

かんぽの宿の経営状況と今後の具体的取組み

日本郵政株式会社

平成25年3月11日

1	宿泊事業の経緯	・ ・ ・	P	1
2	宿泊事業の組織（体制）及び業務概要	・ ・ ・	P	2
3	かんぽの宿等設置状況	・ ・ ・	P	3
4	宿泊事業を取り巻く環境	・ ・ ・	P	6
5	宿泊事業の経営状況	・ ・ ・	P	7
6	平成25年度経営改善計画（検討中）のポイント	・ ・ ・	P	10

1 宿泊事業の経緯

(1) かんぽの宿

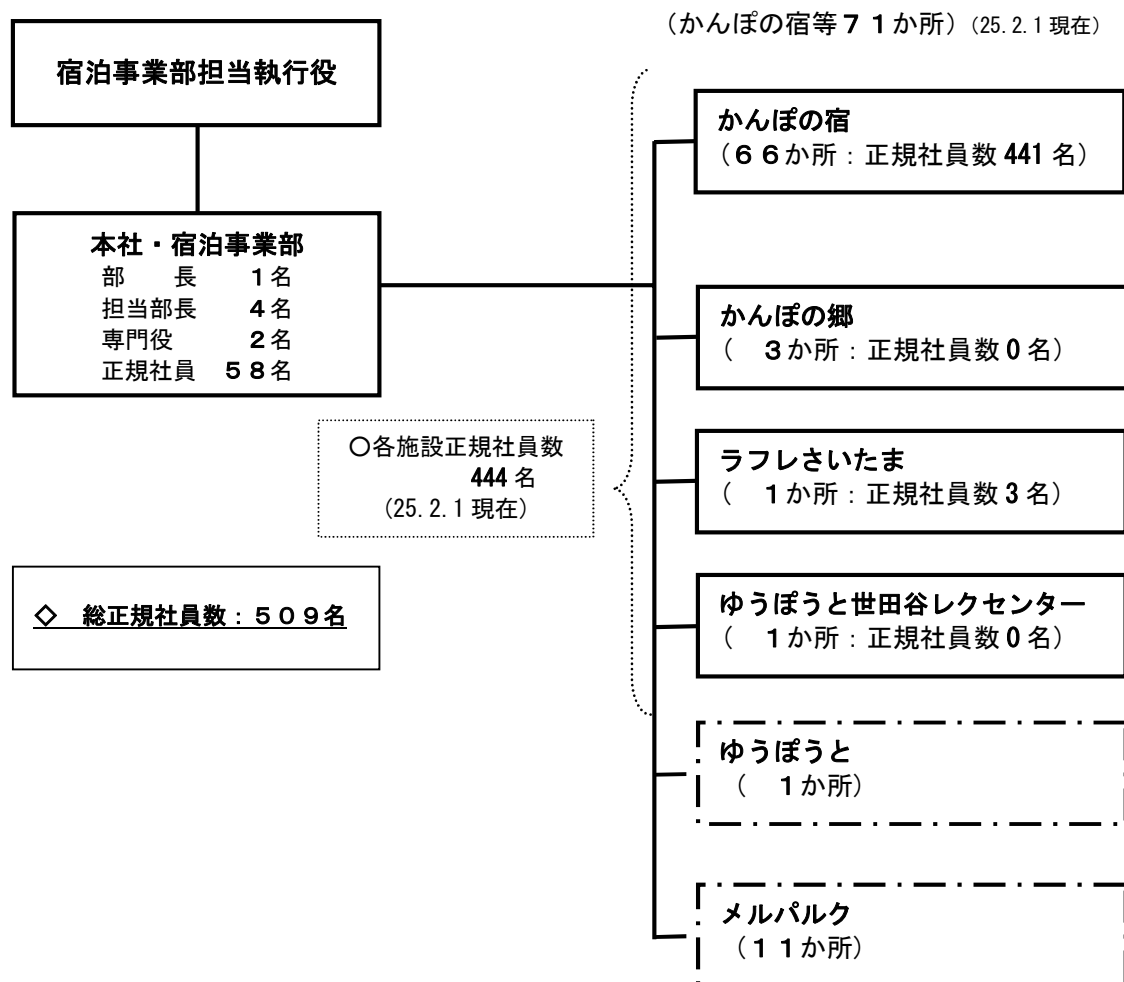
- かんぽの宿等は、郵政省が旧簡易生命保険法(昭和 24 年法律第 68 号)に基づき、簡易保険加入者の福祉増進のために設置された施設で、昭和 30 年 10 月に開業した「熱海」が最初の施設です。
- 簡易保険福祉事業団の発足(昭和 37 年 4 月)に伴い郵政省から同事業団が承継し、また、日本郵政公社の発足(平成 15 年 4 月)に伴い、同事業団から日本郵政公社が承継して運営していました。
- 郵政民営化(平成 19 年 10 月)に伴い日本郵政株式会社が承継し、運営することとなりました。
なお、郵政民営化に伴い旧簡易生命保険法が廃止されたことから、簡易保険加入者の福祉増進施設としての性格はなくなりました。
- 日本郵政株式会社法では、民営化後 5 年以内に譲渡又は廃止することとされましたが、平成 21 年 12 月に、いわゆる郵政株式処分凍結法が施行され、その譲渡又は廃止が凍結されていました。
- 平成 24 年 4 月に郵政民営化法等の一部を改正する等の法案が成立し、当分の間、かんぽの宿等の運営又は管理する業務を日本郵政株式会社が行うこととなりました。
- 現在は、旅館業法に基づく許可を受けて運営しており、鋭意経営改善に取り組んでいます。
- 平成 21 年 3 月に総務大臣から、かんぽの宿等の黒字化を目指した経営改善計画を策定するよう指示があり、平成 21 年度以降、四半期ごとに経営状況を総務省に報告しています。

