

経企 21 - 032
平成 21 年 6 月 24 日

総務大臣
佐藤 勉 様

日本郵政株式会社
取締役兼代表執行役社長 西川 善文 (印)

日本郵政株式会社法第 14 条第 2 項に基づく監督上の命令により
講じた措置に関する報告

総情企第 43 号 (H21. 4. 3) 「日本郵政株式会社法第 14 条第 2 項に基づく監督上の命令等」
に関し、当社において講じた措置について、下記のとおりご報告申し上げます。

記

1 総務大臣からの指摘事項に関する当社の認識

(1) 総括

当社では、本年 2 月 20 日に当社取締役兼代表執行役社長の諮問機関として「不動産売却等に関する第三者検討委員会」を設置し、今般問題とされたかんぽの宿等の譲渡及び日本郵政公社時代の不動産処分についての検証を行うとともに、その検証を踏まえて今後の不動産の売却等についての基本的考え方及びルール等についての整理を行うこととし、同委員会からは、「別紙 1」のとおり、本年 5 月 29 日に検証結果の報告及びそれを踏まえた提言が行われたところです。

当社としては、本年 4 月 3 日に御省から監督上の命令を受けて以降、同委員会の議論も踏まえ、今般問題とされたかんぽの宿等の譲渡について、その意思決定プロセス、譲渡先選定プロセス等における様々な反省点を洗い出し、その改善・是正に必要な措置を検討して参りました。

総括的に申し上げれば、かんぽの宿等の譲渡において、

- ① 当社が民営化により承継した不動産は国民共有の財産であり、その売却等に当たっては公正かつ透明な手続が要請されるにもかかわらず、そのための十分なルールが整備されていなかったこと
- ② 慎重な経営判断を行うための、意思決定の際の選択肢の比較考量、選定過程の記録の整備等が十分に行われていなかったこと
- ③ 経営層や、経営会議、取締役会への十分な情報提供が行われていなかったこと等の問題点が確認され、これらの問題点を解決するため、早急に改善・是正措置を講じる必要があると考えたところです。

なお、今回のご指摘を踏まえ、不動産売却等に関する改善・是正措置を講じたところですが、これを機に経営のガバナンス強化に努めて参りたいと考えております。

(2) 16 の問題点に対する当社の認識

総務大臣から指摘のあった「「かんぽの宿」報告徴求 精査分析結果（「16 の問題点」）」に関する当社の認識について以下のとおりご報告いたします。

なお、「16 の問題点」、それに対する当社の認識及び「不動産売却等に関する第三者検討委員会」における検証結果・提言の対応関係については、「別紙 2」のとおりです。

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

- ・ 今回のかんぽの宿の譲渡にあたっては、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。

〔当社の認識〕

- 1 今般の譲渡スキームを検討する過程においては、従来のように個別施設を単純に廃止（売却）するものではなく、事業継続を前提とする購入希望者に対して一括で事業譲渡を行うものであったことから、①事業主体は変更されるものの事業継続が前提であり、地域に与える大きな影響はないと考えたこと、また、②地元の自治体は全国の施設を一括で購入、運営することが想定されないことから、地元の自治体に対し、事業譲渡に係る事前説明等の対応は特段行わなかったものです。
- 2 しかしながら、ご指摘のとおり、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おりました。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ます。
- 3 今後は、民営化により承継した不動産が国民共有の財産であるとの認識に立った対応として、地方公共団体に対し、譲渡等の情報を提供あるいは理解を得るような対応に努めることとします。

- ・ 国民共有の財産の譲渡である以上、その価格も適正なものであるべきところ、以下のように、適切な判断が行われたものとはいえない。
 - ① 減損処理後の帳簿価格を入札価格の評価の基準としている（後述）。
 - ② 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。 等

〔当社の認識〕

- 1 平成 20 年 8 月 14 日にメリルリンチから提出された資料は、市況の悪化を伝えるレポートでしたが、今後の方向性として、「1 現行プロセスの継続」、「2 現行プロセスの中止・延期」の 2 通りの選択肢が示されていました。しかしながら、第

一次提案書提出日(8月15日)の前日のことでもあったため、本件取引を遂行する事務方としては、まずは、翌日に提出を受ける提案書の内容及びそのプレゼンテーションの結果を見ることとし、当該資料の内容について、担当執行役には報告していませんでした。

第二次提案書提出とそのプレゼンテーション実施を受けて平成20年11月14日にメリルリンチから提出された資料においては、「1 本件実行を取りやめる」、「2 当初予定通りの内容で実行」、「3 内容を一部変更して実行」の3通りの選択肢が示されました。事務方において3通りの選択肢について検討した結果、市況回復の不確実性リスク、保有並びに維持管理等に要する資金負担リスク、恒常的な損失計上リスク、期限到来による売り急ぎリスク等々を踏まえ、「3 内容を一部変更して実行」を選択し、オリックス不動産㈱及びホテルマネジメントインターナショナル㈱(HMI)に対して、

- ・ 世田谷レクセナーを譲渡の対象外とする
- ・ (それでもなお、十分な評価額ではないため、) 全体の価格引上げを要請する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、「① 本件実行を取りやめる」ことを含めて検討する方針としました。当該方針については、担当執行役及び社長・副社長に対し、口頭により報告したのですが、報告内容については、口頭であったため、不明確なものとなっています。

この方針に沿って、平成20年11月20日、メリルリンチからオリックス不動産㈱及びHMIに対し、世田谷レクセナーを譲渡の対象外とすること等を伝え、再交渉の結果、オリックス不動産㈱から、平成20年12月3日、世田谷レクセナーを外した上でさらに価格を18億円引き上げる等の回答がありました。しかし、HMIからは修正提案の提出がなかったため、平成20年12月9日起案、担当執行役決裁(決裁日平成20年12月9日)の意思決定を経て、同日オリックス不動産㈱に優先交渉権を付与しました。このような一連の流れは、会社にとって不利な条件となる方針変更ではなく、優先交渉権者選定過程の一連であるため、担当執行役の判断で行ったものです。

- 2 しかしながら、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した。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ます。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しています。(第三者検討委員会報告書参照)
- 3 今後は、国民共有の財産である不動産の売却等にあたってのルールを整備するとともに、その実効性が担保されるよう、社内の他の部署からの牽制が働くよう体制を強化し、かつ、経営層により正確な情報が提供されるような仕組みを作ることが急務と考えています。

(2) 減損処理

- ・ かんぽの宿は旧簡易生命保険法により利益を上げてはならないとされていた。ここに「低料金が設定され、赤字が発生し、減損処理されて低い帳簿価額となる」というマジックが隠されていた。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。
- ・ また、減損損失の算定の根拠となる鑑定評価において、事業継続・雇用維持を前提とした鑑定を行ったことから減損処理後の帳簿価額が更に低い水準となった。
- ・ こうして算定された帳簿価額が、今回の入札価額の妥当性を判断する基準として用いられたため、109 億円という不当に低い売却額を日本郵政㈱が容認したものの。

〔当社の認識〕

- 1 かんぽの宿に関する現在の簿価は、日本郵政公社期間中に導入された減損会計に基づき、不動産鑑定士によって評価時点における資産や事業の内容を前提条件として算出された鑑定評価等を基礎に算定されたものであり、監査法人からも適正と認められた評価額です。かんぽの宿はいずれも赤字であったため、減損の兆候を認識するとともに、正味売却価額によって回収可能価額が測定されていたものです。いったん専門家である不動産鑑定士による鑑定評価をもとに減損を行った場合、そのもととなった鑑定評価について、当社がこれを論評する立場にはないものの、あえて付言すれば、この正味売却価額を判定するにあたって、原価法あるいは収益還元法が採用されていますが、それぞれの施設が赤字であることが正味売却価額を直接左右しているものではないと考えられます。例えば、収益還元法の適用にあたっては、一定の総収益に対して、平均的なホテルの経費率を用いて純収益を求め、これに還元利回りを適用して収益価格を算定する等して、正味売却価額が判断されていたところです。（第三者検討委員会報告書参照）

