



ゆうちょ銀行

2020年度決算 投資家説明会

2021年5月21日

取締役兼代表執行役社長
池田 憲人

免責事項等

本資料は、株式会社ゆうちょ銀行（以下「当行」といいます。）およびその連結子会社（以下「当行グループ」といいます。）の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当行の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。

本資料には、見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。これらの記述は、本資料の作成時点において当行が入手している情報に基づき、その時点における予測等を基礎としてなされたものです。また、これらの記述は、一定の前提（仮定）の下になされています。これらの記述または前提（仮定）は、客観的に不正確であったり、または将来実現しない可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクとしては、リスク管理方針および手続の有効性に係るリスク、市場リスク、市場流動性リスク、資金流動性リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク等、事業戦略・経営計画に係るリスク、業務範囲の拡大等に係るリスク、事業環境等に係るリスク、新型コロナウイルス感染症の拡大等の状況、その他様々なものが挙げられますが、これらに限られません。当行グループの業績および財政状態等に影響を及ぼす可能性があるとして、当行が認識している重要な事実については、有価証券報告書および最新の四半期報告書をご参照ください。

なお、本資料における記述は本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当行はそれらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。したがって、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

また、本資料に記載されている当行グループおよび日本郵政グループ以外の企業等に関する情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当行は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。また、本資料の内容は、事前の通知なく変更されることがあります。

本資料における表記の取扱い

日本郵便	日本郵便株式会社
郵政管理・支援機構	独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構
親会社株主純利益	親会社株主に帰属する当期純利益
日本郵便への委託手数料	日本郵便株式会社の銀行代理業務等に係る委託手数料

連結子会社等の状況

連結子会社	ゆうちょローンセンター株式会社 JPインベストメント株式会社 ほか2社
持分法適用関連会社	日本ATMビジネスサービス株式会社 JP投信株式会社

※ 本資料においては、特に注記の無い限り、単位未満を切り捨てて表示しています。
これにより、合計が合わない場合があります。

本日のポイント ①2020年度決算・前中期経営計画の振り返り

- マーケット環境の改善や経費削減により、計画比好調な純利益を確保（2,801億円、対計画達成率※1：103.7%）、50円配当を決定。
- 前中期経営計画期間（18～20年度）を通じて、投資信託残高以外の目標水準を達成。新中期経営計画に向け、経営の基盤が固まった。

項目		中計目標（20年度）	実績（20年度）	振り返り
利益目標	経常収益(連結ベース)	3,900億円	3,942億円	<ul style="list-style-type: none"> ・低金利継続、新型コロナウイルス感染拡大等の厳しい環境下、各種取組を推進し、利益目標を達成。
	当期純利益 (連結ベース(当行帰属分))	2,800億円	2,801億円	
リテール	総預かり資産残高	3年で+1.8兆円程度	3年で+9.0兆円	<ul style="list-style-type: none"> ・「貯蓄から資産形成」、決済サービス充実等の取組を推進し、役務取引等利益は17年度比+32%増加。 ・今後とも、お客さま本位の業務運営の一層の浸透を図りつつ、サービス充実に取り組んでいくことが必要。
	投資信託残高	3年で+1.7兆円程度	3年で+0.9兆円	
	役務収支(17年度比)	+30%	+32%	
運用	リスク性資産残高	90兆円程度※2	91.1兆円	<ul style="list-style-type: none"> ・国債からの収益低下を補うべく、リスク性資産残高・戦略投資領域残高を順調に積み上げ。ストレス事象顕現化リスクが高まっており、ストレス耐性の強化が課題。
	戦略投資領域残高	4～5兆円程度※2	4.2兆円	
経費	既定経費(17年度比)	▲300億円	▲582億円	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改革・生産性向上の取組は進展。20年度の営業経費全体は、17年度対比で336億円削減。今後、DXを推進し、更なる生産性向上を図っていくことが必要。
	業務効率化(17年度比)	▲2,000人相当分	▲2,533人相当分	
株主還元	1株あたり配当額	3年間50円確保	50円配当を実施	<ul style="list-style-type: none"> ・前中計の方針に沿った株主還元を実施。
自己資本比率	自己資本比率	10%程度 (確保すべき水準)	15.53%	<ul style="list-style-type: none"> ・収益確保に向けたリスクテイクを進めながら、財務健全性を確保。
地域への資金循環等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関と連携し、地域活性化ファンドへの出資（20年度末で累計32件）を進めたほか、投資・事業経営会社（株）日本共創プラットフォームへの出資を決定する等、地域への資金循環を推進。 ・地域金融機関との間で、ATMネットワークを活用した連携、貯金事務センターを活用した事務共同化を推進。 			
経営管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・お客さま本位の業務運営、リスクガバナンスの強化、サイバー攻撃への態勢強化、コンプライアンス態勢の強化、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与への対応強化、ESGの取組強化等を推進 			

当期純利益の計画と実績

3年間の累計計画：8,100億円
3年間の累計実績：8,197億円

(億円)



注 2018・2019年度の計画は業績予想値、2020年度の計画は中計目標値（2020年度の業績予想値は2,700億円）

※1 2020年11月に上方修正した通期業績予想に対する達成率。 ※2 2019年5月に公表した見直し変更後の値。

本日のポイント ②新中期経営計画（基本方針）

- 前中計の振り返り、事業環境と課題認識、当行の強み・経営資源を踏まえ、中期経営計画期間を「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、5つの重点戦略を推進し、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化を目指す。

中期経営計画（2021年度～2025年度）の基本方針

“信頼を深め、金融革新に挑戦”

～ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化～

- ① リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革
- ② デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上
- ③ 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化
- ④ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化
- ⑤ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

D
X
推
進

E
S
G
経
営
の
推
進

当行の強み・経営資源

邦銀随一の顧客基盤
(通常貯金 1.2億口座)

日本全国の郵便局・
A T Mネットワーク

本邦最大級の資金基盤

多様な専門人材

※ 中期経営計画の対象期間は5年だが、3年後を目途に、事業環境の変化を踏まえて必要に応じ計画の見直しを実施

※ DXとは、Digital Transformationの略。データやデジタル技術を活用して、業務やビジネスモデルをより良いものに変革すること

本日のポイント ②新中期経営計画（財務目標）

- 2025年度に連結当期純利益3,500億円以上を目指す。
- 金融ユニバーサルサービスを提供する責務^{※1}を果たしながら、収益性・効率性改善に向けた取組を推進。
- 自己資本比率（国内基準）10%程度、CET1比率10%程度を平時に最低限確保すべき水準として設定。財務健全性を十分確保しながら、資本を活用し、適切なリスクテイクによる収益向上を図る。

※1 当行は、日本郵便株式会社法に規定する関連銀行としての責務を負っており、全国の郵便局ネットワークを通じて「簡易な貯蓄、送金、決済サービス」を提供。

< 連結ベース >		2020年度実績	2023年度目標	2025年度目標
収益性	連結当期純利益（当行帰属分）	2,801億円	2,800億円以上	3,500億円以上
	ROE（株主資本ベース）	3.06%	3.0%以上	3.6%以上
効率性	OHR （金銭の信託運用損益等を含むベース） ^{※2}	72.34%	72%以下	66%以下
	営業経費(20年度対比)	—	▲250億円	▲550億円
健全性	自己資本比率（国内基準）	15.53%	10%程度 （確保すべき水準）	10%程度 （確保すべき水準）
	CET1(普通株式等Tier1)比率 （国際統一基準） ^{※3}	14.09%	10%程度 （確保すべき水準）	10%程度 （確保すべき水準）

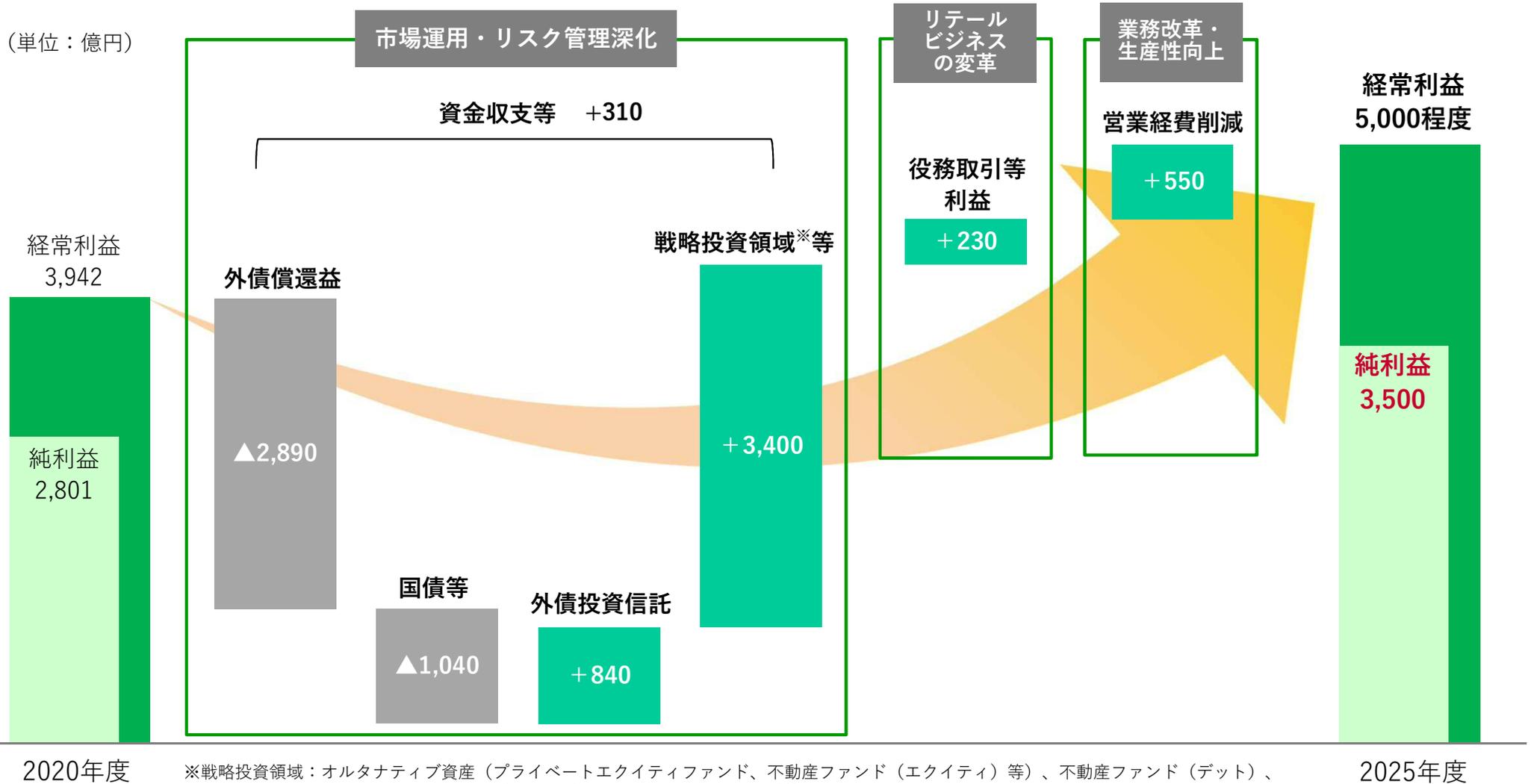
※2 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めたOHRを指標として設定。
経費÷（資金収支等＋役務取引等利益）で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）。

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

本日のポイント ②新中期経営計画（収益ロードマップ）

- 2021年度は、外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少により、2020年度対比減益の計画。その後は、戦略投資領域の収益本格化（Jカーブ効果）、役務取引等利益の拡大、営業経費削減等により、2025年度に向けて利益は改善する計画。
- 5つの重点戦略を通じて、企業価値を向上するとともに、お客さま、地域社会、株主、社員等に提供する価値の充実を目指す。

[経常利益の増減要因]



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

本日のポイント ②新中期経営計画（株主還元方針等）

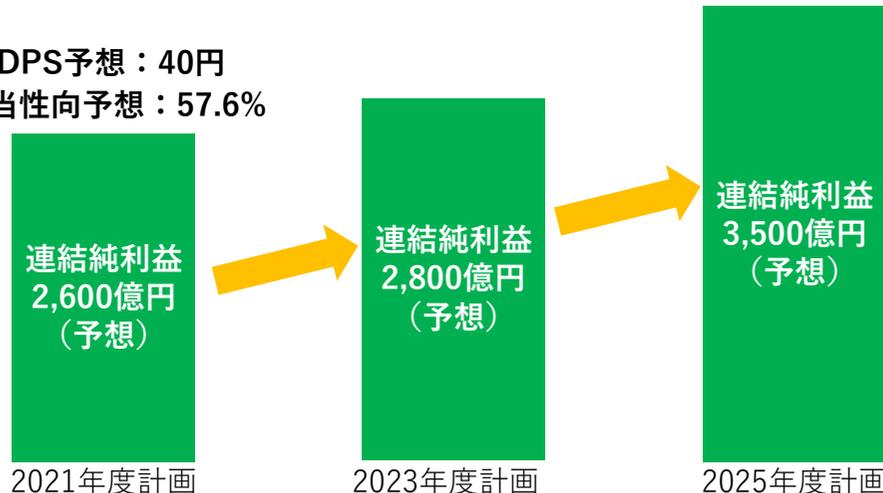
株主還元方針

- 株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、基本的な考え方として、配当性向は50%程度とする方針。
- ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金（DPS）は、2021年度の当初配当予想水準からの増加を目指す。

株主還元方針に関する基本的な考え方

- 企業努力による中長期的な利益の拡大を通じて、株主還元の充実を目指す。
- 市場の不透明性が大きい環境下、財務健全性を確保しつつ、内部留保をリスクテイク原資として活用し、持続的な収益改善・企業価値向上を図る観点から、配当性向は50%程度とする方針。

DPS予想：40円
配当性向予想：57.6%



株主還元等に関するその他の方針

- 今後の利益の拡大や内部留保の充実、規制動向等の状況によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討。
- 株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式の投資魅力を高め、より多くの皆さまに当行株式を保有していただくこと等を目的として、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、株主優待を実施することも検討（詳細は決定次第、改めて開示）。
- 配当の回数については、当行の運用ポートフォリオの状況を踏まえ、新型コロナウイルスの影響等により、市場の不透明性が大きい間は、期末配当の年1回とする方針。
- 現在保有している自己株式（約1.3兆円）については、消却を行う方針（詳細は決定次第、改めて開示）。

目次

< 中計編 >

1. 新中期経営計画 P.8

- ・ ゆうちょ銀行のミッション
- ・ 中計経営計画の基本方針
- ・ 5つの重点戦略のポイント
- ・ 財務目標
- ・ 収益ロードマップ
- ・ リテールビジネスの変革
- ・ 業務改革・生産性向上
- ・ 地域への資金循環・地域リレーション機能の強化
- ・ 市場運用・リスク管理の深化
- ・ 経営基盤の強化
- ・ ESG経営の推進
- ・ 資本政策

Appendix P.37

< 決算編 >

2. 2020年度決算の状況 P.49

- ・ 決算の総括
- ・ 自己資本比率の状況
- ・ 金利等の状況
- ・ 資金利益の状況
- ・ 評価損益の状況
- ・ 資産運用の状況
- ・ 貯金残高の状況
- ・ 役務取引等利益の状況
- ・ 経費の状況

3. 2021年度計画 P.67

- ・ 業績予想の前提条件
- ・ 個別計画（運用・役務・経費）
- ・ 業績予想及び配当予想
- ・ 業績予想における経常利益の増減イメージ
- ・ （参考）特別分配金とは

(参考) 2020年度決算データ集 P.74

< 中計編 >

1. 新中期経営計画（2021年度～2025年度）

～ 信頼を深め、金融革新に挑戦 ～

ゆうちょ銀行のミッション

日本郵政グループの経営理念

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。

ゆうちょ銀行の経営理念

お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

ゆうちょ銀行のミッション

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

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

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

企業価値の向上とSDGs等の社会課題解決の両立（ESG経営）

中期経営計画の基本方針

- 前中計の振り返り、事業環境と課題認識、当行の強み・経営資源を踏まえ、中期経営計画期間を「信頼を深め、金融革新に挑戦」する5年間と位置づけ、5つの重点戦略を推進し、ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化を目指す。

前中期経営計画（2018年度～2020年度）の振り返り

厳しい経営環境下、目指す姿に向けた基盤固めを着実に遂行

お客さま本位の
良質な金融
サービスの提供

「貯蓄から資産形成」、決済サービス
充実等の取組を推進し、役務取引等
利益は17年度比+32%増加

経営
管理
態勢
の
強化

地域への
資金の循環等

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

運用の
高度化・多様化

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

※プライベートエクイティ、不動産等

事業環境と課題認識

人口減少・超高齢化社会
ライフスタイルの多様化

お客さま本位のサービス提供
商品・サービスの拡充

地域経済の縮小

地域活性化への貢献

デジタル革命

新たな価値の創造
デジタルデバインド問題への対応

新しい生活様式への変化

非接触/非対面ニーズ対応
セキュリティ強化

持続可能な社会実現の要請

ESG経営

低金利の長期化、ストレス
事象顕現化リスク増大

市場運用・リスク管理深化
資本基盤の強化

中期経営計画（2021年度～2025年度）の基本方針

“信頼を深め、金融革新に挑戦”

～ビジネスモデルの変革と事業のサステナビリティ強化～

① リアルとデジタルの相互補完による
新しいリテールビジネスへの変革

② デジタル技術を活用した業務改革・
生産性向上

③ 多様な枠組みによる地域への資金循環
と地域リレーション機能の強化

④ ストレス耐性を意識した市場運用・
リスク管理の深化

⑤ 一層信頼される銀行となるための
経営基盤の強化

D
X
推
進

E
S
G
経
営
の
推
進

当行の強み・経営資源

邦銀随一の顧客基盤
(通常貯金 1.2億口座)

日本全国の郵便局・
ATMネットワーク

本邦最大級の資金基盤

多様な専門人材

※ 中期経営計画の対象期間は5年だが、3年後を目途に、事業環境の変化を踏まえて必要に応じ計画の見直しを実施
※ DXとは、Digital Transformationの略。データやデジタル技術を活用して、業務やビジネスモデルをより良いものに変革すること

5つの重点戦略のポイント

①リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革

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

②デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

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

③多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

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

④ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

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

⑤一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

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

DX推進

ESG経営の推進

財務目標

- 2025年度に連結当期純利益3,500億円以上を目指す。
- 金融ユニバーサルサービスを提供する責務^{※1}を果たしながら、収益性・効率性改善に向けた取組を推進。
- 自己資本比率（国内基準）10%程度、CET1比率10%程度を平時に最低限確保すべき水準として設定。財務健全性を十分確保しながら、資本を活用し、適切なリスクテイクによる収益向上を図る。

※1 当行は、日本郵便株式会社法に規定する関連銀行としての責務を負っており、全国の郵便局ネットワークを通じて「簡易な貯蓄、送金、決済サービス」を提供。

< 連結ベース >

		2020年度実績	2023年度目標	2025年度目標
収益性	連結当期純利益（当行帰属分）	2,801億円	2,800億円以上	3,500億円以上
	ROE（株主資本ベース）	3.06%	3.0%以上	3.6%以上
効率性	OHR （金銭の信託運用損益等を含むベース） ^{※2}	72.34%	72%以下	66%以下
	営業経費(20年度対比)	—	▲250億円	▲550億円
健全性	自己資本比率（国内基準）	15.53%	10%程度 （確保すべき水準）	10%程度 （確保すべき水準）
	CET1(普通株式等Tier1)比率 （国際統一基準） ^{※3}	14.09%	10%程度 （確保すべき水準）	10%程度 （確保すべき水準）

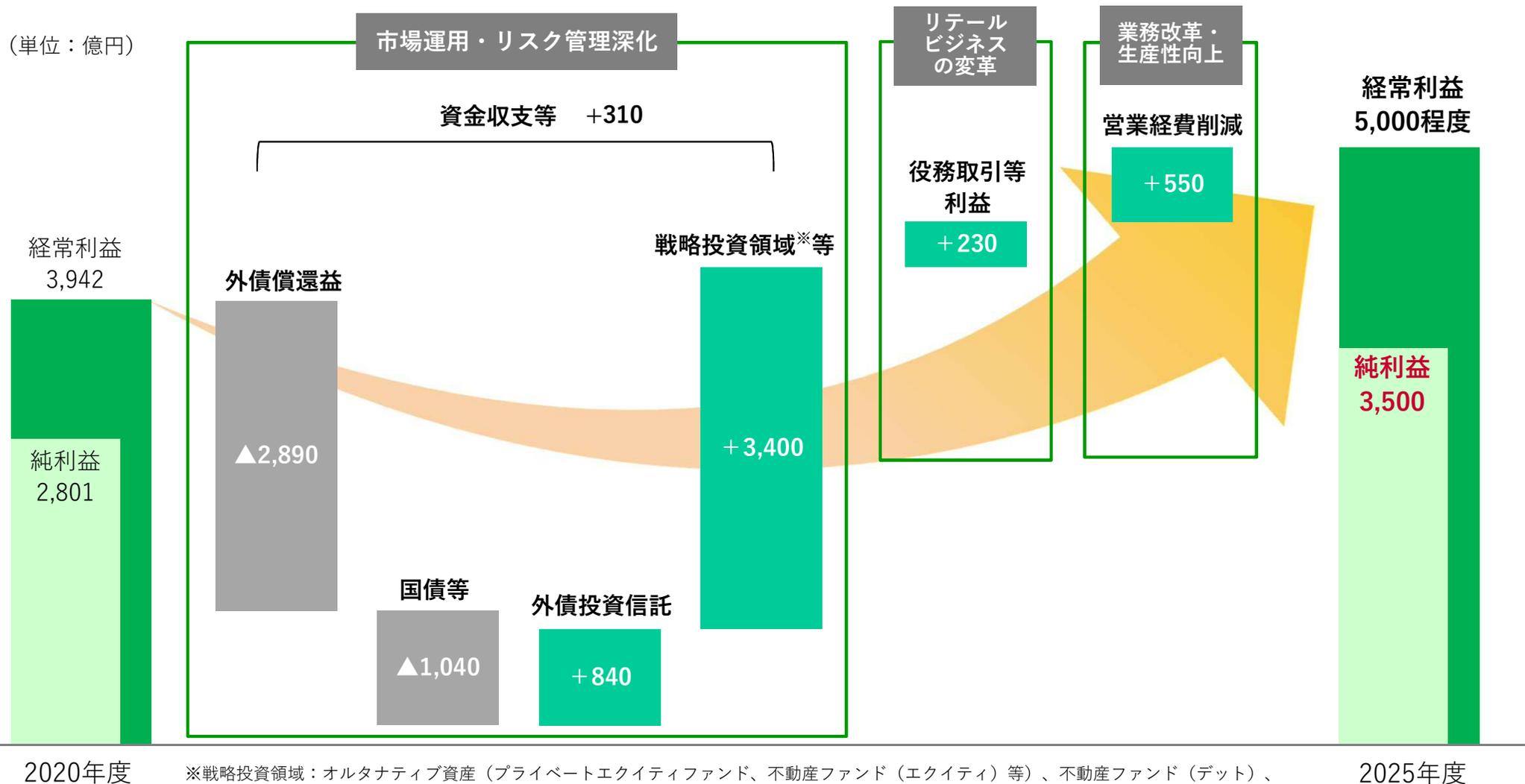
※2 当行は相応の規模で金銭の信託を活用した有価証券等運用を行っていることを踏まえ、金銭の信託に係る運用損益も分母に含めたOHRを指標として設定。
経費÷（資金収支等+役務取引等利益）で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）。

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

収益ロードマップ

- 2021年度は、外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少により、2020年度対比減益の計画。その後は、戦略投資領域の収益本格化（Jカーブ効果）、役務取引等利益の拡大、営業経費削減等により、2025年度に向けて利益は改善する計画。
- 5つの重点戦略を通じて、企業価値を向上するとともに、お客さま、地域社会、株主、社員等に提供する価値の充実を目指す。

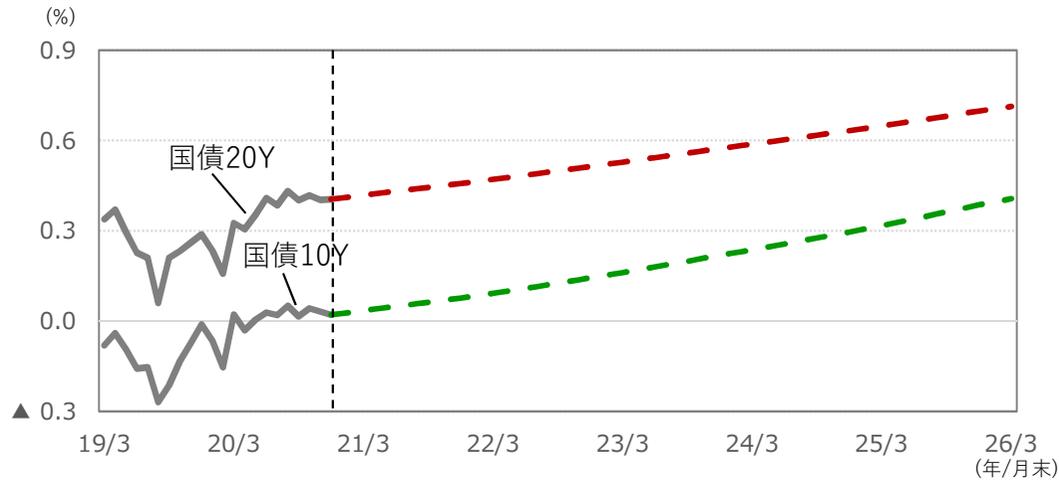
[経常利益の増減要因]



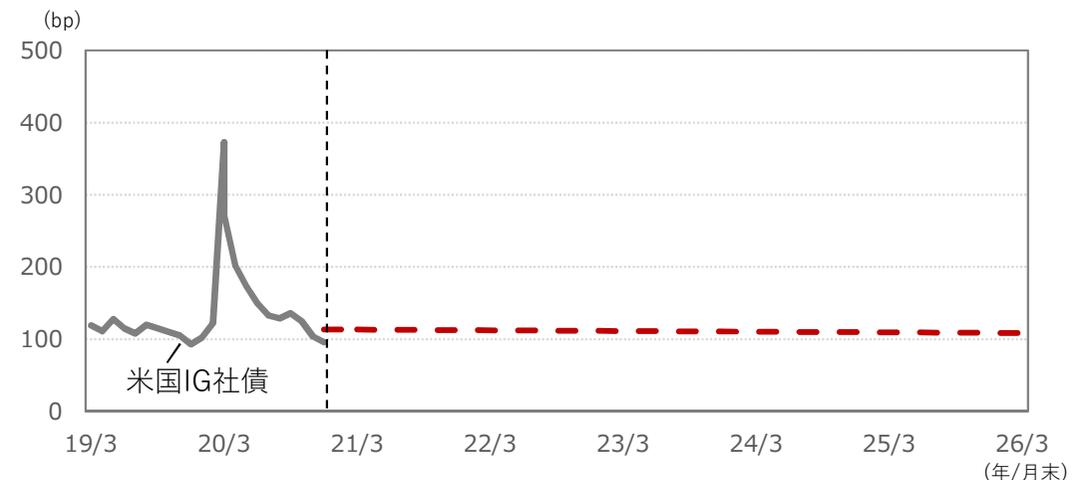
(参考) 利益計画の前提条件

- 内外金利については、2020年12月末のインプライド・フォワードレート※1に沿って推移すると想定。
- 海外のクレジットスプレッド※2については、概ね2020年12月末の水準で安定的に推移する想定。

