

ゆうちょ銀行
ディスクロージャー誌
統合報告書

2022

2021.4.1—2022.3.31

進化するめくもり。



ゆうちょ銀行

目次

マネジメントメッセージ P.2-13

- 2 ゆうちょ銀行のパーパス
- 4 社外取締役メッセージ
- 6 トップメッセージ
- 12 成長に向けた財務戦略

価値創造ストーリー P.14-25

- 14 価値創造プロセス
- 16 価値創造の軌跡 ～創業来続くDNA～
- 18 当行の強み・経営資源・外部評価
- 20 マテリアリティ
- 22 中期経営計画(2021年度～2025年度)
- 24 創出価値(ハイライト)

戦略とパフォーマンス P.26-36

中期経営計画(2021年度～2025年度)

- 26 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
- 28 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
- 30 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
- 32 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
- 34 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

サステナビリティ P.37-74

- 38 環境
- 42 社会
- 42 特集 地域共創への挑戦
- 42 中小企業の経営のサポートのための取り組み
- 44 人材戦略
- 48 ゆうちょ銀行のダイバーシティ戦略
- 51 ステークホルダーコミュニケーション
- 54 ガバナンス
- 54 社外取締役メッセージ
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 64 役員等一覧
- 66 日本郵政グループ協定について
- 67 リスク管理
- 70 コンプライアンス
- 72 内部監査
- 73 金融経済環境
- 74 2021年度業績(単体)
- 75 日本郵政グループ行動憲章／ゆうちょ銀行の概要

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

PURPOSE

ゆうちょ銀行のパーパス(社会的存在意義)

お客さまと社員の幸せを目指し、
社会と地域の発展に貢献します。

(日本郵政グループ経営理念)

MANAGEMENT PHILOSOPHY

ゆうちょ銀行の経営理念

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	変革	効率	専門性
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	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	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	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

ゆうちょ銀行のミッション

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」で
「親切・丁寧」な金融サービスを提供する。

多様な枠組みによる地域への資金循環や
リレーション強化を通じ、地域経済の発展に貢献する。

本邦最大級の機関投資家として、健全で収益性の高い運用を行うとともに、持続可能な社会の実現に貢献する。

企業価値の向上とSDGs等の
社会課題解決の両立(ESG経営)

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。

当行は、1875年の郵便為替事業、郵便貯金事業の創業以来、147年にわたり、誰もが公平に利用できる社会基盤の構築を目指した、創業者前島密の精神を引き継いでまいりました。

世界は、新型コロナウイルス感染、気候変動、地政学リスクの高まりなど、現在、大きな課題を抱えています。私たちゆうちょ銀行は、世界に対して改めて私たちのパーパス(社会的存在意義)を示し、あるべき姿へ挑戦を続けます。



左から：田中 進、増田 寛也、中澤 啓二、山本 謙三、栗飯原 理咲、竹内 敬介、中鉢 良治、海輪 誠、河村 博、漆 紫穂子、佐藤 敦子、矢崎 敏幸、池田 憲人

社外取締役メッセージ

ゆうちょ銀行のパーパス実現に向けて、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
中鉢 良治

お客さまには満足を、社員には誇りを

当行の「便利」は「かんたん」と「安全」の両立を満たすものです。このためにはデジタル技術が不可欠です。DXの取り組みは社員の仕事のやり方も変えています。当行ではESGとDXの推進を中期経営計画に掲げ強力に進めています。お客さまの満足と社員の誇りは全社の願いです。取締役会の更なる実効性の向上を図りながら、中期経営計画が着実に進捗するよう貢献したいと考えております。



社外取締役
竹内 敬介

地域経済の活性化に向けて

当行の重要な基本方針・戦略として、多様な枠組みを通じた地域への資金循環及び環境負荷低減のための各種投資があります。それらに対し、私は、約半世紀にわたる国内外のエネルギー・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遂行の経験によって得た知見を活かし、地域経済の活性化などの実現、そして当行の事業の発展に向け努力していく所存です。



社外取締役
海輪 誠

お客さまからの信頼を第一に

当行は、日本全国にネットワークを持ち、多様なお客さまニーズに添った金融サービスの提供を通じて、高齢化社会や地方創生を支える機能も果たしています。今後、新たなデジタルサービスを広く展開していくこととなりますが、「お客さまからの信頼第一」を企業文化にまで高め、「ゆうちょなら安心、ゆうちょだから安心」と頼られる会社となるよう、これまでの経営経験を活かしてまいります。



社外取締役
栗飯原 理咲

より本質的な価値貢献ができる銀行へ

近年、世界的にSDGsへの意識などが高まるなか、これからの社会において、より本質的な価値貢献が企業に求められています。当行の掲げるパーパスのもと、「お客さまの幸せにつながる価値提供ができているか」、また「社会と地域の発展に貢献するサービスへの取り組みができているか」について、長年の生活者と地域をつなぐウェブサービス運営を通じた知見・経験を活かして提言や助言を行ってまいります。



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、変化する社会の中で、全国あまねく、どなたにも「安心・安全」で「親切・丁寧」な様々な金融サービスを提供し、社会的諸課題の解決と社会・地域の発展に貢献する、最も身近で、信頼される銀行を目指しております。私は、特に、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」の実現に向けて貢献したいと考えております。



社外取締役
山本 謙三

高度なリスクマネジメントの実践に向けて

現在の当行のビジネスは、お客さまから大切なお金をお預かりし、有価証券などに運用して、預金者、株主、地域の皆さまに還元するモデルを主軸としています。その安定的な運営には、金利や為替の変動リスク、流動性リスクなど、リスクの厳格な管理が欠かせません。最近ではサイバー攻撃などのシステムリスクも高まっています。多様なリスクに目を向け、高度なリスク管理を実践することで、事業の発展に努めてまいります。



社外取締役
漆 紫穂子

地域と人をつなぐプラットフォームとして

人口減少の進む日本社会の中で、地域を結び一人一人の力をつなぎ活かすことの必要性が高まっています。そんな中、「ゆうちょ」には全国あまねくお客さまと地域を支えるユニバーサルサービス、共創プラットフォームとしての役割を果たすことが求められています。私は長年、学校経営や政策提言の会議を通じて教育に関わってまいりました。この経験を活かし、一人一人の力を伸ばす人材育成とD&Iの推進に貢献してまいります。



社外取締役
中澤 啓二

ステークホルダーの皆さまから愛される銀行へ

当行は、日本全国の地域のお客さまに寄り添い安全・安心・便利で魅力的な金融サービスを提供することにより信頼されるブランドとして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、経済的価値を向上する健全な経営が推進されていることをお客さま、株主さま、社員等ステークホルダーの皆さまに適切な対話と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

ゆうちょのリスク管理に多様性の視点から

当行は「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」することを目指しています。私は、証券会社やプライベート・エクイティ・ファンドにおいて国内外の資本市場に関わる様々な業務に従事し、近年では大学において異文化経営とESG投資に関する研究を行っております。当行のパーパスとミッション実現に向けた取組みに助言してまいります。

トップメッセージ

2007
1916
1875
1871

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

私は、ゆうちょ銀行の強さと成長力を 誰よりも強く確信しています

はじめに

当行をとりまく事業環境は、人口減少・超高齢社会、地域経済の縮小、デジタル革命の進展、コロナ禍を受けた新しい生活様式への変化、気候変動問題の深刻化等による持続可能な社会実現に向けた機運の高まりに加

え、インフレ懸念を背景とした米国等の金融政策の転換、ウクライナ情勢の緊迫化等の地政学リスクの高まり等、不確実性が増す状況にあります。

パーパス(社会的存在意義)の実現を目指して

当行は、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」というパーパスと「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」という経営理念に立ち返り、中期経営計画において当行が果たすべき3つのミッション(社会的使命)を明確化しました。さらに、企業価値向上と社会課題解

決の両立を通じてサステナブルな(持続性のある)経営実現を目指すため、取り組むべき重点課題(マテリアリティ)を4つ設定しています。

- 📖 ゆうちょ銀行のミッション P.1
- 📖 マテリアリティ P.20
- 📖 中期経営計画(2021年度～2025年度) P.22

「お客さま本位」の心がすべての土台

マテリアリティを通じたパーパスの実現のため、私が最も大切にしていることが、「お客さま本位」の心です。お客さまに、当行の商品・サービスを安心してお使いいただき、信頼を継続することです。「お客さま本位」の取り組みを目指した「サービス向上委員会」では、商品・サービスの適切性、窓口のデジタル化のみならず、社内の組織風土改革をテーマとし、「お客さま本位」について徹底的に議論しています。また、経営層の考えるお客さまに対する行動・姿勢・精神を、全国の社員に動

画で伝えています。経営陣とフロントラインの社員がお互いの価値観を共有し、密にコミュニケーションをとっていくことが、最終的にお客さま本位の、良質な金融サービスを提供するために不可欠であると考えているためです。また、経営層だけでなく、社員や各組織についても知る場を設け、パーパスにつながるそれぞれの「ゆうちょらしさ」について語り合い、タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーション強化を図り、組織風土改革につなげています。

上場以降の着実な成果

2021年度の親会社株主に帰属する当期純利益は3,550億円と上場来最高益を達成しました。当行の収益の大部分は、市場運用による収益である「資金収支等」が占めていますが、リテールビジネスに対する経営努力を続けた結果、「役務取引等利益」はここ数年、お

おむね右肩上がりです。堅調に推移しており、また、営業経費についても、着実に削減されています。このように、リテールビジネスへの取り組みが順調に業績に反映されつつあることは、これまでの大きな成果であると認識しています。

私の考える3つの成長エンジンと今後の展望

2007年の民営化、2015年の上場を経て、当行はビジネスを拡大、強化してきました。当行はビジネスを大きく3つの成長エンジンと捉え、ダイナミックに稼働させています。第1のエンジン「リテールビジネス」、第2

第1のエンジン：リテールビジネス

2015年の上場後、当行は投資信託販売や決済商品・サービスの強化を進めました。前中期経営計画期間中には、ファミリーマートなどへの小型ATMの設置拡大を継続するとともに、ゆうちょPayや通帳アプリなど、デジタル技術を活用した新たなサービスを始めました。また、2022年5月には、大和証券株式会社と共同開発した「ゆうちょファンドラップ」の取り扱いを始め、さらに新たなブランドデビットカードとして、「ゆうちょデビット」の発行を開始しています。こうした新サービスの導入により、さらなる役務取引等利益の拡大を図っていきます。

また、リテールビジネスが今後持続的に成長していくためには、デジタルサービスの推進が不可欠です。そ

のエンジン「マーケットビジネス」、第3のエンジン「新たなビジネス」です。この3つのエンジンのこれまでと今後の展望についてご説明します。

のため、ご好評いただいている通帳アプリの機能をさらに発展させるとともに、2022年度中には「家計簿・家計相談アプリ」をリリースします。これらのアプリを起点に、多くの事業者とオープンに連携し、お客さまに多様で、かつ、最適なサービスが提供できる「共創プラットフォーム」を構築していく考えです。

もちろん、デジタルサービスに不慣れなお客さまには、リアルチャネルで親切にサポートを行い、すべての当行のお客さまが便利にデジタルサービスを活用できる環境を整備します。今後はこうしたリアルとデジタルの相互補完によって、当行にしかできない、新たなリテールビジネス展開を目指していきます。

第2のエンジン：マーケットビジネス

収益の最大の源泉である「マーケットビジネス」について、ゆうちょ銀行の発足時は、運用資産の大部分が日本国債でした。その後、金融緩和政策により低金利環境が定着する中、当行は収益向上のための「運用のパラダイムシフト」を加速させました。国際分散投資へと大きく舵を切り、適切なリスク管理のもとで運用対象の多様化を図りつつ、外国証券を中心としたリスク性資産に投資を振り向けてきました。その中でも、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への投資については、運用環境がアゲインストであった前中期経営計画期間中に着実に投資を積み上げ、現中期経営計画期間に入り、収益に本格的に貢献してきています。現中期経営計画の最終年度には、リスク性資産残高を110兆円、戦略投資領域残高を10兆円まで、積み増すことを目標としています。

「運用のパラダイムシフト」が成功した大きな要因は、専門人材を増強したことです。市場フロント、リスク管理、ALMという3つのバランスを取りつつ態勢整備に取り組み、人員も約380名と上場時から200名程度増強しました。今後も外部人材の採用を継続しますが、肝は社内人材の育成と考えています。才能・才覚ある社員は、順次登用し、育成を進めていきます。

現在、米国や欧州の金利が上昇していますが、将来的に国内金利が上昇する局面があれば、円金利ポートフォリオを再構築し、短期資産として滞留している60兆円超の預け金等を順次日本国債など国内投資に振り向けることによる収益拡大も検討します。今後も国内金利の状況については、継続的に注視していきます。

第3のエンジン：新たなビジネスへの挑戦

最後に未来の大きな収益の柱となり得る新たなビジネスへの挑戦について説明します。現在、国内の貸出業務（デット業務）はすでに過当競争にあり、これに参入することには経営合理性を見出すことができません。それゆえ、以前から当行では、プライベートエクイティファンド投資などによる資金供給に注力してきました。主にファンドに出資するLP投資が中心でしたが、その中で多くのノウハウを学んできました。また、子会社のJPインベストメント株式会社を通じて、ファンドの運営管理まで行うGP業務にも進出しました。

今後は、こうした取り組みを土台とし、外部機関と協力しながら、国内GP業務を本格化し、地域産業の発展やベンチャー企業を支援する「Σ（シグマ）ビジネス」（仮称）を立ち上げることを計画しています。まずはファンドからの投資先企業の中から、地域活性化につながる新たなビジネスの「種」を探し出します。それを具体的な商品・サービスとしてビジネス化し、当行の地域拠点を通じて、全国の企業や地方自治体などに紹介・媒介して手数料収入を得る、新しいB to Bビジネス展開を考えています。



この新たなビジネスが安定軌道に乗ってきた暁には、当行の強みである全国を網羅する日本郵政グループネットワークの活用が視野に入ってくることも考えられます。地域の活性化を実現できるこの「ゆうちょ銀行ならではの」新たなビジネスモデルに、大いに期待しています。今後は、前述の第1、第2のエンジンを主力のエンジンとしつつ、この第3のエンジンの収益化に向けた地固めを図り、3つのエンジンを軸とするサステナブルな収益基盤の構築を目指していきます。

重点課題（マテリアリティ）への取り組み

設定した4つの重点課題（マテリアリティ）のうち、「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」については、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を進めるとともに、全国の郵便局ネットワークを活用したデジタルサービスの積極

的なご案内やサポートを推進しています。また、お客さまの資産・収支が見える化し、家計管理を支援する「家計簿・家計相談アプリ」をリリース予定であり、他社サービスと広範囲に連携することで、「共創プラットフォーム」の構築を目指します。



トップメッセージ

「地域経済発展への貢献」については、前述のとおり、貸出とは別のようちらしい地域への貢献として、「エクイティ性資金」の地域への供給を拡大し、地域経済の発展に貢献していきたいと考えています。地域金融機関との連携では、「地域の金融プラットフォーム」として、ATM連携や税公金の取りまとめ事務共同化等についても継続的に取り組んでおり、さまざまな手段により全国の地方創生を多面的に支援してまいります。

「環境の負荷低減」については、使用電力の削減や再生可能エネルギーへの切替等に取り組むとともに、ESGテーマ型投資の2025年度末の残高目標を2兆円から4兆円に引き上げ、投資先との建設的な対話を通じた社会全体の環境負荷低減に努めています。さらに、2022年3月には、2050年までに当行および投融资ポートフォリオのGHG(温室効果ガス)排出量のネットゼロ達成を目指す「ゆうちょ銀行GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表しました。

「働き方改革、ガバナンス高度化の推進」について、

2022年はありがたいことに、さまざまな高い外部評価をいただく機会がありました。これまで継続的に取り組んできた、社員の健康へのサポートが評価され、「健康経営優良法人2022(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されました。また、女性活躍推進の取組みが評価され、「なでしこ銘柄」「えるぼし(3段階目)」の認定を受けています。

女性管理職比率は2021年4月時点の15.7%から、2022年4月時点で16.6%となり、2025年度の目標としている20%に向けて着実に向上しています。

一方で、社員の自発的なキャリア形成促進などを推進するため、引き続きキャリアチャレンジ制度(社内公募)を実施し、すべての社員が自律的にモチベーション高くキャリア形成していく環境を整備しています。今後も人的資本経営の視点から、社員誰もが働きやすい環境を整え、働きがいを持ち成長し合える会社の実現に取り組んでいきます。

最後に

当行の真の企業価値を理解してもらうためには、当行の成長ストーリーをしっかりと明示し、対話や情報開示を充実していく必要があります。私は経営トップとして、ゆうちょ銀行の強さと成長力を誰よりも強く確信しています。今後は、これまで以上に高い目標を掲げ、それに



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

向かって役職員が一丸となって全力で邁進する姿をお示ししたいと思います。こうした真摯な姿勢こそが、市場から期待されていることであり、何より皆さまとの信頼関係をより強固なものにできると信じています。

私たちはこれからも、ステークホルダーの皆さまとしっかりと対話しながら、ゆうちょ銀行の企業価値を向上させていく所存ですので、引き続き、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。

パーパス経営を目指し、社会全体の人的資本にも貢献

一人ひとりの社員の成長もまた、パーパスの実現に向けた大きな要素です。民営化以降、当行はビジネスを急速に強化・拡大し、その過程の中で多様な人材が集まっています。また、外部人材の採用のみならず、当行内での人材育成も進めています。今後も、経営戦略の重点分野に照らし、こうした人材をさらにレベルアップしていきます。私が特に効果的だと考えているのが、他社へ社員を外向させることです。ゆうちょ銀行の外の世界を経験することは、社内では決して得ることのできない発想やスキルを得るチャンスがあります。これまで、ファンドの管理・運営等のGP業務を行う会社何人かの若手社員を外向させましたが、そこから戻ってきた社員からは、目を見張る成長を感じます。良くも悪くも、まだまだ当行には官業時代の名残、風習が残っていることは否めませんが、多くの社員が外の世界を知ること、これからの時代に合った組織体になる「新しい変化」が

起きることも期待しています。

私は、当行の社員には、他社でも十分活躍できるような人材になってほしいと願っています。もちろん、社員には、当行の成長に向けてともに歩んでもらうことが本懐ですが、その中の数人は当行を離れる社員もいるかもしれません。ただし、所属する会社が変わっても、本質的な人間関係は決して途切れることはありません。これからの金融業界は、自社単独でのサービス展開がますます難しくなってきます。他社と協力・連携しながら、イノベーションを起こしていく時代が訪れるでしょう。その時にこそ、会社の枠を超えた人と人のつながりが、ますます重要になると考えます。その中で、当行に所縁のある人たちが手を取り合い、金融業界全体を活性化すること、それが当行のパーパスである、社会と地域の発展につながり、ひいては日本社会全体の人的資本への投資につながるものと確信しています。

ガバナンスの高度化

ガバナンスの高度化の一環として、2022年6月より、取締役会の任意の諮問機関として「リスク委員会」を設置しました。この委員会では、さまざまなリスクに関する議論を行います。私は主に2つの役割を期待しています。まずひとつは、市場運用に関する監督強化です。ますます運用が高度化する中で、引き続き当行は相応のリスクをテイクしていかなければなりません。市場運用部門やリスク管理部門等では、ストレステストの高度化やモニタリングの強化を推進していますが、それに加え、より俯瞰的な視点でリスクを監督するために、「リスク委員会」では、社外取締役や外部専門家による、外部の目も含めたリスク分析を行っていきます。

もうひとつが、システム関連のリスク管理の強化です。当行では約1億2,000万の通常貯金口座を管理しており、極めて大規模なシステムを運用しています。デジタルサービスを発展させる中で、その構造は複雑化しており、万一システムトラブルが発生すれば、当行のみならず社会的にも大きな影響を及ぼす可能性があります。そのため、システム運用の執行部隊をしっかりと牽制で

きるよう高度な知見を持つ人材を「リスク委員会」に招聘し、システムトラブルの極小化を図っていく考えです。

また、取締役会の実効性についても、さらなる向上を目指す環境を整えています。当行では、以前からさまざまな知見を有する独立社外取締役だけでフリーディスカッションを行う場を不定期で設けており、経営戦略の妥当性、市場環境分析、組織の課題などを独立社外取締役が時間をかけて議論していました。耳の痛い指摘も含め、社内の視点ではなかなか気づくことのない客観的視点からの意見があり、大変有益に感じていたため、2021年度には、独立社外取締役が定期的に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・認識共有するための場として「独立社外取締役会議」を設置しました。そこでの意見は取締役会で報告されます。こうした意見をしっかりと経営に反映させていくことが、当行の企業価値向上には不可欠であり、2022年4月からのプライム市場への移行を機に、これまで以上に高度なガバナンス体制の構築を図っていきます。

成長に向けた財務戦略

企業価値の向上に向けて、株主還元、財務健全性、成長投資のバランスの取れた資本政策を推進していきます。

専務執行役
矢野 晴巳



財務目標

当行は金融ユニバーサルサービスを提供する責務を果たしながら、収益性・効率性改善に向けた取組を推進しています。

中期経営計画(2021年度～2025年度)の初年度である2021年度は、前年度から外国債券の償還益や日本国債等の収益が減少する中、外債投資信託や戦略投資領域^{※1}の収益が大きく増加し、連結当期純利益は3,550億円と、上場来最高益を達成することができました。

