

事前質問へのご回答

※ 株主のみなさまから事前にいただいたご質問のうち、ご関心の高いものについて、回答いたします。
(2026年6月4日から6月19日まで受け付け、6月23日の第20期定時株主総会において、その一部を回答いたしました。)

Q. 取締役の人数が多いのではないかと。14名の取締役が必要な理由を説明してほしい。また、何社もの企業の役員を兼務している多忙な方に、当行の取締役は務まるのか。さらに、社外取締役の成果・貢献を示してほしい。

当行の取締役会は、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、適切な監督機能を果たすため、豊富な知識・経験と高い見識を有する多様な取締役にて構成することとしており、当行の経営、営業、マーケット等の規模に照らして、14名の取締役は必要且つ合理的な人数と考えております。

スキルが重なる部分もありますが、複数の取締役がそれぞれの専門的な視点から議論に参画することで、より多角的な検討が可能となり、意思決定の質を高めることに繋がると考えております。

また、兼職をしている取締役もおりますが、取締役には出来るだけ負荷がかからないように事務局が取締役と事前にスケジュール調整する等、フォロー体制をしっかりと設けているところであり、2025年度中に開催した取締役会への全取締役の出席率は99.1%、委員会(指名・報酬・監査・リスク)の出席率は100%と高い数字となっております。取締役の過半数を占める社外取締役については、取締役会、その他の委員会及び独立社外取締役会議において、それぞれの専門的見地から、当行の経営課題につき有意義な発言を行っております。

今回の候補者については、当行取締役会の意思決定機能及び監督機能の強化に十分な役割を果たすために必要と考えております。

Q. 社外取締役の選任基準を示してほしい。基準のうち優先される内容についても教えてほしい。

第20期定時株主総会招集ご通知25ページの取締役候補者指名基準第4条(社外取締役候補者指名基準)において、社外取締役の指名基準を以下のとおり定めております。

- (1) 経営、法務・コンプライアンス、財務・会計、金融等の専門分野に関する知見を有し、当該専門分野で相応の実績を上げていること
 - (2) 取締役としてふさわしい人格及び識見を有すること
 - (3) 社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと
- なお、いずれの指名基準も重要と考えておりますので、優先順位は定めておらず、(1)～(3)の全ての指名基準に該当する方を取締役候補者としております。

Q. 70代以上の取締役選任について、今後の事業計画を含め、後任に譲るべきではないか。

ご指摘のとおり、取締役候補者の中に70歳を超える方もおります。取締役会の役割は、中長期的な企業価値向上に責任を持ち、経営を監督することであり、それには、一定の経営経験や専門性が必要であることから、年齢に限らず、中長期的視野のもとに経営判断を行える方々を選任しております。

また、様々な価値観や長年培ってきた社外取締役の経験や視点は当行の取締役会の実効性に大きく寄与しているものと認識しております。

今後もサステナブルな企業価値向上の観点からも年齢や性別などにとらわれず、当行の社外取締役としてふさわしい方を選任し、監督機能の更なる充実に取り組んでまいります。

Q. メガバンク対比で ROE の実績が低いのはなぜか。民営化後も行政の関与や規制などが影響しているのではないか。

当行は法令上の制約もあり、貸出業務をほとんど行っていないこと、収益に占める手数料ビジネスの割合が高い証券会社や信託銀行などを保有していないこと、金融ユニバーサルサービスの提供を担っていること等、ビジネスモデルが他行と異なるため、当期純利益や ROE の水準について、他行と単純には比較できないと考えております。

一方で、新・中期経営計画期間（2026～2028年度）最終年度の ROE 目標は10%程度を掲げており、これは当行が認識する株主資本コスト（6～8%）を上回るとともに、前・中期経営計画対比で概ね倍増を実現するという、一段目線を上げた目標と認識しております。

