

会計検査院法第30条の3の規定に基づく報告書

「簡易生命保険の加入者福祉施設等の譲渡等に関する会計検査の結果について」

平成22年3月

会計検査院

参議院決算委員会において、平成21年4月13日、国家財政の経理及び国有財産の管理に関する調査のため、会計検査院に対し、簡易生命保険の加入者福祉施設等の譲渡等について会計検査を行い、その結果を報告するよう要請することが決定され、同日参議院議長を経て、会計検査院長に対し会計検査及びその結果の報告を求める要請がなされた。これに対して、会計検査院は、同月14日、検査官会議において本要請を受諾することを決定した。

本報告書は、上記の要請により実施した会計検査の結果について、会計検査院長から参議院議長に対して報告するものである。

平成22年3月
会計検査院

目次

第1	検査の背景及び実施状況	1
1	検査の要請の内容	1
2	平成19年度決算審査措置要求決議の内容	1
3	平成19年度決算審査措置要求決議について政府の講じた措置の内容	2
4	加入者福祉施設等の概要	2
	(1) 簡易生命保険の加入者福祉施設等の概要	2
	ア 郵政事業の変遷	2
	イ 加入者福祉施設等の設置経緯	4
	ウ 公的宿泊施設の在り方の検討と加入者福祉施設等の廃止・売却	6
	(2) 日本郵政に承継された加入者福祉施設等の概要	11
	ア 加入者福祉施設及び周知宣伝施設の日本郵政への承継	11
	イ 加入者福祉施設等の運営形態等	11
5	日本郵政がオリックス社と締結した株式譲渡契約とその見直しの経緯	13
	(1) 株式譲渡契約の概要	13
	(2) 総務大臣の業務改善命令	13
	(3) 不動産売却等に関する第三者検討委員会の検討状況	14
	(4) 総務大臣の業務改善命令に対して日本郵政が講じた措置	16
6	検査の観点、着眼点、対象及び方法	17
第2	検査の結果	19
1	旧日本郵政公社及び日本郵政株式会社における簡易生命保険の加入者福祉施設等の運営管理等及びその承継に係る会計処理の状況	19
	(1) 加入者福祉施設について	19
	ア かんぽの宿等の概要	19
	イ かんぽの宿等の運営管理の状況	21
	ウ 経営改善の実施状況と課題	46
	(2) 郵便貯金会館（メルパーク）について	52
	ア メルパークの概要	52

イ	国及び公社時の運営管理の状況	56
ウ	運営委託に伴う振興会の利益剰余金について	60
(3)	加入者福祉施設等の承継に係る会計処理と減損会計の実施状況	64
ア	公社発足に伴う承継資産	64
イ	郵政民営化における承継資産	65
ウ	公社及び日本郵政における減損会計の実施状況	67
エ	減損会計の適用に関する検討	92
2	旧日本郵政公社等が締結した譲渡等に関する契約の内容、手続、予定価格の算定 等及び譲渡等の後における施設の利用等の状況	97
(1)	旧日本郵政公社が締結した譲渡契約に係る分（平成15年度～19年度上期）	97
ア	譲渡施設の概要	97
イ	不動産売却に関する手続	100
ウ	契約方式及び入札手続について	104
エ	売却価格の分析	118
オ	売却における不動産鑑定評価額について	121
カ	簡保事業団から承継した大規模な未利用地の売却について	126
キ	譲渡後の転売等その後の状況について	129
(2)	郵政事業庁及び簡保事業団が締結した譲渡契約に係る分(平成13、14両年度)	136
ア	譲渡施設の概要	136
イ	契約の内容及び手続	138
ウ	譲渡後の施設の利用等の状況	140
3	日本郵政株式会社が締結した譲渡等に関する契約の内容、手続等の状況	141
(1)	加入者福祉施設等の処分方針について	141
ア	事業の一括譲渡方式の決定過程	141
イ	公社時の施設売却の状況	143
ウ	事業の一括譲渡方式採用の方針決定についての検討	145
(2)	かんぽの宿等に係る株式譲渡契約について	145
ア	本件株式譲渡契約の内容	145
イ	本件株式譲渡契約の実施手続	151
ウ	本件株式譲渡契約の内容及びプロセスについての検討	192

エ	本件事態を受けての日本郵政による改善への取組状況	200
(3)	ゆうぽうと（旧東京簡易保険会館）の賃貸借契約等について	201
ア	ゆうぽうとの定期建物賃貸借契約について	201
イ	世田谷レクセンターの業務運営委託契約について	202
(4)	メルパルクの賃貸借契約について	203
ア	賃貸借契約の締結の経緯	203
イ	定期建物賃貸借契約の内容	205
第3	検査の結果に対する所見	207
1	検査の結果の概要	207
2	所見	219
別表		223

事 例 一 覧

①毎年度多額の減損損失を計上しているもの	73
②減損率が年度ごとに大きく変動しているもの	73
③正味売却価額の算定に当たり、処分に要する費用を重複して控除しているもの	74
④同一施設、同一鑑定業者で収益価格の算定方法が年度によって相違しているもの	86
⑤重要財産の売却について総務大臣への認可申請が行われていないもの	103
⑥認可申請に際して面積を誤ったため、分割売却となり低い評価額となったもの	103
⑦予定価格の算定において早期売却可能価格を採用しているもの	113
⑧いわゆる1万円売却に係るもの	118
⑨短期間に不動産鑑定評価を2回行い低額な鑑定評価額を採用しているもの	123
⑩鑑定評価額を減額した早期売却可能価格を予定価格としていたもの	125
⑪施設の建設中止に伴う契約解除を早期に行って、使用料相当額の負担を軽減する必要があったもの	127
⑫施設の建設を中止したため道路整備等に伴う解決金を地元地方公共団体に支払うこととなったもの	128
参考①損益が黒字となっているものについて	34
参考②直営化後の利益率が上昇しているものについて	41
参考③国分寺市所在の社宅用地の売却について	115

以下、本文及び図表中の数値は、原則として、表示単位未満を切り捨てている。

第1 検査の背景及び実施状況

1 検査の要請の内容

会計検査院は、平成21年4月13日、参議院から、国会法第105条の規定に基づき下記事項について会計検査を行いその結果を報告することを求める要請を受けた。これに対し同月14日検査官会議において、会計検査院法第30条の3の規定により検査を実施してその検査の結果を報告することを決定した。

一、会計検査及びその結果の報告を求める事項

(一)検査の対象

総務省、日本郵政株式会社

(二)検査の内容

簡易生命保険の加入者福祉施設等の譲渡等に関する次の各事項

- ① 旧日本郵政公社及び日本郵政株式会社における簡易生命保険の加入者福祉施設等の運営管理等及びその承継に係る会計処理の状況
- ② 旧日本郵政公社等が締結した譲渡等に関する契約の内容、手続、予定価格の算定等及び譲渡等の後における施設の利用等の状況
- ③ 日本郵政株式会社が締結した譲渡等に関する契約の内容、手続等の状況

2 平成19年度決算審査措置要求決議の内容

参議院決算委員会は、21年6月29日に「平成19年度決算審査措置要求決議」を行っている。このうち、上記検査の要請に関する項目の内容は、以下のとおりである。

5 「かんぽの宿」等の施設の譲渡等における不透明な契約の是正について

日本郵政株式会社の所有・運営する「かんぽの宿」等の施設の譲渡に当たって、契約内容や契約手続、譲渡額等に不透明な点などがあるとして、本年4月、総務省は、16の問題点を指摘するとともに、日本郵政株式会社法に基づく監督上の命令を発出する事態に至っている。また、旧日本郵政公社等が締結した譲渡等に関する契約において、譲渡後に当該施設が売却額を大きく上回る額で転売される事態が見られるなど、施設の譲渡等に関する契約内容の妥当性が疑問視される事態が相次いで

いる。

政府は、日本郵政株式会社に対し、「かんぽの宿」等の施設の譲渡等に関する契約の締結に当たっては、公平性、透明性の確保等を図るよう対応させるべきである。

3 平成19年度決算審査措置要求決議について政府の講じた措置の内容

政府は上記の「平成19年度決算審査措置要求決議」に対して、22年1月27日に「平成19年度決算審査措置要求決議について講じた措置」を以下のとおり参議院決算委員会に報告している。

5 「かんぽの宿」等の施設の譲渡等における不透明な契約の是正について

「かんぽの宿」等の施設の譲渡等については、総務省は、平成21年4月、日本郵政株式会社に対し、企業統治の強化等を内容とした「日本郵政株式会社法」に基づく監督上の命令を行い、日本郵政株式会社が講じる是正・改善措置の四半期毎の報告を求めたところである。

これを受けて、日本郵政株式会社から、同年6月、第1回報告として、不動産売却等のルールを整備・確立を内容とする是正・改善措置の報告が、また、同年10月には、第2回報告として、不動産売却等のルールの整備状況及び第1回不動産売却等審査会の開催状況など、同年9月末までに講じた措置についての報告が行われたところである。

今後とも、日本郵政株式会社が有する財産の処分に際しては、国民共有の財産という認識の下、手続等の公平性、透明性の確保を図るべく、監督上の命令に対する是正・改善措置の状況についての報告を精査し、しかるべく指導・監督を行ってまいりたい。

4 加入者福祉施設等の概要

(1) 簡易生命保険の加入者福祉施設等の概要

ア 郵政事業の変遷

日本の郵政事業は、明治4年に郵便制度が開始され、その後、郵便貯金事業、簡易保険事業を加えて、国の直営事業として実施されてきた。昭和24年以降、郵政事業は郵政省が担うこととなり、郵便、郵便貯金、簡易保険の3事業が一体として運営されてきたが、平成13年の中央省庁等の再編に伴い、総務省の外局である郵政事業庁が実施するところとなった。

14年7月に日本郵政公社法（平成14年法律第97号。以下「公社法」という。）等が成立して、郵政事業庁は15年4月に発足した日本郵政公社（以下「公社」という。）に移行し、公社が郵政事業の実施主体とされた。また、公社発足に伴い、簡易保険福祉事業団（以下「簡保事業団」という。）は廃止され、それまで簡保事業団が行っていた簡易生命保険の加入者福祉施設（以下、単に「加入者福祉施設」という。）の設置・運営業務は公社に承継された。

そして、17年10月に、郵政民営化法（平成17年法律第97号。以下「民営化法」という。）等が成立して、郵政事業は新たに設立される四つの事業会社（郵便事業株式会社、郵便局株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険）に引き継がれることとなり、事業会社を束ねる持株会社として、18年1月、日本郵政株式会社（以下「日本郵政」という。）が設立された。19年10月、公社は解散して、公社の業務等は上記の四つの事業会社及び日本郵政の5会社並びに独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構に承継された。

上記5会社の20年度末における資産の保有状況は図表第1-1のとおりである。

図表第1-1 日本郵政グループ会社別資産保有状況(平成21年3月末現在) (単位：億円)

会社名	資産額	うち		
		土地	建物	計
日本郵政株式会社	95,252	944	433	1,378
郵便事業株式会社	20,501	6,340	6,644	12,985
郵便局株式会社	32,565	6,157	3,635	9,792
株式会社ゆうちょ銀行	1,964,807	271	758	1,029
株式会社かんぽ生命保険	1,065,779	407	364	772
計	3,178,907	14,121	11,837	25,958

イ 加入者福祉施設等の設置経緯

加入者福祉施設は、簡易生命保険法（昭和24年法律第68号。平成19年10月廃止）第101条第1項の規定に基づき、簡易生命保険の加入者の福祉を増進するため設置されてきた施設である。そして、昭和37年の簡保事業団の設立により、簡保事業団は、郵政省から32施設を引き継ぐとともに、図表第1-2のとおり、加入者ホーム、保養センター、レクリエーションセンター、簡易保険会館等の諸施設を全国に計112施設設置してきており、運営施設数は図表第1-3のとおり、最大で129施設となっていた。

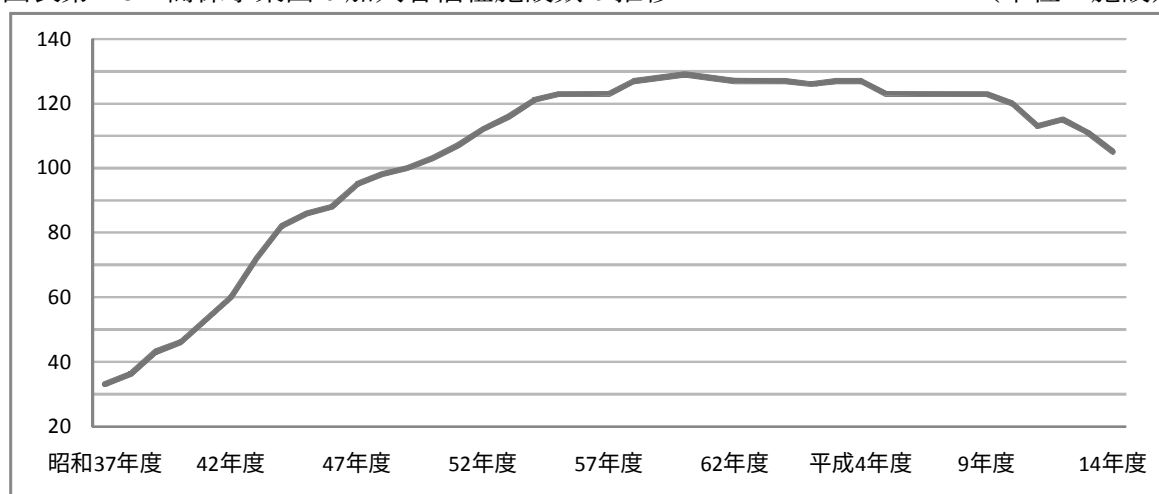
これら施設の建設の財源は簡易生命保険特別会計（平成14年7月廃止）からの出資金であり、施設の運営経費は、施設利用者が支払う利用料金と同会計からの交付金により賄われていた。また、これらの施設は、地方公共団体から設置の要望を受けて、郵政省と協議した結果、設置場所が決定されており、その建設計画等についても地元との協議を経て決定されていた。

図表第1-2 簡保事業団によって設置された加入者福祉施設の概要

種類	名称（通称）	主な設備	設置数
老人福祉施設	加入者ホーム (かんぼの宿)	長期入居用居室、レストラン、会議室、大浴場	11
保養施設	保養センター (かんぼの宿)	宿泊室、会議室、レストラン、大浴場	80
レクリエーション施設	レクリエーションセンター (かんぼの郷等)	宿泊室、会議室、スポーツ施設、プール、レストラン、大浴場	12
診療施設等	総合健診センター	人間ドック、フィットネスジム、宿泊室、会議室、レストラン	6
	総合健康増進センター (ラフレさいたま)	宿泊室、レストラン、会議室、多目的ホール、フィットネスジム、屋内プール	1
会館 (加入者利便を図るための設備を備えた施設)	簡易保険会館	宿泊室、式場、レストラン、会議室、多目的ホール、フィットネスジム、カルチャー教室	2
計			112

図表第1-3 簡保事業団の加入者福祉施設数の推移

(単位：施設)



(注) 上表には、簡保事業団が設置した施設のほか、昭和36年度以前に国によって設置された加入者ホーム3施設、診療所29施設、計32施設を含む。

また、郵便貯金事業においては、郵便貯金周知宣伝施設（以下「周知宣伝施設」という。）が設置されている。これは、郵便貯金法（昭和22年法律第144号。平成19年10月廃止）第4条第1項の規定に基づき、郵便貯金の周知宣伝に必要な施設として設置されたもので、45年に大阪郵便貯金会館が初めて建設され、その後、主要都市に郵便貯金会館（メルパルク）が建設されるようになり、図表第1-4のとおり、郵便貯金総合保養施設（メルモンテ日光、メルパール伊勢志摩）及び郵便貯金地域文化活動支援施設（ば・る・るプラザ）と合わせて全国に23施設が設置された。

図表第1-4 これまでに設置された周知宣伝施設の概要

名称（通称）	主な設備	設置数
郵便貯金会館 （メルパルク）	会議室、式場、宿泊室、レストラン、展示設備	15
郵便貯金総合保養施設 （メルモンテ日光、メルパール伊勢志摩）	宿泊室、運動設備、温浴設備、会議場、レストラン	2
郵便貯金地域文化活動支援施設 （ば・る・るプラザ）	会議室、レストラン、展示設備	6
計		23

19年10月の公社の解散により加入者福祉施設等は日本郵政に承継されたが、日本

郵政株式会社法（平成17年法律第98号）において、24年9月30日までに譲渡又は廃止することとされた。

その後、21年12月に「日本郵政株式会社、郵便貯金銀行及び郵便保険会社の株式の処分の停止等に関する法律」（平成21年法律第100号。以下「郵政株式処分停止法」という。）が施行され、その第4条の規定によって、日本郵政は、上記の日本郵政株式会社法の規定にかかわらず、別に法律で定める日までの間、いわゆるかんぽの宿等（旧郵便貯金周知宣伝施設及び旧簡易保険加入者福祉施設）の譲渡又は廃止をしてはならないものとされている。

ウ 公的宿泊施設の在り方の検討と加入者福祉施設等の廃止・売却

(ア) 公的施設に関する閣議決定

国や国の出資団体、地方公共団体等の公的機関が設置運営する公的宿泊施設の在り方については、整備が進んだ民間の同種施設との競合が昭和50年代後半になって各地で問題とされ、政府においても、その在り方や採算性等に関して種々の検討が行われた。その結果、加入者福祉施設や周知宣伝施設に対しても、次のように政府の方針が示されている。

① 「臨時行政調査会の最終答申後における行政改革の具体化方策について」

（昭和58年5月24日閣議決定）

郵便貯金会館及び簡易生命保険郵便年金保養センター等の施設については、原則として新設を行わないこととするとともに、経営の効率化を推進するものとする。

② 「特殊法人の整理合理化について」

（平成7年2月24日閣議決定）

簡易保険福祉事業団については、保養センター・会館の新設は、原則として行わない。また、既存の加入者福祉施設について、今後5年間に施設の統廃合を含めその配置を見直すとともに、各種業務の民間委託の徹底を図る等、経営の一層の効率化を行うことにより定員の縮減を図り、施設の運営に係る交付金を縮減する。

③ 「民間と競合する公的施設の改革について」 （平成12年5月26日閣議決定）

1 施設の新設及び増築の禁止

不特定の者が利用し得る施設の新設及び増築は禁止する。なお、現在、計画段階にあり、工事（設計を含む。）未着手のものについては、これを取り止める。

2 既存施設の廃止、民営化その他の合理化措置

官民のイコール・フッティング（税制を含めた同一競争条件の確保）の観点から、施設ごとの独立採算制を原則とし、一定の基準に基づいて個々の施設ごとに企業会計原則に準ずる特殊法人等会計処理基準により経営成績等を明確にし、早期（5年以内）に廃止、民営化その他の合理化を行う。

④「特殊法人等整理合理化計画について」（平成13年12月19日閣議決定）

（簡易保険福祉事業団）

【加入者福祉施設（かんぽの宿等）】

施設設置運営に係る財務状況について加入者にわかりやすく情報提供した上で、加入者意思を反映させる。不採算施設の統廃合や競争条件を付した外部委託の拡充など効率化に向けた改善を実施し、宿泊施設、レク施設運営に係る経費負担を縮減し、平成19年度までに運営費交付金を廃止する。

また、民間施設と競合があり、民営化が可能な施設は民営化又は民間移管し、残った施設について、身体障害者・高齢者利用に配慮したバリアフリー化施設に重点化した上で、員内外の利用料格差を十分なレベルに設定する。

これらの整理を行った上で、郵政公社化に合わせ郵政公社に移管する。

(イ) 加入者福祉施設の廃止・売却等の措置

a 簡保事業団における加入者福祉施設の廃止・売却

加入者福祉施設は、簡保事業団が、関連する閣議決定を受けて、図表第1-5のとおり、段階的に計39施設を廃止したことから、公社に承継される際には105施設まで減少していた。

図表第1-5 簡保事業団における加入者福祉施設の廃止の状況

(単位：施設)

廃止年度	老人福祉施設	保養施設	レクリエーション施設	診療施設	会館	計
昭和63年度以前	0	0	0	7	0	7
平成元年度～ 5年度	0	0	0	7	0	7
6年度～10年度	0	0	0	6	0	6
11年度～14年度	1	1	7	9	1	19
計	1	1	7	29	1	39

b 公社における加入者福祉施設の廃止・売却

(注1)

公社においては、各施設の収支率等により、施設廃止の可否を判断しており、図表第1-6のとおり、14年度の収支率が75%以下の施設8施設を15年度に廃止したのを初めとして、年度ごとに廃止を判断する収支率を引き上げるなどして、19年度に日本郵政に承継するまでに34施設を廃止、売却等している。

$$(注1) \quad \text{収支率}(\%) = \text{①} \div (\text{②} + \text{③}) \times 100$$

①：施設の収入

②：施設の支出（減価償却費、固定資産税等を除く。）

③：本社一括経費の当該施設分（減価償却費、固定資産税等を除く。）

図表第1-6 公社における加入者福祉施設の廃止・売却等の状況

廃止年度	廃止基準 (廃止施設数)	廃止施設名	売却年度等
平成15年度	収支率75%以下 (8施設)	洞爺簡易保険保養センター	15年度
		日向簡易保険保養センター	16年度
		網走簡易保険保養センター	
		伊予肱川簡易保険保養センター	
		碓ヶ関簡易保険保養センター	
		越中庄川峡簡易保険保養センター	
		土佐中村簡易保険保養センター	
		男鹿簡易保険保養センター	17年度
16年度	収支率80%以下 (2施設)	大沼簡易保険保養センター 十和田簡易保険保養センター	
17年度	収支率90%未満 (8施設)	白石簡易保険加入者ホーム	18年度
		阿波池田簡易保険保養センター	
		安芸能美簡易保険保養センター	
		層雲峡簡易保険保養センター	
		佐渡簡易保険保養センター	
		米沢簡易保険保養センター	
		妙高高原簡易保険保養センター	
		盛岡簡易保険保養センター	
18年度	収支率100%未満 (9施設)	三瓶簡易保険保養センター	19年度
		遙照山簡易保険保養センター	
		武雄簡易保険保養センター	
		能勢簡易保険保養センター	
		鹿教湯簡易保険保養センター	
		鳥取岩井簡易保険保養センター	
		指宿簡易保険保養センター	
		但馬海岸豊岡簡易保険保養センター	
19年度	総合健診センターと浦 安簡易保険加入者ホー ムを廃止 (7施設)	山中湖簡易保険保養センター	19年度
		浦安簡易保険加入者ホーム	
		広島簡易保険総合健診センター	
		仙台簡易保険総合健診センター	
		札幌簡易保険総合健診センター	
		大阪簡易保険総合健診センター	
		名古屋簡易保険総合健診センター	
		東京簡易保険総合健診センター	郵便局株式会 社へ承継

(ウ) 周知宣伝施設の廃止・売却等の措置

前記のとおり、周知宣伝施設についても、加入者福祉施設と同様に、公的宿泊施設としての見直しの対象となり、昭和58年5月の閣議決定において、原則として新設を行わないこととされた。

この閣議決定の趣旨に沿い、その後、郵便貯金会館の新設は行われなかったが、スポーツ施設や健康増進施設を中心とした新しいタイプの施設として総合保養施設2施設（メルモンテ及びメルパール）及び宿泊施設を持たない地域文化活動支援施設6施設の計8施設が平成9年度から13年度までに開業している。

15年4月、公社設立に伴い、前記図表第1-4（5ページ参照）に記載の23施設は公社の資産として承継されたが、12年の閣議決定の趣旨に沿い、加入者福祉施設と同様に経営成績の悪い施設を廃止することとされ、図表第1-7のとおり、18年度に13施設（うち1施設は併設ホールのみ）が廃止された。

図表第1-7 周知宣伝施設の設置、廃止の推移

（単位：施設）

区分	昭和40年代	50年代	平成9年度	10年度	11年度	12年度	13年度	18年度
設置数	11	4	1	1	2	2	2	0
施設数	11	15	16	17	19	21	23	11
廃止数	0	0	0	0	0	0	0	13

（注） 廃止数には施設の一部を廃止したもの1施設を含む。

（エ）施設数の推移

加入者福祉施設及び周知宣伝施設の施設数についての13年度以降の推移をみると、図表第1-8のとおりである。

図表第1-8 加入者福祉施設等の推移

（単位：施設）

施設種類		年度末	平成13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度
（加入者福祉施設）		設置主体	簡保事業団		公社				
老人福祉施設（かんぼの宿）			13	13	13	13	12	12	11
保養施設（かんぼの宿）			79	79	71	69	62	53	53
レクリエーション施設（かんぼの郷等）			7	5	5	5	5	5	5
診療施設等（ラフレさいたま等）			11	7	7	7	7	7	1
会館（ゆうぼうと）			1	1	1	1	1	1	1
計			111	105	97	95	87	78	71
（周知宣伝施設）		設置主体	国		公社				
郵便貯金会館（メルパルク）			15	15	15	15	15	10	10
郵便貯金総合保養施設（メルモンテ・メルパール）			2	2	2	2	2	0	0
郵便貯金地域文化活動支援施設（ば・る・るプラザ）			6	6	6	6	6	1	1
計			23	23	23	23	23	11	11

（注） 平成19年度は、公社が解散した19年9月末現在の状況を示す。なお、19年10月1日に、レクリエーション施設1施設の名称がかんぼの宿に、また、ば・る・るプラザ1施設の名称がメルパルクに変更されたことから、19年度末（20年3月末）現在のかんぼの宿は65施設、かんぼの郷は4施設、メルパルクは11施設となっている。

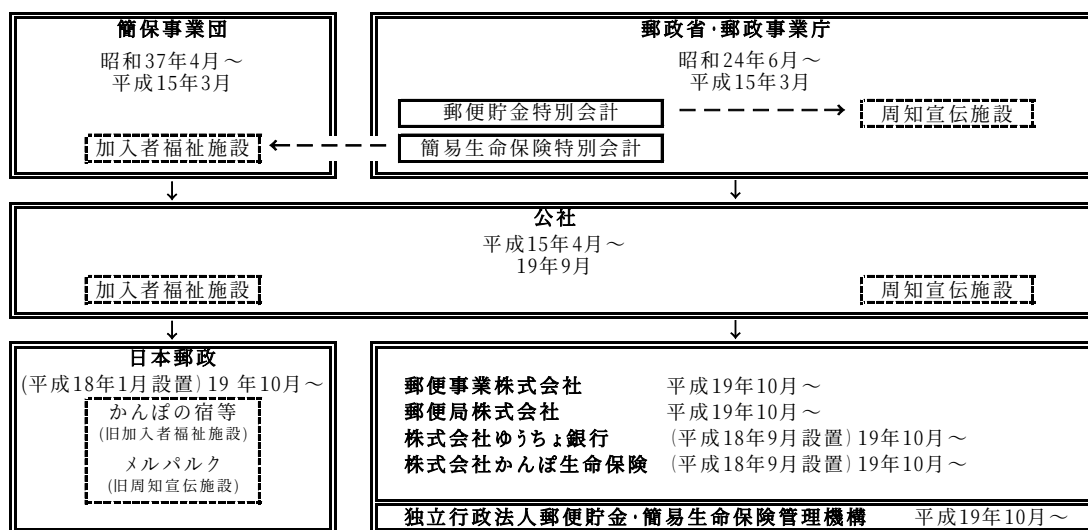
(2) 日本郵政に承継された加入者福祉施設等の概要

ア 加入者福祉施設及び周知宣伝施設の日本郵政への承継

19年10月、公社の解散に伴い、図表第1-9のとおり、加入者福祉施設等は日本郵政に帰属することとなった。日本郵政が承継した加入者福祉施設は71施設(かんぽの宿65施設、かんぽの郷(旧レクリエーションセンター)4施設、ラフレさいたま(旧総合健康増進センター)、ゆうぽうと(旧東京簡易保険会館。付帯施設の世田谷レクセンターを含む。))となっており、また、周知宣伝施設はメルパルク11施設となっている。

これらの施設は、前記のとおり(2～3ページ参照)、24年9月30日まで(民営化後5年以内)に譲渡又は廃止することとされたが、17年の郵政民営化関連6法案の審議に際して、参議院郵政民営化に関する特別委員会において附帯決議が採択され、その中で、民営化後の職員の雇用安定化に万全を期することなどにきめ細やかな配慮をするなど適切に対応することとされており、加入者福祉施設等の譲渡・廃止に当たっては、職員の雇用の継続等に努めることが重要とされた。

図表第1-9 郵政事業の組織の変遷と加入者福祉施設等の帰属状況



イ 加入者福祉施設等の運営形態等

(7) 民営化法施行による施設の性格の変化

加入者福祉施設に要する費用は、旧簡易生命保険法第101条の規定に基づき、原則として簡保事業団又は公社の負担とされており、その一部を当該施設の利用者

の負担とすることができるものとされていた。このため郵政省令及び公社の業務方法書において、利用者が負担する施設の利用料は「利用者が当該施設に要する費用の一部を負担するため支払うべき料金」と定義されており、その額は、加入者が容易に利用できるよう、なるべく安くなければならないとされていた。

このように、加入者福祉施設は、簡保事業団及び公社が運営していた間は、簡易生命保険の加入者に対する現物給付的サービスとして位置付けられており、収益事業との概念はなく、したがって、営利施設又は不採算施設との概念もなかったとされている（なお、前記の13年の「特殊法人等整理合理化計画」の中では、加入者福祉施設に対する「不採算施設」との表現が用いられている。）。しかし、19年10月に簡易生命保険法が廃止されたことにより、加入者福祉施設はその設置根拠が失われたことから、現在、法律上は一般の旅館・ホテルとして営業されている。そして、従来の営業上の通称であった「かんぼの宿」、「かんぼの郷」等が正式名称となっている。

また、周知宣伝施設についても、加入者福祉施設と同様に、収益事業との概念はなかったものとされているが、19年10月に根拠法である郵便貯金法が廃止されたことから、現在、法律上は一般の旅館・ホテルなどとして営業されている。そして、従来の営業上の通称であった「メルパルク」が正式名称となっている。

ただし、日本郵政は、これらの施設の運営等の業務を行うに当たっては、日本郵政株式会社法附則第2条において、当該業務と同種の業務を営む事業者の利益を不当に害することがないように特に配慮しなければならないと規定されていることから、依然、営業活動や料金設定に関する制約を受けている。

(イ) 運営形態

公社化後、加入者福祉施設の運営は公社が直接行ってきたが、民営化後も日本郵政が本社に宿泊事業部（旧関連事業部）、地方7か所にサポートセンター（旧加入者福祉施設統括センター）を設置して、直接、かんぼの宿等の運営に当たっている。

一方、周知宣伝施設については、昭和45年の設置当初から52年6月までの間は、財団法人郵便貯金振興会に運営を委託しており、また、52年7月以降も、改正された郵便貯金法の規定に基づき設立された認可法人である郵便貯金振興会（解散した財団法人郵便貯金振興会の一切の権利及び義務を承継）に運営委託することと

されていた。そして、公社化に際して、郵便貯金法の規定は削除されたが、引き続き、認可法人から財団法人へと組織形態が変更された財団法人郵便貯金振興会に運営を委託しており、民営化後も平成20年9月までは、振興会から名称変更した財団法人ゆうちょ財団に委託して運営してきた。

その後、日本郵政は、優れた経営ノウハウを持つ民間企業に各施設を賃貸することとして、相手先を選定した結果、20年10月以降、ワタベウェディング株式会社（以下「ワタベウェディング」という。）に対して定期建物賃貸借契約により賃貸している。

5 日本郵政がオリックス社と締結した株式譲渡契約とその見直しの経緯

(1) 株式譲渡契約の概要

日本郵政は、20年9月に総務省から20年度事業計画の変更認可を受け、かんぽの宿等については20年度内の譲渡完了に向けて手続を進めた結果、20年12月26日付でホームページ上に、次のとおり、オリックス不動産株式会社（以下「オリックス社」という。）と締結した株式譲渡契約の概要を公開したが、この契約の前提となる会社分割は、日本郵政株式会社法第11条の規定により、総務大臣の認可を受けて効力を生ずることとなっていた。

1 譲渡対象事業

日本郵政株式会社の社員を含めた、かんぽの宿等に関する事業を一括譲渡する。

2 事業譲渡方式

日本郵政株式会社は、会社分割（新設分割）により事業を承継する会社を設立し、当該設立会社の株式をオリックス不動産株式会社に譲渡する。

3 株式譲渡契約締結日

平成20年12月26日

4 会社分割および株式譲渡の実行日

平成21年4月1日

(2) 総務大臣の業務改善命令

21年1月、総務大臣から本件株式譲渡契約に関し契約相手方の選定等についての疑義

が表明されたことから、日本郵政は、株式譲渡予定期日である4月1日までに総務大臣の認可が得られないと判断して、2月25日、オリックス社と合意の上、本件株式譲渡契約を解約した。

その後、総務大臣は、21年2月に日本郵政が提出した本件株式譲渡契約の譲渡先選定過程等に関する報告書及びそれに対する総務省の調査結果を受けて、本件株式譲渡契約に関する日本郵政の入札手続等に関し、同年4月、日本郵政に対して、「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」を発した。この命令において指摘した4事項の要旨は次のとおりであり、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・是正すべき事項があることを指摘して、必要な措置を講ずることを命じており、また、6月末までに、講じた措置を報告することなどを求めた。

- ① 日本郵政は、かんぼの宿の一括譲渡について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と判断される。
- ② かんぼの宿の一括譲渡に係る日本郵政の入札手続等は、公平性・透明性の観点から改善を要すると判断される。
- ③ かんぼの宿の一括譲渡に係る日本郵政内の意思決定や重要な契約事項の取り運びについて取締役会や内部監査が十分に機能していたか疑問である。また、役員共同での意思決定がなされているか確認できなかったり、国会等への説明が二転三転するなど説明責任が果たされていない。
- ④ 日本郵政は、譲渡先に対し、個人情報に関する確認や法律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ついて問題がある。

(3) 不動産売却等に関する第三者検討委員会の検討状況

日本郵政は、本件株式譲渡契約に関する問題を契機として、21年2月、弁護士、公認会計士及び不動産鑑定士の3人で構成する「不動産売却等に関する第三者検討委員会」を日本郵政の取締役兼代表執行役社長の諮問機関として設置した。この委員会では、かんぼの宿等の事業譲渡を含む、過去の不動産の売却手続を検証して、今後の売却・譲渡に関して考え方の整理や具体的なルール整備に向けた指針を示すこととした。

同委員会は全9回の会合が開催され、同年5月29日、報告書を取りまとめ日本郵政に報告したが、その要旨は以下のとおりである。

① 減損会計の適用について

採算性に乏しいかんぼの宿等が、減損の兆候が生じている資産グループに

該当したため、減損損失の計上が必要になったものである。

② 公社時代のバルク売却について

転売については、特段の制限を行っていなかったが、公的資産の売却であり直ちに転売することによって巨額の利益を得るような事例が発生すれば強く批判されるリスクがあったのだから、より慎重な考慮が必要であった。

18年度バルク売却において1,000円や1万円で売却したと誤解された11物件について検証を行った結果、転売価格が判明している社宅等物件の中で転売価格が鑑定評価を上回っているものはなかった。

バルク売却において、公社としては、適正な鑑定評価を得て簿価を決定したので、簿価の合算額を最低価格として競争入札に付したことが不適切とはいえない。ただし、鑑定評価額が買い手の評価と大きくかい離する例があったことを考えると、鑑定評価の前提条件を精査するなど、より適正な売却価格が設定できないか改めて検討するように努めるべきであった。

③ 今回のかんぽの宿等の譲渡について

かんぽの宿等の譲渡先選定手続には、ホームページによる告知のタイトルが不動産の単純売却のための競争入札と誤解されるおそれがあったこと、事業譲渡の際に準拠すべき具体的な規定の定めがなかったことなどの問題があった。

メリルリンチ日本証券株式会社から助言を受けた際に、本件譲渡を中止するか、条件変更をして続行するかについて、少なくとも経営会議で十分な協議をした上で、重要事項として取締役会への報告がなされるべきであった。

世田谷レクセンダーを譲渡物件から外したこと自体が著しく不合理であったとはいえない。

事業譲渡価格に関して、鑑定評価の手法や減損会計に問題があった、あるいは、当初投資額や固定資産評価額を基準とすることが適切であるとは考えないものの、これらと大きなかい離があることに対しては一定の説明責任を踏まえた整理が必要であった。

④ 提言

不動産の処分等を行う際には、処分等の時期、処分手法のいずれを採用するかなどについては、経済合理性、緊急性等を考慮し、権限者等が、十分に

比較考量がなされた資料に基づき、意思決定を行わなければならない。

処分手法に応じて最も適切な手続を選択すべきであるが、いずれの場合においても、透明性、公平性が疑われることのないよう措置を講じなければならない。

(4) 総務大臣の業務改善命令に対して日本郵政が講じた措置

日本郵政は、21年6月24日、上記第三者検討委員会からの報告の内容等を踏まえた上で、同年4月の総務大臣からの改善命令に対して「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」を提出し、その中で指摘事項に関する日本郵政としての認識及び具体的な改善・是正措置等を報告している。措置の主な内容は、以下のとおりである。

- ① 公社から承継した不動産が国民共有の財産という認識に立って、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）の検討に当たっては、公共性、経済合理性、売却条件の重要性等を十分に比較考量の上、判断する。
- ② 売却手続を開始するに当たっては、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。また、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。
- ③ 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。また、鑑定評価の実施に当たっては、鑑定評価額が市場価格と大きくかい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。
- ④ 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。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。また、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。
- ⑤ 不動産売却等の手続等の実施に当たっては、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、対象不動産に関する情報や契約先の要件について、情報開示を行う。

- ⑥ 契約先の選定に当たっては、評価基準をあらかじめ書面により定めておく。
また、契約先の選定のための評価に当たっては、その評価者の中立性を確保する。
- ⑦ 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、競争性を確保する。
- ⑧ 取引に関する打合せなどについては、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協議等の内容を記録の上保存する。
- ⑨ 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等の規定を整備する。
- ⑩ 不動産売却等手続が、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不動産売却等審査会（執行役等を構成員とする。）を設置する。
- ⑪ 不動産売却等における重要事項について、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。

そして、日本郵政は上記の改善・是正措置を講ずるため、社内規程等の整備を行い、同年7月1日から施行することとした。

6 検査の観点、着眼点、対象及び方法

会計検査院は、検査の要請を受けた項目について、正確性、合规性、経済性、効率性等の観点から、施設の運営管理は経済的、効率的に行われているか、減損会計の適用等による資産の評価及びその手続は適切に行われているか、不動産売却における予定価格の算定及び契約事務は適切に行われ、公正性、競争性及び透明性が確保されているか、また、日本郵政が締結したオリックス社との株式譲渡契約の内容、契約手続及び契約価格は適切かなどに着眼して検査を実施した。

検査は、総務省、日本郵政から調書及び報告を徴して、施設の運営状況、減損会計の実施状況、契約の実施状況等を専門家の意見も踏まえて分析するとともに、総務省、日本郵政本社及び地方組織において売却施設の現地等を含め会計実地検査を行った。また、

これらの検査を補完するため、日本郵政がかんぽの宿等の処分方針の検討業務を委託した株式会社日本政策投資銀行（以下「政投銀」という。）、株式譲渡契約のアドバイザー業務を委託したメリルリンチ日本証券株式会社（以下「メリル社」という。）等についても会計実地検査を行った。

会計実地検査の人日数及び検査箇所は、次のとおりである。

- ・実地検査人日数 201人日
- ・実地検査箇所 26か所
- ・調査箇所 売却施設等の現地54か所

図表第1-10 実地検査箇所の内訳

機 関	検査箇所	箇所数
総務省	本省	1
日本郵政	本社	1
	地方組織 （ファシリティセンター）	7
	かんぽの宿等	14
その他	政投銀 メリル社 独立行政法人年金・健康保険福祉施設整理機構	3
計		26

第2 検査の結果

1 旧日本郵政公社及び日本郵政株式会社における簡易生命保険の加入者福祉施設等の運営管理等及びその承継に係る会計処理の状況

(1) 加入者福祉施設について

ア かんぼの宿等の概要

(ア) 施設概要

加入者福祉施設は、公社から日本郵政に承継され、21年3月末現在、かんぼの宿、かんぼの郷等の名称で、全国の主な保養地等に71施設が所在している（別表1-1参照）。その概要は図表第2-1-1のとおりであり、総客室数は3,569室、宿泊定員は11,712人となっている。また、71施設のうち休館中の3施設と都市型ホテルのゆうぼうと及びラフレさいたまを除く66施設の平均客室数は47室となっている。これら施設のほとんどは、社団法人国際観光旅館連盟（21年4月現在で国内の旅館・ホテル約1,200軒が加入している。）が実施している営業状況等の統計調査に照らすと、中規模旅館（31室～99室）と位置付けられることになるが、中規模旅館の平均客室数は約60室であり、かんぼの宿等はこれよりも2割程度下回っている。

かんぼの宿等71施設の固定資産台帳価格（以下「簿価」という。）は、20年度末現在で269億2599万余円（うち土地172億0919万余円、建物58億9405万余円）となっており、建設に要した費用は総額2666億2676万余円となっている。

図表第2-1-1 かんぼの宿等71施設の概要（平成20年度末現在）

施設種類	箇所数	客室数 (室)	宿泊定員 (人)	簿価（千円）			建設費用 (千円)
				うち			
				土地	建物		
かんぼの宿	65	2,966	10,494	7,670,365	3,857,483	2,473,673	186,999,579
かんぼの郷	4	176	600	454,561	191,503	186,307	22,351,589
ラフレさいたま	1	187	223	1,538,190	658,959	707,114	28,468,919
ゆうぼうと	1	240	395	17,262,882	12,501,253	2,526,963	28,806,673
計	71	3,569	11,712	26,925,999	17,209,199	5,894,059	266,626,762

注(1) ゆうぼうとの簿価及び建設費用には、世田谷レクセンター及び五反田社宅を含む。

注(2) 大規模改築が行われている場合、その改築費用を建設費用としている。

(イ) 運営状況と組織体制

上記のかんぽの宿等に係る運営状況についてみると、国内旅行の長期低迷及び団体旅行の減少等の影響を受け、図表第2-1-2のとおり、利用者の減少傾向が見受けられるが、20年度における宿泊利用者数は約211万人、日帰り利用者数は約599万人となっている。また、全体の売上高についても漸減傾向にはあるが、20年度は352億1309万余円を計上しており1施設当たりの売上高は5億1783万余円となっている。

かんぽの宿等の運営に当たっては、図表第2-1-3のとおり、日本郵政本社の宿泊事業部が宿泊事業の管理、運営を統括し、全国7か所にあるサポートセンターが受持区域内における宿泊施設の営業の推進、連絡及び調整等を行い、各々のかんぽの宿等が宿泊、飲食等のサービスの提供を行うという組織体制になっている。なお、公社においても、ほぼ同様の組織体制により、かんぽの宿等の加入者福祉施設の運営を行っていた。

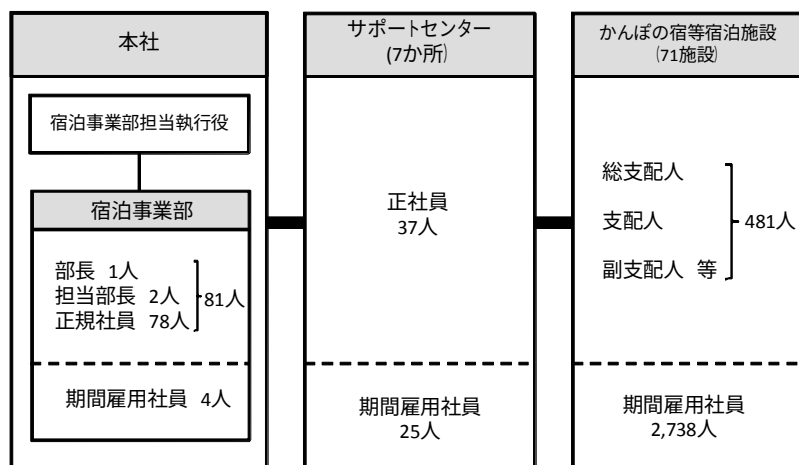
図表第2-1-2 かんぽの宿等71施設に係る利用及び売上高の状況

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	(千人)	(千人)	(千人)	(千人)	(千人)	(千人)
宿泊利用人数	2,810	2,539	2,426	2,299	2,185	2,117
日帰り利用人数	6,456	6,059	7,722	7,301	6,790	5,992
	(千円)	(千円)	(千円)	(千円)	(千円)	(千円)
売上高 (全体)	41,688,046	38,361,201	36,558,592	35,311,551	34,497,455	35,213,099
(1施設当たり)	587,155	540,298	522,265	519,287	507,315	517,839

注(1) 平成15、16両年度は、日帰り利用人数についてラフレさいたま及びゆうぼうとのデータがないため、これら施設は除いている。

注(2) 各年度で休館中の施設は除いて算出している。

図表第2-1-3 かんぽの宿等の運営組織体制 (平成21年3月31日現在)

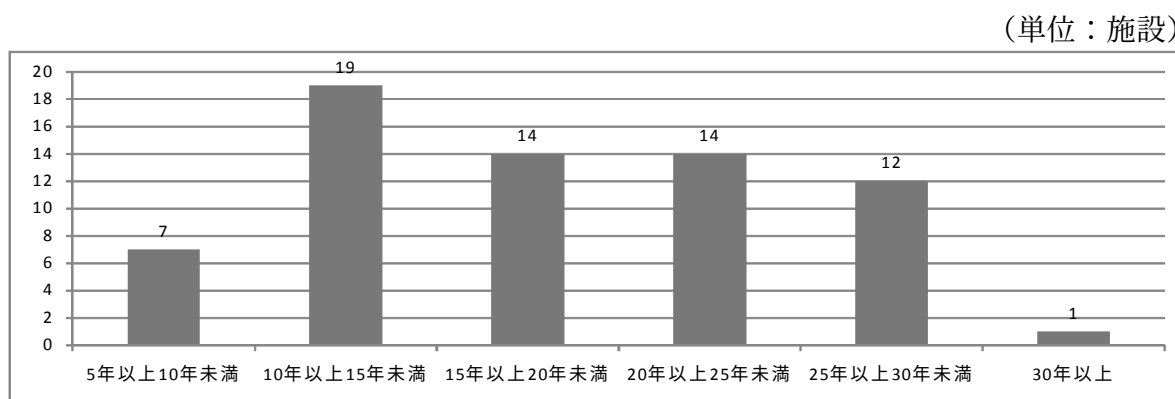


(ウ) 固定資産税等の施設保有に係る費用負担

公社が保有する資産のうち郵便事業等の本来の事業の用に供する資産については、固定資産税等を非課税とする特例措置が設けられていたが、かんぼの宿等の宿泊事業に供する資産については、特例措置は適用されず、従前から固定資産税等が所在市町村から課税されており、20年度の課税額は、71施設分で合計13億余円となっている。

また、かんぼの宿等は建設後に改築が行われているものも多数あるが、21年3月末現在における建物の経過年数についてみると、図表第2-1-4のとおり、建設後20年以上経過しているものが27施設と全体の約40%を占めていることから、今後、建物の外装や設備の維持補修等に、年間10数億円の費用が必要になると見込まれている。

図表第2-1-4 かんぼの宿等の建物経過年数の状況（平成21年3月末現在）



（注）ラフレさいたま、ゆうぼうと及び休館中3施設を除く67施設（熱海の本館と別館をそれぞれ1施設として計上）について集計

イ かんぼの宿等の運営管理の状況

(ア) 利用状況

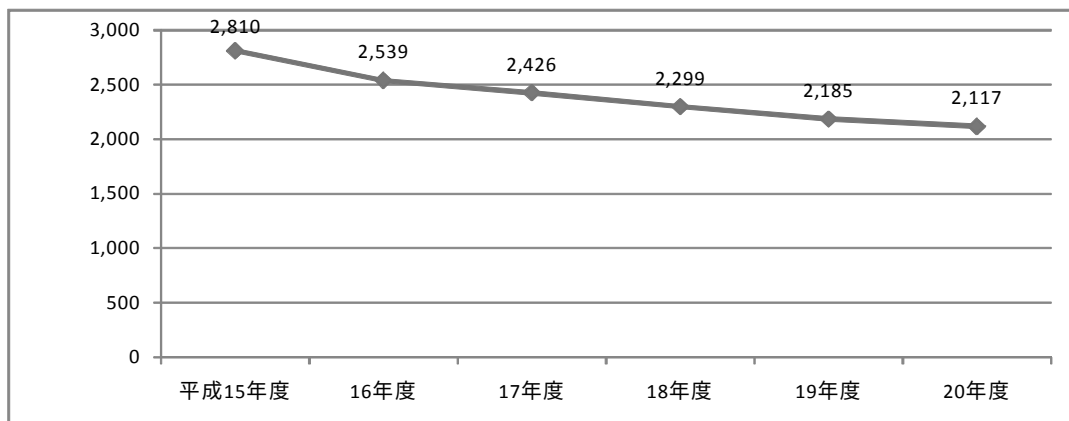
a 宿泊利用

宿泊利用の状況については、近年の経済状況下での国内旅行客の減少傾向の影響を受けるなどして、かんぼの宿等においても、図表第2-1-5のとおり、20年度の宿泊利用者数は、71施設の合計で211万人（1施設当たり平均3万人）と、15年度の宿泊利用者数281万人と比べると約25%（年平均減少率5%）減少しているが、20年度は対前年度比3%減となっており、減少幅には縮小の兆しが見受け

られる。

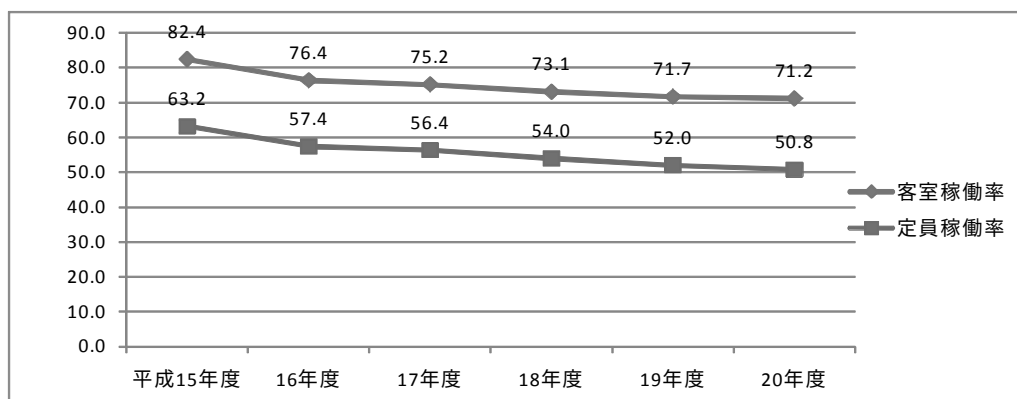
かんばの宿等の稼働状況についてみると、図表第2-1-6のとおり、客室の埋まり具合を示す「客室稼働率」（一定期間中の施設の利用可能客室数に対する利用客室数の割合）は、15年度の82.4%から年々減少して、20年度では71.2%となっているが、依然として7割の客室が平均的に稼働している状況となっている。ただし、一部屋の定員に基づく宿泊可能人員に対してどの程度宿泊者がいるかを示す「定員稼働率」は、15年度の63.2%に対し20年度では50.8%となっていて、グループ客等の減少傾向が見受けられる。

図表第2-1-5 かんばの宿等の年度別宿泊利用状況 (単位：千人)



(注) 各年度で休館中の施設は除いて算出している。

図表第2-1-6 かんばの宿等の客室稼働率及び定員稼働率 (単位：%)



注(1) 各年度で休館中の施設は除いて算出している。

注(2) 平成15、16両年度の数値は各施設の稼働率を求めたものの平均値による。

また、かんぼの宿等における宿泊料金は、前記のとおり（11ページ参照）、加入者が容易に利用できるよう、なるべく安くしなければならないとされていたため、低く抑えられてきた経緯があった。しかし、近年では、宿泊単価（宿泊客1人当たりの売上げ）を上げるため飲食メニューを多様化した商品構成等の見直しが進められてきており、例えば、夕食に季節性を持たせるなどして1泊2食で1人当たり15,000円を超える特選プラン商品を設定している例も見受けられる。その結果、宿泊単価は年々少しずつ上昇して、図表第2-1-7のとおり、15年度から20年度までの6年間で約760円の増額となり、20年度は、室料単価4,875円、飲食単価6,158円、計11,034円となっている。

図表第2-1-7 かんぼの宿等の宿泊単価の推移

（単位：円）

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
宿泊単価	10,270	10,316	10,268	10,543	10,973	11,034
うち 室料単価	4,638	4,773	4,803	4,885	4,970	4,875
うち 飲食単価	5,632	5,543	5,465	5,658	6,003	6,158

注(1) ラフレさいたま及びゆうぼうとを除いた69施設の状況

注(2) 各年度で休館中等の施設は除いて算出している。

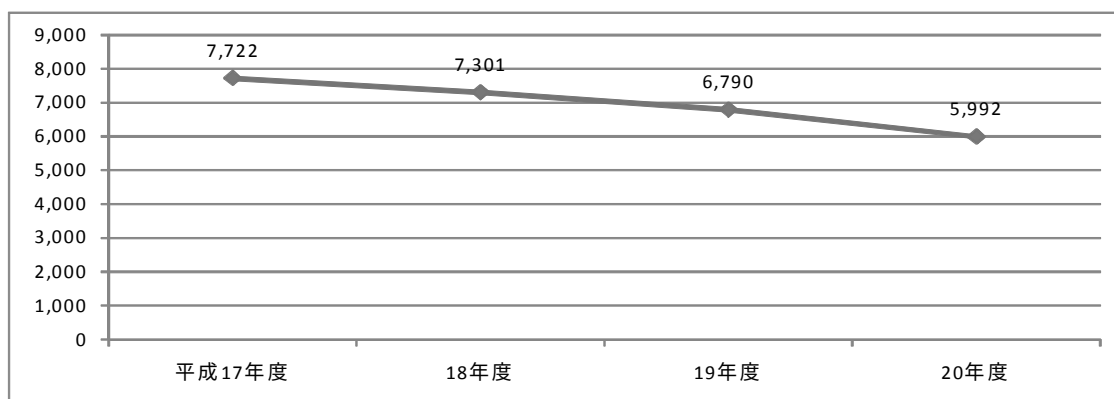
b 日帰り利用状況

かんぼの宿等の日帰り利用についてみると、大多数の施設においては温泉利用者の日帰り利用が大部分を占めているが、都市部に所在するゆうぼうと及びラフレさいたまにおいては、婚礼利用やフィットネスジム、レストランなどの利用が多くなっている。

そして、年度別の利用者数についてみると、長引く景気低迷の影響等を受けて、図表第2-1-8のとおり、17年度の772万人から毎年減少し、20年度では599万人となっている。

図表第2-1-8 かんぼの宿等の年度別日帰り利用状況

(単位：千人)



注(1) 各年度で休館中の施設は除いて算出している。

注(2) かんぼの宿及びかんぼの郷については温泉利用者等の利用者数を計上している。ラフレさいたま及びゆうぼうについては、婚礼施設、付帯施設、飲食施設等の利用者数を計上

c 利用状況に関する民間との比較

かんぼの宿等のうち都市型ホテルであるゆうぼうと、ラフレさいたまを除く69施設の1施設当たり宿泊利用者数を民間旅館と比較すると、図表第2-1-9のとおりとなっている。民間旅館については、年間宿泊利用者数は15年度からほぼ横ばいとなっているが、かんぼの宿等については、15年度以降毎年度減少している。

客室稼働率及び定員稼働率については、図表第2-1-10のとおりとなっており、かんぼの宿等においては、ともに減少傾向にあるものの、中規模旅館と比較すると相当良好な状況にあり、19年度でみても、客室稼働率では約10ポイント、定員稼働率では約15ポイント上回っている。

また、1施設当たり日帰り利用者数についてみると、図表第2-1-11のとおり、15年度の8.4万人から20年度では6.7万人に減少しているものの、中規模旅館における19年度の1.7万人と比較しても、かんぼの宿等における日帰り利用者は極めて多い状況となっている。これは、かんぼの宿等では日帰り温泉利用者が多いのに対して、民間旅館では法事等の会食利用が多いと推測されるなど、利用形態が異なることによるものと思料される。

図表第2-1-9 1 施設当たり宿泊利用者数

(単位：千人)

区分	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
かんぼの宿等平均	38 (106)	34 (101)	33 (95)	32 (81)	30 (80)	30
(参考) 民間旅館平均	58	57	52	58	61	-
うち中規模旅館平均	35 (100)	34 (100)	34 (100)	40 (100)	38 (100)	-

注(1) かんぼの宿等の平均値はラフレさいたま及びゆうぱうとを除く69施設の数値。かんぼの宿等の平均客室数が47室であるのに対して、中規模旅館は60室であり、施設の規模に差がある。

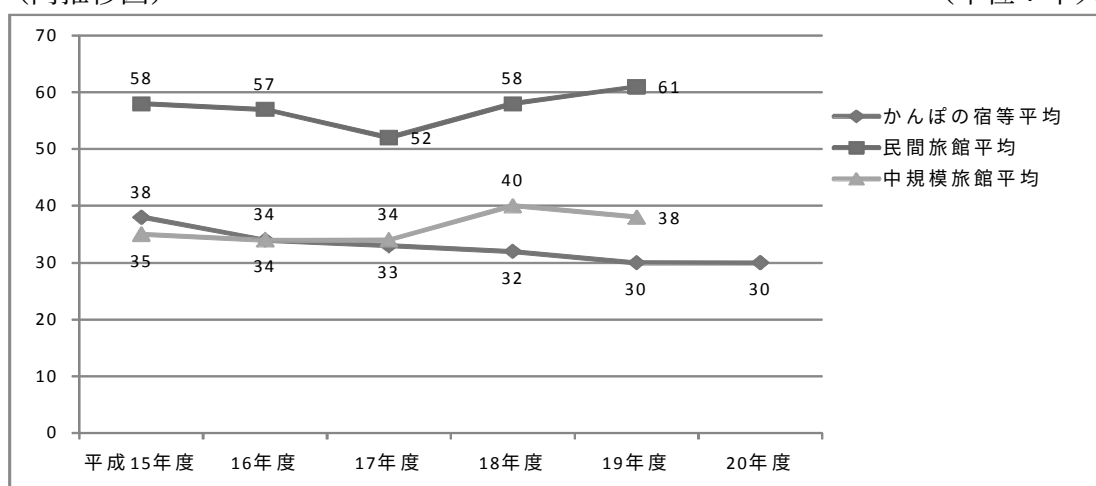
注(2) 各年度で休館中の施設は除いて算出している。

注(3) 民間旅館の平均値は「国際観光旅館営業状況等統計調査（平成20年度）」による。

注(4) () の数値は、中規模旅館の各年度の平均宿泊利用人員を100とした場合の割合を示す。

(同推移図)

(単位：千人)



図表第2-1-10 客室稼働率等の推移

(単位：%)

区分		平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
かんぼの宿等平均	客室稼働率	82.5	76.3	75.1	73.1	70.6	70.3
	定員稼働率	62.9	57.1	55.9	53.6	51.0	50.0
(参考) 民間旅館平均	客室稼働率	62.9	61.3	62.3	64.3	61.2	-
	定員稼働率	39.8	39.5	38.7	41.6	39.9	-
うち中規模旅館平均	客室稼働率	58.3	56.7	58.3	58.5	60.3	-
	定員稼働率	35.8	35.5	36.3	40.5	36.0	-

注(1) かんぼの宿等の平均値はラフレさいたま及びゆうぱうとを除く69施設の数値

注(2) 各年度で休館中の施設は除いて算出している。

注(3) 民間旅館の平均値は「国際観光旅館営業状況等統計調査（平成20年度）」による。

図表第2-1-11 1施設当たり日帰り利用者数

(単位：千人)

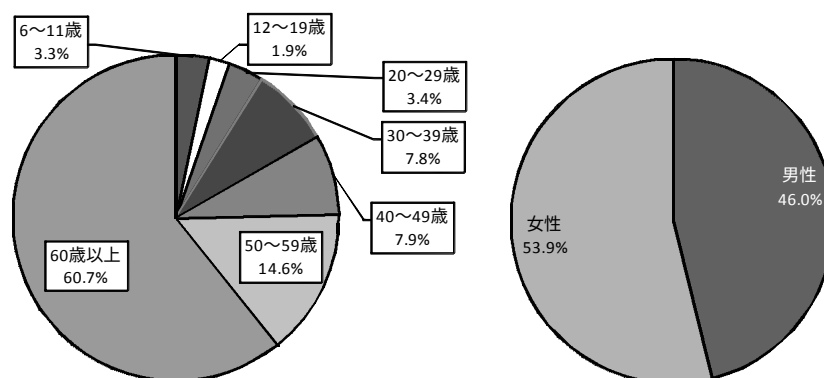
項目	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
かんぼの宿等平均	84 (840)	77 (700)	74 (822)	74 (672)	71 (417)	67
(参考) 民間旅館平均	13	13	12	14	18	-
うち中規模旅館平均	10 (100)	11 (100)	9 (100)	11 (100)	17 (100)	-

d かんぼの宿等の利用傾向分析

20年度に日本郵政が調査したかんぼの宿等の宿泊利用者の年齢別・性別等の属性調査によると、図表第2-1-12及び図表第2-1-13のとおり、年齢構成では60歳以上の利用者が全体の60%を占めており、性別構成では女性の利用者が53.9%と男性を若干上回っていた。また、いずれの施設においても、2人又は3人での利用が大半を占めており、比較的年配の夫婦又は少人数の友人グループでの利用が多い状況が見受けられる。さらに、当該施設の所在地及び隣接の都道府県からの利用者が相当の割合を占めていた。

図表第2-1-12 宿泊利用者の年齢構成

図表第2-1-13 宿泊利用者の性別構成



(注) 1泊利用者の状況について分析した。

また、かんぼの宿等においては、全国の施設で利用できるポイントカードとして17年11月から、メンバーズカード（以下「MC」という。）を導入している。MC会員数の推移をみると、図表第2-1-14のとおり、入会者数は年々減少傾向にあるものの、20年度末現在の会員数は92万人を超えている。

図表第2-1-14 MC会員数の推移

(単位：千人)

