

## 骨格経営試算の結果

### 「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. 骨格経営試算の性格

#### 2. 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

・ 持株会社もつくるわけであるから、今後、これは、政策・経営シミュレーションの問題かとは思いますが、持株会社の損益の試算も是非出してほしい。各社がどれだけ配当をするのか。

・ 4 事業の本質的な構造はかなりクリアになった。収入が金利環境とアセットで決まり、ボリュームが減るのであるから収入もどんどん減っていくが、人件費はそれほどの勢いでは減らない、という関係。

・ アセットが減って、人は減らないのであるから、将来的にギリ貧になるのは当たり前だが、少なくとも 10 年は成り立ちうる、という見方ができる。実際の切り分け方はともかくとして、とにかく黒字にしようやり方がある、ということだと思う。

・ 経営者は、ギリ貧となる状況を看過するはずがない。窓口会社は貯金、保険会社から引き続き使ってもらえるような努力を最大限するべきであるし、3 年から 4 年かけて新ビジネスを仕込む時間はありそうに見える。それが民間の経営努力ということ。そういう体質に持っていかれるか、という議論なのではないか。

・ 分割した結果、どこをどういじれば良いのか議論ができるようになり、ひとり当たり生産性を高くする議論ができるようになったというのがこの試算のポイントだと思う。

( 2 ) 郵便会社

- ・ 通常郵便
- ・ 小包
- ・ 人件費

} (二つのシナリオ)

( 3 ) 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

( 4 ) 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

・ 窓口会社への委託料の設定が良くない、というのであれば、それは人員の仕分けが良くないからではないか。人の配分と委託料とをマッチさせる必要がある。

・ 全体的に見て、早く民有民営となりユニバーサルサービスの約束を守りつつ、新規事業への進出を早める必要がある。移行期間の10年間といわず、これを早める努力が必要、という印象。

・ どのようなエグジット戦略を描くのか。経営戦略とも密接にからむが、たとえば上場していくのか、資本提携の申し入れやスポンサー候補が出てきたときにどうするのか、というような可能性も念頭に議論しておく必要がある。

( 5 ) 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 . 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。

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

それぞれ貯金会社・保険会社へ帰属

本社・支社・郵便局の総務課要員

各会社へ按分

	ケース1	ケース2
郵便	9.0万人	12.0万人
貯金	0.8万人	0.8万人
保険	0.4万人	0.4万人
窓口	16.6万人	13.5万人

資産の切り分けについては、それぞれの事業用資産は別として、現預金を4分割するなどの機械的な前提によっている。

いずれにしても、人員・資産の切り分けは、政策意図や経営判断と一切無関係である。

#### 4. 試算の結果

郵便 P / L

・生産性を一定にする前提だが、経営努力で生産性を上げることが可能だと思う。

・窓口への委託手数料率が 17.5%というのは高いか安いか判断しかねる。人件費がぶれると大きく結果が変わる。郵便に大きな変革が見込めないのであれば、郵便料金を上げるわけにはいかないと思うので、郵便事業会社は国際物流など新ビジネスに出る、生産性をあげて新規採用をもっと抑える、窓口会社への委託手数料率を下げる、などの対応が重要。

・この移行期間の間に、できる限り競争力を上げるべく経営努力をすべき。

貯金 P / L

保険 P / L

・追加責任準備金から保険金支払いに応じてどの程度取り崩した、という前提になっているのかを明示したほうがよいのではないかと。ただこの数字をみる限りでは、自立していけるように見える。

窓口 P / L

・収益の推移をみると、窓口ネットワーク会社は他の業務をして収入源を得ていかないと、長期的にはやっていけない、という印象。

・手数料率次第ではあるが、非常に大量の人員を抱えるにも関わらず、手数料収入で充分にやっていけるように見える。

郵便 B / S

貯金 B / S

保険 B / S

窓口 B / S

・窓口ネットワーク会社の中で、郵便、貯金、保険の各業務に関する費用が管理上分けられていることが必要。そうでないと、イコールフットイングの問題となる。それができている、という前提で、試算の数字を見る限り、コストセンターといわれることのある窓口会社も含め4会社が自立できる、といえるのではないか。

・内部補助のすべてがいけない、というわけではない。マージナルコストを割った形の内部補助は、資源配分に非常に大きなゆがみがあるのだが、スタートの時点で黒字がある、ということは、以前のヒドゥンアセットがこれを生み出している、その超過利潤の部分をどこに配分するかは、高度に政策的な判断。資源配分にゆがみをもたらすような排除すべき内部補助とそうでないものを分ける必要がある。

・集配と窓口を分けたことによって、それぞれの課題が見える。郵便であれば、デポの最適化によって、ネットワークコストの低減を目指す、窓口であれば、どれくらい売するのか、何種類売するのか、クロスセル（重ね売り）はどうするのかを考える、ということ。

・バーゼル銀行委員会の示す金利リスクに対する自己資本の十分性についての検証(いわゆるアウトライヤー規制の考え方)をあてはめると、郵便貯金会社の民営化当初の自己資本は必ずしも十分でない。

## 感応度分析

・感応度分析をみると、当初の貯金会社は体力（自己資本）目一杯かそれ以上の金利リスクを負ってスタートしていることを念頭におく必要がある。体力の範囲でしかリスクをとれないという制約の中で、完全民営化に早く持っていくことを考えなければならない。これは同時に、窓口ネットワーク会社が貯金会社からの手数料収入にできるだけ依存しない経営を考えていくことが重要ということを示唆している。