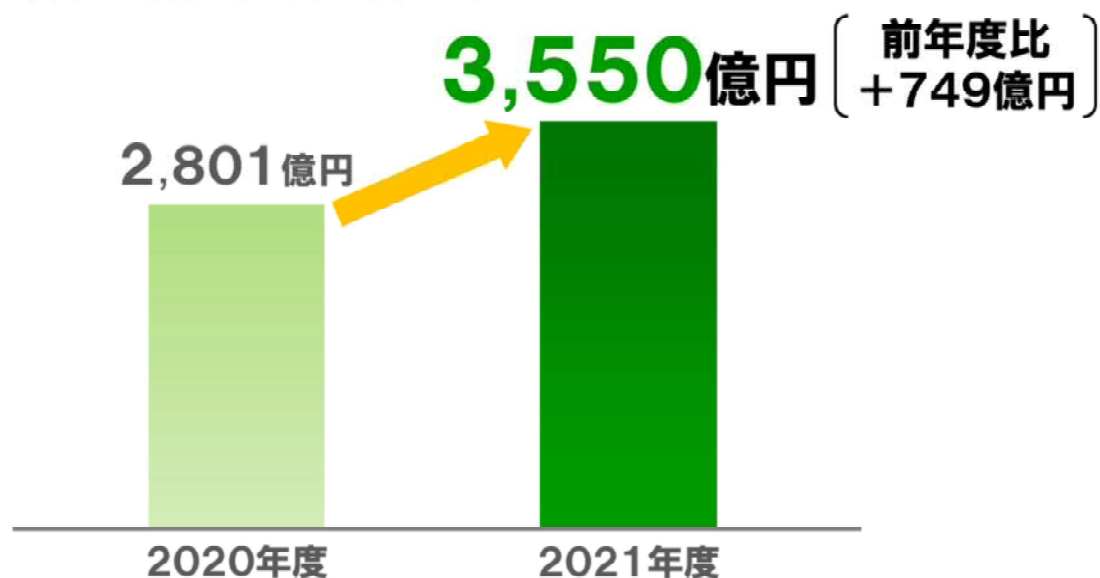


事業報告



それでは、当期の事業の経過及び成果についてご報告申し上げます。

■ 業績（連結当期純利益）



2021年度の連結当期純利益は、当行が資金運用業務で保有する外債投資信託・プライベートエクイティファンドの収益の拡大や、コスト削減の着実な進展等により、前年度比749億円プラスの3,550億円となり、大幅な増益を達成いたしました。また、通期業績予想3,500億円に対する達成率は101.4%となりました。

■ 配当

1株当たり配当金

1株当たり

50円

予想から3円増配

配当性向

52.7%

2021年度の配当については、中期経営計画の株主還元方針、
好調な業績及び今後の事業環境等を総合的に勘案した結果、
昨年11月に公表した配当予想から3円増配し、1株当たり50円といたしました。

事業の経過及び成果（2021年度の業績）

招集ご通知
35頁

 ゆうちょ銀行

■ 当行のパーパス・経営理念・ミッション

パーパス（社会的存在意義）

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

※日本郵政グループ経営理念

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。

ミッション（社会的使命）

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。

当行は、2021年度から2025年度を計画期間とする
中期経営計画において、「社会と地域の発展に貢献する」という
パーパスと、「最も身近で信頼される銀行を目指す」という
経営理念に立ち返り、当行が果たすべき3つのミッションを明確化しました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“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

DX
推進

ESG
経営の
推進

中期経営計画では、3つのミッションを果たすため、“信頼を深め、金融革新に挑戦”というスローガンのもと、ビジネスモデルを変革するとともに、事業のサステナビリティを強化し、企業価値向上と社会課題解決の両立を図る、ESG経営を目指しています。

ESG経営推進に向け、5つの重点戦略を策定しており、2021年度はこれらの戦略に基づく諸施策を着実に推進しました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“ 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