今後も、日本国債の収益減少や外貨調達コストの増加等、厳しい経営環境が継続すると見込んでおりますが、戦略投資領域の収益本格化、リテールビジネスの変革による役務取引等利益の拡大、生産性向上による営業経費の削減等により、財務健全性を確保しつつ、2025年度の収益性・効率性目標の達成を目指してまいります。

※1 戦略投資領域:オルタナティブ資産(プライベートエクイティファンド、不動産ファンド(エクイティ)等)、不動産ファンド(デット)、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等

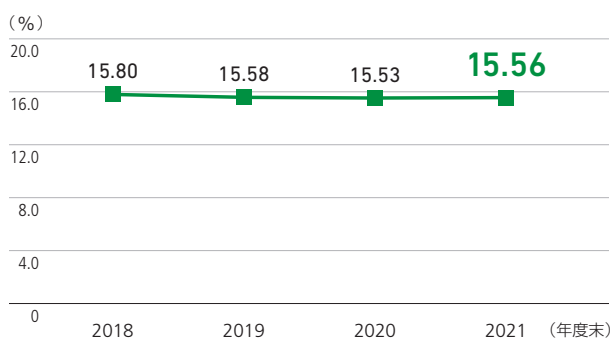
財務目標

	連結ベース	2020年度実績	2021年度実績	2025年度目標
収益性	連結当期純利益(当行帰属分)	2,801億円	3,550億円	3,500億円以上
	ROE(株主資本ベース)	3.06%	3.80%	3.6%以上
効率性	OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース) ^{※2}	72.34%	67.52%	66%以下
	営業経費(2020年度対比)	—	▲279億円	▲550億円
健全性	自己資本比率(国内基準)	15.53%	15.56%	10%程度 (確保すべき水準)
	CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準) ^{※3}	14.09%	14.23%	10%程度 (確保すべき水準)

※2 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めたOHRを指標として設定。経費÷(資金収支等+役務取引等利益)で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。

※3 その他有価証券評価益除くベース。2025年度目標はバーゼルⅢ完全実施ベース。

連結自己資本比率



格付情報

	長期	短期
Moody's	A1	P-1
S&P	A	A-1

資本政策等

株主還元、財務健全性、成長投資のバランスの取れた資本政策を推進していきます。

株主還元については、中期経営計画期間中は、基本的な考え方として配当性向は50%程度とする方針です。ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金は2021年度の当初配当予想水準からの増加を目指してまいります。この株主還元方針の下、業績動向等を踏まえ、2021年度の配当は50円(配当性向52.7%)とし、2022年度の配当予想は50円(配当性向58.5%)を維持する予想といたしました。今後も中長期的な利益の拡大を通じて、1株当たり配当金の増加を目指していくとともに、利益の拡大や内部留保の充実、規制動向等の状況によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討してまいります。

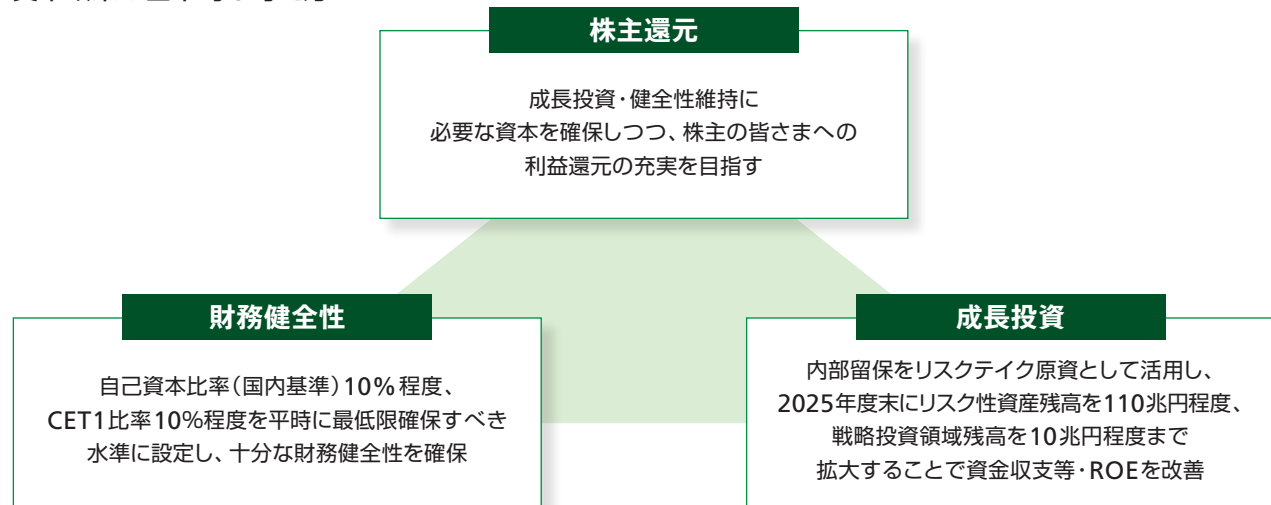
財務健全性については、自己資本比率(国内基準)10%程度、CET1比率(国際統一基準、その他有価証券評価益除くベース)10%程度を平時に最低限確保すべき水準に設定し、十分な財務健全性を確保する方針です。当行は、国内基準行であるものの、国際分散投資拡大に伴う、国

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比率の目標も設定しています。2021年度末の自己資本比率は15.56%、CET1比率(その他有価証券評価益除くベース)は14.23%と、目標を上回る高い健全性を確保しております。

成長投資については、内部留保をリスクテイク原資として活用し、2025年度末にリスク性資産残高を110兆円程度、戦略投資領域残高を10兆円程度まで拡大することで、資金収支等・ROEの改善を目指してまいります。2021年度末時点で、リスク性資産残高は94.9兆円(前年度末比+3.8兆円)、戦略投資領域残高は6.4兆円(前年度末比+2.2兆円)まで拡大しており、引き続き、リスク対比リターン等を意識しつつ、国際分散投資の拡充を進めてまいります。

このほか、株主の皆さまの日ごろからのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資の魅力を高め、より多くの方々に、当行の株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を導入することを2021年11月に決定しました。

資本政策の基本的な考え方



プライム市場への移行

当行は、株式会社東京証券取引所の市場区分見直しに関して、「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を2021年11月に提出し、経過措置適用のうえ(流通株式比率について基準未達成)、2022年4月よりプライム市場へ移行しました。

なお、当行の親会社である日本郵政株式会社は、日本郵政グループ中期経営計画「JP ビジョン2025」におい

て、当行株式の保有割合を、中期経営計画期間中のできる限り早期に50%以下とすることを目指す方針を打ち出しております。本方針が実行されることにより、上場維持基準が充たされることから、当行としては、引き続き、同社が本方針を実行しやすい環境を整備するため、利益の拡大と企業価値の向上に努めてまいります。

価値創造プロセス

当行は、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」という当行のパーパス(社会的存在意義)に立ち返り、今後の外部環境の変化を見据え、企業価値の向上と社会的価値の創出に全力で取り組んでまいります。

社会の状況

- 人口減少・超高齢社会
- ライフスタイルの多様化
- 地域経済の縮小
- デジタル革命
- 新しい生活様式への変化
- 持続可能な社会実現の要請
- 低金利の長期化、先行き不透明な金融経済環境

創業来続くDNA P.16

世の中を支える金融機関として、お客さまの期待に応える

強み・経営資源 P.18

- ▶ ネットワーク基盤
- ▶ 邦銀随一の顧客基盤
- ▶ 本邦最大級の資金基盤
- ▶ 地域との連携
- ▶ 多様な専門人材

中期経営計画 P.22

～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

↕ **経営戦略とマテリアリティの結合**

マテリアリティ P.20

- 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

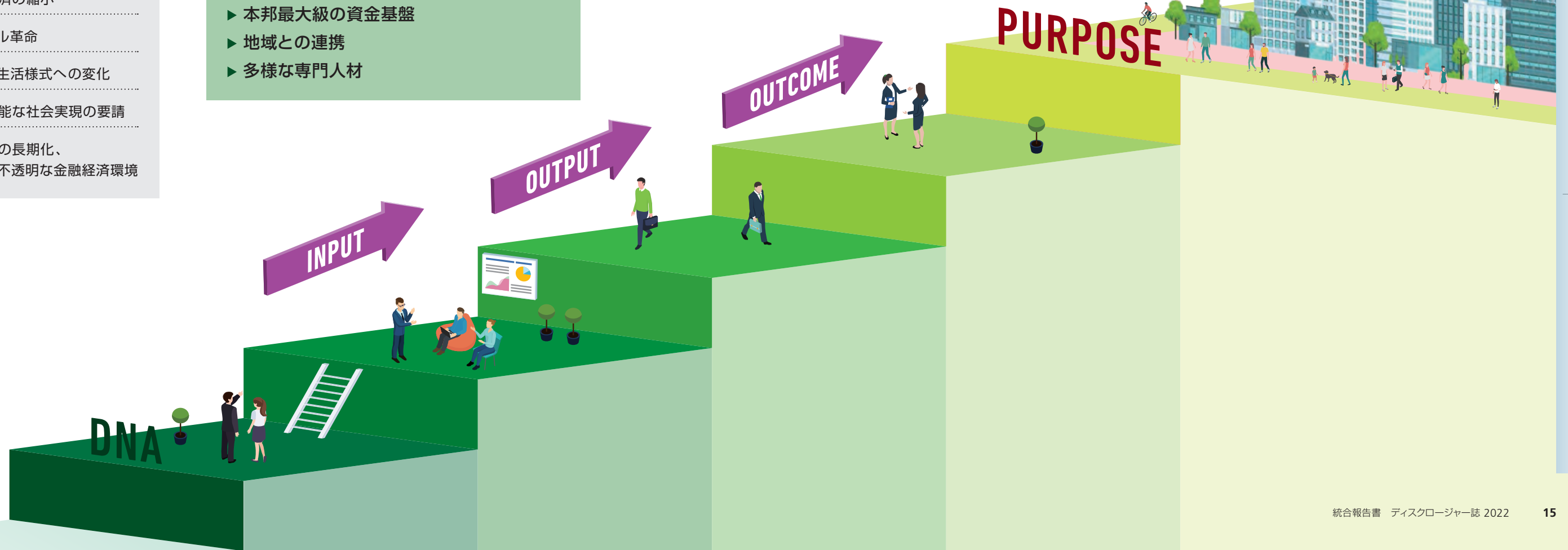
ステークホルダーへの価値提供

株主／お客さま／地域社会
環境／社員

企業価値の向上と
SDGs等の社会課題解決の両立

パーパス(社会的存在意義)の実現

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。



価値創造の軌跡 ～創業来続くDNA～

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

1875年～ 郵便為替、郵便貯金、郵便振替の創業

リアルネットワークの原点

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



※ 写真: 郵政博物館提供

1970年～ 高度経済成長期に貯金は、財政投融資として地域の発展に寄与

全国にある圧倒的な口座数の原点

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



地域リレーションの原点

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

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

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

オンラインネットワークの原点

1978年、郵便貯金のオンラインサービスが神奈川県から順次導入されました。

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

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



ゆうちょ銀行の主な出来事

1870s-1990s

- 1875年
 - 郵便為替事業創業
 - 郵便貯金事業創業
- 1885年
 - 逓信省発足
- 1906年
 - 郵便振替事業創業
- 1941年
 - 定額貯金の創設

- 1949年
 - 郵政省発足
- 1981年
 - 郵便貯金自動預払機(ATM)による取り扱い開始
- 1999年
 - 他の金融機関とのATM、CD提携サービスの開始

2000s

- 2001年
 - 郵政省と自治省、総務庁が統合し、「総務省」と「郵政事業庁」に再編
- 2003年
 - 日本郵政公社発足
- 2005年
 - 投資信託の募集業務開始
- 2006年
 - 株式会社ゆうちょ(準備会社)設立
- 2007年
 - 株式会社ゆうちょ銀行(民営化)
 - 日本郵政グループ発足
- 2008年
 - SDPセンター株式会社(現: ゆうちょローンセンター株式会社)への出資

1987年～ 郵便貯金自主運用の実現

資金運用の原点

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

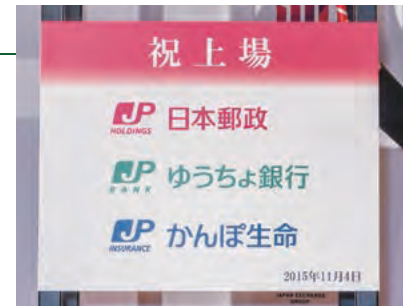


2007年～ 発展に向けた進化

民営化と東証一部上場

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

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



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

2018年 中期経営計画発表

(2018年度～2020年度)

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

2021年 中期経営計画発表

(2021年度～2025年度)

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

2022年～ ガバナンス高度化の推進を図り、より信頼される銀行へ

2022年 東証プライム市場へ移行

流通株式比率について基準未達成のため、「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を2021年11月に提出し、経過措置適用のうえ2022年4月よりプライム市場へ移行しました。

2010s

- 2013年
 - 日本ATMビジネスサービス株式会社に投資
- 2015年
 - 東京証券取引所市場第一部に上場
 - JP投信株式会社に投資
- 2016年
 - 株式会社ファミリーマートと日本郵政株式会社との業務提携に関する基本合意書締結

- 2018年
 - 中期経営計画発表(2018年度～2020年度)
 - JPインベストメント株式会社設立
 - あおぞら銀行店舗内への「ゆうちょATM」の設置に伴う契約締結
- 2019年
 - スマホ決済サービス「ゆうちょPay」の取り扱い開始

2020s

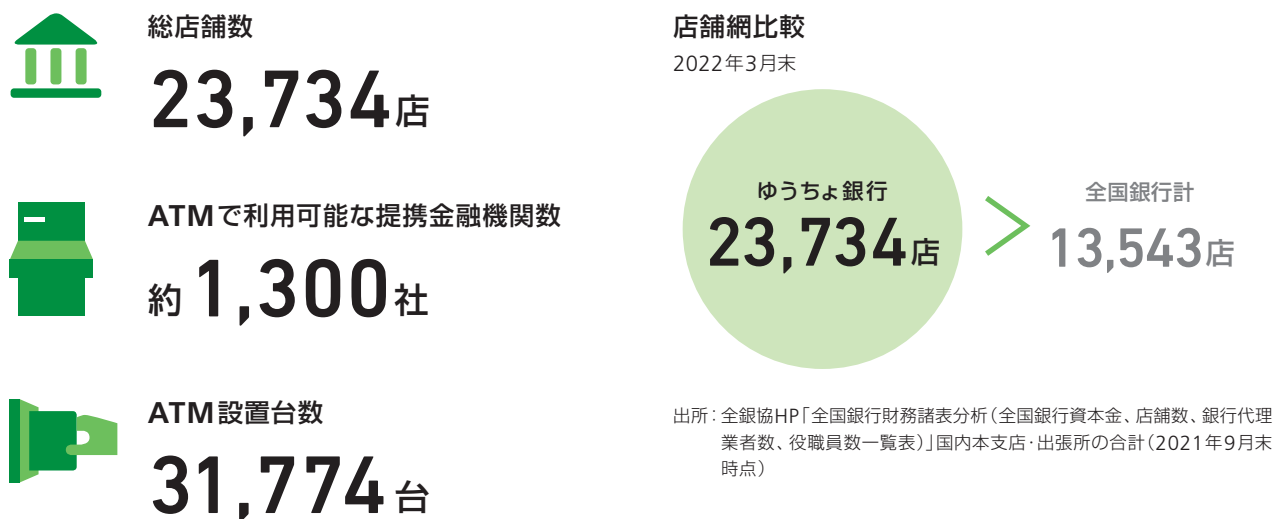
- 2020年
 - 「ゆうちょ通帳アプリ」のサービス開始
- 2021年
 - 中期経営計画発表(2021年度～2025年度)
 - 新規業務(口座貸越による貸付業務、個人向け住宅融資業務(フラット35)、損害保険募集業務)の取り扱い開始

- 2022年
 - 東京証券取引所プライム市場へ移行
 - 新規業務(投資一任契約の締結の媒介業務(ゆうちょファンドラップ))の取り扱い開始

当行の強み・経営資源・外部評価

ネットワーク基盤

日本国内に不可欠な社会的インフラとして、お客さまにサービスを提供しています。



邦銀随一の顧客基盤

日本全国の皆さまがあまねく利用する最も身近な銀行です。



本邦最大級の資金基盤

高度かつ多様な運用によって成長と社会に貢献しています。



地域との連携

多様な枠組みを通じた資金供給により、地域活性化に貢献しています。



外部評価

令和3年度「なでしこ銘柄」

「女性活躍推進」に優れた上場企業として経済産業省、東京証券取引所から2022年3月に選定されました。



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。



健康経営優良法人2022（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。また2022年度は取組上位500社に与えられる「健康経営優良法人2022ホワイト500」に認定されました。



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。



トモニン

「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4年連続で受賞しました。



多様な専門人材

外部人材の登用や他企業への派遣、出向を通じて、市場運用・ALM・リスク管理、GP、サイバーセキュリティ、IT・デジタル、アナリティクス（データ分析）、マーケティング等の専門人材の確保に努めています。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell社により作成された、各セクターにおいて相対的に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社とVigeo Eiris社により作成された世界の企業のうちESGの観点で優れた上位120社で構成されるインデックスの構成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.

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3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5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。



マテリアリティ

当行は、環境課題認識・社会課題と当行の強み・事業特性を踏まえ、注力すべき重点課題（マテリアリティ）を設定しています。マテリアリティを経営戦略と連動させながら、取り組みを進めています。

マテリアリティの選定プロセス

マテリアリティと中期経営計画の基本方針との関連性

STEP4 マテリアリティの特定

経営レベルでの議論・検証

- 取締役会
- 経営会議
- サステナビリティ委員会

STEP3 重点課題（マテリアリティ）の決定

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

STEP2 対象とすべき社会課題の絞り込み

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

STEP1 検討すべき社会課題の抽出

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

重点課題 (マテリアリティ)

具体的な取り組み

KPI (2025年度)

社会課題との関連性 (SDGsの実現)

中期経営計画の基本方針との関連性

リアルとデジタルの相互補完による新しいリアルビジネスへの変革

デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化



日本全国あまねく
誰にでも
「安心・安全」な
金融サービスを提供

- 全国の郵便局ネットワークの活用
- 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充
- オープンな「共創プラットフォーム」の構築
- お客さまに一層寄り添ったコンサルティング

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



○
関連ページ
P.26

○
関連ページ
P.28

○
関連ページ
P.34



地域経済発展への
貢献

- 多様な枠組みを通じた地域への資金循環
- 「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応
- 地域リレーション機能の強化

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



○
関連ページ
P.30

○
関連ページ
P.32



環境の負荷低減

- TCFD提言に沿った取り組み強化
- ペーパーレス化推進、CO₂排出量削減
- ESG投資の推進

- CO₂排出量削減率
(2030年度目標／2019年度比)
▲46%
- ESGテーマ型投資残高
4兆円



○
関連ページ
P.28

○
関連ページ
P.32、38



働き方改革、
ガバナンス高度化
の推進

- 社員の働きがい向上
- ダイバーシティ・マネジメントの推進
- 柔軟な働き方の拡大、ハラスメントの根絶
- 独立性・多様性・専門性のバランスの取れた取締役会の構成

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



○
関連ページ
P.44、56

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

中期経営計画(2021年度～2025年度)

～信頼を深め、金融革新に挑戦～

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。



事業環境と課題認識

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

直面する事業環境

課題認識

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 人口減少・超高齢社会 ライフスタイルの多様化 | <ul style="list-style-type: none"> お客さま本位のサービス提供 商品・サービスの拡充 |
| <ul style="list-style-type: none"> 地域経済の縮小 | <ul style="list-style-type: none"> 地域活性化への貢献 |
| <ul style="list-style-type: none"> デジタル革命 | <ul style="list-style-type: none"> 新たな価値の創造 デジタルデバйд問題への対応 |
| <ul style="list-style-type: none"> 新しい生活様式への変化 | <ul style="list-style-type: none"> 非接触／非対面ニーズ対応 セキュリティ強化 |
| <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な社会実現の要請 | <ul style="list-style-type: none"> ESG経営 |
| <ul style="list-style-type: none"> 低金利の長期化、ストレス事象顕現化リスク増大 | <ul style="list-style-type: none"> 市場運用・リスク管理深化 資本基盤の強化 |



5つの重点戦略のポイント

1 リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革

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

2 デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

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

3 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

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

4 ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

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

5 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

- 一層信頼される銀行となるため、持続性のある組織風土改革と内部管理態勢強化を推進
- 信頼を支える高品質なシステム基盤を維持しつつ、戦略的なIT投資を積極的に推進

DX推進

ESG経営の推進



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.21に記載しています。

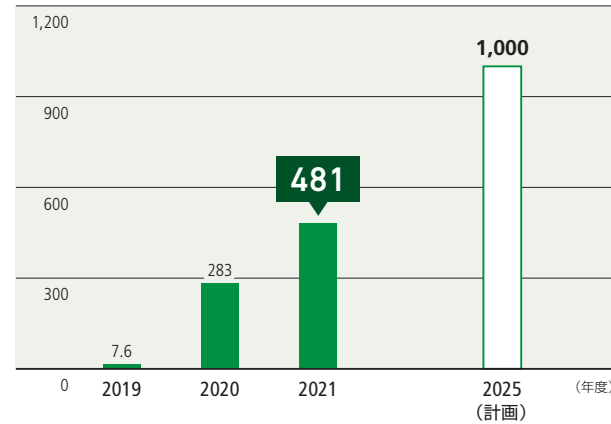
創出価値(ハイライト)



社会的価値(KPI)

