

郵政民営化委員会 ヒアリング資料①

(ゆうちょ銀行の今後のビジネス展開)

2017年4月13日

株式会社ゆうちょ銀行

目次

ゆうちょ銀行の今後のビジネス展開（総論）	P1
顧客本位の良質な金融サービスの提供①（資産運用商品の提供）	P2
顧客本位の良質な金融サービスの提供②（決済サービスの拡充）	P3
地域への資金の循環等①（地域活性化ファンドへの出資）	P4
地域への資金の循環等②（A T M分野での地域金融機関との連携）	P5
資産運用の高度化・多様化①（資産運用の高度化・多様化への取組み）	P6
資産運用の高度化・多様化②（リスク管理態勢の強化）	P7
新規業務によるビジネス展開の推進	P8
【参考】郵政民営化委員会の所見（抜粋）	P9

- 当行は、全国各地のお客様に支えられながら、貯金・送金といった基礎的な金融サービスを提供し、2007年の民営化を経て、2015年の株式上場を実現。今般、民営化10年を節目として、企業価値向上を目指した持続可能なビジネス展開を取りまとめ。
- 現下の未体験の金融環境や変化の激しさを踏まえて、「顧客本位の良質な金融サービスの提供」、「地域への資金の循環等」、「資産運用の高度化・多様化」の3点を基軸に、当行の更なる企業価値の向上を目指したもので、後発の銀行であることを考慮し、全国の郵便局ネットワークや広範な顧客基盤といった当行の特色を生かして、強みを有する分野での業務に特化をすることを企図。

顧客本位の良質な金融サービスの提供①（資産運用商品の提供）

【顧客本位の良質な金融サービスの提供】

- 当行のビジネスの基盤である郵便局ネットワークを活用し、全国のお客様に対して、「資産形成のサポート」や「決済サービスの利便性向上」等により、お客様の幅広いニーズに積極的に対応。

具体的な取り組み

- 簡明で分かりやすい資産運用商品の提供や、積立NISA（少額投資非課税制度）を積極的に推進。
- キャッシュレス化ニーズに応え、mijica等の決済サービスを拡充する取組みを推進。加えて、決済サービス拡充の一環として、残高を超える自動払込等の場合に、不足分を自動的に貸越しすることで、お客様の急な出費・一時的な資金ニーズに対応する、「口座貸越サービス」を提供（今回の認可申請の対象）。なお、極度額については当面50万円程度（契約1年目は原則30万円程度）を想定。

