

ゆうちょ銀行
統合報告書 ディスクロージャー誌 本編
2024 2023.4.1-2024.3.31

進化するぬくもり。



ゆうちょ銀行



ゆうちょ銀行の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。

目次

- 02 パーパス、経営理念、ミッション
- 03 ゆうちょマチオモイカレンダー
- 04 パーパス実現に向けた社員の取り組み

マネジメントメッセージ

- 06 トップメッセージ
- 12 財務・資本戦略
- 18 社外取締役メッセージ
- 20 指名・報酬・監査委員会委員長メッセージ

ゆうちょ銀行の価値創造

- 22 価値創造ストーリー
- 24 価値創造プロセス
- 26 価値創造の軌跡
- 28 重点的に取り組む社会課題(マテリアリティ)
- 30 提供価値(ハイライト)

ビジネスモデルと戦略の進捗

- 32 ビジネスモデル
- 34 中期経営計画(2021年度～2025年度)の進捗と見直し

3つのビジネス戦略

- 36 第1のエンジン:リテールビジネス
- 40 第2のエンジン:マーケットビジネス
- 46 第3のエンジン:Σビジネス

経営基盤の強化

- 50 特集:女性がさらに活躍できる企業風土づくり
- 54 人的資本経営
- 60 IT投資計画、内部管理態勢の強化
- 62 ステークホルダーコミュニケーション

サステナビリティ

- 66 サステナビリティ基本方針
- 67 実効性あるサステナビリティ推進体制
- 68 気候変動への取り組み
- 71 自然資本・生物多様性保全への取り組み
- 72 人権尊重の取り組み

コーポレートガバナンス

- 74 コーポレートガバナンス

健全かつ強靱な経営に向けて

- 84 リスク管理
- 88 サイバーセキュリティ
- 90 コンプライアンス
- 92 内部監査
- 93 財務・非財務データ
- 94 編集後記

統合報告書2024 3つのポイント

① マネジメントメッセージ

トップメッセージにおいて、社長就任にあたっての想いやサステナビリティ経営についてを掲載。社外取締役会議や各委員会での議論を、委員長メッセージとして掲載。

② 戦略の見直し

見直しの背景や、見直し後の中期経営計画を踏まえた3つのビジネス戦略について説明。

③ 競争力・価値創造の「源泉」である、「人」にフォーカス

パーパス実現に向けた社員の取り組みや各ビジネスで活躍する社員を紹介。また、女性活躍推進に向けた社外取締役と社員とのラウンドテーブルを特集として掲載。

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。

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
(サステナビリティ経営)



表紙

浜坂帖

ゆうちょ

マチオモイカレンダー

Machiomoi Calendar

ゆうちょ銀行では、全国のクリエイターが故郷や自分にとって大切なマチを表現する展覧会活動「わたしのマチオモイ帖」とタッグを組み、全国各地の情景や町への想いを綴った「ゆうちょマチオモイカレンダー」を発行しています。

「地域のあたたかみを感じられる」「ゆうちょに親近感を持つようになった」・・・

そんなお客さまの声をいただきながら、2013年より制作を続けています。

お客さまにとって、「最も身近で信頼される銀行」でありたい。

その想いをカレンダーに込めて、全国のお客さまに届けています。



more info

ゆうちょマチオモイカレンダー



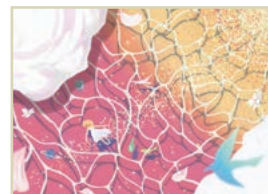
1月

元町通帖



2月

中之切帖



3月

久米島帖



4月

分水帖



5月

三国帖



6月

武雄帖



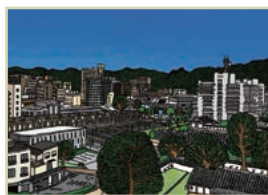
7月

いぶきじま帖



8月

阿佐谷帖



9月

甲府帖



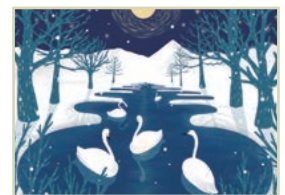
10月

洞爺湖帖



11月

大宮帖



12月

湯沢帖

※ マチオモイ®は「わたしのマチオモイ帖制作委員会」の登録商標です。

パーパス実現に向けた社員の取り組み

本社

サイバーセキュリティの
専門組織として、お客さまに
安心・安全なサービスを
提供します。

サイバーセキュリティ対策部
山口 穂乃佳



横浜店

年齢・性別・国籍関係なく、
一人ひとりのお客さまを
大切にします。

法人サービス部
井端 友子



松山支店

お客さまの想いを傾聴し、
お客さまが自分の親や兄弟だったら
何を勧めるのかと考えて
ご提案します。

ローンサービス部
立川 麻生



都筑店

対面でしか提供できない
付加価値を創造していきます。

金融サービス部
成田 亜輝子



練馬店

お客さまより常に
「心のエネルギー」を高く持ち、
熱意・熱量を持って対応することで、
信頼関係を築いていきます。

金融サービス部
根岸 廉



広島貯金事務センター

お客さまに
やさしく寄り添います。

貯金管理課
上田 隆文



深谷店

お客さまの立場に立ち、
ニーズに寄り添った商品をご提案します。

金融サービス部
高橋 里乃



本社

社会と地域の未来を創る法人ビジネス
「Σビジネス」の実現に向け、
情熱をもって取り組んでいます！

地域リレーション統括部
高木 直哉



「信頼される銀行」を目指して

「信頼される銀行」であるために、
「地域の発展に貢献」するために、
「できること」をご紹介します。

石川パートナーセンター

「笑顔」と「笑声」で
相手の立場に立った、
ヘルプデスク対応を行います。

パートナー課
新谷 美沙



福岡東店

お客さまの
より近い存在となれるよう、
率先して行動していきます。

金融サービス部
梶原 美貴



堺店

一番お客さまに合ったプランを
ご提案します。

ローンサービス部
瀧本 雄一



名古屋貯金事務センター

新システム・サービス導入等の変化に
前向きに取り組む、お客さまに確実な
サービスをお届けします。

業務企画課
木村 和久



※ 所属店所・部署名は、2024年4月1日現在。



社員一人ひとりが最大限に力を発揮できる組織を構築し、
当行の強みをフルに活用したオンリーワンの銀行を目指します

”

株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長

空間 貴之

2024年4月にゆうちょ銀行の代表執行役社長に就任した笠間です。

この度、令和6年能登半島地震で被災された皆さま、ご家族、関係の皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。当行においても、貯金等の非常取扱いや災害義援金の無料送金など、被災された方々を支援するためのサービスを行ってまいりました。現在も継続して医療や復興の分野でご支援にあたられている関係の皆さまに敬意を表し、感謝申し上げます。

当行を取り巻く環境は年々大きく変化しており、事業を通じて社会課題を解決していく力がますます必要とされていると感じます。社会と地域の発展に貢献する、新しい「ゆうちょ銀行の姿」を作り上げるため、社長として全力で取り組んでまいります所存です。

社長就任について

2015年にゆうちょ銀行に入社して以来、市場運用業務を通じて収益向上に努めるとともに、オペレーションと分析チームの強化、意思決定の迅速化やプライシングの精度向上など運用チームの総合力強化に取り組んでまいりました。

2023年6月からは代表執行役副社長として社長を補佐する立場となり、同時に当行の取締役役に就任。取締役会において議論に参加することになりました。池田前社長が熱意を持って推し進めていた「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス(Σ(シグマ)ビジネス)」の基盤整備や社内のカルチャー改革にも積極的にに関わり、「ゆうちょ銀行らしさ」の追求や企業価値の向上に取り組んでまいりました。

2024年2月、正式に代表執行役社長への就任を打診された際は、当行の社員や家族の皆さま、ステークホルダーの皆さまへと意識が及び、責任の重大さに身が引き締まる思いでした。一方で、私なりにこれまで取り組んできたことをさらに前へ前へと進めていくことができる機会をいただいたと感じました。大変光栄なことだと思っています。

当行の成長ステージが次の段階へと移行しつつある今、社長として課されるミッションは広範囲で多岐にわたり、かつ、奥行きが深いものですが、取締役会と経営の方向性をしっかり摺り合わせ、その適切な監督のもと、私自身は代表執行役社長として常に役職員の先頭に立ち、当行をよき未来に導く船頭となるよう努めてまいります。

「人とのつながり」を大切にする

社長に就任し、多くの方々にご挨拶に伺いました。改めて、当行のステークホルダーの多様性に気づかされるとともに、当行に対する皆さまからの期待の大きさを実感しています。日本郵政グループには、郵便事業創業から150年以上もの長い歴史があり、また、日本全国津々浦々に約2万4千局もの郵便局ネットワークを有し、約36.6万人の社員がいます。そして、その先にいらっしゃるお客さまの存在を考えると、日本にいるすべての人とのつながりがあり、その中にゆうちょ銀行のサービスもあるのだと感じます。

私は、当行への入社前から、「人とのつながり」を最も大切にしています。幸いなことに、これまで多くの素晴らしい方々との出会いに恵まれてきました。人との出会いは私のキャリアのみならず、リーダー観や経営スタイルにも影響を与えています。

私と当行との出会いも、ゆうちょ銀行の市場運用業務の改革に取り組んでいた先輩からの誘いでした。当時、シンガポールを拠点にマーケットビジネスに携わっていた私が、ゆうちょ銀行への入社を決意した決め手、それは、圧倒的な資金量を有する日本有数の機関投資家でもあるゆうちょ銀行の運用改革に携われるという「やりがい」でした。前職の上司から、「これからは資金量のある巨大な銀行や運用会社がさらに進化する時代になる」と言われたことを思い出します。その上司の言葉は、当時はさほど気にはとめていませんでしたが、マーケットビジネスにおける国際分散投資のダイナミックな展開、リアルチャネルとデジタルチャネルの相互補完を通じたリテールビジネスの変革、投資を通じた新しい法人ビジネスであるΣビジネスの開始、といった当行ビジネス戦略の進化を目の当たりにし、その言葉に得心がいきました。

社長就任以降、社員と直接話す機会は一段と増えました。社員の底力を感じるとともに、私自身新たな気づきや学びがあります。サービス向上委員会(お客さま本位の業務運営や社内コミュニケーション強化等に関する会議体)においては、委員長である私自身、若手社員と膝を突き合わせて本音の議論をしています。また、タウンホールミーティング(社員との対話集会)や社員との1on1ミーティング、WEB社内報を通じた社内コミュニケーションの取り組みなども続けています。さらに、社長として、「全国の拠点をこの目で直接見たい」と思い、全国行脚をスタートしました。全国の社員と直接対話し、会社が新しい時代に即した形に進化していく様子を、真剣に、かつ、わくわくした期待を持ち、社員と一緒に実感していきたいと考えています。

当行の企業風土・カルチャーの強みは、「お客さまに寄り添い、社会・地域への貢献を果たそうとする、一人ひとりの社員の真摯な姿勢」にあります。これは国営の時代から長年にわたり醸成されてきた誇るべき風土・カルチャーであり、当行に対するお客さまからの厚い信頼の土台であると考えます。ただし、社員が自らの業務に真摯に向き合う姿勢は、知らず知らずのうちに視野を狭くしてしまうこともあります。その結果、自身の守備範囲にのみしっかり対応すればよいとする行動につながる面もあるため、組織間の連携強化は改善すべき課題だと認識しています。多様性をいかし、自由闊達に意見を言い合える風通しのよい職場づくりが必

要であり、そのためにはタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションが重要となります。

この課題解決のため、社員との直接会話を踏まえ取り組んできた、組織間のコミュニケーション強化を含めたカルチャー改革をさらにスピード感を持って推し進めたいという強い思いから、サービス向上委員会を「お客さまの声分科会」と「社員の声分科会」に再編し、お客さまの声と社員の声を直接経営にいかすしくみを強化しました。さらに、分科会のもとに「新規ビジネス創造」、「既存ビジネス点検」、「風土改革」、「生産性向上」の4つのプロジェクトチームを立ち上げました。これらを有効に機能させつつ、新たな価値を創り出す、働きやすく、かつ、働きがいのある組織を実現してまいります。



「社員の声分科会」の様子

取締役会における活発な議論

当行は、指名委員会等設置会社という枠組みのもと、さまざまなスキルや知見、経験を有する社外取締役が取締役会の過半数を占めており、社内の論理のみによる意思決定はできない体制となっています。少数株主の利益を保護する責務を担う社外取締役からは、執行サイドに対する厳しいお言葉をしばしばいただきますが、それゆえに「少数株主を意識したガバナンス体制を備えている」と自信を持ってお伝えできます。また、

取締役会は、当行の中長期的な企業価値向上にとって重要なあらゆるテーマについて、徹底的に議論を重ねています。私が初めて当行の取締役会に参加した際、「ここまで議論するのか」と、心底驚きました。昨年度は、中期経営計画の見直しに関する議論が中心となりました。そのほか、グループ・ガバナンスのあり方や人的資本経営などについても活発な議論が行われています。

中期経営計画(2021年度～2025年度)の見直し

2021年度に策定した、2025年度までを計画期間とする中期経営計画の3年目である2023年度の連結当期純利益は3,561億円となり、上場来最高益を更新するとともに、2025年度の計画水準も前倒しで達成することができました。

一方、当行を取り巻く経営環境は大きく変化しています。たとえば、海外金利の大幅な上昇、急速な円安の進行、日銀の金融政策転換による国内金利の上昇トレンドへの転換など、金融環境は計画策定当初の見通しから様変わりしています。また、生成AIに代表されるよ

うに、社会のデジタル化が想定以上のスピードで進んでいるほか、他業種の銀行業務への参入による競争も激化し、「銀行の変革」が一層迫られる状況となっています。さらに、内部環境の変化として、2023年3月に株式の売出しが行われました。これにより、一般株主さまの保有割合が、従来から大幅に拡大し、東京証券取引所の求めている「資本コストや株価を意識した経営」と相まって、当行の企業価値向上を求める声は、一層高まっていると日々感じています。このような、当行を取り巻く環境の大きな変化を十分に認識し、むしろこれをチャンスと捉えて当行をさらに進化させるべく、今般、中期経営計画の見直しを行いました。

ここで改めてお伝えしたいことは、当行のユニークなビジネスモデルです。見直し後の中期経営計画では、リテールビジネス、マーケットビジネス、Σビジネスという3つのビジネス戦略が核となりますが、いずれの戦略も「約1億2千万口座のお客さま基盤」、「全国津々浦々にある約2万4千の郵便局ネットワーク」、「190兆円を超える資金基盤」という当行独自の強みを最大限にいかした、「ゆうちょ銀行ならではの」差別化された事業戦略となっています。

リテールビジネスにおける 「リアルとデジタルの相互補完戦略」の加速

まず、「リテールビジネス」においては、中期経営計画で掲げた「リアルとデジタルの相互補完戦略」をさらに加速させます。便利なバンキングアプリである「ゆうちょ通帳アプリ」を、全国の郵便局ネットワークを活用してお客さまに親切・丁寧にご案内し、登録口座数を、2024年3月末時点の1,040万口座から、2025年度末に1,600万口座、2028年度末には2,500万口座まで拡大することを目指します。そのうえで、多様な事業者と連携し、通帳アプリのプッシュ通知等を通じて、銀行の枠を超えた多様な商品・サービスをご案内する「共創プラットフォーム戦略」を本格的に展開します。なお、商品・サービスご案内の一環として、郵便局のイベント等への来局誘致も行い、リアルとデジタルの好循環を実現します。同様に、資産形成サポートビジネスにおいても、全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモート接続し、身近な約2万の拠点からの投資信託やNISAの受付を可能とします。リアルのみでは限界もあった専門人財の現場配置をデジタルの力で解決し、全国津々浦々の郵便局ネットワークと本邦随一のお客さま・資金基盤という当行の「強み」が相乗効果となって発揮されるステージに進化します。

マーケットビジネスにおける 最適ポートフォリオの構築

「マーケットビジネス」については、国内の長期間にわたる超低金利環境下、「運用のパラダイムシフト」と銘打ち、日本国債等から外国証券を中心とするリスク性資産への投資シフトをダイナミックに進めてきました。一方、日本銀行の金融政策の変更を受けた国内金利の上昇トレンドへの転換を踏まえ、今後は、日本国債への投資も積極的に行い、「円金利ポートフォリオの再構築」を進めていく方針です。すでに日本国債残高は、2023年3月末をボトムとして増加に転じています。このように、「円金利資産」と「リスク性資産」という「両輪」がようやくそろそろことから、運用ポートフォリオ全体の最適化を通じて、資金収支等の拡大を目指します。また、マーケットビジネスを支えているのは、お客さまからお預かりした大切な貯金による「190兆円を超える資金基盤」であり、リスク・リターンの管理が非常に重要です。この分野は私の専門領域でもあり、リーダーシップを持ってビジネスの強化を進めてまいります。

Σビジネスを通じた 「ゆうちょらしいGP[※]業務」の推進

「Σビジネス」については、2022年度に立ち上げ、体制整備を進めてきましたが、2024年度から「『ゆうちょらしいGP業務』を通じた、社会と地域の未来を創る法人ビジネス」として本格始動します。その特徴は、「地域金融機関等と共創すること」、「全国津々浦々のネットワークを有効に活用し、きめ細かく資金ニーズを発掘すること」、「中長期的な目線で資本性資金を供給すること」、「投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援すること」の4点です。2024年5月に当行100%出資子会社として新設した「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を中核に、地域金融機関や共同事業者の皆さまと連携しつつ、成長意欲のある全国の企業への資本性資金の供給を本格化します。なお、このビジネスは、未公開株式への投資という性質上、すぐに利益が出るとは考えていません。将来的に、リテールビジネス、そして、マーケットビジネスに続く収益基盤となるよう、着実に進めてまいります。あわせて、Σビジネスにおいては、経済的リターンに加え、地域経済活性化への貢献やGHG排出量削減など経済的リターン以外の効果も期待できるため、当行のサステナビリティ経営推進という観点からの成果も追求してまいります。

※ General Partnerの略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

継続的な企業価値の向上

見直し後の中期経営計画では、利益は2025年度にかけて継続的に改善します。2023年度の連結当期純利益実績3,561億円に対し、2024年度計画は3,650

億円以上、2025年度計画は4,000億円以上と3期連続で上場来最高益を更新し、2025年度では民営化以降の最高益を目指します。

ステークホルダーの皆さまの声を経営にいかす

中期経営計画の見直しにおいては、IR活動等の中でいただいたご要望やご意見を可能な限り織り込みました。私自身にとってIR活動を通じた株主・投資家の皆さまとの対話は、「ステークホルダーの皆さまが当行をどのように評価しているのか」を学ぶことができる大変貴重な機会となっています。私は、取締役会や経営会議における議論にあたり、すべてのIR活動の記録に目を通し、株主・投資家の皆さまの声を意思決定にいかそうと努めています。

たとえば、株主還元方針については、中長期的な利益成長に伴う1株あたり配当金(DPS)の成長を期待する声が大きかったことを踏まえ、配当性向50%程度を基本とする方針は維持しつつ、利益拡大に応じて配当拡大を目指す方針を具体的な数値目標・戦略とともに示すことにしました。また、ROEという観点からは、

2025年度までに4%以上、2026年度から始まる次期中期経営計画の早い時期に株主資本コストを上回る5%以上のROEを達成することを目標とし、さらに、ROE向上を実現するための資本活用の優先順位や考え方も明示しました。

なお、当行のPBRは足許1倍を下回る状況であり、経営上の大きな課題のひとつであると考えています。まずは、ROEを着実に向上させることに全力を傾注したいと考えていますが、PBR向上のためには、期待成長率を改善させていくことも重要です。このため、今後も社長として、株主・投資家の皆さまに見直し後の中期経営計画の内容、当行の成長戦略を丁寧に説明し、皆さまのご意見に真摯に耳を傾け、企業価値向上に向けての戦略や情報開示を一段とブラッシュアップしてまいります。

人財の多様性こそが価値創造の源泉

社員一人ひとりが「チームゆうちょ」として高いモチベーションを持ち、その力を最大限発揮できる環境を整えることは、社長としての重要なミッションです。長い歴史の中で醸成された「全国の社員が、それぞれの場所で自分の役割を果たし、地域のお客さまを支えていく」という価値観は当行のパーパスそのものであり、今後も誇りを持って受け継いでいかななくてはなりません。当行の収益を支えているのは、まぎれもなく社員一人ひとりの頑張りとおアウトプットだと感じます。社員全員が、より高いモチベーションを持って仕事に取り組むことができれば、大きな力が生まれると信じています。また当行は、お客さまに約1億2千万口座を開いたいただいており、これは日本の総人口数に匹敵します。お客さまの多様なニーズを知り、それにお応えするためには、当行も社員の多様性をいかす必要があります。

現在、新卒採用者の約半数、全社員の4割強が女性社員であり、女性管理者数比率も2024年4月に18.4%となりました。2026年4月の女性管理者数比率20%を当面の目標としていますが、さらなる上昇も目指します。そのため、これまで取り組んできた「ダイバーシ

ティの理解浸透」にとどまることなく、1on1ミーティングや小規模のラウンドテーブルなども有効に活用し、女性リーダーのネットワークやパイプラインを構築してまいります。対話の中でお互いの声に耳を傾け、仲間同士で意見を交わし合い、自分たちの力で多様なカルチャーを形成していく、そのような自律的な社員を増やしていく取り組みです。今年は女性社外取締役2名とのラウンドテーブルを開催し、今後の女性リーダーの育成に向けた議論も行いました。女性活躍の取り組みをきっかけに、あらゆる多様性に目を向けるカルチャーを尊重する相乗効果も生まれています。

「三人寄れば文殊の知恵」といわれるとおり、さまざまなバックグラウンドや価値観を持つ社員の知恵、経験、感情、思考などの多様性を融合すれば、イノベーションが生まれ、ビジネスも進化していきます。多様な社員一人ひとりの力こそが、当行の価値創造の源泉であると感じています。各組織のリーダーには、変化に対してはしなやかに対応し、社員の新たなチャレンジを認め合えるチームを作り、組織としてその力を最大限に発揮することを期待しています。私の経験も社員に伝え、

これまで以上にDE&I(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)を意識したマネジメントを推進してまい

ります。すべての社員が「働きがい」を持ち、ウェルビーイングを実感できる銀行を目標とします。

当行のサステナビリティ経営が目指すもの

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する精神、変化する金融サービスから誰一人取り残さない精神、これが「ゆうちょ銀行らしさ」の根幹であると同時に、我々のサステナビリティ経営の根幹です。当行には、「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」というパーパスが根付いています。当行のビジネスモデル自体が、サステナビリティの概念との親和性がきわめて高く、社会に対して独自の価値を提供できる企業だと考えています。

マーケットビジネスについても、サステナビリティを重視しています。たとえば、当行は、本邦最大級の機関投資家として、2025年度末までに、ESGテーマ型投融資残高を7兆円まで積み増すことを目指しています。この金額には発行体の案件組成や引受等の金額は含んでおらず、一企業の純粋な投融資残高としては国内有数の規模となります。グリーンボンドへの投資を通じたGHG排出量や水使用量の削減、生息地復元等に資するプロジェクトへの資金提供のほか、ソーシャルボンドへの投資等を通じてインフラ保全、医療・雇用に資するプロジェクトにも資金提供するなど、多くの環境・社会的インパクトの創出に寄与しています。

また、Σビジネスを通じた地域経済の活性化と新たな

企業価値創造への挑戦も、当行のサステナビリティ経営の重要な柱のひとつです。社会と地域の発展のために地域金融機関等と共創し、長期的な視野で地域の課題を解決することにより、環境や社会に対するポジティブなインパクトを生み出すとともに、その取り組みを企業価値向上に結び付けてまいります。地域への資本性資金供給や、スタートアップ企業等に係るエコシステムの構築は、日本ではまだまだ発展途上です。だからこそ、今から取り組まなければ、将来の地域経済の活性化への貢献も、当行への収益貢献も見込めません。Σビジネスはこうしたバックカスティング的思考のもとで進められており、このような思考の大切さは、経営でも、運用でも、サステナビリティへの取り組みでも同じだと考えます。

私は、社員が自分と会社にかけて「いきいき」と働き、「わくわく」を感じられる会社にすることで、個々の力を最大限に発揮できる組織を構築することをお約束します。そして、ステークホルダーの皆さまから、最も身近で信頼され、当行の強みをフルに活用したオンリーワンの銀行と認めていただけるよう、全社員一丸となって挑戦を続けてまいります。

今後とも温かいご支援・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

株主・投資家の皆さまの声に
真摯に耳を傾け、
企業価値向上に向けての
戦略や情報開示を一段と
ブラッシュアップしてまいります

”



財務・資本戦略

専務執行役
新村 真



ROEの持続的な向上を通じて 企業価値向上を目指します

99

中期経営計画を着実に推進し、ROEの改善をキードライバーとして企業価値の向上を図っていきます。

中期経営計画(2021年度～2025年度)当初3年間を振り返って

2021年度からスタートした中期経営計画(以下、「中計」)は3年が経過し、この間、国内外の金融環境には大きな変化がありました。海外では、コロナ禍からの回復に伴うインフレ高進に対応し政策金利が大幅に引き上げられました。

一方、国内でも、円安やそれに伴う物価上昇、企業業績改善と賃金上昇に向けた動きなどから、久しぶりに金融政策が転換するなど、「金利のある世界」が話題となっています。

当行は、このような金融環境の大きな変化の中で、金利や為替などの市場リスク、信用リスクなど、各種リスクをコントロールしつつ、外国証券やプライベートエクイティファンドなどへの投資を着実に進めてきました。また、2023年度には、収益性の低い日銀預け金から、利回りが大きく

改善した日本国債へのシフトにいち早く着手しました。

一方で、デジタル分野でのIT投資を積極的に進めました。このように、①市場運用からの収益の確保に加え、②デジタル技術を活用した業務効率化を通じた営業経費の着実な削減により、中計3年目にあたる2023年度の連結当期純利益は3,561億円となり、上場来最高益を更新しました。この結果、当期純利益、ROE、OHRなどの財務目標を2年前倒しで達成することができました。

さらに、2023年度は、長らく50円を維持してきた配当を、上場来初めて51円に増配することができました。増額幅は大きくありませんが、配当性向方式を採用し、利益増加にあわせて株主の皆さまへの還元を増やしたいと考えている当行にとっては、今後に向けた大きな一歩であると考えています。

財務目標の達成状況と見直し

	2023年度 実績	2023年度 計画 (見直し前)	2024年度 計画	2025年度 計画 (見直し後)	2025年度 計画 (見直し前)
当期純利益 ^{※1}	3,561億円	2,800億円以上	3,650億円以上	4,000億円以上	3,500億円以上
ROE ^{※1}	3.74%	3.0%以上	3.77%以上	4.0%以上	3.6%以上
OHR ^{※1}	65.39%	72%以下	65%以下	62%以下	66%以下
CET1(普通株式等Tier1)比率 (国際統一基準) ^{※1※2}	13.23%	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 ^{※3} (平時の目標水準)	10%程度 ^{※3} (平時の目標水準)

※1 連結ベース、ROEは株主資本ベース、OHRは金銭の信託運用損益等含むベース

※2 その他有価証券評価益除くベース

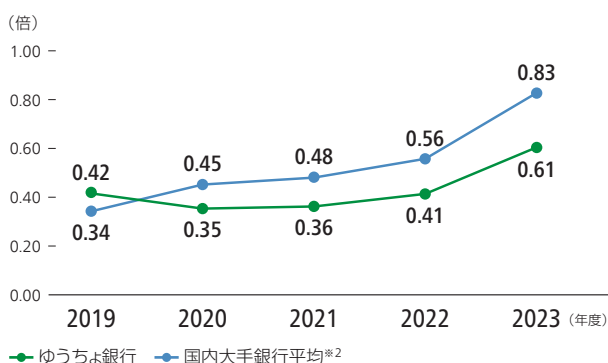
※3 パーゼルⅢ最終化・完全適用ベース

企業価値のさらなる向上に向けて

中期経営計画(2021年度～2025年度)の見直し

中計当初の3年間は、目標を前倒しで達成できたものの、足許の外部環境の変化やプライム上場企業として求められる「資本コストや株価を意識した経営の実現」を踏まえると、企業価値向上に向けた経営改善は道半ばであると認識しています。市場評価の代表的な指標である当

PBR^{*1}(株価純資産倍率)(連結)



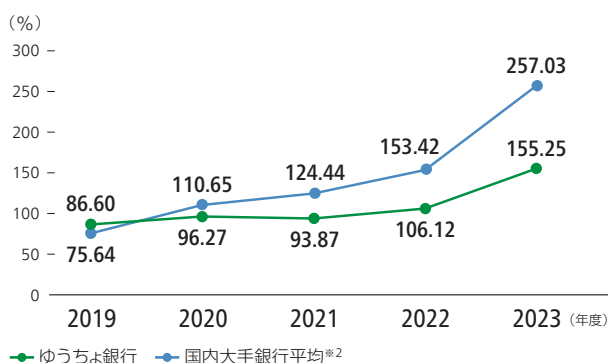
※1 各年度末における株価、1株あたり純資産額から算出

※2 三菱UFJフィナンシャル・グループ、みずほフィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループの単純平均値。

行のPBRは0.61倍(2024年3月末現在)と1倍を大きく下回っています。また、株主総利回り(TSR)についても、大手銀行対比では見劣りする水準です。

この大きな要因は、ROEが、当行の認識する株主資本コストである5%を継続して下回っているためであると考えます。今回、ROEを大きく改善させることを目的に残り2年となった中計を見直しました。

株主総利回り(TSR)



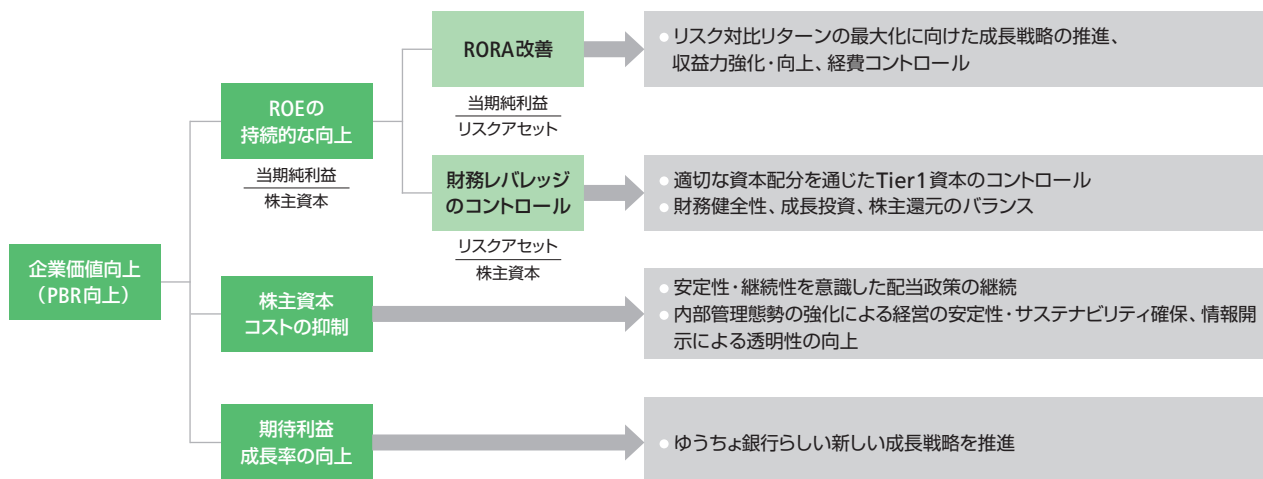
企業価値向上に向けた要因分析(ロジックツリー)

PBRの改善については、「ROEの持続的な向上」、「株主資本コストの抑制」、「期待利益成長率の向上」の3つのドライバーに分解して考えています。さらに、ROEの改善を「RORA(Return on Risk Asset)改善」と「財務レバレッジのコントロール」に分けて考えることにより、PBRの改善に向けた具体的な戦略につなげていきます。最も重要だと考えているのはROEの向上です。当行は、①取得するリスク(リスクアセット)に対するリターンであるRORA

の最大化に向け、成長戦略の推進による収益力強化と経費コントロールに努めます。加えて、②適切な資本配分を通じTier1資本をコントロールします。これらの取り組みにより、ROEの継続的な向上を目指します。

