

評価報告書

(平成25年度)

平成26年12月

国家公務員共済組合連合会評価委員会

評価シート（資産運用）

連合会では、将来の年金給付の財源となる年金の積立金等を安全かつ効率的に運用することが求められている。評価委員会では、このような観点から、平成 25 年度の年金資産運用業務の実績について、中立公正な立場で客観的に評価した。

項目別評価

1. デュープロセス

国家公務員共済年金の資産運用は、法令の定めにより、「積立金等の運用の基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定し、『安全かつ効率的』に行うこととされている。また、基本方針においては、基本ポートフォリオを策定し、市場の動向如何にかかわらず、原則として、それを維持することとしているが、毎年検証を行うとともに、諸条件に著しい変化があった場合には、可及的速やかに見直しを行うこととされている。

平成 25 年度においては、検証結果を踏まえ、基本方針の見直しを行うこととし、資産運用委員会の意見に基づき、平成 25 年 12 月にこれを変更している。また、変更後の基本方針において定められている基本ポートフォリオの内容についても、資産運用委員会において、「ALM（資産負債管理）の考え方を土台にした LDI（年金負債対応型投資）アプローチを継続していること等を勘案すれば、これまでと同様、ミドルリスク・ミドルリターンを堅持した『安全かつ効率的』なものになっている」との評価を受けている。金融市場環境の変化等を踏まえ、適時適切に基本方針の見直しを行ったことは評価できる。

実際の資産運用については、平成 25 年度においても、基本ポートフォリオに基づき分散投資を行った結果、資産構成割合（時価ベース）は、いずれも基本ポートフォリオの許容範囲に収まっており、法令や基本方針を遵守した適切なものであると評価できる。

また、基本方針においては、資産（負債対応ポートフォリオ）のデュレーションを、年金給付債務である負債のデュレーション（約 15 年）に近づけるべく、市場金利の上昇に伴い、債券の保有期間を長期化することとしているが、資産運用委員会からの提言を受け、低金利水準が継続している状況のもとでの超長期投資は、当面、キャッシュフローマネージメント上無理のない範囲で行う方針としたことは評価できる。

平成 25 年度においては、国内債券・預託金の満期償還分の一部につき超長期投資を実行したが、デュレーションは昨年度より若干短期化している。しかしながら、

債券・預託金全体のインカム利回りは、負債に見合う超長期債券の市場平均を上回るものとなっており、債券ポートフォリオは良質な状況を維持できているものと評価できる。

更に、基本方針においては、金利変動リスクを回避する等の観点から、非流動性資産の残高圧縮を図ることとしているが、平成 25 年度末の非流動性資産残高は 3,374 億円となっており、従来からの組合貸付金の返済の進捗や証券化により、平成 13 年度末残高の 5 分の 1 程度まで縮小していることは評価できる。

2. 年金資産の安全かつ効率的な運用

安全かつ効率的な運用を行うとの方針の下、平成 25 年度の目標利回りは、消費者物価の変動を控除した実質運用利回りで 0.40%としている。平成 25 年度実績の実質運用利回りは、4.21%と目標利回りを上回る結果となった。また、中長期的な観点から、5 年及び 10 年の移動平均で見た場合、5 年では目標の 1.04%に対し 4.08%、10 年では目標の 1.21%に対し 2.49%（CPI 実績のマイナス値を考慮しない場合、5 年 3.69%、10 年 2.45%）と、いずれにおいても目標利回りを上回る結果となっており、安定的な運用利回りを確保していると評価できる。

3. 運用体制の整備

資産運用業務については、平成 13 年の資産運用専担部署（資金運用部）設置に合せ、理事長の諮問機関として、学識経験者 4 名で構成される資産運用委員会を設置し、基本方針の策定や運用上の重要事項について意見や助言を受ける仕組みを構築している。

資産運用委員会においては、基本ポートフォリオの検証を行い、その見直しについての意見を平成 25 年 10 月に取りまとめたほか、平成 25 年度の運用状況及び平成 26 年度の運用計画等について審議を行っている。

