

令和6年3月の3年検証における課題・指摘等に対する取組状況

(3) ゆうちょ銀行関係

	頁	該当箇所	取組状況
5ゆうちょ銀行（銀行業） （3）ゆうちょ銀行のビジネスモデル ア 商品・サービスの拡充	P53	「第1のエンジン：リテールビジネス」について、JPビジョン2025ではリアルとデジタルの相互補完による新しいリテールビジネスへの変革を掲げ、ゆうちょ通帳アプリを始めとするデジタルサービス・キャッシュレスサービスの拡充や、郵便局ネットワーク等を活用したリアル・デジタルチャネルの充実等による資産形成サポートビジネスの取組を強化するとしている。このような中、個人向け貸付業務（フラット35の直接取扱い等）（令和3年5月）や、投資一任サービス（ゆうちょファンドラップ）の取扱い（令和4年5月）等の新たなサービスの提供が開始されたところである。 <u>引き続き、これらを推進することにより、金融市場の影響を受けにくい役務取引等による利益の確保と、業務効率化に伴うコスト削減による収益力のより一層の向上を期待する。</u> また、このようにリテールビジネスの展開を進めていくに当たっては、今後、日本郵政によるゆうちょ銀行の株式処分により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、<u>ゆうちょ銀行は、日本郵政及び日本郵便と緊密に連携して、デジタルサービスやキャッシュレスサービスの拡充とともに、郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドを活用した戦略の検討を行うことも必要である。</u>	2026年5月に新・中期経営計画を策定・公表し、「デジタルペイメント事業戦略」、「コンサルティング事業戦略」、「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」、「地域・企業ソリューション事業戦略」の4つの事業戦略を柱として、各種施策を推進しています。このうち、従来のリテールビジネスについては、デジタルサービスの日常利用を通じた顧客接点の拡大と、資産形成・資産運用等のコンサルティングを通じた付加価値の提供とでは、事業特性や成長ドライバーが異なることから、「デジタルペイメント事業戦略」と「コンサルティング事業戦略」に再編しました。 これらの取組を通じて、中長期ビジョン（15年後にありたい姿）として掲げる「日本随一の総合金融プラットフォーマー」・「世界有数のマーケットプレイヤー」の実現を目指すとともに、中計最終年度の2028年度に当期純利益1兆円超、ROE（株主資本ベース）10％程度の達成を目指しています。 【収益力の向上（役務取引等による利益の確保）】 各種商品・サービスの利便性の向上に継続的に取り組んでおり、役務取引等利益は増加傾向で推移しています。今後も新商品・サービスの導入等により多様化するお客さまニーズに対応し、お客さまの人生に寄り添い、ライフステージに応じた金融サービスを提供することを通じて、役務取引等利益の拡大及び資金運用収益の源泉となる顧客・貯金基盤の維持・拡大に取り組んでまいります。 【収益力の向上（業務効率化に伴うコスト削減）】 AIの活用等を通じた貯金事務センター等における業務効率化、ゆうちょ手続きアプリにおける住所・氏名変更機能の追加（2025年7月）等による事務コスト削減に継続して取り組んでいます。新・中期経営計画期間中は、こうした生産性向上を企図したシステム投資や人的資本への積極的な投資を着実に進めつつ、営業経費の増加を本邦のインフレ率（＋3％程度/年）程度にコントロールする計画としています。 【デジタルサービスやキャッシュレスサービスの拡充】 「デジタルペイメント事業戦略」において、前述のゆうちょ手続きアプリの機能追加のほか、ゆうちょ通帳アプリへの認証機能の追加（2026年5月）等、利便性の向上に取り組んでいます。クラシル株式会社の節約アプリ「レシチャレ」との連携^{*1}（2026年9月）など、「安心・安全・便利」に加えて「お得」なサービスを提供することにより、新・中期経営計画最終年度（2028年度）末目標であるゆうちょ通帳アプリの登録口座数2,500万を目指すとともに、当行口座の日常使いの促進を通じた顧客・貯金基盤の維持・拡大及び顧客起

