

進化するめくもり。

JP
BANK **ゆうちょ銀行**

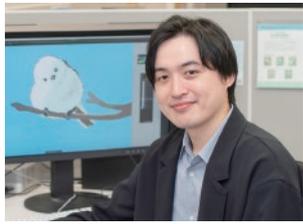


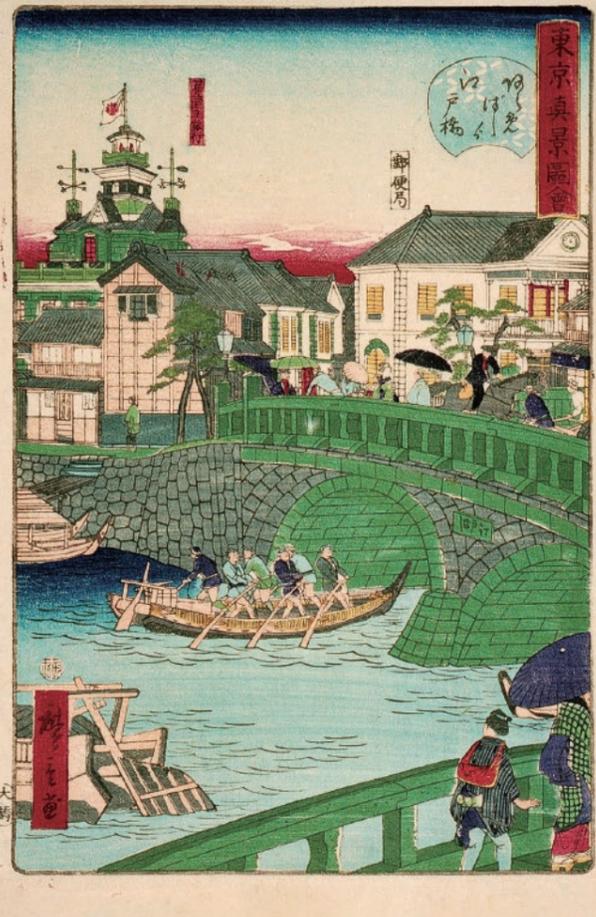
ゆうちょ銀行 統合報告書

ディスクロージャー誌本編

2024.4.1 2025.3.31

2025





「東京真景図会 あらめばしより江戸橋」歌川広重(三代)(1875年)
川向こうの左手に渋沢栄一が頭取を務める「第一国立銀行」、右手に前島密が駅通頭を務める「駅通寮」が描かれています。郵便貯金事業創業の年に描かれた本作は、江戸時代の通貨である「両・文」から、現代に通じる「円・銭」への移り変わりを象徴する風景のひとつです。

1875

2025



3



4



5



6



7



8



9

1. 郵便貯金局 珠算競技会
2. 東京中央郵便局(1917年)
3. 定額貯金ポスター
4. 郵便貯金窓口(1979年)
5. 日本近代郵便の父 前島密(渡欧時代)
6. 「郵便現業絵巻(第五回 東京郵便電信局の郵便為替貯金窓口ロビー)」久保田米穂(1893年)
7. 郵政省時代の郵便貯金総合通帳
8. キャッシュレスペーパー(郵便貯金自動支払機)(1975年)
9. 東京中央郵便局・ゆうちょ銀行本店(現在)

Contents

SECTION 1 トップメッセージ

- 02 トップメッセージ
- 08 笠間社長の全国訪問

SECTION 2 ゆうちょ銀行の価値創造

- 10 みんなの声委員会 -ECHO-
- 12 私が思う「ゆうちょらしさ」
- 14 ゆうちょ銀行の価値創造ストーリー
- 16 価値創造プロセス
- 18 ビジネスモデル
- 20 経営資本と強み(競争優位性)
- 22 「郵便貯金」から「ゆうちょ」へ ～150年のあゆみ～
- 26 ステークホルダーとの価値共創
- 28 重点的に取り組む社会課題(マテリアリティ)
- 30 サステナビリティ経営の推進

SECTION 3 価値創造を実現する戦略

- 中期経営計画
 - 32 中期経営計画の振り返り
 - 34 中期経営計画(2021-2025)の概要と次期中計に向けた取り組み
 - 36 提供価値(ハイライト)
- 財務・資本戦略
 - 38 財務・資本戦略 担当役員メッセージ
- 3つのビジネス戦略
 - 44 外部環境認識
 - 45 リテールビジネス
 - 47 特集:リテールビジネス×DX
 - 48 マーケットビジネス
 - 52 Σ(シグマ)ビジネス
- DX推進
 - 55 DX戦略

SECTION 4 価値創造を支える基盤

- サステナビリティ
 - 56 お客さまとの価値共創
 - 57 地域社会との価値共創
 - 58 社員との価値共創(人的資本経営)
 - 64 特集:女性リーダーネットワークの1年
 - 66 環境への取り組みによる価値共創(TCFD・TNFD対応)
 - 70 人権尊重の取り組み
- ガバナンス
 - 72 社外取締役メッセージ
 - 74 報酬・監査・リスク委員長メッセージ
 - 76 コーポレートガバナンス
 - 88 事業等のリスク
 - 89 リスク管理
 - 91 内部監査
 - 92 サイバーセキュリティ
 - 94 コンプライアンス

SECTION 5 会社情報

- 96 財務・非財務データ
- 98 会社概要等

1875 → 2025 → さらに、その先へ

150th

郵便貯金事業は創業150周年を迎えます。

私たちは、これからもお客さまの声を明日への羅針盤とし、

「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

株主・投資家など
ステークホルダーの
皆さまの
主な関心事項

マネジメント層が考える
中長期的なビジョンが知りたい

P.2 トップメッセージ

組織風土改革での
取り組みが知りたい

- P.2 トップメッセージ
- P.8 笠間社長の全国訪問
- P.58 社員との価値共創
(人的資本経営)

ROE向上に向けた
戦略が知りたい

P.38 財務・資本戦略
担当役員メッセージ



郵便貯金 150th ANNIVERSARY

ゆうちょ銀行 企業キャラクター はりちょ

トップメッセージ



株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長

空間貴之

郵便貯金事業150周年を迎え、 新たなステージで 最も身近で信頼される銀行を目指します

金融機関としての重責を改めて感じた1年

2024年4月の社長就任以来、1年が経過しました。この1年を振り返ると、まずは就任直後のシステムの不具合を思い出します。他の金融機関から当行への入金が遅延する事象が発生し、また、2025年4月にもゆうちょダイレクト、ゆうちょ通帳アプリなどにおける一部のサービスが一時的に提供できない事象が発生しました。

混乱が広がることのないよう迅速な情報収集と舵取りに努めましたが、システムトラブルが発生した際に、安心・安全な金融サービスを提供するという当行の金融インフラとしての使命の大きさを再認識しました。当行は、日本の全人口にも匹敵する約1億2千万もの貯金口座を有しており、さまざまな決済チャネルを通じて、日夜問わずお客さまにご利用いただいています。当行のシステムは、日本でも最大規模の銀行システムであり、世界でも屈指の取引量を処理していると考えています。これだけ膨大な取引を維持・運用する盤石なシステムを構築した先人たちのご尽力には頭が下がる思いですし、同時に、日本全国のお客さまにご利用いただいていることの責任の重さを痛感しました。

当行を取り巻く経営環境に目を向けると、2024年には日本銀行によるマイナス金利政策の終焉により、いわゆる「金利のある世界」が本格的に到来し、市場環境は大きく変化しました。足許では米国の通商政策をはじめ、国際情勢も、地政学リスクも含めて刻々と変化しています。米国の政策はドル金利を為替にも影響し、それが翻って、私たちにとって最も重要な指標のひとつである円金利にも波及しますので、特に注視しています。

また、2025年3月には、日本郵政による当行普通株式の第三次売出しが実施され、日本郵政の当行に対する議決権比率は50%を下回りました。今後、新規業務展開の機動性や自由度がいっそう高まることとなり、これは当行の中長期的な成長を加速するうえでも大きな進展です。社長就任1年目でこれらの変化を目の当たりにし、経営を取り巻く景色がガラッと変わった、そのような印象です。社長とは、会社という大きな船の上で

常に役職員の先頭に立ち、よき未来へと導いていく船頭のようなものであると思っていますが、環境が変わり、改めてその役割が重要であることを実感しています。

機動的なポートフォリオ運用で 3期連続の上場来最高益を目指す

2024年度の連結当期純利益は、4,143億円となり、2期連続での上場来最高益を更新しました。また、株主の皆さまへの配当も、前年度から7円増配の1株あたり58円と、順調に拡大しました。

2025年度の連結当期純利益見通しは4,700億円とし、配当については、利益成長の拡大に応じて2024年度から8円増配の1株当たり66円とする計画です。

好調な業績の要因を分析すると、やはり、勝負どころを逃さずにスピード感をもって動いたことが大きいと感じます。具体的には、円金利の上昇トレンドを捉えて、円金利ポートフォリオの再構築方針を決定し、日本国債への積極的な投資を進めてきました。仮に当行の投資対象である中長期の日本国債、例えば10年の日本国債を毎年10兆円程度購入していくと仮定すると、2024年度投資分の10兆円、2025年度投資分の10兆円と毎年投資による収益が重層的に積み上がり、将来にわたって収益効果が安定的に続くこととなります。現在償還している日本国債は利回り0%程度ですので、新規投資していく10年の日本国債が利回り1.5%程度とすると、収益の増加要因となります。

もちろん、マーケットは常に変動しますから、10年の日本国債を買い入れるにしても、イールドカーブ(利回り曲線)全体を見て、他の年限の日本国債対比で割高になってきたら購入年限を見直すといった都度の調整を図るなど、機動的かつきめ細かに投資を進めてきました。マーケット動向や当行のポートフォリオのチェックは、社長に就任した今も私の基本作業です。少しでも気になる場所が出てくれば市場部門やALM企画部と話し合っており、投資のリスクとリターン、調達コストと投

資利回り、資産・負債のバランス、取得しているリスク量の状況などについて、常に細かくモニタリングしています。

円金利の上昇は収益増加要因である一方、これにより、日本国債を中心とした「その他有価証券」の評価損が拡大しています。ただしこれは、想定範囲内のことであり、当行はさまざまな手法によって評価損拡大の抑制等に取り組んでいるため、財務の健全性維持に問題はありません。

市場との対話で経営の方向性を確認

社長就任以降、さまざまなステークホルダーの方々との対話の機会を数多く持つことを心掛けてきました。海外投資家を含む資本市場の皆さまからは、当行の株価ひいては成長ストーリーへのご期待の声を数多くいただきました。「金利のある世界」において、私の考える経営の方向性が投資家の方々の描くストーリーと大きく乖離していないことを確認できたとともに、改めて投資家の皆さまからのご期待にしっかりと応えていかなければならないとの思いが強くなりました。

特に、資本市場の皆さまとの対話で改めて感じたこととしては、「金利のある世界」となって、当行独自の強みである「約1億2千万口座のお客さま基盤」、「約190兆円のリテール中心の貯金残高という安定した資金基盤」が評価されており、この当行独自の強みを維持・発展させていくことが当行の企業価値向上のため重要であるということです。

終わりなき風土改革が「変革」を加速する

社員との対話に関しては、社員の声とお客さまの声を直接経営に活かす取り組みとして、社長直轄の組織横断的な専門委員会である「みんなの声委員会 -ECHO-」を設置しました。私はその委員長として、若手社員と膝を突き合わせた本音の議論、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社内報等を通じた社内コミュニケーションなどを通じた対話の機会を大切にしてきました。

また、全国の拠点をこの目で直接見たいと考え、全国行脚にも精力的に取り組んでいます。昨年の統合報告書でも紹介しましたが、当行の強みは、国営の時代から「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」によって長年醸成された企業風土であり、それが当行に対するお客さまからの信頼の土台であると考えてい

ます。全国の拠点訪問を通じて、私はこの当行の財産というべきカルチャーを改めて実感しています。

そのうえで、「みんなの声委員会 -ECHO-」を中心に、商品・サービスの改善や向上、社内コミュニケーションの円滑化、さらには組織力向上を通じた価値創造に向けて、組織横断的に取り組んでいます。この委員会活動に共感する社員がさらに増え、その思いが波紋のように広がり、全国の拠点へと伝播していく、改革マインドにあふれる組織を目指していきたいと考えています。「みんなの声委員会 -ECHO-」の活動については、参加している社員の熱量や創意工夫が想像以上で、ポジティブサプライズが多いです。風土改革はゴールのない取り組みながらも、想定以上に進捗していると感じており、今後さらによくなる手ごたえがあります。

P.8 笠間社長の全国訪問

P.10 みんなの声委員会 -ECHO-

中期経営計画のビジネス戦略

冒頭申し上げたように、当行を取り巻く外部環境は大きく変化しています。国内外の金利変動のほか、キャッシュレス・生成AIなどのデジタル化の急速な進展、そして人口減少・超高齢社会などに代表される社会構造の変化に対しても、10年先、20年先を視野に入れて対応を進めていかなければなりません。

そのような中で、2024年5月に中期経営計画を見直し、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」、「Σ（シグマ）ビジネス」という3つのビジネスを成長の核とする戦略を打ち出しました。いずれも、「約1億2千万口座のお客さま基盤」、「190兆円を超える資金基盤」、「全国に広がる2万を超える郵便局ネットワーク」という当行独自の強みを最大限に活かし、当行ならではのオンリーワンのビジネスを推進する戦略です。

P.34 中期経営計画(2021-2025)の概要と次期中計に向けた取り組み

リテールビジネス

～オンリーワンのリテールビジネスモデルを構築～

リテールビジネスについては、「リアルとデジタルの相互補完」、「共創プラットフォーム」、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」をキーワードに、新しいビジネスモデル構築を進めています。

「リアルとデジタルの相互補完」とは、デジタル化の波に対して

「リアルかデジタルか」の二者択一で対応するのではなく、「リアルでもデジタルでも」と両面で進めていく戦略です。デジタル対応の要となるバンキングアプリ「ゆうちょ通帳アプリ」の登録口座数は、2025年3月末現在で1,359万口座と、目標としていた1,300万口座を突破し、さらに拡大中です。2026年3月末には1,600万口座、2029年3月末には2,500万口座突破を目標としており、日本の人口の4～5人に1人が利用するアプリを目指しています。

店舗（リアル）ネットワークでは、全国に毛細血管のように張り巡らせている窓口での親切・丁寧なご案内を基本としつつ、ATMの高機能化、お客さまが手続きをセルフ処理できる窓口タブレットの直営店への配備、お客さまの資産運用コンサルティングを専門とする社員を配置したリモート拠点とのオンライン相談等を通じて、お客さまのニーズに合わせたサービスチャネルの強化に努めています。なお、店舗ネットワークは、デジタル時代にこそ、その強みを発揮できると考えます。すなわち、「ゆうちょ通帳アプリ」のご利用を店舗でしっかりサポートすることで、デジタルに不慣れなお客さまにも便利なデジタルサービスをご利用いただけるように努めています。

「共創プラットフォーム」とは、パートナー企業と連携して当行単独では提供できなかった多様で新しい金融商品・サービスを開発してラインアップの充実を進め、それらを、当行が保有するお客さまからの利便性が高いリアルとデジタル2つのサービス提供チャネルのうち、最適なチャネルを通じてお客さまにお届けするという構想です。

「DX」については、「ゆうちょ通帳アプリ」の機能向上、ATMの高機能化、窓口タブレットの配備等のほか、業務フロー効率化の観点からも強力に推進しています。当行では、全国各地の郵便局を営業・事務両面からサポートするパートナーセンターに加え、貯金事務センター、コールセンター等の社員が業務を堅確に遂行していることが、お客さまの当行への信頼の礎となっています。これをいっそう強化すべく、貯金事務センターへのAI、RPA（ソフトウェアロボットによって定型業務等を自動化する技術）、BPMS（業務フロー全体のデジタル管理システム）等の導入、コールセンターへのAIを活用したチャットボットの導入等、戦略的・積極的なIT投資を通じて、抜本的な業務フロー改革を進めています。

「リアルとデジタルの相互補完」、「共創プラットフォーム」、「DX」の掛け算により、抜本的な業務フロー効率化を進めつつ、日本全国あまねく誰にでも、世代を問わず、あるいは日本に住む外国籍の方々も含め、「誰一人取り残さない」という精神で、安心・安全・便利な金融商品・サービスを伝統的な銀行業務の枠を超えて開発・ご提供することで、当行はオンリーワン

のリテールビジネスモデルを構築・推進していきます。

P.45 リテールビジネス

マーケットビジネス

～ポートフォリオの最適化で、飛躍的に収益向上を目指す～

市場運用に関しては、私たちの運用原資はお客さまの大切な貯金であり、収益性と安定性を両立させた運用を行うことが重要です。

ゼロ金利・マイナス金利時代に当行は、「運用のパラダイムシフト」として、日本国債中心の運用ポートフォリオから、外国証券やプライベートエクイティファンド、不動産ファンドなど、多様なリスク性資産へのシフトを進めてきました。この結果、日本銀行によるマイナス金利政策導入直後の2015年度末に1兆円弱あった円金利資産からの収益が、2022年度末には約5分の1の規模にまで縮小した一方、リスク性資産からの収益は約1兆円まで拡大しました。

足許では、先ほど申し上げたとおり、円金利上昇トレンドを捉えた「円金利ポートフォリオの再構築」を通じて、日本国債への新規投資を積極的に進めています。円金利資産にも投資できる環境となった今、残高が約108兆円まで拡大したリスク性資産については、残高を積み上げる数値目標ありきではなく、リスク・リターンやポートフォリオの安定性・耐久性などを重視しながら質を高めていきます。プライベートエクイティファンド、不動産ファンドを含む戦略投資領域への投資も、引き続き優良ファンドへの選別的な投資に注力します。また、米国の通商政策の影響で市場環境には不確実性がありますが、同時に新たな投資機会が生まれる可能性もありますので、中長期的なポートフォリオ運営のさらなる高度化に向け、情報を集めています。

当行はいよいよ日本国債とリスク性資産を「車の両輪」とする、運用ポートフォリオ全体の最適化を図ることが可能な戦略ステージに入ってきています。円金利資産の収益が1兆円規模まで回復し、リスク性資産からも引き続き1兆円規模の収益を生み出すことができれば、合計2兆円の収益となります。もちろん、それに満足せず、さらなる収益水準の向上を目指します。他に類を見ない、本邦最大級の特色ある機関投資家として、着実に前進していきたいと考えています。

P.48 マーケットビジネス

Σビジネス

～良質な案件を積み上げ地方創生に寄与～

「Σビジネス」については、中核となる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」を設立し、2024年度から「ゆうちょらしいジェネラルパートナー（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した。中期経営計画最終年度にGP業務関連投資残高4,000億円程度という目標を掲げましたが、未公開株式への投資という性質上、数字ありきではなく、投資の質を重視し、「力を足し合わせる」という「Σ」の理念を斟酌しながら丁寧に投資を進めていく考えとしています。この結果、2024年度のGP業務関連投資残高の実績は1,191億円となりました。

Σビジネスを進めるにあたっては、地域金融機関等との協業が重要と考えており、すでに一部地方では、当行がエクイティを提供する案件に、地域の金融機関からローンやエクイティをご提供いただくなど、多様な形態での協業実績が積み上がってきています。当行の全国13エリア本部による各地域の実情を踏まえたソーシング活動を起点とした投資案件も発掘し始めるなど、手ごたえを感じつつあります。

JPインベストメントや共同事業者とのΣビジネスの投資ピークを通じた投資実行先も、業種別にみると、製造業、ホテルや外食サービス、情報通信業、ヘルスケア、事業承継系や地域ベンチャー、再エネ関連など、幅広い分野で複数の案件が出てきています。また人材育成の一環として、希望する当行社員を積極的に外部のファンド企業などへ出向させており、研修プログラムも含めて取り組み体制を強化しています。当行は、息の長い投資として、地域の協業パートナーとともに丁寧に、雇用創出などを含む地域経済の活性化に貢献できる形で進めていく考えです。

P.52 Σビジネス

将来グランドデザイン

～お客さまに最も身近な金融プラットフォーム～

「リテール」、「マーケット」、「Σ」の3つのビジネスの深耕を図る中で、日本郵政の議決権比率低下による新規業務の上乗せ規制が認可制から届出制に緩和されることにより、当行のビジネス機会や成長の可能性のさらなる広がりが期待できます。

これからも、邦銀随一のお客さま基盤という強みを起点にしつつ、「運用力の高度化・活用」や「投資助言・資産運用のさらなる深化」を通じたアセットマネジメント業務の展開や、「協業による新たな価値提供」を目指し、これまでのオーガニックな成長だけでなく、社会やお客さまのニーズの変化に機動的に対処していくためにも、「自前主義」にかかわらずインオーガニックな成長機会も取り込んでいきます。

また、「ATMネットワークのさらなる活用」も目指しており、例えば、すでに地方銀行とは、そのお客さまに向けて当行のATMネットワークを無料でご利用いただきながら、当行が手数料収入を得ていくような提携が進んでいます。当行、提携先の地方銀行およびそのお客さまにとってもメリットが大きいwin-winのビジネスモデルであり、引き続き取り組んでいきたいと思えます。

さらに、「新商品を通じた利便性の向上」や「ライフステージに寄り添ったソリューションの提供」という視点では、社会の高齢化を踏まえて、将来的な世代交代や相続を見据え、信託や相続関連のサービスを充実させ、お客さまをサポートすることも考えられると思えます。より具体的な構想については、次期中期経営計画でお伝えしていきます。

P.34 中期経営計画(2021-2025)の概要と次期中計に向けた取り組み

中長期の企業価値創造の道筋と経営体制の強化

他行対比で低い水準にあるROEを向上させることも、経営上の重要課題と認識しています。次期中計の早い段階で、ROE5%を達成するという目標は、あくまで通過点で、これを早期に達成したうえで、さらに飛躍的に向上させたいと考えています。

先ほど、マーケットビジネスで2兆円超の収益を目指したいという話をしましたが、当行の強みであるお客さま基盤、貯金残高という安定的な資金基盤の上に、当行の収益の大半を稼ぐマーケットビジネスの収益が着実に伸びていけば、ROEの飛躍的な向上は、実現可能性があると考えています。

その着実な推進のためにも、ポートフォリオ運営に関するガバナンスがきわめて重要です。当行には、ALM委員会などの専門委員会、経営会議、取締役会に加え、金融システムに造詣が深い独立社外取締役の山本謙三氏を委員長とする任意の「リスク委員会」を取締役会のもとに設置し、専門家も外部委員として招き、執行サイドが策定する市場運用の方針等を客

観的にチェックするしくみを構築しています。このような体制を通じ、執行サイドに限らず皆で当行のポートフォリオの健全性や収益性を守っていると実感しています。

P.38 財務・資本戦略 担当役員メッセージ

P.74 報酬・監査・リスク委員長メッセージ

郵便貯金事業150周年とその先のありたい姿

2025年は、郵便貯金事業の創業150周年となります。この長い歴史を紡いできた当行の一番の強みは、なんといっても日本全国のお客さまからの信頼です。

しかしながら、2024年度に、郵便局において、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不適切に利用していた事例が確認されました。日本郵便への銀行代理業務委託元である当行にも監督責任および個人顧客情報の安全管理措置義務違反があり、私自身も責任明確化の観点から、役員報酬の減額が決定される等、大変重く受け止めています。

改めてコンプライアンスの徹底が重要であることは言うまでもありませんが、お客さま本位の活動を十分浸透させないまま営業推進を優先したことが、今回の事案の発生原因となっています。

私たち日本郵政グループ約36万人の社員のその先には、1億2千万もの口座を通じて約190兆円の貯金を預けてくださっているお客さまがいらっしゃいます。お客さまが貯金を預けてくださっているからこそ、私たちはマーケットビジネスやΣビジネスを展開できるのであり、お客さまからの信頼が起点となります。これからもしっかりとその信頼に応えていくため、コンプライアンスの徹底、お客さま本位の営業活動が大前提であることを肝に銘じ、立て直しに向けて改革を進めていきたいと思えます。

つい先日、月半ばの15日に、地方のとある郵便局のATMの前に多くのお客さまが並んでいらっしゃる姿を目にしました。その中には年金の支給日に現金を引き出しに来られている方もおられましたが、そのようなお客さまのニーズを実際に目にとると、私たちの全国ネットワークが、皆さまの生活インフラとして真に必要とされていることを強く実感します。小さなお客さまのお年玉や入学のお祝い金を預けに親子で店頭に来られることも多いのではないかと思います。誰もが気軽に立ち寄れ

る身近な銀行であることは、私たちの大きな財産です。

全国を行脚しながら社員に入社理由を尋ねると、多くの社員が「地元密着でお客さまのお役に立ちたい」と答えます。私たちは、日本の近代郵便制度を創設した前島密翁が遺された「縁の下の力持ちたれ」との信条を、組織風土の骨幹として大切にしてきました。お客さまに最も身近な銀行として、縁の下からお客さまの人生をサポートしていく、そのような姿これからも目指していきたいと考えています。

企業価値向上と社会課題解決の両立を通じてサステナブルな経営の実現を目指すため、当行では、「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」という取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を設定していますが、郵便貯金事業創業以来の150年の歴史を振り返ってみると、私たちの存在はこれまでも、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、さまざまなステークホルダーの皆さまへ価値を提供することで成り立ってきたと考えています。

投資家・株主の皆さまに対しては、ROEの持続的な向上を通じて企業価値を向上していきます。お客さまに対しては、全国津々浦々、誰一人取り残さず、リアルとデジタルの両面から商品・サービスの質や利便性を高め、より高度な金融サービスを提供していきます。そして、それを支える社員とは、力を合わせて変革を推進していきたいと思えます。

P.16 価値創造プロセス

今後も、さまざまなステークホルダーの皆さまに向けて提供価値の向上を図ってまいりますので、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。



笠間社長の 全国訪問!



