

## 「16の問題点」に対する日本郵政株式会社の認識

「16の問題点」	当社の認識	(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書		
		検証結果	提言	
1. 国民共有の財産に対する認識について				
(1) 日本郵政(株)の基本的認識  【1】	<p>・今回のかんぼの宿の譲渡にあたっては、地元の自治体等への説明を行っておらず、国民共有の財産の譲渡という認識に欠けている。</p>	<p>1 今般の譲渡スキームを検討する過程においては、従来のように個別施設を単純に廃止(売却)するものではなく、事業継続を前提とする購入希望者に対して一括で事業譲渡を行うものであったことから、事業主体は変更されるものの事業継続が前提であり、地域に与える大きな影響はないと考えたこと、また、地元の自治体は全国の施設を一括で購入、運営することが想定されないことから、地元の自治体に対し、事業譲渡に係る事前説明等の対応は特段行わなかったものです。</p> <p>2 しかしながら、ご指摘のとおり、今般の譲渡スキームを検討する過程で、かんぼの宿等が国民共有の財産であるとの観点に立てば、地元の自治体等への配慮について十分な議論や地元の自治体等の意向確認等の対応が不足しておりました。また、一括で事業譲渡を行うというスキームの決定後においても、地元の自治体等に対して、「かんぼの宿等」の譲渡に関する情報の提供等の対応が不十分であったと考えます。</p> <p>3 今後は、民営化により承継した不動産が国民共有の財産であるとの認識に立った対応として、地方公共団体に対し、譲渡等の情報を提供あるいは理解を得るような対応に努めることとします。</p>	<p>・元々かんぼの宿等は、簡易保険加入者のための福祉施設として同事業からの出資によって建築・運営され、それを日本郵政が承継した資産であるが、日本郵政の全株式を国が所有している以上、国民の共有財産として、処分の公正性・適切性が強く求められるようになることは当然である。</p> <p>・本件資産が国民の共有の財産であることからその処分には公正性・公平性・透明性が要求されていたのであり、国民への説明責任を果たしうる譲渡手続きが要求されていた。</p>	<p>処分先につき考慮すべき事項 各種取引制限 処分先の業種、用途について、反社会的勢力等との取引を行わないことは勿論であるが、周囲の状況、当該地域の社会的要望等にも配慮するべきである。 地域への配慮 日本郵政グループ設立の経緯から、地方公共団体あるいは地域経済にも配慮すべきである。</p>
<p>・国民共有の財産の譲渡である以上、その価格も適正なものであるべきところ、以下のように、適切な判断が行われたものとはいえない。 減損処理後の帳簿価格を入札価格の評価の基準としている(後述) アドバイザーからは、2度にわたって「中止」を含めた選択肢の提示を受けていたにもかかわらず、社内では十分な検討が行われていない。等</p>	<p>1 平成20年8月14日にメリルリンチから提出された資料は、市況の悪化を伝えるレポートでしたが、今後の方向性として、「1 現行プロセスの継続」、「2 現行プロセスの中止・延期」の2通りの選択肢が示されていました。しかしながら、第一次提案書提出日(8月15日)の前日のことでもあったため、本件取引を遂行する事務方としては、まずは、翌日に提出を受ける提案書の内容及びそのプレゼンテーションの結果を見ることとし、当該資料の内容について、担当執行役には報告していませんでした。 第二次提案書提出とそのプレゼンテーション実施を受けて平成20年11月14日にメリルリンチから提出された資料においては、「1 本件実行を取りやめる」、「2 当初予定通りの内容で実行」、「3 内容を一部変更して実行」の3通りの選択肢が示されました。事務方において3通りの選択肢について検討した結果、市況回復の不確実性リスク、保有並びに維持管理等に要する資金負担リスク、恒常的な損失計上リスク、期限到来による売り急ぎリスク等々を踏まえ、「3 内容を一部変更して実行」を選択し、オリックス不動産(株)及びホテルマネージメントインターナショナル(株)(HMI)に対して、 ・ 世田谷レクセンターを譲渡の対象外とする ・ (それでもなお、十分な評価額ではないため、)全体の価格引上げを要請する という内容の再提案を求め、満足のいく内容の提案を受けられない場合は、「本件実行を取りやめる」ことを含めて検討する方針としました。当該方針については、担当執行役及び社長・副社長に対し、口頭により報告したのですが、報告内容については、口頭であったため、不明確なものとなっています。 この方針に沿って、平成20年11月20日、メリルリンチからオリックス不動産(株)及びHMIに対し、世田谷レクセンターを譲渡の対象外とすること等を伝え、再交渉の結果、オリックス不動産(株)から、平成20年12月3日、世田谷レクセンターを外した上でさらに価格を18億円引き上げる等の回答がありました。しかし、HMIからは修正提案の提出がなかったため、平成20年12月9日起案、担当執行役決裁(決裁日平成20年12月9日)の意思決定を経て、同日オリックス不動産(株)に優先交渉権を付与しました。このような一連の流れは、会社にとって不利な条件となる方針変更ではなく、優先交渉権者選定過程の一連であるため、担当執行役の判断で行ったものです。</p> <p>2 しかしながら、リスク要因等を含む複数の選択肢に関する判断が必要な局面において、それに応じた会社の意思決定手続の必要性に対する認識が不十分でした。譲渡価格の決定等の重大な意思決定においては、経営層に対しアドバイザーからの提案を含む各種検討材料を正確に提供し、経営会議において慎重な経営判断を仰ぐことが必要であったと考えます。また、重要な事項の検討の経緯について記録が残っていないことは不適切であったと認識しています。(第三者検討委員会報告書参照)</p>	<p>・メリルリンチからのアドバイスについて、日本郵政の内部でいかなる検討がなされたのかは、記録がないため明らかでない。</p> <p>・第一次提案提出日の前日(平成20年8月)メリルリンチからサブプライム問題に端を発した金融及び不動産市場の混乱などから、選定プロセスを継続するか中止・延期するかを検討する必要があるという提案があった。景気の動向と不動産市況は悪化の一途を辿っていたのであるから、少なくともこの時点で、経営会議でメリルリンチが助言した検討項目についての十分な協議がなされるべきであった。ところがこれ以後、オリックス不動産に優先交渉権を付与するまでの間において、経営会議への付議も、取締役会への報告も行われていない。</p> <p>・メリルリンチは同年11月4日に提出したディスカッション・マテリアルにおいて、最も高い評価を提示したオリックス不動産の評価額でさえ、クローリング時想定純資産相当額を下回るものであったことから、現状の整理として、本件譲渡によって損失が計上される見通しの場合本件実行を取り止めることも一つの考えとして成り立つとした。</p> <p>第二次提案が2社ともクローリング時の予想純資産額を下回る額であることが</p>	<p>意思決定の在り方について 不動産の処分等を行う際には、処分等の時期、及び ・ 個別売却か、一括売却か、あるいはその組み合わせか ・ 不動産売却か、事業譲渡等か ・ 信託、証券化等その他 といった手法のいずれを採用するかにつき、また最終決定に至るまでの途中段階においても、重要な条件変更、外部環境に重大な変化が発生した場合の対応、優先交渉権の付与等については、 経済合理性(処分価格、保有に係るリスク及びコスト、追加投資の是非、雇用等の附帯条件の有無、等を含む) 緊急性(譲渡又は廃止等処分の期限の有無を含む)及び確実性 公共性(会社設立背景を考慮) といった要素を考慮し、然るべき会議体あるいは権限者が、十分に比較考量がなされた資料に基づき議論・検討の上、意思決定を行わなければならない。その際に、担当部署の責任と権限を明確にするとともに、必要な関係部署と十分に協議または検証を受けることが望ましい。また、こうした意思決定に至る経過を適切</p>	

「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