			点の広告配信やマーケティング等によるL T V（Life Time Value）※2の向上に取り組めます。キャッシュレスサービスは、「dカード GOLD U ゆうちょ銀行デザイン」の取扱いを開始（2026年4月）するなど、お客さまニーズを踏まえたラインナップの拡充・見直しを随時行ってまいります。 ※1 ゆうちょ通帳アプリから「レシチャレ」にアクセスし、日常の買い物後にレシート投稿を行うことで当行口座にて特典を受け取ることができるサービス ※2 顧客が生涯に亘り企業にもたらす利益、価値 【郵便局ネットワーク及び郵便局ブランドを活用した戦略の検討】 全国約2万4千局の郵便局ネットワークは、地域に根差した信頼とブランド力を有する、当行にとってお客さまとの最も重要な接点であり、事業を展開する上でなくてはならないパートナーです。当行では、ブランドアンバサダーである大谷翔平選手を活用したプロモーション等も通じて、郵便局におけるお客さまとの接点の一層の強化に取り組んでいます。 また、郵便局ネットワークには、貯金・送金等の主要な銀行サービスを提供することに加え、お客さまのニーズを的確に把握し、当行が提供する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」としての機能を担うことを期待しています。
5ゆうちょ銀行（銀行業） （3）ゆうちょ銀行のビジネスモデル ア商品・サービスの拡充 （ア）資産形成サポート	P53 ～ P54	資産形成サポートビジネスについては、新たに「貯蓄から投資へ」のシフトをサポートする資産形成に資する商品・サービスが提供されるようになっている。従来は直営店と一部の郵便局のみで取扱いが可能であった投資信託商品について、オンラインを利用することで全国の郵便局窓口における商品の提案や、つみたてNISAの申込受付を可能にしたほか、ゆうちょ通帳アプリにも投資信託の売買機能を追加する等の取組が行われている。 令和5年9月末時点で、つみたてNISAの稼働口座数が29万口座、投資信託の保有口座数は136万2,000口座になっており、令和6年から開始された新NISA制度を通じた顧客基盤の強化を進めるとしている。 また、前述のとおり、令和4年5月からライフプランや家計状況の変化等に合わせた最適な運用ポートフォリオを提供する投資一任サービス（ゆうちょファンドラップ）の取扱いを開始する等、多様化する顧客ニーズへの対応を行っている。 <u>「貯蓄から投資へ」に向けた官民の取組が進められる中、ゆうちょ銀行は、顧客本位の業務運営を確保した上で、市場の状況も見ながら、顧客に適した商品ラインアップの充実に取り組みつつ、投資信託の販売を進めるなど、顧客の資産形成に資する取組を引き続き推進することが必要である。また、こうした取組により、安定した顧客基盤の確保につなげることを期待する。</u>	【顧客の資産形成に資する取組】 「コンサルティング事業戦略」においては、多様化するお客さまのニーズに対応するため、投資信託のラインアップの随時拡充や、2025年5月に開始した個人向け国債の口座開設・購入等のオンライン対応など、既存商品・サービスの充実及び利便性の向上を図っています。また、2026年7月には国民年金基金の取扱いに係る新規業務の届出を行うなど、新たな商品・サービスの導入にも取り組んでいます。 これらの商品・サービスを、「リアル」、「デジタル」に加え、資産運用リモートセンター等の「リモート」を含む3つのチャネルを通じて提供することにより、全国のお客さまの資産形成を支援するとともに、新・中期経営計画の最終年度である2028年度末に、長期資産形成制度利用者数※110万人の達成を目指しています。 ※NISA、iDeCo、国民年金基金の利用顧客数（制度間の顧客重複あり）
5ゆうちょ銀行（銀行業） （3）ゆうちょ銀行のビジネスモデル ア商品・サービスの拡充 （イ）DXによる顧客の利便性の向上と業務効率化の取組	P54 ～ P55	銀行業界におけるデジタル化の進展に伴い、ゆうちょ銀行でも、顧客の利便性の向上及び各種事務のデジタル完結による業務効率化を図るべく、スマートフォンアプリ等のデジタルサービスの拡充に取り組んでいるところである。具体的には、ゆうちょ通帳アプリの普及促進や家計簿アプリであるゆうちょレコのサービス開始があり、ゆうちょ通帳アプリについては、令和5年10月末時点で利用口座が900万口座を超えた。 また、顧客の利便性の向上に加え、窓口業務の削減を目指し、顧客が口座開設等の取引を自身で行うことができるセルフ型営業店端末「Madotab」を、令和4年2月か	