ROEは2026年3月に4%以上、また、次期中計(2026年度～)の早い時期に株主資本コストを上回る5%以上を目指します。ただし、これは、あくまでもファーストステップであり、中長期的にさらなる向上を目指し、次のステップにジャンプアップしたいと考えています。

PBR向上に向けた要因分解(ロジックツリー)

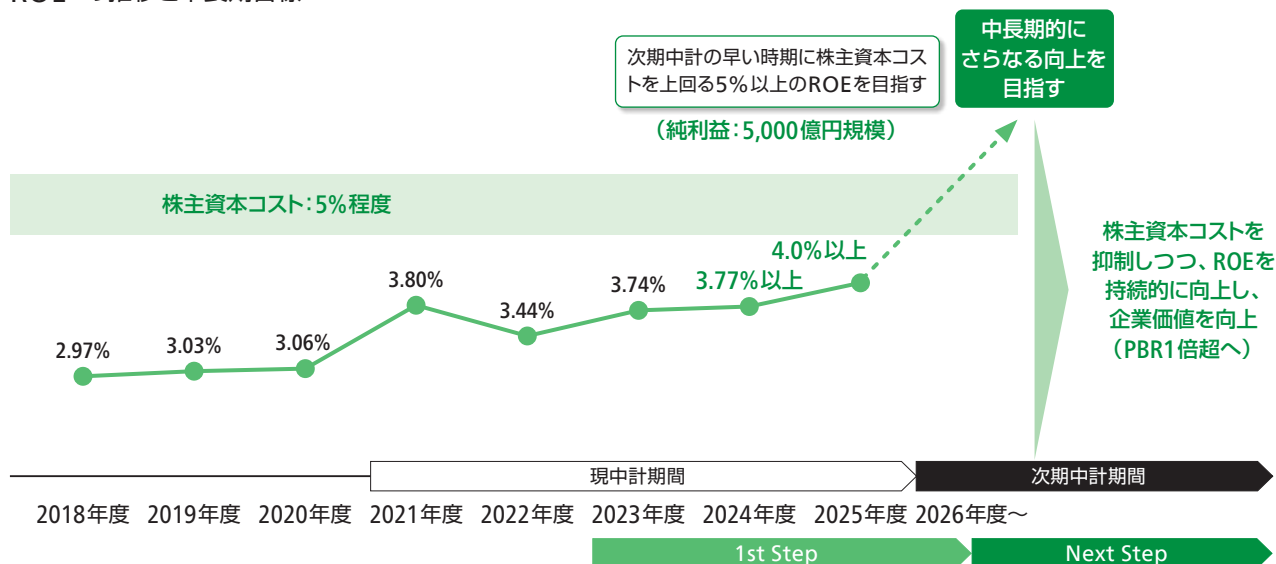


次に、株主資本コストの抑制を図ります。具体的には、安定性・継続性を意識した配当政策の継続に努め、内部管理態勢の強化により経営の安定性・サステナビリティを確保します。さらに、情報開示により透明性を高めます。

今後、Σビジネスなど、当行らしい新しい成長戦略による期待利益成長率の改善に努めます。

このような戦略を通じ、当行のPBRを高め、企業価値を高めていきます。

ROE^{*}の推移と中長期目標



※ 連結、株主資本ベース。

リスク対比リターンの最大化に向けて成長戦略を推進

収益力強化と新たな成長機会に向けた取り組み

当行の収益を支える市場運用(マーケットビジネス)においては、日本銀行の金融政策変更に伴う国内金利の上昇局面を捉え、日本国債への投資を拡大していきます。従来から注力してきた外国証券投資やプライベートエクイティ投資などを含む戦略投資とバランスよく組み合わせた最適な運用ポートフォリオを構築し、収益の最大化を図っていきます。

一方、マーケットビジネスの運用原資は、全国の郵便局・店舗ネットワークを介してお客さまからお預かりした、約1.2億口座の個人を中心とする190兆円を超える貯金であり、お客さまとの日々のお取引(リテールビジネス)に支えられています。このリテールビジネスにおいては、基本的なバンキングアプリである「ゆうちょ通帳アプリ」などのデジタルツールが大きな武器となります。すでに

通帳アプリの登録口座数は1,000万口座を超え、お客さまの利便性を高めると同時に、重要な顧客チャネル(デジタルチャネル)のひとつになりつつあります。

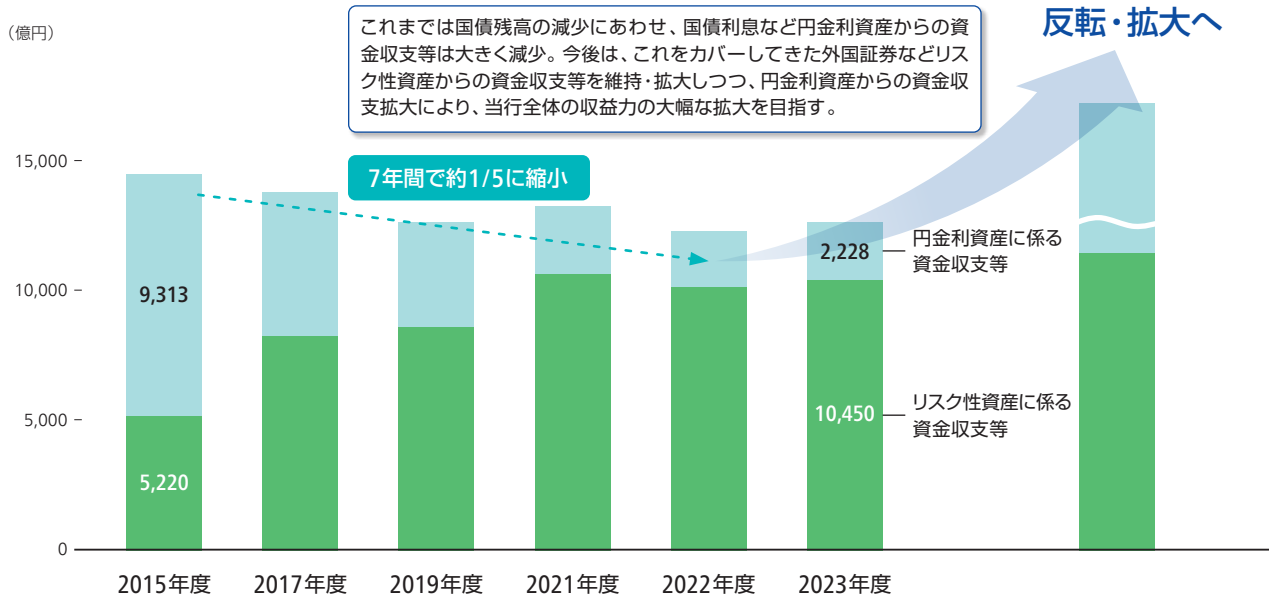
デジタルチャネルを通じてグループ各社や他のパートナー企業と連携し、銀行の枠を超えた多様な商品・サービスをご案内するなどのいわゆる「プラットフォームビジネス」により、当行の手数料収入の拡大につなげたいと考えています。

また、デジタルチャネルを通じて、各地の郵便局への来局誘致を行うなど、「リアルとデジタルの相互補完」を進め、新たな収益機会を開拓していきます。

さらに、「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス」としてスタートさせた国内のプライベートエクイティ投資(Σビジネス)についても、将来的な収益化に向けて着実に歩みを進めています。

資金収支等の推移

(億円)



※ 連結・管理会計ベース(2015年度は単体・管理会計ベース)。なお、「リスク性資産」は、地方債、社債等、貸出金、株式(金銭の信託)等、外国証券等、戦略投資領域。「円金利資産」「リスク性資産」は、ポートフォリオ間の内部資金取引に係る収益・費用を含む。

経費コントロール

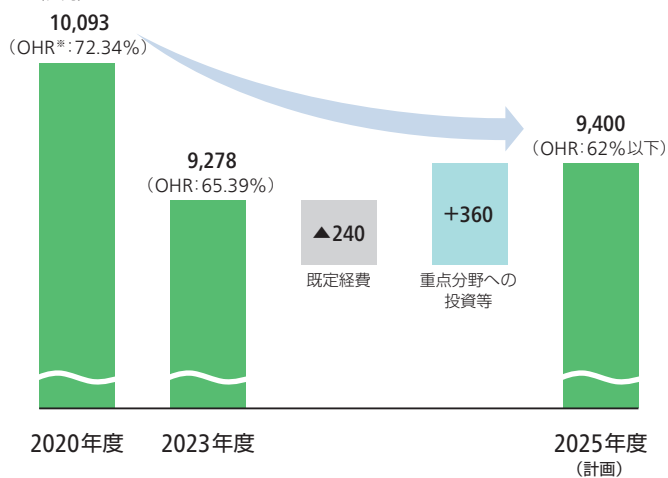
「ROEの持続的な向上」についてのもうひとつのポイントは、経費のコントロールです。アプリの機能拡充やDXの推進、AML/CFT/CPF*、サイバーセキュリティ強化、さらには社員の処遇改善・強化分野の社員の増員など重

点分野への投資を進める一方で、既定経費の削減を継続します。見直し後の中計においても、効率性の財務目標(OHR)についてより改善したのに見直しています。

※ マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融防止。

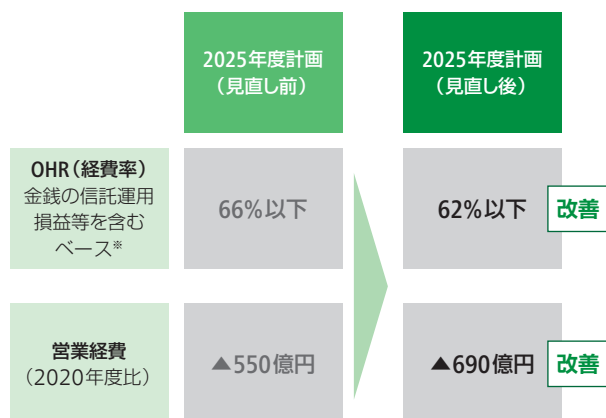
経費コントロール(営業経費の推移)(連結)

(億円)



※ 金銭の信託運用損益等含むベース

経費とOHRの見直し前後の比較(連結)

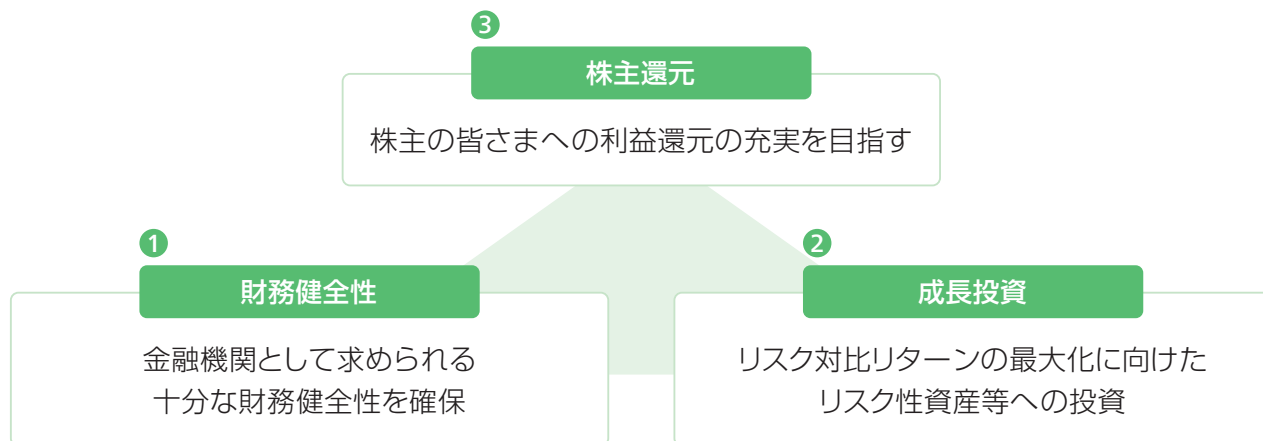


※ 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めたOHRを指標として設定。経費÷(資金収支等+役員取引等利益)で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。

適切な資本配分を通じてTier1資本をコントロール

基本的な考え方

当行の資本政策は、①十分な自己資本を保持し、財務の健全性を確保しつつ、②資本を活用した成長投資により収益力を強化し、③株主還元の充実を目指す、ということを基本方針としています。



充実した自己資本の維持

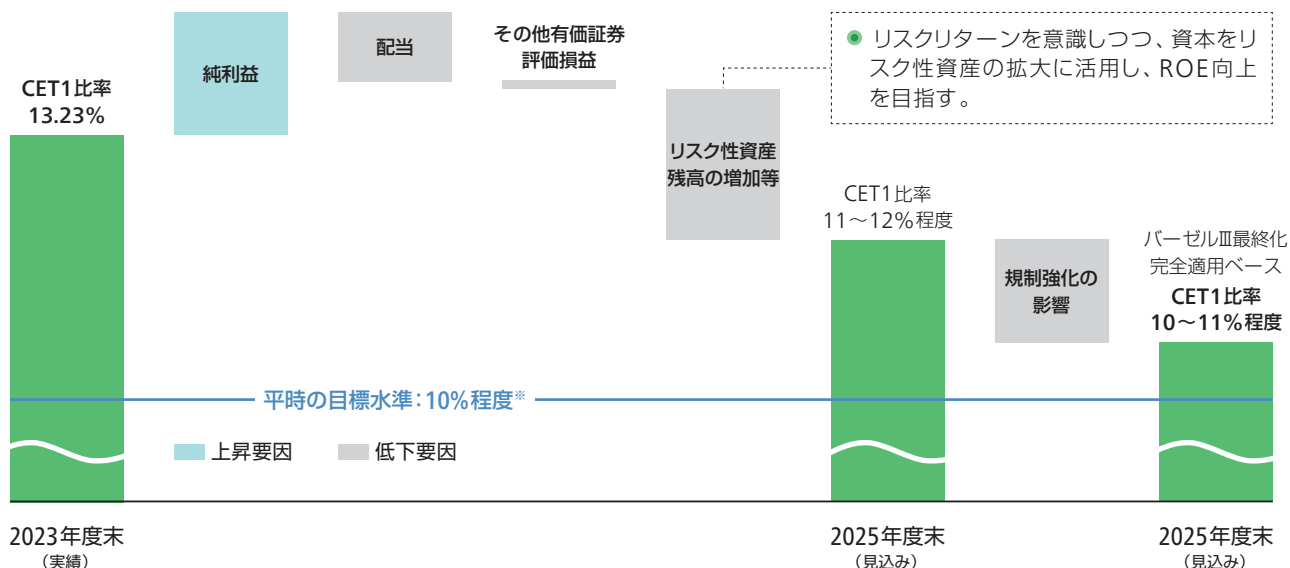
当行は、国内基準行（規制上の所要自己資本比率:4%以上）ではありますが、外国証券やプライベートエクイティファンドなどの有価証券運用により、リスクアセットの規模が大きいことから、国内の大手金融機関と同水準の資本管理を目指しています。そのため、CET1比率（国際統一基準）によって資本の充分性を確認しています。現在、平時における目標水準を「10%程度」に設定しており、2024年3月末時点では13.23%と一定の余力がある状況です。

収益力強化のための資本活用

～リスク対比高リターンが得られる投資を継続～

中計期間中は、RORAを意識しつつ、リスク対比リターンの改善につながるリスク性資産を増加させることにより、ROEの向上を目指す方針です。一方で、バーゼルⅢなど、新しい資本規制強化の影響も踏まえ、バランスよく資本を活用していきます。

CET1比率の見通し（キャピタルアロケーション）（連結）



※ その他有価証券評価益除くベース。2028年度末のバーゼルⅢ規制最終化（完全適用）を踏まえ、2025年度末以降は、完全適用ベースでの確保を目標とする。仮に、その他有価証券評価損の拡大等により一時的に下回った場合は、運用資産の調整等により目標水準への回復を目指す。なお、当行は国内基準行（規制上の所要自己資本比率:4%以上）であるが、海外向け与信の大きさ等から、国内の大規模金融機関と同水準の資本管理を目指す考えに基づき、CET1比率10%程度を平時の目標水準に設定。

株主還元の強化

株主還元は、資本政策における最重要テーマのひとつです。前述の基本方針に基づき、配当を基本とした株主還元の充実に努めています。現在の中計のスタートに際し、定額方式から配当性向方式に変更しています。これは、利益拡大を通じて配当の拡大を目指すことを意図したものです。

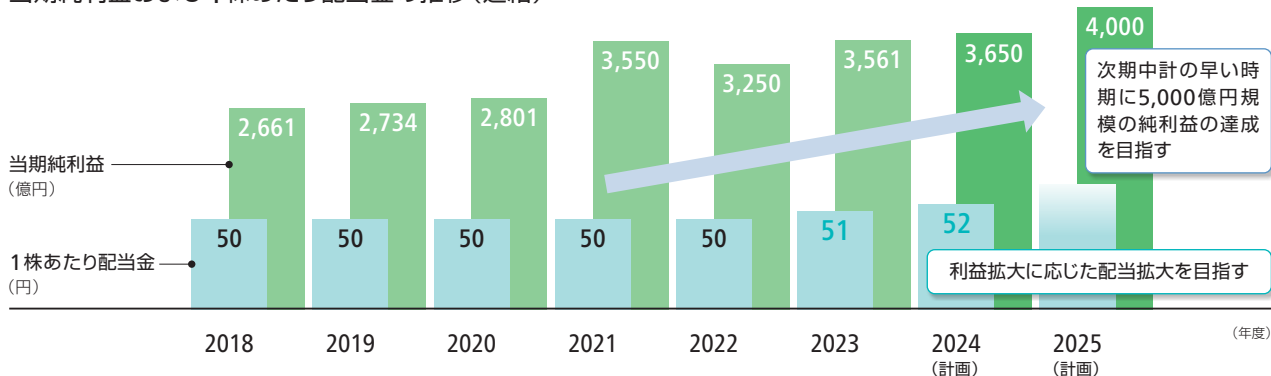
具体的には財務健全性と成長投資とのバランスを考え、配当性向は50%程度とする方針としています。また、

1株あたりの配当金は、2024年度の配当予想水準からの増加を目指すこととしています。

また、自己株式取得については、市場環境、業績や内部留保の状況、成長投資の機会、日本郵政グループの当行株式保有方針などを踏まえて検討します。

なお、日本郵政株式会社による当行株式の売出しが行われた2023年3月から4月にかけては、総額1,500億円の自己株式の取得を行いました。

当期純利益および1株あたり配当金の推移(連結)



株主資本コストを抑制

基本的な考え方

CAPM(資本資産価格モデル)の手法によれば、当行の株主資本コストは、おおむね5%程度と算出されますが、これはあくまで参考値だと考えています。当行としては、その水準のみを議論するのではなく、投資家の皆さまとの対話を重ねつつ、株主資本コストを抑制するための安定的、かつ、透明性の高い業務運営を推進していくことが重要であると考えています。

この目的に向けて、安定性・継続性・成長性を意識した配当政策の継続を目指すことに加え、リスクコントロールのための内部管理態勢の強化、人的資本経営の推進など経営基盤の強化を進めるとともに、IR活動を含む適切な情報開示に努めていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、企業価値向上につなげる

2023年3月の株式追加売出しにより、当行株主の皆さまの数は大きく増加しました。今までは「便利に使う」存在だった当行が、「投資対象」としても意識される存在になりました。

一方、当行は規制によって一部の業務が制限されており、たとえば法人のお客さまに直接貸し付けができないなど、他の銀行に比べると業務の中身が少しわかりにく

い面もあるかもしれません。当行は、この統合報告書を含め、戦略や事業内容をよりわかりやすく開示することにより、当行に対するご理解を深めていただくことが最も重要であると考えています。

2023年度は、個人投資家の皆さま、内外機関投資家の皆さま、アナリストの皆さまなど幅広い方々への説明会や面談をさせていただき、不動産投資やESGへの取り組みなどテーマを絞った説明会なども開催しました。社外取締役が登壇し、執行サイドとは異なる視点で当行に関して発言いただくなど新たな試みも行いました。

「透明で積極的な開示は資本コストの低減につながる」という理由のみならず、当行が何を狙っているのか、強みをどのように伸ばそうとしているのか、課題をどのように解決したいと考えているのかなど、株主の皆さまを含むステークホルダーの方々と共有し、いただくご意見から得ることができる「気づき」や「学び」などを真摯に受け止め、しっかりと経営に反映していきたいと考えています。

当行は、見直し後の中計に基づき、着実な利益成長によるROE向上を、最大のドライバーとして企業価値の向上と社会課題の解決の両立を図るサステナビリティ経営に取り組んでいきます。ステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援をお願い申し上げます。

社外取締役メッセージ



社外取締役
山本 謙三

これからも「最も身近で信頼される銀行」であり続けられるよう、
全力を尽くしてまいります。

収益源の多様化を通じて、 ROEの向上を目指す

私は、2020年6月に当行の社外取締役に就任しました。日本銀行に36年間勤務し、金融政策・金融調節の企画・立案などに携わったのち、最後の10年弱は金融システムや決済システム、業務継続の責任者として、リーマンショックや東日本大震災の対応にあたりました。

当行は、会社法上の指名委員会等設置会社として、取締役会のもとに法定委員会である指名、報酬、監査の3委員会を設けているほか、任意の委員会としてリスク委員会を設置しています。また、これとは別に、独立社外取締役による会議体も3年前にスタートさせました。私自身は、現在、リスク委員会の委員長と監査委員会の委員の任にあるほか、2024年6月までの約2年半、独立社外取締役会議の議長を務めました。

指名委員会等設置会社なので、業務の執行は社長以下の執行部に委ねることを基本とし、取締役会はその監督にあたるとともに、当行の経営にかかる重要事項を決定しています。取締役会は14名の取締役からなり、

うち5名が女性です。また、9名は独立社外取締役に、産業界、金融、法曹、ITやお客さまサービスなど、それぞれの出身分野で培った幅広い知識と豊富な経験をもとに、活発な議論を交わしています。私自身は「社外取締役はアドバイザーでもコンサルタントでもなく、経営上の重要事項の意思決定者として、大所高所から決定に参加し、執行の監督にあたる」を信条としています。

2023年度の実行役員会では、中期経営計画(2021年度～2025年度)のレビューを進める中で、特にPBR(株価純資産倍率)の向上に向け、ROE(自己資本利益率)をどのように引き上げていくかを活発に議論しました。

当行の前身である国営時代は、お客さまからお預かりした郵便貯金は、資金運用部を介してほとんどの金額が政府の財政投融资に振り向けられていました。その後の日本郵政公社の時代も、ほとんどの運用は国債に向けられました。民営化後、ゆうちょ銀行となってからは、収益の向上を目指してポートフォリオ(資産構成)を大幅に組み替え、株主の皆さまに配当をお渡しできる態勢を整えてきました。これまでの経営陣の努力の賜物と評価しています。

しかし、現在のROEが株主の皆さまの期待に十二分に与えられるだけの水準かといえ、そこにはまだ距離があるのも事実です。長年にわたる超低金利という厳しい金融環境がひとつの理由であることは否めませんが、同時に、当行の収益の源泉が有価証券運用に偏っていることもひとつの課題です。

銀行にはお客さまからお預かりした大切な預貯金を守る責任があります。そのための万全のリスク管理を講じながら、安定的、かつより高いROEを追求するには、やはり収益源の多様化が欠かせません。リテール事業の拡大に加えて、「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス」(Σビジネス)を着実に育て、バランスのとれた銀行業務の構築に努めていく考えです。

リスク委員会は市場運用、システム関連を中心議題に

リスク委員会は、当行が抱えるリスクの管理に関する重要事項を審議し、取締役会に報告、助言することを役割としています。委員会では、当行にとって潜在的なリスクが大きいと考えられる市場・ALM(資産負債管理)関連とシステム関連を中心テーマに据え、外部の専門家を交えて活発な議論を続けています。

当行は、行政監督上は、海外に支店をもたない「国内基準行」ですが、当行内ではより厳しい基準とされる「国際統一基準行」に準じたリスク管理を行っています。たとえば、自己資本の充実度を含む各種リスク管理の状況や、ストレス・テストの結果を踏まえた経営計画の妥当性の確認を定期的に行っています。



また、システム関連では、サイバーセキュリティの対応状況を定期的に聴取しているほか、2023年5月に行われた大規模なシステム更改に先立っては、準備状況や万が一の更改不調に備えた危機対応訓練の実施状況を確認しました。

いずれのテーマも、専門性を有する委員によって深掘りした議論が行われ、従来にも増して監督機能の強化が図られたと評価しています。

独立社外取締役会議は、同取締役役間の自由な情報交換・認識共有の場として、2021年に設置したもので、主にガバナンスに関連する重要事項の情報交換を行っています。これまでは、取締役会の決議事項や報告事項をめぐるいろいろな情報を共有し、その後の取締役会の議論につなげてきました。

また、日本郵政株式会社による当行株式売却後のガバナンスのあり方などについても勉強を始めています。2012年に一部改正された郵政民営化法では、日本郵政株式会社は、保有する当行および株式会社かんぽ生命保険の株式の全部処分を目指すとしています。もちろん、当行株式が全部売却された後も、日本郵政株式会社と日本郵便株式会社が当行にとって最も重要なパートナーであることに変わりありませんが、そこに向けて独立社外取締役としてどのような貢献ができるかをよく考えていきたいと思っています。

「最も身近で信頼される銀行」に向けて

当行の経営理念は「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」です。その第一歩は、良質のサービスの提供を通じて、お客さまに本当に役に立ったと感じていただけるよう努めることです。

時代の流れは早く、一言で「良質のサービス」といっても、中身はどんどんと変わっていきます。足許では、デジタルを積極的に取り込んで、リアル(現場)と一体でサービス品質の向上に取り組むことが不可欠となっています。株主の皆さまへの貢献も、お客さまからの信頼をより強固なものとするプロセスの中で着実に果たしていくものと考えています。

これからも「最も身近で信頼される銀行」であり続けられるよう、全力を尽くしてまいります。

指名・報酬・監査委員会委員長メッセージ



指名委員会

取締役候補者選定にあたり客観性を担保する

指名委員会委員長

社外取締役
海輪 誠

当行の指名委員会の主な役割は、取締役の選解任に関する基準の決定および株主総会に提出する取締役の選解任に関する議案内容の決定であり、さらに代表執行役社長等の後継者計画について、適切に監督を行うこととしています。

具体的には、当行の置かれた経営環境を踏まえ、コーポレートガバナンスの透明性・独立性を念頭に、スキルの多様性やダイバーシティの確保などを踏まえ、あるべき取締役会の構成を議論しています。加えて、取締役に求められる資質・能力等の選解任基準を定め、広く社内外の候補者から適任者を調査・面談のうえ、株主総会に提案する候補者を決定します。

また、代表執行役社長の後継者選定にあたっては、「あるべき社長像」を議論し、客観的な評価基準を策定したうえで、社内候補者に関する執行役の育成計画や、社外候補者に関

する適任者の探索などに関与することによって、指名委員会として適切な監督に努めています。

当行の持続的発展には、従来に増して少数（一般）株主の視点を踏まえた対応が必要だと認識しており、指名委員会は執行側からの独立性を意識した運営に努めています。具体的には、独立社外取締役が委員長を務めるとともに委員の過半数を占めること、取締役候補者選定にあたっては、あらかじめ選考基準などを定めることによって客観性を担保しています。

2023年度は、代表執行役社長交代について指名委員会で重点的に議論し、当行として初めて社内から代表執行役社長候補者として笠間氏を提案しました。あわせて経営陣の若返りやモチベーションの向上も期待しており、指名委員会として今後もフォローしつつ、引き続き次世代取締役候補者の育成計画にも積極的に関与していきます。

まさに完全民営化の途上にある当行には、この先、ビジネス変革などの難しい経営課題が待ち受けています。笠間新社長には、当行のパーパスを深く理解し、Σビジネスなど革新的なビジネスモデルへの挑戦を含む中期経営計画の実現に向け、リーダーシップをいかに発揮することを期待しています。その後押しができるよう、私も全力でサポートしていきます。



報酬委員会

役員報酬制度を継続して見直していく

報酬委員会委員長

社外取締役
竹内 敬介

私をはじめ当行の社外取締役が果たすべき役割は、当行の経営方針や改善に関して、自らの知見・経験に基づき会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るとの観点から助言を行うことと、取締役会の重要な意思決定を通じて、経営の監督を行うことと認識しています。

私自身は現在、報酬委員会委員長を拝命しています。その報酬委員会の役割は、当行のありたい姿に対して望ましい取締役・執行役の報酬制度を検討してまとめ上げ実行に移すことです。具体的には、取締役・執行役の報酬内容決定方針に基づき、個人別の報酬内容を決定します。それは、財務指標など定められたKPIの達成度による定量評価と、企業価値向

上に資する非財務指標などの定性評価で構成され、透明性を持って客観性・公平性を確保することに注力しつつ決定しています。報酬は企業が成長するために取締役・執行役にとって重要な項目です。

持続的な成長のためには、経験豊富な優秀な人財の確保が必要であり、その視点からしても納得できる報酬体系の構築が重要なテーマです。

2024年度は、昨年後半に議論を重ね、今年度早々改定した現在の報酬制度の社内理解を深め浸透・実践していきますが、そのときどきの取り巻く環境の変化により、絶えず役員報酬制度を継続して見直していく必要があると考えています。今後も継続して当行が成長し続けるための役員報酬制度はどうあるべきか、今の報酬水準は妥当か、今の報酬が企業価値向上・成長に結び付く適切なものとなっているかなどの問題意識を持ち続け調査するとともに、議論をしていきたいと考えています。

これらを経て報酬水準の必要な改定をすることも報酬委員会の重要な役割のひとつであり、委員のメンバーとよく議論し、新たな方向に向け努力していきたいと考えております。

監査委員会

ガバナンス体制の「縁の下の力持ち」となる

監査委員会委員長

社外取締役
河村 博



当行が掲げるパーパスを実現するためには、コンプライアンスの徹底はもちろんのこと、株主の皆さまの利益を守りつつ、持続的な成長のための事業戦略が適正に実行されているかを監督することが非常に重要です。そのため、監査委員会では、ルールに準拠しているか、重要な経営方針等に照らして合理的かといった監査にとどまらず、各委員の知見、経験等を踏まえ、今後の課題、あるべき姿などについての指摘、助言も行っています。また、各委員が分担して各地のエリア本部、直営店、郵便局などを訪れ、フロントラインの実情、課題の把握に努めています。

2023年度、特に重点を置いた事項は、部内犯罪対策、リテールビジネスの充実、地域経済発展への貢献、人的資本

経営の推進への関与です。また、全国のお客さまに必要なサービスを提供するためには、危機管理体制の強化やオペレーショナル・レジリエンス確保に向けた体制整備、マーケットビジネスにおけるリスク管理はきわめて重要だと考えています。そのため、リスク委員会とは、同委員会メンバー以外の監査委員も陪席するなど十分に連携し、調査活動の重複を避けつつ、そこでの貴重なご指摘、ご意見も踏まえた効率的な監査活動を行うようにしています。不祥事件の再発防止策などの点では、日本郵政株式会社の監査委員会や日本郵便株式会社の監査役会と意見交換を行い、グループ全体で連携して継続的対応が行われるよう努めています。また、当行監査部門や会計監査人とも、十分なコミュニケーションを確保しています。特に当行監査部門については、ダブルレポーティングシステムにとどまらず、事案によっては監査委員会が調査などの直接指示を行うこともあります。

今後も、当行のパーパスの実現に向け、当委員会の監査活動をさらに充実させ、当行ガバナンス体制を「縁の下の力持ち」として支えることができるよう、当委員会の役割をしっかりと果たしてまいります。

サクセッションプランの一助として

～社外取締役とのラウンドテーブルを実施～



社外取締役の竹内 敬介

将来的な経営者・役員等育成も視野に入れた人財育成の取り組みの一環として、社外取締役と当行マネジメント層とのラウンドテーブル

を開催しました。竹内社外取締役から、これまでの経営者としてのご経験を踏まえ、自分自身のマネジメントや部下のマネジメント、継続的な人財育成の重要性等についてお話しいただきました。

“人の上に立つには、人を惹きつける力、すなわち『人間力』が必要。そのためには、日頃からコミュニケーションをとり、社員の信頼を得ることが重要。皆さん自身の人財育成に対する想いを社員に伝えてほしい。”

