

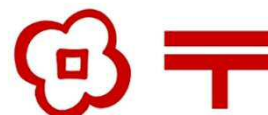
# 中期経営計画（2021年度～2025年度）

～ 信頼を深め、金融革新に挑戦 ～

2021年5月14日



ゆうちょ銀行



郵政創業150年

# 目次

ゆうちょ銀行のミッション	P 3
中期経営計画の基本方針	P 4
5つの重点戦略のポイント	P 5
財務目標	P 6
収益ロードマップ	P 7
リテールビジネスの変革	P 9
業務改革・生産性向上	P 1 2
地域への資金循環・地域リレーション機能の強化	P 1 4
市場運用・リスク管理の深化	P 1 7
経営基盤の強化	P 1 9
E S G経営の推進	P 2 2
資本政策	P 2 9
(参考) 前中期経営計画の振り返り	P 3 1

## 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	E S G 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<sup>※1</sup>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） <sup>※2</sup>	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） <sup>※3</sup>	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。

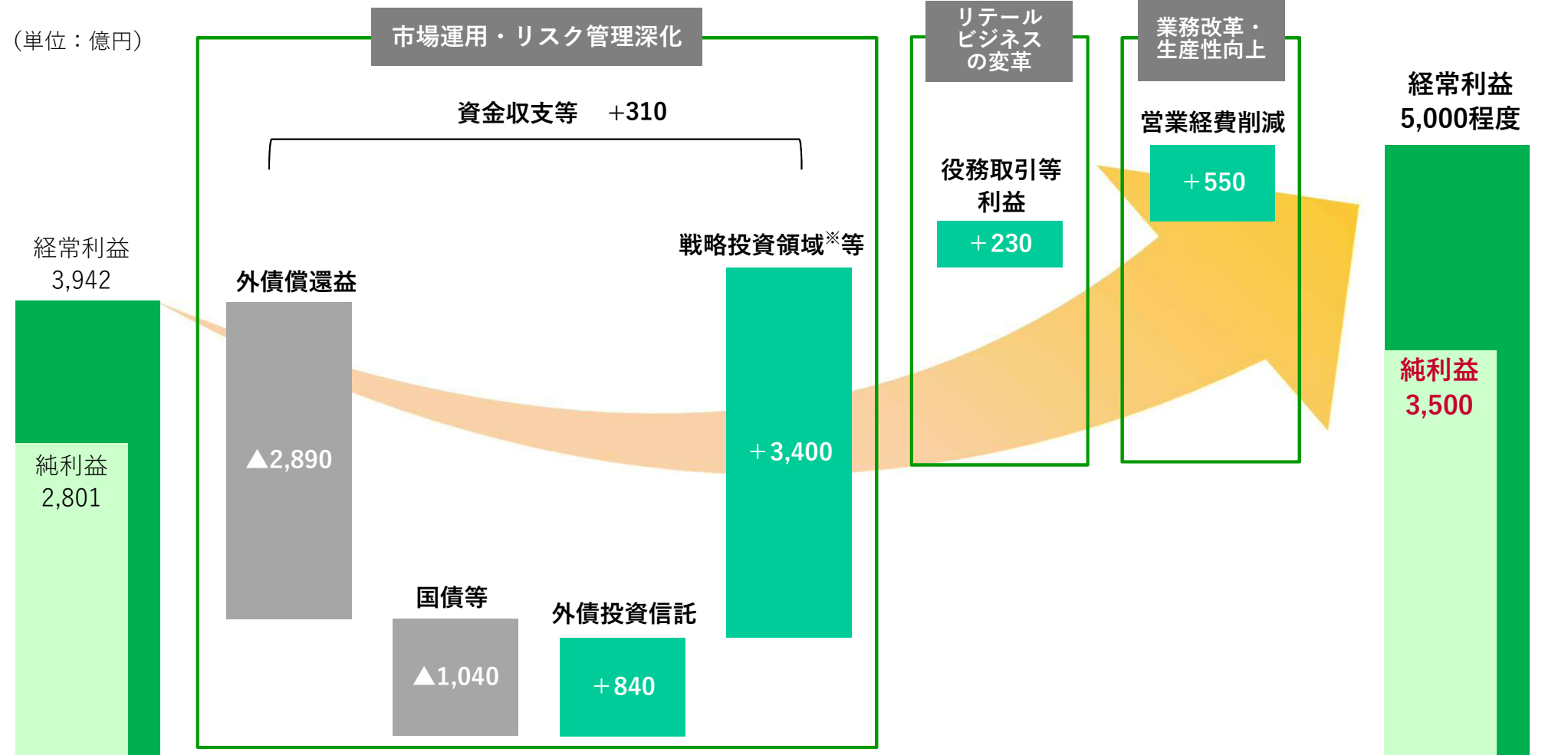
経費÷（資金収支等＋役務取引等利益）で算出。資金収支等とは、資金運用に係る収益から資金調達に係る費用を除いたもの（売却損益等を含む）。

※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 ]