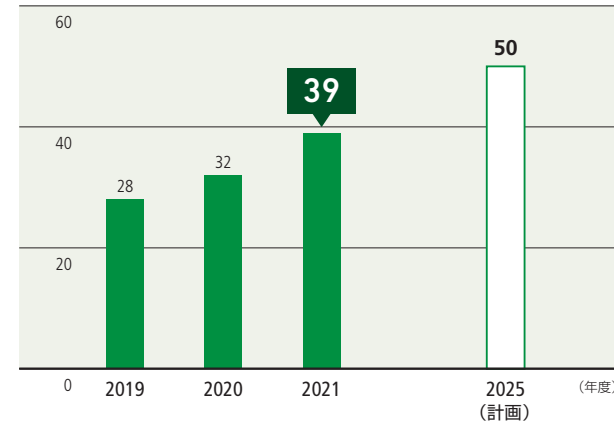
通帳アプリ登録口座数

(万口座)



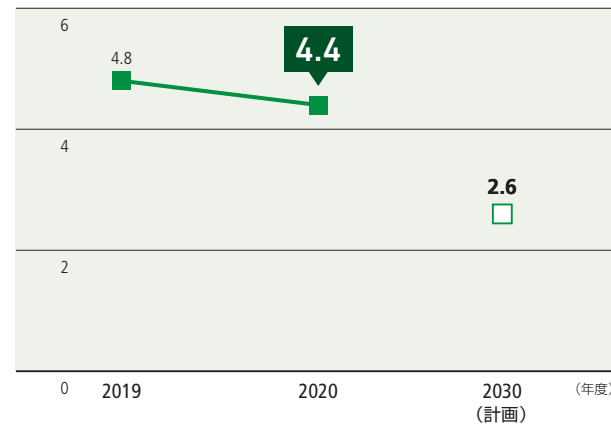
地域活性化ファンド出資件数(累計)

(件)



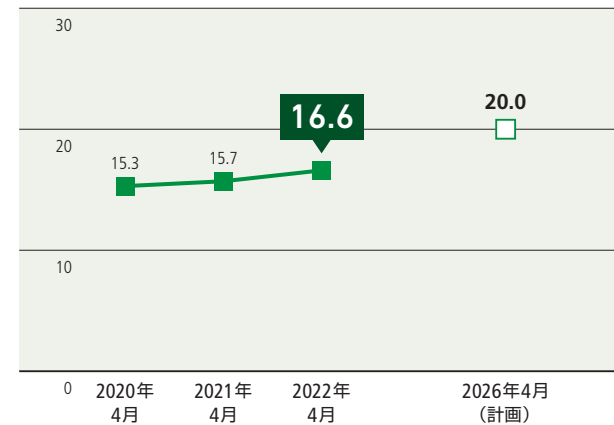
CO₂排出量

(万t-CO₂)



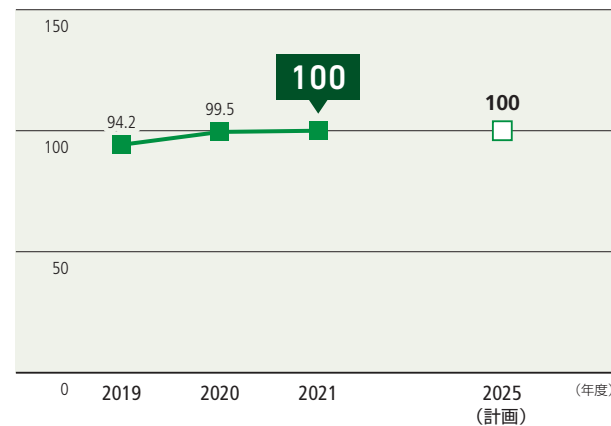
女性管理職比率

(%)



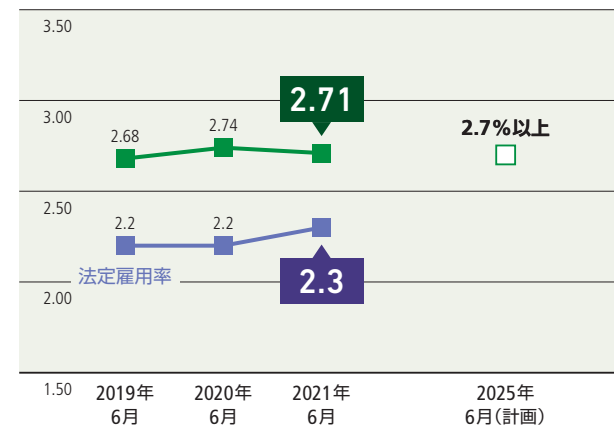
育児休業取得率(性別問わず)

(%)



障がい者雇用率

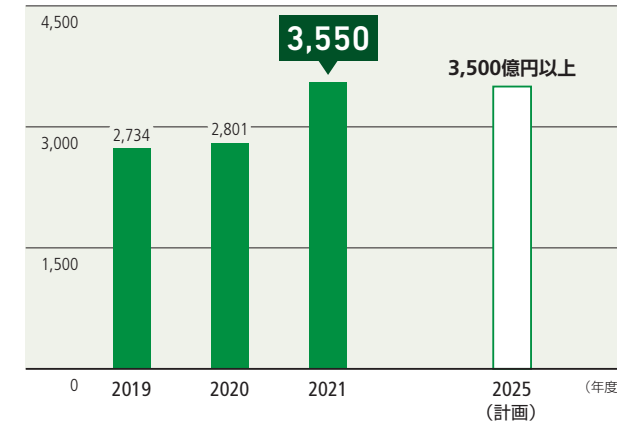
(%)



企業価値(KPI)

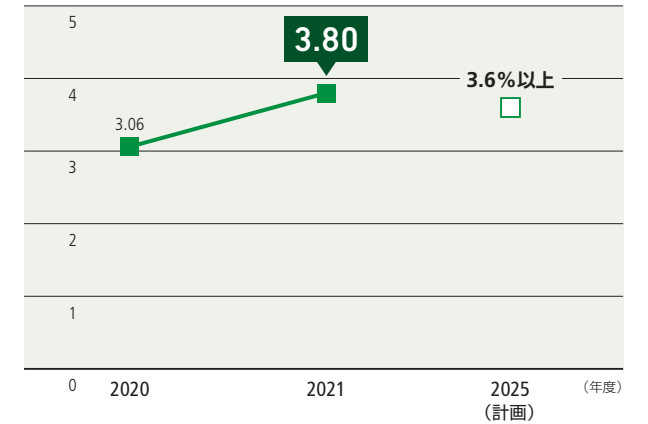
親会社株主に帰属する当期純利益

(億円)



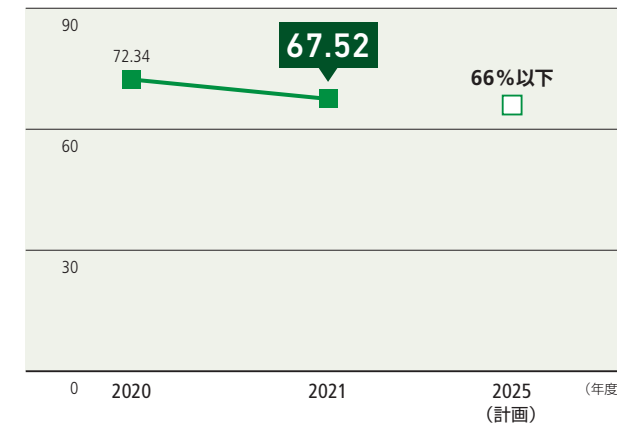
ROE(株主資本ベース)

(%)



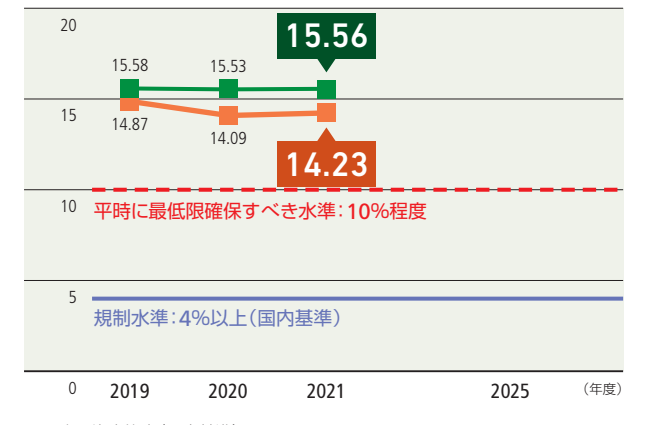
OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース)^{※1}

(%)



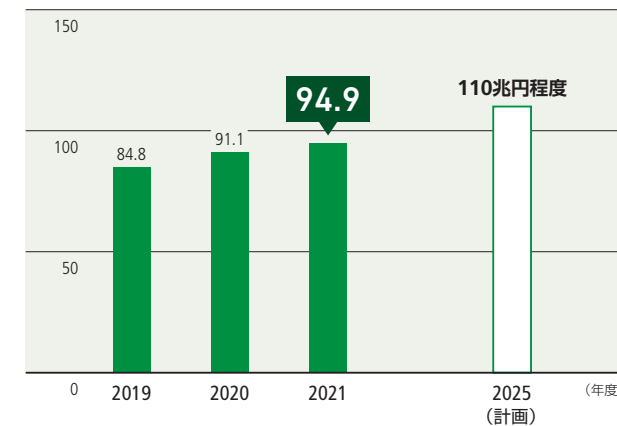
自己資本比率(国内基準) CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準)^{※2}

(%)



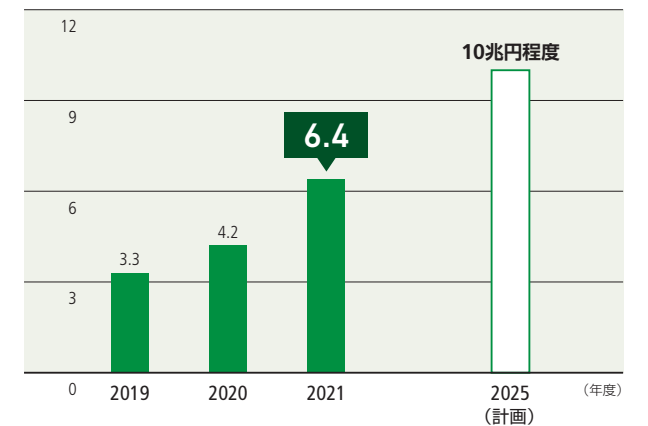
リスク性資産残高

(兆円)



戦略投資領域残高

(兆円)



※1 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めたOHRを指標として設定。
経費÷(資金収支等+役務取引等利益)で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。

※2 その他有価証券評価益除くベース。2025年度目標はパーゼルⅢ完全実施ベース。

中期経営計画 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



郵便局ネットワークを活用し、お客さまに一層寄り添った対面チャネルと安心・安全を最優先としたデジタルチャネルのそれぞれで、すべてのお客さまに最適な金融サービスを提供していきます。

専務執行役
小藤田 実

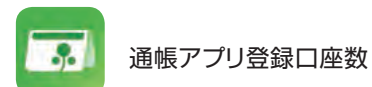
デジタルサービス戦略

リテールビジネスの変革のひとつとして、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を進めております。

2021年度は、スマートフォンを使っていつでも現在高や入金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」について、より便利にサービスをご利用いただけるよう、投資信託のお取引や口座の住所変更、送金等の機能を追加しました。通帳アプリの登録口座数は2022年3月末時点で約481万口座となり、順調に利用を拡大しております。

引き続き、「ゆうちょ通帳アプリ」をはじめとする各種デジタルサービスについて、機能面や使いやすさの継続的な改善に取り組むほか、全国の郵便局ネットワークを活用した積極的なご案内・身近なサポートを推進していきます。

上記のほか、お客さまの資産・収支を見える化し、家計管理を支援する「家計簿・家計相談アプリ」のリリースに向けた開発を進め、多様な事業者との連携を通じて最適なサービスをご提供するオープンな「共創プラットフォーム」の構築にも努めていきます。



通帳アプリ登録口座数



資産形成サポートビジネス

お客さま本位の業務運営のもと、対面チャネルとデジタルチャネルの相互補完により、お客さまニーズに応じ最適な商品・チャネルの提案を進めていきます。

対面チャネルにおいては、お客さま一人ひとりに合った資産形成のご相談に応じるべく社員のさらなる育成に努めたほか、スマートフォンやパソコンを使って、ご自宅等にいながら当行直営店社員にご相談いただける「オン

ライン相談」を開始しました。また、2022年4月から窓口の投資信託商品ラインアップを当行のお客さまにご理解いただきやすい商品に厳選するとともに、2022年5月からは「投資一任サービス(ゆうちょファンドラップ)」の取り扱いを開始しています。

ゆうちょファンドラップ

今後も投資初心者には主に積立投資を提案していくほか、オンラインでの相談環境の一層の充実を図っていきます。

2022年1月より投資信託の購入時手数料を無料化し

たデジタルチャネルにおいても、投資信託Webページやアプリのさらなる充実に取り組むなど、よりお客さまにご利用いただきやすいチャネルに見直していきます。



新規ビジネスの推進

キャッシュカード一体型のブランドデビットカード「ゆうちょデビット」の取扱いを2022年5月から開始しています。また、「信託・相続サービス」等、新たなサービスの開始に向けて、準備していきます。

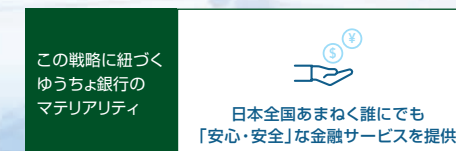


COLUMN 事業を通じたマテリアリティへの対応

マテリアリティ
P.20～21

「共創プラットフォーム」の構築を通じて

「共創プラットフォーム」を通じて、多様な事業者との連携により、最適なサービスをお客さまにご提供いたします。当行の事業を通じて、お客さまおよび連携事業者の皆さまがメリットを享受できるプラットフォーム構築を目指してまいります。



共創プラットフォーム戦略

家計簿・家計相談アプリを構築

- 2022年12月ごろリリース(予定)
- リリース後、柔軟なサービス改善や他社サービスとの広範な連携を企画



他社サービス	金融仲介			相続・終活	AI (ロボアドバイザー等)	eコマース
	証券	保険	ローン	行政	セキュリティ	…etc.
	電力	通信	不動産			

中期経営計画 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



テクノロジーが生活を便利に変える中、当行でも最大限活用し、お客さまへの新たな体験・価値の提供と業務の抜本改革を進めています。具体的には、タブレットやスマホアプリの拡充により、安心・便利なサービス提供を目指すとともに、デジタルによる事務レスや自動処理を拡大しています。

常務執行役
奈倉 忍

デジタル技術を活用した業務改革を推進

近年、テクノロジーの発達はめざましいものがあります。ふと気がつくと、10年くらい前までは、SF小説やアニメーションの中でしか実現できなかったようなことが、日常生活の中でごく自然に使えるようになっていたり、何か製品やサービスを提供するうえで活用されたりするようになっています。人工知能(AI)などは、その典型で、そのおかげで我々の日常生活は、一段と便利になってきています。ゆうちょ銀行は、こうしたテクノロジーも活用して、一人ひとりのお客さまに対して、新たな体験、今まで以上の価値を提供していきたいと考えています。

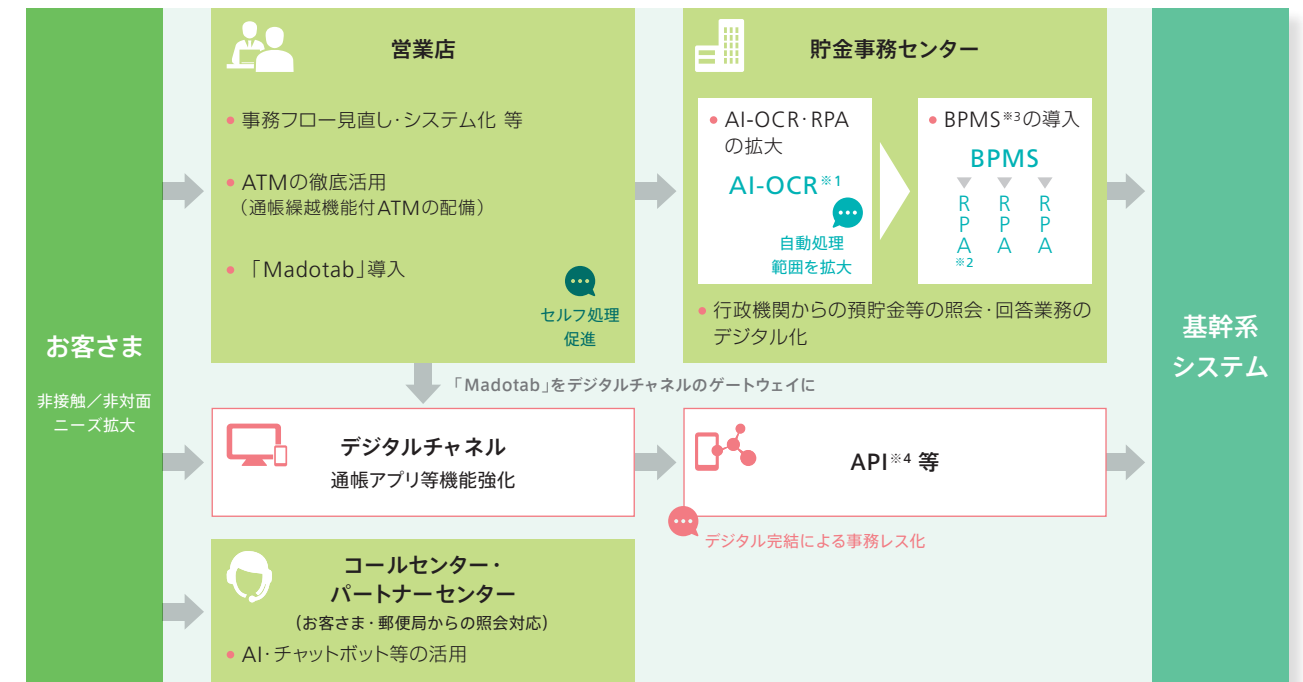
このため、2022年2月に、ご来店いただいたお客さまにご利用いただく『セルフ型営業店端末(Madotab)』を5店舗に先行導入しました。この『Madotab』は、会話形式(チャット形式)で、お客さまのペースに応じて、お客さまご自身に簡単に操作していただける端末で、各店舗とも「非常に便利だ」「使いやすかった」と、多くのお客さまにご好評をいただいています。現時点(2022年7月)においては、新規口座開設、住所変更・電話番号変更等の際、ご利用いただけるようになっており、2022年度中にゆうちょ銀行自らが運営する全国233店舗に導入することとしています。今後、送金や税金の支払い等、サービスメニューを増やして、お客さまに、より便利にご利用いただけるよう、機能向上に向けた追加対応を検討しています。

また、当行がお客さまに提供している『ゆうちょ通帳アプリ』においても、『Madotab』と同様の税金の支払い

や払込書の支払い機能の今後の追加を検討するなど、さらに充実を図り、いつでも、どこでも、安心して気軽にご利用いただけるよう、“ゆうちょ in Hand”の実現を目指してまいります。

お客さまの利便性向上と合わせ、テクノロジーを活用して、業務効率化にも取り組んでまいります。2021年度は、当行だけではなく、行政機関の方々の業務の効率性向上にも貢献するべく、国・市町村等からの預貯金等照会事務の電子化を開始しました。また、当行では2017年から、バックオフィス業務において、お客さまからお申し込みいただいた、公共料金の口座引落申込書等について、OCR(光学文字認識)技術等を活用して読み取り、自動的にシステムで処理するしくみを導入しています。2021年度においては、こうしたしくみの拡大に着手いたしました。2022年度以降、BPMS(ビジネスプロセスマネジメントシステム)を導入し、自動化対象業務分野の拡大やバックオフィスの業務運行の管理の自動化も進めていきます。

このように、テクノロジーを最大限活用することを通じて、お客さまに新しい銀行サービスのスタイルをご提供するとともに、窓口業務・バックオフィス業務の抜本的改革を進めてまいります。



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

COLUMN 事業を通じたマテリアリティへの対応

マテリアリティ
P.20～21

セルフ型営業店端末「Madotab」の導入

お客さまによるセルフ処理の推進・デジタルチャネルへの誘導を進めるため、2021年度から当行直営店へのセルフ型営業店端末「Madotab」の導入を進めています。「Madotab」でのお手続きはペーパーレス化されていますので、ご利用いただくことにより、各種紙資源の使用量削減等にも貢献しています。「Madotab」では、まずは新規口座開設(通帳を使用しないゆうちょダイレクト+)に限る、住所や電話番号の変更などのお手続きがお取扱可能で、今後、対象手続きを拡大予定です。



この戦略に紐づく
ゆうちょ銀行の
マテリアリティ



環境の
負荷低減



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

中期経営計画 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



「社会と地域の発展に貢献する」というパーパスのもと、地域活性化に資する投融資や金融プラットフォームの構築等の取組みを通じて、地域経済の発展に向け全方位的に支援していきます。さらに、蓄積したノウハウやステークホルダーとの協働・連携により、新たなビジネス創出にも挑戦します。

常務執行役
天羽 邦彦

ATMネットワークの活用と事務共同化

地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」の中核として、当行のATMネットワークの活用や事務の共同化を推進しています。2021年9月には京都中央信用金庫と、2021年10月には大阪信用金庫と事務共同化を開始しています。

また、全国各地のATMネットワークを活用し、地域金融機関の実情に応じた金融ニーズに応えるため、ATM

連携も推進しており、2022年5月末までに紀陽銀行、肥後銀行、山梨中央銀行との連携（一部無料化等）を開始しました。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、多様な手段により、全国の地方創生を多面的に支援していきます。