COLUMN

お話を受けて活発な意見交換が行われ、当行のマネジメント層にとって、持続的な成長のための人財育成やマネジメントの重要性を再認識する機会となりました。

当行は、今後も、多様なスキルや知見を持つ社外取締役とのコミュニケーションを通じて、経営幹部層の後継者育成にも積極的に取り組んでいきます。



ラウンドテーブルの様子

ゆうちょ銀行の価値創造

価値創造ストーリー

「最も身近で信頼される銀行」そして 「当行の強みをいかしたオンリーワンの銀行」へ

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、窓口へ貯金に行き、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、

ゆうちょの通帳で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、

貯蓄だけでは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安心・安全な金融サービスで

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。



当行の強み(競争優位性)をいかした 事業展開による企業価値の向上と社会課題の解決

当行を取り巻く外部環境や社会課題

- 人口減少・少子高齢化
- デジタル化進展
- 国内金利の上昇、海外金利の変動
- 地域経済縮小
- 物価上昇
- サステナビリティ経営・人的資本経営の対応要請
- 異業種参入
- 資本コストや株価を意識した経営の対応要請

スケール

日本全土に広がる圧倒的な
店舗・ATMネットワークとお客さま基盤

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

資金・資本基盤

安定的な資金・資本基盤

多様な人財

多様な人財が活躍

ステークホルダーの皆さまへの提供価値

お客さま

- 安心・安全ですべてのお客さまが
利用しやすい金融サービスの提供
- リアルチャネルとデジタルチャネルの相互
補完を通じた新しいサービス機会の提供
- 「貯蓄から投資へ」のシフトを後押し
- お預かりした貯金の安定的な運用
- ユニバーサルサービスの提供

株主・投資家

- サステナビリティ経営を通じた当行の持続的
成長
- 3つのビジネスによる収益強化と業務改革
等を通じたコストコントロールによるROE
の向上、株価の上昇、株主還元の充実

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
- ESG 投融資による地域社会への貢献

社員

- 社員一人ひとりが働きやすかつ働きがい・
やりがいを持って、活躍できる職場環境
- 継続的な人的資本投資

環境

- 無通帳型総合口座や各種デジタルサービス
を通じた紙使用量の削減
- ESG 投融資による地球環境への貢献

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。

価値創造プロセス

当行は、事業活動による創出価値の増大を通じて、ステークホルダーの皆さまへの提供価値を最大化するとともに、企業価値の向上および社会と地域の発展への貢献を目指していきます。

INPUT (経営資源)

(2024年3月末現在)

財務資本

- 本邦最大級の貯金残高
192.8兆円
(個人貯金比率約97%)
- 株主資本
9.5兆円

人的資本

- 社員数
11,345名
- 多様な専門人材
- 市場運用プロフェッショナル
人員数(2024年4月1日現在) 97名
- 研修費
約4.4億円

知的資本

- 各事業のスキル・ノウハウ
- IT投資額
約6,750億円
(中計期間累計)
- 約1,500億円
(2023年度)

社会・関係資本

- 邦銀随一のお客さま基盤
約1.2億口座
- 全国津々浦々のネットワーク
23,557店
- ATM設置台数
約31,200台
- 信頼のブランド

自然資本

- エネルギー使用量(Scope1、2)
947,280GJ
(2022年度)

BUSINESS (事業活動)

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

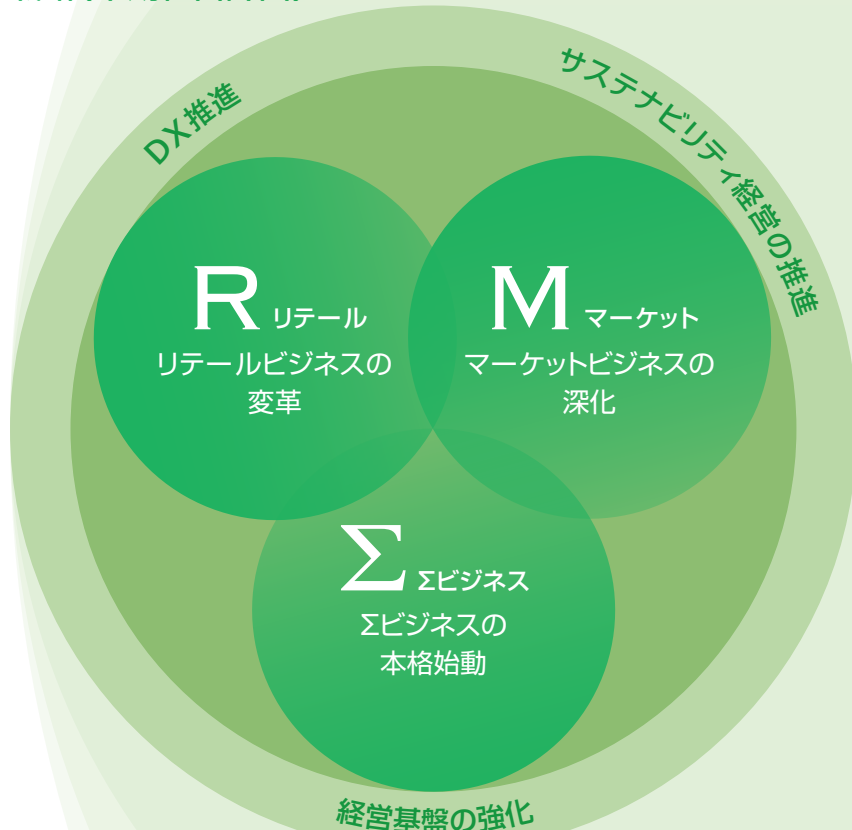


環境の
負荷低減



多様な人材の活躍、
ガバナンス高度化の
推進

戦略(中期経営計画)



PURPOSE

お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。

OUTPUT (創出価値)

(2024年3月末現在)

R (リテールビジネス)

ゆうちょ通帳アプリ

登録口座数

約1,040万口座

資産形成

NISA口座数

約73万口座

M (マーケットビジネス)

国際分散投資の推進

リスク性資産残高

107.4兆円

戦略投資領域残高

12.1兆円

Σ (シグマビジネス)

地域への資金循環

GP業務関連残高

(投資確約額ベース)

489億円

OUTCOME (提供価値)

(実績: 2023年度 ▶ 目標: 2025年度)

財務資本 (連結ベース)

当期純利益(当帰属分): 3,561億円

ROE(株主資本ベース): 3.74%

自己資本比率(国内基準): 15.01%

CET1(普通株式等Tier1)比率: 13.23%
(国際統一基準)*1

配当性向: 51.8%

OHR*3: 65.39%

営業経費: ▲815億円(2020年度比)

*1 その他有価証券評価益除くベース、パーゼルⅢ最終化を反映

*2 パーゼルⅢ最終化・完全適用ベース

*3 金銭の信託運用損益等含むベース

▶ 4,000億円以上

▶ 4.0%以上

▶ 10%程度*2(平時の目標水準)

▶ 10%程度*2(平時の目標水準)

▶ 50%程度を基本

▶ 62%以下

▶ ▲690億円(2020年度比)

人的資本

社員総合満足度: 67.3%

キャリアチャレンジ応募者数: 206名

女性管理者数比率: 18.4%(2024年4月1日現在)

▶ 70%以上

▶ 100名以上

▶ 20%(2026年4月)

知的資本

信頼を支える高品質なシステム基盤の維持

戦略的なIT投資の積極的推進

社会・関係資本

日本全国の地域の皆さまと築いた信頼の維持・向上

当行ATMでカード利用可能な提携金融機関数: 約1,200社

ゆうちょアイデア貯金箱コンクールの実施

金融教育の実施

自然資本

GHG排出量削減率: ▲50.8%

(2019年度比、2022年度)

ESGテーマ型投融資残高: 4.6兆円

▶ ▲60%

(2019年度比、2030年度)

▶ 7兆円

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 郵便貯金の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

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

リテールビジネス

人的資本重要施策

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の確立

- 個人ローン媒介開始
- クレジットカード発行開始
- 変額年金保険取り扱い開始
- 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)に伴う金融人財の育成

1987年

郵便貯金の資金の自主運用開始

日本国債を中心に運用

マーケットビジネス

人的資本重要施策

郵便貯金の資金の自主運用(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

運用実務向上のための
継続的な人財育成

- 海外金融機関、シンクタンク等への派遣(長期・短期トレーニー派遣)
- 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

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

地域活性化

- 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・地方公共団体向け貸し付け等)

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

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

- 資産運用業務強化
- 決済商品取り組み強化

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

2021年～

サステナビリティ経営
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)の取り扱い開始
- 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

2023年度実績

1,515億円

- デジタル専門人財の採用
- DX研修の実施

DX研修受講率(本社)

2023年度

97.4%

2024年～

2024年 中期経営計画見直し

2024年 東証プライム市場上場維持
基準適合
ゆうちょキャピタルパート
ナーズ株式会社設立リアルとデジタルの
相互補完の加速

- 郵便局ネットワークを活用した
通帳アプリのユーザー拡大と、
通帳アプリを通じた多様な
サービスのご案内
- 全国の窓口チャネルとデジタル・
リモートチャネルの連携による
資産形成サポート

- AI等のデジタル技術を活用し、
サービス・業務の変革に挑戦する
人財の育成
- お客さまニーズに合う最適な
商品・サービスを提案できる
人財の育成

職能別研修等

資産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日現在

約240名

- 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)

- 戦略投資領域残高の拡大
- 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

- 「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

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

2023年度実績

運用資産 231.0兆円

資金収支等* 12,678億円

2024年4月1日現在

約400名

(市場運用プロフェッショナル人員数97名)

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
- 円金利資産とリスク性資産を
組み合わせた最適な運用ポ
ートフォリオを追求

- 高度な専門性と知見を持った
運用・ALM・リスク管理人財の
確保・育成

Σ
ビ
ジ
ネ
ス投資を通じて社会と地域の未来を創る法人
ビジネス「Σビジネス」の本格始動地域金融機関等との「共創プラットフォーム」
の実現(子会社を中核とした「ゆうちょらしい
GP業務」の推進)

- キャリアチャレンジ社員受け入れ実績

(2024年4月1日現在)累計35名

※ 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。

重点的に取り組む社会課題（マテリアリティ）

当行では、経営会議、取締役会において妥当性を検討し、特定したマテリアリティを経営戦略に結び付け、サステナビリティ委員会にて協議等を行うとともに、経営会議、取締役会に付議・報告しています。

なお、中期経営計画の見直しに伴い、マテリアリティおよび具体的な取り組みを2024年5月に見直しています。

マテリアリティ	リスクと機会
 日本全国あまねく誰にでも 「安心・安全」な 金融サービスを提供    	リスク ● 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 機会 ● 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
 地域経済発展への貢献    	リスク ● 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 機会 ● 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
 環境の負荷低減    	リスク ● 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 機会 ● 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
 多様な人財の活躍、 ガバナンス高度化の推進    	リスク ● 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、マネー・ローンドリング／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 機会 ● 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

て、事業活動を通じた社会課題解決に向けて取り組みを進めています。取り組み状況については、定期的に

す。

具体的な取り組み	KPI	実績(2023年度)	目標(2025年度)
R リテールビジネス ●郵便局ネットワークを通じたサービス提供、デジタルサービス利用のサポート(デジタルディバイドへの対応) ●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・リモートサービスの拡充 ●小口取引のお客さまを中心とした、新NISA等の資産形成サポート P.36	通帳アプリ登録口座数	1,040万口座	1,600万口座
	NISA口座数	73万口座	94万口座
R リテールビジネス M マーケットビジネス Σ シグマビジネス ●地域金融機関等との「共創プラットフォーム」の実現 ●「ゆうちょらしいGP業務」を通じた地域経済の活性化と新たな企業価値創造への挑戦 ●多様な枠組みを通じた地域への資金循環 P.36、P.40、P.46	GP業務関連残高(投資確約額ベース)	489億円	4,000億円程度
R リテールビジネス M マーケットビジネス Σ シグマビジネス ●TCFD提言に沿った取り組み強化 ●GHG排出量削減、ペーパーレス化の推進 ●ESG投資の推進 P.36、P.40、P.46	GHG排出量削減率 ^{※1} (2019年度比)	▲50.8%	▲60%
	帳票使用量削減率(2020年度比)	—	▲20%
	ESGテーマ型投融資残高	4.6兆円	7兆円
経営基盤の強化 ●「成長を促す」×「能力を引き出す」×「多様性を活かす」を軸とする人的資本経営の推進 ●取締役会のさらなる実効性向上 P.54、P.74	社員総合満足度	67.3%	70%以上
	女性管理者数比率 ^{※2}	18.4%	20% ^{※3}
	育児休業取得率(性別問わず)	100%	100%
	障がい者雇用率 ^{※4}	2.94%	3.0%以上

※1 2022年度の実績、2030年度の目標

※2 2024年4月1日現在の実績、2026年4月の目標

※3 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%

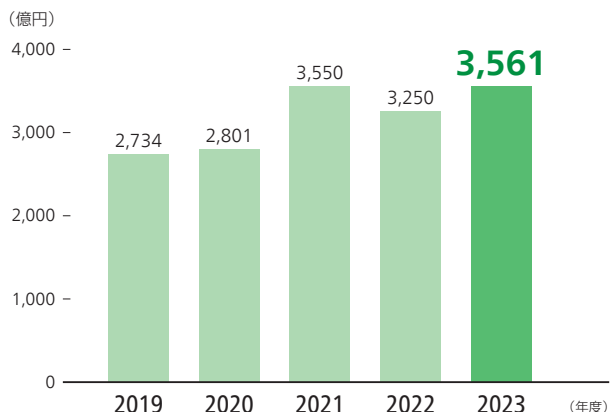
※4 2023年6月1日現在の実績、2025年6月の目標

提供価値(ハイライト)

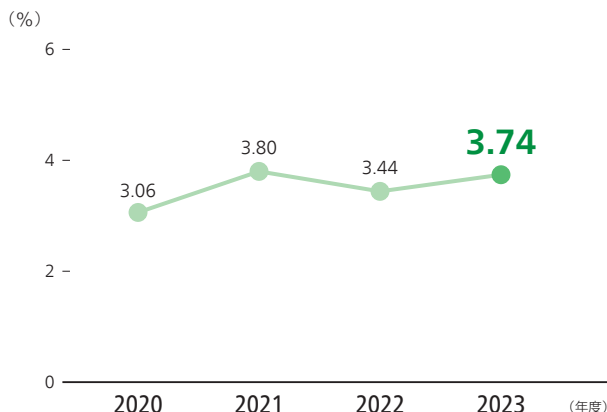
財務ハイライト

収益性

親会社株主に帰属する当期純利益(連結)

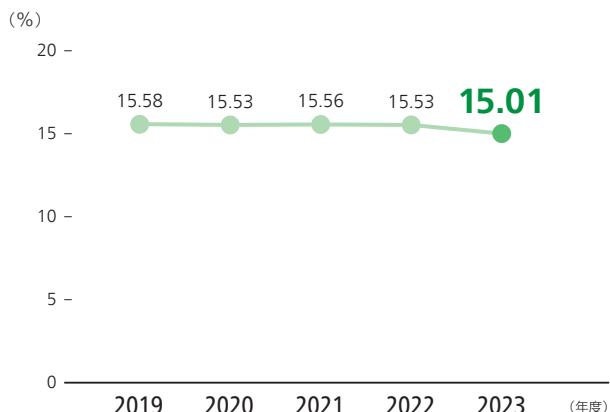


ROE(株主資本ベース)(連結)

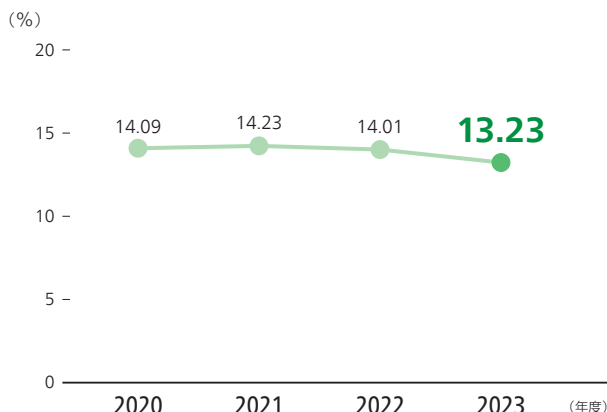


健全性

自己資本比率(国内基準)(連結)



CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準)^{※1}(連結)



効率性

OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース)^{※2}(連結)

2023年度

65.39%

営業経費(2020年度比)(連結)

2023年度

▲815億円

株主還元

配当性向(連結)

2023年度

51.8%

株主総利回り

2023年度

155.25%

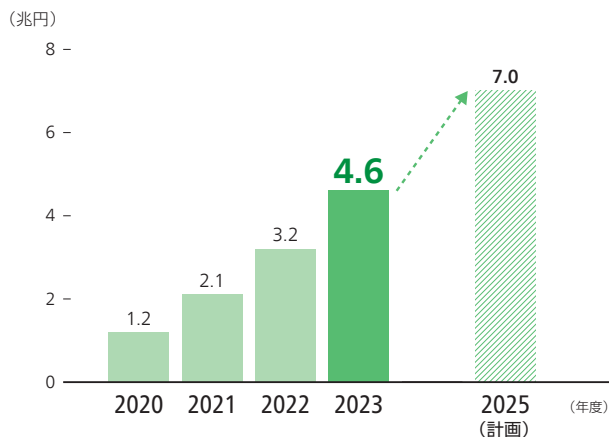
^{※1} その他有価証券評価益除くベース(一部計算項目は簡便的に算出)、2023年度末からバーゼルⅢ最終化を反映。

^{※2} 当行は相應の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めた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)。

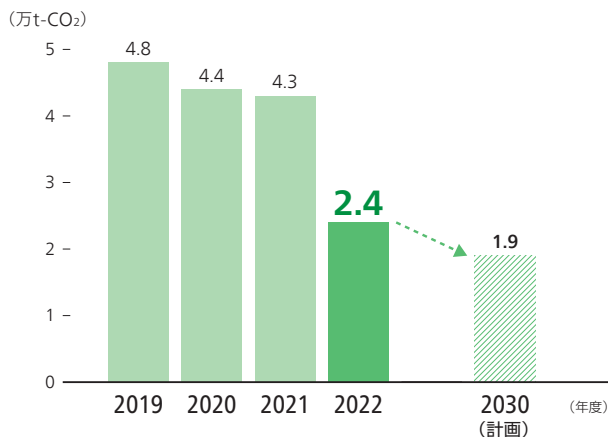
非財務ハイライト

環境・気候変動関連

ESGテーマ型投融資残高



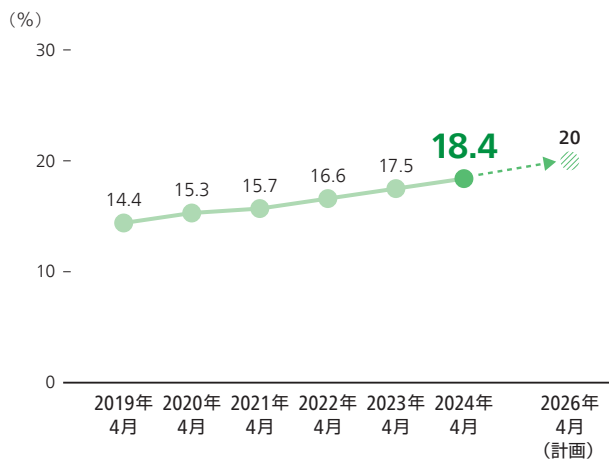
自社GHG排出量 (Scope1・2)



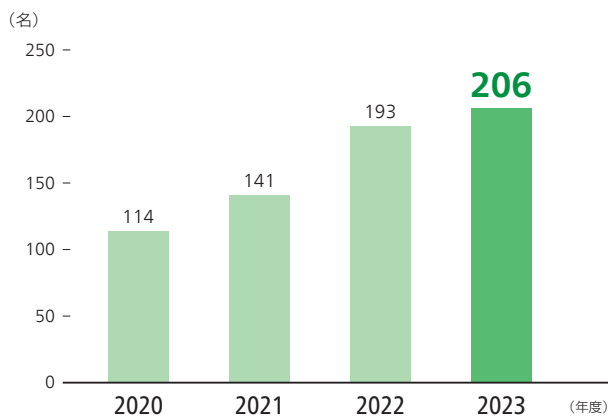
※少数点以下第二位を四捨五入

人的資本関連

女性管理者数比率



キャリアチャレンジ応募者数



育児休業取得率 (男女問わず)

2023年度

100%

2025年度KPI ▶ 100%

有給休暇平均取得日数

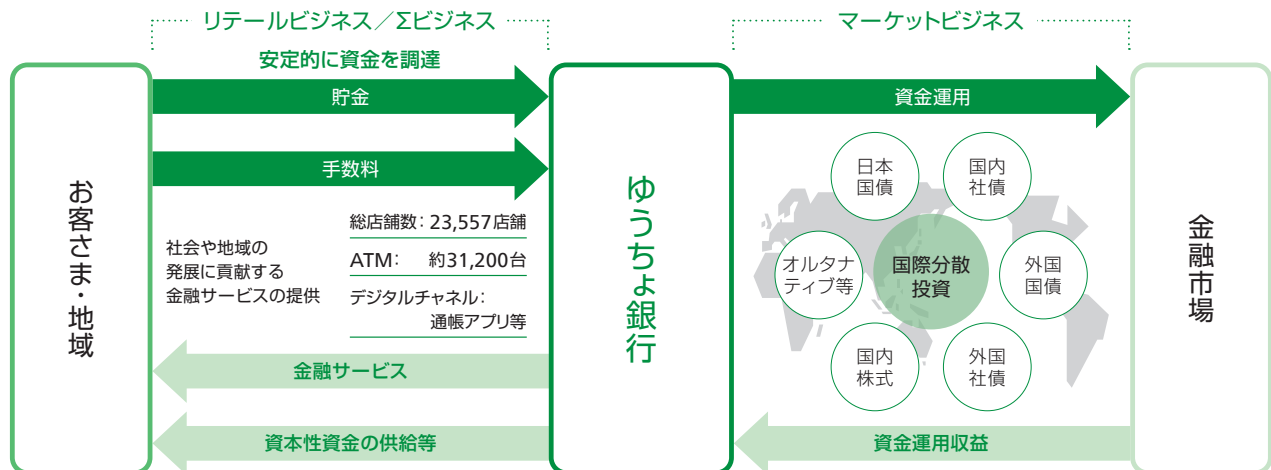
2023年度

19.3日

ビジネスモデルと戦略の進捗

ビジネスモデル

当行は「最も身近で信頼される銀行」を目指し、郵便局ネットワークを通じて、小さなお子さまからお年寄りまで、幅広いお客さまへ安心・安全・便利な商品・サービスを提供している「リテールビジネス」、本邦最大級の機関投資家として、運用の高度化・多様化を進め、安定的に収益を確保している「マーケットビジネス」、投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス「Σビジネス」の3つのビジネスを展開しています。

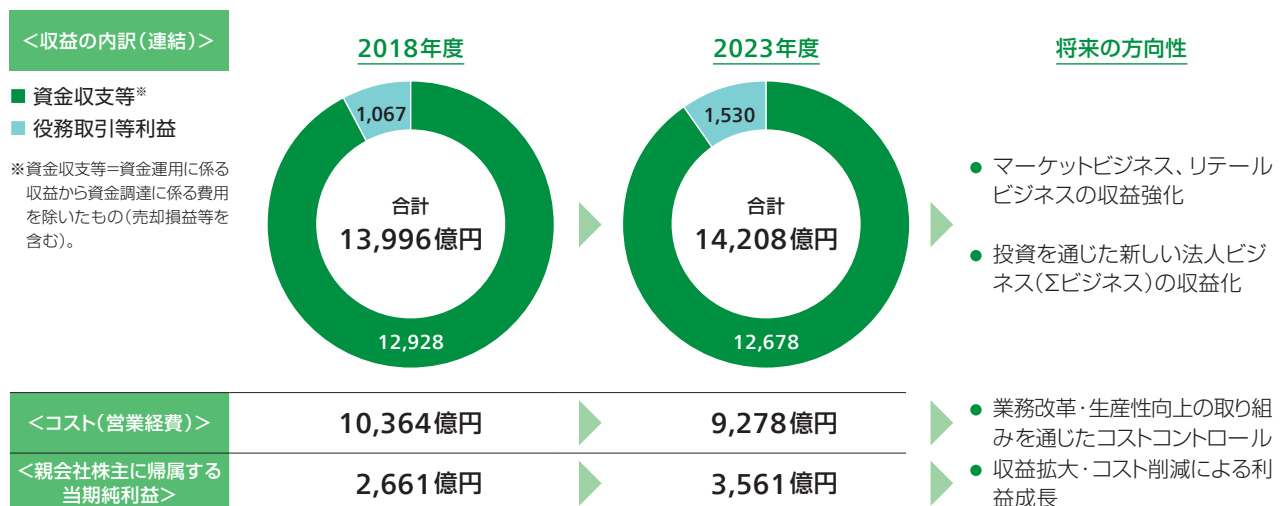


ビジネス	内容
リテールビジネス	貯金・送金・支払、給与・年金受取、資産運用、キャッシュレスサービス、住宅ローン(媒介)等の金融サービス
マーケットビジネス	お預かりした貯金を国内外の金融市場において有価証券等で運用
Σビジネス	地域企業への資本性資金の供給、投資先の発掘(ソーシング)、投資先のマーケティング支援等

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、リテールビジネス・マーケット

ビジネスの収益強化に努めるとともに、Σビジネスの次期中計期間以降の黒字化を目指します。また、業務改革等を通じたコストコントロールにより、利益のさらなる成長を目指していきます。



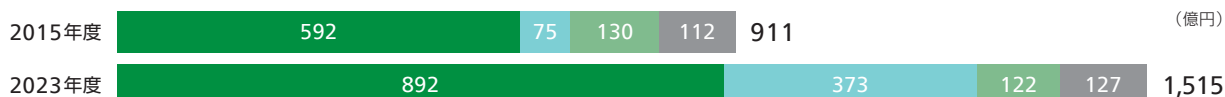
リテールビジネス

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戦略を加速し、伝統的な銀行業務を超えた新しいリテールビジネスへの変革を進めています。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・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。

役務取引等利益(単体)

■ 為替・決済関連手数料 ■ ATM関連手数料 ■ 投資信託関連手数料 ■ その他



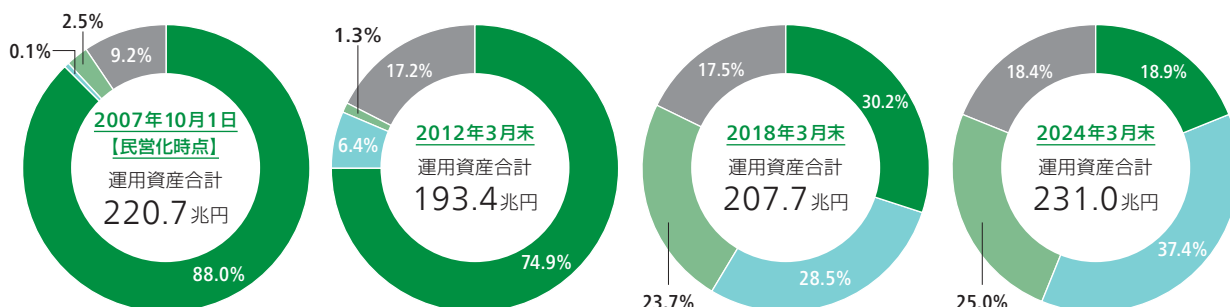
マーケットビジネス

民営化前は、国債中心に運用を行っていましたが、民営化後はリスク性資産を中心にリスクテイクを行い、運用の高度化・多様化を推進しています。

今後も適切なリスク管理のもと円金利資産とリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求していきます。

運用資産ポートフォリオ(単体)

■ 国債 ■ 外国証券等 ■ 預け金等 ■ その他(地方債、社債、金銭の信託、貸出金、短期運用資産等)



Σビジネス

Σビジネスとは、地域社会で不足が生じている「資本金」を「出資」という手段で補うビジネスです。投資先候補企業の発掘(ソーシング)を行い、地域の事業者へ出資し、出資した事業者等の商品・サービスの紹介・媒介(マーケティング支援)をすることで、事業・事業者の成長、地域経済の活性化に貢献していきます。

① GP業務(投資事業)

ゆうちょらしいGP業務の特徴は、「地域金融機関等と共創すること」、「全国津々浦々のネットワークを活用し、きめ細かく資金ニーズを発掘すること」、「中長期的な目線で資本性資金を供給すること」、「投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援すること」です。当行100%出資子会社のゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社

を中核として、共同事業者(パートナー)と連携しながら、事業承継・事業再生投資やベンチャー投資、ESG投資などに取り組んでまいります。

② 投資先の発掘(ソーシング)

全国津々浦々のネットワークを活用し、地域金融機関等と連携し、Σビジネスの「投資先候補」となり得る地域の事業者の発掘(ソーシング)を行います。

③ 投資先のマーケティング支援

投資先企業等が持つ、世の中で需要が顕在化していない新たな市場を創出し得る商材を紹介・媒介(マーケティング支援)し、投資先企業等の成長を支援します。

中期経営計画(2021年度～2025年度)の進捗と見直し

当行は、中期経営計画で定めた5つの重点戦略を推進し、当初3か年では、2023年度の財務目標の達成とともに上場来最高益を達成しました。また、2025年度の財務目標も前倒しで達成する等の成果を上げることもできました。

一方、当行を取り巻く経営環境は、国内外での金利の上昇、生成AIの浸透をはじめとする社会のデジタル化の想定以上の進展、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に対する関心の高まり等、大きく変化しています。このような経営環境の変化を踏まえ、2024年度～2025年度の残り2年間の計画を見直しました。

財務目標とKPIの見直し

2025年度の連結当期純利益について、中期経営計画策定当初の想定「3,500億円以上」から「4,000億円以上」へ上方修正するとともに、その他主要な財務目標についても同様に見直しを実施しました。また、中計見直しに応じて、主要KPIも上方修正または新設しました。

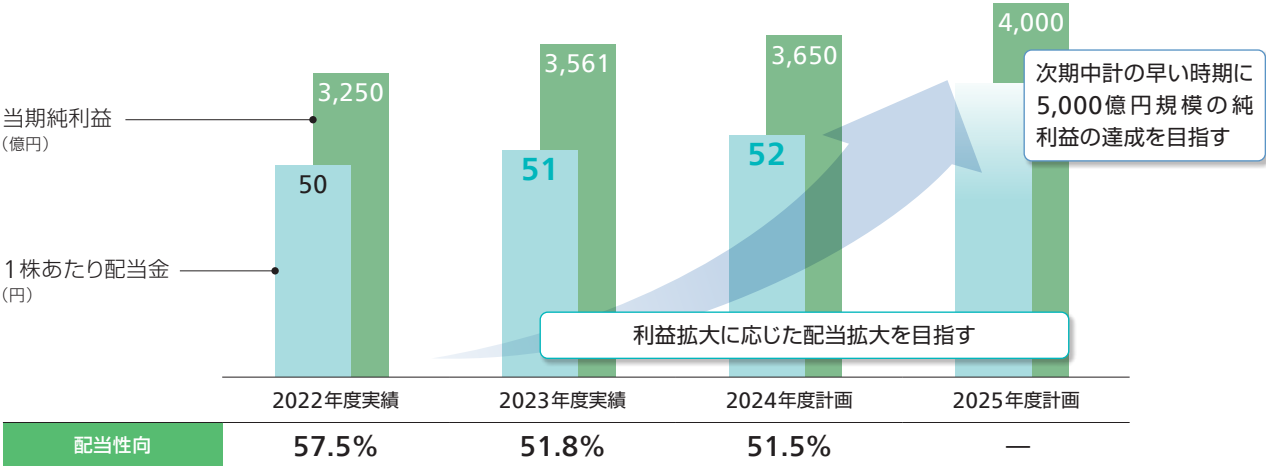
<連結ベース>		2023年度実績	2024年度計画	2025年度計画 (見直し後)	2025年度計画 (見直し前)
収益性	連結当期純利益 (当行帰属分)	3,561億円	3,650億円以上	4,000億円以上	3,500億円以上
	ROE (株主資本ベース)	3.74%	3.77%以上	4.0%以上	3.6%以上
効率性	OHR(経費率) (金銭の信託運用損益等を含むベース) ^{※1}	65.39%	65%以下	62%以下	66%以下
	営業経費 (2020年度比)	▲815億円	▲730億円	▲690億円	▲550億円
健全性	自己資本比率 (国内基準)	15.01%	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)
	CET1(普通株式等Tier1)比率 (国際統一基準) ^{※2}	13.23%	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)	10%程度 (平時の目標水準)

