

株式会社ゆうちょ銀行  
テーマ別投資家説明会

# 「ESGへの 取り組みについて」

2024年3月21日（木）



1 サステナビリティ戦略概要

2 人財戦略の基本的な考え方・主要施策

3 組織文化・風土改革について

4 ゆうちょ銀行のガバナンス

### 1 サステナビリティ戦略概要

### 2 人財戦略の基本的な考え方・主要施策

### 3 組織文化・風土改革について

### 4 ゆうちょ銀行のガバナンス

みなさん、こんにちは。ゆうちょ銀行執行役副社長の矢野でございます。

私がみなさんにまず申し上げたいことは、

ゆうちょ銀行は、ESG、サステナビリティ、SDGsといった言葉が一般化する以前から、ある意味、創業以来一貫して、経営の要として、こうしたテーマに取り組んできているということです。

銀行業の「機能」は一般的に「預金、貸出、為替」と定義されていますが、当行の場合、「社会課題を解決したい」「国民生活の向上に寄与したい」という「志」が「機能」と不可分一体となっており、そうした意味で、私達は一般的な“銀行”とは一味違うユニークな存在であると自負しています。

本日は、各登壇者からの話を通じて、当行の役職員が、企業価値向上はもちろん、日本社会の持続的な成長に寄与するという強い使命感のもと、ESG経営に取り組んでいる、その熱い思いを感じていただきたいと思います。

それでは、まず私から、ゆうちょ銀行の「サステナビリティ戦略の概要」につき、その特色にフォーカスしながら、ご説明いたします。

## 創業以来の精神

- 金融サービスを「あまねく全国において公平に」提供する精神が、創業以来の「ゆうちょらしさ」の根幹。
- SDGsの基本理念である「誰一人取り残さない」との親和性が大。

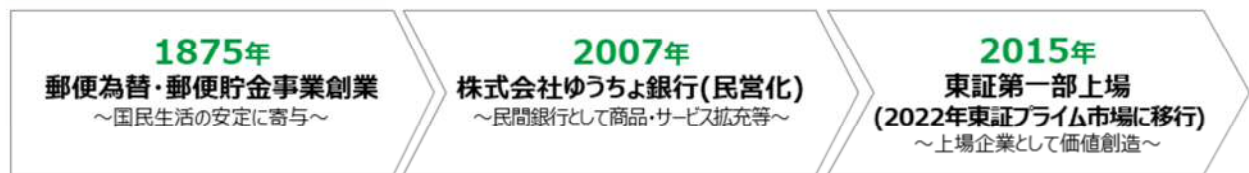
### 「郵便貯金」創設（1875年）の趣旨

「国民に簡易で確実な貯蓄手段をあまねく公平に提供し、国民の経済生活の安定を図り、その福祉を増進すること」

### 「金融ユニバーサルサービス」の定義

「簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務を、利用者本位の簡便な方法により、郵便局で一体的にかつ、あまねく全国において公平に利用できるようにする責務（郵政民営化法第7条の2第1項より抜粋）」

### 主な沿革



資料3ページをご参照ください。

ゆうちょ銀行は2007年の郵政民営化により、民間銀行としてスタートしましたが、その創業は1875年の「郵便貯金」に遡ります。

「郵便貯金」創設の趣旨は、「国民に簡易で確実な貯蓄手段をあまねく公平に提供すること」とされています。

また、ゆうちょ銀行は、法律上、日本郵政グループとして、いわゆる「金融ユニバーサルサービス」を提供する義務を負っていますが、これは「貯金の受入れや為替・払込みなどの業務を、あまねく全国において公平に利用できるようにする責務」であります。

こうしてみると、「あまねく全国において公平に」というキーワードに示されているとおり、ゆうちょ銀行の業務は、創業以来現在に至るまで、SDGsの「誰一人取り残さない」という基本理念と、極めて親和性が高いことがお分かりいただけると思います。

このように、「誰一人取り残さない」という社会課題に、金融サービスの観点から応えることが、「ゆうちょらしさ」の根幹として、当行のサステナビリティ戦略の底流に流れています。

## ESG経営について

- 中期経営計画(2021～2025年度)では自らのパーパスに立ち返り、果たすべき3つのミッションを明確化。同計画に基づき、事業を通じた社会課題解決と企業価値向上の両立を図る「ESG経営」を推進。

**パーパス** (「Why」当行は何のために存在するのか(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** (「Where」当行が目指すべき場所(姿))

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** (「What」パーパス・経営理念の実現に向けて何をやるのか)

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)

資料4ページをご参照ください。

当行は2021年に、2025年度までを計画期間とする中期経営計画（中計）を策定・公表しました。

そしてその際に、改めて、自らのパーパスや経営理念に立ち返り、果たすべき3つのミッションを明確化しました。

スライドのとおり、これらの中にも、「お客さまと社員の幸せ～"well-being"～」、「社会と地域の発展」、「日本全国あまねく誰にでも」、「持続可能な社会の実現」という、ESGやSDGsのキーワードが織り込まれています。

中計は、これらをベースに策定されているため、事業を通じて社会課題解決と企業価値向上の両立をサステナブルな形で図る、「ESG経営」の考えが、計画全体に貫かれています。

## 事業活動を通じた社会課題解決

- ゆうちょ銀行が事業を通じて解決に注力すべき社会課題を、「ステークホルダーにとっての重要性」と「ゆうちょ銀行の事業活動によるインパクト」の2つの観点から絞り込み、4つのマテリアリティ（重点課題）を設定。



具体的には5ページをご参照ください。

中計では、当行が事業を通じて重点的に解決に努めるべき社会課題を、「ステークホルダーにとっての重要性」と「ゆうちょ銀行の事業活動によるインパクト」の2つの観点から絞り込み、ご覧のとおり、4つの「マテリアリティ」として決めました。

そのうえで、中計で打ち出した経営戦略とマテリアリティとをしっかりと結び付けることで、事業活動を通じて、社会課題解決と企業価値向上の両立を図る「ESG経営」の道筋を明確化しています。

## 中期経営計画における5つの重点戦略

- 中期経営計画で打ち出した5つの重点戦略と、4つのマテリアリティの関連性を明確化し、経営戦略（業務）とマテリアリティ（社会課題）を結び付けて、ESG経営を推進。
- ESG経営推進にあたっては、「誰一人取り残さない」精神を継承しつつ、その実現に向け、「金融革新に挑戦」。



このマテリアリティと中計の関連性を示したものが、6ページです。

関連性を明示することで、中計の重点戦略に基づき、役職員一人ひとりが、自らの担当業務をしっかりと遂行することが、会社全体としての「ESG経営」に繋がっている、ということが分かるようにしています。すなわち、「ESG経営」を理念先行の空論としてではなく、「自分事」として理解できるよう、手触り感のある形で社内外に示しています。

ここで、最も気をつけたのが、「ESG経営」の底流に流れる、「誰一人取り残さない」という精神は、創業以来変わらないものの、それを実現するための戦略は、時代や社会、経営環境の変化によって変わることです。

中計では「信頼を深め、金融革新に挑戦」というスローガンを掲げています。金融サービスの世界で「誰一人取り残さない」精神を継承しつつ、急激に変化する経営環境下でそれを実現するためには、金融革新を進め、ビジネスモデルを新しいものへ進化させる必要がある。我々のサステナビリティ戦略は、こうしたチャレンジ精神の発揮が前提となっています。

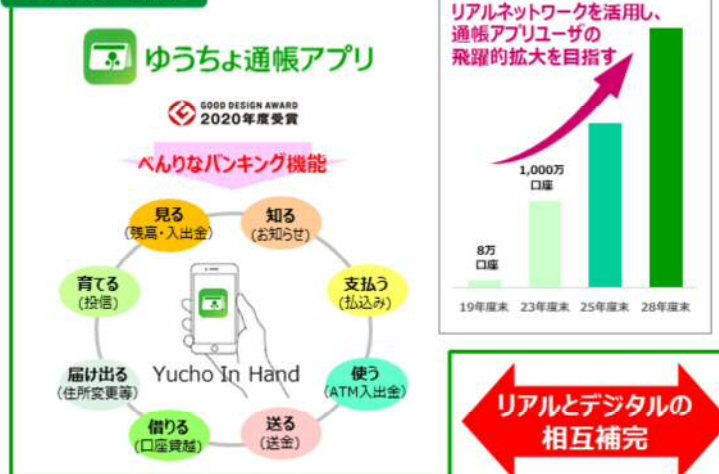
そこで、4つのマテリアリティの各々について、どのような「金融革新に挑戦」して、それらを実現していくかについて、簡潔にご紹介します。最初に、「日本全国あまねく誰にでも『安心・安全』な金融サービスの提供」についてです。



