

民営化推進に向けた取組



2014年12月15日

目 次

1. 民営化推進に向けたこれまでの取組	…	P.	2
(1) 経営の改善			
①主な経営指標の推移	…	P.	3
②営業の推進	…	P.	4
③運用手段の多様化	…	P.	5
④コスト削減・BPR	…	P.	6
(2) 業務体制の強化・上場準備			
①人材育成	…	P.	7
②意識改革	…	P.	8
③内部管理態勢の充実	…	P.	9
【参考】経営基盤確立に向けた取組 ～内部管理体制の充実～	…	P.	10
(3) 国民の利便への貢献			
①顧客サービスの充実 ～新規業務等の推進～	…	P.	11
②法人税等の納付額	…	P.	12
【参考】ゆうちょ銀行と他の金融機関との規制バランス	…	P.	13
2. 当行のビジネスモデルと今後の取組	…	P.	14
(1) 当行のビジネスモデル	…	P.	15
(2) 当行の収益構造	…	P.	16
(3) ポートフォリオ別収益の状況	…	P.	17
(4) 貯金営業の状況			
①貯金残高の推移	…	P.	18
②新たな営業戦略	…	P.	19
③ゆうちょダイレクト（インターネットバンキング）の展開	…	P.	20
(5) 役務手数料の拡大			
①当行の役務手数料	…	P.	21
②役務手数料の拡大に向けた取組	…	P.	22
【参考】FC（資産運用コンサルタント）社員の育成	…	P.	23

1. 民営化推進に向けたこれまでの取組

(1) 経営の改善 ①主な経営指標の推移

- 民営化以降、安定的な収益を確保
- 2008年度と比較し、2013年度は当期純利益が約1,300億円増加

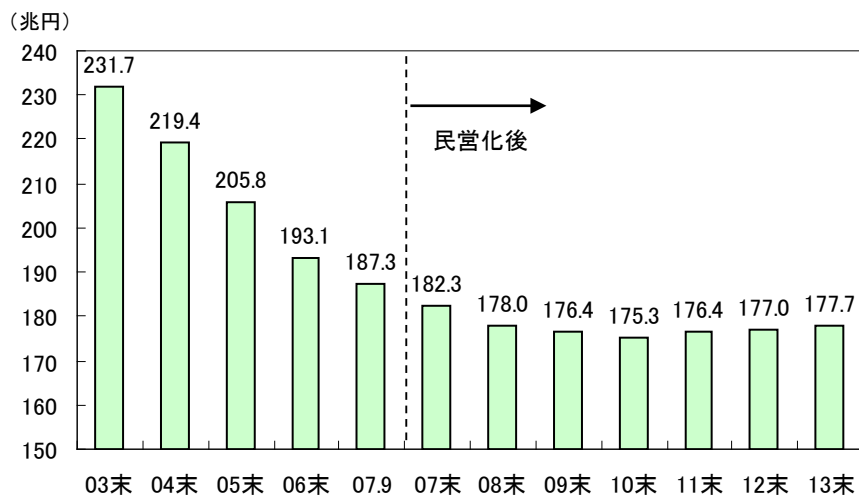
(単位: 億円)

科 目	08年度 (①)	09年度	10年度	11年度	12年度	13年度 (②)	08年度比 (②－①)
経常利益	3,852	4,942	5,265	5,762	5,935	5,650	+1,798
資金収支等	15,530	16,237	16,416	16,588	16,147	15,754	+224
資金収支	16,529	16,183	16,834	16,727	15,263	14,658	▲1,870
その他の収支	▲998	53	▲417	▲138	884	1,096	+2,094
役務取引等収支	910	861	879	884	881	926	+15
営業経費	12,662	12,210	12,099	11,739	11,107	10,950	▲1,711
人件費	1,096	1,144	1,143	1,155	1,189	1,223	+127
物件費等	11,566	11,065	10,955	10,583	9,918	9,727	▲1,838
うち、日本郵便への委託手数料	6,481	6,325	6,319	6,190	6,095	6,072	▲408
うち、預金保険料等	1,525	1,474	1,471	1,461	1,213	1,219	▲305
うち、消費税	417	377	375	342	317	266	▲150
法人税等	1,548	1,966	2,088	2,389	2,176	2,098	+549
当期純利益	2,293	2,967	3,163	3,348	3,739	3,546	+1,253

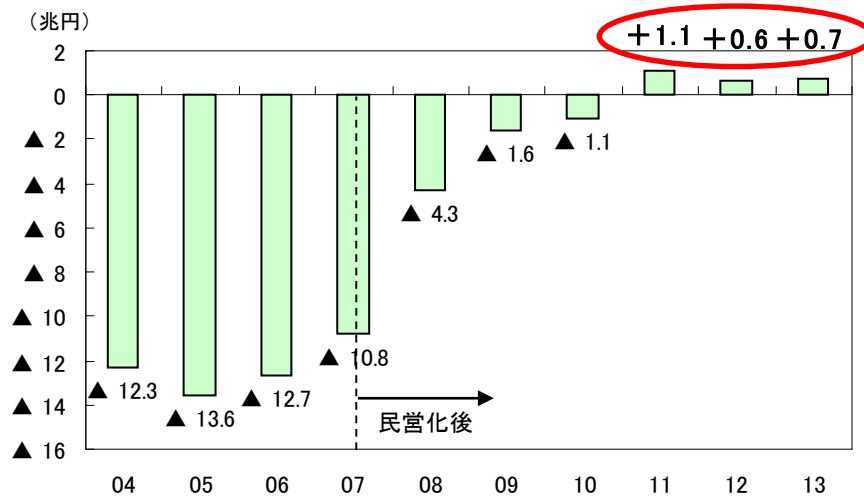
②営業の推進

- 営業力の強化に向け、各種優遇キャンペーン等の積極的な展開
- 郵便局会社(現・日本郵便)との連携強化のためエリア本部を設置(2010.4)
- 11年度は+1.1兆円の純増に転換。12年度: +0.6兆円、13年度: +0.7兆円の純増を確保
- 今後とも、エリア本部によるエリア営業の一体的展開、両社の各組織レベル(本社間、エリア本部と支社、直営店と地区連絡会・部会)での更なる連携強化を実施
- 顧客セグメント毎のアプローチを展開(若年層への早期アプローチによる貯金残高の確保等)
- 法人顧客とのリレーションの構築、深化
- 既存顧客の深耕及び新規顧客の獲得により、総預り資産の拡大を目指すストック重視の営業スタイルに転換。
そのため、営業店ごとの担当顧客リストをシステムにより提供(「見える化」)

