

社外取締役メッセージ



ゆうちょ銀行の持続的な成長と ガバナンス向上に向けて

社外取締役
指名委員会委員長

海輪 誠

PROFILE

2010年6月 東北電力株式会社取締役社長
2015年6月 同社取締役会長
2019年6月 当行取締役(現任)
2021年6月 東北電力株式会社相談役
2022年6月 同社特別顧問(現任)

ゆうちょ銀行経営で意識してほしいこと ～危機管理・地域貢献～

私は東北電力株式会社に長く勤務し、2010年からの10年間は取締役社長・会長を務めました。社長就任早々に東日本大震災が発生しましたが、「地域の復興は電力から」を合言葉に迅速な復旧に注力するとともに、電力小売自由化、送配電事業分社化など創業以来の事業変革も進めてまいりました。

東北電力は創業以来、「地域社会との共栄」を経営理念に掲げ、国民生活や産業に不可欠なインフラである電気事業を通して地域の発展を目指してきました。これは会社のDNAとなっており、私自身も自然災害や事故、燃料市場変動などさまざまな環境変化に遭遇する際、いつも念頭に置いたのは「どうしたら地域の皆様に貢献できるか」ということでした。

事業分野や設立経緯は異なりますが「社会と地域の発展に貢献」をパーパスとして掲げるゆうちょ銀行とはさまざまな類似性があると感じており、電気事業のトップを経験した者として、社長はじめ執行の皆さんにお伝えしていることが2点あります。

1点目は「危機管理は経営トップの最大の仕事」ということです。

私が東日本大震災後の経営危機を通して得た最大の学びは、企業にとって最も肝要なことは「危機管理」であり、「備え」がその成否を決めるということでした。ひとたび危機管理に失敗すれば企業の存続さえ危うくなる例は枚挙にいとまがありません。

平素から危機管理のシミュレーションや訓練を行い、組織整備や人財育成を通じて備えること、そしてトップ自らが最前線に立つ気概を持つことが重要です。ゆうちょ銀行にとって

は、自然災害のみならず市場運用リスク、システムリスクなども大きな危機管理のテーマであり、リスク委員会を設置して外部の専門家も加えた監督体制を構築しています。これら危機管理については執行任せにすることなく、社外取締役としても最大限の注意を払っていかねばならないと考えています。

2点目は「地域社会と誠実に向き合う」ということです。

これも東日本大震災の話になりますが、震源に最も近かった女川原子力発電所は、当日中に安全停止させたうえで緊急避難的に周辺住民の受け入れを決断し、多くの方々が発電所体育館で避難生活を送りました。円滑な避難ができたのは、平時からの対話の積み重ねによる信頼関係があったからこそと考えています。迅速な復旧作業に加え、ここでも自分たちのことはさておき「地域の復興は電力から」という強い使命感を実感しました。

ゆうちょ銀行の強みは全国に広がる郵便局ネットワークと邦銀随一の顧客基盤であり、「最も身近で信頼される銀行」を目指す姿としています。裏を返せば、地域の皆様のご支援なしには事業が成り立たないということです。だからこそすべての業務で地域のお客さまに誠実に、親身に寄り添うことが重要であり、新たなΣビジネスも同様に地域経済の発展に貢献するものでなければなりません。

不祥事件はお客さまの信頼を失う危機

一方、ゆうちょ銀行も含め日本郵政グループにおける不祥事件は、私が社外取締役に就任した2019年以降においても

発生しています。誠に残念ながら最近も、郵便局において貯金の非公開金融情報の取り扱いに関する法令違反の事案が発生しました。さらには、郵便局等において業務上横領などの不祥事件も複数発生し、グループの企業体質についてもご批判をいただいているところです。郵便局において発生した事案に関しても、ゆうちょ銀行には業務委託元としての監督責任があります。日本郵政グループに信頼をお寄せいただいたお客さま、株主など多くの皆様にご不安、ご心配をおかけしたことを心よりお詫び申し上げます。

これら不祥事件の発生によって、日本郵政グループがお客さまや地域・社会からの信頼を失い、ひいては大切な顧客基盤を失いかねないことを懸念しています。今後、教育・研修やモニタリング強化など再発防止策を徹底することはもちろんのこと、受委託の関係にとどまらず日本郵便を共同パートナーと位置付けた業務体制に見直すなど抜本的な対策を検討していく必要があると考えています。

ガバナンス改革に終わりはない

このような不祥事件発生の根本原因には企業文化やガバナンスの課題もあるとの認識から、ゆうちょ銀行の取締役会ではガバナンス向上に取り組んでいます。

取締役会の多様性確保(独立社外取締役比率6割以上、女性比率3割以上等)、リスク委員会の設置、独立社外取締役会議の開催、幹部研修への参加、現場視察・社員との対話などにより、業務執行に対する社外取締役の理解がより深まりました。これらを受け、取締役会では多様なバックグラウンドにより、個別議案のほか中期経営計画などの事業戦略についても自由で活発な議論が交わされています。また、グループ会社間の情報共有・コミュニケーション強化のため、日本郵政におけるグループC×Oの設置や各社社長の懇談会なども開催されるようになりました。このように、ゆうちょ銀行のガバナンスは着実に進化していると評価していますが、さらに実効性を上げられるよう不断の努力を続けたいと思います。

新たなビジネスへの挑戦が 持続的な成長をもたらす

ゆうちょ銀行は、豊富な資金量をバックに国内外マーケットで順調な収益を確保し、ここ数年は経営計画を上回る利益水準を達成していますが、市場の期待水準とは未だ乖離があると認識しています。今後は、マーケットビジネスで適切なポートフォリオ運用によってさらなる収益拡大を目指すとともに、

リテールビジネスではゆうちょ通帳アプリなどのデジタルチャネルとリアルチャネルの融合により顧客基盤の維持を図り、地域への新たな資金循環システムとしてスタートしたΣビジネスを軌道に乗せていく計画です。

この度、日本郵政によるゆうちょ銀行株式の売出しが行われ、日本郵政のゆうちょ銀行株式保有割合は50%以下となりました。今後は、郵政民営化法による「上乗せ規制」が部分的に緩和され、新規ビジネスへの挑戦も容易になります。なお、日本郵政による株式の処分がいつそう進んだ場合でも、日本郵政グループの一員としてのゆうちょ銀行の役割は不変であると考えますが、これまで以上に自律的かつ少数株主に配慮した経営が望まれます。収益性と社会貢献との調和、グループ経営のあり方など、社外取締役からも提言してまいりたいと思います。

若き新リーダーへの期待

私は、指名委員会の委員長も務めており、取締役候補者に係る指名基準の策定および取締役候補者の株主総会提出議案の決定、代表執行役社長の後継者計画の策定などを通じて、ゆうちょ銀行のガバナンス向上に積極的に関与してきました。

昨年、これまで主に市場部門をけん引してきた笠間貴之氏が社長に就任しました。足元の不祥事件への対応、完全民営化に向けた進展と新たなビジネスモデルへの挑戦など課題山積の中でのスタートですが、このような時こそ「危機管理は経営トップの最大の仕事」と覚悟を決め、若さと行動力でリーダーシップを発揮し、将来にわたる成長と持続可能性の礎を築いていただくことを期待しています。微力ながら私も全力でサポートしてまいります。