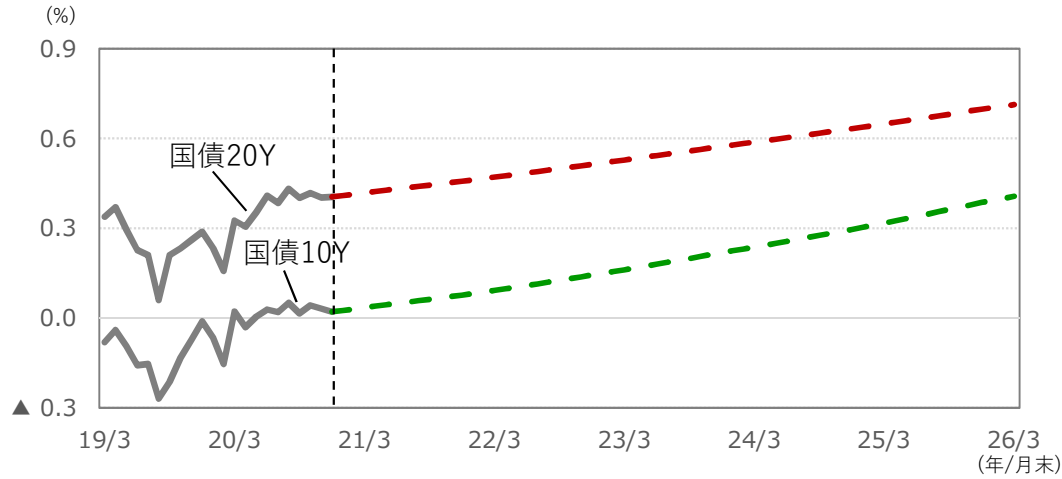


※戦略投資領域：オルタナティブ資産（プライベートエクイティファンド、不動産ファンド（エクイティ）等）、不動産ファンド（デット）、ダイレクトレンディングファンド、インフラデットファンド等

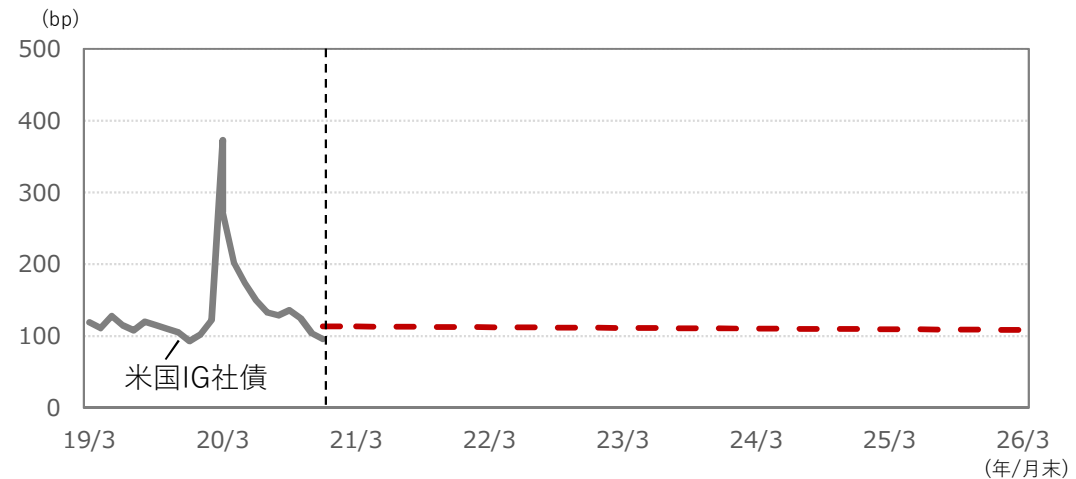
# (参考) 利益計画の前提条件

- 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。

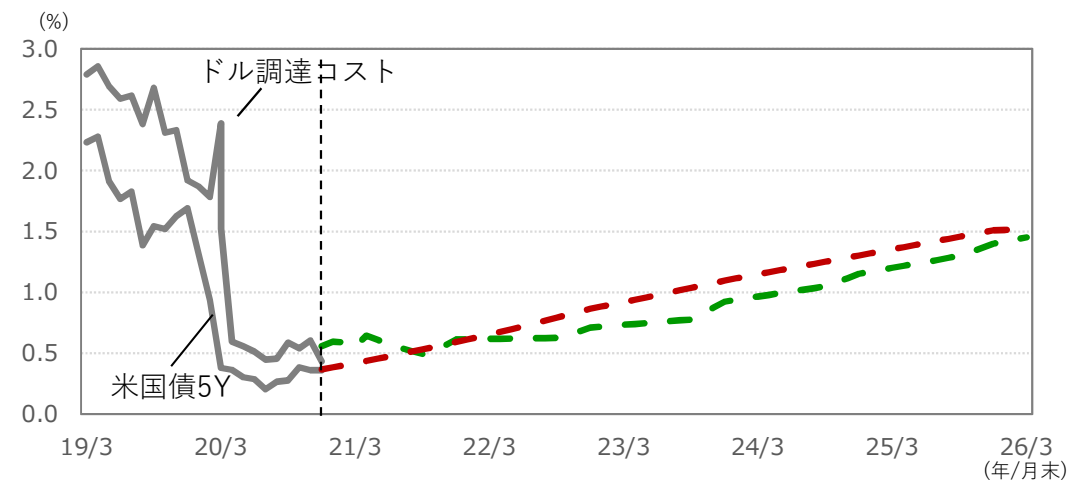
## 円金利



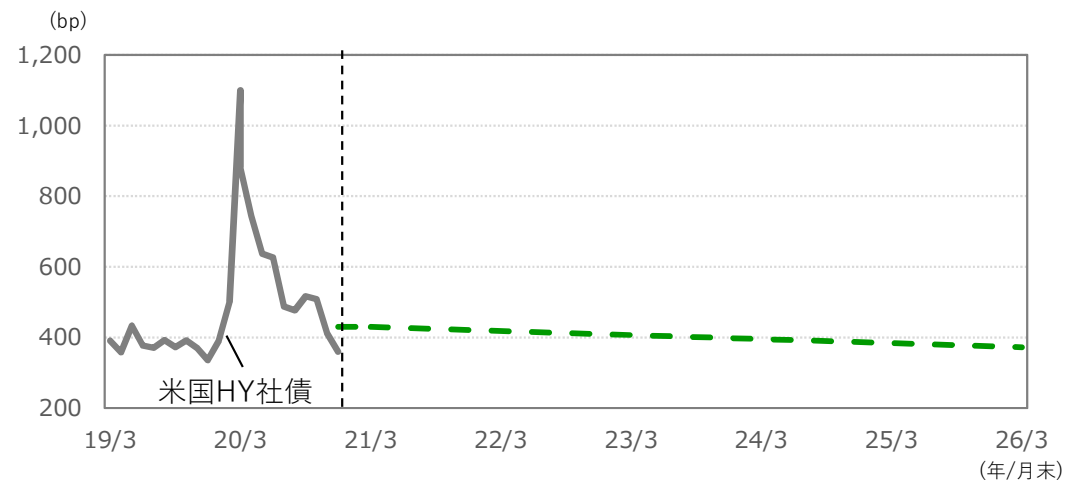
## 米国IG社債 クレジットスプレッド



## 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乗せされる金利



# 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<sup>※1</sup>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



