

ご説明資料

平成27年9月11日

金 融 庁

中期経営計画に示されている「ゆうちょ銀行」のビジネスモデルの方向性

○ 中期経営計画（平成27年4月）に記載されている「ゆうちょ銀行」の様々な方策を大きく分類すると、以下の3つの方向性となる。

1. 資金運用・リスク管理の高度化

- ・ 「本邦最大級の機関投資家」として、適切なリスク管理の下で、運用の多様化を推進し、安定的収益を確保

2. 郵便局ネットワークを活用した優れた金融商品の販売

- ・ 郵便局ネットワークを通じた顧客との接点を最大限活用
- ・ 簡明でわかりやすい商品の組成に向けた体制を整備し、迅速な商品導入を目指す

3. 地域金融機関との連携

- ・ 郵便局ネットワークを活用した提携戦略の推進
- ・ 地域金融機関の顧客に対し、当行のATMネットワークを幅広く利用いただくための取り組みを推進

上記のような方策を推進することで、以下につなげていく。

- ・ 国民の安定的な資産形成を支え、「貯蓄から投資への流れ」を進めることで、経済の好循環に貢献
【アベノミクスの実現への貢献】
- ・ 地域金融機関と相互に強みを活かしあい、協力し、補い合うことで、地域住民への質の高い金融サービスを提供
【地方創生への貢献】
- ・ 「本邦最大級の機関投資家」であることや、郵便局ネットワークを活用したビジネスなどを通じて、企業として市場からの評価を高める
【上場の成功】

1. 資金運用・リスク管理の高度化 ①

○ ゆうちょ銀行は、収益の92%を資金運用から得ており、運用とリスク管理を高度化し、安定的な収益を確保していくことが重要。

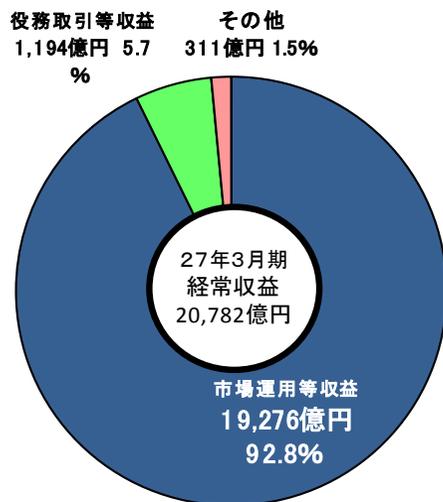
【中期経営計画】

- ・ 安定的な調達構造の下、国債をベースとしつつ、一層の運用収益を求めて、運用戦略を高度化
- ・ 適切なリスク管理の下、国際分散投資を加速し、サテライト・ポートフォリオ(※)を拡大
- ・ 運用戦略の高度化に向けた態勢整備

(※)社債、外国証券、株式等の資産ポートフォリオ

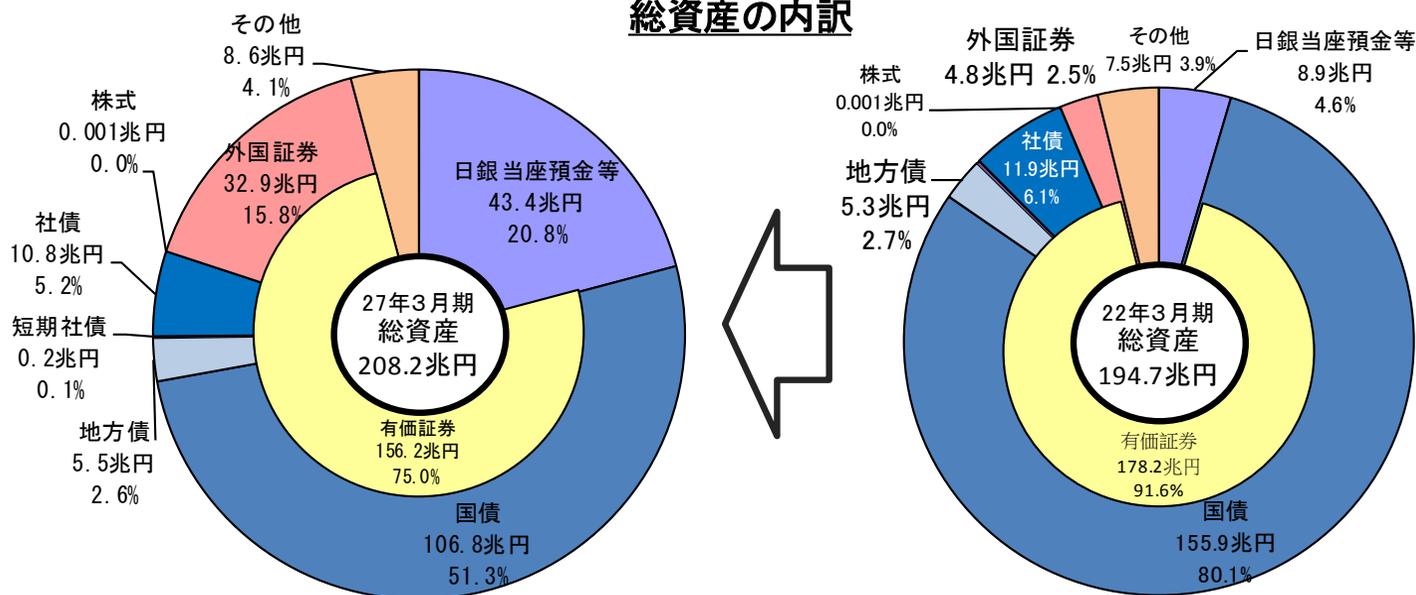
(参考)市場運用担当者を公募採用、執行役副社長に選任

ゆうちょ銀行の収益構成



(出典)ゆうちょ銀行IR資料より作成

総資産の内訳



※「日銀当座預金等」には日銀当座預金、譲渡性預け金、コールローン、債券貸借取引支払保証金等。

1. 資金運用・リスク管理の高度化 ②

ゆうちょ銀行における運用対象資産の状況

○ ゆうちょ銀行は、運用対象資産の拡大を通じ、資産運用の多様化を進め、収益性の向上を目指してきている。

従来より運用が可能な資産	民営化後認められた資産	現在認められていない資産
<ul style="list-style-type: none">・国債、地方債・社債・外国債(国債、上場法人債等に限る)・地公体への貸付・国債先物取引・譲渡性預金証書、CP・日銀当座預金への預入 等	<ul style="list-style-type: none">・シンジケートローン(参加型)・株式・信託受益権・外国債(左記以外のもの)・貸出債権の取得等・金利スワップ取引等 等	<ul style="list-style-type: none">・不動産投資信託(REIT)・通貨先物・ファンドへの出資の一部形態 等

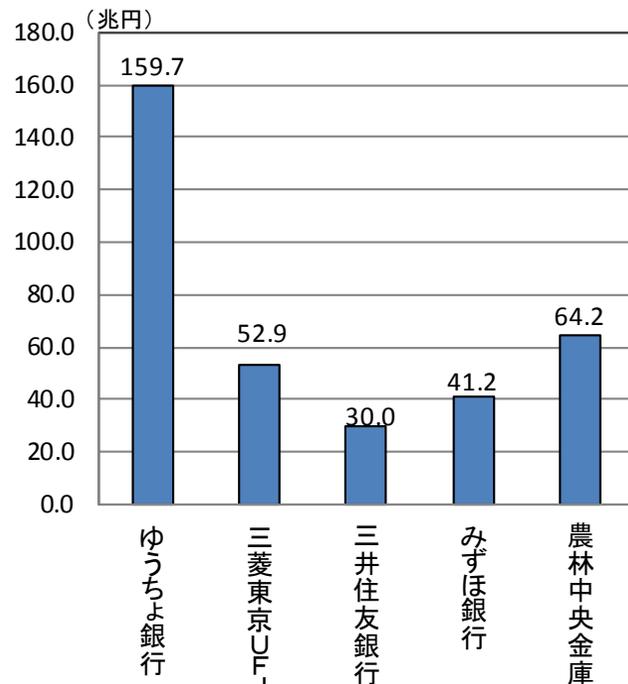
(参考) ゆうちょ銀行の規模

○ ゆうちょ銀行の資産規模(209兆円)は極めて大きく、運用資産の市場規模との関係を踏まえると、資産の機動的な組替えや運用の高度化の制約となる。

【日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画に対する郵政民営化委員会意見(19年6月8日)】

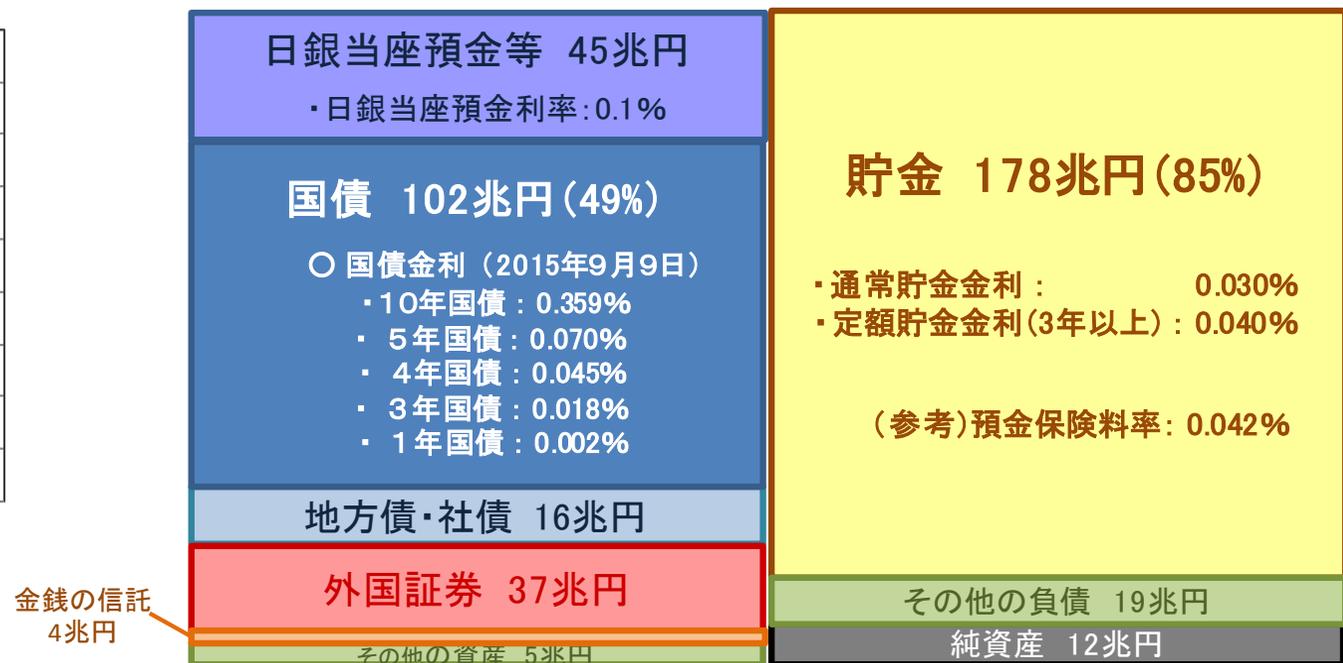
- ・ 金融二社については、資産負債総合管理の観点等から、肥大化したバランスシートの規模を縮小し、資産効率を重視した経営を行う必要がある。

市場運用資産残高(有価証券+金銭の信託)



(出典) 各社27年3月期IR資料

総資産: 209兆円 (27年6月末)



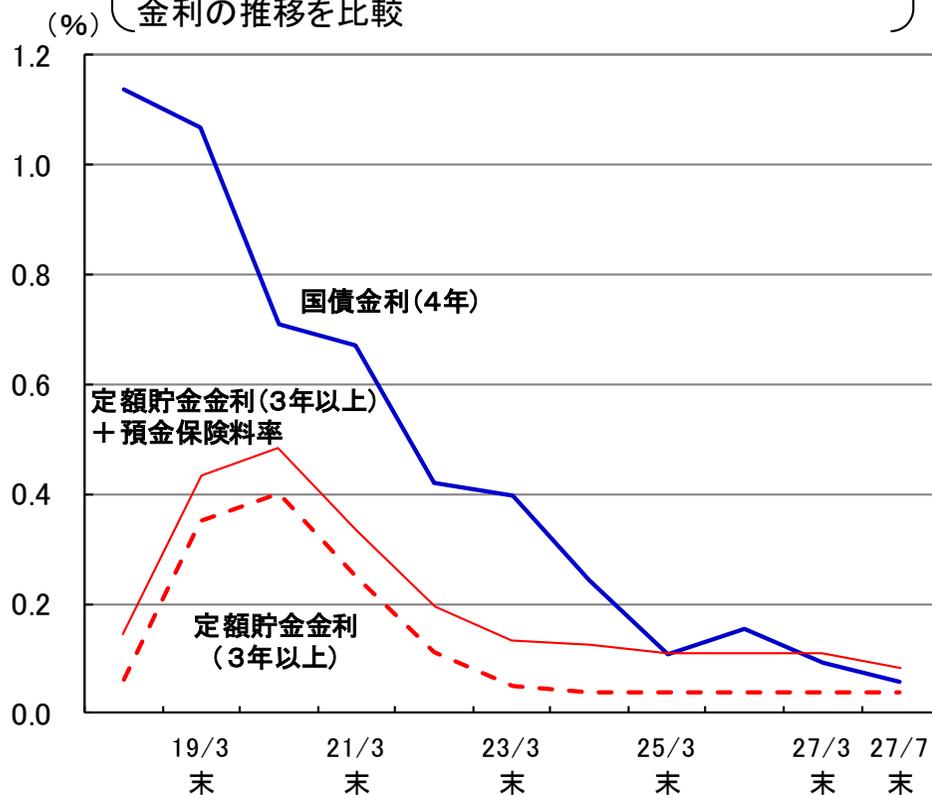
(注) 日銀当座預金等は、日銀当座預金、譲渡性預け金、コールローン、債券貸借取引支払保証金等。