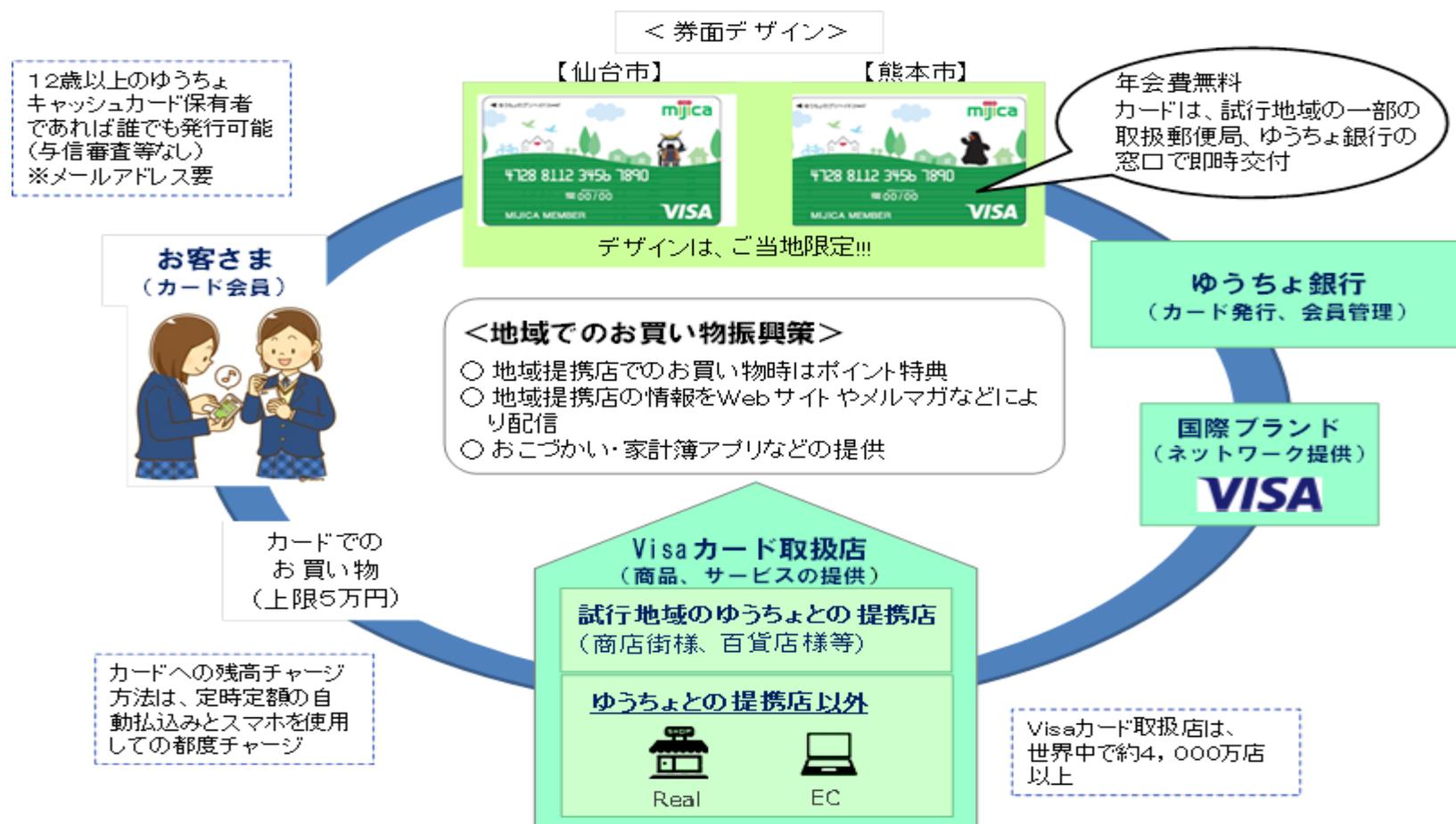
<投資信託販売態勢の強化>

投資信託取扱開始以降、取扱拠点数、ファンド数、人員数、共に順次拡大。

- 取扱拠点数（2017年4月1日時点）
1,548拠点（直営店233店、郵便局1,315局）
⇒ 販売拠点網を更に拡充予定
- 取扱ファンド数（2017年4月1日時点）
124ファンド（運用会社20社）
- 一定の販売スキルを持った営業社員（2017年4月1日時点）
直営店：約1,300人体制（今後も順次拡充予定）
郵便局：投資信託等の販売スキルを向上させるべく、
当行営業社員による郵便局販売員の育成サポート
を実施中

顧客本位の良質な金融サービスの提供②（決済サービスの拡充）

- 2017年1月23日から、プリペイドカード「mijica（ミチカ）」を、仙台市内及び熊本市内において試行発行。
- 商店街や地域の小売店等において、mijicaを利用してお得かつ便利にお買い物をしていただくことで、お客さまの利便性向上のほか、地域経済の活性化にも貢献。



地域への資金の循環等① (地域活性化ファンドへの出資)