従来から、運用業務を執行するにあたっては、同委員会の提言や意見を着実に実行に移しており、連合会の資産運用にかかるガバナンス体制は、有効かつ適切に機能していると評価できる。

なお、平成 27 年 10 月以降の被用者年金一元化を見据え、平成 26 年 4 月に組織体制の拡充（機構新設、定員拡充）を図ったところであるが、連合会の運用する資金の多くが、厚生年金保険事業の共通財源になることをも踏まえ、他の管理運用主体の状況なども参考としつつ、今後も更なる運用体制の整備を期待したい。

全体評価

資産運用業務は、法令の定めにより策定した基本方針に沿って行われており、また、外部有識者で構成される資産運用委員会を適宜開催して意見・助言を聞くなど、デュープロセスは適切に行われていると評価できる。

平成 25 年度においては、諸条件の著しい変化を踏まえ、資産運用委員会の意見に基づき、基本方針の見直しを行っているが、変更後の基本方針において定められている基本ポートフォリオの内容についても、資産運用委員会から「『安全かつ効率的』なものになっている」との評価を受けており、適時適切に基本方針の見直しを行ったことは評価できる。

また、基本方針においては、資産のデュレーションを年金給付債務である負債のデュレーション（約 15 年）に近づけるべく、市場金利の上昇に伴い、債券の保有期間を長期化することとしているが、資産運用委員会からの提言を受け、低金利水準が継続している状況のもとでの超長期投資は、当面、キャッシュフローマネジメント上無理のない範囲で行う方針としたことは評価できる。

平成 25 年度においては、国内債券・預託金の満期償還分の一部につき超長期投資を実行したが、デュレーションは昨年度より若干短期化している。しかしながら、債券・預託金全体のインカム利回りは、負債に見合う超長期債券の市場平均を上回るものとなっており、債券ポートフォリオは良質な状況を維持できているものと評価できる。

平成 25 年度の実質運用利回りについては、単年度では目標利回りを上回っている。また、中長期的な期間を移動平均でみた場合、5 年、10 年の何れにおいても、目標を上回っており、安定的な運用利回りを確保できていると評価できる。

積立金が将来における年金給付の財源となることを考慮すれば、引き続き、長期的な視野に立って安全かつ効率的な運用を行うとの方針を堅持することが適切と考えられる。

なお、被用者年金一元化に向けた基本ポートフォリオの見直しや管理運用方針の策定にあたっては、適切な対応を期待したい。

評価シート（医療事業）

連合会の医療事業（直営病院・旧令共済病院）については、年金積立金からの借入金を将来にわたって着実に返済するために、黒字経営を確保し健全経営の基盤を確立しなければならない。評価委員会では、このような観点から、平成 25 年度の運営実績について、事業計画との対比を行いながら、中立公正な立場で客観的に評価した。

項目別評価

1. 財務内容

医療事業においては、平成 20 年度から推進してきた「経営基盤強化のための中期計画」の実績評価及び今後の経営環境を踏まえ、平成 25 年度から 5 か年の「第二次連合会病院中期計画」が策定されている。

その初年度にあたる平成 25 年度決算は、直営病院では経常損益は 40 億円の黒字となったものの、当期損益が 15 億円の赤字となり、事業計画を下回った。旧令共済病院においては当期損益が 7 億円の黒字となったものの、事業計画を下回った。

【直営病院】

平成 25 年度の経常収益は 1,715 億円と、看護基準の上位取得、施設基準の取得、DPC（疾病別包括支払制度）の効率的運用等により診療単価は増加したものの、ここ数年、在院日数の短縮化等に伴い入院患者数が減少したことに加え、医師の交替・退職等により大きな影響を受けた病院もあったこと、震災特例による患者負担軽減の終了により患者数の減少が大きかった病院があったこと、病院の移転建替に伴い休業を行ったこと等により、全体として患者収入が計画額に達しなかったことから、計画を 44 億円下回った。一方、経常費用は 1,675 億円と、光熱水料の増加、手術件数の増に伴う医療材料費の増加、病院の移転に伴う委託費の増加等があったものの、患者数の減による薬品費の減少や賃借料等を抑制した結果、計画を 12 億円下回った。

