

2026 年 9 月 16 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	山本 謙三
社外取締役	中澤 啓二
社外取締役	毛呂 准子
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、現状をどう評価しているか教えてください。

A1.

(中澤取締役) 当行の取締役会は取締役 14 名のうち、独立社外取締役は 9 名、全体の 64% で、企業経営者、弁護士、金融・経理・財務や内部統制・監査等の専門家等、様々な経験・知見を持っております。議長の笠間社長を中心として、開催頻度や審議内容を含め非常に充実しており、取締役全員で中期経営計画（以下、中計）策定等に十分時間をかけて議論できております。

Q2. (更問)

取締役会での議論に加えて、実際の現場を理解することも、経営を考えるうえで重要かと思います。この点についてはいかがでしょうか。

A2.

(中澤取締役) 当行の経営を考えるうえでは、取締役会での議論だけでなく、現場の理解も欠かせないと考えております。

私自身は、現場にこそ真実があるという考え方を大切にしております。監査委員会の活動等を通じて、これまでに北海道、中国・四国、北陸等を訪問してきました。訪問先では、当行の直営店、パートナーセンター、事務センターの皆さまに加えて、日本郵便の支社長や、郵便局の局長の皆さまとも意見交換を行ってお

ります。

当行の現場だけでなく、郵便局ネットワークを含めた実態を理解することは、当行の経営を考えるうえで非常に重要だと思っております。

実際に現場を訪問すると、資料だけでは分からない率直な声を聞くことができます。例えば、北陸を訪問した際には、能登地震を経験された現場から、大規模災害においては、お客さま・社員の安全が第一で、業務再開に向けて、交通状況や被害状況によって無理をしないことを基本方針としたこと、当行から郵便局への支援に関しては、物資の支援等をさらに強化して欲しい等、率直なご意見をいただきました。

その内容は執行側にもフィードバックし、その後、実際に執行役に現地を訪問いただく等、具体的な対応につなげていくことができました。

私も 2011 年の東日本大震災での経験をお話し、今後の防災・減災に向けて現場の経験を記録し、他の地域の皆さまとも共有することにいたしました。

熊本の地震や、千葉の豪雨等自然災害への備えは常に緊張感を持って行動することが重要で、来月には熊本を訪問して、現場の皆さまのご意見を伺う予定です。

Q3.

市場環境が目まぐるしく変化しており、リスクに対する目線も変化しています。市場環境に対するリスク管理について、取締役がどのように関与されているか、どのような点が重要だと考えていらっしゃるかを教えてください。

A3.

(山本取締役) ご指摘の通り、最近は金利と為替が極めて大きく動き、金融環境が非常に不透明なため、私達も十分慎重に議論するように心がけております。

金利の上昇は、当行にとって資金収益の拡大に寄与する一方で、保有有価証券の評価損を膨らませるという両方の側面があります。したがって、複数のストレステストの結果を詳しく聴取し、自己資本が十分であるか、資金繰りの面から流動性が十分であるかを確認するよう努めております。

また、当面の課題の一つは、「金利ある世界」に戻る中で、貯金の残高減少にどう対処するかです。貯金の減少がただちに収益に大きな影響を及ぼすことはありませんが、貯金は有価証券運用の原資であり、当行の経営基盤そのものなので、顧客基盤強化に向けた対応と成果を詳しく確認していきたいと考えております。

Q4. (更問)

リスク管理の観点で、当行の運用部門に対する牽制は実効的だと思いますか。

A4.

（山本取締役）私が当行に来て強く感じたのは、極めて厳格なリスク管理体制が敷かれていることでした。元々厳格なリスク管理を行っている金融機関から多くの人材を招聘し、現在の体制を構築してきたと理解しております。その甲斐あって、しっかりとしたリスク管理の体制が構築されており、二線・三線の牽制も十分に効いていると認識しております。

私自身も、社外取締役の立場から、リスク管理体制や一線・二線・三線の連携を継続的に確認していく考えです。

Q5.

今年 5 月に公表された中計の策定にあたり、社外取締役としてどのように関与されたか、印象に残った点は何か、そして中計をどのように評価されているかを教えてください。

A5.

