

民営化後新たに提供する商品・サービス等について

平成18年11月22日
日本郵政株式会社

I . 郵便貯金銀行関係

1. 新規業務の実施体制（①リスク管理手段－金利スワップ等デリバティブ取引）

1 経営上の意義

- ◇ ゆうちょ銀行が当面抱える資産・負債特性（資産：国債中心、負債：定額貯金中心）に鑑みれば、リスク量を機動的に調整する手段として、金利スワップ等デリバティブ取引の導入が必須
- ◇ 適切なリスクコントロール手段を確保することにより、収益の安定化、ひいては、上場に向けた企業価値の向上に寄与

2 業務実施体制の構築

（1）業務実施体制

①運用人材の確保・育成

- ◇ 既存運用業務（債券現物・債券先物等）に通じた社内人材を民間金融機関のトレーディング部門等へ派遣
- ◇ また、民間金融機関等からの中途採用により、実務経験者を確保

②取引システムの構築

- ◇ 既成の金利スワップ等取引管理システムのカスタマイズにより取引システムを構築

③内部牽制体制の構築

- ◇ フロント（取引実施部門）、ミドル（リスク管理部門）、バック（事務管理部門）の機能分離により、内部牽制体制を構築

(2) 業務展開

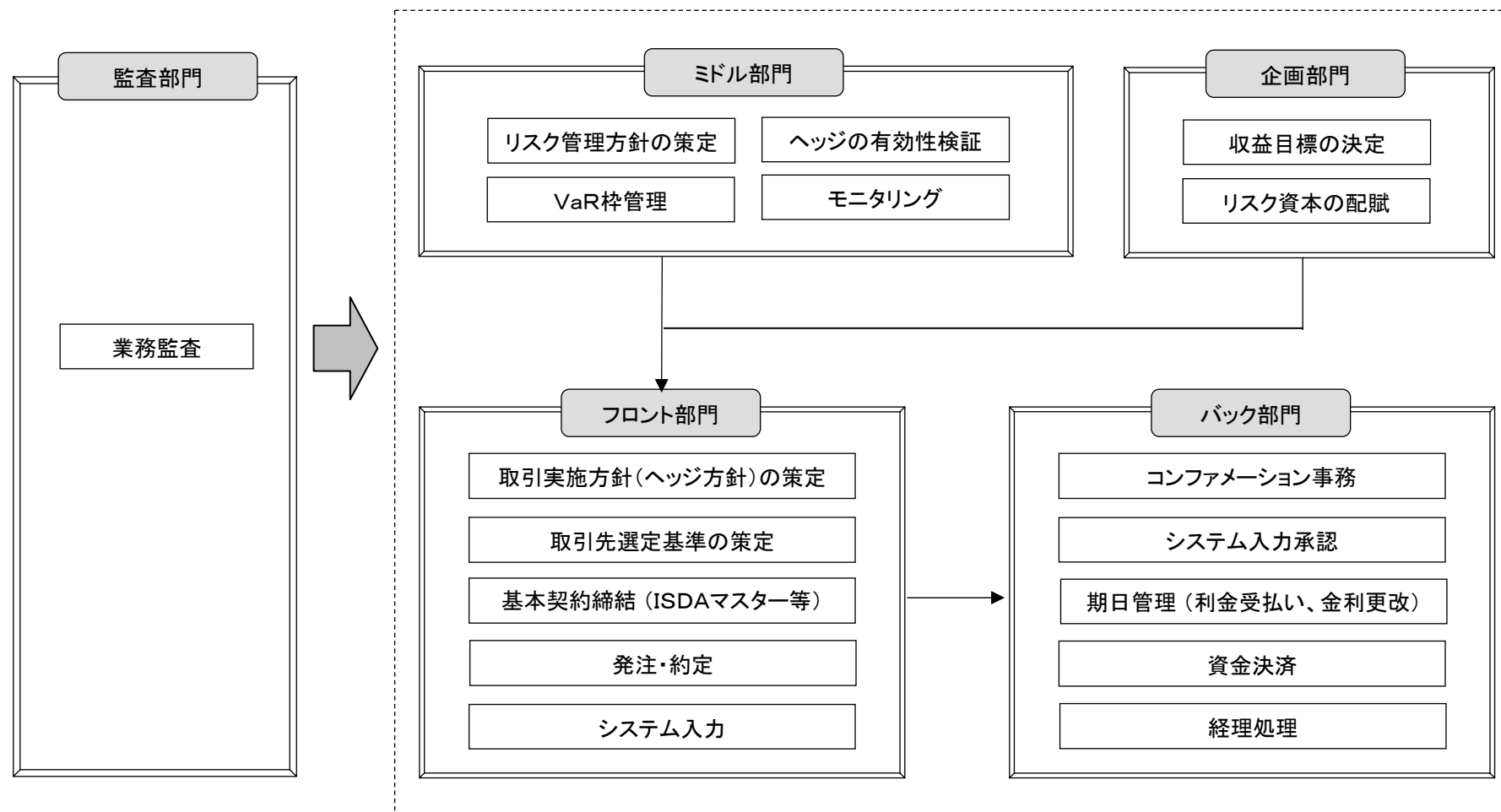
- ◇ 業務開始当初は、比較的小さなロットで、少ない頻度での取引を想定
- ◇ 取引の実践を通じ、ノウハウの蓄積、専門人材の育成・確保など業務遂行体制の充実を図る中で、取引規模を徐々に拡大