この結果、経常損益は 40 億円の黒字となったが、計画を 32 億円下回った。また、特別損益 55 億円の赤字を加えた当期損益は 15 億円の赤字となり、計画を 20 億円下回った。

なお、特別損益の赤字については、福祉経理の共通財源として医療経理に保有していた過去の福祉経理における資産の処分益を、平成 25 年度に医療・宿泊事業において再配分した結果生じたものである。

医業収支比率（医業収入／医業費用）は、患者収入が計画額に達しなかったことから、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成 25 年度末）は 360 億円と、昨年度末から 11 億円減少しており、着実に返済が実施され、計画を達成した。

【旧令共済病院】

平成 25 年度の経常収益は 959 億円と、看護基準の上位取得、施設基準の取得、DPC の効率的運用等により診療単価は増加したものの、ここ数年、在院日数の短縮化等に伴い入院患者数が減少したことに加え、医師の交替・退職等による影響を受けた病院もあったことから、患者収入が計画ほどは伸びず、計画を 10 億円下回った。一方、経常費用は 949 億円と、手術件数の増に伴う医療材料費、応援医師の増員に伴う諸謝金、看護・事務系業務の増加に伴う委託費等が増加した結果、計画を 6 億円上回った。

この結果、経常損益は 10 億円の黒字となったが、計画を 16 億円下回った。また、特別損益を加えた当期損益も 7 億円の黒字となったが、計画を 15 億円下回った。

医業収支比率は、患者収入が計画ほど伸びなかったことから、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成 25 年度末）は 104 億円と、昨年度末から 5 億円減少しており、着実に返済が実施され、計画を達成した。

以上のとおり、直営病院・旧令共済病院ともに財務内容については、経常損益で一定の黒字を確保したものの、患者収入が計画に達しなかったこと等から計画を下回る結果となった。こうした状況を踏まえ、更なる経営基盤の強化を図るとともに、赤字病院をなくし、質の高い医療を提供できるよう取組みを進め、連合会病院における重点施策の進捗状況等の評価を実施するとともに、医療政策の動向も踏まえ、中期計画の見直し（ローリング）を行うこととしており、実効ある取組みに期待したい。

2. 経営改善策の内容－中期計画に定める重点施策実施状況－

連合会病院では、本部と病院が問題意識を共有し、一体となって諸課題に取り組んでいる。

医療の質の向上については、治験に参画し、研究・研鑽のための機会を医師に提供することは、医療水準の向上及び優秀な医師の確保につながることから、「治験・臨床研究ネットワーク委員会」を設置し、治験ネットワークの推進体制について検討を行っており、効果的な取組みに期待したい。また、診療機能や医療の質の向上に資する臨床評価指標を設定するため、「臨床評価指標委員会」を設置し検討を行っており、効果的な取組みに期待したい。

優秀な医療従事者の確保・育成については、地域において選ばれる病院として存続していくためには、高い資質と使命感を有する多様な人材の確保・育成が重要であることから、グループ病院としての医師・看護師等の人材確保及び育成・支援に

ついて、「人材確保・育成委員会」を設置し検討を行っている。また、連合会病院全体として看護師合同就職説明会に参加し、広く募集を行うことで看護師確保に努めたほか、人材育成を目的とした病院間、本部・病院間の人材交流や、医師・看護師の採用が困難な病院に対して人材支援を行っており、引き続き積極的な取組みに期待したい。

なお、特に関連大学の医局に対しては、今後も医師派遣の働きかけを行う等医師確保策を進めることとしており、効果的な取組みに期待したい。

経営基盤の強化については、経営分析に資するDPC分析手法を確立するとともに、各病院において専門性の高い職員を育成するため、「DPC委員会」を設置し、標準的分析項目を定め、マニュアルの作成を行っており、効果的な運用に期待したい。

医療材料については、高品質なものを廉価で共同調達できる仕組み等を検討するため、「共同調達委員会」を設置し検討を行い、共同調達を開始している。引き続き、医療材料の共同調達の推進を図るとともに、後発医薬品の活用や委託費等の契約内容の見直し等により費用削減を図ることとしており、積極的な取組みに期待したい。