（毛呂取締役）今回の中計は、笠間社長が就任してから初めてかつ、日本郵政による当行株式の保有比率が 50%を下回って初めての計画です。ご覧いただいた中計資料も、笠間社長署名のトップメッセージから始まりますし、分かりやすく、社内浸透にも様々な工夫がなされているものと感じております。

私が特に意識して申し上げたのは、人口減少や社会構造の変化といったマクロ環境の変化を示すだけではなく、それが当行にどのような影響を与えるのか、どの程度深刻な課題なのかを、より具体的に整理する必要があるという点です。これまでの経験を踏まえ、私は外部環境の変化と今後の見通しをどのように自社の経営戦略に落とし込むかという点を、特に重視いたしました。

（山本取締役）私が今回の中計で一番印象に残っているのは、やはり当期純利益 1 兆円超、ROE10%程度を 28 年度までに達成するという財務目標を設定したことです。6 年間社外取締役を務めてきましたが、ようやくここまで来たかというのが正直な感想です。まずはこのチャレンジングな目標の達成に向け、努力していく考えです。

同時に、お客さまにどのようなサービスを多様かつ迅速に提供していけるか、つまり顧客基盤をどのように強固にしていけるかが、中計の大きな課題であると認識しております。すでに、アセットマネジメントのような、新しいアイデアも具体化されております。職場の様々なレベルで活発な議論が行われていると聞いており、組織としてチャレンジングな機運が盛り上がってきていることを心強く感じております。

Q6. (更問)

今回の中計の中で、特に重要と感じている施策、KPI について、教えてください。

A6.

(毛呂取締役) 財務目標はもちろん重要ですが、私は人的資本に関する指標も大切だと考えております。ただし、エンゲージメント等の人的資本の指標は、短期間で大きく改善するものではありません。重要なのは、数値そのものだけではなく、継続的な取り組みと組織変革です。また、経営戦略を実行できる人材を育成できているか、環境変化に対応できる組織になっているかという観点からも見ていく必要があると考えております。

(中澤取締役) KPI としては、当期純利益 1 兆円超、ROE10%程度という方向性は、当行にとって非常に大きなメッセージだと考えております。特に、これまでの ROE 水準から 10%程度を目指していくということは、当行の収益力や資本効率を一段引き上げていくという意味で、重要な目標だと受け止めております。

Q7. (更問)

当期純利益・ROE 等の財務目標について、「目標が低すぎるのではないか」という見方もあるかと思いますが、どのように受け止めていらっしゃいますか。

A7.

(山本取締役) 私自身はチャレンジングな目標だと受け止めていますが、金利環境が変化するもとで、もっと高い ROE を目指せるのではないかというご意見も当然あると思います。皆さま方のご期待に応えられるよう、努力していきたいと思っております。

ただ、一つ付け加えると、私がいつも心に留めているのは、私たちはあくまでも銀行であるということです。銀行が最も重視しなければならないのは、お客さまからお預かりしている貯金を守ることです。そのことを通じてお客さまや市場からの信認を確保し、そのうえでさらなる収益力の向上に努めていきたいと考えております。

(中澤取締役) 今回の目標は低いというよりも、リスクを一定程度織り込みながら、財務健全性を担保しつつ、収益性の向上と持続的な成長をバランスよく目指すものだとして評価しております。この計画が着実に実行され、さらに長期的ビジョン、目標、経営戦略等を今後も取締役会でしっかり議論していきたいと考えて

おります。

（毛呂取締役）目標を高く掲げることは重要ですが、それ以上に、その目標をどのような前提で、どのような施策によって実現していくのかが大切だと考えております。

業績が良い時こそ、将来の環境変化を見据え、今のうちに変革を進めることが大事だと考えております。したがって、目標水準だけを見るのではなく、その実現に向けて組織や人材、事業基盤をどのように変えていくのかを継続的に確認していくことが重要だと考えております。

Q8.

貯金残高の減少について、社外取締役の皆さまの認識や受け止めに教えてください。

A8.