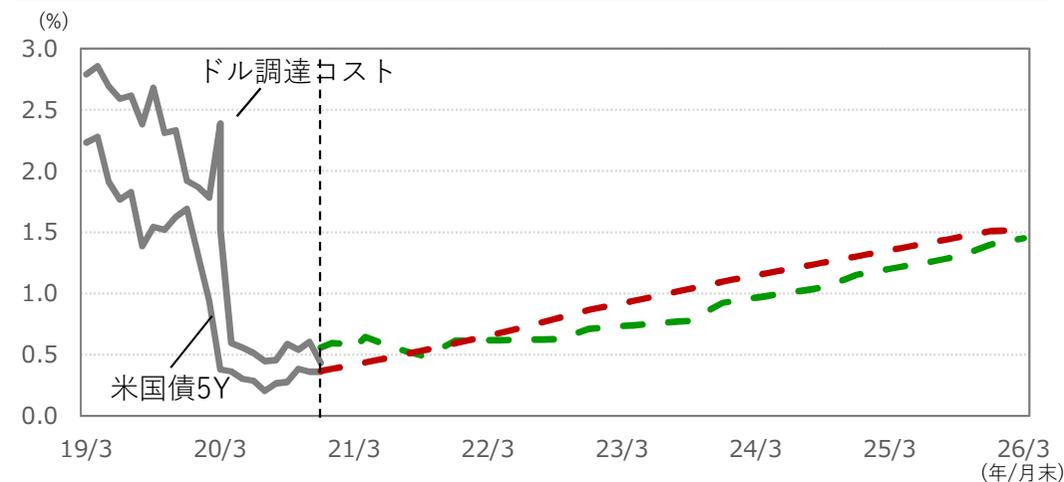
円金利



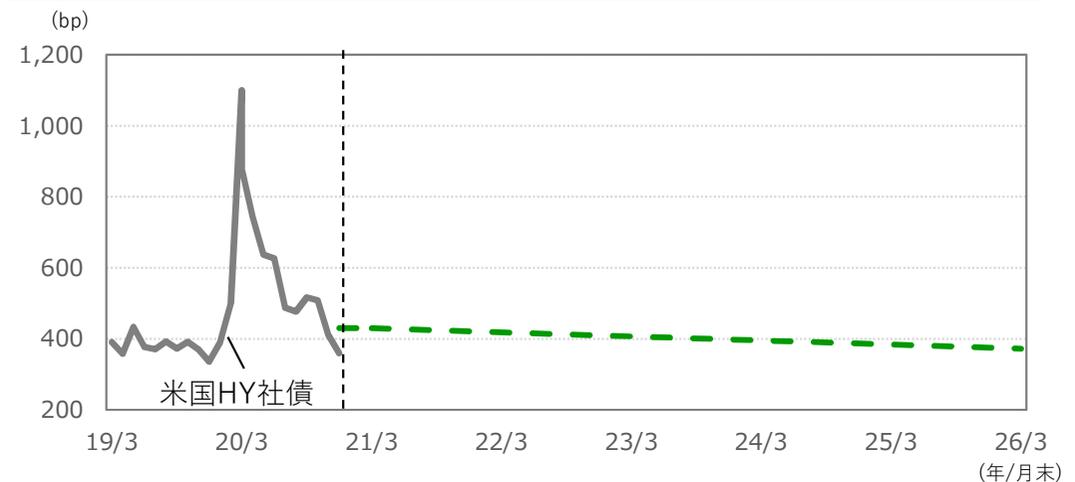
米国IG社債 クレジットスプレッド



米金利/ドル調達コスト



米国HY社債 クレジットスプレッド



※1 2020年12月末時点の市場金利（イールドカーブ）から理論的に算出された将来の予測金利

※2 国債などの基準金利に対し、発行体の債務返済能力に応じて上乘せされる金利

リテールビジネスの変革 ① デジタルサービス戦略

- 安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を促進。
- 顧客基盤を活用し、多様な事業者との連携により最適なサービスを提供する、オープンな「共創プラットフォーム」を構築。

お客さまが最適なチャネルを選択

リアルチャネル



- 郵便局ネットワークを通じたサービス提供
- お客さまに最適チャネルをご案内
- デジタルサービスの身近なサポート
- グループ連携を強化しつつ、法人顧客へのデジタルサービス等の営業を強化

全国約24,000の
郵便局ネットワークを活用

サポートチャネル



- 態勢を強化し、専門的なサポートを実施

コールセンター等の強化

デジタルチャネル



- 安心・安全を最優先に、UI/UX^{※1}を継続的に改善し、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充

通帳アプリの機能拡充・利用拡大
(基本バンキング機能を搭載)

家計簿・家計相談アプリ (新規構築)

お客さま自身が、現在ならびに将来の家計の状況を確認でき、お客さま意向に沿った商品・サービスを選択できるアプリ

多様な事業者との連携による
最適なサービスの提供

投信	ローン	保険	税務相談
不動産	旅行代理店	物販/EC	寄付

グループプラットフォームアプリ^{※2}とも連携

リアルと
デジタルの
相互補完



お客さま
の声を
サービス
改善に反映

KPI

通帳アプリ登録口座数



邦銀随一の顧客基盤
(通常貯金1.2億口座)

データベースの利活用イメージ

統合データベース

取引行動等 お客さま意向

お客さまに最適な
商品・サービスのご提案
(アプリ上で広告掲載、
PUSH通知等により提案)

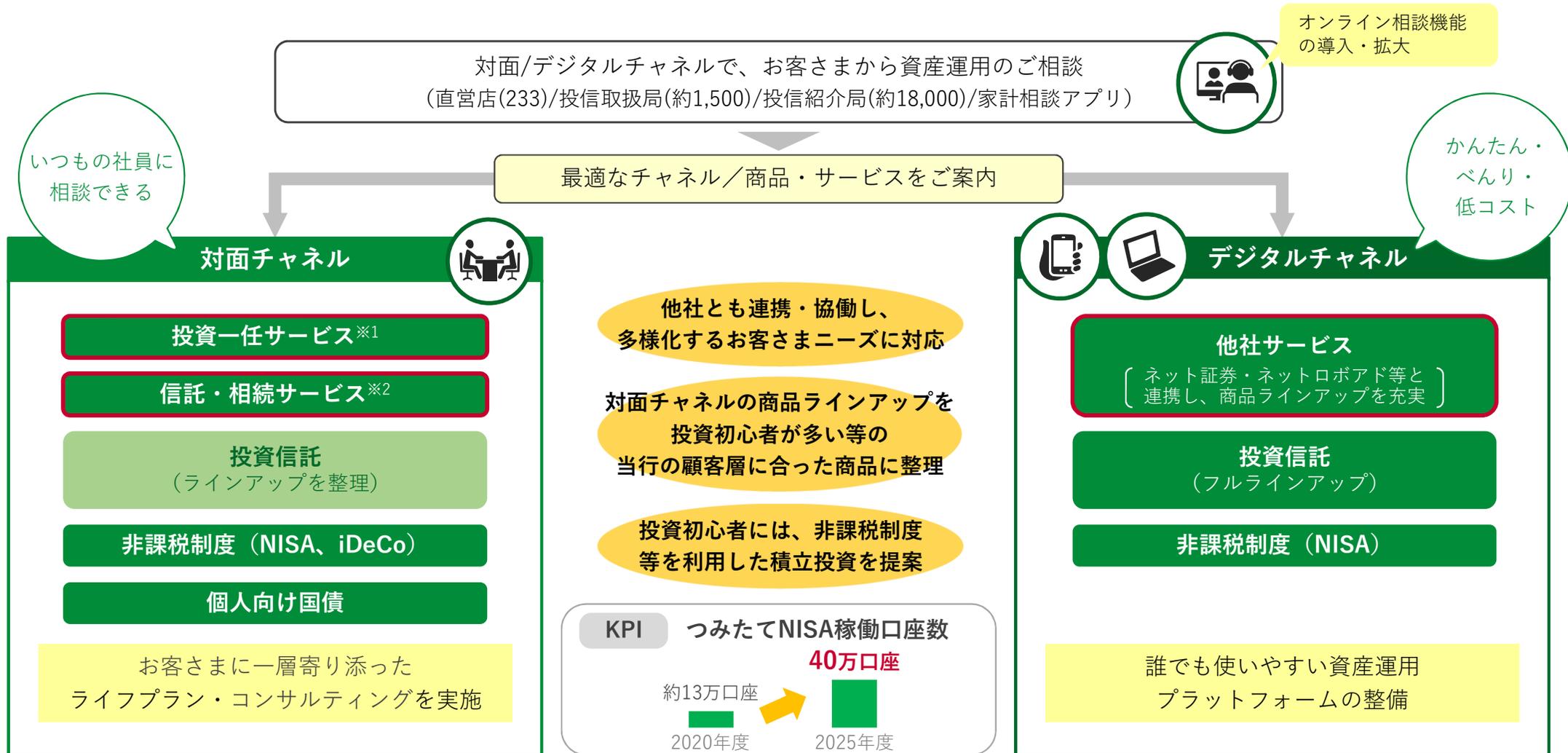
各チャネルの取引等を統合した顧客データベースの構築・利活用

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

※2 「Post-Office in Hand」をコンセプトとし、日本郵政グループ各社の商品・サービスを横断的に利用できる単一プラットフォームアプリ(構築中)。

リテールビジネスの変革 ②資産形成サポートビジネス

- 対面チャネルの資産運用商品ラインアップを、当行の顧客層に合った商品に整理の上、郵便局ネットワークを活用し、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案。
- デジタルチャネルでは、競争力のある料金水準の下、誰でも使いやすいWeb、アプリでの環境を構築。



注) 赤枠は、中計期間中に新規導入予定の商品・サービス

※1 お客さまから投資判断の一任を受け、当該投資判断に基づき、売買・管理等までを行う商品の媒介を行うサービス (要認可)。

※2 遺言信託・相続型信託・遺産整理業務等の信託銀行等が取り扱う商品の媒介を行うサービス (要認可)。

リテールビジネスの変革 ③新規ビジネス

- 多様な事業者と連携し、お客さまニーズに対応した新たなサービスを展開。

長い人生をサポートするサービス

フラット35直接取扱い (2021年5月サービス開始)

住宅ローン商品ラインアップを拡充し、お客さまニーズに対応。営業力・要員強化により住宅ローンの新規実行額の着実な増加を目指す。

投資一任サービス※1

高齢者向けサービス

相続・信託
サービス※1

投信解約委任
サービス※2

利便性を高めるサービス

口座貸越サービス (2021年5月サービス開始)

決済サービスの拡充により、お客さま利便性向上を図る。ビッグデータ・AIを活用した与信判断モデル、マーケティングモデルの開発・活用も推進。

楽天グループとの連携
(キャッシュレスペイメント
分野等での協業)

資金移動業者との提携
による国際送金サービス

新ブランドデビットカード
(キャッシュカード一体型)

デジタル通貨分野の
検討推進

顧客基盤を活用し、グループ他社を含めた多様な事業者との連携による新商品・サービスの展開 (オープンな「共創プラットフォーム」)

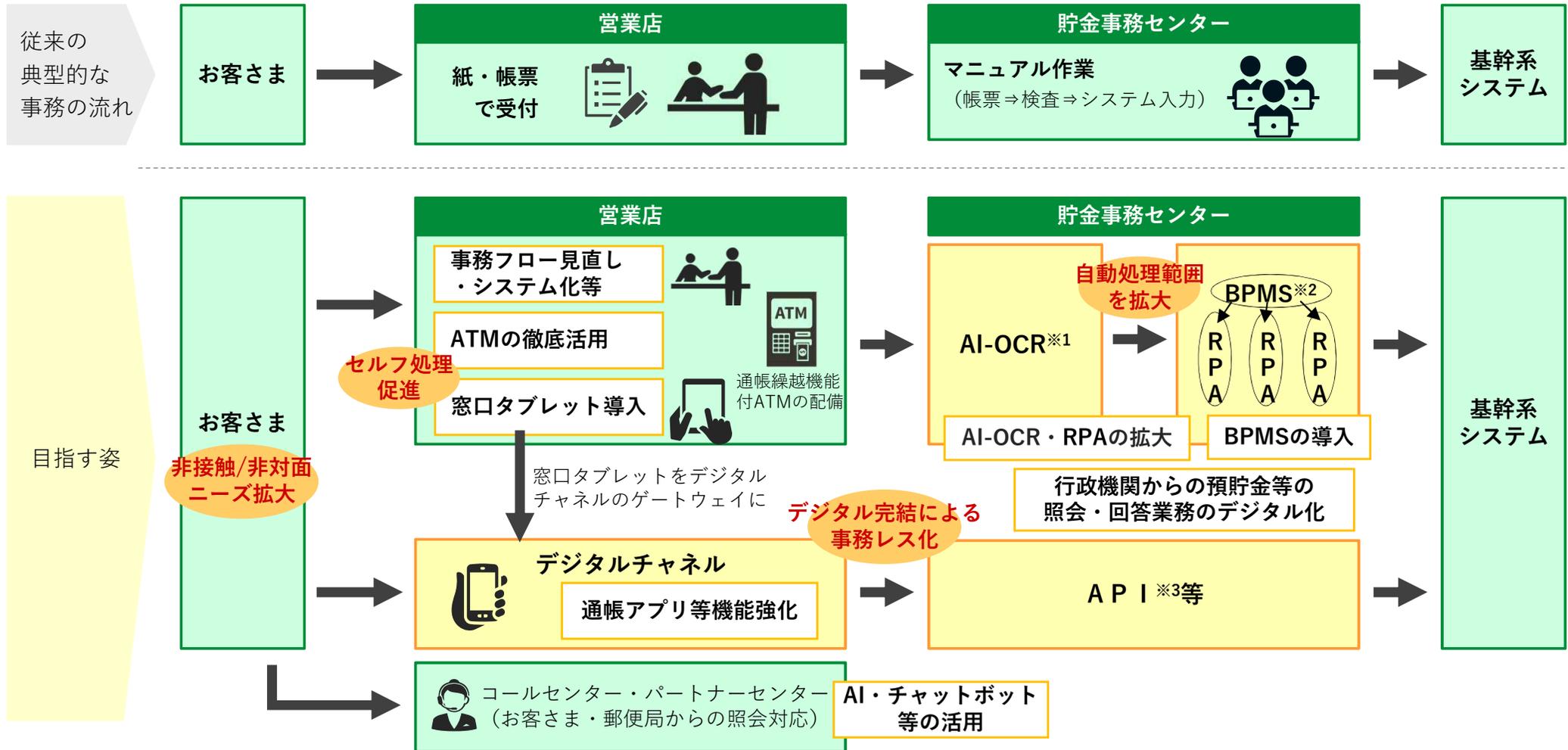
フィンテック子会社 (銀行業高度化等会社) の設立も検討

多様な事業者と連携し、リアルとデジタルの相互補完により、最適なチャネルで最適な商品・サービスを提供

※1 要認可 ※2 お客さまが保有している投信の解約を指定の家族へ委任するサービス

業務改革・生産性向上 ①直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革

- 定型的な取引のセルフ処理環境（窓口タブレット等）を整備し、デジタルチャネルの充実と併せ、お客さまの取引チャネルの選択肢拡充と、窓口業務の効率化を並進。
- デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化により、貯金事務センター業務を改革。



※1 AIを活用し、手書き文字等の認識率を向上したOCR。

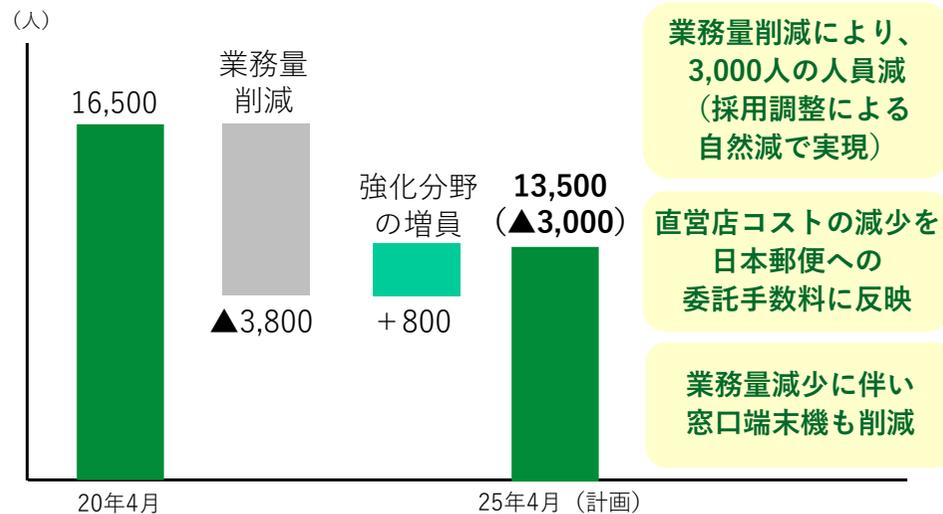
※2 Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローをシステムの的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

※3 Application Programming Interfaceの略。スマホアプリや外部システム等のデジタルチャネルと銀行内のシステムを接続するための標準技術。

業務改革・生産性向上 ②経営資源のシフトによる生産性向上

- 計画的なスキルアップにより、デジタル化対応等の強化分野の増員を行う一方、業務改革により業務量を大きく削減し、総人員3,000人減を計画。
- DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、既定経費を大きく削減し、経費全体を550億円削減。

人員計画



業務量削減

- デジタル技術活用、デジタルサービス利用拡大等による直営店、貯金事務センター等の業務効率化
- 業務見直しによる全社的な業務効率化 等

強化分野の増員

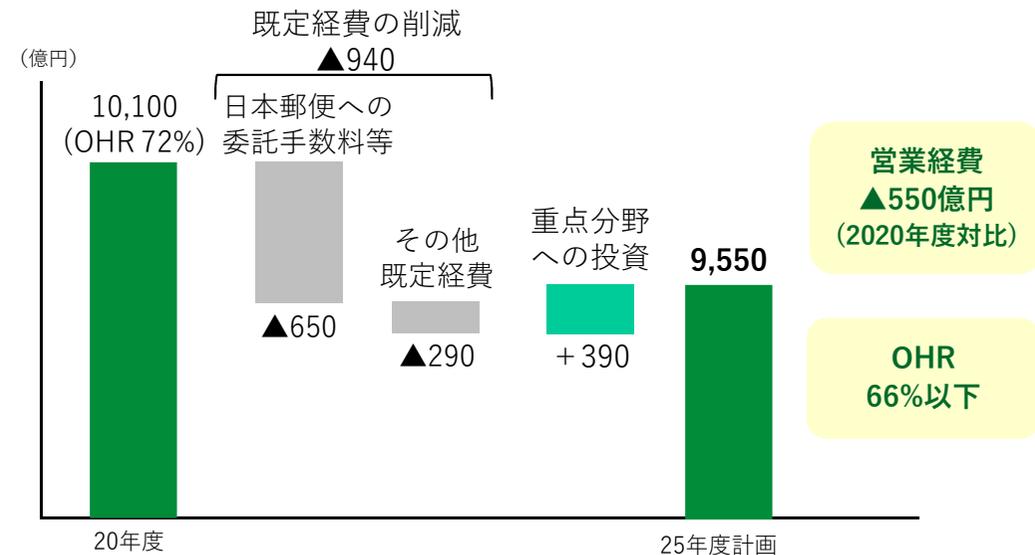
- 直営店のローン・法人営業の強化、シニアライフアドバイザー^{※1}の増員
- 市場・GP^{※2}、DX、サイバーセキュリティ等の専門分野の人材強化 等

生産性を向上

※1 高齢のお客さまに、より丁寧かつ高度な対応を行う社員。

※2 General Partner(ジェネラルパートナー)の略。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体。

営業経費の削減・OHR^{※3}改善



既定経費の削減

- 日本郵便への委託手数料の削減
- 業務量削減による人員減
- 店外ATMの効率的配置
- 貯金・通帳関連コストの削減
- 各種物件費の削減 等

重点分野への投資

- 強化分野の増員
- DX推進に向けた投資
- セキュリティ強化
- AML/CFT^{※4}強化
- 新規ビジネス推進 等

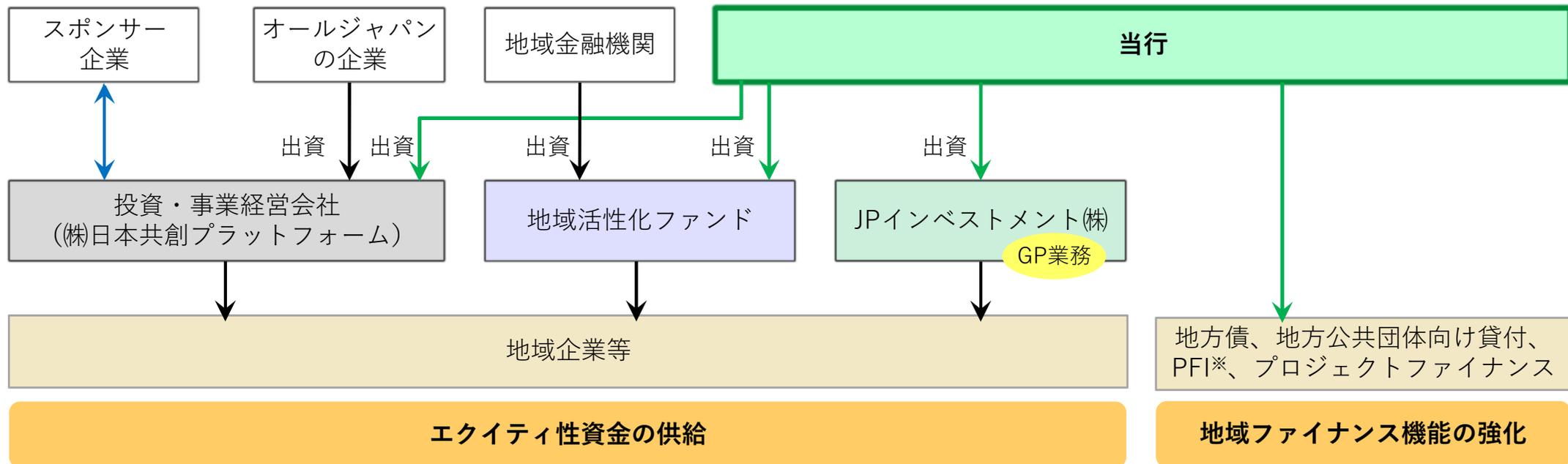
※3 金銭の信託運用損益等を含むベース

※4 マネー・ロンダリング防止およびテロ資金供与対策

地域への資金循環・地域リレーション機能の強化 ①地域への資金循環

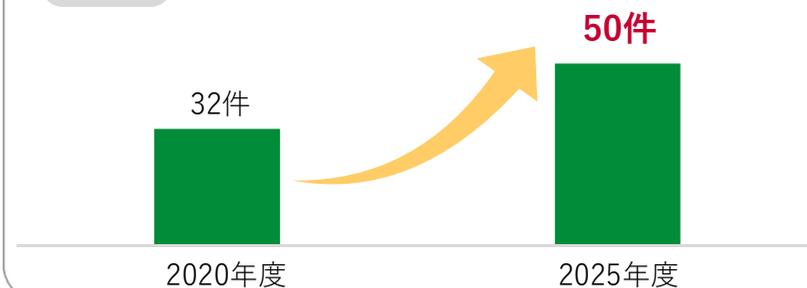
- 多様な枠組みを通じた資金供給により、地域活性化に貢献。
- 特に、ファンド等を通じた資金供給により、地域のエクイティ性資金（リスクマネー）のニーズに応える。

[地域への資金循環方針]



地域の資金で地域のプロジェクトをファイナンスする地域循環型の投資スキーム等の検討

KPI 地域活性化ファンド出資件数（累計）



※ Private Finance Initiativeの略。
公共施設等の建設等を民間の資金・能力を活用して行う手法。

(参考) 地域へのファイナンス残高：
約7兆円（2020年度末）

地域への資金循環・地域リレーション機能の強化 ②地域の金融プラットフォームへ

- 地域金融機関等と連携し、「地域の金融プラットフォーム」として、当行ATMのネットワークの活用や事務共同化など、各地域の実情に応じた金融ニーズに応える。

当行ATMネットワークの活用

ATM設置数No.1のネットワーク



当行ATMのプラットフォーム化※

※ 地域金融機関のキャッシュカードを当行ATMで利用した場合の顧客手数料を無料とする提携。無料となる条件は各金融機関にて設定。

<プラットフォーム化行> (2021年3月末時点)

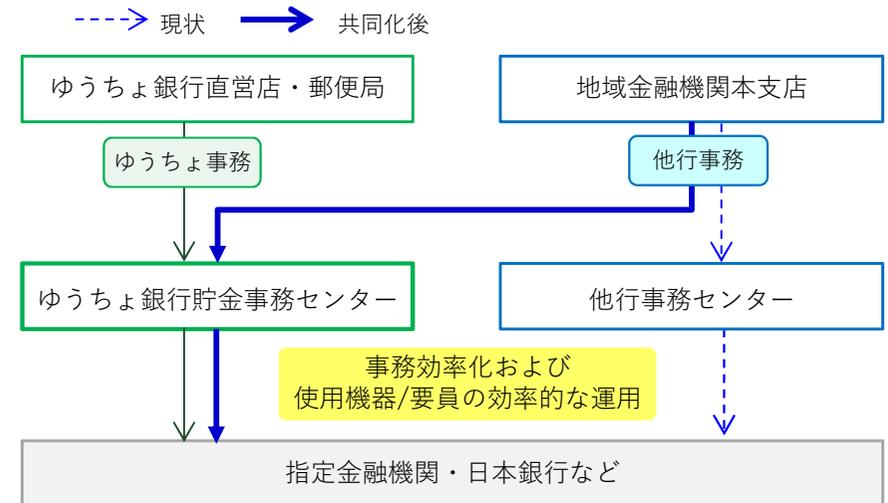
全国無料化	11行
地域限定・条件付無料化	5行
合計	16行

更なる拡大に向けて推進

事務共同化

- 11か所の貯金事務センターの余剰能力を活用し、これまで金融機関ごとに行っていた事務の共同実施を推進。

《税公金取りまとめ事務共同化のイメージ》



“地域の金融プラットフォーム”として、金融機関の「非競争領域」である事務の共同化を推進

KPI 事務共同化実施金融機関数

2020年度 3金融機関 (2貯金事務センター)

2025年度 **約20金融機関へ拡大** (11貯金事務センター)

地域への資金循環・地域リレーション機能の強化 ③推進態勢の強化

- 「地域経済の発展に貢献する」というミッションの実現に向けた取組を強化し、E S G経営を推進する観点から、「地域リレーション部門」を新設。
- グループ連携も強化し、地域の情報を活用した、新たなビジネス機会の創出に挑戦。

当行の
3つの
ミッション

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

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

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

ミッション
に対応する
事業部門

営業部門

地域リレーション部門
(2021.4新設)

市場部門

信頼を支える高品質なシステム基盤、貯金事務センター等の事務処理体制

お客さま本位の業務運営を担保するコンプライアンス・内部管理態勢

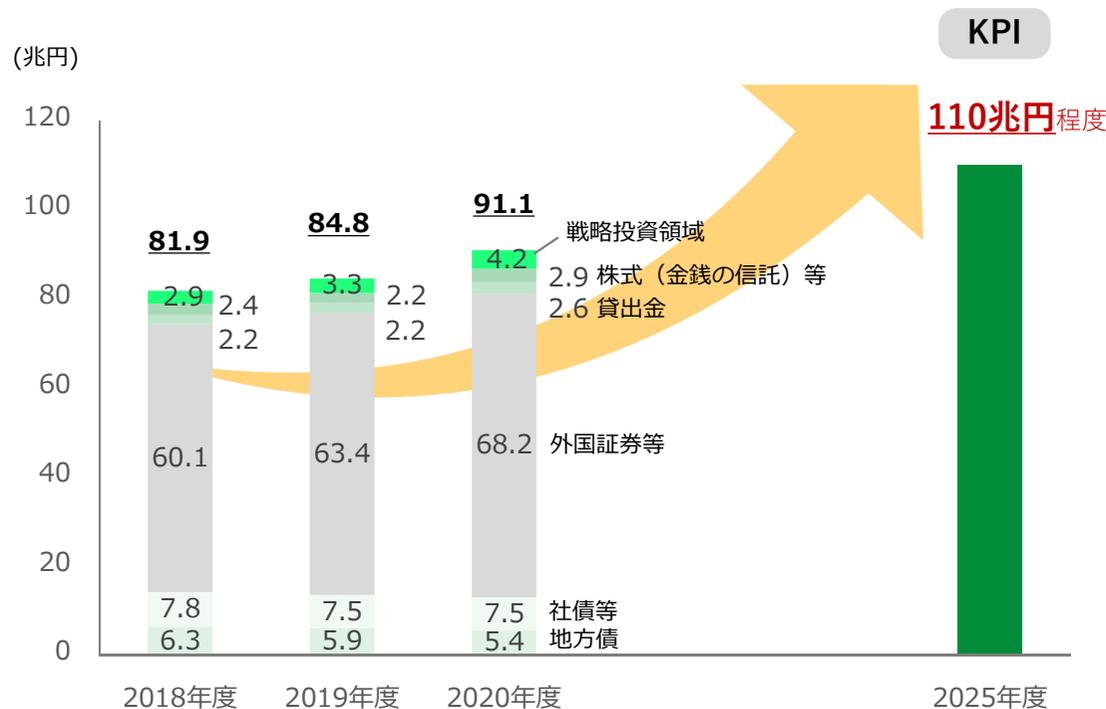
市場運用・リスク管理の深化 ①国際分散投資の推進

- リスクアペタイト・フレームワーク※に基づき、取得するリスクの種類や水準を明確にした上で、リスク対比リターンを意識しつつ国際分散投資を拡大。低金利環境が継続する中、安定的な基幹収益を確保。
- 投資適格（IG）領域を中心にリスク性資産残高を110兆円程度まで積み上げ。リスク性資産のうち戦略投資領域については、選別的な投資の実行により、残高を10兆円程度まで拡大。

