

開設した。同局は、オフィス街及び商業地域の両方のお客さまが利用しやすいよう地下鉄駅と直結した立地とし、西新橋郵便局と同様のコンシェルジュ及びオレンジスクエアに加え、日本橋が郵便発祥の地であるため、お客さまが立ち寄りたくなる「郵便発祥の地 日本橋を感じるギャラリー」等を設けてお客さまへの情報発信をした。

11月15日、横浜市西区でも、既存の2局を統合して「横浜駅西口郵便局」を開設した。

これら4局の試行では一定の成果が得られ、今後、店舗の配置を検討する際に生かしていくこととした。

[年金加入記録交付業務]

第164回通常国会の2006(平成18)年6月の衆議院厚生労働委員会での質疑に端を発した、国のコンピュータに保存されている国民年金及び厚生年金保険の加入や受給の記録が間違っていたり漏れているという「年金記録問題」⁴⁶は、2007年2月に基礎年金番号に統合されていない記録が5,095万件あることが明らかとなって極めて大きな社会問題となった。そのため、これらの年金を管掌する社会保険庁及びその業務を引き継いだ日本年金機構のみならず、政府を挙げて、2008年4月から全ての年金加入者及び年金受給者に年金記録が送付された「ねんきん特別便(全員特別便)」その他の様々な措置が講じられた。

郵便局(株)(2012年10月以降は日本郵便)は、それらの措置のうち、社会保険労務士会が協力して行われたねんきん特別便に関する相談の会場の1つに郵便局の一角を提供して協力した。また、日本年金機構が運用をしているインターネット経由で年金加入記録を確認できる「ねんきんネット」で提供されるサービスのうち、年金加入記録交付業務を同機構から委託を受けてお客さまの負担なしで行うこととした。この年金加入記録交付業務は、お客さまから申込みを受けて、本人確認をした上で郵便局の社員がねんきんネットにアクセスし、年金加入記録を印刷してお客さまに渡すもので、2011年2月28日に全国の郵便局204局で開始し、当初は2012年3月30日までの取扱いとしていたが、3次にわたり1年間ずつ取扱期間を延長し、2015年3月末まで取り扱った(終了時点の取扱郵便局は203局)。

第5章 ゆうちょ銀行

⁴⁶ 政府や日本年金機構はこの問題をこのように称したが、一般には「消えた年金」や「宙に浮いた年金」と称されることが多かった。

第1節 経営体制・方針

1 ゆうちょ銀行の業務・組織

ゆうちょ銀行は、日本郵政公社の郵便貯金業務の機能を引き継ぐものとされた。ただし、窓口業務及び渉外業務は、一部は自行で行うが、大宗は郵便局(株)に委託するものとされた。

[民営・分社化時の商品・サービス]

ゆうちょ銀行の商品及びサービスは、公社以前の郵便貯金法（昭22法律144）等に基づくものではなく、銀行法（昭56法律59）等に基づくものとなり、預金は、政府の保証ではなく預金保険制度で保護されるものとなった。定期性の旧郵便貯金は、(独)郵便貯金・簡易生命保険管理機構が管理し、その払戻しや運用を同行が同機構から委託されてすることとなった。

銀行法等に基づくものとはなったが、商品及びサービスは、基本的に公社のものを引き継いだ。ただし、以下のようなことについては、公社時代のものとは異なるものとした。

- 以下の商品等は、ゆうちょ銀行が取り扱う他の商品等の利用で同様の利用が可能であること等のため、取扱いをしないこととし、民営・分社化の前日の2007(平成19)年9月30日をもって取扱いを終了した。

- ・ 預金商品・サービス

積立郵便貯金、住宅積立郵便貯金、教育積立郵便貯金、介護定期郵便貯金、団体取扱い、単票式貯金証書の取扱い、証書扱いのゆうゆうローン

- ・ 送金・決済サービス

電信為替⁴⁷（証書払、居宅払及び窓口払）、電信現金払（証書払及び居宅払）、通常現金払（帳票扱い）、簡易払（株式配当金以外の支払）、通常振替、定期継続振替、自動移替、定期払出し

