

行政サービスにおける公共と民間の役割分担に関する若干の考察

A Study on Role Sharing of Public and Private Sectors in Administrative Services

安 登 利 幸（亜細亜大学都市創造学部都市創造学科 教授）

Toshiyuki ANDO (Professor, Faculty of Urban Innovation, Asia University)

〔要旨 / Abstract〕

1980年代と2000年代に大規模な民営化事業や第三セクターの改革が実践され、その結果、多くの事業が行政サービスの改善や効率化に結びついた。しかし、一方で民営化に適さない事業や一定程度、行政の支援が欠かせない事業もあることが明らかになってきている。今後、行政に求められるべきことは、民間への移管を積極的に推進すべき事業と、行政が直接・間接に支援すべき事業を再確認し、より適切な住民サービスに努めることである。

キーワード：民営化、第三セクター、公民連携

Large scale administrative reforms such as privatization of state-run companies and rehabilitation of the third sectors were implemented in 1980s and 2000s. However, on the other hand, it was turned out that not a few enterprises which are not suitable for privatization or administrative support is inevitable, still exist. What is necessary from now on is to recognize enterprises of which privatization should be promoted or enterprises to which administrative support is continuously required, even if directly or indirectly. In addition, what matters most is to make above mentioned efforts in order to supply better services for citizens.

keywords : Privatization, The Third Sector, Public Private Partnership

〔構成〕

はじめに

1. 1980年代の民営化

- (1) 3公社の民営化
- (2) JT（日本たばこ産業株式会社）
- (3) NTT（日本電信電話株式会社）
- (4) JR 各社（東日本旅客鉄道株式会社ほか）
- (5) 3公社政府保有株式の売却

2. 2000年代の民営化

- (1) 道路公団と郵政事業の民営化
- (2) NEXCO グループの誕生
- (3) 日本郵政株式会社の誕生

3. 1990年代の第三セクター改革

- (1) 第三セクターの定義
- (2) 第三セクター改革の概要
- (3) 第三セクターの経営状態

4. 経営状態から見た公共と民間の役割分担

- (1) 民営化の評価と将来の方向性
- (2) 公共セクターの国際比較
- (3) 民営化した事業体の公共的役割

5. 終わりに

はじめに

わが国では、行財政改革の旗印の下、1980年代と2000年代に大規模な民営化や第三セクターの改革が行われた。しかし、その結果として、どの程度の成果があり、また、どのような課題が残っているのかは必ずしも明らかではなく、かつ政治的な立場などにより評価も分かれることが想定される。本稿は、対象となった事業体の財務データを分析することにより、これら行財政改革の評価を試みるものである。

1. 1980年代の民営化

(1) 3公社の民営化

3公社とは日本国有鉄道（旧運輸省、現国土交通省）、日本専売公社（旧大蔵省、現財務省）、日本電信電話公社（旧郵政省、現総務省）、5現業とは郵便事業（旧郵政省、現総務省）、国有林野事業（旧農林省、現農林水産省）、印刷・造幣事業（旧大蔵省、現財務省）、アルコール専売事業（旧通産省、現経済産業省）であり、これらが、昭和時代における国営企業の代表格であった。このうち、3公社については、第二次臨時行政調査会（1981年～1983年）（以下「第二臨調」という。）における行財政改革の一環として、国営事業の民間経営移管（民営化）が実施された。すなわち1985年には日本専売公社が日本たばこ産業株式会社（JT）に、日本電信電話公社が日本電信電話株式会社（NTT）に移行し、1987年には日本国有鉄道が六つの旅客会社（JR 各社）と貨物会社（日本貨物鉄道株式会社）に分割された。また、5現業のうち、アルコール専売事業が1982年に新エネルギー総合開発機構に移管された²。それによって国営の3公社は消滅し、現業も4事業となった。そこで、これら民営化された3公社が、その後はどうなったかについて見ていきたい。

(2) JT（日本たばこ産業株式会社）

JTの前身である日本専売公社は、1907年以降続いた大蔵省専売局傘下での国営事業形式を改め、1949年、日本専売公社法に基づき発足した。専売事業の対象は、たばこ、塩、樟脳で、労使関係は、公共事業体労働関係法などに基づき、団結権と団体交渉権はあるが争議権はないという特殊なものであった。そして、1985年、行政改革の一環として民営化された。

周知のように、たばこの生産販売は近年の健康志向の下、成長を期待できる事業ではないが、引き続き国内で独占的な地位を有するほか、海外におけるたばこ事業への投資を支えとして業績は概ね安定している。例えば、2020年12月期の連結営業収益は2兆926億円、親会社所有者帰属当期利益は3,103億円、同利益率は14.8%となっている。財務内容も自己資本比率が48.3%であり、優良企業であるといえよう（図表1）。

一方、営業収益の内訳をみると、海外たばこ部門が63.6%と過半を占め、次いで国内たばこ部門が26.9%であり、両者を合わせると9割を超える（図表2）。つまり、たばこ事業以外への展開や多角化は未だ限定的であり、近年の健康志向の趨勢から見て長期的な衰退傾向の懸念が残る。ただし、JTのアニユアルレポートでは「JTグループは、70以上の国と地域で事業を展開するグローバルたばこメーカー」であり、「130以上の国

（図表1）JTの財務

（億円）

	19年12月期	20年12月期
連結売上収益（a）	21,756	20,926
親会社所有者帰属当期利益（b）	3,482	3,103
同利益率（b/a）	16.0%	14.8%
資産合計	55,530	53,813
自己資本比率	49.4%	48.3%
2021.9.10東証終値／時価総額	2,193円／4.4兆円	
政府保有時価総額	約1.5兆円	

（出処）<https://www.jti.co.jp/investors/index.html>

（図表2）JTのセグメント情報

（億円）

	国内たばこ	海外たばこ	医療	加工食品	その他	合計
20/12期	5632	1,3308	790	1493	▲297	2,0926
シェア	26.9%	63.6%	3.8%	7.1%	▲1.4%	100%

（出処）<https://www.jti.co.jp/investors/index.html>

と地域で販売されており、Winston、Camel、MEVIUS や LD といったグローバルなブランドを保有」していることに加え、「医薬事業及び加工食品事業はグループの利益成長を補完する存在として持続的な成長に向けて事業を展開している」としている⁴。

また、その一環として、2021年2月には、落ち込みが続く国内たばこ事業で大規模なリストラと組織再編を実施するため、東京都内にあるたばこ事業の本社機能をスイス・ジュネーブに移した上で、海外のたばこ事業と統合することを発表している⁵。

ここで重要なことは政府の持ち株比率である。東日本大震災の復興資金を捻出するため、2011年の法改正により政府保有株式の比率が「3分の2以上」から「3分の1以上」まで引き下げられたものの、現在でも JT の筆頭株主は財務大臣であり、33.5%の株式を保有している。すなわち、JT は海外事業の展開を中心として拡大した事業内容も概ね順調であるが、実質的には引き続き国営企業である。また、未売却の政府保有株式の時価評価額は約1.5兆円に達する（図表1）。

(3) NTT（日本電信電話株式会社）

電信電話事業は、1885年以来、通信省や電気通信省の所管であったが、1952年以降、国内事業については日本電信電話公社法に基づき設立された日本電信電話公社が担うこととなった。一方、国際業務については、1953年、国際電信電話株式会社（特殊法人）に移管された（DDI、IDO などと合併し、現在は KDDI 株式会社）。しかし、1985年、第二臨調の答申に基づき3公社改革の柱として日本電信電話株式会社法（NTT 法）が施行され日本電信電話株式会社（NTT）となって民営

