

ゆうちょ銀行の経営状況



平成25年2月22日

普通の民間企業となるための課題認識

経営の基本として、経営の一元化と責任体制の明確化が必要

意識改革

- 収益意識
- 数字に対するこだわり
- 会社へのロイヤリティ
- チャレンジ意識
- 縦割り意識
- 外部組織への仕事の「丸投げ」

責任明確化

- 責任をあいまいにする体質
- 権限と責任の範囲の明確化(例:郵便局を含めた貯金営業成績)
- 「固有名詞」で責任を明確化する必要(例:事務ミスの頻発)

社内のコミュニケーション

- 縦横斜めのコミュニケーション
- 経営者の戦略、意図の社員への浸透
- 郵便局を含めたフロントラインと本社の双方向のコミュニケーション

収益構造

- 金利リスク偏重
- 貯金残高の減少
- 経費構造の不断の見直し＝恒常的なBPRの必要性

これらの課題を克服し、人材育成をはじめとした経営基盤を確立していくことが必要

経営基盤確立に向けた取り組み（サマリー）

意識改革

- ・社員との直接対話により、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
 - ・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。
 - ・エリア本部（13箇所）については年2回以上、店舗（233箇所）、地域センター等（61箇所）については、それぞれ年1回以上出張しのべ400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、700名近くの社員と対話
- ・営業責任を明確化するためエリア本部制を導入
- ・人事評価におけるチャレンジ加点の導入
- ・審査部、法務部、調査部及び海外駐在員事務所（ロンドン、香港）の設置

人材育成

- ・人材育成に必要な研修等については積極的に展開
- ・社外人材の積極的な採用による知識・スキルの向上

内部管理態勢

四半期決算・「45日ルール」への対応（09年度第1四半期～）、有価証券報告書の作成（10年度～）、J-SOXへの対応（10年度～）等、上場会社レベルの内部管理態勢の構築。

収益改善

<08年度と11年度を比較>

- ・システムコストを中心に、効率化に取り組み、約1,000億円のコスト削減
- ・貯金営業力の立て直し、資金運用の多様化等により、約1,000億円の資金収支の改善
- ・合計約2,000億円の経常利益の改善

ゆうちょ銀行の目指すビジネスモデル

- 個人のお客さまに基本的な金融サービス(預金、送金、ローン)を郵便局ネットワークを通じて提供
- お客さまからお預けいただいた資金を、機関投資家として、リスクの多様化を図りつつ国債を中心に運用
- 個人が必要とする基本的金融サービスを充足し、信用リスク資産拡大のためにローン業務の開始に向けて準備中
- 商品ラインナップは、規模は限定的ながらも、品揃えを拡充
- 小口個人の資金を市場で運用する機関投資家としての基本的な性格は維持

		基本的ビジネスモデル	今後の展開 <総合生活支援企業グループとしての機能拡充> <公益性、地域性を発揮(総務大臣指示)>
ビジネスモデル	顧客	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内個人(マスリテール) <ul style="list-style-type: none"> ー 高齢層に強み ー 勤労世代に弱み 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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、ローンサービスを拡充
	チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全国津々浦々の郵便局ネットワークがメインチャネル 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 郵便局を中心とすることは不変
	商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個人が必要とする預金、送金、ローン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。) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本的な金融サービスが中心であることは不変 <ul style="list-style-type: none"> ー 個人向けローンを開始し、個人が必要とする基本的金融サービスを充足 ■ 商品ラインナップは多様化
	資金運用	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国債を中心とした有価証券運用が基本 <ul style="list-style-type: none"> ー 金利リスク偏重、リスク多様化が課題 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ リスク多様化の観点から、信用リスク資産への運用を拡大 <ul style="list-style-type: none"> ー 法人等向け貸付を開始し、信用リスク資産を拡大

経営基盤確立に向けた取り組み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、語学力の獲得等のため、国内外の企業に若手社員を派遣。(12年度 国内企業18名 海外企業7名)
- ② 内外の大学への留学(12年度 3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
研修関連経費の推移	5.4億円	12.0億円	9.5億円	10.6億円

※12年度は実績見込み額

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
社外採用社員数(累計)	133人	152人	224人	298人	341人	415人