- ・ 送金・決済サービスの特殊取扱い

普通為替証書の受取人への送達、為替金及び払出金の払渡済み通知、受払通知票、払出証書及び支払通知書の速達送達、受入明細通知（データ伝送によるものを除く。）、郵便振替MTサービスでのMT等の副本の交付、通常払込みの払込証明サービス（既利用者が調製し、又は配布した払込書に係るものは2008年3月末まで取り扱った。）、受入

⁴⁷ 郵便為替法（昭23法律59）の廃止で電信為替は廃止された。

明細表の郵送（総合口座宛ての普通郵便による送付を除く。）、電信現金払の払渡内容通知、払出金の払渡未済通知、払出金の払渡しの停止及び停止の解除、自動払込みの受入証明サービス

・ 証券に関するサービス

国債の現金による購入及び売却、国債等保護預かり証書等による国債担保貸付け

・ 根拠法の廃止を機会に取扱いを終了したもの

国際ボランティア貯金、災害ボランティア口座

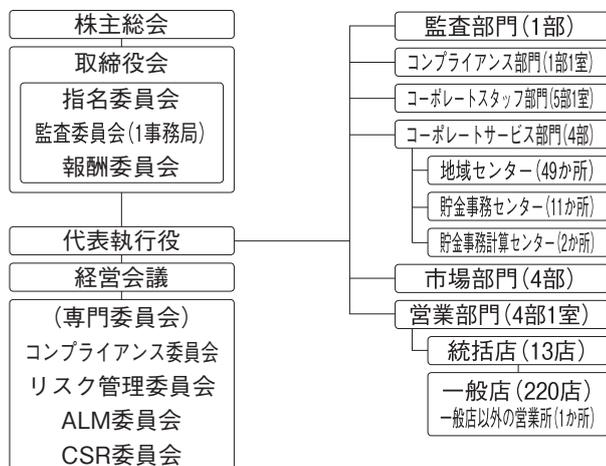
○ 預金等の名称は、「通常貯金」や「定額貯金」のように「郵便」がないものとした。旧郵便振替に相当するものは「振替貯金」とした。

○ 預入期間5年の定期貯金の取扱いを開始した。

○ 郵便貯金ホームサービスは、「ゆうちょダイレクト」とした。併せて、インターネットによるものについては、お客さまの視認性及び操作性の向上を図るため、画面デザインをリニューアルしたほか、送金先口座の登録（10口座まで）等の機能を追加し、ゆうちょダイレクトの利用申込書をゆうちょ銀行Webサイトからダウンロードできることとした。

【組織】

【ゆうちょ銀行の組織(2007年10月1日現在)】



ゆうちょ銀行は、委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）とし、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置いた。また、代表執行役の下に経営会議を置き、同会議の下に専門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を置いた。本社には監査、コンプライアンス、コーポレートスタッフ、コーポレートサービス、市場及び営業の6部門を置いた。銀行法上の本店は民営・分社化時は東京中央郵便局に置いた。

窓口業務等の大宗は郵便局(株)に委託するが、ゆうちょ銀行直営の店舗及び営業所も233店及び1か所設けることとし、店舗のうち13店を郵便局(株)の

支社に対応し業務をサポートする観点から統括店と位置付けた。また、コーポレートサービス部門の下に、郵便局等に対する監督拠点等である49か所の地域センター、各種書類の審査等をする11か所の貯金事務センター及び原簿の記録、利子計算等を集中的に処理する2か所の貯金事務計算センターを置いた。