		らの試行導入を経て、同年５月から直営店に順次導入した。令和５年３月末時点で、新規口座開設の約９割が同端末により行われている。また、令和５年５月には同端末に送金・税公金支払等の機能を追加した。 バックオフィス業務においても、行政機関からの預貯金等照会への対応等、業務負荷の高い事務の自動化及びデジタル化を促進しているほか、ＢＰＭＳの導入等により事務処理を行う貯金事務センター業務の自動化及びデジタル化を行っている。 <u>ゆうちょ銀行は、オンライン業務の増大にも対応するべく、必要な人材及びリソースの確保や適切なシステム管理の実施のための体制整備にも取り組みつつ、新たな技術やシステムを積極的に導入し、ＤＸを活用した顧客の利便性の向上や業務の効率化を引き続き推進していくことが必要である。</u>	【ＤＸを活用した顧客の利便性向上・業務の効率化（体制整備を含む）】 新・中期経営計画期間中に、ＡＩ等の新技術の活用を含む戦略的なＩＴ投資※を１，２５０億円程度実施する計画としており、デジタルサービスの拡充によるお客さまの利便性向上と、事務の自動化・デジタル化による業務の効率化・高度化に取り組んでいます。 具体的には、前述のゆうちょ通帳アプリへの機能追加や、ゆうちょ手続きアプリへの機能追加を進めています。また、バックオフィス業務については、貯金事務センター等において、ＡＩやＢＰＭＳ等を活用した定型事務の自動化・デジタル化を進め、事務負担の軽減や処理の迅速化・効率化に取り組んでいます。 オンライン業務の増大やデジタルサービスの拡充に対応するため、デジタル分野の専門人材の確保・育成にも取り組んでおります。 さらに、２０２６年５月には株式会社ｎｅｏＡＩとの資本・業務提携契約を締結し、生成ＡＩを活用した社内業務の生産性向上・高度化に向けて、具体的なユースケースの検討・実装を進めています。 ※設備投資及び経費のキャッシュフローベース
５ゆうちょ銀行（銀行業） （３）ゆうちょ銀行のビジネスモデル イ資産運用の高度化・多様化	P55 ～ P56	「第２のエンジン：マーケットビジネス」では、資産運用における最適なポートフォリオの展開とリスク管理を行っていくとしている。ゆうちょ銀行による資産運用については、国営時代においては運用方法が国債や地方債等の安全で確実な運用先に限られていたことも一因として、平成１９年１０月の民営化時点では運用資産の約９割を日本国債が占めていた。 民営化以降は、収益力の向上のため、リスク性資産の割合を拡大した分散型ポートフォリオへの転換を進めた。その結果、令和５年３月末時点で日本国債は２割弱の水準まで低下した一方、リスク性資産の運用割合は、令和５年９月末時点で約４５％と拡大している。それにより、マーケットビジネスの収益に相当する資金収支等が令和５年３月末時点で約１.２兆円となり、全収益の約９割を占めている。 また、日本郵政グループは、ＪＰビジョン２０２５でＥＳＧ投資の推進を掲げており、ゆうちょ銀行はＥＳＧ投資方針に沿って、ＥＳＧ債（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）、地域活性化ファンド等への投資を実施している。令和５年３月末時点のＥＳＧ投資残高は３.２兆円となっており、持続可能な社会の実現に貢献している。 ゆうちょ銀行は、中長期的な収益性確保及び財務健全性の維持を図るため、リスクアペタイトフレームワークを導入している。その中で、資産運用に関するリスク管理については、市場・信用・流動性リスク等を財務リスクにおけるトップリスクと位置付け、その対策として、ポートフォリオのリスク耐性強化や、ストレステストの高度化、モニタリングの強化、運用・リスク管理の専門人材の強化などに取り組むとともに、リスク対比リターン向上を意識し、市場環境を踏まえた機動的なポートフォリオ運営を実施するとしている。また、国内基準の自己資本比率及び国際統一基準のＣＥＴ１比率のいずれも１０％程度を最低限確保すべき水準に設定し、十分な自己資本を確保するとしている。 <u>資産運用については、国内外の金融経済情勢の動向等を踏まえながら、戦略的投資</u>	【運用収益の確保に向けた取組（資産運用の多様化、リスク管理の高度化を含む）】 「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」においては、預け金等から日本国債へのシフトによる円金利ポートフォリオの再構築を進めるとともに、市場環

