

討 議 資 料

新たな事業モデルの創出を目指して

第8回 郵政民営化に関する有識者会議

2004年7月16日

留意していただきたい点

- 本報告は中間段階のもので検討の考え方を中心に示している。今後検討が進むにしたがってここに示した内容が大幅に変更される場合がある
- 本日の討議は事業モデルのあらゆる可能性に対して活発な議論を促すためのものであって、特定の事業モデルを決定するものではない。むしろ発想の広がり役に立てていただきたい
- また検討の前提については実施上のフィジビリティを確認していないものも含まれる。これらに関しては後日詳細検討が求められる
- 今後数字を用いた分析を行う予定であるが、使用する数字自体は外部から入手したデータに限られているため、あらためて多面的な検証が必要と考える

はじめに

- ¶ 郵政民営化については、4月の経済財政諮問会議で論点が整理され、準備室の検討活動が開始された
- ¶ 秋の取りまとめに向けて、できるだけ早い段階で、事業の成功に向けて解決すべき点を明らかにするとともに、課題解決の方向性についても、いくつかのオプションを前提として具体的中身の議論を進めていくことが必要と考えられる
- ¶ 特に、4つの機能それぞれについて、どのような事業モデルの可能性があるのか、自立した事業として成立しうるのかという点について、事業戦略の観点からたたき台を策定することが、今後の検討を進める上で有効と考えられた
- ¶ 本資料は、そのたたき台作成にあたって、その検討の枠組み・方法についての考え方をまとめたものである

本資料の構成

- 検討の目的
- 検討範囲と位置づけ
- 4事業として構築する意義
- 将来損益シミュレーション実施にあたって勘案すべき点
- 外部要因を勘案した4事業の将来シナリオ検討の考え方
- 民営化後の戦略的自由度と事業ポテンシャルの関係
- 次のステップ

検討の目的

¶ 特に以下の3点に関して今後の準備室における事業モデルについての討議のたたき台を提供

- 4つの機能に分けた事業モデル創出の意義の確認と4つの事業モデルの複数のオプション抽出
- 将来の金利および政策といった外部環境を加味した中長期的な見通しのシナリオ
- 企業としての自助努力によるコスト効率化および新しい成長の可能性