そのほか、2011(平成23)年に至って、欧州及びアジアを中心とした経済、金融市場等に関する情報収集等のため、9月1日にロンドン駐在員事務所、10月1

日に香港駐在員事務所を開設した。しかし、その後、調査・情報収集拠点は本社に集約することとして、両事務所は2018年9月に閉鎖した。

なお、2012年9月までの取締役兼代表執行役会長及び取締役兼代表執行役社長は、以下のとおりである（括弧内の年月日は、就任日）。

取締役兼代表執行役会長 古川治治（CEO）（2007年10月1日）
川茂夫（2009年12月1日。前郵便局㈱代表取締役会長）

取締役兼代表執行役社長 高木祥吉（COO）（2007年10月1日）
井澤吉幸（2009年12月1日。前三井物産㈱代表取締役副社長執行役員）

2 経営理念・事業戦略

【経営理念・事業戦略】

民営・分社化時のゆうちょ銀行（郵便貯金銀行）の経営理念、経営課題、事業戦略等は、「日本郵政公社の業務等の承継に関する実施計画」が示した。

経営理念は、以下のもの（ただし、その後一部字句等を修正したもの）とした。

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

事業環境については、以下のように捉えた。

国内経済は、不良債権処理の進捗等とともに景気拡大が続いている。

金融を取り巻く環境としては、金融消費者保護のための横断的な法制整備となる「金融商品取引法」の施行⁴⁸や、金融の総合サービス化、チャネルの多様化を後押しする各種制度的手当て、また、金融サービスのIT化の進展等により、金融市場では「貯蓄から投資へ」の動きが今後ますます加速すると予想される。

⁴⁸ 正確には、証券取引法等の一部を改正する法律（平18法律65）が2007年9月30日から施行され、証券取引法（昭23法律25）が題名を「金融商品取引法」に改めることを含めて大改正された。

少子高齢化の進展による将来の年金問題等で、個人のライフプランニングに対するニーズも高まってきており、より良い商品及びサービスを求める動きが顕在化している。

こうした環境の下で、金融業界では、業態間の垣根の低下による他業態からの参入やコングロマリット化、ワンストップチャネル化等の動きが見られる等、リテールマーケットでの競争環境は一層厳しくなっている。

これらの事業環境を踏まえ、主要な経営課題は、①お客さまニーズへの対応強化、②経営の安定化と収益構造の改善及び③内部統制の強化、とし、それぞれ以下のように捉えた。

①については、お客さまの最も身近で信頼される金融機関として、より良い商品及びサービスを提供していくためには、自行の営業所と代理店（郵便局(株)の郵便局）との連携によるネットワーク機能の維持及び強化を図るとともに、お客さまのライフステージに応じたニーズに的確に応えられる商品及びサービスのラインナップを充実することが必要である。

②については、現状は収益の大半を国債運用による金利に依存する収益構造となっている。今後、健全経営を確保する観点からは、金利リスクを適切にコントロールしながら、運用手段の多様化を通じてリスク分散及び収益源の多様化を図り、安定的な期間収益を積み上げていくことが必要である。市場に向けて市場から高い評価を得ていくためにも、新規業務を手掛けることで収益源を多様化する必要がある。

③については、商品及びサービスのラインナップの充実及び多様化に応じて、求められる内部管理態勢、コンプライアンス態勢、事務品質等の向上を図る仕組みを早急に整備し、及び強化する必要がある。

以上の上で、民営・分社化時の事業戦略は、以下のようなものとした。

○ 運用ビジネスモデルの実現・ALMの高度化

金利リスクを適切にコントロールしながら、運用手段の多様化（デリバティブ取引、金銭債権の取得・譲渡、シンジケートローン、証券化商品、信託受益権、株式の本体運用等）を通じ、リスク分散をし、及び収益源を多様化する。

○ リテールビジネスモデルの実現

以下の3点の積極的な推進で「ゆうちょブランド」を確立する。

特色ある商品の開発及び選別：長期保有、分かりやすい及び低コストで質が高いを基本とし、オーダーメイド型の投資商品の開発等、独自性がある商品戦略を推進する。

郵便局(株)とのグループシナジー発揮：郵便局のネットワークを

最重要のチャンネルと位置付け、インフラ及び販売支援ツールの提供、コンプライアンス態勢の整備、事務品質向上の支援、研修の充実等で連携を密にする。

コンサルティング型営業の確立：「生活設計・資産形成コンサルティング」営業を強化する（預金、投資信託等の運用ポートフォリオの提案、変額年金保険の取扱い等他の金融機関が取り扱う金融商品の仲介、住宅ローン、カードローン、クレジットカード業務⁴⁹、流動性預金の預入限度額の廃止、送金決済業務の早期の全銀システムとの接続、コンサルティング特化型店舗等）。