【地域への資金の循環等】

○ 当行は、地域の皆さまに支えられながら業務を展開させて頂いており、地域の皆さまの大切な資金を地域に循環させることで、地域経済の活性化に貢献することが重要。

具体的な取り組み

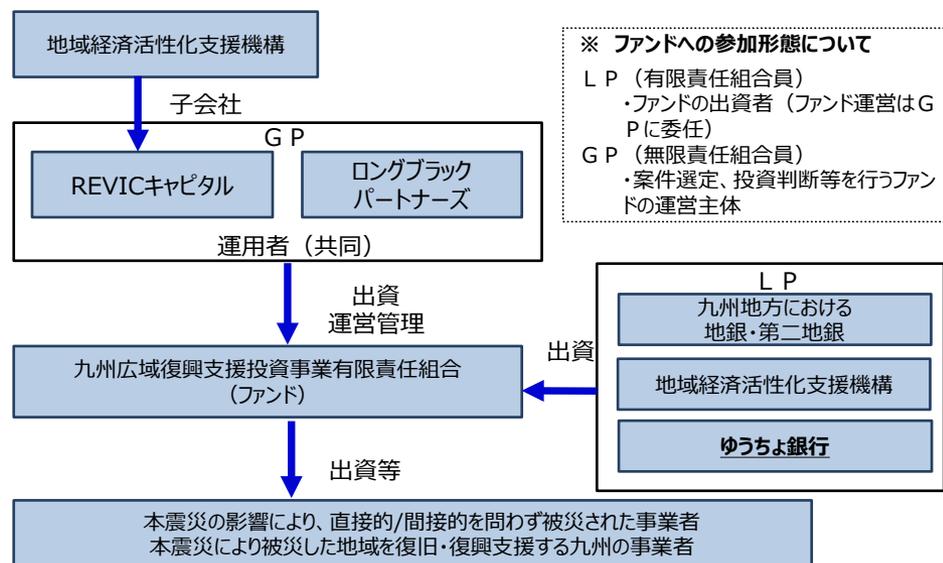
- 地域金融機関と連携し、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金を地域に供給。こうしたファンド出資（LP※）としての経験を活かし、将来的には、ファンド運営者（GP※）として、お客様からお預かりした資金をリスクマネーとして地域に循環（当面、コンサルティング能力等のGPとしてのノウハウ蓄積に努め、GP参入の際は、別途所要の行政手続きを実施）。
- 地域金融機関との連携の一環として、これまで培った事務処理の体制等を活かして、地域金融機関との事務共同化等を実施（今回の認可申請の対象）。

【参加ファンド概要】

名称	九州広域復興支援ファンド	北海道成長企業応援ファンド	KFG地域企業応援ファンド
組合員構成	九州の地銀等18行 地域経済活性化支援機構 ゆうちょ銀行 REVICキャピタル ロングブラックパートナーズ	北洋銀行 ゆうちょ銀行 北洋キャピタル 北海道二十一世紀総合研究所	肥後銀行 鹿児島銀行 ゆうちょ銀行 九州Kizunaキャピタル
設立日	2016年7月29日	2016年11月18日	2015年10月1日 (2016年11月18日付で当行も参加)
存続期間	10年間	7年間	10年間

※ファンド出資（LP）については、2016年7月に銀行法に基づく承認を取得。

【スキーム図（例：九州広域復興支援ファンド）】



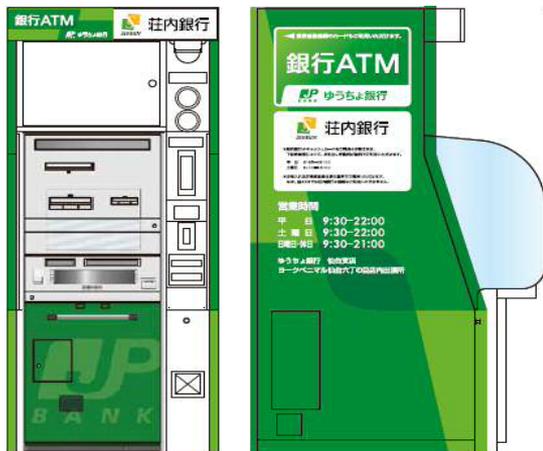
地域への資金の循環等② (ATM分野での地域金融機関との連携)

- 当行ATMネットワーク等を活用し、地域金融機関とのアライアンスを推進。
- 小型ATMを導入し、利便性の高い場所への設置を進め、顧客利便性を向上。
- 当行がプラットフォームを提供することで、他の金融機関の効率的な業務運営をサポート。

