

評 価 報 告 書

(平成 28 年度)

平成 29 年 11 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を長期的な観点から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 28 年度の年金資産運用の実績について、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（法令及び管理運用方針等に照らした適合性）

平成 28 年度は、「厚生年金保険給付積立金（以下「厚年積立金）」、「退職等年金給付積立金」（以下「新 3 階積立金）」及び「経過的長期給付積立金」（以下「旧 3 階積立金）」の 3 つの積立金について、その管理・運用を行った。

各積立金の運用は、関係法令等に加え、財務大臣承認を受けて制定した各「管理運用の方針」により、各積立金の制度の特性や財政計算上の前提とされる運用利回り等を踏まえ、長期的な観点から安全かつ効率的に行うこととされている。

（1）厚年積立金

平成 28 年度の厚年積立金の運用については、基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、平成 28 年度事業計画に織り込んだ所謂リスク資産（内外株式、外国債券）への投資を、国内債券（含む預託金）の満期償還額等を原資として、マーケットの状況を注視しつつ、市場インパクトも考慮のうえ、分散して実施したことは、各資産の構成割合が、それぞれの乖離許容幅の範囲内となっていることを含め、「管理運用の方針」を遵守した適切なものであると評価できる。

また、基本ポートフォリオについては、「管理運用の方針」において、「諸条件に著しい変化があった場合には基本ポートフォリオに随時検討を加えるほか、策定時に想定した運用環境が現実から乖離していないか等について、毎年検証を行い、必要があると認めるときは、可及的速やかに変更を行うこと」と定められている。

そのため、近時の金融市場の状況を踏まえ、資産運用委員会において検証を行った結果、「現行の基本ポートフォリオは妥当であり、直ちに見直しの必要はないが、今後とも金融市場の状況を注視し、必要に応じて随時、基本ポートフォリオの検証を行っていくことが重要である。」とされており、今後とも適時適切に検証が行われることを期待したい。

（2）新 3 階積立金

新 3 階積立金の「管理運用方針」においては、同積立金は保険料の追加拠出リスクを抑制するためにキャッシュバランス方式を採用していること、保険料率に上限

を設定していること、基準利率の指標は国債の利回りを採用していること等の制度の特性を踏まえ、基本ポートフォリオは、安定的な元本回収及びインカムゲインが期待できる国内債券（含む預託金、不動産や貸付金等の共済独自資産、短期資産）100%と定められている。

平成28年度については、引き続き、法令等に基づき、旧3階積立金と共済独自資産の合同運用を継続し、資産構成割合をはじめとして「管理運用方針」を遵守し、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

（3）旧3階積立金

旧3階積立金の「管理運用方針」においては、同積立金は閉鎖年金であること、比較的早期に積立金規模が縮小する見込みであること等の制度の特性を踏まえ、基本ポートフォリオは、安定的な元本回収及びインカムゲインが期待できる国内債券（含む預託金、共済独自資産、短期資産）100%と定められている。

平成28年度については、引き続き、法令等に基づき、新3階積立金と共済独自資産の合同運用を継続して実施したほか、地方公務員共済からの財政調整拠出金精算額等を原資とした預託金への資金追加を含め、「管理運用方針」を遵守し、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

（4）各積立金共通事項

平成27年度から各積立金に係る四半期ごとの運用状況の開示を開始しており、平成28年度においても引き続き実施していることに加え、法令等に基づき、各積立金の平成28年度の運用状況を記載した業務概況書を公表しており、積極的な情報公開を行っているものと評価できる。

なお、平成28年度の運用実績については、資産運用委員会において「連合会の資産運用は、法令及び管理運用の方針を遵守して行われている。」との評価を受けている。

2. 年金資産の安全かつ効率的な運用

（1）運用環境

平成28年度の運用環境は、上半期は、英国のEU離脱の国民投票結果が世界経済に悪影響を及ぼすとの懸念等から、総じてリスク回避の動きが強まった。下半期には、米国の利上げ観測や、米新政権発足後の経済成長加速や歳出拡大等への期待が高まり、リスク選好的な動きが強まった。

このような背景のもと、国内株価は、上半期には、一時大幅に下落したものの、下半期は、米新政権の景気刺激策による米国株価の上昇や円安の進行に伴う国内企

業の増益期待等から上昇に転じ、年度末には、対前年度比大幅なプラスとなった。また、外国株式についても、英国のEU離脱の国民投票結果を受け、乱高下したものの、下半期には、米新政権の政策等の期待から世界的に大幅に上昇し、前年度末比で大幅なプラスとなった。

