

郵政民営化情報システム検討会議報告 (案)

平成16年12月27日

郵政民営化情報システム検討会議

郵政民営化情報システム検討会議メンバー

(平成16年12月27日現在)

- (座長) 加藤 寛 (千葉商科大学学長)
天野 吉和 (トヨタ自動車株式会社CIO)
宮田 秀明 (東京大学大学院工学系研究科・工学部教授)
満塩 尚史 (KPMG ビジネスアシュアランスシニアマネージャ、
環境省CIO補佐官)
中山 清美 (新日本監査法人社員、
日本公認会計士協会IT委員会委員長)
國領 二郎 (慶應義塾大学環境情報学部教授)

(オブザーバ)

- 山下 泉 (日本郵政公社CIO)

開催実績

郵政民営化情報システム検討会議

| | 開催日 | 検討議題 |
|-----|--------|--------------------------|
| 第1回 | 10月12日 | 今後の検討の方向性 |
| 第2回 | 10月25日 | 情報システム対応への日本郵政公社の基本的考え方 |
| 第3回 | 11月8日 | 2007年4月までのシステム対応の可能性 |
| 第4回 | 11月22日 | 郵政民営化情報システム検討会議における主な意見等 |
| 第5回 | 11月30日 | 金融・会計制度に係る法令遵守 |
| 第6回 | 12月13日 | 自由討議（議論のとりまとめに向けた検討） |
| 第7回 | 12月27日 | 報告とりまとめ |

ワーキングユニット

| | 開催日 | 検討議題 |
|-----|--------|-----------------------------|
| 第1回 | 10月15日 | 日本郵政公社のシステムの現状 |
| 第2回 | 10月22日 | 財務会計システムの現状・民営化の影響 |
| 第3回 | 10月29日 | 窓口、郵便、郵貯、簡保の各システムの現状・民営化の影響 |
| 第4回 | 11月4日 | 2007年4月までのシステム対応の可能性 |
| 第5回 | 11月15日 | 現金管理等に係るシステム対応のあり方 |
| 第6回 | 11月18日 | 2007年4月暫定対応の問題点 |
| 第7回 | 11月25日 | これまでの議論の整理 |
| 第8回 | 12月24日 | 自由討議（議論のとりまとめに向けた検討） |

目次

| | |
|-------------------------------|------|
| はじめに | 1 |
| 1 検討の前提 | 2 |
| 1.1 本検討会議が行う検討の方向性 | 2 |
| 1.2 日本郵政公社のシステムの現状等 | 3 |
| 1.3 日本郵政公社によるシステム開発期間の見積もり | 3 |
| 2 検討 | 5 |
| 2.1 総論 | 5 |
| 2.1.1 2007年4月までの間に可能なシステム対応 | 5 |
| 2.1.2 システム対応の妥当性 | 7 |
| 2.1.3 各論（リスク評価）における検討の方向性 | 10 |
| 2.2 各論（リスク評価） | 11 |
| 2.2.1 顧客との関係の観点から問題となり得るリスク | 11 |
| 2.2.2 法令遵守の観点から問題となり得るリスク | 12 |
| 2.2.3 経営判断等の支援の観点から問題となり得るリスク | 14 |
| おわりに | 16 |
| システム検討会議提出資料 | （別冊） |

はじめに

「郵政民営化の基本方針」(2004年9月10日閣議決定)において、「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粹持株会社を設立する。設立時期は2007年4月とする。情報システムの観点からそれが可能かどうかについては、専門家による検討の場を郵政民営化準備室に設置し、年内に結論を得る。」とされた。これを受け、2004年10月4日に、郵政民営化情報システム検討会議(以下、「本検討会議」という。)が設置された。

本検討会議は、10月12日に第1回会合を開催して以後、合計7回の会合を開催し、さらに各会合で提示された課題等について機動的・弾力的に検討を深めるために本検討会議メンバーによるワーキングユニットを随時開催(合計8回)し、両者を有機的に連携させつつ議論を進めた結果、

