

# 不動産売却等に関する第三者検討委員会 (第3回)

## 1 日時

平成21年2月26日(木)

13時30分 ~ 15時00分

## 2 場所

日本郵政株式会社 3階 第二応接室

資料1	かんぽの宿等の経営状況
資料2	譲渡に関する経過と説明
資料3	メルパルクについて

平成 21 年 2 月 26 日  
日本郵政株式会社

## かんぽの宿等の経営状況

### 損益状況

公社化（H15）以降、各種施策に取り組み、経営改善を図ってきているところですが、平成 19 年度の経常損失は約 40 億円を計上しております。

かんぽの宿等の損益状況（譲渡対象分）（単位：億円）

年 度	H15 年度	H16 年度	H17 年度	H18 年度	H19 年度
経 常 収 益	388.8	347.3	332.4	329.3	318.8
経 常 費 用	505.1	467.5	390.5	384.8	358.7
うち減価償却費	94.4	83.9	38.1	25.3	9.8
経 常 損 益	116.4	120.2	58.1	55.5	39.9

注：H17 年度決算から減損会計を適用したことにより、減価償却費が大幅に減少しています。

### 経営改善策の実施状況

#### 1 不採算施設の廃止

平成 15 年度から平成 19 年度まで不採算施設を段階的に 34 施設廃止しております。

#### 2 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）、勸奨退職の実施等により人件費を削減しております。

### 3 調達コストの削減

#### (1) 仕様の見直し等による費用削減

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、実質競争の確保、予定価格の適正化、入札方法の改善等を実施し、費用の削減を行っております。

#### (2) 本社一括調達によるコスト削減

客室アメニティ品等、本社で一括調達するとともに、デザイン変更、メーカー・品名等の非特定化等を実施し、コストの削減を行っております。

## 経営における問題点

### 1 かんぼの宿等を取り巻く環境

#### (1) 国内旅行市場の動向

国内旅行市場は長期低迷傾向にあり、宿泊利用客数は減少の傾向にあります。

あるリゾートホテル運営の専門家は「近年 30 年は低迷期間」と論評しているほどです。

加えて団体旅行が減少し、個人旅行（夫婦）が増加しているため、一室当たりの利用人数が低下しており、宿泊利用客数の減少に拍車をかけております。

#### (2) 新規投資等の抑制

郵政事業を巡る論議の中でかんぼの宿等の将来像が不明確な状況にあること及び簡易保険事業の経営状況が厳しかったことから、新規投資、改修等は必要最小限の範囲で実施してきました。

このため施設の老朽化が進み、利用客のニーズに答えられていない施設が多くなっていることから、集客力に影響しています。

## 2 ハード面の問題

### (1) 設備面のハンディ

新設・改築に際して公的宿泊施設であったために客室数（定員数）を抑えられていることから、収益・費用の両面において適切な規模を得られていない状況です。

#### 【参考】

かんぼの宿等平均 客室数 47 室 定員数 165 人

[ 民間全旅館平均 客室数 87 室 定員数 396 人、民間中旅館平均 客室数 59 室 定員数 278 人 ]

### (2) 建物構造・設備が非効率

収益を目的としていない空間が多い建物構造等になっていること、また、大部分の施設が個別空調でない冷暖房方式となっていること等の関係から、熱効率が悪く、民間旅館に比べ光熱水料費が割高になっています。

#### 【参考】

光熱水料費 売上比 8.9% [ 民間旅館等 約 6% ]

## 3 ソフト面の問題

### (1) マスメディアによる広告宣伝の自粛

公的宿泊施設であったことから、現在テレビ等のマスメディアによる全国的なPRは制約を受けています。このため名称は知られていますが、宿泊施設としての認知が低くなっています。