内外金利については、上半期は、総じて低下傾向で推移したものの、下半期は、米国の追加利上げ観測や米新政権による経済政策への期待等から米国金利が上昇に転じ、それに追随する形でユーロ圏や日本の国債金利も上昇傾向となったが、金融政策の方向性の違い等から、海外金利と比べ日本の上昇幅は限定的なものとなった。

為替については、対ドル、対ユーロ共に、リスク回避の動きを受け、上半期は急激な円高となり、下半期には、円安への揺り戻し傾向があったものの、前年度末との比較では、いずれも円高で年度を終えている。

(2) 年金財政上求められる運用利回りとの比較等

① 厚年積立金

平成 28 年度の実質的な運用利回りの実績は 5.35% となり、財政計算上の前提である運用利回りの $\Delta 0.35\%$ を上回る結果となっている。

また、「管理運用の方針」等においては、積立金等の運用は長期的な観点から安全かつ効率的に行うこととされていることから、中長期的な期間を幾何平均で見た場合、5 年（前提： $\Delta 0.44\%$ 、実績：4.19%）、10 年（前提： $\Delta 0.29\%$ 、実績：3.05%）、15 年（前提：0.14%、実績：3.25%）といずれの期間においても年金財政上必要な運用利回りを上回っている。

このように単年度で見た場合、中長期的な期間で見た場合のいずれも財政計算上の前提である運用利回りが確保されているものと評価できる。

② 新 3 階積立金

平成 28 年度の運用利回りの実績は 3.42% となり、目標とする財政計算上の予定利率の 0.48%、基準利率の 0.40% を上回っており、目標とする運用利回りが確保されているものと評価できる。

③ 旧 3 階積立金

平成 28 年度の運用においては、積立金の規模が比較的早期に縮小することを想定し年金の支払いを確実に行うことを考慮した資産構成割合を維持しつつ、実績の運用利回りについても、財政計算上の前提である 2.17% を上回る 3.76% となり年金財政上必要な運用利回りを確保していることは評価できる。

3. 運用体制・リスク管理体制の整備

資産運用業務については、平成13年の資産運用に係る専担部署（資金運用部）の設置に合わせ、理事長の諮問機関として、学識経験者で構成される資産運用委員会を創設し、資産運用に係る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。具体的には、基本ポートフォリオの検証に加え、平成28年度の運用状況及び平成29年度の運用計画、四半期毎の運用実績、運用リスク管理の状況等について、同委員会において審議を行っている。

平成27年10月の被用者年金制度の一元化において、3つの積立金に係る「管理運用の方針」等が制定される際、特に厚年積立金のリスク資産が増加することを踏まえ、資産運用委員会より、(i)リスク管理の高度化、(ii)内部統制の強化等を進めるよう提言を受けたことから、専門人材の増員等資産運用に係る組織体制、人材面・システム面の充実等を図りながら、リスク管理の高度化や新たな取組について継続的に実施している。

平成28年度は、具体的に「運用リスク管理室」の設置、「運用リスク管理方針」及び「運用リスク管理要領」の制定及び施行による体系的なリスク管理、「運用リスク検討会議」の設置等を実施した。このような体制の下、平成28年度においては、3つの積立金いずれについても、運用リスク管理室におけるモニタリングの結果、「運用リスク管理要領」に規定するリスク管理項目について、特段問題がないものとされている。

このように、リスク管理体制の強化に継続的に取り組んでいることは評価できる。今後も引き続き、リスク管理に対する柔軟な取組が行われることを期待したい。

連合会の資産運用に係るガバナンス体制については、業務執行の中で従来から資産運用委員会の提言や意見を着実に実行に移していること、内部体制の継続的な整備・強化に加え、「管理運用の方針」の財務大臣による事前承認及び厚年積立金の管理・運用に係る財務大臣評価の実施等と合わせ、有効かつ適切に機能していると評価できる。

全体評価

平成28年度の資産運用については、各積立金において関係法令及び財務大臣の承認を受けて制定した「管理運用の方針」を遵守しており、適切に行われている。

厚年積立金の運用については、「管理運用の方針」において定められている基本ポートフォリオの中央値及びその乖離許容幅を踏まえ、平成28年度事業計画に織り込

んだ内外株式及び外国債券への投資について、マーケットの状況等を踏まえ着実に実施したことは、各資産の構成割合が、全て乖離許容幅の範囲内となっていることを含め、「管理運用の方針」を遵守した適切なものであると評価できる。

