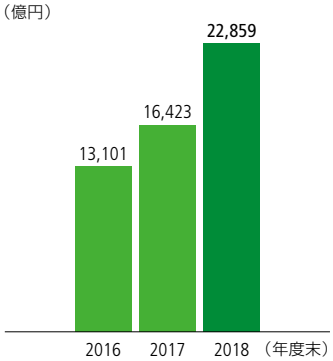
コンサルティング営業の強化

投資信託販売

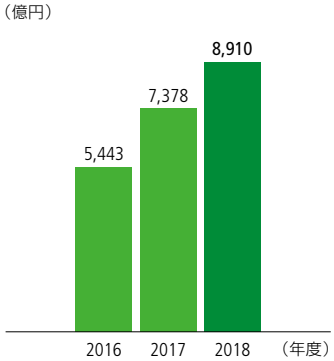
「貯蓄から資産形成へ」の流れの中で、お客さまの資産形成のニーズは確実に高まっています。当行では、投資信託販売事業を収益の柱として育成しています。

2018年10月に投資信託取扱局を1,540局に拡大したほか、投資信託紹介局においてメールオーダーによる投信口座開設を開始いたしました。また、コンサルティング営業人材の育成、増員も推進し、2019年4月1日時点で1,700人体制に拡充しているほか、郵便局の社員に対しても、販売活動支援ツールであるタブレット端末の増配備、同行営業による研修等を実施し、専門的スキルを持つ人材を育成しています。

投資信託（純資産残高）の推移



投資信託（販売額）の推移



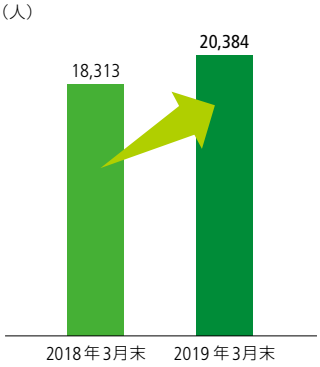
iDeCo

当行では、iDeCoの販売を通じて、中長期的な観点からの資産形成のサポートや個々のお客さまのライフスタイル・ステージに応じたご提案を実施しています。

2019年4月から投資信託取扱局全局で「対面相談受付サービス」を開始しました。手続き書類の請求代行および配付、パンフレット等を用いた説明等、郵便局でのiDeCo対面サービスや法人、官公庁等でのiDeCoに関するセミナーおよび個別相談会の開催支援等を実施しています。また、その他のすべての郵便局※においても、iDeCoの概要説明や、資料請求方法等のご案内を実施しています。

※簡易郵便局を除く

iDeCo（加入者等数）の推移



決済サービスの充実

ゆうちょPay

スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」について、ゆうちょPay導入企業の開拓、普及促進、サービス拡充等の取り組みを推進しています。

詳しくは次ページ「ゆうちょPayサービス開始」をご覧ください。

ゆうちょPay

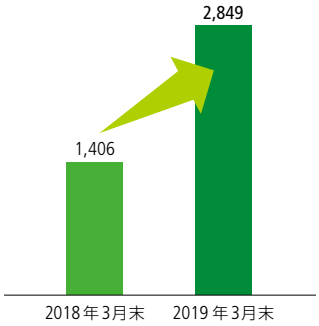
ATM事業戦略

ATMネットワークを拡充し、お客さまにより便利にご利用いただくため、利便性の高い場所への配置、転換を進めています。外国人観光客の増加に鑑み、2017年1月以降、16言語対応の小型ATMを外国人利用者の多いコンビニエンスストア（ファミリーマート店舗）や空港などに設置しています。

また、地域金融機関との連携を積極的に推進しています。2018年8月より、あおぞら銀行の既存ATMを順次ゆうちょ銀行のATMに置き換えました。金融機関全店舗内へのゆうちょATMの設置は、あおぞら銀行が初めてとなります。

今後も、手数料の無料化等により、当行のATMネットワークを活用いただくなど、地域金融機関との連携を進めていきます。

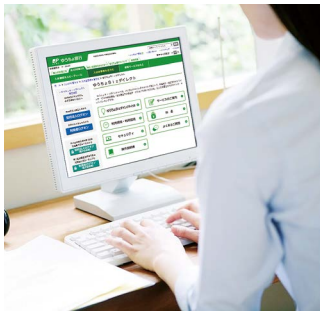
小型ATM設置台数



ゆうちょBizダイレクト

法人のお客さま向けの既存決済サービスを見直し、“新しいべんり”のご提供を通じた決済ビジネスの強化に取り組んでいます。2019年4月より、新たに法人のお客さま向けのインターネットバンキングサービス「ゆうちょBizダイレクト」のサービスを開始しました。

ゆうちょBizダイレクトでは、残高照会等の各種照会、送金等のオンラインサービス、総合振込や給与振込等の伝送サービスを利用できます。



ゆうちょPayサービス開始

～お客さまのさらなる利便性の向上を目指す～

ゆうちょPay

新たなテクノロジーの活用により、お客さまの生活をサポートし、お客さまへの“新しいべんり”の提供に資するため、当行は、2019年5月8日より、GMOペイメントゲートウェイ株式会社と連携し、スマートフォンを活用した新しい決済サービス「ゆうちょPay」の取り扱いを開始しました。

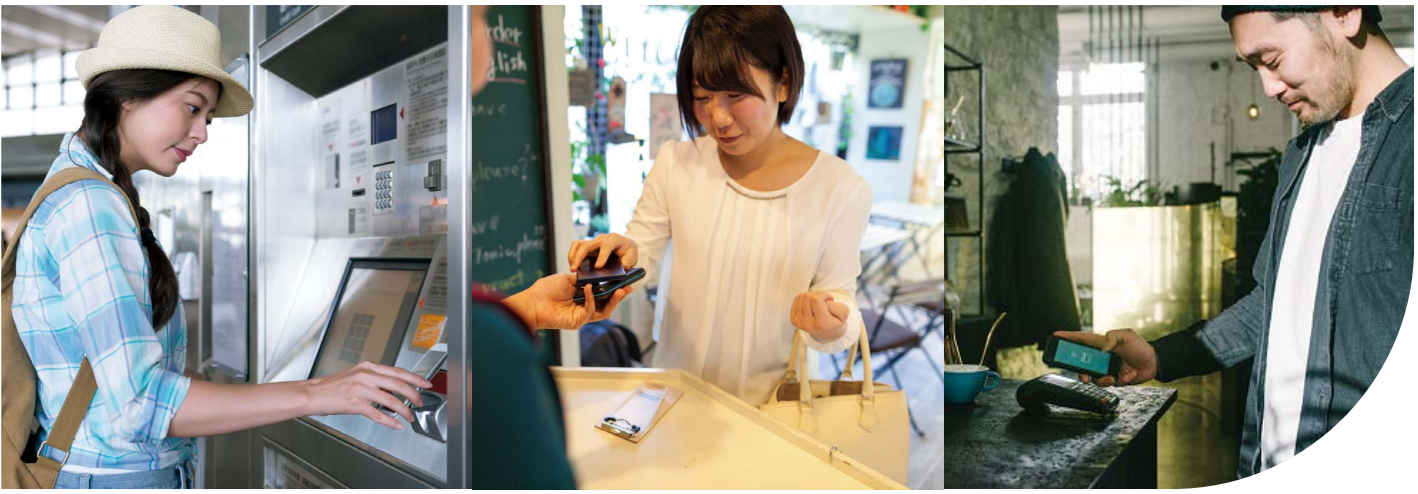
当行の口座をお持ちのお客さまが、当行とご契約いただいた店舗等での代金のお支払いの際、専用のスマートフォンアプリを操作することで、あらかじめ登録した当行口座から代金を即時に引き落とすことができます。

また、GMOペイメントゲートウェイ株式会社が提供する同様の決済システムを導入している金融機関と、お互いのユーザーがお互いのパートナーで相互利用可能となる「銀行Pay（マルチバンク対応）」により連携し、銀行や地域を越えて本決済サービスをご利用いただけます。

銀行Pay導入済　株式会社横浜銀行、ふくおかフィナンシャルグループの株式会社福岡銀行、株式会社熊本銀行、株式会社親和銀行

銀行Pay導入予定　株式会社沖縄銀行、ほくほくフィナンシャルグループの株式会社北陸銀行、株式会社北海道銀行

「ゆうちょPay」のしくみ



「ゆうちょPay」が使えるお店

2019年5月8日時点

およそ **1万**店

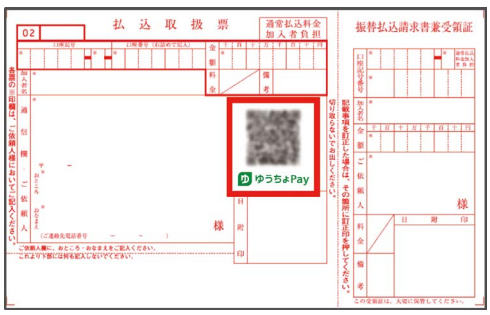
ゆうちょPayが使えるお店について詳しくは以下のWebサイトに掲載しております。
トップページ ▷ 個人のお客さま ▷ 送金・支払・海外関連 ▷ ゆうちょPay ▷ ゆうちょPayが使えるお店

利便性向上に向けた施策

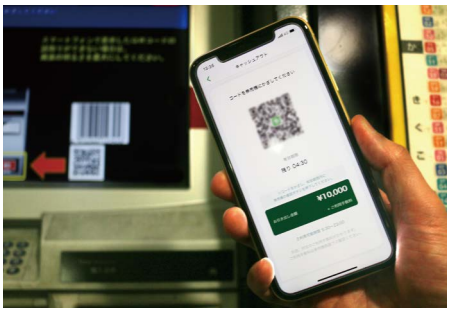
店頭での決済に加えて、当行の払込取扱票やコンビニ払込票に印字されたQRコードやバーコードを「ゆうちょPay」で読み取ることで料金等を支払うことができる機能を備えております。コンビニやATMに行かなくてもお支払いでき、時間や場所を問わずご利用いただけます。

また、日本初となるスマートフォンを活用した駅での銀行預貯金引き出しサービス(キャッシュアウト・サービス)をご利用いただけます。ゆうちょ銀行の「ゆうちょPay」、および横浜銀行の「はまPay」において、各スマホアプリで引き出し金額を指定し、表示されたQRコードを東急線各駅(6路線85駅・こどもの国線、世田谷線を除く)の券売機の読み取り機にかざすことで、預貯金を引き出すことができます。