DX
推進

ESG
経営の
推進

■ 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

① 新しいリテールビジネスへの変革

通帳アプリの機能拡充



送金

投資信託
取引

住所変更

等

▶ 通帳アプリ登録口座数：**481**万口座
（前年度末比+198万口座）

認証アプリのeKYC等セキュリティ強化

「新しいリテールビジネスへの変革」としては、スマートフォン向けサービス「ゆうちょ通帳アプリ」について、より便利にサービスをご利用いただけるよう、送金や投資信託の取引、口座の住所変更等の機能を追加しました。通帳アプリの登録口座数は2022年3月末時点で481万口座となり、順調に利用を拡大しております。

また、各種デジタルサービスの本人確認機能としてご利用いただける「ゆうちょ認証アプリ」について、オンライン上で本人確認書類の読み取り・照合を行うeKYC機能を追加するなど、セキュリティの強化に取り組みました。

■ 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 資産形成サポート

対面チャネル

- ご相談に応じる社員の更なる育成
- 「オンライン相談」開始

デジタル
チャネル

全ての投資信託の購入時手数料を
無料化

資産形成サポートビジネスでは、資産形成のご相談に応じる社員の更なる育成に努めたほか、スマートフォンやパソコンを使って、ご自宅等にしながら直営店社員に相談いただける「オンライン相談」を開始しました。

また、これまで以上に資産形成を行いやすい環境をご提供するため、デジタルチャネルでのすべての投資信託の購入時手数料を無料としました。

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

③ 新規ビジネス

お客さまの長い人生をサポートする新サービス

利便性をより高める新サービス



口座貸越サービス



フラット35



楽天カード
ゆうちょ銀行デザイン

新規ビジネスでは、お客さまの急な出費や一時的な資金ニーズに対応する口座貸越サービスや、個人向け住宅融資業務として「フラット35」の取扱いを開始したほか、楽天カード株式会社と連携し、ゆうちょ銀行デザインの楽天カードの取扱いを開始しました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“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

DX
推進

ESG
経営の
推進

■ デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

窓口

- 通帳繰越機能付ATM
- 窓口タブレットの先行導入



貯金事務
センター

- 行政機関からの
預貯金等照会業務の電子化

パートナー
センター

- 電話対応に係る
AIシステムの導入



「業務改革・生産性向上」については、通帳繰越機能付ATMの配備や、一部の直営店で窓口タブレットを導入するなど、お客さまの取引チャネルの選択肢を拡充しながら、窓口業務の効率化に取り組みました。

また、貯金事務センターにおいて、行政機関からの預貯金等照会業務の電子化を開始したほか、電話照会事務を行うパートナーセンターにおいて、電話対応に係るAIシステムを導入する等、デジタル技術を活用し、事務効率化を図りました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“ 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

DX
推進

ESG
経営の
推進

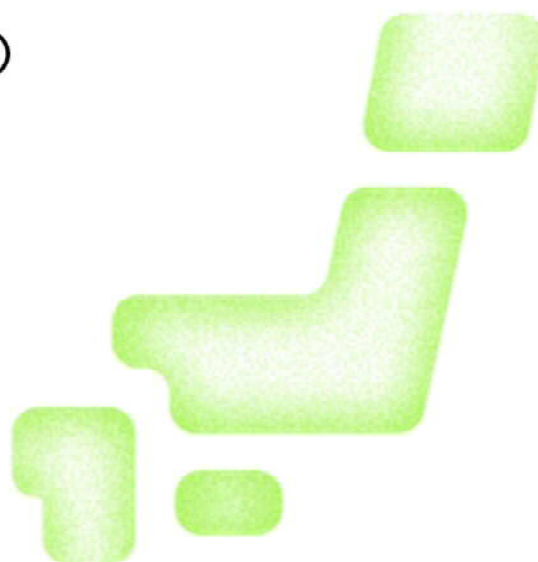
■ 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化