				検証結果	提言
			<p>3 今後は、国民共有の財産である不動産の売却等にあたってのルールを整備するとともに、その実効性が担保されるよう、社内の他の部署からの牽制が働くよう体制を強化し、かつ、経営層により正確な情報が提供されるような仕組みを作ることが急務と考えています。</p>	<p>判明した時点で、本件譲渡を中止するか、条件変更をして続行するか、どのような条件変更をするかについて、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り、それがなされなかったことは不適切であったと考える。</p> <p>・アドバイザーから受けた成果物や重要な提案については、会社としてこれを十分に検討して意思決定を行うべきであり、その記録を残すことも必要と考える。</p>	<p>に記録するべきである。</p> <p>特に、かんぼの宿等の国民の共有財産と目される重要資産あるいは重要事業部門の譲渡にあたっては、経営会議に必要な情報が共有されたうえで、十分な検討と協議が行われるべきであり、またその結果のうち重要な事項については十分な資料を添えて取締役会に報告されなければならない。</p>
<p>(2)減損処理</p> <p>【2】</p>	<p>・かんぼの宿は旧簡易生命保険法により利益を上げてはならないとされていた。ここに「低料金が設定され、赤字が発生し、減損処理されて低い帳簿価額となる」というマジックが隠されていた。不採算事業として減損処理された資産を収益事業として譲渡する場合、減損処理後の帳簿価額を基準とすることは不当。</p> <p>・また、減損損失の算定の根拠となる鑑定評価において、事業継続・雇用維持を前提とした鑑定を行ったことから減損処理後の帳簿価額が更に低い水準となった。</p> <p>・こうして算定された帳簿価額が、今回の入札価額の妥当性を判断する基準として用いられたため、109億円という不当に低い売却額を日本郵政㈱が容認したものの。</p>	<p>3</p> <p>1 かんぼの宿に関する現在の簿価は、日本郵政公社期間中に導入された減損会計に基づき、不動産鑑定士によって評価時点における資産や事業の内容を前提条件として算出された鑑定評価等を基礎に算定されたものであり、監査法人からも適正と認められた評価額です。かんぼの宿はいずれも赤字であったため、減損の兆候を認識するとともに、正味売却価額によって回収可能価額が測定されていたものです。いったん専門家である不動産鑑定士による鑑定評価をもとに減損を行った場合、そのもととなった鑑定評価について、当社がこれを論評する立場にはないものの、あえて付言すれば、この正味売却価額を判定するにあたって、原価法あるいは収益還元法が採用されていますが、それぞれの施設が赤字であることが正味売却価額を直接左右しているものではないと考えられます。例えば、収益還元法の適用にあたっては、一定の総収益に対して、平均的なホテルの経費率を用いて純収益を求め、これに還元利回りを適用して収益価格を算定する等して、正味売却価額が判断されていたところです。(第三者検討委員会報告書参照)</p> <p>民営化時に承継された価格は、平成20年2月18日の郵政民営化承継財産評価委員会第3回会合において「かんぼの宿等の譲渡等を予定しているものについては、他と同様の評価方法を適用した場合、譲渡等する際の価額と大幅に乖離する可能性が高いと考えられること、減損会計を適用して事業価値に見合う評価が既になされていることから、日本郵政公社の最終事業年度の期末日時点の価額をもって評価」とする旨が決定されたことを受けた評価です。</p> <p>したがって、宿泊事業施設として承継された稼働中の不動産の適正な評価を検証する参考価格として、鑑定評価額あるいは鑑定評価額に基づき算定された帳簿価格を採用することは、合理的な根拠に基づく判断であると考えました。(かんぼの宿等の譲渡に関する平成20年12月24日経営会議資料並びに平成20年12月26日取締役会資料において、平成20年9月中旬期B/Sをベースにした平成21年3月期末の想定純資産額93億円を譲渡価格109億円の下部に補記。)</p> <p>また、本件譲渡価格は、売主と買主とが合意して成立するものであり、本件の取引対象が宿泊事業等であったことから、その収益基盤である不動産を評価する際の考え方として、そこから得られると想定される将来の収益額の現在価値の総計を基に算出されていたものです。(第三者検討委員会報告書参照)</p> <p>本件取引において、売主としては可能な限り高い譲渡価格の実現を目指す意思をもって、買主候補からの提案審査、交渉等を行い、選定の最終段階において、最も優れた譲渡価格等の条件を提示したオリックス不動産㈱を買主とし、契約を締結したものです。</p> <p>したがって、単なる不動産の売却とは異なり、雇用の維持等にも配慮した不動産を含む事業全体の譲渡対価としての、本件の譲渡価格109億円という水準は、譲渡対象となる資産の帳簿価格並びに債権債務の評価等を勘案すれば、不当に低い価格とは言えず、前述の通り当該譲渡価格をもって本件取引を意思決定したことは、合理的な根拠に基づく判断であると考えました。</p> <p>2 当初投資額や固定資産税評価額と市場価格とは、算出される計算根拠や評価基準が異なっており、これらの価格が乖離することは十分あり得る事ですが、かんぼの宿等が国民共有の財産であり、その売却等が国民的な関心事となり得ることを踏まえると、当社が求められている説明責任が果たせるよう一層丁寧な整理が</p>	<p>・かんぼの宿等が国民の共有の財産であり、その処分方法の如何は国民的関心事となるので鑑定評価額の総額以上となるといっただけでは納得が得られない虞があることが意識されていれば、少なくとも経営会議での十分な協議が必要であると考えられたのではなからうか。</p> <p>減損会計について かんぼの宿等及びメルパルク等は、もともと収益事業として位置づけられていたものではないため、赤字の施設の使用価値が正味売却価額を超えることは基本的にないと考えられる。また、使用価値の算定における将来キャッシュ・フローは、平成24年9月30日までの譲渡が前提になっていることから当該期日までに実現可能な設備の増強等による将来キャッシュ・フローの増分が期待できればこれを認識することが可能であるが、現状ではこれを加味する状況にはないところからも使用価値が正味売却価額を超えることは期待できない。そのため、これらの施設の減損認識は正味売却価額によらざるを得ないこととなるが、当該正味売却価額の算定に当たって不動産鑑定評価を採用することは一般に合理的な会計手法である。</p> <p>鑑定評価について 鑑定評価は、評価時点における資産や事業の内容を所与のものとし、これを前提条件として、個々の不動産ごとに行われている。物件の規模が大きく、宿泊事業施設であるという特性を踏まえ、費用性よりも市</p>	<p>処分価格 鑑定評価や簿価を処分価格の参考とすることは不適切ではないが、鑑定評価額を求める場合には、鑑定評価の前提条件等に留意するとともに、地域の実情に応じて少しでも有利な条件に応じられる譲渡候補先を探索するなど、市況調査等も併せることによって、適正な価格での処分に努めなければならない。</p> <p>具体的には、鑑定評価の条件、前提、考え方が、物件の特性や処分方針等に合致しているか、時点修正の必要性はないかの確認や、収益物件を取り巻く諸環境の変化や不動産市場の動向等の確認を行った上で処分等の判断を行なうこと等が必要と考える。</p> <p>特に事業譲渡の場合は、資産価格と事業価値が必ずしも一致しないことから、不動産の鑑定評価以外に事業評価の算定意見を取得することも検討するべきである。</p>	

「16の問題点」		当社の認識	(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
			検証結果	提言