※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です



払込取扱票イメージ


キャッシュアウト・サービス利用イメージ

STRATEGIC FOCUS
事業戦略

02 運用の高度化・多様化

安定的に収益を確保するため、組織力をさらに強化します

執行役副社長
田原　邦男

当行は、金融市場の不透明感が増すなかでも、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。

また、昨年設立したJPインベストメント株式会社については、将来の成長に期待を持っています。今後はさらに組織力を高めるために、運用リスクをコントロールするミドルバックの充実も図っていきます。

中期経営計画最終年度の運用資産の見通し

リスク性資産残高※1

2020年度末（計画）

90兆円程度

※1 円金利（国債等）以外の残高（従来のサテライト・ポートフォリオ（SP）+ベース・ポートフォリオ（BP）の貸付）

戦略投資領域残高※2

2020年度末に

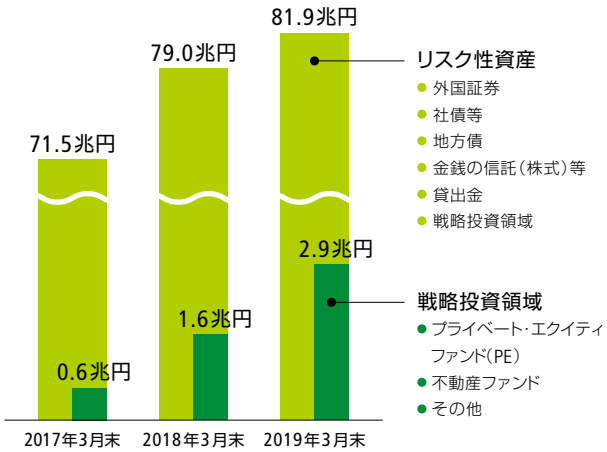
4~5兆円程度

※2 従来のオルタナティブ（プライベート・エクイティ（PE）、不動産ファンド（エクイティ）等）+不動産ファンド（デット（ノンリコースローン、CMBS））、ダイレクトレンディングファンド

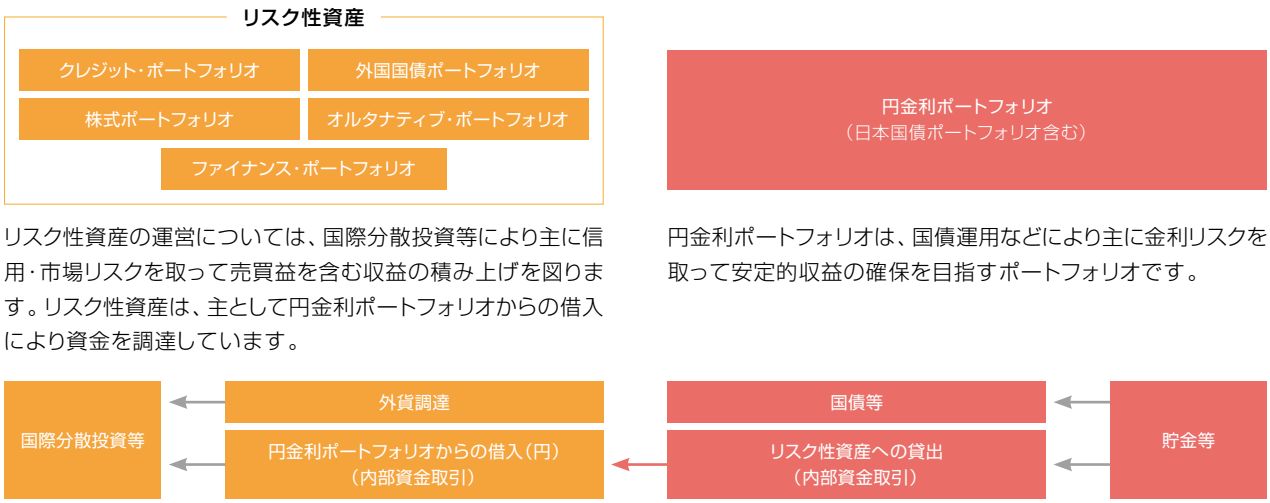
2018年度の成果

収益力の強化

2018年度は、各運用商品のリスク特性に合わせ、7つに細分化したポートフォリオ管理の枠組みの下で、運用の高度化・多様化、市場環境に応じたポートフォリオの組替えを継続しました。低金利継続の影響による円金利資産の収益の減少に対応し、適切なALM・リスク管理のもと、海外のクレジット資産やオルタナティブ資産等のリスク性資産の積み上げを行うとともに、新たな投資領域の開拓やデリバティブの活用など、いっそうの収益源の多様化を図っています。2018年3月末に79.0兆円だったリスク性資産残高は2019年3月末には、81.9兆円まで増加しました。うち戦略投資領域残高は2.9兆円となっています。



ポートフォリオの枠組み



リスク性資産の運営については、国際分散投資等により主に信用・市場リスクを取って売買益を含む収益の積み上げを図ります。リスク性資産は、主として円金利ポートフォリオからの借入により資金を調達しています。

円金利ポートフォリオは、国債運用などにより主に金利リスクを取って安定的収益の確保を目指すポートフォリオです。

7つに細分化したポートフォリオ管理の枠組みの下で、ALM運営を強化するとともに、ALM運営に係る権限の明確化および意思決定の迅速化のため、ALM企画室を改組し、ALM企画部を新設しました。

JPインベストメント株式会社の運用態勢

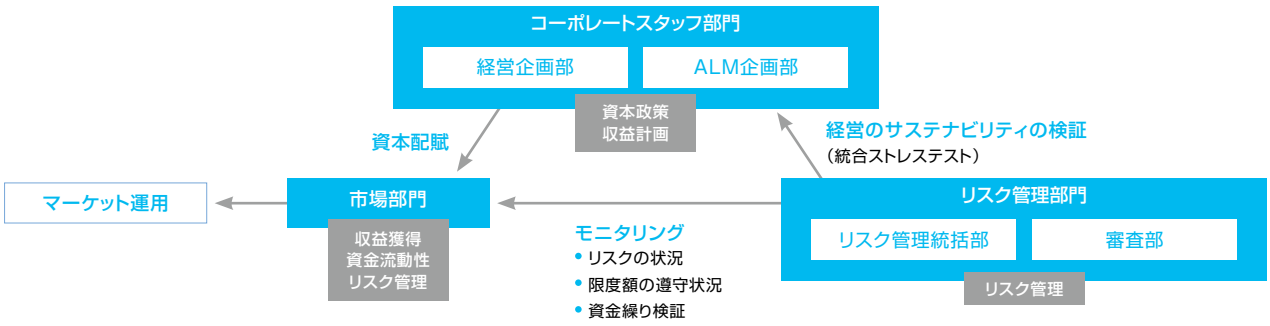
JPインベストメント株式会社では、プライベート・エクイティ投資によるさらなる収益拡大を図るため、主として日本国内の企業を対象に、事業性の評価に基づく投資判断および投資先企業の経営支援を行い、他の優れたファンド運営者等と共同でエクイティ性資金の供給を行っています。

また、2018年4月に新たに組成したファンドを通じて、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。2019年3月末時点で当該ファンドより5件、133億円の投資を実行しています。

リスク管理部門による牽制態勢の確保

リスク管理態勢の整備
(1) オルタナティブ投資等、運用の高度化に伴うリスク管理態勢の充実
(2) 国内外の金融規制強化の動向調査・態勢整備

審査態勢の高度化
(1) 信用力評価およびモニタリング態勢の強化
(2) 運用の高度化に伴う審査態勢強化



STRATEGIC FOCUS
事業戦略

03 地域への資金の循環等

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。引き続き、地域金融機関との連携・協働により、地域経済の発展・成長に貢献します。地域活性化ファンドへの出資を推進するとともに、ATMネットワークの活用や事務の共同化等を通じて、地域金融機関との協業を深めます。

また、さらなる貢献に向けて、案件選定・投資判断などを行うファンド運営への参入を目指します。

2018年度の成果

2018年度は、事業承継や起業・創業の支援等を目的として、6ファンドへ出資し、現在18ファンドへ参加しています。

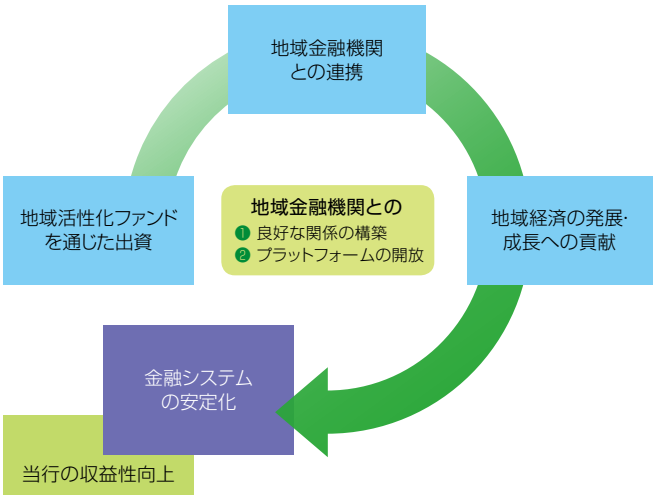
また、ATMネットワークを活用した地域金融機関との連携を積極的に推進しています。

その他、2018年8月から、あおぞら銀行の既存ATMを順次ゆうちょ銀行のATMに置き換えています。今後も当行のATMネットワーク等をいかした、地域金融機関との連携を進めていきます。

地域金融機関とのATMネットワークの連携

2018年　4月	十六銀行（一定の取引がある顧客は全国のATM利用時月4回まで無料）
2018年 10月	京都銀行（大阪府、滋賀県、奈良県、兵庫県、愛知県、東京都のATM利用時無料［平日日中］）
2019年　3月	鹿児島銀行（沖縄県のATM利用時無料［平日日中］）
2019年　4月	愛媛銀行（全国のATM利用時月4回まで無料［平日日中］）
	名古屋銀行（一定の取引がある顧客は全国のATM利用時月4回まで無料［平日日中］）