民営化時に承継された価格は、平成 20 年 2 月 18 日の郵政民営化承継財産評価委員会第 3 回会合において「かんぽの宿等の譲渡等を予定しているものについては、他と同様の評価方法を適用した場合、譲渡等する際の価額と大幅に乖離する可能性が高いと考えられること、減損会計を適用して事業価値に見合う評価が既になされていること等から、日本郵政公社の最終事業年度の期末日時点の価額をもって評価」とする旨が決定されたことを受けた評価です。

したがって、宿泊事業施設として承継された稼働中の不動産の適正な評価を検証する参考価格として、鑑定評価額あるいは鑑定評価額に基づき算定された帳簿価格を採用することは、合理的な根拠に基づく判断であると考えました。（かんぽの宿等の譲渡に関する平成 20 年 12 月 24 日経営会議資料並びに平成 20 年 12 月 26 日取締役会資料において、平成 20 年 9 月中間期 B/S をベースにした平成 21 年 3 月期末の想定純資産額 93 億円を譲渡価格 109 億円の下部に補記。）

また、本件譲渡価格は、売主と買主とが合意して成立するものであり、本件の取

引対象が宿泊事業等であったことから、その収益基盤である不動産を評価する際の考え方として、そこから得られると想定される将来の収益額の現在価値の総計を基に算出されていたものです。(第三者検討委員会報告書参照)

本件取引において、売主としては可能な限り高い譲渡価格の実現を目指す意思をもって、買主候補からの提案審査、交渉等を行い、選定の最終段階において、最も優れた譲渡価格等の条件を提示したオリックス不動産㈱を買主とし、契約を締結したものです。

したがって、単なる不動産の売却とは異なり、雇用の維持等にも配慮した不動産を含む事業全体の譲渡対価としての、本件の譲渡価格 109 億円という水準は、譲渡対象となる資産の帳簿価格並びに債権債務の評価等を勘案すれば、不当に低い価格とは言えず、前述の通り当該譲渡価格をもって本件取引を意思決定したことは、合理的な根拠に基づく判断であると考えました。

- 2 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すが、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を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ます。(第三者検討委員会報告書参照)
- 3 今後、不動産売却等にあたっては、市場価格を適切に把握し、これらを踏まえて目標となる売却価格を設定して明示するなど、国民共有の財産を譲渡するという観点から、当社が求められている説明責任を果たせるよう、透明性を高めるルール作りが必要と考えています。

(3) 収益改善に向けた努力

- ・ 日本郵政㈱において、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のではないかと考えています。

[当社の認識]

- 1 かんぽの宿等は、平成 24 年 9 月末までの譲渡又は廃止が法定されています。民営化当初、赤字幅が大きく法定期限内での経営改善が厳しい見通しにあるとともに、早期に雇用の継続を確定させ、譲渡における従業員の不安を緩和するために、出来得る限り早期の譲渡手続を進めることが望ましいという経営判断を行ったものです。(宿泊施設の処分方針に関する平成 19 年 10 月 23 日経営会議資料において、譲渡又は廃止を早期に進める理由として職員のモチベーション維持等の記載あり。)
- 2 しかしながら、ご指摘のとおり、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ます。

- 3 いずれにしても、譲渡・廃止までの間は、収益改善を図るべきことは当然のことであり、現在、新規顧客の開拓等による宿泊利用人数確保、宿泊単価の見直し、人件費の削減及び委託部門の直営化等により、平成 23 年度での黒字化を目指す経営計画の策定を行っているところです。

2. 「入札」手続等の公平性・透明性について

(1) 日本郵政側が随時撤回・変更可能な手続き

- ・ アドバイザー（メリルリンチ日本証券㈱）から応募者 27 社に示された案内（H20.4.1）の条件では、今回の「入札」の条件・手続きについて、日本郵政㈱の判断により、随時、撤回・変更等できる内容となっている。

〔当社の認識〕

- 1 今回のような事業譲渡では、譲渡のプロセスが進行する中で、外部環境の変更等により、譲渡対象施設の範囲を変更すること等が必要となる場合も考えられることから、こうした事態に備え、あらかじめ「随時撤回・変更可能な手続」を設けたものです。このような手続は、本件取引を遂行する事務方においては、選定プロセスにおける免責事項としては一般的なことと認識していました。（メリルリンチと弁護士事務所との調整を経て平成 20 年 3 月 13 日に当社が受領した「かんぽの宿等及びかんぽの宿等を運営する宿泊事業部門のスポンサー選定に関するご案内」ドラフトに「随時撤回・変更可能な手続」について記載あり。）
- 2 しかしながら、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ます。
- 3 今後は、選定手続の透明性、公平性の観点から、応募者に対しての公平な情報開示に努めることとし、事情変更等により条件等を変更しなければならない場合には、適切な範囲の応募者に当該情報を開示することが必要であると考えています。

(2) 重要事項の扱い

- ・ 今回の譲渡にあたって、施設の譲渡禁止や雇用の維持が重要であるとしていたにもかかわらず、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。

〔当社の認識〕

- 1 本件取引を遂行する事務方としては、平成 20 年 4 月以降に応募者に配付した入札要綱にてかんぽの宿等の事業部門の一括譲渡並びにこれらに従事する社員の雇用維持を本件取引の前提としている旨を記載していたため、応募者には一定の理

解を頂いているという前提で、施設等の転売禁止や雇用条件の維持に関して、買い手としての主体的な考え方をご提案頂こうと考えていたものです。

また、今回のような事業譲渡では、譲渡のプロセスが進行する中で、外部環境の変更等により、譲渡対象施設の範囲を変更すること等が必要となる場合も考えられることから、こうした事態に備え、「随時撤回・変更可能な手続」を設けたところです。なお、事業評価額は、世田谷レクセンタを譲渡対象外とするか否かにかかわらず、オリックス不動産㈱の方がHMIより優っていたものです。

2 しかしながら、かんぽの宿等が国民共有の財産であり、その売却等にあってはより透明性、適切性が求められることから、

- ・ 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
- ・ デュー・デリジェンスを実施した者にのみ、世田谷レクセンタ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
- ・ 世田谷レクセンタ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ったことについて、反省すべきであったと考えています。(第三者検討委員会報告書参照)

3 今後は、手続開始の段階で、応募者に対して、売却に関する情報、対象不動産に関する情報、契約先の要件等について、公平に情報開示を行うとともに、手続の途中で、重要な事項を変更する等の場合は、適切な範囲の応募者に当該情報を開示することが必要であると考えています。

また、重要な事項の変更等の意思決定にあたっては、対外的な説明責任を果たすことができるよう、社内に牽制が働く仕組みを設置すること等により、多角的な観点からの検討を踏まえた、より十分な情報に基づく意思決定を可能とする体制の構築が必要と考えています。

(3) 事後的に作成された「最終審査表」

- ・ 最終審査(12/3)においては、資料なしで5人の審査者により話し合いが行われ、優先交渉先をオリックス不動産㈱に選定。「最終審査表」は、その後、メリルリンチ日本証券㈱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もの(最終審査(12/3)時には、評価項目ごとの評価は行っていない)。