※1 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めた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。2028年度末のパーゼルⅢ規制最終化(完全適用)を踏まえ、2025年度末以降は、完全適用ベースでの確保を目標とする。仮に、その他有価証券評価損の拡大等により一時的に下回った場合は、運用資産の調整等により目標水準への回復を目指す。なお、当行は国内基準行(規制上の所要自己資本比率:4%以上)であるが、海外向け与信の大きさ等から、国内の大規模金融機関と同水準の資本管理を目指す考えに基づき、CET1比率10%程度を平時の目標水準として設定。

1株あたり配当金の実績・見通し(連結)

株主還元方針は変更せず、利益拡大に応じた配当拡大を目指していきます。



ROEの中長期目標

現中期経営計画（～2025年度）中に4.0%以上、次期中期経営計画（2026年度～）の早い時期に株主資本コストを上回る5%以上のROE※を達成することを目標とし、

中長期的にさらなる向上を目指していきます。

ROEについて、詳しくはP.13をご覧ください。

※ 当期純利益5,000億円規模

事業戦略の見直し

事業戦略について、中期経営計画の基本的な方向性は維持しつつ、次期中期経営計画も展望し、3つのビジネス戦略を中心とする枠組みに見直すこととしました。本戦

略を通じて、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速していきます。

見直し前	3年間の振り返り	見直し後	見直しのポイント
① リテールビジネスの変革	通帳アプリ等、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	① リテールビジネスの変革	リアルチャネルとデジタル／リモートチャネルの相互補完戦略の加速
② 業務改革・生産性向上	デジタル技術を活用した業務改革を通じ、業務量を着実に削減	② マーケットビジネスの深化	最適なリスク管理のもと円金利ポートフォリオとリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求
③ 地域への資金循環と地域リレーション機能の強化	Σビジネスを立ち上げ、2024年9月までをパイロット期間として推進体制を整備	③ Σビジネス(投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス)の本格始動	地域金融機関等との「共創プラットフォーム」の実現(子会社を中核とした「ゆうちょらしいGP業務」の推進)
④ 市場運用・リスク管理の深化	ストレス耐性を強化しつつ、リスク性資産・戦略投資領域残高を積み上げ	④ 経営基盤の強化	お客さま本位の業務運営の継続、人的資本経営の推進、戦略的なIT投資の推進、AI等を活用した全社的な業務効率化の強化
⑤ 経営基盤の強化	お客さま本位の業務運営の実践／基幹系システムの円滑な更改		

事業戦略ごとのKPIの見直し

	変更前		変更後	
リテールビジネスの変革	通帳アプリ登録口座数	1,000万口座	通帳アプリ登録口座数	1,600万口座
	つみたてNISA稼働口座数	40万口座	NISA口座数	94万口座
マーケットビジネスの深化	リスク性資産残高	110兆円程度	リスク性資産残高	114兆円程度
	戦略投資領域残高	10兆円程度	戦略投資領域残高	14兆円程度
Σビジネスの本格始動	地域活性化ファンド出資件数	累計50件	GP業務関連残高(投資確約額ベース)	4,000億円程度
	事務共同化実施金融機関	約20金融機関		
経営基盤の強化	(新設)		市場運用プロ職人員数	105人
	女性管理者数比率	20% (2026年4月までの目標)	DX研修受講率(本社)	100%
	育児休業取得率(性別問わず)	100%	キャリアチャレンジ応募者数	100人以上
	障がい者雇用率	2.7%以上	社員総合満足度	70%以上
	人員減数(2020年度比)	▲3,000人	女性管理者数比率	20% (2026年4月までの目標)
サステナビリティ経営の推進	CO ₂ 排出量削減率(2019年度比)	▲60% (2030年度目標)	育児休業取得率(性別問わず)	100%
	(新設)		障がい者雇用率	3.0%以上
	ESGテーマ型投資残高	4兆円	人員減数(2020年度比)	▲3,000人程度
			GHG排出量削減率(2019年度比)	▲60% (2030年度目標)
			帳票使用量削減率(2020年度比)	▲20%
			ESGテーマ型投融資残高	7兆円

第1のエンジン： リテールビジネス

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。



常務執行役
岸 悦子



常務執行役
傳 昭浩

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。

外部環境や社会課題

- 人口減少・少子高齢化
- チャンネルの多様化
- 異業種参入
- デジタル化進展
- デジタルディバイド
- 「資産運用立国実現プラン」の推進
- NISA制度の拡充

リテールビジネスの強み・資源

スケール

- リアルネットワーク
23,557店
- ATM設置台数
約31,200台
- 提携金融機関(ATM)
約1,200社
- お客さま基盤
約1.2億口座

資金・資本基盤

- 貯金残高
192.8兆円
(個人貯金比率約97%)

多様な人財

- 社員数
11,345名
- FP2級以上取得率
73.6%

信頼のブランド

- 創業以来、築いてきた
信頼／ブランド力

戦略(中期経営計画／リテールビジネスの変革)

- ① デジタルサービス戦略
- ② 資産形成サポートビジネス戦略
- ③ キャッシュレス、ATM、ローン事業戦略
- ④ 業務改革・生産性向上

OUTPUT

ゆうちょ通帳アプリ

- ▶ 登録口座数
約1,040万口座

資産形成

- ▶ NISA口座数
約73万口座

OUTCOME

お客さま

- 安心・安全ですべてのお客さまが
利用しやすい金融サービスの提供
- リアルチャネルとデジタルチャネルの
相互補完を通じた新しいサービス機会の提供
- 「貯蓄から投資へ」のシフトを後押し
- ユニバーサルサービスの提供

株主・投資家

- 新しいリテールビジネスモデルの構築
- デジタル技術を活用した業務効率化によるコスト削減

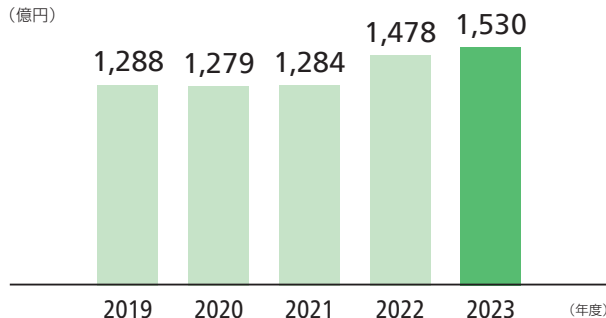
環境

- ペーパーレス化による環境負荷低減

2023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2023年度の実績は、ATM関連手数料の増加等により、前年度比52億円増の1,530億円となりました。

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

「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」という基本方針のもと、「ゆうちょ通帳アプリ」に各種払込みやATMでの入出金機能を追加するなど、さらなる利便性向上を図りました。通帳アプリは2020年2月のリリース以降、店舗ネットワークでの親切・丁寧なご案内の効果により順調に利用が拡大しており、登録口座数は2024年2月に1,000万口座を突破し、中期経営計画で掲げていた目標を2年前倒しで達成しました。

また、多様化するお客さまのニーズに応えるため、通帳アプリのプッシュ通知等により、銀行の枠を超えた商品・サービスをご案内する「共創プラットフォーム」の構築に取り組んでいます。すでに、「ソニー銀行の外貨預金」や「郵便局のネットショップ」などの、広告コンテンツの配信を行っています。

今後も、多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」の実現に向けて取り組んでいきます。

通帳アプリ等のUI/UX改善※・機能拡張

- 通帳アプリを軸としたデジタルサービスの展開
- UI/UXの改善・機能拡張・アプリの統合等を推進し、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスをさらに拡充

通帳アプリ等のユーザー獲得推進

- 窓口に来店・来局する幅広い年代のお客さまに対し、親切・丁寧なご案内・サポートを実施
- アプリ利用拡大に向けたWEBプロモーション等を推進

※ 操作性や使い勝手の向上を図るとともに、お客さまがサービスを利用して得られる体験価値の向上を目指す。

リアルとデジタルの
相互補完

多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」の構築

- 通帳アプリ等を通じ、銀行の枠を超えた多様な商品を紹介／広告

多様なパートナー企業の商品

▶ 金融、公共料金、Eコマース 等

自社商品

- ▶ 投資信託
- ▶ キャッシュレスサービス 等

郵政グループ商品

- ▶ 「郵便局のネットショップ」
- ▶ かんぽ生命の保険商品 等

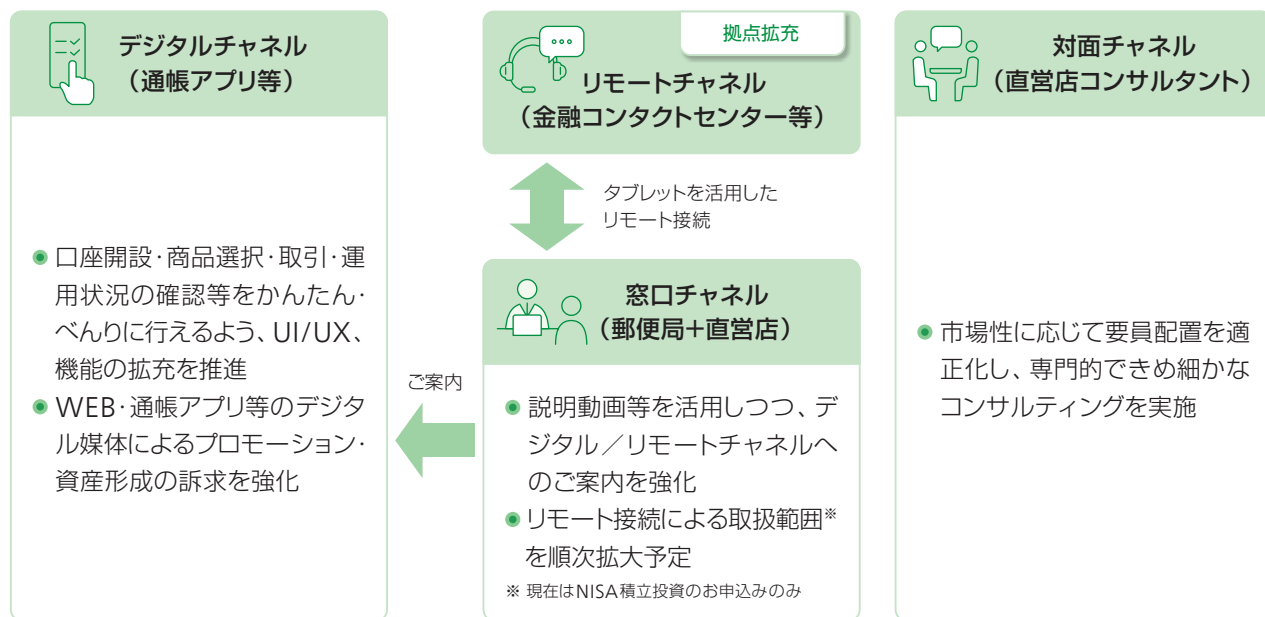
- セミナー・イベント等の案内による来店・来局誘致も推進

資産形成サポートビジネス戦略

社会のデジタル化進展や新NISA制度開始等の経営環境の変化を踏まえ、対面チャンネル中心の営業から、窓口チャンネルと連携したデジタル／リモートチャンネル中心の営業にシフトすることを目指しています。

対面チャンネルでは、コンサルタントによるきめ細かな対

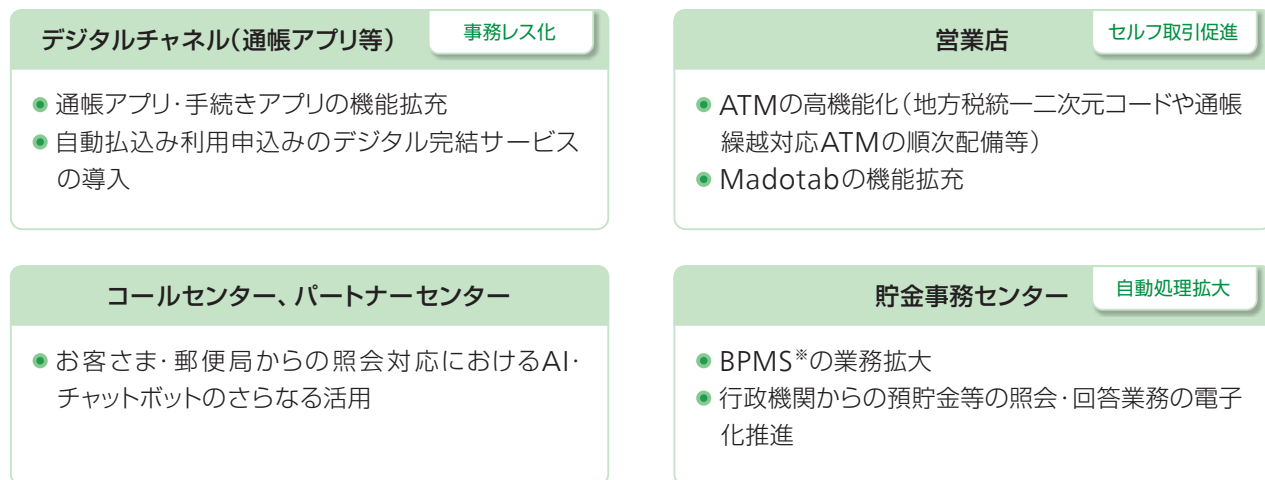
応を行うとともに、全国の郵便局と金融コンタクトセンター等をリモートで接続し、お客さまの身近にある約20,000拠点で投資信託（NISA）の受付を可能とするなど、リアルとデジタルを融合した日本郵政グループの強みをいかした販売態勢を構築していきます。



業務改革・生産性向上

2024年3月に、スマートフォン上で多言語に対応した口座開設や暗証番号再登録が行える「ゆうちょ手続きアプリ」をリリースしました。また、直営店で口座開設等の各種取引をご自身で行えるセルフ型営業店端末「Madotab」

への送金・暗証番号再登録等機能の追加を通じて、お客さまの利便性向上と窓口の業務量削減を進めています。あわせて、貯金事務センターの自動処理拡大やパートナーセンターのAIを活用した照会対応の効率化等を推進しています。



^{*} ビジネスプロセスマネジメントシステム

共創プラットフォーム構築に向けて

COLUMN

当行では、1,000万口座超の登録をいただいているゆうちょ通帳アプリをはじめとしたデジタルチャネルを起点に、自社商品だけではなく、グループ各社をはじめ非金融領域を含む多様な事業者との連携により、お客さまのニーズに合った最適な商品・サービスをご提供する、デジタルサービスにおける「共創プラットフォーム」の構築を企図し、さまざまな取り組みを進めているところです。

2023年度は通帳アプリにおいて、ソニー銀行の外貨預金や郵便局のネットショップをご案内する広告配信の試行など、共創プラットフォームの実現に向けて着実に歩みを進めてきました。

こうした取り組みをさらに加速すべく、2024年4月に共創プラットフォーム企画室が新設されました。2024年度は、アプリでの広告配信のさらなる拡大に加え、ATMサイネージの広告チャネルとしての活用や、即時振替サービスおよび2024年4月に開始したAPI連携スキームを活用し、

多様な事業者へ当行の金融機能を提供する、いわゆるBaaS*領域に積極的にチャレンジしたいと考えています。

こうした取り組みにより、自社サービス、グループ他社サービスはもちろん、さまざまな事業者のサービスにおいて、当行口座をご利用いただける環境を構築し、お客さまへ新しい価値を提供していきたいと考えています。

※ Banking as a Serviceの略。銀行が提供している機能やサービスをAPIを通じて非金融企業へ提供する取り組み



デジタル戦略部
共創プラットフォーム企画室長
藤井 秀樹



美浜店 金融サービス部
塩入 きらり

お客さまの叶えたいライフプラン実現に向けて

私は、2018年に新卒でゆうちょ銀行に入社しました。入社から2年間昭和店で窓口業務を経験後、2020年から資産運用に係るコンサルティング業務を開始しました。2022年から名古屋中央店に異動し、その後2023年からは美浜店金融サービス部でコンサルタントを務めています。

コンサルタント経験5年目となった現在は、お客さまの大切な金融資産をお守りするため、一人ひとり異なる潜在的なニーズを汲み取り、叶えたいライフプランの実現に向けた手助けができるよう取り組んでいます。

私が担当しているお客さまから「相続準備に困っている」というご相談を受けた際、「金融商品を利用した対策、専門家による情報提供や遺言作成など、将来の目標が叶う方法を一緒に考えましょう」と提案したところ、お客さまが「自分が思い描いている人生が送れる可能性を感じ、わくわくします」とお話しされたことが特に印象に残っています。

今後も、日々変化する金融情勢に対応できるよう、当行の商品・サービスの理解はもちろんのこと、資格取得などの自己研鑽を重ね、お客さま本位の提案ができるよう努めていきます。

第2のエンジン： マーケットビジネス

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。



常務執行役
中尾 英樹



専務執行役
玉置 正人

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。

外部環境や社会課題

- 金融政策の転換
- 国内金利の上昇
- 海外金利の変動
- 円安の進行
- 持続可能な社会への要請

マーケットビジネスの強み・資源

多様な人財

- 市場運用
プロフェッショナル人員数
(2024年4月1日現在)
97名

資金・資本基盤

- 運用資産合計
231.0兆円
- 財務健全性(連結)
自己資本比率(国内基準)
15.01%
CET1(普通株式Tier1)比率
(国際統一基準)*
13.23%

※ その他有価証券評価益除くベース

- 株主資本
9.5兆円

信頼のブランド

- 創業以来、築いてきた
信頼／ブランド力
- 運用開始以来の
蓄積ノウハウ
- お客さま基盤
約**1.2億口**座
(個人貯金比率約97%)

戦略(中期経営計画／マーケットビジネスの深化)

- ① 最適な運用ポートフォリオの追求(ALMの方向性)
- ② 円金利ポートフォリオの再構築
- ③ 国際分散投資の推進
- ④ リスク管理の一層の深化

OUTPUT

国際分散投資の推進

- ▶ リスク性資産残高
107.4兆円
- ▶ 戦略投資領域残高
12.1兆円

円金利資産の再構築

OUTCOME

お客さま

- お預かりした貯金の安定的な運用による
安心感、利息支払い

株主・投資家

- 安定的な収益基盤の確保

地域社会

- ESG投融資による地域社会への貢献

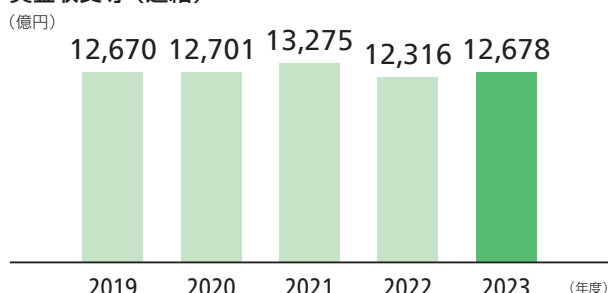
環境

- ESG投融資による地球環境への貢献

2023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2023年度の実績は、12,678億円となりました。外貨調達コストが増加する中、プライベートエクイティファンド等の収益下支えに加え、株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益の増加により前年度比で362億円増加しました。

資金収支等（連結）



当期の成果と今後の取り組み

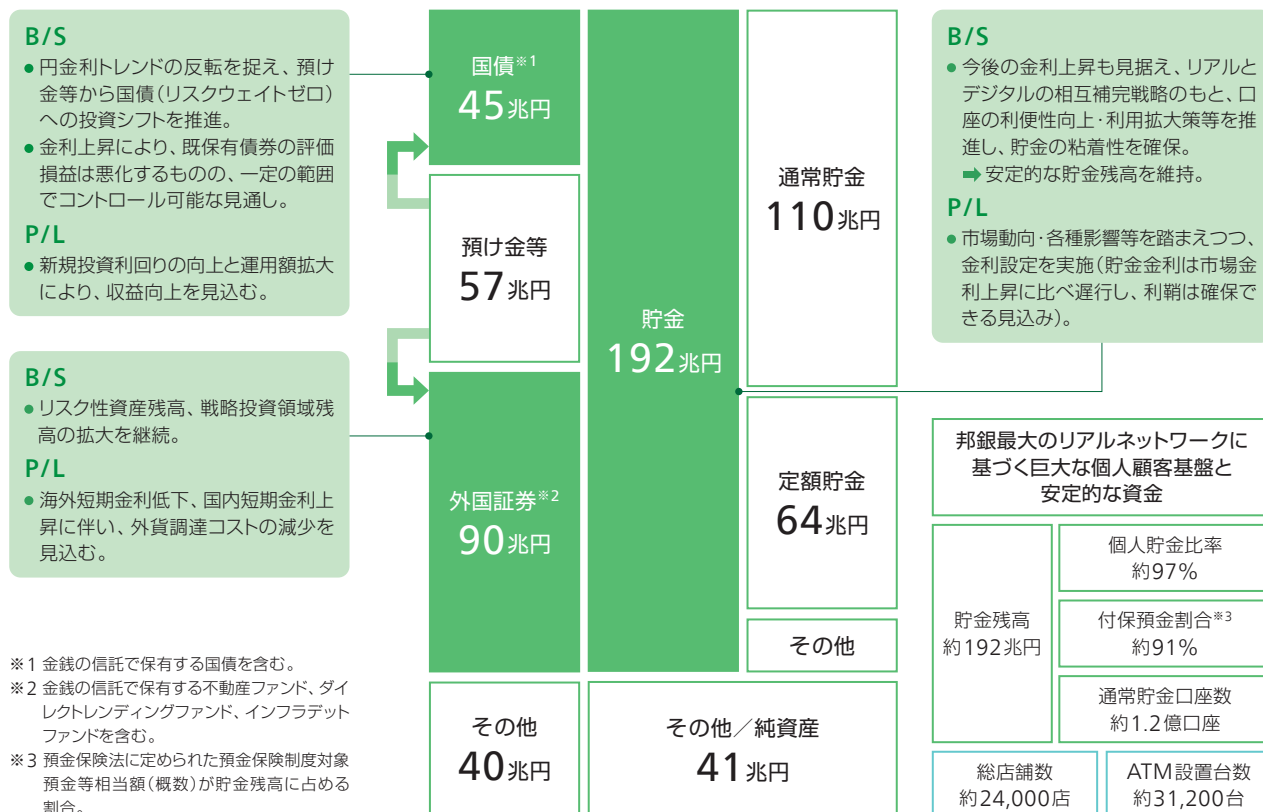
最適な運用ポートフォリオの追求 (ALM運営の方向性)

資金調達（負債）サイドでは、リアルとデジタルの相互補完戦略を通じ、お客さま基盤を維持・深耕することで、粘着性の高い小口の個人貯金を中心とする安定的な資金

調達基盤および貯金残高を維持・継続していきます。

資金運用（資産）サイドでは、日本国債等の円金利資産と外国証券等のリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求していきます。

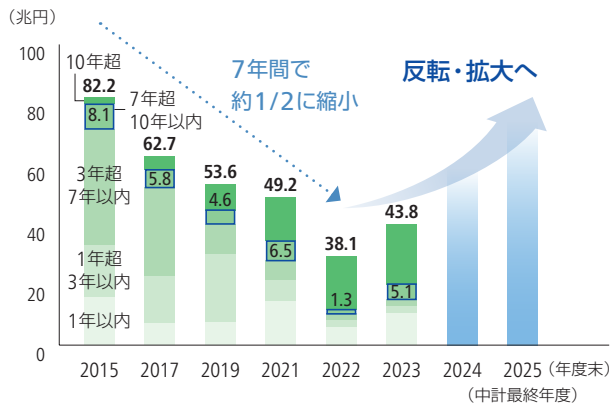
当行B/S（単体） 総資産233兆円（2024年3月末）



円金利ポートフォリオの再構築

円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債への投資シフトを推進し、円金利ポートフォリオを再構築します。

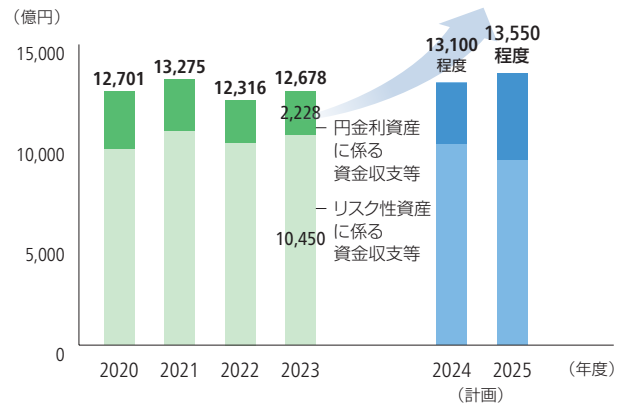
国債保有残高^{※1}の推移



※1 金銭の信託で保有する国債は含まない。

※2 連結・管理会計ベース。なお、「リスク性資産」は、地方債、社債等、貸出金、株式(金銭の信託)等、外国証券等、戦略投資領域。「円金利資産」「リスク性資産」は、ポートフォリオ間の内部資金取引に係る収益・費用を含む。

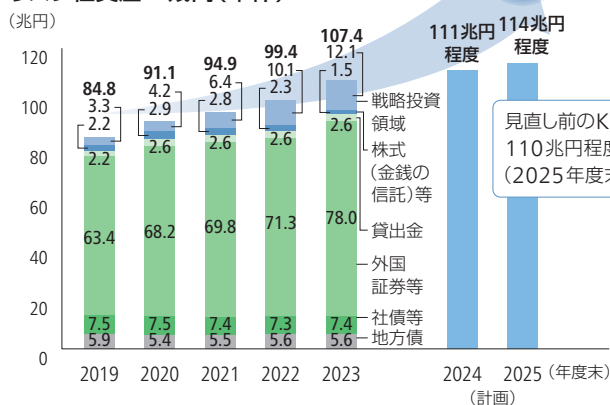
資金収支等^{※2}の推移



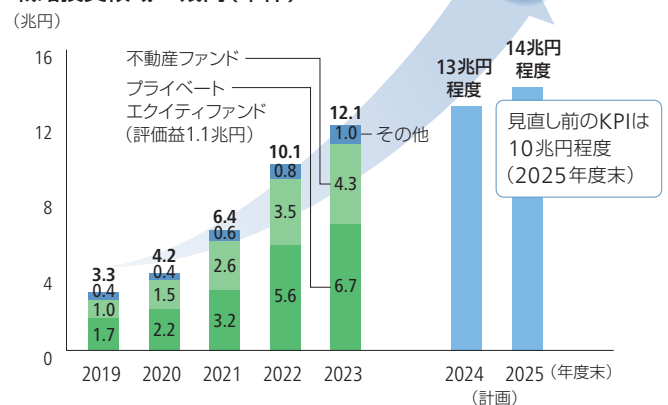
国際分散投資の推進

2025年度末にかけ、引き続き資本を活用し、リスク対比リターンを意識しつつリスク性資産・戦略投資領域残高を拡大します。

リスク性資産^{※1}残高(単体)



戦略投資領域^{※2}残高(単体)



注:「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年度末から時価ベース。

※1 円金利(国債等)以外の資産

※2 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・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

リスク管理の一層の深化

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)についても平時の目標水準(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。

2024年3月末の自己資本比率(国内基準)は15.01%、CET1比率は13.23%と、平時の目標水準(10%程度)を上回っています。

リスク管理の深化に向けた取り組み

- ポートフォリオ運営を支えるモニタリング態勢の充実・高度化(戦略投資領域、クレジットポートフォリオ、外貨流動性等)
- 十分な財務健全性の堅守とリスク管理態勢強化(内外環境の変化を踏まえたストレス・テストの実施等)
- 国際金融規制改正・強化への的確な対応

ゆうちょ
My Jobプライベート
エクイティ投資部
田中 あや

戦略投資領域の拡大

プライベートエクイティ投資

私は、2013年に新卒でゆうちょ銀行に総合職として入社し、2016年よりプライベートエクイティ(PE)投資業務に従事しています。当行のPEファンド投資は2016年から開始し、運用残高は時価ベース約6兆円と世界でも有数の投資規模を誇っています。その中で、これまでPE運用会社や当行子会社のJPインベストメントへの出向を通じて約7年間、個別企業や国内バイアウト

ファンドへの投資業務など、さまざまな業務を経験してきました。

現在はPEファンド投資全般に係る企画補佐、投資先ファンドのモニタリング、契約管理等の業務を担当しています。今後も研鑽を重ね、さらに多面的に専門性を向上させることで当行のポートフォリオの発展および収益獲得に貢献していきます。

外国社債投資

私は、2020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中途で入社しました。過去にバイサイドで培った経験やスキルを活かし、クレジットアナリストとして自家運用の外国社債投資に従事しています。具体的には担当セクター(製薬、保険等)の投資先企業について過去業績の分析や将来の業績予想を行うほか、海外出張で既存の投資先企業に加え新規

投資先企業を直接訪問し、経営陣やIR担当に取材をするなどして投資判断に必要な情報を日々収集しています。今後も真摯にマーケットに向き合い、分析業務に携わっていきます。また、私は部門内の女性活躍推進グループに所属しており、女性が働きやすい環境づくりにも貢献していきたいと思っています。

ゆうちょ
My Jobクレジット投資部
坂本 亜紀

リスク管理の深化

運用資産ポートフォリオのリスク管理

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リスク管理統括部において、当行の運用資産ポートフォリオのリスク管理に従事しています。具体的には、統計的手法を用いた信用リスク量の計測や自己資本比率・CET1比率の算出業務に携わっています。当行の運用資産ポートフォリオは本邦最大規模かつ非常にユニークであるため、適切なリスク管理を行うためには市場

環境の把握や法令等に関する知識に加え、保有資産の商品特性を深く理解する必要があります。関連部署と協力して情報収集を行いながら、日々変化していく状況に挑戦する気持ちでリスク管理の高度化に取り組んでいます。

今後もリスク性資産・戦略投資領域残高の拡大に対応しながら、リスク管理の一層の深化に貢献していきます。

ゆうちょ
My Jobリスク管理統括部
小木曾 李奈

強固な運用体制の構築



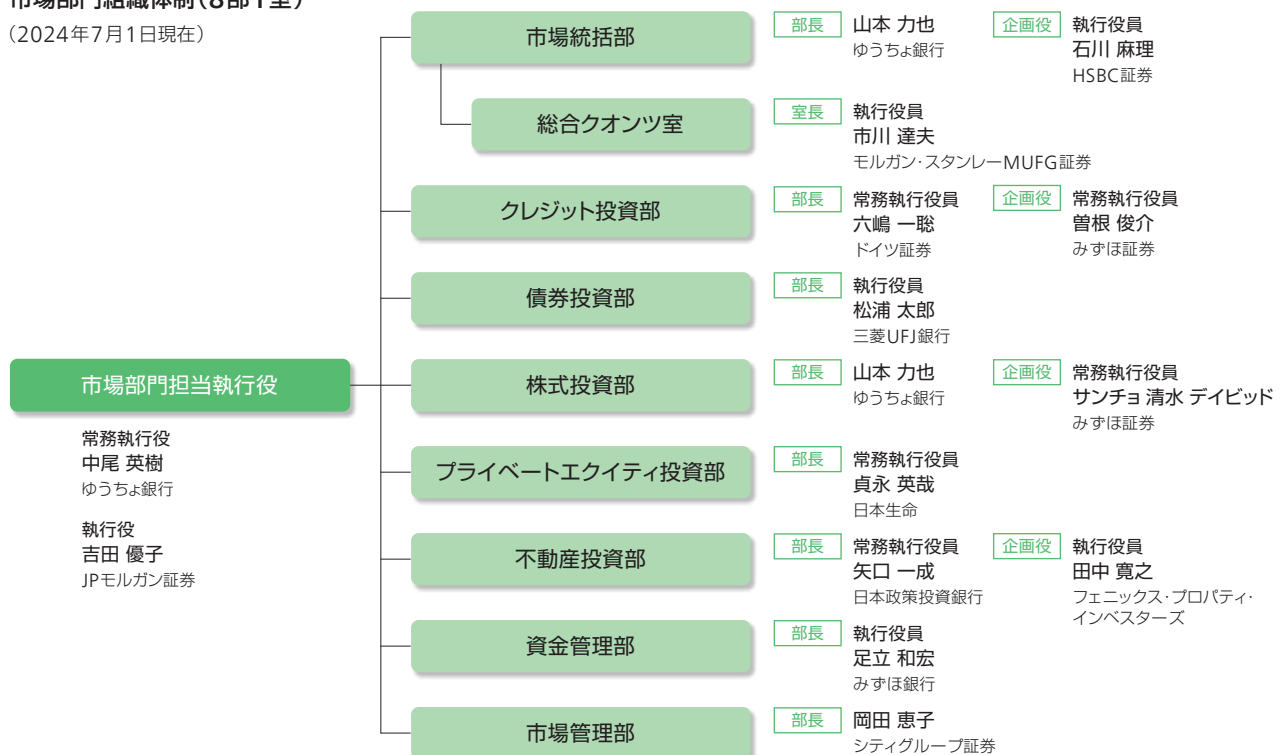
当行市場部門は、担当執行役のもと、分野ごとに専門化した8部1室で構成しており、部長クラスのマネジメントには、多様な経験を持つ専門人財を配置しています。また、リスク管理を含む体制強化および基盤整備のため、マーケット関連部署の人員拡充を進めるとともに、マーケット人財の積極的な採用および育成を行っています。