#### 【参考】( H20 に実施したかんぼの宿に関する調査結果 )

「かんぼの宿」の名称の認知割合 ... 94.3%

「かんぼの宿」の宿泊経験の有の割合 ... 25.6%

(2) 宿泊料金水準が低いこと

そもそも簡易保険の加入者福祉施設としての性格から、料金水準が低く設定されてきています。

(3) 収益部門が外部委託されていること

飲食、売店部門の収益部門が委託されており、当社で直営するよりも利益率（利益／売上）が低くなっています。

飲食利益率 委託 12.2% 直営 22.3%

売店利益率 委託 5.8% 直営 22.6%

なお、飲食部門及び売店部門の直営化を実施し、利益率（利益／売上）の改善を図っています。

【参考】

(1) 実施状況（H21.2 現在）

飲食部門 32 所

売店部門 56 所

(2) 改善状況（H20.9～H20.11 の 3 か月実績）

飲食部門 利益率 10.1%UP（委託 12.2% 直営 22.3%）

売店部門 利益率 16.8%UP（委託 5.8% 直営 22.6%）

(4) 人件費比率が高いこと

各種の委託がなされていることに伴い、要員が業務別縦割の硬直的かつ非効率な配置になっており、人件費の変動費化が不十分となっています。

正社員については、構成上、高齢の社員が多いこと等により、総人件費を引き上げる要因になっています。

## 今後の経営改善策

現在予定している主な経営改善施策は以下のとおりです。

### 1 飲食部門等の直営化の拡大

引き続き飲食部門及び売店部門の直営化を拡大し、利益率の改善を図ります。

#### (1) 実施予定

飲食部門 平成 21 年度 ... 14 所 平成 22 年度 ... 16 所

売店部門 平成 22 年度 ... 6 所

#### (2) 改善予定（直営化後の年度換算額）

飲食部門 約 + 7.1 億円

売店部門 約 + 0.5 億円

### 2 食材等の一括調達

飲食部門の直営化を受けて、約 400 品目の食材・飲食関係消耗品について、一括調達することによりコスト削減を図ります。

#### (1) 平成 21 年度（部分導入）

約 0.5 億円

#### (2) 平成 22 年度（導入施設の拡大及び対象品目の拡大を予定）

約 4.5 億円

### 3 各種契約の本社一括調達

25 項目の契約について本社一括調達を実施することにより、約 2 億円のコスト削減を図ります。

## 譲渡に関する経過と説明

時期	事項	経過等	説明												
19.11.8 ～ 20.2.1	メリルリンチ日本証券(株)とのアドバイザー契約締結	<p>業務委託内容に精通し、対応力・コンサルティング実績・ノウハウ等を多く有していると考えられる12社にアドバイザー選定に関する企画提案招請。</p> <p>12社から企画提案の提出を受け、審査を行った結果、20.2.1にメリルリンチ日本証券(株)とアドバイザー契約を締結。</p>	<p>【メリルリンチ選定に至った経緯と選定理由】</p> <p>アドバイザー契約の一次提案に参加した12社(11グループ)を5社(4グループ)に絞り込んで二次審査を実施。</p> <p>5社(4グループ)の中でM&amp;Aアドバイザーの実績を豊富に有する3社(2グループ)(メリルリンチ日本証券(株)ともう1つの候補先)を比較した場合に、メリルリンチ日本証券(株)は、宿泊事業の収益改善計画策定能力等に優れていたもの。</p> <p>具体的には、国際的なホテル経営コンサル企業との連携についてメリルリンチ日本証券(株)より提案があったもの。</p> <p>【契約金額】</p> <p>契約内容(20.2.1締結)</p> <p>月額作業手数料(10百万円) + 成功報酬(売却価格×1.4%(但し、600百万円を下回る場合は、600百万円( )))</p> <p>なお、経済情勢の変化、地価下落等に加え、世田谷レクセンターを対象物件から外すという事情変更が生じたことにより、最低金額600百万円の引下げについて協議中。</p> <p>上記に加え、日本郵政(株)が承認した実費相当額を負担。</p> <p>支払額(20年2月～21年1月まで)</p> <p>・月額手数料:120百万円</p> <p>・成功報酬:0円(契約上は、21年7月末まで有効)</p>												
20.4.1 ～ 20.5.15	入札の告知予備審査募集	<p>譲渡候補先の応募について日本郵政(株)のホームページで告知し、応募者に対し、入札要綱を交付。ホームページで応募者を募る一方でアドバイザーからも関心のありそうな先にも声掛け</p> <p>譲渡の対象となるかんぼの宿等の範囲は次のとおり。