3 新規業務展開に係る準備期間

- 1. 人材育成・研修
 - － 民間金融機関研修、ダミー取引による実務訓練
 - － 中途採用・専門人材の確保
- 2. システム開発
 - － 取引管理システムの構築・テスト
- 3. 業務執行態勢の構築
 - － 業務手続・フローの作成(契約事務等の検討を含む)
 - － 権限規程、管理規程等の整備

10ヶ月程度

金利スワップ等デリバティブ取引の業務実施体制



1. 新規業務の実施体制（②個人向けローン）

1 経営上の意義

- ◇ 個人顧客を基盤とするゆうちょ銀行にとって、個人向けローンは、個人の生活ニーズに応え、総合的な金融サービスを提供するものであり、不可欠な中核的業務
- ◇ 収益力の強化や偏った収益構造の改善を進めていく観点から、信用ビジネスへの参入は重要な柱の一つであり、上場に向けた市場価値向上にも寄与

2 業務実施体制の構築（住宅ローンの場合）

（1）業務実施体制

①フロント人材の確保・育成

- ◇ 住宅ローン実務経験のある中途採用者や提携金融機関からの派遣人材を取扱店舗に配置（業務開始時）
- ◇ 経験人材を核にフロント人材を集中的に育成

②業務システムの構築

- ◇ 既存の銀行システムの購入も含めた選択肢を検討し、最適の業務システムを構築（融資のための勘定管理システム、スコアリングモデルによる審査システム等）

③信用リスク管理体制の整備

- ◇ スコアリングモデルによる審査に加え、保証会社等の活用も行ない、確実な信用リスク管理体制を整備

④効率的な事務処理体制

- ◇ テレビ電話システム等のサポート導入により、フロントラインの業務負荷を軽減
- ◇ バック事務を集中処理センターで一元的に実施することにより、効率的な事務処理体制を構築

⑤業務遂行能力に応じたチャネル展開

- ◇ 小規模の郵便局では取次ぎ・紹介のみとする等、店舗の業務遂行能力に応じたチャネル展開を実施

(2) 業務展開

①段階的な業務実施

- ◇ フロントライン関連業務のノウハウを蓄積するため、提携金融機関等の住宅ローン商品販売を先行(1年程度)
- ◇ ノウハウの蓄積を受けて、直営店50ヶ店程度に限定した上で業務開始
- ◇ また、地域金融機関への影響等を考慮して、例えば3大都市圏の店舗から段階的に展開することを想定

