

監督上の命令等に対する改善・是正措置の概要

平成21年7月30日

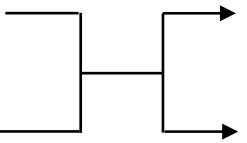
日本郵政株式会社

監督上の命令等に対する改善・是正措置(概要)

【基本的認識】

総務大臣のご指摘を重く受け止め、その厳しい反省の上に立って、今後、改革を早期に達成。

【ご指摘事項に対する対応】

- 国民共有の財産に対する認識 
 - 入札経緯等の公平性・透明性 
 - 企業統治（ガバナンス） 
 - 個人情報保護 
- 1 国民共有の財産、公平性・透明性の視点に立って、不動産売却等のルールの整備、確立。
 - 2 内部の牽制機能を強化し、上記ルールの実効性を担保するため、持株会社に不動産売却等審査会を設置。
 - 3 (1) 経営会議への報告ルール等を定めるとともに、経営陣の関与を強め、企業統治（ガバナンス）を強化
(2) 日本郵政グループ経営諮問会議（仮称）を設置。
第三者の視点を導入し、企業統治（ガバナンス）を改善。
(3) 全国モニターミーティング（郵便局カンファレンス（仮称））を開催。
全国に1万人の郵便局モニターを委嘱し、意見を聴取。
 - 4 個人情報保護法を踏まえてルール化。

1 不動産売却等のルールの整備・確立 ～国民共有の財産との認識、公平性・透明性の確保の視点に立って～

(1) 国民共有の財産という認識に立った売却手続の整備

① 売却の方法、時期、選定手続

売却の方法（一括・個別、不動産売却・事業売却等）、時期、選定手続（一般競争入札、企画コンペ方式等）の検討にあたっては、公平性及び透明性の確保の上、公共性（地域への配慮等）、経済合理性（売却価格等）、売却条件（雇用確保等）等、幅広い視点から比較考量の上、判断。

② 地域社会への配慮

- ・ 手続開始にあたり、売却目的・方法等について、地方公共団体に通知。
- ・ 地域社会の要望等を踏まえた取引制限等（例：転売禁止、用途制限等）を措置。

③ 最低売却価格設定をルール化

- ・ 適切な鑑定評価の実施（前提条件の設定等に留意）
- ・ 上記鑑定評価額又は簿価をベースに最低売却価格を設定。
⇒ 売却見込み金額が下回った場合は、原則、中止。

