

の郵便局での包括的受託（初めて受託したのは<sup>やすおか</sup>泰草村（長野県下伊那郡）のもの）

- ・ (株)宮崎銀行、(株)富山銀行、(株)南都銀行、(株)きらぼし銀行及び(株)紀陽銀行のATMコーナーの郵便局への設置
- ・ (株)南都銀行及び(株)山陰合同銀行の手續事務の郵便局での受付及び取次ぎ
- ・ 郵便局の郵便窓口でのクレジットカード、電子マネー等によるキャッシュレス決済
- ・ JR内房線江見駅での郵便局による駅窓口業務の一体的な運営
- ・ ヤマト運輸のクロネコDM便の配達業務の一部地域での受託

## 第4章 ゆうちょ銀行

### 第1節 経営体制・方針

#### 〔「今後のビジネス展開」等〕

ゆうちょ銀行は、事業戦略等については、中期経営計画で示したもののほか、民営・分社化10年を節目として、2017(平成29)年3月31日、顧客本位の良質な金融サービスの提供、地域への資金の循環等及び資金運用の高度化・多様化を基軸に更なる企業価値の向上を目指したものとして以下のような「今後のビジネス展開」を取りまとめ、公表した。

基軸	基本的な考え方	具 体 的 な 取 組
顧客本位の良質な金融サービスの提供	郵便局ネットワークを通じて、従来からの貯金、送金といったサービスに加え、「資産形成のサポート」や「決済サービスの利便性向上」等で、お客さまの幅広いニーズに積極的に対応していくことが必要と考える。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 簡明で分かりやすい資産運用商品の提供やつみたてNISA（少額投資非課税制度）を積極的に推進し、お客さまが気軽に資産形成を行えるようサポートする。</li> <li>・ キャッシュレス化ニーズに応え、mijica等に加えて、「口座貸越サービス」を提供する。将来はデビットカードとの連動も進めていきたい。</li> <li>・ 住宅ローン等については、他の金融機関と協力して、現在行っている媒介業務を一層推進していく。</li> </ul>
地域への資金の循環等	ゆうちょ銀行は地域の皆さまに支えられながら業務を展開しており、全国各地の地域の発展なくして存続し得ないと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融情勢や金利環境等を踏まえ、「法人向け相対ローン」等についての認可申請を取り下げ、地域金融機関と連携し、地域ファンドへの出資を通じてエクイティ性資金を地域に供給していく。</li> </ul>

	<p>考える。地域の皆さまの大切な資金を地域に循環させることで地域経済の活性化に貢献することが重要と考える。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファンド出資者（LP<sup>93</sup>）としての地域ファンドへの参加経験を生かし、将来的にはファンド運営者（GP<sup>94</sup>）として、地域金融機関と協力しつつ、「リスクマネーの循環」を推進し、地域経済の活性化に貢献したい。</li> <li>・ 地域金融機関との協調・提携関係を活用・拡張し、諸々の事務処理等の効率化を図り、地域の金融インフラとして、他の金融機関とともにサービスを提供する機会を創造していく。</li> </ul>
資金運用の高度化・多様化	<p>適切なALM及びリスク管理の下、安定的な収益を確保しつつ収益力の強化を図るため、リスクの分散及び収益源の多様化が重要と考える。</p>	<p>国債中心の運用から国際分散投資への転換を積極的に進めており、社外の専門人材の採用や人材育成の強化等を通じて、運用・リスク管理態勢の整備及びノウハウの蓄積に努めてきた。このような態勢の整備状況を踏まえ、既にプライベートエクイティ、不動産ファンド等のオルタナティブ投資や、デリバティブを活用したリスクコントロールの高度化を進めている。今後とも、良質な金融サービスを安定的・継続的に提供していく観点から、経営基盤の一層の強化を図るべく、更に「資金運用の高度化・多様化」を推進していく。</p>

また、金融取引での安全性の確保を前提としつつ、新しいテクノロジー、ビジネスアイデア等の金融イノベーションを積極的に取り入れることで、お客さまへの良質な金融サービスの提供及び地域経済の活性化への貢献に取り組むという理念に基づき、様々なテクノロジーやビジネスアイデアを持つ電子決済等代行業者と積極的に連携・協働し、顧客保護に十分配慮しつつ、お客さまの利便性向上や自行の企業価値向上を目指すこととし、2018年2月14日、「電子決済等代行業者との連携及び協働に係る方針」を制定した。

