

2007年4月暫定対応の問題点について

平成16年11月22日
日本郵政公社

1 概要

暫定対応の問題点について詳細に検討したところ、仮に、2007年4月に暫定対応することとした場合、以下のような問題点があると考え

- そもそも、株式会社成立の最も基本的な要件である決算を適正に実施できない
- お客さまにご迷惑をおかけするリスクは大きい
 - ・ ゆうちょ総合情報システムの基幹系を改修する必要
 - ・ システム運用試験についても通常6か月程度必要のところ3か月程度しか確保できないため、システムダウンのリスクは高く、サービス品質の確保も保証されない
 - ・ システム開発が膨大かつ多方面にわたる上に、開発期間がタイトな、公社としても未経験のプロジェクトとなるため、プロジェクトマネジメントが困難
- 膨大な手作業事務が発生
- 各会社は、金融機関向け規制、一般会社規制を遵守出来ない可能性がある
- システムによる経営サポート機能が乏しく、特に窓口会社は「多様なサービス」どころか、自立も困難
- 情報管理面でも、システムの対応できないものが存在
- コスト面では、負担増となる

2 暫定対応を行う場合の「プロジェクトの特徴」

暫定システムの導入ではあるが、システム開発期間、必要工数、導入対象拠点数、システム利用職員数、システム開発体制を考慮すると、非常に難易度の高いプロジェクトであると考えられる。

(参考：本プロジェクトの主な特徴)

- － システム開発期間：2005年7月初～2007年3月末 (21ヶ月間)
- － 工数：約42,000人月
- － 現行システム規模：約6,400万ステップ (国内最大規模)
- － 導入対象拠点数：約24,000拠点 (国内最大規模)
- － システム利用窓口担当職員数：約80,000人
- － システム開発体制：約200名 (情報システム企画・開発担当要員数)

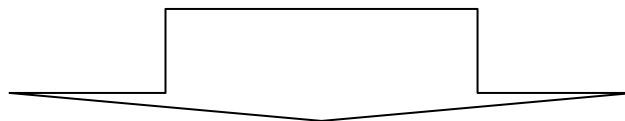
3 決算の適正実施

① 概要

株式会社成立の最も基本的な要件である決算を適正に実施できない

- 各社毎の正確な財務諸表の作成が極めて困難（次頁以降参照）

正確な会計データの集計等は最低限確保すべき内部統制の一つ



- 会計監査人から適正（適法）意見の表明がなされない
→決算提出期限（商法特例法、法人税法）、決算公告期限（銀行法、保険業法、商法、商法特例法）がクリアできない
- 会計データが不正確なため、所得計算等税務データも不正確となる
→税務調査をクリアできず、場合によっては税務上のペナルティ（追徴課税等）を受ける
- 経営陣は財務状態をリアルタイムで把握できず、マネジメントが困難

3 決算の適正実施

② 企業会計対応には多大な労力が必要

- そもそも政府時代の「計理日主義・単式簿記」を「発生日計理・複式簿記」に全て変えるのが、企業会計原則の完全実施となるが、依然としてハードルが高い
- 「民間会社として当然な精度での決算を出せるようにする」ことが、暫定対応で最も大変なところ
- 財務会計・資金管理面では、「民間会社化」対応でも精一杯。「銀行化」対応は、2007年4月までには難しい。「分社化」対応は、その先の話。

暫定対応

2007・4

本格対応

政府機関

企業会計

民営化

分社化

先進的IT活用

第1段階 政府会計から企業会計へ

第2段階 民営化 納税対応、新旧分離、預金保険対応

第3段階 分社化 窓口会社対応、情報管理
(銀行法等各業法適用対応を含む)

