

第1部

ゆうちょ銀行の動向

第1部 ゆうちょ銀行の動向

第1章 ゆうちょ銀行前中期経営計画（2018年度～2020年度）に対する実績

1 利益目標に対する実績

(1) 利益目標



(2) 利益に関する主な実績

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。							
(表1) 計数目標に対する実績(連結)				(億円)			
計数目標	17年度 (実績)	20年度 中計目標	18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度		20年度 中計比
					(予想)	(実績)	
資金収支等	13,848	13,000	12,928	12,670	12,650	12,701	98%
役務収支	964	1,300	1,067	1,288	1,300	1,279	98%
営業経費	10,429	10,400	10,364	10,195	10,300	10,093	97%
経常利益	4,996	3,900	3,739	3,791	3,750	3,942	101%
当期純利益 (当行帰属分)	3,527	2,800	2,661	2,734	2,700	2,801	100%

(出所) 各年3月期決算説明会資料及び中期経営計画より

(表2) 決算計数の概要(単体)

損益の状況

(億円)

	17年度	18年度	19年度	20年度
業務粗利益	14,623	13,270	13,142	13,190
資金利益	11,756	10,161	9,768	9,618
役務取引等利益	964	1,067	1,288	1,279
その他業務利益	1,902	2,041	2,084	2,292
うち外国為替売買損益	1,949	2,194	2,021	2,546
うち国債等債券損益	△ 64	△ 122	80	△ 259
経費	10,450	10,375	10,202	10,101
一般貸倒引当金繰入額	0	-	0	-
業務純益	4,173	2,894	2,939	3,088
臨時損益	823	848	851	854
うち金銭の信託運用損益	509	777	728	2,727
経常利益	4,996	3,742	3,790	3,943
当期純利益	3,527	2,661	2,730	2,798

(出所) 各年3月期決算説明資料より

バランスシートの状況

(億円)

	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末
資産の部	2,106,306	2,089,704	2,109,051	2,238,475
うち現金預け金	492,883	506,985	516,639	607,680
うちコールローン	4,800	4,000	10,400	13,900
うち買現先勘定	-	83,681	97,318	97,213
うち金銭の信託	42,415	39,907	45,497	55,475
うち有価証券	1,392,012	1,371,352	1,351,984	1,381,832
うち貸出金	61,455	52,974	49,617	46,917
資産の部	1,991,174	1,976,196	2,019,175	2,124,854
うち貯金	1,798,827	1,809,991	1,830,047	1,895,934
うち売現先勘定	19,852	115,693	148,556	148,864
うち債券貸借取引受入担保金	138,121	24,734	22,193	15,045
純資産の部	115,131	113,508	89,876	113,621
株主資本合計	88,945	89,730	90,587	92,448
評価・換算差額等合計	26,185	23,777	△ 710	21,172

(3) 事業の概況及び対処すべき課題(全般)

①事業の概況(全般)

2018年度	2019年度	2020年度
当行は、2018年度から2020年度を計画期間とする中期経営計画で掲げた目指す姿の実現に向けて、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」「運用の高度化・多様化」「地域への資金の循環等」「経営管理態勢の強化」の諸施策に取り組みました。	当行は、2018年度から2020年度を計画期間とする中期経営計画で掲げた目指す姿の実現に向けて、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」「運用の高度化・多様化」「地域への資金の循環等」「経営管理態勢の強化」の諸施策に取り組みました。	当行は、低金利環境の長期化などの厳しい経営環境において、2018年度から2020年度を計画期間とする中期経営計画で掲げた「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」「運用の高度化・多様化」「地域への資金の循環等」および「経営管理態勢の強化」に取り組み、この実現に向けた基盤固めを進めました。

②対処すべき課題(全般)

2018年度	2020年度
当行は、郵便局のネットワークを中心としたリテール営業が支える安定した資金調達や、強固な資本基盤、またこれらの特性をいかしたALM(資産・負債の総合管理)・運用戦略によって、安定的な利益を計上してきました。	(新型コロナウイルス感染症への対応) 新型コロナウイルス感染症は、ワクチンが開発され、一部地域で接種が始まっているものの、変異種の出現など、引き続き、国際社会・世界経済にとって大きな脅威となっています。

厳しい経営環境が見込まれる中での安定的な収益の確保と経営管理態勢の強化に向け、2018年度から2020年度を計画期間とする中期経営計画を策定しました。 中期経営計画では、『『やっぱり、ゆうちょ』と言われることを、もっと。』をスローガンに、全社一丸となって目指す姿の実現に向けて各種施策に取り組みます。 郵便局ネットワークを通じて、全国の幅広いお客さま、小さなお子様からご高齢の方まで、お一人おひとりの人生をしっかりとサポートし、共に歩んで行くことで、ゆうちょ銀行としてのブランドを模索していきます。 チームJPの一員として、郵便局ネットワークの安定的・効率的な運営を支援し、ユニバーサルサービスの確保に貢献していきます。	厳しい経営環境が見込まれる中での安定的な収益の確保と経営管理態勢の強化に向け、2018年度から2020年度を計画期間とする中期経営計画を策定しました。 中期経営計画の最終年度となる2020年度は、「お客さま本位の良質な金融サービスの提供」「運用の高度化・多様化」「地域への資金の循環等」に取り組みます。 「経営管理態勢の強化」については、経営理念に則り、お客さまの声を明日の羅針盤とし、全社一体となってお客さま本位の業務運営を推し進め、「最も身近で信頼される銀行」を目指します。 また、新型コロナウイルス感染症への対応につき、引き続き、感染症拡大防止策や重要業務の継続態勢確保に努めてまいります。	当行においては、お客さまや社員への感染拡大防止策として、マスクやビニールカーテンなどの防疫物品の配備、ゆうちょダイレクト・ATMを活用した非対面取引へのご案内等のほか、テレワークの推進・出張の制限・懇親会の禁止などを継続してまいります。 なお、柔軟な人員配置や複数拠点によるバックアップを通じて、お客さまの日々の生活に必要な現金の入出金や決済業務などの業務継続態勢を確保しております。 ※新たな中期経営計画(2021年度～2025年度)の概要については、次章で整理
--	--	---

(出所)各年度の株主総会招集ご通知

2 営業目標に対する実績

(1) 営業目標

【営業戦略】 (計数目標)		(中期経営計画)
営業	〔総預かり資産残高〕(3年間)+1.8兆円程度 →達成 〔投信残高〕(3年間)+1.7兆円程度(27年度末残高10兆円) →達成せず 〔役務収支〕(20年度)+30%(17年度比) →達成	

(2) 営業に関する主な実績

役務取引等利益は「貯蓄から資産形成」、決済サービス充実等の取組を推進し、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

(表3) 営業目標に対する実績(連結)

(億円)

営業目標	17年度 (実績)	20年度 中計目標	18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度		20年度 中計比
					(予想)	(実績)	
役務収支	964	17年度比+30% (1,254億円)	1,067	1,288	1,300	1,279	102%

(出所) 各年3月期決算説明会資料及び中期経営計画より

中計目標（20年度） 総預かり資産残高 3年で+1.8兆円 → +9.0兆円（達成）
投資信託残高 3年で+1.7兆円 → +0.9兆円（未達成）

（表4）営業関係の決算計数（単体）

貯金残高の状況 (兆円)					役務手数料の状況				
	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末		17年度	18年度	19年度	20年度
流動性預金	73.7	79.9	87.5	101.3	役務取引等利益（億円）	964	1,067	1,288	1,279
振替貯金	14.4	16.1	7.7	9.1	為替・決済関連手数料	591	612	794	834
通常貯金等	58.9	63.4	79.3	91.5	ATM関連手数料	92	145	190	201
貯蓄貯金	0.3	0.4	0.5	0.6	投資信託関連手数料	190	222	217	146
定期性預金	105.9	100.9	95.2	88.1	その他	90	87	85	97
定期貯金	8.6	7.0	5.2	4.7	投資信託の取扱状況（約定ベース）				
定額貯金	97.2	93.8	90.0	83.4		17年度	18年度	19年度	20年度
その他の預金	0.1	0.1	0.1	0.1	販売件数（千件）	1,544	2,303	3,170	3,661
合計	179.8	180.9	183.0	189.5	販売額（億円）	7,378	8,910	6,914	2,629
						17年度末	18年度末	19年度末	20年度末
					保有口座数（千口座）	874	1,062	1,185	1,215
					純資産残高（億円）	16,423	22,859	23,017	25,658