2007年4月分社化について、管理すべき一定のリスクが存在するとしても、制度設計や実際の制度運用において、適切な配慮をすれば、情報システムの観点からは、暫定的に対応することが可能である

との結論に至った。検討の詳細は以下のとおりである。

1 検討の前提

1.1 本検討会議が行う検討の方向性

本検討会議においては「情報システムの観点から、4事業会社と持株会社の設置時期を2007年4月とすることが可能かどうかについて、専門家による検討を行う」ことがミッションである。これを踏まえると、

「郵政民営化の基本方針」に則り2007年4月に4事業会社と持株会社を設置することとし、
そのために要求されるシステム対応はどういったものであるかを明確にし、
当該対応を2007年4月までの間に終了させる場合にリスクがある
とすれば、それを評価する。

という形で検討を行うことが適切であると考えられる。

他方、本検討会議は、2007年4月に民営化・分社化することが可能かについて情報システムという観点から検討するため、例えば、民営化後に可能となる新規業務への進出を行うか否かといった論点については、本検討会議における検討対象にはなじまない。

具体的なベンダー、システム開発手法、システム設計等をどのようなものにすべきか、といった民営化後の経営判断に委ねられるべき事項については、本検討会議としての判断を示すことを差し控えることとした。

また、情報システムの問題とされるものには、実は業務・事務フローの問題であるものも多い。ITの重要性が増しているのは事実だが、ITと経営は次元が違う問題であり、システム対応が間に合わなければ分社化しても意味がないとわけではない。このため、経営そのものは検討対象ではない。

いずれにしても、本検討会議では課題を絞り、プロジェクトマネジメントの考え方に則り問題解決型アプローチをとっている。

1.2 日本郵政公社のシステムの現状等

日本郵政公社が現在行っている業務に係るシステムは、大別すれば郵便業務に係る諸システム(22システム)、郵便貯金業務に係る諸システム(21システム)、簡易生命保険業務に係る諸システム(8システム)及び人事管理や財務会計等の公社組織全体の運営に係るシステム(59システム)から構成される。全体で約8,500万ステップに上る巨大なシステムである。いずれにしても、詳細・正確な事実関係は【第2回・資料3】などに記載されているので、参照されたい(以下、日本郵政公社のシステムの現状などに関する事実関係について同じ)。

ただし、これは2004年10月現在であり、郵便業務に係るシステム、人事管理に係るシステム及び財務会計に係るシステムについては現在更新作業が行われている等、民営化・分社化以外の事情によっても変わり得る。

当該システムについて、本検討会議における検討に当たり、次のような留意すべき点がある。

いわゆる郵政三事業(郵便・郵便貯金・簡易生命保険)の業務遂行のためのシステムは独立して構築されている。

一方で、例えばコスト計算については各事業に配賦する形で分計している。

個別の郵便局における業務運営を一元的に把握・管理するシステムが存在しない。

期末決算についても相当程度の期間・手作業を要する等、民営化のために対応を要する。

1.3 日本郵政公社によるシステム開発期間の見積もり

本検討会議において、当初、日本郵政公社から示された民営化・分社化のためのシステム対応は、作業期間に最低でも3年を要するというものであり、民営化・分社化が可能となる時期は2009年度初ということであった（【第2回・資料4】参照）。

（注）新規業務を実施するために必要なシステムを除くベース。なお、「郵政民営化の基本方針」決定前の日本郵政公社による見積もりでは、民営化・分社化のためのシステム対応は、作業期間に3～5年を要するというものであったが、この見積もりは新規業務を実施するために必要なシステムの開発を含むベースであった。

このシステム対応は、

個別の郵便局における業務運営を一元的に把握・管理するシステムを新たに構築すること、
各事業会社が独立の人事管理・財務会計等のシステムをそれぞれ構築すること、
各事業会社間での複雑な手数料設定を可能とすること、