経営基盤確立に向けた取り組み② 意識改革

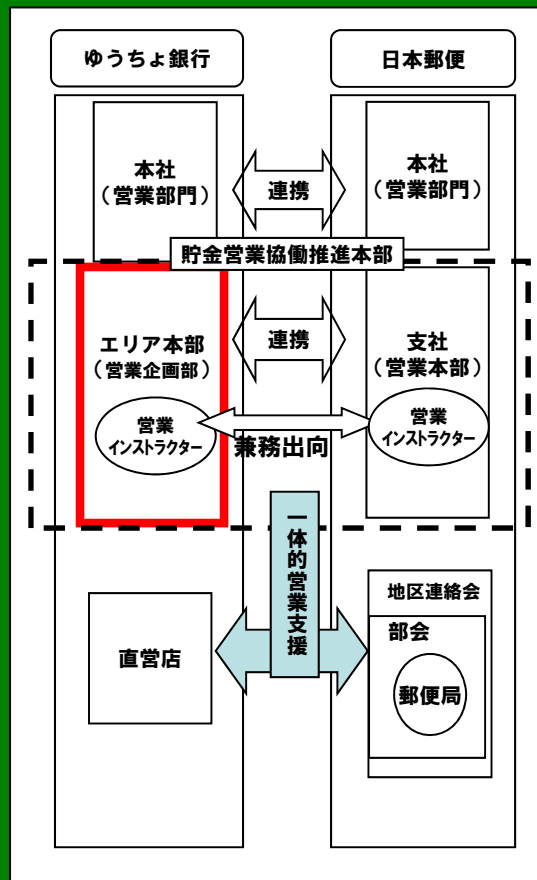
○ 営業責任の明確化のためのエリア本部制を導入

<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(管理社員のみ)

<目的>

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

<導入時期>

2011年4月1日から

○ 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、法律事務所等への丸投げを大幅に削減し、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。
- ・エリア本部(13箇所)については年2回以上、店舗(233箇所)、地域センター等(61箇所)については、それぞれ年1回以上出張し、のべ400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、700名近くの社員と対話

経営基盤確立に向けた取り組み③ ～内部管理態勢の充実～

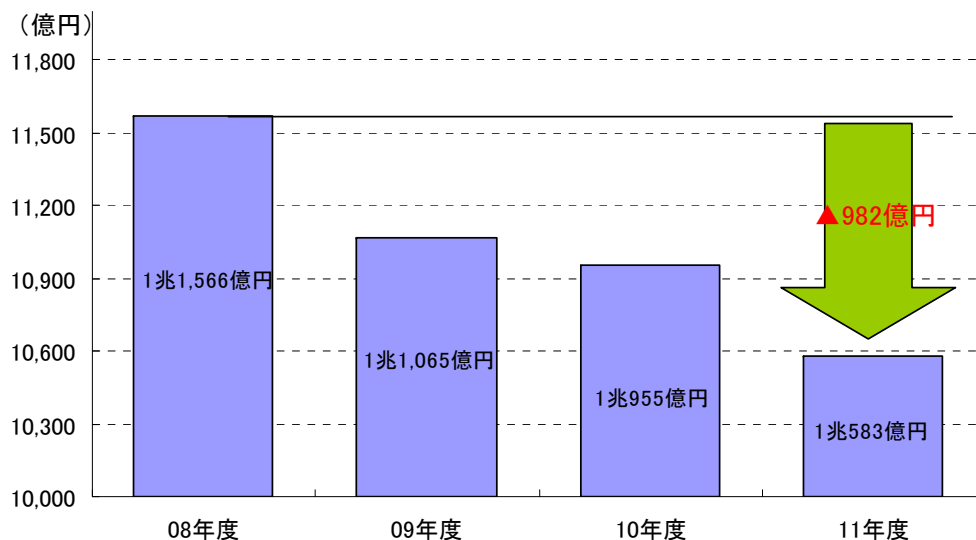
【上場会社レベルの内部管理態勢】

- 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

経営基盤確立に向けた取り組み④ コスト削減・BPR

- 物件費等は民営化以降3カ年で約1,000億円を削減（08年度：11,566億円→11年度：10,583億円）
- 本年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

物件費等の削減



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)