（出所）各年3月期決算説明資料より

（3）事業の概況及び対処すべき課題（お客さま本位の良質な金融サービスの提供）

①事業の概況（お客さま本位の良質な金融サービスの提供）

2018年度	2019年度	2020年度
	（お客さま本位の業務運営） 当行および日本郵便株式会社において、ご高齢のお客さまへの投資信託の販売に関し、社内規則で定められた「勧誘前」と「申込受付前」の管理者承認のうち、「勧誘前」承認を怠っていたという事案が発生しました。 そのため、日本郵便株式会社と連携し、今般の事案の対象となったお客さまにアフターフォローを実施し、保有していただいている投資商品に対するご認識等を確認いたしました。ご認識等に懸念ありと判断されたお客さまには、適合性の原則の観点から求められる説明を行っていなかった事案がないか、外部弁護士のご意見をいただきながら、社内調査を実施し、この結果、該当する事案は認められませんでした。 再発防止策として、研修等を通じた社内規則の趣旨の浸透強化、お客さま向け販売ツールの改善・充実、コンプライアンス・監	（キャッシュレス決済サービスにおける不正利用等に関する各種対応状況） 当行の即時振替サービスやmijica（Visa デビット・プリペイドカード）において、悪意の第三者による不正利用等が発生し、お客さまに多大なるご迷惑をおかけしました。 この対応として、2020年9月初旬以降順次不正利用が発生したサービスを停止し、被害に遭われたお客さまに対する補償を行いました。また、当行代表執行役社長が直接指揮する「セキュリティ総点検タスクフォース」を立ち上げ、当行のキャッシュレス決済サービスのセキュリティの堅牢性やお客さまの利用状況のモニタリング態勢等の再確認を行いました。 その後、即時振替サービスについては、セキュリティ態勢等の確認ができた事業者から、2021年1月以降順次サービスを再開しております。mijicaについては、2

	査態勢の強化等に取り組みました。ご高齢のお客さまや投資初心者のお客さまには、より丁寧かつ慎重な投信販売の一層の徹底を図ってまいります。また、さらなるお客さま本位の金融サービスの品質向上を目的に、すべてのお客さまに対しても、定期的なアフターフォローを実施しており、今後も継続してまいります。 加えて、ご高齢のお客さまに限らず、すべてのお客さまに対するサービス向上を継続的に実践していくため、代表執行役社長を委員長とする「サービス向上委員会」を設置しました。経営陣をはじめ、全社一体となって、お客さまからの信頼回復と、お客さま本位の業務運営の浸透強化に取り組んでまいります。	022年春の新たなブランドデビットカードへの移行に向けて準備を進めております。 さらに、不正利用等への対応を巡るガバナンス上の課題についても、当行の監査委員会および日本郵政グループ4社が設置した、外部専門家を委員とする「JP改革実行委員会」からの提言などを踏まえ、改善に向けた取り組みを進めてきました。 当行は、キャッシュレス決済サービスを経営上の重要施策と考えており、今般の経験と反省を踏まえ、お客さまにより安全・安心にサービスをご利用いただけるよう、一層のセキュリティ強化に取り組むとともに、リスク感度の向上を図りお客さま本位の業務運営に努めてまいります。
（決済サービスの充実等） 2018年10月に、一般財団法人全国銀行資金決済ネットワークが運営する、全国銀行データ通信システム（全銀システム）の稼働時間拡大（24時間365日稼働化）のサービス提供が開始されました。当行は、サービス提供開始当初から参加し、他の金融機関との振込の即時入金時間を拡大しました。 ATMネットワークの拡充については、利便性の高い場所へのATMの配置・転換を継続しており、2018年度も引き続き、ファミリーマート店舗を中心とした小型ATMの設置を進めました。また、2018年8月には、株式会社あおぞら銀行の店舗内に小型ATMを設置しました。他の金融機関の全店舗に当行ATMを設置するのは初めてとなります。	（決済サービスの充実等） 2019年5月に、スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」の取扱いを開始しました。ゆうちょPayユーザーの拡大とゆうちょPayを利用できる店舗の開拓に取り組み、2020年3月末時点では約10万店で利用が可能となっています。 また、当行の総合口座をご利用のお客さまがスマートフォンを使っていつでも現在高や入金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」のサービスを開始しました。 2019年4月には、法人のお客さま向けのインターネットバンキングサービス「ゆうちょBizダイレクト」を開始したほか、法人のお客さま向けの「総合振込」「給与振込」サービス等も開始しました。このほか、利便性が高い場所への小型ATMの設置拡大やATMの効果的配置にも取り組みました。 なお、スマートフォン、インターネット、プリペイドカード、デビットカード、クレジットカードなどを通じたデジタルバンキング/キャッシュレス戦略を一体的に推進し、お客さまにさらなる「新しいべんり」をご提供するため、複数部署に跨っていた関連業務を集約する	（デジタル化等によるサービスの高度化、業務の効率化） フィンテック（金融とITの融合）に代表される新たなテクノロジーの活用や、お客さまの利便性を一層高めるような金融チャネルの高度化・充実を通じて、いつでもどこでも使える「新しいべんり」の提供に努めました。 具体的には、スマートフォンを使っていつでも現在高や入金明細を確認できる「ゆうちょ通帳アプリ」について、多くの方々にご利用いただけるように、プッシュ通知機能の追加や普及促進に取り組みました。スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」については、利用できる店舗の拡大を進めるとともに、ゆうちょPay等当行のキャッシュレス決済サービスを郵便局でご利用いただいたお客さまを対象とする「郵便局キャッシュレス決済キャンペーン」等の施策を実施しました。 あわせて、事業所向けWebセミナー等を通じて、お客さまからの要望が多い機能を備えたインターネットバンキングサービス「ゆうちょBizダイレクト」への法人のお客

	専門部署として、「デジタルサービス事業部」の設置を決定しました。 お客さまの住宅ローンニーズに応えるため、ソニー銀行株式会社の住宅ローンを媒介する業務を2019年10月に、株式会社新生銀行の住宅ローンを媒介する業務を2020年3月から、それぞれ開始しました。 (お客さまの多様なニーズへの対応) お客さまの住宅ローンニーズに応えるため、ソニー銀行株式会社の住宅ローンを媒介する業務を2019年10月に、株式会社新生銀行の住宅ローンを媒介する業務を2020年3月から、それぞれ開始しました。	さまの移行推奨に注力しました。 また、2020年10月にコールセンターにAIシステムを導入し、同年11月にホームページ上のチャットボットで対応可能な回答範囲を拡大するなど、デジタル技術を活用したお客さま対応の品質や運営効率の向上に取り組みました。 さらに、幅広い世代のお客さまニーズに応えるために、「フラット35」の直接取扱や「口座貸越サービス」等の新たなサービス開始に向けて、2020年12月に金融庁および総務省に認可を申請し、2021年4月に認可を取得しました(2021年5月サービス開始)。 このほか、2021年3月には、民間発行型のデジタル通貨実現のための取組みおよびプラットフォーム開発に参画することを展望し、「株式会社ディーカレット」に出資しました。
(お客さまの資産形成への貢献) お客さまの資産形成へのニーズに応え、お客に立てるよう、郵便局ネットワークを活用した資産運用商品の販売体制をより強固にしました。 具体的には、資産運用コンサルタントの増員を継続するとともにサポート態勢を整備し、資産運用コンサルタントへの指導や研修、活動支援を充実させるなど、人材教育に注力しました。加えて、投資信託の販売を行う郵便局(投資信託取扱局)の拡大や、一部郵便局でのiDeCo(個人型確定拠出年金)の対面相談受付サービスの試行開始など、裾野拡大に向けた取組みを推進しました。 こうした取組みにより、投資信託純資産残高は2018年3月末の1兆6,423億円から、2019年3月末には2兆2,859億円となりました。	(お客さまの資産形成への貢献) お客さまの資産形成へのニーズに応え、お客に立てるよう、お客さまのライフプランに応じたコンサルティングの高度化に努めました。 具体的には、資産運用コンサルタントの増員を継続するとともに、資産運用コンサルタントへの指導や研修、活動支援を充実させるなど、人材教育に注力しました。また、2019年5月には、当行および日本郵政株式会社と、株式会社大和証券グループ本社および大和証券株式会社の間で、お客さま一人ひとりのライフスタイル・ニーズに応じた、中長期的な資産形成のサポートに向け、資産形成分野における新たな協業の検討を進めることに合意し、検討してまいりました。	(お客さまの資産形成への貢献) お客さま本位の業務運営の一層の浸透を図る視点から、お客さまニーズに応じたコンサルティングの充実に努めました。 具体的には、商品の内容等を分かりやすくまとめたお客さま向け販売ツールの整備、お客さまの資産形成のご相談に応じる社員の育成とアフターフォローの充実、ご高齢のお客さまへのサービス強化に向けた「シニアライフアドバイザー」の試験的な配置等に取り組みました。 また、営業目標・人事評価体系についても、「営業の品質」および「お客さま視点」を一層意識した体系に見直しを行いました。 さらに、2019年5月に大和証券グループとの間で協業の検討に合意した「投資一任サービス」について、サービスの開始に向けた準備を進めました。このほか、ご高齢者向けの新サービスとして「相続・信託サービス」の検討に着手しました。

