

進化するめくもり。



ゆうちょ銀行

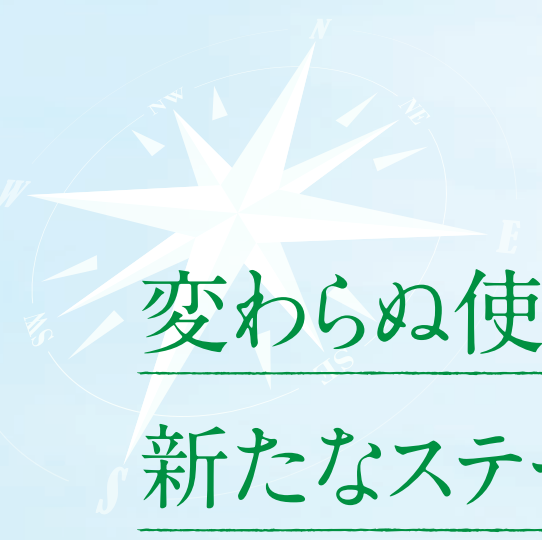


ゆうちょ銀行 統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

2026

2025.4.1 — 2026.3.31



変わらぬ使命と、未来への挑戦。

新たなステージに立つゆうちょ銀行

全国津々浦々のお客さま一人ひとりの人生に寄り添い、
ともに歩んできたゆうちょ銀行は、変わらぬ使命を胸に、新たなステージへと舵を切ります。
私たちは、15年後にありたい姿として中長期ビジョンを掲げ、
その実現へ向けた指針となる新・中期経営計画を策定しました。
この新・中期経営計画の推進を通じて、どのように価値を創造し、船を進めていくのか——
その航路を皆さまにご紹介します。



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

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

中長期
ビジョン

〔15年後に
ありたい姿〕

日本随一の総合金融
プラットフォーム

世界有数の
マーケットプレイヤー

目次

Section 1 マネジメントメッセージ

トップメッセージ	04
Questions & Answers	08
CFO メッセージ	10
社外取締役メッセージ	16

Section 2 イントロダクション

社員メッセージ	18
ゆうちょ銀行のあゆみ	20
ビジネスモデル	22
At a glance ～ゆうちょ銀行の強み～	24

Section 3 価値創造ストーリー

価値創造プロセス	26

Section 4 成長戦略 ～新・中期経営計画～

新・中期経営計画（2026-2028 年度）	28
マテリアリティ	30
デジタルペイメント事業戦略	34
コンサルティング事業戦略	36
市場運用・アセットマネジメント事業戦略	38
【特集】 ゆうちょアセットマネジメント株式会社	41
地域・企業ソリューション事業戦略	42
【特集】 デジタル変革を加速させる AI 活用	44

Section 5 持続可能な成長のために

人事戦略	46
【特集】 社長と社員が未来を語る	54
企業風土改革	56
人権尊重	58
環境（TCFD・TNFD 対応）	60
つながる社会共創	64
サステナビリティ推進体制	65

Section 6 経営基盤とガバナンス

コーポレートガバナンス	66
事業等のリスク	79
リスク管理	80
サイバーセキュリティ	82
コンプライアンス	84
内部監査	86

Section 7 データ・業績ハイライト

業績ハイライト	87
これまでの中期経営計画の振り返り	88
財務・非財務データ	90
会社情報等	92

統合報告書2026で伝えたいポイント

経営層の中長期的な ビジョンとROE向上・ 配当等の目標に向けた戦略

社長をはじめとした経営陣が、新たなステージを迎える当行のビジョンと、その実現に向けた次なる成長戦略について力強く語ります。



トップメッセージ

P.04～09



CFOメッセージ

P.10～15



社外取締役メッセージ

P.16～17

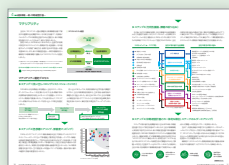
新・中期経営計画と マテリアリティ

新・中期経営計画の全体像と各事業の具体的な戦略、それらを通して取り組む重要な社会課題(マテリアリティ)について分かりやすく解説します。



新・中期経営計画等

P.28～45



マテリアリティ

P.30～33

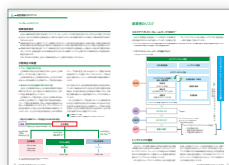
市場運用の戦略と リスク管理

「世界有数のマーケットプレイヤー」を目指して、健全で収益性の高い市場運用を継続しつつ、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦します。



市場運用・
アセットマネジメント事業戦略

P.38～41



事業等のリスク・
リスク管理

P.79～81

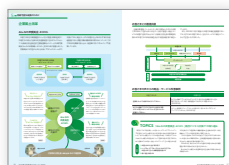
人事戦略や 組織風土改革の取り組み

経営戦略と連動した人事戦略のもと、社員の挑戦と専門性向上を通じた人的資本の最大化、カルチャー改革について紹介します。



人事戦略

P.46～55



企業風土改革

P.56～57

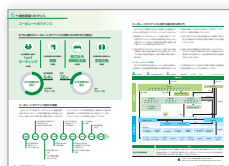
ガバナンス体制および 取締役会の議論

企業価値向上を支える経営基盤として、ガバナンス体制や新・中期経営計画策定時の取締役会の議論の状況等を説明します。



社外取締役メッセージ

P.16～17



コーポレートガバナンス

P.66～78

※ 上記ポイントは、IR活動等における投資家・株主等ステークホルダーとの対話を通じてお伺いしたご意見をもとに作成しています。

トップメッセージ

つぎのゆうちょを、 私たちが創る

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

旧東京中央郵便局長室 (KITTE 丸の内) にて撮影

私たちの歩みと揺るがない強さ—— お客さまの信頼を、未来へ

「ゆうちょ銀行とは、どのような銀行ですか」——社長就任以来、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまから最も多く寄せられる言葉です。私は、この問いを真摯に受け止めてきました。改めて、申し上げます。私たちは、「お客さまからお預かりした信頼を、未来へつなぐ銀行」であり、この歩みを着実に進めることが私自身の使命です。世界は今、大きく動いています。その中で、この問いに向き合い、耳を傾け、未来を描く過程で、私自身も当行や日本郵政グループの強みを再認識してきました。

その強みの源泉は、全国2万を超える郵便局ネットワーク、そして、約1.2億口座という日本最大級の強固な顧客基盤です。これは当行にとってかけがえのない財産であり、歴史を歩む中で、日本全国あらゆる地域で、お客さまの日常に寄り添い続け、ともに紡いできた信頼の証でもあります。

一方で、私たちのビジネスは、いわゆる一般的な商業銀行にみられる、「預金で調達した資金を貸出を通じて収益化する」といったビジネスモデルとは異なり、全国のお客さまからお預かりした大切な貯金を原資に、グローバルなマーケット

で資金運用することで収益を創出しています。私たちがお預かりしている貯金は、単なる資金ではありません。それは「信頼」という、目に見えない、しかし最も大切な資産です。この信頼の重みを胸に、責任ある運用を行うこと——これが当行のお客さまへの約束です。日本全国に根差したリテールバンクであると同時に、世界有数の巨大な機関投資家でもある。この二面性を持つビジネスモデルこそが、ゆうちょ銀行を唯一無二の存在にしており、この「顧客基盤」と「運用力」の掛け合わせが、当行が他行と一線を画する本質的な強みだと考えています。

市場運用においては、当行は絶えず変化する金融環境に対し、機動的に対応してきました。かつて日本国債が中心だったポートフォリオに、外国証券やプライベート・エクイティ (PE)、不動産といったオルタナティブ資産を組み入れる「運用のパラダイムシフト」を大胆に遂行し、グローバルな機関投資家としての地位を確立しました。私自身、ゆうちょ銀行がさらなる発展を目指して上場した2015年11月4日の前営業日に入社し、まさに、この運用改革を担う一員として力強く推進してまいりました。

2023年以降は、日本に「金利のある世界」が戻り、新たな発展の局面を迎えています。当行は、金利上昇局面で「円金利

ポートフォリオの再構築」を開始し日本国債への投資を積み上げる一方、環境変化に耐え、さまざまなリスクに対応できる体制の高度化に取り組み、機動的に運用ポートフォリオを見直してきました。その結果、ここ数年の収益は右肩上がりで推移し、2025年度には3期連続で上場来最高益を達成しました。

ゆうちょ銀行は、唯一無二の強みを最大限に活かしながら、真の金融プロフェッショナル——すなわち、お客さま本位を前提とした金融コンサルティングと機関投資家としての運用力を、より高いレベルで両立する存在となるべく、新たな成長ステージに踏み出します。私には、頼もしい社員という仲間がいます。役職員一丸となって、企業価値向上に向けた歩みを、さらに力強く進めてまいります。

視界は開けた—— 未来へと続く、新たな航路

この1年、日本を代表する金融機関のひとつとして、国内外の政府要人、世界の名立たるCEO、アセットマネージャーなど、トップクラスの方々と金融・経済の現状等について率直に意見交換をする機会を多くいただきました。そうした中で、さまざまな立場の方とマーケットビューを共有することは、市場を俯瞰して捉えるうえで大変有意義であり、新たな発想や気づきを得る貴重な機会にもなっています。

日本の金融市場はこの1年で、大きな転換点を迎えました。その変化は資本市場からの評価にも表れており、当行を含む多くの銀行がPBR1倍を超えるなど、特に銀行業への期待感は顕著に高まっています。当行においては、株価は最高値を更新し、時価総額が10兆円を突破する等、上場来の記録を大きく塗り替えました。

私はこれを単なる市況の追い風とは捉えていません。これまで進めてきた構造改革や未来を見据えた取り組みが、ようやく資本市場から評価され始めた結果だと考えています。

直近では、ゆうちょアセットマネジメント株式会社の設立、ブロックチェーン技術を活用したトークン化預金による新たな決済サービス、若年層向けの新たなクレジットカード、クラシル社やneoAI社等のパートナー企業との提携など、新しいビジネスに向けたさまざまな取り組みを公表した際には、大きな反響をいただきました。従来の「伝統的な銀行」のイメージを超え、「新しい金融を創る主体」としての可能性を、多くの皆さまに期待を持って受け止めていただけたものと感じています。

一方で、日本郵政グループにおける情報の不適切な取り扱いなど、グループガバナンスの視点で向き合うべきテーマや課題も明確になりました。

このように、当行の未来に向けた視界は明るいと考

えますが、企業経営を航海になぞらえるならば、私自身はゆうちょ銀行という大きな船の船長であり、常に進むべき航路を示し続けることが役割だと考えています。荒波の中でも進むべき方向を定め、未来の針路を示していく——その思いのもと、2040年に目指す姿として「中長期ビジョン」を策定し、これを実現するための第一歩として、2026年5月に新・中期経営計画を公表しました。私たちは今、まさに非連続的な成長に向けた新しいステージの入り口に立っています。この大きな変革期を乗り越え、さらなる高みを目指してまいります。

私たちが目指す2040年 「日本随一の総合金融プラットフォーム」 そして「世界有数のマーケットプレイヤー」へ

2040年にありたい姿として掲げた中長期ビジョンの一つ目は「お客さまの多様なニーズに応え、人生に伴走する日本随一の総合金融プラットフォーム」。二つ目が、「国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す世界有数のマーケットプレイヤー」となることです。

「総合金融プラットフォーム」には、多くのお客さまにあまねく利用いただく銀行として、「郵便局・ゆうちょ銀行なら、人生のあらゆる場面で、いつでもどこでも金融面で寄り添い続けてくれる」といった、お客さまにその安心と利便性を実感していただきたいという思いを込めています。「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」——日本郵政グループの原点、「日本近代郵便の父」前島密翁の信条は、まさに私たちが目指す「総合金融プラットフォーム」の姿勢そのものです。今後も、私たちは盤石な体制のもと、お客さまの多様化するニーズに応え、人生に伴走し続けてまいります。

一方、「世界有数のマーケットプレイヤー」には、「世界から認められる存在になっていく」という強い意志を込めています。私たちのビジネスモデルはバランスシートに大きな特徴があります。一般的な商業銀行とは異なり、ゆうちょ銀行は、貯金（負債）を国債・外国証券等の有価証券（資産）で運用し、巨大なアセットオーナーとして運用収益を上げるというものです。お客さまは大切なお金とともに私たちに信頼を預けてくださっています。だからこそ、その信頼に応えるため、責任を持って、お預かりした資金を長期的視点で運用し、その成果をお客さまや株主の皆さまへ還元するとともに、自らの成長投資にも活用し、新商品・サービスとしてお客さまへお届けし、当行をいっそう長く深くご利用いただく——この好循環を創り出していきます。

そして、これまで「アセットオーナー」として培ってきた運用力を基盤に、市場運用ビジネスそのものを成長領域として確立していきます。とりわけ、金融市場環境の変化が経営に与える影響が大きい当行においては、環境変化に応じた判断や対応を迅速に行えることが経営には不可欠で、実際にその手

トップメッセージ

を感じています。そして、「貯蓄から投資へ」の流れを見据えて進めてきた取り組みのひとつが、2026年4月に設立した「ゆうちょアセットマネジメント株式会社」です。新会社では、当行の運用スケールを活かした投資機会の共有、アセットオーナーの視点に立った商品提供、そしてこれまで個人のお客さまには開かれてこなかった運用機会の提供を通じて、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開し、高まる投資ニーズに応えるため、私自身が、例えば、「もし自分が20代に戻ったら投資したい」と思えるような真に価値ある運用商品をお届けしていきます。

そのためには、単なる商品ラインアップの拡充ではなく、これまで機関投資家にしか提供されてこなかった高度な運用商品を、個人のお客さまにも届けたいと考えています。それもまた、私たちの市場運用ビジネスの発展に加え、政府が掲げる「資産運用立国」の実現に向けた、ゆうちょ銀行が果たすべき社会的役割であると考えています。

また、中長期的な地域経済活性化への貢献を目的として、2026年4月に「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」において、地域事業承継を目的とした300億円規模の旗艦ファンドを組成しました。こうした将来を見据えた種まきが可能となっているのは、「金利のある世界」のもと、腰を据えて骨太な施策を検討できる経営環境を整えてきたからだと感じています。

ゆうちょ銀行の強みを最大限に発揮し、資金循環の新たなモデルを創出することで、世界から認められ、選ばれる金融機関へ成長していきたい、その思いをいっそう強めています。

非連続な成長を成し遂げる 新たな成長ステージで当期純利益倍増へ

ここまでお伝えしてきた中長期ビジョンを実現するための第一歩と位置付ける新・中期経営計画(2026-2028年度)では、最終年度である2028年度の当期純利益を2025年度の5,255億円から1兆円超へ倍増し、ROEは5.3%から10%程度に引き上げることを掲げています。これらは従来の成長トレンドとは一線を画す非連続な成長を目指すものであり、変化の大きい環境下において、ゆうちょ銀行を次の成長ステージへ導くという私自身の強い覚悟を込めております。これらの目標は計画を着実に実行すれば十分に実現可能であると手応えを感じており、計画達成に向けて自信を持って進めてまいります。

当行を取り巻く環境が劇的に変化する中でも、当行が企業価値向上の歩みを着実に積み重ねてこられた背景には、ここ数年の取り組みの成果があります。円金利ポートフォリオの再構築等を通じたポートフォリオの機動的な見直しにより、収益構造の安定性と持続性が一段と高まった

ことに加え、お客さま接点の起点となるゆうちょ通帳アプリは邦銀屈指の規模へと成長し、デジタルチャネルを通じた価値提供力が大きく向上しました。また、日本郵政株式会社による二度の株式売出しを経た民営化プロセスの大きな前進は、当行の事業展開にいっそうの自由度と機動性をもたらしました。こうした変化を背景に、ステークホルダーの皆さまからの高い期待感を肌で感じており、協業や新規事業に関する多様な提案やご意見をいただく機会も増えています。社内でも日々議論を深めており、これもまた、企業体として強くなっていく重要なプロセスかつ将来の企業価値向上に向けた重要な機会であり、大きな財産であると私は考えています。こうした環境変化と議論も踏まえ、新・中期経営計画では、中長期ビジョンを成し遂げるための2つのミッションと、その達成に向けた4つの事業戦略を定めました。新・中期経営計画の3年間できわめて重要な成長期間になると確信しています。

当行は200兆円超の資産を有しています。この巨大な資産基盤をいかに活用し、持続的な価値創造の好循環を構築するか、これこそが新・中期経営計画の核心です。日本国債への投資推進に加え、クレジット資産や、PE・不動産などの戦略投資領域のリスク・リターン向上による運用収益拡大、ATMや決済サービスなどの役務収益増加に取り組んでいきます。

また、新しいビジネスを積極展開していくためには、成長投資も欠かせません。特にAIに関しては急速な技術展開がみられますが、当行が重視するのは、お客さまにとっての体験価値向上や抜本的な生産性向上に直結するかどうかという視点です。そして、当行には約1.2億口座を支える日本最大級のシステム基盤があり、この基盤の安定運用は事業運営の根幹を成します。戦略的な投資だけでなく、お客さまに安心・安全なサービスを提供するためのインフラにも投資をしていきますし、金融機関としての安定性を確保するためのサイバーセキュリティ対策にも万全に取り組んでまいります。インフレ環境下であり、一定のコスト増も想定されますが、必要なIT投資や人的資本への投資を着実に進めつつ、営業経費増加を適切にコントロールしていきます。そして、周囲に流されず、自分たちがやるべきことを見極めてまいります。

こうした投資を進めながらも、2028年度の当期純利益は1兆円を超える水準を実現できると見込んでいます。ただし、収益の拡大は当然重要であるものの、重視すべきはお客さまの利便性を高め、長期的な信頼関係を築くことだと考えています。投資家の皆さまにとって、投資先としての当行の魅力は、利益成長の可能性を有すること、そして何より長年にわたり培ってきた圧倒的な信頼感にある

のではないかと私は考えています。非連続な成長フェーズに入るこれからの3年間は、当行にとってきわめて重要な時期であるとともに、私自身にとっても大きな挑戦であり、楽しみでもあります。社会的価値と経済的価値を両立し、中長期的にサステナブルな企業へと成長していくため、経営の先頭に立ち、責任を持ってやり遂げる覚悟です。

私たちの原動力—— チームワークが未来を創る

ゆうちょ銀行という大きな船を動かす最大の原動力は、役職員一人ひとりの力と、その結束によって生まれる組織力にほかなりません。成長過程にある当行が着実に前進していくには、それぞれが挑戦し続けるマインドを持ち、組織として力を結集していくことが不可欠です。私は経営において、「組織の力をいかに最大化するか」を最も重視しています。同じ船に乗る社員でも、一人ひとり価値観やバックグラウンド、視野も異なれば、最も重視する時間軸も異なります。しかし、組織全体が一本の線となって同じ方向を向き、双方向のコミュニケーションがしっかりと機能している組織は強い——私はそう考えています。

この考えは、2024年6月に私自身が委員長となって発足した「みんなの声委員会 -ECHO-」を通じて実現に向かっています。ECHOでは、組織文化・風土改革、生産性向上、新規ビジネス創造、既存ビジネス点検の4つのテーマでチームを組成し、委員会発足3年目となる2026年度は社員自らの応募により総勢約150人態勢で取り組んでいます。若手からベテランまで、さまざまな部門の社員が、自ら「会社を良くしたい」という熱い思いで参加し、活躍してくれ

ています。少しずつですが、それでも確実に当行が良い方向に変わり始めている、その息吹を感じ始めています。

また、社長就任以来、私は全国の拠点を訪れ、社員の声に耳を傾けてきました。就任後の2年間で140を超える組織の社員と直接意見を交わす機会を得ました。これは私が最も大切にしている取り組みのひとつであり、今後も継続していきます。なぜ拠点訪問にこだわるのか——それは、全国に広がる素晴らしい拠点の数々と、そこで働く優秀な社員の姿を自らの目で確かめ、その価値を、私自身が投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、自信を持ってお伝えしたいからです。

こうした社員の力を最大限に引き出すため、人的資本経営とサステナブルな経営体制の構築を加速させています。例えば、ライフステージに応じた働き方の実現、AIを含むデジタル活用の強化を進めるとともに、役員にはタフアサインメントを課すなど、次世代リーダーの育成に自ら携わっています。社長職のサクセッションプラン検討は、指名委員会が担いますが、幸いにも当行のビジネスを力強く牽引する役職員に恵まれておりますし、私自身、社外取締役から厳しくも温かい助言をいただくことも多く、大変心強く感じています。

これまで歩んできた歴史とともに培われた、ゆうちょブランドへの揺るぎない信頼。

この信頼を礎に、変革を恐れず、新たな価値創造に挑戦してまいります。ステークホルダーの皆さまとともに、ゆうちょブランドをさらに高め、持続的な成長を実現すべく、全力を尽くしてまいります。

私が、ここに立つ理由

「生まれ育った、この日本が好きだから。」

大学では理工学部応用化学科で高分子を研究し、実験漬けの毎日を送っていました。そんな中、とある先輩との出会いをきっかけに産業金融に関心をもち、「日本の産業を活性化し、社会に貢献したい」という想いで金融業界に飛び込んで早30年。今まさにその最前線に立ち、仲間たちとともにこの国の未来を創り、次世代へつないでいくという挑戦に大きな期待を膨らませています。

私のキャリアは日本長期信用銀行の激動期から始まりました。奇しくも金融業界の大転換とともに歩んできたことになり

ます。しかし、私を形づくってくれたのは、制度でも理論でもありません。あの土地、あの時代、一つひとつの出会いと巡り合いです。

岡山、神奈川、富山、大阪、広島——少年時代を過ごしたこれらの地で得た縁は、今もなお私を支え、突き動かす原動力となっています。

“最も身近で信頼される銀行”の一員として、人々の生活に寄り添い、日本社会を成長させていくこと。これが、私が挑み続ける志です。

Q1 前中期経営計画では目標を1年前倒しで達成しました。社長としてこれをどのように評価していますか。

A1 国際情勢や地政学リスク、日本銀行の政策金利引き上げなど、環境が大きく変化する中、この好機を見極め、柔軟かつ機動的な経営判断を積み重ねてきました。

前中期経営計画期間中は、「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」、「Σビジネス」の3つのビジネスエンジンを軸に成長戦略を推進してまいりました。リテールビジネスでは、デジタルチャネルの要と位置付けるゆうちょ通帳アプリが国内屈指の規模に成長し、お客さまとの接点が強化されました。マーケットビジネスでは、本邦最大級の機関投資家としての運用力と収益基盤を確立して

います。Σビジネスでは、2024年5月にGP業務を担う100%子会社であるゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社を設立するなど、着実に前進しました。

その結果、当初お示した「当期純利益4,000億円以上」、「ROE4%以上」という財務目標を1年前倒しで達成するとともに、3期連続で上場来最高益を更新することができました。

一方で、財務目標の達成はあくまで通過点であり現状に満足しているわけではありません。さらなる成長に向けて、引き続き最善の経営判断を積み重ねてまいります。

Q2 金利上昇、地政学リスク、AI革命など、外部環境が激変しています。社長として外部環境をどのように認識していますでしょうか。

A2 当行を取り巻く環境は大きく変化しています。金融市場では、各国の金融政策の方向性が予見しがたく、地政学リスクや資源価格の動向も相まって不確実性の高い状態が続いています。特に、2026年2月に顕在化した中東情勢の緊迫化は、原油価格の高止まりを通じて、各国のインフレ圧力や景気減速リスクを増幅させる可能性があり、その影響を慎重に注視しています。一方で、日本銀行の政策転換により「金利のある世界」が定着し、日本国債の利回りも相応に高い水準を維持しています。これは当行にとって大きな機会であり、引き続き円金利ポートフォリオの再構築を着実に進めるこ

とで、中長期的に安定した高い利益成長を実現できると考えています。

また、生成AIをはじめとするデジタルイノベーションの進展は、金融業界全体に大きな変化をもたらしています。当行においても、お客さまの体験価値の向上、新たな金融サービスの創出や抜本的な業務効率化等に向けて、生成AIを活用し、段階的にテクノロジーを取り込んでまいります。日本の総人口に匹敵するお客さま基盤を有する当行だからこそ、これらの変化を機会と捉え、新たな価値創造に挑戦してまいります。

Q3 投資家の中には「もっと積極的に還元を」という声もあれば、「成長投資を優先すべき」という声もあります。社長はどのように資本を振り向けていく考えでしょうか。

A3 新・中期経営計画における資本政策は、財務健全性を確保しつつ、成長投資による利益成長を図り、株主の皆さまに還元するというサイクルを基本方針としています。具体的には、配当性向を50%程度とし、利益成長を通じた累進的な配当を実施するとともに、自己株式取得等の追加的な株主還元についても随時検討してまいります。

また、リテールビジネスや資金運用分野などの収益力強化、市場環境に左右されにくい収益基盤構築のために、従来以上に積極的に成長投資にも取り組んでまいります。特に、成長投資は、しっかりとリスク認識をしたうえで、金額の目標を置くのではなく、当行の企業価値向上に資すると判断できる機会を捉えることが重要と考えています。

なお、前中期経営計画ではCET1比率の平時の目標水準を「10%程度」としていましたが、当行が新・中期経営計画による新しいステージに進み、利益成長に伴うCET1比率の上昇も見込まれることも踏まえて、新たな適正水準について経営陣で議論を重ねた結果、目安となるレンジ水準を示すことが適切ではないかという結論となりました。そして、運用資産に占める有価証券投資割合の高さといったポートフォリオ特性等を踏まえたシミュレーションを重ねた結果、そのレンジを「11~13%」と決めました。今後とも、マーケット環境を注視しつつ、このレンジ内で資本コントロールを行い、財務健全性を意識した資本運営を行っていきます。

Q4

「金利のある世界」が戻ってきました。 ゆうちょ銀行のこれからのポートフォリオについて教えてください。

A4

「金利のある世界」の到来は、当行にとって大きな機会です。円金利ポートフォリオの再構築を主軸としつつ、リスク性資産の投資効率改善を通じてリスクに見合ったリターンの向上を図り、最適な運用ポートフォリオの実現を目指してまいります。

当行の運用ポートフォリオのうち、リスク性資産への投資に関しては、高格付の社債を中心とするクレジット資産に加え、プライベート・エクイティ、不動産、ダイレクトレンディングといったオルタナティブ資産についても、高品質なものに厳選して投資をしています。こうした投資方針は、市場のボラティリティが高い局面に

おいても、当行の財務基盤の安定性と持続的な成長を支えるものと考えています。

また、2026年4月に設立した「ゆうちょアセットマネジメント株式会社」を中核として、外部のアセットマネジメント会社との提携も深化させながら、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦してまいります。

これらの取り組みにより、資金収支等を足許の1.5兆円程度から2028年度までに2.3兆円超に伸ばすことを目指しています。あわせて、金利環境や信用環境の変化を含めた各種リスクに対しては、迅速に対応できる体制を維持・強化してまいります。

Q5

他の金融機関にはない、ゆうちょ銀行ならではの新しいビジネスをどのように創っていきたいですか。

A5

今回の中期経営計画は、日本郵政株式会社による株式売出し以前から、「売出し後にはどのような世界が広がっているか」ということを常に考え、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じていただいたご意見やご要望を踏まえ、徹底的に議論を重ねたうえで策定したものです。新・中期経営計画に加えて、2040年を見据えた中長期的な視点で、ありたい姿をビジョンとして掲げました。

15年後の中長期ビジョンを実現するために、2026年から2028年度の3年間、4つの事業戦略を遂行していきます。(1)デジタルペイメント事業戦略、(2)コン

サルティング事業戦略、(3)市場運用・アセットマネジメント事業戦略、(4)地域・企業ソリューション事業戦略です。これら4つの事業戦略を通じて、当行の強みである郵便局を起点とする顧客・貯金基盤のさらなる充実へとつなげていく所存です。いずれもこれまで取り組んできたビジネスをさらに進化させ、新しいビジネスにつなげるために、数年前から種まきをしてきました。これらに着実に取り組み、お客さまに価値を提供してまいります。圧倒的な信頼と強固な顧客基盤を持つ、私たちゆうちょ銀行の新たな展開にご期待ください。

Column

「大谷翔平選手と共に、 つぎの“ゆうちょ”を創ります」

ゆうちょ銀行はこの度、MLBロサンゼルス・ドジャース所属の大谷翔平選手とブランドアンバサダー契約を締結しました。

大谷選手が、絶え間ない努力の積み重ねを通じて自らの夢を叶え、世界を舞台に前人未至の挑戦を続ける姿は、日本中に勇気と希望を与え続けています。

一方で、選手としての活躍以外にも、スポーツ等を通じて日本の子供たちや地域の未来を応援する様々な活動に関心を持って取り組んでいます。

このような大谷選手の姿は、ゆうちょ銀行が目指す中長期ビジョンを体現していると考えております。

ゆうちょ銀行はこれからも大谷選手と共に、日本の活気ある社会と地域の発展に貢献してまいります。



ゆうちょ銀行ブランドアンバサダー
大谷 翔平 選手

取締役兼代表執行役社長
笠間 貴之

CFOメッセージ



すべてのステークホルダーへの
還元を最大化し、
企業価値向上へと向かう
航路を切り拓く

専務執行役

新村 真

■ 新・中期経営計画(2026-2028年度)の船出を迎えて

「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」と記載した昨年の統合報告書から一年。ようやく新・中期経営計画の船出を迎えました。今年度から2028年度までにわたる新・中期経営計画は、当行にとって大きな潮目となると考えています。

新・中期経営計画では、当行を取り巻く内外環境の変化を捉えつつ、パーパスと経営理念からバックキャストし、15年後にありたい姿として2つの「中長期ビジョン」を定めました。多様化し続けるお客さまのニーズに応え、日本全国いつでも、どこでも、リアルとデジタルを通じて金融商品・

サービスを提供する「日本随一の総合金融プラットフォーム」。また、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た約180兆円の貯金を原資に、最適なポートフォリオと収益を実現するとともに、アセットマネジメントビジネスにも取り組む「世界有数のマーケットプレイヤー」。この2つのビジョンが当行の羅針盤の示す先です。

役職員一丸となって同じ船に乗り、ビジョン達成に向けて力強く推進してまいります。新・中期経営計画の詳細については、P.28にも掲載しておりますので、そちらもご参照ください。

■ 2025年度の振り返り —新・中期経営計画の出港地—

2025年度は、米国の関税政策による不確実性が継続する中においても、世界経済は米国を中心に総じて底堅く推移しました。日本経済は、内需の持ち直しもあり緩やかに回復する中、日本銀行は2025年12月に政策金利を引き上げました。一方で、2026年2月以降の中東情勢の緊迫化を受け、マクロ環境の先行きはいっそう見通しにくくなっています。国内金利環境等の金融機関経営にとって追い風となる変化もある一方、同時に地政学リスク等の波の変化への備え——すなわちリスクマネジメントの重要性をいっそう高めるものでもあります。今後も、変わりゆく事業環境を丁寧に見極めながら舵取りをしていきます。

当行は、国内金利上昇を受け、預け金から日本国債への

シフトを着実に進めるとともに、市場の変化に応じてリスクを適切にコントロールしながらリスク性資産へ投資してきました。結果として、当期純利益は5,255億円と、3期連続で上場来最高益を達成することができました。

1株あたり配当金は、2023年度は51円、2024年度は58円と順調に増加してまいりましたが、2025年度は74円と、過去最高の配当となりました。また、2025年12月～2026年3月にかけて、株主還元強化および資本効率向上を企図した自己株式の取得を行いました。着実な利益成長と、それに応じた株主還元の強化ができたことは、新・中期経営計画の船出に向けた良い準備であったと考えています。

図1

財務目標の達成状況(連結)

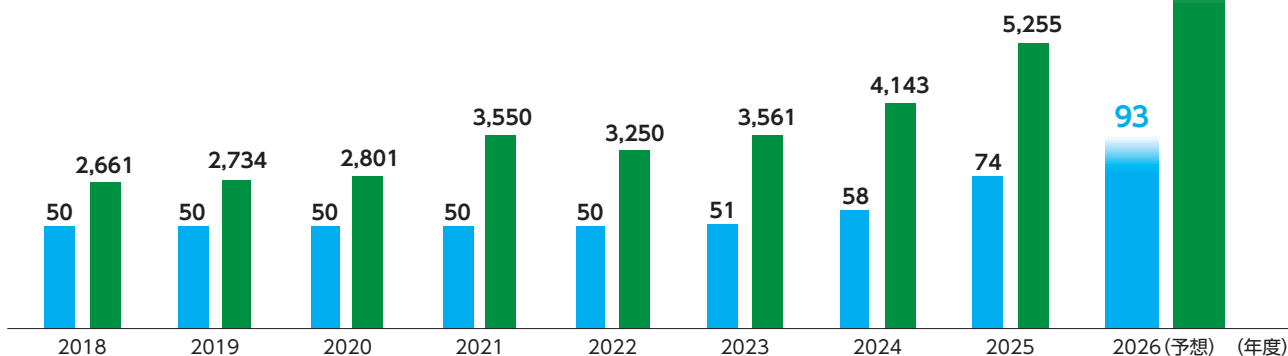
	2025年度計画		2025年度実績	2026年度計画 (2026年5月公表)
	当初計画 (2025年5月公表)	修正後計画 (2026年2月公表)		
当期純利益	4,700億円	5,000億円	5,255億円	6,600億円
ROE (株主資本ベース)	4.7%以上	—	5.30%	6.4%以上
OHR (金銭の信託運用損益等を含むベース)	59%以下	—	55.51%	51%以下
CET1(普通株式等Tier1)比率 (国際統一基準)*	10%程度 (平時の目標水準)	—	完全適用 9.85% 経過措置 11.03%	11~13% (平時の目標レンジ)

※ パーゼルⅢ最終化、その他有価証券評価益除くベース(2025年度計画および2026年度計画は完全適用ベース)

図2

当期純利益および1株あたり配当金の推移(連結)

■ 1株あたり配当金(円) ■ 当期純利益(億円)



持続的な企業価値向上は経営の本懐

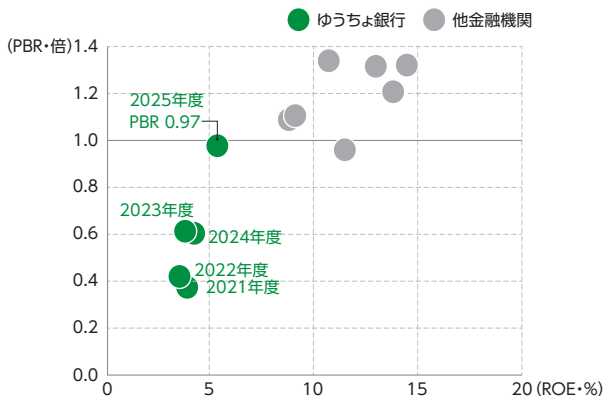
CFO(財務・資本戦略担当役員)は、航海士として、変化する事業環境の中、適切な財務戦略を通じて当行の成長を支え、持続的に企業価値を向上させることが求められます。

2025年度は、3期連続の増益となり、かつPBRも一時的に1倍超を達成しましたが、国内大手行に比べると見劣りする状況が続いています。企業価値向上は道半ばであり、依然として大きな課題であると認識しています。

当行では、PBRをROEとPERに分解して分析しておりますが、図3のとおり、まずは大手行対比見劣りするROEの水準を早期に引き上げることが必要と考えています。今回の中期経営計画は、中長期ビジョンの実現を目指すことを通じて、結果的に企業価値を大きく高める計画でもあります。

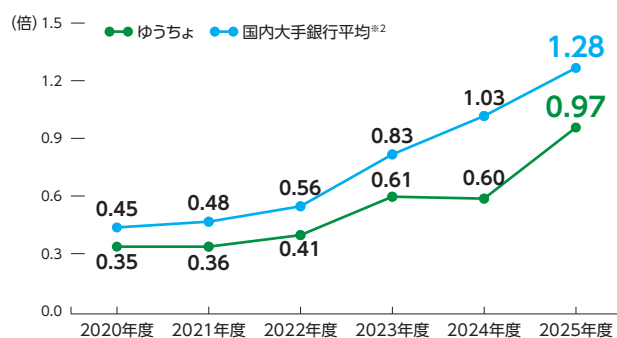
図3

PBRとROEの相関関係(他行比較)(連結)



※ ROEは株主資本ベース。
 ※ 当行のみ時系列で記載。
 ※ 他行は都市銀行、地方銀行等。いずれも公表資料をもとに作成。

図4

PBR^{※1}(株価純資産倍率)(連結)

※1 各年度末における株価、1株あたり純資産額から算出。なお、単位未満の端数を四捨五入して算出。

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

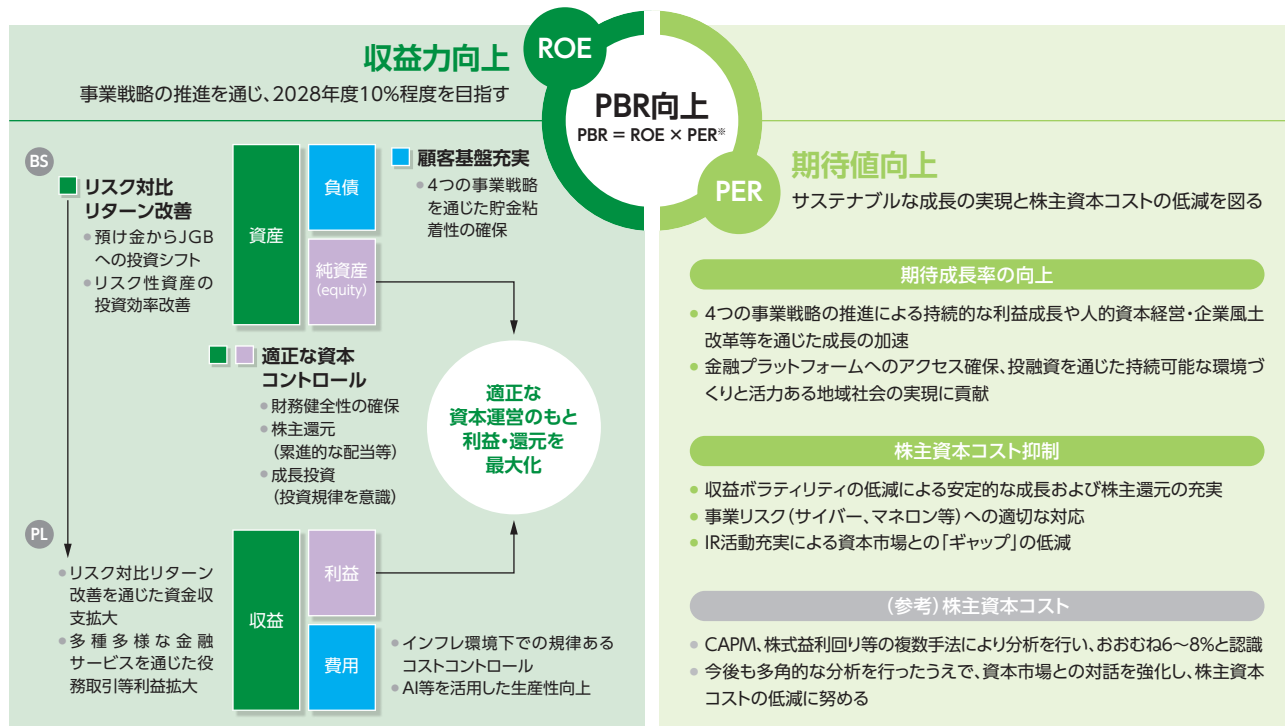
CFO メッセージ

図5にあるとおり、新・中期経営計画でお示した4つの事業戦略とこれを支える経営基盤の高度化策はROE改善とPER上昇に直接寄与するものです。全役職員がすべての階

層で自らの役割期待を果たすことが、企業価値向上に加え、社会にポジティブなインパクトを与え、結果的に株主・社員を含むステークホルダーにメリットをもたらすと考えます。