# 日本全国あまなく誰にでも「安心・安全」な金融サービスを提供

- 「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「リアルとデジタルの相互補完」により推進。店舗（リアル）ネットワークを活用し、基本的なバンキング機能を搭載した「ゆうちょ通帳アプリ」を幅広い年代のお客さまに丁寧にご案内。
- 「ゆうちょ通帳アプリ」を起点に、多様なパートナー企業と連携する「共創プラットフォーム」戦略を推進。同アプリの通知機能やお知らせ機能等を活用し、郵便局（リアル）への送客や、パートナー企業の商品・サービスの広告等を通じて、お客さまに銀行サービスの枠を超えた多様なサービスを提供する、新しいリテールビジネスモデルの構築に挑戦。

## デジタルチャネル



リアルとデジタルの相互補完

ゆうちょ銀行

Copyright © JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

7

7ページをご参照ください。

このマテリアリティへの取り組みに係るキーワードは「リアルとデジタルの相互補完」です。

一つ、例を挙げると、当行は基本的なバンキング機能を搭載した「ゆうちょ通帳アプリ」をリリースし、その普及に努めてきました。ここで強調したいのは、べんりなデジタルサービスである「通帳アプリ」を「誰一人取り残さない」という精神に則り、ご高齢者も含めたすべてのお客さまにご利用いただけるようにするために、リアル（店舗）ネットワークを活用して丁寧にご案内してきたということです。

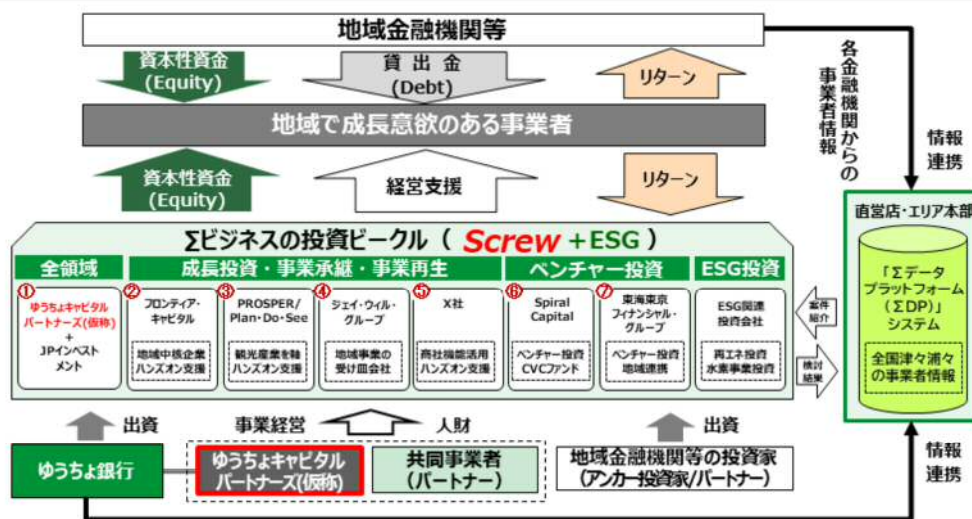
今後も、リアルネットワークを活用しながらユーザの飛躍的拡大を目指すとともに、「通帳アプリ」を、パートナー企業と連携する「共創プラットフォーム」として戦略的に活用し、銀行の枠を超えた多様なサービスを、お客さまに「安心・安全・簡単・べんりに」提供し、収益化していくという、新しいリテールビジネスモデルの構築に挑戦してまいります。





## 地域経済発展への貢献

- 地域経済発展のため、「エクイティ投資を通じて社会と地域の未来を創る新しい法人ビジネス」として「Σ（シグマ）ビジネス」を始動。
- 「全国津々浦々のネットワーク」「本邦最大級の安定的な資金基盤」「プライベート・エクイティ投資を含む多様な資金運用実績」という強みを活かし、全国の成長意欲のある事業者にエクイティ性資金を供給する、ファンド運用業務（GP業務）に挑戦。
- 「きめ細かく地域の資金ニーズを発掘する」「中長期的な目線で投資資金を供給する」「投資先の成長に向け伴走支援する」という「ゆうちょらしい」やり方で、地域金融機関や他のファンド事業者等と協力しながら推進。



次に、「地域経済発展への貢献」です。  
資料8ページをご参照ください。

当行のパーパスが「社会と地域の発展に貢献する」であるように、  
このマテリアリティは、当行にとり1丁目1番地です。  
このため、当行は子会社を含めたグループとして、  
「エクイティ投資を通じて社会と地域の未来を創る新しい法人ビジネス」である  
Σビジネスを始動しました。

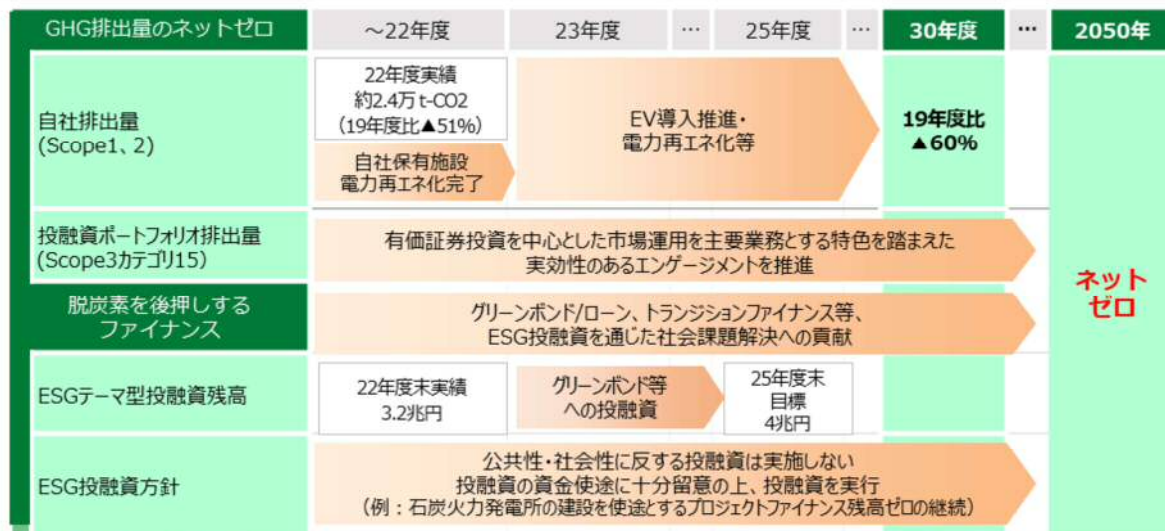
当行は、「全国津々浦々のネットワーク」や「本邦最大級の安定的な資金基盤」、  
「プライベートエクイティ投資を含む多様な資金運用の実績」という  
強みを有しています。

こうした強みを活かし、  
「きめ細かく地域の資金ニーズを発掘する」  
「短期的ではなく中長期的な目線で投資資金を供給する」  
「投資先の成長に向けて伴走して支援する」  
という「ゆうちょらしい」やり方で、地域金融機関等と協力しながら、  
全国の成長意欲のある事業者に  
エクイティ性資金を供給するファンド運用業務（GP業務）に挑戦します。



## 環境の負荷低減

- 「GHG排出量の2050年ネットゼロ」と「脱炭素を後押しするファイナンス」の2本柱で環境負荷低減に取り組み。
- 当行は市場運用を主要業務とするため、GHG排出量の大宗を占める投融資先ポートフォリオ排出量（Scope3カテゴリ15）の削減につき、債券投資家としての社会的意義を踏まえ、エンゲージメントの実効性向上に挑戦（売却（ダイバーストメント）は最終手段）。
- 市場運用業務を通じてサステナブルな社会に実現に貢献する観点から、「ESGテーマ型投融資残高」の拡大に注力。



最後に「環境の負荷低減」です。  
資料9ページをご参照ください。

当行は気候変動が社会・経済に深刻な影響を及ぼすのみならず、  
当行の企業価値を毀損する可能性のある重大なリスクであるという認識のもと、  
「環境の負荷低減」に取り組んでいます。

その際のポイントは、当行はビジネスモデル上、相対貸出業務を行っておらず、  
有価証券投資を中心とした市場運用業務を主たる業務としているということです。

すなわち、GHG排出量の大宗をScope3が占め、かつ、  
有価証券投資が中心という特色を踏まえつつ、債券投資家としての社会的意義を踏まえた  
エンゲージメントの実効性向上に挑戦してまいります。