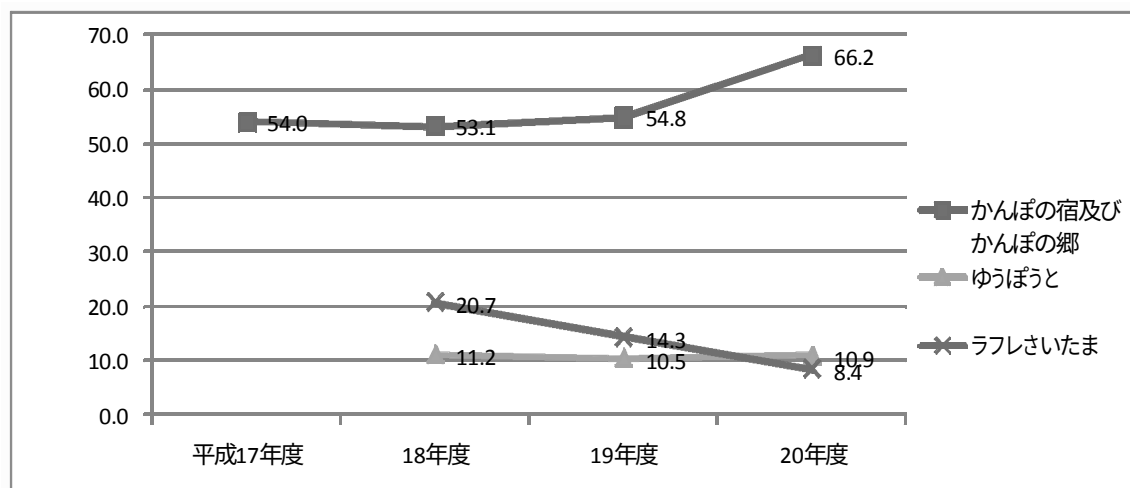
区分	平成17年度	18年度	19年度	20年度
入会者数	408	383	228	187
年度末会員数	408	791	1,020	922

これらのMC会員の年齢構成については、30歳未満が2.8%と低率なのに対して、60歳以上が68.0%と非常に高いものとなっている。また、性別構成については、男性の割合が42.8%であるのに対して、女性の割合が57.1%となっており、女性の割合が約14ポイント高くなっている。

宿泊利用者数に占めるMC会員の割合は図表第2-1-15のとおりで、かんぽの宿等（ラフレさいたま及びゆうぼうとを除く。）においては、民営・分社化以降、宿泊利用者数に占めるMC会員の割合が相対的に増加しており、20年度においては、宿泊利用者数の66.2%をMC会員が占めている。また、宿泊利用したMC会員1人当たりの平均宿泊利用回数は、年1.8回となっている。

図表第2-1-15 宿泊利用者数に占めるMC会員の割合

(単位：%)



注(1) かんぽの宿等については、平成17年11月から21年3月までの数値

注(2) ラフレさいたま及びゆうぼうとについては、平成18年5月から21年3月までの数値

以上のことから、かんぽの宿等には、前記のMC会員を含め、近在の高齢者による固定客層が存在し、これらによって年間200万人程度の利用者が確保されているものと思料される。

(イ) 収益の状況

かんぽの宿等における営業収益は、飲食、売店等の業務を委託している施設においては、1泊2食の宿泊料金等の売上げのうち飲食料金相当分を委託業務収入に、また、客室利用料金相当分を施設収入にそれぞれ計上することとしている。公社化以降のかんぽの宿等71施設における営業収益の推移は、図表第2-1-16のとおりとなっており、20年度の営業収益は、委託業務収入が200億0483万余円、施設収入が152億0826万余円、計352億1309万余円となっている。

図表第2-1-16 かんぽの宿等71施設の年度別営業収益の状況 (単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
経常収益	42,831,693	38,695,984	36,714,683	36,133,995	34,967,398	35,416,904
営業収益	41,688,046	38,361,201	36,558,592	35,311,551	34,497,455	35,213,099
施設収入	15,368,998	14,271,891	13,402,952	12,759,529	12,252,354	15,208,266
委託業務収入	26,319,047	24,089,309	23,155,639	22,552,021	22,245,101	20,004,833
営業外収益	1,143,647	334,783	156,091	822,444	469,942	203,804

上記のうち、都市型ホテルであるゆうぼうと及びラフレさいたまを除いた69施設における1施設当たりの売上高（営業収益）の推移をみると、図表第2-1-17のとおりとなっており、15年度の5億1152万余円から20年度には4億6293万余円に減少している。この1施設当たりの売上高は、中規模旅館より各年度で2億円から3億円程度（約58%から73%）下回っており、かんぽの宿等の平均客室数47室と中規模旅館の平均客室数60室との施設規模の差から生じる分よりも更に大きな開差となっている。

図表第2-1-17 年度別1施設当たり売上高 (単位：万円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
かんぽの宿等売上高	3,529,504	3,201,855	3,061,000	2,960,562	2,898,222	3,055,355
施設平均	51,152 (73)	46,403 (67)	45,014 (69)	44,857 (65)	43,912 (58)	46,293 -
(参考) 民間旅館平均	107,336	110,733	97,695	110,730	116,331	-
うち中規模旅館平均	69,292 (100)	69,207 (100)	64,847 (100)	68,430 (100)	75,693 (100)	- (100)

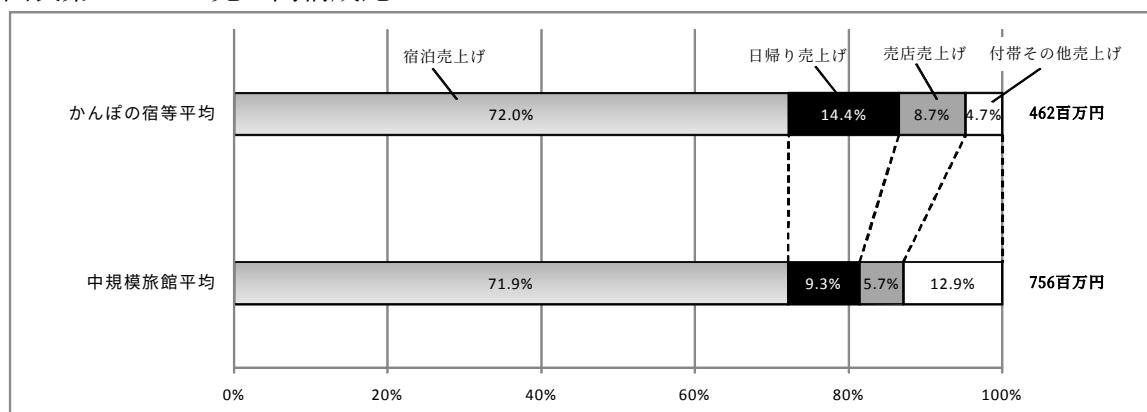
注(1) かんぽの宿等の平均客室数が47室で平成19年度の1室当たり売上高が934万円であるのに対して、中規模旅館は60室で1室当たり1,261万円である。

注(2) () の数値は、中規模旅館の平均売上高を100とした場合の割合を示す。

上記のように、かんぼの宿等の1施設当たり売上高は同程度の民間旅館と比較しても相当低くなっていることから、その売上高の構成比についてみると、図表第2-1-18のとおり、日帰り売上げ、売店売上げ及び付帯その他売上げ（会議室や娯楽施設等の売上げ）の構成比についてはそれぞれ開差が生じているが、宿泊売上げの比率は、かんぼの宿等と中規模旅館ともに約72%とほぼ同じ割合となっている。

しかし、利用客1人当たりの売上高は、図表第2-1-19のとおりとなっており、かんぼの宿等における宿泊単価11,034円は、中規模旅館の平均14,322円よりも23%低くなっている。さらに、宿泊客1人当たりの付帯その他売上げについても、中規模旅館の約3割と著しく低くなっているが、これは、民間旅館の付帯サービスが相対的に充実していることによると思料される。

図表第2-1-18 売上高構成比



注(1) 平均客室数は、かんぼの宿等が47室であるのに対して、中規模旅館は60室であり、施設の規模に差があるため、構成比率で比較している。

注(2) かんぼの宿等の平均値は66施設（休館中の3施設、ラフレさいたま及びゆうぼうとを除く。）に関する平成20年度数値

注(3) 民間旅館平均の数値は「国際観光旅館営業状況等統計調査（平成20年度）」の19年度数値

図表第2-1-19 利用客1人当たり売上高

(単位：円)

項目	宿泊客1人当たり 宿泊売上げ (宿泊単価)	日帰り利用客 1人当たり売上げ	宿泊客1人当たり 売店売上げ	宿泊客1人当たり 付帯その他売上げ
かんぼの宿等平均	11,034 (77)	995 (25)	1,344 (116)	728 (28)
(参考) 民間旅館平均	13,907	5,118	1,393	2,194
うち中規模旅館平均	14,322 (100)	3,936 (100)	1,152 (100)	2,573 (100)

注(1) かんぼの宿等の平均値は66施設（休館中の3施設、ラフレさいたま及びゆうぼうとを除く）に関する平成20年度数値

注(2) 民間旅館平均値の数値は「国際観光旅館営業状況等統計調査（平成20年度）」の19年度数値

注(3) 付帯その他売上げには、会議室や娯楽施設等の売上げが含まれる。

注(4) () の数値は、中規模旅館の平均売上高を100とした場合の割合を示す。

(ウ) 費用の状況

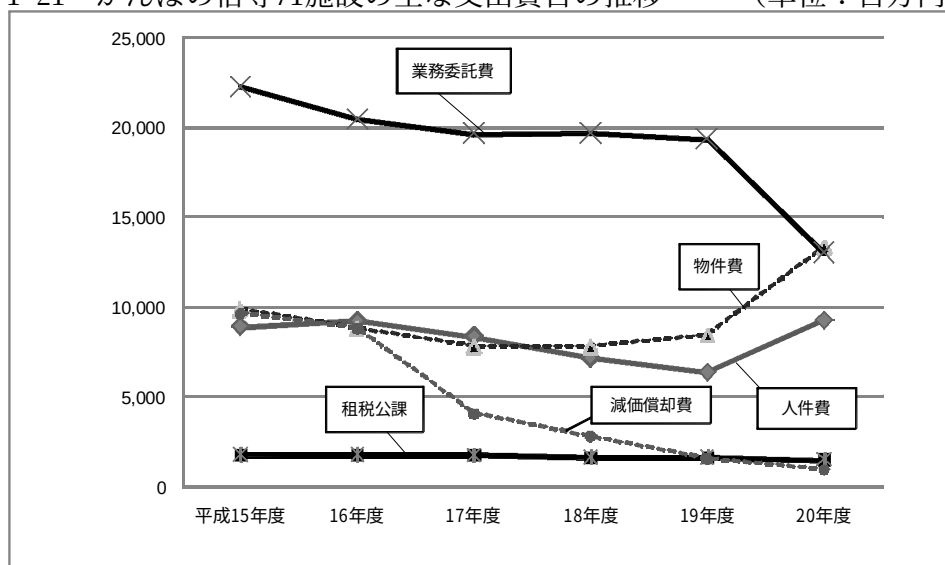
かんぼの宿等における営業費用の内訳は、図表第2-1-20及び図表第2-1-21のとおりとなっており、最も大きな割合を占めているのは、飲食、売店部門を外部に委託していることによる業務委託費であり、19年度においては、営業費用372億0037万余円に対して、193億2398万余円とその51%を占めていた。この業務委託費に関して、日本郵政は、19年度から20年度にかけて、それまで業務委託により行っていた飲食、売店部門等について直営化を進めたことから、20年度には129億9198万余円（営業費用379億5601万余円の34.2%）と前年度に比べ63億3199万余円減少したが、一方、委託業者に雇用されていた従業員の期間雇用社員化により人件費が29億1354万余円、食材の直接購入等により物件費が49億0294万余円、それぞれ増加している（委託業務の直営化については、後記36ページ参照）。

また、営業費用の中では、特に減価償却費の減少が著しく、図表第2-1-22のとおり、15年度には96億1094万余円を計上し営業費用の18.3%を占めていたが、20年度には9億2791万余円となって2.4%までに減少している。これは、後述のとおり（70ページ参照）、17年度の間接決算から減損会計が導入された結果、かんぼの宿等の固定資産の簿価が大幅に減額されたため、それに基づいて算出される減価償却費が大幅に減少したことによるものである。

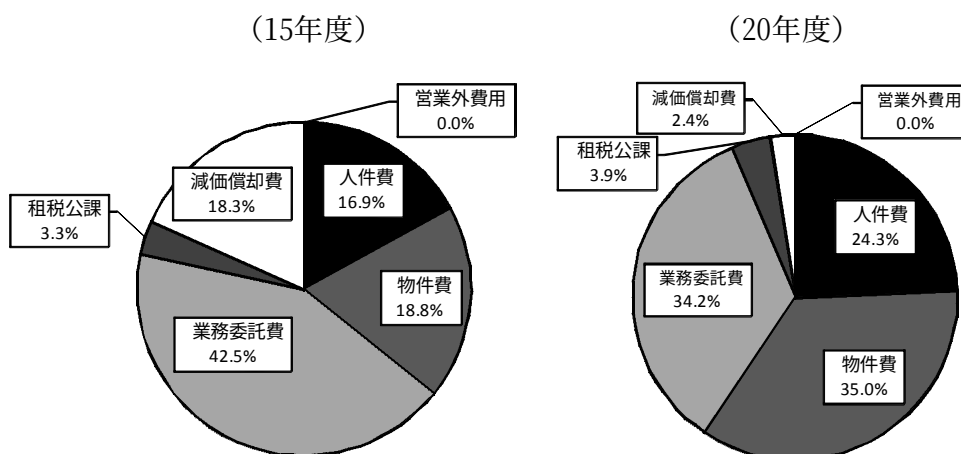
図表第2-1-20 かんぼの宿71施設等の年度別経常費用の状況 (単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
経常費用	52,340,997	48,958,233	41,548,618	38,995,570	37,200,376	37,956,418
営業費用	52,340,997	48,958,233	41,548,618	38,995,570	37,200,376	37,956,010
人件費	8,882,579	9,205,398	8,342,228	7,143,055	6,322,868	9,236,417
物件費	9,846,490	8,789,080	7,791,954	7,795,546	8,415,094	13,318,037
業務委託費	22,245,373	20,420,399	19,623,204	19,644,731	19,323,984	12,991,986
租税公課	1,755,609	1,770,930	1,739,554	1,601,410	1,606,687	1,481,649
減価償却費	9,610,944	8,772,424	4,051,676	2,810,827	1,531,741	927,919
営業外費用	-	-	-	-	-	407

図表第2-1-21 かんぼの宿等71施設の主な支出費目の推移 (単位：百万円)



図表第2-1-22 かんぼの宿等71施設の支出費目別構成 (平成15年度と20年度の比較)



(エ) 損益の状況

a 施設損益

日本郵政及び公社は、管理会計上の必要から、かんぼの宿等に関する損益計算書を作成しているが、その作成に当たって、施設ごとの損益計算と各サポートセンター及び本社の損益とを区分して作成している（20年度の損益状況等は別表1-2参照）。

かんぼの宿等71施設における15年度から20年度までの各施設損益を集計すると、図表第2-1-23及び図表第2-1-24のとおりとなっており、各年度の収益は減少傾向にあり、各年度の経常損益も赤字が続いているが、その赤字幅は、15年

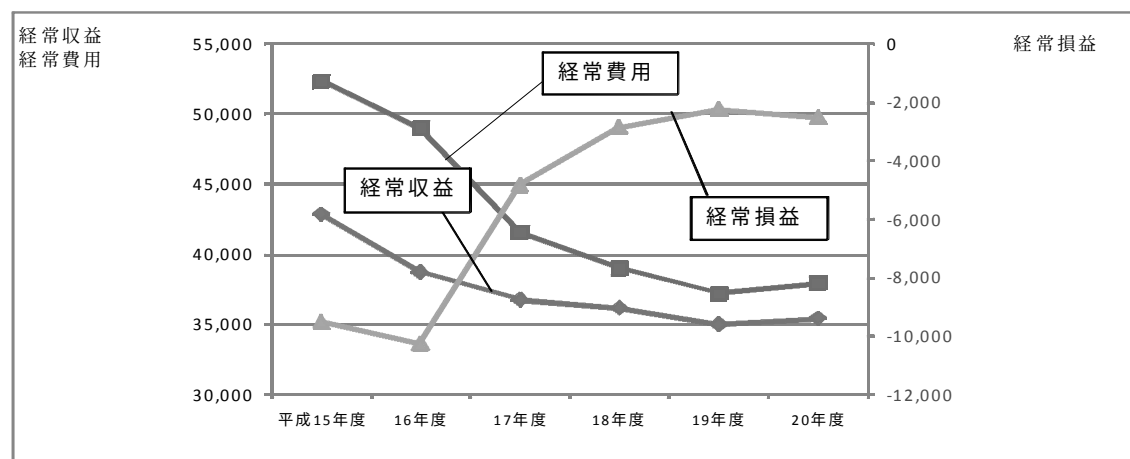
度の経常収益428億3169万余円、経常費用523億4099万余円で差引き95億0930万余円の赤字から、20年度の経常収益354億1690万余円、経常費用379億5641万余円（20年度以外は営業外費用は計上されていない。）で差引き25億3951万余円の赤字へと、約70億円減少している。これは、各施設において費用の縮減に努めたことにもよるが、前記(ウ)のとおり、減損会計の適用により各施設の減価償却費が大幅に減少したことが最大の要因である。

また、個別のかんぼの宿等の施設損益は、別表1-3のとおりであり、15、16両年度では、かんぼの宿有馬のみが経常損益で黒字であったが、17年度以降は減価償却費が大幅に減少したことにより、20年度には黒字施設が12施設に増加している。

図表第2-1-23 かんぼの宿等71施設の年度別施設損益状況 (単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
経常収益	42,831,693	38,695,984	36,714,683	36,133,995	34,967,398	35,416,904
営業収益	41,688,046	38,361,201	36,558,592	35,311,551	34,497,455	35,213,099
施設収入	15,368,998	14,271,891	13,402,952	12,759,529	12,252,354	15,208,266
委託業務収入	26,319,047	24,089,309	23,155,639	22,552,021	22,245,101	20,004,833
営業外収益	1,143,647	334,783	156,091	822,444	469,942	203,804
経常費用	52,340,997	48,958,233	41,548,618	38,995,570	37,200,376	37,956,418
営業費用	52,340,997	48,958,233	41,548,618	38,995,570	37,200,376	37,956,010
人件費	8,882,579	9,205,398	8,342,228	7,143,055	6,322,868	9,236,417
物件費	9,846,490	8,789,080	7,791,954	7,795,546	8,415,094	13,318,037
業務委託費	22,245,373	20,420,399	19,623,204	19,644,731	19,323,984	12,991,986
租税公課	1,755,609	1,770,930	1,739,554	1,601,410	1,606,687	1,481,649
減価償却費	9,610,944	8,772,424	4,051,676	2,810,827	1,531,741	927,919
営業外費用	-	-	-	-	-	407
経常損益	△ 9,509,303	△ 10,262,249	△ 4,833,935	△ 2,861,575	△ 2,232,978	△ 2,539,514

図表第2-1-24 かんぼの宿等71施設の施設損益の推移 (単位：百万円)



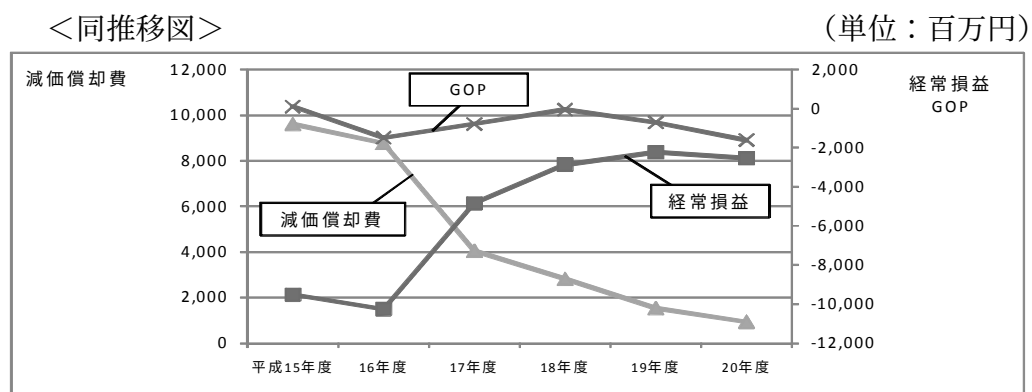
日本郵政は、上記のとおり、営業費用のうち大きな割合を占めていた減価償却費が大幅に減少したため、これまで営業指標としていた経常損益では年度ごとの比較分析が困難になったことなどから、^(注2) 償却前営業利益額（Gross Operating Profit。以下「GOP」という。）を営業指標に変更している。

(注2) 償却前営業利益額（GOP） ホテル等の運営において用いられる利益指標であって、営業収益から減価償却費を除く営業費用、すなわち、現金の流出を伴う費用のみを差し引いて得られる利益。なお、日本郵政では、経常収益－（経常費用－減価償却費）の算式でGOPを算出している。

施設損益を経常損益ベースとGOPベースで比較すると図表第2-1-25のとおりとなり、経常損益ベースでは、15年度から19年度にかけて損益の変動幅が大きいものの、結果として約70億円ほど損益が改善しているが、GOPベースでは、その変動幅は小さく約8億円の悪化となっている。また、個別のかんぽの宿等のGOPによる損益は、別表1-4のとおりであり、15年度では71施設中33施設で黒字となっていたが、20年度では13施設まで減少している。

図表第2-1-25 経常損益とGOPとの施設損益比較 (単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
減損損失額	0	0	112,941,597	37,258,960	20,904,655	397,179
経常損益	△ 9,509,303	△ 10,262,249	△ 4,833,935	△ 2,861,575	△ 2,232,978	△ 2,539,514
減価償却費	9,610,944	8,772,424	4,051,676	2,810,827	1,531,741	927,919
GOP	101,640	△ 1,489,824	△ 782,258	△ 50,747	△ 701,236	△ 1,611,594



施設損益の状況について、個別のかんぽの宿等のうち、損益が黒字となっている施設の事例を示すと、次のとおりである。

<参考①>

○損益が黒字となっているものについて

かんぽの宿有馬(所在地 兵庫県神戸市)

敷地面積 63,673m² 建物延べ面積 8,263m²

地上6階地下1階 客室数53室 宿泊定員 200人

本施設は、日本最古の温泉のひとつである有馬温泉地区に昭和38年12月に開業し、平成6年4月にバリアフリー化を図り増改築オープンした地上6階地下1階の施設である。本施設の利用者数は、改修工事に伴い長期間休館していた20年度を除いて、次表のとおり、宿泊利用者数で5万人、日帰り利用者数でおおむね8万人を確保している状況となっている。

損益状況については、改修工事を実施した20年度を除いて、経常損益、G O Pともに毎年度黒字となっており、19年度の経常利益は1億2647万余円となっている。経常損益ベースでは、15、16両年度においてはかんぽの宿等では唯一の黒字施設となっており、17年度から19年度においても客室稼働率が90%以上であったり、宿泊客1人当たりの飲食単価が7,200円から8,100円となっていたり、1室当たりの平均宿泊者数が2.5人以上とグループでの利用が高かったりしているなどの状況となっている。

図表 かんぽの宿有馬の運営状況

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
	(千円)	(千円)	(千円)	(千円)	(千円)	(千円)
経常収益	926,016	841,021	797,781	851,087	934,209	677,083
経常費用	858,942	812,814	761,904	767,551	807,730	754,770
経常損益	67,073	28,206	35,877	83,536	126,478	△ 77,686
G O P	149,565	106,591	68,861	113,879	144,715	△ 59,234
	(千人)	(千人)	(千人)	(千人)	(千人)	(千人)
宿泊利用人員	57.1	52.9	51.1	51.4	50.2	35.0
日帰り利用人員	99.7	84.6	76.3	78.9	84.6	56.7

(注) 平成20年度については、改修工事に伴う休館期間がある。

b 本社等経費を含めた損益

かんぽの宿等の宿泊事業全体の損益計算は、施設損益に本社宿泊事業部や各

サポートセンターにおける人件費、物件費等の本社等経費を加えて算定することとなる。

15年度以降の宿泊事業全体の損益計算は、図表第2-1-26のとおりであり、20年度においては、経常損益ベースでは、施設損益25億3951万余円の赤字であったが、本社等経費を含めるとその2倍以上の58億1573万余円の赤字となっている。

図表第2-1-26 本社等経費を含めた宿泊事業全体の損益状況 (単位：千円)

項目		平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
かんぽの宿等	施設数	99施設	91施設	89施設	81施設	72施設	71施設
	経常損益	△ 12,846,287	△ 12,833,177	△ 6,395,388	△ 3,605,247	△ 2,490,534	△ 2,539,514
	経常収益	50,427,722	44,235,169	41,567,973	38,902,663	35,048,998	35,416,904
	経常費用	63,274,010	57,068,347	47,963,361	42,507,910	37,539,533	37,956,418
健診センター	施設数	6施設	6施設	6施設	6施設	6施設	0施設
	経常損益	△ 2,141,077	△ 2,019,730	△ 1,527,825	△ 1,238,738	△ 662,011	-
	経常収益	3,774,448	3,696,088	3,764,536	3,499,353	795,507	-
	経常費用	5,915,525	5,715,819	5,292,361	4,738,092	1,457,519	-
サポートセンター	施設数	11センター	11センター	7センター	7センター	7センター	7センター
	経常損益	△ 475,926	△ 716,187	△ 1,271,795	△ 1,429,107	△ 1,273,658	△ 777,117
	経常収益	28,772	10,069	2,896	73,597	46,096	6,816
	経常費用	504,698	726,256	1,274,692	1,502,705	1,319,755	783,933
本社	経常損益	△ 2,531,691	△ 1,830,460	27,305	△ 1,601,885	△ 1,097,831	△ 2,499,102
	経常収益	138,648	73,889	188,829	213,731	214,198	58,360
	経常費用	2,670,339	1,904,349	161,523	1,815,616	1,312,030	2,557,462
	経常損益	△ 17,994,982	△ 17,399,555	△ 9,167,703	△ 7,874,979	△ 5,524,036	△ 5,815,734
合計	経常収益	54,369,592	48,015,217	45,524,236	42,689,346	36,104,801	35,482,080
	経常費用	72,364,574	65,414,772	54,691,939	50,564,325	41,628,837	41,297,815

(注) 施設数は年度当初のもの。サポートセンターは平成16年7月に11センターから7センターへ再編

(オ) 利用・損益状況に係る課題

a 利用料金について

公社は、「加入者福祉施設の利用率に関する手続」を定め、宿泊基本料（客室利用料金）は基準料金と付加額の合計とし、このうち、基準料金については、図表第2-1-27のとおり、上限額と下限額を定めている。各施設の施設長はその範囲内で、需要の高低による利用日の区分（通常日、オン、ハイ、トップの4区分）ごとに、近隣の類似施設の実態及び建物の経過年数等を考慮して定めることとされていた。また、付加額についても、施設長が一定の基準の下に定めることとされていた。基準料金は、公社において18年10月に下限額の引上げが行われているが、民営化後も21年9月までは公社時と同じ金額に据え置かれている。

かんぽの宿等の宿泊単価は、前記のとおり（23ページ参照）、年々上昇して

いるが、まだ中規模旅館より2割程度低廉な水準にある。そこで、各かんぼの宿等における宿泊料金の設定状況についてみると、図表第2-1-28のとおり、施設によって土曜日や夏休み、連休等のシーズン料金の扱いが異なっており、中には高需要期にもかかわらず料金が比較的低廉に設定されていると思料される状況も見受けられることから、今後、利用客の増減に留意しつつ、適切なシーズン料金の設定を行うなどして宿泊単価のアップによる収益の増加を図る余地があると思料される。

図表第2-1-27 宿泊料金（客室利用料金）の設定基準（通常日）

区分	簡保事業団 昭和37年4月～平成15年3月		公社 15年4月～19年9月	日本郵政 19年10月～
基準 料金	平成10年4月～	13年12月～	18年10月～	
	6,900円以上～12,900円以内 （6畳：利用人員2名）等 部屋売り料金体系	4,000円以上～6,000円以内 通常日1室3名以上利用時の1人 当たり利用料	4,500円以上～6,000円以内 通常日1室2名利用時の1人当たりの利 用料	

(注) 地域事情・施設の建築年数等を勘案し、設定範囲内で施設長が定める。

図表第2-1-28 シーズン料金の設定状況 (単位：施設)

区分	A(通常日)	B(オン)	C(ハイ)	D(トップ)	利用日区分ごとの料金設定の内容
土曜日	1	64	8	0	A(通常日) 基準料金 4500円以上6000円以内(各施設ごとで異なる) (1室2名利用時の1人当たりの利用料)
夏休み	7	58	25	0	B(オン) A(通常日)に1000円以上3000円以内で加算
ゴールデンウィーク	0	3	37	26	C(ハイ) B(オン)に1000円以上3000円以内で加算
お盆	0	1	26	40	D(トップ) C(ハイ)に1000円以上加算
年末年始	0	0	0	66	

注(1) 平成18年度の調査に基づく、かんぼの宿等66施設(ラフレさいたま、ゆうぼうと及び休館中の3施設を除く。)に関する状況

注(2) 一部施設においてデータが得られなかった期間を除外している。

注(3) 1つの期間区分が複数の利用日区分に該当することがあるため、合計値は66施設と合致しない。

b 委託業務の直営化

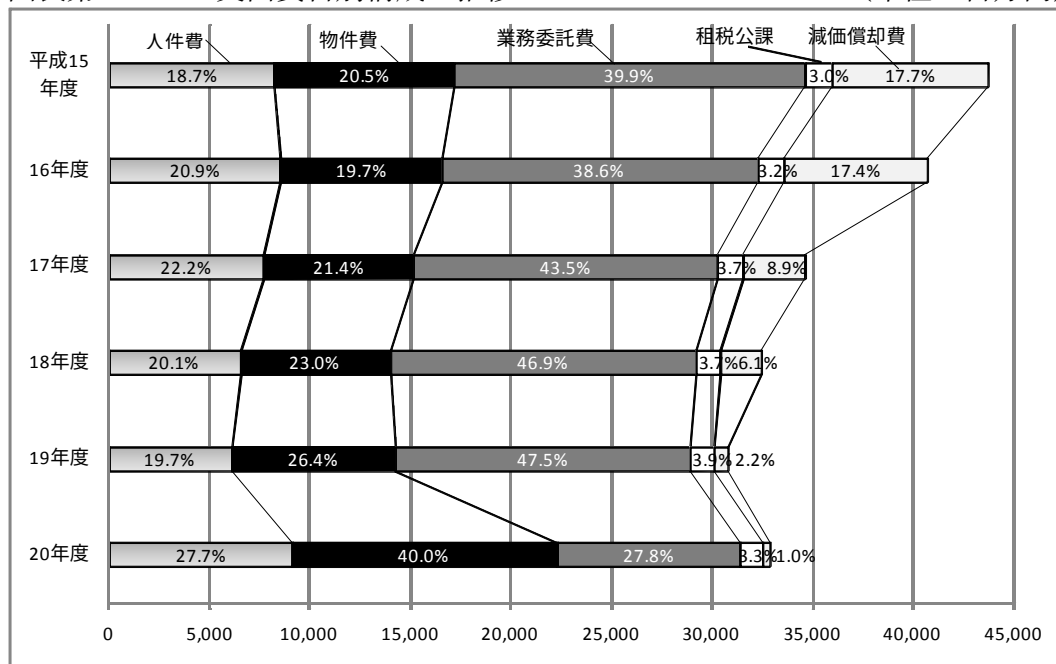
公社においては、16年度から18年度までの間、正規職員の削減等を図ることにより収支率を改善させるため、それまでの調理部門のみならず飲食部門における配膳業務や売店業務等の外部事業者への委託化を段階的に実施し、20年4月1日現在で、飲食部門が59施設において、売店部門が60施設において、それぞれ外部事業者へ委託されていた。その結果、図表第2-1-29のとおり、かんぼの宿等のうちラフレさいたま及びゆうぼうとを除く69施設についてみると、営業費

用に占める業務委託費の割合は、16年度の38.6%から次第に増加し、19年度には47.5%まで上昇していた。

しかし、多くの施設（飲食部門59施設のうち58施設、売店部門60施設のうち59施設）では調理内容等が顧客満足に直結することから単なる価格面での競争になじみにくいとして随意契約により委託されており、各施設においてなかなか収益が上がらない原因が、比較的高率に設定された委託料率（売上高に対する支払委託費の割合）や硬直的な業務ごとの要員配置等にあると判断されたことから、日本郵政は、業務の委託化の方針を大きく転換して、20年度以降の3年間で、飲食部門（調理を含む。）、売店部門、客室管理等部門の業務を期間雇用社員で行う直営化を、すべてのかんぽの宿で実施することとした。

そして、図表第2-1-30のとおり、20年度末までに、飲食部門が33施設、売店部門が56施設、客室管理等部門が23施設においてそれぞれ直営化されて、委託業者に雇用されていた調理師、パート、アルバイト等の職員は、各かんぽの宿等において期間雇用社員として雇用されることとなった。その結果、20年度の業務委託費の割合は27.8%まで低下することとなったが、一方で期間雇用社員に係る人件費や食材購入等に係る物件費の割合が著しく増加することとなった。

図表第2-1-29 支出費目別構成の推移 (単位：百万円)



(注) かんぽの宿等69施設（ラフレさいたま、ゆうぱうとを除く。）の状況

図表第2-1-30 飲食、売店部門等の直営化状況

(単位：施設)

区分	平成19年度以前直営化	20年度直営化				直営化施設合計 (20年度末)		(参考) 21年4月直営化
		4月	6月	その他	計		直営化率(%)	
飲食部門(食堂、喫茶)	3	4	22	4	30	33	50.0%	14
売店部門	3	3	49	1	53	56	84.8%	0
客室管理等部門	0	1	22	0	23	23	34.8%	40

注(1) 飲食部門の直営化済の施設数には、食堂のみ、もしくは喫茶のみ直営化された施設を含む。

注(2) 直営化率は休館中の3施設を除く66施設に対する割合

(a) 直営化後の人件費率

飲食、売店部門の直営化が完了した施設について、20年度の営業費用の各費目の売上高に占める比率（売上高経費率）を算出して、民間旅館と比較してみると、図表第2-1-31のとおりとなっている。

すなわち、売上高経費率のうち飲食部門の食材費等及び売店部門の仕入費等の売上原価が売上高に占める比率である売上原価率は、20年4月から2部門（飲食、売店）を直営化した3施設では25.7%、6月に両部門の直営化がずれ込んだ25施設でも22.8%となっており、中規模旅館25.6%（19年度）とほぼ同程度のものとなっている。

しかし、ほとんどの施設において業務委託が行われていた19年度以前について、委託業者の人件費を各かんぽの宿等の人件費に含めて人件費率を算定したところ、17年度49.6%、18年度49.5%、19年度47.4%と、いずれも中規模旅館の人件費率を大きく上回っていた。そして、20年4月から3部門を直営化した1施設では50.7%、6月に直営化がずれ込んだ9施設でも42.3%と、いずれも中規模旅館の人件費率28.2%（19年度）を大きく上回っており、直営化後においても依然として、人件費の削減が経営上の課題となっている。

図表第2-1-31 直営化を完了した施設の売上高経費率

(単位：千円)

区分		売上高	営業費用					
			売上原価 (直営分のみ)	販売費及び一般管理費				
				人件費 (直営分のみ)	物件費	業務委託費	減価償却費	租税公課
た2 施設 部門 を 直 営 化 し	平成20年4月から直営化した3施設の平均	43,471 100.0%	11,177 25.7%	21,356 49.1%	15,990 36.7%	17 0.0%	532 1.2%	1,429 3.2%
	20年6月から直営化した25施設の平均	49,049 100.0%	11,225 22.8%	19,211 39.1%	15,785 32.1%	3,091 6.3%	611 1.2%	1,602 3.2%
し3 た施設 部門 を 直 営 化	20年4月から直営化した1施設	50,582 100.0%	13,296 26.2%	25,656 50.7%	17,795 35.1%	0 0.0%	221 0.4%	1,945 3.8%
	20年6月から直営化した9施設の平均	51,982 100.0%	12,037 23.1%	21,990 42.3%	15,219 29.2%	3,238 6.2%	416 0.8%	1,703 3.2%
(参考) かんぼの宿等平均		45,766 100.0%	6,482 14.1%	14,421 31.5%	14,345 31.3%	11,995 26.2%	515 1.1%	1,595 3.4%
民間旅館平均		116,331 100.0%	29,570 25.4%	29,475 25.3%	46,001 39.5%	0 0.0%	7,903 6.7%	-
うち中規模旅館平均		75,693 100.0%	19,395 25.6%	21,419 28.2%	28,726 37.9%	0 0.0%	5,038 6.6%	-

注(1) かんぼの宿等の平均値は、現在旅館中の3施設、費用のほとんどが外部への業務委託費となっているかんぼの郷3施設（白山尾口、庄原、宇佐）、ラフレさいたま及びゆうぼうとを除く63施設の数値

注(2) 平成20年4月から直営化した3施設には19年4月に直営化した1施設を含む。

注(3) 民間旅館の平均値は「国際観光旅館営業状況等調査（平成20年度）」の19年度数値

注(4) 売上原価及び人件費は直営分のみ計上

注(5) 民間旅館の物件費には租税公課を含む。

注(6) 物件費のうち料理材料、飲料、売店仕入等にかかる費用を売上原価として記載

かんぼの宿等の1室当たりの就業者数と正社員の平均給与を中規模旅館と比較すると、図表第2-1-32のとおり、1室当たり就業者数は1.41人となっていて、中規模旅館より1割程度多くなっており、また、正社員の平均給与は、中規模旅館の約2.8倍となっていた。

図表第2-1-32 1室当たりの就業者数と正社員の平均給与

区 分	1室当たり就業者数 (人)	正社員の平均給与 (万円)
かんぼの宿等平均	1.41 (110)	692 (284)
(参考) 民間旅館平均	1.13	257
うち中規模旅館平均	1.28 (100)	243 (100)

注(1) 1室当たりの就業者数は平成20年6月までに2部門（飲食・売店）の直営化を完了した28施設に関する状況

注(2) 正社員の平均給与は、本社、サポートセンター及びかんぼの宿等の平均（平成20年12月1日現在）

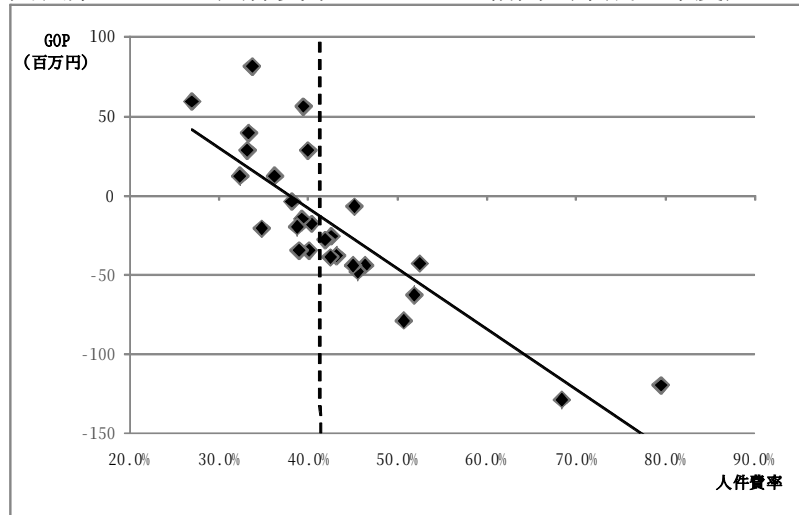
注(3) 民間旅館の平均値は「国際観光旅館営業状況等統計調査（平成20年度）」の19年度数値

注(4) () の数値は、中規模旅館の平均を100とした場合の割合を示す。

上記のように、かんぼの宿等においては直営化後もなお人件費率が著しく高い状況が見受けられていることから、各かんぼの宿等について人件費率と

G O P の関係に着目して調査したところ、図表第2-1-33のとおり、人件費率の増加に応じてG O P が低減する傾向が顕著に生じており、直営化後の人件費率が40%を超えている施設では、いずれもG O P がマイナスとなっていた。

図表第2-1-33 人件費率とG O P の相関（平成20年度）



(注) 平成20年6月までに2部門（飲食・売店）の直営化を完了した28施設の状況

(b) 直営化部門の損益状況

各かんぼの宿等においては、20年度中に、30施設において飲食部門が、また、53施設において売店部門がそれぞれ直営化されている。これらの直営化された両部門の損益状況についてみると、図表第2-1-34のとおりとなっている。

図表第2-1-34 直営化部門の損益状況

(単位：千円)

区分	平成19年度実績				20年度実績（直営化後）			
	売上高	費用	利益	利益率	売上高	費用	利益	利益率
飲食部門30施設の合計	5,578,289	4,904,890	673,398	12.0%	5,781,720	4,819,033	962,686	16.6%
売店部門53施設の合計	2,192,102	2,048,157	143,945	6.5%	2,229,579	1,783,530	446,048	20.0%

すなわち、19年度の業務委託における各施設の委託料率は、飲食部門については売上高に応じて92%から80%、売店部門についても95%から90%と高率になっていたため、両部門の利益率は平均12.0%及び6.5%と低く抑えられていた。しかし、直営化によって、柔軟な要員配置や要員削減が可能となっ

たことなどから、飲食部門の利益率は業務委託時の12.0%から16.6%へ4.6ポイント上昇しており、また、売店部門の利益率は業務委託時の6.5%から20.0%へ13.5ポイント上昇しており、飲食、売店両部門とも直営化による損益の改善効果が顕著に現れている。

直営化により損益が改善している事例を示すと、次のとおりである。

<参考②>

○直営化後の利益率が上昇しているものについて

かんぱの宿青梅（所在地 東京都青梅市）

昭和47年3月開業（平成7年4月改築）

土地 5,855m² 建物延べ面積 7,984m² 地上7階

客室数52室 宿泊定員200人 年間宿泊利用客 約4万1千人（平成20年度）

本施設において、従来、飲食、売店部門の業務は外部との委託契約により行われていたが、平成20年6月より両部門が直営化されている。

直営化後の両部門の損益状況は次表のとおりとなっている。

図表 直営化後の損益状況

（飲食部門）

（単位：千円）

区分	直営化後					委託時
	平成20年6月	第2四半期	第3四半期	第4四半期	合計	19年度合計 (6～3月分)
売上高	24,293	77,087	98,012	86,889	286,281	274,070
売上原価	8,622	24,794	35,853	28,529	97,798	
原価率	35.5%	32.2%	36.6%	32.8%	34.2%	
人件費	14,142	29,273	37,596	29,608	110,619	
一般管理費	2,543	8,280	8,977	4,779	24,579	
利益額	△ 1,014	14,740	15,586	23,973	53,285	43,671
利益率	△ 4.1%	19.1%	15.9%	27.5%	18.6%	15.9%

（売店部門）

（単位：千円）

区分	直営化後					委託時
	平成20年6月	第2四半期	第3四半期	第4四半期	合計	19年度合計 (6～3月分)
売上高	5,910	17,437	22,321	19,823	65,493	53,860
売上原価	3,757	11,563	14,771	12,821	42,914	
原価率	63.5%	66.3%	66.1%	64.6%	65.5%	
人件費	473	1,484	1,836	1,455	5,249	
一般管理費	127	186	385	112	811	
利益額	1,551	4,203	5,328	5,433	16,517	5,439
利益率	26.2%	24.1%	23.8%	27.4%	25.2%	10.0%

直営化に当たっては、それまで委託業者に雇用されていた職員が期間雇用社員として採用されたが、そのうち2名が削減されている。また、19年10月から開始したフィ

ットネスクラブの営業に伴い増加した日帰り利用客を取り込むため、直営化後に売店面積の拡張や柔軟な商品企画を実施したことなどにより、飲食、売店両部門において、直営化後の10か月間の売上高及び利益額が、業務委託をしていた前年の同期間の売上高及び利益額をそれぞれ1000万円程度上回っていた。また、直営化後の利益率は、飲食部門で18.6%、売店部門で25.2%となっており、業者に委託していた19年度の利益率と比較して、飲食部門で2.7ポイント、売店部門で15.2ポイント上回っている。

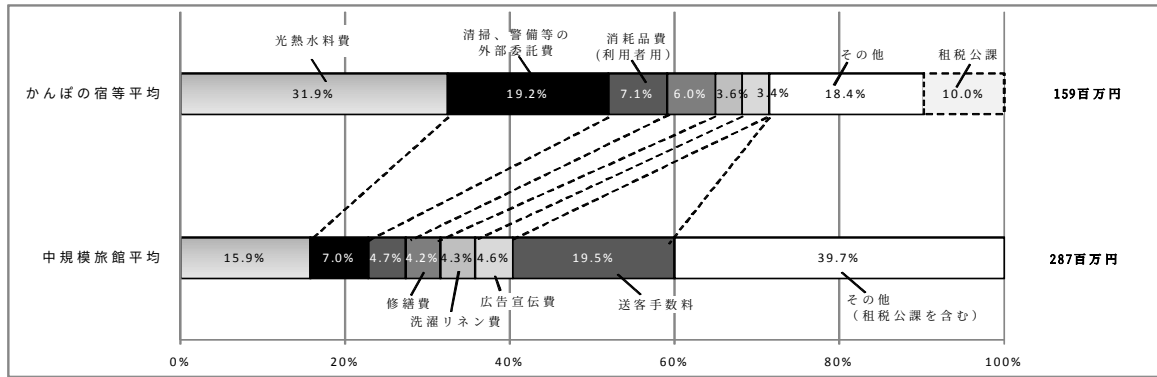
c 光熱水料費について

かんぼの宿等の営業費用のうち、物件費の構成をみると、図表第2-1-35のとおり、ボイラー等の燃料費が含まれている光熱水料費の構成比率が31.9%と最も大きい割合を占めており、中規模旅館のほぼ2倍の比率となっていることから、かんぼの宿等の建物、客室等の構造について、中規模旅館と比較したところ、図表第2-1-36のような特徴が見受けられた。

すなわち、かんぼの宿等の建物延べ面積は中規模旅館とほぼ同程度であるが、宿泊定員が少ないため1人当たりの提供面積（建物延べ面積を宿泊定員で除した値）は、中規模旅館の約1.6倍となっている。これは、かんぼの宿等が、建物面積の中に収益を目的としないパブリックスペースやバックヤードといった空間が多い建物構造になっていることによるものである。

このため、空調等の熱効率が悪いこと、また、空調や給温水等の設備が古くなっている施設が多いことなどから、光熱水料費が民間旅館の水準を大きく上回って高率になっているものと思料される。

図表第2-1-35 1施設当たりの物件費内訳



注(1) かんぼの宿等の平均値は、現在休館中の3施設、費用のほとんどが外部への業務委託費となっているかんぼの郷3施設（白山尾口、庄原、宇佐）、ラフレさいたま及びゆうばうとを除く63施設の平成20年度数値

注(2) 民間旅館の平均値は「国際観光旅館営業状況等統計調査（平成20年度）」の19年度数値

注(3) 本図表における、かんぼの宿等の物件費には、比較のため租税公課を含めている。

注(4) 送客手数料とは旅行業者等から利用客の紹介があった際に支払う手数料。かんぼの宿等ではほとんどが施設での電話受付となっている。

図表第2-1-36 民間旅館との建物構造等の比較

区分	客室数 (室)	宿泊定員 (人)	1室当たり定員 (人)	建物延べ面積 (㎡)	客室面積(㎡)		定員1人当たり 提供面積 (㎡)	定員1人当たり 客室面積 (㎡)
					対建物延べ 面積			
かんぼの宿等平均	47.6 (79)	168 (57)	3.5 (71)	7,872 (93)	1,711 (46)	21.7% (49)	46.8 (162)	10.1 (80)
(参考) 民間旅館平均	90.7	426	4.6	12,873	5,555	43.1%	30.2	13.0
うち中規模旅館平均	60.0 (100)	294 (100)	4.9 (100)	8,446 (100)	3,698 (100)	43.7% (100)	28.7 (100)	12.5 (100)

(注) () の数値は、中規模旅館の平均を100とした場合の割合を示す。

d 損益分岐点（会計検査院試算）

前記のとおり（32ページ参照）、かんぼの宿等の損益が毎年赤字となっていることから、会計検査院において、本社等経費を含めた20年度の営業損益を基に、かんぼの宿等71施設における損益分岐点売上高（売上高と費用が等しくなり、利益も損失も生じない売上高）を試算したところ、以下のようになっている。

すなわち、営業費用を固定費（人件費のうち固定給与部分、光熱水料費等）と変動費（業務委託費、商品仕入費、超過勤務手当等）に区分すると、固定費が214億4207万余円、変動費が195億2612万余円と、固定費の割合が52%と高くなっているため、損益分岐点売上高は481億3176万余円と試算され、現在の営業収益352億1309万余円と比べ著しく高い数値となる（図表第2-1-37、図表第2-1-

-38損益分岐点図①参照）。

これは、仮に、売上高の増加のみによって損益分岐点売上高を達成する場合には、約129億円と4割弱の営業収益の増収が必要となり、一方、固定費の削減のみによって損益分岐点売上高を達成する場合には、人件費等において約57億円的大幅な削減が必要となる。

したがって、増収又は費用削減のいずれか一方のみで損益分岐点売上高を達成することは相当困難であると思料されることから、収益、費用の両面から改善を図ることとし、図表第2-1-38損益分岐点図②のとおり、仮に、収益を10%増加させた場合の売上高387億3440万余円を損益分岐点売上高とすると、固定費については、20年度実績から10%削減、また、変動費についても増収後の費用から10%の削減をすれば収益と費用が見合う計算となる。

なお、上記の試算は、71施設すべてを対象としたものであり、損益の悪い施設を除いた場合には、その分達成が容易になるものである。

図表第2-1-37 損益分岐点売上高(会計検査院試算)

(平成20年度損益)

(単位：千円)

経常収益	うち営業収益	経常費用	うち営業費用			営業損益	損益率 (営業収益/営業費用)
			固定費	変動費	計		
35,482,080	35,213,099	41,297,815	21,442,071	19,526,123	40,968,194	△ 5,755,095	85.9%

(損益分岐点の売上高)

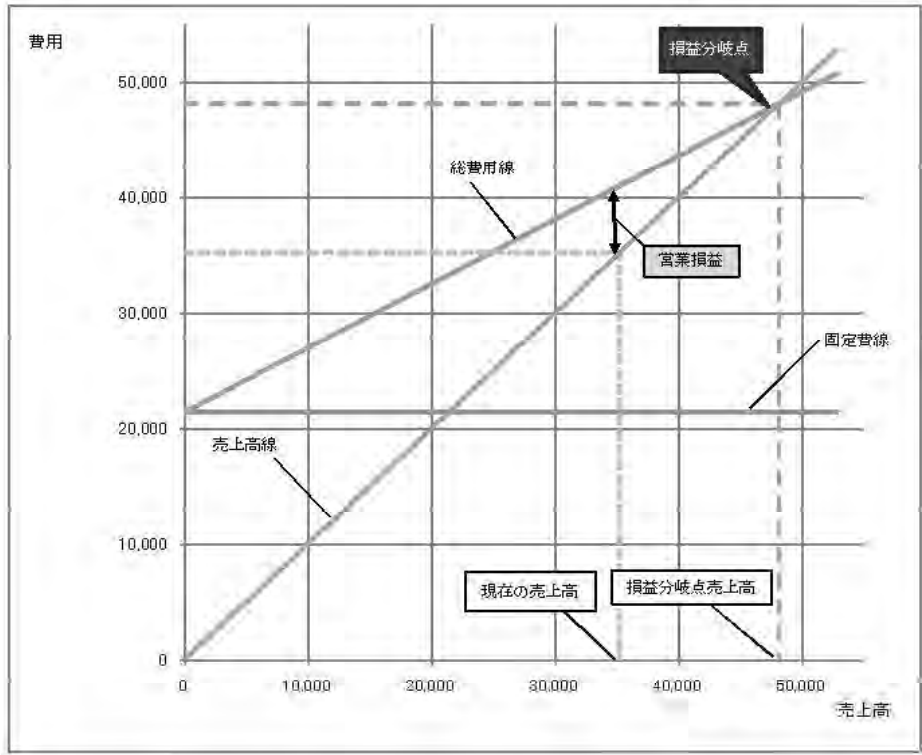
(単位：千円)

限界利益 (営業収益-変動費)	限界利益率 (限界利益/営業収益)	損益分岐点売上高 (固定費/限界利益率)	損益分岐点比率 (損益分岐点売上高/営業収益)
15,686,976	44.5%	48,131,761	136.6%

図表第2-1-38

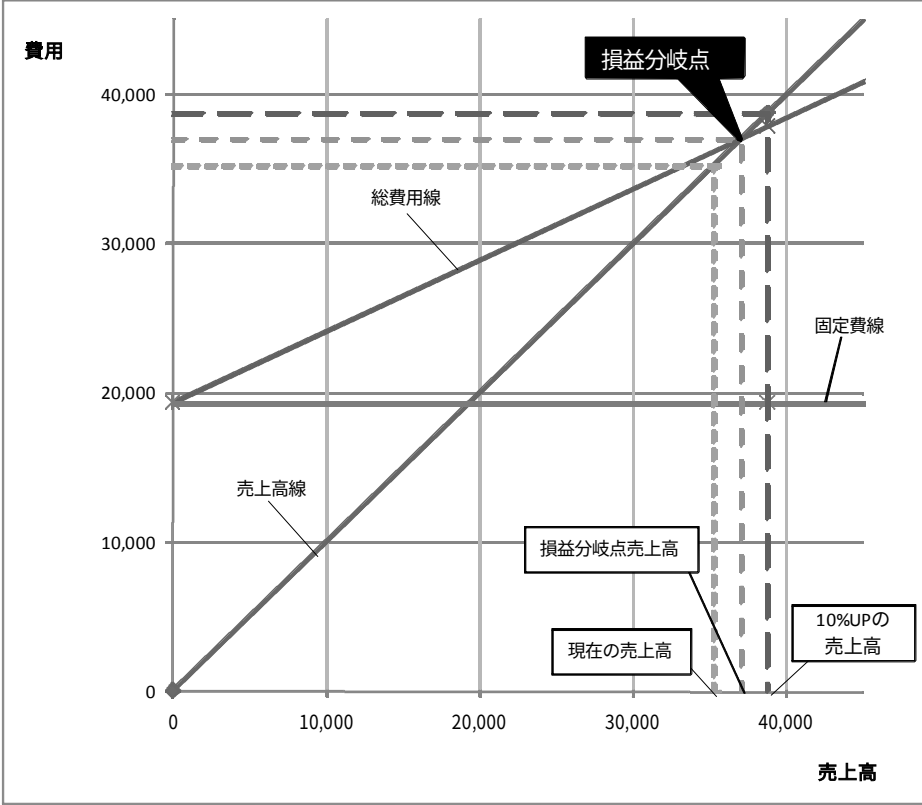
損益分岐点図①

(単位：百万円)



損益分岐点図②

(単位：百万円)



ウ 経営改善の実施状況と課題

(7) 日本郵政及び公社におけるこれまでの取組状況

かんぽの宿等の収支改善のため、日本郵政及び公社がこれまでに実施してきた対策は、21年2月に日本郵政が総務省に提出した資料によれば、次のとおりである。

a 不採算施設の廃止

かんぽの宿等は、公社において34施設を廃止している。これら施設の廃止年度における損失を合計すると計34.5億円となっていた。

b 人件費の削減

フロント業務の非常勤化、正社員退職後の不補充（非常勤化）、勧奨退職の実施等により人件費を削減した。これにより、人件費は15年度の146.9億円（正社員数1,473人）から19年度の80.3億円（同686人）と66.6億円減少した。

なお、20年度から委託業務の直営化を本格的に実施したことから非常勤職員の人数は2,627人と大幅に増加したため、正社員、非常勤職員を含めた総人件費の額は、20年度には104.2億円と増加している。

c 調達コストの削減

物品調達及び役務契約において、調達数量の適正化、仕様内容の適正化、調達方法の改善等を実施して14.5億円（15年度～16年度）削減した。また、客室アメニティ品を本社一括調達するなどして1.6億円（15年度～20年度）削減した。

d 飲食部門等の直営化

飲食部門等の直営化を実施して利益率（売上げに占める利益の割合）の改善を図っている。

(i) 21年6月に策定した経営改善の計画

日本郵政は、今回のかんぽの宿等の一括譲渡に関する総務大臣からの命令等を受けて、かんぽの宿等の経営改善を図るため、21年6月24日に「旧簡易保険加入者福祉施設に係る事業について黒字化を目指した経営計画」を策定した。同計画において、かんぽの宿等について、図表第2-1-39のとおり、20年度54億円の損失から23年度に8億円の黒字を目指すとしており、そのために、次のような施策を示している。

a 収益面での施策

① 宿泊人数の確保（21年度は最低限20年度実績200万人を確保）

- ② 宿泊単価の見直し（休前日の宿泊料金の見直しなど）
- ③ かんぼの宿等の魅力向上（魅力を高める投資・修繕等を実施）

b 費用面での施策

- ① 人件費の削減（サポートセンターの廃止等による正社員人件費の削減等）
- ② 委託部門の直営化（飲食・売店等の委託部門の直営化を推進し、利益率を向上）
- ③ 光熱水料費等の削減（専門家による提言を受けた削減努力）

図表第2-1-39 かんぼの宿等の損益計画 (単位：億円)

事項	決算値	損益計画		
	平成20年度	21年度	22年度	23年度
経常収益	334	351	362	368
経常費用	388	376	365	360
経常損益	△ 54	△ 25	△ 3	8

(注) 上記の「かんぼの宿等」は、かんぼの宿、かんぼの郷、ラフレさいたま及び世田谷レクセンターを指し、定期建物賃貸借契約を締結しているゆうぼうとを除いている。

(ウ) 経営改善における課題

日本郵政は、上記の経営計画に基づき経営改善を実施することとしているが、計画に示された損益計画は、施設全体の20年度実績値を基礎として、改善施策ごとの収益の増加額及び費用の削減額を計画したものとなっている。そして、各施設に対しては、上記の損益計画を達成するために必要な施設ごとの目標値を示して、その進ちょく状況を管理することとしている。したがって、日本郵政においては、これらの進ちょく管理を従前以上に厳格に行う必要があると思料されるが、その上で、更に課題となる事項が、会計検査院の検査において次のとおり見受けられた。

a 施設損益に基づく経営管理の必要性

会計検査院において、かんぼの宿等71施設のうち休館中の3施設、都市型ホテルであるゆうぼうと及びラフレさいたまを除く66施設を対象に、18年度から20年度までの3年間のG O Pの合計に基づき、G O Pが黒字の17施設（以下「A区分」という。）とG O Pが赤字の施設のうち赤字幅の少ない上位3分の1の16施

設（以下「B区分」という。）、同じく下位3分の2の33施設（以下「C区分」という。）の3類型に区分して、各区分ごとに各種の経営指標を比較したところ、図表第2-1-40のような状況となっている。

図表第2-1-40 3年間のG O Pに基づく施設の分類と経営指標（会計検査院試算）

区分		A区分	B区分	C区分	かんぽの宿等平均
		GOP黒字施設 (17施設)	GOP赤字施設のうち 上位1/3 (16施設)	GOP赤字施設のうち 下位2/3 (33施設)	
施設概要	客室数	(室) 63	(室) 47	(室) 39	(室) 47
	宿泊定員	(人) 210	(人) 176	(人) 142	(人) 168
	建物延べ面積	(㎡) 9,424	(㎡) 7,609	(㎡) 7,201	(㎡) 7,872
	建物経過年数 (平成21年4月現在)	(年) 14	(年) 17	(年) 19	(年) 17
修繕費		(千円) 11,774	(千円) 10,359	(千円) 7,376	(千円) 9,232
GOP (償却前営業利益額)		(千円) 36,030	(千円) △ 7,165	(千円) △ 38,360	(千円) △ 11,637
売上高 (営業収益)		(千円) 644,129	(千円) 464,952	(千円) 343,163	(千円) 450,209
営業経費率 (営業費用対営業収益)		(%) 99.5	(%) 106.1	(%) 116.1	(%) 107.5
宿泊客1人当たり売上高 (宿泊単価)		(円) 11,395	(円) 10,697	(円) 10,436	(円) 10,843
	うち 室料単価	5,079	4,843	4,799	4,910
	うち 飲食単価	6,315	5,854	5,636	5,932
日帰り客1人当たり売上高		(円) 1,274	(円) 999	(円) 788	(円) 973
宿泊利用人員		(千人) 43.1	(千人) 32.2	(千人) 24.5	(千人) 31.2
	利用状況(割合)	(%)	(%)	(%)	(%)
	1人利用	7.7	10.2	12.6	10.3
	2人利用	48.4	48.2	48.1	48.2
	3人利用	15.5	14.5	13.9	14.6
	4人利用	12.7	11.6	11.1	11.8
	5人以上利用	15.6	15.2	14.0	14.8
日帰り利用人員		(千人) 72.4	(千人) 78.8	(千人) 66.2	(千人) 70.9
客室稼働率		(%) 74.7	(%) 73.4	(%) 67.4	(%) 71.3
定員稼働率		(%) 57.0	(%) 50.7	(%) 47.9	(%) 51.5
人件費率(19年度) ※委託業者分含む		(%) 42.1	(%) 45.9	(%) 53.6	(%) 47.4

(注) 施設概要以外の各数値は平成18年度から20年度の平均値

上記比較分析の結果、客室数及び建物延べ面積についてみると、B区分においては、客室数が47室（宿泊定員は176人）、建物延べ面積が7,609㎡と、かん

ばの宿等の平均とほぼ同程度の規模となっている。一方、C区分においては、客室数が39室（宿泊定員は142人）であり、建物延べ面積ではA区分よりも2,000㎡以上少なくなっており、比較的規模の小さい施設が多い状況となっている。

A区分とB区分の各指標を比較すると、宿泊客1人当たりの売上高については、A区分11,395円に対して、B区分では10,697円となっており、A区分の方がB区分より700円程度上回っている。そのうち、室料単価は、A区分5,079円、B区分4,843円と200円程度の開差であるのに対して、飲食単価は、A区分6,315円、B区分5,854円となっており500円程度の開差が生じており、宿泊客1人当たりの売上高の差異は、飲食単価による部分が大きくなっている。

また、利用者数についてみると、B区分は、日帰り利用ではA区分を上回っているものの、宿泊利用では、A区分4.3万人に対して、3.2万人と1万人程度下回っており、客室稼働率については同程度となっているものの、定員稼働率については6ポイント程度下回っている。

このことから、B区分においては、GOPを改善するための方策として、特に、飲食単価の上昇に努めるとともに、グループ利用等の新たな顧客開拓等による宿泊利用者数の更なる増加を図ることが必要と思料される。

一方、A区分とC区分を比較すると、宿泊客1人当たりの売上高については、A区分11,395円に対して、C区分では10,436円となっており、1,000円程度の大きな開差が生じている。そのうち、室料単価は、A区分5,079円に対しC区分が4,799円と300円未満の開差であるのに対して、飲食単価においては700円程度の開差が生じており、1人当たり売上高の差異は、飲食単価による部分が更に大きくなっている。

また、利用者数についてみると、客室数の差もあって、特に宿泊利用で、A区分4.3万人に対してC区分は2.4万人と大きな開差を生じているが、C区分では1人での利用の比率がA、B区分と比べ特に高くなっていた。また、費用面では、人件費率がA区分と比べ10ポイント以上も高い水準となっている。

そして、C区分については、GOPでみても平均で約3,800万円の赤字となっていることから、特にグループ等の利用客の増加を図るとともに、飲食単価の上昇による収益の増加に努め、費用の面では、特に人件費について更なる削減を図る必要があるが、それでも改善されない施設は、郵政株式処分停止法の施

行により現時点での廃止はできないとしても、一時的な休業も念頭に抜本的な損益改善策を検討することも必要である。

b 収益の増加について

一般に旅館、ホテルの営業収益を増加させるためには、利用客数の伸びと客単価（1人当たりの客室利用料金、飲食料金、売店売上等の合計）のアップを図ることとなるが、両者の間には負の相関があり、大幅な料金の値上げは、固定客を中心とした利用客の客離れを生じさせることがある。