</p> <p>かんぼの宿等 計71所及び各施設に附帯する社宅等の施設(ラフレさいたま及び世田谷レクセンターも含む)</p> <p>首都圏社宅 計9所</p> <p>20.5.15趣意書提出締め切り、27社が応募</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業態等</th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内大手不動産会社</td> <td>三井不動産(株)、住友不動産(株)、森トラスト(株)、東京建物(株)、オリックス不動産(株)</td> </tr> <tr> <td>国内投資ファンド</td> <td>日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)</td> </tr> <tr> <td>国内ホテル運営会社</td> <td>(株)星野リゾート、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ホテルマネジメントインターナショナル(株)、ルートインジャパン(株)</td> </tr> <tr> <td>国内その他</td> <td>(株)スタディー、(株)日本リライアンス、レストランかよ、(株)神戸物産</td> </tr> <tr> <td>海外投資ファンド</td> <td>パブコック・アンド・ブラウン(株)、ゴールドマン・サックス証券(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、ペルミラ・アドバイザーズ(株)、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド</td> </tr> </tbody> </table>	業態等	社名	国内大手不動産会社	三井不動産(株)、住友不動産(株)、森トラスト(株)、東京建物(株)、オリックス不動産(株)	国内投資ファンド	日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)	国内ホテル運営会社	(株)星野リゾート、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ホテルマネジメントインターナショナル(株)、ルートインジャパン(株)	国内その他	(株)スタディー、(株)日本リライアンス、レストランかよ、(株)神戸物産	海外投資ファンド	パブコック・アンド・ブラウン(株)、ゴールドマン・サックス証券(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、ペルミラ・アドバイザーズ(株)、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド	<p>【入札手続の告知】</p> <p>日本郵政(株)のホームページで告知。価格を含めた企画提案の競争により譲渡先を選定。広く提案を募り、日本郵政(株)にとって最も条件の良い先を選定するというもの。</p> <p>上記ホームページの表題を、「宿泊事業部門のスポンサー選定に関する(競争入札のお知らせ)」としたのも、当初より、不動産の売却ではなく、事業の譲渡という形を採ることを前提としていたため。</p> <p>【入札要綱の記載】</p> <p>入札要綱には、法律事務所と相談の上、「譲渡の対象となる施設等の範囲を変更できる」旨を記載。</p> <p>また、第一次提案に参加できる者の決定時期を記載しており、これにより予備審査があることは明確。</p> <p>【譲渡対象に、ラフレさいたま及び世田谷レクセンターを加えた理由】</p> <p>ラフレさいたま及び世田谷レクセンターはいずれも加入者福祉施設として法律上「譲渡又は廃止」の対象施設である。</p> <p>単に不動産を譲渡するのではなく、全国のかんぼの宿等を、その社員を含めた事業体として一括譲渡するため。</p> <p>【譲渡対象に、社宅を加えた理由】</p> <p>社宅については、「かんぼの宿等」事業に従事する社員専用の社宅(日本郵政(株)名義)であり、法律上の「譲渡又は廃止」の対象施設ではない。</p> <p>しかしながら、本件は社員も含めた「かんぼの宿等」事業全体を一括譲渡するものであるため、社員の居住にも配慮する必要があり、「社員が現に居住している社宅もあわせて譲渡する」という労組の要請を受け入れたもの。</p> <p>【譲渡対象からゆうぼうと五反田を外した理由】</p> <p>ゆうぼうと五反田も法律上「譲渡又は廃止」の対象施設であるが、「譲渡」ではなく、「廃止」して別用途への転用を検討しているため。</p>
業態等	社名														
国内大手不動産会社	三井不動産(株)、住友不動産(株)、森トラスト(株)、東京建物(株)、オリックス不動産(株)														
国内投資ファンド	日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)														
国内ホテル運営会社	(株)星野リゾート、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ホテルマネジメントインターナショナル(株)、ルートインジャパン(株)														
国内その他	(株)スタディー、(株)日本リライアンス、レストランかよ、(株)神戸物産														
海外投資ファンド	パブコック・アンド・ブラウン(株)、ゴールドマン・サックス証券(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、ペルミラ・アドバイザーズ(株)、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド														