報酬・監査・リスク委員長メッセージ

報酬委員会

報酬制度を通じて 企業価値向上に 貢献します

報酬委員会委員長
社外取締役
天野 玲子



報酬委員会の役割は、ゆうちょ銀行のパーパス、経営理念、ミッション、中期経営計画などの実現に資する取締役・執行役の報酬等の内容に関する決定の方針および個人別の報酬等の内容の決定です。

報酬等の内容の決定については、透明性・客観性・公平性の確保に留意しつつ、定量評価および定性評価により構成された業績連動指標に基づいて実施しています。具体的には、定量評価では財務指標などで定められたKPIの達成度によ

て評価を行い、定性評価では企業価値向上に資する非財務指標などの達成度によって評価を行っています。

ゆうちょ銀行は、執行役に業績連動型の報酬制度を導入していますが、報酬委員会において積極的に議論を重ねた結果、2024年度からは、新たに短期業績に連動した金銭報酬制度（年次賞与）を導入しました。また、代表執行役社長を含む全執行役の報酬にESGに関する指標を適用していますが、年次賞与のうち15%については、ESG関連のKPI達成状況によって評価することとしました。

報酬は企業が持続的に成長するために取締役・執行役にとって重要な項目です。さらに、経験豊富で優秀な人財を確保するためにも、納得感のある報酬体系の構築は最も重要なテーマのひとつです。ゆうちょ銀行がこれからも成長し続けるための役員報酬制度はどうあるべきか、今後どのような方向性で報酬を検討していくべきか、環境の変化を踏まえて現在の報酬水準は妥当なのか、企業価値向上や成長に結び付く適切な報酬となっているのかなど、委員長として問題意識を常に持ち続けて、委員会での議論をより深め、ゆうちょ銀行の発展に貢献していきたいと考えています。

リスク委員会

リスクを適切に管理し、 収益力の着実な向上を 図ります

リスク委員会委員長
社外取締役
山本 謙三



リスク委員会は、指名、報酬、監査の法定3委員会と並んで、取締役会のもとに設けられた任意の委員会です。ゆうちょ銀行が抱えるリスクに関し、重要事項を審議し、取締役会に報告、助言を行うことを役割としています。「リスク」といえば、ゆうちょ銀行のすべての業務がかかわりますが、同委員会では、当行にとって潜在的なリスクの大きい市場・ALM（資産負債管理）関連やシステム関連を中心テーマに据え、外部の専門家を交え活発な議論を続けています。

2024年度は、①24年3月の日本銀行による異次元緩和の解除以降、国内金融市場が「金利ある世界」に回帰してきたこと、また、②25年1月の米国のトランプ第47代大統領就任をきっかけに世界経済や金融市場が不透明感を増したことなどを踏まえ、多様な角度から金融経済情勢を点検してきました。

また、リスク管理にあたっては、特にストレス・テストを重視し、将来リスクが顕在化する場合の想定シナリオを複数策定したうえで、それぞれの影響度と対応計画の妥当性を検証しています。

実際、2025年度入り後には、トランプ関税の発動をきっかけに、世界の経済金融情勢が一気に不確実性を増しました。「高率の相互関税適用」といった具体的な事態を前もって想定するのは難しいわけですが、例えば世界経済がスタグフレーション（物価高と景気悪化の並立）に陥るようなシビアな想定シナリオを策定し、あらかじめリスクを限定するための手順を共有しておくことは、いざというときの機動的な対応に資するものと考えます。

また、システム関連では、当行は、大きな社会課題となっているサイバー攻撃からの防御や不正送金被害の防止のためのしきみを強化してきており、リスク委員会も、その着実な進捗を確認しています。

このほか、Σビジネスのリスク管理体制などに関する議論も深めてきました。いずれのテーマもリスク委員会と執行部との活発な議論を通じて、取締役会の監督機能強化に寄与したものと考えています。

お客さまからお預かりした大切な貯金を守り続けていくため、今後とも当行が抱えるリスクを注視し、過大なリスクテイクを回避しつつ収益力の着実な向上が図られるよう、リスク委員会の職責を果たしていく考えです。

監査委員会

監査活動を充実させ、 ガバナンス体制を サポートします

監査委員会委員長
社外取締役
河村 博



ゆうちょ銀行のパーパスを実現するためには、コンプライアンスの徹底のみならず、株主の皆様の利益を守りつつ、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だと考えています。取締役会が果たす監督機能の一翼を担う監査委員会として、ルールへの準拠性や重要な経営方針等との適合性の監査にとどまらず、各委員の知見、経験等を踏まえ、今後の課題や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、各委員が各地のエリア本部、直営店、郵便局などフロントラインを訪れ、実情や課題の把握に努めています。

2024年度においては、ゆうちょ銀行のパーパスと経営理念

のもと、ミッションや中期経営計画などの実現に資するため、部内犯罪対策そのほかコンプライアンス態勢の強化、サイバー攻撃防御を含むリスク管理、危機管理態勢の強化等「内部統制システムの改善に向けた取り組み」、人的資本経営の推進、さらに、デジタルサービス戦略などを含むリテールビジネスやΣビジネス等「事業の維持・発展に向けた取り組み」、「より実効性のある内部監査の実現に向けた取り組み」などを重点的に監査しました。リスク管理態勢等の強化についてはリスク委員会と連携し、重複を避けつつ効率的な監査活動を行うようにしており、フロントラインへの往訪の結果を踏まえ、働きがいのある職場の実現に向けた議論なども行っております。

そのような中、誠に遺憾ながら、ゆうちょ銀行の非公開金融情報について委託先である日本郵便での不適切な利用事案が発生しました。お客さまにご不安、ご心配をおかけしたことを心よりお詫び申し上げます。このような事案が発生したことを厳粛に受け止め、今後、同様の事案が二度と起きぬよう、グループ各社と連携して、原因の分析や防止策の実効性などについての検証を行うとともに、監査を行ってまいり所存です。

パーパスの実現に向け、今後も監査委員会の監査活動をさらに充実させることにより、ゆうちょ銀行のガバナンス体制をしっかりとサポートできるよう、監査委員会の重要な役割をしっかりと果たしてまいります。

Column

社外取締役による執行役への講話

当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的とし、サクセッションプランの一環として、社外取締役による執行役への講話を定期的に開催しています。

2024年度は10月に河村取締役、1月に海輪取締役に ご参加いただきました。



河村取締役とのセッション



海輪取締役とのセッション

河村取締役からは、法曹界におけるご経験を踏まえ、「多面的な思考」や「課題の本質を見極める努力」、「失敗からの学び」など、改善・改革を継続させるための重要性についてご講話いただきました。

また、海輪取締役からは、東北電力株式会社の取締役社長を務められたご経験をもとに、「常に想定外のリスクに備える」など、東日本大震災から得られた教訓や経営トップとしての心構えなどについてご講話いただきました。

ご講話後には、質疑応答や意見交換が活発に行われ、参加者にとって、社外取締役の豊富な経験と知識に触れる貴重な機会となりました。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当行は、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、株主を含むすべてのステークホルダーの皆さまとの関係を重視し、次の考え方を基本として当行のコーポレートガバナンス体制を整備してまいります。