国内金利上昇等、金融機関にとってマーケット環境が好転していることに加え、前・中期経営計画期間（2021～2025年度）に二度の株式売出しが行われ、親会社の保有割合が50%以下となり、経営の自由度が増す中、当行は過去トレンドと異なる非連続的な成長を目指していく方針であり、株主・投資家の皆さまからの期待も踏まえ、この利益水準を目指すという経営陣の決意をお示ししたものでございます。

Q. 郵便局ネットワークのコスト負担が大きい中、今後どのように収益化していくのか。

また、営業経費のうち、日本郵便へ支払う「銀行窓口業務の委託手数料」について、日本郵便側と交渉して引き下げたりするなどの「踏み込んだコストカット」を行う具体的な計画はあるか。

当行は、全国民に匹敵する1.2億人のお客さまに当行サービスをご利用頂き、預けて頂いた貯金を、グローバルなマーケットで資金運用することにより、収益を確保することを基本的なビジネスモデルとしております。このため、日本全国の2万を超える郵便局ネットワークは、お客さまとの大切な接点であり、当行の強みでもありと考えております。

郵便局において、貯金・送金等の主要な銀行サービスを提供するとともに、お客さまのニーズに沿って当行の専門的な金融コンサルティング・サービスへご案内する「金融コンシェルジュ」としてのプロフェッショナルな機能を発揮することで、資金運用の源泉である顧客・貯金基盤の充実に図るとともに、各種手数料収入の拡大を目指してまいります。

上述の通り、当行は、日本郵便株式会社に銀行代理業務等を委託していることから、その対価として委託手数料を支払っておりますが、有価証券報告書等でも開示しており、当行直営店での業務コストをベースに、日本郵便での貯金や送金・決済等の取扱実績等に基づき算出する仕組みとなっており、その支払額については、昨今の賃金上昇やインフレ高進の他、アームズ・レングス・ルール等の各種関係法令も踏まえた適切な水準になっているものと考えております。

Q. 「金利のある世界」の恩恵が一巡した後にはどのように収益を拡大していくのか戦略を提示してほしい。

当行は、郵便局等にてお預かりした貯金を原資とした資金運用において、国内の低金利環境の下で国際分散投資に注力してまいりました。国内金利が上昇トレンドに転換してからは、円金利ポートフォリオの再構築も進めるなど、市場環境の変化を捉え、機動的にポートフォリオを運営することで安定的な収益を確保するとともに利益成長を実現してまいりました。

新・中期経営計画においても、環境変化に応じたポートフォリオ全体の最適化を通じて、一層の収益拡大および安定性確保を目指すとともに、国内金利が再低下した際の収益確保への備えも見据えた取り組みを推進してまいります。

さらに、収益の多角化を企図し、当行がこれまで培ってきた資金運用のノウハウを活かしたアセットマネジメントビジネスへの挑戦や、多様なお客さまニーズへの対応・利便性向上等による収益獲得のため、パートナー企業との連携や成長投資などのインオーガニックな取り組みも進めてまいります。

Q. 利益に対する割合（配当性向）だけでなく、純資産に対してどれだけ配当を出すかという「純資産配当率（DOE）」を新たな指標として導入し、下限配当を保証するような、より一歩踏み込んだ還元方針をとってはどうか。

配当方針の考え方の1つとして、純資産に対する配当総額の割合を定めるDOE方式があることは承知しておりますが、新・中期経営計画期間(2026～2028年度)の配当に関しては、2025年度対比、3年間で当期純利益が概ね倍増する計画であることを前提に、配当性向50%程度とし、利益成長に応じた累進的な配当を実施することを基本的な考え方としております。また、自己株式の取得に関しても、市場環境、成長投資の機会、日本郵政グループの当行株式保有方針等を踏まえて随時検討することとしており、財務健全性や成長投資とのバランスを考慮した上で、株主還元の更なる拡充に努めてまいります。