グループプラットフォームアプリ<sup>※2</sup>とも連携

リアルと  
デジタルの  
相互補完

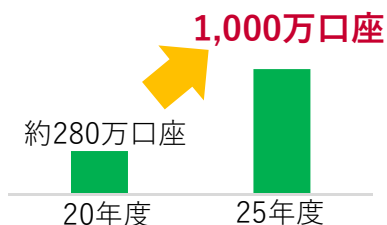


お客さま  
の声を  
サービス  
改善に反映

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

## 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)

※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」)

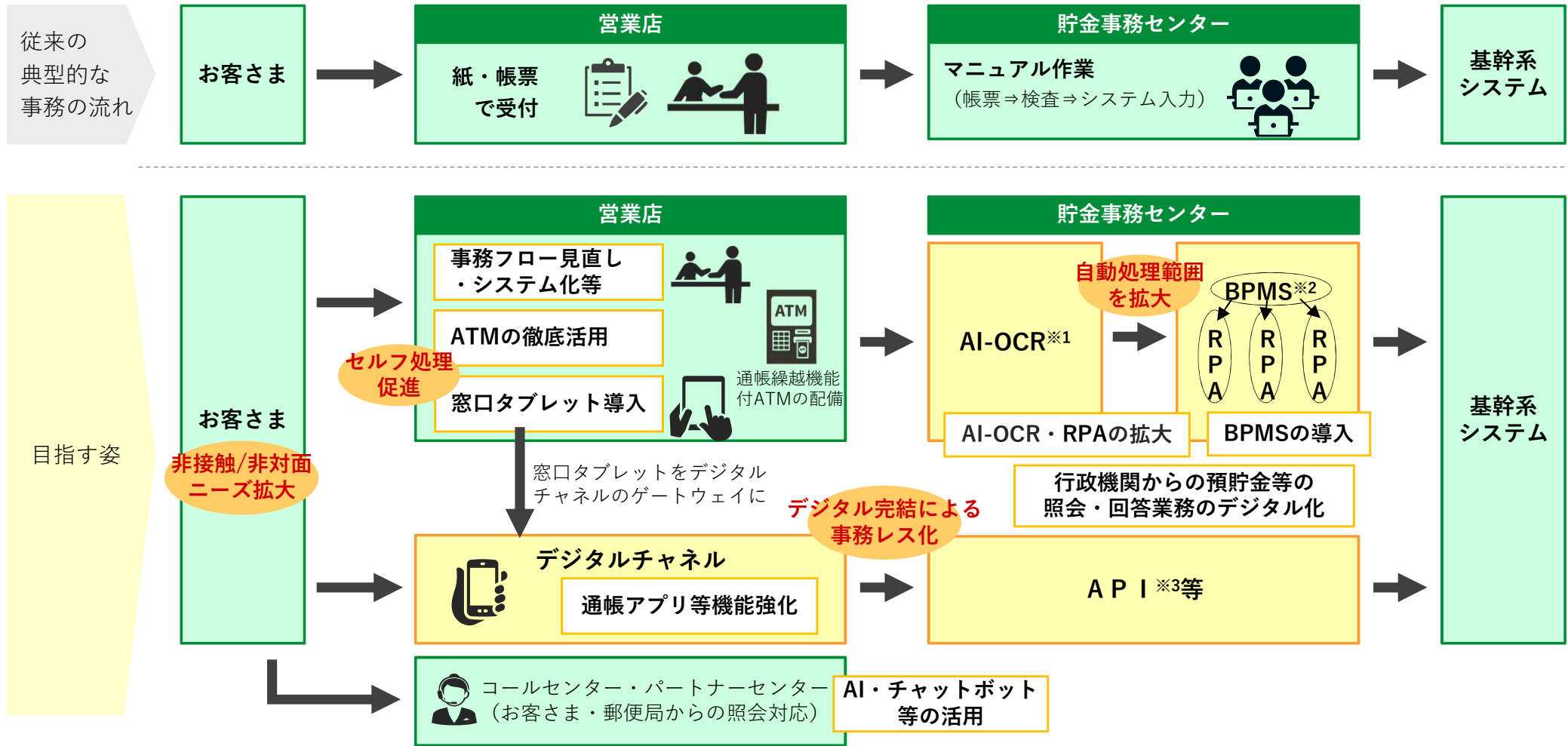
フィンテック子会社 (銀行業高度化等会社) の設立も検討

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。

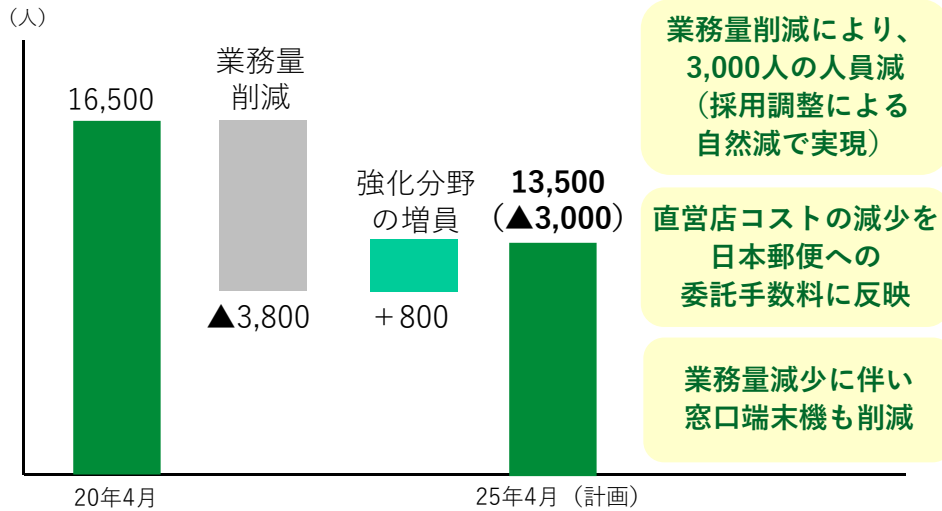
※2 Business Process Management Systemの略。RPAを自動で起動したり、人による確認作業等を要求するなど、業務フローを系統的に制御し、自動的に工程管理を行うシステム。