<地域金融機関との連携>

- ・ 全国すべての地方銀行と提携することにより、当行ATMにて全国すべての地方銀行のカードが利用可能
- ・ 荘内銀行と共同で企画したATMを設置
- ・ 荘内銀行店舗へ世界16言語に対応した当行の小型ATMを設置

(荘内銀行との共同企画ATMのイメージ)



<ATM管理業務等の受託>

ATM運用費用の削減・品質の確保等を図るため、日本ATM株式会社との合併で日本ATMビジネスサービス株式会社(ABS)を設立。

当行のATM運用インフラを活かして他行との協業を推進。現場対応業務(現金装填・紙幣詰まり対応等)、ATM管理業務(監視対応等)を各行より受託。

【ABSの会社概要】

- ・ 営業開始日：2013年4月1日
- ・ 資本金：1億円(当行出資比率35%)
- ・ 事業内容：現金授受業務、ATMの現金装填・回収、管理業務、現金の輸送・警備業務等
- ・ 従業員数：418名(2016年4月時点)

<小型ATMの設置>

2017年1月以降、当行の小型ATM3,500台を全国のファミリーマート店舗に順次設置。

※ 小型ATMは16言語に対応しており、増加する海外からのお客さまの利用ニーズに幅広く応えることが可能。

資産運用の高度化・多様化① (資産運用の高度化・多様化への取組み)

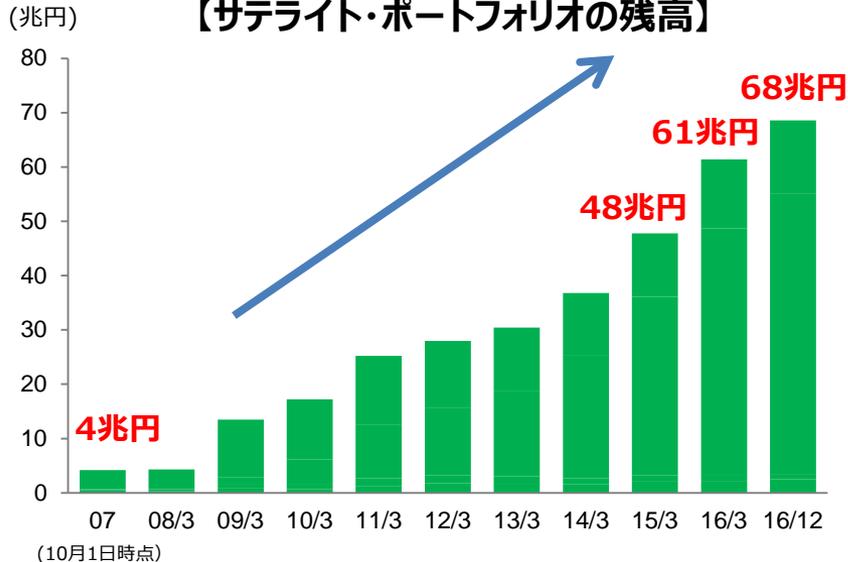
【資産運用の高度化・多様化】

○ 当行では、適切なALM・リスク管理のもと、安定的な収益を確保しつつ収益力の強化を図るため、リスクの分散・収益源の多様化が重要。

具体的な取組み

- 社外の専門人材の採用や人材育成の強化等を通じて、運用・リスク管理態勢の整備・ノウハウの蓄積を推進。
- プライベートエクイティ、不動産ファンド等のオルタナティブ投資を推進、デリバティブを活用したリスクコントロールを高度化。
- 経営基盤の強化を図るべく、「資産運用の高度化・多様化」を更に推進するため、市場運用関係業務に係る包括的な認可等を申請（今回の認可申請の対象）。

【サテライト・ポートフォリオの残高】



サテライトポートフォリオ：主に信用・市場リスクテイクによる収益確保を目的としたポートフォリオで、具体的には社債・外国証券・株式（金銭の信託）等への投資

市場部門【約180名】
2017年4月1日現在

フロント約125名

伝統的資産
(債券・為替・上場株式等)

オルタナティブ資産
(プライベートエクイティ・ヘッジファンド・不動産)