化された。この時点で政府保有株数を常時、発行済み株式総数の3分の1以上に維持するよう義務化され、この規制は現在でも維持されている⁷。さらに、1999年、NTT 法により持株会社化され、日本電信電話株式会社（持株会社）、東日本電信電話株式会社（NTT 東日本）、西日本電信電話株式会社（NTT 西日本）、NTT コミュニケーションズ（長距離・国際通信）の4社に再編成された。さらに現在では、近年の業務分野の多様化に対応して、株式会社 NTT ドコモ（移動通信）、株式会社 NTT ぷらら（接続サービス）、NTT 株式会社（グローバル事業）などを100%子会社として傘下においている（図表3）。

2021年3月期の業績は、連結営業収益が11兆9,439億円、親会社所有者帰属当期利益が9,161億円、同利益率は7.6%となっている（図表4）。財務内容をみると自己資本比率は35.7%であり、JT（20年12月期48.3%）と比較して、やや見劣りするが、これは20年秋に NTT ドコモを完全子会社化した際の持ち分変更による減損によるものである（前年の20年3月期は49.8%）。また、親会社所有者帰属当期利益を同業他社と比較すると、業態が必ずしも同じではないので正確な比較は困難であるが、NTT の7.6%に対し、KDDI 株式会社は12.3%、ソフトバンク株式会社は9.4%であるから若干見劣りはするが、収益力の面で大きな差があるとまではいえないだろう（図表5）。一方、営業収益の内訳をみると、移動通信（携帯電話事業など）が約4割（39.6%）を占め営業収益の柱となっている。次いで地域通信（NTT 東日本と NTT 西日本）が4分の1（26.8%）を占め、この2分野で3分の2（66.4%）を占めている（図表6）。このように、国内では独占企業

（図表3）NTT グループの主要企業

（億円）

NTT 会社グループ	資本金	主な事業内容	大株主
日本電信電話株式会社（NTT）	9,379	持株会社	財務大臣34.81%
NTT 東日本	3,350	地域通信	NTT100%
NTT 西日本	3,120	地域通信	NTT100%
NTT コミュニケーションズ	2,309	長距離・国際通信	NTT100%
NTT ドコモ	9,496	移動通信	NTT100%
NTT ぷらら	123	接続サービス	NTT100%
NTT 株式会社	7,547	グローバル事業	NTT100%

（出処）NTT グループ各社ホームページ

(図表4) NTTの財務

(億円)

	20年3月期	21年3月期
連結売上収益 (a)	118,994	119,439
親会社所有者帰属当期利益 (b)	8,553	9,161
同利益率 (b/a)	7.1%	7.6%
資産合計	230,141	229,654
自己資本比率	49.8%	35.7%

(出処) <https://group.ntt.jp/ir/library/results/index.html>

(図表5) 同業他社との比較 (21年3月期)

(億円)

	NTT	KDDI 株式会社	ソフトバンク株式会社
連結営業収益 (売上高)	119,439	53,125	52,055
親会社所有者帰属当期利益	9,161	6,514	4,912
(同利益率)	7.6%	12.3%	9.4%
2021.9.10東証終値	3,279	3,278	7,179
政府保有時価総額	約4.3兆円	—	—

(出処) <https://group.ntt.jp/ir/library/results/index.html>

(図表6) NTTのセグメント情報

(億円)

	移動通信	地域通信	長距離・国際通信	データ通信	その他	合計
21/3期	47,252	32,074	20,656	23,187	△3,730	119,439
シェア	39.6%	26.8%	17.3%	19.4%	△3.1%	100%

(出処) <https://group.ntt.jp/ir/library/results/index.html>

であるJTに対し、NTTは寡占状態とはいえ民間企業との競争下にあり、その中で一定の競争力を維持しているといえよう。また、政府保有株式の時価総額は、約4.3兆円である(図表5)。

(4) JR各社(東日本旅客鉄道株式会社ほか)

JR各社の前身である日本国有鉄道公社は、戦前の鉄道省など官営の時代を経て1949年、日本国有鉄道法に基づき再編された。その後、モータリゼーションに伴う経営の悪化や労使紛争の混乱などを背景に、1987年、第二臨調や国鉄再建監理委員会の答申に基づき、地域別旅客鉄道会社6社と貨物鉄道会社1社に分割・民営化された。分割・民営化当時の株主は日本国有鉄道清算事業団であったが、その後、日本鉄道建設公団(現鉄道建設・運輸施設整備支援機構)⁸などが保有し実質的に政府が保有していたが、本州3社は1997年までに株式を上場、2006年までに完全民営化された。さらに

2016年にはJR九州が株式を上場し完全民営化された。

JR4社の民営化は、JR2社とNTTにおいて政府が3分の1以上の株式を保有し引き続き国の関与を維持しているのとは対照的である。完全民営化が第二臨調の出口戦略であるとすれば、JR4社の民営化は成功例であるといえよう。特に、当初、自立経営が困難であると思われたJR九州の完全民営化は快挙といえるかもしれない(図表7)¹⁰。

一方、JR北海道とJR四国については、鉄道建設・運輸施設整備支援機構が全株式を保有し、依然として国有企業のみである。

次に、JR北海道とJR四国の収支状況と財務内容(図表7)を俯瞰する¹¹。JR北海道とJR四国における親会社所有者帰属当期利益(20年3月期)は、各々19億円と12億円であり若干の黒字となっているが、「経営安定基金運用収益」、「特別債券受取利息収益」及び「設備投資等助成金」という補助金の運用益が含まれるため

(図表7) JR 各社の業績

(20年3月期、億円)

	JR 東日本	JR 東海	JR 西日本	JR 九州	JR 北海道	JR 四国
連結営業収益 (a)	29,466	18,446	15,082	4,326	1,672	489
親会社所有者 帰属当期利益 (b)	1,984	3,978	893	314	19	12
同利益率 (b/a)	6.7%	21.6%	5.9%	7.3%	1.1%	2.5%
資産合計 (c)	85,370	96,031	32,752	8,285	14,128	5,353
純資産 (d)	31,734	38,721	12,231	4,182	9,093	3,058
自己資本比率 (d)/(c)	37.2%	40.3%	37.3%	50.5%	64.4%	57.1%
株式	上場	上場	上場	上場	非上場	非上場
株価21.9.10終値	7,094	16,000	5,202	2,513	—	—
大株主	政府保有なし				鉄道建設・運輸施設整備支援機構100%	

(出処) 各社 HP

(図表8) JR 北海道と JR 四国の修正後利益と財務

(億円)

	JR 北海道	JR 四国
連結営業収益 (a)	1,672	489
親会社所有者帰属当期利益 (b)	19	12
経営安定基金運用収益 (e)	234	68
特別債券受取利息収益 (f)	55	35
設備投資等助成金 (g)	183	50
修正後当期利益 (b)-(e)-(f)-(g)	△453	△141
資産合計 (c)	14,128	5,353
純資産 (d)	9,093	3,058
経営安定基金 (h)	6,822	2,082
経営安定基金評価差額金 (i)	458	186
修正後資産合計 (c)-(h)-(i)=(j)	6,848	3,085
修正後純資産 (d)-(h)-(i)=(k)	1,813	790
修正後自己資本比率 (k)/(j)	26.5%	25.6%