笠間代表執行役社長は、社長として「全国の拠点をこの目で直接見たい、社員と直接話したい」という思いから、2024年4月の社長就任以降、全国の店所を訪問しています。全国13エリアを一巡し、2025年3月までに計86拠点の社員と意見交換を行いました。

→ 沖縄 エリア



→ 九州 エリア



→ 中国 エリア



→ 四国 エリア



→ 近畿 エリア



→ 信越 エリア



→ 北陸 エリア



→ 東北 エリア



→ 北海道 エリア



→ 東京 エリア



→ 関東 エリア



→ 南関東 エリア



→ 東海 エリア



みんなの声委員会 -ECHO-



f o c u s

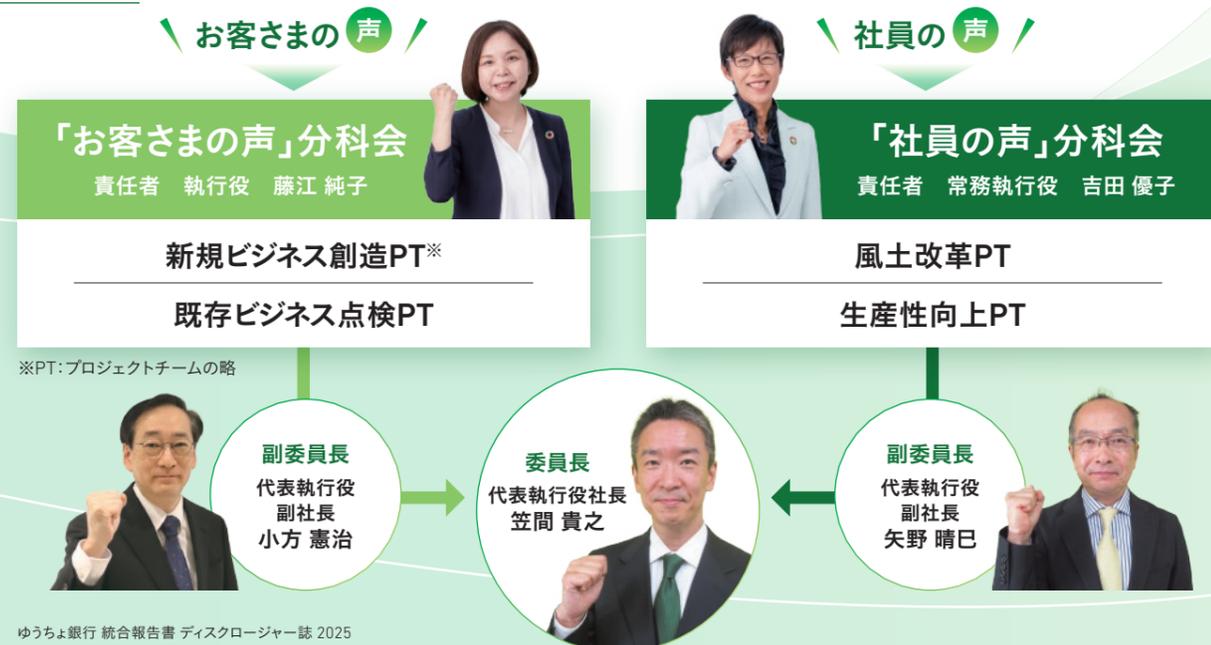


全社タウンホールミーティング「COMPASS2024」

お客さま本位の業務運営のいっそうの推進・実践を目的に、2020年に代表執行役社長直轄の専門委員会を設置し、「お客さまの声」と「社員の声」を直接経営に活かすサイクルを構築してきました。

2024年度には、より信頼される銀行を目指し、“声”を経営に活用するサイクルを強化するため、社員からの提案により「みんなの声委員会 -ECHO-」と名称を新たに再出発。商品・サービスの改善・向上のみならず、社内コミュニケーションの円滑化やこれによる組織力向上を通じた新たな価値創造に向けて、組織横断的に取り組んでいます。組織・役職・経験年数の異なるメンバーが、「お客さまの声」と「社員の声」を真摯に受け止めながら、経営陣に対してボトムアップで提案し、活発な議論を交わしています。

組織体制



※PT:プロジェクトチームの略

2024年度 PTの活動紹介

新規ビジネス創造PT



「新しい“ゆうちょ”を
考える」

Leader デジタル戦略部
リテールマーケティング室 室長
高田 雄喜

新しいビジネスの可能性を探求する
プロジェクトチームです。

お客さまの「声」と、私たち社員の「声」を融合させ、お客さまに「ゆうちょ銀行ってこんなにいい銀行なんだ」と思ってもらえる“新たなビジネス”を創出することを目指し、わくわくするアイデアを、メンバー全員で自由に出し合っています。

既存ビジネス点検PT



「これまでの
“ゆうちょ”を見直す」

Leader 経営企画部 担当部長
戸田 洸太郎

現状には満足しない! 既存ビジネスを
点検して、よりよくしていこうという
テーマを持ったプロジェクトチームです。

お客さまからご意見・ご要望を多くいただいている商品・サービスや、日々の業務の中で、社員から改善・要望の声が多い商品・サービスを中心に、真正面から課題に向き合い、見直しを進めています。

風土改革PT



「働きがいのある
職場の実現」

Leader クレジット投資部 担当部長
峠 健士

“いきいき・わくわく”、これが私たちの
合言葉! 「働きがい」を組織力に
変えていくプロジェクトチームです。

チーム“ゆうちょ”、まだまだここから。組織間の壁を取り払い、全社の一体感をより強固にするため、ゆうちょ銀行初の全社タウンホールミーティング「COMPASS2024」を開催。社員の声で、ゆうちょ銀行を日々前進させていきます。

生産性向上PT



「働きやすい職場の
実現」

Leader 経営企画部 担当部長
竹田 学

いつだって時代は進化。業務効率化や
断捨離により、「働きやすい」を切り拓く
プロジェクトチームです。

全社的に生産性を高めることで、社員一人ひとりの「考える時間」や「利益を生む時間」を創出し、質の高い仕事ができる職場を目指しています。社員が真に求めているものとは何か。対話を重ね、スピード感をもって進めています。

※所属店所・部署名は2025年3月31日現在

全社タウンホールミーティング「COMPASS2024」開催模様



私が思う「ゆうちょらしさ」

当行は、日本全国の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ことを自らの社会的存在意義（パーパス）としています。ここでは、全国津々浦々にいる社員が、パーパスに込められている「ゆうちょらしさ」を自身でどのように想像し、取り組んでいるのか、ご紹介します。

函館店
金融サービス部※1
佐藤 朝輝

親しみやすさ

「主語はお客さま」を心に、より多くのお客さまに寄り添っていきます。

鳥取店
金融サービス部
中野 宏章

最も身近な銀行

お客さまに「身近さ」を感じていただくために、「お客さまのための行動」を心掛けています。

本社
事務支援部
土河 莉奈

ゆうちょ=デジタル×リアル

テクノロジーを活用したデジタル化と利用促進に取り組みつつ、操作に不慣れなお客さまや窓口のみでの取り扱いをしっかりとリアルでご案内できるようサポートします。

本社
広報部
藤田 夏綺

新しいことに挑戦できる働きがいのある職場に

円滑な情報発信とコミュニケーションを心掛け、すべての社員がいきいきと働き、チャレンジできる職場環境を実現します。

長野支店
法人サービス部※2
滝沢 志保

安心感・安定感

何事にも前向きに取り組んで、多くの知識・経験を積むことで、お客さまにとって安心できる存在を目指します。

東京エリア本部
総務部
荒谷 房之介

「その先のお客さまの満足」を想像する

店舗社員への支援・育成を通して、自分の仕事の先にお客さまにぬくもりのあるサービスを提供していきたいです。

愛知パートナーセンター※4
第一パートナー課
日面 隆行

「安心」と「信頼」

日ごろから常にスキルアップ等を図り、郵便局の方からの事務照会に対して迅速かつ正確に回答できるようにしています。

名古屋支店
金融サービス部
坂下 ゆかり

ありがとうは魔法の言葉

「ありがとう」に笑顔を添えたコミュニケーションで、お客さまも自然に笑顔になれる雰囲気づくりを大切にしています。

若葉店
金融サービス部
江表 真弓

信頼

「やっぱりゆうちょさんだね」と言ってもらえるよう、お客さまとのコミュニケーションを大事にしています。

小樽貯金事務センター※3
貯金サービス課
石岡 聖太

身近で当たり前存在

社員が正確な事務処理を遅れることなく遂行できるよう、フォローし、下支えしていきます。

ゆうちょ銀行のパーパス
お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。

※1 金融サービス部：窓口での金融商品の取扱業務や、個人のお客さま宅・窓口での商品・サービスの提案、投資信託などの資産運用に関するコンサルティング業務を行う。
 ※2 法人サービス部：法人、事業所向けに、各種サービスの提案・サポートを行う。
 ※3 貯金事務センター：相続等の専門的な業務や、デジタルチャネルや窓口で受け付けた各種申し込みの審査等を行う。
 ※4 パートナーセンター：郵便局に対する事務・営業支援や、郵便局からの事務照会対応等を行う。
 注 所属店所・部署名は、2025年3月31日現在。

ゆうちょ銀行の価値創造ストーリー

次の150年も「社会と地域の発展に貢献」すべく、皆さまから選ばれるゆうちょ銀行を目指していきます。

2025年5月2日、ゆうちょ銀行は、郵便貯金事業創業150年を迎えました。

創業以来、日本全国津々浦々のさまざまな世代のお客さまに当行をご利用いただいていたこと、長きにわたるお客さまからの信頼によって築かれたブランドや貯金・お客さま基盤は、他行にはない大きな強みであり「財産」です。この「財産」を大切に守りつつ、これまでさまざまな事業を通じた企業価値向上や社会課題解決に取り組んでまいりました。

この間、時代や環境は大きく変化を遂げ、当行がお客さまに提供する商品・サービスも変わりましたが、常に原点にあるのは、創業者である前島密が150年前に掲げた「縁の下の力持ちになることを厭うな。人のために良かれと願う心を常に持てよ。」という信条です。

そして今、その信条は「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」という当行のパーパスになり、それを実現するため、「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。」という経営理念を定めています。

次の150年、いっそう目まぐるしく時代や環境が変化していく中でも、培ってきた「財産」を守り、そして活かしつつ、すべてのお客さまが安心・安全かつ便利に利用できるサービスを、リアルチャネルとデジタルチャネルの双方を通じて提供し続けていきます。

そしてその先には、「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」というパーパスが実現された世界があると信じています。

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。

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。

2025 中期経営計画

信頼を深め、
金融革新に挑戦

詳細は P.34

マテリアリティ

重点的に取り組む
社会課題

詳細は P.28

— ゆうちょ銀行のMission —

- ▶ 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)

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

価値創造プロセス

当行は、事業活動による価値創出を通じたステークホルダーの皆さまへの提供価値の最大化に取り組むとともに、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。

パーパスの実現
お客さまと社員の幸せを目指し、
社会と地域の発展に
貢献します。

外部環境

詳細は P.44

- 人口動態の変化 (高齢化、過疎化等)
- 地域経済の低迷
- 銀行業への異業種参入
- 社会のデジタル化進展
- インフレの高進
- 国内金利の上昇、海外金利の変動
- 資本コストや株価を意識した経営の対応要請
- サステナビリティ経営・人的資本経営の対応要請

主要な資本

詳細は P.20

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 社会・関係資本

資本から生み出された強み

詳細は P.20

- 資金・資本基盤
- 多様な人財
専門人財、市場運用プロフェッショナル人財
- スケール
全国の店舗・ATMネットワーク、お客さま基盤
- 信頼のブランド
150年で培ったお客さまからの信頼

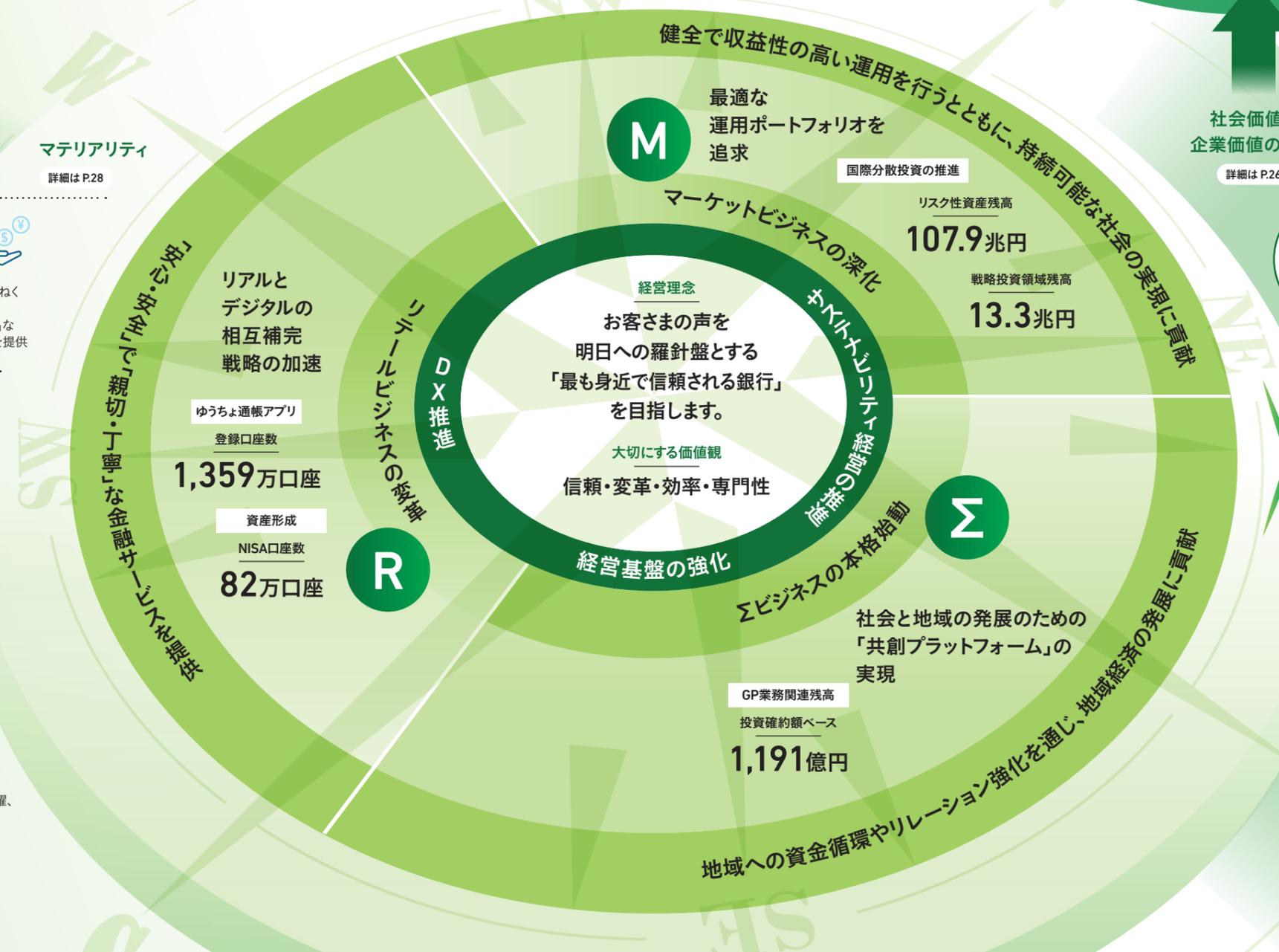
マテリアリティ

詳細は P.28

- 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
- 多様な人財の活躍、ガバナンス高度化の推進

中期経営計画

詳細は P.34



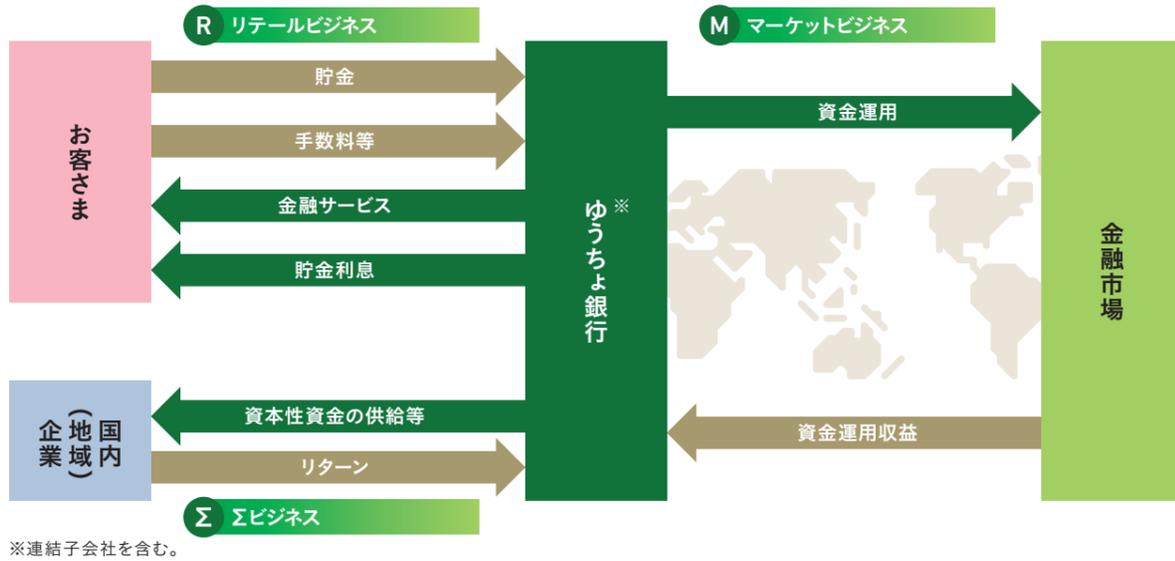
社会価値と企業価値の創出

詳細は P.26

- 株主・投資家
- お客さま
- 地域社会
- 社員
- 環境

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、幅広い世代のお客さまへ安心・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。



3つのビジネスの特徴と利益構造

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向上に努めるとともに、Σビジネスの将来的な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。

2024年度の達成状況および2025年度業績予想(連結) (億円)

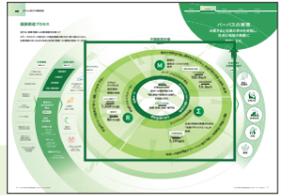
	2024年度 (当初予想)	2024年度 (修正予想)	2024年度 (実績)	2025年度 ^{※1} (予想)	将来の方向性
資金収支等 ^{※2}	13,120	13,430	13,353	14,760	●マーケットビジネスの収益向上 ●Σビジネスの収益化
役務取引等利益	1,500	1,550	1,563	1,630	●リアルとデジタルの相互補完戦略を通じた収益力向上
営業経費	9,360	9,260	9,147	9,580	●業務改革・生産性向上の取り組みを通じたコストコントロール
経常利益	5,250	5,750	5,845	6,800	●収益拡大・コスト削減による利益成長
親会社株主純利益	3,650	4,000	4,143	4,700	

※1 2025年度予想は2025年5月15日に公表。

※2 資金収支等=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)。

R 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

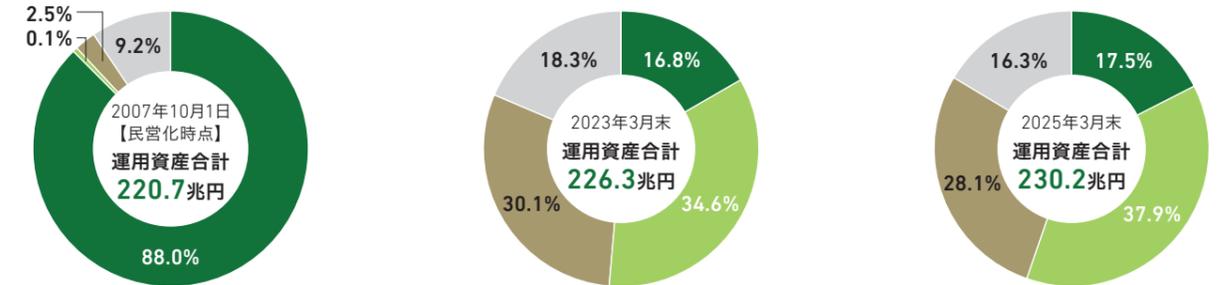
当行の強みである強固なお客さま基盤とネットワークを活かし、リアルとデジタルの相互補完戦略を加速することで、伝統的な銀行業務を超えた新しいリテールビジネスへの変革を進めています。デジタルサービス・キャッシュレスサービスの拡充や資産形成サポートビジネス・ATMビジネスの取り組み強化により、収益力が着実に向上しています。



M 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

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・多様化を推進してきました。2023年度以降は、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の再構築に取り組んでいます。

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 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

投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネスと位置付けるΣビジネスは、地域の事業者への資本性資金の供給(投資業務)、新たなビジネスの原石となる投資先候補企業の発掘(ソーシング業務)および投資先企業の商品・サービスの紹介・媒介(マーケティング支援業務)を推進しています。

①投資業務

「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」といった特徴を持つ投資を目指し、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います。

②ソーシング業務

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マーケティング支援業務

投資先企業が持つ、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、投資先企業の成長を支援します。

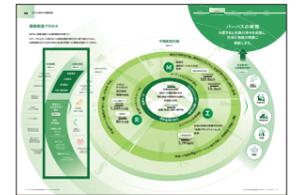
経営資本と強み(競争優位性)

当行は創業から150年のあゆみの中、「最も身近で信頼される銀行」であり続けるために、お客さまからお預かりした貯金をベースとした「財務資本」、その時々ニーズに応える多様な「人的資本」、歴史の中で培った「知的資本」、そして日本全国津々浦々の店舗ネットワークを中心とする「社会・関係資本」を常に強化してきました。

ビジネスを支える主要資本

財務資本	人的資本
<ul style="list-style-type: none"> 本邦最大級の貯金残高 190.4兆円 (個人貯金比率約97%) 株主資本 9.7兆円 	<ul style="list-style-type: none"> 社員数 10,952名 多様な専門人財 <ul style="list-style-type: none"> 市場運用プロフェッショナル職人員数 90名 (2025年4月1日現在) 他企業派遣数 112名 研修費 約4.0億円 (2024年度)
<p>今後の取り組み</p> <p>リテールビジネスにおけるさまざまな金融サービスの提供を通じ、お客さま基盤を維持・強化することで、粘着性の高い個人貯金を中心とする安定的な資金基盤を構築していきます。</p>	<p>今後の取り組み</p> <p>「成長を促す」、「能力を引き出す」、「多様性を活かす」の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させることで、多様な人財が活躍することにより、「いきいき・わくわく」に満ちた会社を社員とともに築き、企業価値の向上を実現します。</p>
<p>日本全国あまねく 誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供</p> <p>地域経済 発展への貢献</p>	<p>多様な人財の活躍、ガバナンス高度化の推進</p>

次の150年も当行の強みであるこれらの資本を活かして、企業価値の向上に取り組むとともに、変わらない安心感をステークホルダーの皆さまにお届けしていきます。



知的資本	社会・関係資本
<ul style="list-style-type: none"> 各事業のスキル・ノウハウ IT投資額 約5,250[※]億円 (2021~2024年度累計) 約1,350[※]億円 (2024年度) <p>※「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」と「安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資」の合計額</p>	<ul style="list-style-type: none"> 邦銀随一のお客さま基盤 約1.2億口座 ゆうちょ通帳アプリ登録口座数 1,359万口座 全国津々浦々のネットワーク 23,494店 ATM設置台数 約31,200台 ATMで利用可能な提携金融機関数 約1,200社 <p>※各数値は2025年3月末現在</p>
<p>今後の取り組み</p> <p>「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」と「安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資」を推進するとともに、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を検討します。</p>	<p>今後の取り組み</p> <p>リアルとデジタルの相互補完戦略を加速し、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とともに、多様な事業者との連携による「共創プラットフォーム」を構築することで、銀行業務の枠を超えた商品・サービスをご案内します。</p>
<p>日本全国あまねく 誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供</p> <p>多様な人財の活躍、ガバナンス高度化の推進</p>	<p>日本全国あまねく 誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供</p> <p>地域経済 発展への貢献</p>

資本から生み出された強み

資金・資本基盤

安定的な資金・資本基盤

当行は、粘着性の高い個人貯金を原資に、230兆円という巨額の資金を運用する、世界有数の機関投資家です。十分な財務健全性を維持しつつ、国際分散投資を拡大し、運用の高度化・多様化を推進してきました。2023年度以降は円金利ポートフォリオの再構築にも着手しています。

資産運用ポートフォリオ(単体)

2025年3月末 運用資産合計 **230.2兆円**

- 16.3% 国債
- 17.5% 外国証券等
- 28.1% 預け金等
- 37.9% その他(地方債、社債、金銭の信託、貸出金、短期運用資産等)

多様な人財

専門人財が活躍

市場運用の体制強化のため、プロフェッショナル職制度を導入しており、専門性の高い人財の採用だけでなく、社内人財の育成にも注力しています。また、市場運用リスク管理、ALMの分野において、高度専門管理職制度を導入し、高度かつ専門的な知識を有する人財の拡大に努めています。Σビジネスの本格始動に向け、キャリアチャレンジ制度や協業先への派遣なども行っています。

市場運用プロフェッショナル職人員数(人)

年次	内部登用数	外部登用数
2021年4月	47	23
2022年4月	57	29
2023年4月	60	31
2024年4月	62	35
2025年4月	58	32

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

本邦最大級の金融機関として、リアルチャネルでは、日本全土に店舗網およびATMネットワークを持ち、デジタルチャネルでは「ゆうちょ通帳アプリ」の登録口座数が1,359万口座となり、個人のお客さまからのアクセスにおいて圧倒的な優位性があります。

店舗網比較 2025年3月末

ゆうちょ銀行 ※郵便局含む **23,494店** > 全国銀行計 **13,493店**

出所:全銀協HP「全国銀行財務諸表分析(全国銀行資本金、店舗数、銀行代理業者数、従業員数一覧表)」国内本支店・出張所の合計(2024年9月末現在)

邦銀随一のお客さま基盤

ゆうちょ銀行 **約1.2億口座** ≡ 総人口 **約1.2億人**

出所:総務省統計局「人口推計」(2024年12月1日現在)

信頼のブランド

日本全国の皆さまがあまねく利用する最も身近な銀行

口座数は日本の全人口に匹敵する約1.2億口座、お客さまからお預かりしている貯金残高は190.4兆円と日本全国の個人の預貯金額の約2割のシェアを占めています。これは、創業以来築いてきたお客さまからの信頼の証であり、多くの人々の生活に寄り添い、世の中に不可欠な金融インフラとしてご利用いただいている証でもあります。今後も、日本全国すべての人にとって、「最も身近で信頼される銀行」を目指していきます。

家計部門の預貯金に占める当行貯金の割合(推計)

シェア約2割[※]

※ゆうちょ銀行の個人貯金を、日本銀行「資金循環統計」における家計の預金総額で除した数値(2024年12月末現在)

「郵便貯金」から「ゆうちょ」へ ～150年のあゆみ～

1875	1900	1920	1940	1960	1980	2000
<p>社会のニーズ・期待、当行の使命</p> <p>近代的金融へのニーズ 金融のリアルネットワーク</p>	<p>安全な送金へのニーズ 日本経済の発展 信頼が必要なユニバーサルサービスの提供</p>			<p>事務処理の効率化 社会インフラの整備 金融リテラシー教育による貯金習慣の形成</p>	<p>オートメーションの競争 ATM等機械化による利便性向上</p>	<p>社会貢献意識の高まり デジタルの利便性へのニーズ 「貯蓄から投資へ」へのシフト</p>

ゆうちょ銀行のあゆみと3つのビジネス

国民の貯金意識の醸成に寄与

1875年 ● 郵便為替・郵便貯金事業創業



“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。”
(前島 密)

1885年 通信省

R リテールビジネスの起源



郵便局ネットワークの形成

1906年 ● 郵便振替事業創業

1923年 ● 関東大震災における非常確認払の実施



1941年 ● 定額郵便貯金・積立郵便貯金取り扱い開始

1949年 郵政省



**新商品・サービスの提供
財政投融資として地域の発展に寄与**

1970年 ● EDPS(電子データ処理システム)導入



1973年 ● 預金者貸付制度「ゆうゆうローン」の開始

1975年 ● 郵便貯金事業創業100周年第1回「私のアイデア貯金箱コンクール(現:ゆうちょアイデア貯金箱コンクール)」開催



オンラインネットワークの原点

1978年 ● オンライン・システムサービス開始

1980年 ● キャッシュカード利用で現金を払い戻すキャッシュディスペンサーの誕生

1981年 ● ATMによる取り扱い開始
● 総合通帳サービス取り扱い開始



資金運用の原点

1987年 ● 郵便貯金の資金の自主運用開始

R リテールビジネスの拡大

M マーケットビジネスの起源

1991年 ● 国際ボランティア貯金の創設

ATMサービスの拡大

1999年 ● 一般の金融機関とのATM提携サービスの開始

2001年 総務省 / 郵政事業庁

2002年 ● 郵貯インターネットホームサービスの開始

2003年 日本郵政公社

2005年 ● 投資信託の販売開始

1875年に創業した郵便為替・郵便貯金事業は、当時貯金の習慣がなかった人々に貯金への意識を醸成させるきっかけとなりました。1906年には郵便振替による送金を開始。これらの業務は、全国に配置されている郵便局が担うようになり、郵便局ネットワーク(基盤)が形成されました。

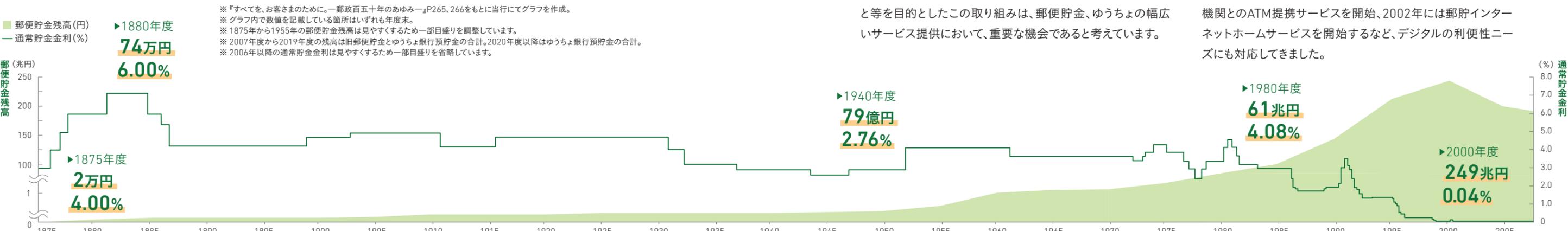
1923年の関東大震災に際しては、通帳や印章がない方にも払戻しを行う「非常確認払」を実施しました。現在も「貯金等の非常取扱い」として、災害等で通帳・証書や印章を無くされた方に対して、決められた範囲内で貯金の払戻し等を実施しています。

高度経済成長期、お客さまの多様なニーズに応えるべく、新商品・サービスの提供に取り組んできました。また、全国から集められた貯金は、財政投融資として社会に不可欠な公共事業に活用され、地域社会の発展にも寄与してきました。

郵便貯金事業創業100周年の1975年には、「ゆうちょアイデア貯金箱コンクール」を開始しました。金融リテラシーを身に付ける第一歩として、子どもたちの「貯金」への関心を育むこと等を目的としたこの取り組みは、郵便貯金、ゆうちょの幅広いサービス提供において、重要な機会であると考えています。

1978年、オンライン・システムを導入、1981年には預入・払戻しが可能なATMサービスを開始しました。伝票からオートメーションへと変革していく時代に、郵便貯金は大規模なシステム開発投資を決断し、システム開発会社とともにスキルを高め、現在も安定稼働させています。ATMの設置台数は日本有数で、全国の皆さまにATMを通じて各種サービスを提供しています。1999年には、お客さまからの要望を受けて、一般の金融機関とのATM提携サービスを開始、2002年には郵貯インターネットホームサービスを開始するなど、デジタルの利便性ニーズにも対応してきました。

<郵便貯金残高、通常貯金金利の推移>



2007

社会のニーズ・期待、当行の使命
民間銀行としての第一歩
上場に向けた態勢整備

2015

資金運用の高度化・多様化
地域における資本性資金ニーズ

2020

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

2025

サステナビリティ経営の推進
人的資本経営の推進

150年の歴史で培った強みをもとに、
さらなる金融革新を通じて、
社会と地域の発展に貢献

ゆうちょ銀行のあゆみと3つのビジネス

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

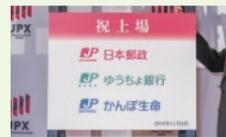
2008年 ● SDPセンター株式会社
(現:ゆうちょローンセンター
株式会社)に出資

2009年 ● 全銀システムによる
他金融機関との
振込サービスの開始

2013年 ● 日本ATMビジネスサービス
株式会社に出資

2015年 東証第一部上場

2015年 ● JP投信株式会社に出資



マーケット人財の確保
GP業務を行う企業への出向開始

2016年 ● プロフェッショナル職制度導入
● 地域活性化ファンドへの出資
開始

M マーケットビジネスの拡大

Σ 地域活性化への取り組み

2017年 ● ファミリーマー
ト等への小型
ATM設置拡大



2018年
● JPインベストメント株式会社発足・
投資開始
● 戦略投資領域残高の拡大

利便性向上

2020年
● ゆうちょ通帳アプリサービス開始



2021年 現中期経営計画

リアルとデジタルの相互補完

R リテールビジネスの変革

2022年
● 東証プライム市場に移行
● 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
● セルフ型営業店端末「Madotab」の順次
導入
● 「Σビジネス」公表

Σ Σビジネスの立ち上げ

2023年
● 日本郵政による当行株式の第二次売出し
● 家計簿アプリ(ゆうちょレコ)サービス
開始

2024年

● 東証プライム市場上場維持基準適合

2024年 中期経営計画見直し

2024年

● パートナー企業と連携した広告配信
の開始
● ゆうちょキャピタルパートナーズ株式
会社の設立

Σ Σビジネスの本格始動

2025年

● 日本郵政による当行株式の第三次売出し
● 郵便貯金事業創業150年
ゆうちょ銀行 企業キャラクターの誕生



ゆうちょ銀行 企業キャラクター はりちょ

2007年に民営化し、「株式会社ゆうちょ銀行」となった後、市場のもとでの経営の自立性、経営の自由度を高めるため2015年に株式を新規公開し、東京証券取引所の市場第一部に上場しました。初値は売出し価格1,450円を上回る1,680円となりました。民営化後のマーケットビジネスでは、マクロ経済環境の変化に応じて運用資産のポートフォリオを変革し続けています。民営化以降の国内低金利環境を受け、国債の占める割合は2007年10月1日民営化時点の88.0%から、2022年度末に16.8%まで縮小させ、リスク性資産(外国証券等)への国際分散投資を推進しました。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最適な運用ポートフォリオを追求していきます。あわせて、プロフェッショナル職制度の

