

議員各位

郵政改革に関しまして、平素よりのご指導、ご鞭撻に心より御礼申し上げます。

本日は、政策会議の資料として、「日本郵政グループの経営に関するケーススタディ」というペーパーをお配りさせていただきます。ご査収のほど、よろしくお願い申し上げます。

郵政改革に関しましては、日本郵政グループの経営試算的な資料の提示を求める向きもありますが、国会答弁でも申し上げておりますとおり、政府が将来の経営見通しにコミットすることは適切ではないと考えております。

したがって、本資料は、郵政改革担当として法案作成等にあたる中で、検証可能なデータをベースにした基礎資料として個人的に整理したものを、議員各位の今後のご議論やご検討の参考としてお役立て頂くことを企図してお示しするものであります。本資料の位置づけ等をご賢察のうえ、ご一瞥頂ければ幸甚です。

今後とも郵政改革の実現に向けて、ご指導、ご鞭撻のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

平成 22 年 5 月 14 日
郵政改革担当副大臣 大塚耕平

日本郵政グループの経営に関する「ケーススタディ」

平成 22 年 5 月 14 日
郵政改革担当副大臣 大塚耕平

去る 4 月 30 日、郵政改革に関する法案（郵政改革法案、日本郵政株式会社法案、郵政改革関連整備法案）が閣議決定され、国会に提出された。

小稿では、今後の議論の参考に資することを企図して、日本郵政グループの経営に関する「ケーススタディ」等に関連する諸事項について整理する。

なお、郵便、貯金、保険の 3 事業のこれまでの推移（概要）については**資料 1～3 参照**。

1. 経営見通しのあり方

今次郵政改革では、独立した事業体である株式会社形態の日本郵政グループの意思と自主性を重んじるという一貫した考え方で検討が進んでいる。この点に鑑みれば、日本郵政グループの経営は日本郵政グループ自身が責任をもって行うべきものであり、その見通しについても、日本郵政グループ自身が自らの業務計画に基づいて展望すべきものである。

そうした中で、政府の果たすべき役割は、経営の前提となる政府から日本郵政グループに負託する業務（政府が国民に対して負っている責務に関わる業務）の内容、及びそれらの法制上の枠組みを構築することである。

日本郵政グループは、その枠組みの中で自ら創意工夫と経営努力に努め、顧客である国民へのサービス向上と良好な業績を両立するという手腕が問われることとなる。

このような政府と日本郵政グループの関係、郵政改革を巡る構図に鑑みると、政府が日本郵政グループの経営見通しについて直接的にコミットすることは適切ではない。政府の立場で楽観的な見通し、悲観的な見通しのいずれを提示したとしても、その実現や善後策を確約できるものではない。

現に、2005 年の郵政民営化を巡る国会審議において、郵政民営化を正当化するための根拠として当時の政府が提示した「骨格経営試算」の位置づけと内容に関する誤解が、結果的に国会審議をミスリードした側面があることは否めな

い。今次改革において、同様の誤解が発生することのないように留意しなければならない。

こうした認識の下、小稿では「骨格経営試算」の位置づけと内容を確認するとともに、今次改革の検討に資すると思料される一定の「ケーススタディ」等を提示する。

2. 「骨格経営試算」の位置づけと内容

(1) 位置づけ

2004年11月17日に公表された「骨格経営試算」は、郵政民営化の国会審議における当時の政府の公式資料のように喧伝されていたが、その位置づけについて、実際には下記のように明記されていた。

その結果、「骨格経営試算」が誰のクレジットによって国会審議に活用されたのかすら明確ではなかったのが実情である（注）。

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。

(注) 2005年3月3日には「採算性に関する試算」という資料も公表されたが、当該資料の位置づけについては、「本試算は骨格経営試算を基本に、**新規事業として実施可能と思われる様々なものの中から一部を取り上げて、市場動向に準拠した手数料等を前提にその効果を試算したもの**」と記された。なお、左記の記述は公表時には明記がなかったものの、自民党部会に提出された際（同年4月15日）に記されていた内容であり、対外的にコミットされたものではない。

