

主要検討項目について（その2 - 1）

主要検討項目

骨格経営試算の前提及び基本的枠組み

平成16年11月10日
内閣官房郵政民営化準備室

骨格経営試算の前提及び基本的枠組み

「郵政民営化の基本方針」(関連部分 (抄))

- ・ 4 機能をそれぞれ株式会社として独立させ、窓口ネットワーク会社、郵便事業会社、郵便貯金会社、郵便保険会社とする。
- ・ 円滑な分社化を図る観点から現在の勘定区分を見直し、郵便事業の超過債務を解消した上で、4 機能別の勘定区分を行う。また、各機能が市場で自立するのに必要な自己資本の充実策については、詳細な制度設計を踏まえて検討する。
- ・ 窓口ネットワーク会社については、適切な受託料の設定及び新規サービスの提供により、地域の発展に貢献しつつ、収益力の確保を図る。そのため、郵便、郵便貯金、郵便保険の各事業会社から窓口業務を受託する。

これまでの有識者会議における関連する議論

人員の切り分けは、現在の組織にとらわれず、各会社の事業の特性に応じて行われるべきではないか。資産、施設の切り分けは、人員の切り分けをベースに B / S も考慮して各会社に帰属させることでよいのではないか。

いずれにせよ、ビジネスの成立可能性について試算を踏まえた議論が必要ではないか。

窓口ネットワーク会社は、多様な新規サービスに経営判断で機動的に進出できるようにすべきではないか。ただしその場合、貯金・保険会社の兄弟会社であるアドバンテージを踏まえて、イコールフットィングと透明性の観点から、監視組織が独立的、中立的、強力な役割を果たす方向で検討してはどうか。

郵貯・簡保会社から窓口ネットワーク会社への受委託については、当事者間の契約に委ねれば足りるのではないか。契約が整わなくても、持株会社が決められるのではないか。

郵便・簡保・郵便事業会社が直営店を設けたり、第三者への業務委託を行うことを認めるに当たっては、監視組織で民間とのイコールフットィングを考慮すべきではないか。

今回の有識者会議の議論

考え方

有識者の意見

1. 試算の前提

主要な条件としては、以下のようなものが挙げられる。
それぞれについて、どのように仮定するか。

(1) 4 会社共通

- ・ 切り分け（二つのシナリオを示す）
- ・ 租税、預金保険料等
- ・ 効率化： 新規採用の抑制
- ・ 新規業務

(2) 窓口会社

- ・ 3 会社からの委託手数料
- ・ 委託手数料に伴う消費税
- ・ 人件費

(3) 郵便会社

- ・ 通常郵便 (二つのシナリオを示す)
- ・ 小包
- ・ 人件費

(4) 貯金会社

- ・ 金利 (二つのシナリオを示す)
- ・ 残高 (二つのシナリオを示す)
- ・ 人件費

(5) 保険会社

- ・ 金利 (二つのシナリオを示す)
- ・ 残高 (二つのシナリオを示す)
- ・ 人件費

2. 人員切り分けの前提条件

「基本方針」を踏まえ、分社化の時点では、基本的に郵便の集配業務を除く対顧客業務に係る郵便局員は窓口会社に帰属。

これまでの有識者会議における議論を踏まえれば、現在の帰属部局にとらわれず、業務の内容に応じて人員を各社に配分。

(1) 集配局

原則として、三事業の窓口業務の要員及び貯金・保険の外務員は窓口会社に、郵便の集配要員（郵便外務員）及び集配に密接に関連する業務（区分・差立）は郵便会社に帰属。

集配特定局等の外務員（郵・貯・保の境界が不明確）

ケース1： 全員窓口会社へ

ケース2： 郵便会社・窓口会社へ按分

(2) 無集配局

全局員を窓口会社に帰属。

(3) 貯金・保険事務センター

それぞれ貯金会社・保険会社へ帰属

(4) 本社・支社・郵便局の総務課要員

各会社へ按分

骨格経営試算の性格

- ・ 本試算は、有識者会議の議論に資するよう、郵政民営化準備室において、4民営化会社について一定の前提条件の下で将来収支などを機械的に試算したものである。
- ・ 前提条件には様々なものが考えられ本試算で用いられたものはあくまで一つの条件にすぎず、計上された計数は試算の前提条件等に応じ変化するものである。

・なお、この試算は、一定の前提条件の下での将来収支の骨格になると思われるが、さらに新規業務などの要素を付加し肉付けを行えば、将来の民営化会社の経営戦略を練るための第一歩になると思われる。ただし、本試算の結果は、4民営化会社の将来を保証し、拘束するものではない。

