

ゆうちょ銀行

ディスクロージャー誌 本編

統合報告書

2023

2022.4.1—2023.3.31

進化するめくもり。



ゆうちょ銀行

PURPOSE (パーパス)

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)

MANAGEMENT PHILOSOPHY (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。

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

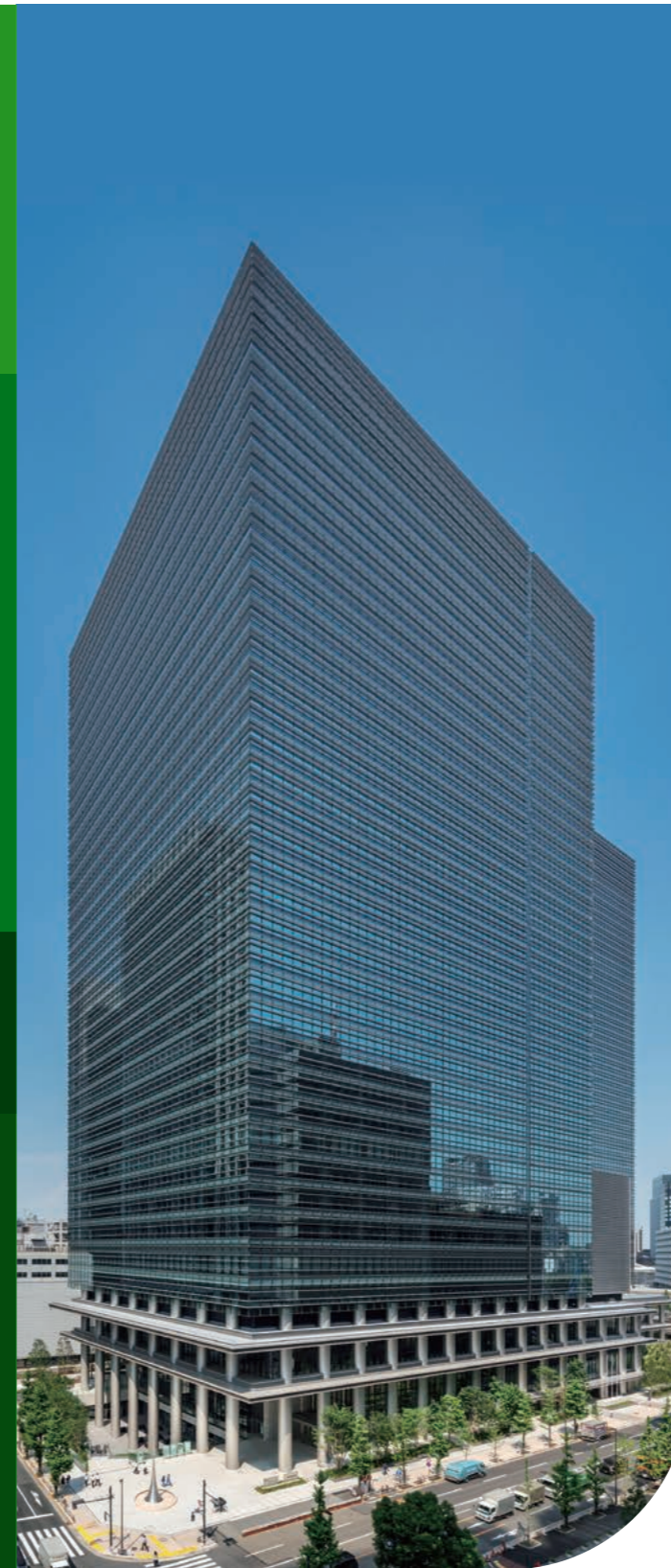
専門性

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

MISSION (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。

企業価値の向上とSDGs等の社会課題解決の両立(ESG経営)



目次

マネジメントメッセージ

- 2 トップメッセージ
- 8 財務・資本戦略

ゆうちょ銀行の価値創造ストーリー

- 12 ゆうちょ銀行のパーパス
- 14 価値創造の軌跡
- 16 ゆうちょ銀行の持つ強み(競争優位性)
- 18 ゆうちょ銀行の価値創造プロセス
- 20 ビジネスモデル
- 22 ゆうちょ銀行の重点課題(マテリアリティ)
- 24 創出価値(ハイライト)

戦略の進捗と成果

- 26 中期経営計画(2021-2025年度)の進捗状況

3つの成長エンジン

- 28 第1のエンジン:リテールビジネス
- 32 第2のエンジン:マーケットビジネス
 - 36 特集:高度な専門性と知見を持つ人材が集結した運用体制
 - 37 マネジメントインタビュー
- 38 第3のエンジン:Σビジネス(地域活性化)
- 42 3つの成長エンジンを稼働させるための経営基盤の強化

持続的な成長を支える経営基盤

- 44 人的資本経営
 - 52 特集:人権尊重の取り組み
- 54 ステークホルダーコミュニケーション
- 60 環境
- 64 社外取締役メッセージ
- 68 コーポレート・ガバナンス
 - 72 役員等一覧
- 77 日本郵政グループ協定
- 78 リスク管理
- 82 サイバーセキュリティ
- 84 コンプライアンス
- 86 内部監査

Appendix / 会社データ等

- 88 金融経済環境
- 89 財務・非財務データ
- 90 リスク管理(詳細)
- 97 会社データ

参照ガイドライン

- IFRS財団「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

2022年度(2022年4月1日~2023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(本編および資料編)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、2023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。

トップメッセージ

ビジネスモデルを進化させ、 「地域になくてはならないユニークな銀行」を目指します



株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長

池田 素人

Ⅰ ゆうちょ銀行の目指す姿

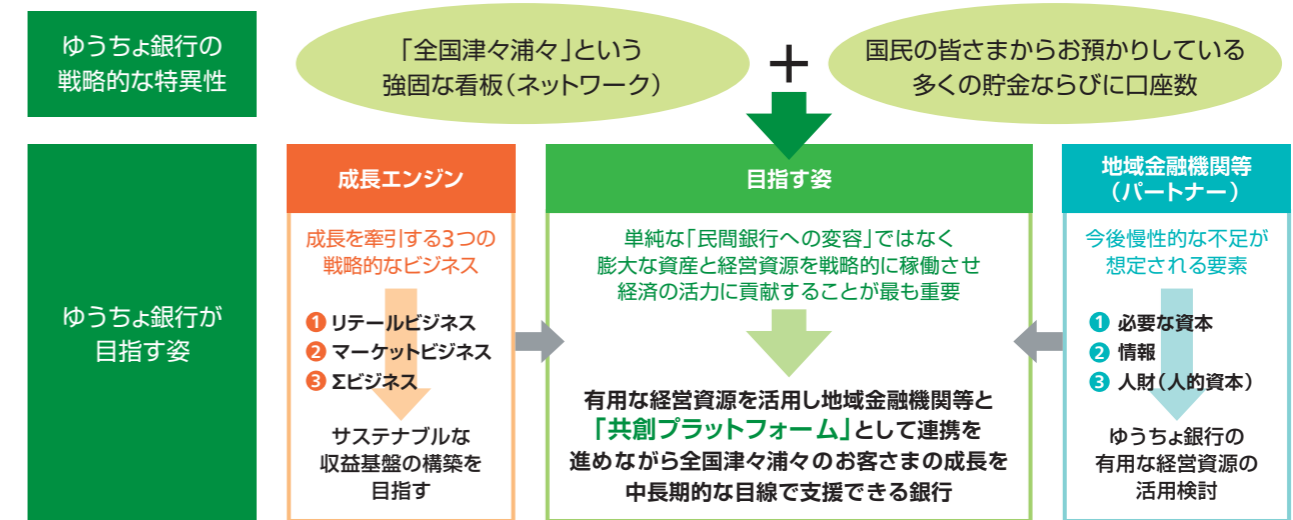
私が地銀出身ということもあってか、「ゆうちょ銀行の池田は地域への思いが深い」と言われることがあります。大変光栄ですが、思いや情熱だけで地域を繁栄させることはできません。ゆうちょ銀行が民間企業として独自のビジネスモデルを確立し画期的な戦略を遂行することなしに、地域社会への貢献は十分でないと考えています。その点を踏まえ、今年の統合報告書では、私の本意をお伝えしたいと思います。

2022年度に、当行はリテールビジネス、マーケットビジネスに続く、第3の成長エンジンとなる新しい法人ビジネス(Σ(シグマ)ビジネス)を立ち上げ、持続的な企業価値向上に向けたビジネスモデルの全体像と成長戦略をお伝えできるようになりました。これまでは、なかなか皆さまに納得感のある説明ができず苦しい思いをしてきましたが、この新たな「Σビジネス」がラストピースとして加わったことで、その問題は解消されたと思っています。

私は、「本業としての銀行ビジネス」と「地域社会へのアプローチ」の2つを当行が完全民営化するための使命として捉え、目指す姿を模索してきました。さらに、他の民間銀行と同じ役割を果たすのではなく、我が国における金融の機能を補完するという当行独自の役割を皆さまから期待されています。この基本的な考え方をもとに新たなビジネスとして生み出したのが「Σビジネス」です。今回、なぜ当行の発展に「Σビジネス」が不可欠であるかを、立ち上げまでに歩んできたストーリーとともに説明します。

ゆうちょ銀行の目指す姿

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



～銀行業の枠を超えた新しい法人ビジネスへの挑戦～

当行は、2007年の民営化以降、運用のパラダイムシフトとして、日本国債に依存した運用からの脱却を進めてきました。この結果、当行のポートフォリオでは投資適格領域の外国社債等を中心にリスク性資産の割合が拡大しており、近年ではプライベートエクイティファンドや不動産ファンドなど「戦略投資領域」の残高も拡大しています。一方、2023年3月末時点で預け金等も68兆円あり、今後の日本銀行の金融政策の変更をにらみつつ、この資金をどのような運用商品にシフトしていくかが課題となります。外国証券等を含むリスク性資産の拡大を進めていけば、海外の金融市場の変動リスクはますます高まっていますので、投資する資産の多様化を図りつつ、リスクを適切にコントロールする必要があります。加えて、安定的な収益を確保するためには、国内事業からの収益も拡大していく必要があります。とはいえ、国内の金融政策の変化に期待し、日本国債への運用に回帰するだけでは民営化の思想とも一致しません。

P28
第1のエンジン:
リテールビジネス



P32
第2のエンジン:
マーケットビジネス



P38
第3のエンジン:
Σビジネス(地域活性化)



P20
ビジネスモデル

トップメッセージ

今後、いかにして投融资や稼働資産を増やしていくかを慎重に議論した結果、すでに飽和状態である貸出与信分野は避け、国内ではニッチな分野である資本性資金の供給を行うビジネスを開拓する先駆者になれないかと考えました。

ともに新しい価値を創造し、社会に貢献する理念を持つパートナーとともにリスクを取りつつ社会を発展させるビジネスへ資金を提供することこそが、他の金融機関にはない規制によりビジネスを制限される当行にとって、運用資産を拡大する有効な手法と考えています。そこで、当行は伝統的な銀行業の枠を超えた新しい法人ビジネスに挑戦していくことを決めたのです。

～地域にある「眠れるビジネス」をプロデュースする～

日本の金融機関の多くは、投資対象の安全性と成長性を重視して投資を行っています。このような日本の金融ビジネスの流れを否定するつもりはありませんが、起業家が資金を得られるチャンスを広げることも重要です。日本でも多くのユニコーン企業が生まれるような環境を創っていく必要があると思います。

また、当行がプライベートエクイティ投資分野へ参入して約6年が経過しましたが、私は実際の投資活動を通じてさまざまな経験をしました。その中で強く感じたことは、海外と異なり日本では果敢にリスクを取って資本性資金を提供できるスポンサー企業の多くが、オーナー系のファンドだということです。その壁を、異色の銀行である当行が打破していけないだろうか、という思いが私の中で年々強くなっていきました。

ファンドビジネスが発達している大都市圏では、資金提供者も多くリスクもシェアできるため、起業家や事業者にとって比較的資金調達しやすい環境にあります。一方、地方では意欲のある事業者が資金を調達する場合、そのほとんどが銀行からの融資に頼らざるを得ないという実情があります。地域金融機関は、融資に安全性を求める姿勢をとることも多く、特に、地方にあるスタートアップ企業の高まる資金需要に対し、必ずしも十分に伝えることができていると思います。

私は、このような状況を目の当たりにし、地域金融機関の融資と当行の資本性資金の出資を両立できるビジネスの可能性を模索してきました。このように「眠れるビジネス」をプロデュースできれば、スタートアップ企業を含む多くの事業者の成長を支援できるだけでなく、新たな利益の創出につながるのではないかと。

地域には資金調達が難しいために成長できない事業者も多いであろうと想像します。そのような状況に鑑みれば、当行が地域金融機関と協業しつつ、新たな資金供給の担い手として加わることは、間違いなく地域活性化につながるはずで、まだ知られていない事業者を発掘し、資本性資金を供給し、協業していくこと、これが私たちの「Σビジネス」の立ち上げの本質です。

～社内がひとつになり動き始めた～

「Σビジネス」の構想段階では、「なぜ、ゆうちょ銀行が国内向けの資本性資金供給というニッチビジネスに本格参入するのか」という社内からの疑問の声がありました。大きなビジネスモデルの変革を行うのではなく、これまでの路線を継続し、安全な道を進みたいといった潜在的な考えが根強く当行に残っていたのです。しかし、このまま安全な道を歩み続ければ、10年後、20年後には、当行は徐々に社会から見放されていく、そう確信していました。まずは、社内で共感を得ること、「Σビジネス」が当行の未来には不可欠であることを社内の共通認識とすることから始めました。

そのひとつが、SWOT分析による説得でした。当行をSWOT分析すると、全国津々浦々の情報収集網という強み(S)、与信の能力が証券中心に限定されているという弱み(W)、デフレ脱却の低金利環境でのニッチ分野のビジネスの機会(O)、地域金融機関との市場競合や国内低金利、異業種参入等の脅威(T)となります。

この分析を成長シナリオに当てはめれば、全国津々浦々の情報収集網を活かし、ニッチ分野のビジネスの機会を見つけ出し、地域金融機関と協調しながら、価値を生み出していく。そして、その経験の中で、与信の能力を向上させていくということになります。まさに「Σビジネス」こそが、当行の成長エンジンとなり得る事業であり、決して突拍子もないビジネスではないのです。こうした考えと私の意志をまとめ、2022年5月には「Σビジネスへの決意」を公表しました。また、社員にこのビジネスの意義を浸透させるために「Σビジネス読本」を制作しました。このようなプロセスを経る中で、徐々に社内でもマインドチェンジが起こり、嬉しいことに社内がひとつになる兆しが見えてきたのです。

さらに、客観的かつ専門的知見を持つ当行の社外取締役からも「Σビジネス」の有効性と将来性に関する共感を得ることができました。そして、心配していた外部の反応も否定的ではなく、むしろ応援いただいている状況です。

まさに今、「Σビジネス」をスタートする環境は整い、後は前進あるのみという状況にまでたどり着いたのです。

～課題を克服し、「Σビジネス」を成功へと導く～

現在直面している最大の課題は、当行の国内におけるベンチャー投資の経験不足です。無論、新しいビジネスを開拓する際には、経験不足はあらゆる企業が直面するものです。この課題を乗り越えた先には、成長の実現はありません。課題克服に向けて、まずは着実に経験を積み重ねるために、投資会社やファンドと連携することから始めます。これらの投資会社やファンドが、「Σビジネス」を船に例えると推進装置である「スクリュー」となり、多くの事業者を引き寄せ実績を上げることができれば、自ずと当行の投資経験も蓄積され、高度化されていくはずで。

それと同時に、若手社員にも投資実務経験のチャンスをどんどん与え、投資専門家の育成を図ります。もちろん、収益を生み出すには相応の時間を要しますので、しばらくは先行投資となりますが、人的資本経営の推進の観点からも、躊躇なく投資を進めていく計画です。さらに、店舗等地域の事業拠点の情報収集力は大幅に向上させていかなければなりません。「Σビジネス」は、各地域に眠っているビジネスを発掘(ソーシング)することで、動き始めます。だからこそ、地域金融機関等と協力しながら、各地域に埋もれた事業者情報を敏感にキャッチするアンテナが大切になります。それを全国的な規模で展開し、この優位性を十分に活かしていきたいと思えます。

こうした課題を克服していけば、「Σビジネス」の規模は着実に拡大していくと信じています。とにかく間口を広く設け、ユニークな構想を持ち意欲や情熱のある事業者をどんどん支援し、大きなポートフォリオの構築を目指します。この従来の発想の壁を壊す「Σビジネス」で、起業家を集め成功させるためには、大胆に物事を進めたいと考えています。

また、事業者に対して、当行の店舗ネットワークを含む「共創プラットフォーム」を活用してもらうことで、マーケティングの面のサポートも充実させていく計画です。

将来的に「Σビジネス」は、国内のプライベートエクイティ市場が欧米並みに成長することを想定し、1兆円規模まで積み上げていく必要があると考えています。この資金規模があつてこそ、私たちがパーパス(社会的存在意義)として掲げている「社会と地域の発展」に大きく貢献できると信じています。

I 人的資本の強化と風土改革

前述の「ゆうちょ銀行の目指す姿」を実現するためには、人的資本への投資をさらに進めていかなければなりません。その中でも、ダイバーシティ・マネジメントについては、特に重要性が増してきています。社会構造の変化に伴い、人々のライフスタイルは多様化しており、金融サービスのニーズもまた多様化しています。当行は1875年(明治8年)の創業以来、全国で金融インフラを維持してきた金融機関であるため、ひとつの地域に偏らな

P44
人的資本経営



P48
ダイバーシティ・マネジメント

トップメッセージ

い社員構成、そして女性社員の採用比率の高さがダイバーシティの土壌となっています。今後は、その多様な人財が活躍し、リーダーシップを発揮できる環境を構築することが重要です。多様な視点から、それぞれの地域に合ったサービスを提供し、新たな価値創造、社会変革やイノベーションにつなげ、多様性・持続性の高い社会の実現を目指します。

この認識のもと、多様な属性や感性を受け入れる環境を整備し、社員一人ひとりが、自律的かつ主体的に働き、キャリアを形成していける、ウェルビーイングを実感できる銀行にしていきたいと考えています。近年は、社員自身が自発的に次の世代の社員をサポートするような風土が醸成されました。育休の社員を対象としたオンラインセミナー、社内報での働くママ・パパのロールモデル紹介など、小さな対話の積み重ねのひとつひとつが当行のDE&I(Diversity, Equity & Inclusion)の基盤、風土改革・意識改革につながっており、嬉しく思っています。女性活躍に関しては、ありがたいことに外部からも高い評価を受けていますが、女性管理者数比率ははまだ17.5% (2023年4月1日)にとどまっています。当行の女性社員比率を考えると、2026年4月1日までに女性管理者数比率を20%以上、さらには30%以上の達成も目指します。社会の構造的な課題も認識したうえで、公平性の確保、追求をしていきます。

組織風土についても目下改革を強力に推し進めています。特に、当行には依然として、「縦の目詰まり」や「部門間の壁」といった問題があると感じています。これを打破するポイントは、情報の迅速な共有です。その一環として、当行では、お客さまからの苦情や社長直通意見箱への意見、グループ他社からの情報などを毎週経営陣で共有・確認し、迅速に対応できる体制を整備しています。これらの地道な取り組みによって、地域の事業拠点と本社間の意思疎通に関しては、従前に比べ改善が進んでいると考えていますが、現在、本社内にある建設的なコミュニケーションを阻害する壁をいかに破壊するかという難題に立ち向かっています。多くの情報を記載した厚い資料をやり取りする慣習も本質的な議論を妨げる弊害です。これらの問題解決が風土改革の本丸と位置づけ、今後私が先頭に立って本格的にメスを入れていきます。

なお、今回の統合報告書にはさまざまな社員が登場し、業務などについて紹介しています。当行の人財の多様性を、より実感いただけるかと思えます。

人々の暮らしの基盤である環境への対応は当行の責務

「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」という当行のパーパスに立ち返り、当行の強みや事業特性、経営理念や事業活動内容等を踏まえ、社会課題のうち、当行が優先して取り組むべき重点課題、いわゆる4つのマテリアリティを特定しました。このマテリアリティのひとつである「環境の負荷低減」について、当行の事業活動を通して気候変動問題の解決に貢献するため、日々努力しているところです。2022年3月には、2050年目標「ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言」を公表しました。

気候変動は、日本全国に拠点を持ち、小さなお子さまから高齢の方まで多くのお客さまを持つ当行にとって、基盤を揺るがす重要な課題と認識しています。気候変動の影響を緩和するために自社および世の中のGHG排出量をどうやって減らしていくのか、また、気候変動に適応していくために事業活動を通して何ができるのか、お客さまや社会とともに、すべての役員・社員がそれぞれの立場でさまざまなサステナビリティ課題について考え、粘り強く取り組んでいきます。

完全民営化に向けたコーポレート・ガバナンスの高度化

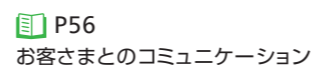
先般、当行の親会社である日本郵政株式会社による当行株式の売出しが実施されました。その結果、日本郵政株式会社の当行株式保有割合は売出し実施前時点において約89%でしたが、本売出し後(2023年3月末時点)に約60.6%となり、「完全民営化への一歩を踏み出した」という思いです。



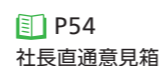
P55
Web社内報 ゆうちょLife



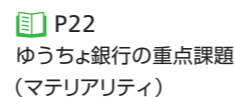
P54
社長直通意見箱



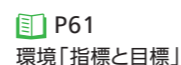
P56
お客さまとのコミュニケーション



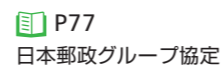
P54
社長直通意見箱



P22
ゆうちょ銀行の重点課題
(マテリアリティ)



P61
環境「指標と目標」



P77
日本郵政グループ協定

現在、当行が上場している東証プライム市場で求められるガバナンスの高度化に向けた取り組みを積極的に進めています。2022年度には取締役会の諮問機関として「リスク委員会」を設置しました。この委員会は市場運用におけるリスクやサイバーセキュリティを含むシステム関連のリスク等について審議する役割を果たしています。さらに、戦略的な議論の充実を目指し、取締役会の運営方法の見直しも進めています。

また、2023年5月には、当行のオペレーションシステムについて、約10年ぶりとなる大規模な更改を行いました。この大規模なシステム更改に向け、経営トップ直轄の「全社推進会議」を立ち上げ、第三者機関からの助言を受けながら全社的なプロジェクトとして更改作業を進めました。取締役会やリスク委員会においても、社外取締役等からの客観的な意見や専門知識を得ながら、関連するリスクの洗い出しとその対策を行いました。結果として、大きなトラブルもなく、今後の当行を支えるオペレーションシステムのグレードアップができました。このような重要なプロジェクトが順調に進んだことも、ガバナンス体制が高度化してきた証左だと認識しています。

今後、プライム市場の上場企業にふさわしい高度なコーポレート・ガバナンス体制の構築を継続的に進めていきます。

ユニークなビジネスモデルを追求していく

2022年度の連結当期純利益は3,250億円となり、上場来最高益であった前年度に比べ300億円の減益となりましたが、通期業績予想を上回り、101.5%の達成率となりました。しかし、誠に遺憾ながら、現在当行のPBR*は1倍割れの状況が続いており、そのひとつの要因は、投資家の皆さまが当行の成長性、将来性、収益性に疑念を抱いていることだと思えます。だからこそ、今年の私のメッセージでは、当行がサステナブルに利益を創出していくための成長ストーリーを、皆さまにしっかりとご理解いただけるよう説明しました。当行のビジネスには、他の金融機関にはない規制が存在します。しかし、私は、この規制があることをナロー・パスだとは思いません。むしろ規制があるからこそ、ニッチで新たな分野に目を向け、切り拓いていく力が生まれるのです。伝統的な銀行のビジネスモデルに固執するのではなく、金融を広い視野で考え、一味違うユニークなビジネスモデルを追求していくことが、当行の進むべき道だと私は確信しています。

そしてこれからも、「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する」というパーパスと「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』を目指す」という経営理念のもと、ゆうちょ銀行をあまたある金融機関の中で不可欠な存在とすべく、「地域になくてはならないユニークな銀行」を目指していきます。



P69
会議体の概要

P8
財務・資本戦略



* Price Book-value Ratioの略。
株価純資産倍率。

P12
ゆうちょ銀行の
価値創造ストーリー

財務・資本戦略



必要十分な財務健全性の確保を前提に、資本効率を意識しつつ、利益のサステナブルな拡大を通じて企業価値向上に努めてまいります。

執行役副社長
矢野 晴巳

2022年度の業績

2022年度の連結当期純利益は3,250億円となり、上場来最高益であった前年度に比べ300億円の減益となりましたが、通期業績予想を上回り、101.5%の達成率となりました。

米欧金利上昇により外国証券の運用に係る外貨調達コストが増加した一方、成長が見込まれる企業の未公開株に投資するプライベートエクイティファンド等の戦略投資領域からの収益や役員取引等利益は着実に増加し、予想を上回る利益を確保することができました。

2022年度の配当については、通期業績予想を達成し

たことから、配当予想どおり、1株当たり50円といたしました。この結果、配当性向は57.5%となりました。

2022年度は5か年の中期経営計画の2年目でしたが、計画は順調に進捗していると考えております。

中期経営計画の3年目にあたる2023年度は、不確実性の高い市場環境の中、収益の最大の源泉である「マーケットビジネス」で着実に利益の確保に努めるとともに、安定性の高い強固な事業基盤の構築に向けて、「リテールビジネス」のさらなる強化と、新たな成長エンジンと考えている「Σビジネス」の基盤構築に注力していきます。

3つのビジネスエンジンを軸に、企業価値、ROEおよびPBRの長期的向上を目指す

現状、当行のPBRが0.4倍程度となっていることについては、経営上の大きな課題であると認識しています。今後、必要十分な財務健全性の確保を前提に、資本効率を意識しつつ、利益の拡大を通じて、ROEの向上、ひいてはPBRの向上を目指していきます。このための打ち手となるのが、「3つのエンジン」の稼働、つまり、リテールビジネスの改革、マーケットビジネスのさらなる強化、そして、「Σビジネス」の始動です。

現在、当行を取り巻く外部環境としては、市況は依然不安定ながらも円金利上昇等のポジティブな兆しがあり、さらには、感染症によるリテールビジネス等への影響も落ち着き始めています。これらの状況を踏まえ、2023年度は、当行の標榜する「3つのエンジン」を本格的に稼

働させ、収益力の強化、および新たな収益源泉の確立を、さらに積極的に推し進めていきます。

3つのエンジンのうち、収益の柱となるマーケットビジネスについては後述しますので、まずはリテールビジネスおよびΣビジネスの取り組みについてご説明します。

リテールビジネスの改革については、ATMやキャッシュレスサービスに係る手数料収益の拡大等により、役員取引等利益が2018年度から2022年度の5年間で約400億円増加する等、着実に進展しました。今後も、引き続き、リアルとデジタルの相互補完によるリテールビジネスの変革を通じて役員取引等利益を拡大していく方針であり、とりわけ、新たに推進する「共創プラットフォーム戦略」を通じ、「広告手数料や媒介手数料」という、伝統

的な銀行業務の枠を超えた収益源を確保したいと考えています。また、効率性の観点でも改善を行い、経費の削減と収益性の強化につなげていきます。具体的には、お客さまによるセルフ処理が可能な端末の直営店への配置や事務のデジタル化等の取り組みを進めています。また、直営店において、主に貯金・送金等の手続きを行う窓口部門と、金融商品の販売を主とする渉外部門を今年度から統合し、より機動的なリテールビジネスの推進が行えるように体制を改善しました。これらの取り組みにより、2022年度のOHRは67.15%と着実に改善しています。営業経費についても、2020年度比で845億円の

削減となっています。このように、業務効率化および営業経費削減を進める一方、新たな法人ビジネス「Σビジネス」をけん引する法人営業部門等の強化分野への人員シフト、および戦略的なIT投資等、重点分野への投資を強化していきます。

「Σビジネス」については、当行の有する資金力、人財、そして情報等の優良な経営資源を基盤としてスタートする「ゆうちょらしい新しい法人ビジネス」として、当行の新たな成長の柱と位置づけています。こちらは、2024年9月までをパイロット期間としており、収益化に結び付くまでに、一定の期間が必要と考えています。

株主還元、財務健全性、成長投資のバランスを取った資本政策

今後も、財務健全性を確保することを前提に、株主還元の強化と成長投資をバランスよく推進していくことを基本的な考え方としています。

財務健全性について、当行は国内基準行ではありますが、海外向け与信の大きさ等を鑑み、国内大規模金融機関と同水準の資本管理を行っています。その考えのもと、現中期経営計画においては、自己資本比率(国内基準)10%程度に加えて、普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準、その他有価証券評価益除くベース)10%程度を、平時に最低限確保すべき水準に設定しています。これは、最低所要水準である4.5%に、資本保全バッファの2.5%、追加バッファの0.5%を加算した7.5%を、さまざまなリスクシナリオにおいても確保できるようにとの観点で設定しているものです。2022

年度末の自己資本比率(国内基準)は15.53%、CET1比率は14.01%と、高い健全性を確保しています。

現在、財務健全性の数値は確保すべき水準を超えていますが、リスク性資産への投資継続および国際的な銀行規制であるバーゼルⅢの完全実施等により、2025年度末までにこの比率は緩やかに低下する見込みです。その場合にも最低水準である10%は確保できるよう、ストレステストや市況分析を実施し、適切な自己資本比率の管理を徹底しています。

成長投資については、前中期経営計画から継続してリスク管理体制を含むマーケット関連部署の人財確保、体制強化を行い、2022年度末現在で、リスク性資産残高は99.4兆円、戦略投資領域残高は10.1兆円まで拡大しています。

財務目標・実績

	連結ベース	2022年度実績	2023年度目標
収益性	連結当期純利益(当行帰属分)	3,250億円	3,350億円
	ROE(株主資本ベース)	3.44%	3.5%
効率性	OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース)*1	67.15%	67%
	営業経費(2020年度対比)	▲845億円	▲650億円
健全性	自己資本比率(国内基準)	15.53%	10%程度 (平時に最低限確保すべき水準)
	普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準)*2	14.01%	10%程度 (平時に最低限確保すべき水準)

*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母分に含めたOHRを指標として設定。経費÷(資金収支等+役員取引等利益)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。

財務・資本戦略

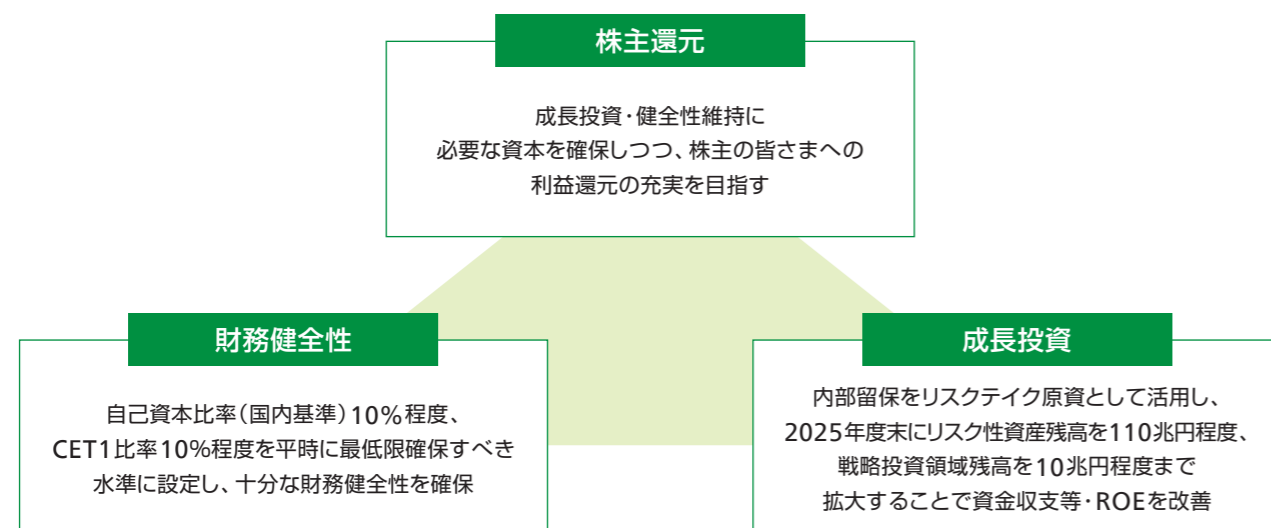
配当性向は50%程度を基本とし、利益の拡大を通じた増配を目指す

現中期経営計画期間より、配当の考え方を、定額方式から配当性向方式へ変更し、利益の拡大を通じた増配を目指しています。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。この株主還元方針の下、業績動向等を踏まえ、2022年度の配当は50円(配当性向57.5%)、2023年度の配当予想も50円(配当性向54.0%)を維持する予想としました。

また、2023年3月から4月にかけて、資本効率を向上させ、株主還元を強化するとともに、日本郵政株式会社による当行株式の売出しに伴う株式需給への影響を緩和する観点から、総額1,500億円の自己株式の取得を行いました。

今後も、自己株式の取得を含めた追加的な株主還元政策について、今後の利益の拡大や内部留保の充実、規制動向の状況、日本郵政グループの当行株式保有方針等を踏まえ、検討していきます。

資本政策の基本的な考え方

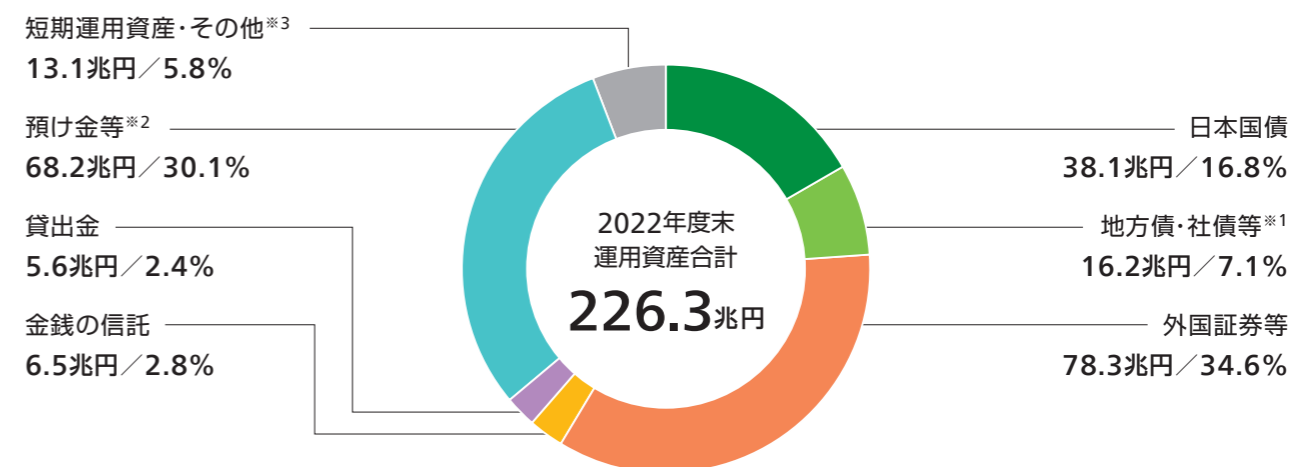


収益の柱であるマーケットビジネスは、適切なリスク管理の下で収益強化を図る

民営化前は、お客さまからお預かりした貯金は、主に日本国債で運用していましたが、民営化以降、収益性強化の観点から、適切なリスク管理の下、外国証券などリスク性資産の比重を高めた分散型のポートフォリオへの転換を進めています。特に、現中期経営計画期間では、プライベートエクイティファンド・不動産ファンドを中心とした戦略投資領域への選別的な投資を継続しています。また、2023年度は、円金利ポートフォリオの再構築等、内外金利動向を捉えた債券運用収益機会の確保も検討していきます。

当行の財務健全性を維持しつつ、リスク性資産を拡大するためには、リスクに応じた自己資本、つまり、内部留保を確保する必要があります。内部留保をリスクテイクの原資として最大限活用し、現中期経営計画期間にリスク性資産の積み上げを図ることは、ROEの改善および、当行の次の成長段階に向けた必要不可欠なステップと考えています。

資産運用の状況(単体)



※1「地方債・社債等」は地方債、短期社債、社債、株式。
 ※2「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、買入金銭債権。
 ※3「短期運用資産・その他」はコールローン、買現先勘定等。

サステナビリティへの取り組みを通じて、企業価値向上へつなげる

当行が持続的に成長するには、当行を取り巻く社会や自然も持続的であることが必要であり、事業活動を通じて、企業価値向上とSDGs等の社会課題解決の両立を図る「ESG経営」を推進することが、何よりも重要であると考えています。

例えば、SDGsの基本理念である「誰一人取り残さない」という考えを金融サービスの提供を通じて実現すべく、全国の店舗ネットワークを活用しながら、デジタルサービスを拡充する等、「リアルとデジタルの相互補完」

を通じたビジネスモデルの変革に取り組んでいます。また、気候変動や生物多様性をはじめとした環境問題に対しては、グリーンボンドへの投資等、ESGテーマ型投資を推進しています。

今後も、さまざまな社会課題の解決を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当行の持続的な成長と企業価値向上に向け、サステナビリティ推進に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を通じ、企業価値の向上を図る

他の金融機関にはないユニークなビジネスモデルと戦略、そして金融サービスにおいて「誰一人取り残さない」という使命を持っている当行にとって、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに対し、積極的かつタイムリーに情報を開示し、当行に対して理解を深めていただくことは、大変重要なことと考えています。また、ステークホルダーの皆さまとの対話を通して得られる気づきや学びは、当行にとって大変貴重なものです。

2022年度は、個人投資家向け説明会や国内外の機関投資家・アナリスト向けの説明会・個別面談に加え、プライベートエクイティ投資に関する少人数説明会等を開催しました。いただいた多くの貴重なご意見は、しっかりと経営に反映しています。

今後も引き続き、IR活動に注力し、ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を賜りながら、新たなビジネスへの挑戦、および持続的な成長と企業価値の向上に向け、取り組んでいきます。

ゆうちょ銀行のパーパス



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。

日本の郵政事業は、今から約150年前、
前島密によって創設されました。

お客さまと地域を支えること、だれもが公平に利用できる
社会基盤を作ることが、日本郵政グループの原点です。

生まれた時に作るファースト通帳。
お年玉をもらったら、窓口で貯金に行き、お金の大切さを知ったり、
進学や就職で親元を離れた時も、
ゆうちょの通帳だったら生活費を受け取ることができたり、
初めてのお給料が送金された時の感動があったり、
通帳が通帳アプリに変わったり、
ATMやインターネットでのお取引が増えたり、
貯蓄だけでなく投資のご相談があったり、
人々が生活をするうえで欠かせない存在として、
貢献してきました。

時代に応じて私たちのサービスは変わってきましたが
いつの時代も、日本中どこでも、
だれもが公平に利用できるユニークな金融サービスで
お客さまの日常を支えることに変わりはありません。