リスク分散投資の
推進による
安定的な収益の確保

新たな投資領域の
開拓による
長期的な収益貢献

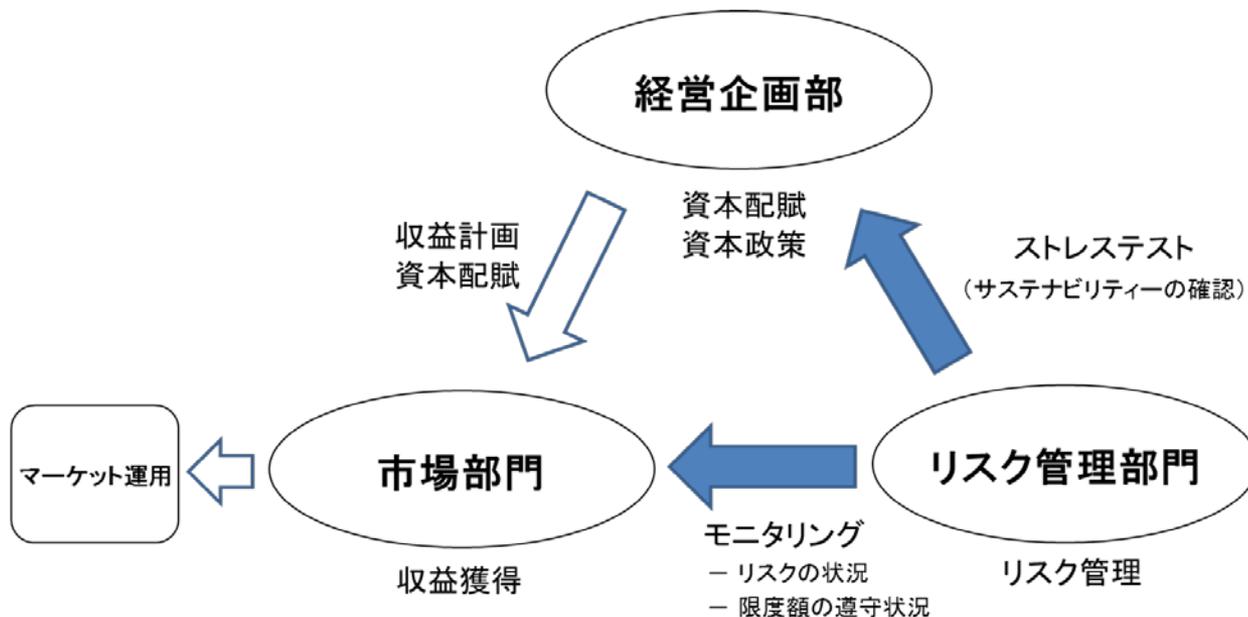
バック約55名

オルタナティブ投資：伝統的資産以外の新しい投資対象や投資手法
 プライベートエクイティ：未上場の企業株式
 ヘッジファンド：さまざまな取引手法を利用して利益を追求することを目的としたファンド