骨格経営試算の前提

(1) 4 会社共通

- ・切り分け(二つのシナリオ)
- ・租税、預金保険料等
- ・効率化:新規採用の抑制
- ・新規業務

(2) 窓口会社

- ・ 3 会社からの委託手数料
- ・ 委託手数料に伴う消費税
- ・ 人件費

(3) 郵便会社

- ・ 通常郵便 (二つのシナリオ)
- ・ 小包
- ・ 人件費

(4)貯金会社

- ・金利(二つのシナリオ)
- ・残高(二つのシナリオ)
- ・人件費

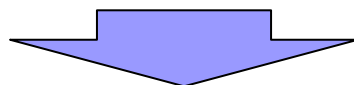
(5)保険会社

- ・金利(二つのシナリオ)
- ・残高(二つのシナリオ)
- ・人件費

『骨格経営試算』作成における人員切り分けの前提条件

人員の切り分けに関する基本的考え方

- 基本方針を踏まえ、分社化の時点では、基本的に郵便の集配業務を除く対顧客業務に係る郵便局員は窓口会社に帰属。



- 現在の帰属部局にとらわれず、業務の内容に応じて人員を各社に配分。

集配局：原則として、三事業の窓口業務の要員及び貯金・保険の外務員は窓口会社に、郵便の集配要員(郵便外務員)及び集配に密接に関連する業務(区分・差立)は郵便会社に帰属。

集配特定局等の外務員(郵・貯・保の境界が不明確)

… ケース1 - 全員窓口会社へ。

ケース2 - 郵便会社・窓口会社へ按分。

無集配局 : 全局員を窓口会社に帰属。

貯金・保険事務センター

: 事務センターの要員はそれぞれ貯金会社・保険会社へ帰属。

本社・支社・郵便局の総務課の要員の帰属 : 各会社へ按分。

実際の切り分けケース

ケース1

集配特定局・小規模普通局の外務員を、
郵便集配要員を含め
全て窓口会社へ帰属
させた場合。

ケース2

集配特定局・小規模普通局の外務員を
機能に応じて
郵便会社・窓口会社に配分
した場合。

「骨格経営試算」に関する有識者会議委員の主なご意見・ご要望

第13回有識者会議（10月18日開催）～第16回有識者会議（10月29日開催）における有識者委員のご意見・ご要望のうち、「骨格経営試算」に関する内容について、会議後公表資料（HP掲載分）から抜粋。

【第13回会議】（10月18日開催）

各会社の人員、施設等の切り分けをどうするか

基本方針	「骨格経営試算」に関する有識者のご意見・ご要望
<p>4. 移行期・準備期のあり方</p> <p>(1) 移行期のあり方</p> <p>(イ) 移行期における組織形態</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国は、日本郵政公社を廃止し、4事業会社と国が全額株式を保有する純粋持株会社を設立する。 <p>2. 最終的な民営化時点における組織形態の枠組み</p> <p>(1) 機能ごとに株式会社を設立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・4機能をそれぞれ株式会社として独立させ、窓口ネットワーク会社、郵便事業会社、郵便貯金会社、郵便保険会社とする。 	<p>人の切り分けの基本的な考え方を整理することが大事。事業の特性に応じた分け方とすべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人を介しての窓口での営業、販売は窓口ネットワーク会社で対応。（ATM、コールセンター、インターネットチャネルなどは、郵便貯金会社、郵便保険会社で対応という前提） ・既存の組織を基にした分け方では、必ずしも事業特性に合致しない。本来普通郵便局、集配特定郵便局の内務の20%程度が窓口という話を聞いており、それらを加味して再度算定すべき。 <p>窓口ネットワーク会社に過度に人員を配置すると、経営の範囲の</p>

4. 移行期・準備期のあり方

(2) 準備期のあり方

(イ) 円滑な分社化を図る観点から現在の勘定区分を見直し、郵便事業の超過債務を解消した上で、4機能別の勘定区分を行う。また、各機能が市場で自立するのに必要な自己資本の充実策については、詳細な制度設計を踏まえて検討する。

(キ) 関連施設等

・郵便貯金関連施設事業、簡易保険加入者福祉施設事業に係る施設、その他の関連施設については、分社化後のあり方を検討する。

面から非効率になる。

人員の切り分けは、現在の組織にとらわれず、各会社の事業の特性に応じて行われるべきではないか。資産、施設の切り分けは、人員の切り分けをベースにB/Sも考慮して各会社に帰属させることでよいのではないか。