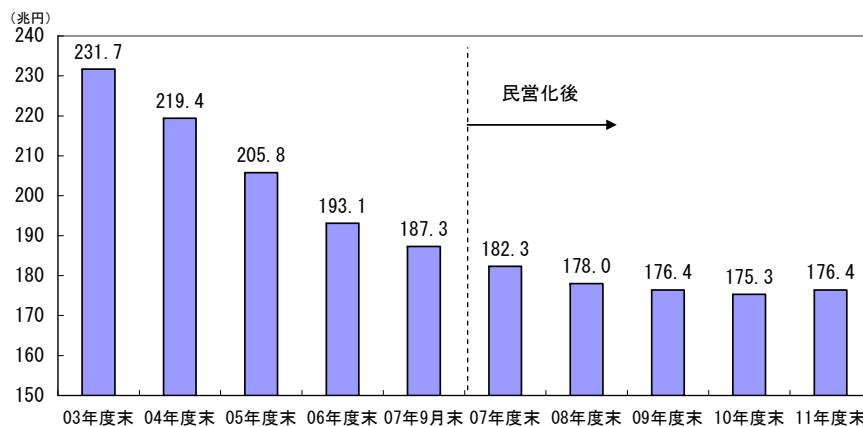
▲約5,600億円

※ 創設費+ランニングコスト5年で算出
 ※ 5次システムは、13.1以降の開発経費は含まない

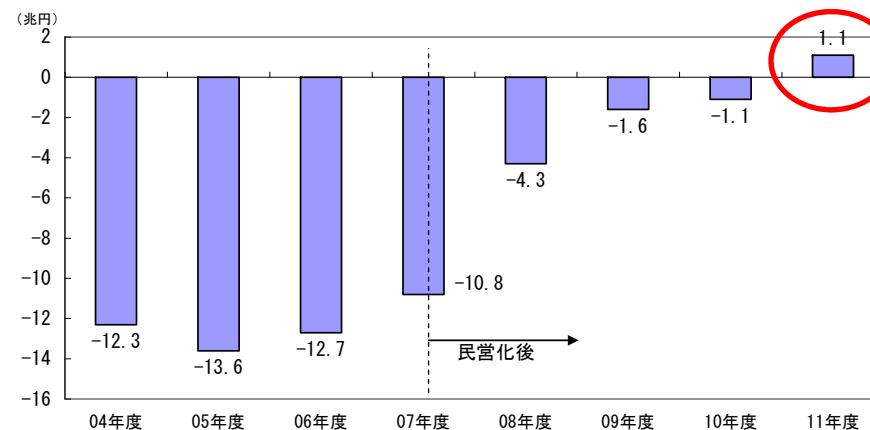
経営基盤確立に向けた取り組み⑤ 営業の推進

- 営業力の強化に向け、各種優遇キャンペーンの積極的な展開、システムにより抽出した顧客リストの営業店への提供等の施策を展開
- 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、総貯金で1.1兆円の純増に転換
- 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

貯金残高の推移



貯金増減額の推移



新規業務等の推進 ～全銀システム接続その他商品・サービスを拡充～

【これまでの取組み】

- 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 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)

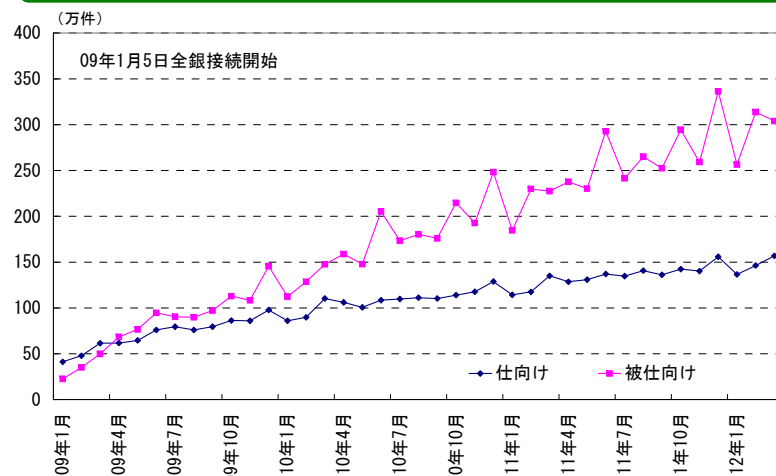
- ・ 信託受益権の売買(08年3月～)
- ・ シンジケートローン(参加型)(08年1月～)
- ・ 金利スワップ取引(08年2月～)
- ・ 貸出債券の取得又は譲渡(08年2月～)

※3 新規業務として主務大臣の認可を取得

【今後の取組み】

- 住宅ローン等の本体参入準備

全銀取扱件数



新規業務等の取扱状況

(万枚、億円)

		残存枚数・残高			
		08年度末	09年度末	10年度末	11年度末
クレジットカード	直営店：233 代理店：約20,000	37	114	169	207
住宅ローン	直営店：82	551	1,199	1,631	1,753
変額年金	直営店：233	176	489	898	1,563
投資信託	直営店：233 代理店：1,316 取次局：270	8,156	9,809	9,603	9,026

※ 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。

経営概況

<当行の経営概況>

これまでの取り組みにより、+1,000億円の資金収支改善、▲1,000億円弱の営業経費の削減

(単位:億円)

科 目	2008年度 (①)	2011年度 (②)	2008年度比 (②-①)	2012年度計画
経常利益	3,852	5,762	+ 1,909	4,772
資金収支等	15,530	16,588	+ 1,058	15,604
資金収支	16,529	16,727	+ 198	15,280
その他の収支	▲ 998	▲ 138	+ 860	324
役務取引等収支	910	884	▲ 26	868
営業経費	12,662	11,739	▲ 922	11,726
人件費	1,096	1,155	+ 59	1,186
物件費等	11,566	10,583	▲ 982	10,540
当期純利益	2,293	3,348	+ 1,054	3,016

(参考) 市場金利、株価の水準

科 目	2008年度末	2011年度末	2008年度末比
10年国債金利	1.35%	0.99%	▲ 0.37%
株価	773.66P	854.35P	+ 80.69P