しかし、かんぼの宿等については、約92万人のMC会員の存在等により年間利用者数はなお200万人を超えており、今後も一定の利用客数は確保されると期待されている。かんぼの宿等の中には、新設・改築に際して地元旅館組合等との調整により客室数が抑えられているものもあり、かんぼの宿等66施設（休館中を除く。）の平均客室数は47室であること、客室稼働率は現状でもほぼ7割となっていることなどを考慮すれば、今後に大幅な利用客の伸びを想定することは難しい状況にあるが、一方で、定員稼働率は5割程度にとどまっていることから、今後、新規のグループ利用客や団体の利用等新たな利用者層の開拓等を行って、利用客数の伸びを図るなどの余地はある。

また、客単価をアップするためには、利用客のコストパフォーマンス意識を満足させる必要があり、玄関ロビーや客室設備の更新、内外装の仕様変更等、ホテルのグレード感の向上のための設備投資が求められる。しかし、24年9月末までにすべての施設を譲渡又は廃止することとされていたため、これまでかんぼの宿等に対する中長期的な設備投資費用が抑えられてきたこと、現在のかんぼの宿等における宿泊単価は11,000円程度と民間の中規模旅館の宿泊単価（19年度14,322円）と比較して低廉な水準にあるが、極端に安いという状況にないことなどを考慮すれば大幅な利用料金の値上げは難しい状況にあるものの、一定の値上げを行う余地はあると思料される。

したがって、客単価の上昇のため日本郵政では図表第2-1-41のとおり基準料金の改定を行っているが、さらに、上記のとおり、3年間のGOPに基づく施設の分類と経営指標に基づくなどして、料金改定を行える余地のある施設を選択し、需要の多いシーズンの料金改定を行ったり、宴会需要や昼会食の利用客を更に取り込むことなどによって飲食単価を上昇させたりすることにより、収益

の増加を図ることが必要である。

図表第2-1-41 平成21年10月に改定された料金設定（主な改定点）

平成19年10月～	21年10月～
(基準料金) 4,500円以上～6,000円以内 ※ 利用区分がオンの日は、 通常日に1,000円以上～ 3,000円以内加算	(基準料金) 4,650円以上～6,300円以内 ※ 利用区分がオンの日は、 通常日に1,500円以上加算

注(1) 基準料金とは、通常日1室2名利用時の1人当たりの利用料

注(2) 地域事情・施設の建築年数等を勘案し、設定範囲内で施設長が定める。

注(3) 平成19年10月からの金額は消費税別、21年10月からの料金は消費税込である。

c 費用の削減について

経営改善に資するための費用の削減に当たっては、ホテル経営で大きな割合を占める人件費、飲食材料費等の削減が必要になることから、本社が策定した21年度のかんぽの宿経営方針においても、これらの費用の削減を図るべきとされている。日本郵政は、これまで外部に委託していた飲食部門や客室管理等部門の直営化を進めており、利益率の向上等一定の成果が達成されていることから、今後は業務分担の見直し、作業の共有化等により、民間旅館と比べて高率となっている人件費の抑制に配慮することが必要となる。

なお、直営化を進めるに当たっては、競争のメリットが見込まれる業務の外部委託との比較を常に検討していくことが必要である。

また、各施設における光熱水料費等については、ボイラー等に使用される燃料費等のように固定的な費用が含まれ、なお多額に上っている施設が多く見受けられるが、かんぽの宿等には、建設後20年以上経過している施設が27施設（全体の約40%）と数多くあり、近年、施設、設備の改修や更新が抑えられていたこともあり、これら経費については節約だけではこれ以上の削減が困難と思料される。

したがって、限られた財源を集中的・効率的に活用するため、3年間のG O Pに基づく施設の分類と経営指標に基づくなどして、設備投資すべき施設を選択し、設備の更新を実施するなどの意思決定を迅速に行うことが必要となるものと思料される。

(2) 郵便貯金会館（メルパルク）について

ア メルパルクの概要

(7) 利用状況

周知宣伝施設のうち、日本郵政が19年10月に公社から承継したメルパルクは、図表第2-1-42のとおり、おおむね全国の主要都市の中心部に設置された11施設となっており、その簿価は21年3月末現在で、346億4336万余円（うち土地212億6557万余円、建物103億2312万余円）となっている（別表1-5参照）。

図表第2-1-42 メルパルクの概要（平成20年度末現在）

施設名	土地 面積（㎡）	建物 延面積（㎡）	客室数 （室）	宿泊定員 （人）	簿価（千円） うち			建設費用 （億円）
					土地	建物		
メルパルク仙台	5,750	25,966	122	185	1,444,516	282,561	973,452	261
メルパルク東京	7,569	26,481	122	193	8,160,252	6,957,280	798,495	14
メルパルク横浜	3,484	12,559	43	82	3,423,791	2,522,782	712,841	44
メルパルク長野	14,904	30,368	90	171	1,061,986	261,710	641,422	247
メルパルク名古屋	6,426	34,463	244	336	6,756,367	1,871,677	3,767,472	351
メルパルク京都	2,258	14,017	—	—	2,891,945	2,153,902	607,744	215
メルパルク大阪	6,799	26,194	162	202	5,186,642	4,545,413	495,825	96
メルパルク岡山	3,791	10,966	56	87	1,261,061	575,039	534,292	31
メルパルク広島	—	20,744	91	122	711,920	—	634,167	90
メルパルク松山	6,013	10,385	53	154	661,185	327,278	211,908	8
メルパルク熊本	10,446	13,372	60	93	3,083,694	1,767,930	945,504	83
計	67,444	225,519	1,043	1,625	34,643,365	21,265,571	10,323,121	1,440

注(1) メルパルク京都は婚礼、会議室等の利用形態となっていて、宿泊機能を有していない。

注(2) メルパルク広島は広島中郵便局と併設となっていて、敷地は郵便局株式会社の所有となっている。

メルパルクの15年度から19年度までの利用状況をみると、図表第2-1-43のとおり、15年度537万人となっていた利用者は毎年度減少し、19年度には447万人となっている。

なお、20年10月以降、日本郵政では、メルパルクを賃貸借により運営しているため、全体の利用状況を把握していない（後記203～206ページ参照）。

図表第2-1-43 メルパルクの年度別施設別利用状況

(単位：千人)

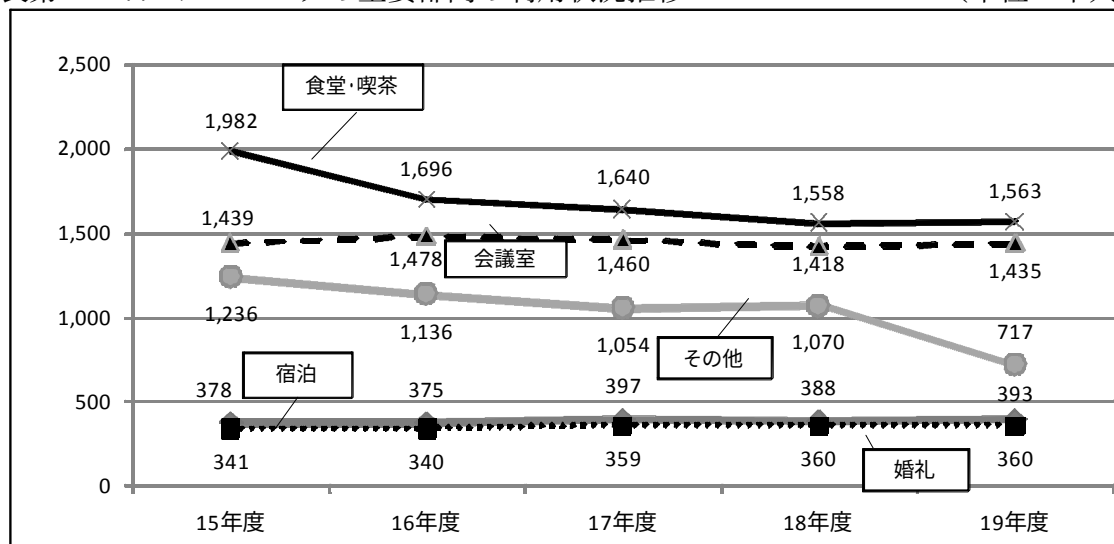
施設名	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度 (上期分)
メルパルク仙台	319	283	278	275	281	130
メルパルク東京	814	748	706	692	708	331
メルパルク横浜	303	295	286	277	269	130
メルパルク長野	390	355	335	363	329	151
メルパルク名古屋	661	633	632	563	572	260
メルパルク京都	552	562	566	584	572	288
メルパルク大阪	588	597	620	629	593	278
メルパルク岡山	309	286	263	235	237	107
メルパルク広島	895	834	785	766	458	214
メルパルク松山	192	164	150	114	157	72
メルパルク熊本	349	266	286	291	288	138
計	5,379	5,027	4,912	4,796	4,470	2,103

(注) ワタベウェディングへの賃貸借（平成20年10月以降）において、日本郵政は、主要部門（婚礼、宿泊及び宴会）の利用者数以外は把握していないことから、平成20年度は上期分のみとなっている。

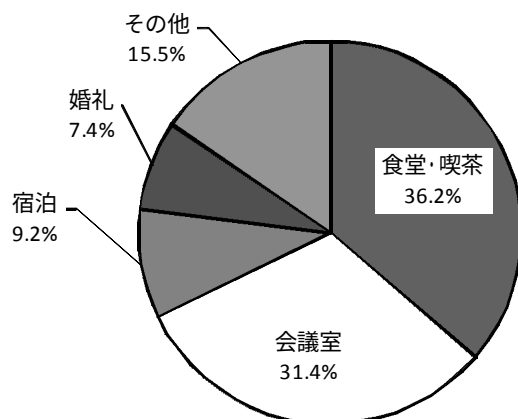
部門別の利用状況についてみると、図表第2-1-44及び図表第2-1-45のとおり、食堂・喫茶の利用者数が最も多く、20年度上期で全体の36.2%を占めているものの、15年度以降減少傾向となっている。次に利用者数が多い部門は会議室の利用（宴会利用を含む。）に係るもので、15年度以降140万人台で安定して推移しており、20年度上期で全体の31.4%を占めている。また、宿泊の利用者数についても、30万人台後半で安定して推移しており、20年度上期で全体の9.2%を占めている。婚礼の利用者数については、15年度以降わずかに増加傾向にあり、堅調に推移している。

図表第2-1-44 メルパルクの主要部門の利用状況推移

(単位：千人)



図表第2-1-45 メルパルク利用者数の部門別構成（平成20年度上期）



(イ) 収支状況

上記の11施設について、公社化以降の年度別の収支状況をみると、図表第2-1-46のとおり、施設の種類、規模、開業時期等の違いによりその程度は異なるものの、そのすべての施設において、収入から支出（減価償却費、固定資産税及び修繕費等（以下「減価償却費等」という。）を除く。）を差し引いた収支が黒字となっている。また、減価償却費等を考慮しても、減損会計の適用による減価償却費の減少を受けて、11施設全体に係る損益は、18年度以降、黒字となっている。

図表第2-1-46 メルパルクの年度別施設別の収支状況

(単位：千円)

施設名		平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
メルパルク仙台	収入	1,793,867	1,684,194	1,828,125	1,867,047	1,873,098	1,583,543
	支出	1,775,334	1,609,097	1,678,750	1,532,711	1,555,399	1,496,456
	収支	18,533	75,097	149,374	334,337	317,699	87,087
メルパルク東京	収入	2,699,377	2,467,189	2,552,651	2,786,482	2,737,185	2,698,598
	支出	2,446,003	2,215,617	2,213,463	2,188,574	2,092,175	2,163,211
	収支	253,374	251,571	339,188	597,909	645,011	535,388
メルパルク横浜	収入	2,320,447	2,407,821	2,496,798	2,470,897	2,572,975	2,410,301
	支出	2,067,576	2,091,325	2,145,690	1,972,139	1,980,400	2,077,894
	収支	252,871	316,496	351,108	498,759	592,575	332,407
メルパルク長野	収入	2,652,791	2,397,329	2,199,020	2,183,687	2,084,795	1,815,303
	支出	2,308,541	2,130,744	1,973,243	1,854,016	1,782,630	1,647,231
	収支	344,251	266,585	225,777	329,671	302,165	168,072
メルパルク名古屋	収入	4,518,409	4,600,150	4,683,934	4,488,933	4,356,912	3,902,480
	支出	3,678,652	3,765,910	3,744,411	3,228,357	3,170,672	3,173,486
	収支	839,756	834,241	939,523	1,260,576	1,186,240	728,994
メルパルク京都	収入	872,872	903,796	926,015	1,003,698	1,012,751	1,014,637
	支出	721,767	743,839	736,650	714,716	706,268	771,898
	収支	151,105	159,957	189,365	288,982	306,483	242,739
メルパルク大阪	収入	2,369,377	2,282,580	2,618,081	2,642,231	2,630,160	2,489,256
	支出	2,268,430	2,084,309	2,348,349	2,219,032	2,192,079	2,148,366
	収支	100,947	198,271	269,732	423,198	438,081	340,890
メルパルク岡山	収入	2,236,646	2,110,197	2,051,309	2,099,777	2,059,709	1,738,025
	支出	2,005,143	1,892,572	1,848,303	1,660,797	1,658,454	1,560,463
	収支	231,504	217,625	203,007	438,980	401,255	177,563
メルパルク広島	収入	2,577,333	2,456,155	2,418,283	2,513,551	2,462,010	2,292,832
	支出	2,362,839	2,260,601	2,191,026	2,183,772	2,011,109	2,009,832
	収支	214,495	195,554	227,257	329,779	450,902	283,000
メルパルク松山	収入	1,137,534	1,031,612	1,023,742	776,499	1,176,463	1,001,381
	支出	1,080,187	955,265	922,364	730,570	942,471	901,786
	収支	57,347	76,347	101,378	45,929	233,992	99,594
メルパルク熊本	収入	1,390,234	1,909,895	2,350,304	2,404,214	2,362,113	2,144,638
	支出	1,316,371	1,751,654	1,947,848	1,799,396	1,773,112	1,757,493
	収支	73,863	158,241	402,457	604,818	589,001	387,146
合計	収入	24,568,886	24,250,917	25,148,261	25,237,017	25,328,170	23,090,993
	支出	22,030,842	21,500,933	21,750,097	20,084,080	19,864,768	19,708,114
	収支①	2,538,044	2,749,985	3,398,165	5,152,938	5,463,402	3,382,880
公社等が負担する減価償却費等	②	5,678,118	6,546,480	3,641,086	2,982,182	2,371,661	2,011,882
損益	①-②	△ 3,140,074	△ 3,796,495	△ 242,922	2,170,755	3,091,741	1,370,998

事業収入を部門別にみると図表第2-1-47及び図表第2-1-48のとおり、収入が最も多い部門は結婚式等の婚礼部門で、15年度以降毎年増加し、19年度には132億1139万余円となっており、全体の52.4%を占めている。次に収入が多い部門は、会議室の利用（宴会利用を含む。）に係るもので、19年度の事業収入の24.5%を占めている。一方、宿泊部門の事業収入は全体の9.9%にとどまっている。

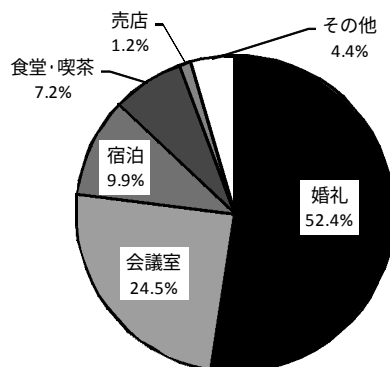
図表第2-1-47 メルパルクの部門別事業収入の推移 (単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
婚礼	11,850,309	11,860,466	12,676,227	12,985,630	13,211,395	11,799,537
会議室	5,813,374	5,998,124	6,082,199	6,034,679	6,173,638	5,170,657
宿泊	2,474,637	2,423,064	2,533,334	2,495,519	2,512,342	2,294,384
食堂・喫茶	2,267,480	1,890,145	1,873,504	1,800,487	1,831,561	894,623
売店	486,257	510,611	477,453	461,624	311,343	-
その他	1,514,356	1,420,980	1,364,604	1,362,578	1,132,396	2,780,567
計	24,406,413	24,103,390	25,007,321	25,140,517	25,172,675	22,939,768

注(1) 現有11施設の状況

注(2) 平成20年度の売店収入はその他に含まれる。

図表第2-1-48 メルパルクの事業収入の部門別構成（平成19年度）



イ 国及び公社時の運営管理の状況

(7) メルパルクの運営形態について

a 国における運営形態

国（郵政省及び郵政事業庁）は、周知宣伝施設の運営を、前記のとおり（12ページ参照）、昭和44年に財団法人として発足した郵便貯金振興会（52年からは認可法人の郵便貯金振興会、平成15年からは財団法人郵便貯金振興会。以下「振興会」という。）に運営を委託している。

振興会における運営委託業務の経理の方法等については、郵便貯金法及び委託契約の規定等に基づき次のようになっていた。

(a) 経費の負担

振興会は、施設の運営のため、通常必要とする費用（人件費、光熱水料その他の費用、修繕に要する費用等）を負担する。

(b) 経理の方法

施設の運営に関して生じた収入は振興会の収入とし、振興会は、施設の運営に係る経理を他の経理と明確に区分して、毎会計年度、損益計算の結果、利益を生じた場合はその額を振興会の積立金として整理し、損失を生じた場

合には積立金を減額して整理する。

なお、振興会の設立認可取消しにより解散する場合における積立金の処分については政令で定めるとされているが、委託契約の終了に伴う処分については、法令上に規定されていなかった。

(c) 施設の利用料の設定

振興会は、施設の運営に要する費用に充てるため、必要な限度において、当該施設の利用者から対価を徴することができ、この対価を定め又は変更しようとするときは、国の承認を受けるものとする。

利用料は、施設の所在する地域における公的施設及び民間における同業種の水準に配慮しなければならない。

b 公社における運営形態

15年の公社化に際しての郵便貯金法の改正により、振興会への運営委託に係る規定が削除され、法令上の運営業務は終了したが、公社は、周知宣伝施設の運営について、公社法の規定に基づき、総務大臣の認可を受けて定める基準

(以下「委託基準」という。)に従って委託できるとされていた。公社は、委託基準において、自ら施設を運営するよりも委託により運営する方がより効率的に遂行でき、かつ、優れた成果を期待できる場合には委託することができるとされていること、経過措置として振興会が運営業務の受託を希望する場合には、振興会に委託することができるとされていたことから、15年4月からの3年間は、振興会に周知宣伝施設の運営を一括して委託することとした。

公社と振興会との運営委託契約の内容は、次のようになっていた。

(a) 経費の負担

施設の運営のため通常必要とする費用(人件費、光熱水料等)は振興会の負担とする。修繕費については、原則として、経常的に必要とされる小規模な修繕経費は振興会が負担し、それ以外の資産の維持管理に必要な整備は公社が自ら行いその費用を負担する。

施設自体は公社の資産であることから、これらに係る減価償却費等は公社において負担する。

(b) 経理の方法

振興会は、原則として、施設の利用料収入をもってその支出に充て、委託

業務に係る経理を他の経理と明確に区分するため特別会計により行う。そして、毎事業年度、損益計算の結果、利益を生じた場合はその額を振興会の積立金として整理し、損失を生じた場合には積立金を減額して整理する。

委託契約が解除された場合又は契約期間が満了した場合は、委託事業に係る特別会計を清算し、「剰余の資産」は契約期間中に公社が負担した減価償却費等に相当する額については公社に納付して、残りの額は振興会に帰属する。

(c) 施設の利用料の設定

振興会は、宿泊料及び施設の利用料の設定又は変更について、施設所在地における同種施設の水準に配慮して、公社と協議しなければならない。

上記経過措置の期間は17年度末で終了したが、公社は18年度以降も引き続き振興会に対して委託していた。

c 日本郵政における運営形態

日本郵政は承継した周知宣伝施設（メルパルク）については当面20年9月までの期間は引き続き振興会（19年10月に財団法人ゆうちょ財団に名称変更。以下、名称変更後の財団法人を「ゆうちょ財団」という。）に運営を委託することとしていた。

そして、日本郵政は、19年10月23日の経営会議において、かんぽの宿と同時にメルパルクについても処分方針を審議して、その結果、メルパルクの運営について、ゆうちょ財団との委託契約を見直し、委託先に新たな会社を選定する方針を決定していた。

これを受けて、日本郵政は、アドバイザーとして政投銀を選定した上で、メルパルクの運営委託先の選定手続を進めた結果、20年10月以降、メルパルク11施設をワタベウェディングに対して定期建物賃貸借契約により賃貸している。

(i) メルパルクの運営に係る振興会の損益の状況

振興会におけるメルパルクの運営に係る経理は、施設運営特別会計において、振興会の他の経理とは区分して経理されており、その損益状況は図表第2-1-49のとおりとなっている。

図表第2-1-49 振興会の施設運営特別会計決算の推移

(単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度 (上期分)	(参考) 20年度 (通期)
収益	31,496,817	30,952,705	31,834,797	31,025,156	25,351,429	11,546,477	11,835,906
事業収入	31,265,037	30,723,738	31,615,901	30,891,698	25,095,574	11,359,287	11,379,631
事業外収入	165,038	223,055	218,896	131,867	254,192	187,189	188,952
特別利益	66,741	5,911	-	1,590	1,662	-	267,321
費用	31,120,365	29,554,818	29,749,155	34,803,728	24,313,273	12,370,129	11,355,452
事業費用	30,422,110	28,364,281	28,378,589	29,547,704	23,233,247	10,534,543	9,505,627
うち施設負担金等	-	-	-	2,654,581	2,310,000	980,000	980,000
事業外費用	468,511	128,543	201,434	100,210	88,846	36,877	51,148
特別損失	16,190	78,617	19,177	1,391,902	990,355	1,798,297	1,798,297
法人税・住民税及び事業税	213,554	983,375	1,149,954	△ 96,070	824	411	379
施設管理金(過年度分)	-	-	-	3,859,981	-	-	-
当期利益	376,452	1,397,887	2,085,642	△ 3,778,571	1,038,155	△ 823,652	480,454
当期末積立金(一般正味財産)残高	5,193,619	6,591,506	8,677,148	4,898,577	5,936,733	5,113,081	6,417,187
(参考)							
施設管理金等控除前当期利益	376,452	1,397,887	2,085,642	2,735,991	3,348,155	156,347	
公社及び日本郵政が負担する減価償却費等	10,497,466	11,243,037	5,652,617	4,131,042	2,111,672	819,581	

注(1) 比較のために各年度の項目名を合わせているため、損益計算書等の項目名とは一致しない場合がある。

注(2) 平成19年度において、振興会は、19年3月末に廃止されて、地方公共団体が購入した2施設(千葉郵便貯金地域文化活動支援施設(千葉市が購入)、広島郵便貯金ホール(広島県が購入))を指定管理者として運営しており、施設運営特別会計は当該2施設に係る経理を含んでいるが、公社及び日本郵政が運営を委託していた施設に係る損益を明らかにするために、本表では、当該2施設を控除した金額となっている。

注(3) 平成20年度(通期)において、事業費用に退職給付費用△10億7724万余円が計上されているため、上期と比較して費用が少なく表示されており、また、各年度の比較のため、本表の特別損失は、施設運営特別会計の廃止に伴う一般会計への繰入額63億6482万余円を含んでいない。

振興会は、公社化以前から、周知宣伝施設の運営によって、毎年度、当期利益を計上してきており、その結果、公社化直前の14年度末における積立金の額(当期剰余金を含む。以下同じ。)は48億1716万余円となっていた。この積立金は、財団法人に組織変更された振興会に承継された後、公社から委託された15年度から17年度に係る3年間の当期利益の合計38億5998万余円を加えて、17年度末においては86億7714万余円となっていた。

そして、振興会は、18年度に、公社との委託契約に基づいて、15年度から17年度の3年間に係る当期利益の合計38億5998万余円が当該年度に公社が負担した減価償却費等の額を下回っていることから、その全額を施設管理金として納付したことなどにより、37億7857万余円の当期損失を計上していた。この損失は18年度決算において積立金を減額して整理されたため、18年度末における積立金の額は、公社設立時とほぼ同額の48億9857万余円となっていた。

その後、振興会は、19年度決算においては、公社への施設負担金(18年度以前の施設管理金に相当)として、上期に7億3500万円、日本郵政への施設負担金として、下期に15億7500万円、計23億1000万円を費用計上しているが、なお19年度の

当期利益として10億3815万余円を計上している。

また、20年度においては、前記のとおり、ゆうちょ財団に対する運営委託の期間が9月末までの6か月間とされていたことから、当該期間に対する施設負担金として9億8000万円を費用計上したほか、運営委託の終了に伴う職員の割増し退職金等を費用計上したため、20年度上期（20年4月から9月まで）で8億2365万余円の損失を計上しており、その結果、20年度上期末（20年9月末）における積立金の額は51億1308万余円となっていた。

ウ 運営委託に伴う振興会の利益剰余金について

(7) 振興会の施設運営特別会計における積立金

15年4月の公社設立に伴い、振興会は、その組織を法令の規定に基づき認可法人から財団法人に変更したが、この組織変更は解散・設立を伴うものでなく、財産等の権利、義務はそのまま維持された。そして、14年度末における振興会の積立金48億1716万余円については、委託契約の終了に伴う積立金の処分が法令上に規定されていなかったことから、前記のとおり、財団法人となった振興会の施設運営特別会計における積立金となっていた。

一方、15年度以降の運営委託業務における剰余金については、振興会は、前記のとおり、委託契約に基づく納付を行っていた。

そして、ゆうちょ財団は、20年9月末で日本郵政との委託契約が終了したことから、20年度の決算に当たり、施設運営特別会計の積立金（一般正味財産）の残高63億6482万余円を一般会計に繰り入れた後、同特別会計を廃止している。この結果、ゆうちょ財団の一般会計における貸借対照表における資産と負債の差額である一般正味財産の金額は、19年度末に6億5249万余円となっていたものが20年度末に77億6362万余円と大幅に増加している。

このように国と振興会との間で締結していた委託契約に伴い生じた積立金の経理について、総務省（郵政行政部）はその経緯を次のように説明している。

- ① 国と振興会との委託契約において、委託契約の終了に伴う積立金処分が規定されていなかったのは、郵便貯金法第93条第1項において、周知宣伝施設の運営を委託する機関が振興会であることを規定しており、その設立目的に照らせば、設立の認可の取消しによる解散の場合を除き、国と振興会との間の「契約の終了」が想定されていなかったことによると考えられる。

- ② 15年4月の公社設立に伴い、国と振興会との委託契約が終了した時点においても、国の権利義務は公社が、また、認可法人であった振興会の権利義務は組織変更して財団法人となった振興会がそれぞれ承継し、委託の形態は維持されることとなったことから、積立金の処分を行わなかったものと考えられる。

なお、日本郵政公社法第22条において郵便貯金の周知宣伝業務は、公社が「委託することができる」ものとされ、委託基準において委託期間が3年とされるなど、財団法人となった振興会に対し永続的に業務を委託することまでは前提とされなかったことから、財団法人となった振興会の寄附行為において、総務大臣の許可を受ければ解散が可能である旨明記されるとともに、解散時の残余財産の処分については「この会と類似の目的を有する団体に寄附するものとする」（寄附行為第30条第2項）旨規定された。

- ③ 現在も財団に積立金が存置されている事態については、公社化前における積立金は、郵便貯金法の規定に基づき、民間法人化された認可法人である振興会に帰属しており、また、公社化に当たって、日本郵政公社法施行法（平成14年法律第98号。以下「施行法」という。）附則第6条に基づき、振興会が総務大臣の認可を受けて民法（明治29年法律第89号）に基づく財団法人に組織変更した際に、その財産は組織変更後の民間法人たる振興会に承継されている。すなわち、当該組織変更に係る認可をもって、公社化前に振興会に帰属していた積立金は組織変更後の民間法人たる振興会に承継されている。

(イ) 19年度委託契約における施設負担金

公社と振興会との19年度委託契約においては、19年度に公社が民営化されること、また、施設運営についての経営改善を図る観点から、施設負担金については、それまでの支払方法とは異なり固定額を支払うこととし、その額を、19年10月1日の公社解散時までの上期は、日本郵政の説明によると、剰余金（当期利益）の見込額から廃止施設の残務整理に係る費用の見込額を控除した7億3500万円とした。また、下期は、事業収入見込額（130億円）の12%の15億7500万円としていた。そして、上期は従前と同様に振興会において特別会計を設けて、上記の固定額を超えた「剰余の資産」が生じた場合は、契約期間中に公社が負担した減価償却費等

に相当する額から、上記の施設負担金を減じて得た額までの資産は公社に帰属し、それを上回る資産については振興会に帰属することとし、損失が生じた場合は補てんしないこととしていた。

19年度上期施設負担金の支払状況についてみたところ、「剰余の資産」の額は上記の固定額を下回るとして、公社に対して、固定額である7億3500万円を支払っていた。

一方、下期においては、上期と異なり、固定額のみとした理由について、日本郵政は、民営化と合わせ、民間ホテルと同様の委託形態とした結果によるものであり、また、ゆうちょ財団にとっては納付額以上の利益を計上するインセンティブが働くことも考慮したものと説明をしている。

上記の施設負担金と公社等が負担する減価償却費等との関係をみると、19年度においては、減価償却費等が21億1167万余円であるのに対して、施設負担金は上期と下期を合わせて23億1000万円となっており、減価償却費等相当額以上が公社等に納付されているが、15年度から18年度の間においては、減価償却費等が315億2416万余円であるのに対して、施設管理金等は65億1456万余円と大幅な開差が生じていた。しかし、ゆうちょ財団は19年度に10億3815万余円の当期利益を計上しているにもかかわらず、施設負担金の清算においては、上記の開差については考慮されていない状況となっていた。

(ウ) 施設運営特別会計における退職給付引当金等の処理について

ゆうちょ財団は、退職給付制度として厚生年金基金制度を設けて、同基金の年金資産と振興会の退職給付引当金とにより、退職給付債務を負担することとしていた。退職給付引当金は、国、公社及び日本郵政からの委託契約に基づく周知宣伝施設の運営に必要な職員を対象として引当てが行われていたものであり、13年度において振興会が退職給付会計を導入した際は、47億9915万余円が積立金を取り崩すことにより引き当てられている。

施設運営特別会計における退職給付引当金の19年度末の残高は60億3603万余円であったが、20年度において、ゆうちょ財団と日本郵政との間での運営委託契約の終了に伴い、ワタベウェディングの子会社に転職する職員等に対して退職金を支払うなどした後、同特別会計は廃止され、その残額はすべて一般会計に振り替えられていた。その結果、一般会計の退職給付引当金の残額は、19年度末の6419

万余円から20年度末には47億4393万余円に大幅に増加している。

上記のように、メルパルクの運営に従事していた職員の退職に伴い、厚生年金基金の加入者が大幅に減少して基金の維持が困難となったため、同基金は、21年9月に厚生労働大臣から解散について認可を得ており、23年9月末までに清算を終了する予定となっている。

そして、ゆうちょ財団においては、今後、基金の清算とそれに伴う退職給付引当金の取崩しの結果として会計上の利益が生ずることが見込まれている。

(エ) ゆうちょ財団に帰属している利益等について

上記、(ア)、(イ)及び(ウ)のとおり、国が振興会に対して国有財産である周知宣伝施設の運営を委託したことなどにより生じた利益が、ゆうちょ財団に帰属しており、また、今後、退職給付引当金等の処理により利益が生じた場合も、それらの利益は、ゆうちょ財団に帰属することとなる。

そして、これらの利益は、法令及び委託契約上、委託契約の終了に伴う積立金の処分に係る規定がなかったなどのために同財団に帰属することとなっているものである。しかし、これらの利益が生じた背景として、前記のとおり（12ページ参照）、郵便貯金法の規定により周知宣伝施設の運営は振興会にのみ委託することとされていたことなど特殊な状況にあったことを考慮すると、これらの利益がすべてゆうちょ財団に帰属することについて、今後、検討の必要があると認められる。

なお、上記の会計検査院の見解について、総務省を通じ、ゆうちょ財団に照会したところ、同財団は積立金の処分等について次のように説明している。

すなわち、国が振興会に対して国有財産である周知宣伝施設の運営を委託したことなどにより生じた積立金等については、ゆうちょ財団がその財産として保有しているものであるが、これらは、施行法が清算不要と定めるところによりゆうちょ財団の積立金となったものであり、また、15年度以降は、契約どおり納付・清算された結果のものである。なお、ゆうちょ財団の保有する財産を、単に利益が残っているからというだけで合理的な理由・根拠も無く財団職員が処分することは、その善管注意義務に違反する可能性があるとして説明している。

(3) 加入者福祉施設等の承継に係る会計処理と減損会計の実施状況

ア 公社発足に伴う承継資産

15年4月の公社発足に伴い、国（総務省郵政事業庁）が所掌していた郵政3事業に係る権利及び義務は公社に承継され、また、簡保事業団の資産及び負債も公社に承継された。

公社へ承継される財産の価額は施行法の規定に基づき、総務大臣が任命する「日本郵政公社承継財産評価委員会」の評価委員が評価することとされ、郵政行政局長、理財局次長、公社副総裁、公認会計士、不動産鑑定士の5名が選任されている。

承継財産の評価は、国の特別会計の決算の計数が確定した後の15年9月に行われたが、その評価方針のうち主なものは次のとおりである。

①公社に承継される資産（少額物品を除く。）及び負債の価額は、評価委員が評価する。

②評価は、平成15年4月1日現在における承継財産の時価を基準とする。
ただし、承継財産の種類、用途その他の事項を勘案して時価によることが適当でないと認めるときは、時価によらないことができる。

土地については、原則として、相続税評価額（路線価）で評価し、相続税評価額（路線価）のないものについては鑑定評価額とする。

建物については、承継時までの経過年数に応じた減価償却計算後の正味資産価額とする。

上記の評価結果に基づき作成された公社の開始貸借対照表は、図表第2-1-50のとおりとなっている。公社が承継した財産の価額は、総額415兆5253億余円となっているが、その大部分は郵便貯金及び簡易生命保険を原資とする有価証券、預託金であり、土地は1兆4843億余円、建物は1兆9227億余円となっている。

図表第2-1-50 公社の開始貸借対照表

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
現金及び預金	13,504,708	郵便貯金	223,533,319
買入金銭債権	38,997	保険契約準備金	122,258,731
金銭の信託	17,930,281	借入金	48,522,688
有価証券	173,919,841	その他負債	16,993,079
預託金	177,563,400	退職給付引当金	2,948,679
貸付金	27,251,152	負債合計	414,256,498
動産不動産	3,715,096	(資本の部)	
うち土地	1,484,303	資本金	1,268,807
建物	1,922,799	資本合計	1,268,807
その他資産	1,601,828		
資産合計	415,525,306	負債資本合計	415,525,306

公社が承継した財産のうち簡保事業団から承継した加入者福祉施設等（首都圏に所在する9社宅を含む。）の承継額は、図表第2-1-51のとおりとなっており、土地については路線価又は簡保事業団で実施した不動産鑑定評価を基に980億3626万余円、建物等については14年度末における減価償却計算後の価額により1691億6234万余円と算定されている。

また、国から承継した周知宣伝施設（用地を含む。）の承継額は、加入者福祉施設等と同様に、土地については427億4488万余円、建物等については1356億3999万余円と算定されている。

図表第2-1-51 加入者福祉施設等の公社承継額

施設の種類の	施設数	承継額(千円)		
		土地	建物等	計
加入者福祉施設等	114	98,036,263	169,162,343	267,198,606
周知宣伝施設	27	42,744,883	135,639,997	178,384,881
計	141	140,781,146	304,802,341	445,583,487

イ 郵政民営化における承継資産

19年10月1日、公社が解散して、公社の権利及び義務については、独立行政法人郵

便貯金・簡易生命保険管理機構、日本郵政及び4事業会社（以下「承継会社等」という。）が承継することとされた。

承継会社等へ承継される財産の価額は、民営化法の規定に基づき、総務大臣が任命する「郵政民営化承継財産評価委員会」の評価委員が評価することとされ、「日本郵政公社承継財産評価委員会」と同様の構成で計13名が選任されている。承継財産の評価は、公社の最終決算の確定後の20年2月に行われたが、その評価方針のうち主なものは次のとおりである。

- ① 評価は、平成19年10月1日現在における承継財産の時価を基準として行う。ただし、承継財産の種類、用途その他の事項を勘案して時価によることが適当でないと認めるときは、時価によらずに評価する。
- ② 土地については、原則として、相続税評価額（路線価）で評価し、相続税評価額（路線価）のないものについては鑑定評価額とする。
ただし、加入者福祉施設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かい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などから、公社の最終事業年度の期末時点の価額をもって評価する。
- ③ 建物については、承継時までの経過年数に応じた減価償却計算後の正味資産価額とする。

上記の評価結果に基づき作成された日本郵政の開始貸借対照表は、図表第2-1-52のとおりであり、資産の総額は9兆5481億余円となっている。

図表第2-1-52 日本郵政の開始貸借対照表 (単位：億円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	1,435	流動負債	1,421
固定資産	94,045	固定負債	14,043
うち土地	958	負債合計	15,465
建物	474		
関係会社株式	91,948	(純資産の部)	
		純資産合計	80,016
資産合計	95,481	負債及び純資産合計	95,481

そして、日本郵政が承継した加入者福祉施設及び首都圏の9社宅並びに周知宣伝施設に係る承継価額は、図表第2-1-53のとおりとなっている。すなわち、加入者福祉施設等は80施設（加入者福祉施設71施設及び首都圏の9社宅）、土地198億8757万余円、建物等105億7044万余円、計304億5801万余円となっており、周知宣伝施設は11施設、土地212億6557万余円、建物等149億8934万余円、計362億5491万余円となっている。

図表第2-1-53 日本郵政が承継した加入者福祉施設等の承継価額

施設の種類	施設数	承継価額(千円)		
		土地	建物等	計
加入者福祉施設等	80	19,887,576	10,570,441	30,458,018
周知宣伝施設	11	21,265,571	14,989,342	36,254,913
計	91	41,153,147	25,559,783	66,712,931

ウ 公社及び日本郵政における減損会計の実施状況

(7) 減損会計の概要

固定資産の減損とは、資産の収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった状態を指しており、減損処理とは、そのような場合に、一定の条件の下で回収可能性を反映させるように、当該固定資産の帳簿価額を減額する会計処理であるとされている。

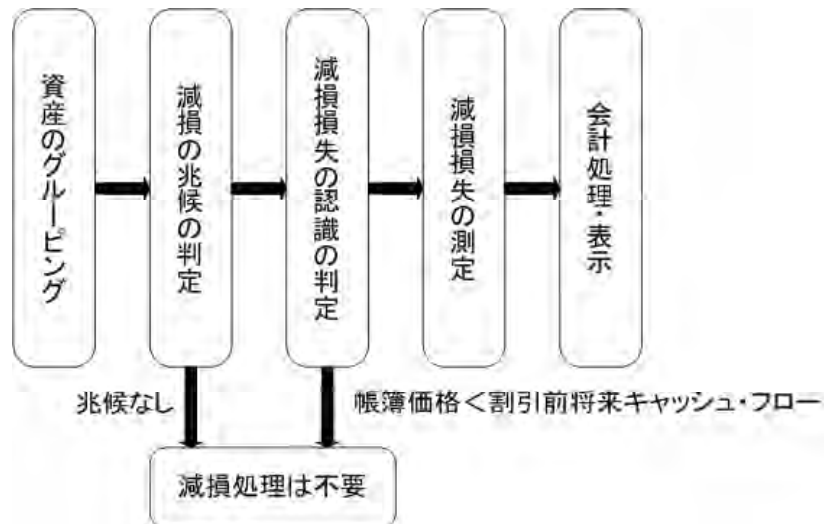
減損会計は、投資者に的確な情報を提供するとともに、会計基準の国際的な調和を図るなどの観点から導入されたもので、14年8月、金融庁の諮問機関である企業会計審議会において、「固定資産の減損に係る会計基準」（以下「減損会計基準」という。）が、さらに、15年10月、企業会計基準委員会において、減損会計を実務に適用する場合の具体的な指針となる「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（以下「適用指針」という。）が定められている。

そして、会社法（平成17年法律第86号）の規定により、株式会社の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとされており、企業会計審議会等により公表された企業会計の基準（以下「企業会計基準」という。）は、これに該当することなどから、会計監査人による監査が義務付けられている企業

（資本金5億円以上の大会社等）は、減損会計の適用が義務付けられることになった。また、その適用時期は、減損会計基準によって、原則として17年4月1日以降に開始する事業年度からとされている。

減損会計を適用する場合の具体的な手続は以下のとおりである。

＜参考図＞ 減損会計の手続（概念図）



a 資産のグルーピング

資産のグルーピングは、他の資産又は資産グループ（以下「資産」という。）のキャッシュ・フローからおおむね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位で行う。

b 減損の兆候の判定

減損の兆候の判定は、以下の事象等に基づいて行うこととする。

- (a) 営業損益又は営業キャッシュ・フローが継続してマイナスの場合
- (b) 資産の使用範囲又は使用方法について、回収可能価額を著しく低下させる変化がある場合（資産の早期処分、遊休化等）
- (c) 経営環境が著しく悪化した場合
- (d) 市場価格が著しく下落した場合

c 減損損失の認識の判定

資産から得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合に減損損失を認識する。

d 減損損失の測定

減損損失を認識すべきであると判定された資産については、帳簿価額を、売却による回収額である正味売却価額^(注3)と使用による回収額である使用価値^(注4)のいずれか高い方の金額である回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として当期の損失とする。

- (注3) 正味売却価額 資産の時価から売却処分等に要する費用の見込額を控除したものをいう。資産の時価とは、公正な評価額をいい、通常、観察可能な市場価格をいうが、市場価格が観察できない場合には、合理的に算定された価額をもって時価とする。合理的に算定された価額は、不動産については、「不動産鑑定評価基準」(国土交通省、平成14年7月全部改正)に基づいて算定することとするが、自社における合理的な見積りが困難な場合には、不動産鑑定士から鑑定評価額を入手して、それを合理的に算定された価額とすることができる。
- (注4) 使用価値 資産の継続的使用によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローの現在価値(割引後)と、使用後の処分によって生ずると見込まれる将来キャッシュ・フローの現在価値(割引後)との合計額

(イ) 公社における減損会計の適用と手続

公社の会計は、公社法第29条の規定に基づき、企業会計原則によるものとしてされており、また、同法施行規則第12条の規定に基づき、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従うものとされている。したがって、公社は、上記のように、企業会計審議会において減損会計基準が定められたことから、公社の会計にも当然に適用されるものとして、17年度の間決算から減損会計を適用することとした。公社は、減損会計の適用に当たって、17年10月に「日本郵政公社減損会計手続」(以下「減損手続」という。)を定め、固定資産の減損会計の取扱いについては、減損会計基準及び適用指針によるほか、この減損手続に定めるところにより実施することとした。そして、加入者福祉施設等の正味売却価額の算定に当たっては、原則として、その資産の時価は不動産鑑定評価額によることとし、得られた鑑定評価額から、鑑定手数料、売買仲介手数料等の処分に要する費用を控除して正味売却価額とすることとしていた。

また、資産のグルーピングについては、加入者福祉施設等の場合、施設ごとの損益管理が行われていることから、個々の施設を単位として減損会計を適用することとした。

一方、日本郵政は、会社法の規定により会計監査人の監査対象となる株式会社

であることから減損会計の適用が義務付けられている。日本郵政は、その実施に当たって、減損会計基準等に基づくこととして、公社の減損手続に相当する内部規程は定めていないが、実際には公社と同様の手続に従って実施している。

(ウ) 公社及び日本郵政における減損損失の計上額

公社は、上記のように、17年度から減損会計を適用することとして、17、18両年度の間決算及び19年度決算（19年9月期）で減損損失を計上している。また、日本郵政においても、19年度決算（20年3月期）及び20年度の間決算において減損損失を計上している。損失計上の対象となった施設は、事業資産のうち事業損益が赤字となっている加入者福祉施設等、周知宣伝施設、通信病院や事業の用に供しないとして既に不用決定を行っている社宅、施設跡地等の遊休資産である。

公社及び日本郵政における17年度から20年度までの減損損失額は、図表第2-1-54のとおり、総額3480億9332万余円で、このうち、加入者福祉施設等に係る分は1715億0239万余円、周知宣伝施設に係る分は1138億9939万余円となっている。

図表第2-1-54 年度別減損損失額 (単位：千円)

区分	平成17年度	18年度	19年度		20年度	計
			公社	日本郵政		
加入者福祉施設等	112,941,597	37,258,960	20,591,550	313,105	397,179	171,502,394
周知宣伝施設	91,063,845	18,856,443	3,669,289	—	309,815	113,899,394
通信病院	11,926,708	12,496,086	9,079,602	166,382	1,563,077	35,231,857
不用決定分資産	13,117,369	8,902,521	5,231,317	120,159	88,308	27,459,677
計	229,049,521	77,514,011	38,571,759	599,647	2,358,382	348,093,322

(エ) 加入者福祉施設等の減損処理の実施状況

17年度から20年度までの加入者福祉施設等及び周知宣伝施設の減損損失額の算定状況は図表第2-1-55のとおりとなっている（各加入者福祉施設等の減損損失額の算定状況は、別表1-6参照）。

図表第2-1-55 加入者福祉施設等の減損損失額算定状況

区分	施設数 (A)	減損損失計上 施設数 (B)	減損前の簿価 (C)(千円)	減損損失額(D)(千円)			減損率 (D/C) (%)	
					うち土地	うち建物	平均	
加入者福祉施設等	平成17年度	104	98	216,986,753	112,941,597	21,289,927	90,100,654	52.0
	18年度	96	88	77,901,407	37,258,960	6,830,091	29,944,989	47.8
	19年度(公社)	80	73	31,285,661	20,591,550	7,069,727	12,924,030	65.8
	19年度(郵政)	79	49	6,229,109	313,105	22,066	159,946	5.0
	20年度	79	50	5,776,121	397,179	70,963	256,348	6.8
	<通算>	—	104	220,052,667	171,502,394	35,282,776	133,385,968	77.9
周知宣伝施設	平成17年度	27	24	167,071,558	91,063,845	7,207,477	83,398,329	54.5
	18年度	27	14	40,393,659	18,856,443	2,060,329	16,735,539	46.6
	19年度(公社)	11	5	19,669,790	3,669,289	119,005	3,503,362	18.6
	19年度(郵政)	11	-	-	-	-	-	-
	20年度	11	2	6,245,182	309,815	-	307,640	4.9
	<通算>	—	24	167,071,558	113,899,394	9,386,811	103,944,871	68.1

注(1) 施設数には減損損失を計上していない施設も含まれている。

注(2) 減損前の簿価(C)は、(B)の施設数に対応するものである。

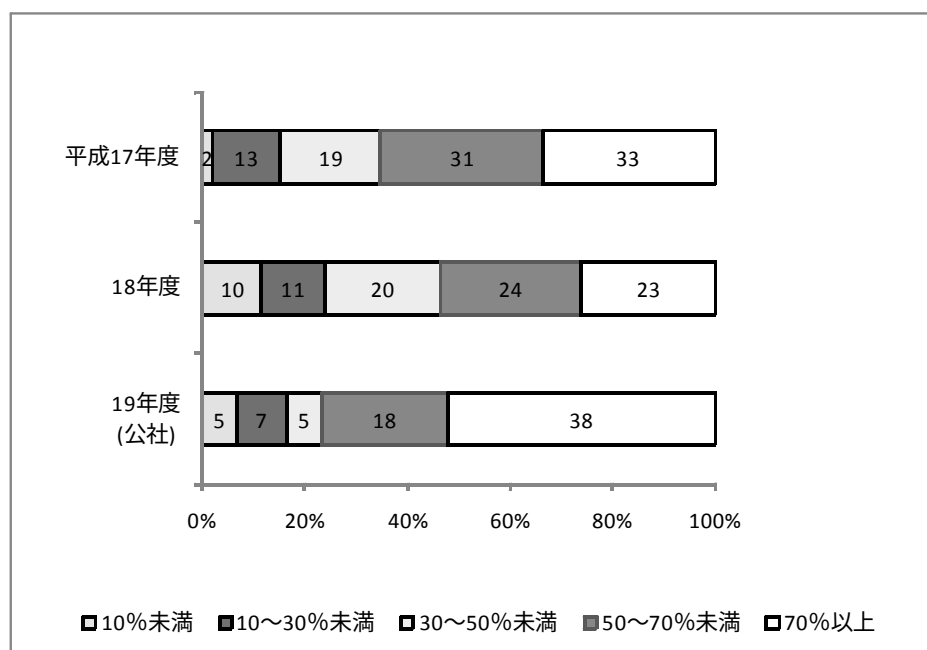
注(3) <通算>欄の簿価は、減損損失を計上した施設に係る平成17年度減損前の簿価である。

上記のうち加入者福祉施設等の減損損失額の算定状況についてみると、特に17年度から19年度（公社）において多額の減損損失が毎年度計上されており、17年度で1129億4159万余円、18年度で372億5896万余円、19年度（公社）で205億9155万余円となっている。減損損失額は、原則として土地、建物等ごとに算定することとされているが、結果として、建物の減損損失額が土地に比べて3.7倍と大きくなっている。なお、各年度の施設ごとの減損損失額をみると、前年度を上回る額を計上しているものが見受けられており、18年度で17施設、19年度（公社）で22施設となっていた。

各年度における各施設の減損率（減損前の簿価に対する減損損失額の割合）は、17年度で平均52.0%となっているが、18、19両年度（公社）においても、それぞれ、47.8%、65.8%と引き続き高い水準で推移している。そして、20年度までの通算の減損率（減損損失の17年度から20年度までの累計額を17年度の減損前の簿価で除した比率）は、104施設で平均77.9%と著しく高くなっていることから、各施設の減損率に着目してその分布割合を算出してみると、図表第2-1-56のとおりとなっていた。

図表第2-1-56 加入者福祉施設等の減損率の分布状況

(単位：施設)



すなわち、初年度の17年度において減損率が70%以上と高率になっているものは98施設中33施設（33.6%）であったが、18年度においても88施設中23施設（26.1%）と相当数に上っており、19年度（公社）には73施設中38施設（52.0%）と初年度を逆に上回っている状況となっていた。さらに、17年度から19年度（公社）において70%以上の高率な減損率となっているものについてみると、その翌年度にも70%以上の高率な減損を実施しているものが17年度の33施設中3施設（9.0%）、18年度の23施設中11施設（47.8%）についてみられた。一方、減損率が30%以下と低かったのに翌年度に70%以上の高率な減損を実施しているものが17年度の7施設、18年度の9施設についてみられた。

このように、2年目、3年目にも高い減損率となっている施設が多いため、通算の減損率が77.9%と著しく高い結果を生じているものと認められた。上記のように連続して高い減損率となることは、経営環境の著しい悪化や不動産価格の著しい下落等回収可能価額を著しく変化させる要因が連続する場合には考えられることである。しかし、この間の地価の変動状況を見ると、例えば、19年の公示価格及び都道府県基準地価格の前年に対する変動率（全国平均）は、それぞれ、0.4%増、0.5%減と小幅なものとなっていた。また、前記図表第2-1-25のとおり（33ページ参照）、施設全体の損益（G O P）にも大きな変動は見受けられていなかった。したがって、これらの状況を考慮すると、上記のような減損率となっている

状況は合理的な説明が十分にできないものと思料された。

17年度から20年度に実施された加入者福祉施設等の減損会計の実施状況について事例を挙げて示すと、以下の事例①及び②のとおり、毎年度連続して減損損失を計上している施設がある。

<事例>

①毎年度多額の減損損失を計上しているもの

かんぼの宿旭（千葉県旭市）

【減損損失累計額 41億1486万余円 減損率82.5%】

本施設は、昭和49年10月（平成11年4月改築）に建設された加入者福祉施設で、土地面積26,062㎡、建物面積12,043㎡、客室数75、宿泊定員256人の施設である。

そして、平成17年度は過去2期の損益が赤字であること、18、19両年度は日本郵政株式会社法により譲渡又は廃止が義務付けられたことから減損の兆候があるとされ、次表のとおり、17年度から19年度まで毎年度多額の減損損失を計上している。その総額は、41億1486万余円で、17年度期首の簿価49億8618万余円に対する減損率は、82.5%となっている。なお、20年度は、減損の兆候はあるものの、正味売却価額が簿価を上回っているとして減損損失を計上していない。

（年度別減損状況）

（単位：千円）

施設名	年度	減損前簿価	減損損失額			減損率	減損後簿価
				土地	建物等		
かんぼの宿旭	平成17年度	4,986,187	2,504,534	41,668	2,462,866	50.2%	2,481,652
	18年度	2,216,755	1,380,916	45,790	1,335,125	62.2%	835,839
	19年度	797,084	229,412	17,906	211,505	28.7%	553,532
	20年度	554,479	—	—	—	—	554,479
		累計	4,114,863	105,364	4,009,498	82.5%	

（注）平成19年度は、公社及び日本郵政の両者を含む。

②減損率が年度ごとに大きく変動しているもの

かんぼの宿那覇レクセンター（沖縄県那覇市）

【減損損失累計額 30億2142万余円 減損率91.3%】

本施設は、昭和55年3月（平成8年12月改築）に建設された加入者福祉施設で、土地面積7,645㎡、建物面積15,026㎡、客室数76、宿泊定員120人の施設である。

そして、①と同様の理由により減損の兆候があるとされ、次表のとおり、平成17年度から20年度まで減損損失を計上している。その総額は、30億2142万余円で、17

年度期首の簿価33億0737万余円に対する減損率は91.3%と著しく高率となっている。

また、本施設の減損率は、18年度に2.9%と前年度と比べて著しく低かったのに、翌19年度には90.3%と著しく高くなっているが、那覇市における17年から19年までの公示価格の変動率は、それぞれ、5.3%、3.8%、1.8%の減少であり、このような地価の変動状況からは、減損率の大きな変動について合理的な説明が十分にできないものと思料される。

(年度別減損状況)

(単位：千円)

施設名	年度	減損前簿価	減損損失額			減損率	減損後簿価
			土地	建物等			
かんぼの宿那覇 レクセンター	平成17年度	3,307,374	1,550,949	138,722	1,412,227	46.8%	1,756,425
	18年度	1,670,027	48,628	—	48,628	2.9%	1,621,398
	19年度	1,564,943	1,413,431	534,971	878,460	90.3%	159,719
	20年度	172,096	8,417	—	8,417	4.8%	163,679
		累計	3,021,427	673,693	2,347,733	91.3%	

(注) 平成19年度は、公社及び日本郵政の両者を含む。

また、不動産鑑定評価に基づいて減損損失額を算定するに当たり、正味売却価額を誤って算定していて、適切とは認められない事例が次のとおり見受けられた。

<事例>

③正味売却価額の算定に当たり、処分に要する費用を重複して控除しているもの
平成17年度の減損会計の適用に当たり、ラフレさいたまについては、過去2期（15、16両年度）の損益が赤字であることから減損の兆候があるとされ、正味売却価額の算定のため、鑑定業者に委託して鑑定評価を行っている。

当該鑑定評価では、原価法により算定した正常価格から処分費用見込額として仲介手数料等3億6729万円を控除するなどして土地及び建物の鑑定評価額を算定していた。

しかし、公社は、かんぼの宿等の各施設の減損損失額の算定に当たっては、統一的に、鑑定評価額から処分費用見込額として鑑定評価料及び媒介委託費（鑑定評価額の0.1%）を控除して正味売却価額を算定することとしており、本施設の減損処理についても、鑑定評価額から、処分費用見込額として1209万余円を控除す

るなどして正味売却価額を113億7208万余円と算定し、これに基づいて減損損失額を69億6968万余円と算定していた。

したがって、鑑定評価報告書において、あらかじめ仲介手数料等3億6729万円を控除することは、処分費用見込額において重複して控除した結果となっている。本施設について、公社は、仲介手数料等3億6729万円を控除する前の金額を鑑定評価額として採用し、正味売却価額を117億2333万余円と算定すべきであり、これによると17年度の減損損失額は3億5124万余円過大に算定されていた。

なお、本施設については、18年度においても減損処理が行われており、その鑑定評価額には、仲介手数料等は考慮されていなかったことから、結果として、適正な簿価に訂正されている。

(オ) 減損損失の計上に伴う施設損益の改善効果等

固定資産の減損損失は、事業全体の損益計算上は特別損失として計上され、損益にはマイナスの効果が生ずることとなる。しかし、当該施設単体としての損益計算上は建物等の固定資産の簿価がその分減少し、その簿価を基に算出される毎年度の減価償却費も減少することから、収益が変わらないとした場合、費用である減価償却費の減少により、その分損益が改善される効果が生ずることになる。そして、加入者福祉施設等の減損損失額は、土地に比べて建物の方が大きい状況となっていることから、16年度と17年度を比較すると、図表第2-1-57のとおり、建物に係る減価償却費が87億余円から40億余円と半減し、それに伴って施設損益の赤字額は102億余円から48億余円に減少するなど、損益が改善している状況が見受けられる。

図表第2-1-57 加入者福祉施設等の減損損失額と施設損益の関連 (単位：百万円)

年度	減損損失額	簿価(中間決算)	減価償却費	施設損益
平成15年度	—	—	9,610	△9,509
16年度	—	—	8,772	△10,262
17年度	112,941	107,111	4,051	△4,833
18年度	37,258	61,716	2,810	△2,861
19年度(公社)	20,591	31,034	—	—
19年度(郵政)	313	30,375	1,531	△2,232
20年度	397	29,560	927	△2,539

注(1) 本社等経費は含まれていない。

注(2) 平成19年度(郵政)の減価償却費及び施設損益は公社期分を含めた合計額である。

ただし、減損会計を適用して簿価が減少しても、地方税法（昭和25年法律第226号）の規定により固定資産評価基準（自治省告示第158号）に基づき算定される固定資産税評価額はこれに連動して変わらないため、固定資産税等の課税額は変わらず、公社の税務会計への影響は生じていなかった。また、日本郵政においては、公社時の減損実施後の簿価が承継時の取得価額とされているため、減価償却費が減少していることにより当期利益額が増加し、法人税等の納税額が増加する効果が生じている。

(カ) 減損損失額の算定に用いられた不動産鑑定評価について

加入者福祉施設等における通算の減損率は、前記のとおり（71ページ参照）、平均77.9%と著しく高いものとなっており、それに伴って、各施設の簿価は公社承継時の価額と比べ著しく減少していることから、資産価額は適正に評価されているかなどに着眼して、加入者福祉施設等に係る各年度の減損損失額の算出過程を検査した。

減損損失を認識した場合、前記のとおり（69ページ参照）、簿価を回収可能価額まで減額することとなるが、加入者福祉施設においては、損益が赤字であることなどから回収可能価額には売却による回収額である正味売却価額が採用され、その正味売却価額は不動産鑑定評価額を基に算定することとされていた。したがって、減損損失額は、結局、不動産鑑定評価額に基づき算定されていることから、公社が行った不動産鑑定評価のうち加入者福祉施設について、その実施状況を検査したところ、次のような状況となっていた（各施設の不動産鑑定評価結果は、別表1-7参照）。なお、19年度の不動産鑑定評価は公社実施分のみである。

a 不動産鑑定評価の手法

鑑定評価額は、不動産鑑定評価基準によれば、^(注5) 原価法、^(注6) 収益還元法及び^(注7) 取引事例比較法により算定した試算価格を調整して不動産鑑定士が決定することとされている。しかし、加入者福祉施設については、宿泊施設としての取引事例が収集できないことから、多くの場合、取引事例比較法は採用されておらず、採用された場合においても、土地のみで、建物についてこの方法を採用しているものは見受けられなかった。

また、収益還元法は、過去の損益が赤字である加入者福祉施設については採用できないとして、この方法を採用していないものも見受けられた。

- (注5) 原価法 対象不動産の再調達原価を建設費等に基づいて求め、この価格に老朽化や市場性の減退等を考慮した減価修正を行って対象不動産の試算価格を求める手法（この手法による試算価格を「積算価格」という。）
- (注6) 収益還元法 対象不動産を賃貸することなどによって将来得られる純収益を算定して、その現在価値により対象不動産の試算価格を求める手法（この手法による試算価格を「収益価格」という。）
- (注7) 取引事例比較法 市場の現実の取引事例をもとに対象不動産の試算価格を求める手法

また、不動産鑑定評価基準によれば、鑑定評価報告書（以下「鑑定書」という。）は、「不動産の適正な価格の形成の基礎となるものであるから、その作成に当たっては、誤解の生ずる余地を与えないよう留意するとともに、特に鑑定評価額の決定の理由については、依頼者その他第三者に対して十分に説明し得るものとするように努めなければならない。」とされている。

b 鑑定評価委託契約の発注方法

加入者福祉施設等に係る不動産鑑定評価委託契約の発注方法について、日本郵政から説明を徴するとともに関係書類により検査したところ、次のような状況となっていた。

すなわち、初年度の17年度に実施した鑑定評価は、公社本社の施設部門と地方の加入者福祉施設95か所、計96か所の各部局において、施設ごとに発注されていた。このため、公社では、結果として、多数の不動産鑑定業者に発注されていて鑑定評価の手法等が区々となり、規模や収支状況が同程度のかんぼの宿でも鑑定評価額に相当の相違が生ずることとなったとしている。

そこで、18年度においてはこれらの事態を改善するため、各施設をリゾート施設（加入者福祉施設等）、都市型施設（周知宣伝施設を含む。）に分類し、

それぞれの分類ごとに鑑定実績の豊富な業者を対象とした一般競争入札を実施することとした。さらに、委託仕様書を変更して、評価手法に上記の3手法を用いることを明記したり、鑑定書の納品の前に鑑定書の素案を提出させ鑑定評価の3手法（特に収益還元法）により試算されていることなどを確認することとした。

さらに、19年8月に公社の経営委員会において、かんぽの宿の譲渡は、「宿泊施設業務に従事する公社職員を引き続き雇用することを条件とする」と決定されたことから、宿泊施設の売却価額は雇用維持の条件が付されない場合とは異なるとして、公社及び日本郵政の19年度の委託仕様書においては、事業を譲渡し職員（社員）の雇用を継続することを評価条件に追加していた。

上記の結果、鑑定評価の委託契約の各年度の発注状況は図表第2-1-58のとおりになっており、17年度は73の不動産鑑定業者に対して131件が発注されていたが、18年度以降は毎年度3業者に対して各1件が発注されている状況であった。

図表第2-1-58 不動産鑑定評価委託契約の発注状況

年度	対象施設数	契約件数	契約金額(千円)	業者数
平成17年度	131	131	96,632	73
18年度	152	3	71,222	3
19年度(公社)	113	3	37,097	3
19年度(郵政)	110	3	5,824	3
20年度	110	3	29,199	3