また、「経営指導要領」に基づき、重点経営改善対象病院及び経営改善対象病院を指定し、本部・病院が一体となって経営改善に取り組んでいるほか、今回新たに再生プラン適用病院に指定された病院に対しては、「再生プラン検討委員会」で検討を開始し、抜本的な対応を進めることとしており、実効ある取組みに期待したい。

組織力を高める資金管理については、各病院が持つ災害等のリスクに連合会病院全体で対応することにより、安定した経営基盤の強化を図るため、「再生支援委員会」を設置し検討を行っている。また、連合会病院全体の共通財源による各種の共同事業等を推進し、連合会病院としての組織力の強化を図るため、財源確保に関する「共同事業検討委員会」を設置し検討を行っており、効果的な取組みに期待したい。

なお、災害等に対しては、地域における医療機能を維持するため、個々の病院において、防災訓練を実施しているほか、災害対策マニュアルを適宜見直しており、引き続き積極的な取組みに期待したい。

また、中期計画においては、地域におけるポジションの確立を運営方針としており、今後の医療政策の動向を踏まえ、地域における医療ニーズに対して的確に対応することを期待したい。

3. 医療安全にかかる内部管理の充実

各病院の「医療事故調査委員会」の現状（事故調査委員会規定、外部委員の参加、患者への開示規定等）を調査し、「医療安全対策推進委員会」で検討を行うとともに、インフォームドコンセントの規程・項目等について、全病院共通のチェックリスト

を活用し、点検を行った。また、医療安全掲示板を活用した医療事故情報の掲載を行ったことに加え、医療安全情報システムを活用し、医療安全体制の更なる推進に努めた。

医療安全ネットワークの更なる推進を図るため、医師、薬剤師が参加したリスクマネージャー会議や全国6ブロックにおけるリスクマネージャー地域ブロック会議及びブロックリーダー会議を年2回定期開催した。

これら連合会の取組みは、医療安全管理体制の強化を図ったものとして評価できる。また、更なる体制の充実を図り、今後も情報の共有化等を推進し、医療事故の発生予防及び再発防止を図っていくことに加え、感染管理実務者会議を新たに開催し、感染管理対策の強化、充実を図ることとしており、積極的な取組みに期待したい。

全体評価

連合会の医療事業においては、平成20年度から推進してきた「経営基盤強化のための中期計画」の実績評価及び今後の経営環境を踏まえ、平成25年度から5か年の「第二次連合会病院中期計画」が策定されているところであるが、その初年度にあたる平成25年度決算における損益状況は、直営病院・旧令共済病院ともに、経常損益で一定の黒字を確保したものの、計画を下回る結果となった。こうした状況を踏まえ、更なる経営基盤の強化を図るとともに、赤字病院をなくし、質の高い医療を提供できるよう取組みを進め、連合会病院における重点施策の進捗状況等の評価を実施するとともに、医療政策の動向も踏まえ、中期計画の見直し(ローリング)を行うこととしており、実効ある取組みに期待したい。

中期計画に定める重点施策については、それぞれの分野で一定の進展があったと評価できるが、引き続き効果的な取組みに期待したい。また、連合会病院のグループとしての強みを生かすことができるよう設置された各委員会の報告を踏まえ、平成26年度において各共同事業の具体化の検討や試行的実施を行い、平成27年度以降に本格実施できるように取組みを進めることとしており、効果的な取組みに期待したい。

医療安全については、今後も医療安全管理体制の充実を図り、情報の共有化等を推進し、医療事故の発生予防及び再発防止に努めていくことを期待したい。

医療政策への対応については、7対1入院基本料の要件の厳格化や地域包括ケア病棟の創設等の平成26年度診療報酬改定、医療法改正等新しい動きに対して、「診療報酬対策委員会」で検討を行うとともに、病床機能報告制度等についても各種会

議で取り上げ、個々の病院において柱となる診療機能の確立に向けて個別指導を行い、連合会病院が地域におけるポジションを確立できるようにすることとしており、実効ある取組みに期待したい。