④ 目標価格を設定

最低売却価格とは別に、可能な限り高い価格での売却となるよう、市場環境等を勘案し、目標価格を設定。

(2) 手続の公平性、透明性の確保

① 情報の開示

購入希望者に、適切に情報開示。

② 評価基準の明確化等

選定の際の評価基準をあらかじめ書面により決定。評価の透明性、中立性を確保。

③ 売却手続の適正性・競争性を確保

応募者の資格要件の確認に加え、応募者の資本及び人的関係を把握すること等により、競争性を確保。

④ 取引に関する記録及びその保存

関係者との面談・交渉経緯、評価等の協議内容・結果等の記録・保存をルール化。

(3) 事業譲渡方式による不動産処分に関するルールの整備

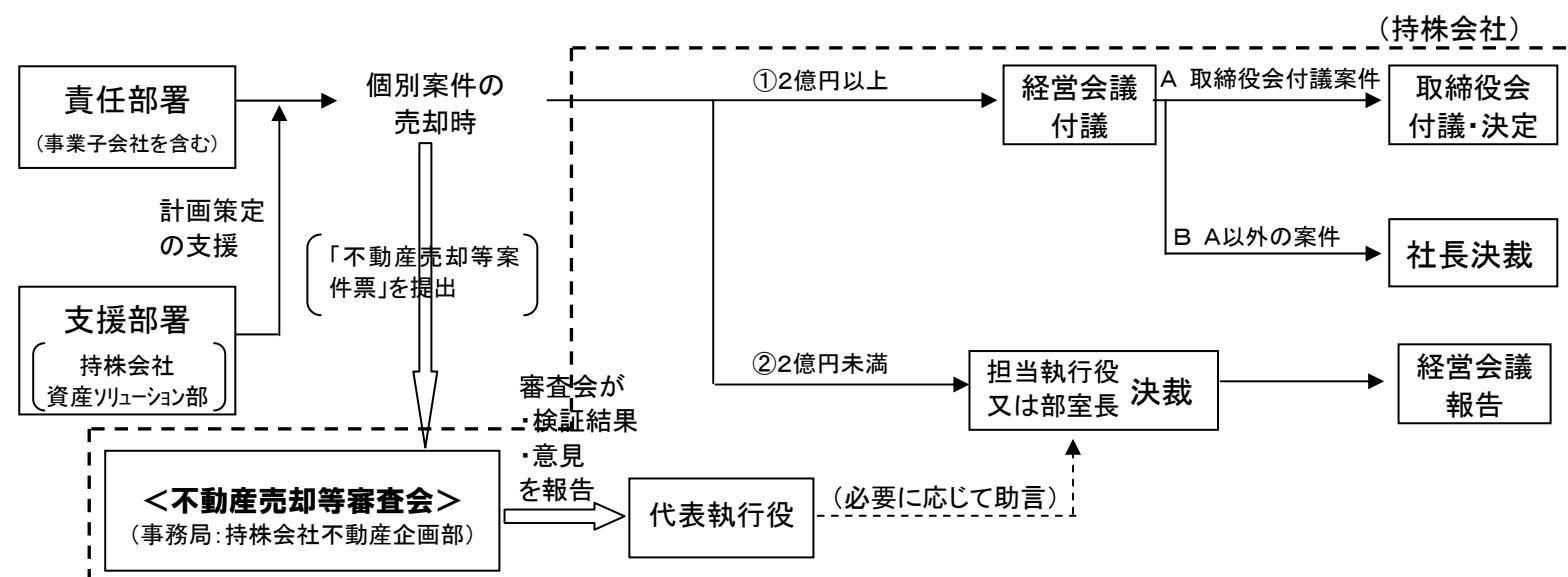
① 謙譲先選定方法として、企画コンペ方式を規定

選定の考え方：売却価格、相手先の信用・実績・企画提案内容等を総合的に評価し、選定。

② 評価基準及び評価・選定

- 評価項目は事前に決定し、企画提案募集時に要綱に明記。
- 評価は、定性・定量にかかわらず客観的に点数化。

2 グループ内牽制機能の強化～不動産売却等審査会の設置～



(1) 役割(権限と責任)

- ・ グループ会社の不動産の売却等にあたって、売却等の責任部署から「不動産売却等案件票」の提出を求め、当該売却等手続が、適切かつ妥当に行われているかについて検証。
- ・ 当該売却等の責任部署は、審査会の検証結果等を踏まえて案件を処理。
- ・ 審査会は、検証結果を代表執行役に報告。

(2) 必要に応じて外部の専門家も活用

(3) 開催のタイミング

- ・ 個別案件の売却方法、手続等を決定しようとするとき
- ・ 公募を行うなど、対外的に公表しようとするとき
- ・ 売却等の契約を締結しようとするとき
- ・ 決定した方針内容に重大な変更があるとき
- ・ その他審査会が必要と認めるとき（例：売却見込み額が目標価格を大幅に下回る場合等）

※ 但し、単純な不動産売却の場合には、手続の簡素化を検討。

3 (1) 企業統治(ガバナンス)の強化・改善 ～不動産処分に関する報告ルール等の整備～

(1) 不動産売却等審査会の検証結果を代表執行役へ報告

審査会は、経営判断を含む社内意思決定がより適切に行われるよう、その検証結果を委員や専門家の参考意見とともに日本郵政株式会社の代表執行役に速やかに報告。

(2) 経営会議の付議範囲の拡大

不動産売却等における慎重な意思決定を期する観点から、経営会議に付議する基準金額を引き下げ。

（現行）帳簿価格 10 億円以上 ⇒ （改訂案）帳簿価格 2 億円以上

(3) 経営会議・取締役会への付議・報告

- ① グループ会社の不動産の売却等にあたっては、すべて持株会社の経営会議へ付議（2 億円以上）又は報告。
- ② その際には、不動産売却等審査会の検証結果、委員や専門家の意見を添付。