②ダンピング等についての懸念への対応

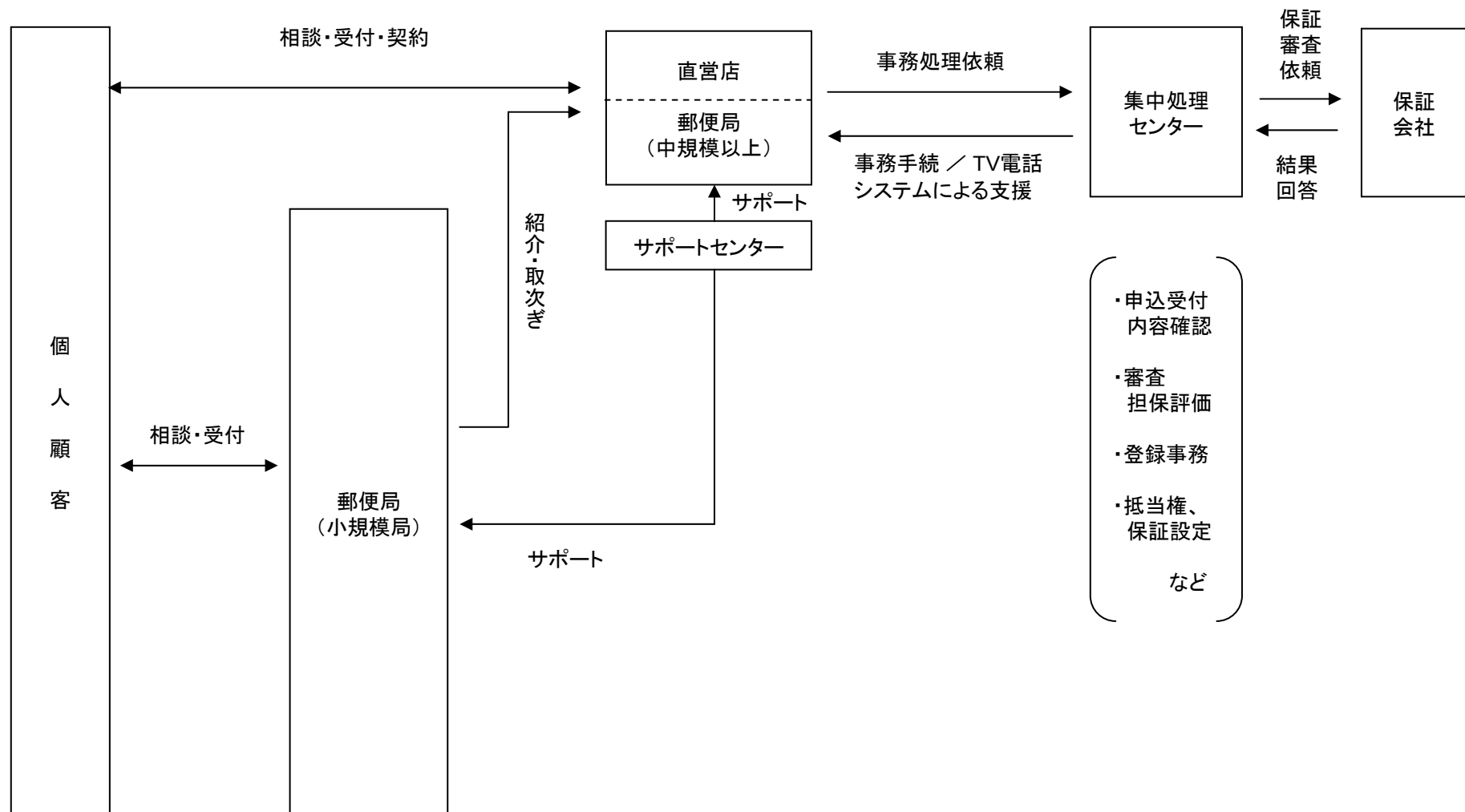
- ◇ 金利等基本的な指標を民営化委員会へ定期的に報告

3 新規業務展開に係る準備期間

1. 社内取扱者に対する人材育成・研修
 - － 通信教育、集合研修、端末訓練等の販売開始前訓練
 - － 中途採用による住宅ローン実務経験者の確保及び提携金融機関からの人材派遣
 - － 販売開始後のフォローアップ研修の実施
2. 業務執行態勢の構築
 - － 業務手続・フローの作成
 - － 内部管理、コンプライアンス、リスク管理・審査体制等の構築
3. システム開発
 - － 顧客管理、残高管理、審査等のシステム構築

24ヶ月
～27ヶ月

住宅ローンの業務実施体制



1. 新規業務の実施体制（③クレジットカード）

1 経営上の意義

- ◇ クレジット、デビット、電子マネー等のカード業務の展開により、
 - ・ 顧客の決済手段と資金繰りの選択肢を広げ、利便性の高いサービスを提供（顧客の利便性向上）
 - ・ キャッシュレス・ペーパーレス化によるコスト削減、現金過不足等の事故の抑制、現金滞留による運用ロスの抑制（経営の効率化）
 - ・ CRMの充実により取引の複合化を図るとともに、手数料等カード業務による新たな収益源を確保（収益体質の強化）
- を実現するものであり、上場に向けた企業価値向上に寄与