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。

運用体制

市場部門組織体制(8部1室)

(2024年7月1日現在)



注：名前の下は主な経歴。



サステナビリティ×マーケットビジネス

ゆうちょ銀行のESG投融資

ESGテーマ型投融資の推進

当行は、全国あまねくサービスを提供する銀行であると同時に、債券投資を中心とする、本邦最大級の機関投資家です。脱炭素社会の実現など、サステナブルな社会を目指すには、国、企業などが一体となって取り組むことが必要であると認識しており、当行も機関投資家としての責務を果たすべく、2021年度からの中期経営計画において、「ESGテーマ型投融資」*の残高目標を設定し、グリーンボンド／ローンやトランジションボンド／ローンなどへ積極的に投融資を実施しています。今回の中期経営計画の見直しにおいて、2025年度末目標を4兆円から7兆円へ引き上げたことを契機に、今後見込まれる脱炭素に向けた巨額な資金需要を適切に取り込むとともに、ファイナンスを通じて、投融資先のさまざまな社会課題解決に向けた取り組みをさらに後押ししていきます。

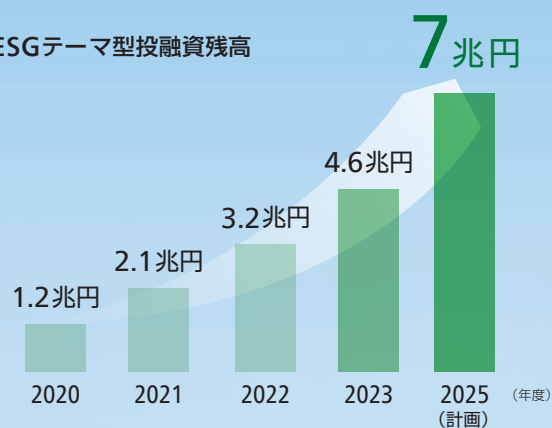
* ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、トランジションボンド等）、再生可能エネルギー分野向け与信、地域活性化ファンド等

投融資に伴うポジティブ・インパクト試算

当行が提供している資金は、再生可能エネルギー事業など、国内外のさまざまなプロジェクトに充当されています。これらのプロジェクトの効果を測定するため、「ESGテーマ型投融資」のうち、グリーンボンドやソーシャルボンド等に関して投融資先企業が開示しているインパクトレポートや情報ベンダーのデータ等をもとに、ポジティブ・インパクトを試算しました。

インパクトの算定方法については、国際的な統一基準がなく、今回の試算もまだ手探りの状態ですが、気候変動や少子

ESGテーマ型投融資残高



高齢化等の社会・環境課題の重要性が増す中で、これらのインパクトの創出を、経済・社会の成長・持続可能性の向上に結び付ける好循環の実現が重要という認識のもと、インパクト測定・活用的高度化に向けてさらに取り組んでいきます。

ポジティブ・インパクトの詳細については、サステナビリティプログレスレポートをご参照ください。

 **more info**
サステナビリティプログレスレポート
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/report/pdf/sustainability-progress-report.pdf>

ESGテーマ型投融資を通じて創出したポジティブ・インパクト例

GHG 排出削減貢献量



約 **1,600** 万トン／年

当行からの資金提供を通じて企業等が実現したGHG排出削減貢献量

削減／回避された水使用量



約 **43** 万トン／年

当行からの資金提供を通じて企業等が事業で削減／回避した水使用量

健康増進につながった方



約 **7,300** 人／年

当行からの資金提供を通じて実施された事業によって健康増進につながった方

雇用創出



約 **10,000** 人／年

当行からの資金提供を通じて実施された事業によって創出された雇用

Σ 第3のエンジン： Σビジネス

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。



執行役
青野 憲嗣

主なビジネス

Σビジネスは、地域金融機関等と社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」を実現し、地域の事業者への資本性資金の供給を行う「ゆうちょらしいGP業務」を推進することに加えて、そうした投資を通じて、新たなビジネスの原石となる投資先候補企業の発掘（ソーシング）や投資先企業等の商品・サービスの紹介・媒介（マーケティング支援）を行う、新しい法人ビジネスです。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、地域経済の発展に貢献していきます。

外部環境や社会課題

- 地域経済の縮小
- チャンネルの多様化
- 地域におけるエクイティ性資金の不足
- 銀行法改正による地域活性化業務の緩和
- 地方創生へ向けた政府の取り組み
- サステナビリティ経営の対応要請

Σビジネスの強み・資源

スケール

- リアルネットワーク
23,557店
- ATM設置台数
約31,200台
- 提携金融機関（ATM）
約1,200社

資金・資本基盤

- 貯金残高
192.8兆円
（個人貯金比率約97%）
- 財務健全性（連結）
自己資本比率（国内基準）
15.01%
CET1（普通株式Tier1）比率
（国際統一基準）*
13.23%

※その他有価証券評価益除くベース

多様な人財

- 社員数
11,345名
- 他企業への派遣
（Σビジネス関連）
24名
（2023年4月1日現在）

信頼のブランド

- 創業以来、築いてきた
信頼／ブランド力／
ノウハウ
- 地域リレーション機能
- 2016年から開始した
プライベートエクイティ
投資

OUTPUT

地域への資金循環

- ▶ GP業務関連残高（投資確約額ベース）
489億円

OUTCOME



株主・投資家

- サステナビリティ経営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確保



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



環境

- ESG投融資を通じた持続可能な社会の実現への貢献

戦略（中期経営計画／Σビジネスの本格始動）

- 1 Σビジネスの基本方針
- 2 投資確約額の計画・収支ロードマップ等

当期の成果と今後の取り組み

2023年度は、次期中期経営計画(以下、「次期中計」)以降も見据えたΣビジネスの長期ビジョンを定めるとともに、Σビジネスの本格始動に向けた取り組みを実施しました。今後も、GP業務関連投資の積み上げを着実に実施するほか、投資先の発掘(ソーシング)の体制整備および投資先企業等のマーケティング支援を推進し、積極的に地域への資金循環を進めます。

Σビジネス

Σビジネスの基本方針

当行では、2022年10月に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。Σビジネスでは、地域の企業等に必要「資金力」を、「出資」という手段で支援するだけでなく、投資先企業等のマーケティング

ATMネットワークの活用

当行では、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応えています。これまで、20以上の地域金融機関とATMの無料化連携(一部無料化含む)を実施しています。

支援や経営面にコミットし、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、地域社会との結び付きを深めながら、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。

ゆうちょらしいGP業務の特徴とは

- 地域金融機関等と共創すること
- 全国津々浦々のネットワークを活用し、きめ細かく資金ニーズを発掘すること
- 中長期的な目線で資本性資金を供給すること
- 投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援すること

GP業務(投資事業)

ファンド会社・商社等とJV・子会社を設立予定



事業承継・事業再生投資

ベンチャー投資 ESG投資

ソーシング業務

地域の事業者を発掘し積極的に支援

マーケティング支援業務

投資先企業等が持つ、新たな市場を創出し得る商材を提案

順調に実績が積み上がることを前提に 次期中計以降に1兆円規模の投資確約に挑戦※1

GP業務関連投資の計画 (投資確約額ベース)



※1 将来、国内PE市場が欧米並みに成長することを想定。2014年-2020年平均年間フロー額GDP比: 日本(0.2%)、米国(1.3%)、英国(1.5%)

※2 現時点で計画している投資確約額であり、今後の投資実績・評価やマーケット状況、リスク対比リターン状況等を踏まえ、金額は増減

①GP業務<投資事業>

当行の強みをいかした「ゆうちょらしいGP業務」を推進するため、共同事業者(パートナー)と投資ビークルを順次立ち上げています。

また、2024年5月に100%出資子会社として新設した「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を中核に、

地域金融機関等との共創により、きめ細かく地域の資金ニーズを発掘し、中長期的な目線で資本性資金を供給するとともに、投資先の成長、課題解決に向けて伴走して支援する「ゆうちょらしいGP業務」を、より強力に推進していきます。

②投資先の発掘＜ソーシング＞

全国津々浦々のネットワークを活用し、地域金融機関等との連携により、Σビジネスの「投資先候補」となり得る、地域における事業者への提案等を通じて、きめ細かく地域の資金ニーズの発掘（ソーシング）を行います。2024年度から、エリア本部におけるソーシング活動を実施しています。

また、投資事業情報等を集積・活用するシステムの開発も進めています。

Ⅰ風土醸成・人財育成

Σビジネスを進めるうえで重要な風土醸成・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。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を網羅した「Σビジネスの教科書」を活用し、階層別の研修、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、ファンド出資等のエクイティ業務の経験や、共同事業者（パートナー）各社へ社員を派遣し、GPの実務経験やスキルを習得することで、Σビジネスの本格稼働に向けた準備を進めています。

③投資先のマーケティング支援

当行は、投資先企業等が持つ、世の中で需要が顕在化していない新たな市場を創出し得る商材を紹介・媒介（マーケティング支援）することにより、投資先企業等の成長を支援します。

2023年度は株式会社TTデジタル・プラットフォームと協業契約を締結し、地方自治体向けに「プレミアム付きデジタル商品券」の導入提案を開始しました。また、株式会社Rehab for JAPANと協業契約を締結し、同社が手掛けるデイサービス向けリハビリ支援ソフト等に係る地域の介護事業所への導入提案を開始しました。

Σビジネスは、ソーシング業務やマーケティング支援業務を含めて「地域」が大きなテーマであることから、地域に根差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、当行の社内公募制度である「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、知識・経験、ノウハウ等の習得に励んでいます。将来的には、各エリアで活躍する人財となることが期待されています。

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に全社員一体で取り組むこととしています。



ゆうちょキャピタルパートナーズの設立

Σビジネスの取り組みを一歩進め、お客さまや地域の皆さまのさまざまなニーズにより応えられるよう、当行の方針に基づく運営が可能な、GP業務の本格化に取り組むための「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立しました。

当社の中長期的な目標は、全国津々浦々の事業者の皆さまに対して1兆円規模の投資と投資後の支援を行うことです。まずは、パートナー（共同GPとなっている投資会社）にゆうちょ銀行の社員が出向する等、GP業務を担う人財の育成を行います。中期的には、それぞれの共同GPにおいて当社がより主体的に規模を拡大したファンドまたは単独GPのファンドを立ち上げ、累計で4,000億円規模の運用を目指します。長期的には、当社が単独のGP会社と

して累計で1兆円規模の投資運用を行うことが目標です。地域金融機関等と「共創プラットフォーム」として連携しながら、全国津々浦々のお客さまの成長を中長期的な目線で支援し、地域に寄り添う企業として、社会と地域の発展に貢献してまいります。



ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社
代表取締役社長

水上 圭



地域リレーション
統括部
西原 宗太郎

私は、2010年に新卒でゆうちょ銀行に入社し、大分・熊本での勤務を経て、ゆうちょ銀行・日本郵政で上場へ向けた財務体制整備に携わりました。2017年からは、国際分散投資を進めていた市場部門で外貨マネジメントや部門全体のポートフォリオ管理に従事してきました。目下、Σビジネスの旗印のもと、地域の資金ニーズへ出資でお応えする子会社の新設・運営に取り組んでいます。

私自身、地方で生まれ育ち、地域の抱え

る先行きへの不透明感を身近なところで感じます。それゆえに、「ゆうちょ銀行として、その特徴をいかして地域経済に貢献するすべを模索していきたい」という想いを抱いていました。

この想いを、新設子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を通じて、地域のさまざまな事業者・金融機関等の皆さまと一緒に実現していきたいと考えています。



地域共創推進部
定岡 千奈

私は、2018年に新卒でゆうちょ銀行に入社し、2023年度から地域共創推進部でΣビジネスのマーケティング支援業務を担当しています。

この業務では、当行の投資先企業等の商品・サービスの加盟店開拓や販路拡大を、当行社員が支援し、地域の活性化や社会課題の解決を目指しています。これまでに3件の協業が実現しました。

直近では、2024年1月に株式会社Rehab

for JAPANと協業契約を締結しました。同社との協業により、深刻な人材不足に直面する介護業界の業務効率化、高齢者の健康寿命の延伸に貢献したいと思います。

今後も幅広い業界の知見を深め、マーケティング手法を磨き、さまざまな投資先企業等との協業を通じて、企業価値の向上、地域活性化・社会課題解決、さらには当行の新たな収益源の確保を目指したいと考えています。

全国に広がるΣビジネスの拠点

COLUMN

これまでエリア本部は、地域の重要拠点として、地域金融機関、地方公共団体、経済団体等との関係構築を推進してきました。今後は地域金融機関等と協働し、きめ細かく地域の資金ニーズ等を発掘します。また、地域企業等の

さまざまなニーズに対するソリューション提供・アフターフォローにより当行と地域企業とのリレーションを維持していくため、ソーシング業務にも取り組んでいきます。



Round-table Discussion

女性がさらに 活躍できる 企業風土づくり



多様な人財が活躍する企業風土を醸成することは、当行の企業価値向上に不可欠です。当行では2026年4月までに女性管理者数比率20%達成の目標を掲げ、女性がリーダーシップを発揮できる環境の構築を目指しています。

今回、女性社外取締役2名と当行の女性管理者がラウンドテーブルを実施し、仕事への向き合い方から女性リーダーの育成に向けた当行の課題、それが経営に与える影響等について、議論を交わしました。



ポジションアップで 変わる意識

栗飯原：私は会社員から経営者になった時に、大きく3つの変化がありました。1つ目は、経営者としての覚悟です。すべての最終決定が経営者である自分に委ねられるとともに、会社で起こるさまざまなトラブルすべてに責任を持つことになり、それを受け止める覚悟を持つようになりました。2つ目は働き方の変化です。会社員時代は、体調を崩せば仕事を休むこともありましたが、経営者となった今は、簡単に休むことはできません。日頃から常に体調をコントロールし、コンディションを一定に保っています。

3つ目は、自分は完璧ではないことを自覚することです。経営には財務、人事、営業など、さまざまな領域がありますが、一人ですべての分野に通じることは難しいです。自分ができないことは人に任せる柔軟さ、協力体制を築くことの重要性に気づきました。

市村：私は、常に前向きに仕事をしたいと思っていますが、モチベーションを維持し続けることはなかなか難しい面もあります。常に自分の内側にあるモチベーションを維持し、またより高めるためには何が大切でしょうか。

天野：大事なことは、どんな仕事であっても与えられたことに対しては本気で理解しようと努力することです。私はゼネコン勤務時代に、ほとんど知見のない部門に配属されたことがあります。男性ばかりの部門の中で、右も左もわからない中でしたが、ひとつずつ業務内容を理解しようと毎日奮闘しました。そのような私の必死な姿を見た周囲の男性社員は、次第に協力してくれるようになり、私の能力や価値観も認めて

Comment



**チャレンジした人を
評価する制度が、
さらなる変革を進める**

社外取締役
栗飯原 理咲



くれるようになりました。仕事に対する真摯な姿勢や努力は必ず誰かが評価してくれます。そして、それがモチベーションアップにもつながると思います。



ワーク・ライフ・ハーモニー

栗飯原: 私は、気持ちのバランスを大切に「ワーク・ライフ・ハーモニー」をモットーに、とにかく明るく仕事をしています。トップがご機嫌でなければ、会社の雰囲気は悪くなります。もちろん、仕事がうまくいかず落ち込むこともあります。そんな時でも帰宅の電車内では気持ちを切り替えるという自分のルールを徹底しています。特に女性は真面目な方が多いので、気持ちの切り替えがすごく大事だと思います。

飛良: 私は育児中で時短勤務をしており、ワーク・ライフ・バランスをとるのが難しかったです。いかに効率的に仕事をマネジメントできるかを考えていましたが、ワークだけで考えるのではなく、



気持ちをうまく切り替えて、明るく仕事をすることでバランスがとれていくというアドバイスはとても参考になります。

天野: 私も育児中には、どのように時間を分配し、効率的に進めるか考えて工夫していました。両立は大変でしたが、この経験を通じてマネジメント能力が飛躍的に向上したと感じています。仕事の重要度を見極め、「やるべきこと」と「やらないこと」をしっかりと判断し、成果を上げていくスキルが磨かれました。私だけではなく、育児を経験した社員はこうしたマネジメント能力の向上が顕著にみられると思います。



女性活躍を進めるためのしくみづくり

栗飯原: 当行は、女性管理者数比率20%に向けて取り組んでいますが、目標に届いていないのは、個人の能力よりしくみの問題だと感じます。管理者の評価基準に女性管理者の登用率を加える等、しくみ上の改革も必要です。また、女性は能力が十分あっても、自信を持ってない傾向があって、管理職はできないと思い込んでいる人も多いです。そんな女性社員の背中を押せるよう、失敗をおそれずにチャレンジする人を評価するしくみを作ることも、女性登用を進めるうえで重要だと感じます。

天野: 評価システムを変えていくことは、賛成です。上司が適正に女性社員を評価して、後押ししてあげることで、その力を最大限に発揮できると思います。

女性社員側も、もっと自信を持ってほしいです。どんどんチャレンジして、うまくいかなければ、率直に失敗を認め、その経験を次にいかせばいいのです。日頃から、自信を持って堂々と語尾まではっきり話す、結論をしっかりと伝える。そうすることで、聞く側の納得感はより深まります。

倉澤: 男性は、幼いころからしっかりするように育てられるためか、自信を持っている人が多いと感じます。一方、女性は昇進となると一歩引いてしまいがちです。女性社員が自信を持つことは大切だと思いますが、評価する側としても、当人の実力をしっかり見極める目を磨いていきたいと考えます。



西村: 男性は上を目指していくという使命感が強く、それに見合った能力を身に付ける努力をするため、男性に管理者をアサインしやすい傾向はあると思います。一方で、女性に対しては、管理者をアサインすることが、当人の負担にならないかと慎重になってしまいます。管理者として、こうした性差への偏見はできるだけ排除し、ダイバーシティを推進していきたいです。

後藤: 女性管理者がもう少し増えることにより、多様性が取り入れられ、意見の幅も広がると思います。育児中の女性社員が営業しやすい職場環境を整備するなど、私の経験からまだまだやれることをやっていきたいです。決定権を持つ女性管理者が増えることで、変革のスピードが上がってくることを期待しています。



4 コミュニティの活性化を仕事にいかす

天野: 私がゼネコンに勤務していた時には、社外の委員会などに参加する機会がとて多く、建設業界とまったく異なる分野の価値観に触れることができました。そして何よりも人的ネットワークを大きく広げられたことが、その後の成長の糧になりました。だから、皆さんにも、もっと他の分野の人たちと接してほしいです。外部の世界を知ること、考えやアイデアの幅は広がりますし、これから世の中がどのように変化していくかを知ることができます。

栗飯原: 人はチャレンジしてこそ成長できるもので、それには社内での仲間も必要です。上司や部下との関係が崩れると機能不全を起こす縦組織にはもろさがあります。それとは別に、応援してくれる斜め、

横の関係を作ることができる、部署横断のコミュニティを会社として作ってみるのもいいと思います。

さらに、他行とも連携した女性活躍のチーム等、社外と情報を共有する活動ができると、個人にとっても会社にとっても大きなプラスになるのではないのでしょうか。

濱口: 最近、社内で始まった部署横断の1on1に参加したところ、私自身が多くの学びを得ました。他部門のメンバーの話を聴くことで、新しい知識や部門間の関係性が見えてくることがあります。また、私の発言により、新しい気づきを得てくれることも嬉しいと感じました。こうした施策の意義を広く認知させ、社内のネットワークを拡大する取り組みをさらに進めていきたいです。

岡: 私の上司はこれまで男性ばかりであったため、女性管理者のイメージがつきづらいついていました。しかし、本日ロールモデルとなるたくさんの管理者の方からお話を伺うことができ、マインドチェンジの大きなきっかけになりました。これまでの考えは捨て、臆することなく自分が信じることにチャレンジしていきたいです。

坂本: 私は転職で入行しましたので、同期などとの横断のつながりを感じることはできませんでした。現在の私の業務の中でも、社内の横断のつながりがあれば、もっと効率的に進むようなことは多々あります。今後こうした機会を通じて、自身の見識を深めるとともに、社内連携をさらに強化していきたいと思っています。



井澤: 私は外資系の金融系企業から当行に転職してきました。その時に感じたのは、当行には日本企業特有の保守的なカルチャーが残っており、新しい取

Comment



社外取締役
天野 玲子

育児を経験したことが、 マネジメント能力向上に つながった

参加者 井澤 朗子・市村 美菜子・岡 麻樹子・
倉澤 慶子・後藤 幸代・小林 実貴子・
坂本 亜紀・西村 満美子・濱口 邦恵・
飛良 薫
吉田 優子 執行役
斎藤 美香子 ダイバーシティ推進部長

り組みや改革の発信を躊躇させる雰囲気があったことです。

今後の当行の成長を担っていく若い人財を採用していくためにも、ここにいる皆さんのお力も借りながら、学ぶ意欲もあり、チャレンジしたいと思っている貴重な人財が一步踏み出せるような組織への改革を、少しずつ進めていきたいです。

小林: 私は民営化したゆうちょ銀行に将来性を感じ、民営化第一期生として入行しました。これまで学べることは全部吸収したいと考え、臆することなく、前向きに業務に取り組んでできました。ただし、周りの女性社員を見るとまだまだ遠慮している部分があると思います。しくみによって解決できることは、どんどん改善するべきです。今日のようなコミュニティをこれからさらに広げていき、女性がますます活躍できる環境をつくっていききたいです。

吉田: 社員一人ひとりの特性に合わせて、成長を支援して人財育成していくという点では、女性管理者が得意な印象があります。まだまだ男性管理者の多い職場ですが、この先もっと決定権を持つ女性管理者が増えていけば、人財戦略もより加速していくと思います。

また、既存部門では、まだまだ女性がトップになることは難しくても、新規の事業にはチャンスがあると思いますので、どんどんチャレンジして、上位の役職を目指してほしいです。

天野: ゆうちょ銀行には金融の殻に閉じこもりがち傾向が見受けられます。それを打破して、従来の銀行業務にとどまらない幅広いサービスを開拓していくためには、生活者のニーズを機敏に捉えることのできる女性の感性がますます重要になってくると思います。昔の上司に言われた言葉で「どのような立場でも決定権を持つのは面白い」というものがありました。皆さんにも決定権のある役職にチャレンジしてほしいです。

斎藤: 皆さまからの自由闊達な意見を聴け、とても有意義な時間となりました。社外取締役のお二人からさまざまなエピソードを踏まえ、応援メッセージをいただきました。それぞれが感じたことを大切に、今後さまざまなコミュニティづくりなど、ともに盛り上げていきましょう。我々一人ひとりが想いをつないでいくことが、経営や会社全体にもよい影響を与え、会社を変革していくことにつながると 생각합니다。本日はありがとうございました。

THEME

5

女性の視点をサービス改善、 イノベーションに

栗飯原: ゆうちょ銀行が今後、急速に進化するデジタル技術をサービスにうまく取り入れ、新規事業を生み出し、変革を遂げていくためには、単独で行うのではなく、IT企業等と協業していくことが重要となります。そこでは、お客さま目線で考えることができ、外部とうまくコミュニケーションをとれる女性社員は活躍の幅を拡げていけると 생각합니다。



人的資本経営



執行役
山本 浩和

全国津々浦々のネットワークを持ち、地域に根差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、人財は競争力・価値創造の「源泉」であり、「財産」です。当行では、人財を育て成長に結び付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・ミッションや経営戦略と連動した人事戦略を推進しています。

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、多様な人財が活躍する「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、2023年度に「人事戦略の基本的考え方」を新たに定め、人的資本経営の推進を加速させてまいりました。

また、この3つの柱を軸に、「自律的社員の育成」、「専門人財の積極採用」、「戦略的な人財配置」、「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つの重点取り組み事項を設定しています。

これまで、柔軟な働き方や男女を問わず育児休業取得が当たり前の組織風土、心理的安全性のある職場づくりを推進してきたことにより、社員の「働きやすさ」は大きく向上したと実感しています。そのうえで、次のステップとして、社員の「働きがい」を高めていくことが課題と捉えています。

人事戦略の取り組みを進め、社員が働きがいを感じながらいきいき・わくわくと活躍することのできる会社づくりに注力し、お客さまの幸せや社会と地域の発展に貢献してまいります。

パーパス・経営理念・ミッション

経営戦略

経営戦略を実現するための人財像

ゆうちょのパーパス・経営理念・ミッションに共感し、その実現に向けて、変化を捉え自ら志高く学びながら金融革新に挑戦する人財

リテールビジネスの変革

- AI等の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財
- お客さまニーズに合う最適な商品・サービスを提案できる人財

マーケットビジネスの深化

- 高度な専門性と知見を持った運用・ALM・リスク管理人財

Σビジネスの本格始動

- 地域の課題把握・ソリューション提供等により、投資先・地域社会の成長を支援する人財

経営基盤の強化

- 各種専門性を高め、業務の高度化・効率化に挑戦する人財

連動

人事戦略

HR Strategies

人事戦略の基本的考え方

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。

柱①：成長を促す

社員一人ひとりの情熱と行動力に基づく
挑戦を通じて、専門性向上と成長を後押し

自律的社員の育成

専門人材の積極採用

3つの柱を軸とした人事戦略により人的資本のパフォーマンスを最大化

柱②：能力を引き出す

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、働きがいを向上

戦略的な人材配置

エンゲージメント向上

柱③：多様性を活かす

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

ダイバーシティマネジメント

人事戦略の重点取り組みとKPI

		2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2025年度 (目標)
成長を促す	市場運用 プロフェッショナル人員数※1	56名	70名	86名	91名	105名
	他企業への派遣 (Σビジネス関連)※1	17名	23名	19名	24名	30名程度
	他企業への派遣(その他)※1	67名	64名	68名	86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%	33.2%	100%
	DX研修受講率(本社)	—	—	95.6%	97.4%	100%
	キャリアチャレンジ応募者数	114名	141名	193名	206名	100名以上
	FP2級以上取得率 (営業店コンサルタント)	—	—	71.2%	73.6%	80%
能力を 引き出す	社員総合満足度	64.9%	68.7%	67.4%	67.3%	70%以上
	健康経営 (ハイリスク者の社員割合)	1.11%	0.94%	0.62%	0.90%	0.9%以下
	健康経営 (特定保健指導脱出率)	23.2%	23.7%	25.1%	32.2%	24%以上
	健康経営イベント参加率	—	—	14.9%	15.8%	30%
多様性を 活かす	女性管理者数比率※2	15.7%	16.6%	17.5%	18.4%	20%
	障がい者雇用率※3	2.74%	2.71%	2.72%	2.94%	3.0%以上
	育児休業取得率	99.5%	100%	100%	100%	100%
	男性育児休業取得率(4週間以上)	30.1%	33.6%	59.1%	65.0%	50%以上

※1 各年度4月1日現在

※2 次年度4月1日現在

※3 各年度6月1日現在

成長を促す 意欲・知識・経験の向上

Pillar 1

自律的社員の育成

個人の価値観やキャリアが多様化する中で、従来の会社主導の画一的な人財配置や人財育成を見直していく必要があると認識しております。

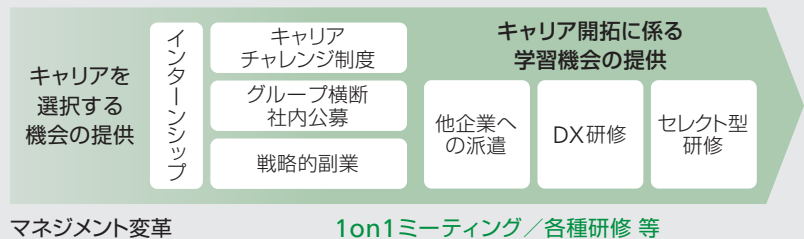
また、当行の中期経営計画のスローガンである「信頼を深め、金融革新に挑戦」に向けては、社員一人ひとりが自らのキャリアを考え実現するとともに、会社が社員の挑戦を後押しすることが不可欠と考えています。

こういった考えのもと、キャリアを切り拓く意欲を醸成し、キャリアを選択する機会や学習機会の提供を行うことで、自律的な社員の育成・環境整備に取り組んでいます。

取り組みの結果、キャリアチャレンジ制度を活用し、自ら新たな部署に挑戦する社員は年々増加しており、2023年度の応募者総数206名のうち、当行の3つのビジネスのコアとなる部署への応募者は約60名でした。

キャリアを切り拓く意欲の醸成

キャリアデザインガイドブック／ディスカッションイベント等



● 1人あたりの研修投資額	3.9万円 (2023年度実績)
● 1人あたりの研修時間	71.6時間 (2023年度実績)
● 通信講座 eラーニング	203講座 275講座 (2023年度実績)

専門人財の積極採用・育成・定着

中期経営計画に掲げる3つのビジネス戦略を強力に推進するため、新卒採用における専門コースの設定、アルムナイ・リファラル採用による専門人財の獲得に加え、他企業への派遣を通じた社内人財の育成に注力しています。

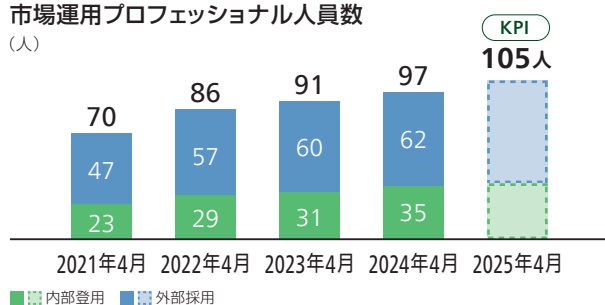
「マーケットビジネスの深化」に向けては、2016年4月からプロフェッショナル職制度を導入・適用し、多様な経歴・スキルを有する人財の採用・確保を進めるとともに、そのノウハウを社内人財に蓄積・継承・深化させること

で、プロフェッショナル職への内部登用者数も年々増えてきております。

また、「Σビジネスの本格始動」に向けては、当該ビジネスに共感し、挑戦意欲のある社員を中核人財として育成しています。具体的には、キャリアチャレンジ制度やOJTを通じた社内育成に加え、協業企業等（GP等）への派遣を通じた新たな知見や実務経験の蓄積、多様な人財とのネットワーク構築に取り組んでいます。

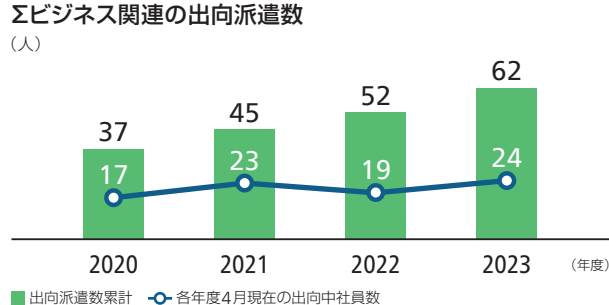
市場運用プロフェッショナル人員数

(人)



Σビジネス関連の出向派遣数

(人)



VOICE



市場部門のさまざまな部署で運用関連業務に従事してきましたが、多様なバックグラウンドと高い専門性を持った外部採用のプロフェッショナル職の方々から直接学ぶ機会に恵まれ、日々のOJTや部門内研修などを通じてバックオフィス、ファンド管理、リーガルおよびフロント業務に関する幅広い知識やノウハウを吸収して