貯金残高の推移



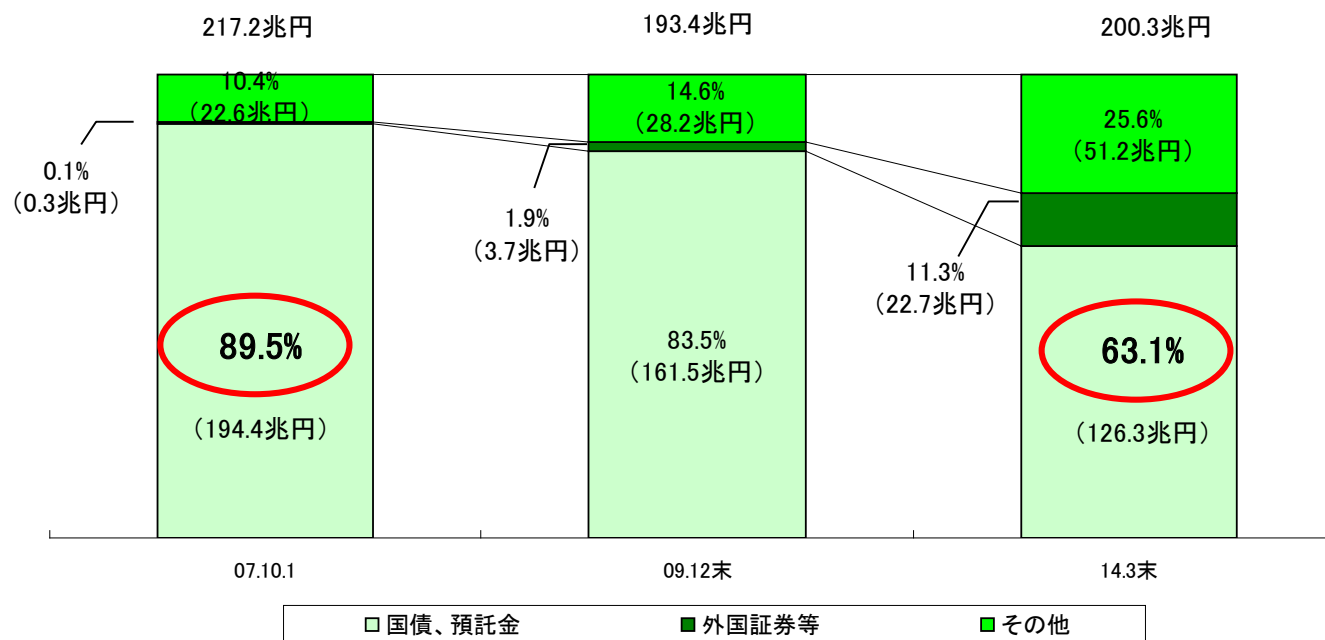
貯金増減額の推移



③運用手段の多様化

- 民営化後、新たにシンジケートローン等の運用を開始。社債等と合わせて国債以外の運用を多様化
 - VaR計測など、ALM・リスク管理システムを高度化し、リスク管理を強化
 - 今後とも、厳格なリスク管理の下、クレジット資産の積上げを図り、運用収益への貢献を拡大
- 国内(地方債・投資適格社債・シローン等)＋海外(サムライ債＋アウトソース(投資適格社債等))

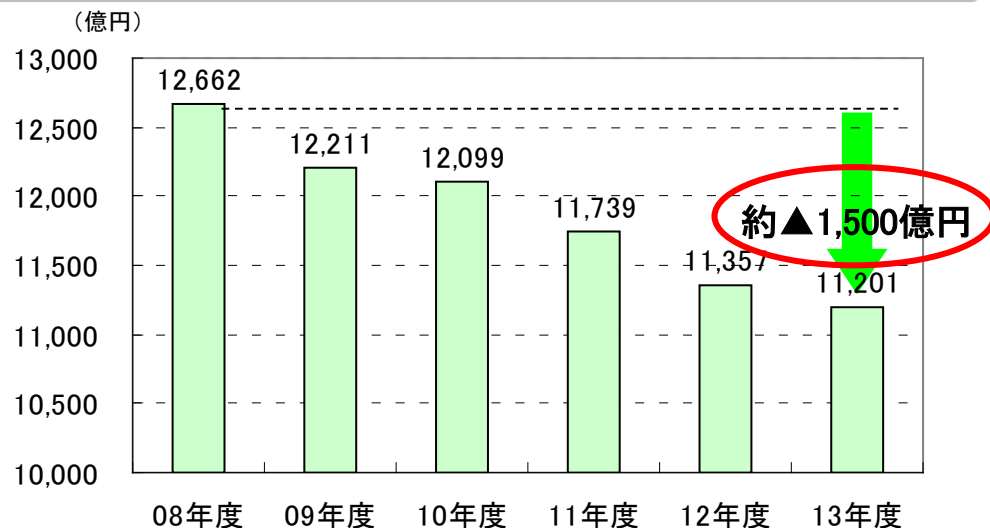
資金運用割合の推移



④コスト削減・BPR

- 営業経費は民営化以降5カ年で約1,500億円を削減（08年度：12,662億円→13年度：11,201億円）（※13年度は預保等還付前の計数）
- 2013年1月から稼動している5次システムについて、
 - ・ チャンネル連携システムの導入による拡張性の向上
 - ・ 東日本計算センターへのバックアップシステムの集約による災害時バックアップ体制の拡充等、機能拡充を図る一方で、経費を約5,600億円削減（4次システム約7,600億円→5次システム約2,000億円強）
- 今後とも、システム経費をはじめとして、コスト削減努力を継続
- 生産性向上のための全社BPRを展開
 - ・ 現行事務処理フローの抜本的な見直し
 - ・ 各種会議体の整理
 - ・ 保存書類の削減