第4段階 IT活用 新商品対応、経営管理高度化

3 決算の適正実施

③ 正確な財務諸表の作成が困難

暫定システム対応につき、システムのデータ連携が取れない部分、手作業になる部分が存在し、正確な財務諸表・納税データ作成の早期作成が困難

- － 手作業になる部分が存在
 - ・ 手作業による決算データ集計に多大な時間を要する
 - ・ 手作業となる場合、誤入力等により、精度が低下。不都合が生じれば、原因を究明する必要があるため、作業期間が長期化
 - ・ 特に窓口会社側にデータがないので、検証・調査することが困難
- － 業務システムと財務会計システム（暫定対応）のデータ連携ができない
 - ・ 計数が相違した場合は、手作業で突合し、原因を究明する必要があるため、作業期間が長期化
- － 窓口会社システムが間に合わず、窓口会社にシステム上のデータがない
 - ・ 会計監査上では適正に作成された記録であり、窓口会社として正当性が保証できるものであれば、電子的な記録でも監査証跡として認められるが、窓口会社で管理していない事業会社から受取ったデータを使用する機能のみでは、窓口会社の財務諸表の正当性が確保されない（例えば損金処理の妥当性を主張できない）
 - ・ 手数料収入額が正当かどうか、自前のデータ取得手段を持たない窓口会社では検証不可能（著しく有利又は不利になっている可能性）
 - ・ 2社間の取引で、突合がされていない場合は、会計監査上問題となる可能性。例えば、郵便販売収入、委託手数料の正確性を担保できず、窓口会社で取り扱った郵便収入や窓口会社に支払う手数料に疑義が生じた場合でも、正確な金額を検証する手段がない
 - ・ 4会社毎の現金の有り高が日次ベースで確定できない

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

① 概要

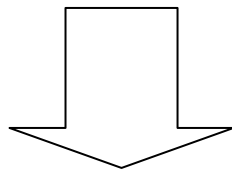
2007年4月に暫定システムを稼働させる場合、

- ・ ゆうちょ総合情報システムの改修・試験に十分な期間が取れない
- ・ 訓練期間も極めて短い

- － 現金・資金管理対応に伴い、分社化後のゆうちょ総合情報システムの基幹系の改修範囲が拡大(次頁参照)
 - ・ 安定稼働中のシステム(いわゆる「枯れたシステム」)に手を入れる必要がある
 - ・ ゆうちょ総合情報システムは、他の金融機関システムに比べ短期間での改修が困難(9頁参照)
- － システム運用試験についても通常6か月程度必要なところ3か月程度しか確保できないため、システムダウンのリスクは高く、サービス品質の確保も保証されない
- － システム開発が膨大かつ多方面にわたり、公社としても未経験のプロジェクトとなるため、プロジェクトマネジメントが困難
- － 訓練期間も2か月程度しか確保できず、極めて短い(21頁参照)

現金・資金管理の扱い

- 本来、分社化後の現金・資金管理の一環として、窓口ネットワーク会社システムと各事業会社システムの各々で日計表を出力して取扱実績(件数、金額)を突合すべき。



窓口ネットワーク会社システム
構築は少なくとも3年必要

[2007年4月暫定対応]

- 現在ゆうちょ総合情報システムで行っている現金・資金管理の仕組みを改修して、暫定的に窓口ネットワーク会社の資金・現金管理を同システムに一元化せざるを得ない。
- ただし、ゆうちょ総合情報システムで暫定的に対応するとしても、暫定期間終了後のデータ切り離しや貯金用現行データベースの改修リスク等を考慮すると、窓口ネットワーク会社の取扱実績を管理するデータベースを郵貯事業用とは別に設けるほうがベター。

問題点

- ゆうちょ総合情報システムの全勘定系オンライン取引に対して、窓口ネットワーク会社用データベースに窓口ネットワーク会社の取扱実績を記録した上で、郵貯会社用と窓口ネットワーク会社用の日計表を出力するよう改修しなければならないため、お客さまサービスに影響がでる可能性。

参考：ゆうちょ総合情報システムの特異性

以下に挙げるような「ゆうちょ総合情報システム」の特異性を無視した形での期間の短縮化は、品質を確保する上では困難である（民間金融機関における開発期間の事例は単純に当てはまらない）。