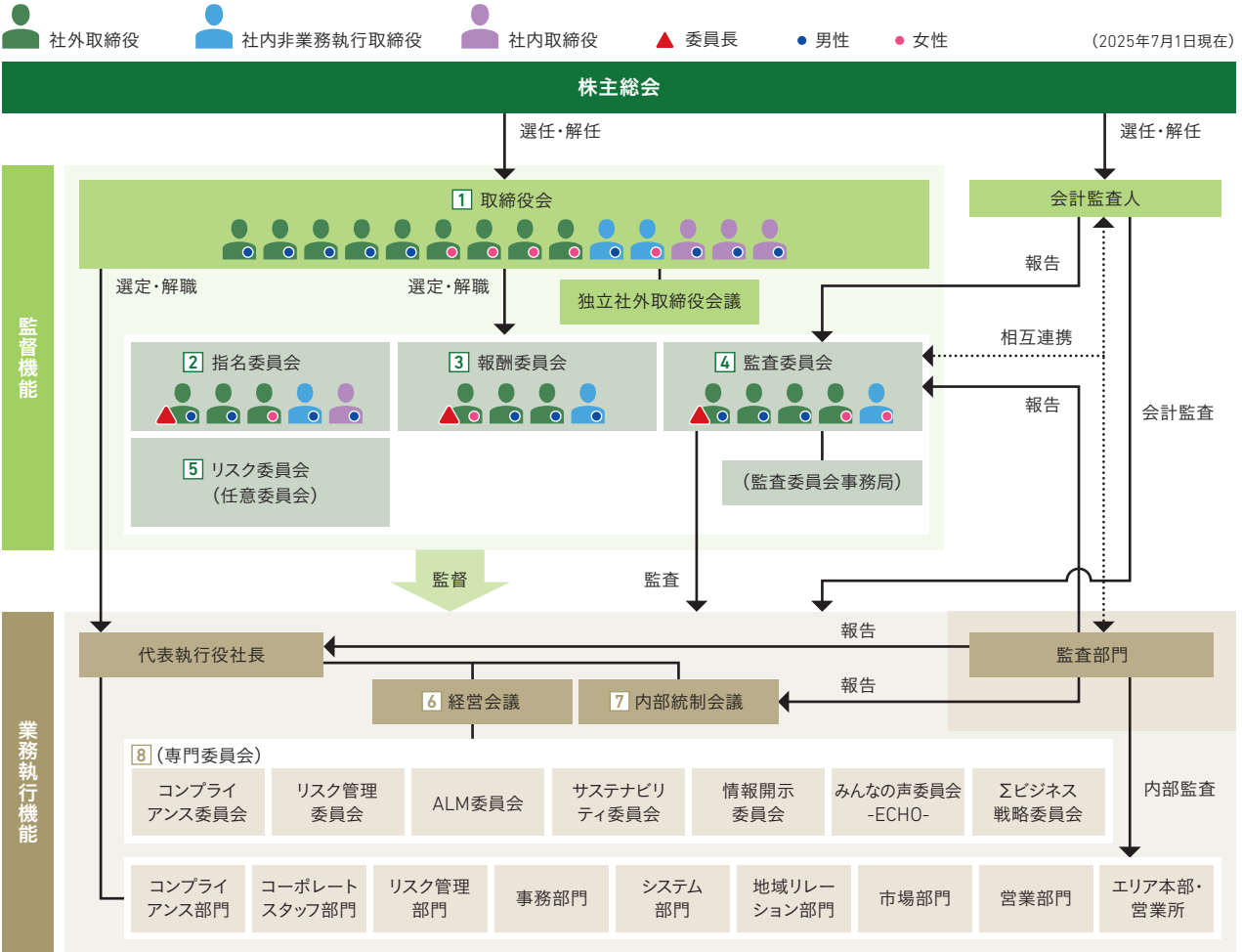
- ① 郵便局をメインとするネットワークを通じて銀行サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。

② 株主の皆さまに対する受託者責任を十分認識し、株主の皆さまの権利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。



SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	SECTION 4	SECTION 5
トップメッセージ	ゆうちょ銀行の価値創造	価値創造を実現する戦略	価値創造を支える基盤	会社情報

	役割と構成 (2025年7月1日現在)	主な議題・運営状況 (2024年度)	開催回数 (2024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。	2024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、人財戦略および日本郵政株式会社による当行株式の売出しや自己株式の取得等の資本政策等、経営戦略上の重要案件や、郵便局で発覚した非公開金融情報の不適切な利用等について議論を行いました。また、業務の適正を確保する観点から、業務執行に対する適切な監督を行っております。	13回
2 指名委員会	取締役5名(うち社外取締役3名)で構成し、取締役の選任および解任に関する基準を決定します。また、株主総会に提出する取締役の選任または解任に関する議案の内容を決定します。	2024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。	7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。	2024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。そのほか、役員の報酬水準等について議論を行いました。	6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。	2024年度においては、内部統制システムの改善、事業の維持・発展に向けた取り組み等を重点的に監査しました。特に、郵便局における非公開金融情報の不適切な利用事案を受け、日本郵便株式会社への管理・監督体制強化を含め、グループ各社と連携して、再発防止を図るほか、部内犯罪の防止等、内部統制システムの改善の取り組み状況を注視しています。	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。	2024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検討状況等を審議し、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。	6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。

	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。
みんなの声委員会 -ECHO-	「お客さまの声」および「社員の声」を基にした、お客さま本位の業務運営に係る方針・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	当行のパーパスを踏まえた経営戦略や、企業価値の向上の観点から、経営に関する高い知見が求められるため。
法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	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	法令等の遵守、適切なリスク管理を通じて、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	企業価値の最大化を図る観点から、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・市場運用	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	本邦最大級の機関投資家として、金融市場の動向を捉え、ビジネスを発展していくため。
IT・DX	業務改革・生産性の向上に必要なIT・DXの見識	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・生産性向上等を推進するため。
営業・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・見識、マーケティングの見識	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」なサービスの提供と、社会と地域の発展の観点から必要なため。
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不可欠なため。
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、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	社会的課題解決と企業価値向上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。

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・リスク マネジメント	財務・ 会計	金融・ 市場運用	IT・DX	営業・ マーケ ーティング	人財育成	サステナ ビリティ	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	海輪 誠	●		●					●	★			
	河村 博		●									★	
	山本 謙三		●		●							●	★
	中澤 啓二		●	●		●	●				●	●	
	佐藤 敦子		●		●		●	●					●
	天野 玲子		●						●		★		
	加藤 茜愛	●					●	●				●	
	森 重樹	●	●					●	●	●	●		
社内 非業務 執行 取締役	毛呂 准子						●	●	●	●			
	根岸 一行		●		●		●		●	●			
	一木 美穂		●				●	●				●	●
社内 取締役	笠間 貴之	●	●		●				●	●			
	矢野 晴巳				●	●		●	●				
	小方 憲治		●	●	●				●				
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