最後に、今後、医療費の適正化や急性期病院の見直し等、経営環境はますます厳しくなっていく中、高齢化社会の更なる進展を展望しつつ、「第二次連合会病院中期計画（一選ばれる病院を目指して）」に基づき、医療水準の向上と健全経営の維持に向けた実効ある取組みに期待したい。

評価シート（宿泊事業）

連合会の宿泊事業は、年金積立金からの借入金を将来にわたって着実に返済するために、経常損益の黒字を確保できる経営の健全性を確立しなければならない。評価委員会では、このような観点から、平成 25 年度の宿泊事業の運営実績について、事業計画との対比を行いながら、中立公正な立場で客観的に評価した。

項目別評価

1. 財務の概況

宿泊事業においては、経営体質の強化を図るとともに、年金積立金からの借入金を着実に返済することにより、財務体質の健全化に努め、組合員等の福祉施設としてその期待される役割を遂行するため、平成 24 年度を初年度とする 5 か年の「第三次中期経営改善計画」を策定し、経営改善に取り組んでいる。

平成 25 年度の営業収益は 178 億円と、婚礼部門を除くすべての部門で前年度に対して増収となったものの、婚礼部門については主として基幹 3 施設において低迷したことから、事業計画を 9 億円下回った。一方、営業費用は 170 億円と、光熱水料の高騰の影響を受けたが、原材料費の減少や人件費などの経費削減を図ったことから、計画を 5 億円下回った。この結果、営業利益は 8 億円の黒字を計上できたものの計画を 3 億円下回った。

長期借入金残高（平成 25 年度末）については、定期返済 33 億円に加え、臨時返済 25 億円を実施したことから、計画どおり 201 億円となった。また、営業収益に対する借入金残高の倍率も計画どおり 1.1 倍となった。

以上のとおり、黒字を計上し、長期借入金の返済は着実に行われているものの、営業利益は計画を下回っていることから、目標とする営業利益の確保に向けて、あらゆる方策に着実に取り組むことが求められる。

2. 部門別営業実績と経営改善に向けた取組み

宿泊販売については、先々の予約状況及び近隣施設の価格動向を勘案しつつ、弾力的かつ機動的にインターネット販売価格を変動させる等の施策に積極的に取り組んだ結果、前年度に比して客室稼働率が 0.7 ポイント上昇し、売上は 161 百万円の増収となり、ほぼ計画どおりの結果となったことは評価できる。また、客室稼働率が 4 年連続で改善されていることも評価できる。

宴会販売については、先々の予約状況を踏まえた早めのセールス活動を実施する等の施策に取り組んだ結果、前年度に比して 362 組、10,351 人の利用増となり、売上は 34 百万円の増収となったものの、計画達成には至らなかった。引き続き、内容・

価格の両面から魅力ある商品づくりを行い、セールスを強化するとともに、法要や同窓会のほか、叙勲、喜寿といった慶事などの個人需要についても積極的に取り込むなど、宴会場の有効活用を図ることとしており、効果的な取組みに期待したい。

婚礼販売については、主として基幹 3 施設の婚礼販売が低迷したことから、前年度に比して 171 組、売上 542 百万円の大幅減少となり、計画を大きく下回った。

これは、ゲストハウスなどの新しいスタイルの施設の進出により競争が激化している中、チャペル等の改修、婚礼プランの造成、料理の見直し、プランナーの育成、婚礼情報誌誌面の見直しなどの対策を講じたものの、多様化する婚礼ニーズ等に十分に 대응することができなかったことが要因である。引き続き、現状の把握とその分析を踏まえた対策が重要であることから、施行されたお客様や新規来館者からのアンケート等の活用によりハード・ソフトの両面に亘る対策を講じることとしており、その実効ある取組みに努められたい。

なお、特に婚礼販売の低迷が著しかった大阪共済会館については、重点的に対策を講じてきた結果、平成 25 年度後半からは回復の兆しが現れてきたものの、目指していた組数獲得までの効果は認められなかったことから、婚礼部門に依存しない収益構造に転換することとし、現状の組数・売上でも十分な利益を確保できる体制に改めているところであり、その効果的な取組みに期待したい。