駆け足になりましたが、私からは以上です。  
後ほど、皆さまからのご意見・ご質問を頂戴したいと存じます。

1 サステナビリティ戦略概要

**2 人財戦略の基本的な考え方・主要施策**

3 組織文化・風土改革について

4 ゆうちょ銀行のガバナンス

それでは、続きまして、人事担当役員の田中から、  
当行の「人財戦略の基本的な考え方と主要施策」について、ご説明いたします。

## 人財育成の基本的な考え方

- 人事戦略の基本的考え方の策定に当たっては、当行の課題を踏まえ、社員の「意欲・知識・経験の向上」×「能力発揮に向けた環境整備」×「多様性の尊重」の3つの柱に取り組む。
- 特に、若年層や女性社員がより積極的に参画できる組織文化醸成を強く念頭に置き、取り組みを進める。

人事戦略の基本的考え方

挑戦を通じて自ら成長する社員を育成し、その能力を最大限に発揮できる環境を整備する。  
これにより、多様な人財が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を社員とともに築き、  
企業価値向上を目指す。

1 成長を促す  
＜意欲・知識・経験の向上＞



2 能力を引き出す  
＜能力発揮に向けた環境整備＞



3 多様性を活かす  
＜多様性の尊重＞

人財価値を最大限引き出し、パーパス等を達成

パーパス・経営理念・ミッション

当行の「誰一人取り残さない」金融サービスを実現していくには、何よりも、「人財」の成長や活躍が不可欠であると考えています。そのため、当行の社員一人ひとりが、その価値を最大限に発揮できる環境や仕組みづくりが、企業価値向上に向けては必然であり、当行が人財に投資する最大の理由であります。

その仕組みづくりのために、「成長を促す」「能力を引き出す」「多様性を活かす」この3つの柱の掛け算を通じて、多様な人財が活躍する「いきいき・わくわく」に満ちた会社を築くべく「人事戦略の基本的な考え方」を定め、人的資本経営の推進に注力しているところです。

この「いきいき・わくわく」という言葉には、社員が自らやりがいをもって仕事に取り組み、積極的に挑戦して欲しいという思いを込めています。

変化が激しい時代の中、お客さまのニーズを見極め、応えていくことが重要です。Σビジネスのような新しいビジネスにも自ら果敢に挑戦する社員を育成してまいります。当行のパーパスや経営理念をよく理解しつつ、多様な人財が挑戦を通じて自ら成長し、その能力を発揮できるよう会社として惜しみなく後押ししていきたいと考えております。

具体的な人事戦略に関する取り組みにつきましては、次のページで紹介しておりますので、ご参照ください。

# 主な取り組み事項

|          | ① 成長を促す<br>＜意欲・知識・経験の向上＞   | ② 能力を引き出す<br>＜能力発揮に向けた環境整備＞  | ③ 多様性を活かす<br>＜多様性の尊重＞  |
|----------|--|--|--|
| 25年度KPI  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場専門プロフェッショナル職の人員数 93名(23.10)⇒105名(25.4)</li> <li>■ 他企業派遣数（Σビジネス等） 19名(22年度)⇒30名程度 他</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 総合満足度（ES調査） 67.4%(22年度)⇒70%以上</li> <li>■ 健康経営イベントの参加率 14%(22年度)⇒30% 他</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性管理者数比率 17.5%(23.4)⇒20%(26.4)</li> <li>■ 育児休業取得率（性別問わず） 100%(22年度)⇒100% 他</li> </ul>   |
| 主な取り組み事項 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 強化分野の専門人材の積極採用</li> <li>■ 自律的社員の育成</li> <li>■ キャリア形成の支援               <ul style="list-style-type: none"> <li>-セレクト型研修の実施</li> <li>-1on1ミーティングの拡充 等</li> </ul> </li> <li>■ 外部講師による社員向けキャリアディスカッションの開催</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ エンゲージメントの向上に向けた取り組みの実施</li> <li>■ 健康経営の推進</li> <li>■ 柔軟な働き方の拡大</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性活躍のための環境整備</li> <li>■ 次世代リーダーの昇職意欲向上に向けた取り組みの実施</li> <li>■ 育児世代への活躍支援</li> <li>■ 障がい者雇用の促進</li> <li>■ 外部講師によるトークセッションの開催</li> </ul>  |

こちらは、人財戦略の3つの柱とそれに紐づく具体的な取り組みや目標KPIを示しております。

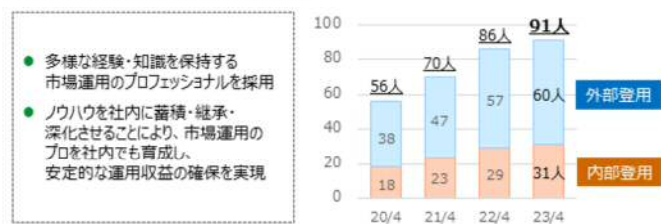
本日は折角の機会ですので、当行のビジネス戦略の実現に向け、3つの成長エンジンに関する人財育成についてお話したいと思います。

それでは13ページをご覧ください。

# 人財育成体系



①市場運用プロフェッショナルの人数



- 多様な経験・知識を保持する市場運用のプロフェッショナルを採用
- ノウハウを社内に蓄積・継承・深化させることにより、市場運用のプロを社内でも育成し、安定的な運用収益の確保を実現

②Σビジネス関連の出向派遣数（累計）



- Σ（シグマ）ビジネスの本格的な展開に向けて、協業企業等（GP等）へ出向者を派遣
- 出向経験者を増やすことで、Σビジネスの中核を担う人財の育成に注力

当行では、コース別の新卒採用や専門人財のキャリア採用を通じて、「リテール」「マーケット」「Σ」の3つのビジネスを支える人財の確保に取り組んでおります。

まずマーケットビジネスの中心となるプロフェッショナル人財につきましては、2023年4月時点で約90名となっており、内訳は、外部採用が60名、社内での登用者が30名となっております。

プロフェッショナル職を設けた2016年以降、高い専門性、多様な経験・知識を有した人財の確保に向け、外部採用に積極的に取り組んでおります。加えて、専門人財が持つノウハウを社内に蓄積・継承・深化させるため、内部人財の育成も進めており、年々プロフェッショナル人財を増やしてきています。

次にΣビジネスの本格展開に向けて、現在、ビジネスの中核となる人財の育成に努めております。具体的には、当行内部だけでは得られない多角的な視点・知識・経験を身につけた社員を育成するため、2023年度までに累計約60名の人財を協業企業等へ派遣・出向させてきたところです。

今後も、当行のビジネスを支える人財を継続して育成していくために、積極的に挑戦できる機会や学習機会の提供に取り組んでまいります。

## (参考) 外部評価

|   |  |
|---|--|
|  <p><b>健康経営優良法人2024 ホワイト500</b><br/>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。3年連続で、取組上位500社に与えられる「ホワイト500」に認定。</p>  |  <p><b>FTSE4Good Developed Index</b><br/>ESGについて優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計された「FTSE4Good Index Series」のうち「FTSE4Good Developed Index」の構成銘柄に選定。</p>   |
|  <p><b>えるぼし (3段階目)</b><br/>「女性の活躍に関する取組の実施状況が優良な企業」として厚生労働省から認定。5つの評価項目基準を全て満たす、最高評価「3段階目」に認定。</p>   |  <p><b>FTSE Blossom Japan Index</b><br/>ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたインデックスの構成銘柄に選定。</p>  |
|  <p><b>プラチナくるみん</b><br/>「子育てサポート企業」としてより高い水準の取組みが評価され厚生労働省から認定。</p>  |  <p><b>ブルームバーグ男女平等指数 (Bloomberg Gender-Equality Index)</b> <span style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">2023 NEW</span><br/>ジェンダーに関する情報開示と男女平等への取組みに優れた企業として選定。2023年は45の国と地域から484社（うち日本企業15社）が選定。</p> |
|  <p><b>トモニマーク</b><br/>「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」として厚生労働省から認定。</p>   |  <p><b>「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」</b><br/>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。</p>  |
|  <p><b>「PRIDE指標」ゴールド (6年連続)</b><br/>一般社団法人「work with Pride」による、職場におけるLGBTQ+などへの取組みの評価指標において最高評価を獲得。</p>  |  <p><b>日経スマートワーク経営調査 3.5星</b><br/>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7回日経スマートワーク経営調査」において、3.5星に認定。</p>   |
|  <p><b>スポーツエールカンパニー</b><br/>「従業員の健康増進のためにスポーツの実践に向けた積極的な取組を行っている企業」としてスポーツ庁から認定。</p>   |  <p><b>日経SDGs経営調査 3.5星</b><br/>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「第5回日経SDGs経営調査」において、3.5星に認定。</p>   |
|  <p><b>人的資本経営品質2023 (シルバー)</b> <span style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">2023 NEW</span><br/>企業価値向上につながる人的資本の取組みを高い水準で実施している企業として、「人的資本調査2023」(一般社団法人HRテクノロジー・コンソーシアム ほか)において、「人的資本経営品質2023 (シルバー)」を獲得。</p> |  <p><b>Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)</b><br/>Morningstar社が作成し、企業のジェンダー・ダイバーシティに関する取組みを評価したインデックス。構成銘柄の企業は、評価に基づいて5つのジェンダー・イクオリティ・グループに区分され、当行は5段階中で最も評価の高い「グループ1」に選定。</p>               |