¶ これらの各事業モデルを数字で押さえつつ議論することで、各事業自立の要件を明確にするとともに政策面への意味合いを抽出し今後の多面的議論に反映

□ 特に「事業戦略」の視点から検討が必要

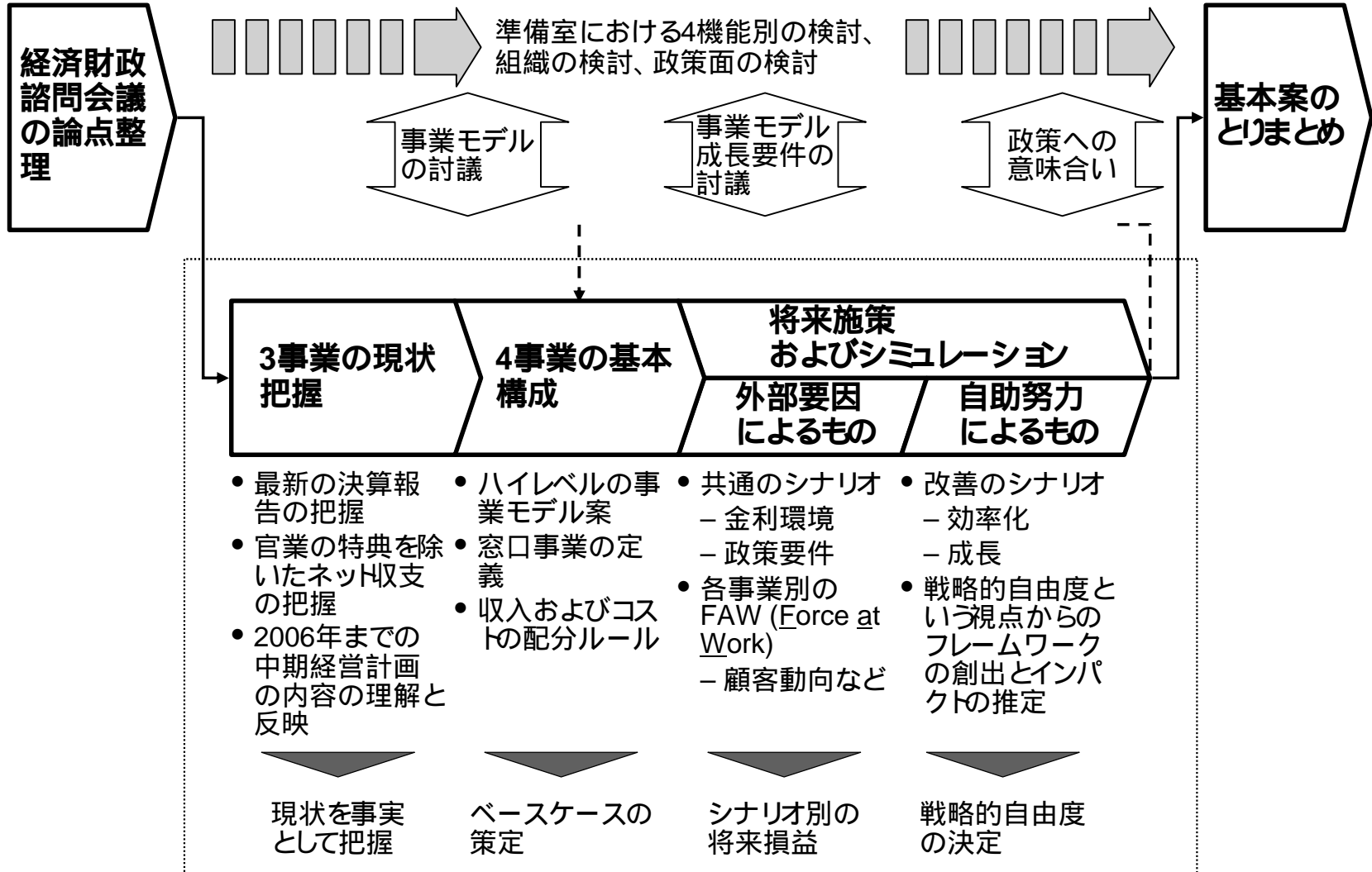
経済財政諮問会議の主要論点 (一部抜粋)

- 民営化を通じた4つの機能の自立化
 - 事業間のリスク遮断
 - 国民の利便性の向上
 - みえない国民負担の最小化
 - 公的セクターへの資金流入の圧縮
- 民営化による民間企業とのイコールフットイングの確保と経営の自由度の拡大
- 2007年の民営化、移行期間の設定
- ユニバーサルサービスの定義の明確化
-

郵政民営化の成功に向けて早期に確認しておくべきポイント

- 郵政民営化の必要性、意義が明確であること (Why)
 - 民営化後の郵政会社が事業会社として自立経営し得ること (What for **郵政公社**)
 1. 民営化後の郵政公社が事業会社として自立し得る戦略的な自由度を確保した枠組みを設定すること (必要条件)
 - ? 民間とのイコールフットイングを前提とする「官業の特典」廃止
 - ? 機能別に4事業で検討することによる戦略自由度の拡大 等
 2. その枠組みの中で実際に事業モデルとして成立する可能性が定量的に確認できること (十分条件)
 - ? 市場要因を勘案した成り行きの事業規模水準試算
 - ? その上での自助努力による経営効率性改善、事業成長可能性の検証
- 国民にとって、郵政民営化を前提とした国の政策の全体像が明確で納得感のあるものであること (What for **政策**)
 - ? ユニバーサルサービス義務の定義と維持コスト
 - ? 財投改革、国債政策との整合性 等
- 郵政民営化の実現がスムーズに行われるような組織体制、移行期設計がなされること (How)
 - ? 事業戦略の視点でみた「組織体制」の考え方
 - ? 事業戦略の視点でみた移行期間設計の考え方