これからも日本全国のリアルチャネルと、
さまざまなデジタルチャネルで、
日本にいるすべてのお客さまを支えていきます。

そして、今後始まる
「ゆうちょらしい新たな価値創造」にも、
ぜひご期待ください。



価値創造の軌跡

1875年～

創業来、国民生活の安定に寄与
日本全国津々浦々にネットワーク拡大

1885年
逓信省

1949年
郵政省

2001年
総務省／郵政事業庁
2003年
日本郵政公社

1875年 郵便為替・郵便貯金事業創業
1906年 郵便振替事業創業
1981年 郵便貯金自動預払機(ATM)による取り扱い開始
1987年 郵便貯金資金の自主運用開始

2007年～

民間銀行としての第一歩

2007年 株式会社ゆうちょ銀行(民営化)

2007年 株式会社ゆうちょ銀行発足
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)に出資
2013年 日本ATMビジネスサービス株式会社に出資

2015年～

上場企業としての
態勢整備

2015年 東証第一部上場

2015年 JP投信株式会社に出資

2018年～

逆風下の銀行経営

2018年 前中期経営計画

2018年 JPインベストメント株式会社
設立

2021年～

ESG経営
金融革新への挑戦

2021年 現中期経営計画

2022年 東証プライム市場に移行
2023年 日本郵政による
当行株式の売出し
(日本郵政の株式保有割合^{*1}
約89.0%▶約60.6%)

2026年～

サステナブルな
価値創造

2026年～ 次期中期経営計画

第1のエンジン

リテールビジネス

人的資本重要施策

ネットワーク拡大

1875年
郵便為替・郵便貯金事業創業
貯蓄・送金文化を日本に根付かせる

- 投資信託販売開始
- インターネットバンキングサービスの本格開始

郵便局数

23,000局超

ゆうちょに受け継がれる
創業者・前島密の信条
“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う心を
常に持てよ”



写真: 前島密(郵政博物館提供)

銀行リテールビジネス

- 個人ローン媒介開始
- クレジットカード発行開始
- 変額年金保険取扱開始
- 全銀システムとの接続

- 民営化銀行としての商品ラインアップ拡充(クレジットカード、ローン等)に伴う金融人財の醸成

の確立

- 資産運用業務強化
- 決済商品取組強化

役務取引等利益
2015年度実績
911億円

- 資産運用コンサルタント育成

利便性向上

- ファミリーマート等への小型ATM設置拡大
- スマホ決済サービス(ゆうちょPay)開始
- ゆうちょ通帳アプリサービス開始

リアルとデジタルの
相互補完

- ゆうちょデビット開始
- 窓口タブレットの導入
- 投資一任サービス(ゆうちょファンドラップ)の取扱開始
- 家計簿アプリ(ゆうちょレコ)サービス開始
- 共創プラットフォーム構築

2022年度実績
1,463億円

- デジタル専門人財の採用
- DX研修(基礎編)の実施

DX研修(基礎編)受講者数
2,014人
(2023年3月末までの累計)

新たなリテールビジネス
の展開

- より安心・安全かつかんたん・べんりなデジタルサービスの拡充
- 共創プラットフォーム拡大・進化

- デジタル専門人財採用、DX研修等の継続

職能別研修等

第2のエンジン

マーケットビジネス

人的資本重要施策

1987年
郵便貯金資金の自主運用の開始
日本国債を中心に運用

郵便貯金資金自主運用制度(1987年～)を
実施するための人財育成

- 国内外金融機関等への派遣(短期・長期トレーニー研修)
- 金融機関主催の研修・セミナー等への参加
- 証券アナリスト資格等取得の助成

国内金利低下に伴う

- 国債中心の運用から外国国債・社債へ運用対象をシフト

運用のパラダイムシフト

- クレジット投資多様化、戦略投資(PE(プライベートエクイティ)・不動産等)開始

- 成果型報酬制度導入
- マーケット人財確保(外部人財の積極登用等)

マーケット人財
2015年6月1日時点
約240名

- 戦略投資領域拡大
- JPインベストメントでの投資開始
- リスクアベタイト・フレームワーク導入

適切なリスクテイクによる
収益向上

- リスク性資産・戦略投資領域残高の拡大
- PE・不動産収益の本格化
- ストレス耐性強化を企図したクレジットクオリティ重視の運用
- 内外金利動向を捉えた債券運用収益機会の確保
- JPインベストメントでの投資助言業務開始

2022年度実績
運用資産 226.3兆円
資金収支等^{*2} 12,316億円

2023年4月1日時点
約400名
(市場運用プロフェッショナル職91名)

資金特性を踏まえた
最適な運用ポートフォリオ
の追求

- 財務健全性とストレス耐性の高い運用ポートフォリオの維持
- 円金利リスク資産を含めた最適な国際分散投資の追求

- マーケット人財確保／育成の継続

地域活性化

高度経済成長期に郵便貯金は、
財政投融资として地域の発展に寄与

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

- 地域金融機関との各種連携本格化
- 地域活性化ファンドへの出資開始
- GP業務を行う企業への出向開始(若手の人財育成)

- 「JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド」設立
- 再生可能エネルギービジネスの取り組み

第3のエンジン
Σビジネス

地域への資金循環機能の
拡充を目指したΣビジネスの展開
社会と地域の発展に貢献し、
当行の企業価値向上を図る
「ゆうちょならでは」の新しい
法人ビジネス

*1 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合。

*2 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)。連結の数値。

ゆうちょ銀行の持つ強み(競争優位性)

スケール

日本全土に広がる圧倒的な店舗・ATMネットワーク

国内最大級の金融機関として、日本全土に店舗網およびATMネットワークを持ち、個人のお客さまからのアクセスにおいて、圧倒的な優位性があります。

▶総店舗数
23,642店

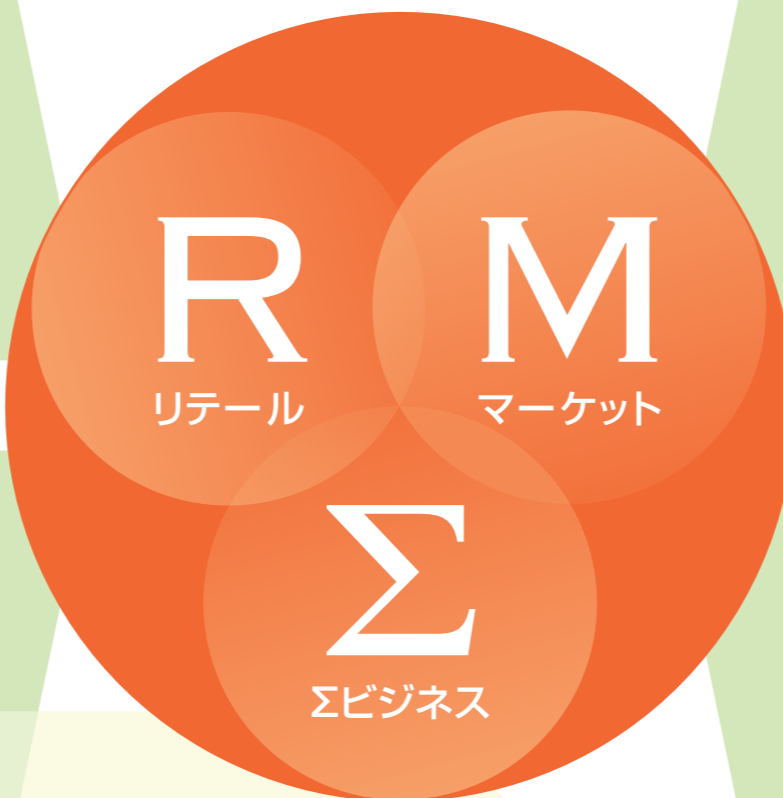
店舗網比較
2023年3月末
ゆうちょ銀行 **23,642店** > 全国銀行計 **13,488店**

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、役員数一覧表)」国内本支店・出張所の合計(2022年9月末時点)

▶ATMで利用可能な
提携金融機関数
約1,250社

▶ATM設置台数
31,454台

ゆうちょ銀行の持つ強みを活かして
「リテール」、「マーケット」、
「Σビジネス」の3つの成長エンジンを
稼働させていきます。



資金・資本基盤

安定的な資金・資本基盤

当行は、安定的な個人貯金等を原資に、226.3兆円という巨額の資金を運用する、世界有数の機関投資家です。高水準の財務健全性を維持しつつ、運用資産の約34%を外国証券等に投資する等、国際分散投資を推進し、運用の高度化・多様化を推進しています。

マーケットビジネスの詳細は▶P32をご覧ください

▶貯金残高
194.9兆円

▶自己資本比率(国内基準)
15.53%

▶運用資産合計
226.3兆円

多様な人財

専門人財が活躍

当行では、日本全国のお客さまに安心・安全のサービスを提供するため、お客さまに商品をご案内する資産運用コンサルタントに対し、ライフプラン・コンサルティングの各種研修を実施しています。また、デジタルサービスの拡充のため、デジタル専門人財の採用や本社組織における全社員向けの基礎的なDX研修を実施しているほか、デジタルサービス、サイバーセキュリティ、データ分析等の専門部室やプロジェクトチームの設置等を積極的に行っています。

さらに、市場運用においては、マーケット専門人財の外部からの登用に加え、ファンドGP等への出向やプロフェッショナル職による研修の実施等による若手社員の育成を推進しています。

人的資本経営の詳細は▶P44をご覧ください

▶ファンドGP^{※2}出向者数
23人
(2023年4月1日現在)

▶DX研修(基礎編)受講者数
2,014人
(2023年3月末時点までの累計)

▶マーケット人財
406人 うち、市場部門プロフェッショナル職91人
(2023年4月1日現在)

※2 General Partner(ジェネラルパートナー)の略。投資ファンドにおいて投資先企業の選定、投資判断等を担うファンドの運営主体。

信頼のブランド

日本全国の皆さまがあまねく利用する最も身近な銀行

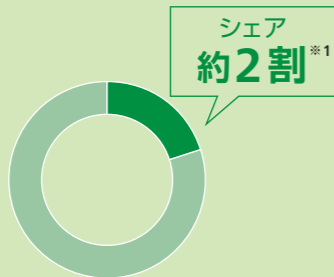
口座数は、日本の全人口に匹敵する約1.2億口座、お客さまからお預かりしている貯金残高は大手都市銀行3行の個人預金残高合計額に匹敵する194.9兆円と日本全国の個人の預貯金額の約2割のシェアを占めています。

これは、創業以来、日本における「最も身近な銀行」として、地域の皆さまからの信頼のDNAをつないできた証であり、お預かりした大切な貯金を運用およびリテールビジネスに活用しています。

リテールビジネスの詳細は▶P28をご覧ください

▶通常貯金口座数
約1億2,000万口座

▶貯金残高
194.9兆円



家計部門の預貯金に占める
当行貯金の割合(推計)



*1 ゆうちょ銀行の個人貯金を、日本銀行「資金循環統計」における家計の預金総額で除した数値(2022年12月末時点)。

ゆうちょ銀行の価値創造プロセス

パーパス 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。

外部環境

人口減少・少子高齢化

地域経済縮小

異業種参入

デジタル革命

国内の低金利継続

海外でのインフレ高進・金利上昇

持続可能な社会への要請

Input

財務資本

- 貯金残高: 194.9兆円
- 純資産: 9.6兆円
- 格付: Moody's: A1、S&P: A

人的資本

- 社員数: 11,742人
- マーケット人財のうち、市場部門プロフェッショナル人財: 91人(2023年4月1日現在)
- デジタル専門人財の積極的な採用
- DX研修(基礎編)の実施: 受講者数2,014人
- 2022年度研修費: 約5億円

知的資本

- 各事業分野におけるスキル・ノウハウ
- 膨大な金融決済を支える高品質なシステム基盤・事務処理体制
- 新たな成長に向けた戦略的なIT投資(2022年度): 約200億円

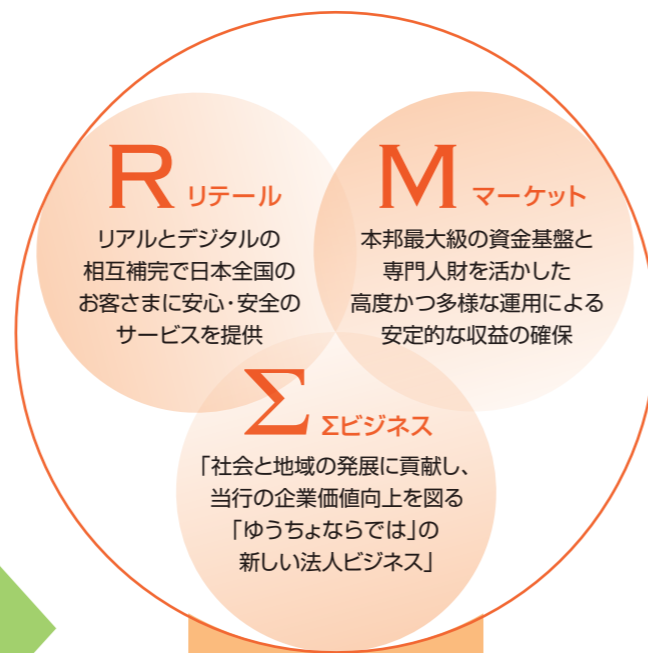
社会・関係資本

- 日本全国の地域の皆さまと築いた信頼
- 邦銀随一の顧客基盤
通常貯金口座数: 約1億2,000万口座
- ネットワーク基盤
総店舗数: 23,642店
ATM設置台数: 31,454台
ATMで利用可能な提携金融機関数: 約1,250社

自然資本

- エネルギー総使用量: 949,073GJ(2021年度)
- 地球環境・自然資源
- ゆうちょ銀行環境方針

3つの成長エンジンによるビジネスの展開



マテリアリティ(重点課題)

カルチャー(組織風土)改革

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

リスク管理

コンプライアンス

資金基盤

人財

Outcome

実績(2022年度)

KPI・目標(2025年度)

財務資本

収益性(連結)		
連結当期純利益(当行帰属分): 3,250億円	→	3,500億円以上
ROE(株主資本ベース): 3.44%	→	3.6%以上
健全性(連結)		
自己資本比率(国内基準): 15.53%	→	10%程度(平時に最低限確保すべき水準) ※バーゼルⅢ完全実施ベース。
普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準): 14.01%	→	10%程度(平時に最低限確保すべき水準) ※バーゼルⅢ完全実施ベース。
※その他有価証券評価益除くベース。		
配当性向: 57.5%	→	充実した株主還元継続
市場運用・リスク管理の深化		
リスク性資産残高: 99.4兆円	→	110兆円程度
戦略投資領域残高: 10.1兆円	→	10兆円程度

人的資本

社員エンゲージメントの向上		
社員満足度: 67.4%	→	70%以上
キャリアチャレンジ制度応募: 193名	→	100名以上
女性管理者数比率: 17.5%	→	20%(2026年4月)
(2023年4月時点)		
育児休業取得率: 100%	→	100%
※性別問わず		
障がい者雇用率: 2.72%	→	2.7%以上
(2022年6月時点)		

知的資本

リテールビジネス等の業務改革		
生産性向上		
OHR(連結): 67.15%	→	66%以下
(金銭の信託運用損益等を含む)		
営業経費(連結): ▲845億円(2020年度比)	→	▲550億円(2020年度比)
戦略的IT投資により家計簿アプリ等の	→	新たな成長に向けた戦略的なIT投資を推進(2021~2025年度累計で1,300億円程度を計画)
リテールビジネスの変革を推進		

社会・関係資本

リテールビジネスの変革	→	役務取引手数料の収益力強化
通帳アプリ登録口座数: 約745万口座	→	1,000万口座
つみたてNISA稼働		
口座数: 約23万口座	→	40万口座
地域への資金循環・地域リレーション強化	→	Σビジネスの本格化に向けた体制構築
地域活性化ファンド出資件数(累計): 45件	→	50件
事務共同化実施金融機関数(累計): 5金融機関	→	約20金融機関

自然資本

脱炭素社会実現への貢献	→	ネットゼロ(2050年)
CO ₂ 排出量削減率: 9.9%	→	60%(2019年度比、2030年)
(2019年度比、2021年度実績)		
ESGテーマ型投資残高: 3.2兆円	→	4兆円

ステークホルダーへの価値提供

株主・投資家

- 持続的な企業価値向上による株価上昇、株主還元の充実

お客さま

- リアルとデジタルの相互補完により日本全国で安心・安全のサービスを提供

地域社会

- 地域活性化に向けた協働・協業
- 地域への資金循環

社員

- ダイバーシティマネジメントの推進
- 働きがいをもって仕事のできる職場と成長機会の提供

環境

- 気候変動等の環境課題への対応を通じた豊かな地球環境・自然資源の維持

3つの成長エンジンにより、経営資本が強化・拡大され、次の価値創造の資源となる好循環によって企業価値が向上します。

財務資本

強固な財務基盤の構築とともに、機動的な投資を可能にする資金余力と高い資本効率で、成長と株主還元を両立

人的・知的資本

高度な専門性を持つ多様なプロフェッショナル人財が活躍し、あらゆる価値創造を牽引

社会・関係資本

全国津々浦々を網羅する顧客基盤と長年にわたり信頼関係を醸成。各ステークホルダーと築いた関係をもとに継続的に価値を創造

自然資本

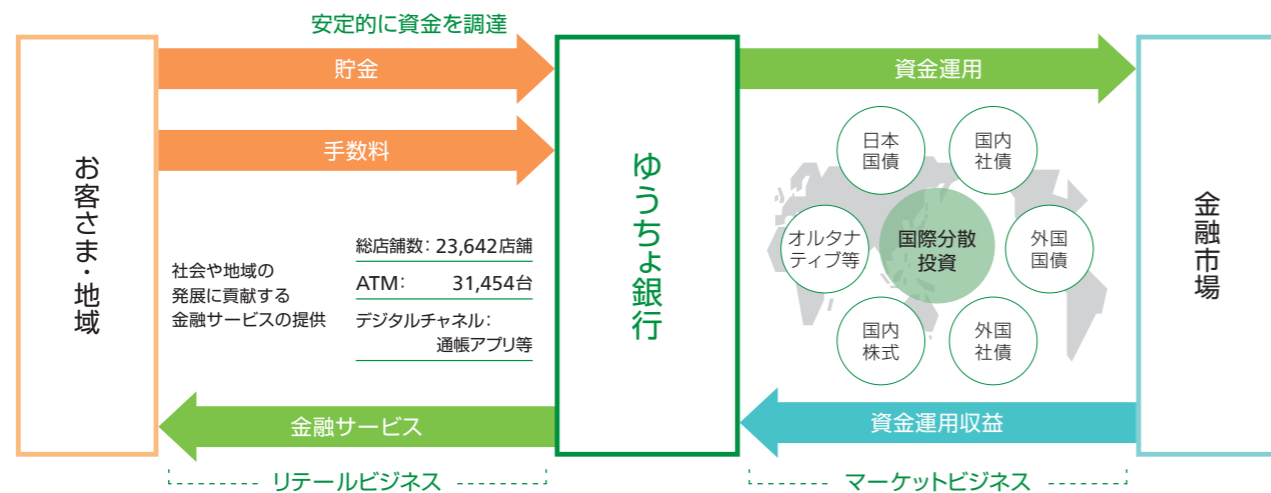
オフィスやデータセンターの消費エネルギーの適切なマネジメントを通じ、環境負荷低減による地球環境の保全に貢献

ビジネスモデル

当行は、郵便局ネットワーク等を通じて、1.2億人規模の個人を中心とする全国のお客さまに、貯金や送金決済、資産形成サービス等を提供する「リテールビジネス」を営んでいます。また、お預かりした貯金を国内外の金融市場において有価証券等で運用する「マーケットビジネス」を営んでいます。

今後は、「リテールビジネス」「マーケットビジネス」に次ぐ第3の新しい成長エンジンとして、「投資を通じた新しい法人ビジネス(Σビジネス)」に挑戦していきます。

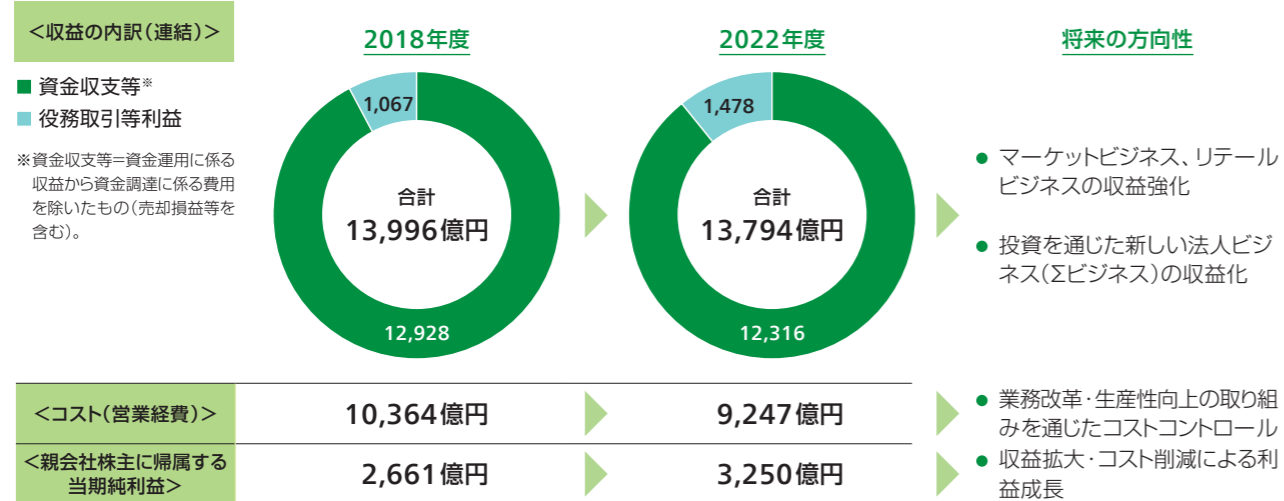
なお、企業への相対融資については法的な規制により現状、実施しておりません。



事業	主要ビジネス
リテールビジネス	貯金、送金・支払、給与・年金受取、資産運用、キャッシュレスサービス、住宅ローン(媒介)等の金融サービス
マーケットビジネス	お預かりした貯金を国内外の金融市場において有価証券等で運用
「ゆうちょならでは」の新しい法人ビジネス Σビジネス	地域企業への資本性資金の供給、投資先の発掘(ソーシング)、投資先のマーケティング支援等

当行の利益の構造

当行の収益の大部分は、主にマーケットビジネスによって生み出される資金収支等ですが、近年、主にリテールビジネスの手数料収益である役務取引等利益も拡大しています。今後は、引き続き、マーケットビジネスの収益強化に努めるとともに、金融市場環境の影響を受けにくいリテールビジネス・Σビジネスの収益拡大と、業務改革等を通じたコストコントロールにより、利益の成長を目指していきます。



ビジネスモデルの高度化に向けた挑戦

CHALLENGE 1 リテールビジネスの強化

詳細はP.28

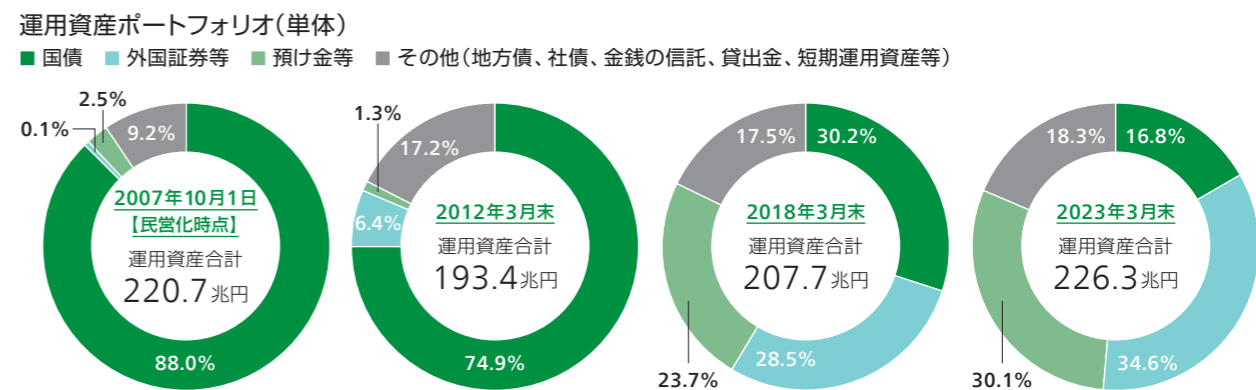
当行の強みである強固な顧客基盤とネットワークを活用し、リアルとデジタルの相互補完を通じてリテールビジネスの変革に挑戦しています。デジタルサービス・キャッシュレスサービスの拡充や資産形成サポートビジネスやATMビジネスの取り組み強化により、収益力の向上が着実に進展しています。



CHALLENGE 2 運用資産ポートフォリオの変革

詳細はP.32

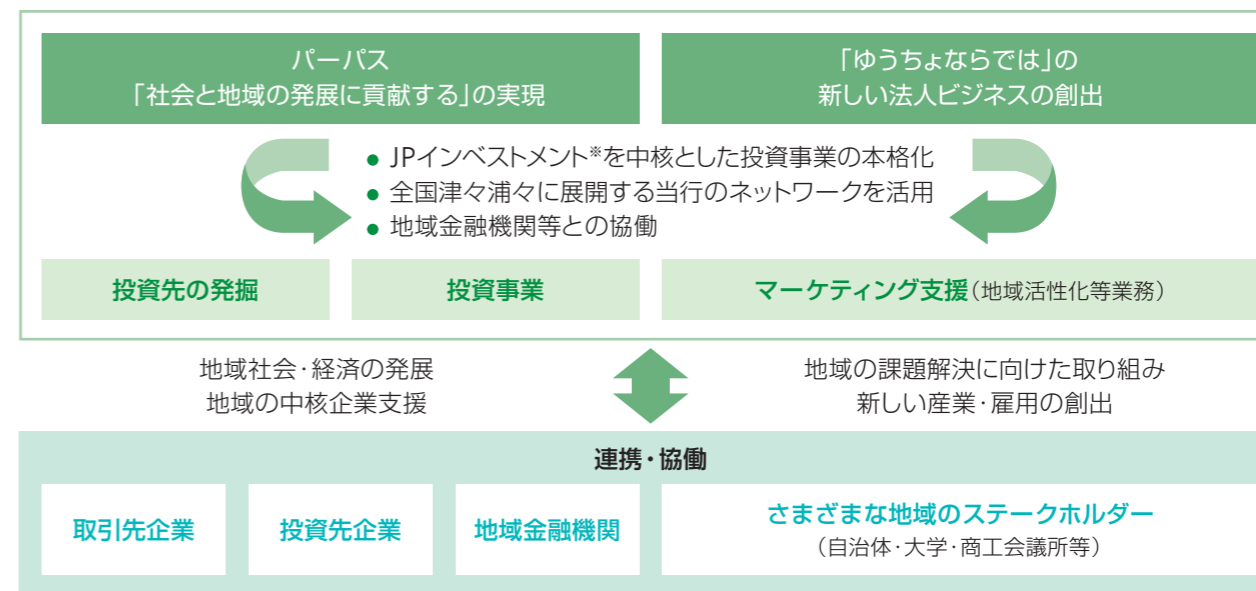
民営化前は、国債中心に運用を行っていましたが、民営化後は、海外のクレジット資産への投資を開始するなど、運用資産ポートフォリオの変革を進めています。



CHALLENGE 3 新たなビジネスの創出 ~Σビジネス~

詳細はP.38

「Σビジネス」は、「投資(GP業務の本格化)を通じたゆうちょ銀行らしい新しい法人ビジネス」です。地域企業への資本性資金の供給、当行独自のネットワーク等を活用した投資先の発掘およびマーケティング支援を通して、社会と地域の発展に貢献していきます。



*2018年2月にゆうちょ銀行とかんぽ生命が設立したプライベートエクイティファンド運用会社

ゆうちょ銀行の重点課題(マテリアリティ)

当行は、マテリアリティと経営戦略を連動させるESG経営により、事業活動を通じた社会課題の解決に向けて取り組みを進めています。

なお、取組状況については、定期的にサステナビリティ委員会や経営会議、取締役会に協議・報告しています。

■ 特定プロセス

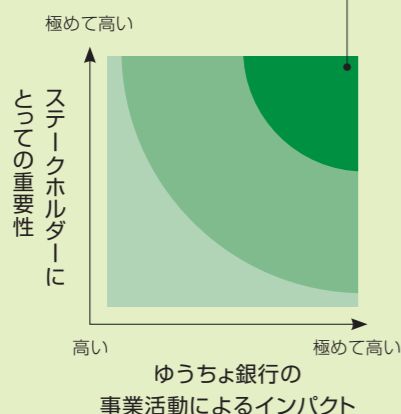
STEP4 マテリアリティの特定

経営会議、取締役会において妥当性を検討し、4つのマテリアリティを特定

STEP3 マテリアリティマップの作成

当行が対象とすべき社会課題を、「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活動によるインパクト」の2軸で整理し、マテリアリティマップを作成

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



STEP2 対象とすべき社会課題の絞り込み

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

STEP1 検討すべき社会課題の抽出

国際情勢分析(SDGs等の国際的枠組みや基準)、国内情勢分析(行政機関・金融業界)、国際的なイニシアチブ(SDGs、TCFD、GRI等)の支持を踏まえ、網羅的に社会課題を抽出

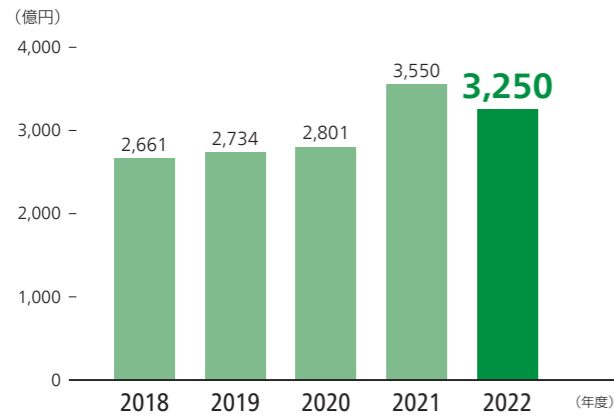
マテリアリティ	具体的な取り組み	KPI (2025年度)	リスクと機会	中計との関連性
<p>日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全国の郵便局ネットワークの活用 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充 オープンな「共創プラットフォーム」の構築 お客さまに一層寄り添ったコンサルティング 	通帳アプリ登録口座数 1,000 万口座 つみたてNISA稼働口座数 40 万口座	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化、DXやお客さまニーズの変化への不十分な対応による取引の減少 サイバー攻撃、システム障害発生等による社会的信用失墜 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 他行との差別化によるイメージ向上 誰もが使いやすいサービスの提供による利用者数増加 金融リテラシー教育による金融ニーズの増加 	重点戦略① 重点戦略② 重点戦略⑤
<p>地域経済発展への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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(累計) 約 20 金融機関	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域の人口減少による、マーケットの衰退 地域コミュニティとの不十分なエンゲージメントによる機会の減少 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化によるマーケットの拡大 多様なパートナーとの連携、地域の資本性資金ニーズへの対応による機会の拡大 	重点戦略③ 重点戦略④
<p>環境の負荷低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に沿った取り組み強化 ペーパーレス化推進、CO₂排出量削減 ESG投資の推進 	CO ₂ 排出量削減率 2019年度比 ▲60% (2030年度) 2019年度比▲46%から引き上げ ESGテーマ型投資残高 4兆円	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然災害等による、ATM等の当行保有資産の毀損や投資先企業の信用リスクの増加 市場運用で保有している、環境規制強化の影響が大きい企業の有価証券価値低下 環境問題への対応が不十分と評価された場合の企業価値低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境課題に対する適切な取り組みと開示による、資本市場と社会からの当行への評価向上 再生可能エネルギー事業等への投融資およびグリーンボンド等への投資機会の増加 	重点戦略② 重点戦略④
<p>働き方改革、ガバナンス高度化の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	女性管理者数比率 20% [*] 育児休業取得率 100% (性別問わず) 障がい者雇用率 2.7% 以上	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 人財不足等による経営戦略遂行の阻害 従業員エンゲージメント低下による士気の低下 不祥事件、コンプライアンス違反等発生や、マネロン/テロ資金供与等に対する態勢不備による社会的信用失墜 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な人財によるイノベーションの創出 経営戦略と連動した人財戦略・人的資本投資による、組織の活性化、企業価値向上 多様な働き方による生産性向上 	重点戦略⑤

* 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数比率30%。

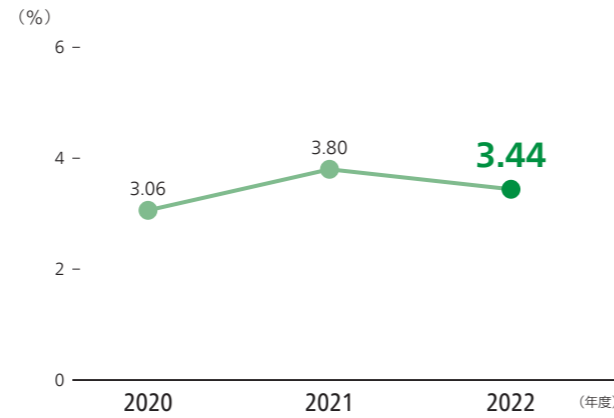
創出価値(ハイライト)

財務ハイライト

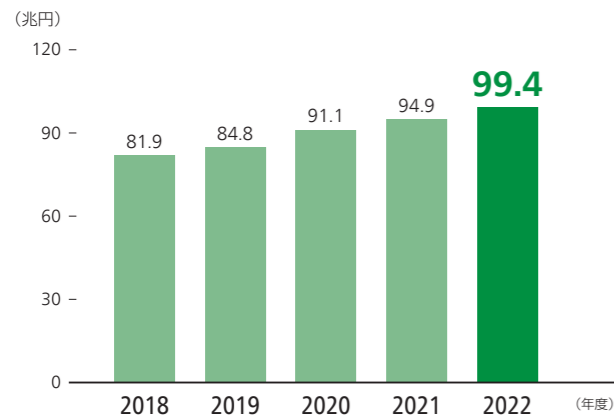
親会社株主に帰属する当期純利益(連結)



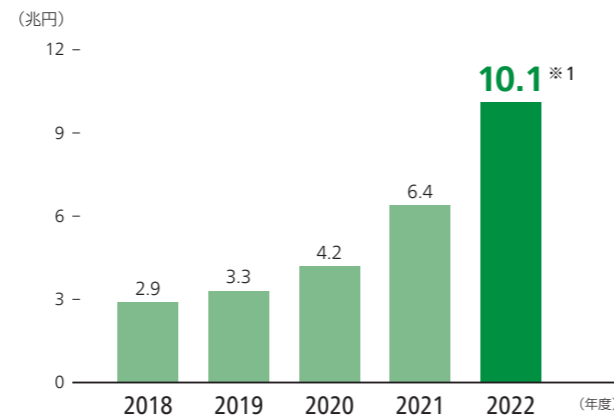
ROE(株主資本ベース)(連結)



リスク性資産残高



戦略投資領域残高



普通株式等Tier1比率(国際統一基準)^{※2}(連結)

2022年度
14.01%

配当性向(連結)

2022年度
57.5%

自己資本比率(国内基準)(連結)

2022年度
15.53%

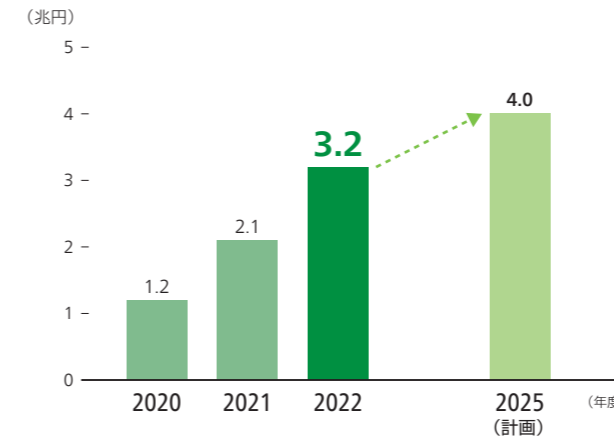
OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース)^{※3}(連結)

2022年度
67.15%

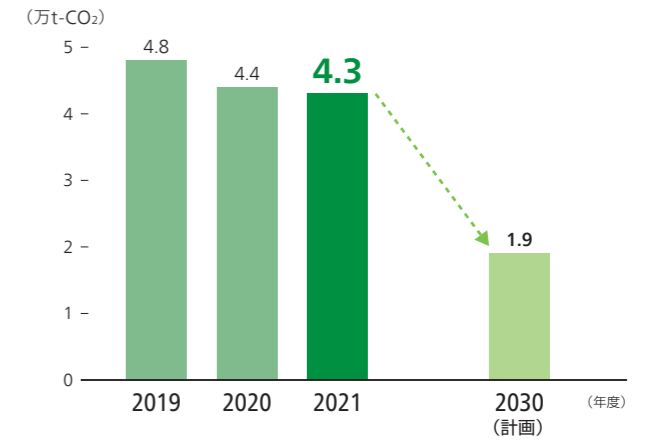
※1 「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(2021年改正)の適用を受け、プライベートエクイティファンドおよび不動産ファンドの残高については、一部アセットを除き、2022年度から時価ベース。
 ※2 その他有価証券評価益除くベース。
 ※3 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めたOHRを指標として設定。経費÷(資金収支等+役員取引等利益)で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。

非財務ハイライト

ESGテーマ型投資残高



自社GHG排出量(Scope1・2)



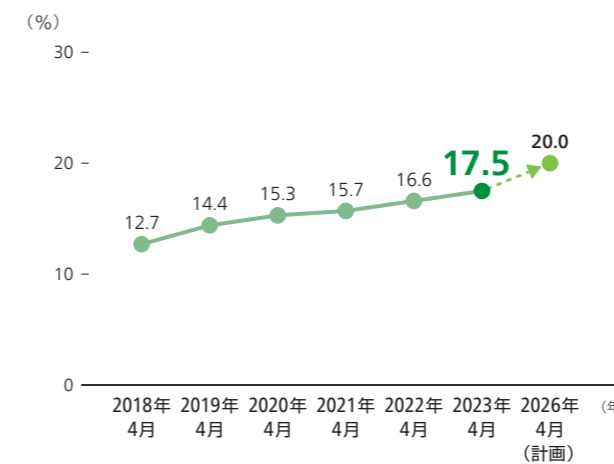
※2023年3月、2030年度GHG排出量目標を引き上げ

投融资ポートフォリオのGHG排出量(Scope3)

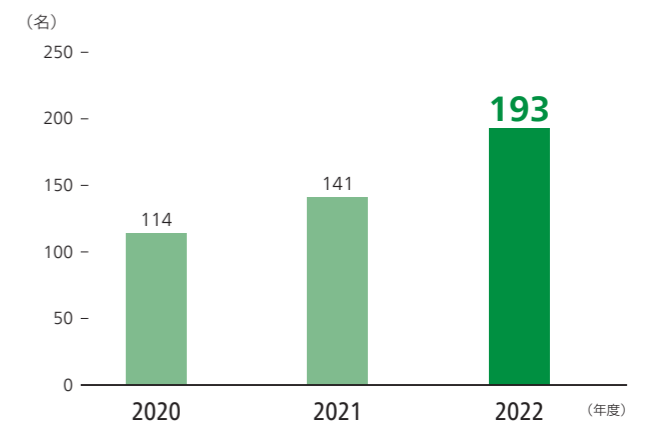


※実績および目標については、企業やデータベンダーの排出量に関するデータの拡大や、推計の高度化等により、今後変更する可能性があります。

女性管理者数比率



キャリアチャレンジ応募数



育児休業取得率(男女問わず)