地域への資金の循環



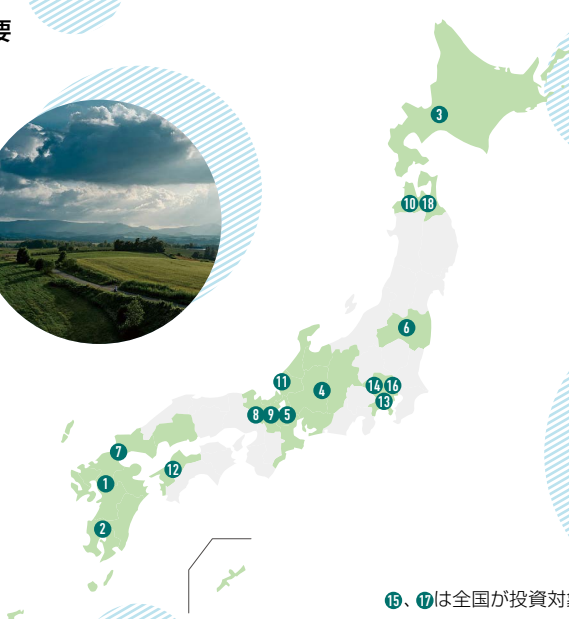
資金ニーズの充足による
Win-Win-Win の達成

地域企業	資金調達の多様化
地域金融機関	短期・運転資金の供給
ゆうちょ銀行	エクイティ性資金の供給

ファイナンス機能の強化

2019年4月1日に「地域への資金循環等」に係るファイナンス機能を強化するために、「金融法人営業部」を「地域金融法人部」に名称変更・改組を行い、部内に、地域ファンドを所管する「地方創生ファイナンス室」に加えて、地方公共団体貸付・PFI等を所管する「市場・連携ファイナンス室」を設置しました。

地域活性化ファンドの概要



⑮、⑰は全国が投資対象

（2019年3月末現在）

ファンド名称	参加年月	ファンド総額	当行以外の組合員構成※3
❶九州広域復興支援ファンド	2016年7月	約117億円	ロングブラックパートナーズ(株)（無限責任組合員）／REVIC キャピタル(株)（無限責任組合員）／大分銀行／鹿児島銀行／北九州銀行／熊本銀行／佐賀銀行／佐賀共栄銀行／十八銀行／親和銀行／筑邦銀行／長崎銀行／西日本シティ銀行／肥後銀行／福岡銀行／福岡中央銀行／豊和銀行／南日本銀行／宮崎銀行／宮崎太陽銀行／（株）地域経済活性化支援機構
❷KFG地域企業応援ファンド	2016年11月	25億円	(株)九州 Kizuna キャピタル（無限責任組合員）／鹿児島銀行／肥後銀行
❸北海道成長企業応援ファンド	2016年11月	2億円※1	(株)北洋キャピタル(無限責任組合員)／（株)北海道二十一世紀総合研究所(無限責任組合員)／北洋銀行
❹中部･北陸地域活性化ファンド	2017年4月	50億円以上※2	(株)日本産業推進機構傘下の事業体(無限責任組合員)／（株)地域経済活性化支援機構／東海東京インベストメント(株)／三重銀行／中京銀行／愛知銀行／北伊勢上野信用金庫／知多信用金庫／碧海信用金庫
❺しがぎん本業支援ファンド	2017年6月	6億円	しがぎんリース･キャピタル(株)（無限責任組合員）／山田ビジネスコンサルティング(株)（無限責任組合員）／滋賀銀行
❻とうほう事業承継ファンド	2017年8月	5億円	東邦リース(株)（無限責任組合員）／山田ビジネスコンサルティング(株)（無限責任組合員）／東邦銀行
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	23億円※1	(株)ドーガン(無限責任組合員)／北九州銀行／十八銀行／豊和銀行／もみじ銀行／山口銀行／英進館(株)／OCHI ホールディングス(株)／関東物産(株)／(株)新出光／第一交通産業(株)／(株)トクスイコーポレーション／西日本鉄道(株)／増田石油(株)／(株)明治産業
❽みやこ京大イノベーションファンド	2017年11月	約20億円※1	みやこキャピタル(株)および関連組合(無限責任組合員)／三菱東京UFJ銀行／池田泉州銀行／京都銀行／京都信用金庫／京都中央信用金庫／みずほ証券(株)／独立行政法人中小企業基盤整備機構／事業会社 等
❾MBC Shisaku1号ファンド※4	2017年12月	約20億円※2	(株)Darma Tech Labs(無限責任組合員)／京都銀行／DMG 森精機(株)
❿みちのく地域活性化ファンド	2018年3月	5億円	山田ビジネスコンサルティング(株)（無限責任組合員）／みちのく銀行
⓫ふくい未来企業支援ファンド	2018年3月	約5億円※1	(株)福井キャピタル&コンサルティング(無限責任組合員)／REVIC キャピタル(株)（無限責任組合員）／福井県／福井銀行／福邦銀行／福井信用金庫／越前信用金庫／敦賀信用金庫／小浜信用金庫
⓬えひめ地域活性化ファンド	2018年3月	3億円	ひめぎんリース(株)（無限責任組合員）／フューチャーベンチャーキャピタル(株)（無限責任組合員）／愛媛銀行
⓭ヘルスケア･ニューフロンティアファンド	2018年8月	12.5億円	(株)キャピタルメディカ･ベンチャーズ(無限責任組合員)／神奈川県／鹿児島銀行／神奈川銀行／スルガ銀行／横浜銀行／(株)ココカラファイン／戸田建設(株)／一般財団法人社会的投資推進財団／独立行政法人中小企業基盤整備機構
⓮とうきょう中小企業支援2号ファンド	2018年8月	20億円	(株)東京リバイタル(無限責任組合員)／きらぼし銀行／足立成和信用金庫／亀有信用金庫／さわやか信用金庫／芝信用金庫／西武信用金庫／瀧野川信用金庫／多摩信用金庫／東京東信用金庫／東京信用保証協会／独立行政法人中小企業基盤整備機構
⓯サクセッション1号ファンド	2018年10月	30億円	AJキャピタル(株)（無限責任組合員）／あおぞら銀行／愛媛銀行／きらやか銀行／東和銀行／鳥取銀行／富山銀行／北都銀行／宮崎太陽銀行／（株)FPG／日本アジア投資(株) 等
⓰TOKYO･リレーションシップ1号ファンド	2018年12月	34億円	日本プライベートエクイティ(株)（無限責任組合員）／東京都／きらぼし銀行／西武信用金庫／(株)フォーバル
⓱京大ベンチャーNVCC2号ファンド	2019年3月	54億円	日本ベンチャーキャピタル(株)（無限責任組合員）／京都銀行／滋賀銀行／南都銀行 等
⓲あおぎん地域貢献ファンド	2019年3月	約3億円	辻･本郷ビジネスコンサルティング(株)（無限責任組合員）／青森銀行

※1 設立日時点　※2 最終目標総額　※3 プレスリリース時点　※4「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取り組み事例』」で大臣表彰を受賞（2019年3月）

STRATEGIC FOCUS
人事戦略

04 成長に向けた基盤造りとしての人材育成

人材こそが、成長の源泉です

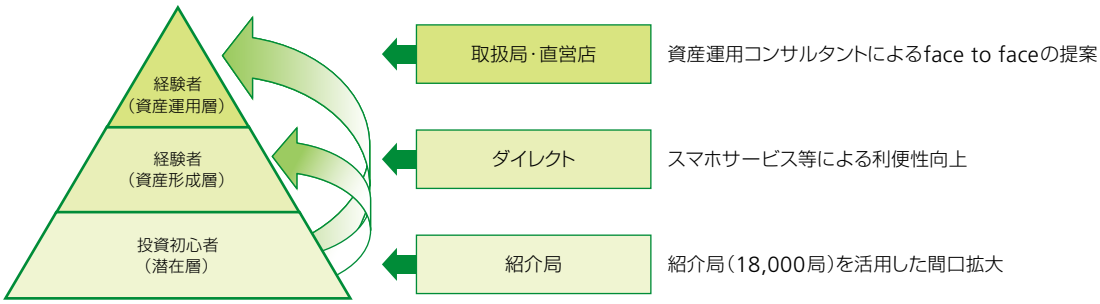
当行の企業価値を向上させるためには、高い想像力と行動力を持つ人材を育成することが不可欠となります。そのために、さまざまな研修や人材の派遣などの制度強化を積極的に実施しています。また、社員の多様性に対応した働きやすい職場環境を整備し、ダイバーシティ・マネジメントも推進しています。こうした取り組みが奏功し、確実に生産性も向上しています。

今後も経営の重点課題として、人材育成を強化することで、持続的な成長を目指していきます。

執行役
櫻井　重行

人材育成方針

フロントライン



投資信託	投資信託販売体制の強化（取扱局）（直営店）	● 販売体制強化 ➡ 郵便局社員のスキルアップ、直営店資産運用コンサルタントの増配置：+400人 ● コンサルティング充実・強化のための教育・研修の充実（専門家としての能力開発） ● 郵便局に対する営業支援の充実（パートナーセンター（PTC））・人事交流を活用した投信販売体制強化

店舗窓口	● スマホサービスの拡充によるキャッシュレス・ペーパーレス化、トランザクション業務負担軽減 ● AI、音声認識等の新技術導入による、内部管理業務の効率化
紹介局	● 紹介活性化のため、PTC営業支援担当を増員
非対面チャネル	● AIの活用による、電話対応事務の効率化 ● 投信ダイレクト環境の整備および投信ダイレクトへの誘導を積極的に推進

本社

運用高度化	国際分散投資	● 外部人材の採用 ● 社外採用者からのOJTによる知見・ノウハウの蓄積、運用会社等主催の研修への参加
	GP業務参入	● ファンド運用・管理会社への人材の派遣による実践的な育成 ● 地域金融機関との連携を通じた、地域企業情報への精通 ➡ 地域社会への貢献

2018年度の成果

中期経営計画に向けた人材の育成

人材育成・人事戦略

投資信託販売体制の強化

お客さまニーズに応じたコンサルティング業務を担当する専門人材を育成しています。

直営店では、資産運用コンサルタントへの体系的研修に加え、直営店社員の営業指導の役割を担う資産運用コンサルタントオフィサーによるOJTを充実させています。

また、郵便局に対して、営業インストラクターによるサポートを行うとともに、投資信託販売スキル向上に向けた研修を充実させています。

運用の高度化・多様化

国際分散投資による運用の高度化・多様化を図るため、専門的なスキルを持った人材を育成しています。外部人材採用に加え、社外採用者からのOJTによる知見、ノウハウを蓄積しています。さらに運用会社等主催の研修への参加、国内外企業への派遣・留学を実施しています。