図5

持続的な企業価値向上のためのサイクル



※ $PBR = ROE \times PER = \frac{ROE}{(株主資本コスト - 期待利益成長率)}$

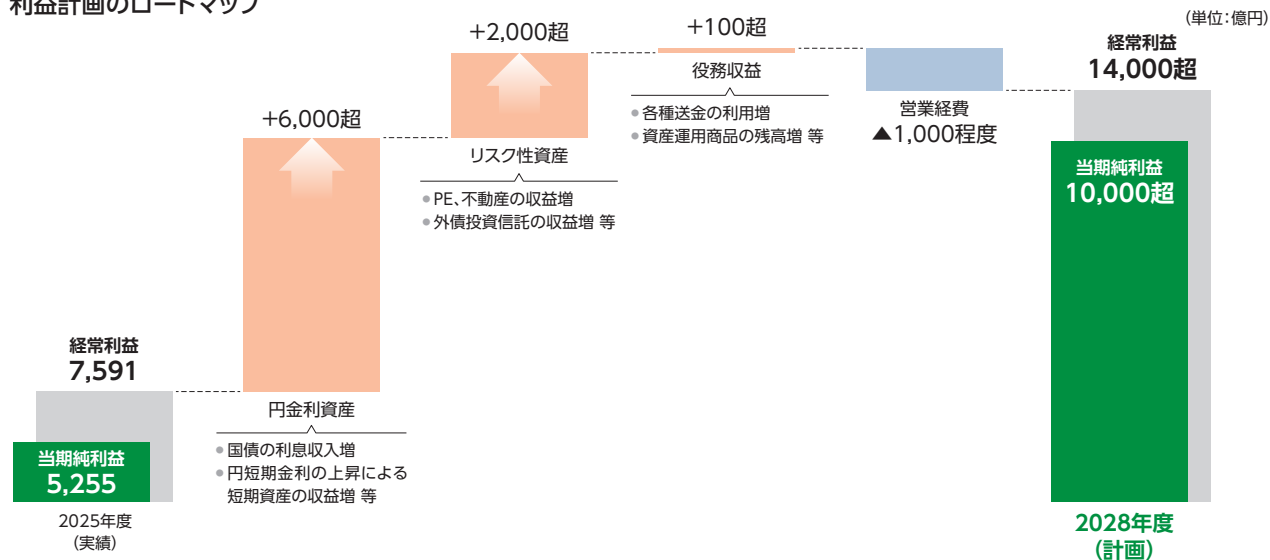
ROEの持続的な向上 —高い利益目標の達成に向けて—

新・中期経営計画では、2028年度の目標として「ROE10%程度」、「当期純利益1兆円超」を掲げ、過去の成長曲線を大きく上回る、非連続的な利益成長トレンドを描いております。こ

れらの利益目標は、当行を取り巻く環境や課題を踏まえ、達成が容易な低いハードルではなく、役職員が一丸となって挑戦し、到達すべき水準として掲げたものです。

図6

利益計画のロードマップ



—事業戦略の着実な推進—

高い水準の目標をクリアするためには、新・中期経営計画で定めた4つの事業戦略の着実な推進が鍵となります。

当行は、全国の郵便局・店舗ネットワーク等を介して約1.2億口座の個人を中心とするお客さまから約180兆円の貯金をお預かりしていますので、まずは、この顧客基盤のさらなる充実に取り組んでいきます。

「デジタルペイメント事業戦略」では、1,600万人を超えるお客さまにご利用いただいているゆうちょ通帳アプリを戦略的に活用することで、これまでの「安心・安全・便利」に加え、「お得」なサービスを展開します。

「コンサルティング事業戦略」では、パートナー企業との提携も視野に、商品・サービスのラインアップを拡充し、「リアル×リモート×デジタル」のさまざまなチャネルでサービスを提供していきます。これらの取り組みにより、お客さまに選ばれる金融機関となり、役務収益拡大と顧客基盤強化を実現したいと考えております。

また、お客さまからお預かりした資金を運用し、当行の収益最大化を図るのが「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」です。国内金利上昇の追い風を受け、日本国債等の円金

利資産からの収益は加速しています。一方、リスク性資産への投資についても、RORA (Return on Risk-weighted Assets) 等の指標を活用しながら、リスク対比リターンを意識した投資を継続します。2026年4月には、これまで培ってきた運用力を活かして、アセットマネジメントビジネスに挑戦するため、ゆうちょアセットマネジメント株式会社を発足させました。個人顧客の資産形成を担ってきたJP投信株式会社とプライベートエクイティファンド投資を中心に機関投資家向けビジネスを展開してきたJPインベストメント株式会社のそれぞれの強みを結集することで、国内での資産運用立国への機運の高まりに応えていきます。

「地域・企業ソリューション事業戦略」では、ゆうちょキャピタルパートナーズを中核に、従来取り組んできた国内プライベート・エクイティ投資をさらに進めるとともに、地域金融機関とのコラボレーションや法人向けサービスの充実を図ることを通じて法人顧客基盤を強化していきます。

これら4つの事業戦略の着実な推進が、ROEの「R」向上の推進力になると考えております。

—経費コントロール—

ROEの向上には、事業戦略の推進を通じた収益力の向上に加え、メリハリある経費コントロールが不可欠です。銀行の信用を支える最重要領域であるサイバーセキュリティやAML/CFT/CPF[※]への投資は引き続き行いつつ、AIをはじめとする生産性向上施策への戦略的投資を積極的に進めて

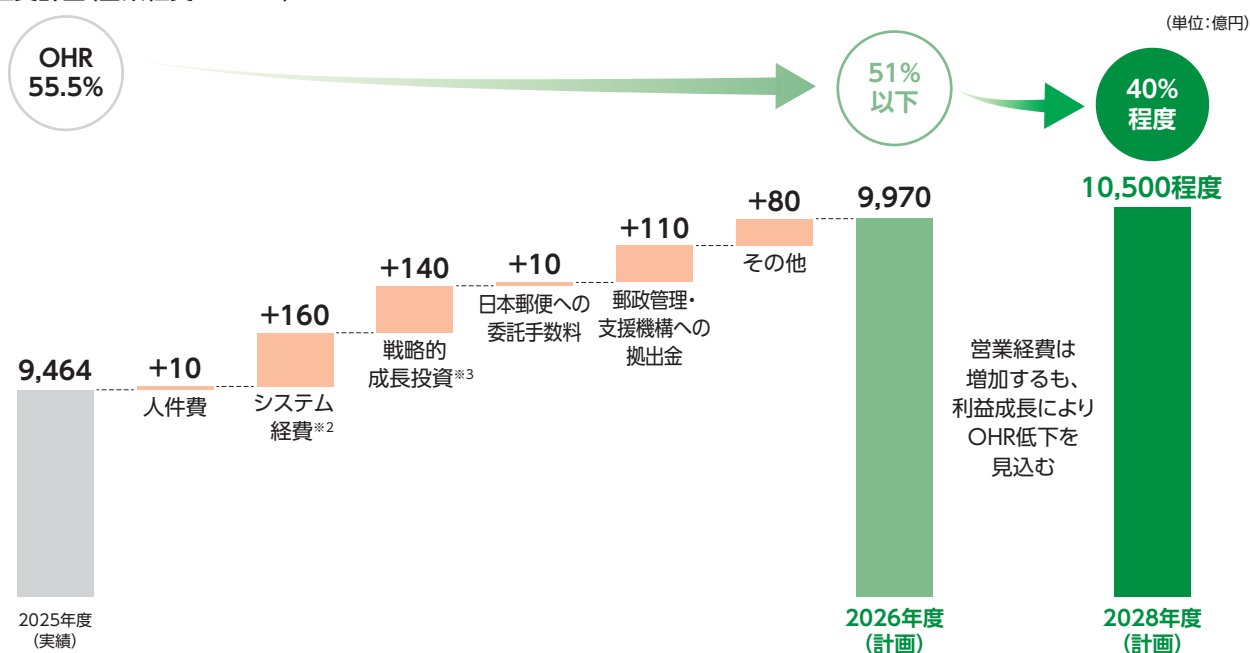
※ マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与・拡散金融防止。

まいります。また、社員の処遇改善を含む人的資本への投資にも継続して取り組みます。

新・中期経営計画期間を通じ、経費全体としてはインフレ率(約3%/年)を目安とした増加に抑制し、効率性と成長性の両立を図ることで、OHRは40%程度を目指してまいります。

図7

経費計画(営業経費・OHR^{※1})



注 2025年度(実績)に増減の合計を加えたものが、2026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

※1 金銭の信託運用損益等を含むベース

※2 戦略的成長投資に係るシステム経費を除く

※3 新・中期経営計画の事業戦略の推進や経営基盤の高度化等に伴う成長投資に係る経費

CFO メッセージ

— 資本コントロール —

資本政策は、新・中期経営計画策定において特に重点的かつ慎重に議論が交わされたテーマです。当行の資本政策は、図8に示すとおり、財務健全性を確保しつつ、成長投資による利益成長を実現し、株主の皆さまに還元するというサイクルの最大化を基本方針としております。

また、当行は、全国津々浦々のお客さまにとって「最も身近で信頼される銀行」を目指しています。この「信頼」を損なうことのないよう、従来は守るべき資本水準を設定しておりましたが、新・中期経営計画では、資本の蓄積が進むことを踏まえ、当行のポートフォリオ特性や各種シミュレーション等を通して「目標とするレンジ」を設定する考え方に修正しております。

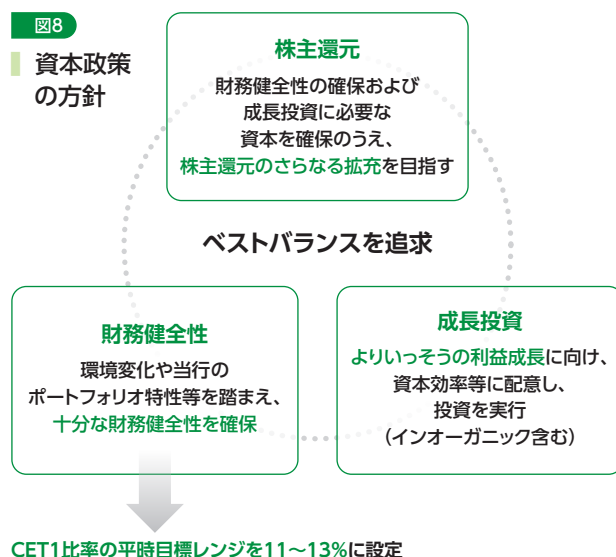
今後も、市場環境等を注視しつつ、株主還元、財務健全性、成長投資の3つの最適解を追求し、適切な資本コントロールに努めてまいります。

① 株主還元のさらなる拡充

株主還元は、資本政策の最重要テーマのひとつです。新・中期経営計画期間中は、配当性向を50%程度とし、利益成長に応じた累進的な配当を実施する方針です。2026年度の1株あたり配当金は2025年度から19円増額の93円を予定しており、利益成長に沿った配当拡大を図ってまいります。また、前中期経営計画最終年度である2025年度には、目標を上回る利益水準を確保したことを踏まえ、株主還元の強

② 財務の健全性確保

当行は国内基準行であるものの、海外向け与信の大きさ等から、国際統一基準であるCET1比率を用いて内部管理を行ってまいりました。平時の目標水準については、前中期経営計画では「10%程度」としていましたが、運用資産に占める有価証券投資割合の高さといったポートフォリオ特性

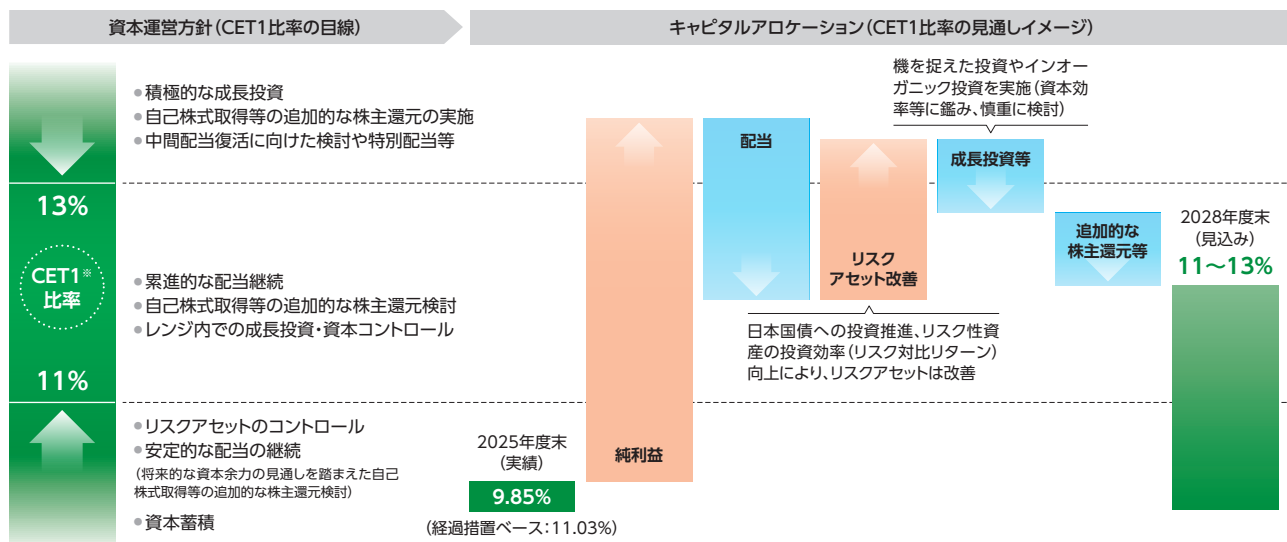


化および資本効率向上を企図した自己株式の取得を実施しました。2026年度以降の自己株式の取得についても、市場環境、成長投資の機会、日本郵政グループの当行株式保有方針等を踏まえ、随時検討してまいります。今後、目標を超えるペースで利益が積み上がった場合などは、資本余力に鑑み、何らかの形で株主の皆さまに追加的な還元を検討していきたいと考えております。

等を踏まえたシミュレーションを重ねた結果、目標レンジを「11～13%程度」へと見直しております。水準に応じた基本的な対応方針は図9に記載のとおりです。今後とも、マーケット環境を注視しつつ、レンジ内で資本コントロールを行い、財務健全性を意識した資本運営を行います。

図9

資本運営方針とキャピタルアロケーション



※ パーゼルⅢ最終化（完全適用）、その他有価証券評価益除くベース。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比率で内部管理を実施。なお、CET1比率（パーゼルⅢ最終化・経過措置）および自己資本比率（国内基準）についてもモニタリングを実施。当行は、市場性有価証券への投資割合が他行比で高い状況であることに加え、足許の市場環境等を踏まえ、ターゲットレンジを設定。

③成長投資

ROE向上ならびに当行の中長期的な成長を維持するため、従来以上に積極かつ戦略的な成長投資に取り組んでまいります。それと同時に、RORAに代表されるリスク・リターン指標の改善につながる市場での投資も引き続き着実に進めていく方針です。

当行の現在の収益構造は、市場運用が大きな割合を占めています。そのため、戦略的な成長投資を通じてリテール分野やアセットマネジメント分野などの収益力の強化を図り、市場環境の変動に左右されにくい収益基盤の構築を目指します。

PER(期待利益成長率)の向上 一株主資本コストの低減とサステナブルな成長の実現

—一株主資本コストの抑制—

新・中期経営計画では、株主資本コストの捉え方についても議論を深めてきました。複数の手法で算出した結果、当行の株主資本コストは6～8%の水準にあると認識しています。ただし、これはあくまで計算式に基づく参考値に過ぎず、投資家の皆さまとの対話を通じ、マーケットからの意見を考慮しつつ、目線を修正していきたいと考えています。株主資本コストの

抑制にあたっては、収益のボラティリティを低減させ、安定的な利益成長を実現することが重要です。また、サイバーセキュリティをはじめとする各種事業リスクに対し、適時適切に対応していくことも不可欠であると認識しています。

今後も投資家の皆さまとの対話を重ね、ネガティブサプライズのない透明性の高い経営の実現に努めてまいります。

—期待成長率の向上—

当行は、本邦最大級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の機能も担っています。これらの強みを活かし、4つの事業戦略を着実に推進することで、利益成長および企業価値の向上に取り組んでまいります。また、「最も身近で信頼される銀行」を目指し、金融プラットフォームへの安定的なアクセスの確保、サステナブルな環境・社会の実現、そして活力ある地域社会の実現など、社会課題の解決にも貢献していきたいと

考えています。

当行の株価は、国内金利上昇を追い風に今年に入り上場来最高値を更新していますが、銀行業は一般的に市場環境の影響を受けやすい業種でもあります。新・中期経営計画に基づく各種戦略を着実に推進することで、外部環境に左右されにくい、当行独自の揺るぎない信頼と価値を築いていきたいと考えています。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまへ

2025年11月に新・中期経営計画の骨子を公表した際には、皆さまから多くのご意見・ご期待をお寄せいただきました。当行の新たな戦略に関心をお持ちいただいたこと、そして厳しくも温かいご指摘の一つひとつに、改めて感謝申し上げます。

骨子公表から約半年、いただいたご意見と真摯に向き合い、行内での議論を重ねたうえで、本年5月の正式公表に至りました。

今後、この新・中期経営計画を着実に推進し、ビジョンの達成を目指して航海を続けていきたいと思ひます。

今後もIR活動等を通じて皆さまからのご意見に丁寧に耳を傾け、経営に適切に反映させることで、企業価値の持続的な向上を図ってまいります。引き続き、皆さまのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

(参考)IR活動実績(2025年度)

活動	内容
第19期定時株主総会(2025年度)	2025年6月24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：8回、参加人数：1,178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：242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：695社(うち海外機関投資家：438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：8回
その他IRイベント	社外取締役と機関投資家との対話の機会として、今後当行が目指すべき将来像・課題や資本コストおよびROE等に関する社外取締役スモールミーティングを実施
第20期定時株主総会(2026年度)	2026年6月23日開催

【株主・投資家の主な関心事項】

- 新・中期経営計画において目指す成長ストーリー
- 円金利ポートフォリオ再構築の進捗状況
- 今後の資本活用(成長投資、株主還元方針)
- 将来的な成長を支える新規ビジネスの展望
- 2025年度業績・配当予想の上方修正の背景

【株主・投資家のご意見による開示事例】

- 新・中期経営計画の公表に先立ち、同計画の骨子を先行して開示
- 「金利のある世界」における中長期的な収益の拡大イメージ、ならびに日本国債ポートフォリオの長期的に目指す姿を開示
- プライベートクレジットへの不安を払拭するため投資状況を開示
- キーマッセージ明確化の要望を受け、投資家説明会資料の各ページの要点が一目で伝わるよう、ページ冒頭で主要なポイントを明示

社外取締役メッセージ



ゆうちょ銀行の中長期的な 企業価値の向上を支えるガバナンス

社外取締役
監査委員、報酬委員、独立社外取締役会議議長

中澤 啓二

PROFILE

- 2003年 ソニー株式会社ホームネットワークカンパニー CFO
- 2004年 同社グループ役員兼 S-LCD 代表取締役 CFO
- 2010年 同社業務執行役員 SVP
- 2017年 日本マクドナルド株式会社執行役員
- 2022年 当行取締役(現任)

Ⅰ ゆうちょ銀行のガバナンス体制について

ゆうちょ銀行の取締役会は、過半数を社外取締役が占めており、企業経営経験者をはじめとした豊富な知識・経験と高い見識を有するメンバーが活発な議論を交わしています。

私たち社外取締役は、執行役などの経営幹部人材と対話し、経営幹部の現在や将来における課題、組織運営や業務への取り組みについて理解を深めているほか、全国の直営店や郵便局などフロントラインの現状も視察したうえで、多角的な視点から経営等に対する助言を行っています。私は、取締役・監査委員・報酬委員として経理・財務・監査・内部統制・リスクマネジメント等の観点からガバナンス体制の強化を支援していますが、良い情報も悪い情報も、お客さまに接している現場の声を重視し、モニタリングのしくみなども提案しています。

また、ゆうちょ銀行には、ガバナンスをはじめとした経営上の重要な課題等に関する情報交換・認識共有のために独立社外取締役のみで運営される「独立社外取締役会議」が設置されています。

私は2024年度から議長を務めており、ゆうちょ銀行の歴史や民営化の経緯などに関する理解を深めつつ、テーマによっては社外取締役に限らず社内取締役も交えながら、新しいビジネスへ挑戦し、事業環境を踏まえて付加価値を創造できる経営のあり方など現実的な内容についても積極的に情報交換を行っています。

社外取締役のさまざまな意見が余すところなく、最適な形でゆうちょ銀行の経営に反映され企業価値を向上していく確かな手応えを感じています。

Ⅱ リスクマネジメントの強化について

私は“Sony Group Risk Office”の経験から、経営環境の変化や技術革新等により事業の優位性には必ず大きな変化があり、その変化にどのように対応するかが企業の強さにつながると考えています。

ゆうちょ銀行のリスクマネジメントは、取締役会を中心に、同じく社外取締役が過半を占める指名委員会、報酬委員会、監査委員会が有効に機能しています。また、「リスク委員会」も設置され、社外取締役2名を含む取締役3名と、金融・ITに関する外部の専門家で運営され、財務健全性を担保しつつ、リスク性資産の運用のバランスを配慮した効果的なポートフォリオマネジメントを支援するとともに、銀行業務の基盤であるIT・システムに関するリスク管理等を適切に行っています。

ゆうちょ銀行は、収益の大宗を占める市場運用・アセットマネジメント事業におけるリスク管理はもとより、大地震や自然災害、サイバーセキュリティや感染症、SNSやAIなどさまざまなリスクへの対処も重要です。マニュアルどおりでは対応できない不測の事態には現場の判断と迅速な行動が必要になることもあります。本社と現場の良好なコミュニケーションと協力、人事交流等も含めて人材育成にも取り組んでいます。

Ⅲ 中長期的な企業価値向上に向けた 成長戦略について

取締役会では、ゆうちょ銀行の「15年後にありたい姿」のイメージに基づき、2年にわたりさまざまなテーマにつ

いて議論を重ね、新たな中期経営計画を決定しました。その議論において私が特に注目したのは成長戦略です。

経営戦略や経営計画の実行には常に不確実な要素が存在します。途中でリスクが顕在化した場合は、戦略や計画の変更を行わなければなりませんので、目標を達成できるようさまざまな環境変化を十分に織り込んだ中期経営計画にすべきだと考え、私なりの知見に基づく意見・提言を行いました。

私は、ゆうちょ銀行の企業価値の向上において、経済的価値と社会的価値は切り離せないと思っています。経済的価値の観点では、中長期的に二桁台のROEが期待されていると考えていますが、社会やお客さまが幸せにならないと会社も長続きできません。お客さまや地域を笑顔にする新しい事業やチャレンジは、幹部人材育成の観点からも有益で、長期的視点で育てていくことも肝要です。

この二つの観点を踏まえ、取締役会においては企業価値の向上と社会的課題解決を見据えた事業戦略について意見・提言を行っています。

持続的成長・企業価値向上を実現する 人的資本経営の高度化について

「官」から「民」への移行が進むゆうちょ銀行には、公平性や責任感の強さなど従来の「官」の良さを大切にしつつも、民間企業として厳しい競争に打ち勝ち、持続的な成長と企業価値向上を実現することが期待されています。

笠間社長のもと、優秀な経営幹部人材が育っており、良いチームができていると実感していますが、中長期的な持続的成長を実現するためには若手社員の人材育成が不可欠です。ゆうちょ銀行が将来発展するにはどうしたら良いか知恵を絞り、失敗したら取り返すような起業家精神のある人材にさまざまな経験を積んでもらうことが重要です。これは、ソニー時代、1982年のマイクロ・コンピュータの米国導入プロジェクトのさまざまな経験やノウハウが、1995年のパーソナル・コンピュータの米国IT市場参入の成功に大きく貢献したという私自身の経験に基づく持論です。

一方で、会社を支えているベテラン社員については、シニア層となっても経験・スキルを活かしていきいきと活躍できるよう、評価方法や報酬体系の見直しも含めたよりいっそうの環境改善を図っていく必要があると考えています。外部環境が劇的に変化していく時代にあっても、それをマネージしていくのは人ですから、ゆうちょ銀行の人的資本経営の高度化に関しては、これらの観点を特に重視し支援してまいりたいと思っています。

すべてのステークホルダーの皆さまに 笑顔と幸せを

ゆうちょ銀行は「最も身近で信頼される銀行」を経営理念に掲げ、皆さまに信頼されるブランドとして、お客さまや株主さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまから多大なるご支援をいただいています。私がソニーや日本マクドナルドにおいて身をもって経験したことは、お客さまを大切にし、信頼される企業になること、信頼されるブランド価値があつてこそ、お客さまに愛され安心してご利用いただけるということです。

日本全国において、日本郵政グループやゆうちょ銀行が持っているブランド価値は大きな強みであり、ブランド価値向上には、企業活動すべてにおいて誠実な日々の活動の積み重ねが重要だと思います。

2024年9月に日本郵政グループにおいて発覚した非公開金融情報の不適切な取り扱い、グループ全体のブランド価値を毀損することになり、郵便局の業務委託元としての責任を重く受け止めています。私は監査委員として、郵便局の営業品質等を適正に管理するしくみづくりを提言し、ゆうちょ銀行においては、2025年5月に「郵便局営業室」が設置されました。同組織が適切に機能し、ゆうちょ銀行が業務委託元としての責任を果たすべく、監査委員会でも引き続き注視してまいります。

また、この案件に限らず、グループ会社の監査委員会、監査役会の皆さんと定期的に情報交換をし、日本郵政グループ全体のブランド価値を毀損しないよう、職務を果たしてまいります。

ゆうちょ銀行・郵便局は、全国津々浦々に存在し、大手銀行の支店がない地域でも、地域の金融インフラを支援する重要な役割を担っていますので、ゆうちょ銀行・郵便局のブランド力、お客さまの信頼を大切にしなければなりません。

ゆうちょ銀行には、お客さまや株主さまをはじめとしたすべてのステークホルダーの皆さまに笑顔と幸せをお届けする、皆さまからいつまでも愛され続ける銀行であってほしいと思います。そのためにこれからも、社外取締役としての責務を果たし、全力で支援してまいります所存です。

社員メッセージ～お客さまと社員の幸せのために～

「つぎのゆうちょを、私たちが創る」

当行は、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」ことを社会的存在意義（パーパス）として掲げています。

このパーパス実現に向け、全国の社員一人ひとりが、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに価値を提供していきます。



長野パートナーセンター※4

パートナー課 | 北村 大輝

「親しみやすさ」

相手が安心して相談できる関係を意識しつつ、周囲と協力しながら日々業務に取り組んでいます。



中国エリア本部※5

総務部 | 菅原 美穂

「つながり」

店舗社員がお客さまとのつながりを大切に、より良いお客さま対応をしてもらえるように取り組んでいます。



那覇支店

金融サービス部※1 | 松本 唯

「思いやり」

お客さまはもちろん、私に関わるすべての方に笑顔になっていただけるよう、自分にできることは何かを常に考え、思いやりを持って取り組んでいます。



大阪貯金事務センター※3

証拠書管理課 | 杉山 英樹

「ぬくもりを大切に」

お客さまからの声には丁寧に向き合い、お客さまが安心してご利用いただけるようこれからも努力していきます。





金沢支店

法人サービス部^{※2} | 大橋 麻衣

「最も身近な金融機関」であること

お客さまに少しでもメリットがあれば行動することで、お客さま本位の活動を行い、お客さまにとって「身近な存在」でありたいです。



札幌東店

金融サービス部^{※1} | 國兼 海波美

「ほっとするような身近さ」

一つひとつの小さな言動を日々大切に丁寧に積み重ねることで、ゆうちょは「身近に」あって、いつでも頼れる銀行だ、というイメージを形づくっていきます。



東北エリア本部^{※5}

総務部 | 阿部 恭平

「常に誠実であること」

お客さま、社員と真摯に向き合い、丁寧に誠実な対応を心がけることで、信頼を築き、「安心して利用できる銀行」、「安心して働ける職場」づくりに貢献します。



本社

営業統括部 | 佐伯 陽介

「お客さまから選ばれる金融機関」へ

日々の業務を通じて、当行がより多くのお客さまに選ばれる存在であり続けるために、戦略的かつ柔軟な発想で業務に取り組んでいます。



- ※1 金融サービス部:窓口の運営を行う。特に、個人のお客さまへの商品・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。
 - ※5 エリア本部:支社機能を持ち、企画・管理業務を行う。
- 注 所属店所・部署名は、2026年3月31日現在。

ゆうちょ銀行のあゆみ

西暦 1875 >>>

2007 >>>

当行のあり方

世界で4番目^{※2}に誕生した郵便貯金制度
日本の近代化を加速させ、生活を豊かにした金融ネットワーク

※2 日本の郵便貯金はイギリス、ベルギー、ニュージーランドに次いで世界で4番目に誕生。ただし諸説あり。

経営体制

1885年 逓信省
1949年 郵政省

2001年 総務省・郵政事業庁
2003年 日本郵政公社

2007年 株式会社ゆうちょ銀行(民営化)

郵便貯金から、ゆうちょへ
さらなる発展を目指して

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)



お客さまとのつながりは
150年も受け継がれてき
たんだね。

郵便局ネットワークの形成

1906年 ●郵便振替事業創業
1941年 ●定額郵便貯金・積立郵便貯金
取り扱い開始

新商品・サービスの提供 財政投融资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
●郵便貯金創業100年記念「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
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 ●郵便貯金の自主運用開始
2005年 ●投資信託の販売開始

国際分散投資の推進



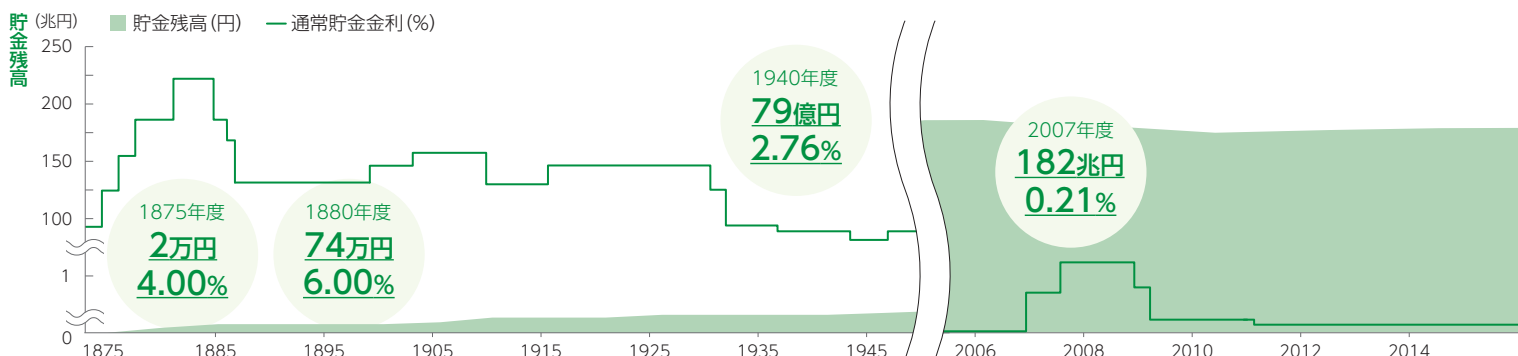
今の収益の柱になっている
資金収支は、コツコツ積み
重ねてきた国際分散投資
のたまものなんだね。

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



貯金残高、通常貯金金利の推移



創業当初の預金者はわずか917名^{※1}。現在では約1億2千万口座をご利用いただいています。

お客さまとともに歩んできた信頼が、これからの未来を創る。

これまで培ってきた価値創造の歩みを止めることなく、すべてのステークホルダーへの還元を強化し、社会と地域の発展に引き続き貢献していきます。

※1「前島密一代記」より

2015 >>> 2021 >>> 2026 >>> 2040

内外環境変化に対応し、新たなステージへ

価値創造の歩みを加速
日本随一の総合金融プラットフォーム
世界有数のマーケットプレイヤーへ

2015年 東証第一部上場
2018年 中期経営計画
2018-2020

2021年 中期経営計画
2021-2025
2022年 東証プライム市場移行

2026年 中期経営計画
2026-2028

- 2015年 ● JP 投信株式会社に出資
- 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
- 2018年 ● JP インベストメント株式会社設立
 - 戦略投資領域残高の拡大
- 2020年 ● ゆうちょ通帳アプリサービス開始



通帳アプリは開始から約6年で1,662万口座も登録いただいているんだね!?

- 2022年 ● 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

- 2023年 ● 日本郵政による当行株式の第二次売出し

円金利PFの再構築

- 2024年 ● 東証プライム市場上場維持基準適合
 - ゆうちょ手続きアプリサービス開始

- ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社の設立

- 2025年 ● 日本郵政による当行株式の第三次売出し

- ゆうちょ銀行企業キャラクター「はりちよ」の誕生



- 2026年 ● ゆうちょアセットマネジメント株式会社発足



JP 投信株式会社とJP インベストメント株式会社の2社が合併して、ゆうちょアセットマネジメント株式会社ができたんだ!

中期経営計画2026-2028
4つの事業戦略

事業戦略①

デジタルペイメント
事業戦略 P.34~35

事業戦略②

コンサルティング
事業戦略 P.36~37

事業戦略③

市場運用・アセットマネジメント
事業戦略 P.38~41

事業戦略④

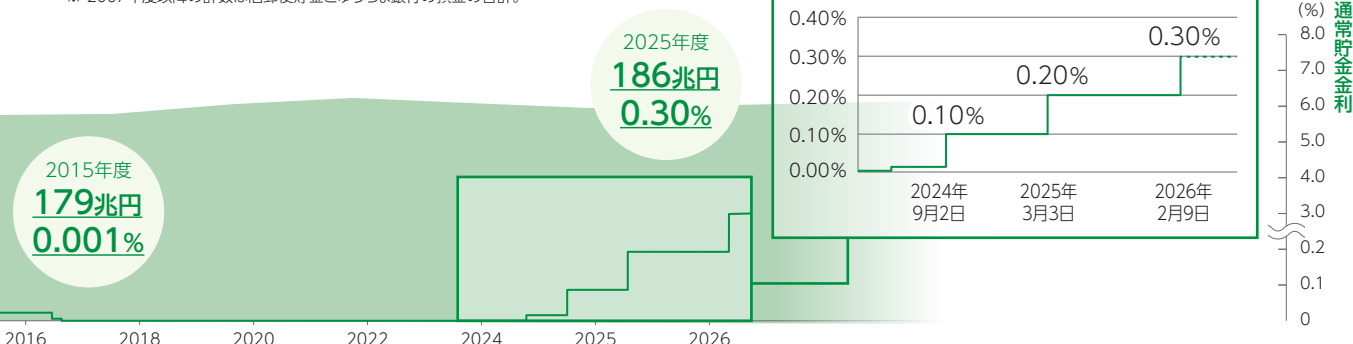
地域・企業ソリューション
事業戦略 P.42~43

※「すべてを、お客さまのために。一郵政百五十年のあゆみー」P.265、266をもとに当行にてグラフを作成。

※ グラフ内で数値を記載している箇所はいずれも年度末。

※ 貯金残高および通常貯金金利は見やすくするため一部盛りを省略しています。

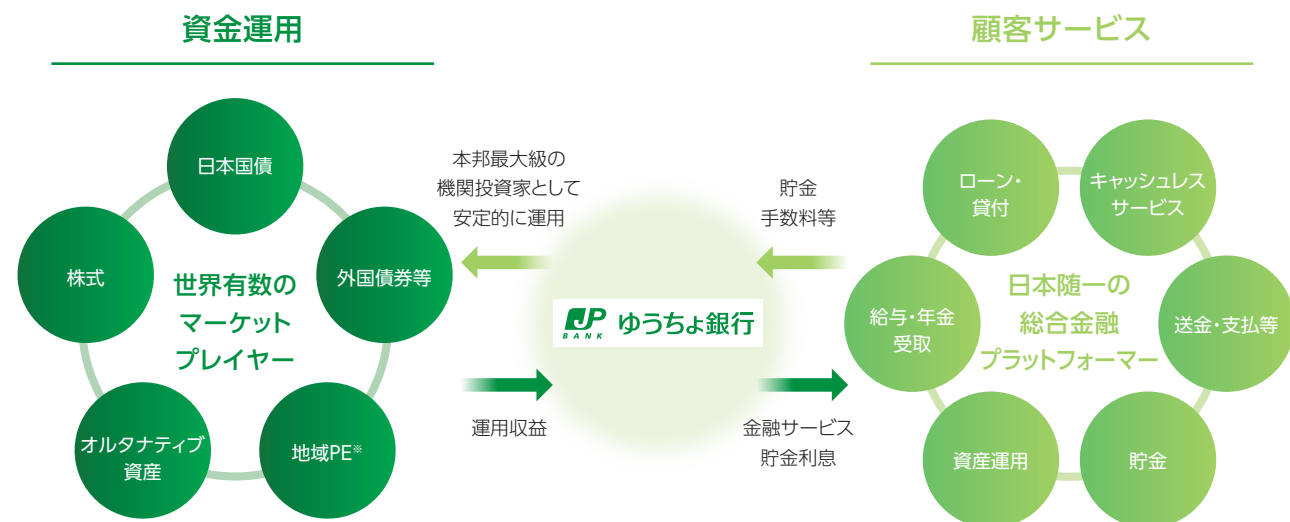
※ 2007年度以降の計数は旧郵便貯金とゆうちょ銀行の預金の合計。



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、全国津々浦々の郵便局ネットワークを通じて、幅広い世代のお客さまに「安心・安全・便利」な金融サービスを提供してきました。当行への信頼のもとでお預かりした貯金を原資に、適切なリスク管理のもと、国内外へ分散して投資し、安定的かつ持続可能な運用収益向上を目指しています。

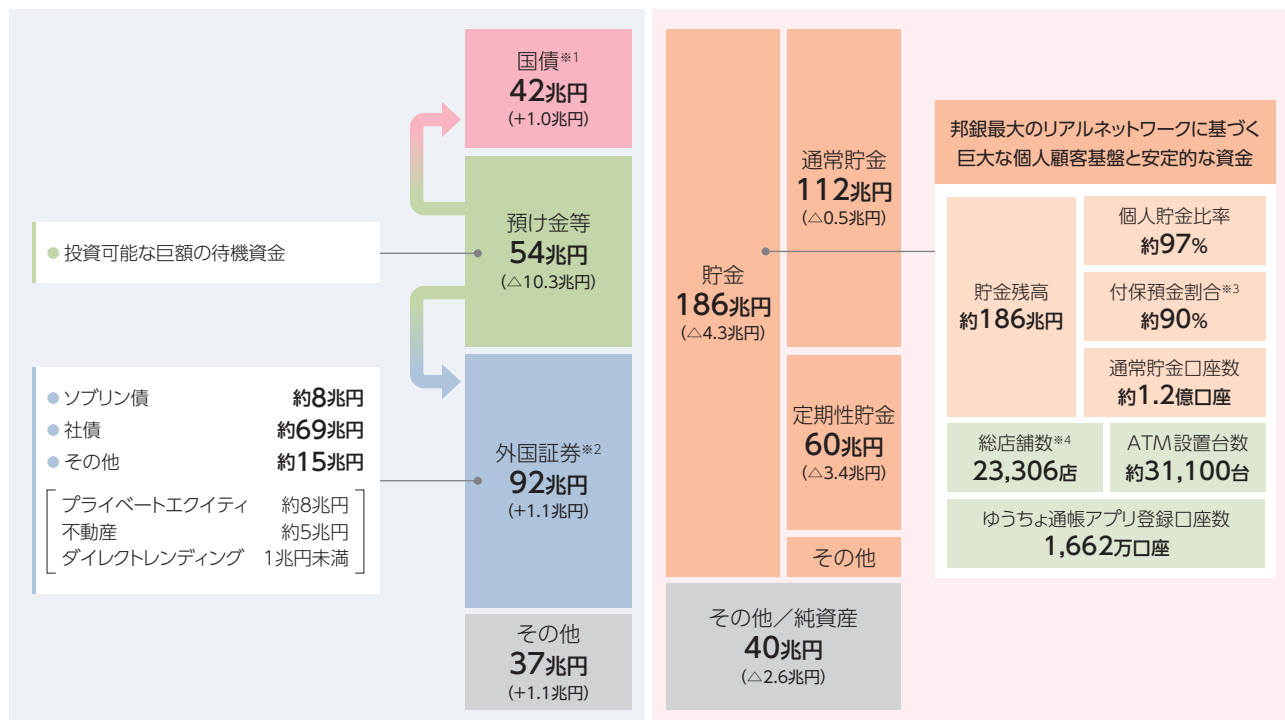
また、「安心・安全・便利」に加え「お得」な金融サービスの提供を進めることで、顧客・貯金基盤の強化を図り、さらなる役務取引等(手数料)収益の拡大に取り組みます。加えて、新たにアセットマネジメント事業に挑戦する等、さらなる収益力強化にも努めます。