事務共同化実施金融機関数

2020年度

3金融機関
(2貯金事務センター)

2022年3月末

5金融機関
(2貯金事務センター)

2025年度 KPI

約20金融機関へ拡大
(11貯金事務センター)

地域のリスクマネー・ニーズに応える

お客さまからお預かりした大切な資金を地域に循環するため、地域活性化ファンドへの参加を新たに7件(累計39件)行いました。また、連結子会社のJPインベストメント株式会社を通じて、地域活性化やSDGsへの貢献を目的とした新たなファンドの設立に向けて準備を進めました。

さらに、再生可能エネルギーファンドの設立や事業運営を行う「Zエナジー株式会社」および同社が設立した「カー

ボンニュートラルファンド1号」に出資を行いました。

今後も「地域活性化ファンド」や「投資・事業経営会社」への出資を引き続き推進するとともに、2022年4月に連結子会社のJPインベストメント株式会社が設立した「JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド」に出資するなど、地域経済の発展に貢献していきます。



地域活性化ファンド出資件数(累計)

2020年度

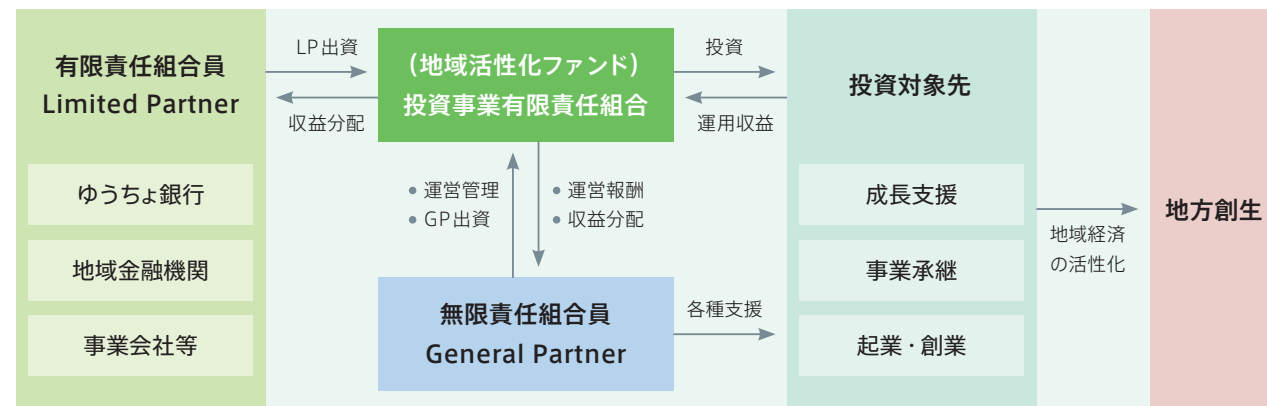
32件

2022年3月末

39件

2025年度 KPI

50件



COLUMN

事業を通じたマテリアリティへの対応

マテリアリティ
P.20～21

JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド

JPインベストメント株式会社では、2018年4月に組成したファンドを通じて、バイアウト(事業再編、事業承継、事業再生等)の案件およびベンチャー企業等へのエクイティ性資金の供給を行っています。

2022年4月には、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や事業への投資を行い、持続可能な社会の確立を目指すことを目的として「JPインベストメント地域・インパクト1号ファンド」を設立しました。

国内において成長資金や事業承継等のニーズを有する中堅中小企業、ベンチャー企業および地域開発事業等へ

の投資を行うことにより、地域への資金循環を通じた地域経済の活性化や社会へのポジティブインパクト創出によるSDGsの目標達成に貢献します。

投資対象のうち、特に社会的インパクトを有する企業・事業への投資については、「インパクト投資」として、経済的リターンに加えて社会的リターンも追求することでポジティブインパクトの創出を目指していきます。



中期経営計画 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

市場が乱高下する状況下においても健全性を維持できる堅牢な運用ポートフォリオを構築するため、体制やノウハウを充実・向上させ、より一層洗練された運用態勢を構築してまいります。

専務執行役
笠間 貴之

常務執行役
玉置 正人

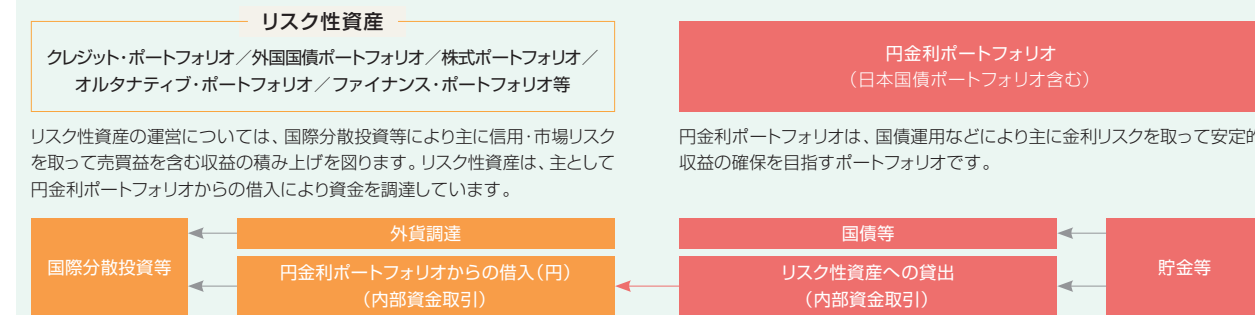


リスク性資産への投資を継続

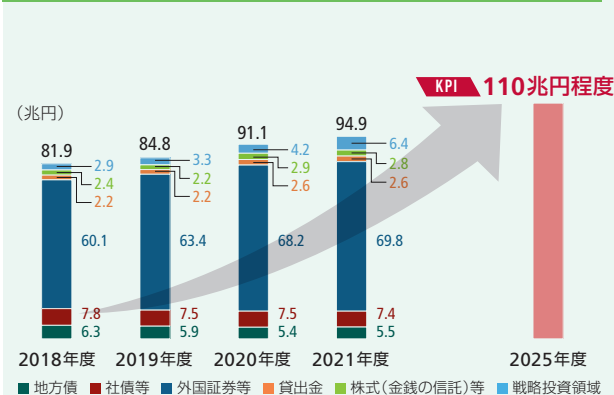
国内の低金利環境が継続するなど、厳しい運用環境の中、リスク対比リターンやストレス耐性の強化を意識しつつ、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を2022年3月末時点で94.9兆円まで拡大し、リスク性資産のうち、戦略投資領域については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を6.4兆円まで積み上げました。

今後もリスク性資産について、投資適格領域のクレジット資産（国内外の社債等）を中心に残高を積み上げていくほか、リスク性資産のうち、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。

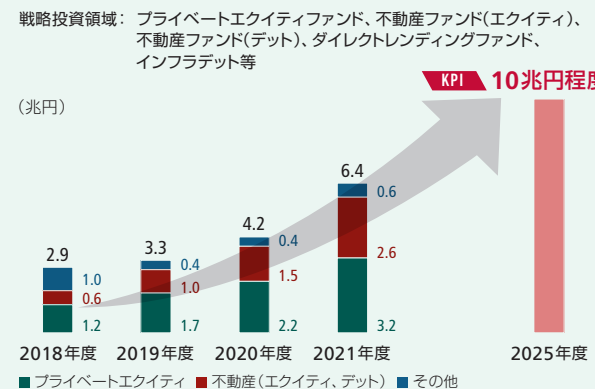
ポートフォリオの枠組み



リスク性資産残高



戦略投資領域残高(リスク性資産残高の内数)



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

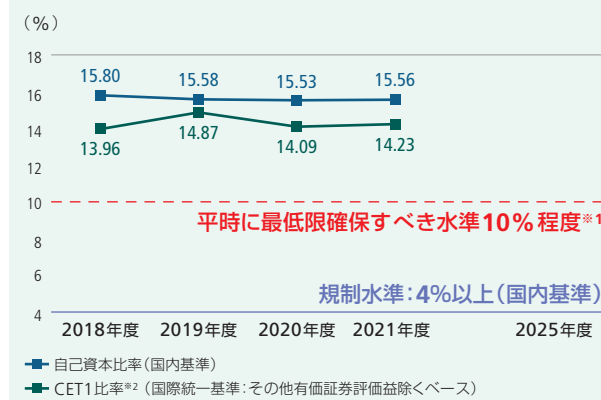
リスク管理の一層の深化

2021年度に策定した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)の平時に最低限確保すべき目標水準を設定し、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。

加えて、ストレステスト高度化、モニタリング充実、外貨流動性リスク低減等、リスク管理高度化の取組みを推進していきます。

自己資本比率・CET1比率の推移



※1 2025年度はバーゼルⅢ完全実施ベース。

※2 当行は国内基準行であるものの、国際分散投資拡大に伴う、国際金融システム上の重要性の増加等を踏まえ、国際統一基準であるCET1比率の目標も設定。

市場運用・リスク管理の深化に向けた諸施策

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

COLUMN 事業を通じたマテリアリティへの対応

マテリアリティ
P.20~21

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

環境課題等、各種国際合意等に留意した投資を行う旨を「ESG投融资方針」に定め、取り組んでいます。

また、気候関連に対する取り組みとして、リスクを適切に管理するだけでなく、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います。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増加させることによる、さらなる持続可能な社会の実現

への貢献のため、2025年度末のESGテーマ型投資残高目標を4兆円に引き上げています。

この戦略に紐づく
ゆうちょ銀行の
マテリアリティ



環境の
負荷低減

中期経営計画 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



組織風土改革と内部管理態勢の強化

当行は「信頼を深め、金融革新に挑戦」のスローガンのもと、より一層信頼される銀行となるために、全社員がお客さま本位の業務運営を実践し、組織風土改革と内部管理態勢の強化に継続して取り組んでいます。

2021年度はお客さま本位の業務運営のさらなる浸透に向け、直営店の業績評価等にお客さま本位の営業プロセスを反映させるしくみを新たに導入したほか、社員の声（意見・要望等）が直接代表執行役社長に届き、その意見

等を各種改善にいかすとともに全社に開示する「社長直通意見箱」の取組みも推進しました。

引き続き、社長を委員長とする「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。



お客さまの声
社員の声



サービス向上委員会

委員長 池田社長

- 組織内・組織間のコミュニケーション強化
- 組織・規程類・人事評価等の見直し

全社員が“お客さま本位の業務運営”を実践し、一層信頼される銀行へ

内部管理態勢の強化

リスクマネジメント態勢の強化

1線（営業部門・事務部門）の自律的管理の強化、1線に対する2線（管理部門）・3線（監査部門）の社内横断的な牽制態勢の強化など、リスクマネジメント態勢の強化に取り組んでいます。「リスク管理委員会」の下部組織として、新商品・サービスの導入時や導入後の審査態勢の強化を

目的とした「新商品・サービス検討小委員会」や、システムセキュリティやシステムリスクについて関係部で議論・共有する「システムリスク小委員会」を新たに設置・運営するなど、リスクマネジメント態勢の強化を図りました。

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。

マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の高度化

国際的なマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与、経済制裁措置（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やシステムの高度化等を通じて、引き続き、金融犯罪の未然・拡大防止に取り組んでまいります。



執行役副社長
谷垣 邦夫

コンプライアンス態勢の強化

郵便局長等による部内犯罪や郵便局におけるお客さま情報の漏洩・紛失事案が発生している事態を深刻に受け止めており、日本郵政株式会社および日本郵便株式会社と連携し、発生原因の分析、再発防止策の策定・実行等、コンプライアンスの徹底・強化に取り組んでいます。

中期経営計画 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



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。また、信頼を支える高品質なシステム基盤を維持しつつ、戦略的なIT投資を積極的に推進します。

執行役副社長
萩野 善教

新たな成長・持続可能な業務運営のためのIT投資

お客さまからの信頼を深めるためには、高品質なシステム基盤の存在が不可欠であると考えています。中期経営計画では、従来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おり、DX推進等を図っています。2021年度はリテールビジネスの変革や窓口におけるセルフ処理の促進を目的とした案件等への投資を実施し、今後も新たな成長、持続可能な業務運営のための投資を推進していきます。



サステナビリティ

Environment

E

環境

環境課題の解決に向け、事業を通じた社会全体のGHG排出量の削減等に取り組みます。

目録 P.38-41

Society

S

社会

社会への貢献に向け、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを推進します。

目録 P.42-53

Governance

G

ガバナンス

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、ステークホルダーの皆さまとの関係を重視し、コーポレートガバナンス体制を整備します。

目録 P.54-72

TCFD対応

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。

項目	推奨事項	当行の取り組みの概要
ガバナンス	気候関連のリスクと機会に係る組織のガバナンスを開示する	- 取締役会が気候変動等サステナビリティへの対応方針策定や取り組み状況を監督 - サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会での議論を経て、中期経営計画・年度経営計画に気候変動課題を組み込み - 経営企画部サステナビリティ推進室において、気候変動に関する取り組みを経営戦略と一体的に推進 「ゆうちょ銀行環境方針」において気候変動を含む環境に関する方針を明文化 - 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
戦略	気候関連のリスクと機会がもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への実際の影響および潜在的な影響について開示する	- 気候変動が当行に与える影響（リスクと機会）を特定 - 気候変動関連のリスクが当行投融資ポートフォリオに及ぼす影響を把握するためのシナリオ分析を実施 - 貸出金に占める炭素関連資産の割合をモニタリング
リスク管理	気候関連リスクについて、組織がどのように識別・評価・管理しているかを開示する	- 気候変動関連のリスクをトップリスクの一つと位置づけ、リスクへの対応を経営計画に反映し四半期毎に確認・対応を実施 - 気候変動を含む環境・社会リスク低減のため、「ESG投融資方針」を策定し、これに基づく投資を実施 - 投資先に対するESGエンゲージメントの実施
指標と目標	気候関連のリスクと機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を開示する	「ゆうちょ銀行 GHG（温室効果ガス）排出量ネットゼロ宣言」を発表し、2050年までに自社（Scope1・2）および投融資ポートフォリオ（Scope3）の排出量ネットゼロにコミット 2030年度の当行のGHG排出量（Scope1・2）の削減目標を2019年度比▲46％に設定 - 投融資先のGHG排出量（Scope3）を算出 2025年度末時点のESGテーマ型投資残高目標を4兆円に引き上げ

ガバナンス

- 気候変動への対応方針策定や取り組み状況の報告については、取締役会が適切に監督する態勢を整備しており、取締役会は気候関連問題の監督責任を負っています。
- 気候関連課題を含むサステナビリティへの取り組みについて、経営戦略と一体となって進めるため、経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会、経営会議および取締役会での議論を経て、中期経営計画

- (2021年度～2025年度)に組み込むとともに、気候変動に関する重点課題（マテリアリティ）と目標KPIを設定しました。
- 取り組み状況については、定期的に取り締役会まで報告しており、今後も気候関連を含むサステナビリティへの取り組みを経営計画と一体的に推進してまいります。
 - 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。



TCFD 提言に沿った対応状況の詳細については、当行のサステナビリティサイトをご参照ください。

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

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
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
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
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

- 2022年3月末の貸出金に占める炭素関連資産の割合は0.8%、残高は366億円です。
- 気候変動関連のリスクが当行投融資ポートフォリオに及ぼす影響を把握するため、ポートフォリオの大半を占める有価証券（債券及び株式）を対象に、移行リスクのシナリオ分析を実施しました。対象期間において、炭素コストの増加が当行投資先企業の収益に与える影響を個社毎に算出し、その影響の総和を算出した結果は以下のとおりです。
- 今後は、本分析より長期間の気候変動の影響を勘案した分析等も継続的に実施しつつ、引き続き気候変動影響について注視し、エンゲージメント等を通じて、投融資先の取り組みをサポートしてまいります。

移行リスク	シナリオ	● 2021年公表のNGFS新シナリオ※2（シナリオモデル：REMIND-MAGPIE2.1-4.2）
	対象	● 当行投融資ポートフォリオの大半を占める有価証券（債券及び株式）※3
	分析方法	● 法規制等による投資先企業の炭素コスト※4増加が投資先企業の収益に与える影響を分析（注）投資先企業が将来実施する、収益改善の取り組み等による効果は考慮していない
	対象期間	債券：各債券の償還期限まで 株式：2100年まで
	分析結果	▲約6,400億円（時価評価額の最大下落額）
	財務への影響	● 一般的に商業銀行で行われている移行リスクシナリオ分析は、貸出の不良債権化に伴う与信管理費用の増加額を算出している一方、本分析は当行のビジネスモデルに合わせ、有価証券価値の下落額を算出 ● 本分析では、炭素コスト増加による投資先企業の収益悪化影響を、時価評価額に全て織り込んで算出。ただし、実際には、投資先企業の収益悪化や時価評価額下落は徐々に顕現化すること、投資先企業の収益改善策の実施が期待されること、及び、分析対象が市場取引されている有価証券であり途中売却が可能であることから、財務戦略への影響については限定的

- 物理的リスクは、当行が全国に設置・保有しているATM・窓口端末機等の設備への影響について定量分析を実施しました。ハザードマップを用いて現時点で想定される洪水発生時の浸水深をもとに、当行設備が受ける被害額を算定したところ、今後100年間累計で約250億円と試算されました。気候変動により、洪水発生頻度は2℃シナリオでは約2倍、4℃シナリオでは約4倍に高まることが想定されますが、各設備は全国に分散して設置されており、同時に被害を受けるリスクは少なく、財務戦略への影響は限定的と考えています。

物理的リスク	シナリオ	IPCC RCP2.6（2℃シナリオ）※5	IPCC RCP8.5（4℃シナリオ）※5
	対象	全国に設置・保有しているATM、窓口端末機等の設備	
	分析方法	一定の仮定のもと、河川氾濫ハザードマップを用いて、浸水深を想定した被害額を算定	
	対象期間	今後100年間	
	分析結果	▲約500億円	▲約1,000億円
	財務への影響	各設備は全国に分散して設置されていることから、同時に被害を受けるリスクは少ないため、財務戦略への影響については限定的	

※2 NGFS（Network for Greening the Financial System／気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）が2021年6月に公表した、新たな気候シナリオ。
※3 算出に必要なデータ（GHG排出量・財務関連データ等）が揃わない場合は、算出対象外。
※4 シナリオにおける炭素価格の上昇に伴って投資先が負担する費用。
※5 IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change／気候変動に関する政府間パネル）が公表している、今後100年間の地球の平均気温上昇シナリオ。

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。
- 気候変動への影響が大き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、機関投資家としての気候変動に対する義務の履行、貢献の観点から、さらなる充実に向けて検討していきます。

- 気候変動への影響が大きい企業に対し、エンゲージメントを実施しました。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。

指標と目標

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「ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表しました。

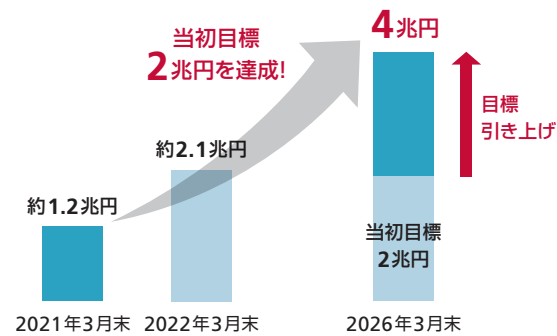
区分 ^{*6}	2030年度目標	2050年目標
自社 (Scope1およびScope2)	▲46% (2019年度比)	ネットゼロ
投融資ポートフォリオ (Scope3カテゴリ15)	検討中	ネットゼロ

ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言



中期経営計画目標KPIとして、ESGテーマ型投資^{*7}残高2025年度末4兆円 (当初2兆円から倍増) を設定しています。

^{*6} GHGプロトコルにおける区分。ゆうちょ銀行では二酸化炭素を目標・管理対象としています。
 Scope1: 事業者自らによるGHGの直接排出
 Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3: 事業者の活動に関連する他社の排出 (カテゴリ15は投資)
^{*7} グリーンボンド、ソーシャルボンド (パンデミックボンド含む)、サステナビリティボンド、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。



サステナビリティに関する社員の理解度向上

サステナビリティ推進に向けた取り組みについて、社員一人ひとりが自らの業務に当てはめて理解し、主体的に実践することを目指し、各種研修施策を実施しています。



サステナビリティ担当役員動画の様子 (担当役員: 専務執行役 矢野 晴巳)

2021年度の研修実績と主な研修テーマ

- 経営幹部向け研修 (7月、テーマ: ESGおよびSDGsの世界的潮流と日本の状況)
- 全社員向け研修 (10月・2月、テーマ: 中期経営計画における重点課題 (マテリアリティ) 等)
- 本社員向けeラーニング (12月、テーマ: 気候変動や生物多様性、人権をはじめとしたサステナビリティを巡る動向等)
- サステナビリティ担当役員動画 (1月、テーマ: ESG経営)

環境マネジメント

調達に関する環境配慮

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

環境・生物多様性保全活動

ゆうちょボランティア貯金

お客さまからお預かりした利子の一部を、寄附金として開発途上国の環境保全などに活用しています。(取扱開始から2022年3月末までの累計: 3,501万円)

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組みおよび啓発活動の実施に寄与しています。(開始から2022年3月末までの累計: 2,600万円)

環境に配慮したビジネス

無通帳型総合口座

ゆうちょダイレクト^{ゆうちょダイレクト}

(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^{*}で確認いただけます。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。