(2) メルパルク

- メルパルクは、郵政省が旧郵便貯金法(昭和 22 年法律第 144 号)に基づき、郵便貯金の普及を図るための周知宣伝施設として昭和 45 年から設置したもので、その運営を旧郵便貯金振興会に委託していました。
- 郵政民営化(平成 19 年 10 月)に伴い、日本郵政株式会社が承継して運営してきましたが、平成 20 年 10 月からは、民間事業者に建物を賃貸しています。

2 宿泊事業の組織(体制)及び業務概要

1 組織 (体制)



2 業務概要

◇ 宿泊事業部

宿泊事業の運営を行う。

- 1 宿泊施設の管理及び運営
- 2 資産の管理
- 3 物品及び役務等の調達・契約
- 4 社宅の管理及び運営
- 5 利用料金設定、利用申込等に関する指導・調整
- 6 会議の開催計画、研修の企画および実施等
- 7 コンプライアンスの推進
- 8 犯罪・災害発生時の対応

◇ 宿泊施設

広く一般のお客さまに宿泊、飲食等のサービスの提供を行う。

【注1】 「かんぽの郷」、「ゆうぼうと世田谷レクセンター」については、運営を他の法人に全面委託している。なお、「ラフレさいたま」についても、宿泊施設・健康増進施設について運営委託している。

【注2】 「ゆうぼうと」は、平成20年12月1日から、「メルパルク」は、平成20年10月1日から定期建物賃貸借契約に変更し、日本郵政株式会社は施設運営業務から撤退している。