[当社の認識]

1 本件取引にあたっては、平成20年10月の契約内容に関するセッションから始まる応募者とのやり取りや、提出された提案書・契約書案等に関する各評価者の評価に基づく総合的な判断として、平成20年12月3日に本件取引を遂行する事

務方による最終審査の協議を実施し、意向集約を行い、その意向集約の結果の判定を記載する形で、「最終提案書審査結果表」を取りまとめました。

また、平成 20 年 12 月 9 日に同社への優先交渉権付与の社内決裁を得る際、決裁文書（担当執行役決裁）に 12 月 3 日の意向集約の結果を取りまとめた「最終提案書審査結果表」を添付し、当該文書決裁後、同日付でオリックス不動産㈱に対する優先交渉権付与の通知を行っています。

- 2 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ったことは、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しています。

（第三者検討委員会報告書参照）

- 3 今後は、手続の透明性、公正性の確保の観点から、不動産売却等の手続を整備し、契約先の選定にあたっては、審査の際の選定基準をあらかじめ書面により定めておくことが必要と考えています。

また、検討プロセスを含めた手続の適切性・妥当性の検証が可能となるよう、売却等にかかる関係者との協議等（社外関係者との面談及び交渉経緯、並びに社内審査等の協議内容、結果等）について、書面で記録を残し、一定期間保存することを規程化することが必要と考えています。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 「最終審査表」には、入札価格等の誤記や、雇用条件で事実誤認を招くような書きぶりがあるほか、譲渡禁止条項や社宅の取り扱いについての記載はない。 |
|--|

〔当社の認識〕

- 1 誤記に関しては、オリックス不動産㈱に対する優先交渉権付与の決裁を求める説明の際に、担当執行役に対して口頭にて正しい内容を説明していたため、書類上の誤記を起因として社内意思決定に影響は与えていません。

また、譲渡禁止条項や社宅の取り扱いについての記載がなかった点については、「最終提案書審査結果表」の文章部分が、各社の提案書の一部内容に限られており、各社が提案書と一緒に提出した契約書案文の内容までは記載しなかったことによるものです。

（参考）

- ・ 「最終提案書審査結果表」の誤記

入札価格：HMI の最終提案価格を 61 億 4,600 万円ではなく 52 億 2,200 万円としていた。

目標人件費比率：オリックス不動産㈱の 1 年目の数値を 35%ではなく 40%としていた。

雇用条件：HMI のみ「初年の 1 ヵ年に限り」と記載（オリックス不動産㈱も 1 年間の維持を提案）。

- ・ 譲渡禁止条項や社宅の取り扱い

	オリックス不動産㈱	HMI
株式等譲渡制限について	・クロージング後 2 年間下記事項禁止 …「株式」譲渡、担保権設定等 …事業等を実質的に第三者へ譲渡 - ただし、「個別資産」について除外（下記参照）規定あり。	・クロージング後 2 年間下記事項禁止 …「株式」譲渡、担保権設定等 …事業等を実質的に第三者（グループ会社除く）へ譲渡 - ただし、「個別資産」に関し除外（下記参照）規定あり。
事業（継続）	・原則、（形態に拘らず）第三者への譲渡禁止 ・「事業の発展・継続運営」を維持	・原則、（形態に拘らず）第三者への譲渡禁止 ・「個別資産」に関し、第三者に対する担保権設定は可能
施設（不動産）	・「事業の発展・継続運営」に資さないと買主が判断する資産の譲渡、施設の閉鎖は可能 ・「事業の発展・継続運営」を前提とした上での、特別目的会社等への資産譲渡、資産への担保権設定は可能	・クロージング後、一定期間内で“明らかに”事業採算が取れない施設は、譲渡又は廃止
かんぽの宿	・同上	・同上
従業員社宅	・同上	（都内 9 社宅が対象） ・クロージング前日までの居住者退去、明け渡し完了 （転居先等の確保は別途協議であるも、同社社宅制度なし。） ・クロージング後直ちに転売を予定 ・「社宅制度」なし

2 しかしながら、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ったと認識しています。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しています。

- 3 今後、アドバイザーが作成した審査表等について、契約先の選定に影響を及ぼすことがないよう内容チェックの実効性を確保するとともに、契約先の選定に際しての透明性、公平性を確保する観点から、審査の過程、審査結果の判定理由、これらに係る正確な書類の保存等を行うことが必要と考えています。

(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

- ・ 10月31日のオリックス不動産㈱からの最終提案書において、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。

〔当社の認識〕

- 1 平成20年10月のオリックス不動産㈱の最終提案書には、同社選定の審査に関わった者について、具体的氏名とともに副社長として登用する旨の記載がありました。これは、当社が承継従業員の雇用確保等に実効性を持たせるため、リーダー格の統括者の地位に当社出身者を据えていただくことを希望していたことから、平成20年8月以降に配布した『最終選定プロセスのご案内』にて当社出身取締役の登用の有無及びその割合の記載を各社に求めていたことによるものです。
- 2 しかしながら、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、反省しているところです。(第三者検討委員会報告書参照)
- 3 今後、契約先の選定のための審査にあたっては、その審査者の中立性を確保することとし、また、審査の中立性が保たれているか、第三者的な観点での検証を行うことが必要と考えています。

(5) その他「最終審査表」の評価内容のあいまいさ

- ・ その他、「最終審査表」において、評価内容があいまい。

- ① 「従業員の取り扱い」の審査において、オリックス不動産㈱とHMI社の提案内容は優劣の決定的な要因は見られない。
- ② 「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。
- ③ 「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、最終審査でどのように評価がなされているか不明。

〔当社の認識〕

1 ① 最終提案書(その後の修正提案書を含む)及び契約書案等における両者の評価のポイントを整理すると、以下のa～cとなります。

a 正社員

オリックス不動産㈱は、承継時の雇用契約を承継することとし、変更後の労働条件については別途協議することになっているのに対し、HMIは新就業規則(同社既存の就業規則)を適用するため、明らかに現行雇用条件と異なることが条件として提示されていました。

b 正社員以外

HMIは、提案書においては原則全員雇用としつつも、契約書案では、「買主は期間雇用従業員を承継する義務はなく、任意に各施設の円滑な業務遂行のため、関連派遣会社に所属させる。」としており、オリックス不動産㈱は必要な人員のみ引き受けることとしており、両者ともに、正社員以外の社員の承継に関しては厳しい提案となっていました。

c 目標人件費

5年間の累計目標人件費を比較すると、オリックス不動産㈱の人件費(544億円)より、HMIの人件費(推計477億円)の方が削減幅が大きくなっていました。

以上のa～cについて総合的に評価すると、HMIの提案は、現行の雇用条件の水準よりも大幅に劣後する条件改定を想定していると判断され、オリックス不動産㈱の方が優位と判断しました。

1 ② 「資金調達手段」については、応募者に配付した「最終選定プロセスレター」において、自己資金の拠出を予定している場合には、会社名義の預金残高を証明する金融機関の書類、預金口座が会社名義ではない場合には、預金残高の証明書類とともに名義人が会社に対し拠出の許可を与えている旨の書状の提出を求めています。

オリックスグループでは、グループ・キャッシュ・マネジメントを実施しており、グループの一子会社であるオリックス不動産㈱に常に百億円単位の資金を滞留させている状況にはないため、当時、当社としては、親会社であるオリックス㈱が上場会社であり格付上も調達に懸念がないと考え、預金残高の証明書類の提出がなくともやむを得ないと取り扱ったものです。