営業経費の削減



※ 12年度、13年度は預保等還付前の計数

システム経費の削減

	4次システム	5次システム
税込	7,900億円	2,100億円
(税抜き)	(7,600億円)	(2,000億円)

▲約5,600億円

※ 創設費＋ランニングコスト5年で算出

※ 5次システムは、2013年1月以降の開発経費は含まない

(2) 業務体制の強化・上場準備 ①人材育成

- 人材育成について、積極的に展開
- 研修について、①階層別、②専門分野別、③地域別のフロントライン研修、それぞれを充実
- 社外の人材の積極的な採用による知識・スキルの向上

研修の充実

金融知識やスキルの付与

新入社員研修や通信教育を通じた財務・税務・法務等の金融知識、スキルの向上及び業務知識の付与を実施。

企業派遣、留学

- ① 金融実務ノウハウの獲得等のため、国内外の企業に若手社員を派遣。(13年度 国内企業49名 海外企業9名)
- ② 内外の大学への留学(13年度 4名)

本社マネジメント層レベルアップ

本社部長・担当部長クラス等のマネジメント層として必要な知識・スキル等を強化(リーダーシップ研修)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
研修関連経費の推移	5.4億円	12.0億円	9.5億円	10.2億円	14.4億円

社外採用の促進

	2007.10.1	2008.4.1	2009.4.1	2010.4.1	2011.4.1	2012.4.1	2013.4.1	2014.4.1
社外採用社員数	133人 (133人)	220人 (152人)	391人 (227人)	541人 (299人)	640人 (341人)	699人 (417人)	748人 (459人)	739人 (447人)

※括弧内人数は、本社における中途採用及び出向者数(各時点における在籍者数)

②意識改革

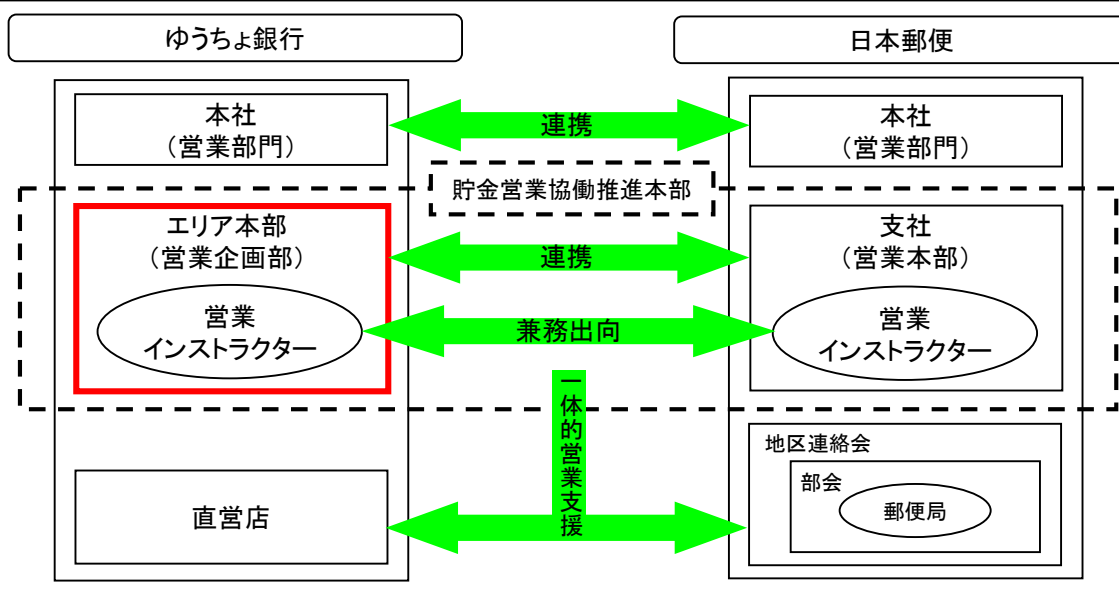
○ 営業責任の明確化のためのエリア本部制を導入

<目的>

日本郵便(旧局会社)との連携強化により、エリア営業を一体的に展開し、全国レベルの営業力の底上げを図る

<導入時期>

2010年4月1日から



○ 人事評価におけるプラス評価(チャレンジ加点)の導入

<目的>

チャレンジングな取組を評価へ反映することで、社員の前向きな姿勢や組織に貢献する取組を引き出す

<導入時期>

2011年4月1日から(管理社員)

2014年4月1日から(一般社員)

○ 審査部、法務部、調査部及び海外駐在員事務所の設置

<目的>

コンサルタント、法律事務所等への委託を厳選し、同時に審査能力、法務能力、調査能力を向上し、経営基盤強化を図る

<設置時期>

審査部 13年4月 調査部 09年7月 法務部 11年4月
ロンドン事務所 11年9月 香港事務所 11年10月

○ 社員との直接対話

- ・直接対話により、役員から若手社員に至るまで、経営課題、戦略の浸透を図るとともに、意識改革の必要性を繰り返し訴求。
- ・これまで、エリア本部(13箇所)については2回以上、店舗(233箇所)、地域センター等(61箇所)については、それぞれ1回以上出張し、のべ550名以上の社員と対話
- ・本社においても、ランチミーティング等において、900名近くの社員と対話