ビジネスの成立可能性について試算を踏まえた議論が必要ではないか。

保険の外訪については対面営業ということであり、原則窓口ネットワーク会社に所属とすべきではないか。

切り分けの検討に当たっては、郵便のビジネスが成り立つことが重要ではないか。

貯金事業及び保険事業の外務職員の一部は、郵便貯金会社及び郵便保険会社に帰属させてもよく、全体として6頁の「パターン2」と「パターン3」の間くらいのイメージではないか。

今回の制度改革の政策目的に照らせば、郵便貯金会社、郵便保険会社についてはスリム化して移行期間において早く自立できるように、また、窓口ネットワーク会社については民間金融商品の金融コンビニ化していくことを前提に、ビジネスモデルが成り立つか、いくつかのパターンでのシミュレーションにより検討すべき。

【第14回会議】(10月27日開催)

ユニバーサルサービスをどのような範囲でどこまで義務付けるか

基本方針	「骨格経営試算」に関する有識者のご意見・ご要望
<p>(2)郵便事業会社</p> <p>(イ)サービスの提供範囲</p> <ul style="list-style-type: none">・引き続き郵便のユニバーサルサービスの提供義務を課す。・ユニバーサルサービスの維持のために必要な場合には、優遇措置を設ける。・信書事業への参入規制については、当面は現行水準を維持し、その料金決定には公的な関与を続ける。	<p>信書で利益を上げられる状況を維持できるかどうか、シミュレーションが必要。</p>

【第15回会議】(10月28日開催)

4 - (1) 移行期における郵便貯金会社・郵便保険会社の業務範囲(移行期当初の業務範囲及びその段階的拡大の仕組み)

限度額の取り扱いをどうするか(「当面」の期間の設定等をどうするか)

基本方針	「骨格経営試算」に関する有識者のご意見・ご要望
<p>1. 基本的視点</p> <p>(1) 経営の自由度の拡大</p> <ul style="list-style-type: none">・民営化した後、イコールフットイングの度合いや国の関与のあり方等を勘案しつつ、郵政公社法による業務内容、経営権に対する制限を緩和する。・最終的な民営化においては、民間企業として自由な経営を可能とする。 <p>4. 移行期・準備期のあり方</p> <p>(1) 移行期のあり方</p> <p>(ウ) 郵便貯金及び郵便保険事業の経営</p> <ul style="list-style-type: none">・郵便貯金及び郵便保険事業は、当面、限度額を現行水準(1千万円)に維持する。その際、貯金及び保険は、預金者、被保険者ごとに新契約と旧契約とを合算して管理する。その上で、最終的な民営化に向けた準備を進める。 <p>6. 推進体制の整備</p> <p>(イ) 民営化後、郵政民営化推進本部の下に、有識者から成る監視組織を設置する。監視組織は、民営化後3年ごとに、国際的な金融市場の動向等を見極めながら民営化の進捗状況や経営形態のあり方をレビューする。また、許認可を含む経営上の重要事項について意見を述べる。監視組織の意見に基づき本部長は所要の措置をとるものとする。</p>	<p>【基本的考え方について】</p> <p>制度改革において、出来上がりベースのガバナンスと移行期のガバナンスを分けて考える必要。</p> <p>移行期については、いくつかの目標を同時並行的に成立させることは難しい。優先順位を付ける必要。</p> <p>全体として成立するのかシミュレーションしないで各論から入っていくと優先順位付けが出来ず、パッチワーク的になる。</p> <p>【限度額について】</p> <p>移行期間中、限度額・業務範囲がそのままの場合に新会社の損益や貯金残高等がどうなるかシミュレーションし、その結果を見て判断すべき。</p> <p>そのままでは収益が赤ならば対応を考えなければいけないし、黒ならばイコールフットイングの確保がまず重要ということになる。</p>