※ Private Equityの略。非上場株式への投資

<当行BS(単体)> 総資産226兆円(△7.0兆円)

注 2026年3月末時点、()は2025年3月末比



※1 金銭の信託で保有する国債を含む

※2 金銭の信託で保有する不動産ファンド、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を含む

※3 預金保険法に定められた預金保険制度対象預金等相当額(概数)が貯金残高に占める割合

※4 郵便局数を含む

中長期ビジョンの実現

- お客さまの多様なニーズに応え、人生に伴走する「日本随一の総合金融プラットフォーマー」
- 国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す「世界有数のマーケットプレイヤー」

ミッション①:日本全国のお客さまへ、人生100年時代を支える多種多様な金融サービスを、郵便局やアプリ等を通じてパートナー企業と共に提供

デジタルペイメント事業戦略

- ゆうちょ通帳アプリを起点に、ポイント経済圏との連動等を通じた「お得さ」により、ゆうちょの日常使いをデジタル化。
- お客さま起点のデジタルマーケティング・広告配信を通じ、LTV^{*} (Life Time Value) と顧客体験価値向上を追求。
- トークン化預金を用いた、新たな決済サービス等を提供。

コンサルティング事業戦略

- パートナー企業との連携も通じ、多種多様なお客さまニーズに対応する新たな金融商品やサービスを提供。
- 充実した「リアル×デジタル×リモート」の3チャネルを通じて、どのようなお客さまのニーズにもシームレスに応える態勢を構築。

郵便局等を
起点とする
顧客・貯金基盤
の充実

地域・企業ソリューション事業戦略

- ゆうちょキャピタルパートナーズを中心とするGP事業展開を通じ、国内向け地域プライベート・エクイティ投資を深化。
- 地域金融法人等とのリレーションシップ・マネジメント強化。
- 地域企業への決済ソリューション提供や職域営業を推進。

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

- 円金利資産とリスク性資産の最適な運用ポートフォリオ追求により、リスク対比リターンを向上。
- ゆうちょアセットマネジメントを活用し、新たにアセットマネジメントビジネスに挑戦。加えて、外部アセットマネジメント会社をはじめとする新たなパートナーとの提携を深化。

ミッション②:本邦最大級の機関投資家としてのパフォーマンスを最大化するとともに、特色あるアセットマネジメントビジネスを展開

※ 顧客が生涯にわたり企業にもたらす利益、価値

収益構造

当行の収益の大宗は市場運用から生み出される資金収支等ですが、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、新・中期経営計画における4つの事業戦略の着実

な推進を通じた資金収支等および役務取引等利益の向上に加え、適切なコストコントロールにより持続的な利益成長に努めます。

2025年度の達成状況および2026年度業績予想(連結) (億円)

	2025年度 (当初予想)	2025年度 (修正予想)	2025年度 (実績)	2026年度 (予想)
資金収支等 [*]	14,760	15,100	15,363	17,820
役務取引等利益	1,630	1,650	1,675	1,700
営業経費	9,580	9,540	9,464	9,970
経常利益	6,800	7,200	7,591	9,550
親会社株主純利益	4,700	5,000	5,255	6,600

運用収益の向上

市場運用・アセットマネジメント事業戦略、地域・企業ソリューション事業戦略等の推進

手数料ビジネスの拡大

パートナー企業との提携も視野に、デジタルペイメント事業戦略、コンサルティング事業戦略、地域・企業ソリューション事業戦略を推進

コストコントロール

将来の利益成長につながる投資を積極的に行い、メリハリある経費コントロールを実施

注 業績予想は、現時点において入手可能な情報に基づき算出したものであり、実際の業績は、今後さまざまな要因により異なる結果となる可能性があります。

※ 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)。

At a glance ～ゆうちょ銀行の強み～

約150年の歩みの中、蓄積してきた経営資本は当行の強みの源泉となっています。この強みを礎に、企業価値向上に努め、「日本随一の総合金融プラットフォーマー」および「世界有数のマーケットプレイヤー」を目指します。

財務資本

当行は、個人貯金を原資に、約223兆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。

リスク管理を深化しつつ、円金利資産（日本国債、預け金等）とリスク性資産（外国証券等）を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求してきました。

資金・資本基盤

運用資産合計

223.0兆円

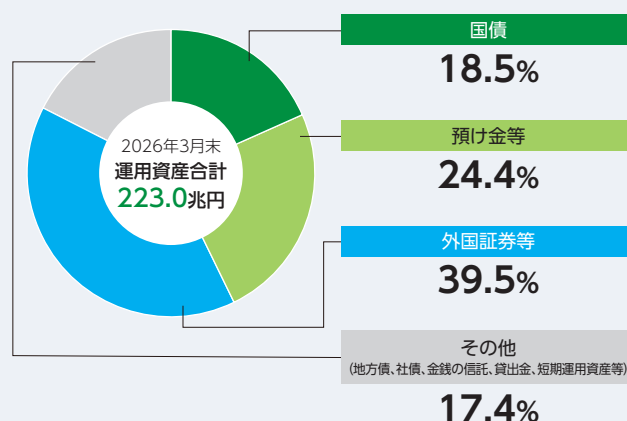
貯金残高

186.1兆円

株主資本

10.0兆円

運用ポートフォリオ



収益性

親会社株主に帰属する当期純利益（連結）

5,255億円

ROE（株主資本ベース）（連結）

5.30%

健全性

自己資本比率（国内基準）（連結）

14.93%

CET1（普通株式等Tier1）比率※（国際統一基準）（連結）

完全適用 **9.85%**

経過措置 **11.03%**

※ パーセルⅢ最終化・その他の有価証券評価益除くベース

ポジション

バンキングアプリの登録口座数の比較



非財務資本

人的資本

「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を推進し、全国にいる多様な人材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、企業価値向上を目指してきました。



研修費

約**2.6億円**

従業員数

10,659人

知的資本

「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」を推進し、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ています。



IT投資額
(2021年度～2025年度)

約**6,500億円**



取得済特許件数

47件

社会・関係資本

日本全国に広がる店舗網・ATMネットワークというリアルチャネルと登録口座数が1,662万口座となった「ゆうちょ通帳アプリ」等のデジタルチャネルを通じて、「安心・安全」な金融サービスをご提供してきました。口座数は日本の全人口に匹敵する約1.2億口座と、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ます。

お客さま基盤



通常貯金口座数

約**1.2億口座**



ゆうちょ通帳アプリ登録口座数

1,662万口座

ネットワーク基盤



総店舗数※

23,306店

※ 郵便局を含む。



ATM設置台数

約**31,100台**



ネットワーク比較

23,306店



ゆうちょ銀行 (2026年3月末現在) 地方銀行 合計 10,559店※1 信用金庫 合計 7,056店※2 都市銀行 合計 2,696店※1

※1 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、役員数一覧表)」国内本支店・出張所の都市銀行計(5行)、地方銀行計(97行)。(2025年9月末現在)

※2 信金中金総研HP「信用金庫統計(店舗数、会員数、常勤役員数)」支店・出張所の合計(2025年12月末現在)



ATM設置台数比較

約**31,100台**



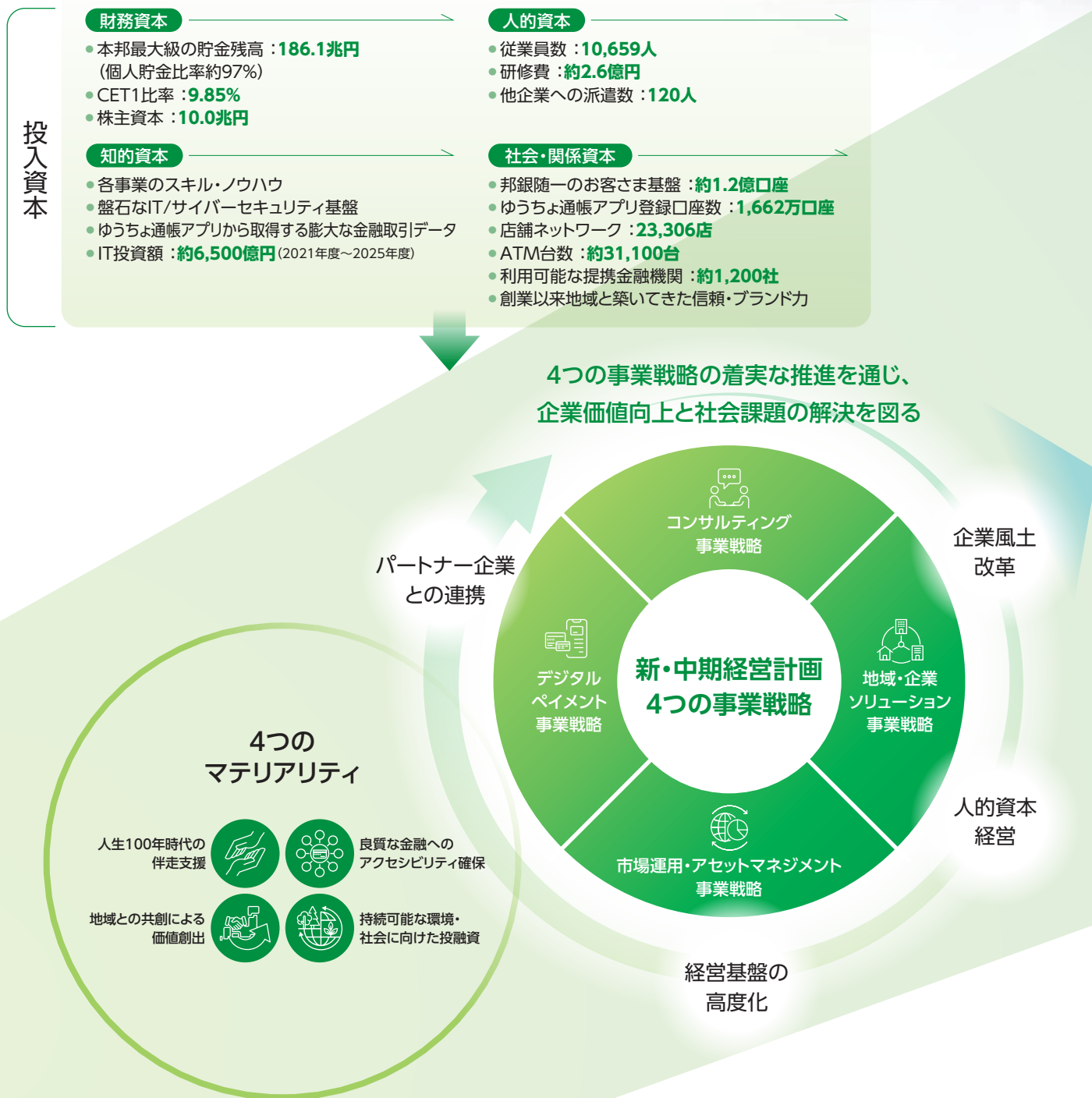
ゆうちょ銀行 (2026年3月末現在) 地方銀行 合計 34,696台 信用金庫 合計 16,971台 都市銀行 合計 16,771台

注 全銀協HP「2025年版 決済統計年報(3 CDオンライン提携取引状況)」CD・ATM設置台数の合計(2025年9月末現在)

価値創造プロセス

新しいステージに立つゆうちょ銀行

ゆうちょ銀行は、約150年の歴史で培われた強固な顧客基盤をはじめとした多様な資本の蓄積により、新しいステージに立っています。新・中期経営計画の推進により、パーパスの実現に向け、過去のトレンドとは非連続的な成長を目指すとともに、持続的な企業価値・社会価値向上を追求します。



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

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

中長期ビジョン

(15年後にありたい姿)

日本随一の
総合金融
プラット
フォーマー

郵便局等を
起点とする
顧客・貯金基盤
(約1.2億口座)

世界有数の
マーケット
プレイヤー

ステークホルダーの皆さまへの提供価値

中期的に目指す姿

財務資本

- 当期純利益 : **1兆円超**
- ROE (株主資本ベース) : **10%程度**
- CET1比率 : **11~13%**

(連結ベース)

人的資本

- 社員エンゲージメント計数 : **52.0**
- 一人ひとりのウェルビーイング向上
- 働きやすく・働きがいのある職場形成
- 多様な人材が活躍できる環境整備

知的資本

- 日本随一の総合金融プラットフォーマー
- ゆうちょブランドの揺るぎない信頼
- パートナー企業との連携

社会・関係資本

- 貯金・顧客基盤のいっそうの充実
- 安心・安全・便利でお得なサービスを
全国・全世代のお客さまに提供

注1 CET1比率は、国際統一基準、バーゼルⅢ最終化・完全適用ベース（その他有価証券評価益除く）

注2 社員エンゲージメント計数は、株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。同社の調査を利用する企業の平均値を50（偏差値）とする。

新・中期経営計画(2026-2028年度)

新・中期経営計画(2026-2028年度)の概要

金利のある世界への転換、デジタル化の進展やお客さまのライフスタイル変化等、当行を取り巻く環境は大きく変化しています。今後、よりいっそうの環境変化が予見される中、当行は新たなステージへと船を進めます。

新・中期経営計画策定にあたり、内外環境の変化、パーパス

や経営理念を踏まえ、15年後にありたい姿として中長期ビジョンを定めました。その実現への第一歩として位置付ける新・中期経営計画では、4つの事業戦略を定め、その着実な推進を通じて、持続的に企業価値を向上していきます。



4つの事業戦略とそれらを支える経営基盤

「デジタルペイメント事業戦略」では、これまでの「安心・安全・便利」に加え、「お得」という世界を作るなど、お客さまの利便性をいっそう高めていきたいと考えています。

「コンサルティング事業戦略」では、既存の商品に加え、お客さまの多様なニーズに応じた新しい商品・サービスをパートナー企業との連携も通じて導入することなどにより、リアル・デジタル・リモートの各チャネルを通じて、全世代に伴走する金融コンサルティングを提供します。

「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」では、日本国債とリスク性資産を両輪とする運用ポートフォリオの最適化を通じて、リスク対比リターンの上昇を図るとともに、ゆうちょアセットマネジメント株式会社を中核に特色あるアセットマネジメントビジネスへ挑戦します。

「地域・企業ソリューション事業戦略」においては、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た国内プライベートエクイティ投資を推進するとともに、地域金融機関とのリレーション強化や、事業法人向けの決済ソリューションの提供等を推進し、総合的な法人関連ビジネスとして幅広く展開します。

これらの事業戦略を着実に遂行することが、事業戦略と連動した4つのマテリアリティ(P.30-33)の推進に直結し、当行の企業価値向上と社会課題の解決を両立することにつながります。そのために不可欠となる「人的資本経営・企業風土改革」と「経営基盤の高度化」にもこれまで以上に注力していきます。特に「経営基盤の高度化」については、AIをはじめとするテクノロジーを駆使して、業務改革・生産性向上を全社横断的に推進していきます。

利益成長・資本政策

新・中期経営計画では、2028年度の目標として当期純利益1兆円超、ROE10%程度を掲げており、4つの事業戦略の推進を通じた利益成長を図るとともに、株主還元、財務健全性、成長投資のベストバランスを実現します。

株主還元については、配当性向50%程度とし、利益成長を通じた累進的な配当を行います。また、自己株式取得も市場環境や成長投資の機会、日本郵政グループの当行株式保有方針等を踏まえて随時検討していきます。

新・中期経営計画の財務目標および KPI

		2025年度実績	2028年度目標
財務目標 (連結ベース)	当期純利益	5,255億円	1兆円超
	ROE(株主資本ベース)	5.30%	10%程度
	OHR (金銭の信託運用損益等を含む ベース)	55.51%	40%程度
	CET1比率 ^{※1} (平時目標)	9.85%	11%～13% ^{※2}

	KPI	2025年度実績	2028年度目標
デジタルペイメント事業戦略	ゆうちょ通帳アプリ登録口座数	1,662万口座	2,500万口座
コンサルティング事業戦略	長期資産形成制度利用者数 ^{※3}	92万人	110万人
市場運用・アセットマネジメント 事業戦略	資金収支等 ^{※4}	15,363億円	2.3兆円超
地域・企業ソリューション 事業戦略	子会社 GP 投資実行	24件 191億円	60件 600億円程度
人的資本経営	社員エンゲージメント計数 ^{※5}	48.1	52.0

※1 国際統一基準、バーゼルⅢ最終化・完全適用ベース(その他有価証券評価益除く)

※2 2026～2028年度の目標

※3 NISA、iDeCo、国民年金基金(新規業務の届出が前提)の利用顧客合算(制度間の顧客重複あり)

※4 連結・管理会計ベース

※5 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。同社の調査を利用する企業の平均値を50(偏差値)とする。

マテリアリティ

当行は、マテリアリティ(重点課題)を、事業戦略を通じて解決する重要な社会課題であり、その実行を通じて、中長期ビジョンやパーパスの実現を目指すものと位置付け、新・中期経営計画のスタートに合わせて、新たに設定しました。

設定にあたり、2024年から1年半にわたり、全部門の役員が参加するサステナビリティ委員会で計4回協議し、その過程でトピックの評価^{*}・集約方法、表現に至るまで見直し・改善を重ねました。また、新・中期経営計画と一体的な議論を行い、最終的には事業戦略に連動した4つのマテリアリティを選定しました。

^{*} 評価にあたっては、当行の企業価値への影響評価(=シングルマテリアリティ)のほか、当行が社会に与えるインパクトも加えた評価(=ダブルマテリアリティ)を採用。

各プロセスの詳細は、サステナビリティフォーカスレポートでもご紹介しています。

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

サステナビリティ経営



マテリアリティ選定プロセス

▶ステップ1 (洗い出し⇒ロングリスト⇒ショートリスト)

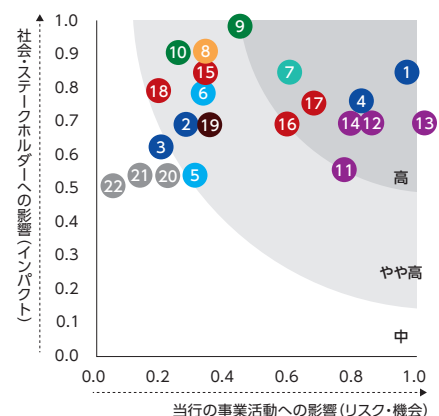
2024年から内外環境分析を開始し、当行のステークホルダーやバリューチェーンを定義したうえで、社会・環境に係る外部環境の長期的な変化(メガトレンド)を調査し、サステナビリティ委員会で議論しました。この分析をもとに、マテリアリティ候補のもとになるトピックを洗い出し、22項目を選定しました。

洗い出しにあたっては、気候変動等の世界共通の課題だけでなく、当行の事業特性を踏まえ、日本特有・地域特有の課題も広く抽出しました。絞り込みにおいては、当行の事業との親和性が低い「アニマルライツ」や「食料安全保障」等の項目を除いたほか、集約可能な項目をグルーピングしました。



▶ステップ2 (各部署ヒアリング、影響度マッピング)

22のトピックについて、リスク・機会(横軸)は当行で採用しているリスクアペタイト・フレームワークに沿って「影響度」、「蓋然性」で評価し、インパクト(縦軸)は欧州財務報告諮問グループ(EFRAG)が公表するガイダンスを参照して、「規模」、「範囲」、「修復困難度(ネガティブ影響のみ)」、「発生可能性」の観点から評価を行いました。実務を担う部署の認識と齟齬が発生しないよう、16の関係部署(部・室)に対し、主に部室長への対面ヒアリングを実施し、観点の抜け漏れの確認や評価の調整を行いました。

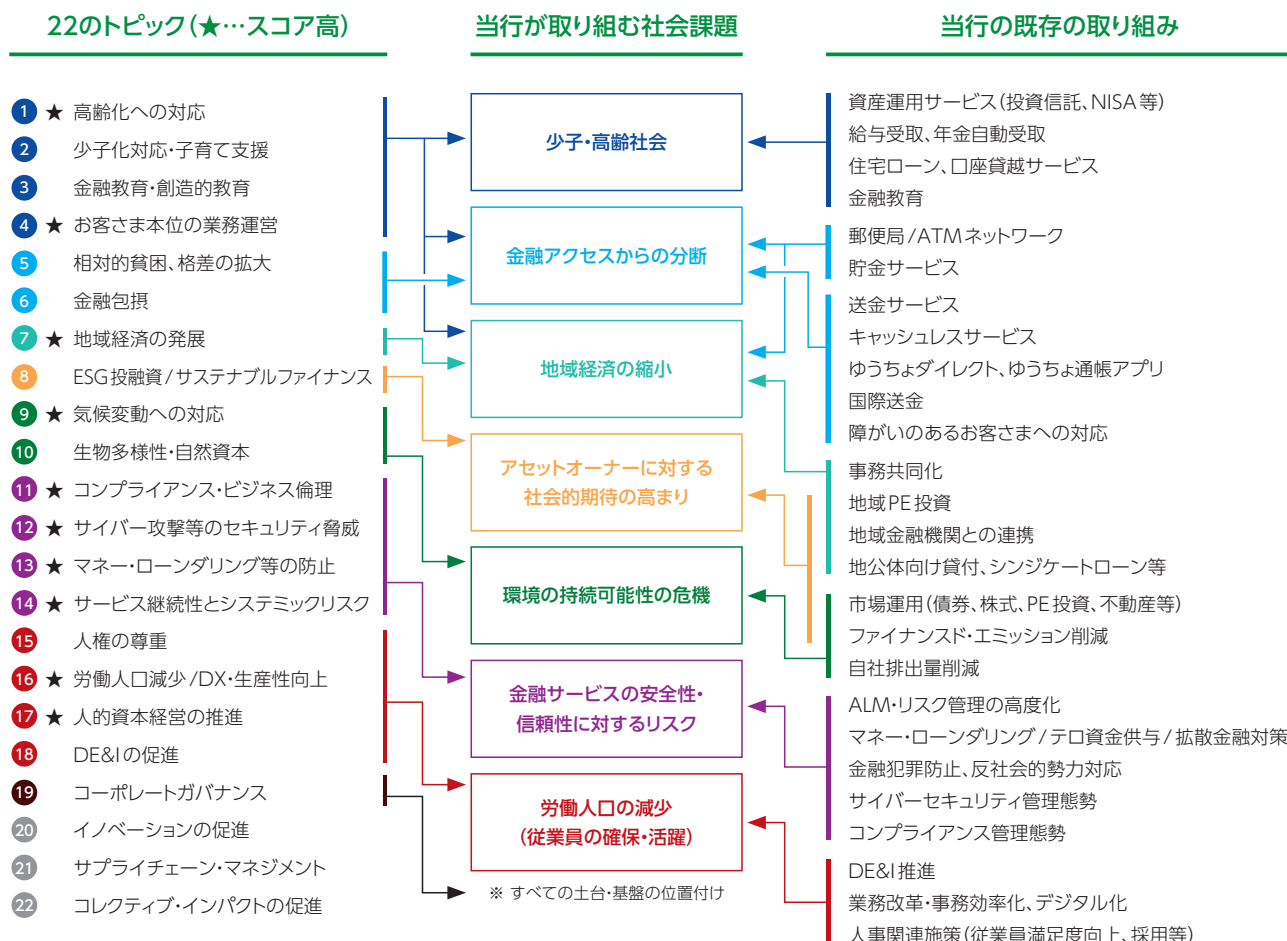


※ 22のトピックはステップ3を参照

▶ステップ3(方向性議論、課題の絞り込み)

その後、社内での議論の結果、当行の事業の社会的影響の大きさを適切に反映し、またステークホルダーと効果的なコミュニケーションを行う観点から、22のトピックから高スコアものを単純にマテリアリティとして選定するのではなく、当行

の既存の取り組みも観点に加え、類似する課題を大まかに7つに集約するアプローチを選択しました。7つの課題をマテリアリティに集約するにあたっては、集約パターン案を複数作成し、サステナビリティ委員会で最適な集約方法を議論しました。



▶ステップ4(中期経営計画との一体的な検討、ステークホルダーヒアリング)

ステップ3(取り組む社会課題の絞り込み)までは新・中期経営計画に先行して検討を進めていましたが、当行の事業戦略と実効的に結び付けるため、新・中期経営計画に係る議論の進展を待ち、2025年に具体的なマテリアリティの議論を再開しました。議論の結果、4つの事業戦略とおおむね対応する4つのマテリアリティに集約しました。表現方法については、他社におけるマテリアリティの表現方法は「課題そのもの」、「課題への対応」、「目指すゴール」の3パターンあることを踏まえ、当行が新・中計期間中に事業戦略を通じて実現するという観

点から「課題への対応」のパターンを採用しました。

加えて、外部有識者やお客さま、社員等ステークホルダーへのヒアリングを行い、「対応する社会課題や取り組みについて、マテリアリティごとの違いが伝わるよう明確化すべきである」といった意見を反映させる等、社外から求められる内容と相違ないことを確認しました。

最終的に、サステナビリティ委員会等執行側の議論と取締役会での決議を経て、以下マテリアリティを策定しました。



人生100年時代の
伴走支援



良質な金融への
アクセシビリティ
確保



地域との共創
による価値創出



持続可能な
環境・社会に
向けた投融資

詳細は次ページ

マテリアリティ

策定したマテリアリティとその基本的な考え方を通して、当行は取り組みを推進していきます。なお、取組状況については、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・報告することとしています。

取り組むべき社会課題

少子・高齢社会

金融アクセス
からの分断

地域経済の縮小

アセットオーナー
に対する社会的
期待の高まり

環境の持続
可能性の危機

金融サービスの
安全性・信頼性
に対するリスク

労働人口の減少
(従業員の確保・活躍)

マテリアリティ

人生100年時代の
伴走支援



良質な金融への
アクセシビリティ確保



地域との共創による
価値創出



持続可能な
環境・社会に向けた投融資



マテリアリティに
取り組むうえで
不可欠な重要基盤となる
取り組み

基本的な考え方

パートナー企業との連携を通じ、多様なお客さまニーズに対応した商品・サービスを提供し、超高齢社会における豊かな人生100年時代をサポートします

「リアル×デジタル×リモート」の3チャネルを通じ、日本全国あらゆるお客さまに「安心・安全・便利」+「お得」な金融サービスを提供し、金融アクセスの確保に努めます

活力ある地域社会の実現を後押しするため、地域金融機関等と連携し、地域への資金循環やサービスの拡充に取り組みます

本邦最大級の機関投資家として、サステナブルファイナンス実績の着実な拡大を含む投融資活動を通じて、持続可能な環境・社会の実現に貢献します

人的資本経営・企業風土改革

詳細はP.46～55

詳細はP.56～57

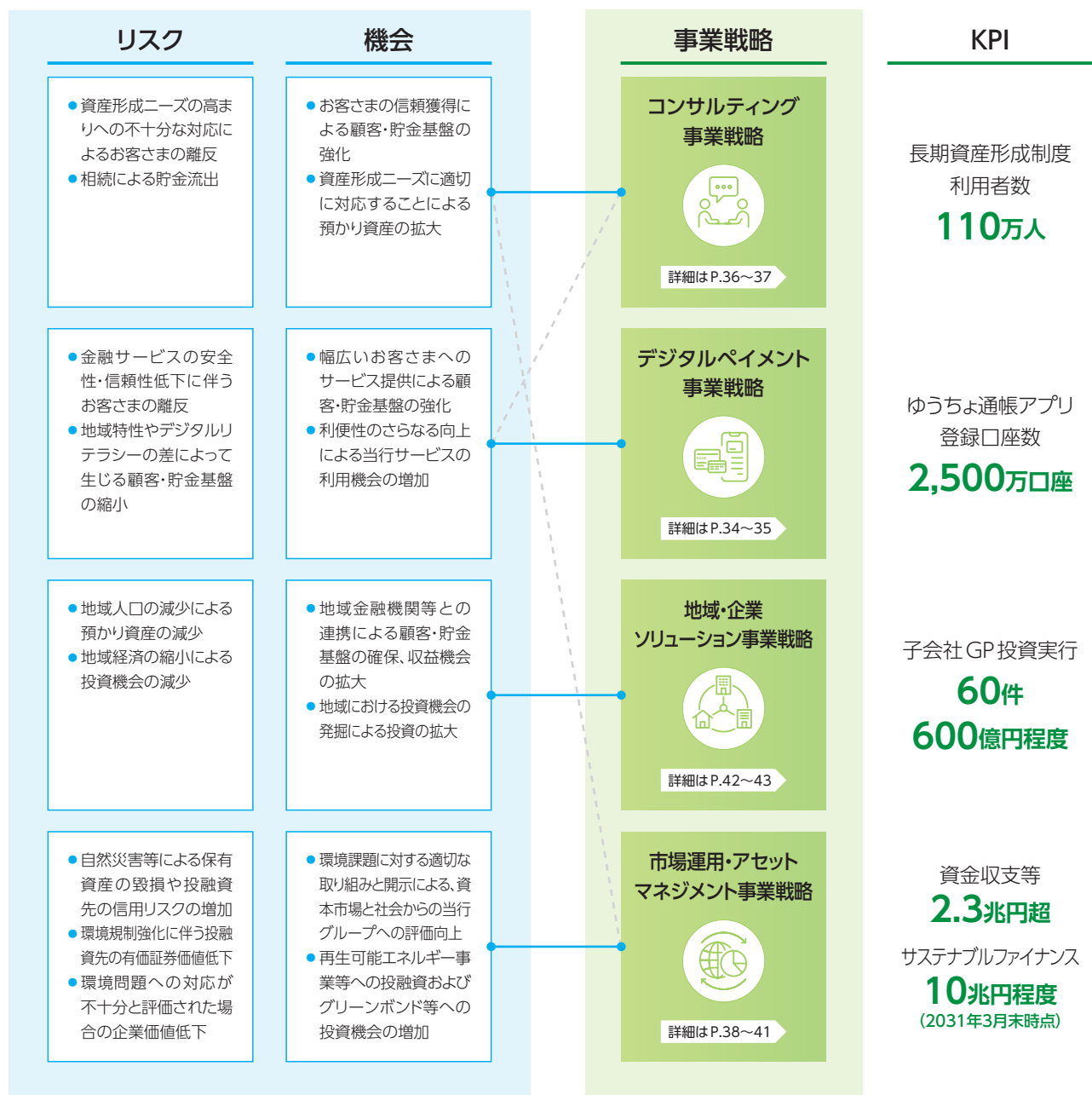
経営基盤の高度化

詳細はP.44～45

詳細はP.66～78

今後も引き続き、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、事業活動を通じて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。

●●●：最も関連性が高い戦略 ---：関連性がある戦略



事業戦略と連動した採用・配置・育成や自律的なキャリア形成機会の提供による専門性向上、お客さま本位浸透に向けた風土改革の推進により、社員ひいてはお客さま・社会のWell-being向上に貢献します

AI等による生産性向上や、金融営業に係るガバナンス強化、サイバーセキュリティ脅威やマネー・ローンダリング等への対策強化等を通じ、安全・持続可能な金融サービスの提供基盤を確保します

デジタルペイメント事業戦略



専務執行役 CIO
(Chief Information Officer)

松永 恒

戦略の概要

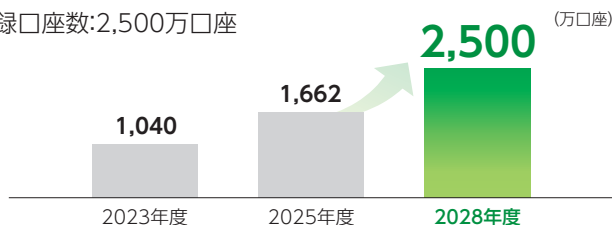
デジタルペイメント事業戦略は、中長期ビジョンの「日本随一の総合金融プラットフォーム」の実現に寄与する戦略です。

ゆうちょ通帳アプリを起点に、お客さまによる当行口座の日常使いを促進します。また、ゆうちょ通帳アプリ等を通じて集積される金融取引データ等をもとに、お客さま起点のデジタルマーケティング・広告配信を実施し、LTV[※]とお客さまの体験価値を向上します。さらに、トークン化預金により、さまざまなパートナー企業との提携を通じ、「安心・安全・便利」で「お得」なサービス提供を目指します。

※ Life Time Value の略。顧客が生涯にわたり企業にもたらす利益、価値

KPI(2028年度目標)

- ゆうちょ通帳アプリ登録口座数:2,500万口座



2025年度の実績

スマートフォン上で基本的な銀行取引が行える「ゆうちょ通帳アプリ」の機能拡充を図るとともに、TVコマーシャルや各種キャンペーン等のプロモーションや、窓口での積極的なご案内等により、ゆうちょ通帳アプリの登録口座数は前中期経営計画で掲げた目標の

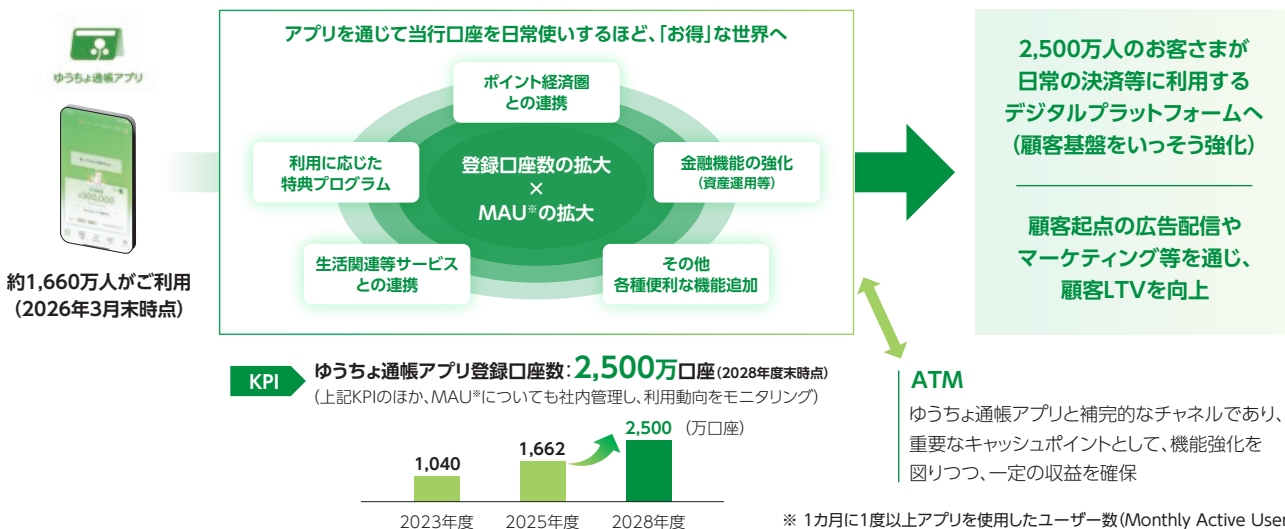
1,600万口座を超えました。

また、スマートフォン上で口座開設等が行える「ゆうちょ手続きアプリ」やセルフ型営業店端末「Madotab」等にさまざまな機能を追加する等により、お客さまの利便性向上と業務効率化を図りました。

ゆうちょ通帳アプリの進化とお客さまへの価値提供

ゆうちょ通帳アプリに特典プログラム等を通じた「お得さ」を加えることで、当行口座の日常使いを促進し、顧客・貯金基盤を強化することを目指します。

また、アプリを通じて集積する金融取引データ等をベースとしたお客さま起点のマーケティングを通じ、顧客体験価値とLTVを向上させます。



パートナー企業との提携

お客さまのニーズやライフスタイルが多様化する中、「安心・安全・便利」で「お得」なサービスを迅速かつ幅広く提供するため、パートナー企業との提携を推進しています。例えば、2026年4月から株式会社NTTドコモの「dカード GOLD U ゆうちょ銀行デザイン」のクレジットカードの取り扱いを開始しました。また、2026年9月からはクラシル株式会社が提供

する節約アプリ「レシチャレ」との連携を開始する予定です。これにより、ゆうちょ通帳アプリから「レシチャレ」にアクセスし、買い物後にレシート投稿を行うことで、ゆうちょ銀行口座で特典を受け取ることができるようになります。お客さまによる当行口座の日常使いを促進するため、今後もさまざまなパートナー企業との提携を検討してまいります。

VOICE

デジタル戦略部
嶋本 尚行



私は、2018年に入行し、2024年度よりデジタル戦略部でデジタルペイメント事業戦略に係る業務に従事しています。具体的には、デジタル戦略の策定に加え、ゆうちょ通帳アプリへの追加機能の検討をはじめとした、新商品等の企画立案も担当しております。

今後も柔軟な発想で最新技術を取り入れ、お客さまがよりよい体験をできるような魅力的なデジタルサービスの創出に尽力してまいります。

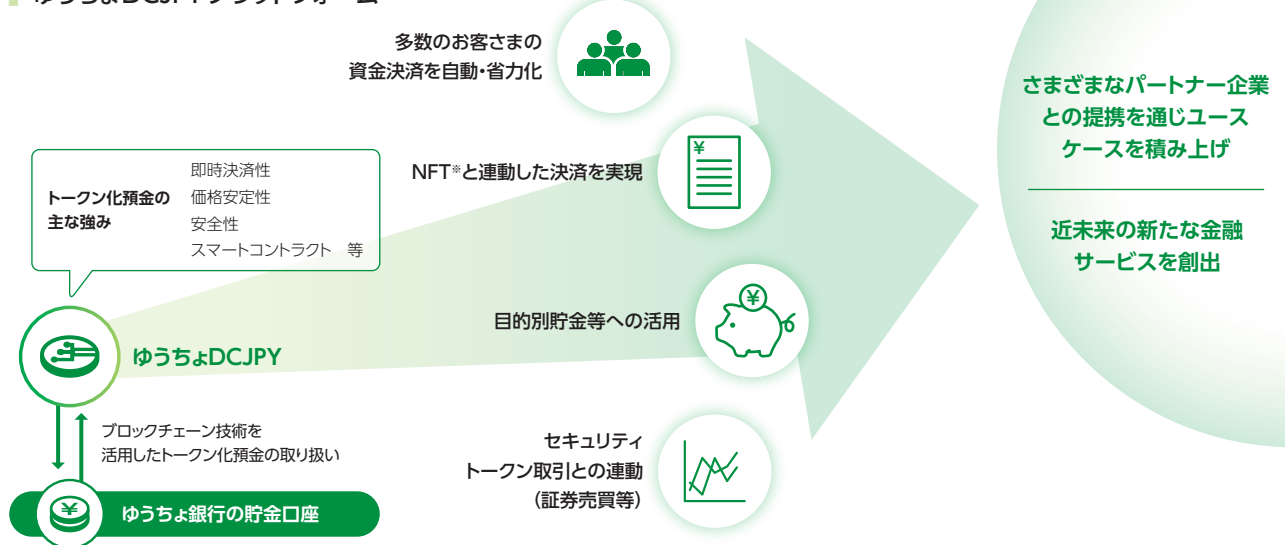
トークン化預金「ゆうちょ DCJPY」の展開

2025年9月、当行はお客さまに新しい価値を提供することを目的に、個人・法人向けにトークン化預金「ゆうちょ DCJPY」の取り扱いの検討を始めたことを発表しました。検討中のトークン化預金では、ブロックチェーン技術を活用し、決済における即時性と透明性を兼ね備えたものとする想定です。