③内部管理態勢の充実

【上場会社レベルの内部管理態勢】

- ① 四半期決算・「45日ルール」への対応(09年度第1四半期～)
- ② 有価証券報告書の作成(監査人による確認(10年度～))
- ③ J-SOXへの対応(内部統制報告書の監査人による確認(10年度～))を順次実施。
- ④ IFRS対応について、自主的に過年度決算をIFRS基準で作成する等、導入に向けた検討を継続

【参考】経営基盤確立に向けた取組 ～内部管理態勢の充実～

【部内犯罪対策】

日本郵便と緊密に連携の上、無証跡預かりの撲滅対策、渉外担当職員の活動状況把握の強化、法令等遵守に対する意識の醸成、内部監査機能の充実等を図り、犯罪の発覚件数は、徐々に減少

【事務品質】

オートキャッシャーの全局配備、事故発生店舗への個別指導、情報紙による注意喚起・情報共有等により、事務品質は大幅改善

(3) 国民の利便への貢献 ①顧客サービスの充実 ～新規業務等の推進～

【これまでの取組】

- 全銀システムとの接続(09年1月～)：他の金融機関(約1,400行)との間で振込みの取扱いを開始。取扱件数は順調に拡大
- クレジットカード・住宅ローン等(スルガ銀行との提携による媒介)・変額年金保険の取扱いを開始(※1)(08年5月～)
- ATM・ゆうちょダイレクトの行内送金(電信振替)無料化(※2)(ATM:07年10月～、ダイレクト:09年5月～)
- 投資信託(05年10月～)

会員制インターネット投資信託「ゆうちょ投信ウェブプレミア」の開始(12年5月～)

※1 新規業務として主務大臣の認可を取得

※2 ATM送金料金の無料取扱いとは2年毎に期間延長してきたもの。ゆうちょダイレクトは月5回までの取扱いが対象。

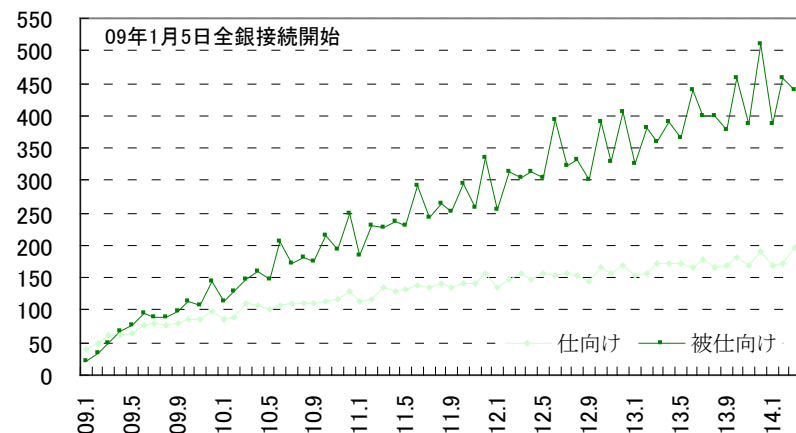
○ 運用手段の多様化(※3)

- ・ 信託受益権の売買(08年3月～)
- ・ シンジケートローン(参加型)(08年1月～)
- ・ 金利スワップ取引(08年2月～)
- ・ 貸出債権の取得又は譲渡(08年2月～)

※3 新規業務として主務大臣の認可を取得

全銀取扱件数

(万件)



新規業務等の取扱状況

(万枚、億円)

		残存枚数・残高					
		08末	09末	10末	11末	12末	13末
クレジットカード	直営店: 233 代理店: 約20,000	37	114	169	207	208	198
住宅ローン	直営店: 82	551	1,199	1,631	1,753	1,813	1,852
変額年金	直営店: 233	176	489	898	1,563	2,092	2,785
投資信託	直営店: 233 代理店: 1,316 取次局: 807	8,156	9,809	9,603	9,026	10,168	9,776