(参考) 国債金利ざや、有価証券運用利回り

○ 国債金利ざやは、縮小している。

国債金利、ゆうちょ銀行の貯金金利の推移

定額貯金の平均預入期間約3.7年に預金保険料率を加えた値と、平均預入期間と同程度の期間の国債金利の推移を比較



(出典) 日本銀行、ゆうちょ銀行公表資料及び預金保険機構「預金保険機構年報」より作成

(参考) 有価証券運用利回り(27年3月期)

	平均残高	利回り
ゆうちょ銀行	160.1兆円	1.14%
三井住友信託銀行	5.0兆円	1.74%
農林中央金庫	56.7兆円	1.95%

(出典) 各社IR資料

(参考)国内貸出市場の低収益性(全国銀行)

- 低金利環境下、国内における貸出業務は、利ざやが縮小し、収益性が著しく低下。
- 銀行業のPBR(株価純資産倍率)は、他業態に比べ低い水準にあり、株式時価総額は純資産額を下回る。

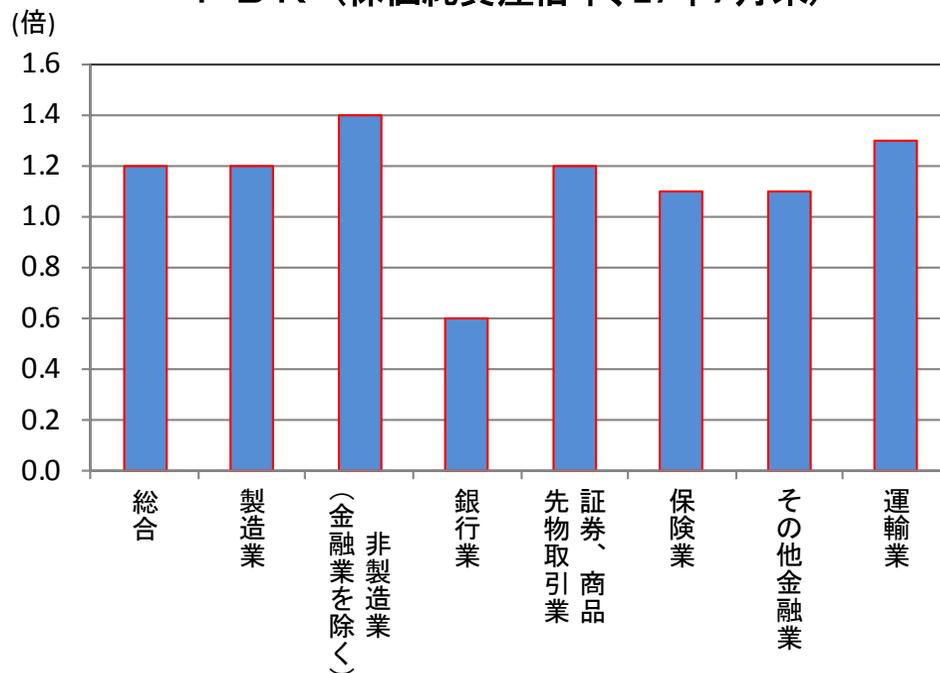
総資金利ざや(国内業務部門)

(単位:%)

	26年3月期	27年3月期
三菱東京UFJ銀行	▲0.03	▲0.06
三井住友銀行	0.44	0.52
みずほ銀行	▲0.00	▲0.07
地銀平均	0.24	0.21
第二地銀平均	0.31	0.18

(出典) 各社IR資料及び全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」

PBR (株価純資産倍率、27年7月末)



(出典) 東京証券取引所「規模別・業種別PER・PBR」より作成

(注1) PBR(株価純資産倍率) = 株価 / 一株当たり純資産。東証一部、単純平均

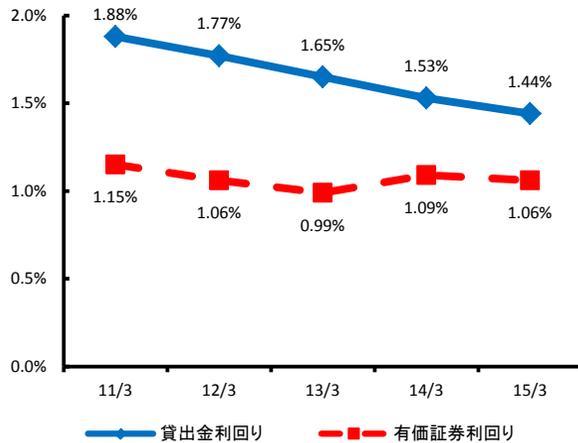
(注2) 運輸業は、陸運、海運、空運、倉庫・運輸関連業の単純平均

(参考)国内貸出市場の低収益性(地域銀行)

【金融庁「金融モニタリングレポート」(27年7月)】

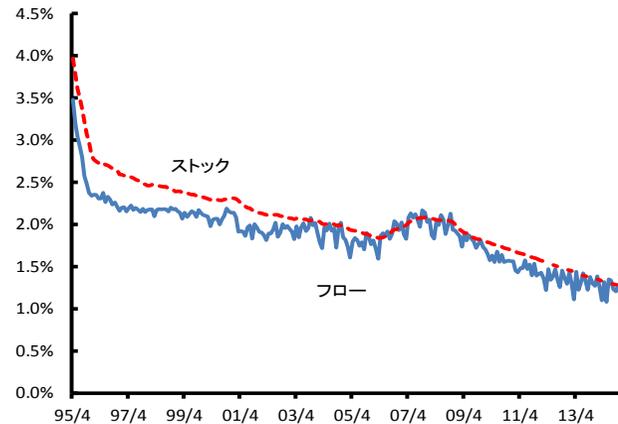
- 貸出金利回りの低下により、貸出に関する収益性は全体として低下が継続。
- 金利低下に応じ、比較的利回りの高い貸出が順次償還され、低金利の新規貸出に置き換わる傾向。この傾向が続くと仮定し将来(2018年3月期)の経常利益を機械的に試算すると、2割程度の地域銀行が現状(2014年3月期)の半分以下の水準に。