導入や外部人財の積極的登用等を通じて、運用の高度化を図っています。

いつの時代も、社会のニーズを的確に捉えて、お客さまの声を羅針盤とし、安心・安全な金融サービスを、全国あまねく誰にでも提供することを通じて、地域経済の発展に寄与することが当行の使命です。2016年からは地域活性化ファンドへの出資を開始。2024年には地域の事業者への資本性資金の供給を行う「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を当行100%出資子会社として設立しました。地域経済の発展に貢献するため、こうした取り組みを通じて、地域金融機関等と連携「共創プラットフォーム」の実現に取り組んでいます。

2020年度に経営企画部内にサステナビリティ推進に関する専門組織を設け、経営とサステナビリティを一体で進める体制を構築しました。TCFD提言等の各イニシアチブへ参加・賛同し、取り組みを推進するとともに、サステナビリティサイトの拡充や各種レポートの発行により、サステナビリティに関する情報開示の透明性を高めてきました。機関投資家としては、2021年度からの中期経営計画において、ESGテーマ型投資残高目標を2025年度末に7兆円とする目標KPIを設定しています。

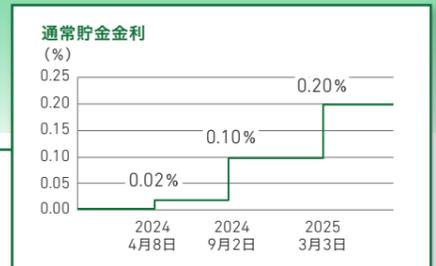
全国あまねくサービスを提供し続けるには、お客さまや地域社会からの信頼が必須であることを、150年の歴史から学び続けています。



150年の歴史で培った強み
(2025年3月末現在)

資金・資本基盤	多様な人財
貯金残高: 190.4兆円 運用資産: 230.2兆円	市場運用 プロフェッショナル職人員数: ※2025年4月1日現在 90人 出向派遣数: 112人

スケール	
通常貯金 口座数: 約1.2億口座 総店舗数: 23,494店 ※郵便局含む	ATM設置台数: 約31,200台 ATM提携 金融機関数: 約1,200社



ステークホルダーとの価値共創

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。

環境への取り組みによる価値共創

詳細は P.66

地域の自然と環境を守り、かけがえのない地球環境を次世代に伝えていくために、事業を通じ、環境負荷の軽減に努めるとともに、金融商品などを通じて社会全体の環境負荷軽減にも積極的に取り組んでいます。

コミュニケーションツール

- TCFD・TNFDフォーラムへの参画等
- 投融資先のエンゲージメント
- 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)

取り組み事例

ゆうちょ エコ・コミュニケーション
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。



ステークホルダーとの共創による社会課題の解決

環境

ステーク
皆さまと

ホルダーの
価値共創

社員

地域社会との価値共創

詳細は P.57

地域に根差した金融機関である当行にとって、地域社会とのかかわりはきわめて重要です。地域の皆さまとともに歩んできた伝統を受け継ぎ、地域への資金の循環だけでなく、金融機関の特性を活かしたお金に関する教育等による子どもたちの育成を通じ、地域の未来に寄与していきます。

コミュニケーションツール

- 金融教育
- ゆうちょアイデア貯金箱コンクール
- ゆうちょマチオモイカレンダーの制作
- 障がい者アーティストの支援
- 地域の祭りへの参加等

取り組み事例

郵政博物館で小学生を対象に「ゆうちょ金融教室」を開催しました。



株主・
投資家



社員との価値共創

詳細は P.58

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、多様な人財が活躍する「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。

コミュニケーションツール

- エンゲージメント調査
- WEB社内報ゆうちょLife
- 社長直通ご意見箱
- キャリア形成支援(ディスカッションイベント、キャリアチャレンジ制度、DX研修、セレクト型研修・1on1等)
- 当行全社タウンホールミーティング

取り組み事例

- 社員の声を踏まえた風通しの良い職場環境整備
- 組織間の連携強化・コミュニケーションの活性化



お客さま

お客さまとの価値共創

詳細は P.56

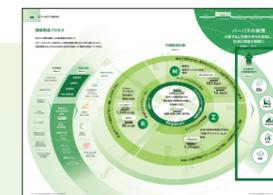
お客さまからお寄せいただいた声を真摯に受け止め、真に信頼される企業を目指し、「お客さま本位の業務運営」をさらに徹底していきます。

コミュニケーションツール

- お客さまの声はがき
- お客さま本位の業務運営に関する取り組み項目および取り組み状況の公表
- お客さま満足度調査

取り組み事例

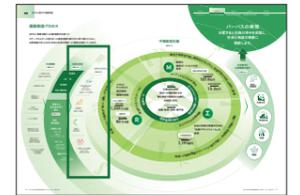
お客さまの声による商品・サービスの改善
⇒JP BANKカードのデザイン見直し等



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。

また、次期中期経営計画策定に向けた検討において、マテリアリティ候補のもととなる課題の洗い出しを行っています。引き続き、内外環境の変化を踏まえ、お客さまや株主等のステークホルダーや社会・経済の持続的な成長・発展のため、中長期的に取り組むべきマテリアリティの見直しを進めていきます。



特定プロセス	マテリアリティ	リスクと機会	具体的な取り組み	KPI	実績(2024年度)	目標(2025年度)
STEP4 マテリアリティの特定 経営会議、取締役会において妥当性を検討し、4つのマテリアリティを特定 STEP3 マテリアリティマップの作成 当行が対象とすべき社会課題を、「ステークホルダーにとっての重要性」と「ゆうちょ銀行の事業活動によるインパクト」の2軸で整理し、マテリアリティマップを作成 持続可能な社会を実現し、新たな価値を創出するために取り組む重点課題(マテリアリティ) 	<p>日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供</p>	リスク <ul style="list-style-type: none"> 少子高齢化、DXやお客さまニーズの変化への不十分な対応による取引の減少 サイバー攻撃、システム障害発生等による社会的信用失墜 機会 <ul style="list-style-type: none"> 他行との差別化によるイメージ向上 誰もが使いやすいサービスの提供による利用者数増加 金融リテラシー教育による金融ニーズの増加 	R リテールビジネス <ul style="list-style-type: none"> 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 詳細は P.45	通帳アプリ登録口座数 NISA口座数	1,359万口座 82万口座	1,600万口座 94万口座
STEP2 対象とすべき社会課題の絞り込み 抽出した社会課題の中から、パーパスや経営理念、事業活動内容等を踏まえ、外部調査機関の評価結果や外部有識者の意見等も反映して、当行が対象とする社会課題を絞り込み STEP1 検討すべき社会課題の抽出 国際情勢分析(SDGs等の国際的枠組みや基準)、国内情勢分析(行政機関・金融業界)、国際的なイニシアチブ(SDGs、TCFD、GRI等)の支持を踏まえ、網羅的に社会課題を抽出	<p>地域経済発展への貢献</p>	リスク <ul style="list-style-type: none"> 地域の人口減少によるマーケットの衰退 地域コミュニティとの不十分なエンゲージメントによる機会の減少 機会 <ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化によるマーケットの拡大 多様なパートナーとの連携、地域の資本性資金ニーズへの対応による機会の拡大 	R リテールビジネス M マーケットビジネス Σ Σビジネス <ul style="list-style-type: none"> 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 詳細は P.45、48、52	GP業務関連残高(投資確約額ベース)	1,191億円	4,000億円程度
	<p>環境の負荷低減</p>	リスク <ul style="list-style-type: none"> 自然災害等による、ATM等の当行保有資産の毀損や投資先企業の信用リスクの増加 市場運用で保有している、環境規制強化の影響が大きい企業の有価証券価値低下 環境問題への対応が不十分と評価された場合の企業価値低下 機会 <ul style="list-style-type: none"> 環境課題に対する適切な取り組みと開示による、資本市場と社会からの当行への評価向上 再生可能エネルギー事業等への投融資およびグリーンボンド等への投資機会の増加 	R リテールビジネス M マーケットビジネス Σ Σビジネス <ul style="list-style-type: none"> 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投融資の推進 詳細は P.45、48、52	GHG排出量削減率 ^{*1-6} (2019年度比, Scope1・2) 帳票使用量削減率 ^{*6} (2020年度比) ESGテーマ型投融資残高	▲60% ▲20% 6兆円	▲60% ▲20% 7兆円
	<p>多様な人財の活躍、ガバナンス高度化の推進</p>	リスク <ul style="list-style-type: none"> 人財不足等による経営戦略遂行の阻害 従業員エンゲージメント低下による土気の低下 不祥事件、コンプライアンス違反等発生や、マネー・ロンダリング/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 <ul style="list-style-type: none"> 多様な人財によるイノベーションの創出 経営戦略と連動した人財戦略・人的資本投資による、組織の活性化、企業価値向上 多様な働き方による生産性向上 	経営基盤の強化 <ul style="list-style-type: none"> 「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 詳細は P.58、82	ESGターマ型投融資残高 社員総合満足度 ^{*6} 女性管理者数比率 ^{*2-6} 育児休業取得率 ^{*4-6} (性別問わず) 障がい者雇用率 ^{*5-6}	6兆円 65.5% 19.8% 99.7% 3.0%	7兆円 70%以上 20% ^{*3} 100%程度 3.0%以上

※1 2023年度の実績、2030年度の目標 ※2 2025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 2024年度の男性育児取得率は100% ※5 2024年6月1日現在の実績、2025年6月の目標 ※6 単位未満の端数を四捨五入して算出

サステナビリティ経営の推進



取締役兼代表執行役副社長
矢野 晴巳

サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

邦銀随一のお客さま基盤を持つ当行は、日本全国の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ことを自らの社会的存在意義（パーパス）と認識しており、創業以来変わらぬ精神で、誰にでも安心・安全な金融サービスを提供するために事業を展開しています。この基本精神のもと、少子高齢化、人口減少といった日本の社会課題や、気候変動、自然資本、人権といったグローバルな社会課題を認識し、当行の事業活動を通じて何ができるのか議論を重ね、サステナビリティを推進していきます。

- サステナビリティプログレスレポート、人権レポート発行
- 投資ポートフォリオの削減目標設定
(投資単位あたり2019年度比▲50%)
- ESGテーマ型投融資残高の目標を4兆円から7兆円に引き上げ
- マテリアリティの一部見直し

- 人権方針の改定
- 自社排出量の削減目標を▲46%から▲60%に引き上げ
(2019年度比、2030年度目標)

- GHG排出量ネットゼロ宣言
- ESGテーマ型投融資残高の目標を2兆円から4兆円に引き上げ
- ESG投融資方針を改定
- TCFDレポート発行

- サステナビリティ基本方針制定

サステナビリティ基本方針

- 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。
- 3 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。
- 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のよう取り組みます。

パーパスの実現

中長期的に持続可能な
社会価値創出と
企業価値の向上

- 人権方針、環境方針改定
- 自然資本レポート、人権レポート発行



https://www.jp-bank.jp/panpost.jp/sustainability/report/pdf/natural-capital_report2025.pdf



https://www.jp-bank.jp/panpost.jp/sustainability/report/pdf/human-rights_report2025.pdf

2025

サステナビリティ経営を推進する体制

当行では、サステナビリティに係る取り組みを、中期経営計画や年度別経営計画に組み込むことによって、事業戦略とサステナビリティを一体的に推進しています。また、役員(すべての執行役)の業績連動報酬にサステナビリティに係る評価項目を組み込むなど、全社的にサステナビリティを推進する体制を構築しています。



<2024年度 議論状況>

	決議事項/協議事項	報告事項	
監督	取締役会	中期経営計画、年度経営計画の策定 (サステナビリティ関連のKPI設定) リスクアペタイト・ステートメントの策定 (気候変動、自然資本、人権等のサステナビリティに関するリスクをトップリスクに選定) サステナビリティの評価項目を含む役員報酬体系の決定 (報酬委員会)	サステナビリティ経営の推進状況 (四半期ごとに年度経営計画の推進状況にあわせて報告) リスクアペタイト・ステートメントの状況 (四半期ごとにトップリスクの再評価を実施) サステナビリティ経営の推進状況 (監査委員会、年1回程度)
	経営会議	人権方針、環境方針改定案の協議	サステナビリティ委員会における協議・報告事項(年2回)
執行	サステナビリティ委員会	サステナビリティの取り組み状況および2025年度計画について マテリアリティの見直しについて	人権デューデリジェンスの実施状況について TNFD提言に基づく開示について

[ゆうちょ銀行環境方針](https://www.jp-bank.jp/sustainability/environment/management/policy/) <https://www.jp-bank.jp/sustainability/environment/management/policy/>
[ゆうちょ銀行人権方針](https://www.jp-bank.jp/sustainability/social/supplychain/policy/) <https://www.jp-bank.jp/sustainability/social/supplychain/policy/>

詳細はP.66

中期経営計画の振り返り

～2017

中期経営計画2018-2020

～「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。～

中期経営計画2021-2025

～信頼を深め、金融革新に挑戦～

目指す姿

- 郵便局をメインとするきめ細かいネットワークを通じ、お客さま満足度No.1サービスを提供する「最も身近で信頼される銀行」
- 「本邦最大級の機関投資家」として、適切なリスク管理のもとで、運用の高度化・多様化を推進し、安定的収益を確保
- 郵便局ネットワークを通じて、全国の幅広い個人のお客さま、小さなお子様からご高齢の方まで、お一人おひとりの長い人生をしっかりとサポートしていくことで、これからもお客さまと共に歩んで行く。

事業環境

- 歴史的低金利による利ザヤ縮小の継続
- 家計の金融ニーズの多様化（「貯蓄から投資へ」・高齢層の金融ニーズ拡大）
- 人口減少・超高齢社会
- 地域経済の縮小、東京圏への一極集中という縮小スパイラルと時間的・物理的制約からの解放
- 将来の資金に対する不安解消等のお客さまニーズの多様化・変化

具体的な戦略

1億人規模のお客さまの生活・資産形成に貢献するリテールサービスの推進

- 安定的な顧客基盤の構築による総預かり資産の拡大
- 資産運用商品・ATM・クレジットカードなどの成長分野の役務手数料の拡大
- 営業基盤の整理
- お客さま本位のサービス提供体制の構築（店舗・ATMネットワーク、ダイレクトチャネルの充実）

資金運用戦略の高度化

- 国際分散投資の加速
- オルタナティブ投資などの新たな投資領域の開拓
- 運用戦略の高度化に向けた態勢整備

強靱な経営態勢の構築

- 上場企業としてのガバナンス強化
- リスク管理態勢の一層の充実
- 人材育成の推進、戦略的な人材配置の実現、女性の活躍推進
- 迅速・的確な事務処理体制の構築
- セキュリティの強化、次世代システム計画の策定
- システム経費をはじめとして、コスト効率化努力を継続

お客さま本位の良質な金融サービスの提供

営業戦略

- 預かり資産の拡大（貯蓄から資産形成へ）
- お客さま本位の資産形成サポート
- 口座貸越等、新サービスの提供

運用の高度化・多様化

運用の高度化・多様化

- 国際分散投資の推進
- オルタナティブ投資の拡大
- リスク管理態勢の強化

地域への資金循環等

地域活性化ファンド

- お客さまニーズの発掘
- LP出資拡大、GP業務参加
- 地域金融機関との各種連携

- 「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、当行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略（リテールビジネス、マーケットビジネス、Σビジネス）を中心に、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。

- 人口減少・超高齢社会
- 地域経済の縮小
- デジタル革命の進展
- コロナ禍を受けた新しい生活様式への変化
- 超低金利環境の長期化
- 日銀の金融政策転換、海外でのインフレ進行等
- 生成AI等、デジタル技術の急速な進化
- 「資産運用立国実現プラン」の推進、新NISA制度の開始
- 資本コストや株価を意識した経営の対応要請の高まり

具体的な戦略(見直し後)

リテールビジネスの変革

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に変革

- 通帳アプリユーザーの拡大を通じたお客さま基盤の維持・深耕と新たな収益機会の開拓
- 資産形成サポートビジネスについて、窓口チャネルと連携したデジタル／リモートチャネル中心の営業にシフト
- デジタル技術の活用による抜本的な業務改革を通じたコスト削減、料金・商品の見直しによる損益の改善

マーケットビジネスの深化

リスク管理を深化しつつ、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

- 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債（リスクウェイトゼロ）への投資シフトを推進
- リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資の継続
- 十分な財務健全性を確保（平時に自己資本比率・CET1比率の平時の目標水準10%程度）

Σビジネスの本格始動

「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

- 投資を通じて社会と地域の未来を創る新たな法人ビジネスの推進
- 地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現
- 「第3のエンジン」として将来的にサステナブルな収益基盤を構築

経営基盤の強化

3つのビジネスを支える人財、システム基盤、内部管理態勢等の強化

- 人的資本経営の推進
- 新たな成長に向けた戦略的なIT投資、AI等を活用した全社的な業務効率化の推進
- 組織風土改革の推進・内部管理態勢の強化、情報開示・IR活動の充実

		2024年度実績	2025年度目標(見直し後)
財務目標 <連結ベース>	当期純利益(当行帰属分)	4,143億円	4,000億円以上 ^{※2}
	ROE(株主資本ベース)	4.28%	4.0%以上 ^{※2}
	OHR(経費率)(金銭の信託運用損益等含む) ^{※1}	61.38%	62%以下 ^{※2}
リテールビジネス	通帳アプリ登録口座数	1,359万口座	1,600万口座
	NISA口座数	82万口座	94万口座
マーケットビジネス	リスク性資産残高	107.9兆円	114兆円程度
	戦略投資領域残高	13.3兆円	14兆円程度
Σビジネス	GP業務関連残高(投資確約額ベース)	1,191億円	4,000億円程度

※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 2024年5月15日公表時の計画。2025年5月15日に当期純利益(当行帰属分):4,700億円、ROE(株主資本ベース):4.7%以上、OHR(金銭の信託運用損益等を含む):59%以下と公表。

		2020年度実績	2020年度目標
利益目標	経常利益(連結ベース)	3,942億円	3,900億円
	当期純利益(連結ベース・当行帰属分)	2,801億円	2,800億円
リテール	総預かり資産残高	3年で+9.0兆円	3年で+1.8兆円程度
	投資信託残高	3年で+0.9兆円	3年で+1.7兆円程度
	役務収支(2017年度比)	+32%	+30%
運用	リスク性資産残高	91.1兆円	90兆円程度 [※]
	戦略投資領域残高	4.2兆円	4~5兆円程度 [※]
経費	既定経費(2017年度比)	△582億円	△300億円
	業務効率化(2017年度比)	△2,533人相当分	△2,000人相当分
株主還元	1株あたり配当額	50円	50円
健全性指標	自己資本比率	15.53%	10%程度(目標水準)

※2019年5月に公表した見直し変更後の値。

中期経営計画(2021-2025)の概要と次期中計に向けた取り組み

当行は、中期経営計画期間(2021~2025年度)を「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、5つの重点戦略を推進してきました。その間生じた、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の当行を取り巻く経営環境の変化を踏まえ、2024年5月に残り2年間の計画を見直しました。

中期経営計画の基本方針

- 円金利上昇や社会のデジタル化の想定以上の進展等の経営環境の変化を踏まえ、適切な経営資源配分のもとで、サステナブルなビジネスモデルへの変革を加速。
- 当行独自の強みを活かした成長戦略を3つのビジネスエンジンを通じて推進し、ROE・PBRの継続的な向上を目指す。

リテールビジネスの変革	DX推進 サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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に変革 <ul style="list-style-type: none"> ● 通帳アプリユーザーの拡大を通じたお客さま基盤の維持・深耕と新たな収益機会の開拓 ● 資産形成サポートビジネスについて、窓口チャネルと連携したデジタル/リモートチャネル中心の営業にシフト ● デジタル技術の活用による抜本的な業務改革を通じたコスト削減、料金・商品の見直しによる損益の改善 	株主資本コストを抑制しつつ、ROEを持続的に向上し、企業価値を向上(PBR1倍超へ)
マーケットビジネスの深化		<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク管理を深化しつつ、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 <ul style="list-style-type: none"> ● 円金利トレンドの反転を捉え、預け金等から国債(リスクウェイトゼロ)への投資シフトを推進 ● リスク対比リターンを意識したリスク性資産の拡大、戦略投資領域への選別的投資の継続 ● 十分な財務健全性を確保(平時に自己資本比率・CET1比率10%程度を確保) 	
Σビジネスの本格始動		<ul style="list-style-type: none"> ■ 「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 <ul style="list-style-type: none"> ● 投資を通じて社会と地域の未来を創る新たな法人ビジネスの推進 ● 地域金融機関等、多様な事業者との連携・協業を通じたパートナーとして「共創プラットフォーム」を実現 ● 「第3のエンジン」として将来的にサステナブルな収益基盤を構築 	
経営基盤の強化		<ul style="list-style-type: none"> ■ 3つのビジネスを支える人財、システム基盤、内部管理態勢等の強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本経営の推進 ● 新たな成長に向けた戦略的なIT投資、AI等を活用した全社的な業務効率化の推進 ● 組織風土改革の推進・内部管理態勢の強化、情報開示・IR活動の充実 	
株主還元の充実		<ul style="list-style-type: none"> ■ 配当性向50%程度を基本とし、利益拡大に応じた配当拡大を目指す 	

当行独自の強み

邦銀随一のお客さま基盤 **約1.2億の通常貯金口座** × 本邦最大級の安定的な資金基盤 **リテール中心の貯金約190兆円** × 「全国津々浦々」のネットワーク **23,494店のネットワーク**

各事業戦略の2024年度の取り組み概要と中期経営計画における目標

【リテールビジネスの変革】

- ゆうちょ通帳アプリの利便性向上やプロモーション活動等により、登録口座数は1,300万口座を突破しました。
- セルフ型営業店端末「Madotab」の機能改修や資産形成サポートビジネスにおけるリモートチャネルの整備・拡充等を通じて、業務効率化とお客さまの利便性向上を図りました。

【マーケットビジネスの深化】

- 国内金利上昇局面を捉え、日本国債への投資を推進しました。
- 米欧中央銀行の政策金利引き下げや、米新政権による経済政策等の不透明感が残存する中、リスク対比リターンを意識しつつ、国際分散投資を推進しました。

【Σビジネスの本格始動】

- 地域事業者への資本金の供給や投資先候補企業の発掘、投資先企業等の商品・サービス紹介の推進に努めました。
- 2024年5月には投資業務の中核を担う当行100%出資子会社「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。

【経営基盤の強化】

- 3つのビジネス戦略を担う人財の強化に向け、人的資本経営の推進に加え、内部管理態勢の強化や組織風土改革に取り組みました。
- 自律的社員の育成やダイバーシティマネジメント、システム基盤整備、サイバーセキュリティ強化など、多角的な施策を実施しました。

		2024年度実績	2025年度目標(見直し後)
リテールビジネスの変革	通帳アプリ登録口座数	1,359万口座	1,600万口座
	NISA口座数	82万口座	94万口座
マーケットビジネスの深化	リスク性資産残高	107.9兆円	114兆円程度
	戦略投資領域残高	13.3兆円	14兆円程度
Σビジネスの本格始動	GP業務関連残高(投資確約額ベース)	1,191億円	4,000億円程度
経営基盤の強化	市場運用プロフェッショナル職人員数	90人 ^{※1}	105人
	DX研修受講率(本社)	99.2%	100%
	キャリアチャレンジ応募者数	196人	100人以上
	社員総合満足度 ^{※2}	65.5%	70%以上
	女性管理者数比率 ^{※2}	19.8% ^{※1}	20%(2026年4月までの目標)
	育児休業取得率(性別問わず) ^{※2}	99.7% ^{※3}	100%程度
	障がい者雇用率 ^{※2}	3.0% ^{※4}	3.0%以上
	人員減数(2020年度比)	▲2,500人 ^{※5}	▲3,000人程度
	GHG排出量削減率(2019年度比) ^{※2・6}	▲60% ^{※7}	▲60%(2030年度目標)
	ESGテーマ型投融資残高	6.0兆円	7兆円
サステナビリティ経営の推進	帳票使用量削減率(2020年度比) ^{※2}	▲20%	▲20%

※1 2025年4月1日現在。
 ※2 単位未満の端数を四捨五入して算出。
 ※3 2024年度の男性育児休業取得率は100%。
 ※4 2024年6月1日現在。
 ※5 2024年4月1日現在。
 ※6 自社排出量(Scope1,2)。
 ※7 2023年度の実績。なお、2024年度におけるGHG排出量は、本誌作成現在において集計中です。

次期中期経営計画に向けて

当行を含む金融業界を取り巻く環境は、人口減少や少子高齢化、所得格差の拡大といった社会的課題に加え、デジタル化の進展、外国人の増加、日本人のライフスタイルの多様化など、日々大きく変化しています。

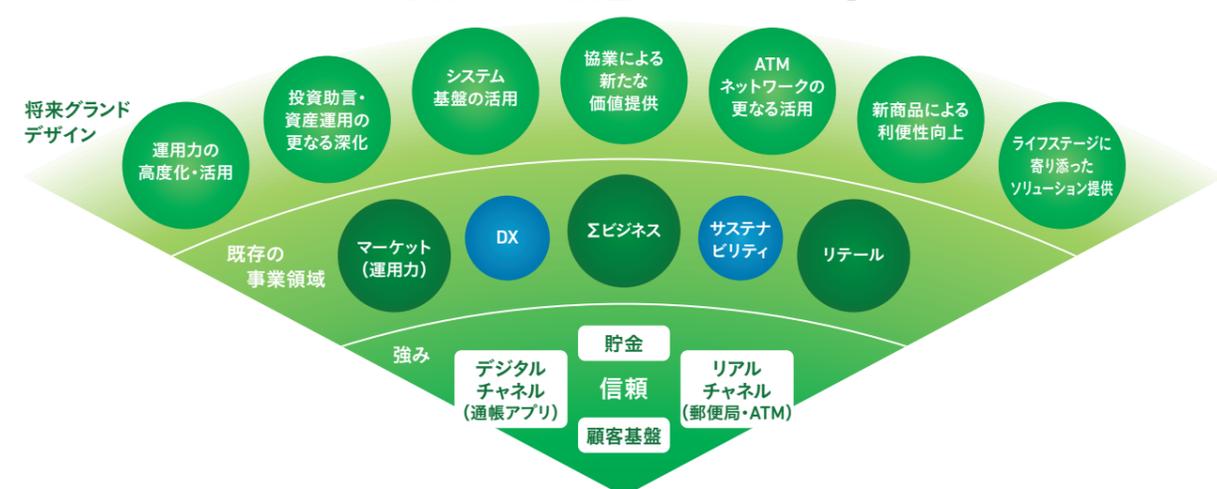
また、当行特有のイベントとして、日本郵政による当行株式の第三次売出しを経た新規業務の規制緩和により、ビジネスチャンスの拡大が一層期待できる環境となりました。

このような環境下、現在、次期中期経営計画の策定に向

けて、将来の内外環境の変化を見据えつつ、持続可能な成長を実現するための具体的な戦略を検討しております。これまで以上に良質で利便性の高い商品・サービスを、郵便局ネットワーク等のリアルチャネルおよびゆうちょ通帳アプリ等のデジタルチャネルを通じてお客さまに提供することにより、「お客さまに最も身近な金融プラットフォーマー」となることを目指していきます。

良質で利便性の高い商品・サービスを郵便局ネットワーク等のリアルチャネルおよびデジタルチャネルを通じて提供する

「お客さまに最も身近な金融プラットフォーマー」へ



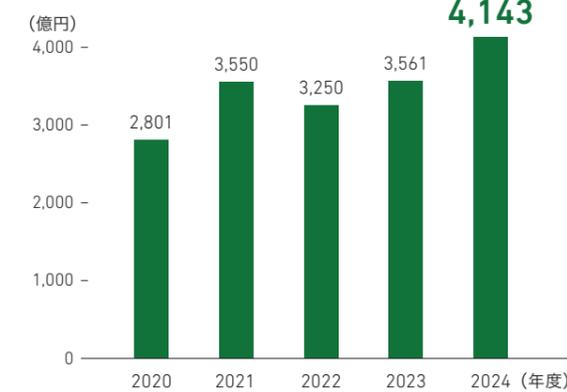
提供価値(ハイライト)

財務ハイライト

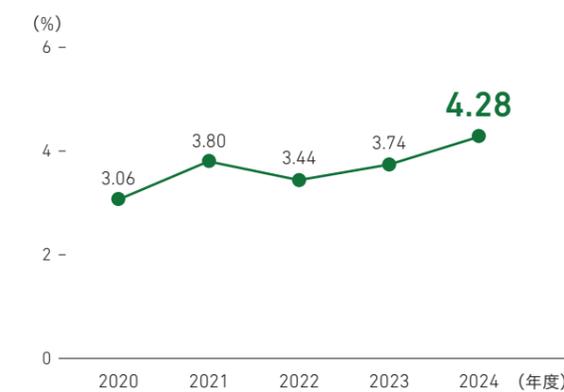
収益性

親会社株主純利益は4,143億円と、2期連続で上場来最高益を更新。
外債投資信託からの収益や、国内金利上昇に伴う国債利息・日銀預け金利息の増加等による資金利益の増加を主因として、前年度比581億円の増益。

親会社株主に帰属する当期純利益(連結)



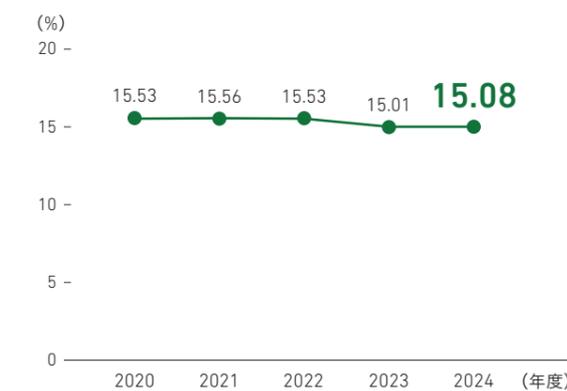
ROE(株主資本ベース)(連結)