注(1) 各年度の契約の対象施設数には、首都圏に所在する社宅、周知宣伝施設等を含む。また、平成18年度契約の対象施設数には、貯金事務センターを含む。

注(2) 業者数は純計である。

c 鑑定評価額と減損損失額の算定について

各施設の各年度の鑑定評価額を前年度の評価額と比較すると、図表第2-1-59のとおりであり、18年度の鑑定評価額が17年度の評価額を下回っているものが鑑定書数で88件中78件（88.6%）と大半を占めており、このうち、17年度の鑑定評価額を50%以上下回るものが50件（56.8%）となっている。また、19年度の鑑定評価額も更に18年度の評価額を下回っているものが、73件中70件（95.8%）となっていた。

図表第2-1-59 鑑定評価額の前年度との比較結果

(単位：件)

区分	平成17年度	18年度	19年度 (公社)	20年度	計
鑑定書数	96	88	73	72	329
鑑定評価額 $\geq$ 前年度	—	10	3	14	27
鑑定評価額 $<$ 前年度	—	78	70	58	206
(低下率) 70%以上	—	23	42	—	65
50%以上 $\sim$ 70%未満	—	27	13	—	40
30%以上 $\sim$ 50%未満	—	15	7	2	24
30%未満	—	13	8	56	77

このように、多くの施設において鑑定評価額の著しい低下が生じているが、鑑定評価額は、結果として、そのまま正味売却価額の算定に用いられ、多くの施設において多額の減損損失が計上されていることから、さらに、鑑定評価額の算定方法や鑑定評価の手法について検査したところ、次のとおり、その算定方法等が鑑定業者によって相違していたり、具体的な根拠が示されていなかったりしているものなどが見受けられた。

(a) 鑑定評価額における試算価格の調整

不動産鑑定評価基準に示された前記3手法により算定されたそれぞれの試算価格についてみると、図表第2-1-60のように、加入者福祉施設の損益が過去2年いずれも赤字であることなどから、収益価格が積算価格よりも相当低位に算定されているものが各年度において見受けられた。

不動産鑑定評価基準によれば、各々の試算価格を再吟味し、各試算価格が有する説得力に係る判断を行って鑑定評価額を決定することとなっている。そして、この試算価格の調整に当たっては、対象不動産の価格形成を論理的かつ実証的に説明できるようにすることが重要であるとし、この場合において、特に各評価手法の適用において行った各種補正、修正等に係る判断の適否等に留意すべきであるとされている。

図表第2-1-60 積算価格と収益価格の乖離が大きい事例

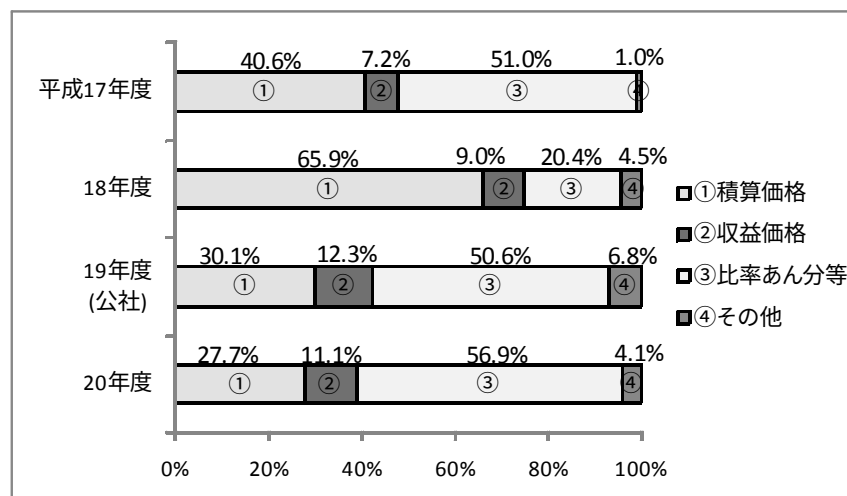
かんぽの宿名	年度	鑑定評価額（百万円）			調整方法
			積算価格	収益価格	
岐阜羽島	平成17年度	752	1,238	752	②
松島		1,278	1,598	656	③
旭	18年度	823	1,463	665	③
奈良		468	468	296	①
いわき	19年度	271	1,144	272	②
熱海		284	2,302	206	③
阿蘇	20年度	117	179	25	③
石和		88	524	23	③

注(1) 「調整方法」欄の①は積算価格を鑑定評価額としているもの、②は収益価格を鑑定評価額としているもの、③は積算価格と収益価格を比率あん分等しているものである。

注(2) 平成19年度までは公社が、20年度は日本郵政が実施した鑑定評価である。

そこで、17年度に発注された鑑定書96件について、試算価格の調整方法についてみると、図表第2-1-61のとおり、①積算価格をそのまま鑑定評価額として採用しているものが39件(40.6%)、②積算価格は算定しているものの、収益価格の方が市場実態を反映した説得力のある価格であるとして収益価格をそのまま採用しているものが7件(7.2%)、③積算価格と収益価格を比率あん分等しているものが49件(51.0%)と、鑑定書によって区々となっていた。そして、③においては、積算価格のあん分比率が10%から75%まで大きな幅があった。また、①の積算価格をそのまま採用しているものについては、18年度には65.9%と増加しているが、19年度には30.1%と減少していた。さらに、図表第2-1-62のとおり、同一施設について同一の不動産鑑定業者が連続して鑑定を行っているが、試算価格の調整方法が年度により異なっているものが見受けられた。試算価格の調整方法の決定は不動産鑑定士の裁量や判断にゆだねられるところが大きいものの、このように、調整方法が区々となっている状況について、それぞれの鑑定書においては、その調整方法を適用したことについての詳細な説明が記載されていないため、鑑定評価額の決定について、合理的な説明が十分になされていないと思料された。

図表第2-1-61 各年度の試算価格の調整方法の構成割合



図表第2-1-62 試算価格の調整方法が年度によって区々となっている事例

かんぽの宿名	年度	鑑定評価額 (千円)	決定方法	鑑定業者
浜名湖三ヶ日	平成17年度	621,300	積算価格	—
	18年度	218,350	収益価格	A 鑑定業者
	19年度	54,020	積算価格	同上
	20年度	52,590	比率あん分等	同上
恵那	17年度	2,046,600	積算価格	—
	18年度	448,200	収益価格	A 鑑定業者
	19年度	59,520	積算価格	同上
	20年度	58,700	比率あん分等	同上
大和平群	17年度	1,389,000	収益価格	—
	18年度	379,000	積算価格	B 鑑定業者
	19年度	111,000	比率あん分等	同上
	20年度	102,000	比率あん分等	同上
坂出	17年度	279,000	収益価格	—
	18年度	59,100	積算価格	B 鑑定業者
	19年度	51,000	比率あん分等	同上
	20年度	46,000	比率あん分等	同上

注(1) 平成19年度までは公社が、20年度は日本郵政が実施した鑑定評価である。

注(2) 17年度は、鑑定評価委託契約が施設ごとに発注されているため、鑑定業者は表示していない。

上記のように、積算価格と収益価格にかい離が生ずるのは、損益状況が悪い事業施設に係る鑑定評価においてはあり得ることであるが、このように試算価格の調整方法が区々となっていて鑑定評価額の決定について合理的な説明が十分になされていないと思料される状況について、日本郵政は次のように説明している。

不動産鑑定評価基準によれば、試算価格をどのように調整して鑑定評価額を決定するかについては、一定の方式（算定式等）があるわけではなく、対象不動産に係る地域分析及び個別分析の結果と各手法との適合性や各手法の適用において採用した資料の特性及び限界からくる相対的信頼性等に留意して不動産鑑定士が各試算価格を調整することとされている。

積算価格と収益価格をどのように算定し、どのような割合で最終鑑定価格を算定するかは不動産鑑定士が決定するものであり、例えば積算価格を30%、収益価格を70%の割合で調整するなどの方針を公社が示すことは不適切と思料する。

しかし、不動産鑑定評価基準によれば、特に鑑定評価額の決定の理由については、依頼者その他第三者に対して十分に説明し得るものとするように努めなければならないとされている。そして、本件加入者福祉施設は、施設損益では、16年度までは1施設を除きすべてが赤字施設であったため、収益価格が低位に算定され、積算価格と収益価格とに大きなかい離が生ずる蓋然性が高いことはあらかじめ予測できることである。また、18年度の委託契約に当たっては、公社においても、不動産鑑定士によって鑑定評価の手法に相違があることを認識して仕様書等において3手法を適用することを明示したり、鑑定書の素案の提出により事前に鑑定評価額を確認するなどの措置を講じたりしており、これらのことからみて、鑑定を行った不動産鑑定士に対して十分な説明を求める必要がある。

(b) 収益価格の算定方法

鑑定評価における収益価格の算定についてみると、17年度の鑑定評価96件のうち32件においては、過去の損益が赤字であるかんぽの宿に対して収益還元法は採用できないなどとして収益価格が算定されていなかったが、残りの

64件においては収益価格が算定されていた。

しかし、上記の64件の算定方法についてみると、通常用いられる収益価格の算定方法のうち、DCF法^(注8)によっているものが15件、直接還元法^(注9)によっているものが31件、両者を併用しているものが15件、その他3件と、その算定方法が区々となっていた（DCF法は18年度以降の鑑定評価では用いられていない。）。また、算定の基礎となる収入額についても、64件のうち、当該施設の過去の実績額（過去2年間又は3年間の平均値等）を用いるなどしていたものが51件、施設を賃貸することを想定して当該地域における標準的な不動産賃料を用いていたものが7件となっているなど、その算定方法が区々となっていた。

そして、17年度に算定された収益価格についてみると、図表第2-1-63のとおり、客室数及び宿泊定員数が同規模の加入者福祉施設であっても、大きな開差が見受けられている。

- (注8) DCF法 対象不動産の保有期間中に得られる純収益と期間満了後の売却によって得られると予測される価格をそれぞれ割引率で割り戻して現在価値を求める方法
- (注9) 直接還元法 対象不動産から得られる1年間の純収益を期待収益率である還元利回りで割り戻して現在価値を求める方法

図表第2-1-63 算定方法の相違により収益価格に開差を生じている事例（平成17年度）

かんぽの宿名	客室数	宿泊定員数	収益価格 (千円)	評価方法	収入額の算定根拠	(参考)	
						平成15年度損益 (千円)	16年度損益 (千円)
大和平群	34	120	1,389,000	DCF法	過去の収入実績	△64,382	△95,414
福井	33	124	605,851	直接還元法	地域の標準的な不動産賃料	△121,562	△137,473
富山	40	150	152,000	直接還元法	過去の収入実績	△254,668	△288,181
岐阜羽島	40	149	752,000	DCF法	過去の収入実績	△90,400	△104,220
松島	54	201	656,000	DCF法	過去の収入実績	△139,141	△151,897
石和	54	200	174,720	併用	過去の収入実績	△31,194	△62,504

なお、18、19両年度の鑑定評価においては、17年度のように、過去の損益

が赤字であるとして収益価格を算定していないものがある一方で、かんぽの宿は公的な施設であるため、利用料金が低廉であるなど民間旅館とは異なる点があることから、経営手法の改善等を想定すれば、収益価格の試算も可能であると考え、標準的な民間旅館における1室当たり売上高に当該施設の客室数を乗じて収入額とするなど、標準的な経営指標に基づいて収益価格を算定しているものも見受けられた。

また、DCF法、直接還元法において用いられる割引率^(注10)、還元利回り^(注11)については、それらの数値が高くなるにつれて逆に収益価格は低く算定されることから、「固定資産の減損会計における鑑定評価の留意事項」（社団法人日本不動産鑑定協会）においては、企業が資本を調達するために必要なコスト^(注12)である加重平均資本コストを用いるなど、より信頼性のある利回りの決定に努めるべきであるとされている。そして、不動産鑑定評価基準においても、還元利回り及び割引率は、地方別、用途的地域別、品等別などによって異なる傾向を持つため、対象不動産に係る地域要因及び個別的要因の分析を踏まえつつ適切に求めることが必要であるとされている。

(注10) 割引率 DCF法において、ある将来時点の収益を現在時点の価値に割り戻す際に使用される率

(注11) 還元利回り 直接還元法の収益価格の算定において、一期間の純収益から対象不動産の価格を直接求める際に使用される率

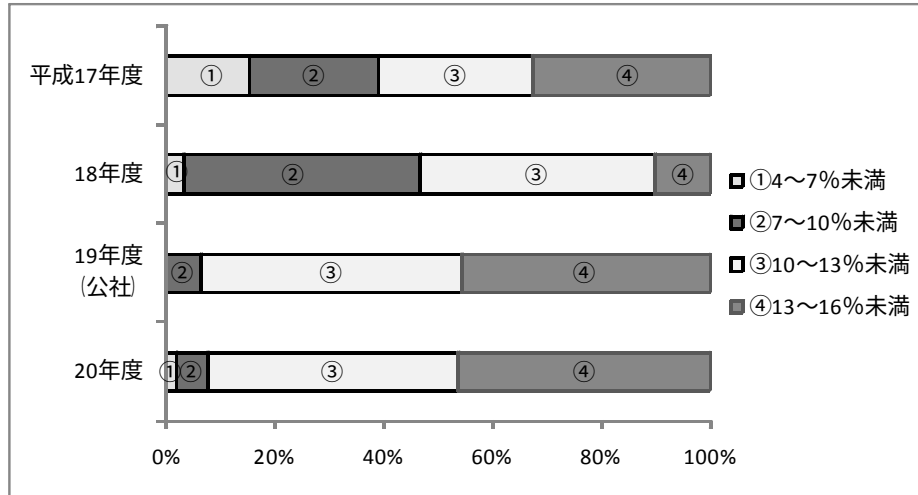
(注12) 加重平均資本コスト 資金調達の構成要素（借入金及び自己資金）に係る割引率をその構成割合により加重平均して求めた割引率

しかし、17年度にDCF法を採用した30件の鑑定書における割引率についてみると、公社が減損損失の認識の判定において用いた加重平均資本コスト3.47%（17年度）と比べても2倍以上となる10%を超える高率のものが、30件のうち12件あり、その結果、収益価格が低く算定される結果となっていた。

また、17年度から19年度までの鑑定評価において直接還元法で用いられた還元利回りについてみると、国債等の取引利回りに不動産投資市場の平均的な収益率及び対象施設の地域性、固有の事情等を考慮して査定した率を使用したなどとされていたが、図表第2-1-64のとおり、7%未満のものや13%以上のものがあるなど相当の差異が見受けられた。そして、同一の施設であるにもかかわらず、年度によって使用する還元利回りに大きな差異があるものが

見受けられ、中には、次の年度に2倍以上の率を採用しているものも3施設あった。このように、高い還元利回りを用いた結果、収益価格が低く算定されている事例を示すと、図表第2-1-65のとおりである。

図表第2-1-64 直接還元法に用いられた還元利回りの状況



図表第2-1-65 年度によって使用する還元利回りに大きな差異がある事例

区分 かんぼの宿名	平成17年度			18年度			19年度(公社)		
	収益価格 (千円)	還元利回り	鑑定業者	収益価格 (千円)	還元利回り	鑑定業者	収益価格 (千円)	還元利回り	鑑定業者
道後	314,000	13.3%	—	173,000	8.5%	B鑑定業者	16,700	12.0%	B鑑定業者
皆生	205,000	13.0%	—	258,000	7.5%	同上	57,000	12.0%	同上
指宿	79,200	15.5%	—	93,200	10.0%	同上	—	—	—
日田	—	—	—	409,000	8.0%	同上	54,600	15.0%	B鑑定業者
阿蘇	623,600	—	—	232,000	7.5%	同上	29,000	15.0%	同上
日南	—	—	—	152,000	7.0%	同上	19,200	15.0%	同上
那覇レクセセンター	1,690,000	8.68%	—	81,100	7.5%	同上	8,740	15.0%	同上

注(1) 平成17年度は、鑑定評価委託契約が施設ごとに発注されているため、鑑定業者は表示していない。

注(2) 17年度の阿蘇は、DCF法により収益価格が算定されているため、還元利回りは表示していない。

また、収益価格の算定方法が年度によって相違している事例を示すと、次のとおりである。

<事例>

④同一施設、同一鑑定業者で収益価格の算定方法が年度によって相違しているもの
平成18年度の減損会計の適用に当たり、A鑑定業者に委託したかんぽの宿諏訪に係る鑑定評価では、原価法及び収益還元法が採用されていた。原価法では、価格時点（平成18年7月1日）における再調達原価を求めた後に観察減価等を考慮した価格5億2542万余円に市場性が相当低いとして市場性減価率50%を乗ずるなどして、土地及び建物の積算価格を2億6300万円と算定していた。また、収益還元法では、収益については15年度から17年度の当該施設の収入実績を基に、費用については民間の標準的な指標により査定するなどして収益価格を4800万円と算定していた。そして、鑑定評価額は、積算価格と収益価格を調整して9063万円と算定していた。

しかし、19年度の鑑定評価においては、A鑑定業者は、過去3年間の実績値からは、償却前、税引前の平準化した純収益がマイナスとなる状況は前年度の鑑定評価時と変わらないのに、収益価格はマイナス査定になるとして収益価格を算定していなかった。そして、再調達原価に観察減価等を考慮して算定した積算価格4億7302万余円に市場性減価率95%を乗ずるなどして算定した2363万円を鑑定評価額としていた。

上記のように、同一の鑑定業者が同一の施設の鑑定評価に当たり、評価手法を変更しているのに、公社では、鑑定業者に十分な説明を求めることなく、19年度の減損損失額を算定している。

上記について、日本郵政は次のように説明している。

18年度と19年度とで鑑定業者が算定方法を変更しているのは、鑑定評価に当たり、18年度は特段の前提条件を付けずに、鑑定評価を委託したが、19年度は、同年8月の日本郵政公社経営委員会において、かんぽの宿の譲渡に当たって、「宿泊施設業務に従事する公社職員を引き続き雇用することを条件とする。」と決定されたことを受け、この条件を付けて鑑定評価を委託したことによる。

しかし、仕様書では雇用維持を鑑定の条件としているものの、19年度の鑑定書に

おいては、当該条件を評価条件として記載しておらず、また、19年度において、18年度に算定していた収益価格を算定していないことや前年度と比べ高率の市場性減価率を用いたことの理由も明らかとなっていない。

(c) 積算価格の算定等における高率の市場性減価率の採用

積算価格の算定に当たって、土地については、不動産の形状や立地条件による価額の増減を行ったり、建物については老朽化、陳腐化等の物理的要因等に基づいて減価修正を行ったりしている。さらに、当該地域の不動産市場の冷込みや当該物件の抱える事情等により、市場における物件の流動性を低減させる要因が認められると不動産鑑定士が判断した場合に、買い手が当該物件を購入した場合にどの程度の収益が見込まれるかを考慮して、その低減の度合いを市場性減価率（市場性を考慮した減価額の割合）として算定し、積算価格に反映させる場合がある。また、収益がマイナスになるとして収益価格を算定しなかった場合には、積算価格に市場性を反映させるため、市場性減価として積算価格を低減させる場合がある。

17年度から20年度までの鑑定書329件についてみると、上記の市場性減価率を適用しているものは、17年度50件、18年度48件、19年度66件及び20年度66件、計230件（69.9%）となっていたが、そのうち50%以上の市場性減価率を採用しているものは139件（42.2%）となっている。そして、その算定根拠についてみると、「現在の不動産市場においては、極めて市場性が劣る」などとしているだけで、市場性減価率について、詳細な説明は記載されていない状況であった。

高率の市場性減価率が適用された主な事例を示すと、図表第2-1-66のとおりであり、17年度の鑑定評価では市場性減価率は高くなかったにもかかわらず、18年度から20年度までの鑑定評価では、70%から95%という高率の減価率が採用されている。

図表第2-1-66 高率の市場性減価率を採用している事例

区分 かんばの宿名	平成17年度			18年度			19年度			20年度		
	鑑定評価額 (千円)	市場性減価率	鑑定業者	鑑定評価額 (千円)	市場性減価率	鑑定業者	鑑定評価額 (千円)	市場性減価率	鑑定業者	鑑定評価額 (千円)	市場性減価率	鑑定業者
小樽	266,000	30%	—	114,890	70%	A鑑定業者	16,220	95%	A鑑定業者	15,500	95%	A鑑定業者
修善寺	626,497	40%、70%	—	111,470	70%	同上	31,710	90%	同上	30,370	90%	同上
松島	1,278,000	0%	—	175,130	85%	同上	51,940	95%	同上	50,800	95%	同上
石和	492,570	0%	—	276,890	70%	同上	158,180	80%	同上	88,340	80%	同上
白山尾口	1,680,400	20%	—	138,270	90%	同上	61,940	95%	同上	58,400	95%	同上

注(1) 平成17年度は、鑑定評価委託契約が施設ごとに発注されているため、鑑定業者は表示していない。

注(2) 19年度までは公社が、20年度は日本郵政が実施した鑑定評価である。

(d) 積算価格の算定における観察減価法等に基づく減価修正

不動産鑑定評価基準においては、積算価格の算定に当たり、経年等による物理的摩滅・損傷や機能的陳腐化、経済的不適応等がある場合は、これによる減価額を求め、これを再調達原価から控除する減価修正を行うこととされている。この修正方法には、耐用年数に基づく方法と、実態調査に基づく観察減価法（以下、これらを合わせて「観察減価法等」という。）とがあり、原則としてこれらを併用することとされている。

19年度鑑定評価における建物の積算価格の算定における減価修正の状況をみると、図表第2-1-67のとおり、18年度に引き続き、観察減価法等により大幅に建物価格を減価修正している施設が見受けられた。これらのうち、かんばの宿日南については、19年度の減価修正額が18年度と比べて大幅に増加している。これは、鑑定書によると、観察減価率が18年度に30%であったものが19年度には60%に増加していることによるものと認められるが、その増加の原因については鑑定書には、記載されていない。

しかし、1年間で物理的摩滅・損傷や機能的陳腐化がこのように著しく進むとは通常認められず、上記のような大幅な減価修正を行うことには十分な根拠と説明が必要であると思料される。

図表第2-1-67 建物価格が前年度より大幅に低減している事例

かんぽの宿名	年度	積算価格				鑑定業者
		再調達原価(a) (千円)	減価修正額(b) (千円)	建物価格 ((a)-(b)) (千円)	建物減価率((b)/(a)) (観察減価率)	
紀伊田辺	平成17年度	2,301,815	1,198,478	1,103,337	52.0%(-)	—
	18年度	1,356,377	1,288,974	67,403	95.0%(40%)	B鑑定業者
	19年度 (公社)	1,356,377	1,336,153	20,224	98.5%(40%)	
有馬	17年度	1,803,000	744,000	1,059,000	41.2%(0%)	—
	18年度	1,623,373	1,255,995	367,378	77.3%(0%)	B鑑定業者
	19年度 (公社)	1,623,373	1,448,187	175,186	89.2%(10%)	
日南	17年度	3,222,753	333,002	2,889,751	10.3%(0%)	—
	18年度	1,693,074	797,876	895,198	47.1%(30%)	B鑑定業者
	19年度 (公社)	1,693,074	1,397,760	295,314	82.5%(60%)	
山鹿	17年度	746,904	591,496	155,408	79.1%(60%)	—
	18年度	1,269,353	1,200,889	68,464	94.6%(18%)	B鑑定業者
	19年度 (公社)	1,269,353	1,257,967	11,386	99.1%(20%)	

注(1) 紀伊田辺の平成17年度の観察減価率は、鑑定書に記載がないため、表示していない。

注(2) 17年度は、鑑定評価委託契約が施設ごとに発注されているため、鑑定業者を表示していない。

さらに、営業中の施設であるにもかかわらず、上記と同様の理由による減価を行い、建物価値を無価値としているものが、図表第2-1-68のとおり、18年度に6施設、19年度に12施設、20年度に14施設となっていた。

図表第2-1-68 建物を無価値としている施設

かんぽの宿名	建築又は 改築年月 日	平成17年度			18年度			19年度			20年度			(参考)
		鑑定評価額 (千円)		鑑定業者	鑑定評価額 (千円)		鑑定業者	鑑定評価額 (千円)		鑑定業者	鑑定評価額 (千円)		鑑定業者	(19年度) 固定資産税評価額(建 物) (千円)
		建物	B		建物	B		建物	B		建物	B		
大和平群	昭和63年3月	1,389,000	864,800	—	379,000	0	B鑑定業 者	111,000	0	B鑑定業 者	102,000	0	B鑑定業 者	
白浜	昭和59年2月	500,000	358,400	—	161,000	0	同上	36,000	0	同上	32,500	0	同上	370,851
富田林	昭和60年8月	500,000	(区分せず)	—	232,000	0	同上	156,000	0	同上	159,000	0	同上	606,311
淡路島	平成6年7月	558,000	448,503	—	299,000	142,800	同上	76,000	6,100	同上	65,800	0	同上	438,306
皆生	昭和58年4月	450,000	177,071	—	340,000	24,480	同上	71,000	0	同上	67,000	0	同上	447,901
彦根	平成3年12月	857,000	429,000	—	396,000	26,809	同上	137,000	0	同上	134,000	0	同上	450,543
奈良	昭和57年4月	975,000	342,000	—	468,000	0	同上	146,000	0	同上	144,000	0	同上	353,219
竹原	平成元年12月	1,207,020	795,526	—	108,000	0	同上	31,000	0	同上	31,400	0	同上	670,593
美作湯郷	昭和54年11月	270,450	151,420	—	57,280	0	同上	12,000	0	同上	10,600	0	同上	380,735
湯田	昭和61年7月	884,973	377,855	—	297,000	64,351	同上	90,000	0	同上	88,000	0	同上	546,964
伊野	平成9年4月	420,000	335,000	—	185,000	76,400	同上	30,000	0	同上	30,400	0	同上	1,071,570
別府	昭和60年6月	398,460	(区分せず)	—	417,000	19,974	同上	102,000	0	同上	99,500	0	同上	610,592
山鹿	昭和61年4月	280,000	(区分せず)	—	186,000	68,448	同上	37,000	3,300	同上	28,100	0	同上	662,145
那覇レクセンター	平成8年12月	1,700,000	1,049,000	—	1,570,000	744,180	同上	119,000	0	同上	123,000	0	同上	1,304,160

注(1) 平成17年度は、鑑定評価委託契約が施設ごとに発注されているため、鑑定業者を表示していない。

注(2) 19年度までは公社が、20年度は日本郵政が実施した鑑定評価である。

これらの施設では、17年度の鑑定評価においては、土地と建物の価格の区分がされていない3施設を除き、すべて1億円を超える建物価格が算定されているにもかかわらず、18年度から20年度までの間に建物価値が無価値とされている。しかし、同程度の立地条件や建築年数である他の加入者福祉施設において建物価値が算定されているのに、これらの施設のみ建物価値を無価値とすることには十分な根拠と説明が必要であると思料される。

上記(a)、(b)、(c)及び(d)のように、鑑定書において、試算価格の調整方法が区々となっていたり、鑑定した年度によって、採用する割引率又は還元利回りに大きな差異が見受けられたり、高率の市場性減価率の採用や大幅な減価修正がなされていたりしている理由について合理的な説明が十分になされていない事態等が見受けられた。

不動産鑑定士がその裁量に基づき行った判断は当然尊重すべきものであるが、

鑑定評価額は、直接に減損損失額を左右するものとなっていることから、公的な資産を適正に評価するために、鑑定書の内容を十分に吟味することが重要である。

したがって、鑑定評価に用いられた算定方法や具体的な算定基礎数値に疑問がある場合は、鑑定書の素案の提出を受けるなどした際に、鑑定業者に対して十分な説明を求めるとともに、鑑定書に具体的な算定根拠等の記載を求めるなど、適切な鑑定評価が得られるような措置を講じ、第三者に対しても十分説明できるようにすることが必要であると認められる。そして、なお疑問が残る場合には、再鑑定を含めた相応の対応も検討する必要があったと認められる。

d 19年度の不動産鑑定評価についての問題点

前記cで記述した鑑定評価額の算定に係る事態のうち、19年度の収益価格の算定状況についてみると、図表第2-1-69のとおり、18年度より大幅に低減しているものが見受けられた。これは、18年度と比べて、賃料負担率（ホテルを賃貸した場合の賃貸料収入を、ホテル事業の収入額に一定の率を乗じて算定する場合の当該一定の率）がより低く設定されていたことや還元利回りに高い率が適用されていたことなどによるものと認められるが、このうち、賃料負担率については、従業員の継続雇用を評価の条件として査定したことが鑑定書に記載されていることから、この条件を19年度の鑑定評価委託契約の仕様書に追加したことが、賃料負担率が低く設定された要因になったと思料される。

しかし、鑑定書には、賃料負担率及び還元利回りの数値の算定根拠については必ずしも明確に示されていないものが見受けられた。例えば、かんぼの宿宇佐の19年度の鑑定書における還元利回りの率の積上げの内訳をみると、同一の施設について同一の鑑定業者が鑑定を行っているのに、18年度の鑑定書にはなかった「その他」の項目で5%を計上するなどして、還元利回りを18年度の8%から15%に引き上げていた。また、かんぼの宿伊野や日南のように、16年度から18年度にかけて損益状況（G O P）が改善しているにもかかわらず、これらに基づき算定されるはずの収益価格が19年度に大幅に低減しているものもあった。

上記のように、19年度において収益価格が大幅に低下していることについては、鑑定評価の条件として雇用維持の条件が仕様書に追加されたことで説明で

きる部分もあるが、全体としては合理的な説明が十分になされていないものになっていると思料される。

図表第2-1-69 収益価格が大幅に低減している事例

区分 かんぽ の留名	平成18年度					19年度（公社）					償却前営業利益額（GOP） （千円）		
	賃料負担率	還元利回り	純収益	収益価格 （千円）	鑑定業者	賃料負担率	還元利回り	純収益	収益価格 （千円）	鑑定業者	16年度	17年度	18年度
白浜	10.0%	10.0%	14,654	147,000	B鑑定業者	8.0%	15.0%	4,104	27,000	B鑑定業者	△50,111	△18,169	△26,862
道後	10.0%	8.5%	14,702	173,000	同上	7.0%	12.0%	1,999	16,700	同上	△57,221	△23,946	△45,355
伊野	10.0%	12.0%	18,545	155,000	同上	7.0%	15.0%	2,213	14,800	同上	△23,603	△17,391	365
日南	10.0%	7.0%	10,665	152,000	同上	8.0%	15.0%	2,878	19,200	同上	△110,695	△42,361	△38,697
宇佐	10.0%	8.0%	15,497	194,000	同上	7.0%	15.0%	116	776	同上	△48,485	△26,770	△21,860

また、鑑定評価額の算定に係る事態のうち、特に19年度における積算価格の算定状況については、次のとおりである。

前記のとおり（87ページ参照）、積算価格の算定に当たり、高率の市場性減価率を採用しているものが見受けられているが、19年度の不動産鑑定評価においては、73件中66件において市場性減価率が適用されている。このうち55件において50%以上の市場性減価率が採用されており、18年度において50%以上の市場性減価率が適用されているものが23件であったことと比べ、より多くの鑑定書において高率の市場性減価率が適用されている。また、市場性減価率の平均値も、18年度の48.3%に対して19年度は66.8%となっていて18.5ポイント増加している。

しかし、両年度の鑑定書を比較しても市場性減価率の算定根拠についての記述には特段の相違はなく、19年度において高率の市場性減価率の採用が増加した理由は不明であった。

エ 減損会計の適用に関する検討

(7) 加入者福祉施設に対する減損会計の適用

前記のとおり（67ページ参照）、減損会計は、事業環境の変化等により事業の収益性が低下した場合に、固定資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額するものであり、その目的は、主として、企業の事業資産の価値を適正に表示することにより投資者に的確な情報を提供することにあるとされている。

したがって、上記のような目的から行われる減損会計が、一般の企業活動とは異なり営利を目的としない公社の会計に適用されるべきかという問題提起が起こり得る。また、公社が保有していた加入者福祉施設については、簡易生命保険の加入者に対する現物給付的サービスと位置付けられており、その設置運営に要する費用は原則公社の負担とし、一部を利用者が負担するなど公的な宿泊施設として位置付けられていたものである。したがって、営利を目的としないこれらの公的宿泊施設の運営事業についても、営利事業と同様に減損会計を適用すべきか否かという問題に対する検討が必要となる。

上記の問題に関して、日本郵政は、次のように説明している。

①公社の会計は日本郵政公社法等の規定により企業会計原則を適用し、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従うものとされていることから、減損会計を適用したものである。また、②加入者福祉施設等の宿泊施設については、公社では、収益事業との概念はなかったものの、減損会計基準の適用指針の中に「営利」「非営利」の区別がないこと、その損益が継続して赤字の施設や売却を予定している施設であることから、減損の兆候があると判断された場合には減損損失を算定したものである。

上記日本郵政の説明を踏まえ検討したところ、①の公社の会計に減損会計を適用したことについては、公社法等に基づき企業会計基準に準拠して減損会計を適用したものであり、公社と同様に公的な性格を有し営利を目的としていない独立行政法人においても、その方法は異なるものの減損会計が適用されている。すなわち、「固定資産の減損に係る独立行政法人会計基準」では、利益の獲得を本来の目的とせず国からの運営費交付金等の交付を受けている独立行政法人については、個々の固定資産のサービス提供能力（使用予定の程度）の著しい低下等が認められる場合に減損会計を適用することとされている。したがって、公社において減損会計を適用したことは根拠に基づいて行われたものと認められる。

また、②の加入者福祉施設等に減損会計を適用したことについては、公的な性格を有し営利を目的としていない施設であり、非収益事業であることは明確であるものの、公社又は簡保事業団において、数次にわたる公的宿泊施設に関する閣議決定を受けて、不採算施設の売却を行ったり、民間施設と同様の採算ベースによる収支改善を図ったりするなど、その収益性を重視した取組がなされているこ

と、独立行政法人の非営利施設と異なり損失補てんなどのための運営費交付金等は交付されていないこと、さらに、公社が間近に株式会社化を控えていたことなどの状況を前提とすれば、その収益性を考慮して減損会計を適用したことには合理性があると思料される。

(イ) 毎年度減損損失を計上していることについての妥当性

上記(ア)のとおり、加入者福祉施設には減損会計が適用されているが、17年度以降、同一施設において毎年度減損損失が計上されていることの妥当性について、以下のような点に着目して検査した。

a 減損の兆候の判定について

公社は、17年度中間決算において初めて減損会計を適用し、それ以降、毎年度減損損失を計上しているが、毎年度減損の兆候ありと判定した理由について、公社及び日本郵政の内部文書によると、次のとおり示されていた。

i 17年度中間決算の減損処理(1回目)について

営業活動から生ずる損益が過去2期マイナスで、当期の営業活動から生ずる損益の見込みが明らかにプラスではないことから減損の兆候ありと判定

ii 18年度中間決算の減損処理(2回目)について

17年10月に日本郵政株式会社法が成立し、その附則第2条により、加入者福祉施設等の宿泊施設は譲渡又は廃止することが義務付けられたため、これは、減損の兆候判定基準の「資産グループ等が使用されている範囲又は方法について当該資産グループ等の回収可能価額を著しく低下させる変化が生じた」ことに該当することから、会計監査人と(注13)調整した上で減損の兆候ありと判定

iii 公社の19年度期末(19年9月期)決算の減損処理(3回目)について

上記 ii と同様の判定基準に該当するため、会計監査人と調整した上で減損の兆候ありと判定

iv 日本郵政の20年3月期(19年度期末決算)及び20年度中間決算の減損処理について

上記 ii の「会計監査人と調整した上で」の文言はないが、ii と同一の判定

(注13) 会計監査人と調整 日本郵政では、この文言について「会計監査人に説明し同意を得た上で」と説明している。

そこで、上記の各項に示された減損の兆候ありと判定した理由について、実際の宿泊事業の運営等の状況に照らしてみると、iの17年度については、判定理由のとおり、2年連続しての損益のマイナスという事実が明瞭に認められる。また、iiの18年度については、施設の譲渡又は廃止の決定という回収可能価額を著しく低下させる変化が認められる。しかし、iii及びivの19年度以降の分については、18年度と同様に、施設の譲渡又は廃止の決定を兆候の判定の理由としているのみであり、経営環境が著しく悪化したり、不動産価格が著しく下落したという状況は認められないことから、減損の兆候ありと判定する必要のある新たな兆候には該当しないと思料される。

そして、固定資産の減損会計は、金融商品に適用されている時価会計とは異なり、取得原価基準の下で行われる帳簿価額の臨時的な減額であるとされている。

したがって、減損の兆候の判定については、19年度以降の判定理由が18年度と同様とされているのみで新たな兆候は示されていないことから疑義があると思料された。

上記の見解に対して、日本郵政は次のように説明している。

19年度以降のかんぽの宿の減損の兆候判定は、営業活動から生ずる損益が過去2期マイナスで、当期の営業活動から生ずる損益の見込みが明らかにプラスではないこと及び日本郵政株式会社法附則第2条の規定により24年9月30日までに譲渡又は廃止が義務付けられていることを理由に実施している。

これは、各々、適用指針第12項「営業活動から生ずる損益又はキャッシュ・フローが継続してマイナスの場合」、第13項「使用範囲又は方法について回収可能価額を著しく低下させる変化がある場合」に該当する。減損の兆候判定については決算ごとに実施することとされているものであり、結果として毎年度減損損失の計上を行っている。

なお、減損処理を含め、会計監査人から毎年「無限定適正意見」を取得している。

そこで、公認会計士の意見を聴取するなどした上で検討したところ、19年度（公社実施分）については、19年8月に、施設の売却に当たり従業員の雇用を維持するという方針が決定され、加入者福祉施設の収益性の低下がより明瞭になったことが、回収可能価額を著しく低下させる変化が生じたということで減損の兆候ありと判断すべき事項に該当すると思料される。

しかし、日本郵政が20年3月期以降に減損の兆候ありと判定していることについては、「譲渡又は廃止の決定」及び「雇用維持」は過去の年度の事象であり、また、過去2年間の損益が赤字であることは、減損の兆候ありと判定可能なものであるが、著しい価格の低下を生じさせるわけではないことから、これらを再度の減損の兆候とすることには疑義があると思料される。

b 19年度の不動産鑑定評価に基づく減損処理について

19年度の不動産鑑定評価は、従業員の雇用維持の条件を追加して実施されたが、前記のとおり（91ページ参照）、19年度の鑑定評価額には、この条件との関係が明確にされないまま18年度の鑑定評価額を大きく下回るものが見受けられており、当該鑑定評価額は、本来求めるべき価格よりも相当程度低い価額となっている可能性があると思料される。

したがって、減損の兆候の判定理由には疑義があり、また、減損損失額の算定根拠となった不動産鑑定評価額については、資産の価額が適切に評価されていない可能性もあることから、減損会計の適用に当たっては、その実施過程において適切な資料に基づく十分かつ慎重な検討を行うとともに、適切な鑑定評価額を徴することに努めるなどして、適切に行う必要があったと思料される。

2 旧日本郵政公社等が締結した譲渡等に関する契約の内容、手続、予定価格の算定等及び譲渡等の後における施設の利用等の状況

(1) 旧日本郵政公社が締結した譲渡契約に係る分（平成15年度～19年度上期）

ア 譲渡施設の概要

15年度から19年度までの間に、公社が不用資産として売却した土地、建物等の不動産は、図表第2-2-1のとおり628物件となっており、その売却価格は総額1093億7632万余円に上っている（物件ごとの売却状況については別表2-1参照）。

そして、関係書類及び日本郵政の説明によると、売却物件に係る売却時直近の簿価は合計775億3725万余円となっていることから、売却価格との差額318億3906万余円が売却益となっている。

図表第2-2-1 公社における不動産売却状況 (単位：件、㎡、千円)

年度	物件数	売却物件		売却価格 (A)	売却時直近の簿価 (B)	売却損益 (A-B)
		土地	建物			
平成15年度	1	15,290	0	372,604	217,500	155,104
16年度	68	304,059	34,485	18,818,271	18,214,757	603,514
17年度	256	393,620	46,758	43,204,027	24,436,825	18,767,202
18年度	269	1,227,135	309,622	32,919,530	27,890,930	5,028,599
19年度	34	198,513	77,124	14,061,886	6,777,245	7,284,640
計	628	2,138,619	467,990	109,376,320	77,537,258	31,839,061

(注) 平成15年度の売却物件は、有珠山噴火に伴う砂防事業用地として北海道に売却したものであり、公社による不用資産の売却は実質的には16年度からとなっている。

上記の売却物件を不用決定前の用途により区分して集計すると、図表第2-2-2のとおり、郵便局や事務センター等の郵便局舎等が70件（売却価格233億8306万余円）、職員宿舎が436件（同286億5119万余円）、加入者福祉施設が107件（同406億2410万余円）、周知宣伝施設が15件（同167億1795万余円）となっている。それらの割合は、郵便局舎等及び職員宿舎が件数比で全体の80.5%、金額比で47.5%となっているが、施設規模の大きい加入者福祉施設と周知宣伝施設は、件数比で全体の19.4%であるが金額比では52.4%を占めている。

また、628物件のうち売却価格（不動産を一括して売却するバルク売却等の場合は全体の売却価格の予定価格に対する比率を各物件の予定価格に乗ずるなどして得ら

れる会計処理上の金額)が2000万円未満のものは379件と全体の60.3%を占めており、その中でも職員宿舍が328件と全体の52.2%を占めていた。さらに、建物のみの売却5件を除く623物件を土地面積により区分すると、土地面積300㎡未満のものが299件と全体の47.9%を占めており、上記と同様にその中でも職員宿舍が273件(91.3%)を占めていた。職員宿舍は多くが木造又はRC造の共同住宅であり、比較的小規模物件が多い状況となっていた。

図表第2-2-2 施設用途別の売却状況表

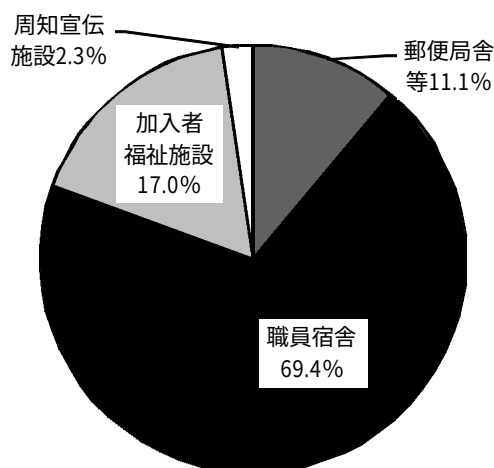
(単位：件、千円)

年度	物件数	売却価格合計	郵便局舎等	職員宿舍	加入者福祉施設	周知宣伝施設
平成15年度	1	372,604	-	-	<1> 372,604	-
16年度	68	18,818,271	<11> 668,037	<7> 118,549	<50> 18,031,685	-
17年度	256	43,204,027	<30> 8,176,272	<208> 20,679,837	<16> 11,994,485	<2> 2,353,432
18年度	269	32,919,530	<24> 13,984,445	<210> 7,680,895	<24> 3,180,663	<11> 8,073,525
19年度	34	14,061,886	<5> 554,309	<11> 171,910	<16> 7,044,667	<2> 6,291,000
計	628	109,376,320	<70> (11.1%) 23,383,064 (21.3%)	<436> (69.4%) 28,651,192 (26.1%)	<107> (17.0%) 40,624,106 (37.1%)	<15> (2.3%) 16,717,957 (15.2%)

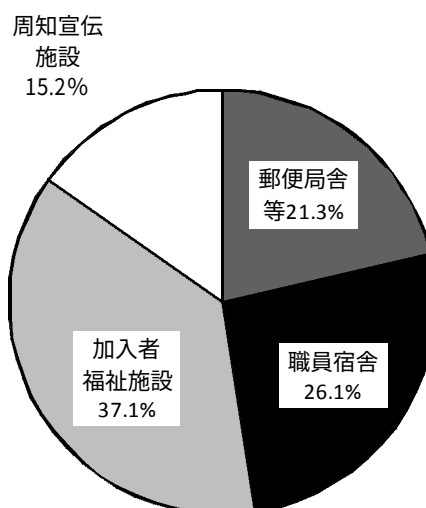
注(1) 上段<>内は売却件数、下段は売却価格

注(2) 複数の不動産を一括して売却するバルク売却等による場合、売却価格は会計処理上の金額による。

(件数割合)



(金額割合)



また、加入者福祉施設の売却107件には、施設付帯の宿舍等や建設予定用地を売却したものが73件含まれており、周知宣伝施設の売却15件には、建設予定用地の売却3件が含まれている。したがって、これらを除くと、公社時において売却された加入

者福祉施設は34件、周知宣伝施設は12件となっており、それらの売却状況を示すと、
図表第2-2-3のとおりである。

図表第2-2-3 加入者福祉施設及び周知宣伝施設の売却状況

種類	No.	物件 番号	売却施設	売却年月	売却方法	売却先	取得費用 (千円)	売却時直近の 簿価 (千円)	鑑定評価額 (千円)	売却価格 (千円)
加入者福祉施設	1	1	洞爺	平成16年3月	随意契約	北海道土地開発公社	150,000	217,500	—	372,604
	2	2	日向	16年7月	随意契約	社会福祉法人	745,215	19,511	111,000	98,381
	3	6	伊予肱川	17年1月	随意契約	愛媛県肱川町	410,000	36,724	18,600	19,000
	4	24	網走	17年3月	バルク売却	(株)リクルートコスモスほか5者	1,060,000	0	94,797	—
	5	30	碓ヶ関	17年3月	バルク売却	(株)リクルートコスモスほか5者	2,000,000	101,266	363,340	—
	6	51	越中庄川峡	17年3月	バルク売却	(株)リクルートコスモスほか5者	1,990,000	0	441,625	—
	7	62	土佐中村	17年3月	バルク売却	(株)リクルートコスモスほか5者	340,000	43,501	13,720	—
	8	69	男鹿	17年7月	不落随契	民間企業	1,300,000	4,050	165,550	167,000
	9	136	和倉ホーム	18年2月	随意契約	七尾市	41,199	349,741	349,976	368,000
	10	319	大沼	18年3月	バルク売却	(株)リクルートコスモスほか5者	520,000	15,536	38,500	—
	11	321	十和田	18年3月	バルク売却	(株)リクルートコスモスほか5者	4,540,000	40,291	358,759	—
	12	327	白石ホーム	18年5月	随意契約	白石市	1,730,000	80,283	96,000	100,000
	13	328	阿波池田	18年6月	随意契約	三好市	1,540,000	52,041	70,700	73,675
	14	330	安芸能美	18年7月	一般競争	事業組合	880,000	47,935	48,600	50,000
	15	337	層雲峡	18年11月	不落随契	民間企業	3,710,000	138,080	161,000	166,765
	16	344	佐渡	18年12月	不落随契	民間企業	2,560,000	71,912	75,000	76,000
	17	347	米沢	18年12月	不落随契	民間企業	2,460,000	45,742	47,200	56,000
	18	348	妙高高原	18年12月	一般競争	民間企業	2,130,000	56,128	58,000	58,000
	19	349	盛岡	18年12月	一般競争	医療法人	2,340,000	82,359	89,900	111,000
	20	398	三瓶	19年1月	随意契約	大田市	2,050,000	73,009	66,500	70,050
	21	399	遙照山	19年1月	随意契約	浅口市	3,240,000	86,408	77,500	82,050
	22	400	武雄	19年2月	随意契約	武雄市	1,660,000	98,495	48,600	95,425
	23	402	能勢	19年2月	一般競争	民間企業	1,880,000	110,190	46,000	206,000
	24	403	鹿教湯	19年2月	一般競争	民間企業	1,640,000	83,893	41,000	81,000
	25	584	鳥取岩井	19年3月	バルク売却	(株)コスモスイニシアほか6者	1,190,000	9	37,000	—
	26	585	指宿	19年3月	バルク売却	(株)コスモスイニシアほか6者	2,090,000	9	45,000	—
	27	596	浦安ホーム	19年5月	不落随契	社会福祉法人	7,560,000	718,699	722,000	725,000
	28	598	山中湖	19年5月	随意契約	山梨県	2,360,000	92,070	101,000	310,000
	29	600	但馬海岸豊岡	19年6月	不落随契	民間企業	1,680,000	68,909	69,000	71,080
	30	601	広島総合健診センター	19年6月	一般競争	民間企業	9,290,000	606,969	574,600	1,000,000
	31	604	仙台総合健診センター	19年6月	一般競争	民間企業	6,080,000	283,866	272,600	1,107,000
	32	605	札幌総合健診センター	19年6月	一般競争	民間企業	2,530,000	362,675	379,000	1,554,000
	33	616	大阪総合健診センター	19年8月	バルク売却	(株)ピカソ	2,630,000	498,202	524,000	—
	34	624	名古屋総合健診センター	19年8月	一般競争	民間企業	2,270,000	394,040	612,000	767,000
				計34か所			78,596,414	4,880,060	6,218,067	7,785,031
周知宣伝施設	1	343	山口郵便貯金地域文化活動支援施設	18年12月	一般競争	民間企業	4,700,000	558,836	551,000	565,000
	2	354	青森郵便貯金地域文化活動支援施設	18年12月	随意契約	青森市	9,000,000	974,288	990,000	991,000
	3	355	岐阜郵便貯金地域文化活動支援施設	18年12月	随意契約	岐阜市	10,600,000	704,691	747,000	950,000
	4	404	広島郵便貯金会館ホール	19年1月	随意契約	広島県	147,301	926,000	845,000	926,000
	5	405	沖縄郵便貯金会館	19年2月	一般競争	民間企業	600,000	370,704	371,000	500,000
	6	406	日光霧降郵便貯金総合保養施設	19年3月	一般競争	民間企業	21,000,000	266,638	298,800	630,000
	7	407	新潟郵便貯金会館	19年3月	一般競争	民間企業	2,000,000	362,709	371,250	450,000
	8	474	金沢郵便貯金会館	19年3月	バルク売却	(株)コスモスイニシアほか6者	1,100,000	325,681	374,000	—
	9	586	千葉郵便貯金地域文化活動支援施設	19年3月	随意契約	千葉市	27,300,000	1,699,597	1,780,000	2,000,000
	10	590	伊勢志摩郵便貯金総合保養施設	19年3月	随意契約	志摩市	25,100,000	264,389	350,000	381,525
	11	599	札幌郵便貯金会館	19年6月	一般競争	民間企業	1,500,000	1,197,917	1,200,000	4,201,000
	12	626	町田郵便貯金地域文化活動支援施設	19年9月	随意契約	町田市	10,500,000	1,968,196	2,080,000	2,090,000
				計12か所			113,547,301	9,619,650	9,958,050	13,684,525
				合 計 46か所			192,143,716	14,499,711	16,176,117	21,469,556

注(1) 物件番号は別表2-1と共通である。

注(2) 売却方法欄の「不落随契」とは一般競争入札を実施したが落札者がいないなどのために随意契約に移行した契約である。

注(3) 洞爺、和倉ホーム及び広島郵便貯金会館ホールは、土地の価格のみを計上している。

イ 不動産売却に関する手続

(7) 公社における内部手続

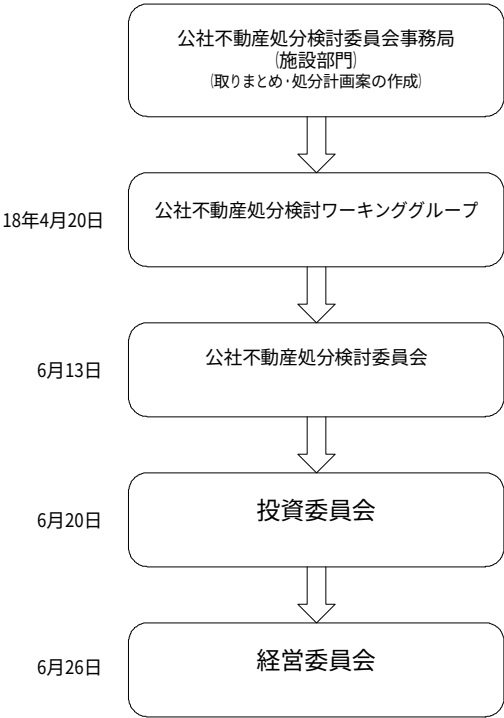
公社は、発足後約1年を経過した16年3月の経営委員会において、「本来の使用目的を失った資産については、基本的に売却可能資産と位置付け、早急に売却する。」として、事業の用に供する予定のない不用資産の存在について、初めて言及するとともに早急に売却するという基本方針を定めている。これは、独立採算の事業体である公社として、不用となった固定資産を保有することによる固定資産税負担や管理コストを削減するとともに、売却によって得られる現金収入を事業に活用しようとするものとされている。

公社における不動産の不用決定の手続を示すと、図表第2-2-4のとおりであり、公社の保有施設を総合的に管理する施設部門において、各事業部門等に対して、利用の有無を照会した後に、処分計画案を作成して、重要事項を審議する経営委員会に諮った上で、不用決定がされていた。そして、具体的な売却方法については、公社不動産売却促進委員会（17年7月以降は「公社不動産処分検討委員会」）を設けて審議することとされていたが、それらの売却結果については、随時、経営委員会に報告することとされていた。

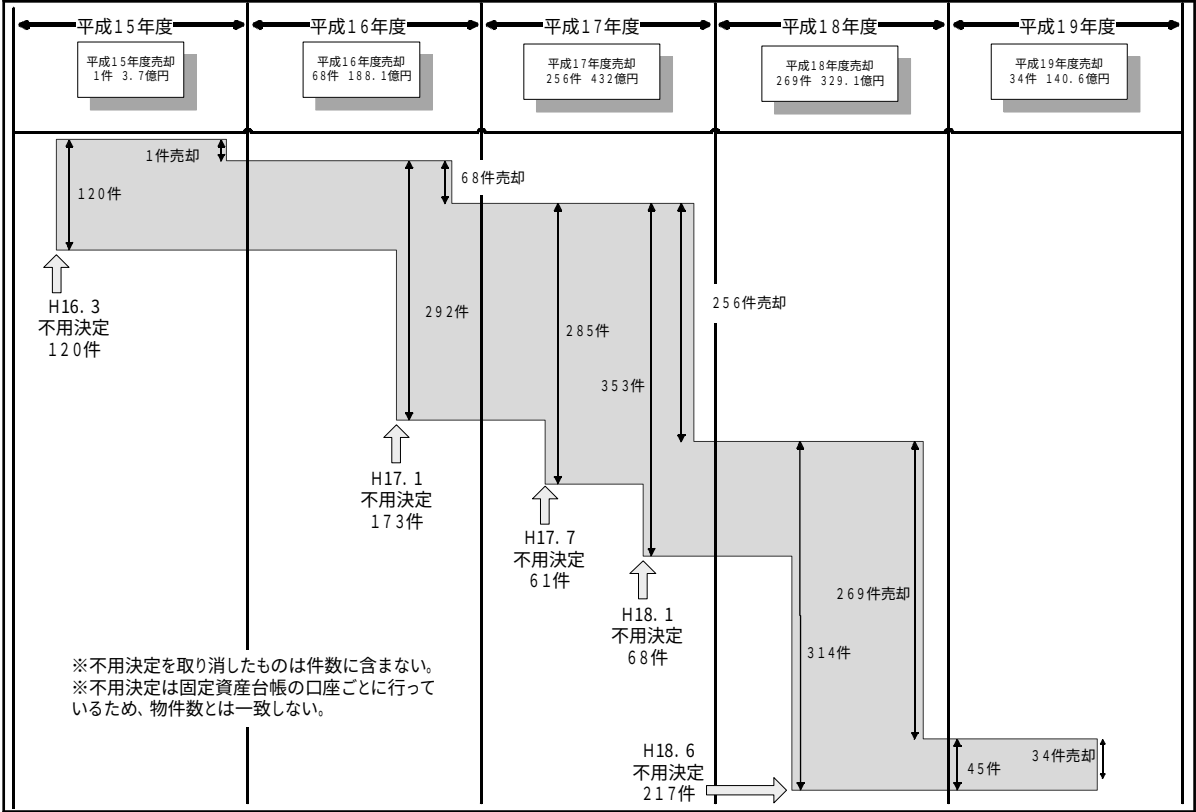
これらの手続を経て、15年度から19年度において不用決定され、売却処分された不動産の件数を年度別に示すと図表第2-2-5のとおりである。

また、公社不動産売却促進委員会等の開催実績及び経営委員会への付議状況についてみると、図表第2-2-6のとおりであり、15年度から19年度の間に、促進委員会等は計12回、不動産処分について付議があった経営委員会は計14回、それぞれ開催されていた。

図表第2-2-4 公社における不動産の不用決定の手続（平成18年度の一例）



図表第2-2-5 不用決定と売却状況（概念図）



図表第2-2-6 公社不動産売却促進委員会等の開催実績、経営委員会への付議状況

(単位：回、件)

年度	売却件数	公社不動産売却促進委員会等		経営委員会		投資委員会	
		開催回数	付議件数	開催回数	付議件数	開催回数	付議件数
平成15年度	1	0	0	1	0	0	0
16年度	68	1	75	2	300	0	0
17年度	256	8	524	7	450	5	193
18年度	269	3	402	4	423	1	401
19年度	34	0	0	0	0	0	0
計	628	12	1,001	14	1,173	6	594

(注) 同一の売却物件について複数回付議しているものがあるため、付議件数と売却件数は一致しない。

(イ) 総務大臣への処分認可申請

公社は土地又は建物で取得価額が2億円以上である重要な財産を貸し付け、譲渡し、交換し、又は担保に供するなどの処分を行うに当たって、公社法等の規定により、総務大臣の認可を受けなければならないこととされていた。そして、その認可を受けようとするときは、財産の内容及び価格、処分等の条件、処分等の方法、公社の業務運営上支障がない旨及びその理由について記載した認可申請書を、土地又は建物ごとにそれぞれ提出することとされていた。

売却物件628件のうち、公社において、認可申請がなされたものは図表第2-2-7のとおり、99物件で、これらについて延べ135件の認可申請が行われ、すべて申請どおり認可されていた。

図表第2-2-7 総務大臣への認可申請状況

(単位：件)

年度	物件数	認可対象物件	認可申請件数	郵便局舎等		職員宿舎		加入者福祉施設		周知宣伝施設	
				申請	売却	申請	売却	申請	売却	申請	売却
平成15年度	1	-	12	0	0	0	0	12	0	0	0
16年度	68	13	8	0	0	0	0	8	14	0	0
17年度	256	28	23	5	5	9	9	7	12	2	2
18年度	269	46	78	18	15	7	7	30	27	23	21
19年度	34	12	14	0	3	0	0	12	16	2	4
計	628	99	135	23	23	16	16	69	69	27	27

しかし、これらの認可申請状況等について検査したところ、認可申請が適切に行われていなかったものが、次のとおり見受けられた。

<事例>

⑤重要財産の売却について総務大臣への認可申請が行われていないもの

物件番号	物件名	売却年月日	面積	売却価格
230	旧大泉学園三号社宅	平成18年3月6日	1,760m ² (土地)	－(バルク売却)

本物件は、東京都練馬区に所在する職員宿舎を平成18年3月に一般競争契約（バルク売却）により売却したものであるが、その関係書類によると、土地の公社承継時簿価が3億4731万余円となっており、2億円を超えていたにもかかわらず、「重要な財産」として総務大臣の処分認可を受けていなかった。

なお、本件については、21年6月の衆議院総務委員会において、日本郵政から認可の申請を行っていなかったとの答弁が行われている。

⑥認可申請に際して面積を誤ったため、分割売却となり低い評価額となったもの

物件番号	物件名	売却年月日	面積	売却価格
294	門司社宅用地（敷地一部）	平成18年 3月 6日	470m ²	－(バルク売却)
335	旧門司社宅用地(1)	平成18年10月30日	78m ²	4,860千円

上記の2物件は、いずれも北九州市に所在する職員宿舎用地（5,818m²、公社承継時簿価4億6139万余円）の一部を売却したものである。これらの面積は既存図面上で計測して470m²として総務省の処分認可を受けていた。しかし、再測量したところ、実際の面積は548m²と判明したため、面積548m²で入札公告を行った。これに対して、総務省から、認可の際の面積を超えての売却は不可との指導があったため、当該敷地を認可済の470m²（物件番号294）と残り78m²（物件番号335）に分筆し、別々に売却を行うこととした。

このため、物件番号335を売却するに当たり、再度鑑定評価を行ったところ、その地積が78m²、間口6.8m、奥行き11.5mと小規模な物件となったことから、39%（245万円相当）の減額補正がなされ、鑑定額が404万余円と低い評価となっていた。

ウ 契約方式及び入札手続について

公社は、その資産のほとんどが国有財産が現物出資されたものであることなどから、会計法（昭和22年法律第35号）、国有財産法（昭和23年法律第73号）及びこれらの法令に基づく通達等に準拠した日本郵政公社契約管理手続及び日本郵政公社不動産等管理要領を定め、これにより売却等を行っていた。

上記の手続によれば、売却に当たっては一般競争により売り払うことを原則とするとされていたが、公社の持つ特殊性等から、公用、公共用又は公益事業の用に優先的に活用させることができることとし、所在地の地方公共団体に対して、事前に情報提供するなどして取得希望の有無について確認を行った上で、随意契約により売り払うことが認められていた。

15年度から19年度までの間に公社が売却した146契約、628物件の売却方法についてみると、図表第2-2-8のとおり、一般競争契約によるものが74契約、540物件（売却価格858億7866万余円）、随意契約によるものが72契約、88物件（同234億9765万余円）となっており、一般競争契約による物件が85.9%と高い比率を占めていた。

上記の一般競争契約の中には①複数の不動産を一括して売却するバルク売却によるものが4契約、431物件（同502億2400万円）、②複数の物件を地域ごとにグループ化して売却するグループ売却によるものが7契約、46物件（同22億2440万余円）含まれている。また、随意契約の中には、不落随契によるものが23契約、38物件（同26億4344万余円）含まれており、このうち、グループ売却によるものは5契約、20物件（同10億6318万余円）となっている。

図表第2-2-8 契約方式別の売却状況

（単位：件、千円）

年度	一般競争契約						随意契約						計	
			バルク売却		グループ売却				不落随契					
									グループ売却		個別売却			
	物件数 ＜契約件数＞	金額	物件数 ＜契約件数＞	金額	物件数 ＜契約件数＞	金額	物件数 ＜契約件数＞	金額	物件数 ＜契約件数＞	金額	物件数 ＜契約件数＞	金額	物件数 ＜契約件数＞	売却価格
平成15年度	- ＜>＞	-	- ＜>＞	-	- ＜>＞	-	1 ＜1＞	372,604	- ＜>＞	-	- ＜>＞	-	1 ＜1＞	372,604
16年度	61 ＜2＞	16,387,889	60 ＜1＞	16,368,000	- ＜>＞	-	7 ＜6＞	2,430,382	- ＜>＞	-	- ＜>＞	-	68 ＜8＞	18,818,271
17年度	216 ＜27＞	34,062,356	186 ＜1＞	21,221,000	6 ＜2＞	707,950	40 ＜26＞	9,141,670	18 ＜4＞	1,036,187	6 ＜6＞	276,976	256 ＜53＞	43,204,027
18年度	240 ＜28＞	24,763,440	178 ＜1＞	11,500,000	40 ＜5＞	1,516,455	29 ＜28＞	8,156,089	2 ＜1＞	27,000	7 ＜7＞	409,385	269 ＜56＞	32,919,530
19年度	23 ＜17＞	10,664,974	7 ＜1＞	1,135,000	- ＜>＞	-	11 ＜11＞	3,396,912	- ＜>＞	-	5 ＜5＞	893,900	34 ＜28＞	14,061,886
計	540 ＜74＞	85,878,661	431 ＜4＞	50,224,000	46 ＜7＞	2,224,405	88 ＜72＞	23,497,658	20 ＜5＞	1,063,187	18 ＜18＞	1,580,261	628 ＜146＞	109,376,320

