2025 年 6 月 9 日
ゆうちょ銀行

社外取締役スモールミーティング

質疑応答概要

(出席者)

社外取締役	海輪 誠
社外取締役	栗飯原 理咲
社外取締役	河村 博
執行役 I R 部長	今井 健一
経営企画部取締役会室長	森田 朱美

Q1.

当行のガバナンス・取締役会について現状をどう評価し、何が課題とお考えでしょうか。

A1.

(海輪取締役) 当行取締役会は、社外取締役の比率・女性比率も高く、多種多様、経験豊富なメンバーで構成されております。法定の決議事項にとどまらず、事業戦略、資本戦略、コンプライアンス態勢、人財戦略等の議題について、それぞれのバックグラウンドから自由に活発な議論が行われています。その点、取締役会としてしっかり機能していると感じております。

特に、来年度からの次期中期経営計画に向けては、昨年度から議論を開始し、10年・20年後を見据えた中長期的な内外環境分析や、当行のパーパスや経営理念を実現するための中長期ビジョン等について話し合ってきたところです。その途中で、日本郵政による当行株式売出しもあり、方向性はかなり具体的になってきています。現時点で詳細をお伝えできませんが、今年度は具体的な内容を執行と十分に議論し、皆さまにご納得いただける中期経営計画をお見せしたいと考えております。

(河村取締役) 監査の観点は私からお答えします。当社のパーパスを実現するためには、コンプライアンスの徹底だけでなく、株主の皆さまの利益を守りつつ、持続的な成長のための事業戦略が適正に実行されているかを監督することが非常に重要だと考えております。当行の取締役会はその役割を十分発揮できていると考えておりますが、監査委員会としては、ルールへの準拠性や重要な経営方

針等との適合性の監査だけでなく、各委員の知見、経験等を踏まえ、今後の課題やあるべき姿等についての指摘、助言も行っております。また、監査委員会の各委員が毎年、各地のエリア本部、直営店、郵便局等フロントラインを訪れ、実情や課題の把握に努めています。特に匿名性は確保しつつ本音を聞くことに注力し、その結果については取締役会で共有した上で、今後の施策に反映できるように努めております。

重要な論点としては、部内犯罪対策その他コンプライアンス態勢の強化、サイバーセキュリティ対策を含むリスク管理態勢の強化、危機管理態勢の強化等の内部統制システムの高度化に向けた取組み、人的資本経営の推進等は今後とも重要であり、内外環境の変化に伴うガバナンス体制の一層の向上は重要なポイントと考えております。

リスク管理態勢の強化についてはリスク委員会と連携し、重複を避けつつ効率的な監査活動を行うようにしており、先程もご説明したフロントラインの往訪の結果を踏まえ、働き甲斐のある職場の実現に向けた議論等も行っております。

また、日本郵政の当行株式保有割合の減少に伴い、どのようなガバナンス体制が当行に適しているかは、今後とも検討すべき重要な論点であるように思われます。

Q2.

株式売出しを踏まえつつ、当行が目指すべき将来像はどのようなものとお考えでしょうか。デジタルとコンプライアンスの観点からご意見いただけますでしょうか。

A2.

(栗飯原取締役) この3年間で日本郵政の当行株式の保有比率は約50%まで低下しました。株主が多様化する中、社外取締役として、少数株主の代表・利益保護という役割をより一層意識する必要があると考えており、投資家の皆さまとの対話もより重要になると考えています。

今後のビジネスについて、日本郵便が当行にとって最も重要なパートナーであり、郵便局やATMといったリアルチャネルを通じた金融サービスの提供はもちろん継続していきますが、昨今はデジタルチャネルの重要性が加速度的に増していると感じています。

当行がご提供する通帳アプリの登録口座数は1,300万を超え、今年度末には1,600万口座への拡大を目指しています。このような強みを活かし、いつでも、どこでも、誰にでも開かれた金融プラットフォームとして、当行が広く、深く生活者に寄り添う存在になれると考えています。

(河村取締役) 株式売出しの進展等に伴い経営の自由度が高まっていくことが想定され、新たなビジネスに挑戦することも多くなると思われますが、コンプライアンスの遵守が基盤になることは変わりません。監査委員会として、執行側の取組みをしっかり監督することで、当行のガバナンス体制を「縁の下の力持ち」として支えることができるように、尽力してまいりたいと思います。

また、今後の取組みとして、例えば、当行がお客さまに最も身近な金融プラットフォームフォーマーとして、他の金融機関に当行のインフラやデジタルチャネルを活用していただくことも考えられるように思います。

Q3. (更問)

金融業界における DX の動きは非常に速いものと感じておりますが、そのような環境を踏まえ、当行はどのようなスタンスで臨むべきでしょうか。

A3.