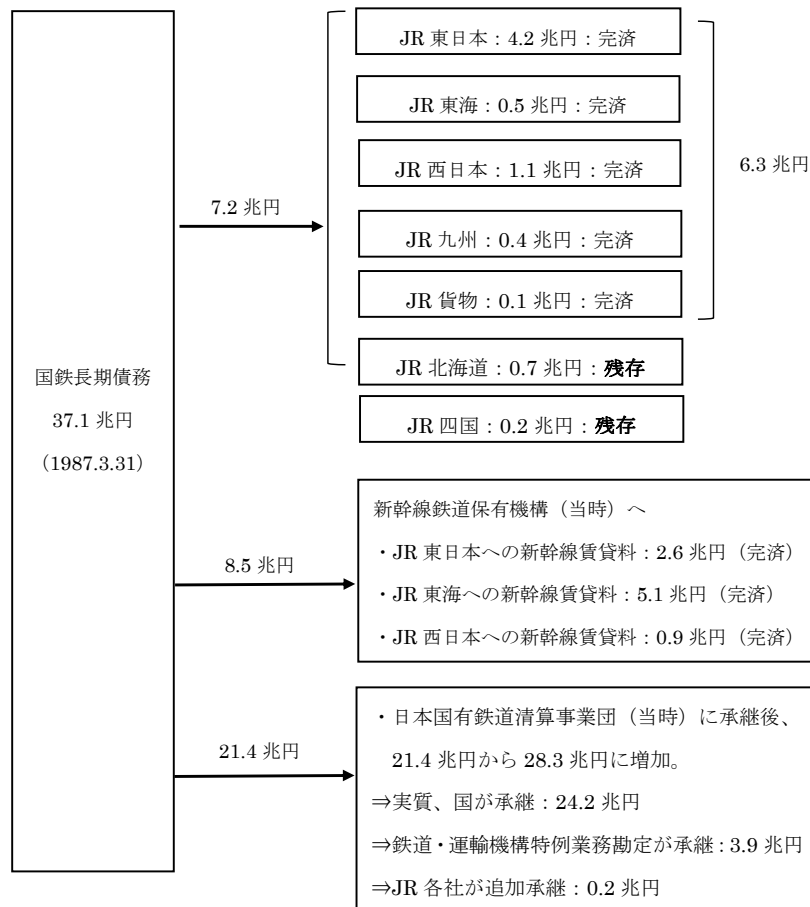
(出処) 各社 HP¹⁴

である。しかし、これらを控除した場合には、各々△453億円、△141億円の赤字となる（図表8）。一方、自己資本比率も公表数字によれば、本州3社（37.2%～40.3%）やJR九州（50.5%）よりも高い64.4%（JR北海道）と57.1%（JR四国）であるが、JR北海道には「経営安定基金」6,822億円と「経営安定基金評価差額金」458億円が出資されており、JR四国にも「経営安定基金」2,082億円と「経営安定基金評価差額金」186億円が出資されているため、これらを控除すると自己資本比率は各々26.5%と25.6%に半減する。このような

収支構造から言えることは、当事者の経営努力を高く評価するとしても、完全民営化という観点からは、営業努力でどうにかなるといったものではなく、「国としては、国鉄改革の趣旨を踏まえ、残るJR北海道、JR四国（中略）の完全民営化に向けた取組みを進める¹²」ということが正しい認識であるか疑問を感じざるを得ない。むしろ民間企業として成立しないレベルのものと理解すべきではないだろうか。

最後に国鉄の分割・民営化に伴う債務処理の帰趨について確認しておきたい（図表9）。

(図表9) 国鉄長期債務の承継



(出処) 国土交通省「国鉄の分割民営化から30年を迎えて」

<https://www.mlit.go.jp/common/001242868.pdf>

国鉄の分割・民営化当時（1987年度末）における国鉄の長期債務は、37.1兆円であったが、7.2兆円はJR各社に、8.5兆円は新幹線保有機構に、21.4兆円は日本国有鉄道清算事業団に引き継がれた。このうち、本州3社、JR九州及びJR貨物の債務はすでに全額返済されている。新幹線鉄道保有機構への債務も、新幹線の賃借料として既に支払いが終わっている。一方、JR北海道とJR四国の債務（併せて0.9兆円）は、現在も貸し付けられたままである。国が承継した21.4兆円は、その後の債務負担増により28.3兆円に増加したが、鉄道・運輸機構特例業務勘定が3.9兆円を、JR各社が0.2兆円を負担したため国民負担は24.2兆円となっている¹³。このように、国鉄の分割・民営化は、JR4社については、少なからぬ国民負担によって、ただし、分割・民営化後に大きな債務増加が生ずることはなく、想定通りないし想定以上の結果を出すこととなったが、JR北海道

とJR四国については、引き続き自立した経営には程遠い状態が続いている。

ちなみに、分割・民営化の時点で、切り離された地方鉄道路線が数多くあり、今も経営難に陥っている鉄道会社が少なくない。その多くは第三セクターとなっているが、これについては後述する。

(5) 3公社政府保有株式の売却

3公社の株式売却による政府収入は合計で約20兆円に達し、NTTが7割以上を占める（図表10）。このうち、JR4社の株式売却はすべて終了したため、今後、国庫に寄与することはないが、JTとNTTについては政府が引き続き3分の1以上を保有するため売却時の株価にもよるが、潜在的にはJTが1.5兆円（図表1）、NTTが4.3兆円（図表5）の時価総額を保有しており、配当も含め、さらに国庫に寄与することが考えられる。

(図表10) 政府保有株式の売却による収入
(単位：億円)

	売却時期	売却収入
JT	1994～2004	10,533
NTT	1986～2005	144,803
JR 東日本	1993～2002	19,939
JR 東海	1997～2006	12,919
JR 西日本	1996～2003	7,485
JR 九州	2016	4,160
JR 小計		44,503
合計		199,839

(出処) 鉄道建設・運輸施設整備支援機構 HP 及び「経済のプリズム No70」(2009) に基づき筆者作成¹⁷

ところで、国有企業の民営化に象徴されるこのような「小さな政府」や「規制緩和」が喧伝された時代は過去のものとなりつつあるとの印象もある。例えば2000年以降、金融恐慌を背景にしたメガバンクの整理統合やリーマンショック、東日本大震災などによる経済危機が相次いだことを背景に、株式会社日本政策投資銀行や株式会社商工組合中央金庫の政府保有株式を売却することが延期され(2008年)、或いは、資源管理の安全保障の観点から、電源開発株式会社(Jパワー)が発行済み株式の9.9%を保有して筆頭株主であった英国系ファンドのザ・チルドレンズ・インベストメント・マスターファンド(TCI)による20%までの株式買増しを申請したことに対し、政府が外為法に基づき中止勧告を行う(2008年)など、近年は政府保有株式売却、すなわち民営化推進の機運は急速に低下している。

崎山建樹(2009)¹⁶は「国際的な金融危機の中、民営化を進めてきた企業に対する国の関与の在り方が改めて問われている」とし、「経済や社会情勢が移り変わり、国が株式を保有する役割が薄れたとみられる企業に関して売却を進めることにさしたる異論はない」が、「経済危機においてセーフティーネット機能を果たす政策金融が大きくクローズアップされたように(中略)公が果たす領域が消えたわけではない。」また「国民共有の財産である政府資産に関しては、これらの点も踏まえ、中長期的な視点から慎重に検討することが求められる」と指摘する。確かに今後、このような視点での民営化の是非を巡る議論は避けて通れないだろう。

2. 2000年代の民営化

(1) 道路公団と郵政事業の民営化

2000年代に入ってから、1996年の行政改革会議発足や1998年の中央省庁等改革推進本部の設置を受けて、独立行政法人制度の創設(2001年)、郵政事業の公社化(2003年)、国立病院の独立法人化(2004年)、国立大学の法人化(2004年)が相次いで実施された。

さらに、行政改革推進本部の発足(2000年)や行政減量・効率化有識者会議の発足を受けて、道路公団¹⁸の民営化(2005年)、郵政民営化(2007年)、政策金融機関の統廃合・民営化(2008年)が実行された。本稿では、このうち、分割・民営化された高速道路3社と郵政民営化を取り上げる。