● 地域活性化ファンドへの参加（7件）

※累計39件

● Zエナジー社及び カーボンニュートラルファンド1号 への出資

● 地域金融機関との ATM連携、税公金 取りまとめ事務共同化



「地域への資金循環と地域リレーション機能の強化」については、地域活性化ファンドへの参加を新たに7件行いました。

さらに、再生可能エネルギーファンドの設立や事業運営を行う「Zエナジー株式会社」及び当該会社が設立した「カーボンニュートラルファンド1号」に出資を行いました。

また、地域金融機関とのATM連携や、税公金取りまとめ事務の共同化を推進する等、「地域の金融プラットフォーム」として各地域の金融ニーズに応える取り組みを行いました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“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～

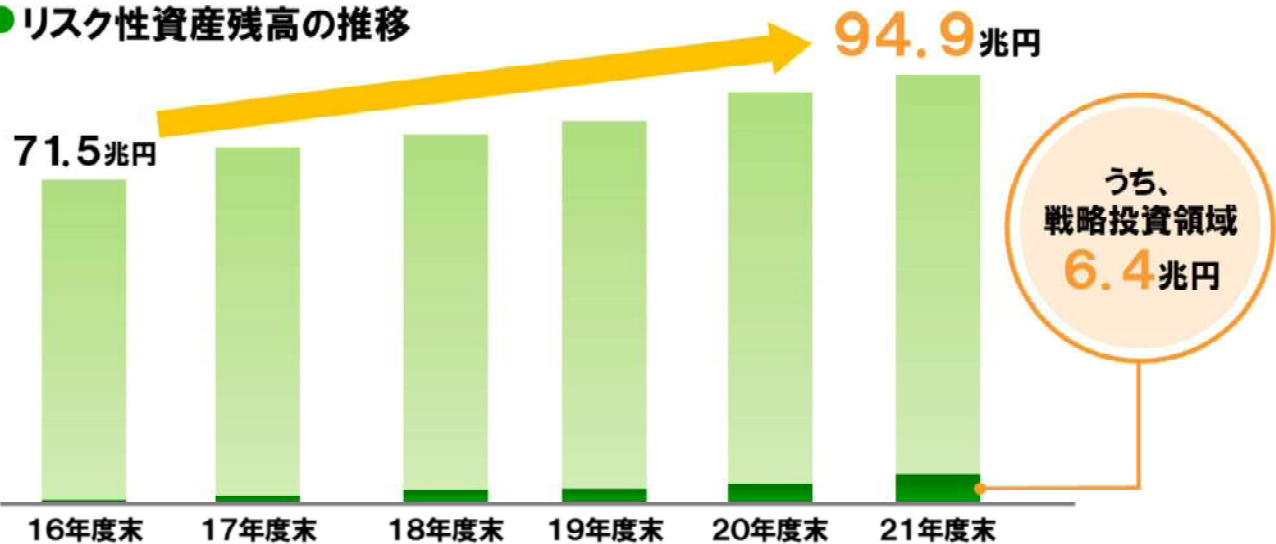
- 1 | リアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革
- 2 | デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上
- 3 | 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化
- 4 | ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化
- 5 | 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

D
X
推
進

E
S
G
経
営
の
推
進

■ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

● リスク性資産残高の推移



「市場運用・リスク管理の深化」については、国内の低金利環境が継続する等、厳しい運用環境の中、投資適格領域を中心にリスク性資産残高を2022年3月末時点で94.9兆円まで拡大しました。

リスク性資産のうち、プライベートエクイティファンド・不動産ファンド等の戦略投資領域については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を6.4兆円まで積み上げました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“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