②対処すべき課題（お客さま本位の良質な金融サービスの提供）

2018年度	2019年度	2020年度
Fintech(金融とITの融合)に代表される新たなテクノロジーの活用や、よりお客さまにご相談いただけるような全国のネットワークの高度化・充実を通じて、お客さまに対して「新しいべんり」と「安心」を提供します。		※新たな中期経営計画(2021年度～2025年度)の概要 →次章で整理
（お客さまの資産形成への貢献） お客さま本位の業務運営のもと、資産形成にお役に立てるよう、お客さまのライフスタイルやニーズに応じた商品提案を通じ、投資信託等の資産運用商品を提供します。 資産運用コンサルタントの増員・育成やタブレット等の販売活動ツールを充実させるほか、「投資信託取扱局」の拡大により、コンサルティング営業を推進します。また、お客さまのニーズに応じた商品ラインアップや「つみたてNISA」対象商品のご案内等により、多様な資産形成ニーズに応えます。 就職・退職・相続等のライフイベントや資産形成の目的に応じたコンサルティングを充実させ、お客さまの生涯にわたって暮らしをサポートすることによって、「安心」を提供していきます。	（お客さまの資産形成への貢献） お客さま本位の業務運営の浸透強化に向けて、経営陣が責任をもって取り組み、全社員がお客さま本位の良質な金融商品・サービスを提供できるように努めます。 お客さま本位の業務運営のもと、お客さまのライフプランに応じたコンサルティングを確立し、お客さま一人ひとりの資産形成ニーズに対応した送品・サービスを拡充します。就職・退職・相続等のライフイベントや、資産形成の目的に応じたコンサルティングを充実し、お客さまの暮らしを生涯にわたってサポートすることにより、お客さまに「安心」を提供してまいります。 具体的には、資産運用コンサルタントの育成や、タブレットを活用してお客さまのニーズ把握をサポートするツールを充実するほか、2019年5月に大和証券グループとの間で合意した「投資一任サービス」について、サービスの開始に向けた取組みを進めます。また、「つみたてNISA」対象商品等により、お客さまの長期的な資産形成ニーズに応えます。 なお、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、積極的な営業活動の停止、窓口の一部縮小などの対応を行います。	
（決済サービスの充実等） スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」について、ゆうちょPay導入企業の開拓、普及促進、サービス拡充等の取組みを推進します。また、お客さまからの要望が多い機能を備えたインターネットバンキングサービス	（デジタル化等によるサービスの高度化・業務の効率化） フィンテック(金融とITの融合)に代表される新たなテクノロジーの活用や、お客さまの利便性を一層高めるような金融チャネルの高度化・充実を通じて、いつでもどこでも使	

ス「ゆうちょBizダイレクト」および送金サービス「総合振込」「給与振込」等の法人向けサービスにも注力します。 加えて、利便性が高い場所への小型ATMの設置拡大やATMの効果的配置を継続します。 これらの取組みにより、“いつでもどこでも使える”「新しいべんり」を提供していきます。	える「新しいべんり」の提供に努めます。スマートフォン決済サービス「ゆうちょPay」については、利用できる店舗の開拓、普及促進、サービス拡充等に取り組み、「ゆうちょ通帳アプリ」については、機能追加や普及促進に取り組みます。 また、お客さまからの要望が多い機能を備えたインターネットバンキングサービス「ゆうちょBizダイレクト」への法人のお客さまの移行推奨にも引き続き注力します。 このほか、コールセンター、パートナーセンター（直営店および郵便局からの事務照会に対する回答、郵便局に関する事務・営業支援を行う組織）へのAI導入等のデジタル技術活用により、お客さまに対応する品質や運営効率を向上させます。 このようなサービスのデジタル化やデジタル技術を用いた業務の効率化により、人的資源などの経営資源をトランザクション業務（窓口等における定型業務）からコンサルティング業務に再配分し、お客さまサービスのさらなる充実に努めます。	
--	--	--

（出所）各年度の株主総会招集ご通知

3 運用目標に対する実績

(1) 運用目標（運用の高度化・多様化）

【運用の高度化・多様化】（中期経営計画） （計数目標）	
運用	〔リスク性資産残高〕（20 年度末）87 兆円程度（90 兆円程度へ修正） →達成 円金利(国債等)以外の残高（従来のサテライト・ポートフォリオ（SP）+ベース・ポートフォリオ（BP）の貸付） 〔戦略投資領域残高〕（20 年度末）8.5 兆円程度（4-5 兆円程度へ修正） →達成 従来のオルタナティブ（プライベート・エクイティ（PE）、ヘッジファンド（HF）、不動産ファンド（エクイティ）+不動産ファンド（デット（ノンリコースローン、CMBS））、ダイレクトレンディングファンド
自己資本比率	確保すべき水準を 10%程度に設定（金融規制強化考慮後） →達成

(2) 運用に関する主な実績

- ・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
- ・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
- ・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

(表5) 運用目標に対する実績（単体）

(兆円)

運用目標	17年度末 (実績)	20年度末 中計目標	18年度末 (実績)	19年度末 (実績)	20年度末 (実績)	20年度末 中計比
リスク性資産残高	79.0	90兆円程度 (当初87兆円程度)	81.9	84.8	91.1	101%
戦略投資領域残高	1.6	4～5兆円程度 (当初8.5兆円程度)	2.9	3.3	4.2	105%
自己資本比率	17.4%	10%程度	15.80%	15.58%	15.53%	+5.53%

(出所) 各年3月期決算説明資料及び中期経営計画より

(表6) 資産運用の状況（単体）

(億円、%)

	17年度末	構成比	18年度末	構成比	19年度末	構成比	20年度末	構成比
有価証券	1,392,012	67.0	1,371,352	66.5	1,351,984	65.1	1,381,832	62.6
国債	627,497	30.2	583,565	28.3	536,361	25.8	504,934	22.8
地方債・社債等	171,526	8.2	162,791	7.9	159,048	7.6	165,225	7.4
外国証券等	592,988	28.5	624,995	30.3	656,575	31.6	711,672	32.2
うち外国債券	202,443	9.7	220,355	10.6	237,068	11.4	235,051	10.6
うち投資信託	390,426	18.7	404,339	19.6	419,010	20.1	475,911	21.5
金銭の信託（株式・国債等）	42,415	2.0	39,907	1.9	45,497	2.1	55,475	2.5
うち国内株式	22,861	1.1	21,417	1.0	18,596	0.8	22,617	1.0
貸出金	61,455	2.9	52,974	2.5	49,617	2.3	46,917	2.1
預け金等	493,146	23.7	506,742	24.6	514,854	24.8	606,670	27.5
短期運用資産・その他	88,306	4.2	88,775	4.3	113,242	5.4	115,057	5.2
運用資産合計	2,077,335	100.0	2,059,752	100.0	2,075,196	100.0	2,205,954	100.0

(出所) 各年3月期決算説明資料より

(表7) 評価損益の状況（単体）

(億円)

	17年度末		18年度末		19年度末		20年度末	
	BS計上額	評価損益	BS計上額	評価損益	BS計上額	評価損益	BS計上額	評価損益
満期保有目的の債券	314,589	10,035	272,425	7,931	241,707	4,908	251,780	2,381
その他目的	1,122,457	37,699	1,141,934	35,172	1,159,361	3,706	1,189,405	35,868
有価証券（A）	1,080,836	19,120	1,102,419	21,285	1,113,864	△ 7,515	1,133,929	24,702
国債	336,457	11,299	333,406	11,676	325,979	7,942	299,170	5,427
外国債券	202,119	3,753	220,030	6,377	237,068	4,294	235,051	10,313
投資信託	390,426	2,658	404,339	1,849	419,010	△ 20,404	475,911	7,762
その他	151,831	1,408	144,642	1,382	131,806	651	123,795	568
時価ヘッジ効果額（B）		5,687		2,664		3,083		△ 1,735
金銭の信託（C）	41,622	12,892	39,514	11,222	45,497	8,138	55,475	13,531
国内株式	22,861	12,620	21,417	11,064	18,596	8,165	22,617	13,634
その他	18,761	271	18,097	158	26,900	△ 27	32,858	△ 102
デリバティブ取引（D）	113,265	44	143,661	△ 898	163,403	△ 4,727	162,100	△ 5,380
評価損益合計（A + B + C + D）		37,744		34,274		△ 1,020		30,488

(出所) 各年3月期決算説明資料より

(表8) 資金利益の状況(単体)

国内業務部門 (億円)				
	17年度	18年度	19年度	20年度
資金利益	6,657	6,379	5,497	4,556
資金運用収益	8,520	7,528	6,290	5,183
うち国債利息	6,118	5,233	4,281	3,646
資金調達費用	1,862	1,149	793	626
国際業務部門				
	17年度	18年度	19年度	20年度
資金利益	5,099	3,782	4,270	5,061
資金運用収益	7,321	7,002	7,894	7,541
うち外国証券利息	7,303	6,987	7,874	7,509
資金調達費用	2,222	3,220	3,623	2,452
合計				
	17年度	18年度	19年度	20年度
資金利益	11,756	10,161	9,768	9,618
資金運用収益	15,027	13,579	13,180	11,982
資金調達費用	3,270	3,418	3,411	2,363