○ 内部統制の強化

金融商品取引法対応を含めた上場に向けての業務フロー等の抜本的見直し並びに内部管理態勢の一層の整備及び強化をする。

○ 経営基盤の強化

能力や業績を重視した評価及び給与制度等の人事制度の改革及び整備並びに業務オペレーションの効率化をする。

【限度額規制の緩和の要望】

ゆうちょ銀行は、民営・分社化時の事業戦略のリテールビジネスモデルの実現に「流動性預金の預入限度額の廃止」を含め、このこと等を通じて個人のお客さまが決済を一層円滑にできるよう取り組んでいくとした。このため、2008（平成20）年4月1日、給与及び年金の振込等お客さまの管理の外で一時的な限度額超過が発生することがあり、お客さまに煩雑な管理を強いるものとなっている等の理由を示して、内閣官房郵政民営化推進室長、金融庁長官及び総務大臣に対し、流動性預金の預入限度額の廃止（流動性預金の額を預金の総額制限の額（1,000万円）に算入しないこととすること）のための郵政民営化法施行令（平17政令342）の改正を早期に実現することを要望した。

しかしながら、その後の限度額規制の緩和の状況は以下のとおりで、流動性預金の預入限度額の廃止については、2019年4月の緩和につながった2018年の郵政民営化委員会による郵政民営化の進捗状況についての総合的な検証に関する意見の審議の過程等でも日本郵政グループとしてはこれを強く希望したものの、実現しないままである。

2016年 4月 預入限度額全体が1,300万円に引き上げられる（流動性預金もこれの内数）。

2019年 4月 通常貯金と定期性貯金の限度額を別個に設定し、預

⁴⁹ 既に提供している共用カードと異なり、カードの所有権はゆうちょ銀行が有し、同行が業務で生じる債権債務の主体となるもの

入限度額は、それぞれ1,300万円に引き上げられる。

第2節 ゆうちょ銀行の取組

1 新規業務の実施

[運用対象の自由化]

ゆうちょ銀行の民営・分社化時の事業戦略の1つである運用ビジネスモデルの実現は、他の銀行と同様の運用の自由度を確保しようとするものであった。郵政民営化委員会が2006(平成18)年12月20日に取りまとめ、公表した「郵便貯金銀行及び郵便保険会社の新規業務の調査審議に関する所見」でも、リスク管理手段の多様化(デリバティブ取引や運用対象の自由化等)については、政府保証が廃止される民営(・分社)化直後の具備が急務であるとされていた。

この運用ビジネスモデルの実現については、ゆうちょ銀行は、2007年10月4日、「運用対象の自由化(デリバティブ取引を含む。)」として、資産の以下のものへの運用を新規業務として行うことの認可及び承認の申請をした。

- ① シンジケートローン(参加型)及び特別目的会社(SPC⁵⁰)への貸付け
- ② 公共債の売買
- ③ 信託受益権の売買、株式の売買等
- ④ 貸出し債権の取得又は譲渡等
- ⑤ デリバティブ取引(金利スワップ取引、金利先物取引等)
- ⑥ リバースレポ取引⁵¹

認可等は、業務開始をかなり先に見込んでおり、当時は業務運営体制の整備計画がないと判断されたクレジットデリバティブ取引及び商品デリバティブ取引(⑤の一部)を除き、12月19日に受けた。

認可等を受けたものへの運用は、以下のとおり開始した。

| | |
|----------|--------------------------|
| 2008年 1月 | シンジケートローン(参加型) ① |
| 2月 | 貸出し債権の取得 ④ 金利スワップ取引 ⑤ |
| 3月 | 信託受益権の取得 ③ |
| 6月 | リバースレポ取引 ⑥ |
| 9月 | 投資信託の受益証券(円貨建て)の取得 ③ |

⁵⁰ 「SPC」は、Special Purpose Companyの頭文字

⁵¹ 国債等の債券レポ市場で行われる債券貸借取引のうち債券を借り入れ、担保現金を差し入れるもの