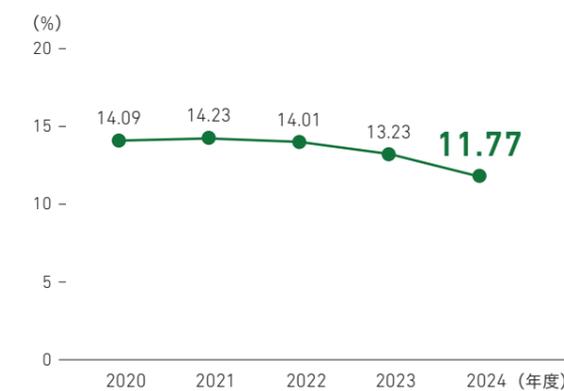
健全性

自己資本比率は安定的に推移し、十分な財務の健全性を維持(規制上の所要自己資本比率:4%以上)。
同時に当行は、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。

自己資本比率(国内基準)^{※1}(連結)



CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準)^{※2}(連結)



効率性

OHR(金銭の信託運用損益等を含むベース)^{※3}(連結)

2024年度 **61.38%**

株主還元

配当性向(連結)

2024年度 **50.6%**

営業経費(2020年度比)(連結)

2024年度 **▲946億円**

株主総利回り^{※4}

2024年度 **177.03%**

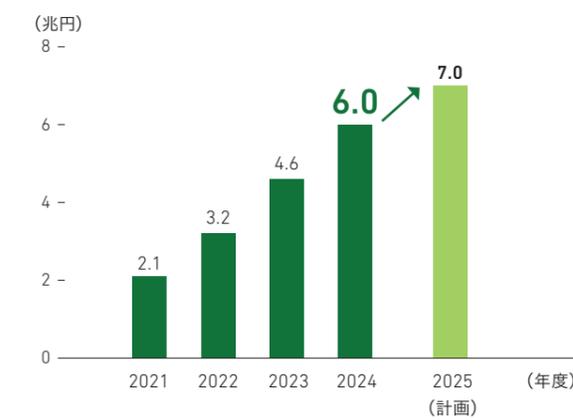
※1 2024年度末からバーゼルIII最終化を反映。
 ※2 その他有価証券評価益除くベース(一部計算項目は簡便的に算出)、2023年度末からバーゼルIII最終化を反映。
 ※3 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券運用等を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益等も分母に含めたOHRを指標として設定。
 経費÷(資金収支等+役員取引等利益)で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの(売却損益等を含む)。
 ※4 (当事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から当事業年度までの1株あたり配当額の累計額)÷当事業年度の5事業年度前の末日の株価で算出しています。

非財務ハイライト

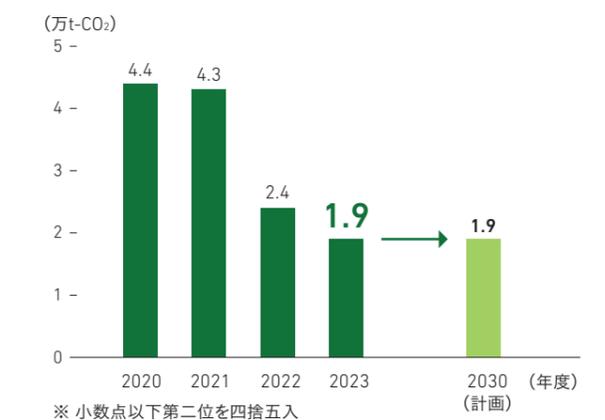
環境・気候変動関連

GHG排出量の「2050年ネットゼロ」達成に向けた脱炭素へのロードマップに沿って取り組みを推進。ESGテーマ型投融資残高を目標として設定し、ファイナンスを通じて脱炭素の取り組み等を後押し。

ESGテーマ型投融資残高



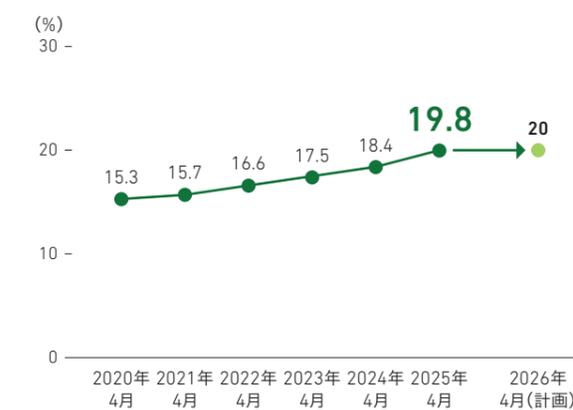
自社GHG排出量(Scope1・2)



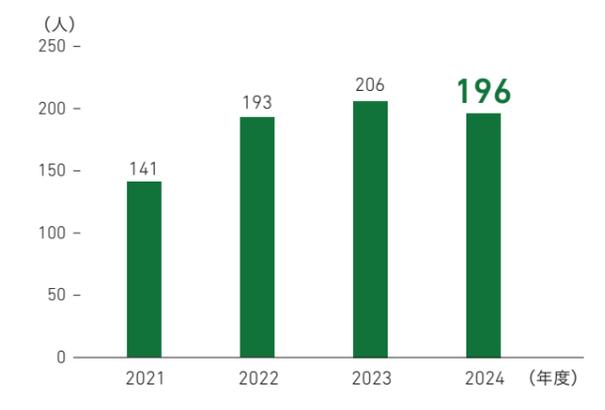
人的資本関連[※]

「成長を促す」、「能力を引き出す」、「多様性を活かす」という3つの柱を軸とした人事戦略を推進し、多様な人財の活躍を後押しすることで企業価値向上の実現を目指す。

女性管理者数比率



キャリアチャレンジ応募者数



男性育休取得率(4週間以上)・平均取得日数



育児休業取得率(男女問わず)

2024年度 **99.7%**

※ 男性育休取得率は100%

有給休暇平均取得日数

2024年度 **19.3日**

※ 人的資本関連に掲載している数値は単位未満の端数を四捨五入して算出

財務・資本戦略 担当役員メッセージ



ROEの持続的な向上を通じて
企業価値向上を目指します

専務執行役
経営企画部、ALM企画部、調査部、IR部、IT戦略部担当
新村 真

中期経営計画期間(2021~2025年度)の最終年度を迎えて

2024年度は、グローバルに地政学的緊張が継続する中で、欧州、中国などの一部地域では景気減速がみられた一方、米国は、堅調な経済を維持しました。ただし、米国も大統領選挙を経て、大きな変化の兆しがみられます。

国内では、円安・物価上昇が続く中で、日本銀行が政策金利を引き上げ、これに伴い「預金金利」が上昇するなど、「金利のある世界」への移行を実感できるようになりました。

当行は、かねてより計画していた「円金利ポートフォリオの再構築」を着実に進め、預け金等から日本国債への投資シフトを推進するとともに、為替や金利の変動を事前にヘッジするなど、金融市場の変化に応じ、柔軟にリスクをコントロールしながらリスク性資産への投資を行うことで、当初の計画を上回る利益を確保することができました。結果として2024年度の連結当期純利益は4,143億円に達し、2期連続で上場来最高益を達成するとともに、中期経営計画でお示した「当期純利益4,000億円以上」、「ROE4%以上」という最終的な財務目標を1年前倒しで達成することができました。

配当についても、年度当初の配当予想から6円増額の1株あたり58円としました。2015年の上場以来、50円配当を継続

してきましたが、2023年度は51円、2024年度は58円と、利益の拡大に応じた増配を重ねてこられたことは当行にとって大きなステップであると考えています。

また、当行の親会社である日本郵政株式会社は、「当行株式の保有割合を2025年度までに50%以下とする」方針に基づき、2023年3月に続き、2025年3月にも当行株式の売出しを実施しました。同社の当行に対する議決権比率は50%を下回り、郵政民営化法上の制約が一部緩和(新規業務規制に関して認可制から届出制へ移行)されるなど、当行の経営の自由度は増し、他の金融機関との連携による地域金融インフラの維持・改善など、従来進めてきた各種施策とあわせ、よりスピード感をもって進められる環境も整いつつあります。

2025年度は、2021年度からスタートした中期経営計画の最終年度となります。内外の環境変化を自らの追い風と認識し、当行独自の強みを活かした3つのビジネス戦略(リテールビジネス、マーケットビジネス、Σビジネス)を着実に推進し、3期連続で上場来最高益を更新し、当行を次のステージに進めるための準備の年にしたいと考えております。

財務目標の達成状況と見直し

	2024年度計画		2024年度実績	2025年度計画 (2025年5月公表)
	当初計画 (2024年5月公表)	修正後計画 (2024年11月公表)		
当期純利益 ^{※1}	3,650億円以上	4,000億円	4,143億円	4,700億円
ROE ^{※1}	3.77%以上	4.0%以上	4.28%	4.7%以上
OHR ^{※1}	65%以下	62%以下	61.38%	59%以下
CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準) ^{※1・2}	10%程度 (平時の目標水準)	— (変更なし)	11.77%	10%程度 ^{※3} (平時の目標水準)

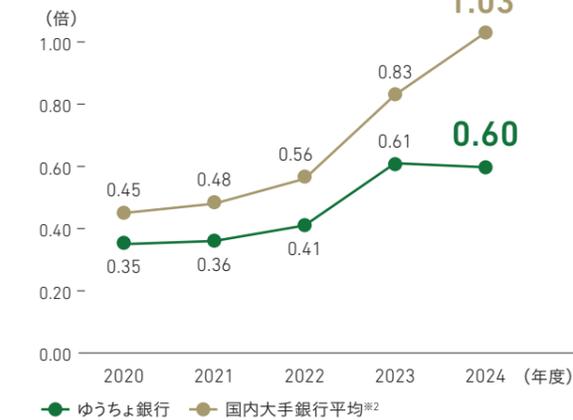
※1 連結ベース、ROEは株主資本ベース、OHRは金銭の信託運用損益等含むベース
 ※2 その他有価証券評価益除くベース
 ※3 パーゼルIII最終化・完全適用ベース

企業価値の持続的な向上

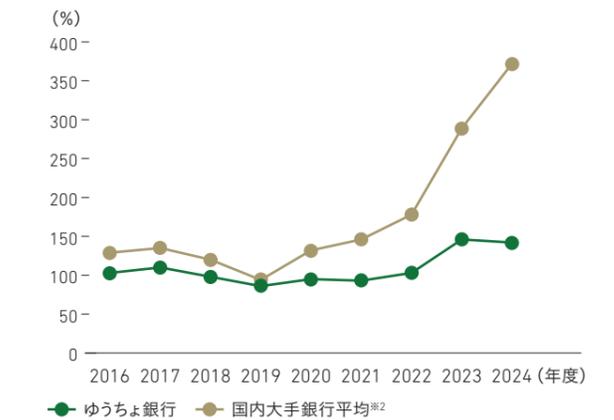
2024年度は2期連続の増益となった一方、PBR(株価純資産倍率)は0.60倍(2025年3月末現在)と昨年度とほぼ変わらず、未だに1倍を下回っており、当行の企業価値向上に向け

た経営改善はまだ道半ばであり、これは経営上の大きな課題であると認識しています。また、株主総利回り(TSR)についても、大手銀行と比較すると見劣りする水準となっています。

PBR^{※1}(株価純資産倍率)(連結)



株主総利回り^{※3}(TSR)



※1 各年度末における株価、1株あたり純資産額から算出。なお、単位未満の端数を四捨五入して算出しています。
 ※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。
 ※3 株主総利回り(TSR)は、(各事業年度末日の株価+当事業年度の8事業年度前から各事業年度までの1株あたり配当額の累計額)÷当事業年度の9事業年度前の末日の株価で算出しています。

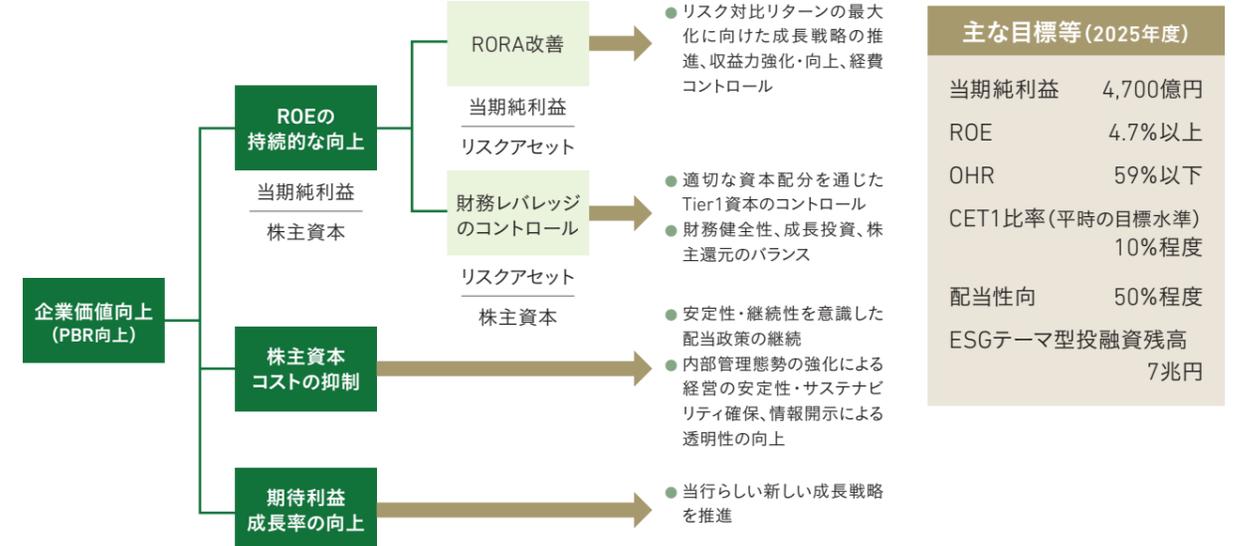
当行はPBRの改善について、「ROEの持続的な向上」、「株主資本コストの抑制」、「期待利益成長率の向上」の3つのドライバーに分解して考えていますが、この中で、当行が最も重要だと考えているのはROE(自己資本利益率)の向上です。ROEを向上させることが、企業価値向上(PBR向上)に直結すると考えております。

2024年度は中期経営計画期間の最終目標であった

ROE4%以上を1年前倒しで達成するなど、当行のROEは着実に向上してきておりますが、決して満足できる水準とは考えていません。

2025年度はROE4.7%以上を目指しますが、次の中期経営計画が始まる2026年度以降、早期に当行がファーストステップと考えている5%を達成し、その後もさらに飛躍的に向上させていきます。

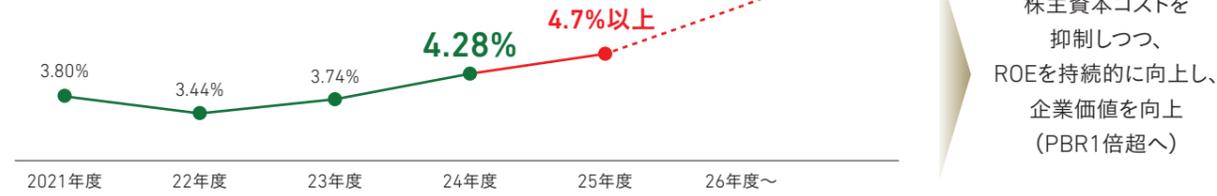
PBR向上に向けた要因分解(ロジックツリー)



主な目標等(2025年度)	
当期純利益	4,700億円
ROE	4.7%以上
OHR	59%以下
CET1比率(平時の目標水準)	10%程度
配当性向	50%程度
ESGテーマ型投資残高	7兆円

ROEの持続的な向上に向けて

ROEの向上を目指し、当行では前述の3つのビジネスの一体的な推進を通じた「リスク対比リターンの向上」と「財務レバレッジのコントロール」に分けて、具体的な戦略につなげております。



注1 点線部分は、市場想定(25/4上旬基準のインプライド・フォワードレート)が実現した場合の簡易的なイメージ
注2 次期中計に向けてあるべき株主資本コスト・中長期的なROE目標を議論中

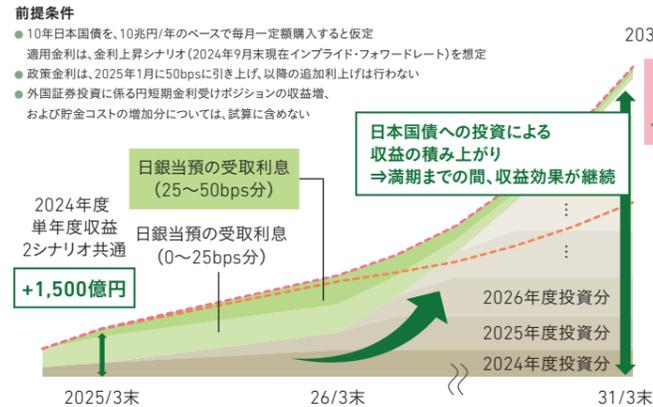
1. リスク対比リターンの向上 — 成長戦略の推進、収益力強化・向上 —

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、従来、力を入れてきたリスク性資産(社債に加えPEなどのオルタナティブ資産)に加え、先述のとおり国内金利上昇の追い風に乗じ、日本国債への投資シフトを通じた円金利ポートフォリオの再構築を引き続き着実に推進していきます。両者

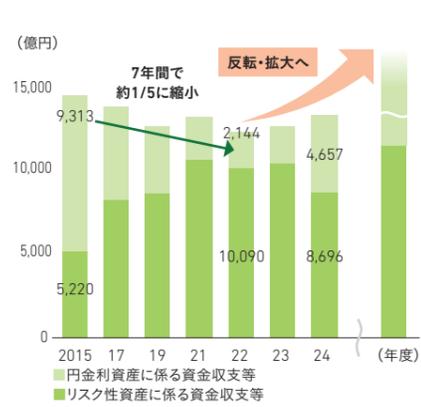
のバランスを取りながら、トータルの収益を大きく成長させていきたいと考えています。

なお、当行は10年などの長期国債への投資を中心に行っており、金利変動型の中期の貸出を行う金融機関と比べ、利益の拡大は時間の経過とともに、後年度に累積的に効果が現れます。

<円金利ポートフォリオの収益拡大>



<資金収支等の推移>



また、マーケットビジネスの原資となるのは、全国の郵便局・店舗ネットワーク等を介して約1.2億人のお客さまからお預かりしている190兆円を超える貯金です。この、長らく安定的にお取引いただいている貯金を中心としたリテールビジネスの利便性をいっそう向上するべく、当行では各種サービスのデジタル化にも注力しております。例えば、「ゆうちょ通帳アプリ」は、2025年3月末現在で1,300万口座を超えるお客さまにご利用いただいております。窓口でのリアルチャネルや、金融コンタクトセンターといったリモートチャネルに加え、デジタルチャネルとして顧客チャネルのひとつの柱に成長しました。こうしたチャネル

を金融プラットフォームとして活用し、自社商品だけではなく、パートナー企業の商品・サービスの提供にも活用するなど、お客さまの利便性を高めながら手数料収入も増やしていきたいと考えています。

さらに、2024年度に本格稼働させた国内プライベートエクイティ投資(Σビジネス)でも、中核子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ」設立や、パートナー企業と複数のファンドを立ち上げるなど、将来的な収益化に向け着実に前進しています。

以上のように、各ビジネス分野で「ゆうちょ銀行らしい」成長戦略を通じて、収益の拡大を目指していきます。

— 経費コントロール —

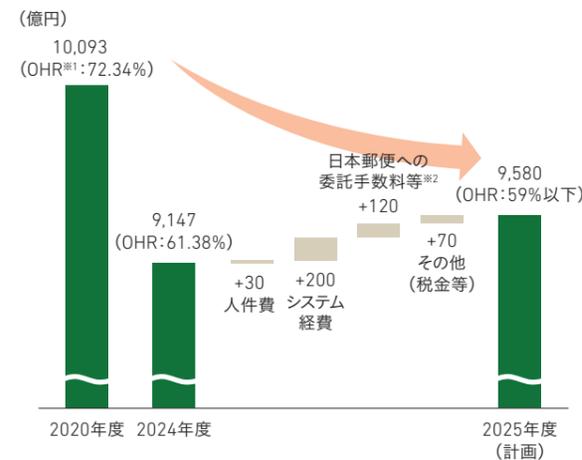
ROEの持続的な向上には、収益力強化に加え、経費コントロールが重要なポイントです。DX推進、AML/CFT/CPF^{*}、サイバーセキュリティ強化、さらには社員の処遇改善・強化分野の社員の増員など重点分野への投資を進める一方で、業務効率化を通じた既定経費削減を継続します。効率性の財務目

標(OHR)については、2024年度は61.38%となり、中期経営計画期間中に着実に低減させております。

さらに今後は、AIの積極的な活用を通じた業務の抜本的変革にもチャレンジするなど、メリハリのある経費コントロールを行ってまいります。

※ マネー・ロ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)



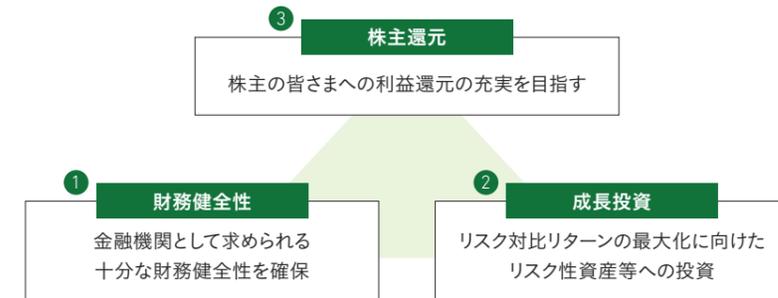
経費とOHRの見直し前後の比較(連結)

	2025年度計画 (2024年 5月15日公表)	2025年度計画 (2025年 5月15日公表)
OHR(経費率) 金銭の信託運用 損益等を含む ベース [*]	62%以下	59%以下
営業経費 (2020年度比)	▲690億円	▲510億円

※1 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券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)。
※2 郵政管理・支援機構への拠出金を含む。
注 2024年度(実績)に増減の合計を加えたものが、25年度(計画)の数字と一致しないのは、端数処理等の関係によるもの。

2. 財務レバレッジのコントロール(適切な資本配分を通じたTier1資本のコントロール)

当行の資本政策は、① 十分な自己資本を保持し、財務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 株主還元の実現を目指す、ということを基本方針としています。

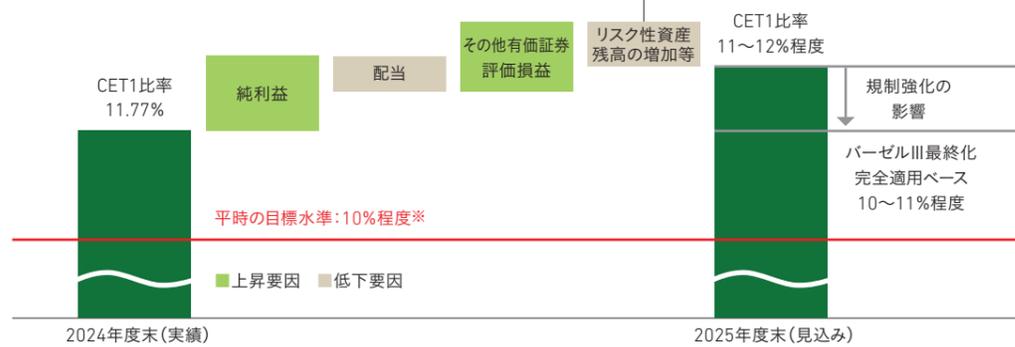


— 財務の健全性 —

当行は国内基準(規制上の所要自己資本比率:4%以上)であるものの、海外向け与信の大きさ等から、国内の大手金融機関と同水準の資本管理を目指しており、内部管理上、国際統一基準であるCET1比率「10%程度」を平時の目標水準に

設定しております。2025年3月末現在のCET1比率は11.77%と、一定の余力がある状況であり、今後も、内外環境の変化を早期に把握するモニタリング態勢の充実・高度化やストレス・テストの実施等を通じ、財務の健全性確保に努めてまいります。

- リスク・リターンを意識しつつ、資本をリスク性資産の拡大や成長投資に活用し、ROE向上を目指す
- なお、自己株取得については、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等を踏まえて検討



※その他の有価証券評価損除くベース。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、その他の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

— 成長投資（リスク対比高リターンが得られる投資） —

ROEの改善に向け、RORA（リスク資産対比の収益性）を意識し、リスク・リターンの改善につながる投資を行う一方、当行

の中長期的な成長や、ROE改善に寄与する戦略的な投資も検討してまいります。

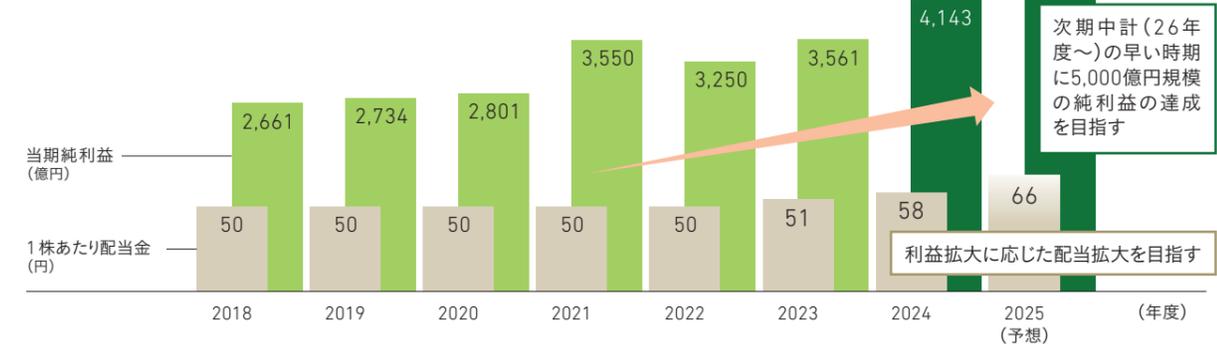
— 株主還元強化 —

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。財務の健全性と成長投資とのバランスを考え、今中期経営計画期間中は、配当性向は50%程度とすることを基本方針としています。また、1株あたりの配当金は、2024年度の当初配当予想水準（52円）からの増加を目指し、2024年度は前年

度から7円増額の58円としました。また、2025年度の1株あたり配当金は2024年度から8円増額の66円を予想しており、利益の拡大に応じた配当の拡大を実現してまいります。

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2025年3月から5月にかけては、総額約600億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）



株主資本コストの抑制

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%と算出されますが、これはあくまでひとつの手法から一定の条件で算出される参考値だと考えています（株式益利回りをを用いた場合はおおむね6~8%程度）。ステークホルダーの皆さまからの当行に対する期待も十分に考慮し、次期中期経営計画に向けて、経営戦略のあり方・方向性とあわせて、より高い目線での株主資本コストの捉え方

について議論を重ね、投資家の皆さまとの対話を重ねてまいります。

一方、その水準にかかわらず株主資本コストを抑制するため、安定性・継続性・成長性を意識した配当政策を継続するとともに、内部管理態勢の強化や、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ます。

期待利益成長率の向上 — ステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、企業価値向上へ —

当行は、国内最大のリテールネットワークを有する金融機関であると同時に世界有数の機関投資家として、「最も身近で信頼される銀行」を目指し、伝統的な銀行業務を超えた3つのビジネス戦略（リテールビジネス、マーケットビジネス、Σビジネス）を推進することを通じて、企業価値向上に取り組んでまいりました。

できます。詳細については、現段階では「楽しみにお待ちしております」としかお答えできませんが、現在私は、羅針盤の先に拓ける未来や金融プラットフォームとしての成長ストーリーについて、意欲ある社員たちと膝を突き合わせ、日々熱論を交わしております。羅針盤の示す先とその具体的な道のりについては統合報告書やIR活動などを通じ、分かりやすく発信していきますので、今後についてご期待いただくとともに、新たな道のりを皆さまと一緒に歩んでいきたいと考えております。

2025年3月の株式売出しを契機に、当行のビジネスの機会・可能性を大きく広げたいと考えていますが、その先の目指す姿は大きく変わりません。我々は「最も身近で信頼される銀行」であり続けたいと思っておりますが、それは他社との競争に勝つのではなく、他のパートナーと共創してお客さまが求めるサービスを提供する、そのためのプラットフォームを提供することで具体化できると考えます。

2025年度は中期経営計画集大成の年度となります。引き続き、財務健全性を確保しつつ、利益と企業価値の向上を図るとともに、株主の皆さまに還元する、このサイクルの最大化を図ってまいります。また、ステークホルダーの皆さまからいただいた評価、意見を真摯に受け止め、しっかりと次期中期経営計画に反映していきます。今後も皆さまのいっそうのご理解とご支援をお願い申し上げます。

株主・投資家を含む多くのステークホルダーの皆さまから、「ゆうちょ銀行はどう変わりますか」、「具体的な展望を教えてください」といった、新規ビジネスへの期待の声を数多くいた

IR活動実績（2024年度）

活動	内容
第18期定時株主総会（2024年度）	2024年6月18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開催。 開催回数：5回、参加人数：1,043名
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：248名
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：522社（うち海外機関投資家：284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：5回
その他IRイベント	取締役兼代表執行役社長を含めた経営陣による、中期経営計画の見直しや業績予想の修正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19期定時株主総会（2025年度）	2025年6月24日開催

株主・投資家の主な関心事項

- 中期経営計画の見直しの概要
- 2024年度業績・配当予想の上方修正の概要
- 円金利ポートフォリオ再構築の進捗状況
- 規制緩和によるビジネス拡大の展望
- 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エグゼクティブサマリーページを設定
- 円金利上昇による収益シミュレーションを開示
- 円金利ポートフォリオ再構築の進捗状況を継続開示
- 株式売出しを踏まえた将来のビジネス構想を開示

外部環境認識



金融経済環境

2024年度の経済情勢を顧みますと、世界経済は、地域によりばらつきが見られました。米国では、経済がプラス成長を維持する中、インフレ率の低下に伴い、連邦準備制度理事会は9月、11月および12月に利下げを実施しました。一方、ユーロ圏経済は、欧州中央銀行が6月以降6回の利下げを行いました。大きな回復は見られず、低調に推移しました。日本経済は、賃金が上昇し、内需の持ち直しもあり、底堅く推移しました。円安トレンドが継続し、物価上昇が続く中、日本銀行は7月および2025年1月に利上げを行いました。

金融資本市場では、米国の長期市場金利は、インフレ率低下の傾向を受け、低下基調で推移していました。大統領選挙の結果などを受け、一旦上昇する局面もあったものの、米国の関税政策による景気悪化への懸念等から期末にかけて大きく低下しました。また、日本の長期市場金利は、日本銀行による利上げ継続を視野に上昇基調で推移し、一時1.6%近傍まで上昇しました。