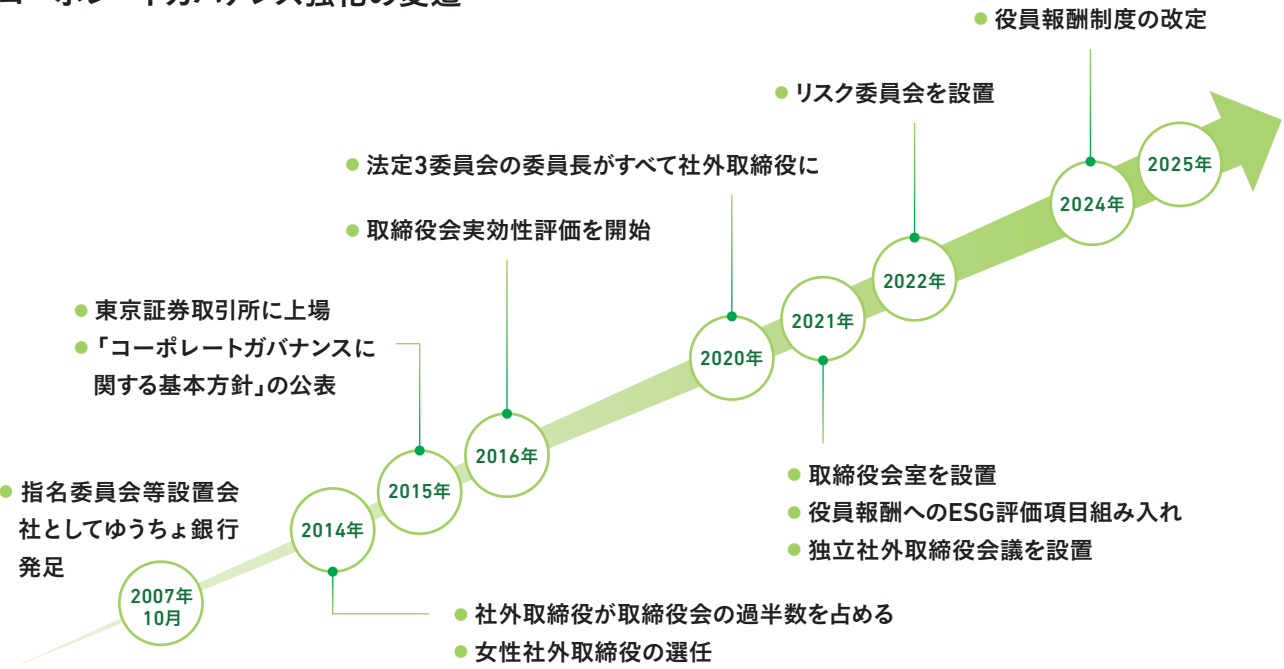
2024年度の議論状況

2024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 ● 次期中期経営計画に向けた内外環境認識 ● リスクアベタイト・ステートメント ● 2025年度経営計画の策定 ● 3つのビジネス戦略の推進(リテールビジネスの変革、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 ● 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)	● 日本郵政株式会社による当行株式の売出し/自己株式の取得 ● 郵便局で発覚した非公開金融情報の不適切な利用 ● 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

重点議論案件の付議状況

項目	24/4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	25/1月	2月	3月
経営計画等	中期経営計画 (2021年度～ 2025年度)の見直し								次期中期経営計画に向けた内外環境認識			
	2025年度経営計画											
郵便局で発覚した 非公開金融情報の 不適切な利用												
取締役会の 実効性評価	2023年度 取締役会 実効性評価				● コーポレートガバナンスに関する 基本方針の運用状況				2024年度取締役会実効性評価			

コーポレートガバナンス強化の変遷



役員等一覧(2025年7月1日現在)

社外取締役※



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％(13回／13回)
指名委員会への出席状況100％(7回／7回)

略歴

1973年4月 東北電力株式会社入社 2010年6月 同社取締役社長 2015年6月 同社取締役会長 2019年6月 当行取締役(現任)
2021年4月 東北電力株式会社取締役相談役 2021年6月 同社相談役 2022年6月 同社特別顧問(現任)

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。



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％(13回／13回)
監査委員会への出席状況100％(14回／14回)

略歴

1977年4月 東京地方検察庁検事任官 2014年1月 名古屋高等検察庁検事長 2015年3月 旭硝子株式会社(現:AGC株式会社)社外監査役 2015年4月 同志社大学法学部教授 2015年6月 株式会社石井鐵工所社外監査役 2016年6月 同社社外取締役(現任)
2020年6月 当行取締役(現任) 2022年4月 弁護士登録(現任)

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。



山本 謙三
社外取締役
リスク委員長
監査委員

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％(13回／13回)
監査委員会への出席状況100％(14回／14回)
リスク委員会への出席状況100％(6回／6回)

略歴

1976年4月 日本銀行入行 2002年2月 同行金融市場局長 2008年5月 同行理事 2012年6月 株式会社エヌ・ティ・データ経営研究所取締役会長 2016年3月 株式会社ブリヂストン社外取締役(現任) 2018年6月 オフィス金融経済イニシアティブ代表(現任) 2019年7月 住友生命保険相互会社社外取締役(現任) 2020年6月 当行取締役(現任)

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。



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％(13回／13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％(6回／6回)

略歴

1978年4月 ソニー株式会社入社 2004年6月 同社グループ役員兼S-LCD 代表取締役CFO 2010年6月 同社業務執行役員SVP 2015年4月 サンフロンティア不動産株式会社執行役員 2015年10月 日本マクドナルド株式会社顧問 2017年8月 同社執行役員 2022年6月 当行取締役(現任)

選任理由

長年にわたり株式会社の要職を歴任し、その経歴を通じて培った財務・会計等に関する豊富な経験・見識を活かして、社外取締役として、当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。



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％(13回／13回)
リスク委員会への出席状況100％(6回／6回)

略歴

1989年4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社 2002年2月 同社資本市場本部長 2005年7月 株式会社シエルブルー設立代表取締役社長 2017年4月 高崎経済大学経済学部国際学科准教授(現任) 2019年6月 株式会社ディー・エヌ・エー社外監査役(現任) 2022年2月 株式会社経営承継支援社外取締役 2022年6月 当行取締役(現任) 2024年6月 養命酒製造株式会社社外取締役(現任)

選任理由

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



天野 玲子
社外取締役
報酬委員長

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％(13回／13回)
指名委員会への出席状況100％(7回／7回)

略歴

1980年4月 鹿島建設株式会社入社 2011年4月 同社知的財産部長 2014年10月 独立行政法人防災科学技術研究所(現:国立研究開発法人防災科学技術研究所)レジリエント防災・減災研究推進センター審議役 2016年4月 国立研究開発法人防災科学技術研究所審議役 2016年6月 東日本旅客鉄道株式会社社外取締役 2019年9月 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事 2021年6月 株式会社横河ブリッジホールディングス社外取締役(現任) 2023年6月 当行取締役(現任)

選任理由

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



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％(13回／13回)
指名委員会への出席状況100％(7回／7回)

略歴

1996年4月 株式会社日本長期信用銀行(現:株式会社SBI新生銀行)入社 1998年12月 興銀証券株式会社(現:みずほ証券株式会社)入社 2000年10月 ゴールドマン・サックス証券会社入社 2011年1月 ゴールドマン・サックス証券株式会社マネージング・ディレクター クレジット・トレーディング部長 2013年7月 ゴルビス・インベストメントPTE.LTD. 取締役CEOシニアポートフォリオマネージャー 2015年11月 当行市場部門執行役員(クレジット投資担当) 2018年5月 当行市場部門常務執行役員クレジット投資部長 2020年6月 当行専務執行役 2023年6月 当行取締役兼代表執行役副社長 2024年4月 当行取締役兼代表執行役社長(現任) 2024年6月 日本郵政株式会社取締役(現任)



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

取締役会への出席状況100％(11回／11回)

略歴

1984年4月 株式会社日本興業銀行入社 2008年2月 株式会社みずほコーポレート銀行管理部署室長 2010年4月 みずほ証券株式会社経営調査部長 2011年4月 当行コーポレートスタッフ部門調査部長 2011年10月 当行執行役 2016年6月 当行常務執行役 2019年6月 当行専務執行役 2023年6月 当行執行役副社長 2024年4月 当行代表執行役副社長 2024年6月 当行取締役兼代表執行役副社長(現任)