一方、競合するHMIからは、グループ会社の株主企業の預金残高の証明書類の提出がありましたが、当該株主企業がHMIに対し拠出の許可を与えている旨の書状の提出はなかったため、当時としては書状の提出がなくともやむを得ないと取り扱ったものです。

当該評価項目は、単純に「資金調達手段」のみを評価するのではなく、「想定ス

キーム」、「取得価格」を総合的に評価するものであったので、価格面での優位性が高かったオリックス不動産㈱を「○」、価格面で劣後する HMI を「×」としたものです。

1 ③ ご指摘の点については、評価を実施していません。これは、HMI の提案書に「事業採算性がとれない施設については、やむなく廃止・譲渡または地域の自治体に寄付する場合があります。」と記載されていますが、事業採算性がとれない施設の処理方法について、地域の自治体への寄附についても選択肢の一つとして検討することが合理的な判断の一つと言え、その旨が記載されているものと認識したため、特段、「最終提案書審査結果表」にもその点は記載していなかったものです。

2 1 ①の従業員の取り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。

1 ②の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ます。

1 ③の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ます。

3 今後は、契約先選定手続の透明性、公平性を確保する観点から、不動産売却等の手続にあたっては、審査項目及び審査の選定基準をあらかじめ書面により定めておき、必要な情報をあらかじめ開示すること、また、事後的に検証が可能となるよう、審査の過程、審査結果の判定理由等について書面で記録を残し、一定期間保存することが必要と考えています。

(6) オリックス不動産㈱との契約書における「譲渡制限」の条項

- ・ 日本郵政㈱とオリックス不動産㈱との契約書は、少なくとも2年間は日本郵政の事前の承諾なく譲渡等はできないとした上で、但書きにおいて、事業の発展的かつ継続的な運営に資しないとオリックス不動産㈱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。
- ・ また、オリックス不動産㈱が、事業の発展的かつ継続的な運営を行うことを前提とする特定目的会社への資産の譲渡又は担保権の設定についても、譲渡制限の例外としている。

〔当社の認識〕

1

- ・ ただし書き条項に基づき、オリックス不動産㈱が譲渡後2年以内に実際に施設の

閉鎖・譲渡等を行う場合は、社会通念上、同社の都合のみでの閉鎖・譲渡等ではないものであり、同社との契約交渉の過程において、「合理的な根拠」の両者認識に齟齬がないよう、同社が当社に対し事前打診を行うことを、双方の事務方で口頭合意していたものですが、双方ともに複数の人間が出席して交渉を行ってきたこともあったので、関係者間で誤解はないとの判断から明記しなかったものです。

当社は、かんぽの宿事業の継続・発展を希望しており、その趣旨に沿って選定したものであり、2年間の譲渡禁止は、それを最低限担保するために設けたものです。

しかし、売主の一方的な判断で、一律に個別施設の譲渡等が禁止された場合、結果として、譲渡される事業全体の発展・継続の足かせになることも生じ得ることから、あくまで、譲渡禁止条項の趣旨（事業の発展・継続）を実現するための例外規定として、ただし書きを設けたものです。

加えて、そういった場合においても、雇用の確保や居住する従業員の処遇に十分配慮すべきことを第2項に規定しています。

- ・ オリックス不動産㈱からは、第一次提案において、同社の連結対象となる特定目的会社を活用した資産保有と事業運営を分離するスキームが提示され、そのメリットとして、①資産保有を担う特定目的会社としては、資産を対価とする資金調達が容易になること、②一方、事業運営会社では、固定資産を持たないことにより新規投資の機動性等が高まることについて説明があったことから、本事業の発展的かつ継続的な運営を行うことを前提とする特定目的会社等への資産譲渡等については、事業継続に影響を与えるものではないため、例外規定としてのただし書きに含めることとしたものです。
- 2 しかしながら、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ます。
- 3 今後は、重要な契約内容については、第三者的な観点での検証も踏まえて十分な検討を行い、可能な限り契約書に的確に記載することが必要と考えています。

(7) オリックス不動産㈱との契約書における「雇用の確保」の条項

- ・ 一括譲渡を行う理由として、日本郵政㈱は「雇用の確保」を挙げていたが、オリックス不動産㈱の契約書は、正社員は550名以下の雇用（現在の正社員は640名）を目途としており、十分な雇用確保が達成されるのではないか。
- ・ これは、オリックス不動産㈱への優先交渉権付与後に、条件を緩和したもの。
- ・ 期間雇用社員については、オリックス最終契約書において特段の言及はないが、最終提案書においては、人件費の総額規制の範囲内で「必要数のみ受け入れ」としている。

〔当社の認識〕

- ・ オリックス不動産㈱は、承継時に従事する従業員全員の承継を前提としており、550 名という人数については、本件取引を遂行する事務方において、平成 20 年 12 月に承継時における全正社員数の目処として見積もったものです。この見積もりについては、オリックス不動産㈱との契約交渉過程において、同社が、契約締結日以後、より具体性のある事業計画を練っていく上で、事業開始時点の従業員数についてのイメージを持つ必要性があったため作成したものです。当該見積もりの算出根拠は、当社における過去の実績等に基づき、クロージング日までの間に生じる定年退職や自己都合退職、日本郵政㈱での残留希望等を想定した承継時の正社員人数として見積もったものです。

株式譲渡契約書に添付されている新設分割計画書において分割期日における本事業に従事する全ての従業員の雇用契約を承継すると記載されており、加えてオリックス不動産㈱からは、あくまで目処値であり、仮に 550 名を一定程度超えた場合でも承継すると言質も得ており、本件取引を遂行する事務方としては、オリックス不動産㈱に対する優先交渉権付与後に条件を緩和したとの認識はありませんでした。

- ・ また期間雇用社員については、オリックス不動産㈱の最終提案書において、人件費総額の範囲内で「必要人員のみ受入れ」とされていましたが、最終契約書では、期間雇用社員についての特段の言及はなくなり、また人件費総額について最終提案書等に記載された具体的な目標金額を明記することもなく、クロージングまでに双方が合意する水準を見い出し、当社がその水準達成を確実にするという非数値目標の記載に留まったという点において、当社としては、オリックス不動産㈱から相応の条件譲歩を引き出したと認識しています。

2 当社としては、オリックス不動産㈱との最終契約書に明記された正社員の承継人数目処値 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㈱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ています。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しています。

3 今後は、応募者への情報提供の透明性、公平性を高めるとともに対外的な説明責任を果たすに足り得る資料に基づき、社内意思決定が行われるよう体制の強化を図ることが必要と考えています。

(8) アドバイザーの選定過程について

- ・ 今回の譲渡のアドバイザーがメリルリンチ日本証券㈱に決まった過程におい

て、以下のとおり、同じプレゼンテーション資料による審査を二度行ったこと、及び二度の審査で評価が大きく変わり、当初2位だったメリルリンチ日本証券㈱が1位となった。

- ① 1次審査（H19.11.28(水)～30(金)）、2次審査（H19.12.3（月））を、土日を挟んで同じプレゼンテーション資料で行っているが、なぜ1回で決められなかったのか。
- ② 5人の審査員のうち2人が交代した後の2次審査に際しても、引き続き審査を行った3人はメリルリンチ日本証券㈱の点数を上げ、競合相手の点数を下げており、その理由が明確でない（なお、メリルリンチ日本証券㈱の点数につき、交代後の2人は、交代前の者と、評価項目ごとの内訳も含め全く差異なし）。