ドル円相場は、4月初めの151円台後半から、期末時点で149円台と大きく水準は変わらなかったものの、7月上旬には161円台後半まで円安が進行し、その後の為替介入を契機に140円台まで円高進行するなど、年度を通しては大きな変動が見られました。

S&P500種指数は、8月に生じた景気悪化懸念により一旦下落したものの、その後の米国企業の好調な決算発表や新政権への政策期待等もあって上昇基調で推移し、2025年2月には史上最高値を更新しました。しかしその後は、米国の関税政策などによる景気悪化への懸念から大幅に下落しました。

日経平均株価は、日本企業の好調な決算発表から7月には42,000円台まで上昇し、史上最高値を更新しましたが、米国株式と同様に、一時31,000円台まで急落しました。その後は40,000円程度まで持ち直したものの、米国の関税政策等を巡る不透明感が強まる中、米国株の軟調とともに下落に転じました。

社会環境

当行が行う事業による収益は、主として、日本国内で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することによって得られています。このため、国内外の金融経済環境はもちろんのこと、人口動態等の社会環境の変化を踏まえたビジネスモデルを構築する必要があります。

社会環境に関する今後最大の変化は国内人口の減少加速であり、その過程で都市部への人口集中が進むことで、地域における過疎化がよりいっそう深刻になると見込まれます。現状でも地域の過疎化等を背景に、預金は、全国的に増加傾向にあるものの、地域の伸び率は低調で、都市部のシェアが上昇する傾向にあります。今後、相続等による域外流出も加速し、産業基盤の乏しい地域では、預金が減少に転じるおそれもあります。

こうした環境変化は、日本全国の郵便局ネットワーク等を通じて個人を中心とするお客さまから貯金をお預かりする当行にも、大きな影響を及ぼします。

また、人口減少による影響に加えて、高齢化の進展により、事業承継の困難化や地域企業の衰退等地域経済の縮小も懸念されるところです。

そのほか、少子高齢化、社会のデジタル化進展、「金利のある世界」への回帰、新NISA制度開始といった環境変化を受けて、個人のライフスタイルやお客さまのニーズも大きく変化・多様化する中、お客さまに当行を選択していただくため、一人ひとりに合わせたきめ細かな対応が必要と認識しています。

このような金融経済環境、社会環境認識のもと、当行は、「最も身近で信頼される銀行」を目指し、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」、「Σビジネス」の3つのビジネス戦略を推進していきます。

TOPICS



調査部

調査部は、当行におけるシンクタンク的役割をモットーに掲げ、国内外の金融経済や社会環境等に関する調査・分析を行い、経営陣を中心に社内に情報提供しています。近年は社外への発信も強化しており、日本を代表する民間エコノミストによる経済予測を集計した「ESPフォーキャスト調査」に参加し、当部の予測を毎月提供

しています。このほか、日本経済新聞の「私見卓見」において、当部社員の意見が掲載されるなど、当部の成果が社外でも一定の評価を得ていると受け止めています。今後も社内外で力を発揮できるよう研鑽に励み、付加価値の高い情報発信に努めます。

※2022年1月11日付「地方活性化、競争より多様さ磨け」、2024年10月30日付「地元への投資に目を向けよう」

3つのビジネス戦略 ①

Retail

リテールビジネス



常務執行役 中尾 英樹



常務執行役 傳 昭浩

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します。

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。

リテールビジネスの強みと提供価値

強み

- 圧倒的なリアルネットワーク数
- 邦銀随一のお客さま基盤と貯金残高
- ゆうちょ通帳アプリ登録口座数
- リテールビジネスの蓄積ノウハウと専門人材
- 創業以来地域と築いてきた信頼・ブランド力

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・ユニバーサルサービスの提供
- 「貯蓄から投資へ」のシフトも後押しする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



株主・投資家

- 新たな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

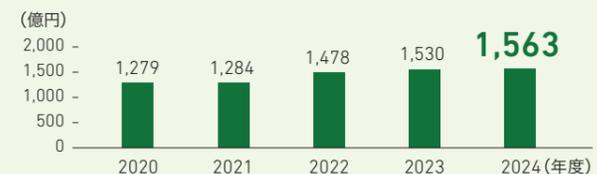
- ペーパーレス化による環境負荷低減

当期の成果と今後の取り組み

2024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2024年度の実績は、ATM関連手数料の増加等により、前年度比33億円増の1,563億円となりました。

役務取引等利益(連結)



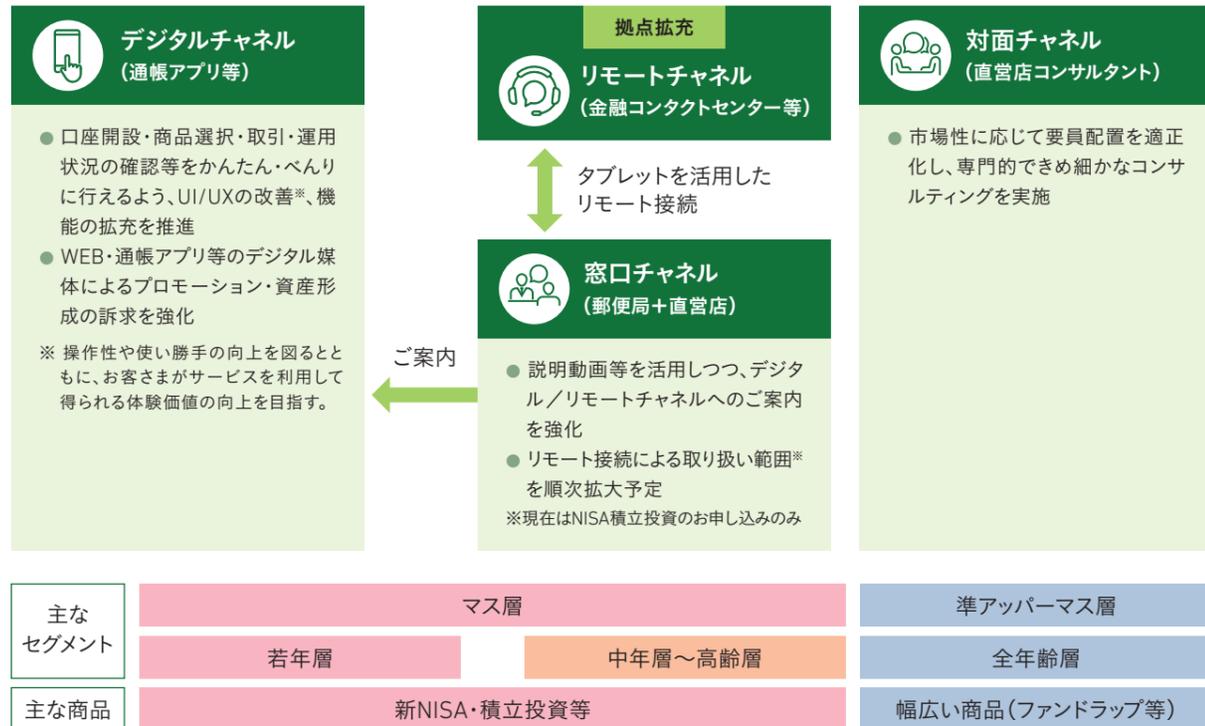
資産形成サポートビジネス戦略

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、対面チャネル中心の営業から、窓口チャネルと連携したデジタル/リモートチャ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)の受け付けを可能とするなど、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活かした販売態勢を構築していきます。

3つのビジネス戦略 ① リテールビジネス



個人向け国債のデジタルチャネル対応

社会のデジタル化進展や多様化するお客さまのニーズを踏まえ、2025年5月から、ゆうちょ通帳アプリおよびゆうちょダイレクトでの個人向け国債の口座開設・購入・残高確認等がで

きるサービスを開始し、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に努めました。

投資信託商品のラインアップの整備

当行の窓口をご利用のお客さまは、投資が初めての方が多いことを踏まえ、「シンプルで分かりやすい商品」をラインアップしており、すべてのお客さまに「長期、分散、積立」といった投資の基礎を丁寧に説明しております。一方、デジタルチャネル

では、投資に関する一定の経験・知識等があるお客さまのニーズにもお応えできるよう、多様な商品を取りそろえています。今後もより多くのお客さまのニーズにお応えできるよう、ラインアップを随時見直していきます。

ゆうちょ MyJob

京都店 金融サービス部 桐田 一輝



私は現在、京都店金融サービス部で資産運用に係るコンサルタントを務めています。お客さまからお預かりしている大切な金融資産をお守りするため、お客さま一人ひとりのライフプランやニーズに合わせた資産運用商品等のご提案ができるように取り組んでいます。

老後の資金準備で不安を抱えているお客さまからご相談を受け、住宅ローン控除や、iDeCo、NISA等の税制を利用した対策を勧めたところ、「桐田さんのおかげで、不安だった老後が楽しみになりそう。」とお喜びいただいたことが印象に残っています。

今後も日々変化する金融情勢やお客さまニーズにお応えできるよう、当行の商品・サービスはもろんのこと、資格取得に積極的に取り組み、対面・デジタルチャネルを融合したお客さま本位のご提案ができるよう、自己研鑽に励んでまいります。



リテールビジネス × DX

デジタルサービス戦略

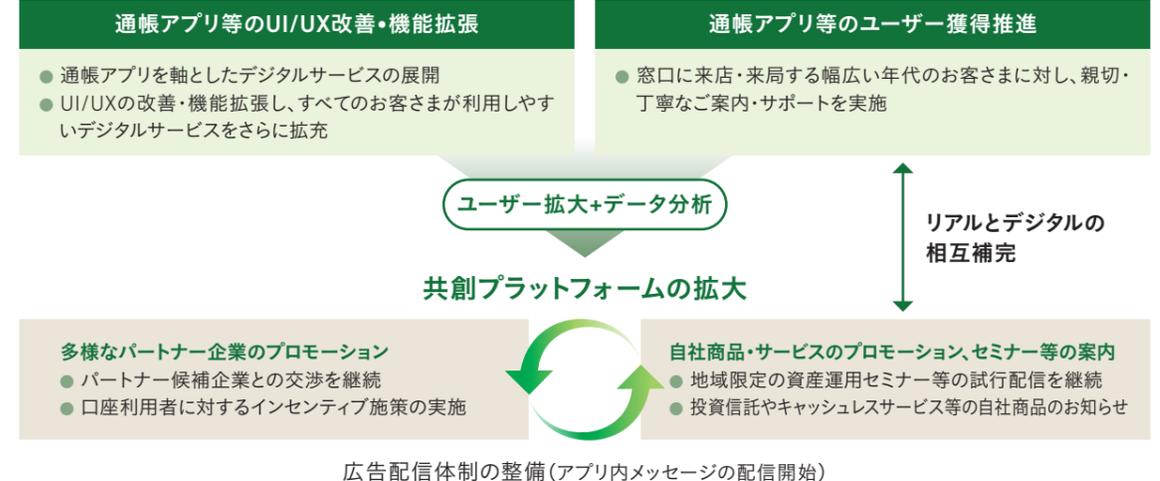
「すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充する」という基本方針のもと、「ゆうちょ通帳アプリ」に各種払込みやATMでの入金機能を追加するなど、さらなる利便性向上を図りました。通帳アプリは2020年2月のリリース以降、店舗ネットワークでの親切・丁寧なご案内の効果により順調に利用が拡大しており、登録口座数は2024年2月に1,000万口座を突破し、中期経営計画で掲げていた目標を2年前倒しで達成しました。

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や、電子メール等により、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おり、すでに、「ファンズの固定利回り投資」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。

このほか、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、非金融企業をはじめとしたさまざまな事業者へ当行の金融機能を提供しています。

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。



業務改革・生産性向上

2024年3月にリリースしたスマートフォン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」について、お子さま名義の口座開設や在留期間等の情報更新などに対応する機能の追加による、さらなるサービスの拡充を予定しています。直営店で口座開設等の各種取り扱いをお客さまご自身で行えるセルフ型営業店端末

「Madotab」では、2025年5月からeKYC認証※を活用した口座開設の社員確認の省略機能を追加しており、業務効率化を進めています。また、通帳繰越機能付きATMで、ゆうちょ手続きアプリや「Madotab」で開設した無通帳型総合口座の有通帳口座への切り替えを可能とする機能を追加しており、お客さまの利便性向上を図りました。

※ electronic Know Your Customerの略。



3つのビジネス戦略②

Market

マーケットビジネス



常務執行役 吉田 優子



専務執行役 玉置 正人

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します。

主なビジネス

お客さまからお預かりした貯金を原資に、国内外の債券、不動産、プライベートエクイティ（未公開企業に対する投資）等に投資しています。

マーケットビジネスの強みと提供価値

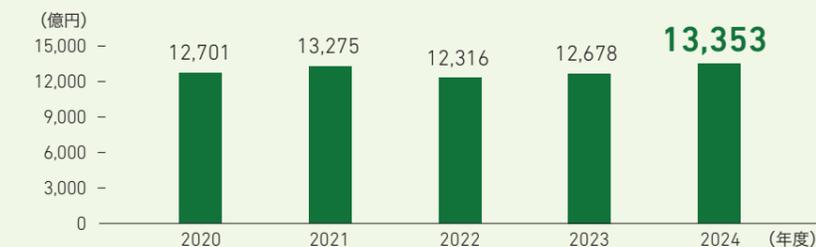


当期の成果と今後の取り組み

2024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2024年度の実績は13,353億円となりました。株式のリスク調整オペレーションに伴う売却益は減少しましたが、プライベートエクイティファンドからの収益の増加や国債利息・日銀預け金利息の増加により、前年度比で675億円増加しました。

資金収支等(連結)



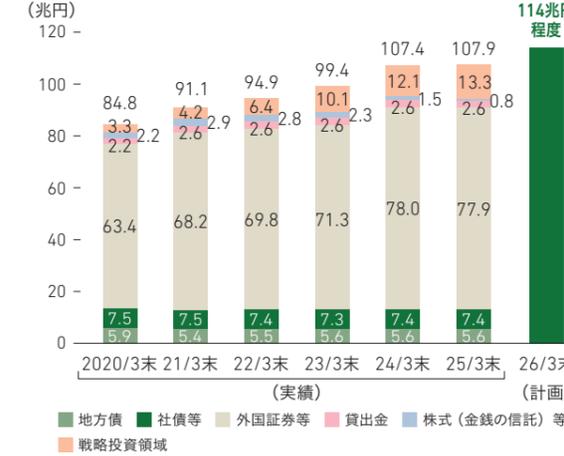
国際分散投資の推進

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・戦略投資領域に投資を行っていきます。リスク性資産の中心となるクレジット資産はIG

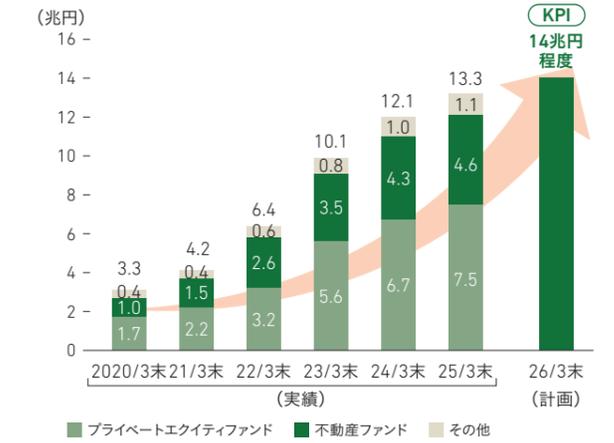
(投資適格領域)を中心に投資を行う方針です。

プライベートエクイティや不動産などの戦略投資領域は、優良ファンドへ選別的に投資を行っていきます。

リスク性資産^{※1}残高(単体)



戦略投資領域^{※2}残高(単体)



注 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、23/3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

ゆうちょ MyJob

クレジット投資部
有須田 佳奈

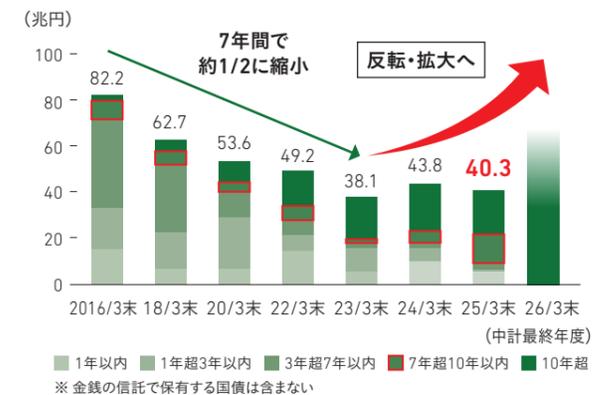


私は、2010年に新卒で総合職として入社し、2013年よりクレジット投資業務に携わっています。海外の社債や証券化商品への投資業務経験を経て、現在は国内の社債等の投資業務に従事しています。具体的には、投資先企業のモニタリングや財務状況の分析、市況等を鑑みての投資判断・実行を担当しています。今後も変化に富むマーケットの動きを注視し、情報収集力を高めつつ研鑽を重ね、最適なポートフォリオの構築に尽力したいと思います。また、部門内女性活躍推進グループに所属しており、働きやすい環境づくりにも貢献していきたいです。

円金利ポートフォリオの再構築

円金利の上昇トレンドへの反転を受け、預け金等から日本国債への投資シフトを通じた円金利ポートフォリオの再構築を推進しています。これに伴い、低金利環境のもとで減少してきた日本国債残高は2023年度に反転しました。

国債保有残高[※]



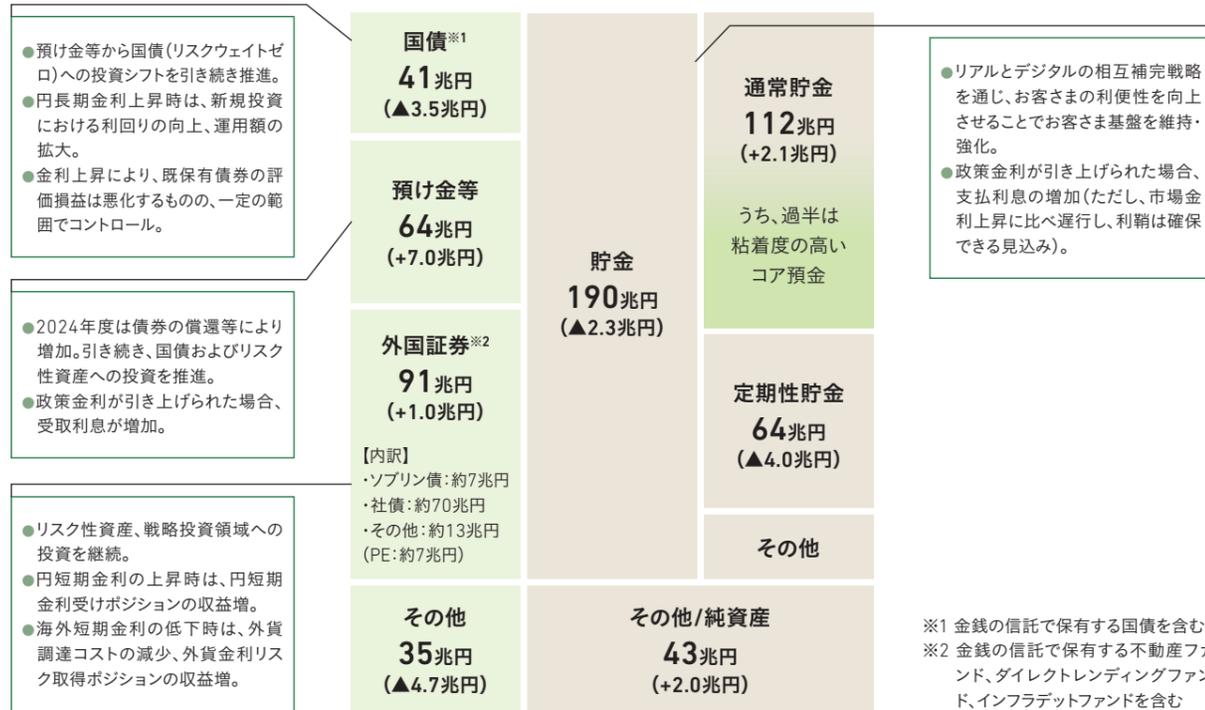
3つのビジネス戦略② マーケットビジネス

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)サイドの大半を占める貯金については、リテールビジネスにおけるさまざまな金融サービスの提供を通じ、お客さま基盤を維持・強化することで、粘着性の高い個人貯金を中心とする安定的な資金基盤を維持・継続していきます。

資金運用(資産)サイドでは、これまで国内の低金利環境に対応すべく外国証券等を中心に運用の高度化・多様化を進めてきましたが、国内の金利が上昇トレンドにある環境を踏まえ、適切なリスク管理のもとで、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(▲0.3兆円)** 注 2025/3末現在、()は2024/3末比



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、管理しているほか、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。2025年3月末の自己資本比率(国内基準)は15.08%、CET1比率は11.77%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 MyJob

リスク管理統括部
中田 雛乃



私は、2019年に新卒で総職として入社し、2021年から市場リスク管理業務に従事しています。金利、為替、株価等の市場変動が当行に与える影響を、統計的手法やシナリオ分析を用いて定量的に算出しています。数値分析だけでなく、市場の本質的な変化を捉えることを意識し、自己資本充実度評価に向けたモニタリングを実施しております。

また、国際金融規制であるパーゼルIIIへの対応として、2025年3月末よりマーケット・リスク相当額の算出を開始しました。計測手法の見直しやシステム開発等を通じて、引き続き算出態勢の強化に取り組んでまいります。

今後も、市況変化に柔軟に対応し、多角的な視点でリスク管理の高度化に貢献していきたいです。

強固な運用体制の構築

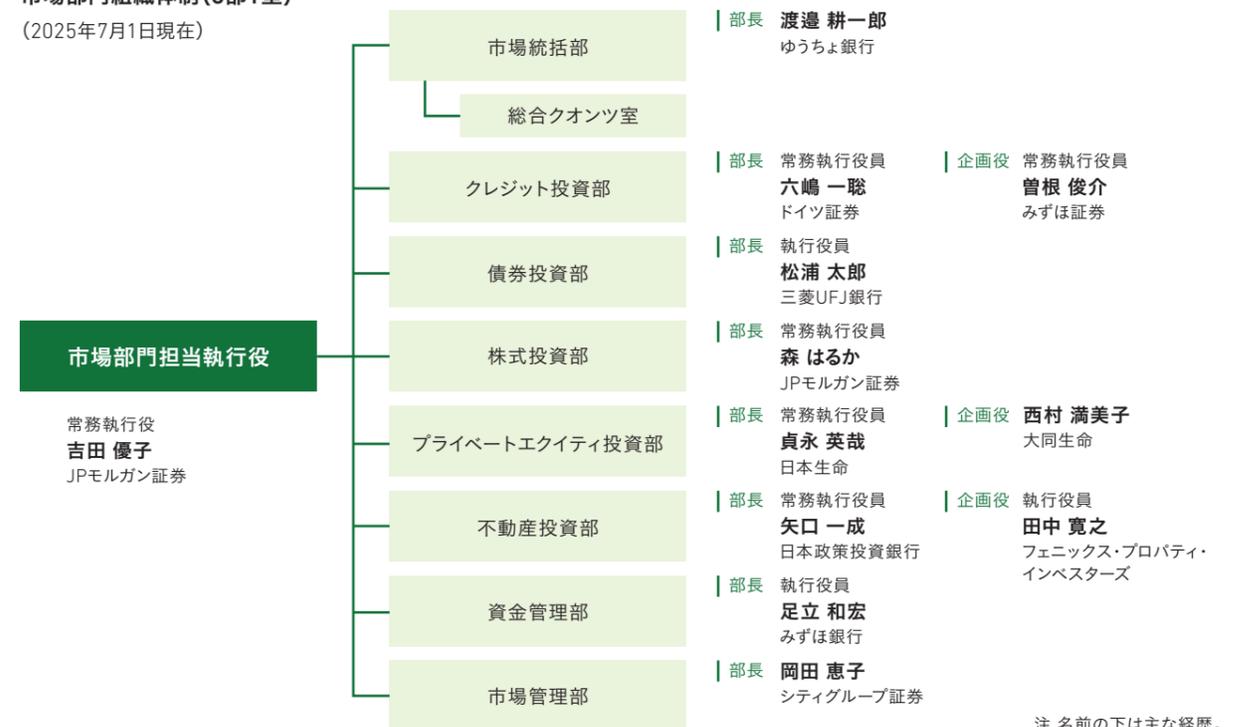


当行市場部門は、担当執行役のもと、分野ごとに専門化した8部1室で構成されており、部長クラスのマネジメント層には、多様な経験を持つ専門人財を配置しています。また、リスク管理を含む体制強化および基盤整備のため、マーケット関連部署の人員拡充を進めるとともに、マーケット人財の積極

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)
(2025年7月1日現在)



3つのビジネス戦略 ③

Σビジネス



常務執行役 蓮川 浩二

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します。

主なビジネス

Σビジネスは、地域金融機関等とともに社会と地域の発展のための「共創プラットフォーム」の実現を目指しています。地域の事業者への資本性資金の供給を通じて新しい法人ビジネスを推進することで、地域企業の成長支援や地域社会の課題解決を通じて、地域経済のさらなる発展に貢献していきます。

Σビジネスの強みと提供価値



当期の成果と今後の取り組み

2024年度は、Σビジネスの本格始動の年度として、ゆうちょらしいGP業務の中核となる子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立するとともに、株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション、また三井物産株式会社の子会社とそれぞれ共同ファンドを設立しました。

また、全国のエリア本部にて、当行独自のネットワークを用いて事業者の皆さまを発掘する業務（ソーシング業務）を開始しました。

今後の取り組みとしては、投資内容の質等にも十分配慮しつつ、投資業務を推進するとともに、ソーシング業務を積極的に進め、地域経済の活性化に貢献していきます。

マーケティング支援業務については、これまでの紹介・媒介業務の取り組みから一歩進め、投資先企業の成長、課題解決に向けて伴走支援する体制の構築を検討しております。

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
- 投資先企業の成長、課題解決に向けて伴走して支援すること



投資業務

2024年度は、プライベートエクイティ投資における「GP」として、共同事業者（パートナー）と投資ビークルを順次立ち上げ、当行ならではの特徴を活かした「GP業務」を推進しております。

2024年5月	GP業務の中核子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を新設
2024年8月	ジェイ・ウィル・グループとの共同運営ファンド「ジェイ・シグマ投資事業有限責任組合」を設立
2025年1月	三井物産株式会社の子会社との共同運営ファンド「エム・シグマ投資事業有限責任組合」を設立

これらのファンドを通じた取り組みを着実に進めながら、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。

地域金融機関との共創事例（事業承継案件）

Σビジネスでは、地域金融機関等との連携・協業により「共創プラットフォーム」を構築し、一緒にビジネスを進めることを基本方針としています。その事例のひとつとして、地域の事業を営む会社に

対し、当行グループから資本性資金を供給し、地域金融機関が融資を行い、地域の事業承継を支援しています。

ソーシング業務・マーケティング支援業務

当行では、Σビジネスの投資先候補となり得る企業の発掘（ソーシング）と、投資先企業が持つ、新たな市場を創出し得る商材の紹介・媒介（マーケティング支援）を行っています。

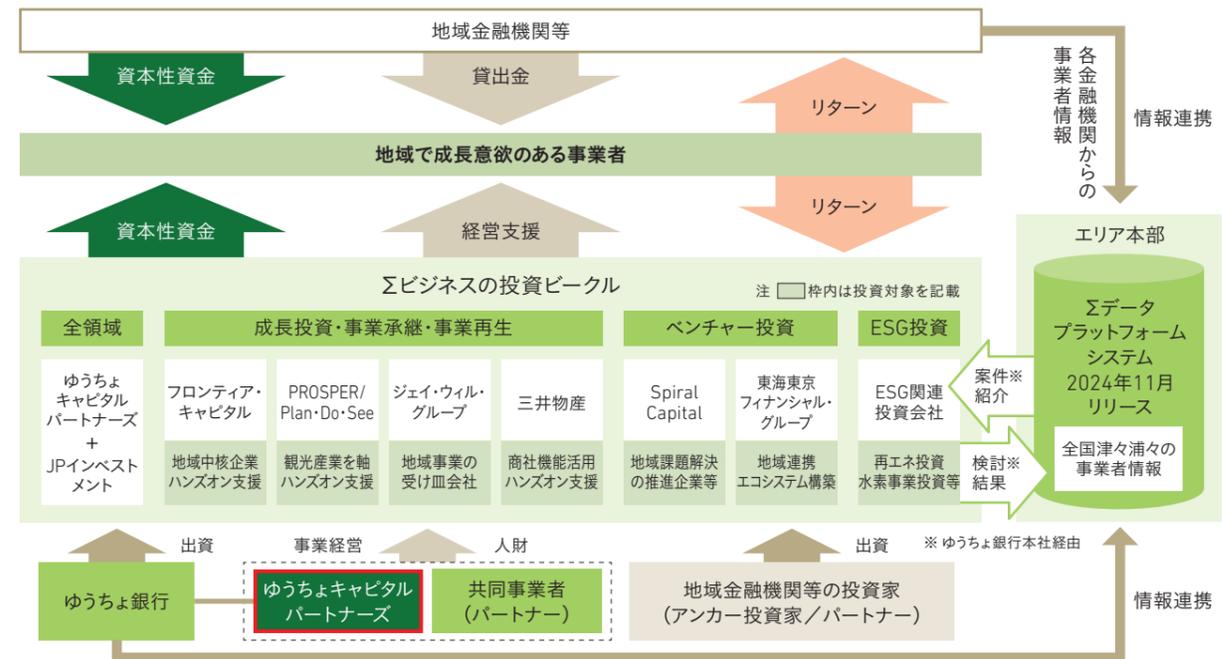
2024年度は、地域の重要な拠点であるエリア本部においてソーシング業務を開始し、2024年7月、第一号となる案件の投資が決定するなど、成果を挙げております。

2025年度は、投資先候補企業の発掘（ソーシング）をより強固にするために、2024年度の経験を踏まえて推進体制の見直しを行って

おります。

具体的には、知見を持った本社社員のエリア本部への駐在や、Σデータプラットフォームシステムを活用した、本社とエリア本部の連携強化により、地域に即ち寄り添ったソーシング活動を進めていきます。