DX
推進

ESG
経営の
推進

■ 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

直営店の業績評価

▶お客さま本位の営業プロセス反映

組織風土改革

コンプライアンスの徹底・強化

マネー・ローンダリング等に対する
対策の高度化

リスクマネジメント態勢の強化

サイバーセキュリティ態勢の強化

内部管理態勢
の強化

「経営基盤の強化」としては、お客さま本位の業務運営の更なる浸透に向け、直営店の業績評価にお客さま本位の営業プロセスを反映させる仕組みを導入するなど、組織風土改革に取り組みました。

また、コンプライアンスの徹底・強化、国際的な責務であるマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の高度化、リスクマネジメント態勢の強化、サイバーセキュリティ態勢の強化等、内部管理態勢の強化に向けた取り組みを進めました。

■ 中期経営計画の基本方針と5つの重点戦略

“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

DX
推進

ESG
経営の
推進

当行は、企業価値向上と社会課題解決の両立を通じてサステナブルな経営の実現を目指す「ESG経営」の推進を、経営の最重要施策の1つと位置付けております。

■ ESG経営の推進

● 当行が定めた4つの重点課題（マテリアリティ）

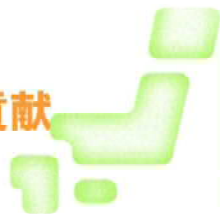
日本全国あまねく
誰にでも「安心・安全」な
金融サービスを提供



環境の負荷低減



地域経済発展への貢献



働き方改革、
ガバナンス高度化の推進



ステークホルダーにとっての重要性と、
事業活動によるインパクトの2つの側面から、
社会課題のうち特に取り組むべき重点課題を4つ設定しており、
持続可能な社会の実現に向け、その解決に取り組んでいます。

4つの重点課題のうち、「環境の負荷低減」に係る取り組みとして、
使用電力の再生可能エネルギー化に取り組むとともに、
ESGテーマ型投資残高の積上げや、
投資先との建設的な対話等、社会全体の環境負荷低減にも努めました。
また、2050年までに当行及び投融資先の
GHG（温室効果ガス）排出量のネットゼロ達成を目指す
「ゆうちょ銀行 GHG排出量ネットゼロ宣言」を発表しました。

「働き方改革・ガバナンス高度化の推進」については、
女性管理職比率を向上し、男性育児休業取得率100%を達成したほか、社員
の自発的なキャリア形成の促進や強化・成長分野における人材育成を推進
しました。
加えて、テレワーク環境やフレックスタイム制の更なる推進等による職場環
境の整備にも取り組みました。

事業の経過及び成果（2021年度の業績）

招集ご通知
42～43頁

ゆうちょ銀行

■ 外部評価



えるぼし
（3段階目（最高位））



なでしこ銘柄



2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

健康経営優良法人
（ホワイト500）

これらの取り組みの結果、女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良な企業として評価され、厚生労働省から「えるぼし」を取得したほか、「女性活躍推進」に優れた上場企業として、経済産業省、東京証券取引所より「なでしこ銘柄」を取得いたしました。

さらに、優良な健康経営を実践している企業として、経済産業省、日本健康会議から「健康経営優良法人2022 ホワイト500」を取得しました。

以上、事業の経過及び成果についてご報告申し上げます。

■ 5つの重点戦略

“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 | DX
推進 | ESG
経営の
推進 |
| 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 | | |

次に、当行の対処すべき課題、及び今後のビジネス展開についてご説明申し上げます。

中期経営計画の2年目となる2022年度は、急激に変化する社会環境に対応したサステナブルな経営の実現を目指すべく、5つの重点戦略の取り組みを加速してまいります。

本日は、重点戦略のうち、特にポイントとなる「新しいリテールビジネスへの変革」、「地域への資金循環と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」の3点についてご説明いたします。

■ 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

デジタルサービス

- 安心・安全を最優先に、デジタル人材を強化しつつ、
全てのお客さまが利用しやすいデジタルサービスの拡充



「新しいリテールビジネスへの変革」については、
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を目指してまいります。