3 かんぽの宿等設置状況

(1) かんぽの宿等

名称	所在地
1 小樽	北海道小樽市朝里川温泉 2-670
2 十勝川	北海道河東郡音更町十勝川温泉北 9-1
3 一関	岩手県一関市厳美町字宝竜 147-5
4 横手	秋田県横手市睦成字城付 1-20
5 松島	宮城県東松島市野蒜字南赤崎 89-53
6 酒田	山形県酒田市飯森山 3-17-26
7 郡山	福島県郡山市熱海町熱海 3-198
8 いわき	福島県いわき市平藤間字柴崎 60
9 大洗	茨城県東茨城郡大洗町磯浜町 7986-2
10 潮来	茨城県潮来市水原 1830-1
11 塩原	栃木県那須塩原市塩原 1256
12 栃木喜連川温泉	栃木県さくら市喜連川 5296-1
13 草津	群馬県吾妻郡草津町草津 464-1051
14 磯部	群馬県安中市郷原 22
15 寄居	埼玉県大里郡寄居町末野 2267
16 鴨川	千葉県鴨川市西町 1137
17 旭	千葉県旭市仁玉 2280-1
18 勝浦	千葉県勝浦市鶴原 2183-5
19 青梅	東京都青梅市駒木町 3-668-2
20 箱根	神奈川県足柄下郡箱根町元箱根 159
21 石和	山梨県笛吹市石和町松本 348-1
22 柏崎	新潟県柏崎市寿町 2-15

名称	所在地
23 諏訪	長野県諏訪市大和 2-15-16
24 富山	富山県富山市婦中町羽根 5691-2
25 山代	石川県加賀市山代温泉温泉通り 32-1
26 福井	福井県福井市湊町 43-17
熱海（本館）	静岡県熱海市水口町 2-12-3
27 熱海（別館）	静岡県熱海市水口町 2-13-77
28 修善寺	静岡県伊豆市熊坂 1257-4
29 伊豆高原	静岡県伊東市八幡野 1104-5
30 焼津	静岡県焼津市浜当日 1375-2
31 浜名湖三ヶ日	静岡県浜松市北区三ヶ日町都筑 2977-2
32 三ヶ根	愛知県西尾市東幡豆町入会山 1-221
33 知多美浜	愛知県知多郡美浜町奥田砂原 39
34 恵那	岐阜県恵那市大井町 2709
35 岐阜羽島	岐阜県羽島市桑原町午南 1041
36 鳥羽	三重県鳥羽市安楽島町 1200-7
37 熊野	三重県熊野市井戸町 1020-7
38 彦根	滋賀県彦根市松原町 3759
39 舞鶴	京都府舞鶴市上安 224-5
40 富田林	大阪府富田林市龍泉 880-1
41 大和平群	奈良県生駒郡平群町上庄 2-16-1
42 奈良	奈良県奈良市二条町 3-9-1
43 白浜	和歌山県西牟婁郡白浜町 1688-2
44 紀伊田辺	和歌山県田辺市目良 24-1
45 有馬	兵庫県神戸市北区有馬町 1617-1
46 赤穂	兵庫県赤穂市御崎 883-1

名称	所在地
47 淡路島	兵庫県淡路市富島 824
48 皆生	鳥取県米子市皆生新田 3-1-7
49 美作湯郷	岡山県美作市中山 674-7
50 竹原	広島県竹原市西野町 442-2
51 光	山口県光市室積東ノ庄 31-1
52 湯田	山口県山口市神田町 1-42
53 観音寺	香川県観音寺市池之尻町 1101-4
54 坂出	香川県坂出市高屋町 2048-91
55 徳島	徳島県徳島市八万町中津山 3-70
56 道後	愛媛県松山市溝辺町 3-1
57 伊野	高知県吾川郡いの町波川 1569
58 北九州	福岡県北九州市若松区大字有毛 2829
59 柳川	福岡県柳川市弥四郎町 10-1
60 島原	長崎県島原市白山町 8362-3
61 別府	大分県別府市大字鶴見 457
62 日田	大分県日田市巾ノ島町 685-6
63 山鹿	熊本県山鹿市志々岐 2450
64 阿蘇	熊本県阿蘇市一の宮町宮地 5936
65 日南	宮崎県日南市大字星倉 2228-1
66 那覇レクセンター	沖縄県那覇市港町 2-9-15
67 白山尾口	石川県白山市瀬戸卯 43-3
68 庄原	広島県庄原市新庄町 281-1
69 宇佐	大分県宇佐市大字川部 1571-1
70 うれさいたま	埼玉県さいたま市中央区新都心 3-2
71 世田谷レクセンター	東京都世田谷区鎌田 2-17-1