きました。当行は民営化以降市場運用業務の高度化に取り組んできましたが、組織の成長とともに、私個人としても諸先輩方とともに難易度の高い仕事に挑戦してきたことで、自らの専門スキルや仕事のケイパビリティを高めることができた実感しています。

プライベートエクイティ投資部 岡 拓也 (2022年4月にプロフェッショナル職へ転換)

能力を引き出す 能力発揮に向けた環境整備

Pillar 2

戦略的な人財配置

中期経営計画に基づき、最適な人財ポートフォリオの構築に取り組んでいます。

具体的にはAI等のDXを活用した全社的な効率化を推進することで、総人員を減少させつつ、市場運用、DX推進、Σビジネス等の強化分野に人財をシフトしています。

また、タレントマネジメントシステムによるスキル・経験等の見える化も進め、人財の「量」と「質」の両面から、人財ポートフォリオの最適化に取り組んでいます。

エンゲージメントの向上

社員がやりがいを持って働ける職場づくりの実現に向け、社員の意識と組織の抱える課題を把握するため、従来の総合満足度調査に加え、2023年度から新たにエンゲージメント調査を実施しています。

調査結果から明確となった当行の強みや課題については、経営陣へ報告したうえで、会社として抱える共通的な課題と各組織特有の課題に整理し、解決に取り組んでいます。加えて、各職場へタイムリーに結果をフィードバックすることで、自組織における自律的な改善活動にもつなげています。

こうした改善活動の結果、2023年度の総合満足度は、67.3%となっています。

2025年度には70%以上となるよう、エンゲージメントの向上に引き続き取り組んでまいります。

健康経営®の推進

当行社員の年齢構成は、50代以上のシニア層と30代前半までの若年層に人数が大きく偏っていることから、全社的な健康経営の取り組みに加え、各年代に応じた施策を実施しています。特にシニア層向けには、身体面を中心とした健康増進のサポート、若年層向けには、健康増進に加え、メンタルヘルスケアをはじめとした心理面でのサポートに注力しています。

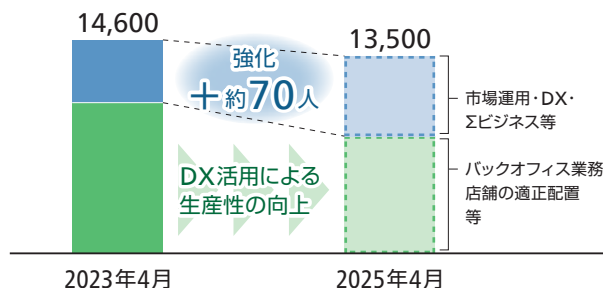
また、2018年度以降、テレワークや勤務時間インターバル、フレックス勤務を導入・拡大するなど、柔軟な働き方を進めてきています。

加えて、人生100年時代といわれる中、健康寿命の延伸にあわせ、経済面での健全性といった観点から、新NISAやiDeCoを活用した資産形成セミナーの開催等、ファイナンシャル・ウェルネスの取り組みを進めています。

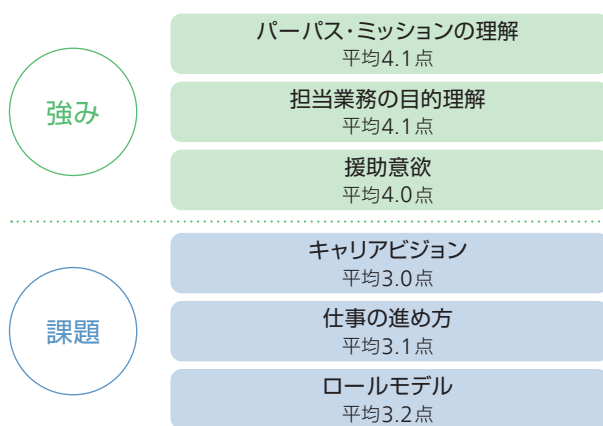
これらの取り組みの結果、3年連続で「健康経営優良法人2024(大規模法人部門(ホワイト500))」に認定されています。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

人員計画
(人)

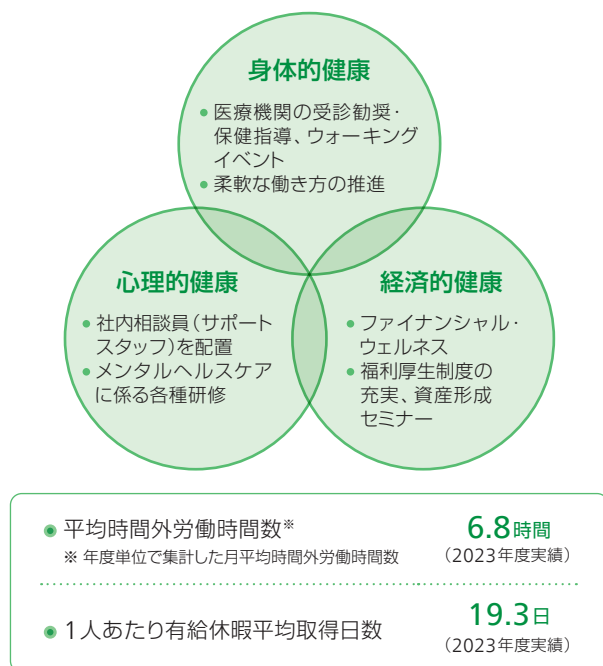


当行の強みと課題(エンゲージメント調査結果より)



※ 上位・下位の3項目
※ 5段階(1~5)で評価

健康経営の取り組み



多様性を活かす 多様性の尊重

DE&Iの推進



ダイバーシティ推進部長
斎藤 美香子

形のない金融サービスを提供する当行にとって、多様化するお客さまニーズに応えていくためには、経営やサービスに多様な視点を取り入れることが不可欠だと考えています。特に長い歴史がある当行には、民営化以降も同質性を重視する傾向が残っていたことから、「多様性にあふれた文化」を築いていくことが、大きな課題でした。

そのため、株式上場を契機に、多くのステークホルダーに選ばれる企業を目指し、2016年にダイバーシティ推進部を設置し、DE&Iの取り組みを進めてまいりました。その中でも、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」活動の活性化や1on1によるコミュニケーションの充実が、一人ひとりの個性を活かすしくみ作りにつながっています。

今後も、多様な人財が尊重される文化を醸成し、多様性がお客さまサービスやイノベーションにつながる取り組みを推進してまいります。

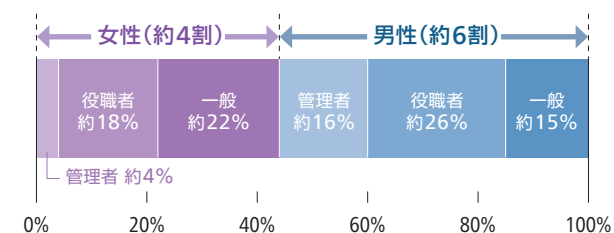
女性活躍推進

生活者の視点に立ったサービスを提供していくために、4割強を占める女性社員の活躍は、「最も身近で信頼される銀行」を目指すうえで、必要不可欠と考えています。

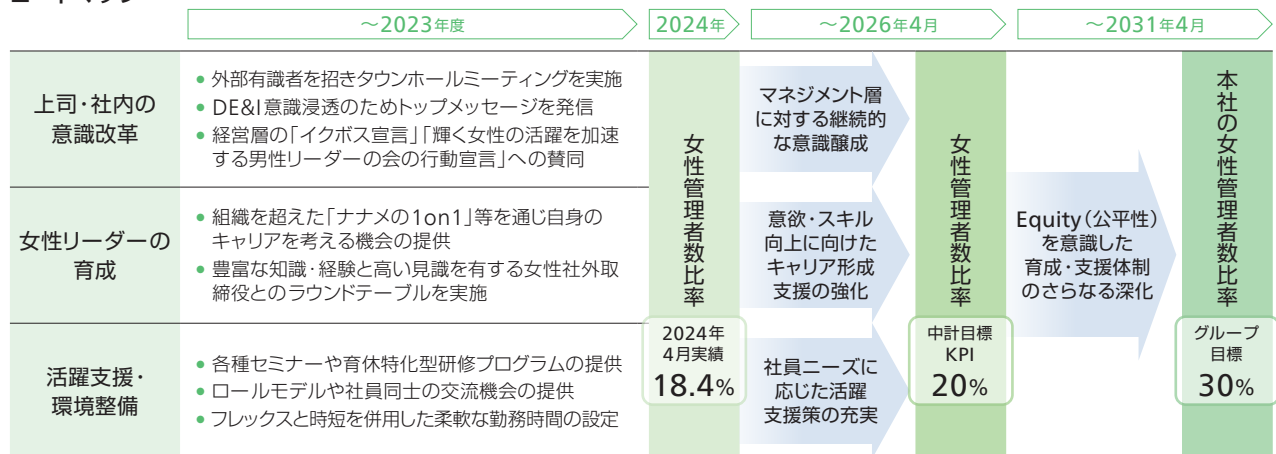
そのため、2026年4月までに女性管理者数比率20%の目標を掲げ、①上司・社内の意識改革、②女性リーダーの育成、③活躍支援・環境整備を中心に取り組みを進めています。加えて、女性の健康支援を軸とした従業員向けのセミナー・ヘルスケアサポート等を提供するサービスの導入などの環境整備も進めています。

こういった取り組みの結果、2024年4月時点の女性管理者数比率は18.4%になるとともに、令和5年度「なでしこ銘柄」に選ばれるなど、女性活躍企業として高い評価を獲得しています。

社員構成（全正社員に対する役職ごとの男女社員の割合）



ロードマップ



VOICE



営業推進部 主任 山城 蘭（ブロックサポートスタッフ 松山支店駐在）

1年5か月の休業からの復帰後は、短時間勤務制度などを活用し、仕事と育児を両立しています。現在は四国エリア内の店舗運営支援業務を担当しており、関係者との事前調整を行い協力を得て、限られた時間の中で自分の力を最大限にかせるよう工夫をしています。

復帰直後に参加した社内施策「ナナメの1on1」では、他組織の女性管理者との対話を通じて、自信を持つためには向上心が重要との気づきがあり、気持ちが前向きになりました。また、自分の考えを言語化することで、仕事と育児の両面での自身のありたい姿や、それを実現するための行動が明確になりました。

Pillar 3

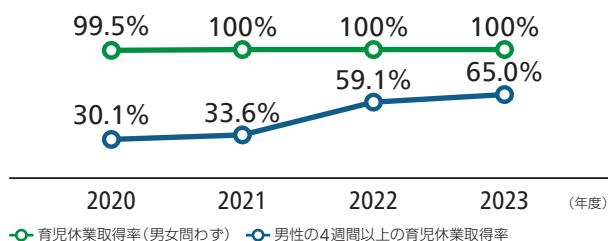
育児休業の取得推進

男女を問わず仕事と家庭の両立を支援する観点から、希望する社員の誰もが家事・育児に参画できるよう、育児休業の取得を積極的に推進しています。

具体的には育児休業を一部有給化するとともに、体験談を社内報で広く紹介するなど「育児休業が身近で当たり前」という風土づくりや育児休業取得者と管理者向けのガイドブックの作成など、職場全体でフォローを行う環境整備を進めています。

2023年度も育児休業取得率100%を達成し、男性の取得日数も増加しております。これらの取り組みが評価され、「プラチナくるみん」にも認定されています。

育児休業取得率



LGBTQ+の理解促進

誰もが安心して活躍できる職場づくりとして、東京レインボープライドへの協賛やLGBTQ+に対する「理解と応援のしるし」であるAllyステッカーの配布を行っています。

あわせて、ダイバーシティ強化月間を設定のうえ、職場内勉強会を行い、グループ各社や労働組合とも取り組み状況を共有・評価反省しています。加えて、当事者等が登壇するオンラインセミナーをグループ共同やコミッティ独自で開催し、その内容を全国のメンバーで共有しています。

また、人事制度において配偶者の定義に同性パートナーを含めており、結婚休暇、忌引休暇、扶養手当、世帯社宅への入居等が利用できます。

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6年連続で受賞しています。

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、就労機会の提供と定着を目的に2010年に「ゆうちょ銀行ありがとうセンター」を設立・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。

また、本社および複数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)として働いてもらうことで、障がい者雇用と福利厚生・健康経営を一体的に取り組んでいます。

今後も、こうした取り組みを通じて、障がい者の活躍領域の拡大につなげていきます。



ありがとうセンターの作業風景

シニア人材の活用

少子高齢化による労働力人口の減少を踏まえ、5年後・10年後を見据えたリスキリングに早期に着手することが必要と認識し、取り組みを進めています。

2023年度には、社員が将来を見据えたキャリア形成・スキル向上を考えることができるよう、シニア社員として知識・経験を活かし、能力を発揮できるポスト・業務内容・必要となるスキルや資格の見える化を図りました。

今後、デジタル化等の社会環境の変化に対応できるよう、必要となるリスキリング項目を整理するとともに、効果的な意識向上、スキル向上を図ることで、シニア人材の活躍につなげていきます。

日本郵政グループ人事方針

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。

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、具体的な指標および目標の整理をしています。

COLUMN

主な指標および目標	2023年度実績 ^{※1}
社員エンゲージメント(誇りとやりがい)スコア ^{※2} : 前年度スコア以上	3.31pt
男性育休平均日数: 1か月以上	35.0日
本社女性管理者数比率: 30%(2031年4月1日時点)	16.2%(2024年4月1日現在)
グループ内社内公募人数 ^{※3} : 前年度以上	—
適所適材スコア ^{※2} : 前年度スコア以上	2.70pt
年休取得平均日数: 18日以上	19.5日

※1 日本郵政グループ全体の実績

※2 2023年度から調査開始。5段階(1～5)で評価

※3 2022年度から本社組織間で実施。2024年度からフロント組織も含め全社的に実施

IT投資計画、内部管理態勢の強化

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5,400億円程度、加えて、「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」

として1,350億円程度の投資を計画しています。2023年度は、ゆうちょ手続きアプリの導入やゆうちょ通帳アプリのサービス追加等、デジタルチャネルの拡充を目的とした案件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の大規模なシステム更改を実施しました。

IT投資計画

基本方針 1:

新たな成長に向けた戦略的なIT投資

リテールビジネスの変革

- 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の拡充（通帳アプリ・手続きアプリの機能拡充等）
- デジタルサービスの利用増加に対応した基盤強化・信頼性向上
- デジタル技術を活用した窓口・バックオフィス等の抜本的な業務改革・生産性向上

Σビジネスの本格始動

- 事業者情報等を集積し、ソーシング業務およびマーケティング支援業務に活用するシステムの導入（Σデータプラットフォーム）

AML/CFT/CPF^{※1}態勢強化

- 顧客管理の厳格化、規制強化への対応、データ分析の高度化

マーケットビジネスの深化

- リスク量計測等の機能高度化、業務効率化

セキュリティ態勢強化

- 環境変化に対応した強固なセキュリティ態勢の構築



5年間で **1,350** 億円程度の戦略的なIT投資を計画

基本方針 2:

安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資

システム更改等の着実な実施

全国の郵便局の窓口端末機／ATMの更改・改良等

5年間で **5,400** 億円程度のIT投資を計画

基本方針 3:

10年後を見据え、社会・経営環境変化に対応するサステナブルなシステム将来像の検討

合計: **6,750** 億円^{※2}程度

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

※1 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融防止

※2 設備投資+経費のキャッシュフローベース

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.84、資料編 P.93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(以下、「マネロン等」)、振り込め詐欺、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、マネロン等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。

また、国際基準に則った強固なセキュリティ態勢の構築に取り組み、複雑化・巧妙化するサイバー攻撃への対応を行っています。

サイバーセキュリティについて、詳しくはP.88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、直営店・郵便局の不祥事件の再発防止に向け、日本郵便との連携態勢を強化し、防犯総合対策のPDCAを着実に実行していきます。

コンプライアンスについて、詳しくはP.90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。

ステークホルダーコミュニケーション

持続可能な社会・未来の創造に貢献するとともに、企業としての持続的成長を実現するためには、ステークホルダーの声に深く耳を傾け、その期待に応え、ご理解とご支援をいただくことが必要です。

「最も身近で信頼される銀行」として、ステークホルダーの皆さまとしっかりと対話しながら、企業価値の向上と社会課題解決の両立を目指します。



ゆうちょ銀行

株主・
投資家



2024年5月21日
2023年度決算 投資家説明会

お客さま



2024年3月21日
テーマ別投資家説明会

地域社会



「ゆうちょアイデア貯金箱
コンクール」入賞作品



金融教室

社員



WEB社内報

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。

IR活動実績(2023年度)

活動	内容
第17期定時株主総会(2023年度)	2023年6月20日開催
個人投資家向け説明会	経営陣等による個人投資家向け説明会を年数回開催。 開催回数: 6回、参加人数: 1,445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: 222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: 534社(うち海外機関投資家: 283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: 6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不動産投資・円債投資、社外取締役やサステナビリティ担当役員等によるESG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実施。
第18期定時株主総会(2024年度)	2024年6月18日開催

株主・投資家の主な関心事項

- 国内外の金融政策の見通し
- 「『資本コストや株価を意識した経営の実現』に向けた取り組みについて」に記載のROE目標の達成時期
- 円金利ポートフォリオ再構築の進捗状況
- 不動産市況不安へのスタンス・捉え方
- 今後の成長戦略・株主還元方針

株主・投資家のご意見による開示事例

- キーメッセージ明確化の要望を受け投資家説明会資料にサマリーページを設定
- 日銀の金融政策修正を受け対応方針(円金利ポートフォリオの再構築)を開示
- 北米不動産への不安を払拭するため投資状況を開示

社外取締役・経営陣登壇のテーマ別投資家説明会の開催

当行のESGへの取り組みについて、機関投資家やアナリスト等約40名の方々に、当行社外取締役・経営陣が登壇した説明会「ESGへの取り組みについて」を行い、経営

と一体的なサステナビリティ戦略・人財戦略を中心にご説明しました。当行で初めて社外取締役も登壇した本説明会では、さまざまなテーマで対話が行われました。

今後も、投資家等と活発な対話を行えるよう、さらなるIR活動の推進に取り組んでいきます。

対話の内容例

- 企業文化やESG経営全般に関する現状と目指すべき姿
- 人的資本の強化に向けた課題
- 取締役会での議論の状況
- ガバナンス側から見た当行の評価
- 社外取締役に就任した理由 等



テーマ別投資家説明会の様子
(左: 山本社外取締役、右: 佐藤社外取締役)

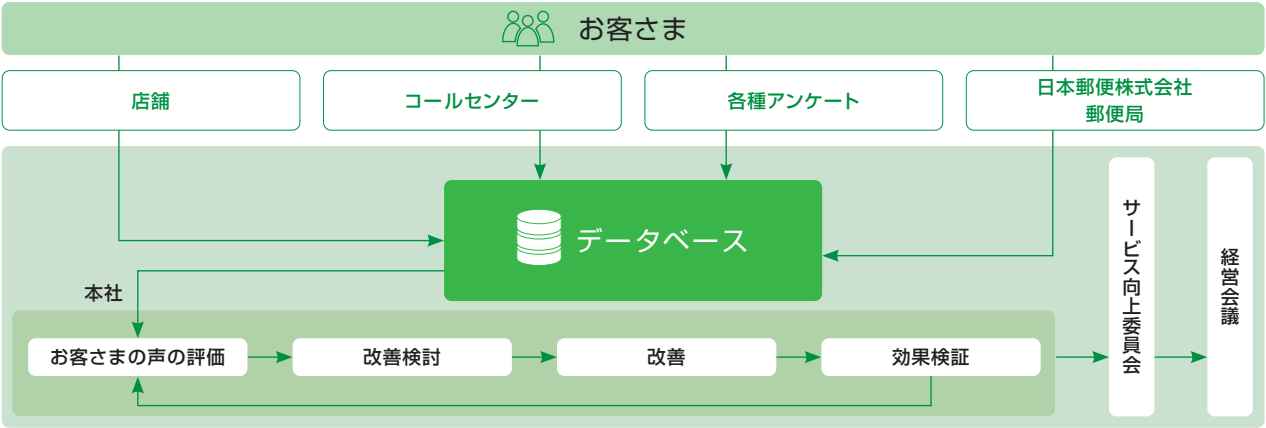
お客さまとのコミュニケーション

店舗や郵便局、コールセンター等にお寄せいただいたお客さまの声は、下図のとおり本社お客さまサービス統括部で一元的に管理し、商品・サービスの改善に活用、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。

2023年8月に実施したお客さま満足度調査では、約7割のお客さまが当行のサービスにご満足いただけているという結果が出ました。

2023年8月に実施したお客さま満足度調査では、約7割のお客さまが当行のサービスにご満足いただけているという結果が出ました。

サービス改善のための取り組み体制



商品・サービスの改善事例

お客さまの声	改善内容
窓口やATMに行かずに、払込書の支払いができるようにしてほしい	「ゆうちょ通帳アプリ」に、各種支払いを可能にする機能を追加 - 払込書による支払い(通常払込み)、税金・各種支払い(ペイジー) - 二次元コードによる税公金の納付
キャッシュカードを持ってなくても、ATMでお金を引き出せるようにしてほしい	「ゆうちょ通帳アプリ」に、ATM画面に表示される二次元コードを読み取ることで、現金の入出金を可能にする機能を追加
ATMで紙幣を出し入れする際、画面の「取消」ボタンに袖が触れて、操作が取り消されてしまった	意図しない操作を防ぐため、ATM画面の「取消」ボタンの位置を変更

貯金等の非常取扱い、災害義援金の無料送金サービス

令和6年能登半島地震により被災された皆さまに、謹んでお見舞い申し上げます。当行では、被災された方々を支援するための取り組みを行っています。

- 貯金等の非常取扱いの実施
通帳・証書等や印章をなくされた方に対し、おひとりさま20万円を限度とした通常貯金の払戻し等を実施しています。
- 災害義援金の無料送金サービス
被災者に対する救援活動を支援するため、ゆうちょ銀行・郵便局の貯金窓口およびゆうちょ通帳アプリにおいて、通常払込みによる災害義援金の無料送金サービスを実施しています。

社員とのコミュニケーション

社員の声を業務・サービスの改善に活用するとともに、組織間の連携強化・コミュニケーションの活性化を目的として、「社長直通意見箱」やWEB社内報「ゆうちょLife🍀」を活用しています。

また、代表執行役社長が委員長を務めるサービス向上委員会の傘下にある「社員の声」分科会(風土改革PT・生産性向上PT)において、関係部署と連携しつつ、組織間や社員相互のコミュニケーション強化、生産性向上および働きやすい職場づくりに取り組んでいます。引き続き、コミュニケーションのさらなる活性化等により、チームとしての成果を最大化し、新たな価値を創り出していく働きがいのある組織を目指して活動していきます。

また、代表執行役社長が委員長を務めるサービス向上委員会の傘下にある「社員の声」分科会(風土改革PT・生産性向上PT)において、関係部署と連携しつつ、組織間や社員相互のコミュニケーション強化、生産性向上および働きやすい職場づくりに取り組んでいます。引き続き、コミュニケーションのさらなる活性化等により、チームとしての成果を最大化し、新たな価値を創り出していく働きがいのある組織を目指して活動していきます。

地域社会とのコミュニケーション

金融教育

当行は、小中高生を対象に、学校への出前授業等の金融教室を開催しています。

成年年齢の引き下げ等により、金融教育の重要性はますます高まっています。

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。

ゆうちょアイデア貯金箱コンクール

貯金箱の作製を通じて、子どもたちの創造力を伸ばすこと、貯蓄への関心を持ってもらうことを目的として、1975年から実施しています。2023年度は、484,757点の応募作品から240作品を選出し、全国で展示会を開催しました。また、参加作品1点につき10円を、公益財団法人日本ユニセフ協会、JICAおよび公益財団法人ジョイセフに寄付しています。

外部評価



令和5年度「なでこ銘柄」



プラチナくるみん



トモニン



えるぼし(3段階目)



健康経営優良法人2024
(大規模法人部門)
ホワイト500



スポーツエール
カンパニー2024



令和5年度
東京都スポーツ推進企業



人的資本経営品質2023
(シルバー)



「PRIDE指標」ゴールド



日経スマートワーク
経営調査 3.5星



日経SDGs経営調査
3.5星



建築物省エネルギー性能
表示制度(BELS) ミツ星



Gomez IRサイト
ランキング2023金賞



Gomez ESGサイト
ランキング2023優秀企業



大和インベスター・リレーションズ
2023年インターネットIR 優秀賞



大和インベスター・リレーションズ2023年
インターネットIR サステナビリティ部門 優秀賞

ESGインデックス組入状況 (2024年6月末現在)



FTSE4Good
Developed Index



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



Euronext Vigeo
World 120 Index

GPIF採用インデックス



FTSE Blossom
Japan Index

FTSE Blossom Japan
Index



S&P/JPX カーボン・
エフィシエント指数



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index

Morningstar
日本株式ジェンダー・
ダイバーシティ・ティルト指数
(除<REIT> (GenDi J))

MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN) *

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株ESGセレクト・
リーダーズ指数

* 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.

サステナビリティ基本方針

ゆうちょ銀行は、サステナビリティ推進を経営上の最重要施策と位置付け、以下のとおり事業活動の中で重点課題(マテリアリティ)に取り組むことを通じて、中長期的に持続可能な社会的価値創出と企業価値向上の両立を目指します。

1

日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」にご利用いただける金融サービスの開発・提供に取り組みます。

2

地域に根差した金融機関として、地域経済・社会の発展に貢献します。

自然と環境を守り、次世代に伝えていくため、環境に配慮した行動に努め、環境課題の解決に取り組みます。

3

4

人権を尊重した事業活動を行うとともに、社員が健康・安全に働きやすく、多様な個性や働き方が尊重される職場環境を確保します。また、自ら考え行動できる人財の育成に努め、ワーク・ライフ・バランスや働きがい向上をよう取り組みます。

誰一人取り残さない社会の実現を目指して

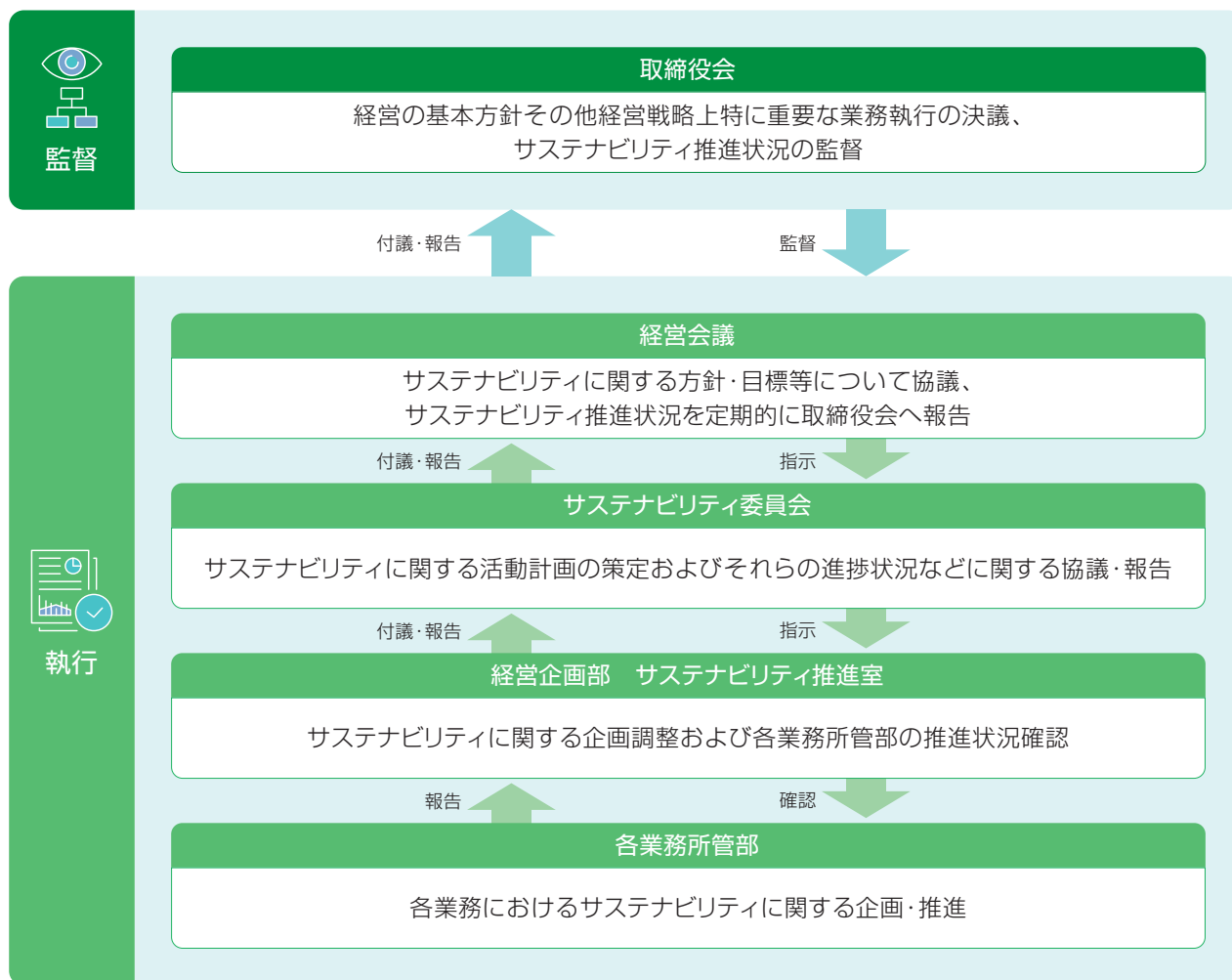
実効性あるサステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進にあたり、サステナビリティ推進室が各部署における取り組み状況等を取りまとめ、サステナビリティ委員会にて協議等を行っています。

代表執行役社長は、ゆうちょ銀行を代表し業務を総理する者として、気候変動対応を含むサステナビリティ推

進の責任を負うとともに、サステナビリティ委員会の委員長を務めるサステナビリティ担当役員は、経営会議・取締役会に出席し、推進状況等を付議・報告する体制としています。

サステナビリティ推進体制図



取締役会への主なサステナビリティ関連付議事項(2021年度～)

付議の時期	付議事項の内容
2021年10月	サステナビリティ基本方針の制定
2022年3月	気候変動リスクやその他サステナビリティに係るリスクをトップリスクに選定 ESGテーマ型投融資残高目標を引き上げ
2023年3月	GHG排出量(投融資ポートフォリオ・電力セクター)中間目標の設定 GHG排出量(自社)中間目標の見直し
2024年5月	重点課題(マテリアリティ)の見直し ESGテーマ型投融資残高目標を引き上げ

気候変動への取り組み

基本的な考え方

当行では、気候変動というグローバルな社会課題に対応し、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、取り組みを推進しています。2023年にはネットゼロに向けたロードマップを公開しました。

ネットゼロに向けたロードマップ

ネットゼロに向けたロードマップ												▼ ネットゼロ宣言		中計最終年	中間目標	最終目標
[年度]		2019	2020	2021	2022	2023	...	2025	...	2030	...	2050				
GHG 排出量のネットゼロ					ネットゼロに向けた取り組みの加速								ネットゼロ			
自社排出量 (Scope 1、2) [万t-CO ₂]		4.8	4.4	4.3	2.4											2019年度比 ▲60%
		自社施設の電力再エネ化			EV車/HV車/電力再エネ化											
投融資ポートフォリオ排出量 (Scope3 カテゴリ15)※1					エンゲージメントを通じた削減の後押し											
すべてのセクター	絶対量※2 [百万t-CO ₂]			48	47											
	投資単位あたり※2 [t-CO ₂ /億円]	120	99	85	81						2019年度比 ▲50%					
脱炭素を後押しするファイナンス					ESG 投融資を通じた社会課題解決への貢献											
ESGテーマ型投融資残高 [兆円]			1.2	2.1	3.2	4.6		7								
		グリーンボンド等への投融資														
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					残高ゼロ継続											

※1 投融資ポートフォリオ排出量は、今後、排出量データ取得ベンダの変更や算出方法の改善等を行った場合、過去に遡って修正する可能性があります。
※2 2021年度の絶対量について、投融資先企業の算出対象範囲の拡大(例:単体→連結)等の算出方法精緻化によって、過去の開示内容から数値が変更となっています。
また、上表の値は帰属係数の企業価値を簿価で計算しています。