2022年度
100%
2025年度KPI ▶ 100%

有給休暇平均取得日数

2022年度
19.1日

地域活性化ファンド出資件数(累計)

2023年3月末
45件
2025年度KPI
50件
投資確約額 ▶ 約250億円

通帳アプリ登録口座数

2023年3月末時点
約745万
2025年度KPI
1,000万
口座

中期経営計画(2021-2025年度)の進捗状況

当行は、事業環境と課題認識、当行の強み・経営資源を踏まえ、中期経営計画期間を「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、5つの重点戦略を推進し、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目指しています。

中期経営計画(2021-2025年度)スローガン

“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～

財務目標・実績

	連結ベース	2022年度実績	2025年度目標
収益性	連結当期純利益(当行帰属分)	3,250億円	3,500億円以上
	ROE(株主資本ベース)	3.44%	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}	67.15%	66%以下
	営業経費(2020年度対比)	▲845億円	▲550億円
健全性	自己資本比率(国内基準)	15.53%	10%程度 ^{*3} (平時に最低限確保すべき水準)
	普通株式等Tier1(CET1)比率(国際統一基準) ^{*2}	14.01%	10%程度 ^{*3} (平時に最低限確保すべき水準)

^{*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+役員取引等利益)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。

^{*3} 2025年度目標はバーゼルIII完全実施ベース。

関連ページ
財務目標・実績の振り返りについては、P.8～11に記載しています。

重点戦略ごとの施策の進捗状況

重点戦略	目標(KPI)	2022年度	2025年度目標
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	重点戦略① 通帳アプリ登録口座数	約745万口座	1,000万口座
	重点戦略① つみたてNISA稼働口座数	約23万口座	40万口座
② デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上	重点戦略② 人員減数(2020年度対比) ※期間雇用社員含む	▲約1,200人	▲3,000人
	重点戦略③ 地域活性化ファンド出資件数(累計)	45件	50件
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	重点戦略③ 事務共同化実施金融機関数(累計)	5金融機関	約20金融機関
	重点戦略④ リスク性資産残高	99.4兆円	110兆円程度
④ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化	重点戦略④ 戦略投資領域残高	10.1兆円	10兆円程度
	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		

DX推進
ESG経営の推進

重点戦略の進捗状況

重点戦略	2022年度実績	成長エンジン
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 詳細はP.28	<ul style="list-style-type: none"> 「通帳アプリ」のユーザー数は着実に拡大。 家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービス開始。 「ゆうちょデビット」の発行を開始し、会員数は順調に拡大。 窓口の投信商品ラインアップ厳選、「ゆうちょファンドラップ」の提供開始。 	第1のエンジン リテールビジネス
② デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上 詳細はP.28	<ul style="list-style-type: none"> セルフ型営業店端末「Madotab」の全直営店への導入。 貯金事務センター、パートナーセンター等のバックオフィスの業務のデジタル化の推進。 	
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 詳細はP.38	<ul style="list-style-type: none"> 「Σビジネス」の推進に向けた、地域金融機関等の多様な事業者との連携による体制整備等の実施(投資会社・ファンドへの出資、協業契約締結等)。 地域活性化ファンドへの出資、ATM連携等による地域金融機関等との連携の推進。 	第3のエンジン Σビジネス
④ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化 詳細はP.32	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオのストレス耐性強化とリスク対比リターンの上に向け、リスク性資産の残高を拡大。 戦略投資領域は優良ファンドへの選別的な投資を実行。 機動的なポートフォリオ運営により収益を確保。 取締役会の諮問機関であるリスク委員会に対し、市場運用関連等のリスク管理状況について報告を実施。 	第2のエンジン マーケットビジネス
⑤ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化 詳細はP.42	<ul style="list-style-type: none"> 2023年5月の基幹系システム更改に向け、全社的な態勢を構築し、円滑な更改を実現。 マネロン/テロ資金供与および拡散金融対策、サイバーセキュリティ等の内部管理態勢強化。 	

関連ページ
中期経営計画の5つの重点戦略と重点課題(マテリアリティ)の関連性は、P.22に記載しています。

第1のエンジン: リテールビジネス



専務執行役
小藤田 実



常務執行役
奈倉 忍

事業のミッション

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。

主なビジネス

国内の個人を中心とするお客さまを対象に、貯金、送金・支払、給与・年金受取、資産運用、キャッシュレスサービス、住宅ローン(媒介)等の金融サービスを、全国の直営店・郵便局・ATMネットワーク、デジタルチャネルを通じて提供しています。

RETAIL BUSINESS

戦略の概要

事業の強み

- 圧倒的なリアルネットワーク数
- 邦銀随一の巨大な顧客基盤と貯金残高
- リテールビジネスの蓄積ノウハウと専門人材
- 創業以来地域と築いてきた信頼によるブランド力

事業環境

- デジタル技術の進展、非対面取引ニーズの高まり
- 銀行と異業種間の垣根の低下
- 政府による「資産所得倍増計画」の推進、NISA制度の拡充

基本方針

- 「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
- 店舗ネットワークを活用し、お客さまのデジタルサービスの利用をサポート
- 当行のデジタルチャネルを起点に、非金融領域を含む多様な事業者との連携により、お客さまに最適な金融サービスを提供する「共創プラットフォーム」を構築
- 対面チャネルでの提案力強化、デジタルチャネルの充実による資産形成サポート
- デジタル技術の活用による窓口業務・バックオフィス業務の生産性向上

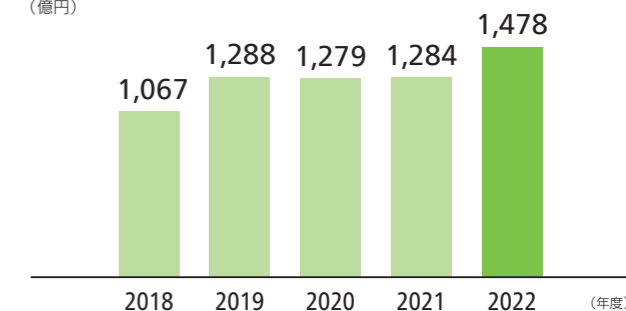
創出価値

- お客さま**
 - 日本全国誰一人取り残さない「安心・安全」な金融サービスを提供
 - お客さまの「貯蓄から投資へ」のシフトを後押し
- 株主・投資家**
 - リテール事業の収益強化
 - コスト削減
- 環境**
 - ペーパーレス化による環境の負荷軽減

2022年度の業績

主にリテールビジネスの手数料収益に相当する役務取引等利益の2022年度の実績は、前年度比193億円増の1,478億円となりました。2022年1月に実施した料金改定の影響やキャッシュレスサービスの利用増加等により、為替・決済関連手数料、ATM関連手数料が増加しました。

役務取引等利益(連結)
(億円)



当期の成果と今後の取り組み

デジタルサービス戦略

スマートフォンを利用し、いつでも貯金の現在高や入金明細の確認、送金、定額・定期貯金の預入・払戻し、投資信託の購入、住所・電話番号の変更等の基本的な銀行取引ができる「ゆうちょ通帳アプリ」の利用口座が2023年3月末時点で745万口座まで拡大しています。また、2023年2月には、スマートフォンを利用して金融資産や毎月の収支の管理ができる家計簿アプリ「ゆうちょレコ」のサービスも開始しました。さらに、キャッシュカード一体型のVisaデビットカード「ゆうちょデビット」の発行を開始するなど、キャッシュレス化の取り組みを推進しました。



今後も、スマホアプリ等のデジタルサービスの拡充によりお客さまの利便性向上を図るとともに、各種事務をデジタル完結させることにより、業務効率化を着実に推進していきます。

資産形成サポートビジネス

窓口にて取扱う投資信託商品については、シンプルでわかりやすい商品に厳選したほか、お客さまのライフプランや家計の状況の変化等に合わせた最適な運用ポートフォリオを提供する「ゆうちょファンドラップ」の取扱いを開始するなど、お客さま本位の商品ラインアップに見直ししており、お客さまのライフプランの実現に向けた商品・サービス提案を通し、お客さまに寄り添ったコンサルティングを推進しています。

また、少額からの長期・積立・分散投資に適した非課税制度である「つみたてNISA」については、全国の直営店に加え、郵便局ネットワークを活用してご提案を行い、お客さまの「貯蓄から投資へ」のシフトをサポートしています。

投資信託デジタルチャネル等の取り組み

デジタルチャネルでは、投資信託の購入時手数料を無料とするほか、ゆうちょ通帳アプリに投資信託の売買機能を追加するなど、デジタルチャネルの機能拡充を進めています。さらに、2022年10月からは全国の郵便局で「つみたてNISA」をオンラインを利用して相談・受付するサービスを開始しました。



第1のエンジン: リテールビジネス

お客さまによるセルフ取引の拡充

直営店(233店舗)では、お客さまが口座開設等の取引をご自身で行えるセルフ型営業店端末「Madotab」を導入し、2023年3月末時点で、新規口座開設の約9割が窓口ではなく「Madotab」で行われています。2023年5月には、送金機能やQRコード*を利用した税公金のお支払い、キャッシュカードの暗証番号再登録の機能を追加しました。今後も利用可能な手続きを拡大し、お客さまの利便性向上と窓口の事務量削減を進めていきます。また、ATMネットワークにおいては、通帳繰越機能付きATMの配備を進めました。

* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

バックオフィス業務のデジタル化

バックオフィス業務においても行政機関からの照会対応や相続手続等、業務負荷の高い事務の自動化・電子化を促進しています。2021年度には、当行内各システムと連動しながら事務処理を自動で行う「BPMS(ビジネスプロセスマネジメントシステム)」の導入に取り組み、2023年度には業務拡大・拠点拡大によるさらなる生産性向上を推進していきます。

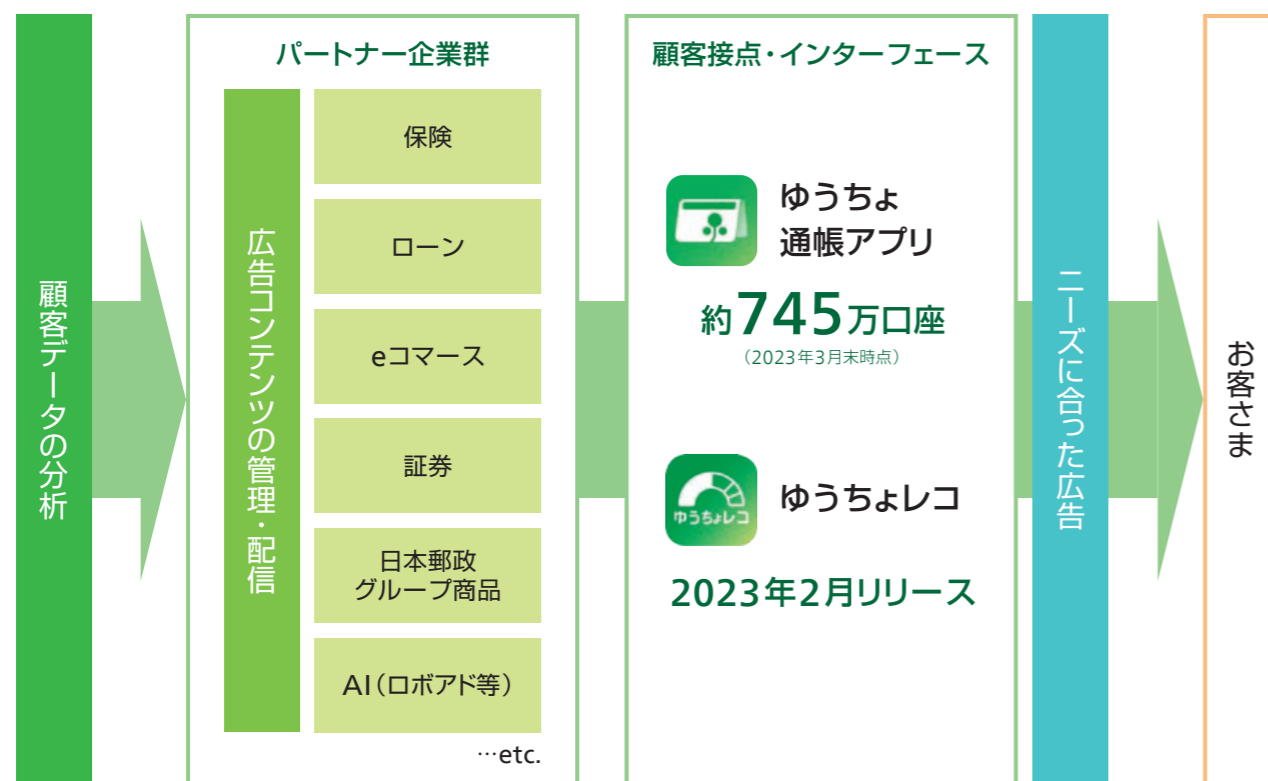
共創プラットフォーム戦略

新しいリテールビジネス戦略として、多様な事業者と連携し、「ゆうちょ通帳アプリ」や家計簿アプリ「ゆうちょレコ」経由で、お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスのご案内(広告コンテンツの配信等)を行う「共創プラットフォーム戦略」に段階的に着手します。

共創プラットフォーム事業モデル構想

共創プラットフォーム

～パートナー企業とともに、「自分らしく生きる」をサポートする。～



VOICE デジタルサービス事業部(共創プラットフォーム)

「ゆうちょレコ」を通じて、これまでにない新たな価値を提供したい



デジタルサービス事業部
四方 浩平

「ゆうちょレコ」は、お客さまの金融資産や毎月の収支管理ができる家計簿アプリです。今後、家計簿機能だけでなく、さまざまな企業のサービスとお客さまをつなぐ「共創プラットフォーム戦略」を推進し、「パートナー企業とともに、『自分らしく生きる』をサポートする」アプリを目指します。

誤を繰り返したため、スケジュールに間に合わないかもしれないということもありました。しかし、最終的にはメンバー全員で、「ゆうちょのお客さまはどんなアプリを求めているのか」という目線で考えをすり合わせていくことで、なんとかリリースに間に合わせることができました。

ゆうちょ銀行単体では成し得ない「価値」を提供したい

ゆうちょ銀行のお客さまの属性は多種多様ですので、「ゆうちょレコ」も、年齢や職業を問わず、幅広いお客さまにご利用いただき、節約や資産形成等、家計の気付きとしてお使いいただきたいと思います。まずはシンプルな家計簿アプリとしてリリースしましたが、今後は、パートナー企業との連携により、お客さまの嗜好やニーズを分析し、お客さまに最適なサービスのご案内をするといった、ゆうちょ銀行単体では成し得ない、新たな体験価値を提供することで、お客さまに真に寄り添う形での豊かな人生設計の一助を担っていきたくと考えています。

また、今後どのような機能を追加するかについては、提供者目線であれこれと追加するのではなく、実際のお客さまの声に耳を傾け、お客さまが真に望む、時代に合った機能を提供していきたいと考えています。そのためには、実際にお客さまからご意見をいただく機会を設けるなどして潜在ニーズを掘り起こし、既存の価値観に捉われることのないようプロジェクトを進め、ゆうちょ銀行が提供する金融コンサルティングの一翼を担う、魅力あるアプリに育てていきたいと考えています。

「特別な存在感のあるサービスを作りたい」

現在の担当に就く以前、私は直営店(大津店、京都店)での勤務や本社における法人営業の経験があり、個人・法人を問わず、多くのお客さまと実際に接するなかで、当行の良い点や改善すべき点等、さまざまなお声を頂戴してきました。そういったなかで、私は普段から、お客さまにとってより良いサービスとは何か、194兆円もの貯金を全国のお客さまからお預かりする銀行として、他行とは違うゆうちょ銀行の強みは何か、またその強みを活かしてお客さまにもっとできることがあるのではないか、という問題意識を常に持っていました。

その後、「ゆうちょレコ」および「共創プラットフォーム戦略」の検討チームに参加するにあたり、せっかく自分が携わるのであれば、これまで見聞きしたお客さまの声や自分の経験を活かして、「ゆうちょ銀行にしか提供できない、特別な存在感のあるサービスにしたい」という思いで、アプリ開発に取り組んできました。

開発は、プロジェクト開始からリリースまでの期間がわずか1年未満という、これまで経験したことのないようなペースで進んでいきました。また、メンバーそれぞれにアプリへの思いやこだわりがあり、試行錯

第2のエンジン: マーケットビジネス



常務執行役
中尾 英樹



専務執行役
玉置 正人

事業のミッション

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。

主なビジネス

お客さまからお預かりした貯金を原資に、国内外の金融市場において有価証券等で運用しています。

MARKET BUSINESS

戦略の概要

事業の強み

- 安定性の高い個人貯金等を原資とした本邦最大級の資金基盤
- 高水準の財務健全性
- 専門人財(社内育成/外部登用)

事業環境

- 国内の低金利環境が継続、日本銀行の金融政策は転換の可能性
- インフレ高進を受けた米欧中銀による金融引き締め、景気後退懸念の高まり
- 米欧での金融システム不安の高まり
- 気候変動対策等、持続可能な社会への要請の高まり

基本方針

- ポートフォリオのストレス耐性強化とリスク対比リターンの上昇
- リスク管理の一層の深化
- ESG 投融資方針に基づいた投資の実行
- マーケット専門人財の採用・育成

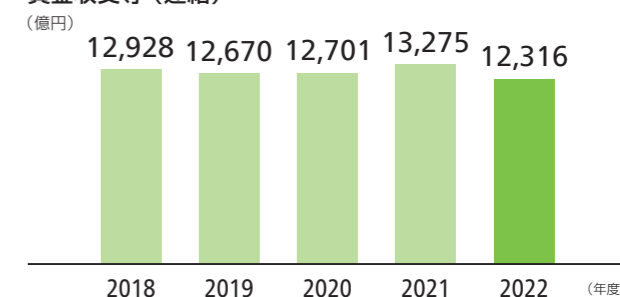
創出価値

- お客さま**
 - お預かりした貯金の安定的な運用
- 株主・投資家**
 - 安定的な基幹収益の確保
- 環境**
 - ESG 投資を通じた持続可能な社会の実現への貢献

2022年度の業績

主にマーケットビジネスの収益に相当する資金収支等の2022年度の実績は、12,316億円となりました。プライベートエクイティファンド等の「戦略投資領域」の収益は、前年度比約1,460億円増と順調に増加しましたが、海外金利上昇に伴う外貨調達コストの増加等により、全体の資金収支等は前年度比で959億円減少しました。

資金収支等(連結)



当期の成果と今後の取り組み

市場運用の一層の深化

～リスク性資産への投資の継続と円金利ポートフォリオの再構築～

ポートフォリオのストレス耐性強化とリスク対比リターンの向上に向け、リスク性資産(円金利(日本国債等)以外の資産)の残高拡大を図っています。特に、リスク性資産のうち、当行が「戦略投資領域」と位置づけるプライベートエクイティファンド等の投資に注力しています。

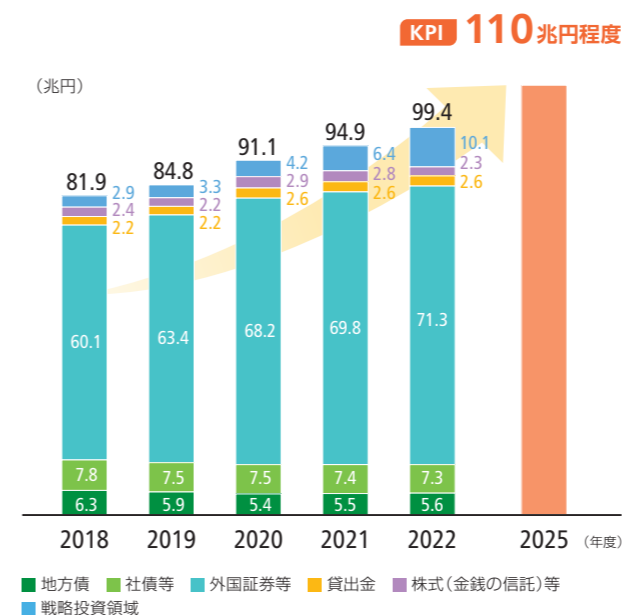
2022年度は、投資適格領域の海外クレジット資産(社債等)を中心に残高を拡大しており、リスク性資産残高は

2023年3月末時点で99.4兆円まで増加し、戦略投資領域については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を10.1兆円まで積み上げました。

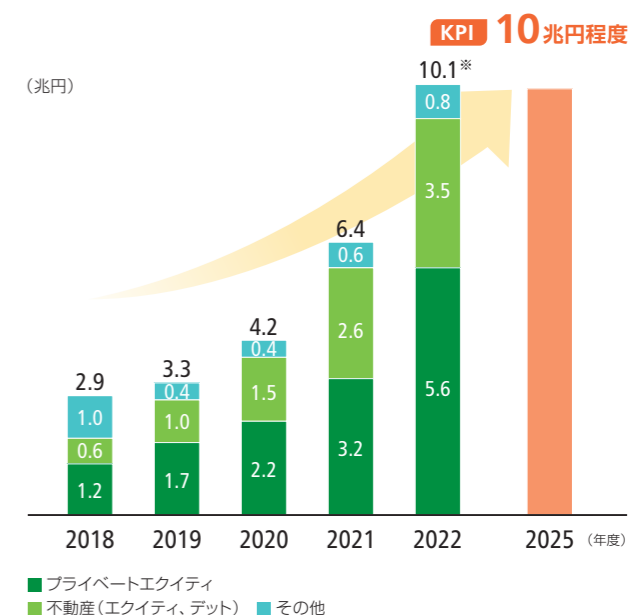
今後もリスク性資産の残高拡大を図るほか、戦略投資領域については、中長期的な視点で、優良ファンドへの選別的な投資を継続していきます。

また、長らく低位で推移してきた国内金利が上昇に転じる可能性も見据え、円金利ポートフォリオを機動的に再構築していきます。

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)



戦略投資領域: プライベートエクイティファンド、不動産ファンド(エクイティ)、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、インフラデット等

※「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(2021年改正)の適用を受け、プライベートエクイティファンドおよび不動産ファンドの残高については、一部アセットを除き、2022年度から時価ベース。

第2のエンジン: マーケットビジネス

リスク管理の一層の深化

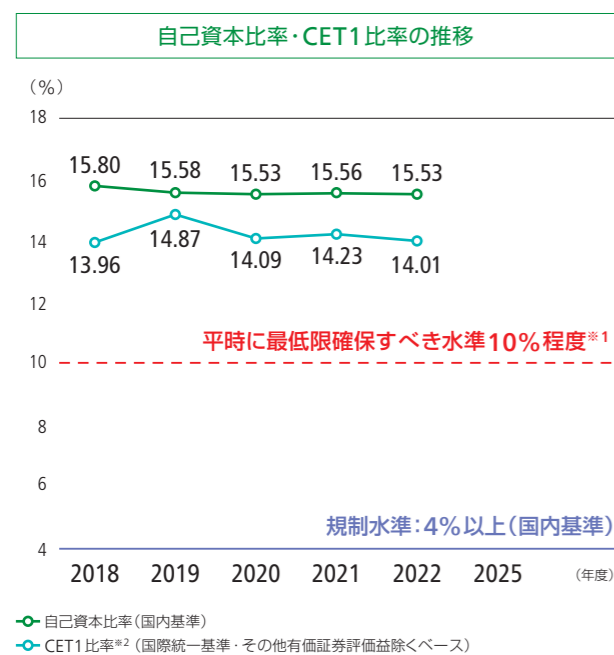
現中期経営計画において、自己資本比率(国内基準)に加え、CET1比率(国際統一基準・その他有価証券評価益除くベース)*についても平時に最低限確保すべき目標水準(10%程度)を設定し、管理するほか、ストレステストの高度化やモニタリングの強化を着実に推進し、リスク管理の一層の深化を図っています。

2023年3月末の自己資本比率(国内基準)は15.53%、CET1比率は14.01%と、平時に最低限確保すべき目標水準(10%程度)を上回っています。

また、バーゼルⅢ最終化への対応についても、遵守態勢の整備を進めていきます。

* 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比率についても目標を設定し管理を実施。

📖 リスク管理について、詳しくはP.78およびP.90をご覧ください。



*1 2025年度はバーゼルⅢ完全実施ベース。

*2 一部計算項目は簡便的に算出。

ESG投融資の状況

環境問題や各種国際合意等に留意した投融資を行う旨を「ESG投融資方針」に定め、取り組んでいます。

また、気候変動のリスクを適切に管理するとともに、気候変動によって生み出された新たな機会の活用にも取り組んでおり、具体的には再生可能エネルギー事業等への融資やグリーンボンド等への投資を拡大しています。

2023年3月末時点で、ESGテーマ型投資*残高を3.2兆円まで積み上げており、現中期経営計画において設定した「ESGテーマ型投資残高」の目標額(4兆円)達成に向けて順調な進捗となっています。今後も、ESG投融資を推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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

マーケット専門人財の採用・育成

リスク管理を含むマーケットビジネスの体制強化および基盤整備のため、マーケット関連部署の人員拡充を進めるとともに、マーケット専門人財の積極的な採用および育成を行っています。

具体的には、運用部門役員等の外部からの登用や、リスク管理を含むマーケット専門人財の継続的な採用に加え、若手人財等に対し、プロフェッショナル職等による基礎・応用研修を継続的に実施しています。

VOICE 活躍するマーケット人財

安定的な収益獲得に貢献する

私は、2013年に新卒でゆうちょ銀行に総合職として入社し、2018年に総合委託運用部(部署統合により現在はクレジット投資部)に異動となりました。異動後は、ダイレクトレンディングファンド投資という新しい投資戦略の立ち上げに携わり、運用を軌道に乗せるべく尽力してきました。

ダイレクトレンディングとは米欧の中堅企業に対しファンドから直接貸し付けを行う投資のことで、当行では戦略投資領域のひとつに位置づけられています。現在は同投資チームのグループリーダーを務めており、今後も人財育成によりチームとしての専門性をさらに高め、安定的な収益獲得に貢献していきたいと思っています。



クレジット投資部

中村 敬征



不動産投資部

榎原 奈緒

着実にポートフォリオを成長させる

私は、2018年に、市場部門プロフェッショナル職としてゆうちょ銀行に転職してきました。これまでのキャリアで培ってきたスキルを活かし、現在海外不動産デット運用を担当しています。運用プログラムの立ち上げから現在に至るまでフロントとミドルがともに成長する組織を目指してきました。マーケット情報や運用商品を若手社員や関連部署と共有、議論しあうことが専門人財の育成につながると考えています。今後も変化の激しいマーケットと真摯に向き合いながら着実にポートフォリオを成長させていきたいと思っています。

自己研鑽を重ね、マーケット業務に貢献

私は、2018年に新卒でゆうちょ銀行に総合職として入社し、2020年から、現在所属しているALM企画部において、本邦最大規模である当行の資産運用ポートフォリオの企画・管理に従事しています。具体的には、最適化手法を用いた効率的な投資資産配分の算出、これに基づく将来のBS・PL・リスク量の計画策定と予実管理に取り組んでいます。ALM企画部配属後から、海外金融機関による研修や、OJT制度に加えて、資格取得等を行いながらマーケット関連のスキル向上に取り組んできました。今後も、さらに自己研鑽を重ねつつ、当行のALM運営等のマーケット業務に携わっていきます。



ALM企画部

鈴木 健吾

第2のエンジン: マーケットビジネス

特集 高度な専門性と知見を持つ人財が集結した運用体制



当行市場部門は、担当執行役の下、分野ごとに専門化した8部1室で構成しており、部長クラスのマネジメントには、多様な経験を持つ専門人財を配置しています。

常務執行役
中尾 英樹

債券投資部(11名)



日本国債・外国国債を中心に投資を行っています。金利・為替リスクの適切なコントロールにより、ゆうちょ銀行の収益極大化とポートフォリオの耐久性強化を推進しています。

執行役員 松浦 太郎
主な経歴:三菱UFJ銀行

株式投資部(9名)



主に金銭の信託や投資信託を活用した上場株式運用を行っています。株式投資家としてグローバルに活躍できる高い専門性を有し、ゆうちょ銀行の収益向上を推進しています。

常務執行役員 サンチョ 清水 デイビッド
主な経歴:みずほ証券

クレジット投資部(58名)



長期にわたって優れたリスク対比リターンを生み出すプライベートエクイティ投資ポートフォリオの構築および投資活動を通じた社会貢献にも努めています。

常務執行役員 六嶋 一聡
主な経歴:ドイツ証券

常務執行役員 曾根 俊介
主な経歴:みずほ証券

常務執行役員 貞永 英哉
主な経歴:日本生命

自家運用・委託運用のリソースを最大限に活用して、グローバルなクレジット投資を推進しています。安定的な収益の確保によって、当行の収益性・健全性に貢献しています。

不動産投資部(18名)



市場統括部(45名)

運用方針の策定・実績管理を含め、市場部門業務全般の企画管理を行っています。また、市場業務に関するITサポートや、クオンツ・アプローチによるポジション管理・分析の支援、市場調査業務も行っています。

常務執行役員 矢口 一成
主な経歴:日本政策投資銀行

執行役員 田中 寛之
主な経歴:
フェニックス・プロパティ・インベスターズ

執行役員 市川 達夫
主な経歴:
モルガン・スタンレー・MUFG証券

ゆうちょ銀行の将来の安定的な収益貢献を期待し、委託運用を活用した世界の商業用不動産に対する投資(エクイティ投資・デット投資)を推進しています。

資金管理部(20名)



ゆうちょ銀行全体の資金管理、円貨・外貨の資金繰り業務を行っています。重要性の増している外貨資金流動性リスクへの対応も的確に実施し、経営の健全性の確保に貢献しています。

執行役員 足立 和宏
主な経歴:みずほ銀行

市場管理部(55名)



市場部門のバックオフィスとして、証券および資金決済業務や運用資産の保管事務、経理業務を行っています。堅確な事務やコントロール態勢の強化、生産性の向上を通じ、市場運用業務を支えています。

執行役員 石川 麻理
主な経歴:HSBC証券

マネジメントインタビュー



取締役兼代表執行役副社長
笠間 貴之

2015年11月より当行市場部門執行役員に就任。以降、当行市場部門のマネジメント職を歴任。2023年6月20日より取締役兼代表執行役副社長に就任。

Q3. 運用体制の整備や専門人財の育成等をどのように推進してきましたか。

長引く国内低金利環境の下、運用のパラダイムシフトとして、運用対象や地域、戦略の分散を進めるにあたっては、十分なリスク管理態勢が構築されていることを確認の上、着実に進めてまいりました。運用対象の拡大にあたっては、プライベートエクイティや不動産等のオルタナティブ資産クラスをはじめ、各資産クラスでの運用経験の豊富な外部専門家の中途採用、および、内部人財の専門職登用によるプロフェッショナル集団を作り上げたほか、新たな成果報酬制度も導入し、専門人財確保の競争力向上に努めました。専門人財の確保・強化については、今後も重要課題と位置づけて取り組んでまいります。

Q4. 当行の市場運用が担う使命について、どのようにお考えですか。

ゆうちょ銀行の市場運用は、お客さま一人ひとりからお預かりした信頼の証である貯金を原資として行う業務であり、適切なリスク管理の下、安定的な収益を確保可能なポートフォリオ運営を行うことが使命であり、ひいては、株主価値の向上に資すると考えています。

また、世界最大級の機関投資家として、運用・リスク管理能力の高度化についても、不断の努力をもって取り組んでまいります。

Q5. 前職等での経験や知見は、ゆうちょ銀行においてどのように活かされていますか。

これまで、セルサイド・バイサイド双方を経験しながら金融市場でのキャリアを歩んできた中で、大小さまざまな金融危機・市場混乱を目の当たりにしてきました。これらの貴重な経験は、金融危機をはじめとした、いざというときの迅速な対応、および、それらの兆候・リスクを予見するための取り組みをはじめとして、ゆうちょ銀行の市場運用においても活かされています。

Q1. 現中期経営計画を振り返り、手ごたえや取り組みについて、教えてください。

現中期経営計画(2021年度~2025年度)開始後の2年間は、世界経済がコロナショックから反転する中、先進国を中心とした金融政策運営も大きく変化しましたが、先行きの不確実性はなおおしよくされたとは言えない状況にあります。このような難しい運用環境が継続する中、ゆうちょ銀行では、クレジットクオリティに配慮したリスク性資産残高の積み上げ、優良ファンドへの選別的な投資による戦略投資領域残高の積み上げを実行し、将来の中核的な収益源として期待される分野への種蒔きが着実に進捗したものと評価しています。

Q2. 今後、どのようなことを重点的に取り組んでいきますか。

これまで取り組んできた運用の高度化・多様化の取り組みを継続し、時々刻々と変化する市場の変化にも細心の注意を払いながら、ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の一層の深化に努めてまいります。また、内外金利動向・見通しを適切に捉えた債券運用収益機会の確保や、中長期的には、円金利リスク資産を含めた最適な国際分散投資の追求にも取り組んでまいります。

第3のエンジン: Σビジネス(地域活性化)



執行役
青野 憲嗣

事業のミッション

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。

主なビジネス

地域金融機関等とのリレーション構築・強化により、地域活性化ファンドへの出資、ATM連携・事務共同化等の「地域の金融プラットフォーム」としての役割を推進しています。

さらに、「Σビジネス」を推進し、資本性資金を供給すること、当行独自のネットワークを活用して投資先企業を発掘すること、また投資後も投資先企業等のマーケティング支援に取り組むことで、地域企業の成長支援、地域社会の課題解決を通じて、より一層の地域経済の発展に貢献していきます。

Σ BUSINESS

戦略の概要

事業の強み

- リテールビジネス／マーケットビジネスで築いた優良な経営資源
 - 全国津々浦々に展開する当行独自のネットワーク
 - 約1億2,000万口座のデータベース
 - GP業務を行う企業への出向等で育成した人財
- JPインベストメントを中核とした投資事業基盤
- 地域活性化ファンドへの出資等で培ったノウハウ

事業環境

- 地方創生に向けた政府のさまざまな取り組み
 - デジタル田園都市国家構想
 - 地方創生SDGs/「環境未来都市」構想
 - 地方創生推進タイプSociety5.0型 等
- 銀行法改正による地域活性化等業務の緩和
- 地域におけるエクイティ性資金の不足
- 人口減少、少子高齢化の加速
- ポストコロナの地域の持続可能な社会の実現
- 地球環境配慮への社会的要請

基本方針

- 優良かつ有用な経営資源(資金力、人財、情報等)を活用し、地域社会の課題解決に資する投資等を行い、収益力強化およびESG経営を実現

創出価値

- 地域・社会**
 - 地域への「資本性資金」の供給等を通じた地域経済の活性化
- 株主・投資家**
 - 量的・質的な地域活性化への主体的な貢献を通じた当行の持続的成長
 - 国内GP業務等による新たな収益源の獲得
- 環境**
 - ESG投融資を通じた持続可能な社会の実現への貢献

当期の成果と今後の取り組み

地域活性化ファンドへの出資

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、地域活性化ファンドへの参加を推進しています。2022年度は、連結子会社「JPインベストメント」が設立した「JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド」をはじめ、新たに6件の地域活性化ファンドへ参加しました。今後も、積極的に地域への資金循環を行っていきます。



ATMネットワークの活用と事務共同化

ゆうちょ銀行では、地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」として地域の金融ニーズに添えています。

全国にあるATMネットワークを活用し、2022年度は山梨中央銀行、北海道銀行とのATM連携(一部無料化)を開始しています。

また、当行が各地域金融機関から一部事務を請け負う「事務共同化」も実施しています。こうした取り組みにより、「地域の金融プラットフォーム」として、全国の地方創生を多面的に支援していきます。

Σビジネス

当行では、2022年9月から2年間、新たな法人ビジネス「Σビジネス」のパイロット期間を開始しました。この新たな法人ビジネスでは、地域の企業に必要な「資本力」を、「出資」という手段で支援するだけでなく、投資先企業

のマーケティング支援や経営面でもコミットし、地域社会・経済の活性化と発展に貢献していきます。当行は、地域社会との結びつきを深めながら、新しいビジネスモデルを創造し、より一層の発展を目指していきます。

Σビジネスの3要素

① GP業務(投資事業)

当行はこれまで、地域の企業などに対して、ファンドへの出資を通じたさまざまな投資活動を行ってきました。当行がこれまで培ってきた知見やノウハウを活かして「GP業務」に本格的に参入し、国内の成長性のある企業に資本を提供、成長を加速させます。

2022年度は、JPインベストメント株式会社の「JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド」に出資し、地域経済の活性化、SDGsの目標達成に向けた社会的インパクトの創出に資する企業への成長を支援しました。また地域金融機関と共同でフロンティア・キャピタル株式会社に出資し、同社が行う、さまざまな経営課題を抱える地域の中核企業に対し長期的視点から解決する取り組みに貢献しました。当行は資本性資金を量的、質的に資金循環させることにより、地域経済の活性化を後押しし、地域社会全体の発展に引き続き貢献していきます。

② 投資先の発掘(ソーシング)

当行独自のネットワークを活用して、地域金融機関とも協働しながら、全国各地の投資先候補の発掘(ソーシング)を行います。

パイロット期間中は、ソーシング体制構築に向け、人財の育成を行うとともに、システム面の整備や地域企業等との接点拡大を推進します。

③ 投資先のマーケティング支援

当行は、投資先のベンチャー企業等の便利な商品・サービスのうち、地域活性化に資する商材を、当行独自のネットワークを通じて全国各地で紹介・媒介(マーケティング)し、投資先のベンチャー企業等の成長を支援します。

マーケティング支援業務の一環として、スマートフォンを活用して訪日外国人向けに簡便な「免税還付手続きの電子化サービス」を提供する株式会社Pie Systems Japanと協業契約を締結し、加盟店開拓業務をスタートしました。

第3のエンジン: Σビジネス(地域活性化)

Σビジネス本格始動に向けた
風土醸成・人財育成

Σビジネスを進める上で重要な風土醸成・人財育成については、サステナブルな体制を構築する必要があると考えています。2年間のパイロット期間も含めた人財育成施策として、Σビジネスの意義や当行の目指すべき姿、投資業務に関する基礎知識等を網羅した「Σビジネスの教科書」を制作し、入社年次別の研修、eラーニング等を通じて風土醸成・人財育成を進めています。

また、投資業務に関する専門的な人財育成としては、ファンド出資等のファイナンス業務の経験や、GP業務を行う企業への若手社員の派遣により、GP業務の本格化に向けた準備を進めています。

Σビジネスは、マーケティング支援業務やソーシング業務も含めて「地域」が大きなテーマであることから、地域に根ざした人財の育成が重要です。社員の「地域へ貢献したい」という想いを実現できる場として、当行の行内公募制度である「キャリアチャレンジ制度」を活用し、各地域の直営店・エリア本部の社員もΣビジネスへ積極的に参画しています。