		<p>必要であったと考えています。(第三者検討委員会報告書参照)</p> <p>3 今後、不動産売却等にあたっては、市場価格を適切に把握し、これらを踏まえて目標となる売却価格を設定して明示するなど、国民共有の財産を譲渡するという観点から、当社が求められている説明責任を果たせるよう、透明性を高めるルール作りが必要と考えています。</p>	<p>場性や収益性に重きを置いて鑑定評価額が評定されており、妥当である。</p> <p>事業譲渡価格について 譲渡価格はあくまで譲渡希望者と買い受け希望者の意志が一致する額として決定されるものである。本件は事業部門の譲渡であったから、ある特定の買い手がつける評価額は、基本的には、その買い手が本件資産を使って営む事業から得られると判断する将来の収益額を現在価格に引き直した額の総計であり、収益向上の可能性をどれだけ見出すかによっても、投下した資本についてどれくらいの率の利益を期待するかによっても、その額は変化する。本件譲渡手続きにおいては、オリックス不動産の評価額が最高額で、それ以外の買い手の評価額はそれよりもはつきりと下回るものであったが、これがこの時点で市場が本件事業に示した評価であり、その額が売り手の希望と乖離したときの売り手の選択は、譲渡を中止するという外にはない。</p> <p>本件では、日本郵政の側は、減損処理後の鑑定評価額を基礎にした想定純資産相当額を参考とすることによって譲渡損失の計上を回避しようとしたものであるが、この時点での譲渡を考える限り、その選択が不適切とは言えないことは明らかである。</p> <p>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、当初投資額や固定資産評価額と大きな乖離があることに対しては、株主等に対して一定の説明責任を踏まえた整理が必要であったと考える。</p>	
(3) 収益改善に向けた努力 【3】	<p>・日本郵政(株)において、自ら収益改善を行った上で譲渡をしていれば、より適正な価格での譲渡も可能だったのではないか。</p>	<p>4</p> <p>1 かんぼの宿等は、平成24年9月末までの譲渡又は廃止が法定されています。民営化当初、赤字幅が大きく法定期限内での経営改善が厳しい見通しにあるとともに、早期に雇用の継続を確定させ、譲渡における従業員の不安を緩和するために、出来得る限り早期の譲渡手続を進めることが望ましいという経営判断を行ったものです。(宿泊施設の処分方針に関する平成19年10月23日経営会議資料において、譲渡又は廃止を早期に進める理由として職員のモチベーション維持等の記載あり。)</p> <p>2 しかしながら、ご指摘のとおり、早期に譲渡手続を進めるか、それとも期限内での一層の収益改善を行った上で譲渡手続を進めるという選択肢との比較考量を行う必要があったのではないかと考えています。</p>	<p>・一括事業譲渡は雇用への配慮や処分期限の義務という優先課題を満足する方法である上、さらに、かんぼの宿等の事業には年間40億円以上の営業赤字が発生しており、今後も半期で20億円以上の営業赤字が発生する見込みで、今後も経営改善の見通しは乏しかったこと、メンテナンス費用など相当高額の保有コストの発生が予想</p>	

「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
				検証結果	提言
			3 いずれにしても、譲渡・廃止までの間は、収益改善を図るべきことは当然のことであり、現在、新規顧客の開拓等による宿泊利用人数確保、宿泊単価の見直し、人件費の削減及び委託部門の直営化等により、平成23年度での黒字化を目指す経営計画の策定を行っているところです。	されていたことから早期の円滑な処分の実施が強く求められる状況であったことなどを考え併せれば、一括事業譲渡方式が持つメリットは譲渡価格の低下に匹敵するかそれを上回るという経営判断も、不合理あるいは不適切とは言えない。	
2. 「入札」手続等の公平性・透明性について					
(1) 日本郵政側が随時撤回・変更可能な手続き 【4】	・アドバイザー（メリルリンチ日本証券㈱）から応募者27社に示された案内（H20.4.1）の条件では、今回の「入札」の条件・手続きについて、日本郵政㈱の判断により、随時、撤回・変更等できる内容となっている。	5	1 今回のような事業譲渡では、譲渡のプロセスが進行する中で、外部環境の変更等により、譲渡対象施設の範囲を変更すること等が必要となる場合も考えられることから、こうした事態に備え、あらかじめ「随時撤回・変更可能な手続」を設けたものです。このような手続は、本件取引を遂行する事務方においては、選定プロセスにおける免責事項としては一般的なものと認識していました。（メリルリンチと弁護士事務所との調整を経て平成20年3月13日に当社が受領した「かんぼの宿等及びかんぼの宿等を運営する宿泊事業部門のスポンサー選定に関するご案内」ドラフトに「随時撤回・変更可能な手続」について記載あり。） 2 しかしながら、かんぼの宿等が国民共有の財産であることを踏まえると、できるだけその手続には透明性、公平性が要求されるものであり、例えば、今回の世田谷レクセンターに関しては、デュー・デリジェンスを実施した者にのみ、これを外した組み合わせでの購入機会を与える結果となることについて、手続の透明性、公平性の観点からその是非をより慎重に検討するべきであったと考えています。 3 今後は、選定手続の透明性、公平性の観点から、応募者に対しての公平な情報開示に努めることとし、事情変更等により条件等を変更しなければならない場合には、適切な範囲の応募者に当該情報を開示することが必要であると考えています。	・世田谷レクセンターは開発用の不動産としてプレミアムがつく期待が持たれていた重要物件であったが、高額物件でもあるので、これを外してかんぼの宿と社宅9物件という組み合わせで譲り受け希望者が募られていれば、全く別の買い取り希望者が現れていた可能性がある。したがって、デュー・デリジェンスを実施した者にのみ、これを外した組み合わせでの購入機会を与える結果となることは必ずしも適切でなく、また説明責任もあるのでそのメリット、デメリットを検討するべきであった。 しかしながら、メリルリンチが指摘するように、追加的な損失計上・資金負担の可能性、譲渡期限までの譲渡実行の不確実性という各種リスクがあったことを考えると、早期の円滑な譲渡を続行するために世田谷レクセンタ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言えない。したがって、世田谷レクセンターを除外した残物件について、残っていた2社に価格の引き上げ交渉をし、譲渡損の発生しない価格への引き上げがなければ実行を取り止めるという方針を定め、実行したことが、経営判断の範囲を逸脱するものであったとは言えない。ただし、この重要な方針の決定について、文書による記録が残されていないのは、社内の意思決定のあり方として著しく不適切である。	処分先選定手続きにつき留意すべき事項（入札手続き等の公平性・透明性、情報開示について） 処分手法に応じて、いわゆる競争入札、企画提案等、最も適切な手続きを選択するべきであるが、いずれの場合は経過のいずれにおいても透明性・公平性を疑われることのないよう措置を講じなければならず、いずれの処分手法による場合も、原則として購入検討者に対しての公平な情報開示に努めるべきである。 また、処分先の選定基準についても社内でも明確化することや、応募者の形式的要件の確認に留まらず資本及び人的関係を把握すること等により、不正な意思に基づく一者入札とならないよう、留意するべきである。