こうしたこれまでの取り組みが、結果として、社外から評価いただいております。様々なインデックスの構成銘柄にも選定されているところです。

さて、この度、2024年2月28日に代表執行役の異動について公表し、投資家の皆さまからも、非常に多くの質問をいただいております。この場をお借りして、指名委員会委員長からご説明を差し上げたく考えておりましたが、委員長の海輪取締役は、生憎、本日は都合がつかず、委員長のご了解の上、指名委員会事務局の私から、代表執行役異動に関して、ご説明申し上げます。

まず、新社長の選任理由でございますが、当行は指名委員会等設置会社であり、独立社外取締役が過半数を占める指名委員会の中で、代表執行役社長の後継者計画について監督を行うこととされており、後継者について十分議論を重ねた結果、今回の人事となりました。具体的な内容は差し控えますが、指名委員会での選任のプロセスとしては、社長候補に相応しい人材を見極める意味で、まずは当行CEOに求める要件を固め、幅広い候補者の中から検討・議論を行ってまいりました。

また、他行と異なる当行固有の事情や当行の目指すべき姿なども勘案した上で議論を積み重ねてまいりました。こうした議論に加え、ここ数年、池田社長は後継者育成・サクセッションプランも意識して取り組んできたところであり、また、昨年株式追加売り出し、地域金融機関との連携を視野に入れたビジネスについても土台が築けたこともあり、後進に道を譲ることを決意したと聞いております。社長交代時期が4月1日となりましたのは、年度途中のトップ交代よりも、事業年度の期初から新体制での舵取りをした方が良いとの判断があったものでございます。

なお、池田社長につきましては、日本郵政グループからは完全に身を引く予定です。今後については、コメントを控えさせていただきたく、ご理解の程、よろしくお願い申し上げます。

私からの説明は以上です。

1 サステナビリティ戦略概要

2 人財戦略の基本的な考え方・主要施策

**3 組織文化・風土改革について**

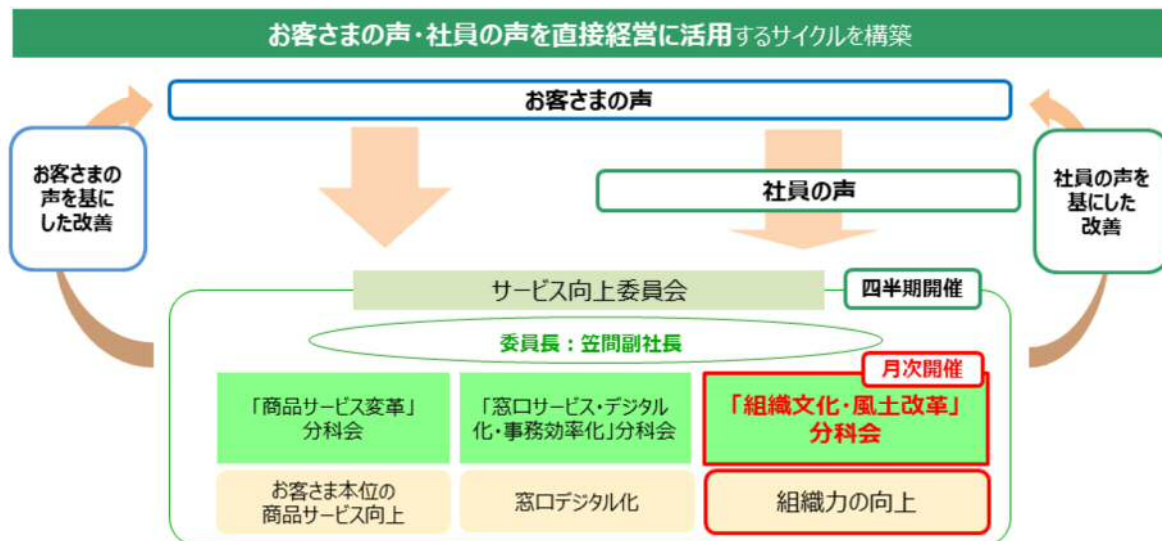
4 ゆうちょ銀行のガバナンス

それでは、経営企画部サステナビリティ推進室の登根より、  
当行の組織文化・風土改革等の取り組みについてご報告いたします。



## 組織文化・風土改革①

- 2020年、投信不適切販売の発覚等を契機に、お客さま本位の業務運営の推進のため、社長直轄のサービス向上委員会を設立。
- 「お客さまの声」「社員の声」を活かし、お客さま本位の商品サービスの向上、窓口デジタル化、組織力の向上を図るそれぞれの分科会を設置。



2020年に投資信託の販売業務において、社内規則違反が発覚しました。結果、お客さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしてしまいました。その原因の一つが、組織間のタテ・ヨコの情報の目詰まりだと考え、真にお客さまの立場に立った業務運営を推進するため、社長直轄で多くの役員が出席するサービス向上委員会を設立しました。

そして、「お客さまの声」「社員の声」に真摯に耳を傾けて、私どものサービスの向上を図るため、サービス向上委員会の傘下に3つの分科会を置きました。

そこで、お客さま本位の商品サービスの向上、デジタル化の進展を踏まえた窓口サービスデジタル化、組織文化・風土改革による組織力の向上を図ってきたところです。

## 組織文化・風土改革②

- 組織文化・風土改革分科会では、情報の目詰まりという課題解決に向け、社員相互のコミュニケーション円滑化、働きやすい職場づくりに取り組む。
- 仲間意識を醸成し、チームとしての成果を最大化することで、新たな価値を創り出していく組織を目指す。

### コミュニケーションの円滑化



### Life\*

- ✓ 役員の自己紹介や社員紹介等のコンテンツを配信
- ✓ 社員同士のコメント機能等によりインナーコミュニケーションが促進



### 働きやすい職場づくり

#### 生産性向上・断捨離運動

- ✓ デジタルツール (Teamsチャット、生成AI: Bing Chat) 利用浸透



資料17ページをご覧ください。

組織文化・風土改革分科会の取り組みをいくつかご紹介します。  
まずは、「社長直通ご意見箱」です。これは社員の声を直接経営に活用するために設置しました。  
次に「WEB社内報 (ゆうちょ Life\*)」です。  
これは組織間のインナーコミュニケーションの強化を目指したもので、職場のパソコンでも、通勤中や自宅でスマホでも見ることができます。

働きやすい職場づくりとして、フレックスタイムの一層の浸透のほか、生産性向上・断捨離として、Teamsチャットや生成AIの利用浸透等を図っているところです。

私もこの分科会のメンバーです。  
分科会には、副社長の笠間、役員、20代～50代の本社社員、店舗社員、コールセンターに駐在する社員など、幅広い多様なメンバーが参加しています。  
月次で円卓を囲み、会社の文化・風土を良くするためにはどうすればよいか、熱い議論を交わしています。

分科会の目指すところは、チームとしての成果を最大化することで、「ゆうちょにしかできない」、「ゆうちょだからこそ出来る」新たな価値を創り出していく組織です。  
実現に向け、分科会としてこれからも様々な施策に取り組んでいく予定です。

1 サステナビリティ戦略概要

2 人財戦略の基本的な考え方・主要施策

3 組織文化・風土改革について

4 ゆうちょ銀行のガバナンス

## 社外取締役ご紹介



山本 謙三

### 略歴

1976年4月 日本銀行入行  
2002年2月 同行金融市場局長  
2003年5月 同行ニューヨーク駐在参事  
2003年12月 同行米州統括役兼ニューヨーク事務所長  
2005年7月 同行決済機構局長  
2006年7月 同行金融機構局長  
2008年5月 同行理事  
2012年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所取締役会長  
2016年3月 株式会社ブリヂストン社外取締役（現任）  
2018年6月 オフィス金融経済イニシアティブ代表（現任）  
2019年2月 一般財団法人富山文化財団（現：公益財団法人富山文化財団）理事（現任）  
2019年7月 住友生命保険相互会社社外取締役（現任）  
2020年6月 当行取締役（現任）



佐藤 敦子

### 略歴

1989年4月 ゴールドマン・サックス証券会社入社  
2000年12月 同社マネージング・ディレクター  
2002年2月 同社資本市場本部長  
2005年7月 株式会社シエルブルー設立代表取締役社長  
2007年8月 ユニゾン・キャピタル株式会社ディレクター I R部長  
2013年9月 明海大学ホスピタリティ・ツーリズム学部教授  
2017年4月 高崎経済大学経済学部国際学科准教授（現任）  
2018年4月 政策研究大学院大学非常勤講師  
2019年6月 株式会社ディー・エヌ・エー社外監査役（現任）  
2022年2月 株式会社経営承継支援社外取締役  
2022年6月 当行取締役（現任）