2 業務実施体制の構築

（1）業務実施体制

①カード・プロセッシング

- ◇ カード発行・決済・精算等にノウハウを有するカード会社等に一定の業務をアウトソース（クレジットカードを本体発行している他の銀行と同様の形態）

②カード債権への保証付保

- ◇ カード業務はマンスリー・クリアが中心、小口分散のため比較的低リスクであるものの、全ての債権への保証付保を実施（他の銀行と同様の信用リスク管理体制）

(2) 業務展開

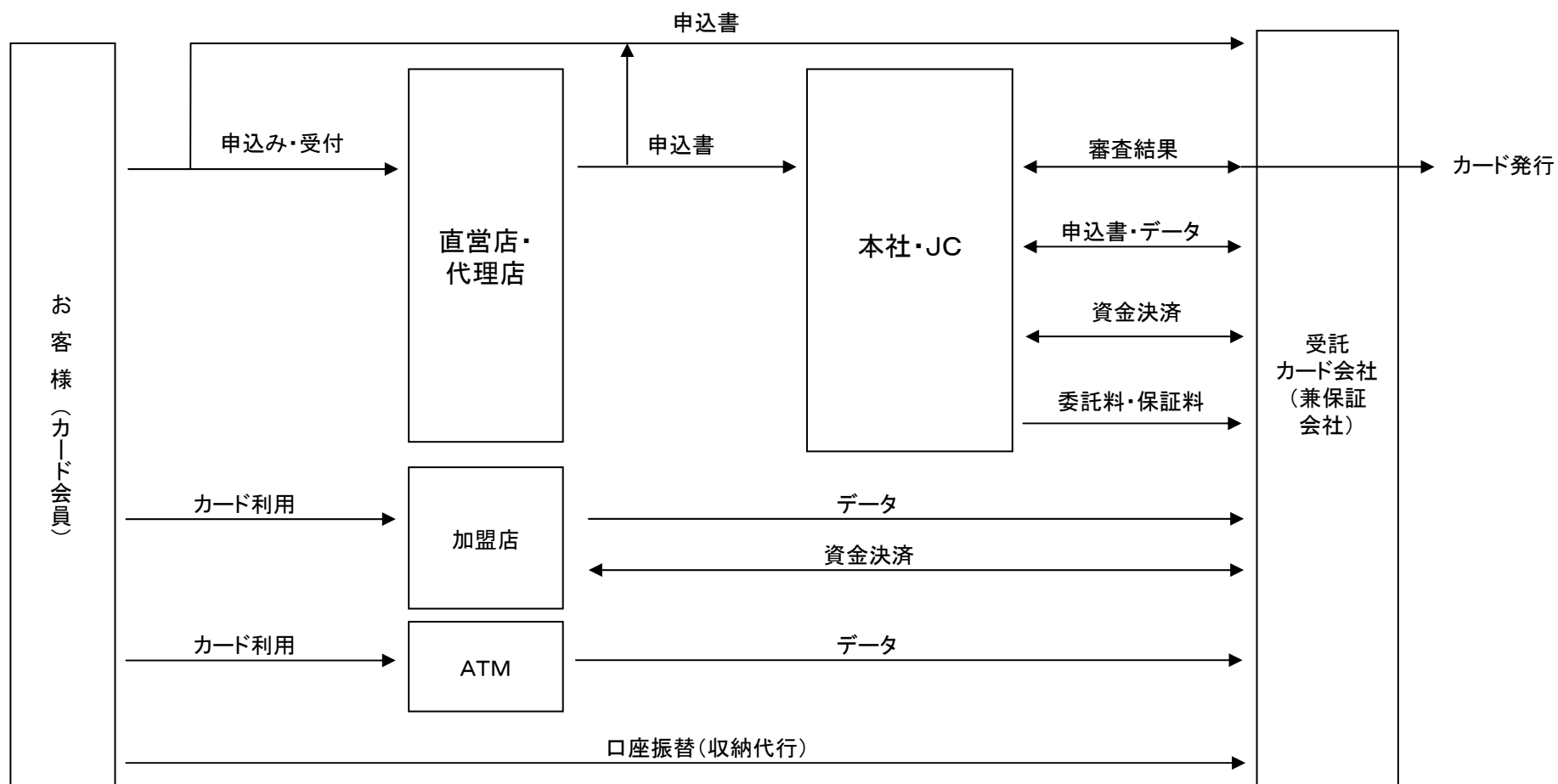
- ◇ フロントラインの事務については、現在の共用カードの延長で実施可能な事務から開始
(郵送による各種申込みや、コールセンターの活用を推進)
- ◇ 研修等の社内体制の整備の状況に応じ、順次、フロントラインの事務を拡大

3 新規業務展開に係る準備期間

- 1. 委託先調達
 - － 委託先の選定
 - － 委託先システム設定等
- 2. 業務執行態勢の構築
 - － 業務手続・フローの作成
 - － リスク管理体制の構築
 - － フロントライン研修