(7) 一般競争契約における入札実施状況

一般競争契約74件の入札実施状況を調査したところ、図表第2-2-9のとおりとなっており、74件中62件（83.7%）が1回目の入札で落札者が決定されている。また、この62件について、応募の状況を件数でみると、1者応札が13件（20.9%）、2者応札が17件（27.4%）、3者以上の応札が32件（51.6%）となっている。

図表第2-2-9 一般競争契約における入札実施状況 （単位：件）

年度	契約件数 <物件数>	入札回数別の契約件数		応札者数 (1回目で落札されたものの応札者数)		
		1回	2回	1者	2者	3者以上
平成16年度	2 <61>	1	1	0	0	1
17年度	27 <216>	25	2	9	5	11
18年度	28 <240>	21	7	4	8	9
19年度	17 <23>	15	2	0	4	11
計	74 <540>	62 (83.7%)	12 (16.2%)	13 (20.9%)	17 (27.4%)	32 (51.6%)

また、一般競争入札の実施に当たり、公社は、参加者に入札を周知するため、参加資格要件、競争入札に付する事項、競争入札の場所日時等を公告するほか、ホームページへの掲載並びに本社、施設部門の地方組織であるネットワークセンターなどの事務所及び売却物件の所在地である地方公共団体の事務所等における施設等の売却に係る掲示を行っている。

入札公告の実施状況及び入札説明会への参加者状況についてみると、図表第2-2-10のとおり、関係書類により入札公告の実施が確認できたものは74件中54件で、これらにおける入札説明会参加者数は平均7.3者となっていた。

図表第2-2-10 入札説明会参加者数及び入札公告の状況

(単位：件、者)

年度	契約件数	左のうち入札公告等 が確認できたもの	入札説明会参加者数	
			参加者数	1件当たり 平均参加者数
平成16年度	2	1	8	8.0
17年度	27	24	156	6.5
18年度	28	20	126	6.3
19年度	17	9	107	11.8
計	74	54	397	7.3

また、一般競争契約により売却された540物件を契約の相手方別にみると、図表第2-2-11のとおり、公益法人等5件、民間企業511件、個人24件となっていて、民間企業が最も多くなっているが、これはバルク売却、グループ売却により売却した物件が民間企業に売却されていることによるものであった。これらの1物件当たりの売却価格をみると、個人の場合2139万余円となっているのに対して、公益法人等の場合2億7167万余円、民間企業の場合1億6439万余円となっていて、物件の規模、所在地が異なるため比較は難しいものの、公益法人等及び民間企業に売却したものが個人に売却したものとは比べ高額となっていた。

図表第2-2-11 一般競争契約による売却の相手方

(単位：件、千円)

年度	物件数	売却価格	公益法人等		民間企業		個人	
			物件数	金額	物件数	金額	物件数	金額
平成16年度	61	16,387,889	1	19,889	60	16,368,000	-	-
17年度	216	34,062,356	2	338,580	203	33,508,344	11	215,432
18年度	240	24,763,440	2	999,888	232	23,706,571	6	56,980
19年度	23	10,664,974	-	-	16	10,423,884	7	241,090
計	540	85,878,661	5	1,358,357 (1件当たり271,671千円)	511	84,006,800 (1件当たり164,396千円)	24	513,502 (1件当たり21,395千円)

(イ) 随意契約について

日本郵政公社契約管理手続によれば、土地等の不動産売却において随意契約にすることができる場合は、

- ①公共用、公用又は公共事業の用に供するため必要な物件を直接に公共団体又

は事業者に売払い、貸し付け又は信託するとき

②土地又は建物を特別の縁故がある者に売払い又は貸し付けるとき

③競争に付しても入札者がいないとき、又は、入札をしても落札者がいないとき（不落随契）

などとなっている。

ただし、随意契約により売却する場合には、不動産鑑定評価を2業者から徴して予定価格を算定し、相手方と見積合わせを行うこととして、その結果、金額で合意に達しない場合は契約を見合わせ、一般競争契約により売却することとしていた。

公社時に随意契約により売却された88物件に係る72件の随意契約を、契約の相手方別にみると、図表第2-2-12のとおり、地方公共団体30件、公益法人等9件、民間企業17件、個人16件となっており、随意契約の相手方は、地方公共団体が最も多くなっていた。

図表第2-2-12 随意契約による売却の相手方

(単位：件、千円)

年度	物件数	契約 件数	売却価格	地方公共団体		公益法人等		民間企業		個人	
				契約件数	金額	契約件数	金額	契約件数	金額	契約件数	金額
平成15年度	1	1	372,604	1	372,604	—	—	—	—	—	—
16年度	7	6	2,430,382	3	65,480	2	2,346,752	—	—	1	18,150
17年度	40	26	9,141,670	7	2,193,620	5	5,606,559	8	1,285,264	6	56,226
18年度	29	28	8,156,089	15	5,803,059	1	892,024	6	1,326,265	6	134,740
19年度	11	11	3,396,912	4	2,472,687	1	725,000	3	159,180	3	40,045
計	88	72 (23)	23,497,658	30 (0)	10,907,451	9 (1)	9,570,336	17 (13)	2,770,709	16 (9)	249,161

(注) () は不落随契で内数である。

公社は、不用資産について、所在地の地方公共団体に対して取得の希望の有無を確認する際、16年8月までは文書による照会を要することとしていたが、それ以降は文書に限らず電話等での照会によることも可能にするなどしていた。

そして、図表第2-2-13のとおり、地方公共団体に対して照会を実施した記録が残っているものは628件のうち126件、そのうち、随意契約により地方公共団体に売却していたものは16件、その売却価格は計100億8793万余円となっている。

図表第2-2-13 地方公共団体への照会及び売却状況

(単位：件、千円)

年度	物件数	照会状況			売却状況	
		照会件数	回答数	購入希望	売却件数	売却価格
平成15年度	1	23	19	4	3	1,971,735
16年度	68	8	6	—	—	—
17年度	256	50	47	4	6	4,282,675
18年度	269	45	45	7	7	3,833,525
19年度	34	—	—	—	—	—
計	628	126	117	15	16	10,087,935

(注) 1物件について通常、複数の地方公共団体に照会されている。

また、②の特別の縁故がある場合に該当するとして、職員宿舍等を建設する際に当該土地を提供した元の地権者等に対して随意契約により売却するなどしたものが12物件あった。そして、③の不落随契23件についてみると、入札に参加しなかった第三者を新たに発掘するなどして随意契約によっていたものが関係書類により判明しているもので7件見受けられた。

(ウ) バルク売却及びグループ売却について

a バルク売却等の概要

日本郵政の説明によると、公社は、不動産の売却については物件ごとに一般競争契約又は随意契約により売却する個別売却を基本としていたが、不用決定された財産を効率的かつ早期に売却するため、16年度売却分から、複数の不動産を一括して売却するバルク売却及びグループ売却を採用していた。

バルク売却は、価値が乏しくそれ自体では処分が困難な流動性が低い物件と、高い物件とを組み合わせ、多数の物件を束（バルク）にして一括売却するもので、契約方式としては、一般競争契約によっている。公社では、ネットワークセンターなどで確実に売却可能と判断される物件以外は、基本的に、本社においてバルク売却により売り払うこととしていた。そして、その実施に当たっては、確実に成約するためとして、具体的な処理案の策定、入札準備、物件調査等の売却媒介業務を信託銀行等に委託して行わせることとしていた。バルク売却は、16年度から19年度までの各年度に1件、計4件が実施されている。

また、グループ売却は、主に職員宿舍跡地を一定の地域ごとにまとめ、地場業者間で競争させて高値で売却することを目的とした小規模な一括売却であり、

公社では17、18両年度に計12件実施されている。

公社は、16年度のパルク売却（売却物件60件）について、地方所在の郵便局、職員宿舎等で売却損が発生しているとしつつも、①パルク売却額が鑑定評価額を大幅に上回る結果となったこと、②短期間に処分できたことにより固定資産税を年間1.4億円節約できたこと、③売れ残っていた加入者福祉施設18件を含めて売れる見込みが低い物件を短期間で売却できたこと、④委託業務の手数料は売却価格の0.1%で約1600万円と少額であること、⑤入札執行、現場説明の事務効率化が図られたことなどをパルク売却の効果として評価している。

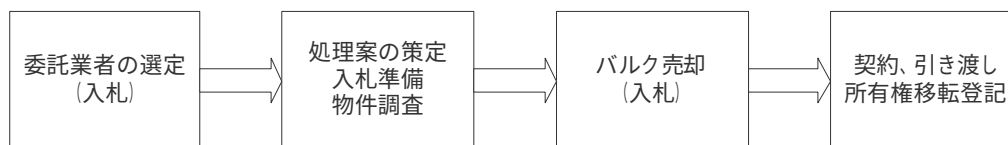
パルク売却と個別売却の手法の比較及び信託銀行等への委託業務のスキームは、公社の施設部門が作成した資料によると、図表第2-2-14及び図表第2-2-15のとおりである。

図表第2-2-14 パルク売却と個別売却の比較

	パルク売却	個別売却
基本的売却方法	売れ筋のよい物件と売れ筋の悪い物件をセットとし、一括入札する	1物件ずつ、入札する
売れ残りリスク	売れ筋の悪い物件の売れ残りリスクを排除できる	売れ筋の悪い物件の売れ残りリスクを排除できない
完売スピード 税金コスト	早期に完売でき、税金コストを早期に解消できる	完売時期の見通しがたたず、永久に税金コストを抱えるリスクがある
売却額	トータルとして、物件の持つ価値を最大限引き出せる（鑑定評価額以上での売却が可能となる）	売れ筋のよい物件は、それぞれ鑑定評価額を若干上回る売却額となるが、売れ残りの物件が発生することにより、トータルでの売却額は低くなる
作業量	入札執行、現場説明、交渉等の事務量等が減少し、効率化が図れる	個々の入札執行、現場説明、交渉等、作業量が大きい

（注） 公社作成資料による。

図表第2-2-15 信託銀行等への委託業務のスキーム（概念図）



b 年度別の実施状況

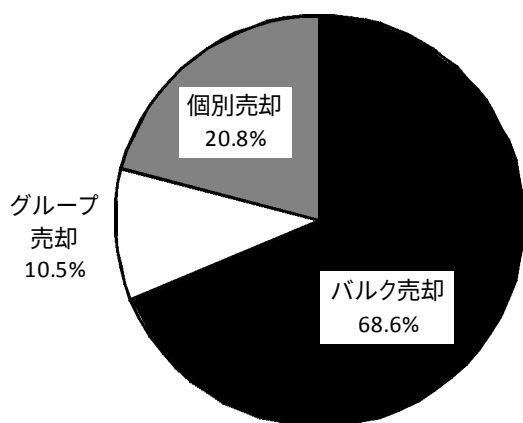
公社が売却した628物件のうち、上記のバルク売却によるものは図表第2-2-16のとおり、計431件（売却価格502億2400万円）、グループ売却によるものは計66件（同32億8759万余円）となっている。バルク売却及びグループ売却によるものは、件数比で79.1%と多くを占めているが、流動性の低い物件を多数含むことから、金額比では48.9%となっており、1物件当たりの売却価格は相対的に低くなっている。

図表第2-2-16 手続別バルク売却等実施状況

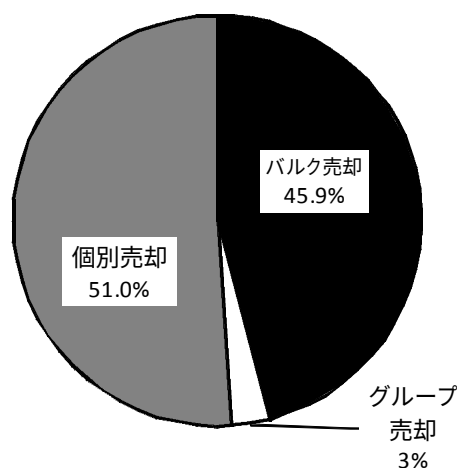
（単位：件、千円）

年度	物件数	売却価格	バルク売却			グループ売却			個別売却	
			契約 件数	物件数	売却価格	契約 件数	物件数	売却価格	物件数	売却価格
平成15年度	1	372,604	—	—	—	—	—	—	1	372,604
16年度	68	18,818,271	1	60	16,368,000	—	—	—	8	2,450,271
17年度	256	43,204,027	1	186	21,221,000	6	24	1,744,137	46	20,238,890
18年度	269	32,919,530	1	178	11,500,000	6	42	1,543,455	49	19,876,075
19年度	34	14,061,886	1	7	1,135,000	—	—	—	27	12,926,886
計	628	109,376,320 (100.0%)	4	431 (68.6%)	50,224,000 (45.9%)	12	66 (10.5%)	3,287,592 (3.0%)	131 (20.8%)	55,864,727 (51.0%)

（件数割合）



（金額割合）



バルク売却による売却物件431件を施設の用途別に集計して示すと、図表第2-2-17のとおりであり、職員宿舎が329件と全体の76.3%を占めている。

図表第2-2-17 施設用途別バルク売却物件数 (単位：件)

年度	用途別の売却物件数					売却先（契約相手方）
	郵便局舎等	職員宿舎	加入者 福祉施設	周知宣伝 施設	計	
平成16年度	9	7	44 (4)	0	60	リクルートコスモス、穴吹工務店、穴吹不動産センター、リーテック、CAM5、CAM6
17年度	16	164	5 (2)	1	186	リクルートコスモス、穴吹工務店、穴吹不動産センター、G7-1、G7-2、CAM7
18年度	15	155	6 (2)	2 (1)	178	コスモスイニシア、リーテック、東急リパブル、長谷工コーポレーション、穴吹工務店、穴吹不動産センター、レッドスロープ
19年度	0	3	4 (1)	0	7	ピカソ
計	40	329	59 (9)	3 (1)	431	

注(1) 加入者福祉施設及び周知宣伝施設の売却件数には、付帯宿舎のみを売却したものなども含んでおり、()内は施設本体の売却物件数である。

注(2) 売却先のうち、CAM5、CAM6、G7-1、G7-2、CAM7及びレッドスロープは不動産売買及びその関連業務を目的として設立された特定目的会社である。

c バルク売却の入札等の実施状況

4回のバルク売却における入札参加者は、図表第2-2-18のとおり、延べ21者となっているが、広範な地域における多数の物件を一括して売却することから、複数の事業者による共同購入が認められていた。公社では、入札参加者の資格について、共同購入の場合の代表企業については、1契約で100億円以上（18年度は50億円以上）の購入実績があることとしていたが、代表企業以外の共同購入者については特に要件を定めていなかった。

バルク売却の入札参加者には、延べ55者の共同購入者が含まれているが、これらの共同購入者についてみると、特定目的会社（Special Purpose Company。以下「SPC」という。）が延べ22者含まれており、これらのSPCの中には設立後まもない会社や受注実績がないものが含まれていた。このため公社は、共同購入者については特に要件は定めていなかったものの、SPCの登記関係書類を徴求したり、代表者との関係を証明させるなどの方法により、資格審査を行っていた。

図表第2-2-18 バルク売却における入札参加者(延べ数)の状況

(単位：件、者)

年度	物件数	代表企業数	共同購入者数	
				うちSPC
平成16年度	60	3	7	3
17年度	186	11	41	17
18年度	178	2	7	2
19年度	7	5	0	0
計	431	21	55	22

バルク売却の実施手続について、公社は、経営委員会、投資委員会及び不動産売却促進委員会等において、その実施方針を定めるとともに、各年度のバルク売却結果の検討を行い、その結果を次回の売却に反映させることとしていた。

各年度におけるバルク売却の入札等実施状況は図表第2-2-19のとおりとなっている。

図表第2-2-19 バルク売却における入札等の実施状況

項目		平成16年度	17年度	18年度	19年度
入札公告		17年1月14日	18年1月13日	19年1月22日	19年7月2日
入札説明会		17年1月25日	18年2月3日	19年2月7日	19年7月19日
		参加6者	参加13者	参加5者	参加13者
入札	1回目	17年3月9日 3者	18年2月27日 11者	19年2月26日 2者	19年8月1日 5者
	2回目	—	—	1者	—
落札者		(株)リクルートコスモス ほか5者	(株)リクルートコスモス ほか5者	(株)コスモス仁シア ほか6者	(株)ピカソ
契約締結日		17年3月16日	18年3月6日	19年3月5日	19年8月8日
売却価格		16,368,000千円	21,221,000千円	11,500,000千円	1,135,000千円
売却媒介受託者		a 社	b 社	b 社	b 社

公社は、16年度のバルク売却についての検討の中で、バルク売却における予定価格を、原則として個別の物件の鑑定評価額をそのまま合計したものとしていたが、公社不動産処分検討委員会において、鑑定評価額は実際の売買価格と

は差異があるのが現実であるとの指摘がされたため、17年度においては、個別の鑑定評価額に市場性に応じた補正を行って予定価格を算定していた。具体的には、バルク売却に付す各物件をA AランクからEランクまでの六つに区分し、それぞれ鑑定評価額に1.15から0.5までの調整係数を乗じており、その結果、17年度のバルク売却の予定価格は、鑑定評価額117億8165万円に対し、119億9812万余円と算定されていた。

バルク売却における予定価格の決定方法等について検査したところ、次のとおり、早期に売却するためとして、鑑定評価額（正常価格）を減額した価格（以下「早期売却可能価格」という。）を採用しているものが見受けられた。

<事例>

⑦予定価格の算定において早期売却可能価格を採用しているもの

	売却件数	売却年月	売却価格	予定価格
16年度バルク売却	60件	平成17年3月	16,368,000千円	13,697,893千円

公社は、平成16年度のバルク売却の予定価格の算定に当たっては、個々の物件ごとに不動産鑑定評価を実施して、その鑑定評価額を基に予定価格（内訳分）を算定した後、それらを合計して、60件の不動産に係る予定価格（総額）を136億9789万余円と算定していた。

しかし、これらの予定価格（内訳分）の算定においては、正常価格である鑑定評価額をそのまま予定価格とせず、鑑定評価額とは別に鑑定書に記載された早期売却可能価格を予定価格（内訳分）としているものが、60件のうち30件について見受けられた。

この早期売却可能価格は、公社が、各鑑定業者より鑑定書の素案を受領し確認した後、過去の一般競争入札の際の不落の状況や媒介業務の受託者の情報を踏まえ、再度、各鑑定業者に評価額の確認を依頼したもので、上記の各鑑定書には、鑑定評価額として正常価格を記載した後に、参考価格等として記載されており、その額は、鑑定評価額に24%から55%の減価補正率を乗ずるなどして算定されていた。上記30件における早期売却可能価格の合計は6億4705余万円となっているが、これに

対する30件の鑑定評価額は合計10億2665万余円となっていた。

この早期売却可能価格を採用したことについて日本郵政は、次のように説明している。

これらの30物件は加入者福祉施設等の跡地であり、簡保事業団時代から一般競争入札を行っても売却できない物件として残っていたものであり、固定資産税の負担の回避など公社経営上の観点から早期にかつ確実に売却する必要があった。そこで、各鑑定書に早期売却可能価格として記載されている価格は、市場性減価を考慮した売却可能な価額（正常価格）との認識から採用した。

しかし、バルク売却は、このような流動性の低い物件を高い物件と合せて売却することにより、売残りリスクを排除するとともに物件が有する価値を最大限引き出すために行うものであることから、予定価格の算定に当たって、正常価格である鑑定評価額を採用することとすべきであると思料される。

d バルク売却による売却損益

バルク売却に付した物件の売却価格を売却時直近の簿価と比較すると、図表第2-2-20のとおりとなっている。

すなわち、4回のバルク売却における売却価格は、総額502億2400万円となっており、直近の簿価の合計額393億2693万余円との差額108億9706万余円が売却益となっている。しかし、その売却益の大部分は17年度バルク売却における国分寺市所在の社宅用地が売却時直近の簿価26億2484万余円を大きく上回る122億6573万余円と評価（公社が落札業者にヒアリングをした結果）されたことによるものであり、その分を除くと、各年度のバルク売却においては、直近の簿価の合計額とほぼ同程度で売却される結果となっている。

図表第2-2-20 バルク売却における売却価格等

(単位：件、千円)

年度	契約件数	物件数	売却価格 (A)	売却時直近の簿価 (B)	売却損益 (A-B)
平成16年度	1	60	16,368,000	16,005,800	362,199
17年度	1	186	21,221,000	10,741,024	10,479,975
18年度	1	178	11,500,000	11,876,016	△ 376,016
19年度	1	7	1,135,000	704,092	430,907
計	4	431	50,224,000	39,326,934	10,897,065

<参考③>

○国分寺市所在の社宅用地の売却について

物件番号	物件名	売却年月日	面積	鑑定評価額
307	国分寺泉町社宅用地	平成18年3月6日 (バルク売却)	13,910m ²	2,628,000千円
	公社取得時簿価	売却時直近の簿価		落札者の評価額
	5,242,442千円	2,624,847千円		12,265,739千円

本件土地は、旧郵政省の職員宿舎の用に供されていた土地で、公社取得時の簿価は52億4244万余円とされていた。その後、近隣の住宅用地とともに土地区画整理事業の事業用地に組み込まれ、事業完了によって、現在地に換地指定されていたものである。JR中央線の沿線で住宅用地として良好な環境にあったことから人気が高く、本件土地を含んだバルク売却の入札者も多数となったが、バルク売却の落札者から聴取したところによると、本件土地は122億6573万余円と評価されている。

バルク売却後取得者となった業者は、本件土地にマンションの建設を予定している。

e バルク売却における売却損益の会計処理

公社は、毎年度の決算に当たり、公社法に基づき、郵便、郵便貯金、簡易生命保険の業務区分別の財務諸表を作成することとなっていた。このため、公社の資産は、所属する業務区分が明らかな場合は当該業務区分に整理し、また、2以上の業務に関連する資産は取得費用比、人員比、面積比等の配賦基準によっ

てそれぞれの業務区分に整理されていた。

したがって、固定資産を売却した場合は、物件ごとに売却損益を算定して対象資産の業務区分に従って配分する必要がある、16年度バルク売却においては、全体の売却価格の予定価格に対する比率を算定し、これを、各物件の予定価格（内訳）に乗じて、それぞれの物件の売却価格を算定していた。

しかし、17年度バルク売却において、前記のとおり、国分寺市所在の社宅用地が鑑定評価額を大幅に上回る価格に評価されたことが主な要因となって、落札価格が予定価格119億9812万余円を大幅に上回る212億2100万円となったため、公社は、上記の16年度と同様の方法で各業務に損益を配分した場合、必ずしも適正な損益配分とならず、3業務間の衡平を損ねるとして、上記国分寺市所在の社宅用地の落札者の評価額と簿価の差額96億4089万余円を同用地の売却益とすることとし、売却益の残りを他の185件に配分して整理することとした。

そして、18、19両年度のバルク売却に当たっては、17年度の結果にかんがみ、できる限り実際の売却額に近い金額で配分するためとして、落札者から個別物件ごとの評価額を提出させ、これをもって各物件の売却価格として各業務に売却損益を配分することとしていた。

18年度バルク売却において、落札者から提出させた評価額と予定価格（鑑定評価額）とを比較したところ、落札者の評価額が1万円以下と著しく低いものが、図表第2-2-21のとおり、11件見受けられた。

このように、落札者の評価額が著しく低くなっているのは、落札者によって、当該物件が取引価値なしと判定され、いわゆる備忘価格として提示されたものと思料される。

図表第2-2-21 落札者の評価額が1万円以下と著しく低いもの

(単位：円)

物件番号	物件名	落札者の評価額	売却時直近の簿価	不動産鑑定評価額
416	旧夕張千代田社宅	1,000	1,367,135	1,350,000
443	旧三春会下谷二号社宅	1,000	13,506,825	4,380,000
451	旧鶴岡稻生町二号社宅	1,000	9,975,971	6,943,000
490	旧三国一号社宅	1,000	3,996,000	3,640,000
530	旧沖縄東風平レクセンター	1,000	63,210,174	62,567,000
533	旧広南社宅	1,000	16,833,980	16,600,000
554	旧美祢国行社宅	1,000	3,529,000	2,460,000
536	旧高梁原田北町社宅	10,000	12,800,000	13,300,000
537	旧高梁浜社宅	10,000	8,300,000	8,930,000
584	鳥取岩井簡易保険保養センター	10,000	9,990	37,000,000
585	指宿簡易保険保養センター	10,000	9,990	45,000,000

上記の事態について、一部の報道では、公社がそれぞれの物件を1,000円又は1万円で売却したとしている。しかし、前記のとおり（112ページ参照）、バルク売却における予定価格は、個別物件の鑑定評価額を合計するなどして算定されたものであるから、バルク売却物件には個別の売却価格は実際には存在しない。そして、1,000円又は1万円という価格は、公社の決算の売却損益の算定のために落札者から徴した評価額にすぎないものであり、公社がこれらの物件を1,000円又は1万円と著しく低い価格で売却したというものではなかった。

上記について、1万円と評価されたものの会計処理の事例を示すと次のとおりである。

<事例>

⑧いわゆる1万円売却に係るもの

物件番号	物件名	落札者の評価額	予定価格の内訳 (鑑定評価額)
584	鳥取岩井簡易保険保養センター	10,000円	37,000千円
585	指宿簡易保険保養センター	10,000円	45,000千円

上記の2物件は、いずれも平成18年度バルク売却により、他の176件の物件とともに19年3月の契約で株式会社コスモスイニシアほか6者に対して売却されたものである。

そして、上記の物件について、公社が落札者から徴した評価額はいずれも1万円となっていた。

公社は、不動産を売買した場合、通常、契約した当該年度内に引き渡すこととし、その売却損益を物件の引渡し年度に計上することとしていたが、上記の物件は、いずれも19年3月末まで営業を継続していたため、資産の引渡しは19年5月にずれ込み、18年度末には当該物件は依然として公社所有となっていた。このため、公社は、18年度に売却時直近の簿価（9287万5242円及び1億0734万2902円）を、それぞれ、評価額1万円から媒介手数料相当額を差し引いた額である9,990円まで減額し、減損損失として9286万5252円及び1億0733万2912円を計上して処理していた。そして、19年度に簿価と上記評価額1万円との差額（各10円）を固定資産売却益として処理していた。

なお、日本郵政の調査によると鳥取岩井簡易保険保養センターについては、現在の所有者である社会福祉法人から6000万円で購入したとの回答が寄せられている。

エ 売却価格の分析

(7) 売却価格と予定価格との対比（落札率）

公社時に売却された628物件に係る146契約のうち移転補償等のため予定価格を算定していないものなど2件を除く144件（個別売却128件、バルク売却等16件）について、予定価格に対する契約価格の比率である落札率を算定したところ、図表

第2-2-22及び図表第2-2-23のとおりとなっている。

平均落札率は、個別売却128件で156.1%となっているが、このうち随意契約によるものは120.1%、一般競争契約によるものは201.3%となっており、随意契約より一般競争契約、その中でも1者入札より複数入札の方がより高くなっている。

そして、個別売却の落札率の分布についてみると、100%以上120%未満のものが最も多くなっているが、120%以上のものは、随意契約では65件のうち8件（12.3%）にとどまっているのに対して、一般競争契約では63件のうち40件（63.4%）に上っている。

また、バルク売却及びグループ売却による落札率は16契約で119.4%となっており、個別売却による一般競争契約の201.3%と比べ81.9ポイント下回っている。年度別では、17年度のバルク売却の176.8%が著しく高い落札率となっていたが、これは、前記のとおり（115～116ページ参照）、国分寺市所在の大規模な社宅用地が含まれていたことによる。

このように、個別売却による一般競争契約において落札率が高い傾向が明確になっている。

図表第2-2-22 平均落札率の状況

① 個別売却分

（単位：件）

年度	一般競争契約				随意契約	計
		1者入札	2者入札	3者以上入札		
平成16年度	1 (107.5%)	1 (107.5%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (103.4%)	7 (104.0%)
17年度	24 (145.3%)	11 (107.4%)	5 (133.2%)	8 (204.9%)	21 (105.2%)	45 (126.6%)
18年度	22 (271.7%)	7 (108.6%)	8 (153.1%)	7 (570.4%)	27 (114.7%)	49 (183.1%)
19年度	16 (194.6%)	1 (135.5%)	4 (150.5%)	11 (216.0%)	11 (134.3%)	27 (170.0%)
計	63 (201.3%)	20 (109.2%)	17 (146.6%)	26 (308.0%)	65 (120.1%)	128 (156.1%)

注(1) 一般競争入札における入札者数は1回目のものである。

注(2) 予定価格が未算定又は不明なものが計2件ある。

②バルク売却及びグループ売却分

(単位：件)

年度	バルク売却	グループ売却	計
平成16年度	1 (119.4%)	0 (0.0%)	1 (119.4%)
17年度	1 (176.8%)	6 (121.5%)	7 (129.4%)
18年度	1 (100.2%)	6 (104.9%)	7 (104.2%)
19年度	1 (156.6%)	0 (0.0%)	1 (156.6%)
計	4 (138.3%)	12 (113.2%)	16 (119.4%)

(注) グループ売却には不落随契5件を含む。

図表第2-2-23 契約種別ごとの落札率の分布

(単位：件)

落札率	一般競争契約		随意契約	バルク売却	グループ売却	計
	(バルク売却、グループ売却を除く)	うち1回で落札				
100%以上～120%未満	23	15	57	2	11	93
120%以上～150%未満	18	17	5	0	0	23
150%以上～200%未満	11	11	0	2	0	13
200%以上	11	10	3	0	1	15
計	63	53	65	4	12	144

(イ) 売却価格と直近簿価との対比

売却物件628件のうち、個別売却による130件について、売却価格を売却時直近の簿価と比較すると、図表第2-2-24のとおりとなっている。すなわち、130件のうち売却価格が簿価を下回っているものは26物件（全130件に対する比率20.0%）となっている。その内訳は、郵便局舎等7件、加入者福祉施設等9件、職員宿舎10件となっている。

一方、売却価格が簿価を上回っているものは104物件（同80.0%）となっている。その内訳は、郵便局舎等18件、加入者福祉施設等49件、職員宿舎37件となっていて、いずれも7割以上が簿価を上回って売却されている。そして、104件の中には、簿価の1.5倍以上のものが38件（同29.2%）、3倍以上のものが12件（同9.2%）あった。

図表第2-2-24 売却価格と直近の簿価との対比

(単位：件)

区分	売却価格<簿価			売却価格≥簿価			計
		5割未満	1割未満		1.5倍以上	3倍以上	
全体（バルク売却等を除く）	26 (20.0%)	4 (3.0%)	0 (0.0%)	104 (80.0%)	38 (29.2%)	12 (9.2%)	130 (100.0%)
郵便局舎等	7 (28.0%)	1 (4.0%)	0 (0.0%)	18 (72.0%)	11 (44.0%)	4 (16.0%)	25 (100.0%)
加入者福祉施設等	9 (15.5%)	3 (5.1%)	0 (0.0%)	49 (84.4%)	17 (29.3%)	8 (13.7%)	58 (100.0%)
職員宿舎	10 (21.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	37 (78.7%)	10 (21.2%)	0 (0.0%)	47 (100.0%)

オ 売却における不動産鑑定評価額について

日本郵政公社不動産等管理要領によれば、不動産の売却時に実施する鑑定評価は、原則として不動産鑑定業者2者に対し依頼することとしていた。ただし、随意契約によるもので見込額が2000万円以下のもの及び一般競争契約によるものについては、1業者とすることができることとなっていた。

上記に基づき、公社は、売却した628件のうち砂防事業用地として収用された洞爺簡易保険保養センター（15年度）及び元の売買契約を解除した千葉浦安用地（17年度）の2件を除いた626物件について、不動産鑑定評価を実施していた。そして、そのうち591物件の契約においては1業者に、35物件については2業者に鑑定評価を依頼していたことから、鑑定評価の件数は合計661件となっていた。

これらによって得られた鑑定評価額を、売却時直近の簿価及び固定資産税評価額とそれぞれ比較したところ、次のような状況となっていた。

(ア) 鑑定評価額と簿価との対比

鑑定評価額と簿価との関係を見ると、図表第2-2-25のとおり、鑑定評価額が簿価を下回っていたものが626物件中323件（51.5%）、上回っていたものが303件（48.4%）とほぼ半々となっていた。

このうち、加入者福祉施設等120物件においては、鑑定評価額が簿価を下回っていたものが61件（50.8%）あったが、そのうち24件（20.0%）は5割にも満たない状況となっていた。

また、バルク売却等により売却した職員宿舎390物件においては、鑑定評価額が簿価を下回っていたものが217件（55.6％）あったが、そのうち10件（2.5％）は5割にも満たなかった。

図表第2-2-25 鑑定評価額と簿価との対比 (単位：件)

区分	鑑定評価額＜簿価			鑑定評価額≧簿価			計
		5割未満	1割未満		1.5倍以上	3倍以上	
全体	323 (51.5%)	41 (6.5%)	1 (0.1%)	303 (48.4%)	30 (4.7%)	16 (2.5%)	626 (100.0%)
郵便局舎等	31 (44.2%)	6 (8.5%)	0 (0.0%)	39 (55.7%)	11 (15.7%)	6 (8.5%)	70 (100.0%)
加入者福祉施設等	61 (50.8%)	24 (20.0%)	0 (0.0%)	59 (49.1%)	15 (12.5%)	9 (7.5%)	120 (100.0%)
職員宿舎	231 (52.9%)	11 (2.5%)	1 (0.2%)	205 (47.0%)	4 (0.9%)	1 (0.2%)	436 (100.0%)
うち、バルク売却、グループ売却	217 (55.6%)	10 (2.5%)	1 (0.2%)	173 (44.3%)	3 (0.7%)	1 (0.2%)	390 (100.0%)

(注) 2業者に鑑定を依頼しているものについては、鑑定評価額の高い方により比較した。

(イ) 鑑定評価額と固定資産税評価額との対比

鑑定評価額と固定資産税評価額を比較すると、図表第2-2-26のとおりとなり、鑑定評価額が固定資産税評価額を下回っていたものが、620物件中241件（38.8％）あった。その内訳をみると、郵便局舎等が39件、職員宿舎が110件、加入者福祉施設等が92件となっていた。そして、上記の241物件のうち、78件については5割未満となっており、13件については1割未満となっていた。

また、上記の加入者福祉施設等92物件のうち、51件については5割未満となっており、11件については1割未満となっていた。

図表第2-2-26 鑑定評価額と固定資産税評価額との対比 (単位：件)

区分	鑑定評価額<固定資産税評価額			鑑定評価額≥固定資産税評価額			計
		5割未満	1割未満		1.5倍以上	3倍以上	
全体	241 (38.8%)	78 (12.5%)	13 (2.0%)	379 (61.1%)	57 (9.1%)	5 (0.8%)	620 (100.0%)
郵便局舎等	39 (57.3%)	21 (30.8%)	1 (1.4%)	29 (42.6%)	10 (14.7%)	3 (4.4%)	68 (100.0%)
加入者福祉施設等	92 (78.6%)	51 (43.5%)	11 (9.4%)	25 (21.3%)	7 (5.9%)	2 (1.7%)	117 (100.0%)
職員宿舎	110 (25.2%)	6 (1.3%)	1 (0.2%)	325 (74.7%)	40 (9.1%)	0 (0.0%)	435 (100.0%)
うち、バルク売却、グループ売却	94 (24.1%)	3 (0.7%)	1 (0.2%)	295 (75.8%)	33 (8.4%)	0 (0.0%)	389 (100.0%)

(注) 固定資産税評価額が確認できないもの6件を除く。

公社時に売却された物件の予定価格の算定について検査したところ、次のとおり、短期間に不動産鑑定評価を2回行い低額な鑑定評価額を採用しているものなど、鑑定評価の方法に疑義がある事態があった。

<事例>

⑨短期間に不動産鑑定評価を2回行い低額な鑑定評価額を採用しているもの

公社では施設等の不動産の売却に当たっては、施設の管理等を担当する施設部門において不動産鑑定評価を実施して、その鑑定評価額を基に予定価格等を算定することとしていた。そして、不動産鑑定評価の取得後6か月を経過した場合には、改めて意見書を徴するなどして鑑定評価額を時点修正することとしていた。また、公社では、平成17年度中間決算以降、かんぼの宿等の施設について減損会計を適用するため、施設部門において不動産鑑定評価を実施していた。

今回、各施設の不動産鑑定評価の実施状況についてみたところ、次表のとおり、施設部門が減損会計のために鑑定評価を行ってから6か月を経過しないうちに、同一施設について、同じく施設部門が売却のため鑑定評価を行っていたものが5施設において見受けられた。

(単位：千円)

物件番号	物件名	施設部門 (減損のもの)		施設部門 (売却のもの)		売却年月日	契約方式	売却価格	予定価格等 (B)	(A-B)
		鑑定年月日	鑑定評価額 (A)	鑑定年月日	鑑定評価額					
400	武雄簡易保険保養センター	平成18年7月1日	150,000	19年1月1日	48,600	19年2月1日	随意契約	95,425	46,800	103,200
403	鹿教湯簡易保険保養センター	18年7月1日	93,520	18年10月1日	41,000	19年2月28日	一般競争入札	81,000	41,000	52,520
404	広島郵便貯金会館ホール	18年7月1日	1,250,000	18年10月1日	845,000	19年1月25日	随意契約	926,000	845,000	405,000
584	鳥取岩井簡易保険保養センター	18年7月1日	94,000	18年9月29日	37,000	19年3月5日	一般競争入札 (バルク売却)	—	37,000	57,000
585	指宿簡易保険保養センター	18年7月1日	109,000	18年9月29日	45,000	19年3月5日	一般競争入札 (バルク売却)	—	45,000	64,000
	計		1,696,520		1,016,600			1,102,425	1,014,800	681,720

すなわち、公社は、これらの施設の売却に当たって、減損のために徴した鑑定評価額を用いずに、改めて鑑定評価を徴して予定価格等を計10億1480万円と算定していた。しかし、これらの鑑定評価はいずれも、特段の条件を付さない正常価格を求めることとされていることから、6か月以内に減損のために徴した鑑定評価額を用いることができたものであり、改めて鑑定評価を行う必要はないものであった。そして、先に徴した鑑定評価額はいずれも後に徴したものより高く、計16億9652万円となっており、これに比べ予定価格等は6億8172万円下回っていた。

上記のうち、広島郵便貯金会館ホールは広島郵便貯金会館の附属施設として昭和47年10月に開業した収容席数1,700席（地上4階、地下2階、延床面積9,637m²）の施設で、広島県に随意契約で売却され、現在、広島県立文化芸術ホールとして運営されている。

売却に際し、公社は、2業者から鑑定書を徴したところ、いずれも建物を取り壊してマンションを建設することが土地の最有効使用であるとして、土地の更地としての評価額から、ホールの解体費用を控除して鑑定評価額を算出していた。公社は、2業者の鑑定評価額を基に、土地の評価額10億7000万円（建物は無価値）から建物解体費2億2500万円を控除した8億4500万円を予定価格と決定した上で、県と見積合わせを行った結果、9億2600万円で売却契約を締結していた。

本件契約について、日本郵政では次のように説明している。

事業を継続することが最有効使用であるかどうかは、鑑定士の判断によるものであり、本件の広島郵便貯金会館ホールについては「マンション等共同住宅又は自動車関連営業所等の敷地」を最有効使用と鑑定士は判断し、その判断に基づいて鑑定評価を行っている。

しかし、地方公共団体等が対象不動産を現況用途で使用する事として買い受ける場合、収益性のみを根拠として価格の判断をするとはいえず、少なくとも対象不動産の資産性を検討するはずであり、現に、広島県の提示額は、土地と建物の価格をそれぞれ、8億5100万円、3300万円と評価している。また、公社が減損会計導入に伴う簿価確定のため、別途に依頼した鑑定評価によれば、上表のとおり、平成18年7月1日時点の鑑定評価額は、土地建物を一体として12億5000万円（土地9億0900万円、建物3億4100万円）となっているが、これは、現況の公共ホールを最有効使用として算定されたものである。

⑩鑑定評価額を減額した早期売却可能価格を予定価格としていたもの

物件番号	物件名	売却年月	契約方式	売却先	売却価格
136	旧和倉簡易保険加入者ホーム	平成18年2月	随意契約	七尾市	368,000千円

本件契約は、石川県七尾市に所在し平成13年に閉鎖した旧和倉簡易保険加入者ホームの跡地26,404m²を、所在地の七尾市からの取得希望に応じて、18年2月に随意契約により3億6800万円で売却したものである。

上記不動産の売却に当たって、公社は、あらかじめ得ていた総務省認可額3億6065万円（16年8月20日時点の鑑定評価額）と、売却に当たって2業者から徴した鑑定評価額3億2455万円（17年11月1日時点）、3億4997万余円（17年10月1日時点）とを比較し、最も高額な総務省認可額3億6065万円を予定価格と決定して、七尾市と見積合わせを行った結果、上記の3億6800万円で合意し売買契約を締結したものである。

しかし、公社は、上記の三つの鑑定評価額をいずれも正常価格であるとしていたが、実際には、上記の各鑑定書において、鑑定評価額（正常価格）を明記した後に、地域における公売及び競売市場における売却価格を勘案したとして50%の減額補正率を乗ずるなどして算定した早期売却可能価格となっていた。日本郵政の説明によれば、鑑定書に記載された早期売却可能価格は市場性減価を考慮した売却可能な価額(正常価格)との認識から採用したとしている。

しかし、本件不動産は、七尾市からの購入希望（16年1月13日）を受けて、随意契約で七尾市に売却することを前提に売却手続を行ったものであり、早期売却を前提とした売却ではないことから、上記のような早期売却可能価格ではなく、正常価格である鑑定評価額を基に予定価格を算定すべきであった。

カ 簡保事業団から承継した大規模な未利用地の売却について

公社時に売却された628件の中には、簡保事業団当時に参加者福祉施設の用地等として取得したものの、目的の用途に供されないまま売却されたものが図表第2-2-27のとおり13件あった。

図表第2-2-27 未利用のまま売却された物件一覧表

No.	物件番号	物件名	面積(m ²)	取得価額 (千円)	売却年月日	売却価格 (千円)
1	4, 100, 101	京都二条用地	14,711	21,804,272	平成16年7月30日から 18年1月27日まで	8,185,000
2	29	北海道函館用地	37,251	1,484,847	17年3月16日	—
3	42	横浜鶴見用地	32,999	12,248,644	17年3月16日	—
4	43	葉山用地	19,548	4,420,670	17年3月16日	—
5	47	横浜しらとり台用地	5,281	2,199,130	17年3月16日	—
6	54	大阪放出用地	9,195	6,911,167	17年3月16日	—
7	63	福岡香椎用地	29,999	3,902,846	17年3月16日	—
8	98	千葉浦安用地	10,000	3,350,000	17年11月21日	1,812,559
9	320	北海道大沼用地	26,323	430,319	18年3月6日	—
10	333	滋賀守山用地	79,463	6,067,000	18年9月21日	990,000
11	401	新潟栃尾用地	194,155	298,122	19年2月23日	23,000
12	591	栃木足利用地	42,547	67,234	19年2月26日	24,800
13	608	神奈川山北用地	116,403	1,050,000	19年7月5日	48,500
計			617,876	64,234,256		11,083,859 (6件分)

注(1) 取得価額は、簡保事業団の取得時の価格である。

注(2) 売却価格欄が「—」のものは、バルク売却に係る物件である。

これらの用地は、平成5年から9年までの間に簡保事業団が加入者福祉施設等の用地として日本国有鉄道清算事業団等から購入し、簡保事業団の廃止に伴い、そのまま公社に承継されたものであるが、前記のとおり（6～7ページ参照）、閣議決定により加入者福祉施設の新設が取りやめとなったことなどから、公社においても予定施設の新設が中止となり、未利用のまま19年度までに売却に至ったものである。

これらの売却の状況について検査したところ、次のとおり、土地譲渡契約の解除を行っていたものや、建設中止となった施設用地に係る地方公共団体へ解決金を支払うこととなったものが見受けられた。

<事例>

⑪施設の建設中止に伴う契約解除を早期に行って、使用料相当額の負担を軽減する必要があったもの

物件番号	物件名	取得価額	返還金	契約解除年月
98	千葉浦安用地	3,350,000千円	1,809,000千円	平成17年11月

本物件は、平成9年12月に簡保事業団が住宅都市整備公団（16年7月以降は独立行政法人都市再生機構。以下「機構」という。）から浦安介護支援情報センター（仮称）用地として購入したものである。機構と締結した土地譲渡契約によれば、本物件の購入後10年間は転売等する場合には機構の承認が必要とされており、また、同施設の建設を行わないなどの場合には、機構により契約が解除されることがあるとされており、その場合には、「使用料相当額の支払義務」及び「違約金の支払義務」が生ずることとなっていた。

公社は、13年12月の閣議決定以降は新たな加入者福祉施設を建設することが実質的にできなくなったことなどを理由に、17年1月に本物件の不用決定を行い、機構と契約解除に係る協議を行った結果、契約解除に当たって、違約金は支払わないことで合意し、土地購入代金と使用料相当額15億4100万円とを相殺し、17年11月に18億0900万円の支払を受けていた。

しかし、本件用地には上記施設の建設が行われない場合には契約が解除され違約金の支払義務が生ずる可能性があったこと、13年12月以降は、新たな施設を建設することが実質的にできなくなったことを考慮すれば、早期に不用決定等の判断を行って、機構と契約解除の協議を開始し、多額の使用料の支払や固定資産税等（年間1060万円）の負担を軽減すべきであったと思料される。

⑫施設の建設を中止したため道路整備等に伴う解決金を地元地方公共団体に支払うこととなったもの

対象地方公共団体 足利、守山、旧栃尾各市及び山北町

支払った解決金の計 2,244,018千円

本物件は、いずれも簡保事業団が、平成5年から9年に、簡易保険総合レクリエーションセンターを設置する目的で足利市、守山市、旧栃尾市及び山北町の4市町において取得した土地計432,568㎡（取得価格の計74億8235万余円）であるが、施設が建設されないまま15年4月に公社に承継されたものである。これらの4市町は、簡保事業団との間で締結した簡易保険総合レクリエーションセンターに関する覚書に基づき、本件の各物件周辺の道路等のインフラ整備等をそれぞれ実施していた。

しかし、公社は、16年1月23日の経営委員会において、上記の各レクリエーションセンターの設置計画の中止を決定したため、4市町から、計画中止を受け入れる条件として、①地元自治体への解決金を支払うこと（足利市18億7875万余円、守山市40億2744万余円、旧栃尾市10億3884万余円、山北町49億4222万余円、計118億8726万余円）、②市が定める者に対し当該用地を売却すること（守山市のみ）などの提案がなされた。

この提案を受けて、公社は、各市町と訴訟となった場合、①問題の長期化による郵政民営化後の会社への影響が懸念されること、②敗訴した場合には、現在4市町が要求している額以上の解決金の支払が発生する可能性があることなどを踏まえて検討した結果、公社には法的な賠償責任がないことを4市町との間で明確にした上で、円満かつ早期の解決を図ることとした。

そして、公社は4市町との協議を重ねた上で、当該土地の売却の時期に合わせ18年9月から19年7月までの間に4市町への解決金として計22億4401万余円を支払っている。

4市町への解決金の支払状況等

区分	足利市	守山市	旧栃尾市	山北町	計
物件番号	591	333	401	608	
物件名	栃木足利用地	滋賀守山用地	新潟栃尾用地	神奈川山北用地	
取得価額 (千円)	67,234	6,067,000	298,122	1,050,000	7,482,356
取得面積 (㎡)	42,547.00	79,463.00	194,155.00	116,403.80	432,568
市町村からの 要求額 (千円)	1,878,755	4,027,445	1,038,841	4,942,226	11,887,268
市町村への 支払額 (千円)	615,845	636,699	486,447	505,025	2,244,018
売却価格 (千円)	24,800	990,000	23,000	48,500	1,086,300
売却方式	随意契約	随意契約	一般競争	随意契約	
売却先	足利市	民間	民間	山北町 土地開発公社	
和解年月	平成19年3月	18年7月	18年9月	19年6月	
売却年月	19年2月	18年9月	19年2月	19年7月	
購入年月	5年3月	6年3月	7年3月	9年3月	

(注) 栃尾市は平成18年1月1日に長岡市と合併

キ 譲渡後の転売等その後の状況について

公社は、不動産の売却に関して、土地区画整理事業や土地収用に関する事業に係るものであるときなど特定の場合を除き、原則として転売の禁止等の制限的な条件を付することとはしていない。このため、公社が売却した628物件の契約書で転売の禁止を契約条項に記載しているものは、土地区画整理事業等への譲渡で一部見受けられるのみであった。

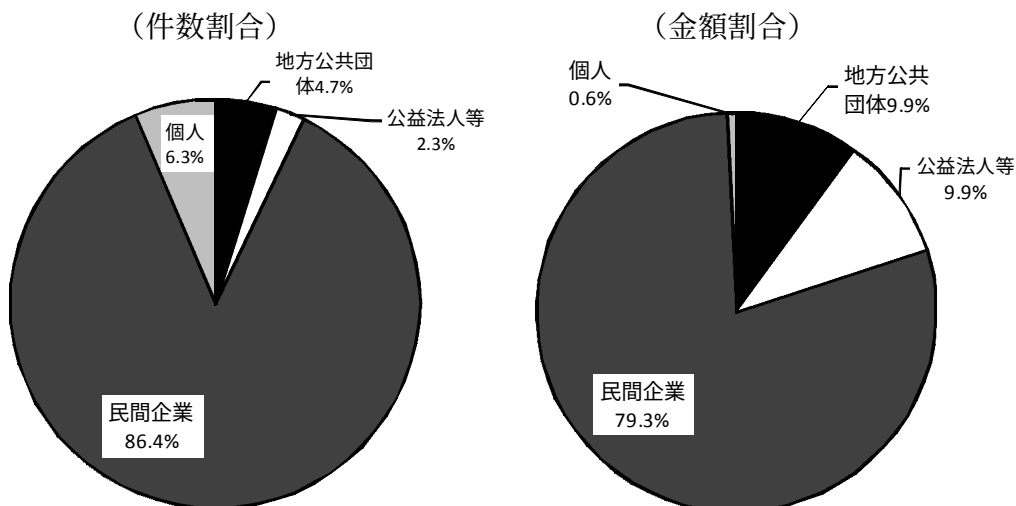
公社時の売却物件628件を売却の相手方別に区分して集計すると、図表第2-2-28のとおりとなっている。628件のうち543件（86.4%）が民間企業に売却されているが、これらは主にバルク売却により売却されたもので、そのほとんどは、その後、住宅用地等として転売されることが予測されていたものであった。

図表第2-2-28 相手方別売却件数表

(単位：件、千円)

年度	物件数	売却価格	地方公共団体		公益法人等		民間企業		個人	
			件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
平成15年度	1	372,604	1	372,604	—	—	—	—	—	—
16年度	68	18,818,271	3	65,480	4	2,366,641	60	16,368,000	1	18,150
17年度	256	43,204,027	7	2,193,620	7	5,945,139	225	34,793,608	17	271,659
18年度	269	32,919,530	15	5,803,059	3	1,891,913	239	25,032,837	12	191,720
19年度	34	14,061,886	4	2,472,687	1	725,000	19	10,583,064	10	281,135
計	628	109,376,320	30	10,907,451	15	10,928,694	543	86,777,510	40	762,664

(注) バルク売却等による場合、売却価格は会計処理上の金額による。



(7) 日本郵政による調査結果

日本郵政は、21年2月に売却物件の転売状況についての国会質疑があったこと及び総務省からの不動産売却に係る報告の要請を受けて、公社時に売却した628物件について、売却後の土地等の現況調査を3月から4月までの期間で行い、21年5月までに、調査結果を総務省に報告している。

この現況調査は、①所有者等への文書照会と、②現況を確認するための現地調査とで実施されている。文書照会は、628件の売却物件すべての登記事項証明書を手入れし、記載されている所有権の移転先に対して照会を行い、現在の用途を記入してもらうとともに、公社の売却相手と異なる場合には購入先及び購入金額を、既に売却している場合は売却先及び売却価格を記入してもらうこととしていた。

また、現地調査は、売却物件すべてについて行うこととして、調査開始当初は日本郵政の施設管理部門の地方組織の社員が現地に赴き、現況確認及び写真撮影を行っていたが、その後、日本郵政は、調査期間と人員の関係から外部機関に委託して実施することとしていた。その結果、現地調査は、内部社員による調査15

6件、委託調査472件となっていた。

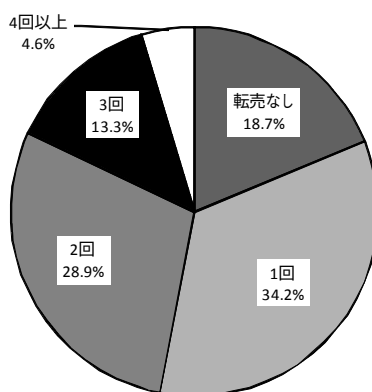
これらの調査の結果を集計分析すると、物件の転売回数別の状況は図表第2-2-29のようになっていた（物件ごとの売却後の転売状況については別表2-2参照）。

図表第2-2-29 転売回数別の物件状況

（単位：件）

年度	物件数	転売なし	転売回数別物件数				
			1回	2回	3回	4回以上	計
平成15年度	1	0	1	0	0	0	1
16年度	68	11	36	14	7	0	57
17年度	256	36	46	77	70	27	220
18年度	269	49	123	88	7	2	220
19年度	34	22	9	3	0	0	12
計	628	118	215	182	84	29	510

（転売回数の割合）



628件のうち転売されているものは510件で、全体の81.2%を占めており、売却の相手先が転売目的で購入していたことが推察され、この中には転売が4回以上のものが29件4.6%あった。なお、転売なしの118件のうち、バルク売却によるものは19件となっていた。

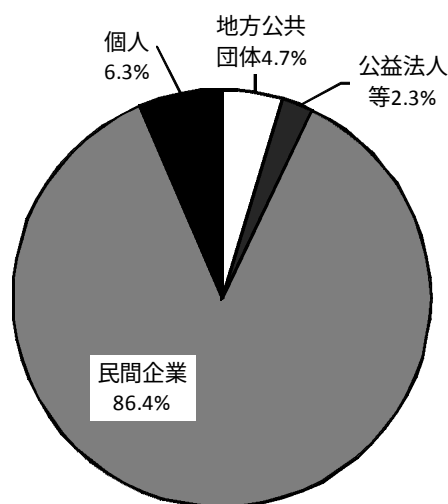
さらに、相手方別の転売状況についてみると、図表第2-2-30のとおりとなっていた。

図表第2-2-30 売却の相手方別の転売状況

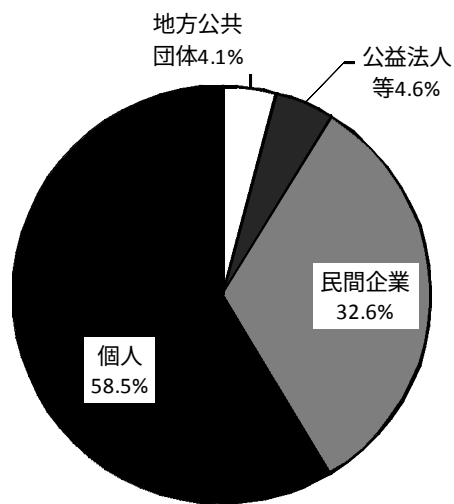
(単位：件)

年度	物件数	売却の相手先				現在の所有者			
		地方公共団体	公益法人等	民間企業	個人	地方公共団体	公益法人等	民間企業	個人
平成15年度	1	1	0	0	0	1	0	0	0
16年度	68	3	4	60	1	4	6	28	30
17年度	256	7	7	225	17	7	10	88	151
18年度	269	15	3	239	12	12	10	75	172
19年度	34	4	1	19	10	2	3	14	15
計	628	30	15	543	40	26	29	205	368

(売却の相手方別の割合)



(現在の所有者別の割合)



売却先は民間企業が543件と全体の86.4%と大部分であり、個人は6.3%と小さかったが、転売の結果、現在の所有者は個人が368件と全体の58.5%であり、次いで民間企業が205件32.6%となって、売却先の順位と逆転しており、民間企業から個人に転売されたものが多くなっていた。

また、売却物件の現況について、日本郵政が行った現況調査の結果を基に取りまとめたところ、図表第2-2-31のとおり、戸建住宅となっているもの233件、共同住宅となっているもの58件、計291件（全体の46.3%）であり、上記の結果と合わせると、民間企業から個人の住宅等として転売された物件が多かったものと思料される。

図表第2-2-31 売却物件の現況

(単位：件)

売却物件 の現況	利用状況							
	戸建住宅	共同住宅	駐車場	公共	商業施設	未利用	その他	計
売却物件存置	64	3	1	9	20	8	23	128
更地	0	0	16	2	0	160	0	178
新設物件	147	39	0	10	20	0	0	216
工事中	13	15	0	3	4	0	4	39
その他	9	1	52	2	3	0	0	67
計	233	58	69	26	47	168	27	628

日本郵政では、転売状況の調査を、登記簿に基づき判明した売却先等へ文書照会することにより行っていた。その文書照会及びそれに対する回答等の状況は、図表第2-2-32のとおりであり、物件数の単位でみると、発送した1,252件のうち、回答なしのものが508件となっていた。そして、回答があった689件についてみると、回答に購入金額又は売却価格の記入のないものが285件（41.3%）となっている。そして、金額の記入のあった363件について、購入金額別に集計すると図表第2-2-33のとおり、1000万円以上2000万円未満のものが最多となっていた。

図表第2-2-32 文書照会に対する回答状況

(単位：件)

転売回数	物件数 (延べ)	照会 発遣数	回答なし			回答あり				その他
				宛先不明	返信なし		金額なし	金額記入	寄付	
転売1回目	215	623	219	9	210	377	187	174	16	27
転売2回目	182	445	188	14	174	237	88	130	19	20
転売3回目	84	138	72	0	72	58	8	48	2	8
転売4回以上	29	46	29	0	29	17	2	11	4	0
計	510	1,252	508	23	485	689	285	363	41	55

図表第2-2-33 文書照会に対する回答における購入金額

(単位：件)

購入金額	1回目	2回目	3回目	4回以上	計
1000万円未満	41	37	27	2	107
1000万円以上～2000万円未満	48	54	13	6	121
2000万円以上～3000万円未満	24	18	2	1	45
3000万円以上～5000万円未満	13	9	3	0	25
5000万円以上～1億円未満	24	5	2	2	33
1億円以上	24	7	1	0	32
計	174	130	48	11	363

(イ) 会計検査院による現地調査

今回の検査に当たり、会計検査院においても、売却物件について物件の所在地の状況、売却後の状況を確認することとし、公社が売却した628件の中から、直営で実施した18件、外部委託した22件、計40件を抽出し、21年5月から7月までの間に現地調査を実施した。

その結果、日本郵政が外部委託した調査において、売却物件を取り違えるなどして、調査結果が現況と異なるものが、図表第2-2-34のとおり、5件見受けられた。

これらは、日本郵政において、調査期間と人員の関係から外部に委託した調査であるとはいえ、委託先の業者が現地の場所を取り違えるなどして、実際に売却した物件とは異なる物件の現況を記載するなど契約が的確に履行されていないのに、検証が十分行われていないものと思料される。

図表第2-2-34 会計検査院の調査と日本郵政の委託調査における現況の相違点

物件番号	物件名	公社売却時の状況	日本郵政の報告書による物件の現況	会計検査院の調査結果
42	横浜鶴見用地	更地	戸建住宅	更地
54	大阪放出用地	更地	店舗	マンション
394	旧広島鶴見町社宅	社宅跡地	事務所	マンション
520	旧吹田垂水二号社宅	社宅跡地	郵政社宅	マンション
596	浦安簡易保険加入者ホーム	老人ホーム	マンション	老人ホーム

(注) これらのほかに、現地調査報告書の写真が、実際の該当物件とは異なるものが複数見受けられた。

(ウ) 加入者福祉施設等の売却後の状況

公社は、15年度から19年度までの間に、加入者福祉施設34施設、周知宣伝施設12施設、計46施設を廃止して、随意契約又は一般競争契約により地方公共団体や民間業者に個別に売却していた。上記の46施設の売却後の状況についてみると、図表第2-2-35のとおりであり、売却した土地又は施設が利用されているものが30か所（65.2%）で、その内訳は、売却施設をリニューアルするなどして旅館や老人施設等として利用されているものが21か所、既存の施設を取り壊すなどして新しい施設が建設され利用されているものが9か所（建設中を含む。）となっている。一方、未利用の状態となっているものは16か所（34.7%）で、その内訳は、既存の施設が閉鎖されたまま残されているものが15か所、更地となっているものが1か所となっている。

旧施設のまま旅館等の営業がされているものを含め、売却した土地又は施設が利用されているものが6割を超えている状況となっており、立地条件や地域の経済状況等の影響もあり一概にはいえないものの、売却施設に依然として十分な利用価値や不動産価値があったことが推察される。しかし、既存施設が閉鎖されたままとなっているものも多数あり、営業の再開が難しい状況も見受けられている。