〔当社の認識〕

- 1 ① アドバイザー選定の実施については、平成19年11月7日起案、担当執行役決裁（決裁日平成19年11月8日）により、意思決定されたものです。当該意思決定において、一次審査対象先が12社に上ったことから、一次審査はあくまで有力な応募者を絞り込むための手続として事務方において実施すること、また最終評価は稟議書記載の評価メンバーが実施することが記載されていたものです。選定結果を含め、アドバイザー契約については、平成20年1月30日起案、担当執行役決裁（決裁日平成20年1月31日）により意思決定されたものです。
- 1 ② 二次審査における同一審査員の一次審査からの変動については、一回目と二回目のプレゼンテーション時の印象の差異、評価対象会社が絞られたことによる相対的な評価の差異等によるものです。
- 2 しかしながら、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り、また、短期間で評価が大きく変わることはないよう、審査基準をより明確にしておくべきであったと認識しています。
- 3 今後は、アドバイザー選定手続について、透明性・公平性を高めるべく、審査手続、審査基準をあらかじめ書面により定めておくほか、その選定手続が、検討プロセスを含め適切かつ妥当に行われているかについて事後検証が可能となるような仕組みを整備することが必要と考えています。

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

- ・ 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。日本郵政㈱の内規によれば、一般競争入札、指名競争入札

及び随意契約のいずれかによる契約とする必要があるが、今般の譲渡については、そのいずれにもあてはまらないもの。

- ・ このような一貫性のない説明を行うこと自体、国民利用者に対する説明責任を十分に果たしていないといえる。

〔当社の認識〕

- 1 今回の譲渡方法については、平成 19 年 10 月 23 日の経営会議において、企画コンペ方式により契約先を選定するとしていました。

また、社内の内規である契約規程においては、「契約の性質又は目的に応じて、会社にとって最も有利な方法を選択するもの」としており、契約規程の下位規定においては事業の譲渡について規定していないことから、一般競争入札、指名競争入札又は随意契約のいずれかである必要はないと考えていたところです。

なお、当社としては、本件取引に関し、事業の譲渡（企業買収・売却）において用いられる一般的な用語としての「競争入札」であると主に説明して来たところです。

事業の譲渡について規程化されておらず、適切な用語がなかったことから、「競争入札」「一般競争入札ではない」「競争と企画提案の混合」との表現がありましたが、いずれも表現内容に誤りはなかったと考えていたところです。

- 2 しかしながら、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ったことが反省すべき点と考えています。

（第三者検討委員会報告書参照）

- 3 今後は、事業の譲渡においても規程等の整備を行うとともに、対外的な説明を丁寧に行う必要があると考えています。

(2) 口頭での確認事項が散見される点

- ・ オリックス不動産㈱との間での契約書上、「譲渡禁止」条項の但書きの適用（事前に日本郵政㈱に相談すること）や、社宅の使用条件等の事項は明記されていない。オリックス不動産㈱との間の口頭確認と日本郵政㈱は説明しており、合意メモがない。
- ・ また、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。

〔当社の認識〕

- 1 譲渡禁止については、ただし書き条項に基づき、オリックス不動産㈱が 2 年以内の間に実際に施設の閉鎖・譲渡等を行う場合は、同社との契約交渉の過程において、「合理的な根拠」の両者認識に齟齬がないよう、同社が当社に対し事前打診を行うことを事務方において合意していたものですが、双方ともに複数の人間が出席して交渉を行ってきたこともあったので、関係者間で誤解はないとの判断から記録を残さなかったものです。

社宅の使用条件等については、ただし書き条項に基づき、買主が社宅の譲渡等を検討するにあたっては、同条第 2 項により、雇用確保や居住する従業員の処遇に十分配慮することが条件となっていたこともあったので、当時、事務方としてはオリックス不動産㈱が社宅利用を 1 年程度見込んでいたことを契約書や合意メモに明記する必要はないと考えたものです。

- 2 しかしながら、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、事後的に對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ところです。(第三者検討委員会報告書参照)
- 3 今後は、不動産売却等にかかる関係者との協議等の内容(社外関係者との面接及び交渉経緯、並びに社内審査等の協議内容、結果等)については、書面で記録を残し、一定期間、保存するよう規程化するとともに、特に重要な合意内容がある場合は、当該記録について、相手方の了解をとることが必要と考えています。

(3) 日本郵政の意思決定者が不明確

- ・ 本件譲渡に関し、アドバイザー契約先としてのメルルリンチ日本証券㈱の選定、優先交渉権付与先としてのオリックス不動産㈱の選定において、各々最終決裁権者が異なっている。
- ・ オリックス不動産㈱の選定の最終決裁権者である専務執行役(資産ソリューション担当)の役割を国会で「サポート役」と答弁するなど、全体として、責任の所在が不明確。

[当社の認識]

- 1 かんぽの宿等の事業は宿泊事業部の所掌であり、当社が保有する不動産を処分する場合の助言は資産ソリューション部の所掌であり、両部の担当執行役も異なります。今回のかんぽの宿等の譲渡にあたっては、両部署が共管の形で進めてきたものです。

メルルリンチとのアドバイザー契約は平成 20 年 1 月 30 日に宿泊事業部が、オリックス不動産㈱への優先交渉権付与は平成 20 年 12 月 9 日に資産ソリューション部がそれぞれ稟議したため、決裁者が異なっていますが、最終決裁は、共管する部署の担当執行役への合議を経て行われているものであり、特段の問題とは認識していなかったものです。

- 2 しかしながら、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ます。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ところです。

(第三者検討委員会報告書参照)

- 3 今後は、不動産売却等の案件ごとに責任部署を明確にし、責任部署と支援部署

のそれぞれの役割分担を明確にすることが必要と考えています。

(4) 社宅の評価額

- ・ 社宅の鑑定評価額は 39 億円（8 月）、簿価は 32 億円（9 月）となっているにもかかわらず、オリックス不動産㈱の社宅に係る提案は 9 億円であった。世田谷レクセンターと同様、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。
- ・ この点について、担当執行役が取締役は何らの確認なく交渉を行っており、取締役会における意思決定に際しても資料が不十分。全体として、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。

〔当社の認識〕

- 1 旧簡易保険福祉事業団に由来する社宅については、①かんぼの宿等の施設の譲渡に伴い、一体不可分の関係でともに譲渡されるのが労使の基本的な考え方であったこと（宿泊施設の売却方針を検討する事務方が、平成 19 年 9 月にかんぼの宿等の処分方針の考え方を労働組合に対し説明を行っており、その時に組合側から、社宅については旧簡易保険福祉事業団が保有していたものであり、事業用資産との位置付けからかんぼの宿と一括譲渡とすべきとの意見が出されていた）、②社員のモチベーションへの影響が懸念されたこと等から、平成 19 年 10 月 23 日の経営会議において一体での譲渡とすることとしたものです。
- 2 しかしながら、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んが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ましたが、一方で、社宅自体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と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ます。
- 3 今後は、不動産売却等にあたっては、重要な意思決定事項について、経営会議・取締役会に付議・報告するなどの規程等を整備する必要があると考えています。

4. 個人情報保護の遵守について

○ 「かんぼの宿メンバーズカード」の扱い

- ・ 「雇用の確保」に並ぶ一括譲渡の理由として、「かんぼの宿メンバーズカードの維持」を挙げていたが、当該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。
- ・ また、最終契約書においても、個人情報の扱いについて記載がなく、法令遵守の観点から問題。

〔当社の認識〕

- 1 本件取引を遂行する事務方としては、「かんぼの宿メンバーズカード」承継については、個人情報保護法（第 16 条第 2 項）により、承継した会社の個人情報の利

