

第4章

日本郵政グループの発足と「かんぽの宿」

■ 日本郵政グループの発足

2007（平成19）年10月1日、日本郵政株式会社、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の5社からなる日本郵政グループが発足した（2012年以降、郵便事業、郵便局が統合して日本郵便株式会社が発足し、4社体制）。

これに伴い簡易生命保険法が廃止され、加入者福祉施設は、その設置根拠が失われたことから、一般の旅館・ホテルとして日本郵政株式会社が運営することとなり、新たに本社に宿泊事業部が設置され、それまで愛称であった「かんぽの宿」や「かんぽの郷」などが正式名称となった。また経営の効率化と収支改善を図るため、それまで外部委託していた飲食、売店および清掃の業務を順次、直営化していった。

2007年10月時点の施設数は、加入者ホーム11か所、総合健康増進センター1か所、保養センター53か所、レクセンター5か所、会館1か所の計71か所であった。なお、旧加入者福祉施設の管理・運営に携わっていた大部分の職員は日本郵政株式会社に引き続き雇用された。

■ オリックス不動産との事業譲渡契約とその解除

「かんぽの宿」をはじめとする旧加入者福祉施設では不健全な収支状況が続いていたため、日本郵政株式会社法において、2012（平成24）年9月末日までに譲渡または廃止することが決定された。

民営化当初の赤字幅は大きく、法定期限内に経営を改善し、より高い価格で譲渡することは厳しいと思われたが、日本郵政は、雇用の継続を確保し、社員の不安を軽減するため、できる限り早く譲渡の手続きを進めることが望ましいと判断した。

そこで2008年4月に譲渡先を公募し、12月にオリックス不動産と事業譲渡契約を締結した。日本郵政がかんぽの宿等に関する事業を承継する会社を設立し、その会社の株式をオリックス不動産に譲り渡す方式とし、新設分割および株式譲渡の実行日は2009年4月1日とした。

かんぽの宿等の一括事業譲渡では、会社分割の決議について総務大臣の認可を受ける必要があった。報告を受けた鳩山邦夫総務大臣は、オリックス不動産の親会社であるオリックスの宮内義彦会長が、小泉内閣時代、総合規制改革会議および規制改革・民間開放推進会議の議長を務め、郵政民営化の議論に関与していたことを問題にした。

さらに2009年2月、鳩山大臣は期限に猶予があるにもかかわらず、なぜ経済情勢が悪化しているこの時期オリックス不動産に一括譲渡することになったのか、譲渡先選定のプロセスについて報告するよう求めた。これに対して日本郵政は、譲渡先を公募した2008年4月1日からオリックス不動産と譲渡契約を締結した12月26日までの間の譲渡先選定のプロセスについて2月中に報告を行ったが、大臣認可を受けることがきわめて難しくなり、契約実行のめどが立たないことから、かんぼの宿等の社員のモチベーションと事業価値の保持のため、オリックス不動産と譲渡契約の解除について合意した。

こうした事態を受けて、日本郵政は2009年2月、不動産の売却に関する基本的な考え方やルールを整理するため、弁護士、公認会計士および不動産鑑定士からなる「不動産売却等に関する第三者検討委員会」を設置した。同委員会は、設置以降2009年5月までに9回の会合を開催し、かんぼの宿等の事業譲渡を中心に検証を行い、最終委員会の当日に報告書を提出した。報告書では、日本郵政グループが不動産の処分等を行う際の意味決定のあり方、処分先について考慮すべき事項、処分先の選定手続きについて留意すべき事項、処分価格および内部統制について提言がなされた。

日本郵政は、これらの提言を踏まえて改善・是正に必要な措置を講じることとし、2009年6月に企画コンペ方式などの社内規程を整備し、7月施行した。

■ 継続保有に向けた経営改善

2009（平成21）年9月に発足した鳩山由紀夫内閣は、郵政民営化の路線を修正し、公益性を重視した経営を日本郵政に求める方針のもと、同年12月に政府が保有する日本郵政の株式の売却や、「かんぼの宿」等の譲渡・廃止を凍結する法律を成立させた。鳩山政権はかんぼの宿を「国民共有の財産」と位置づけ、かんぼの宿の運営を日本郵政の判断に委ね、譲渡・廃止を義務づけない方針としたのである。