【地域銀行の貸出金利回り等の推移】



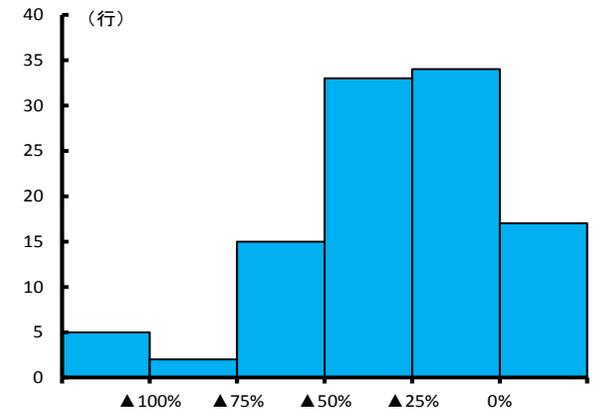
(出典)金融庁「金融モニタリングレポート」(2015年7月)

【地方銀行の貸出約定平均金利の推移】



(出典)日本銀行

【地域銀行の経常利益の増減率の分布(試算)】



(注) 18/3経常利益(試算値)の14/3経常利益に対する増減率の分布状況

(試算の前提条件)

- ① 今後の新規約定金利、新規貸出取組高及び貸出金残高は過去3か年の平均的なペースで増減すると仮定。
- ② 過去の貸出金が償還・返済され、新規の貸出金に置き換わる際、償還・返済される貸出金の金利水準は、2年前の新規約定金利と仮定。

(出典)金融庁「金融モニタリングレポート」(2015年7月)

2. 郵便局ネットワークを活用した優れた金融商品の販売①

- 日本郵政グループ最大の資産である郵便局ネットワークの価値を上げるためには、地域住民の利益となる最善の商品・サービスを郵便局が提供することが重要。
- 郵便局ネットワークを通じて、分散投資型の投資信託など、顧客の立場に立った良質な金融商品を販売すれば、国民の長期・安定的な資産形成に資するとともに、郵便局においても安定的な手数料収入の確保が期待できる。

【中期経営計画】

- ・ 商品・サービスの充実、収益拡大
提携金融サービスの多様化により収益拡大（2013年度41億円 ⇒ 2017年度200億円規模）

【日本郵政グループ資料(27年8月27日)】

- ・ お客さまの多様なニーズに対応した資産運用商品の拡充

国内の店舗数比較(27年3月末)

(店舗)

ゆうちょ銀行	3メガ平均	地方銀行平均 (64行)	第二地方銀行平均 (41行)	信用金庫平均 (267金庫)	信用組合平均 (154組合)
24,167	750	117	75	28	11

(注)出張所を含む。なお、ゆうちょ銀行は、代理店も含む。

(出典) 各社IR資料及び各業界団体の公表資料より作成

2. 郵便局ネットワークを活用した優れた金融商品の販売 ②

○ ゆうちょ銀行、日本郵便、三井住友信託銀行及び野村ホールディングスによる、投資信託資産運用会社の共同設立

【業務提携プレスリリース(27年7月22日)】

- ・ 三井住友信託銀行及び野村ホールディングスは、アセットマネジメント分野におけるノウハウ等を新会社に提供し、ゆうちょ銀行及び日本郵便は、全国の個人のお客さまから、きめ細かく・直接に把握した資産運用ニーズ等を新会社に詳細・迅速に提供
 - ⇒ お客さまのニーズ等に合った、お客さま本位の簡単で分かりやすい商品を、ゆうちょ銀行と郵便局のネットワークを通じて幅広く・迅速にご提供
 - ⇒ お客さまの真のご意向に応えた長期安定的な資産形成をお手伝い

【日本郵政グループ資料】

- ・ 簡明でわかりやすい投信商品の組成に向けた体制整備・迅速な商品導入
 - ⇒ 三井住友信託銀行・野村ホールディングスとの業務提携(2015.7)
 - ・ 新しい資産運用会社の準備会社を上記2社が設立(2015.8)。準備が整い次第、ゆうちょ・日本郵便が出資予定(資本金:5億円 出資比率:ゆうちょ45%、日本郵便5%)。
 - ・ 新会社による投信商品販売を2016年2月に開始予定。
 - ・ 今後、同社で組成した商品について、当行と郵便局のネットワークを通じて、幅広く・迅速に提供していくことを目指す。

(注)投資信託の資産運用会社を設立した場合、販売手数料に加え、運用管理手数料(受託会社(信託銀行)分を除く)についても、資産運用会社を通じ得ることが期待できる。

2. 郵便局ネットワークを活用した優れた金融商品の販売 ③

- 全体で24,167店舗(直営店+郵便局)あるうち、投資信託取扱店舗は現在1,549店舗。預貯金残高に対する投資信託販売純資産残高の割合も、民間金融機関に比べ低い。

投資信託販売純資産残高／預貯金残高

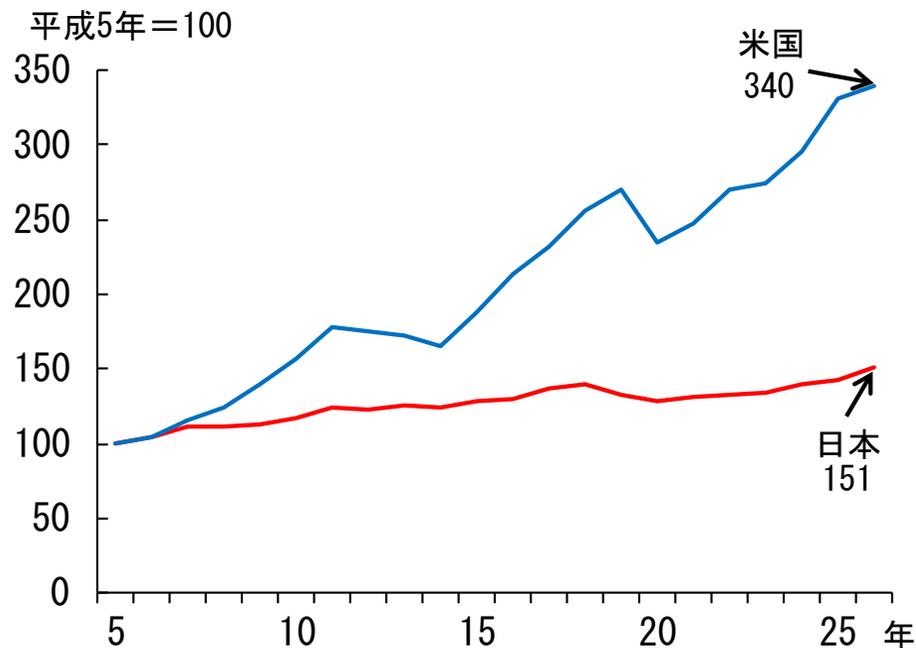
	預貯金残高 (A)	投資信託販売 純資産残高 (B)	B/A
ゆうちょ銀行	178兆円	11,187億円	0.63%
三井住友銀行	105兆円	30,800億円	2.93%
横浜銀行	12兆円	6,185億円	5.15%