ゆうちょ銀行が発行体となり、ゆうちょ銀行の決済用預金として決済機能の提供を可能とすることで、預金保険の対象となるなど、安心、安全にご利用いただけるものです。

トークン化預金により、さまざまなパートナー企業との提携を通じ、「安心・安全・便利」で「お得」なサービス提供を目指します。

ゆうちょ DCJPY プラットフォーム



※ Non-Fungible Token (非代替性トークン) の略。

コンサルティング事業戦略



常務執行役

中尾 英樹

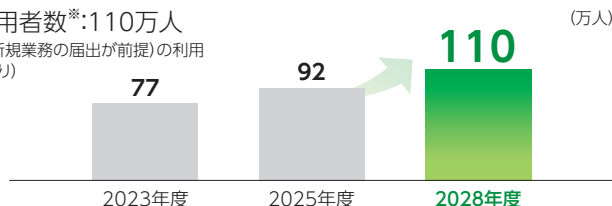
戦略の概要

パートナー企業との連携を通じた商品ラインアップ拡充や、リアル×デジタル×リモートの各サービス提供チャネル強化を通じ、総合金融プラットフォームとして全世代に伴走する金融コンサルティングを推進します。特にデジタルチャネルにおいては、あらゆるお金の相談をスマートフォン等で手軽にできる対話型AIサービス「ゆうちょAIコンシェルジュ(仮称)」を導入し、パーソナライズされた提案等を通じたお客さまの体験価値向上を目指します。

KPI(2028年度目標)

● 長期資産形成制度利用者数*:110万人

※ NISA、iDeCo、国民年金基金(新規業務の届出が前提)の利用
顧客合算(制度間の顧客重複あり)



2025年度の実績

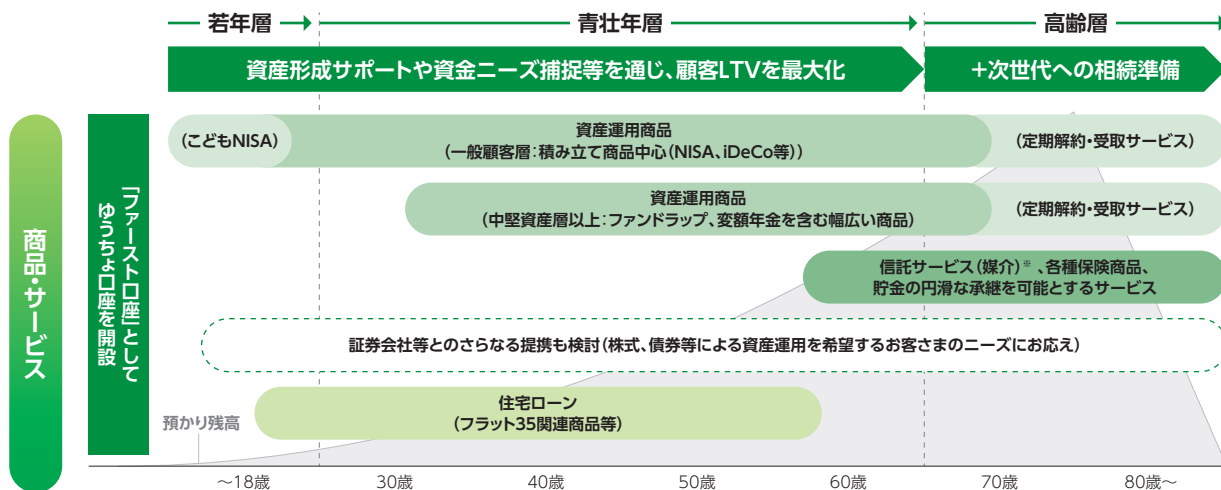
資産形成サポートビジネスでは、投資信託商品のラインアップ拡充に加え、お客さまが身近な店舗から、専門性の高いコンサルティング

を提供する資産運用リモートセンターにアクセスできる体制を構築するなど、お客さまの資産形成ニーズにきめ細かく対応しています。

全世代に伴走する金融コンサルティング

人生100年時代におけるお客さまの多種多様な金融ニーズに対し、パートナー企業との連携を通じて商品・サービスのラインアップを充実させます。

また、「リアル×デジタル×リモート」の3つのサービス提供チャネルを通じて、全国、全世代のお客さまにサービスを提供します。



提供チャネル

リアルチャネル

- 直営店は、専門性の高い商品を含む総合的な金融コンサルティングを提供。
- 郵便局は、直営店やリモートチャネルへの最適な送客を行う「金融コンシェルジュ」へ。

デジタルチャネル

- AIコンシェルジュ(仮称)を導入し、いつでも手軽に資産運用等の相談ができる環境を構築。
- UI/UXの向上に加え、アフターフォローサービスの充実等を通じてCXを向上。

リモートチャネル

- 専門人材の増強も含め、態勢を強化。お客さまの利便性と社員の生産性を同時に向上。
- 日本全国の各郵便局から、ベーシックな資産運用商品の購入・相談が可能。

※ 新規業務の届出が前提

新商品・サービス導入とデジタルチャネルの強化

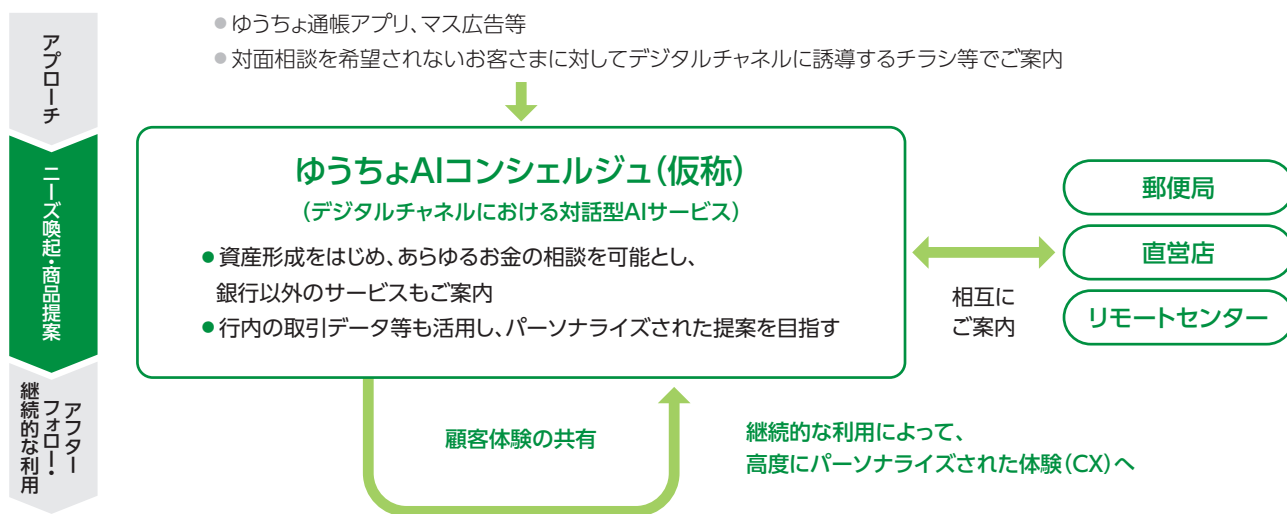
商品ラインアップの拡充により、ライフスタイルやライフステージに応じたお客さま一人ひとりのニーズへの対応力を強化いたします。例えば、投資信託のラインアップの拡充、

iDeCo 新プラン(運営管理手数料無料化、商品ラインアップ強化)、保険商品の販売や貯金の円滑な継承を可能とするサービスの提供などを予定しています。

■ ゆうちよAIコンシェルジュ(仮称)を通じたCX向上

資産形成をはじめとした、さまざまなお金の相談をスマートフォン等で手軽にできる「ゆうちよAIコンシェルジュ(仮称)」を導入予定です。銀行以外のサービスもご案内し、商品によ

ては郵便局や直営店、リモートセンターをご案内します。継続的な取引により、高度にパーソナライズされたご提案を目指しています。

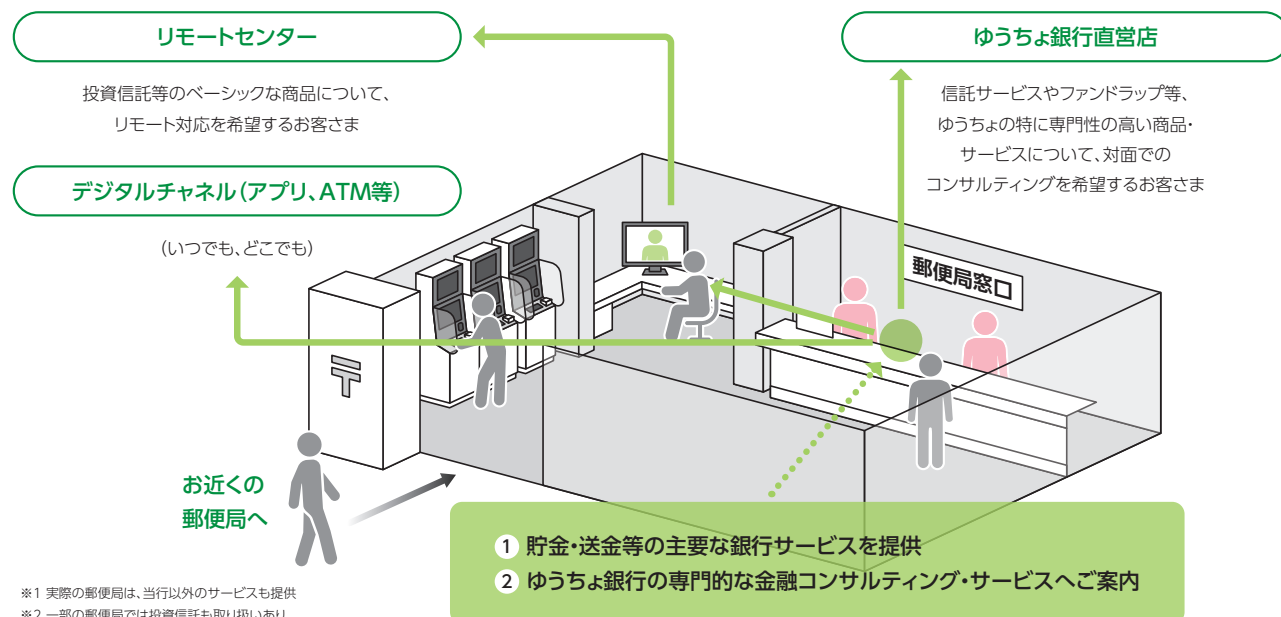


「金融コンシェルジュ」としての郵便局

日本全国の郵便局は、貯金・送金等の主要な銀行サービスを提供するとともに、お客さまのニーズに沿ってゆうちょ銀行の専門的な金融コンサルティング・サービスへご案内する、「金

融コンシェルジュ」としてのプロフェッショナルな機能も発揮していきます。お客さまの利便性向上とフロントラインの生産性向上を同時に実現し、価値を提供します。

■ お客さまの目線から見た、郵便局におけるゆうちょ銀行サービス^{※1,2}の提供イメージ



市場運用・アセットマネジメント事業戦略



常務執行役

吉田 優子

戦略の概要

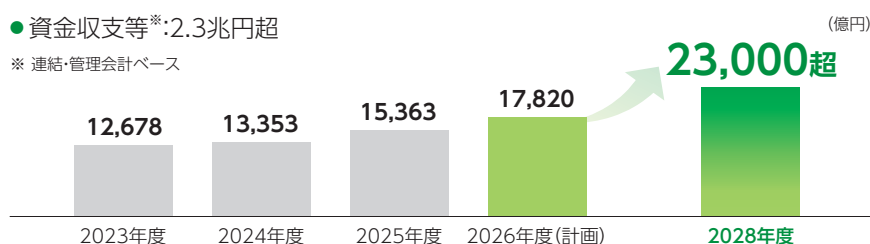
市場運用・アセットマネジメント事業戦略では、国内外への投資を通じ、お客さまの資産価値向上とサステナブルな社会の実現を目指す「世界有数のマーケットプレイヤー」となることを見据え、引き続き社内各部による牽制機能を十分に確保しつつ、健全で収益性の高い市場運用を行っていきます。

また、これまで当行が進めてきた、運用の高度化・多様化により蓄積してきたノウハウを活かして、新たな収益機会を獲得するための取り組みも進めています。

KPI(2028年度目標)

● 資金収支等[※]: 2.3兆円超

※ 連結・管理会計ベース



2025年度の実績

国内外における金融政策の変更や政権の交代、地政学リスクの高まり等、世界的に市場環境が大きく変動し、世界経済の先行きに不透明感が増した中、リスク対比リターンを重視し、慎重な投資・適切なリスクのヘッジを行い、優良案件への選別的な投資を実施しました。そ

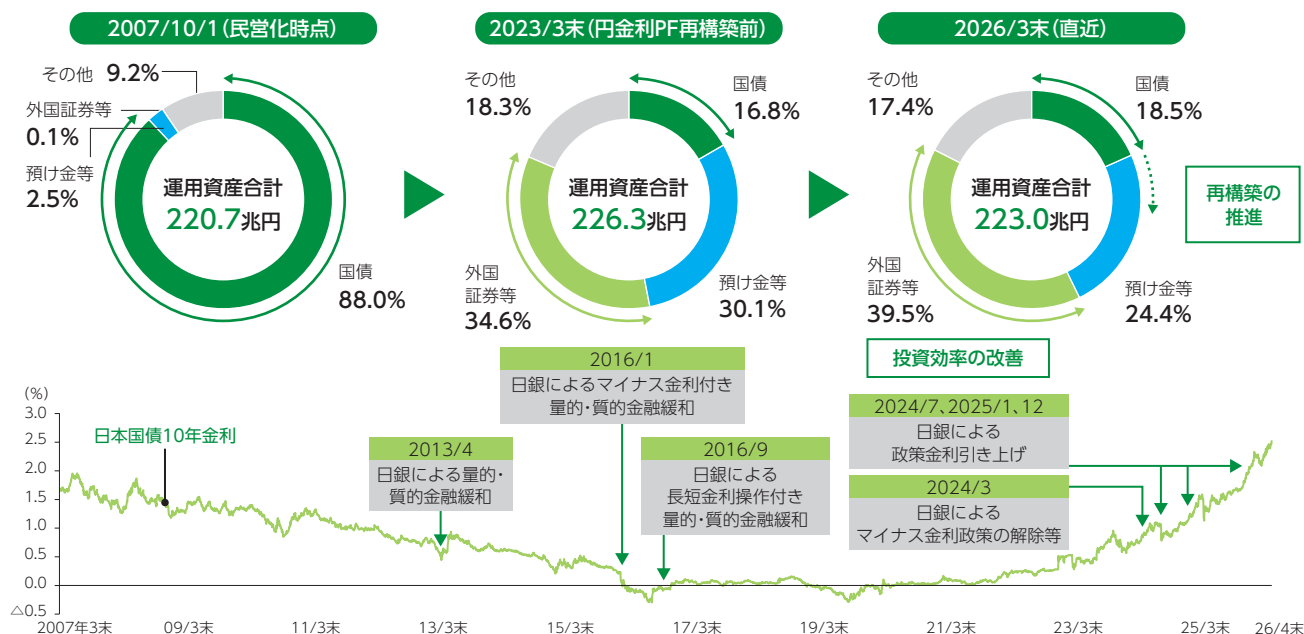
の結果として、安定的かつ予想を上回る収益を確保しています。

また、これまで培ってきたスケールメリットやノウハウを活かした挑戦として、アセットマネジメントビジネスに取り組む「ゆうちょアセットマネジメント株式会社(JPAM)」を2026年4月に設立いたしました。

最適な運用ポートフォリオの追求

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投資を行い、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、円金利ポートフォリオの再構築に取り組んでおり、新・中期経営計画期間中は、リスク性資産の投資効率の改善に努め、持続的な利益成長につなげてまいります。



アセットマネジメントビジネスへの挑戦

JP 投信とJP インベストメントの合併により発足したゆうちょアセットマネジメント(JPAM)を中核に、特色あるアセットマネジメントビジネスに挑戦していきます。

当行のこれまでのオルタナティブアセット等への投資実績

を踏まえて、金融機関を含むさまざまな機関投資家に対して魅力ある商品を組成していきます。加えて、多様な個人投資家のニーズに即した商品を、若年層やウェルス層等新たな顧客層にも提供します。

運用スケールの共有

世界有数の資産運用規模を有するスケールメリットを活かして、ゆうちょ銀行が築いてきた優秀な運用者とのリレーションを投資家の方々に共有

アセットオーナーとしての目線

ゆうちょ銀行がアセットオーナーとして培ってきた運用力を活かして、お客さまと同じ目線に立った信頼できる商品を提供

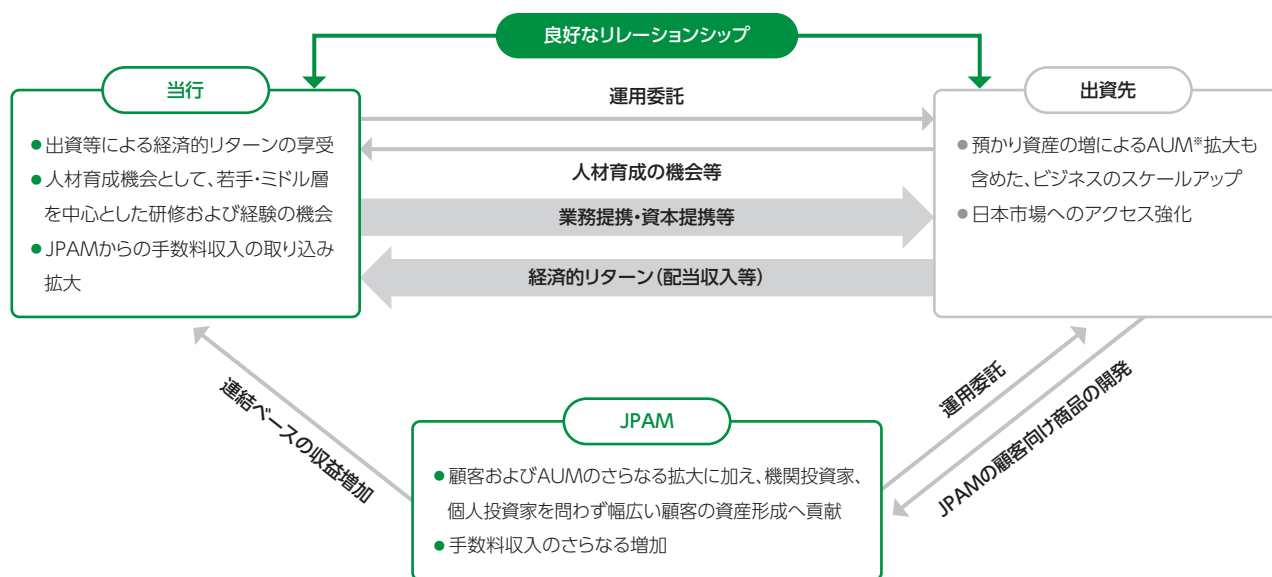
新たな運用機会の提供

ゆうちょ銀行がアセットクラスごとに蓄積してきた運用ノウハウを活かして、これまで投資家の選択肢になかった新たな運用機会を提供

インオーガニック戦略“α”の展開

海外を中心としたアセットマネジメント会社との業務提携・資本提携等により、収益性の向上に資する経済的リターン確

保に加えて、関係強化による人材育成やJPAMの成長(手数料収入の拡大等)を目指します。



※ お客さまからお預かり・運用している資産の総額 (Assets Under Management)

VOICE

クレジット投資部
中北 尚子



私は2017年に新卒で総合職として入社し、2019年からダイレクトレンディングファンドへの投資業務に従事しています。

ダイレクトレンディングとは、主に米欧の中堅企業に対してファンドから直接貸し付けを行う投資手法です。当行では戦略投資領域のひとつに位置付けられ、市場拡大前の2018年から先駆的に投資を開始しました。

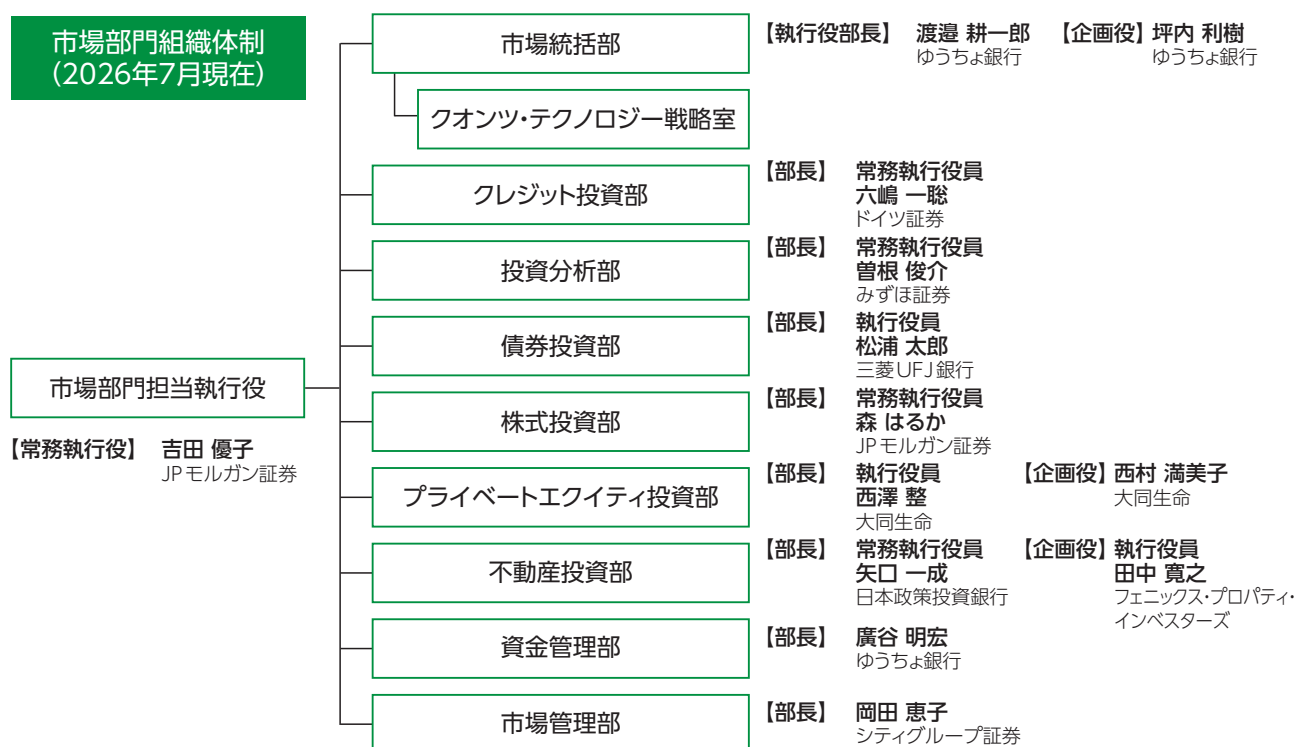
私は運用資産の積み上げ初期から、投資先の選定・評価、ポートフォリオ管理、パフォーマンス分析などに携わり、投資先の拡充と運用体制の整備に取り組んできました。今後も優良な投資先を選定し、良好なリスク・リターン特性を有する投資機会の発掘に努めてまいります。

市場運用・アセットマネジメント事業戦略

ゆうちょ銀行の強固な運用体制



ゆうちょ銀行の運用部門では、社内外から多様な専門人材を登用し、部長クラスのマネジメントとして配置。ノウハウの継承だけでなく、若手社員等の育成にも積極的に注力しています。



注 名前の下は主な経歴。



ゆうちょアセットマネジメント
株式会社 代表取締役社長

貞永 英哉

ゆうちょ銀行は新・中期経営計画において、「特色あるアセットマネジメントビジネスを展開すること」を達成すべきミッションのひとつとして掲げております。当社は、このミッションを推進するため、個人のお客さまの資産形成の支援を行っていたJP 投信株式会社と、プライベートエクイティファンド投資を中心に機関投資家向けビジネスを展開していたJP インベストメント株式会社が合併した会社です。

近年、日本では資産運用を取り巻く環境は大きく変化しており、資産運用の高度化・多様化はよりいっそう重要性を増すと考えております。当社は「お客さまからの信頼を原動力に、世界に広がる価値ある投資機会をお届けする」という経営理念のもと、ゆうちょ銀行グループが培ってきた確かな運用力を、個人のお客さまのニーズや視点に立った特色ある金融商品としてお届けするとともに、機関投資家のさまざまなニーズに応じた資金運用受託等にも取り組んでまいりたいと考えております。

JPAMの経営理念

お客さまからの信頼を原動力に、世界に広がる価値ある投資機会をお届けします。



JPAMの事業戦略

ゆうちょアセットマネジメントにしかできない、特色あるアセットマネジメント事業を展開。

新・中期経営計画期間

将来的な対応

【新規ビジネスへの挑戦に向けた基盤構築】

- JP インベストメントにおいてビジネス展開をしてきたPEファンドの販売先を拡大
- オルタナティブアセット等を構成資産とする投資信託の営業・販売
- さまざまな金融機関のニーズに応じた資金運用受託や他のアセットマネジメント会社等との業務提携等

【取り扱いプロダクトのさらなる拡充】

- 債券等の伝統的資産も組み込んだ、幅広い商品展開
- 機関投資家のニーズに合わせた商品の開発・提供

【多様なニーズに応える投信ビジネスの拡充】

- JP 投信で販売してきたバランス型投信の追加開発
- 郵政グループのネットワークも活用し、幅広いお客さまのニーズに合わせた投資信託の設計・販売
- 販売チャネルのさらなる拡充

【機関投資家用商品のリテール販売】

- オルタナティブアセット等を構成資産とする投資信託など商品ラインアップ強化
- お客さまの潜在ニーズを汲み取った魅力的な商品開発の追求
- 市場の開拓者となり、ブルーオーシャン分野の投資信託を開発・販売

JPAMのサステナビリティ

日本郵政グループの一員として社会的責任を果たすという観点から、投資プロセスを通じ、環境・社会・ガバナンス(ESG)を考慮した取り組みを推進し、当社及び社会の持続的な発展を目指します。

地域・企業ソリューション事業戦略



常務執行役
蓮川 浩二

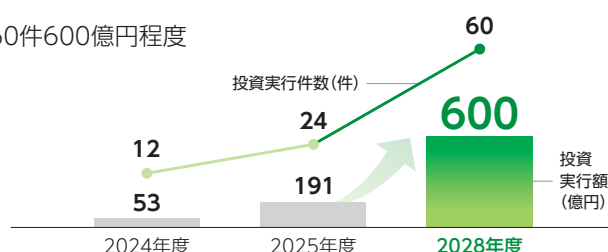
戦略の概要

前中期経営計画で「Σビジネス」としてスタートした国内の中堅・中小企業向け投資ビジネスについて、子会社であるゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社（JPCP）を中核とするGP*事業展開を通じ、国内向け地域PE投資を深化します。また、地域金融法人等とのリレーションシップ・マネジメント強化、地域企業への決済ソリューション提供や職域営業も推進してまいります。

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

KPI (2028年度目標)

- 子会社 GP 投資実行: 60件600億円程度



2025年度の実績 (前中期経営計画の実績)

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（JPCP）」における旗艦ファンド「ゆうちょキャピタル・シグマ地域事業承継2号投資事業有限責任組合」の設立に向けた対応等、着実に歩みを進めています。

< JPCPに関わる主な取り組み >

- ✓ 2024年5月 当行100%出資子会社 JPCP 設立
- ✓ 2024年8月 ジェイ・ウィルGとJPCPによる共同 GP ファンド設立
- ✓ 2025年1月 三井物産とJPCPによる共同 GP ファンド設立
- ✓ 2026年4月 JPCPの旗艦ファンド(300億円)立ち上げ

地域 PE 投資の深化

地域と当行グループ双方のサステナブルな発展に向け、地域PE投資の基盤を構築します。着実に投資実績と成功事例を積み上げ、GPとしての信頼性とプレゼンスを向上さ

せ、将来的には、地域拠点を有する国内有数のPE投資家を目指します。

新・中期経営計画 (2026-2028)

次期中期経営計画以降

JPCPを中核とする
PE投資基盤構築

- JPCPを強化し、パートナー企業とともに投資拡大
- 投資実績と成功事例の積み上げにより、GPとしての信頼性・プレゼンス向上

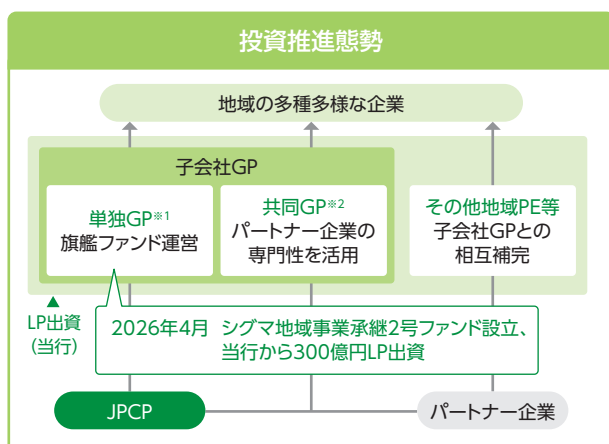
投資規模拡大により、
地域の投資拠点展開が進み、
きめ細かな地域共創に貢献

地域金融機関と地域企業が紡いできた
「地域共創」におけるエクイティ面での寄与

JPCP を中核とした PE 投資基盤構築

地域 PE 投資の中核となるゆうちょキャピタルパートナーズの態勢強化を図るとともに、パートナーとなるファンド運用

会社との連携も強化していきます。



JPCPの態勢強化

- 単独GPにおける**旗艦ファンド立ち上げ**や、パートナー企業との協業を通じた既存ファンドの投資実績を積み上げ。
- 当行社員の出向を含め、**プロ人材の育成・確保**を推進。ミドル・バックも含めた多様な人材育成プログラムを策定。

※1 JPCPが単独で運営するファンド

※2 パートナー企業とJPCPで共同運営するファンド

VOICE

ゆうちょキャピタル
パートナーズ株式会社
竹中 文



私は、2008年に入社後、営業部門、信越エリア本部等での勤務、投資会社への出向を経て、2022年から国内向け地域PE投資事業に携わってきました。育児休業取得後、現在は、ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会で経営企画、総務、ファンド管理等のバックオフィス全般を担う部署の部長を務めています。

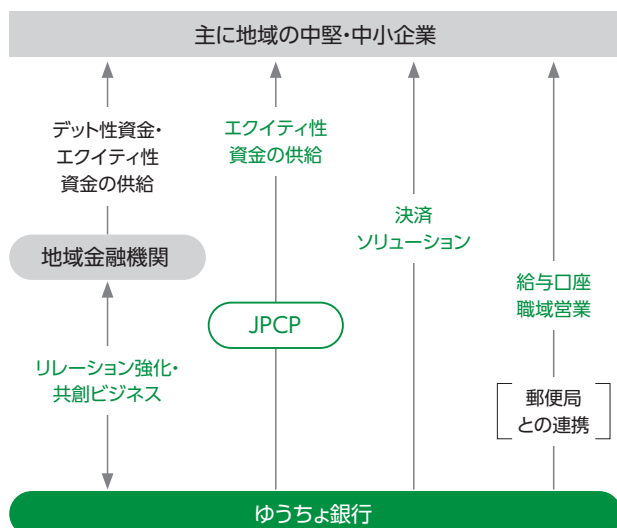
これまでの経験を、ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社の態勢強化、地域PE投資の深化に活かせるよう、今後もさまざまな業務に積極的に挑戦していきたいです。

金融法人とのリレーションシップ・マネジメント(RM)と事業法人へのソリューション提供

地域金融機関等とのATM連携等、各種共創ビジネスの推進によるさらなるリレーション強化を目指します。また、顧客基盤を強化し、エンベデッドファイナンスを含む事業法人への

決済ソリューション提供や職域営業等により、役務収益を拡大します。

中堅・中小企業への価値提供のイメージ



金融法人とのリレーションシップ・マネジメント(RM)

- 当行ATMプラットフォームのさらなる有効活用に向けた連携深化。
- 地域金融機関の投融資先に対するエクイティ連携(地域PE投資)、シンジケートローンのレンダー参加。
- その他、地域金融機関等との新たな共創ビジネスも検討。

事業法人への各種ソリューション提供

- エンベデッドファイナンスの推進(即時振替サービスやAPI連携※等を通じ、事業法人顧客向けの決済ソリューションニーズを充足)。
- 郵便局と連携し、給与口座獲得、事業法人への職域営業展開。
- 他社提携商品(ゆうちょ銀行ビジネスカード等)も活用し、資金決済ソリューション営業を推進。

※ Application Programming Interfaceの略。

銀行と外部の事業者との間の安全なデータ連携を可能にする取り組み。

デジタル変革を加速させるAI活用

当行は、AI等新技術への積極的な投資も含め、新・中計期間で総額5,000億円程度のIT投資を計画しています。

経営環境の変化等に対応する柔軟性と拡張性を両立した

システム基盤の実現とともに、IT・AI(デジタル)の推進を支える人材育成、ガバナンス等を維持・強化していきます。

AI等の新技術活用も含む戦略的なIT投資

デジタルペイメント事業戦略

- ゆうちょ通帳アプリに多彩な機能を追加・強化
- デジタルマーケティング高度化に向けた基盤整備
- トークン化預金「ゆうちょDCJPY」の展開



コンサルティング事業戦略

- 「ゆうちょAIコンシェルジュ(仮称)」等を通じ、お客さまに向けて高度にパーソナライズされた体験を提供する基盤構築

顧客・貯金 基盤の充実

地域・企業 ソリューション事業戦略

- 地域金融機関等との共創ビジネス推進等に向けた、AI等も活用した管理システムの導入



市場運用・ アセットマネジメント事業戦略

- 環境変化に応じた最適な運用ポートフォリオ構築に向けた機能の追加

人的資本経営・企業風土改革の推進、経営基盤の高度化

- お客さま対応におけるAI活用等を通じ、今後の人口動態等の環境変化も踏まえた業務効率化を推進
- サイバー攻撃の迅速・巧妙化や不正利用口座の拡大等を踏まえ、AI等を活用した対策等の早期・高度化
- 社員のWell-being向上に向けた各種サーベイやAIを活用した管理者等への対話支援システムの導入



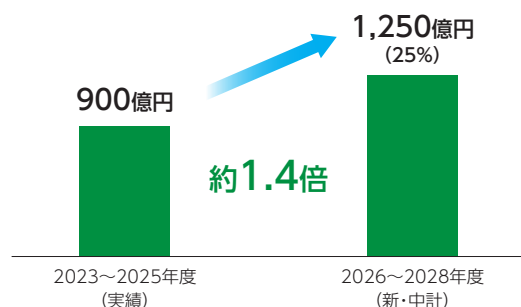
安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資

- 着実な基幹システム等の更改、全国規模でのATM配備・保守等

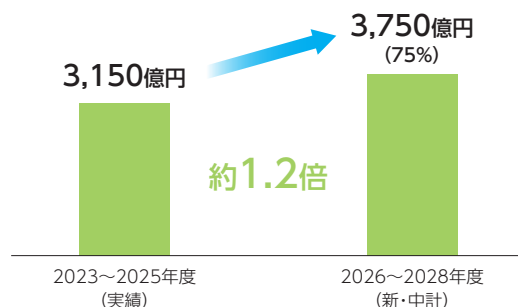
【投資計画】

1,250億円程度の戦略的なIT投資を計画

(AIへの投資を含む)



3,750億円程度の安定的なIT投資を計画



※ グラフ内の()はIT投資額における割合
※ 設備投資+経費のキャッシュフローベース

AI 活用のさまざまな取り組み

外部アドバイザー招聘による生成 AI 活用の加速

中長期的な生成 AI 活用・DX 推進のため、2026年5月には株式会社 neoAI と資本業務提携を締結し、同社代表取締役 CEO の千葉駿介氏をアドバイザーとして招聘しました。本提

携のもと、戦略・技術の両面から外部の専門知見を取り入れることで、業務効率化・高度化を加速し、ステークホルダーの皆さまへの価値還元を目指してまいります。

特殊詐欺被害防止対策の強化

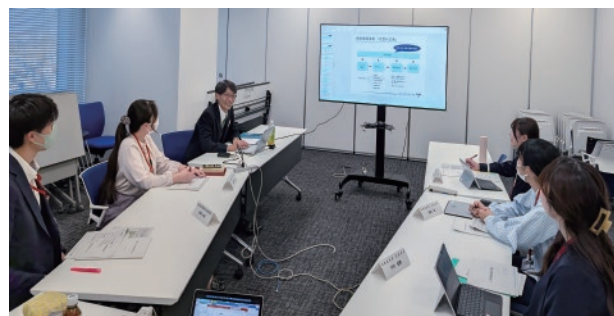
ゆうちょ銀行では、2024年3月から特殊詐欺被害防止対策として、ATM コーナーに設置している防犯カメラ等の画像をリアルタイムで AI が分析し、携帯電話等の通話動作を検知した場合は、速やかに ATM 上部に設置しているデジタルサイネージに警告画面を表示し、警告音でお取り扱い中のお客さまへ注意喚起を実施しています。2026年1月には、特殊詐欺

の手口が巧妙化している状況に鑑み、ATM 画面へ警告画面を表示させるとともに、AI 画像分析により、携帯電話等の通話動作を検知した場合は、ATM 取引を中断する機能を ATM に実装し、特殊詐欺被害防止対策のさらなる強化を行っています。

特許等推進活動定着に向けた啓発活動の推進

社内で特許等の取得・侵害回避に関する啓発活動として、システム導入部署を対象とした、特許等の他社動向や特許事例を紹介するセミナーを行っています。また、本社各部署から広く参加者を募り、演習を通して課題の抽出方法やアイデアの展開方法を身に付け、特許要件等の知識を習得するワークショップも実施しています。

近年は経営戦略としての DX 推進を踏まえ、「DX」や「AI 活用」をテーマに、これら啓発活動を推進し、社内で作出されたアイデアは特許出願も進めています。



ワークショップの様子

生成 AI コンペ

生成 AI による業務高度化を目的に、システム部門・総務部の若手社員を対象とした生成 AI コンペを社内ですべて実施しました。公募により選抜された参加者が約半年間にわたり neoAI Chat を活用し、適合性の高いプロンプトの設計やハルシネーション対策を通じて、生成 AI の実務適用に向けた課題を整理。今後の AI 人材の育成や、社内利活用促進に向けた意識醸成に寄与しました。



生成 AI コンペの成果発表会の様子



TOPICS 「みんなの声委員会 -ECHO-」生産性向上 PT の取り組み

社員から寄せられた声を踏まえ、ボトムアップで改善策を検討・立案し、具現化してきました。

具体的には、社員休憩室の整備など、エンゲージメント向上に資する職場環境の整備を進めるとともに、業務のデジタル化や社員間のコミュニケーションの充実に向けて、当行内で使用する全拠点の PC に生成 AI 機能を新たに実装しました。

さらに、生成 AI の社内教育施策を展開し、AI の基本的な利用方法の浸透に加えて、AI に対するリスクや留意点の認識向上を図っています。

生産性向上 PT では、これらの取り組みを通じて働きやすい職場の実現に向けた業務の効率化・生産性向上を支援しています。

みんなの声委員会 -ECHO- の詳細は P.56

人事戦略



執行役 人事部長
山本 浩和

経営戦略と連動した人事戦略の推進

人事戦略の策定に際し、内外環境の変化を踏まえ、15年後を見据えた中長期ビジョンについて議論を重ね、今後の当行の人員構成の変化をシミュレーションするとともに、会社が目指すビジネスの実現に必要な人員を整理し、ギャップを特定しました。人口減少やAI・デジタル技術の進展等、外部環境が急速に変化する中、そのギャップを埋めるために、採用強化、AI等活用による生産性向上を図り、これらにより創出された人材を注力分野などへ重点的に配置していきます。