<工程（作業）の期間が通常より長い>

- ▶ システムが支店（郵便局）単位という発想で構築されていないため、段階的な試験が困難であり、全てが大規模な試験となる。（各試験工程）
- ▶ 情報系システム間のデータルートが存在するため、試験時の確認に期間を要する。
（各試験工程）
- ▶ 事務センターが全国に10箇所以上あるため、システムの教育・訓練に要する期間が長くなる。
（各試験工程）
- ▶ 情報部門の職員数が少なく、自前開発ではないため、調達、仕様のレビュー／承認等、全ての作業工程において要する期間が長くなる。（全工程）

<工程（作業）の数が通常より多い>

- ▶ 制御系を独自に作り込んでいるため、制御安定化試験等の工程が別途必要となる。
（設計、製造の各工程及び各試験工程）
- ▶ サブシステム（サイト）ごとのマルチベンダーによる開発であるため、データ項目の共通化やサブシステム間調整作業が必要となる。
（設計、製造の各工程及び各試験工程）
- ▶ 勘定系システムが、計算センターと事務センターに分割して構築されているため、これらの間の連携試験が別途必要となる。（各試験工程）
- ▶ 端末の種類が多いため、端末単位での試験が各々必要となる。（各試験工程）

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

② システム開発上の問題点

2007年4月に暫定システムを稼働させる場合、以下のような顧客サービスに影響を及ぼすリスクが存在

- － 暫定システム開発が完了しない(システム稼働の遅延)
 - ・ 2007年3月末までに暫定システムの開発が間に合わず、民営化・分社化に必要なシステムが稼働できない場合、新会社としての顧客サービスを提供できず、お客さまに不信感を与える可能性。
- － 構築したシステムの品質が悪い(システム品質の低下)
 - ・ 顧客に対する日常不可欠なサービスや顧客の財産に係るミッションクリティカルなシステムが多いため、システム品質の低下(データ処理を誤る、システムダウンが発生する、処理性能が悪い、セキュリティが脆弱である等)が、顧客に係る甚大な事故等に直結する。
- － 民営化時より前の現行顧客サービスに対して悪影響を及ぼす(民営化前のサービスへの影響)
 - ・ 本プロジェクトは現行の業務と並行して実施されるため、当初からの無理のある計画や突然の計画変更は、サービスの一時停止等、民営化・分社化までの現行顧客サービスに影響を与える可能性がある。

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

③ リスクの要因

前頁のリスクの要因となる事項は以下のとおり
(各要因については、次頁以降にて説明)。

リスク要因	リスク		
	システム稼働の遅延	システム品質の低下	民営化前への影響
政省令等の内容決定	✓ 仕様確定が遅れた場合、後続のシステム開発作業が短縮される	✓ システム仕様に不完全さを残したまま開発を進める場合、品質を担保することは困難である	—
仕様凍結後の要件変更	✓ 仕様凍結後の要件変更に対応する場合、後続の各スケジュールに大きな影響を与える	✓ 仕様凍結後の要件変更はシステムの品質に大きな影響を与える	—
システム開発体制	✓ スキル・業務知識を有するシステムベンダーを確保できない場合、システム開発が完了しない	✓ 公社側のシステム開発担当者の人数が足りない場合、システムの品質を担保できない	—
試験	✓ 全ての試験を間に合わせて、連携試験を行うことは難しい	✓ 通常6か月必要な試験期間が、約3か月しか確保できない	—
システム切替え	—	✓ システム切替えのリハーサルを行う期間も多く取れないため品質の低下を招く可能性がある	✓ 現行システムのオンラインの停止を過度に行うと現行の顧客サービスに大きな影響を与える
職員のシステム訓練	✓ 訓練対象者、対象拠点が膨大であり、職員の訓練が完了しない可能性がある	—	✓ 無理にスケジュールを優先した場合、現行業務に影響を与える