(2) 重要事項の扱い 【5】	・今回の譲渡にあたって、施設の譲渡禁止や雇用の維持が重要であるとしていたにもかかわらず、当初の段階においてこれら重要事項を参加予定者に開示していない。また、譲渡物件の範囲を途中で変更しており、適正性・公平性に欠けている。	6	1 本件取引を遂行する事務方としては、平成20年4月以降に応募者に配付した入札要綱にてかんぼの宿等の事業部門の一括譲渡並びにこれらに従事する社員の雇用維持を本件取引の前提としている旨を記載していたため、応募者には一定の理解を頂いているという前提で、施設等の転売禁止や雇用条件の維持に関して、買手としての主体的な考え方をご提案頂こうと考えていたものです。 また、今回のような事業譲渡では、譲渡のプロセスが進行する中で、外部環境の変更等により、譲渡対象施設の範囲を変更すること等が必要となる場合も考えられることから、こうした事態に備え、「随時撤回・変更可能な手続」を設けたところです。なお、事業評価額は、世田谷レクセンターを譲渡対象外とするか否かにかかわらず、オリックス不動産㈱の方がHMIより優っていたものです。 2 しかしながら、かんぼの宿等が国民共有の財産であり、その売却等にあたってはより透明性、適切性が求められることから、 ・ 当初の応募者への情報提供内容について、より慎重な検討が望ましかったこと ・ デュー・デリジェンスを実施した者にのみ、世田谷レクセンターを譲渡の対象外として再提案を求め、購入機会を与える結果となることについて、他の応募者に対する情報開示の是非との関係について検討が不十分であったこと ・ 世田谷レクセンターを譲渡の対象外として全体の価格引上げを行うという内容の再提案を求め、満足のいく内容の提案を受けられない場合は、本件実行を取りやめることを含めて検討する方針とした際に、経営会議等における協議がなされず、また事前に経営層への報告をした記録の保存がなされなかったことについて、反省すべきであったと考えています。（第三者検討委員会報告書参照） 3 今後は、手続開始の段階で、応募者に対して、売却に関する情報、対象不動産に関する情報、契約先の要件等について、公平に情報開示を行うとともに、手続の途中で、重要な事項を変更する等の場合は、適切な		

「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書									
				検証結果	提言								
			<p>範囲の応募者に当該情報を開示することが必要であると考えています。</p> <p>また、重要な事項の変更等の意思決定にあたっては、対外的な説明責任を果たすことができるよう、社内に牽制が働く仕組みを設置すること等により、多角的な観点からの検討を踏まえた、より十分な情報に基づく意思決定を可能とする体制の構築が必要と考えています。</p>										
(3) 事後的に作成された「最終審査表」  【6】	・最終審査(12/3)においては、資料なしで5人の審査者により話し合いが行われ、優先交渉先をオリックス不動産㈱に選定。「最終審査表」は、その後、メリルリンチ日本証券㈱に作成させたものであり、最終審査(12/3)時には使用されていないもの(最終審査(12/3)時には、評価項目ごとの評価は行っていない)。	7	<p>1 本件取引にあたっては、平成20年10月の契約内容に関するセッションから始まる応募者とのやり取りや、提出された提案書・契約書案等に関する各評価者の評価に基づく総合的な判断として、平成20年12月3日に本件取引を遂行する事務方による最終審査の協議を実施し、意向集約を行い、その意向集約の結果の判定を記載する形で、「最終提案書審査結果表」を取りまとめました。</p> <p>また、平成20年12月9日に同社への優先交渉権付与の社内決裁を得る際、決裁文書(担当執行役決裁)に12月3日の意向集約の結果を取りまとめた「最終提案書審査結果表」を添付し、当該文書決裁後、同日付でオリックス不動産㈱に対する優先交渉権付与の通知を行っています。</p> <p>2 事業の譲渡の場合における契約先選定に係る手続について規程化がされていなかったことから、審査を行うに際しての採点項目や評価基準を明確化した審査表などを用いずに審査を行ったこと、また事後的に審査手続の適切性・妥当性の検証が可能となるような記録等を書面で残していなかったことは、審査手続の透明性・公正性の確保の観点から、適切性を欠いていたと認識しています。(第三者検討委員会報告書参照)</p> <p>3 今後は、手続の透明性、公正性の確保の観点から、不動産売却等の手続を整備し、契約先の選定にあたっては、審査の際の選定基準をあらかじめ書面により定めておくことが必要と考えています。</p> <p>また、検討プロセスを含めた手続の適切性・妥当性の検証が可能となるよう、売却等にかかる関係者との協議等(社外関係者との面談及び交渉経緯、並びに社内審査等の協議内容、結果等)について、書面で記録を残し、一定期間保存することを規程化することが必要と考えています。</p>	・選定手続きの考え方につき、さらに透明性・公平性を備えるべく、採点項目や評価基準について社内でも明確化することが望ましかったと思われる。 ・重要事項の検討過程において重要事項にかかる記録が残されていないというのは、それ自体が不適切である。	・意思決定に至る経過を適切に記録するべきである。								
	・「最終審査表」には、入札価格等の誤記や、雇用条件で事実誤認を招くような書きぶりがあるほか、譲渡禁止条項や社宅の取り扱いについての記載はない。	8	<p>1 誤記に関しては、オリックス不動産㈱に対する優先交渉権付与の決裁を求める説明の際に、担当執行役に対して口頭にて正しい内容を説明していたため、書類上の誤記を起因として社内意思決定に影響は与えていません。</p> <p>また、譲渡禁止条項や社宅の取り扱いについての記載がなかった点については、「最終提案書審査結果表」の文章部分が、各社の提案書の一部内容に限られており、各社が提案書と一緒に提出した契約書案文の内容までは記載しなかったことによるものです。</p> <p>(参考)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「最終提案書審査結果表」の誤記  入札価格：HMIの最終提案価格を61億4,600万円ではなく52億2,200万円としていた。  目標人件費比率：オリックス不動産㈱の1年目の数値を35%ではなく40%としていた。  雇用条件：HMIのみ「初年の1ヵ年に限り」と記載(オリックス不動産㈱も1年間の維持を提案)。</li> <li>譲渡禁止条項や社宅の取り扱い</li> </ul> <table border="1" data-bbox="548 1220 1422 1460"> <thead> <tr> <th></th> <th>オリックス不動産㈱</th> <th>HMI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>株式等譲渡制限について</td> <td> ・クロージング後2年間下記事項禁止  …「株式」譲渡、担保権設定等  …事業等を実質的に第三者へ譲渡  ただし、「個別資産」について除外(下記参照)規定あり。 </td> <td> ・クロージング後2年間下記事項禁止  …「株式」譲渡、担保権設定等  …事業等を実質的に第三者(グループ会社除く)へ譲渡  ただし、「個別資産」に関し除外(下記参照)規定あり。 </td> </tr> <tr> <td>事業(継続)</td> <td> ・原則、(形態に拘らず)第三者への譲 </td> <td> ・原則、(形態に拘らず)第三者への譲 </td> </tr> </tbody> </table>		オリックス不動産㈱	HMI	株式等譲渡制限について	・クロージング後2年間下記事項禁止 …「株式」譲渡、担保権設定等 …事業等を実質的に第三者へ譲渡 ただし、「個別資産」について除外(下記参照)規定あり。	・クロージング後2年間下記事項禁止 …「株式」譲渡、担保権設定等 …事業等を実質的に第三者(グループ会社除く)へ譲渡 ただし、「個別資産」に関し除外(下記参照)規定あり。	事業(継続)	・原則、(形態に拘らず)第三者への譲	・原則、(形態に拘らず)第三者への譲	
	オリックス不動産㈱	HMI											
株式等譲渡制限について	・クロージング後2年間下記事項禁止 …「株式」譲渡、担保権設定等 …事業等を実質的に第三者へ譲渡 ただし、「個別資産」について除外(下記参照)規定あり。	・クロージング後2年間下記事項禁止 …「株式」譲渡、担保権設定等 …事業等を実質的に第三者(グループ会社除く)へ譲渡 ただし、「個別資産」に関し除外(下記参照)規定あり。											
事業(継続)	・原則、(形態に拘らず)第三者への譲	・原則、(形態に拘らず)第三者への譲											