(2) 内容

上記の「骨格経営試算の性格」に明記されていたように、当該試算は一定の前提条件の下でのシミュレーションにすぎない。

もともと、そのシミュレーションの内容についても、2005年の国会において、当時の政府からその根拠等について十分な答弁がなされたとは思えない。

例えば、下記の「民営化後の新規業務等」、「新規業務等の前提条件」、「その他の前提条件」等については、その結論や仮定のみが提示され、論理的合理性については十分な説明がなされなかった。

民営化後の新規業務等

		100%達成	50%達成	現状
郵便	国際展開	200	100	比較可能な現状等については、資料4参照
	業務効率化	300	150	
貯金	融資等運用	3200	1600	
保険	第3分野	50	30	
窓口	貯金保険手数料	1000	500	
	株式仲介・投資信託等	850	430	
	資産活用	200	100	
	その他	250	130	

(注) 単位は億円。それぞれの税引前利益額を示すものと想定される。なお「100%達成」「50%達成」の意味は、「目標達成率」あるいは「民営化進捗率」のいずれであるかは不詳。また、後者である場合、「民営化進捗率」が何を意味するののかも不詳。

新規業務等の前提条件

前提条件の概要		
郵便	国際展開	約2割が国際業務、利益率5%。
	業務効率化	集配関連業務の生産性10%向上。
貯金	融資等運用	融資等資産残高35兆円、スプレッド1.0%。
保険	第3分野	限度額撤廃、新規保険の約3割が第3分野、新規保険料1割アップ。
窓口	株式仲介	集配局4800局で取扱い、仲介手数料率0.4%、年間手数料340億円、700万円/店舗。
	投資信託	集配局4800局で取扱い、販売手数料率1.8%、信託報酬率0.6%、年間手数料630億円、1300万円/店舗。
	生命保険	普通局1300店舗で取扱い、市場シェア1.5%、年間手数料120億円、900万円/店舗。
	変額保険	普通局1300店舗で取扱い、販売手数料率4.5%、年間手数料130億円、1000万円/店舗。
	損害保険	普通局1300店舗で取扱い、市場シェア0.4%、販売手数料率20%、年間手数料60億円、500万円/店舗。
	資産活用	東京・大阪中央局を高層ビル化、大規模5局を賃貸化。
	物品販売	普通局1300店舗で取扱い、24時間営業、年間販売額2億円/店舗、利益率9%。
	住宅リフォーム仲介	普通局1300店舗で取扱い、市場シェア1%、年間手数料9億円、70万円/店舗。

(注) 利益率、料率等の根拠は不詳。新規業務の市場シェアを想定している業務と想定していない業務の選別基準は不詳。また、市場シェアが営業職員数や取扱店舗数のシェアのことを意味している場合もある模様。

その他の前提条件

		2007～2016	2017以降	現状
郵便	第一種郵便	△2.3%	△2.3%	△3.7%
	人件費・物件費	△1.1%	△1.1%	—
	労働生産性	一定	一定	—
金融	貯金・保険残高	2/3	横ばい	△3.5%
	長短スプレッド	1.3%	1.0%	0.8%

(注) 人件費・物件費については総引受郵便物数との比例計算。現状については、2008年度の前年度比。

(3) 内容や前提条件に関する主な疑問点や不整合点

そもそも、前提条件として仮置きした諸計数や仮定の根拠が曖昧な点が多い。上記の表に整理した内容の中でも、手数料率、利益率、スプレッド、市場シェア等の計数には、より合理的な根拠の説明が求められる。

また、新規業務の収益についても、「50%達成」時の計数が「100%達成」時の半分の事項とそうでない事項が混在しており、全体として計数の論拠が不明確である。

労働生産性を「一定」として試算している箇所と、業務効率化による労働生産性向上を仮定して試算している箇所が混在しており、整合性が担保されていない。

試算の痕跡として郵便、貯金、保険、窓口の4業務に関する表計算シートが確認できたものの、その内容の正当性に関する認識を共有するためには、検証しなければならない点が多い。

例えば、貯金の調達金利については、2005年までは概ね市場実績値を入力しているものの、以降は急速に低下し、2009年以降は0.04%という低水準で固定されているが、足許の実績値は0.19%と大幅に乖離している。