(出所) 各年3月期決算説明資料より

(参考) ポートフォリオの状況

(億円)				
	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末
円金利リスク資産	1,215,496	1,168,232	1,139,569	1,209,543
短期資産	548,489	553,631	571,866	669,423
国債・政府保証債	667,006	614,600	567,703	540,120
リスク性資産	790,345	819,314	848,705	911,207
地方債	64,051	63,839	59,863	54,938
社債等	79,944	78,654	75,944	75,342
外国証券等	579,312	601,210	634,023	682,131
貸出金	22,118	22,168	22,917	26,373
金銭の信託(株式)等	28,541	24,155	22,860	29,768
戦略投資領域	16,376	29,285	33,096	42,652
P E ファンド	4,690	12,294	17,419	2.2兆円
ヘッジファンド	8,910	9,946	1,699	0.0兆円
不動産ファンド	2,776	6,536	10,940	1.5兆円
その他	0	507	3,036	0.4兆円

(3) 事業の概況及び対処すべき課題(運用の高度化・多様化)

①事業の概況(運用の高度化・多様化)

2018年度	2019年度	2020年度
(運用の高度化・多様化) 国内の低金利環境が継続する中、安定的な収益確保のため、適切なリスク管理のもと、国際分散投資を進めました。リスク性資産への投資では、市場環境を踏まえつつ、外国証券投資やオルタナティブ投資等を実行しました。 2018年2月に株式会社かんぽ生命保険との共同出資により設立したJPインベストメント株式会社では、同年4月に「JPインベストメント1号投資事業有限責任組合」を組成し、投資を開始しました。	(運用の高度化・多様化) 国内の低金利環境が継続し、世界経済の先行き不透明感が高まる中、安定的な収益確保のため、適切なリスク管理のもと、国際分散投資を進めました。海外クレジット・クオリティ(投資先の信用力)に配意しつつ積み上げたほか、戦略的な投資領域と位置付けているプライベートエクイティファンド(成長が見込まれる未上場企業等へ投資するファンド)、不動産ファンド等への投資を、市場環境の変化を踏まえて選別的に実行しました。 株式会社かんぽ生命保険との共同出資により設立したJPインベストメント株式会社では、2018年4月に組成した第1号ファンドの投資実績を着実に積み上げました。 また、新型コロナウイルス感染拡大によるマーケット環境の悪化を受け、ALM委員	(運用の高度化・多様化) 新型コロナウイルス感染拡大の影響に伴う市場の混乱は落ち着きを取り戻しつつあるものの、先行き不透明な状況が継続し、国内の低金利環境など、厳しい運用環境の中、リスク・リターンやクレジットクオリティ(投資先の信用力等)を意識しつつ、リスク性資産残高を2021年3月末時点で91.1兆円まで拡大しました。リスク性資産のうち、戦略投資領域への投資については、優良な案件への選別的な投資に努め、残高を4.2兆円まで積み上げました。

	会(資産・負債の総合管理に係る専門的な協議を行う委員会)および経営会議において、当行に与える影響を確認のうえ、投資方針やリスク管理態勢を協議し、適切に対応しました。	
(財務健全性の確保) 運用の高度化・多様化を推進していく中、財務健全性の観点から必要十分な自己資本比率を確保しています。また、安定的な収益と財務健全性の両立のため、ALM(資産・負債の総合管理)・運用業務においてリスクアペタイト・フレームワークを導入し、ガバナンス態勢を高度化しました。	(財務健全性の確保) 運用の高度化・多様化を推進していく中、財務健全性の観点から必要十分な自己資本比率を確保しています。また、安定的な収益と財務健全性の両立のため、リスクアペタイト・フレームワークを活用し、当行が取得する適切なリスクの種類や水準を明確化したうえで、投資方針を決定しました。	(財務健全性の確保) 運用の高度化・多様化を推進していく中にあっても、財務健全性の観点から必要十分な自己資本比率を確保しています。また、「リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)」を活用し、当行が取得する適切なリスクの種類や水準を明確にしたうえで、安定的な収益と財務健全性のバランスに配慮した投資方針を決定しました。

②対処すべき課題(運用の高度化・多様化)

2018年度	2019年度	2020年度
(運用の高度化・多様化による収益確保) 国内の低金利長期化により、運用を取り巻く環境は厳しい状況にあるものの、国際分散投資の推進による資本の有効活用、リスク性資産への投資拡大による収益性向上を通じて、安定的な収益の確保を目指します。 リスク性資産への投資では、適切なリスク管理のもと、海外クレジット資産を中心に資産を積み上げ、オルタナティブ資産については、市場環境の変化を踏まえて選別的に投資を実行します。	(運用の高度化・多様化) 国内の低金利環境の継続に加え、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界経済の悪化や金融市場の混乱が継続する懸念など、運用を取り巻く環境は非常に厳しく、かつ不透明な状況にあります。 このため、金融市場の混乱が収束するまでの間は、ALM・運用業務について、リスク抑制的に対応することとし、混乱に収束の見通しが立った場合等は、市場動向に注視しつつ、許容されるリスクの範囲内で、追加的な収益確保に努めます。	※新たな中期経営計画(2021年度～2025年度)の概要については、次章で整理
(財務健全性の確保) 運用の高度化・多様化を推進していく中で、国際金融規制の段階的な厳格化も加わり、自己資本比率の低下が見込まれますが、財務健全性の観点から必要な自己資本比率を確保し、安定的な収益と財務健全性を両立させます。	(財務健全性の確保) 世界経済や金融市場の先行きが不透明な中で、財務健全性の観点から、運用の高度化・多様化に必要な自己資本比率を確保します。 また、市場環境の変化やポートフォリオ・商品の特性を踏まえ、リスク管理態勢を高度化します。	

(出所)各年度の株主総会招集ご通知

4 地域への資金の循環等の目標に対する実績

(1) 地域への資金の循環等目標

(中期経営計画)			
(主な内容)			
地域活性化ファンド			
・お客さまニーズの発掘 ・LP出資拡大、GP業務参入 地域金融機関との各種連携			

(2) 地域への資金の循環等に関する主な実績

- ・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（㈱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

(表9) 地域活性化ファンドへの参加等

2017年度以前の取り組み

	ファンド名称	参加年月	ファンド総額	対象地域
1	九州広域復興支援ファンド	2016年7月	約117億円	九州
2	KFG地域企業応援ファンド	2016年11月	25億円	九州
3	北海道成長企業応援ファンド	2016年11月	2億円※1	北海道
4	中部・北陸地域活性化ファンド	2017年4月	50億円以上※2	中部
5	しがぎん本業支援ファンド	2017年6月	6億円	近畿
6	とうほう事業承継ファンド	2017年8月	5億円	東北
7	九州せとうちポテンシャルバリューファンド	2017年11月	23億円※1	九州、中国
8	みやこ京大イノベーションファンド	2017年12月	約20億円※1	近畿
9	MBC Shisaku1号ファンド	2017年12月	約20億円※2	近畿
10	みちのく地域活性化ファンド	2017年3月	5億円	東北
11	ふくい未来企業支援ファンド	2017年3月	約5億円※1	中部
12	えひめ地域活性化ファンド	2017年3月	3億円	四国

2018年度の取り組み

	ファンド名称	参加年月	ファンド総額	対象地域
13	ヘルスケア・ニューフロンティアファンド	2018年8月	12.5億円	関東
14	とうきょう中小企業支援 2号ファンド	2018年8月	20億円	関東
15	サクセッション1号ファンド	2018年10月	30億円	全国
16	TOKYO・リレーションシップ 1号ファンド	2018年12月	34億円※1	関東
17	京大ベンチャーNVCC 2号ファンド	2019年3月	54億円	全国
18	あおぎん地域貢献ファンド	2019年3月	約3億円	東北

2019年度の取り組み

	ファンド名称	参加年月	ファンド総額	対象地域
19	観光遺産産業化ファンド	2019年6月	30億円※2	全国
20	地域次世代産業推進ファンド	2019年7月	7.1億円※1	全国
21	地域企業バリューアップ支援 1号ファンド	2019年7月	40億円	全国
22	成長応援ファンド	2019年7月	15.2億円	中部
23	アント・ブリッジ 5号Aファンド	2019年9月	212億円	全国
24	きらぼしキャピタル・マーカーキュリアインベストメントファンド	2019年10月	25.2億円	関東
25	秋田市中小企業振興ファンド	2019年11月	3億円	東北
26	東和地域活性化ファンド	2019年11月	5億円	関東
27	ふるさと連携応援ファンド	2020年1月	71億円	中国
28	令和元年台風等被害 広域復興支援ファンド	2020年1月	31.8億円※1	関東、甲信越、東北

2020年度の取り組み

	ファンド名称	参加年月	ファンド総額	対象地域
29	関西イノベーションファンドネットワークファンド	2020年4月	12億円※1	関西
30	近畿中部広域復興支援ファンド	2020年7月	32.8億円	近畿、中部
31	みやこ京大イノベーション 2号ファンド	2020年10月	100億円	関西
32	ドーガン・リージョナルバリューファンド	2020年12月	48.5億円	九州

※1: 設立日時点 ※2: 最終目標総額

(2020年度 地域ファイナンス)

	ファイナンス案件名	スキーム	取扱時期
1	鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業	PFI	2020年7月
2	栃木県総合スポーツゾーン東エリア整備運営事業	PFI	2020年8月

(2020年度 株式会社への出資)