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

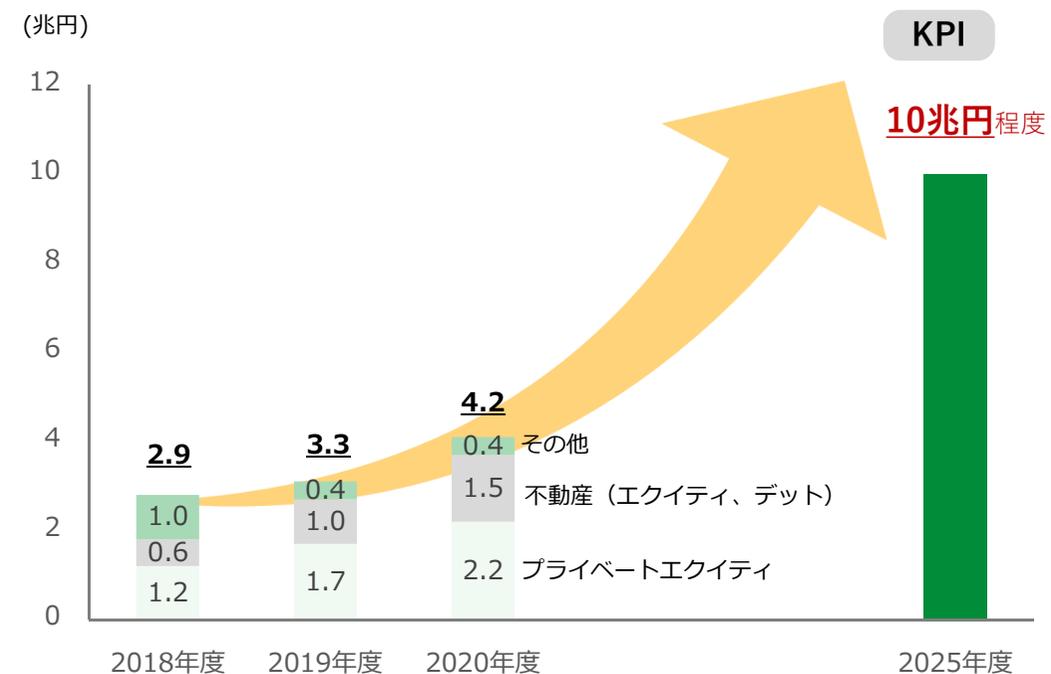
リスク性資産残高

リスク性資産：円金利（国債等）以外の資産



戦略投資領域残高（リスク性資産残高の内数）

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

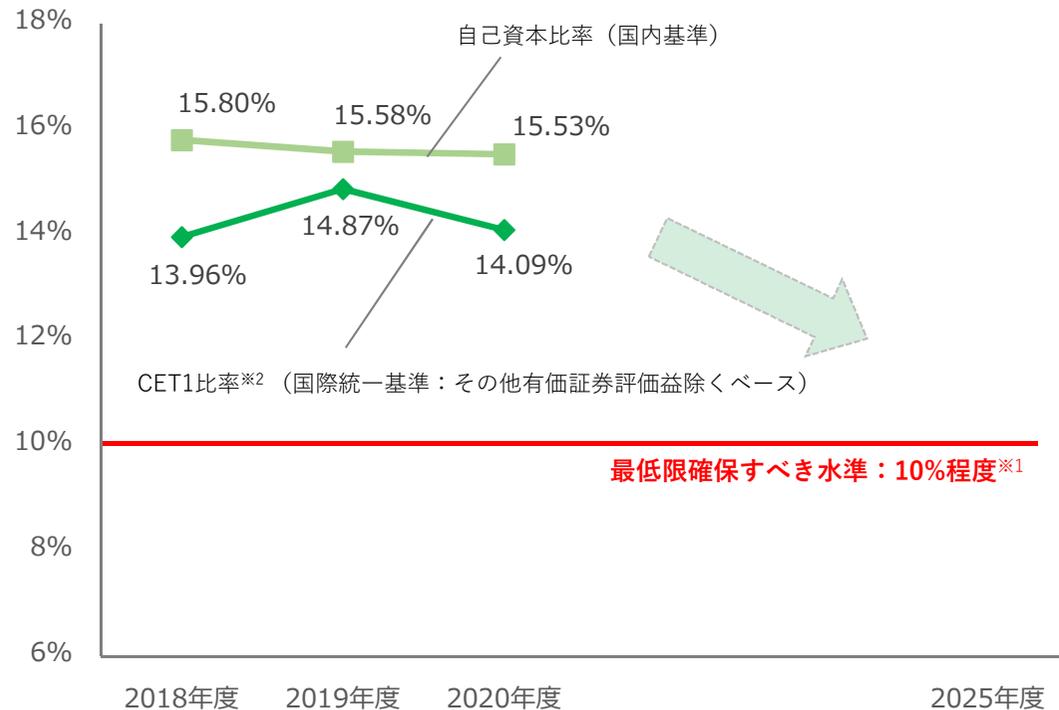


外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少の一方、戦略投資領域の収益が本格化（Jカーブ効果）

市場運用・リスク管理の深化 ②ストレス耐性の強化・リスク管理の深化

- ストレス事象発生に備え、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築を進めるとともに、リスク管理を深化。
- 自己資本比率（国内基準）10%程度、CET1比率10%程度^{※1}を平時に最低限確保すべき水準に設定。財務健全性を十分確保しながら、資本を活用し、適切なリスクテイクによる収益向上を図る。

自己資本比率・CET1比率の推移



※1 CET1比率は、その他有価証券評価益除くベース、2025年度はバーゼルIII完全実施ベース。

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

市場運用・リスク管理の深化に向けた諸施策

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

経営基盤の強化 ①一層信頼される銀行となるための社内改革

- 社員一人ひとりが、お客さまの声に真摯に耳を傾け、日々の活動の中でお客さま本位の業務運営を実践していく、持続性のある組織風土改革に取り組む。
- 変化の激しい社会・経済環境の中、リスク感度を向上し、変化に対して迅速・柔軟に対応しながら、外部との連携も含め、各種管理態勢を強化。

組織風土改革

社長直轄のサービス向上委員会を中心とした取組

お客さまの声

社員の声

組織内・組織間のコミュニケーション強化

- フロントラインと経営陣のコミュニケーション強化等によるお客さま本位の経営理念の社内浸透
- 行内組織間、グループ内外企業との人事交流の促進

組織・規程類・人事評価等の見直し

- お客さま本位の考え方の組織・評価体系等への反映

内部管理態勢の強化

リスクマネジメント態勢の強化等

- 1線（営業部門・事務部門）の自律的管理の強化
- 1線に対する2線（管理部門）・3線（監査部門）の社内横断的な牽制態勢の強化
- お客さまのご意見等を分析し、サービス・業務改善につなげる取組の定着

安心・安全の確保

- 高度なセキュリティ対策の実行と、新たなリスクに備えたITガバナンスとセキュリティ検証態勢の強化
- 被害発生時の迅速な補償
- 1線・2線・3線の人材育成・人事交流強化等によるリスク感度向上と、リスク関連情報の収集・社内共有
- 適時・適切な情報開示

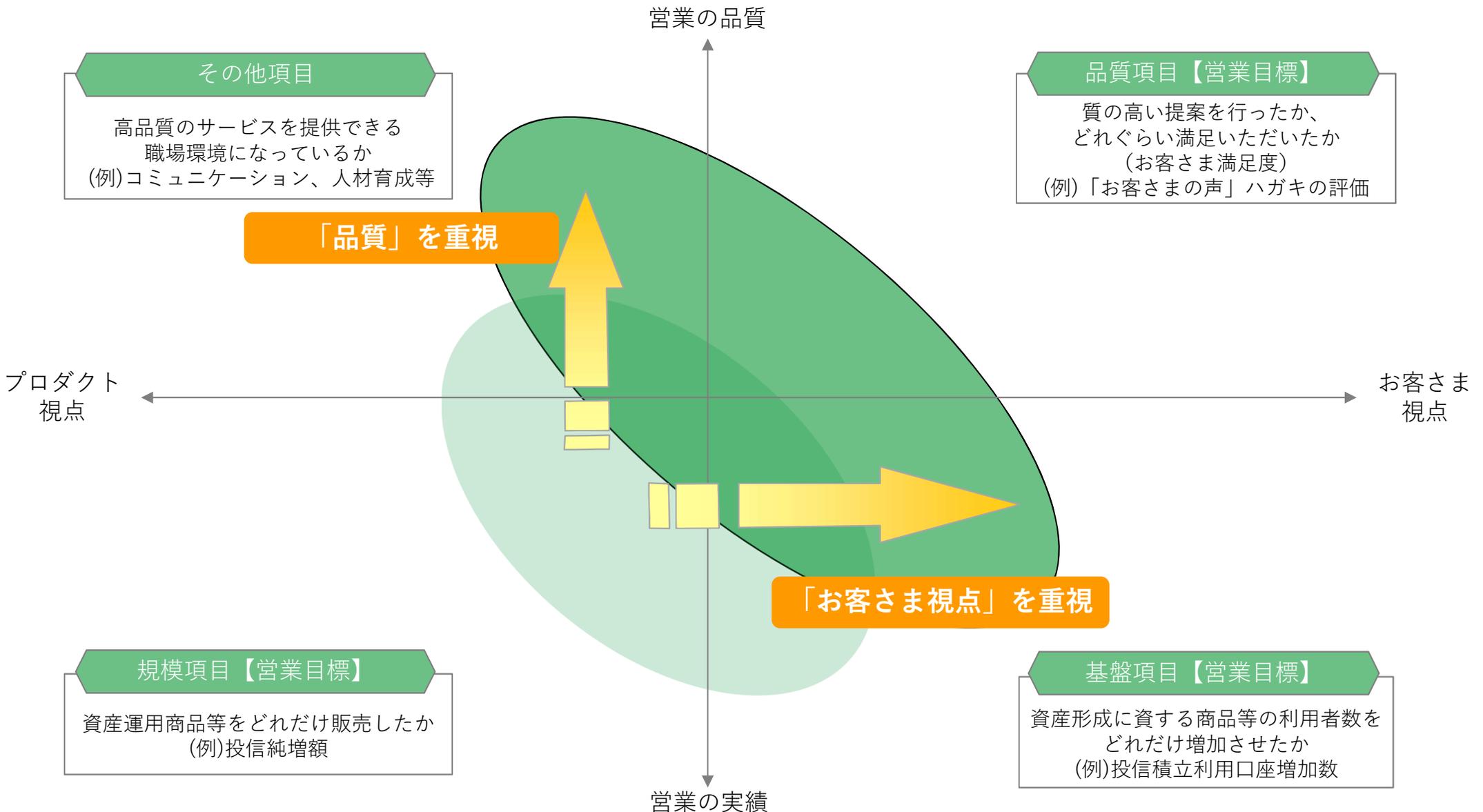
マネー・ローンダリング/テロ資金供与対策の高度化

コンプライアンス態勢の強化

全社員が“お客さま本位の業務運営”を実践し、一層信頼される銀行へ

(参考) 営業目標・人事評価体系の見直し

- お客さま本位の営業を推し進めるべく、「営業の実績」より「営業の品質」を、「プロダクト視点」より「お客さま視点」を重視した営業目標・人事評価体系に抜本的に見直し。



経営基盤の強化 ② I T 投資計画

- 中期経営計画期間の5年間で、総額6,300億円程度のI T 投資※を計画。「安定的かつ持続可能な業務運営のためのI T 投資」で5,000億円程度、「新たな成長に向けた戦略的なI T 投資」で、1,300億円程度の投資を計画。

※ 設備投資+経費のキャッシュフローベース

新たな成長に向けた戦略的なI T 投資

DX推進

リテールビジネスの変革

安心・安全を最優先に、
すべてのお客さまが利用しやすい
デジタルサービスの拡充

業務改革・生産性向上

デジタル技術を活用した
窓口・貯金事務センター等の
抜本的な業務改革・生産性向上

セキュリティ態勢強化

国際基準に則った強固な
セキュリティ態勢の構築

AML/CFT態勢強化

国内大手行同等水準の
AML/CFT態勢の構築

市場運用・リスク管理の深化

収益管理、将来シミュレーション、
リスク量計測等の機能の高度化

5年間で

1,300億円程度

の戦略的なIT投資を計画

安定的かつ持続可能な業務運営のためのI T 投資

基幹系システム等の着実な更改・維持

全国の郵便局の窓口端末機/ATMの
更改・改良等

5年間で

5,000億円程度

のIT投資を計画

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

合計：**6,300億円程度**

ESG経営の推進 ①事業活動を通じた社会課題解決

- 持続可能な社会の実現に向けて、日本郵政グループ及び当行の経営理念やミッションを起点として、ステークホルダーにとっての重要性と、当行の事業活動によるインパクトの2つの側面から、対応すべき4つの重点課題（マテリアリティ）を設定。
- 4つのマテリアリティを、経営戦略と具体的な取組に結び付け、KPIを設定した上でESG経営を推進。

マテリアリティ	課題解決に向けた主な取組	目標KPI（2025年度）	SDGsの実現
日本全国あまねく 誰にでも 「安心・安全」な 金融サービスを提供	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の郵便局ネットワークの活用 ・安心・安全を最優先に、すべてのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充 ・オープンな「共創プラットフォーム」の構築 ・お客さまに一層寄り添ったコンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・通帳アプリ登録口座数 ：1,000万口座 ・つみたてNISA稼働口座数 ：40万口座 	
地域経済発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な枠組みを通じた地域への資金循環 ・「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応 ・地域リレーション機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化ファンド出資件数 ：累計50件 ・事務共同化金融機関数 ：約20金融機関 	
環境の負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ・TCFD※1提言に沿った取組強化 ・ペーパーレス化推進、CO2排出量削減 ・ESG投資の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・CO2排出量削減率：▲46% (2030年度目標/2019年度比) ・ESGテーマ型投資残高：2兆円 	
働き方改革、 ガバナンス高度化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の働きがい向上 ・ダイバーシティマネジメントの推進 ・柔軟な働き方の拡大、ハラスメントの根絶 ・独立性・多様性・専門性のバランスの取れた取締役会の構成 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性管理職比率：20%※2,3 ・育児休業取得率：100% (性別問わず) ・障がい者雇用率：2.7%以上 	

※1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures の略。気候変動に関する企業情報開示の充実を目的として、主要国の中央銀行・金融監督当局等の代表が参加する金融安定理事会の提言のもと設立された組織。

※2 2026年4月までの達成目標

※3（日本郵政グループ目標）2031年4月1日の本社における女性管理者比率30%

ESG経営の推進 ②日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスの提供

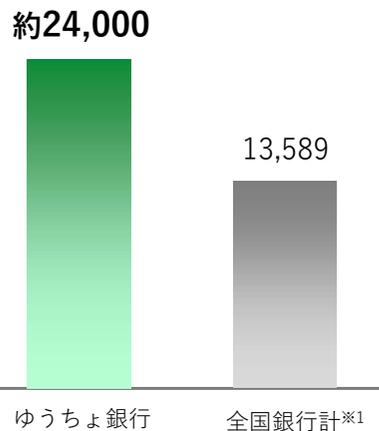
- 当行の巨大なネットワーク基盤を通じて、日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供。
- 膨大な金融決済を支えるシステム基盤の安定性・堅確性の維持・強化に努め、お客さまの信頼を引き続き確保。

ネットワーク基盤

総店舗数

約24,000 店

<国内店舗網比較>



ATM設置台数

約31,900台

うち小型ATM
(ファミリーマート等に設置)
約5,400台

ATMで利用可能な 提携金融機関カード

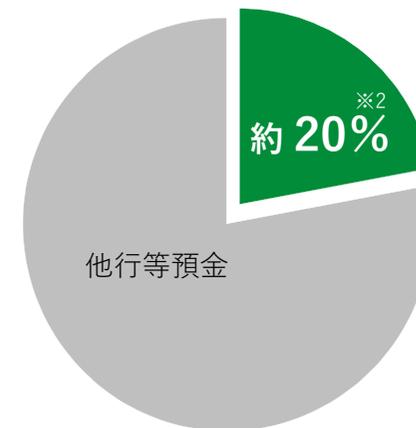
約1,300社

顧客基盤

通常貯金口座数 (総貯金残高)

約1億2,000万口座
(約190兆円)

<家計部門の預貯金に占める当行貯金の割合>



デジタルサービス

▶ ゆうちょダイレクト登録口座数

約930万口座

▶ 通帳アプリ登録口座数

約280万口座

⇒ 1,000万口座へ^{※3}

資産形成

▶ 投資信託口座数

約120万口座

▶ つみたてNISA稼働口座数

約13万口座

⇒ 40万口座へ^{※3}

膨大な金融決済を支える高品質なシステム基盤

注) 上記は、下記の※1~3を除き、2021年3月末時点の計数

※1 出所：全銀協HP「全国銀行財務諸表分析(全国銀行資本金、店舗数、銀行代理業者数、役員数一覧表)」 国内本支店・出張所の合計(2020年9月末時点)

※2 ゆうちょ銀行の個人貯金(2020年9月末時点)を、日本銀行「資金循環統計」における家計の預金総額(2020年9月末時点)で除した数値 ※3 KPIとして2025年度末に目指す値

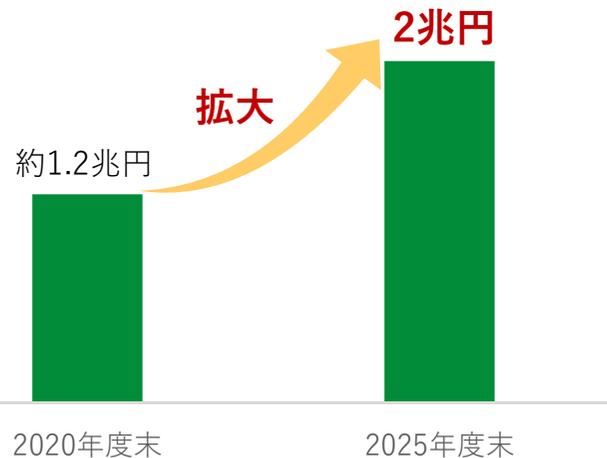
ESG経営の推進 ③地域経済発展への貢献・環境の負荷低減

- ESG投資方針に基づいた投資を実行するとともに、ESGテーマ型投資残高^{※1}を拡大し、持続可能な社会の実現に貢献。また、地域活性化ファンドへの出資等を通じて、地域への資金循環を強化。
- 市場運用に際しては、ESGインテグレーション^{※2}等、ESG要素を一層勘案。

ESG投資の推進

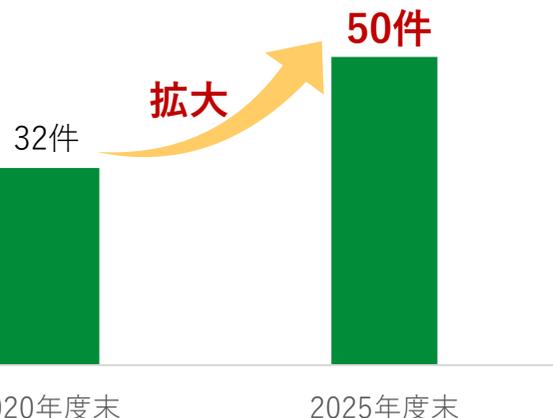
KPI

ESGテーマ型投資残高



KPI

地域活性化ファンド累計出資件数



ESG投資方針

- 各種国際合意等を踏まえた国際分散投資の推進
- 地域への積極的なリスクマネーの供給
- 国際情勢やステークホルダーとの連携等を踏まえた、ESG投資方針の更なる高度化

ESGインテグレーションの拡大・高度化

- ESG要素も含めて投資先評価を行う運用資産の拡大
- 投資先のCO2排出量の算出、投資判断等への活用

※1 ESG債（グリーン債、ソーシャル債(パンデミック債含む)、サステナビリティ債）、再生可能エネルギーセクター向け与信、地域活性化ファンド等

※2 投資先選定の過程で、財務情報のみならず、投資先の事業活動のESGへの影響などの非財務情報も含めて分析・評価すること

ESG経営の推進 ④環境の負荷低減

- 2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、CO2排出量について、2030年度までに2019年度対比▲46%を目指す。
- 当行各施設の使用電力について、CO2排出係数の低い電力への切替え等を進めるほか、資金運用について、投資先とのエンゲージメント（対話）を通じ、社会全体のCO2排出量削減を後押し。
- 気候変動リスクのシナリオ分析や管理態勢の高度化により、TCFD提言に基づいた取組を強化。

当行のCO2排出量削減

当行各施設の使用電力をCO2排出係数の低い電力への切替え等

KPI CO2排出量の削減

2030年度までに
2019年度対比
▲46%を目指す※

2019年度

2030年度

投資先とのエンゲージメント（対話）の推進

- 投資先企業とのエンゲージメントの取組
 - ・ 投資先企業のCO2排出量等を踏まえエンゲージメント先を選定
- エンゲージメント先のCO2排出量削減を後押し

TCFD提言に基づいた取組の強化

- シナリオ分析の高度化
 - ・ 定量分析の実施
 - ・ 分析・評価結果を投資先とのエンゲージメント等へ活用
- 気候変動リスク管理態勢の高度化

※ 我が国の目標（2050年カーボンニュートラルを目指し、2030年度までに2013年度比▲46%）を達成できる水準。
我が国における再生可能エネルギーの普及などカーボンニュートラル化が相当程度進むことが前提。
当行としても、持てるリソースの活用によって、我が国および世界のカーボンニュートラル化を後押しする。

ESG経営の推進 ⑤働き方改革の推進

- 自主的・自律的に成長・挑戦できる環境を整備し、社員一人ひとりの働きがいを向上。
- ダイバーシティマネジメントの推進、柔軟な働き方の拡大により、働きやすい職場環境を深化。

社員の働きがい向上

- 人材育成（キャリア形成支援）
 - ・ 年代別キャリアデザイン研修の新設
 - ・ セレクト型研修の新設（能動的な学習の選択肢の拡大）
 - ・ お客様の期待・信頼に応えるサービス提供に向けた人材育成
- 人材活用
 - ・ 社内公募による自主的・意欲的な職業選択、専門性の向上
 - ・ 拠点長への若年層社員の抜擢（研修の充実）
- 専門分野※1の人材確保・育成
 - ・ 専門コースでの新卒採用、専門人材の中途採用
 - ・ 他社への出向・資格取得支援等による育成推進

ダイバーシティマネジメントの推進

- 女性活躍の推進
 - ・ ロールモデル紹介、次期管理者候補の育成等
- 健康経営の積極的な推進
 - ・ 生活習慣病の予防、メンタルヘルス対策等
- 育児・介護世代、病気治療者への活躍支援（オンラインツールの活用）
- 障がい者雇用の促進

柔軟な働き方の拡大、ハラスメントの根絶

- 柔軟な働き方の拡大・推進
 - ・ テレワークの拡充、フレックスタイム制の推進等
- ハラスメントの根絶
 - ・ 相談体制の強化、更なる理解浸透

各種実績（2020年度）

- 女性管理職比率※2 **15.7%**
- 育児休業取得率(性別問わず) **99.5%**
- 障がい者雇用率 **2.7%**
- 女性役員比率※3 **14.2%**
- 月平均時間外労働時間 **7.4時間**
- 平均年休取得率※4 **93.1%**

目標KPI（2025年度）

- 女性管理職比率 **20%※5,6**
- 育児休業取得率 **100%**
(性別問わず)
- 障がい者雇用率 **2.7%以上**

※2 2021年4月時点

※3 2020年7月時点

※4 年間付与日数に対する年休取得日数の割合
※5 2026年4月までの達成目標

※6（日本郵政グループ目標）2031年4月1日の
本社における女性管理者比率30%

※1 市場・ALM・リスク管理、GP、サイバーセキュリティ、デジタル化推進、アナリティクス（データ分析）、マーケティング等

ESG経営の推進 ⑥ガバナンス

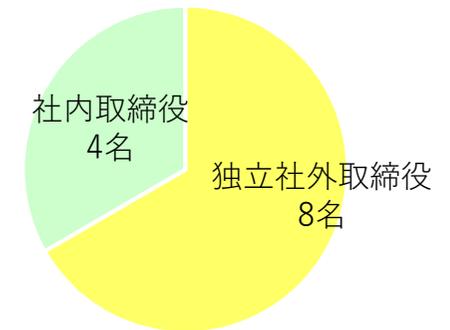
- 指名委員会等設置会社制度の下、独立性・多様性・専門性のバランスの取れた取締役会構成。
- 今後も、ガバナンス高度化に向けた取組を継続。

コーポレートガバナンス体制



取締役会の構成 (2021年4月1日時点)

▶ 社外取締役比率：66%



▶ 女性取締役比率：25%

▶ 各委員会の委員長は全員社外取締役

▶ 社外取締役の多様な専門性

経営	3名
CS向上・人材育成	1名
財務・会計	1名
インターネットマーケティング	1名
法務	1名
金融	1名

(参考) 外部からの評価

- これまでのESGへの取組が評価され、SRIインデックス銘柄に選定。働きやすい職場づくりの取組も評価。

SRIインデックス組入状況

MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

THE INCLUSION OF JAPAN POST BANK CO., LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF JAPAN POST BANK CO., LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.
THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
MSCI社により作成された性別多様性に優れた企業で構成されるインデックス



Euronext Vigeo Eiris World 120 Index

VigeoEiris社により作成された、社会的責任の観点で優れた企業上位120位で構成されるインデックス

外部からの評価



プラチナくるみん

「子育てサポート企業」として、より高い水準の取組が評価され厚生労働省から2019年2月に認定



トモニン

仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組む企業として、2016年11月に厚生労働省から認定



健康経営優良法人 2021

経済産業省、日本健康会議から、優良な健康経営を実践している法人として認定



「PRIDE指標」ゴールド

任意団体「work with Pride」による職場におけるLGBTなどへの取組に対する評価指標の最高評価の「ゴールド」を3年連続で受賞



日経スマートワーク経営調査 3.5星

働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業を選定する「第4回日経スマートワーク経営調査」において、3.5星に認定



日経「SDGs経営」調査 3.5星

環境・社会・経済の課題解決 (SDGsへの貢献) に対する企業としての姿勢と各社で展開するSDGsに関連するビジネスの内容を総合的に調査する日経「SDGs経営調査」において、3.5星に認定

資本政策 ①基本的な考え方

- 資本政策は、株主還元、財務健全性、成長投資のバランスを取って運営。
- 日本郵政グループ方針として、日本郵政株式会社の当行株式保有割合について、中期経営計画期間中のできる限り早期に50%以下とすることを目指す方針が打ち出されており、当行としても当該方針に沿って民営化プロセスを着実に推進。

株主還元

成長投資・健全性維持に必要な資本を確保しつつ、株主の皆さまへの利益還元の充実を目指す

財務健全性

自己資本比率（国内基準）10%程度、CET1比率10%程度※を平時に最低限確保すべき水準に設定し、十分な財務健全性を確保

成長投資

内部留保をリスクテイク原資として活用し、2025年度末にリスク性資産残高を110兆円程度、戦略投資領域残高を10兆円程度まで拡大することで資金収支等・ROEを改善

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

資本政策 ②中期経営計画における株主還元方針等

株主還元方針

- 株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、基本的な考え方として、配当性向は50%程度とする方針。
- ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金（DPS）は、2021年度の当初配当予想水準からの増加を目指す。

株主還元方針に関する基本的な考え方

- 企業努力による中長期的な利益の拡大を通じて、株主還元の充実を目指す。
- 市場の不透明性が大きい環境下、財務健全性を確保しつつ、内部留保をリスクテイク原資として活用し、持続的な収益改善・企業価値向上を図る観点から、配当性向は50%程度とする方針。