Q. 「累進的配当」に期待している。配当回数を年2回にできないのか。運用ポートフォリオの状況とは何か。

この中期経営計画期間においては、配当性向50%程度を基本方針としたうえで、加速度的な利益成長に応じて、累進的な配当を行うことを目指してまいります。

配当の回数については、当行の運用ポートフォリオの状況を踏まえ、現状では期末配当の年

1回とする方針としているものですが、「当行の運用ポートフォリオの状況」の趣旨については、当行は市場性有価証券への投資割合が他行対比で高い状況であることから、その他有価証券評価差額金の変動リスクも他行対比で高いという特徴を有しています。会社法上、中間配当は事業年度末の分配可能額が欠損となる可能性が低いと合理的に判断される場合に実施可能ですが、マーケット変動によるその他有価証券評価差額金悪化リスクを考慮し、現状は年1回の期末配当のみとする方針としているものです。

今後、利益成長に伴い十分な資本蓄積がなされた際には、中間配当の復活について検討してまいりたいと考えております。

Q. 株主優待の所要経費はどの程度か。株主優待を無くし、配当金を増やしてはどうか。また、配当金を維持した上で、例えば株主優待の対象を100株(1単元)以上に引き下げることは可能か。

当行では、株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当行株式への投資魅力を高め、より多くの方々に、より多くの株式を保有していただくこと等を目的として、株主優待制度を導入しております。具体的な内容は、当行株式500株以上を保有している株主様に、3,000円相当のオリジナルカタログギフトを進呈するものです。

また、当行株式を長期にわたり保有いただいている株主の皆さまに更なる感謝の意を表すとともに、当行株式への投資魅力を高め、将来にわたって当行の成長をご支援いただくことを目的に、2027年度には長期保有優遇制度の導入を決定いたしました。

対象とする保有株式数については、株主の皆さまのご意見や費用対効果も考慮の上、一層魅力的な株主優待制度となるよう、引き続き検討を重ねてまいります。

なお、株主優待に係る経費の回答は差し控えさせていただきますが、コストとしては非常に限定的です。

また、配当に関しては、当期純利益が新・中期経営計画期間(2026~2028年度)の3年間で2025年対比、概ね倍増する計画であることを前提に、配当性向50%程度とし、利益成長に応じた累進的な配当を実施することを基本的な考え方としており、財務健全性・成長投資とのバランスを考慮した上で、株主還元の更なる拡充に努めてまいります。

Q. 都市部への人口集中及び地方の過疎化が問題となっている中、各都道府県に店舗を持つ当行が、地方創生・活性化のためにどのような活動を行っているか教えてほしい。また、今後も地方における人口流出抑制等のための施策を続ける予定なのか、教えてほしい。

地域に根ざす当行のビジネスは、地域の発展の上に成り立っており、地域の発展なしには存続しえません。したがって、当行の社会的存在意義(パーパス)にも「社会と地域の発展に貢献する」が掲げられているほか、新・中期経営計画における事業戦略の1つである「地域・企業ソリューション事業戦略」は当行が発展するための重要な戦略だと考えております。

「地域・企業ソリューション事業戦略」では地域PE*投資ビジネスに加え、地域金融機関等との共創ビジネスや、事業法人向けのソリューションビジネスを足し合わせて、「総合的な法人関連ビジネス」に進化させて展開したいと考えております。

具体的には、

- ① 投資専門子会社であるゆうちょキャピタルパートナーズを中核とした地域 P E 投資を深化させる
- ② 地域金融機関等の皆さまとのリレーション構築・維持により、地域共創を一層進める
- ③ 当行の有する法人向けの各種決済サービス等を組み合わせ、法人に対する幅広いソリューションを提供する

ことを考えています。

このほか、ATM の上に設置しているディスプレイに、掲載要望があった地方公共団体等を広告主とした地域広告等を掲載する等、地域活性化に資する様々な施策に取り組んでおり、今後も社会と地域の発展に貢献してまいります。