^{*} 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。

環境課題に取り組む団体への加入

一般社団法人水素バリューチェーン推進協議会

当行は「一般社団法人水素バリューチェーン推進協議会」に加入しました。同協議会は、サプライチェーン全体を俯瞰し、業界横断的かつオープンな組織として、社会

実装プロジェクトの実現を通じ、早期に水素社会を構築することを目的としています。当行は同協議会を通じて得られた知見をいかし、水素社会実現に向けた取組みを推進してまいります。

TOPICS

再生可能エネルギーファンド創設に向けた新会社への出資

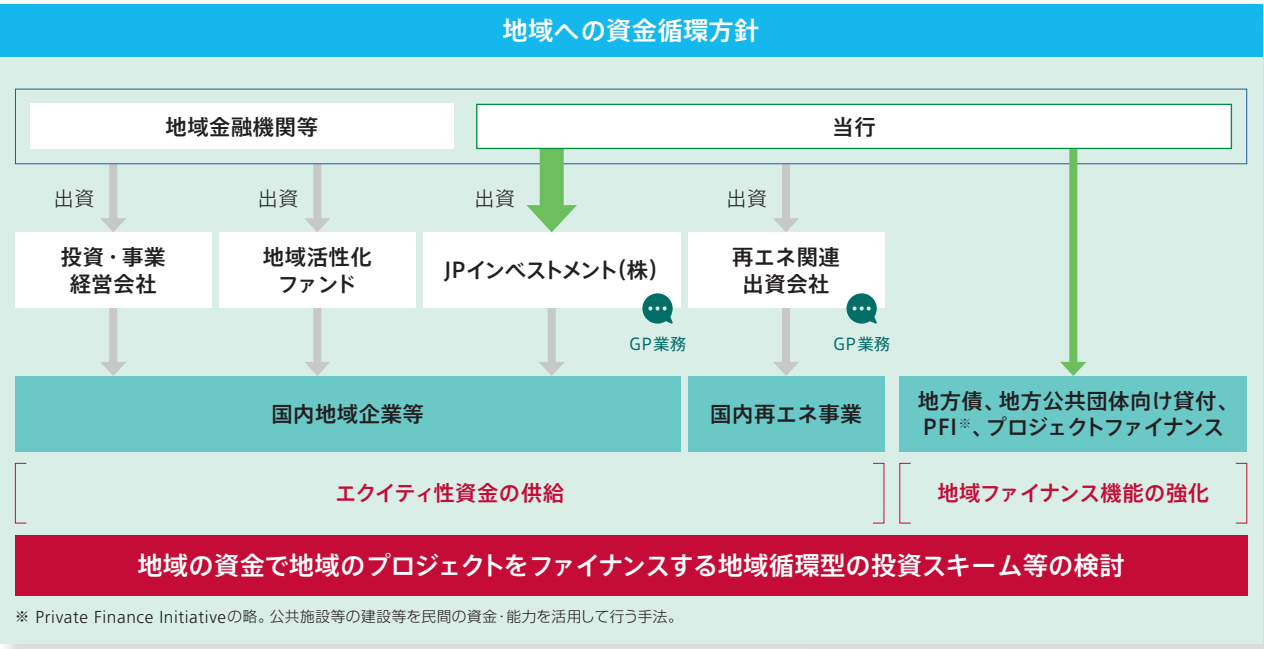
当行は、「最も身近で信頼される銀行」として、地域の自然と環境を守り、かけがえのない地球環境を次世代に伝えていくために、事業を通じ環境に配慮した行動に努め、環境課題の解決に取り組んでいます。取組みの一環として、再生可能エネルギーファンドの設立や事業運営を行う新会社「Zエナジー株式会社」および同社が設立した「カーボンニュートラルファンド

1号投資事業有限責任組合」への出資を行いました。当行は、新会社への出資により、気候変動というグローバルな社会課題に対応し、かつ2050年の日本のカーボンニュートラル、脱炭素社会の構築に向け、再生可能エネルギーの一層の普及、さらなる市場拡大を図るとともに、同エネルギーに係る地方創生への貢献等にも取り組んでまいります。

地域活性化のための取り組み

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

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



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。



地域活性化ファンドの概要 (2022年3月末現在)

ファンド名称	参加年月	ファンド名称	参加年月
1 九州広域復興支援ファンド	2016年 7月	22 成長応援ファンド	2019年 7月
2 KFG地域企業応援ファンド	2016年11月	23 アント・ブリッジ5号Aファンド	2019年 9月
3 北海道成長企業応援ファンド	2016年11月	24 きらぼしキャピタル・マーキュリア インベストメントファンド	2019年10月
4 中部・北陸地域活性化ファンド	2017年 4月	25 秋田市中小企業振興ファンド	2019年11月
5 しがぎん本業支援ファンド	2017年 6月	26 東和地域活性化ファンド	2019年11月
6 とうほう事業承継ファンド	2017年 8月	27 ふるさと連携応援ファンド	2020年 1月
7 九州せとうちポテンシャルバリューファンド	2017年10月	28 令和元年台風及び新型コロナウイルス等被害 東日本広域復興支援ファンド	2020年 1月
8 みやこ京大イノベーションファンド	2017年11月	29 関西イノベーションネットワークファンド	2020年 4月
9 MBC Shisaku1号ファンド	2017年12月	30 近畿中部広域復興支援ファンド	2020年 7月
10 みちのく地域活性化ファンド	2018年 3月	31 みやこ京大イノベーション2号ファンド	2020年10月
11 ふくい未来企業支援ファンド	2018年 3月	32 ドーガン・リージョナルバリューファンド	2020年12月
12 えひめ地域活性化ファンド	2018年 3月	33 ひょうご神戸スタートアップファンド	2021年 4月
13 ヘルスケア・ニューフロンティアファンド	2018年 8月	34 ナイン・ステーツ・5ファンド	2021年 4月
14 とうきょう中小企業支援2号ファンド	2018年 8月	35 大分VCサクセスファンド6号	2021年 9月
15 サクセッション1号ファンド	2018年10月	36 BCM-Vファンド	2021年 9月
16 TOKYO・リレーションシップ1号ファンド	2018年12月	37 日本協創2号ファンド	2021年11月
17 京大ベンチャーNVCC2号ファンド	2019年 3月	38 QB第二号ファンド	2021年12月
18 あおぎん地域貢献ファンド	2019年 3月	39 しがぎん本業支援ファンド2号	2022年 3月
19 観光遺産産業化ファンド	2019年 6月		
20 地域次世代産業推進ファンド	2019年 7月		
21 地域企業バリューアップ支援1号ファンド	2019年 7月		

主な地域ファイナンスの概要 (2022年3月末現在)

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

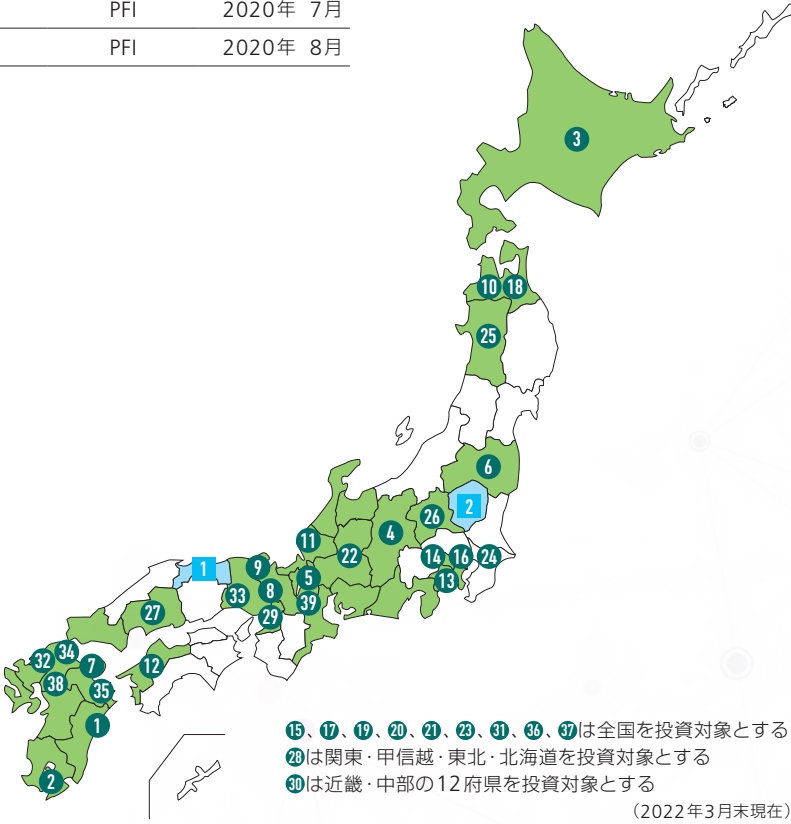
当行のネットワーク (2022年3月末現在)

全国の店舗・ATM数

エリア名	総店舗数	ATM 設置台数
北海道エリア	1,462	1,799
東北エリア	2,503	2,793
関東エリア	2,548	3,705
南関東エリア	1,016	1,728
東京エリア	1,475	3,181
信越エリア	1,289	1,377
北陸エリア	823	1,065
東海エリア	2,325	3,885
近畿エリア	3,399	4,999
中国エリア	2,192	2,362
四国エリア	1,127	1,338
九州エリア	3,380	3,279
沖縄エリア	195	263
合計	23,734	31,774

注:1 総店舗数には次のものを含んでいます。
(1) ゆうちょ銀行の直営店(大手町出張所及び晴海出張所を含みます)
(2) 銀行代理業を営む郵便局(分室を含みます)
(3) 当行の銀行代理業務の委託を受けた日本郵便株式会社が当該業務を再委託している簡易郵便局

注:2 移動郵便局(山口県)の郵便局数(1分室)については、上記計数に含まれません。



人材戦略



社員一人ひとりが会社の財産であり、それぞれが持ち味を発揮し、さらに成長することで企業価値を高めていきたいと考えています。その多様な人材の成長こそが競争力の源泉であり、社員が自主的・自律的に成長・挑戦できる環境の整備により、企業価値の最大化を目指してまいります。

常務執行役
田中 隆幸

社員の働きがい向上

人材育成基本方針

当行では、人材は最大の経営資源と考え、人材育成基本方針を定め、自主・自律的な人材の育成に取り組んでいます。
環境の変化、社員一人ひとりの情熱、チャレンジ

グな取組みが大きな価値を生み出し、競争力の源泉となるものと考え、社員の成長を積極的にサポートしていきます。



自発的なキャリア形成促進

社員自らが将来のありたい姿を考え、それにに向けたプランを自身で実行していくため、気づきや学びの機会を提供することにより、キャリア形成を促しています。
従来の階層別研修等に加え、新たに自らのキャリアを棚卸しし、次のキャリアへ踏み出すための「キャリアデザ

イン研修」、自ら学びたいテーマを選択する「セレクト型研修」を2021年度より開始しました。
また、社員のキャリア形成を支援するために、1on1ミーティングを導入しています。

		階層別研修	キャリア形成支援		自己啓発	機会提供 (企業派遣等)	その他	
				セレクト型研修(公募)				
管理職層	本社部長等	部長研修	【社内研修・社外セミナー等】 キャリアデザイン研修等	【社内研修・社外セミナー等】 DX実務 人材育成プログラム等 (キャリアチャレンジ希望者向け支援含む)	【通信教育・eラーニング等】 F.P.・金融知識・マネジメント等	【資格取得助成】F.P.・銀行業務検定等	OJT	
	店所長等	マネジメント研修I						
	グループリーダー・店舗部長・ 貯金事務センター等課長等	マネジメント研修II						
非管理職層	マネジャー・担当課長等	上位役職者層研修						メンター制度
	課長代理等	役職者層研修						
	一般・新入社員	フォローアップ研修 新入社員研修						
	内定者	内定者教育						

専門分野の人材確保・育成、人材の見える化

採用・社内人材の育成の両面から、専門分野(市場・ALM・リスク管理、GP、サイバーセキュリティ、デジタル化推進、アナリティクス(データ分析)、マーケティング等)の多様な人材の確保に努めています。
採用面では、専門コースでの新卒採用のほか、高い知見や経験を有している人材の中途採用を進めています。
あわせて、当行から他企業への人材派遣や社内研修の拡充等により、専門分野の知識・ノウハウの習得を進めて

DX人材育成の取り組み

2021年度よりDX推進に向けて、本社部長層に対するDXセミナーを実施したほか、本社各部署から公募選抜された社員を対象に、データ利活用の中核を担う人材を育成する「DX実務人材育成プログラム」を実施しました。
2022年度は日本郵政グループで実施するグループDX研修(入門編・中級編)をはじめ、社員がDXの意義やスキルについて学ぶ環境を整備する予定です。DX人材の育成を促進し、社内全体でデジタルを前提としたビジネスモデルへの転換を目指していきます。

キャリアチャレンジ(社内公募)制度の推進

社員自らが手を挙げて他部署への異動等を希望することのできる「キャリアチャレンジ制度」を実施しています。2021年度にはさらにその範囲を拡大し67名の合格者が

社員満足度調査の実施

当行では毎年、全社員を対象に「社員満足度調査」を行っています。2021年度調査では全社員の約83%から回答を得ました。



います。また、社内公募によりチャレンジ意欲のある社員を募集し、社員一人ひとりが今後のキャリアを見据え、挑戦し続けることが可能な環境を構築しています。
さらに、タレントマネジメントシステムを導入し、個々の人材が持つ能力や資格等を見える化することで、職務適性・スキル情報等を踏まえた自律的なキャリア形成支援や人事戦略の高度化を推進していきます。



DX研修の様子

制度を活用してキャリアチェンジを行いました。今後も、当行では、社員が自発的に自らのキャリアについて考え、切り拓いていくことを後押ししていきます。

社員全体の満足度としては約7割という水準にありますが、課題として認識された項目については、経営陣へ報告し、一体となって、職場での改善に役立てています。



ダイバーシティ・マネジメント推進

女性活躍の推進

2021年度にスタートした中期経営計画では、2025年度の目標として「女性管理職比率20%」を設定しました。2021年4月時点で15.7%だった同比率が、2022

年4月時点で16.6%となり、着実に向上しています。今後も目標達成に向けて取り組んでいきます。

女性活躍企業としての外部評価の取得

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく取り組みにより、経済産業省・東京証券取引所が女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。また、厚生労働省より「えるぼし」の認定基準をすべて満たす3段階目の認定を受けるなど、外部からも女性活躍企業として高い評価を獲得しています。



育児介護世代、病気治療者への活動支援

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

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

男性の育児休業100%達成

当行では、法定を上回る育児休業の取得期間（育児休業最長3年、育児部分休業最長9年）を設けているほか、男性も積極的に家事・育児に参画できるよう、休業の一部を有給化しています。また、制度を利用しやすい職場環境づくりを進めるため、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ラーニング等も実施し、2021年度には、育児休業100%を達成しました。



育休中セミナーの様子

健康経営の推進

社員の心と身体の健康保持・増進により、社員がいきいきと働くことができる環境をつくるのが、企業の生産性および企業価値の向上に資するとの考えのもと、「ゆうちょ銀行 健康経営推進体制」を構築し、「長時間労働の抑制」「生活習慣病の予防・改善に向けた保健指導」「メンタルヘルスケア」などの健康保持・増進施策に取り組んでいます。

「健康経営優良法人2022(大規模法人部門(ホワイト500))」

経済産業省により行われる健康経営度調査への回答に基づき、日本健康会議から優良な健康経営を実践している法人であることを認定されました。



障がい者雇用の促進

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

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



ありがとうセンターの作業風景

職場環境の整備

柔軟な働き方の拡大・推進

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として、テレワーク（在宅勤務等）を導入しています。コロナ禍においては、テレワークの拡充のほか、フレックスタイム制の推進や時

差出勤、交代制勤務により対応しましたが、今後も、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の取り組みをより一層推進してまいります。

ハラスメントの根絶

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

未然防止に向けた取組

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

安心して相談できる態勢の整備

- ハラスメント相談員の配置（各事業所に男女各1名）
- ハラスメント社外相談窓口の設置

人権に関する意識啓発の取り組み

人権意識の向上を目指し、2022年4月に経営層向け人権研修を実施しました。今回は、中期経営計画においてESG経営の推進を掲げる中、一層の理解を深めるため、外部講師を招いて「ビジネスと人権」をテーマに社外取締役を含む全役員のほか、本社部長や各拠点長等の経営層を対象に開催しました（159名参加）。今後も、すべての社員がいきいきと働ける社内環境を実現するため、社員・役員の意識醸成に努めてまいります。



講義の様子

ゆうちょ銀行のダイバーシティ戦略



取締役兼代表執行役社長
池田 憲人

執行役 ダイバーシティ推進部長
牧野 洋子

ゆうちょ銀行は専担役員によるダイバーシティ推進部を設置し、女性活躍をはじめとしてダイバーシティ向上に向けたさまざまな施策を展開してきました。取締役兼代表執行役社長・池田憲人と執行役・ダイバーシティ推進部長の牧野洋子がこれまでの歩みを振り返り、今後の方針・戦略をご説明します。

ダイバーシティに関する認識

変化する社会で企業としてサステナブルに成長していくために不可欠

牧野 ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みは、日本全体においても、当行においても、2015年の女性活躍推進法の成立が大きなきっかけとなっています。そのため、女性管理職の増強、育児や介護の環境整備、男性の育児休業取得促進等の取り組みが主流でした。こうした個々の対応を進めるのはもちろん重

要です。しかし、一番大切なのは、「ダイバーシティは企業の維持・成長に欠かせない」という認識を持つということです。“企業はひとつの生命体”であり、サステナビリティの観点でも、想定外の種々のリスクに備えなければならない時代にあって、ダイバーシティを確保できない限り生き残っていけないと思うのです。

池田 そのとおりだと思います。歴史を振り返ってみれば、戦後の日本は、建設業や製造業を中心に男性を主な働き手とし、一方で家事や育児は専業主婦の女性が担うというかたちをとってきました。それによって企業や行政など、社会のあらゆる分野が高い生産性を維持することが可能になり、奇跡とも言われる高度経済成長が実現しました。しかし、ここ30年ぐらゐの間に、その奇跡を生んだ日本型の社会構造や企業運営が立ちいなくなってきました。経済・金融環境の変化やIT化の進展、そしてグローバル化による産業構造の変化もあり、企業経営や人材育

成の手法もがらりと変わりました。

こうした環境変化は今後もますます加速していくはずです。そうした中で、正しい経営判断を下し、イノベーションを実現していくためには、多様な人々を採用・登用し、多彩な知見とスキルを経営に取り込んでいく必要があります。顧客対応を例にとれば、当行は日本全国に窓口を持ち、多種多様な人々のニーズにしっかりと応えていく必要があります。そうしたニーズに応えられる多様な人材を維持し、ダイバーシティを尊重する風土を醸成し続けることは、重要な経営課題のひとつであると認識しています。

これまでの取り組みの振り返り

管理職の意識改革を推進することで全社のマインドセットを変革

牧野 当行では、2016年度にダイバーシティに関する取り組みを本格化し、以降、女性活躍や障がい者雇用、LGBTQ+への対応など、さまざまな活動を展開してきました。なかでも特に力を注いできたのは管理職の意識改革です。具体的には、研修などを通じてイクボス*を育成する「ゆうちょイクボス養成」活動を進めてきました。つまり、まずは高度経済成長期のマネジメント手法で組織人として育てられた上司が変わることで社内の風土、組織全体のマインドセットを行うことが不可欠と認識したのです。実際、2020年度に実施した全社員へのアンケートの結果では、「上司に良い変化があった」との回答が7割にも及び、大きな成果があったと言えると思います。

池田 数値的な成果ではないのですが、私自身がこれまでの取り組みを振り返って印象に残っているのは、「ゆうちょダイバーシティ・フォーラム」の活動です。これは、本社やエリア本部、貯金事務センター、店舗などの社員の代表者からなる「ダイバーシティ・コミッティ」のメンバーを召集して年に1回程度開催しているイベントで、コロナ禍においてもオンライン形式で約240名の社員が各地の課題や解決策を共有し合ったり、私への提言を行ったりしています。当行は明治の創業以

こうした活動の結果、女性管理職比率は着実に向上し、2016年には10.9%だった同比率が16.6%（2022年4月時点）にまで向上しました。障がい者雇用率も高い水準で維持できており、法定雇用率2.3%を大きく超える2.71%（2021年6月時点）となっています。また、LGBTQ+等の性的マイノリティに関して企業の取り組みを評価する「PRIDE指標」においても4年連続で「ゴールド」の評価をいただきました。

※ 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、自らが仕事と私生活を楽しむことができる上司。

来、有人の離島が400以上もある全国ネットワークの生活金融インフラを維持してきた金融機関です。海沿い、山間、過疎・過密など気候も風土も実に変化に富んだ地形を持つ国です。多種多様なお客さまの生活に向き合いながら、顧客接点業務を担う社員が、私をはじめとする経営陣に、自分自身では思いつかないようなアイデアを与えてくれるという意味で、やはり当行の経営にはまだまだダイバーシティの推進が必要だと実感させてくれています。

今後の目標・方針

中期経営計画のKPIとしてダイバーシティ関連指標を掲げ、イノベーションを活性化

池田 これまでの取り組みが一定の成果をおさめたとはいえ、まだ満足すべきではないと思っています。そこで、2021年度にスタートした中期経営計画では、2025年度の目標として「女性管理職比率20%」、「育児休業取得率100%」、「障がい者雇用率2.7%以上」を設定しました。数値にだけこだわらなければありませんが、ダイバーシティ推進を重要な経営課題と位置づけていることを社内外に明確に示すという