DPS予想：40円
配当性向予想：57.6%



2021年度計画



2023年度計画



2025年度計画

株主還元等に関するその他の方針

- 今後の利益の拡大や内部留保の充実、規制動向等の状況によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討。
- 株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式の投資魅力を高め、より多くの皆さまに当行株式を保有していただくこと等を目的として、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、株主優待を実施することも検討（詳細は決定次第、改めて開示）。
- 配当の回数については、当行の運用ポートフォリオの状況を踏まえ、新型コロナウイルスの影響等により、市場の不透明性が大きい間は、期末配当の年1回とする方針。
- 現在保有している自己株式（約1.3兆円）については、消却を行う方針（詳細は決定次第、改めて開示）。

< 中計編 >
Appendix

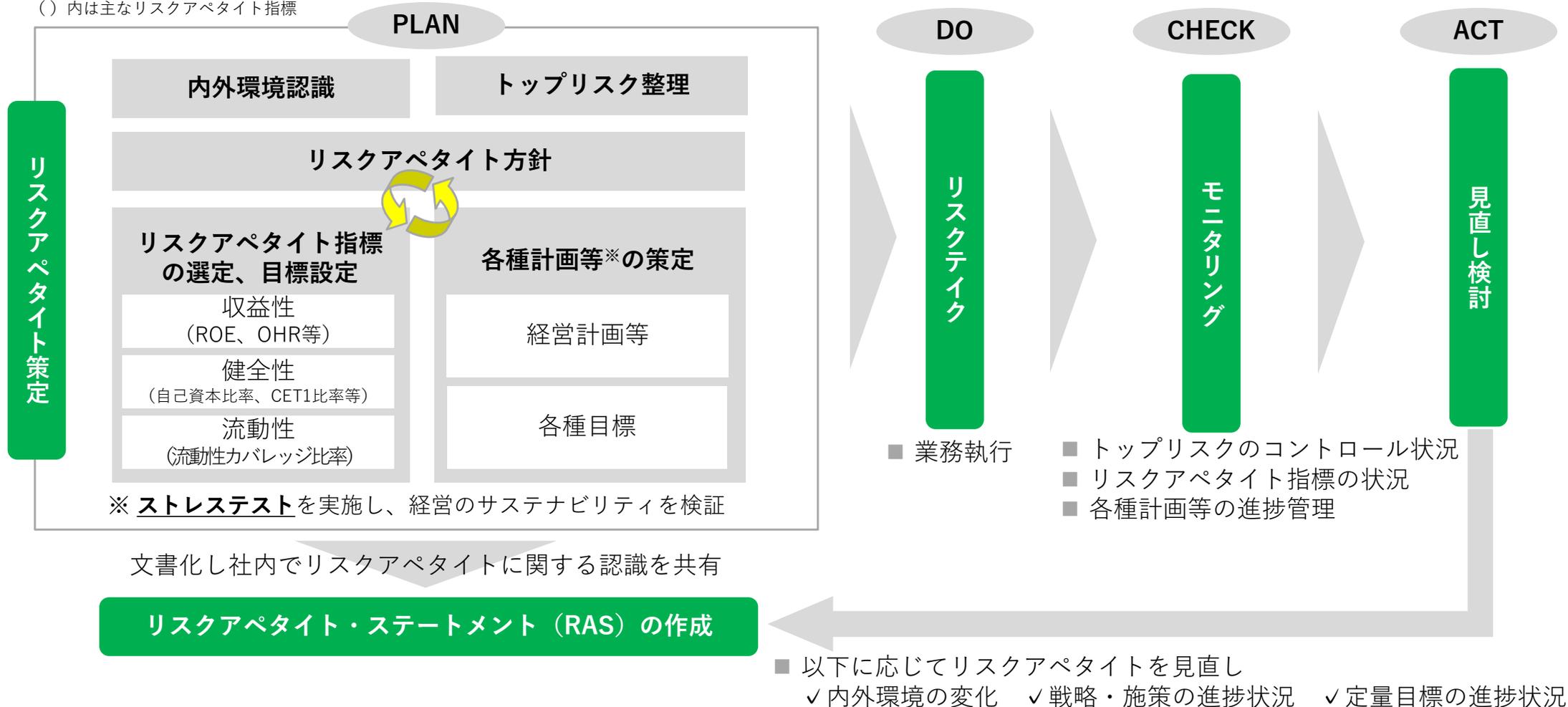
当行のリスクアペタイト・フレームワーク ①運営プロセス

- 当行は、中長期的な収益性確保、財務健全性等を図るため、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)※に基づいた業務運営を実行。
- RAF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、設定。

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

<リスクアペタイト・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



当行のリスクアペタイト・フレームワーク ② トップリスク

- RAFの枠組みの中で、当行の事業、業績及び財政状態等に特に重要な影響を及ぼす可能性があるとして認識しているリスクについて、取締役会及び経営会議において議論した上、影響度・蓋然性を踏まえ、トップリスクとして選定。
- 選定したトップリスクへの対応については、経営計画に反映。モニタリング指標を設定し、定期的にコントロール状況等を確認した上、必要に応じて追加的な対応を実施。

トップリスクとその対応策

お客さま本位の 業務運営の不徹底

- ✓ お客さま本位の業務運営を行うための品質管理
- ✓ 適切な情報開示、2線※の機能強化、専門委員会の議論の深化 等

※ リスク管理・コンプライアンス部門等の管理部門

マネロン/ テロ資金供与

- ✓ マネロン/テロ資金供与対策の高度化・システム強化

サイバー攻撃

- ✓ サイバーセキュリティに係るアクションプランの着実な実行

システム障害

- ✓ システム監視等の強化
- ✓ コンティンジェンシープランの策定、緊急時の対応研修実施

パンデミック、 大災害

- ✓ 感染拡大防止策や重要業務の運行確保

気候変動 リスク等

- ✓ ESG投資の積み上げ（目標化）
- ✓ 移行リスク・物理リスクの定性・定量分析を踏まえた開示強化

経済・社会の変化、 テクノロジーの進化等

- ✓ 安全・安心を最優先としたデジタル化の推進
- ✓ 新たな収益源の確保、新規ビジネスの推進、既存サービスの収支改善

市場/信用/ 流動性リスク等

- ✓ ポートフォリオのストレス耐性強化
- ✓ 国際統一基準行目線での内部管理態勢の強化
- ✓ 運用・リスク管理の専門人材の強化

当行のストレス・テスト

- 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シナリオに基づき、財務や自己資本比率等に与える影響を確認。

ストレス・テストの実施方法

フロー

① シナリオ案作成

② シナリオ確定

③ 影響額試算

④ 取締役会等報告

概要

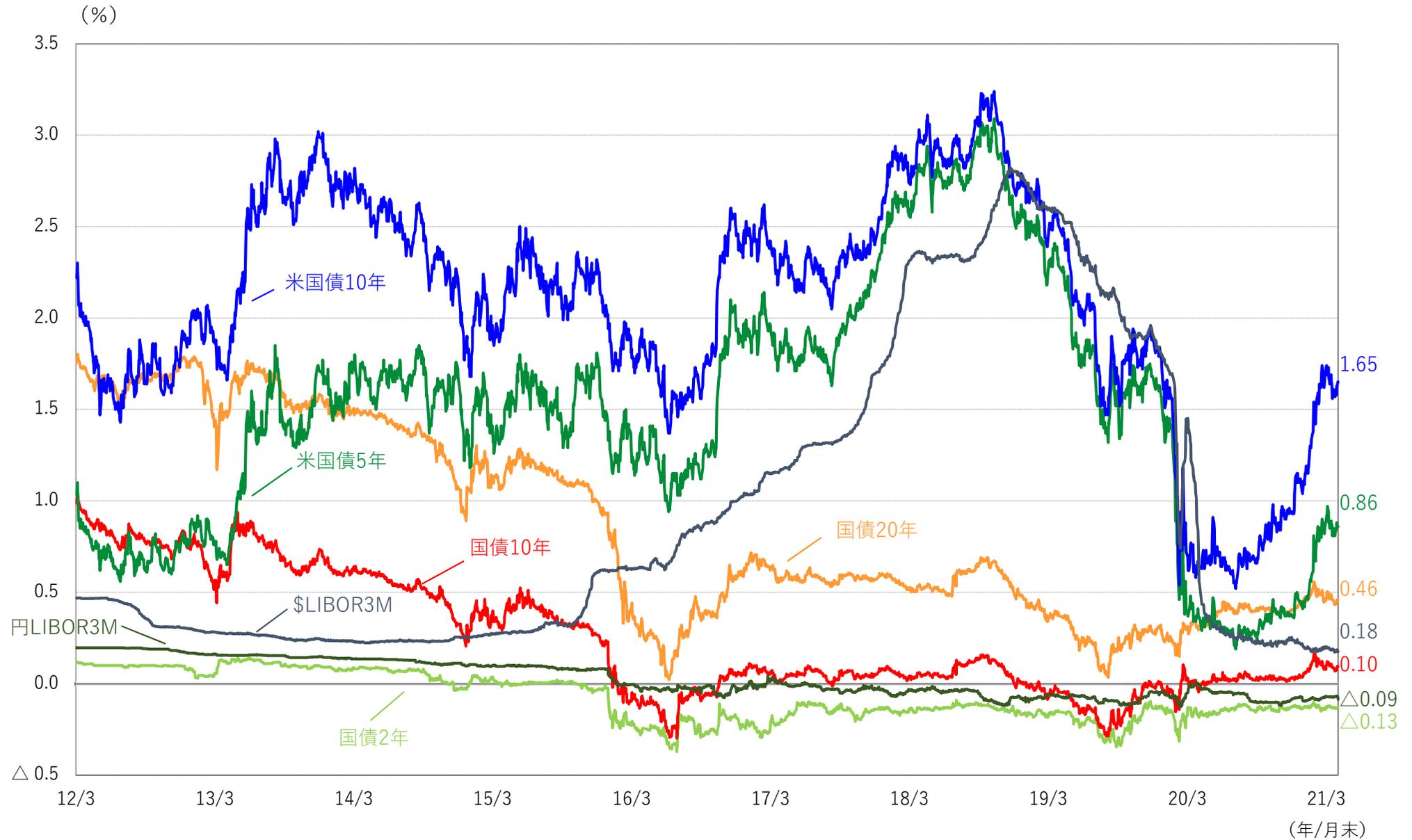
- ✓ 国際機関や各国当局、金融機関等の市場参加者が認識する留意すべきリスクや経済情勢の見通しを基に、シナリオに反映すべきストレス事象を検討
- ✓ ストレス事象の蓋然性や影響度に応じた複数のシナリオ案を作成

- ✓ 関係各部でシナリオ案を事前に協議
- ✓ 事前協議を経たシナリオ案をALM委員会で協議しシナリオ確定

- ✓ シナリオごとに自己資本比率、有価証券評価損益、資金利益、リスク量等の影響額を試算

- ✓ 試算結果を基に、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
- ✓ 検証結果について、取締役会等に報告

金利等の長期トレンド



(出所) 財務省 国債金利情報 等

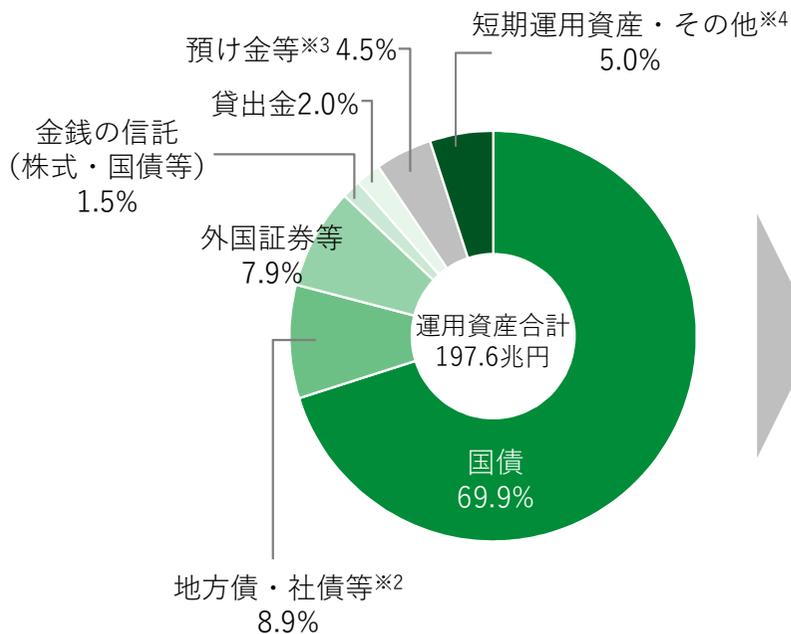
注 数字は2021年4月30日時点の実績値

運用のパラダイムシフト

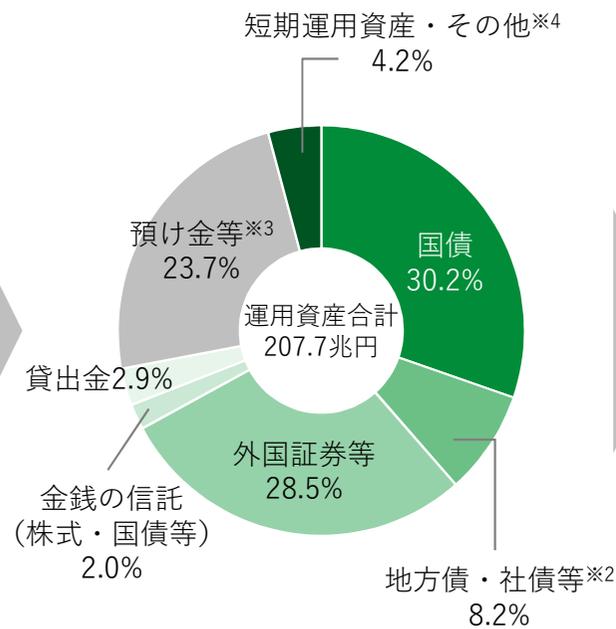
- 国内の超低金利環境が長期化する厳しい運用環境の中、適切なリスク管理の下、国債中心からリスク性資産※¹中心の運用へ転換。

運用資産の推移（単体）

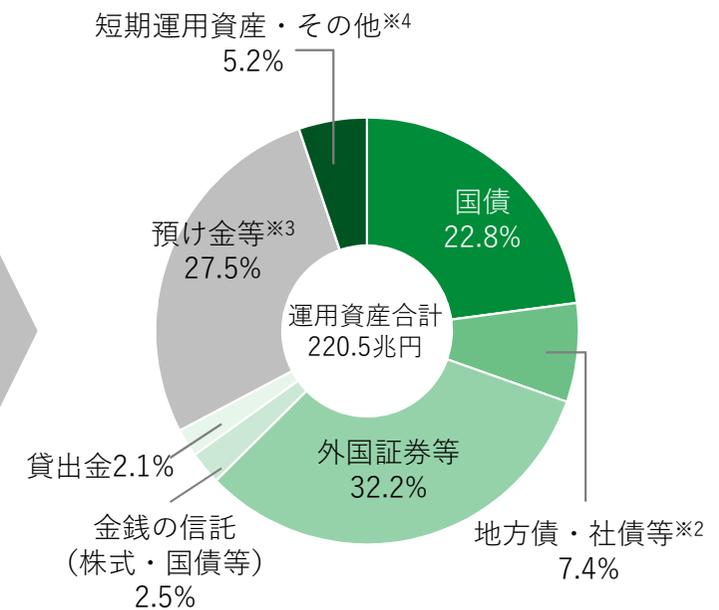
2012年度末



2017年度末



2020年度末



国債	69.9% (138.1兆円)
----	-----------------

外国証券等	7.9% (15.7兆円)
-------	---------------

30.2% (62.7兆円)

28.5% (59.2兆円)

22.8% (50.4兆円)

32.2% (71.1兆円)

※¹ 円金利（国債等）以外の資産。

※² 「地方債・社債等」は地方債、短期社債、社債、株式。

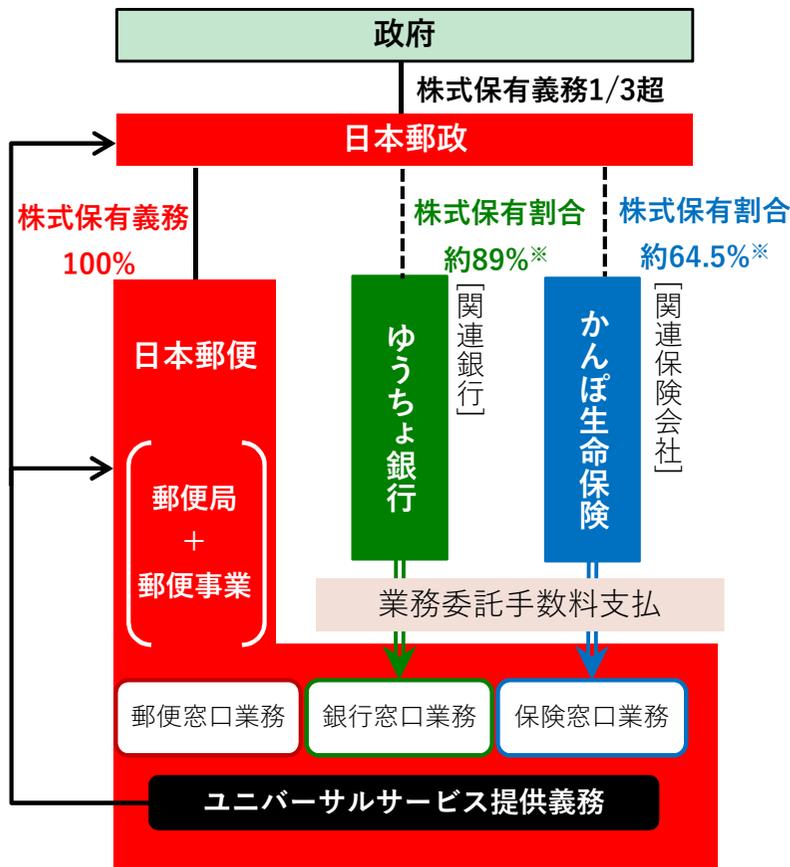
※³ 「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、買入金銭債権。

※⁴ 「短期運用資産・その他」はコールローン、買現先勘定等。

民営化の現状 ①グループ会社との関係性等

- 郵政民営化法では、日本郵政株式会社が金融2社の株式をできる限り早期に処分することが規定されているものの、民営化以降、過半の保有が続く状況。
- 日本郵政グループ方針として、日本郵政株式会社の当行株式保有割合について、中期経営計画期間中のできる限り早期に50%以下とすることを目指す方針が打ち出されており、当行としても当該方針に沿って民営化プロセスを着実に推進。 注 2021年4月末時点

グループ会社との関係性



※ 自己保有株式を除く発行済株式総数に対する保有割合

新規業務等の制限

- ✓ 現状では、銀行法の規制に加え、郵政民営化法の規制が適用（上乗せ規制）
- ✓ 日本郵政が当行株式を全株処分した場合は、上乗せ規制が撤廃され、銀行法の規制のみが適用

		日本郵政による株式保有割合		
		50%超	50%以下	0%
新規業務	銀行法 ^{※1}	なし	なし	なし
	郵政民営化法 ^{※1}	認可	届出	なし
関連会社保有	銀行法 ^{※1}	届出	届出	届出
	郵政民営化法 ^{※1}	届出	届出	なし
子会社保有				
銀行	銀行法 ^{※1}	認可	認可	認可
	郵政民営化法 ^{※1}	禁止	禁止	なし
その他	銀行法 ^{※1}	認可 ^{※2}	認可 ^{※2}	認可 ^{※2}
	郵政民営化法 ^{※1}	認可 ^{※3}	認可 ^{※3}	なし
合併・事業の譲受け (M&A)				
金融機関 ^{※4} 例：銀行等	銀行法 ^{※1}	認可	認可	認可
	郵政民営化法 ^{※1}	禁止 ^{※5}	禁止 ^{※5}	なし
その他 例：証券会社等	銀行法 ^{※1}	認可	認可	認可
	郵政民営化法 ^{※1}	認可	認可	なし
預入限度額	銀行法 ^{※1}	なし	なし	なし
	郵政民営化法 ^{※1}	規制あり	規制あり	なし

※1 認可・届出の先は、銀行法は金融庁長官、郵政民営化法は金融庁長官及び総務大臣

※2 従属業務又は一定の金融関連業務を専ら営む会社等の子会社化は、届出で可

※3 従属業務を専ら営む会社、金融等の調査・研究を行う会社、個人の財産形成に関する相談を行う会社については、届出で可

※4 銀行、長期信用銀行、信用金庫、信用協同組合、労働金庫、信用金庫連合会、信用協同組合連合会、労働金庫連合会、商工中金

※5 預金業務以外の業務の譲受けの場合は、認可

民営化の現状 ②当行を巡る法的規制の概要

(参考) 当行を巡る法的規制の概要

		規制の内容							
銀行業務に係る ユニバーサルサービス (日本郵政・日本郵便の責務)		<ul style="list-style-type: none"> ■ 貯金の基本的サービス（通常・定額・定期貯金、普通・定額小為替、通常払込み、電信振替）等を、郵便局で一体的に提供する責務 ■ 日本郵便は、当行と銀行窓口業務契約を締結 							
株式 保有	日本郵政 ⇒ 当行	<ul style="list-style-type: none"> ■ その全部を処分することを目指し、当行の経営状況、ユニバーサルサービス確保の責務の履行への影響等を勘案しつつ、できる限り早期に処分 							
当行への 規制	銀行法の規制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 銀行法の「銀行」として、他の銀行と同じ規制 							
	上乗せ規制※2	新規業務等	<table border="1"> <tr> <td>現在</td> <td>金融庁長官※1及び総務大臣の<u>認可</u> (+ 民営化委員会の意見聴取 + 監督上の命令)</td> </tr> <tr> <td>当行株式 1/2以上処分後 (議決権ベース)</td> <td>金融庁長官※1及び総務大臣への<u>届出</u> (+ 配慮義務 + 民営化委員会への通知 + 監督上の命令)</td> </tr> <tr> <td>当行株式全処分後</td> <td>銀行法の「銀行」として、他の銀行と同じ規制</td> </tr> </table>	現在	金融庁長官※1及び総務大臣の <u>認可</u> (+ 民営化委員会の意見聴取 + 監督上の命令)	当行株式 1/2以上処分後 (議決権ベース)	金融庁長官※1及び総務大臣への <u>届出</u> (+ 配慮義務 + 民営化委員会への通知 + 監督上の命令)	当行株式全処分後	銀行法の「銀行」として、他の銀行と同じ規制
		現在	金融庁長官※1及び総務大臣の <u>認可</u> (+ 民営化委員会の意見聴取 + 監督上の命令)						
		当行株式 1/2以上処分後 (議決権ベース)	金融庁長官※1及び総務大臣への <u>届出</u> (+ 配慮義務 + 民営化委員会への通知 + 監督上の命令)						
当行株式全処分後	銀行法の「銀行」として、他の銀行と同じ規制								
預入限度額	<ul style="list-style-type: none"> ■ 貯金の預入限度額（通常貯金：1,300万円、定期性貯金：1,300万円）は郵政民営化法施行令で規定 								

※1 内閣総理大臣の権限は、一部（株式を1/2以上処分した際の郵政民営化法の一部を適用しない旨の決定等）を除き、金融庁長官に委任。

※2 銀行法の規制に加え、郵政民営化法の規制が適用。

民営化の現状 ③日本郵便への委託手数料等

■ 日本郵便への委託業務に係る費用は、①交付金、②委託手数料により構成。

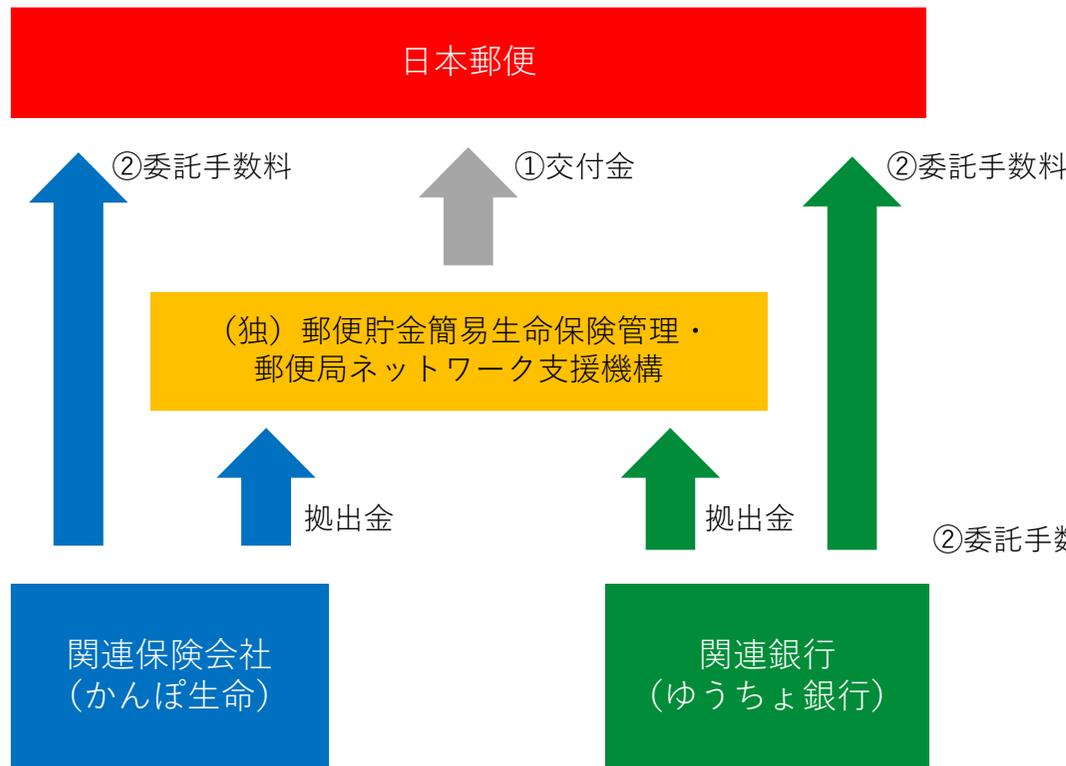
①交付金は、郵政管理・支援機構が、年度毎に算定し、総務大臣が認可。

なお、当行及びかんぽ生命からの拠出金を原資として、郵政管理・支援機構から日本郵便に交付。

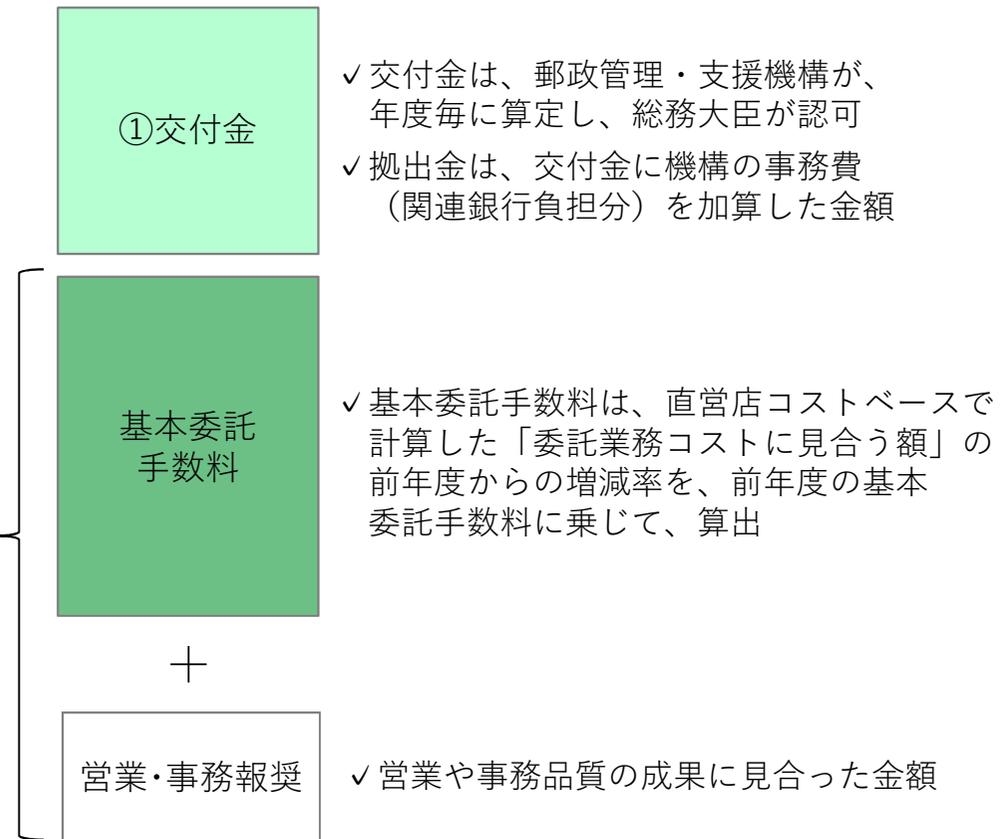
②委託手数料は、「基本委託手数料（貯金、投資信託、送金決済等の事務に対する手数料）」と「営業・事務報奨」から構成。