(2) NEXCO グループの誕生

分割・民営化された日本道路公団は、東日本高速道路株式会社(NEXCO 東日本)、中日本高速道路株式会社(NEXCO 中日本)、西日本高速道路株式会社(NEXCO 西日本)の3社となった。NEXCO グループの事業モデルは、国鉄民営化に類似している。すなわち、NEXCO 各社は、事実上、自前で資産(高速道路網)を持たず、独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構から賃借し、経営に支障をきたさないようにあらかじめ設定された賃借料を支払う。また、高速道路の工事を請け負うが、常に収支相償(費用相当額が支払われる)とされ、収支に影響が出ないようになっている。

独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構は、公団から承継した高速道路資産と民営化後に新たに建設等が行われた高速道路資産を保有し、民営化した会社へ貸し付ける事業体である。そして道路整備特別措置法で定められた期限(2065年)までに、NEXCO 各社が支払う賃借料を原資として、高速道路資産とともに国から引き受けた承継債務及び新たに生じた債務を国庫に返済することとを目的とする。また、債務の完済後、同機構は解散し、高速道路は本来の道路管理者である NEXCO 各社に帰属することとなっている(図表11)¹⁹。

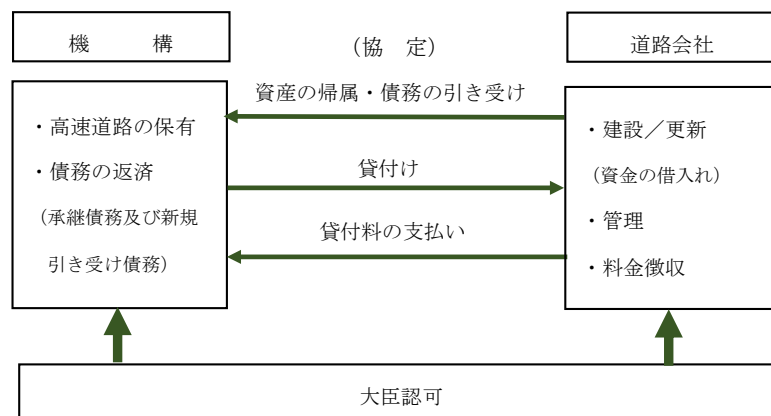
次に NEXCO 3 社の経営状況を俯瞰したい(図表12)。ここでも2021年3月期はコロナ禍の影響で参考に

ならないため、2020年3月期のデータを使用する。それによると NEXCO 3社の事業規模は、1兆円強で、ほぼ同じである。上記のように、高速道路の料金収入と高速道路の工事代金を主な収入源とし、高速道路の賃借料を日本高速道路保有・債務返済機構に支払った残額（高速道路工事は収支相償）が利益となる。その結果、3社とも1%程度の最終利益を残すという低水準ながら無難な決算となっている。3社の貸借対照表について、ここでは触れないが、形式上、道路資産（工事中の高速道路を引き渡すまでの間、一時的に所有）と、それに見合う債務が記載されているだけであって、経営資源としての資産はほとんど保有していない。

ここで重要なことは、道路資産賃借料が適切なもの

であるかどうかであるが、同機構の発足後、同機構が15年間に、民営化した NEXCO 各社など（一部、鉄道事業を含む）から賃借料の形で支払いを受け、国に返済した債務の残高が38.2兆円（2005年10月）から26.4兆円（2021年3月末）まで減少（△11.8兆円、△30.9%）していること（図表13）、また、その間に NEXCO 3社の利益水準が一応、黒字に維持されていることから概ね妥当なものではないかと考えられる。しかしながら、それによって今後、JR 4社のように完全民営化が可能であるかという（ナショナル・セキュリティの議論は措くとしても）管理する道路資産の賃借料が国の政策で決められる点や道路資産完成事業の収支が国によって決められる点（大臣認可の必要性）などから、市場

（図表11）独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構と NEXCO 各社との関係



（出処）独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構 HP
<https://www.jehdra.go.jp/kiko/gyoumunogaiyou.html>

（図表12）NEXCO 各社の業績

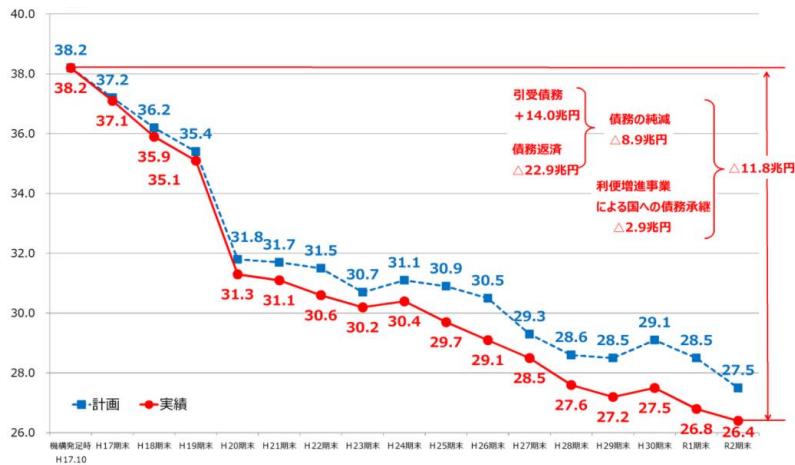
（単位：億円）

	NEXCO 東日本	NEXCO 中日本	NEXCO 西日本
営業収益	12,643	10,314	10,870
料金収入	8,574	6,897	7,982
道路資産完成高	3,160	2,649	2,396
その他	909	768	492
営業費用	12,542	10,170	10,802
道路資産賃借料	6,118	4,915	5,708
道路資産完成原価	3,160	2,640	2,396
その他	3,264	2,615	2,698
営業損益	100	143	67
親会社株主に帰属する登記純損益	99	111	65

（出処）NEXCO 各社の HP から作成（四捨五入のため端数は一致しない。）

(図表13) 債務返済計画と実績の推移 (債務残高)

(単位：兆円)



(出処) 独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構 HP

https://www.jehdra.go.jp/ir/jisseki_saimu_hensai.html

における自律的な経営には程遠いと考える。

(3) 日本郵政株式会社の誕生

2000年代民営化の目玉的プロジェクトは、やはり郵政事業の民営化であろう。まず初めに戦後の郵政事業の変遷を振り返りたい(図表14)。

郵政3事業(郵便、郵便貯金、簡易生命保険)は戦前の逓信省などを経て1949年以降、郵政省の管轄になったが、2003年、日本郵政公社(特殊法人)に移管された。ここで初めて中央官庁から分離されたわけであるが、職員の労働法上の身分などについては据え置かれた。その2年後の2005年、いわゆる郵政解散で圧勝した小泉政権によって郵政3事業の民営化に関する法律が成立し、民営化への移行プロセスがスタートした。2007年、持株会社である日本郵政株式会社の傘下に、郵便局株式会社(現在は日本郵便株式会社)、郵便事業株式会社(現在は日本郵便株式会社に統合)、郵便貯金銀行株式会社(ゆうちょ銀行に商号変更)及び郵便保険会社(株式会社かんぽ生命保険に商号変更)の4社が設立された。さらに2012年には、郵便局株式会社が郵便事業株式会社を吸収合併して日本郵便株式会社に社名変更した。その結果、持株会社の日本郵政株式会社の傘下に、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び株式会社かんぽ生命保険の3社が鼎立する現在の形となった。