※ Private Equity の略。非上場株式への投資

Q. ファミリーマートに設置されている当行 ATM について、セブン銀行 ATM に順次置き換わるのか。また、それに伴う事業方針や組織体制の変更について教えてほしい。

ファミリーマートに設置している当行 ATM について、現時点で公表できる具体的な事項はありませんが、公表すべき事項が発生した際は、速やかに公表いたします。

当行の ATM は全国の 2 万を超える郵便局・直営店、商業施設等に設置しているほか、コンビニ ATM 各社やほぼ全ての銀行との提携により、他銀行等を含めた全国約 18 万台の ATM が利用できるなど、お客さま利便性を確保しております。

今後の ATM 事業については、重要なキャッシュポイントとして機能強化を図りつつ、一定の収益確保を目指していく方針ですが、キャッシュレス化の進展等、お客さまの現金需要も変化しており、デジタル化が進む決済ビジネス全体の動向も踏まえながら、機動的に ATM 戦略や人員配置の見直しも検討してまいります。

Q. 平日働いている人のことも考慮し、銀行業務を土日にも行ってほしい。

日頃より当行をご利用いただきましてありがとうございます。

窓口営業時間は、お客さま需要・周辺環境等を踏まえ、平日 9 時～16 時としております。さらに、一部の店舗では、土曜日又は日曜日にお客さまからの個別相談を受ける体制を整備しております。また、ゆうちょダイレクトや通帳アプリ等で実施できるお手続きもございますので、ご理解いただけますようお願いいたします。

Q. 質問回数は 1 回だけでなく何度もできるようにしてほしい。

多くの株主様に等しく質問の機会を確保する観点から、ご質問は、1 回の受付で 1 問のみとさせていただいているところですので、ご理解いただけますようお願いいたします。

Q. 令和（2019年5月1日～）以降の採用人数および現在の社員数を教えてください。

2019年5月1日に元号が令和に改正されたため、新卒採用については、2020年4月1日～2026年4月1日に入社した社員となりますが、中途採用と合計で1,444人採用しており、2026年5月1日時点で1,275人が在籍しております。

これらの社員は、店舗をはじめとするフロント組織及び中間組織であるエリア本部、企画立案を行う本社など様々な職場において活躍しております。

Q. 当行の銀行代理業者である日本郵便において、2024年9月に非公開金融情報の不適切な取り扱いが発覚したが、今後、同様の事案が発生した場合、当行から銀行代理業者に対して行う処分などは、契約上定められているのか。

当行は日本郵便株式会社に銀行代理業等を委託し、郵便局において各種金融サービスを提供しております。その業務委託契約において、「委託業務の遂行にあたり、その責めに帰すべき事由により相手方に損害を被らせた場合に損害賠償の責任を負う」旨の条項を規定しております。

その他、日本郵便株式会社に、委託業務の対価として支払っている委託手数料においても、事務品質向上を確保するため、成果に見合った事務報奨を支払うこととしております。

Q. 委託先である郵便局の犯罪が後を絶たないがどのような指導や防犯取組を行っているのか。

株主の皆さまへご不安・ご心配をお掛けしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

当行では日頃から日本郵便のコンプライアンスの推進状況をモニタリングなどにより確認するとともに、経営レベル、部長レベルなどの各階層で定例的に会議を開催し、郵便局のコンプライアンス態勢の強化に向けた議論、取り組みを行っています。

また、問題が発生した際には当行と日本郵便で対応策を検討し再発防止に向けた取組を実施しています。

今後も日本郵便と連携し、より一層のコンプライアンス態勢の強化に努めてまいります。

Q. 障がい者の雇用率及び雇用拡大の取組みについて教えてください。

当行では、障がいをお持ちの方々にも就業機会を提供する観点から、各職場において就労いただいております。障がい者雇用率は、3.34%（2026年3月末時点）となっており、法定雇用率2.5%（2026年6月現在）を上回っております。

障がい者雇用については、今後も当行の社会的責任の観点から積極的に進めるとともに、障がい者の定着・支援に努めてまいります。