－基本委託手数料は、当行直営店の効率化を反映する仕組み。

交付金・拠出金制度の仕組み



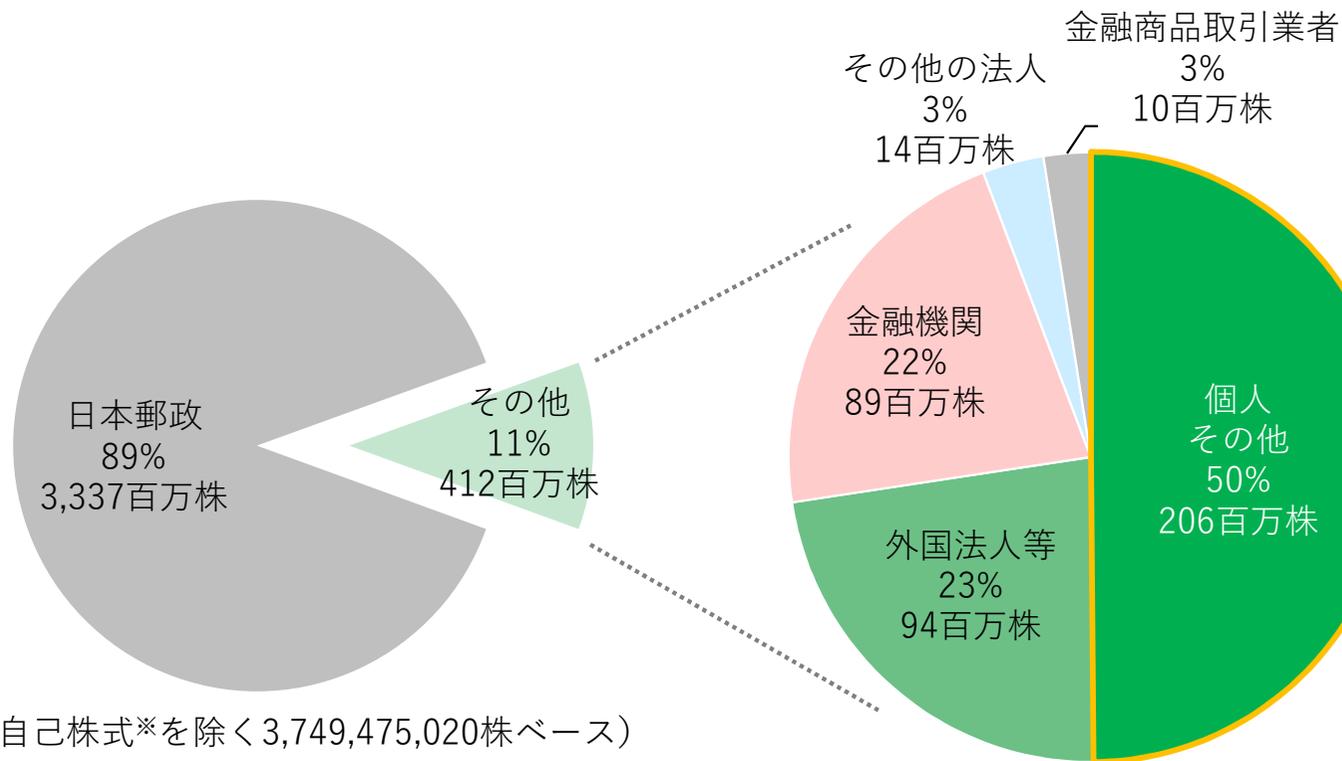
日本郵便への委託業務に係る費用の構成



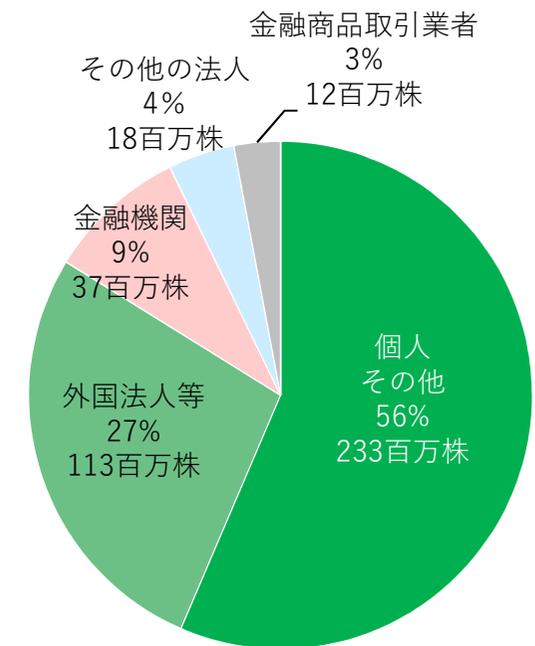
当行の株主構成

- 当行の株主（日本郵政除く）は、個人株主が約半分を占める構成。

2021年3月末時点



(参考) 2015年12月末時点



(参考)

発行済株式総数	4,500,000,000株
うち自己株式※	750,524,980株

注 数値は単位未満を四捨五入して表示

※ 自己株式は株式給付信託が保有する当行株式を含まない

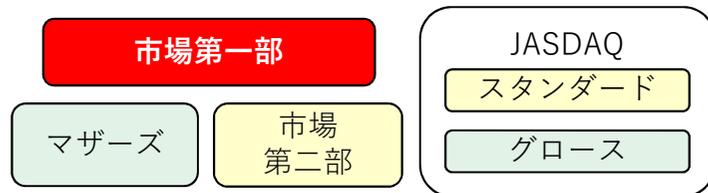
東証市場区分の見直し

- 東京証券取引所（東証）は、2022年4月に新市場区分への移行を予定。現状、当行はプライム市場の上場維持基準未達。
- プライム市場残留のためには、上場維持基準の達成、または「上場維持基準の適合に向けた計画書（計画書）」を提出し、その進捗状況を開示することで経過措置の適用を受けることが必要。

注 2021年4月7日時点の情報に基づいて対応等を記載

東証市場区分見直しのイメージ

【現在の市場区分 ～2022/4】



3つの市場に集約

- ✓ 上場会社が主体的に新市場区分を選択。
- ✓ 但し、基準に適合していない市場区分を選択する場合、計画書の提出が必要。

【新市場区分 2022/4～】



2022年4月
新市場別指数の算出開始
(プライム指数など)

<プライム市場の5つの上場維持基準>

			当行の 現状
①	株主数	800人以上	○
②	流通株式数	20,000単位以上	○
③	流通株式 時価総額	100億円以上	○
④	売買代金	1日平均売買代金 0.2億円以上	○
⑤	流通株式比率	35%以上	×

当行における対応

<現状> ⑤流通株式比率の要件を満たさず、プライム市場からの除外対象。

- <対応>
- ✓ 日本郵政グループ方針として、日本郵政株式会社の当行株式保有割合について、中期経営計画期間中のできる限り早期に50%以下とすることを目指す方針が打ち出されており、当行としても当該方針に沿って民営化プロセスを着実に推進。
 - ✓ 当行としては、プライム市場に残留することを目指し、東証が示している以下のスケジュールに則って、対応する方針。

今後のスケジュール

	6月30日	新市場区分移行基準日
	7月中	新市場区分の上場維持基準適合可否の通知 新市場区分の選択に必要な手続や提出書類等を通知
2021年		新市場区分の選択申請 【以下を東証へ提出】
	9月1日～ 12月30日	①市場選択申請書 ②市場選択の意向に関する取締役会の決議内容を証する書面 ③上場維持基準の適合に向けた計画書（必要な場合） ④コーポレート・ガバナンスに関する報告書*（CG報告書）
2022年	1月中	移行日に上場会社が所属する新市場区分の一覧を公表（東証HP）
	4月4日	新市場区分 一斉移行日
2023年	～6月30日	上記③に基づく進捗状況を開示（必要な場合）

* プライム市場上場会社のみ適用される原則等に関しては 2022年4月4日から適用予定。

LIBOR公表停止に係る対応

- 米ドルの一部テナーを除くLIBOR※1の公表停止時期が2021年12月末に確定。当行は、LIBORを参照する貸付を殆ど行っていないが、策定した代替金利指標への移行計画に則り、遅滞なく対応を実施中。

※1 ロンドン銀行間取引金利（London Interbank Offered Rate）

これまでの経緯

- 2012年夏頃 ✓ LIBORのレート呈示に係る不正操作が発覚
- 2014年7月 ✓ FSB※2が「主要な金利指標の改革に関する報告書」を公表
- 2017年7月 ✓ LIBORの監督当局であるFCA※3長官より「2021年末以降、LIBORのパネル行に対して、レート呈示を強制する権限を行使しない。」旨、発言
- 2018年8月 ✓ 日本で「日本円金利指標に関する検討委員会」の設立
- 2020年6月 ✓ 金融庁・日本銀行連名でのDear CEOレターの発出
- 2021年3月 ✓ LIBOR運営機関であるIBA※4が、米ドルの一部テナーを除くLIBORの公表停止時期を2021年12月末に確定（米ドルの一部テナーは、2023年6月末まで公表継続）

※2 金融安定理事会（Financial Stability Board）

※3 英国金融行為規制機構（Financial Conduct Authority） ※4 ICE Benchmark Administration

代替金利指標

< 検討委員会で一定の支持を得ている円LIBORの代替金利指標の特徴等 >

	O/N RFR複利 (後決め)	ターム物RFR (TORF※5)	TIBOR
金利指標が 依拠するレート	無担保コール O/N物レート	日本円OIS	TIBOR
金利決定の タイミング	後決め (金利支払日直前)	前決め (金利適用開始時点)	前決め (金利適用開始時点)

※5 東京ターム物リスク・フリー・レート（Tokyo Term Risk Free Rate）

当行の主な対応（2021年3月末現在）

全体管理

- ✓ 社内横断的なWGを定期的開催
- 移行計画の策定（経営会議での承認）

遅滞なく
対応を実施中

システム開発

- ✓ 代替金利指標を参照する商品への対応

ALM・ リスク管理

- ✓ LIBORを参照するALM・リスク管理業務の見直し

事務手続き 見直し

- ✓ 影響を受ける社内管理事務の洗出し・見直し

契約変更

- ✓ デリバティブ契約等の変更対応

会計・開示

- ✓ ヘッジ会計や開示への対応

< 決算編 >

2. 2020年度決算の状況

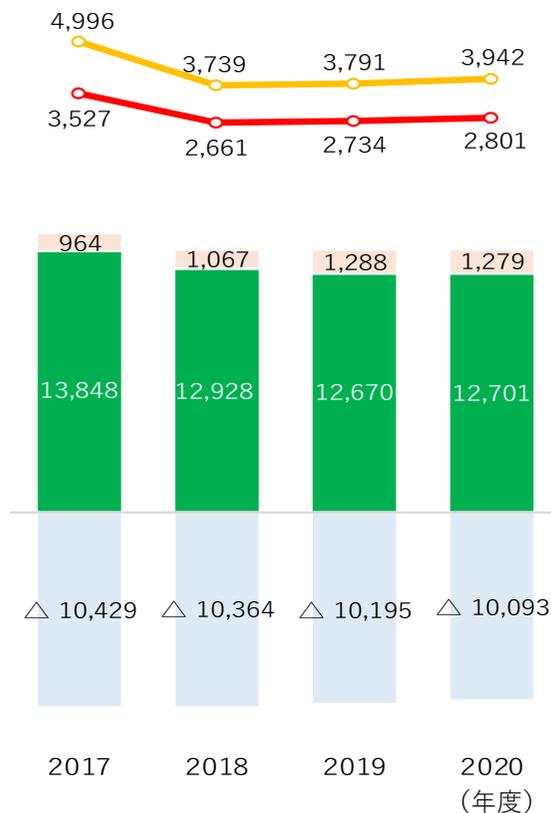
決算の総括 ①2020年度決算の状況

- 連結ベースの当期純利益は2,801億円となり、マーケット環境の改善や経費削減を主因として、前年度比+66億円の増益。2020年11月に上方修正した通期業績予想に対し、103.7%の達成率。
- 好調な決算を受け、1株当たり50円配当を決定。

2020年度決算の状況（連結）

(億円)

■ 資金収支等
■ 役員取引等利益
● 親会社株主純利益
■ 営業経費
○ 経常利益



	2019年度		2020年度		増減		主な増減要因
	実績	予想	実績	前年度比	予想比		
資金収支等 ^{※1}	12,670	12,650	12,701	① +31	+51	①	✓前年度比、資金利益は減少したものの、外国為替売買損益の増加から、資金収支等は改善
役員取引等利益	1,288	1,300	1,279	△9	△20		
営業経費	10,195	10,300	10,093	② △102	△206	②	✓前年度比、機械化関係経費の減少や郵便局の営業自粛等による日本郵便への委託手数料の減少等から、営業経費は改善
経常利益	3,791	3,750	3,942	+150	+192		
親会社株主純利益 (達成率 ^{※2})	2,734	2,700	2,801 (103.7%)	+66	+101		
1株当たり配当金 (配当性向)	50円 (68.5%)	50円 (69.4%)	50円 (66.9%)	—	—		

^{※1} 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）。
^{※2} 親会社株主純利益の業績予想に対する達成率。2020年度通期業績予想は2020年11月に上方修正。

決算の総括 ②損益・バランスシート of 状況

損益の状況（単体）

(億円)

	2019年度	2020年度	増減
業務粗利益	13,142	13,190	+ 48
資金利益	9,768	9,618	△149
役務取引等利益	1,288	1,279	△9
その他業務利益	2,084	2,292	+ 207
うち外国為替売買損益	2,021	2,546	+ 525
うち国債等債券損益	80	△259	△340
経費※	10,202	10,101	△100
一般貸倒引当金繰入額	0	-	△0
業務純益	2,939	3,088	+ 149
臨時損益	851	854	+ 3
うち株式等関係損益	115	△1,884	△2,000
うち金銭の信託運用損益	728	2,727	+ 1,999
経常利益	3,790	3,943	+ 152
当期純利益	2,730	2,798	+ 67

※ 臨時処理分を除く。

バランスシートの状況（単体）

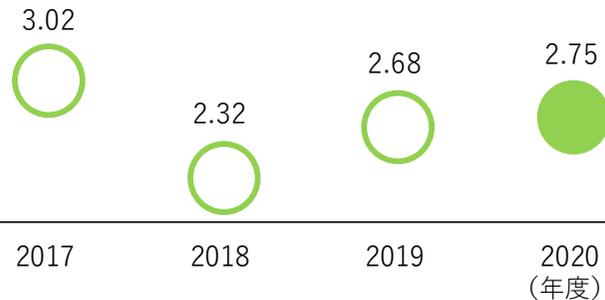
(億円)

	2019年度末	2020年度末	増減
資産の部	2,109,051	2,238,475	+ 129,423
うち現金預け金	516,639	607,680	+ 91,041
うちコールローン	10,400	13,900	+ 3,500
うち買現先勘定	97,318	97,213	△105
うち金銭の信託	45,497	55,475	+ 9,978
うち有価証券	1,351,984	1,381,832	+ 29,848
うち貸出金	49,617	46,917	△2,700
負債の部	2,019,175	2,124,854	+ 105,679
うち貯金	1,830,047	1,895,934	+ 65,887
うち売現先勘定	148,556	148,864	+ 308
うち債券貸借取引受入担保金	22,193	15,045	△7,148
純資産の部	89,876	113,621	+ 23,744
株主資本合計	90,587	92,448	+ 1,861
評価・換算差額等合計	△710	21,172	+ 21,883

決算の総括 ③経営指標

ROE（純資産ベース、単体）※1

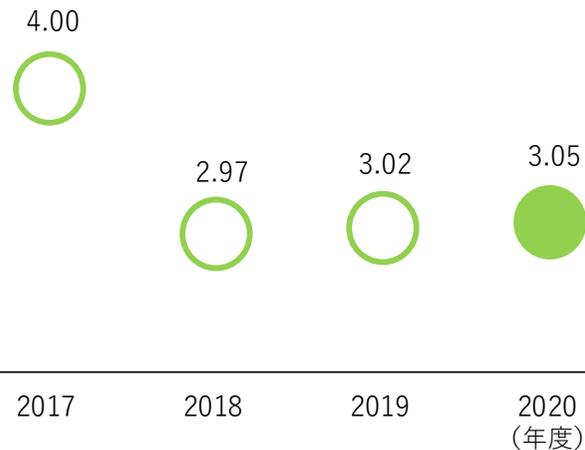
（%）



※1 当期純利益 / [(期首純資産 + 期末純資産) / 2] × 100

ROE（株主資本ベース、単体）※2

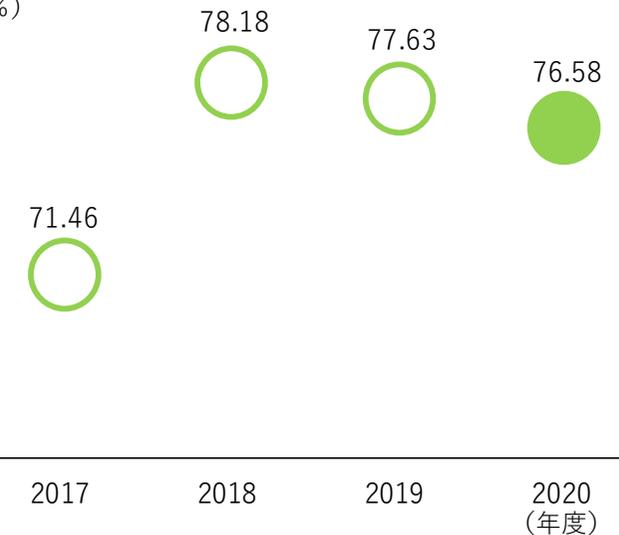
（%）



※2 当期純利益 / [(期首株主資本 + 期末株主資本) / 2] × 100

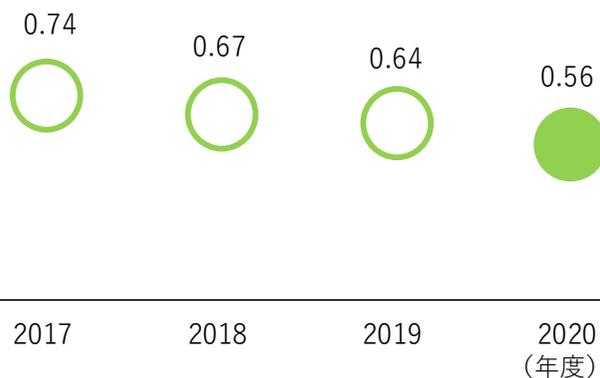
OHR（単体）※3

（%）

※3 経費 / 業務粗利益 × 100
新中期経営計画の財務目標で掲げているOHRとは定義が異なる。

資金運用利回り（単体）

（%）



資金粗利鞘（単体）

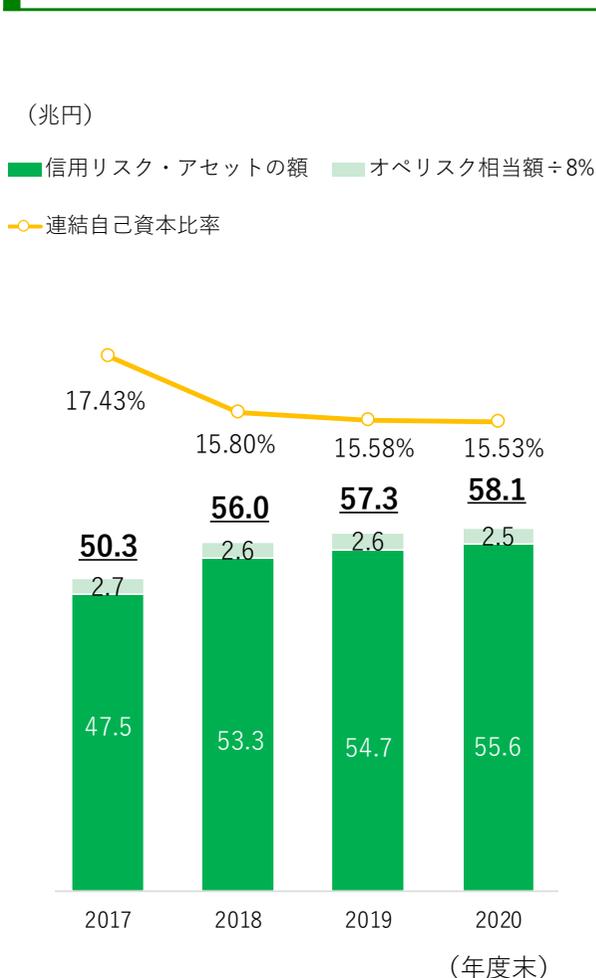
（%）



自己資本比率の状況

- 2020年度末の連結自己資本比率（国内基準）は15.53%と、リスク・アセット等の額（分母）の増加による影響が自己資本の額（分子）の増加による影響を上回り、前年度末比△0.04%pt。
- 特に、リスク抑制的なポートフォリオ運営を継続する中で、戦略投資領域での投資残高増加を主因として、リスク・アセット等の額（分母）は増加。

自己資本比率（国内基準、連結ベース）



(億円)

	2019年度末	2020年度末	増減	主な増減要因
自己資本の額 (A)	89,420	90,383	① +962	① ✓ 主に2020年度利益の積み上がり（社外流出予定額（配当金）を除く）によるもの
リスク・アセット等の額の合計額 (B)	573,908	581,668	+7,759	
うち信用リスク・アセットの額の合計額	547,588	556,148	② +8,559	② ✓ 主に戦略投資領域での投資残高増加によるもの
連結自己資本比率 (A) / (B)	15.58%	15.53%	△0.04%pt	

【参考：国際統一基準（試算値※）】

	2020年度末
CET1（普通株式等Tier1）比率	17.73%
その他有価証券評価益除くベース	14.09%

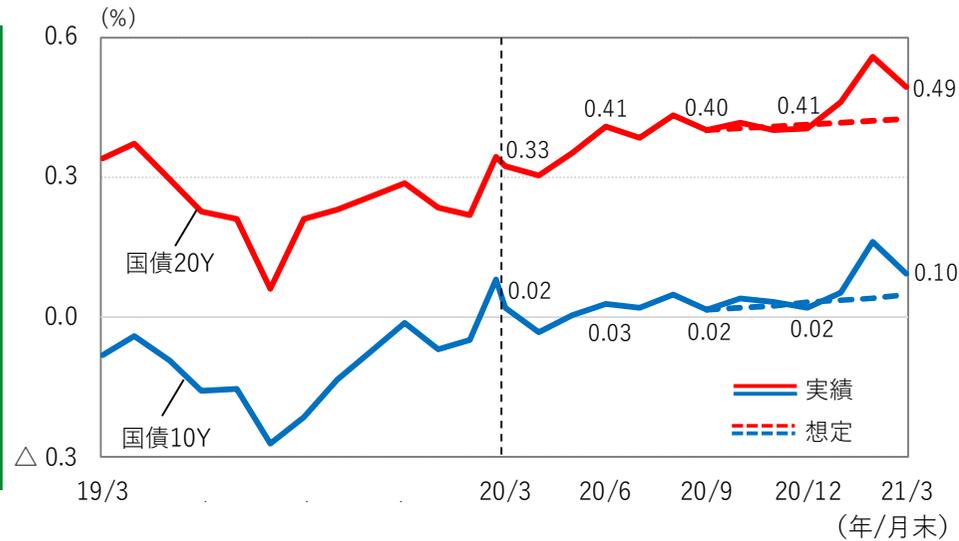
※ 一部計算項目は簡便的に算出。

金利等の状況

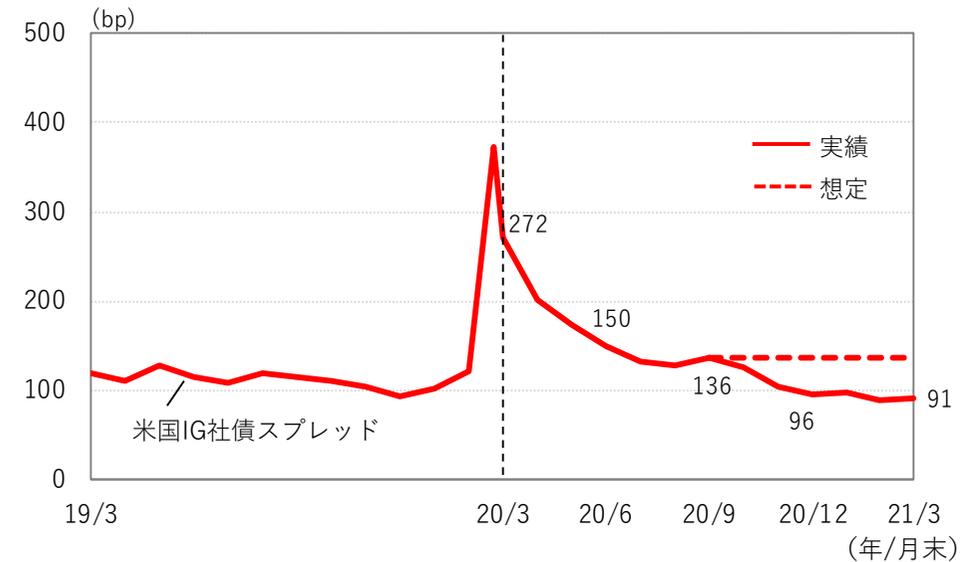
- 第4四半期は、クレジットスプレッド・ドル調達コストともに想定より低位で推移した一方で、内外金利は上昇。