こうしてかんぼの宿等およびメルパーク（旧郵便貯金周知宣伝施設）について、民営・分社化当初に義務づけられた2012年の譲渡または廃止の義務が白紙となり、日本郵政は、営業推進態勢の強化と適切な販売管理のためのレベニューマネジメントの試行実施、リニューアル工事やサービス水準向上による魅力ある宿づくりを継続的に進めるとともに、食材等の原価管理の徹底、配膳や清掃等の業務オペレーションの見直しによる経費削減に取り組んだ。

しかし、かんぼの宿等の事業では、主要顧客の高齢化などによって、2007年度に843万人だった利用客数が2014年度には468万人にまで減り、年間20～30億円程度の営業損失が生じていた。このため、2013年に西室泰三社長が就任すると売却再開を表明し、2016年度までに18か所の施設を廃止した。

さらに2018年度には、会計検査院の指摘他を踏まえ、さらに13か所の営業終了を決定し、2021（令和3）年3月末までに38か所とした（2か所は更地となっており、実際に営業していたのは36か所）（表）。多くの施設で温泉を有し、立地がよいという特徴から、売却後も旧かんぼの宿等はホテル、スポーツ施設、福祉施設などさまざまな形で活用されている。

なお、この時期、一部の宿で勤務時間管理に関する問題が発生し、労働基

民営化後に廃止したかんぼの宿等

廃止年度	名称	所在地
2014年度（7施設）	かんぼの宿十勝川	北海道音更町
	同 横手	秋田県横手市
	同 草津	群馬県草津町
	同 山代	石川県加賀市
	同 修善寺	静岡県伊豆市
	かんぼの郷白山尾口	石川県白山市
	同 宇佐	大分県宇佐市
2015年度（10施設）	かんぼの宿三ヶ根	愛知県西尾市
	同 熊野	三重県熊野市
	同 白浜	和歌山県白浜町
	同 皆生	鳥取県米子市
	同 美作湯郷	岡山県美作市
	同 坂出	香川県坂出市
	同 道後	愛媛県松山市
	同 山鹿	熊本県山鹿市
	同 松島	宮城県東松島市
同 那覇レクセンター	沖縄県那覇市	
2016年度（1施設）	かんぼの宿柏崎	新潟県柏崎市
2019年度（13施設）	かんぼの宿郡山	福島県郡山市
	同 磯部	群馬県安中市
	同 勝浦	千葉県勝浦市
	同 箱根	神奈川県箱根町
	同 諏訪	長野県諏訪市
	同 岐阜羽島	岐阜県羽島市
	同 富山	富山県富山市
	同 浜名湖三ヶ日	静岡県浜松市
	同 竹原	広島県竹原市
	同 湯田	山口県山口市
	同 徳島	徳島県徳島市
	同 別府	大分県別府市
	同 日南	宮崎県日南市
2020年度（2施設）	かんぼの宿小樽	北海道小樽市
	かんぼの宿酒田	山形県酒田市
2021年度（4施設）	かんぼの宿舞鶴	京都府舞鶴市
	かんぼの宿島原	長崎県島原市
	かんぼの郷庄原	広島県庄原市
	ラフレさいたま	埼玉県さいたま市

※2015年度「ゆうぼうと」閉館（2023年度に新施設を開業予定）、
2021年度の舞鶴・島原は休館を経て更地としていた土地を売却

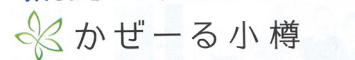
準監督署から是正勧告を受けたことから、全宿に対する指導や本社社員によるモニタリングを行い、適正な勤務時間管理が徹底された。

■住宅型有料老人ホーム「かぜーる小樽」の開設

2012（平成24）年4月には、「かんぼの宿小樽」に併設する形で住宅型有料老人ホーム「かぜーる小樽」を開設した。この名称は、北海道の方言「かぜる」（仲間に入れる／入る）に由来している。

小樽市では市内およびその周辺地域の高齢者人口に比して有料老人ホームが少なく、さらなる需要が見込まれるなかでその設置を要望していた。

かんぼの宿 小樽 住宅型有料老人ホーム



かぜーる小樽のロゴ

一方、日本郵政は介護サービスに関するノウハウを十分に有してはなかったが、小樽市内には、医療法人はもとより充実した介護サービスの提供体制が整った社会福祉法人もあるため、そうした法人と提携して医療・介護サービスを行うことを前提として、「かんぼの宿小樽」に住宅型有料老人ホームを併設することとした。