用も承継前の利用目的に制限されることから、担当者はメリルリンチ作成の契約書ドラフトに記載されていないことも問題ないと認識しており、特段の注意喚起や契約書への記載をしなかったものです。個人情報保護法において規定されている事項を遵守することは、当然の行為であり、それを契約書に記載しないことによって、法令遵守の観点から問題であるとは考えていませんでした。

- 2 しかしながら、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ところです。
- 3 今後は、個人情報を承継させようとする場合は、個人情報の取り扱いについて契約書に明記し、併せて個人情報の保護について注意喚起するよう措置することを考えています。

2 改善・是正措置の具体的内容

1 の認識の下、当社において講じた具体的な改善・是正措置について、以下のとおりご報告申し上げます。

(1) 不動産売却等のルールの整備・確立

日本郵政公社から承継した不動産が国民共有の財産であるとの認識に立ち、また、その売却等先の選定手続等の透明性、公平性を確保する観点から、以下のとおり不動産売却等のルールを整備しました。

① 国民共有の財産という認識に立った売却手続の整備

ア 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、

- ・ 公共性（地域への配慮等）
- ・ 経済合理性（処分価格、保有に係るリスク及びコスト、追加投資等）
- ・ 売却条件の重要性（用途制限、雇用確保等の有無等）
- ・ 緊急性（譲渡又は廃止等処分義務、期限等）
- ・ 確実性（購入者の負担能力等）

を十分に比較考量の上、判断すること。

イ 地域社会への配慮

- ・ 手続を開始するにあたっては、売却理由、売却方法等について、地方公共団体に書面による通知を義務化し、必要に応じて事前説明を行うなど、理解を得るように努めること。
- ・ 当該不動産の周囲の状況、地域社会の要望等を踏まえ、必要に応じて取引制限等（転売禁止、用途制限、雇用維持条件の付与等）の措置を行うこと。

ウ 最低売却価格を設定

- ・ 不動産鑑定評価額又は当該不動産の簿価のいずれか低い方をベースとした最低売却価格を設定し、売却見込みの金額がこの基準未満となった場合には、原則、手続を中止すること。
- ・ 鑑定評価の実施にあたっては、鑑定評価額が市場価格と大きく乖離することのないよう、鑑定評価の条件の設定等に留意すること（用途制限や雇用維持年数などの売却条件がある場合は鑑定評価の前提条件を一致させる等）。

エ 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、市場環境を勘案し、売却可能と見込まれる価格基準（目標価格）についても設定すること。ただし、目標価格の設定が困難な場合は、最低売却価格を目標価格とする

こと。

- ・ 目標価格の設定にあたっては、必要に応じて専門家、アドバイザーの意見聴取、市況調査等も併せて行うこととしました。また、事業売却を実施する場合においては、不動産鑑定評価以外に事業評価に関する算定意見の取得を行うこと。
- ・ 売却見込みの金額が最低売却価格かつ目標価格未満となった場合は、手続の継続又は中止の経営判断を適切に行うこと。

② 手続の公平性、透明性の確保

ア 情報の開示

不動産売却等の手続等の実施にあたっては、公平性及び透明性の確保の観点から、購入希望者に対して、原則、次の項目について、情報開示を行うこと。

- ・ 売却に関する情報（売却条件（取引制限等）、売却時期等）
- ・ 対象不動産に関する情報（重要事項、一般的な質疑及び回答等）
- ・ 契約先の要件（資格要件、選定条件等）

※ 必要な場合には、目標価格の開示についても検討すること。

イ 評価基準の明確化等

- ・ 契約先の選定にあたっては、評価基準をあらかじめ書面により定めておくこと。
- ・ 契約先の選定のための評価にあたっては、その評価者の中立性を確保すること（応募企業又は応募企業と資本関係等が強い企業出身の社員等を除外する等）。

ウ 手続の適正性・競争性の確保

応募者の資格要件の確認、資本及び人的関係の把握等により、競争性（複数者が応募しているがこれらの企業に強固な資本関係等があり、実質的に1社の入札に等しいといったことがないか等）を確保すること。

エ 取引に関する記録及び保存

取引に関する打合せ等については、手続の透明性、公平性の確保に加え、内部牽制としての検証を可能とするよう、次のとおり、記録の上保存すること。

- ・ 売却に係る関係者との協議等（関係者との面談及び交渉経緯、並びに評価時の協議内容、結果等）について、協議等の内容の記録を書面で残し、一定期間（5年）保存すること。
- ・ 売却に係る意思決定を左右する重要な合意内容がある場合は、当該記録について、契約先の了解をとること。

③ 不動産を伴う事業の譲渡における企画コンペ方式の整備

不動産を伴う事業の譲渡における企画コンペ方式による契約先選定手続、評価基準等の規定を整備。

イ 選定・契約方法

契約先を、売却価格、契約先の信用・実績・企画提案内容等により総合的に評価し契約先を選定し、契約する方式（企画コンペ方式）を規定。

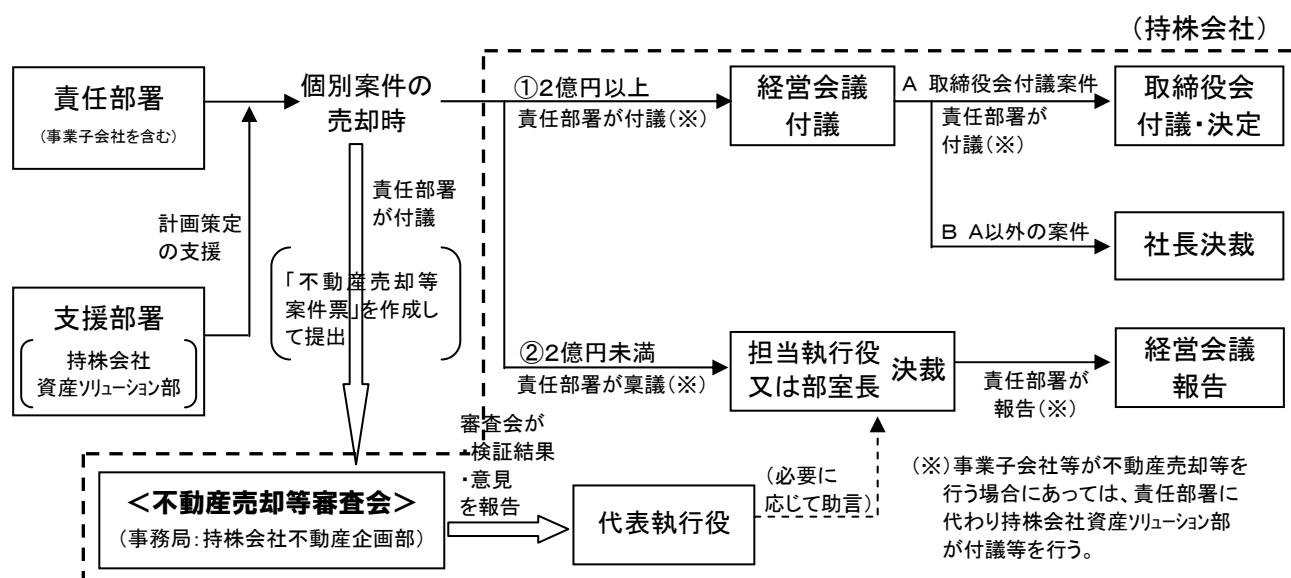
ロ 評価基準及び選定

評価基準として、次の内容を満たすものを事前に決定。

- ・ 評価は、定性、定量にかかわらず点数化して行うこと。
- ・ 評価項目は企画提案募集時に要綱に明記すること。

(2) 不動産売却等審査会の設置

内部の牽制機能を強化し、前述の不動産売却等のルールの実効性が担保されるよう、不動産売却等における検討プロセスを含めた手続の適切性・妥当性を検証する不動産売却等審査会を持株会社に設置することとしました。