また、こうした金利水準等が、政府が当時想定していたマクロ経済の見通しや諸指標と整合性が確保されていたか否かは不詳。

保険契約残高については、多項回帰分析が行われている痕跡が確認できたが、契約残高は説明変数によって規定される傾向を前提にした分析には本来馴染まないものであるほか、マクロ経済の諸指標に影響される点も看過している。

窓口業務収益に関しては、郵便系、貯金系、保険系、その他にブレークダウンした計数が仮置きされているが、新規業務は反映されていないものと推察される(新規業務の内訳等は明示されていない)。

他にも疑問点や不整合点が多数あるほか、試算時と近接した 2009 年度までの試算値と実績値、実績見込み値との乖離も大きいことから、2016 年度までの試算の信頼性は低いと言わざるを得ない。

なお、試算において想定されている新規業務に関しては、現行法で株式の完全売却義務が課されている 2017 年までの間に、実際にどの程度認可される見込みであったのかが明らかではない。

(4) 評価

「骨格経営試算の性格」の中に明記されたように、当該試算が「将来の民営化会社の経営戦略を練るための第一歩」、あるいは「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」として一定の有意性を備えていたことまでは否定しない。

もっとも、2005 年の国会審議において、その有意性を越えた説明がなされ、当時の政府の主張を正当化するための根拠として使われたことに対して、疑問を抱いた議員（とくに郵政民営化特別委員会に所属していた議員＜筆者も同委員会に所属＞）や関係者は多い。

結論的に言えば、「骨格経営試算」は、その時点における傾向値等に基づく将来の経営見通しを、過大な新規業務収益（目標 10 割達成が前提）と不透明な前提条件によって嵩上げしていたものと思われる（資料 5 参照）。

例えば、郵便事業会社の場合は国際業務で 200 億円、窓口会社の場合は物品販売や住宅リフォーム仲介等で 250 億円の利益を見込んでいるが、いずれも現状ではほとんど実現していない。

こうした構造の概要は下記のとおりであり、傾向値としては 2016 年度に 4,283 億円となる見込みであった税引前当期利益が、新規業務の貢献等によって 10,333 億円に嵩上げされている。

なお、2009 年度の「骨格経営試算」及び「採算性に関する試算」による税引前利益の見通しと実績見込みは下表の右端のとおりである（単位は億円）。

	2007 年度	→	2016 年度	+	新規業務	→	2016 年度	<2009 年度>	
								試算	見通し
郵便	636	→	173	+	500	→	673	586	▲179
貯金	3,815	→	2,471	+	3,200	→	5,671	5,094	2,700
保険	▲351	→	502	+	50	→	552	263	640
窓口	3,400	→	1,137	+	2,300	→	3,437	2,015	340
合計	7,500	→	4,283	+	6,050	→	10,333		

(注) 2009 年度見通しは当期純利益（同年度については近日中に決算発表が行われる予定）。

3. 「ケーススタディ」の位置づけと内容

「骨格経営試算」に対する上記の評価を踏まえつつ、小稿では、客観的事実と事後に検証可能なデータのみを使用して一定の「ケーススタディ」を行うものであり、その内容が今後の議論とその後の行政や政策的確な運営に資することを企図している。また、日本郵政グループや民間金融界等の経営戦略、経営計画策定上の参考になることも期待している。

以下では、初めに郵政事業（郵便業務と基本的金融業務のユニバーサルサービス事業）のコストについての考え方を整理する。ユニバーサルサービスコストの定義づけと定量的計測は困難な課題ではあるが、考え方の参考データを提示したい。

次に、貯金業務、保険業務の見通しと民間金融機関、民間保険会社に与える影響について整理する（過去の貯金預入限度額、保険加入限度額引き上げの影響等については**資料 6 参照**）。一定の仮定、前提を置いたうえでの試算であり、その内容のみをもって今後の見通しや影響を断定的に論じることはできない点は留意を要する。