新施設は「充実した老後を過ごせる施設」「安心して暮らせる施設」をコンセプトとし、アクティビティプログラムを充実させ、市内他施設の平均(18㎡)よりも広い居住空間(平均27~37㎡)を確保した。また新施設の建物は旧長期利用棟の改修によって建設し、同時にかんぼの宿の宿泊定員を163人から83人と半分程度に縮小して、客室稼働率の向上をめざした。

しかし、他施設との競合によって宿泊利用が伸び悩むなかで、建物の老朽化によって改修コストがかさんだことから2019年度に廃止が決まり、かぜーる小樽の入居者には転居を依頼して一定の期間を置いたうえで、2020(令和2)年3月末にかぜーる小樽、4月末にかんぼの宿小樽を廃止した。

■東日本大震災等での対応

2011(平成23)年3月11日14時46分、三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の大地震「平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震」が発生した。この地震では宮城県北部で最大震度7が観測され、大規模な津波が太平洋岸の各地を襲い、東日本の広い範囲において甚大な被害がもたらされた。

「かんぼの宿」でも松島は津波被害により建物の2階部分までが損壊し、旭(千葉県)では沿岸部のコテージが津波により全壊する被害に見舞われるなどの被害があった。いずれの宿においても職員の迅速かつ適切な避難誘導等により、宿泊者、日帰り利用者から犠牲者を出すことはなかったが、当日勤務のなかったいわきの期間雇用社員1名および松島の期間雇用社員2名が犠牲となった。

かんぼの宿では上記も含めて10か所で営業休止となったが、国や自治体の要請を踏まえて被災者の受け入れを行い(表)、その後は一関で警察関係者、いわきで水道復旧支援者など被災地復興団体の受け入れを実施、一関でのピーク時の受け入れ支援者数は206人に上った。対応についても被災した人の心労を少しでも癒すことができるよう、言葉づかいや挨拶にも心を砕いた。また、各かんぼの宿のスタッフ間で連携しながら、調理場のスタッフを各地の避難所等に派遣して炊き出しを行い、少しでも温かいものを提供できるように努めた。



かんぼの宿松島
自衛隊による被災者救助活動

自治体等の要請による被災者の受け入れ状況

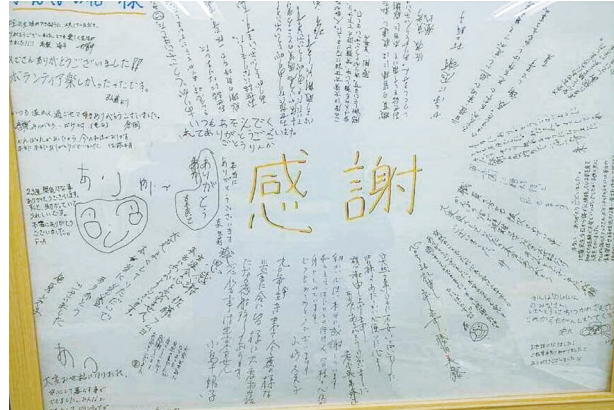
施設名	受け入れ内容	受け入れ期間
かんぼの宿一関	陸前高田市の被災者を受け入れ(ピーク時20人)	4月23日~8月1日
同 郡山	福島第一原子力発電所事故の避難者(川内村、富岡町住民)を受け入れ(ピーク時122人)	4月10日~10月11日
同 いわき	同(楡葉町、広野町住民)を受け入れ(ピーク時181人)	4月14日~10月30日
同 鴨川	福島原発周辺地域の透析患者23人・看護師2人、介護入所者120人・スタッフ等73人を受け入れ	4月14日~10月31日
同 勝浦	気仙沼市、いわき市、釜石市の被災者を各2人受け入れ	5月22日~6月14日
同 那覇レクセンター	仙台市、東松島市の被災者を各2人受け入れ	4月18日~6月27日



かんぽの宿阿蘇

上：避難者居住スペース（中広間）

下：夜間対応のための社員仮眠スペース（フロント前）



避難者から寄せられた感謝のメッセージ

加えて、自主避難者を対象として、原則6泊7日を上限として1泊3食6000～7000円程度で提供する「災害時特別プラン」を14か所で実施し、1110人が利用した（9月17日までの延べ人数、14か所：郡山、大洗、塩原、栃木喜連川温泉、磯部、鴨川、勝浦、石和、諏訪、富山、恵那、皆生、徳島、那覇）。