意味でも、また、進捗を測定していくためのKPIとしても必要だと考え、目標を設定しました。

また、女性の登用については、将来的には役員の女性比率が4割以上となる必要があると考えています。しかし、一気にそこに到達することは困難ですから、着実に管理職や役員候補を増やしていくことを目指します。そのためには、すべての社員が働き続けられる環境を整えることが大事だと考えています。

牧野 各種制度改正や施策によって、女性が育休後も働き続けられる環境は整いつつありますが、今後は激変する金融業態やライフスタイルに合わせ、よりクリエイティブな発想でチャレンジする社員の育成支援も重要だと思います。いま日本は地方創生や地域活性化など、国を挙げて多様性をいかす取り組みが展開されていますが、当行の中にもまだまだ掘り起こされていない、社員の潜在的なダイバーシティ&インクルージョン能力が眠っているように感じて

池田 私は「方針を明確にすること」、「万一の時に先頭に立つこと」、そして、「社員が働きやすい環境を整えること」を企業のリーダーとしての責務であると考えていますので、働きやすさの向上には率先して取り組んでいきたいと思っています。

また、それと並んでもうひとつ重要だと考えるのが、「働きがい」です。高度経済成長の時代にキャリアを築いた社員はたくさんの成功体験を得やすかったと思います。日本経済の成長が鈍化してからは、多くの社員があまり成功体験を持てず、働き続けるモチベーションを維持しづらい状況にあったのではないかと考えています。それぞれが持つ能力を十分に

牧野 民営化以降の当行の特徴として、店舗だけでなく企画部門においても女性社員の採用者数を高めた点があります。今その女性たちが出産・育休を経て、遅くなって職場に戻ってきています。そして昨年あたりからは男性社員も積極的に育休を取得するようになり、子育てを通じたさまざまな体験をもとに、視野を広げ人間的に成長している社員も少なくありま



います。そんな能力の活性化こそが社員の働きがいや会社の成長にもつながっていくと思います。

発揮していきいきと働き、成功体験をたくさん積んでもらえるような環境を、今まで以上に意識して整えていきたいと思っています。

また、2019年度に発足したサービス向上委員会には、組織文化・風土改革分科会を設置し、メンバーの半数程度は女性を登用し、お互いを尊敬し合う文化を根付かせることと、情報共有が徹底される組織への変革に取り組んでいます。こうした取り組みが進むことでダイバーシティ推進が加速し、ひいては「お客さま本位」につながる新たなイノベーションが生まれると考えています。

せん。また一緒に同じ職場で働いている障がいのある社員やLGBTQ+等の社員の感性や考え方からも学ぶことが多いと感じています。従来の業務にどう社員を当てはめるかという考え方から、個性ある社員の能力を業務の中でどう発揮してもらうかというマネジメントがとても重要になってきていると思います。

池田 そのとおりだと思います。そういった点も含めて、ダイバーシティ&インクルージョンを通じてイノベーションを活性化させていくことが、これからの成長戦略の土台になると考えています。



ステークホルダーコミュニケーション



株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

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

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

今後は各事業部門の責任者によるIR機会の創出等、IR活動・IR態勢を充実していきます。プライム市場上場会社として、気候変動リスク等に係る開示の充実を進めるほか、社会的要請やトレンド等に対応した各種開示の充実に努めていきます。

IR活動実績（2021年度）

活動	内容
第15期定時株主総会	2021年6月17日開催
個人投資家向け説明会	取締役兼代表執行役社長池田憲人やIR担当執行役新村真が登壇し、オンラインでの個人投資家説明会を5回実施。
投資家説明会	主に機関投資家・アナリストの方々に向けて半期毎に説明会を実施。
機関投資家・アナリストの方々との個別面談	国内・海外問わず、複数の機関投資家・アナリストの方々と個別面談を実施。
テーマ別投資家説明会	機関投資家の方々のご興味・ご関心に沿って、当行のESGへの取組みについて説明会を実施。
証券会社主催機関投資家向けカンファレンス	複数の証券会社主催のカンファレンスに参加し、主に海外機関投資家の方々と個別面談を実施。
第16期定時株主総会（2022年度）	2022年6月16日開催



個人投資家向け説明会（2022年1月26日開催）
登壇者：取締役兼代表執行役社長の池田憲人およびIR部社員

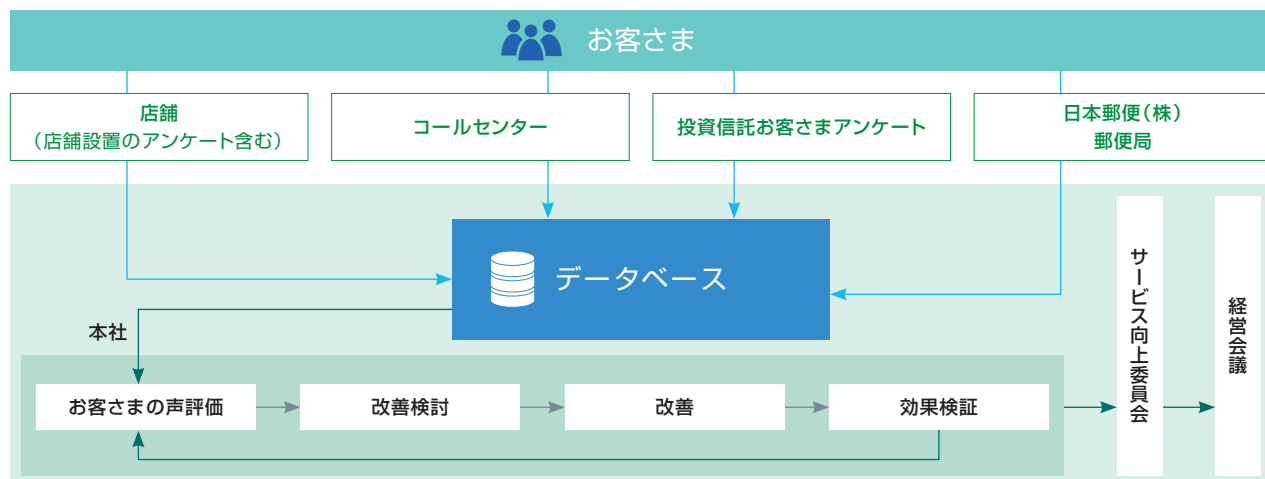


株主総会の様子（2022年6月16日開催）

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、改善等の結果を代表執行役社長が委員長を務めるサービス向上委員会や経営会議等に報告しています。



TOPICS

お客さまの声と改善事例

お客さまの声	改善内容
電話リレーサービスを介して、健常者と同じように電話を利用して問い合わせがしたい	電話で取り扱い可能な手続きおよび照会等全般に対し、電話リレーサービスがご利用いただけるようになりました。
投資信託を手軽に購入したい	ゆうちょ通帳アプリで、投資信託のお取引ができるようになりました。また、デジタルチャネル(ゆうちょダイレクト(投資信託)、ゆうちょ通帳アプリ)で取り扱うすべての投資信託の購入時手数料を無料にしました。
アプリの登録方法を増やしてほしい	従来から導入している自動音声認証のほか、口座に携帯電話番号をご登録されているお客さまを対象に、SMS認証を追加しました。

社員とのコミュニケーション

当行では、重点戦略⑤で掲げる組織風土改革の一環として、社長・役員の動画メッセージを配信しています。また2022年4月からは、社内コミュニケーションツ-

ルである社内報をWeb化し、「身近で頼れる社内報」をコンセプトに、ロールモデルや各組織の紹介等のコンテンツを定期的に配信しています。



TOPICS

カタライブ

当行では、組織や地域ごとに異なる課題の解決に向けて、本社・エリア本部・貯金事務センターというすべての組織で「ダイバーシティ・コミッティ」を設置し、さまざまな経験や経歴を持つメンバーが、自主・自律的な活動を展開しています。

2021年度は本社ダイバーシティ・コミッティの主体的な企画・運営により、経営層と社員の対話の場

となるタウンホールミーティング「カタライブ」を初めて開催。約50名の社員が参加し、池田社長が参加者からの質問に答える形で、組織風土改革や経営ビジョンについて対話を行いました。普段は直接会話をする機会が少ない池田社長の人柄にも触れ、経営への理解を深めました。この「カタライブ」は今後も継続的な開催を目指していきます。



オンラインでタウンホールミーティング「カタライブ」を開催



代表執行役社長との対話



企画・運営を行った本社ダイバーシティ・コミッティのメンバー

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。

2021年度には、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。

方法

- ・出前授業
- ・店舗などでのセミナー
- ・教師の皆さまによる授業



出前授業

学年別オリジナル教材



社員講師用ツール



TOPICS

ゆうちょアイデア貯金箱コンクール

1975年、郵便貯金事業の創業100周年を記念して開始されました。貯金箱の作製を通じて、造形的な創造力を伸ばすとともに、貯蓄に対する関心を持っていただくことを目的に、2021年度で46回目を迎えました。



社外取締役メッセージ

社外取締役
栗飯原 理咲



実効性の高い取締役会によって、より高度なガバナンスを実現する

当行の取締役会では、世界的なデジタル革新の進行と持続可能な社会実現に対する意識の急速な高まりなどを踏まえ、「当行の強みをいかし、果たせる社会的役割とは何か」を念頭に、これからの当行のあるべき姿について議論を重ね、その結果として、中期経営計画において5つの重点戦略を掲げました。この重点戦略における価値創造の大きなキーワードとなっているのが、「DX推進」と「ESG経営の推進」の2軸です。

「DX推進」については、「誰ひとり取り残さない」デジタルサービスの実現をテーマとし、未来に向けてリアルサービスとデジタルサービスとの相互補完をどのように図っていくかを取締役会で議論しました。その中で、社外取締役からは、「安心・安全」を確保するため、リスク感度を高めセキュリティ強化を行う体制への見直し策などの提言がありました。もうひとつの軸である「ESG経営の推進」については、「お客さま本位」の経営を実現するための各種取組の状況やアンケートなどを通じたお客さまの声、社員から直接社長に寄せられた「ご意見箱」への投書の内容などが率直に取締役会で共有され、社外取締役からはそれぞれの専門的

な知見に基づく助言・提言が引き続きなされています。

また、さらなるガバナンスの強化を目指し、2021年から「独立社外取締役会議」がスタートしました。当行の特徴として、ユニバーサルサービスとして扱うテーマが幅広く、網羅的になるがゆえに、「いま最も解決しなければならない課題」が絞りづらく、取締役会で深く議論がなされるべき論点が分散してしまうという問題がありました。その点を考慮し、独立社外取締役会議では、まず、取締役会のあり方から着手し、より本来の目的にフォーカスした議題進行について意見交換し、改善に取り組んでいく考えです。

このように、当行の取締役会では活発な議論がなされ、非常に高い実効性を確保できていますが、その背景として、社外取締役へのサポート体制がより一層整備されてきたことが大きいと感じています。具体的には、日常的に当行の重点取組事項に関する情報共有や進捗報告が行われ、さらに会議資料の分かりやすいサマリー化、過去資料のデジタルストレージ閲覧など、日々改善が進んでいます。この点は、意思決定にも非常に役に立つことが多く、高く評価しています。

デジタル社会の未来と当行の果たすべき役割

振り返ると、1999年、当時私が勤務していた会社で、国内の24の銀行とともに実証実験を行った電子マネー「スーパーキャッシュ」プロジェクトのマーケティング担当に任命されたことが、私個人としてのデジタル・キャッシュレスサービスとの出会いでした。当時、「人は財布を持たずに、キャッシュレスだけで生活できるのか」をテーマに、ITの専門家や大学教授と意見交換を行い、未来のデジタル社会に夢を馳せていた

ことを考えると、ここにきてその未来が実現しつつあることに万感の思いがあります。

そして、これからのデジタル化社会における金融業界のゲームチェンジは、この20年間に起きたものより、さらにその進化の速度・規模が加速するでしょう。メタバースやブロックチェーン技術等により、新たなフィンテックサービスも続々と生まれていくと思います。普段の生活においても、リアルなお金は持たず

にお店に行き、レジを通すことなく出口を出れば、いつのまにか決済が終わっている。それがあらゆる所で当たり前に行われる時代は、もう間近にあるかもしれません。

そうした中で、デジタル格差は当然発生します。当行の強みは、ユニバーサルサービスとして「すべての

お客さまが利用しやすい」接点を持つことであり、また、地域社会・地域経済と深くつながっていることです。一方で、新しいサービスを望まれるお客さまにも、当行の邦銀随一の顧客基盤をいかし、よりオープンに多様な事業者と連携していくことでそのニーズにお応えしていくことができると考えます。

パーパス(社会的存在意義)に沿った経営を期待

近年、世界的にSDGsへの意識が高まる中、「お客さまに価値提供ができているか」、「従業員に投資ができているか」、「公平なパートナーシップを築いているか」、「地域に貢献・サポートできているか」といった、さまざまなステークホルダーとの関係構築が企業価値となる時代がくると感じています。

特に、ミレニアル・Z世代といわれる若年層については、環境や社会問題に対する意識が高く、これからの世代のお客さまに選ばれる銀行になるためにも、パーパスを掲げ、それに沿った経営を行うことが極めて重要です。

そのためには、地域と密着した存在である当行の特徴と強みをいかし、重点戦略のひとつである「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」をさらに加速させ、地域貢献を進めていくことが必要になると思います。

さらに、人材の多様性、女性の活躍も大きな力になると思っています。取得済の「なでしこ銘柄」や「えるぼし」等の外部評価に加え、嬉しいことに、日経xwoman DUAL「共働き子育てしやすい企業ランキング2022」において、ゆうちょ銀行が第1位となりました。「男女

とも育児しやすい働きやすい」、「育児支援制度が手厚い」といった観点を評価されており、社外取締役の私の目から見てこの点は非常に先進的であると感じています。

一方で、女性管理職比率においてはまだまだ男女の比率差があり、2025年度の目標KPIの「女性管理職比率20%」の達成に向け、ロールモデルの紹介や次期管理職候補の育成を推進していく必要があると考えています。

このような課題を解決しつつ、当行ならではの強みを発揮し、パーパスが実現できるよう、私たち社外取締役も全力で協力していきます。



最後に

私は、1990年代に電子マネーのマーケティング業務に携わってから今日まで、IT分野で長く生活者向けのサービス運営に進進してきました。進化のスピードが速いIT業界ではサービスの隆盛が激しく、「お客さまに選ばれ続けるサービス」をご提供し続けることが、いかに難しいかを実感しています。

その一方で、やりがいの源泉になってきたのは、お客さま一人ひとりからの「こんなサービスがあって嬉しい」のお声でした。その原点の想いを忘れずに、当行の経営においても、「お客さまに喜ばれる」サービスの実現に向け、引き続き、社外取締役の責務を果たしていきます。

コーポレート・ガバナンス

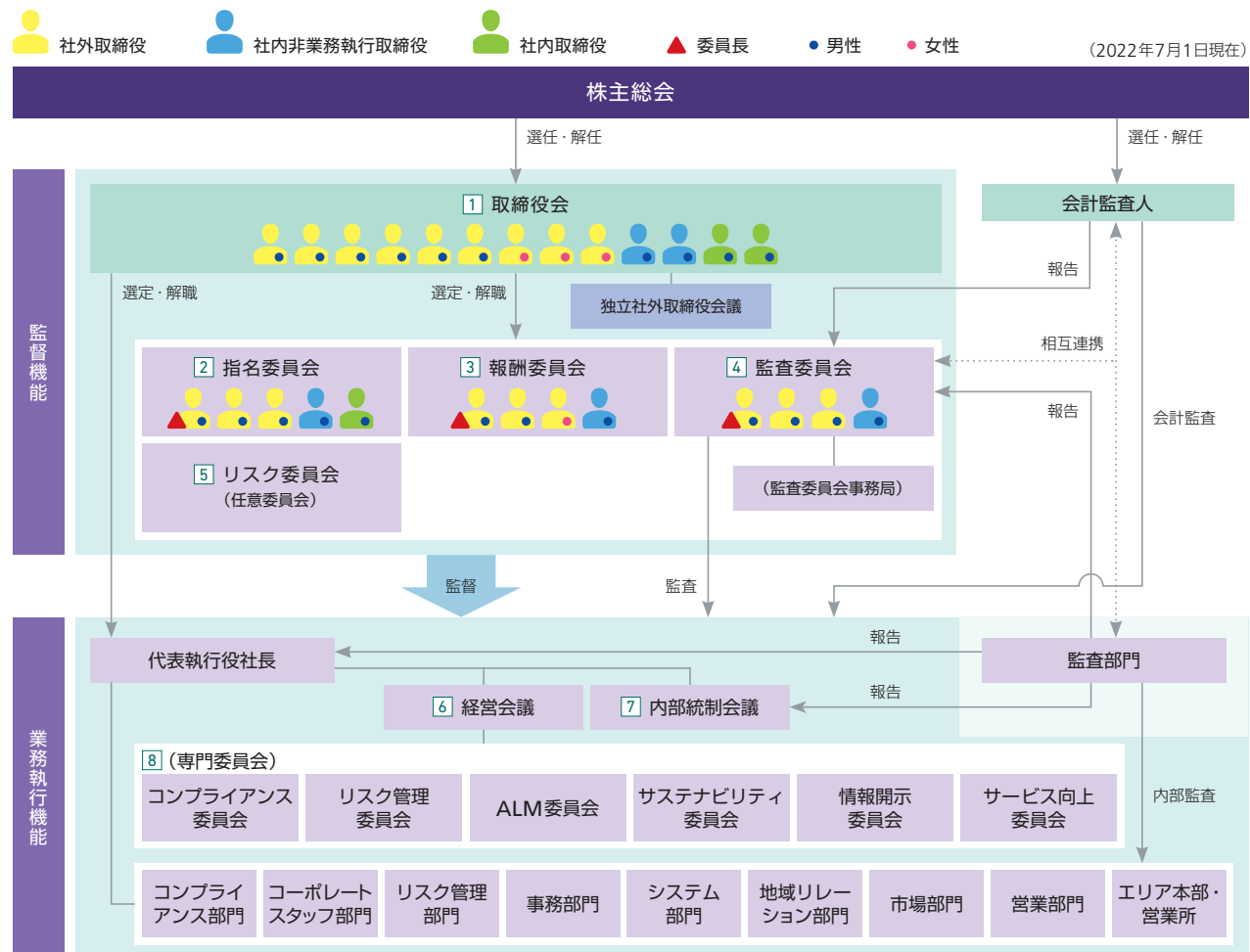
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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 株主のみなさまに対する受託者責任を十分認識し、株主のみなさまの権利及び平等性が適切に確保されるよう配慮してまいります。
- ③ 株主を含むすべてのステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。
- ④ 経済・社会等の環境変化に迅速に対応し、すべてのステークホルダーのみなさまの期待に応えるため、取締役会による実効性の高い監督の下、迅速・果敢な意思決定・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 (2022年7月1日現在)	主な議題・運営状況 (2021年度)	開催回数 (2021年度)
1 取締役会	取締役会は、取締役13名(女性3名、男性10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ょって、経営の監督機能を担っています。	2021年度においては、中期経営計画の策定や資本政策、コーポレートガバナンス体制の充実、株主優待制度の導入等、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います。	12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。	2021年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、社長の後継者計画等について議論を行いました。	8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。	2021年度においては、取締役および執行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、役員の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。	2021年度においては、内部統制システムの改善、事業の維持・発展に向けた取組み等を重点的に監査しました。特に、キャッシュレス決済サービスの不正利用事案の発生を受けたガバナンス構築・運用状況については、継続的に確認を実施しています。また、郵便局における部内犯罪等について、当行と日本郵便株式会社および日本郵政株式会社が連携して取り組んでいる再発防止策の策定・実行による改善状況を注視しています。監査委員会は、これらの監査活動を踏まえ、2021年度の監査報告書を作成しています。	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、取締役会に報告または助言します。	一(2022年6月設置)	一

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。

業務執行機能

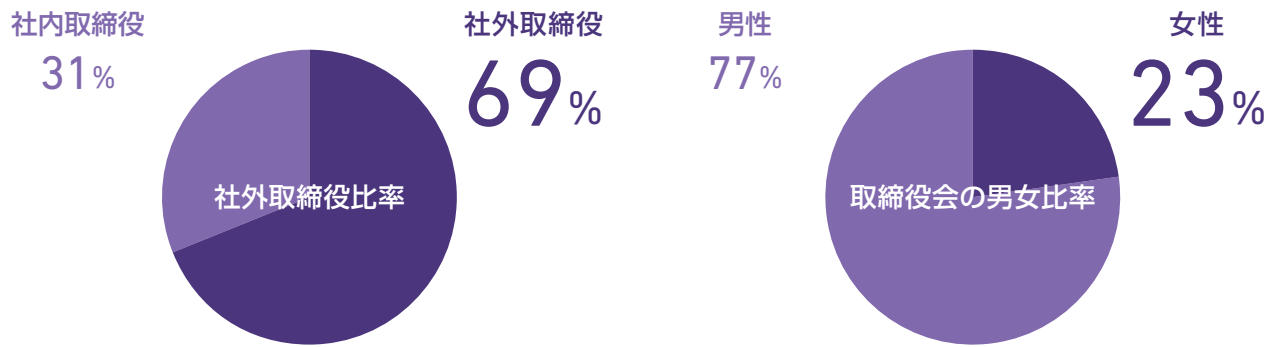
役割	
6 経営会議	代表執行役社長の諮問機関として経営会議を設置し、業務の執行に関する重要な事項について協議を行っています。
7 内部統制会議	代表執行役社長の諮問機関として内部統制会議を設置し、法令等遵守などの内部統制に関する最重要事項について協議を行っています。
8 専門委員会	専門的な議論が必要な事項については、経営会議の諮問機関である以下の専門委員会にて協議を行っています。
コンプライアンス委員会	コンプライアンス態勢、コンプライアンス・プログラムの策定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。
リスク管理委員会	リスク管理の枠組みに関する事項として、リスク管理態勢・運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	サステナビリティの基本方針・活動計画の策定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。
情報開示委員会	情報開示の適正性・有効性を確保するため、情報開示に係る基本方針の策定や開示内容および開示推進状況の協議・報告を行います。
サービス向上委員会	お客さま本位の業務運営に係る方針、お客さま本位の商品・サービス向上に係る計画の策定およびそれらの進捗状況などに関する協議・報告を行います。