（毛呂取締役）貯金残高の減少については、社外取締役として重要な経営課題の一つであると認識しております。

一方で、この課題については、短期的に劇的な変化を求めるというよりも、当行の置かれている立場や、地域との関係性を踏まえながら、着実に取り組んでいくことが重要だと考えております。

当行は、地域のお客さまと多くの接点がありますので、貯金残高の維持・回復を考えるうえでも、単に金利や商品性だけでなく、お客さまとの接点をどのように強化していくのかを大切に考えていく必要があります。また、営業活動や各種施策についても、一つの取り組みだけで大きな成果につながるものではないと思います。地域との関係性を大切にしながら、継続的にお客さまとの接点を強化していくことが、結果として貯金流出の抑制につながるのではないかと考えております。

（山本取締役）足許の貯金残高の減少には様々な要因があると思いますが、一つには人口動態の変化、つまり地方部でお亡くなりになる方の増加につれて相続が増えていることがあると思います。

2020年代のうちに、日本の都道府県の約半数、特に地方部で、高齢者の数がピークアウトすると認識しており、相続に伴う都市部への資金流出もピークを迎えつつあると考えております。これを都市部でどのように捕捉していくのかが一つの大きなテーマだと思います。

そのためにも、私が期待するのは、ゆうちょ通帳アプリの活用です。ゆうちょ通帳アプリは、すでに1,700万人規模の利用者基盤を持っており、将来の大きな

事業機会の源泉になると考えます。

このプラットフォームをどのように整備し、より多くのお客さまにサービスを使っていただけるかを追求していくことが重要です。金融商品はもちろんのこと、多様なサービスをお客さまにお届けするために、郵便局ネットワークとの連携をさらに深め、さらには他企業との協業も視野に入れる必要があるでしょう。課題は多々ありますが、多くのアイデアを結集して、プラットフォームの充実に注力していきたいと考えております。

Q9.

円金利上昇に伴う国債評価損や金利リスクについて、社外取締役としてどのような観点で監督していますか。

A9.

（山本取締役）私は、年に少なくとも 6 回程度開催されるリスク委員会を通じて、有価証券の運用や ALM（資産・負債の総合的な管理）の状況を聴取しております。

円金利の上昇は、将来の資金収益の拡大につながる一方で、国債等の含み損が拡大するという側面があるため、そのバランスを踏まえながら、自己資本や流動性が十分確保されているかを注視しております。

同時にストレステストを重視しており、様々なストレスシナリオを想定したうえで、収益面や含み損への影響を聴取するとともに、最も高いストレスを想定した場合における自己資本比率の水準を確認しております。その上で、想定されるリスクの対応方針について、執行側の考え方を把握するとともに、取締役として必要な議論を行っております。

Q10.

資本コストや株価を意識した経営は実践されていますか。また、社外取締役としての課題認識を教えてください。

A10.

（山本取締役）資本コスト・株価については、もちろん非常に強く意識しておりますし、「金利ある世界」が戻ってきて、そうした経営をより鮮明に語れるようになったのも嬉しいことです。

現在、当行では資本コストはおおむね 6%から 8%の間と推計しており、これを前提に、より高い ROE を目指していく考えです。

そのために、今やるべきことは、中計でも繰り返し強調しているように、組織として「非連続的なチャレンジを続けていくこと」だと思っております。社内で

は新たなチャレンジが活発に行われており、当行の雰囲気も随分変わってきたと認識しております。若年層も含め各社員が、チャレンジする気概を非常に強く見せ始めていることは、社外取締役としても心強く感じております。

Q11.

親会社がいる中でのガバナンスの実効性を高める必要性と、社外取締役としての役割について、どのように考えますか。

A11.

（中澤取締役）親会社のいるガバナンスについては、非常に重要なテーマだと考えております。前提として、当行は日本郵政グループの一員ですので、グループ全体の経営方針を尊重し、グループとしてのシナジーを高めていくことは重要です。例えば、ブランド戦略などについては、当行単独ではなく、日本郵便やかんぽ生命も含めてグループ全体で取り組むことで、より大きな効果が期待できると考えております。

一方で、当行はプライム市場に上場している会社です。したがって、グループの一員としての役割を果たすことと同時に、上場会社としての独立性や事業継続性を担保し、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指すことが非常に重要なミッションです。

そのためには、株主の皆さまのお声をしっかり伺うこと、特に少数株主の皆さまのご期待を踏まえて議論することが重要です。私自身も、取締役会では少数株主の利益を意識しながら、議論に参加しております。

実効性という観点では、利益相反の監督が非常に重要です。現在も、利益相反の懸念がある事項については、取締役会で確認・レビューしておりますが、今後、日本郵政による当行株式の保有比率や資本関係が変化する局面も見据えると、より厳格に、独立性と事業継続性を担保するために利益相反の監督等を徹底していきたいと考えております。

Q12.