※ 松島(5)、柏崎(22)、舞鶴(39)及び島原(60)は休館中。

(2) ゆうぽうと

施設名	所 在 地
ゆうぽうと	東京都品川区西五反田 8-4-13

(3) メルパルク

	施設名	所 在 地
1	メルパルク 仙台	仙台市宮城野区榴岡 5-6-51
2	メルパルク 東京	港区芝公園 2-5-20
3	メルパルク 横浜	横浜市中区山下町 16
4	メルパルク 長野	長野市鶴賀高畑 752-8
5	メルパルク 名古屋	名古屋市東区葵 3-16-16
6	メルパルク 大阪	大阪市淀川区宮原 4-2-1
7	メルパルク 岡山	岡山市桑田町 1-13
8	メルパルク 広島	広島市中区基町 6-36
9	メルパルク 松山	松山市道後姫塚 123-2
10	メルパルク 熊本	熊本市水道町 14-1
11	メルパルク 京都	京都市下京区東洞院通七条下ル東塩小路町 676-13

かんぽの宿等(施設数: 71)

- かんぽの宿(66)
- かんぽの郷(3)
- ラフレさいたま(1)
- 世田谷レクセンター(1)



※それぞれの番号は P3 と連動

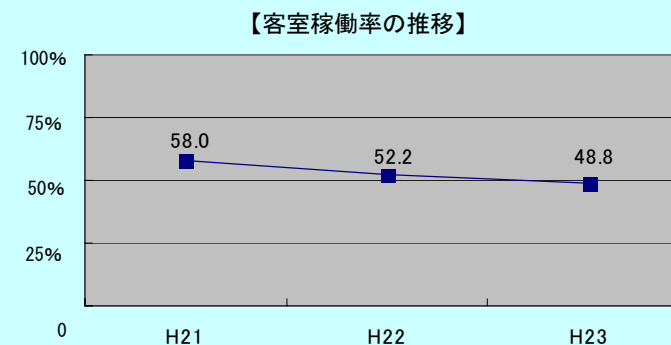
4 宿泊事業を取り巻く環境

1 国内宿泊旅行者の動向

- 平成 23 年の国内宿泊旅行者数は年間延べ約 3 億 9,422 万人泊。
平成 20 年のリーマンショックに端を発した世界的な景気低迷、平成 21 年の新型インフルエンザ流行の影響等により平成 21 年の国内宿泊旅行者数は大きく減少したが、平成 22 年には徐々に回復を見せていた。
- しかしながら、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災は被災地に壊滅的な被害を与え、さらに全国的に旅行需要が減少した。
- 東日本大震災以降、国内宿泊旅行者数は徐々に回復してきているといえるが、特に被害の大きかった地域に復旧・復興関係者や被災者が長期滞在していたことも影響していると推察される。
- 各種報道によると、原発事故の風評被害により、福島、茨城、栃木、千葉県等への旅行者が減少していると言われている。