図表第2-2-35 加入者福祉施設等の売却後の状況

種類	No.	物件 番号	物件名	売却年月	売却方法	売却先	売却価格 (千円)	現況
加入者福祉施設	1	1	洞爺	平成16年3月	随意契約	北海道土地開発公社	372,604	砂防指定地
	2	2	日向	16年7月	随意契約	社会福祉法人	98,381	老人ホーム
	3	6	伊予肱川	17年1月	随意契約	愛媛県肱川町	19,000	閉鎖中
	4	24	網走	17年3月	バルク売却	㈱リクルートコスモスほか5者	－	閉鎖中(社宅のみ利用)
	5	30	碓ヶ関	17年3月	バルク売却	㈱リクルートコスモスほか5者	－	閉鎖中
	6	51	越中庄川峡	17年3月	バルク売却	㈱リクルートコスモスほか5者	－	閉鎖中
	7	62	土佐中村	17年3月	バルク売却	㈱リクルートコスモスほか5者	－	霊園
	8	69	男鹿	17年7月	不落随契	民間企業	167,000	閉鎖中(一時営業)
	9	136	和倉ホーム	18年2月	随意契約	七尾市	368,000	公園(足湯)施設
	10	319	大沼	18年3月	バルク売却	㈱リクルートコスモスほか5者	－	閉鎖中
	11	321	十和田	18年3月	バルク売却	㈱リクルートコスモスほか5者	－	閉鎖中
	12	327	白石ホーム	18年5月	随意契約	白石市	100,000	温泉・高齢者福祉施設
	13	328	阿波池田	18年6月	随意契約	三好市	73,675	温泉宿泊施設
	14	330	安芸能美	18年7月	一般競争	事業組合	50,000	閉鎖中
	15	337	層雲峡	18年11月	不落随契	民間企業	166,765	閉鎖中
	16	344	佐渡	18年12月	不落随契	民間企業	76,000	閉鎖中
	17	347	米沢	18年12月	不落随契	民間企業	56,000	閉鎖中
	18	348	妙高高原	18年12月	一般競争	民間企業	58,000	閉鎖中
	19	349	盛岡	18年12月	一般競争	医療法人	111,000	老人ホーム
	20	398	三瓶	19年1月	随意契約	大田市	70,050	温泉宿泊施設
	21	399	遙照山	19年1月	随意契約	浅口市	82,050	ホテル
	22	400	武雄	19年2月	随意契約	武雄市	95,425	宿泊施設
	23	402	能勢	19年2月	一般競争	民間企業	206,000	温泉宿泊施設
	24	403	鹿教湯	19年2月	一般競争	民間企業	81,000	閉鎖中
	25	584	鳥取岩井	19年3月	バルク売却	㈱コスモスイニシアほか6者	－	老人ホーム
	26	585	指宿	19年3月	バルク売却	㈱コスモスイニシアほか6者	－	温泉宿泊施設
	27	596	浦安ホーム	19年5月	不落随契	社会福祉法人	725,000	老人ホーム
	28	598	山中湖	19年6月	随意契約	山梨県	310,000	民間企業敷地
	29	600	但馬海岸豊岡	19年6月	不落随契	民間企業	71,080	宿泊施設
	30	601	広島総合健診センター	19年6月	一般競争	民間企業	1,000,000	ホテル
	31	604	仙台総合健診センター	19年6月	一般競争	民間企業	1,107,000	マンション
	32	605	札幌総合健診センター	19年6月	一般競争	民間企業	1,554,000	ビル建設中
	33	616	大阪総合健診センター	19年8月	バルク売却	㈱ピカソ	－	学校法人校舎
	34	624	名古屋総合健診センター	19年8月	一般競争	民間企業	767,000	マンション建設中
計34か所							7,785,031	
周知宣伝施設	1	343	山口郵便貯金地域文化活動支援施設	18年12月	一般競争	民間企業	565,000	閉鎖中
	2	354	青森郵便貯金地域文化活動支援施設	18年12月	随意契約	青森市	991,000	市民ホール
	3	355	岐阜郵便貯金地域文化活動支援施設	18年12月	随意契約	岐阜市	950,000	市文化産業交流センター
	4	404	広島郵便貯金会館ホール	19年1月	随意契約	広島県	926,000	県立文化芸術ホール
	5	405	沖縄郵便貯金会館	19年2月	一般競争	民間企業	500,000	ホテル建設中
	6	406	日光霧降郵便貯金総合保養施設	19年3月	一般競争	民間企業	630,000	温泉宿泊施設
	7	407	新潟郵便貯金会館	19年3月	一般競争	民間企業	450,000	更地(駐車場)
	8	474	金沢郵便貯金会館	19年3月	バルク売却	㈱コスモスイニシアほか6者	－	閉鎖中
	9	586	千葉郵便貯金地域文化活動支援施設	19年3月	随意契約	千葉市	2,000,000	市文化プラザ
	10	590	伊勢志摩郵便貯金総合保養施設	19年3月	随意契約	志摩市	381,525	温泉宿泊施設
	11	599	札幌郵便貯金会館	19年6月	一般競争	民間企業	4,201,000	複合商業施設
	12	626	町田郵便貯金地域文化活動支援施設	19年9月	随意契約	町田市	2,090,000	市文化交流センター
計12か所							13,684,525	
合 計 46か所							21,469,556	

(注) 現況は、日本郵政の調査結果等によるもので、おおむね平成21年10月頃の状況である。

(2) 郵政事業庁及び簡保事業団が締結した譲渡契約に係る分(平成13、14両年度)

ア 譲渡施設の概要

13、14両年度に、郵政事業庁及び簡保事業団において売却された土地、建物等の

不動産は、日本郵政から提出された資料により集計したところ、図表第2-2-36のとおり、郵政事業庁296件、簡保事業団13件、計309件となっており、その売却価格は総額263億9921万余円となっている（物件ごとの状況については、別表2-3及び別表2-4参照）。

図表第2-2-36 郵政事業庁、簡保事業団における不動産売却状況（平成13、14両年度分）

（単位：件、m²、千円）

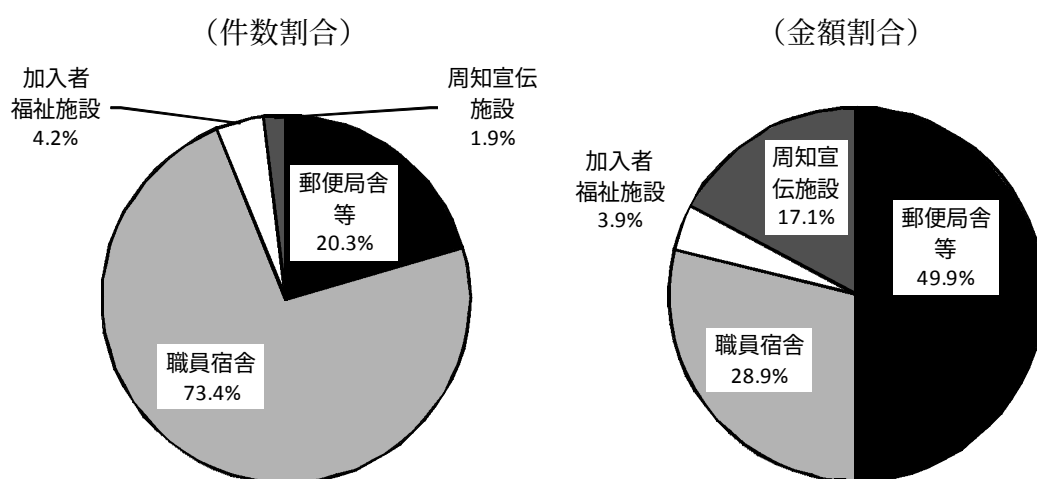
年度		売却 件数	売却面積		簿価	売却価格
			土地	建物		
郵政事業庁	平成13年度	94	59,580	33,665	—	10,843,456
	14年度	202	119,767	41,480	—	14,506,007
	計	296	179,347	75,145	—	25,349,464
簡保事業団	13年度	5	—	—	243,309	240,135
	14年度	8	—	—	881,340	809,610
	計	13	—	—	1,124,649	1,049,745
合計		309	179,347	75,145	1,124,649	26,399,210

売却物件を施設の用途別に区分すると、図表第2-2-37のとおりとなっており、郵政事業庁においては、そのほとんどが職員宿舎の小規模な施設跡地となっている。また、簡保事業団においては、すべて加入者福祉施設に該当するもので、簡易保険診療所等の5件と施設付帯の職員宿舎8件となっている。

図表第2-2-37 施設用途別の売却一覧表

(件数)		(単位：件)				
年度		売却件数	郵便局舎等	職員宿舎	加入者福祉施設	周知宣伝施設
郵政事業庁	平成13年度	94	23	69	-	2
	14年度	202	40	158	-	4
	計	296	63	227	-	6
簡保事業団	13年度	5	-	-	5	-
	14年度	8	-	-	8	-
	計	13	-	-	13	-
合計		309	63	227	13	6

(金額)		(単位：千円)				
年度		売却金額	郵便局舎等	職員宿舎	加入者福祉施設	周知宣伝施設
郵政事業庁	平成13年度	10,843,456	6,745,012	1,844,928	-	2,253,515
	14年度	14,506,007	6,440,641	5,791,419	-	2,273,947
	計	25,349,464	13,185,653	7,636,348	-	4,527,462
簡保事業団	13年度	240,135	-	-	240,135	-
	14年度	809,610	-	-	809,610	-
	計	1,049,745	-	-	1,049,745	-
合計		26,399,210	13,185,653	7,636,348	1,049,745	4,527,462



イ 契約の内容及び手続

郵政事業庁における不動産の売却は、会計法、予算決算及び会計令（昭和22年勅令第165号）、国有財産法等の規定によって定められた契約方式及び契約手続に基づき行われている。また、簡保事業団においても、上記の法令に準拠して定められた会計規程に従って行われている。

郵政事業庁及び簡保事業団のいずれにおいても、不用物件を売り払う場合には個別に売却することとされており、原則として、個々の物件ごとに一般競争契約によって行われ、入札に付す場合には、不動産鑑定評価を基に予定価格を定めることとなっている。

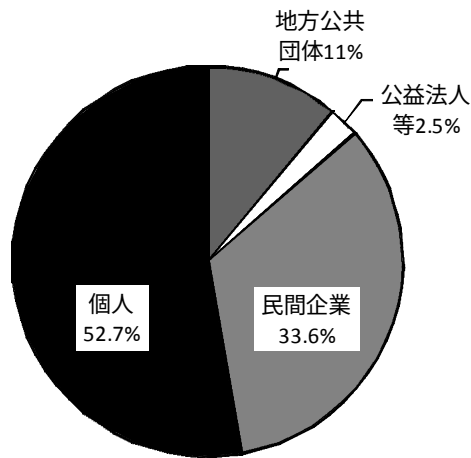
また、入札価格が予定価格に達しないため落札に至らない場合、入札参加者がいない場合等には、随意契約で売却することができるほか、定められた要件に該当すれば地方公共団体等に対し随意契約で売却できる場合もあるとされていた。

前記の日本郵政から提出された309物件の資料において、予定価格の記載のあるものが48件、契約種別の記載のあるものが100件となっている。13、14両年度における売却物件309件を売却の相手方別に区分すると、図表第2-2-38のとおりであり、地方公共団体に売却しているものが34件あった。

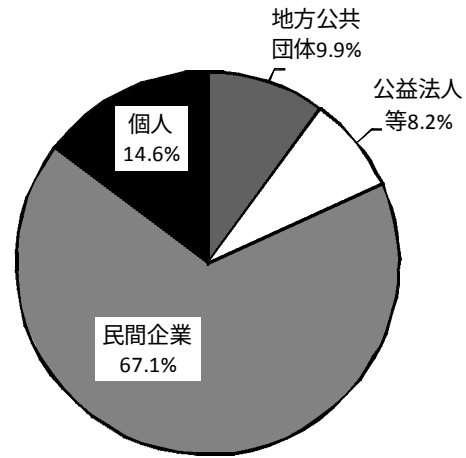
図表第2-2-38 相手方別の売却件数一覧表 (単位：件、千円)

年度		売却 件数	売却価格	地方公共団体		公益法人等		民間企業		個人	
				件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
郵政事業庁	平成13年度	94	10,843,456	9	244,816	4	2,044,000	34	7,349,609	47	1,205,030
	14年度	202	14,506,007	22	2,088,471	3	52,418	63	9,918,197	114	2,446,920
	計	296	25,349,464	31	2,333,287	7	2,096,418	97	17,267,807	161	3,651,950
簡保事業団	13年度	5	240,135	2	122,572	1	72,743	2	44,820	-	-
	14年度	8	809,610	1	175,000	-	-	5	422,490	2	212,120
	計	13	1,049,745	3	297,572	1	72,743	7	467,310	2	212,120
合計		309	26,399,210	34	2,630,860	8	2,169,162	104	17,735,117	163	3,864,070

(件数割合)



(金額割合)



ウ 譲渡後の施設の利用等の状況

日本郵政は、前記のとおり、公社時に売却した628物件について売却後の土地の現況調査を実施しているが、郵政事業庁及び簡保事業団時に売却した物件については現況調査は実施していなかった。

今回、会計検査院では、13、14両年度に売却された309物件のうち10件を抽出して、現地調査を行い利用状況等の現況を調査した。その結果は図表第2-2-39のとおりであり、主に戸建住宅及び共同住宅として利用されている状況であった。

図表第2-2-39 会計検査院の利用状況調査の結果(平成13、14両年度分) (単位：件)

売却当時の施設種別	利用状況				
		戸建住宅	共同住宅	駐車場	商業施設
郵便局舎等	3	0	2	0	1
職員宿舎	6	4	0	1	1
周知宣伝施設	1	0	0	0	1
計	10	4	2	1	3

(注) 利用状況は調査当時のものである。

3 日本郵政株式会社が締結した譲渡等に関する契約の内容、手続等の状況

(1) 加入者福祉施設等の処分方針について

ア 事業の一括譲渡方式の決定過程

事業施設の売却には、施設自体を不動産として売却する資産売却等と事業継続を前提とした事業譲渡等とがあり、その売却・譲渡価格については、前者はおおむね不動産評価、後者は事業評価によることとなる。これらの売却・譲渡方法には、それぞれ売却価格等の額や雇用の維持等に関してメリット、デメリットがあるが、一般的には、制約条件を付けない資産売却が他の方法と比較して売却額が高く、条件が付くほど価格は低くなるといわれている。

17年10月に日本郵政株式会社法が成立し、加入者福祉施設等を24年9月30日までに譲渡又は廃止することとなったことを踏まえ、公社は、17年12月に日興シティグループ証券株式会社とアドバイザー契約を締結するなどして、宿泊事業の事業運営部門である関連事業部において、かんぽの宿等の譲渡方針の検討を開始した。その結果、関連事業部としては、かんぽの宿等については、「施設譲渡の円滑な実施」、「公社ノウハウの活用・雇用への配慮」、「譲渡価格の最大化」という観点から、事業の一括譲渡方式が最善の策と考えられるという結論に至っていた。

一方、18年1月に民営化の準備企画会社として設立された日本郵政においても、19年5月、別途、政投銀とアドバイザー契約を締結するなどして、かんぽの宿等の処分に関する基本方針の検討を実施している。

その結果、同年6月に政投銀から受領した報告書では、かんぽの宿については、「施設数が多く広域に分散していること、収益改善の方策も限られることなどから一括売却は困難と予想されるため、個別売却を想定。個別に施設を処分する方が、事業継続を前提とした買い手が見つかる可能性が高まり、より雇用に配慮した処分が可能と想定」として、施設ごとの個別売却が推奨されている。そして、図表第2-3-1及び図表第2-3-2に示すように、条件を何も付さない単純売却や、雇用条件に配慮した条件を付した条件付売却等の5種類の処分シナリオを想定し、それぞれのメリット、デメリットなどが比較表にまとめられていた。ただし、同報告書においては、事前に市場調査を行うことにより、一括事業運営を前提とする買い手が存在すれば一括譲渡も検討すべきであるとされていた。

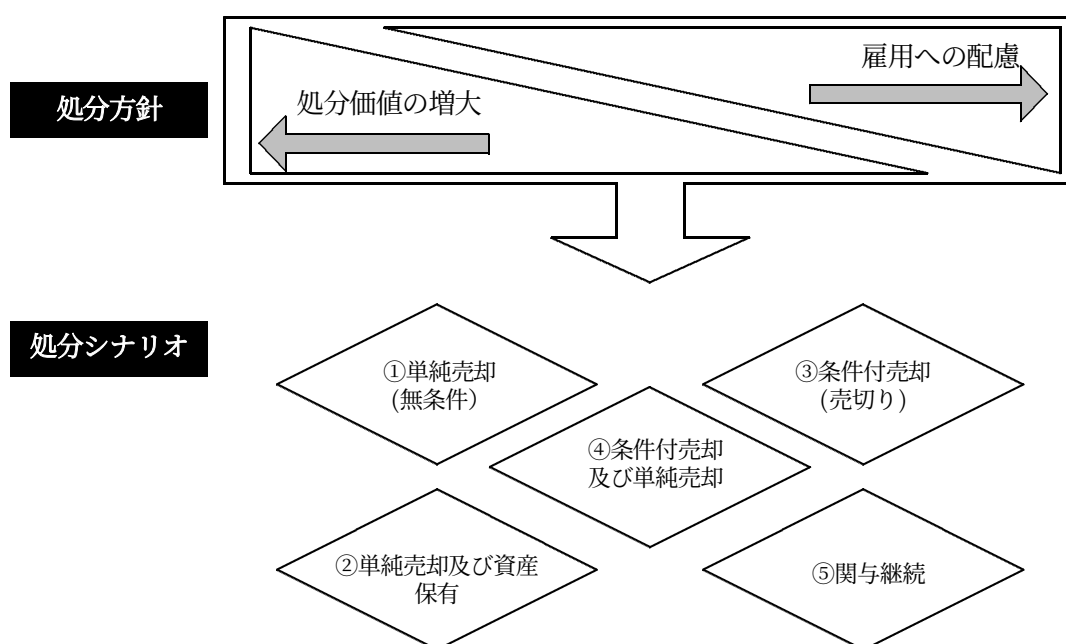
上記の経緯を踏まえ、日本郵政は、アドバイザーからの提言は、原則として「個

別売却」であるものの、「売残りリスク」、「施設ごとに異なる従業員の処遇」、「不採算施設における雇用継続の不確実性」等を勘案すると、一括譲渡の方策も検討すべきであると考え、政投銀の報告書にある一括譲渡での買い手が存在するかを確認するため、投資銀行、証券会社等の数社に対しヒアリングを行った。その結果、かんぽの宿等のネットワーク性やMC会員数が評価され、事業一括での購入希望者が存在し、一括譲渡が可能であるとして、その説明を受けた経営層も事業の一括譲渡の方針を理解したとしている。

19年10月の郵政民営化後、日本郵政は、かんぽの宿等の譲渡について、日本郵政グループの不動産の基本方針の策定等を行う資産ソリューション部と宿泊事業の運営を行う宿泊事業部が共同して担当することとした。そして、かんぽの宿等をその運営部門（正社員約700名）も含めて事業体として一括譲渡する方針が、同年10月の経営会議に付議されて承認を受け、同年11月の取締役会に報告されている。ただし、この譲渡対象からは、再開発価値の高い物件として、ゆうぽうと（付帯施設の世田谷レクセンダーを除く。）が除外されている。

そして、日本郵政は、20年1月に、監督官庁である総務省の郵政行政局（20年7月以降は情報流通行政局郵政行政部）に対して、メルパルクを含めた宿泊施設全体の譲渡又は廃止の実施の考え方について説明を行ったとしている。

図表第2-3-1 処分方針とシナリオ（概念図）



図表第2-3-2 処分シナリオのメリット・デメリット

処分シナリオ		①単純売却 (無条件)	②単純売却及び 資産保有	③条件付売却 (売切り)	④条件付売却及び 単純売却	⑤関与継続
		個別、バルク売却等により市場で売却。売却に当たって特に条件は付さない。	特に不動産価値の高い施設を郵便局株式会社に譲渡し開発物件として保有。その他の施設は無条件で売却	全施設について事業継続・雇用条件を付して売却	不動産価値の高い施設を無条件で売却。残りの施設を事業継続・雇用条件を付して売却	メルパルクは郵便局株式会社に譲渡し、賃貸、外部に運営委託。かんぼの宿の一部施設は郵便局株式会社に譲渡し、賃貸、運営委託
グループ別処分方法	かんぼの宿	個別売却	個別売却	個別売却	個別売却	郵便局株式会社に譲渡・個別売却
	メルパルク等	一括売却	開発保有・一括売却	一括譲渡	個別・一括譲渡	郵便局株式会社に譲渡・個別売却
	社宅	一括売却	一括売却	一括譲渡	一括譲渡	一括譲渡
メリット		処分価値の増大 早期処分の実現 公正、公平性の確保 処分方針が明快	処分価値の増大（売却物件） 安定収益物件の確保 譲渡益課税を回避	雇用に配慮した処分が可能 （赤字施設は雇用の維持困難）	雇用に配慮した処分が可能 （赤字施設は雇用の維持困難） 単純売却による処分価格増大	雇用への影響を最小限にとどめることが可能（ただし、赤字の施設を含むすべての施設について、現状の雇用を前提とした売却は困難）
デメリット		雇用継続が不確実	不動産開発リスクを内包 雇用継続が不確実	単純売却に比べ処分価値減少 売却までの期間長期化	単純売却に比べ処分価値減少 売却までの期間長期化	処分価値は大きく減少
留意点		売却先及び売却後の施設の取扱次第で外部から批判の可能性あり。	売却先及び売却後の施設の取扱次第で外部から批判の可能性あり。		売却先及び売却後の施設の取扱次第で外部から批判の可能性あり。	譲渡又は廃止の要件は満たすが、外見上は事業継続となることから一般の批判を受ける可能性あり。

イ 公社時の施設売却の状況

上記のように、日本郵政は19年11月にかんぼの宿等の事業を一括譲渡する方針を決定した。一方、公社は、前記のとおり（98～99ページ及び135～136ページ参照）、15年度から19年度までの間に、かんぼの宿等34施設、メルパルクなど12施設、計46施設を廃止し、このうち44施設は営業を中止して、正規職員を他の施設又は郵便局等に配置転換したり、期間雇用職員については雇用契約を解除したりなどした上で施設を閉鎖していた（2施設については、事業の継続を契約の条件としている。）。したがって、公社は、これら閉鎖施設の売却に当たって、原則として、事業の継続や転売の制限等の条件は付しておらず、上記図表第2-3-2の売却シナリオの①単純売却（無条件）に該当していたことになる。

そこで、事業の一括譲渡方式との比較のために、これらの廃止施設の売却に係る契約方式、売却価格、売却後の状況等を検査したところ、その概要は図表第2-3-3のとおりとなっていた（個別の施設の状況については、図表第2-2-3及び図表第2-2-35（99ページ及び136ページ参照））。

図表第2-3-3 公社時の売却の状況（概要）

（単位：施設、千円）

種類	契約方式	施設数	取得費用	売却時直近の簿価	鑑定評価額	売却価格	売却後の状況
かんぽの宿等	随意契約	16	33,196,414	2,153,181	2,179,626	2,851,031	既存施設を使用中 14
	（うち不落随契）	(6)	(19,270,000)	(1,047,394)	(1,239,750)	(1,261,845)	施設を新設使用 7
	一般競争契約	18	45,400,000	2,726,879	4,038,441	4,934,000	閉鎖中 13
	（うちバルク売却）	(9)	(16,360,000)	(698,818)	(1,916,741)	(－)	更地等 0
	計	34	78,596,414	4,880,060	6,218,067	7,785,031	
メルパルク等	随意契約	6	82,647,301	6,537,162	6,792,000	7,338,525	既存施設を使用中 7
	（うち不落随契）	(-)	(－)	(－)	(－)	(－)	施設を新設使用 2
	一般競争契約	6	30,900,000	3,082,488	3,166,050	6,346,000	閉鎖中 2
	（うちバルク売却）	(1)	(1,100,000)	(325,681)	(374,000)	(－)	更地等 1
	計	12	113,547,301	9,619,650	9,958,050	13,684,525	
合 計		46	192,143,716	14,499,711	16,176,117	21,469,556	
合計(バルク売却を除く)		36	174,683,716	13,475,211	13,885,376	21,469,556	

（注） 鑑定評価額は45施設の方である。

契約方式についてみると、随意契約によるものが22施設、一般競争契約によるものが24施設（バルク売却によるもの10施設を含む。）となっている。そして、随意契約を行ったもののうちには、不落随契が6施設含まれ、また、前記のとおり（135ページ参照）、売却後に未利用のものが16施設（不落随契4施設）含まれている。

また、一般的に、事業施設を売却する場合、前記アのとおり、雇用や施設用途の維持等の条件を付けると売却価格は安くなり、さらに、赤字施設を売却する場合には、施設を閉鎖して不動産物件として売却した方が売却価格は高くなることが多いとされているが、上記46施設のうちバルク売却による10施設を除いた36施設の売却の結果をみると、売却価格の総額は214億6955万余円となっている。これは、各施設の取得費用の総額1746億8371万余円と比べると約8分の1と低い水準にとどまっているが、売却時直近の簿価134億7521万余円と比べると約1.6倍で売却され79億9434万余円の売却益が生じたこととなっている。さらに、公社は、売却に当たって不動産鑑定評価を実施し鑑定評価額以上で売却することとしているが、鑑定評価を実施した35施設（1施設は公共補償のため実施していない。）の鑑定評価額は総額138億8537万余円となっており、売却価格（35施設210億9695万余円）はこれを72億1157万余円上回っている。

上記のように、46施設は、日本郵政に承継された施設より採算性の悪い施設等であったのに、公社において実施した単純売却（個別売却又はバルク売却）により、売残りなくすべての施設を売却できていること、また、売却時直近の簿価及び鑑定評価額と比較して相応の売却益が生じていることからみて、一定の成果があったも

のと思料される。

ウ 事業の一括譲渡方式採用の方針決定についての検討

加入者福祉施設の譲渡方式の決定過程についてみると、前記アのとおり、日本郵政は、民営化前からアドバイザーの支援を受けるなどして様々な譲渡方式のメリット及びデメリットを検討した上で、取締役会の経営判断により事業の一括譲渡の方針を決定している。しかし、上記イのとおり、公社が実施した施設の単純売却において、売残りなくすべての施設を売却でき相応の売却益が生じていたことを考慮すると、それぞれの方法におけるメリット及びデメリットの定量的な評価や、それらによった場合の結果を事前に確実に予測することは相当困難であるものの、事業の一括譲渡方式以外にも選択の余地はあったと思料される。

(2) かんぽの宿等に係る株式譲渡契約について

ア 本件株式譲渡契約の内容

(7) 株式譲渡契約の概要と会社分割の枠組み

20年12月、日本郵政は、ホームページにおいて「かんぽの宿等の譲渡について」を掲載して、オリックス不動産株式会社（オリックス社）に、かんぽの宿等に関する事業を一括して譲渡することとし、株式譲渡契約を締結したことを公表した。

本件株式譲渡契約の概要を示すと、次のとおりである。

契約の名称	株式譲渡契約
相手方	オリックス不動産株式会社
契約締結日	平成20年12月26日
売買対象	宿泊事業部門のかんぽの宿等の事業に関して有する 権利義務を新設分割により承継させる会社の株式
株式譲渡価額	108億8600万円（新設分割会社の発行済株式のすべて 1,000株の対価）
株式譲渡予定期日	平成21年4月1日
譲渡価額の精算	売主及び買主は、株式譲渡予定期日時点と基準日（平成 20年3月31日）時点のそれぞれの貸借対照表に計上され る流動資産と負債の差額を比較し、差額が生ずる場合 は、株式譲渡価額を精算するものとする。

従業員の取扱い	新設分割会社に承継される正社員の数550人以下を目処とする。承継された正社員のうち対象会社において引き続き雇用されることを希望する者については、新設分割後も雇用させる。新設分割後少なくとも1年間は新設分割日における労働条件を維持させるものとする。
---------	---

本件株式譲渡契約の締結に至る過程は、企業の合併と買収を意味するM&A (Merger & Acquisition) の手法に即して実施されている。

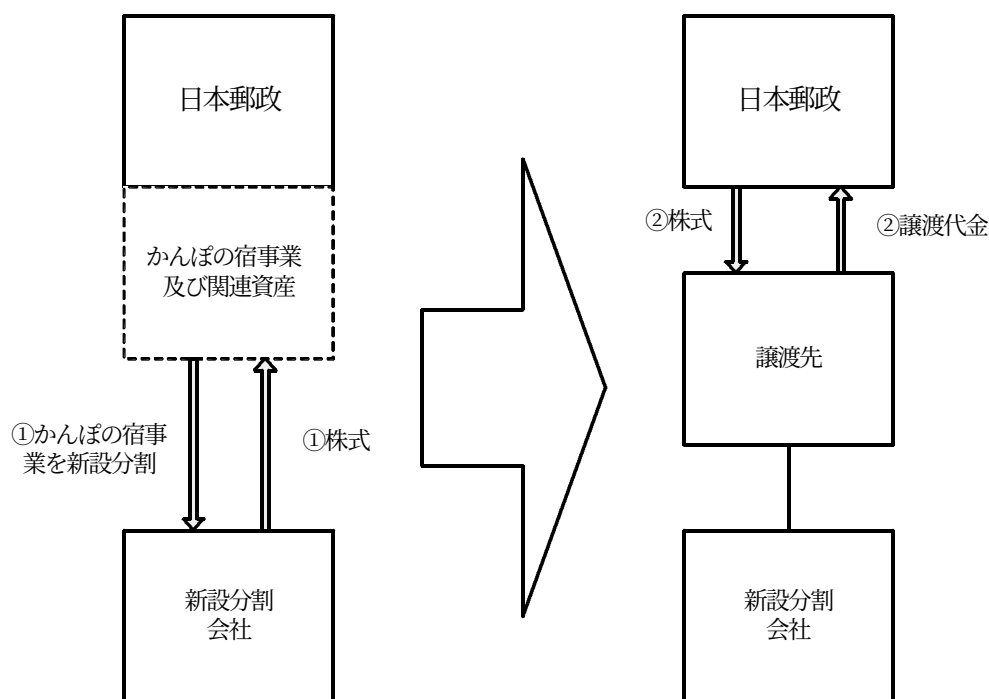
一般的に、M&Aの形態には、株式交換、会社分割、合併、事業譲渡、株式取得、業務提携等の手法があるが、本件株式譲渡契約の基となった会社分割の譲渡スキームは、図表第2-3-4のとおりとなっている。すなわち、かんぼの宿等（ゆうぼうとを除く。）に関する事業を、これに従事する社員も含めて一括譲渡することとして、日本郵政がかんぼの宿等の宿泊事業に関して有する資産・負債、権利義務の一切を承継する会社を会社分割（新設分割）により設立し、その会社の株式を譲渡しようとするものである。

会社分割は、事業譲渡と異なり、各かんぼの宿等において締結されている業務委託等の契約について、原則として、相手先等から個別の同意を取得せずに権利義務等を新設会社に包括承継できるとされているほか、税務等の面でも不動産取得税が課されないなどのメリットがあるとされている。

ただし、日本郵政が会社分割を実施するには、日本郵政株式会社法第11条の規定により、総務大臣の認可を受けなければ、その効力を生じないとされている。

なお、日本郵政の説明によると、本件契約手続は、あらかじめ上記の会社分割のスキームを指定していたものではなく、どのような手法を採用するかを含めて候補者から提案させることとしていたものであり、結果的に、最終提案においてはいずれも会社分割のスキームが採用されていたとのことであった。

図表第2-3-4 本件株式譲渡契約のスキーム（概念図）



また、本件株式譲渡契約においては、契約書の締結日（20年12月26日）と別に、株式譲渡予定期日（以下「クロージング日」という。）が21年4月1日と定められている。このクロージング日は、契約書に記載されている事項を実際に遂行する期日であり、具体的には、株式譲渡と譲渡代金の決済が行われる。

(イ) 本件株式譲渡契約の対象施設と簿価

本件株式譲渡契約において一括譲渡の対象となった施設（以下「対象施設」という。）は、かんぽの宿等全施設のうち「ゆうぽうと」を除く70施設と首都圏に所在する9社宅（以下「首都圏社宅」という。）とを合わせた計79施設であった。

これらの対象施設の概要を示すと図表第2-3-5のとおりであり、施設の敷地面積は計1,834,323㎡、建物面積（延べ面積）は計564,737㎡、その客室数は計3,329室（宿泊定員11,317人）となっている。

（注14）

そして、これらの対象施設の取得費用は総額2420億余円に上っているが、本件プロセスにおいて譲渡価額との比較に用いられた20年9月末時点の簿価は123億余円と取得費用の約20分の1となっている（個別施設の概要は別表1-1参照）。

（注14） 対象施設の取得費用 国会等で日本郵政は取得費用は2402億余円と説明していたが、精査の結果、2420億余円となっていた。

図表第2-3-5 対象施設の概要

施設区分	施設数	土地 面積 (㎡)	建物 延面積 (㎡)	客室数 (室)	宿泊定員 (人)	取得費用			簿価 (億円) 平成20年9月末
						土地(億円)	建物(億円)	合計(億円)	
かんぼの宿等	69	1,816,970	520,481	3,142	11,094	208.5	1884.9	2093.5	76.0
ラフレさいたま	1	5,500	34,323	187	223	65.6	219.0	284.6	15.5
首都圏社宅	9	11,853	9,931	—	—	21.8	20.5	42.4	32.1
計	79	1,834,323	564,737	3,329	11,317	296.0	2124.6	2420.6	123.7

(注) 取得費用と簿価はソフトウェアや温泉権等の無形固定資産を除いて算出している。

17年度以降、公社に減損会計が適用された結果、各年度末における対象施設の簿価は図表第2-3-6のとおりとなっており、公社化後の15年度末において1620億3305万余円であったものが、17年度以降に顕著に減少し、20年度末時点で123億4788万余円（15年度末比で7.6%）となっている。

各施設に係る20年度の固定資産税評価額は、土地の評価額が計264億6111万余円、建物等の評価額が計621億8322万余円、合計886億4433万余円となっており、これらを20年3月末（19年度末）の簿価と比較すると、土地については約3.5倍となっているが、建物等については約12.7倍となっていて、減損会計による建物等の簿価の減少額が大きいことが影響している。

図表第2-3-6 対象施設の簿価の推移

(単位：千円)

区分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	(参考) 20 年度固定資 産税評価額
土地	37,538,770	37,480,639	20,620,072	14,660,783	7,561,405	7,496,603	26,461,112
建物等	124,494,287	117,235,153	46,304,892	17,899,394	4,869,602	4,851,284	62,183,220
計	162,033,058	154,715,792	66,924,964	32,560,178	12,431,007	12,347,888	88,644,333

(注) 本表における簿価はソフトウェアや温泉権等の無形固定資産を除いて算出している。

(ウ) 対象施設に係る雇用の状況

本件株式譲渡契約は、かんぼの宿等をその運営部門も含めて事業体として一括譲渡するものであり、そのため、契約書には、日本郵政から新設分割会社に承継される正社員の数550人以下を「目処」とすると明記されている。

本件株式譲渡契約の締結日の直前である20年12月1日現在における正社員の人数は、図表第2-3-7のとおり、対象施設79か所のうち、首都圏社宅9か所と休館中

や運営を委託していて従業員がいないかんぼの宿等6か所（柏崎、舞鶴、島原、白山尾口、庄原、宇佐）を除いた64施設の正社員と、本社、7サポートセンター及びゆうぼうとに勤務する正社員との計640人となっていて、契約書で「目処」とされていた「550人以下」とは相当の開差がある状況となっていた。

しかし、その後、20年度末までに退職者等があったことから、21年4月1日（クローリング日）現在では598人に減少していた。したがって、仮に本件株式譲渡契約が実行された場合には、残留希望者の他部署等への配置転換を行うなどにより、契約書で「目処」とされた550人程度に減少させることは不可能ではなかったと思料される。

図表第2-3-7 かんぼの宿等の運営部門の従業員数等 （平成20年12月1日現在）

施設区分	箇所数	従業員数(人)		正社員に係る	
		正社員	期間雇用社員	平均給与	在籍年数
本社	1	84	4	千円 6,923 (参考) 中規模旅館 2,430	年 22
サポートセンター	7	42	25		
かんぼの宿等	64	506	2,574		
ゆうぼうと	1	8	4		
計	73	640	2,607		

(注) 期間雇用社員は各施設に係る実人員である。

(エ) 対象施設の損益の状況

対象施設のうち首都圏社宅を除いたかんぼの宿等70施設及び本社等に係る損益の状況をみると、図表第2-3-8のとおりとなっている（個別施設に係る損益状況は別表1-3参照）。

すなわち、70施設に係る施設損益をみると、15年度以降、利用客の減少に伴って施設収入等の収益は漸減しているが、各施設における人件費、業務委託費等の削減を実施してきたことに加えて、減損会計の適用により減価償却費が急激かつ大幅に減少したことにより、費用が大幅に削減されたことから、15年度に86億3035万余円となっていた赤字は19年度には16億2236万余円にまで減少しており、施設損益の赤字幅は縮小傾向にある。

その結果、施設損益に本社及びサポートセンターにおける人件費、物件費等の本社損益を加えた事業全体の損益は、15年度の116億3797万余円の赤字が19年度

においては39億9385万余円に縮小している。

図表第2-3-8 対象施設の損益状況(平成15年度～20年度) (単位：千円)

区 分	平成15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
施設損益						
経常収益	38,709,921	34,647,497	33,048,891	32,639,616	31,616,273	32,898,231
うち施設収入	14,663,032	13,518,427	12,966,135	12,368,240	12,252,227	13,063,166
委託業務収入	22,956,299	20,813,531	19,936,636	19,496,536	18,916,653	19,637,690
経常費用	47,340,278	44,123,569	37,616,132	35,157,362	33,238,638	35,062,640
うち人件費	8,316,251	8,628,547	7,833,607	6,646,994	6,165,473	9,155,917
物件費	9,196,021	8,187,884	7,560,862	7,609,463	8,296,265	13,283,736
業務委託費	19,484,223	17,728,434	17,060,455	17,146,818	16,543,410	11,002,796
減価償却費	8,859,997	8,084,864	3,694,138	2,409,292	883,805	392,000
経常損益	△ 8,630,357	△ 9,476,072	△ 4,567,241	△ 2,517,745	△ 1,622,364	△ 2,164,409
本社損益	△ 3,007,617	△ 2,546,647	△ 1,244,489	△ 3,030,993	△ 2,371,490	△ 3,276,220
施設損益＋本社損益	△ 11,637,975	△ 12,022,719	△ 5,811,730	△ 5,548,738	△ 3,993,855	△ 5,440,629
(参考) 施設における償却 前営業利益額 (GOP)	229,639	△ 1,391,207	△ 873,102	△ 108,453	△ 738,559	△ 1,772,409

(注) 本表は、ゆうぽうとを除いた70施設の損益状況である。

なお、20年度の事業全体の損益は54億4062万余円の赤字と19年度に比べ増加しているが、これは、施設損益において什器備品の更新や液晶テレビの購入等を行ったため物件費が増加したこと、また、本社損益において広告宣伝費や本件株式譲渡契約のための調査委託費等の支出が増加したことなどによるものであった。

(オ) 首都圏社宅について

本件株式譲渡契約の対象施設である首都圏社宅は加入者福祉施設ではなく、法律で定められた譲渡又は廃止の対象とはなっていないが、19年9月の労働組合との協議において、組合側から、社宅は簡保事業団が保有していたもので事業用資産との位置付けにあり、現在入居している者も宿泊事業部やかんぽの宿の職員であることから、かんぽの宿等とともに一括譲渡するべきであるとの意見が出されたことを考慮して、本件株式譲渡契約の対象施設に含められたものである。そして、首都圏社宅は、いずれもマンションタイプの共同住宅となっているが、各社宅の20年8月末現在の入居状況をみると、図表第2-3-9のとおりとなっており、設置戸数162戸（世帯用124戸、単身用38戸）に対し実際に入居している戸数は、本社社員の削減及び首都圏所在施設の廃止により、75戸とその入居率は46.2%にとどまっており、社宅によっては多数の空室が生じている状況である。

しかし、これら社宅は東京都心部や川崎・多摩地区等に所在しており、周辺の

土地需要や各社宅の敷地面積が比較的大きいことを考慮すれば、開発不動産としても相当の価値を有していると思料される。

図表第2-3-9 首都圏社宅の入居状況（平成20年8月末現在）

社宅名	敷地面積 (㎡)	設置戸数(戸)			入居戸数(戸)			入居率 (B/A)
		(A)	世帯用	単身用	(B)	世帯用	単身用	
五反田	387	9	3	6	4	2	2	44.4%
東村山	892	8	6	2	6	5	1	75.0%
小平	1,076	12	9	3	8	8	0	66.6%
武蔵境	3,746	35	17	18	17	14	3	48.5%
府中	793	8	6	2	4	4	0	50.0%
町田	484	10	6	4	7	6	1	70.0%
宮前平	1,182	20	20	-	5	5	-	25.0%
大倉山	2,340	49	49	-	18	18	-	36.7%
所沢	950	11	8	3	6	6	0	54.5%
計	11,853	162	124	38	75	68	7	46.2%

(カ) 2年間の譲渡禁止

本件株式譲渡契約においては、譲渡後も本件事業の継続等を担保するための手段として、買主はクロージング日後少なくとも2年間は、日本郵政の事前の書面による承諾を得ることなく、本件株式の譲渡、事業譲渡等を行うことができない旨の条項を定めている。

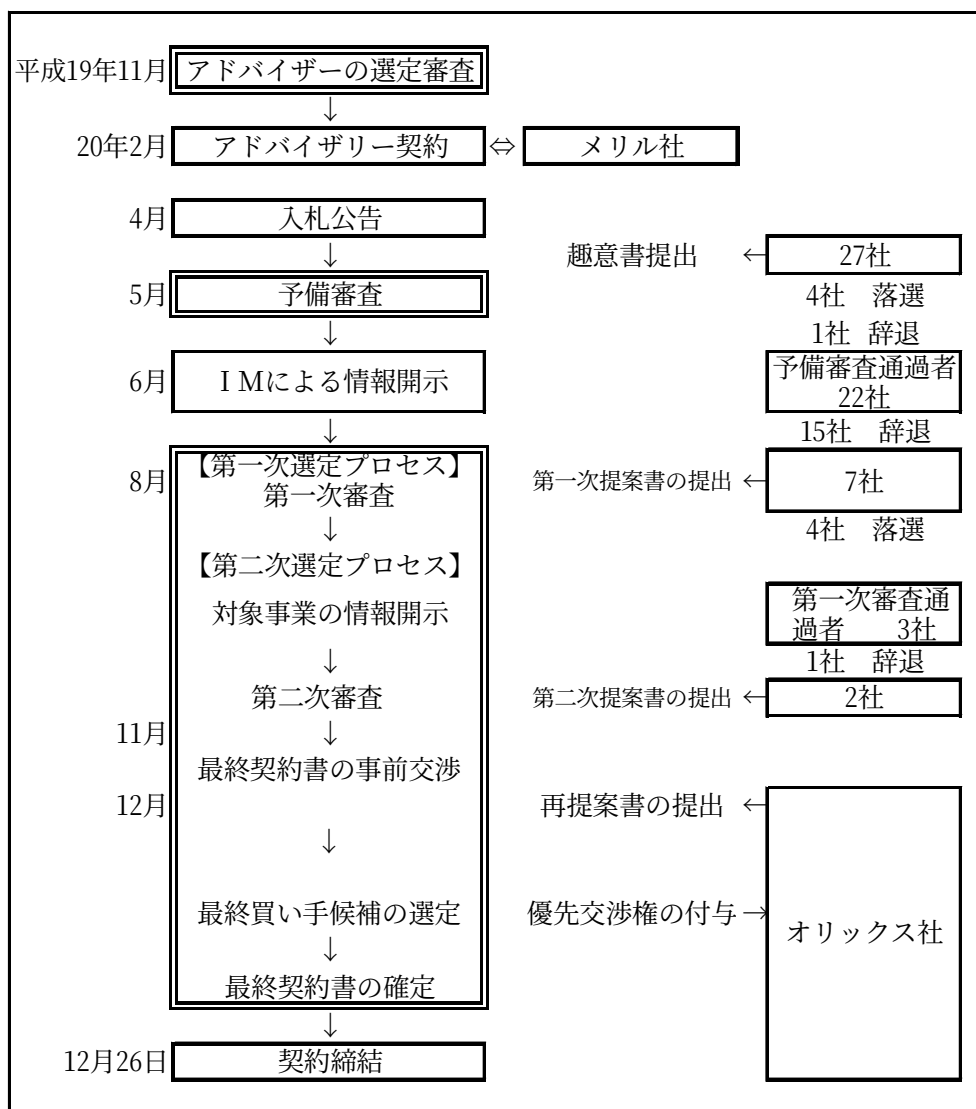
しかし、本件事業の発展的かつ継続的な運営に資しないと合理的な根拠に基づき買主が判断する個別資産の譲渡又は施設の閉鎖等についてはこの限りではないとされており、また、その譲渡等が首都圏社宅の場合には、当該社宅に居住する従業員の処遇に十分配慮（代替住居の手当等）するものとされている。

これらの規定から、首都圏社宅は買主において譲渡後に開発不動産として転売することなどを想定しており、日本郵政においても、これを容認していたことになると思料される。

イ 本件株式譲渡契約の実施手続

本件株式譲渡契約について、契約締結に至るまでのプロセスの概略を示すと図表第2-3-10のとおりとなっている。

図表第2-3-10 契約締結に至るまでのプロセス(概念図)



(注) IM インフォメーション・メモランダム (後記165ページ参照)

すなわち、日本郵政は、アドバイザリー業務を委託したメリル社からの助言を受けて、かんぼの宿等の譲渡先を企画コンペ方式により選定することとし、予備審査及び第一次審査により候補者を絞り込み、さらに、第二次審査及びそれに伴う交渉等を経てオリックス社を最終買い手候補に選定し、20年12月26日に同社と本件株式譲渡契約を締結していたものである。

会計検査院は、上記の契約プロセスについて、関係書類及び関係者への事情聴取等により検査するとともに、M&Aに関する専門家の意見も聴取した上で検討した結果、プロセス自体はM&Aでは一般的なものと認められた。そして、プロセスの各段階についての検査結果を示すと、次のような状況となっていた。

(7) メリル社とのアドバイザー契約について

日本郵政は、19年10月の経営会議において、かんぼの宿等を事業体として一括譲渡を行う方針を決定した際に、客観性、透明性を確保するために、アドバイザーを活用して、企画コンペ方式により譲渡先を選定することとしていた。

これを受けて、資産ソリューション部及び宿泊事業部は、専門的知識及び実績を有するとみられる証券会社等の12社から企画提案書を提出させることとした。そして、両部の部長等5名による第一次審査を行って4社に絞り込んだ上で、両部担当の専務執行役2名を含めた評価委員5名（うち3名は第一次審査と同一人物）による第二次審査を行っている。その結果、メリル社の提案が評価点が一番高く、かつ、費用も他社と比較して適正な水準であったとして、20年2月1日に、随意契約により同社とアドバイザー契約を締結していた。

上記選定手続及び契約の内容について調査したところ、次のような状況が見受けられた。

a アドバイザーの選定手続

各社から提出させた企画提案書の第一次審査及び第二次審査に当たっては、図表第2-3-11のとおり、五つの評価項目（内訳として13項目）について、各評価委員が100点の持ち点により採点する方法により行われていたが、これらの評価項目には、企画提案書に記載されているアドバイザー手数料が含まれていなかった。このアドバイザー手数料を評価項目に含めなかった理由について、日本郵政は、アドバイザー手数料は予算枠の確保のため参考として確認したものであるためと説明している。

しかし、アドバイザー手数料の額は、契約の相手方を選定する上での重要な要素であり、本件契約においては少なくとも数億円に上ると見込まれ、かつ、各会社の成功報酬額等の見積額に相当の開差を生ずる可能性があることから、審査項目に含めて検討する要があったものと思料される。

図表第2-3-11 アドバイザリー契約の審査状況（第二次審査）

評価項目	内 訳	A 候補	B 候補	C 候補	メリル社
①売却スキーム提案	最適な売却スキームの提案	66	64	64	74
	対象先の選定方法と実施方法の提案				
	実施の際の課題と解決策についての提案				
②売却サポート業務の提案	上記スキームへの法律・会計対応の提案	82	77	70	86
	デュー・デリジェンス対応についての提案、サポート内容				
	円滑な売買契約締結の提案、サポート内容				
③計画作成についての提案	円滑な売買完了の提案、サポート内容	59	49	52	63
	作成方法、作成スケジュールについて				
	計画の内容について				
④スケジュール及び体制	作成作業における体制について	58	44	44	47
	スケジュール				
⑤実績	実施体制	45	33	36	45
	同種のアドバイザリー受託実績				
得 点（500点満点）		310	267	266	315
第二次審査順位		2	3	4	1
第一次審査順位(得点)		1(327)	3(262)	4(261)	2(295)
想定売却額 (百万円)		42,700～	60,000～	△17,900	40,000～
		66,000	90,000+α	～40,000	100,000
アドバイザリー手数料(成功報酬を含めた試算額) (百万円)	想定売却額64,000百万円の場合	1,080	1,000+歩合	608	960
	同 10,900百万円の場合	600	1,000+歩合	200	600
	クロージングが実行されなかった場合(最大)	60	600	180	120

また、一般的に、企画競争方式により随意契約の相手方を選定する場合には、公平性、透明性を確保するために、その審査方法及び審査基準をあらかじめ定めた上で候補先に示したり、審査に当たる評価委員も事業部門だけでなく契約担当部門からも選定したりするなどの配慮が必要とされている。しかし、審査方法及び審査基準を示してはならず、また、評価委員は、前記のとおり、契約担当部門からは選定されていなかった。

本件の企画提案の募集に当たっては、審査を2回に分けて行い、第二次審査は第一次審査で審査した企画提案書をそのまま用いて審査することとして、評価委員も5名のうち3名までが第一次審査と同一の人物で構成されていた。その結果、図表第2-3-11のとおり、第二次審査に進んだ4社のうち第一次審査で1位であった1社のみ得点が減少し、これにより、第一次審査と第二次審査との得点順位が逆転して、第一次審査において32点差で2位であったメリル社が第二次審査では逆に5点差で1位となっていた。

上記のような事態は、手続における公平性、透明性の観点から疑問を生じさせる結果となっていることから、日本郵政においては、審査方法及び審査基準

の候補者への開示方法、評価委員の選定手続等についてあらかじめ定めるなどして、外部に対しても合理的な説明ができるようにする必要があったものと認められる。

b アドバイザリー契約の内容

本件アドバイザリー契約において、メルル社は、日本郵政にとって最も有利な条件でかんぼの宿等の譲渡に関する取引を完結させるため、契約プロセスの各段階において、日本郵政に対し、助言・助力を行うこととされている。

すなわち、①入札の準備の段階では、取引のスキームの構築、関係資料及び計画の作成、各種業務の調整等、②買い手候補の選定の段階では、買い手候補先のリストアップ及び財務分析、買い手候補に対象事業を説明するための資料作成等、③入札の実施の段階では、第一次入札及び第二次入札における買い手候補の選定、買い手候補が実施するデュー・デリジェンス（Due Diligence。以下「DD」という。後記176ページ参照）への対応、買い手候補との交渉及び交渉への戦術・戦略等、④取引の実行の段階では、最終買い手候補の選定、本件取引の妥当な価格の決定、契約条項の交渉、確定、契約の締結等について、それぞれ助言・助力を行うこととなっていた。

本件アドバイザリー契約の委託期間は、原則として、21年1月末日又は本件取引が完了した日のいずれか早い日までとされており、その間の委託料は、①月額手数料として毎月1000万円、②成功報酬として売却価格の1.4%（ただし、下限額6億円）とされている。この委託料は、メルル社の説明によると、本件業務の執行に関する定性的・定量的な難易度、必要期間及び所要人員等経営資源を考慮したものとなっており、加えてこれまでのメルル社における取扱事例、他候補との競合環境等の要因も加味した総合的な判断の下で提示した水準とされている。この委託料を、第二次審査の対象となった他の3社が提案した委託料と比較した限りでは、特に高額な水準とは思料されなかった。

メルル社への委託料等の支払についてみると、21年3月までに月額手数料の合計額1億2600万円及び実費精算分3507万余円、計1億6107万余円（以上、税込み）が支払われているが、本件株式譲渡契約が21年2月に解約されたため、成功報酬は支払われなかった。

(イ) 本件株式譲渡契約に係る手続規程について

a 日本郵政における契約関係規程の整備状況

日本郵政は、各種契約に係る契約事務に関し、日本郵政株式会社契約規程（以下「会社契約規程」という。）及び日本郵政株式会社契約手続（以下「会社契約手続」という。）を19年10月に定めている。これらの内容は、日本郵政が国の出資及び公社の資産を承継して設立された経緯により、おおむね、会計法及び予算決算及び会計令の規程に準じたものとなっている。

すなわち、会社契約規程によると、契約の方式は、契約の性質又は目的に応じて、会社にとって最も有利な契約方式を選択するものとされている。また、会社契約手続には、国の場合と同様に、契約方式として一般競争、指名競争及び随意契約の3方式が規定されている。

b 本件株式譲渡契約への手続規程の適用の適否

日本郵政は、本件株式譲渡契約のプロセスは上記の契約方式のいずれにも該当しないものと考え、契約相手方の選定に当たって必要な手続は、本件プロセスの各段階において、担当部門での決裁を求め、重要な事項については取締役会等の承認を得ることにより進めることとした。このため、本件プロセスにおいては、競争参加者の資格審査に関する手続、入札の公告手続、入札手続、落札者の決定手続等について適用する実施基準やマニュアルがあらかじめ定められることはなかった。

また、会社契約手続によると、どの契約方式を採用するかにかかわらず、契約を締結しようとするときは、事前に契約基準額（予定価格に相当）を定め、契約基準額調書に記載しなければならないとされているが、本件プロセスにおいては、この契約基準額も定められていなかった。このことについて、日本郵政は、本件プロセスにおいては、譲渡価格のみならず、従業員の雇用条件や譲渡後の事業戦略を含めた総合的な企画提案の優劣により相手先を決定するため、契約基準額は定めなかったと説明している。ただし、アドバイザー手数料の予算額の算定のためには想定売却額が必要であることから、便宜的に想定売却額を640億円としたとしている。

c 公的機関における企画競争等の導入とその際の留意事項

近年、国、独立行政法人、特殊法人等の公的な機関においては、契約の公平

性、競争性及び透明性を確保するため、従来、随意契約によっていた契約を原則として一般競争契約に移行するなど、公共調達の適正化に向けた取組が進められてきている。その中で、国を始め多数の機関においては、近年の多様な内容の契約に対処して業者選定の公平性及び透明性を向上させるための取組として、競争契約や随意契約のような法令上の契約方式とは別に、企画競争や公募が行われている。

これらは、いずれも本件株式譲渡契約のプロセスと同様に契約手続の前段階において行われるものであり、例えば、企画競争は、複数の候補者から企画書等を提出させ、その内容、過去の実績等を審査して業務遂行能力が最も優れた者を選定して随意契約を締結するものである。そして、これらの企画競争等の方法による場合には、その実施方法においても公平性及び透明性を確保するため、入札方法や審査員の構成、審査方法等に関して、あらかじめ統一的な実施基準を作成しておくことなどが必要とされている。

d 本件株式譲渡契約のプロセスについての検討

日本郵政は、会社法に基づく株式会社であり、その経営に当たっては取締役会等の判断及び決定によって業務を遂行することは当然であり、それが適切に履行される限りは、必ずしも国の会計法令に準拠した手続を定めることは必要ないとの考え方もあり得る。

しかし、同時に日本郵政は、日本郵政株式会社法によって設立された特殊会社であり、現時点で国がすべての株式を保有している。そして、郵政民営化により、日本郵政はグループ会社とともに、国民から付託された郵便、郵便貯金及び簡易保険の3事業に係る資産を公社から承継している。また、今回の事業譲渡の対象となったかんぽの宿等の宿泊施設は、簡保事業団によって設置運営されてきたものであるが、その設置費用や運営資金は、旧簡易生命保険特別会計における保険料等を財源として出資又は交付された資金によって賄われているものである。したがって、このような日本郵政の公的な側面にかんがみれば、その経営に当たって、国民に対して十分な説明責任を果たすことが求められており、本件株式譲渡契約については、その重要性を考慮すれば、公平性及び透明性を確保する必要があったのに、これらに対する配慮が十分でなかった。すなわち、日本郵政は、本件株式譲渡契約の契約手続等に関しては、公的機関に

において企画競争等を実施する場合の手続等にかんがみ、契約の実施方法を実施基準やマニュアルに定めるとともに、売却可能と考える最低価格や目標価格を定めたりするなど、契約額の妥当性を明確に説明できるような準備を整えてから契約のプロセスを進めるべきであった。

(ウ) 入札公告と入札要綱について

日本郵政は、20年4月1日、同社のホームページにおいてかんぽの宿等及び宿泊事業部門を一括で譲渡するための「競争入札」を実施すると公告した。この公告においては、対象施設の一部のみを譲渡することは想定しておらず、かんぽの宿等及び宿泊事業部門を一括で譲り受けることが入札参加の条件とされていた。また、入札参加希望者に対しては、メルル社から入札要綱及び譲渡に関する概要書を配布し、入札の具体的な実施方法については入札要綱を参照することとされていた。

そして、入札要綱には、図表第2-3-12のとおり、本件譲渡は、かんぽの宿及び宿泊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前提としていること、入札参加希望者は自社の会社概要、取得後の運営方針等を記載した趣意書をメルル社に提出すること、日本郵政は譲渡の対象となる施設等の範囲を変更できること、また、想定スケジュール（予定）として、第一次入札参加者の決定は、趣意書の提出後の同年5月下旬であることなどが記載されていた。

このように、本件株式譲渡契約のプロセスは企画提案の内容を審査して契約の相手方を決定するものであって、入札価格が最も有利な者を直ちに契約の相手方とする競争契約方式によるものではないことから、前記の公告において競争入札と表示したことは、入札参加希望者等に対して誤解を生じさせる可能性があり、入札公告に対する日本郵政の認識には問題があった。

なお、前記の入札公告においては、対象施設は、かんぽの宿等の79施設に、ゆうぽうとの付帯施設である世田谷レクセンターを含めた80施設となっていたが、第二次選定プロセスにおいて同センターは対象施設から除外されている。

図表第2-3-12 入札要綱の記載事項の概要

項目名	記載されている文言
一括譲渡	かんぼの宿等の個別譲渡や日本郵政の宿泊事業部門の一部のみの譲渡は想定していないこと、かんぼの宿等に関する全施設及びかんぼの宿等を運営する宿泊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前提としていること
対象施設	かんぼの宿等71施設、かんぼの宿等に付帯する社宅等の施設、首都圏社宅
趣意書の提出	提出期限：平成20年5月15日（木） <記載事項> ①候補者の会社概要 ②宿泊施設又は不動産事業の投資・運営等に関する実績 ③取得後の事業運営方針 ④共同出資者の名称及び役割 ⑤選定結果連絡先 ⑥アドバイザー等の連絡先 ⑦その他（かんぼの宿等の事業に対する考えなど）
プロセスの終了等	日本郵政は、本件譲渡の実行を確約するものではなく、その裁量により、いつの時点においても、理由の有無・内容を開示することなく、本プロセス及び本件譲渡を変更又は終了する権利を有すること
対象施設の範囲の変更	日本郵政の単独の意志により、本件譲渡の対象となる施設等の範囲を変更できるものとする
情報の取扱い	日本郵政は、本プロセスにおいて伝達した情報について書面又は口頭その他の方法の如何を問わず、随時撤回・変更する権利を有すること
想定スケジュール（予定）	①第一次入札参加者の決定：20年5月下旬 ②秘密保持に関する誓約書の差入れ：20年6月上旬 ③第一次入札プロセスレター及びインフォメーション・メモランダム配布：20年6月中旬 ④第一次入札における意向表明書の提出期限：20年7月上旬

(エ) 予備審査について

予備審査は、入札参加希望者から提出された趣意書を基に、一括譲渡後の事業者としての適格性を明らかに満たさない者を除外することを目的として行われており、その経過は図表第2-3-13のとおりである。

図表第2-3-13 ホームページでの告知から予備審査までのプロセス

時期	日付	プロセス関連	内部会議等のテーマ
平成20年4月	4/1	ホームページで告知開始	買い手候補先の接触・ヒアリング状況
	4/2～4/15	電話による質問受付期間	
	4/2～4/15	入札要綱及び事業の概略配布	
	4/2～4/15	ロングリスト候補先の意向確認	
	4/15	ホームページでの告知終了	
5月	5/15	入札参加表明応募（趣意書提出）期限日	受領趣意書に関する協議 受領趣意書に基づく審査についての説明
	5/19		
	5/21	メリル社がロングリスト外の4社と面談	
	5/28	予備審査通過先の一部決定（第一弾）	
	5/29～5/30	落選通知2社	
	5/30	メリル社がロングリスト外の1社と面談	
6月	6/2	落選通知1社	
	6/2～7/10	22社から秘密保持に関する誓約書差し入れ	
	6/6	落選通知1社→予備審査通過先の最終確定	

a ロングリストの作成

メルル社は、入札公告の実施とともに、あらかじめ日本郵政と協議し作成していた潜在的な投資家候補のリスト（以下「ロングリスト」という。）に記載された買い手候補に対し接触して、本件株式譲渡契約のプロセスへの参加と趣意書の提出を促している。

買い手候補は、国内大手不動産会社、国内外の投資ファンド、国内ホテル運営会社等計85社となっていて、当時の買い手として想定される企業等はおおむね含まれていたと思料される。

b 買い手候補からの趣意書の提出状況

ホームページでの告知期間は、20年4月15日までの15日間となっており、また、メルル社による買い手候補への接触についても当該期間中に行われており、その期間は標準的なものと思料される。その結果、5月15日の提出期限までに、26社から趣意書が提出され、その内訳は、ロングリストに記載されていた買い手候補から21社、リスト外の買い手候補から5社となっていた。

なお、予備審査における趣意書の提出者は27社であるが、1社（リスト外の候補）については、期限の1週間後に提出してきたため、趣意書の内容の審査対象とはせずに落選として取り扱われている。

c 予備審査の審査基準

26社の趣意書を審査するための予備審査は、20年5月15日から6月6日にかけて実施されている。

予備審査における審査項目は、①買い手候補の事業内容（ファンドの場合はファンド規模、以下同じ。）、②財務安定性（投資実績）、③ホテル運営実績（ホテル関連投資実績）、④取得後の事業運営体制とされていた。

これらの審査項目については、それぞれの項目について、明らかに適格性を満たさないと判断されるものは「×」、適格性を有すると判断されるものは「○」、両者の中間と判断されるが買い手候補を対象外とするかどうかの判断材料とはしないものを「△」とすることとしていた。そして、「×」と判断された事項が2項目以上の者を落選とすることとされていた。

予備審査は、上記のように、趣意書に記載された事項による資格審査的な形式審査であったが、日本郵政の要望により、ロングリスト外の買い手候補5社

に対しては、メルル社がインタビューを実施し、事業内容や財務状況を聴取している。

d 審査の結果

予備審査の通過者の最終的な決定は、メルル社が作成した審査結果表を基に、資産ソリューション部長と宿泊事業部長が共同で行っている。その審査結果は図表第2-3-14のとおりとなっているが、審査項目④の取得後の事業運営体制について記載がなかった場合でも、この後の第一次選定プロセスにおいて提案があるものと想定し評価対象外として取り扱われるなど、予備審査は比較的緩やかな条件で実施されたと思料される。

図表第2-3-14 予備審査における審査結果表

会社種別	会社名	事業内容/ 親和性	ファンド 規模	財務安定性	日本での 投資実績 (全業種)	ホテルの 運営実績 (投資実績)	取得後の事 業運営体制	総合評価	落選者数	辞退	予備審査 通過者
国内大手不 動産会社	①	○	△	○	△	○	記載なし	○	-	-	○
	②	○	△	○	△	○	○	○	-	-	○
	③	○	△	○	△	○	○	○	-	-	○
	④	○	△	○	△	○	○	○	-	-	○
	計 4社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4社
国内投資 ファンド等	①	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	②	△	○	△	○	○	△	○	-	-	○
	オリックス 社	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	③	△	△	△	○	○	○	○	-	-	○
	計 4社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4社
海外投資 ファンド等	①	△	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	②	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	③	△	○	△	△	○	○	○	-	-	○
	④	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	⑤	△	○	△	○	○	記載なし	○	-	-	○
	⑥	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	⑦	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	⑧	○	○	△	○	○	△	○	-	×	-
	⑨	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	⑩	○	○	△	○	○	○	○	-	-	○
	計 10社	-	-	-	-	-	-	-	-	1社	9社
国内ホテル 運営会社	①	○	△	△	△	○	○	○	-	-	○
	②	○	△	△	△	○	○	○	-	-	○
	③	○	△	△	△	○	○	○	-	-	○
	計 3社	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3社
その他 応募先	①	○	△	○	△	○	○	○	-	-	○
	②	△	△	×	△	○	×	×	×	-	-
	③	×	△	×	△	×	×	×	×	-	-
	④	○	△	△	△	○	記載なし	○	-	-	○
	⑤	×	△	データなし	データなし	×	×	×	×	-	-
	⑥	期限後提出のため審査対象外							×	-	-
	計 6社	-	-	-	-	-	-	-	4社	-	2社
合計27社		-	-	-	-	-	-	-	4社	1社	22社