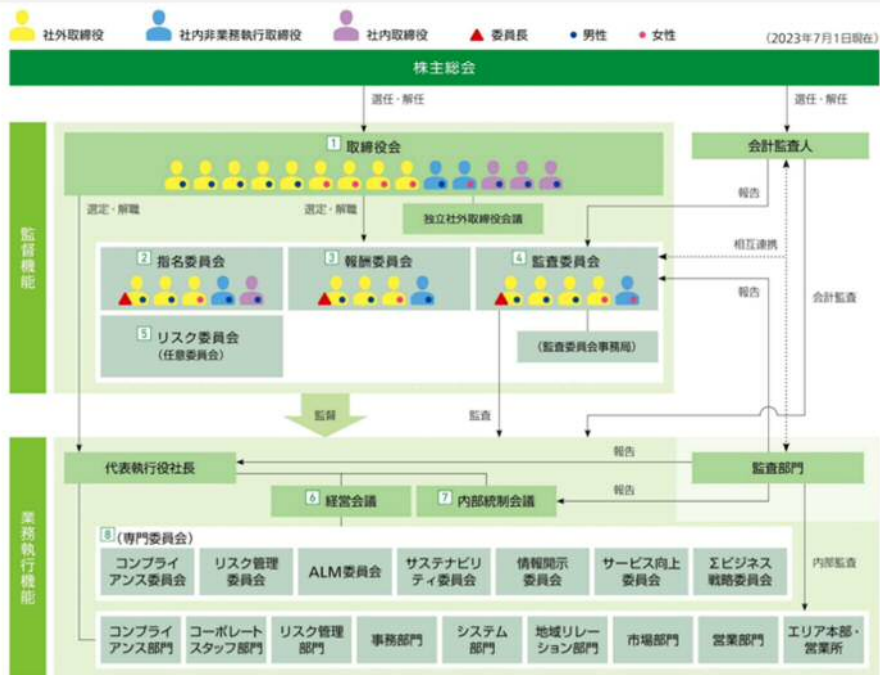
社外取締役の山本です。本日はよろしくお願いいたします。

私は、2020年6月に社外取締役に就任し、現在、4年目を迎えています。  
バックグラウンドですが、日本銀行に36年間勤務し、2012年に退任。  
日銀では、金融政策・金融調節の立案などに関与したあと、  
最後の10年ほどは金融システムや決済システムのほか、業務継続の責任者を務め、  
リーマンショックや東日本大震災の対応に当たっておりました。

本日、私からは当行のガバナンス体制を簡単に紹介するとともに、  
取締役会や私が関与する委員会の活動についてお話しします。

# コーポレート・ガバナンス体制

■ 当行は、意思決定を迅速に行い、かつ、経営の透明性向上を図るため、指名委員会等設置会社を採用。



まず、コーポレート・ガバナンス体制ですが、当行は2007年の民営化の時点から、委員会設置会社、今の指名委員会等設置会社の制度を採用しています。

取締役会は14名で構成され、うち5名が非独立の取締役、5名のうち3名が執行を兼ねる取締役に1名が社長、2名が副社長、このほかに、執行を兼ねない非独立取締役（常勤監査委員）が1名、これに日本郵政から増田社長が非独立取締役として加わっています。

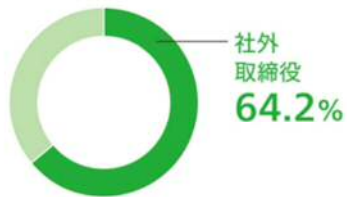
## ゆうちょ銀行のコーポレート・ガバナンスの特徴

- 当行はプライム市場上場企業として、高度なガバナンス体制を構築。

社外取締役比率  
(2023年7月1日現在)

社外取締役

9名/14名



### 社外取締役の多様な専門性

経営  
(企業経営)

法務・  
コンプライアンス

財務・会計

金融

市場運用・  
リスク管理

営業・デジタル  
マーケティング

人材育成

ESG

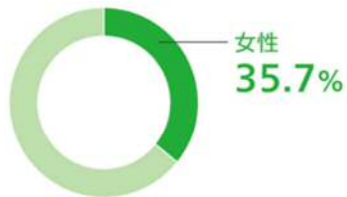
行政

取締役会の男女比率

(2023年7月1日現在)

女性

5名/14名



一方、独立社外取締役は9名で、多様な知識と豊富な経験をもつ方々が就任しています。具体的には、産業界、金融界、法曹界、IT、お客さまサービスの分野の専門家で構成されています。

取締役14名のうち、5名が女性です。

# スキル・マトリックス

(2023年7月1日現在)

| 名前                 | 経験・専門性       |                           |           |    |               |                        |      |     |    | 委員会の所属状況 |           |           |           |                       |
|--------------------|--------------|---------------------------|-----------|----|---------------|------------------------|------|-----|----|----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
|                    | 経営<br>(企業経営) | 法務・<br>コンプライ<br>アンス       | 財務・<br>会計 | 金融 | 市場開拓<br>リスク管理 | 営業・<br>デジタル<br>マーケティング | 人材育成 | ESG | 行政 | 取締役会     | 指名<br>委員会 | 報酬<br>委員会 | 監査<br>委員会 | リスク<br>委員会<br>(環境委員会) |
| 社外<br>取締役          | 竹内 敬介        | ●                         |           |    |               |                        |      | ●   |    | ●        | ●         | ★         |           |                       |
|                    | 海輪 誠         | ●                         |           | ●  |               |                        |      | ●   |    | ●        | ★         |           |           |                       |
|                    | 粟飯原 理咲       | ●                         |           |    |               | ●                      |      |     |    | ●        | ●         |           |           |                       |
|                    | 河村 博         |                           | ●         |    |               |                        |      |     |    | ●        |           |           | ★         |                       |
|                    | 山本 謙三        |                           |           |    | ●             | ●                      |      |     |    | ●        |           |           | ●         | ★                     |
|                    | 中澤 啓二        |                           | ●         | ●  |               |                        |      |     |    | ●        |           | ●         | ●         |                       |
|                    | 佐藤 敦子        |                           |           |    | ●             | ●                      | ●    |     |    | ●        |           |           |           | ●                     |
|                    | 天野 玲子        |                           |           |    |               | ●                      |      | ●   |    | ●        | ●         |           |           |                       |
|                    | 加藤 茜登        | ●                         |           |    |               |                        |      | ●   |    | ●        |           |           | ●         |                       |
| 社内<br>非業務執行<br>取締役 | 増田 真也        | ●                         |           |    | ●             |                        |      | ●   | ●  | ●        | ●         | ●         |           |                       |
|                    | 山崎 勝代        |                           |           |    | ●             |                        | ●    |     | ●  | ●        |           | ●         | ●         |                       |
| 社内<br>取締役          | 池田 憲人        | ●                         |           |    | ●             | ●                      |      | ●   |    | ●        | ●         |           |           |                       |
|                    | 田中 進         |                           |           | ●  | ●             |                        |      | ●   | ●  | ●        |           |           |           |                       |
|                    | 笠間 貴之        |                           |           |    | ●             | ●                      |      |     | ●  | ●        |           |           |           |                       |
| 外部<br>専門家          | 矢島 孝應        | 特定非営利活動法人 CIO Lounge 理事長  |           |    |               |                        |      |     |    |          |           |           |           | ●                     |
|                    | 山岡 浩巳        | フューチャー株式会社 取締役グループCSO&CLO |           |    |               |                        |      |     |    |          |           |           |           |                       |

※ ★は委員長を示しています



Copyright © JAPAN POST BANK All Rights Reserved.

