

ゆうちょ銀行のガバナンス強化に向けた改善策の実施状況について

- 2021年1月29日、JP改革実行委員会から受領した「ゆうちょ銀行のガバナンス等に係る検証報告書」を受け、当行のガバナンス強化に向けた改善策を策定。
- 今般、改善策の概要及び2021年11月末時点の実施状況について、ご報告。
- 策定した改善策は、全て実施済み（実施中）であり、今後は、各施策の実効性の観点も踏まえつつ、更なる運用の高度化を目指す。

2021年12月13日
株式会社ゆうちょ銀行

ゆうちょ銀行のガバナンス強化に向けた改善策に係る J P 改革実行委員会の提言

| 提言 | 項目 | 内容 | 頁 |
|-----|-----------------------------|--|-------------|
| 第 1 | お客さま本位の業務運営を実現するための組織風土改革 | ゆうちょ銀行は、預金者が「お客さま」であることを再認識し、真の「顧客本位の業務運営」を実現するための組織風土改革を実行すべき | 2 |
| 第 2 | お客さま本位の業務運営を行うための品質管理の仕組み構築 | 実務を担う役職者による部門横断的なリスク情報共有の機会を定期的に設け、「顧客本位の業務運営」が実務面で実行されているのかを評価・検討し、課題や解決策を洗い出すとともに、責任部署を明確に定めて、その進捗状況を定期的に確認し、経営陣に適時に報告する仕組みを構築すること | 3 |
| 第 3 | 外部人材の知見の活用 | 社外取締役を含む外部人材の知見を一層活用すること | 4 |
| 第 4 | 人事異動・交流の活性化 | 部門を跨いだ人事異動・交流等の活性化を図ること | 4 |
| 第 5 | リスク管理態勢の強化 | <ul style="list-style-type: none"> ① ickanaru risk category ni taido suru no ka ga meikaku de wa nai risk jisho ga oboeru koto mo sousei shi sekinibu shuwo o meikaku shita risk kanri taisei o kousaku suru koto ② shinhin nado shinsa jiki ni, shintai ni douno o kentou shiteiru shhinu ya saabisu ni tsuite, 2sen ga takakuoku・takumoku na risk henei o iu koto ga dekiru you, heikin no seiri・kyou, jitsuzoku na tanshi o toji tarisuku no chutu to henei o iu iu shikumi to prosesu o kousaku suru to tomoni, konyaku ni beiga o oboeru risk ga shenzai suru shhinu ya saabisu ni tsuite wa, douno ato mo, kore o tori makuru kankai henpa o fumi matai jitsuzoku ka tte tatejuku na risk henei no arai kae o takakuoku・takumoku ni iu shikumi o kousaku suru koto ③ 1sen ni okeru saibaa risk o fumu risk henei no kookuwa ni mukete taisei o kyouka suru koto ④ 2sen de aru kanri buken no kyouka kyouka ni mukete taisei seibu to shite, shoushou jisho o hakuboku ni mi naosu koto ⑤ 3sen de aru naibu kansa buken no risk henei kyouka o kyouka suru koto | 5 { 9 |
| 第 6 | お客さまの声を経営に活かす態勢の再構築 | 苦情を含む顧客の声を収集・分析して活用するなどし、その状況をモニタリングするというPDCAサイクルを回すことにより、顧客の声を経営において適切に活かす態勢を再構築し、着実に実行すること | 10 |
| 第 7 | リスク事象に係る情報伝達フローの明確化 | 顧客に被害を生じさせ、ゆうちょ銀行に対する顧客等の信頼が毀損されるおそれのある事態を、リスク事象として早期に探知し、危機管理対応に移行するために、現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、リスク事象に係る情報伝達のルール及び責任部署等を明確に定め、周知徹底すること | 11 |