これらの取り組みを通じて、Σビジネスの意義である地域への貢献を全社員一体で取り組むこととしています。

VOICE 地域活性化への取り組み

地域への資金循環によって
そこに住む人々の課題を解決したい

地域共創推進部 (JPインベストメント株式会社出向)
小林 一朗

地域交通の課題解決に取り組む
ベンチャー企業へ投資

私は、当行の市場部門や地域リレーション部門等での勤務を経て、現在はJPインベストメントへ出向し、主に未上場企業等への投資業務を担当しています。

2023年3月、タクシーのDX等を通じて地域交通の課題解決に取り組む、徳島発のベンチャー企業「株式会社 電脳交通」へ投資を行いました。電脳交通は、地域の中小規模のタクシー会社でも導入可能な、初期費用が安く、UI・UXに優れた配車システム等を提供するほか、地域のデマンド交通(乗合タクシー等)を導入する際の支援等を実施している企業です。公共交通機関が減少する地域において欠かせない交通インフラであるタクシー会社の収益性向上、人材不足の緩和等に寄与することで、地域の交通インフラの確保において大きな役割を担っており、当行の経営の重点戦略のひとつである「地域活性化」にも資する事業です。投資後は、取締役会にオブザーバーとして参加しており、経営陣の方々と協議させていただきながら、電脳交通の成長につながる貢献をしていきたいと考えています。

「地域活性化」×「投資」を担う中核人財へ

「地域活性化」×「投資」は儲からないのでは?と思う方も多く、それゆえに地域に資金が循環せず、企業・人が減り、さらに衰退する悪循環が起きている部分もあります。しかしながら、地域には隠れた魅力的な企業が多く存在し、さらに、電脳交通のように地域課題があるからこそ成長性の期待できる事業もあることから、ポテンシャルは十分にあると考えています。今後も、地域活性化に資する投資の実績を着実に積み上げ、しっかりリターンが出ることを伝えていくことで、地域に資金・企業・人も集まってくる、ポジティブな循環を作っていきたいです。

JPインベストメントへの出向で得た、投資検討・実行、投資後のモニタリング・支援に関する一連の経験をいかし、今後、当行の直営店、エリア本部等も巻き込んだ「Σビジネス」においても、中核的に業務を推進していく人材になりたいと考えています。

ゆうちょ銀行のビジネスを支える地域拠点

当行は、リテールサービスの地域拠点として13のエリア本部を設置しています。Σビジネスにおいても、この13のエリア本部を、日本全国の地域企業の情報収集を行う等の役割を担う重要拠点とすることを計画しており、現在、体制整備を進めています。

地域拠点一覧



3つの成長エンジンを稼働させるための経営基盤の強化

DX推進を加速させるIT投資の強化

DXを推進し、お客さまからの信頼を深めながらリテールビジネスの変革、業務改革・生産性向上等の戦略を推進していくためには、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、加えて、「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」として1,300億円程度の投資を計画しています。2022年度は、家計簿アプリ「ゆうちょレコ」の導入等、デジタルチャネルの拡充を目的とした案件等への投資を実施したほか、2023年5月には、基幹系システムの安定稼働のため、大規模なシステム更改を実施しました。



内部管理態勢の強化

リスクマネジメント態勢の強化

当行は、年度ごとにリスク管理取組方針を策定し、リスク管理に関する重要な事項についてはリスク管理委員会等において協議または報告を行っており、特に、市場運用関連やサイバーセキュリティを含むシステム関連のリスク管理状況については、取締役会の諮問機関であるリスク委員会に報告を行っています。そのほか、新商品・サービスを審議する小委員会およびシステムリスクの議論・認識共有の深化を目的とした小委員会を開催するなど、各種リスク管理態勢の高度化にも取り組んでいます。

📖 [リスク管理について、詳しくはP.78、90をご覧ください。](#)

マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策の高度化

マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融に係る事案、振り込み詐欺、口座の不正利用・売買、インターネットバンキングを標的とした預金等の不正な払戻し等金融機関のサービスを悪用した金融犯罪は減少の兆しを見せず、手口も年々高度化・巧妙化が進んでいます。また、流動的な国際情勢を反映し、国連ならびに各国・地域では経済制裁等が実施されており、制裁対象者等に商品・サービスを提供した金融機関に対しては、厳しい処分が科されています。

当行ではこれらの防止のため、国内外の法令諸規制を遵守する態勢を整備し、顧客管理措置、疑わしい取引の検知・届出、商品・サービスの見直し、経済制裁措置への対応等の対策を講じることで、マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策の強化に取り組んでいます。

お客さまの貯金や資産を守るため、過去の犯罪手口の分析、システムの高度化やデータ整備等を通じて、引き続き、金融犯罪の未然・拡大防止に取り組んでいきます。

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」に努めています。

複雑・巧妙化するサイバー攻撃への対応として、国際基準に則り策定したアクションプランを着実に実行し、サイバーセキュリティ態勢の強化を図りました。

📖 [サイバーセキュリティについて、詳しくはP.82をご覧ください。](#)

コンプライアンス態勢の強化

当行は、法令等の遵守を、経営理念および経営計画等に明記し、コンプライアンス基本規程等を定め、顧客保護の態勢も含め、コンプライアンスの重要性について、トップメッセージを発出し、各種研修等を通じて周知徹底を図っています。年度ごとにコンプライアンス・プログラムを策定するとともに、コンプライアンス委員会を開催し、進捗状況の確認や課題の協議を行っているほか、内部統制会議において、法令等遵守など内部統制に関する最重要事項について協議しています。

また、当行は日本郵便株式会社に銀行代理業務等を委託していますが、郵便局の部内犯罪防止に向け、防犯ルールの見直し、牽制機能の強化等の再発防止策を犯行類型別に防犯の総合対策として整理し、日本郵政グループ全体で推進する態勢を構築するなど、郵便局のコンプライアンス態勢強化に向けた取り組みを進めています。

📖 [コンプライアンスについて、詳しくはP.84をご覧ください。](#)

大規模なシステム更改に向けた態勢構築

2023年5月の大規模な基幹系システムの更改に向けて、代表執行役社長直轄の全社推進会議を立ち上げ、第三者機関からの助言も得ながら全社的な態勢構築を図り、円滑な更改を実現しました。

人的資本経営



常務執行役
田中 隆幸

“自律的で多様性を尊重する 社員の成長をサポートします”

全国津々浦々のネットワークを持ち、地域に根ざした金融サービスをお客さまに提供している当行にとって、人材は競争力・価値創造の「源泉」であり、「財産」です。当行では、人材を育て成長に結びつけることが何よりも企業価値向上のエンジンになるとの考えのもと、パーパス・経営理念・ミッションや経営計画と連動した人事戦略を推進していきます。

具体的には、「意欲・知識・経験の向上」×「能力発揮に向けた環境整備」×「多様性の尊重」という3つの柱の掛け算を通じて、多様な人材が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築き、企業価値向上を目指すべく「人事戦略の基本的な考え方」を定め、人的資本経営の推進に取り組んでいます。

3つの柱の主体は、いずれも「社員一人ひとり」であると考えており、これには「社員一人ひとり」が働きがい・やりがいを持って、活躍してもらえるような会社

を社員とともに築いていきたいという私たちの強い思いを込めています。

この3つの柱を軸に、「自律的社員の育成」、「強化分野の専門人材の積極採用」、「戦略的な人材配置」、「エンゲージメントの向上」、「ダイバーシティマネジメント」という5つの重点取組事項を設定しています。これらの取組を進め、社員の成長による企業価値の最大化を図り、お客さまの幸せや社会と地域の発展に貢献していきます。

人事戦略の 基本的な考え方

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

3つの成長エンジン

中計の重点戦略

R
リテール

- リテールビジネスの変革
- 業務改革・生産性向上
→ DX推進
- 目指すべき人材の姿
- デジタル技術を活用し、サービス・業務の変革に挑戦する人材
- お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスを提案できる人材

M
マーケット

- 市場運用・リスク管理の深化
→ リスク性資産残高の拡大とALM・リスク管理の高度化
- 目指すべき人材の姿
- 高度な専門性と知見を持った運用・ALM・リスク管理人材

Σ
Σ(シグマ)ビジネス

- 地域への資金循環・地域リレーション機能の強化
→ Σ(シグマ)ビジネス(GP、マーケティング、ソーシング)
- 目指すべき人材の姿
- 「Σビジネス」に挑戦し、地域活性化へ貢献できる人材
- 地域社会の課題解決に資する投資等を行い、当行の持続的成長に寄与できる人材

3つの成長エンジンを支える経営基盤

- 経営基盤の強化
→ マネロン・サイバー対策、システム堅硬化等
- 目指すべき人材の姿
- 一層信頼される銀行となるための経営基盤を強化できる高度な専門性と知識を持つ人材



人事戦略の基本的な考え方 3つの柱

成長を促す
〈意欲・知識・経験の向上〉
社員一人ひとりの情熱と行動力に基づく挑戦を通じて、専門性向上、成長を後押しします

能力を引き出す
〈能力発揮に向けた環境整備〉
社員一人ひとりの能力を発揮する機会・環境を惜しみなく提供し、働きがいを高めます

多様性を活かす
〈多様性の尊重〉
社員一人ひとりの多様な価値観を尊重し、組織の力とする文化を築きます

人事戦略の重点取組みとKPI

	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2025年度 (目標)
市場運用プロフェッショナル人員数	56名 ※2020年 4月1日時点	70名 ※2021年 4月1日時点	86名 ※2022年 4月1日時点	105名 ※2025年 4月1日時点
他企業への派遣 (Σ(シグマ)ビジネス関連)	17名	23名	19名	30名程度
他企業への派遣(その他)	67名	64名	68名	80名程度
ITパスポート本社取得率 ※情報処理技術者試験含む	—	—	10.6%	100%
DX研修受講率(本社)	—	—	95.6%	100%
キャリアチャレンジ応募数	114名	141名	193名	100名以上
FP2級以上取得率 (営業店コンサルタント)	—	—	71.2%	80%
社員の総合満足度	64.9%	68.7%	67.4%	70%以上
健康経営 (ハイリスク者の社員割合)	1.11%	0.94%	0.62%	0.9%以下
健康経営 (特定保健指導脱出率)	23.2%	23.7%	25.1%	24%以上
健康経営イベント参加率	—	—	14.9%	30%
女性管理者数比率	15.7% (2021年4月)	16.6% (2022年4月)	17.5% (2023年4月)	20% (2026年4月)
障がい者雇用率	2.74%	2.71%	2.72%	2.7%以上
育休取得率	99.5%	100.0%	100.0%	100%
男性育休取得率 (4週間以上)	30.1%	33.6%	59.1%	50%以上

人的資本経営

成長を促す ～意欲・知識・経験の向上～

当行を取り巻く社会情勢・経済環境が急激に変動する中、複雑化するお客さまのニーズに社員が的確に対応することが求められます。そのため、社員一人ひとりが自らのキャリアを考え、自主的に行動していくことが重要となっています。当行においては多様な人財の成長こそが競争力の源泉となるという考えのもと、キャリア形成を積極的にサポートしています。

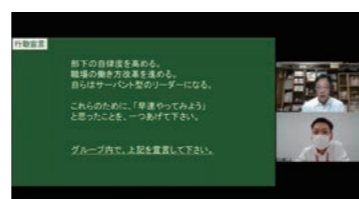
また、中期経営計画の強化分野においては、採用・社内人財の育成の両面から、専門分野の人財確保に努め、外部人財の積極的採用、専門分野の知識・ノウハウの習得を進めています。

自律的社員の育成

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実行していくため、気づきや学びの機会を提供しています。これまでのマネジメント姿勢を見直し、信頼関係をベースに部下社員の力を引き出すサーバント型リーダーシップへの変革を行うとともに、コミュニケーションの深化を目的とした1on1ミーティングを導入しています。またキャリアを考える一助としてキャリアデザインガイドブックを、自身が考えたキャリアに挑戦するしくみとして、キャリアチャレンジ制度・グループ内インターンシップを実施しています。

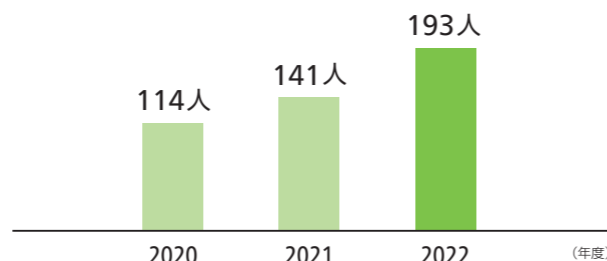


キャリアデザインガイドブック



イクボス研修の様子

キャリアチャレンジ制度応募者数



強化分野の専門人財の積極採用

市場運用やデジタル分野等における専門人財の獲得・早期育成に向けて、新卒採用においてコース別採用を導入し、高度な専門性を有する学生の採用に注力しています。

VOICE

キャリアチャレンジ制度



地域リレーション部門
地域金融法人部 主任
山下 佳祐

「地元地域へ貢献したい!」という強い想いは入社当時から変わらずありました。地域金融法人部は、「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。」というミッションを体現できる環境だと感じ、キャリアチャレンジ制度に応募しました。環境も変わり、専門知識が必要となる業務で、勉強の毎日ですが、分からないことをすべて吸収しよう!というポジティブな気持ちで日々さまざまな業務にチャレンジしています。

山下さんの加入で、チームに本人の明るい雰囲気や、チャレンジングな空気が加わりました。サポートする立場としては、研修・OJT等の施策実施はもちろん、密なコミュニケーションを基本として、部署全体で連携をとりながら、チャレンジしやすく、かつ何でも聞きやすいオープンな環境を整えることを徹底しています。



地域リレーション部門
地域金融法人部 グループリーダー
河村 龍

また、市場運用やリスク管理等、高い専門性を要する分野においては、ダイレクトリクルーティングやアルムナイを活かしたキャリア採用を実施しています。

特に市場部門では、2016年4月より、高度かつ専門的な知識を有した社員に対する業績連動型の報酬体系を導入・適用し、積極的な専門人財の確保・組織体制の強化に取り組んでいます。

他企業への派遣

異なる事業や組織文化等に対する理解を深め、専門知

識を習得するとともに、多様な人財とのネットワークを構築する観点から、他企業との出向・人事交流を積極的に行っています。

なかでも、中期経営計画の重点戦略であるΣ(シグマ)ビジネスの強化を図るため、協業企業等(GP等)へ出向者を派遣し、人財育成に力を入れて取り組んでいます。

これらの取り組みは、社員にとって新たな気付きを得る機会になるとともに、これまでと異なった視点から自身を見つめ直すきっかけとなり、社員のキャリア形成・成長の一助となっています。

能力を引き出す ～能力発揮に向けた環境整備～

社員が培った知識、経験を最大限発揮するためには、自分らしく健康でいきいきと働くことができる企業文化・風土の醸成が必要不可欠であると考えています。社員の心と身体の健康保持・増進、ライフステージにあわせた働き方を可能とする環境整備を通じて、働きがい・やりがいの向上に取り組んでいます。

また、若手社員の積極的登用、組織間の人事交流、タレントマネジメントシステムによる人財の見える化により、戦略的な人財配置を推進しています。

戦略的な人財配置

中期経営計画の重点戦略に基づく適所適材の人財配置を進めるとともに、社内組織の活性化等を目的に、若手社員の積極登用および関連部署間、本社・フロントライン組織間の人事交流等の施策を推進しています。併せて、いきいきと働き、活躍している若手社員等を社内報等において紹介し、やりがいやモチベーションの向上を図っています。(社内報の取組は55ページに掲載しています)

また、タレントマネジメントシステムの導入を通じた社員のスキル・経験等の見える化を進めており、これにより社員の持続的な成長につながる戦略的な人財配置を推進しています。

健康経営の取り組み

社員の心と身体の健康保持・増進が、活力ある組織を作り、成長の源となるとの考えから、「ゆうちょ銀行健康

経営推進体制」を構築し、重点的に取り組んでいます。

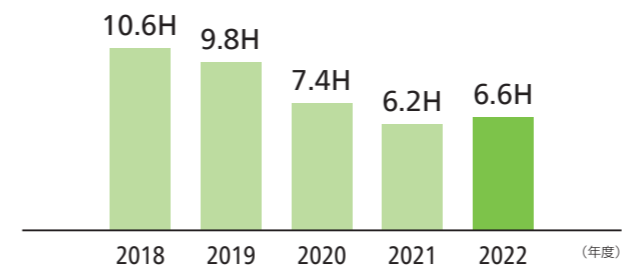
具体的には長時間労働の抑制や休暇の取得促進等、仕事と生活の両立を図るよう働き方の見直しを推進し、毎月の部署別状況をフィードバックしています。

さらに、生活習慣病の予防・改善のため、産業保健スタッフと連携し、医療機関への受診勧奨や保健指導を実施しています。また、運動習慣の醸成に向けウォーキングイベントを開催しています。

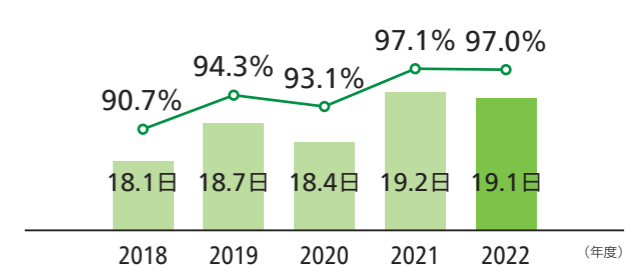
メンタルヘルスケアの取り組みとしては、役職別eラーニング研修のほか、全国のエリア本部などに社内相談員(サポートスタッフ)を設置し、社員との面談を通じて、心身の不調に対する予防・早期対応を図っています。

これらの取り組みが評価され、2年連続で「健康経営優良法人2023(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されています。

平均時間外労働時間数



有給休暇取得状況



※ 平均取得率は、年間付与日数に対する有給休暇取得日数の割合

人的資本経営

COLUMN ウォーキングフェスタを開催

健康増進意識啓発、運動習慣醸成およびコミュニケーション活性化を目的として、全社員を対象としたウォーキングフェスタを開催しました。(2022年10月～11月)

チーム対抗戦、エリア別対抗戦のほか、参加者全員で歩いた距離を合計し地球から月への到達を目指すなど、参加しやすく、楽しく運動できるイベントを企画し、全国から約2,300名が参加しました。



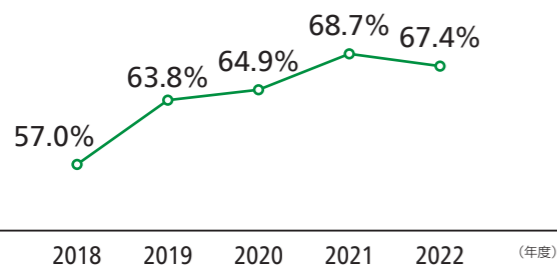
ウォーキングフェスタの様子

社員満足度向上

毎年、全社員を対象に「社員満足度調査」を行っています。2022年度調査では、総合満足度が67%という結果でした。

課題として認識された項目については、経営陣へ報告し、仕事のやりがいや環境整備に努めるなど、さらなる満足度の向上に取り組んでいます。

社員満足度(満足の比率)



今後、社員のエンゲージメントの状態を中長期的に可視化し、環境改善につなげるために調査内容等の見直しを行ってまいります。

柔軟な働き方

仕事と生活の調和や、さまざまなライフステージにある社員の継続的な能力発揮などを目的に、社員が柔軟に働き方を選択できる環境整備に取り組んでいます。

新型コロナウイルスへの対応を契機に、テレワークの拡充、フレックスタイム制、経営会議を含む各種会議・研修のオンライン化等、テレワーク環境整備を強く推進しました。

また、2023年度からは一部組織においてコアタイムを設定しないフルフレックスタイム制を拡大する等、アフターコロナにおいても、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。

多様性を活かす ～多様性の尊重～

さまざまなステークホルダーのニーズに対応するため、多様性に富んだ人財確保が不可欠と考えています。社員一人ひとりの多様な価値観を尊重し、組織の力とする文化を構築することを目指し、ダイバーシティ・マネジメントを推進しています。

ダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティを発展させ、会社の価値向上を実現するには、マネジメント層を含む社員全員の意識改革とさらなる環境整備が必要との危機感を持ち、2016年度にダイバーシティ推進部を設置し、取り組みを進めてきました。

女性だけでなく、子育て世代、介護世代、キャリア採用、シニア層、障がいがある方など、あらゆる社員にとって働きやすく、働きがいをもち成長しあえる職場づくりを目指し、各種施策に取り組んでいます。



ダイバーシティ推進部長
齋藤 美香子

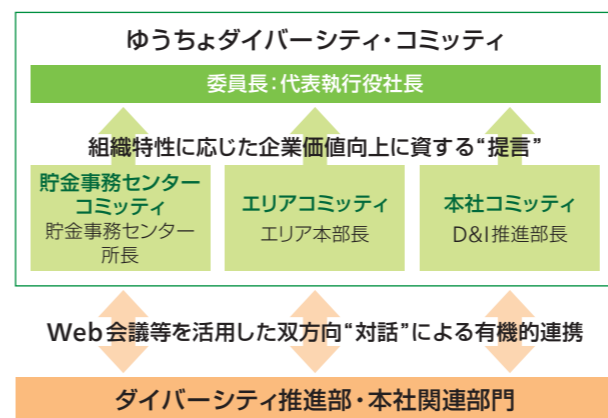
ダイバーシティに関する取り組み

2010年	ありがとうセンターを設立(障がいのある方への就労機会の提供)
2014年	NPO法人J-win(ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)に社員派遣
2016年	ダイバーシティ推進部の創設、ダイバーシティ・コミッティを設置、企業内理療師(ヘルスキーパー)採用(障がい者の活躍機会の提供)、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」の行動宣言への賛同
2017年	代表執行役社長をはじめ、各組織の長がイクボス [®] 宣言を実施、ダイバーシティ(イクボス)研修を開始、障がい者アーティストの支援を開始
2018年	イクボス宣言の対象を全管理者に拡大、イクボス検定を開始
2019年	サービス向上委員会、組織文化・風土改革分科会を設置、本社ビルに事業所内保育所「ゆうてまち保育園」を開設、株式会社ワーク・ライフバランスが実施する「男性育休100%宣言」に賛同
2021年	経営者と社員のタウンホールミーティング「カタライブ」を開始
2022年	女性店長経験者と連携したフォロー施策「D&Iダイアログ」を開始、男性育休取得率100%を達成(2021年度から継続中)

※ 部下のワーク・ライフ・バランスを考え、部下のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司。

ダイバーシティ・コミッティ(推進体制)

本社・エリア本部・貯金事務センター等の各組織において、さまざまな経験や経歴を持つメンバーによる「ダイバーシティ・コミッティ」を設置し、各職場の状況に合わせた取り組みを企画・推進しています。



2022年度は、各地で「男性育休セミナー」や「介護に関する勉強会」等を実施したほか、お互いに価値観を交換し合う「ダイアログ」を開催し、コミュニケーションの活性化に取り組みました。また、2021年度に引き続き開催したタウンホールミーティング「カタライブ」では、60名超の社員が参加し、池田社長と自由闊達に意見を交わしました。

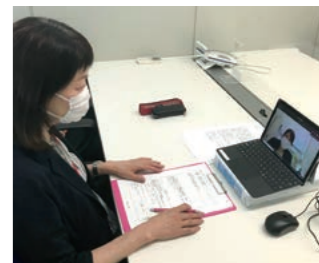
女性活躍推進

女性活躍推進のため、2026年4月に女性管理者数比率20%達成に向けて、職場環境整備、昇職意欲向上、管理者候補育成等の各種取り組みを推進しています。

2022年度は、役員・管理者の意識変容に向けた研修や女性の昇職意欲向上を目的とした研修、社外女性リーダー育成プログラムへの社員派遣等を実施しました。

また、営業店の女性管理者や次世代候補社員を対象としたD&Iダイアログを女性店長経験者と連携して実施し、昇職に向けた不安解消や

アドバイス、昇職意識の向上を図っています。
こうした取り組みを通じて、女性管理者数比率は、2023年4月時点で17.5%となっています。



D&Iダイアログの様子

女性管理者数比率推移



VOICE 女性活躍推進



松山支店長
石橋 千枝

2015年から営業所の店長を務めています。初任店舗は出身エリア外であったこともあり、自分に務まるのかという不安の方が大きかったのですが、受け入れてくださった本部長、副本部長ともに女性の先輩で、それぞれのご経験からアドバイスをいただきました。

翌年は、ダイバーシティ・コミッティメンバーとして、全国のさまざまな立場の女性社員と情報共有を行いました。さらに、2022年度から始まったD&Iダイアログではあらゆる不安や悩みを解消するコミュニケーションが図られています。営業所には多くの女性社員がそれぞれの業務で活躍しています。これまでの習慣にとらわれることなく、女性が店長や管理者として活動することの意義、自分らしさを持って輝けるよう、私自身の経験を活かして支援、応援していきます。

人的資本経営

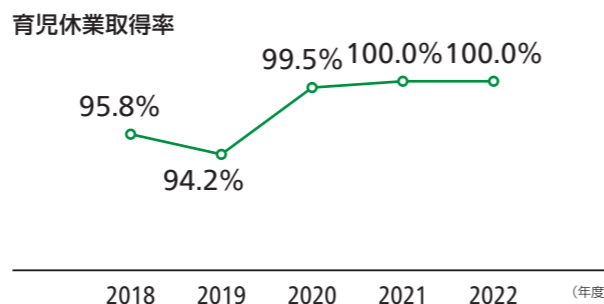
男性育休の取得推進

男性も積極的に家事・育児に参画できるよう、男性社員および管理社員向けのサポートブックの配布、eラーニング等により、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めてきました。

2022年度からはWeb社内報において育児休業を取得した社員の紹介記事を掲載し、育児休業が身近で、取得が当たり前の職場風土づくりを進めています。

これにより、2022年度も引続き育児休業取得率100%を達成し、男性の育休取得日数も確実に増加しています。

これらの取り組みが評価され、「プラチナくるみん」に認定されています。



また、感謝の気持ちを手紙などで伝えあうことで、障がいのある社員の仕事へのやりがいを高め、定着に努めています。



ありがとうセンターの作業風景



店舗からありがとうセンターへのお礼の色紙

ナーを含めており、結婚休暇、忌引休暇、扶養手当、世帯社宅への入居などが利用できます。

こうした取り組みの結果、「PRIDE指標」においても、最高評価のゴールドを5年連続で受賞しています。

日本郵政グループ人事方針

グループの中期経営計画「JPビジョン2025」に基づく経営戦略と人事戦略を実現するための基本的な方向性を定めるものとして「グループ人事方針」を策定しています。グループの注力すべき項目として、目指す姿としての「誇りとやりがい」、その達成のための3つの軸、「異なる互いを認め合う」、「能力を高める」、「強みを発揮する」という4要素を抽出し、それぞれの要素に関する具体的な指標および目標の整理をしています。

主な指標および目標

主な指標および目標	2022年度実績
社員の「誇りとやりがい」の定期的な定量把握	—
男性育休平均日数：1か月以上	63.3日
本社女性管理者比率：30% (2030年度)	17.8%
適所適材指標の新設	—
年休取得平均日数：18日以上	19.1日

※ グループ目標に対する当行の実績

シニア人材の活用

少子高齢化により労働力人口が減少していく中、高齢層社員の知見と経験を活かして能力を発揮できる業務の拡大に努めています。

また、2021年度より定年年齢を65歳へ引き上げており、社員が今後もモチベーションを維持しつつ働くことができる環境整備に取り組んでいます。

LGBTQ+の理解促進

社員誰もが安心して活躍できる職場環境づくりの醸成のため、ダイバーシティ強化月間を設け、職場内勉強会の実施、LGBTQ+に対する「理解と応援のしるし」としてAllyステッカーの配布や、東京レインボープライドへの協賛をしています。

また、各種制度において配偶者の定義に同性パートナー

COLUMN 人的資本経営実現に向けた取り組み

～取締役会での検討～

取締役会においても、人的資本経営を重要なテーマとして議論を行っています。当行の人的資本経営実現に向けた具体的な取り組みについて多角的な視点からの意見交換を踏まえ、人的資本経営に取り組んでいます。

～経営層向け研修の開催～

金融機関におけるESG経営について理解を深めるため、「人的資本」をテーマに経営層を対象とした研修を開催しました。

研修の中では、社会的な動向や当行において重要な取り組み等について専門家からご講演いただき、人的資本経営を当行全体および職場単位で実現できるよう、意識啓発を行いました。

～実現に向けた取り組み～

全社的な取り組みとして、人事部・ダイバーシティ推進部・広報部・経営企画部・IR部・財務部を中心とするプロジェクトチームを立ち上げました。取締役会等における検討も踏まえ、全9回にわたり議論を重ね、各部の課題認識等を共有し、人的資本経営の実現や開示等に向けた取り組みを進めました。

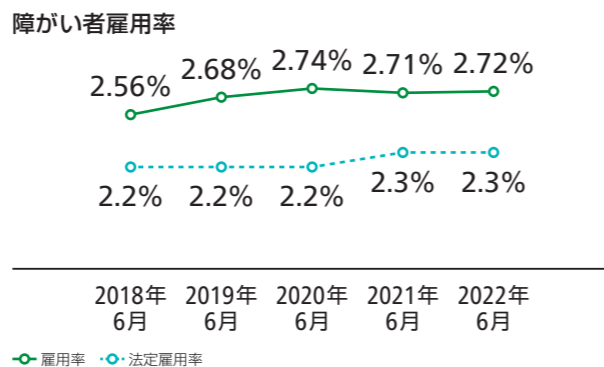


多様な社員の活躍

障がい者雇用の促進

就労意欲を持つ障がいのある方が自立した生活を送れるよう、2010年に就労機会の提供と定着を目的とした「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、お客さまにお渡しするキャンディの袋詰めから発送作業等を行っています。

そのほか、本社および一部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）として働いていただくなど、積極的な雇用を進め、全国各地の組織で障がいのある社員が活躍しています。



● 雇用率 ● 法定雇用率

人的資本経営

特集 人権尊重の取り組み

当行は、経営理念である「最も身近で信頼される銀行」の実現を目指す上で、人権の尊重が重要な社会的責任であるとの認識に立ち、社員やお客さま、取引先企業などすべての人々の人権を尊重しています。

また、当行および日本郵政グループの事業活動や社会活動を通じて人権尊重の取り組みを推進することで、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献するため、「ゆうちょ銀行人権方針」を定め、各種取り組みを強化しています。

more info
ゆうちょ銀行人権方針
トップページ > サステナビリティ > 社会 > 人権・サプライチェーン
> 人権尊重 > ゆうちょ銀行人権方針



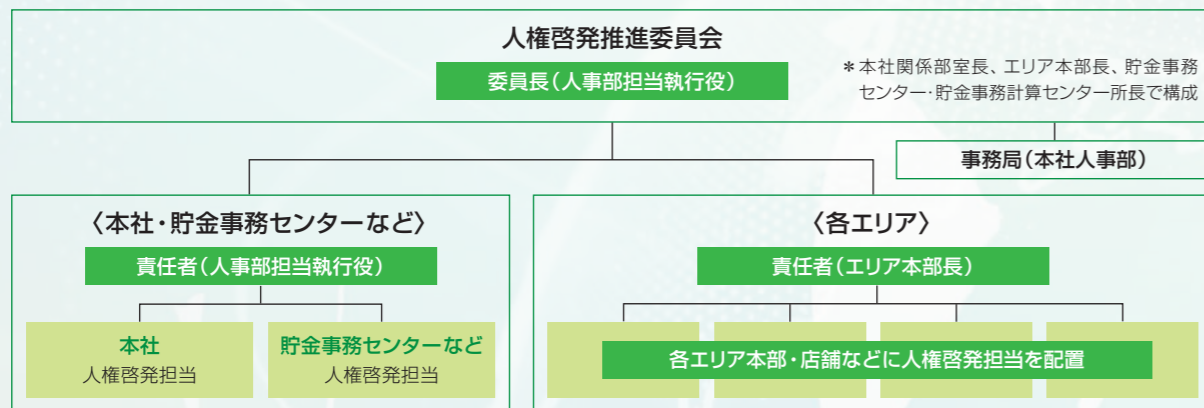
人権啓発推進態勢

人事部担当執行役を委員長、エリア本部長、貯金事務センター所長等を構成員とする人権啓発推進委員会のもと、全社的に人権啓発に取り組んでいます。

ハラスメントや差別等の社員に関する人権課題への対応にとどまらず、投融資先やサプライヤーなどによる人権侵害に関係することや、加担の回避が期待され

ていることなどを踏まえ、人権課題の見直しを行い、人権方針を改正しました(2023年4月)。

今後、ステークホルダーとのコミュニケーションなども実施しながら、各種方針や人権デューデリジェンス実施体制を継続的に高度化していきます。



当行の主な人権課題

ステークホルダー	主な人権課題	ステークホルダー	主な人権課題
社員	<ul style="list-style-type: none"> 差別やハラスメントの防止 労働環境の整備 結社の自由・団体交渉権の尊重 	投融資先やサプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> 児童労働・強制労働の防止
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> お客さまのプライバシー尊重 金融サービスを安心してご利用いただける環境の整備 	その他	<ul style="list-style-type: none"> マネー・ローンダリング等の防止

人権課題に対する取り組み



社員への取り組み

- | 未然防止に向けた取り組み | 安心して相談できる態勢の整備 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● トップメッセージの発出 ● 各種研修・啓発の実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 経営幹部向け研修、階層別研修など ● 情報紙(隔月)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 | <ul style="list-style-type: none"> ● ハラスメント相談員の配置 (各事業所に男女各1名) ● 事業所以外の第三者への相談体制の構築 (店舗を訪れるサポートスタッフ) ● ワンストップ相談・通報プラットフォームの設置 (日本郵政グループ) ● ハラスメント社外相談窓口の設置 ● ハラスメント相談員研修の実施 |



全国銀行協会「人権啓発標語(第36回募集)入選者の表彰式(Web)の様子



ハラスメント相談員研修資料



お客さま等への取り組み

マネー・ローンダリング等の対策、高齢者や障がいがある方の利便性向上(筆談用具の配置やバリアフリー化、ユニバーサルサービスデザイン化等)を実施しています。



投融資先への取り組み

機関投資家として責任ある投融資を行うため、2022年7月にESG投融資方針を改正し、気候変動や人権に適切に取り組む旨を明記しました。ESG投融資方針では、児童労働・強制労働を行っている事業や、非人道的な兵器と言われる「クラスター弾」を製造する企業への投融資を禁止するなど、人権に配慮した投融資活動を行うことを定めています。

また、エンゲージメント(建設的な対話)実施時においても、投融資先企業による人権デューデリジェンスの実施状況などを確認しています。



サプライヤーへの取り組み

国連グローバル・コンパクト*の10原則の実現に向けて、お取引先さまに対しても環境・社会問題等への配慮をお願いしています。「日本郵政グループCSR調達ガイドライン」を制定・公表し、すべてのお取引先さまに対して同ガイドラインの遵守を要請しています。

* 当行は、国連グローバル・コンパクトに署名し、それに定める4分野(人権・労働・環境・腐敗防止)10原則を支持し、CSR調達活動に取り組んでいます。

ステークホルダーコミュニケーション



社員とのコミュニケーション（インナーコミュニケーション改革）

社長直通意見箱

2020年9月に「社長直通意見箱」を設置し、組織間の連携強化・コミュニケーションの活性化を進めてきました。「社長直通意見箱」に寄せられた率直な意見は、「お客さ

まサービス統括部」で集約・確認・分析し、社長自らが改善の指示を行う等、経営陣で共有・改善検討を行い、商品・サービスの改善や風通しの良い職場環境整備等に活用しています。

VOICE お客さまにとって唯一無二の存在になることを目指して



執行役
お客さまサービス統括部長
藤江 純子

当行が民営化した当時、私はCS推進室（現在のお客さまサービス統括部）に在籍していました。民営化し、お客さま満足（CS）に力を入れて取り組みはじめた矢先、ご高齢のお客さまから、一通の匿名のお葉書が届き、私はその内容に衝撃を受けました。

そのお葉書には、「他行では優しい言葉をかけてくれるが、ゆうちょではかけてもらったことがない。どこにでもあって便利だから、我慢して使っている」と、切実な想いが記されていました。

全国約23,000超のネットワークを持つ当行が、お客さまに真にそのネットワークを「安心・信頼・便利」と感じていただき、本当の強みとするためには、お客さまに「やっぱり、ゆうちょがいいね」、「ゆうちょでよかった」と感じていただき、数ある金融機関の中から選ばれ続ける銀行にならなければならないと痛感しました。

たくさんのお客さまの笑顔に出会える銀行になりたい。

お客さまとの距離感が近い当行だからこそできる、お客さま一人ひとりに丁寧に向き合い、お客さまの人生の伴走者としてお役に立てることをしたい、と強く感じました。

一方で、私は、お客さまに笑顔になっていただくには、商品・サービスを提供する社員自身の笑顔を増やすことが必要不可欠と考えています。当行は、お子さまからご高齢の方、都市部や地方の方々など、年齢・生活環境等が異なる幅広いお客さまにご利用いただいています。このような多様なお客さまのニーズにお応えするためには、多様な価値観を持つ社員自身が、当行の存在意義を理解し、やりがいを感じてイキイキと仕事に向き合える環境づくりが必要です。私自身も、①ともに働く社員の価値観を理解するために、日常的な雑談（対話）を大事にする、②役職を問わず自分の考えをチーム内で発信し、既存の枠に捉われず新たなことにチャレンジしやすくするためにフラットな関係を作る、ということを日々実践しています。

こうした取り組みにより、今では、顧客満足度調査で約7割のお客さまに「満足」と回答いただいています。しかし、お客さま満足（CS）を向上させる取り組みに終わりはありません。今後もお客さま満足（CS）、社員満足（ES）がともに向上し、「ありがとう」の輪が広がり、当行が、より多くのお客さまにとって唯一無二の存在と認めただけの存在を目指し、一步一步前進していきます。

社員が考える「ゆうちょらしさ」を言語化し

「自社で働くことの意義」を考えるプラットフォーム

Web社内報 Life

当行では、さらなる組織風土改革の一環として、池田社長が名誉編集長を務めるWeb社内報「ゆうちょLife」において、全社、全国レベルでのコミュニケーションを図っています。2022年度はカジュアルかつ「人」にフォーカスしたコンテンツとして、社員や組織等の紹介を重ね、動画を含め147本のコンテンツを配信しました。

「ゆうちょLife」は会社のプラットフォームでありながら、社員が自宅のPCやスマートフォンからも自由に「いいね」や「コメント」することが可能であり、「ゆうちょLife」の記事をきっかけに、以前の同僚と連絡を取り合ったり、社内の講演会が企画されたりと、多方向のコミュニケーションにつながっています。

また、単なる人物紹介にとどまらず、個々の社員が、「ゆうちょらしさ」とは何かについて考え、働くうえで大事にしている価値観や想いについて共有しています。社内アンケートでは、過半数の社員が「ゆうちょらしさ」について考えるきっかけとなったと回答があり、「全国のゆうちょ社員とコメントし合えるしくみってすごいなと思います」等のコメントが寄せられています。