10ヶ月
～13ヶ月

クレジットカード本体発行の業務実施体制



2. 流動性預金の預入限度額廃止

1. 流動性預金の利用目的

- 利用者が日々の生活に必要な資金を預入しておくいわば「お財布」としての機能が基本
- 低利であるため、必要以上の金額を預け入れるインセンティブもない

2. 流動性預金の利用実態

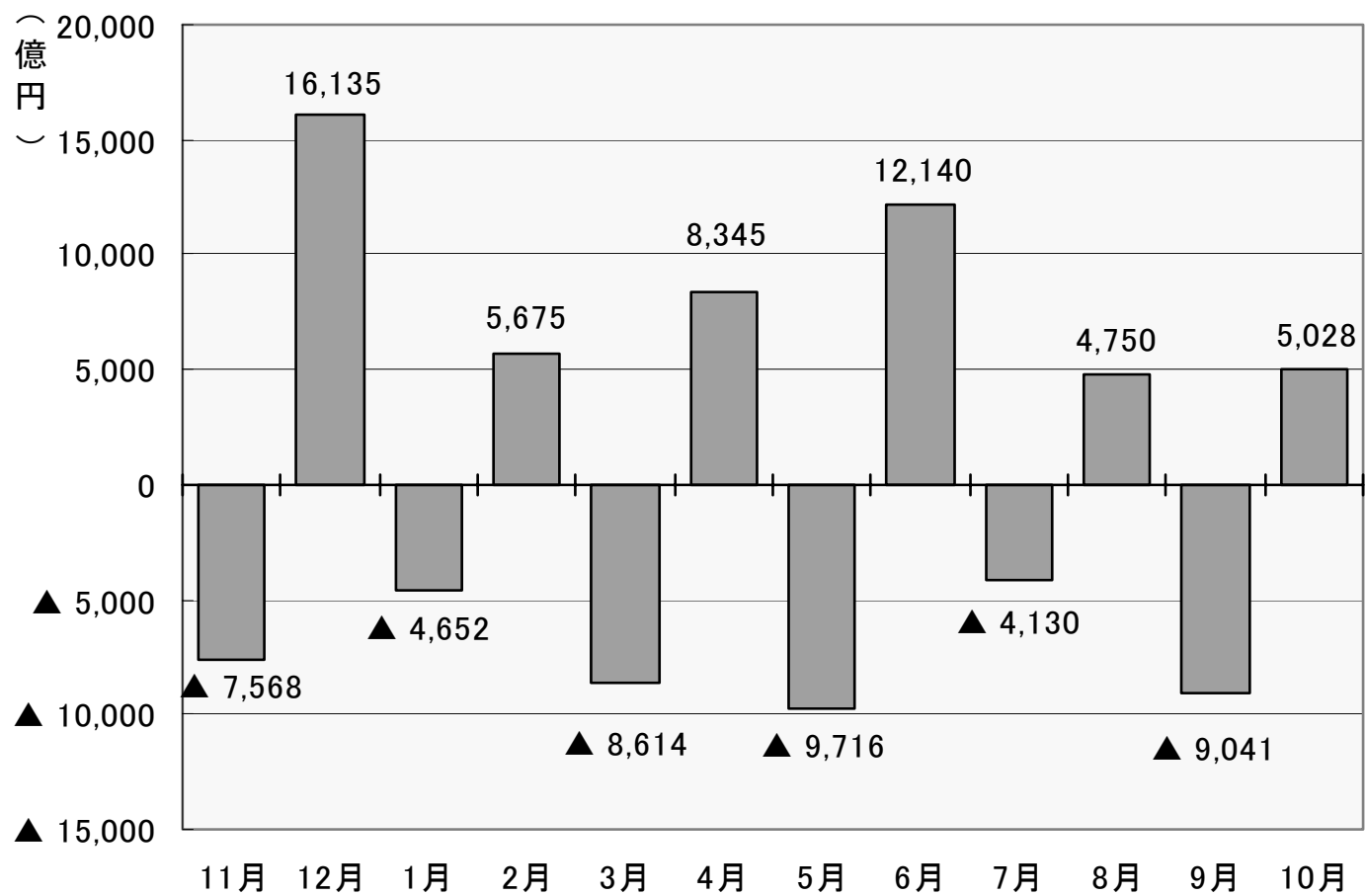
- 100万円以下の利用者の占める割合は、90%弱
- 年金振込月に増加し、翌月に減少するなど増減がくりかえされるもの

⇒流動性預金の利用目的、利用実態から、流動性預金の預入限度額が廃止されても、ゆうちょ銀行の資産規模拡大につながることはないものと認識

⇒また、郵便貯金残高が年間10兆円規模で減少していることから、流動性預金の預入限度額の廃止により資産規模が拡大するとは想定しがたい

⇒さらに、適切なALM管理を実施することにより、市場原理を無視した規模の拡大を目指すことはない

通常貯金の月別増減実績

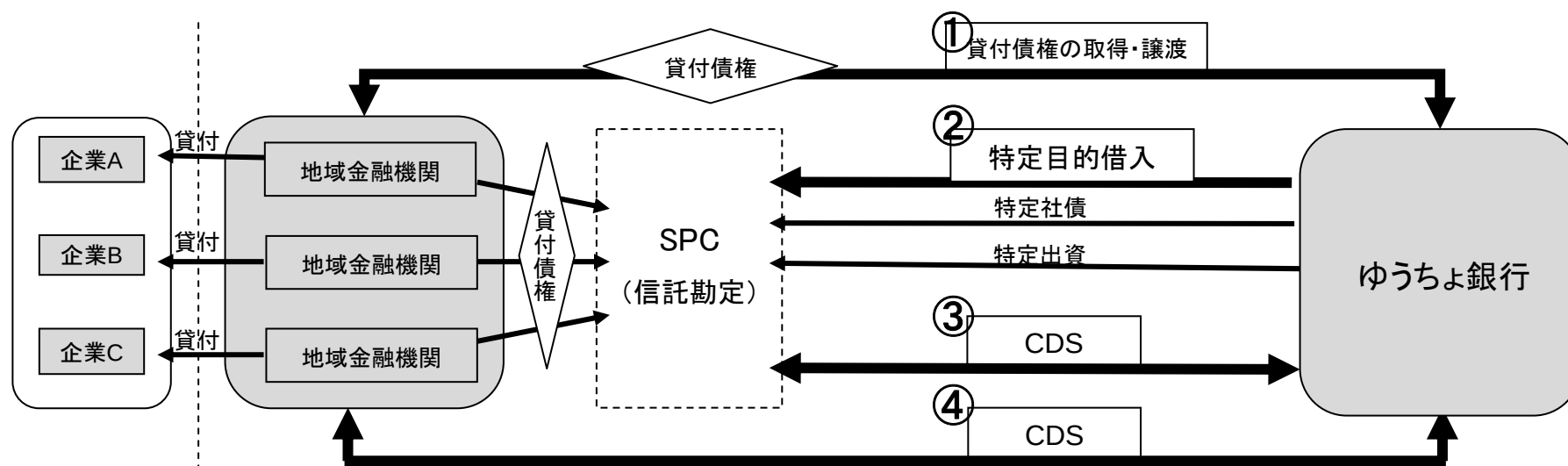


3. 地域金融機関との協働(例)