「16の問題点」		当社の認識				(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書												
						検証結果	提言											
				<table border="1"> <tr> <td></td> <td>渡禁止 ・「事業の発展・継続運営」を維持</td> <td>渡禁止 ・「個別資産」に関し、第三者に対する担保権設定は可能</td> </tr> <tr> <td>施設 (不動産)</td> <td>・「事業の発展・継続運営」に資しないと買主が判断する資産の譲渡、施設の閉鎖は可能 ・「事業の発展・継続運営」を前提とした上での、特別目的会社等への資産譲渡、資産への担保権設定は可能</td> <td>・クロージング後、一定期間内で“明らかに”事業採算が取れない施設は、譲渡又は廃止</td> </tr> <tr> <td>かんぽの宿</td> <td>・同上</td> <td>・同上</td> </tr> <tr> <td>従業員社宅</td> <td>・同上</td> <td>(都内9社宅が対象) ・クロージング前日までの居住者退去、明け渡し完了 (転居先等の確保は別途協議であるも、同社社宅制度なし。) ・クロージング後直ちに転売を予定 ・「社宅制度」なし</td> </tr> </table>		渡禁止 ・「事業の発展・継続運営」を維持	渡禁止 ・「個別資産」に関し、第三者に対する担保権設定は可能	施設 (不動産)	・「事業の発展・継続運営」に資しないと買主が判断する資産の譲渡、施設の閉鎖は可能 ・「事業の発展・継続運営」を前提とした上での、特別目的会社等への資産譲渡、資産への担保権設定は可能	・クロージング後、一定期間内で“明らかに”事業採算が取れない施設は、譲渡又は廃止	かんぽの宿	・同上	・同上	従業員社宅	・同上	(都内9社宅が対象) ・クロージング前日までの居住者退去、明け渡し完了 (転居先等の確保は別途協議であるも、同社社宅制度なし。) ・クロージング後直ちに転売を予定 ・「社宅制度」なし		
	渡禁止 ・「事業の発展・継続運営」を維持	渡禁止 ・「個別資産」に関し、第三者に対する担保権設定は可能																
施設 (不動産)	・「事業の発展・継続運営」に資しないと買主が判断する資産の譲渡、施設の閉鎖は可能 ・「事業の発展・継続運営」を前提とした上での、特別目的会社等への資産譲渡、資産への担保権設定は可能	・クロージング後、一定期間内で“明らかに”事業採算が取れない施設は、譲渡又は廃止																
かんぽの宿	・同上	・同上																
従業員社宅	・同上	(都内9社宅が対象) ・クロージング前日までの居住者退去、明け渡し完了 (転居先等の確保は別途協議であるも、同社社宅制度なし。) ・クロージング後直ちに転売を予定 ・「社宅制度」なし																
				<p>2 しかしながら、当該書類の誤記が訂正されないまま、決裁権限者の決裁手続が行われたことについては、アドバイザー等が作成した社外文書に対する内容チェックに不十分な面があったと認識しています。また、譲渡禁止条項や社宅の取り扱いなど契約先の選定に影響を及ぼすような比較検討材料については、その相違点が容易に把握できるよう審査表等に明記しておくべきであったと認識しています。</p> <p>3 今後、アドバイザーが作成した審査表等について、契約先の選定に影響を及ぼすことがないように内容チェックの実効性を確保するとともに、契約先の選定に際しての透明性、公平性を確保する観点から、審査の過程、審査結果の判定理由、これらに係る正確な書類の保存等を行うことが必要と考えています。</p>														
(4)「最終審査表」等で、新設会社の経営陣に日本郵政の社員名が具体的に記載 【7】	・10月31日のオリックス不動産㈱からの最終提案書において、日本郵政の宿泊事業部長を新設分割会社の副社長にする旨の提案があり、その旨、「最終審査表」にも記載。審査にあたっては、当人が審査員5人のうちの1人。	9	<p>1 平成20年10月のオリックス不動産㈱の最終提案書には、同社選定の審査に関わった者について、具体的氏名とともに副社長として登用する旨の記載がありました。これは、当社が承継従業員の雇用確保等に実効性を持たせるため、リーダー格の統括者の地位に当社出身者を据えていただくことを希望していたことから、平成20年8月以降に配布した『最終選定プロセスのご案内』にて当社出身取締役の登用の有無及びその割合の記載を各社に求めていたことによるものです。</p> <p>2 しかしながら、当社出身者の副社長登用が同社選定の理由ではないものの、手続面に不要な疑念を招かないようにする観点から、提案書には具体的な氏名の記載がなされないような措置を検討すべきであったとの点で、反省しているところです。(第三者検討委員会報告書参照)</p> <p>3 今後、契約先の選定のための審査にあたっては、その審査者の中立性を確保することとし、また、審査の中立性が保たれているか、第三者的な観点での検証を行うことが必要と考えています。</p>	・オリックス不動産の最終提案書には、同社選定の審査に関わっていた者の氏名を明示して副社長に登用する旨の記載があった。これは日本郵政が提案書に「対象事業を承継する法人における日本郵政出身取締役の登用の有無及びその割合」の記載を求めていたことに応えるものであったが、選定審査に関わっている者の具体的氏名が最終提案に記載されることの不適切性は明らかであり、直ちに抹消を求めべきであった。また具体的氏名の記載はしないよう当初から求めるべきであった。														
(5)その他「最終審査表」の評価内容のあいまいさ 【8】	「従業員の取り扱い」の審査において、オリックス不動産㈱とHMI社の提案内容は優劣の決定的な要因は見られない。	10	<p>1 最終提案書(その後の修正提案書を含む)及び契約書案等における両者の評価のポイントを整理すると、以下のa～cとなります。</p> <p>a 正社員 オリックス不動産㈱は、承継時の雇用契約を承継することとし、変更後の労働条件については別途協議することになっているのに対し、HMIは新就業規則(同社既存の就業規則)を適用するため、明らかに現行雇用条件と異なることが条件として提示されていました。</p>	・選定手続きの考え方につき、さらに透明性・公平性を備えるべく、採点項目や評価基準について社内で明確化することが望ましかったと思われる。(再掲)														

「16の問題点」		当社の認識	(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
			検証結果	提言
		<p>b 正社員以外 HMI は、提案書においては原則全員雇用としつつも、契約書案では、「買主は期間雇用従業員を承継する義務はなく、任意に各施設の円滑な業務遂行のため、関連派遣会社に所属させる。」としており、オリックス不動産㈱は必要な人員のみ引き受けることとしており、両者ともに、正社員以外の社員の承継に関しては厳しい提案となっていました。</p> <p>c 目標人件費 5年間の累計目標人件費を比較すると、オリックス不動産㈱の人件費(544億円)より、HMI の人件費(推計477億円)の方が削減幅が大きくなっていました。</p> <p>以上のa～cについて総合的に評価すると、HMI の提案は、現行の雇用条件の水準よりも大幅に劣後する条件改定を想定していると判断され、オリックス不動産㈱の方が優位と判断しました。</p>		