新・中期経営計画では、新たなステージへのチャレンジが求められるため、専門性を追求できる複線型人事制度を導入するほか、手挙げ制度であるキャリアチャレンジ制度や社内インターンシップ、各種内外研修を通じて、社員の自律的な成長、キャリア形成を後押しするとともに、社員の働きがいの向上、女性やシニア社員など多様な人材が安心して働ける職場づくりに努めていきます。

人事は、経営(事業)と社員(組織)をつなぐうえで重要な役割を担っているため、社員一人ひとりが経営理念や事業戦略を深く理解し、自らの役割を主体的に捉えられるよう、さまざまな機会や手段を通じて、パーパス、ビジョン、事業戦略などの浸透を図っていきます。

あわせて、経営と社員が同じベクトルで企業価値向上を目指すという観点から、株式報酬制度の導入や人事・給与制度の見直しを進めていきます。

社員の成長が企業の成長につながり、企業の成長が社員に還元される、この好循環を強化することで、会社と社員の結び付き、ひいてはエンゲージメントを高め、人事戦略面から企業価値向上を実現してまいります。



ダイバーシティ・
キャリア開発部長
清家 智子

2026年4月、多様な社員が活躍し、自律的なキャリアを築ける環境を実現するため、ダイバーシティ推進部と研修やキャリア開発を担当していた人事部人材開発室を統合し、ダイバーシティ・キャリア開発部として新たに生まれ変わりました。

ダイバーシティ・キャリア開発部では、人事戦略に掲げる3つの柱「成長を支える」、「働きがいを高める」、「多様性を活かす」それぞれに対して、自律的なキャリア形成、心理的安全性の確保された働きやすい職場、多様な社員が活躍できる環境を実現して、社員一人ひとりが最大限に自分の力を発揮し、企業価値の向上につなげることを目指しています。

ひと昔前は、長時間のフルタイム勤務が可能な人材を中心に、会社が設計したキャリアに沿って昇進・成長する構図が主流でした。

現役世代の縮小および経営環境ならびに価値観の変化の速度を踏まえれば、当行の持続的成長に向け、社員が各々の事情のもとで能力を最大限発揮し成長できる職場基盤の整備が不可欠です。あわせて、社員には、自らのキャリアを自律的に選択・構築する主体性が求められます。

ダイバーシティ・キャリア開発部は人事部とともに、「すべての社員が成長し、力を発揮できるゆうちょ銀行」の実現に向け、進んでまいります。

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。

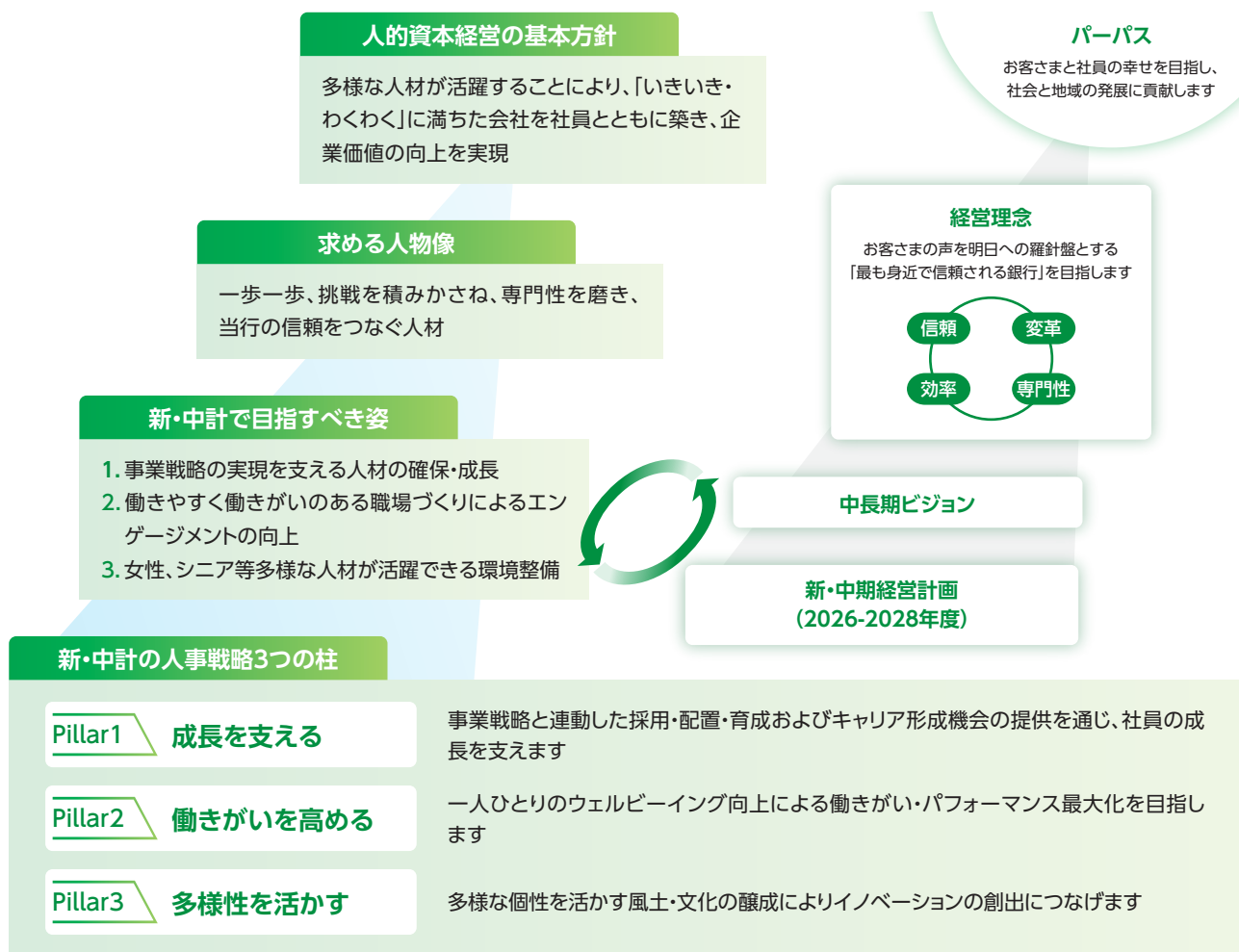
主な指標および目標	2025年度実績※1
エンゲージメントスコア:2028年度結果 グループ全体 B※2	—
育休取得率:男女ともに育休取得100%	100%
男性育休平均日数:男性育休平均取得期間 1カ月以上	53.5日
女性管理者比率(会社全体):	
日本郵政・日本郵便 14.0%	9.6%
ゆうちょ銀行 25.0%	20.8%
かんぽ生命 16.5%	10.6%
(2031年4月1日時点)	(2026年4月1日時点)

※1 日本郵政グループ全体の実績

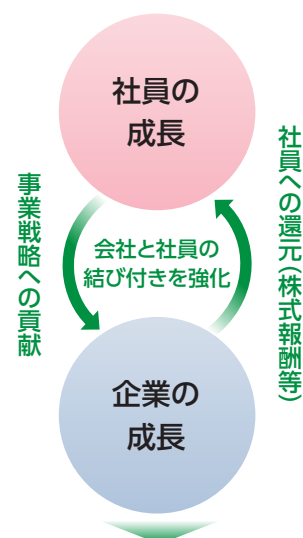
※2 2026年度より調査開始。株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。全11段階中、Bは上位から6段階目の評価。

事業戦略と人事戦略の連動

当行の掲げるパーパス・経営理念に基づき、郵便局等を起点とする顧客・貯金基盤という当行独自の強みを活かした経営戦略を確実に実現していくため、人事戦略における3つの柱を掲げ、各取り組みを推進してまいります。



3つの柱	As-is(現状)	取り組み	To-be(目指す姿)
成長を支える	● キャリアを考える機会の提供を通じ、社員が主体的にキャリアを考える風土を醸成 ● キャリアチャレンジ制度をはじめとする、キャリアを実現する制度を実装	● 事業戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの充足 ● 社員の意欲・目指すキャリアに沿って自律的なキャリア形成・成長の支援	● 会社の方向性と社員のキャリア志向を連動させ、事業戦略の実現を支える人材を戦略的・継続的に創出
働きがいを高める	● テレワーク、フレックス等の柔軟な働き方の推進や、充実した福利厚生制度を通じた、働きやすい職場環境	● 経営と社員との対話の継続・拡大による経営理念・戦略の浸透 ● 挑戦を後押しする文化の醸成、人事評価制度の理解浸透等による評価の納得性向上	● 働きやすさに加え、会社のパーパスに共感し、働きがいを高めることで社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化
多様性を活かす	● 社員同士のコミュニケーション機会拡充を通して、一人ひとりの多様な個性を尊重し認め合う風土を醸成	● 社員一人ひとりの経験や価値観等を尊重し、活かす環境整備	● 多様な社員の視点や気持ちをビジネスに取り入れられる風土・文化を構築し、イノベーションにつなげる



中計KPI
社員エンゲージメント指数*
(2025年度) 48.1 → (2028年度) 52.0

※ 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。同社の調査を利用する企業の平均値を50(偏差値)とする。

人事戦略

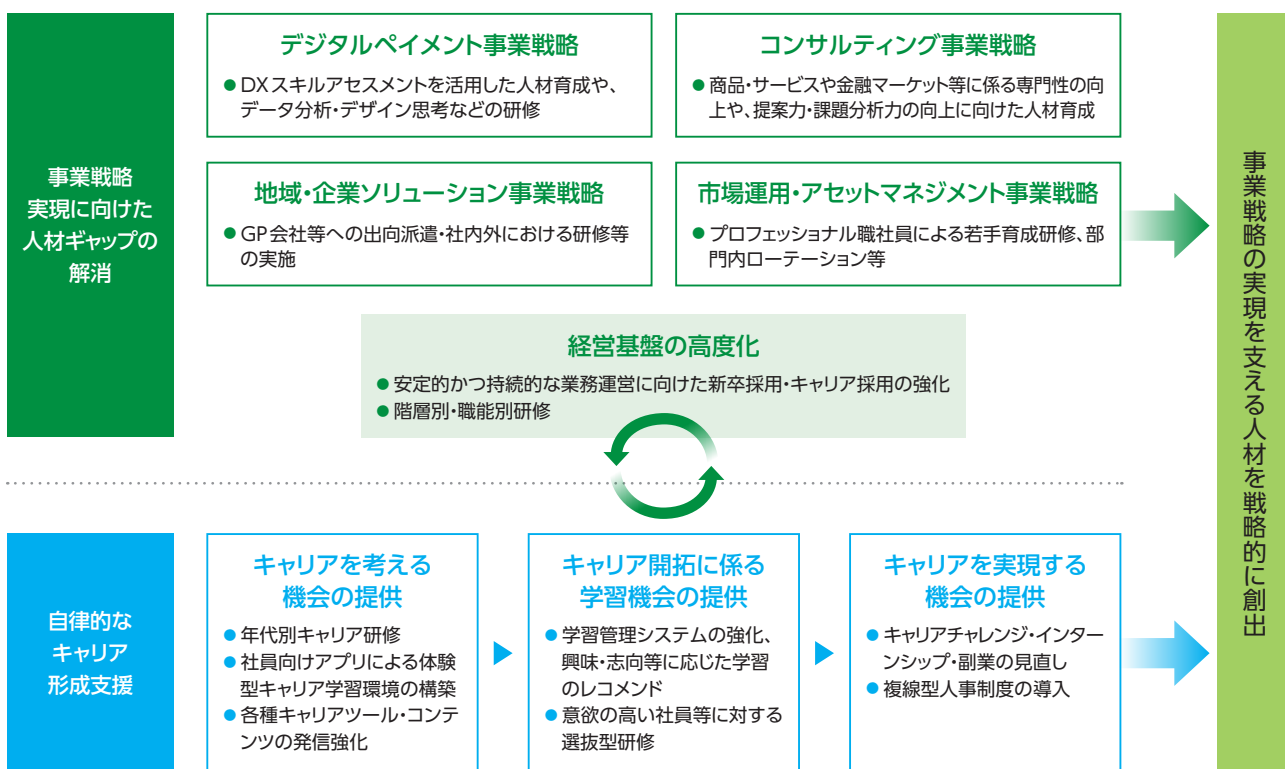
Pillar1 成長を支える

4つの事業戦略を支えるうえで、採用戦略および人材育成の高度化を進めるとともに、社員の自律的なキャリア形成支援に注力しています。

具体的には、リファラル採用・キャリア採用強化等、採用手法の高度化による多様な人材獲得に加え、事業戦略の推進に向け各分野で求められるスキル・経験の整理やサーベイを通じた社員スキルの可視化、これらを踏まえた育成施策により社員一人ひとりの専門性を高めています。

また、「みんなの声委員会 -ECHO-」をはじめとする組織・部門横断プロジェクトへの参画、手挙げによるキャリアチャレンジ制度および年代別キャリア研修などを通じ、社員自らがキャリアを「考え」、「学び」、「実現する」機会を提供しています。これらの取り組みにより、社員のキャリアオーナー意識の向上やキャリアを実現するための成長を支援しています。

こうした取り組みの積み重ねを通じて、事業戦略の実現を支えていきます。



事業戦略実現に向けた人材ギャップの解消

●デジタルペイメント事業を実現する人材

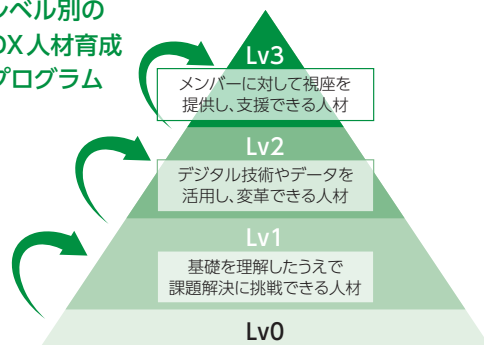
DX人材の育成

AIをはじめとするテクノロジーの活用や、新たなビジネスの創出、サービス・業務の改善・改革により、競争優位の企業体質を実現するために、DX人材の育成に取り組んでいます。

デジタルペイメント事業に携わる人材においては、最先端技術の知見や社外事例の獲得および視座向上を目的としたコンソーシアムへの参画や、DXスキルアセスメントを活用した体系的な人材育成、ならびに助成制度を活用した資格取得の推進を通じた人材育成を進めています。

また、2025年度は本社全社員に対し、右図のLv1までの基本知識を取得するための研修を行い、2026年度はさらにデータ分析やデザイン思考などの研修を推進していきます。

レベル別のDX人材育成プログラム



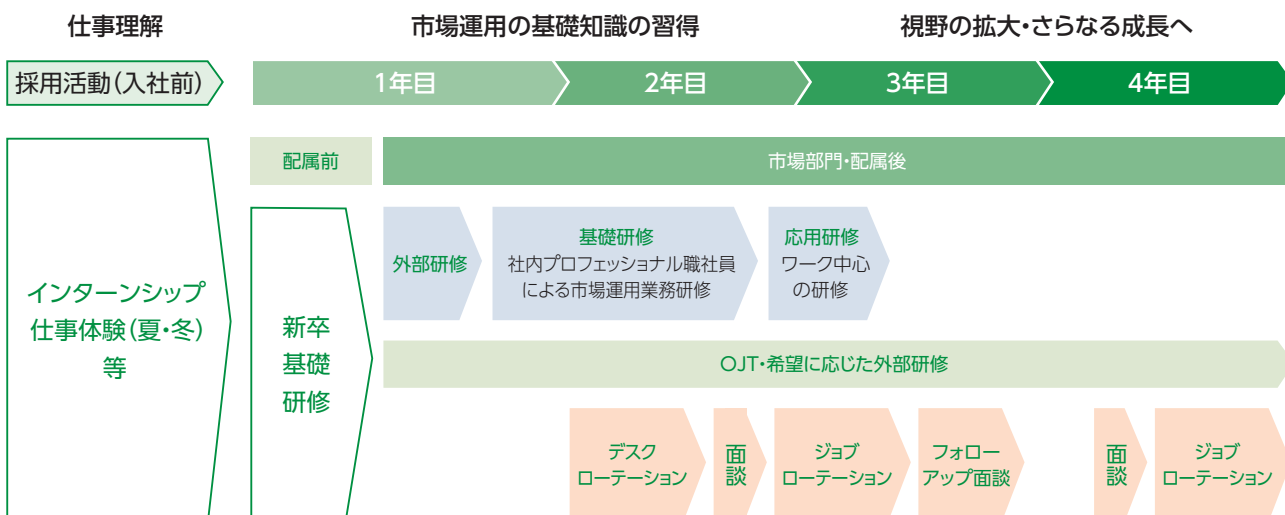
●市場運用・アセットマネジメント事業を実現する人材

プロフェッショナル人材の採用・育成

市場運用体制の強化に向け、総合職の採用にマーケットコースを設け、新卒採用を行っています。年2回の仕事体験や社員とのコミュニケーションイベントを通じて、学生に市場部門の業務内容や役割への理解を深めてもらうとともに、認識のギャップを未然に防ぐことで、市場部門に適した人材の獲得に取り組んでいます。

入社後は、プロフェッショナル職社員を講師とした基礎知識

習得のための研修に加え、市場部門各部署の業務や雰囲気を理解するためのデスクローテーション、キャリア検討を目的としたジョブローテーションによる複数部署の経験などを通じ、若手社員の育成に注力しています。また、業務内容の相互理解および部門間コミュニケーションの活性化を目的に、リスク管理等のミドル・バック部門と市場部門との間で人事交流を実施しています。



■ 自律的なキャリア形成支援

社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するため、「キャリアを考える機会の提供」、「キャリア開拓に係る学習機会の提供」、「キャリアを実現する機会の提供」の3つの観点から施策を展開しています。

こうした取り組みの一環として、漫画形式の解説コンテンツや性格診断、社員一人ひとりの職種・階層・役割に応じてゴールが異なるオリジナルボードゲームなど、キャリアを身近なものとして捉えることができるツールを活用し、社員が主体的にキャリアを考える風土の醸成を図っています。

また、手挙げにより社員自らが新たな職務に挑戦できるキャリアチャレンジ制度等を通じ、自身で描いたキャリアを実現する機会を提供するとともに、そのキャリアの実現に向け、さまざまな学習コンテンツ、研修、資格取得支援の制度を整備しています。これらの取り組みを通じて、キャリアに対する意識改革や行動変容を促すなど、自律的なキャリア形成支援に努めています。



キャリアタイプ診断ツール・キャリア体験ツール



キャリア体験ツールを実施の様子

人事戦略

Pillar2 働きがいを高める

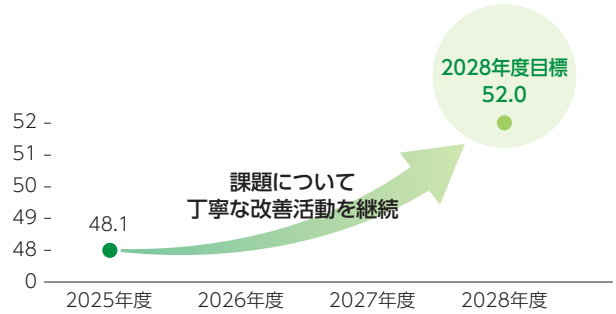
社員が培った知識・経験を最大限発揮するためには、社員一人ひとりが自分らしく健康でいきいきと働くことができるしくみや、環境の整備が必要不可欠であると考えています。

これまで、フレックスタイム制の拡大や育児・介護等の両立支援を強化するなど、働きやすい職場環境の整備を着実に進めてきました。また、社員の意識や組織課題を把握するため、2023年度より毎年エンゲージメント調査を実施しており、調査結果を経営会議において議論し、経営会議メンバーが各組織を訪問し社員と直接対話・議論するなど、全社的な課題として改善活動に取り組んでいます。加えて、社員の提案や意見を経営に届けることができるECHO BOXを常設するなど、直接的・間接的なコミュニケーションの充実に努めています。

なお、エンゲージメント調査において明らかになった課題については、さまざまな機会やツールを活用しつつ、関係組織が連携して、改善に取り組んでいます。

今後もこれらの継続的な改善を通じて、働きやすく、働きがいのある職場づくりに取り組んでいきます。

■ エンゲージメントスコア



注 株式会社リンクアンドモチベーションが提供する調査結果に基づくスコア。同社の調査を利用する企業の平均値を50(偏差値)とする。

課題	～2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
経営理念・戦略の浸透	- ECHOによるタウンホールミーティングの開催やフロント組織との意見交換の実施 - 会社情報の共有手段拡大(社員向けアプリ導入)	タウンホール/フロント組織訪問等の継続実施等による経営と社員の意思疎通の充実	社員向けアプリを活用した情報発信・経営理念の浸透促進・社員とのつながりの強化	
人事評価の納得性・実効性向上	- 人事評価の理解浸透に向けた取り組み(ツール活用等) - 社員の挑戦を後押しする人事評価制度への見直し	定期的な対話による目標等の進捗状況確認・フォローの徹底	人事・給与制度の見直し	

経営理念・戦略の浸透

タウンホールミーティング/フロントライン訪問等

経営理念・戦略の浸透に向け、経営陣自らが社員と対話する取り組みを強化しています。2024年度からは社長と全国の社員を対面・オンラインでつなぐタウンホールミーティングを開催し、経営の考えや戦略を直接伝えるとともに、社員の声に耳を傾けるなど、双方向の対話を重視しています。

社員向けアプリの導入

経営理念・戦略を日常的に共有できる手段として、社員向けアプリを導入しました。経営のメッセージ等をいつでも閲覧でき、すべての社員が経営の考えを身近に感じられる環境を整えています。また、社員の反応や意見を受け取ることも可能とし、地域や組織を越えた双方向のインナーコミュニケーションの活性化も図っています。加えて、社内報や福利厚生、キャリアや育児・介護等を支援する情報も集約することで、育休中の社員等も含め、すべての社員がいつでも

また、社長自ら全国144カ所(2026年3月末時点)のフロントラインの組織を訪問し、社員との意見交換を行うなど、経営と社員の相互理解を深めています。

新・中期経営計画についても、社員との丁寧な対話を通じて、理解浸透に努めていきます。

どこでも社内の情報に触れることができる環境を整備しています。

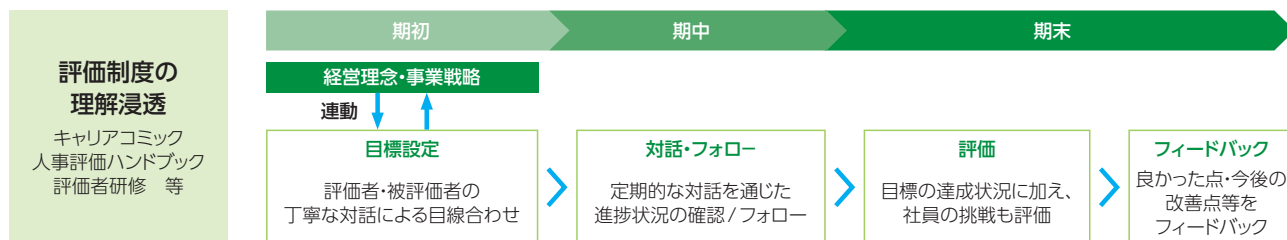


人事評価の納得性・実効性向上

人事評価は人材育成の重要な手段のひとつとして捉えています。また、社員の働きがいを高める観点からも、評価の納得性・実効性向上は重要であると考えています。そのため、期初には評価者と被評価者が丁寧な対話を通じて人事目標の目線合わせを行い、期中においても、設定した目標に対する現状の課題や進捗状況について対話とフォローを実施し、目

標の着実な推進を支援することで、期末評価の納得性向上につなげています。

さらに、減点主義に偏った評価から脱却し、挑戦を評価する組織貢献加点制度を設けるなど、頑張った社員が報われる、実効性の高い評価となるよう取り組んでいます。



人事評価制度の理解浸透

社員が気軽に人事評価制度を学べるツールとして、コミック形式で全社員にデジタル配信するほか、評価制度や考え方に関するハンドブックを配布し、社員の理解浸透に取り組んでいます。

また、毎年評価者研修を実施し、人事評価の考え方や評価基準の目線合わせを行い、評価の質や納得感を高める取り組みを行っています。



キャリアコミック

挑戦を後押しする文化の醸成

業績目標・職務に応じた行動に基づく評価に加え、社員の「挑戦」も重要な評価要素と位置付けています。直ちに成果に現れない場合であっても、将来的な組織貢献に資する取り組みや、主体的かつ果敢な挑戦、生産性向上に寄与する取り組みなどを加点対象として申告してもらい、挑戦する姿勢やプロセスを正當に評価するしくみを構築しています。

これらを具体的に可視化する取り組みとして、「チャレンジ表彰・アイデア表彰」を実施し、新しい発想や工夫を凝らした取り組みを称賛するとともに、経営会議メンバーに向け、自らの挑戦内容やアイデアをプレゼンする機会を設けています。

今後も社員の挑戦を後押しする文化を醸成することで、社員のモチベーションの向上を図っていきます。

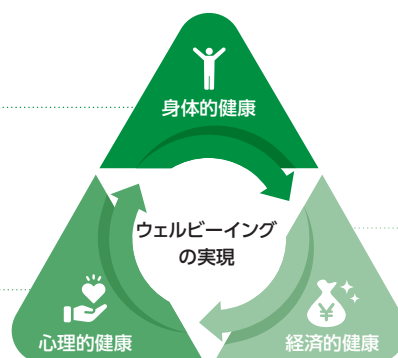
ウェルビーイングの実現

社員一人ひとりのウェルビーイングを高め、「いきいき・わくわく」と働ける環境を整えることが、生産性向上と持続的な組織成長につながるため、その土台となる心身の健康を促進する施策やしきづくり継続的に取り組んでいます。

運動習慣の定着や社員同士のコミュニケーション強化を目的に、他企業とコラボした社員参加型のイベント等を開催しています。社員が“自ら楽しみながら参加する”施策とすることで、健康への主体的な意識醸成を図っています。

- (例) ● 全国ウォーキングフェスタ
● 企業内理療師によるストレッチ教室等

全国に専任のサポートスタッフ(社内相談員)を配置し、社員一人ひとりに寄り添ったフォローを行い、メンタルヘルス不調の未然防止や早期発見につなげています。



社員の資産形成支援を通じて将来への安心感を高めるとともに、経営参画意識や企業価値向上に向けた当事者意識の醸成を進めています。

- (例) ● 従業員持株会への加入奨励等
→ 2025年度は郵便貯金創業150周年を機に特別奨励金を支給

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

詳細はこちら
https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/social/human_capital/ability/

人事戦略

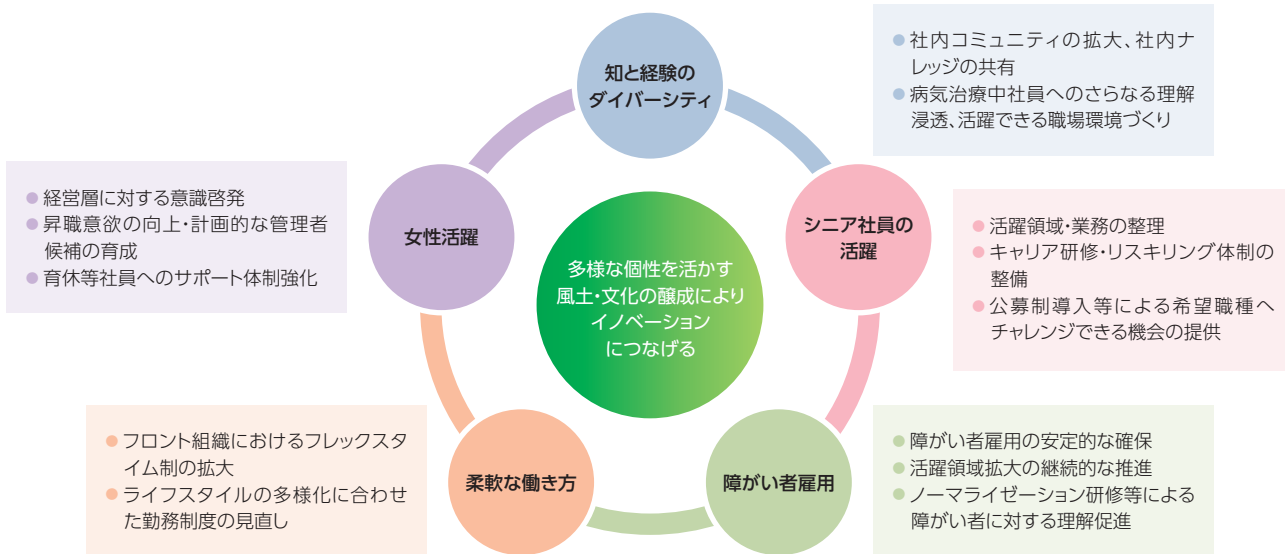
Pillar3 多様性を活かす

目まぐるしく変化する社会環境や多様化するお客さまニーズを的確に捉え、成長し続けるためには、多様な視点や考え方が不可欠であるため、多様な人材が活躍できる環境整備に努めています。特に当行は会社の成り立ちやその歴史的背景もあり、同質性の高い組織であったことから、DE&Iの推進に重点的に取り組んできました。

具体的には、経営トップによる強いメッセージの発信に加え、経営層と外部有識者や女性リーダーとの対話の機会を設けることで、社内における理解を深めてきました。

また、ダイバーシティ推進を担う部署のもと、全国の社員有志による「ゆうちょダイバーシティ・コミッティ」の活動や、社員同士のコミュニケーション機会の拡充を通じて、一人ひとりの多様な個性を尊重し認め合う風土を育んできました。

シニア社員のキャリア形成支援、障がいのある社員の活躍支援、LGBTQ+への理解促進などの取り組みも進めています。今後もDE&Iの推進を通じて多様な人材の活躍をいっそう加速させていきます。



女性活躍の推進

経営に多様な価値観を取り入れ、多くの女性が個性を活かして活躍できるよう、女性役員・部長層による女性リーダーズネットワークを発足し、経営会議メンバーとのラウンドテーブル等継続的な取り組みを行っています。

また、「身近な女性管理者の少なさ」へのアプローチとして、女性管理者と女性社員が組織を越え対話を行うナナメの1on1を実施し、部分的に参考にできるパーツモデルの発見等を通じたキャリアへの前向きな意識変容に取り組んでいます。2023年度の施策開始以降、2025年度までに約1,000人、約600組が参加しました。

これらの取り組みにより、日経ウーマン主催の2026年版「女性が活躍する会社BEST100」において総合2位を獲得しました。



女性リーダーズネットワークにて、リーダー層の意識醸成等に向け課題や対応方針を議論

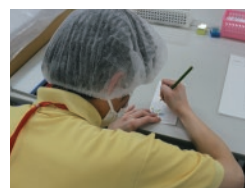
女性管理者比率 **20.8%** (2026年4月時点)

障がい者雇用の促進

障がいのある社員が安心して働き続けられるよう、就業環境の整備や、ジョブコーチの採用等の定着支援に注力しており、全国のさまざまな組織で多数の社員が活躍しています。

例えば、ゆうちょ銀行ありがとうセンターでは、お客さまに送付する便箋への彩色を行い、「ありがとう」の想いをお客さまに届けています。

また、健康経営との複合的な取り組みとして、5つの拠点でヘルスキーパーを導入しており、多くの社員が利用しています。



彩色の様子

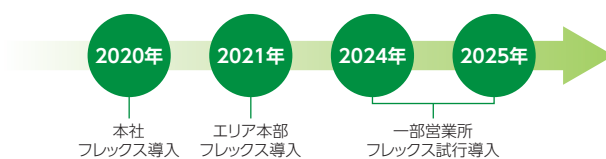
障がい者雇用比率 **3.24%** (2025年6月時点)

柔軟な働き方の推進

フレックスタイム制の拡大

当行社員の人員構成は、子育て世代や介護世代の割合が高く、育児・介護との両立に向けた柔軟な働き方推進のひとつとして、フレックスタイム制を導入しています。

本社では2020年度にフレックスタイム制を導入し、現在は、コアタイムのないフルフレックスを全部署で導入しています。お客さま対応を行う営業所等においても柔軟な働き方ができるよう、2024年度から一部の営業所で試行導入を行い、今後、試行結果を踏まえつつ、導入範囲を拡大していきます。



- 平均時間外労働時間数※ **6.3時間** (2025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 **19.0日** (2025年度実績)
- 1人あたり有給休暇平均取得率 **96.2%** (2025年度実績)

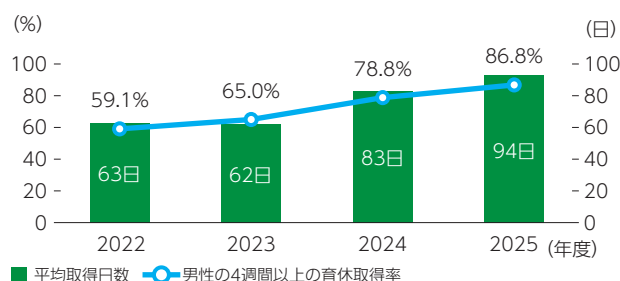
育児休業の取得推進

少子高齢化は日本の重要な社会課題であることから、当行では社員の子育て等のサポートに特に注力しています。

主な取り組みとして、2025年10月から育児・介護休業応援一時金を導入し、育児休業・介護休業を取得する社員の業務をサポートする社員に対して、休業者1人あたり最大20万円を配分し支給するなど、チームとして子育て等を支え合う意識の醸成を図っています。

現在では、家事・育児を分担する文化が社内に定着し、2025年度の男女の育休取得率100%、男性の育児休業(4週間以上)の割合および平均取得日数は86.8%、93.6日まで伸長しています。

男性育休取得率(4週間以上)・平均取得日数

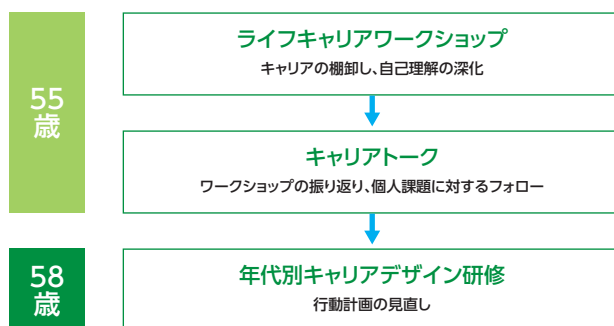


シニア人材の活躍

少子高齢化の進展に伴い、若年層の獲得競争が激化し、人材の流動化も進む中、経験・知識が豊富な社員が長く活躍し続けることが、当行の持続的な成長にとって不可欠です。

こうした背景を踏まえ、キャリアアドバイザーによるシニア向けのセルフ・キャリアドックを導入し、役割転換期における適応力の強化に取り組んでいます。

具体的には、55歳の社員(2025年度は約400人)を対象に、これまでのキャリアの振り返りや今後のキャリアを主体的に考える場として「ライフキャリアワークショップ」を実施しました。あわせて、ワークショップ後にはキャリアアドバイザーとの個別面談を行い、自己理解を深めるとともに、新たな行動につなげる支援を行っています。参加者からは「目指すキャリアに向け意識の変化が生まれた」といった前向きな声が寄せられています。



社員一人ひとりとキャリアトークを通じて、社員個人の悩みの背後にある組織課題の特定にも活用

知と経験のダイバーシティ

「知と経験のダイバーシティ」を企業価値の向上につながる重要な経営資源と位置付け、その活用に向けた取り組みを推進しています。

例えば、社員一人ひとりの背景や歩みを組織の力へとつなげるため、がんサバイバー社員によるコミュニティ「Canゆう会」をはじめ、さまざまな交流や支援の場を整備し、多様性を力に変える風土・文化の醸成を進めています。

また、誰もが安心して活躍できる職場づくりに向け、LGBTQ+への理解促進を図るとともに、配偶者の定義に同性パートナーも含め、異性パートナーの場合と同様に、結婚休暇や扶養手当、世帯住宅等を利用できる制度を整えています。こうした取り組みの結果、LGBTQ+に関する評価指標である「PRIDE指標」において、8年連続で最高評価の「ゴールド」を受賞しました。

特集 社長と社員が未来を語る

未来を見据えた 価値創造に向けて

当行は、2025年5月2日に郵便貯金事業創業150周年という大きな節目を迎え、次の10年、20年、さらにその先を見据えた持続的成長に向け、経営のあり方を見つめ直しています。本座談会では、本社で活躍する若手管理社員と社長が、変化の時代における金融サービスの未来の姿について意見を交わしました。



デジタル戦略部
リテール
マーケティング室
中野 翔一

経営企画部 秘書室 室長
戸田 洸太郎

取締役兼
代表執行役社長
笠間 貴之

経営企画部
取締役会室
関 良馬

事務企画部
西川 舞

※ 所属は2026年3月末時点

次の10年、20年、その先の「未来」を見据え、当行の課題や目指すべき姿、挑戦したいことを教えてください。

デジタルなど技術の進展が生み出す未来のビジネス

西川 デジタル化は、これからさらに進展すると思っていますが、一方で、デジタルが苦手というお客さまも一定数いらっしゃいます。リアルチャネルの店舗を有効に活用しデジタル化を進めていく、「リアルとデジタルとの融合」が重要な課題だと考えています。

また、私は、未来においても店舗の窓口から社員がいなくなることはないと思っています。デジタルを不得手とするお客さまもいらっしゃると思いますし、社員と話したいお客さまもいらっしゃると思います。お客さまがデジタル端末をご自身で操作し、お手続きができる未来を想像してはいますが、お客さまに社員が寄り添いながらサービスを提供するという当行の現在のスタンスはこれからも変わらないと考えます。

中野 お客さまの中には、前もってデジタル端末で必要な情報を収集し、最終的には店舗で相談されてからご判断されるなど、チャネルを使い分けておられる方もいらっしゃいます。お客さまがどのようなデータをご覧になっているのかを本社で把握し、店舗に情報共有すれば、店舗の社員がお客さまへの最適な提案を行う際に有益だと考えます。

西川 振り返ると、ガラケー、スマホ、アプリ、AIなどデジタルツールの移り変わりの激しさを実感します。10年後には想像もつかない新しいサービスが生まれているかもしれません。私はこれからもアプリ・システム開発の分野で当行に貢献したいと考えているので、最新技術を取りこぼすことのないよう、常にアンテナを高くしておかなければいけないと思っています。

笠間 新しい技術は、我々にとってビジネスモデルを大きく変える可能性があります。例えば、先日(2025年9月)発表した「トークン化預金」の取り組みは、当行にとって新しいビジネスチャンス

の可能性を持っています。「トークン化預金」に限らず、ゲームチェンジの起点は技術革新だと思っていますので、常に世の中の動きをしっかりと捉えていく必要があると考えます。

2012年入社。
システム開発部での
経験を活かし、
手続きアプリの開発に
携わる。



お客さまの声を真摯に受け止める文化

中野 私は、「日本全国誰にでも安心・安全で親切・丁寧な金融サービスを提供する」という当行の経営方針に強く共感しています。次の150年先まで守り続けたい、当行独自のブランドだと思います。ただし、当行が提供するサービスについては、常に見直しを行う必要があるのではないのでしょうか。とあるメーカーでは、商品を開発する際に必ずユーザーテストを行う「商品開発5原則」というしくみがあり、このしくみにより、世の中のニーズを的確に把握でき、かつ、速やかに商品を提供できているのだそうです。

笠間 当行でもお客さまの声を経営に活かすしくみがあり、ユーザーテストなども行っていますが、しくみとしてはまだまだ改善の余地があるということですね。

中野 もちろん、当行においても、例えば、新たに開発したシステムを導入する際などにはしっかりとユーザーテストを行っていますが、中・小規模の機能追加程度の場合にはテストを実施しないケースもあります。そのほか、既存の貯金商品をアップデートす

る際には、ユーザーの意見について、よりいっそうの確認を行うべきだと考えます。

笠間 次の段階として、徹底してユーザーの意見を取り込むレベルになってきたということですね。

西川 「ゆうちょ手続きアプリ」の導入にあたって、最初はしっかりとアンケート調査を行いました。追加機能の開発の際には、担当社員の声や業務量などを優先的に考慮する場面もあったように思います。もちろん、窓口を通していただいたお客さまの声についてはしっかりと反映できていると思います。