※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

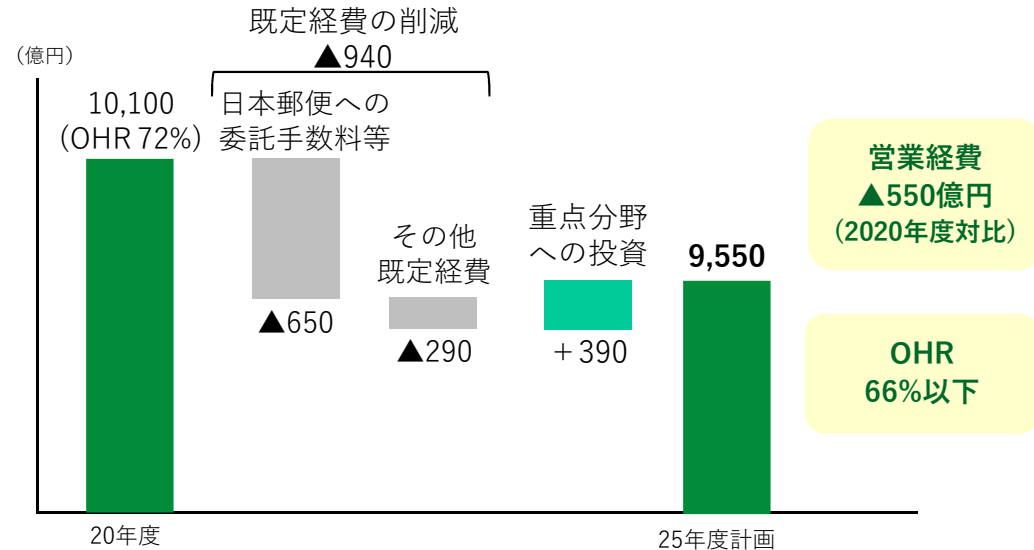
- 直営店のローン・法人営業の強化、シニアライフアドバイザー<sup>※1</sup>の増員
- 市場・GP<sup>※2</sup>、DX、サイバーセキュリティ等の専門分野の人材強化 等

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<sup>※3</sup>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<sup>※4</sup>強化
- 新規ビジネス推進 等

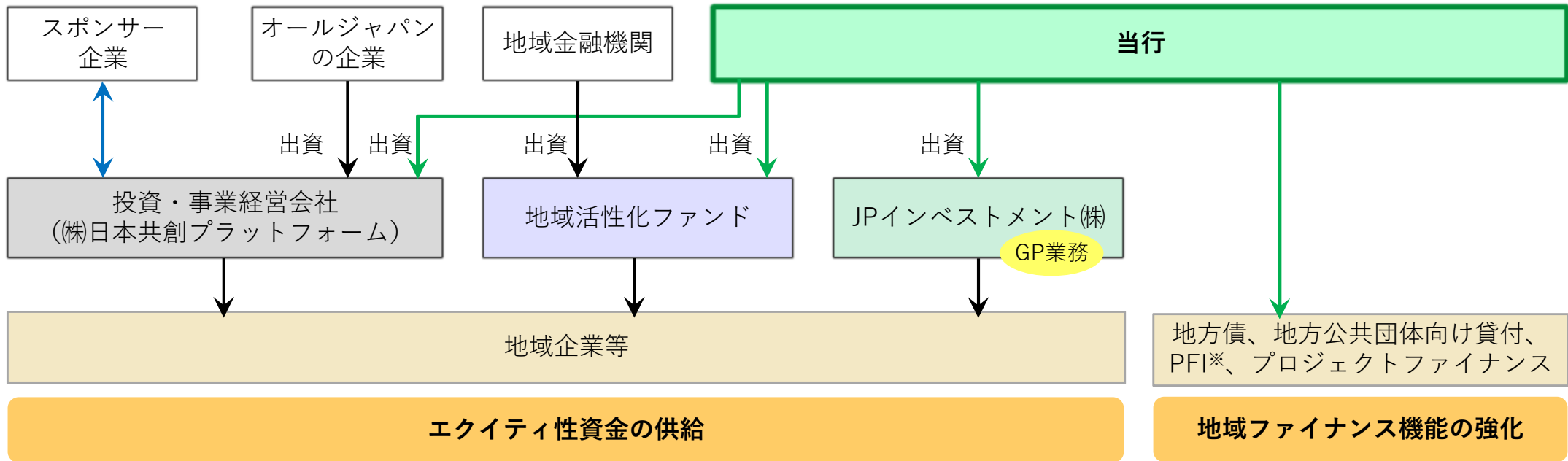
※3 金銭の信託運用損益等を含むベース

※4 マネー・ローンダリング防止およびテロ資金供与対策

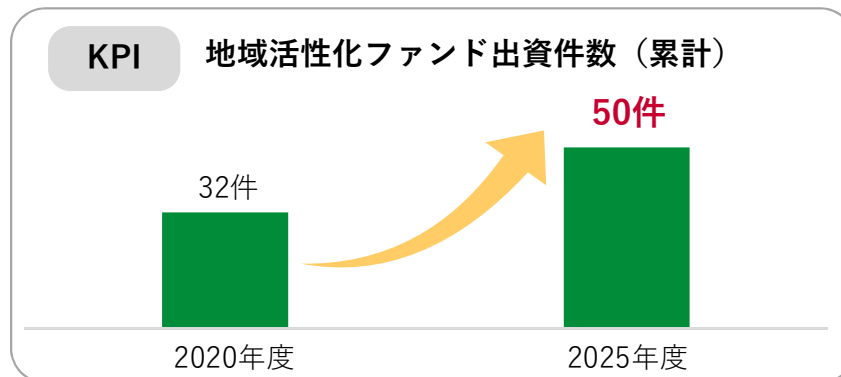
# 地域への資金循環・地域リレーション機能の強化 ①地域への資金循環

- 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



※ 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)