① 役割

- ・ 日本郵政グループにおける不動産売却等にあたって、売却の責任部署から「不動産売却等案件票」の提出を求め、当該売却等手続が、検討プロセスを含め適切かつ妥当に行われているかについて検証を行う。
- ・ 当該売却の責任部署は、審査会の検証結果等を踏まえて案件を処理する。
- ・ 審査会は、検証結果及び委員の意見を代表執行役に報告する。

② メンバー

- ・ 持株会社の経営企画部長、リスク管理統括部長、コンプライアンス統括部長、財務部長及び持株会社執行役社長が指名する者で構成する。
- ・ 必要に応じて外部の専門家等を活用する。

※ 上記メンバーの所管部が責任部署となる案件については、当該者はメンバーから外す。

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。
(売却見込み額が目標価格を大幅に下回る場合等)

※ ただし、単純な不動産売却の場合には、手続を簡素化することが可能。

④ 審査会の主な検証項目

- ・ 売却方法及び売却時期の選択にあたっては、公平性及び透明性を確保の上、公共性、経済合理性、売却条件の重要性、緊急性、確実性といった要素を考慮し、十分に比較考量した上で選択しているか。
- ・ 地方公共団体への事前通知や、地域社会の要望等を踏まえた取引制限等の措置により、地方公共団体、地域経済への配慮をしているか。
- ・ 適正な譲渡価格とするためのルールが遵守されているか。
- ・ 選定手続に応じて、購入希望者に対して、適切な選定情報が開示されているか。
- ・ 契約先の選定にあたっては、評価の際の評価基準が定められているか。
- ・ 契約先の選定のための評価にあたっては、その評価者の中立性を確保しているか。
- ・ 応募者の資格要件の確認に加え、資本及び人的関係を把握すること等により、手続の適正性・競争性が確保されているか。
- ・ 事業の譲渡等の場合にあっては、譲渡の条件が契約内容に正確に反映されているか。
- ・ 関係者との面談・交渉経緯、審査等の協議内容・結果等の記録・保存を行っているか。
- ・ 不動産売却等に伴い、個人情報承継する場合、個人情報保護法の遵守を求めているか。

(3) 企業統治（ガバナンス）の強化

不動産売却等における重要事項について、社内において十分な検討が行われるとともに、リスク要因等も含めたより十分な情報に基づいて経営層が意思決定を行うことができるよう、不動産売却等審査会における検証結果等の経営層への報告ルールを定めるなど、経営層の関与を強め、企業統治を強化することとしました。

① 審査会の検証結果等の代表執行役への報告

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

果を委員等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すること。

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 経営会議への付議、報告

グループ会社の不動産売却等案件については、すべて持株会社経営会議への付議(2 億円以上) 又は報告を義務付け。また、その際には、審査会の検証結果及び委員等の意見を付して行うこと。

④ 審査会の検証結果等の取締役会への報告

責任部署は、不動産売却等案件を持株会社の取締役会に付議又は報告するにあたっては、取締役会による執行の監督に資するため、審査会の検証結果及び委員等の意見を付して行うこと。

⑤ 監督官庁への報告にあたっての取締役会の関与の拡大

- ・ 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。
- ・ 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。

⑥ 日本郵政グループ経営諮問会議(仮称)の設置

ア 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

イ 位置付け、構成

- ・ 位置付け：日本郵政株式会社代表執行役社長の諮問機関
- ・ 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 CEO の出席も求める。

ウ 役割

- ・ 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
- ・ 郵政の現場の実情についての意見具申
- ・ 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

⑦ 全国モニター会議（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、全国モニター会議（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) 個人情報保護について

個人情報保護について、より配慮する余地があったことから、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、個人情報の取り扱いについて契約書に明記することを規程化。

3 必要な社内規定等の整備

上記2の改善・是正措置を講じるため、社内規程等の整備を行い、平成21年7月1日から施行することとしています。

4 今後の改善スケジュール

(1) 平成21年9月末まで

- 今回措置事項の実効性の評価・検証
- 日本郵政グループ経営諮問会議（仮称）の準備
- モニターの募集開始
- 必要に応じ不動産売却等の分野以外の態勢の点検（他企業のヒアリング含む）

(2) 平成21年12月末まで

- 日本郵政グループ経営諮問会議（仮称）の立上げ（できる限り早期に）
- モニターの募集継続・意見聴取開始

(3) 平成22年3月末まで

- モニターの募集・意見聴取継続

(4) 平成22年6月末まで

- モニターの募集・意見聴取継続
- 全国モニター会議（郵便局カンファレンス）の開催

（以上）

平成21年4月3日
総情企第43号

日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長
西川 善文 殿

総務大臣 鳩山 邦夫 印

日本郵政株式会社法第14条第2項に基づく監督上の命令等

日本郵政株式会社（以下「御社」という。）が、オリックス不動産株式会社へ、かんぽの宿等を一括譲渡しようとした問題（以下「本事案」という。）については、国会等において、譲渡先選定方法、譲渡時期及び譲渡方法等に係る御社の判断等を巡り、多くの議論の対象となっているところである。

総務省は、本事案における譲渡先選定過程等について、適切性及び妥当性を確認するため、本年2月4日付けで、日本郵政株式会社法（平成17年法律第98号）第15条第1項に基づき御社に報告を求め、同月16日に報告書を受けたところである。

総務省において、報告書の受領後、関係書類の精査及び御社から説明を聴取する等し、譲渡先選定過程、譲渡価格その他の条件等及び御社内の意思決定過程等の事実関係の調査・検証を行ったが、以下の点が判明した。

1 国民共有の財産に対する認識について

御社が日本郵政公社から承継した財産が国民共有の財産であると認識すべきものであることは言うまでもない。したがって、当該財産の譲渡に当たっては、これまでの歴史的経緯を尊重し、地域への事前説明と理解を経て、国民利用者全体への説明責任を果たすことを前提に、譲渡先における施設の有効利用や適正な譲渡価格を実現するよう、慎重に行うべきものである。

しかし、本事案においては、地域への事前説明や理解も求めず、御社内の意思決定のみで入札手続を開始する等、国民共有の財産を処分することの基本的認識が欠如していたと言わざるを得ない。

先述したように、国民共有の財産の譲渡は、譲渡先における施設の有効利用を前提に、適正な価格での譲渡が望まれるものである。しかし、御社には、入札価格を評価する際に用いるべき最低価格を決定する仕組みがないばかりでなく、事業譲渡・社員の雇用継続を前提とした極めて低い鑑定評価を前提に行われた減損処理後の帳簿価額を入札価格の評価の基準に使用していること、個別売却の選択肢もあった財産（9社宅）について、一括譲渡を前提として鑑定評価額や帳簿価額を大きく下回る入札価格を適当と判断していたこと等から、本事案に係る意思決定が、適切に行われたとは判断できない。

さらに、譲渡対象となる財産の適正な譲渡価格を形成するためには、経営改善等による財産価値の向上等が必要であり、また、経営者としての重要な責務であるが、本事案に関しては、これらの努力が不十分なまま入札手続が開始されている。

