

テーマ別投資家説明会「ESG への取り組みについて」

質疑応答概要

Q1.

企業文化や ESG 経営全般に対する現状と目指すべき姿について、教えてください。

A1.

（登根サステナビリティ推進室長）組織文化は企業価値向上のため非常に重要と考えていることから、先ほどご紹介した分科会を設立しています。一方で、銀行という業態や当行の設立背景から、チャレンジすることより、確実であることや間違いが無いことが重視される文化が残っていることも事実です。当行がお客さまに選ばれ続ける銀行であるためには、新たな価値を作り出していく企業でなくてはならないという危機感から、分科会でそのような意識改革の取り組みを進めているところです。

（佐藤取締役）ESG いずれの要素についても当行としての課題と認識し、それぞれの取り組みについて取締役会で活発に議論が行われております。当行株式の ESG 関連インデックスへの採用や、外部評価についても取締役会としては高い関心を持っており、現状に満足せずさらに高みを目指してほしいとお伝えしております。

Q2.

ゆうちょ銀行の社外取締役に就任した理由を教えてください。

A2.

（山本取締役）経済は民間企業や民間金融機関の切磋琢磨により発展していくものと考えており、当行がその中で完全民営化に向け進み、日本経済の発展に貢献していく姿を見届けたい、かつ、私の経験が何かゆうちょ銀行のお役に立てればと考えたのが一番です。

（佐藤取締役）当行は社会にとって重要な存在であり、私自身、当行のユーザーとしての視点も持っており、当行経営をより良くするために貢献できれば、と考えた次第です。また、郵政民営化をセルサイドから見ている立場として、私の経験を活かす良い機会になると考え、就任いたしました。

Q3.

人的資本の強化に向けた人事戦略上の課題をどのように考えていますか。

A3.

(田中常務執行役) 統合報告書等で他社の先進事例を見ていますと、非常に上手く体系的に人事戦略を示している企業があり、そうした企業は社員にとっても分かりやすく腹落ちしやすい人事戦略となっていると思います。当行はまだまだそこには至っておりません。より体系的にストーリー立てた人事戦略を示すことで、社員にもより分かりやすく理解してもらえらるものと思っております。

また、個別の課題については様々ございますが、少子高齢化に伴う人財の確保、シニア層の活躍の場の創出、女性の活躍推進については、より一層注力してまいります。

Q4.

完全民営化に向けた人財育成・キャリアプランについて教えてください。

A4.

(山本人事部長) 社員それぞれのキャリアに対する考え方といったソフト面と、人事制度や研修制度等のハード面、両面からのアプローチが必要と認識しております。コロナ禍を経て、働き方が大きく変化するとともに、社員の意識も著しく変化しております。そういうこともあり、これまでの終身雇用的な会社が与えるキャリアパスだけでは限界に来ていると考えています。また、金融業界では異業種からの参入が多くなっており、この中で持続的な成長を遂げるための人財育成が必要であり、ジェネラリスト中心の人財育成だけでなく、マーケット人財やALM・リスク管理人財、サイバーセキュリティ人財といったスペシャリストの育成にも力を入れているところです。

まずソフト面として、社員にキャリアオーナーシップを強く認識してもらい、キャリアビジョンを描くことを意図した取り組みを強化しています。加えてハード面では、会社が社員をサポートするため、lon1 やキャリアチャレンジ制度等を通じたキャリアサポートに取り組んできた次第です。今後も一層の取り組みの加速をしていく所存です。

Q5.

DXのみならずAI時代に対応した人財育成について、ガバナンス側からは、どのような評価をしているのでしょうか。

A5.

(佐藤取締役) この点は取締役一同、高い問題意識を持っております。人財確保、社員のDXリテラシー向上を含めた人財育成等に関連した施策及びその実行状況についても、取締役会でも議論を深めております。私自身は大学教員としての経験も活かし、Z世代の生の声を踏まえ、取締役会で発言しているところです。

Q6.

近年、銀行に対しても、気候変動について株主提案がなされるようになり、各行でも株主総会前に、考え方を公表することも多くなっていますが、ゆうちょ銀行での社内検討状況はいかがでしょうか。また、投資先へのエンゲージメント状況についても教えてください。

A6.