(4) 監督官庁への報告にあたっての取締役会の関与の拡大

- ① 当社から監督官庁への報告内容のうち重要なものについては、取締役会への付議又は報告を義務付け。
- ② 事業子会社から監督官庁への報告内容のうち重要なものについては、当社の取締役会への報告を義務付け。

3 (2) 企業統治(ガバナンス)の強化・改善 ~日本郵政グループ経営諮問会議(仮称)の設置~

(1) 目的

サービスの提供状況、現場の実情等について幅広く意見を頂くとともに、日本郵政グループが適切に説明責任を果たしているか外部の目から監視すること 等

(2) 位置付け、構成

- ① 位置付け：日本郵政株式会社代表執行役社長の諮問機関
- ② 構成：利用者、有識者、地方自治体関係者、労働組合関係者、郵便局長会関係者等をメンバーとする。
必要に応じグループ各社C E Oの出席も求める。

(3) 役割

- ① 日本郵政グループのサービス提供状況についての意見具申
- ② 郵政の現場の実情についての意見具申
- ③ 日本郵政グループの事業展開等について、適切に説明責任を果たしているかについての監視及び意見具申

3 (3) 企業統治(ガバナンス)の強化・改善 ~全国モニターミーティング(郵便局カンファレンス(仮称))の開催~

- ・ 利用者目線、地域目線、現場目線の情報、意見を提供していただくため、全国に1万人の郵便局モニターを委嘱し、意見を聴取。
- ・ 年1回を目途として、全国モニターミーティング(郵便局カンファレンス(仮称))を開催。(日本郵政グループ経営諮問会議(仮称)が主催)

4 個人情報保護の要請

不動産売却等に伴い、個人情報を承継させようとする場合においては、譲渡先に対し、個人情報保護法の遵守を求め、その利用目的の確認を行うとともに、個人情報の取扱いについて契約書に明記。

(参考) 「16の問題点」に対する日本郵政株式会社の認識(要約)

「16の問題点」		当社の認識
1. 国民共有の財産に対する認識について		
(1) 日本郵政(株)の基本的認識 【1】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元の自治体等への説明を行っておらず、国民共有の財産の譲渡という認識に欠けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今般の譲渡スキームを検討する過程で、かんぽの宿等が国民共有の財産であるとの観点に立てば、地元の自治体等への配慮について十分な議論や地元の自治体等の意向確認等の対応が不足していた。また、一括で事業譲渡を行うというスキームの決定後においても、地元の自治体等に対して、「かんぽの宿等」の譲渡に関する情報の提供等の対応が不十分であったと考える。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ アドバイザーからは、2度にわたって「中止」を含めた選択肢の提示を受けていたにもかかわらず、社内では十分な検討が行われていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク要因等を含む複数の選択肢に関する判断が必要な局面において、それに応じた会社の意思決定手続の必要性に対する認識が不十分であった。譲渡価格の決定等の重大な意思決定においては、経営層に対しアドバイザーからの提案を含む各種検討材料を正確に提供し、経営会議において慎重な経営判断を仰ぐことが必要であったと考える。また、重要な事項の検討の経緯について記録が残っていないことは不適切であったと認識。
(2) 減損処理 【2】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不採算事業として減損処理された資産を収益事業として譲渡する場合、減損処理後の帳簿価額を基準とすることは不当。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初投資額や固定資産税評価額と市場価格とは、算出される計算根拠や評価基準が異なっており、これらの価格が乖離することは十分あり得る事であるが、かんぽの宿等が国民共有の財産であり、その売却等が国民的な関心事となり得ることを踏まえると、当社が求められている説明責任が果たせるよう一層丁寧な整理が必要であったと考えている。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 109億円という不当に低い売却額を日本郵政(株)が容認したもの。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早期に譲渡手続を進めるか、それとも期限内での一層の収益改善を行った上で譲渡手続を進めるという選択肢との比較考量を行う必要があったのではないかと考えている。
(3) 収益改善に向けた努力 【3】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自ら収益改善を行った上で譲渡をしていれば、より適正な価格での譲渡も可能だった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 早期に譲渡手続を進めるか、それとも期限内での一層の収益改善を行った上で譲渡手続を進めるという選択肢との比較考量を行う必要があったのではないかと考えている。
2. 「入札」手続等の公平性・透明性について		
(1) 日本郵政側が隨時撤回・変更可能な手続き 【4】	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今回の「入札」の条件・手続きについて、日本郵政(株)の判断により、隨時、撤回・変更等できる内容となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ かんぽの宿等が国民共有の財産であることを踏まえると、できるだけその手続には透明性、公平性が要求されるものであり、例えば、今回の世田谷レクセンターに関しては、デュー・デリジェンスを実施した者にのみ、これを外した組み合わせでの購入機会を与える結果となることについて、手続の透明性、公平性の観点からその是非をより慎重に検討するべきであったと考えている。
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初の段階においてこれら重要事項を参加予定者に開示していない。また、譲渡物件の範囲を途中で変更しており、適正性・公平性に欠けている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ かんぽの宿等が国民共有の財産であり、その売却等にあたってはより透明性、適切性が求められることから、 <ul style="list-style-type: none"> a 当初の応募者への情報提供内容について、より慎重な検討が望ましかったこと