(栗飯原取締役) ご認識の通り、DX の動きは非常に速く、短期視点での柔軟性も求められますし、更に未来視点を持って議論することが重要と考えております。デジタルネイティブ世代の方にとっては、金融サービスはアプリを通じて利用するものになってきております。こうした流れを踏まえると、将来、銀行は無くなっているのではないか、お金の概念が全く変わっているのではないかといったように、SF 的な視点で発想することも重要と考えております。そこからバックキャストで当行にはどのような道筋があるのか考えていくことは、変化の大きい時代にあっては効果的なアプローチと考えています。

現在、次期中期経営計画に向けて取締役会で議論を重ねていますが、大きな環境の変化に柔軟に適応できるよう、必要であれば躊躇なく枠組みにとらわれず変革を進めていくべきという問題意識を持って、取締役会での議論に臨んできたところです。

Q4.

昨今では郵政民営化法の改正も取り沙汰される中、当行の経営において、親会社の存在がどのような影響を及ぼすのか、少数株主の保護という観点についてご意見いただけますでしょうか。また、取締役会に親会社の取締役兼代表執行役社長である増田氏が在籍する中、どのように独立性を確保しているのでしょうか。

A4.

(海輪取締役) 郵政民営化法の改正については、取締役会としても関心が高い事項ですが、当行としても報道以上の情報は承知しておらず、具体的なコメント

は控えさせていただきます。

いわゆる親子上場の状況において、取締役には少数株主の利益保護という重要な役割があると認識しております。とりわけ、今年 3 月の株式売出しで株主が更に多様化したことを踏まえると、私たち社外取締役の役割はより重大であると認識しております。

ガバナンスの枠組みを申し上げますと、上場子会社として、当行の意思決定における独立性を確保するため、日本郵政グループ協定において、当行の意思決定は自らの責任において行い、日本郵政は、当行の意思決定を妨げないことが規定されております。

また、日本郵政社長が当行取締役であり、指名委員、報酬委員であることは事実ですが、取締役会、各委員会には社外取締役が過半数を占めており、指名委員会・報酬委員会は社外取締役が委員長を務めています。それぞれの会議体における議論や決定事項について、独立性は確保できていると考えます。

実際、日本郵政との利益相反取引については、取締役会での承認が必要であり、その決議には増田取締役は参加しておりません。議論の場には参加されていますが、私自身、日本郵政に付度した発言は一切していないし、他の取締役についても同様です。

むしろ、利益相反となり得る事案については特に厳しい目でチェックを行っております。

Q5. (更問)

取締役会の意見が企業経営に反映されたような事例の具体例をご紹介しますでしょうか。

A5.

(海輪取締役) 2 点ご紹介させていただきます。将来の経営戦略に関わる中期経営計画・年度経営計画の策定や見直しにおいては、取締役会において決議する前に、事前審議を複数回行い、議論が尽くされた上で決議がされており、経営計画全般に取締役会の議論が反映されています。

また、当行が日本郵便に支払う委託手数料は、日本郵政が株式を 100% 保有する日本郵便に支払うものであり、ともすれば親会社と少数株主の皆さまとの利益相反となり得ますが、現中期経営計画における委託手数料の算出方法についても、費用の合理性・水準の妥当性等について、取締役会で何度も審議の上、決定しています。次期中期経営計画の策定に向けても、委託手数料も含め、意見はしっかり伝えていきたいと考えております。

Q6.

現在の資本コスト・ROE についてどのように評価しておりますでしょうか。上場企業として要求される資本コストと公共性を維持するためのコストの両方がある中、どのように折り合いをつけているのでしょうか。また、資本コストに関して、最近の取締役会の議論をご紹介ください。

A6.