予備審査の結果、3社が財務安定性や取得後の事業運営体制に問題があるなどとして総合評価において不適格と判定された。そして、提出期限後に趣意書を提出した1社を加えた計4社を落選と決定して、結局、予備審査の通過者は23

社となったが、その後、1社が辞退したため、22社となっている。

予備審査の状況について検査したところ、提出された趣意書には、財務基盤や事業実績が明確に提示されていないため、財務安定性の確認ができないものが見受けられることから、あらかじめ、入札要綱等において、入札参加者の財務概要を把握できる具体的な提出資料を明示しておく必要があったと認められる。

なお、前記のとおり（13～14ページ参照）、総務省の行った「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」においては、「具体的な主な事例」として、「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」とされていたことから、この点について確認したところ、落選とした会社から口頭で譲渡価格を示されたことがあったとのことであった。しかし、もともと趣意書には譲渡価格等の記載を求めていなかったため、当該会社を含めていずれの参加者からの趣意書にも譲渡価格は記載されていなかった。当該会社の落選理由について、日本郵政及びメリル社から聴取したところ、当該会社の売上規模（4.2億円）、総資産（3.3億円）からみて本件取引の実行等に必要な財務基盤を持ち合わせていないと考えられること、また、当該会社は不動産事業を営む企業であり、ホテルの運営実績もないことから、本件対象事業の継続及び今後の成長を託すには疑義があったためとしていた。

（オ）第一次選定プロセスについて

第一次選定プロセスは、第二次選定プロセスに進む買い手候補を絞り込むことを目的として行われるものであり、対象事業の概要を記載したインフォメーション・メモランダム（Information Memorandum。以下「IM」という。後記165ページ参照）などにより各施設の詳細情報を各買い手候補に提示し、買い手候補がこれらに基づいて作成した提案書を審査する手続である。第一次選定プロセスの経過を具体的に示すと、図表第2-3-15のとおりである。

図表第2-3-15 第一次選定プロセスの経過

時期	日付	プロセス関連	内部会議等のテーマ
平成20年6月	6/6	落選通知1社→予備審査通過先の最終確定	
	6/20	1社が辞退（電話連絡）	
		第一次プロセスレター、IMを22社に配布 エンジニアリング・レポートを各社に配布	
7月			
	7/10～8/15	15社が第一次応札を随時辞退	
	7/15	鑑定書を各社に配布 ホテルマーケットレポートを各社に配布	
8月			第一次提案書に関する協議 ミーティング 第一次提案インタビューを踏まえての最終検討ミーティング
	8/15	第一次提案書を締切（午後1時）	
	8/18	インタビュー実施企業の決定	
	8/20～8/22	第一次提案インタビュー	
	8/22		
	8/27	2社通過決定 2社へ最終プロセスレター資料を配布	
9月			
	9/5	1社通過決定－第二次選定プロセスへの 通過者確定 計3社	
		最終プロセスレター資料の配布	

a 第一次プロセスレターの配布

第一次選定プロセスに進んだ22社に対して、20年6月20日に、メリル社から第一次プロセスレター（第一次選定プロセスの案内文書）及びIMが配布されている。プロセスレターの内容は以下のとおりである。

(a) 本件取引の概要

本件取引の対象施設として、かんぼの宿等71施設及び各施設に付帯する社宅等の施設並びに首都圏社宅9か所を具体的に示している。そして、これらのかんぼの宿等は、これまで公的な宿泊施設としての様々な制約があったが、今後、それらの制約から解放されることにより、これまで以上の顧客拡大が期待できるなどの潜在的な成長余地を秘めているとして、その成長性を最大限に実現することができる買い手候補を想定していると付け加えられている。

(b) スケジュール

第一次提案書の提出期限（8月15日）、第一次選定プロセス通過者の選考日程、第二次提案書の提出期限（10月中旬をめぐ）等について記載されている。

る。

(c) 本件取引の前提条件

本件取引に当たっての前提条件が具体的に示されており、その主なものは次のとおりである。

- ① 全施設及び宿泊事業部門の一括での譲渡が前提となること、対象部門の従業員のうち正社員の雇用維持を前提とすること
- ② 本件取引に伴う異動対象正社員の範囲は、対象事業に従事するすべての正社員に対して、個別に希望を取った上で決定していくこと、退職金については本件取引実行時に日本郵政が一括して支払い、清算する方向であること
- ③ かんぽの宿等において、これまで委託業務としていた飲食、売店及び客室管理の各部門の直営化を進めていること、直営化後には受託者の従業員であった者については、必要かつ十分な範囲で、期間雇用社員として再雇用する予定であること

(d) 第一次提案書の記載要領

第一次提案書には、次の各項目について可能な限り詳細に明記することとされていた。これは、単に譲渡価格のみの比較にとどまらず、総合的な企画提案を受け、日本郵政にとって最も有利な提案を選択することとされていたことによるものであった。

i 会社の概要及び実績

事業内容、財務内容、業績の状況、参加の目的、宿泊施設又は不動産事業の投資運営等に関する実績等を示すこと

ii 想定する取引スキームに関する考え方

正社員を含めた本件対象事業の一括での譲渡を前提として、想定している取引スキーム及びそのメリットを示すこと

iii 本件対象事業の希望取得価格

希望取得価格としては株式価値評価額を示すこと、また、その算出に用いた手法及び前提条件を示すこと

iv 必要資金の調達方法

v 本件対象事業に関する経営方針、経営体制及び組織体制

本件対象事業に関する経営戦略、成長戦略、スポンサーになることの相乗効果、事業価値及び株式価値の拡大策、財務戦略等の事業戦略等を示すこと

vi 従業員の取扱い

日本郵政は、買い手候補の選定に当たり、異動対象の正社員の処遇等についても重要視していることから、正社員の再雇用の有無及び処遇条件に関する基本の方針を示すこと

vii 将来における出口戦略についての考え方

b IMなどの配布

日本郵政は、第一次選定プロセスへの参加者22社に対して、対象事業の概要を記載したIMを開示している。これは、通常、対象事業を取り巻く環境と事業の特徴や各施設ごとの詳細な財務情報を開示するものであるが、本件においては、かんぼの宿等の施設一覧、収支実績、利用実績、設備投資実績、中長期投資計画、施設ごとの収支見通しに加えて、譲渡後の損益見通し（21年度から25年度）を作成して開示している。そして、このIMには、業者に委託して作成したエンジニアリング・レポート、ホテルマーケットレポート及び鑑定書を添付資料として配布している。これらの添付資料のうち、エンジニアリング・レポート及びホテルマーケットレポートの作成に要した費用（エンジニアリング・レポート7770万円、ホテルマーケットレポート1億5750万円）は、DD（後記176ページ参照）の資料の一部であるVDDR（Vendor Due Diligence Report。後記176ページ参照）の費用とともに、最終的に買い手が負担することが第一次プロセスターに明記されている。

上記のうち損益見通し及び添付資料の内容は、それぞれ、以下のとおりである。

(a) 譲渡後の損益見通し

譲渡後の損益見通しは、メリル社から依頼されたホテルコンサルタント業者が作成したものであるが、その内容は、毎年度多額の経常損失を計上してきたかんぼの宿等が、譲渡後に完全に民間のホテル・旅館となって、さまざまな制約から解放されることを前提としている。すなわち、営業収益の面では、広告宣伝や営業活動の増進による顧客拡大が期待できるとして10%程度

の増収を予測し、また、営業費用の面では、これまで外部に委託して行っていた飲食・売店等の業務を直営化することなどにより業務の効率化及び人件費の削減が実現できるとするなど、可能な限りの損益改善事項を盛り込んで作成されたものとなっている。その結果、図表第2-3-16のとおり、譲渡前の20年度では27億5800万円の赤字（推計値）であるものが、譲渡直後の21年度で17億8600万円の経常利益を計上でき、その後も経常利益は漸増して25年度では29億4000万円となると予測されている（20年度決算における実際の経常損益は54億4062万余円の赤字となっている。）。

図表第2-3-16 入札参加者に配布された損益見通し(抜粋) (単位：百万円)

区 分	平成20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
営業収益	34,132	35,804	36,665	37,595	37,595	37,595
施設収入	12,249	35,804	36,665	37,595	37,595	37,595
委託業務収入	21,883	0	0	0	0	0
営業費用	36,993	34,092	34,483	34,945	34,762	34,729
うち 商品仕入費	4,261	8,453	8,563	8,697	8,697	8,697
給与・手当・賞与	9,859	12,636	12,630	12,646	12,444	12,333
業務委託費	11,314	0	0	0	0	0
租税公課	1,492	1,345	1,345	1,345	1,345	1,345
水道光熱費	2,999	4,230	4,291	4,356	4,356	4,356
修繕維持費	1,245	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239
減価償却費	416	434	511	599	619	696
営業外収益	103	74	74	74	74	74
営業外費用	0	0	0	0	0	0
経常利益	△ 2,758	1,786	2,255	2,724	2,907	2,940

この損益見通しについて、日本郵政は、M&A案件の場合、買い手候補の投資意欲を向上させる目的で、対象事業の損益見通しについて諸条件がすべて整った場合の「可能性」を検討の参考情報として提示するケースはよくあることで、本件のような規模のM&Aに参加する買い手候補ならば、提示された損益見通しが、あくまで参考情報であることは理解しており、通常は、自ら損益見込みを試算して、事業価値を算出するものであると説明している。

なお、その後の第一次提案の状況についてみると、買い手候補の中には、I Mで予測しているような初年度からの黒字達成は困難として、合理的に達成可能と判断した将来予測に基づく下方修正を行って旅館事業の評価額を算出している買い手候補がいたり、資産評価や収益性が低く全施設の維持は困

難との理由で入札を辞退する買い手候補がいたりしていた。

(b) エンジニアリング・レポート

エンジニアリング・レポートは、かんぽの宿等のホテル施設の建物及び付帯設備について、経年劣化の現況等を建設業者に委託して調査作成したものである。本件のような不動産の売却時にはこのようなレポートを作成・取得することは通例とされている。

(c) ホテルマーケットレポート

ホテルマーケットレポートは、前記の損益見通しを作成したホテルコンサルタント業者が、かんぽの宿ごとの競争環境や収支に関する現状及び経営上の改善点等を調査してまとめた市場調査・収支予測レポートであり、IM配布後の20年7月15日に各買い手候補に配布されている。

(d) 鑑定書

日本郵政は、首都圏社宅及び世田谷レクセンターについては、買主が将来的に別用途へ転用すると判断する可能性があること、また、その判断に基づけば、より高い価格が提示される見込みがあるとして、買主がこれらの物件の潜在的価値を的確に見積もれるよう、更地とした場合の鑑定書をホテルマーケットレポートと同時に配布している。

配布された鑑定書の鑑定評価額（20年5月時点）は、図表第2-3-17のとおり、世田谷レクセンターは138億9300万円、首都圏社宅は46億2934万円、計185億2234万円となっており、これを20年9月末の簿価94億1853万余円と比較すると約1.9倍となっている。

図表第2-3-17 首都圏社宅等の鑑定評価額（IM 添付）（単位：千円）

施設名	鑑定評価額	(参考)平成20年9月末簿価
世田谷レクセンター	13,893,000	6,212,635
五反田社宅	634,930	227,300
東村山社宅	182,080	117,583
小平社宅	187,900	148,520
武蔵境社宅	1,273,600	1,055,458
府中社宅	203,900	155,538
町田社宅	144,480	133,189
宮前平社宅	466,070	277,314
大倉山社宅	1,343,400	935,850
所沢社宅	192,980	155,144
社宅計	4,629,340	3,205,901
合計	18,522,340	9,418,537

c 第一次提案書の提出状況

(a) 予備審査通過者の辞退

第一次提案書の提出締切日とされた20年8月15日までに、予備審査を通過した22社のうち約7割に当たる15社が提案書の提出を辞退しているが、その理由をメリル社が聴取したところ、図表第2-3-18のとおり、契約手続のためのマンパワーの不足を挙げているもの、施設の資産価値又は収益性が低いとしているもの、役員会等で否決されたなどとしているものが多かった。

図表第2-3-18 第一次審査辞退者の辞退理由（単位：社）

企業種別		辞 退 理 由								
		資産としての評価が低い	収益性が低い	全施設の維持が難しい	相乗効果がない	役員会等で否決	マンパワーの不足	共同事業者が見出せない	ニーズと合致しない	その他
国内	大手不動産会社	1			1	1				
	投資ファンド等	1	1	1		1	1			
	ホテル運営会社			2		1	2	1		
国内計		2	1	3	1	3	3	1	0	0
海外	投資ファンド等	3	1	0		1	5		1	2
海外計		3	1	0	0	1	5	0	1	2
計		5	2	3	1	4	8	1	1	2

(注) 複数回答のため、回答数の計と企業数の計は一致しない。

また、辞退者を企業種別にみると、図表第2-3-19のとおり、各業界からそれぞれ辞退者が出ているが、特に海外投資ファンド等においては9社中8社が辞退する状況となっており、当時の国内外の投資環境等経済情勢の変化が大きく影響した可能性がある。

図表第2-3-19 第一次審査の辞退者数内訳 (単位：社)

企 業 種 別	予備審査 通過者	辞退者	第一次審査 応募者
国内大手不動産会社	4	2	2
国内投資ファンド等	4	2	2
国内ホテル運営会社	3	2	1
海外投資ファンド等	9	8	1
ロングリスト外の会社	2	1	1
計	22	15	7

(b) 提案書の提出

第一次提案書の提出期限である20年8月15日までに、22社のうち辞退者を除く7社から提案書が提出された（7社のうち2社がコンソーシアム（共同提案者）を組成して提案してきたため、実際の提案書は6グループ分となっている。）。

提出者7社の内訳をみると、ロングリストに掲載されていた買い手候補が6社を占めており、リスト外の買い手候補からは1社のみとなっていた。

d 第一次審査の審査基準

第一次提案書の審査に当たっては、定量的要因1項目と定性的要因2項目とに分けて審査し、それらの結果を総合して判断することにより第二次審査への通過者を決定している。

定量的要因は、「想定スキーム・取得価格」として、本件取引実行に際してのスキームに問題がなく、取得価格としても比較優位と判断されるものに高い評価を与えることとしている。

また、定性的要因は、①「取得後の経営方針・運営方針」として、取得後の本件対象事業の発展に関する具体的な検討がなされており、当該計画の実行可能性が高いと判断されるもの、②「従業員の取扱い」として、取得後の従業員の取扱いに関して従業員にとって不利な条件がないか、又はより待遇のよい条

件を設けていると判断されるものに、それぞれ高い評価を与えることとしている。

審査基準においては、それぞれの項目について、問題があると判断されるものは「×」、また、問題がないと判断されるものは「○」、両者の中間と判断されるものは「△」とすることとし、1項目でも「×」と評価されれば総合評価は「×」とし、その買い手候補は落選とすることとされていた。

上記のように、第一次審査では、取得価格が審査の対象とされているが、日本郵政は、それを評価する際の指標となる想定売却価格は特に設定していなかったため、基準的な価格と比較しての評価はできないものとなっていた。ただし、メリル社は、20年7月25日付の文書で、予備的価値評価として、前記の損益見通しに基づく対象事業の株主価値（株式評価額）の試算を提示している。これによると、前提とした割引率等の数値及び評価手法によってかなりの幅があり、約190億円から300億円とされていた。

e 審査の実施と結果

第一次審査の実施に当たり、20年8月20日から22日までに、メリル社と日本郵政の担当者により、4グループ（コンソーシアムが一つ含まれているので会社数は5社）に対する提案内容についてのインタビューが行われている。残りの2社については、1社（D社）は、提示金額及び提案内容が他の買い手候補と比べて著しく劣っていたこと、また、もう1社は提案スキームが取引の前提とされている事業譲渡ではなく、譲渡を受けた者から運営を受託する方式であったことから、いずれもインタビューを実施することなく、落選とされている。

インタビューの実施後、メリル社は、図表第2-3-20のとおり、第一次提案審査リスト（5提案書を対象）を作成している。このリストに基づき、資産ソリューション部の部長ほか3名、宿泊事業部の部長ほか1名、計6名による審査が行われた結果、オリックス社、A社及びE社が第二次審査の買い手候補として選定されている。

図表第2-3-20 第一次提案審査リストの概要

	候補先名	A社	B社(グループ)	オリックス社 (C社)	D社	E社
定量的要因	想定スキーム 取得価格	具体的なスキームに関する検討なし <取得価格> 8,000百万円 一内訳 不動産価値8,000百万円、宿泊事業価値ゼロ	新設分割後、株式譲渡 <取得価格> 8,257百万円 一内訳 不動産価値4,649百万円、宿泊事業価値3,958百万円、VDDR費用△350百万円	不動産譲渡及び会社分割 <取得価格> 19,497百万円～24,497百万円 不動産価値(世田谷レクセンタ―十首都圏社宅)で4,000～5,000百万円の水準で評価	会社分割、更に対象不動産を資産とした分社型会社分割 <取得価格> 2,000百万円	新設分割後、株式譲渡、4分割承継会社を新設 <取得価格> 17,547百万円～22,047百万円
	評価	△	×	○	×	○
定性的要因	取得後の経営方針・施設の運営方針等の評価	△	△	○	×	○
	従業員の取扱い	引き継いだ人員のすべてを再配備する方針―グループ会社のみならず、再委託先の専門業者での雇用もあり得る雇用体系については、転籍先での体系を想定	正社員の雇用維持―サポートセンター廃止で影響を受ける正社員については人員再配置での雇用維持期間雇用社員の雇用契約解除現状の給付水準・労働条件等の合理的な範囲での維持従業員の雇用主体は運営会社又は新会社	日本郵政の意向を最大限尊重するが、一定の規模の合理化なくしては事業の成立はあり得ないと認識過去に同社が引き受けた際、すべての従業員の雇用を継続しており、雇用調整面の強みあり	ホテル営業での赤字でなくなった状態での譲渡を前提としているため、原則として譲渡前に日本郵政にて一定の水準の従業員を整理しておくことが前提事業継続に必要最低限の人員のみを承継	期間雇用社員を含め、宿泊事業部門すべての従業員を迎え入れ採用後はその後の永続的勤務を切望就業規則は同社のものに基づく勤務地については個別の希望雇用条件については、業界の同業他社とは遜色のない条件を提示首都圏社宅に入居中の従業員の代替社宅については別途協議
	評価	△	△	○	×	△
総合評価		○	×	○	×	○

注(1) Bグループの2社は、予備審査では別々に提案していたが、第一次審査では他の2社とともに共同提案としている。

注(2) E社の取得価格は、日本郵政がVDDRの費用等553百万円を控除して算出したもので、提案書における株式価値評価額は18,100百万円から22,600百万円である。

上記の審査状況について、M&Aに関する専門家の意見も聴取するなどした上で検討したところ、次のような疑問点が認められた。

すなわち、審査項目のうち取得価格についてみると、最低20億円から最高244億9700万円となっているが、第一次審査を通過した3社の提示価格は、A社は80億円、オリックス社は194億9700万円から244億9700万円、E社は175億4700万円から220億4700万円となっていた。これらの提示価格を、前記のとおり（170ページ参照）、メリル社が試算した予備的価値評価約190億円から300億円に

照らすと、オリックス社とE社の提示価格は、ほぼこの範囲に入っていたが、他の3社の提示価格はいずれも大きく下回っている状況となっていた。

しかし、これら3社の提示価格と評価についてみると、A社は、取得価格の内訳として宿泊事業の事業価値を0円、世田谷レクセンターなどの不動産価値を80億円と提示し、定量的評価は「△」、総合評価は「○」と評価されて第一次審査を通過している。一方、B社は、取得価格をA社を上回る82億5700万円と提示したにもかかわらず、定量的評価は「×」と評価されて落選となっていた。

上記のように、本件審査においては取得価格を評価する際の指標となる想定売却価格が設定されていないのに、ほぼ同額の提示価格である2社の提案の評価に差がつけられ、その結果一方を落選としたことはより合理的な説明が必要となると思料される。

会計検査院の上記の疑問に対し、日本郵政は、次のように説明している。

A社とB社の定量的要因（想定スキーム・取得価格）を比較すると、取得価格の両者の差異は僅差であったが、B社の提案したスキームは会社分割を基本とするものの、日本郵政がB社から90億円を借り入れ、そのうち60億円を保留し、新設会社に借入金の全額90億円を承継させた後、B社は新設会社の株式代金として26億円を日本郵政に支払うなどという、やや複雑なスキームであった。事業の譲渡を行う上でのテクニカルな手続とはいえ、日本郵政としては金融機関でもない相手から外部借入をすること、煩雑な事務手続が想定されたことなどから、スキームについては後順位の位置付けと判断した。さらに、コンソーシアム形式のB社は、どちらの社が主導権を持って検討を進めるかがやや判然とせず、行き詰まりになる可能性やその場合の対応方法を含め、両者の連携関係にクリアーではない点も見受けられた。第二次審査に4社を残すことが必ずしも不可ということではないが、そもそも取得価格の面における上位2社とA、B両社との差は大きく、仮にB社を第二次審査に残したとしても、比較優位性のある提案書の提出は期待し難いと判断され、第二次審査における事務工数の軽減等も併せて考慮した結果、A社のみを残すこととした。

しかし、上記日本郵政の説明を受けて更に検討したところ、想定スキームの面では、A社は、具体的な取引スキームを提案書に記載していない一方、インタビューの記録によると、B社は想定スキームについていろいろな可能性を検討中としていたことからみて、この面でA社を上位の順位と位置付ける特段の理由は見受けられない。また、取得価格の面については、A社は宿泊事業の価値をゼロとしているのに対して、B社は約40億円と算定し、今後この価格を3倍にまで引き上げるのは難しいとしながらも引き上げの可能性を含ませていた。

したがって、M&Aのプロセスにおいて、4社程度を第二次審査に進めさせることは通常あり得ることであり、また、3社に絞って第二次審査に進めさせるとしても、譲渡価格の更なる増大を期待する観点からも、B社を落選とした判断にはなお疑問が残し、検討する余地があったものと思料される。

この疑問について、日本郵政は、①B社が「想定スキームについてはいろいろな可能性を検討中」としているのは、上記の「やや複雑なスキーム」に関するのではなく、②宿泊事業の価値引き上げについては、B社はその可能性を示唆したのみであり、一方、A社も今後のDDの結果次第では価格上積みの可能性を示唆していたとしている。

f 本件株式譲渡契約のプロセスの継続に関するメリル社からの提案

メリル社は、予備審査の通過が最終的に確定した各買い手候補と20年7月中に個別に面談を実施している。そして、第一次提案書の提出期限の前日である8月14日に、日本郵政に対し、「本件プロセスに関する考察」を提出している。

この文書でメリル社は、20年1月の米国のサブプライム問題に端を発した金融情勢の変化や不動産市場の悪化等に言及した上で、投資家の評価として、本件対象事業が20年3月期で45億円程度の営業赤字となることから、日本郵政が実現可能と考えた収支改善の実現可能性については、外的要因も加わり、投資家としてはかなり保守的にならざるを得ない状況としている。そして、今後日本郵政が採ることのできる選択肢として、次の二つの方向性を示している。

① 投資家との会話を続け、価格・条件面での交渉を継続し、最終提案書の条件や最終契約書における諸条件をかんがみた上で最終判断の余地を残す。

② 入札価格、付帯条件次第では各方面への説明責任の観点より中止・延期の判断を行う。

ただし、中止・延期をするか否かの判断に当たっては、取引価格への考察、投資家への影響、かんぽの宿等の現場への影響等の観点より検討を行う必要があるとしている。

会計検査院が検査したところでは、プロセスの中止・延期に関する判断という重要な問題であるにもかかわらず、このメルル社の提案に対する日本郵政の判断と具体的な対応については、関係書類では確認できない状況であり、提案に対し特に対応を執ることなく第一次審査のプロセスを進めたことには問題があると認められた。

(カ) 第二次選定プロセス（その１）について

第二次選定プロセスでは、第一次審査を通過した3社に対して、資料室を開設して基礎資料等の情報を開示したり、施設の実査を行わせたりした上で第二次提案書を提出させることとしている。そして、提案書の審査の結果、最も優位にある者に対して優先交渉権を与えて交渉を行い、契約を締結している。このプロセスのうち、第二次提案書が提出されるまでの経過を示すと、図表第2-3-21のとおりである。

図表第2-3-21 第二次選定プロセス（その１）

時期	日付	プロセス関連	内部会議等のテーマ
平成20年9月	9/5	1社通過決定－第二次選定プロセスへの参加者確定 計3社 最終プロセスレターの配布	
	9/1～10/6	DD用資料室開設期間 財務税務DD報告書、法務調査報告書を配布 書面によるDDに関するQ&A期間 マネジメント・プレゼンテーションの実施 各候補による施設実査（最大15か所） DD実務者インタビューの実施	
	9/24	株式譲渡契約書等（案）を配布	
10月	10/2～3	メルル社による各社との面談－3社	各候補の本件取組状況 各候補の契約書(案)への意見書込み
	10/9～14	追加マネジメント・プレゼンテーション－3社	
	10/9		
	10/14	契約書（案）への意見書の素案提出期限 オリックス社、E社が提出。A社は提出せず	
	10/24	オリックス社との契約書協議	
	10/27	E社との契約書協議 E社より本件辞退のメール	
	10/28	日本郵政/メルル社/日本郵政労組間の面談	
	10/30	日本郵政執行役がE社を訪問し面談、E社は辞退を撤回	
	10/31	A社がメルル社宛てに辞退報告	
		オリックス社が提案書提出	
11月	11/1	E社が提案書提出	

a 最終プロセスレターの配布

第一次審査の通過者3社に対しては、20年9月5日にメリル社より「最終選定プロセスのご案内」（以下「最終プロセスレター」という。）が配布されており、その主な内容は、次のとおりとなっている。

なお、この最終プロセスレターの中で、「第二次選定プロセス」は「最終選定プロセス」、第二次提案書は「最終提案書」と置き換えられているため、以下の記述は、それらにより表記することとする。

(a) 最終選定プロセスおよびスケジュールの概要

買い手候補に対しては、本件対象事業について、ビジネス、法務、財務、ファシリティ（施設・設備）、システムなどに関する詳細な調査を実施させるDDを行わせ、その後、最終提案書を提出させることとしている。また、日本郵政から最終契約書案を配布して、それに対するマークアップコメント（意見書込み）を最終提案書とともに提出させることとし、それらの提出期限は20年10月31日とされていた。

(b) 最終提案書の記載要領

最終提案書の記載事項は第一次提案書とほぼ同様の構成となっているが、DDを実施した上での提案となることから、取引のスキームや本件事業の株式価値評価額の算定根拠等をより詳細に記載することとしている。これらのうち、本件株式譲渡契約のプロセスにおいて特に留意すべきと思料されるものを示すと、以下のとおりである。

すなわち、日本郵政が現時点で考える本件取引のスキームは、会社分割及び株式譲渡であることを示して、提案のスキームがこれと異なる場合には、そのプロセスを詳細に示し、そのメリットや問題点についても明示することとしている。

また、取得価格が第一次提案書での提示価格と相違している場合には、その要因と金額的影響についても記載することを求めている。

さらに、本件対象事業に関する経営方針、経営体制及び組織体制の項目においては、特に、本件取引後における、本件対象事業のガバナンス（経営体制）について、具体的に次のとおり記載することとしている。

本件対象事業を承継する法人における取締役の総数、取締役会の構成（日本郵政出身取締役の登用の有無及びその割合）、日本郵政出身取締役（もしあれば）以外の取締役(候補者)の氏名及び略歴(代表権のある取締役についてはその旨明記)

(c) その他注意事項

日本郵政は、最終プロセスレターの交付をもって、本件取引の実行を確約するものではなく、その裁量により、理由の有無・内容を開示することなく、随時、本件株式譲渡契約のプロセス及び本件取引を変更又は終了する権利を有し、その単独の意思により、本件取引の対象となる施設等の範囲を変更できるものとしている。

この事項と同様の記述が入札要綱及び第一次プロセスレターになされていたが、後記のとおり（185～186ページ参照）、これらが、最終選定プロセスにおいて、本件取引の対象施設から世田谷レクセンターを除外したことの根拠規程とされている。

b 最終選定プロセスにおける情報開示の実施

(a) DDの目的と内容

最終選定プロセスに進んだオリックス社、A社及びE社の3社に対し、20年9月1日から10月6日までの間に、DDのための情報開示が実施されている。

DDは、買い手候補が適正な投資であるかどうかを見極めるために、事前に対象会社の経営実態について詳細な調査を行うことであり、本件の場合には、買い手候補による業務、財務、法務等の書面による調査と施設の実査が行われている。

本件のDDに際しては、日本郵政から、会社概要、会社の業務に関する事項、財務関係、税務関係、会社の資産に関する事項、従業員に関する事項、ビジネス・営業関係等の資料が、電子データなどで配布されている。また、別途、VDDRとして、日本郵政から不動産調査報告書、財務及び税務調査報告書、法務調査報告書を配布している。VDDRは、本件DDが比較的短期間で行われるため、買い手側の調査に要する手間と費用の節約を図り、対

象事業について適正に評価させることなどを目的として、売り手（Vendor）である日本郵政が委託により作成したものであるが、その費用（I Mでの配布資料分も含めて3億6147万余円）は取得価格に含められ、最終的な買い手が負担することとされている。

本件プロセスにおけるD Dの実施時期について、日本郵政は、すべての入札参加希望者に財務・資産状況等の詳細な情報開示を行うことは情報管理上適当ではないこと、D Dの実施に当たって、参加者からの質問に対する回答への対応等膨大な作業を伴うことなどを考慮して、3社に絞り込んだ段階で実施したとしていた。

(b) インタビュー及び施設実査の実施

本件D Dのプロセスでは、本件事業の基礎資料等を実地に見分できる資料室を開設し、これを利用できる期間を3社に平等に割り当てている。そして、D Dの過程において生じた各社の疑問点に対しては、書面による質問回答や追加的な資料の提示を行うとともに、実務者インタビューを実施している。このインタビューはD Dにおける一般的なプロセスであり、ビジネス、法務、財務、ファシリティ、システムなどの各種実務に関する質問状を事前に提出させ、当該実務に精通している日本郵政の担当者が口頭で回答するものであり、本件においては、20年9月中旬に1週間程度を要して実施されている。

また、9月から10月にかけて3社による施設の実査が行われている。この実査は、まず、ラフレさいたま及びかんぼの宿熱海については3社すべてにより行われた後、各社ごとに希望する施設について最大15か所まで行われた。

c 最終契約書案のマークアップコメント提出についての各社の対応

最終提案の締切日である20年10月31日には、前記のとおり、提案書とともに日本郵政から配布した最終契約書案に対するマークアップコメントを提出することとなっていたが、各社にはそのための意見書の素案（予備的マークアップ版）を同月14日までに提出することが求められており、オリックス社とE社からは提出されたが、A社からは提出されなかった。

この意見書の素案の提出を受け、20年10月24日にオリックス社と、同月27日にE社とそれぞれ協議を行っている。この協議は、メリル社の説明によると、日本郵政がマークアップ内容の不明点をヒアリングした上で、それに関する売

主としての意向を一方的に伝える場であり、売主の意向と大幅にかけ離れた最終提案書が提出された場合に必要となる大幅な調整の回避のために実施したものとされている。

d 最終提案書の提出状況

最終選定プロセスに進んだ3社のうちE社は、20年10月27日にメリル社に対し電子メールにより、本件プロセスの辞退の意向を申し出てきた。メリル社からこの報告を受けた日本郵政は、執行役がE社を訪問して代表者と面談したところ、E社は最終提案書を提出する方向で考え直したとされている。

そして、10月31日、オリックス社からは期限どおりに最終提案書及び契約書案のマークアップコメントが提出されたが、E社は、一時、本件手続から辞退することも検討していたことから提案書の準備が遅れ、結局、期限を超えた11月1日に最終提案書等が提出されている。また、A社からは、10月31日に、「第一次入札以降マンション市況が更に悪化したこと、社内を説得できるだけの宿泊事業に関する将来計画策定が困難と判断したことなど」を理由として、口頭により提案書の提出を辞退するとの申出があった。

上記のように、日本郵政は、E社の本件取引からの辞退の申出に対しては執行役がE社を直接訪問し辞退の撤回を促した結果、E社は考え直して最終提案書を提出しているが、A社の申出に対しては特段の対応を行っておらず、A社はそのまま最終提案書を提出することなく本件プロセスから除外されていた。

この間の詳細な経緯について検査したところ、次のような状況となっていた。

すなわち、日本郵政は、E社については、第一次提案の時点でオリックス社に比肩する高い取得価格を提示していたが、最終提案の前段階になり、明確な事情説明もなく急きょ辞退の申出という想定外の行動が取られたため、その真意の確認等も含め状況把握を行うべく訪問していた。訪問した際の面談においても、E社からは明確な理由が提示されなかったため、再検討の可能性について確認したところ、最終提案書を提出する方向で考え直す旨の回答があった。一方、A社については、前記のように明確な理由とともに提案締切日に辞退の申出があったこと、第一次審査の段階から、宿泊事業の価値に関して必ずしも説得力のある説明を受けるには至らなかったこと、20年9月のリーマンショック以降不動産市況が悪化していたこと、第一次提案では他の2社と比較してA

社の提案は劣後するものであったことなどを考慮し、日本郵政は、A社が辞退することにより、オリックス社とE社との2社間競争となり競争環境としては後退するとの認識はあったが、面談を通じて翻意を促したとしても翻意する見込みは低いと判断し、そのまま辞退申出を受容していた。

しかし、M&Aに関する専門家の意見も聴取するなどした上で検討したところ、本件のようなM&Aのプロセスにおいて、この段階で入札参加者が少なくなることは、競争性の低下により提案金額等の引上げの可能性を減少させることとなり、この時点で既にオリックス社の最終提案書における提示金額の相当な低減が判明していることや、E社の提案書の提出が遅れているのを了承していることなどを考慮すれば、日本郵政にはなお、A社に対して面談等を申し入れて翻意を促すなどの対応は必要であったと思料される。

e 最終審査の審査基準と提案内容

最終審査の審査項目は第一次審査とほぼ同様であるが、定量的要因として「想定スキーム・取得価格・資金調達手段」の1項目、定性的要因として、①「取得後の経営方針」、②「経営体制・組織体制」、③「従業員の取扱い」の3項目としている。

これらの審査項目ごとに、オリックス社とE社から提出された最終提案書の内容を比較すると、図表第2-3-22のとおりとなっている。

図表第2-3-22 最終提案書の比較概要

審査項目	オリックス社	E社
想定スキーム	新設分割後、株式譲渡を実施	宿泊事業会社と不動産事業会社の二つに分けて新設分割後、株式譲渡を実施
取得価格 (株式価値評価額)	10,522百万円 〈内訳〉 宿泊事業 9,211百万円 世田谷レクセンター 2,360百万円 首都圏社宅 929百万円 負債の超過額 △ 1,978百万円 合計 10,522百万円	10,550百万円 本件事業の負債の超過額1,978百万円を除いた評価額は8,572百万円 〈内訳〉 宿泊事業 9,200百万円 世田谷レクセンター 4,350百万円 首都圏社宅 1,400百万円 その他費用 △ 4,400百万円 合計 10,550百万円
取得後の経営方針	・施設別にグレード分けを実施、ランク別の均一料金とサービス ・施設ごとの戦略的投資の実施 ・総合予約センター新設 ・差別化と合理化の実施 ・レストラン、売店における業務改善 ・投資ではなく運営事業として取り組むなど	・顧客単価、顧客獲得コスト、顧客原価、顧客数の改善により利益確保体質への転換 ・研修プログラムによるスタッフの研修 ・対エージェンツ販売ネットワーク活用による週末客室高稼働の実現
経営体制・組織体制	・日本郵政から幹部を登用（個人名あり） ・内部に新設部門を作り、オリックス社の既存施設を含めた運営支援 ・幹部を派遣し、オリックス社と協力体制を作る ・日本郵政と協議をして組織体制を決定	・日本郵政から幹部を登用（個人名なし） ・最適な組織として、マトリックス組織(複合組織)を採用 ・運営上既存のシステムを利用し、段階的な改良をする
従業員の取扱い	・正社員全員を雇用 ・非正規社員は目標人件費率により調整 ・オリックス社の既存施設において余剰人員の受入が可能	・正社員全員を雇用（1年目は現給保障。2年目以降は新就業規則を適用） ・非正規社員については新規設立の派遣会社に採用し、新就業規則を適用 ・首都圏社宅9件についてはすべて空室にし、居住権等が存在しないようにする

(a) 取得価格

両社が提示した取得価格はオリックス社が105億2200万円、E社は105億5000万円となっており、第一次提案書の金額（オリックス社194億9700万円から244億9700万円、E社181億円から226億円）と比較すると、いずれも相当下落したものとなっていた。この原因について、オリックス社は、DDの結果、維持修繕費等の経費増が見込まれること、不動産価格が急速に下落して世田谷レクセンター及び首都圏社宅の評価額が減少したことなどから、事業評価額を第一次提案時の185億円から60億円を減額して125億円としたためと説明している。また、E社も、取得価格を第一次提案時の181億円から世田谷レクセンターなどの減額等の分60億円の減額等により105億5000万円としたと説明していた。

また、提案書に記載された取得価格は、E社がオリックス社を上回ること

になっていた。しかし、日本郵政及びメリル社の説明によると、両社の提示価格には対象事業の負債の承継に関する前提条件の違いがあり、同じ尺度で評価をするためE社の提示価格をオリックス社の前提条件に合わせると、図表第2-3-23のとおり、85億7200万円となり、価格だけをみればオリックス社の105億2200万円の方が優勢と判断されることになるとしていた。

図表第2-3-23 取得価格の修正後の比較表 (単位：百万円)

区 分	オリックス社	E社	備 考
宿泊事業及び首都圏社宅	10,140	7,200	
世田谷レクセンター	2,360	3,350	
事業評価額	12,500	10,550	
(控除)			
負債超過額	(1,978)		流動資産と負債の差額
株式価値評価額 (提案書金額)	10,522	10,550	
上記を同一条件で比較		△ 1,978	オリックス社と同額を控除
	10,522	8,572	

(注) E社の「宿泊事業及び首都圏社宅」についてはその他費用のうち3,400百万円、「世田谷レクセンター」についてはその他費用のうち1,000百万円をそれぞれ控除して算出している。

すなわち、オリックス社は、一定の前提条件に基づき20年3月末における本件対象事業の流動資産額と負債額の差額を計算すると19億7800万円の負債超過となっていることから、株式価値評価額は、事業評価額125億円からこの負債超過額を控除した105億2200万円になるとしていた。しかし、E社は、流動負債を流動資産と同額までしか承継しないという前提で、負債超過額を差し引かずに株式価値評価額を事業評価額と同額の105億5000万円を提示していた。このため、仮にE社の方式によった場合、日本郵政は、流動資産を上回る負債分の支払をしなければならないことになり、この支払分を差し引くと、結局、日本郵政の手取額は上記の85億7200万円となるとしていた。そして、日本郵政はE社に対して、その旨の説明を行ったとしている。

(b) 経営体制

前記のとおり（175～176ページ参照）、最終プロセスレターにおいては、事業承継会社の取締役として日本郵政出身者を登用する場合は、その取締役会に占める割合を記載することとしていたが、オリックス社は最終提案書に、副社長として、日本郵政の宿泊事業部長の氏名を記載していた。

上記の事態について検討したところ、本件のように事業を分割譲渡するような場合、事業の継続性等の観点から、当該事業を統括し掌握している者を重要従業員として事業とともに承継することは、商慣習として一般的に行われているものと思料された。

しかし、宿泊事業部長は、第一次審査及び最終審査における評価委員であることを考慮すれば、日本郵政としての公正な判断や社会的な信頼に疑念を抱かせるリスクとなることは避けられないのに、日本郵政からオリックス社に対して記載部分の訂正を求めるなどのリスク管理の方策はとられていなかった。さらに、取締役候補者の氏名を記載しなかったE社に対しても、その後実施したインタビューの質問項目一覧表において氏名の開示を求めていることが記録されていることが会計検査院の検査で判明し、本件事態に対する日本郵政の担当者におけるリスク管理に対する認識不足が認められた。

(c) 従業員の取扱い

オリックス社の提案書には、対象正社員全員の雇用を引き受けると記載されていた。ただし、対象事業の大幅な赤字構造の改善は、人件費率の適正化なくしてはあり得ないとの考え方から、1年目から5年目における売上計画に対する目標人件費率を40%から30%へ漸次引き下げて、具体的な引受人員数については日本郵政と協議の上決定する予定とし、目標人件費率の達成が明らかに困難となった場合、その内容に応じて評価額を減額するなどとしていた。そして、事業承継時において、正社員以外の期間雇用社員の引受人員数については、協議の内容に見合うよう日本郵政において整理・調整するよう要望していた。また、日本郵政の給与体系は本社と施設（現場）が同一のものとなっており、これが事業全体の人件費増加の要因となっていることから、全国型と地域限定型の職種に分け、職種に応じた給与体系等の導入を協議することとしている。さらに、優先交渉権が付与された際には、上記の内容に関する具体的な協議の機会を設けることとしていた。

一方、E社の提案書には、期間雇用の従業員を雇用契約の満了日（平成21年3月31日）をもってグループ内新設予定の派遣会社に新就業規則のもと採用すること、正社員の従業員を1年に限り、現給与保障のもと現行の条件にて転籍を受け、2年目以降は新就業規則の適用を受けること、正社員管理職

従業員の一部はE社グループの関連会社に出向すること、事業の効率化のため新組織形成のもと段階的に転勤及び職種の変更が行われることが記載されている。また、上記現給与保障のために、日本郵政とE社の給与水準との差額32億円を事業評価額から差し引くなどした額を取得価格として提案している。

(キ) 第二次選定プロセス（その2）について

日本郵政とメルル社は、提出された最終提案書の内容について検討するとともに、その後の本件プロセスの進行について協議を行っている。そして、日本郵政は、対象施設を一部除外した上での再提案を求めるという判断を行っている。これらの経緯を含めて、最終的にオリックス社との契約に至るまでの経過を示すと、図表第2-3-24のとおりである。

図表第2-3-24 第二次選定プロセス（その2）

時期	日付	プロセス関連	内部会議等のテーマ
平成20年10月	10/31	オリックス社が提案書提出	
11月	11/1	E社が提案書提出	
	11/4	日本郵政・メルル社のディスカッション・ミーティング	今後の本件取引の進め方
	11/7	最終提案書に関するE社へのインタビュー・セッション	
	11/10	最終提案書に関するオリックス社へのインタビュー・セッション	
	11/14	日本郵政・メルル社のディスカッション・ミーティング	今後の本件取引の進め方
	11/19	日本郵政・メルル社のミーティング（内部検討結果の伝達）	世田谷レクセンターの除外及び取得価格の引上げが日本郵政内で口頭で了解
	11/20	メルル社、2社と面談	
12月	12/1	オリックス社・日本郵政・メルル社の面談	価格交渉
	12/3	オリックス社・日本郵政・メルル社の面談 オリックス社から最終提案書の一部再提案レターを受領	
	12/4～13	オリックス社からの要請による協議 人件費関連計4回	想定人件費の差異
	12/9	E社に対し確認の電話	
	12/16～18	オリックス社より要請を受けた、許認可に関する質疑応答（第1回）	
		オリックス社に対し優先交渉権を付与（レター手渡し）	
		契約書に関するオリックス社との最終協議、合意形成	
	12/24	E社に対して、メルル社から別候補に優先交渉権を付与した旨を伝達（面談） 契約書等の最終確定	
	12/26	オリックス社と株式譲渡契約を締結	

a 本件取引の内容の一部変更

(a) メルル社からの提案（今後の本件取引の進め方）

20年11月4日及び14日の両日に、日本郵政とメルル社との間で、最終提案

書等の内容を踏まえ、今後の本件取引の進め方に関する協議が行われている。

この協議の中で、メルル社は、2社から提示された取得価格の内訳を分析した結果、図表第2-3-25のとおり、予定どおりにすべての事業・施設を一括譲渡した場合の両社の取得価格は、対象事業の純資産の額163億5200万円（21年3月末における見込額。一部簿価を含む。）を約58億円から77億円下回る水準にあり、このまま実行した場合には、日本郵政として大幅な損失を計上することになるとしていた。

そして、その主な要因として、深刻な住宅不況下で、開発用不動産（世田谷レクセンター及び首都圏社宅）に対する評価が低く、オリックス社の場合、世田谷レクセンターで約38億円、首都圏社宅で約22億円簿価を下回っていることを指摘している。

図表第2-3-25 最終提案取得価格の純資産との比較表 (単位：百万円)

区 分	オリックス社	E社(調整後)	平成21年3月末見込純資産
宿泊事業等	8,162	5,222	10,139
宿泊事業	7,233	3,822	6,933
首都圏社宅	929	1,400	3,205
世田谷レクセンター	2,360	3,350	6,212
株式価値評価額 (提案書金額)	10,522	8,572	16,352

注(1) オリックス社とE社(調整後)の宿泊事業は、事業評価額から負債超過額(1,978百万円)を控除した額

注(2) 首都圏社宅、世田谷レクセンターは平成20年9月末の簿価

メルル社は、上記の分析及びインタビューによるオリックス社及びE社の宿泊事業や開発不動産に対する考え方等を踏まえ、日本郵政の本件取引による損失の回避又は軽減を目的として、本件株式譲渡契約のプロセスの今後の進め方を検討することを日本郵政に対して提案し、その選択肢として、最終的に次の3案を提示した。

- ①本件実行を取りやめる
- ②当初予定どおりの内容で実行
- ③内容を一部変更して実行（世田谷レクセンターの除外）

この提案において、メルル社は、まず、最近の金融市場環境、不動産市況

の極度の悪化及び法定の譲渡期限（24年9月末）までに期間の猶予があることを勘案すると、選択肢①の本件プロセスの中止を検討する余地があるとする一方で、①を採用して日本郵政がかんぽの宿等の事業を継続した場合、赤字事業のため追加的な損失を計上し、また、多額の設備投資資金が必要となる可能性があること、譲渡期限までに今回より高い額での譲渡ができるかは不確実であることなどに留意しなければならないとしていた。

また、選択肢②又は③を採用して、本件プロセスを引き続き実行する場合には、日本郵政の経営陣による社内外への説明責任の観点から、譲渡損失が計上される状態で本件の実行を決議することには相当の困難を伴うことも予想されるとしていた。その上で、損失を回避又は低減するための方法として、③の具体策として、譲渡価格の引上げ交渉と世田谷レクセンターの本件譲渡対象施設からの除外を組み合わせて行うことを提案した。

そして、メリル社は、価格交渉を継続した場合であっても後日に本件取引を中止することは可能であり、現段階で中止する積極的な理由は見当たらないとしていた。

(b) 日本郵政の検討結果（世田谷レクセンターを譲渡対象から除外）

上記のメリル社からの提案を受け、日本郵政の資産ソリューション部及び宿泊事業部の担当者（執行役を含む。以下同じ。）は、当初の予定どおりの条件で譲渡を実行した場合（選択肢②）には大幅な損失計上を余儀なくされることになり、株主（国ひいては国民全体）に対する説明責任を果たすことができないと考え、これ以外の選択肢（①及び③）について、その合理性及び実行可能性について検討を行ったとしている。

すなわち、まず、①の本件取引を取りやめることについては、前記のメリル社の分析を勘案し、日本郵政がかんぽの宿等を継続運営することの方がデメリットが大きいと考え、買い手候補からの価格引上げ要請に対する回答を得ないうちは結論を出さないとの判断に至ったとしている。

そして、③の内容を一部変更して実行することの検討に当たり、かんぽの宿等の施設と一体不可分の関係にある首都圏社宅については、労働組合との協議も踏まえ、共に譲渡するのが基本的な考え方であると認識していたとしている。一方、世田谷レクセンターについては、運営に関する業務をすべて

外部に委託しており雇用の問題が生じないこと、宿泊事業全体のネットワーク性に与える影響が小さいことなどを考慮して、譲渡対象から除外できると判断した。

この結果、資産ソリューション部及び宿泊事業部の担当者は、宿泊事業と首都圏社宅をセットにして、価格の更なる引上げを求めることを前提に、③の選択肢を採用することとした。

なお、日本郵政の説明によると、必要に応じて社長、副社長、専務執行役には上記の判断を口頭で伝え、了解を得ていたとしているが、それを裏付ける記録は残されていなかった。

上記のように、本件提案は、前記（173～174ページ参照）の提案と同様に、プロセスに関する重要な選択肢を示したものであるにもかかわらず、経営会議等に付議されることなく処理されており、透明性、説明責任の面で問題があると認められた。

(c) 最終提案書の再提出

20年11月19日、日本郵政は、メリル社との協議において、世田谷レクセンタを譲渡対象から外した上で価格の引上げを要請する方針について、口頭での内部了解を得たことを伝え、オリックス社及びE社に対してはメリル社から伝達させることとした。これを受けてメリル社は、翌20日に、両社との面談を個別に行い、上記の要請を行っている。両社の担当者からは、いずれも同センターの除外は好ましいものではなく、価格の再引上げは厳しいとの反応があったとされているが、両社とも回答を保留することとしていた。

その後、27日にメリル社はE社の代表者と面談して上記の方針を伝達し、価格の引上げを要請したが、代表者からは、同センターの除外によってむしろその他の物件（首都圏社宅）の価格が下がる可能性が懸念されること、宿泊事業に関する価格についても引き上げられないことなどの返答があった。

一方、オリックス社については、同社からの要求により、同社と日本郵政の担当執行役との面談が20年12月1日に実施され、その席で改めて価格の引上げが要請されている。そして、オリックス社は、価格の引上げ提示と引換えに、優先交渉権の付与を日本郵政に要請したとされている。

上記の経緯を経て、オリックス社からは、12月3日に、最終提案書の一部

再提案に関する説明とともに再提案書が提出されている。

一方、E社については、日本郵政の要請に基づいてメリル社が電話で確認したものの、再提案はなされなかったとされている。

(d) 本件株式譲渡契約のプロセスのやり直しの必要性

上記のように、最終提案書が提出された後に、世田谷レクセンターが譲渡対象施設から除外されたため、本件取引は、ホームページなどで開示した取引内容と一部異なる取扱いとなった。このことについて、メリル社は、日本郵政に対する前記3案の提案において次のように説明している。

ホームページに掲載されていたとしても法的拘束力はなく、各プロセスレーターにおいて「売主が予告なくプロセスを中止・変更する可能性があり、一切の責任を負わない」旨を言明しており、例え譲渡対象に変更があっても一般的なM&Aにおいては、そもそも問題がない。

また、「入札の前提が異なるのであれば、入札に応募する候補もほかにいた可能性があるから入札プロセス自体を最初からやり直すべきではないか」とする指摘に対しては、同センターが含まれているから入札に応募しなかったという候補者はヒアリングでも見受けられていなかったこと、また、そのような問い合わせもなかったことなどの状況から譲渡対象から除外しても実害はない。そして、同センター1件を除外するために再度入札プロセスを最初からやり直すことにより、コスト負担や人的負担が増加するデメリットを勘案すると望ましくないものと思料する。

他方で、日本郵政の公的な側面から、対外的には十分な説明が不可欠であり、具体的には株式譲渡契約の締結後に、ホームページへの掲載、プレスリリースにおける公表内容等において、世田谷レクセンターを除外した経緯を十分に説明する必要がある。

本件について検討したところ、このような場合、プロセスを最初からやり直すと大きな負担増が発生することを考慮して、DDを実施した者を対象に条件変更を告げて再検討を促すことが考えられるが、前記のとおり（170～173ページ参照）、第一次選定プロセスの通過者は3社のみとなっており、3社のうちの残る1社であるA社については最終提案を辞退していて、その第一

次提案の内容はむしろ開発不動産を評価していたものであったことを考慮すると、A社に再検討を促したとしても宿泊事業に対する価格の引上げの可能性は想定できなかったものと思料される。その上で、それまでの本件株式譲渡契約のプロセスの進め方、各買い手候補の対応状況及び各段階での提案書の内容を調査した限りでは、一般的なM&Aの手法により進められていると思料されるが、日本郵政の公的な側面をより重視する必要があることを考慮すれば、更に透明性を確保し説明責任を果たすような配慮が必要であったと認められた。

b 最終審査と優先交渉権の付与

オリックス社からの再提案による取得価格は、図表第2-3-26のとおりとなっており、最終提案の105億2200万円から世田谷レクセンタース分23億6000万円が控除されたが、宿泊事業について18億円を引き上げ、更に負債超過額（控除額）19億7800万円がこの時点で10億5400万円に減少していたためその差額9億2400万円が加算され、結局108億8600万円となっていた。この結果、オリックス社の提示した価格は、21年3月末における譲渡対象想定総資産を再精査したところ、141億5000万円となり、これから負債48億3500万円を差し引いた額93億1400万円を上回ることとなった。

図表第2-3-26 オリックス社の再提案の内訳 (単位：百万円)

当初提案金額	10,522	
世田谷レクセンタースの事業評価額	△ 2,360	
差 引	8,162	
負債超過額変更分	924	
価格引上げ	1,800	(参考)純資産
譲渡対象事業の株式評価額	10,886	9,314

(注) 負債超過額の変更分は未払退職金が減額されたことによるものであり、最終提案時1,978百万円と再提案時1,054百万円の差額相当である。

本件プロセスにおいては、年度内の譲渡完了というスケジュールを勘案すると、12月中に株式譲渡契約を締結することが必要であるとされていた。しかし、E社からは世田谷レクセンタースを除外した再提案が提出されないことから、日本郵政とメリル社は、この時点で、両社を対象に最終審査を行い、契約締結に

係る優先交渉権を付与する相手を決定することとした。

最終審査に当たっては、E社から11月に提出されていた最終提案書の取得価格105億5000万円を基に、図表第2-3-27のとおり、内訳として記載されていた世田谷レクセンターの評価額33億5000万円を差し引くなどして、E社の取得価格を最終的に61億4600万円と算定して、両社の取得価格を比較することとした。

なお、オリックス社の提案においては、目標人件費率が未達成の場合、契約額からその分を控除することを求めていることから、会計検査院において、その控除額を試算したところ、最大で37億8000万円となるが、その分を考慮してもオリックス社の方が優位となるものと思料された。

図表第2-3-27 取得価格最終比較表 (単位：百万円)

オリックス社		E社	
宿泊事業	11,011	宿泊事業	9,200
首都圏社宅	929	首都圏社宅	1,400
(世田谷レクセンター)	-	(世田谷レクセンター)	-
小計	11,940	小計	10,600
(控除)		(控除)	
		看板撤去費用等	△ 200
		現給与保障差額	△ 3,200
負債の超過額	△ 1,054	同一条件⇒	△ 1,054
提案書金額	10,886	差引計	6,146
(注)			
人件費率の減少が未達成の場合の控除相当額(推計)	△3,780~0		
控除後金額	7,106~10,886		6,146

(注) オリックス社の提案書による譲渡後1年目の推計値

計画売上高31,500百万円×人件費率の差の最大値(35%-47%)=△3,780百万円

その上で改めて、資産ソリューション部長(執行役)、宿泊事業部長及び両部の担当部長3名の計5名が評価委員となって最終審査が行われた。審査基準については、審査項目の中で「○」評価の数が多く、かつ、「×」評価される項目がない者を最終候補として取り扱うこととされていた。日本郵政の説明によると、最終審査における審査項目ごとの評価結果は図表第2-3-28のとおりとされており、これを受けてオリックス社に対し優先交渉権を付与することが決定された。

図表第2-3-28 最終審査評価結果

審査項目		オリックス社	E社
定量的評価項目	想定スキーム・取得価格・資金調達手段	○	×
	取得後の経営方針	○	△
定性的評価項目	経営体制・組織体制	○	○
	従業員の取扱い	△	×
総合評価		○	×

最終審査においては、主に取得価格と従業員の取扱いの項目で、比較優位性が判断されている。

すなわち、定量的評価項目である「想定スキーム・取得価格・資金調達手段」については、本件取引実行に際してのスキームに問題がなく、価格面でも優位にあるオリックス社が「○」、E社が「×」と評価された。

また、定性的評価項目のうち「取得後の経営方針」については、両社ともにおおむね満足できる提案内容とされたが、オリックスグループが手掛けるレンタカー、ゴルフ事業等との相乗効果に対する期待感等もあったことから、オリックス社が「○」、E社が「△」と評価された。「経営体制・組織体制」については、両社ともに問題となる点はないと判断されたことから両社ともに「○」と評価された。そして、「従業員の取扱い」については、両社ともに厳しい内容であったが、両社との質疑応答等を通じて、オリックス社に条件譲歩の姿勢が感じ取れたとされて、オリックス社が「△」、E社が「×」と評価された。

c 本件株式譲渡契約の締結

日本郵政は、20年12月9日にオリックス社に優先交渉権を付与してから、同社との間で契約書等の内容を確定するため、譲渡価格、従業員の取扱い、施設譲渡の禁止、賠償及び補償の上限等の契約条項について、メリル社のほか双方の弁護士、会計士等の立会いの下に協議・交渉を行っている。また、人件費関連の協議を計4回、オリックス社からの要請を受けて行っている。

これらの協議・交渉を経て、契約書等の文言について双方の合意が成立して、同月24日に契約書等が最終的に確定したとされている。

そして、日本郵政は、同日に本件取引について経営会議に付した後、26日に開催された取締役会に、「かんぽの宿等の譲渡の件」を決議事項として提案し

ている。その議事録によると、担当執行役から詳細を説明した上で、議長である取締役兼執行役社長から原案のとおりとしたいと諮ったところ、出席取締役（9名）は全員異議なくこれを承認可決したとされている。

日本郵政は、この決議を受け、同日中に、「株式譲渡契約書（案）」としてりん議書を作成し、担当専務執行役の決裁を受けて、オリックス社を相手方として本件株式譲渡契約を締結し、クロージング日を21年4月1日と定めていた。

d その後の経緯と本件株式譲渡契約の解約

日本郵政は、監督官庁である総務省の担当部局に対し、20年1月25日に、メルパルクを含めた宿泊施設全体の「譲渡又は廃止」の実施の考え方（一括譲渡等）について説明を行い、その後、3月及び8月に、それぞれ進ちょく状況等を説明し報告したとしている。さらに、11月25日に選定手続の進ちょく状況及び今後のスケジュールについて、12月5日に今後必要となる認可等の手続について、また、同月22日に譲渡先候補が決定したこと及び契約の内容について、それぞれ説明し、本件株式譲渡契約の前提となる会社分割の認可申請等の手続について相談したとしている。

そして、日本郵政は、本件株式譲渡契約の締結を20年12月26日に日本郵政のホームページに掲載するとともに記者発表を行って公表し、上記の総務大臣への認可申請は1月に行う予定としていたところ、翌21年1月に、総務大臣の本件会社分割を認可しないという発言を機に、国会等において、譲渡先の選定手続、譲渡価格等の妥当性について取り上げられたところである。

総務省は、譲渡先の選定過程等について、適切性及び妥当性を確認するため、2月4日付けで、日本郵政株式会社法第15条第1項に基づき日本郵政に報告を求め、これに対して同月16日に日本郵政から報告書が提出されている。

そして、日本郵政は、同日に開催した経営会議において、本件株式譲渡契約の解約を決議し、同月25日、オリックス社と「株式譲渡契約の解約に関する覚書」を取り交わして本件株式譲渡契約を解約している。これは、日本郵政の説明によると、契約において定められたクロージング日である21年4月1日までに総務大臣から会社分割に係る認可が得られる見通しが立たないと判断したことによるとされている。なお、解約に当たって、同覚書では日本郵政とオリックス社との間で何らの債権債務がないことを相互に確認している。

ウ 本件株式譲渡契約の内容及びプロセスについての検討

上記イの各項において、本件株式譲渡契約の内容及びプロセスについて、M&Aに関する専門家の意見も聴取した上で個別の手續等について検討した結果は、これまで記述してきたとおりであるが、さらに、総合的に検討した結果は次のとおりである。

(7) 譲渡価格の妥当性について

日本郵政の説明によると、本件取引の目的は、かんぼの宿等の運営に従事する社員の雇用維持を前提にかんぼの宿等の全施設及びかんぼの宿等を運営する日本郵政の宿泊事業部門を一括で譲渡することであり、その譲渡価格の極大化を図ることであるとしていた。

そこで、今回の株式譲渡価格108億8600万円の妥当性について、次の観点から比較検討した。

a 簿価との比較

本件譲渡価格108億8600万円は、事業評価額から負債超過額10億5400万円が差し引かれて算出されたものであり、事業評価額は119億4000万円とされている。

そして、最終的な譲渡対象である79施設のクロージング日前日の21年3月末における簿価の総額は123億4788万余円（図表第2-3-6、148ページ参照）であるため、上記の事業評価額は簿価を4億0788万余円下回る計算となっており、仮にこの金額でクロージングがされた場合、簿価との差額を固定資産売却損等として計上することにもなる。

b 固定資産税評価額との比較

79施設に係る固定資産税評価額は、前記図表第2-3-6のとおり（148ページ参照）、20年度については総額886億4433万余円となっていて、本件譲渡価格の8倍強となっている。

上記について、日本郵政は次のように説明している。

固定資産税評価額は対象不動産が有する物理的価値を表しているものである。一方、本件の譲渡価格は、単なる不動産の売却とは異なり、宿泊事業等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あり、雇用の維持等にも配慮した事業全体の譲

渡対価である。

このように、本件の譲渡価格と固定資産税評価額とは、算定上の概念が異なることから、かい離が生ずることは十分あり得るものであり、譲渡価格は、著しく低いものとは考えていない。

c 会計検査院の検討

M&Aの取引においては、通常、譲渡価格は売り手と買い手の合意によってのみ形成されるものであることから、譲渡価格の妥当性の判断に当たっては、プロセスの中で、どのような経過をたどって最終的な価格が提示され合意に至ったかの検証が重要であるとされている。

そこで、本件の第一次選定プロセス及び最終選定プロセスにおける買い手候補の対応状況及び提案内容や、これに対する日本郵政及びメリル社の対応状況及び審査結果等について、専門家の意見を聴取するなどした上で検討したところ、各社が提出した第一次及び最終提案書のうち、事業評価額の算出手法が確認できる3社の提案書によれば、3社すべてが将来の収益を現在価値に割り引く方法によっているなど、M&Aのプロセスにおいて事業の買い手が用いる評価手法として一般的かつ妥当と認められる方法によって算定されていた。そして、対象事業については19年度においても40億円程度の赤字が計上されていたり、社員の雇用維持の条件が付されていたりしたことなどが、譲渡価格の算定上、重要な要素になっていたと思料された。