等を前提条件としており、最終的なシステム構築の方向性としては、「4機能が、民営化を通じてそれぞれの市場に吸収統合され、市場原理の下で自立することが重要」とする「郵政民営化の基本方針」に沿ったものと評価できるものの、経営の分離は、物理的なシステムを共同利用しながらで可能であり、物理的に独立したシステムを持つことは必ずしも分社化の条件ではない。

したがって、日本郵政公社に対して、上記の前提条件を変更した上で、2007年4月までに可能なシステム対応の見積もりを改めて提出してもらうこととなった。

2 検討

2.1 総論

2.1.1 2007年4月までの間に可能なシステム対応

日本郵政公社は、民営化・分社化を推進する立場から全社を挙げてそれに取り組んでいる。そこで、日本郵政公社から、改めて2007年4月までの間に可能なシステム対応の姿が提示された（【第3回・資料1】参照）。その前提条件は以下のとおりである。

既存のシステムを最大限活用することとし、基本的に新規のシステム開発は行わない。

「あるべき」「望ましい」システムではなく、民営化・分社化に当たって必要と考えられるシステム対応について、最優先にすべき事項から順に2007年4月までの間に対応が可能なものだけを選択的に実施する。

2017年4月までの間に到達する民営化の最終段階ではなく、各事業会社が同一の持株会社の100%子会社として業務運営をスタートする2007年4月段階を想定する。

2005年6月末までの間に、システム対応作業の前提条件が決定される。

こうした前提に基づき示された、2007年4月の時点で想定されるシステムの概要は以下のようなものである（詳細は【第3回・資料1】参照）。

なお、このように新規のシステム開発を行わない場合には、WTO 政府調達規定により求められる調達期間（約6ヶ月）の適用を受けないことによる作業期間の短縮ももたらされることに留意する必要がある。

主な「対応可能」な事項

- ・ 個別の郵便局における日次での区分経理・資金管理
- ・ ほとんどの納税事務
- ・ 新旧契約の分離のために必要な対応
- ・ 預金保険料等の算出
- ・ 中間決算、年次決算
- 主な「対応不可能」な事項
- ・ 各事業会社間の受委託手数料のバックデータ突合
- ・ 各事業会社間での資金管理・決済、債権債務管理等
- ・ 管理会計に係る各種の計数の把握（特に窓口ネットワーク会社）
- ・ 四半期決算、月次決算及び銀行法・保険業法等により求められる一部計数の会計処理
- ・ 個別の郵便局における業務に応じた物理的なシステムの分離

さらに、このシステム対応について、日本郵政公社は、次のような問題点を指摘するとともに意見も表明した（【第5回・資料6】参照）。

民営化・分社化には、少なくとも最低必要な経営要件を整える必要があり、2007年4月分社化は、経営に責任を持つ公社の立場からは、「選択可能なオプション」とすることには無理があると判断している。実務対応の観点からは、自立した経営に最低限必要なシステム構築を行う、所謂「本格対応」により、2009年4月から民営化・分社化を実施するほうが望ましいと考える。

2007年4月に民営化・分社化を実施するため、郵便局業務の基盤となる情報システムの開発対象を大幅に絞り込む、所謂「暫定対応」については、以下の問題がある。

「システム開発に伴うリスク」があまりにも大きい
 仮に、システム開発が幸いに目立ったトラブルなく間に合ったとしても、多くの問題点がある
 リスクが民間会社ではとれないほど大きく、リスク回避策も明確でないため、システム会社が開発を受託するか疑問。仮に受託し

たとしても極めて高コストとなるおそれ

郵政民営化情報システム検討会議が、こうした公社の判断及び多くの懸念事項を踏まえても、なお政府方針通り2007年4月には「暫定対応」で対応すべきと判断される場合には、経営に責任を持つ公社が、想定されるリスクを管理可能で、許容できる範囲内に抑えることができるよう、公的に少なくとも以下のような条件を満たすセーフガードを設けていただくことが前提となるものとする。

必要最低限の開発期間を確保するため、公社外で決定されるシステム開発に必要な業務要件を、2005年6月末までに確定する。その後、変更は、許容できるものを除き原則行なわないこと。