(海輪取締役) 当行と同様に社会インフラである電気事業に携わっていることもあり、私から一言コメントします。

資本コストについては、2023 年 11 月に初めて開示をし、取締役会でも定期的に議論を行っております。また、2024 年 3 月に開催した ESG 説明会に参加した社外取締役からも、投資家の皆さまの目線・関心の高さは共有されており、当行の資本コストについての認識が低すぎるとのご意見も理解しています。

資本コストは、前職の経験も踏まえ、様々な考え方があり、単一の答えが出せるものではないと理解しています。現在開示している資本コストは、CAPM によって算定したのですが、更に踏み込んだ分析が必要であり、次期中期経営計画の策定に向けて、経営戦略の方向性と併せて、より高い目線で株主資本コストの捉え方を議論していく必要があると考えております。

個人的な意見も交えて申し上げると、東証の要請は資本コストを上回る資本収益性を意識した経営を行うことが趣旨と理解しておりますが、PBR・ROE だけに議論を限定せず、各事業形態で何が経営の管理目標として適切かという議論を行い、この内容を投資家の皆さまにしっかりお伝えし、ご理解いただくことも重要と思います。例えば、私が長く携わった電気事業では B/S に固定資産が占める割合が多いので、ROA や ROIC 等の指標が有用です。当行においては RORA が重要な管理指標となっており、その妥当性も含めて説明することが重要と考えております。

また、最近の取締役会では、資本コストは計算方法によりかなり幅があるため、ROE をどのように上げていくかをしっかりご説明していくべき、との意見がありました。メガバンクが軒並み高い水準の ROE 目標を示す中で、当行も ROE を改善していく必要があります。当行のビジネスモデルはメガバンクとは異なり、運用収支が収益に占める割合が大きいというのが現状です。これまでは資本を使いながらリスク性資産を積み上げてきましたが、今後は、日銀の金融政策正常化を受けた円金利ポートフォリオの再構築を継続し、特に長期国債を中心に購入していくことで安定した収益を確保し、後年度にかけて累積的に収益効果が増す計画となっています。既に公表のとおり、次期中期経営計画の早い時期に 5%以上を目指すとしていますが、この 5%はあくまで中継地点であり、より高い水準を目指していくものと考えています。

当行は、ユニバーサルサービスの提供等公共性を求められるイメージも強いと思いますが、外部から資本を頂いている上場企業でもあります。こうした公共性を維持するコストが、ROEが上がらないことの言い訳にはならないことは取締役会も重々承知しております。例えば、郵便局ネットワークはコストがかかる面もありますが、地域のお客さまとのつながりを維持できる拠点でもあり、その接点を通じて貯金の維持に貢献できると考えており、最終的に収益にもつながるものと考えております。このように、公共性の維持と企業価値の向上を両立できるよう、取締役としてサポートしたいと思っております。

Q7. (更間)

現在、金利が上昇してきている中、日本国債を中心として評価損益は悪化しています。また、今後金利が下がる、といった可能性もゼロではない中で、当行全体としてサステナブルな収益を上げるためにどのような取組みが議論されていますでしょうか。

A7.

(海輪取締役) 日本の政策金利は、先行き不透明ではあるものの、よほどの事態にならない限りマイナス金利に戻ることはないと考えますが、金利が下がる局面も想定すべきと思っています。そのような事態に備え、運用以外の収益の柱を育てていく必要があります。

その1つがΣビジネスであり、取締役会でも頻繁に議論されております。地域における関係構築や案件探し等、当初の想定よりも難しい実態も確認されておりますが、執行に対しては、投資残高ありきではなく投資先の質を見極めること、上手くいっていることだけではなく、目標と乖離している事項等もしっかり報告することをお願いしています。また、リテールビジネスにおいても新商品の拡充等により収益を上げていくことも必要と理解しています。

Q8.

リテールビジネスのDX戦略について、社外取締役がどのように議論に関与しているのでしょうか。

A8.

(栗飯原取締役) リテールビジネスにおけるデジタル化の推進については、銀行業界内外の状況に鑑みても、必須で取り組むべき分野であると考えています。特にコロナ禍以降、消費者の生き方・働き方に対する感性が変わってきていると感じています。金融の分野では、ライフスタイルに対するマインドの変化がお金の使い方や金融サービスの接し方に関わってくるので、その変化を踏まえて当

行がどういったサービスを提供していけるのか考えるべきだと思います。最近ではエモーショナルな価値観を基点に、行動を起こす消費者が増えています。感情が動いて初めてアクションにつながる、という消費者のマインドを踏まえ、どのようにサービスをご提供していけるのか、当行も考えていく必要があると感じております。

当行の将来性を考えると、若年層へのアプローチが重要となってきますが、その為にはデジタルチャネルの充実・拡大が欠かせません。新しいデジタル技術は積極的に検討していく必要があります、取締役会でも意見をお伝えしています。また、特に若者世代は SNS が主要な接点であり、当行においても SNS アカウント等も有効に活用していくべきと考えています。

一方で、当行のお客さまにはデジタルを苦手とする方も多いため、例えば、通帳アプリのダウンロードを窓口でサポートする等、リアルチャネルを希望するお客さまを取り残すことなく、お客さまが状況に応じてどちらのチャネルもご利用できるよう、態勢を作っていくことが重要であると考えます。

Q9. (更問)

デジタル化というのは必ずしもリテール分野に限定されませんが、リテール以外でのデジタル施策について、ご意見をお聞かせください。

A9.