22

取締役会の下には、法定委員会である指名、報酬、監査の3委員会のほか、任意の委員会としてリスク委員会が設置されています。

また、これとは別に独立社外取締役による会議体が設けられています。私自身は現在、監査委員会の委員、また、リスク委員会の委員長の任にあります。あわせて、独立社外取締役会議の議長を務めています。

なお、この議長職は何らかの権能のある職でなく、議題の設定や議事進行役の役割です。

では、取締役会や委員会の活動について、お話しします。

取締役会は、14名の取締役のもと、突っ込んだ議論を行っています。指名委員会等設置会社ですので、業務の執行は執行役に委ね、取締役会は

- ① 企業経営に関する重要事項を決定するとともに、
- ② 執行の監督に当たることを旨としています。

私自身の信条は、「社外取締役はアドバイザーでもなくコンサルタントでもない。経営の重要事項の意思決定者の立場から大所高所から議論に参加し、また、大所高所から執行を監督する」というものです。

そうした立場をふまえ、最近の取締役会では、例えば、ROEの向上に向けた議論が活発に行われています。ご存知のとおり、国営時代は、郵便貯金のほぼ全額が財政投融資に回されていました。公社時代も、運用はほとんどが国債でした。これがゆうちょ銀行となり、収益のあがるポートフォリオに組み換えて、皆さまに一定の配当をお渡しできるようになったのは、過去の経営陣の多大な努力のおかげと感じています。

しかし、皆さまの期待に十二分に応えるだけのROEかといえば、まだ距離があるのも事実です。

長年にわたる超低金利という厳しい金融環境があったことは否めません。それと同時に、収益の源泉が有価証券運用に偏ったものであることが一つの課題です。

当行が銀行である限り——すなわち、預貯金をお預かりし、その元本を守る責任がある限り、万全のリスク管理が欠かせません。並行してより高いROEを追い求めるには、収益源の多様化がどうしても必要になるということです。リテール事業、さらに私どもがΣビジネスと呼ぶ「投資を通じて社会と地域の未来を創る法人ビジネス」を育てながら、バランスのとれた銀行業務の構築に努めていきたいと考えております。

リスク委員会は、2年前に設置した、新しい委員会です。リーマンショック後に米銀の多くが設けている委員会で、日本でも、当行のほか、メガバンクなどが設置しています。当行のリスク委員会では、潜在的なリスクが特に大きいと考えられる分野として①ALM、有価証券運用の分野と、②システムの開発、運用の分野を中心議題に据え、外部の専門委員を交えて活発な議論を行っています。

当行は、監督行政上の区分は国内基準行ですが、当行内部では、より基準の厳しい国際基準行並みのリスク管理を基本としています。具体的には、信用リスクや金利リスクなどのリスクフィールドごとにリスクの把握、分析を行うとともに、基本シナリオ、リスクシナリオ、ストレスシナリオといった複数のシナリオを立て、それぞれに沿って自己資本の将来予測を行い、その十分性を確認しています。また、意図的に極端なストレスシナリオを描いてみて、そのような万が一の場合にどう機動的に対応するか、体制と手順の確認も行っています。

システム開発に関しては、昨年5月に大規模なシステム更改がありました。更改前には、開発の節目々々で、外部のIT専門家にも進捗具合の判定を確認いただくとともに、内部で十分な検証と審議を重ねてきました。また、万一カットオーバーがうまくいかない場合に備え、日本郵便にもご協力をいただいて、お客さま周知や広報の訓練などを積み重ねてきました。幸い、順調にカットオーバーが進み、危機対応を発動することはありませんでしたが、今後のためにも、よい経験ができたと評価しています。

独立社外取締役会議は、社外取締役の自由な情報交換の場として3年前に設けたものです。これまでは主にガバナンス関連の事項の情報交換を行ってきました。

例えば、取締役会の決議事項、報告事項の在り方に関する議論です。金融機関の場合、他業態に比べ報告事項が多い印象がありますが、業務執行は執行に委ねるとの指名委員会等設置会社の理念に立ち返り、どうすれば、取締役会が経営の重要事項により多くの時間を割けるようになるかといった議論を行っておりました。

もう一つは、日本郵政による当行株式の全部売却後のガバナンスの在り方で、こちらは、まだ勉強を始めた段階です。



日本郵政の株式売却が進めば、グループ協定などに当然に見直しが必要となる事項があります。一方で、株式が全部売却されたあとも、日本郵政、日本郵便が当行にとって最も重要なパートナーであることは間違いありません。このあたりの関係をどう整理し、再構築していくのか。これからの議論ですが、今後もさらに勉強を続けていきたいと考えています。

本日、この説明会で皆さま方からいただく貴重なご意見、ご知見を踏まえながら、取締役会の実効性をさらに高めていくよう努めていく考えです。よろしくお願いいたします。以上で、私からの話とします。佐藤取締役、お願いします。

同じく社外取締役を務めております、佐藤でございます、よろしくお願いいたします。

私は2022年に当行取締役に就任し、現在2期目でリスク委員会委員を務めております。私のバックグラウンドですが、金融業界が長く、ゴールドマン・サックス証券の投資銀行・資本市場部門に約17年勤務し、バーゼル規制対応の邦銀の劣後債や優先株式の引き受けなどを担当しました。その後ユニゾン・キャピタルというPEファンドに約3年間勤務し、主にIR業務を担当しました。それからアカデミアに転じまして、現在は大学教員として、国際マーケティング論、異文化経営論などの講義科目を担当しつつ、国際経営分野の研究を行っております。

さて、本日の社外取締役登壇者がなぜこの2名なのかという点についてもご関心をいただいていると伺っています。この説明会の企画が上がった際、登壇する社外取締役からも多様性を感じていただく、ということで男性、女性それぞれが登壇することが真っ先に決まったと伺っています。そこから、当行取締役としての経験年数ですとか、テーマ・専門性を考慮して、また、日程の関係もありますので、全員というわけにもいかず、今回は私どもが、お話しさせていただくこととなりました。今後も、このような対話機会を設けさせていただく方針だと伺っておりますので、他の社外取締役とも是非対話を深めていただけると幸いです。

取締役会の多様性という観点では、よく「女性取締役として、どのような取り組みをしているのか、あるいは、どのような役割を果たしているのか」といったご質問をいただいていると伺いました。これに関して言えば、当行取締役は、それぞれ異なるバックグラウンドを有していることが大きな強みであり、男女関わらず、それぞれが自らの意見を積極的に述べ、大変活発な議論がなされています。敢えてジェンダー・ダイバーシティという観点で早急に取り組むべき事項を申し上げるなら、取締役会の構成比ではなく、当行の女性の管理職比率を高めていきたい。数合わせではなく、職場全体の底上げを図りたい、と取締役会で議論しています。中計の目標でも、他行と比較すると当行の目標値は低く、これだけ多くの女性社員がいて、ポテンシャルの高い職場にも関わらず、弱気な面がある。ここは大きな課題だと認識し、社外取締役からの指摘事項の1つです。

リスク委員会での議論状況については、山本取締役からお話しがありましたので、私からはマーケットビジネスへの評価とこの分野での人財育成についてお話しします。特に、当行がマーケットビジネスの中でも注力している、一般的にオルタナティブ投資と言われる分野について、農林中央金庫さんはパイオニアであり、当行は時期としては後発ではありますが、一件当たりの投資金額を抑制させて非常に高い分散の利いたポートフォリオを、総額では10兆円の規模感で構築したことは大きな功績であります。言葉でいうのは簡単ですが、オルタナティブ投資というのは、その他の投資と比較すると流動性が低く、特にPEファンドというのは、1件1件、バラバラのフォーマットで、モニタリングや管理が難しい投資でもあります。ポートフォリオを管理する上で、リスクを見逃さない体制づくりが必須となります。

現在の当行は、昔の財政投融資のような体制ではなく、しっかりとモニタリングとリスク管理体制を機能させています。体制構築にあたり、外部から競争力の高い人財を獲得し、持続的にチームビルディングを行っていることが大きなポイントです。ただし、マーケットビジネスで活躍する人財というのは、引き抜きということがよくあります。人財育成の内製化やキャリアパスの構築、これまで上手く機能してきた体制を今後どのように維持・発展させていくかが非常に重要であり、リスク委員会としては、その点についても高い関心をもってモニタリングしているところです。

次に、マーケットビジネス分野に限らず、当行の人的資本経営に関連する事項について、取締役会としての評価や課題意識について申し上げます。まず、サステナビリティの観点から、大前提として経営に求めているのは、「全方位のステークホルダーに対して意識を向けていくこと」です。株主はもちろん、人財確保と育成、従業員満足度の向上、取引先やグループ各社との関係性などです。「金融は人が全て」ですから、人的資本経営への取り組みを執行側に求めているところです。

特に課題としているのは、やはり、中計で成長分野として掲げているビジネスへの関連であり、マーケットビジネス分野の他、IT、DXはさらに注力が必要です。また、戦略に応じ、先んじた人財育成が必要ですし、施策推進のスピード感や部門を超えたコミュニケーションにも課題があると議論になっています。当行が、今もなお、この規模の貯金を維持し、お客さまにご利用いただいているのは、紛れもなく、当行リテールビジネスに携わる社員、全国のゆうちょ銀行、郵便局の高い目線があるからだと評価しています。しかし、残念ながら、部内犯罪というものも未だに発生しており、これをゼロにしなければなりません。日本郵政グループは、規模が大きく、また組織も多いことから、コンプライアンスには十分な留意が必要で、しっかりと、監督をしています。成長していくために、攻めと抑えと様々な側面から、ガバナンス側でも議論しています。