地域への資金の循環等

GP業務参入に向けて、当行からファンド運営・管理会社に人材を派遣し、ファンド運営に必要な知識・ノウハウの習得を進めています。

人的資源の活用

Fintech・デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上により、経営資源をトランザクション業務（窓口等における定型業務）からコンサルティング業務に再配分し、人的資源の有効活用等を進めています。

人事戦略による企業価値の向上（ダイバーシティ）

社員の働きやすい職場環境の整備

■ 勤務間インターバル制度の導入

社員の生活時間を確保し、社員が健康的に働くことのできる環境整備のため、2018年4月から勤務間インターバル制度（11時間）を導入しました。

■ テレワーク（在宅勤務など）の試行導入

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、2018年度から本社においてテレワークを試行導入しています。

■ 育児・介護と仕事の両立支援

社員一人ひとりが妊娠から出産、育児、また家族の介護が必要な時期に、離職することなく働き続けられるよう、主体的・自律的に「仕事」と「生活」の両立を図るため、さまざまなライフステージごとに、育児・介護休業法など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、階層別研修におけるワーク・ライフ・バランスに関する講義など、意識啓発を行っています。

■ 男性の育児参画の推進

当行では、育児休業を一部有給化するとともに、男性育児休業取得者の体験談やインタビューを社内広報誌などに掲載するなど、男性の育児休業の取得を推奨しています。

また、職場全体でフォローを行うための環境づくりに取り組んでいます。

テレワークを利用する社員

■ 女性の活躍推進

当行では、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、2019年4月1日に14.4%と目標を達成しました。

女性管理社員比率

2016年4月1日
10.9%
（当初目標値：2021年までに14%以上）

2019年4月1日
14.4%
（目標達成）

機会づくり
- キャリア開発・意欲向上セミナーなどの開催
- 先輩管理社員との交流会など

職場環境整備
- 「育児・仕事両立サポートマニュアル」など各種支援制度の運用

研修
- 選抜型研修において役職候補の早期育成、昇任意欲を醸成
- 選抜型研修受講者の女性割合を半数程度まで高める

対外的なネットワーク形成
- NPO法人J-Win、一般社団法人JDNへ参加

社員の意識改革

■ イクボスの養成・強化

社員一人ひとりが働きがい、生きがいを感じられる職場を実現するには、「イクボス」の存在が不可欠と考え、「ゆうちょイクボス」の養成に取り組んでいます。2017年度は代表執行役社長をはじめ、各組織の長が「ゆうちょイクボス宣言」を行いました。2018年度は「イクボス」の対象を全管理者に拡大し、「ゆうちょイクボス宣言」、「ダイバーシティ（イクボス）研修」、「ゆうちょイクボス検定」を行い、養成を強化しています。

■ ゆうちょダイバーシティ・フォーラムの開催

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。2018年度は、年齢、役職、性別などを問わず全国各地の社員約140名が参加しました。また、参加者から経営陣に対して「ゆうちょダイバーシティ・コミッティ※」の活動内容を報告したほか、グループワークを通じて、次年度のダイバーシティ・マネジメント推進に向けた行動計画を策定しました。

※ダイバーシティ・マネジメントの推進を強化するため、代表執行役社長をトップに全国13エリアの代表をメンバーとしたコミッティ

ゆうちょダイバーシティ・フォーラム

多様な人材の採用

■ ありがとうセンターの運営

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、「ゆうちょ銀行 ありがとうセンター」を2010年に設立・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感謝の気持ちを込めてお渡しするキャンディの袋詰め作業を行っています。

ありがとうセンターの作業風景

■ 高齢者再雇用・定年退職者継続雇用

定年退職者のうち、社員への採用を希望する者を雇用しています。（最長雇用契約期間：満65歳に達した年度の年度末まで）

健康経営への取り組み

当行では、社員の心と身体の健康保持・増進を行い、社員が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、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2019ホワイト500」認定を取得しました。

経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

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、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。

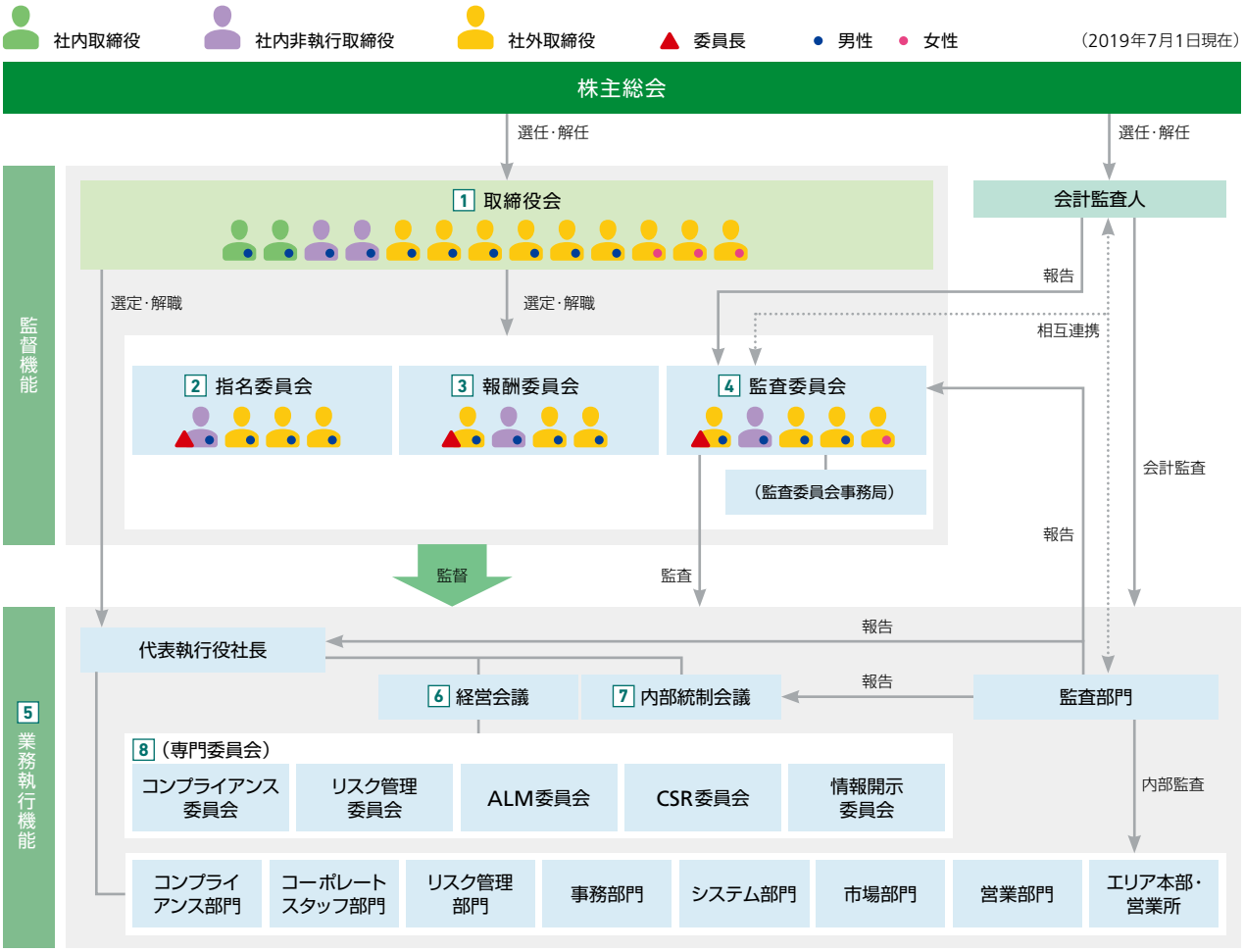
（2）株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が適切に確保されるよう配慮してまいります。

（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。

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。



（2019年7月1日現在）

1 取締役会

取締役会は13名の取締役で構成されています。13名のうち2名は執行役を兼務する取締役で、9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。

構成メンバー

池田　憲人、田中　進、長門　正貢、中里　良一
社外取締役：有田　知徳、野原　佐和子、町田　徹、明石　伸子、池田　克朗、中鉢　良治、竹内　敬介、海輪　誠、粟飯原　理咲
開催回数（出席率）※　12回（98.48%）

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。

構成メンバー

委員長：長門　正貢
委員：有田　知徳、中鉢　良治、海輪　誠
開催回数（出席率）※　3回（91.66%）

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。

構成メンバー

委員長：中鉢　良治
委員：長門　正貢、池田　克朗、竹内　敬介
開催回数（出席率）※　3回（91.66%）

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。

構成メンバー

委員長：有田　知徳
委員：中里　良一、野原　佐和子、町田　徹、池田　克朗
開催回数（出席率）※　16回（97.5%）

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。
- **CSR委員会**
  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。

※2018年6月19日～2019年6月17日の開催回数（出席率）

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 （2019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）

※2018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

2018年度に取締役会で議論された主な議題

- リスクアペタイト・ステートメント
- 2019年度経営計画
- 2018年度経営計画の進捗状況確認
- 取締役会の実効性に関する評価
- 「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況

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）時間的余裕をも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。

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評価を行っています。

評価結果の概要

取締役会は、過半数を豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な社外取締役で構成しております。

また、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する等、執行に対する適切な監督を行っております。

当年度は、中期経営計画の進捗を踏まえつつ、中長期的な課題について積極的に議論を行ってまいりました。昨年度に比べ、議論の多様化および充実化は着実に前進していると認識しております。

以上のことから、取締役会全体の実効性は確保されていると評価しております。

本評価結果を踏まえ、さらなる実効性向上の観点から、これまで以上に適時適切に情報共有を図ることにより、いっそうの議論の活性化を促進し、取締役会が監督機能を最大限発揮できるように取り組んでまいります。

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。

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

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

社外取締役メッセージ

企業価値の向上に向け、社外取締役の力をいかす

社外取締役
有田　知徳

社会から信頼され、必要とされる銀行

ゆうちょ銀行はその140年以上の長い歴史の中で、全国の地域の皆さまとともに歩み、地域の皆さまからの信頼をいただいてまいりました。時代とともに経営形態は変わったものの、常にお客さまの声を尊重し「最も身近で信頼される銀行」を目指してきたことに変わりはありません。