時期	事項	経過等	説明																								
20.5.15 ～ 20.6.20	予備審査 第一次提案 参加者の決定	<p>予備審査で27社 22社に</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業態等</th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内大手不動産会社</td> <td>三井不動産(株)、住友不動産(株)、森トラスト(株)、東京建物(株)、オリックス不動産(株)</td> </tr> <tr> <td>国内投資ファンド</td> <td>日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)</td> </tr> <tr> <td>国内ホテル運営会社</td> <td>(株)星野リゾート、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ホテルマネジメントインターナショナル(株)、ルートインジャパン(株)</td> </tr> <tr> <td>海外投資ファンド</td> <td>パブコック・アンド・ブラウン(株)、ゴールドマン・サックス証券(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド</td> </tr> </tbody> </table> <p>5社が落選・辞退等</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>落選 辞退等</td> <td>(株)スタディー、(株)日本リライアンス、レストランかよベルミラ・アドバイザーズ(株)、(株)神戸物産</td> </tr> </tbody> </table>	業態等	社名	国内大手不動産会社	三井不動産(株)、住友不動産(株)、森トラスト(株)、東京建物(株)、オリックス不動産(株)	国内投資ファンド	日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)	国内ホテル運営会社	(株)星野リゾート、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ホテルマネジメントインターナショナル(株)、ルートインジャパン(株)	海外投資ファンド	パブコック・アンド・ブラウン(株)、ゴールドマン・サックス証券(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド		社名	落選 辞退等	(株)スタディー、(株)日本リライアンス、レストランかよベルミラ・アドバイザーズ(株)、(株)神戸物産	<p>【予備審査の通過基準】</p> <p>予備審査は、提案内容ではなく、入札参加資格を審査するもの。従って趣意書に記載するよう求めたのは下記7項目。購入金額を記載することは求めておらず、実際に、購入金額を記載した企業はなかった。</p> <p>会社概要 宿泊又は不動産事業の投資・運営等に関する実績 取得後の事業運営方針 共同出資者の名称及び役割 選定結果の連絡先 アドバイザー等の連絡先 その他(かんぽの宿事業に対する考え等)</p> <p>入札要綱の記載に基づき提出を受けた趣意書及び面談により下記4項目について審査し、「問題ない」が3項目以上の先を当選とした。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>審査基準</th> <th>説明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ア 事業内容/親和性(ファンド規模)</td> <td>本件取引と照らし、事業継続等に問題がないと判断されるもの</td> </tr> <tr> <td>イ 財務安定性(日本での投資実績)</td> <td>本件取引の一括譲渡等、実現可能性に問題がないと判断されるもの</td> </tr> <tr> <td>ウ ホテルの運営実績・投資実績(ホテル関連投資実績)</td> <td>本件取引と照らし、事業継続、一括譲渡等に問題がないと判断されるもの</td> </tr> <tr> <td>エ 取得後の事業運営体制</td> <td>本件取引と照らし、事業継続、一括譲渡等に問題がないと判断されるもの なお、趣意書に記載がない場合はインフォメーションメモラム配布後の第一次提案において提案があるものと想定し、今回は評価対象外として取り扱う</td> </tr> </tbody> </table> <p>注: 審査基準の括弧書きは、ファンドの場合。</p>	審査基準	説明	ア 事業内容/親和性(ファンド規模)	本件取引と照らし、事業継続等に問題がないと判断されるもの	イ 財務安定性(日本での投資実績)	本件取引の一括譲渡等、実現可能性に問題がないと判断されるもの	ウ ホテルの運営実績・投資実績(ホテル関連投資実績)	本件取引と照らし、事業継続、一括譲渡等に問題がないと判断されるもの	エ 取得後の事業運営体制	本件取引と照らし、事業継続、一括譲渡等に問題がないと判断されるもの なお、趣意書に記載がない場合はインフォメーションメモラム配布後の第一次提案において提案があるものと想定し、今回は評価対象外として取り扱う
業態等	社名																										
国内大手不動産会社	三井不動産(株)、住友不動産(株)、森トラスト(株)、東京建物(株)、オリックス不動産(株)																										
国内投資ファンド	日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)																										
国内ホテル運営会社	(株)星野リゾート、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ホテルマネジメントインターナショナル(株)、ルートインジャパン(株)																										
海外投資ファンド	パブコック・アンド・ブラウン(株)、ゴールドマン・サックス証券(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド																										
	社名																										
落選 辞退等	(株)スタディー、(株)日本リライアンス、レストランかよベルミラ・アドバイザーズ(株)、(株)神戸物産																										
審査基準	説明																										
ア 事業内容/親和性(ファンド規模)	本件取引と照らし、事業継続等に問題がないと判断されるもの																										
イ 財務安定性(日本での投資実績)	本件取引の一括譲渡等、実現可能性に問題がないと判断されるもの																										
ウ ホテルの運営実績・投資実績(ホテル関連投資実績)	本件取引と照らし、事業継続、一括譲渡等に問題がないと判断されるもの																										
エ 取得後の事業運営体制	本件取引と照らし、事業継続、一括譲渡等に問題がないと判断されるもの なお、趣意書に記載がない場合はインフォメーションメモラム配布後の第一次提案において提案があるものと想定し、今回は評価対象外として取り扱う																										
20.6.20 ～ 20.8.15	第一次提案 募集	<p>22社にかんぽの宿等事業に関する資料(インフォメーションメモラム)を配布 インフォメーションメモラムには、施設毎の損益計算書・収支見通し、人員状況、土地・建物面積、築年数、設備投資実績等の情報を記載</p> <p>20.8.15第一次提案締め切り、7社が提出</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業態等</th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内大手不動産会社</td> <td>住友不動産(株)、東京建物(株)、オリックス不動産</td> </tr> <tr> <td>国内投資ファンド</td> <td>大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ</td> </tr> <tr> <td>国内ホテル運営会社</td> <td>(株)星野リゾート、ホテルマネジメントインターナショナル(株)</td> </tr> <tr> <td>海外投資ファンド</td> <td>ゴールドマン・サックス証券(株)</td> </tr> </tbody> </table> <p>15社が辞退</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>辞退</td> <td>三井不動産(株)、森トラスト(株)、日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ルートインジャパン(株)、パブコック・アンド・ブラウン(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティ ファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド</td> </tr> </tbody> </table>	業態等	社名	国内大手不動産会社	住友不動産(株)、東京建物(株)、オリックス不動産	国内投資ファンド	大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ	国内ホテル運営会社	(株)星野リゾート、ホテルマネジメントインターナショナル(株)	海外投資ファンド	ゴールドマン・サックス証券(株)		社名	辞退	三井不動産(株)、森トラスト(株)、日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ルートインジャパン(株)、パブコック・アンド・ブラウン(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティ ファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド	<p>【各社から申し出のあった辞退理由】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>辞退理由</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>他の持込案件が多く、本件に投入できる人員を確保できない 全国規模で施設数が多く、体力・人力的に対応できない 現状赤字幅が大きい事業である 雇用確保が前提である 予想より維持修繕費が高む</td> </tr> </tbody> </table> <p>【辞退者が相次いだことに関して推測される背景】 景気悪化に伴い、不動産等の売却案件が増加。それに伴う本件の相対的な魅力の低下。 不動産ファイナンス環境の悪化(資金調達難、資金調達条件の悪化)。</p>	辞退理由	他の持込案件が多く、本件に投入できる人員を確保できない 全国規模で施設数が多く、体力・人力的に対応できない 現状赤字幅が大きい事業である 雇用確保が前提である 予想より維持修繕費が高む								
業態等	社名																										
国内大手不動産会社	住友不動産(株)、東京建物(株)、オリックス不動産																										
国内投資ファンド	大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ																										
国内ホテル運営会社	(株)星野リゾート、ホテルマネジメントインターナショナル(株)																										
海外投資ファンド	ゴールドマン・サックス証券(株)																										
	社名																										
辞退	三井不動産(株)、森トラスト(株)、日興プリンシパル・インベストメンツ(株)、みずほキャピタルパートナーズ(株)、大江戸温泉物語(株)、ケン不動産リース(株)、ルートインジャパン(株)、パブコック・アンド・ブラウン(株)、オークツリーアジアリアルエステート オポチュニティ ファンドL.P.、エートス・ジャパン・エルエルシー、GICリアルエステート・インターナショナル・ジャパン(株)、AIGグローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク、TPGキャピタルL.P.、CVCアジア・パシフィック・リミテッド、コロニー・キャピタル・アジア・リミテッド																										
辞退理由																											
他の持込案件が多く、本件に投入できる人員を確保できない 全国規模で施設数が多く、体力・人力的に対応できない 現状赤字幅が大きい事業である 雇用確保が前提である 予想より維持修繕費が高む																											
20.8.20 ～ 20.8.27	第一次提案 審査	<p>第一次提案審査で7社 3社に</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業態等</th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内大手不動産会社</td> <td>住友不動産(株)、オリックス不動産(株)</td> </tr> <tr> <td>国内ホテル運営会社</td> <td>ホテルマネジメントインターナショナル(株)</td> </tr> </tbody> </table> <p>4社が落選</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>落選</td> <td>東京建物(株)/大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)(共同提案)、(株)星野リゾート、ゴールドマン・サックス証券(株)</td> </tr> </tbody> </table>	業態等	社名	国内大手不動産会社	住友不動産(株)、オリックス不動産(株)	国内ホテル運営会社	ホテルマネジメントインターナショナル(株)		社名	落選	東京建物(株)/大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)(共同提案)、(株)星野リゾート、ゴールドマン・サックス証券(株)	<p>【第一次提案審査の通過基準】</p> <p>下記3項目のうち、全てに「問題ない」と判断される候補者を当選とした。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>審査基準</th> <th>説明</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ア 定性的要因(従業員の取扱い)</td> <td>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、より待遇のよい前提を設けていると判断されるもの</td> </tr> <tr> <td>イ 定性的要因(経営方針・運営方針)</td> <td>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</td> </tr> <tr> <td>ウ 定量的要因</td> <td>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</td> </tr> </tbody> </table>	審査基準	説明	ア 定性的要因(従業員の取扱い)	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、より待遇のよい前提を設けていると判断されるもの	イ 定性的要因(経営方針・運営方針)	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	ウ 定量的要因	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						
業態等	社名																										
国内大手不動産会社	住友不動産(株)、オリックス不動産(株)																										
国内ホテル運営会社	ホテルマネジメントインターナショナル(株)																										
	社名																										
落選	東京建物(株)/大和証券SMB Cプリンシパル・インベストメンツ(株)(共同提案)、(株)星野リゾート、ゴールドマン・サックス証券(株)																										
審査基準	説明																										
ア 定性的要因(従業員の取扱い)	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、より待遇のよい前提を設けていると判断されるもの																										
イ 定性的要因(経営方針・運営方針)	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																										
ウ 定量的要因	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																										