ガバナンス／リスク管理

気候変動に係る推進体制

● 気候変動への対応方針や取り組み状況については、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。

サステナビリティ推進体制の高度化に向けたWGの設置

当行では、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、各種施策を実施しています。
2023年度にはサステナビリティに係る各種課題対応の強化を目的として、各部門との連携をさらに強化するため、サステナビリティ推進室を事務局とした「気候変動等ワーキンググループ(WG)」を設置しまし

た。WGには、リスク管理統括部や市場統括部といった運用関連部署をはじめ、広報部や財務部も参加しており、各種開示検討を行うほか、リスク管理やESG投融資・GHG排出量削減に向けた取り組みについて対応を検討しています。このような組織体制の強化により、サステナビリティに係る各種課題の対応を強化しています。

リスク管理体制

- 当行では、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付けています。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。

 リスクアペタイト・フレームワークについて、詳しくはP.86をご覧ください。

- 当行の投融資にあたっては「ESG投融資方針」を制定しており、その中で積極的に推進する投融資等を定めています。2024年4月には投融資方針を見直し、新たに特定セクターに対する禁止対象を拡大する等、気候変動・生物多様性等の環境問題や、人権侵害等の社会問題に適切に対応するため、高度化を図っています。

戦略／指標と目標

気候変動関連のリスク・機会

当行では、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 ^{※1}	財務影響 ^{※2}
物理的リスク	● 自然災害等による、当行保有資産であるATM等の毀損や投融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融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	● 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投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

※1 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

※2 B/S・P/Lへの財務影響 小：年間10億円未満、中：年間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。

なお、2024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。

- 今後も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いきます。

事業会社としての取り組み

2022年度までに、自社保有施設の電力を再生可能エネルギーへ切り替えました。当行は日本郵便が保有する施設に入居していることから、今後は日本郵便の電力再

エネ化を後押しするとともに、2023年度より実施している、営業活動用四輪車両(ガソリン車)のEV車/HV車など環境配慮型の車両への切り替えを通じて、自社排出量の削減につなげていきます。

区分	2030年度中間目標	2050年目標
自社排出量	▲60% (2019年度比)	ネットゼロ

機関投資家としての取り組み

- 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た取り組みを加速させています。2023年度は25社に対してESGに関するエンゲージメントを実施しました。エンゲージメント事例は以下のとおりです。

社外取締役からの提言

GHG（温室効果ガス）排出量削減に係るScope3（投融資先排出量）の取り組みについて、投融資先企業へのエンゲージメントにあたっては、数値目標のみならず削減計画等の定性的な取り組みを重視すべきである。

企業	テーマ	対話内容
ガスA社	気候変動	排出量削減の課題（技術開発、バリューチェーン）を確認。トランジションに伴うScope1・2の増加見込みに係る開示を依頼。気候変動に伴う財務影響や、開示を拡充すべき内容について意見交換を実施。
電力B社		目標達成に向けた取り組みの進捗状況を確認。再生可能エネルギーの拡大余地について確認・意見交換を実施。
食料品C社	自然資本	依存・影響が大きいカテゴリの特定状況や、リスク・機会の分析状況を確認。リサイクルに係る取り組み状況を確認。財務影響（資本支出）への影響や、今後の研究開発に関して意見交換。

今後も、当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。

区分	2030年度中間目標	2050年目標
投融資ポートフォリオ排出量 投資単位あたり[t-CO ₂ /億円]	▲50%（2019年度比）	ネットゼロ

「サステナビリティプログレスレポート2024」の発行

2024年6月に、当行初となる「サステナビリティプログレスレポート2024」を発行しました。本レポートでは、機関投資家の方々をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、サステナビリティに係る取り組みの背景や主に2023年度の進捗等をポイントを絞ってご紹介しています。



more info

サステナビリティプログレスレポート

<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/report/pdf/sustainability-progress-report.pdf>



自然資本・生物多様性保全への取り組み

当行は、2022年9月、自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD)フォーラムに参画しました。自然資本や生物多様性保全に対する意識の向上を図るとともに、持続可能な社会の実現に貢献できるよう、自然資本・生物多様性保全に資する取り組みをより一層推進していきます。



自然資本の保全・再生に対する当行の考え方

< 自然と共に、豊かな未来を育む。>

- 経済活動は自然資本に大きく依存しており、当行を含めすべての企業は自然資本と関係している。当行は金融機関として、自然資本と関わる企業への資金提供者の役割を担っており、一般的に投融資先を分析・管理対象として対応を進めていくことが望ましいと認識。
- 一方で、郵便局ネットワークを通じて日本全国で事業を展開する当行は、日本の社会と地域の健全な発展を目指し、地域に根差した自然の保全・再生といった関わり方も重要だと認識。投融資先への対応に限らず、グループ体となって環境関連の取り組みを広範に実施していく。

具体的な取り組み

無通帳型総合口座

(ゆうちょダイレクト+(プラス))

紙の通帳を発行せず、「ゆうちょダイレクト」で現在高照会等を行えるため、紙使用量の削減につながっています。

振替受払通知票Web照会サービス

振替受払通知票および払込取扱票などを文書でお知らせする代わりに、Web画面で確認できるサービスです。利便性の向上だけでなく、紙使用量の削減につながっています。

ゆうちょボランティア貯金

援助を求めている世界のひとや自然保護に少しでも多くの支援の手が届くよう、「ゆうちょボランティア貯金」をお取り扱いしています。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・地域の生活向上や環境保全に活用しています。(取り扱い開始から2024年3月末までの累計:3,657万円)

環境保全団体への寄付

「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



どんぐりモンゴリ(愛知県)「植栽活動」

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2024年3月末までの累計:3,250万円)

調達における環境(気候変動・生物多様性等)への配慮

契約手続きにおいて「『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」ことを定め、環境に配慮した調達を実施しています。たとえば、「統合報告書(ディスクロージャー誌)」、「環境情報誌」などの印刷には、植物油インキ^{*1}を使用しており、調達物品の使用素材を、環境に配慮された素材に仕様を変更^{*2}するなど順次取り組んでいます。グリーン購入も継続的に推進しています。

加えて、2018年12月に「グループの調達活動に関する考え方」(調達方針)を見直し、日本郵政グループが国連グローバル・コンパクトに定める4分野(人権・労働・環境・腐敗防止)10原則の実現に向けて、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。また、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。

^{*1} 大豆油、パーム油など、植物由来の油および廃食用油などをリサイクルした再生油を使用したインキ

^{*2} プラスチックごみ等の削減に向けた取り組み

人権尊重の取り組み

経営理念である「最も身近で信頼される銀行」の実現を目指すうえで、人権の尊重が重要な社会的責任であるとの認識に立ち、お客さまや当行社員、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の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、人権方

針を定め、各種取り組みを強化しています。

人権尊重の取り組みについては、サステナビリティ委員会および経営会議にて協議しており、その取り組み状況は、定期的に取り締役に報告しています。

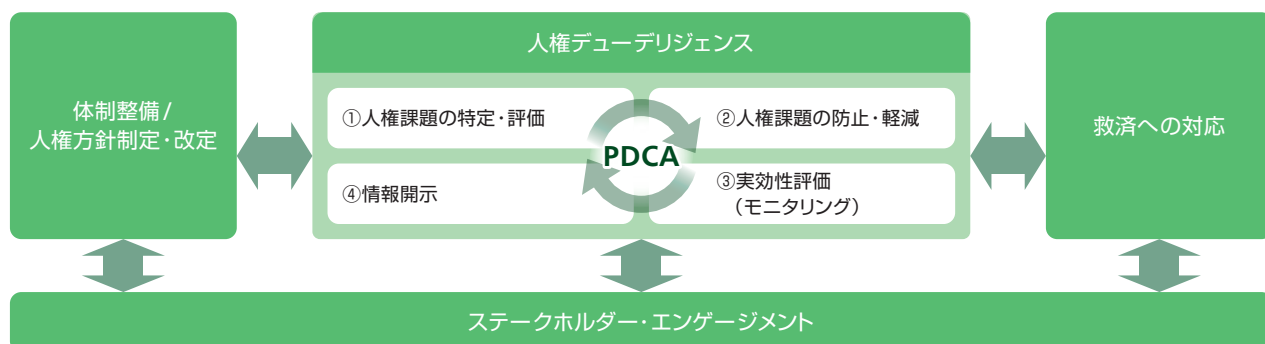


more info

ゆうちょ銀行人権方針

<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/supplychain/policy/>

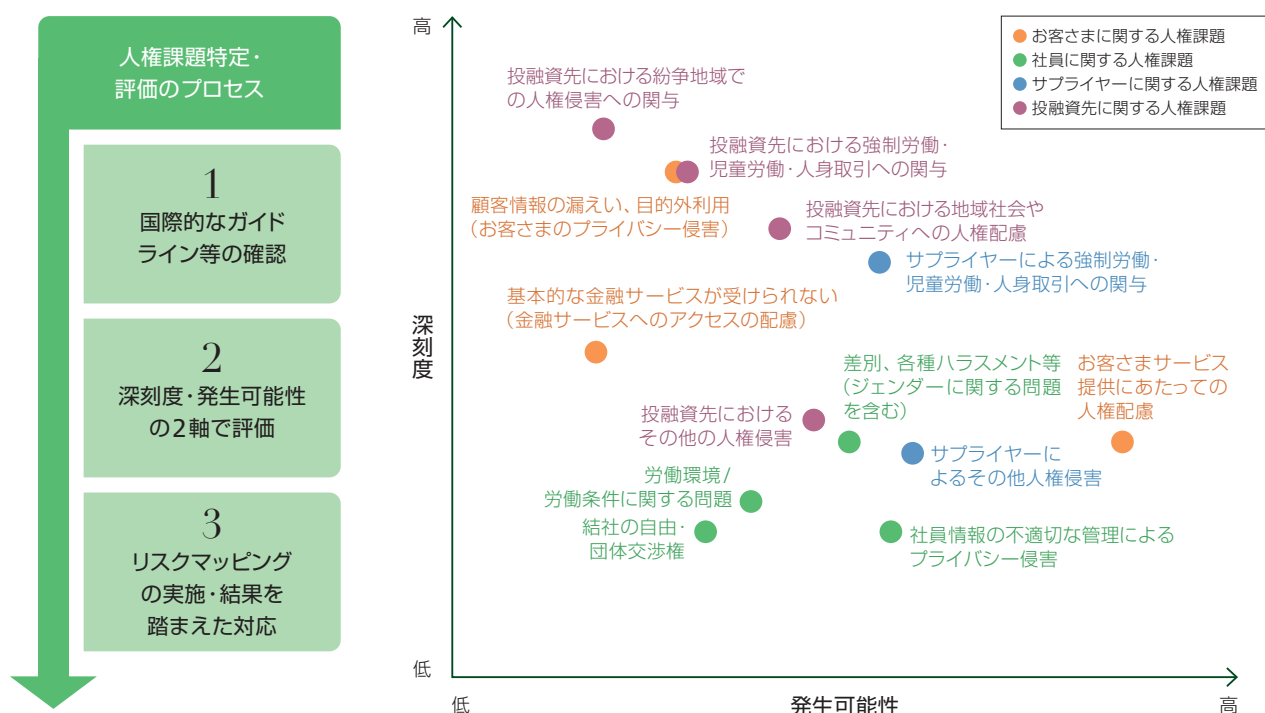
人権デューデリジェンスの実施



人権課題の特定と評価

人権尊重に関する社会的要請の高まりや、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等の考え方を踏まえ、2019年4月に人権方針を制定しました。制定した人権方針は国際的なガイドライン等の動向を踏まえて、2023年4月に改定しており、今後も見直しを実施していきます。

2023年度には国際的なガイドラインや金融機関に求められる役割等をもとに、当行が取り組むべき人権課題を特定しました。特定した人権課題については、深刻度および発生可能性の2軸で評価(マッピング)するとともに、マッピング結果については、外部環境の変化等を踏まえて、継続的に見直します。



人権課題に対する取り組み

各人権課題に対して、ステークホルダーごとにさまざまな取り組み（防止・軽減策）を行っています。また、人権デューデリジェンスの実施状況については、モニタリングを実施し、継続的に改善に取り組んでいきます。

 お客さまへの取り組み	- 日本全国のお客さまへの金融サービス提供 - ハード／ソフト両面からのバリアフリー、ユニバーサルデザイン等の取り組み - 商品サービス、広告物に対する人権配慮 - 多言語対応 - お客さまの情報管理、金融教育の実施 など
 サプライヤーへの取り組み	- 日本郵政グループCSR調達ガイドラインの制定・改定 - 契約書への人権配慮の記載 - 通報窓口の周知 - サプライヤーアンケートの実施
 社員への取り組み	- 差別やハラスメントに対する各種研修の実施、情報紙の発行 - 健康経営の取り組み推進 - DE&Iの推進 - 労働環境の整備 など
 投融資先への取り組み	- ESG投融資方針の制定・改定 - エンゲージメントの実施 - ESGテーマ型投融資の推進 - 紛争国における人権侵害関与の防止

「ゆうちょ銀行人権レポート」を発行

当行として初となる人権レポートを2024年4月に発行しました。

人権レポートでは、各ステークホルダーに対する取り組みのほか、当行の人権尊重の取り組みに係る歩みや状況等をご紹介します。



more info

ゆうちょ銀行人権レポート

https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/supplychain/human-rights/pdf/human-rights_report.pdf



内部通報・ハラスメント相談制度

人権侵害の根絶および被害を受けている社員を早期に救済し、人権侵害のない働きやすい会社を目指す取り組みのひとつとして、複数の相談窓口を設置・周知するほか、秘密保持の徹底、匿名相談への対応、報復行為の禁止等の体制を整えることで相談者が安心して相談できる環境を整備しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

当行の取り組みを客観的に確認するため、ステークホルダーの皆さまとの対話を行っています。2023年度は外部有識者との対話、社員に対して人権課題に対するアンケートを通じた対話を行いました。今後もさまざまなステークホルダーとの対話を通じて、人権デューデリジェンスの高度化を図っていきます。

社員との対話

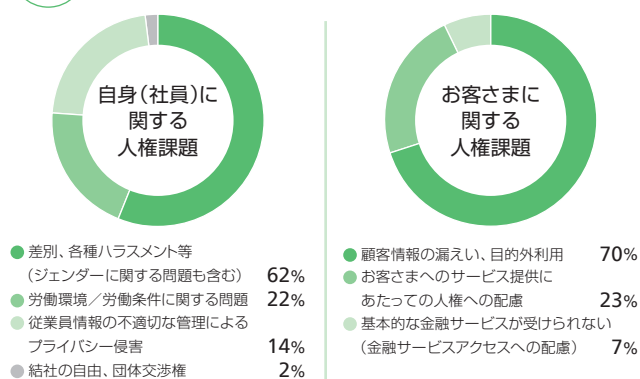
当行の特定した人権課題のうち、A：自身にとって（社員として）、B：ゆうちょ銀行を利用する側（お客さま）にとって一番重要な人権課題は何か、それぞれアンケートを行いました。

アンケートの結果、「差別、各種ハラスメント等」や「顧客情報の漏えい、目的外利用」が、深刻度の高い人権課題と認識されていることが明らかとなり、リスクマッピングと整合的な結果となりました。

今後も社員をはじめ、サプライヤー等ステークホルダーの皆さまの声を聞きながら定期的に取り組みを見直していきます。

質問

次の人権課題のうち、最も深刻な問題となりうる人権課題を選んでください。



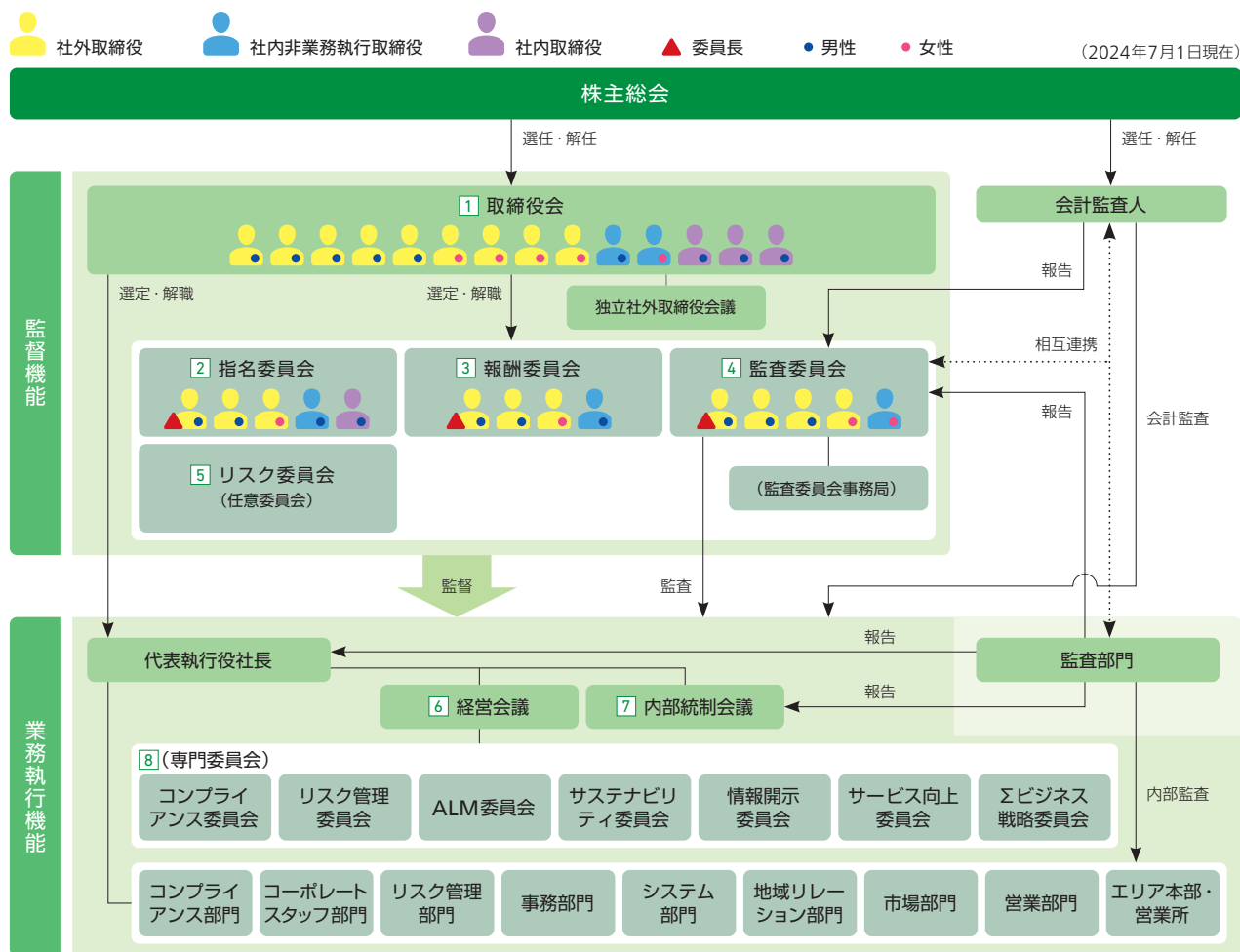
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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およ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もと、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。取締役会なら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

監督機能

	役割と構成 (2024年7月1日現在)	主な議題・運営状況 (2023年度)	開催回数 (2023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。	2023年度においては、年度経営計画の策定、中期経営計画の見直し、コンプライアンス態勢および人財戦略等の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。	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。	2023年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、次期取締役候補の選任に向けて継続的に議論を行いました。また、社長後継者計画等についても継続的に議論を行いました。	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。	2023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、役員の報酬水準等について議論を行いました。	5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。	2023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、当行直営店および郵便局における部内犯罪防止に向け、防犯の総合対策を整理・強化し、日本郵政グループ全体で推進する態勢の構築などに継続して取り組んで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。	2023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、サイバーセキュリティ態勢やシステム更改の状況等を審議し、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。	7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	投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス(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。

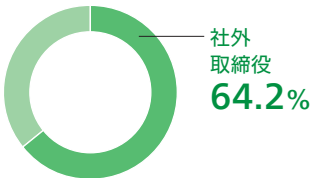
取締役会

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。

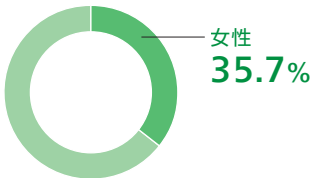
社外取締役比率
(2024年7月1日現在)

社外取締役
9名/14名



取締役会の男女比率
(2024年7月1日現在)

女性
5名/14名



取締役のスキルマトリックス

スキルの詳細一覧と選定理由

スキル	詳細	選定理由
経営(企業経営)	企業経営者としての豊富な経験と見識	当行のパーパスの実現、企業価値の向上に必要なため。
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	お客さまに安心・安全にご利用いただける最も信頼される金融機関を目指すことに必要なため。
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	企業価値の最大化のため、適切な成長投資・株主還元等の財務戦略の立案・推進・監督に必要なため。
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	金融市場の動向を捉え、ビジネスを展開していくために必要なため。
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	本邦最大級の機関投資家として、収益性と健全性の高次元での両立を実現することが、企業価値の向上に必要なため。
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	DX推進、他金融機関・地域リレーション強化を通じて、日本全国誰一人取り残さない「安心・安全」なサービスの提供の実現に必要なため。
人財育成	人財育成および教育に関するマネジメントの経験・見識	競争力・価値創造の「源泉」であり、「財産」である人財を育て成長させることが企業価値向上に必要なため。
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	企業価値向上と社会的課題解決を両立していく取り組みを推進し、重点課題(マテリアリティ)を実現するために必要なため。
行政	国・地方自治体等での行政の要職経験	郵政民営化の完全実施のために必要なため。

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	人財育成	ESG	行政	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	●		●				●		★			
	栗飯原 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	笠間 貴之	●			●	●		●		●			
	田中 進			●	●				●				
	矢野 晴巳				●	●	●	●					
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

2023年度に取締役会で議論された主な議題

- 中期経営計画(2021年度～2025年度)の見直し
- リスクアペタイト・ステートメント
- 2024年度経営計画の策定
- サステナビリティ経営の推進
- 資本・配当政策(ROE・PBRの向上等)
- 3つのビジネス戦略の推進(リテールビジネスの改革、マーケットビジネスの深化、Σビジネスの本格始動)
- 人的資本経営の推進
- コーポレートガバナンス態勢の充実
- コンプライアンス態勢の強化
- 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の強化
- 「内部統制システムの構築に係る基本方針」の運用状況
- オペレーショナル・レジリエンスの確保に向けた態勢整備

役員等一覧 (2024年7月1日現在)

社外取締役※

	たけうち けいすけ 竹内 敬介 社外取締役 報酬委員長 指名委員 重要な兼職の状況 ブラザー工業株式会社社外取締役	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12回) 指名委員会への出席状況 100% (8回 / 8回) 報酬委員会への出席状況 100% (5回 / 5回)	選任理由 長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	かいわ まこと 海輪 誠 社外取締役 指名委員長 重要な兼職の状況 東北電力株式会社特別顧問	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12回) 指名委員会への出席状況 100% (8回 / 8回)	選任理由 長年にわたり株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	あいばら りさ 栗飯原 理咲 社外取締役 報酬委員 重要な兼職の状況 アイランド株式会社代表取締役社長	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12回) 報酬委員会への出席状況 100% (3回 / 3回)	選任理由 長年にわたりインターネットサービス事業の会社経営に携わり、インターネットマーケティング等についての深い見識を有しており、その豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	かわむら ひろし 河村 博 社外取締役 監査委員長 重要な兼職の状況 弁護士 株式会社石井鐵工所社外取締役	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12回) 監査委員会への出席状況 100% (14回 / 14回)	選任理由 長年にわたり法曹の職にあり、その経歴を通じて培った法律の専門家としての豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	やまもと けんじろう 山本 謙三 社外取締役 監査委員 リスク委員長 重要な兼職の状況 オフィス金融経済イニシアティブ代表 株式会社ブリヂストン社外取締役 住友生命保険相互会社社外取締役	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12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% (7回 / 7回)	選任理由 長年にわたり日本銀行の要職を歴任し、その経歴を通じて培った金融市場・金融システムに関する豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当行取締役会の意思決定機能および監督機能の強化に十分な役割を果たすことが期待できるためであります。
	なかざわ けいじ 中澤 啓二 社外取締役 監査委員 報酬委員 重要な兼職の状況 なし	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12回) 監査委員会への出席状況 100% (14回 / 14回) 報酬委員会への出席状況 100% (3回 / 3回)	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。
	さとう あつこ 佐藤 敦子 社外取締役 リスク委員 重要な兼職の状況 高崎経済大学経済学部国際学科准教授 株式会社ディー・エヌ・エー社外監査役 養命酒製造株式会社社外取締役	取締役会への出席状況 100% (12回 / 12回) リスク委員会への出席状況 100% (7回 / 7回)	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。



あまの れいこ
天野 玲子
社外取締役
指名委員

重要な兼職の状況
株式会社横河ブリッジホールディングス社外取締役

取締役会への出席状況
100% (10回/10回)
指名委員会への出席状況
100% (6回/6回)

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。



かとう あかね
加藤 茜愛
社外取締役
監査委員

重要な兼職の状況
アカネアイデンティティ株式会社代表取締役
株式会社SUMCO社外取締役

取締役会への出席状況
100% (10回/10回)
監査委員会への出席状況
100% (10回/10回)

選任理由
長年にわたり人財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財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。

取締役



かさま たかゆき
笠間 貴之
取締役兼
代表執行役社長
指名委員

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社取締役

取締役会への出席状況
100% (10回/10回)



ますだ ひろや
増田 寛也
取締役
指名委員
報酬委員

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社取締役
兼代表執行役社長

日本郵便株式会社取締役
株式会社かんぽ生命保険
取締役
取締役会への出席状況
100% (12回/12回)
指名委員会への出席状況
100% (8回/8回)
報酬委員会への出席状況
100% (5回/5回)



たなか すすむ
田中 進
取締役兼
代表執行役副社長

重要な兼職の状況
日本郵政株式会社
常務執行役

取締役会への出席状況
100% (12回/12回)



やまざき かつよ
山崎 勝代
取締役(常勤)
監査委員
リスク委員

重要な兼職の状況
なし

取締役会への出席状況
100% (10回/10回)
監査委員会への出席状況
100% (10回/10回)
リスク委員会への出席状況
100% (5回/5回)



やの はるみ
矢野 晴巳
取締役兼
代表執行役副社長

重要な兼職の状況
なし

※ 取締役会および各委員会への出席状況は2023年度の実績です。
※ 竹内 敬介、海輪 誠、栗飯原 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。

 **more info**
取締役の略歴等の詳細は当行Webサイトをご覧ください。
https://www.jp-bank.japanpost.jp/aboutus/company/outline/abt_cmp_ol_drc_profile.html

執行役

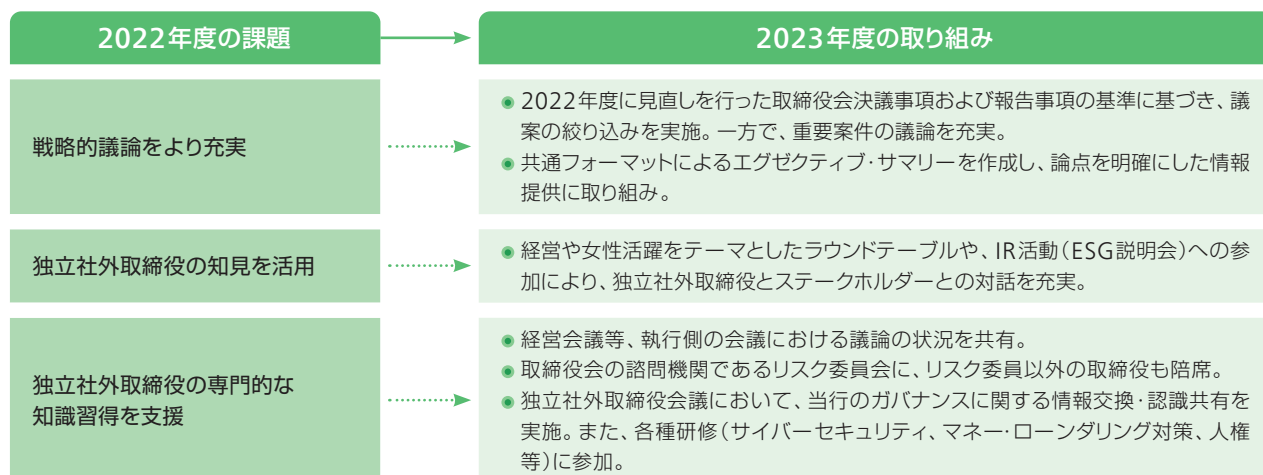
代表執行役社長 笠間 貴之(かさま たかゆき)	専務執行役 新村 真(しんむら まこと)	常務執行役 傳 昭浩(でん あきひろ)	執行役 豊田 康光(とよだ やすみつ)	執行役 今井 健一(いまい けんいち)
代表執行役副社長 田中 進(たなか すすむ)	常務執行役 奈倉 忍(なぐら しのぶ)	執行役 當麻 維也(とうま まさや)	執行役 藤江 純子(ふじえ じゅんこ)	執行役 吉田 優子(よしだ ゆうこ)
代表執行役副社長 矢野 晴巳(やの はるみ)	常務執行役 尾形 哲(おがた さとる)	執行役 福島 克哉(ふくしま かつや)	執行役 植田 央(うえた ひろし)	
執行役副社長 小方 憲治(おがた けんじ)	常務執行役 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 青野 憲嗣(あおの けんじ)	
専務執行役 玉置 正人(たまき まさと)	常務執行役 飯村 幸司(いらいむら こうじ)	執行役 吉田 浩一郎(よしだ こういちろう)	執行役 山本 浩和(やまもと ひろかず)	
専務執行役 松永 恒(まつなが ひさし)	常務執行役 岸 悦子(きし えつこ)	執行役 加藤 久徳(かとう ひさのり)	執行役 矢野 智文(やの ともたけ)	

取締役会の実効性評価

当行取締役会は、毎年、各取締役の自己評価等も踏まえ、取締役会および各委員会の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示しています。

評価方法

2023年7月開催の独立社外取締役会議において、第三者評価機関の起用も含めたプロセスの妥当性を検証しました。その結果、従前の自己評価の有効性に加え、取締役相互のディスカッションの重要性が認識されたため、2023年度の実効性評価については、自己評価方式をより充実させたうえで継続することとしました。



評価結果

結論

- 当行取締役会は、2023年度取締役会の実効性は総じて確保されていると判断しました。

分析・評価

- 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おり、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実施。
- 取締役会決議事項および報告事項の整理により、付議事項はおおむね適切と評価している。2023年度は、中期経営計画の見直し、コンプライアンス態勢、人財戦略等の経営戦略上の重要案件について活発な議論を実施。
- 独立社外取締役への情報提供について、事前説明は十分に行われており、また重要情報の報告も適時に実施。
- 法定・任意の各委員会に関して、開催頻度や内容について、多数の取締役が肯定的に評価（開催回数：指名委員会8回、報酬委員会5回、監査委員会14回、リスク委員会7回）。

2023年度の課題と実効性向上に向けた2024年度の取り組み

- 当行の継続的な発展に向け、取締役会でグループガバナンス・事業ポートフォリオ・人的資本経営等について、重点的かつ継続的な議論が必要との意見を踏まえ、議案の一層の絞り込みにより、重要案件に係る議論の時間を十分に確保します。
- 取締役の意見・提言への対応状況の報告方法に改善の余地があるとの意見を踏まえ、引き続き、対応状況の定期報告を行いつつ、重要な案件については個別に経緯や検討状況を報告する等、取締役会における議論の継続性確保と深化に努めます。
- 一部の委員会について、取締役会への報告のさらなる充実を期待する意見を踏まえ、委員会が所管する事項を整理したうえで、取締役会への報告の充実、また情報共有方法の検討を行います。
- 報告事項について、従前からエグゼクティブ・サマリーの導入など論点の明確化に取り組んでおり、一定の成果はあるものの、引き続き改善の余地があるとの意見を踏まえ、さらなるフォーマットの改善やルールの徹底、ポイントを絞った説明により、一層の論点明確化に努めます。



more info

実効性評価の詳細は当行Webサイトをご覧ください。

<https://www.jp-bank-japanpost.jp/sustainability/governance/report/>

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、取締役に對して、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なら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。