4 - (2) 郵貯、簡保の既契約を新契約と一括して運用するための具体的な仕組み

具体的なスキームをどうするか

基本方針	「骨格経営試算」に関する有識者のご意見・ご要望
<p>3. 最終的な民営化時点における各事業会社等のあり方</p> <p>(3) 郵便貯金会社</p> <p>(イ) 新旧契約の分離</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業と同様に納税義務を負うとともに、新規契約分から郵便貯金の政府保証を廃止し、預金保険機構に加入する。 ・ 公社勘定は公社承継法人が保有し、その管理・運用を郵便貯金会社が受託する。運用に当たっては、安全性を重視する。 <p>(4) 郵便保険会社</p> <p>(イ) 新旧契約の分離</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業と同様に納税義務を負うとともに、新規契約分から郵便保険の政府保証を廃止し、生命保険契約者保護機構に加入する。 ・ 公社勘定は公社承継法人が保有し、その管理・運用を郵便保険会社が受託する。運用に当たっては、安全性を重視する。 <p>(5) 公社承継法人</p> <p>(ア) 業務の内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 郵貯・簡保の既契約を引き継ぎ、既契約を履行する。 ・ 郵貯・簡保の既契約に係る資産の運用は、それぞれ郵便貯金会社及び郵便保険会社に行わせる。 <p>(イ) 公社勘定の運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公社勘定に関する実際の業務は郵便貯金会社及び郵便保険会社に委託し、それぞれ新契約分と一括して運用する。 	<p>B案(信託スキーム)でもリスクがあることは理解するが、A案(特別預金スキーム)については、旧勘定がどういうリターンになっているか明らかにする必要がある。</p> <p>信託スキームを用いた場合のALMのシミュレーションをしてほしい。</p> <p>旧勘定は新銀行のリスクアセットになるが、金利リスクに対応するだけの十分なエコノミック・キャピタルはあるのかについての検証が必要。そのために当初資本を持ってくるとしたら、業務肥大化につながりかねない。</p>

- ・ 公社勘定の運用に際しては、安全性を重視する。
- ・ 公社勘定については、政府保証、その他の特典を維持する。
- ・ 公社勘定から生じた損益は、新会社に帰属させる。

4 - (3) 移行期の終了時期（「民有民営」の判断）

特例法の時限（「民有民営」の判断）をどうするか

基本方針	「骨格経営試算」に関する有識者のご意見・ご要望
<p>2. 最終的な民営化時点における組織形態の枠組み</p> <p>(3) 持株会社の設立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営の一体性を確保するために、国は、4 事業会社を子会社とする純粋持株会社を設立する。郵便貯金会社、郵便保険会社については、移行期間中に株式を売却し、民有民営を実現する。その際には、新会社全体の経営状況及び世界の金融情勢等の動向のレビューも行う。国は、持株会社の発行済み株式総数の3分の1を超える株式は保有する。 <p>4. 移行期・準備期のあり方</p> <p>(1) 移行期のあり方</p> <p>(オ) 移行期の終了</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 移行期は遅くとも 2017 年 3 月末までに終了する。 ・ 郵便貯金会社及び郵便保険会社は、遅くとも上記の期限までに最終的な枠組みに移行するものとする。そのため、移行期における両者のあり方については、銀行法、保険業法等の特例法を時限立法で制定し、対応することとする。 	<p>完全民営化がどのような姿になるのかがわかる将来 B / S、P / L のシミュレーションを明らかにして欲しい。</p>

6. 推進体制の整備

(イ) 民営化後、郵政民営化推進本部の下に、有識者から成る監視組織を設置する。監視組織は、民営化後 3 年ごとに、国際的な金融市場の動向等を見極めながら民営化の進捗状況や経営形態のあり方をレビューする。また、許認可を含む経営上の重要事項について意見を述べる。監視組織の意見に基づき本部長は所要の措置をとるものとする。

【第16回会議】(10月29日開催)

雇用、待遇のあり方

基本方針	「骨格経営試算」に関する有識者のご意見・ご要望
<p>5. 雇用のあり方</p> <p>(ア) 民営化の時点で現に郵政公社の職員である者は、新会社の設立とともに国家公務員の身分を離れ、新会社の職員となる。</p> <p>(イ) 人材の確保や勤労意欲・経営努力を促進する措置の導入等、待遇のあり方について制度設計の中で工夫する。</p> <p>(ウ) 職員のモラルと労使関係の安定に配慮する。</p>	<p>雇用、待遇のあり方全般については、新会社の経営に大きく影響するものであるから、シミュレーションの結果を踏まえた上で検討する方がよいのではないかと。</p> <p>年金制度については、</p> <p>厚生年金に移行するにしても28万人もの規模の人数が移行した場合にどのような影響があるのか検討すべきではないかと。</p> <p>厚生年金への円滑な移行が図れるように検討すべきではないかと。</p> <p>民営化後、一定期間共済制度に残り、その後、厚生年金へ移行したNTT等の例を参考にすべきではないかと。</p> <p>生年金へ移行するならば、新しい経営のもとでの損益や保険料比率、負担等がどうなるのかをよく踏まえるべきではないかと。</p>

以上