なお、「ケーススタディ」においては、景気動向やマクロ経済政策等の環境変化等は勘案していない。

4. ユニバーサルサービスコストの考え方

今次改革は、「政府が国民に対して負っているユニバーサルサービスの責務」を日本郵政グループに対して負託するという論理的構造と法制上の枠組みの下で検討が進んでいる。

この点に鑑みると、本来は政府の責務であるユニバーサルサービスのコスト規模をどのように認識するかが重要な論点のひとつである。

ユニバーサルサービスの具体的な範囲としては、①郵便の役務、②簡易な貯蓄、送金及び債権債務の決済の役務としての通常貯金や定期性貯金の受入れ、為替、振替、③簡易に利用できる生命保険の役務としての終身保険や養老保険の募集、保険金の支払い等を想定している。

もっとも、小規模郵便局における 3 事業一体の実務上の現実に鑑みると、ユニバーサルサービスに係るコストの定義及び厳密な把握は容易ではなく、将来的には一定の基準に基づいた算定を行う必要がある。

現状において郵政事業のユニバーサルサービスコストの推計を行うとすると、

郵便局会社が内部管理用に作成している郵便局別損益（本社、支社の費用を含む）を活用することが現実的である。もっとも、3事業別及び各種サービスごとの算定は行われていないため、郵便局会社における全ての業務、サービスを対象とした包括的概算である。

なお、ユニバーサルサービスコストは、今次法案では、当面日本郵政グループ自身が負担する枠組みとなっていることから、その規模・趨勢と日本郵政グループの収益力の比較考量が、今後の経営を見通すうえでのポイントとなる。

（１）郵便局単位の総合収支（局数、平成 20 年度）

郵便局単位の総合収支、及び過疎地域（注）とその他地域別にみた郵便局単位の収支状況を整理すると、以下のとおりである。

	黒字	赤字	総数
直営郵便局数	9,972	10,226	20,198
過疎地域内	568	4,886	5,454
その他地域内	9,404	5,340	14,744

（注）ここでの過疎地域は、郵便局株式会社法施行規則第 2 条における「過疎地」に該当する地域を指す。なお、上記の局数は、郵便局会社の郵便局別損益データに基づく。

（２）コスト規模（平成 20 年度）

ユニバーサルサービスの 3 事業のうち、郵便は総括原価方式による収支相償に基づいて運営されていることから、郵便局単位の収支状況は、①金融（貯金、保険）事業収支、②間接費用によって規定される。

事業別にみた郵便局のコスト、及び当該コストに地域性を勘案した整理をすると以下のとおりである。

	ケース 1	ケース 2	ケース 3
郵便・金融・その他	12,250 億円	1,020 億円	560 億円
金融のみ	9,550 億円	720 億円	390 億円

（注）ケース 1 は現行郵便局会社のコスト全額（営業費用総額）、ケース 2 は赤字郵便局の赤字総額、ケース 3 は過疎地域の赤字郵便局の赤字総額。なお、上記の数値は、郵便局会社の郵便局別損益データを用いて、小稿において推計したものである。

（３）過疎地域の金融業務収支

過疎地域の赤字郵便局（4,886 局＜平成 20 年度＞）の金融業務に係る平均費用と平均収入から平均赤字額を算出すると下記のとおりであり、総額（平均赤字額×4,886 局）は約 464 億円となる（但し、平均費用及び平均収入は郵政公社時代の平成 15 年度の計数。現在はこうした計数は算出していない）。

	平均費用	平均収入	平均赤字額
貯金	約 1,375 万円	約 600 万円	約 775 万円
保険	約 375 万円	約 200 万円	約 175 万円
合計	約 1,750 万円	約 800 万円	約 950 万円

以上のデータ等をベースとしつつ、どの部分をユニバーサルコストとして認識するかについては、考え方や定義によって複数の選択肢が想定され、必ずしも一義的ではない。

いずれにしても、今次法案の枠組みでは、当面は日本郵政グループが自らの収益でユニバーサルサービスコストを賄うことが想定されているため、創意工夫と経営努力によって十分な収益力を身につけることが期待される。