今後も、「ゆうちょLife」において、タテ（上司・部下、本社・地方組織）、ヨコ（店所間や部署間、同僚との関係）、ナナメ（他部署の上司や仲間、日常的には接する機会が少ない人や部署との関係）での多方向のコミュニケーションを促進し、社内の目詰まり解消やエンゲージメント向上につなげていきます。



役員自己紹介動画

社員から寄せられた「ゆうちょらしさ」



「はたらくママパパ」を紹介するコンテンツ

「最も身近で信頼される銀行」「身近」「安心・安全」「安心な存在」「お客さまの夢を叶える銀行」「お客さまの笑顔」「伝統と革新の融合」「新しいことにチャレンジしていける楽しさ」



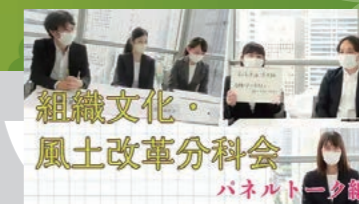
社員紹介動画



組織紹介記事



入社記事



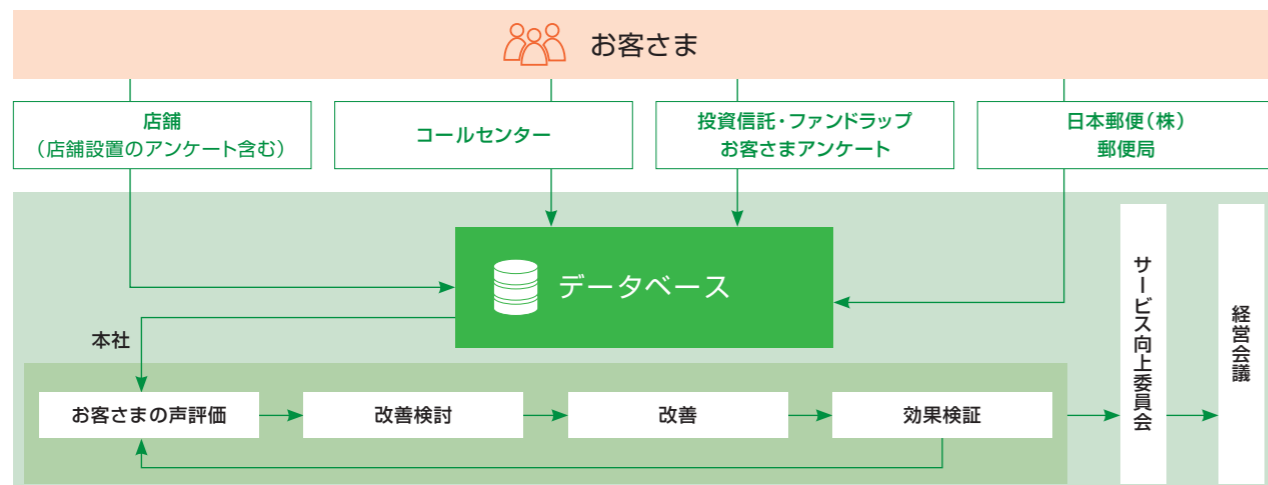
サービス向上委員会紹介記事

ステークホルダーコミュニケーション

お客さまとのコミュニケーション

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、全体に共有するとともに、商品・サー

ビスの開発・改善に活用し、改善等の結果を社長を含む主要経営陣をメンバーとするサービス向上委員会や経営会議等に報告しています。



主な改善事例

お客さまの声	改善内容
投資信託の購入を検討する際に、ファンドの情報などを簡単に分かりやすく入手できるようにしてほしい	ファンド検索機能の充実や積立・リターン計算シミュレーション機能の追加など、「投資信託検索ページ(取扱ファンド一覧)」をリニューアル
窓口での申込書の記入が大変／受付後の待ち時間が長い	紙の申込書の記入が不要になるほか、お客さまをお待たせすることなく手続きいただけるよう、当行店舗に「Madotab(セルフ型営業端末)」を配備
窓口に行かなくてもスマートフォンで口座を開設できるようにしてほしい	スマートフォンから「ゆうちょダイレクト+(プラス)」(無通帳型総合口座)を開設できる「ゆうちょ口座開設アプリ」をリリース
窓口に行かなくても「口座貸越サービス」を申し込めるようにしてほしい	インターネット(パソコン、スマートフォン、タブレット)での「口座貸越サービス」の申込受付を開始

お客さま本位の業務運営の実践に向けた組織風土改革

当行では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、社長を含む主要経営陣をメンバーとする「サービス向上委員会」を設置しています。上図のスキームを通して集まった「お客さまの声」と前述の社長直通意見箱を通して集まった「社員の声」を活かし、商品・サービスの改善・向上に取り組んでいます。ま

た、Web社内報を通じて社員の多方向のコミュニケーションの強化を行っています。

これからもサービス向上委員会を中心に、役員等による動画配信や各店所の好取組事例の共有等を通じて社内コミュニケーションの活性化を図り、お客さま本位の業務運営の実践に向けた組織風土改革に取り組んでいきます。



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

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、株主・投資家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、株主・投資家の皆さまのご意見・ご期待を経

営陣等へフィードバックし、経営に反映していきます。

今後も、株主・投資家の皆さまからお伺いしたご意見を踏まえ、社会的要請やトレンド等に対応した各種開示の充実と、経営陣や各事業部門責任者によるIR機会の創出に努めていきます。

IR活動実績(2022年度)

活動	内容
第16期定時株主総会	2022年6月16日開催
個人投資家向け説明会	経営陣による個人投資家向け説明会を年数回開催。 開催回数: 2回、参加人数: 326人
投資家説明会	取締役兼代表執行役社長による、機関投資家・アナリスト向けの説明会を半期ごとに実施。 開催回数: 2回、参加人数: 230人
機関投資家・アナリストとの面談	IR担当執行役を中心に、取締役兼代表執行役社長も含めた経営陣による、国内・海外の機関投資家・アナリストとの個別面談等を実施。 面談社数: 374社(うち海外機関投資家: 155社)
証券会社主催機関投資家向けカンファレンス	証券会社主催のカンファレンスに参加し、IR担当執行役による海外機関投資家との個別面談を実施。 参加回数: 3回
その他IRイベント	市場部門担当執行役や運用責任者による、プライベートエクイティ投資に関するアナリスト・機関投資家向けの少人数説明会等を開催。
第17期定時株主総会(2023年度)	2023年6月20日開催

TOPICS 株主・投資家のご意見による開示事例

- プライベートエクイティ投資や不動産投資の概要
- 円金利上昇による当行財務諸表への影響
- 人的資本に関する人事戦略
- PBR/ROE向上策



2022年度決算 投資家説明会(2023年5月17日開催)
登壇者: 取締役兼代表執行役社長 池田 憲人(左)
IR担当 常務執行役 新村 真(右)



第17期定時株主総会の様子(2023年6月20日開催)

ステークホルダーコミュニケーション

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。

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、金融教室をオンラインでも実施しました。あわせて、皆さまにご活

用いただけるよう、ご自宅でも印刷可能なオリジナル教材を当行Webサイトに掲載しました。

また、成年年齢引下げ等により、高校生を対象とした金融教育の重要性が高まっていることから、高校生にライフプランや家計管理・資産形成、金融トラブル等について学んでもらえる当行オリジナル教材「未来のレッスン」を作成し、2023年度からは高校生向けにもオリジナルテキストを使用した金融教室を開催していきます。

小・中学生向けテキスト

学年別オリジナル教材



教材(電子マネー等)



社員講師用ツール



教材(融資と投資)



高校生向けテキスト



出前授業の様子

ゆうちょアイデア貯金箱コンクール

「ゆうちょアイデア貯金箱コンクール」は、これからの社会を担う子どもたちに、貯金箱の作製を通じて、造形的な創造力を伸ばすこと、貯蓄に対する関心を持っていただくことを目的としています。郵便貯金創業100周年を記念して1975年に始めて以来、長い歴史を持つコンクールです。

毎年、日本全国の小学校から応募していただき、各小学校での選考、一次審査(写真審査)、最終審査(現物審査)を経て、入賞作品を決定しています。2021年度からは、ご家庭から応募をする個人応募を開始しました。

また、参加作品1点につき10円を、ゆうちょ銀行から公益財団法人日本ユニセフ協会、JICA(独立行政法人国際協力機構)および公益財団法人ジョイセフに寄付しており、開発途上国で貧困や病気に苦しむ子どもたちのための支援活動に役立てられています。



ステークホルダーからの評価(外部評価)

えるぼし

(評価基準を全て満たす3段階目)

「女性の活躍に関する取組の実施状況が優良な企業」として評価され厚生労働省から2022年1月に認定を受けています。



健康経営法人2023

(大規模法人部門)ホワイト500

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認定されています。2023年度は取組上位500社に与えられる「健康経営優良法人2023 ホワイト500」として2年連続で認定されました。



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月に認定を受けています。



トモニ

「仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組む企業」として厚生労働省から認定を受けています。



「PRIDE指標」ゴールド

LGBTQ+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5年連続で受賞しました。



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4回日経SDGs経営調査」において、3.5星に認定されました。



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6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。



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

S&P社が選定する株式指数「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に、採用されています。環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目したものです。



FTSE4Good Developed Index

FTSE Russell社が作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計された「FTSE4Good Index Series」のうち「FTSE4Good Developed Index」の構成銘柄に選定されています。



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Russell社が作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたインデックスの構成銘柄に選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell社が作成し、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスの構成銘柄に選定されています。



Euronext Vigeo World 120 Index

Euronext社(オランダ)とVigeo Eiris社(フランス)により開発されたインデックス。世界の企業のうちESGの観点で優れた上位120社で構成される銘柄に選定されています。



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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



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.

ブルームバーグ男女平等指数(Bloomberg Gender-Equality Index)

ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取り組みに優れた企業として、「ブルームバーグ男女平等指数(Bloomberg Gender-Equality Index)」に選定*。



* 2023年は45の国と地域から484社(うち日本企業15社)が選定されました。

環境

ゆうちょ銀行では、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ひとつと認識し、2019年4月にTCFD^{※1}提言への賛同を表明しました。以降、各種取り組みを経営戦略に組み込み、パリ協定の目的と目標に整合的となるよう対応の高度化を進めています。TCFD提言に沿った対応状況は以下のとおりです。

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。気候変動に関する企業情報開示の充実を目的として、主要国の中央銀行・金融監督当局等の代表が参加する金融安定理事会の提言のもと設立された組織。



ガバナンス

- 気候変動への対応方針や取組状況については、経営企画部サステナビリティ推進室が中心となり、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会へ付議・報告しており、取締役会が気候変動のリスクと機会への対応状況を監督する体制を構築しています。
- 中期経営計画(2021年度～2025年度)において、気候変動に関連した重点課題(マテリアリティ)と目標KPIを設定する等、経営戦略と一体的に取り組むことを明確化しています。
- 気候変動対応を含む「ESG経営の推進状況」を役員報酬の評価指標に取り入れています。
- 社員一人ひとりがサステナビリティ推進に向けた取り組みを自らの業務に当てはめて理解し、実践することを目的に、各種研修施策を実施しています。
- 持続可能な社会への貢献やネットゼロの実現のため、各種国際イニシアティブに参加し、ステークホルダーとの連携強化に注力しています。



戦略

ゆうちょ銀行では、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。

リスクと機会	内容	期間 ^{※2}	財務影響 ^{※3}
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	短期	小
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が低下	中～長期	中
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、資本市場と社会における当行への評価向上 ● 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	短～長期	中

※2 当該リスクと機会が発生・顕在化するまでの期間 短期:1年未満、中期:1年以上～3年未満、長期:3年以上

※3 B/S・P/Lへの財務影響 小:年間10億円未満、中:10億円以上～100億円未満、大:年間100億円以上

- TCFD提言を踏まえ、気候変動に及ぼす影響の高いセクターに属する貸出金について、気候変動リスクを定量的に把握するため、炭素関連資産を四半期ごとに集計し管理・モニタリングしています。
- 環境負荷の影響が大きいとされる石炭火力発電事業への投融資については、「ESG投融資方針」において、石炭火力発電所の新規建設および既存設備拡張を資金調達使途とする投融資は行わない旨を定めています。また、2023年3月末時点において、石炭火力発電所の建設を資金調達使途とするプロジェクトファイナンスの残高はありません。

- 経営戦略や投融資ポートフォリオ等に及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析を定期的実施しています。詳しくはゆうちょ銀行サステナビリティサイト^{※4}、TCFDレポートをご覧ください。

※4 <https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/environment/climate/tcfd/>



リスク管理

- ゆうちょ銀行では、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入しており、気候変動等に係るリスクをトップリスクのひとつと位置づけています。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サステナビリティ推進室が定期的にコントロール状況を確認したうえで、必要な対応を行っています。
- 気候変動の重要性の高いセクターや各種国際合意等を踏まえた「ESG投融資方針」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

投資家として気候変動に対する社会的責任を果たすため、さらなる充実に向けて検討していきます。

📖 リスクアペタイト・フレームワークについては、P.80に記載しています。

- 気候変動対応の観点から影響が大きい投融資先企業に対するエンゲージメントを通じ、社会全体のGHG(温室効果ガス)排出量削減の後押しや、ゆうちょ銀行としての2050年ネットゼロに向けて取り組みを加速させています。エンゲージメント事例は以下のとおりです。

企業	主な対話内容
電力セクターA社	GHG排出量の削減目標は設定済みで、達成に向け努力している。その一環として、住民理解を得ながら原発再稼働を目指しつつ、混焼技術開発等にも取り組んでいる。

エンゲージメントの実施状況と実施した代表的なテーマ数 (2023年3月末時点)

エンゲージメント実施社数	環境(気候変動)	社会(人権尊重)	ガバナンス(女性管理者数比率等)
18	18	13	4

今後も、ゆうちょ銀行は機関投資家として環境問題や社会問題等に対する社会的責任を果たすため、エンゲージメントを通じて企業の移行計画や戦略の進捗状況、開示状況を継続的に確認するため、対話を継続し、脱炭素に向

けた企業の取り組みをサポートしていきます。また、さらなる社会全体のGHG排出量削減の後押しとなるよう、エンゲージメント内容の充実化やエンゲージメント結果の方針等への反映について、引き続き検討していきます。

指標と目標

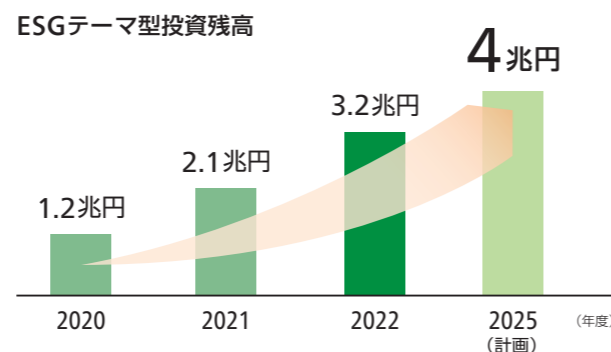
- ゆうちょ銀行では、2022年3月に「ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表し、2050年までに自社および投融資ポートフォリオのGHG排出量のネットゼロ達成を目指すことを宣言しました。加えて、2023年3月には、2030年度GHG排出量の中間目標について、設定・引き上げを行いました。

区分	2030年度中間目標	2050年目標
自社の排出量	▲60% (2019年度対比) (▲46% (2019年度対比)から引き上げ)	ネットゼロ
投融資ポートフォリオの排出量	電力セクター排出原単位 165-213 gCO ₂ e/kWh	

環境

- 中期経営計画目標KPIとして、ESGテーマ型投資^{※5}残高2025年度4兆円を設定しています。

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



脱炭素ロードマップ

	~2022年度	2023年度	...	2025年度	...	2030年度	...	2050年
自社GHG排出量(Scope 1、2)のネットゼロ	2019年度実績 約4.8万 t-CO ₂ 自社保有施設 電力再エネ化完了	EV車導入推進・電力再エネ化等				引き上げ 2019年度比 ▲46% → ▲60%		ネットゼロ
投融資ポートフォリオGHG排出量(Scope 3カテゴリ15)のネットゼロ	2021年度実績 約27百万 t-CO ₂	2030年度中間目標を設定し、社会全体のGHG排出量削減の取り組みを後押し						
電力セクターの中間目標設定(排出原単位)	2021年度実績 346g CO ₂ e/kWh	エンゲージメントを通じたセクターへのサポート				新規設定 165~213g CO ₂ e/kWh		
その他のセクターの中間目標設定		実績算出・中間目標設定	エンゲージメントを通じたセクターへのサポート			検討中		
脱炭素を後押しするファイナンス		ESG投資を通じた社会課題解決への貢献						
ESGテーマ型投資残高目標KPI	2022年度 残高 3.2兆円	グリーンボンド等への投融資		2025年度 残高目標 4兆円				
石炭火力発電所の建設を用途とするプロジェクトファイナンス残高ゼロ継続				残高ゼロ継続				

COLUMN サステナビリティ推進を目指して



経営企画部
サステナビリティ推進室

当行では、2020年度に経営企画部内にサステナビリティ推進室を設置しました。役員層を対象とした勉強会をはじめ、情報誌やeラーニングを活用した社員研修等を通じて社内理解の深化を進めるとともに、サステナビリティに関するガバナンス態勢の整備や、投融資先とのエンゲージメント等の新たな取り組みにも尽力してきました。

2022年度からは、全国の拠点で「SDGs宣言」を策定し、宣言達成に向けた取り組みを行うなど、サステナビリティへの理解が、具体的なアクションへとつながっています。サステナビリティ推進のゴールは、社員一人ひとりがSDGsの基本理念でもある「誰一人取り残さない」社会の実現を目指し、社会課題解決に向けた意識を持って業務を行うこと、それが持続可能な社会の実現につながる好循環を生み出し続けることだと思っています。

そのために何ができるか常に考えながら、引き続き会社一体となって、サステナビリティの推進に取り組んでいきます。

脱炭素に向けた具体的な取り組み

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、日本郵政グループでは、2018年12月に「グループの調達活動に関する考え方」を見直し、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原則の実現に向けて、お取引先さまに対しても環境社会問題等への配慮をお願いしています。2019年7月には、「日本郵政グループCSR調達ガイドライン」を制定し、公表しました。2020年12月以降、すべてのお取引先さまに対して同ガイドラインの遵守を要請しています。

EV車/HV車の導入

2023年度より、営業活動用四輪車両(ガソリン車)をEV車/HV車など環境配慮型の車両に順次切り替えます。クリーンエネルギーによる環境負荷低減に取り組むことで、CO₂排出量削減にもつながります。

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。(取附開始から2023年3月末までの累計:3,575万円)

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20年間^{※6}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。

※6 2021年3月以降の入出金明細が対象。(2021年2月以前の入出金明細は最大15か月間)



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。

COLUMN ゆうちょ エコ・コミュニケーション

紙使用量削減に伴うコスト削減分の一部を、地域住民とともに環境保全に取り組む全国の団体(認定NPO法人など)に「ゆうちょ エコ・コミュニケーション」として寄付することで、寄付先団体が実施する、絶滅危惧種保護や環境保全活動、植樹等の生物多様性保全に関する取り組みおよび啓発活動の実施に寄与しています。(開始から2023年3月末までの累計:3,250万円)



どんぐりモンゴリ(愛知県)「植栽活動」

社外取締役メッセージ



社会と地域の発展に貢献する
ゆうちょ銀行の企業価値向上のために

社外取締役
佐藤 敦子

「忖度」や「遠慮」の無い取締役会

私たち社外取締役は、株主の皆さまを含むステークホルダーの代表者として、当行の経営を厳しく監督するという自覚のもと、取締役会に臨んでいます。社外取締役は、さまざまな経歴を持つメンバーが選任されており、視点や意見は多様性に富んでいます。取締役会では、毎回「忖度」や「遠慮」とは無縁な雰囲気の中で大変活発な議

論がなされています。また、経営陣や執行サイドは、私たちの意見を真摯に受け止め、場合によっては施策の見直しや軌道修正を行うなど、社外取締役の提言が経営に活かされる運営を行っています。それだけに、私たちの果たす役割は大きく、責任も重大であると、常々感じています。

経験を活かし、ゆうちょ銀行の経営に貢献

私が過去に勤務した外資系証券会社において、パーゼル規制対応に関係する邦銀の自己資本証券の開発と引受けを行った際、銀行経営について深く学ぶ機会を得ました。その後勤めたプライベート・エクイティ・ファンドではIR部門に所属し、ファンドの資金調達や投資家対応業務などを通じて、ファンドの複雑なしくみや運用方法を学びました。私が金融業に従事している間に、アメリカ同時多発テロ事件やリーマン・ショックが発生し、国際金融市場の非常事態に遭遇しました。平常時の予想をはるかに超えたボラティリティを目の当たりにし、企業のリスクマ

ネジメントの重要性を強く感じました。現在は大学教員として、「異文化経営論」「国際マーケティング論」を専門に講義を行っています。国ごとに異なる「文化」「価値観」が、ESG投資やSDGsへの取り組みに対してどのように影響しているのか、という研究も進めています。このような銀行経営の知見、ファンドビジネスの経験、アカデミックな研究をもとに、現在当行が進めている戦略を成功に導くための提言を積極的に行っていきたいと考えています。

社外から見た当行の強みと課題

当行の強みは、組織内のさまざまな階層において専門性の高い優れた社員が在籍しており、当行の「パーパス」に共感し、それを体現すべく尽力する企業文化であると感じます。特に、当行は、ユニバーサルサービスの提供という公的な役割を担っているため、正しい企業文化の組

織的共有は非常に重要であり、それはお客さまとの強固な信頼関係の構築にもつながるものと考えています。今後の課題としては、お客さまの信頼のさらなる向上と、当行らしい方法での社会課題解決への貢献の促進、そして収益源の安定的確保と持続的な成長だと思っ

ています。これらのことは、取締役会でも常に議論の対象となっています。当行の収益構造は、現在、資金運用収益の比率が大きな割合を占めていますが、資金運用収益は市場変動によって大きく上下する場合があります。新しく始まったΣビジネスなどを含む他の事業の収益を伸ばしていくことは、持続的な成長につながるとともに、地方創生への貢献が期待されます。同時に、今後ますます加速するデジタル社会を見据え、フィンテック分野でのポジショニングの確立などDX戦略を進めていくべきだと思います。そういった取り組みが功を奏してくると、

当行のさらなる企業価値向上につながっていくのではないのでしょうか。

また、組織内の部門を超えた連携も重要です。専門性の高い部門が集結している当行は、縦割りの運営になりがちです。他の部門には非常に有益な情報やリソースが存在していて、それらが何らかのヒントとなる場合があります。イノベーションは、何気ない偶然や発見から生まれることが多々あるので、今後は部門横断的なコミュニケーションやトレーニングの機会を、より一層増やしていくことを期待しています。

立ち上げ初年度のリスク委員会の対応

リスク委員会は、当行の経営戦略やリスク特性などに応じたリスク管理の監督を目的として、2022年6月に取締役会の諮問機関として新たに設置されました。2022年は、各国の中央銀行が金融引き締めを強化し、金利が短期間で大幅に上昇しました。さらに2023年の年明けには、米国の地銀の倒産や、欧州の著名な銀行の信用不安など、世界的に金融市場が混乱しました。当行の運用資産の評価損益にも大きな影響があり、それを受けてリスク委員会では、当行のALM委員会が適切、迅速に対応し

ているか、市場運用において各種リスク管理基準が守られ、かつリスク管理施策の実施が確実に行われているのかなど、外部の有識者も交え、徹底的に検証しました。

また、2023年5月に当行は大規模なシステム更改を行いました。リスク委員会では準備段階から更改本番まで、事故無く無事に完了できるかをしっかりとモニタリングしました。設置初年度から大きな金融市場の混乱やトピックがありましたが、その中でもリスク委員会は十分に機能を果たせたと考えています。

パーパスの実現に向け挑戦を続けてほしい

2023年3月、日本郵政株式会社は当行株式の売出しを行いました。日本政府が目指していた郵政事業の民営化は現在進行形の状況にあると理解しています。取締役

会とは別に独立社外取締役会議を定期的開催し、当行の長期戦略はどうあるべきか、という大きなテーマについても議論しています。当行と日本郵政グループとの関係を考慮しながら当行のサステナブルな成長の実現と企業価値向上に向けて、経営陣や執行サイドと意見交換を継続していきます。

そして、日本全国津々浦々のお客さまにユニバーサルサービスやサステナブルな金融インフラを提供し、社会と地域の発展に貢献することは、当行の不変のパーパスです。そのために、当行の社員には高い倫理観を持ち、やりがいを持って業務に従事し、新たな分野の開拓やイノベーションにもどんどん挑戦することを期待しています。こうした挑戦を後押しできる環境をしっかりと整備することも、私を含む経営層の非常に重要な役割のひとつだと思っています。



社外取締役メッセージ

ゆうちょ銀行の企業価値向上に向けて、
多様なスキルと知見を持つ社外取締役の力を結集し、
取締役会としての責務を果たしてまいります



社外取締役
竹内 敬介

Σビジネスの成長を通じた当行のさらなる成長に向けて

現在、当行は、重要な事業のひとつである第3のエンジン「Σビジネス」を立ち上げ、これに関連する地域リレーション機能の強化という重点戦略に取り組んでいます。私は半世紀にわたるエネルギーインフラ・ライフサイエンス関連など幅広い分野の建設プロジェクトの遂行や事業投資等の経験を有しており、そこから得た知見を基に地域経済の活性化の実現、そして、Σビジネスを含めた当行の成長に向け寄与できるよう努力していく所存です。



社外取締役
海輪 誠

地域の活性化と当行の持続的成長の両立を

当行は、日本全国にネットワークを持ち、地方創生を支える機能を期待されています。さらに今後は、第3の成長エンジンとして、地域金融機関と連携して地域事業の成長を後押しする「Σビジネス」を展開していくこととしています。私は、これまでの地方電力会社ならびに経済団体の経営経験を活かし、お客さまからの信頼をベースに、真に地域経済が活性化し、当行の持続的成長につながるよう貢献してまいります。



社外取締役
粟飯原 理咲

お客さまの幸せにつながるサービス進化を

当行が目指すのは「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」。キャッシュレス決済が普及し、お客さまにいつでも・どこからでも金融サービスにアクセスいただける環境が整ってきたなか、AI等の進化により、これからさらにデジタル分野の革新が進もうとしています。長年のIT事業運営経験をもとに、当行のパーパスに沿い、DX推進に貢献してまいります。



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、変化する社会の中にあって、全国あまねく、どなたにも「安心・安全」で必要なさまざまな金融サービスを提供し、社会・地域の発展等に貢献する、最も身近で、信頼される銀行を目指しております。私は、これまでの経験等を活かしながら、コンプライアンス等の面を中心に、当行が、その重要な役割を十分に果たし、より一層信頼され、皆さまとともに発展するあるべき「ゆうちょ」の実現に貢献できるよう努力してまいります。



社外取締役
山本 謙三

多様なリスクに目を配り、厳格に管理する

私は、日本銀行で金融システムの健全性確保の事に長く携わるとともに、リーマンショックや東日本大震災などの危機対応に当たりました。いま、金融機関が直面するリスクは多様化しています。世界では、ロシアのウクライナ侵攻やサイバー攻撃の増加、欧米市場の金利上昇など、重大なリスクが表面化しています。お預けいただいた大切な「預金」を守り続けるため、多様なリスクに目を配り、厳格な管理に努めてまいります。



社外取締役
中澤 啓二

持続的な企業価値の向上と地域社会への貢献

当行はお客さま、株主さま等ステークホルダーの皆さまに安全、安心、便利で信頼される金融サービスを提供し地域社会の発展に貢献しています。中長期的に社会的価値と経済的価値を向上する健全な経営を行うとともに、適切な情報開示を行うことにより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
佐藤 敦子

リスク管理の取り組みを独立かつ多面的な視点でモニタリング

ゆうちょ銀行のミッションのひとつは「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こと」です。その取り組みが適切なリスク管理とともに行われているのか、グローバルかつ多面的な視点から、モニタリングと助言に努めております。ゆうちょ銀行のお客さまや株主を含むステークホルダーの皆さまの視点に立ちつつ、当行の企業価値向上に尽力してまいります。



社外取締役
天野 玲子

地域の活性化を目指して

当行のパーパス「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」を実現するためには、地域の活性化を進めることが重要です。少子高齢化やインフラ施設の老朽化が進み、地域経済が縮小している日本社会を元気にするためにも、建設会社を経て、独立行政法人、特に国立研究開発法人の成果を国民生活のために役立てるための支援を行ってきた経験を生かして、地域の活性化に貢献できるよう努力したいと思います。



社外取締役
加藤 茜愛

パーパス実現のための人的資本経営の推進を

先が不明確で、予測が不可能な現代において、当行は、持続可能な収益基盤強化のための変革とチャレンジの過渡期にあります。だからこそ、欠かせないのは「人財」であり、強靱な「組織文化」の醸成です。有形資産を生み出す「人的資本」の可能性を最大限に引き出し、当行の成長が社会と地域を活性化させ、日本経済の発展につながるよう、私自身の専門性を活かし多様な視点で役割を果たしてまいります。

コーポレート・ガバナンス

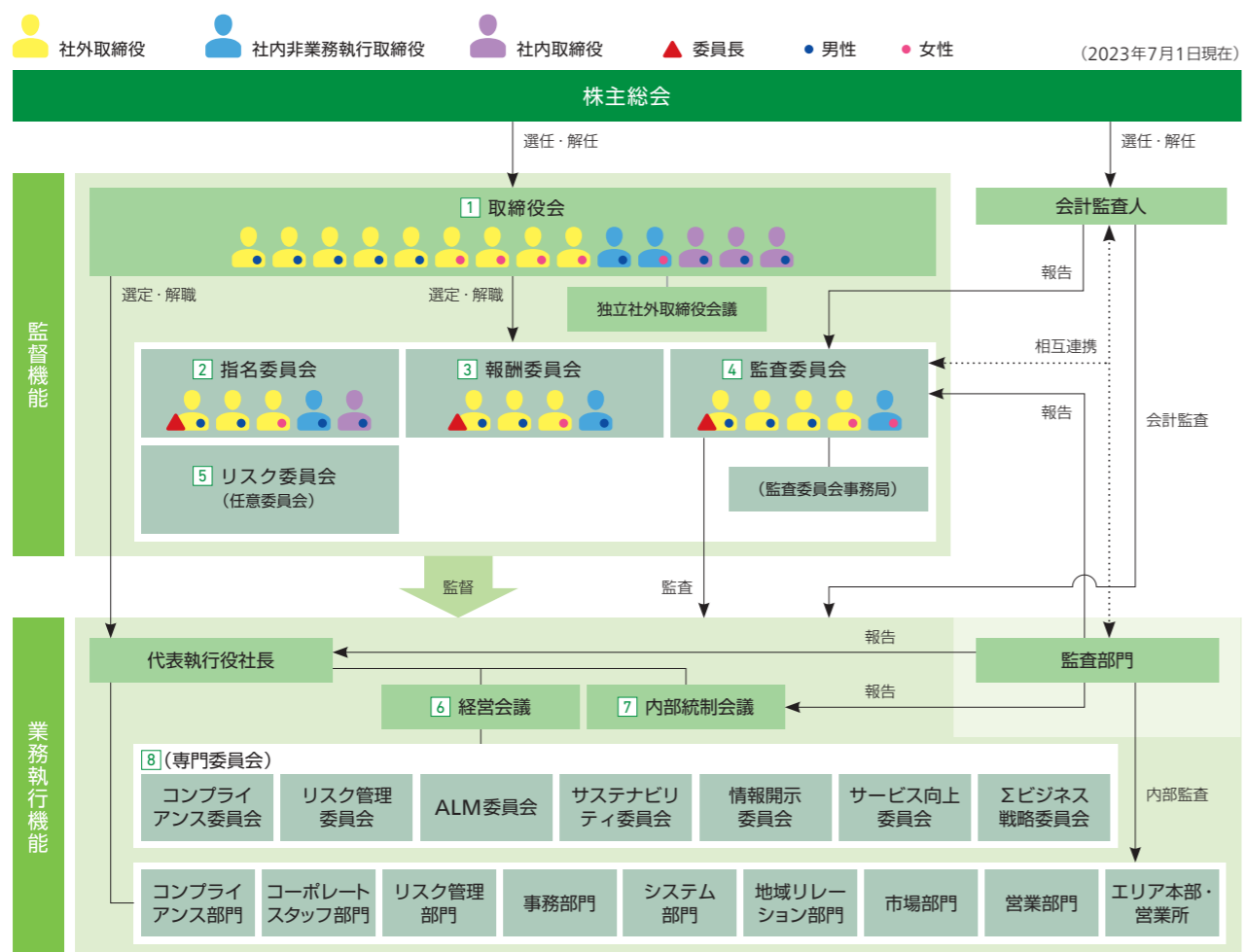
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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 株主の皆さまに対する受託者責任を十分認識し、株主の皆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皆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皆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います。取締役会並びに法定および任意で設置する各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。



会議体の概要

当行は、指名委員会等設置会社を選択しています。

監督機能

	役割と構成 (2023年7月1日現在)	主な議題・運営状況 (2022年度)	開催回数 (2022年度)
1 取締役会	取締役会は、取締役14名(女性5名、男性9名)で構成されており、そのうち9名は社外取締役です。多様な経験・知見を持つ取締役によって、経営の監督機能を担っています。	2022年度においては、リスク委員会の設置、年度経営計画の策定、内部監査基本方針の制定、コーポレートガバナンス体制の充実、日本郵政株式会社による当行株式の売出しや自己株式の取得等の資本政策等、経営戦略上の重要案件について議論を行いました。また、業務の適正を確保する観点から、業務執行に対する適切な監督を行っております。	13回
2 指名委員会	取締役5名(うち社外取締役3名)で構成し、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。	2022年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、社長後継者計画等について議論を行いました。	13回
3 報酬委員会	取締役4名(うち社外取締役3名)で構成し、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。	2022年度においては、執行役および取締役の個人別の報酬ならびに、執行役の業績連動報酬について決定しました。その他、役員報酬水準等について議論を行いました。	4回
4 監査委員会	取締役5名(うち社外取締役4名)で構成し、執行役および取締役の職務の執行を監査して、監査報告書を作成します。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。	2022年度においては、内部統制システムの改善、事業の維持・発展に向けた取り組み等を重点的に監査しました。特に、郵便局の内部犯罪防止に向けて防犯の総合対策を整理し、日本郵政グループ全体で推進する態勢を構築するなどして、継続的な改善の取り組みが行われていることを確認しています。	14回
5 リスク委員会 (任意委員会)	取締役会の諮問機関として、取締役3名(うち社外取締役2名)、外部専門家2名で構成し、リスク管理状況等に関する重要事項を審議し、取締役会に対して報告または助言します。	2022年度においては、当行のリスク特性を踏まえ、市場・ALM関連およびシステム関連について審議しました。特に、運用計画とその検証結果、システム更改の準備状況等を審議し、そのうち重要な事項について取締役会に報告または助言しました。	5回

	役割
独立社外取締役会議	独立社外取締役が独立した客観的な立場に基づき、当行の経営上重要な課題およびガバナンスに関する重要な事項について、情報交換・認識共有することを目的としています。なお、当行は、社外取締役全員を東京証券取引所の定める独立役員として指定しております。

業務執行機能

	役割
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。
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。
サステナビリティ委員会	サステナビリティに関する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。
Σビジネス戦略委員会	投資を通じた新しい法人ビジネス(Σビジネス)に係る戦略・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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成されています。

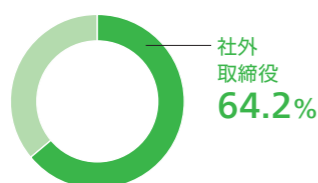
経営理念や基本方針等、経営上特に重要な業務執行の決定を行い、またその実践の適切な監督を通じて、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の実現に努めます。

社外取締役比率

(2023年7月1日現在)

社外取締役

9名/14名

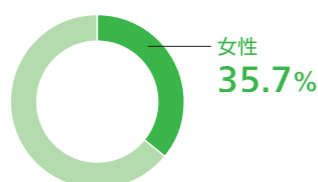


取締役会の男女比率

(2023年7月1日現在)

女性

5名/14名



スキル詳細一覧

経営(企業経営)	企業経営者としての豊富な経験と見識
法務・コンプライアンス	ガバナンス強化に資する法律の専門家、それに準ずる専門的な経験・見識
財務・会計	公認会計士または企業での経理・会計等の経験・知見
金融	銀行・証券・保険会社等における豊富な経験と幅広い専門性
市場運用・リスク管理	マーケット業務における幅広い投資経験・豊富な見識、リスク管理業務の経験・高度な専門性
営業・デジタルマーケティング	金融営業および企業融資・リレーションの経験・知見、デジタル技術・データを活用したマーケティングの見識
人材育成	人材育成および教育に関するマネジメントの経験・見識
ESG	環境や社会課題を考慮した経営経験、それに準ずる経験や見識
行政	国・地方自治体等での行政の要職経験

スキル・マトリックス

名前	経験・専門性									委員会の所属状況				
	経営(企業経営)	法務・コンプライアンス	財務・会計	金融	市場運用・リスク管理	営業・デジタルマーケティング	人材育成	ESG	行政	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会(任意委員会)
社外取締役	竹内 敬介	●						●		●	●	★		
	海輪 誠	●		●				●		●	★			
	粟飯原 理咲	●					●			●		●		
	河村 博		●							●			★	
	山本 謙三				●	●				●			●	★
	中澤 啓二		●	●						●		●	●	
	佐藤 敦子				●	●		●		●				●
	天野 玲子					●		●		●	●			
加藤 茜愛	●						●		●			●		
社内非業務執行取締役	増田 寛也	●			●			●	●	●	●			
	山崎 勝代				●			●	●	●			●	●
社内取締役	池田 憲人	●			●	●		●		●	●			
	田中 進			●	●				●	●				
	笠間 貴之				●	●				●				
外部専門家	矢島 孝應	特定非営利活動法人 CIO Lounge 理事長												●
	山岡 浩巳	フューチャー株式会社 取締役グループCSO&CLO												

※ ★は委員長を示しています

2022年度に取締役会で議論された議題

- リスクアペタイト・ステートメント
- 2023年度経営計画の策定
- 2022年度経営計画の推進
- サステナビリティの推進
- コーポレートガバナンス体制の充実
- リスク委員会の設置
- コンプライアンス体制の強化
- お客さま本位のサービス向上
- マネー・ローダリング／テロ資金供与および拡散金融対策の推進
- ITガバナンス態勢／サイバーセキュリティ管理態勢強化
- Σビジネスへの取組み
- 2023年5月の基幹系システム更改プロジェクトの推進状況
- 「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況
- 内部監査基本方針の制定
- 日本郵政株式会社による当行株式の売出し／自己株式の取得

社外取締役からの主な提言

年度経営計画の策定・推進

- データドリブンな企業文化への変革を目指し、社内の制度を整え、経営戦略上のDX推進に寄与する人材の育成および確保に努めてほしい。
- リテールビジネスの収益性について、お客さま本位を前提としつつ、より定量的な改善を目指す必要がある。他方、過剰な目標設定にならないよう、これまでの取り組みの評価・分析等を踏まえ、適切な計画を策定し推進すべきである。
- 足元の不透明な市場環境を踏まえ、機動的なポー