	名称	参加年月	備考
1	株式会社日本共創プラットフォーム	2020年12月	資産運用の多角化を推進し、安定的な収益の獲得を目指すと共に、地域企業への信金循環を通じて、地域創生にも貢献
2	株式会社ディーカレット	2021年3月	中央銀行デジタル通貨(CBDC)の発行など、デジタル通貨の実現に向けた動きが世界的に拡大しているなかで、ディーカレットとのパートナーシップをさらに強化し一体となってデジタル通貨の実現のための取組みを推進

(出所) 19年度まで統合報告書(2019.4.1-2020.3.31)、20年度はHPから抜粋

(3) 事業の概況及び対処すべき課題(地域への資金の循環等)

① 事業の概況(地域への資金の循環等)

2018年度	2019年度	2020年度
(地域活性化への貢献) お客さまからお預かりした大切な資金を地域に循環させていくために、地域金融機関との連携を通じて、2016年度から地域活性化ファンドへの参加を積極的に推し進めています。2018年度も事業承継や起業・創業の支援等を目的として、新たに6件の地域活性化ファンドに参加しました。 また、京都銀行や鹿児島銀行で、当行ATMの利用手数料が地域限定で一部無料になるなど、ATMネットワークの活用等による地域金融機関との連携強化にも取り組みました。	(地域活性化への貢献) お客さまからお預かりした大切な資金を地域に循環させていくために、地域金融機関との連携を通じて、2016年度から地域活性化ファンドへの参加を積極的に推し進めています。2019年度も事業承継や起業・創業の支援等を目的として、新たに10件(累計28件)の地域活性化ファンドに参加しました。 また、2019年4月に愛媛銀行および名古屋銀行のお客さまによる当行ATMの利用手数料を一部無料にするなど、ATMネットワークの活用等による地域金融機関との連携強化に取り組みました。 さらに、2019年10月から川崎信用金庫と税公金取りまとめ事務の共同化を開始するなど、当行および地域金融機関の事務効率化や使用機器・要員の効率的な運用を図りました。	(地域活性化への貢献) お客さまからお預かりした大切な資金を地域に循環し、地域経済の活性化に貢献するために、地域金融機関との連携を通じて、2016年から地域活性化ファンドへの参加を積極的に推し進めています。2020年度も事業承継や起業・創業支援、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けている企業への支援等を目的として、新たに4件(累計32件)の地域活性化ファンドに参加しました。また、2021年1月には、長期的視点に立って地方創生に向けた取組みを行う投資・事業経営会社「株式会社日本共創プラットフォーム(JPiX)」に出資しました。 さらに、2019年10月から開始している税公金の取りまとめ事務の共同化については、2021年3月から京都信用金庫・尼崎信用金庫とも開始するなど、地域金融機関との連携強化に取り組みました。

②対処すべき課題(地域への資金の循環等)

2018年度	2019年度	2020年度
引き続き、地域金融機関との連携・協同により、地域経済の発展・成長に貢献します。 地域活性化ファンドへの出資を推し進めるとともに、ATMネットワークの活用や事務の共同化等を通じて、地域金融機関との協業関係を深めます。 さらなる貢献に向けて、案件選定・投資判断などを行うファンド運営(GP:General Partner)への参入を目指します。	引き続き、地域金融機関との連携・協同により、地域経済の発展・成長に貢献します。 地域活性化ファンドへの出資を推し進めるとともに、ATMネットワークの活用や事務の共同化等を通じて、地域金融機関との協業関係を深めます。 さらなる貢献に向けて、案件選定・投資判断などを行うファンド運営(GP:General Partner)への参入を目指します。	※新たな中期経営計画(2021年度～2025年度)の概要については、次章で整理

(出所)各年度の株主総会招集ご通知

5 経営管理態勢の強化等の目標に対する実績

(1)経営管理態勢の強化の目標

【経営管理態勢の強化等】 (中期経営計画)	
(計数目標)	
経費	〔既定経費〕(20年度)▲300億円(17年度比)→達成 〔業務効率化〕(3年間)▲2,000人相当分(17年度比約▲10%相当)→達成
株主還元	〔1株あたり配当額〕(3年間)年間50円確保→達成

(2)経営管理態勢の強化に関する主な実績

・業務改革・生産性向上の取組は進展(既定経費(17年度比)▲582億円)。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
・前中計の方針に沿った株主還元を実施
・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

(表10) その他目標に対する実績(連結)

その他目標	17年度 (実績)	20年度 中計目標	18年度 (実績)	19年度 (実績)	20年度		20年度 中計比
					(予想)	(実績)	
既定経費	約10,350億円	2017年度比▲300億円 約10,050億円	▲100億円 約10,250億円	▲400億円 約9,950億円	▲350億円 約10,000億円	▲582億円 9,768億円(逆算)	103%
業務効率化	総人員数18,382	3年間▲2,000人相当分	- 総人員数17,937 17/4/1-18/4/1	▲1,700人 総人員数17,161 17/4/1-19/4/1	-	▲2,533人 総人員数16,472 17/4/1-20/4/1	127%
配当	年間50円	3年間50円確保	年間50円	年間50円	年間50円	年間50円	100%

(出所) 各年3月期決算説明会資料及び中期経営計画より

(表11) 経営管理態勢関係の決算計数等（単体）

営業経費の状況 (億円)					業務効率化等による人員削減 (人)					
	17年度	18年度	19年度	20年度		2017/4/1	2018/4/1	2019/4/1	2020/4/1	2021/4/1
人件費	1,264	1,242	1,206	1,172	総人員数※	18,382	17,937	17,161	16,472	16,096
うち給与・手当	1,033	1,016	986	960	うち事務等	7,881	7,484	6,940	-	-
物件費	8,389	8,416	8,443	8,342	うち市場・リスク管理等	300	346	358	-	-
うち代理店手数料（日本郵便）	5,981	6,006	3,697	3,663	うち営業等	4,946	5,234	5,266	4,925	4,319
うち拠出金（郵政管理機構）	-	-	2,378	2,374						
うち預金保険料	605	596	594	574	(増減数累計)			17/4/1~ 19/4/1	17/4/1~ 20/4/1	17/4/1~ 21/4/1
税金	774	695	533	565	総人員数（増減数累計）			▲1,050	▲1,910	-
合計	10,428	10,353	10,183	10,080	効率化・生産性向上による			▲1,700	▲2,533	-
従業員の状況					成長分野へのリソース配分			+650	+623	-
	17年度末	18年度末	19年度末	20年度末	※期間雇用社員を含む					
使用人数	13,009人	12,800人	12,477人	12,408人	(出所) 各年決算説明会資料より					
平均年齢	42.5歳	42.8歳	43.3歳	43.8歳						
平均勤続年数	19.0年	19.2年	19.5年	19.9年						
平均年間給与（賞与等を含む）	6,546千円	6,699千円	6,759千円	6,746千円						

(出所) 各年3月期決算説明会資料及び有価証券報告書より

(3) 事業の概況及び対処すべき課題（経営管理態勢の強化）

① 事業の概況（経営管理態勢の強化）

2018年度	2019年度	2020年度
（お客さま本位の業務運営・コンプライアンス態勢の強化） 各種研修等を通じたコンプライアンス意識のさらなる浸透や資産運用商品の適正な販売など、内部管理態勢を一層強化しました。加えて、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づく取組状況を定期的に確認するため、成果指標（KPI）を設定し、その結果を公表するなど、「お客さま本位の良質な金融サービス」の提供に取り組んでいます。	（お客さま本位の業務運営・コンプライアンス態勢の強化） 当行の経営理念に則り、お客さまからいただいた声を経営にいかし、お客さま本位の業務運営に一層努めるとともに、各種研修等を通じ、コンプライアンス意識のさらなる浸透に取り組みました。当行は「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を制定し、当該方針に基づく取組状況を定期的に確認するため、成果指標（KPI）を設定し、その結果を公表するなど、「お客さま本位の良質な金融サービス」の提供に取り組んでいます。また、お客さま本位のサービス向上を継続的に実践していくため、代表執行役社長を委員長とする「サービス向上委員会」を設置しました。経営陣が責任をもって、お客さま本位の業務運営の一層の推進・実践に取り組んでまいります。	（お客さま本位の業務運営） キャッシュレス決済サービスにおける不正利用事案では、当行の監査委員会より、当該事案に係るガバナンスの構築・運用状況の検証が行われ、改善に向けた提言が報告されました。また、「JP改革実行委員会」からも、当行のガバナンス等に係る検証結果が公表され、ガバナンス強化に向けた改善案が提言されました。こうした提言を踏まえ、2021年1月に「お客さまサービス統括部」を、2021年3月には「キャッシュレス被害相談デスク」を設置するなど、お客さまからの苦情や相談対応について受付から解決まで一元的に管理する態勢を整備しました。また、新商品や新サービスの導入時や導入後の継続的なセキュリティ検証態勢を強化するため、2021年4月に「リスク管理委員会」の下部組織として「新商品・新サービス検討小委員会（営業/事務）」や「システムリスク小委