(矢野副社長) これまで、当行が気候変動に関連した株主提案を受けたことはございませんが、当行においてもサステナブルな経営を推進するため、気候変動関連の諸課題については強い課題意識を持って取り組みを進めているところです。

具体的には、「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んでおります。

GHG排出量について、自社排出量(Scope1,2)は銀行業界の業種特性上、他業種対比では少ない水準です。自社保有施設の電力の再エネ化等を進めることで、19年度比▲51%を達成しており、2050年ネットゼロに向けて順調な進捗と評価しています。Scope3の投融資ポートフォリオ排出量については、今年5月をめどに総量を開示し、2030年度の排出量目標についてもあわせて開示する予定です。

また、「脱炭素を後押しするファイナンス」については、ESG投融資方針において、個別セクターごとの方針を策定及び開示し、投融資を実行しております。また、ESGテーマ型投融資という形で、第三者認証を受けたグリーンボンド等を中長期的なリターンを踏まえて購入しております。25年度末目標の残高4兆円をほぼ達成している状況ですので、今年5月の中計見直し開示にあわせて、目標を見直し、開示する予定です。

(登根サステナビリティ推進室長) 投融資ポートフォリオ排出量については当行サステナビリティサイトで開示しており、今年5月をめどに2023年3月末時点の排出量も開示したいと考えております。こうした数値の精緻化及び継続的な開示によって、当行の取組状況をご確認いただけるようにしていく予定です。

また、投資先へのエンゲージメント状況について、当行は債券投資家であるため、発行体への影響力は比較的弱い認識はあるものの、投資家の責務として、投融資先の脱炭素状況の確認、更なる開示促進等、実効性のあるエンゲージメントを模索していきたいと考えております。

Q7.

親会社が存在する中で、取締役会において、どのように少数株主の立場で発言をされているのか、また企業経営に反映された議論はありましたか。

A7.

(佐藤取締役) 昨年3月の当行株式追加売出し以降、より株主が多様化したことで、当行株式の魅力向上や、少数株主を代表しているという意識が取締役会において高まってきています。その状況下、株主優待制度や配当政策について取締役会でも議論が重ねられているところです。社外取締役からの提案が経営に反映された例として、取締役会において当行株主優待制度について議論した際、「ゆうちょ銀行らしい優待品」を追加すべきとの意見が社外取締役から出され、社会課題に結び付く寄付項目を追加するに至ったという例がございます。

Q8.

社外取締役から提言したが、経営に反映されなかった議論や、中計見直しに際した議論の内容を教えてください。

A8.

(山本取締役) 取締役会は合議体であり、様々な議論が尽くされたうえで意思決定がなされていることが重要でございますが、当行取締役会はその役割を十分に果たしている認識です。

中計の見直しについて、3つのエンジン(リテールビジネス・マーケットビジネス・Σビジネス)それぞれの収益力に、現状では差があることについて課題認識がございますが、通帳アプリ口座数の爆発的な増加等アップサイド要因をしっかりと収益向上に反映させられるよう、引き続き議論をしていきたいと考えております。

Q9.

人権に関する取り組みや今後のデューデリジェンス予定を教えてください。

A9.

(田中常務執行役) 当行は、経営理念である「最も身近で信頼される銀行」の実現を目指す上で、人権の尊重が重要な社会的責任であるとの認識に立ち、お客さまや当行社員、取引先企業など全ての人々の人権を尊重しております。

また、当行および日本郵政グループの事業活動や社会活動を通じて人権の尊重の取り組みを推進することで、安心・安全で豊かな社会の実現に貢献するため、人権方針を定め、有識者ダイアログの実施や役員向け研修等、具体的な取り組みを強化しております。

また、人権デューデリジェンスにも取り組んでおり、人権課題の特定・評価、負の影響の防止・軽減策の妥当性の検証、実効性評価やステークホルダーエンゲージメントなどを実施しており、その取組状況をサステナビリティ委員会、経営会議、取締役会などに報告しております。

なお、人権尊重への取り組みについては、「人権レポート」として取りまとめ、2024年4月に公表予定です。

人権啓発・人権尊重については社会的要請も強くございますので、引き続き取り組みを強化してまいります。

Q10.

昨年開示した 2023 年度中間決算及び『「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組みについて』の中で、株主資本コストを 5%と開示されていますが、独立社外取締役から見て、この水準感はいかがでしょう。

A10.