また、マーケティング支援業務では、投資先企業の成長・課題解決に向けて伴走支援する体制の構築も検討していきます。



3つのビジネス戦略 ③ Σビジネス

Column

全国に広がるΣビジネスの拠点

全国13のエリア本部は、2024年度からソーシング業務を開始し、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。引き続き、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するとともに、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に努めてまいります。

全国の エリア本部長



北海道エリア本部
小林 修



東京エリア本部
吉田 浩一郎



関東エリア本部
山本 充徳



東北エリア本部
今井 浩史



近畿エリア本部
高橋 秀二



東海エリア本部
白永 浩伸



北陸エリア本部
堀 邦光



信越エリア本部
篠原 裕司



南関東エリア本部
當麻 維也



沖縄エリア本部
太田 輝美



九州エリア本部
小嶋 義照



四国エリア本部
田代 和彦



中国エリア本部
葛城 和義

ゆうちょ MyJob

地域共創推進部
(株式会社
PROSPER出向)
後藤 歌月



北海道エリア本部で地域金融機関や経済団体等との関係構築を通じてΣビジネスに携わった後、キャリアチャレンジ制度を利用して、2024年から投資ファンドの運営会社に出向し、同社の投資先企業のバックオフィス業務やマーケティングの支援に従事しています。

これまで、事業継承をテーマにファンドで投資した飲食店やホテルのハンズオン支援に入り、規程整備や各種システム導入等を通じて、労務業務や販売・マーケティング業務の高度化をするなど、企業の経営者の方の課題を共に解決するために、常に相手の立場に立ち、何ができるかを考え実践してきました。

このような貴重な経験を、当行のΣビジネスに活かせるよう、今後もさまざまな業務に積極的に挑戦していきたいです。

TOPICS

地域活性化×エクイティ投資 インパクト投資への取り組み

ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社を中核とした投資を行っているほか、JPインベストメント株式会社が設立した「JPインベストメント地域・インパクト1号投資事業有限責任組合」を通じて、地域経済の活性化、SDGsの目標達成に向けた社会的インパクトの創出に資する企業や事業への投資も行っています。

具体的には、国内において成長資金や事業継承等のニーズを有する中堅中小企業、ベンチャー企業および地域開発事業等への投資を行うことにより、地域への資金循環を通じた地域経済の活性化や社会へのポジティブ・インパクト創出によるSDGsの目標達成に貢献していきます。

DX戦略

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。2024年度は、本社業務の効率化のため、社内情報を参照し回答を生成することができる、生成AIチャットシステムを導入するなど、安全対策を講じたうえで、生成AI等の新技術を活用するための環境整備を進めたほか、事業者情報等を集積し、業務に活用するためのシステム(Σデータプラットフォーム)を構築しました。

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)

生成AI等の
新技術を積極的に
活用

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

お客さまとの価値共創



執行役
藤江 純子

お客さまの声が導く未来 — 信頼の絆を深め、選ばれ続ける銀行へ —

当行は、全国津々浦々に広がるネットワークを通じて、お客さまからご高齢の方まで幅広い世代のお客さまにご利用いただいております。この広範な基盤は私たちの誇りであると同時に、大きな責任を伴うものと認識しています。

経営理念である「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。」のもと、一人ひとりのお客さまの声に真摯に耳を傾け、その想いを大切にしています。お客さまの人生のさまざまな場面に寄り添い、共に喜び、共に成長することが当行の使命であると考えています。

これからも常にお客さま本位を徹底し、多くの社員の意見・対話により決定した“ゆうちょらしい接遇”「お客さまに寄り添う対応」、「身近で親しみやすい対応」、「親切で丁寧な対応」を通じて、お客さまとの信頼関係をよりいっそう深めてまいります。

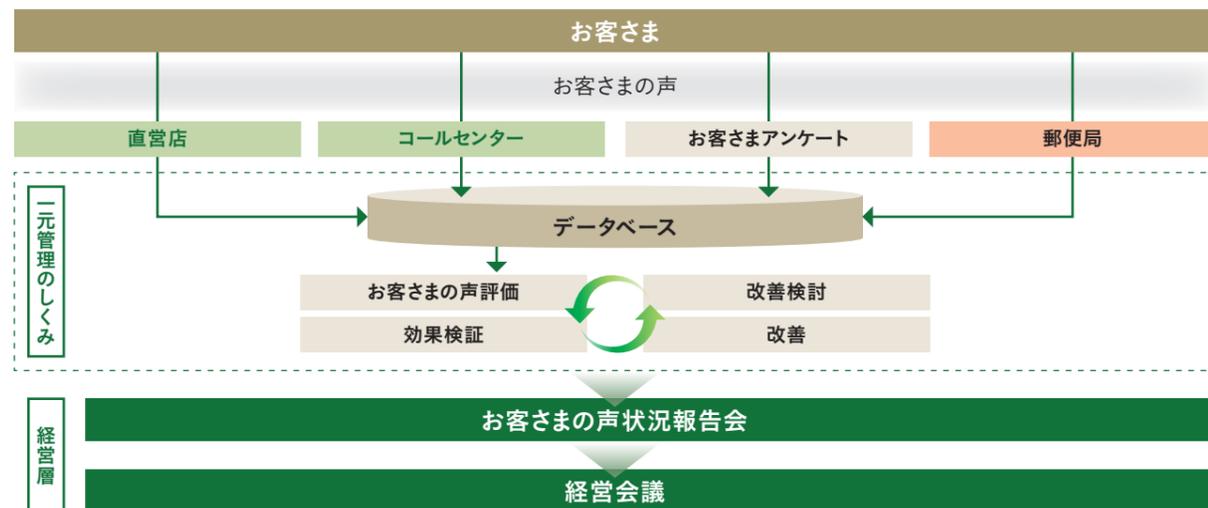
変化の激しい時代においても、お客さまの多様なニーズに応え、地域社会の発展に貢献することで、これからも「選ばれ続ける銀行」となるべく取り組んでまいります。

お客さまの声を企業活動に活かすしくみ

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するとともに、代表執行役社長が委員長を務める「お客さまの声状況報告会」

や「経営会議」等に報告しています。

また、2024年9月に実施したお客さま満足度調査においては、約75%のお客さまから、当行のサービスに満足しているとお答えいただきました。



お客さまの声からの商品・サービス改善事例

お客さまの声	改善内容
JP BANKカードのデザインをカッコよくしてほしい	シンプルでスタイリッシュなデザインに変更 また、より安心・安全にご利用いただくため、カード情報を裏面に集約
ゆうちょダイレクトの操作画面を分かりやすくしてほしい	お客さまの利便性向上等のため、ゆうちょダイレクトの画面デザインを一部変更（スムーズにログインできるようボタン等のレイアウトを変更）
他の金融機関からゆうちょ銀行に振り込む際の店名・口座番号を分かりやすくしてほしい	Webサイトに記号番号から店名・口座番号への読み替え案内を掲載

地域社会との価値共創

ゆうちょマチオモイカレンダー

当行では、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」など、お客さまの声をいただきながら、2013年から制作を続けています。

全国のゆうちょ銀行や郵便局等で配布するほか、児童養護施設にもお送りしています。



ゆうちょマチオモイカレンダー2025

障がい者アーティスト

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。

2024年度は、JPタワー前地下広場（丸の内）で展示会を開催しました。



JPタワー前地下広場（丸の内）での展示会の様子

金融教育

経済のグローバル化やキャッシュレス決済の普及、成年年齢引き下げ等により、金融教育の重要性はますます高まっています。

当行では、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。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。

2024年度は、郵政博物館で小学生を対象に「ゆうちょ金融教室」を開催しました。



郵政博物館での「ゆうちょ金融教室」の様子

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。2024年度は、415,706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。

参加作品1点につき10円、総額4,157,060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。



「ゆうちょアイデア貯金箱コンクール」入賞作品

社員との価値共創（人的資本経営）



執行役
山本 浩和

今年、創業150周年の節目を迎えましたが、150年の長きにわたり事業を継続できたのは、先人が築いた「親しみやすい」、「安心・安全」といった信頼のブランドの賜物だと考えています。当行のパーパス「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。」は、近江商人の経営哲学である「三方よし」に通ずるものであり、これまで以上にパーパスを意識して人的資本経営を推進していきます。その過程で何よりも重要なことは、競争力・価値創造の源泉である社員一人ひとりが心身ともに健康であること、能力を最大限発揮できる環境と組織風土づくりだと考えています。

人事戦略の基本的考え方は、多様な人材とともに「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築くことであり、これまで働き方改革、DE&I推進、組織風土改革、ウェルビーイング向上などの取り組みを通じ、エンゲージメントの向上に注力してきたところです。

今年は人的資本経営に本格着手して3年目を迎えます。この2年間で社内の人的資本経営への理解が深まり、多様な働き方も浸透してきました。社員のチャレンジも増え、成長も実感しています。

その一方で、多くの課題も見えてきました。そのひとつの事例がシニア人材の活躍領域の拡大です。この課題解決に向け、今年度からダイバーシティ推進部にキャリア相談やキャリア自律の支援を行うキャリアアドバイザー8名を新たに配置しました。シニア人材がこれまで培った知識・経験を活かして活躍することは、中堅層や若年層社員に良い影響を与え、組織力の向上に資すると考えています。

多くの社員が「働きやすさ」と「働きがい」を実感できるよう、経営戦略と連動した人事制度、キャリア支援などの人材投資に努め、社員一人ひとりが「いきいき・わくわく」活躍できる職場を社員とともに築き、お客さまと地域の発展に貢献してまいります。



経営戦略を実現するための人材像

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材

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	経営基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> 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材 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材 	<ul style="list-style-type: none"> 高度な専門性と知見を持った運用・ALM・リスク管理人材 	<ul style="list-style-type: none"> 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材 	<ul style="list-style-type: none"> 各種専門性を高め、業務の高度化・効率化に挑戦する人材

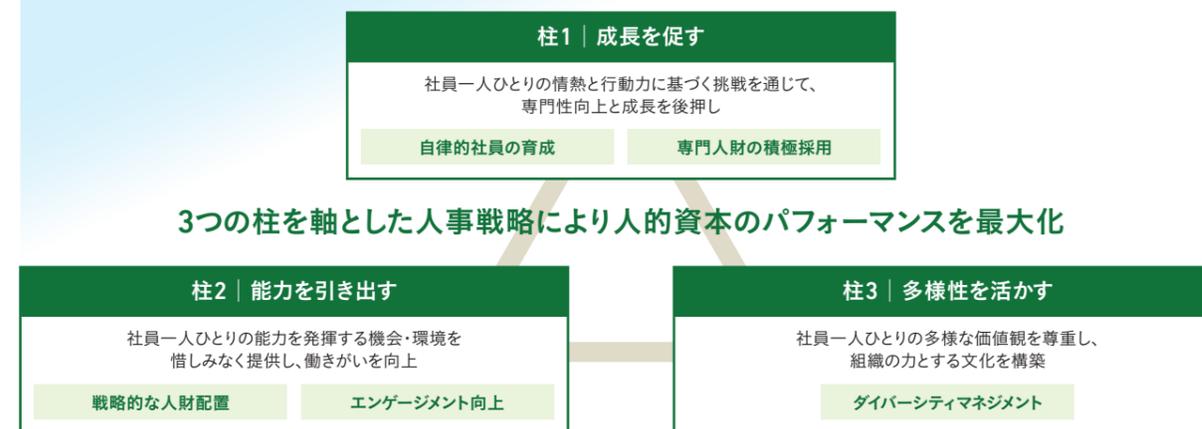


人事戦略

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。



3つの柱	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024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職人数 ^{*1}	91名	97名	90名	105名
	他企業への派遣(Σビジネス関連)	19名	24名	29名	30名程度
	他企業への派遣(その他)	68名	86名	83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等含む	10.6%	33.2%	49.4%	100%
	DX研修受講率(本社)	95.6%	97.4%	99.2%	100%
	キャリアチャレンジ応募者数	193名	206名	196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%	75.1%	80%
能力を引き出す	社員総合満足度	67.4%	67.3%	65.5%	70%以上
	健康経営 [®] (ハイリスク者の社員割合) ^{*2}	0.62%	0.90%	0.98%	0.9%以下
	健康経営 [®] (特定保健指導脱出率) ^{*2}	25.1%	32.2%	21.0%	24%以上
	健康経営 [®] イベント参加率 ^{*2}	14.9%	15.8%	23.8%	30%
多様性を活かす	女性管理者数比率 ^{*1}	17.5%	18.4%	19.8%	20%
	障がい者雇用率 ^{*3}	2.72%	2.94%	3.00%	3.0%以上
	育児休業取得率 ^{*4}	100%	100%	99.7%	100%程度
	男性育児休業取得率(4週間以上)	59.1%	65.0%	78.8%	50%以上

一人あたりの生産性向上

チャレンジ意欲の向上

多様な視点からのサービス提供

パーパス・経営理念の実現

*1 次年度4月1日現在 *2 「健康経営[®]」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。 *3 各年度6月1日現在 *4 2024年度の男性育児休業取得率は100%

Column

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。

主な指標および目標	2024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	3.39pt
男性育児平均日数:1か月以上	44.9日
本社女性管理者数比率:30%(2031年4月1日時点)	18.0%(2025年4月1日現在)
グループ内社内公募人数 ^{*3} :前年度以上	90人
適所適材スコア ^{*2} :前年度スコア以上	2.51pt
年休取得平均日数:18日以上	19.7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

*「社員との価値共創(人的資本経営)」に掲載している数値は「DX研修受講率」を除き、すべて単位未満の端数を四捨五入して算出

Pillar1 成長を促す

自律的社員の育成・専門人財の積極採用

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」の実現に向けては、社員一人ひとりが自らのキャリアを考え行動するとともに、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。このような考えのもと、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・

注力ポイント

- 社員一人ひとりに向き合った丁寧なキャリア支援
- 3つのビジネス戦略に向けた人財育成 等

環境整備に取り組んでいます。取り組みの結果、2020年度に開始したキャリアチャレンジ制度について、過去3年間の応募者数は200名程度で推移しております。今後は対象部署の拡大等により、自律的社員を増やしていくとともに組織の活性化を図っていきます。



DX人財の育成

“リアル×デジタルの融合”や、新たなビジネスの創出、サービス・業務を改善・改革し、競争優位の企業体質を実現するために、DX人財の育成に取り組んでいます。

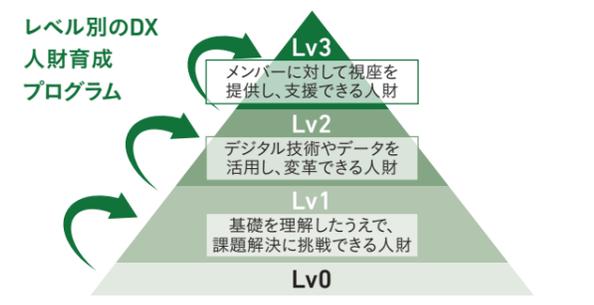
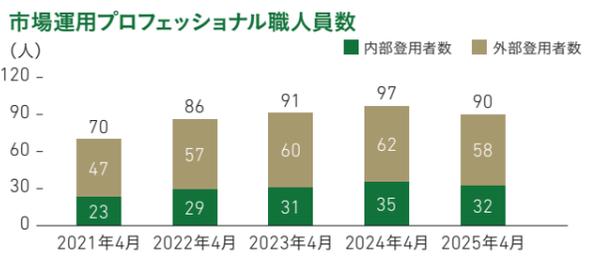
具体的には、基本知識の習得からデータ分析、デジタル思考などレベルに応じた研修を実施しています。本社社員においては、2025年度中にLv1までを全員が受講することを目標に取り組みを進めております。加えて、デジタル関連部署においては、社外事例や最先端技術等に係る情報収集、視座を高めることを目的とした他社への越境研修・海外視察等も実施しており、サービス単位でのDX人財の育成も推進しています。

プロフェッショナル人財の採用・積極登用

市場運用の体制強化のため、プロフェッショナル職制度を導入し、専門人財の採用を推進しています。また、新卒採用においてもインターンシップを拡充し、市場運用実務を経験する機会を設け、専門性の高い人財の採用につなげています。

あわせて、社内人財の育成にも注力しており、研修プログラムの充実や関係部署間のデスクローテーション等により専門スキルの付与を行っております。

また、2024年度から市場運用リスク管理・ALMの分野において、高度専門管理職制度を導入し、特に高度かつ専門的な知識を有する人財の拡大に努めております。



Σビジネスの他企業への出向派遣

Σビジネスの推進に向け、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。

キャリアチャレンジ制度でΣビジネス業務を経験した社員は、地域の中核人財として実務に携わるとともに、社内人財の育成にも注力しています。



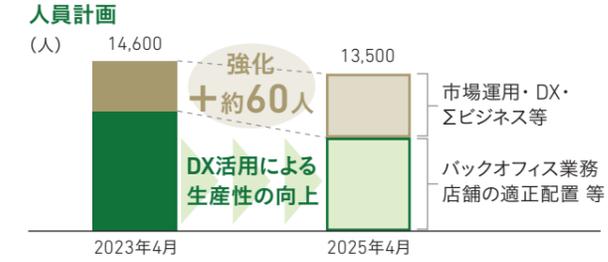
Pillar2 能力を引き出す

戦略的な人財配置

注力ポイント

- 人財ポートフォリオに基づく戦略的な採用・育成・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DXを活用した全社的な効率化を推進しつつ、市場運用、DX、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、各分野で必要なスキルの洗い出しにより、2,000項目を超えるスキルを定義・整理しています。それらをタレントマネジメントシステムに投入することで、スキル・経験等の見える化も進めています。これらの情報を活用し、「量」・「質」の両面から人財ポートフォリオを充足すべく、社員の採用・育成・配置に取り組んでいます。



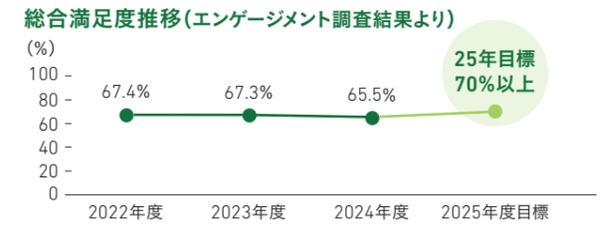
エンゲージメントの向上

注力ポイント

- 将来ビジョンの社員への浸透
- 社員のやりがい・働きがいの向上

社員が会社の理念に共感し、やりがいをもって働ける職場づくりの実現に向け、社員一人ひとりの意識と組織の抱える課題を測定・把握するため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「将来ビジョンへの理解」や「新たなアイデアを踏まえた仕事の進め方」といった課題については、社長自らが先頭に立ち、社員と積極的にコミュニケーションを図りながら、改善活動を進めております。具体的には、タウンホールミーティングを開催し、経営層が今後の

経営戦略や方向性を具体的に語り、社員と双方向のコミュニケーションを行うことで、将来ビジョンへの理解を促進しています。また、表彰施策に「チャレンジ部門・アイデア部門」を取り入れ、新しいアイデアや工夫を凝らした取り組みを表彰することで社員の挑戦意欲の醸成に取り組んでおります。今後も課題に対してスピーディに対応し、社員がやりがいをもって働くことのできる環境を構築していきます。



当今の課題(エンゲージメント調査結果より)

項目	2023年度	2024年度	前年度比
未来認識	平均3.2	平均2.9	▲0.3
仕事の進め方	平均3.1	平均3.0	▲0.1
ロールモデル	平均3.2	平均3.1	▲0.1

※ 下位の3項目 ※ 5段階(1~5)で評価

健康経営®の推進

注力ポイント

- 各年代に応じた健康経営の推進

社員のウェルビーイングを向上させ、「いきいき・わくわく」と働いてもらうことが会社の生産性向上・組織の成長につながるという考えのもと、年代ごとの課題に応じた健康経営を推進しています。また、テレワークや勤務間インターバル、フレックスタイム制度の拡大

など、柔軟な働き方を進めることで、メリハリをきかせ、生産性向上や付加価値の高い仕事につなげています。これらの取り組みの結果、4年連続で「健康経営優良法人2025(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。

身体的健康	心理的健康	経済的健康
<ul style="list-style-type: none"> ● 医療機関の受診勧奨・保健指導 ● ウォーキングイベント ● 柔軟な働き方の推進 ● 禁煙サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内相談員(サポートスタッフ)配置 ● メンタルヘルスケアに係る各種研修 ● バルスサーベイ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ファイナンシャル・ウェルネス ● 福利厚生制度の充実、資産形成セミナー

平均時間外労働時間数* **6.7時間** (2024年度実績)

※ 年度単位で集計した月平均時間外労働時間数

1人あたり有給休暇平均取得日数 **19.3日** (2024年度実績)

1人あたり有給休暇平均取得率 **97.5%** (2024年度実績)

TOPICS



ウォーキングフェスタを開催 — 店舗一丸となって参加した葛飾新宿店 —

葛飾新宿店では、店長から社員に「普段の生活スタイルの中で無理なく参加しよう」と呼びかけがあり、店舗内14名全員でウォーキングフェスタに参加しました。当店は、駅から少し距離がありますが、徒歩で通勤する社員が多く、夏はみんな汗をかきながら歩いて、自然と健康促進につながっていると実感しています。ウォーキング中は、一日の予定を思い起こしたり、その日の出来事を振り返ったりと仕事とプライベートの切り替えをうまくできるようになりました。また、日々の会話の中で、歩数などについて社員同士で話すことが自然と増え、コミュニケーション面でもよい影響があったことを実感しました。今後も健康のためにできることを日ごろからコツコツと続けていきたいと思ひます。

Pillar3 多様性を活かす

DE&Iの推進

注力ポイント

●リーダー層に対する継続的な意識醸成等



ダイバーシティ推進部長
齋藤 美香子

多様化するお客さまニーズに応え、成長し続けていくためには、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。当行では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きました。その中でも、さまざまな経験を持つメンバーによる「ダイバーシティ・コミティ」活動の活性化や、1on1によるコミュニケーションの充実が、社員一人ひとりの個性を活かすしくみづくりにつながっています。

また、DE&Iのさらなる理解浸透のため、経営層と外部有識者との対話の実施や、ウェルビーイングをテーマとした全社イベントでの経営層のメッセージ発信など、経営層からDE&I推進について考え、共有する機会を増やしています。

さらに、社員向けヘルスケアサービスも導入し、社員一人ひとりがダイバーシティやウェルビーイングについて自律的に学べ、必要な情報を得られる環境づくりを進めています。

女性活躍推進

生活者の視点に立ったサービスを提供し続けるために、社員の4割強を占める女性の活躍は欠かせません。

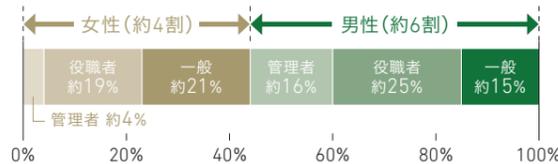
2026年4月までに女性管理者数比率20%という目標を掲げ、①上司・社内の意識改革、②女性リーダーの育成、③活躍支援・環境整備を中心に取り組みを進めています。

2024年には、女性役員・部長層による女性リーダーネットワークを組成し、次世代女性リーダー育成に向けた課題の洗い出し・解決方法の議論を深めることで、キャリア支援施策等の充実を図っています。【詳細はP.64】

また、上司であるリーダー層に対する継続的な意識醸成が必要と認識し、リーダー層向け研修を実施しました。研修受講後、部下の女性社員一人ひとりと対話し、個別の育成プランを作成しました。

こうした取り組みの結果、2025年4月現在の女性管理者数比率は19.8%となっています。

社員構成(正社員・再雇用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



お客さまサービス統括部
コールセンター室 室長
濱口 邦恵

2024年度は、コールセンターの運営業務等に従事しながら、女性管理者を対象としたラウンドテーブルや、他部門の部長層の女性との対話施策「ナメの1on1」に参加しました。知見豊かな女性リーダーとの対話の中で、コミュニケーションを大切に、人とのつながりを増やしていくことが、ありがたい姿の実現につながるという気づきを得ました。日々の仕事を大切に

つつ、一歩踏み出してチャレンジすることが、成長のチャンスにつながると実感しています。コールセンター室長に着任した今年度は、社員自身が「実現したいこと」、「周りに貢献できること」を発見し、一人ひとりがいきいきと働いていけるよう応援していきたいと思っています。

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、体験談を社内報などで紹介することで、育児休業取得が当たり前という風土づくりを進めています。また、2025年10月より育児休業応援一時金の制度を新設し、職場全体でフォローを行うための環境整備も行っています。

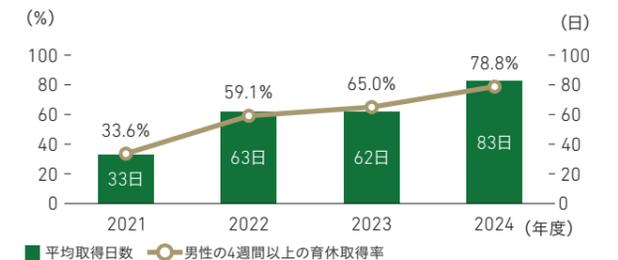
2021年度以降、男性育児取得率は100%を維持しており、4週以上の取得率は2024年度において78.8% (平均取得日数:83日)となっています。

注力ポイント

●男女問わず、育休を取りやすい環境整備の促進

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。

男性育児取得率(4週間以上)・平均取得日数



入社から育休復帰後までの育児に関する支援

入社	妊娠中	育休前	育休中	復帰決定	復帰後
男性育休に関する座談会や社内報での周知		育休前フォロー面談	育休中セミナー	復帰前フォロー面談	復帰後フォローアップ面談
各種制度等の周知	通勤緩和・勤務免除等各種制度	育休いつとる?シート記入	育休者等交流サイト	自己啓発支援(eラーニング・育休プチMBA)	育児部分休業・子の看護休暇等の各種制度
	育休者向けガイドブック			パパママパティ	
				一時保育補助	月極保育補助
	育児に関する相談(育児の電話相談・社外カウンセリング等)				

多様な人材の活躍

注力ポイント

●シニア社員のキャリア形成支援、活躍領域の拡大等

シニア人材の活躍

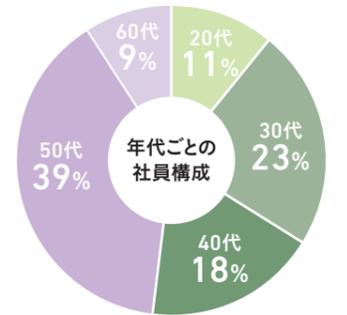
50歳以上の社員が約半数を占める当行が持続的に発展するには、シニア人材の活躍が必要不可欠と考えています。

具体的には、60歳以降のシニア人材に期待する役割を伝えるとともに自身のキャリアを見直す機会として、55〜59歳のプレシニア層に向けたキャリアデザイン研修を実施しています。

また、意欲やスキルのあるシニア人材の活躍推進の一環として、知識・経験を活かし、能力を発揮できるポスト・業務内容等を整理し、個人々のスキルに応じた配置を行っております。

2025年度から、キャリアアドバイザー8名を新たに設置し、キャリア相談やキャリア自律の支援に注力しております。

今後もセルフキャリアドックの導入やリスク環境の整備など、キャリア形成支援や活躍領域拡大を進めていきます。



※2025年4月現在の社員構成(正社員・再雇用社員)

障がい者雇用の促進

障がいのある方の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、同センターと交流を深める研修により障がいに対する理解促進やノーマライゼーション意識の向上にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、2024年6月現在で障がい者雇用率は3.0%を達成しております。

今後も相互理解を深めることで、多様なバックグラウンドを持つ社員、その一人ひとりがいきいきと働ける職場環境づくりを促進していきます。

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、TokyoPrideへの協賛やAllyステッカーの配布を行っています。

あわせて、ダイバーシティの取り組みについてグループ各社や労働組合とも議論・共有するとともに、評価反省を実施しています。

また、人事制度上の配偶者の定義に同性パートナーを含めており、結婚休暇、扶養手当、世帯住宅等を利用できる制度を整備しています。

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7年連続で受賞しています。

Start!
女性リーダーネットワークの1年

2月 2024年

女性リーダーネットワーク発足

本社女性役員、部長およびリーダー層17名でネットワークを発足し、2024年度は24名で活動しています。DE&I推進、特に次世代女性リーダーの育成を目指し、毎月ディスカッションを実施しています。発足1年ながら、さまざまな施策を企画・実行しています。

【1年間の主な議論内容】
 ・リーダー層の意識改革
 ・制度の充実・利用促進
 ・女性の昇進意欲向上 等



女性リーダーネットワークメンバー ※2025年4月現在

石川麻理 鹿島恵美子 齋藤美香子 登根さやか 菱沼美子 森はるか
 伊藤優 岸悦子 榊原奈緒 中野和美 福井聡子 柳井瑞穂
 上田千鶴 倉澤慶子 清家智子 中村貴世美 藤江純子 吉田優子
 岡田恵子 黒宮裕子 竹中文 西村満美子 堀田あずさ (敬称略)
 小野麻美 小林真理子 附田美保子 濱口邦恵 森田朱美 (五十音順)

メンバー 28名



8~11月 女性マネジャーキャリアセッション(ラウンドテーブル形式) 140名

多様なロールモデルの認知拡大、主体的なキャリア形成への意識付けを目的とし、ネットワークメンバーが、管理者のひとつ前の役職であるマネジャーからの質問にも答えながら自身の経験やキャリア形成への想いを語りました。

本社女性マネジャー 140名

11月 女性社外取締役(加藤取締役、佐藤取締役)とのラウンドテーブル

キャリアをテーマにお二人にご講演いただくとともに、女性活躍推進の取り組みや、プラチナ企業になるための考え方等について活発な意見交換を行いました。



2025年

1月 本社ナナメの1on1 23名

通常直属の上司・部下で実施する1on1を、ネットワークメンバーと女性管理者等が、部を跨いだナナメの関係で実施。フラットな関係で参加者に寄り添い、成長を支援しています。

本社女性管理者等 23名

2025年度~ さらに議論は続きます

①管理者層への意識啓発 ②多様なロールモデルの認知
 ③個人のキャリア自律支援 ④育休中社員へのフォロー強化
 ⑤性別役割分担意識の払しょく 等

新たなメンバーを加えた28名で女性活躍に向けた施策を検討していきます。

社内報

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、WEB社内報「ゆうちょLife」を活用しています。単なる人物紹介にとどまらず、個々の社員が、「ゆうちょらしさ」とは何かについて考え、働くうえで大切にしている価値観や想いを共有しています。社内アンケートでは、約4割の社員が社内報を通じて「他組織の業務に関する理解を深めた」と回答するな