新システムへの切替直前における稼働の適否に関する判定会議で、稼働開始が適当でないとは判断された場合に、システム切替の延期ができるセーフティネットを担保する仕組みを設けること。

「暫定対応」により、2007年4月に民営化・分社化を実現するとしても、必要な多くの主要なシステム開発を先送りすることになるため、民営化会社として遵守すべき関係法令や金融庁による規制等を遵守することができなくなる可能性が高い。その結果として、新会社が民営化後、直ちに法令違反等の状態に陥ることを回避するため、公的に必要な経過措置等を講じていただくこと。

上記の遵守状況の監視及びのシステム稼働の適否の判定を行ない、政府に必要な助言を行なう機関として、情報システム検討会議の先生方を中心とする、中立的な専門家からなる第三者機関を継続すること。

2.1.2 システム対応の妥当性

このシステム対応の全体に共通する点について妥当性を検討すれば以下のとおりである。なお、個別のリスク評価に関連する点は後述する。

第一は、2005年6月末までの間にシステム対応作業の前提条件（例えば法令事項等）が決定されないリスクをどう考えるかという点である。この点については、法律の成立は立法府の判断に委ねられるものであること等に鑑みれば、万全の対応を期しがたいことは事実である。

しかし、法律が成立した後の政省令等の整備に関しては、実際にそれらの政省令等の成立を待たないとしても、日本郵政公社と郵政民営化準備室等の関係当局が緊密な連携を図ることにより、システム対応作業を開始するために必要な情報を得ることは可能であると考えられ、そうした連携の確保・情報の共有により、システム対応の前提条件についての不確実性の除去に努めていくべきである。例えば、既に日本郵政公社と郵政民営化準備室との間には、連絡検討会が設置されているが、それを活用し、引き続き緊密な連携を図るべきである。

また、システム対応の中には、2005年6月まで待たずに今でも対応を検討できる事項も多くあること、ある時期にシステムの要件が全て固まるのではなく一定のアロワンスを持ってやるのが当たり前であることにも留意すれば、2005年6月という前提条件を硬直的に考えるべきでない。規模や業務内容に違いがあり単純な比較は困難であるとはいえ、日本電信電話株式会社等に関する法律（NTT民営化法）は1984年12月25日に公布・施行されたが、その3ヶ月後、1985年4月1日に日本電信電話株式会社（NTT）は発足し、民間金融機関でも1年足らずで分社化している例もある。

いずれにしても、2005年6月に外部仕様が確定しなければ作業が間に合わないといった考え方は、民間ではまずあり得ないことに留意すべきである。

第二は、本検討会議のメンバーを中心とする中立的な専門家からなる第三者機関によるモニタリングが必要かどうかという点である。

これについては、情報システムからの観点からの組織ではうまくいかないと思われる。日本郵政公社は、情報システムというよりむしろ業務フローそのものがうまくいくかどうかを懸念しているようなので、そうであれば、将来の会社経営の観点からのモニタリングを行うべきである。本検討

会議のミッションの範囲外であろうが、今後設立が予定される経営委員会（仮称）の中に CIO（最高情報責任者）に相当する者を入れることで対処できるし、すべきであろう。

第三は、2007年4月までに行うシステム対応とその後に行うシステム対応を分割すること等によるコストの増加をどう考えるかという点である（68億円と推計されている。【第4回・資料3 - 2】参照）。

この点については、2007年4月以降の業務運営に必要とされるシステムが現在想定するものとは異なることがあり得ることを考慮する必要がある。近年における経営環境の変化は大きく、2007年4月以降の業務運営が現在の想定とは異なるものとなった場合には、システム開発作業が中途において路線変更を迫られかねず、その際には極めて大きなコスト増や開発期間の延長が不可避となるかもしれない。システム対応を分割することにはこうしたリスクをヘッジする効果があり、コストの増加のみに着目すべきではないと考えられる。