次に民営化された日本郵政グループ各社の業績(図表15)をみると、日本郵政株式会社の経常収益(2021年3月期)は11兆7,204億円、親会社株主に帰属する当期純利益は4,182億円となっている。ここで、親会社株主に帰属する当期純利益の経常収益に対する利益率の内訳に注目したい。持株会社の日本郵政株式会社の当期純利益率は3.6%であるが、傘下3社では、日本郵便株式会社が1.4%、株式会社かんぽ生命保険が2.4%であるのに対し、株式会社ゆうちょ銀行は14.4%と突出している。日本郵政株式会社のセグメント情報(図表16)でも、セグメント損益率(セグメント別の経常損益率)は、郵便・物流事業の6.1%、金融窓口事業の3.1%、国際物流事業の△0.9%、生命保険事業の5.1%に対し、銀行業の20.2%は突出して大きい。株式会社ゆうちょ銀行の親会社株主に帰属する当期純利益の利益水準である14.4%は(必ずしも業務の範囲が同じではないが)メガバンクであるみずほフィナンシャルグループの14.6%、三井住友フィナンシャルグループの13.1%、三菱UFJフィナンシャルグループの18.9%と比較しても遜色ない(図表17)。ちなみに傘下の株式会社ゆうちょ銀行と株式会社かんぽ生命も既に上場しており、市場の評価を得ている。その意味では郵政事業の民営化は成功しているといえよう。残る課題としては、JT、NTT同様、3分の1が下限である日本郵政株式会社の政府保有株式をどうするかであるが、政府は、

(図表14) 郵政事業の変遷

暦年	主要な変遷
～1945年	通信省などを経て戦時中は通信院
1946年	通信省が復活
1949年	通信省を郵政省と電気通信省に分割。 郵政3事業（郵便、郵便貯金、簡易生命保険）を郵政省が継承
2001年	郵政省、自治省、総務庁が合併し総務省発足 外局の郵政事業庁が郵政事業を継承
2003年	日本郵政公社法に基づき日本郵政公社を設立し郵政事業庁の業務を継承
2005年	郵政民営化関連6法により郵便事業株式会社（郵便事業を継承）、郵便局株式会社（郵便局網を継承）、郵便貯金銀行（預金等の取り扱い機能を継承）、郵便保険会社（生命保険の取り扱い機能を継承）、独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構（郵便貯金管理業務、簡易生命保険管理業務を継承）への移行＝民営化を決定
2006年	郵政民営化の準備を行うため日本郵政株式会社を設立。 （政府が発行済み株式の3分の1超を保有することを義務付け）
2007年	日本郵政株式会社が郵便局株式会社、郵便事業株式会社、郵便貯金銀行株式会社（株式会社ゆうちょ銀行に商号変更）及び郵便保険会社（株式会社かんぽ生命保険に商号変更）のすべての株式を保有する持ち株会社に移行
2012年	郵便局株式会社が郵便事業株式会社を吸収合併し日本郵便株式会社に社名変更

(出処) <https://www.gyokaku.go.jp/senmon/dai2/siryou2.pdf>

「立法と調査」2013.11 No.346（参議院事務局企画調整室）

https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2013pdf/20131101069.pdf

(図表15) 日本郵政グループの連結決算概要（2021年3月期）

(単位：億円)

	日本郵政(株)			
	日本郵便(株)	(株)ゆうちょ銀行	(株)かんぽ生命保険	
経常収益	117,204	38,453	19,467	67,862
経常利益	9,141	1,491	3,942	3,457
親会社株主に帰属する当期純利益	4,182	534	2,801	1,661
(同上利益率)	(3.6%)	(1.4%)	(14.4%)	(2.4%)

(出処) 日本郵政グループ HP

(図表16) セグメント別の経営実績

(単位：億円)

	郵便・物流	金融窓口	国際物流	銀行業	生命保険	セグメント計
経常収益	20,719	12,452	7,501	19,467	67,862	128,001
セグメント損益	1,266	388	△70	3,942	3,457	8,983
(同利益率)	(6.1%)	(3.1%)	(△0.9%)	(20.2%)	(5.1%)	(7.0%)
損益のシェア	14.1%	4.3%	△0.8%	43.9%	38.5%	100%

(出処) 日本郵政グループ HP（グループ内の重複があるため決算書の数値とは一致しない。）

(図表17) メガバンクとの比較

(単位：億円)

	ゆうちょ銀行	みずほ FG	三井住友 FG	三菱 UFJ FG
経常収益	19,467	32,181	39,023	59,098
親会社株主に帰属する当期純利益	2,801	4,710	5,128	11,173
(同利益率)	(14.4%)	(14.6%)	(13.1%)	(18.9%)

(出処) 各社 HP より抜粋

2021年10月に3分の1を超える政府保有株式を市場に売却した。直近の政府保有株式の持ち株比率は約63%²⁰であり、時価総額が約3.47兆円²¹であるから、政府保有の含み益は約2.2兆円であり、2021年10月に法律で定められた下限である3分の1を上回る株式をすべて売却することにより、約1兆円の資金を市場から調達した。その結果、2015年の約1.4兆円、2017年の約1.4兆円に加え、さらに約1兆円の売却収入が得られたため、政府による民営化の利益は合計で約4兆円に達している。²²

これによりJT、NTT同様、日本郵政株式会社についても、政府が3分の1以上の株式を保有する形となり、引き続き国有企業として存続する。

ここで基本的な問題、そもそも郵政民営化は必要であったかについて少し考えてみたい。政治的な狙いは別として、経営の面から見ていくと、すでに見たように郵政事業の利益の大半は、銀行業と生命保険から出ており、この2分野で82.4%を占めている（図表16）。一方、郵便・物流は併せて14.1%であるから、民間事業としての性格の強い物流（宅配便）を差し引いた狭義の郵便事業自体の収益性が極めて低いことは明らかである。つまり、上記のように日本郵政株式会社は上場企業として成功したといって過言ではないが、それは銀行業と生命保険業の収益力によって成り立っているのであって、郵便事業が民間事業として成り立つのかどうか、DX時代における将来性やユニバーサル事業としての公益性からみて疑問が残る。逆に銀行業と生命保険の立場からみると、郵便事業が将来も“お荷物”となる可能性は少なくないだろう。一連の郵政民営化の本丸であった郵便事業の民営化ということの意味について今一度考えてみる必要があるのではないだろうか。

3. 1990年代の第三セクター改革

ここまで1980年代の民営化プロジェクトと2000年代の民営化プロジェクトについて、その経緯とその後の業績について俯瞰した。最後に、やはり一連の行政改革の議論の中で取り上げられた第三セクターの改革による成果についても俯瞰しておきたい。

(1) 第三セクターの定義

第三セクターとは広辞苑によれば「国や地方公共団

体と民間企業との共同出資で設立される事業体」であり「主として国や地方公共団体が行うべき事業（公共セクター）に、民間部門（民間セクター）の資金や経営力などを導入して官民共同で行う²⁴」ものである。

一方、総務省「平成30年度第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査結果²⁵」においては、以下の(ア)(イ)(ウ)の事業体を第三セクター等と定義している。ただし「事業活動の範囲が全国的な法人又は全規模で設立されている法人」及び「銀行等金融機関又は広域的に事業を行う電力会社若しくはガス会社」は除かれる。

(ア) 第三セクター

- (i) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律等の規定に基づいて設立されている一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含む。）並びに特例民法法人（以下「社団法人・財団法人」という。）のうち、地方公共団体が出資を行っている法人
- (ii) 会社法の規定に基づいて設立されている株式会社、合名会社、合資会社、合同会社及び特例有限会社（以下「会社法法人」という。）のうち、地方公共団体が出資を行っている法人
- (イ) 地方住宅供給公社、地方道路公社及び土地開発公社（以下「地方三公社」という。）
- (ウ) 地方独立行政法人