(栗飯原取締役) 社内のデジタル化は、業務効率化の中で以前から進められており、コールセンターや通常業務における AI の導入も進んでいます。取締役会では、更に部内犯罪の防止等、コンプライアンスの観点でも有効との意見も多くあり、実際に試行が始まっている事例もございます。

次期中期経営計画においてもデジタル化推進は重要なテーマであり、取締役会でも引き続き議論していくことになると考えています。

Q10.

非公開金融情報の不適切な利用(クロスセル事案)の議論における、社外取締役の関与についてお聞かせ下さい。

A10.

(河村取締役) 不祥事件の防止は、取締役会・監査委員会でも大きな関心事項であり、時間をかけて議論しております。

しかし、郵便局を中心に、残念ながら不祥事件が複数発生してしまっている状況です。また、昨今では、誠に遺憾ながら、当行の非公開金融情報について委託先である郵便局での不適切な取扱い事案が発生しました。お客さまにご不安、ご

心配をおかけしたことを心よりお詫び申し上げます。

監査委員会としても、このような事案が発生したことを厳粛に受け止め、今後、同様の事案が二度と起きないように、グループ各社と連携して、原因の分析や防止策の実効性等についての検証を行うとともに、監査を行ってまいります。また、その進捗状況については取締役会の中でも情報共有しております。

また、不祥事件の再発防止として規程やマニュアルが見直されることが多いのですが、今回のクロスセル事案は、以前からマニュアル等で禁止されていたにもかかわらず、発生してしまいました。マニュアル等への記載の有無だけではなく、その遵守状況や効果測定についても当行が確認していく必要があります。そのため、その組織も設置されましたが、その態勢がしっかり機能するか、監査委員会、そして取締役会としても、今後継続して見ていきます。

当行の業務の大半は委託先である郵便局で行われております。巨大な代理店である郵便局も含め、再発防止策の実効性をどのように担保していくかは大きな課題と考えております。

パーパスの実現に向け、今後も監査委員会の監査活動をさらに充実させることにより、当行のガバナンス体制をしっかりとサポートできるよう、監査委員会の重要な役割をしっかりと果たしてまいります。

Q11.

最近の株式市場は変動幅が大きいですが、その対応策として、取締役会でどのような議論が行われているのでしょうか。

A11.

(海輪取締役) 米国のトランプ政権の動向により、株式市場は非常に不安定な状況となっていると考えております。取締役会として株価は当然意識しているものの、短期的な変動だけにとらわれず、中長期的に当行がどのように成長していくか、といったことを主眼に経営をしていくべきと考えており、そのような取組みが行われるよう監督していきたいと考えております。

いずれにしても、取締役会として、不透明な状況でも執行側への助言等を通して、適切な経営方針を打ち出せるように努めていきたいと思っております。

Q12.

当行が他行に比べ、特に優れていると思われる点は何か、教えてください。

A12.

(河村取締役) 当行は国有企業から出発したという特異な歴史を持ち、地域特性や顧客基盤において他行と比較して独自性が強いと認識しております。また、

業務範囲には一定の制約がある点も認識しております。

そのような状況の中でも、当行の強みとして挙げられるのは、全国津々浦々の郵便局ネットワーク、邦銀随一のお客さま基盤、そして本邦最大級の安定的な資金基盤（貯金）です。この強みを最大限に活かし、今後もお客さまのニーズや社会環境の変化に対応した「ゆうちょらしい経営」を続けていくことが重要であると考えております。

換言すれば、当行は世代を超えて日本全国のお客さまや地域社会とともに歩む金融機関であり、それに相応しい存在であり続けることが求められていると思います。また、お客さまとの接点やつながりを大切にしてきたことが、当行の最大の財産であると考えております。

お客さまにより一層信頼され、頼られる、ゆうちょ銀行であるために、社会と地域の発展に貢献する「最も身近で信頼される銀行」を目指すべきと考え、私自身も、監査委員長として当行のガバナンス体制を支え、企業価値向上のために尽力してまいります。

－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。