日本郵政公社は、分社化には不確定要素が多く、2007年4月に間に合わせるにはリスクが大きいと主張しているが、むしろ、不確定要素が多いからこそ当初は暫定対応し、その後新経営陣のもと本格対応する方が、将来的な可能性を広げると考えられる。

さらに、民営化・分社化に必要なシステム対応のうち、分社化関連のマージナルなシステム対応が占める比率は限定的であり（【第4回・資料3 - 2】参照）全体としてのプロジェクト管理の中で相当程度吸収可能である。民営化対応と分社化対応を分けて、前者は対応できるが後者は対応できないとするのではなく、民営化・分社化を一体として暫定的にシステム対応するほうが合理的であると考えられる。

最後に、公的なセーフガードを設定すべきかどうかという点である。まず、いろいろなセーフガードを設けることに尽力するよりも、システム開発の工程を何とか削ったり努力したりしながら、リスクを乗り越えていくことを考えるのが筋である。また、政府にとって、少なくともシステム対

応に係るリスクが顧客・国民に悪影響を及ぼさないなどの合理的な範囲内にとどまるものであれば、日本郵政公社のインセンティブに与える影響にも鑑み、公的なセーフガードを設定しなければならない理由は存在せず、何らかの義務を負うべきものでもない。

いずれにしても、システム開発にあたり第一義的な責任は当事者にあることに留意すべきである。他方、本検討会議は、各メンバーがそれぞれ専門家として責任を持って発言をしていることも言うまでもない。

2.1.3 各論（リスク評価）における検討の方向性

「1.1 本検討会議が行う検討」にいうリスク、すなわち「対応可能」なものが対応不可能となるリスクや「対応不可能」であることにより業務運営が妨げられるリスクについて、以下のとおりに分けて考えられる。

まず、リスクが実現する可能性である。この場合、さらに2段階に分けられ、一つは狭義の実現可能性すなわちシステム上のトラブル等の発生確率、もう一つはそうしたトラブル等が発生した場合のリカバリや代替手段の確保の難易度、すなわちトラブル等が上記のような各般の影響につながる確率である。

次に、リスクが実現した場合に発生する事態がどのようなものである。例えば、システムトラブルが原因で郵便貯金の決済システムが停止し、その利用者の送金等に支障が生ずるような事態や、顧客からの預かり金等の分別が不完全なものとなり顧客財産に毀損が生ずるような事態が考えられる。いうまでもないことであるが、このような顧客との関係に影響を及ぼす事態はあってはならないものであり、優先的に避けるべきリスクである。他方、影響が会社内にとどまるようなリスクは、相対的には対応の必要性が低いものと考えられる。

いずれにせよ、民間会社の経営とはリスクテイクそのものであり、完全にリスクフリーなシステム開発は存在しない。以下の検討においては、本検討会議のミッションが、情報システムの観点から2007年4月に分社化ができるかどうかの見通しを持つことであることから、システム対応に係るリスクが存在するとしても、それが顧客・国民に悪影響を及ぼさないなどの合理的な範囲にとどまるものであるかどうか、さらにリスクを減少させる工夫をどのように行えるかを検討することとなる。

2.2 各論（リスク評価）

2.2.1 顧客との関係の観点から問題となり得るリスク

日本郵政公社から提出されたいわゆる「暫定対応」によれば、顧客との関係において必要なシステム対応は最優先に行われるべきものであるので、基本的に現時点で「対応不可能」とされるものは存在しない（【第3回・資料1】参照）。

他方、「対応可能」なもののうち、「個別の郵便局における日次での区分経理・資金管理」については、現在日本郵政公社が有するシステムのうち、現にこれらの機能を担っている郵便貯金に係る基幹系システムを改修して対応することとなるため、仮に当該改修に起因するトラブルが生じた場合には、顧客の資金決済等に多大な影響が及ぶ可能性がある。