実施状況：第1 お客さま本位の業務運営を実現するための組織風土改革

提言：ゆうちょ銀行は、預金者が「お客さま」であることを再認識し、真の「顧客本位の業務運営」を実現するための組織風土改革を実行すべき

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|-------------------------|---|---|----------|
| 人事制度、組織体制、研修制度等の抜本的な見直し | 「サービス向上委員会（組織文化・風土改革分科会）」の設置・強化による持続性のある組織風土改革の態勢強化 | <ul style="list-style-type: none"> ○社長直轄の「サービス向上委員会（組織文化・風土改革分科会）」を設置し(20.5)、社員一人ひとりが日々の業務活動の中で、「お客さまの信頼回復に向けた約束」の浸透及び組織内・組織間の目詰まりを解消する活動を策定・推進。 ○2021年3月には、メンバーを増員し「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」で定めたお客さま本位の考え方を各種規程に紐づけ、体系的な社内浸透を図れる態勢を整備。 | 2021.3月～ |
| | | ○同分科会の施策内容等を全店舗等に周知（社長メッセージ動画・社員Web会議等）。 | 2021.4月～ |
| | 営業目標・人事評価体系の抜本的な見直し | ○営業目標・人事評価体系について「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」を意識した体系に抜本的に見直し。 | 2021.4月～ |
| | お客さま本位の業務運営の社内浸透、組織内・組織間の目詰まり解消に向けた取組み | ○社員が直接社長に意見具申等を行える仕組みを構築（「ゆうちょ銀行社長直通意見箱」の設置）すると共に、主要な意見につき、社員向け回答を掲示。 | 2020.9月～ |
| | | ○社内共有閲覧サイト上で、社長・役員・部室長の動画メッセージの定期的な配信を開始(経営戦略や会社についての想い・考え、社員が関心のある事項等)。 | 2021.2月～ |
| | | ○組織風土改革への意識を深める研修等を実施。 | 2021.4月～ |

実施状況：第2 お客様本位の業務運営を行うための品質管理の仕組み構築

提言：実務を担う役職者による部門横断的なリスク情報共有の機会を定期的に設け、「顧客本位の業務運営」が実務面で実行されているのかを評価・検討し、課題や解決策を洗い出すとともに、責任部署を明確に定めて、その進捗状況を定期的に確認し、経営陣に適時に報告する仕組みを構築すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|---|--|---|------------------|
| <p>実務レベルでの部門横断的なリスク情報共有</p> <p>責任部署の明確化</p> | <p>実務レベルの部門横断的なリスク協議の場の新設、及び課題・解決策等を含む進捗状況を定期的に経営陣に報告する態勢の構築</p> | <p>○リスク管理委員会の下部機関として「新商品・サービス検討小委員会（営業/事務）」を新設。</p> <ul style="list-style-type: none"> －関連する各部門の部室長クラスが参加（委員長は、リスク管理統括部長）。 －営業/事務系の新商品・サービスが内包するリスク（サービス導入後の環境変化も含む）について部門横断的に議論・認識共有。 －審議・協議結果等を、リスク管理委員会・経営会議に論点・責任部署・期限を明確にした上で報告。 | <p>2021. 4月～</p> |
| <p>進捗状況を定期的に確認</p> <p>経営陣に適時に報告する仕組みを構築</p> | <p>（この行は改善策欄と重複するため、この表では明示されず、上記の改善策欄に含みます）</p> | <p>○リスク管理委員会の下部機関として「システムリスク小委員会」を新設。</p> <ul style="list-style-type: none"> －関連する各部門の部室長クラスが参加（委員長は、リスク管理統括部長）。 －重点的に点検すべきシステムを選定の上、セキュリティ機能等の実装状況の点検を実施すると共に、システムセキュリティやシステムリスクについて部門横断的に議論・認識共有。 －審議・協議結果等を、リスク管理委員会・経営会議に論点・責任部署・期限を明確にした上で報告。 | <p>2021. 4月～</p> |