※ クレジットカードは残存枚数、住宅ローンは貸出残高(媒介分)、変額年金は販売額累計、投資信託は純資産残高。11

②法人税等の納付額

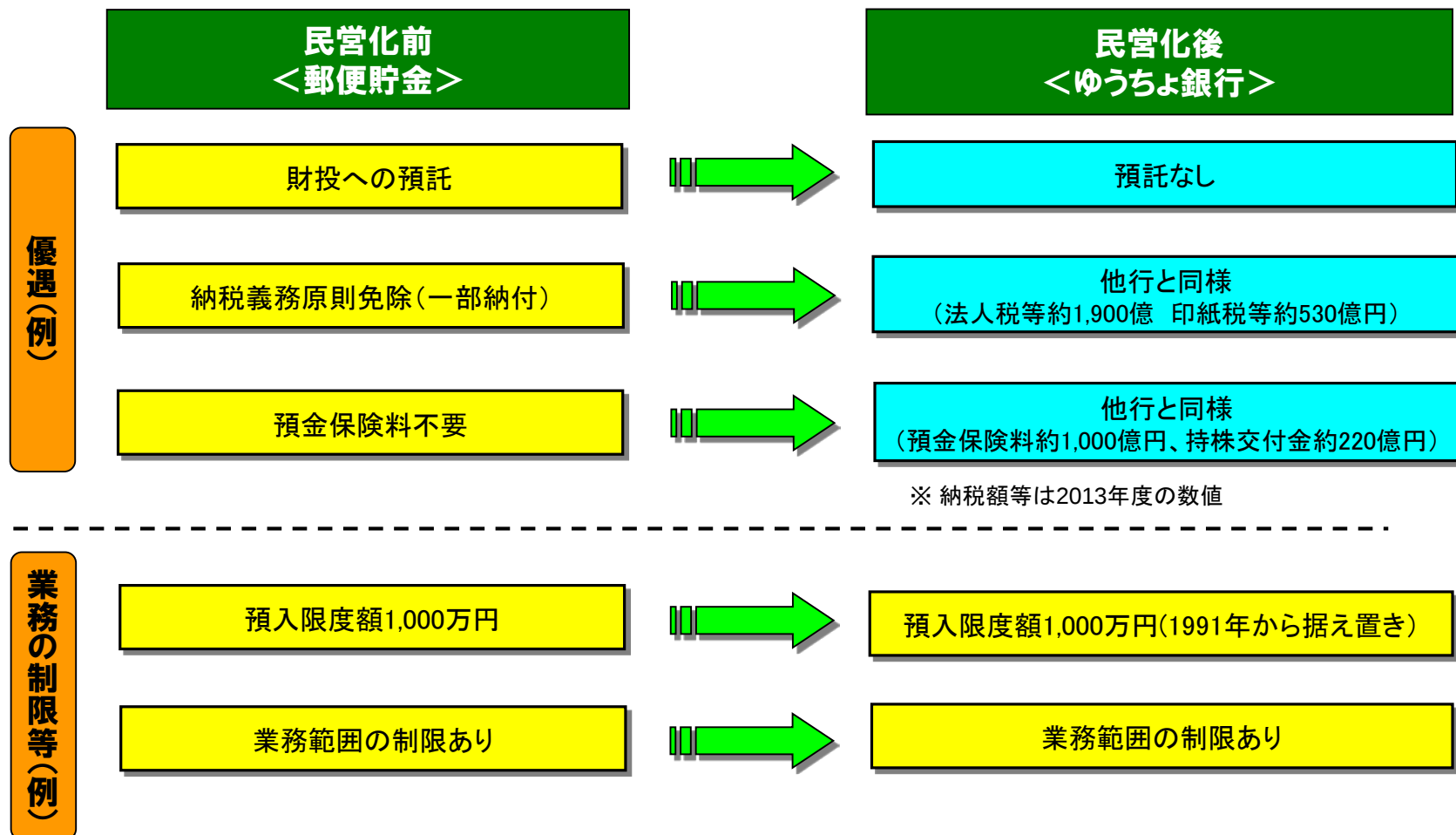
○ 経営の改善に努め、国庫（法人税等の納付）、金融インフラ拡充（預金保険料）に貢献。

（単位：億円）

	2007年度 下期	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	合計
法人税等	1,322	1,926	1,986	1,997	2,263	2,279	1,878	13,655
印紙税・消費税	423	673	649	644	614	590	536	4,132
預金保険料等	762	1,525	1,474	1,471	1,461	1,213	1,219	9,127
合計	2,508	4,124	4,110	4,114	4,339	4,083	3,634	26,915

【参考】 ゆうちょ銀行と他の金融機関との規制バランス

- 国の事業としての優遇は廃止され、銀行としての義務は、民営化当初よりフルに負担（イコールフットイング）。一方、業務規制は民営化前と殆ど変わらない形で残されている。



2. 当行のビジネスモデルと今後の取組

(1) 当行のビジネスモデル

経営理念

お客さまの声を明日への羅針盤とする「最も身近で信頼される銀行」を目指します。

信頼	法令等を遵守し、お客さまを始め、市場、株主、社員との信頼、社会への貢献を大切にします
変革	お客さまの声・環境の変化に応じ、経営・業務の変革に真摯に取り組んでいきます
効率	お客さま志向の商品・サービスを追求し、スピードと効率性の向上に努めます
専門性	お客さまの期待に応えるサービスを目指し、不断に専門性の向上を図ります

目指すビジネスモデル

	基本的ビジネスモデル	今後の展開
顧客	➢ 国内個人(マスリテール) ✓ 高齢層に強み、勤労世代に弱み	➢ 引き続き国内個人を中心 ➢ 勤労世代のニーズに対応するためサービスを強化
チャネル	➢ 全国津々浦々の郵便局ネットワークがメインチャネル	➢ 郵便局を中心とすることは不変(近隣郵便局と連携したエリア営業(一体的運営)の促進)
商品	➢ 個人が必要とする預金、送金等の基本的な金融サービス(ユニバーサルサービスを含む)	➢ 基本的な金融サービスが中心であることは不変 ✓ 資産運用商品の販売推進等により、役務手数料を拡大 ➢ 商品ラインナップは多様化
資金運用	➢ 国債を中心とした有価証券運用が基本 ✓ 金利リスク偏重、リスク多様化が課題	➢ 国債を中心とする有価証券運用がメインであることは不変 ➢ 適切なリスク管理の下での国際分散投資の促進 ➢ リスク多様化の観点から、信用リスク資産の運用を拡大
人材	➢ 実践的な研修を通じた人材育成	➢ 専門的知識・スキルを持つエキスパート社員やグローバルな人材の育成

目指す姿

- トータル生活サポート企業の一員として、**お客さまの多様なニーズに対応する**とともに、確固たる経営基盤を確立
- 日本郵便との連携を強化し、**お客さま満足度No.1を目指す**

(2) 当行の収益構造

- 資金収支が収益の大宗を占めている。⇒ 運用原資である貯金残高の安定的な伸びを確保する必要。
 - 役務手数料が少ない。⇒ 金利に依存しない、役務手数料の拡大が必要。
- ※ 他行は当行が提供できない法人向けサービスからも役務手数料を確保している点に留意。

当行と主要行の収益構造の比較 (2013年度決算)