また、基本ポートフォリオについては、「管理運用の方針」に従い毎年検証を行い、必要があると認めるときは、可及的速やかに変更することとされている。そのため、資産運用委員会において検証を行った結果、「現行の基本ポートフォリオは妥当であり、直ちに見直しの必要はないが、今後とも金融市場の状況を注視し、必要に応じて随時、基本ポートフォリオの検証を行っていくことが重要である。」とされており、今後とも適時適切に検証が行われることを期待したい。

なお、平成 28 年度の実質的な運用利回りの実績は、財政計算上の前提である運用利回りを上回る結果となっていることに加え、中長期的な 5 年～15 年の期間においても、年金財政上必要な利回りが確保されているものと評価できる。

新 3 階積立金及び旧 3 階積立金については、制度の特性を踏まえ、それぞれの「管理運用方針」を遵守し、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

また、新 3 階積立金及び旧 3 階積立金の平成 28 年度の運用利回りの実績についても、目標運用利回りが確保されているものと評価できる。

リスク資産が増加することについて、資産運用委員会から、リスク管理の高度化、内部統制の強化等の提言を受けたことから、資産運用に係る組織体制、人材面・システム面の充実等を図りつつ、リスク管理の高度化や新たな取組について継続的に実施している。「運用リスク管理室」の設置、「運用リスク管理方針」等の制定及び施行による体系的なリスク管理等を実施しており、運用体制・リスク管理体制の強化に継続的に取り組んでいることは評価できる。今後も引き続き、リスク管理に対する柔軟な取組が行われることを期待したい。

また、連合会の資産運用に係るガバナンス体制については、資産運用委員会の提言、内部体制の強化及び財務大臣評価の実施等を合わせ、複合的なものとなっており、有効かつ適切に機能していると評価できる。

以上のように、資産運用業務については、デュープロセスの適切な実施、長期的な観点から安全かつ効率的な運用及び有効かつ適切な運用体制・リスク管理体制の整備が、それぞれなされ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。

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 28 年度の医療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. 財務内容

医療事業においては、平成 25 年度を初年度とする 5 か年の「第二次連合会病院中期計画」に基づき、病院運営を進めている。

平成 28 年度は、その 4 年目に当たり、7 対 1 入院基本料の厳格化等の実質マイナスの診療報酬改定や、人事院勧告を踏まえた人件費の増加等、病院経営をめぐる環境は厳しい状況にあり、直営病院では、当期損益が 4 億円の黒字となったものの、事業計画を大幅に下回った。旧令共済病院においては、事業計画を上回ったものの、当期損益は 17 億円の赤字となった。

【直営病院】

平成 28 年度の経常収益は 1,819 億円と、外来患者収入は C 型肝炎新薬による収入が想定ほど減少しなかったこと等から計画を上回ったが、入院患者収入が 7 対 1 入院基本料厳格化による在院日数の短縮化と有力診療科の医師を予定どおり確保できなかったこと等から、全体で計画を 21 億円下回った。

一方、経常費用は 1,809 億円と、C 型肝炎新薬の使用量が計画ほどには減少しなかったこと、人事院勧告を踏まえた給与引上げ等により、計画を 19 億円上回った。

この結果、経常損益は 10 億円の黒字となり、計画を 40 億円下回った。また、特別損益 5 億円の赤字を加えた当期損益は、4 億円の黒字を維持したものの、計画を 32 億円下回った。

なお、特殊要因である耐震化補助金、病院の土地処分益、建物解体に伴う固定資産除却損等の影響を除いた当期損益は 4 億円の赤字となっている。

医業収支比率（医業収入／医業費用）は、入院患者収入の減少や人件費の増加等から、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成 28 年度末）は 394 億円と、昨年度末から 122 億円増加している。新築工事による新規借入金が発生したものの借入額が計画より少なかったこと及び着実に返済を実施したことにより、計画額を下回った。

【旧令共済病院】

平成 28 年度の経常収益は 990 億円と、7 対 1 入院基本料の厳格化により、在院日数の短縮化が進み、患者数及び入院患者収入が計画を下回ったこと、旧軍港都市の医療圏の人口減少という構造的要因を抱え、近隣病院との競合が生じていることの影響等により、計画を 14 億円下回った。