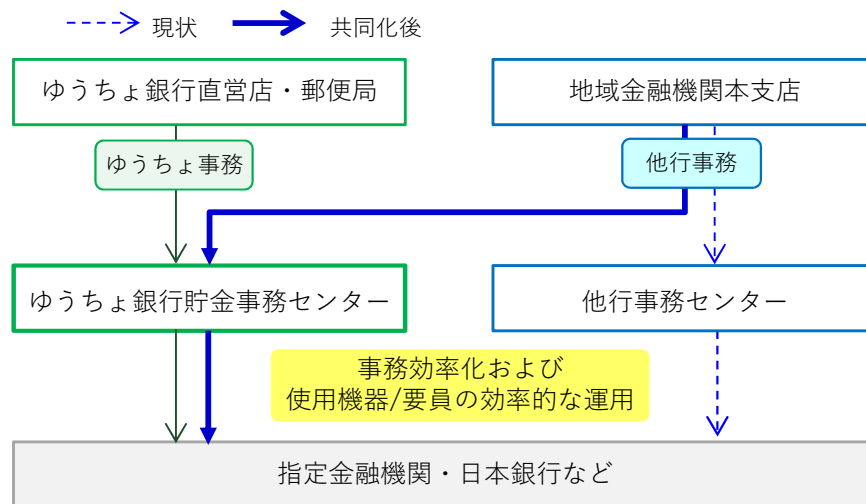
全国無料化	11行
地域限定・条件付無料化	5行
合計	16行

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



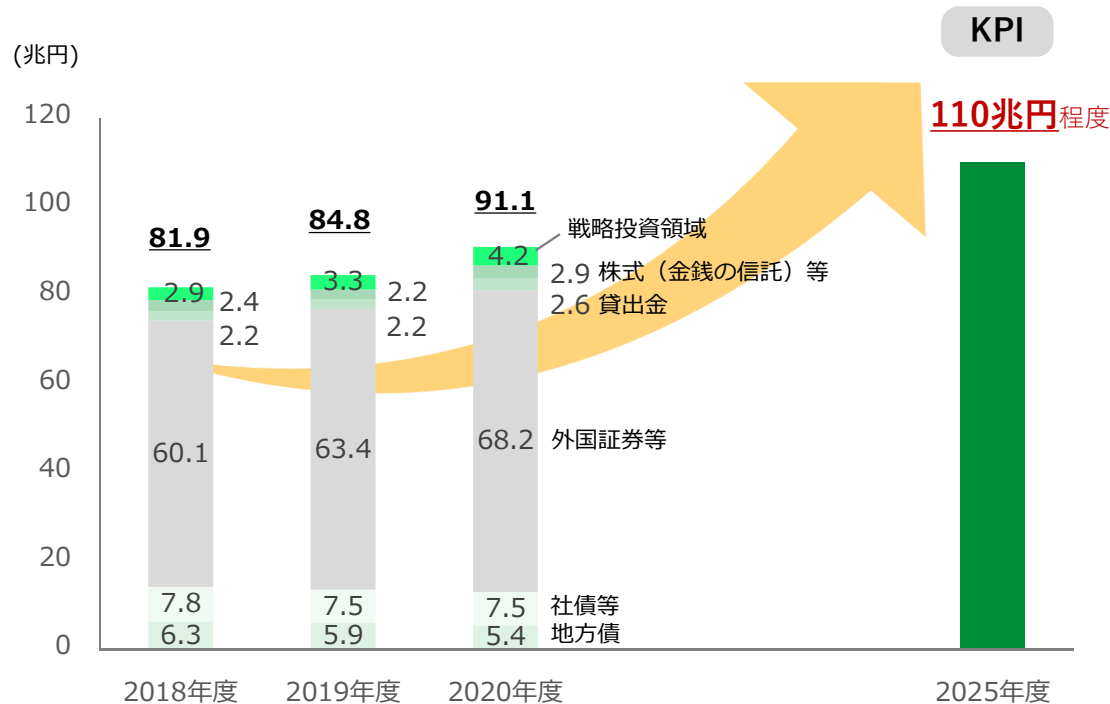
# 市場運用・リスク管理の深化 ①国際分散投資の推進

- 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。

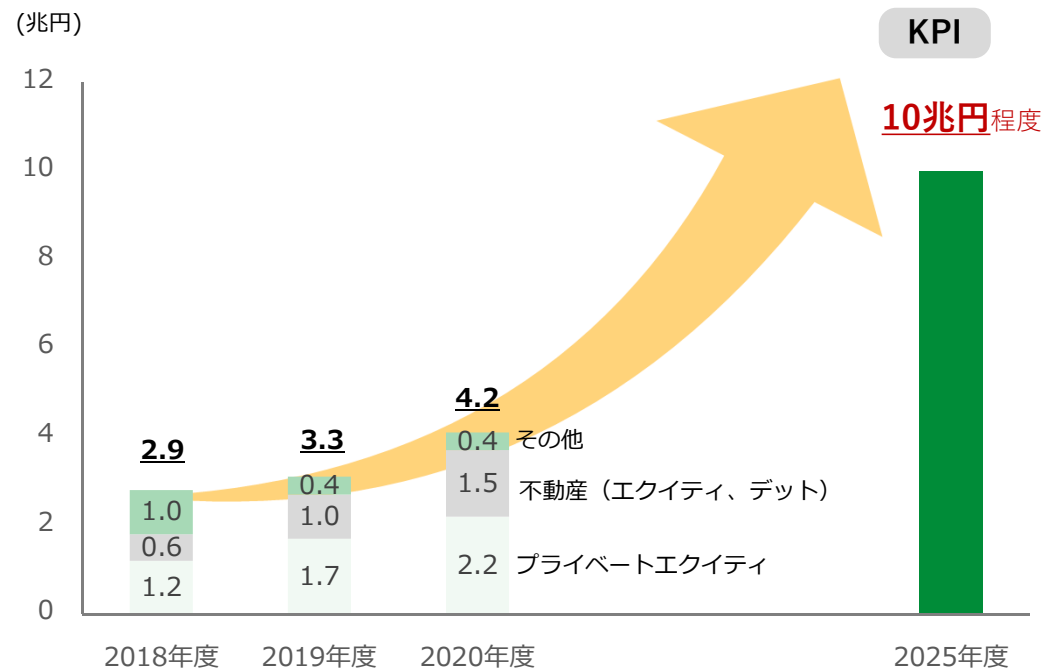
## リスク性資産残高

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

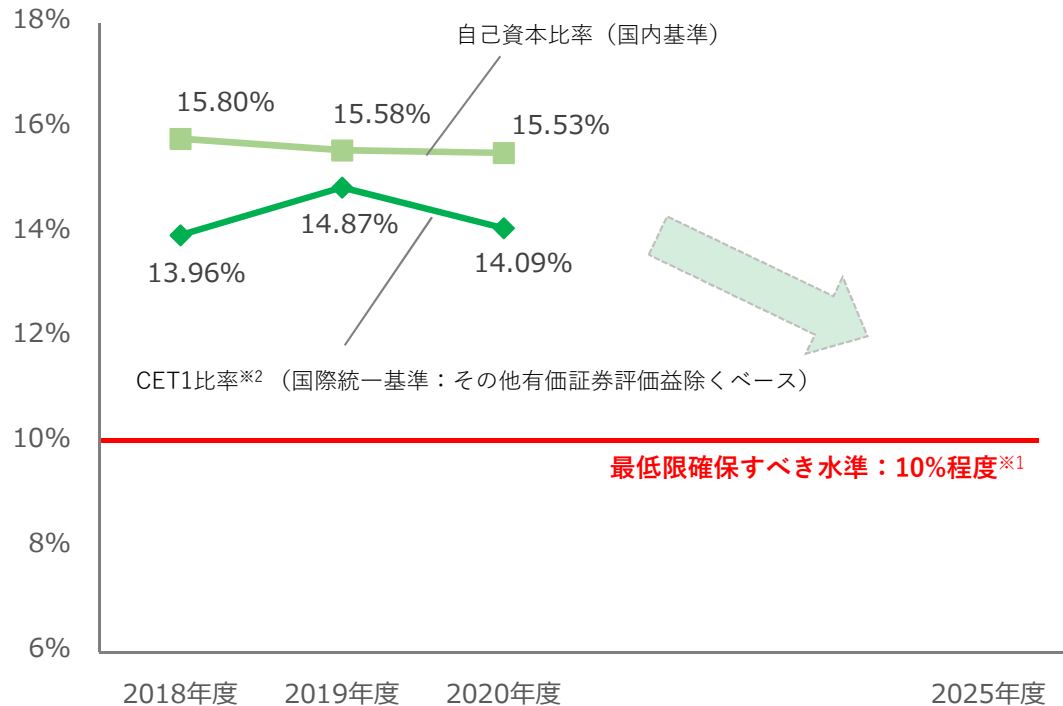


外国債券の償還益減少、日本国債等の収益減少の一方、戦略投資領域の収益が本格化（Jカーブ効果）

# 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

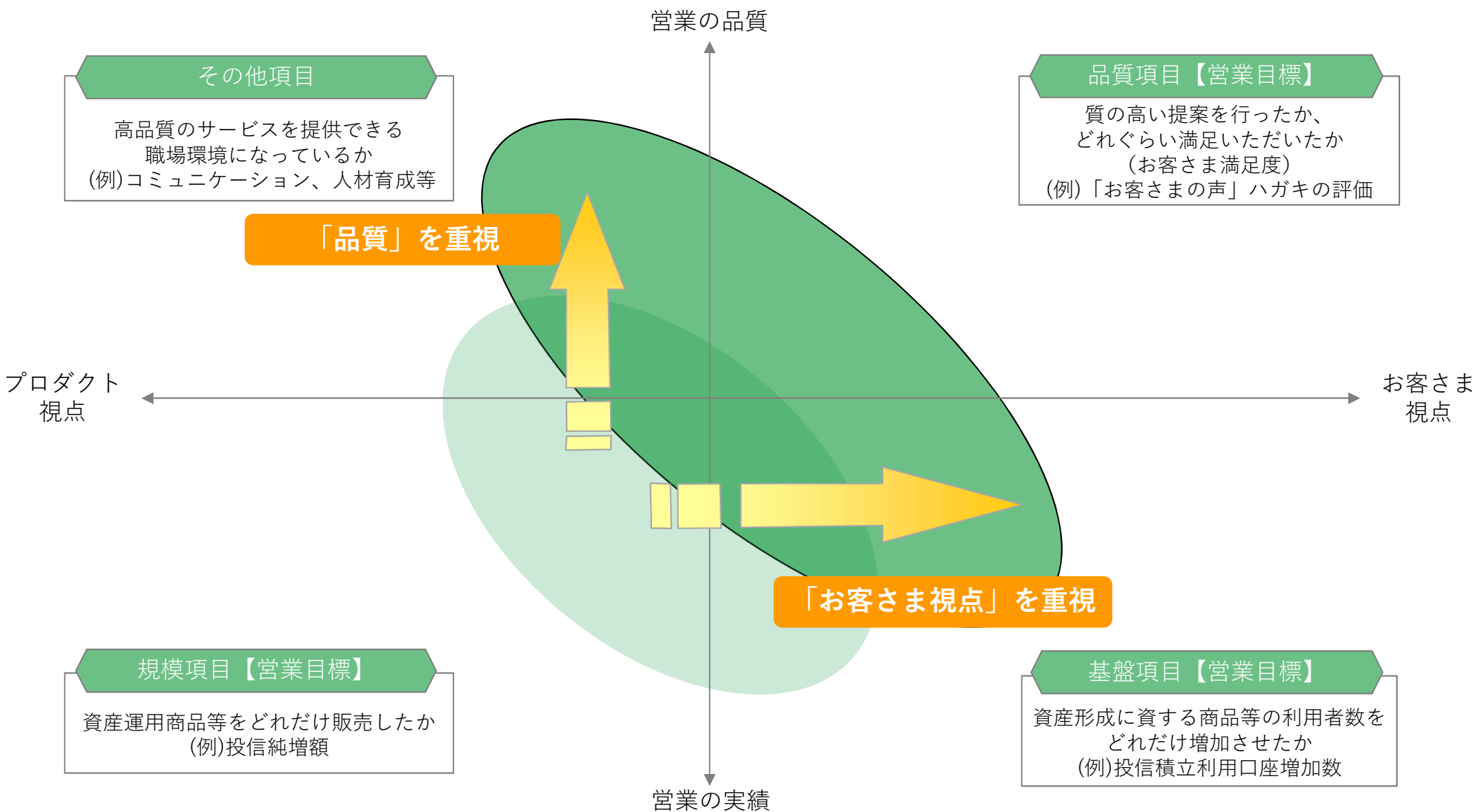
### マネー・ローンダリング/テロ資金供与対策の高度化

### 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

### D X 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"> <li>・ 全国の郵便局ネットワークの活用</li> <li>・ 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</li> <li>・ オープンな「共創プラットフォーム」の構築</li> <li>・ お客さまに一層寄り添ったコンサルティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通帳アプリ登録口座数 ：1,000万口座</li> <li>・ つみたてNISA稼働口座数 ：40万口座</li> </ul>	
地域経済発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様な枠組みを通じた地域への資金循環</li> <li>・ 「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</li> <li>・ 地域リレーション機能の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活性化ファンド出資件数 ：累計50件</li> <li>・ 事務共同化金融機関数 ：約20金融機関</li> </ul>	
環境の負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TCFD※1提言に沿った取組強化</li> <li>・ ペーパーレス化推進、CO2排出量削減</li> <li>・ ESG投資の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CO2排出量削減率 ：▲46% (2030年度目標/2019年度比)</li> <li>・ ESGテーマ型投資残高：2兆円</li> </ul>	
働き方改革、 ガバナンス高度化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員の働きがい向上</li> <li>・ ダイバーシティマネジメントの推進</li> <li>・ 柔軟な働き方の拡大、ハラスメントの根絶</li> <li>・ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性管理職比率：20%※2,3</li> <li>・ 育児休業取得率：100% (性別問わず)</li> <li>・ 障がい者雇用率：2.7%以上</li> </ul>	

※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

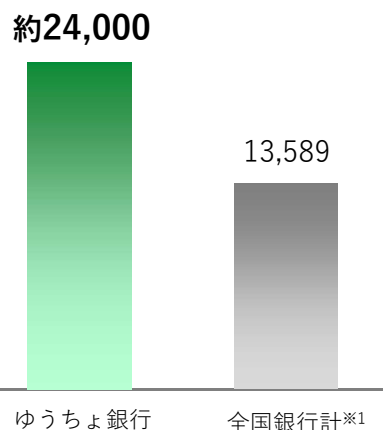
- 当行の巨大なネットワーク基盤を通じて、日本全国あまねく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供。
- 膨大な金融決済を支えるシステム基盤の安定性・堅確性の維持・強化に努め、お客さまの信頼を引き続き確保。

## 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

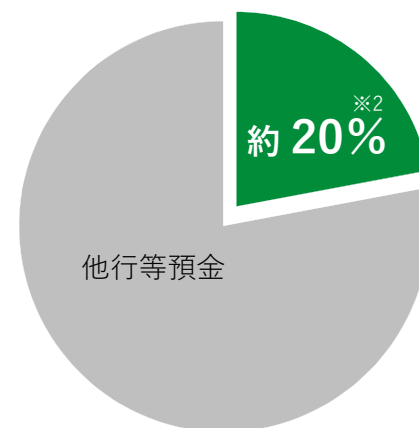
約1,300社

## 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<sup>※3</sup>

### 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<sup>※3</sup>

## 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)

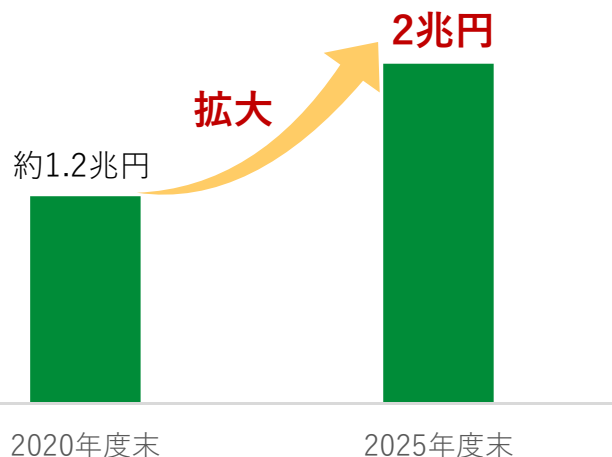
※2 ゆうちょ銀行の個人貯金(2020年9月末時点)を、日本銀行「資金循環統計」における家計の預金総額(2020年9月末時点)で除した数値 ※3 KPIとして2025年度末に目指す値