2 客室稼働率の推移

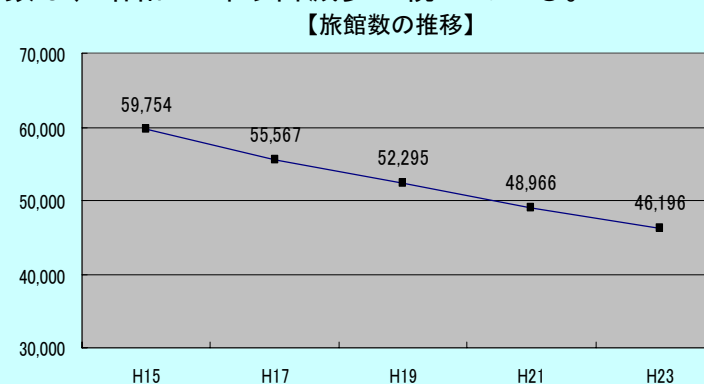
■ 客室稼働率は低下傾向



【出典】国土交通省「観光白書」

3 旅館数の推移

- 宿泊を伴う国内旅行者の減少等により、国内の旅館数は、昭和 55 年以降減少が続いている。

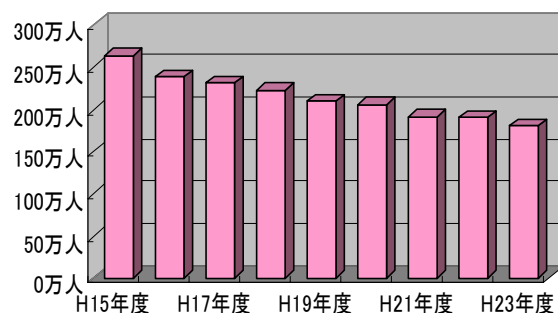


【出典】厚生労働省「平成 23 年度 衛生行政報告例」

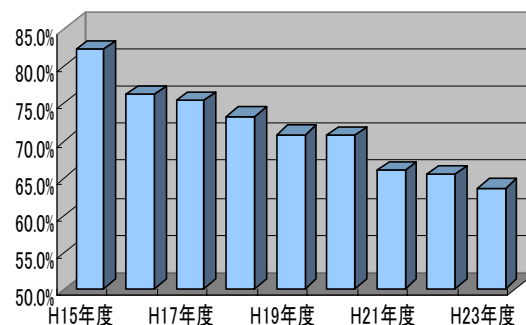
5 宿泊事業の経営状況

(1) かんぽの宿の利用状況(H15～H23)

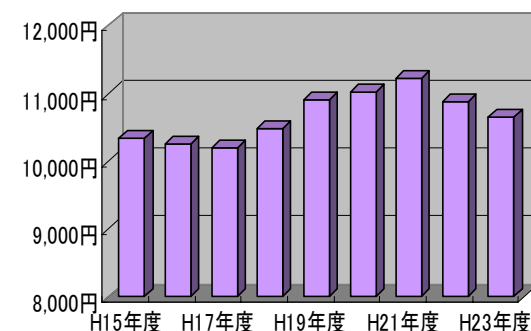
① 宿泊利用人数



② 客室稼働率



③ 宿泊単価



	15 年度	16 年度	17 年度	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度
① 宿泊利用人数	263 万人	238 万人	231 万人	222 万人	209 万人	205 万人	191 万人	190 万人	180 万人
② 客室稼働率	82.1%	76.0%	75.2%	73.1%	70.7%	70.5%	65.9%	65.3%	63.5%
③ 宿泊単価	10,338 円	10,246 円	10,205 円	10,473 円	10,921 円	11,035 円	11,225 円	10,878 円	10,643 円

リーマンショック（平成 20 年 9 月）以降の景気低迷の影響等による国内旅行市場の長期低迷及び団体旅行の減少により、宿泊利用人数は減少傾向。

特に、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災による休館・自粛ムード等の影響により、平成 23 年度の宿泊利用人数が減少。

(2) 宿泊事業の損益状況(H19～H23)

単位：億円

		19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度
かんぽの宿等	経常収益	319	334	322	310	291
	経常費用	359	389	362	351	324
	経常損益	▲40	▲55	▲40	▲41	▲33
メルパルク	経常収益	22	25	31	32	31
	経常費用	21	18	18	18	19
	経常損益	1	7	13	14	12
ゆうぽうと	経常収益	34	21	2	2	2
	経常費用	40	24	7	6	6
	経常損益	▲6	▲4	▲4	▲4	▲3
合 計	経常収益	375	380	355	344	324
	経常費用	420	431	386	375	349
	経常損益	▲45	▲51	▲31	▲32	▲25