一方、経常費用は 1,000 億円と、人事院勧告を踏まえた給与引上げ等により人件費は増加したものの、病棟建替工事竣工時期の遅れにより減価償却費が計画より減少したことや、患者数の減により医療材料費が減少したこと等から、計画を 11 億円下回った。

この結果、経常損益は 10 億円の赤字となり、計画を 2 億円下回った。また、特別損益 7 億円の赤字を加えた当期損益は計画より 1 億円改善したものの、17 億円の赤字となった。

なお、特殊要因である特別修繕引当金戻入、固定資産売却益、固定資産除却損の影響を除いた当期損益は 19 億円の赤字となっている。

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 28 年度末）は 115 億円と、昨年度末から 15 億円増加している。新築工事による新規借入金が発生したものの、借入額が計画より少なかったこと及び着実に返済を実施したことにより、計画額を下回った。

以上のとおり、直営病院については、経常損益は黒字を達成したものの、計画額及び前年度実績を大幅に下回った。7 対 1 入院基本料の厳格化を意識した在院日数の短縮化による患者数の減少や人件費の増加等の環境下において、昨年度に引き続き黒字を達成できたことは評価できるが、特殊要因を除いた当期損益では、赤字となっている。旧令共済病院については、収入は昨年度より増加しているものの、経常損益は昨年度に引き続く赤字となり、計画を下回った。直営病院と同様の患者数の減少や人件費の増加、病棟建築に伴う経費の増加という要因のほか、旧軍港都市の医療圏人口の減少という構造的な問題から赤字が続いている。

病院ごとの当期損益を見ると、直営病院、旧令共済病院ともに赤字病院数が黒字病院数を上回っている。このように医療事業全体として、厳しい結果となったことを率直に受け止め、積極的な経営改善に努められたい。

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－

医療政策に関連した目標管理指標となっている地域医療支援病院の指定、後発医薬品の採用促進及び 7 対 1 入院基本料の取得・維持については、目標を達成している。また、地域包括ケア病棟（病床）については、平成 28 年度は新たに 5 病院が導

入し、合計 15 病院となったが、今後も引き続き導入に積極的に取り組まれることを期待したい。

医療の質の向上については、平成 27 年度に全病院に導入した臨床評価指標について、先行病院での指標を用いた改善活動について副院長・診療部長会議において情報共有を行った。また、シミュレーション・ラボセンターについては、平成 27 年度より試行運用していた浜の町病院内のサテライトセンターを「シミュレーション・ラボセンター浜の町」として設置した。グループ病院としての治験ネットワークについては、平成 27 年度までの試行事業を踏まえて本格実施するとともに、中央 IRB（治験審査委員会）の設置を行い、治験誘致の重点領域について、試行事業での肝臓内科及び循環器内科の 2 領域に、新たに 3 領域を加えた。これらの施策について、引き続き積極的な取組に期待したい。

優秀な医療従事者の確保・育成については、優秀な事務職員の確保に向け、採用方法の標準化を 8 病院で試行したほか、事務職員の人材育成を目的として病院間又は本部・病院間の人材交流を行った。また、医療従事者に向け、KKR ホームページ上の医療事業部門のサイトに共同事業への取組を追加したほか、専門医制度の開始に備え、病院長会議での制度説明等を行った。看護師確保については、平成 27 年度に引き続き、連合会病院全体として、看護師合同就職説明会に参加し、広く募集を行っており、これらの施策の継続的な実施を期待したい。

また、医師の確保については、関連大学の医局に対して引き続き医師派遣の働きかけを行う等、医師確保対策を進めているほか、研修医や医学生に対し、連合会病院への関心を高めるための各種広報の見直しの実施や専門医制度への対応準備等を行っているが、これらについても更なる効果的な取組に努められたい。

経営基盤の強化については、DPC 分析手法として標準的分析マニュアルの活用に加え、各病院分析担当者の情報共有とレベルアップを図るためのブロックリーダー会議等の定期開催等を行っており、引き続きこのような効果的な取組に期待したい。

費用面においては、医薬品について、連合会病院のスケールメリットを活かした共同価格交渉等を実施した。また、後発医薬品については、数量ベースでの採用目標を 60%から 70%に見直す等で、使用促進を図っている。医療材料については、共同調達委員会において、引き続き連合会病院全体での価格削減について検討を行うとともに、小委員会に新たな分野の追加を行い、材料の集約化を進めている。医療機器については、共同調達委員会において、小型・中型医療機器 5 品目の共同調達に向けた検討を開始した。