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

④ リスク要因「政省令等の決定」

政省令等の内容については、2005年6月末までに決定される事を前提としており、決定時期の後倒しは許されない。

－ システム稼働の遅延リスク

- ・ 2005年6月末までにシステム開発に必要な政省令等の内容が決定しない場合、システム開発の着手時期がずれ込むこととなる

－ システム品質の低下リスク

- ・ 政省令等の内容が未決定もしくは曖昧な部分が残ったまま、システム開発を見切り発車してしまった場合は、システム仕様に不完全さを残したまま開発を進めることになり、品質の高いシステム（正確な処理可能、性能確保、システムトラブル無し）を構築することは困難である

いわゆる「民営化対応」（納税対応、預金保険機構加入対応等）は、民間金融機関の例を参考に、作業をある程度進めることができるが、「分社化対応」については、分社化後の姿が決定しないと作業を開始できず、また、仕様変更による手戻りのリスクが大きい。

1 7年6月までにシステム条件を決定しなければならない項目

1 窓口ネットワーク会社関係

項 目 ・ 概 要		備 考
ビジネスモデル		
	物品販売等新規業務の取扱範囲	
受託業務の取扱い		
	三事業会社からの受託範囲	
	三事業会社以外からの受託元・受託範囲	
	受託業務の再委託の可否	
	国庫金・歳入出金等の受託業務の取扱い	
	業務委託手数料の設定方法	
納税対応		
	印紙税納付対象帳票・納付方法の整理	
	印紙税の一括納付に係る帳票の種類及び様式定義（レイアウトを含む）	
	印紙税の申告納付文書の確定	
	印紙税の申告納付に係る税額の算出方法	
	印紙税の申告納付に係る帳票の種類及び様式定義（レイアウトを含む）	

17年6月までにシステム条件を決定しなければならない項目

2 郵便貯金関係

項 目 ・ 概 要		備 考
新旧分離		
貯金種類別の新勘定・旧勘定への区分定義		
保有資産の新勘定・旧勘定への区分定義		
新勘定・旧勘定への計上方式		
新勘定・旧勘定を通算した限度額管理方法		
旧勘定の貯金に係る利子税等の源泉徴収義務者及び納付場所（税務署）		
公社承継法人へのデータの提供方法及び形式（レイアウトを含む）		
各種決算帳票の様式定義（レイアウトを含む）		
印紙税		
一括納付対象原簿の確定方法（睡眠口座等の定義を含む）		
一括納付に係る帳票の種類及び様式定義（レイアウトを含む）		
一括納付に係る印紙税の納付場所（税務署）		
申告納付文書の確定		
申告納付に係る税額の算出方法		
申告納付に係る帳票の種類及び様式定義（レイアウトを含む）		
申告納付に係る印紙税の納付場所（全国各地の税務署か事務センター所在の税務署か）		
申告納付に係る印紙税の納付場所（税務署）別集計方法		
非課税限度額管理		
民間金融機関との共通枠管理に伴う非課税限度額管理方法		
既契約分貯金の取扱		
預金保険機構		
預金保険料の算出方法（貯金種類別適用料率を含む）		
勘定科目の整理等		
設置場所別ＡＴＭ、郵便局別Ｐ／Ｌ、Ｂ／Ｓの集計方法		
その他		
郵便貯金法、郵便振替法、郵便為替法等（政省令を含む）の廃止に伴う経過措置内容		

17年6月までにシステム条件を決定しなければならない項目

3 郵便保険会社関係

項 目 ・ 概 要		備 考
新旧分離		
	新勘定・旧勘定への計上方式	
	新勘定・旧勘定を通算した限度額管理方法	
	公社承継法人へのデータの提供方法及び形式（レイアウトを含む）	
	各種決算帳票の様式定義（レイアウトを含む）	
印紙税		
	申告納付文書の確定	
	申告納付に係る税額の算出方法	
	申告納付に係る帳票の種類及び様式定義（レイアウトを含む）	
	申告納付に係る印紙税の納付場所（全国各地の税務署か事務センター所在の税務署か）	
	申告納付に係る印紙税の納付場所（税務署）別集計方法	
生命保険契約者保護機構		
	生命保険契約者保護機構負担金の算出方法	
その他		
	簡易生命保険法等（政省令を含む）の廃止に伴う経過措置内容	