経営戦略と連動した人材戦略について、どのように考えていますか。

A12.

（毛呂取締役）人的資本については、近年、投資家の皆さまの関心も非常に高まっていると感じています。これは、中長期的な企業の成長を実現するためには人材育成や人材開発が不可欠であり、かつ重要なテーマであるということに対するご理解が深まったからだと考えております。

私自身もこれまで長く人材育成に関わってきましたが、こうした注目をされ

るようになって嬉しくもあり、緊張感も持っているところでございます。

特に私が重要だと考えているのは、経営戦略の実行主体は人材であり、中長期の経営戦略と人材戦略が一体となっているかということです。

当行においては、平均年齢の高さや年齢構成が指摘されることがありますが、経験豊富な人材が持つ知見を大きな財産として認識し、かつそうした人材がリタイアするまでに、AI や DX を活用しながら、その知見をしっかりと次の世代に引き継いでいくことが強い組織づくりにつながっていくのではないかと考えております。

社外取締役として、執行側の取り組みをしっかりとモニタリングするとともに、後押しもしていきたいと考えております。

Q13.

経営陣の評価の指標について、現状の評価と今後の課題等があれば教えてください。

A13.

（中澤取締役）経営陣に対する評価については、業績面だけでなく、経営トップのリーダーシップ、執行側が経営課題にどれだけ真摯に向き合っているか、そして企業文化が良い方向に変化しているかといった点も重要だと考えております。

現状について申し上げますと、笠間社長のリーダーシップのもと、当行のコーポレートカルチャーは非常に良くなってきていると感じています。また、各執行役についても、経営を担うにふさわしい方々であるとの印象を持っております。

一方で、今後の課題としては、若手人材の育成が挙げられます。また、当行には、本社と地域の間で、人材や知見をより活発に循環させる余地があると考えております。

あわせて、若手社員には、失敗を恐れずにチャレンジしてほしいと思っております。金融機関として守るべき規律はありますが、これからの持続的な成長を考えると、若手社員が経験を積み、時には失敗から学びながら成長していくことが欠かせません。そうした人材をどう育て、活躍の機会を与えていくかは、経営陣にとって重要な課題です。

加えて、シニア世代の方々の経験・知識等を企業価値向上に貢献できるように、評価・報酬の体系の見直しも必要だと思います。

経営陣の評価にあたっては、短期的な業績だけでなく、サステナブルな経営への取り組み、企業文化の変化、次世代人材の育成、現場と本社をつなぐ人材循環、そして中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを、総合的に評価することが重要だと考えております。

Q14.

M&A の検討状況に対する議論のポイントを可能な範囲で教えてください。

A14.

(山本取締役) お伝えできる具体的な案件があるわけではありませので、一般論となりますが、今回の中計では、「15 年後にありたい姿」として「日本随一の総合金融プラットフォーマー」、そして「世界有数のマーケットプレイヤー」を目指すという中長期ビジョンを掲げています。

その実現のためには、M&A は非常に重要な選択肢であり、当然ポケットの中に入れておくべき戦略の一つだと認識しております。

仮に具体的な話が出てきた際には、相手方の組織の理念や経営陣の人となりをよく確認すること、デューデリジェンスをしっかりと行うこと、また、当行の事業戦略と整合しているか、投資対効果が見込めるかを見極めていくことが極めて重要と認識しております。

その上で、さらに案件が進めば、Post Merger Integration (M&A 実施後の統合プロセス) が円滑に進むよう、内部の組織体制の強化も重要だと考えております。

Q15.

株主還元と成長投資とのバランスについて、社外取締役としてどのように考えていますか。

A15.