M&Aでの一般的な価格形成過程に照らした本件譲渡価格の決定過程は上記のとおりであるが、さらに、本件のような公的財産の処分に当たっては、公正性、透明性等を確保した上でその説明責任を果たすことが重要となる。しかし、前記（157～158ページ参照）のとおり、本件株式譲渡契約のプロセスは、実施基準、マニュアルなどが定められないまま実施されていたことから、譲渡価格の公正性等が確保されたとは必ずしもいえない状況となっていた。

また、かんぼの宿等の簿価は、減損会計の適用により、公社承継時に比べ大幅に減額（平均減損率77.9%）されている。そして、減損会計の適用については、前記のとおり（94～96ページ参照）、減損損失の算定等に疑義があり、その減損後の簿価が必ずしも資産価値を適切に反映したものとなっているとはいえないと思料されることから、簿価との比較により判断することはできない。

(イ) 本件株式譲渡契約のプロセス中止の判断について

前記のとおり（173～174ページ参照）、メリル社は、20年8月14日に提出した文書において、本件株式譲渡契約に係る現行プロセスの中止・延期の選択肢を示し、各買い手候補の第一次提案書の記載内容を比較精査した後、今後の方向性につき協議、決定が必要としていた。その後、メリル社は、オリックス社及びE社から最終提案書が提出され、提示価格が80施設の簿価を下回ることが判明すると、11月に、今後採ることができる選択肢として3案を日本郵政に提出している。

これらの段階で本件プロセスを中止せずに継続したことについては、担当部門での検討・判断にとどまっており、経営会議や取締役会による日本郵政としての経営判断は行われていなかった。しかし、本件株式譲渡契約の対象である宿泊事業の経営状況や本件プロセスの進行状況にかんがみれば、担当部門のみで判断すべき事項ではなく、また、経営会議等に諮っていれば、年初来の景気先行きの見通しの悪化等の状況も考慮して、このままプロセスを継続することは必ずしも時宜を得ていないとの経営判断がなされた可能性も否定できない。したがって、担当者段階で本件プロセスの継続の適否の判断を行ったことは適切でなかったと思料される。

(ウ) 譲渡対象施設のうち首都圏社宅とラフレさいたまについて

世田谷レクセンターについては、前記のとおり（185～186ページ参照）、対象施設から除外されたが、首都圏社宅は、労働組合との協議を踏まえ、本件株式譲渡契約の対象施設に含められたままとなっていた。

しかし、首都圏社宅は加入者福祉施設には含まれておらず、法律に定められた譲渡又は廃止の対象とはなっていないものである。また、本件株式譲渡契約のプロセスにおいては、世田谷レクセンターと同様に、買い手候補においてホテル事業の運営に必要なものとはされず、提案書に記載されているとおり、将来的に別用途に転用する開発不動産と判断されていたものである。

そして、同センターが対象施設から除外されたことは、開発不動産として位置付けられた当該物件の評価額が相当に低く適正な評価を得られていないことなどが理由とされていたが、首都圏社宅についても、前記図表第2-3-25（184ページ参照）のとおり、オリックス社の評価は9億2900万円（再提案においても同額）と簿価32億0590万余円（鑑定評価額46億2934万円）を大きく下回って

おり、同センターとともに日本郵政にとって多額の損失が計上される要因とされていたものである。

さらに、首都圏社宅の社員の入居状況をみると、前記のとおり（150～151ページ参照）、平均46.2%と入居率の低い社宅が多いことから、日本郵政としては、あらかじめ社宅を集約化し、空き家となった施設をかんぽの宿等から分離して不動産として売却することも検討すべきであったと思料される。

また、ラフレさいたまは、さいたま新都心に建設された屋内プールやフィットネスジムなどの大規模なトレーニング施設を有する都市型ホテルであって、地方の観光地や温泉地に設置されているかんぽの宿等とは、明らかに区別されるものであり、ラフレさいたまの購入希望者は、かんぽの宿とは異なるとも思料される。そして、日本郵政は、19年10月のかんぽの宿等の一括譲渡の決定に際し、ラフレさいたまと類似の都市型ホテルであるメルパルク3施設及びゆうぽうとを再開発価値の高い物件として譲渡対象から除外して、再開発・事業化を検討することとしている。

したがって、首都圏社宅及びラフレさいたまについては、その不動産価値や利用目的等を考慮すると、一括譲渡の対象施設から除外して、個別売却により譲渡価格の最大化を図ることなどを検討する必要があると思料される。

なお、対象施設であるかんぽの宿3施設（柏崎、舞鶴、島原）についても、旅館中で既に建物が除却されて更地となっているため従業員もおらず、その雇用維持を前提とした一括譲渡の対象に含める必要はないことから、別途、売却することを検討する必要があると思料される。

(エ) 本件株式譲渡契約書の内容（総人件費の合意水準）について

本件取引では、これまで記述してきたように、雇用の維持が、売主、買主双方にとっての重要事項として扱われている。このため、本件株式譲渡契約書においては、日本郵政から新設分割会社に承継される正社員の数550人を「目処」とし、また、少なくとも1年間はクロージング日における労働条件を維持させるものとする規定を置いている。

これらの規定は、オリックス社から、譲渡価格の算定の基礎である将来の収支見通しの策定において重要な要素となる「承継する正社員の人数」を契約書に定めたいとの要請を受け、その時点で予想される正社員数を、数値達成を義務とさ

れない「目処」という文言で明示したものとされている。

しかし、会計検査院において、契約書を検査したところ、クロージングに関する部分の中に、次の条項が規定されており、日本郵政がこれを履行することを前提条件として買主が株式譲渡に当たっての義務を履行するものとされていることから、この条項が規定された経緯を検査したところ、以下のような問題点が見受けられた。

第 3.2 条（クロージング前の売主の誓約事項 2）

売主は、クロージングまでの間、別紙 3.2 に記載された各事項を履行することを誓約する。

*別紙 3.2(1)（総人件費）

売主は、対象会社の初年度事業年度(本件分割期日から平成 22 年 3 月 31 日までの事業年度)における総人件費について、売主及び買主双方が合意する水準に達することを確実にする。

すなわち、オリックス社は、前記のとおり（182ページ参照）、最終提案書において、目標人件費率を定め、事業承継時において正社員の雇用は確保するが、期間雇用社員については、この目標を達成できる範囲内でのみ人員を引き受けることとしている。この目標人件費率は、最終提案書の再提案の際にオリックス社が修正を行い、譲渡1年目で、売上315億円に対し35%（110億円）とされていたが、かんぽの宿等における総人件費の水準は、日本郵政の資料による20年度実績では、売上334億円に対し43.1%の144億円（業務委託費に含まれる人件費見合い分を含む。）とオリックス社の示す水準を大幅に上回っている状況であった（なお、このオリックス社の示す人件費率に基づく譲渡後5年間の総人件費は累計544億円であり、一方、E社の提案する総人件費は、日本郵政の推計によると、更に下がって477億円となっており、両者を比較すると、総人件費に関する条件はE社の方が厳しいものと判断されていた。）。

そこで、日本郵政は12月にオリックス社との協議を4回行った。その結果、総人件費について「双方が合意する水準」については、合意にまでは至らなかったが、人件費率にかかわらず事業評価額は減額されないこと、総人件費が合意され

た場合、日本郵政は、その水準を達成することを確実にする義務があるものの、正社員以外の期間雇用社員の引受人員の整理・調整については義務にはなっていないことについて合意し、最終提案書に記載されていた、目標人件費率の達成が明らかに困難となった場合の評価額の減額に応じる必要性はなくなったとしている。そして、日本郵政は、これらの前提のもとに前記の契約条項における総人件費の項目が記載されたとしている。

しかし、M&Aの専門家の意見を聴取した上で検討したところ、上記の合意についてオリックス社と確認文書を取り交わしたわけではないため、法律的にみると、当事者間で争いになった場合、契約条項に内在する問題点は完全には解決されていないものと判断される。

すなわち、本件株式譲渡契約においては、売主である日本郵政は、売却後1年間の正社員及び期間雇用社員に係る総人件費について、売主及び買主双方が合意する水準まで低減するよう措置することを誓約したことにより、相応の義務を負っていると解釈される。日本郵政は、この点に関し、契約書には人件費率と譲渡価格を関連付けた規定は存在していないこと、また、協議の中で、実現可能な水準を策定していくことを双方で確認済みであることから、水準を合意する前に契約の解除や契約額が減額されるような事態は想定されないと主張している。しかし、買主であるオリックス社は、その人件費率の水準が合意されてもそれが達成されないときは、日本郵政が誓約した事項を履行していないことを根拠に、本件株式譲渡契約の解除を主張する可能性がある。さらに、上記の合意する水準それ自体のみならず、その決定方法や合意に至らなかった場合の措置についても契約書には規定されていないため、上記の条項があることによって、オリックス社が、本件株式譲渡契約の解除や、提示した評価額から水準を超える人件費相当分の減額を主張する可能性を否定できないものとなっている。

したがって、上記の条項は、本件株式譲渡契約に関する重要な内容を不確実にするばかりでなく、契約金額にも影響する事態を生じさせる可能性があることから、本件株式譲渡契約は売主である日本郵政にとって不利益な結果を招くおそれがあると思料される。

(オ) 日本郵政内部の決裁手続

会計検査院は、今回の検査に当たって、主として本件株式譲渡契約のプロセス

や契約内容の妥当性等に着目して検査を行うこととしたが、事業実施の判断における意思決定の適切性及び透明性の観点から、日本郵政内部における決裁手続の状況についても検査を行うこととした。

すなわち、日本郵政は、業務の執行と監督とを分離した委員会設置会社であり、代表執行役社長が業務執行に関する迅速な決定を行い、社外取締役を含む取締役会がその状況を適切に監督することとしており、重要事項については、取締役会において決議又は報告することとされている。

また、日本郵政は代表執行役社長の諮問機関として執行役で構成する経営会議を設置し、重要事項について協議又は報告することにより、代表執行役社長の意思決定を補佐することとしている。

ただし、経営効率化の観点から重要事項は限定的とされ、それ以外の決定権限は職務権限規程において、担当執行役、部長、室長等の権限者が行使できる職務権限の範囲がそれぞれ具体的に定められている。また、必要と認める場合はそれらの権限を他者に委任することができるとされているが、上位の権限者への報告等の義務も定められている。

そして、本件プロセスについては、19年11月の取締役会において、かんぽの宿等を事業体として一括で譲渡する報告がされているが、その後、本件プロセスの各段階で生じた事項について、取締役会等への報告がなされているか、また、各権限者においてどのように決裁・報告が行われているかについて、りん議書、取締役会の議事録等の関係書類により確認した。

その結果、図表第2-3-29のとおり、本件プロセスの各段階で実施された事項のうち経営会議又は取締役会への付議、報告等が必要ではないかと思料されるものとして9事項を選定し、その決裁状況を確認したところ、取締役会等への付議又は報告の事実が確認できたものは9事項のうち4事項にとどまっており、他の大部分は担当執行役あるいは部長の権限で処理されていた。

図表第2-3-29 本件プロセスにおける決裁・報告の状況

番号	月 日	事 項	りん議書		経営会議		取締役会	
			起案決 裁年月	最終決裁者	月日	議事録	月日	議事録
1	平成19年10月23日	宿泊施設の処分方針について			10/23	◎	11/5	◎
2	20年2月1日	メリル社と業務委託契約を締結	1/30	専務執行役	3/11	◎		
3	8月14日	メリル社から提案一本件プロセスの続行、中止、延期の選択						
4	8月26日	平成20年度事業計画の変更			8/26	◎	8/28	◎
5	11月4日	メリル社から提案一本件実行の取りやめ、代替案の検討						
6	11月14日	メリル社から提案一本件取引の取りやめ、予定どおりの実行、一部変更						
7	11月20日	オリックス社、E社への世田谷レクセ ンターの除外通知						
8	12月9日	オリックス社に優先交渉権付与	12/9	専務執行役				
9	12月26日	オリックス社と株式譲渡契約締結	12/26	専務執行役	12/24	◎	12/26	◎

日本郵政は、かんぼの宿等事業の譲渡手続の進め方について、経営会議に付議して会社の意思決定を得た後もその進ちょく状況について経営会議で説明を行っており、また、経営会議等への報告を行わなかった事項についても、重要と判断したものについては、社長、副社長、担当専務執行役に口頭説明し、了解を得て手続を進めていたことから、会社の意思は十分に反映されているものと認識していた。

しかし、本件プロセスの各段階で、口頭説明を行っていたとしても、取締役会又は経営会議への付議又は報告を十分に行っていないことは、日本郵政の意思決定機関である取締役会等の本件株式譲渡契約に対する関与が十分ではなかったものと認められ、本件プロセスにおいて経営判断が適切になされていたとは必ずしもいえない結果となっていた。

(カ) 地方公共団体等への説明の実施状況について

従来、公社においては、かんぼの宿等の廃止・譲渡を行う場合、地元地方公共団体等に対して事前説明を行うとともに施設取得希望の意向を確認することとされていた。公社当時に売却したかんぼの宿等の33施設（公共用地として売却した1施設を除く。）についてみると、32施設で地方公共団体への照会が行われ、そのうち8施設については地方公共団体に売却され、現在6施設が宿泊施設等として営業されている。

しかし、日本郵政は、今回の一括譲渡により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、地方公共団体等において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、地方公共団体等に対する事前説明等の対応は、特段行っていなかった。

そして、日本郵政は20年3月に、ホームページへの掲載による公表に先立って、かんぼの宿の総支配人等に対して指示文書「かんぼの宿等の譲渡についての取引先等への対応」を発出して、それぞれの契約先、業務提携先等の取引先への説明等を実施することとしていた。この指示文書によると、自治体、団体等で各かんぼの宿等と関係の深い機関を対象として、各施設の総支配人等が必要と判断したところに通知を行うこととしていた。

しかし、上記の指示文書は、実施するかどうかを総支配人等の判断にゆだねていたため、実際に市町村に説明を行っていたかんぼの宿等は、半数に満たない30施設にとどまっていた。このように、多くの施設で地方公共団体等に事前説明等を行っていなかった事態については、かんぼの宿等が、地元における数少ない保養施設であることが多く、設置に当たっても地元地方公共団体との協議を経ているものであることなどにかんがみれば、原則として、地元への説明を行うべきであって、総支配人等の判断にゆだねたことは適切ではなかったと認められる。

エ 本件事態を受けての日本郵政による改善への取組状況

日本郵政は、前記のとおり（13～14ページ参照）、総務大臣の命令を受け、かんぼ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などにおける反省点を洗い出し、その改善・是正に必要な措置を検討し、21年6月24日に、総務大臣に報告している。そして、その報告に盛られた内容を、「不動産売却等規程」として定め、同年7月1日から施行することとした。

この規程のうち、本件株式譲渡契約のプロセスのように、企画コンペ方式を採用する場合の基準として定められた部分を示すと、次のとおりである。

(7) 公募

公募方法については、原則ホームページへの掲載とする。また、事業の性質により、募集先を限定することができる。

(イ) 評価基準

事業売却の契約先の選定に当たっては、評価項目、評価基準をあらかじめ書

面により定めておくものとし、定性、定量にかかわらず点数化して行う。なお、評価項目については、企画提案募集時の要綱に明示する。

(ウ) 企画提案

企画提案の募集に当たっては、原則として、評価項目、評価基準に合致した企画提案様式、提案項目、応募者が企画提案する際に留意すべき事項等からなる募集の要綱を作成する。

(エ) 評価

契約先の選定は、あらかじめ定めた評価基準に基づき、複数の評価者が行う。また、会社の経営に関する事項を開示する必要があるなどにより応募者の絞り込みが必要な場合には、企画提案募集時に明らかにする。

(オ) 優先交渉権者の選定

評価により選定された第一位の者を優先交渉権者とする。

(カ) 交渉

日本郵政グループに有利となるよう売却価格を含む条件の交渉を行う。交渉の過程において、企画提案募集時の条件の変更が必要な場合は、手続の公平性及び透明性を確保し、適切に判断する。なお、交渉が合意しない場合又はそのおそれがある場合は、新たな優先交渉権者を選定することができる。

(キ) 契約

企画提案募集時の条件、企画提案内容、交渉の結果を踏まえ、契約を締結することが適当と認められる場合は、当該優先交渉権者と契約を締結する。

(3) ゆうぼうと（旧東京簡易保険会館）の賃貸借契約等について

ア ゆうぼうとの定期建物賃貸借契約について

ゆうぼうとは、東京簡易保険会館として昭和57年に簡保事業団によって設置され、郵政民営化の際に従来の通称を正式名称としたものであり、図表第2-3-30のとおり、ホテル客室のほか、音楽、演劇用の大規模な多目的ホール、結婚式場、フィットネスジムなどを備えた都市型ホテルとなっている。

この施設は、旧加入者福祉施設であるが、東京の都心部に所在することから、再開発価値の高い物件として位置付けられ、平成19年10月の経営会議において、今回のかんぽの宿等の一括譲渡の対象施設から除外されたものである。

図表第2-3-30 ゆうぼうとの施設概要

項 目	内 容
所在地	東京都品川区西五反田
敷地面積	6,703㎡
建物延べ床面積等	48,235㎡(鉄筋コンクリート地上15階、地下4階)
主な施設	客室 240室 宿泊定員 395名 多目的ホール 1803席 結婚式場 フィットネスジム カルチャースクール
年間利用者数	67,502人 (平成20年度宿泊者数)

日本郵政は、ゆうぼうとの運営について、公社時に締結された運営委託契約を引き継いで一括して民間企業1社に委託していたが、20年12月からは、ホテル、結婚式場等の部門とフィットネスジム部門とに区分して、それぞれ民間会社との間で定期建物賃貸借契約を締結し、各事業を運営させている。

上記の定期建物賃貸借契約における20年12月から21年3月までの賃貸料収入は計1億5384万円となっている。

イ 世田谷レクセンターの業務運営委託契約について

世田谷レクセンターは、昭和44年に建設された後、上記ゆうぼうとの付帯施設となったものであり、平成7年に改築され、前記のとおり（185～186ページ参照）、今回のかんぽの宿等の一括譲渡の対象施設に当初は含まれていたが、その後、除外されている。

その主な施設は、図表第2-3-31のとおり、テニスコート、屋内競技場、室内プール、トレーニングマシン室等となっている。

図表第2-3-31 世田谷レクセンターの施設概要

項 目	内 容
所在地	東京都世田谷区鎌田
敷地面積	24,664㎡
建物延べ床面積等	5,373㎡ (鉄筋コンクリート地上2階)
主な施設	屋内競技場 バスケットボールコート2面 室内プール 25m、20mプール トレーニングマシン室 1室 スカッシュコート 2面 スポーツサウナ 男女各1 テニスコート 21面 駐車場 150台
年間利用者数	440,055人 (平成20年度)

日本郵政は、世田谷レクセンターの運営について、一括して民間会社に委託しており、その委託費は、利用者から収受した売上に対して一定の業務委託料率を乗じたものとされている。

同センターにおける平成20年度の業務実績をみると、売上4億4860万余円に対し、業務委託費は3億9223万余円となっている。

(4) メルパルクの賃貸借契約について

日本郵政は、公社から承継したメルパルク11施設については、19年10月の経営会議において、かんぼの宿等の一括譲渡を決定した際に、ゆうちょ財団と締結していた運営委託契約の期間満了後、新たな運営委託会社を選定することとした。

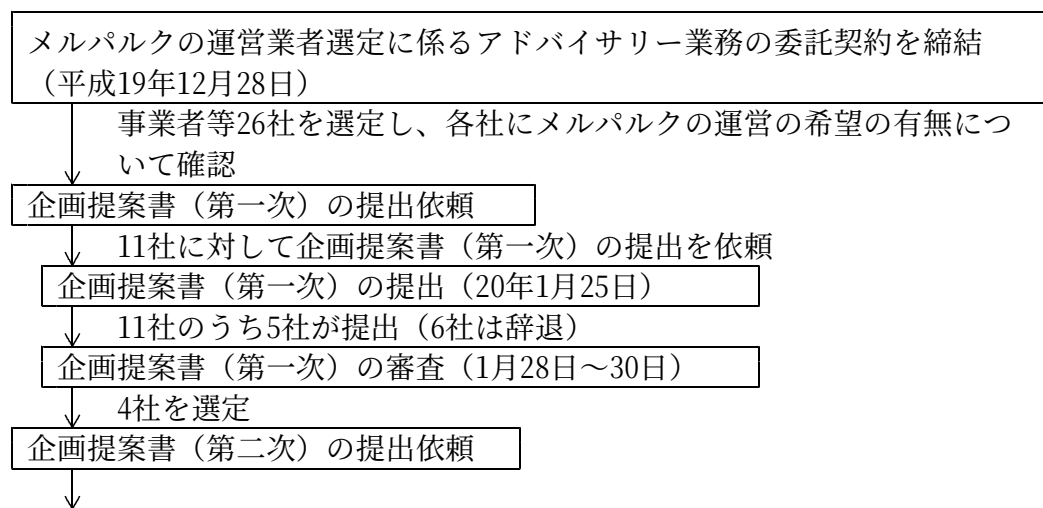
日本郵政におけるメルパルクに係る契約について検査したところ、以下のような状況となっていた。

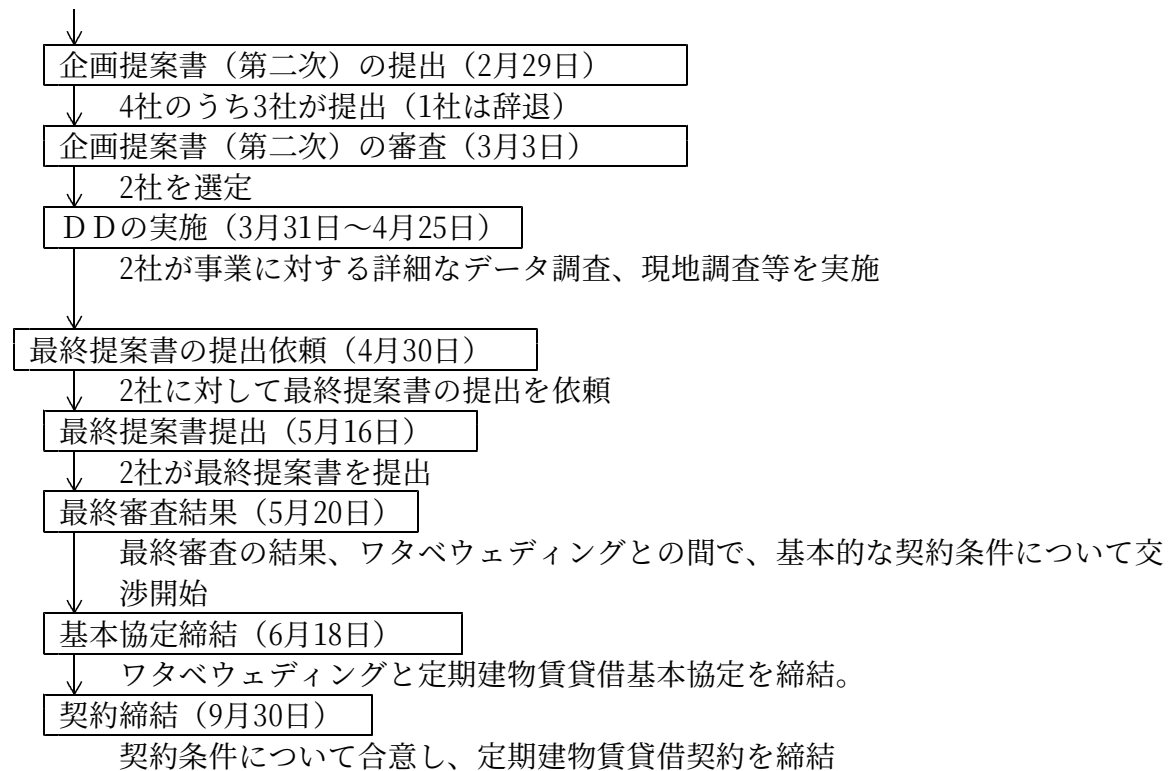
ア 賃貸借契約の締結の経緯

日本郵政は、上記経営会議の決定を受けて、企画コンペ方式により新たな運営委託会社を選定することとし、19年12月、新たな契約先の選定に係るアドバイザリー業務を委託した政投銀を通して、メルパルクを一括して運営する能力があると認められた26社に運営の希望を確認した結果、関心を示した11社に企画提案書の提出を依頼した。

その後、三次の審査を経てワタベウェディングを相手方に選定し、メルパルク11施設を対象にした定期建物賃貸借契約を締結しているが、その間の経緯は図表第2-3-32のとおりである。

図表第2-3-32 賃貸借契約の締結経緯





(7) 第一次審査

政投銀から上記の11社に第一次提案の要領「メルパルクの運営業者選定に関する企画提案募集のご案内」を送付して、会社概要、賃料、事業戦略、収支計画等を記載した企画提案書の提出を依頼したところ、5社から提案書が提出された。

これらの提案書について、資産ソリューション部及び宿泊事業部の部長等、計5名により、信用力、事業戦略、取組姿勢、賃貸条件及び雇用吸収力の5項目の評価項目により採点を行い、第一次審査が行われた結果、得点が上位の4社が第二次審査の候補として選定された。

(イ) 第二次審査

上記の4社に対して、第二次提案書の提出を依頼したところ、3社から提案書が提出された。

これらの提案書について、資産ソリューション部と宿泊事業部の部長等6名により第二次審査を行った。この審査においては、事業戦略、収支計画、賃料、賃貸借期間、投資負担区分及び従業員の承継の6項目について、それぞれ5点満点で評価された。

その結果、合計得点が上位のワタベウェディングとF社が選定され、2社に対

して、最終提案書の提出を依頼した。

第二次及び最終の提案要領において、図表第2-3-33のとおり、それぞれ提案の条件として、原則、定期建物賃貸借契約により運営することとしていた。

図表第2-3-33 企画提案の条件

(第2次企画提案の条件)

(1)	原則、メルパルク11施設の運営を一括で賃貸借方式により運営
(2)	期間については以下の2パターンにつき提示 ①5年 ②希望する期間 ＊ただし、①、②ともメルパルク東京、メルパルク広島、メルパルク京都についての運営期間は、別途協議
(3)	受託先の職員については原則、承継。個別に協議

(最終企画提案の条件)

(1)	原則、メルパルク11施設を賃貸借方式により運営。契約は定期建物賃貸借契約、個別施設ごとに締結。契約の相手方は候補者を希望
(2)	メルパルク東京及びメルパルク京都を除く9施設は同一期間での賃貸。そのうえで、期間については、以下の2パターンの提示（それ以降の優先交渉権の付与については、別途相談） ① 5年（原則） ② ①と異なる貴社の希望があれば提示（根拠についても提示） ＊メルパルク東京の運営期間は、1年間。1年後の残存期間については、期間中に別途協議 ＊メルパルク京都の運営期間は、1年間。2年目以降の賃貸借については、提案を提示し別途協議
(3)	受託先の職員については原則、候補者若しくは子会社にて承継することを希望。個別に協議

しかし、F社は、最終提案において日本郵政が求めた定期建物賃貸借を前提とする内容とは異なり、メルパルクの運営を受託するという内容で提案を行ってきただため、提案の条件を満たしていなかった。

一方、ワタベウェディングの最終提案書によれば、本件定期建物賃貸借契約における5年間の総賃料を計137億円と予定し、また、メルパルク東京及び京都以外の施設については、5年間の契約終了後さらに5年間の契約延長を希望するとされていた。そこで、日本郵政は、ワタベウェディングの提案内容に基づき契約締結に向けて交渉を開始し、ワタベウェディングと基本協定を締結した。

イ 定期建物賃貸借契約の内容

日本郵政は、基本協定締結後、ワタベウェディングと契約条件について交渉を行い、その結果、20年9月に同社と定期建物賃貸借契約を締結している。その内容は、

図表第2-3-34のとおりであり、ほぼ、最終提案書どおりの内容となっている。

図表第2-3-34 メルパルクの定期建物賃貸借契約の内容

スキーム	ワタベウェディングが運営子会社であるメルパルク株式会社に建物全部を転貸し、事業運営を行わせる。		
使用目的	宿泊、婚礼、会議、宴会飲食等に関する事業運営		
賃貸借期間	平成20年10月1日～27年9月30日の7年間。東京と京都については20年10月1日～22年3月31日の1年6か月		
賃料	東京と京都以外の9施設については、固定賃料に変動賃料を加算した合計額。9施設の合計額の上限は年額30億円		
	9施設の上限額及び固定賃料 (単位：千円、税抜)		
		固定賃料(年額)	上限額(年額)
	9施設	2,700,000	3,000,000
	変動賃料 (年間売上高実績(4月1日～翌3月末日)－設定売上高)×5%		
	東京と京都については、月額賃料 (単位：千円、税抜)		
業務報告		賃料(月額)	賃料(年額)
	2施設	28,750	345,000
業務報告	ワタベウェディング等は毎年1月、4月、7月、10月に報告書を提出する。		
建物の管理	建物の管理は、ワタベウェディングの責任で実施する。月ごとの状況を記載した報告書を提出する。		

本件定期建物賃貸借契約においては、最終的に9施設の契約期間が7年間とされているが、これについて、日本郵政は、5年間の契約期間の終了後、更に5年間の契約延長を希望していたワタベウェディングとの交渉の結果、その妥協点として7年間になったものであるとしている。これにより、本件契約によって、メルパルクについては、24年9月30日までの譲渡又は廃止の期限を越えて賃貸借されることとなるが、日本郵政は、仮に契約期間中に日本郵政がメルパルクの所有権を第三者に譲渡することとなったとしても、優良な定期建物賃貸借契約付きであれば、むしろ譲渡価格の増加が期待できるとしている。

本件契約により、日本郵政にワタベウェディングから支払われた賃料は、20年度（20年10月から21年3月分）で15億2250万円となっている。

なお、建物の定期賃貸借に関しては、総務省の認可事項となっていないことから、本件に係る認可申請等は必要とされていないが、日本郵政は、総務省に対して、20年1月に運営委託先変更の説明を行い、20年8月にワタベウェディングとの契約について説明を行っている。

第3 検査の結果に対する所見

1 検査の結果の概要

加入者福祉施設等について、正確性、合規性、経済性、効率性等の観点から、施設の運営管理は経済的、効率的に行われているか、減損会計の適用等による資産の評価及びその手続は適切に行われているか、不動産売却における予定価格の算定及び契約事務は適切に行われ、公正性、競争性及び透明性が確保されているか、また、日本郵政が締結したオリックス社との株式譲渡契約の内容、契約手続及び契約価格は適切かなどに着眼して検査を実施した。

検査の結果の概要は、次のとおりである。

(1) 加入者福祉施設等の運営管理等及びその承継に係る会計処理について

ア 加入者福祉施設について

(7) 運営管理の状況

21年3月末現在、日本郵政が運営管理している加入者福祉施設（かんぽの宿等）は、全国の主な保養地等に所在する71施設となっており、その簿価は269億2599万余円、建設に要した費用は総額2666億2676万余円となっている。

宿泊利用者数は15年度以降毎年度減少し、20年度の宿泊利用者数は、71施設の合計で211万人（1施設当たり平均3万人）となっているが、客室稼働率は71.2%、定員稼働率は50.8%となっていて、民間の中規模旅館より相当良好な状況にある。

宿泊単価は年々少しずつ上昇して20年度は平均11,034円となっているが、民間の中規模旅館の平均14,322円よりも23%低くなっている。

かんぽの宿等71施設における各施設損益を集計すると、20年度の経常収益354億1690万余円、経常費用379億5641万余円で差引き25億3951万余円の赤字となっている。また、個別のかんぽの宿等の施設損益は、15、16両年度では、かんぽの宿有馬のみが経常損益で黒字であったが、17年度から減損会計が導入され減価償却費が大幅に減少したことにより、20年度には黒字施設が12施設に増加している。

本社等経費を含めた宿泊事業全体の損益計算では、施設損益25億3951万余円の2倍以上の58億1573万余円の赤字となっている（19～35ページ参照）。

(イ) 利用・損益状況に係る課題

各かんぽの宿等における宿泊料金についてみると、施設によって土曜日や夏休み、連休等のシーズン料金の扱いが異なっており、中には高需要期にもかかわら

ず料金が比較的低廉に設定されているものがあった。

また、日本郵政は、20年度以降の3年間で、飲食部門等3部門の委託業務の直営化を実施することとしたが、直営化後の人件費率についてみると、20年4月から3部門を直営化した1施設では50.7%、6月に直営化がずれ込んだ9施設でも42.3%となっていて、いずれも中規模旅館の人件費率28.2%（19年度）を大きく上回っている。

さらに、物件費の中では、光熱水料費が最も大きい割合を占めており、中規模旅館のほぼ2倍の比率となっていたが、これは、パブリックスペースが多く、空調等の熱効率が悪いこと、また、空調や給温水等の設備が古くなっている施設が多いことなどによるものである。

かんぽの宿等における損益分岐点売上高を会計検査院で試算したところ、固定費（人件費のうち固定給与部分、光熱水料費等）の割合が高くなっているため、481億3176万余円と試算され、現在の営業収益352億1309万余円と比べて著しく高い数値となる。これは、仮に、売上高の増加のみによって損益分岐点売上高を達成する場合には、約129億円と4割弱の営業収益の増収が必要となり、固定費の削減のみによって損益分岐点売上高を達成する場合には、人件費等において約57億円的大幅な削減が必要となる。したがって、増収又は費用削減のいずれか一方のみで損益分岐点売上高を達成することは相当困難であると思料されることから、収益、費用の両面から改善を図ることとし、仮に、収益を10%増加させた場合の売上高を損益分岐点売上高とすると、固定費については、20年度実績から10%削減、また、変動費についても増収後の費用から10%の削減をすれば収益と費用が見合う計算となる。なお、この試算は、かんぽの宿等の71施設すべてを対象としたものであり、損益の悪い施設を除いた場合には、その分達成が容易になるものである（35～45ページ参照）。

（ウ）経営改善の実施状況と課題

日本郵政及び公社は、これまでに不採算施設の廃止、人件費の削減、調達コストの削減、飲食部門等の直営化という対策を実施している。また、日本郵政は、今回のかんぽの宿等の一括譲渡に関する総務大臣からの命令等を受けて、21年6月にかんぽの宿等の経営改善を図るための経営計画を策定し、20年度54億円の損失から23年度に8億円の黒字を目指すとしている。

会計検査院において、かんぽの宿等66施設(ゆうぽうと、ラフレさいたま及び旅館中の3施設を除く。)を対象に、18年度から20年度までの3年間のG O P（償却前営業利益額）の合計に基づき、G O Pが黒字の17施設（A区分）、赤字の施設のうち赤字幅の少ない上位3分の1の16施設（B区分）、同じく下位3分の2の33施設（C区分）の3類型に区分して、各区分ごとに各種の経営指標を比較したところ、B、C区分においては、G O Pを改善するため、特に、グループ利用等の新たな顧客開拓等による宿泊利用者数の更なる増加及び飲食単価の上昇による収益の増加に努めるとともに、民間旅館と比べ高率となっている人件費について更なる削減を図る必要があると認められた。そして、C区分については、上記のような経営努力を行った上でなお損益が改善されない施設は、郵政株式処分停止法の施行により現時点での廃止はできないとしても、一時的な休業も念頭に抜本的な損益改善策を検討することも必要である（46～51ページ参照）。

イ 郵便貯金会館（メルパルク）について

(ア) 運営管理の状況

日本郵政が承継したメルパルク11施設の簿価は、21年3月末現在で346億4336万余円となっており、メルパルクの利用者は19年度には447万人となっている。

メルパルク等の運営について、国、公社及び日本郵政は、振興会（19年10月からは財団法人ゆうちょ財団）に委託していた。公社化以降、11施設すべてにおいて、収入から支出（減価償却費等を除く。）を差し引いた収支が黒字となっている（52～56ページ参照）。

(イ) 国、公社等との運営委託契約に伴う振興会の積立金等について

国との運営委託契約においては、施設の運営のための人件費、光熱水料費等は振興会の負担としたが、資産の維持管理に必要な整備費用等は国において負担することとし、振興会は、毎事業年度、損益計算の結果生じた利益は振興会の積立金として整理することとしていた。その結果、公社化直前の14年度末における積立金の額は48億1716万余円となっていた。

また、公社との運営委託契約においては、振興会は、委託事業に係る経理を行っていた特別会計における「剰余の資産」のうち、契約期間中に公社が負担した減価償却費等に相当する額までは公社に納付することとされていたが、19年度下期においては固定額を納付させることとしていたため、19年度の利益10億3815万

余円が振興会に帰属している。

さらに、20年度の日本郵政との運営委託契約の終了に伴い、国、公社及び日本郵政からの委託契約に基づく施設の運営に必要な職員を対象として引当てが行われていた退職給付引当金の残高は、20年度末には47億4393万余円になっているが、ゆうちょ財団は、厚生年金基金を解散して、23年9月末までに清算を終了する予定となっており、その際に退職給付引当金の取崩しの結果として会計上の利益が生ずることが見込まれている。

以上のように、国が国有財産であるメルパルク等の運営を委託したことなどにより生じた利益等が、委託契約の終了に伴う積立金の処分に係る規定が法令及び委託契約書上になかったなどのためにゆうちょ財団に帰属することとなっている。しかし、これらの利益が生じた背景として、郵便貯金法の規定によりメルパルク等の運営は振興会にのみ委託することとされていたことなど特殊な状況にあったことを考慮すると、これらの利益がすべてゆうちょ財団に帰属することについて、今後、検討の必要があると認められる（56～63ページ参照）。

ウ 加入者福祉施設等の承継に係る会計処理と減損会計の実施状況

(7) 承継に係る会計処理

郵政民営化に伴い日本郵政が承継した資産の総額は9兆5481億余円となっている。日本郵政が承継した加入者福祉施設等（加入者福祉施設及び首都圏の9社宅）及び周知宣伝施設に係る承継価額は、加入者福祉施設等は80施設、土地198億8757万余円、建物等105億7044万余円、計304億5801万余円となっており、周知宣伝施設は11施設、土地212億6557万余円、建物等149億8934万余円、計362億5491万余円となっている。これらの価額は、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などとして公社の最終事業年度の期末時点の価額とされていた（64～67ページ参照）。

(1) 公社及び日本郵政における減損会計の実施状況

公社及び日本郵政における17年度から20年度までの減損損失額は、総額3480億9332万余円となっており、このうち、加入者福祉施設等に係る分は1715億0239万余円、周知宣伝施設に係る分は1138億9939万余円となっている。加入者福祉施設等における各施設の減損率（減損前の簿価に対する減損損失額の割合）は、17年度で平均52.0%となっているが、18、19両年度（公社実施分）においても引き続

き高い水準で推移し、20年度までの通算の減損率は104施設で平均77.9%と著しく高くなっている。

減損損失は、不動産鑑定評価額を基に算定されていたが、鑑定評価の手法や鑑定評価額の算定方法が鑑定業者によって相違していたり、具体的な根拠が示されていなかったりしているものなどが見受けられた(67～92ページ参照)。

(ウ) 減損会計の適用に関する検討

公社の会計に減損会計を適用したことについては、公社法等に基づき企業会計基準に準拠して行われたものである。また、加入者福祉施設等に減損会計を適用したことについては、収益性を重視した取組がなされていること、公社が間近に株式会社化を控えていたことなどの状況を前提とすれば、合理性があると思料される。

しかし、日本郵政が20年3月期以降に減損の兆候ありと判定していることについては、「譲渡又は廃止の決定」及び「雇用維持」は過去の年度の事象であることなどから、これらを再度の減損の兆候とすることには疑義があると思料される。

また、19年度の不動産鑑定評価は、本来求めるべき価格よりも相当程度低い価額となっている可能性があると思料される(92～96ページ参照)。

(2) 旧日本郵政公社等が締結した不動産の譲渡等に関する契約の内容等及び譲渡後の施設の利用状況について

ア 旧日本郵政公社が締結した譲渡契約に係る分(15年度～19年度上期)

(ア) 契約方式及び入札手続について

公社が不用資産として売却した土地、建物等の不動産は628物件、売却価格は総額1093億7632万余円に上っている。これらに係る146契約のうち、一般競争契約によるものが74契約、540物件(売却価格858億7866万余円)、随意契約によるものが72契約、88物件(同234億9765万余円)と、一般競争契約による物件が85.9%と高い比率を占めていたが、一般競争契約の中には、複数の不動産を一括して売却するバルク売却によるものが4契約、431物件(同502億2400万円)、複数の物件を地域ごとにグループ化して売却するグループ売却によるものが7契約、46物件(同2億2440万余円)含まれていた。

一般競争契約74件(物件数540件)についてみると、74件中62件(83.7%)が1回目の入札で落札者が決定されており、この62件のうち1者応札が13件(20.9%)と

なっていた。一般競争契約により売却された540物件を契約の相手方別にみると、民間企業が511件と最も多くなっているが、これはバルク売却、グループ売却により売却した物件が民間企業に売却されていることによるものであった。

随意契約72件について契約の相手方別にみると、地方公共団体が30件と最も多くなっていた。

バルク売却は、16年度から19年度までの各年度に1件、計4件が実施されており、また、グループ売却は、17、18両年度に計12件実施されているが、それらの物件数は、バルク売却で計431件（売却価格502億2400万円）、グループ売却で計66件（同32億8759万余円）となっている。バルク売却による物件431件のうち職員宿舍が329件と全体の76.3%を占めている。

4回のバルク売却における売却価格は総額502億2400万円となっており、108億9706万余円が売却益となっているが、その売却益の大部分は17年度のバルク売却において、国分寺市所在の社宅用地が高く評価されたことによるものであり、その分を除くと、各年度のバルク売却においては、直近の簿価の合計額とほぼ同程度で売却される結果となっている（97～118ページ参照）。

(イ) 売却価格の分析

146契約のうち144件（個別売却128件、バルク売却等16件）の平均落札率は、個別売却128件で156.1%、このうち随意契約によるものは120.1%、一般競争契約によるものは201.3%となっていた。落札率が120%以上のものは、随意契約では65件のうち8件（12.3%）にとどまっているのに対して、一般競争契約では63件のうち40件（63.4%）に上っている。また、バルク売却及びグループ売却による落札率は16契約で119.4%となっていた。このように、個別売却による一般競争契約において落札率が高い傾向が明確になっている。

個別売却による130物件のうち、売却価格が簿価を下回っているものは26物件（20.0%）、簿価を上回っているものは104物件（80.0%）となっていた（118～121ページ参照）。

(ウ) 売却における不動産鑑定評価について

鑑定評価額が簿価を下回っていたものが626物件中323件あり、加入者福祉施設等24件については5割にも満たない状況となっていた。

また、鑑定評価額が固定資産税評価額を下回っていたものが620物件中241件

(38.8%)あり、加入者福祉施設等51件については5割未満となっており、そのうち11件については1割未満となっていた。

公社時に売却された物件の予定価格の算定について検査したところ、短期間に不動産鑑定評価を2回行い低額な鑑定評価額を採用しているものなど、鑑定評価の方法に疑義がある事態があった(121～126ページ参照)。

(エ) 簡保事業団から承継した大規模な未利用地の売却について

簡保事業団当時に加入者福祉施設等の用地として取得され、公社が承継したものの、目的の用途に供されないまま売却された物件の中には、施設の建設を中止したため、地元地方公共団体に解決金を支払うこととなったものなどがあった(126～129ページ参照)。

(オ) 譲渡後の転売等その後の状況について

日本郵政による調査結果によると、売却された628物件のうち転売されているものが510件で全体の81.2%を占めており、その中には4回以上転売されているものが29件(4.6%)あった。そして、転売状況についての文書照会に対する回答があった689件のうち金額の記入のあった363件についてみると、その購入金額は1000万円以上2000万円未満のものが最多となっていた。

また、会計検査院において売却物件40物件を抽出し、現地調査を実施したところ、日本郵政が調査を委託した業者が現地の場所を取り違えるなどして、実際に売却した物件とは異なる物件の現況を記載するなど契約が的確に履行されていないのに、検証が十分行われていないものが5物件あった。

加入者福祉施設等46施設の売却後の状況についてみると、売却した土地又は施設が利用されているものが30か所と6割を超えており、これらの施設については依然として十分な利用価値や不動産価値があったことが推察された(129～136ページ参照)。

イ 郵政事業庁及び簡保事業団が締結した譲渡契約に係る分(13、14両年度)

13、14両年度に、郵政事業庁及び簡保事業団において売却された不動産は、郵政事業庁296物件、簡保事業団13物件、計309物件となっており、その売却価格は総額263億9921万余円となっていた。売却物件は、郵政事業庁においては、そのほとんどが職員宿舎であった。また、簡保事業団においては、簡易保険診療所等を5件売却していた。

郵政事業庁及び簡保事業団は、原則として、個々の物件ごとに一般競争契約又は随意契約で売却しているが、売却物件309件の資料において、予定価格の記載のあるものは48件、契約種別の記載のあるものが100件であった。また、地方公共団体に売却しているものが34件あった（136～140ページ参照）。

(3) 日本郵政が締結した株式譲渡契約等の契約内容等について

ア 加入者福祉施設等の処分方針について

かんぽの宿等については、24年9月30日までに譲渡又は廃止しなければならないという法律上の前提があった。日本郵政が一括譲渡方式の採用を決定するまでの検討過程についてみると、様々な譲渡方式のメリット及びデメリットを検討した上で、事業の一括譲渡の方針を決定している。しかし、公社が実施した施設の単純売却において、売残りなくすべての施設を売却でき相応の売却益が生じていたことを考慮すると、それぞれの方法におけるメリット及びデメリットの定量的な評価や、それらによった場合の結果を事前に確実に予測することは相当困難であるものの、事業の一括譲渡方式以外にも選択の余地はあったと思料される（141～145ページ参照）。

イ かんぽの宿等に係る株式譲渡契約について

(7) 株式譲渡契約の概要

本件株式譲渡契約は、M&Aの手法に即して、日本郵政がかんぽの宿等の資産・負債、権利義務の一切を承継する会社を会社分割（新設分割）により設立し、その会社の株式を譲渡しようとするものである。一括譲渡の対象施設は、かんぽの宿等70施設と首都圏の9社宅計79施設であり、その取得費用は総額2420億余円に上っているが、20年9月末時点の簿価は123億余円と取得費用の約20分の1となっている。

かんぽの宿等70施設に係る施設損益は19年度で16億2236万余円の赤字、本社損益を加えた事業全体の損益も19年度で39億9385万余円の赤字となっている。

本件株式譲渡契約においては、買主はクロージング後少なくとも2年間は、日本郵政の事前の書面による承諾を得ることなく、本件株式の譲渡、事業譲渡を行うことができない旨の条項を定めているが、首都圏社宅は買主において譲渡後に転売することなどを想定していると思料された（145～151ページ参照）。

(イ) 本件株式譲渡契約の実施手続

M&Aに関する専門家の意見も聴取した上で検討したところ、本件株式譲渡契

約のプロセスは、M&Aでは一般的なものと認められた。そして、プロセスの各段階についての検査結果を示すと、次のような状況となっていた（151～152ページ参照）。

a アドバイザーの選定手続

アドバイザーの選定手続についてみると、企画提案の審査に当たっての評価項目に、重要な判断材料であるアドバイザリー手数料は含まれていなかった。

企画提案の第二次審査は第一次審査で審査した企画提案書をそのまま用いて審査することとして、評価委員も5名のうち3名までが第一次審査と同一の人物で構成されていたが、第一次審査と第二次審査との得点順位が逆転し、第一次審査で2位であったメルル社が第二次審査で1位となってアドバイザーに選定されていた（153～155ページ参照）。

b 本件株式譲渡契約に係る手続規程について

日本郵政の公的な側面にかんがみれば、その経営に当たって、国民に対して十分な説明責任を果たすことが求められており、本件株式譲渡契約の契約手続等については、その重要性を考慮すれば、公平性及び透明性を確保する必要があったのに、これらに対する配慮が十分でなかった。

また、本件株式譲渡契約のプロセスは企画提案の内容を審査して契約の相手方を決定するものであって、入札価格が最も有利な者を直ちに契約の相手方とする競争契約方式によるものではないことから、入札公告において競争入札と表示したことは入札参加希望者等に対して誤解を生じさせる可能性があり、入札公告に対する日本郵政の認識には問題があった（156～159ページ参照）。

c 予備審査とIMの配布（かんぽの宿の損益見通し）

予備審査の状況について調査したところ、提出された趣意書には財務安定性の確認ができないものが見受けられた。

また、第一次審査の買い手候補に配布された譲渡後のかんぽの宿の損益見通しは、譲渡後は様々な制約から解放されることを前提に、可能な限りの損益改善事項を盛り込んで作成され、譲渡直後の21年度で17億8600万円の経常利益を計上でき、その後も経常利益は漸増して25年度では29億4000万円となると予測されている（159～168ページ参照）。

d 第一次審査とプロセス継続に関する提案

第一次審査の結果、3社が第二次審査の買い手候補として選定されたが、専門家の意見も聴取した上で検討したところ、ほぼ同額の提示価格である2社の提案の評価に差がつけられ、一方が落選とされていた。M&Aのプロセスにおいて4社程度を第二次審査に進めさせることは通常あり得ることであり、譲渡価格の更なる増大を期待する観点からも上記2社のうち1社を落選とした判断にはなお疑問が残り、検討する余地があったものと思料される。

また、メリル社から、第一次提案書の提出期限の前日に、現行プロセスの中止・延期を含む提案がされているが、プロセスの中止・延期に関する判断という重要な問題であるにもかかわらず、この提案に対する日本郵政の判断と具体的対応については、関係書類では確認できない状況であり、特に対応を執ることなく審査のプロセスを進めたことには問題があると認められた（168～174ページ参照）。

e 第二次（最終）選定プロセスにおける辞退の申出とその対応

第二次（最終）審査に進んだ3社のうちE社は20年10月27日に本件手続の辞退の意向を申し出てきた。また、A社からは10月31日に辞退の申出があった。これに対して、日本郵政は、E社に対しては執行役が直接訪問し辞退の撤回を促しているが、A社に対しては特段の対応を行っておらず、A社はそのまま本件株式譲渡契約のプロセスから除外されていた（174～179ページ参照）。

f 最終提案書の比較

最終提案書はオリックス不動産株式会社（オリックス社）とE社の2者から提出され、その取得価格についてみると、オリックス社105億2200万円、E社105億5500万円となっており、E社がオリックス社を上回っていた。しかし、両社の提示価格には対象事業の負債の承継に関する前提条件の違いがあり、同じ尺度で評価をするためE社をオリックス社の前提条件に合わせると、85億7200万円となり、オリックス社の方が優勢と判断されることになった。

オリックス社の最終提案書には、新設分割会社に日本郵政から登用するとされた取締役候補者1名の名前が記載されていたが、日本郵政からオリックス社に対して記載部分の訂正を求めるなどのリスク管理の方策はとられていなかった。

なお、オリックス社は、対象正社員全員の雇用を引き受けるとしていたが、

目標人件費率を40%から30%へ漸次引き下げることがを要望しており、人件費率の目標達成が明らかに困難となった場合、その内容に応じて評価額を減額するなどとしていた（179～183ページ参照）。

g 最終審査と株式譲渡契約の締結及び解約

日本郵政は、20年11月にメリル社の提案を受け、世田谷レクセンダーを譲渡対象から除外して、宿泊事業と首都圏社宅をセットにして価格の更なる引上げを要請したところ、オリックス社から108億8600万円の再提案があった。一方、E社からは再提案がされなかったため、提出されていた最終提案書を基にE社の取得価格を61億4600万円と算定し、最終審査を行った結果、オリックス社に対し優先交渉権を付与することに決定した。

日本郵政は、経営会議、取締役会に提案し承認を受け、20年12月26日に、オリックス社を相手方として本件株式譲渡契約を締結して、クロージングの日を21年4月1日と定めていたが、日本郵政は、同年2月25日、オリックス社と「株式譲渡契約の解約に関する覚書」を取り交わし、本件株式譲渡契約を解約している（183～191ページ参照）。

h 本件株式譲渡契約及びプロセスについての検討

(a) 譲渡価格の妥当性について

各社の提案金額はM&Aのプロセスにおいて事業の買い手が用いる評価手法として一般的かつ妥当と認められる方法によって算定されていたが、本件のような公的財産の処分に当たっては、公正性、透明性等を確保した上でその説明責任を果たすことが重要となる。しかし、本件株式譲渡契約のプロセスは、実施基準、マニュアルなどが定められないまま進められていたことから、譲渡価格の公正性等が確保されたとは必ずしもいえない状況となっていた。

また、かんぽの宿等の簿価は、減損会計の適用により、公社承継時に比べ大幅に減額（平均減損率77.9%）されているが、減損損失の算定等に疑義があり、その減損後の簿価が必ずしも資産価値を適切に反映したものとなっているとはいえないと思料されることから、簿価との比較により判断することはできない（192～193ページ参照）。

(b) 日本郵政が本件株式譲渡契約のプロセスを中止せずに継続したことについて

て

20年8月及び11月にメリル社からなされた本件株式譲渡契約のプロセスの中止・延期の提案については、担当部門のみで判断すべき事項ではなく、また、これらの段階で経営会議等に諮っていれば、このままプロセスを継続することは必ずしも時宜を得ていないとの経営判断がなされた可能性も否定できないことから、担当者段階で本件プロセスの継続の適否の判断を行ったことは適切ではなかったと思料される（194ページ参照）。

(c) 譲渡対象施設について

首都圏社宅、ラフレさいたま及び休館中のかんぽの宿については、その不動産価値や利用目的等を考慮すると、一括譲渡の対象施設から除外して、個別売却により譲渡価格の最大化を図ることなどを検討する必要があった（194～195ページ参照）。

(d) 本件株式譲渡契約書の内容について

本件株式譲渡契約においては、日本郵政は、売却後1年間の正社員及び期間雇用社員に係る総人件費について、売主及び買主双方が合意する水準に達することを確実にすることを誓約していた。しかし、その決定方法や合意に至らなかった場合の措置は契約書には規定されていないため、オリックス社が、本件株式譲渡契約の解除や、提示した評価額から水準を超える人件費相当分の減額を主張する可能性を否定できないものとなっており、本件株式譲渡契約は売主である日本郵政にとって不利益な結果を招くおそれがあると思料される（195～197ページ参照）。

(e) 日本郵政内部の決裁手続と地方公共団体等への説明

本件株式譲渡契約のプロセスの各段階で実施された事項のうち経営会議又は取締役会への付議あるいは報告が必要と思料される9事項の決裁状況を確認したところ、取締役会等への付議又は報告の事実が確認できたものは4事項にとどまっていた。社長等に対しプロセスの各段階で口頭説明を行っていたとしても、取締役会等への付議又は報告を十分に行っていないことは、意思決定機関である取締役会等の本件株式譲渡契約に対する関与が十分でなかったものと認められ、本件プロセスにおいて経営判断が適切になされていたとは必ずしもいえない結果となっていた。

日本郵政は、今回の一括譲渡に当たっては、地方公共団体等に対し、事前説明等の対応は特段行っておらず、また、ホームページでの公表に際しても、かんぼの宿等における市町村への説明は30施設にとどまっていた（197～200ページ参照）。

i 本件事態を受けての日本郵政による改善への取組状況

日本郵政は、総務大臣の命令を受け、かんぼ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などにおける反省点を洗い出し、その改善・是正に必要な措置を検討し、21年6月24日に、総務大臣に報告している。そして、その報告に盛り込まれた内容を、「不動産売却等規程」として定め、7月1日から施行することとした（200～201ページ参照）。

ウ ゆうぼうと（旧東京簡易保険会館）及びメルパルクの賃貸借契約等について

ゆうぼうとは、今回のかんぼの宿等の一括譲渡の対象施設から除外されており、その運営については、20年12月から、ホテル、結婚式場等の部門とフィットネスジム部門とに区分して、それぞれ民間会社との間で定期建物賃貸借契約を締結し、各事業を運営させている。また、世田谷レクセンターの運営については、一括して民間会社に委託している。

メルパルク11施設の契約の相手先の選定は、企画コンペ方式により行われており、三次の審査の結果、20年10月から、ワタベウェディングを相手方に定期建物賃貸借契約を締結して、各施設を運営させている（201～206ページ参照）。

2 所見

かんぼの宿等及びメルパルクについては、従前、日本郵政株式会社法の規定により、24年9月末までに譲渡又は廃止しなければならないとされていたが、21年12月に郵政株式会社処分停止法が施行され、同法第4条の規定により、日本郵政は、日本郵政株式会社法の規定にかかわらず、別に法律で定める日までの間、譲渡又は廃止をしてはならないものとされた。

したがって、これらの施設は、日本郵政が当分の間は引き続き保有することになったことから、日本郵政においては、今後、多額の損失を毎年計上しているかんぼの宿の効率的な運営に努め、収支の改善を図ることが喫緊の課題となっている。また、日本郵政及びグループ各社においては、引き続き経営の効率化や郵便局舎等の資産の有効活用等の施策を推進するとしていることを考慮すれば、今後も保有する不動産の売却や再開発

等を実施していくものと思料される。

日本郵政の設立過程及びかんぽの宿等のこれまでの設置、運営の経緯等を考慮すれば、かんぽの宿等は、簡易生命保険の契約者等がその保険料等で間接的に負担して長期にわたり設置運営されてきたもので、国民にとっても貴重な財産である。また、日本郵政は、日本郵政株式会社法の規定により設立された特殊会社であり、取締役の選任決議、事業計画の決定等に総務大臣の認可を要することとされるなど、総務大臣の監督を受けることとされている。したがって、これらの施設の運営管理及び処分に当たっては、日本郵政は、適切に定められた手続を適正に実施するとともに、公平性、競争性、透明性が確保されるよう努めなければならない、かつ、それらについて十分な説明責任を果たすことが求められている。

今回、会計検査院が検査したところ、上記1の検査の結果の概要に示したように、かんぽの宿等の運営、不動産の譲渡等に関し、効率性、公平性、競争性等の面で更に検討すべきであったと認められる事態が見受けられた。また、日本郵政においては、今般問題となったかんぽの宿等の譲渡及び公社時代の不動産処分に関して、21年6月に、前記のとおり（16～17ページ参照）、総務大臣の監督上の命令に基づき、今後の不動産売却等に関する改善・是正措置を講ずることとするとともに、かんぽの宿等の経営改善に関し、前記のとおり（46～47ページ参照）、23年度の黒字化を目指して収益面及び費用面での各種の施策を講ずることとしている。

したがって、日本郵政においては、上記の改善・是正措置等を厳正かつ着実に実施することが肝要であるが、特に、次のような点に留意することが必要である。また、総務省においても、日本郵政及びグループ各社への監督に関する職責を引き続き的確に遂行する必要がある。そして、国が振興会に対してメルパルク等の運営を委託したことなどにより生じた利益等がすべてゆうちょ財団に帰属することについて、今後、検討の必要があると認められる。

(1) 加入者福祉施設等の運営管理等及びその承継に係る会計処理の検査結果を踏まえて

ア かんぽの宿等の運営管理に当たっては、今後、新規のグループ利用等新たな利用者層の開拓等を行って利用客数の増加を図るとともに、シーズン料金の適切な改定を行ったり、魅力あるプラン商品の開拓、宴会需要や昼会食の利用客を更に取り込んだりして飲食単価を上昇させることなどにより、収益の増加を図ることが必要である。また、費用の削減のため、業務分担の見直し、作業の共有化等により民間と

比べ高率な人件費の抑制を行うとともに、近年投資が抑えられてきたために老朽化が進んだ施設及び設備については、今後、大規模な修繕や更新が必要となるが、これらの実施により減価償却費が増加し、損益に影響等を与えることから、これらの修繕等に当たっては、投資効果を十分に考慮して実施することが必要である。

しかし、上記のような措置を執っても、宿泊事業全体についての早急かつ継続的な黒字化は容易なことではないと思料される。このため、各施設について徹底した現況調査を実施した上で詳細かつ適切な経営分析を行い、その結果に基づき施設ごとに適切な経営見通しを策定する必要がある。これにより、確実に損益の改善向上が見込まれる施設と、一般的な措置では採算が取れない施設等との見極めを行い、前者については、重点的かつ効果的な追加投資や営業活動の推進を実施して収益力の向上を図るとともに、後者については、郵政株式処分停止法の施行により施設の現時点での廃止はできないとしても、一時的な休業も念頭に抜本的な損益改善策を検討するなどして、かんぽの宿等の全体的な経営改善を図り、ひいてはこれらの資産価値を高めるように努める必要がある。

イ かんぽの宿等における減損会計の適用に当たっては、減損会計の趣旨及び減損会計基準等に基づき適切に実施する必要があるが、その際、正味売却価額を不動産鑑定評価額により算定する場合は、試算価格（積算価格及び収益価格）の算定及びその調整方法並びに算定基礎数値について十分留意し、必要な場合には受託者から説明や再検討を求めるなどして、適切な鑑定評価額を徴することに努める必要がある。

(2) 不動産の譲渡等に関する契約の内容等及び譲渡後の利用状況の検査結果を踏まえて

ア 原則として一般競争契約により不動産を売却することとしているが、その上で適時適切な売却方式等を選定することにより競争性を高め、もって譲渡価格の最大化を図る必要があり、さらに、売却手続の透明性の確保に留意する必要がある。

イ 不動産売却等における予定価格（最低売却価格又は目標価格を含む。）の基となる鑑定評価額を徴するに当たっては、市場価格と大きくかい離することがないよう、その整合性に十分留意する必要がある。

(3) 日本郵政が締結したオリックス社との株式譲渡契約等の契約内容等の検査結果を踏まえて

オリックス社との契約の対象であったかんぽの宿等については、前記のとおり、別に法律で定める日までの間は譲渡又は廃止をしてはならないとされたことから、当分

の間、これらの施設に関して譲渡手続が必要となる事態は想定されない。しかし、本件のオリックス社との契約における契約候補者の選定プロセスの実施状況に照らして、日本郵政が21年7月に定めた不動産売却等規程（前記200ページ参照）に基づいて事業譲渡等を実施するとした場合において、特に留意すべき点を示すと次のとおりである。

ア 公平性、透明性を確保するため、契約に関する実施基準やマニュアルの策定及びそれらの競争参加者への周知に十分留意する必要がある。

イ 譲渡対象施設等の選定や事業損益等の情報の開示・提供に当たっては、競争参加者の増加や譲渡価格の増大等を図る観点から、その内容を十分検討するとともに適時適切に実行することが必要である。

ウ 候補者の選定プロセスの各段階においては、公平性及び透明性を高めるため、審査基準を明確に定めるとともに、譲渡価格の最大化を図るために競争性を高める配慮が必要である。

エ 各段階における意思決定に当たっては、担当部門において完結することなく、新設された不動産売却等審査会において適切な資料による十分な検討を行い、それらに基づいて適切に経営判断を行う必要がある。

オ 契約の締結に当たっては、契約条件に関して契約相手方と十分協議して、事前の合意を図るとともに、合意事項を文書化することにより、事後に不利益な結果を招くことのないよう努める必要がある。

カ 日本郵政等が保有する資産の重要性にかんがみ、透明性の一層の確保を図る観点から、各段階における意思決定や実施プロセスについては、適切かつ十分な記録の作成保管に努め、必要な場合には十分に説明責任を果たせるようにする必要がある。

以上のとおり報告する。

会計検査院としては、日本郵政及びグループ各社が承継したかんぽの宿等の資産の重要性にかんがみ、今後とも、その運営状況及び処分を含む資産の利活用等の状況について、引き続き検査していくこととする。