17年6月までにシステム条件を決定しなければならない項目

4-1 各社共通(財務会計システム関係)

項 目 ・ 概 要		備 考
決算関係		
	各社の財務諸表（B／S、P／L、C／F）等の作成様式	
資産管理関係		
	資産の各社への分割方法	
	承継資産の決定	
業務範囲等		
	各社の業務範囲・人の帰属の決定	
人事関係		
	退職金制度の扱い	
	共済制度の扱い	

17年6月までにシステム条件を決定しなければならない項目

4-2 各社共通(資産関係)

項 目 ・ 概 要	備 考
資産の帰属・承継関係	
現在の3事業での共用資産の会社別帰属方針	
会社間の資産移動が生じた場合の精算方法	
承継資産の資産評価額算定方法	
会計処理への対応(固定資産関係)	
各社の固定資産規模(資産分割方法等)	
固定資産会計処理の実施方法(各種税法上課免減税等)	
各種決算帳票の様式定義(レイアウトを含む)	
各種課税申告帳票の様式定義(レイアウトを含む)	

この他にも、政省令等により規定される事項(＝公社内の検討だけでは決定出来ない事項)で、システム仕様に影響するものが存在すると思われる(今後の検討状況に応じて変わりうる)。これらが、17年6月までに決定されなければ、2007年4月暫定システム稼働も不可能

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

⑤ リスク要因「システム開発体制」

難易度の高いプロジェクトを遂行するスキル及び公社の業務知識を有しているシステムベンダーを出来るだけ早い段階で十分に確保すること、また、システムベンダーの管理・仕様調整等を行う公社側の担当を十分に参画させることが必須であるが、リソースには限界がある。

－ システム稼働の遅延リスク

- ・ スキル・業務知識を有するシステムベンダーを十分確保できない場合、システム開発が完了しない
- ・ 公社側で、本プロジェクトのような全事業にわたる大規模な同時改修を経験したことがなく、プロジェクトマネジメントに未知のリスク

－ システム品質の低下リスク

- ・ 公社側のシステム開発担当者の人数が少ないため、システムベンダーの管理・仕様調整等を行う余裕が無い場合は、システムの品質を担保できない
- ・ 特に、本プロジェクトは、公社側担当者が必要な業務条件書作成や受入試験、連動試験が同時期に集中

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

⑥ リスク要因「試験（複数システムの連動試験、郵貯システムの試験期間）」

全般的に試験期間は、通常に比べて極めて限られる。

また、大規模なシステム間連動試験は不要であると想定されるが、複数システムを使った業務面からの試験は総合試験等の工程で必要となる（あるシステムから出力されたデータを別のシステムで登録して正常に機能するか等）ため、一つのシステムに関する問題も他のシステムに影響を及ぼすこととなる。

－ システム稼働の遅延リスク

- ・ 本プロジェクトにおいては、5種以上（窓口、郵貯、簡保、郵便、財務会計及びその他）の業務面を含めた連携テストを行う必要があるが、公社側にそのような連携テストの実施経験がなく、また、公社側の担当人員も限られることからリスクが大きい

－ システム品質の低下リスク

- ・ ゆうちょ総合情報システムの場合、システム運用試験（連携テスト含む）に通常6か月程度必要のところ3か月しか確保できず、利用者に迷惑をかけるオンラインシステムのダウンが発生するリスクが高い

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

⑦ リスク要因「システム切替」

複数の大規模なシステムを短期間で開発し、同時にシステム稼動を行うこととなるため、システムの切替えに伴うリスクが懸念される。

－ システムの品質低下リスク

- ・ システムの切替え前後で取扱いが異なる商品（例えば、預金などは新旧勘定の振り分けが必要）がある中で、システム切替えのリハーサルを行う期間も多く取れないため（通常3～4回だが、今回はせいぜい1回）、品質の低下を招く可能性がある