トフォリオ運営が必要となる。リスク抑制が必要となる一方で、将来の収益機会を逃すことのないよう、米国の金融政策の不透明感が低下した状況における対応について議論する必要がある。

● Σビジネスについては、当行のパーパスに合致し、地域活性化に資する取組みであるため、積極的に推進してほしい。一方で、投資先企業の適切なリスク管理が重要であり、事前に十分な検討を行う必要がある。

サステナビリティの推進

- 管理職比率や賃金における男女差に関しては、定量的・定性的な分析を行った上で、現在の目標値や人事評価体系について、その妥当性を含め、継続的に検討してほしい。

● 人的資本経営の推進にあたっては、女性活躍状況の数値化や、若手を含む優秀な社員等をロールモデルとして可視化する等、実績を社内外に対してしっかり情報発信してほしい。

2023年5月基幹系システム更改プロジェクトの推進状況

- 障害が発生した場合のお客さま対応について、Webサイトによる周知だけではなく、店頭のご案内も含め、十分な対応を検討してほしい。また、フロントラインとの連絡体制についても、事前に訓

練を実施した方が良い。

● ユーザーサイドにも統括部署を設置する等の態勢を整備した上で、各種試験や訓練を実施すべきである。

お客さま本位のサービス向上

- 投資一任サービスの提供開始に際し、商品性等についてお客さまに誤解を与えないよう、説明内容

や契約手続きには十分配慮すべきである。

コーポレート・ガバナンス

役員等一覧 (2023年7月1日現在)

社外取締役※



たけうち けいすけ
竹内 敬介
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)
指名委員会への出席状況
100% (13回 / 13回)
報酬委員会への出席状況
100% (4回 / 4回)

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 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。



かいわ まこと
海輪 誠
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)
指名委員会への出席状況
100% (13回 / 13回)

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 同社取締役(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 2022年6月 同社特別顧問(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。



あいばら りき
粟飯原 理咲
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)

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。



かわむら ひろし
河村 博
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)
監査委員会への出席状況
100% (14回 / 14回)

略歴
1977年4月 東京地方検察庁検事官 2008年7月 最高検察庁判事部長 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 2015年4月 同志社大学法学部教授 2015年6月 株式会社石井鐵工社社外監査役 2016年6月 同社社外取締役(現任) 2020年6月 同社取締役(現任) 2022年4月 弁護士登録(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。



やまもと けんぞう
山本 謙三
取締役会への出席状況
92% (12回 / 13回)
監査委員会への出席状況
100% (14回 / 14回)
リスク委員会への出席状況
100% (5回 / 5回)

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 2003年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 株式会社プリズン社外取締役(現任) 2018年6月 オフィス金融経済インシアティブ代表(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) 2019年7月 住友生命保険相互会社社外取締役(現任) 2020年6月 当取締役(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。



なかざわ けいじ
中澤 啓二
取締役会への出席状況
100% (11回 / 11回)
監査委員会への出席状況
100% (10回 / 10回)

略歴
1978年4月 ソニー株式会社入社 2000年4月 同社エレクトロニクスHQ経営企画部門長 2003年4月 同社ホームネットワークカンパニー(CFO) 2004年6月 同社グループ役員兼S-LCD代表取締役CFO 2010年6月 同社業務執行役員SVP 2015年4月 サンプロンティア不動産株式会社執行役員 2015年10月 日本マクドナルド株式会社顧問 2017年8月 同社執行役員 2022年6月 当取締役(現任)

選任理由

長年にわたり株式会社の要職を歴任し、その経歴を通じて培った財務・会計等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。



さとう あつこ
佐藤 敦子
取締役会への出席状況
100% (11回 / 11回)
リスク委員会への出席状況
100% (5回 / 5回)

略歴
1989年4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社 2000年12月 同社マネージング・ディレクター 2002年2月 同社資本市場本部長 2005年7月 株式会社シエルブルー設立代表取締役社長 2007年8月 ユニゾン・キャピタル株式会社ディレクターIR部長 2013年9月 明海大学ホスピタリティ・ツーリズム学部教授 2017年4月 高崎経済大学経済学部国際学科准教授(現任) 2018年4月 政策研究大学院大学非常勤講師 2019年6月 株式会社ディー・エヌ・エー社外監査役(現任) 2022年2月 株式会社経営承継支援社社外取締役 2022年6月 当取締役(現任)

選任理由

ゴールドマン・サックス証券会社の要職および大学教授等を歴任し、その経歴を通じて培った市場運用・リスク管理、人材育成など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。



あまの れいこ
天野 玲子

略歴
1980年4月 鹿島建設株式会社入社 2004年3月 東京大学生産技術研究所都市基盤安全工学国際研究センター客員教授 2005年4月 鹿島建設株式会社土木管理本部土木技術部担当部長 2011年4月 同社知的財産部長 2014年2月 同社知的財産部専任役 2014年10月 独立行政法人防災科学技術研究所(現:国立研究開発法人防災科学技術研究所)レシリエント防災・減災研究推進センター審議役 2015年4月 国立研究開発法人国立環境研究所監事 2016年4月 国立研究開発法人防災科学技術研究所審議役 2016年6月 東日本旅客鉄道株式会社社外取締役(現任) 2019年9月 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事 2021年6月 株式会社横浜フレッヂホールディングス社外取締役(現任) 2023年6月 当取締役(現任)

選任理由

長年にわたり株式会社や国立研究開発法人等の要職を歴任し、その経歴を通じて培ったリスク管理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。



かとう あかね
加藤 茜愛

略歴
1984年11月 全日本空輸株式会社入社 1994年7月 同社客室センター客室訓練部インストラクター 2007年7月 ANAラーニング株式会社(現:ANAビジネスソリューション株式会社)研修事業部首席部員 2012年4月 全日本空輸株式会社東京空港支店(現:ANAエアポートサービス株式会社)VIPサービス部マネージャー 2014年7月 アカネアイデンティティ株式会社代表取締役(現任) 2016年6月 株式会社三英社社外取締役 2018年4月 東邦音楽大学非常勤講師 2019年8月 キャリアコンサルタント登録 2020年3月 株式会社SUMCO社外取締役(現任) 2023年6月 当取締役(現任)

選任理由

長年にわたり人材育成コンサルタント等として活動し、その経歴を通じて培った人材育成等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。

取締役



いけだ のり
池田 憲人
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)
指名委員会への出席状況
100% (13回 / 13回)

略歴
1970年4月 株式会社横浜銀行入行 1994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(CFO 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.I.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 当代表執行役社長 2016年6月 当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。



たなか すすむ
田中 進
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)

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金融経営計画課長 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

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。



かさま たかゆき
笠間 貴之

略歴
1994年4月 株式会社日本長期信用銀行(現:株式会社SBI新生銀行)入社 1998年12月 興銀証券株式会社(現:みずほ証券株式会社)入社 2000年10月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社 2010年1月 ゴールドマン・サックス証券株式会社マネージング・ディレクター 2011年1月 同社マネージング・ディレクター クレジット・トレーディング部長 2013年7月 ゴルビス・インベストメントPTE.LTD. 取締役CEOシニアポートフォリオマネージャー 2015年11月 当行市場部門執行役員(クレジット投資担当) 2016年6月 当行市場部門執行役員クレジット投資部長 2018年5月 当行市場部門常務執行役員クレジット投資部長 2019年7月 当行市場部門総合委託運用部長兼務 2020年4月 当行市場部門専務執行役員(債券・クレジット統括)当行市場部門債券投資部長兼務 2020年6月 当行専務執行役 2023年6月 当行取締役兼代表執行役副社長(現任)

選任理由

当行市場部門等において要職を歴任するとともに、当行専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。



ますだ ひろや
増田 寛也
取締役会への出席状況
100% (13回 / 13回)
指名委員会への出席状況
100% (13回 / 13回)
報酬委員会への出席状況
75% (3回 / 4回)

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助幹調整官 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 2020年1月 日本郵政株式会社代表執行役社長 2020年6月 当行取締役(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。



やまざき かつよ
山崎 勝代

略歴
1986年4月 郵政省入省 2003年8月 日本郵政公社郵便事業本部法人営業部法人営業企画担当部長 2005年4月 同社郵便事業総本部営業本部メール事業本部第一メール事業部担当部長 2006年7月 同社郵便事業総本部営業本部メール事業本部第一メール事業部長 2007年10月 郵便事業株式会社社内営業統括本部郵便事業本部郵便事業部長 2012年2月 同社南関東支社長 2012年10月 日本郵便株式会社南関東支社副支社長 2013年4月 同社郵便事業総本部経営管理部長 2016年4月 同社執行役員 2017年4月 同社執行役員東京支社長 2019年2月 同社執行役員金融業務部長 2021年4月 同社常務執行役員 2022年6月 当行常務執行役 2023年6月 当行取締役(現任)

選任理由

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。

※ 取締役会および各委員会への出席状況は2022年度の実績です。
※ 竹内 敬介、海輪 誠、粟飯原 理咲、河村 博、山本 謙三、中澤 啓二、佐藤 敦子、天野 玲子、加藤 茜愛の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

執行役

代表執行役社長
池田 憲人(いけだ のり)と
代表執行役副社長
田中 進(たなか すすむ)と
代表執行役副社長
笠間 貴之(かさま たかゆき)と
執行役副社長
矢野 晴巳(やの はるみ)と
執行役副社長
小方 憲治(おがた けんじ)と
専務執行役
小藤田 実(ことうだ むのり)と
専務執行役
玉置 正人(たまき まさと)と

専務執行役
松永 恒(まつなが ひさし)と
常務執行役
田中 隆幸(たなか たかゆき)と
常務執行役
新村 真(しんむら まこと)と
常務執行役
奈倉 忍(なぐら しのみ)と
常務執行役
尾形 哲(おがた さとる)と
常務執行役
中尾 英樹(なかお ひでき)と
常務執行役
飯村 幸司(いひむら こうじ)と

執行役
岸 悦子(きし えつこ)と
執行役
當麻 維也(とうま まさや)と
執行役
傳 昭浩(でん あきひろ)と
執行役
福島 克哉(ふくしま かつや)と
執行役
蓮川 浩二(はすかわ こうじ)と
執行役
吉田 浩一郎(よしだ こういちろう)と
執行役
加藤 久徳(かとう ひさのり)と

執行役
山本 潤(やまもと じゅん)と
執行役
豊田 康光(とよだ やすみつ)と
執行役
藤江 純子(ふじえ じゅんこ)と
執行役
植田 央(うえだ ひろし)と
執行役
青野 憲嗣(あおの けんじ)と

コーポレート・ガバナンス

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含む取締役会および各委員会（指名・報酬・監査・リスク委員会）の実効性評価に関するアンケートを実施しています。

アンケートは、次の観点から行い、その結果をもとに、取締役会において複数回議論の上、2022年度における当行取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

- 取締役会および各委員会の構成（人数、構成比率（独立役員、ジェンダー等）、知識・経験の多様性等）
- 取締役会の運営（決議事項・報告事項の適切性、資料、自由闊達な議論を重視する環境形成等）
- 社外取締役への情報提供・支援体制（事前説明、適時的確な情報提供等）
- 取締役会と各委員会の連携および情報共有
- 総合評価

2021年度実効性評価結果を受けた改善状況

- 2021年度の実効性評価結果を踏まえ、2022年度は以下のとおり、議論の充実化に資する取り組みを実施しました。
- ① 取締役会における専門性向上および監督機能強化のため、取締役会の諮問機関としてリスク委員会を設置
 - ② 取締役会規則を改定し、決議事項および報告事項の整理・明確化
 - ③ 取締役の情報共有に係る仕組みの整備

2022年度取締役会に係る実効性評価結果

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独立社外取締役で構成されています。2022年度は、取締役会において、年度経営計画の策定、内部監査基本方針の制定、コーポレートガバナンス体制の充実、日本郵政株式会社による当行株式の売出しや自己株式の

取得等の資本政策等、経営戦略上の重要案件について活発な議論を行いました。また、業務の適正を確保する観点から、業務執行に対する適切な監督を行っており、取締役会の実効性は総じて確保されていると評価しています。

今後に向けた取り組み

戦略的議論をより充実させる観点から、引き続き重要度に応じた議案の選定を実施します。また、議事に際しての的確な情報の提示に加え、取締役の専門的な知識習得に係るさらなる支援として、研修等や情報共有機会の

充実を図ります。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さらなる監督機能の充実に取り組んでいきます。

〈参考〉過去における取締役会実効性評価での指摘とその対応

評価対象年度	指摘事項	指摘事項への主な対応
2018年度	● 経営課題等に関する一層の議論充実	● 社外取締役への情報提供の充実および資料の論点明確化
2019年度	● 重要課題の早期把握 ● 取締役会における一層の議論充実	● 取締役会資料の事前閲覧環境の整備 ● リモート出席等の議論環境の充実
2020年度	● 社外取締役の一層の知見活用 ● 社外取締役へのサポート充実 ● 会議資料の論点明確化	● 独立社外取締役間の情報交換や認識共有を行う独立社外取締役会議を設置 ● 研修等参加機会の提供 ● 取締役会室の設置 ● エグゼクティブサマリーの作成

社外取締役のサポート体制

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、次の対応を行っています。

- 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的確な提供
- 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並びに社外取締役との連絡・調整等のため、取締役会室を設置し、適切な人員を配置しています。

社外取締役への情報収集にかかる機会の提供

社外取締役を含む経営幹部に対し、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、当行の施設等に対する視察を実施するなど、当行の事業内容、課題、経営戦略等についての理解を深め、必要な知識を習得するための機会を設けています。

2022年度に経営幹部（社外取締役を含む）向けに実施した主な講演等

- 株主総会に関する講演会
- サステナビリティ講演会
- メディア対応に関する講演会
- サイバーセキュリティに関する講演会
- 営業に関するデータ分析プロジェクト報告会
- マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する講演会

サクセッションプラン

ゆうちょ銀行では、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、代表執行役社長を含む、経営幹部等の後継者計画について、指名委員会で審議しています。


指名委員会では、ゆうちょ銀行が目指す姿を踏まえ、価値

観・資質および能力の観点から、あるべき社長・CEO像を明確にし、客観的な評価基準を定め、外部機関による個人評価や多面評価も参考にしつつ、議論を重ねています。

また、あるべき社長・CEO像の評価基準等に照らして、後継者計画につながるよう人財育成に取り組んでいます。

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サイトで開示しています。

 **more info**
執行役選解任基準
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/governance/report/pdf/sikkouyakukijun.pdf>

 **more info**
取締役候補者指名基準
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/governance/report/pdf/torisimariyakukijun.pdf>

役員報酬

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います。

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。

コーポレート・ガバナンス

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します。

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)およ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およ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額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。

報酬種類	業績連動の有無	支給基準	支給時期	支給方法
基本報酬	固定	職責および当行の現状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70% 現金30%

※ 2022年度は主に次の指標を総合的に評価し決定。
当期純利益/OHR/営業経費削減/市場運用、リテールビジネスおよび地域への資金循環・地域リレーション機能の強化等における中期経営計画の進捗状況/ESG経営関連指標の進捗状況/お客さま本位の取組み等

役員区分ごとの支給人数、報酬等 (2022年度)

(百万円)

区分	支給人数	報酬等	報酬等			
			基本報酬	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	その他
取締役	12名	115	115	—	—	—
執行役	30名	746	653	90	—	2
計	42名	862	769	90	—	2

注:1 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。
2 取締役と執行役の兼務者に対しては、取締役としての報酬等は支給していません。
3 取締役の支給人数は、無報酬の取締役1名を除いています。
4 当年度中に退任した取締役2名、執行役4名および当年度末に辞任した執行役1名に係る報酬等を含んでいます。
5 業績連動型株式報酬には、2022年度に費用計上した金額を記載しています。
6 役員退職慰労金制度は2013年6月に廃止していますが、引き続き在任する役員に対しては、制度廃止までの在任期間に係る役員退職慰労金を退任時に支給することとしています。

政策保有株式

ゆうちょ銀行は、政策保有株式として上場株式を保有しておりません。

日本郵政グループ協定

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。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。

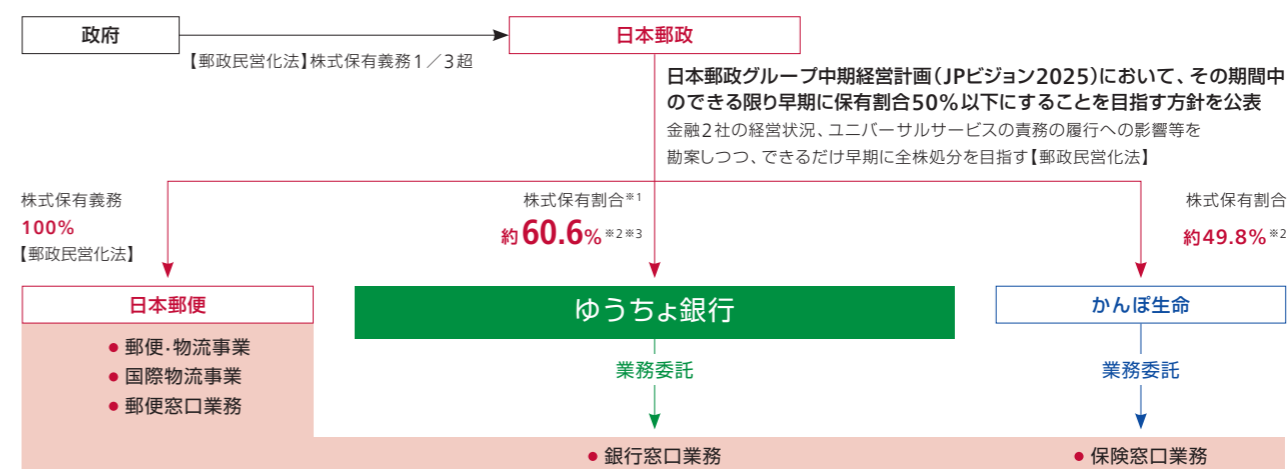
当行は、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険との間で、日本郵政グループ各社の相互の連携・協力、シナジー効果の発揮が、グループ各社、ひいては日本郵政グループ全体の価値を向上させることに鑑み、グループ共通の理念・方針などのグループ運営に係る基本的事項を定め、円滑なグループ運営に資

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 > 日本郵政グループについて
> グループの理念・方針等 > グループ・ガバナンス

現在の日本郵政グループ体制図 (2023年3月末)



※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 JPビジョン2025において、当行株式の保有割合をできるだけ早期に50%以下とすることを目指す旨、記載しております。
2023年3月に日本郵政株式会社による当行普通株式の第2次売却および当行による自己株式取得・消却を実施しており、日本郵政株式会社の当行議決権の所有割合は約60.6%となりました。
当行としては、日本郵政が本方針を実行しやすい環境の整備(利益拡大・企業価値向上)に努めてまいります。

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	運用と調達の間隔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

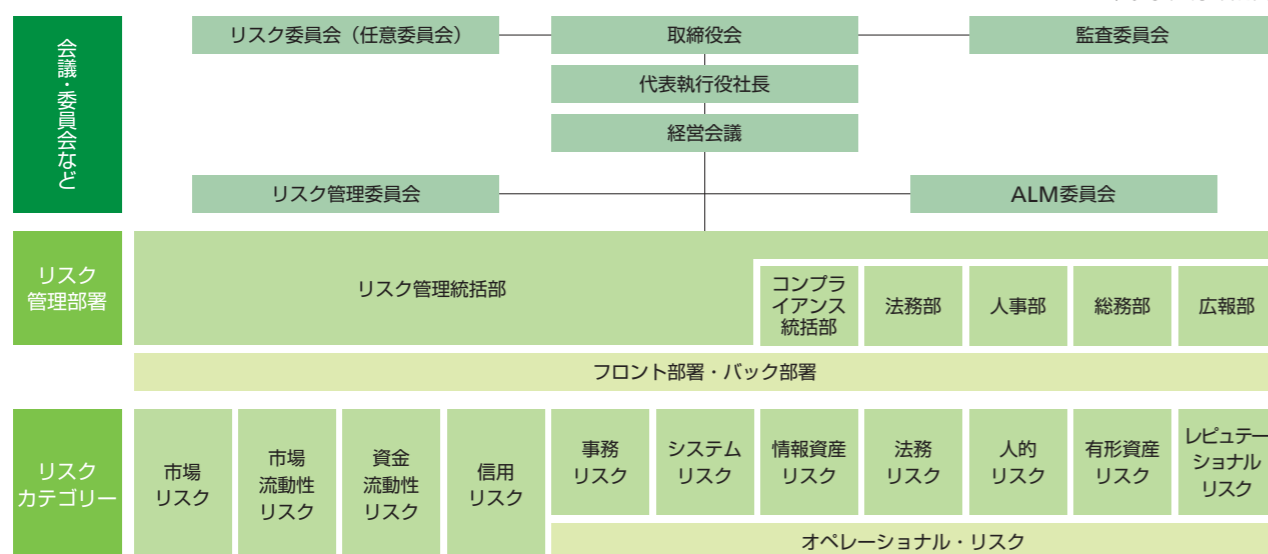
リスク管理態勢

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。なお、リスク管理部門の担当執行役員は、リスク管理

リスク管理体制

(2023年7月1日現在)



の状況等について、定期的および必要に応じて取締役会、監査委員会、リスク委員会にも報告しています。
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。

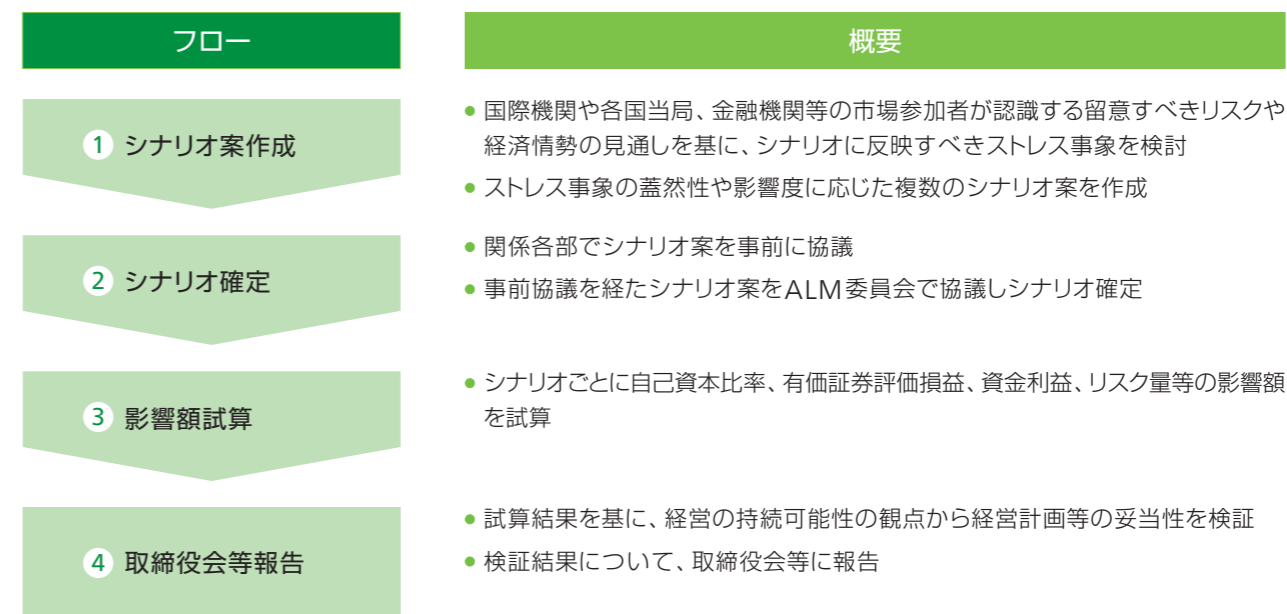
統合リスク管理

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(バリュエーション・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



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。

[関連ページ](#)
「リスク資本の配賦図」は、P.91に記載しています。

リスク管理

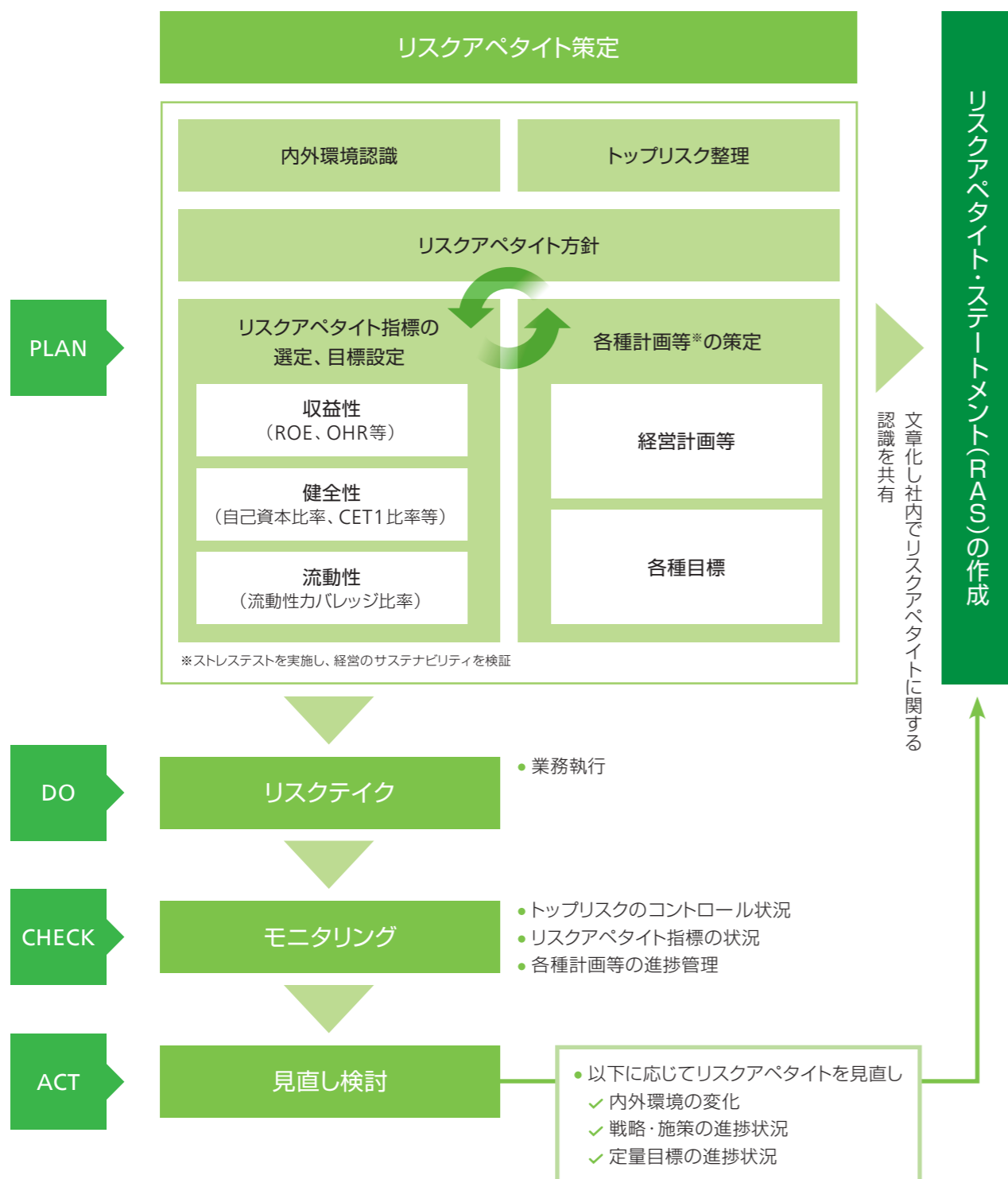
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※

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性性を踏まえ、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して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
財務リスク	市場・信用・流動性リスク等、金融規制厳格化	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオのリスク耐性強化の継続 ストレステストの高度化・モニタリング強化 運用・リスク管理の専門人材強化 国際統一基準行目線での経営管理態勢の強化
	サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティに係るアクションプランの実施・定着、フィッシング詐欺対策等の継続
	システム障害	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システム更改対応 システムの安定運行に向けた適切な経営資源の配分
	大規模災害・パンデミック	<ul style="list-style-type: none"> 施設・設備の堅牢化 リモート環境の整備
	DX・業務効率化等への対応の遅れ	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画で定めたDX推進施策の着実な推進
非財務リスク	コンプライアンス違反事案の発生	<ul style="list-style-type: none"> 過去の事案や他社事例を踏まえた不祥事件の再発防止策、個人情報漏洩・紛失防止策の徹底
	お客さま本位の業務運営の不徹底	<ul style="list-style-type: none"> お客さま本位の業務運営を行うための品質管理 2線*1の機能強化 専門委員会の議論の深化 情報伝達の複線化
	マネロン／テロ資金供与、拡散金融に対する態勢不備	<ul style="list-style-type: none"> マネロン等対応態勢の整備 AML*2／CFT*3共同機関への参画
	人材不足による戦略遂行の阻害	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略と連動した人材戦略、人的資本投資の推進
	気候変動対応等	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ基本方針に基づき、環境変化に応じた施策推進、モニタリング実施、適切な開示

*1 リスク管理・コンプライアンス部門等の管理部門

*2 Anti Money Launderingの略。マネー・ローンダリング防止。

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

サイバーセキュリティ

近年のデジタル技術の著しい発展により、インターネットやスマートフォンを利用した取引が増加しており、当行においてもデジタルチャネルによるサービスの拡充を推進しています。

一方、サイバー攻撃手法の高度化・巧妙化も進んでおり、金融機関を取り巻くサイバーリスクは高まっています。

ゆうちょ銀行では、日本郵政グループとしてのサイバーセキュリティ経営宣言を表明し、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づけ、経営主導によるサイバーセキュリティ態勢の強化に継続的に取り組み、お客さまに、より安心・安全なサービスを提供してまいります。

ガバナンス態勢

ゆうちょ銀行では、経営主導によるサイバーセキュリティ態勢強化のため、代表執行役社長、サイバーセキュリティ担当役員(CISO※1)のもと、専門組織(IT戦略部サイバーディフェンス推進室)を設置し、取締役会や経営会議に対する定期的かつ随時のレポートを通じて、環

境の変化に応じた適時適切な経営判断ができるガバナンス態勢を整備しています。

これにより、的確なサイバーセキュリティ態勢強化の推進とサイバー攻撃の防衛に努めています。

※1 Chief Information Security Officerの略

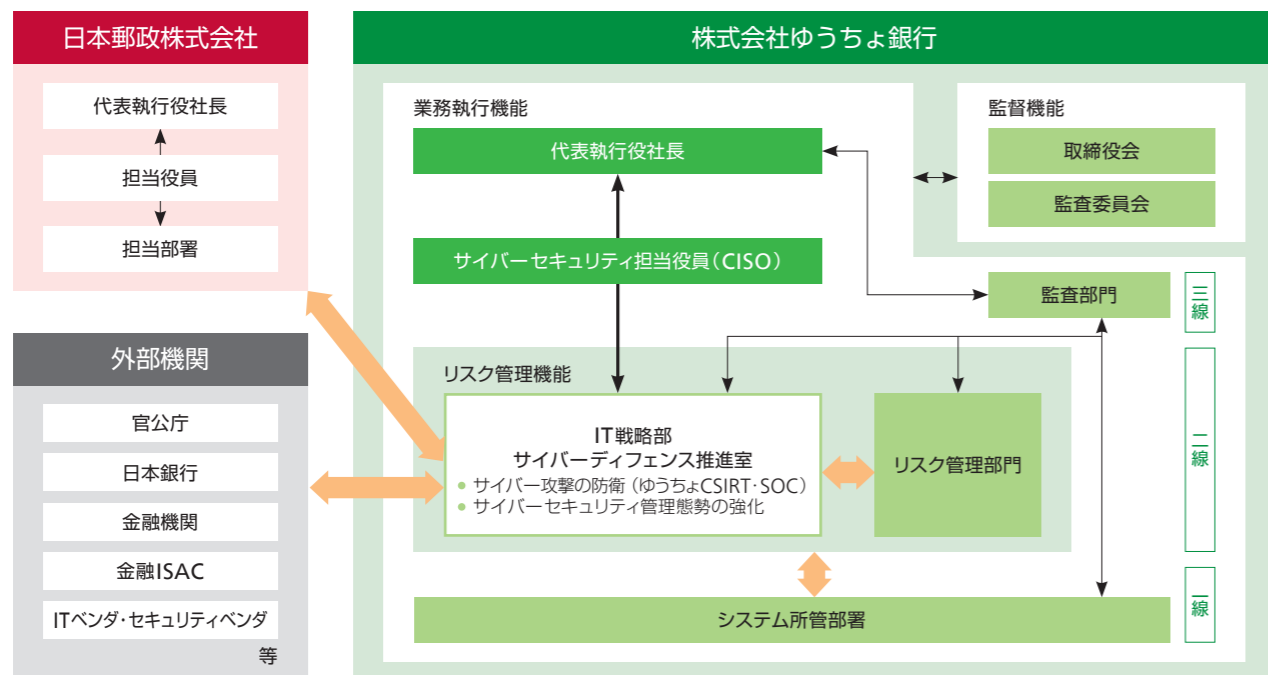
管理体制

ゆうちょ銀行では、サイバーセキュリティ専門組織として、サイバーインシデントの予防および発生時の対応を行う「ゆうちょCSIRT※2」、セキュリティ機器、ネットワーク機器等のログを監視し、サイバーインシデントの予兆を検知、分析する「ゆうちょSOC※3」を設置し、日々、サイバー攻撃の防衛に努めています。

事案発生時に、情報連携、意思決定、広報、対策などを的確かつ迅速に行えるよう、定期的に訓練や演習を実施するとともに、金融庁や警視庁主催の訓練・演習への参加など、社外の活動にも積極的に参加しています。

また、金融機関向け管理態勢評価ツールとして国際的に活用されているFFIEC-CAT※4に基づく、第三者による

サイバーセキュリティ管理体制



評価および提言を受けて、サイバーセキュリティ態勢の強化に取り組んでいます。

加えて、官公庁や業界他社、関連団体との連携を通じて、新たな攻撃手口の分析や対策を行うなど、多層的な検知・防衛対策を整備しています。

※2 Computer Security Incident Response Teamの略
 ※3 Security Operation Centerの略
 ※4 Federal Financial Institutions Examination Council - Cybersecurity Assessment Toolの略

サイバーセキュリティに対する主な取り組み

デジタルチャネルのセキュリティ対策

ゆうちょ銀行では、デジタルチャネルを通じて提供するサービスを、お客さまにより安心・安全にご利用いただけるよう、本人確認・本人認証の強化、ウイルス対策、脆弱

性対策、脅威動向の分析、サイバー攻撃の検知や不正な取引のモニタリングなど、サイバーセキュリティ態勢強化の推進とサイバー攻撃の防衛に日々取り組んでいます。

- **本人確認の強化**
お客さまになりすました不正登録を防止するため、eKYC※5を導入
- **本人認証の強化**
送金時等、重要な取引時の本人認証のさらなる強化のため、FIDO※6に準拠した「認証アプリ」、一度しか使えないパスワード(ワンタイムパスワード)を生成する機器「トークン」を導入
- **ウイルス対策**
お客さまの暗証番号等を詐取る攻撃を検知する不正送金対策ソフト「PhishWall プレミアム」を無料配布
- **脆弱性対策**
日々のサイバー攻撃の脅威や脆弱性情報の収集・対策を実施
- **不正な取引のモニタリング**
インターネットバンキングシステムにおける不正なアクセスの監視、不正送金等被害を防止

※5 electronic Know Your Customerの略。本人確認書類のIC情報と登録時に撮影する顔の情報を照合し、オンラインで本人確認を完了させる技術
 ※6 Fast Identity Onlineの略。オンライン認証の国際標準規格

サイバーセキュリティを支える人財育成

クラウドサービスやAIなどのデジタル活用が進展する現在、事業活動のあらゆる場面において、サイバーセキュリティリスクを意識した対応が不可欠となっています。

ゆうちょ銀行では、「一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化」を図るため、サイバー専門人財を配置するとともに、必要なスキルを体系的に整理し、担当業務やスキルにあわせた人財育成を計画的に推進し、専門性の向上に努めています。

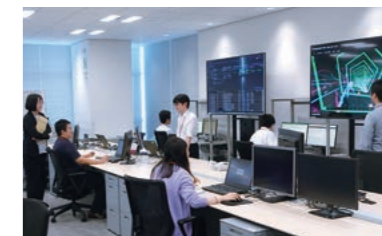
また、経営層を含めた社員一人ひとりが、サイバーセキュリティに関する意識を養い、対策の実施に求められる基礎知識等を積極的に身に付けています。

さらに、金融業界の情報連携組織「金融ISAC」や金融庁・警視庁主催の各種訓練など、社外の取り組みにも積極的に参加し、専門知識とともに、経験を積み重ね、実行情態を強化しています。

サイバーセキュリティ教育

サイバーセキュリティに関する意識や基礎知識の向上を図るため、経営層向けのサイバーセキュリティ研修や全社員向けの標的型攻撃メール訓練などを実施しています。

加えて、サイバー攻撃への注意喚起や対応策を周知する社内情報誌の発行、基礎知識から最新の専門知識まで学べるeラーニングコンテンツを提供し、社員教育を行っています。



「ゆうちょSOC」の業務風景

サイバー専門人財の育成

サイバーセキュリティ態勢強化の推進とサイバー攻撃の防衛実践のため、必要とされる専門知識と経験を踏まえた育成計画を定め、スキルアップ講義や資格取得支援を行うとともに、インシデント対応訓練などを実施しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

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、社会規範および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等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に努めています。

 **more info**
コンプライアンス態勢
トップページ > サステナビリティ > 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」を定めています。これに基づいて重要事項に取り組み、定期的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ています。また、役員・社員に対して研修を実施するなど、コンプライアンスの徹底を図っています。

さらに、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、公務員等にかかる贈収賄やマネー・ローンダリングなど腐敗防止およびその他の遵守すべき法令等を取りまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を定めています。また、コンプライアンス・マニュアルの要点を解説した「コンプライアンス・ハンドブック」をすべての役員・社員に配付し、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り、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

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、テロ資金供与および拡散金融対策
- 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

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

マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策への取り組み

国際的なマネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融(以下、「マネロン等」といいます。)への対応の重要性は年々高まっており、金融機関等はマネロン等リスクの変化に応じた継続的なマネロン等管理態勢の高度化が求められています。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、マネロン等対策について、経営上の最重要課題であるとの認識のもと、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、当行が提供している商品・サービス等がマネロン等に悪用されることを防止する観点から、リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するためリスクに見合った適切な対応を講じています。

また、近年、さまざまな金融犯罪が発生しその手口は巧妙かつ高度になっています。お客さまの貯金や資産を守るため、過去の犯罪手口の分析、システムの高度化やデータ整備等を通じて、金融犯罪の未然・拡大防止に取り組んでいます。