実施状況：（上段）第3 外部人材の知見の活用／（下段）第4 人事異動・交流の活性化

提言：社外取締役を含む外部人材の知見を一層活用すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|---|------------------------|---|------------------|
| <p>社外取締役を含む外部人材の知見を一層活用</p> <p>組織風土改革についての専門的知見を有する外部人材をアドバイザーとして登用</p> | <p>社外取締役等の知見の一層の活用</p> | <p>○独立社外取締役のディスカッションの場を設定し、重要課題に関する意見を執行サイドにフィードバック。</p> <p>ー独立社外取締役のディスカッションの定例化に向けて、独立社外取締役会議を定例的に開催。</p> <p>○社外取締役のサポート体制強化として、取締役会室を設置し、より効果的かつ効率的な支援等を実施。</p> <p>○取締役会の下に任意の委員会として、リスク委員会を設置し、取締役会におけるリスク管理の高度化を図る方向で検討。</p> | <p>2021. 2月～</p> |
| | | <p>○「サービス向上委員会（組織文化・風土改革分科会）」の活動に、独立社外取締役及び外部有識者がアドバイザー等として参加し、分科会の施策を推進。</p> | <p>2021. 3月～</p> |

提言：部門を跨いだ人事異動・交流等の活性化を図ること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------|
| <p>部門をまたいだ人事異動・交流等の活性化</p> | <p>部門を跨いだ人事異動・交流等の活性化</p> | <p>○1線⇔2線間、1線・2線⇔3線間の人事交流を実施。</p> | <p>2021. 4月～</p> |

実施状況：第5 リスク管理態勢の強化①

提言5-①：いかなるリスクカテゴリーに該当するのかが明確ではないリスク事象が生じることも想定し責任部署を明確にしたリスク管理態勢を構築すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|--|---|---|-----------------|
| <p>いかなるリスクカテゴリーに該当するのかが明確ではないリスク事象が生じることを踏まえた、リスク管理態勢の構築</p> | <p>各専門委員会の拡充・運営強化によるリスク事象の前広かつ漏れの無い把握、及び適切なエスカレーションの担保</p> | <p>○専門委員会を強化し、各委員会が所管するリスク事象の情報を前広に収集し、責任部署を明確にして対応策を検討する態勢を整備。</p> <ul style="list-style-type: none"> －サービス向上委員会に「苦情の対応状況報告会」（週次開催）を新設（21.1～）。 －リスク管理委員会に「新商品・サービス検討小委員会（営業/事務）」と「システムリスク小委員会」を新設（21.4～）。 [P3再掲] | <p>2021.1月～</p> |
| | <p>ミスコンダクト事象※発生時又はその予兆を把握した場合における内部管理態勢の確立</p> <p>※ 社会規範に悖る行為、商慣習や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為その他の日本郵政グループへの社会的な期待に反する行為がなされ、それによって当行の企業活動に影響が生じる可能性がある事象</p> | <p>○各専門委員会における以下の運営強化を通じ、リスク事象の漏れの無い把握と適切なエスカレーションを担保。</p> <ul style="list-style-type: none"> －所管するリスクの全体像ならびに個別重要案件の把握。 －論点・争点を明確化した上での経営あて報告。 －経営からの指示事項に対する責任部署の明確化と、対応状況の期日管理。 －リスク感度を強化し、潜在的なリスクの予兆を感知する取り組みの強化（他社事例の横展開等）。 －他の専門委員会等との横連携強化。 | <p>2021.4月～</p> |
| | <p>○ミスコンダクト事象発生時等の報告態勢を整備し、情報伝達フロー及び対応部署を明確化。</p> <ul style="list-style-type: none"> －経営陣に週次で報告（緊急を要する事象は速やかに報告）。 | <p>2021.7月～</p> | |

実施状況：第5 リスク管理態勢の強化②

提言5-②：新商品等審査において、2線が多角的・多面的なリスク評価を行うことができるような仕組みとプロセスを構築すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|---|---------------------|---|-----------------|
| <p>情報の整理・共有、実質的な討議を通じたリスクの抽出と評価というプロセスの確保</p> <p>継続的かつ定期的なリスク評価</p> | <p>新商品等の審査態勢の強化</p> | <p>○リスク管理委員会の下部機関として「新商品・サービス検討小委員会(営業/事務)」を新設。 [P3再掲]</p> <p>ー1線部署はリスクオーナーとして、検討段階の新商品・サービスの案件概要、内包するリスク及び管理方針等を2線部署に説明し、新商品等審査後は、審査結果を踏まえたリスク認識・対応方針等を説明、2線と議論・認識共有。</p> <p>ーなお、同小委員会は新商品等導入後の状況や当初想定していなかった事象の有無等についても報告・議論。</p> <p>ーまた、1線部署と2線部署との審査目線が異なる懸念を払拭するため、1線部署で審査不要と判断した案件についても、2線部署によるチェックを実施。</p> | <p>2021.4月～</p> |