笠間 お客さまの声がうまく反映できているという点については、「お客さまの声を明日への羅針盤とする」という当行の経営理念が皆さんにも浸透していることが分かり安心しました。



2013年入社。
データ分析をもとにした
広告宣伝施策や、
TVCM等の
マスプロモーションに携わる。

中野 将来的には、より高い次元でお客さまの声を商品・サービス

に活かすしくみを作りたいと思いますし、お客さまの声を経営に活かす当行の「みんなの声委員会 -ECHO-」の取り組みに関しても、お客さまの生の声をより真摯に受け止めることを「文化」として社内に根付かせていきたいと考えています。

すべてのお客さまにサービスを提供する意義

西川 昨今、外国人のお客さまの口座開設の取り扱いが急増しています。外国人のお客さまとのお取引についてどのような対応が望ましいのか、笠間社長はどのように考えますか。

笠間 日本郵政グループが、「ユニバーサルサービス」を掲げている以上、別に法令等の定めがない限りは、お客さまによって提供するサービスを区別するようなことはしません。むしろ、「ユニバーサルサービス」を前提とした効率化や新たなビジネスへの挑戦を検討すべきだと考えます。

戸田 外国人のお客さまに関する手続きは、今後も右肩上がりに増えていくことが予想されますが、当行をご利用される外国人のお客さまは若い方が多いので、デジタル化を進めることにより十分に対応していけると思います。外国人のお客さまについては、近い将来総人口の約1割を占めるとも言われており、大切なお客さま層として捉え、今後の当行の成長につなげていくこともできるのではないのでしょうか。

西川 外国人のお客さまとのお取引は、事務手続きの多さや煩雑さも意識されがちですが、大切なお客さまとして対応することが会社の成長につながるという視点も、改めて重要だと認識しました。

全体最適の視点が組織を強くする

関 組織風土に目を向けてみると、本来は会社全体のことを考えて仕事をすべきであるのに、つい自分の組織のことのみに



2013年入社。
取締役会の運営のほか、
社外取締役を中心に
役員との調整等を行う。

考えてしまう風土がまだ残っていると感じます。

西川 私、本社の部門や部署で縦割り意識が強い風土がまだ残っていると感じます。それぞれの立場で考え方が違うことは仕方ないと思いますが、お互いの立場を理解し、相手の意見を十分尊重したうえで議論を行う必要があると思います。

笠間 解決策のひとつとして、例えば、縦割り意識の強さを感じる部署同士での交流人事を行うことにより、相互理解につなげるというのはどうでしょうか。

西川 交流人事は、お互いの部署の理解にはとても有効ではないでしょうか。私自身もシステム部門と事務部門を経験しましたが、実際に配属されてみてから初めて分かることも多く、相互理解の大切さについて身をもって感じました。

中野 以前は、経営の意思決定を要する案件については一人ひとり個別に関係する役員に説明して了解を得ていくスタイルでしたが、笠間社長が就任されて以降は施策に関係する役員が一堂に会して直接議論する場が増え、スピード感が増し、風通しも良くなっていると感じています。

関 役員レベルでのテーマ別のミーティングと同じように、実務を担う我々のような若手管理職層などでも同様のミーティングを実施すると、縦割り意識の解消に有効ではないのでしょうか。

笠間 私にとって風土改革は、重要課題のひとつです。想定以上に進捗していると感じてはいますが、ゴールのない取り組みであり、これからも皆さんと一緒に努力していきます。

最後に、社長からメッセージをお願いします。

組織の「結節点」は管理社員の重要な役割のひとつ

笠間 当行にとって最も大切なことは「全員が同じ方向を向くこと」です。経営層は中期経営計画に代表されるように数年から十数年先の未来を見据えており、一方で、店舗の社員の皆さんは、目の前にいらっしゃるお客さまに日々真摯に向き合っています。その間に立つ本社の社員や管理社員は、全員が同じ方向を向いて仕事ができるよう、双方をつなぐ組織の「結節点」としての重要な役割を担っています。経営陣の意図を十分に理解し、かみ砕いて部下に伝え、必要なことについては上司にしっかり伝える。そのような橋渡しが適切にできる組織をつくっていきたくと考えています。本日は皆さんとお話しし、いろいろな気付きがありました。ありがとうございました。

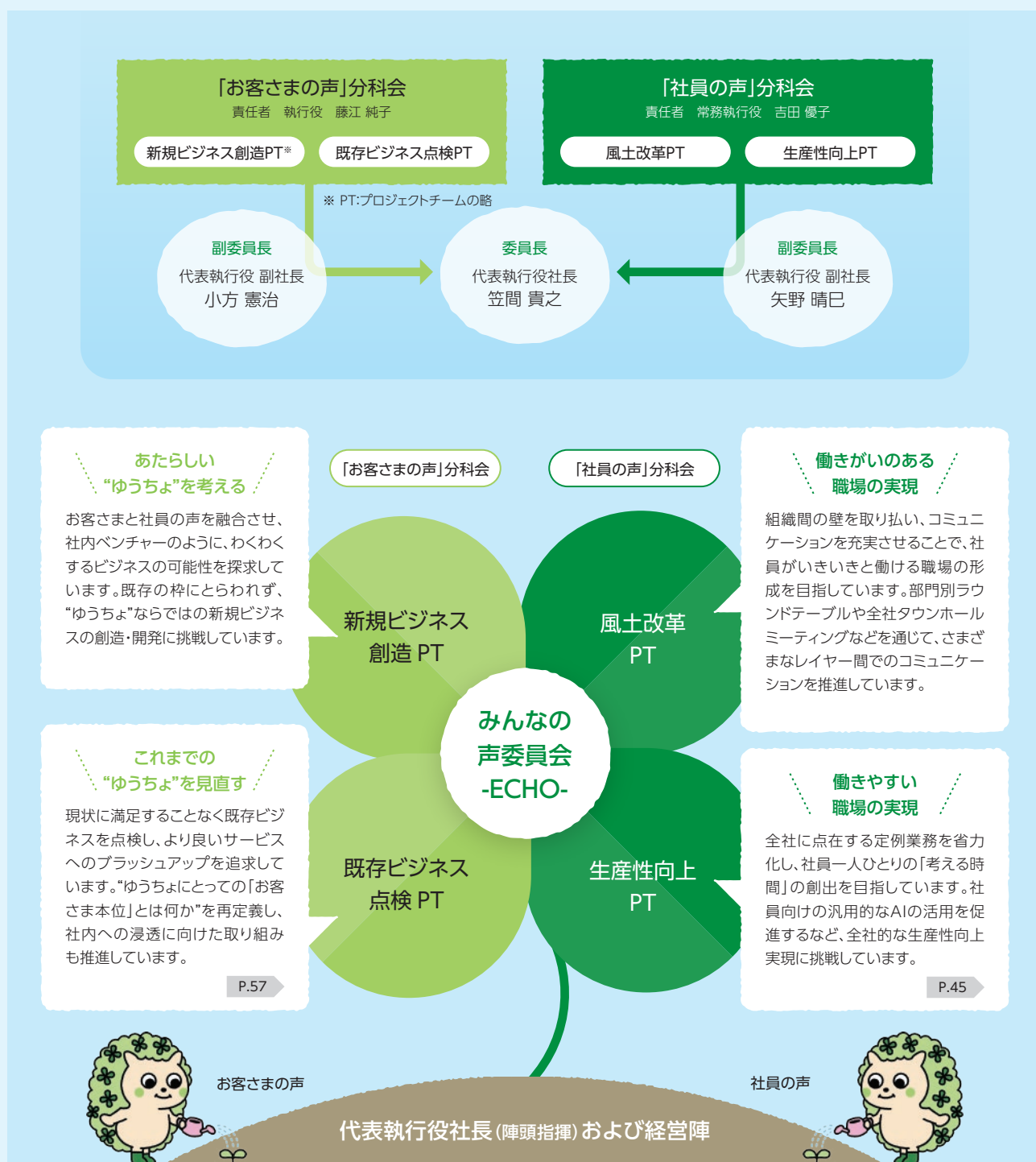


企業風土改革

みんなの声委員会 -ECHO-

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、「お客さまの声」と「社員の声」を直接経営に活かすサイクルとして、代表執行役社長を含む主要経営陣をメンバーとする専門委員会「みんなの声委員会 -ECHO-」を2024年に設置しました。同委員会には下図のとおり分科会・プロジェクトチーム(PT)

を設けており、商品・サービスの改善・向上のみならず、新たな価値創造に向け、部署・役職・経験年数の異なるメンバーが、さまざまな声を真摯に受け止め、経営陣に対してボトムアップで提案しています。

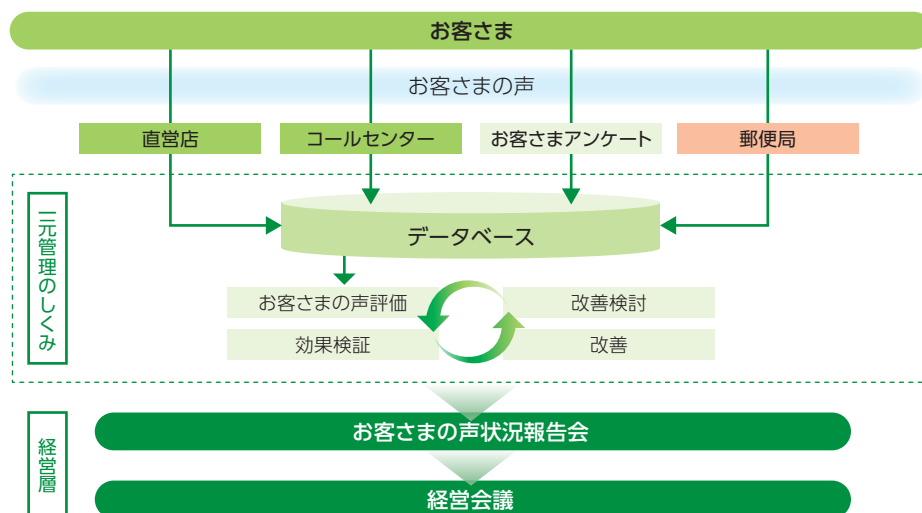


お客さまとの価値共創

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、2025年12月に実施したお客さま満足度調査においては、約73%のお客さまから、当行のサービスに満足しているとご回答いただきました。



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
国債をネットでも買えるようにしてほしい。	ゆうちょ通帳アプリ・ゆうちょダイレクトで、個人向け国債購入申し込み・電子交付サービス、取引・残高管理ができるように改善しました。(2025年5月)
ゆうちょ通帳アプリでATMの入出金をする際、ボタンが見つげにくいので、もっと分かりやすい配置にしてほしい。	メニュー画面をリニューアルし、より見やすく、使いやすいデザインにアップデートしました。(2025年5月)



TOPICS 「みんなの声委員会 -ECHO-」既存ビジネス点検PTの取り組み

既存ビジネスを点検し、より良いサービスへのブラッシュアップを目的に、ゆうちょ銀行における「お客さま本位」を再定義しました。“ゆうちょ銀行にとってのお客さま本位”とは何か?これからもゆうちょ銀行がお客さまにとって選ばれる存在であるために必要なことは何か。他社へのヒアリング、日々お客さまと接

する社員、そして経営陣との議論を重ね、全社員が共有すべき判断軸として「3つの指針」を新たに策定しました。

これらの指針は、それぞれが独立して存在するものではありません。お客さまとの関係を深め、企業価値を継続的に提供し続けるための一体的な行動の枠組みです。

2026年6月、私たちはこの3つの指針を「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に盛り込みました。

私たちゆうちょ銀行は、経営陣を含む全社員が「お客さま本位」を徹底します。

3つの指針

1. お客さまの人生に寄り添う
2. いつでも、どこでも、どんなつながり方でも、お客さまに合った体験価値を届ける
3. 常に進化を続ける

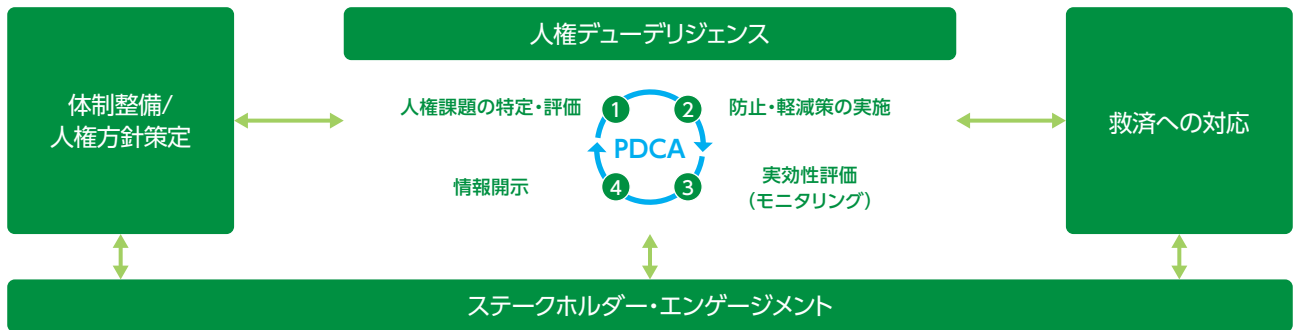
人権尊重

当行は、経営理念である「最も身近で信頼される銀行」の実現に向け、人権の尊重を重要な社会的責任であると同時に、持続的な経営に不可欠な基盤と捉えており、お客さま、サプライヤー、当行社員など、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重することが、信頼の蓄積や事業の持続性につながると考えています。当行は、人権方針を定め、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た人権尊重の取り組みを推進し、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献すると


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

ともに、長期的な企業価値の向上を図ります。人権尊重の取組状況については、サステナビリティ委員会および経営会議にて協議するとともに、その状況を定期的に取り締役会へ報告することで、実効性を確保しています。2019年4月に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定期的に改定しており、今後も社会情勢や事業環境の変化を踏まえ、継続的な見直しを行っていきます。

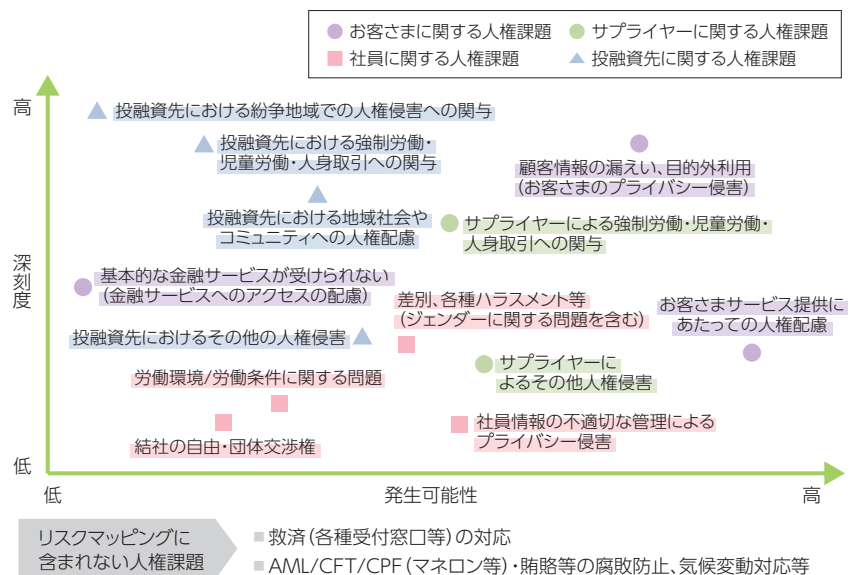
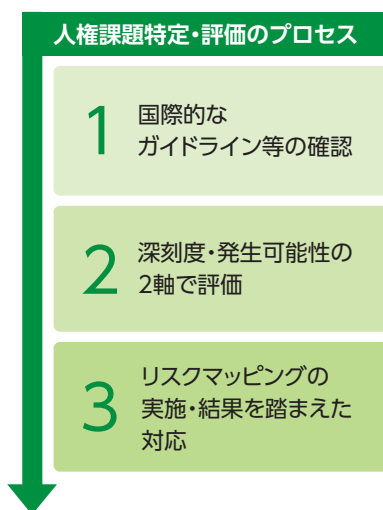
人権デューデリジェンスの実施



人権課題の特定と評価

ゆうちょ銀行で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ています。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)しており、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。

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

すべてのライツホルダーへの取り組み(AIポリシー策定)

近年、AI技術が社会や企業の発展に不可欠な存在となる中、AIの活用にあたっては、倫理的な課題やリスクへの対応が求められており、このような背景を踏まえ、日本郵政グループは、AI活用のさらなる推進と、それを支えるガバナンス態勢の強化を目的に、「日本郵政グループ・AIポリシー」を策定いたしました。

本ポリシーにおいて、AIが生成する偽情報・誤情報・偏向情

報が社会を不安定化・混乱させるリスクや、AIの出力結果が人間の自律的な意思決定等の妨げとなることへの懸念を認識したうえで、必要な措置を講じること、またあらゆる不当で有害な偏見および差別をなくしたAIの活用に努めること等を示すとともに、安心・安全にサービスをご利用いただけるよう対応することを示しています。

社員との対話(ステークホルダー・エンゲージメント)

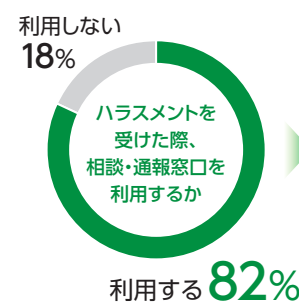
社員は、人権侵害の被害者になりうる重要なステークホルダーです。当行サービスの利用者かつお客さまの声を代弁する存在である社員に対して、毎年人権アンケートを実施しており、人権デューデリジェンスの改善に活用しています。

2025年度も相談・通報窓口についてアンケートを実施した結果、相談・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依然として差があることが分かりました。前年度比較で窓口に対する信頼度は向上しており、今後も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。

実効性評価(モニタリング)

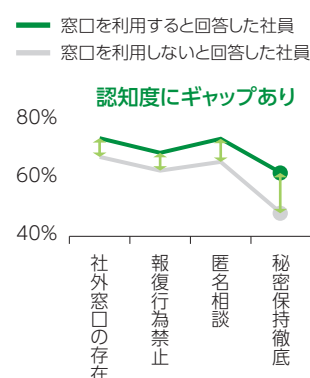
当行では、人権への負の影響を防止・軽減させるための取り組みが実効的か検証するため、定量的なモニタリング指

相談・通報窓口に対する信頼度



※ 単位未満の端数を四捨五入して算出

相談・通報窓口に対する認知度



標を設定しています。これらの指標を継続的にモニタリングしつつ、人権デューデリジェンスの高度化に努めていきます。

ライツホルダー	定量的指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社員	内部通報件数	241	195	196	178
	ハラスメント関連の通報・相談件数	105	144	128	129
	ハラスメント認定件数	9	10	11	20
お客さま	個人情報漏えい件数 (2022年度を100とした場合の指数表示)	100	89	86	95
サプライヤー	サプライヤーの契約(CSR条項)違反件数	0	0	0	0
投融資先	ネガティブスクリーニング件数 (クラスター弾製造企業に該当した投融資先)	0	0	0	0

環境(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、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.65

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ます。2025年度は、金銭報酬制度(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、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.73~75

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

当行では、2050年のGHG排出量ネットゼロに向け、自社排出量の削減や投融資ポートフォリオの排出量削減に向けて取り組んでまいりました。

2026年度からの新・中期経営計画期間では、サステナブルファイナンスの新規投融資額を2030年度までに10兆円程度とする目標を新たに設定しています。

		ネットゼロ宣言							中間目標	最終目標	
年度		2019	2020	2021	2022	2023	2024	…	2030	…	2050
GHG排出量のネットゼロ		気候変動		ネットゼロに向けた取り組みの加速							ネットゼロ
自社排出量 (Scope1+2) [万t-CO ₂]		4.8	4.4	4.3	2.4	1.9	1.8				
		自社施設の電力再エネ化			電力再エネ化(継続)、ガソリン車の切り替え (HV車等)						
投融資ポートフォリオ排出量* (Scope3 カテゴリ15)				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 [百万t-CO ₂]			48	47	39					
	投資単位あたり [t-CO ₂ /億円]	120	99	85	81	67			2019年度対比 ▲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		気候変動 自然資本		サステナブルファイナンスを通じた社会課題解決への貢献							
サステナブルファイナンス 投融資額[兆円]			0.6	1.6	2.8	4.6	6.3		10兆円 程度		
		グリーンボンド等への投融資									
石炭火力発電所の建設を用途とする プロジェクトファイナンス残高		残高ゼロ継続									

※ 投融資ポートフォリオ排出量は、今後、排出量データ取得ベンダの変更や算出方法の改善等を行った場合、過去に遡って修正する可能性があります。
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。

リスクおよび機会の特定

リスク管理はP.62

当行は、気候変動や自然資本・生物多様性に関して、台風・洪水や投融資先の事業環境変化等によって、当行が保有する有価証券価値が低下する等のリスクがあると認識しています。

機会については、公表されている各種調査結果に基づき、グリーンボンド等についてグローバルでおおむね年間5,000億米ドル程度の規模と想定される継続的な発行市場があると認識しており、当行にとっての投資機会と認識しています。

機関投資家としての取り組み

サステナビリティ投融資方針

「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

また、適切な取り組みと開示を行うことで、インデックス運用への組入れやESG上位銘柄としての認証効果を通じて、当行株式の投資需要の増加に寄与すると認識しています。当該効果の定量的な推計は困難であるものの、例えばインデックス運用への組入れについては、把握可能な範囲に限定しても、少なくとも数百億円以上の当行株式への投資につながっていると推計しています。

ターンの確保・リスクの低減を図るため、サステナビリティ投融資方針を制定しています。2026年4月には、新たに、「一般炭を除く鉱業」、「木質バイオマス発電」に関する条項を新設しました。今後も当行内外の環境変化を踏まえつつ、定期的な見直しを実施します。

セクター横断的な禁止方針	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 等
特定セクターに対する方針 (禁止または慎重に検討)	兵器製造、パーム油、石炭火力発電、森林伐採、炭鉱採掘(一般炭)、大規模水力発電、鉱業(一般炭を除く)、木質バイオマス発電、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)

ESGインテグレーション

投融資判断にあたっては、投融資先の信用力を評価する過程で、環境・社会・ガバナンス(ESG)への取組状況を確認しています。これらの要素を信用力に影響を与える可能性のある

定性的評価のひとつとして考慮することで、ESGインテグレーションを実践しています。

エンゲージメント事例

テーマ	投融資先	対話内容
気候変動	エネルギー供給・ネットワーク事業者	●再生可能エネルギーの導入やネットワークの高度化、設備更新によるエネルギー効率の向上など、事業運営と一体となった排出削減の取り組みが進められていることを確認。
自然資本	自然環境と隣接するインフラ事業者	●生態系や景観への影響を最小化するため、通常とは異なる設備配置や施工方法を採用したこと、希少な動植物の生息環境に配慮した植生管理や保全活動を行っていることなどを確認。

事業会社としての取り組み

当行では、前中期経営計画期間中において自社保有施設の電力を再生可能エネルギーへ切り替えたほか、営業活動用四輪車両(ガソリン車)をEV/HV等の環境に配慮した車両に

切り替えることを通じて自社排出量の削減に努めてきました。

また、2026年からは、人事異動等においてお取引先さまから祝意(祝花等)をお寄せいただける場合に寄付に代えていただくことが可能となる取り組みも開始しました。

災害・事故などへの対応

当行では、気候変動等による自然災害・事故等の緊急事態が発生した場合に災害義援金の無料送金など、被災者支援に取り組んでいます。2024年度には災害時の被害状況等に関する必要な情報の適時適切な交換について相互に協力し、復興支援を行うこととして、住宅金融支援機構と日本郵政グ

ループで「被災地域の早期復興に向けた連携支援に関する包括協定」の締結を行いました。

今後も気候変動等リスクが当行に与える影響を適切に把握・対応することで、災害時にも安心してご利用いただけるよう取り組みを行ってまいります。

「ゆうちょ エコ・コミュニケーション」を通じた支援

当行は、地域社会・地域住民と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ため、地域の社会課題(環境保全、地域共生、次世代育成)の解決に取り組む全国の団体に寄付を行い、活動を支援しています。



環境(TCFD・TNFD対応)

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。

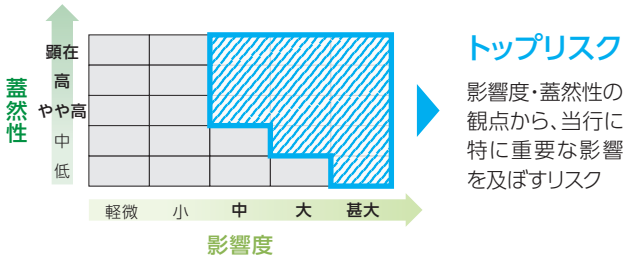
(短期:1年以内、中期:1～5年、長期:5年以上)

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}	●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 短期～長期	●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 中期～長期	●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 短期～長期	●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 中期～長期
流動性リスク	●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 短期～長期	●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 中期～長期	●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 短期～長期	●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 中期～長期
オペレーショナル・ リスク	●台風・洪水等による、設備毀損、事業中断 短期～長期	●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 中期～長期	●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 短期～長期	●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 中期～長期
レピュテーション リスク	●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 短期～長期		●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 短期～長期	

※1 当行の運用資産は、有価証券が大宗であり、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。

リスクアパタイト・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、リスクアパタイト・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
● 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	● 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

※ リスクアパタイト(自社のビジネスモデルの個性を踏まえつつ、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イロ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。

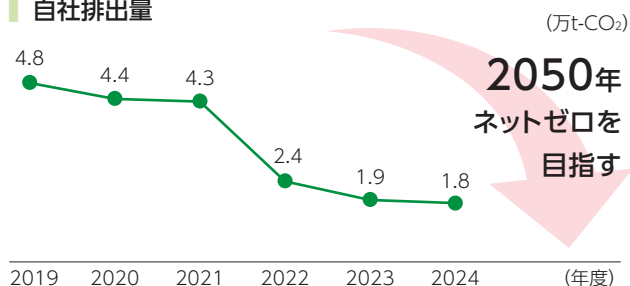
指標と目標

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、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

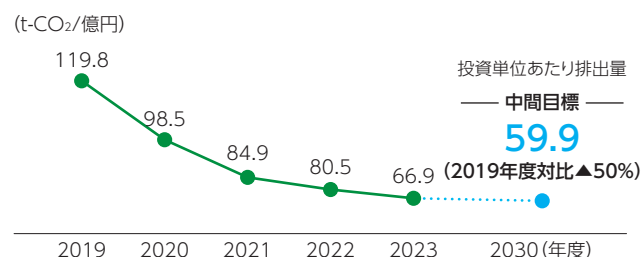
向けて、削減傾向を維持しています。今後もエンゲージメントを通じて脱炭素に向けた投融資先の取り組みを後押しすることが、社会全体のGHG 排出量削減や、投融資先のレジリエンス向上 (当行の信用 / 市場リスク軽減) に寄与するという認識のもと、取り組みを推進していきます。

■ 自社排出量



※ 自社排出量および投融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

■ 投融資ポートフォリオ排出量 (投資単位あたり)



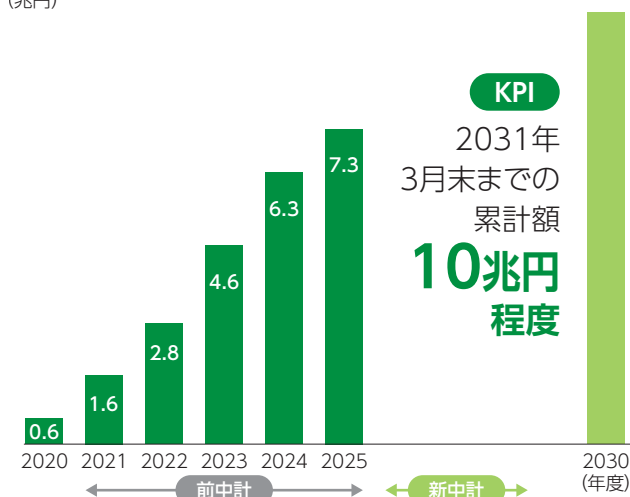
サステナブルファイナンスの推進状況、 ポジティブ・インパクトの測定

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、「サステナブルファイナンス」の投融資目標を設定し、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・活用の高度化にも努めていきます。

■ サステナブルファイナンス新規投融資額 (累計)

(兆円)



■ サステナブルファイナンスを通じて創出した ポジティブ・インパクト例

GHG 排出削減 貢献量	約970万トン／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40万トン／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79,000名／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9,600名／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

つながる社会共創

次世代育成

次世代育成はすべての地域の共通の課題です。クレジットカードや電子マネーの普及などに伴い、青少年が巻き込まれるお金のトラブルも多様化しており、それらの解決の一助となる金融リテラシーの向上に貢献することが、金融機関とし

ての責任であると、ゆうちょ銀行は考えています。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、地域の未来に貢献します。

ゆうちょアイデア貯金箱コンクール

貯金箱の作製を通じて、子どもたちの創造力を伸ばすこと、貯蓄への関心を持ってもらうことを目的として、1975年から実施しています。2025年度は、368,018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3,680,180円(文房具1.25万点を含む)を公益財団法人日本ユニセフ協会、独立行政法人国際協力機構(JICA)およびジョイセフ(国際協力NGO)に寄付いたしました。

なお、2025年度には第50回の節目を迎え、「ゆうちょアイデア貯金箱コンクール」が、「最も長く続いている貯金箱デザインコンクール」としてギネス世界記録™に認定されました。



ギネス世界記録™認定
記録名:最も長く続いている貯金箱デザインコンクール



入賞作品

FES コンテストへの協賛

一般社団法人日本金融教育支援機構が主催するFES コンテスト全国大会へ協賛しています。

FES コンテストは、中高生が小学生向けに金融教育動画を制作し、大学生が運営をサポートする、「学生の、学生による、学生のためのコンテスト」です。

小学生から大学生までの幅広い年齢層の児童・生徒が金融教育を「自分ごと」として考えるきっかけを創ることを目的としています。

当行は本コンテストの趣旨に賛同し、運営をサポートしています。



第3回 FES コンテスト 全国大会表彰式

金融教室(出前授業)の実施

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。



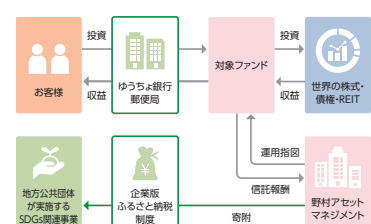
ゆうちょ金融教室の様子



TOPICS 「みんなでとどける」プロジェクト

地方創生に貢献する取り組みとして、「みんなでとどける」プロジェクトを推進しています。

本プロジェクトでは、野村アセットマネジメントが運用し、郵便局およびゆうちょ銀行が販売する「野村世界6資産分散投資」ファンドから得られる収益の一部を、地方創生応援税制(企業版ふるさと納税)を活用して、東京都を除く46道府県において「まち・ひと・しごと創生」に取り組む地方公共団体へ寄付しています。

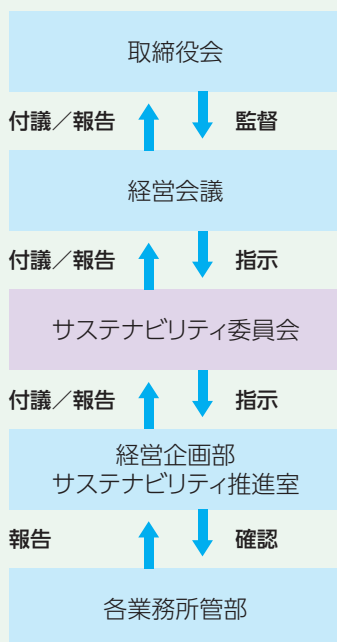


サステナビリティ推進体制

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。サステナビリティ推進への取り組み事項については、サステナビリティ委員会にて協議等を行うとともに、経営会議や取締役会に適時・適切に付議または報告しています。

ガバナンス体制



2025年度 議論状況

		決議事項／協議事項	報告事項
監督	取締役会	中期経営計画案の協議、年度経営計画の策定(マテリアリティ・サステナビリティ関連のKPI設定)	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)
		リスクアパタイト・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)	リスクアパタイト・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)
	委員会 法定	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(監査委員会、年1回程度)
執行	サステナビリティ委員会	サステナビリティ投融资方針、サステナビリティ基本方針改定案の協議	サステナビリティ委員会における協議・報告事項(年2回)
		サステナビリティの取組状況および2026年度計画	
		次期中計におけるマテリアリティの検討状況	人権デューデリジェンスの実施状況 サステナビリティ開示基準(SSBJ基準)への対応状況
		サステナブルファイナンス目標の見直し	



取締役兼代表執行役副社長
サステナビリティ委員会 委員長
矢野 晴巳

当行は、「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」というパーパスのもと、日本全国・全世代のお客さまのニーズにお応えする金融サービスの提供を目指しています。2026年5月には、新・中期経営計画のスタートに合わせ、新中計のもとで推進する4つの事業戦略に連動したマテリアリティ(重要な社会課題)を設定しました。

目まぐるしく変化する社会課題に対し、当行の事業活動を通じて何ができるのか議論を重ね、これからも、サステナビリティ経営を推進していきます。

詳細はP.30～33



TOPICS サステナビリティフォーカスレポートの発行



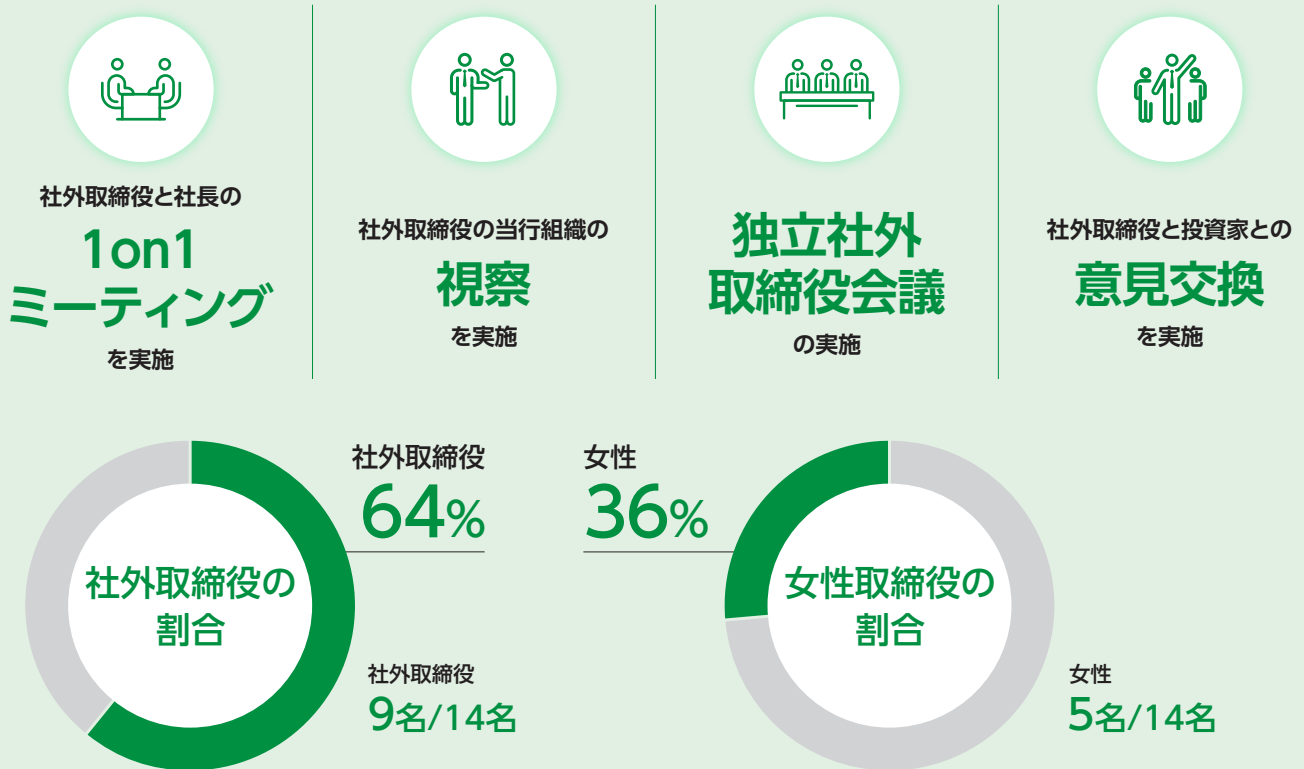
2026年5月に「サステナビリティフォーカスレポート2026」を発行しました。このレポートは、当行が事業を通じて解決する重要な社会課題として新たに設定した4つのマテリアリティについて、策定の背景および具体的な取り組みを記載しています。また、気候変動、自然資本・生物多様性や人権等の一連の取り組みについて、進捗状況を含め詳しく記載しています。



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

コーポレートガバナンス

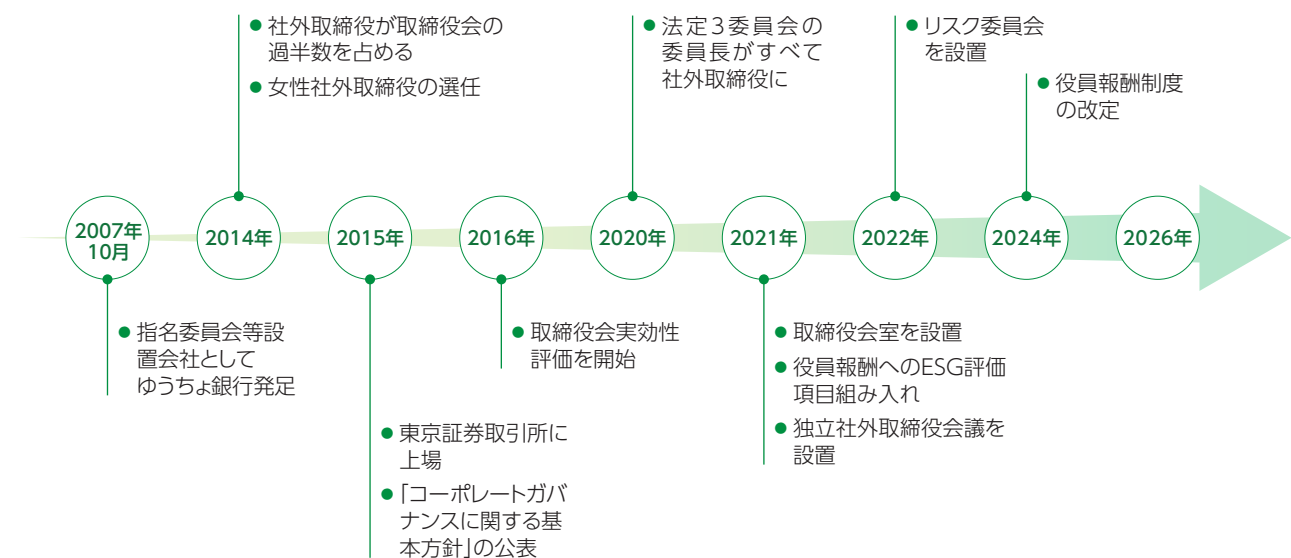
ゆうちょ銀行のコーポレートガバナンスの特徴(2026年7月1日現在)



コーポレートガバナンス強化の変遷

当行は、すべてのお客さまへ「ゆうちょらしい」価値を提供し続けるために、ガバナンス体制の整備・強化に取り組んできました。今後も、私たちを取り巻く環境の変化や、さまざまな