一方、譲渡時期については、その決定自体は経営判断に属するものではあるが、昨年夏以降の不動産市況の低迷の中、アドバイザーによる中止も含めた選択肢の提示が2度にわたり行われていたにもかかわらず、適切な譲渡時期や譲渡方法について、御社内での具体的な検討が行われていない等、御社が行った経営判断が適切なものであったかにつ

いては疑問が残るところである。

以上から、御社は、本事案の意思決定について、国民共有の財産の譲渡に関する基本的認識を欠いていたものと判断する。

2 入札手続等の公平性・透明性について

国民共有の財産を処分するに際しては、公平性・透明性のある手続により行われる必要があるところである。本事案における手続に関して、最終契約に至るまでの過程を調査した結果、御社が自ら譲渡先選定の重要事項としていた施設の譲渡禁止や雇用条件の維持が、入札当初の段階において応募予定者に開示されていないこと、対象物件の削減という重大な変更事項を口頭ベースで行っていること等入札者との面談や交渉の経緯が記録化されていないこと、審査の評価基準が抽象的で、かつ評価項目間のウェイト付けがなく、また審査に関する協議の議事録も作成していないこと、さらには審査に当たっている者の個人名を指定しての経営体制の提案を受容していること、などが明らかとなり、御社の「入札が公平かつ透明に行われた」との主張を受け入れることはできない。

また、アドバイザーの選定の過程においても、審査には客観的な評価方法を用いているが、詳細に検証するとその評価結果に不自然な点数の変化が見られる。

以上のように御社の入札手続等は公平性・透明性の観点から改善を要する状況にあると判断する。

3 企業統治について

御社の経営者には、企業統治に係る責任があるところ、本事案においては、アドバイザー及び譲渡先の選定・審査における御社内の意思決定が担当執行役又はその上席の執行役の専決で行われており、また、重要な契約条項の実際の取り扱い方について、相手方との間で口頭確認のみが行われたとされており、合意メモすらも残されていないため、合意内容が客観的に確認できないことから、本来、執行役の業務の監督を行うべき取締役会や内部監査が十分に機能していたか疑問が残る。国民共有の財産に関する認識の欠如も含め、その意思決定態勢自体に、大きな問題があるものと判断する。

また、入札手続等の過程については、2次入札者の決定等、譲渡先選定に係る重要な意思決定が上司への口頭報告等で行われたため、役員共同での適正な意思決定が行われたかについて、事後的・客観的に確認できない状況にある。

さらに、国会や総務省への本事案に関する説明も二転三転する等、国民利用者に対する説明責任を十分に果たしていない状況にある。

4 個人情報保護について

御社は、一括譲渡の理由の一つとして、御社が有する「かんぼの宿メンバーズカード」の存在を挙げている。御社は、約120万人分の個人情報譲渡しようとするに当たっては、個人情報の保護に関する法律（平成15年法律第57号）に従い、その取扱いには慎重を期すべき立場にある。しかし、本事案に係る契約の最終交渉段階に至っても、御社は、譲渡先に対し、その使用目的の確認や同法の遵守の要請を行っておらず、個人情報保護に関する認識に対して問題点を提起せざるを得ない。

これら指摘の点は、財産の譲渡のみならず、適正な企業経営全般を実現するために、早急に改善・是正されるべき事項であると判断する。

現在、御社では、「不動産売却等に関する第三者検討委員会」において、不動産売却等についての基本的な考え方の検討を行っているところと承知しているが、同委員会の議論等

も踏まえ、上記指摘事項についての改善・是正に必要な措置を早急に講じることを、日本郵政株式会社法第14条第2項に基づき命ずる。また、同法第15条第1項に基づき、この命令により講じた措置について、6月末までに報告するとともに、その後の措置状況を当分の間、四半期ごとに報告するよう求める。

(別紙)

具体的な主な事例

1 国民共有の財産に対する認識について

- ・ 地域への説明は行っておらず、配慮がなかった旨を、西川社長が国会で発言している。
- ・ 事業譲渡・社員の雇用継続を前提とした極めて低い鑑定評価を前提に行われた減損処理後の帳簿価額を入札価格の評価の基準に使用しているにもかかわらず、最終契約書における内容は、上記前提とは異なっており、改めて鑑定をやり直して売却の可否について判断すべきであった。
- ・ 社宅も含めた一括譲渡は、労組との合意事項と説明しているが、労組との間で代替案の十分な協議も行っていないほか、1年間の使用対価として、帳簿価額（32億円）を大幅に下回る入札額（9億円）による売却決定を行っている。
- ・ 本事案においては、いわゆる予定価格等をあらかじめ設定する仕組みが存在しておらず、アドバイザーからは、市況悪化を受けて、2度にわたって「中止」も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まま、手続を継続させ、低い譲渡価格での決定を行った。
- ・ 稟議書によれば、アドバイザー選定の際の譲渡価格は640億円程度を想定していた。また、予備審査の段階で、高額の譲渡価格を提示した者を除外した。
- ・ 一括譲渡ではなく、個別売却の方が雇用や処分価格に関して有利であるとの報告書があったにもかかわらず、一括譲渡を選択した。

2 入札手続等の公平性・透明性について

- ・ 重要事項（例：レクセナーを除外し、譲渡価格の引上げを行う指示）が口頭伝達されていたり、入札者との面談記録が存在しないことから、重要事項の伝達が入札者に公平に行われたか確認できない。
- ・ 施設の譲渡禁止、雇用条件の維持といった重要事項が、入札当初の段階において応募予定者に開示されていない。
- ・ 最終審査の評価基準が抽象的で、かつ評価項目間のウェイト付けもない。
- ・ 最終審査時には評価項目ごとの審査を行っておらず、議事録も作成されていない。また、稟議の際に使用した審査表は、誤記や事実誤認させる記述がある。この審査表により、優先交渉権の付与の決定が行われている。
- ・ 最終審査表等により新設分割会社の経営陣として、審査に当たっている者の氏名が具体的に記載されており、審査体制上の適切性を欠いている。
- ・ 一括譲渡が重要としておきながら、最終的な契約では、2年間の転売禁止期間内でも個別施設の譲渡を容認している。
- ・ アドバイザー選定において、1次審査を経て2次審査を行うことを決定していたにもかかわらず、企画提案書の提出者には2次審査があることについて伝達せず、1次審査の予備日としてスケジュール確保を要請している。
- ・ アドバイザー選定の2次審査において、1次審査と同じ資料を用いて、同じ審査項目で審査を行っているのに、引き続き審査を行った者が、最終落札者の評価を上げ、競合相手の評価を引き下げたことにより評価結果が逆転している。

3 企業統治について

- ・ 譲渡先選定過程での社内の意思決定が、担当執行役及びその上席の執行役の専決で行われているが、取締役及び取締役会の監督や内部監査が十分機能していたとは言えない。
- ・ 個別施設譲渡の際の当事者間の協議、社宅の使用条件といった重要事項の実際の取

り運び方については、契約書上に明記されていないだけでなく、口頭で確認していたとされているだけであり、合意メモもない。

- ・ 譲渡先選定過程での意思決定が、取締役への口頭説明のみであり、報告・検討内容が確認できない。
- ・ 国会等における入札の性格、施設の譲渡制限等の説明は、一貫性のないものとなっており、説明責任を十分に果たしていない。
- ・ 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おらず、9社宅の帳簿価額（32億円）を大幅に下回る価額（9億円）で譲渡することについて、何らの確認なく意思決定を行っている。

4 個人情報保護の遵守について

- ・ 最終契約の交渉段階に至っても、「かんぼ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、譲渡先に対して、注意喚起や使用目的の確認等を行っていない。