5. 貯金業務

去る3月30日の閣僚懇談会で郵政事業の貯金預入限度額の引き上げ方針が確認されたが、引き上げ後に貯金残高が実際にどのように推移するかは予断を許さない。

財投改革に伴って運用面での優位性がなくなっていることから、それ以前のような調達面（貯金における付利面）での優位性も失われている。このため、実際に貯金残高が増えるか否かは、日本郵政グループの営業活動等に左右されることとなる。

以下では、一定の仮定の下で、ゆうちょ銀行の貯金残高と収支、その他金融機関の預金残高と収支にどのような影響が出るかを「ケーススタディ」したものである。

なお、ゆうちょ銀行を含む預貯金取扱金融機関の概要（機関数、店舗数、預貯金残高、預貸率、預証率）は**資料7参照**。

（1）今後5年間の業態別個人預貯金残高（資料8参照）

① ケース1（個人預貯金残高が過去1年間のペースで増減）

個人預貯金残高について、過去1年間の増減額をもとに、今後も全業態が同じペースで増減すると仮定して今後5年間の業態別増減額を試算すると、下表の基本ケース(a)のように郵貯残高は10.3兆円減少することとなる。

さらに、基本ケース(a)をもとに、郵貯残高が変化しない場合(ケース(b))、逆に10.3兆円増加する場合(ケース(c))の仮定を置いて、業態別個人預貯

金残高の増減を機械的（注）に試算した結果は下表のとおり。

これらは、いずれも仮定であり、郵貯残高の今後の見通しを示したものではない。

（注）預貯金残高全体の増加額が一定（+54.5兆円）の下、郵貯残高の増減額が基本ケース（a）から増加することに伴い、郵貯以外の各業態の預金残高の増減額が、平成21年9月末の個人預貯金残高に比例して減少するとの前提をおいて算出した。

<個人預貯金残高全体が5年間で54.5兆円増加する場合>

（単位：兆円）

前提条件		郵貯	銀行	信金	信組	農協	合計
預貯金残高全体	郵貯残高						
過去1年間のペースで増加 5年間で+54.5兆円	(a) 5年で10.3兆円減少 過去1年間のペースで減少 (基本ケース)	▲10.3	+50.0	+7.7	+0.5	+6.6	+54.5
	(b) 変化なし	0.0	+43.2	+6.0	+0.2	+5.1	+54.5
	(c) 5年で10.3兆円増加	+10.3	+36.5	+4.2	▲0.1	+3.6	+54.5

（参考）過去1年間の業態別個人預貯金残高の状況

（単位：兆円）

	郵貯	銀行	信金	信組	農協	合計
過去1年間(20/10～21/9)の増減	▲2.07	+10.00	+1.54	+0.11	+1.32	+10.90
平成21年9月末残高	177.1	373.7	95.1	16.6	84.1	746.7

② ケース2（個人預貯金残高が変化なし）

個人預貯金残高について、今後5年間、預貯金残高全体に変化がないと仮定して、各業態の預貯金残高にも変化がない場合を基本ケース(e)として想定した。

さらに、基本ケース(e)をもとに、郵貯残高が過去1年間のペースで5年間に10.3兆円減少する場合（ケース(d)）、逆に10.3兆円増加する場合（ケース(f)）の仮定を置いて、業態別個人預貯金残高の増減を機械的（注）に試算した結果は下表のとおり。

これらは、いずれも仮定であり、郵貯残高の今後の見通しを示したものではない。

（注）預貯金残高全体に変化がないとの仮定の下、「郵貯残高」が基本ケース(e)から減少（ケース(d)）または増加（ケース(f)）することに伴い、郵貯以外の各業態の預金残高が、平成21年9月末の個人預貯金残高に比例して増加または減少するとの前提をおいて算出した。

＜個人預貯金残高全体が5年間で変化しない場合＞

(単位：兆円)

前提条件		郵貯	銀行	信金	信組	農協	合計
預貯金残高全体	郵貯残高						
変化なし	(d)5年で10.3兆円減少 過去1年間のペースで減少	▲10.3	+6.8	+1.7	+0.3	+1.5	0.0
	(e)変化なし(基本ケース)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	(f)5年で10.3兆円増加	+10.3	▲6.8	▲1.7	▲0.3	▲1.5	0.0