ど、社員のエンゲージメント向上につながっています。



社長直通ご意見箱

2020年9月に「社長直通ご意見箱」を設置し、組織間の連携強化・コミュニケーションの活性化を進めてきました。ご意見箱に寄せられた率直な意見は、社長自らが改善の指示を

行うなど、経営陣で共有・改善検討を行い、商品・サービスの改善や風通しの良い職場環境整備等に活用しています。

キャリアディスカッション

自主的・自立的なキャリア形成のきっかけづくりとして、キャリアディスカッションを定期的に開催しています。社員の多様

な経験や経歴等をインタビュー形式で発信していくことで、キャリアを考える機会の提供を行っています。

過去のディスカッション例

実施日	概要
2023年11月14日	社員の自主的・自立的なキャリア形成支援のため、法政大学教授 田中 研之輔氏に、「キャリアオーナーシップ(=自分で自分のキャリアの舵を取ること)」についてご講演いただき、キャリアディスカッションを実施。
2024年8月20日	他社を経験したからこそ得られた知見・視座などを知る機会として、他社社出向を経験した社員間でのキャリアディスカッションを実施。
2024年11月26日	アルムナイ*出身である社員間でのキャリアディスカッションを実施。一度退職したからこそ分かる当行の魅力など、さまざまな角度からお話いただきました。 *企業を退職した元社員と退職後も関係を維持し、相互にメリットを得るしくみや取り組みのこと。



キャリアチャレンジ制度

社員が自分自身で描いたキャリアを選択・実現する機会として、社内公募による部署異動が可能なキャリアチャレンジ制度を導入しております。自ら新たな部署に挑戦する社員は年々

増加しており、挑戦意欲の醸成や個人と組織の成長につながっています。

VOICE



近畿エリア本部事務管理部
銅高 まゆみ

「キャリアについて主体的に考え行動しないといけない」と思う気持ちが強くなり、直営店で培った経験や知識等を活かしながら、仕事の幅や視野を広げたい、経験したことのない新しい業務に挑戦しステップアップしたい、との思いから、エリア本部へのキャリアチャレンジ制度に応募しました。

エリア本部で求められている人物像に近づく

ため、自己研鑽に励み、幅広い分野の資格を取得したり、企業分析のための情報収集を行ったりして、自分が会社にどのように貢献できるか考えました。新しいことに挑戦するには勇気が必要ですが、チャレンジすることで得られる気づきがあり、今後のキャリアプランや自分自身を見つめ直すきっかけになりました。挑戦した経験は今後の強みになると思っています。

環境への取り組みによる価値共創 (TCFD・TNFD対応)

当行は、気候変動や自然資本・生物多様性に係る主なリスクとして、取り組みが不十分なことによる社会的評価の低下や保有する有価証券等の価値低下、主な機会(ビジネスチャンス)として、グリーンボンドなどへの投資機会の増加を想定しています。これらのリスクを適切に軽減し、機会を獲得していくため、GHG排出量の削減やサステナブルファイナンス推進に関する目標を定め、ロードマップを公表するなど、さまざまな取り組みを進めています。

ガバナンス体制の構築

ガバナンス体制はP.31

気候変動や自然資本・生物多様性に係る取り組みについては、経営企画部サステナビリティ推進室が中心となり推進し、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、取締役会がリスクと機会への対応状況を監督する体制となっています。

役員報酬へのESG指標反映

当行は、業績連動型の役員(執行役)報酬制度を導入しており、2024年度から新たに業績に連動した金銭報酬制度(年次賞与)を導入しました。

年次賞与の15%をESG関連のKPI達成状況によって評価しており、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。 [詳細はP.85-86](#)

自然資本・生物多様性保全への取り組み

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

環境に関する社会貢献活動

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

戦略

ネットゼロ、ネイチャーポジティブ実現に向けたロードマップ

[年度]	▼ネットゼロ宣言					中計最終年	中間目標	最終目標	
	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2030	2050	
GHG排出量のネットゼロ									
自社排出量 (Scope 1、2) ^{*1} [万t-CO ₂]	4.8	4.4	4.3	2.4	1.9		2019年度比 ▲60%	ネットゼロ	
ネットゼロに向けた取り組みの加速									
自社施設の電力再生エネルギー、EV/HV車、電力再生エネルギー									
投資ポートフォリオ排出量 (Scope 3 カテゴリー15) ^{*1、2}									
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	39			
投資単位あたり ^{*2} [t-CO ₂ /億円]	120	99	85	81	67		2019年度比 ▲50%		
脱炭素、ネイチャーポジティブを後押しするファイナンス									
ESGテーマ型投資残高 [兆円]		1.2	2.1	3.2	4.6	7			
ESG投資を通じた社会課題解決への貢献									
グリーンボンド等への投資									
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 自社排出量および投資ポートフォリオ排出量は単位未満の端数を四捨五入して算出。

※2 投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。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。

機関投資家としての取り組み

● ESG投資方針

「ゆうちょ銀行環境方針」や「ゆうちょ銀行人権方針」に基づき、気候変動や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とともに、中長期的に安定したリターンの確保・リスクの低減を図るため、ESG投資方針を制定しています。

ESG投資方針 (緑太文字は自然資本へのインパクトも踏まえて設定)		対象アセット	
セクター横断的な禁止方針	<ul style="list-style-type: none"> 違法または違法目的の事業 公序良俗に反する事業 ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 	<ul style="list-style-type: none"> ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 ワシントン条約に違反する事業 強制労働・児童労働・人身取引を行っている事業 	<ul style="list-style-type: none"> 企業融資 プロジェクトファイナンス
特定セクターに対する方針 (禁止または慎重に検討)	<ul style="list-style-type: none"> 兵器製造(クラスター弾) 兵器製造(クラスター弾以外) 石炭火力発電 炭鉱採掘(一般炭) 石油・ガス(オイルサンド、北極圏の開発、シェールオイル・ガス、パイプライン敷設) 	<ul style="list-style-type: none"> パーム油 森林伐採 大規模水力発電 	<ul style="list-style-type: none"> すべての投融資 企業融資 プロジェクトファイナンス

● ESGインテグレーション

当行の投融資のプロセスにおいて、投融資先の信用力評価を行う際に環境/社会/ガバナンスの取り組み状況を確認し、

信用力に影響を与え得るものを定性的な評価要素のひとつとして考慮しています。

● エンゲージメント事例

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Scope 1・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(資本支出)への影響や、今後の研究開発に関して意見交換。

● 事業会社としての取り組み

当行では、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生エネルギーを後押しするとともに、営業活動用四輪車両(ガソリン車)のEV/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。

● ペーパーレス化による生産性向上、業務効率化

社内で使用するコピー用紙を削減し、業務の生産性を向上させるため、経営層が出席する主要会議のペーパーレス化や、本社内の会議スペースへのモニター配備など、各種施策を進めています。

また、窓口業務で使用する帳票使用量を削減し、窓口業務の効率化を推進するため、セルフ型営業店端末を導入しているほか、紙の通帳を発行せずにWeb上で現在高照会などが行える、無通帳型総合口座をご用意しています。



会議スペースへのモニター配備

セルフ型営業店端末「Madotab」

● 資源循環型ATM導入を通じたサーキュラーエコノミー(循環型経済)への貢献

2025年1月から、環境に配慮した新型ATM(資源循環型ATM)への入れ替えを行っており、撤去された使用済ATMから部品やユニットを回収し、再生プロセスを経て品質を確保した再利用部品(再生部品)を使用しています。この取り組みは、自然資本へのインパクト軽減、サーキュラーエコノミーの実現に貢献しています。また、新型ATMは入れ替え前のATMより電力使用量を抑えることができ、経費削減にも貢献しています。

※「循環型社会に貢献」ラベルは、日立チャネルソリューションズ株式会社の登録商標です。



● コスト削減効果を環境保護に活かす施策(ゆうちょエコ・コミュニケーション)

環境負荷を低減する事業活動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活動を行うNGOに寄付することによって、地域社会・地域住民の相互コミュニケーションを深め、地域社会の持続的発展に貢献することを目指していきます。



「里山倶楽部(大阪府)里山保全活動」

リスク管理

気候関連リスク、自然関連リスクが当行に与える影響

気候関連リスクや自然関連リスクは、それぞれ物理的リスクと移行リスクに区分され、信用リスク・市場リスク、流動性リ

スク、オペレーショナル・リスク、レピュテーションリスクとして当行へ影響します。

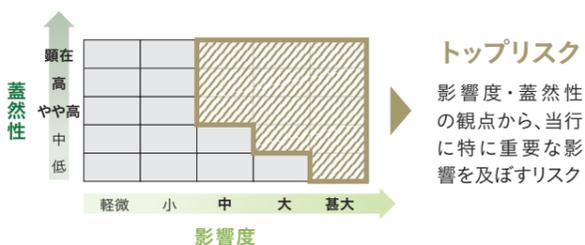
(短期:1年以内、中期:1~5年、長期:5年以上)

金融リスク カテゴリ	気候関連リスク		自然関連リスク	
	物理的リスク	移行リスク	物理的リスク	移行リスク
信用リスク 市場リスク※1	<ul style="list-style-type: none"> 台風・洪水等によって、投融資先設備に損害が発生した結果、投融資先の業績/信用力が悪化し、当行が保有する有価証券価値が低下 	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連の事業環境変化※2によって、投融資先の業績/信用力が悪化し、当行が保有する有価証券価値が低下 	<ul style="list-style-type: none"> 自然の変化に伴う洪水、森林火災等によって、投融資先設備に損害が発生した結果、投融資先の業績/信用力が悪化し、当行が保有する有価証券価値が低下 	<ul style="list-style-type: none"> 自然関連の事業環境変化※3によって、投融資先の業績/信用力が悪化し、当行が保有する有価証券価値が低下
流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> 台風・洪水等による、修繕資金需要の高まりに伴い、資金流出が増加 	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連の事業環境変化※2への対応が遅れることによって、資金調達コストが上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 自然の変化に伴う洪水、森林火災等によって、修繕資金需要が高まり、資金流出が増加 	<ul style="list-style-type: none"> 自然関連の事業環境変化※3への対応が遅れることによって、資金調達コストが上昇
オペレーショナル・ リスク	<ul style="list-style-type: none"> 台風・洪水等による、設備毀損、事業中断 	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連の事業環境変化※2によって、当行の対応コストが増加 	<ul style="list-style-type: none"> 自然の変化に伴う洪水、森林火災等による、設備毀損、事業中断 	<ul style="list-style-type: none"> 自然関連の事業環境変化※3によって、当行の対応コストが増加
レピュテーション リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応が不十分なことによる、当行の社会的評価低下 		<ul style="list-style-type: none"> 自然資本への対応が不十分なことによる、当行の社会的評価低下 	

※1 当行の運用資産は、有価証券が大半であり、信用リスクと市場リスクを一体のものとして記載しています。
 ※2 気候関連の事業環境変化: GHG排出に関する規制強化、既存製品サービスについて低炭素なものへの置き換え、消費者行動の変化、原材料コスト増加。
 ※3 自然関連の事業環境変化: 自然資本回復を目的とした規制強化、既存製品・サービスについて自然への依存/インパクトが低いものへの置き換え、消費者行動の変化、原材料コスト増加等。

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※の枠組みに統合したリスク管理

当行では、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に必要な当行が取得すべき適切なリスクの種類や水準の明確化・見える化のため、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入しており、気候変動や自然関連のリスクについても、同枠組みの中で評価、管理しています。



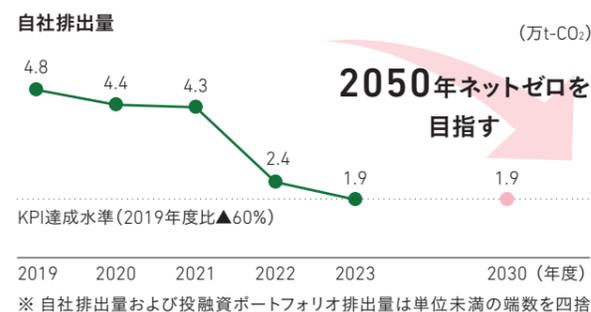
影響度	蓋然性
<ul style="list-style-type: none"> 定量基準として、当行の財務面(当期純利益など)やその他有価証券評価損益へ与える影響額をもとに5段階で評価 定性基準として、業務運行、レピュテーションへの影響の程度をもとに5段階で評価 	<ul style="list-style-type: none"> すでに発生しているか、発生していないが今後どの程度の時間軸で発生し得るかを5段階で評価

※ リスクアペタイト(自社のビジネスモデルの個別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。

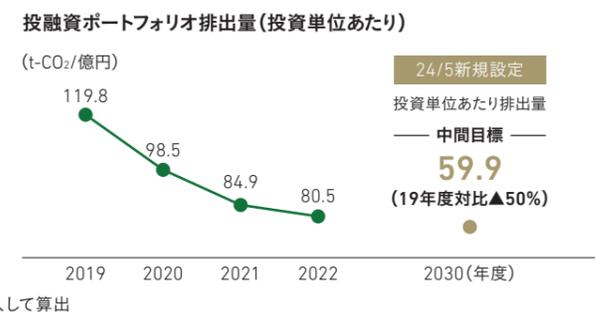
指標と目標

GHG排出量の削減状況

自社排出量(Scope1、2)は、自社施設への再生可能エネルギーの導入などによって順調に削減しており、中間目標の水準(2030年度までに2019年度対比で▲60%)を達成しています。また、投融資ポートフォリオ排出量(Scope3カテゴリ15)についても、投融資先とのエンゲージメントなどを着実に実施した結果、中間目標(2030年度に2019年度対比で



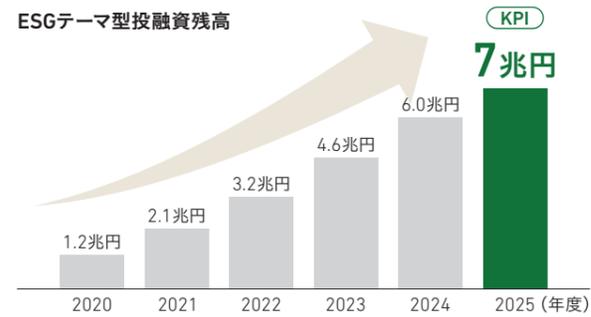
▲50%(投資単位あたり))に向けて、削減傾向を維持していきます。今後もエンゲージメントを通じて脱炭素に向けた投融資先の取り組みを後押しすることが、社会全体のGHG排出量削減や、投融資先のレジリエンス向上(当行の信用/市場リスク軽減)に寄与するという認識のもと、取り組みを推進していきます。



サステナブルファイナンスの推進状況、ポジティブ・インパクトの測定

当行は、中長期的に安定的なリターンを獲得しつつ、ファイナンスを通じて投融資先の社会課題解決に向けた取り組みを後押しするため、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/ローン等への投融資を推進し

ています。今後見込まれる脱炭素やネイチャーポジティブ実現に向けた資金需要に対し、本邦最大級の機関投資家として積極的に投融資を行うことが、企業価値向上と社会課題解決の両方に資するものと考えています。また、インパクトの創出が、経済の成長・持続可能性に結び付く好循環の実現に向けて、引き続きインパクトの測定・活用的高度化にも努めていきます。



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

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。

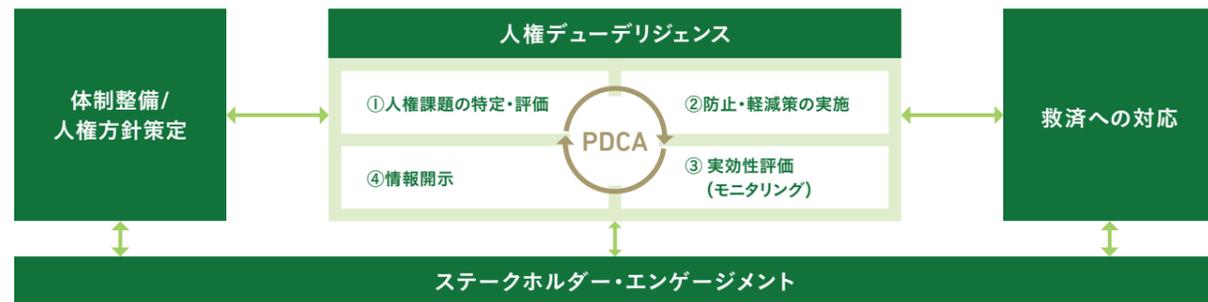
また、当行および日本郵政グループの事業活動や社会活動を通じて人権の尊重の取り組みを推進することで、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献するため、人権方針を定め、各種取り組みを強化しています。

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、定期的に取締役会に報告しています。

2025年4月には、国際的に求められる基準に対応し、より環境と人権の対応を一体的に進めるため、「ゆうちょ銀行人権方針」を見直しました。今後も社会情勢を踏まえて、見直しを検討していきます。

ゆうちょ銀行人権方針
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/supplychain/policy/>

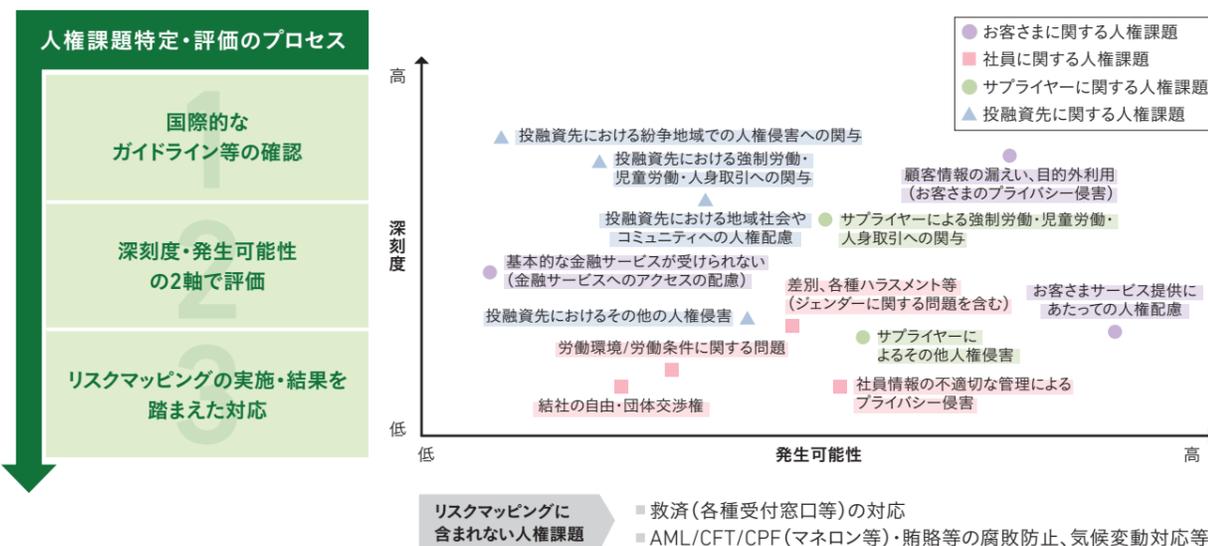
人権デューデリジェンスの実施



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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 等
サプライヤーへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> DE&Iの推進 労働環境の整備 等
投融資先への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ESG投融資方針の制定・改定 エンゲージメントの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 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

ハラスメント防止に向けた人権啓発の実施

当行は、社員による人権侵害をなくすため、人権啓発推進体制を整備し、職場におけるハラスメントの未然防止や、障がいのある方、外国人、高齢者、性の多様性、同和問題(部落差別)などのさまざまな人権問題について、役員および非正規社員を含む全社員を対象に人権啓発研修等を実施しているほか、定期的に発行する情報紙や階層別の研修等による啓発を行っています。

また法務省等が定める人権週間(12月4日~10日)にあわせて、全社員が人権について学び、考える機会を持つため、トップメッセージを発信するなど、社員の人権に関する意識啓発を推進しています。これらの取り組みについては、社員に対してアンケートを実施し、効果検証を実施しながら改善を重ねています。

内部通報・ハラスメント相談制度

当行は、社員やサプライヤーが利用できる相談・通報窓口を設置し、電子メール等により24時間365日相談可能となっています。

社員向けに「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」

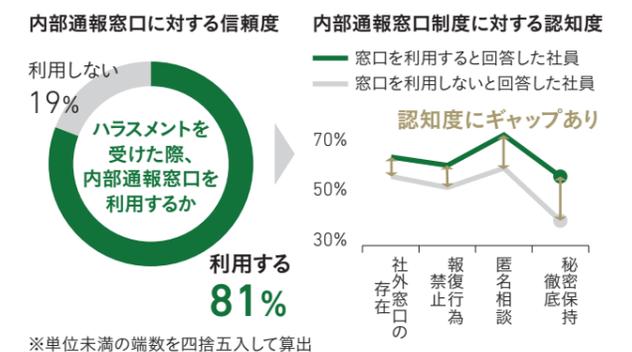
社員との対話(ステークホルダー・エンゲージメント)

社員は、差別・ハラスメント等の各人権侵害の被害者になりうる存在であり、重要なステークホルダーです。また、当行サービスの利用者であるとともに、日ごろからお客さまと接しているため、お客さまの声を代弁できる存在とも考えています。毎年、社員に対して人権アンケートを実施しており、人権デューデリジェンスの改善に役立てています。

2024年度は内部通報窓口等の認識について、アンケートを実施し、その結果、内部通報窓口を「利用する」と回答した社員と、「利用しない」と回答した社員で、制度に対する認知度に差があることが分かりました。今後は認知度の差が改善されるよう、制度の周知を図るとともに、信頼度向上を目指していきます。

研修名	対象	内容
新入社員研修	全新入社員	人権に関する基本的な内容
役員・経営幹部向け研修	役員※、本社部長等 ※社外取締役を含む	企業に求められる人権対応
役職別研修・職務別研修	該当者	その役職や職務で考慮すべき人権について
人権啓発eラーニング	全社員	企業に求められる人権対応について、実務レベルに深掘り
情報紙 じんけんつうしん	全社員	年6回(隔月)配信

(Webサイト上の案内に従うことで、相談者の求める相談窓口をご案内する機能)を用意しているほか、社外弁護士をメンバーに含む「ハラスメント調査委員会」を設置するなど、制度の充実に努めています。



※単位未満の端数を四捨五入して算出

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、組織整備や人材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く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材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。

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ます。

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。

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を図られるよう、リスク委員会の職責を果たしていく考えです。

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月に海輪取締役に参加いただきました。



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のもと、「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。



河村取締役とのセッション

コーポレートガバナンス

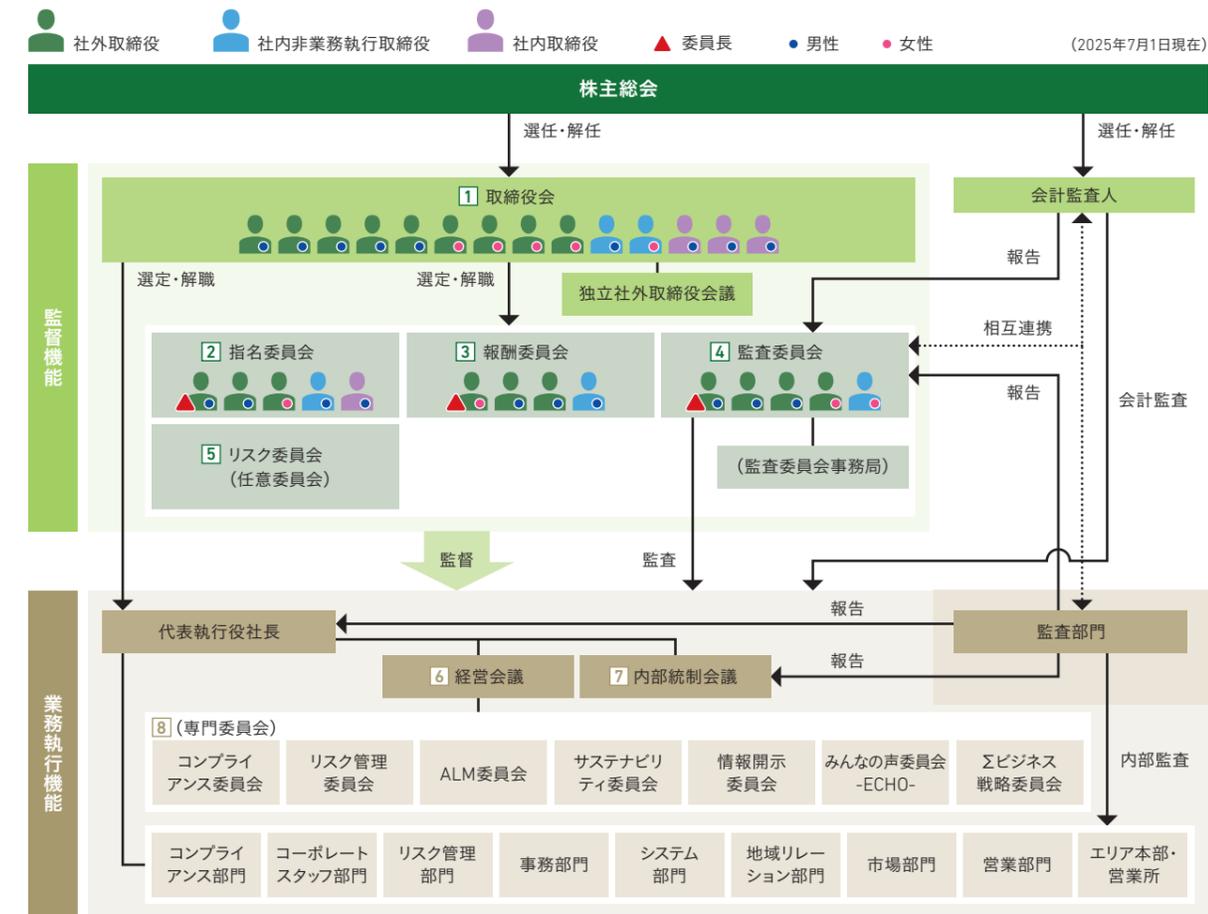
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。



	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、人材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が定める独立役員として指定しております。
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おります。
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おります。
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おります。
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	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

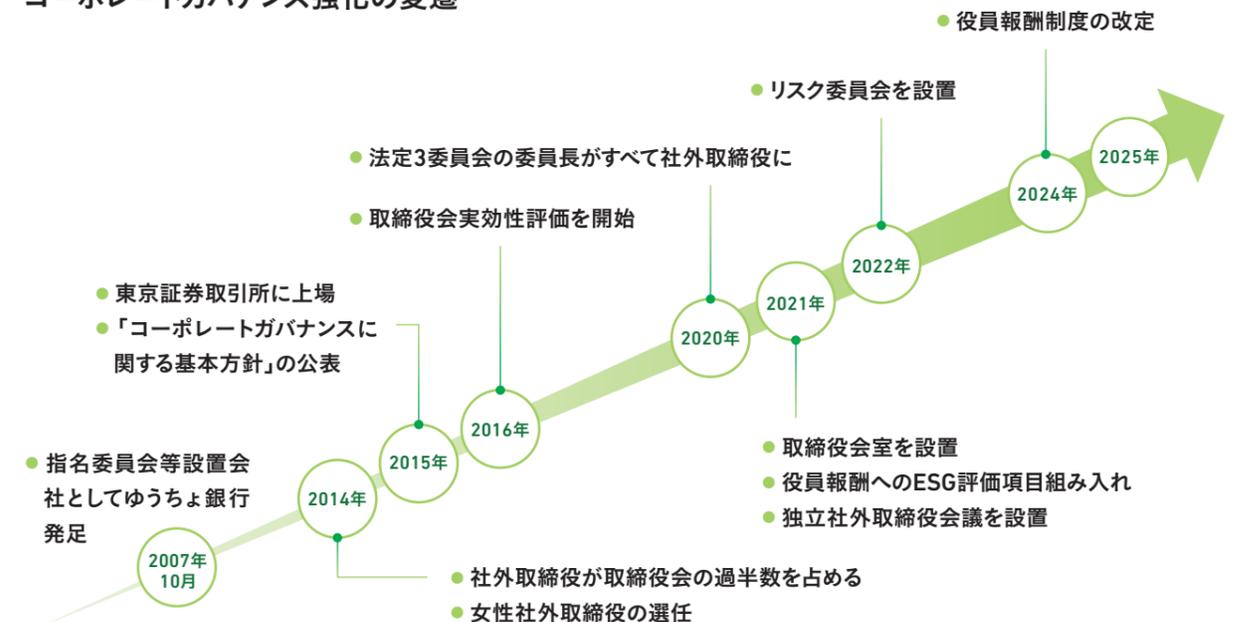
2024年度に取締役会で議論された主な議題

- 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	2024年度取締役会実効性評価												
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
 長年にわたり法律書の職にあり、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・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。

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・サックス証券株式会社入社 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)



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。



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
 株式会社かんぽ生命保険取締役

略歴
 1994年4月 郵政省入省 2010年4月 株式会社かんぽ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) 株式会社かんぽ生命保険取締役(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)	常務執行役 奈倉 忍(なぐら しのぶ)	執行役 山田 亮太郎(やまだ りょうたろう)	執行役 植田 央(うへだ ひろし)
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 當麻 維也(とうま まさや)	執行役 青野 憲嗣(あおの けんじ)
代表執行役副社長 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 福島 克哉(ふくしま かつや)	執行役 山本 浩和(やまもと ひろかず)
専務執行役 玉置 正人(たまき まさと)	常務執行役 飯村 幸司(いひむら こうじ)	執行役 吉田 浩一郎(よしだ こういちろう)	執行役 矢野 智丈(やの ともたけ)
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 今井 健一(いまい けんいち)
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 藤江 純子(ふじえ じゅんこ)
	常務執行役 吉田 優子(よしだ ゆうこ)		

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)
- 取締役会の運営(決議事項・報告事項の適切性、資料、自由闊達な議論を重視する環境形成等)
- 社外取締役への情報提供・支援体制
- 取締役会と各委員会の連携
- 総合評価

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ばん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。

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、取締役に対して、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、独立社外取締役に対しては、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い