一方、総務省「平成30年度第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査結果」においては、上記の中でも地方自治体等の支配権が強いと考えられる以下の事業体を調査の対象としており、本稿でもこれに拠ることとしたい。

- ① 地方公共団体及び地方公共団体が過半を出資する法人（以下「地方公共団体」という。）の出資割合が25%以上の社団法人・財団法人及び会社法法人（複数の地方公共団体の出資割合の合計が25%以上の法人を含む。）
- ② 出資割合が25%未満であるものの、地方公共団体から財政的支援（補助金、貸付金及び損失補償）を受けている社団法人・財団法人及び会社法法人
- ③ 地方三公社
- ④ 地方独立行政法人

第三セクター等の内訳をみると、社団法人・財団法人と会社法人がほぼ同数となっており、また、都道府県では社団法人・財団法人が多く、一方、市区町村では会社法人が多い（図表18）。これは、広域で公益的な事業を扱う都道府県と、街づくりなど実践的なプロジェクトを扱う市区町村との相違であると思われる。

(2) 第三セクター改革の概要

第三セクター等は、20世紀末において、地方振興、都市再開発、リゾート建設などの旗印のもと、次々と設立されたが、安易な収支予測、バブル景気の終息や地方経済の疲弊を背景に、経営不振に陥る事業体が相次いだ。そこで、政府は2009年度から5年間の時限措置（経過措置対象団体は2016年度まで）で「第三セクター等改革推進債（以下「三セク債」という。）を創設し、経営改善が見込めない第三セクター等の整理に乗り出した。その結果、三セク債創設直前の2008年度末で8,729法人あった全国の三セク等は整理が進み、2018年度末には7,467法人に、2008年度比で14.5%減少した

（図表19）²⁶。ちなみに社団法人・財団法人、会社法人及び地方三公社が減少したのに対し、地方独立法人が増加しているのは、公立大学や公立病院等が行政機関から分離され独立法人化されたことなどによる。さらに第三セクターのみに絞って同期間の推移をみると、2014年度以降は減少幅が小さくなっており、一連の整理統合が一段落したことが窺える（図表20）。

(3) 第三セクターの経営状態

次に、第三セクターの経営状況について俯瞰する。経常損失を計上するいわゆる赤字法人は最近の10年間で約40%を占めており、大きな変化は見られない（図表21）。

つまり、第三セクターの件数は一定程度減少したが、その後は、赤字であろうとなかろうと必要な第三セクターは存続されており、経営状況が改善したということではないと推察される。一方、事実上の経営破綻である債務超過法人も若干減少傾向にあるが、近年は4%前後で大きな変化はみられない。このような状態を改

（図表18）第三セクター等の種類と法人数

	都道府県	指定都市	市区町村	合 計	構成比 (%)
第三セクター	1,805	502	4,290	6,597	88.3
社団法人・財団法人	1,261	266	1,623	3,150	42.2
会社法人	544	236	2,667	3,447	46.2
地方三公社	95	19	614	728	9.7
合 計	1,900	521	4,904	7,325	98.1
地方独立行政法人	79	18	45	142	1.9
再 計	1,979	539	4,949	7,467	100.0

（出処）総務省「平成30年度第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査結果」

（図表19）第三セクター等の法人数推移

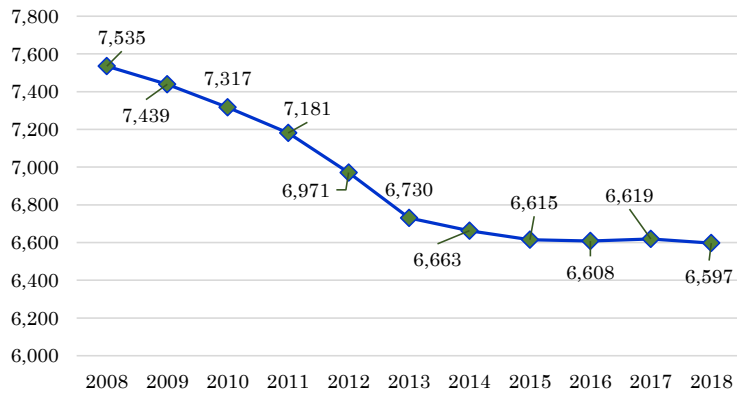
会計年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
第三セクター	7,535	7,439	7,317	7,181	6,971	6,730	6,663	6,615	6,608	6,619	6,597
社団法人・財団法人	3,863	3,813	3,723	3,616	3,456	3,228	3,175	3,156	3,147	3,152	3,150
会社法人	3,672	3,626	3,594	3,565	3,515	3,502	3,488	3,459	3,461	3,467	3,447
地方三公社	1,150	1,117	1,084	1,033	981	904	821	795	764	745	728
合 計	8,685	8,556	8,401	8,214	7,952	7,634	7,484	7,410	7,372	7,364	7,325
地方独立法人	44	62	83	94	104	111	120	122	131	136	142
再 計	8,729	8,618	8,484	8,308	8,056	7,745	7,604	7,532	7,503	7,500	7,467

（出処）総務省「平成30年度第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査結果」

革が停滞しているとみるか或いは改革が限界に達している
とみるか、見方が分かれるところであるが、筆者は後者ではないかと考える。なぜなら赤字法人が約

40%を占めるということについて、総務省「全国の『第三セクター等』7,467法人経営状況調査（総務省：2020年1月公表ほか）」によれば、例えば2018年度における

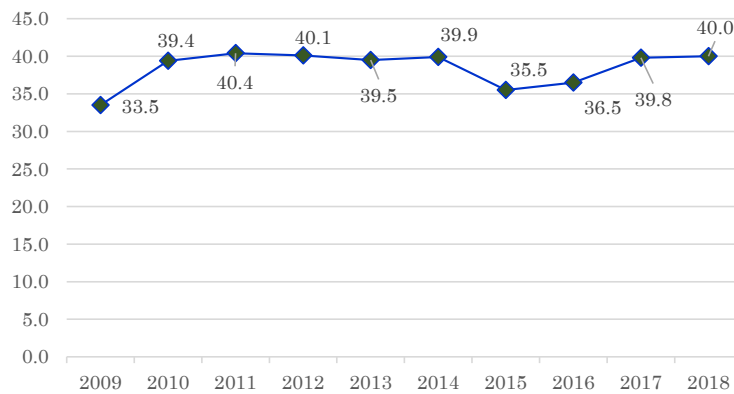
（図表20）第三セクター事業体数の推移



（出処）東京商工リサーチ

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200806_05.htm

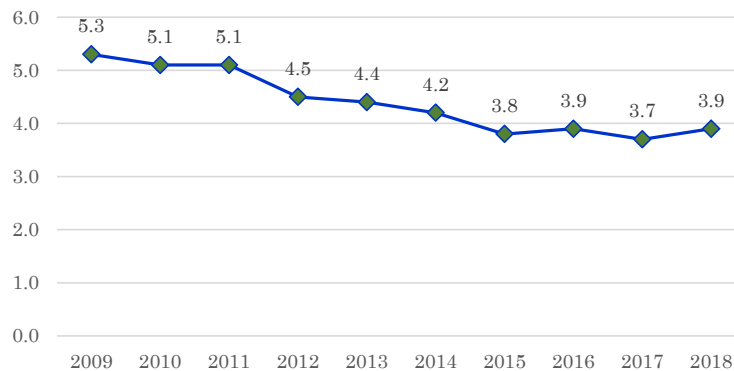
（図表21）経常赤字法人比率



（出処）東京商工リサーチ

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200806_05.html

（図表22）債務超過法人比率



（出処）東京商工リサーチ

https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200806_05.html

地法自治体から第三セクター等に投入された補助金は6,849億円であり、このうち88.8%は経常収益に計上されている。²⁷すなわち実際の赤字法人はもっと多いかもしれないにもかかわらず、事実上容認されていると考えられるからである。