金利等の想定と実績

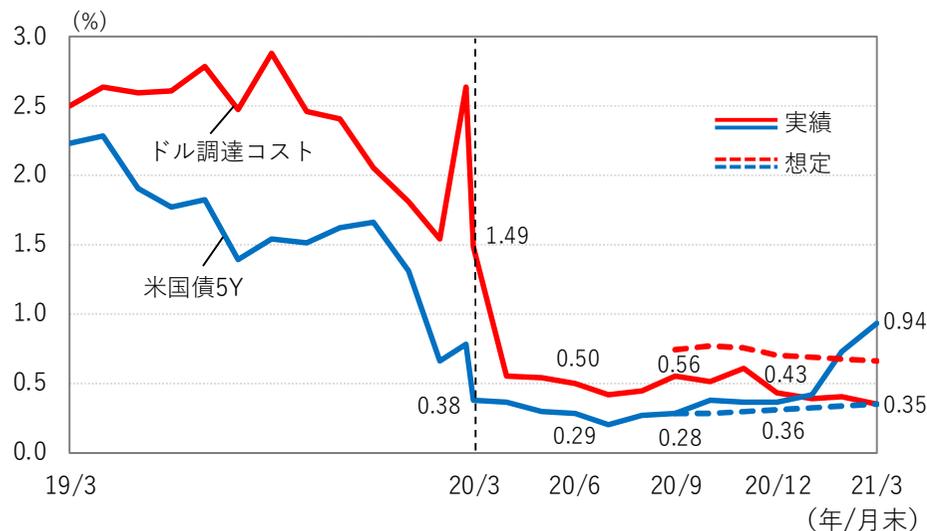
円金利



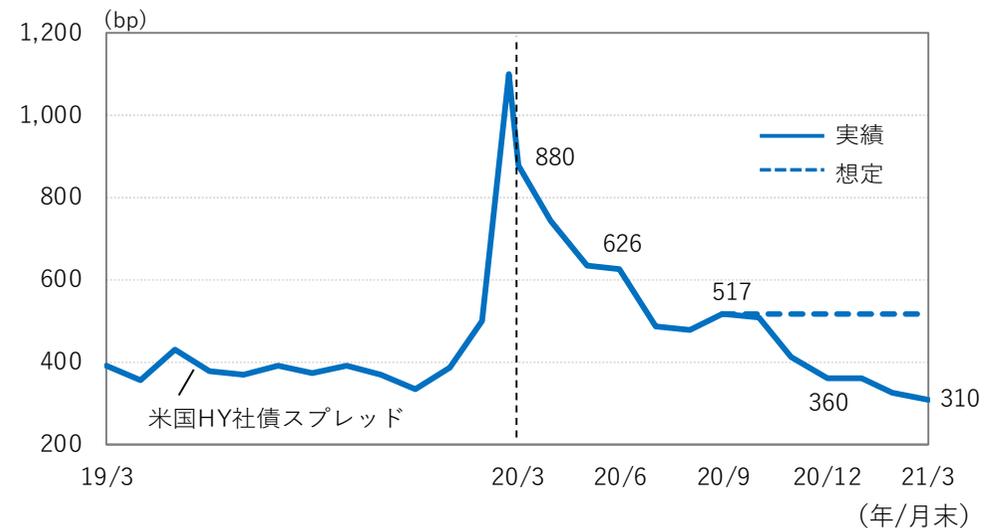
米国IG社債スプレッド



米金利/ドル調達コスト



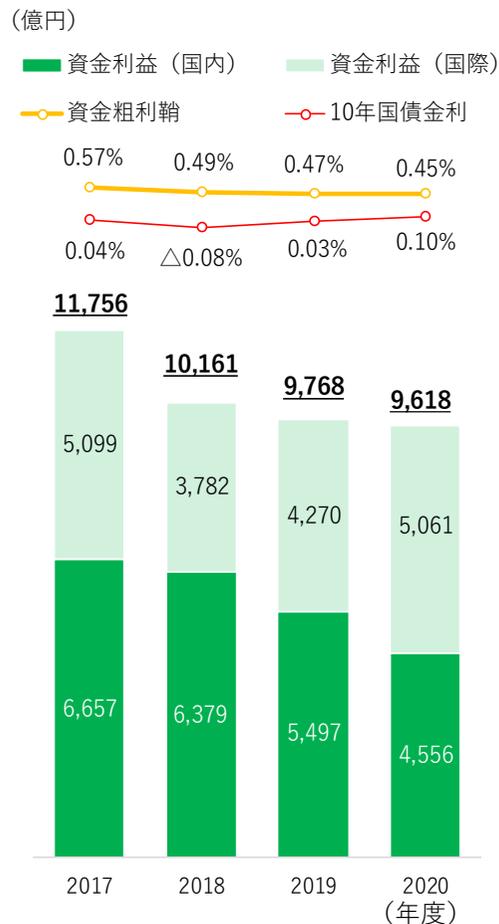
米国HY社債スプレッド



資金利益の状況

- 2020年度の資金利益は9,618億円となり、国内業務部門の資金利益の減少を主因として、前年度比149億円減少。特に、国内業務部門では過去に投資した高利回り債券の償還等により、資金利益は減少。国際業務部門では、米国の短期金利低下に伴う外貨調達コストの低下により、資金調達費用は大きく改善。

資金利益の状況（単体）



(出所) 財務省 国債金利情報 (各期末日時点)

注1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引。ただし、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めている。

注2 資金運用収益及び資金調達費用の一部については、それぞれ部門別に相殺しているため、国内業務部門と国際業務部門の合計額が合計欄と一致しない場合がある。

国内業務部門

(億円)

	2019年度	2020年度	増減
資金利益	5,497	4,556	△940
資金運用収益	6,290	5,183	△1,107
うち国債利息	4,281	3,646	① △634
資金調達費用	793	626	△167

主な増減要因

- ① 過去に投資した高利回り債券の償還及び低金利環境の継続

国際業務部門

(億円)

	2019年度	2020年度	増減
資金利益	4,270	5,061	+791
資金運用収益	7,894	7,514	△379
うち外国証券利息	7,874	7,509	② △365
資金調達費用	3,623	2,452	③ △1,170

- ② 外国債券の利回りの低下

- ③ 米国の短期金利低下による外貨調達コストの低下

合計

(億円)

	2019年度	2020年度	増減
資金利益	9,768	9,618	△149
資金運用収益	13,180	11,982	△1,197
資金調達費用	3,411	2,363	△1,047

評価損益の状況

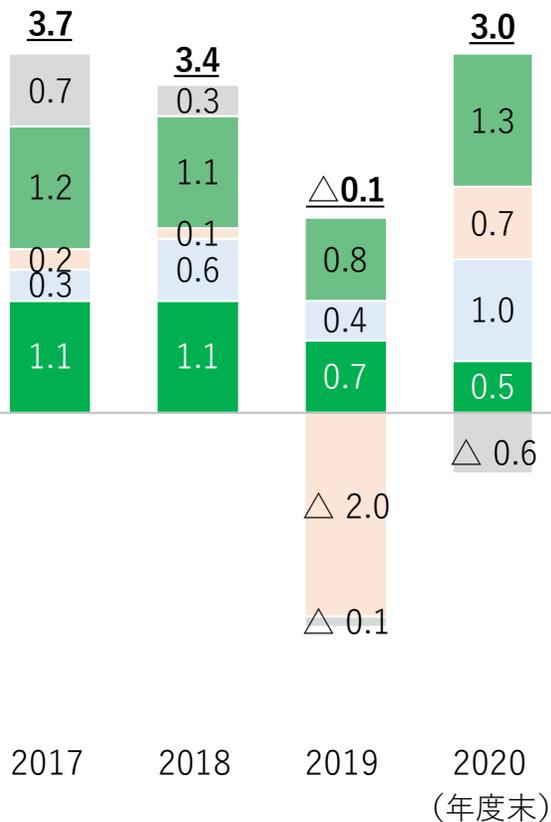
- 2020年度末の評価損益（その他目的）は、ヘッジ考慮後で3.0兆円（税効果前）となり、前年度末比+3.1兆円。特に、海外のクレジットスプレッドの縮小（p.54参照）に伴い、投資信託の評価損益が大きく改善。

その他有価証券の内訳（単体）

(億円)

(兆円)

- 国債
- 外国債券
- 投資信託
- 国内株式
- その他



	2020年度末 残高 (想定元本)		2020年度末 評価損益 (ネット繰延損益)		主な増減要因
		2019 年度末比		2019 年度末比	
その他目的	1,189,405	+30,043	35,868	+32,162	
有価証券 (A)	1,133,929	+20,064	24,072	+31,588	
国債	299,170	△26,808	5,427	△2,514	
外国債券	235,051	△2,017	10,313	① +6,019	①②
投資信託*	475,911	+56,901	7,762	② +28,166	✓ 海外のクレジット スプレッド縮小の影響
その他	123,795	△8,010	568	△83	
時価ヘッジ 効果額 (B)			△1,735	△4,818	
金銭の信託 (C)	55,475	+9,978	13,531	+5,392	
国内株式	22,617	+4,020	13,634	③ +5,468	③
その他	32,858	+5,957	△102	△75	✓ 日本株価 (TOPIX) 上昇 の影響
デリバティブ取引 (D) (繰延ヘッジ適用分)	162,100	△1,302	△5,380	△653	
合計 (A~D)			30,488	+31,508	

* 投資信託の投資対象は主として外国債券。

資産運用の状況 ①運用資産残高

- 2020年度末の運用資産は220.5兆円となり、投資信託及び預け金等の増加を主因として前年度末比+13.0兆円。特に、投資信託は時価の回復と残高積み増しによるもの、預け金等は日銀当預残高の増加によるもの。

運用資産残高（単体）

（億円）

（兆円）

- 国債
- 外国証券等
- 貸出金
- 短期運用資産・その他
- 地方債・社債等
- 金銭の信託（株式・国債等）
- 預け金等



区分	2020年度末		2019年度末比
	残高	構成比 (%)	
有価証券	1,381,832	62.6	+29,848
国債	504,934	22.8	△31,426
地方債・社債等 ^{※1}	165,225	7.4	+6,176
外国証券等	711,672	32.2	+55,097
うち外国債券	235,051	10.6	△2,017
うち投資信託 ^{※2}	475,911	21.5	① +56,901
金銭の信託 （株式・国債等）	55,475	2.5	+9,978
うち国内株式	22,617	1.0	+4,020
貸出金	46,917	2.1	△2,700
預け金等 ^{※3}	606,670	27.5	② +91,816
短期運用資産・ その他 ^{※4}	115,057	5.2	+1,815
運用資産合計	2,205,954	100.0	+130,758

主な増減要因

- ① 海外のクレジットスプレッド縮小に伴う時価の回復
✓ 残高積み増し
- ② 特別定額給付金の支給や外出自粛による消費抑制等に伴う貯金の増加

※1 「地方債・社債等」は地方債、短期社債、社債、株式。

※2 投資信託の投資対象は主として外国債券。

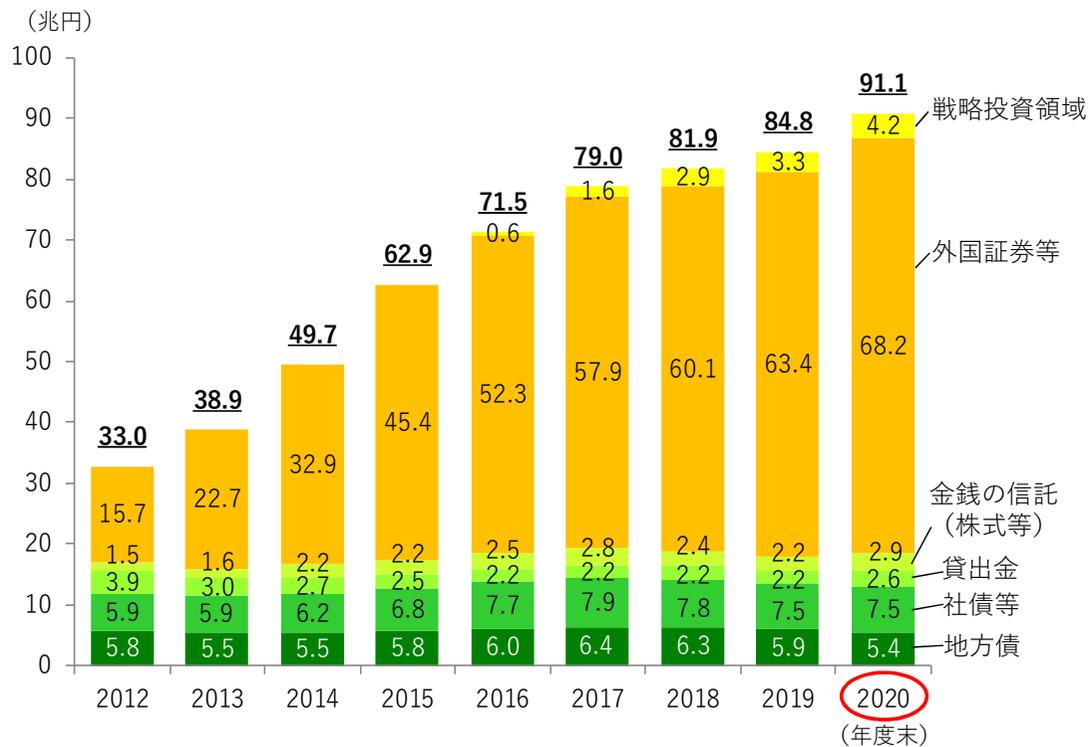
※3 「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、買入金銭債権。

※4 「短期運用資産・その他」はコールローン、買現先勘定等。

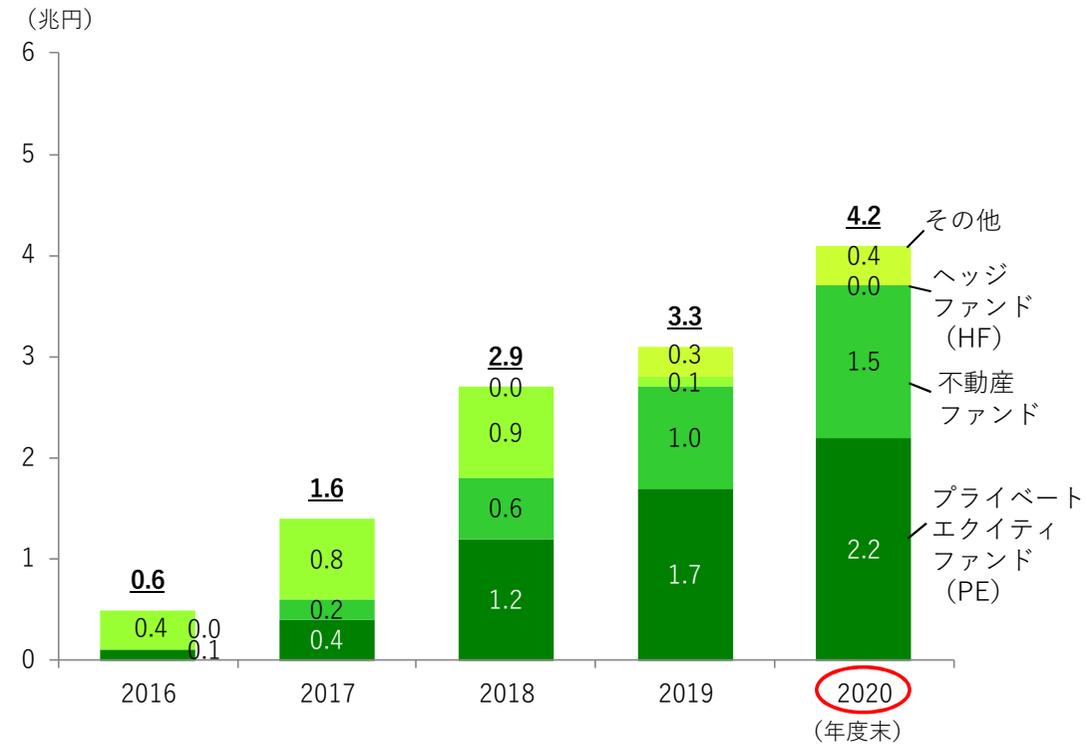
資産運用の状況 ②リスク性資産残高

- 国債等の利息収入の減少に対応するため、運用の高度化・多様化を継続。
- 2020年度末のリスク性資産残高^{※1}は91.1兆円と外国証券等の残高増加を主因として、前年度末比+6.2兆円。
- 戦略投資領域残高^{※2}は4.2兆円とプライベートエクイティファンド及び不動産ファンドの残高増加を主因として同+0.9兆円。

リスク性資産残高（単体）



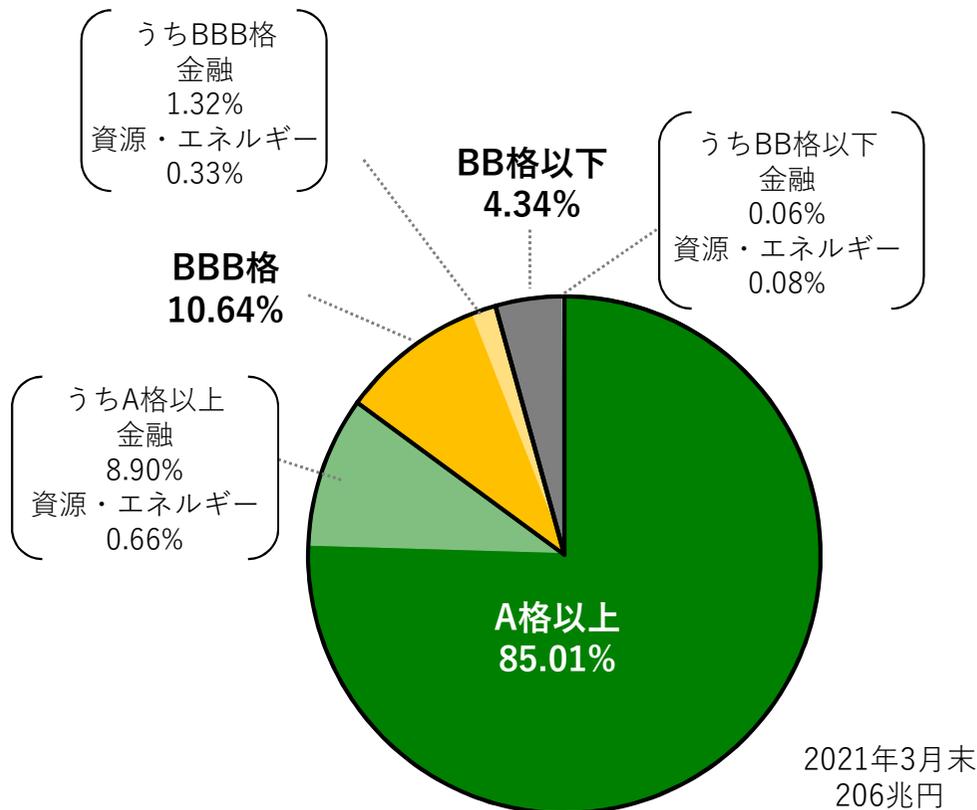
戦略投資領域残高（単体）



資産運用の状況 ③格付別EXPの状況

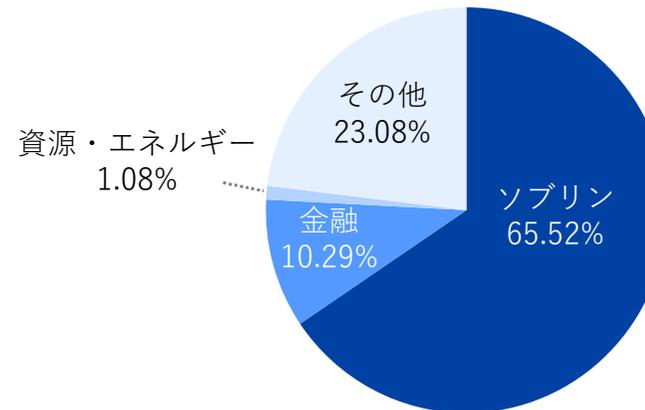
- 当行の運用資産の約85%がA格以上、約95%が投資適格級。

格付別EXP（単体）



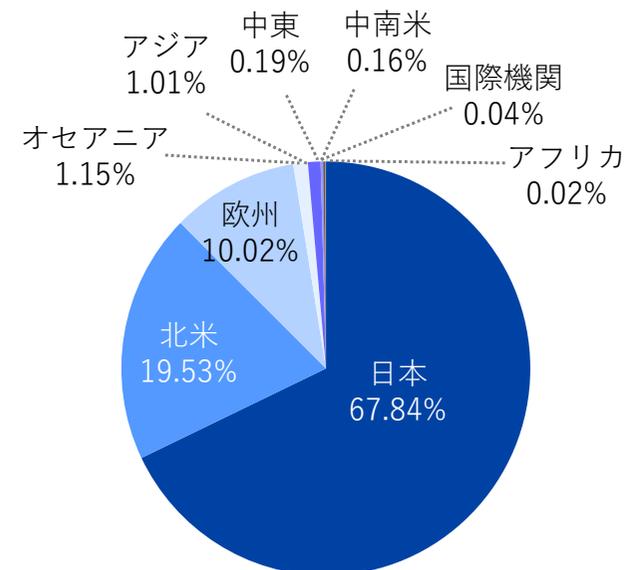
注1 集計対象は、ソブリン向け、金融機関向け、事業法人向けの債券、貸出金等。
 注2 運用残高（管理会計上の簿価ベース）を集計。
 注3 格付区分は、当行の内部格付による。

セクター別EXP（単体）



注 ソブリンは、国、中央銀行、地方公共団体等。

地域別EXP（単体）



資産運用の状況 ④ポートフォリオの状況

残高の状況（単体）

(億円)

	2019年度末	2020年度末	増減
円金利リスク資産	1,139,569	1,209,543	+ 69,973
短期資産	571,866	669,423	+ 97,556
国債・政府保証債	567,703	540,120	△27,582
リスク性資産	848,705	911,207	+ 62,501
地方債	59,863	54,938	△4,925
社債等	75,944	75,342	△601
外国証券等	634,023	682,131	+ 48,107
貸出金	22,917	26,373	+ 3,456
金銭の信託 （株式）等	22,860	29,768	+ 6,908
戦略投資領域	33,096	42,652	+ 9,556

注1 管理会計ベースのため、p.42「運用のパラダイムシフト」、p.57「資産運用の状況①（運用資産残高）」とは一致しない。

注2 戦略投資領域：オルタナティブ資産（プライベートエクイティファンド、不動産ファンド（エクイティ）等）、不動産ファンド（デット）、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等。

損益の状況（役務取引・経費等も含む）（単体）

(平残：兆円、損益：億円)

	2019年度		2020年度	
	平残	損益	平残	損益
ポートフォリオ全体	197.4	3,767	204.0	3,889
円金利リスク資産	114.0	△4,805	116.1	△5,818
顧客性調達・営業	—	△7,743	—	△8,407
運用等	—	2,937	—	2,588
リスク性資産	83.4	8,573	87.9	9,708

注1 管理会計ベース。

注2 ポートフォリオ別平残は、期首残高と期末残高の平均。

注3 ポートフォリオ別損益は、以下により算出しており、各ポートフォリオの損益の合計は当行の経常利益に概ね一致。

損益 = 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）） + 役務取引等収支（役務取引等収益 - 役務取引等費用） - 経費（損益計算書上の営業経費に相当）

貯金残高の状況

- 2020年度末の貯金残高は189.5兆円となり、通常貯金等の残高増加を主因として前年度末比+6.5兆円の増加。特に、通常貯金の増加は定額貯金の満期振替に加え、新型コロナウイルス感染拡大に伴う特別定額給付金の支給や外出自粛による消費抑制等が影響。

貯金残高（単体）

(兆円)

■ 定期性預金 ■ 流動性預金 ■ その他



(兆円)

	2019年度末	2020年度末	増減
流動性預金	87.5	101.3	+13.7
振替貯金	7.7	9.1	+1.4
通常貯金等 [※]	79.3	91.5	① +12.2
貯蓄貯金	0.5	0.6	+0.1
定期性預金	95.2	88.1	△7.1
定期貯金	5.2	4.7	△0.5
定額貯金	90.0	83.4	② △6.6
その他の預金	0.1	0.1	+0.0
合計	183.0	189.5	+6.5

主な増減要因

①

- ✓ 定額貯金の満期振替
- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大に伴う特別定額給付金の支給や外出自粛による消費抑制等

②

- ✓ 定額貯金の集中満期
(10年前に金利上乘せキャンペーンを実施)

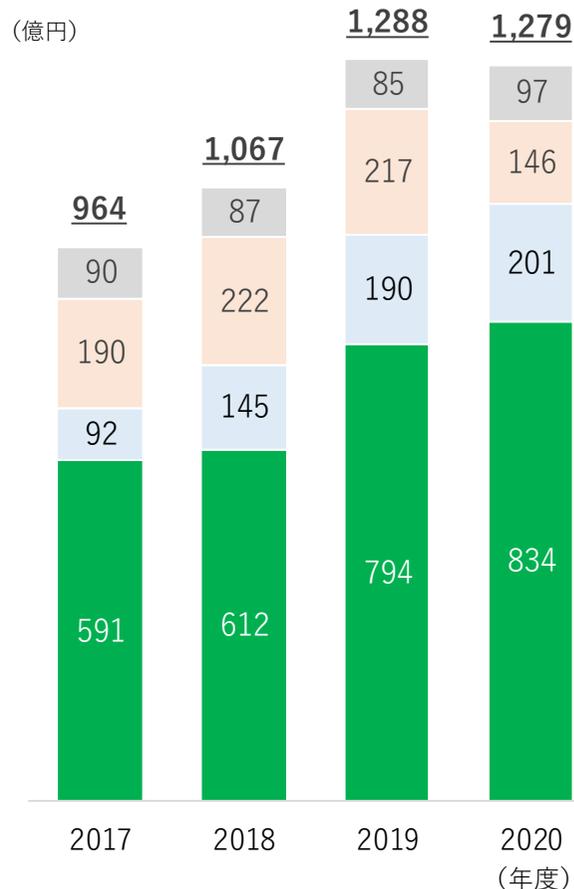
※ 通常貯金等 = 通常貯金 + 特別貯金 (通常郵便貯金相当)

役務取引等利益の状況 ①サマリー

- 2020年度の役務取引等利益は、1,279億円となり、前年度比△9億円。
特に、電信振替の料金改定やコロナ禍に伴う巣ごもり需要による即時振替の取引増加等が寄与し、為替・決済関連手数料が増加したものの、投資信託関連手数料が大きく減少。

役務取引等利益の状況（単体）

- 為替・決済関連手数料
- ATM関連手数料
- 投資信託関連手数料
- 上記以外



(億円)

	2019年度	2020年度	増減
役務取引等利益	1,288	1,279	△9
為替・決済関連手数料	794	834	① +39
うち全銀振込手数料	119	129	+9
ATM関連手数料	190	201	② +10
投資信託関連手数料	217	146	③ △71
変額年金保険関連	5	2	△2
国債関連手数料	13	12	△1
クレジットカード関連	47	44	△2
個人ローン関連	11	12	+1
その他	7	24	④ +16

主な増減要因

- ① 電信振替の料金改定（2020年4月～）
✓ 巣ごもり需要による即時振替の取引増加
- ② ファミリーマート等への小型ATMの設置拡大
- ③ 郵便局の営業自粛や新型コロナウイルス感染拡大による来店者数・折衝機会の減少
- ④ 通帳・キャッシュカード再発行等の料金改定（2020年4月～）

役務取引等利益の状況 ②為替・決済関連手数料等

- 即時振替サービスや電信振替が為替・決済関連手数料の増加を牽引。
- デジタル化の潮流を捉え、デジタルチャネルの各種サービスを展開。コロナ禍に伴う巣ごもり需要により、ユーザー数等は増加。

為替・決済関連における主要商品の収支

- 2020年度は即時振替サービスや電信振替が為替・決済関連手数料の増加を牽引

<為替・決済関連 主要商品の収支（管理会計ベース）>

(億円)

	2019年度	2020年度	増減
自動払込み	258	253	△5
通常払込み	198	181	△16
電信振替	23	54	+31
即時振替	33	45	+11

料金改定
(2020年4月～)

巣ごもり需要による
取引増

即時振替サービスの再開状況

- 不正利用事案*1の発生により停止していた一部決済事業者の即時振替サービスについて、セキュリティ強化策等を実施の上、サービス態勢（顧客保護態勢等）に問題ないことが確認できた事業者から、2021年1月より順次再開



一部決済事業者の 即時振替サービス停止（2020年9月）

- ✓口座登録・口座変更
- ✓振替（チャージ）



セキュリティ強化の取組み

- 代表執行役社長が直接指揮するタスクフォースの設置
 - ✓セキュリティの堅牢性等に係る総点検を実施
 - ✓点検結果を受け、セキュリティ強化策を策定
- セキュリティ強化策の着実な実行
 - ✓モニタリング態勢の整備
 - ✓お客さまあての通知 等
- 各種ガイドライン*2に定められた各種対策の充足を確認

順次再開
(2021年1月13日～)

10社中

7社 再開

(2021年3月末時点)

デジタルチャネルのサービス展開

- デジタル化の潮流を捉え、デジタルチャネルの各種サービスを展開
- コロナ禍に伴う巣ごもり需要により、ユーザー数等は増加

(数値は全て2021年3月末時点)



ゆうちょ通帳アプリ

- スマホでいつでも現在高・入出金明細を確認可能
- ユーザー数 約280万人

ゆうちょダイレクト



- パソコン、スマホ等でいつでもどこでも口座にアクセス
- 各種送金、投資信託のお取引等が利用可能
- 登録口座数 約930万口座



ゆうちょPay

- QRコードを使ったスマホ決済アプリ
- ゆうちょPayポイント機能追加（2020年9月）
- 利用可能店舗数 21万店強



その他：クレジットカード、デビットカード 等

*1 お客さまご本人でない第三者（不正利用者）が決済サービスアカウントを開設し、お客さまの口座と紐づけ、不正にチャージ（入金）した事案。

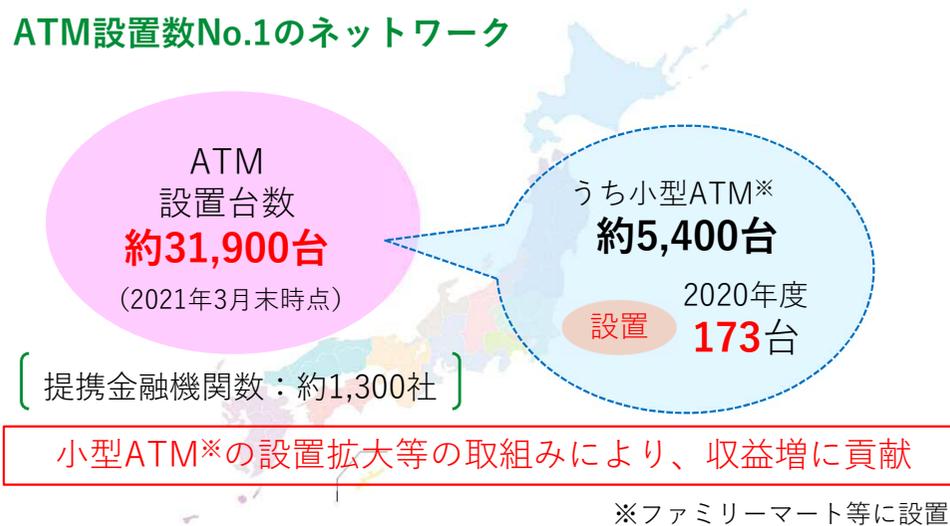
*2 資金移動業者等との口座連携に関するガイドライン（全国銀行協会）、銀行口座との連携における不正防止に関するガイドライン（日本資金決済業協会）。