- 地域や業種等への集中リスクの移転ニーズが地域金融機関に潜在
- 地域金融機関との協働により、ゆうちょ銀行が市場型間接金融の安定的プレーヤーとしての役割を果たすことにより、地域金融の円滑化に貢献

【市場型間接金融における地域金融機関との協働例】

- ① 地域金融機関の貸付債権を直接取得する。
- ② 地域金融機関の貸付債権を裏付資産としたSPCに投資(貸付、社債、出資)を行う。(或いは、SPC方式ではなく、信託受益権方式で行うことも想定)
- ③ 地域金融機関の貸付債権を裏付資産としたSPCにCDSのプロテクションを販売し、信用補完
- ④ 地域金融機関にCDSのプロテクションを販売し、信用補完(或いは、SPCがプロテクションを販売し、これに融資を行う方法で信用補完)



Ⅱ．郵便保険会社関係

1. 新規業務の実施体制（①法人マーケット向け商品の他の保険会社からの受託販売）

1. 経営上の意義

- ① 逡増定期保険等の有診査商品を取扱うことによる、職員の商品知識・販売能力等の向上
- ② 法人市場向け商品のラインナップ拡大による手数料収入の拡大
- ③ シナジー効果による自社法人契約（全従業員を対象とした養老保険）の売り上げ増

2. 業務実施体制の構築

① 募集人に対する教育・研修

- ◇ 商品を提供する委託元会社と連携して、商品知識やコンプライアンスに係る研修を定期的を実施
- ◇ 募集人からの問い合わせ等に対応するためコールセンターを充実

② システム・適切な業務執行態勢の構築

- ◇ 委託元会社の既存の販売システムを活用
- ◇ 自社の内部監査や委託元会社との連携により、事務リスク管理態勢を整備

【新規業務展開に係る準備期間】

- 1. 募集人に対する研修
 - － 委託元会社との協力による販売実施前研修
 - － 委託元会社との協力による販売後研修 定期的を実施
- 2. 業務執行態勢の構築
 - － 業務手続・フローの作成
 - － 営業推進態勢・事務リスク管理態勢構築
- 3. システム開発
 - － 委託元会社と協力し、受託販売システムを構築

10ヶ月
～13ヶ月

3. 業務展開

- ◇ 全国の直轄募集人により販売（全国81の直営店にて販売を展開）

1. 新規業務の実施体制(②入院関係特約の改善)

1. 経営上の意義

- ① お客さまからのニーズの高い短期の入院・手術に対する保障への対応
- ② 特約の魅力向上による新契約販売の増加、中期的な収益の確保
- ③ 最大の販売チャネルである郵便局会社への魅力ある商品の供給

2. 業務実施体制の構築

① 商品開発作業

- ◇ 保険料率・保障内容（保障対象・支払日数の上限）等の見直し

② 支払審査体制の拡充・システム

- ◇ 支払対象の拡大による支払請求件数の増加に対応するため、当該特約の保有契約量の増加に応じて、支払部門における審査、事務要員の拡充等により、適切な支払管理態勢を整備
- ◇ システムは、通常システム改正スケジュール（年2回）に合わせ実施
（商品内容の変更はほとんど無いため、既存の業務フロー等について、ほとんど変更はないもの）

【新規業務展開に係る準備期間】

- 1. 商品開発作業
 - － 保険料・保障内容等の見直し
- 2. 業務執行態勢の構築
 - － 業務手続・フローの作成
 - － 支払審査態勢整備
 - － 商品内容改正を踏まえた募集人研修の実施
- 3. システム開発
 - － システム改正スケジュールに合わせ実施

16ヶ月
～19ヶ月

3. 業務展開

- ◇ 主に郵便局会社職員により販売（全国の郵便局にて販売予定）

1. 新規業務の実施体制（③加入後一定期間経過した場合における限度額の引き上げ）

1. 経営上の意義

- ① 無診査体制を維持しつつお客さまの保障額を拡大
- ② 保障限度額の上限にある既存顧客等の追加加入による新契約保険料の増加
- ② 最大の販売チャネルである郵便局会社への魅力ある商品の供給

2. 業務実施体制の構築

① 募集人に対する教育・研修

- ◇ 現在提供している商品の限度額引き上げであり、商品内容が大きく異なるものではないため、通常の募集人用研修等で対応可能

② 引受審査態勢の整備・システム

- ◇ 限度額引き上げに対応した限度額管理態勢の整備
- ◇ システムは、通常システム改正スケジュール（年2回）に合わせ実施
（商品内容の変更はほとんど無いため、既存の業務フロー等について、ほとんど変更はないもの）