4. 経営状態から見た公共と民間の役割分担

(1) 民営化の評価と将来の方向性

ここまで、民営化した3公社とNEXCO 3社および第三セクターの経営状況について俯瞰してきたが、最後にこれらの事業体の特性を比較し、かつ将来の方向性について考察してみたい（図表23）。

すでに見たようにJT及び上場しているJR 4社は、収益性の点でも大手民間企業と比較して遜色ないレベルになっている。このうちJTについては、政府が引き続き3分の1以上の株式を保有することとなっているが、完全民営化が不可能ということではないと思われる。一方、本州と九州のJR 4社はすでに完全民営化しているが、新幹線やリニアモーターカーの技術など、経済安全保障などの面から一定の政府関与や規制が必要であると思われる。しかし、それらを勘案しても民営化が失敗であったということではないだろう。その間に20兆円を超える国民負担があった（図表9）のは事実であり、JRに負担させるべきであったという意見もあるが、それは結果論でしかないだろう。郵政グループについては、子会社3社を個別に評価した。既述のように郵政事業については複雑な変遷をたどっており、その評価は極めて政治的な 이슈である。しかし現在の経営状態からみると、ゆうちょ銀行とかん

ぽ生命保険、なかでも、ゆうちょ銀行は大手民間企業に匹敵する業容（図表17）である。両者ともその特殊性から業務範囲の制限があり、民間企業と同じサービスをするわけではないが、民営化自体は成功したといえよう。NTTグループも他の民間電話会社との比較において遜色はない。経済安全保障の面や全国的な回線のインフラを担っている点から、一定の制約はあるものの民営化は成功している。

一方、郵政グループのうち、郵便事業と郵便局については、収益性もそれほど高くないことに加え、現在も過疎地を含め地域のインフラとしての機能を担っているため、民営化の対象とすべきであったか疑問なしとしない。郵政グループの業務体制は、これら不採算の部門を包含したままであるため、完全な民営化を考えると狭義の郵便事業の民営化の是非は引き続き議論が必要だろう。

第三セクターについては（補助金の投入を考慮した）実質黒字法人と実質赤字法人に分けて考えたい。前者は、一定の公共性を加味しても独立採算が可能と思われるので、民営化が可能である。一方、後者は、経営改善努力が足りないという指摘もあるだろうが、既述のように一定の公的支援によって経営が成り立つという構造の下で公共サービスを提供していると考えerほうが自然である。ただし、その場合も第三セクターの形式、つまり官民共同出資の形式が適切であるかは再考する必要がある。近年の公民連携手法の蓄積によって、上下分離方式やPFIにおけるジョイントベンチャー方式など、業務分担や業務委託によって官民の責任を区分する考え方が普及してきているので、経営手法を考え

（図表23）民営化等に係る事業体の分類と評価

	政府等出資	収益性	課題	事業体の評価
JT	1/3以上	高		純粹民営化
JR 4 社	なし	高	技術保守、公共性	
ゆうちょ銀行、かんぽ生命	1/3以上	高	業務の範囲	
NTT グループ	1/3以上	高	技術保守、公共性	制限的民営化
日本郵便	1/3以上	中	公共性	
実質黒字第三セクター	あり	中	公共性	
実質赤字第三セクター	あり	低	公共性	政府等の助成継続
JR 北海道、JR 四国	100%	低	技術保守、公共性	
NEXCO 3 社	100%	低	技術保守、公共性	

（出処）筆者作成

るうえでの見直しは必要であろう。

JR 北海道と JR 四国については、JR 九州の成功例を参考に、完全民営化を目指すべきという考え方もできるが、筆者は、両地域の公共インフラとしての観点から、やはり公的な事業体として経営する形式しか選択肢はないのではないかと考える。上記の上下分分離方式（すでに富山市など一部の鉄道会社では採用している）や PFI におけるジョイントベンチャー方式を取り入れることも考えられるが、事業規模や事業の複雑さからみて容易ではないと思われる。

NEXCO 3 社は民営化した格好となっているが、実質的には国のインフラそのものであり、本来、民営化の対象ではない。また、JR 北海道と JR 四国の JR 2 社同様、民間の資本を導入できるほどの収益力はない。ただし、株式会社形式をとることによって、経営の自由度が付与され、サービスの改善や効率化が促進されたと思われるので、その点では、2000 年代の行政改革の成果があったといえよう。

(2) 公共セクターの国際比較

最後に、日本の公共セクターが民間セクターと比較して大きいのか小さいのかを国際比較で確かめておきたい。この問題は国ごとに歴史、制度、文化などの違いがあるので容易には把握しがたいが、先進国の中では日本の公的セクターの人員はかなり少ない部類に属するようである。一般的に使用されることの多い国民 1,000 人当たりの政府機関職員と政府企業等職員、それに地方自治体職員等を合計したもので比較すると、国防部門を除いていてもフランスの 86.0 人、イギリスの 64.8 人、米国の 57.4 人、ドイツの 56.8 人に対し、日本は 34.8 人であり、かなり少ないといえよう（図表 24）。

また、就業者数に対する公務員等の比率でも米国やドイツの半分程度であり、韓国、台湾など近隣諸国と比較してもすでに最低規模の水準となっている（図表 25）。

(3) 民営化した事業体の公共的役割

民営化した公共事業体や存続する第三セクターの現

(図表 24) 公的部門の人口千人当たり職員数 (単位：人)

	単一主権国家			連邦制国家	
	日本	イギリス	フランス	米国	ドイツ
総人口（百万人）	126	66	67	315	83
中央の公的部門	10.1	44.4	48.4	13.1	13.0
政府機関職員	4.9	8.4	29.3	11.1	5.6
政府企業等職員	5.3	36.0	19.1	2.0	7.5
地方の公的部門	26.8	23.4	41.7	51.0	46.7
合計	36.9	67.8	90.1	64.1	59.7
除く国防	34.8	64.8	86.0	57.4	56.8

(出処) 内閣府「人口千人当たりの公的部門における職員数の国際比較」（未定稿）
2018 年（平成 30 年）度版より抜粋
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/2019_data.pdf

(図表 25) 就業者数に占める公務員の比率 (単位：%)

スウェーデン	46.15	ニュージーランド	26.49
中国	44.62	ドイツ	21.04
オランダ	33.91	韓国	16.54
オーストラリア	30.01	台湾	16.08
米国	27.15	日本	10.73

(出処) Newsweek 日本版（2016 年 10 月）「第 6 回世界価値観調査」より抜粋
<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2016/10/post-5959.php>

在の経営状態を把握すると、実際にどのような事業体であるべきかが窺える。その結果、①純粋な意味で民営化することが望ましいもの、②民営化には一定の効果が認められるが、公共的な性格が存続するため、政府の一定程度の関与が必要なもの、そして、③形式的には民営化していても政府（地方自治体を含む）の強い関与が引き続き不可欠であり、営利を目的とする株式会社などの会社法人としては必ずしも適当ではないものに分類できるのではないだろうか（図表23）。今後、行政サービスにおける公共と民間の役割分担を考える場合、まず民営化ありきではなく、このような観点を考慮したうえで、公共と民間の棲み分けを考えることが必要ではないかと考える。