サービス改善に向けた全般的な取組みとして、顧客満足度の向上を図るため、接客サービス研修や外部調査機関によるサービスレベルのチェック等を継続して実施し、職員のスキルアップに努めたほか、チャペルや露天風呂等の施設整備、お客様目線に立った小奇麗度向上のための玄関・ロビー周り等の補修などの整備を行っている。また、お客様ニーズの変化を踏まえ、ペット同伴の宿泊受け入れを試験的に導入するなど、積極的な取組みを行っている。

今後とも、アンケート等の活用によりお客様の意見等を把握し、多様化する種々のニーズに対応した事業運営に積極的に取り組むとともに、KKR グループとしてのメリットを活かすべく、引き続き、(総)支配人会議や婚礼担当者会議等の場を通じて、各現場の成功事例や失敗事例などの情報の共有化を図ることとしており、こうした取組みを通じたサービスの改善、顧客満足度の向上に期待したい。

一方、経費の面では、省エネ対策に取り組んだほか、委託費や婚礼に係る広告費など固定化していた経費の見直しを行っている。今後とも、業務の見直し、人員の効率的運用、施設間の連携強化、調達契約等における競争性の拡大などにより、あらゆる経費の抑制に努められたい。

3. 内部利用促進策

宿泊内部利用者数については、これまでの逡減傾向から平成 24 年度に増加に転じ、平成 25 年度においても、組合員限定宿泊利用券（夏季・冬季）の配付、年金決定者に対する特別宿泊利用券の配付、無料送迎バスの運行、メール会員への最新情報の配信等の施策を継続したほか、本部 WEB サイトのリニューアルを行い陳腐化したデザインを一新し、使いやすく、魅力ある内容に改善したことから、前年度に比して 4 千人増加したことは評価できる。今後とも効果的な施策に取り組むことを期待したい。

4. 整理合理化の取組み

整理合理化の取組みについては、宿泊事業を取り巻く環境の変化に対応すべく整理合理化を加速することとし、平成 25 年 9 月に開催した「宿泊事業の経営改善検討委員会」において、整理合理化施設選定の着眼点に沿って審議を行い、その審議結果を踏まえ、2 施設を整理合理化施設に決定し、平成 25 年度中に営業を終了している。

また、平成 25 年度において、営業赤字となった施設及び営業利益が施設維持経費の一定水準に達しなかった施設については、経営改善に取り組んでいるところであるが、経営改善を図ることができない施設等については、整理合理化基準に照らして、適切に対処することとしており、その着実な取組みに期待したい。

全体評価

宿泊事業においては、経営体質の強化を図るとともに、年金積立金からの借入金を着実に返済することにより、財務体質の健全化に努め、組合員等の福祉施設としてその期待される役割を遂行するため、平成 24 年度を初年度とする 5 か年の「第三次中期経営改善計画」を策定し、経営改善に取り組んでいる。

平成 25 年度の決算は、営業収益が婚礼部門において大幅に計画を下回ったことから、営業利益が計画未達成となっている。こうした状況を踏まえ、今後とも、営業収益の改善を図り、目標営業利益の確保に向けて、あらゆる方策に着実に取り組むことが求められる。特に婚礼部門においては、引き続き、現状の把握とその分析を踏まえた対策が重要であることから、施行されたお客様や新規来館者からのアンケート等の活用によりハード・ソフトの両面に亘る対策を講じることとしており、その実効ある取組みに努められたい。

内部利用促進策については、組合員限定宿泊利用券の配付等の施策を継続して実施したほか、本部 WEB サイトのリニューアルを行い陳腐化したデザインを一新し、使いやすく、魅力ある内容に改善し、宿泊内部利用者数が前年度に引き続き増加し

たことは評価できる。今後とも効果的な施策に取り組むことを期待したい。

整理合理化の取組みについては、宿泊事業を取り巻く環境の変化に対応すべく、整理合理化基準に照らして適切に対処しており、引き続きその着実な取組みに期待したい。

最後に、「第三次中期経営改善計画」に基づき、引き続き組織が一丸となって、経営改善に取り組むことを期待したい。