先ほど、「全方位のステークホルダーに対して意識を向けていく」と、申し上げましたので、ここで少数株主の利益保護についても触れさせていただきます。親子上場しているこの状況で、私ども社外取締役は少数株主の利益を保護するという役割・

責務を負っており重要課題と認識しております。  
詳しくお伝えはしかねますが、先ほど山本取締役からのお話のとおり、  
当行の将来についても、議論を始めております。  
今後も引き続き、社外取締役一丸となって、  
少数株主の利益保護に取り組んでまいりたいと思います。

最後にサステナビリティ経営全般について申し上げます。  
昨今、パーパス経営、そしてミッションなど謳われて久しいですが、  
これに比して中計というのは、一般的に、3年～5年計画が多く、  
ややもすると短期的な視点となりがちです。  
しかしながら、サステナビリティ経営というのは、もっと長い目線が必要です。  
また、当行の場合には、完全民営化に向けてどうするか、  
真剣に議論していくことが必要です。  
保守的すぎても、アグレッシブすぎてもいけません。  
当行は様々なマクロ要因に影響されるという特徴があります。  
そうした中、いかに、制度にファインチューニングしていくのか、これを絶え間なくやっていく。  
これがサステナビリティ経営の鍵だと思っております。

私からの説明は以上でございます。

# ご参考



■ GHG排出量に関しては、**Scope 3 投融資先排出量の削減が課題**

GHG排出量削減に向けた取り組み

自社排出量  
(Scope 1・2)

2022年度実績は**2.4万t-CO2**と、2019年度比削減率は**▲50.8%**まで推進。  
※ 同年度中に、**自社保有施設の電力再エネ化を全て完了**

投融資  
ポートフォリオ  
排出量

〔 Scope3  
カテゴリ15 〕

投融資先に対し、2021年より気候変動の取り組みに係るエンゲージメントを開始。  
今後も、更に有益な対話内容となるよう対話内容を充実化し継続。

対話内容（例）

| 投融資先            | 投融資先との対話内容   | 今後の対応  |
|-----------------|--|--|
| ガスA社<br>2023年5月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>排出量削減の課題（技術開発、バリューチェーン）を確認。トランジションに伴うScope1・2の増加見込みに係る開示を<b>依頼</b>。</li> <li>気候変動に伴う財務影響や、開示を拡充すべき内容について意見交換を実施。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>当行から依頼したScope1・2の見込み値について、公開情報等でフォロー</li> </ul> |



## ■ 金融機関として、ファイナンスを通じて脱炭素の取り組み等を後押し

### ESGテーマ型投融資※残高



※ ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、トランジションボンド等）、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

### 主な投融資事例

- 日本政府が発行するクライメート・トランジション利付国債への投資
- 株式会社三井住友銀行が組成した「SDGsグリーンローン」によるプロジェクトファイナンスへの参加

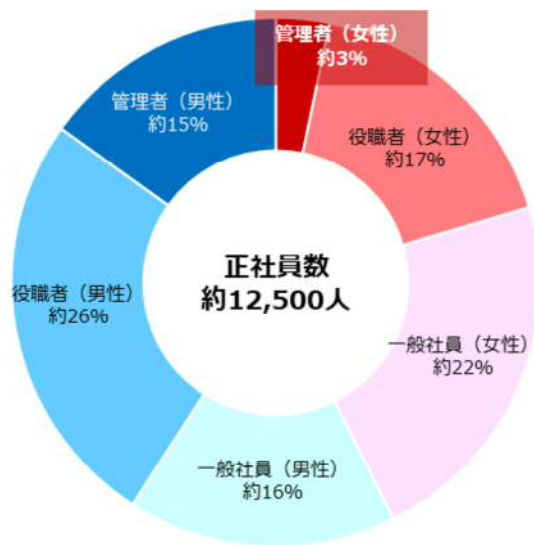
### ESG投融資方針

特定セクターに対する方針（例）

- 石炭火力発電
  - ・ 新規建設に加え、既存設備拡張を資金調達用途とする投融資を禁止。
- 炭鉱採掘
  - ・ 「一般炭」の新規採掘事業を資金調達用途とする投融資を禁止。
- 大規模水力発電
  - ・ 大規模水力発電建設を資金調達用途とする投融資を検討する際には、環境・社会配慮の実施状況を確認し、慎重に検討。

# 当行の社員構成

## 当行社員の役職構成



※ 2023年4月時点の正社員・再雇用社員の構成

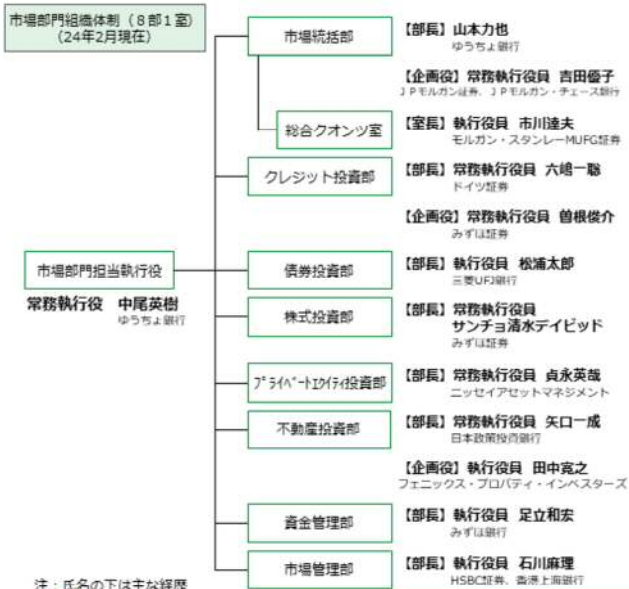
## 当行の男女比率

|                     | 男性    | 女性    |
|---------------------|-------|-------|
| 社員全体                | 57.3% | 42.7% |
| 管理者                 | 82.5% | 17.5% |
| 新入社員<br>(2023年4月入社) | 49.6% | 50.4% |

# マーケット・ビジネス体制

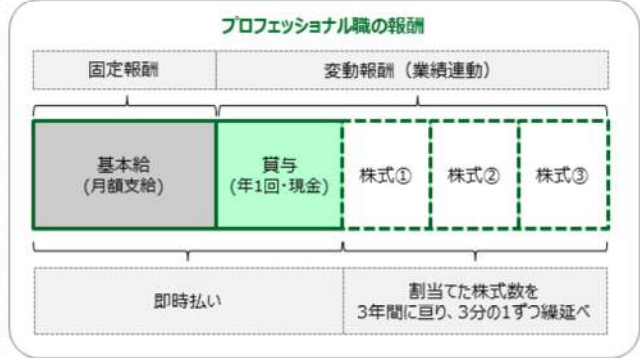
## プロフェッショナル職の運用体制

- ▶ 市場部門担当執行役の下、分野毎に専門化した組織を構成
- ▶ 多様な専門人財を部長クラスのマネジメントとして配置  
ノウハウの継承だけでなく、若手社員等の育成にも積極的に注力



## プロフェッショナル職の報酬制度

- ▶ プロフェッショナル職の報酬は固定報酬と変動報酬（業績連動部分）から構成
- ▶ 変動報酬については、より長期的な企業価値の創出を重視する報酬支払方法として、現金のほか、株式給付制度を採用
- ▶ 株式給付については、内外の規制・ガイドライン等を踏まえ、3年間に亘り、1/3ずつ繰延支給。





# 自律的社員の育成



## <キャリアディスカッションイベント>

|     | テーマ                           |
|-----|-------------------------------|
| 第1回 | 長期的なキャリア形成のための、働きやすい環境づくり     |
| 第2回 | タナケン先生と語る！「キャリアオーナーシップ」(外部講師) |
| 第3回 | 管理者のやりがいと本音、様々な組織でのマネジメント経験   |