ゆうちょ銀行のコーポレート・ガバナンスの特徴

(2022年7月1日現在)

経営の意思決定の迅速化・透明性向上のため、
指名委員会等設置会社を採用

取締役会における
ジェンダーの多様性



3委員会は 社外取締役を中心に構成

指名委員会
構成人数

報酬委員会
構成人数

監査委員会
構成人数

社外取締役 3名

社外取締役 3名

社外取締役 3名

社内取締役 2名

社内取締役 1名

社内取締役 1名

多様な経験・知見を持つ 取締役が取締役会の構成メンバー



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

取締役の経験・専門性



営業・デジタルマーケティング



人材育成



ESG



行政

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により構成しています。また、取締役会の員数は、定款で定める20名以内の適切な人数とし、その過半数は、独立役員により構成されるものとしています。

スキル・マトリックス

	名前	経験・専門性									選任理由
		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	
社外 取締役	中鉢 良治	●							●		長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経験を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	竹内 敬介	●							●		長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経験を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	海輪 誠	●		●					●		長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経験を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	栗飯原 理咲	●					●				長年にわたりインターネットサービス事業の会社経営に携わり、インターネットマーケティング等についての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	河村 博		●								長年にわたり法曹の職にあり、その経験を通じて培った法律の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	山本 謙三				●	●					長年にわたり日本銀行の要職を歴任し、その経験を通じて培った金融市場・金融システムに関する豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	漆 紫穂子	●						●			長年にわたり学校法人の理事長、政府関係会議の委員として活動し、学校経営、教育・人材育成などについての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	中澤 啓二		●	●							長年にわたり株式会社の要職を歴任し、その経験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、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
社内 非業務 執行 取締役	増田 寛也	●			●				●	●	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体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。
	矢嶋 敏幸				●					●	日本郵便株式会社において要職を歴任するとともに、当行常務執行役として当行の経営に携わった経歴を有しており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
社内 取締役	池田 憲人	●			●		●		●		株式会社横浜銀行取締役、株式会社足利銀行頭取等を歴任するとともに、当行代表執行役社長として当行の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	田中 進			●	●					●	当行コーポレートスタッフ部門等において要職を歴任するとともに、当行代表執行役副社長として当行の経営を担っており、その豊富な経験と実績を活かして、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。

2021年度に取締役会で議論された議題

- 中期経営計画（2021年度～2025年度）の策定
- リスクアペタイト・ステートメント
- 2022年度経営計画の策定
- 2021年度経営計画の推進
- サステナビリティ基本方針の策定／サステナビリティ経営の推進
- コーポレートガバナンス体制の充実
- 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・ローンダリング／テロ資金供与対策の推進
- ITガバナンス態勢／サイバーセキュリティ管理態勢強化
- 「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況
- 株主優待制度の導入

社外取締役からの主な提言

年度経営計画の策定・推進

- ▶ 人件費全体のコントロールも重要だが、DX推進等の重点分野への適切な人員配置および人材育成にも努めてほしい。
- ▶ システム障害リスク低減の観点から、次期基幹系システムの更改に向けた開発・準備・プロジェクト管理は重要な経営課題であり、しっかり取り組んでほしい。
- ▶ 通帳アプリを起点に、多様な事業者との連携による共創プラットフォーム化を進める戦略はぜひ推進してほしい。他方、連携先に起因するリスクにも留意する必要がある、安心・安全を確保しつつ、パートナーと継続性の高い関係を築くための取り組みをお願いしたい。
- ▶ インフレに起因する財政・金融政策の巻き戻しにより、クレジットブレッドの拡大・金利急上昇・株価下落等が連動して発生するリスクに留意し、業務運営を行うことが必要。
- ▶ 企業の社会貢献性により投資先を決める投資家も世界的に増えてきており、IR活動においては、社会と地域の発展に貢献するという当行のパーパスおよびミッションを十分アピールしてほしい。

サステナビリティ経営の推進

- ▶ サステナビリティの推進は、お客さま本位の業務運営やガバナンスの高度化と不可分であり、サステナビリティ基本方針にこれらの内容を明記し、一体的に取り組むことが必要である。
- ▶ ESG投資については、ウクライナ情勢等の影響により、従来の想定どおりにグリーンボンド市場の拡大が進まないリスク等もあるので、市場動向には留意してほしい。

コーポレートガバナンス体制の充実

- ▶ コーポレートガバナンス・コードについて、コンプライすることで満足するのではなく、継続してより高いレベルでのガバナンス強化を目指してほしい。

マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の推進

- ▶ マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策のためのお客さま情報の確認については、お客さまにご理解いただけるよう、銀行業界全体と連携した周知に取り組んでほしい。

ITガバナンス態勢／サイバーセキュリティ管理態勢強化

- ▶ ITへの投資については、コストパフォーマンスも大切だが、特にセキュリティ対策については、必要なコストをかけてしっかりと対応してほしい。

株主優待制度の導入

- ▶ 地方創生への取り組みや郵便局を通じたユニバーサルサービスの提供等、当行の社会貢献性に共感くださる方に株式を保有いただくことも大切であり、株主優待制度においても、社会貢献性のある内容とすることを検討してほしい。
- ▶ 株主優待によって、当行や日本郵政グループにさらに興味を持っていただけるよう、郵便局のカタログギフトや切手シートなど日本郵政グループの商品を使用することを検討してほしい。

プライム市場への移行

- ▶ プライム市場の上場維持基準の適合に向けて、流通株式比率の向上に確実に取り組む必要がある。日本郵政株式会社は当行株式の保有割合を早期に50％以下とすることを目指す方針を打ち出しており、その方針を実行しやすくするため、企業価値の向上に向けた具体的な施策を打ち出していくことが必要。

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全体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、取締役会の構成・運営、社外取締役への情報提供・支援体制、独立社外取締役による情報収集、

総合評価の観点から行い、その結果をもとに、取締役会において複数回議論のうえ、2021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。

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

評価結果の概要

（1）2020年度実効性評価結果を受けた改善状況

2021年度は、独立社外取締役の一層の知見活用を目的として、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しました。さらに、取締役会室の設置によりサポートの充実を図る体制を構築するとともに、情報の早期提供、取締役会資料における論点の明確化、議案の重要度に応じた時間配分および継続的に議論すべき案件のフォローアップ等、議論の充実化に資する取り組みを実施しました。

（2）2021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。2021年度は、取締役会において中期経営計画の策定や資本政策、コーポレートガバナンス体制の充実、株主優待制度の導入等、経営戦略上の重要案件についての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。

一方、議論をより充実させる観点から、資料における一層の論点の明確化や重要度に応じた議案の選定および適切な開催時間の確保について、改善の余地があると認識しています。また、取締役会のリスク管理等に関する専門性の一層の向上についても、継続して取り組む必要があると認識しています。

今後に向けた取り組み

実効性評価結果を踏まえ、引き続き、情報の早期提供および重要事項や論点のさらなる明確化を行うとともに、深度ある議論を十分に行うため、取締役会付議事項の整理および適切な開催時間の確保等の取り組みを実施します。また、取締役会の諮問機関として外部専門家を含むリスク委員会の設置を検討するなど、取締役会のさらなる監督機能の向上を図ります。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。

取締役会および3委員会の構成・出席状況

◎ 委員長

	名前	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
社外取締役	中鉢 良治	●（12回/12回）	●（8回/8回）	◎（4回/4回）	
	竹内 敬介	●（12回/12回）	●（8回/8回）	●（4回/4回）	
	海輪 誠	●（12回/12回）	◎（8回/8回）		
	栗飯原 理咲	●（12回/12回）			
	河村 博	●（12回/12回）			●（14回/14回）
	山本 謙三	●（12回/12回）			●（14回/14回）
	漆 紫穂子	●（10回/10回）			
社内非業務執行取締役	増田 寛也	●（12回/12回）	●（8回/8回）	●（4回/4回）	
社内取締役	池田 憲人	●（12回/12回）	●（8回/8回）		
	田中 進	●（12回/12回）			

（注）1 2021年度（2021年4月～2022年3月）出席回数/開催回数（就任後）
2 2022年6月の株主総会において再任された取締役に限ります

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、取締役会の効果的かつ効率的な運営および社外取締役へのサポートの充実のための体制強化を目的として、2021年10月には取締役会室を設置しました。

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おり、また社内の役員に対しても、その期待される役割・責務が適切に果たされるよう、その役割・責務に係る理解を深め、必要な知識を習得するための機会を定期的に設けています。

2021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

- 2021年 4月 株主総会に関する講習会
- 2021年 7月 サステナビリティに関する講演会
- 2021年10月 メディア対応に関する講習会
- 2021年11月 サイバーセキュリティに関する講演会

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。

2 取締役の報酬

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

3 執行役の報酬

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

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

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

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

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

※ 2021年度は主に次の指標を総合的に評価し決定。
当期純利益/役務取引等利益/営業経費削減/市場運用・リスク管理の深化/ESG経営の推進状況/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（2021年度）

区分	支給人数	報酬等	(百万円)			
			基本報酬	業績連動型 株式報酬	退職慰労金	その他
取締役	10名	94	94	—	—	0
執行役	29名	762	641	102	15	2
計	39名	857	736	102	15	3

(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 業績連動型株式報酬には、2021年度に費用計上した金額を記載しています。
5 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。

役員等一覧

(2022年7月1日現在)

社外取締役※1



ちゅうばち りょうじ
中鉢 良治

略歴
1977年4月 ソニー株式会社入社 1999年6月 同社執行役員 2002年6月 同社執行役員常務 2003年6月 同社業務執行役員上席常務 2004年6月 同社執行役副社長COO 2005年4月 同社エレクトロニクスCEO 6月 同社取締役代表執行役社長 2009年4月 同社取締役代表執行役副会長 2013年4月 独立行政法人産業技術総合研究所理事長 2015年4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長 2018年6月 当行取締役(現任) 2020年4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所最高顧問(現任) 2022年6月 日本電信電話株式会社社外取締役(現任)



かいわ まこと
海輪 誠

略歴
1973年4月 東北電力株式会社入社 2005年6月 同社取締役企画部長 2007年6月 同社上席執行役員新潟支店長 2009年6月 同社取締役副社長IR担当 2010年6月 同社取締役社長 2015年6月 同社取締役会長 2019年6月 当行取締役(現任) 2021年4月 東北電力株式会社取締役相談役 2021年6月 同社相談役 2022年6月 同社特別顧問(現任)



かわむら ひろし
河村 博

略歴
1977年4月 東京地方検察庁検事任官 2008年7月 最高検察庁公判部長 2009年1月 千葉地方検察庁検事正 2010年4月 横浜地方検察庁検事正 2012年1月 札幌高等検察庁検事長 2014年1月 名古屋高等検察庁検事長 2015年3月 旭硝子株式会社(現:AGC株式会社)社外監査役 4月同志社大学法学部教授 6月 株式会社石井鐵工所社外監査役 2016年6月 同社社外取締役(現任) 2020年6月 当行取締役(現任) 2022年4月 弁護士登録(現任)



うるし しほこ
漆 紫穂子

略歴
1986年4月 都内私立女子一貫校勤務 1989年4月 学校法人品川女子学院勤務 2006年4月 学校法人品川女子学院校長 2014年9月 内閣府「教育再生実行会議」委員 2016年2月 キュービー株式会社社外取締役(現任) 2017年4月 学校法人品川女子学院理事長(現任) 2018年4月 カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社社外取締役(現任) 2019年6月 日新火災海上保険株式会社社外取締役 2021年6月 東京海上日動火災保険株式会社社外監査役(現任) 当行取締役(現任) 2021年7月 内閣官房「行政改革推進会議」構成員(現任)



さとう あつこ
佐藤 敦子

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(現任) 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外取締役(現任) 2022年6月 当行取締役(現任)

取締役



いけだ のりと
池田 憲人

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



ますだ ひろや
増田 寛也

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



たけうち けいすけ
竹内 敬介

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



あいばら りさ
栗飯原 理咲

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



やまもと けんぞう
山本 謙三

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



なかざわ けいじ
中澤 啓二

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 サンフ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(現任) 2022年6月 当行取締役(現任)

執行役

代表執行役社長
池田 憲人(いけだ のりと)

常務執行役
玉置 正人(たまき まさと)

執行役
牧野 洋子(まきの ようこ)

執行役
傳 昭浩(でん あきひろ)

代表執行役副社長
田中 進(たなか すずむ)

常務執行役
田中 隆幸(たなか たかゆき)

執行役
山田 亮太郎(やまだ りょうたろう)

執行役
福島 克哉(ふくしま かつや)

執行役副社長
萩野 善教(はぎの よしのり)

常務執行役
新村 真(しんむら まこと)

執行役
中尾 英樹(なかお ひでき)

執行役
蓮川 浩二(はすかわ こうじ)

執行役副社長
谷垣 邦夫(たにがき くにお)

常務執行役
天羽 邦彦(あまは くにひこ)

執行役
岸 悦子(きし えつこ)

執行役
吉田 浩一郎(よしだ こういちろう)

専務執行役
矢野 晴巳(やの はるみ)

常務執行役
奈倉 忍(なぐら しのぶ)

執行役
飯村 幸司(いいむら こうじ)

執行役
加藤 久徳(かとう ひさのり)

専務執行役
笠間 貴之(かさま たかゆき)

常務執行役
尾形 哲(おがた さとる)

執行役
當麻 維也(とうま まさや)

執行役
山本 潤(やまもと じゅん)

専務執行役
小藤田 実(ことうだ みのる)

常務執行役
山崎 勝代(やまざき かつよ)

執行役員※2

常務執行役員
サンチョ 清水 デイビッド

常務執行役員
六嶋 一聡(ろくしま かずとし)

執行役員
中村 昌史(なかむら まさし)

執行役員
松浦 太郎(まつうら たろう)

常務執行役員
貞永 英哉(さだなが ひでや)

常務執行役員
曽根 俊介(そね しゅんすけ)

執行役員
足立 和宏(あだち かずひろ)

執行役員
田中 寛之(たなか ひろゆき)

常務執行役員
矢口 一成(やぐち かすなり)

執行役員
市川 達夫(いちかわ たつお)

執行役員
石川 麻理(いしかわ まり)

※1 中鉢 良治、竹内 敬介、海輪 誠、栗飯原 理咲、河村 博、山本 謙三、漆 紫穂子、中澤 啓二、佐藤 敦子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
※2 執行役員は、会社法に定める役員には該当いたしません。

各委員会の構成メンバー

取締役会

構成メンバー	
社外	中鉢 良治、竹内 敬介、海輪 誠、栗飯原 理咲、河村 博、山本 謙三、漆 紫穂子、中澤 啓二、佐藤 敦子
社内	増田 寛也、矢崎 敏幸、池田 憲人、田中 進

指名委員会

構成メンバー	
委員長：	社外 海輪 誠
委員：	社外 中鉢 良治、竹内 敬介 社内 増田 寛也、池田 憲人

リスク委員会(任意委員会)

構成メンバー	
委員長：	社外 山本 謙三
委員：	社外 佐藤 敦子 社内 矢崎 敏幸 外部専門家 矢島 孝應、山岡 浩巳

報酬委員会

構成メンバー	
委員長：	社外 中鉢 良治
委員：	社外 竹内 敬介、漆 紫穂子 社内 増田 寛也

監査委員会

構成メンバー	
委員長：	社外 河村 博
委員：	社外 山本 謙三、中澤 啓二 社内 矢崎 敏幸

外部専門家

矢島 孝應(やじま たかお) 特定非営利活動法人 CIO Lounge 理事長
山岡 浩巳(やまおか ひろみ) フューチャー株式会社取締役

日本郵政グループ協定について

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

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

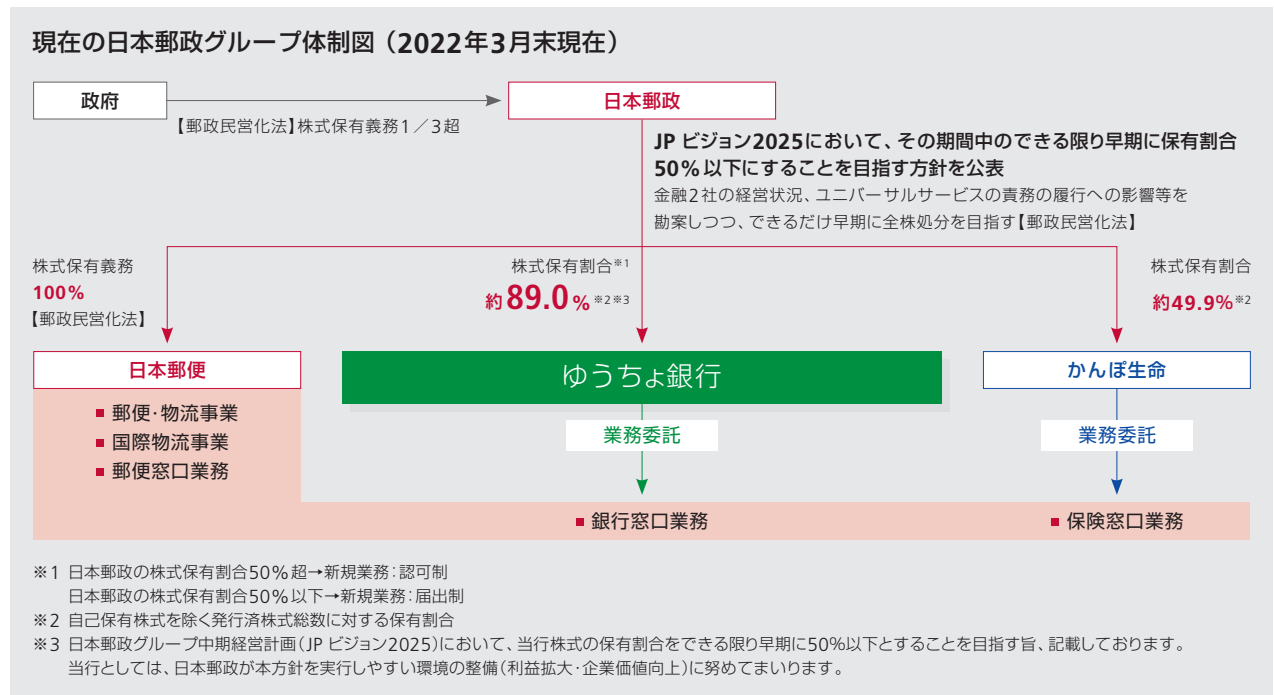
当行は、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社かんぽ生命保険との間で、日本郵政グループ各社の相互の連携・協力、シナジー効果の発揮が、グループ各社、ひいては日本郵政グループ全体の価値を向上させることに鑑み、グループ共通の理念・方針などのグループ