小方 憲治
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

略歴

1990年4月 郵政省入省 2012年2月 日本郵政株式会社経営企画部門経営企画部次長 2013年9月 同社経営企画部門経営企画部長 2015年4月 同社経営企画部門経営企画部長兼IR準備室長 2016年6月 同社執行役経営企画部長 2017年9月 同社執行役秘書室長 2018年4月 同社常務執行役秘書室長 2019年4月 同社常務執行役 2021年4月 日本郵便株式会社常務執行役員近畿支社長 2023年6月 当行執行役副社長 2025年6月 当行取締役兼代表執行役副社長(現任) 日本郵政株式会社常務執行役(現任)



根岸 一行
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
株式会社かんば生命保険取締役

略歴

1994年4月 郵政省入省 2010年4月 株式会社かんば生命保険営業推進部担当部長 2011年4月 同社運用企画部担当部長 2012年4月 郵便局株式会社(現:日本郵便株式会社)経営企画部担当部長 2012年10月 日本郵便株式会社経営企画部担当部長 2014年1月 同社経営企画部企画役 2015年12月 同社経営企画部長 2017年4月 同社執行役員 2019年4月 同社常務執行役員 日本郵政株式会社常務執行役 2023年4月 日本郵便株式会社常務執行役員東海支社長 2025年4月 日本郵政株式会社常務執行役 2025年6月 当行取締役(現任) 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長(現任) 日本郵便株式会社取締役(現任) 株式会社かんば生命保険取締役(現任)

※ 取締役会および各委員会への出席状況は2024年度の実績です。

※ 海輪 誠、河村 博、山本 謙三、中澤 啓二、佐藤 敦子、天野 玲子、加藤 茜愛、森 重樹、毛呂 准子の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

 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)

代表執行役副社長
矢野 晴巳(やの はるみ)

代表執行役副社長
小方 憲治(おがた けんじ)

専務執行役
玉置 正人(たまき まさと)

専務執行役
松永 恒(まつなが ひさし)

専務執行役
新村 真(しんむら まこと)

常務執行役
奈倉 忍(なぐら しのぶ)

常務執行役
尾形 哲(おがた さとる)

常務執行役
中尾 英樹(なかお ひでき)

常務執行役
飯村 幸司(いむら こうじ)

常務執行役
岸 悦子(きし えつこ)

常務執行役
傳 昭浩(でん あきひろ)

常務執行役
蓮川 浩二(はすかわ こうじ)

常務執行役
吉田 優子(よしだ ゆうこ)

執行役
山田 亮太郎(やまだ りょうたろう)

執行役
當麻 維也(とうま まさや)

執行役
福島 克哉(ふくしま かつや)

執行役
吉田 浩一郎(よしだ こういちろう)

執行役
加藤 久徳(かとう ひさのり)

執行役
豊田 康光(とよだ やすみつ)

執行役
藤江 純子(ふじえ じゅんこ)

執行役
植田 央(うえた ひろし)

執行役
青野 憲嗣(あおの けんじ)

執行役
山本 浩和(やまもと ひろかず)

執行役
矢野 智丈(やの ともたけ)

執行役
今井 健一(いまい けんいち)

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。

1. 評価方法

(1) 評価方法の検討

評価方法について、独立社外取締役会議において第三者評価機関の活用を検討しましたが、現時点では、従前のアンケートおよび取締役相互のディスカッションによる自己評価方式が適切と判断しました。その上で、以下の手順に従い評価を実施しています。

時期	手順内容
2024年12月	アンケート項目について意見交換（独立社外取締役会議）
2025年 1月	全取締役にに対し、アンケートを実施
2月	全取締役にアンケート結果および各取締役の課題認識を共有
3月	執行に対して、取締役会に対する意見・要望を確認 アンケート結果および課題認識等を踏まえ、取締役会における課題および改善策等について議論（取締役会）
4月	2024年度の実効性評価を決議（取締役会）

(2) アンケート項目

アンケートの大項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式としており、当該項目に関する自由記述欄を設けています。

- 取締役会および各委員会の構成（人数、構成比率、知識・経験の多様性等）
- 取締役会と各委員会の連携
- 取締役会の運営（決議事項・報告事項の適切性、資料、自由闊達な議論を重視する環境形成等）
- 総合評価
- 社外取締役への情報提供・支援体制

2. 評価結果の概要

(1) 2024年度取締役会に係る実効性評価結果

分析・評価の結果、取締役会では多様な経験を有する取締役がそれぞれの専門的観点から発言し、戦略的な議論がなされていること、昨年度の評価で確認された課題について取り組みを進めていることが確認できたことから、当行取締役会は、2024年度取締役会の実効性は総じて確保されていると評価しております。一方で、郵便局で発覚した非公開金融情報の不適切な利用*等、郵便局に関する執行状況に係る重要情報の取締役会への提供については、改善の余地があると認識しております。

※ お客さまから事前に同意をいただかないまま、お客さまの貯金の非公開金融情報をかんぽ生命保険商品や国債・投資信託等の募集を目的とした来局ご案内に利用した事例

(2) 昨年度評価で確認された課題への対応

- ① 戦略的議論の一層の充実
 - ・ 長期的な時間軸による内外環境分析を基に、経営戦略の方向性について複数回議論を行った。
 - ・ 継続議案は、特に取締役会における意見・提言への対応状況を明確にした上で、定期的に進捗を確認した。
- ② 各委員会との連携
 - ・ 委員会から取締役会への報告について、一部の委員会からの報告充実を期待する意見があったため、委員会が所管する事項を整理の上、規程を改定し、報告を充実した。
- ③ 独立社外取締役の当行業務に係る専門的な知識習得
 - ・ 当行業務への理解をより深めるため、研修・勉強会への参加や各組織への視察の機会が充実された。

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	SECTION 4	SECTION 5
トップメッセージ	ゆうちょ銀行の価値創造	価値創造を実現する戦略	価値創造を支える基盤	会社情報

3. 今後に向けた取り組み

当行取締役会は、本評価結果を踏まえ、実効性を更に高めていくための課題として、次に示す事項に取り組んでいくことを確認しました。

- (1) 現中期経営計画の進捗を監督し、且つ次期中期経営計画策定に向けて重要課題に対する方針を整理するための戦略的議論の更なる充実
- (2) 内外環境の変化に伴うガバナンス体制の一層の向上
- (3) 独立社外取締役が求められる役割を果たすため、当行を取りまく経営環境や当行業務の状況等に関する情報の収集に資する環境整備

併せて、銀行代理業務の委託先である郵便局への管理態勢強化が重要と認識しており、取締役会においてもその状況を適切に監督していきます。

当行取締役会は、これらの施策により、取締役会における議論の一層の活性化と更なる監督機能の充実に取り組み、当行の持続的な企業価値向上を目指していきます。

社外取締役のサポート体制

取締役会の実効的かつ円滑な運営の確保、特に社外取締役による監督の実効性を高めるため、取締役に對して、次の対応を行っています。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。

- 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

社外取締役への情報提供

1. 研修・勉強会の実施

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ことを目的とし、研修等を実施しています。

さらに、独立社外取締役に對しては、独立社外取締役会議などの機会を活用し、当行の業務に関する勉強会を実施し、より効果的に当行の経営を監督できるよう支援しています。

主な研修等のテーマ

- 株主総会、IR
- メディア対応
- サイバーセキュリティ
- 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
- リスク管理に関連する国際金融規制
- オペレーショナル・レジリエンス