		員会」を設置することを決定しました。 さらに、2020年2月に設置した代表執行役社長が委員長を務める「サービス向上委員会」を中心に、お客さま本位の業務運営の強化に全社一体となって取り組みました。具体的には、お客さまの声に接する全国の店舗等の社員と経営とのコミュニケーション強化を図るために、社長による「トップメッセージ動画」を定期的に全社員向けに配信したほか、社長直通の意見箱を全社員がアクセスできる社内イントラネット上に設置するなど、組織風土・文化改革に取り組みました。 (コンプライアンス態勢の強化) グループ一体となって信頼回復に向けた業務運営を進めている最中、2021年4月6日に公表した、長崎県内の郵便局における長期・高額な現金詐欺取事案を含め、部内犯罪が増加している事態を深刻に受け止めています。いずれの事案についても、被害に遭われたお客さまに対する補償を行うとともに、日本郵便株式会社と連携し、発生原因の分析、再発防止策の検討等を行い、不祥事件の撲滅に向けてコンプライアンスの徹底・強化に取り組んでいます。 このほか、資産運用商品については、適正な販売に努めるとともに、内部通報窓口の改善に取り組みしました。 また、国際的な責務であるマネー・ロンダリングおよびテロ資金供与防止対策については、商品・サービスの見直し、モニタリングの高度化や新システム構築に向けた準備など態勢強化に取り組みしました。
(リスクガバナンスの強化) 当行では、リスクガバナンスの中核となるリスクアペタイト・フレームワークを段階的に導入しています。2018年度は、ALM・運用業務においてリスクアペタイト・フレームワー	(リスクガバナンスの強化) 当行では、リスクガバナンスの中核となるリスクアペタイト・フレームワークを段階的に導入しており、2019年度は、リスクアペタイト・フレームワークの対象をALM(資産・負債の	(リスクガバナンスの強化) 当行ではリスクガバナンスの中核となる「リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)」を導入しており、RAFの枠組みに基づき、リスクアペタイト方針・指標・トップリスクの

クを導入するとともに、当行業務全体への拡大に向けた議論・検討を進めました。	総合管理)・運用業務から当行業務全般に拡大し、経営管理態勢の高度化を図りました。	選定・管理を継続的に行うことで、経営管理態勢の強化を図りました。 また「サービス向上委員会」や「コンプライアンス委員会」など、経営会議の諮問機関である専門委員会の連携強化等を通じて、縦割り組織からの脱却を図り、横断的なリスクガバナンスの向上に努めました。
	(サーバー攻撃への態勢) 複雑・巧妙化するサイバー攻撃への対応として、不正なアクセスの監視や被害防止に向けた態勢整備を進めました。特に、東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催に向けたサイバー攻撃の脅威の高まりを踏まえ、対応の強化を図りました。	(サーバー攻撃への態勢) 複雑・巧妙化するサイバー攻撃への対応として、不正なアクセスの監視や被害防止に向けたサイバーセキュリティ態勢の強化に努めております。特に、東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催に向けたサイバー攻撃の脅威の高まりへの備えを強化したほか、キャッシュレス決済サービス不正利用事案を踏まえた対策に取り組みました。
(金融犯罪、反社会的勢力への対応) マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策への国際的・社会的要請の高まりを踏まえ、一元的かつ迅速な対策を行うための専門部署を新設するなど、態勢強化に取り組んでいます。	(マネー・ロンダリング及びテロ資金供与への対応) マネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策への国際的・社会的要請の高まりを踏まえ、行内の対応態勢を整備するとともに、商品・サービスを見直すなど、対応の強化を図りました。	
(人事戦略) 成長分野・強化分野の推進に向けた人材育成に注力したほか、社員の多様性に対応した働きやすい職場環境の整備により、ダイバーシティ・マネジメント(多様な人材の活用)を推進しました。	(人事戦略) 成長分野・強化分野の推進に向けた人材育成に注力したほか、男性育児休業取得の促進など、社員の多様性に対応した働きやすい職場環境の整備により、ダイバーシティ・マネジメント(多様な人材の活用)を推進しました。	(人事戦略) 女性管理社員自立の上昇、キャリアチャレンジ(社内公募)の導入等によるキャリア形成支援、“イクボス”の養成や、新型コロナウイルス感染拡大を契機としたテレワークやweb会議環境の整備、フレックスタイム制の推進など、社員の多様性に対応した働きやすい職場環境作りに加え、生産性の向上等により、ダイバーシティ・マネジメントを推進しました。 また、トランザクション業務(窓口等における定型業務)を効率化する一方、運用の高度化・多様化、サイバー・デジタル等の強化・成長分野への人材確保・育成を推進しました。

(コストマネジメントの徹底・ITの有効活用) すべての貯金事務センターにおいてイメージワークフローシステムの導入を完了するなど、ITの有効活用による事務効率化を進めました。このようにBPR(業務プロセスの变革による生産性の向上)を継続するとともに、経費の効率的使用に努めました。	(コストマネジメントの徹底・ITの有効活用) 貯金事務センターにおいて業務のRPA化(ソフトウェアロボットによる業務プロセスの自動化)を推進するなど、デジタル技術の活用による業務効率化に取り組みました。 また、トランザクション業務(窓口等における定型業務)のスリム化にあわせて、経営資源をコンサルティング業務に再配分し、人的資源の有効活用等を進めることで、お客さまサービスの充実に努めました。 加えて、当行と外部事業者が連携し、お客さまに安全かつ利便性の高い高度な金融サービスをご提供するため、当行システムと当行外システムとの連携強化に必要なシステム基盤(外部連携基盤:API)の整備・拡大や、セキュリティ強化の観点から「ゆうちょ認証アプリ」のサービス開始によるゆうちょダイレクトの生体認証の導入等に取り組みました。	
(ESG(環境、社会、ガバナンス)) 当行はCSR(企業の社会的責任)を事業活動と一体不可分であると認識しています。 世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」も踏まえ、「お客さま・マーケット」「地域社会」「社員(ダイバーシティ・マネジメント)」「環境」の4つのテーマ設定のもと、当行の業務の特性をいかした活動に取り組みました。	(ESG(環境、社会、ガバナンス)) 当行はESGを事業活動と一体不可欠であると認識しており、ESGに一元的に対応するための専門部署として、経営企画部内に「ESG室」の新設を決定しました。 世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」も踏まえ、「お客さま・マーケット」「地域社会」「社員(ダイバーシティ・マネジメント)」「環境」の4つのテーマ設定のもと、当行の業務の特性をいかした活動に取り組みました。 このうち、「環境」については、2019年4月に、気候変動への対応として、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、同提言を踏まえた気候変動への対応について、事業活動を通じた取組みを推進する観点から「ゆうちょ銀行環境方針」を改定し、「ESG投資方針」を策定する等、態勢整備を進めました。	(ESG(環境、社会、ガバナンス)) 当行では、ESG・CSRの推進を経営上の最重要施策の1つとして位置付けております。本事業年度においては、国際目標であるSDGs等を踏まえ、「お客さま・マーケット」「地域社会」「社員(ダイバーシティ・マネジメント)」「環境」の4つをテーマとして設定し、ESGの取組みを推進しました。 具体的な取組み例としては、2020年4月にESG室を新設、従来の「CSR委員会」を「ESG・CSR委員会」(経営企画部所管)に改組することでESG推進態勢を整備しました。また、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づく気候変動リスクシナリオ分析の着手、ESG投資方針の改正等の取組みを実施しました。

②対処すべき課題（経営管理態勢の強化等）

2018年度	2019年度	2020年度
	（お客さま本位の業務運営） 「サービス向上委員会」を中心に、お客さま本位の業務運営に全社一体となって取り組みます。お客さまの声を起点とした商品・サービスの改善を推進するため、全国の店舗等やコールセンターにお寄せいただいたお客様の声やアンケート等を活用してまいります。また、コンプライアンスに関する指導・研修を強化し、お客さま目線に立った適正な投資勧誘・販売プロセスを徹底します。 お客さま本位の業務運営の強化に向けた取組みについては、項目ごとに取組状況を公表します。	※新たな中期経営計画（2021年度～2025年度）の概要については、次章で整理
（リスクガバナンスの強化） コーポレートガバナンスの強化に向けて、リスクガバナンスの中核となるリスクアペタイト・フレームワークの対象をALM・運用業務から業務全体へ拡大し、経営管理態勢の高度化を図ります。	（リスクガバナンスの強化） 全社的なリスクアペタイト・フレームワークに基づく業務運営を実施し、経営管理態勢の一層の高度化を図ります。 また、店舗等と本社間のコミュニケーションを強化するとともに、コンプライアンス部門の牽制機能強化と監査部門の独立性・客観性強化により、コーポレートガバナンスの向上に努めます。	
（サーバー攻撃への態勢） 不正なアクセスの監視や被害防止に向けた対応を行っていきますが、複雑・巧妙化するサイバー攻撃に対し、最新の動向に基づいて、引き続きサイバーセキュリティ態勢を強化します。	（サーバー攻撃への態勢） 不正なアクセスの監視や被害防止に向けた対応を行っていきますが、複雑・巧妙化するサイバー攻撃に対し、最新の動向に基づいて、引き続きサイバーセキュリティ態勢を強化します。特に2021年夏に開催が延期された東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向け、サイバー攻撃の脅威の高まりへの対応力を一層向上させます。	
（コンプライアンス態勢の強化） コンプライアンス意識のさらなる浸透や資産運用商品の適正な販売に引き続き努めます。 また、マネー・ロンダリング、テロ資金供与防止の対応を一層強化していきます。これらの取組みを通じて、社会的責任を果たします。	（コンプライアンス態勢の強化） コンプライアンス意識のさらなる浸透や資産運用商品の適正な販売に引き続き努めます。 また、国際的な債務であるマネー・ロンダリングおよびテロ資金供与防止策を一層強化	