検討の位置づけ

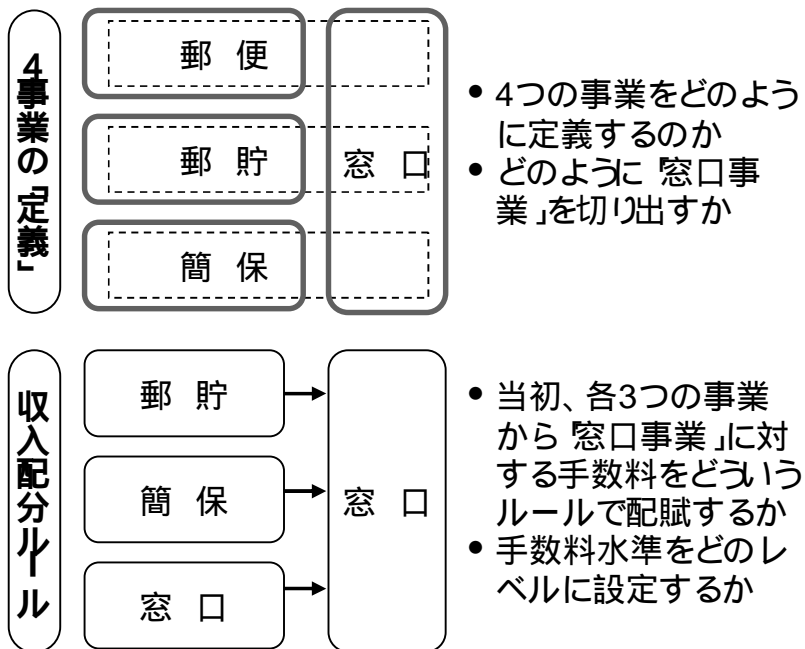


- 1. 郵便局の窓口ネットワークに戦略自由度を与えることで、成長の原動力として位置づけることが可能となる**
 - 顧客リレーションシップ：多数の顧客接点は複数の商品の重ね売り、1顧客当たりの収益拡大に貢献
 - 地域性の考慮：地域ごとの特色の反映を可能とする
 - ブランドの確立：個々人にとっての郵政事業の体験空間として設計できる
- 2. 事業としての一貫性・透明性が生まれ、事業責任に対する規律が生まれる**
 - 各々の事業責任者の責任がより明確になる
 - 各々が本業として最適なネットワークオペレーション体制を築くことが可能となる
 - 商品提供側と販売側との間の一定の緊張関係が運用力の強化・あるいは販売効率の促進につながる
- 3. 競争相手の製造する商品の販売を行うことで、新たな協調関係が生まれる**
 - 独立したチャネルとして第三者の商品を販売することで、新たな手数料ビジネスが生まれる
 - 競合相手の商品販売を行うことで競合との対立から協調関係へとシフトし得る

将来損益シミュレーション実施にあたって勘案すべき点 ～ 事業の単位」と将来損益を左右するレバー」

事業の単位の定義と手数料ルール

検討課題



将来損益を左右するレバーの確認

外部要因

自助努力要因

不 確 実 性 の レ ベ ル	小	政策事項 <ul style="list-style-type: none"> 財投預託金廃止 2007年民営化、イコールフットイング化 など 	経営効率向上による損益改善 <ul style="list-style-type: none"> オペレーションによる効率改善など
	大	市場マクロ要因 <ul style="list-style-type: none"> 金利 顧客動向 	新事業による成長戦略 <ul style="list-style-type: none"> 窓口での第三者商品サービス代行販売 郵便の海外戦略