なお、本試算は、郵貯以外の各業態の預金残高が平成21年9月末の個人預貯金残高に比例して増減するなど、一定の前提条件の下で、将来の業態別預貯金残高、収支状況を機械的に試算したものである。実際には、金利情勢や預貯金商品の内容、金融機関の信用力等の違いによって、①業態によって預金の変化、さらには収支への影響は異なり、また、②同じ業態の中にあっても、個々の金融機関に対する影響は異なることに留意が必要。

(2) 預貯金残高の増減による収支への影響(資料9、10参照)

メガバンクを含む主要行、地銀、第2地銀、系統金融機関等にも相応の影響があるものと想定されるが、ここでは、ゆうちょ銀行自身と、信用金庫、信用組合を例として整理する。

① ゆうちょ銀行(資料11、12参照)

過去2年間の金利状況(注)を前提条件として、仮に5年間で貯金残高が1千億円増加すれば、5年後の資金運用収支(単年度)は約9億円増加すると試算。

(注) 資金運用利回り(預託金を除く)1.10%、資金調達金利(預金)0.20%と想定。

② 信用金庫(資料13参照)

過去2年度の金利状況(注)の下、預金の減少により有価証券の資産運用が減少することを前提条件として、仮に5年間で預金残高が1千億円減少すれば、5年後の資金運用収支(単年度)は約10億円減少すると試算。

(注) 有価証券の運用利回り1.35%、資金調達金利0.33%と想定。

③ 信用組合(資料14参照)

信用金庫と同様に、過去2年度の金利状況(注)の下、預金の減少により有価証券の資産運用が減少することを前提条件として、仮に5年間で預金残高が

1千億円減少すれば、5年後の資金運用収支（単年度）は約12億円減少すると試算。

（注）有価証券の運用利回り1.57%、資金調達金利0.39%と想定。

6. 保険業務

貯金と同じく保険契約限度額の引き上げ方針が確認されたが、引き上げ後に保険契約残高が実際にどのように推移するかは、貯金と同様の理由等により予断を許さない。実際に契約残高が増えるか否かは、日本郵政グループの営業活動等に左右されることとなる。

預貯金業務においては民間金融機関とゆうちょ銀行の業務の類似性が高いのに対して、保険業務においては、民間保険会社は終身保険、かんぽ生命は養老保険が主力という相違点があることから、かんぽ生命の契約残高の影響が民間保険会社にどの程度顕現化するかは不確定要素が大きい。

そのため、以下では、一定の仮定の下でかんぽ生命の収支動向について「ケーススタディ」を行ったものである。

生命保険会社の概要（社数、店舗数、契約残高、運用状況等）は**資料15参照**。

（1）かんぽ生命の収支動向（資料16～17参照）

かんぽ生命の「新契約金額」（個人保険）について、①今後も現状のまま（年5兆9,500億円）推移するケース（基本ケース）、②22年度から2割増の7兆1,400億円となるケース、③同5割増の約8兆9,300億円で推移するケースを試算した。

これらはいずれも仮定であり、かんぽ生命の新契約高の今後の見通しを示したものではない。

新契約金額は、21年12月期までの実績をもとに、21年度を59,500億円と推計している。

保険金等支払金、保険料等収入は、保有契約金額等から過去の実績値をもとに算出した。責任準備金等戻入額は、算出された保険料等収入と保険金等支払金の差額に、過去の実績値を踏まえ一定の計数を乗じて試算している。

資産運用収支は、過去5年間の平均運用利回り（1.41%）をもとに算出し、事業費、その他経常収支は、過去2年間の平均値で一定とした。

これらの前提を置いて機械的（注1）に試算した結果は下表のとおり。かんぽ

生命は、新契約金額が現状のままの場合（基本ケース）、当面は、養老保険の満期等による保険金等支払金が保険料等収入を上回り、責任準備金（注 2）を取り崩してその不足額に充てることで、利益が確保される。

新契約金額が増加する場合（ケース A・B）、基本ケースと比べ保険料等収入は増加するが、一方で責任準備金の要積立額も増加すること等から、そのネットの取崩額が減少することとなり、経常利益の増加は限られたものとなる。