	「資金調達手段」について、両者とも必要書類未提出にもかかわらず、評価が「」と「x」に分かれている。	<p>1 「資金調達手段」については、応募者に配付した「最終選定プロセスシート」において、自己資金の拠出を予定している場合には、会社名義の預金残高を証明する金融機関の書類、預金口座が会社名義ではない場合には、預金残高の証明書類とともに名義人が会社に対し拠出の許可を与えている旨の書状の提出を求めています。</p> <p>オリックスグループでは、グループ・キャッシュ・マネジメントを実施しており、グループの一子会社であるオリックス不動産㈱に常に百億円単位の資金を滞留させている状況にはないため、当時、当社としては、親会社であるオリックス㈱が上場会社であり格付上も調達に懸念がないと考え、預金残高の証明書類の提出がなくともやむを得ないと取り扱ったものです。</p> <p>一方、競合する HMI からは、グループ会社の株主企業の預金残高の証明書類の提出がありましたが、当該株主企業が HMI に対し拠出の許可を与えている旨の書状の提出はなかったため、当時としては書状の提出がなくともやむを得ないと取り扱ったものです。</p> <p>当該評価項目は、単に「資金調達手段」のみを評価するのではなく、「想定スキーム」、「取得価格」を総合的に評価するものであったので、価格面での優位性が高かったオリックス不動産㈱を「」、価格面で劣後する HMI を「x」としたものです。</p>		
	「取得後の経営方針」について、HMI 社が「どうしても事業採算性がとれない施設は・・・地域の自治体に寄付する」としている点について、最終審査でどのように評価がなされているか不明。	<p>1 ご指摘の点については、評価を実施していません。これは、HMI の提案書に「事業採算性がとれない施設については、やむなく廃止・譲渡または地域の自治体に寄付する場合があります。」と記載されていますが、事業採算性がとれない施設の処理方法について、地域の自治体への寄附についても選択肢の一つとして検討することが合理的な判断の一つと言え、その旨が記載されているものと認識したため、特段、「最終提案書審査結果表」にもその点は記載していなかったものです。</p> <p>2 1 の従業員の取り扱いに関する評価については、審査表の記載内容を充実させるべきだったと考えています。</p> <p>1 の資金調達手段に関する評価については、当該評価項目が、単に「資金調達手段」のみを評価するものではなく、「想定スキーム」、「取得価格」を含めて総合的に評価するものであったため、各評価項目に関する提案内容の差異がより明確化されるよう、評価項目の細分化等を検討する必要があったと考えています。</p> <p>1 の事業継続を前提とする事業の譲渡手続において、施設廃止につながるような譲渡候補先からの提案内容については、評価項目として反映されるよう審査表にその差異がわかるよう記載すべきであったと考えています。</p> <p>3 今後は、契約先選定手続の透明性、公平性を確保する観点から、不動産売却等の手続にあたっては、審査項目及び審査の選定基準をあらかじめ書面により定めておき、必要な情報をあらかじめ開示すること、また、</p>		

「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
				検証結果	提言
(6) オリックス不動産㈱との契約書における「譲渡制限」の条項  【9】	・日本郵政㈱とオリックス不動産㈱との契約書は、少なくとも2年間は日本郵政の事前の承諾なく譲渡等はできないとした上で、但書きにおいて、事業の発展的かつ継続的な運営に資しないとオリックス不動産㈱が判断する個別資産の譲渡・閉鎖は事前承諾なくできる旨、規定。	11	事後的に検証が可能となるよう、審査の過程、審査結果の判定理由等について書面で記録を残し、一定期間保存することが必要と考えています。		
	・また、オリックス不動産㈱が、事業の発展的かつ継続的な運営を行うことを前提とする特定目的会社への資産の譲渡又は担保権の設定についても、譲渡制限の例外としている。		1 <p>・ただし書き条項に基づき、オリックス不動産㈱が譲渡後2年以内に実際に施設の閉鎖・譲渡等を行う場合は、社会通念上、同社の都合のみでの閉鎖・譲渡等はできないものであり、同社との契約交渉の過程において、「合理的な根拠」の両者認識に齟齬がないよう、同社が当社に対し事前打診を行うことを、双方の事務方で口頭合意していたものですが、双方ともに複数の人間が出席して交渉を行ってきたこともあったので、関係者間で誤解はないとの判断から明記しなかったものです。</p> <p>当社は、かんぼの宿事業の継続・発展を希望しており、その趣旨に沿って選定したものであり、2年間の譲渡禁止は、それを最低限担保するために設けたものです。</p> <p>しかし、売主の一方的な判断で、一律に個別施設の譲渡等が禁止された場合、結果として、譲渡される事業全体の発展・継続の足かせになることも生じ得ることから、あくまで、譲渡禁止条項の趣旨（事業の発展・継続）を実現するための例外規定として、ただし書きを設けたものです。</p> <p>加えて、そういった場合においても、雇用の確保や居住する従業員の処遇に十分配慮すべきことを第2項に規定しています。</p> <p>・オリックス不動産㈱からは、第一次提案において、同社の連結対象となる特定目的会社を活用した資産保有と事業運営を分離するスキームが提示され、そのメリットとして、資産保有を担う特定目的会社としては、資産を対価とする資金調達が可能になること、一方、事業運営会社では、固定資産を持たないことにより新規投資の機動性等が高まることについて説明があったことから、本事業の発展的かつ継続的な運営を行うことを前提とする特定目的会社等への資産譲渡等については、事業継続に影響を与えるものではないため、例外規定としてのただし書きに含めることとしたものです。</p> <p>2 しかしながら、かんぼの宿等の譲渡が国民的な関心事であり、国民への説明責任ということを踏まえれば、譲渡制限に関する契約書の条項について、誤解のないよう、可能な限り明確に記載することが望ましかったと考えています。</p> <p>3 今後は、重要な契約内容については、第三者的な観点での検証も踏まえて十分な検討を行い、可能な限り契約書に的確に記載することが必要と考えています。</p>		
(7) オリックス不動産㈱との契約書における「雇用の確保」の条項  【10】	・一括譲渡を行う理由として、日本郵政㈱は「雇用の確保」を挙げていたが、オリックス不動産㈱の契約書は、正社員は550名以下の雇用（現在の正社員は640名）を目途としており、十分な雇用確保が達成されないとはいえないのではないか。	12	1 <p>・オリックス不動産㈱は、承継時に従事する従業員全員の承継を前提としており、550名という人数については、本件取引を遂行する事務方において、平成20年12月に承継時における全正社員数の目処として見積もったものです。この見積もりについては、オリックス不動産㈱との契約交渉過程において、同社が、契約締結日以後、より具体性のある事業計画を練っていく上で、事業開始時点の従業員数についてのイメージを持つ必要性があったため作成したものです。当該見積もりの算出根拠は、当社における過去の実績等に基づき、クローキング日までの間に生じる定年退職や自己都合退職、当社での残留希望等を想定した承継時の正社員人数として見積もったものです。</p> <p>株式譲渡契約書に添付されている新設分計画書において分割期日における本事業に従事する全ての従業員の雇用契約を承継すると記載されており、加えてオリックス不動産㈱からは、あくまで目処値であり、仮に550名を一定程度超えた場合でも承継するとの言質も得ており、本件取引を遂行する事務方としては、オリックス不動産㈱に対する優先交渉権付与後に条件を緩和したとの認識はありませんでした。</p>		
	・期間雇用社員について		・また期間雇用社員については、オリックス不動産㈱の最終提案書において、人件費総額の範囲内で「必要人		



「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
				検証結果	提言