今後どのような収益のふれ幅が想定されるのか

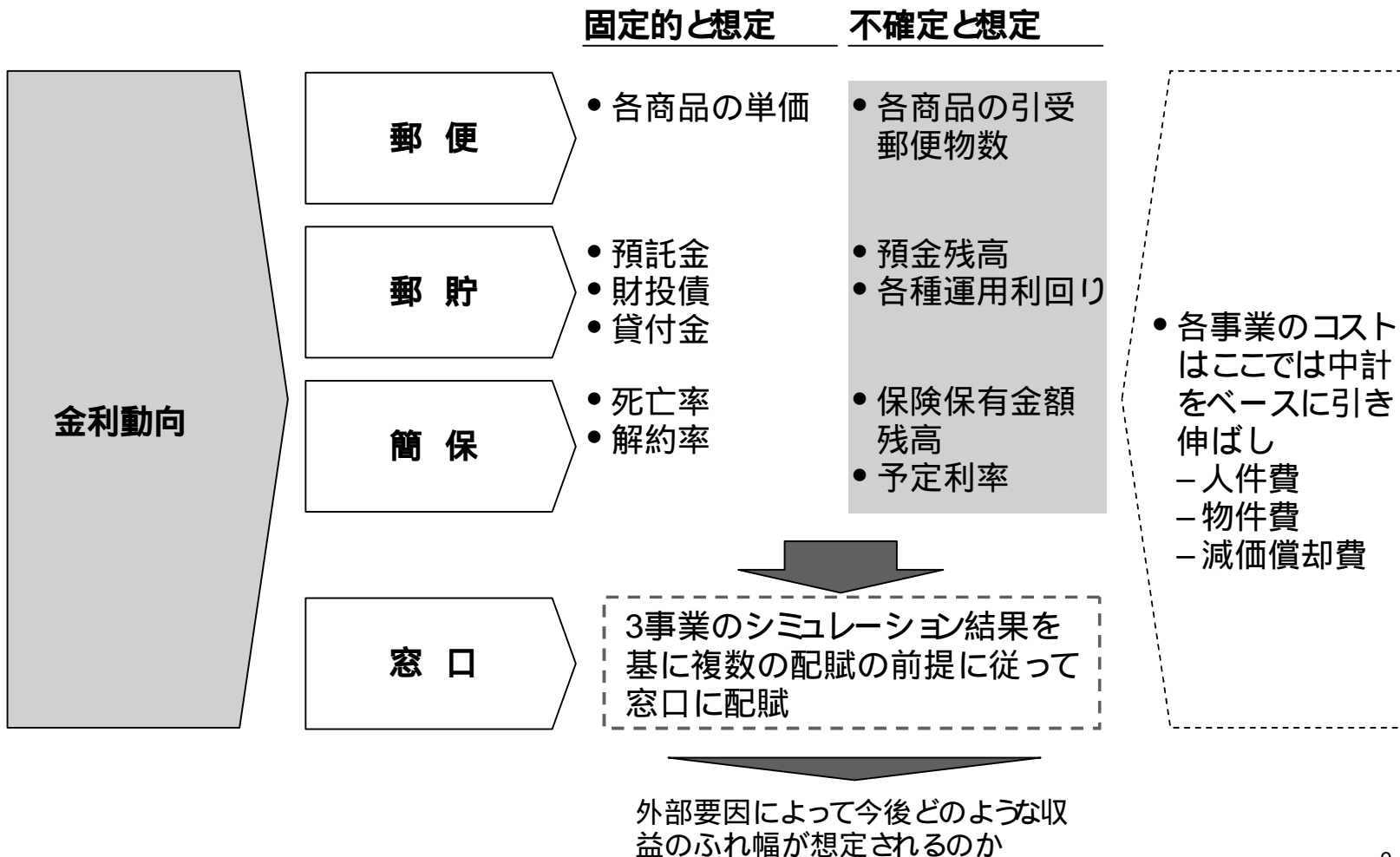
経営の自助努力によって安定収益を実現するためにはどうすればよいか

外部要因を勘案した4事業将来シナリオ設計の考え方