(単位：億円)

	ゆうちょ銀行	A	B	C
業務粗利益	15,687	19,515	15,581	13,841
資金利益	14,702	11,561	10,649	9,237
役務取引等利益	926	4,726	3,573	3,505
特定取引利益	0	1,084	367	314
その他業務利益	57	2,144	971	783
うち国債等債券損益	42	1,325	7	280
経費	10,960	10,956	7,457	7,911
業務純益	4,726	8,559	8,124	5,929
経常利益	5,650	10,021	9,525	7,310
当期純利益	3,546	6,502	6,052	5,302

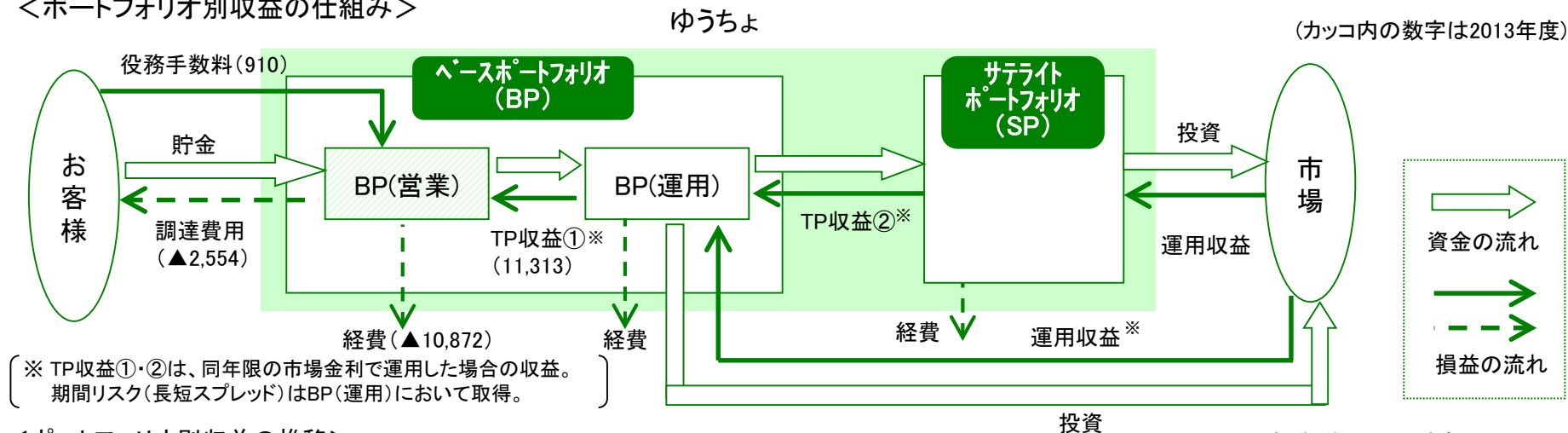
※ 他行は銀行単体ベース。

(出所) 各行決算発表資料等

(3) ポートフォリオ別収益の状況

- BP(営業)は、BP(運用)からTP収益を受け取る一方、貯金調達費用と経費の大宗を負担する損益構造。
- 足許では、低金利によるTP収益減少を背景に、BP(営業)の赤字は拡大(貯金残高・役務手数料の拡大が必要)。
- 民営化以降、運用の多様化を促進し、SPの収益を積上げ。

<ポートフォリオ別収益の仕組み>



<ポートフォリオ別収益の推移>

(損益: 億円、運用残高: 兆円)

	2009年度		2010年度		2011年度		2012年度		2013年度	
	損益	運用残高	損益	運用残高	損益	運用残高	損益	運用残高	損益	運用残高
ベースポートフォリオ	4,463	173.9	4,445	162.9	4,388	157.5	3,422	158.0	2,897	156.8
営業	▲67	—	▲659	—	▲576	—	▲602	—	▲1,203	—
運用	4,530	—	5,103	—	4,964	—	4,024	—	4,100	—
サテライトポートフォリオ	425	15.6	752	21.4	1,347	26.8	2,500	29.4	2,834	33.8
合計(損益≒経常利益)	4,888	189.5	5,197	184.3	5,734	184.2	5,921	187.4	5,732	190.6

(運用利回りの推移)

ベースポートフォリオ	1.01%	1.01%	0.97%	0.87%	0.81%
サテライトポートフォリオ	0.31%	0.38%	0.52%	0.86%	0.85%
ポートフォリオ全体	1.04%	1.06%	1.05%	1.01%	0.96%