#### **【中期経営計画の経営方針、運用体制の整備等】**

中期経営計画で示した経営方針は、2018(平成30)年5月の「日本郵政グループ中期経営計画2020」及びゆうちょ銀行の「中期経営計画（2018年度～2020年度）」のものについてまず述べれば、商品及びサービスについては、「「やっぱり、ゆうちょ」と言われることを、もっと。」をスローガンとして、効率的な経営資源配分を行いつつ、お客さま本位の良質な金融サービスを提供することとし、以下のことに取り組むとした。

##### ○ 安心な暮らしの確保

- ・ 資産形成への貢献（2027年度末に投資信託残高10兆円を目指す。）
- ・ お客さまニーズに応じた商品・サービスの充実

<sup>93</sup> Limited Partner。有限責任組員。ファンドの出資者であるが、ファンドの運営はGPに委任する。

<sup>94</sup> General Partner。無限責任組員。案件選定、投資判断等を行うファンドの運営主体

- ・ 就職、退職、相続等、ライフイベントに応じたコンサルティングの充実

○ 毎日の生活を便利に

- ・ “新しいべんり”を提供（スマホ決済、デビットカード、スマホアプリ、口座貸越サービス、小型ATM（コンビニ））
- ・ 従来のサービスもしっかり提供（年金受取り、給与振込）

資産運用については、財務健全性を維持しつつ高度化・多様化することとし、以下のことに取り組むとした。

○ 運用の高度化・多様化による中長期的で安定的な収益確保

- ・ 資本の有効活用による国際分散投資の推進
- ・ 共同投資会社（JPインベストメント株）の活用

○ リスクガバナンスの強化（ALM及び運用業務でのリスクアペタイトフレームワーク<sup>95</sup>の導入）

○ 安定的な収益を確保しつつ財務の健全性を維持（確保すべき自己資本比率の水準を10%程度に設定）

なお、資産運用態勢については、2つ前の中期経営計画期間中の2015年6月に市場運用の専門人材を執行役副社長に選任したほか（2016年6月から取締役兼代表執行役副社長）、フロント部門に数次にわたり市場運用の専門人材を各部長等として配置するとともに、人員を拡充する等していた。

リスク管理態勢については、複数の部門にまたがっていた部署を再編し、市場リスク、市場流動性リスク、資金流動性リスク、信用リスク及びオペレーショナル・リスクをカテゴリーごとに管理する部署を設けるとともに、各リスクカテゴリーを統合して管理する部署（リスク管理統括部）を、各業務部門からの独立性を確保した上で設けている。また、経営会議の諮問機関である専門委員会としてリスク管理委員会及びALM委員会を置いている。

2021(令和3)年5月の「JP ビジョン2025」及びゆうちょ銀行の「中期経営計画（2021年度～2025年度）」では、方針は以下のとおりとし、中期経営計画期間を、信頼を深め、金融革新に挑戦する5年間と位置付け、これら5つの重点戦略を通じて「ビジネスモデルの変革」及び「事業のサステナビリティ強化」を目指している。

○ 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

<sup>95</sup> 「リスクアペタイト」は、中長期的かつ安定的な収益性確保、財務健全性等を図るために必要な、ゆうちょ銀行が取得すべき適切なリスクの種類や水準であり、リスクアペタイトフレームワークは、リスクアペタイトの明確化・見える化を通じ、「監督（取締役会）」機能の実行性を高めることで、リスクガバナンスを強化する枠組み