時期	事項	経過等	説明																							
20.8.27 ～ 20.10.31	第二次提案募集  デューデリジェンス期間	<p>事業の譲渡先選定手続において、譲渡先候補は対象事業の詳細調査(デューデリジェンス)を行うが、今回も一般的に実施される手続と同様に、当社より第二次提案参加者3社に対し、財務諸表データ、取引業者との契約内容、不動産の現況情報等、譲渡対象事業に関する詳細かつ同一の情報開示( )を実施。</p> <p>( )3社を含む第一次提案参加者は秘密保持に関する誓約書を差入れ済み</p>	<p>【第二次提案参加者にのみ詳細に情報を開示した理由】</p> <p>まずは基本的な情報開示に基づく第一次提案により第二次提案参加者3社を選定。全ての入札参加希望者に詳細な情報開示を行うことは当社の情報管理上適当ではないため、第二次提案参加者にのみ詳細に情報を開示した。</p> <p>デューデリジェンスは、不動産鑑定等と比べ、膨大な作業を伴う(アドバイザーの力量が問われるプロセス)ことから、譲渡先候補が数社に絞り込まれた段階で実施した。</p> <p>(当社が対応すべき内容)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>データの整備</li> <li>データルームの開設</li> <li>デューデリジェンス参加者からの質問に対する回答</li> <li>財務及び税務デューデリジェンスへの対応</li> <li>法務デューデリジェンスへの対応</li> <li>マネージメントインタビューへの対応</li> <li>実務者インタビューへの対応</li> <li>各施設の技術面・経済面を含めた現地詳細調査への対応</li> </ul>																							
20.10.31	第二次提案募集締切	<p>20.10.31第二次提案締め切り、2社が提出</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>業態等</th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>国内大手不動産会社</td> <td>オリックス不動産㈱</td> </tr> <tr> <td>国内ホテル運営会社</td> <td>ホテルマネージメントインターナショナル㈱</td> </tr> </tbody> </table> <p>1社が辞退</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>社名</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>辞退</td> <td>住友不動産㈱</td> </tr> </tbody> </table>	業態等	社名	国内大手不動産会社	オリックス不動産㈱	国内ホテル運営会社	ホテルマネージメントインターナショナル㈱		社名	辞退	住友不動産㈱	<p>【辞退会社・理由】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>会社名</th> <th>辞退理由</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>住友不動産㈱</td> <td>一次提案以降景気が更に悪化したこと、社内を説得できるだけの将来計画策定は困難と判断したこと等</td> </tr> </tbody> </table>	会社名	辞退理由	住友不動産㈱	一次提案以降景気が更に悪化したこと、社内を説得できるだけの将来計画策定は困難と判断したこと等									
業態等	社名																									
国内大手不動産会社	オリックス不動産㈱																									
国内ホテル運営会社	ホテルマネージメントインターナショナル㈱																									
	社名																									
辞退	住友不動産㈱																									
会社名	辞退理由																									
住友不動産㈱	一次提案以降景気が更に悪化したこと、社内を説得できるだけの将来計画策定は困難と判断したこと等																									
20.11.4 ～ 21.2.16	第二次提案審査	<p>20.11.4 ホテルマネージメントインターナショナル㈱より、メルリリンチ日本証券㈱に連絡。 ・社員と労組の(労働条件の変更に関する事前の)同意書(を取ってほしい) ・各種業務委託及びその他契約書の解除等</p> <p>20.11.7 ホテルマネージメントインターナショナル㈱より、日本郵政㈱・メルリリンチ日本証券㈱へ提案書内容説明。 ホテルマネージメントインターナショナル㈱より更なる価格の引上げは困難とのコメント。</p> <p>20.11.10 オリックス不動産㈱より、日本郵政㈱・メルリリンチ日本証券㈱へ提案書内容説明。</p> <p>20.11.14 日本郵政㈱とメルリリンチ日本証券㈱がディスカッション・マテリアルに基づきディスカッション ・各候補からの提示価格及び対象事業の簿価 ・意思決定に当たって考慮すべきポイント=選択肢(本件実行を中止、このまま実行、条件を変更して実行)について検討。</p> <p>20.11.20 オリックス不動産㈱及びホテルマネージメントインターナショナル㈱に対し、世田谷レクセンターを譲渡対象から外すこと、それ以外の譲渡価格を引上げることを通知。</p> <p>20.11.27 ホテルマネージメントインターナショナル㈱より、メルリリンチ日本証券㈱に対して価格はこれ以上引き上げられない旨、意思表示。</p> <p>20.12.3 オリックス不動産㈱から希望取得価格を引上げの上、再提示。</p> <p>20.12.9 オリックス不動産㈱を最終審査通過者に決定し、優先交渉権付与。契約の詳細について交渉開始。</p> <p>20.12.26 日本郵政㈱取締役会決議を経て、オリックス不動産㈱と株式譲渡契約を締結。