日本郵政公社及び郵便貯金に係る基幹系システムのベンダーによれば、このリスクは前提条件で示した仕様凍結時期及び開発着手後の仕様変更の有無に大きく左右されるとのことである。影響の重要性に鑑みれば、十分な期間をかけてのテストが求められる一方で、当該システムは現在でも大量トランザクション（平均約1,500万件/日）を処理しており、テストのためにシステムを停止できる時期が極めて限られていることから、システム開発作業が後ろ倒しになるような事態は極力避ける必要がある。

システム開発については、各種の方法論が提唱されているところであり、どのようなシステム開発を行うかに応じて、並行的な処理など効率化に向けた様々なアプローチが考えられるところである。こうした点も考慮し、ベンダーが提出したシステム開発作業の工程表について、本検討会議は、さらに各工程での作業量も追加した全体のシステム開発の作業効率や平準化も検討し、日本郵政公社などから示された「対応可能」なシステムは、一定のリスクがあるとしても客観的に実現可能であると考える。

(参考) システム開発の方法論としては、例えば、システム開発を要求分析、プログラムデザイン、コーディング、試験、運用等の工程に分割し、それぞれの工程ごとに成果物を確定させつつ作業を進める手法である Waterfall モデルや、それに対する批判的検討から生まれた、小さいプロジェクトから初めて、分析、設計、コーディング、テスト等の工程を繰り返しつつ、少しずつシステム構築していく方法である Spiral モデル等がある。

このシステム開発にかかるリスクを軽減するためには、日本郵政公社と関係当局との緊密な連携が重要である。これまでも、郵政民営化準備室と日本郵政公社の連絡検討会が設置される等緊密な連携の確保には様々な努力が払われているところであるが、今後とも郵政民営化準備室と日本郵政公社との間での適切な情報交換などの努力を引き続き継続するよう、本検討会議は要望するものである。

さらに、本検討会議のあるメンバーが示したような基幹系システムの変更をできるだけ少なくする方法(詳細は【第5回・資料3】参照)についても、基幹系システムを改修することによるリスクを減少させると思われるので、日本郵政公社が改めて検討することを本検討会議は要望したい。その他、全く別個の処理系を新たに構築し既存システムと接続することにより、既存システムのソフトウェア改修を不要とするといった、民間におけるリスク対策も参考にできると考えられる。

2.2.2 法令遵守の観点から問題となり得るリスク

法令遵守の観点から問題となり得るリスクを概観すれば、「対応不可能」なもののうち、連結・四半期決算等に係る問題と、個別の郵便局においてシステムが物理的に分離できないことによる顧客情報保護等に関連する規制との関係の問題の2つが考えられる。これらのリスクが実現した場合には、民営化後の各事業会社が業務を適法に遂行できない可能性がある。

決算関連の問題については、2007年4月の段階では持株会社・4事業会社のすべてが非上場企業であることに留意すれば、基本的には法令レベルの問題ではない(【第5回・資料4】参照)。連結・四半期決算等が上場企業に対して求められる対応であることを考慮すれば、これらがシステム対応できないときは、さらに別の理由により必要であれば手作業などその時点で可能な対策を講じて作成する等の代替手段が考えられよう。

したがって、情報システムの観点から対応が必要と考えられるものは、基本的には銀行法・保険業法上の問題に限られることとなる。この点については、現在行われている郵政民営化の詳細な制度設計の検討に当たって、民間金融機関とのイコールフットイングの確保等の観点から、総合的に検討されるべき問題であると考えられるが、この銀行法・保険業法上の問題は、各業法における一定期限内の届出などであり、基本的には新会社と行政当局との間で制度の運用として対応可能なものであると思われる(【第5回・資料4】参照)。

少なくとも情報システムの観点からみて、日本郵政公社の民営化・分社化に際して、法令遵守のリスクに対応するために法律上特別な措置が必要であるとは考えられない。

システムの物理的な分離ができないことについては、銀行代理店規制などが見直されているところであり、不確定要素があることは否めないが、顧客情報保護に関連する規制において、一般論として物理的な分離そのものは基本的に法令上求められていないことに留意する必要がある。