このように費用面においては、引き続き一定の成果を上げている後発医薬品の活用、医薬品・医療材料等の共同調達といった取組を推進するとともに、契約内容の見直し等による委託費、賃借料等の削減の積極的な取組に期待したい。

また、「経営指導要綱」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。なお、東日本大震災後に重点経営改善対象病院に指定していた東北公済病院宮城野分院については、平成 28 年 4 月に東北公済病院に移転統合の上、閉院した。また、平成 21 年に作成した「経営指導要領」をより病院運営の場で活用するため、「経営改善マニュアル(病院・本部間の共通手引書)」に名称を改め、全面改訂を実施しており、これらにより更なる経営改善の実効ある取組に期待したい。

連合会病院の組織力の強化及び病院が共通で持つリスクを組織全体でヘッジするための共同事業に必要な「共通財源」の枠組みについて、平成 27 年度に要綱及び要領を定め、資金管理を開始している。なお、平成 28 年 4 月に発生した熊本地震で被災した熊本中央病院に対し、支援物資の搬送、医師・看護師派遣等を行い、その経費について災害・統廃合対応事業基金を取り崩し対応していることは評価できる。

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（事故調査委員会規程、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定の内容について、全病院共通のチェックリストを活用し、点検を行っている。

平成 27 年 10 月から施行された改正医療法に対応するため、平成 28 年度に策定した「医療事故発生時対応の基本指針」を通知し、全病院で医療安全に係るマニュアルの改定を実施するとともに、当該基本指針で求めた「事故に係らず病院内で死亡した事例を把握する体制」を全病院で整備している。

また、全病院で導入している医療安全情報システムにより、医療事故防止に有用な情報を収集し、改善方策等を共有することによって、医療事故の発生・再発を防止するため、医療安全掲示板を活用した医療事故情報の掲載を行う等、連合会病院全体で医療安全体制の更なる推進に努めている。

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、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定期開催するとともに、感染管理対策の強化・充実に努めるため、感染管理実務者会議も開催している。

これら医療安全に向けた施策は評価でき、今後とも継続的な取組を期待したい。

連合会病院の医療事業においては、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 4 年目にあたる平成 28 年度決算における損益状況は、直営病院が黒字を達成したものの、特殊要因を除いた当期損益では赤字となっており、旧令共済病院については、昨年度に引き続き赤字となっている。病院ごとの当期損益で見ると、直営病院、旧令共済病院ともに赤字病院数が黒字病院数を上回っている。このように医療事業全体として、厳しい結果となったことを率直に受け止め、積極的な経営改善に努められたい。

医療事業を取り巻く経営環境は、7 対 1 入院基本料の厳格化を意識した在院日数の短縮化による患者数の減少や人件費の増加により厳しい状況にあり、旧令共済病院については、旧軍港都市の医療圏人口が減少しているという構造的な問題も抱えている。また、地域医療構想の実現に向けた具体的な取組が始まっていることや平成 30 年度には、医療介護報酬の同時改定も予定されていることから、ますます厳しい状況に置かれることが想定される。

このような状況の中で、引き続き、優秀な医療従事者を確保・育成し、医療の質の向上を図りながら、新しい環境への対応を着実に進めていくことが求められる。このような状況を踏まえ、更なる経営基盤の強化を図り、赤字病院をなくし、質の高い医療が提供できるよう、本部と病院が一体となった実効ある取組に期待したい。

地域医療構想の動きに対しては、平成 29 年度に「公的医療機関等 2025 プラン」の策定が予定されていることから、地域のニーズを踏まえて、個々の病院における柱となる診療機能の確立を図るとともに、各病院の持つ特性に合った検討を行い、地域包括ケア病棟等の導入を促進する等、連合会病院が地域におけるポジションを確立することが重要である。さらに、今後、在宅医療との連携等も念頭に置き、地域において必要な病床機能への転換を図る等、積極的な取組に期待したい。

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に期待したい。

医療安全については、「医療事故発生時対応の基本指針」を基に対応の標準化を図るとともに、病院内で死亡した事例を適切に把握する体制の整備を行ったところであり、今後も医療安全管理体制の充実を図り、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。