</p> <p>21.2.16 不動産売却等についての考え方を整理するために専門家による「第三者検討委員会(仮称)」を設置すると共にオリックス不動産㈱との株式譲渡契約を解約</p>	<p>【世田谷レクセンターを外した理由】</p> <p>世田谷レクセンターは、簿価62億円(20.9.30)、鑑定価格79億円(20.8.31)と比べ、両社の提示価格が低すぎ、適正な評価を得られていないと判断。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>会社名</th> <th>提示価格</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>オリックス不動産㈱</td> <td>23.6億円</td> </tr> <tr> <td>ホテルマネージメントインターナショナル㈱</td> <td>43.5億円 (付随コストの一部売主負担(10億円)の条件付き)</td> </tr> </tbody> </table> <p>【社宅を外さなかった理由】</p> <p>前述のとおり、本件は社員も含めた「かんぼの宿等」事業全体を一括譲渡するものであるため、社員の居住にも配慮する必要があり、「社員が現に居住している社宅もあわせて譲渡する」という労組の要請を受け入れたもの。 社宅は、日本郵政㈱の簿価32億円(20.9.30)、鑑定価格39億円(20.8.31)。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>会社名</th> <th>提示価格</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>オリックス不動産㈱</td> <td>9.3億円</td> </tr> <tr> <td>ホテルマネージメントインターナショナル㈱</td> <td>14.0億円</td> </tr> </tbody> </table> <p>【選考プロセスをやり直さなかった理由】</p> <p>入札要綱等において、「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」旨を言明していたこと。 むしろ、世田谷レクセンター一件を除外するために再度入札プロセスを一からやり直すことのデメリット(コスト負担、人的負担及び日本郵政㈱の風評リスク)を勘案すると望ましくないと判断したこと。</p> <p>【オリックス不動産㈱に優先交渉権を付与し、契約交渉をした理由】</p> <p>オリックス不動産㈱の提案内容が、価格面、社員の労働条件面、において、ホテルマネージメントインターナショナル㈱の提案内容より勝っていると判断したことから、オリックス不動産㈱と株式譲渡契約を締結した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">会社名</th> <th colspan="2">提案内容</th> </tr> <tr> <th>応札価格</th> <th>条件等</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>オリックス不動産㈱</td> <td>109億円</td> <td>正社員は、最低1年間は現行の労働水準を維持。将来的に変更する場合はJ-P労組との協議により決定 期間雇用社員の雇用は継続</td> </tr> <tr> <td>ホテルマネージメントインターナショナル㈱</td> <td>61億円</td> <td>正社員の労働条件維持は当初1年のみで、2年目以降はホテルマネージメントインターナショナル㈱の既往水準へ引下げ 期間雇用社員は、雇用契約の満了日(21.3.31)をもって、ホテルマネージメントインターナショナル㈱グループ内の新設派遣会社に新規就業規則のもとに採用</td> </tr> </tbody> </table> <p>注1： 応札価格は、両社の条件を同一にするため、最終譲渡対象の純資産相当額(株式価値)に対するものとして比較したもの。 注2： 応札価格は、世田谷レクセンターを除いた価格。</p>	会社名	提示価格	オリックス不動産㈱	23.6億円	ホテルマネージメントインターナショナル㈱	43.5億円 (付随コストの一部売主負担(10億円)の条件付き)	会社名	提示価格	オリックス不動産㈱	9.3億円	ホテルマネージメントインターナショナル㈱	14.0億円	会社名	提案内容		応札価格	条件等	オリックス不動産㈱	109億円	正社員は、最低1年間は現行の労働水準を維持。将来的に変更する場合はJ-P労組との協議により決定 期間雇用社員の雇用は継続	ホテルマネージメントインターナショナル㈱	61億円	正社員の労働条件維持は当初1年のみで、2年目以降はホテルマネージメントインターナショナル㈱の既往水準へ引下げ 期間雇用社員は、雇用契約の満了日(21.3.31)をもって、ホテルマネージメントインターナショナル㈱グループ内の新設派遣会社に新規就業規則のもとに採用
会社名	提示価格																									
オリックス不動産㈱	23.6億円																									
ホテルマネージメントインターナショナル㈱	43.5億円 (付随コストの一部売主負担(10億円)の条件付き)																									
会社名	提示価格																									
オリックス不動産㈱	9.3億円																									
ホテルマネージメントインターナショナル㈱	14.0億円																									
会社名	提案内容																									
	応札価格	条件等																								
オリックス不動産㈱	109億円	正社員は、最低1年間は現行の労働水準を維持。将来的に変更する場合はJ-P労組との協議により決定 期間雇用社員の雇用は継続																								
ホテルマネージメントインターナショナル㈱	61億円	正社員の労働条件維持は当初1年のみで、2年目以降はホテルマネージメントインターナショナル㈱の既往水準へ引下げ 期間雇用社員は、雇用契約の満了日(21.3.31)をもって、ホテルマネージメントインターナショナル㈱グループ内の新設派遣会社に新規就業規則のもとに採用																								

