

# 主要検討項目について（その2 - 2）

## 主要検討項目

骨格経営試算  
（各組織へのヒト・モノ・カネの切り分け方）

平成16年11月17日  
内閣官房郵政民営化準備室

## 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

(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

( 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

貯金 P / L

保険 P / L

窓口 P / L

郵便 B / S

貯金 B / S

保険 B / S


窓口 B / S

感応度分析




# 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。
- ・ 税制や委託手数料などを含めすべての前提条件については、政策意図や経営判断とは一切無関係であり、郵政民営化準備室として決定したものではない。

- 
- ・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。
  - ・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。



- 
- ・骨格経営試算は、次のステップの政策シミュレーション・経営シミュレーションにつなげるべきものである。
  - ・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)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

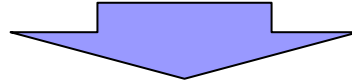
#### (5) 窓口会社

- ・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

# 『骨格経営試算』作成における人員・資産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。

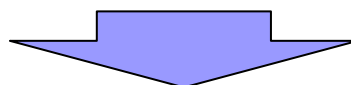
ケース2 - 郵便会社・窓口会社へ按分。

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。



ケース1	ケース2
郵便 9.0万人	郵便 12.0万人
貯金 0.8万人	貯金 0.8万人
保険 0.4万人	保険 0.4万人
窓口 16.6万人	窓口 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関係なく、民営・分社化後の姿を規定するものではない。

# 骨格経営試算の結果【郵便P/L】

(億円)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
収益合計	18642	18483	18174	17879	17597	17327	17068	16821	16584	16357
郵便営業収益	18615	18456	18147	17852	17570	17300	17041	16794	16557	16330
費用合計	17890	17701	17489	17280	17075	16875	16677	16484	16294	16107
人件費	10337	10224	10111	10000	9890	9781	9674	9567	9462	9358
物件費	4251	4204	4158	4112	4067	4022	3978	3934	3891	3848
租税	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172
窓口委託料	3258	3230	3176	3124	3075	3027	2982	2939	2897	2858
経常利益	636	675	586	504	429	363	305	254	210	173
税引前当期利益	636	675	586	504	429	363	305	254	210	173
法人税等	255	270	234	202	172	145	122	102	84	69
当期利益	382	405	351	302	258	218	183	152	126	104

# 骨格経営試算の結果【貯金P/L】

(億円)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
収入合計	16598	17486	17310	16912	16380	16191	16246	15278	14373	13555
運用収益	19969	18439	17097	16594	16010	15797	15839	14843	13912	13074
調達費用	4430	2012	844	739	688	663	652	622	597	577
費用合計	12783	12492	12217	11899	11682	11582	11520	11354	11209	11084
人件費	684	684	684	684	684	684	684	684	684	684
物件費	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767
租税	953	936	919	900	887	879	874	864	855	848
預金保険料	618	694	765	843	912	963	1006	1056	1099	1135
窓口委託料	8219	7870	7541	7163	6892	6747	6647	6442	6263	6110
経常利益	3815	4993	5094	5013	4698	4610	4726	3924	3164	2471
税引前当期利益	3815	4993	5094	5013	4698	4610	4726	3924	3164	2471
法人税等	1526	1997	2037	2005	1879	1844	1890	1570	1266	988
当期利益	2289	2996	3056	3008	2819	2766	2836	2355	1898	1483



# 骨格経営試算の結果【保険P/L】

(億円)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
死差	6588	6175	5805	5487	5160	4876	4644	4442	4253	4055
利差	12566	10455	8957	7445	6405	5317	4416	4080	3662	3277
費差	2952	2713	2541	2204	1607	1089	663	287	59	420
人件費	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
物件費	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770
租税	470	439	410	393	388	384	380	377	374	371
保護機構負担金	10	14	18	26	37	45	54	67	73	79
窓口委託料	6489	6006	5534	5303	5303	5303	5303	5303	5303	5303
三利源小計	3026	1566	610	246	362	649	891	649	532	358
経常利益	793	1832	2444	3131	3131	3326	3452	3126	2972	2754
税引前当期利益	351	116	263	425	451	516	565	567	541	502
法人税等	0	46	105	170	180	207	226	227	216	201
当期利益	351	70	158	255	270	310	339	340	325	301

# 骨格経営試算の結果【窓口P/L】

(億円)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
収入合計	18657	17798	16941	16281	15960	15768	15623	15374	15154	14962
郵便系収益	3258	3230	3176	3124	3075	3027	2982	2939	2897	2858
貯金系収益	8219	7870	7541	7163	6892	6747	6647	6442	6263	6110
保険系収益	6489	6006	5534	5303	5303	5303	5303	5303	5303	5303
費用合計	15257	15091	14926	14764	14603	14444	14286	14131	13977	13825
人件費	12024	11892	11761	11631	11503	11377	11252	11128	11006	10885
物件費	3092	3058	3024	2991	2958	2925	2893	2861	2830	2799
租税	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141
経常利益	3400	2707	2015	1517	1358	1324	1337	1244	1177	1137
税引前当期利益	3400	2707	2015	1517	1358	1324	1337	1244	1177	1137
法人税等	1360	1083	806	607	543	530	535	497	471	455
当期利益	2040	1624	1209	910	815	795	802	746	706	682

# 骨格経営試算の結果【郵便B/S】

(兆円)

		2006年度	2016年度
資産	流動資産	2.7	2.9
	有形固定資産	1.3	1.3
	資産計	4.1	4.3
負債	流動負債	1.0	1.0
	固定負債	1.5	1.5
	負債計	2.5	2.5
資本	自己資本	1.6	1.8
	負債 + 自己資本	4.1	4.3

# 骨格経営試算の結果【貯金B/S】

(兆円)

		2006年度	2016年度
資産	現預金	8.0	13.1
	金銭の信託	3.4	3.4
	有価証券	180.2	129.1
	預託金	52.4	-
	貸付金	4.9	5.9
	資産合計	250.1	153.0
負債	郵便貯金	214.0	142.5
	借入金	28.2	-
	負債計	247.6	148.0
資本	自己資本計	2.5	5.0
	負債 + 資本	250.1	153.0

# 骨格経営試算の結果【保険B/S】

(兆円)

		2006年度	2016年度
資産	現預金	2.4	2.6
	金銭の信託	8.1	8.1
	有価証券	77.9	53.1
	貸付金	24.0	9.8
	資産合計	113.1	74.3
負債	保険責任準備金	111.4	72.2
	価格変動準備金	0.1	0.3
	負債計	111.7	72.7
資本	自己資本計	1.4	1.6
	負債 + 資本	113.1	74.3

# 骨格経営試算の結果【窓口B/S】

(兆円)

		2006年度	2016年度
資産	現預金	2.3	3.5
	動産不動産	1.3	1.3
	資産合計	3.6	4.8
負債	賞与引当金	0.1	0.1
	退職給付引当金	1.5	1.5
	負債計	1.5	1.5
資本	自己資本計	2.1	3.3
	負債 + 資本	3.6	4.8

# 感応度分析

	人員切分	ボリューム減	金利上昇
郵便	軽微	軽微(注)	なし
貯金	なし		軽微
保険	なし	軽微	+
窓口	軽微		軽微

(注)いわゆる生産性一定の前提