－ 民営化前のサービスへの影響

- ・ 新システムへの移行のために、現行システムのオンラインの停止を過度に行うことになれば、現行の顧客サービスに大きな影響を与える
 - ・ 1日のシステム停止は、三事業合計で2300万件のオンライン取引に影響

4 顧客サービスに影響を及ぼすリスク

⑧ リスク要因「職員のシステム訓練」

暫定システムとはいえ、公社全体に関わるシステム改修となるため、十分な期間を取り、職員のシステム訓練を実施する必要があるが、稼動直前は年末年始の繁忙期と重なる点が懸念される。

－ システム稼動の遅延リスク

- ・ 年末年始の繁忙期となる12月、1月は、郵便局員に対するシステムの訓練は実施困難であり、事実上、訓練期間は2か月程度しか確保できない。
 - ・ 訓練対象者、対象拠点が膨大であり、2月以降の訓練では、システム稼動の前提となる職員の訓練が完了しない可能性がある（訓練が必要な事項は、端末機操作面だけでなく、業務・手続面でも発生）
 - ・ 窓口担当職員の研修対象約80,000人に対して、2007年2～3月の2ヶ月間（40日間）で訓練を完了する必要がある（1日あたり約2,000人のペース）
 - ・ システム導入先も約24,000拠点と国内では類を見ない多さである
- （参考）国内公的機関のシステム拠点数（国税局・税務署536/法務局・支局・出張所683/地方社会保険事務局・事務所312/公共職業安定所（ハローワーク）613/裁判所1,036）
- 大手コンビニエンスストアの国内拠点数（（株）セブンイレブンジャパン10,300/（株）ローソン7,800/（株）サークルKサンクス6,300/（株）ファミリーマート6,300）

－ 民営化前のサービスへの影響

- ・ 無理に訓練スケジュールを優先した場合、現行業務に影響を与える可能性がある

5 業務への影響

① 概要

民営化・分社化対応に必要なシステムが全て稼働するわけではなく、
手作業事務が発生

【新たに発生する主な手作業事務】

○ 手数料管理

- ・ 窓口NW会社における、郵便局別、商品別の取扱いデータ集計及び管理並びに事業（郵便・貯金・保険）会社データとの突合チェック
- ・ 窓口NW会社店舗と事業（貯金）会社別の経営データの集計（分離）

○ 決算計数分離

- ・ 決算処理における会計仕訳伝票の手作業による投入
- ・ 5社間の債権債務情報の管理

○ 資金管理（現金管理を含む）

- ・ 郵便局窓口及び日銀当預口座の受払に係る事業（窓口・郵便・貯金・保険）会社間の資金決済及び資金決済データの集計及びチェック

○ 納税事務

- ・ 窓口NW会社への委託手数料にかかる消費税納付関連計数データの集計及びチェック
- ・ 法人事業税等の地方税申告書作成

○ その他

- ・ 5社別の請求書発行事務

6 銀行・保険業法との関係

① 金融機関向け規制 (銀行法等)

現行システムをベースとした暫定対応となるため、銀行法等に基づく規制を遵守できないものが存在

【貯金会社】

- 窓口会社の店舗内ATMを、郵便貯金会社の直営店の帰属(郵便貯金会社の機械化店舗)とした場合は、銀行法施行規則第8条第3項に規定される出張所の考え方に基づいた、直営店(母店)による出張所の補助簿作成等ができない
- 預金保険法第55条の2に定める「データ作成システム提供」についてシステム的に対応できない(手作業での準備は事実上不可能な規模)
 - 第1項に規定されている、機構による保険事故発生時の速やかな預金等の債権額把握ができない
 - 第3項に規定されている、データの作成及び遅滞なき提出ができない。
 - 第4項に規定されている、資料の提出に必要なデータベース等の整備ができない。