資産運用の高度化・多様化②（リスク管理態勢の強化）

- 資産運用の高度化・多様化に対応したリスク管理強化のため、独立したリスク管理部門を設置し、専任の担当執行役を配置（2016年1月）。

<リスク管理部門設置による牽制態勢の構築>

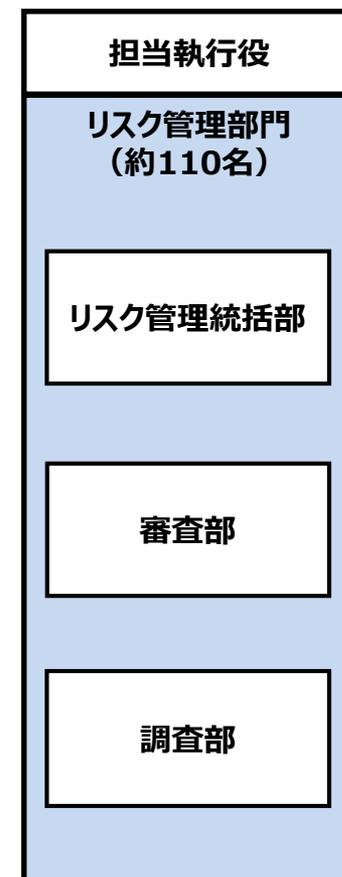


リスク管理態勢の整備

- (1) オルタナティブ投資等運用の高度化に伴うリスク管理態勢の充実
- (2) 国内外の金融規制強化の動向調査・態勢整備

審査態勢の高度化

- (1) 信用力評価及びモニタリング態勢の強化
- (2) 運用の高度化に伴う審査態勢強化



2017年4月1日現在

新規業務によるビジネス展開の推進

- 当行のビジネス展開のコアとなる、決済サービスの拡充、地域金融機関との連携、資産運用の高度化・多様化を一層推進していく観点から、足許の金融経済状況も勘案した上で、当行として優先順位を検討し、以下の業務について認可申請。2015年12月の郵政民営化委員会の所見で示された新規業務の方向性とも合致しているものと認識。
- なお、2012年9月に認可申請した以下の業務については、マイナス金利政策による超低金利など、金融情勢等が大きく変化していることを踏まえ、今回の認可申請に合わせて取下げ。住宅ローン等の媒介業務の一層の推進や昨年7月から実施しているファンド出資を直実に進めて行くことで、中小企業への経営アドバイスに必要なコンサルティング能力等のノウハウ蓄積に努める。

※ 2012年9月の認可申請内容

- ① 個人向けローン（住宅ローン、目的別ローン、カードローン）
- ② 損害保険募集業務（住宅ローンに係る火災保険の募集）
- ③ 法人向け相対ローン（相対による法人等向け貸付け及び手形割引）

【今回の認可申請】

（顧客本位の良質な金融サービスの提供）

● 口座貸越による貸付業務

・決済サービス拡充の一環として、残高を超える自動払込等の場合に、不足分の自動貸越に対応するなど、当行のお客様の急な出費への備えとなる口座貸越による貸付業務（口座貸越サービス）の認可を申請。なお、認可取得後、システム開発等を含む適切な販売態勢を整備した上で、銀行法に基づく承認を申請する予定。

（地域への資金の循環等）

● その他の銀行業に付随する業務等

・当行が郵政民営化法上実施可能とされている業務に付随する業務（銀行法第10条第2項柱書のその他の付随業務等）についての認可を申請。地域金融機関との事務の共同化等、地域金融機関との協業関係を深化。

（資産運用の高度化・多様化）

● 資産運用関係業務

・資産運用の高度化・多様化に資するため、CDS等の市場運用関係業務についての包括的な認可等を申請。

【参考】 郵政民営化委員会の所見（抜粋）

【今後の郵政民営化の推進の在り方に関する郵政民営化委員会の所見（2015年12月）】

< V - 2 - (2) - I 先後関係に関する新たな視点 >

金融二社株式の上場により、経営に市場規律が浸透し、各社の経営努力は株式市場において評価されるようになった。また、日本郵政グループ各社は、株式上場を意識して見直した中期経営計画の具体化に取り組んでいる。

これらを考慮すると、金融二社の新規業務について先後関係を判断する際も、上の4つの準則に、次のような経営課題への対応に資するより具体的できめ細かな視点を加え、金融二社が中期経営計画を具体化するため、あるいはその更なる展開を図るために規制緩和が必要となる場合には、行政として優先順位を上げて検討することが望ましいと考えられる。

- ① 収益源の多様化又は収益源の偏りの是正に資するもの
- ② 他社との連携により、既存サービスを補強することに資するもの
- ③ 他社との連携により、地域の活性化、地方創生等地域の期待に応え、金融二社の有用性や存在感を高めることに資するもの
- ④ その他、中期経営計画の展開、市場（投資家）の期待への対応等を図ることにより、金融二社の経営課題の克服に資するもの

以上のような観点に立てば、今回の一連の関係者ヒアリングの中で提示された次の業務については、優先的に導入を検討し得るものとする。

- ・ 資産運用の多様化（例えば、不動産投資信託、通貨先物、地域活性化ファンド等への出資）
- ・ 再保険