(出典)27年3月期各社IR資料

(参考)日米の個人金融資産比較

- 日本の個人金融資産の伸びは、米国に比べ限定的。
- 個人金融資産の内訳は、米国に比べ現預金の割合が大きく、有価証券の割合が小さい。

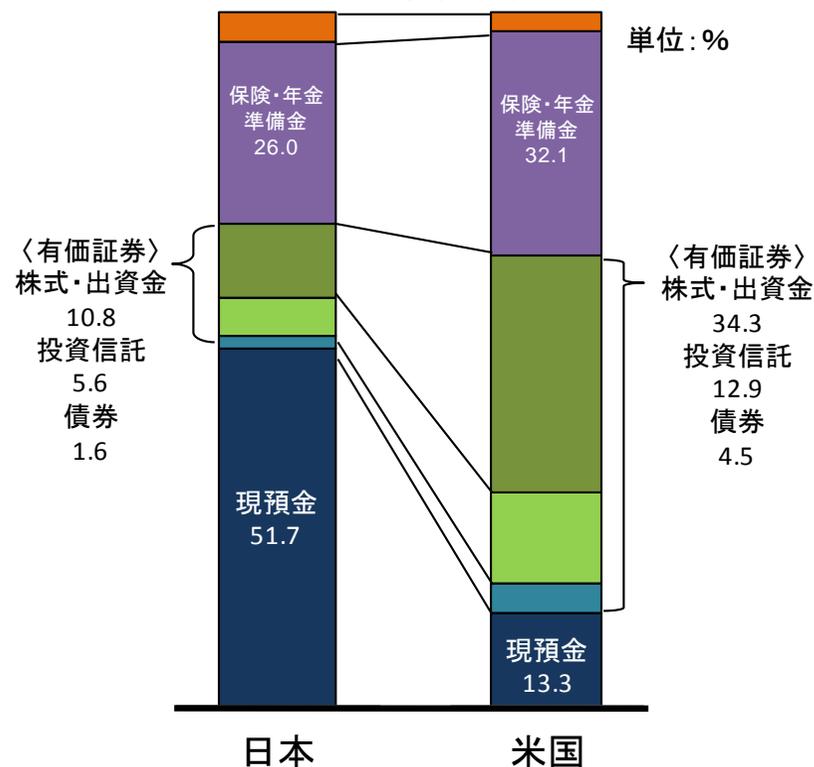
個人金融資産の推移



(出典)日本銀行、FRB

ポートフォリオ比較

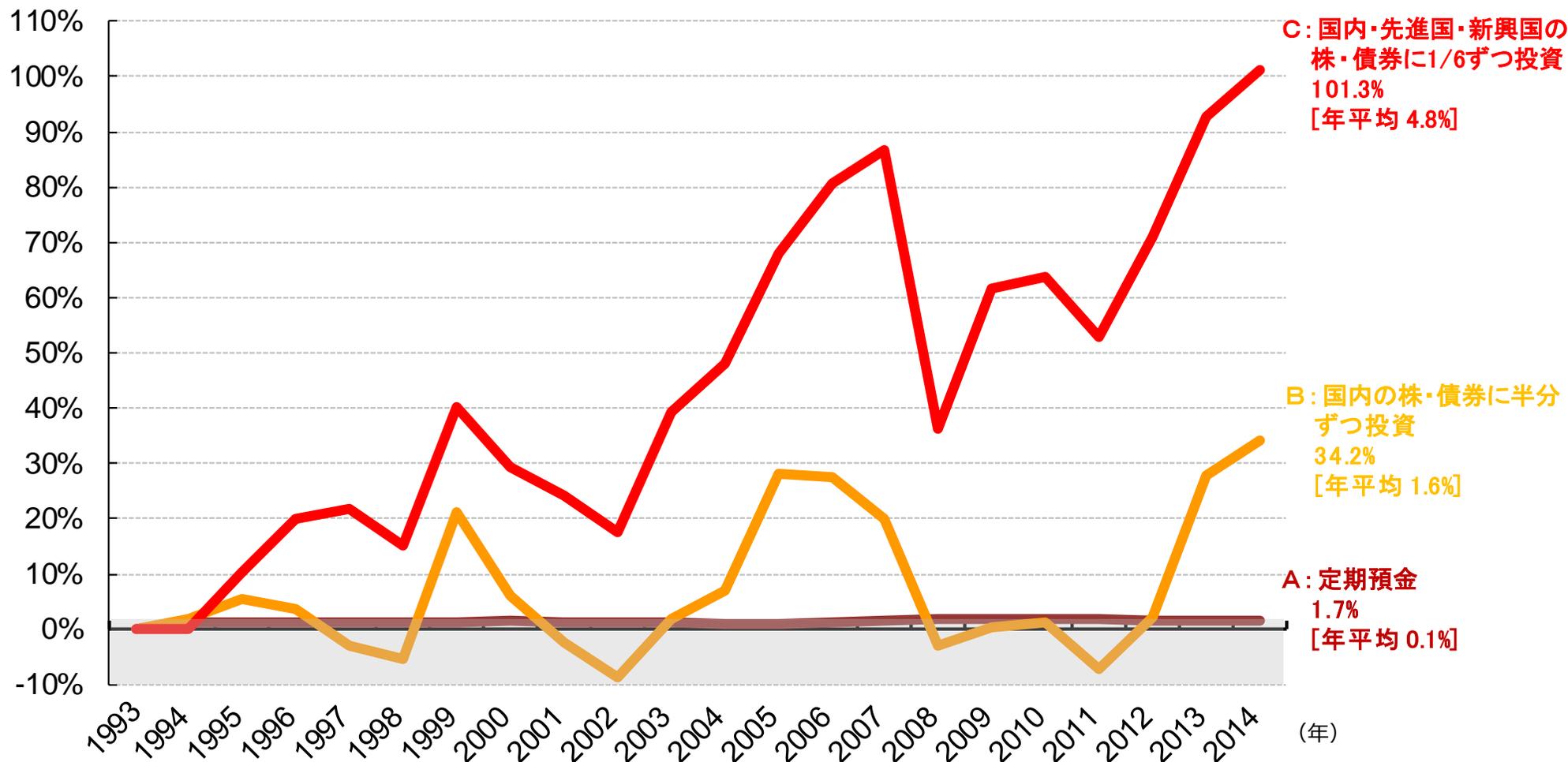
<27年3月末時点>



(合計 1,708兆円) (合計8,333兆円相当)