通帳アプリなどについて、機能や使いやすさの改善を図るとともに、
お客さまの資産・収支が見える化し、家計管理を支援する
「家計簿・家計相談アプリ」の構築に取り組んでまいります。

さらに、これらのアプリを起点として、多様な事業者と連携し、
お客さまに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」の構築に注力してまいります。

対処すべき課題及び今後のビジネス展開

JP ゆうちょ銀行

■ 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

資産形成サポート

JP ゆうちょ銀行
BANK

資産運用コンサルティング
のノウハウ



大和証券

Daiwa Securities

業界シェアトップクラスの
商品開発ノウハウ

ゆうちょ ファンドラップ



- 多様化するお客さまニーズへの対応
- お客さまに一層寄り添ったサービスの提供
- フロービジネスからストックビジネスへの変革

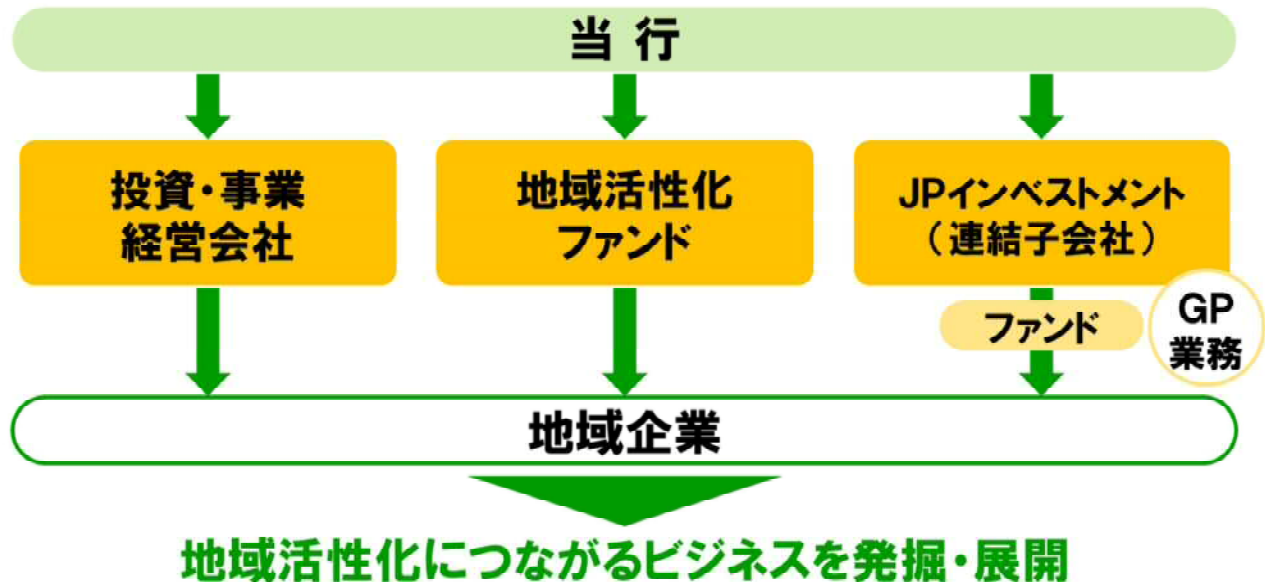
全国のお客さまの
中長期的な資産形成を
サポート

また、本年5月から、大和証券株式会社と共同開発した「ゆうちょファンドラップ」の取扱いを開始しました。

多様化するお客さまの資産運用ニーズにお応えし、お客さまに一層寄り添ったサービスを提供することで、全国のお客さまの中長期的な資産形成をサポートしてまいります。

対処すべき課題及び今後のビジネス展開

■ 地域への資金循環と地域リレーション機能の強化



「地域への資金循環と地域リレーション機能の強化」については、地域への資本性資金の供給を一層拡充してまいります。

「地域活性化ファンド」や「投資・事業経営会社」への出資を継続するとともに、子会社のJPインベストメントを通じて、案件選定や投資判断等のファンド運營業務に本格的に取り組んでまいります。