最後に、現在、平成 30 年度を初年度とする「第三次連合会病院中期計画」の策定を進めているところであり、医療事業を取り巻く環境がますます厳しくなっていく中、医療水準の向上と健全経営の確保に向けた実効ある計画の策定に期待したい。

評価シート（宿泊事業）

連合会の宿泊事業は、年金資産からの既往の借入金を完済し、「経営改善」に目処をつけるとともに、経営体質の強化を図り、組合員等の福祉施設として期待される役割を遂行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 28 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、年金資産からの既往の借入金を完済し、平成 14 年度以降、中期計画を策定し取り組んできた借入金返済を最優先とした「経営改善」に目処をつけるとともに、経営体質の強化を図り、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 28 年度を初年度とする 5 か年の「第四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 28 年度の営業収益は 165 億円と、熊本共済会館が地震の影響を受けたこと、廃止方針を決定していた札幌共済会館及び広島共済会館が前倒しで営業部門を縮小したことなどから、前年度に対し 9 億円減少し、計画を 12 億円下回った。一方、営業費用は 157 億円と、電気・ガス料金下落等から、前年度に対し 8 億円減少し、計画を 11 億円下回った。この結果、営業損益は、8.4 億円の黒字を計上したものの、前年度に対し 1.1 億円減少し、計画を 1.6 億円下回った。

なお、特殊要因のあった熊本共済会館、札幌共済会館及び広島共済会館を除く 33 施設の営業損益は、計画を 9,000 万円下回ったものの、第三次中期計画期間において最高水準となった前年度に対して 1 億円の増加となった。

年金資産からの借入金については、平成 28 年度において定期返済額の見直し（均等化）を行い、新たな定期返済額 27 億円を返済した結果、平成 28 年度末の借入金残高は 109 億円となった。

以上のとおり、平成 28 年度については、特殊要因のあった施設を除く 33 施設の営業損益において、第三次中期計画期間において最高水準となった前年度よりも改善されたことは評価できる。しかしながら、事業全体の営業損益は、計画を下回ったことから、更なる経営改善を図るなど、目標とする営業利益の確保に努められたい。

2. 部門別営業実績と経営改善に向けた取組

宿泊販売については、第四次中期計画の基本方針に基づき内部利用者の集客に注力した結果、一般利用者が大きく減少し、目標とする売上は確保できなかったもの

の、内部利用者の増加等により前年度を 4,400 万円上回る売上を確保したことは評価できる。

なお、泊食分離の都市型施設においては、一般利用者を大きく減少させたことから、今後はマーケットの動向を踏まえた柔軟な料金設定等により、目標とする利用人数及び売上の確保に努められたい。

また、1泊2食のリゾート型施設においては、平日の稼働に余力を残していることから、引き続き、平日利用の主要顧客である年金受給者等に対し、割安感を示しつつ、ニーズを踏まえた魅力あるプランを販売することなどにより、目標とする利用人数及び売上の確保に努められたい。

婚礼販売については、東京共済会館及び大阪共済会館において婚礼販売が低迷したことなどにより、前年度に対して 2.2 億円の減収となり、計画に対しても大幅な未達成となった。

婚礼業界は、新規業態の参入による厳しい競争が続いているほか、若い世代の結婚に対する意識が変化し、披露宴を実施しない「なし婚」が増加していることに加え、適齢人口の減少等により年々婚姻件数が減少するといった構造的な問題がある。

このため、引き続き、ニーズの変化に対応した商品の開発、組合員割引制度による受注促進等により、目標とする施行組数及び売上の確保に取り組むとともに、構造的な問題に対する取組についても期待したい。

宴会販売については、組合員向け忘・新年会プランを対象とした割引制度の実施や東京共済会館、大阪共済会館を中心に、週末の宴会場利用を婚礼優先に固執することなく、大規模宴会等を積極的に受け入れたことなどにより、目標とする売上は確保できなかったものの、前年度を 5,600 万円上回る売上を確保したことは評価できる。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、施設の実情に応じたセールスを展開するなど、目標とする売上確保に向けた取組に期待したい。

サービス改善に向けた全般的な取組として、環境の変化やニーズの変化を踏まえ、大阪共済会館等において一部客室のリニューアル工事を実施したほか、婚礼設備及び宴会場の改修工事や、お客様目線に立った小奇麗度向上のための施設整備等ハード面のサービス改善を図っている。引き続き、消費者が宿泊施設の設備に求める水準は高まっていることを踏まえ、集客向上に資する実効ある投資に努められたい。