ステークホルダーからの期待を踏まえ、取締役会の役割と責務を明確にし、その実効性を高めることを通じて、コーポレートガバナンスのいっそうの高度化を図っていきます。



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。

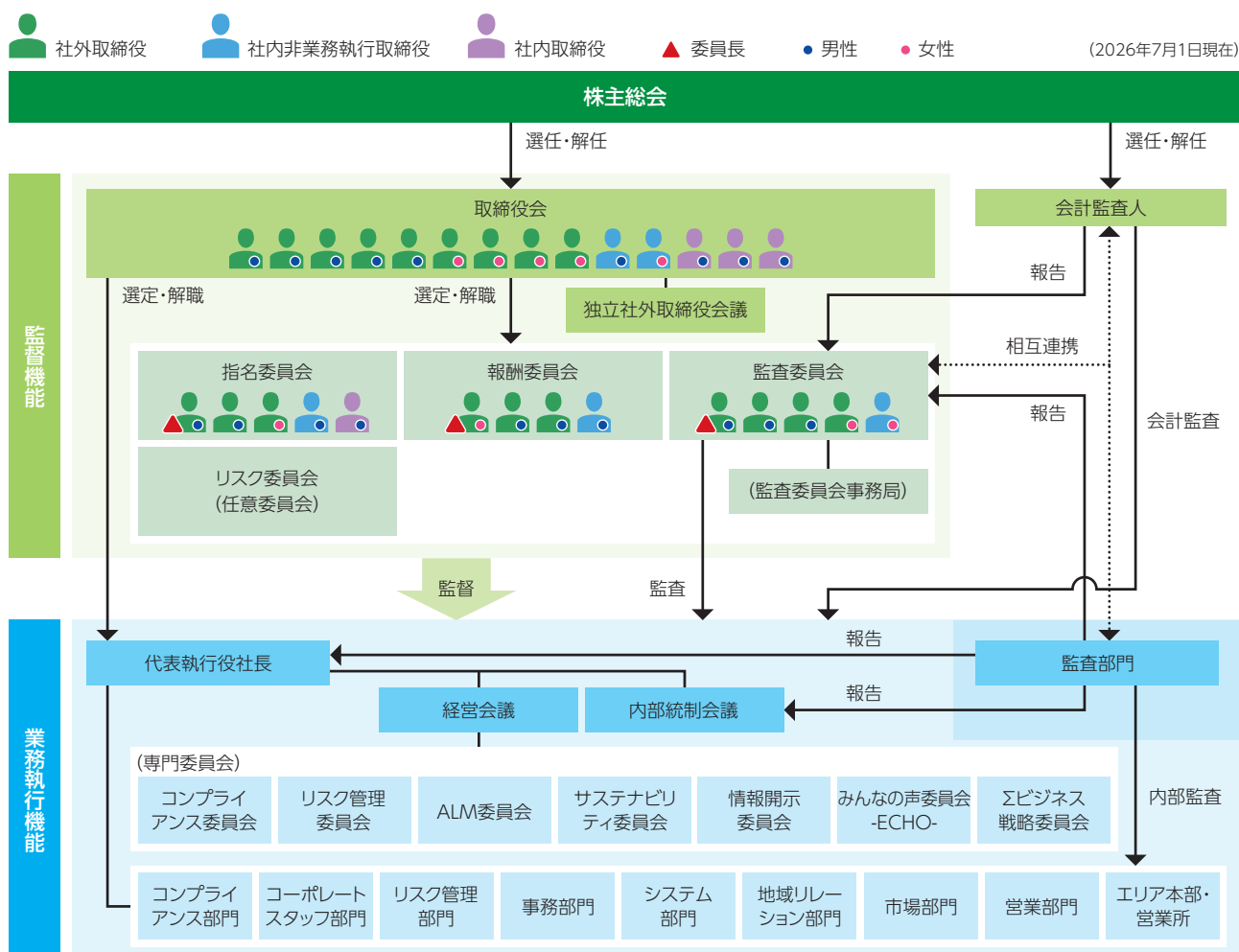
- ① 郵便局をメインとするネットワークを通じて銀行サービスを提供することにより、安定的な価値を創出するとともに、お客さまにとっての新しい利便性を絶え間なく創造し、質の高いサービスの提供を追求し続けます。
- ③ 株主を含むすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を重視し、適切な協働・持続的な共生を目指します。そのため、経営の透明性を確保し、適切な情報の開示・提供に努めます。

- 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。
- 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	
独立社外取締役会議	独立社外取締役が、独立した客観的な立場に基づき、当行の経営上重要な課題およびガバナンスに関する重要な事項について、情報交換・認識共有することを目的としています。なお、当行は、社外取締役全員を東京証券取引所の定める独立役員として指定しております。



「コーポレートガバナンス体制」の詳細は、下記をご覧ください。
<https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/governance/system/>

コーポレートガバナンス

取締役一覧 (2026年7月1日現在)

社外取締役

 山本 謙三 社外取締役 所属委員会: 監査委員会、リスク委員会 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 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 93% (15回/16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)	 中澤 啓二 社外取締役 所属委員会: 監査委員会、報酬委員会 重要な兼職の状況: なし 取締役会への出席状況 100% (16回/16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)
 佐藤 敦子 社外取締役 所属委員会: リスク委員会 重要な兼職の状況: 高崎経済大学経済学部国際学科教授 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% (16回/16回) リスク委員会への出席状況 100% (6回/6回)	 天野 玲子 社外取締役 所属委員会: 報酬委員会 重要な兼職の状況: なし 取締役会への出席状況 100% (16回/16回) 指名委員会への出席状況 100% (2回/2回) 報酬委員会への出席状況 100% (4回/4回)
 加藤 茜愛 社外取締役 所属委員会: 監査委員会 重要な兼職の状況: アカネアイデンティティズ株式会社代表取締役 株式会社ライフコーポレーション社外取締役 岡山大学客員教授 取締役会への出席状況 100% (16回/16回) 監査委員会への出席状況 100% (14回/14回)	 森 重樹 社外取締役 所属委員会: 指名委員会、報酬委員会 重要な兼職の状況: 日本板硝子株式会社顧問 株式会社ブリヂストン社外取締役 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% (5回/5回) 報酬委員会への出席状況 100% (4回/4回)
 毛呂 准子 社外取締役 所属委員会: 指名委員会 重要な兼職の状況: 株式会社商船三井顧問 株式会社ライフコーポレーション社外取締役 岡山大学客員教授 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% (5回/5回)	 中山 孝雄 社外取締役 (新任) 所属委員会: 監査委員会 重要な兼職の状況: アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業顧問
 三澤 智光 社外取締役 (新任) 所属委員会: 指名委員会 重要な兼職の状況: Oracle Corporation シニア・バイス・プレジデント 日本オラクル株式会社取締役執行役社長	

取締役

 笠間 貴之 取締役 兼 代表執行役社長 所属委員会: 指名委員会 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% (16回/16回) 指名委員会への出席状況 100% (7回/7回)	 矢野 晴巳 取締役 兼 代表執行役副社長 所属委員会: 一 重要な兼職の状況: なし 取締役会への出席状況 100% (16回/16回)
 小方 憲治 取締役 兼 代表執行役副社長 所属委員会: 一 重要な兼職の状況: 日本郵政株式会社常務執行役 取締役会への出席状況 100% (13回/13回)	 根岸 一行 取締役 所属委員会: 指名委員会、報酬委員会 重要な兼職の状況: 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長、 日本郵便株式会社取締役、 株式会社かんぽ生命保険取締役 取締役会への出席状況 100% (13回/13回) 指名委員会への出席状況 100% (5回/5回) 報酬委員会への出席状況 100% (4回/4回)
 一木 美穂 取締役 所属委員会: 監査委員会、リスク委員会 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% (10回/10回) リスク委員会への出席状況 100% (4回/4回)	

※ 取締役会および各委員会への出席状況は2025年度の実績です。

※ 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、中山 孝雄、三澤 智光の各氏は、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_directors.html

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・経営理念・中長期ビジョン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、株主還元・財務健全性・成長投資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、新しいビジネスの推進、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	お客さま本位の営業活動による顧客体験価値の最大化や、地域リレーション強化を通じた地域経済の活性化により、当行の企業価値向上を実現していくため。
人材育成	人材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」である人材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。

取締役のスキル・マトリックス

名前		経験・専門性							
		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	人材育成	サステナ ビリティ
社外 取締役	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						●	●	●
	中山 孝雄		●					●	
	三澤 智光	●				●	●		●
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		●	●	●				●

コーポレートガバナンス

取締役会 開催回数:16回(2025年度)

役割

取締役会は、14名(うち女性5名)の取締役で構成され、14名のうち、9名は社外取締役、2名は社内非業務執行取締役および3名は社内取締役となります。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。

主な議題・運営状況

2025年度においては、年度経営計画の策定、新・中期経営計画の策定に向けた検討、コンプライアンス態勢、人的資本経営および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。

2025年度の議論状況

2025年度に取締役会で議論された主な議題

- 新・中期経営計画(2026-2028年度)策定に向けた検討
- サステナビリティ経営の推進
- 2026年度リスクアペタイト・ステートメント
- 2026年度経営計画の策定
- 2025年度経営計画の進捗
- 資本・配当政策(業績予想・配当予想の見直し等)
- 自己株式の取得
- 非公開金融情報の不適切な利用を踏まえた郵便局への管理態勢強化
- 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
- 人的資本経営の推進
- 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
- 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

主な監督・審議内容

前中期経営計画の 着実な進捗を監督	新・中期経営計画に向けた 「中長期ビジョン」の策定	郵便局への 管理態勢強化
前中期経営計画の進捗について、KPIに加え、施策の実施状況を実質的に把握し、適切に監督を行いました。 また、資本政策に関し、着実な進捗を踏まえ、自己株式の取得や業績・配当予想の修正等について、臨時取締役会を開催する等、積極的に議論を行いました。	新・中期経営計画の策定に向けて、内外環境認識を踏まえ、当行のパーパス・経営理念から新たに「中長期ビジョン」を定めるとともに、4つの事業戦略および資本政策等について、多角的に議論を行いました。 あわせて、事業戦略に連動した4つのマテリアリティ(重点課題)を選定しました。	2025年3月に金融庁から報告徴求命令を受けた、郵便局における非公開金融情報の不適切な利用の発生等に関し、再発防止策の進捗状況、日本郵便株式会社との連携について随時報告を受け、多面的に議論を行いました。

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、取締役会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
2025年 7~8月	第三者評価機関活用について議論(取締役会)
2025年12~翌1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)
2026年 2月	全取締役に対し、アンケートを実施
3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 執行に対して、取締役会に対する意見・要望を確認 取締役の課題認識に対し、改善策を議論(取締役会)
4月	2025年度取締役会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10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。

- 取締役会の役割
- 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(開催時間、資料等)
- 取締役会の議論の状況(決議事項・報告事項の適切性、経営戦略に係る事項の審議、適切な監督等)
- 社外取締役への事前説明・情報提供等による支援体制
- 取締役会と各委員会の連携
- 総合評価

2. 評価結果の概要

2025年度取締役会は、新・中期経営計画の策定に向け、内外環境分析を行い、当行の強みを活かした価値創造ストーリーを構築し、企業戦略等の大きな方向性を示すことを特に重視しました。

(1) 2025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一定の成果が確認できたことから、当行取締役会は、2025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。

(2) 昨年度評価で確認された課題への対応

① 戦略的議論のいっそうの充実

- 新・中期経営計画の策定に向け、2025年7月以降、毎月審議。内外環境変化を踏まえたフォアキャストおよび当行のパーパス・経営理念からバックキャストする形で「中長期ビジョン」を新たに定め、各種事業戦略や資本政策等について、多角的に議論。
- 前中期経営計画の着実な進捗を踏まえ、自己株式取得や業績・配当予想の修正等の資本戦略について、臨時取締役会を開催するなど積極的に議論。

② 内外環境の変化に伴うガバナンス態勢のいっそうの向上

- 銀行代理業務の委託先である郵便局への管理態勢強化について、取締役会への随時報告や日本郵便との意見交換により、適切に監督。

③ 社外取締役の情報収集に資する環境整備

- 取締役会付議事項について、事前に資料を共有し、所管部から要点を説明。
- 経営会議等、執行側の会議資料および議事録を随時連携。また、経営・業績に係るデータを随時確認できる環境を提供。
- 不祥事件やシステムトラブル等、経営に影響を及ぼし得る情報について、その発生状況や対応状況等を含め、適時に提供。
- 当行への理解をさらに深めるため、研修・勉強会の開催や各組織への視察を充実。

(3) 改善に向けた課題

- 当行の目指す姿やガバナンスのあり方について、より長期的な観点から継続審議が必要。
- 新・中期経営計画の遂行や適切なリスクテイク等、執行の後押しのためには、課題認識の共有が重要であり、取締役と執行側の意見交換の充実が必要。

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、実効性をさらに高めるため、次に示す事項に取り組んでいくことを確認しました。

- 長期的な観点から、当行の将来像や経営戦略に関する議論を継続
- 適切なリスクテイクの後押しとなるよう、経営課題に関する執行側との意見交換を充実
また、新・中期経営計画の進捗確認は、KPIに加えて実質的な状況を把握し、適切に監督
- 取締役会と各委員会との連携強化によるガバナンス態勢のいっそうの向上

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いっそうの活性化とさら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まいります。

コーポレートガバナンス

指名委員会 開催回数:7回(2025年度)



指名委員会委員長
森 重樹 社外取締役

指名委員会は、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。

主な議題・運営状況

2025年度においては、取締役候補者の決定を行うとともに、次期取締役候補者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。

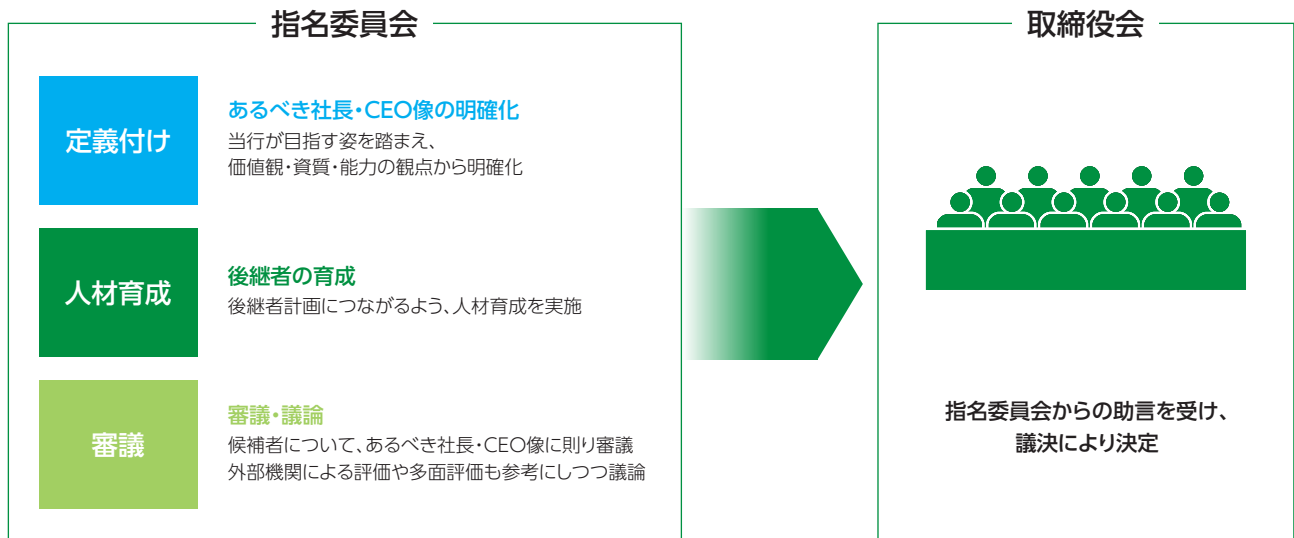
サクセッションプラン

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、代表執行役社長の後継者計画について、指名委員会で継続的に審議しています。指名委員会では、当行が目指す姿を踏まえ、価値観・資質および能力の観点から、あるべき社長・

CEO像を明確にし、客観的な評価基準を定めたうえで、外部機関による個人評価や多面評価も参考にしつつ、検討を行っています。

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。

代表執行役社長の選任プロセス



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>

報酬委員会 開催回数:6回(2025年度)



報酬委員会委員長

天野 玲子 社外取締役

報酬委員会は、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。

主な議題・運営状況

2025年度においては、執行役および取締役の個人別の報酬ならびに、執行役の業績連動報酬について決定しました。そのほか、役員の報酬水準等について議論を行いました。

役員報酬

■ 役員の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

当行の取締役および執行役の報酬については、報酬委員会が「取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決

定に関する方針」を次のとおり定め、この方針に則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ものとする。

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

コーポレートガバナンス

役員の報酬体系

経営全般や各部門の業務推進にあたって、単年度業績等の短期の目線だけではなく、当行の長期的・持続的な成長に向けた取り組みにも健全なインセンティブを付与する観点から、執行役の報酬にサステナビリティ経営の推進状況等を反映しています。評価項目については、外部環境や当行内部環境の変化に応じて、必要な見直しを実施予定です。

2025年度役員報酬体系

区分	業績連動性	支給基準	支給時期	支給方法																	
基本報酬	非連動	職責に応じた一定水準の固定報酬	毎月	現金																	
株式報酬	非連動	職責に応じた役位ごとのポイント	退任時	株式70% 現金30%																	
	連動	中長期業績連動 (0～120%) 業績連動指標 [中計達成度評価] 基本ポイント 職責に応じた役位ごとのポイント × <table><thead><tr><th colspan="2">項目</th><th>評価ウェイト</th></tr></thead><tbody><tr><td>定量評価</td><td>親会社株主に帰属する当期純利益</td><td>50%</td></tr><tr><td></td><td>ROE (株主資本ベース)</td><td>50%</td></tr></tbody></table>			項目		評価ウェイト	定量評価	親会社株主に帰属する当期純利益	50%		ROE (株主資本ベース)	50%								
項目		評価ウェイト																			
定量評価	親会社株主に帰属する当期純利益	50%																			
	ROE (株主資本ベース)	50%																			
賞与	連動	短期業績連動 (0～130%) 業績連動指標 役位別の基準額 職責に応じた役位ごとの基準額 × 個人評価に基づく係数 × <table><thead><tr><th colspan="2">項目</th><th>評価ウェイト</th></tr></thead><tbody><tr><td rowspan="2">財務目標</td><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 rowspan="4">定量評価</td><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>経営基盤の強化等※⁴</td></tr><tr><td rowspan="2">定性評価</td><td>企業価値向上に資する取り組み※⁵</td><td rowspan="2">±20%</td></tr><tr><td>システムトラブル等※⁶</td></tr></tbody></table>	項目		評価ウェイト	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	定量評価	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)	経営基盤の強化等※ 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		評価ウェイト																			
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																				
定量評価	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)																				
	経営基盤の強化等※ 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 経営基盤の強化等に関する項目として、ESG テーマ型投融資残高、主要 ESG 評価機関 (FTSE、MSCI、CDP、S&P CSA) の評価、女性管理者比率、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。経営基盤の強化等の短期業績連動に占める評価ウェイトは、15%です。経営基盤の強化等に関する指標は、代表執行役社長を含む全執行役に適用されています。

経営基盤の強化等	気候変動関連	評価ウェイト
ESG テーマ型投融資残高	○	3%
主要 ESG 評価機関 (FTSE、MSCI、CDP、S&P CSA) の評価	○	3%
女性管理者比率		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。

※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。

役員区分ごとの支給人数、報酬等(2025年度)

(単位:百万円)

区分	支給人数	報酬等	基本報酬	株式報酬		賞与	退職慰労金	その他
				業績非連動型	業績連動型	業績連動型		
取締役	13名	153	153	—	—	—	—	0
執行役	27名	1,076	650	87	139	181	14	3
計	40名	1,230	804	87	139	181	14	3

注1 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しています。

注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。

注3 取締役の支給人数は、無報酬の取締役2名を除いています。

注4 当年度中に退任した取締役3名、執行役1名および当年度末に辞任した執行役2名に係る報酬等を含んでいます。

注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います。

注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。

監査委員会 開催回数:14回(2025年度)



監査委員会は、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の監査ならびに監査報告書の作成をします。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。

主な議題・運営状況

2025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および部内犯罪事案を受けた再発防止策の浸透等、内部管理態勢の強化の取組状況を注視しています。

重点監査項目

(1) 内部統制システムの改善に向けた取り組み

- ① 非公開金融情報の不適切な利用事案に伴う再発防止策の徹底等
- ② 部内犯罪対策その他のコンプライアンス態勢の強化
- ③ AML・CFT・CPF 態勢強化
- ④ リスク管理態勢の強化等(リスク委員会との連携)
 - ア. リスク管理態勢の円滑な運営
 - イ. サイバー攻撃の防御、不正送金の抑止
 - ウ. オペレーショナル・リスク管理の態勢強化
- ⑤ 危機管理態勢強化およびオペレーショナル・レジリエンス確保

(3) 経営基盤の強化の取り組み

- ① 人的資本経営の推進
- ② 組織風土改革の推進
- ③ お客さま本位の業務運営のさらなる推進

(2) 事業の維持・発展に向けた取り組み

- ① リテールビジネスの変革
 - ア. 顧客基盤の強化
 - イ. デジタルサービス戦略
 - ウ. 資産形成サポートビジネス戦略
 - エ. ATM、エンベデッドファイナンス、カードペイメント、ローン等
- ② Σビジネスの本格始動
- ③ ステークホルダーとの対話促進、開示の充実等
- ④ サステナビリティ経営の推進
- ⑤ AIの活用、業務改革・生産性向上

(4) より実効性のある内部監査の実現に向けた取り組み

コーポレートガバナンス

リスク委員会(任意委員会) 開催回数:6回(2025年度)



リスク委員会委員長
山本 謙三 社外取締役

リスク委員会は、取締役3名(うち社外取締役2名)、外部専門家1名で構成し、取締役会の諮問機関として、リスク管理状況等に関する重要事項を審議し、取締役会に報告または助言します。

主な議題・運営状況

2025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のリスク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。

主な審議事項

(1) 市場・ALM関連リスク

- ①各種リスク管理基準の遵守状況
- ②リスク管理施策の取組状況および2026年度の取り組み
- ③ALM基本計画の策定状況・評価および運用方針について
- ④統合ストレス・テストの実施状況および検証結果
- ⑤地域PE投資のリスク管理体制

(2) サイバー・システム関連リスク

- ① サイバーセキュリティに関する報告
 - ア.国際基準への対応状況
 - イ.人材育成およびサイバー攻撃対策・不正送金防止の取り組み
- ②AIガバナンスの整備・取組状況
- ③次期システムの開発検討
- ④オペレーショナル・レジリエンスに関する対応状況

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で開催しています。2025年度は11月に山本取締役、2月に中澤取締役にご参加いただきました。

山本取締役からは、東日本大震災における日本銀行災害対策本部でのご経験に基づき、危機時に金融機関としてまず守るべき「預金」と「決済」システム、自律的に動く組織の体制整備、迅速で明確な意思決定を行うリーダーシップの重要性についてご講話をいただきました。



山本取締役とのセッション



中澤取締役とのセッション

また、中澤取締役からは、ソニーグループや日本マクドナルド株式会社でのご経験から、ゆうちょ銀行のブランドの価値の重要性や、経営環境の変化を先取りして新しいビジネスに積極的に挑戦し短期的な困難を乗り越えることにより、中長期的な成功と企業価値向上につながるについてご講話をいただきました。

お二人から臨場感あふれるご講話をいただき、活発な質疑応答や意見交換が行われました。

社外取締役のサポート体制

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

現在、取締役会室には5人のメンバーが専任スタッフとして在籍し、取締役会事務局としての機能に加え、当行のコーポレートガバナンス強化に関する取り組みを行っています。

取締役会のスムーズな運営に向けては、余裕を持った年間

スケジュールの調整、ITツールを活用した会議・資料のDX化ならびに議事録作成の効率化等を推進しています。

また、経営に影響を及ぼし得る重要な情報について適時的確に提供するとともに、取締役会メンバーが閲覧できる専用サイトへの会議資料・議事録等の掲載や、経営・業績に係るデータの随時更新等により、取締役会における議論のいっそうの活性化を図っています。

社外取締役への情報提供等

1. スムーズな取締役会の運営に向けた取り組み

社内取締役と社外取締役の間の情報の非対称性を解消し、取締役会における議論を活性化することを目的として、取締役会に先立ち資料を配付し、所管部署による事前説明を実施しています。

また、取締役会で述べられた意見や提案については、関係各部と調整し適切に対応状況を管理するとともに、経営会議等の資料や議事録を提供し、執行側での議論・検討状況を随時確認できる環境を整備しています。

2. 事業所等の視察

当行業務に対する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。2025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、さまざまな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



3. 研修・勉強会等の実施

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。

なお、新任社外取締役に対しては、就任前後に複数日程を設けて、個別の勉強会を実施しています。

また、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や意見交換等を実施し、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。

さらに、取締役からの要望により、興味・関心の高いテーマ等について個別に説明する機会を設けています。

主な研修等のテーマ

- 株主総会、IR
- サイバーセキュリティ
- マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策
- システム・デジタルサービス等

事業等のリスク

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※

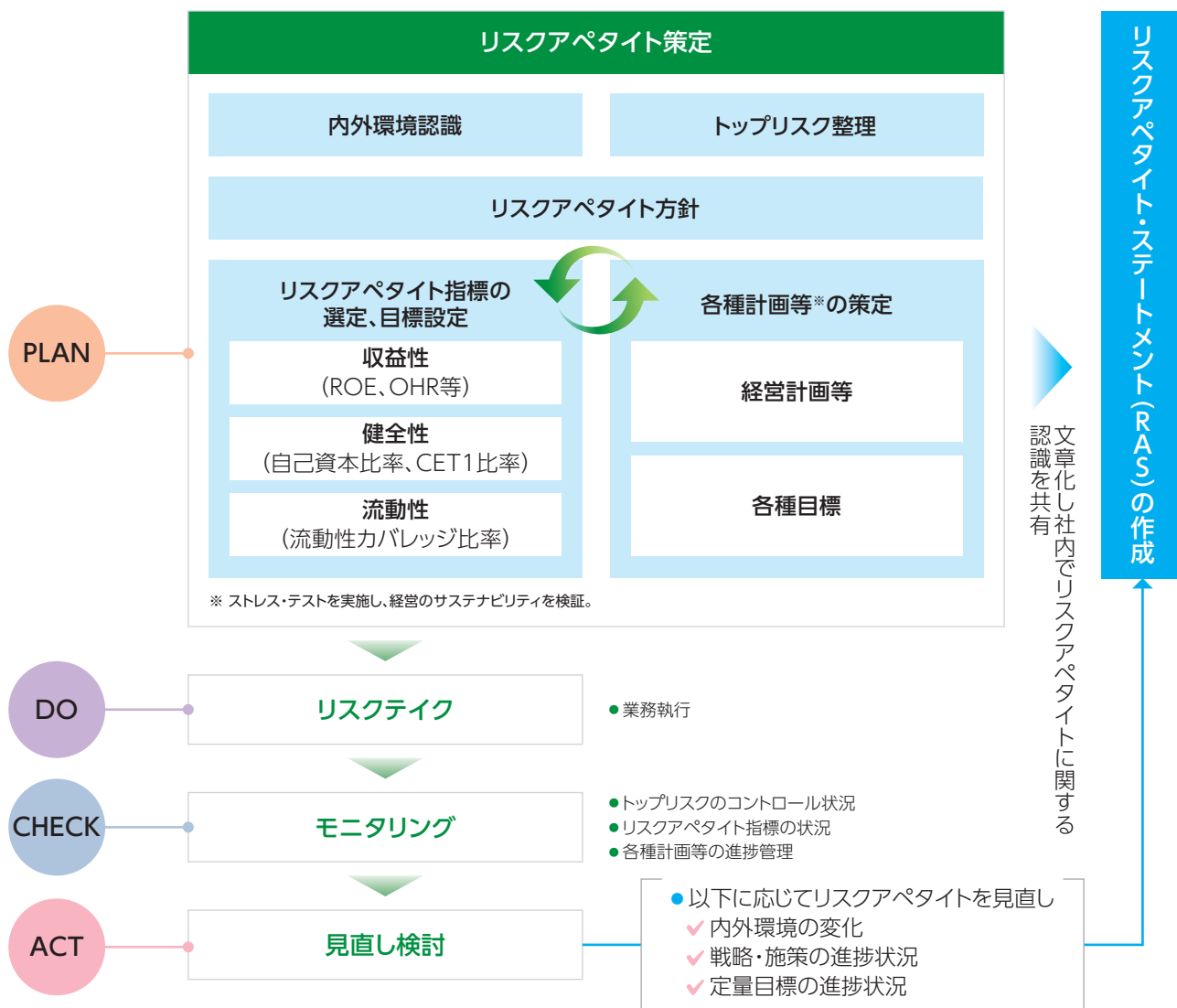
当行は、財務健全性を維持しつつ、安定的かつ中長期的な収益を確保するため、RAFを導入しています。本枠組みに基

づき、リスクアペタイト方針・指標、トップリスクを、経営計画と一体的に議論して設定しています。

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

リスクアペタイト・フレームワークの運営プロセス

()内は主なリスクアペタイト指標



トップリスクの選定

当行グループの事業、業績および財政状態等に特に重要な影響を及ぼす可能性があると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います。

事業等のリスク

2026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Exit時期の想定からの下方乖離 想定以上の貯金金利引上げに伴う貯金調達費用の増加	●ポートフォリオのリスク耐性強化の継続 ●取得リスク量に留意した選別的な投資 ●運用・リスク管理・ALMの専門人材強化 ●非流動性資産の調達期間長期化
サイバー攻撃	●国際基準に基づく第三者評価を踏まえた態勢強化 ●新システム導入時、機能追加時、サービスイン後におけるセキュリティ対策の確認
システム障害の発生	●機器、回線の二重化等による可用性向上 ●災対データセンター設置による冗長化対策 ●重点点検システムの選定・点検
大規模災害等の発生	●施設の耐震強化 ●被災時の備蓄品等の配備 ●リモート環境の整備
デジタルトランスフォーメーション(DX)・業務効率化等の推進や競争環境への対応が不十分(銀行業界の変化)	●中期経営計画・年度経営計画の戦略・施策の着実な推進
不祥事件の発生、個人情報漏洩・紛失、役職員の不適切な行為等のコンプライアンス違反事案の発生	●過去の事案や他社事例を踏まえ、システムの・制度的な再発防止策の検討・実施 ●定期的な研修の実施 ●郵便局に対するモニタリングの強化
人材不足等による戦略遂行の阻害	●中期経営計画・年度経営計画と連動した人材戦略、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 ●職場環境整備等を通じたエンゲージメントの向上 ●中長期的な事業のサステナビリティ確保に向けた抜本的な業務効率化や人材確保等について継続検討
顧客基盤の維持・強化策が不十分	●中期経営計画・年度経営計画の戦略・施策の着実な推進
マネー・ローンドリング、テロ資金供与、拡散金融に対する態勢不備	●リスクを特定・評価の上、低減措置を策定・実施 ●対策の有効性の検証を行い、継続的な改善活動を実施 ●AI等の活用や当局との連携、外部機関の知見等を踏まえ、対策を高度化
お客さま本位の業務運営が徹底されないことにより、お客さまが不利益を被るリスク	●お客さまの声を一元管理する態勢を構築 ●各種研修等の実施
気候変動、自然資本・生物多様性、人権等、サステナビリティに係る課題を起因とするリスク	●サステナビリティの取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 ●投融資先排出量の目標設定・モニタリング、サステナビリティ投融資方針の定期的な改正

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。

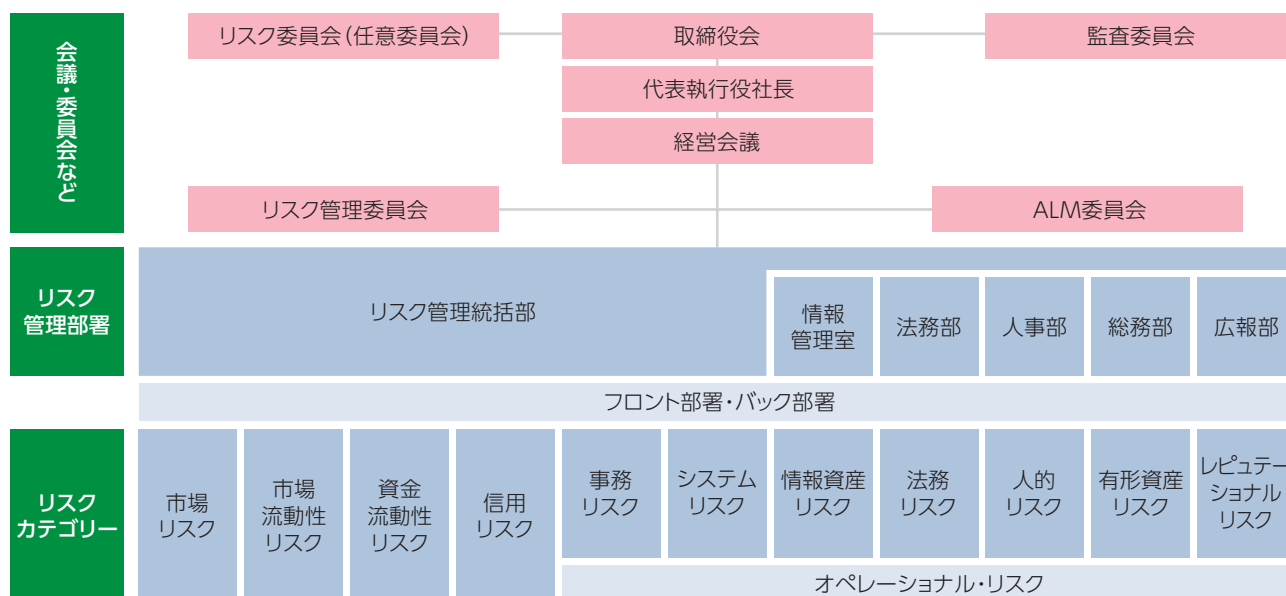
また、リスク管理・運営のため、経営会議の諮問機関として専門委員会(リスク管理委員会、ALM委員会)を設置し、各種リスクの特性を考慮したうえでその管理状況を報告し、リスク

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。

リスク管理体制

(2026年7月1日現在)



「リスクの区分と定義」について、詳しくは資料編P.4をご覧ください。

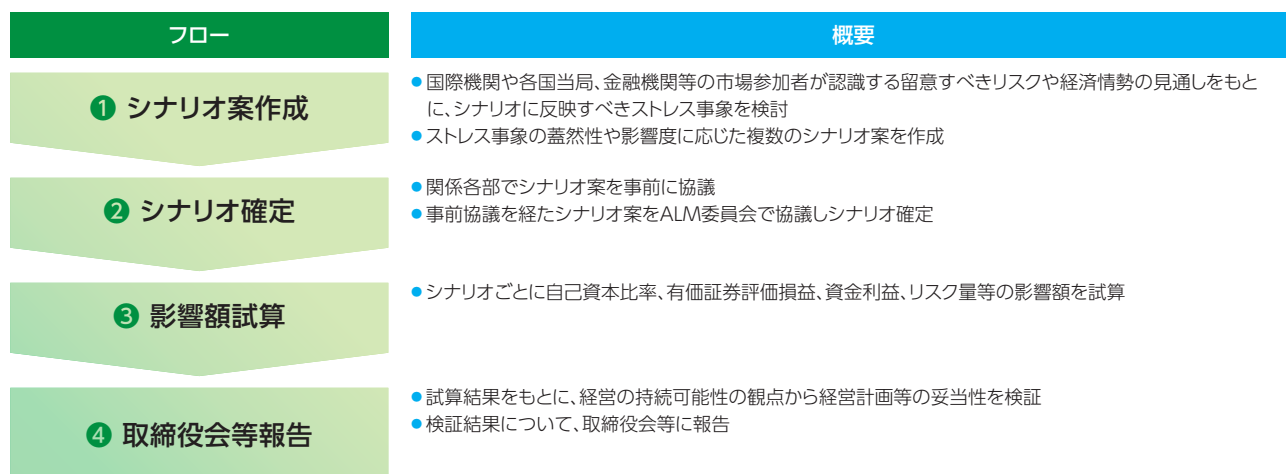
統合リスク管理

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。例えば、オペレーショナル・リスクについては、リスクの認識、評価、管理、削減のプロセスを統一的に実施し、PDCAサイクルを構築しています。

リスク資本の配賦については、取締役会で承認された配賦資本の総量に基づき、ALM委員会および経営会議の協議を経て代表執行役社長が決定しています。

「リスク資本の配賦図」について、詳しくは資料編P.5をご覧ください。

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、フロンティアAI等を活用した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して定期的かつ随時に報告を行うことで、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を推進し、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

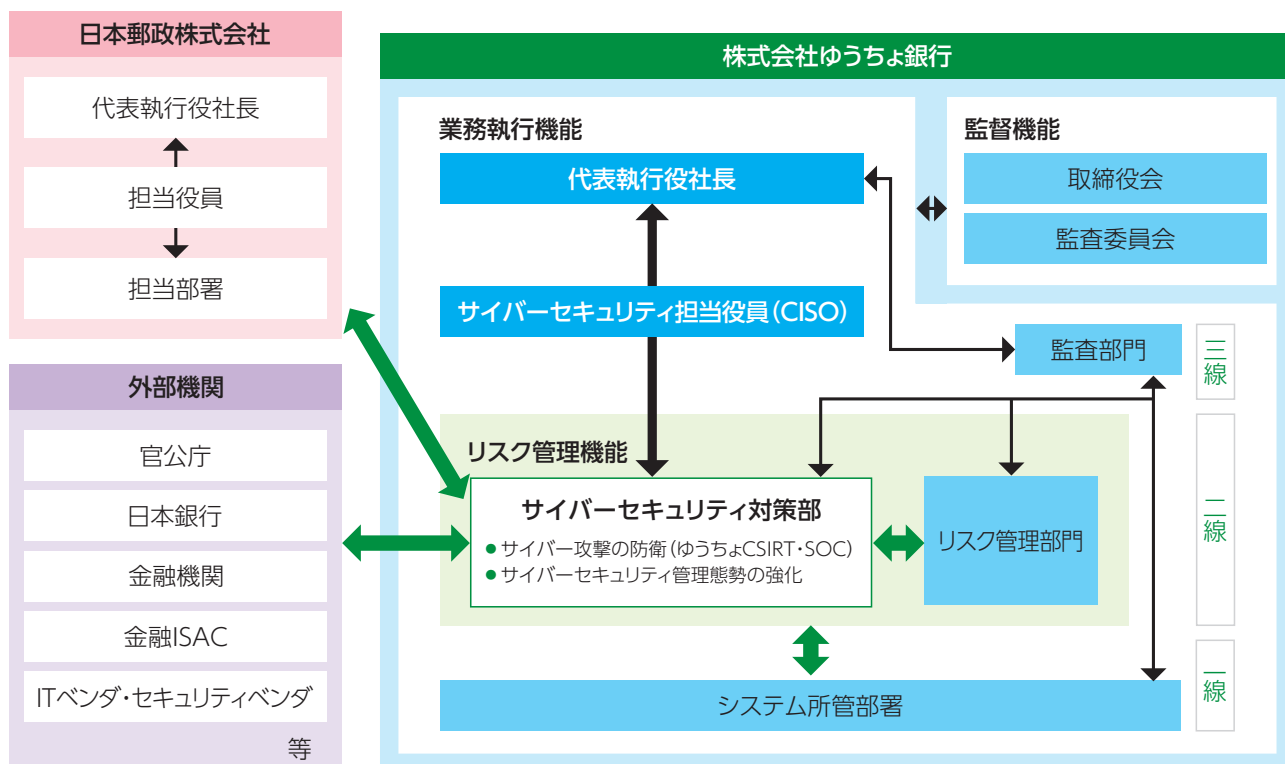
当行では、サイバーセキュリティ専門組織として、サイバーインシデントの予防および発生時の対応を行う「ゆうちょCSIRT^{*2}」、セキュリティ機器やネットワーク機器等のログを監視し、サイバーインシデントの予兆を検知・分析する「ゆうちょSOC^{*3}」を設置し、日々、サイバー攻撃の防衛に努めています。事案発生時に、情報連携、意思決定、広報、対策などを的確かつ迅速に行えるよう、定期的に訓練や演習を実施して