「16の問題点」		当社の認識
		<p>b デュー・デリジエンスを実施した者にのみ、世田谷レクセンターを譲渡の対象外として再提案を求め、購入機会を与える結果となることについて、他の応募者に対する情報開示の是非との関係について検討が不十分であったこと</p> <p>c 世田谷レクセンターを譲渡の対象外として全体の価格引上げを行うという内容の再提案を求め、満足のいく内容の提案を受けられない場合は、本件実行を取りやめることを含めて検討する方針とした際に、経営会議等における協議がなされず、また事前に経営層への報告をした記録の保存がなされなかつたことについて、反省すべきであったと考えている。</p>
(3) 事後的に作成された「最終審査表」 【6】	<ul style="list-style-type: none"> 「最終審査表」は、その後、メリルリンチ日本証券(株)に作成させたものであり、最終審査(12/3)時には使用されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の譲渡の場合における契約先選定に係る手続について規程化がされていなかったことから、審査を行うに際しての採点項目や評価基準を明確化した審査表などを用いずに審査を行ったこと、また事後的に審査手続の適切性・妥当性の検証が可能となるような記録等を書面で残していなかつたことは、審査手続の透明性・公正性の確保の観点から、適切性を欠いていたと認識。
	<ul style="list-style-type: none"> 譲渡禁止条項や社宅の取り扱いについての記載はない。 	<ul style="list-style-type: none"> 当該書類の誤記が訂正されないまま、決裁権限者の決裁手続が行われたことについては、アドバイザー等が作成した社外文書に対する内容チェックに不十分な面があつたと認識。また、譲渡禁止条項や社宅の取り扱いなど契約先の選定に影響を及ぼすような比較検討材料については、その相違点が容易に把握できるよう審査表等に明記しておくべきであったと認識。
(4) 「最終審査表」等で、新設会社の経営陣に日本郵政の社員名が具体的に記載 【7】	<ul style="list-style-type: none"> 日本郵政の宿泊事業部長を新設分割会社の副社長にする旨の提案があり、その旨、「最終審査表」にも記載。審査にあたっては、当人が審査員5人のうちの1人。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社出身者の副社長登用が同社選定の理由ではないものの、手続面に不要な疑念を招かないようにする観点から、提案書には具体的な氏名の記載がなされないような措置を検討すべきであったとの点で、反省している。
(5) その他「最終審査表」の評価内容のあいまいさ 【8】	<ul style="list-style-type: none"> 「従業員の取り扱い」の審査において、オリックス不動産(株)とHMI社の提案内容は優劣の決定的な要因は見られない。 「資金調達手段」について、両者とも必要書類未提出にもかかわらず、評価が「○」と「×」に分かれている。 「取得後の経営方針」について、HMI社が「どうしても事業採算性がとれない施設は・・・地域の自治体に寄付する」としている点について、最終 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の取扱いに関する評価については、審査表の記載内容を充実させるべきだったと考えています。 資金調達手段に関する評価については、当該評価項目が、単純に「資金調達手段」のみを評価するものではなく、「想定スキーム」、「取得価格」を含めて総合的に評価するものであったため、各評価項目に関する提案内容の差異がより明確化されるよう、評価項目の細分化等を検討する必要があったと考えている。 事業継続を前提とする事業の譲渡手続において、施設廃止につながるような譲渡候補先からの提案内容については、評価項目として反映されるよう審査表にその差異がわかるよう記載すべきであったと考えている。