【新規業務展開に係る準備期間】

- 1. 業務執行態勢の構築
 - － 業務手続・フローの作成
 - － 引受態勢整備
 - － 商品内容改正を踏まえた募集人研修の実施
- 2. システム開発
 - － システム改正スケジュールに合わせ実施

16ヶ月
～19ヶ月

3. 業務展開

- ◇ 主に郵便局会社職員により販売（全国の郵便局にて販売予定）

2. 旧勘定利益の管理機構への還元

- 保険の旧勘定から生じる利益の管理機構(旧簡易保険契約者)への還元については、実施計画に添付する再保険契約書において合理的なルールを明示
- 再保険配当率については、以下の決定プロセスを経る中で、合理性を担保

① 監督指針上の区分経理に基づく旧勘定利益の適切な把握

- ・監督指針上の区分経理により、(1)利益還元の公平性・透明性の確保、(2)保険種類相互間の内部補助の遮断、等を図り、旧勘定利益を適切に把握

② 再保険配当率は、民間生保の実績等を踏まえて設定

- ・再保険配当率は民間生保の契約者配当実績等を踏まえて設定することにより、旧契約者の保護を図る

③ 主務大臣による再保険配当率の事前認可

- ・再保険配当率(=機構への還元割合)を再保険契約書に記載し、民営化委員会でのご審議を踏まえ、総務大臣・内閣総理大臣の事前認可を受ける

Ⅲ. 民営化に向けた態勢整備

1. 内部統制強化に向けた取組み

(1) 内部監査体制の整備

➤ 内部監査体制の設計にあたり、内部監査のフレームワークを整理

ー「監査部門」「品質管理」「中長期監査計画」「年度監査計画」「個別監査業務」のそれぞれのフレームワーク毎に必要な基本的事項を、民間金融機関として必要とされる分野も含め、洗い出し

➤ このフレームワークに沿って現状の公社の内部監査体制を評価し、抽出された課題も踏まえ監査マニュアル(内部監査規程、実施要領等)を全面的に見直し

ー現状評価にあたっては、外部機関(監査法人)に現在の公社の内部監査規定や監査実態のレビューを依頼

➤ あわせて、内部監査の実効性を確保する観点から、日本郵政公社と連携し、内部監査体制を強化

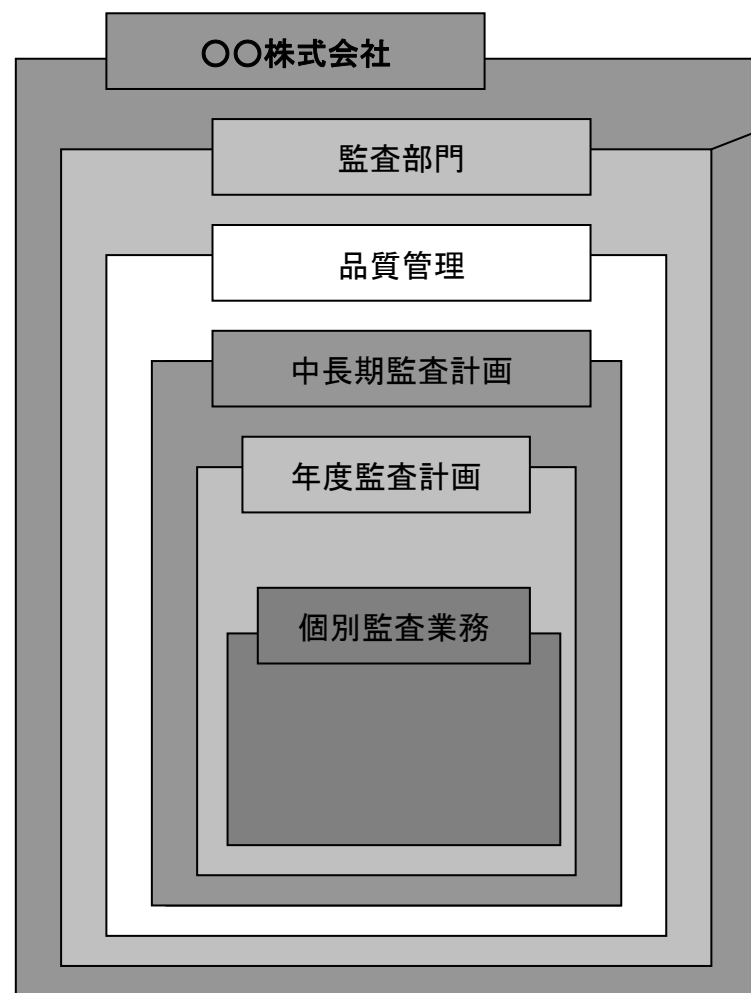
① 必要人材の確保

- ・民営化後、特に金融2社及び代理店である郵便局会社において、十分な頻度での監査が実施できるよう監査職員を増員(+700名)
- ・監査職員の確保にあたっては、社内異動の他、実務に精通した監査部門や郵便局管理者OBの採用、さらには民間金融機関等での監査経験を持つ社外人材の採用等により、十分な体制を整備