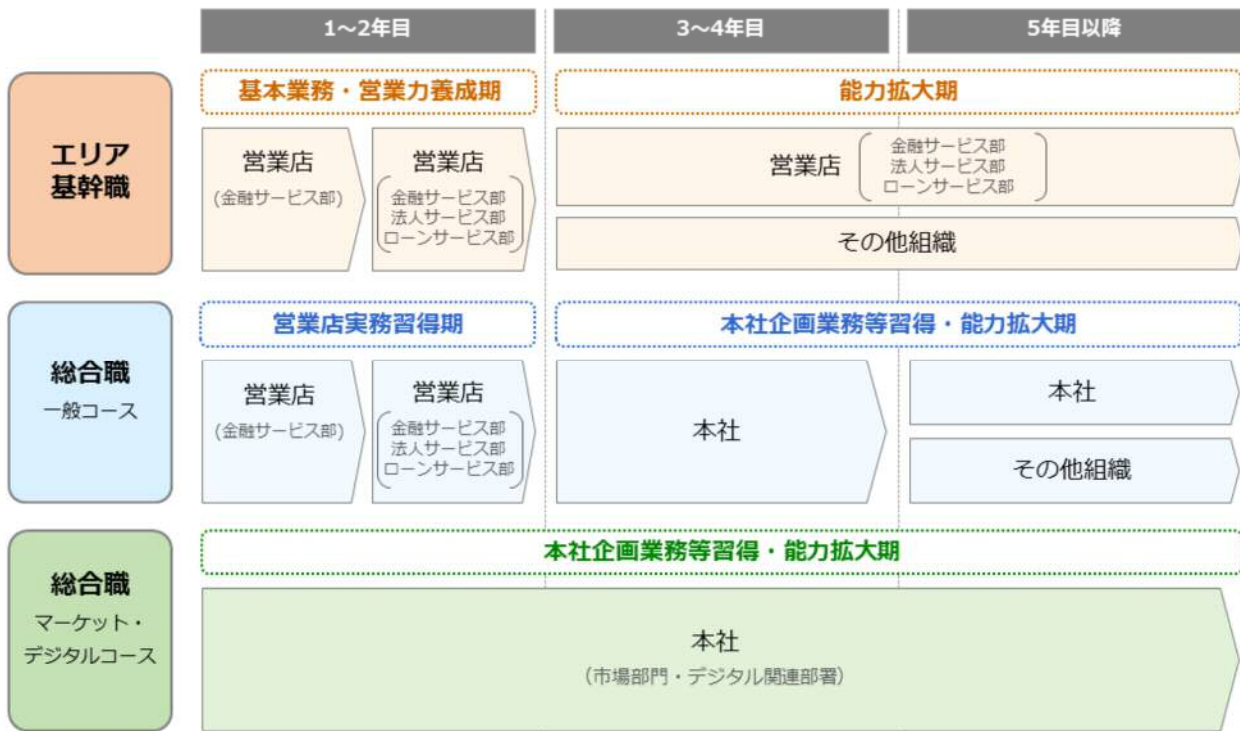


キャリアディスカッションイベントの様様

## <キャリアチャレンジ制度>

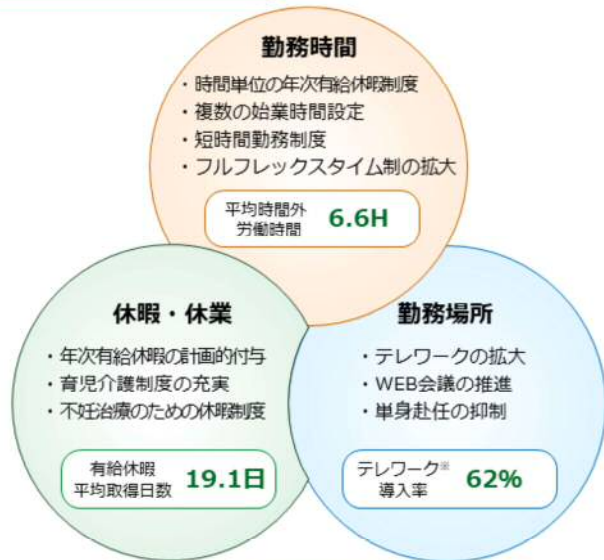


# キャリアパス (イメージ)



# 柔軟な働き方の拡大・人財の多様性

## 柔軟な働き方の拡大



多様な働き方の選択により、社員が能力を最大限発揮できる環境を整備

(※) テレワーク導入率=4月1日時点のテレワーク導入数/4月1日時点のテレワーク導入拠点の社員数×100



## 人財の多様性

### 女性活躍の推進

- 役員・管理者の意識変容に向けた研修
- 昇職意欲向上を目的とした研修
- 社外女性リーダー育成プログラムへ社員を派遣



### 障がい者雇用の促進・定着

- 「ありがとうセンター」の設置、運営
- 企業内理療師（ヘルスキーパー）の雇用
- 特別支援学校から実習生を受入れ



### 育児世代への活動支援

- 「プラチナくるみん」認定
- 育児休業の一部有給化
- 育児特化型研修プログラムの導入
- 『育児いつとる?』シートやサポートガイドを用いた啓発・推進

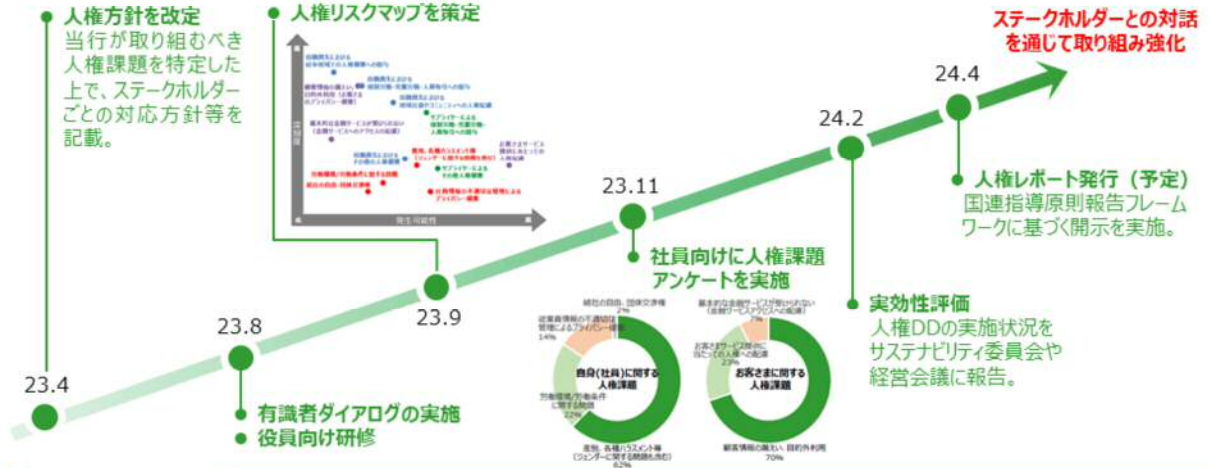


# 人権尊重の取り組み

- 国内外での人権デューデリジェンスの法制化の動きを踏まえ、当行でも対応を強化。
- これまでの取り組み状況をまとめた、当行初の「人権レポート」を発行予定（2024年4月）。

## 2023年度のプログレス

- ▶ 人権方針の改定等、各種取り組みを実施。
- ▶ これまでの取り組み状況については、各部門の担当執行役が出席するサステナビリティ委員会や経営会議に報告。



# 役員報酬制度

| 区分   | 業績連動 | 支給基準   | 支給時期<br>支給方法                      | 全執行役の<br>報酬構成比 <sup>※3</sup> |
|------|------|--|-----------------------------------|------------------------------|
| 基本報酬 | 固定   | 職責に応じた一定水準の確定金額報酬  | 毎月<br>現金                          | 79%                          |
| 株式報酬 | 業績連動 | <p>以下の計算で基準となるポイント进行計算</p> <p>①基本ポイント<br/>(職責に応じて付与)</p> <p>+</p> <p>②評価ポイント<br/>(個人別評価に基づいて付与)</p> <p>×</p> <p>定量評価・定性評価を基に業績連動幅を決定(0~150%)</p> <p>&lt;2022年度評価項目&gt;</p> <p>①定量評価(経営計画の達成状況<sup>※1</sup>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当期純利益</li> <li>・OHR/営業経費削減</li> <li>・リテールビジネス</li> <li>・マーケットビジネス</li> <li>・地域ソリューション</li> <li>・ESG</li> </ul> <p>②定性評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ESG経営の推進状況(定量指標で反映しているものを除く。外部機関評価結果を含む。)</li> <li>・お客さまに重大な影響を及ぼす事象(お客さま本位の業務運営に関する取り組み・システムトラブル・コンプライアンス違反の状況等)</li> </ul> | <p>退任時</p> <p>株式70%<br/>現金30%</p> | 21% <sup>※2</sup>            |

※1 中期経営計画で掲げた各KPI等の達成状況(通帳アプリ登録口座数、つみたてNISA稼働口座数、地域活性化ファンド出資件数、リスク性資産残高、RORA(Return on Risk-Weighted Assets)、ESGテーマ型投資残高、女性管理者比率等)に基づき評価

※2 業績連動型株式報酬は、2022年度の実績をもとに付与されたポイントに対して、在任者はポイント付与日の株価、退任者は退任日の株価を乗じて算出しています。また、執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該執行役への支給株式の算定基礎となるポイントの減算・没収ができる制度を設けております。

※3 小数点以下、四捨五入

## ＜免責事項＞

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（システム、レピュテーション、災害、法令違反等）、気候変動を始めとするサステナビリティ課題に係るリスク、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、当行と日本郵政株式会社および日本郵便株式会社との関係に係るリスク、国内外の金融政策に係るリスク、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ため、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りません。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。