	します。これらの取組みを通じて、社会的責任を果たします。	
(人事戦略) 女性管理社員比率の上昇等を含めたキャリア形成支援、働き方の見直しによる生産性の向上、社員の多様性に対応した働きやすい職場環境の整備等により、ダイバーシティ・マネジメント(多様な人材の活用)を推進します。 投資信託の販売拡大、運用の高度化・多様化等の強化分野・成長分野を中心とした人材育成に注力します。	(人事戦略) 女性管理社員比率の上昇等を含めたキャリア形成支援、働き方の見直しによる生産性の向上、社員の多様性に対応した働きやすい職場環境の整備等により、ダイバーシティ・マネジメント(多様な人材の活用)を推進します。 コンサルティング業務、運用の高度化・多様化等の強化分野・成長分野を中心とした人材育成に注力します。	
(コストマネジメントの徹底・ITの有効活用) 費用対効果を踏まえたコストマネジメントの徹底と、デジタル技術の活用により、業務を効率化し、生産性を向上させます。トランザクション業務(窓口等における定型業務)のスリム化にあわせて、経営資源をコンサルティング業務に再配分し、人的資源の有効活用等を進めることで、お客さまサービスの充実に努めます。 加えて、お客さまの利便性の向上のため、当行システムと当行外システムとの連携強化に必要なシステム基盤(外部連携基盤:API)の整備・拡大やゆうちょダイレクトへの生体認証の導入を進めます。		
(ESG(環境、社会、ガバナンス)) 経営と密接不可分なものとして、国連で採択された国際目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」を踏まえた取組みを進め、企業価値の向上との両立を目指します。具体的には、「お客さま・マーケット」「地域社会」「社員(ダイバーシティ・マネジメント)」「環境」のテーマに対して、当行の業務の特性をいかした活動を継続します。 このうち、「環境」については、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同しており、本提言の趣旨を踏まえた取組みを進めています。	(ESG(環境、社会、ガバナンス)) 国連で採択された国際目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」やESGを踏まえた取組みについては、経営戦略や事業戦略と一体的に進め、企業価値の向上を目指します。具体的には、「お客さま・マーケット」「地域社会」「社員(ダイバーシティ・マネジメント)」「環境」のテーマに対して、当行の業務の特性をいかした活動を継続します。 このうち、「環境」については、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づき、気候変動に関する取組みや指標を経営計画に反映し、それらの開示に向け、ESGの推進態勢を強化します。	

(出所)各年度の株主総会招集ご通知

第2章 ゆうちょ銀行中期経営計画（2021年度～2025年度）

1 中期経営計画（2021年5月14日公表）の概要（ゆうちょ銀行ホームページから抜粋）

(1) 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）	

(2) 中期経営計画の基本方針（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	D X 推 進	E S G 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		

(3) 5つの重点戦略のポイント

①	・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	DX推進	ESG経営の推進
②	・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	・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、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		

(4) 財務目標

<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)	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)	14.09%	10%程度 (確保すべき水準)	10%程度 (確保すべき水準)

(5) 収益ロードマップ

(単位：億円)

〔経常利益の増減要因〕							
	市場運用・ リスク管理深化				リテール ビジネス の变革	業務改革・ 生産性向上	
経常利益	資金収支等				役務取引等 利益	営業経費 削減	経常利益
3,942	+310				+230	+550	5,000程度
純利益	外債 償還益	国債等	外債投 資信託	戦略投資 領域等			純利益
2,801	▲2,890	▲1,040	+840	+3,400			3,500
2020年度					2025年度		

(6) 株主還元方針

株主還元方針	株主還元方針に関する基本的な考え方
● 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。	● 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。
2021年度計画 DPS予想：40円 配当性向予想：57.6%	

(7) 目標 KPI

	2020年度	2025年度
通帳アプリ登録口座数	約280万口座	1,000万口座
つみたてNISA稼働口座数	約13万口座	40万口座
地域活性化ファンド出資件数	32件	50件
事務共同化実施金融機関数	3金融機関 (2貯金事務センター)	約20金融機関 (11貯金事務センター)
リスク性資産	91.1兆円	110兆円程度
戦略投資領域残高	4.2兆円	10兆円程度
(ESG関連)		
CO2排出量削減比率	—	▲46% (2030年度/2019年度比)
ESGテーマ投資残高	1.2兆円	2兆円
女性管理職比率	15.7% (2021年4月時点)	20% (2026年4月までの達成目標)
育児休暇取得率	99.5%	100% (性別問わず)
障がい者雇用率	2.7%	2.7%以上

(8) 全体まとめ

5つの重点戦略				キーワード	目標KPI（2025年度）	財務目標等（2025年度）
①	リテールビジネスの変革	DX推進	【デジタルサービス戦略】 共創プラットフォームの構築 ＝リアルとデジタルの相互補完 ・リアルチャネル＝郵便局ネットワーク ・サポートチャネル＝コールセンター等 ・デジタルチャネル＝Web、アプリ等	通帳アプリ登録口座数 1,000万口座	役務取引等利益 +230億円	
			【資産形成サポートビジネス】 ・対面チャネル ・デジタルチャネル	つみたてNISA稼働口座数 約13万口座		
			【新規ビジネス】 ・長い人生をサポートするサービス ・利便性を高めるサービス			
②	業務改革・生産性向上	ESG経営の推進	・コールセンターへのAIシステムの導入 ・営業店への窓口タブレットの導入	（業務量削減により3,000人の人員減、2020年4月→2025年4月）	OHR 66%以下 営業経費削減 +550億円	
③	地域への資金循環・地域リレーション機能の強化		・エクイティ性資金の供給 ・地域ファイナンス機能の強化	地域活性化ファンド出資件数 50件		
			・事務共同化（税公金取りまとめ事務） ・ATMネットワークの活用	事務共同化実施金融機関数 約20金融機関		
④	市場運用・リスク管理の深化		【国際分散投資の推進】 ・投資適格領域を中心に残高を拡大	リスク性資産 110兆円程度	資金収支等 +310億円 外債償還益 ▲2,890億円 国債等 ▲1,040億円 外債投資信託 +840億円 戦略投資領域等 +3,400億円 自己資本比率 10%程度 CET1比率 10%程度	
			・選別的な投資により残高を拡大	戦略投資領域残高 10兆円程度		
		【リスク管理態勢】 ・運用の高度化・多様化を推進するとともに、リスク管理を深化				
⑤	経営基盤の強化	・組織風土改革		経常利益 5,000億円以上 純利益 3,500億円以上 ROE 3.6%以上		
		・ESG経営の推進	CO2排出量削減比率 ▲46% （2030年度/2019年度比） ESGテーマ投資残高 2兆円 女性管理職比率 20% （2026年4月までの達成目標） 育児休暇取得率 100%（性別問わず） 障がい者雇用率 2.7%以上			

【参考】業績予想(2021年度)

2021年度業績予想（連結）			2021年度配当予想		
	2020年度 （実績）	2021年度 （予想）		2020年度 （実績）	2021年度 （予想）
資金収支等※	12,701	12,400	1株当たり配当金	50円	(注) 40円
役務取引等利益	1,279	1,290	配当総額	1,874億円	1,499億円
営業経費	10,093	10,150	配当性向	66.9%	57.6%
経常利益	3,942	(注) 3,550	(注) 11/12に業績予想及び配当予想を修正 新予想：経常利益 4,850億円、親会社株主純利益 3,500億円、配当 47円		
親会社株主純利益	2,801	(注) 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）

（出所）個人向け投資家説明会資料（2021年7月14日）

2 5つの重点戦略(ゆうちょ銀行ホームページ 統合報告書2021から抜粋)

(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

デジタルサービス戦略

○リテールビジネスの変革の一つとして、デジタルサービス戦略を展開

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進めます。また、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」の構築にも努めてまいります。

具体的には、各種デジタルサービスの本人確認機能等のセキュリティの強化、「通帳アプリ」の機能拡充や「家計簿・家計相談アプリ」の構築、UI/UX※1の継続的な改善等に取り組んでまいります。

また、全国の郵便局ネットワークを活用することで、お客さまに最適なチャネルをご案内するとともに、デジタルサービスの身近なサポートも行なってまいります。

当行は、邦銀随一の顧客基盤を有するため、「通帳アプリ」を中心に、デジタル領域での顧客基盤の拡大に取り組み、多くのお客さまに安心、便利にご利用いただけるデジタルサービスの普及に努めてまいります。