このようなお客さま一人ひとりの信頼をもとに築き上げてきた顧客基盤を背景に、現在当行は日本全国に約24,000の顧客接点を有し、貯金残高は180兆円、運用資産は205兆円に達しています。当行は、こうしたブランド、顧客基盤、財務基盤の強みをいかした戦略、事業を積極的に推進し、お客さまをはじめすべてのステークホルダーに対してこれまでの信頼へ応えるよう取り組んでおります。

このような地域社会に根差したお客さまとの接点がある当行だからこそ実施すべき使命があります。そのひとつは、日本全国からお預かりした資金を地域経済の発展のために循環させることです。その中でも特に、当行が戦略的に進める地域活性化ファンドには大きな可能性を感じています。

一方、当行は、その規模の大きさから、大きな社会的使命を負っていると感じています。巨額な資金をグローバルに運用する当行は、地域のみならず世界にも目を向け、SDGsをはじめとする世界が直面する環境・社会に関する課題に真摯に向き合っていかなくてはなりません。

また、国際分散投資の推進や国内産業へのリスクマネーを供給することにより、当行の収益を確保し、お預かりしている資本の有効活用を図ることもまた我々の使命です。中期経営計画にも掲げるこうした一つひとつの取り組みの積み重ねが、お客さまからの揺るぎない信頼への継続および今後も必要とされる銀行へとつながっていくと私たちは信じています。

当行は、「『やっぱり、ゆうちょ』と言われることを、もっと。」のスローガンのもと、自らの価値をさらに高め最大化することで社会をより良くし、よりいっそう皆さまから必要とされる銀行を目指していきます。

> 当行だからこそ実施すべき使命がある

お客さまの立場になって考える

金融業界は、デジタル技術などによって、大きく変化してきています。当行でも、「新しいべんり」と「安心」の提供として、サービスでは「ゆうちょPay」を開始するほか、バックオフィス業務などでは、RPAを活用した自動化の推進、さらにAIを用いたお客さま情報に関するビッグデータ解析の試みも始めています。

ただし、私はこうした自動化がどれだけ進行したとしても、人間にしかできないことこそを大切にし、磨いていくべきだと考えています。ゆうちょ銀行に関していえば、それは、お客さまの立場になって考え、資産形成や人生設計などの悩みに対して、寄り添いながら相談にのり、真に必要とするサービス・商品を提案することです。すでに昨年度公表した中期経営計画に基づきコンサルティング営業を着実に進めておりますが、こうした取り組みをさらに発展させていくことが、他社との差別化要因となる大きな強みになるはずです。

取締役会の議論はこれまで以上に活発化している

社外の知見を経営にいかす

取締役会では、特に当行の中長期的な成長に大きな影響を与える新規事業への投資や潜在リスクへの対応に関して、特に時間をかけて議論をしています。今般当行では、リスクアペタイトフレームワークを導入し、トップリスク(マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策、サイバー攻撃、テクノロジーの進化や顧客ニーズ多様化、甚大災害)を定めました。これらリスクの選定についても、社外取締役の知見を交え、多角的な視点から議論を実施しました。取締役会の議論はこれまで以上に活発化してきており、社外から客観的に見ても非常に実効性の高い会議が執り行われていると評価しています。

また、法律の専門家として、コンプライアンスに関しては、経営上の重要課題と位置づけ、たとえば労働環境に大きく影響するハラスメントの問題について、私の経験からさまざまな提言をさせてもらっています。社員の働きやすい職場環境は成長の基盤ですので、今後も積極的に意見を述べ取締役会として議論していく考えです。特に当行は信頼と信用で成り立つ金融機関であり、巨額の貯金を有していますので、今後も高い倫理観を持って、他社の見本となるようなコンプライアンス先進企業を目指していくべきです。

個人のポテンシャルを最大化する

株主・投資家の皆さまへ

低金利が長期化するなか、当行を取り巻く環境は厳しさを増しています。一方で私は、この状況はビジネスモデルを大きく変革できるチャンスとも考えています。そこで重要となるのが、社員一人ひとりの持つアイディアや創造力です。この先の時代に成長できるのは、個人の個性を尊重し、そのポテンシャルを最大化できる企業です。こうした個人の力を結集し、大きなエネルギーを生み出し、失敗を恐れずこの変化に挑戦していくことができれば、ゆうちょ銀行の持続的成長は確固たるものになると考えます。その実現に向けて、今後も社外取締役として全力で貢献していきます。

役員等一覧 （2019年7月1日現在）

取締役

池田　憲人

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いかして、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。

略歴

1970年 株式会社横浜銀行入行
1996年 同社取締役融資管理部長
1997年 同社取締役総合企画部長
2001年 同社代表取締役
（CFO最高財務責任者）
2002年 同社代表取締役
（CPO最高人事責任者）
2003年 同社取締役
2003年 横浜キャピタル株式会社
代表取締役会長
2003年 株式会社足利銀行頭取（代表取締役）
2004年 同社頭取（代表執行役）
2008年 A.T.カーニー特別顧問
2012年 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 当行代表執行役社長
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）

田中　進

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いかして、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。

略歴

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

長門　正貢

選任理由

シティバンク銀行株式会社等において取締役会長等を歴任するとともに、親会社である日本郵政株式会社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いかして、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。

略歴

1972年 株式会社日本興業銀行入行
2000年 同社執行役員
2001年 同社常務執行役員
2002年 株式会社みずほ銀行常務執行役員
2003年 株式会社みずほコーポレート銀行
常務執行役員
2006年 富士重工業株式会社専務執行役員
2007年 同社取締役専務執行役員
2010年 同社代表取締役副社長
2011年 シティバンク銀行株式会社
取締役副会長
2012年 同社取締役会長
2015年 当行取締役兼代表執行役社長
日本郵政株式会社取締役
2016年 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）

中里　良一

選任理由

株式会社日立ソリューションズ等において取締役副社長執行役員等を歴任するとともに、当行執行役副社長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いかして、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。

略歴

1977年 株式会社日立製作所入社
1997年 同社情報システム事業部
金融システム本部金融第一システム部
長
2003年 同社情報・通信グループ
金融第一事業部長
2008年 同社情報・通信グループ
金融システム事業部長
2009年 同社情報・通信システム社情報・
通信グループ金融システム事業部長
2010年 同社理事 情報・通信システム社執行役
員システムソリューション部門COO
2012年 同社理事 情報・通信システムグループ
情報・通信システム社執行役員技師長
兼CIO
2013年 株式会社日立ソリューションズ
専務執行役員
2014年 同社取締役副社長執行役員
2016年 当行執行役副社長
2017年 当行取締役（現任）

社外取締役

有田　知徳※1

成長を続けてゆくために

長期的な低金利政策が続くなかでは、安定的収益の獲得と持続的成長を求めて収益構造・事業戦略の見直しと転換が求められます。加えて、AI、IoT、RPAの開発・展開が執務環境・内容を大きく変化させます。こんな時にこそ、お客さまの視点をより明確にしたガバナンス・コンプライアンス体制の構築と運用が求められると思います。

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・見識をいかして、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。

略歴

1974年 神戸地方検察庁検事任官
2001年 秋田地方検察庁検事正
2002年 最高検察庁検事
2004年 名古屋地方検察庁検事正
2005年 最高検察庁公安部長
2007年 高松高等検察庁検事長
2008年 仙台高等検察庁検事長
2009年 福岡高等検察庁検事長
2010年 弁護士登録（現職）
当行取締役（現任）

野原　佐和子※1

ニーズに対応した事業・体制の変革を重視

超低金利時代となり、皆さまの資産形成へのニーズが変化するのに対応し、当行は、預貯金だけでなく投資信託等さまざまなサービスを充実しています。またライフスタイルの変化に合わせ、全国の郵便局、ATM、電話、スマートフォンアプリ等による、新たな顧客対応ネットワークを構築する必要があります。私は、社外取締役・監査委員として、当行がスムーズに事業内容や体制を改革しているか、短期的だけでなく長期的視点でも見ていこうと考えています。

選任理由

複数の研究所等の要職を歴任し、また、政府関係会議の有識者委員を多数歴任し、国内外の先進的な事業戦略などについての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識をいかして、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。

略歴

1988年 株式会社生活科学研究所入社
1995年 株式会社情報通信総合研究所入社
1998年 同社ECビジネス開発室長
2000年 有限会社イプシ・マーケティング研究所取締役
2001年 株式会社イプシ・マーケティング研究所代表取締役社長（現任）
2006年 日本電気株式会社社外取締役
2009年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授（現任）
2012年 株式会社損害保険ジャパン社外監査役
2013年 NKSJホールディングス株式会社（現：SOMPOホールディングス株式会社）社外取締役（現任）
2014年 当行取締役（現任）
日本写真印刷株式会社（現：NISSHA株式会社）社外取締役
2018年 東京ガス株式会社社外監査役（現任）
2019年 第一三共株式会社社外取締役（現任）

町田　徹※1

生き残りへ正念場

世界的な低金利政策の長期化と他業態からの参入に伴う競争の激化により、金融機関は過去に例のない厳しい経営環境に直面しています。国営時代からのさまざまな業務規制が残る中で、金融のユニバーサルサービス提供の一翼を担うゆうちょ銀行は、その荒波に最も激しく揺さぶられる金融機関のひとつでしょう。社外取締役として、生き残りを賭けた執行部のオペレーションを徹底的にモニターし、必要な助言をしていく所存です。

選任理由

大手新聞社の要職を歴任後、ジャーナリストとして活動し、広く政治、経済等、企業経営を取り巻く事象についての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識をいかして、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。

略歴

1984年 株式会社日本経済新聞社入社
2002年 選択出版株式会社入社
2004年 経済ジャーナリスト（現任）
2014年 当行取締役（現任）

明石　伸子※1

「やっぱり、ゆうちょ」を実現するために

厳しい環境が続く金融業界にあって、良質なサービスを多くのお客さまに継続的かつあまねく提供していくことが当行の最大の責務です。そのためには外部環境の変化に迅速に対応できる経営体質の強化に加え、高度な金融知識でお客さまの立場に立った資産形成のご提案ができるフィナンシャルコンサルタントの増強など、経営とフロントの両面からしっかり注視していきたいと考えています。