② 監査人材の育成

- ・新しい監査マニュアルに基づいた監査の実践に向け、監査部門職員への研修を順次実施していくとともに、監査人材のCDP(キャリア・ディブロップメント・プログラム)を策定し、監査人材を計画的に育成

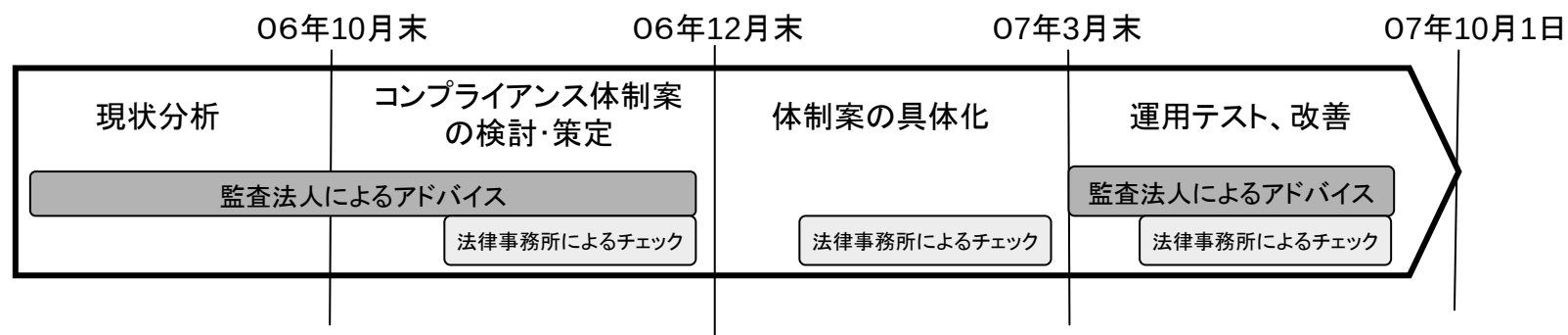
【内部監査のフレームワークとその基本的構成要素】



フレームワーク	構成要素(例)
①監査部門	憲章 ①ミッション／倫理規定 規程等 ①内部監査規程他 ②実施要領 管理 ①予算管理 ②人材管理 ③監査計画管理
②品質管理	①継続的内部評価 ②定期的内部評価 ③外部評価
③中長期監査計画	①監査方針と目標 ②監査資源(要員と費用)確保の施策 ③継続的教育・養成計画
④年度監査計画	①全監査領域の識別 ②監査単位のリスクマネジメント ③対象部門、テーマの選定
⑤個別監査業務	①個別監査計画 ②事前調査(調査・オフサイトモニタリング) ③リスクアセスメント ④監査プログラム作成(準拠性・有効性) ⑤往査 ⑥報告 ⑦フォローアップ

(2)コンプライアンス体制の整備

- 日本郵政公社の内部統制強化の取組みと並行し、日本郵政株式会社で民営化後のコンプライアンス体制整備に向けた取組みを実施
- 検討にあたっては、監査法人や法律事務所など外部機関によるレビュー・チェックを実施
 - ー 金融庁が求めるベストプラクティスや民間金融機関の取組事例との比較等を踏まえたレビューを実施
 - ー 民営化後の適用法令を踏まえたリーガル面からのチェックを法律事務所に依頼



(3)財務報告に係る内部統制整備(日本版SOX法対応)

- 2008年度の適用開始を想定し、準備作業に着手
 - ー 準備作業の中で抽出されてきた課題については、順次、各社の内部統制強化策へ反映

2. 新規業務領域の態勢整備

(1) 新規業務の選択

- 新規業務の選択にあたっては、既存の業務運営体制の大幅な見直しや大規模なヒューマンリソース・システム資源の確保を必要としない分野を優先

(2) 業務遂行体制の整備

- 民営化直後もしくは速やかな業務開始を要望している新規業務については、以下のような観点から短期間で効率的に業務遂行体制を整備

① 人材の確保・育成

- ・既存人材の活用を基本としつつ、特にノウハウの習得に時間を要する分野については、提携金融機関からの派遣人材の活用や外部からの中途採用、経験を有したOBの活用を実施

② 効率的な業務遂行体制の構築

- ・必要人材やノウハウの習得に時間・コストがかかる業務に関しては、業務の一部を外部委託することも想定
- ・また、新規業務に関する事務を本部に集中化する等により、フロントラインの業務負荷を極力軽減

③ オペレーショナルリスクの軽減

- ・ローン業務におけるスコアリングモデルの活用等、オペレーショナルリスク軽減に向けた取組みを実施
- ・また、クレジットカード業務は、既存業務のオペレーショナルリスクの軽減にも寄与

④ 業務遂行体制に応じた段階的展開

- ・新規業務の展開にあたっては、取扱店舗や取扱商品、業務内容を段階的に拡大するような展開も想定