- ・ 安心・安全を最優先に、全てのお客さまが利用しやすいデジタルサービスを拡充するとともに、郵便局ネットワークを活用し、デジタルサービスの普及を促進
  - ・ 顧客基盤を活用し、グループ他社を含めた多様な事業者との連携により最適なサービスを提供するオープンな「共創プラットフォーム」を構築
  - ・ 対面チャネルの資産運用商品ラインアップを自行の顧客層に合った商品に整理の上、郵便局ネットワークを活用し、投資初心者のお客さまには主に積立投資を提案
  - ・ お客さまのニーズを踏まえた取引チャネルや取引手段を提供するとともに、安定的なサービス提供の観点から料金を見直し・新設
- デジタル技術を活用した業務改革・生産性向上
- ・ 定型的な取引のセルフ処理環境（窓口タブレット等）を整備し、デジタルチャネルの充実と併せ、お客さまの取引チャネルの選択肢拡充と窓口業務の効率化を並進
  - ・ デジタル技術を組み合わせた総合的な業務の自動化により、貯金事務センター業務を改革
  - ・ DX推進等の重点分野への投資を積極的に行う一方、日本郵便への委託手数料を含め、既定経費を大きく削減し、経費全体を削減
- 多様な枠組みによる地域への資金循環と地域リレーション機能の強化
- ・ 多様な枠組みを通じた資金供給（特にエクイティ性資金）により、地域活性化に貢献
  - ・ 「地域の金融プラットフォーム」として、各地域の実情に応じた金融ニーズに対応
  - ・ 地域リレーション機能を強化し、地域の情報を活用した新たなビジネス機会の創出に挑戦
- ストレス耐性を意識した市場運用・リスク管理の深化
- ・ リスク対比リターンを意識しつつ、リスク性資産残高・戦略投資領域残高を拡大
  - ・ ストレス事象発生に備えた、ストレス耐性のあるポートフォリオ構築とリスク管理態勢深化
  - ・ ESG投資<sup>96</sup>を通じた持続可能な社会実現への貢献
- 一層信頼される銀行となるための経営基盤の強化

<sup>96</sup> 「ESG」は、環境（Environment）、社会（Social）及びガバナンス（Governance）を意味し、ESG投資は、ESGを重視した経営をしている企業の株式、債券等を対象とした投資方法

- ・ 持続性のある組織風土改革と内部管理態勢強化を推進
- ・ 信頼を支える高品質なシステム基盤を維持しつつ、戦略的なIT投資を積極的に推進

なお、2012年10月以降のゆうちょ銀行の取締役兼代表執行役社長は、井澤吉幸のほか、以下のとおりである（括弧内の年月日は、就任日）。

西室泰三（2015年4月1日。日本郵政取締役兼代表執行役社長と兼職）

長門正貢（2015年5月11日。前シティバンク銀行(株)取締役会長、元(株)日本興業銀行常務執行役員）

池田憲人<sup>いけだのり</sup>（2016年4月1日<sup>97</sup>。前(株)東日本大震災事業者再生支援機構代表取締役社長、元(株)足利銀行頭取（代表執行役）、(株)横浜銀行代表取締役）

また、足立盛二郎（日本郵政取締役（引き続き兼職）、前同社代表執行役副社長、元郵政事業庁長官）が2012年10月1日から2013年6月28日まで取締役兼代表執行役会長を務めた。

## 第2節 ゆうちょ銀行の取組

### 1 「今後のビジネス展開」を踏まえた取組

ゆうちょ銀行は、リスク多様化の観点から、資金運用対象を信用リスク資産に拡大することとし、2012(平成24)年9月3日に、2013年4月以降のできるだけ早期に開始するとして、個人向け貸付け（住宅ローン、目的別ローン、カードローン等）並びに相対による法人等向け貸付け（ローン）及び手形割引を新規業務として行うことの認可申請をしていた。これらについては、意見を聴かれた郵政民営化委員会から2012年12月18日に条件付きで実施することが適当である旨の意見が提出されたものの、金融庁及び総務省は審査を継続していたが、2017年3月31日に至り、金融情勢、金利環境等を踏まえて申請を取り下げた。

認可申請を取り下げる一方、同日に以下の新規業務の認可申請をし、認可は6月19日に受けた。

- 「顧客本位の良質な金融サービスの提供」としての「口座貸越サービス」  
 決済サービスの一環としての、残高を超える自動払込み等の場合に不足分の自動貸越しに対応する等、通常貯金を保有するお客さまの急な出費への備えとなるもの

<sup>97</sup> 2016年4月1日は代表執行役社長への就任のみであり、取締役への就任は同年6月21日