【貯金会社・保険会社】

- 銀行法第19条・第20条及び保険業法第110条(中間決算及び年度決算の公告期限)については、クリアできない可能性が高い(p4以降参照)
- 窓口会社との手数料の正確性を迅速かつ客観的に検証することが困難であるため、特に厳格な検証が求められる特定関係者との取引規制(アームズ・レングス・ルール)(銀行法第13条の2、保険業法第100条の3)や商法、税法に準拠しているか立証困難

6 銀行・保険業法との関係

② 金融機関代理店向け規制

【窓口会社】（銀行・生命保険代理店向け規制が適用）

- 窓口会社は独自の顧客情報データベースを持たない（事業会社のデータを利用）ため、顧客情報を遮断できず、顧客情報管理等に問題が生じる
- 窓口会社（郵便局）では、貯金会社・保険会社共用の端末機を使用せざるを得ず、顧客情報を厳格に切り分けることができず、また、顧客誤認防止に限界
- 貯金会社では、「窓口会社扱い分」と「貯金会社直営店扱い分」の経営データをシステム上分離できず、手作業で分離することとなり、データの正確性を迅速かつ客観的に検証することが困難
- 窓口会社は独自の実績情報等のデータを持たない（事業会社のシステム・データを利用）ため、自社データを用いて資金を管理できず、リスク管理に関して責任が不明確になる
- 「金融庁検査マニュアル」では「適切なリスク管理態勢の確立」が求められており、その中のチェック項目として「情報システム等の整備」が全リスクの共通事項として定義されているが、窓口会社システムの整備は間に合わない

銀行代理店規制及び保険募集規制は、上記問題点をクリアするように緩和することが必要

7 経営サポートの観点

① 概要

マネジメントの観点では、経営に必要なデータの把握が困難
新経営方針・ビジネスモデルを具体化するシステムも間に合わない

【マネジメントの観点】

- 早期の決算、財務諸表の確定ができない
 - ・ 財務状態が、リアルタイムに把握できない
- 窓口会社は、経営をサポートする独自システムが間に合わない（次頁参照）

【サービス提供の観点】

- 2005年6月までに作成された詳細な業務フローにより開発作業に着手するが、開発規模が限界にきていることから、新経営陣の方針確定に伴うシステム修正は困難
- 特に窓口会社を始め、各社は、発足当初から納税義務等新たな負担を負う一方で、新サービスの提供を開始できない

7 経営サポートの観点

② 窓口ネットワーク会社のマネジメント支援機能の不足

窓口会社は、独自のシステムを持たないため、経営データの入手は事業会社に依存。
経営に必要なデータが入手できるとは限らない

- 窓口会社独自に管理すべき項目（商品別売上等の情報）が取得できず、経営判断ができない
- 日々の売上等の基本的項目（商品毎の販売傾向や時刻毎の取扱件数等）の管理ができず、適切な人員配置ができない
- 窓口会社として実施している個々の業務情報（委託作業実績の地域的傾向や時刻的傾向）を管理できないため、事業分析や事業予測が行えないだけでなく、事業統計等を作成することも困難
- 店舗戦略の立案のための情報がないため、適切な人員配置ができず、お客様へのサービスレベルが低下
- 郵便局単位の販売特性（売れる商品、時間帯等）が把握できないため、最適な販売促進活動等が行えない
- 郵便局単位のコスト、売上が把握できないため、郵便局単位の収益管理（どこが儲かっているのか等）が行えない
- 業容拡大して三事業以外の業務を受託することにした場合、取扱い件数が増大すると件数管理、商品管理ができなくなり、委託元やお客様に迷惑をかける可能性、業容拡大が困難なおそれ