(出典)日本銀行、FRB ※1ドル=120.1円(27年3月末)で換算

(参考) グローバルな分散投資



(注) 各計数は、毎年同額を投資した場合の各年末時点での累積リターン。

株式は、各国の代表的な株価指数を基に、市場規模等に応じ各国のウェイトをかけたもの。

債券は、各国の国債を基に、市場規模等に応じ各国のウェイトをかけたもの。

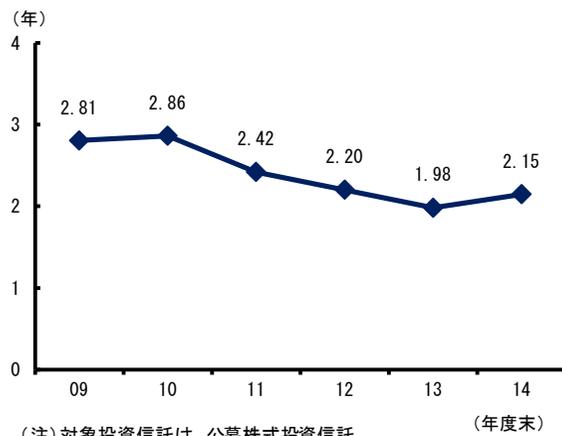
(出典) bloomberg

(参考) 投資信託の販売状況

【金融庁「金融モニタリングレポート」】

- 「安全性の高さ」を重視する顧客が多い一方、実際の売れ筋商品はリスクの比較的高い商品が主流。販売会社の中には、分散投資を推奨すべく、コンサルティング営業に注力し、バランス型商品が売れ筋に挙がる先もある。
- 投資信託の平均保有期間をみると、ここ数年の短期化傾向は止まったが、依然として2年程度の短い期間で推移しており、短期間での乗換え売買が続いている様子がうかがわれる。
- 販売手数料率の平均値は、複雑な仕組みの投資信託の販売が増えていることを背景として、年々上昇傾向にある。

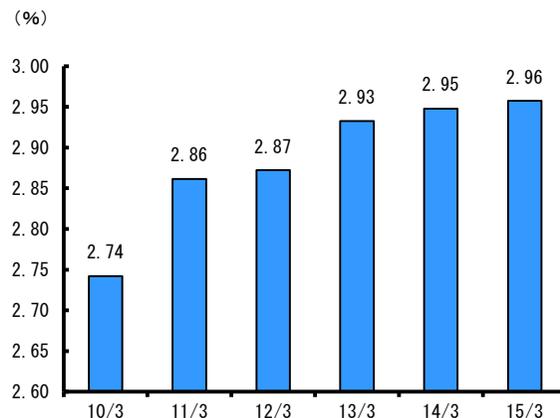
【投資信託全体の平均保有期間の推移】



(注) 対象投資信託は、公募株式投資信託。

(出典) 投資信託協会

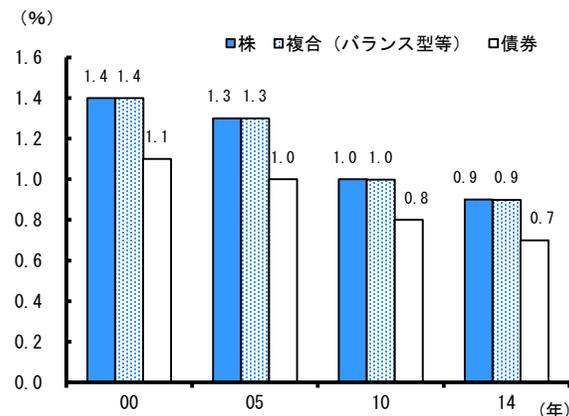
【日本の販売手数料率推移(残高加重平均)】



(注) 対象投資信託は、公募株式投資信託(ETF等は除く)。

(出典) QUICK

【米国の販売手数料率推移(残高加重平均)】



(出典) 米国投資信託協会 (Investment Company Institute)

(参考)総預かり資産に着目した経営

○ 顧客のトータルな資産形成、銀行の収益の多様化等の観点から、総預かり資産に着目。

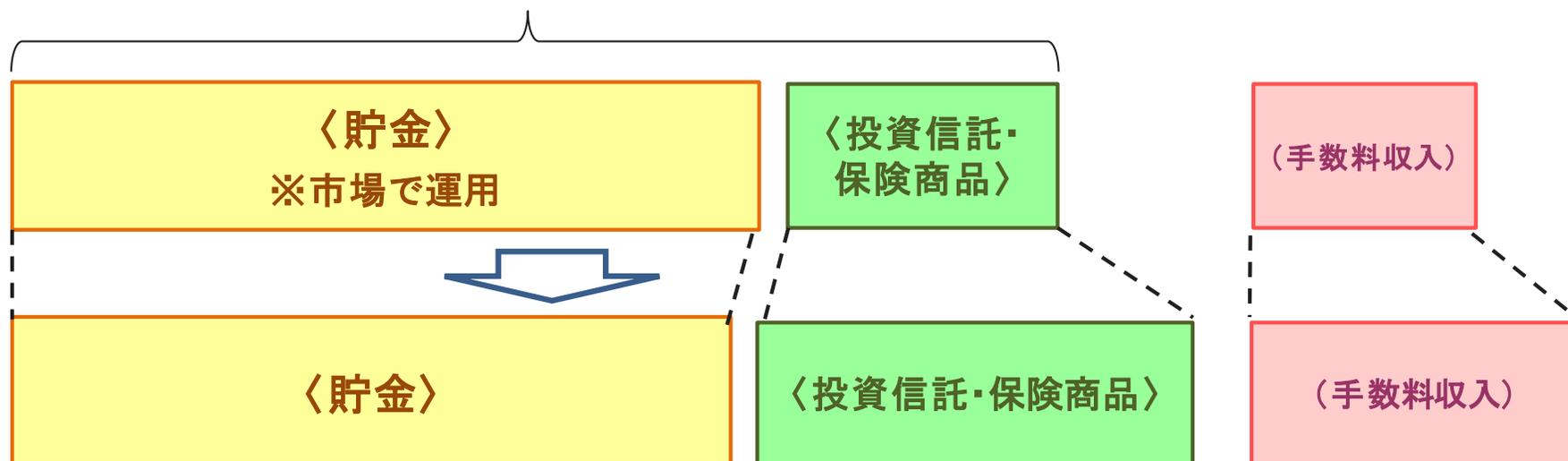
【中期経営計画】

- ・ 総預かり資産・役務手数料の拡大により、収益を増強

【日本郵政グループ資料】

- ・ 総預かり資産の拡大 — 将来に亘る安定的な顧客・収益基盤を確保
- ・ 役務手数料の拡大 — 資産運用商品、ATM、クレジットカード等の成長期待分野を拡大