実施状況：第5 リスク管理態勢の強化③

提言5-③：1線におけるサイバーリスクを含むリスク評価の高度化に向けた態勢を強化すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|--|----------------------------------|---|----------|
| | 部門を跨いだ人事異動・交流等の活性化 | ○1線⇔2線間の人事交流を実施 [P4再掲] | 2021.4月～ |
| 1線の営業部門にシステム部門からセキュリティに関する専門性を備えた人材を配置 | 1線部署に対する研修強化 (コンプライアンス、リスク関連) | ○1線部署における主体的・自律的意識を定着させるための研修等の実施。 ○外部コンサル等を活用し、官庁等から公表した各種ガイドライン等について情報収集し、有益な情報については、関係部に提供。 | 2021.7月～ |
| 1線において自律的かつ適切なサイバーリスクを含むリスク評価の高度化を図るための態勢の強化 | 1線部署のリスク評価の高度化 | ○リスク管理委員会の下部機関として新設した「システムリスク小委員会」 [P3再掲] に1線部署が参加し、サイバーセキュリティやシステムリスクに関する知見を共有。 | 2021.4月～ |
| | | ○リスク管理委員会の下部機関として新設した「新商品・サービス検討小委員会（営業/事務）」 [P6再掲] に1線部署が参加し、2線部署との議論を通じて、リスク感度を向上。 | 2021.4月～ |

実施状況：第5 リスク管理態勢の強化④

提言5-④：2線である管理部門の機能強化に向けた態勢整備として、所掌事務等を抜本的に見直すこと

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|--|---|--|-----------------|
| <p>2線に適切にリスク情報が伝達・共有される仕組み</p> <p>リスク管理統括部とコンプライアンス統括部の間では緊密な連携と情報共有が求められる</p> <p>コンダクト・リスクをも含むコンプライアンス・リスクを幅広くカバー</p> | <p>各専門委員会（特にリスク管理委員会とコンプライアンス委員会）にリスク関連情報が漏れなく集約され、当該委員会で部門横断的な議論が実施される枠組みを整備</p> | <p>○リスク管理委員会の下部機関として新設した「新商品・サービス検討小委員会」と「システムリスク小委員会」[P3再掲]を通じて、「新商品・サービスが内包する顧客に被害を生じさせるおそれのあるリスク」や「システムリスク（セキュリティリスク含む）」が漏れなく洗い出され、協議される態勢を整備。</p> <p>一両小委員会とも、コンプライアンス統括部が参加しており、同部を含め、関係する2線部署間でリスク認識を緊密に連携・情報共有。</p> | <p>2021.4月～</p> |
| | | <p>○コンプライアンス統括部は、コンプライアンス・リスクの全体像を把握の上、リスク要素、影響度、長期化の有無等からリスク重要度を評価し、コンプライアンス委員会等において重要な事案の報告及び課題進捗を的確に行う態勢を整備。</p> | <p>2021.6月～</p> |
| | | <p>○コンプライアンス統括部が、ミスコンダクト事象に関する管理を統括。</p> | <p>2021.7月～</p> |