います。また、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むとともに、国際基準に則した強固なセキュリティ態勢の構築を進め、第三者による評価も受けています。加えて、官公庁や業界他社、関連団体との連携を通じて、新たな攻撃手口の分析や対策を行うなど、多層的な検知・防御対策を整備しています。

※2 Computer Security Incident Response Team の略

※3 Security Operation Center の略

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

当行では、デジタルチャネルを通じて提供するサービスを、お客さまにより安心・安全にご利用いただけるよう、本人確認・当人認証の強化、ウイルス対策、脆弱性対策、脅威動向の分

析、サイバー攻撃の検知や不正な取引のモニタリングなど多岐にわたる対策を講じています。

本人確認の強化	お客さまになりました不正登録を防止するため、eKYC ^{※1} を導入
当人認証の強化	送金時等、重要な取引時の当人認証のさらなる強化のため、FIDO ^{※2} に準拠した「ゆうちょ認証アプリ」、一度しか使えないパスワード(ワンタイムパスワード)を生成する機器「トークン」を導入
ウイルス対策	お客さまの暗証番号等を詐取する攻撃を検知する不正送金対策ソフト「PhishWall プレミアム」を無料配布
脆弱性対策	日々のサイバー攻撃の脅威や脆弱性情報の収集・対策を実施
不正な取引のモニタリング	インターネットバンキングシステムにおける不正なアクセスの監視、不正送金等被害を防止
なりすましメール対策	DMARC ^{※3} 等の送信ドメイン認証技術の導入や、メールにブランドロゴを表示することで、不審なメールに対する対策を実施

※1 electronic Know Your Customer の略。本人確認書類のIC情報と登録時に撮影する顔の情報を照合し、オンラインで本人確認を完結させる技術

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

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

サイバーセキュリティを支える人材育成

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、「いっそう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、サイバー専門人材を配置しています。また、必要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材育成を計画的に推進し、専門性の向上に努めています。

さらに、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などを積極的に身に付けています。

サイバー専門人材の育成

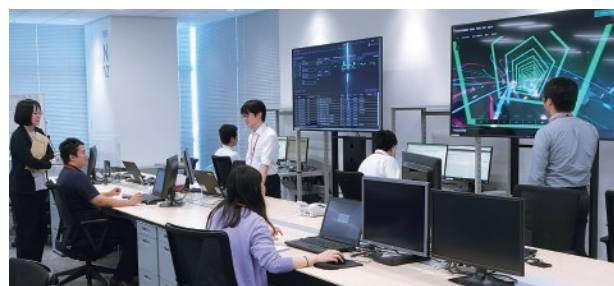
サイバーセキュリティ態勢の強化とサイバー攻撃への実践的な防衛力を高めるため、必要とされる専門知識と経験を踏まえた育成計画を策定し、スキルアップ講義や資格取得支援、インシデント対応訓練などを実施しています。

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、専門知識と経験を積み重ね、実行態勢を強化しています。

サイバーセキュリティ教育

サイバーセキュリティに関する意識や基礎知識の向上を図るため、経営層向けのサイバーセキュリティ研修や全社員向けの標的型攻撃メール訓練などを実施しています。

加えて、サイバー攻撃への注意喚起や対応策を周知する社内情報誌の発行、基礎知識から最新の専門知識まで学べるeラーニングコンテンツの提供を通じて、社員教育を行っています。



「ゆうちょSOC」の業務風景

コンプライアンス

基本的な考え方

当行では、「すべての役職員が法令、諸規則、社内諸規程、社会規範及び企業倫理を遵守するとともに、お客さま、社会・地域、株主その他のステークホルダーの期待に応えるべく行動すること」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、定期的の実施状況の確認を行うなどコンプライアンスの推進に努めています。また、役員・社員に対して研修を実施するなど、コンプライアンスの徹底を図っています。

さらに、コンプライアンスを実現するための具体的な手引書として、コンプライアンス態勢や重要取組事項のほか、利益相反取引の管理、公務員等に係る贈収賄やマネー・ローンダリングなど腐敗防止およびその他の遵守すべき法令等を取りまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を定めています。また、コンプライアンス・マニュアルの要点を解説した「コンプ

ライアンス・ハンドブック」をすべての役員・社員（非正規社員を含む）に配付し、コンプライアンス研修での活用などを通じて、その内容の周知徹底を図り、コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。

主な取り組み内容

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

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



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

マであること認識し、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。

マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融対策への取り組み

国際的なマネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融(以下「マネロン等」)への対応の重要性は年々高まっており、金融機関等はマネロン等リスクの変化に応じた継続的なマネロン等管理態勢の高度化が求められています。当行は、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則して基本的な方針を定め、マネロン等対策について、経営上の最重要課題であるとの認識のもと、マネロン等対策に係る統括責任者をコンプライアンス部門担当執行役とするなど、マネロン等対策にかかわる役員および社員の役割・責任を明確にして経営主導により態勢整備を進めています。

具体的には、当行が提供している商品・サービス等がマネ

ロン等に悪用されることを防止する観点から、リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するためリスクに見合った適切な対応を講じています。

また、近年、さまざまな金融犯罪が発生し、その手口は巧妙かつ高度になっています。お客さまの貯金や資産を守るため、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います。

反社会的勢力への対応

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

機関と連携を取りながら、反社会的勢力との関係を遮断し排除することとしています。

 反社会的勢力に対する基本方針
[トップページ](#)▶[サステナビリティ](#)▶[ガバナンス](#)▶[コンプライアンス態勢](#)▶反社会的勢力に対する基本方針

利益相反管理への対応

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

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

 利益相反管理方針
[トップページ](#)▶[サステナビリティ](#)▶[ガバナンス](#)▶[コンプライアンス態勢](#)▶利益相反管理方針

内部監査

内部監査態勢

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

監査部門では、当行の内部監査基本方針[※]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。

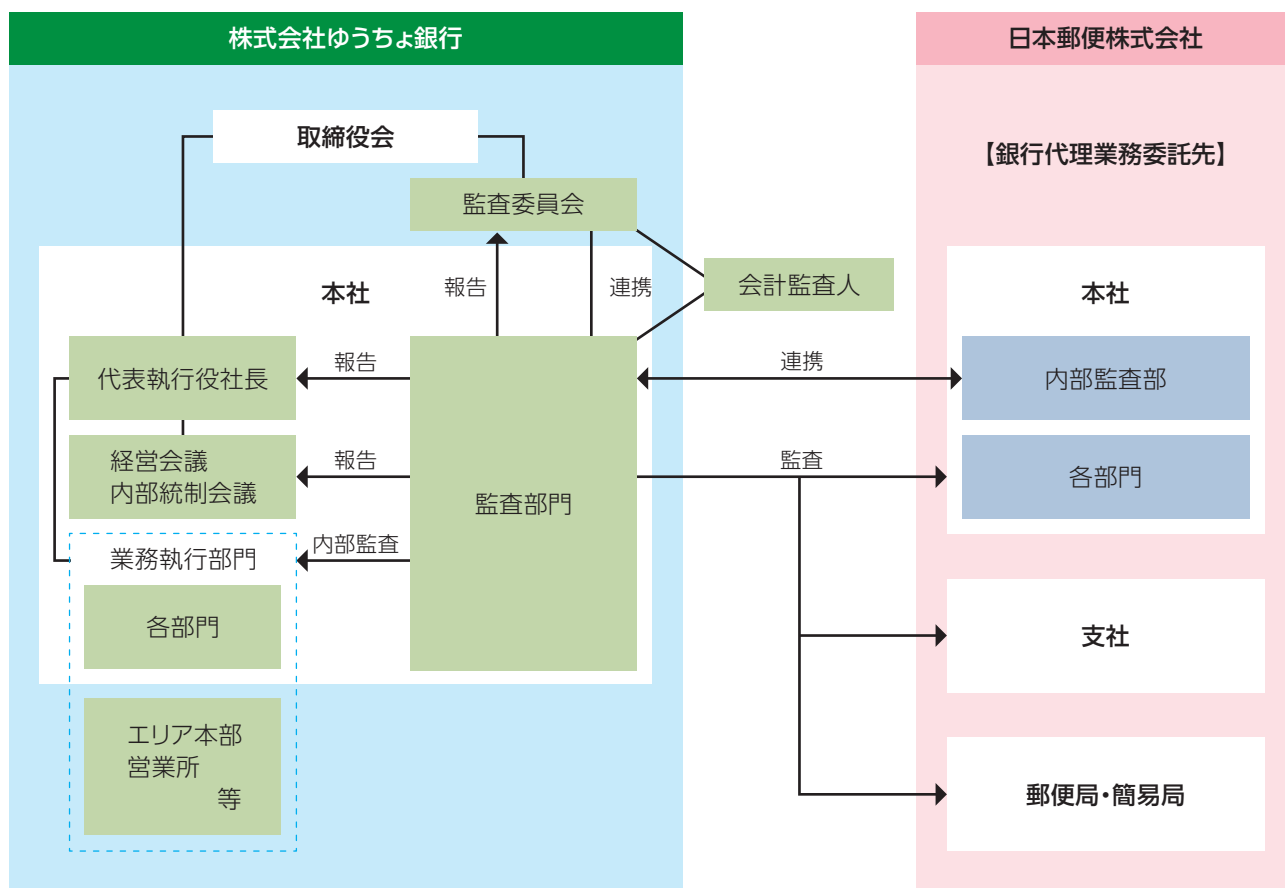
さらに、銀行代理業務委託先である日本郵便株式会社に対して監査を実施しており、銀行代理業務に関するコンプライアンスおよびリスク管理を含む内部管理態勢の適切性を検証しています。

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「専門職的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。

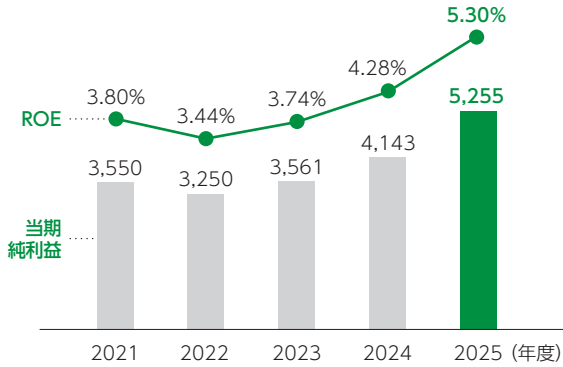
内部監査体制



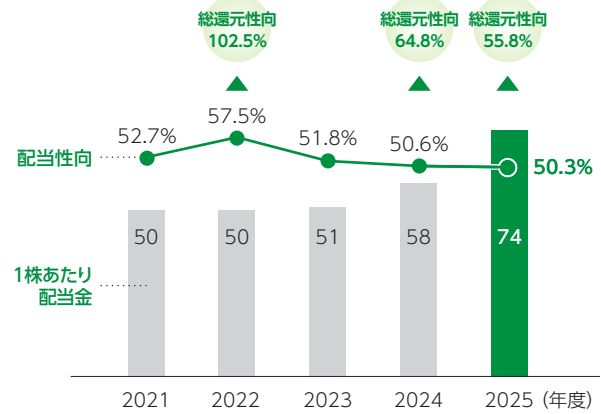
業績ハイライト

財務ハイライト（連結）

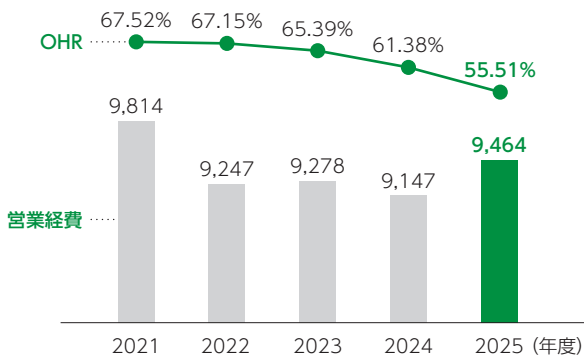
■ **収益性**：親会社株主に帰属する当期純利益、ROE（株主資本ベース）（億円）



■ **株主還元**：1株あたり配当金、配当性向、総還元性向（円）

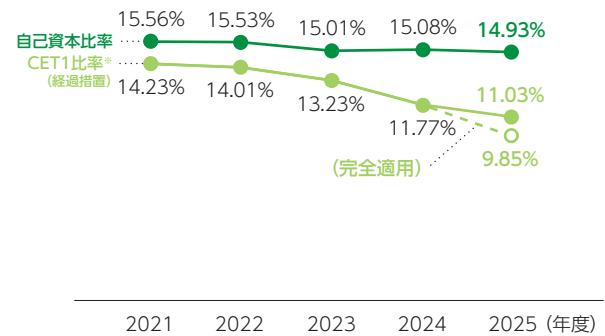


■ **効率性**：営業経費、OHR^{*}（億円）



※金銭の信託運用損益等を含むベース

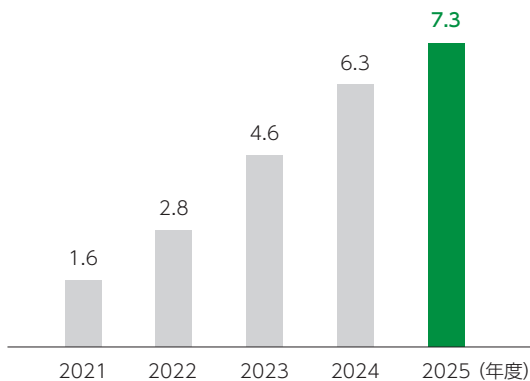
■ **健全性**：自己資本比率、CET1比率



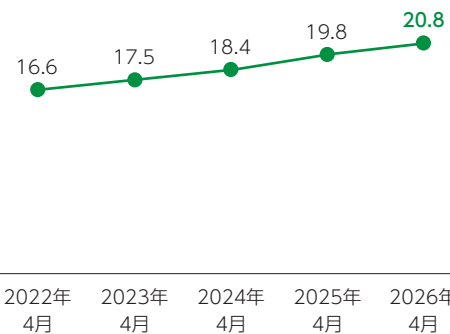
※国際統一基準、バーゼルⅢ最終化（その他有価証券評価益除く）ベース

非財務ハイライト

■ **サステナブルファイナンス新規投融资額（累計）**（兆円）



■ **女性管理者比率**（%）



これまでの中期経営計画の振り返り

当行は「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献する」というパーパス(社会的存在意義)と、「お客さまの声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』を目指す」という経営理念のもと、目指すべき姿・基本戦略を定めてその実現に向けて取り組み、さまざまなステーク

ホルダーの皆さまへ価値を提供してきました。

中期経営計画(2021-2025)の最終年度にあたる2025年度は、3つのビジネス戦略の推進およびそれらを支える経営基盤の強化に取り組みました。

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。～

2015-2017

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、運用の多様化を推進し、安定的な収益を確保

基本戦略

- ① 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
- ② 安定的な調達構造のもと、国債をベースとしつつ、いっそうの運用収益を求めて、運用戦略を高度化
- ③ コンプライアンスの徹底を大前提に、上場企業としての強靱な経営態勢を構築

取り組みの成果

- 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
- 営業基盤の整備、お客さま本位のサービス提供体制の構築
- 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
- コンプライアンスのさらなる徹底、上場企業としてのガバナンス強化等

目指す姿

「『やっぱり、ゆうちょ』と言われることを、もっと。」をスローガンに、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、小さなお子さま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いく。

基本戦略

- ① お客さま本位の良質な金融サービスの提供(資産形成のサポート、決済サービスの利便性向上)
- ② 資金運用の高度化・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)
- ③ 地域への資金の循環等(地域金融機関との各種連携、LP出資拡大、GP業務参入等)

取り組みの成果

- 「貯蓄から資産形成」、決済サービス充実等の取り組みを推進し、役務取引等利益は2017年度比+32%
- 地域金融機関と連携し、地域活性化ファンドへの出資(累計32件)等を推進
- リスク性資産残高を91兆円、戦略投資領域残高を4.2兆円まで拡大

指標(連結)	2018年度	2019年度	2020年度
ROE(株主資本ベース)	2.97%	3.03%	3.06%
当期純利益	2,661億円	2,734億円	2,801億円

中期経営計画 2021-2025

～信頼を深め、金融革新に挑戦～

目指す姿

「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置付け、当行独自の強みを活かした重点戦略の推進により、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化を目指す。

基本戦略

① 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	リアルチャネルとデジタル/リモートチャネルの相互補完戦略の加速
② マーケットビジネスの深化		リスク管理を深化しつつ、円金利ポートフォリオとリスク性資産を組み合わせた最適な運用ポートフォリオを追求
③ Σ(シグマ)ビジネス(投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス)の本格始動		地域金融機関等との「共創プラットフォーム」の実現(子会社を中核とした「ゆうちょらしいGP業務」の推進)
④ 経営基盤の強化		お客さま本位の業務運営の継続、人的資本経営の推進、戦略的なIT投資の推進、AI等を活用した全社的な業務効率化の強化

※2024年5月の中期経営計画見直し後の事業戦略

取り組みの成果

「リテールビジネス」、「マーケットビジネス」、「Σビジネス」の3つのビジネスを着実に推進するとともに、それらを支える経営基盤の強化に取り組み、一定の成果を積み上げました。リテールビジネスでは、ゆうちょ通帳アプリの利用者数が1,600万口座を超え、邦銀随一の規模まで成長しました。マーケットビジネスでは、日本国債への投資シフトとリスク性資産のクオリティ向上等を併進しました。Σビジネスでは、100%子会社のゆうちょキャピタルパートナーズを設立し、GP業務推進体制を整備しました。

		2025年度目標*	2025年度実績
財務目標 ＜連結ベース＞	当期純利益(当行帰属分)	3,500億円以上	5,255億円
	ROE(株主資本ベース)	3.6%以上	5.30%
	OHR(経費率) (金銭の信託運用損益等含む)	66%以下	55.51%
リテール ビジネス	ゆうちょ通帳アプリ登録口座数	1,000万口座	1,662万口座
	NISA口座数	94万口座	87万口座
マーケット ビジネス	リスク性資産残高	110兆円程度	109.0兆円
	戦略投資領域残高	10兆円程度	15.1兆円
Σビジネス	GP業務関連残高 (投資確約額ベース)	4,000億円程度	1,747億円

※ NISA口座数およびGP業務関連残高は2024年5月の中期経営計画見直し後の目標。
それ以外は2021年5月の中期経営計画策定時の目標。

課題

リテールビジネスの課題は、ライフスタイルやニーズの多様化に応じた商品・サービスの拡充や販売チャネルの整備を通じて、顧客基盤を強化することです。マーケットビジネスの課題は、安定的な収益の確保に加え、既存の市場運用ビジネスの枠を超えた新たな取り組みに挑戦することです。Σビジネスの課題は、国内PE市場におけるプレゼンスの向上と、地域ソリューションの総合力強化に取り組むことです。

これら3つの課題と内外環境の変化を踏まえて、新・中期経営計画を策定しました。

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
3.80%	3.44%	3.74%	4.28%	5.30%
3,550億円	3,250億円	3,561億円	4,143億円	5,255億円

財務・非財務データ

財務データ

業績サマリー(連結)(百万円)	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業務粗利益	1,462,367	1,326,823	1,314,028	1,319,136
資金利益	1,175,691	1,015,916	976,639	961,997
役務取引等利益	96,448	106,761	128,891	127,942
その他業務利益	190,227	204,145	208,497	229,195
うち外国為替売買損益	194,930	219,447	202,139	254,662
うち国債等債券損益	▲ 6,473	▲ 12,241	8,097	▲ 25,980
経費(除く臨時処理分)	▲ 1,045,156	▲ 1,038,558	▲ 1,021,503	▲ 1,011,444
業務純益	417,199	288,264	292,509	307,691
臨時損益	82,454	85,714	86,628	86,530
経常利益	499,654	373,978	379,137	394,221
親会社株主に帰属する当期純利益	352,775	266,189	273,435	280,130
包括利益	▲ 80,426	23,376	▲ 2,177,244	2,470,383
純資産額	11,521,680	11,362,365	9,003,256	11,394,827
総資産額	210,629,821	208,974,134	210,910,882	223,870,673
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	74.72
1株あたり配当額	50	50	50	50
1株あたり純資産額	3,073.20	3,029.61	2,398.98	3,033.03
主要指標(連結)(%)				
OHR(経費率)	70.55	74.20	73.17	72.34
自己資本比率(国内基準)	17.43	15.80	15.58	15.53
CET1比率(国際統一基準・経過措置)	—	—	—	14.09
CET1比率(国際統一基準・完全適用)	—	—	—	—
ROE(株主資本ベース)	4.00	2.97	3.03	3.06
株式関連データ				
配当金総額(百万円)	187,473	187,473	187,473	187,473
配当性向(連結)(%)	53.1	70.4	68.5	66.9
期末株価(円)	1,428	1,209	997	1,064
株価収益率(PER)(連結)(倍)	15.17	17.02	13.66	14.23
株価純資産倍率(PBR)(連結)(倍)	0.46	0.40	0.42	0.35
株主総利回り(TSR)(%)	—	—	—	—

非財務データ

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
CO ₂ 排出量Scope1(万t-CO ₂)	—	—	0.6	0.5
CO ₂ 排出量Scope2(万t-CO ₂)	—	—	4.2	3.9
CO ₂ 排出量Scope1+2(万t-CO ₂)	—	—	4.8	4.4
サステナブルファイナンス新規投融資額(累計)(兆円)	—	—	—	0.6
従業員数(人)	13,009	12,800	12,477	12,408
中途採用者数(合計)(人)	28	9	11	17
(うち、女性比率(%))	(25.0%)	(11.1%)	(45.5%)	(23.5%)
中途採用者比率(採用者全体に対する比率(%))	10.7	2.2	4.5	6.9
他企業への派遣数(人)	97	90	102	84
キャリアチャレンジ応募者数(人)	—	—	—	114
男性育児休業取得率(%)	78.9	91.2	87.0	98.8
男女の賃金の差異(全従業員)(%)	—	—	—	—
平均給与(千円)	6,546	6,699	6,759	6,746
平均年齢(歳)	42.5	42.8	43.3	43.8
1人あたり研修費用/受講時間(千円/時間)	—	—	—	—
社員エンゲージメント計数	—	—	—	—
障がい者雇用率(%)	2.52	2.56	2.68	2.74
平均時間外労働時間数(時間)	11.2	10.6	9.8	7.4

	2018年	2019年	2020年	2021年
新規採用者数(合計)(人)	404	234	230	147
(うち、女性比率(%))	(64.9%)	(61.1%)	(62.2%)	(63.9%)
女性管理者比率(%)	12.7	14.4	15.3	15.7
女性取締役比率(%)	18.1	23.0	25.0	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 臨時損益とは、連結損益計算書中「その他経常収益・費用」から一般貸倒引当金繰入額を除き、金銭の信託運用見合費用および退職給付費用のうち臨時費用処理分等を加えたものです。

注3 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4 金額が損失または費用には▲を付しています。

注5 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6 OHRは、経費÷(資金収支等＋役務取引等利益)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7 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8 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。当行は国内基準行(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比率で内部管理を実施しています。

注9 ROE(株主資本ベース)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10 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11 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。

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
1,292,028	1,056,329	733,655	1,045,631	1,407,289
1,147,487	796,383	715,754	956,709	1,307,807
128,471	147,809	153,015	156,356	167,587
16,069	112,136	▲ 135,115	▲ 67,433	▲ 68,105
79,059	200,041	▲ 117,445	▲ 68,801	▲ 61,632
▲ 63,245	▲ 88,083	▲ 15,676	1,203	▲ 6,687
▲ 983,240	▲ 926,309	▲ 929,183	▲ 915,699	▲ 945,927
308,777	130,019	▲ 195,542	129,932	461,150
182,113	325,547	691,601	454,601	297,999
490,891	455,566	496,059	584,533	759,150
355,070	325,070	356,133	414,324	525,583
▲ 910,994	▲ 364,552	292,767	▲ 409,164	464,011
10,302,261	9,651,874	9,707,923	9,090,989	9,260,090
232,954,480	229,582,232	233,907,990	233,601,531	226,571,574

94.71	86.84	98.43	114.60	147.10
50	50	51	58	74
2,739.60	2,621.17	2,673.23	2,511.18	2,586.63

67.52	67.15	65.39	61.38	55.51
15.56	15.53	15.01	15.08	14.93
14.23	14.01	13.23	11.77	11.03
—	—	—	—	9.85
3.80	3.44	3.74	4.28	5.30

187,473	183,483	184,494	208,859	263,671
52.7	57.5	51.8	50.6	50.3
985	1,083	1,626	1,506	2,517.5
10.39	12.47	16.51	13.14	17.11
0.36	0.41	0.61	0.60	0.97
97.27	111.18	167.01	161.18	263.20

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
0.4	0.4	0.4	0.4	—
3.9	1.9	1.5	1.4	—
4.3	2.4	1.9	1.8	—
1.6	2.8	4.6	6.3	7.3
12,169	11,742	11,345	10,952	10,659
45	17	10	10	14
(26.7%)	(41.2%)	(20.0%)	(20.0%)	(14.3%)
23.4	10.8	6.6	8.3	7.2
87	87	110	112	120
141	193	206	196	135
100	100	100	100	100
—	64.1	66.1	66.8	68.8
6,770	6,845	7,116	7,160	7,295
44.5	44.8	45.2	45.6	45.8
—	43千円/74H	39千円/71H	37千円/49H	24千円/33H
—	—	—	—	48.1
2.71	2.72	2.94	3.00	3.24
6.2	6.6	6.8	6.7	6.3

2022年	2023年	2024年	2025年	2026年
141	141	110	181	370
(53.9%)	(50.4%)	(56.4%)	(50.3%)	(52.2%)
16.6	17.5	18.4	19.8	20.8
23.0	35.7	35.7	35.7	35.7

注12 非財務データは、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13 2025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14 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15 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16 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・退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77.5%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17 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18 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19 障がい者雇用率は各年度6月1日現在。女性管理者比率は各年4月1日現在。女性取締役比率は各年7月1日現在。

注20 非財務データの詳細は当行サステナビリティサイトを参照ください。 <https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/esg-index/data/>

会社情報等

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	2,265,035億円
純資産	91,900億円
資本金	35,000億円
従業員数※2	10,659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(2026年3月末現在)

	長期	短期
Moody's	A1	P-1
S&P	A	A-1

執行役

(2026年7月1日現在)

取締役兼代表執行役社長 笠間 貴之 (かさま たかゆき)	常務執行役 中尾 英樹 (なかお ひでき)	執行役 山田 亮太郎 (やまだ りょうたろう)	執行役 山本 浩和 (やまもと ひろかず)
取締役兼代表執行役副社長 矢野 晴巳 (やの はるみ)	常務執行役 飯村 幸司 (いひむら こうじ)	執行役 當麻 維也 (とうま まさや)	執行役 今井 健一 (いまい けんいち)
取締役兼代表執行役副社長 小方 憲治 (おがた けんじ)	常務執行役 岸 悦子 (きし えつこ)	執行役 吉田 浩一郎 (よしだ こういちろう)	執行役 渡邊 耕一郎 (わたなべ こういちろう)
専務執行役 玉置 正人 (たまき まさと)	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 山本 力也 (やまもと かつや)
専務執行役 松永 恒 (まつなが ひさし)	常務執行役 蓮川 浩二 (はすかわ こうじ)	執行役 藤江 純子 (ふじえ じゅんこ)	執行役 山田 琢也 (やまだ たくや)
専務執行役 新村 真 (しんむら まこと)	常務執行役 吉田 優子 (よしだ ゆうこ)	執行役 植田 央 (うえだ ひろし)	
常務執行役 尾形 哲 (おがた さとる)	常務執行役 福島 克哉 (ふくしま かつや)	執行役 青野 憲嗣 (あおの けんじ)	

外部評価

CDPによる気候変動の調査において
最高評価の「Aリスト」企業に初選定



S&P Global社
「The Sustainability Yearbook 2026」に初選定

S&P Dow Jones Indices社
「Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index」に初選定

ESG インデックス

- FTSE4Good Developed Index
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX 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)
- 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)
- SOMPO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
- トモニンマーク
- えるぼし(3段階目)
- 健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500
- スポーツエールカンパニー2026
- 東京都スポーツ推進企業(ブロンズ)2025
- 「PRIDE 指標」2025(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」4つ星(2025年11月)
- 「日経サステナブル総合調査 SDGs経営編」3.5星(2025年11月)
- Gomez IRサイトランキング 2025 金賞
- Gomez ESGサイトランキング 2025 優秀企業
- 大和インベスター・リレーションズ 2025年 インターネットIR優秀賞
- 大和インベスター・リレーションズ 2025年 インターネットIRサステナビリティ部門 優秀賞

統合報告書 2026 の発行にあたって



広報部 担当執行役
藤江 純子

本報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、ゆうちょ銀行の価値創造ストーリーをより深くご理解いただくことを目的として発行しています。制作にあたっては、この1年間にステークホルダーの皆さまからいただいた多くの声を真摯に受け止め、それに応えるべく構成や記述を刷新しました。

制作フローにおいては、広報部が事務局となり、各部門との編集会議を重ねるとともに全国の組織からさまざまな情報を集め、全社一丸となり、作成いたしました。

私はこの制作プロセスと本報告書記載内容が正当であることを表明するとともに、本報告書が皆さまとの有用なコミュニケーションツールとなるよう、今後も取り組んでまいります。

編集方針

「統合報告書2026」は、当行の業績や営業概況、経営戦略などの財務情報のご提供に加え、価値創造を支える基盤としてのサステナビリティ、ガバナンスといった「見えない資産」である非財務情報を統合的にご紹介することで、当行がどのような価値を提供しているのか、その企業価値向上のプロセスを分かりやすく報告する「統合レポート」として編集しています。

作成にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省による「価値協創のための統合的開示対話ガイダンス」、内閣府による「経営デザインシート」などを参照しました。

さらに、より多くのさまざまなステークホルダーの皆さまに当行の価値創造のストーリーをご理解いただけるよう、本書の内容を見直し、改善を行いました。特に冒頭のマネジメントメッセージは、経営層の思いを通して、報告書全体を網羅的に理解できる内容となっていますので、ご覧いただけますと幸いです。



報告対象組織 株式会社ゆうちょ銀行およびその子会社

報告対象期間 2025年度(2025年4月1日～2026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。

見通しに関する注意事項

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。

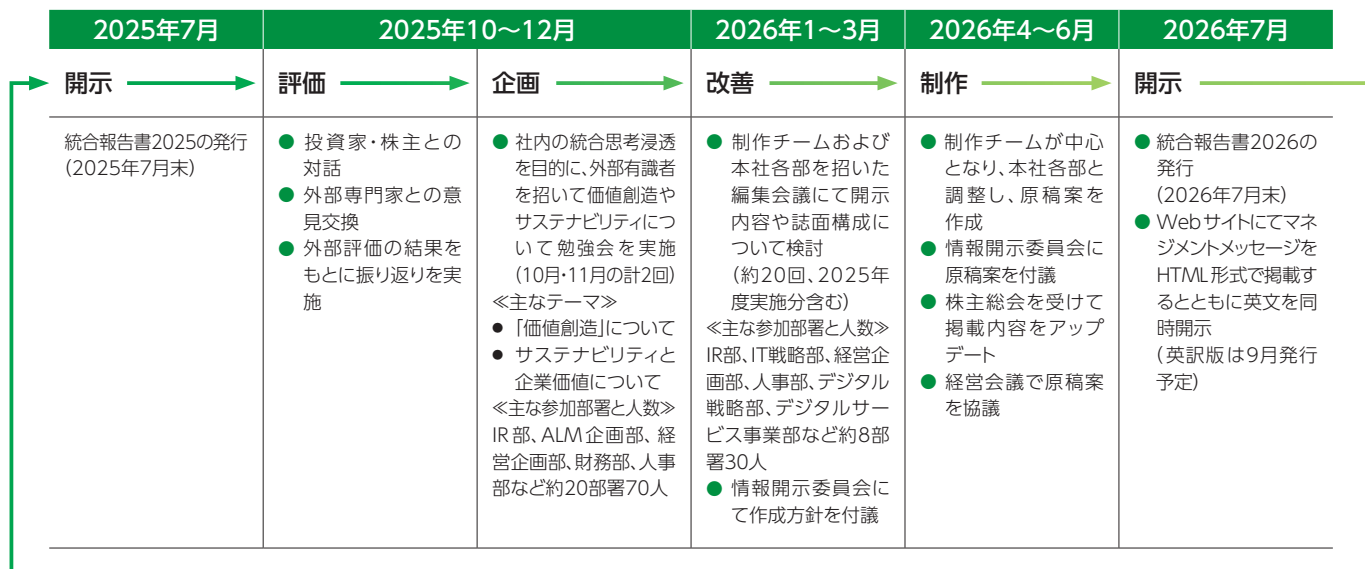
本誌内の財務に関する計数等について、数値およびパーセント表示は、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。また、これにより、合計数字が合わない場合があります。本誌内の数値およびパーセント表示は、特別な表示のある場合を除き、2026年3月31日現在のものです。

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。

写真提供:日本郵政株式会社(JP CAST)(千屋郵便局)

郵政博物館(前島密翁、横浜地方貯金局 郵便貯金事務機械化)

制作フロー



会社情報等

各種情報開示

ステークホルダーが求める情報	開示媒体
価値創造・経営の全体像 - 価値創造プロセスおよび企業価値向上のストーリーの全体像 - ビジネスモデルの特徴や強み、中長期の経営戦略 - 資本配分、人事戦略・ガバナンスの将来的な方向性	統合報告書(本編) https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_disclosure.html  【統合報告書2026のポイント】 ▶ マネジメントメッセージを冒頭にまとめて掲載 ▶ トップメッセージにQ&Aを新設し、分かりやすく掲載
投資家・アナリストとの対話を支える情報基盤 - 経営戦略や最新の業績、財務状況に関する情報 - 決算説明資料、投資家説明会資料等による補足情報	IR情報サイト・IR資料 https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/ir_index.html
法定開示による詳細情報 法令に基づく客観性を重視した詳細かつ網羅的な財務情報を中心に開示	有価証券報告書 https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_yukashoken.html ディスクロージャー誌(資料編) https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_disclosure.html
業績概要とポイント、重要な意思決定・事象の透明性 - 四半期・通期の業績概要および主要財務指標の業績動向と収益構造の説明 - 経営上の重要な意思決定や、投資判断に影響を及ぼす重要情報	決算短信・決算説明資料 https://www.jp-bank.japanpost.jp/ir/financial/ir_fnc_kessan.html 適時開示情報 ※ 東京証券取引所が運営する「適時開示情報伝達システム(TDnet)」からご確認ください。
ガバナンス体制・実効性 - コーポレートガバナンスの基本的な考え方および体制 - ステークホルダーに関する施策の実施状況	コーポレート・ガバナンスに関する報告書 https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/governance/report/
網羅的・継続的な情報提供 - 定量および定性のすべてのサステナビリティ関連情報 - サステナビリティに関する方針や個別施策、ESGデータなどの最新情報をタイムリーかつ継続的に開示	サステナビリティサイト https://www.jp-bank.japanpost.jp/sustainability/  ・自然資本レポート ・人権レポート ・サステナビリティフォーカスレポート



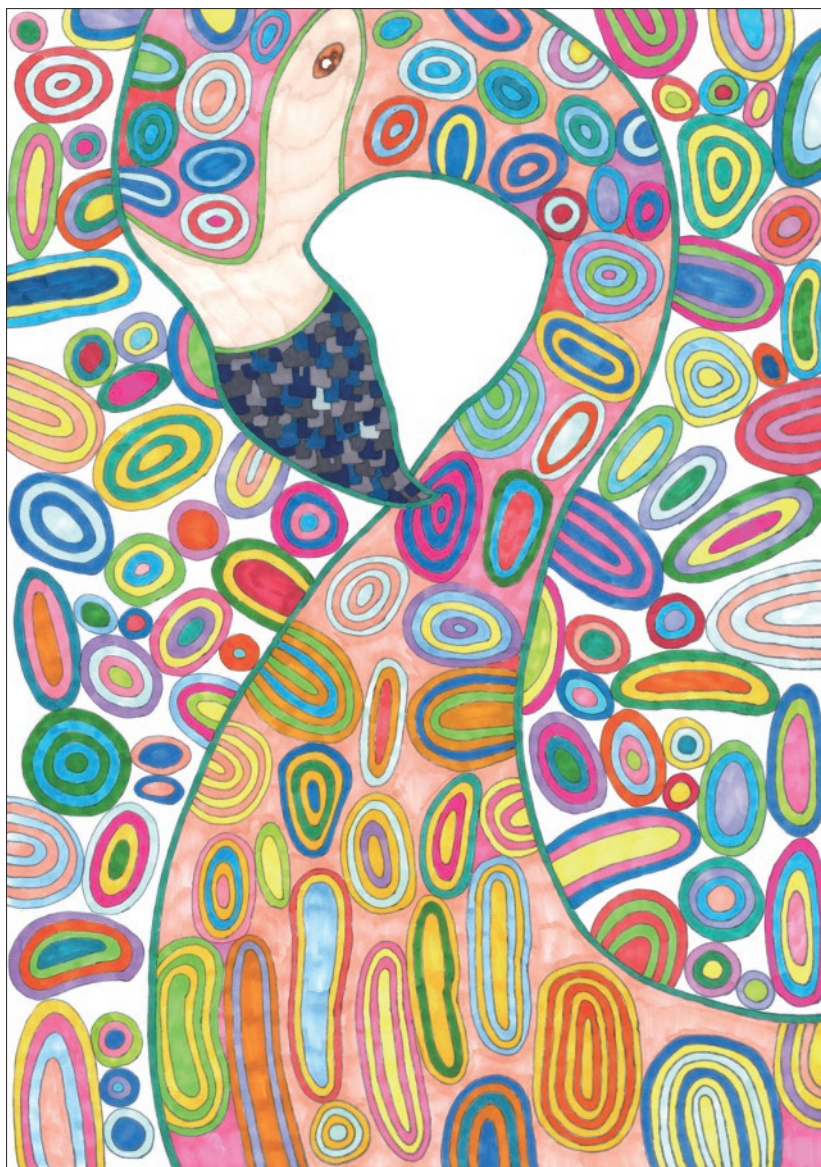
統合報告書2026 制作チーム一同

ゆうちょ銀行 企業キャラクター「はりちょ」



- 🌱 誕生日:5月2日
- 🌱 夢:みんなと幸せな世界を作ること。

2025年5月2日、郵便貯金事業創業150周年を記念し、当行の企業キャラクター「はりちょ」が誕生しました。はりちょは、幸せを運ぶ象徴のハリネズミとよつばのクローバーをモチーフとしており、当行のパーパスと深く共鳴しています。はりちょのデザインは、社内からのアイデア公募および投票を通じて選定され、社員みんなで創り上げたキャラクターです。



作品名：「わたしに見える、色んな色の色んないきもの。」

作 者：内園 明日美さん
(Able Art Company所属)

作者からのメッセージ

わたしは、言葉でおはなしすることがすごく苦手。だから、「絵でおはなししたい」って思っています。頭の中にあるごとと入っている動物図鑑の中から、その時に描きたい動物を選んでいます。フラミンゴは、わたし自身。色とりどりの○は、自分の中にある感情や思い出を表現しています。

障がい者アーティストの支援

当行は、障がい者の自立支援の一助とするため、素晴らしい才能を持つ障がい者アーティストに、作品発表の機会を提供しています。人々が持つ多様性を認め受け入れる、懐の深い社会そのものの持続的発展に貢献します。

障がい者アーティストが描いた作品を使用したオリジナルPE（ポリエチレン）袋[※]を作成し、ゆうちょ銀行の窓口などで配布しています。全国各地の店頭でお渡しすることにより、障がい者アートを知らない方にも、障がい者アーティストの活動を知っていただき、理解を広めていきたいと考えています。

※PE袋とは

地球温暖化防止に寄与するバイオマスマーク認定（一般社団法人日本有機資源協会）を受けた、バイオマスフィルム（バイオマス由来原料を25%以上含む）を使用しています。厚さが50マイクロメートル（0.05ミリメートル）以上のため、繰り返し使用を推奨できる環境に配慮した袋です。