総預かり資産



(注)3メガ銀行等は、中期経営計画の財務目標を、資産規模ではなく、リスク資産当たり利益率等に置いている。

3. 地域金融機関との連携

- 人口減少等が進む中で、地域における金融サービスを維持していくことは、日本郵政・地域金融機関双方にとっての大きな課題。連携は、双方の利益になるとともに、地方創生にも資する。

【日本郵政グループ資料】

- ・ 地域金融機関との連携を図ることで、地域経済の活性化に貢献

【ゆうちょ銀行と民間金融機関の提携案】

ゆうちょ銀行の提案

- ・ ATM提携のさらなる強化
- ・ 地方創生・地域活性化のためのファンドへの出資
- ・ グループ外金融機関からの商品販売受託の強化

民間金融機関の提案

- ・ ATM連携のさらなる強化
- ・ 共同ATMの設置
- ・ 地方創生・地域活性化のためのファンドの共同組成
- ・ 郵便局への代理店業務の委託
- ・ 地域の高齢者の見守りサービスの協力
- ・ 中小企業に対するシンジケート・ローンを通じた協調融資

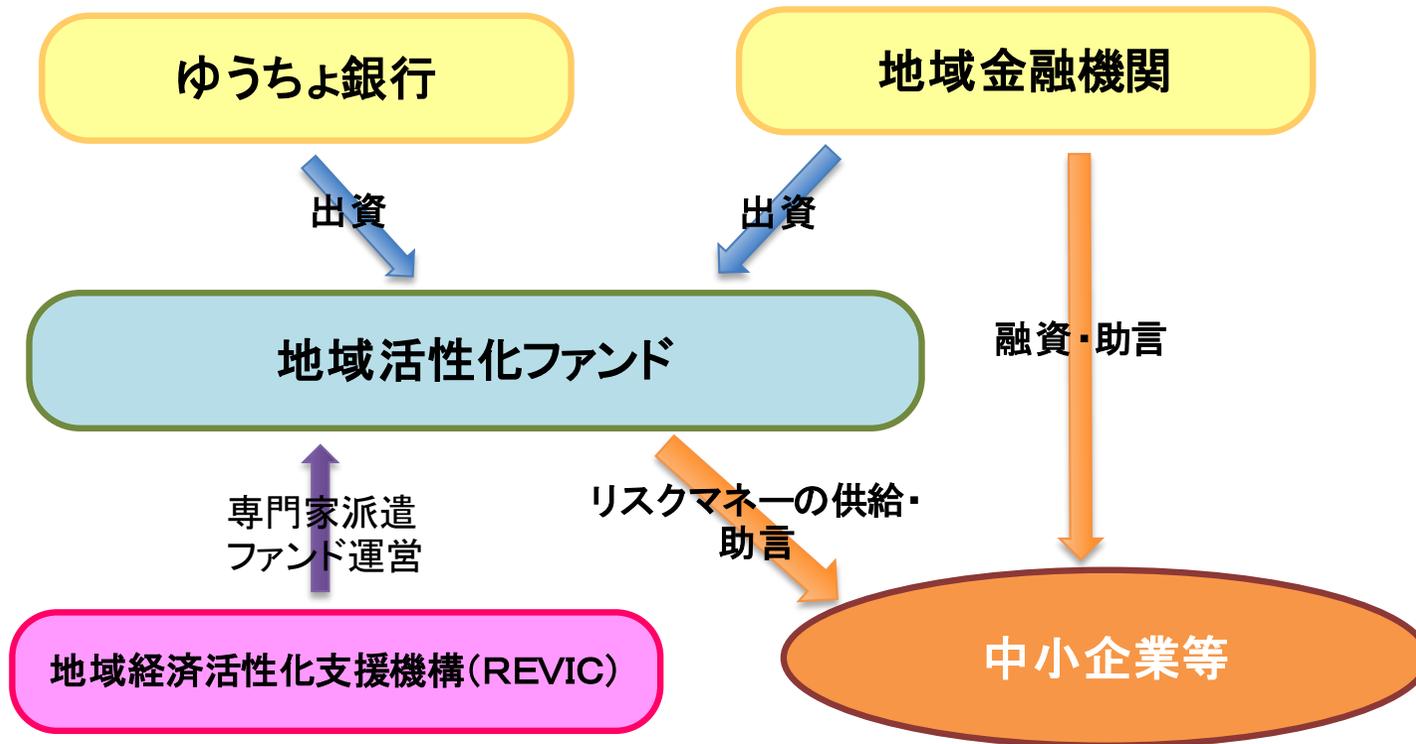
(参考)ゆうちょ銀行と民間金融機関のこれまでの提携

- ・ ATM提携(約1500社の金融機関と提携済)
- ・ ATM運用管理の共同化(ATMメンテナンスの代行サービス)
- ・ ゆうちょ銀行の全銀システムへの接続
- ・ ゆうちょ銀行による民間金融商品の販売(投資信託・住宅ローン・変額年金保険等)
- ・ シンジケート・ローンへの参加
- ・ 投資信託資産運用会社の共同設立
- ・ 農協・漁協による簡易郵便局業務の受託

(参考)地域金融機関との連携案～地域活性化ファンド

- ゆうちょ銀行が目利き力のある投資家や地域金融機関と組んで、地域活性化ファンドに投資を行うことを通じて、リスクマネーを供給し、地域経済を活性化。

【ファンドスキームのイメージ案】



中期経営計画等に示されている「かんぽ生命」のビジネスモデルの方向性

- 中期経営計画等に記載されている「かんぽ生命」の様々な方策を大きく分類すると、以下の3つの方向性となる。

1. 主力分野の強化

- ・ シンプル・小口な商品を全国津々浦々の郵便局ネットワークを通じて提供
- ・ 高齢者に対して質の高いサービスを提供
- ・ 当社の強みをさらに強固にする商品・サービスの開発
- ・ 日本郵便と一体となり、郵便局チャネルの営業力を強化