運営に係る基本的事項を定め、円滑なグループ運営に資することを目的とした日本郵政グループ協定を締結しています。

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

more info
日本郵政グループ協定

日本郵政ホーム > 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



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

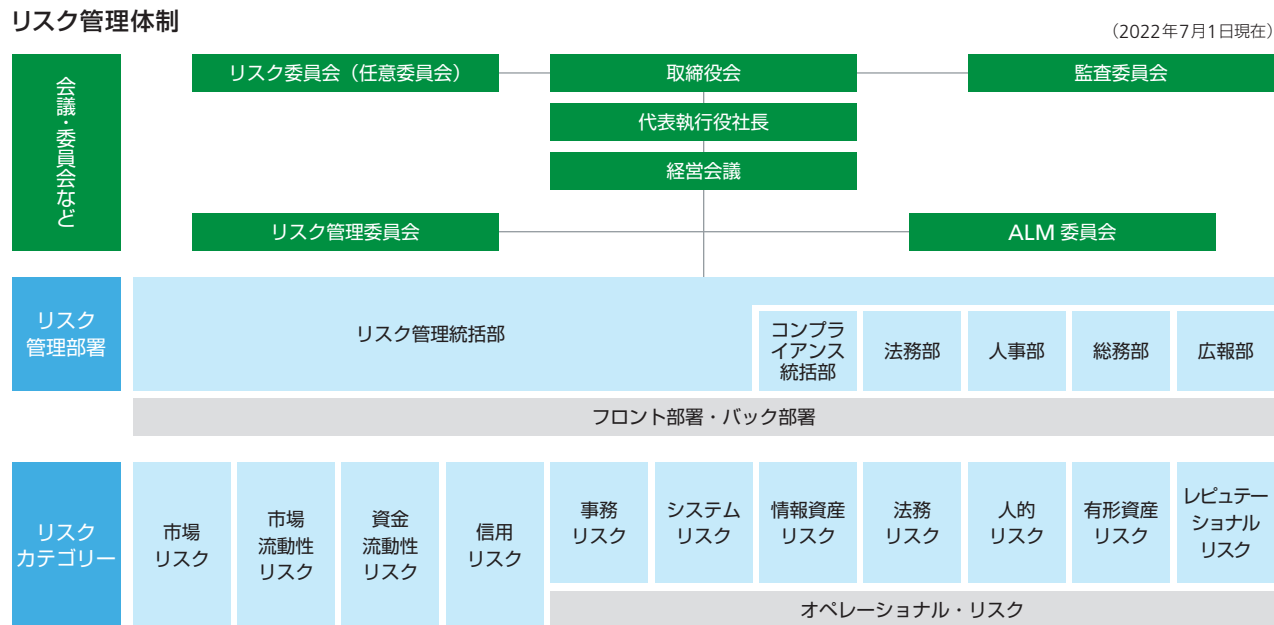
リスク管理態勢

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。



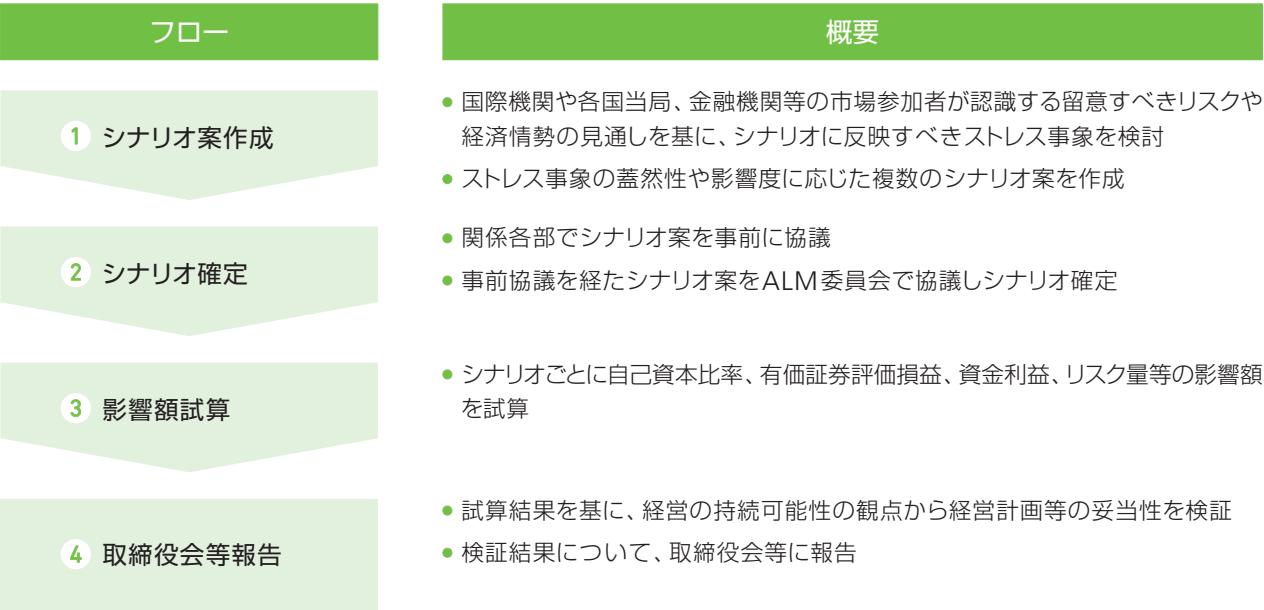
統合リスク管理

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

定量的な管理については、リスクを計量化して制御する「統合リスク管理」を導入しています。具体的には、自己資本のうちリスク取得の裏づけ対象とする総量をあらかじめ設定し、リスクの種類と業務の特性に応じて、リスクを取得している業務に割り当て（リスク資本の配賦）、客観性・適切性を確保した統一的な尺度であるVaR（バリュー・アット・リスク：保有する資産・負債に一定の確率

のもとで起こり得る最大の損失額を把握するための統計的手法）を用いて市場リスクや信用リスクを計量化し、取得リスクを制御しています。加えて、フォワード・ルッキングな視点で経営の持続可能性の観点から経営計画等の妥当性を検証することを目的に、マクロ経済環境の悪化を想定した複数のストレス・シナリオに基づき、財務、自己資本比率などに与える影響を確認するストレス・テストを実施しています。

ストレス・テストの実施方法



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.77に記載しています。

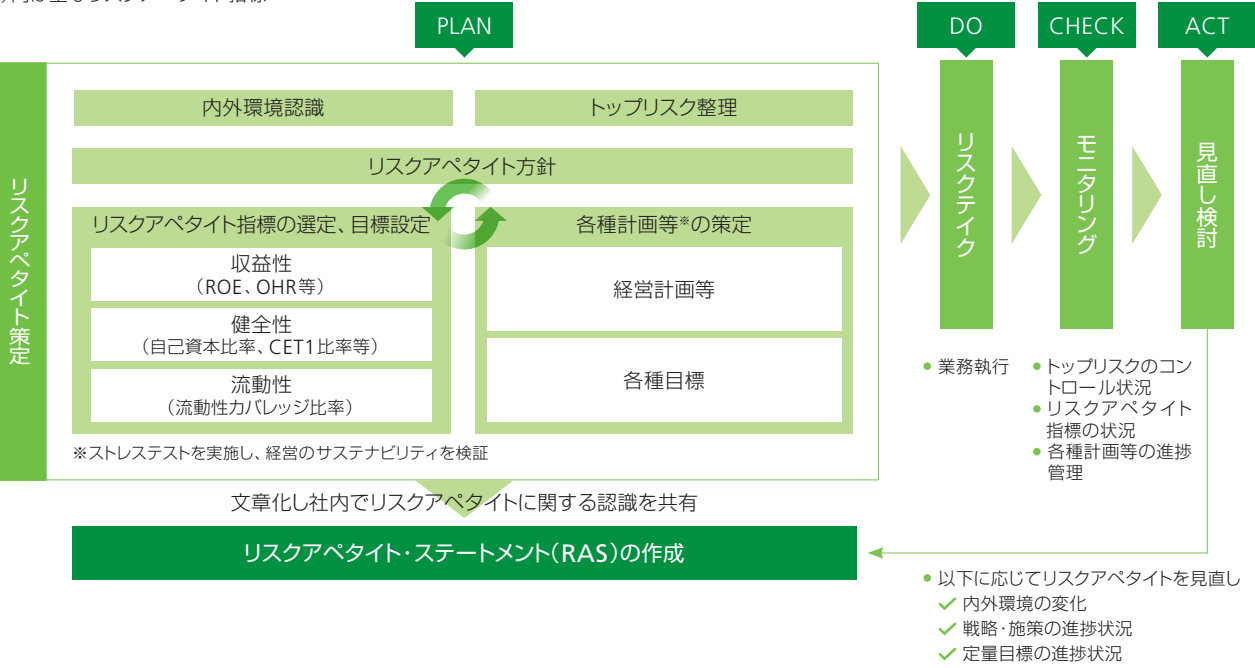
リスクアパタイト・フレームワーク(RAF)※

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、リスクアパタイト方針・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。

※ リスクアパタイト(自社のビジネスモデルの個性性を踏まえた上で、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量)を、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。

リスクアパタイト・フレームワークの運営プロセス

()内は主なリスクアパタイト指標



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
市場／信用／流動性リスク等、金融規制厳格化	■ ストレス耐性のあるポートフォリオ構築 ■ ストレステストの高度化 ■ 運用・リスク管理の専門人材の強化 ■ 国際統一基準行目線での内部管理態勢の強化
サイバー攻撃	■ サイバーセキュリティに係るアクションプランの実施・定着、フィッシング詐欺対策等の継続
システム障害	■ 他社事例の社内検証 ■ コンティンジェンシープラン訓練の実施 ■ 基幹システムの更改に向けた対応の着実な推進
大規模災害、パンデミック	■ 非常時対応計画の策定 ■ リモート環境の整備
DX等への対応の遅れ	■ 中期経営計画で定めたDX推進施策の着実な推進
法令違反事案の発生	■ 過去の事案を踏まえた不祥事件の再発防止策、個人情報漏洩・紛失防止策等の徹底
お客さま本位の業務運営の不徹底	■ お客さま本位の業務運営を行うための品質管理 ■ 2線*の機能強化、専門委員会の議論の深化、情報伝達の複線化 等
マネロン／テロ資金供与	■ 当局のガイドラインに対応した各種対策の計画的な推進
人材不足による戦略遂行の阻害	■ 専門人材等の採用継続 ■ 育成プログラムに基づいた人材の育成
気候変動リスク等	■ サステナビリティ基本方針に基づき、外部環境の変化に応じた施策推進、モニタリング実施、適切な開示

※リスク管理・コンプライアンス部門等の管理部門

コンプライアンス

基本的な考え方

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、定期的の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、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。

主な取り組み内容

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

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・ローンド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。

反社会的勢力に対する基本方針

当行では、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、組織全体として、違法行為や反社会的行為には一切かわらず、平素から警

察等の外部専門機関と連携をとりながら、反社会的勢力との関係を遮断し排除することを基本方針としています。

反社会的勢力に対する基本方針

- 組織としての対応**
反社会的勢力に対しては、日本郵政グループ行動憲章および社内規定等に明文の根拠を設け、経営トップ以下、組織全体として対応します。また、反社会的勢力に対応する役員・社員の安全を確保します。
- 外部専門機関との連携**
平素から、警察、暴力追放運動推進センターおよび弁護士等の外部の専門機関と緊密な連携関係を構築することに努めます。
- 取引を含めた一切の関係遮断**
反社会的勢力に対しては、取引関係を含めて、一切の関係をもたず、反社会的勢力による不当要求は拒絶します。
- 有事における民事と刑事の法的対応**
反社会的勢力による不当要求に対しては、民事および刑事の両面から法的対応を行います。
- 裏取引や資金提供の禁止**
反社会的勢力との裏取引・資金提供は絶対に行いません。

個人情報保護の取り組み

当行は、お客さまに対して満足度の高いサービスを提供していく上で特定個人情報を含む個人情報および個人番号（以下「個人情報等」といいます。）の適切な保護

と取り扱いが重要なテーマであると認識し、個人情報等の保護に関する方針（プライバシーポリシー）を定め、これを実行しています。

more info
プライバシーポリシー

トップページ > 個人情報のお取り扱いについて > プライバシーポリシー

利益相反管理への対応

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

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

more info
利益相反管理方針

トップページ > 利益相反管理方針

内部監査

内部監査態勢

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

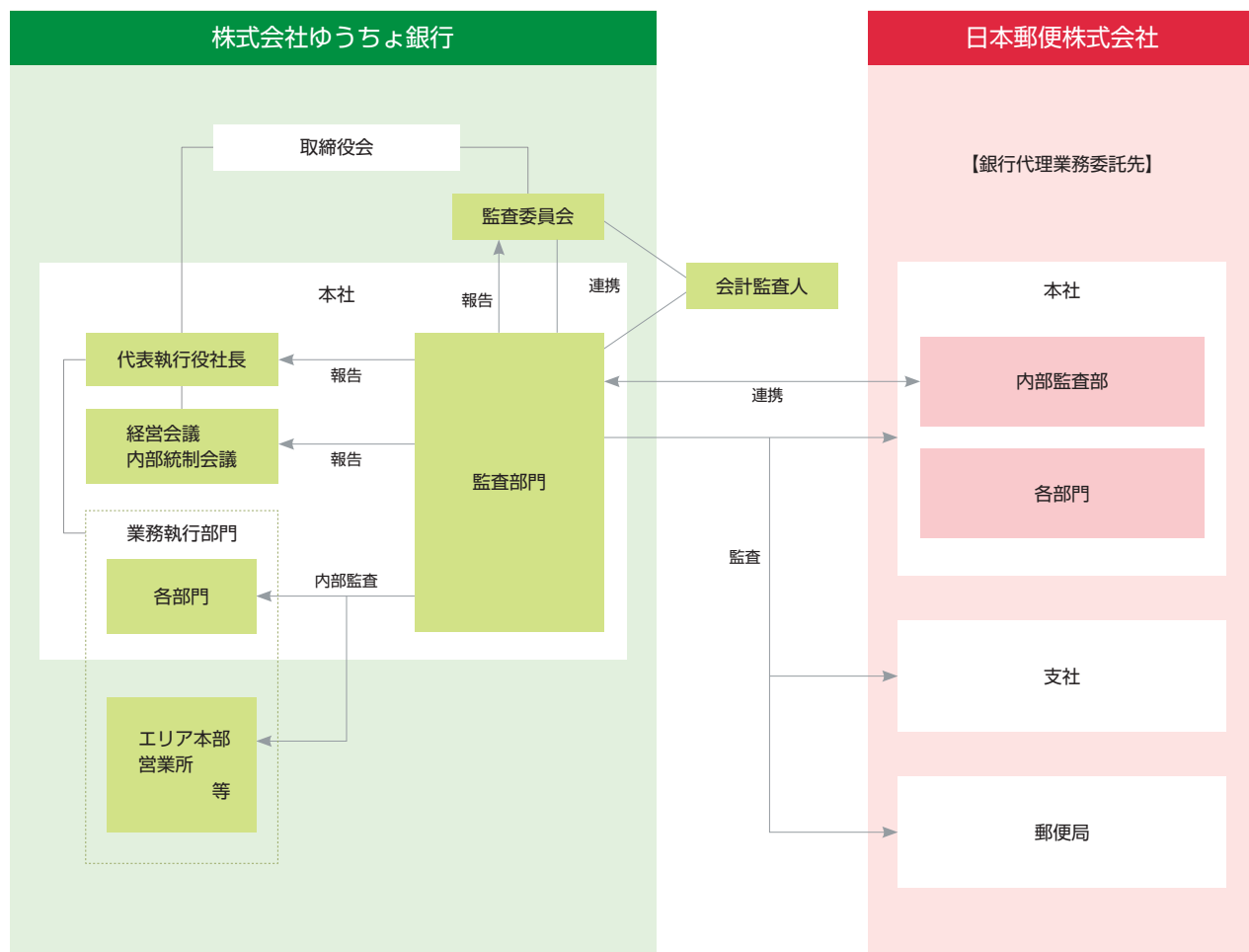
監査部門では、内部監査人協会（IIA）の「内部監査の専門職的実施の国際基準」等に則り、すべての業務を対象に本社各部門、エリア本部、営業所、パートナーセンター、貯金事務センター、印鑑票管理センター、ATM管理センター、貯金事務計算センターおよびクレジット管理センターなどへの監査を実施し、経営活動の遂行状況、

コンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性と有効性を検証しています。

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

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

内部監査体制



金融経済環境

2021年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は、新型コロナウイルス感染動向に左右されつつも、おおむね回復基調で推移しました。米国、欧州経済は、ワクチン接種の進展を背景にコロナショック前のGDP水準を回復し、中国経済は不動産問題やゼロコロナ政策の下押しはあるものの、底堅い成長が続きました。日本経済は、ワクチン接種の遅れから欧米主要国に比べ回復が後ずれしているものの、緩やかに持ち直しました。しかし、2022年2月下旬のロシアによるウクライナ侵攻以降、景気下振れリスクが急速に高まりました。エネルギーのロシア依存度が高い欧州経済への悪影響が強く懸念されるほか、資源価格高騰やサプライチェーンの混乱を通じた悪影響が懸念されます。さらに、2022年3月に入り中国で新型コロナウイルスが感染急拡大するなど、世界的に景気の不透明感が強まっています。

金融資本市場では、米国10年債利回りは、デルタ変異株の感染拡大等により、2021年7月に一時1.1%台まで低下しましたが、想定以上のインフレ高進を受け、2021年12月以降、FRB（米連邦準備理事会）は利上げ姿勢を鮮明にし、2022年3月には2.5%程度まで上昇しました。日本の10年債利回りは、2021年12月までおおむね0～0.1%

10年国債利回り



日経平均株価



程度の狭いレンジで上下した後、米金利に追随して上昇し、3月下旬に一時0.25%を上回りましたが、日本銀行の指値オペを受け、月末に0.2%程度まで低下しました。

また、海外のクレジットスプレッドは、2021年12月まではおおむね安定的に推移しましたが、ウクライナ情勢や米金利上昇等に伴う企業業績悪化懸念等を背景に、1月以降、急速に拡大する局面も見られました。

外国為替市場では、対ドルでおおむね110円前後で推移した後、日米金融政策の方向性の違いを反映し、3月に一時125円台まで円安が進みました。対ユーロでは、欧州の景気動向とECB（欧州中央銀行）の金融政策を背景に、おおむね130円前後で推移した後、2022年2月下旬以降、ウクライナ情勢の緊迫化を受けユーロが下落する中、136円程度まで円安が進みました。

日経平均株価は、景気回復の遅れから欧米主要国株価に比べ低迷が続く、感染動向に左右されながら、おおむね29,000円を挟んで上下しましたが、ウクライナ情勢の緊迫化を受け下落基調に転じました。その後は円安等を受けてやや持ち直し、2022年3月末にかけて28,000円程度で推移しました。

為替



2021年度業績（単体）

損益の状況

(単位：億円)		
	2020年度	2021年度
業務粗利益	13,190	12,908
資金利益	9,618	11,475
役務取引等利益	1,279	1,274
その他業務利益	2,292	159
うち外国為替売買損益	2,546	789
うち国債等債券損益	△ 259	△ 632
経費(注)	10,101	9,809
一般貸倒引当金繰入額	－	0
業務純益	3,088	3,099
臨時損益	854	1,815
経常利益	3,943	4,914
当期純利益	2,798	3,549

注：臨時処理分を除く。

資産運用の状況

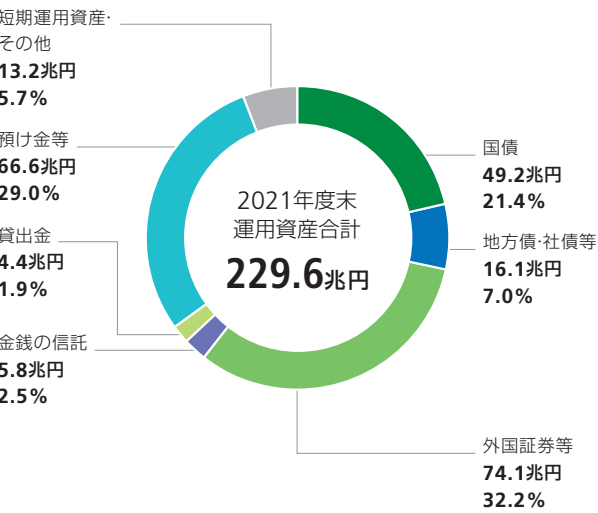
(単位：億円)				
区分	2020年度末		2021年度末	
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)
有価証券	1,381,832	62.6	1,395,491	60.7
国債	504,934	22.8	492,597	21.4
地方債・社債等(注1)	165,225	7.4	161,543	7.0
外国証券等	711,672	32.2	741,350	32.2
うち外国債券	235,051	10.6	245,096	10.6
うち投資信託(注2)	475,911	21.5	495,344	21.5
金銭の信託	55,475	2.5	58,282	2.5
うち国内株式	22,617	1.0	20,246	0.8
貸出金	46,917	2.1	44,419	1.9
預け金等(注3)	606,670	27.5	666,228	29.0
短期運用資産・その他(注4)	115,057	5.2	132,523	5.7
運用資産合計	2,205,954	100.0	2,296,946	100.0

注：1「地方債・社債等」は地方債、短期社債、社債、株式。
2 投資信託の投資対象は主として外国債券、プライベートエクイティファンド等を含む。
3「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、買入金銭債権。
4「短期運用資産・その他」はコールローン、買現先勘定等。

財産の状況

(単位：億円)		
	2020年度末	2021年度末
資産	2,238,475	2,329,220
うち有価証券	1,381,832	1,395,491
うち貸出金	46,917	44,419
負債	2,124,854	2,226,585
うち貯金	1,895,934	1,934,419
純資産	113,621	102,635
株主資本	92,448	94,122
評価・換算差額等	21,172	8,512

当行は安定的な収益を確保するため、適切なリスク管理のもと、運用の高度化・多様化を推進しています。当年度末の運用資産のうち国債は49.2兆円、外国証券等は74.1兆円となりました。



日本郵政グループ行動憲章

1. 信頼の確保

・お客さまの立場に立ち、お客さまの期待に応えることにより、お客さまの信頼を獲得します。

・情報の保護と管理を徹底し、お客さまと社会に対して安心を約束します。

・透明性の高い業務運営と公正な開示を通じて、企業としての説明責任を果たします。
2. 規範の遵守

・法令や社会規範、社内ルールを遵守し、誠実な企業活動を継続します。

・市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは、断固として対決します。

・責任と権限を明確にし、プロセスと結果を厳正に評価して職場規律を維持します。
3. 共生の尊重

・環境に配慮し、企業活動を通じて積極的に社会に貢献します。

・多様なステークホルダーとの対話を重視し、持続的な共生を目指します。

・人権を尊重し、安全で働きやすい職場環境を確保します。
4. 価値の創造

・お客さまにとって新しい利便性を創り、質の高いサービスを提供します。

・郵政ネットワークを通じて三事業のユニバーサルサービスを提供することで、安定的な価値を創出します。

・社員の相互理解と連携を推進し、一人ひとりが役割と責任を果たすことによって、チームワークを発揮しつつ、郵政グループの企業価値を創造していきます。
5. 変革の推進

・お客さまに安定したサービスを提供していくために、技術革新を採り入れ、常に内部変革を行います。

・広い視野、高い視点に立って、グループの発展のために創造性を発揮します。

・世界とつながり世界へ拡がるビジネスに、積極果敢にチャレンジします。

ゆうちょ銀行の概要

名称	株式会社ゆうちょ銀行	総資産	2,329,220億円
設立年月日	2006年9月1日※1	純資産	102,635億円
取締役兼代表執行役社長	池田 憲人	資本金	35,000億円
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)	従業員数※2	12,169人
		証券コード	7182(東京証券取引所)

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

2022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/>