(中澤取締役) 株主還元と成長投資のバランスについては、当行の中長期的な企業価値向上を考えるうえで、非常に重要な論点だと考えております。

今中計期間において、当行は前中計最終年度対比で、3 年間で利益をおおむね倍増させる計画を掲げております。その利益成長に応じて、累進的な配当を目指していることは、株主還元の充実という観点から前向きに評価しております。

一方で、当行は今後も、デジタルペイメント、アセットマネジメント、地域・企業ソリューション、人的資本、AI 等の新技術への投資を進めていく必要があります。短期的な株主還元を優先しすぎて、将来の成長投資に必要な資本や内部留保を過度に制約することは、中長期的には株主の皆さまの利益にも必ずしも資するものではないと考えております。

他方で、成長投資という名目であれば何でもよいわけではありません。投資の目的、期待されるリターン、リスク、資本効率、実行後の管理体制を確認し、当行の企業価値向上に資する投資であることが重要です。

なお、株主還元については、成長投資と財務健全性とのバランスを取りながら、

中間配当も検討していくことになるかと理解しております。また、**2025** 年度に実施したような自己株式取得についても、資本の蓄積状況、市場環境、成長投資の機会、日本郵政による当行株式の保有方針等を踏まえ、選択肢の一つとして検討していくものと考えております。

社外取締役としては、株主還元、成長投資、財務健全性のいずれか一つに偏るのではなく、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に最も資するバランスとなっているかを、取締役会でしっかり議論していきたいと考えております。

Q16.

今回の中計の策定にあたり御行では株主資本コストに関する考え方を整理・検討したと聞いていますが、その点について社外取締役としてどのように評価していますか。

A16.

(山本取締役) 株主資本コストの考え方の整理ですが、日本郵政の当行株式保有比率が **50%**を下回り、親会社以外の株主の皆さまに対して、我々として何をやっていくのかということを明確にする趣旨から、考え方を整理したと認識しております。

この整理・検討については、当行が資本市場をより強く意識しているということを確認するという観点で、社外取締役としても極めて重要と評価しています。

先ほど申し上げましたように、当行では、現時点の資本コストをおおむね **6%**から **8%**程度の水準と推計していますが、私どもとしては、**2028** 年度までに **ROE 10%**程度を実現し、さらにその先、その上を目指すべく努力していきたいと考えております。

Q17.

他社・他業種との連携について、どのようなものを認識していますか。また社外取締役として、どのような観点でその必要性や妥当性を確認しているか教えてください。

A17.

(毛呂取締役) 他社・他業種との連携については、非常に重要だと思っており、中計においても重要なテーマに設定されております。現時点では、ゆうちょ通帳アプリを中核にいくつかの連携を発表しておりますが、さらに拡大することを期待しております。

当行は、全国の郵便局ネットワークや 1.2 億口座の顧客基盤を有していますが、お客さまの多様なニーズやデジタル技術の進化にスピード感をもって効率的に適応していくためには、外部のパートナー企業とも連携していく必要があると考えております。それぞれの強みを活かしていくことで、お客さまへの提供価値が高まり、当行自体の企業価値向上にもつながると思っております。

一方で、当行は金融機関であり、連携先やサービス内容が、当行のブランド価値やお客さま本位の姿勢と整合しているか、という点も非常に重要です。短期的な話題性だけではなく、長期的にお客さまに安心してご利用いただけるかを確認していくとともに、当行の強みを活かしながら、顧客基盤・貯金基盤の強化につながると良いと考えております。

Q18.

中計の前提条件としている政策金利や長期金利よりも、市場実勢は上振れることも見込める環境になってきたかと思いますが、社外取締役として、どのように見えていますか。

また、仮にそのような状況が顕在化した場合、御行として留意すべきことはありますか。金利環境が日々変化している状況の中、笠間社長をはじめ執行側とどのような議論を行っているのか、教えてください。

A18.

(山本取締役)、私が委員長を務めているリスク委員会では、先ほど申し上げましたように、少なくとも年 6 回会合をもち、金融情勢と当行のポートフォリオをレビューするとともに、少なくとも上期下期の年 2 回ストレステストを実施しております。

このストレステストは、市場実勢に変化があれば、当然ながらそれに応じたより厳しいストレスを課しますので、足許の金利情勢も加味して、まずは執行側で検討したうえで、リスク委員会と取締役会で検証することになります。

仮に金利上昇が進んだ場合には、様々な要素を検討することになります。例えば国債の含み損は拡大していきますが、現状では、当行は非常に高い流動性を持っていますので、すぐに売却しなければならないような事態はまず想像しにくいと考えております。

また、金利情勢の変化にあわせて貯金残高の推移についても慎重に確認していく考えです。

様々な事態を想定して判断していきたいと考えております。

【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。