その他の被災者支援としては、一関、横手、酒田、いわき、大洗の5か所で無料入浴を実施したほか、一関、松島、郡山、いわき、大洗の5か所で炊き出しおよびおにぎりや飲料の提供、酒田、いわき、塩原、熱海の4か所で避難所への生活物資（タオル、歯ブラシ、トイレトペーパーなど）の提供を実施した。

また、2016年4月に発生した熊本地震では、約1か月にわたって「かんぽの宿阿蘇」（定員200人）の中広間等を近隣の住民に開放して300人を超える避難者を受け入れ、炊き出しなどの支援を実施した。



かんぽの宿いわき 被災者への炊き出し

■ リニューアルの実施

日本郵政は、かんぽの宿の公共施設的なイメージの脱却と利用促進を目的とした施設のリニューアルを計画し、2015（平成27）年度に、知多美浜および奈良のリニューアル工事を完成させた。

また、2018年度から3か年計画で施設的美装化を図るリニューアル工事を実施し、2019年2月の「かんぽの宿有馬」「かんぽの宿彦根」を皮切りに全33施設の工事を2021（令和3）年3月までに完了した。

リニューアルでは、温泉からの眺望、地域ならではの料理、上質な空間、サービスレベルの向上、土地ならではの体験、という5つの観点から施設全体のレベルアップを図り、それぞれの地方の魅力の発信に努めるとともに、客室にシャワーブースを導入するなどインバウンド需要にも配慮した。

なかでも「かんぽの宿伊豆高原」（2021年4月「JPリゾート伊豆高原」として開業）と「かんぽの宿鴨川」（2021年3月開業）では大規模なリニュー



JPリゾート伊豆高原 正面玄関



温泉半露天風呂付ラグジュアリースイート



レストランのオープンキッチン（上）と客席（下）



水盤テラス



かんぼの宿鴨川 中庭

アルを実施した。

伊豆高原は、首都圏の顧客を取り込むために、59室の客室を55室に減らして仕様をグレードアップし、温泉半露天風呂付のプレミアムルームを22室設けて「JPリゾート伊豆高原」として開業した。リニューアルのコンセプトは、「本質を磨く、上質な宿」。ロビーの先に水盤テラスを設け、海にそのままつながっているような開放的なイメージを演出した。

鴨川では、太平洋に隣接した立地を生かした展望大浴場に加えて、松林を借景とした庭園露天風呂、中庭に暖炉を設けたアウトドアテラス等を新設した。

■ かんぽの宿公式キャラクター「ゆのぼん」

かんぽの宿では、有名アニメキャラクターを使った夏休みキャンペーンを行っていたが、2017（平成29）年1月、かんぽの宿の公式キャラクターとして「ゆのぼん」を制作し、このキャラクターを使い、かんぽの宿が誰でも利用できる宿泊施設であることをアピールするテレビCMを全国で展開した。メンバーズカードのデザインにも「ゆのぼん」を使用し、各かんぽの宿で文房具などのオリジナルグッズを販売。2021（令和3）年には「ハローキティ」とコラボし、2月、3月にHELLO KITTY×ゆのぼんコラボタオル、9月にはコラボエコバッグの販売を行った。

「ゆのぼん」とは……日本全国のかんぽの宿がたたえる豊かな温泉から生まれた、温泉（お湯）の妖精。たまにしか姿を見せない恥ずかしがり屋だけど、本当は人間が大好きで人懐っこい。いつも大好きな温泉（お湯）の湯船にのぼんとプカプカしている「ゆのぼん」ですが、イタズラをして、かんぽの宿を訪れる人たちを笑顔にすることが得意技。みんなの笑顔を見ると、楽しくなって可愛い姿を現します。

■ インバウンドへの対応

2003（平成15）年に政府がビジット・ジャパン事業を開始して以降、観光立国に向けた政策などが功を奏して訪日外国人旅行者は徐々に増えはじめ、2010年代後半になると急拡大した。当時521万人だった訪日外国人旅行者数は、2019年には3188万人と、6倍を超えていた。