	は、オリックス最終契約書において特段の言及はないが、最終提案書においては、人件費の総額規制の範囲内で「必要数のみ受け入れ」としている。	<p>員のみ受け入れ」とされていましたが、最終契約書では、期間雇用社員についての特段の言及はなくなり、また人件費総額について最終提案書等に記載された具体的な目標金額を明記することもなく、クロージングまでに双方が合意する水準を見出し、当社がその水準達成を確実にするという非数値目標の記載に留まったという点において、当社としては、オリックス不動産㈱から相応の条件譲歩を引き出したと認識しています。</p> <p>2 当社としては、オリックス不動産㈱との最終契約書に明記された正社員の承継人数目処値 550 人については、その算定過程から譲渡先がオリックス不動産㈱でなかった場合にも想定され得た人数であると考えており、本件事業の譲渡において、「雇用の確保」は相応に図られたと認識しています。しかしながら、承継時点において承継される従業員数が減少する可能性があること等の重要な情報については、早い段階で応募者に対し周知し情報提供の公平性を確保しておくべきであったと認識しています。</p> <p>3 今後は、応募者への情報提供の透明性、公平性を高めるとともに対外的な説明責任を果たすに足り得る資料に基づき、社内意思決定が行われるよう体制の強化を図ることが必要と考えています。</p>			
(8) アドバイザーの選定過程について  【11】	<p>・今回の譲渡のアドバイザーがメリルリンチ日本証券㈱に決まった過程において、以下のとおり、同じプレゼンテーション資料による審査を二度行ったこと、及び二度の審査で評価が大きく変わり、当初2位だったメリルリンチ日本証券㈱が1位となった。</p> <p>1次審査(H19.11.28(水)~30(金))、2次審査(H19.12.3(月))を、土日を含んで同じプレゼンテーション資料で行っているが、なぜ1回で決められなかったのか。</p> <p>5人の審査員のうち2人が交代した後の2次審査に際しても、引き続き審査を行った3人はメリルリンチ日本証券㈱の点数を上げ、競合相手の点数を下げており、その理由が明確でない(なお、メリルリンチ日本証券㈱の点数につき、交代後の2人は、交代前の者と、評価項目ごとの内訳も</p>	13	<p>1 アドバイザー選定の実施については、平成19年11月7日起案、担当執行役決裁(決裁日平成19年11月8日)により、意思決定されたものです。当該意思決定において、一次審査対象先が12社に上ったことから、一次審査はあくまで有力な応募者を絞り込むための手続として事務方において実施すること、また最終評価は稟議書記載の評価メンバーが実施することが記載されていたものです。選定結果を含め、アドバイザー契約については、平成20年1月30日起案、担当執行役決裁(決裁日平成20年1月31日)により意思決定されたものです。</p> <p>1 二次審査における同一審査員の一次審査からの変動については、一回目と二回目のプレゼンテーション時の印象の差異、評価対象会社が絞られたことによる相対的な評価の差異等によるものです。</p> <p>2 しかしながら、二度にわたる審査を行うのであれば、あらかじめ応募者にその旨を通知するとともに、審査手続の透明性・公平性を確保する観点から、同一内容のプレゼンテーションを繰り返すのではなく、一次と二次のプレゼンテーション内容のポイントを変更する等の措置を行うべきであり、また、短期間で評価が大きく変わることはないよう、審査基準をより明確にしておくべきであったと認識しています。</p> <p>3 今後は、アドバイザー選定手続について、透明性・公平性を高めるべく、審査手続、審査基準をあらかじめ書面により定めておくほか、その選定手続が、検討プロセスを含め適切かつ妥当に行われているかについて事後検証が可能となるような仕組みを整備することが必要と考えています。</p>	<p>・事業譲渡等いわゆるM&amp;Aに属する手法を選択した場合は、投資銀行等とアドバイザー契約を締結することは一般的であり、今回の契約も不適切であったとは言えない。ただし、選定手続きと手数料の考え方につき、さらに透明性・公平性を備えるべく、採点項目や評価基準について社内で明確化することが望ましかったと思われる。</p>	

「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
				検証結果	提言
3. 企業統治（ガバナンス）について					
<p>(1) 今回の譲渡先選定方法</p> <p>【12】</p>	<p>・国会における説明は、「競争入札」「一般競争入札ではない」「競争と企画提案の混合」と二転三転。日本郵政㈱の内規によれば、一般競争入札、指名競争入札及び随意契約のいずれかによる契約とする必要があるが、今般の譲渡については、そのいずれにもあてはまらないもの。</p> <p>・このような一貫性のない説明を行うこと自体、国民利用者に対する説明責任を十分に果たしていないといえる。</p>	14	<p>1 今回の譲渡方法については、平成19年10月23日の経営会議において、企画コンベ方式により契約先を選定するとしていました。</p> <p>また、社内の内規である契約規程においては、「契約の性質又は目的に応じて、会社にとって最も有利な方法を選択するもの」としており、契約規程の下位規定においては事業の譲渡について規定していないことから、一般競争入札、指名競争入札又は随意契約のいずれかである必要はないと考えていたところですが、</p> <p>なお、当社としては、本件取引に関し、事業の譲渡（企業買収・売却）において用いられる一般的な用語としての「競争入札」であると主に説明して来たところですが、</p> <p>事業の譲渡について規程化されておらず、適切な用語がなかったことから、「競争入札」「一般競争入札ではない」「競争と企画提案の混合」との表現がありました。いずれも表現内容に誤りはなかったと考えていたところですが、</p>	<p>・今回の譲渡に当たっては「入札」という言葉が不用意に使用され、しかも郵政事業庁時代には会計法の適用を受けていた資産を使う事業の譲渡であったこともあって、様々な誤解と、その誤解に基づいた非難を受ける結果になった。したがって「入札」という言葉を、その意味を曖昧なまま安易に使用したことには問題があったと言える。</p> <p>・契約手続きの規定が不十分で、一般競争、指名競争、随意契約についてしか規定しておらず、今回のかんぼの宿等の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。これは明らかな契約手続規定の不備である。</p>	<p>内部統制</p> <p>資産の処分の際には、経営者の善管注意義務の観点から、会社にとって最も有利な方法を選択することは当然のことであるが、運用に際してはこれらに関する具体的な規程を整備するとともにその遵守を図るよう措置すべきである。</p> <p>意思決定の在り方について(再掲)</p> <p>不動産の処分等を行う際には、処分等の時期、及び</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個別売却か、一括売却か、あるいはその組み合わせか</li> <li>・不動産売却か、事業譲渡等か</li> <li>・信託、証券化等その他</li> </ul> <p>といった手法のいずれを採用するかにつき、また最終決定に至るまでの途中段階においても、重要な条件変更、優先交渉権の付与等については、</p> <p>経済合理性（処分価格、保有に係るリスク及びコスト、追加投資の是非、雇用等の附帯条件の有無、等を含む）</p> <p>緊急性（譲渡又は廃止等処分の期限の有無を含む）及び確実性</p> <p>公共性（会社設立背景を考慮）</p> <p>といった要素を考慮し、然るべき会議体あるいは権限者が、十分に比較考量がなされた資料に基づき議論・検討の上、意思決定を行わなければならない。その際に、担当部署の責任と権限を明確にするとともに、必要な関係部署と十分に協議または検証を受けることが望ましい。また、こうした意思決定に至る経過を適切に記録するべきである。</p> <p>特に、かんぼの宿等の国民の共有財産と目される重要資産あるいは重要事業部門の譲渡にあたっては、経営会議で必要な情報が共有されたうえで、十分な検討と協議が行われる</p>
			<p>2 しかしながら、事業の譲渡の契約方式について規程化されていなかったこと、適切な説明ができなかったことが反省すべき点と考えています。（第三者検討委員会報告書参照）</p> <p>3 今後は、事業の譲渡においても規程等の整備を行うとともに、対外的な説明を丁寧に行う必要があると考えています。</p>		