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。

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。

- 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。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	<p>中長期業績連動(0~120%)</p> <p>業績連動指標[中計達成度評価]</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>評価ウエイト</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>基本ポイント 職責に応じた役位ごとのポイント</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>定量評価</td> <td></td> </tr> <tr> <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> </tbody> </table>			項目	評価ウエイト	基本ポイント 職責に応じた役位ごとのポイント	×	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	評価ウエイト																										
基本ポイント 職責に応じた役位ごとのポイント	×																										
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	<p>短期業績連動(0~130%)</p> <p>業績連動指標</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>評価ウエイト</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>役位別の基準額 職責に応じた役位ごとの基準額</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>個人評価に基づく係数</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>定量評価</td> <td></td> </tr> <tr> <td>財務目標</td> <td></td> </tr> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td rowspan="2">40%</td> </tr> <tr> <td>OHR/営業経費削減</td> </tr> <tr> <td>リテールビジネス^{※1}</td> <td rowspan="4">60%</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></td> </tr> <tr> <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> </tbody> </table>	項目	評価ウエイト	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	×	定量評価		財務目標		親会社株主に帰属する当期純利益	40%	OHR/営業経費削減	リテールビジネス ^{※1}	60%	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}	年1回	現金
項目	評価ウエイト																										
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	×																										
定量評価																											
財務目標																											
親会社株主に帰属する当期純利益	40%																										
OHR/営業経費削減																											
リテールビジネス ^{※1}	60%																										
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	評価ウエイト
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 業績連動型	退職慰労金	その他
				業績非連動型	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、

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

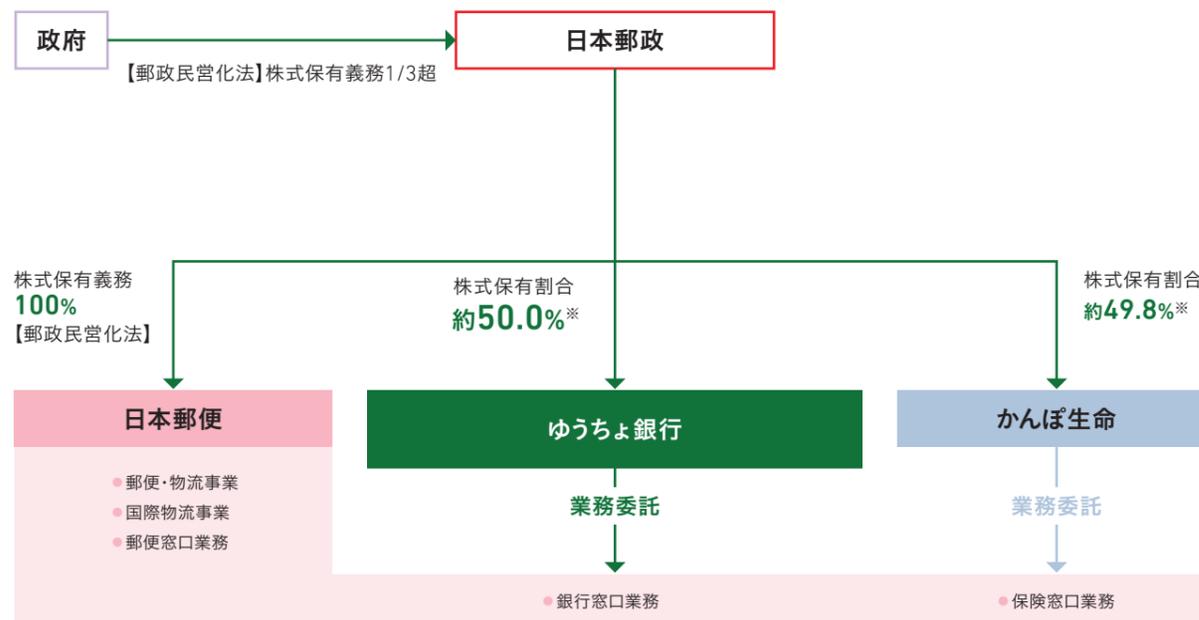
グループ共通の理念、方針その他のグループ運営に係る基本的事項について合意しており、これによりグループ各社が相互に連携・協力し、シナジー効果を発揮する態勢を構築しています。

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

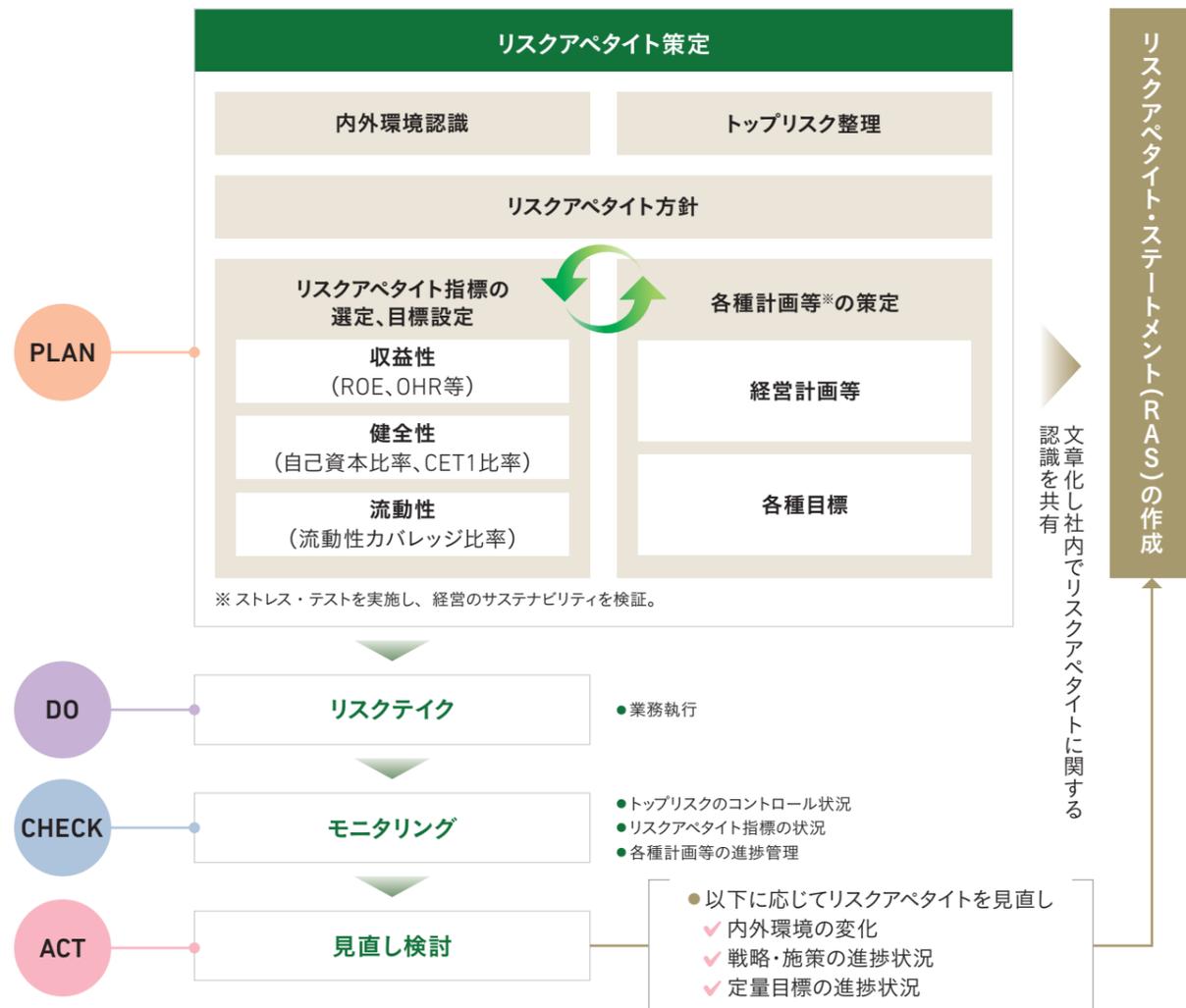
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※

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で、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で、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
人材不足等による戦略遂行の阻害	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画・年度経営計画と連動した人材戦略、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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

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。

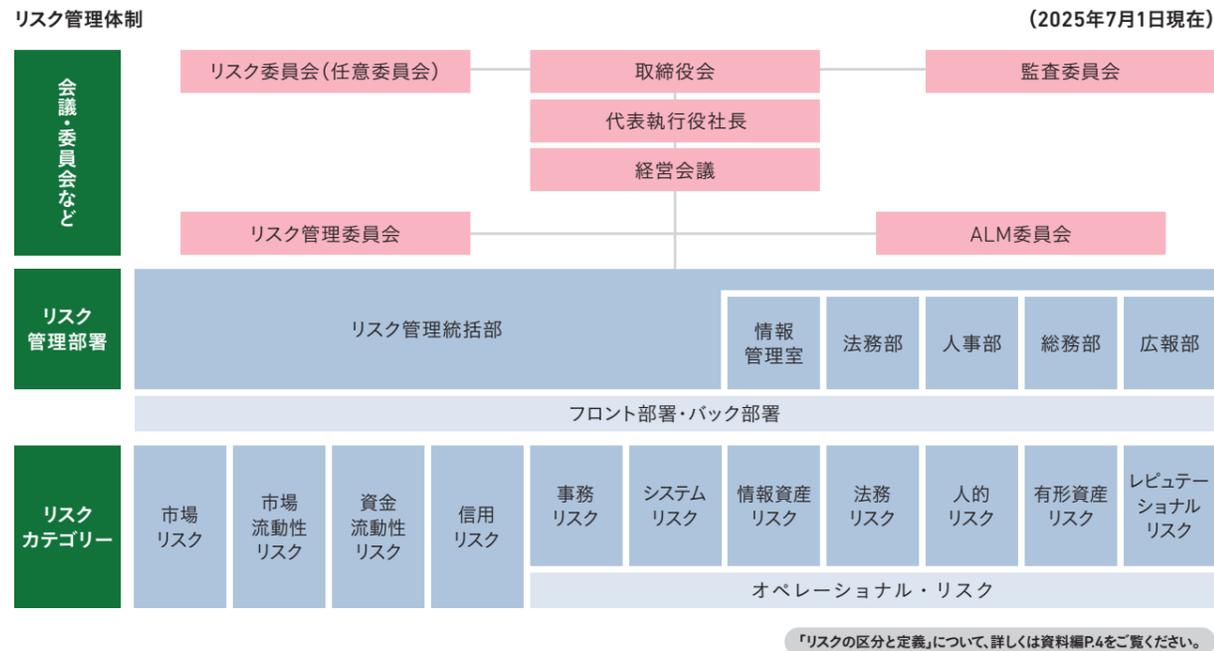
リスク管理態勢

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。

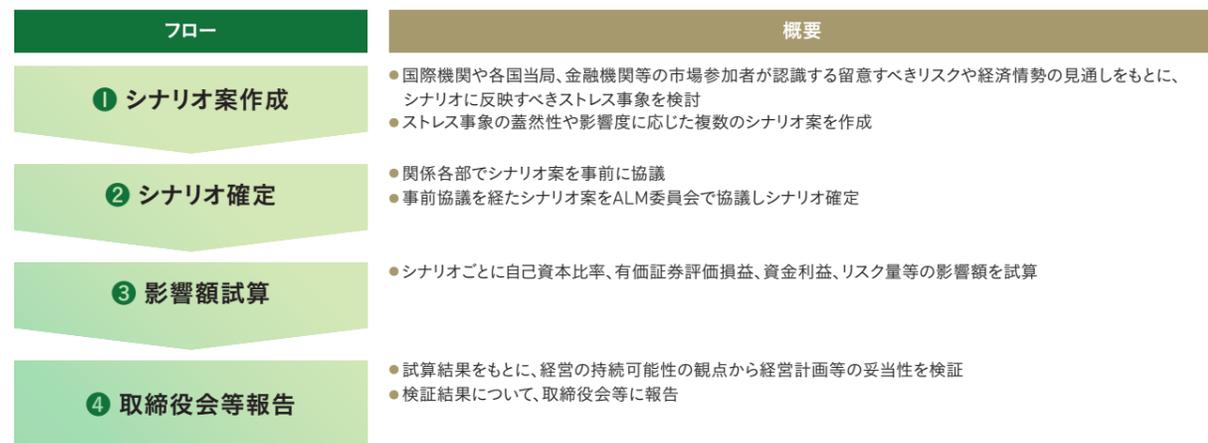


統合リスク管理

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の尺度であるVaR(バリュー・アット・リスク:保

有する資産・負債に一定の確率のもとで起こり得る最大の損失額を把握するための統計的手法)を用いて市場リスクや信用リスクを計量化し、取得リスクを制御しています。加えて、フォワード・ルッキングな視点で経営の持続可能性の観点から経営計画等の妥当性を検証することを目的に、マクロ経済環境の悪化を想定した複数のストレス・シナリオに基づき、財務、自己資本比率などに与える影響を確認するストレス・テストを実施しています。

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P5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

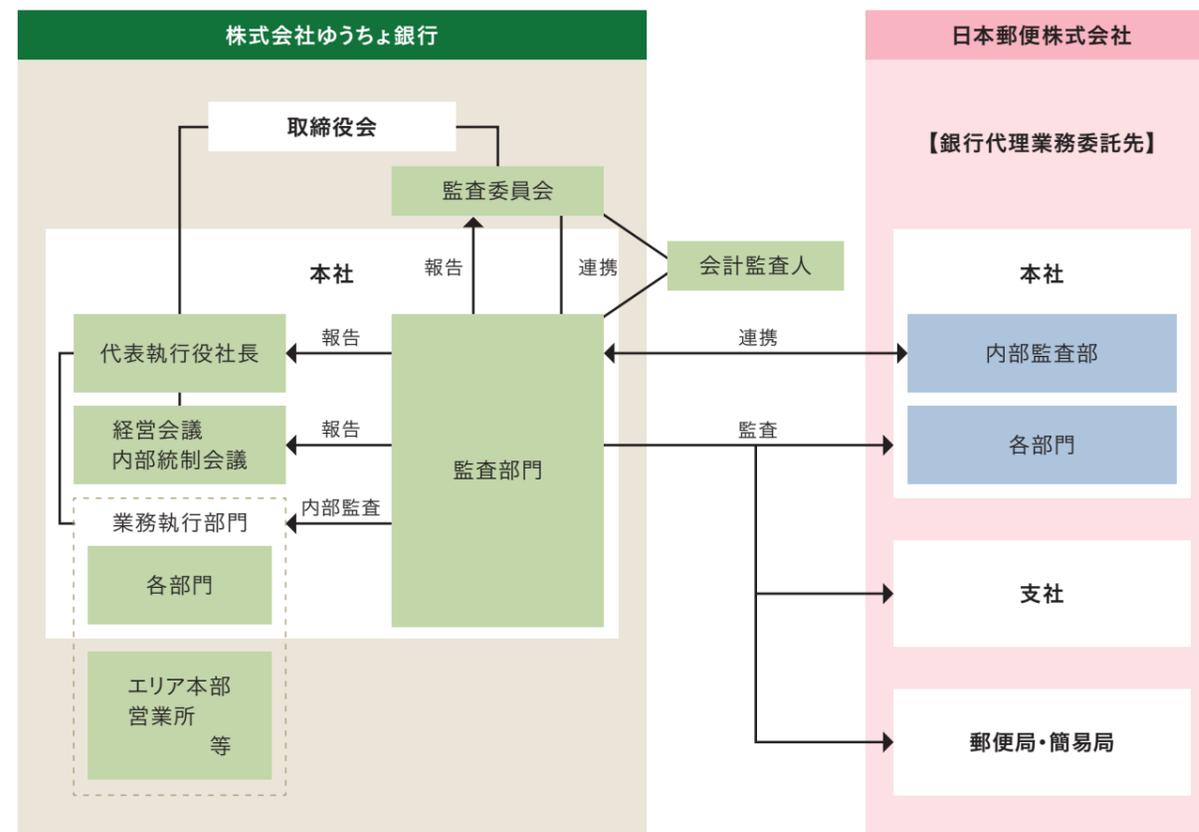
す。さらに、銀行代理業務委託先である日本郵便株式会社に対して監査を実施しており、銀行代理業務に関するコンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性を検証しています。

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、指示を受けています。

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、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等、内部監査機能の整備・運用状況について監査委員会のレビュー・評価を受けています。

* 当行の内部監査基本方針は、内部監査人協会 (IIA) の「専門職の実施の国際フレームワーク」の必須事項である「グローバル内部監査基準」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



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・防衛対策を整備しています。

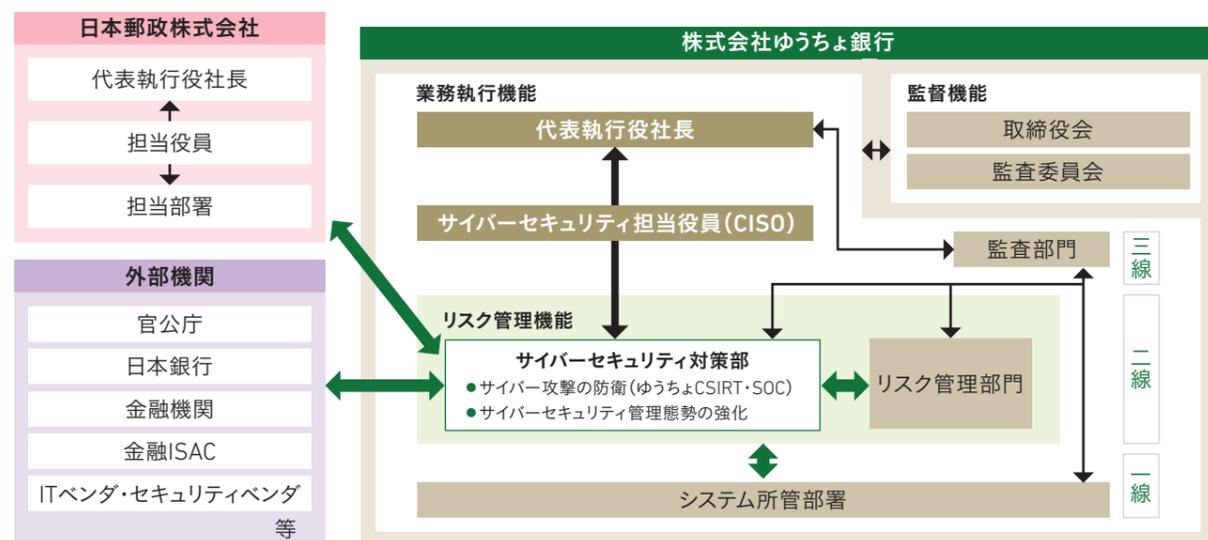
※2 Computer Security Incident Response Team の略

※3 Security Operation Center の略

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

※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	お客さまになりす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了させる技術

※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。

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。



「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

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。

コンプライアンス推進の取り組み

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

さらに、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、コンプライアンス態勢や重要取組事項のほか、利益相反取引の管理、公務員等に係る贈収賄やマネー・ローndリングなど腐敗防止およびその他の遵守すべき法令等ととりまとめた「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・ローnd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・ローnd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nd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nd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

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

財務・非財務データ

財務関連データ

業績サマリー(連結)(百万円)	2017年度	2018年度	2019年度
業務粗利益	1,462,367	1,326,823	1,314,028
資金利益	1,175,691	1,015,916	976,639
役員取引等利益	96,448	106,761	128,891
その他業務利益	190,227	204,145	208,497
うち外国為替売買損益	194,930	219,447	202,139
うち国債等債券損益	▲6,473	▲12,241	8,097
経費(除く臨時処理分)	▲1,045,156	▲1,038,558	▲1,021,503
業務純益	417,199	288,264	292,509
経常利益	499,654	373,978	379,137
親会社株主に帰属する当期純利益	352,775	266,189	273,435
包括利益	▲80,426	23,376	▲2,177,244
純資産額	11,521,680	11,362,365	9,003,256
総資産額	210,629,821	208,974,134	210,910,882
1株あたりデータ(連結)(円)			
1株あたり当期純利益	94.09	71.00	72.94
1株あたり配当額	50	50	50
1株あたり純資産額	3,073.20	3,029.61	2,398.98
主要指標(連結)(%)			
OHR(経費率)	70.55	74.20	73.17
自己資本比率(国内基準)	17.43	15.80	15.58
CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準)	—	—	—
自己資本利益率(株主資本ベース)(ROE)	4.00	2.97	3.03
株式関連データ			
配当金総額(連結)(百万円)	187,473	187,473	187,473
配当性向(連結)(%)	53.1	70.4	68.5
期末株価(円)	1,428	1,209	997
株価収益率(PER)(連結)(倍)	15.17	17.02	13.66
株価純資産倍率(PBR)(連結)(倍)	0.46	0.40	0.42
株主総利回り(TSR)(%)	—	—	—

戦略に基づく非財務データ(単体)

	2017年度	2018年度	2019年度
CO ₂ 排出量Scope1(万t-CO ₂)	—	—	0.6
CO ₂ 排出量Scope2(万t-CO ₂)	—	—	4.2
CO ₂ 排出量Scope1+2(万t-CO ₂)	—	—	4.8
ESGテーマ型投融資残高(兆円)	—	—	—
従業員数(人)	13,009	12,800	12,477
中途採用者数(合計)(人)	28	9	11
(うち、女性比率(%))	(25.0%)	(11.1%)	(45.5%)
中途採用者比率(採用者全体に対する比率(%))	10.7	2.2	4.5
市場運用プロフェッショナル職人員数(人)	55	58	56
ビジネス関連の出向派遣数(累計)(人)	—	—	28
キャリアチャレンジ応募者数(人)	—	—	—
男性育児休業取得率(%)	78.9	91.2	87.0
男女の賃金の差異(全従業員)(%)	—	—	—
平均給与(千円)	6,546	6,699	6,759
平均年齢(歳)	42.5	42.8	43.3
1人あたり研修費用/受講時間(千円/時間)	—	—	—
社員総合満足度(満足度の比率)(%)	54.5	57.0	63.8
障がい者雇用率(%)	2.52	2.56	2.68
平均時間外労働時間数(時間)	11.2	10.6	9.8

	2018年	2019年	2020年
新規採用者数(合計)(人)	404	234	230
(うち女性比率(%))	(64.9%)	(61.1%)	(62.2%)
女性管理者数比率(%)	12.7	14.4	15.3
女性取締役比率(%)	18.1	23.0	25.0

注1 業務純益=業務粗利益-経費(除く臨時処理分)-一般貸倒引当金繰入額
 注2 国債等債券損益=国債等債券売却益+国債等債券償還益-国債等債券売却損-国債等債券償還損-国債等債券償却
 注3 金額が損失または費用には▲を付しています。
 注4 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。
 注5 OHRは、経費÷(資金収支等+役員取引等利益)で算出しています。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。)です。なお、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を指標として設定しています。
 注6 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。なお、2024年度末からパーゼルIII最終化を適用しています。
 注7 CET1(普通株式等Tier1)比率(国際統一基準)は、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年度末からパーゼルIII最終化を適用しています。当行は国内基準(規制上の所要自己資本比率:4%以上)であるものの、海外向けの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しています。
 注8 自己資本利益率(株主資本ベース)(ROE)は、連結当期純利益(当行帰属分)÷((当期首株主資本+当期末株主資本)÷2)で算出しています。
 注9 株価純資産倍率(PBR)は、単位未満の端数を四捨五入して算出しています。
 注10 株主総利回り(TSR)は、(各事業年度末日の株価+当事業年度の4事業年度前から各事業年度までの1株あたり配当額の累計額)÷当事業年度の5事業年度前の末日の株価で算出しています。

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
1,319,136	1,292,028	1,056,329	733,655	1,045,631
961,997	1,147,487	796,383	715,754	956,709
127,942	128,471	147,809	153,015	156,356
229,195	16,069	112,136	▲135,115	▲67,433
254,662	79,059	200,041	▲117,445	▲68,801
▲25,980	▲63,245	▲88,083	▲15,676	1,203
▲1,011,444	▲983,240	▲926,309	▲929,183	▲915,699
307,691	308,777	130,019	▲195,542	129,932
394,221	490,891	455,566	496,059	584,533
280,130	355,070	325,070	356,133	414,324
2,470,383	▲910,994	▲364,552	292,767	▲409,164
11,394,827	10,302,261	9,651,874	9,707,923	9,090,989
223,870,673	232,954,480	229,582,232	233,907,990	233,601,531
1株あたりデータ(連結)(円)				
74.72	94.71	86.84	98.43	114.60
50	50	50	51	58
3,033.03	2,739.60	2,621.17	2,673.23	2,511.18
主要指標(連結)(%)				
72.34	67.52	67.15	65.39	61.38
15.53	15.56	15.53	15.01	15.08
14.09	14.23	14.01	13.23	11.77
3.06	3.80	3.44	3.74	4.28
株式関連データ				
187,473	187,473	183,483	184,494	208,859
66.9	52.7	57.5	51.8	50.6
1,064	985	1,083	1,626	1,506
14.23	10.39	12.47	16.51	13.14
0.35	0.36	0.41	0.61	0.60
111.73	108.82	123.67	183.24	177.03

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
0.5	0.4	0.4	0.4	—
3.9	3.9	1.9	1.5	—
4.4	4.3	2.4	1.9	—
1.2	2.1	3.2	4.6	6.0
12,408	12,169	11,742	11,345	10,952
17	45	17	10	10
(23.5%)	(26.7%)	(41.2%)	(20.0%)	(20.0%)
6.9	23.4	10.8	6.6	8.3
70	86	91	97	90
37	45	52	62	74
114	141	193	206	196
98.8	100	100	100	100
—	—	64.1	66.1	66.8
6,746	6,770	6,845	7,116	7,160
43.8	44.5	44.8	45.2	45.6
—	—	43千円/74時間	39千円/71時間	37千円/49時間
64.9	68.7	67.4	67.3	65.5
2.74	2.71	2.72	2.94	3.00
7.4	6.2	6.6	6.8	6.7

2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
147	141	141	110	181
(63.9%)	(53.9%)	(50.4%)	(56.4%)	(50.3%)
15.7	16.6	17.5	18.4	19.8
25.0	23.0	35.7	35.7	35.7

注11 戦略に基づく非財務データは、ESGテーマ型投融資残高、平均給与、平均年齢、1人あたり研修費用/受講時間、女性取締役比率および単位が(人)であるものを除き、単位未満の端数を四捨五入して算出しています。なお、1人あたり研修費用/受講時間は、2023年度以前は四捨五入、2024年度以降は切り捨てて算出しています。
 注12 2024年度におけるCO₂排出量は、本誌作成現在において集計中です。
 注13 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。
 注14 男性育児休業取得率は、2019年度まで配偶者出産休暇の取得者を含んでいます。
 注15 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76.3%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きます。
 注16 1人あたり研修費用/受講時間は、総社員数(正社員数のみ)より算出しています。階層別研修および職能別研修が対象です。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しています。
 注17 平均時間外労働時間数は、一部、年度により集計定義が異なる場合があります。
 注18 市場運用プロフェッショナル職人員数は翌年度4月1日現在。障がい者雇用率は各年度6月1日現在。女性管理者数比率は各年4月1日現在。女性取締役比率は各年7月1日現在。
 注19 戦略に基づく非財務データの詳細は当行サステナビリティサイトをご参照ください。https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/esg-index/data/

会社概要等

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	2,335,478億円
純資産	90,364億円
資本金	35,000億円
従業員数※2	10,952人
証券コード	7182(東京証券取引所)

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

格付情報 (2025年3月末現在)

	長期	短期
Moody's	A1	P-1
S&P	A	A-1

外部評価

ESGインデックス

FTSE4Good Developed Index
 FTSE Blossom Japan Index
 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
 MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
 MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)
 Euronext Sustainable World 120 Index
 S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
 Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)(GenDi J)
 SOMP0サステナビリティ・インデックス

その他の外部評価

プラチナくるみん
 トモニマーク
 えるぼし(3段階目)
 「健康経営優良法人2025(大規模法人部門) ホワイト500」
 スポーツエールカンパニー 2025
 東京都スポーツ推進企業 2024
 「PRIDE指標」2024(ゴールド)
 「日経サステナブル総合調査 スマートワーク経営編」 3.5星(2024年11月)
 「日経サステナブル総合調査 SDGs経営編」 3.5星(2024年11月)
 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 2024 銀賞
 Gomez ESGサイトランキング 2024 優秀企業
 大和インベスター・リレーションズ 2024年 インターネットIR 最優秀賞
 大和インベスター・リレーションズ 2024年 インターネットIR サステナビリティ部門 最優秀賞

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 2024年度(2024年4月1日～2025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、2025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のセクションを除き、単体数値を記載しています。



「横浜郵便局開業之図」歌川広重(三代)(明治8(1875)年)
 郵便貯金事業創業と同じ明治8(1875)年に、郵便の国際条約に加盟した記念祭が横浜郵便局で開催されました。菊の紋章の上に見えるのは、当時の郵政旗(赤丸に一文字)です。

統合報告書2025編集会議メンバー

編集会議事務局(広報部) 倉澤 慶子 福井 聡子 吉原 香織 竹内 勇人 竹下 貴恵 小笠原 彩子 荻野 恭未 今村 有里愛 藤田 夏綺 中里 勇太	取締役会室	山下 洋輔 櫻井 真実 長谷川 真太 廣中 京祐 森田 朱美 針谷 大河 高山 舞子 大坪 茉友 中村 有希 三上 寿雄 吉川 正経 小林 真理子 片上 知憲 石井 政敏 奥田 雄大 政賀 佳 篠田 格	上野 杏奈 山根 聖央 梶井 直暁 松上 典加 里山 雄亮 中野 健蔵 中野 和美 鳥井 隆 吉岡 史雄 星野 里佳 高橋 果奈
経営企画部秘書室企画役 経営企画部	IT戦略部 デジタル化推進室 調査部	リスク管理統括部 地域リレーション統括部	デジタル戦略部
サステナビリティ推進室	財務部 IR部	広報部 (制作協力) 株式会社ウィルズ 株式会社知的利益	鈴木 健治

※所属は、編集会議参加時のもの。
 上記のほか、多くの社員が、統合報告書2025作成に携わっています。

TOPICS

本誌に使用している画像の提供をはじめ、原稿作成にあたり郵政博物館にご協力いただきました。

ゆうちょ開業150年記念特別展示
 「ゆうちょ」150年—はじまりからアプリまで—
 ※2025年4月26日-6月22日開催

郵政博物館
 POSTAL MUSEUM JAPAN
 〒131-8139
 東京都墨田区押上1-1-2
 東京スカイツリータウン・ソラマチ9階
 TEL 03-6240-4311

2025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/>



ゆうちょ銀行