※ 1 メルパルクは H20. 9 月までは受託者(ゆうちょ財団)からの納付金収入。H20. 10 月以降は賃貸化による賃料収入。

2 ゆうぽうとは H20. 11 月までは他のかんぽの宿と同様に運営。H20. 12 月以降は賃貸化による賃料収入。

3 上記の数値は、管理会計上のものである。

(3) 平成24年度経営改善計画推進と対処策

【損益改善策】

1 増収施策

- ① 営業推進体制の強化
- ② 新規顧客の開拓
- ③ 法人利用等の拡大
- ④ Webの活用・充実
- ⑤ かんぼの宿メンバーズカード会員の囲い込み
- ⑥ 郵政グループ会社との連携の推進
- ⑦ 宿泊単価のアップ

2 費用削減施策

- ① 総人件費の抑制
- ② 原価管理の徹底
- ③ 光熱水料費等の削減

3 サービス品質の確保・向上

- ① 顧客満足度（CS）の向上
- ② 料理の改善
- ③ かんぼの宿等の魅力度を高めるための投資の実施

【対処策等】

1 増収施策（＜＞内数値は、平成25年1月末現在実績）

- ① 不振施設（11宿）に対して計画的な改善指導を実施した結果、10月以降、対前年度実績を上回るなど回復基調。
- ② 秋の全国キャンペーンにおける平日限定プランの販売により、平日の利用実績が挽回。
- ③ 利用提携法人を拡大。＜利用提携利用人数：87千人（前年比138.5%）＞
- ④ Webを活用した周知宣伝の実施により、ネット予約は自社サイト、他社サイトとも順調に増加。＜ネット予約人数：209千人（前年比140.9%）＞
- ⑤ 会員向け情報誌を全会員世帯あてに発送、併せて会員特別プラン等を販売することにより会員利用人数増加。＜リピート率：42.9%＞
- ⑥ 郵政グループ各社が行うキャンペーン賞品としてかんぼの宿宿泊利用券の採用等。
- ⑦ 付加価値を高めた宿泊プラン、一品料理の販売に取り組んだ結果、宿泊単価アップ。＜宿泊単価：10,991円（計画比+32円）＞

2 費用削減策（＜＞内数値は、平成24年12月末現在実績）

- ① 要員配置の見直し等により改善。＜人件費：8,185百万円（計画比93.6%）＞
- ② 食材比率は大きく改善。＜食材：33.9%（計画33%）、商品仕入：66.2%（計画63%）＞
- ③ 使用量の削減に取り組み、計画は下回ったものの、電気料金等の値上げにより対前年増。＜光熱水料費：1,752百万円（計画比98.0%）＞

3 サービス品質の確保・向上

- ① CS実態調査を実施し、かんぼの宿のCSレベルの向上に努力。
- ② 料理コンテストを実施し、収益確保に向けた商品開発意識を向上。
- ③ リニューアル、特別和洋室の設置及び和室のツインルーム化等を実施。

6 平成25年度経営改善計画(検討中)のポイント

(1) 増収施策

ア 営業態勢の再構築

- ① 料金制度の見直し
- ② 魅力ある商品の企画力向上
- ③ C Sを軸としたサービス水準の向上
- ④ 営業推進体制の強化
- ⑤ 売店、附帯収入等の収益力の強化