<p>(2) 口頭での確認事項が散見される点</p> <p>【13】</p>	<p>・オリックス不動産㈱との間での契約書上、「譲渡禁止」条項の但書きの適用(事前に日本郵政㈱に相談すること)や、社宅の使用条件等の事項は明記されていない。オリックス不動産㈱との間の口頭確認と日本郵政㈱は説明しており、合意メモがない。</p> <p>・また、譲渡先選定過程での取締役への説明が口頭によるもののみであり、報告・検討内容が確認できない。</p>	15	<p>1 譲渡禁止については、ただし書き条項に基づき、オリックス不動産㈱が2年以内の間に実際に施設の閉鎖・譲渡等を行う場合は、同社との契約交渉の過程において、「合理的な根拠」の両者認識に齟齬がないよう、同社が当社に対し事前打診を行うことを事務方において合意していたものですが、双方ともに複数の人間が出席して交渉を行ってきたこともあったので、関係者間で誤解はないとの判断から記録を残さなかったものです。</p> <p>社宅の使用条件等については、ただし書き条項に基づき、買主が社宅の譲渡等を検討するにあたっては、同条第2項により、雇用確保や居住する従業員の処遇に十分配慮することが条件となっていたこともあったので、当時、事務方としてはオリックス不動産㈱が社宅利用を1年程度見込んでいたことを契約書や合意メモに明記する必要はないと考えたものです。</p>	<p>・重要事項の検討過程において重要事項にかかる記録が残されていないというのは、それ自体が不適切である。</p> <p>・本件実行を取り止める、更なる交渉を行い実行に結びつける、譲渡対象の一部変更を視野に入れつつさらに交渉して実行に結びつけるの3案を検討した結果、案を採用してうまく行かなければ実行を取り止めることとした。そして、日本郵政の鑑定評価額と第二次提案の評価額との乖離の大きい世田谷レクセンターは譲渡対象から外すが9社宅は社員が居住していることから外さないこととして、2社と価格引き上げを再交渉することにし、専務執行役、副社長、及び社長に順次口頭報告して確認を得た。しかしながらこの確認については、稟議にかけることも、</p>	
			<p>2 しかしながら、重要事項の検討過程において、口頭確認した内容についても、事後的に對外説明が行えるよう、記録を残しておくことが望ましかったと考えているところですが。（第三者検討委員会報告書参照）</p> <p>3 今後は、不動産売却等にかかる関係者との協議等の内容（社外関係者との面接及び交渉経緯、並びに社内審査等の協議内容、結果等）については、書面で記録を残し、一定期間、保存するよう規程化するとともに、特に重要な合意内容がある場合は、当該記録について、相手方の了解をとることが必要と考えています。</p>		

「16の問題点」		当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書	
				検証結果	提言
				文書で記録に残すこともしていない。	べきであり、またその結果のうち重要な事項については十分な資料を添えて取締役会に報告されなければならない。
(3) 日本郵政の意思決定者が不明確  【14】	<p>・本件譲渡に関し、アドバイザー契約先としてのメリルリンチ日本証券㈱の選定、優先交渉権付与先としてのオリックス不動産㈱の選定において、各々最終決裁権者が異なっている。</p> <p>・オリックス不動産㈱の選定の最終決裁権者である専務執行役(資産ソリューション担当)の役割を国会で「サポート役」と答弁するなど、全体として、責任の所在が不明確。</p>	16	<p>1 かんぼの宿等の事業は宿泊事業部の所掌であり、当社が保有する不動産を処分する場合の助言は資産ソリューション部の所掌であり、両部の担当執行役も異なります。今回のかんぼの宿等の譲渡にあたっては、両部署が共管の形で進めてきたものです。</p> <p>メリルリンチとのアドバイザー契約は平成20年1月30日に宿泊事業部が、オリックス不動産㈱への優先交渉権付与は平成20年12月9日に資産ソリューション部がそれぞれ稟議したため、決裁者が異なりますが、最終決裁は、共管する部署の担当執行役への合議を経て行われているものであり、特段の問題とは認識していなかったものです。</p> <p>2 しかしながら、関係する部署の業務分担及び責任の所在を明確にすることが必要であったと考えます。また、アドバイザーからの助言についても、それぞれの部署が的確に情報を共有すべきであったと考えているところです。(第三者検討委員会報告書参照)</p> <p>3 今後は、不動産売却等の案件ごとに責任部署を明確にし、責任部署と支援部署のそれぞれの役割分担を明確にすることが必要と考えています。</p>	<p>・担当部署の責任と権限を明確にするとともに、必要な関係部署と十分に協議または検証を受けることが望ましい。</p>	
(4) 社宅の評価額  【15】	<p>・社宅の鑑定評価額は39億円(8月)簿価は32億円(9月)となっているにもかかわらず、オリックス不動産㈱の社宅に係る提案は9億円であった。世田谷レクセンターと同様、社宅の売却を中止するという選択肢もあったものであり、適正な譲渡価格とは言えない。</p> <p>・この点について、担当執行役が取締役に何らの確認なく交渉を行っており、取締役会における意思決定に際しても資料が不十分。全体として、取締役会は担当執行役の業務遂行について十分な監督を行っていない。</p>	17	<p>1 旧簡易保険福祉事業団に由来する社宅については、かんぼの宿等の施設の譲渡に伴い、一体不可分の関係でも譲渡されるのが労使の基本的な考え方であったこと(宿泊施設の売却方針を検討する事務方が、平成19年9月にかんぼの宿等の処分方針の考え方を労働組合に対し説明を行っており、その時に組合側から、社宅については旧簡易保険福祉事業団が保有していたものであり、事業用資産との位置付けからかんぼの宿と一括譲渡とすべきとの意見が出されていた) 社員のモチベーションへの影響が懸念されたことから、平成19年10月23日の経営会議において一体での譲渡とすることとしたものです。</p> <p>2 しかしながら、世田谷レクセンターを外しても、社宅の簿価と評価額との間にはかなりの乖離があったため、応募者との交渉の方針として、世田谷レクセンターを外すのみでなく、全体の価格引き上げについても要請することとしましたが、一方で、社宅自体を譲渡対象から外すべきか否かについても検討の対象とし、社宅の簿価と評価額との乖離を示した上で経営会議に付議するべきであったと考えています。</p> <p>3 今後は、不動産の売却等にあたっては、重要な意思決定事項について、経営会議・取締役会に付議・報告するなどの規程等を整備する必要があると考えています。</p>		

「16の問題点」	当社の認識		(参考)不動産の売却等に関する第三者検討委員会報告書		
			検証結果	提言	
4. 個人情報保護の遵守について					
「かんぼの宿メンバーズカード」の扱い  【16】	・「雇用の確保」に並ぶ一括譲渡の理由として、「かんぼの宿メンバーズカードの維持」を挙げているが、当該カードに係る個人情報の取扱いについて、譲渡先に対し、注意喚起や使用目的の確認等を行っていない。 ・また、最終契約書においても、個人情報の扱いについて記載がなく、法令遵守の観点から問題。	18	1 本件取引を遂行する事務方としては、「かんぼの宿メンバーズカード」承継については、個人情報保護法(第16条第2項)により、承継した会社の個人情報の利用も承継前の利用目的に制限されることから、担当者はメリルリンチ作成の契約書ドラフトに記載されていないことも問題ないと認識しており、特段の注意喚起や契約書への記載をしなかったものです。個人情報保護法において規定されている事項を遵守することは、当然の行為であり、それを契約書に記載しないことによって、法令遵守の観点から問題であるとは考えていませんでした。 2 しかしながら、昨今の個人情報の漏洩事件に鑑みると、より配慮する余地があったと考えているところです。 3 今後は、個人情報を承継させようとする場合は、個人情報の取り扱いについて契約書に明記し、併せて個人情報の保護について注意喚起するよう措置することを考えています。		