※1 ベースポートフォリオ: 主に金利リスクをテイクすることにより、ベース期間収益を確保することを目的とするポートフォリオ

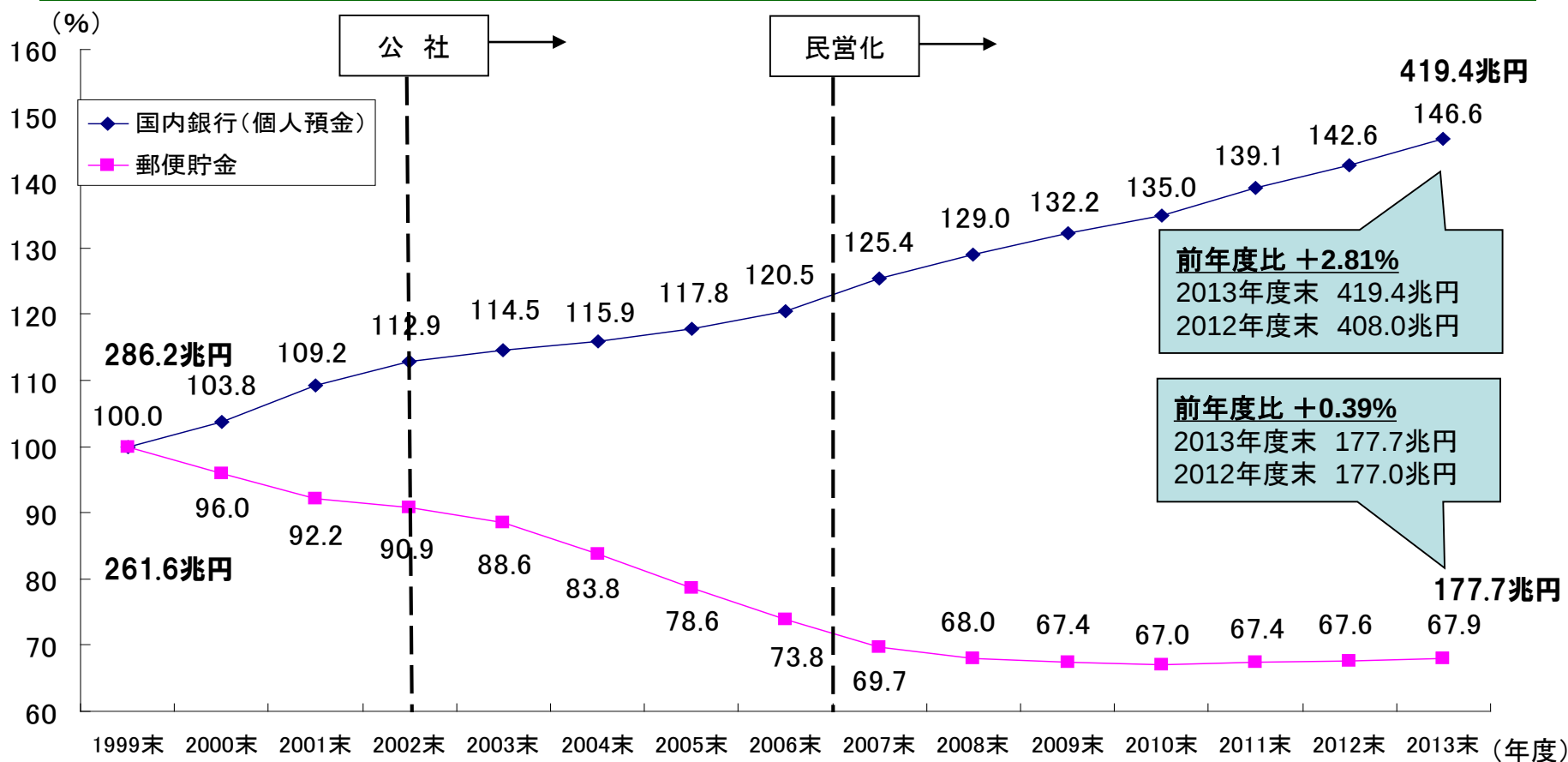
※2 サテライトポートフォリオ: 主に信用リスクをテイクすることにより期間収益を確保すること、また、市場リスクに分散投資することにより中期的な総合収益を確保することを目的とするポートフォリオ

※3 運用残高は平残。また、サテライトポートフォリオの利回りは超過収益部分

(4) 貯金営業の状況 ①貯金残高の推移

- 近年、当行(郵便貯金)の貯金残高が長期減少傾向にあるのに対し、他の民間金融機関の個人預金残高は増加傾向にある。

1999年度末を100とした場合の預貯金残高推移



※ 国内銀行は個人預金の数値

※ 貯金残高は未払利子を含む

※出所: ディスクロージャー誌、日本銀行「預金者別預金」

②新たな営業戦略

- 貯金残高の確保に向け、以下の観点から、新たな営業推進体制を構築中。
 - ・ 「フロー重視」(自店・自局の取扱高・件数による評価)から「ストック重視」(総貯金残高による評価)への転換。
 - ・ 流動性預金の確保に向けたメイン顧客(年金・給与口座)の獲得。
 - ・ ゆうちょ銀行(直営店)と郵便局の連携強化。

新たな営業戦略について(2014年度～)

①フロー重視から ストック重視の営業活動

- データベースを活用し、顧客の見える化。
- 窓口利用頻度や住所地等により自店の顧客を把握し、潜在的な顧客ニーズの発掘も含めた営業の促進。

②「メイン顧客」率の向上

- 年金・給与等の商品利用を促進し、顧客のお得意さま化を図る
- 年金相談会・セミナーの開催。
- 法人営業の推進強化に加え、郵便局との連携の強化により、給与利用顧客拡大を推進。

③直営店・郵便局の連携強化

- 郵便局・ゆうちょ銀行一体による営業。(＝共通目標の導入)
- 自店(部会)エリア全体の収益を伸ばすための渉外活動、営業の効率化。(近隣の窓口局へご案内、渉外社員派遣要請等)

お客さまからの総預り資産を拡大

③ ゆうちょダイレクト（インターネットバンキング）の展開

- 利用者の2/3程度を、20代～40代（窓口営業機会の少ない世代）が占める。
- インターネットやスマートフォンの普及と相俟って、多くの顧客に利用される主要チャネルへ急速に発展することが見込まれる。
⇒ これまでの窓口の補完チャネルという位置づけから、窓口と並ぶ主要なチャネルとして、今後、多くの顧客の利用が見込まれ、そのサービス・セキュリティ向上が重要な課題。

ゆうちょダイレクトの基本機能に関する方針

①商品・サービスの充実

- ダイレクトチャネルを、窓口と並ぶ主要なチャネルと位置付け、窓口の基本的な機能のうちダイレクトチャネルに馴染む機能を装備。
- 次期ダイレクトチャネルで、無通帳型総合口座（ゆうちょダイレクト＋（プラス））を追加予定。