実施状況：第5 リスク管理態勢の強化⑤

提言5-⑤：3線である内部監査部門のリスク評価機能を強化すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|---|-----------------------|--|-----------|
| | 内部監査機能の高度化 | ○内部監査の基本方針として、現状のリスクベース監査から経営監査へのステップアップに向け、お客さま本位でのリスク認識に基づき、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、各々の改善に向けた有益な示唆を提供する方針を明確化・実行。 | 2021.3月～ |
| 3線である監査部門のリスク評価機能の強化も必要 サイバーリスク及びシステムリスク等に対し、適切なリスク評価を行うこと | 監査部門のリスク検知能力の強化 | ○アドバイザー（外部専門家との共同監査を含む）の活用や、監査関連資格の取得等により、ITガバナンスをはじめ、DX推進、サイバーセキュリティ等、経営環境変化を踏まえたリスク検知能力を強化。 | 2021.3月～ |
| | 監査委員会のリスク認識に基づく機動的な監査 | ○監査委員会のリスク認識（社外取締役の知見活用）を適時に把握した機動的な監査を行うため、監査委員会との連携を一層強化。 | 2020.10月～ |

実施状況：第6 お客様の声を経営に活かす態勢の再構築

提言：苦情を含む顧客の声を収集・分析して活用するなどし、その状況をモニタリングするというPDCAサイクルを回すことにより、顧客の声を経営において適切に活かす態勢を再構築し、着実に実行すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|--|----------------------------|---|-----------|
| <p>顧客の声を経営において適切に活かす態勢の再構築</p> <p>2線である「お客さまサービス統括部」による、顧客からの苦情・相談への対応や、不正利用に係る顧客への補償状況のチェック・牽制には、1線との連携が不可欠</p> <p>3線である内部監査部門がより適切にモニタリング</p> <p>顧客の声を収集・分析して活用するなどし、経営において適切に活かす態勢を再構築し、着実に実行</p> | | <p>○「お客さまサービス統括部」を新設し、お客さまからの苦情や相談対応について、お客さま目線で受付から解決まで一元的に管理する態勢を整備。</p> <p>－同部には、所管部署（1線）に対し改善提案を行い、その対応状況を確認する機能等を付与。</p> | 2021.1月～ |
| | お客さまからの相談・苦情を解決に至るまで一元的に管理 | <p>○「サービス向上委員会」に同部を事務局とする「苦情の対応状況報告会」（週次開催）を新設し、経済的損失の発生（含む懸念）懸念のある苦情等や、長期未解決の苦情等について、個別事案ベースで経営陣あて対応状況を報告。</p> | 2021.1月～ |
| | | <p>○2021年3月に「キャッシュレス被害相談デスク」を新設し、お客さまからの苦情・相談の受付を漏らさずフォローする態勢を強化。</p> | 2021.3月～ |
| | | <p>○経営理念に則り、お客さまの声（苦情、意見、要望）をしっかりと受け止め、記録し、報告することの重要性をフロント部署に再周知。</p> | 2020.12月～ |
| | 内部監査部門による適切なモニタリング | <p>○専門委員会等への報告状況、同委員会における経営陣からの指示事項等への課題進捗管理やミスコンダクト事象の管理状況等について、内部監査・モニタリングを実施。</p> | 2021.6月～ |

実施状況：第7 リスク事象に係る情報伝達フローの明確化

提言：顧客に被害を生じさせ、ゆうちょ銀行に対する顧客等の信頼が毀損されるおそれのある事態を、リスク事象として早期に探知し、危機管理対応に移行するために、現行の複線的なレポーティングラインを確保しつつ、リスク事象に係る情報伝達のルール及び責任部署等を明確に定め、周知徹底すること

| 具体的な提言内容（抄） | 改善策 | 施策の実施状況 | 実施状況 |
|---|---|--|-----------------|
| <p>コンダクト・リスクが顕在化した事象又はおそれのある事象を広く対象とし、適切な危機管理対応に必要な迅速かつ確実な情報伝達が行われること</p> | <p>不正利用等のリスク事象発生に係る対応フローの規程化及びモニタリングの実施</p> | <p>○電子決済サービス等に係る不正利用のリスク事象を早期に検知し、補償に至るまでの情報伝達フロー、情報収集・発信等、初動対応及び対応部署の態勢を整備。</p> | <p>2021.1月～</p> |
| | <p>ミスコンダクト事象発生時又はその予兆を把握した場合における内部管理態勢の確立</p> | <p>○ミスコンダクト事象発生時等の報告態勢を整備し、情報伝達フロー及び対応部署を明確化。 [P5再掲]</p> | <p>2021.7月～</p> |