独立社外取締役会議

2. 事業所等の視察

当行業務についての理解を深め、より具体的かつ実践的な視点を持つことを目的とし、当行の施設等に対する視察を行っています。

2024年度は、複数のエリアを訪問し、直営店・郵便局の窓口業務のほか、事務処理を行う貯金事務センターにおける業務の自動化・電子化推進の様子や、郵便局への営業・事務支援を行うパートナーセンターにおける生成AIの活用の様子などを視察しました。

さらに、実際の業務運営や課題などについて、現場社員との意見交換を行いました。



取締役による貯金事務センター視察

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たうえ

で、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財育成に取り組んでいます。

執行役の選解任・取締役候補者の指名

執行役の選解任および取締役候補者の指名を行うにあたっての方針・手続きについては、「執行役選解任基準」および「取締役候補者指名基準」を当行Webサイトで開示しています。

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

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「取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る

決定に関する方針」を次のとおり定め、この方針に則って報酬額を決定しています。

1.報酬体系

- ① 取締役と執行役を兼務する場合は、執行役としての報酬を支給する。
- ② 当行の取締役が受ける報酬については、経営等に対する責任の範囲・大きさを踏まえ、職責に応じた確定金額報酬を支給するものとする。

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

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。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はなく、当行の長期的・持続的な成長に向けた取り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等を反映しています。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 24年度 改定	非連動	職責に応じた役位ごとのポイント	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 職責に応じた役位ごとのポイント ×<table><tr><th colspan="2">項目</th><th>評価ウェイト</th></tr><tr><td rowspan="2">定量評価</td><td>親会社株主に帰属する当期純利益</td><td>50%</td></tr><tr><td>ROE(株主資本ベース)</td><td>50%</td></tr></table>			項目		評価ウェイト	定量評価	親会社株主に帰属する当期純利益	50%	ROE(株主資本ベース)	50%								
項目		評価ウェイト																		
定量評価	親会社株主に帰属する当期純利益	50%																		
	ROE(株主資本ベース)	50%																		
賞与 24年度 新設	連動	短期業績連動(0～130%) 業績連動指標 役位別の基準額 職責に応じた役位ごとの基準額 × 個人評価に基づく係数 × <table><tr><th colspan="2">項目</th><th>評価ウェイト</th></tr><tr><td rowspan="5">定量評価</td><td>財務目標</td><td rowspan="2">40%</td></tr><tr><td>親会社株主に帰属する当期純利益</td></tr><tr><td>OHR/営業経費削減</td></tr><tr><td>目標KPI</td><td rowspan="3">60%</td></tr><tr><td>リテールビジネス※1</td></tr><tr><td>マーケットビジネス※2</td></tr><tr><td>Σビジネス※3(投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス)</td></tr><tr><td>ESG※4</td></tr><tr><td>定性評価</td><td>企業価値向上に資する取り組み※5</td><td rowspan="2">±20%</td></tr><tr><td>システムトラブル等※6</td></tr></table>	項目		評価ウェイト	定量評価	財務目標	40%	親会社株主に帰属する当期純利益	OHR/営業経費削減	目標KPI	60%	リテールビジネス※1	マーケットビジネス※2	Σビジネス※3(投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス)	ESG※4	定性評価	企業価値向上に資する取り組み※5	±20%	システムトラブル等※6
項目		評価ウェイト																		
定量評価	財務目標	40%																		
	親会社株主に帰属する当期純利益																			
	OHR/営業経費削減																			
	目標KPI	60%																		
	リテールビジネス※1																			
マーケットビジネス※2																				
Σビジネス※3(投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス)																				
ESG※4																				
定性評価	企業価値向上に資する取り組み※5	±20%																		
システムトラブル等※6																				

株式報酬:マルスの対象
賞与:クローバックの対象

※1 通帳アプリ登録口座数、NISA口座数に基づき評価。
※2 リスク性資産残高、戦略投資領域残高、RORA(Return on Risk-Weighted Assets)に基づき評価。
※3 国内GP関連投資確約額に基づき評価。
※4 ESGテーマ型投融資残高、主要ESG評価機関(FTSE、MSCI、CDP、DJSI)の評価、女性管理者数比率、障がい者雇用率、男性育児休業取得率(4週間以上)、従業員エンゲージメント指標に基づき評価。ESGの短期業績連動に占める評価ウエイトは、15%です。ESGに関する指標は、代表執行役社長を含む全執行役に適用されています。
※5 お客さま本位の業務運営、DX推進、人的資本経営等、企業価値向上に資する特に顕著な取り組みに限り加算。
※6 システムトラブル、コンプライアンス違反の状況等に基づき減点。

ESGに関する指標	気候変動関連	評価ウェイト
ESGテーマ型投融資残高	○	3%
主要ESG評価機関 (FTSE、MSCI、CDP、DJSI) の評価	○	3%
女性管理者数比率		3%
障がい者雇用率		2%
男性育児休業取得率 (4週間以上)		2%
従業員エンゲージメント指標		2%
計		15%

(補足) 気候変動に関連した指標は、「ESG テーマ型投融資残高」と「主要 ESG 評価機関の評価」になります。
ESG テーマ型投融資残高は、気候変動の緩和・適応を資金使途とした ESG 債などへの投融資残高に関する目標です。
主要 ESG 評価機関の評価は、気候変動に関するものが含まれており、当行の気候変動への取り組み状況を客観的に評価するものです。

役員区分ごとの支給人数、報酬等 (2024年度) (単位: 百万円)

区分	支給人数	報酬等	基本報酬	株式報酬		賞与	退職慰労金	その他
				業績非連動型	業績連動型	業績連動型		
取締役	10名	149	149	—	—	—	—	0
執行役	29名	1,096	645	76	188	183	—	2
計	39名	1,245	794	76	188	183	—	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執行役 3 名に係る報酬等を含んでおります。
5 株式報酬および賞与には、当年度に費用計上した金額を記載しております。
6 役員退職慰労金制度は 2013 年 6 月に廃止していますが、引き続き在任する役員に対しては、制度廃止までの在任期間に係る役員退職慰労金を退任時に支給することとしています。

政策保有株式

当行は、政策保有株式に関する方針等について、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」において次のとおり規定しております。

- 当行は、当行の中長期的な企業価値向上に資すると判断されるなど、保有意義が認められる場合に、政策保有株式を保有できるものとします。
- 政策保有株式である上場株式について、必要資本に対するリターン等の経済合理性の観点や、地域の発展への貢献、長期的・安定的な取引関係の強化等の保有目的の観点から、取締役会において保有の適否を毎年検証するとともに、検証の内容を開示します。

- 政策保有株式の議決権行使について、政策保有先及び当行の中長期的な企業価値向上の観点から、総合的に賛否を判断します。このうち、企業価値等に大きな影響を及ぼすと考えられる議案については、必要に応じて政策保有先との対話等を経て賛否を判断します。