（注 1）本試算は、一定の前提条件の下で、将来のかんぽ生命の収支状況、保険料等収入等を機械的に試算したものである。実際には、これらの事項は、保険契約者のニーズ（解約を含む）や販売する保険商品、保険事故の発生状況、市場金利の動向など様々な要因によって変化することに留意する必要がある。

（注 2）かんぽ生命は、21 年 9 月末において、追加責任準備金（6 兆 6,947 億円）を含む 96 兆 6,685 億円の責任準備金を積み立てている。

＜かんぽ生命の将来収支＞

（単位：億円）

新契約金額		23 年度	25 年度	27 年度
（基本ケース） 現状のまま （約 5 兆 9,500 億円）	保険料等収入	64,035	57,874	54,577
	責任準備金等戻入額	33,691	20,776	8,931
	保険金等支払金	▲100,340	▲80,262	▲64,201
	経常利益	5,033	5,122	5,539
（ケース A） 2 割増加 （約 7 兆 1,400 億円）	保険料等収入	65,014	60,081	57,923
	責任準備金等戻入額	33,131	19,735	7,444
	保険金等支払金	▲100,715	▲81,347	▲65,945
	経常利益	5,081	5,227	5,711
（ケース B） 5 割増加 （約 8 兆 9,300 億円）	保険料等収入	66,482	63,390	62,942
	責任準備金等戻入額	32,290	18,174	5,214
	保険金等支払金	▲101,277	▲82,973	▲68,560
	経常利益	5,153	5,383	5,968

（2）保険料等収入に占めるかんぽ生命のシェア（資料 18～20 参照）

保険料等収入（民間生保、かんぽ生命）に占めるかんぽ生命の割合は、新契約金額が 5 割増加する場合でも、当面は養老保険の満期等により縮小し、やがて拡大する。

保険料等収入全体が、今後も年 3.4%（過去 2 年間平均）の割合で減少を続けると仮定して試算すると、かんぽ生命のシェアは平成 20 年度の 22.4%から 23 年度に 20.9%まで低下した後に上昇に転じ、27 年度には 22.8%となる見込み。

7. おわりに

特定の解を前提としたり、一定の認識に誘導するための恣意的な「試算」ではなく、客観的な「ケーススタディ」を参考にして冷静な議論とその後の行政や政策の的確な運営を行い、その影響等を見極めて適時適切な対応を図ることが政府の本来の役割であり、政策を担ううえでの誠実かつ真摯な姿勢であると認識している。

小稿の「ケーススタディ」が、今後の議論の参考資料として有用であることを願いつつ、議員各位の真摯な議論を経て政府提出法案が可決されることを祈念するものである。

なお、今後の郵政事業と日本郵政グループの帰趨は、日本郵政グループ自身のガバナンスにかかっていることを、日本郵政グループ自身が強く認識することを期待したい。

さらに、この場合のガバナンスとは、経営陣の姿勢、現場の姿勢の双方に左右されることにも付言したい。経営陣が顧客の立場や現場の実情を軽視したり、現場が顧客の立場や会社全体の置かれている状況を省みないことがあれば、いかなる法制上の枠組みをつくっても明るい展望は開けない。

最後に、今次改革では、民間金融機関や系統金融機関等と日本郵政グループがシナジー効果を発揮して、金融界全体で国民や日本経済全体の発展のために貢献することを一貫して期待していることにも再度言及しておきたい（注）。

各金融機関、日本郵政グループの経営者等が、十分にその手腕を発揮するとともに、それぞれの創意工夫と協調によって、国民や日本経済全体の発展に貢献することを祈念する。

（注）そういう観点から、昨年の通常国会で成立した改正政策投資銀行法に対して、参議院財政金融委員会において決議された附帯決議第4項の内容も無関係ではない。

＜改正政投銀法附帯決議第4項＞

日本政策投資銀行や日本政策金融公庫等の担う政策金融の今後の在り方については、その機能と役割の重要性を再確認した上で、民間金融機関のみならず、系統金融機関、ゆうちょ銀行等も含めた我が国金融セクター全体との関係などにも留意しつつ、改めて見直しに向けた検討を行うこと。

以 上