平成 21 年 2 月 26 日  
日本郵政株式会社

## メルパルクについて

### 定期建物賃貸借契約の締結

メルパルクは、従来(財)ゆうちょ財団に施設運営を委託してきましたが、各施設の資産価値をより一層高めるため、優れた運営ノウハウをもつ民間企業に賃貸することとし、平成 20 年 10 月 1 日を契約開始日とする定期建物賃貸借契約をワタベウェディング株式会社との間で締結しました。



## PRESS RELEASE

2008 年 6 月 18 日  
日本郵政株式会社

### メルパルク各施設の定期建物賃貸借基本協定の締結について

日本郵政株式会社は、メルパルク各施設の今後の取扱いについて検討してまいりましたが、本日、ワタベウェディング株式会社との間で基本的事項について合意し、平成 20 年 10 月 1 日運営開始を目的として定期建物賃貸借基本協定を締結いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

#### 対象となるメルパルク各施設

メルパルク仙台	宮城県仙台市宮城野区榴岡 5-6-51
メルパルク東京	東京都港区芝公園 2-5-20
メルパルク横浜	神奈川県横浜市中区山下町 16
メルパルク長野	長野県長野市鶴賀高畑 752-8
メルパルク名古屋	愛知県名古屋市中区葵 3-16-16
メルパルク京都	京都府京都市下京区東洞院通七条下ル東塩小路町 676-13
メルパルク大阪	大阪府大阪市淀川区宮原 4-2-1
メルパルク岡山	岡山県岡山市桑田町 1-13
メルパルク広島	広島県広島市中区基町 6-36
メルパルク松山	愛媛県松山市道後姫塚 123-2
メルパルク熊本	熊本県熊本市水道町 14-1
計 11 施設	

#### ワタベウェディング株式会社の概要

- |            |  |
|------------|--|
| (1) 名 称    | ワタベウェディング株式会社  |
| (2) 主な事業内容 | ①海外挙式サービス事業及び挙式参加者を対象とした旅行事業<br>②挙式施設運営などの国内挙式サービス事業<br>③ウェディングドレスなどの製造販売事業<br>④婚関連衣裳、成人式、各種パーティなどのフォーマル衣裳のレンタル事業<br>⑤衣裳に美容・着付・写真撮影をセットした衣裳と写真の総合サービス事業<br>⑥国内での結婚式場相談、結婚式のプロデュースや披露宴の企画演出、家具、寝具から宝石貴金属等婚礼用品の斡旋などの挙式関連サービス事業 |
| (3) 設立年月日  | 昭和 39 年 10 月 3 日   |
| (4) 本店所在地  | 京都市下京区烏丸通仏光寺上二帖半敷町 671 番地  |
| (5) 代表者    | 代表取締役社長 渡部隆夫   |
| (6) 資本金    | 4 億 7,637 万 2,000 円  |

以 上

#### 【報道関係の方のお問い合わせ先】

日本郵政株式会社  
コーポレート・コミュニケーション部(報道担当)  
電話:(直通)03-3504-4162 (FAX) 03-3504-0265