		<u>を含む資産運用の多様化とそれに関するリスク管理の一層の高度化による運用収益の確保が必要である。</u>	境に応じた機動的なリスク性資産の運用を通じて、リスク対比リターンの向上に取り組んでいます。 また、持続可能な環境・社会の実現に貢献するため、ESG 債や再生可能エネルギー分野等への投融資を推進しています。２０２６年３月末時点のESG テーマ型投融資残高は６．４兆円となっており、新・中期経営計画では、２０２０年度以降のサステナブルファイナンスの新規投融資累計額を、２０３０年度末に１０兆円程度とすることを目指しています。 当行は、財務健全性を維持しつつ、安定的かつ中長期的な収益を確保するため、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を導入しています。具体的には、トップリスクの設定や、経営計画策定時にはストレステストを実施し、経営のサステナビリティの検証を行うほか、リスクアペタイト指標として、CET1 比率などの指標を選定・モニタリングしています。 CET1 比率については、市場性有価証券への投資割合が高いという当行のポートフォリオ特性や市場環境等を踏まえ、財務健全性を確保しつつ、成長投資や株主還元を機動的に実施するため、平時目標レンジを１１％～１３％に設定しています。なお、２０２６年３月末時点のCET1 比率は９．８５％です。 さらに、特色あるアセットマネジメントビジネスの展開に向け、２０２６年４月にゆうちょアセットマネジメント株式会社を設立しました。今後、国内外の運用会社等との連携を通じて、経済的リターンの確保、人材育成及び同社の成長を図ってまいります。 ※CET1 比率は、バーゼルⅢ最終化（完全適用）、その他有価証券評価益を除くベース。
５ゆうちょ銀行（銀行業） （３）ゆうちょ銀行のビジネスモデル ウ地域への資金循環・地域金融機関等との連携強化	P56	「第３のエンジン：Σ ビジネス（地域活性化）」において掲げられている Σ ビジネスは、令和４年１０月にエクイティ性資金の地域への供給を行う「投資を通じた新しい法人ビジネス」として発表された。Σ ビジネスは、①G P 121 業務の本格化、②投資先のマーケティング支援、③投資先の発掘（ソーシング）の３つの項目を柱にしており、選定した７つの投資ビークルにE S G投資ビークルを加え、将来的に１兆円規模のエクイティ性資金で地域に貢献することを目標として、体制を整備中である。 また、平成 28 年度から開始した地域活性化ファンドへの参加は、令和５年３月末時点で累計 45 件となった。 そのほか、ゆうちょ銀行では、地域金融機関と連携し「地域の金融プラットフォーム」として、地域金融機関とのA T M連携（一部はA T M手数料無料化）や地域金融機関から一部事務を請け負う事務共同化を実施している。 <u>今後については、Σ ビジネスにおいて求められている地域企業等からの情報収集等、郵便局ネットワークを活用した取組を進めるとともに、地域金融機関や投資会社、ファンド等との連携強化とエクイティ性資金の提供等を通じて、地域社会や経済の活性化と発展に資する資金供給に取り組んでいくことを期待する。</u> <u>その際、投資に際しての適切なリスク管理、人材の育成や確保など、必要な体制づくりを進めた上で、着実に実績を積み重ねることを期待する。</u>	【地域への資金循環・地域金融機関等との連携強化に向けた取組（必要な体制作りを含む）】 「地域・企業ソリューション事業戦略」においては、地域と当行グループ双方の持続的な発展に向け、エクイティ性資金の供給を通じた地域共創への貢献を目指しています。その中核を担う組織として、２０２４年５月に当行が１００％出資するG P運営子会社「ゆうちょキャピタルパートナーズ株式会社」を設立しました。同社は、「地域金融機関等との共創」、「全国のネットワークを活用した地域の資金ニーズの発掘」、「中長期的な視点に立った資本性資金の供給」及び「投資先企業の成長や課題解決に向けた伴走支援」の４点を特徴とする、当行グ