なお、2025年3月末現在、当行は、政策保有株式として上場株式を保有しておりません。

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。

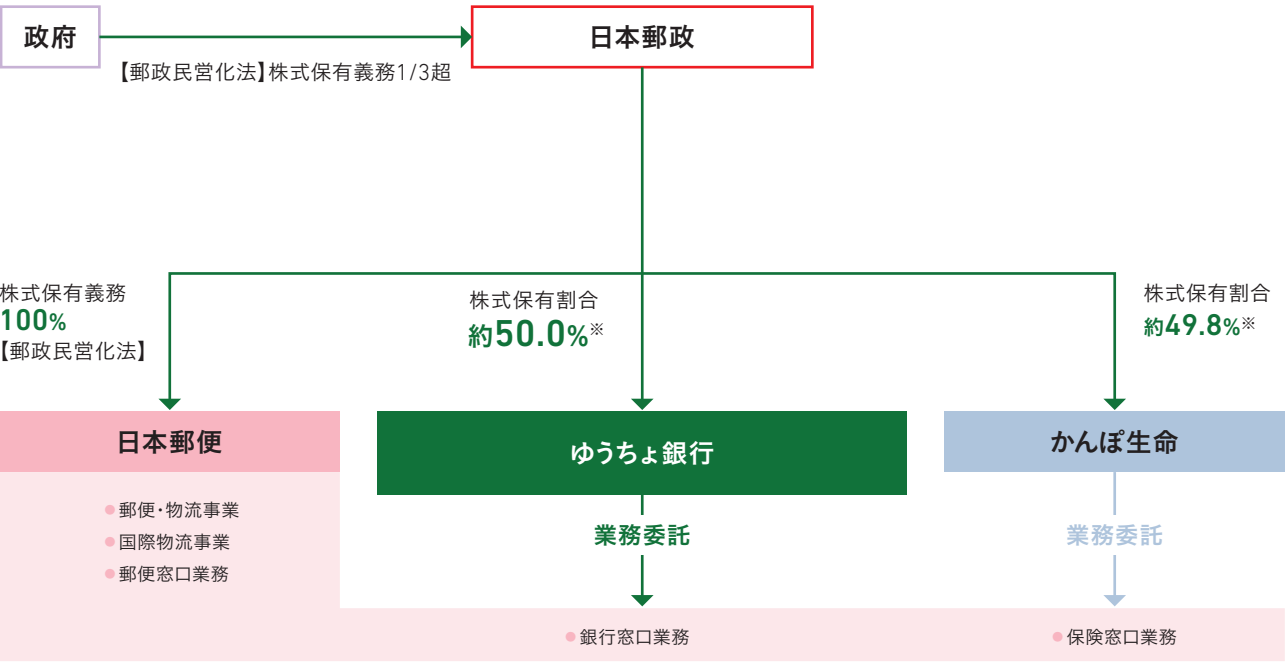
その一方、当行は、経営の透明性向上および意思決定の迅速化のため、指名委員会等設置会社の制度を採用しています。取締役会ならびに法定および任意で設置する各委員会

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。

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 (2025年3月末現在)



※自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合

事業等のリスク

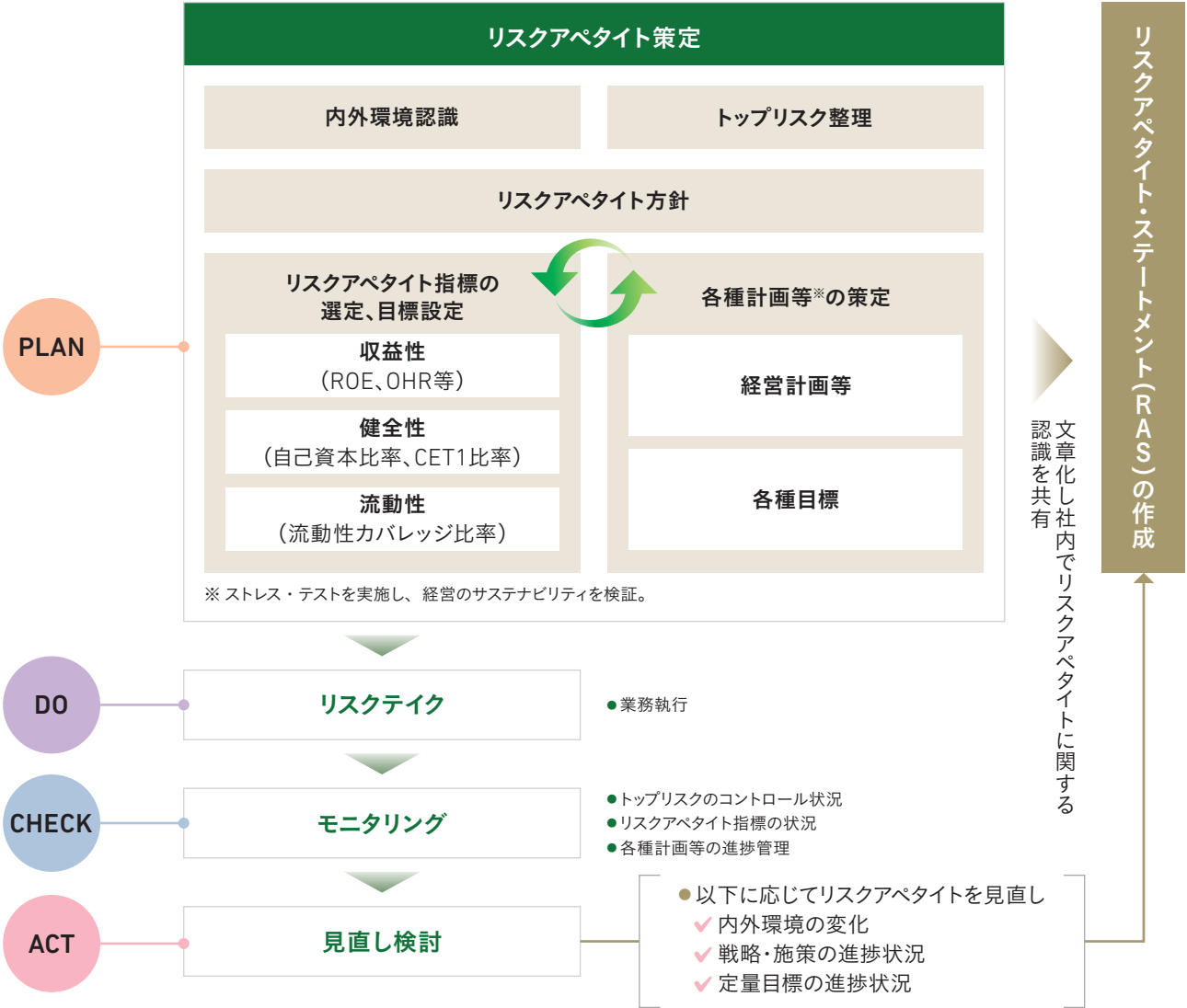
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※

当行は、財務健全性を維持しつつ、安定的かつ中長期的な収益を確保するため、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たうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量)を、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する銀行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み。

リスクアペタイト・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。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、2025年度からモニタリングのフレームワークの見直しを行うなど、トップリスク管理のさらなる高度化を図っております。

2025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 プライベートエクイティファンドの投資倍率・Exit時期の想定からの下方乖離	●ポートフォリオのリスク耐性強化の継続 ●リスク抑制的なポートフォリオ運営や選別的な投資の継続 ●運用・リスク管理・ALMの専門人材強化
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
デジタルトランスフォーメーション・業務効率化等の推進や競争環境への対応が不十分(銀行業界の変化)	●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、個人情報の漏えい・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、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 ●郵便局に対するモニタリングの強化
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
人財不足等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、人材ポートフォリオの適正化 ●専門人材等の採用、研修やキャリアチャレンジ制度等による育成強化
マネー・ローダリング、テロ資金供与、拡散金融に対する態勢不備	●リスクを特定・評価の上、低減措置を策定・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
顧客基盤の維持・強化策が不十分	●中期経営計画・年度経営計画の戦略・施策の着実な推進
気候変動、自然資本・生物多様性、人権等、サステナビリティに係る課題を起因とするリスク	●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投融资方針、人権方針を定期的に高度化・改正