さらに、ファンドの投資先から地域活性化に繋がるビジネスを発掘し、全国の地域に展開する、新たなビジネス展開を進めていきたいと考えております。

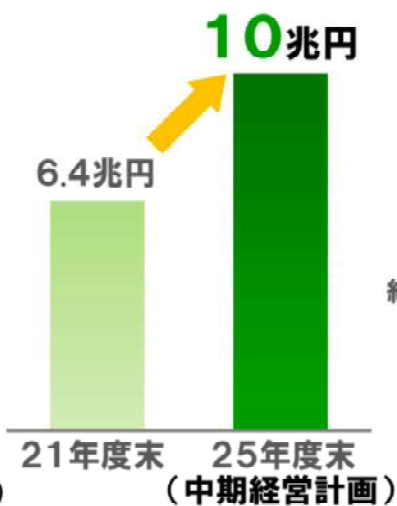
対処すべき課題及び今後のビジネス展開

■ ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

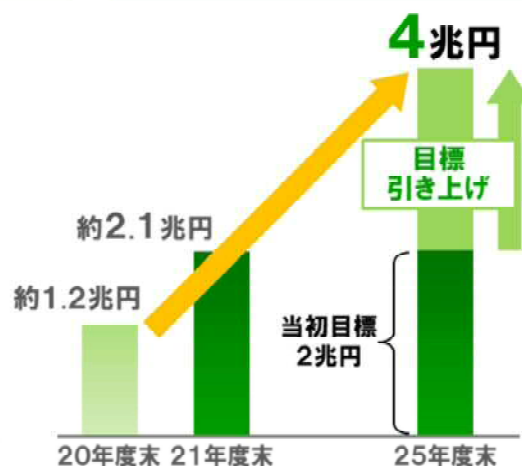
リスク性資産残高



戦略投資領域残高



ESGテーマ型投資残高



「市場運用・リスク管理の深化」については、専門人材を強化しながら、国際分散投資を一層推進してまいります。

投資適格領域を中心に、リスク性資産残高を積み上げていくほか、プライベートエクイティファンド等の戦略投資領域については、優良ファンドへの選別的な投資を継続し、2025年度末に、リスク性資産110兆円、戦略投資領域10兆円まで、残高を拡大する計画です。

加えて、本年3月に、環境分野や社会的課題解決等における用途を対象としたESGテーマ型投資の2025年度の残高目標を4兆円に引き上げましたが、ESG投資を積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

2022年度の業績・配当予想



連結当期純利益予想

3,200億円
(前期:3,550億円)

配当予想

1株当たり50円
(前期:1株当たり50円)

最後に、2022年度の業績予想・配当予想についてご説明いたします。
前期の2021年度については、先程ご説明したとおり、
連結当期純利益は3,550億円と、大幅な増益を達成することができました。

2022年度は、コロナ禍に加え、インフレ懸念を背景とした
米国等の金融政策の転換やウクライナ情勢などを受け、
金融市場の不確実性が増す、厳しい事業環境にありますが、
中期経営計画で掲げた戦略を着実に推進し、
連結当期純利益3,200億円の達成を目指します。

また、2022年度の1株当たり配当については、株主還元方針に基づき、
50円を維持する予想としております。
本業績予想・配当予想の達成に向けて、
全役員・社員一丸となって取組んでまいります。

**ESG経営を推進し、
事業を通じて社会に貢献することで、
今後更なる成長を実現し、
企業価値向上につなげてまいります。**

**株主の皆さまには、今後も、
ご支援・ご高配を賜りますよう、
よろしくお願い申し上げます。**



当行は、ESG経営を推進し、事業を通じて社会に貢献することで、
今後更なる成長を実現し、企業価値向上につなげてまいります。

株主の皆さまには、今後も、ご支援・ご高配を賜りますよう、
よろしくお願い申し上げます。