2. 資金運用・リスク管理の高度化

- ・ 資産と負債のマッチングを推進するとともに、許容可能な範囲で資金運用リスクを取り、運用資産の多様化を進めることにより、収益性の向上を目指す

3. 郵便局ネットワークを活用した優れた金融商品の販売・他の金融機関との連携

- ・ 郵便局ネットワークを活用した提携戦略の推進
- ・ 郵便局ネットワークを通じた顧客との接点を最大限活用
- ・ グループ外金融機関からの商品販売受託の強化

1. かんぽ生命の市場シェア

○ かんぽ生命は学資保険、養老保険といった貯蓄性商品のシェアが高く、民間生命保険会社は保障性商品のシェアが高い。

【中期経営計画】

- ・ 当社の強みをさらに強固にする商品・サービスの開発

26年度保険種類別 新契約件数・金額

(単位:件、百万円)

	定期		年金		終身		学資		養老	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
かんぽ	539	1,209	137,965	493,582	590,738	2,054,515	667,908	1,400,794	1,122,792	3,546,071
生保全体	2,245,580	31,099,097	1,569,714	8,655,317	3,476,758	15,208,373	1,014,607	2,273,175	1,347,313	4,653,117
かんぽ シェア	0%	0%	9%	6%	17%	14%	66%	62%	83%	76%

(出典)生命保険協会「新契約種類別統計表」及びかんぽ生命ディスクロージャー

2. かんぽ生命及び郵便局の取り扱う保険商品

○ これまで、民間保険会社との提携により、自社商品で補いきれない顧客ニーズに対応する商品を揃えることで、顧客の利便性の向上を図るとともに、手数料収入を確保している。

平成27年7月末現在

組成 販売	かんぽ生命	他社		
	保険種類	保険種類	引受会社	取扱郵便局 (直営店)
かんぽ生命 (76店舗)	定期保険	がん保険	アフラック	—
	終身保険 養老保険	経営者向け 定期保険	日本生命他6社	—
日本郵便 (20,700局 ^(注))	学資保険	経営者向け 定期保険	日本生命他6社	200局
	年金保険	がん保険	アフラック	20,076局
		変額年金保険	メットライフ生命 他1社	1,079局
		自動車保険	あいおいニッセイ 同和損保他4社	1,495局
	財形保険	引受条件緩和型 医療保険	住友生命	1,000局

(注)平成27年3月末現在

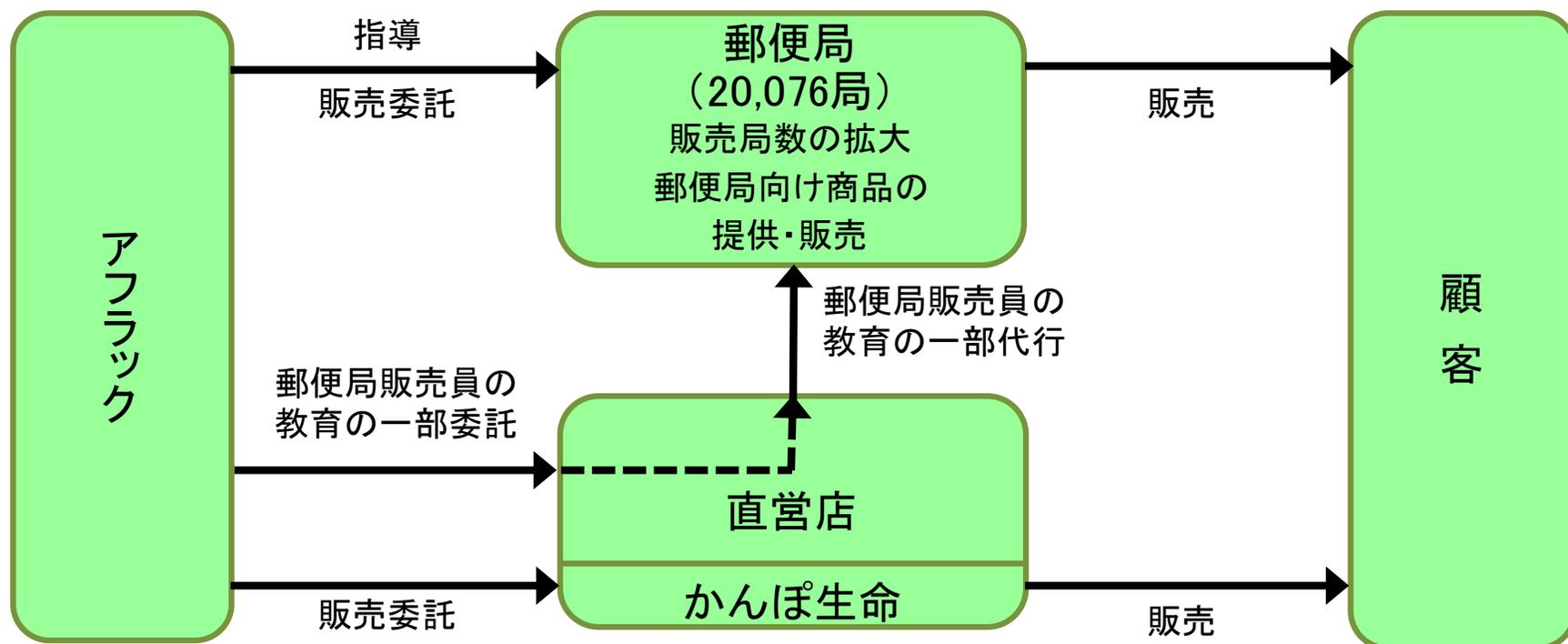
3. 日本郵政グループとアフラックの提携

○ かんぽ生命は、郵便局支援の専門人材を全国に配置し、郵便局と密接な関係を構築していることから、郵便局で保険商品を供給する生命保険会社の一部から郵便局支援の事務を受託している。

(参考)・アフラック・日本郵政業務提携公表、1,000局の郵便局で取扱い(25年7月26日)

- ・取扱郵便局を1,500局に拡大(25年10月1日)
- ・取扱郵便局を2,980局に拡大(26年3月3日)
- ・アフラックの郵便局向け専用がん保険の販売開始、取扱郵便局を10,022局に拡大(26年10月1日)
- ・取扱郵便局を20,076局に拡大(27年7月1日)

【日本郵政グループとアフラックの提携概要】



4. かんぽ生命による再保険

【日本郵政グループ資料】

- ・ かんぽ生命の郵便局チャネルでの長年の引受経験を活用し、郵便局で保険商品を提供する生命保険会社のリスク分散ニーズに対応するため、株式上場後に再保険を導入することを検討中。