②利便性・セキュリティの確保

- 他行提供サービスに遜色のない利便性と、十分なセキュリティを確保。
（主な不正送金対策）
 - ・不正送金対策ソフト（PhishWallプレミアム）の無償配布（13.8.19～）
 - ・送金時におけるワンタイムパスワード（メール）方式の導入（14.1.6～）
 - ・ハードウェアトークンによるワンタイムパスワード認証の導入（14.6.23～）

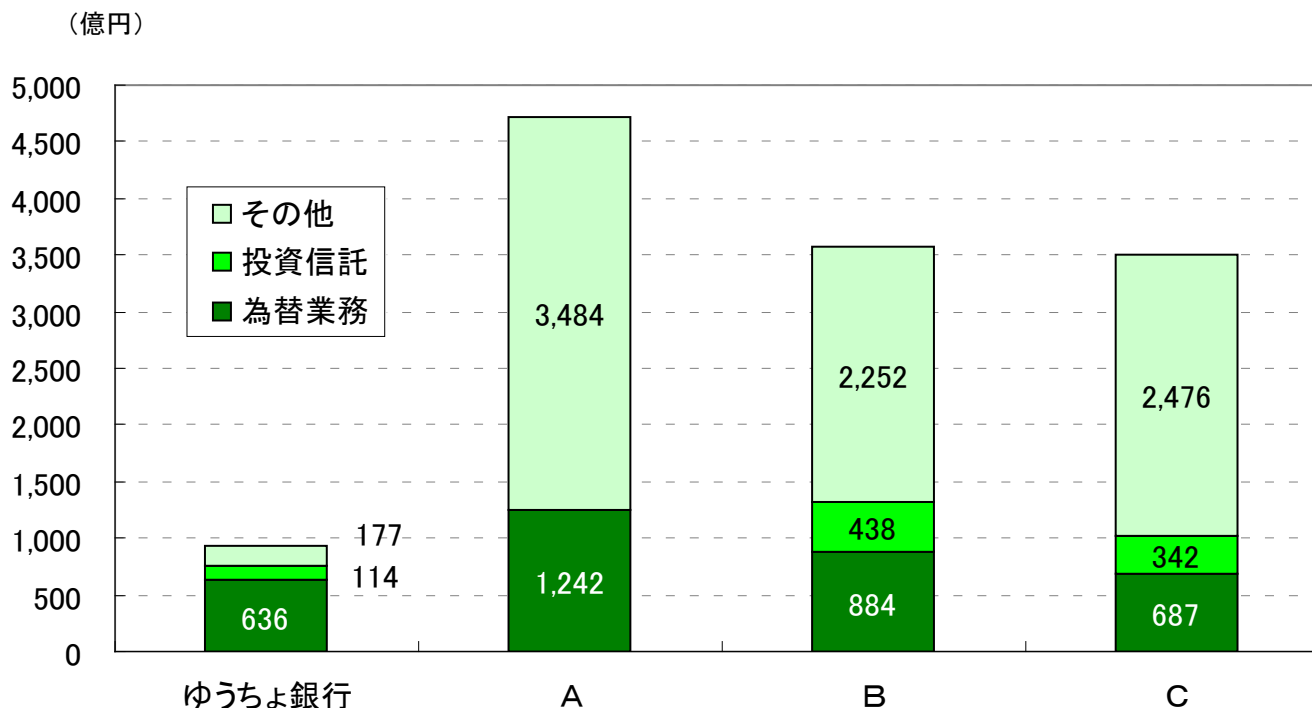
③スピード・柔軟性のあるシステム構築

- 顧客ニーズの変化に備え、スピーディかつ柔軟なサービス追加・改廃を実施。

(5) 役務手数料の拡大 ①当行の役務手数料

- 当行の役務手数料は、他行対比では大きく劣後。他行は、シンジケートローンの組成や債権流動化等、当行が現状提供できない法人向けサービスから、多くの手数料収入を確保していることが一つの要因。
- 当面は、投資信託やATM等の個人顧客からの手数料収入の拡大が重要。

当行と主要行の役務手数料の比較 (2013年度)



※ 他行は銀行単体ベース。Aは投資信託の収益を開示していないため、その他に含めている。

(出所) 各行ディスクロージャー誌等

②役務手数料の拡大に向けた取組

- 役務手数料の拡大に向け、投資信託、ATM、クレジットカード事業等の収益向上に向けた取組を推進。

役務手数料の拡大に向けた具体的な取組

①投資信託

- FC(ファイナンシャルコンサルタント)社員の育成。
- 投信商品ラインナップの拡充
- NISAを契機とした新規顧客の拡大。

②ATM

- ファミリーマートへのATM設置。(14年11月～)(台数:約500台)
- 幅広いお客さまにご利用いただくための新型ATMの開発。

③クレジットカード

- 若年層向けカード、ゴールドカード獲得の強化。
- カード利用促進施策の実施。

【参考】FC（資産運用コンサルタント）社員の育成

- 4年前からFC（資産運用コンサルタント）を設置し、管理顧客に対する預り資産営業を展開。
- 主として、資産運用商品の販売拡大を通じ、役務手数料の拡大に貢献。

FCの業務内容

	渉外FC	窓口FC
人数	488名	479名
主な対象顧客	富裕層（金融資産3,000万以上）	資産形成層
対象顧客数	150～200名程度	100名程度
ポイント	・ FC一人ひとりに担当するお客さまを設定し、総合的なコンサルティング営業を実施。 ・ 資産運用商品を中心に、お客さまからの総預り資産の増加を目指す。	

本資料は、一般公衆への情報提供を目的とするものであり、当社またはその子会社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。

また、本資料には、当社グループおよびグループ各社の見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。これらは、本資料作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。そのため、今後、経済情勢や景気動向、法令規制の変化、大規模災害の発生、保有資産等の価値変動、風評・風説等、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と異なる可能性があることにご留意ください。