			ループならではの国内プライベート・エクイティ投資運用・管理を実現するために設立したものです。同社を通じて、地域の皆さまの多様な資金ニーズに応えるエクイティ投資を行い、投資先企業の成長を中長期的な視点から支援することで、地域経済、ひいては日本経済の活性化に貢献すべく、投資実績の積み上げに取り組んでいます。 2026年4月には、地域企業が抱える事業承継課題の解決を目的として、300億円規模の旗艦ファンド「ゆうちょキャピタル・シグマ地域事業承継2号ファンド」を設立しました。今後、投資実績と成功事例を着実に積み上げることで、地域金融機関等との連携を通じ、地域企業の円滑な事業承継と持続的な成長を支援してまいります。 また、法人向けビジネスについては、中堅・中小企業に対する決済ソリューションの提供に加え、郵便局ネットワークを活用した職域営業を通じて、給与受取口座をはじめとする当行口座の利用促進に取り組んでまいります。地域金融機関との連携については、ATM提携を中心にリレーションを強化するとともに、投資案件の発掘、地域企業への資金供給及び事業承継支援等における連携を深めることで、地域への資金循環を促進し、地域経済の活性化に貢献してまいります。
5ゆうちょ銀行（銀行業） （3）ゆうちょ銀行のビジネスモデル と将来の限度額の見直し	P57 ～ P58	ゆうちょ銀行の預入限度額については、平成30年12月の当委員会の意見書を踏まえ、郵政民営化法施行令（平成17年政令第342号）の改正が行われた（平成31年4月1日施行）。具体的には、1,300万円であった預入限度額について、通常貯金と定期性貯金の預入限度額を別個に設定することとし、それぞれ1,300万円とされた。 将来の限度額の見直しについては、平成30年12月の当委員会の意見書において、日本郵政グループ及び政府に対して、日本郵政グループのバランスシートの抑制と戦略的活用を含めた日本郵政のビジネスモデルを再構築し、日本郵政が保有するゆうちょ銀行株式を3分の2未満となるまで売却することを条件に通常貯金の限度額について検討することを求め、前回検証においても同様の考え方に立ったところである。 令和5年3月に日本郵政が保有するゆうちょ銀行株式が3分の2未満となるまで売却されたことを踏まえ、当委員会は日本郵政グループ、総務省及び金融庁に対してヒアリングを行った。ゆうちょ銀行からは、足下の金融緩和政策自体の変更は行われていない状況の中、ゆうちょ銀行の資産に日銀当座預金を含む預け金等が63兆円を超える規模で積み上がっていることや、法人への相対貸出を実施していないことなどを踏まえ、日本郵政によるゆうちょ銀行株式の保有割合が2分の1を下回り、新規業務が届出制になるなど、経営の自由度が向上する一環として、通常貯金の限度額について何らかの検討を行う方向としたいとの考えが示された。総務省からは、ゆうちょ銀行の考えをしっかりと聴取した上で適切に判断し、金融庁とも連携して対応していきたいとの説明があり、金融庁からは、現時点でゆうちょ銀行からの限度額拡大の要望も聞いていないため、限度額の見直しの検討は行っていないとの説明があった。 <u>通常貯金の限度額の見直しについては、平成30年12月及び令和3年4月の当委員会の意見書と同様の考え方に立ち、前述のヒアリング結果及びかねてから当委員会として述べている点も踏まえつつ、日本郵政グループ、総務省及び金融庁に対して今後の経済情勢の変化等に応じた検討を引き続き求めていきたい。</u>	
5ゆうちょ銀行（銀行業） （4）適切なコーポレートガバナンス	P58	ゆうちょ銀行は、平成27年11月に上場し、東京証券取引所が制定したコーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、上場会社としてコーポレートガバナンスに関する基本方針を策定した。また、意思決定の迅速化と経営の透明性の向上を図るため、	