日本郵政では2016年度には海外予約サイトと送客契約を締結し、あわせてロビーにWi-Fiを設置するなど、インバウンド需要に備えた。こうして、翌2017年度の実績では年間8000人の訪日外国人旅行者が「かんぽの宿」を利用し、さらなるインバウンド需要が見込まれた。

そこで、かんぽの宿でも、客室へのシャワーブースの設置のほか、2018年3月にはインバウンド対策の接客ツールとして、「かんぽの宿 熱海本館」（静岡県）と「かんぽの宿 柳川」（福岡県）にIoT通訳機を導入し、順次全国に展開していった。

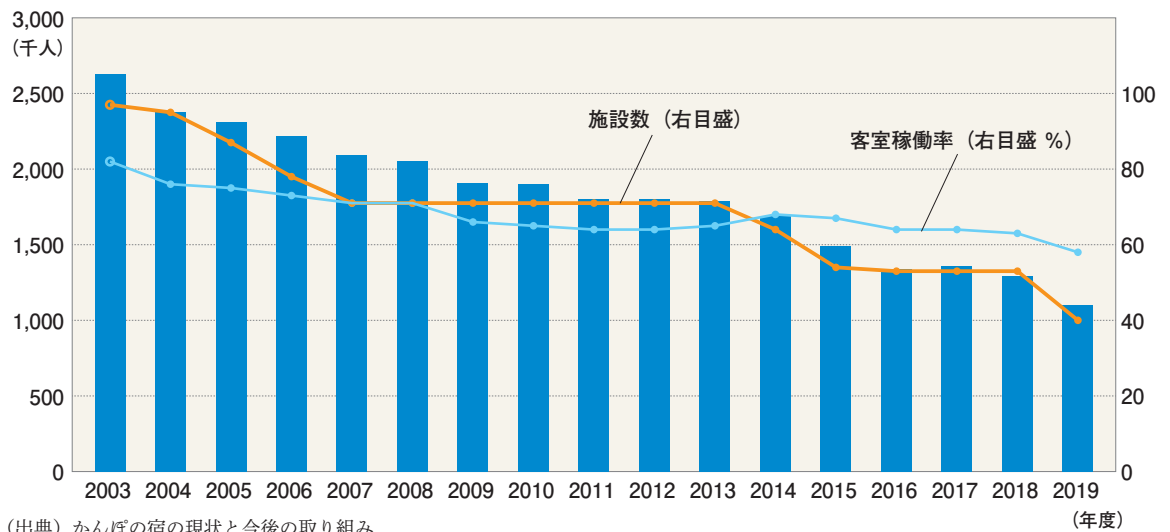
■ 宿泊利用拡大に向けた施策

日本郵政は「かんぽの宿」等の利用拡大に向けて、2008（平成20）年度以降、特典や割引クーポン、スタンプラリーブック付きの全施設のガイドブックを発行・配布し、1泊につき1つのスタンプの個数に応じて宿泊料金を割

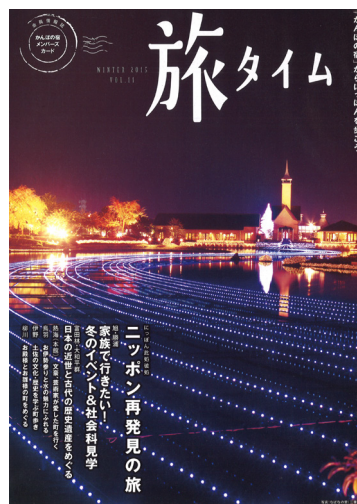


かんぽの宿ガイドブック表紙

「かんぼの宿」等の利用状況



スタンプラリーブック



旅タイム



引する「スタンプラリー」を開始した。

また公社時代に発刊した情報誌「夢閑歩」を「かんぼの宿メンバーズカード会員」向けにリニューアルし、2012年以降は「旅タイム」の名称で、会員向け特別プランを掲載するなど会員の利用を促進した。

こうした取り組みの結果、2013年1月末時点ではリピート率が42.9%となり、客室利用率等の改善が見られた。

この後もJPホテルサービス株式会社による、かんぼの宿周辺の観光地を巡るバスツアーの案内を掲載したり、誌上でかんぼの宿売店で販売している名産品等の通信販売を行うなど、さまざまな施策を展開したが、段階的な施設の廃止に伴い宿泊利用者は減少し、宿泊事業収益も低下していった。