これらの規制は情報の遮断による顧客保護等をその目的としており、日本郵政公社においては、類似の民間金融機関などの事例を参考にし、顧客保護を可能とする情報の遮断のための代替手段（例えば物理的ではなくソフト的な措置）について検討が行われるべきであると考えられる。

いずれにしても、決算関係において、日計表の見直し等、業務プロセスをシステム対応可能なように改善していくことは、今からでもできることであるし、すべきことである。全郵便局で一斉に導入するのが困難であれば、一定範囲の郵便局で試行しながら導入していくことも考えられる。なお、顧客対応に係るシステム対応を優先するために、財務会計のシステム開発は後ろ倒しにするということも、極端な話であるが理論的な選択肢になりうる。

2.2.3 経営判断等の支援の観点から問題となり得るリスク

「対応不可能」な事項の多くはここに分類される。グループ内取引の突合などのように業務運営の実態把握を可能とする各種計数を集計し、経営のニーズに応じて所要の処理を施すためのシステムが構築できないため、限定的な情報に基づいて経営判断せざるを得ない可能性がある。

一般に、経営に当たってどのような情報を必要とし、その把握のためにどれだけのコストを費やしてこういった手段を整備するかについては、すぐれて経営判断に属する事項である。したがって、民営化・分社化を控えた現段階において、管理会計に係るシステム対応が重要であるという日本郵政公社の判断は、基本的には尊重されるべきものである。

しかしながら、現時点において、日本郵政公社の民営化・分社化後の業務のあり方に不確定要素があるため、管理会計に係るシステムとしてどのようなものを必要とするかについても大きく変わり得る可能性がある。こ

れを踏まえれば、2007年4月以降における管理会計に係る「あるべき」「望ましい」システムについて、情報システムの観点から見れば、現時点のシステムに最小限度の改修を加えたもので対応することには一定の合理性が認められる。

また、民営化・分社化後の各社がそれぞれ独自のシステムをもたなくても、例えば、毎日各種の経営情報の基礎となる日計表（各郵便局において作成される）を郵便局長（窓口会社）が承認した後に、電子媒体によって委託元の各事業会社（郵便会社・郵便貯金会社・郵便保険会社の本部、事務センター）に送り、それを各社が保有していればよい。郵便貯金のシステムで処理して、そのデータを郵便貯金会社から窓口会社がもらっていても、事後的にチェック可能であれば十分であり、必要に応じて、各社は日計表を加工し経営情報を入手できるという考え方もありうる。実際、ある金融機関グループでは、システムはすべてグループ内の別会社にアウトソースし、グループ内取引の処理に関し、突合が必要となる場合においては、取引ごとに作成され各社で保存している帳票等の書類により突合することとしていたという事例もある。

なお、当初は4事業会社とも持株会社の100%子会社でスタートすることを考慮すれば、グループ内取引の突合について、分社化された各4事業会社がそれぞれ独自の情報を持つことは必ずしも必要とはいえないとも思われる。

おわりに

今後進められる制度設計や民営化・分社化の実施に向けた各種施策の実施に当たっては、日本郵政公社、システム開発を行うベンダー、郵政民営化準備室等政府の関係部局、今後設立が予定される経営委員会（仮称）らのすべての関係者が、本検討会議における議論を踏まえ、システム対応に係るリスク実現の回避に向け最善を尽し、適切な配慮をするよう、本検討会議は要望するものである。

最後に、日本郵政公社がたびたび主張してきた不安とともに活動していくということは、まさに民営化の本質であると考えます。直面する課題の困難さを十分に承知しながら、自分たちこそが未来を切り開いていく主役なのだという決意を、日本郵政公社をはじめとするすべての関係者が抱くことこそ、民営化の貴重な財産である。また、システムのリスク管理も、国民にとって何が重要であることを意識しながら、高い理想を持って取り組みを進めることが何よりもリスク回避の方策になる。

福沢諭吉先生の言葉を借りれば、「立国は私なり。公に非ざるなり。」関係者が協力して大偉業を成し遂げていただきたい。