(山本取締役) ご覧いただいている資料、また、ご質問の趣旨から、当行 ROE について課題意識をお持ちと存じますので、その観点からご説明いたします。まずは 5%程度の株主資本コストを上回る ROE の達成を目標としておりますが、あくまで、金融政策等のマクロ環境の変化に対応し、リスク管理をしながら着実に収益を実現していくための通過点だと思っております。出来るだけ早期の達成を目指し、さらにその先を検討してまいります。

(佐藤取締役) 資本コストには様々な計算方法があり、取締役会の中では複数のシナリオ・数値を検討いたしました。資本コストをどのように認識すべきか、単純な答えは無く、また今般、日銀の金利政策の変更がアナウンスされましたが、今後、金利水準も変わって来ることから、当行の資本コストも状況によって変わりうるものだと考えております。

(矢野副社長)補足として、我々の株主資本コストはCAPMで計算しており、これまでの当行の β 値が低いことに起因し株主資本コストは5%となっておりますが、今後のマーケット環境や β 値の変化により変化していくと考えています。

Q11.

資本コストをCAPMで計算した結果というのは仰るとおりだと思いますが、投資家としてはマーケットで実際に織り込まれている資本コストはいくらなのかを気にしますので、その意味で5%は低いのではないかと思います。ご質問ですが、中計の見直しについて、親会社との関係性から自由な見直しが出来ないのではないかと考えますが、社外取締役の立場から、少数株主の保護の観点においてどのように心を砕かれたのでしょうか。

A11.

(矢野副社長)日本郵政との関係性について先に補足いたしますが、日本郵政は中計の中で2026年3月までに当行株式の保有割合を50%以下とすることを目指すとしていますが、具体的なスケジュールは決まっておりません。また、日本郵政グループ協定のもと、日本郵政グループ各社がシナジー効果を発揮する体制を構築しています。当行としてはこのグループ協定を活かしながら、どのように少数株主の保護もしていくのかという課題が、今後日本郵政の当行株式の保有比率が低くなっていくにつれて大きな課題となっていく認識です。

(山本取締役)親会社に何か縛られているかということ、そのような印象はほとんど持っておりません。我々としては、少数株主の利益を守る立場から、一定のルールに基づいて様々なコストの分担がしっかり行われているかとか、利益相反が起こっていないかということをしかりと確認しています。

Q12.

事業戦略と人事戦略の連動性を高めるために、事業部門に人事権を移譲していく考え方もあると思いますが、どのように考えていますか。

A12.

(田中常務執行役)事業戦略と人事戦略の連動性という観点では、昨年新たに人事戦略を策定した際に、現中期経営計画等、経営戦略の達成を大前提とした連動性を強く意識しております。事業部門への人事権移譲については、社内の実態や外部環境等を考慮しつつ、柔軟に対応してまいります。

Q13.

国際基準行並みのリスク管理をされているとのことでしたが、一方で資本市場からは少なくとも資本コストを超える程度の ROE の達成も求められている状況です。リスク管理の柔軟化についてはどの程度議論されていますか。

A13.

(山本取締役) リスク管理については非常に難しい問題があると認識しておりますが、当行は事業ポートフォリオ上マクロ環境の影響を受けやすいということ踏まえて、CET1 比率を開示しているところです。また、足許開示している CET1 比率はバーゼルⅢ最終化適用前のものであるため、やや高めの指標となっている認識です。

今後、国内金利上昇等によるアップサイドは期待できるものの、現状のポートフォリオ運営を踏まえると、現状のリスクテイクは望ましい水準と考えております。

Q14.

直近 1 年間の指名・報酬両委員会における議論の状況を教えてください。

A14.

(田中常務執行役) 指名委員会では、特に 2 月 28 日に公表した代表執行役社長の交代に関連して、あるべき社長・CEO 像を明確にした上で、月に 1 回程度議論がなされてまいりました。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、結論に至ったものでございます。

また、報酬委員会においては、取締役・執行役の報酬について、内外環境を踏まえた議論がなされてきたところと認識しております。

(佐藤取締役) 本日登壇している独立社外取締役は指名・報酬両委員会のメンバーではございませんが、深い議論がなされていると聞いております。

－以上－

【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。）及びその連結子会社（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。これらの記述又は前提（仮定）は、客観的に不正確であったり、又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、リスク管理方針及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及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及び財政状態等に影響を及ぼす可能性がある、当行が認識している重要な事実については、有価証券報告書及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（又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。従って、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及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。