経営幹部（社外取締役を含む）向けに定期的実施している主な研修等のテーマ

- 株主総会
- サイバーセキュリティ
- リスク管理に関連する国際金融規制
- サステナビリティ
- 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
- 営業に関するデータ分析
- メディア対応

サクセッションプラン

当行では、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、当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、議論を重ねてきています。

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材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

役員の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

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、この方針に則つ

て報酬額を決定しています。なお、2024年6月18日開催の報酬委員会において、役員報酬制度及び同方針の改定を決議しました。

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）、短期インセンティブである賞与及び中長期インセンティブである株式報酬（業績非連動型及び業績連動型）を支給するものとし、業績目標の達成及び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

及び各委員会における役割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）、短期インセンティブである賞与及び中長期インセンティブである株式報酬（業績非連動型及び業績連動型）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。

賞与については、単年度の業績目標の着実な達成を促すインセンティブとして機能するよう、職責に応じた基準額に個人別評価に基づく係数及び経営計画の達成状況等に応じて変動する係数を乗じて算出される金銭を毎年付与する。

株式報酬については、中長期的な企業価値の向上及び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

するよう、職責に応じた定額のポイントを毎年付与するとともに、職責に応じた基本ポイントに経営計画の達成状況等に応じて変動する係数を乗じて算出されるポイントを中期経営計画の最終年度終了後に付与し、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。

役員報酬へのESG評価項目組み入れ

経営全般や各部門の業務推進にあたって、単年度業績等の短期の目線だけでなく、当行の長期的・持続的な成長に向けた取組みにも健全なインセンティブを付与する観点から、執行役の報酬にサステナビリティ経営の推進

状況を反映しています。

評価項目については、外部環境や当行内部環境の変化に応じて、必要な見直しを実施予定です。

区分	業績連動性	支給基準	支給時期	支給方法
基本報酬	非連動	職責に応じた一定水準の固定報酬	毎月	現金
株式報酬	非連動	職責に応じた定額のポイント	退任時	株式70% 現金30%
	連動	中長期業績連動（0～120%） 業績連動指標〔中計達成度評価〕 基本ポイント × 定量 × 親会社株主に帰属する当期純利益 ROE（株主資本ベース）		
賞与	連動	短期業績連動（0～130%） 業績連動指標 役位別の基準額 × 個人別評価に基づく係数 × 定量 × 親会社株主に帰属する当期純利益 OHR／営業経費削減 リテールビジネス マーケットビジネス Σビジネス（投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス） ESG 企業価値向上に資する取組み システムトラブル等	年1回	現金

役員区分ごとの支給人数、報酬等（2023年度） (百万円)

区分	支給人数	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	13名	133	133	—	—	0
執行役	31名	875	645	202	24	2
計	44名	1,008	778	202	24	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3名、執行役5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、2023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。

少数株主の保護

1. グループ経営に関する方針

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

日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、当行および株式会社かんぽ生命保険は、日本郵政グループ協定等を締

結し、グループ共通の理念、方針その他のグループ運営に係る基本的事項について合意しており、これによりグループ各社が相互に連携・協力し、シナジー効果を発揮する態勢を構築しています。

2. 親会社からの独立性確保に関する考え方等

当行は、日本郵政株式会社と人的・資金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。

日本郵政グループ協定を受け、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または同社への報告事項としています。また、グループガバナンス強化等の観点から、同社と当行の間で取締役の兼務を行っています。

その一方、当行は、経営の透明性向上および意思決定の迅速化のため、指名委員会等設置会社の制度を採用しています。取締役会ならびに法定および任意で設置する

各委員会は、その過半数を独立社外取締役で構成しており、少数株主保護の観点から、経営を確実にチェックできる体制としています。

また、日本郵政グループ協定等において、日本郵政株式会社は当行の意思決定を妨げまたは拘束しない旨および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を明定し、当行の独立性が確保されるよう措置されています。

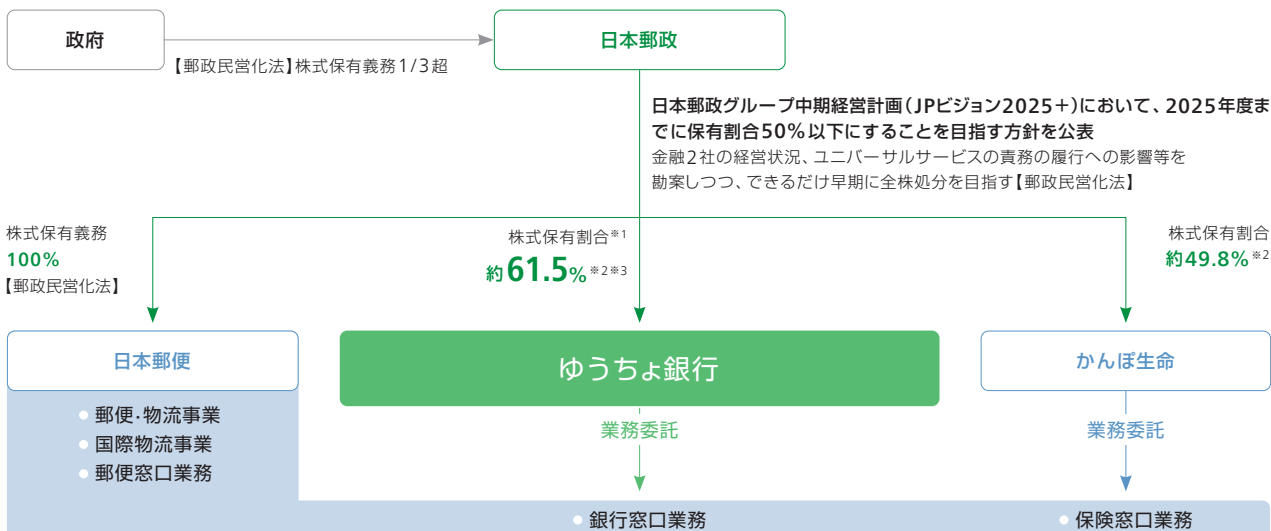
more info

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（2024年3月末現在）



※1 日本郵政の株式保有割合50%超→新規業務：認可制

日本郵政の株式保有割合50%以下→新規業務：届出制

※2 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合

※3 JPビジョン2025+において、当行株式の保有割合を2025年度までに50%以下とすることを目指す旨、記載しております。

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。

健全かつ強靱な経営に向けて

リスク管理

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

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

リスクの区分と定義

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

リスクの区分	リスクの定義
市場リスク	金利、為替、株式などのさまざまな市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債（オフ・バランスを含む）の価値が変動し損失を被るリスク、資産・負債から生み出される収益が変動し損失を被るリスク
市場流動性リスク	市場の混乱などにより市場において取引ができなかったり、通常よりも著しく不利な価格での取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク
資金流動性リスク	運用と調達の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

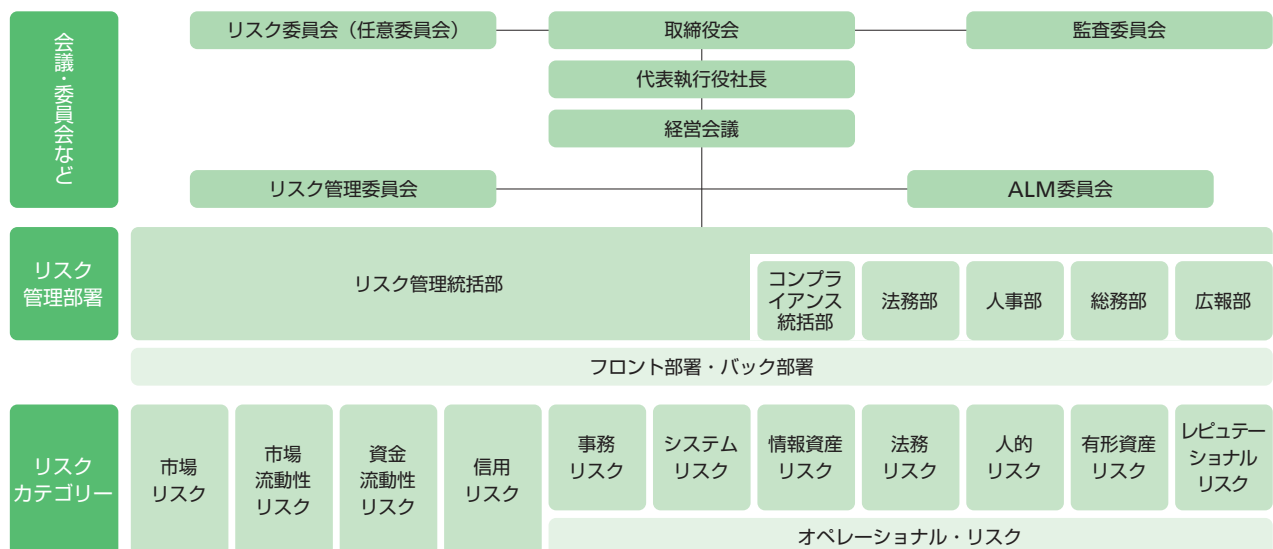
リスク管理態勢

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うえで設置しています。

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

リスク管理体制

（2024年7月1日現在）



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。

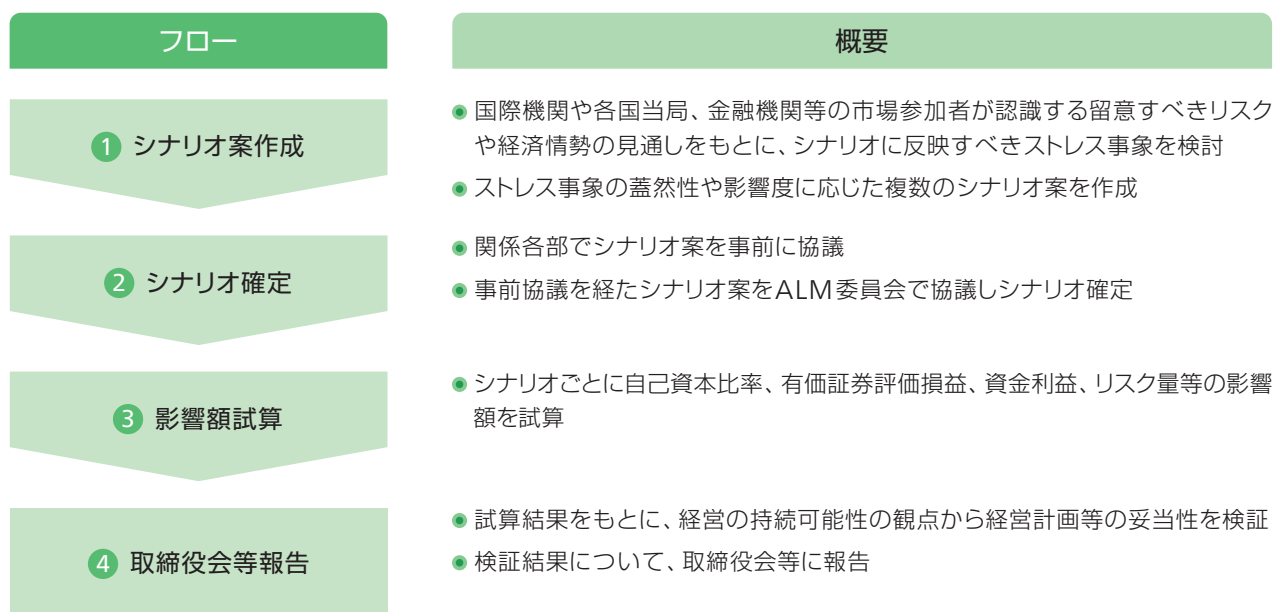
統合リスク管理

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付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」について、詳しくは資料編P.94をご覧ください。

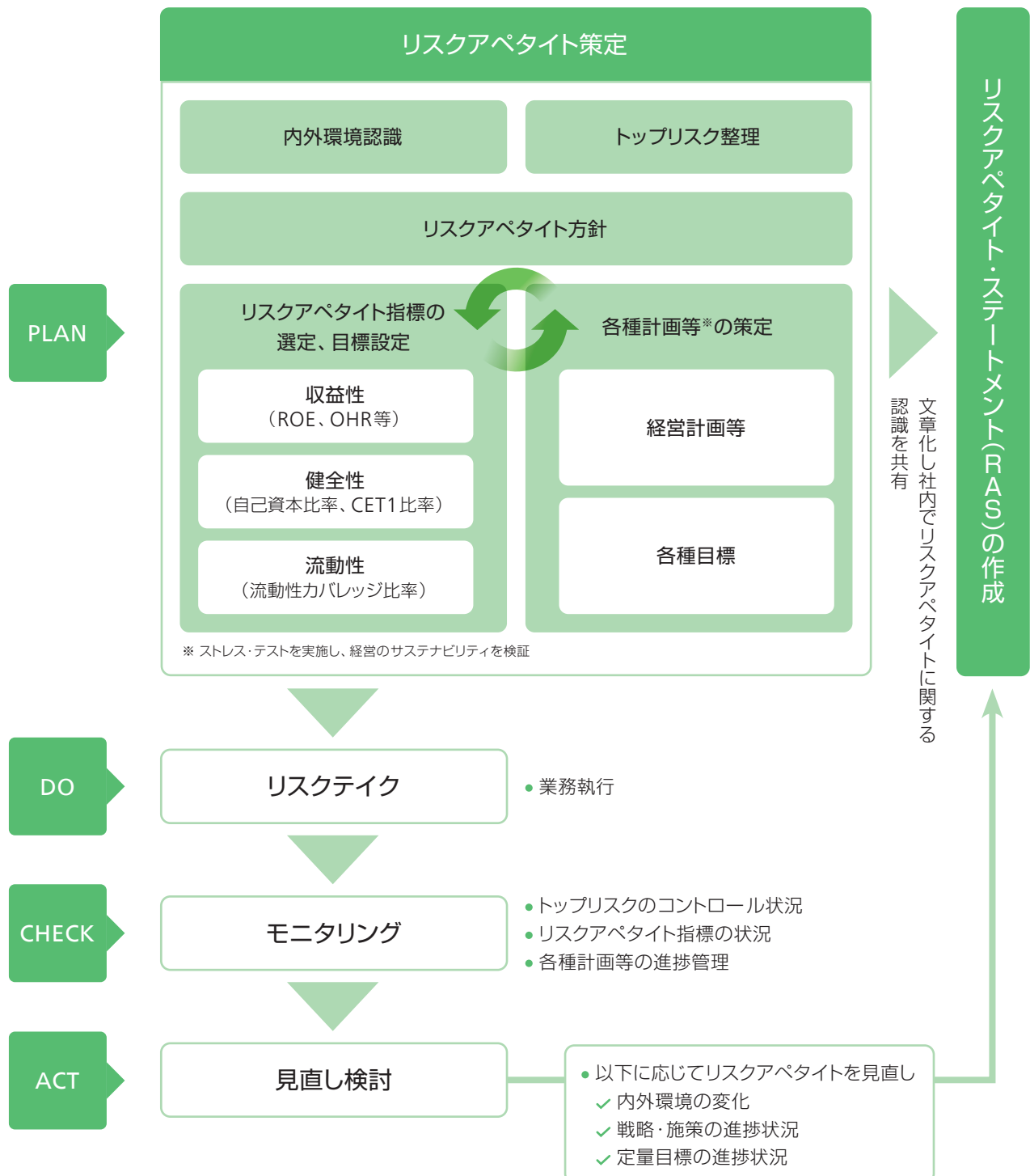
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※

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

当行グループの事業、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は、リスクアペタイト・フレームワークの枠組みの中で取締役会および経営会議において議論したうえ、影響度・蓋然性を踏まえて、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うえ、必要に応じて追加的な対応を行っています。なお、2024年度から、各トップリスク事象に対する組織横断的な未然防止や対応態勢整備等を行う責任者を明確化し、トップリスク管理のさらなる高度化を図りました。

2024年度 トップリスク

トップリスク	主な対応策
海外のクレジットスプレッド急拡大・金利の急上昇等の市場環境の急激な変化 当行に適用される金融規制の厳格化	● ポートフォリオのリスク耐性強化の継続 ● モニタリング強化、ストレス・テストの実施 ● 運用・リスク管理・ALMの専門人財強化 ● 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	● 国際基準に基づく第三者評価を踏まえた態勢強化 ● 新システム導入時、機能追加時、サービスイン後におけるセキュリティ対策の確認
システム障害の発生	● 機器、回線の二重化等による可用性向上 ● 災対データセンター設置による冗長化対策 ● 重点点検システムの選定・点検
大規模災害・パンデミック等の発生	● 施設の耐震強化 ● 被災時の備蓄品等の配備 ● リモート環境の整備
DX・業務効率化等の推進や競争環境・顧客ニーズの変化への対応が不十分	● 中期経営計画・年度経営計画の戦略・施策の着実な推進
不祥事件の発生、個人情報漏えい・紛失、役職員の不適切な行為等の コンプライアンス違反事案の発生	● 過去の事案や他社事例を踏まえたシステムの・制度的な再発防止策の検討・実施 ● 定期的な研修の実施
マネロン／テロ資金供与、拡散金融に対する態勢不備	● リスクを特定・評価のうえ、通減措置を策定・実施 ● 対策の有効性の検証を行い、継続的な改善活動を実施 ● 当局との連携、外部機関の知見等を踏まえ、対策を高度化
お客さま本位の業務運営が徹底されないことにより、お客さまが不利益を被るリスク	● お客さまの声を一元管理する態勢を構築 ● 各種研修等の実施
人財不足による戦略遂行の阻害	● 中期経営計画・年度経営計画と連動した人財戦略、人的資本投資の推進、人財ポートフォリオの適正化 ● 専門人財等の採用、研修やキャリアチャレンジ制度等による育成強化
気候変動対応、人権尊重等、サステナビリティに係る取り組み・開示が不十分	● サステナビリティの取り組みを経営戦略と一体的に推進する「サステナビリティ経営」の態勢強化・進捗管理 ● ESG投資方針、人権方針を定期的に高度化・改正

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。

当行では、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付け、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

当行では、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(サイバーセキュリティ対策部)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ティングを通じて、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

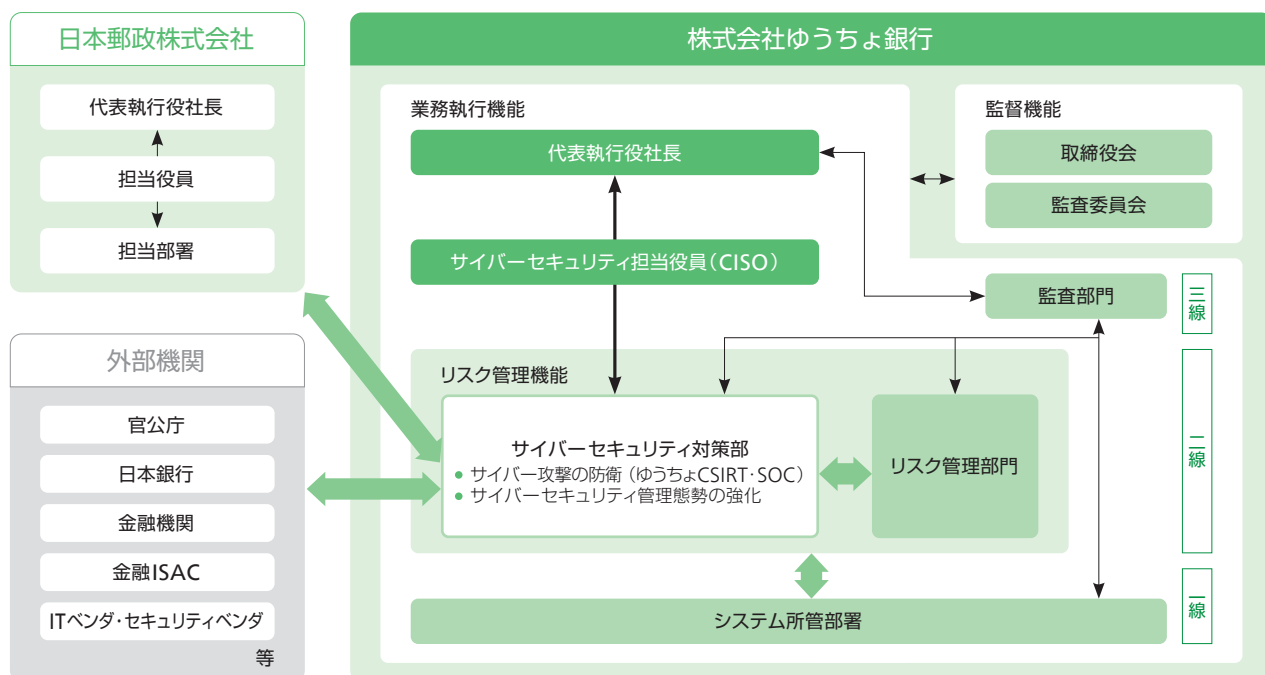
管理体制

当行では、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・防御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

当行では、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・当人認証の強化、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

お客さまになりました不正登録を防止するため、eKYC^{※5}を導入

● 当人認証の強化

送金時等、重要な取引時の当人認証のさらなる強化のため、FIDO^{※6}に準拠した「ゆうちょ認証アプリ」、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す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結させる技術

※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。

当行では、「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合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高め、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。

サイバー専門人財の育成

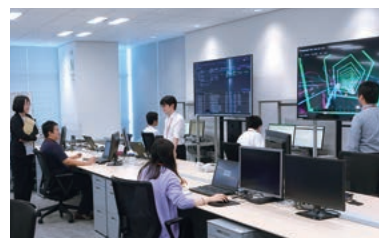
サイバーセキュリティ態勢強化の推進とサイバー攻撃の防衛実践のため、必要とされる専門知識と経験を踏まえた育成計画を定め、スキルアップ講義や資格取得支援を行うとともに、インシデント対応訓練などを実施しています。

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、実行態勢を強化しています。

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

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付け、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、定期的に実施状況の確認を行うなどコンプライアンスの推進に努めています。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。

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

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、公務員等に係る贈収賄やマネー・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（非正規社員を含む）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。

個人情報保護の取り組み

当行は、お客さまに対して満足度の高いサービスを提供していくうえで特定個人情報を含む個人情報および個人番号（以下、「個人情報等」）の適切な保護と取り扱いが重要なテーマであると認識し、個人情報等の保護に関す

る方針（プライバシーポリシー）を定め、これを実行しています。



プライバシーポリシー

トップページ > 個人情報のお取り扱いについて > プライバシーポリシー

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」）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。



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。



利益相反管理方針

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 > 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*等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うえ、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

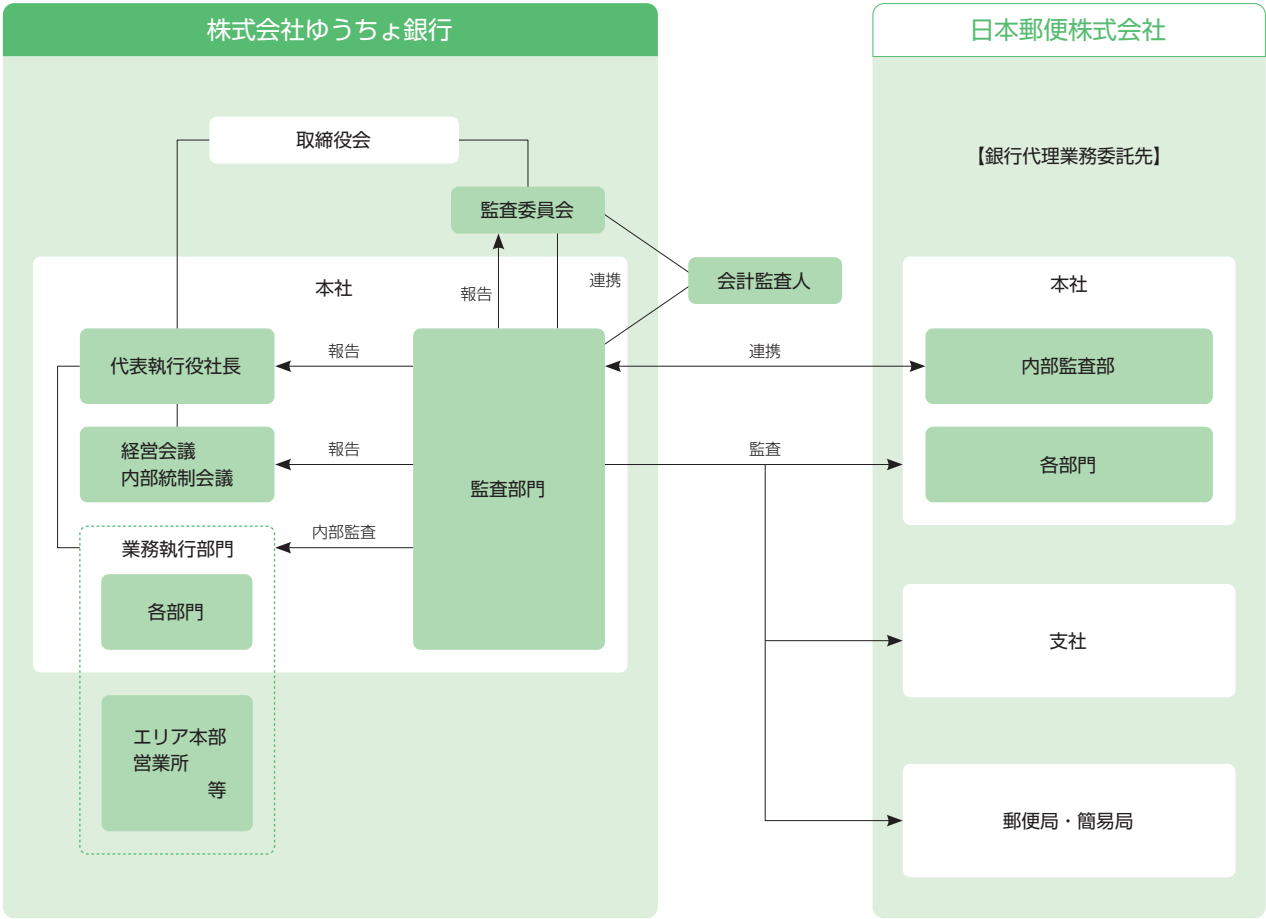
である日本郵便株式会社に対して監査を実施しており、銀行代理業務に関するコンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性を検証しています。

監査において認められた重要な問題点については是正または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被監査部署における是正または改善措置状況を、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・客観性を高めるため、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、職務・責任の遂行状況および監査手法・人材育成等、内部監査の持続的な高度化・強化策の内容および実施状況について監査委員会に報告し、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实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实施の国際基準」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



財務・非財務データ

財務データ(連結)

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結経常収益	1,799,544	1,946,728	1,977,640	2,064,251	2,651,706
連結経常利益	379,137	394,221	490,891	455,566	496,059
親会社株主に帰属する当期純利益	273,435	280,130	355,070	325,070	356,133
連結包括利益	▲2,177,244	2,470,383	▲910,994	▲364,552	292,767
連結純資産額	9,003,256	11,394,827	10,302,261	9,651,874	9,707,923
連結総資産額	210,910,882	223,870,673	232,954,480	229,582,232	233,907,990
1株あたり純資産額(円)	2,398.98	3,033.03	2,739.60	2,621.17	2,673.23
1株あたり当期純利益(円)	72.94	74.72	94.71	86.84	98.43
連結自己資本比率(%)	4.26	5.07	4.40	4.18	4.13
連結自己資本比率(国内基準)(%)	15.58	15.53	15.56	15.53	15.01
連結自己資本利益率(%)	2.68	2.75	3.28	3.26	3.69
連結自己資本利益率(株主資本ベース)(%)	3.03	3.06	3.80	3.44	3.74
連結株価収益率(倍)	13.66	14.23	10.39	12.47	16.51

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株あ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株あ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)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
エネルギー使用量合計(GJ)	982,219	990,125	949,073	947,280	—
CO ₂ 排出量Scope1(t-CO ₂)	5,584	4,877	4,412	4,301	—
CO ₂ 排出量Scope2(t-CO ₂)	42,347	39,124	38,783	19,277	—
CO ₂ 排出量Scope1+2(t-CO ₂)	47,931	44,002	43,195	23,578	—
従業員数	12,477	12,408	12,169	11,742	11,345
平均勤続年数	19.5	19.9	20.4	20.5	20.7
中途採用者数(合計)	11	17	45	17	10
(うち、女性比率(%))	(45.5%)	(23.5%)	(26.7%)	(41.2%)	(20.0%)
中途採用者比率(採用者全体に対する比率(%))	4.5	6.9	23.4	10.8	10.6
男性育児休業取得率(%)	87.0	98.8	100	100	100
男女の賃金の差異(全従業員)(%)	—	—	—	64.1	66.1
うち正規雇用従業員(%)	—	—	—	63.1	64.7
うち非正規雇用従業員(%)	—	—	—	67.1	77.5
一人あたり研修費用/受講時間	—	—	—	43千円/74H	39千円/71H
社員総合満足度(満足度の比率)	63.8	64.9	68.7	67.4	67.3
障がい者雇用率(%)	2.68	2.74	2.71	2.72	2.94
取締役会平均出席率(%)	97.3	99.4	100	99.4	100

注:1 2023年度におけるエネルギー使用量・CO₂排出量は、本誌作成現在において集計中です。

2 従業員数は、当行から他社への outwarder を含み、他社から当行への outwarder 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 男女の賃金の差異は、賃金台帳をもと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・休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76.7%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り組み、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。

4 一人あたり研修費用/受講時間は、総社員数(正社員数のみ)より算出。階層別研修および職能別研修が対象。算出基準の見直しに伴い、2023年度分よりグループ合同の階層別研修等を追加。

5 障がい者雇用率は、各年度6月1日現在

6 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)。

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
新規採用者数(合計)	230	147	141	141	110
(うち、女性比率(%))	(62.2%)	(63.9%)	(53.9%)	(50.4%)	(56.4%)
女性管理者数比率(%)	15.3	15.7	16.6	17.5	18.4
取締役人数	12	12	13	14	14
社外取締役人数	8	8	9	9	9
女性取締役人数	3	3	3	5	5

注:1 女性管理者数比率は、各年4月1日現在

2 取締役人数、社外取締役人数、女性取締役人数は、各年7月1日現在

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	笠間 貴之
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	2,338,546億円
純資産	96,612億円
資本金	35,000億円
従業員数※2	11,345人
証券コード	7182(東京証券取引所)

格付情報（2024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。

編集後記

本統合報告書は、主に、国内外の投資家の皆さまに向けて、日本全土に広がる圧倒的な店舗・ATMネットワークと安定的な資金・資本基盤等に基づく当行の成長性を
お伝えするため、作成しております。

これまでに、ステークホルダーの皆さまからいただいたさまざまなご意見等を受け、今回は、中期経営計画の見直しやビジネスモデル、また、当行の価値創造ストーリーについて、よりご理解いただけるよう、内容の拡充を図りました。

今後も、適切な情報開示やステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、企業価値の向上と社会課題の解決の両立に取り組んでまいります。

本統合報告書がステークホルダーの皆さまにとって、
当行への理解を深めていただく一助となれば幸いです。



株式会社ゆうちょ銀行
統合報告書2024作成チーム一同

- 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
2023年度（2023年4月1日～2024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、2024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。



作品名：「東京駅」

作者：^{まつお ゆか}松尾 由佳さん



作者からのメッセージ

2013年12月に東京で個展をした際に、家族で新しい東京駅を見学に行った時の写真を参考に、駅の屋根・壁・窓および木・人・車を省くことなくひとつひとつ時間をかけて描いたものです。

10年の時を経て、再び東京で展示の機会をいただいたことに喜びを感じるとともに、新しい東京駅の絵に歴史を感じてもらえればと思います。

障がい者アーティストの支援

当行は、障がい者の自立支援の一助とするため、障がい者アーティストの作品を使用した物品を店舗等で配布し、2017年度からは、毎年、展示会も開催するなど、素晴らしい才能を持つアーティストに、作品発表の機会を提供しています。

2023年度は、「東京駅」を含む6作品をJPタワー前地下広場(丸の内)に展示しました。

2024年7月

株式会社ゆうちょ銀行

〒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/>