7 経営サポートの観点

③ 窓口ネットワーク会社・事業会社間の関係

窓口会社システムが間に合わないことにより、事業会社との関係 (特に手数料) が制約される

- 窓口会社では、収入源である手数料の元データとなる取扱い件数の情報を自社で管理せず、事業会社システムから取得することになっている。そのため、正しい収益を得ているかの判断は、支払い元から受け取ったデータに依存することになり、窓口会社としてデータの正当性を保証できない
- 三事業以外の商品販売などの受託業務については、取扱い件数データが取得できないため、多量に取引が発生すると、手数料計算ができない
- 請求の元データを自社で管理しないことで、間違った情報を元に手数料計算をし、請求を行った場合などの責任の所在が不明確となり、トラブルが発生するリスクがある
- 手作業による算出のため、算出方法に制約があり、合理的かつ適正な手数料の設定ができない可能性がある
- 各事業会社の付加価値に見合う適切な手数料算出がなされない場合、黒字会社から赤字会社への利益の移転による意図的な納税額の縮小等が行われる可能性がある
- 各事業会社の経営戦略に基づいて手数料設定がなされない場合、特定事業会社への依存体質となり、独立した経営が損なわれる
- 手数料設定・変更に自由度がなければ、各事業の経営のモチベーションが維持できないとともに、特に受託手数料収入を経営の根幹とする窓口ネットワーク会社に収益性向上・経営効率化のインセンティブを働かせることができない
- 窓口会社として、取扱い件数の実績から、事業運営をする上で適切な手数料をシミュレーションして設定することができないため、誤った手数料設定を行うと、赤字経営に陥るリスクがある
- 窓口会社は、取扱い件数の実績やそれに要するコスト等をもとにした適切な手数料を設定することができないため、事業会社との手数料の調整等で不利な立場となる可能性があり、健全な経営に支障をきたす可能性がある

8 情報管理の観点

個人情報保護法対応等、厳格な情報管理が求められるが、システム的に対応できない部分が残る可能性

- 窓口会社はシステムを持たず、あらゆる経営データ（顧客データ含む）は、事業会社と窓口会社間で共用することとなり、システム的には、適切なアクセス制限ができない可能性
- 財務会計システム（暫定対応）は、5社共同利用で、データベースの分割は行わないため、他社データ（債権債務データを含む）の参照・改ざんをシステム的に制限できない可能性
- その他のシステムも含め、少なくとも「不正は監視されている」という牽制機能及び証跡確保については、システム対応が必要と考えるが、システムによっては、対応ができない可能性

9 コスト抑制の観点

暫定対応とすることにより、コスト増が発生

- － システム的に暫定対応するものは二重投資
 - ・ 2007年4月までに約42,000人月を見積もっているが、暫定対応の工数のうち、約5,000人月（約70億円）がロスとなる見込み（次頁参照）
- － 手作業事務も増加（22頁参照）

暫定対応を行った場合の工数(人月)

		本来の民営化・分社 化システム対応		暫定対応＋本格対応		暫定対応により 発生するロス		
		(人月)	(注1) (億円)	(人月)	(注1) (億円)	(人月)	(注1) (億円)	
窓口ネットワーク会社シス テム		8,558	121	9,520	134	962	14	
				(暫定対応)	1,108			16
				(本格対応)	8,412			119
財務会計システム (5社の合計)		13,448	190	16,268	229	2,820	40	
				(暫定対応)	2,820			40
				(本格対応)	13,448			190
ゆうちょ総合情報システム		50,812	716	51,789	730	977	14	
				(暫定対応)	21,040			297
				(本格対応)	30,749			434
2007 年4月対応可能	郵便情報システム	1,574	22	1,574	22			
	簡易保険総合情報システム	9,300	100	9,300	100			
	資金運用システム(貯)	1741	25	1741	25			
	資金運用システム(保)	2002	26	2002	26			
	数理統計システム(保)	529	7	529	7			
	調達物流システム	292	4	292	4			
	備品車両システム	135	2	135	2			
	固定資産システム	150	2	150	2			
	人事情報システム	1,500	21	1,500	21			
合計		90,041	1,236	94,800	1,306	4,759	68	
				(2007.4)	42,191			563
				(本格対応) ^(注2)	52,705			^(注2) 839

(注1) 1人月＝141万円(ゆうちょ総合システムにおける単価)として積算

(注2) 上記システム以外に、管理会計システム構築：6,832人月(96億円相当)を含む数字