選任理由

NPO法人の理事長、政府関係会議の有識者議員等として活動し、サービス向上、男女共同参画など企業経営を取り巻く事象についての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識をいかして、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。

略歴

1979年 日本航空株式会社入社
1988年 株式会社テンポラリーセンター（現：株式会社パソナ）入社
1989年 株式会社イメージプラン入社
1996年 有限会社ブライトン代表取締役（現任）
2003年 NPO法人日本マナー・プロトコール協会理事・事務局長
2006年 一般社団法人日本ホテルバーメンズ協会理事
2010年 一般財団法人日本教育再生機構理事
2012年 NPO法人日本マナー・プロトコール協会理事長（現任）
2013年 内閣府「男女共同参画推進連携会議」有識者議員（現任）
2015年 当行取締役（現任）
2019年 内閣府「子供・若者育成支援推進のための有識者会議」構成員（現任）
株式会社吉野家ホールディングス社外取締役（現任）
NHK経営委員（現任）

※1　有田 知徳、野原 佐和子、町田 徹、明石 伸子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

池田　克朗※1

監査体制のいっそうの充実に向けて

当行の機関設計は「指名委員会等設置会社」を採用していますが、これは監査委員という立場からは大変活動しやすいものとなっていると実感しています。また、監査に際しては執行サイドも協力的な姿勢で臨まれています。今後はリスク管理における3つのディフェンスラインの有効性、とりわけ内部監査部門の独立性の確保について注視していく所存です。

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・見識をいかして、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。

略歴

1974年 大正海上火災保険株式会社入社
1999年 三井海上火災保険株式会社経理部長
2003年 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 同社取締役常務執行役員（経理担当）
2006年 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 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 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 同社監査役
2015年 当行取締役（現任）

中鉢　良治※1

銀行としての社会的役割を果たす

銀行は「経済社会の心臓」といわれるとおり、資金の循環により経済社会の発展を支えていくことを役割としています。ゆうちょ銀行が、この役割をしっかりと果たし、すべてのステークホルダーから信頼を得られるよう、社外取締役として貢献してまいりたいと思います。宜しくお願いします。

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・見識をいかして、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。

略歴

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

竹内　敬介※1

変化に対応する変革とサービスの充実

今まで、国内外の幅広い分野の建設プロジェクト遂行と各種の事業運営を経験し、その中で、あらゆる角度、特に敢えて自らの立場とは逆側の立場から物を見る姿勢を持ち続け、その本質を見極めることにより乗り切ってまいりました。これらから得た経験・知見を生かし、当行の変化に対応する変革とサービスの充実に向け貢献していく所存です。

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・見識をいかして、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。

略歴

1970年 日本揮発油株式会社（現：日揮株式会社）入社
2000年 同社取締役
2001年 同社常務取締役
2002年 同社専務取締役
2006年 同社取締役副社長
2007年 同社代表取締役社長
2009年 同社代表取締役会長
2014年 同社相談役
2019年 当行取締役（現任）

海輪　誠※1

お客さまとの信頼に基づく公益的なサービス

ゆうちょ銀行は、全国津々浦々にネットワークを持ち、地域のお客さまとのつながりや信頼をもとに公益性の高いサービスを提供しています。一方で、民営化、グローバル化など新たな環境への対応も急がれます。このような事業環境は、電力会社の経営と相通じるものがありますので、これまでの経験に基づく助言等でお役に立てればと考えています。

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・見識をいかして、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。

略歴

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

粟飯原　理咲※1
（白石　理咲）

生活者視点でのお客さまサービスを

ライフスタイルが多様化するなか、ITによってさまざまな金融サービスに対する利用ハードルが下がっている現在。お客さまにより愛される銀行になるため、リアルな顧客接点の強みを活かしつつ、デジタル領域でも顧客エンゲージメントを高めることが大切だと感じます。社外取締役として、生活者視点でのITサービス向上への意見を発信していきたいと考えています。

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・見識をいかして、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。

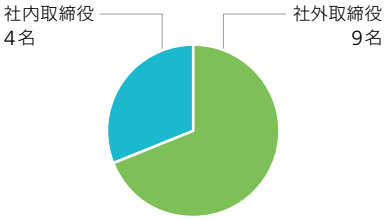
略歴

1996年 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 株式会社リクルート入社
2003年 アイランド株式会社代表取締役社長（現任）
2019年 当行取締役（現任）

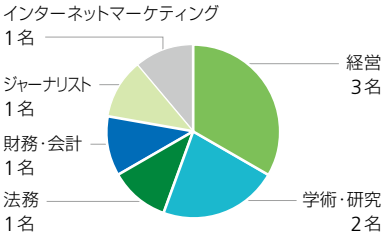
※1 池田 克朗、中鉢 良治、竹内 敬介、海輪 誠、粟飯原 理咲の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

取締役会の構成 （2019年7月1日現在）

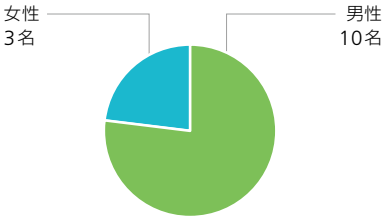
社内取締役と社外取締役



社外取締役のバックグラウンド



男女比率



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

執行役副社長
田原　邦男

専務執行役
村島　正浩

専務執行役
志々見　寛一

専務執行役
矢野　晴巳

常務執行役
西森　正広

常務執行役
小野寺　敦子

常務執行役
玉置　正人

常務執行役
小藤田　実

常務執行役
矢﨑　敏幸

常務執行役
田中　隆幸

執行役
牧野　洋子

執行役
天羽　邦彦

執行役
新村　真

執行役
尾形　哲

執行役
大野　利治

執行役
櫻井　重行

執行役
奈倉　忍

執行役
福岡　伸博

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

執行役員※2

専務執行役員
星野　泰一

常務執行役員
清水　時彦

常務執行役員
宇根　尚秀

常務執行役員
笠間　貴之

執行役員
市川　達夫

執行役員
サンチョ　清水　デイビッド

執行役員
貞永　英哉

執行役員
矢口　一成

執行役員
足立　和宏

執行役員
石川　麻理

※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。

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・定義したうえで、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

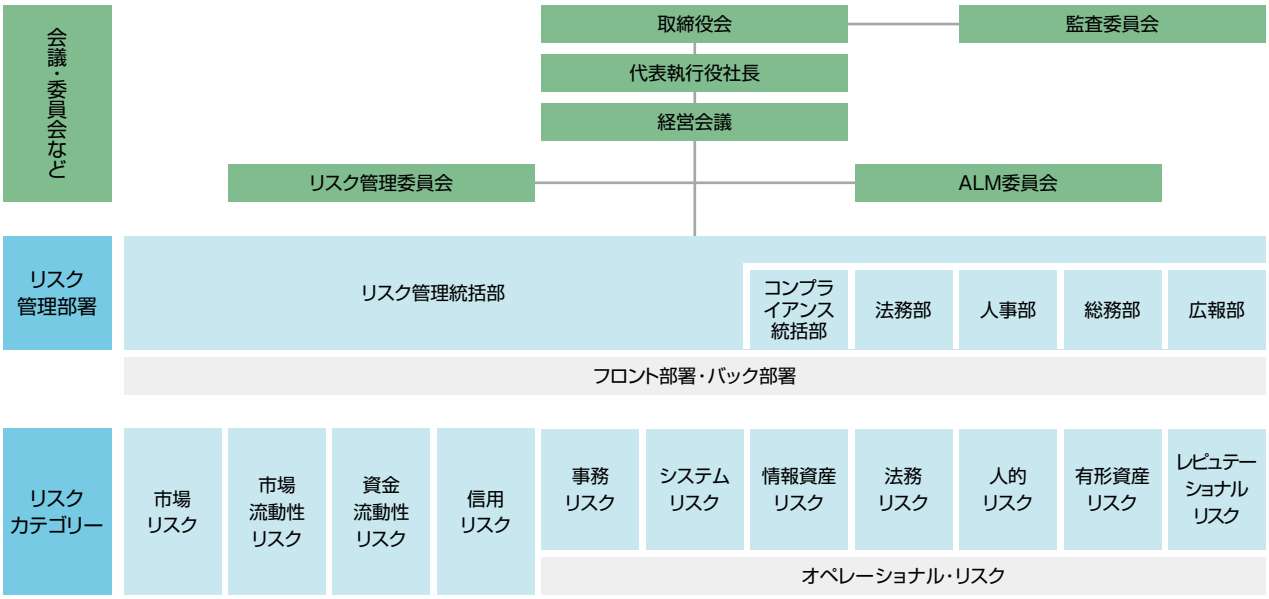
当行では、各リスクカテゴリーを管理する部署を設けるとともに全体のリスクを統合的に管理する機能の実効性を確保するため、各リスクカテゴリーを統合して管理する部署（リスク管理統括部）を、各業務部門からの独立性を確保したうえで設置しています。

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うえ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

（2019年7月1日現在）



統合リスク管理

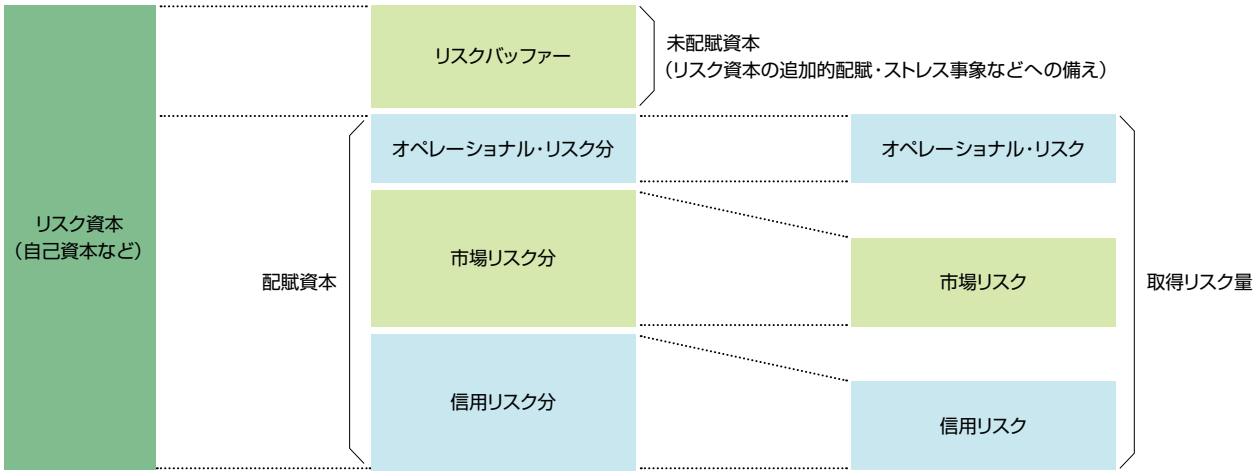
当行では、5つのカテゴリーに区分したリスクについて、定量・定性の両面から管理を実施しています。