		経営を監督する取締役会と業務を執行する執行役とでその役割を分離する、指名委員会等設置会社としている。さらに、経営上の重要事項を協議する経営会議の諮問委員会として、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の7つの専門委員会を設置している。 令和3年8月からは、取締役会の実効性向上のため、定期的に経営上重要な課題及びガバナンスに関する重要な事項について情報交換や認識共有を行い、取締役会へ意見を報告する独立社外取締役会議を設置した。また、令和4年6月には、取締役会の諮問機関としてリスク管理状況等に関する重要事項を審議し、取締役会に報告又は助言するリスク委員会を設置した。 また、適切なコーポレートガバナンスの構築に向けて、取締役会の活動に資する会議体の設置等の体制整備を進めてきている。<u>今後も持株会社である日本郵政が主導するグループとしての取組や、ゆうちょ銀行を取り巻く環境の変化等を踏まえ、状況に応じた不断の取組が必要である。</u>	【適切なコーポレートガバナンスの確保に向けた取組】 当行は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を定め、コーポレートガバナンス体制を整備しています。 具体的には、意思決定の迅速化と経営の透明性向上を図るため、指名委員会等設置会社の制度を採用しています。過半数が多様な知識と経験を有する独立社外取締役で構成される取締役会並びに法定の3委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会）及び任意の委員会（リスク委員会）が、経営を確実にチェックできる体制としています。さらに、独立社外取締役会議において、経営上重要な課題及びガバナンスに関する重要な事項について、情報交換・認識共有を行っています。 また、取締役会による監督機能の実効性を高め、リスクガバナンスを強化するための枠組みとして、前述のリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を導入し、経営戦略や事業計画の達成に向けて、当行が許容するリスクの種類及び水準を明確化し、財務健全性の維持、安定的かつ中長期的な収益確保を図っています。取締役会では、RAFに係る基本事項を決定するとともに、RAFに基づく業務執行を監督しています。 2025年度には、取締役会において、年度経営計画の進捗、内外環境認識を踏まえた新・中期経営計画の策定に向けた検討、コンプライアンス態勢及び人的資本経営等の経営戦略上の重要案件等について、活発に議論を行いました。
5ゆうちょ銀行（銀行業） （5）今後の課題と期待	P58 ～ P59	<u>ゆうちょ銀行の収益の大部分を占める運用収益の確保の観点から、資産運用の多様化とそれに関するリスク管理の高度化を進めるとともに、金融市場環境の影響を受けにくいビジネスによる収益拡大とコスト削減により、収益力を向上させ、経営基盤の強化を図ることを期待する。</u> <u>また、日本郵政によるゆうちょ銀行の株式売却により、日本郵政との資本関係が希薄化していくことが想定される中で、今後、ゆうちょ銀行として日本郵政及び日本郵便とどのように連携していくのが課題と考えられるため、課題解決に向けた取組を期待する。</u>	当行は、経営環境が大きく変化する中、中長期ビジョン（15年後にありたい姿）として掲げる「日本随一の総合金融プラットフォーマー」及び「世界有数のマーケットプレイヤー」の実現に向けて、「市場運用・アセットマネジメント事業戦略」に基づく資産運用の多様化及びリスク管理の高度化による運用収益の確保に加え、「デジタルペイメント事業戦略」による日常的な顧客接点の拡大、「コンサルティング事業戦略」によるお客さまの資産形成・資産運用ニーズへの対応及び「地域・企業ソリューション事業戦略」による地域への資金循環の促進を通じて、収益源の多様化と持続的な成長及び企業価値の向上に取り組んでまいります。 日本郵政グループ各社との連携のもと、全国約2万4千局の郵便局ネットワークを起点とする顧客・貯金基盤を活かし、多様な金融サービスを提供してまいります。これにより、「総合金融プラットフォーム」として、日本郵政グループが掲げる共創プラットフォームの深化を支えるとともに、グループ横断的なサービ

			スの提供を通じ、日本郵政グループ全体の魅力・価値の更なる向上に貢献してまいります。
--	--	--	---

※取組状況について、特段の記載がないものは2026 年 8 月末現在とし、最新の情報が盛り込めるものについては盛り込んでおります。