# ESG経営の推進 ③地域経済発展への貢献・環境の負荷低減

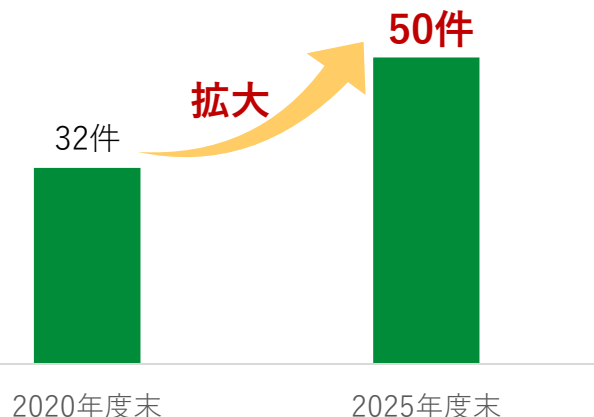
- ESG投資方針に基づいた投資を実行するとともに、ESGテーマ型投資残高※1を拡大し、持続可能な社会の実現に貢献。また、地域活性化ファンドへの出資等を通じて、地域への資金循環を強化。
- 市場運用に際しては、ESGインテグレーション※2等、ESG要素を一層勘案。

## 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

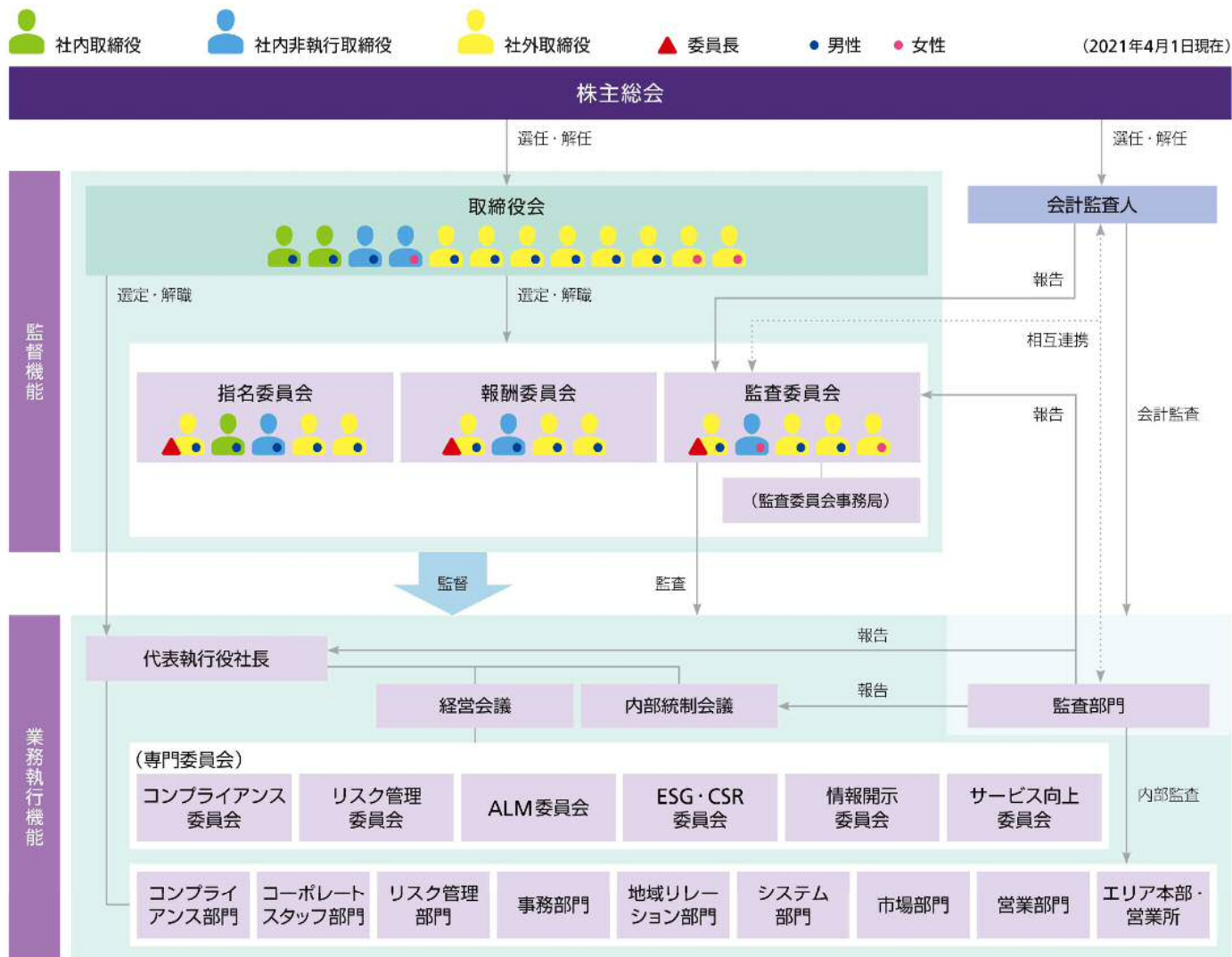
※6（日本郵政グループ目標）2031年4月1日の  
本社における女性管理者比率30%

※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

# E S G 経営の推進 ⑥ガバナンス

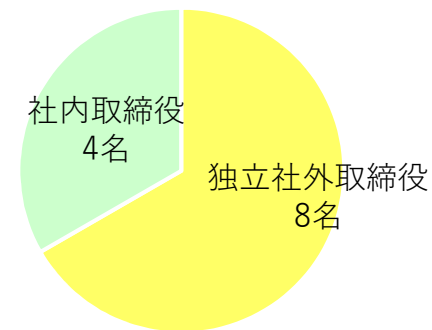
- 指名委員会等設置会社制度の下、独立性・多様性・専門性のバランスの取れた取締役会構成。
- 今後も、ガバナンス高度化に向けた取組を継続。

## 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）。

# (参考) 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。概ね計数目標を達成。

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	・ 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	・ 「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※	91.1兆円	・ 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※	4.2兆円	
経費	既定経費(17年度比)	▲300億円	▲582億円	・ 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	・ 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%	・ 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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>		
経営管理態勢の強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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・ローンダリングおよびテロ資金供与への対応強化、ESGの取組強化等を推進</li> </ul>		

※ 2019年5月に公表した見直し変更後の値。

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。