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。



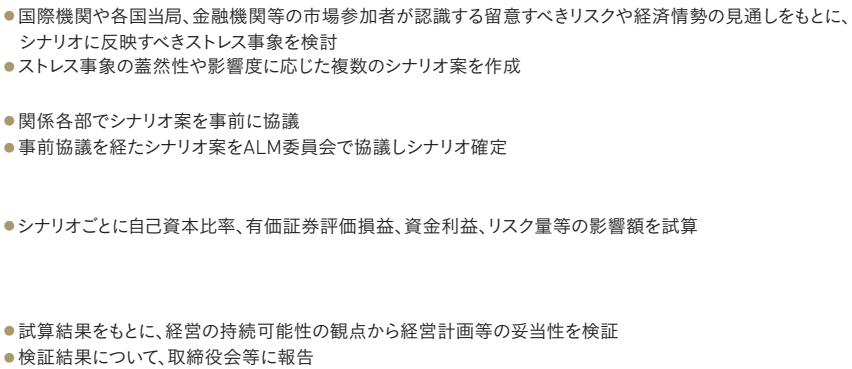
統合リスク管理

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（バリュエーション・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。

「リスク資本の配賦図」について、詳しくは資料編P.5をご覧ください。

内部監査

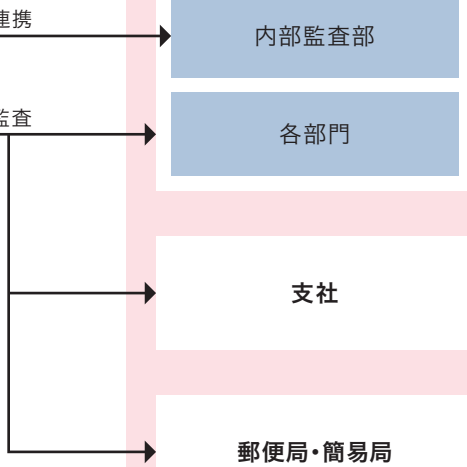
内部監査態勢

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、監査資源を含む内部監査計画案、その基礎となったリスク評価、重点監査項目、要員計画や業務目標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で、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

内部監査体制



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トिंग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」、セキュリティ機器や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しています。

また、FFIEC-CAT※4に基づく第三者からの評価および提言

を受け、サイバーセキュリティ態勢を強化しました。2025年度からは、国際的に活用されているCRI Profile※5をもとに、最新のセキュリティ動向を反映した高度な対策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。

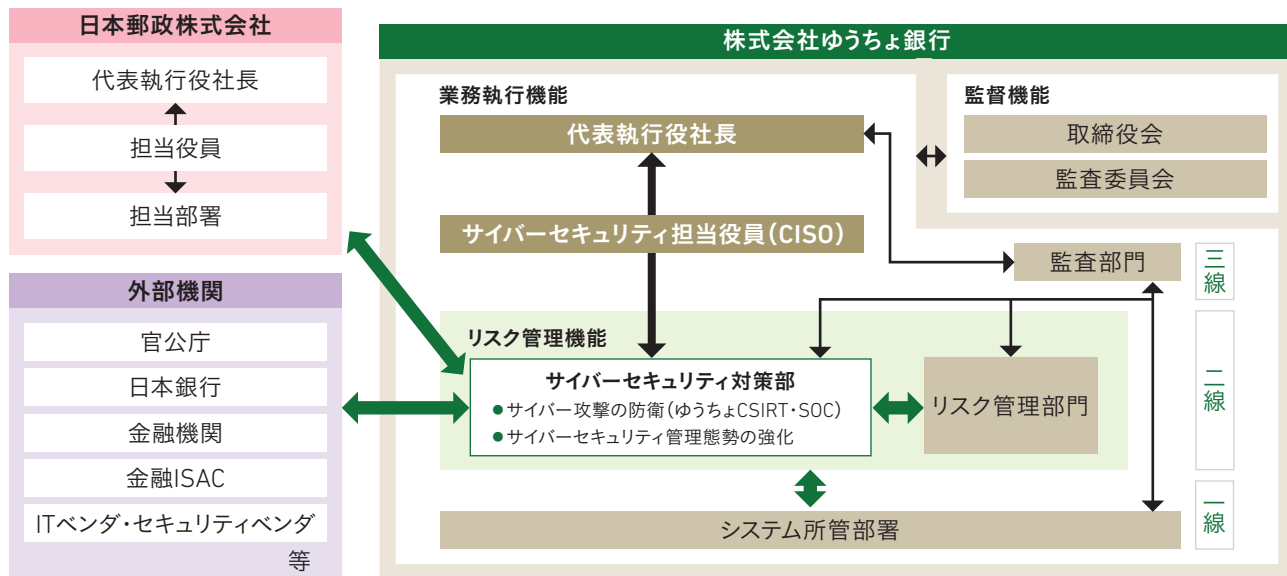
※2 Computer Security Incident Response Team の略

※3 Security Operation Center の略

※4 Federal Financial Institutions Examination Council - Cybersecurity Assessment Tool の略

※5 Cyber Risk Institute Profile の略

サイバーセキュリティ管理体制



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・本人認証の強化、ウイルス対策、脆弱性対策、脅威動向の分析、サイバー攻撃の検知や不正な取引のモニタリングなどに取り組んでいます。

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※1を導入
本人認証の強化	送金時等、重要な取引時の本人認証のさらなる強化のため、FIDO※2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
なりすましメール対策	DMARC※3等の送信ドメイン認証技術の導入や、メールにブランドロゴを表示することで、不審なメールに対する対策を実施

※1 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

※2 Fast Identity Online の略。オンライン認証の国際標準規格

※3 Domain-based Message Authentication, Reporting and Conformance の略。なりすましや改ざんメールであると判断された際に、受信者側にメールを届けるかどうかを送信者が設定するしくみ

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、社外へ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で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

コンプライアンス態勢
トップページ▶サステナビリティ▶ガバナンス▶コンプライアンス態勢

コンプライアンス推進の取り組み

当行では、コンプライアンスを推進するための具体的な実践計画として、毎年「コンプライアンス・プログラム」を定めています。これに基づいて重要事項に取り組み、定期的の実施状況の確認を行うなどコンプライアンスの推進に努めています。また、役員・社員に対して研修を実施するなど、コンプライアンスの徹底を図っています。

さらに、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、コンプライアンス態勢や重要取組事項のほか、利益相反取引の管理、公務員等に係る贈収賄やマネー・ロ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。

主な取り組み内容

- 不正行為の防止
- マネー・ロンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策
- 反社会的勢力への対応
- お客さま本位の業務運営・お客さま保護
- 働きやすい職場環境の整備

個人情報保護の取り組み

当行は、お客さまに対して満足度の高いサービスを提供していく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、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、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。加えて、投資詐欺等の被害のおそれが高い口座を検知した場合、当該情報等を警察に連携する体制を構築し、被害の抑制に取り組んでおります。

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