「16の問題点」		当社の認識
	審査でどのように評価がなされているか不明。	
(6) オリックス不動産 (株)との契約書における「譲渡制限」の条項 【9】	<ul style="list-style-type: none"> 事業の発展的かつ継続的な運営に資さないとオリックス不動産(株)が判断する個別資産の譲渡・閉鎖は事前承諾なくできる旨、規定。 	<ul style="list-style-type: none"> かんぽの宿等の譲渡が国民的な関心事であり、国民への説明責任ということを踏まえれば、譲渡制限に関する契約書の条項について、誤解のないよう、可能な限り明確に記載することが望ましかったと考えている。
(7) オリックス不動産 (株)との契約書における「雇用の確保」の条項 【10】	<ul style="list-style-type: none"> 正社員は550名以下の雇用（現在の正社員は640名）を目指しており、十分な雇用確保が達成されると言えない。 	<ul style="list-style-type: none"> 当社としては、オリックス不動産(株)との最終契約書に明記された正社員の承継人數目処置 550 人については、その算定過程から譲渡先がオリックス不動産(株)でなかった場合にも想定され得た人数であると考えており、本件事業の譲渡において、「雇用の確保」は相応に図られたと認識。しかしながら、承継時点において承継される従業員数が減少する可能性があること等の重要な情報については、早い段階で応募者に対し周知し情報提供の公平性を確保しておくべきであったと認識。
(8) アドバイザーの選定過程について 【11】	<ul style="list-style-type: none"> 今回の譲渡のアドバイザーがメリルリンチ日本証券(株)に決まった過程において、当初2位だったメリルリンチ日本証券(株)が1位となった。 	<ul style="list-style-type: none"> 二度にわたる審査を行うのであれば、あらかじめ応募者にその旨を通知するとともに、審査手続の透明性・公平性を確保する観点から、同一内容のプレゼンテーションを繰り返すのではなく、一次と二次のプレゼンテーション内容のポイントを変更する等の措置を行うべきであったと認識。
3. 企業統治（ガバナンス）について		
(1) 今回の譲渡先選定方法 【12】	<ul style="list-style-type: none"> 国会における説明は、「競争入札」「一般競争入札ではない」「競争と企画提案の混合」と二転三転。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の譲渡の契約方式について規程化されていなかったこと、適切な説明ができなかつたことが反省すべき点と考えている。
(2) 口頭での確認事項 が散見される点 【13】	<ul style="list-style-type: none"> 合意メモがない。 譲渡先選定過程での取締役への説明が口頭によるもののみであり、報告・検討内容が確認できない。 	<ul style="list-style-type: none"> 重要事項の検討過程において、口頭確認した内容についても、事後的に对外説明が行えるよう、記録を残しておくことが望ましかったと考えている。
(3) 日本郵政の意思決定者が不明確 【14】	<ul style="list-style-type: none"> 責任の所在が不明確。 	<ul style="list-style-type: none"> 関係する部署の業務分担及び責任の所在を明確にすることが必要であったと考えている。また、アドバイザーからの助言についても、それぞれの部署が的確に情報を共有すべきであったと考えている。
(4) 社宅の評価額 【15】	<ul style="list-style-type: none"> 社宅の売却を中止するという選択肢もあったものであり、適正な譲渡価格とは言えない。 取締役会は担当執行役の業務遂行について十分な監督を行っていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 世田谷レクセンターを外しても、社宅の簿価と評価額との間にかなりの乖離があったため、応募者との交渉の方針として、世田谷レクセンターを外すのみでなく、全体の価格引き上げについても要請することとしたが、一方で、社宅 자체を譲渡対象から外すべきか否かについても検討の対象とし、社宅の簿価と評価額の乖離を示した上で経営会議に付議するべきであったと考えている。

「16の問題点」	当社の認識
<p>4. 個人情報保護の遵守について</p> <p>○「かんぽの宿メンバーズカード」の扱い【16】</p>	<ul style="list-style-type: none"> かんぽの宿メンバーズカードに係る個人情報の取扱いについて、譲渡先に対し、注意喚起や使用目的の確認等を行っていない。 昨今の個人情報の漏洩事件に鑑みると、より配慮する余地があったと考えている。