反社会的勢力への対応

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としています。

 **more info**
反社会的勢力に対する基本方針
トップページ > サステナビリティ > ガバナンス
> コンプライアンス態勢 > 反社会的勢力に対する基本方針

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、当行の内部監査基本方針*に基づき内部監査計画を策定しており、策定にあたっては、内部監査計画案、その基礎となったリスク評価、重点監査項目や要員計画等を監査委員会に説明し、内部監査計画について同意を得た上、代表執行役社長の決裁を受け、取締役会へ報告しています。

また、内部監査計画に従い、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

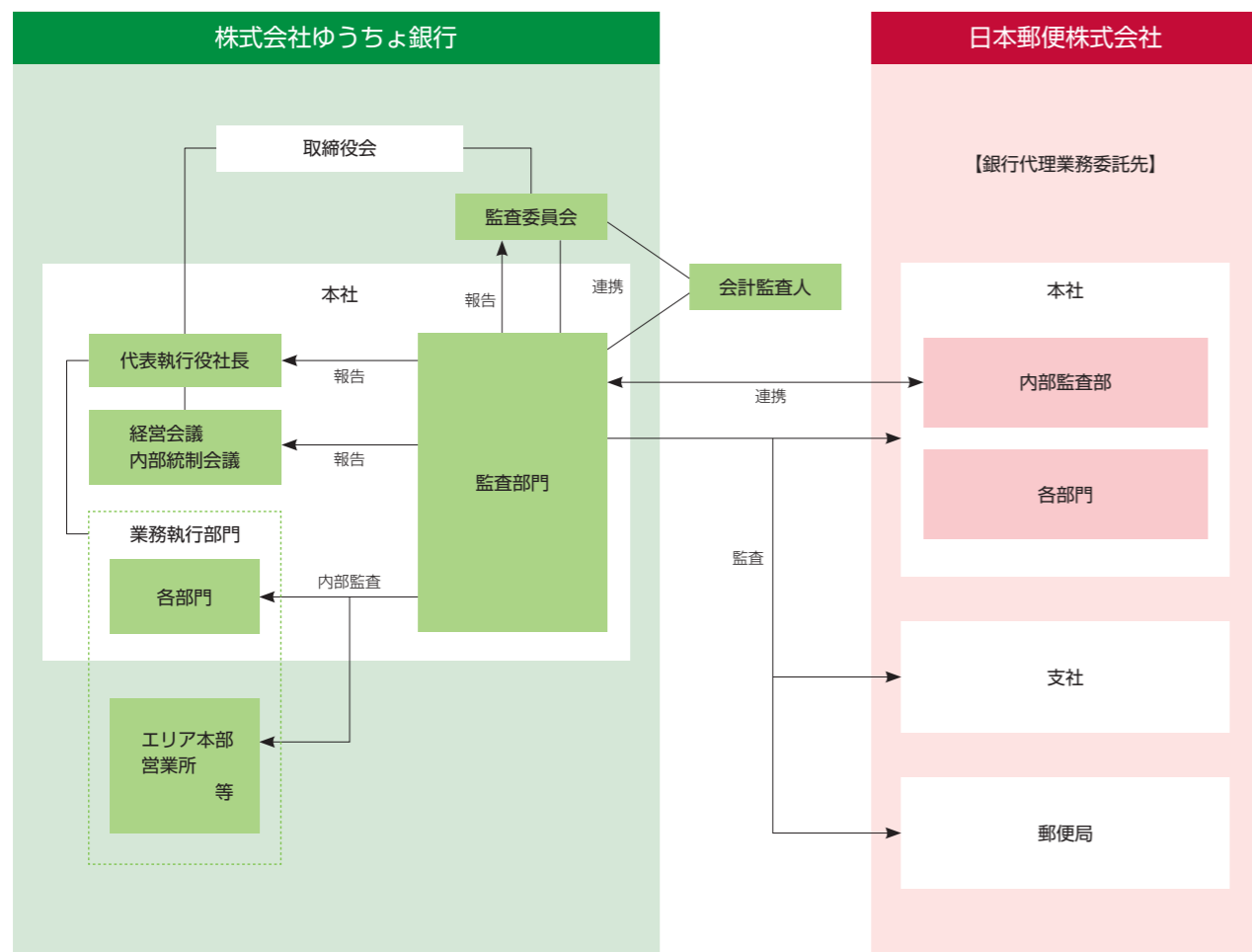
アンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性と有効性を検証しています。さらに、銀行代理業務委託先である日本郵便株式会社に対しても監査を実施しており、銀行代理業務に関するコンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性を検証しています。

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等、内部監査の実施状況および結果ならびに監査結果に対する改善状況を、代表執行役社長、取締役会および監査委員会に直接報告しています。

監査部門の独立性・客観性強化のため監査部門の重要な人事異動については監査委員会の同意を得るとともに、監査委員会による内部監査機能の整備・運用状況のレビュー・評価を受けています。

* 当行の内部監査基本方針における内部監査の専門職的実施の基準については、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」等の基本的な考え方に従うこととしています。

内部監査体制



Appendix / 会社データ等

- 88 金融経済環境
- 89 財務・非財務データ
- 90 リスク管理(詳細)
- 97 会社データ

金融経済環境

2022年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は、高インフレ抑制に向けた米欧中央銀行による本格的な金融引き締め等により、減速基調で推移しました。米国経済は、FRB（連邦準備制度理事会）の大幅利上げにより減速しましたが、良好な雇用環境を背景にプラス成長を維持しました。一方、ユーロ圏経済は、景気停滞と物価上昇が同時進行するスタグフレーション環境が強まりました。日本経済は、海外経済減速の影響を受けつつも、内需中心に持ち直し基調で推移しました。中国経済は、ゼロコロナ政策と不動産不況により減速基調が続きましたが、2022年12月のゼロコロナ政策大幅緩和後は、回復基調に転じました。

金融資本市場では、米国10年債利回りは、高インフレ抑制に向けたFRBによる利上げ加速と利上げ終着点（ターミナルレート）引き上げの思惑から、上昇基調で推移しました。しかし、2023年3月の米銀破綻により、市場の利上げ観測がやや後退し、3%台半ばまで低下しました。0.25%近傍で推移していた日本の10年債利回りは、2022年12月下旬に、日本銀行が長期金利の変動幅を±0.25%から±0.5%へと拡大するイールドカーブ・

コントロールの運用の見直し（以下、「YCCの運用見直し」）を行ったことから、0.4%台まで急騰しましたが、米銀破綻を受け2023年3月に一時0.2%台半ばまで急低下しました。

また、海外クレジットスプレッドは、金利の先高感や景気減速懸念を受けて拡大傾向で推移し、2023年3月には一時急拡大する局面もみられました。

外国為替市場では、日米欧の金融政策の方向性の違いや日本の貿易赤字の拡大を反映し、対ドルでは2022年10月下旬に150円台まで急落し、当局による為替介入も実施されました。その後は、日本銀行によるYCCの運用見直しもあり、おおむね130円台と円高基調で推移しました。対ユーロでも、円安基調が続き、2022年4月初めの135円程度から2023年3月末には144円程度まで下落しました。

S&P500種指数は、FRBの金融政策への思惑で上下を行き来する上値の重い展開に終始しました。日経平均株価は、海外株価と比べて底堅く、おおむね26,000円から28,000円のレンジ圏内で推移しました。

10年国債利回り



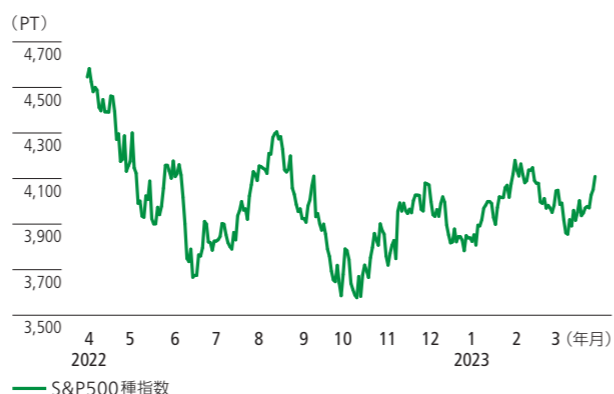
日経平均株価



為替



S&P500種指数



財務・非財務データ

財務データ(連結)

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
連結経常収益	1,845,413	1,799,544	1,946,728	1,977,640	2,064,251
連結経常利益	373,978	379,137	394,221	490,891	455,566
親会社株主に帰属する当期純利益	266,189	273,435	280,130	355,070	325,070
連結包括利益	23,376	▲2,177,244	2,470,383	▲910,994	▲364,552
連結純資産額	11,362,365	9,003,256	11,394,827	10,302,261	9,651,874
連結総資産額	208,974,134	210,910,882	223,870,673	232,954,480	229,582,232
1株当たり純資産額(円)	3,029.61	2,398.98	3,033.03	2,739.60	2,621.17
1株当たり当期純利益(円)	71.00	72.94	74.72	94.71	86.84
連結自己資本比率(%)	5.43	4.26	5.07	4.40	4.18
連結自己資本比率(国内基準)(%)	15.80	15.58	15.53	15.56	15.53
連結自己資本利益率(%)	2.32	2.68	2.75	3.28	3.26
連結自己資本利益率(株主資本ベース)(%)	—	—	3.06	3.80	3.44
連結株価収益率(倍)	17.02	13.66	14.23	10.39	12.47

注: 1 当行は、株式給付信託を設定しており、当該信託が保有する当行株式を連結財務諸表において自己株式として計上しています。これに伴い、株式給付信託が保有する当行株式は、1株当たり純資産額の算定上、普通株式の期末発行済株式数から控除する自己株式数に含めており、また、1株当たり当期純利益の算定上、普通株式の期中平均株式数の計算において控除する自己株式数に含めています。
2 連結自己資本比率は、株式引受権および新株予約権が存在しないため「期末純資産の部合計-期末非支配株主持分」を「期末資産の部合計」で除して算出しています。
3 連結自己資本比率(国内基準)は、「銀行法第14条の2の規定に基づき、銀行がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準」(平成18年金融庁告示第19号)に基づき算出しています。
4 連結自己資本利益率は、親会社株主に帰属する当期純利益を、非支配株主持分控除後の期中平均連結純資産額で除して算出しています。

非財務データ(単体)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
エネルギー使用量合計(GJ)	1,042,490	982,219	990,125	949,073	—
CO ₂ 排出量Scope1(t-CO ₂)	5,867	5,584	4,877	4,412	—
CO ₂ 排出量Scope2(t-CO ₂)	47,866	42,347	39,124	38,783	—
CO ₂ 排出量Scope1+2(t-CO ₂)	53,733	47,931	44,002	43,195	—
従業員数	12,800	12,477	12,408	12,169	11,742
平均勤続年数	19.2	19.5	19.9	20.4	20.5
新規採用者数(合計)	404	234	230	147	141
(うち、女性比率(%))	(64.9%)	(61.1%)	(62.2%)	(63.9%)	(53.9%)
中途採用者数(合計)	9	11	17	45	17
(うち、女性比率(%))	(11.1%)	(45.5%)	(23.5%)	(26.7%)	(41.2%)
中途採用者比率(採用者全体に対する比率(%))	2.2	4.5	6.9	23.4	10.8
女性管理者数比率(%)	14.4	15.3	15.7	16.6	17.5
男性育児休業取得率(%)	91.2	87.0	98.8	100	100
男女の賃金の差異(全従業員)(%)	—	—	—	—	64.1
うち正規雇用従業員(%)	—	—	—	—	63.1
うち非正規雇用従業員(%)	—	—	—	—	67.1
うち管理職(%)	—	—	—	—	89.8
うち総合職(%)	—	—	—	—	89.3
うちエリア基幹職(%)	—	—	—	—	86.2
一人当たり研修費用/受講時間	—	—	—	—	43千円/75H
総合満足度(満足度の比率)	57.0	63.8	64.9	68.7	67.4
障がい者雇用率(%)	2.56	2.68	2.74	2.71	2.72
取締役人数	11	13	12	12	13
社外取締役人数	7	9	8	8	9
女性取締役人数	2	3	3	3	3
取締役会平均出席率(%)	98.6	97.3	99.4	100	99.4

注: 1 2022年度におけるエネルギー使用量・CO₂排出量は、本誌作成時点において集計中です。
2 従業員数は、当行から他社への出向者を含みます。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。
3 女性管理者数比率は、次年度4月1日現在の数値です。
4 男女の賃金の差異は、賃金台帳を基に当事業年度中の男性従業員の賃金の平均(平均年間賃金=賃金総額÷人員数)に対する女性従業員の賃金の平均の割合を記載しています。総賃金から退職手当を除き、人員数から休業・退職者を除いています。また、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)は、正規雇用従業員に含んでいます。(当該社員を除いた正規雇用従業員の賃金差異は75.7%です。)当行では、男女間で賃金体系、昇進・昇給等の運用、採用基準に差を設けていません。現状では、年齢構成において男女の比率に偏りがあるため、それに伴う賃金差が生じています。そのため、若年層・女性従業員がより積極的に参画できる組織文化醸成に取組み、管理職を含む上位役職への登用を進めることにより、エンゲージメント向上と賃金差異の改善に取り組んでいます。
5 障がい者雇用率は、各年度6月1日時点における数値です。
6 取締役人数、社外取締役人数、女性取締役人数は、各年度7月1日現在の数値です。
7 取締役会平均出席率は、各開催回の出席率の値を計算し、1事業年度分(4月1日～3月31日)の和を求めたうえで、開催回数で除したものです(小数点以下第2位を四捨五入)。

リスク管理(詳細)

金融のグローバル化およびIT技術の進展などに伴って、金融業務は多様化・複雑化し、金融機関におけるリスク管理はますます重要度を増しています。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。

また、リスク管理にかかわる組織と役員・社員の権限・責任については、利益相反関係が生じないように留意し、適切な相互牽制機能が発揮できる態勢を整備しています。

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	運用と調達の間隔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
事務リスク	役員・社員などが正確な事務を怠る、あるいは事故・不正などを起こすことにより損失を被るリスク なお、事務リスクとして管理する事象には、事務に関連して発生する外部不正も含む
システムリスク	コンピュータシステムのダウンまたは誤作動など、システムの不備などに伴い損失を被るリスク、さらにコンピュータが不正に使用されることにより損失を被るリスク
情報資産リスク	システム障害や不適正な事務処理などによる情報の喪失、改ざん、不正使用または外部への漏洩などにより損失を被るリスク
法務リスク	法令など(法律および命令ならびに内規・事務取扱手続など)の遵守を徹底できないことにより、損害賠償、罰金、課徴金または顧客からの評判低下などの損失を被るリスク
人的リスク	人事運営上の不公平・不公正、差別的行為などから損失を被るリスク
有形資産リスク	有形資産が災害その他の事象から毀損を受けることにより損失を被るリスク
レピュテーションリスク	当行に関係する事実でない情報が世間一般、またはその一部に広がることにより、信用の失墜やイメージダウンが引き起こされ、結果として顧客や資金調達先の喪失、取引条件の悪化などの損失を被るリスク

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。なお、リスク管理部門の担当執行役員は、リスク管理の状況等について、定期的および必要に応じて取締役会、監査委員会、リスク委員会にも報告しています。

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。

※「リスク管理体制図」は、P.78に記載しています。

バーゼル規制への対応

バーゼル銀行監督委員会は、銀行の健全性を確保するための国際的な規制の枠組みとして、自己資本比率規制、レバレッジ比率規制、流動性規制から構成されるバーゼルⅢを定めています。当行では、国内基準向けに適用された基準に基づき、適切に対応しています。

バーゼル規制では、最低所要自己資本などを定めた「第1の柱(最低要件)」で、第1の柱の対象となっていないリスク(銀行勘定の金利リスク、信用集中リスクなど)も含めて主要なリスクを把握した上で、経営上必要な自己資本額を検討する「第2の柱(金融機関の自己管理と監督

上の検証)」、開示の充実を通じて市場規律の実効性を高める「第3の柱(市場規律)」に対応することが求められています。

2023年3月31日現在、当行の自己資本比率は15.53%(連結)であり、規制水準(4%、国内基準)を上回っています。

なお、自己資本比率を算出するにあたり、信用リスク・アセットの額は標準的手法、オペレーショナル・リスク相当額は基礎的手法により算出しています。マーケット・リスク相当額については、不算入の特例を適用しています。

統合リスク管理

当行では、管理するリスクを市場リスク、市場流動性リスク、資金流動性リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスクの5つのカテゴリーに区分し、定量・定性の両面から管理を実施しています。

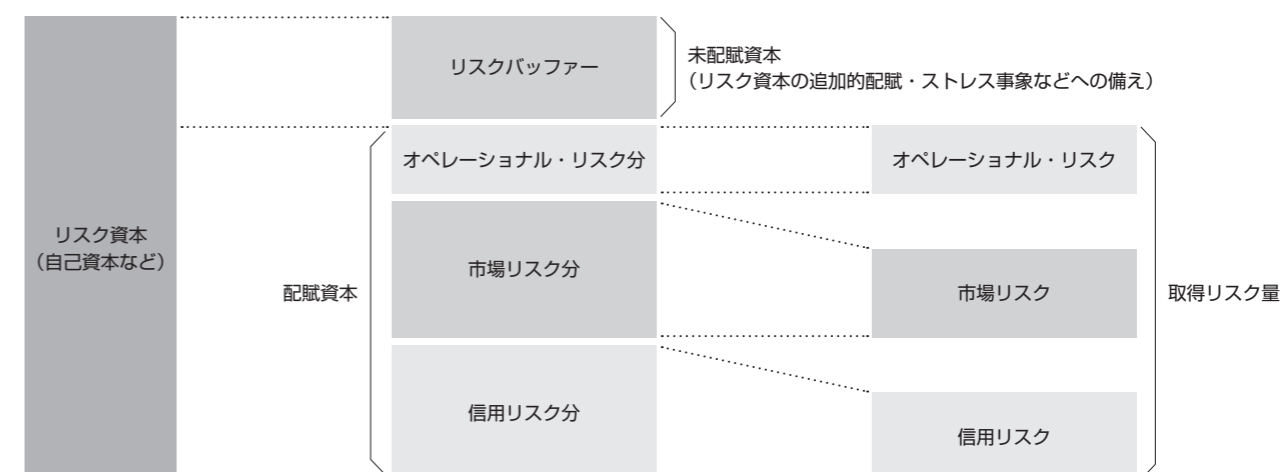
定量的な管理については、リスクを計量化して制御する「統合リスク管理」を導入しています。具体的には、自己資本のうちリスク取得の裏づけ対象とする総量をあらかじめ設定し、リスクの種類と業務の特性に応じて、リスクを取得している業務に割り当て(リスク資本の配賦)、客観性・適切性を確保した統一の尺度であるVaR(バリュー・アット・リスク:保有する資産・負債に一定の確率のもとで起こり得る最大の損失額を把握するための統計的手法)を用いて市場リスクや信用リスクを計量化し、取得リスクを制御しています。加えて、フォワード・ルッキングな視

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



リスク管理(詳細)

市場リスク管理 / 市場流動性リスク管理

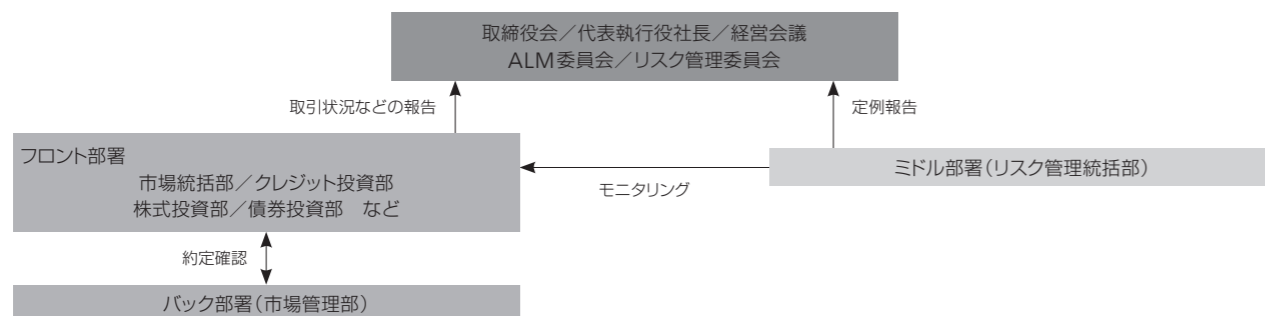
市場リスク管理態勢

当行では、市場運用中心の資産、貯金中心の負債という特徴を踏まえ、その業務特性・リスクプロファイルを踏まえた市場リスク管理を行っています。

統計的な手法であるVaRにより市場リスク量を定量的に計測し、自己資本などの経営体力を勘案して定めた資本配賦額の範囲内に市場リスク量が収まるよう、市場リスク限度枠や損失額などの上限を設定しモニタリング・管理などを実施しているほか、統計的な推定の範囲を超えるような市場の急激な変化に備えてストレス・テストを実施しています。

また、当行における金利リスクの重要性についても十分認識し、金利が10ベースポイント上昇した場合の現在価値変動額(10BPV)を使用して日次でモニタリングを行っているほか、さまざまなシナリオによる損益シミュレーションを実施するなど、金利リスクを多面的および適切に把握する態勢を構築しています。

市場リスク管理体制



市場リスクの計測手法

当行の市場リスク量(VaR)計測に用いるモデルについては、ヒストリカル法を採用しており、片側99%の信頼水準、保有期間240営業日(1年相当)、観測期間1,200営業日(5年相当)により算出しています。

なお、流動性預金のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金(いわゆるコア預金)については、モデルにより残高の推計と期日への振分けを行っています。定額貯金については、モデルを用いて推定した将来キャッシュ・フローによる計測を行っています。

10BPVのコントロールについては、資産や負債の残高や期間構成を変化させるだけでなく、金利スワップなどのヘッジ手段も使用しています。

市場リスク管理において相互牽制機能を確保するため、フロント部署・バック部署から組織的に分離したミドル部署としてリスク管理統括部を設置しています。

市場リスク管理態勢の整備・運営に関する事項および市場リスク管理の実施に関する事項については、リスク管理委員会、ALM委員会および経営会議の協議を経て決定しています。

市場リスク量(VaR)の状況や、市場リスク限度および損失額限度の遵守状況などについて、日次で直接経営陣まで報告し、適切な判断を迅速に行えるようにしています。また、バック・テストやストレス・テストによるリスクの分析を定期的に行い経営会議などへ報告しています。これらを通じ、市場リスクを適切にコントロールしながら、安定的な収益の確保ができるよう努めています。

ストレス・テスト

VaRは過去のデータに基づき一定の確率で統計的に求められる最大損失額であるため、市場の急激な変化が生じた場合や想定する前提が崩れた場合のリスクを適切に把握できないことがあります。そのため、当行では通常のリスク計測では捉えられない過去のイベントや当行のポートフォリオ特性等を反映した想定外の悪化等に対するリスクを把握するため、定期的にストレス・テストを実施し、経営会議などへ報告しています。

市場流動性リスク管理

市場流動性を確保するため、保有資産および市場環境の状況を把握し、適切な管理を行うことを市場流動性リスク管理の基本的な考え方とし、リスク管理統括部において、市場リスクとあわせてモニタリングを実施しています。

資金流動性リスク管理

当行では、資金の調達環境について常にモニタリングを行い、必要に応じて適時適切に対応するとともに、予期しない資金流出などに備えて常時保有すべき流動性資産の額を管理することを資金流動性リスク管理の基本的な考え方としています。

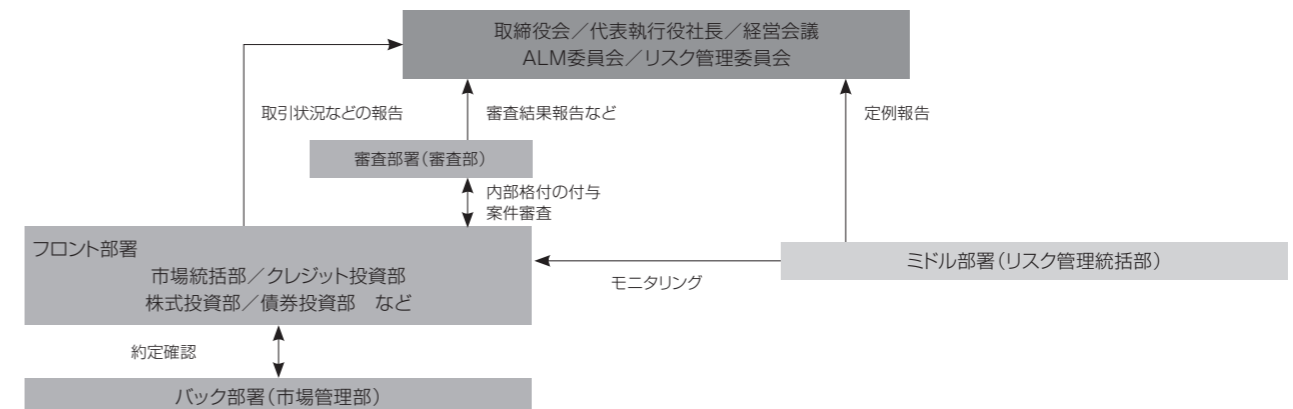
資金流動性リスクを管理するための態勢として、リスク管理統括部を設置し、資金流動性リスクのモニタリング・分析などを実施しています。

信用リスク管理

信用リスク管理態勢

当行では、統計的な手法であるVaRにより信用リスク量を定量的に計測し、自己資本などの経営体力を勘案して定めた資本配賦額の範囲内に信用リスク量が収まるよう、信用リスク限度枠などの上限を設定しモニタリング・管理などを実施しているほか、統計的な推定の範囲を超えるような大規模な経済変動に伴う信用度の悪化に備えてストレス・テストを実施しています。

信用リスク管理体制



市場リスクの状況

2022年度の当行における市場リスク量(VaR)の状況は下記のとおりとなっています。

なお、当行は現在バンキング業務のみであり、トレーディング業務は行っていません。

VaRの状況(2022年4月1日~2023年3月31日)

(単位: 億円)

	年度末値	最大値	最小値	平均値
2022年度	47,226	49,349	34,915	41,253

注: 2022年度より、市場VaRの計測方法について、より当行ポジションに即した計測方法に見直しております。

資金流動性リスク管理を行うにあたっては、安定的な資金繰りを達成することを目的として、資金繰りに関する指標などを設定し、モニタリング・管理などを実施しています。

また、資金繰りの状況および資金調達の動向に応じて、「平常時」、「懸念時」、「危機時」のフェーズ区分を設定し、「懸念時」および「危機時」の主な対応をあらかじめ定めています。

また、信用集中リスクを抑えるために、個社・企業グループおよび国・地域ごとにエクスポージャーの上限を設定し、モニタリング・管理などを実施しています。

信用リスク管理において相互牽制機能を確保するため、フロント部署・バック部署から組織的に分離したミドル部署としてリスク管理統括部、審査部署として審査部を設置しています。

リスク管理(詳細)

リスク管理統括部では、信用リスク計測、信用集中リスク管理、内部格付制度等の信用リスク管理に関する統括を行っています。審査部では、内部格付の付与、債務者モニタリング、大口与信先管理、融資案件審査などの個別与信管理を行っています。

信用リスク管理態勢の整備・運営に関する事項、および信用リスク管理の実施に関する事項については、定期的にリスク管理委員会、ALM委員会および経営会議の協議を経て決定しています。

与信業務規範の基本原則

与信業務の基本的な理念や行動の指針等を明文化することにより、すべての役員・社員が健全で適切な与信業務の運営を行うことを目的とした「与信業務規程」を定め、「公共性の原則」、「健全性の原則」、「収益性の原則」を基本原則としています。

信用リスクの計測手法

当行の信用リスク量(VaR)計測に用いるモデルについては、モンテカルロ法を採用しており、片側99%の信頼水準、計測期間1年により算出しています。

ストレス・テスト

VaRはデフォルト率などのデータにより一定の確率で統計的に求められる信用リスク量であるため、大規模な経済変動に伴い信用度が悪化した場合はリスクを適切に把握できないことがあります。そのため、当行では通常のリスク計測では捉えられない過去のイベントや当行のポートフォリオ特性等を反映した想定外の悪化等に対するリスクを把握するため、定期的にストレス・テストを実施し、経営会議などへ報告しています。

内部格付制度

内部格付は、日常与信管理での与信方針への反映、信用リスク計測、適正なプライシング、与信ポートフォリオの運営・管理、自己査定の一作業および償却・引当のための準備作業などに活用するため、信用度に応じて、債務者などを下表のとおり14の区分に分類して管理を行っています。

内部格付の体系

表記	概念	債務者区分		
1	信用力は最も高く、多くの優れた要素がある。	正常先		
2	信用力は極めて高く、優れた要素がある。			
3	信用力は高く、部分的に優れた要素がある。			
4	<table border="1"> <tr><td>a</td></tr> <tr><td>b</td></tr> </table> 信用力は十分であるが、将来環境が大きく変化する場合、注意すべき要素がある。		a	b
a				
b				
5	<table border="1"> <tr><td>a</td></tr> <tr><td>b</td></tr> </table> 信用力は当面問題ないが、将来環境が変化する場合、十分注意すべき要素がある。	a	b	
a				
b				
6	<table border="1"> <tr><td>a</td></tr> <tr><td>b</td></tr> </table> 信用力は現状問題ないが、絶えず注意すべき要素がある。	a	b	
a				
b				
7	金利減免・棚上げを行っているなど貸付条件に問題のある、元本返済もしくは利息支払いが事実上延滞しているなど履行状況に問題があるほか、業況が低調ないしは不安定または財務内容に問題があるなど今後の管理に注意を要する。	要注意先		
8	元金または利息の支払いが、約定支払日の翌日を起算日として3カ月以上延滞しているまたは経済的困難に陥った債務者の再建または支援を図り、当該債権の回収を促進することなどを目的に、有利な一定の譲歩を与える約定条件の改定などを行っている。	(要管理先)		
9	現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状態にあり、経営改善計画などの進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる。	破綻懸念先		
10	法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しが不明瞭な状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている。	実質破綻先		
11	法的・形式的な経営破綻の事実が発生している。	破綻先		

自己査定、償却・引当

自己査定は信用リスク管理の一環として、保有する資産を回収の危険性または資産価値の毀損の危険性の度合いに応じた適切な分類を行うものであり、償却・引当の準備作業として行っています。なお、貸倒引当金の詳細な計上基準は以下のとおりです。

貸倒引当金は、あらかじめ定めている償却・引当基準に則り、「銀行等金融機関の資産の自己査定並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」(日本公認会計士協会銀行等監査特別委員会報告第4号)に規定する債務者区分ごとに次のとおり計上しています。すべての債権は、資産の自己査定基準に基づき、営業関連部署などが資産査定を実施し、当該部署から独立した資産

資産分類および内容

資産の分類	資産の内容
非分類(I分類)	Ⅱ分類、Ⅲ分類およびⅣ分類としない資産であり、回収の危険性または価値の毀損の危険性について、問題のない資産
Ⅱ分類	債権確保上の諸条件が満足に満たされないため、あるいは、信用上疑義が存するなどの理由により、その回収について通常の度合いを超える危険を含むと認められる債権などの資産
Ⅲ分類	最終の回収または価値について重大な懸念が存し、したがって損失の発生の可能性が高いが、その損失額について合理的な推計が困難な資産
Ⅳ分類	回収不可能または無価値と判定される資産

個別信用供与先管理

信用供与先の信用リスクの適時・適切な把握のため、債務履行状況、財務状況、その他信用力に影響を及ぼす事項を随時モニタリングしています。また、業績悪化に

監査部署が査定結果を監査しており、その査定結果に基づいて、下記の引当を行っています。

- 正常先債権および要注意先債権に相当する債権については、一定の種類ごとに分類し、予想損失率などに基づき引き当てています。
- 破綻懸念先債権に相当する債権については、債権額から担保の処分可能見込額および保証による回収可能見込額を控除し、その残額のうち必要と認める額を引き当てています。
- 破綻先債権および実質破綻先債権に相当する債権については、債権額から、担保の処分可能見込額および保証による回収可能見込額を控除した残額を引き当てています。

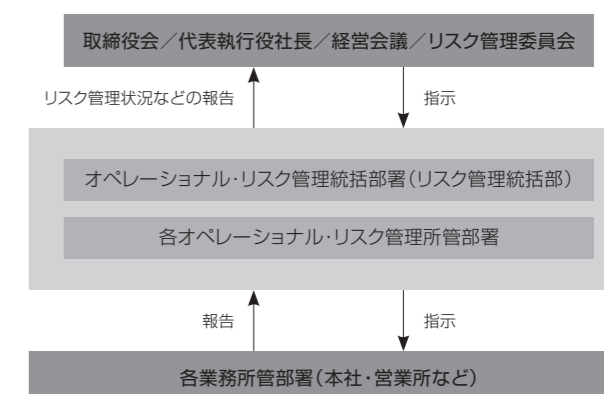
オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスクを「事務リスク」、「システムリスク」、「情報資産リスク」、「法務リスク」、「人的リスク」、「有形資産リスク」、「レピュテーションリスク」の7つのリスクカテゴリーに分類しています。

業務の適切性を維持するため、業務に内在するリスクについて、特定、評価、コントロール、モニタリングおよび削減を行うことを基本にリスク管理を行っています。

による格付引下げ懸念先、株価の急落先など、業況を注視する必要がある債務者については、より厳格なモニタリングを実施することとしています。

オペレーショナル・リスク管理体制



リスク管理(詳細)

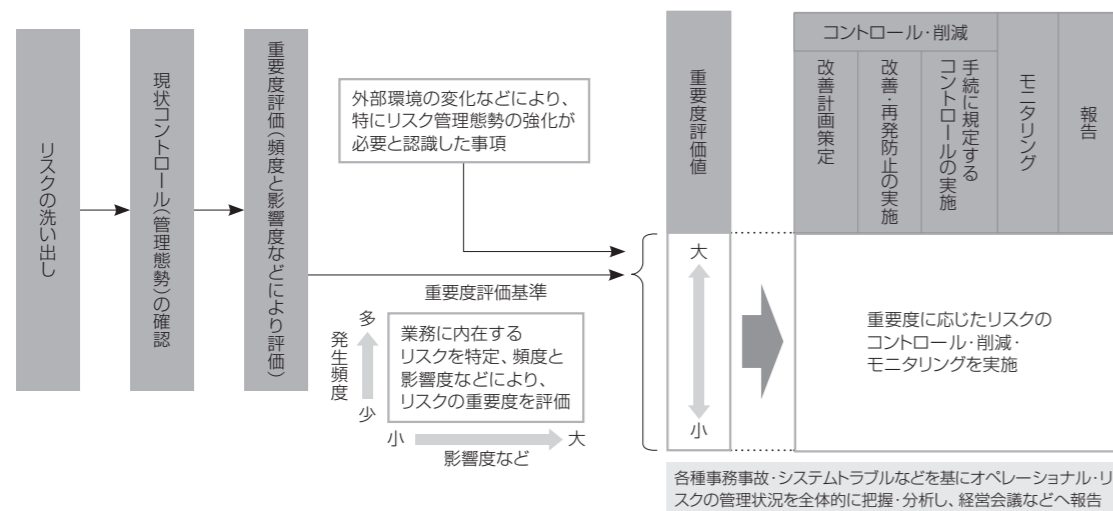
リスク管理にあたっては、業務に内在するリスクを特定し、リスクの発生頻度と影響度などによりリスクの評価を行い、重要度に応じて、コントロール(管理態勢)を設定し、モニタリングを行い、必要に応じた対策を実施しています。

また、当行は、業務プロセス、商品、システムなどに内在するオペレーショナル・リスクを洗い出し、それを削減するための管理の有効性を定期的に自己評価する「RCSA(Risk & Control Self-Assessment)」を実施

しています。RCSAの実施結果に基づいて改善を要するリスクや、特にリスク管理態勢の強化が必要であると認識したリスクについては、改善計画を策定し、リスクを削減するための改善策を検討・策定することとしています。

当行では、事務事故・システムトラブルなどの顕在化事象をシステムによって報告する態勢を整備しています。この報告内容は、事務事故・システムトラブルなどの発生要因や傾向を分析し、有効な対策を講じるための基礎データとして活用しています。

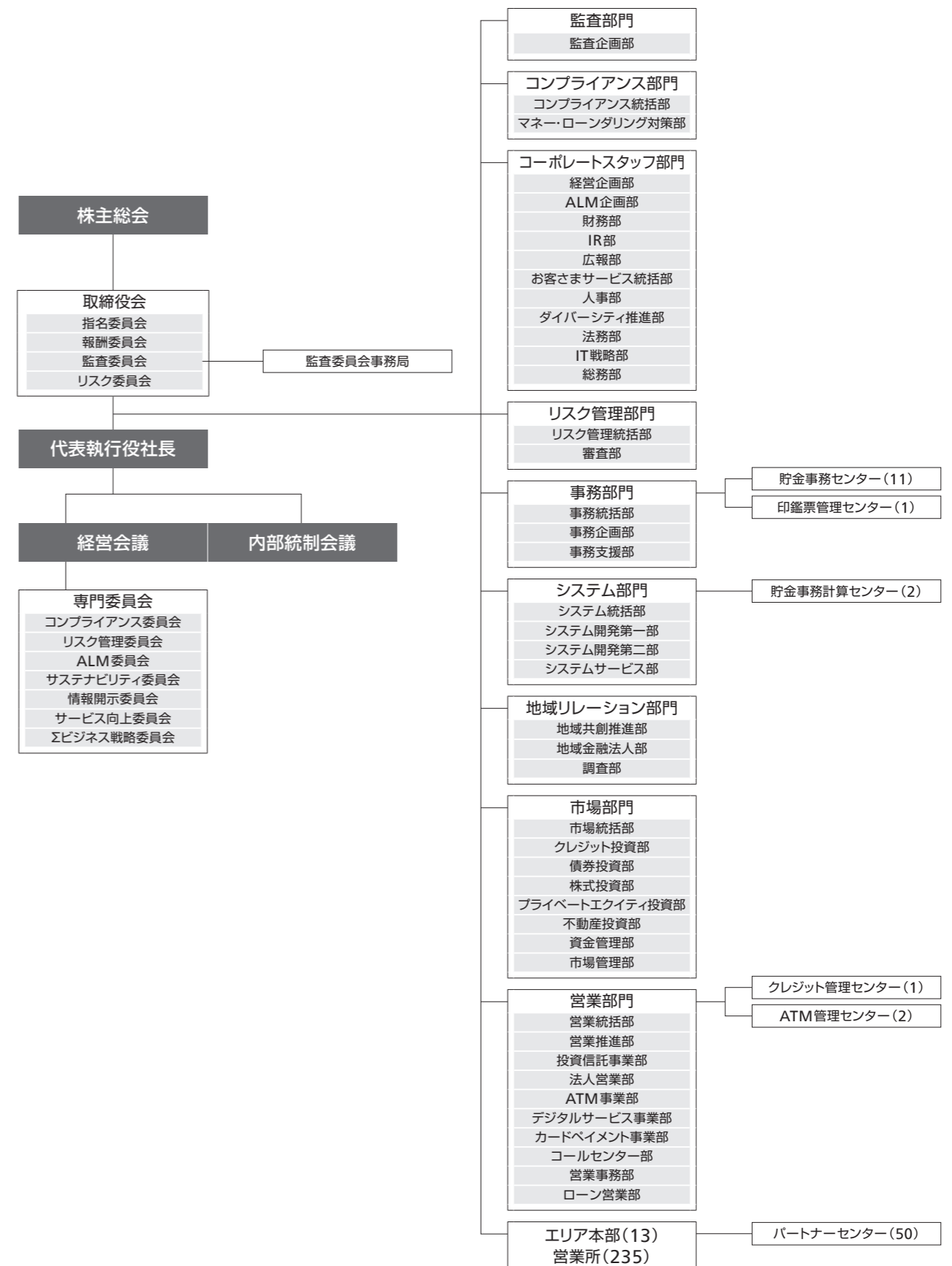
リスク評価などの実施方法



会社データ

組織の概要

(2023年7月1日現在)