5. 終わりに

昨年来のコロナ禍で、保健所の事務能力がパンクしたり、公立病院の受け入れが困難になったりした背景には、デジタル化など代替手段を講じることなく、組織と人員削減に注力してきたことへの結果が思わぬところから出てきたように思われてならない。まさしく“油断”である。公的部門の一方的な削減の弊害は、平時には表面化しないので、一時的な経費削減に寄与するであろうし、ポピュリズムにも貢献する。しかしながら、自然災害や今回のような感染症災害下においては、収益確保が第一義的な目的である民間企業ではリスクを負担できない面が多々ある。地球環境問題などの議論を通じて1980年代以降、浸透してきた新自由主義思想の見直しが人口に膾炙する今日、公共的なものと民間的なものの持つ意味について考え直してみたい。

参考文献

- ・ 百科事典マイペディア
<https://kotobank.jp/word/%E4%B8%89%E5%85%AC%E7%A4%BE%E4%BA%94%E7%8F%BE%E6%A5%AD-513364>
- ・ 内閣府 HP <https://www.cao.go.jp/sasshin/kondan/meeting/2012/0507/pdf/s3.pdf>
- ・ JT の HP（2018年年次報告書）https://www.jti.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/annual.fy2018_J2.pdf
- ・ 読売新聞2021.2.10 <https://www.yomiuri.co.jp/economy/20210210-OYT1T50021/>
- ・ NTT グループ各社の HP <https://group.ntt.jp/ir/library/results/index.html>
- ・ JR 各社の HP
- ・ 国土交通省「国鉄の分割民営化から30年を迎えて」
<https://www.mlit.go.jp/common/001242868.pdf>
- ・ 参議院「経済のプリズム No70」（2009）https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h21pdf/20097013.pdf
- ・ 鉄道建設・運輸施設整備支援機構の HP <https://www.jrtt.go.jp/>
- ・ 独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構 HP
<https://www.jehdra.go.jp/kiko/gyoumunogaiyou.html>
- ・ 独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構の HP
<https://www.jehdra.go.jp/kiko/gyoumunogaiyou.html>
- ・ 「立法と調査」2013.11 No.346（参議院事務局企画調整室）
<https://www.gyokaku.go.jp/senmon/dai2/siryou2.pdf>
https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2013pdf/20131101069.pdf
- ・ 日本郵政グループ各社の HP
- ・ 総務省「平成30年度第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査結果」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000666956.pdf
- ・ 東京商工リサーチの HP https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200806_05.html
- ・ 内閣府「人口千人当たりの公的部門における職員数の国際比較」2018（平成30）年度 https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinikyoku/files/2019_data.pdf
- ・ Newsweek 日本版（2016年10月）「第6回世界価値観調査」
<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2016/10/post-5959.php>

注

- 1) 百科事典マイペディア
<https://kotobank.jp/word/%E4%B8%89%E5%85%AC%E7%A4%BE%E4%BA%94%E7%8F%BE%E6%A5%AD-513364>
- 2) <https://www.cao.go.jp/sasshin/kondan/meeting/2012/0507/pdf/s3.pdf>
- 3) 印刷・造幣事業は、2003年に独立法人化され、国有林野事業は2012年に一般会計に移管されている。
- 4) 2018年年次報告書 https://www.jti.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/annual.fy2018_J2.pdf
- 5) 読売新聞2021.2.10 <https://www.yomiuri.co.jp/economy/20210210-OYT1T50021/>
- 6) 2011年12月、東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法（JT 法改正を含む）の施行により、政府保有義務は発行済株式総数の3分の1を超となっている。ちなみに財務大臣以外の大株主は、すべて金融会社であり、第2位の日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）でも4.69%にとどまる（2021年8月時点）。
https://www.mof.go.jp/policy/national_property/reference/statistics/ichiran23/h23k.htm

- 7) 2021年8月現在、財務大臣の持ち株比率は34.81%（自己株式を控除後）。その他の大株主は2.23%のトヨタ自動車株式会社以外、金融機関である。なお、3分1を超過する部分は2021年10月に売却された（日本経済新聞 2021.10.8）。
- 8) 貨物鉄道会社は旅客輸送とは業態が異なり比較が困難であるため、本稿では取り上げていない。
- 9) 2003年に独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構法（平成十四年法律第百八十号）に基づき、旧日本鉄道建設公団と旧運輸施設整備事業団を統合して設立された独立行政法人で、鉄道の建設や、鉄道事業者、海上運送事業者などによる運輸施設の整備を促進するための助成などの支援を行う。
- 10) 例えば、親会社株主（所有者）に帰属する当期純利益（2020年3月期）は、阪急阪神ホールディングス株式会社が7.2%、東急株式会社が3.6%、東武鉄道株式会社が5.4%であるのに対し、JR東日本は6.7%、JR東海は21.6%、JR西日本は5.9%、JR九州は7.3%であるから、民間の大手鉄道会社と比較して遜色ない業績である。
- 11) 21年3月期の決算数字は、コロナ禍による影響が大きく、各社とも参考にならないため、比較的影響の少なかった直近の数字である20年3月期のものを採用した。
- 12) 国土交通省「国鉄の分割民営化から30年を迎えて」における記載。https://www.mlit.go.jp/common/001242868.pdf
- 13) 株式上場後の一定期間、配当収入が国庫に入っているが、ここでは参入していない。
- 14) JR北海道とJR四国については連結ベースの開示が不完全であるため単体ベースの決算数値を併用して算出している。
- 15) 厳密には売却収入が国庫への寄与ではなく、取得価格を差し引いた売却益であるが、各社とも長い歴史を持った組織であり、算定が困難であると考えられるため、ここでは、売却収入を国庫への寄与とした。
- 16) 「経済のプリズム No70」（2009）https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h21pdf/20097013.pdf
- 17) https://www.jrtt.go.jp/settlement/share.html
https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h21pdf/20097013.pdf
- 18) 日本道路公団、首都高速道路公団、阪神高速道路公団及び本州四国連絡橋公団の4公団があったが、日本道路公団が3つの会社に分割され、その他の公団とともに、すべて株式会社化された。さらに、公団の高速道路資産を保有し、分割民営化された会社に貸し付ける組織として、日本高速道路保有・債務返済機構が設立された。民営化された各社は同機構から高速道路資産を借り受けながら、高速道路の“運営”に限定して事業を行うこととなった。
- 19) 独立行政法人 日本高速道路保有・債務返済機構 HP
https://www.jehdra.go.jp/kiko/gyoumunogaiyou.html
- 20) 日本郵政グループ HP https://www.japanpost.jp/ir/stock/index10.html 2021.10.15
- 21) YAHOO ファイナンス https://finance.yahoo.co.jp/quote/6178.T 2021.10.15
- 22) 朝日新聞 https://www.asahi.com/articles/ASPB66D27PB6ULFA023.html 2021.10.6
- 23) 独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構は民営化以前の旧契約分を管理する。ただし自らは運用せず、ゆうちょ銀行株式会社と株式会社かんぽ生命保険に業務を委託する。
- 24) 広辞苑 https://sakura-paris.org/dict/%E5%BA%83%E8%BE%9E%E8%8B%91/content/11812_1440
- 25) 総務省「平成30年度第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査結果」
https://www.soumu.go.jp/main_content/000666956.pdf
- 26) 東京商工リサーチ https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200806_05.html
- 27) 東京商工リサーチ HP https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200806_05.html
総務省 HP https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/kouei/02zaisei06_03000041.html
- 28) ゆうちょ銀行は郵便局でのみ業務をし、また民間企業への貸付けはしない。簡易保険は、個人の小口の保険に限定されている。
- 29) 米国は2013年、ドイツは2017年、日本、イギリス、フランスは2018年の統計。日本の「中央の公的部門」には国家公務員、独立行政法人、特殊法人等の職員数を、「地方の公的部門」には地方公務員、地方特定独立行政法人の職員数を計上。