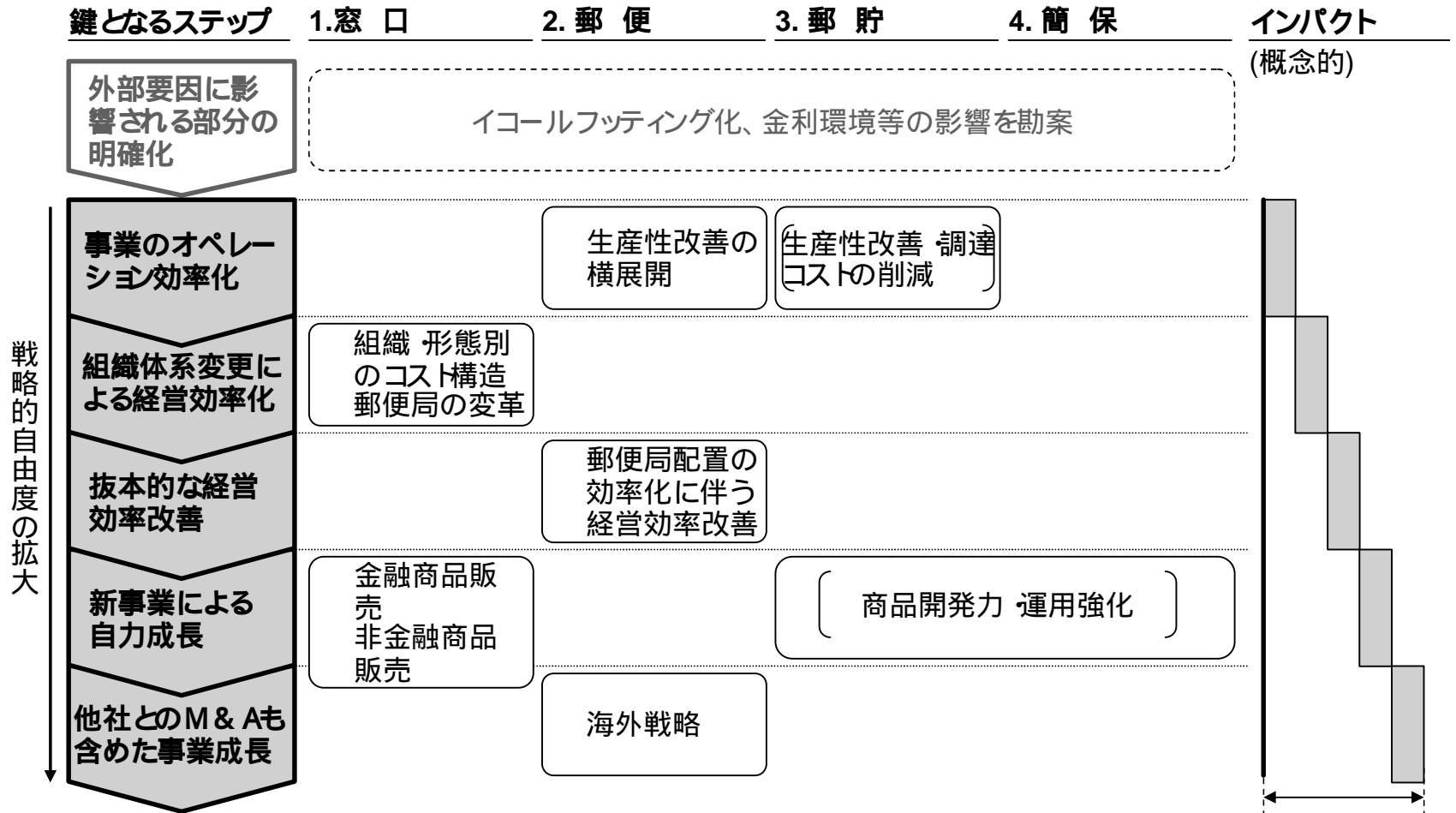
共通外部要因

各事業特有の外部要因

■ シナリオが必要な部分



民営化後の戦略自由度と事業ポテンシャルの関係



次のステップ

- 4事業モデルの試算
- 各事業モデルの詳細検討
- 金融システムとの整合性などのチェック