イ 新規顧客の獲得等

- ① 全国プロモーションの展開
- ② W e b運用強化・機能拡大
- ③ 法人営業等態勢強化

ウ 既存顧客（かんぽの宿メンバーズカード 会員）の利用促進

- ① 会員サービスの充実
- ② 会員限定キャンペーンの実施

等

(2) 費用削減策

ア 人材の効率的な配置

- 要員配置の適正化

イ 物件費の効率的な使用

- ① スケールメリットを活かした調達推進
- ② 食材等原価管理の徹底
- ③ 光熱水料費・使用量管理の徹底

(3) 戦略的な設備投資

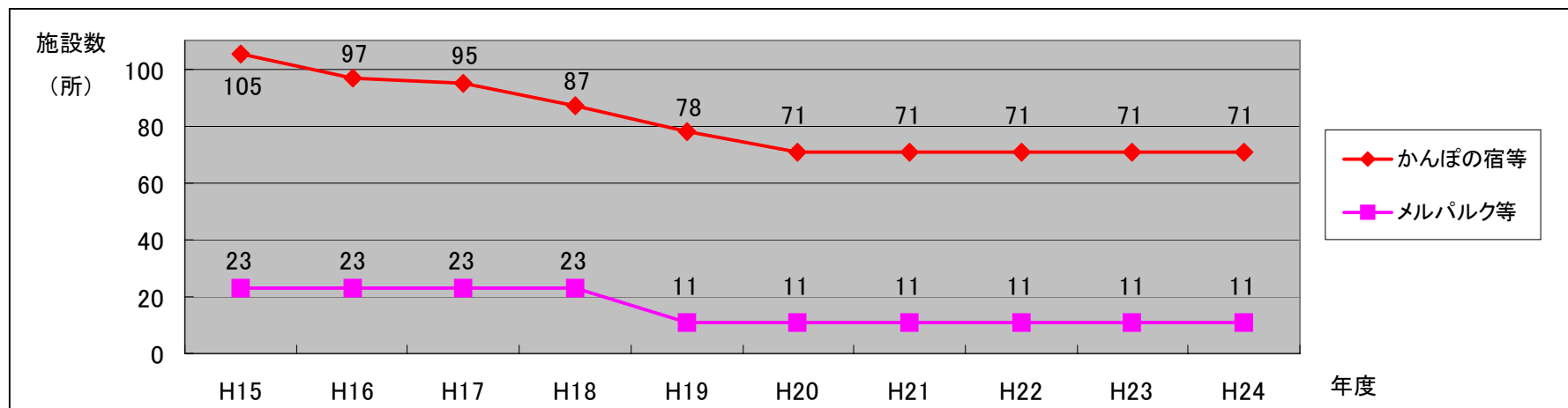
ア 宿の魅力を維持・向上させるための戦略的な リニューアル

- 大規模・小規模リニューアル

イ 建物、設備等の損耗状況に応じた修繕・更改

<参考>

1 施設数の推移



2 公社期間中に廃止したかんぽの宿等

(1) かんぽの宿等

廃止時期	廃止施設数	施設名
平成 16 年 3 月末	8 施設	網走、洞爺、碓ヶ関、男鹿、越中庄川峡、伊予肱川、土佐中村、日向
平成 17 年 3 月末	2 施設	大沼、十和田
平成 18 年 3 月末	8 施設	層雲峡、白石、盛岡、米沢、佐渡、妙高高原、安芸能美、阿波池田
平成 19 年 3 月末	9 施設	山中湖、鹿教湯、能勢、但馬海岸豊岡、鳥取岩井、三瓶、遙照山、武雄、指宿
平成 19 年 6 月末	1 施設	浦安
平成 19 年 8 月末	6 施設	札幌健診、仙台健診、東京健診、名古屋健診、大阪健診、広島健診
合 計	34 施設	

(2) メルパルク等

廃止時期	廃止施設数	施設名
平成 18 年 10 月末	4 施設	ぱるるプラザ青森、町田、岐阜、山口
平成 19 年 3 月末	8 施設	メルパルク札幌、新潟、金沢、福岡、沖縄 メルモンテ日光霧降、メルパール伊勢志摩、ぱるるプラザ千葉
合 計	12 施設	