会社データ

| 主な業務の内容

- 貯金業務 振替貯金、通常貯金、通常貯蓄貯金、定期貯金、定額貯金などを取り扱っています。
- 貸出業務 証書貸付および当座貸越を取り扱っています。
- 有価証券投資業務 貯金の支払い準備および資金運用のため、国債、地方債、社債、その他の証券に投資しています。
- 内国為替業務 為替、振替および振込を取り扱っています。
- 外国為替業務 国際送金を取り扱っています。
- 主な附帯業務
 - (1)代理業務 ①日本銀行蔵入代理店および同国債代理店業務 ②地方公共団体の公金取扱業務 ③独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構の受託業務 ④住宅ローンの媒介業務
 - (2)国債、投資信託および保険商品の販売
 - (3)クレジットカード業務
 - (4)確定拠出年金運営管理業務(個人型年金に係るものに限る。)

| 関係会社

(2023年3月末現在)

属性	会社名	所在地	資本金	事業の内容	設立年月日	議決権の(被)所有割合
連結子会社	ゆうちょローンセンター株式会社	東京都中央区晴海一丁目8番10号トリトンスクエアX棟43F	20億円	当行の口座貸越サービスの信用保証業務および事務代行業務	1980年5月28日	100.00%
	JPインベストメント株式会社	東京都千代田区大手町二丁目3番1号	7.5億円	有価証券等に関する投資運用業務および投資助言業務	2018年2月9日	50.00% [25.00%]
	その他7社	—	—	—	—	—
持分法適用関連会社	日本ATMビジネスサービス株式会社	東京都港区浜松町一丁目30番5号	1億円	現金自動入出金機などの現金装填および回収ならびに管理業務	2012年8月30日	35.00%
	JP投信株式会社	東京都中央区日本橋人形町一丁目11番2号	5億円	投資運用業、第二種金融商品取引業	2015年8月18日	45.00%

注: 1 ゆうちょローンセンター株式会社は、2023年5月8日付で東京都墨田区菊川3-17-2に移転しております。

2 「議決権の(被)所有割合」欄の[]内は、「自己と出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係があることにより自己の意思と同一の内容の議決権を行使すると認められる者」または「自己の意思と同一の内容の議決権を行使することに同意している者」による所有割合(外書き)です。

● 事業系統図: 当行および当行の関係会社



注: 上記のほか、持分法非適用の非連結子会社が2社あります。

| 株式について

(2023年3月末現在)

● 株式数

発行済株式数	3,690,021,220株
--------	----------------

● 大株主の状況

順位	氏名または名称	当行への出資状況	
		持株数(株)	持株比率(%)
1	日本郵政株式会社	2,224,866,500	60.62
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	76,659,500	2.08
3	JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	30,418,700	0.82
4	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	29,273,600	0.79
5	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	18,239,200	0.49
6	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,279,075	0.33
7	ゆうちょ銀行社員持株会	11,874,000	0.32
8	JP MORGAN CHASE BANK 385770	11,719,614	0.31
9	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	10,595,079	0.28
10	JP MORGAN CHASE BANK 385765	9,018,224	0.24

注: 1 持株比率は、自己株式(20,347,703株)を除いて算出し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

2 当行は自己株式として20,347,703株(発行済株式の総数に占める持株数の割合0.55%)を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、自己株式には、株式給付信託が保有する当行株式(1,436,900株)を含めておりません。

| 都道府県別店舗数・ATM設置台数

(2023年3月末現在)

(単位: 店、局、台)

エリア名	都道府県名	店舗数				総店舗数	ATM設置台数
		本支店	出張所	郵便局	簡易郵便局		
北海道エリア	北海道	1	4	1,201	249	1,455	1,762
東北エリア	青森県	0	2	265	77	344	457
	岩手県	0	1	306	105	412	433
	宮城県	1	1	358	76	436	617
	秋田県	0	1	273	110	384	387
	山形県	0	1	287	99	387	356
	福島県	0	3	429	94	526	514
関東エリア	茨城県	0	3	462	41	506	627
	栃木県	0	2	309	37	348	408
	群馬県	0	3	298	32	333	367
	埼玉県	1	16	610	15	642	1,148
	千葉県	0	13	676	27	716	1,122
南関東エリア	神奈川県	0	31	715	14	760	1,489
	山梨県	0	1	200	56	257	234
東京エリア	東京都	1	41	1,427	5	1,474	3,125
信越エリア	新潟県	0	3	531	123	657	716
	長野県	1	2	439	183	625	640
北陸エリア	富山県	0	2	207	63	272	306
	石川県	1	0	246	67	314	462
	福井県	0	1	206	26	233	287
東海エリア	岐阜県	0	2	353	73	428	643
	静岡県	0	5	477	73	555	607
	愛知県	1	13	823	65	902	2,177
	三重県	0	2	370	59	431	429
近畿エリア	滋賀県	0	1	229	28	258	346
	京都府	0	4	436	30	470	688
	大阪府	1	23	1,053	19	1,096	1,988
	兵庫県	0	12	824	118	954	1,264
	奈良県	0	2	239	69	310	355
	和歌山県	0	1	262	48	311	325
	中国エリア	鳥取県	0	1	146	85	232
島根県	0	1	256	101	358	292	
岡山県	0	2	414	88	504	633	
四国エリア	広島県	1	3	576	103	683	818
	山口県	0	3	348	50	401	431
	徳島県	0	1	200	24	225	253
	香川県	0	2	184	25	211	253
	愛媛県	1	1	314	58	374	498
九州エリア	高知県	0	1	225	84	310	318
	福岡県	0	4	707	87	798	1,084
	佐賀県	0	1	165	36	202	208
	長崎県	0	2	306	126	434	379
	熊本県	1	1	383	164	549	486
	大分県	0	2	299	89	390	355
沖縄エリア	宮崎県	0	1	194	96	291	237
	鹿児島県	0	1	429	260	690	503
沖縄エリア	沖縄県	1	0	171	22	194	259
全国合計		12	223	19,828	3,579	23,642	31,454

注: 1 出張所には大手町出張所と晴海出張所(2023年5月8日付で菊川出張所に変更)を含みます。

2 郵便局数は銀行代理業を営む営業所または事務所数です。(分室を含みます)

3 簡易郵便局数は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営業所または事務所数です。

4 移動郵便局(山口県)の郵便局数(1分室)については、上記計数に含みません。

会社データ

ゆうちょ銀行営業所の名称および所在地

(2023年5月末現在)

- 注：1（ ）内は通称です。
- 当行を所属銀行とする銀行代理業者に関する事項については、資料編 別冊をご覧ください。
 - 当行Webサイトで各営業所の情報がご覧いただけます。（https://www.jp-bank.japanpost.jp）
 - 本社において貸付業務を実施しているため、大手町出張所、菊川出張所を営業所として届け出ておりますが、窓口の営業は実施しておりません。

北海道	
札幌支店 <div>〒060-0002 北海道札幌市中央区北二条西4-3 TEL:0570-001-434</div> 札幌東出張所（札幌東店） <div>〒065-0025 北海道札幌市東区北二十五条東16-1・13 TEL:0570-001-447</div> 函館出張所（函館店） <div>〒041-8799 北海道函館市美原2-13-21 TEL:0570-001-517</div> 帯広出張所（帯広店） <div>〒080-8799 北海道帯広市西三条南8-10 TEL:0570-001-628</div> 釧路出張所（釧路店） <div>〒085-8799 北海道釧路市幸町13-2-1 TEL:0570-001-632</div>	
東北	
仙台支店 <div>〒980-8711 宮城県仙台市青葉区一番町1-3-3 TEL:0570-001-685</div> 青森出張所（青森店） <div>〒030-8799 青森県青森市堤町1-7-24 TEL:0570-001-858</div> 八戸出張所（八戸店） <div>〒031-8799 青森県八戸市城下4-25-9 TEL:0570-002-168</div> 盛岡出張所（盛岡店） <div>〒020-8799 岩手県盛岡市中央通1-13-45 TEL:0570-002-305</div> 仙台東出張所（仙台東店） <div>〒983-8799 宮城県仙台市宮城野区原町6-2-32 TEL:0570-001-751</div> 秋田出張所（秋田店） <div>〒010-0001 秋田県秋田市中通2-2-15 TEL:0570-002-531</div> 山形出張所（山形店） <div>〒990-8799 山形県山形市十日町1-7-24 TEL:0570-002-308</div> 福島出張所（福島店） <div>〒960-8799 福島県福島市森合町10-30 TEL:0570-002-314</div> 郡山出張所（郡山店） <div>〒963-8794 福島県郡山市清水水2-13-21 TEL:0570-002-414</div> いわき出張所（いわき店） <div>〒970-8799 福島県いわき市平字正月町49-1 TEL:0570-002-329</div>	
関東	
さいたま支店 <div>〒336-8799 埼玉県さいたま市南区別所7-1-12 TEL:0570-002-590</div> 水戸出張所（水戸店） <div>〒310-8799 茨城県水戸市三の丸1-4-29 TEL:0570-004-274</div> 日立出張所（日立店） <div>〒317-8799 茨城県日立市幸町2-3-28 TEL:0570-004-316</div> つくば出張所（つくば店） <div>〒305-8799 茨城県つくば市吾妻1-13-2 TEL:0570-004-346</div> 宇都宮出張所（宇都宮店） <div>〒320-8799 栃木県宇都宮市中央本町4-17 TEL:0570-005-207</div> 小山出張所（小山店） <div>〒323-8799 栃木県小山市城東1-13-16 TEL:0570-005-210</div> 前橋出張所（前橋店） <div>〒371-8799 群馬県前橋市城東町1-6-5 TEL:0570-003-902</div> 高崎出張所（高崎店） <div>〒370-8799 群馬県高崎市高松町5-6 TEL:0570-004-056</div> 太田出張所（太田店） <div>〒373-8799 群馬県太田市飯町948 TEL:0570-004-270</div> 与野出張所（与野店） <div>〒338-8799 埼玉県さいたま市中央区下落合5-6-8 TEL:0570-002-651</div> 浦和出張所（浦和店） <div>〒330-0063 埼玉県さいたま市浦和区高砂2-7-2 TEL:0570-002-604</div> 大宮出張所（大宮店） <div>〒337-8799 埼玉県さいたま市北区東大成町1-631 TEL:0570-002-650</div>	

川越出張所（川越店） <div>〒350-8799 埼玉県川越市三久保町13-1 TEL:0570-002-783</div> 熊谷出張所（熊谷店） <div>〒360-8799 埼玉県熊谷市本町2-7 TEL:0570-002-966</div> 川口出張所（川口店） <div>〒332-8799 埼玉県川口市本町2-2-1 TEL:0570-003-169</div> 所沢出張所（所沢店） <div>〒359-8799 埼玉県所沢市並木1-3 TEL:0570-003-232</div> 春日部出張所（春日部店） <div>〒344-8799 埼玉県春日部市中央1-52-7 TEL:0570-003-248</div> 深谷出張所（深谷店） <div>〒366-8799 埼玉県深谷市深谷町3-60 TEL:0570-003-263</div> 上尾出張所（上尾店） <div>〒362-8799 埼玉県上尾市谷津1-87-1 TEL:0570-003-274</div> 草加出張所（草加店） <div>〒340-8799 埼玉県草加市栄町3-8-1 TEL:0570-003-448</div> 越谷出張所（越谷店） <div>〒343-8799 埼玉県越谷市大沢4-6-15 TEL:0570-003-668</div> 朝霞出張所（朝霞店） <div>〒351-8799 埼玉県朝霞市本町2-1-32 TEL:0570-003-682</div> 桶川出張所（桶川店） <div>〒363-8799 埼玉県桶川市若宮1-6-30 TEL:0570-003-740</div> 久喜出張所（久喜店） <div>〒346-8799 埼玉県久喜市本町3-17-1 TEL:0570-003-804</div> 本北出張所（本本店） <div>〒364-8799 埼玉県本本市緑1-167 TEL:0570-003-870</div> 若葉出張所（若葉店） <div>〒264-8799 千葉県千葉市中央区中央2-9-10 TEL:0570-007-280</div> 美浜出張所（美浜店） <div>〒261-8799 千葉県千葉市美浜区真砂4-1-1 TEL:0570-010-490</div> 花見川出張所（花見川店） <div>〒262-8799 千葉県千葉市花見川区さつきが丘1-30-1 TEL:0570-011-434</div> 市川出張所（市川店） <div>〒272-8799 千葉県市川市平田2-1-1 TEL:0570-011-742</div> 船橋出張所（船橋店） <div>〒273-8799 千葉県船橋市南本町7-17 TEL:0570-012-194</div> 松戸出張所（松戸店） <div>〒270-8799 千葉県松戸市小金原6-6-3 TEL:0570-012-570</div> 佐倉出張所（佐倉店） <div>〒285-8799 千葉県佐倉市海隣寺町2-5 TEL:0570-012-950</div> 習志野出張所（習志野店） <div>〒275-8799 千葉県習志野市津田沼2-5-1 TEL:0570-015-194</div> 柏出張所（柏店） <div>〒277-8799 千葉県柏市東上町6-29 TEL:0570-015-386</div> 市原出張所（市原店） <div>〒290-8799 千葉県市原市白金町4-1 TEL:0570-020-164</div> 流山出張所（流山店） <div>〒270-0199 千葉県流山市西初石4-1423-1 TEL:0570-020-167</div> 八千代出張所（八千代店） <div>〒276-8799 千葉県八千代市ゆのき台1-1-1 TEL:0570-020-175</div> 浦安出張所（浦安店） <div>〒279-8799 千葉県浦安市東野1-6-1 TEL:0570-020-289</div> 鶴見出張所（鶴見店） <div>〒230-8799 神奈川県横浜市鶴見区鶴見中央3-22-1 TEL:0570-020-483</div> 横浜出張所（横浜店） <div>〒220-8799 神奈川県横浜市区西区高島2-14-2 TEL:0570-020-317</div> 横浜港出張所（横浜港店） <div>〒231-8799 神奈川県横浜市中区日本大通5-3 TEL:0570-020-319</div>	
--	--

横浜南出張所（横浜南店） <div>〒232-8799 神奈川県横浜市南区井土ヶ谷上町1-1 TEL:0570-020-650</div> 横浜金沢出張所（横浜金沢店） <div>〒236-8799 神奈川県横浜市区金沢区泥亀2-10-2 TEL:0570-020-626</div> 戸塚出張所（戸塚店） <div>〒244-8799 神奈川県横浜市戸塚区戸塚町4102-1 TEL:0570-020-326</div> 都筑出張所（都筑店） <div>〒105-8799 東京都港区西新橋3-22-5 TEL:0570-040-476</div> 赤坂出張所（赤坂店） <div>〒107-8799 東京都港区赤坂8-4-17 TEL:0570-021-972</div> 新宿出張所（新宿店） <div>〒163-8799 東京都新宿区西新宿1-8-8 TEL:0570-031-821</div> 牛込出張所（牛込店） <div>〒162-8799 東京都新宿区北山伏町1-5 TEL:0570-040-477</div> 小石川出張所（小石川店） <div>〒112-8799 東京都文京区小石川4-4-2 TEL:0570-022-061</div> 港北出張所（港北店） <div>〒222-8799 神奈川県横浜市港北区菊66-20-18 TEL:0570-020-553</div> 横浜旭出張所（横浜旭店） <div>〒241-8799 神奈川県横浜市旭区本村町44-2 TEL:0570-020-581</div> 瀬谷出張所（瀬谷店） <div>〒246-8799 神奈川県横浜市瀬谷区瀬谷4-45-10 TEL:0570-020-535</div> 横浜緑出張所（横浜緑店） <div>〒226-8799 神奈川県横浜市緑区中山4-32-30 TEL:0570-020-339</div> 横浜泉出張所（横浜泉店） <div>〒245-8799 神奈川県横浜市泉区和泉中央北1-41-1 TEL:0570-020-651</div> 川崎出張所（川崎店） <div>〒210-8799 神奈川県川崎市川崎区榎町1-2 TEL:0570-020-675</div> 中原出張所（中原店） <div>〒211-8799 神奈川県川崎市中原区小杉町3-436 TEL:0570-020-918</div> 宮前出張所（宮前店） <div>〒216-8799 神奈川県川崎市高港区有馬4-1-1 TEL:0570-020-951</div> 高津出張所（高津店） <div>〒213-8799 神奈川県川崎市高津区末長1-40-28 TEL:0570-020-903</div> 登戸出張所（登戸店） <div>〒214-8799 神奈川県川崎市多摩区登戸1685-1 TEL:0570-020-913</div> 横須賀出張所（横須賀店） <div>〒238-8799 神奈川県横須賀市小川町8 TEL:0570-020-954</div> 平塚出張所（平塚店） <div>〒254-8799 神奈川県平塚市追分1-33 TEL:0570-021-097</div> 大船出張所（大船店） <div>〒247-8799 神奈川県鎌倉市大船2-20-23 TEL:0570-021-204</div> 藤沢出張所（藤沢店） <div>〒251-8799 神奈川県藤沢市藤沢115-2 TEL:0570-021-223</div> 小田原出張所（小田原店） <div>〒250-8799 神奈川県小田原市栄町1-13-13 TEL:0570-021-247</div> 茅ヶ崎出張所（茅ヶ崎店） <div>〒253-8799 神奈川県茅ヶ崎市新栄町13-20 TEL:0570-021-257</div> 橋本出張所（橋本店） <div>〒252-0199 神奈川県相模原市区西橋本5-2-1 TEL:0570-021-331</div> 秦野出張所（秦野店） <div>〒257-8799 神奈川県秦野市室町2-44 TEL:0570-020-717</div> 厚木出張所（厚木店） <div>〒243-8799 神奈川県厚木市田村町2-18 TEL:0570-020-729</div> 大和出張所（大和店） <div>〒242-8799 神奈川県大和市深見西3-1-29 TEL:0570-020-751</div> 座間出張所（座間店） <div>〒252-8799 神奈川県座間市相模が丘1-36-34 TEL:0570-020-817</div> 甲府出張所（甲府店） <div>〒400-8799 山梨県甲府市太田町6-10 TEL:0570-021-751</div>	
---	--

東京	
本店 <div>〒100-8996 東京都千代田区丸の内2-7-2 TEL:0570-021-829</div> 京橋出張所（京橋店） <div>〒104-8799 東京都中央区築地4-2-2 TEL:0570-031-629</div> 芝出張所（芝店） <div>〒105-8799 東京都港区西新橋3-22-5 TEL:0570-040-476</div> 赤坂出張所（赤坂店） <div>〒107-8799 東京都港区赤坂8-4-17 TEL:0570-021-972</div> 新宿出張所（新宿店） <div>〒163-8799 東京都新宿区西新宿1-8-8 TEL:0570-031-821</div> 牛込出張所（牛込店） <div>〒162-8799 東京都新宿区北山伏町1-5 TEL:0570-040-477</div> 小石川出張所（小石川店） <div>〒112-8799 東京都文京区小石川4-4-2 TEL:0570-022-061</div> 荒川出張所（荒川店） <div>〒116-8799 東京都荒川区荒川3-2-1 TEL:0570-032-041</div> 浅草出張所（浅草店） <div>〒111-8799 東京都台東区西浅草1-1-1 TEL:0570-040-536</div> 城東出張所（城東店） <div>〒136-8799 東京都江東区大島3-15-2 TEL:0570-022-312</div> 深川出張所（深川店） <div>〒135-8799 東京都江東区東横4-4-2 TEL:0570-032-821</div> 蒲田出張所（蒲田店） <div>〒144-8799 東京都大田区蒲田本町1-2-8 TEL:0570-040-540</div> 品川出張所（品川店） <div>〒140-8799 東京都品川区東大井5-23-34 TEL:0570-022-319</div> 田園調布出張所（田園調布店） <div>〒145-8799 東京都中央区東大塚2-6-26 TEL:0570-040-968</div> 新鴻中出張所（新鴻中店） <div>〒951-8799 新潟県新潟市中央区東大通七番町1018 TEL:0570-040-962</div> 長岡出張所（長岡店） <div>〒940-8799 新潟県長岡市坂之上町2-6-1 TEL:0570-040-997</div>	
北陸	
金沢支店 <div>〒920-8799 石川県金沢市三社町1-1 TEL:0570-041-542</div> 富山出張所（富山店） <div>〒930-8799 富山県富山市桜橋通り6-6 TEL:0570-041-554</div> 高岡出張所（高岡店） <div>〒933-8799 富山県高岡市御馬出町34 TEL:0570-041-810</div> 福井出張所（福井店） <div>〒910-8799 福井県福井市大手3-1-28 TEL:0570-042-885</div>	
東海	
名古屋支店 <div>〒460-8799 愛知県名古屋市中区大須3-1-10 TEL:0570-050-168</div> 岐阜出張所（岐阜店） <div>〒500-8799 岐阜県岐阜市清住町1-3-2 TEL:0570-060-353</div> 大垣出張所（大垣店） <div>〒503-8799 岐阜県大垣市郭町4-1 TEL:0570-060-366</div> 静岡出張所（静岡店） <div>〒420-8799 静岡県静岡市葵区黒金町1-9 TEL:0570-060-383</div> 清水出張所（清水店） <div>〒424-8799 静岡県静岡市清水区辻1-9-27 TEL:0570-060-433</div> 浜松出張所（浜松店） <div>〒430-8799 静岡県浜松市中区旭町8-1 TEL:0570-060-954</div> 沼津出張所（沼津店） <div>〒410-8799 静岡県沼津市寿町1-25 TEL:0570-060-468</div>	

葛飾出張所（葛飾店） <div>〒124-8799 東京都葛飾区四つ木2-28-1 TEL:0570-040-128</div> 葛西出張所（葛西店） <div>〒134-8799 東京都江戸川区中葛西1-3-1 TEL:0570-040-671</div> 八王子出張所（八王子店） <div>〒192-0083 東京都八王子市旭町9-1 TEL:0570-040-752</div> 立川出張所（立川店） <div>〒190-8799 東京都立川市曙町2-14-36 TEL:0570-040-673</div> 武蔵野出張所（武蔵野店） <div>〒180-8799 東京都武蔵野市西久保3-1-26 TEL:0570-040-298</div> 三鷹出張所（三鷹店） <div>〒181-8799 東京都三鷹市野崎1-1-2 TEL:0570-030-605</div> 調布出張所（調布店） <div>〒182-8799 東京都調布市八雲台2-6-1 TEL:0570-040-675</div> 町田出張所（町田店） <div>〒194-8799 東京都町田市旭町3-2-22 TEL:0570-040-353</div> 小金井出張所（小金井店） <div>〒184-8799 東京都小金井市本町5-38-20 TEL:0570-030-921</div> 小平出張所（小平店） <div>〒444-8799 愛知県岡崎市戸崎町宇原山4-5 TEL:0570-040-736</div> 多摩出張所（多摩店） <div>〒206-8799 東京都多摩市鶴牧1-24-2 TEL:0570-040-424</div> 西東京出張所（西東京店） <div>〒188-8799 東京都西東京市田無町3-2-2 TEL:0570-030-985</div> 大手町出張所（大手町店） <div>〒100-8793 東京都千代田区大手町2-3-1</div> 菊川出張所（菊川店） <div>〒130-0024 東京都墨田区菊川3-17-2</div>	
信越	
長野支店 <div>〒380-8799 長野県長野市南泉町1085-4 TEL:0570-040-855</div> 松本出張所（松本店） <div>〒390-8799 長野県松本市中央2-7-5 TEL:0570-040-858</div> 飯田出張所（飯田店） <div>〒395-8799 長野県飯田市鈴加町1-7 TEL:0570-040-873</div> 新潟出張所（新潟店） <div>〒950-8799 新潟県新潟市中央区東大通2-6-26 TEL:0570-040-968</div> 新潟中出張所（新潟中店） <div>〒951-8799 新潟県新潟市中央区東大通七番町1018 TEL:0570-040-962</div> 長岡出張所（長岡店） <div>〒940-8799 新潟県長岡市坂之上町2-6-1 TEL:0570-040-997</div>	
北陸	
金沢支店 <div>〒920-8799 石川県金沢市三社町1-1 TEL:0570-041-542</div> 富山出張所（富山店） <div>〒930-8799 富山県富山市桜橋通り6-6 TEL:0570-041-554</div> 高岡出張所（高岡店） <div>〒933-8799 富山県高岡市御馬出町34 TEL:0570-041-810</div> 福井出張所（福井店） <div>〒910-8799 福井県福井市大手3-1-28 TEL:0570-042-885</div>	
東海	
名古屋支店 <div>〒460-8799 愛知県名古屋市中区大須3-1-10 TEL:0570-050-168</div> 岐阜出張所（岐阜店） <div>〒500-8799 岐阜県岐阜市清住町1-3-2 TEL:0570-060-353</div> 大垣出張所（大垣店） <div>〒503-8799 岐阜県大垣市郭町4-1 TEL:0570-060-366</div> 静岡出張所（静岡店） <div>〒420-8799 静岡県静岡市葵区黒金町1-9 TEL:0570-060-383</div> 清水出張所（清水店） <div>〒424-8799 静岡県静岡市清水区辻1-9-27 TEL:0570-060-433</div> 浜松出張所（浜松店） <div>〒430-8799 静岡県浜松市中区旭町8-1 TEL:0570-060-954</div> 沼津出張所（沼津店） <div>〒410-8799 静岡県沼津市寿町1-25 TEL:0570-060-468</div>	

吉原出張所（吉原店） <div>〒417-8799 静岡県富士市国久保2-1-25 TEL:0570-060-480</div> 中村出張所（中村店） <div>〒453-8799 愛知県名古屋市中村区大宮町3-47 TEL:0570-050-824</div> 昭和出張所（昭和店） <div>〒466-8799 愛知県名古屋市昭和区松山16-105 TEL:0570-050-276</div> 名古屋中央出張所（名古屋中央店） <div>〒450-8993 愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1 TEL:0570-051-708</div> 名古屋緑出張所（名古屋緑店） <div>〒458-8799 愛知県名古屋市緑区六田2-43 TEL:0570-050-188</div> 守山出張所（守山店） <div>〒463-8799 愛知県名古屋守山区小幡中2-1-67 TEL:0570-050-904</div> 千種出張所（千種店） <div>〒454-8799 愛知県名古屋千種区今池4-9-18 TEL:0570-050-664</div> 中川出張所（中川店） <div>〒454-8799 愛知県名古屋市中川区吉良町98-1 TEL:0570-051-036</div> 豊橋出張所（豊橋店） <div>〒440-8799 愛知県豊橋市神明町106 TEL:0570-051-820</div> 岡崎出張所（岡崎店） <div>〒444-8799 愛知県岡崎市戸崎町宇原山4-5 TEL:0570-060-174</div> 一宮出張所（一宮店） <div>〒491-8799 愛知県一宮市白旗通3-21 TEL:0570-060-182</div> 刈谷出張所（刈谷店） <div>〒448-8799 愛知県刈谷市寿町2-505 TEL:0570-060-249</div> 安城出張所（安城店） <div>〒446-8799 愛知県安城市桜町16-3 TEL:0570-060-322</div> 小牧出張所（小牧店） <div>〒485-8799 愛知県小牧市中央1-405 TEL:0570-060-336</div> 四日市出張所（四日市店） <div>〒510-8799 三重県四日市市沖の島町4-9 TEL:0570-060-503</div> 松阪出張所（松阪店） <div>〒515-8799 三重県松阪市南町178-1 TEL:0570-060-542</div>	
近畿	
大阪支店 <div>〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田1-3-1 TEL:0570-060-585</div> 大津出張所（大津店） <div>〒520-8799 滋賀県大津市打出浜1-4 TEL:0570-070-343</div> 京都出張所（京都店） <div>〒600-8799 京都府京都市下京区東堀小路町843-12 TEL:0570-070-515</div> 京都北出張所（京都北店） <div>〒603-8799 京都府京都市北区紫竹下本町39 TEL:0570-070-539</div> 左京出張所（左京店） <div>〒606-8799 京都府京都市左京区高野竹屋町1-1 TEL:0570-070-499</div> 伏見出張所（伏見店） <div>〒612-8799 京都府京都市伏見区榎木町1148 TEL:0570-070-527</div> 都島出張所（都島店） <div>〒534-8799 大阪府大阪市都島区高島町1-6-3 TEL:0570-060-751</div> 淀川出張所（淀川店） <div>〒532-8799 大阪府大阪市淀川区十三元今里2-2-36 TEL:0570-060-843</div> 天王寺出張所（天王寺店） <div>〒543-8799 大阪府大阪市天王寺区上沙5-5-12 TEL:0570-060-645</div> 阿倍野出張所（阿倍野店） <div>〒545-8799 大阪府大阪市阿倍野区阪南町1-47-16 TEL:0570-060-766</div> 生野出張所（生野店） <div>〒544-8799 大阪府大阪市生野区勝山3-2-2 TEL:0570-060-894</div> 大阪東出張所（大阪東店） <div>〒541-8799 大阪府大阪市中央区備後町1-3-8 TEL:0570-060-739</div> 大阪城東出張所（大阪城東店） <div>〒536-8799 大阪府大阪市城東区今福東3-16-23 TEL:0570-060-661</div> 住吉出張所（住吉店） <div>〒558-8799 大阪府大阪市住吉区我孫子西2-10-1 TEL:0570-060-597</div> 堺出張所（堺店） <div>〒590-8799 大阪府堺市堺区南瓦町2-16 TEL:0570-060-954</div> 岸和田出張所（岸和田店） <div>〒596-8799 大阪府岸和田市沼町33-33 TEL:0570-061-007</div>	

豊中出張所（豊中店） <div>〒560-8799 大阪府豊中市岡上の町4-1-15 TEL:0570-061-013</div> 池田出張所（池田店） <div>〒563-8799 大阪府池田市区城南2-1-1 TEL:0570-061-258</div> 吹田出張所（吹田店） <div>〒564-8799 大阪府吹田市穂波町4-1 TEL:0570-061-307</div> 高槻出張所（高槻店） <div>〒569-0804 大阪府高槻市組屋町5-15 TEL:0570-070-271</div> 守口出張所（守口店） <div>〒573-8799 大阪府守口市日吉町2-5-2 TEL:0570-061-395</div> 枚方出張所（枚方店） <div>〒573-8799 大阪府枚方市大垣内町2-10-5 TEL:0570-061-651</div> 茨木出張所（茨木店） <div>〒567-8799 大阪府茨木市中穂積1-1-40 TEL:0570-061-657</div> 八尾出張所（八尾店） <div>〒581-8799 大阪府八尾市陽光園1-5-5 TEL:0570-061-705</div> 寝屋川出張所（寝屋川店） <div>〒572-8799 大阪府寝屋川市初町4-5 TEL:0570-061-718</div> 松原出張所（松原店） <div>〒580-8799 大阪府松原市上田1-1-10 TEL:0570-061-760</div> 箕面出張所（箕面店） <div>〒562-8799 大阪府箕面市箕面6-5-30 TEL:0570-061-918</div> 藤井寺出張所（藤井寺店） <div>〒583-8799 大阪府藤井寺市藤ヶ丘3-11-14 TEL:0570-062-355</div> 布施出張所（布施店） <div>〒577-8799 大阪府東大阪市永和2-3-5 TEL:0570-062-505</div> 奈良出張所（奈良店） <div>〒631-8799 奈良県奈良市学園北2-3-2 TEL:0570-070-583</div> 生駒出張所（生駒店） <div>〒630-0299 奈良県生駒市吉田町1234-1 TEL:0570-070-631</div> 東瀬出張所（東瀬店） <div>〒658-8799 兵庫県神戸市東灘区住吉東町2-2-17 TEL:0570-070-875</div> 兵庫出張所（兵庫店） <div>〒652-8799 兵庫県神戸市兵庫区大開通2-2-19 TEL:0570-070-903</div> 須磨出張所（須磨店） <div>〒654-0199 兵庫県神戸市須磨区西落合1-1-10 TEL:0570-070-635</div> 垂水出張所（垂水店） <div>〒655-8799 兵庫県神戸市垂水区星屋台1-4-29 TEL:0570-070-883</div> 神戸出張所（神戸店） <div>〒650-8799 兵庫県神戸市中央区栄町通6-2-1 TEL:0570-070-843</div> 姫路出張所（姫路店） <div>〒670-8799 兵庫県姫路市総社本町210 TEL:0570-070-983</div> 尼崎出張所（尼崎店） <div>〒661-8799 兵庫県尼崎市南塚口町5-8-1 TEL:0570-071-127</div> 明石出張所（明石店） <div>〒673-8799 兵庫県明石市梅屋町1-7 TEL:0570-071-175</div> 西宮出張所（西宮店） <div>〒662-8799 兵庫県西宮市和上町6-28 TEL:0570-071-323</div> 伊丹出張所（伊丹店） <div>〒664-8799 兵庫県伊丹市中央6-2-14 TEL:0570-071-663</div> 宝塚出張所（宝塚店） <div>〒665-8799 兵庫県宝塚市小浜3-1-20 TEL:0570-071-70</div>

会社データ

【中小企業の経営のサポートのための取り組み】

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、全国を網羅するゆうちょ銀行・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サポートの取り組みは行っていません。

【営業時間】

●窓口の営業時間

曜 日	営業時間
月曜日～金曜日	9:00～16:00
土曜日と日曜日・休日	お取り扱いしておりません

注：12月31日～1月3日はお取り扱いしておりません。

●ATMの営業時間

ATMの営業時間や取扱内容については、ゆうちょ銀行Webサイトをご覧ください。

☒ ゆうちょATMのご案内

トップページ → 個人のお客さま → 店舗・ATM → ATMご利用時間・料金

【ご相談の窓口】

●指定銀行業務紛争解決機関

ゆうちょ銀行は銀行法上の指定銀行業務紛争解決機関として一般社団法人全国銀行協会と契約しています。なお、連絡先(全国銀行協会相談室)は次表のとおりです。

受付時間	電話番号
9:00～17:00	0570-017-109 (ナビダイヤル) または 03-5252-3772

注：1 土・日・休日、12月31日～1月3日を除きます。
2 詳しくは、全国銀行協会相談室(https://www.zenginkyo.or.jp/adr/)でご確認ください。
3 IP電話では、一部を除きナビダイヤルがご利用いただけません。

【お問い合わせ・ご案内】

(2023年7月1日現在)

※ ただし書きがない電話番号は、携帯電話などでも通話料無料でご利用いただけます。IP電話など一部ご利用いただけません場合があります。

【通帳やカード等の紛失・盗難時のご連絡】

紛失や盗難に遭った通帳(証書)やキャッシュカードのお取引停止処理を承っています。

受付時間 24時間(年中無休) **電話番号** 0120-794-889

【各種お問い合わせ】

●ゆうちょコールセンター

商品・サービスに関するお問い合わせやご相談を承っています。

受付時間 平日 9:00～19:00
土・日・休日・12月31日 9:00～17:00

電話番号 0120-108-420

注1：1月1日～1月3日・5月3日～5月5日は、ご利用いただけません。
2：最新の受付時間については、ゆうちょ銀行Webサイトのお問い合わせページをご確認ください。

●ゆうちょダイレクトサポートデスク

ゆうちょダイレクトに関するお問い合わせを承っています。

受付時間 平日 9:00～19:00
土・日・休日・12月31日 9:00～17:00

電話番号 0120-992-504

注1：1月1日～1月3日・5月3日～5月5日は、ご利用いただけません。
2：最新の受付時間については、ゆうちょ銀行Webサイトのお問い合わせページをご確認ください。

●ゆうちょBizダイレクトサポートデスク

ゆうちょBizダイレクトのサービス内容・操作方法に関するお問い合わせを承っています。

受付時間 9:00～17:00

電話番号 0120-230-930

注：土・日・休日、12月31日～1月3日を除きます。

●ゆうちょ通帳アプリサポートデスク

ゆうちょ通帳アプリに関するお問い合わせを承っています。

受付時間 平日 9:00～19:00
土・日・休日・12月31日 9:00～17:00

電話番号 0120-210-765

注1：1月1日～1月3日・5月3日～5月5日は、ご利用いただけません。
2：最新の受付時間については、ゆうちょ銀行Webサイトのお問い合わせページをご確認ください。

●ゆうちょPayサポートデスク

ゆうちょPayに関するお問い合わせを承っています。

ゆうちょPayのサービス内容、口座登録・お支払い時のエラー、その他の操作方法に関するお問い合わせ

受付時間 平日 9:00～21:00
土・日・休日 9:00～17:00
12月31日～1月3日 9:00～17:00

加盟店様からのお問い合わせ

受付時間 24時間(年中無休)

電話番号 0120-387-186

●キャッシュレス被害相談デスク

キャッシュレスサービスの被害相談に関するお問い合わせを承っています。

受付時間 9:00～17:00

電話番号 0120-640-732

注1：1月1日～1月3日・5月3日～5月5日は、ご利用いただけません。
2：最新の受付時間については、ゆうちょ銀行Webサイトのお問い合わせページをご確認ください。

●投資信託コールセンター

投資信託・国債に関するお問い合わせを承っています。

受付時間 9:00～18:00

電話番号 0800-800-4104

注：土・日・休日、12月31日～1月3日を除きます。

●確定拠出年金コールセンター

確定拠出年金(個人型)の加入のご相談や資料請求を承っています。

受付時間 平日 9:00～21:00
土・日 9:00～17:00

電話番号 0120-401-034

注：休日、12月31日～1月3日を除きます。

●ゆうちょ振込お問合せセンター

振込用の「店名・預金種目・口座番号」など、他の金融機関との間の振込に関するお問い合わせを承っています。

受付時間 音声自動応答：24時間(年中無休)
オペレータ対応：
平日 9:00～19:00
土・日・休日・12月31日 9:00～17:00

電話番号 0120-253-811

注1：1月1日～1月3日・5月3日～5月5日は、ご利用いただけません。
2：最新の受付時間については、ゆうちょ銀行Webサイトのお問い合わせページをご確認ください。

●ゆうちょレコサポートデスク

ゆうちょレコに関するお問い合わせを承っています。

受付時間 9:00～17:00

電話番号 0120-502-006

注：土・日・休日、12月31日～1月3日を除きます。

会社データ

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広がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。

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	サステナビリティサイト

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	2,295,452億円
純資産	96,089億円
資本金	35,000億円
従業員数*2	11,742人
証券コード	7182(東京証券取引所)

格付情報 (2023年3月末現在)

	長期	短期
Moody's	A1	P-1
S&P	A	A-1

*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。

2023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