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。

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



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ひとつと位置付け、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CISO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。

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行っています。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等の発生やそのおそれのある行為を発見した場合は、見てみぬふりをせず、上司またはコンプライアンス・ラインに報告することとしています。上司またはコンプライアンス・ラインに報告しにくい事情があるときは、社内外に設置した社員が直接通報することができる「内部通報窓口」により、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。

コンプライアンス態勢

トップページ ▷ ゆうちょ銀行について ▷ 会社情報 ▷ 経営基盤 ▷ 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むとともに、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応
- お客さま本位を基本とした顧客保護

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。

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に向けた取り組み

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・ローンダリング及びテロ資金供与（以下、「マネロン等」）といいます。）対策について、経営主導により態勢整備を進めています。具体的には、2019年1月に、マネロン等に関する業務を集約し、マネロン等対策の統括部署として、マネー・ローンダリング対策部を新設しました。

また、当行が提供する商品・サービスがマネロン等に利用されることのないよう、外部の専門的知見も活用しながらマネロン等のリスク低減のための取り組みを行っています。

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うえ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。

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。

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

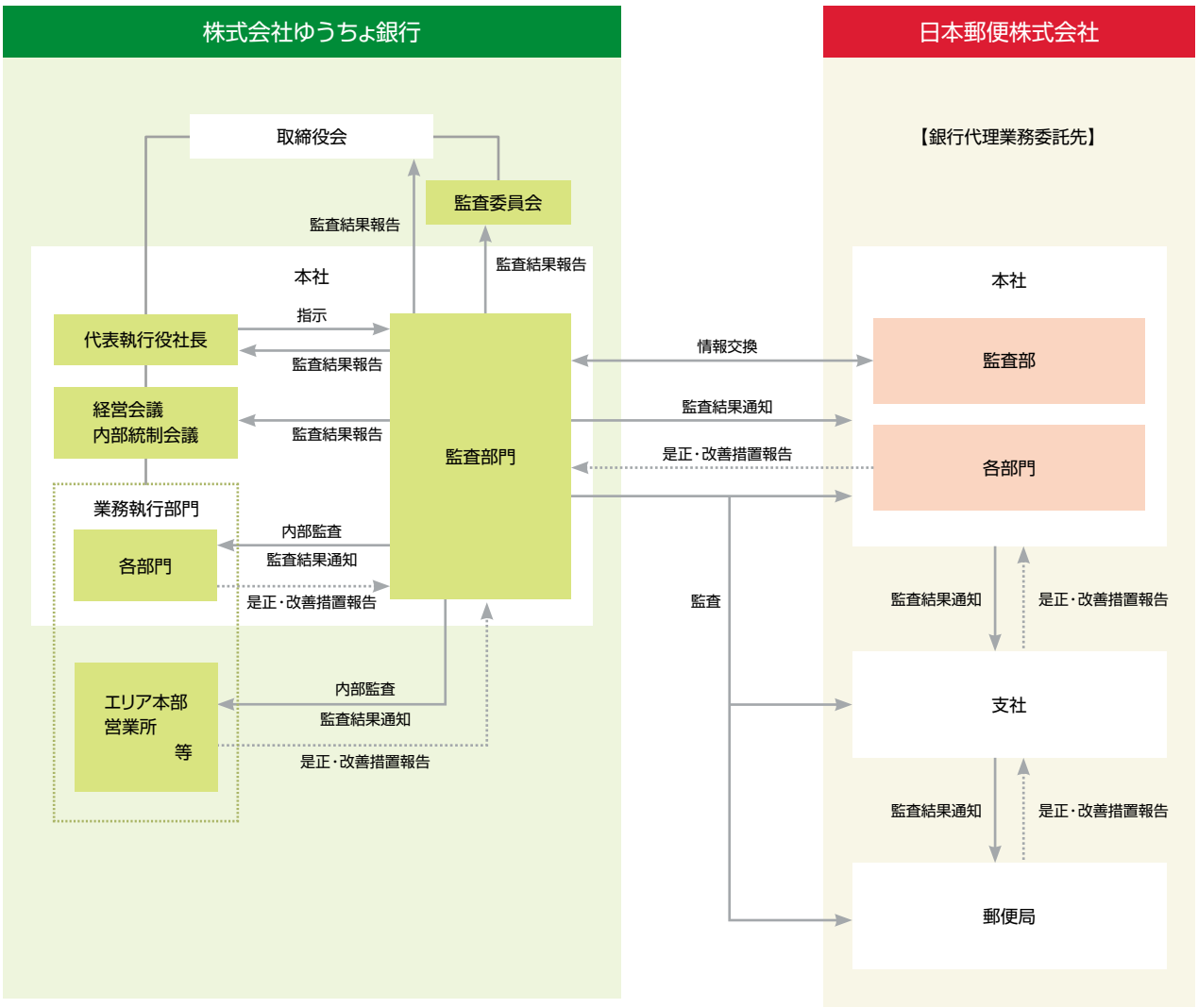
当行の経営活動の遂行状況および内部管理態勢を検証することにより、健全かつ適正な業務運営に役立てることを目的として、本社に業務執行部門から独立した監査部門を設置し、被監査部署の業務状況などに関する重要な情報を適時・適切に収集する態勢を整備しています。

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。

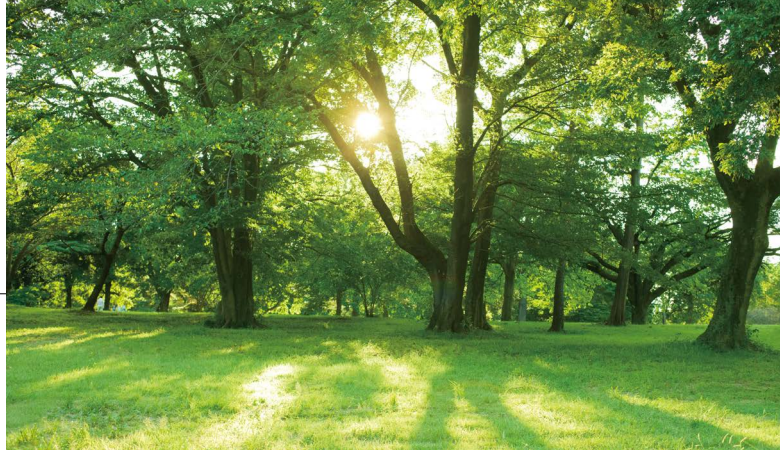
さらに、銀行代理業務委託先である日本郵便株式会社に対して監査を実施しており、銀行代理業務に関するコンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性を検証しています。

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



社会との対話



環境

気候変動への取り組み

当行は、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への対応が重要な課題であると認識し、2019年4月、日本郵政株式会社、株式会社かんぽ生命保険とともにTCFDの提言に、賛同を表明しました。

当行では、気候変動をはじめとする環境課題に対し、環境に配慮した行動に努めることのみならず、事業活動を通じた取り組みを推進する観点から、TCFDの内容を踏まえ、2019年4月に「ゆうちょ銀行 環境方針」を改定し、さらなる活動の充実に取り組んでいます。

無通帳型総合口座「ゆうちょダイレクト+（プラス）」

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※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。

※2020年1月からは、スマートフォンでもご利用可能とする予定です。

グリーンボンドへの投資など、投融資活動における環境課題への配慮と貢献

当行では、環境課題にかかる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、先進国の企業などが発行するグリーンボンドに投資しており、地球温暖化をはじめとした環境問題の解決に資するグリーンプロジェクトに使用されています。今後も適切なリスク管理のもと、運用資産の収益向上を図るなかで、グリーンボンドへの投資などを通じ、持続可能な社会の形成に寄与してまいります。

調達に関する環境配慮

契約手続で「『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。

環境についての具体的な活動の詳細はCSRレポートをご覧ください。

トップページ ▷ ゆうちょ銀行について ▷ 取り組み・活動 ▷ CSR活動への取り組み

お客さま

お客さま本位の業務運営

当行では、幅広いお客さまに良質な金融商品・サービスをご提案するため、2017年6月に「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を制定しており、2018年3月には、「『やっぱり、ゆうちょ』と言われることを、もっと。」をスローガンに掲げ、全社を挙げて「お客さま本位の業務運営」の推進に向けて取り組んでおります。

特に、投資信託の販売では、はじめてお取引いただくお客さまには、分かりやすく丁寧なご説明を行い、お客さまの資産形成をご支援しております。

また、「お客さま本位の業務運営に関する取組状況」を当行Webサイトに公表しております。

お客さま本位の業務運営に関する基本方針

1 お客さま本位の業務運営の実践に向けた企業文化の定着
2 お客さま本位の良質な金融サービスの開発・提供
3 お客さま本位の情報提供およびコンサルティングの実践
4 利益相反管理態勢の整備
5 人材育成・業績評価
6 取組状況の確認等

お客さま本位の業務運営に関する基本方針

トップページ（フッター部分） ▷ お客さま本位の業務運営に関する基本方針

セミナーなどの開催

当行の店舗では、お客さまの多様なニーズにお応えできるように、さまざまなセミナーを開催しています。金融・投資知識の向上や市場動向の把握に役立つ情報を提供するセミナーのほか、他企業とのコラボレーションや、平日・昼間にご来店が難しいお客さま向けの休日相談会・セミナーなどにより、お客さまの“「ライフスタイル・ニーズ」に合わせたライフプラン”をご提案するよう努めています。（2018年度:233店舗で2,615回開催）