また、接客研修やサービスレベルの点検等を実施し、職員のスキルアップを図るなどによりソフト面のサービス改善も進めている。引き続き、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、(総)支配

人会議等の場を通じて、各現場の成功事例や失敗事例等の情報の共有化を図るなど、顧客満足度に資する取組に期待したい。

一方、経費の面では、引き続き、エネルギーコストの削減に資する設備の更新等を進めるほか、競争契約の実施、業務の見直し、人員の効率的運用、施設間の連携強化等により、あらゆる経費の抑制に努められたい。

3. 内部利用促進策

宿泊内部利用率については、平成 26 年度に過去最低の 54.0%となったことを踏まえ、第四次中期計画の最終年度である平成 32 年度までに 64%以上に改善することを目標としており、現役組合員を中心に内部利用促進策の強化等に取り組んでいる。

平成 28 年度においては、組合員料金と一般料金の格差拡大、組合員の優先予約の拡充、夏季・冬季における組合員限定の宿泊利用割引券の配布、PR 紙の発行等の内部利用促進策に取り組んだ結果、宿泊内部利用率は 63.7%と前年度より更に 5.6 ポイント改善しており評価できる。

しかしながら、内部利用率は向上したものの、全体の宿泊利用者数が減少し、宿泊販売（収益）も伸び悩んだことを踏まえ、今後は、内部利用促進策と宿泊利用者の増加による収益確保にバランスよく取り組むことを期待したい。

また、宴会販売、婚礼販売においても、組合員割引等の内部利用促進策に取り組んでいるが、福祉施設として期待される役割を果たしていくため、引き続き、実効ある取組を期待したい。

4. 施設の整理合理化等

施設の整理合理化については、第四次中期計画（基本方針）に定める整理合理化基準等に沿って対応することとしている。

具体的には、平成 27 年度中に休業に入った仙台共済会館（委託）及び鹿児島宿泊所の 2 施設については、平成 28 年 6 月末をもって廃止し、第四次中期経営改善計画期間中の早い時期に廃止することとした札幌共済会館及び広島共済会館については、平成 29 年度末をもって営業を終了することとしている。

なお、既に廃止の方針を決定している札幌共済会館及び広島共済会館を除き、平成 28 年度決算において、新たに整理合理化基準に定める利益水準を下回った施設がなかったことは、経営改善の効果が表れたものとして評価できる。

施設の整理合理化については、引き続き、整理合理化基準に則り適切に対応していく必要があるが、組合員の福祉施設として、その期待される役割を全うするため、可能な限り福祉施設としてのネットワークの維持に努められたい。

全体評価

宿泊事業においては、年金資産からの既往の借入金を完済し、平成 14 年度以降、中期計画を策定して取り組んできた借入金返済を最優先とした「経営改善」に目処をつけるとともに、経営体質の強化を図り、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 28 年度を初年度とする 5 か年の「第四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 28 年度の営業損益は、熊本共済会館が地震の影響を受けたこと、廃止方針を決定していた札幌共済会館及び広島共済会館が前倒しで営業部門を縮小したことなどから減益となったが、特殊要因を除く 33 施設の合計では増益となっており評価できる。しかしながら、対計画においては未達成となっているため、今後とも、更なる営業収益の改善を図り、目標営業利益の確保に向けた取組に努められたい。

宿泊内部利用率については、第四次中期計画の最終年度である平成 32 年度までに 64%以上に改善することを目標として、内部利用促進策の強化等に取り組んでいる。

平成 28 年度においては、組合員料金と一般料金の格差拡大や組合員の優先予約の拡充等の内部利用促進策に取り組んだ結果、宿泊内部利用率は 63.7%と前年度より更に 5.6 ポイント改善しており評価できる。今後は、宿泊販売（収益）が伸び悩んだことを踏まえ、内部利用促進策と宿泊利用者の増加による収益確保にバランスよく取り組むことを期待したい。

施設の整理合理化については、第四次中期計画（基本方針）に定める整理合理化基準等に沿って対応することとしているが、平成 28 年度決算において、新たに整理合理化基準に定める利益水準を下回った施設がなかったことは、経営改善の効果が表れたものとして評価できる。

引き続き、組合員の福祉施設として、その期待される役割を全うするため、可能な限り福祉施設としてのネットワークの維持に努められたい。