【KPI】

アプリ通帳アプリ登録口座数の KPI を設定し、通帳アプリを起点として、邦銀随一のお客さま基盤をベースにデジタルサービスの普及を目指します。

	2020年度	2025年度
通帳アプリ登録口座数	約280万口座	1,000万口座

資産形成サポートサービス

○対面／デジタルチャネルでお客さまに最適なサービスを提供

資産形成サポートビジネスについては、お客さま本位の業務運営のもと、いつもの社員に相談できる「対面チャネル」と、かんたん・べんり・低コストの「デジタルチャネル」でお客さまに最適なサービスを提供してまいります。

対面チャネルにおいては、資産運用商品のラインアップを当行の顧客層に合った商品に整理するとともに、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案してまいります。また、オンライン相談機能の導入・拡大や、「資産運用コンサルタント」の育成等を進め、お客さまに一層寄り添ったライフプラン・コンサルティングを実施してまいります。

一方、デジタルチャネルにおいては、競争力のある料金水準のもと、Web サイトやアプリでのサービスを拡充するなど、誰でも使いやすい資産運用プラットフォームの整備に努めてまいります。

【KPI】

つみたて NISA 稼働口座数の KPI を設定し、資産形成ニーズのある投資初心者のお客さまには、積立投資を主にご提案していきます。

	2020年度	2025年度
つみたてNISA稼働口座数	約13万口座	40万口座

新規ビジネスの推進

○新たなビジネスを創出し、価値を提供

お客さまの人生を長くサポートする新サービスや、利便性をより高める新サービスを展開します。

具体的には、「口座貸越サービス」や「フラット 35」の直接取扱いを 2021 年 5 月から開始しています。また、「投資一任サービス」や「相続・信託サービス」についてもサービスの開始に向けて準備していきます。

(2) デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上

直営店窓口・貯金事務センター等の業務改革

○デジタル技術を活用した業務改革を推進

店舗においては、窓口タブレットを導入する等、定型的な取引のセルフ処理を可能とするしくみを広げるとともに、デジタルチャネルの充実を図り、お客さまの取引チャネルの選択肢を拡充しながら、窓口業務の効率化を進めていきます。

貯金事務センターにおいては、AI-OCR※1・RPA※2の拡大や、BPMS※3の導入等、デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化を推進していきます。

※1 AI を活用し、手書き文字等の認識率を向上した OCR。

※2 Robotics Process Automation の略。今まで人間がマウスやキーボードで操作していた、端末操作等を自動化すること等によって、作業時間の短縮や品質向上を図る技術。

※3 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のこと

経営資源のシフトによる生産性向上

○営業経費の削減と OHR の改善を実現

業務改革の取り組みを通じ、直営店や貯金事務センター等の業務量を削減する一方、

計画的なスキルアップにより強化分野に人員をシフトすることで、態勢の整備と生産性の向上を図っていきます。

また、戦略的な IT 投資等、重点分野への投資を強化しつつ、既定経費の削減により、経営の効率性の改善を目指していきます。

人員計画			
(人)			
2020年4月	業務量削減	強化分野の増員	2025年4月計画
16,500	▲3,800	+800	13,500 (▲3,000)
業務量削減により、3,000人の人員減 (採用調整による自然減で実現)			
直営店コストの減少を日本郵便への委託手数料に反映			
業務量減少に伴い窓口端末機も削減			

営業経費の削減・OHR改善				
(億円)				
2020年度	既定経費の削減		重点分野への投資	2025年度計画
10,100 (OHR 72%)	▲940		+390	9,550
	日本郵便への委託手数料等	その他既定経費		
	▲650	▲290		
営業経費▲550億円（2020年度対比）				
OHR 66%以下				

(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

地域への資金循環

○地域のリスクマネー・ニーズに応える

お客さまからお預かりした大切な資金を、地域に循環させていくために、多様な枠組みを通じた資金供給により、地域活性化への貢献に努めてまいります。特に「地域活性化ファンド」を通じたエクイティ性資金の供給のみならず「株式会社日本共創プラットフォーム（JPiX）」や「JP インベストメント株式会社」を通じた、地域のリスクマネー・ニーズにも応えてまいります。

【KPI】

地域活性化ファンド出資件数（累計）の KPI を設定し、「地域への資金循環」に向けて取り組んでいきます。

	2020年度	2025年度
地域活性化ファンド出資件数	32件	50件

地域の金融プラットフォームへ

○ATM ネットワークの活用と事務共同化

地域金融機関と連携し、「地域の金融プラットフォーム」の中核として、当行の ATM ネットワークの活用や事務の共同化など各地域の実情に応じた金融ニーズにも応えていきます。

【KPI】

事務共同化実施金融機関数の KPI を設定し、地域金融機関との一層のリレーション強化に取り組んでいきます。

	2020年度	2025年度
事務共同化実施金融機関数	3金融機関 (2貯金事務センター)	約20金融機関 (11貯金事務センター)

推進態勢の強化

地域経済活性化に向けた取り組みについては、地方公共団体・地域金融機関との連携を一層強化しながら推進するため、2021年4月に「地域リレーション部門」を新設しています。

(4) ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化

国際分散投資の推進

低金利が継続する厳しい経営環境の中、「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、収益性の向上を目指して国際分散投資を拡充していきます。

具体的には、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きます。また、リスク性資産のうち、戦略投資領域については、選別的に投資を進め、残高の拡大を目指していきます。

※ リスクアペタイト（自社のビジネスモデルの個性を踏まえた上で、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。

【KPI】

上記方針のもと、国際分散投資を拡充し、2025年度末にはリスク性資産残高 110 兆円程度、戦略投資領域残高 10 兆円程度を見込んでいます。

	2020年度	2025年度
リスク性資産	91.1兆円	110兆円程度
戦略投資領域残高	4.2兆円	10兆円程度

ストレス耐性の強化・リスク管理の深化

○適切なリスクテイクによる収益向上

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、ストレステストの高度化やモニタリングの強化等、リスク管理の深化に一層努めていきます。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っていきます。

※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。

(5) 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

組織風土改革

○サービス向上委員会の体制

お客さま本位の業務運営の一層の推進・実践を図っていくことを目的に、代表執行役社長を委員長とする専門委員会「サービス向上委員会」を設置しました。「お客さまの声」と「社員の声」をいかし、経営陣を中心に商品・サービスの改善・向上に取り組んでいます。

○お客さまの声・社員の声を取り入れるしくみ

- ・社長・役員の動画メッセージの定期配信
- ・フロンタインミーティングの実施（経営陣とのコミュニケーション強化策）
- ・「ゆうちょ銀行社長直通ご意見箱」の設置
- ・お客さまサービス統括部への改組、

内部管理態勢の強化

○リスクマネジメント態勢の強化

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など、リスクマネジメント態勢の強化に取り組めます。

○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等、「安心・安全の確保」に努めていきます。

○マネー・ローンダリング／テロ資金供与対策の高度化

当行は、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則して、基本的な方針を定め、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与（以下、「マネロン等」といいます。）対策について、経営上の最重要課題であるとの認識のもと、経営主導により態勢整備を進めています。

具体的には、当行が行うさまざまな業務がマネロン等に悪用されることを防止する観点から、事業の特性、代理店の状況および法令等を踏まえてリスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った適切な対応を講じています。

また、外部の専門的知見も活用しながら経営陣が主導的にマネロン等対策に取り組むとともに、マネロン等対策に係る統括責任者をコンプライアンス部門担当執行役とするなど、マネロン等対策にかかわる役員および社員の役割・責任を明確にしてマネロン等の防止に取り組んでいます。

○コンプライアンス態勢の強化

グループ一体となって信頼回復に向けた業務運営を進めている最中、2021年4月6日に公表した、長崎県内の郵便局における長期・高額な現金詐欺事案を含め、部内犯罪が増加している事態を深刻に受けとめています。いずれの事案についても、被害に遭われたお客さまに対する補償を行うとともに、日本郵便株式会社と連携し、発生原因の分析、再発防止策の検討等を行い、不祥事件の撲滅に向けてコンプライアンスの徹底・強化に取り組んでいます。

このほか、資産運用商品については、適正な販売に努めるとともに、内部通報窓口の改善に取り組みました。

今後のIT投資計画

お客さまからの信頼を深めるためには、高品質なシステム基盤の存在が不可欠であると考えています。中期経営計画では、従来から行ってきた基幹システム等に係る「安定的かつ持続可能な業務運営のためのIT投資」として、5年間で5,000億円程度の投資を計画しています。加えて、「新たな成長に向けた戦略的なIT投資」として1,300億円程度を投資し、DX推進等を図っていきます。

(6) その他（ESG経営の推進）

環境の負荷低減

- ・TCFD提言に沿った取り組み強化
- ・ペーパーレス化推進、CO2排出量削減
- ・ESG投資の推進

【KPI】

	2020年度	2025年度
CO2排出量削減比率	—	▲46%（2030年度/2019年度比）
ESGテーマ投資残高	1.2兆円	2兆円

働き方改革、ガバナンス醸成の推進

- ・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

【KPI】

	2020年度	2025年度
女性管理職比率	15.7%（2021年4月時点）	20%（2026年4月までの達成目標）
育児休暇取得率	99.5%	100%（性別問わず）
障がい者雇用率	2.7%	2.7%以上