お取引先

中小企業の経営支援のための取り組み

当行では、法人や事業者の方を対象とした送金・決済の各種サービスやインターネットバンキング（ゆうちょBizダイレクト）をご用意しています。商品代金の受け取りや売掛金の回収に便利な通常払込み・電信振替、従業員さま向けの給与振込など、全国を網羅する当行・郵便局・ATMのネットワークをいかしたサービスについて、さらなる商品性の向上に努めることにより、業務の効率化、スピードアップ、コスト削減などの面から、中小企業の経営者の皆さまのサポートに取り組んでいます。

なお、当行では、中小企業との相対での融資を通じた経営支援の取り組みは行っていません。

地域・社会

地域経済への資金還元

地域経済の活性化に資するため、地域のお客さまからお預かりした資金を地方債や地方公共団体貸付での運用を通じて還元しています。

地域活性化ファンドへの参加

当行は、地域金融機関との連携をいっそう深め、協働・連携して地域経済の発展に寄与することを目的とし、地域活性化ファンドへ参加しています。これらのファンドへの出資をきっかけとして、今後とも地域の活性化と発展に貢献してまいります。

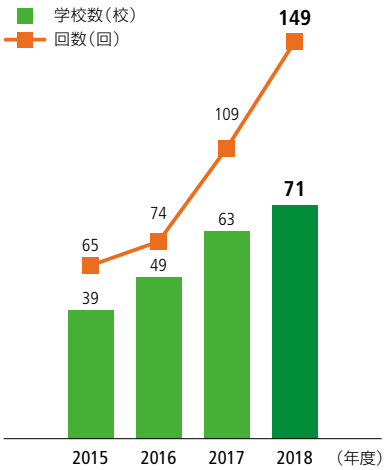
詳細についてはP24、25をご覧ください。

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。

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

開催 ― **71**校 計**149**回 開催
（2018年度）



学年別オリジナル教材

社員講師用ツール

出前授業

Dialogue

株主・投資家の皆さまとの対話の状況

当行では、株主・投資家の皆さまと長期的な関係を築いていくためには、Face to Faceで意見交換できる場をできるかぎり設け、丁寧に当行の事業内容や将来性を説明していくことが重要と考え、株主・投資家の皆さまとの対話に取り組んでいます。

2019年6月18日には、第13期定時株主総会を開催し、495名の株主さまにご来場いただきました。当日は、事業報告などを行うとともに、12名の株主さまから貴重なご意見・ご質問をいただきました。

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の個人投資家向け説明会を全国各地で開催し、2018年度は29回（うち代表執行役社長が説明者の説明会は3回）、合計1,799名の方にご参加いただきました。

アナリスト・機関投資家の皆さまには、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代表執行役社長による決算説明会の開催を通じ、経営陣による財務状況などについての説明を実施しています。また、証券会社主催の機関投資家向けカンファレンスなどにも参加しています。海外投資家の皆さまには、代表執行役社長を含む経営陣による海外IRを年数回実施しています。

こうしてお寄せいただいた株主・投資家の皆さまの貴重な声をしっかりと経営に反映し、企業価値のさらなる向上につなげてまいります。

株主総会の様子

財務情報

金融経済環境

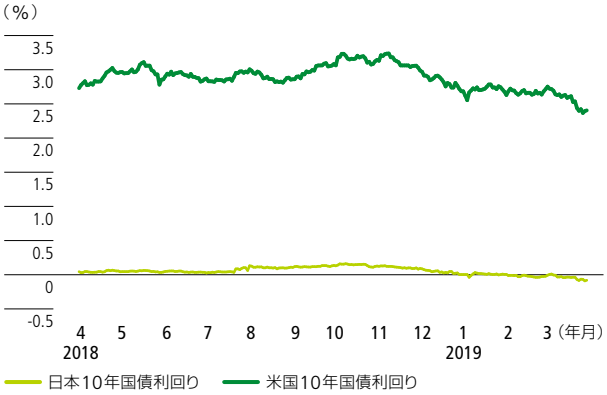
当年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は一部地域で弱さがみられる等、不確実性が高まっています。海外では、米国経済が堅調の一方、欧州、中国経済は減速傾向が鮮明になりました。我が国経済は、自然災害や海外経済減速の影響もあり、足踏み状態にあります。

金融資本市場では、我が国の10年国債利回りは、長短金利操作付き量的･質的金融緩和のもと、おおむね0.1％を下回る水準で推移した後、2018年7月末の「強力な金融緩和継続のための枠組み強化」導入や米国長期金利の上昇等を受け、同年10月上旬には0.1％台半ばまで上昇しました。その後は、米欧長期金利の低下等を受け低下し、2019年2月以降はおおむねマイナス圏で推移しました。米国の10年国債利回りは、おおむね2.8～3.0％で推移した後、好調な経済指標等を受け、2018年10月上旬には3.2％台まで上昇しました。その後は、世界経済減速懸念、世界的な株安等を受け、大幅な低下基調に転じ、年度末にかけては、米国の利上げ休止観測の高まり等もあり、一時2.3％台まで低下しました。

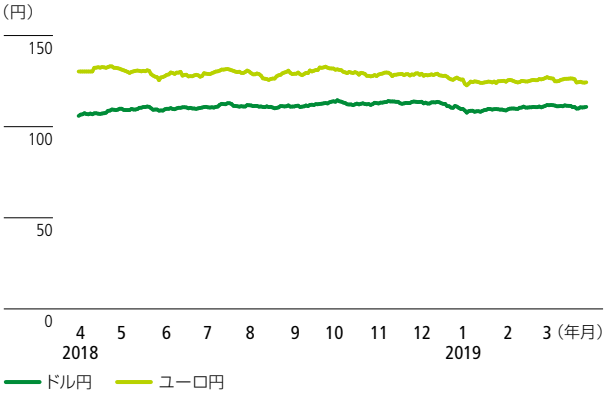
外国為替市場は、対ドルでは、おおむね円安基調で推移していましたが、2018年12月以降、世界的な株安等を受け、2019年1月には一時104円台まで急速に円高が進みました。その後は、米中貿易摩擦緩和期待等から円安に転じ、年度末にかけては110円台まで円安が進みました。対ユーロでは、欧州政治情勢等を受け、おおむね126～132円台で推移した後、2019年1月にはリスク回避の動きが強まる中、一時118円台まで円高が進みました。その後は、対ドル同様、円安に転じ、おおむね124～126円台で推移しました。

日経平均株価は、おおむね21,000～23,000円で推移した後、2018年12月には世界的な株安、円高等を受け、一時18,000円台まで下落しました。その後は、米国の利上げ休止観測の高まり等を受けた世界的な株価持ち直しや、円高の一服等を受け反発し、おおむね21,000円台で推移しました。

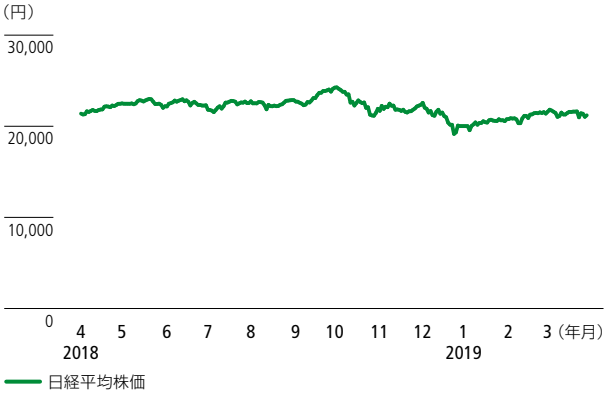
10年国債利回り



為替



日経平均株価



2018年度業績（単体）

損益の状況

（単位：億円）

	2017年度	2018年度
業務粗利益	14,623	13,270
資金利益	11,756	10,161
役務取引等利益	964	1,067
その他業務利益	1,902	2,041
うち外国為替売買損益	1,949	2,194
うち国債等債券損益	△64	△122
経費（注）	10,450	10,375
一般貸倒引当金繰入額	0	—
業務純益	4,173	2,894
臨時損益	823	848
うち金銭の信託運用損益	509	777
経常利益	4,996	3,742
当期純利益	3,527	2,661

注：臨時処理分を除く。

財産の状況

（単位：億円）

	2017年度末	2018年度末
資産	2,106,306	2,089,704
うち有価証券	1,392,012	1,371,352
うち貸出金	61,455	52,974
負債	1,991,174	1,976,196
うち貯金	1,798,827	1,809,991
純資産	115,131	113,508
株主資本	88,945	89,730
評価・換算差額等	26,185	23,777

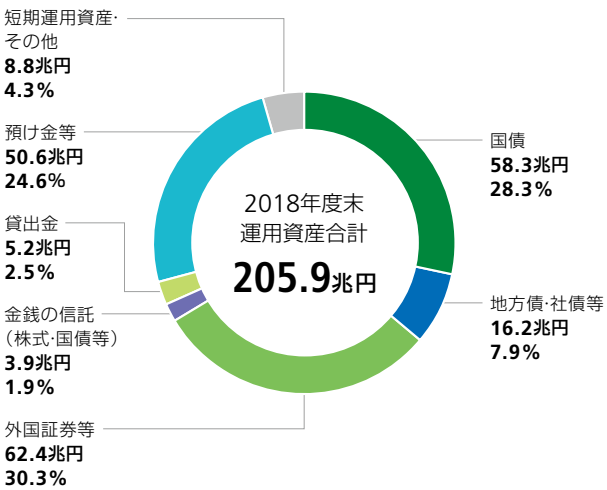
資産運用の状況

（単位：億円）

区分	2017年度末		2018年度末	
	金額	構成比（%）	金額	構成比（%）
有価証券	1,392,012	67.0	1,371,352	66.5
国債	627,497	30.2	583,565	28.3
地方債・社債等（注1）	171,526	8.2	162,791	7.9
外国証券等	592,988	28.5	624,995	30.3
うち外国債券	202,443	9.7	220,355	10.6
うち投資信託（注2）	390,426	18.7	404,339	19.6
金銭の信託（株式・国債等）	42,415	2.0	39,907	1.9
うち国内株式	22,861	1.1	21,417	1.0
貸出金	61,455	2.9	52,974	2.5
預け金等（注3）	493,146	23.7	506,742	24.6
短期運用資産・その他（注4）	88,306	4.2	88,775	4.3
運用資産合計	2,077,335	100.0	2,059,752	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、債券貸借取引支払保証金等。

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58.3兆円、外国証券等は62.4兆円となりました。



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。

2019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