

## トップメッセージ



株式会社ゆうちょ銀行  
取締役兼代表執行役社長

池田 憲人

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

当行は本年、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」という存在意義に改めて立ち返り、今後の外部環境の変化を見据え、新たな中期経営計画を策定しました。

## 私が描くゆうちょ銀行の未来

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

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

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

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

\* 2021年3月末時点。

## 将来に向け基盤固めができた前中期経営計画(2018年度～2020年度)

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

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

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

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

### 目標と実績

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

※ 2019年5月に公表した見直し変更後の値。

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

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

今回の計画のスローガンは、「信頼を深め、金融革新に挑戦」です。

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

重点戦略1: リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革	P.32
重点戦略2: デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上	P.36
重点戦略3: 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化	P.38
重点戦略4: ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化	P.44
重点戦略5: 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化	P.46

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



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

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

### マテリアリティ



日本全国あまねく  
誰にでも  
「安心・安全」な  
金融サービスを提供



地域経済発展への  
貢献



環境の負荷低減



働き方改革、  
ガバナンス高度化  
の推進

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

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

また、経済発展に伴い、ますます深刻化する気候変動についても、トップリスクの一つとして認識し、TCFD提言に沿ったシナリオ分析を進め、リスクと機会の洗い出しや開示に取り組んでいます。加えて、CO<sub>2</sub>排出量のKPIとして2030年度に2019年度比46%削減を掲げ、保有施設においてCO<sub>2</sub>排出係数の低い電力に切り替えるなどグループ一丸となって取り組んでいくほか、ESG投資を推進し、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献していきます。

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

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



## 社外取締役の声をいかし、より透明性と健全性の高いガバナンス体制を構築する

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

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

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

## 最後に

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

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

2021年7月