役務取引等利益の状況 ③ATM・投資信託販売

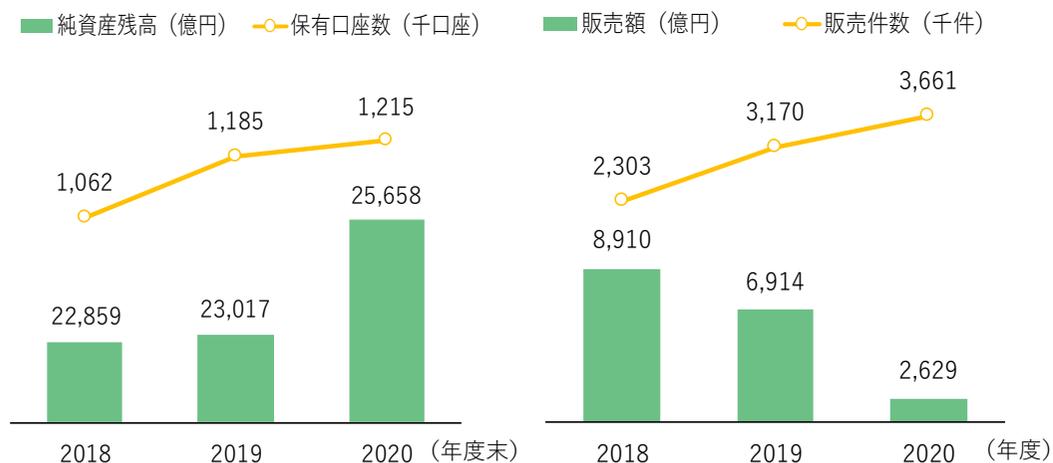
- ATM事業については、小型ATMの設置拡大等、収益増加に向けた取組みを継続して実施。
- 投資信託事業については、お客さま本位の態勢強化への取組みに伴い、販売額から品質を重視した営業へ2020年度より方針転換。

ATM

ATM設置数No.1のネットワーク



投資信託販売状況



お客さま本位の態勢強化への取組み

- 投資信託の不適切販売事案に対する反省から、お客さま本位の業務運営の推進を促す営業目標・評価体系に変更

<2020年度の主な変更点>

営業目標

廃止

フロー
目標

✓ 投資信託販売額

新設

「品質」項目
「積立」目標

- ✓ お客さまの声
- ✓ アフターフォロー実施率
- ✓ 投資信託自動積立利用口座増加数

評価体系 (評価ウエイト)

縮小

ストック
目標

✓ 投資信託純増額

増加

品質関連
積立関連

- ✓ お客さまの声
- ✓ アフターフォロー実施率
- ✓ 投資信託自動積立利用口座増加数

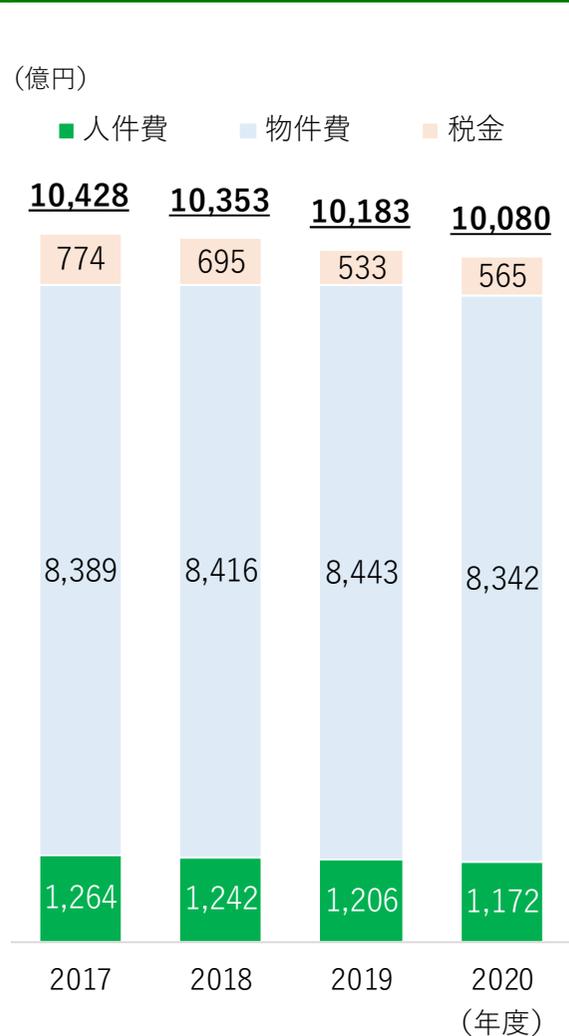
新中期経営計画においても継続的に見直し

経費の状況 ①サマリー

■ 2020年度の営業経費は、1兆80億円となり、物件費の削減を主因として前年度比△102億円。

特に、郵便局の営業自粛や新型コロナウイルス感染拡大による取扱いの減少により、日本郵便への委託手数料は減少。

営業経費の状況（単体）



(億円)

	2019年度	2020年度	増減
人件費 [※]	1,206	1,172	△33
うち給与・手当	986	960	① △26
物件費	8,443	8,342	△100
うち日本郵便への委託手数料	3,697	3,663	② △33
うち郵政管理・支援機構への拠出金	2,378	2,374	△3
うち預金保険料	594	574	△20
うち機械化関係経費	167	129	③ △38
税金	533	565	④ +32
合計	10,183	10,080	△102

主な増減要因

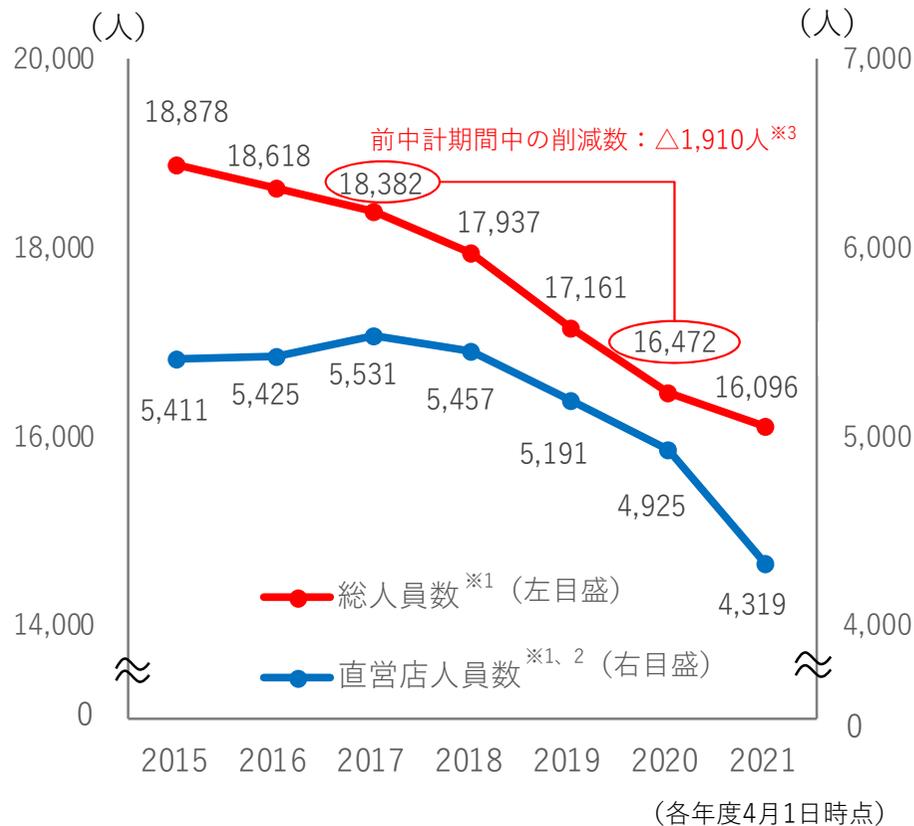
- ①
 ✓ 新規採用の抑制等に伴う社員数の減少
 ✓ 新型コロナウイルス感染拡大に対応した出勤抑制による時間外手当の減少
- ②
 ✓ 郵便局の営業自粛や新型コロナウイルス感染拡大による取扱いの減少
- ③
 ✓ 2019年度に計上したシステム更改費用の剥落
- ④
 ✓ 消費税の増税（2019年10月～）

※ 臨時処理分を含む。

経費の状況 ②人員削減・事務効率化

- 事務効率化・事務要員の適正化を推進することにより、総人員数を削減（2021年4月1日時点：16,096人※1）。

人員数の推移



※1 期間雇用社員を含む。2021年の期間雇用社員数は3月31日時点。

※2 窓口サービス部、渉外部及び資金部の合計。

※3 △1,910人 = △2,533人 + 623人
 (業務効率化分) (成長分野への
 (p.2参照) リソース配分等)

事務効率化から経費削減への取組み

<後方事務へのAIの活用>

AIを活用することで手書き文字を認識させ、事務処理を自動化

<イメージ>



注 2021年3月より順次、
全国11カ所の貯金事務センターに導入。

<コールセンターへのAIシステムの導入>

AIによる音声認識やFAQ自動表示により、オペレーターの業務支援をすることで、電話対応業務を効率化

<イメージ>



注 2020年10月より順次、
全国2カ所のコールセンターに導入。

これらの取組み等が人件費等の経費削減に貢献

< 決算編 >

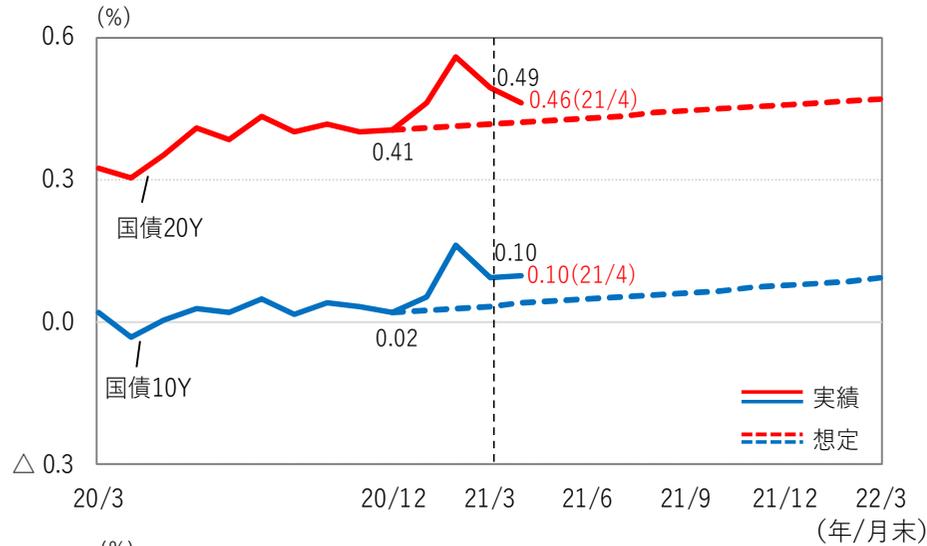
3. 2021年度計画

業績予想の前提条件

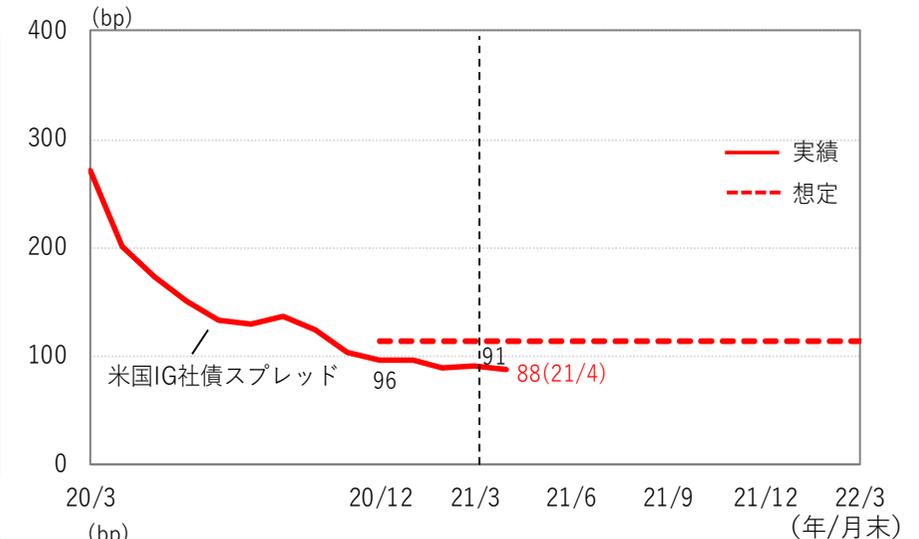
- 内外金利については、2020年12月末時点のインプライド・フォワード・レートに沿って推移すると想定。
- 海外のクレジットスプレッドについては、概ね2020年12月末の水準で安定的に推移すると想定。

金利等の想定と実績

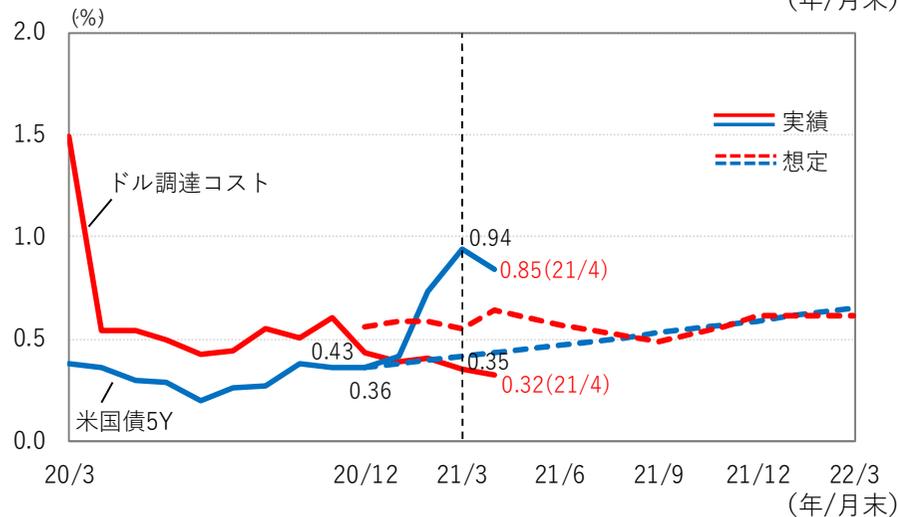
円金利



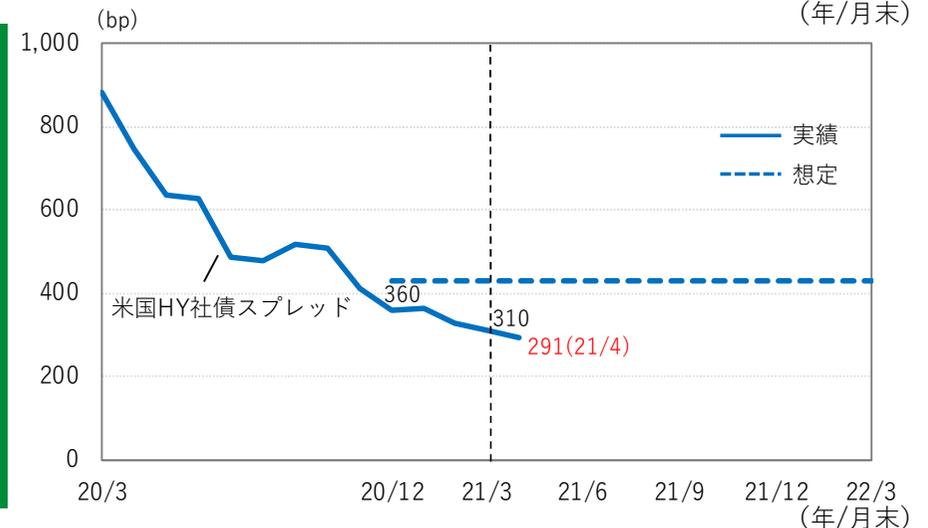
米国IG社債スプレッド



米金利／ドル調達コスト



米国HY社債スプレッド

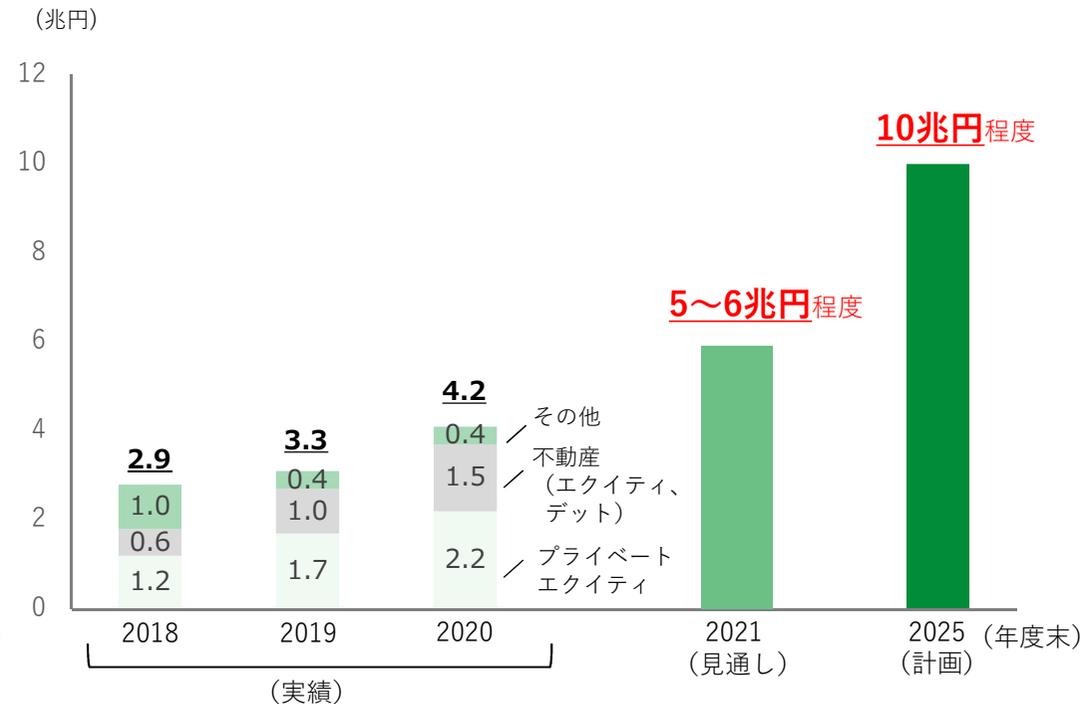
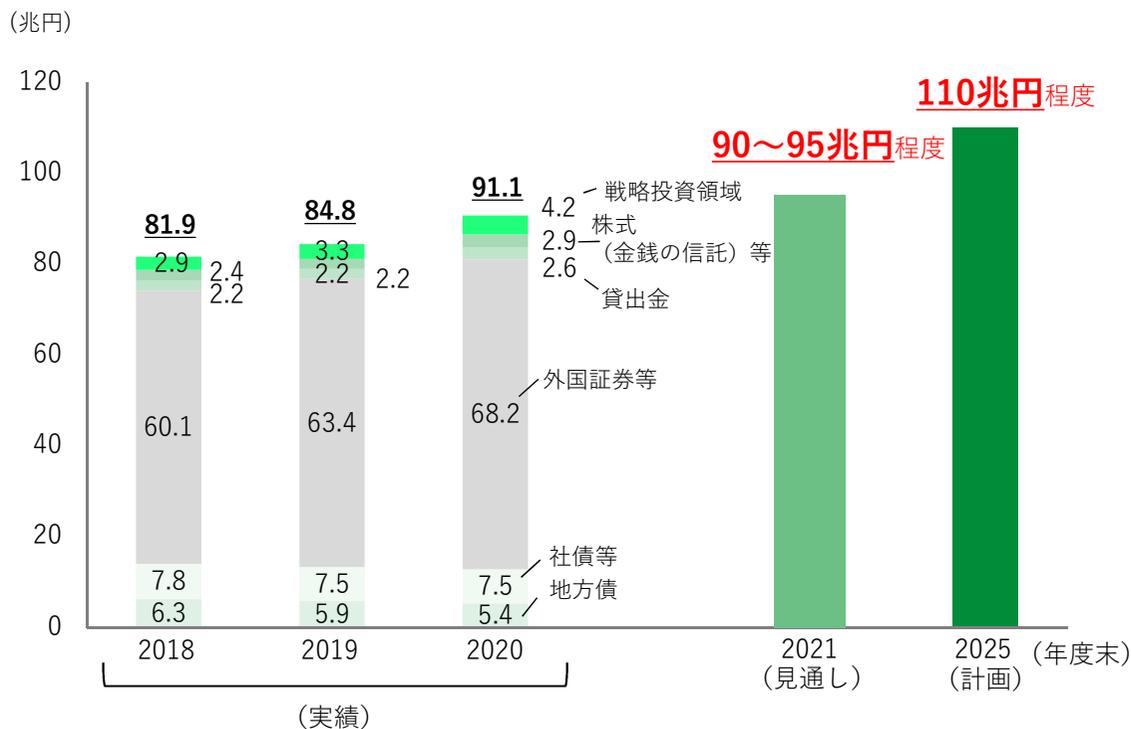


運用計画

- 低金利環境が継続する中、投資適格（IG）領域を中心にリスク性資産残高※1を積み上げるとともに、リスク性資産のうち戦略投資領域※2については、選別的に投資を進め、安定的な基幹収益の確保に努める。
- 2021年度は、リスク性資産残高：90～95兆円程度、戦略投資領域残高：5～6兆円程度を目指す。

リスク性資産残高

戦略投資領域残高



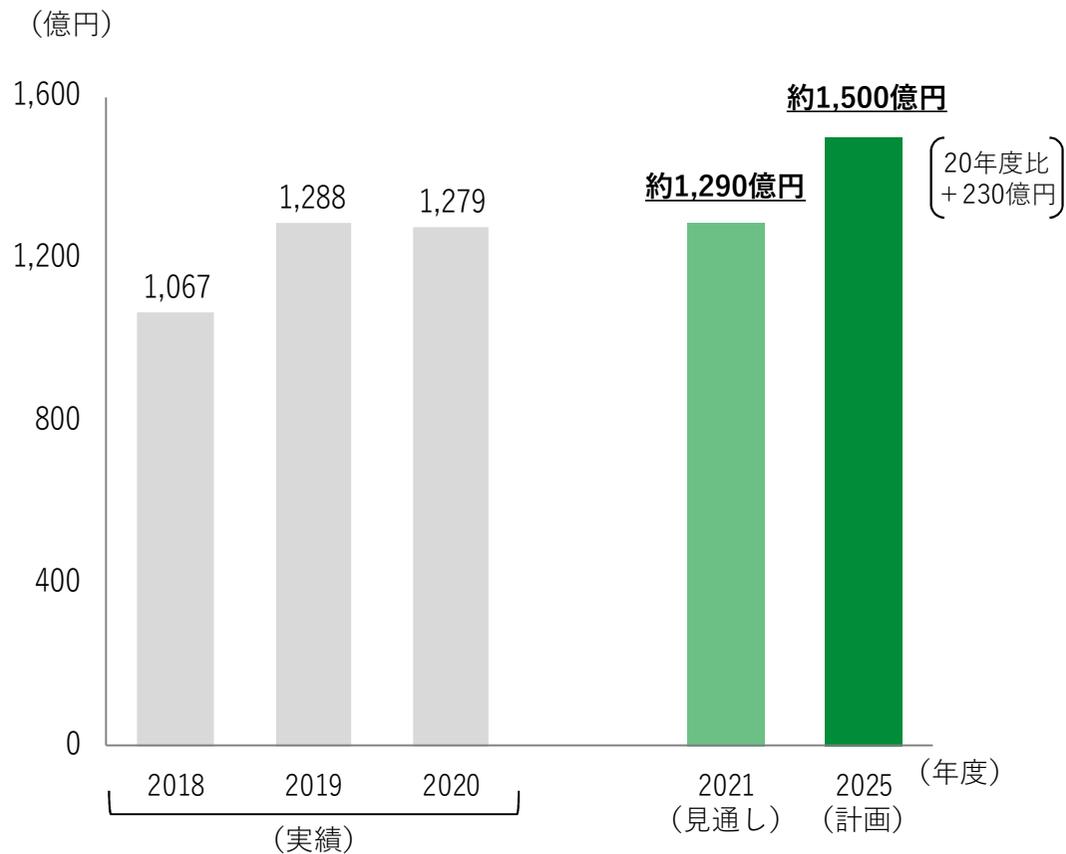
※1 リスク性資産：円金利（国債等）以外の資産

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

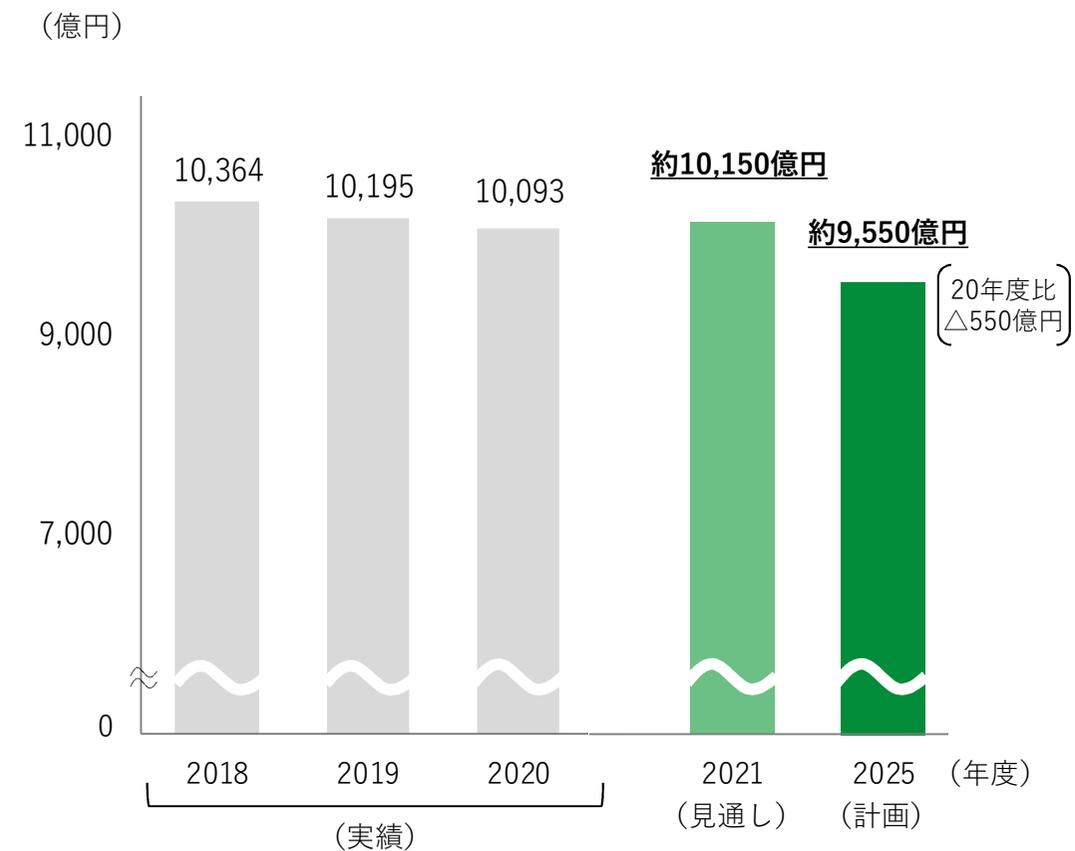
役務・経費計画

- 2021年度の役務取引等利益は、約1,290億円の見通し。
- 2021年度の営業経費は、約10,150億円の見通し。特に、経営課題への対応に係る経費（AML/CFT、サイバーセキュリティ、デジタル化・事務効率化等の重要施策に関するシステム経費等）が増加（前年度比+250億円程度）。

役務取引等利益（連結）



営業経費（連結）



業績予想及び配当予想

- 2021年度の業績は、経常利益3,550億円、親会社株主純利益2,600億円を予想。外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少により、2020年度対比減益の計画。
- 2021年度の配当は、中期経営計画期間中における株主還元方針に基づき、1株当たり配当金を40円（配当性向57.6%）とする予定。

業績予想（連結）

(億円)

	2020年度 (実績)	2021年度 (予想)
資金収支等※	12,701	12,400
役務取引等利益	1,279	1,290
営業経費	10,093	10,150
経常利益	3,942	3,550
親会社株主純利益	2,801	2,600

※ 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)

配当予想（連結）

	2020年度 (実績)	2021年度 (予想)
1株当たり配当金	50円	40円
配当総額	1,874億円	1,499億円
配当性向	66.9%	57.6%

<株主還元方針等>

【株主還元方針】

- ✓ 株主還元・財務健全性・成長投資のバランスを考慮し、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、基本的な考え方として、配当性向は50%程度とする方針。
- ✓ ただし、配当の安定性・継続性等を踏まえ、配当性向50～60%程度の範囲を目安とし、1株当たり配当金（DPS）は、2021年度の当初配当予想水準からの増加を目指す。

【株主還元等に関するその他の方針】

- ✓ 今後の利益の拡大や内部留保の充実、規制動向等の状況によって、追加的な株主還元政策を実施することも検討。
- ✓ 株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式の投資魅力を高め、より多くの皆さまに当行株式を保有していただくことを目的として、中期経営計画期間中（2021年度～2025年度）は、株主優待を実施することも検討（詳細は決定次第、改めて開示）。

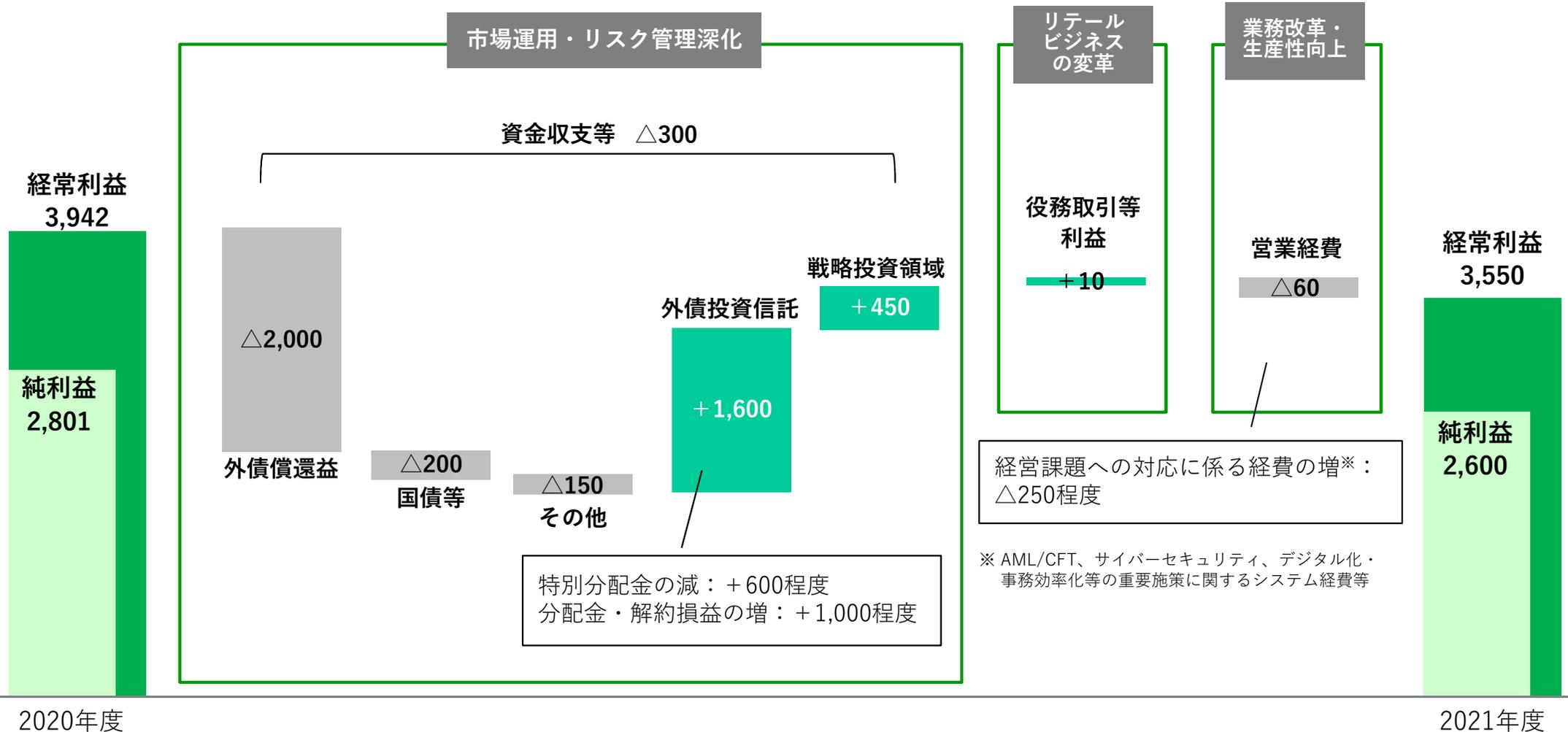
業績予想における経常利益の増減イメージ

- 2021年度は、外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少により、2020年度対比減益の計画。

[経常利益（連結）の増減要因（2020年度実績 vs 2021年度予想）]

注 2020年度実績に増減の合計を加えたものが、2021年度予想の数字と一致しないのは、端数処理等の関係によるものです。

(億円)

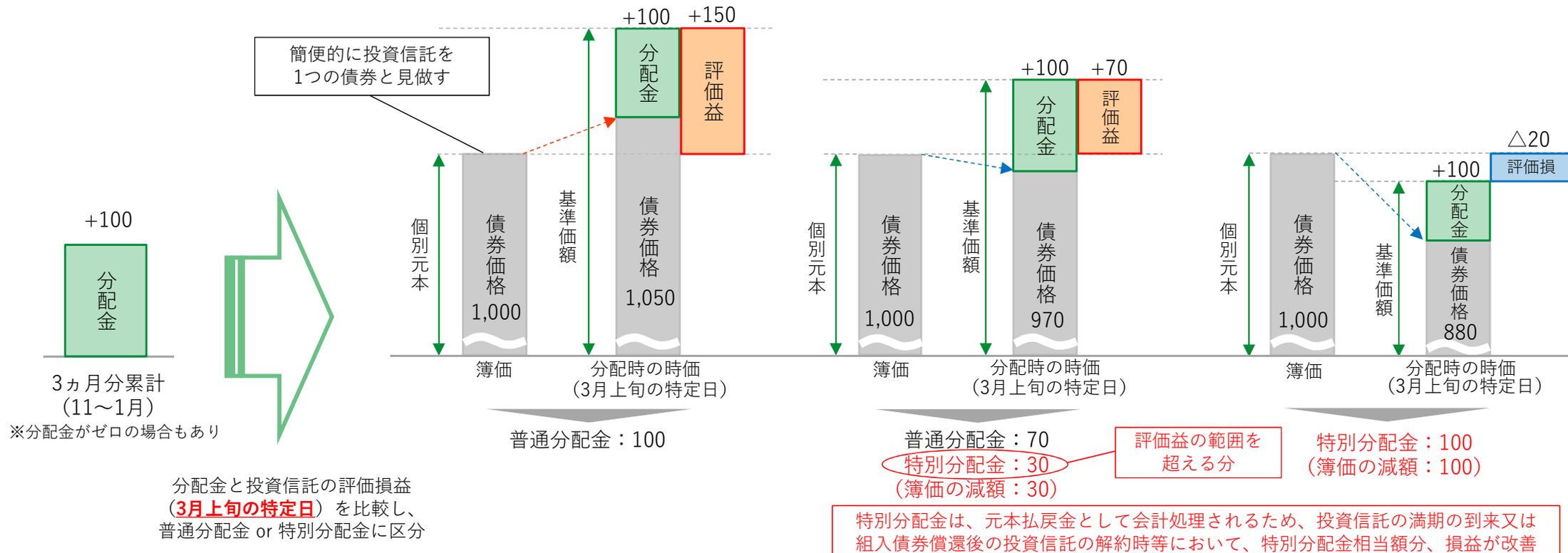


※ AML/CFT、サイバーセキュリティ、デジタル化・事務効率化等の重要施策に関するシステム経費等

(参考) 特別分配金とは

- 一般的に投資信託からの分配金は、以下の2つに分類。
 - － 普通分配金：分配金のうち、評価益（基準価額（時価）－個別元本（簿価））> 0、以下同じの範囲内で分配されたもの
 - － 特別分配金：分配金のうち、評価益の範囲を超えて、元本相当分が分配されたもの（元本払戻金）
- 投資信託の分配金については、四半期ごとに投資信託の基準価額（時価）に応じて、普通分配金と特別分配金に区分された上で、当行に分配され、普通分配金を収益認識（特別分配金は、収益認識不可（簿価の減額））。
- クレジットスプレッド縮小に伴う投資信託の基準価額（時価）上昇局面では、特別分配金は減少し、収益は増加。

特別分配金のイメージ (3月分配の場合)



<決算編>

(参考) 2020年度決算データ集 (単体ベース)

損益の状況

(百万円)

	2019年度	2020年度	増減
業務粗利益	1,314,210	1,319,027	4,817
資金利益	976,821	961,884	△14,937
役務取引等利益	128,891	127,943	△948
その他業務利益	208,497	229,200	20,702
うち外国為替売買損益	202,139	254,666	52,527
うち国債等債券損益	8,097	△25,980	△34,077
経費	△1,020,253	△1,010,175	10,078
人件費	△122,586	△119,374	3,211
物件費	△844,334	△834,256	10,078
税金	△53,332	△56,544	△3,212
実質業務純益	293,956	308,852	14,895
コア業務純益	285,859	334,832	48,972
除く投資信託解約損益	245,830	285,993	40,163
一般貸倒引当金繰入額	△15	-	15
業務純益	293,941	308,852	14,910
臨時損益	85,135	85,473	337
うち株式等関係損益	11,545	△188,480	△200,025
うち金銭の信託運用損益	72,838	272,749	199,910
経常利益	379,077	394,325	15,247

	2019年度	2020年度	増減
特別損益	△450	△1,564	△1,113
固定資産処分損益	△450	△557	△107
減損損失	△0	△1,006	△1,006
税引前当期純利益	378,626	392,760	14,134
法人税、住民税及び事業税	△101,266	△124,123	△22,857
法人税等調整額	△4,315	11,200	15,516
法人税等合計	△105,581	△112,923	△7,341
当期純利益	273,044	279,837	6,792

金銭の信託運用損益	72,838	272,749	199,910
受取配当金・利息	77,881	80,119	2,237
株式売却損益	19,389	216,110	196,721
評価損益	3	-	△3
減損損失	△9,212	△5,528	3,684
源泉税等	△15,223	△17,952	△2,728

与信関係費用	△13	△23	△9
一般貸倒引当金繰入額	△13	△23	△9

注1 「経費」は、営業経費から退職給付費用に係る臨時処理分（2020年度2,086百万円（収益）、2019年度1,933百万円（収益））を除いて算出しています。

注2 コア業務純益＝実質業務純益－国債等債券損益

注3 「与信関係費用」は、金融再生法開示債権に係る費用を計上しています。

注4 金額が損失または費用には△を付しています。

バランスシート of 状況

(百万円)

	2019年度末	2020年度末	増減
現金預け金	51,663,901	60,768,034	9,104,132
コールローン	1,040,000	1,390,000	350,000
買現先勘定	9,731,897	9,721,360	△10,536
債券貸借取引支払保証金	112,491	—	△112,491
買入金銭債権	315,812	362,212	46,400
商品有価証券	31	13	△17
金銭の信託	4,549,736	5,547,574	997,837
有価証券	135,198,460	138,183,264	2,984,804
貸出金	4,961,733	4,691,723	△270,009
外国為替	147,469	80,847	△66,622
その他資産	2,816,117	2,857,518	41,401
有形固定資産	193,752	197,940	4,187
無形固定資産	47,114	47,992	877
繰延税金資産	127,662	—	△127,662
貸倒引当金	△1,031	△935	95
資産の部合計	210,905,152	223,847,547	12,942,394

	2019年度末	2020年度末	増減
貯金	183,004,733	189,593,469	6,588,736
売現先勘定	14,855,624	14,886,481	30,856
債券貸借取引受入担保金	2,219,384	1,504,543	△714,840
借入金	10,100	3,917,500	3,907,400
外国為替	511	514	3
その他負債	1,596,945	1,535,953	△60,991
賞与引当金	7,331	7,408	76
退職給付引当金	141,628	141,740	111
従業員株式給付引当金	605	535	△70
役員株式給付引当金	311	303	△7
睡眠貯金払戻損失引当金	80,324	73,830	△6,494
繰延税金負債	—	823,134	823,134
負債の部合計	201,917,500	212,485,414	10,567,913
資本金	3,500,000	3,500,000	—
資本剰余金	4,296,285	4,296,285	—
利益剰余金	2,563,307	2,749,408	186,100
自己株式	△1,300,881	△1,300,844	36
株主資本合計	9,058,711	9,244,849	186,137
その他有価証券評価差額金	256,880	2,487,770	2,230,890
繰延ヘッジ損益	△327,940	△370,486	△42,546
評価・換算差額等合計	△71,060	2,117,283	2,188,344
純資産の部合計	8,987,651	11,362,133	2,374,481
負債及び純資産の部合計	210,905,152	223,847,547	12,942,394

注 貯金は銀行法施行規則の負債科目「預金」に相当します。

資金運用勘定・調達勘定の利回り等

(1) 国内業務部門

(百万円、%)

	2019年度			2020年度			増減
	平均残高	利息	利回り	平均残高	利息	利回り	利回り
資金運用勘定	198,026,308	629,096	0.31	204,928,217	518,305	0.25	△0.06
うち貸出金	4,947,212	11,056	0.22	5,888,523	10,060	0.17	△0.05
うち有価証券	71,842,673	492,509	0.68	70,330,066	410,942	0.58	△0.10
うち預け金等	52,928,370	28,874	0.05	56,799,558	29,230	0.05	△0.00
資金調達勘定	190,695,746	79,358	0.04	197,783,193	62,606	0.03	△0.00
うち貯金	183,018,232	55,096	0.03	188,043,501	38,323	0.02	△0.00
うち債券貸借取引受入担保金	229,198	229	0.10	155,875	155	0.09	△0.00

(2) 国際業務部門

(百万円、%)

	2019年度			2020年度			増減
	平均残高	利息	利回り	平均残高	利息	利回り	利回り
資金運用勘定	63,366,957	789,429	1.24	67,100,563	751,460	1.11	△0.12
うち貸出金	10,868	57	0.52	23,763	125	0.52	0.00
うち有価証券	63,239,883	787,476	1.24	66,938,098	750,955	1.12	△0.12
うち預け金等	1,263	29	2.35	—	—	—	△2.35
資金調達勘定	63,324,744	362,345	0.57	67,508,045	245,274	0.36	△0.20
うち債券貸借取引受入担保金	2,240,788	49,376	2.20	1,482,339	6,752	0.45	△1.74

資金運用勘定・調達勘定の利回り等

(3) 合計

(百万円、%)

	2019年度			2020年度			増減
	平均残高	利息	利回り	平均残高	利息	利回り	利回り
資金運用勘定	203,590,095	1,318,014	0.64	210,430,410	1,198,278	0.56	△0.07
うち貸出金	4,958,081	11,113	0.22	5,912,287	10,186	0.17	△0.05
うち有価証券	135,082,556	1,279,986	0.94	137,268,164	1,161,897	0.84	△0.10
うち預け金等	52,929,633	28,904	0.05	56,799,558	29,230	0.05	△0.00
資金調達勘定	196,217,319	341,193	0.17	203,692,867	236,393	0.11	△0.05
うち貯金	183,018,232	55,096	0.03	188,043,501	38,323	0.02	△0.00
うち債券貸借取引受入担保金	2,469,986	49,605	2.00	1,638,214	6,908	0.42	△1.58

注1 国内業務部門は円建取引、国際業務部門は外貨建取引です。ただし、円建対非居住者取引については、国際業務部門に含めています。

注2 金銭の信託に係る収益および費用を「その他経常収益」「その他経常費用」に計上していますので、資金運用勘定は金銭の信託の平均残高（2020年度4,102,197百万円、2019年度3,129,526百万円）を控除し、資金調達勘定は金銭の信託運用見合額の平均残高（2020年度4,102,197百万円、2019年度3,129,526百万円）および利息（2020年度4,760百万円、2019年度5,441百万円）を控除しています。

注3 2020年度における投資信託に係る収益分配金のうち、元本の払戻しとして帳簿価額を減額した金額は67,206百万円（2019年度60,511百万円）です。

注4 貯金は銀行法施行規則の負債科目「預金」に相当します。

注5 合計においては、国内業務部門と国際業務部門の間の資金貸借の平均残高および利息は、相殺して記載しています。

注6 「預け金等」は譲渡性預け金、日銀預け金、コールローン、買入金銭債権です。

利鞘

(%)

	2019年度	2020年度	増減
資金運用利回り (A)	0.64	0.56	△0.07
資金調達原価 (B)	0.69	0.61	△0.08
資金調達利回り (C)	0.17	0.11	△0.05
総資金利鞘 (A) - (B)	△0.04	△0.04	0.00
資金粗利鞘 (A) - (C)	0.47	0.45	△0.02

評価損益の状況

(1) 満期保有目的の債券

(百万円)

	2019年度末		2020年度末		増減	
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益
国債	21,038,148	475,518	20,576,382	230,680	△461,765	△244,838
地方債	1,146,788	1,665	1,891,261	1,605	744,473	△59
社債	1,985,771	13,654	2,710,435	5,892	724,664	△7,762
その他	—	—	—	—	—	—
うち外国債券	—	—	—	—	—	—
合計	24,170,708	490,838	25,178,079	238,178	1,007,371	△252,660

注 評価損益は、時価から貸借対照表計上額を差し引いた額です。

(2) その他有価証券

(百万円)

	2019年度末		2020年度末		増減	
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益
株式	5	—	10,505	—	10,500	—
債券	45,366,981	857,136	41,824,162	597,822	△3,542,819	△259,314
国債	32,597,964	794,222	29,917,094	542,798	△2,680,869	△251,424
地方債	4,839,561	25,675	3,602,553	17,172	△1,237,008	△8,502
短期社債	806,975	—	1,869,535	—	1,062,560	—
社債	7,122,480	37,238	6,434,978	37,850	△687,502	612
その他	66,019,472	△1,608,708	71,558,269	1,809,429	5,538,796	3,418,137
うち外国債券	23,706,870	429,425	23,505,116	1,031,399	△201,754	601,973
うち投資信託	41,901,017	△2,040,416	47,591,186	776,215	5,690,169	2,816,632
合計	111,386,459	△751,571	113,392,936	2,407,252	2,006,477	3,158,823

注1 「有価証券」のほか、「現金預け金」中の譲渡性預け金、「買入金銭債権」を含んでいます。 注2 評価損益は、貸借対照表計上額から取得原価を差し引いた額です。

注3 評価損益のうち、時価ヘッジの適用により損益に反映させた額は2020年度末173,512百万円（収益）（2019年度末308,341百万円（費用））です。

注4 投資信託の投資対象は主として外国債券です。 注5 2020年度における減損処理額は該当ありません（2019年度20百万円）。

評価損益の状況

(3) その他の金銭の信託

(百万円)

	2019年度末		2020年度末		増減	
	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益	貸借対照表計上額	評価損益
その他の金銭の信託	4,549,736	813,852	5,547,574	1,353,124	997,837	539,271
うち国内株式	1,859,682	816,565	2,261,772	1,363,424	402,089	546,858
うち国内債券	1,419,008	△893	1,545,190	△11,689	126,181	△10,796

注1 評価損益は、貸借対照表計上額から取得原価を差し引いた額です。

注2 2020年度における減損処理額は5,528百万円（2019年度9,212百万円）です。

(4) ヘッジ会計（繰延ヘッジ）適用デリバティブ取引

(百万円)

	2019年度末		2020年度末		増減	
	想定元本	ネット繰延損益	想定元本	ネット繰延損益	想定元本	ネット繰延損益
金利スワップ	8,913,409	△458,664	8,136,647	△175,043	△776,762	283,620
通貨スワップ	7,426,920	△14,041	8,073,418	△363,009	646,498	△348,967
為替予約	—	—	—	—	—	—
合計	16,340,330	△472,705	16,210,065	△538,052	△130,264	△65,346

注1 ネット繰延損益は、税効果会計適用前の金額を記載しています。

注2 ヘッジ対象は、主としてその他有価証券です。

(2) ~ (4) 合計

(百万円)

	2019年度末	2020年度末	増減
評価損益合計	△102,083	3,048,811	3,150,894

注 評価損益合計は、時価ヘッジの適用により損益に反映させた額を除いています。

営業経費の内訳

(百万円、%)

	2019年度		2020年度		増減
	金額	構成比	金額	構成比	金額
人件費	120,653	11.84	117,288	11.63	△3,364
給与・手当	98,694	9.69	96,068	9.52	△2,625
その他	21,959	2.15	21,219	2.10	△739
物件費	844,334	82.91	834,256	82.75	△10,078
日本郵便への委託手数料	369,716	36.30	366,358	36.34	△3,358
郵政管理・支援機構への拠出金※	237,820	23.35	237,439	23.55	△381
預金保険料	59,486	5.84	57,436	5.69	△2,050
土地建物機械賃借料	11,956	1.17	11,531	1.14	△424
業務委託費	64,085	6.29	67,002	6.64	2,917
減価償却費	36,146	3.54	34,943	3.46	△1,203
通信交通費	16,886	1.65	15,279	1.51	△1,607
保守管理費	12,457	1.22	13,378	1.32	921
機械化関係経費	16,791	1.64	12,914	1.28	△3,876
その他	18,986	1.86	17,971	1.78	△1,015
租税公課	53,332	5.23	56,544	5.60	3,212
合計	1,018,320	100.00	1,008,089	100.00	△10,231

※ 独立行政法人郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構法第18条の3に基づき、当行から郵政管理・支援機構に拠出金を納付しているものです。

自己資本の充実の状況

(1) 単体自己資本比率（国内基準）

（百万円）

	2019年度末	2020年度末	増減
コア資本に係る基礎項目の額 (A)	8,965,233	9,057,656	92,422
コア資本に係る調整項目の額 (B)	32,685	33,294	608
自己資本の額 (A) - (B) = (C)	8,932,547	9,024,361	91,813
リスク・アセット等の額の合計額 (D)	57,407,276	58,157,118	749,842
信用リスク・アセットの額の合計額	54,775,080	55,604,917	829,837
マーケット・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	-	-	-
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	2,632,196	2,552,200	△79,995
単体自己資本比率 (C) / (D)	15.55%	15.51%	△0.04%pt

(2) 連結自己資本比率（国内基準）

（百万円）

	2019年度末	2020年度末	増減
コア資本に係る基礎項目の額 (A)	8,974,876	9,071,821	96,944
コア資本に係る調整項目の額 (B)	32,827	33,498	671
自己資本の額 (A) - (B) = (C)	8,942,048	9,038,322	96,273
リスク・アセット等の額の合計額 (D)	57,390,850	58,166,845	775,994
信用リスク・アセットの額の合計額	54,758,899	55,614,821	855,921
マーケット・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	-	-	-
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	2,631,950	2,552,023	△79,927
連結自己資本比率 (C) / (D)	15.58%	15.53%	△0.04%pt

証券化商品等の保有状況

当行の保有する証券化商品等の状況は、次のとおりです。

なお、当行が現在保有する証券化商品等は、最終投資家としてのエクスポージャーのみであり、オリジネーターとしてのエクスポージャーおよび連結対象の有無などを考慮しなければならないSPE（特別目的会社）向けエクスポージャーは保有していません。

(1) 証券化商品等

(百万円)

地域		2019年度末			2020年度末		
		取得原価	評価損益	格付	取得原価	評価損益	格付
国内	住宅ローン証券化商品(RMBS)	1,359,705	28,113	AAA	1,354,370	19,045	AAA
	うちサブプライム関連	-	-	-	-	-	-
	法人向けローン証券化商品(CLO)	-	-	-	-	-	-
	その他の証券化商品	173,975	△205	AAA	225,448	33	AAA
	商業用不動産証券化商品(CMBS)	-	-	-	-	-	-
	債務担保証券(CDO)	1,018	37	AAA	870	28	AAA
	計	1,534,699	27,945		1,580,689	19,106	
国外	住宅ローン証券化商品(RMBS)	38,546	△9,390	AAA	54,999	3,897	AAA
	うちサブプライム関連	-	-	-	-	-	-
	法人向けローン証券化商品(CLO)	1,767,354	△121,935	AAA	2,036,348	36,013	AAA
	計	1,805,900	△131,326		2,091,347	39,911	
	合計	3,340,600	△103,380		3,672,037	59,017	

注1 裏付資産が複数の債務者から構成される証券化商品等に限って計上しています。注2 投資信託等のファンドで保有する商品は含んでいません。以下同じです。

注3 評価損益は為替ヘッジ効果を含まず、信用リスクヘッジは実施していません。注4 その他の証券化商品は、主にオートローン債権を裏付とする証券化商品です。

注5 米国GSE等関連は含んでいません。注6 国外の法人向けローン証券化商品(CLO)は、米国のローン担保証券(CLO)です。為替ヘッジ考慮後の評価損益は、2020年度末1,916百万円(2019年度末△104,557百万円)です(管理会計ベースの参考値)。

(2) SIV（投資目的会社）への投融資

SIVへの投融資はありません。

(3) レバレッジド・ローン

レバレッジド・ローンの残高はありません。

(4) モノライン（金融保証会社）関連

モノラインの保証付き投融資はありません。

また、モノラインとの与信およびクレジット・デリバティブ取引はありません。

時系列データ

(単位：億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
業務粗利益	14,520	14,102	14,623	13,270	13,142	13,190
うち資金利益 ^{※1}	13,610	12,235	11,756	10,161	9,768	9,618
うち役務取引等利益	911	866	964	1,067	1,288	1,279
経費 ^{※2}	△10,661	△10,561	△10,450	△10,375	△10,202	△10,101
一般貸倒引当金繰入額	—	0	△0	—	△0	—
業務純益	3,858	3,540	4,173	2,894	2,939	3,088
臨時損益	961	879	823	848	851	854
経常利益	4,819	4,420	4,996	3,742	3,790	3,943
特別損益	△11	△14	△7	△41	△4	△15
当期純利益	3,250	3,122	3,527	2,661	2,730	2,798
純資産 ^{※3}	115,081	117,800	115,131	113,508	89,876	113,621
総資産 ^{※3}	2,070,560	2,095,688	2,106,306	2,089,704	2,109,051	2,238,475
単体自己資本比率（国内基準） ^{※3}	26.38%	22.22%	17.42%	15.78%	15.55%	15.51%
従業員数 ^{※3}	12,905人	12,965人	13,009人	12,800人	12,477人	12,408人
外、平均臨時従業員数 ^{※3}	5,223人	4,902人	4,612人	4,184人	3,865人	3,601人
新規採用数 ^{※4}	367人	465人	542人	404人	234人	230人
経常利益	—	—	4,996	3,739	3,791	3,942
親会社株主純利益	—	—	3,527	2,661	2,734	2,801
連結自己資本比率（国内基準） ^{※3}	—	—	17.43%	15.80%	15.58%	15.53%

※1 「資金利益」は、資金運用収益から資金調達費用（金銭の信託保有に係る調達コストを控除）を差し引いて算出。

※2 「経費」は、営業経費から臨時処理分を除いて算出。

※3 各期末日時点。 ※4 各期4月1日時点。2021年度（2021年4月1日）は147人。

単体

連結