

# 評 価 報 告 書

( 平成 29 年度 )

平成 30 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 29 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 29 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 29 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 29 年度事業計画に織込んだいわゆるリスク資産（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、平成 29 年度においても「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 29 年度については、預託金や債券への運用を実施したほか、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 29 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、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。

### （4）各積立金共通事項

各積立金に係る四半期ごとの運用状況の開示を平成 29 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 29 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。

また、運用リスク管理方針及び運用リスク管理要領に基づいた運用リスク管理を行うなど、各積立金において運用リスクを適切に管理しているものと評価できる。

なお、平成 29 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、管理運用の方針を遵守して行われており、適切なリスク管理が行われている。」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 29 年度の運用環境は、上半期は、北朝鮮をめぐる地政学リスクの高まりや仏大統領選挙の不透明感等により、リスク回避の動きがあったものの、下半期には、主要国の景気回復や堅調な企業業績、新興国の経済成長の加速観測や米国税制改革による米国経済の活性化への期待等から、リスク選好的な動きが強まった。た

だし、平成 30 年 2 月以降は、米国の金利上昇、保護主義的な政策発動への懸念等を背景とした調整局面となった。

このような背景のもと、内外株式は、上半期には一時弱含みで推移し、その後、大きく上昇する展開となったものの、年度末には、米国の政策懸念等を背景に大きく調整する結果となった。

内外金利については、金融緩和策を継続した日本国債金利は、年度を通じて概ね横ばいで推移した。米国金利は、年内はボックス圏での動きとなっていたものの、年明け以降は、FRB による利上げペースの加速観測等を背景に、上昇基調で推移した。ユーロ圏金利については、ECB の量的緩和策の見直し等や米国金利上昇に追随する形で、年明け以降、上昇基調となった。

為替については、対ドルでは、年内はもみ合う展開となったが、2 月以降には、リスク回避的な動きから円高となった。その一方、対ユーロについては、年度前半に大幅に円安が進行したものの、その後、年度末に向けて対ドルと同様、円高が進行した。平成 29 年度末時点では、前年度末と比べると、対ドルは円高、対ユーロでは円安という結果となった。

## (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 29 年度の実質的な運用利回りの実績は 5.63% となり、財政計算上の前提である運用利回りの  $\Delta 0.99\%$  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、中長期的な期間の運用利回りを幾何平均でみた場合、5 年（前提： $\Delta 0.48\%$ 、実績：3.67%）、10 年（前提： $\Delta 0.42\%$ 、実績：3.63%）、15 年（前提： $\Delta 0.03\%$ 、実績：3.44%）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確保している。

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年金財政上必要な運用利回りを確保しているものと評価できる。

### ② 新 3 階積立金

平成 29 年度の運用利回りの実績は 3.01% となり、目標とする財政計算上の予定利率 0.48%、基準利率 0.16% 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29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を確実にを行うことを考慮した資産構成割合を維持したこともあり、運用利回りの実績は1.92%となり、単年度では財政計算上の前提である2.57%を下回っている。

なお、旧3階積立金は、被用者年金制度一元化の際、新たな保険料収入がない閉鎖型年金とされた。そのため、その制度の特性を踏まえ、一元化以降の期間について、平均的な運用利回りを算出したところ、幾何平均で3.76%となった。これは、同期間における財政計算上の前提である利回りの平均2.27%を上回っていることから、一元化以降に年金財政上求められている利回りは確保されており、問題はないものと認められる。

## 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、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設置し、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が構築されている。具体的には、毎年度の基本ポートフォリオの検証に加え、平成30年度の運用計画、平成29年度の決算並びに四半期ごとの運用及び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。

被用者年金制度一元化以降、特に厚年積立金においては、いわゆるリスク資産が増加することから、運用体制及びリスク管理体制の強化等について、資産運用委員会からの提言も踏まえ、組織面、人材面、システム面等の幅広い観点から継続的な取組を行っている。

平成29年度においては、委託運用の高度化・効率化を図った「マネージャー・エントリー制の導入」、法務リスクへの対策としての「法律事務所によるリーガルチェック等の体制構築」、アセットオーナーとして連合会の姿勢を明らかにするための「改訂日本版スチュワードシップ・コードへの対応」、債券投資に係るバリュエーション・アット・リスクの試算を行うなどの「リスク分析手法の高度化」などに取り組んでおり、資産運用業務における運用体制及びリスク管理体制の強化が継続的に進められていると評価できる。

なお、平成29年度の特徴的な取組として挙げられたもののうち、マネージャー・エントリー制の効率的な運用に当たっては、効果的なパフォーマンス評価の実施が必要であり、また、スチュワードシップ活動については、投資先の企業価値の

向上や持続的な成長を促すという、その趣旨を常に意識して対応することが重要である。このような取組を通じて、長期的な運用パフォーマンスの向上に努め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、従来から資産運用委員会の提言や意見を業務執行において着実に実行に移していること、内部体制の整備・強化に取り組んできていることに加え、「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 29 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 29 年度事業計画に織込んだ内外株式、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 29 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 階積立金の平成 29 年度の運用利回りの実績は、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。

旧3階積立金の運用利回りは、閉鎖型年金という制度特性に留意する必要があり、平成29年度においては、単年度では目標とする運用利回りを下回っているものの、被用者年金制度一元化以降の運用利回りを幾何平均でみた場合、財政計算上の前提である運用利回りの幾何平均を上回っていることから、問題ないと認められる。

運用体制及びリスク管理体制の強化等については、特に厚年積立金において、いわゆるリスク資産が増加していくことから、資産運用委員会からの提言も踏まえ、組織面、人材面、システム面等の幅広い観点から継続的な取組を行っている。平成29年度においても資産運用業務における運用体制及びリスク管理体制の強化が着実に実施されていると評価できる。今後も内部体制の強化について継続的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、長期的な観点からの年金資産の安全かつ効率的な運用及び運用体制・リスク管理体制の有効かつ適切な整備が、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 29 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、病院運営を進めてきた。

平成 29 年度は、その最終年度に当たり、前年に引き続き 7 対 1 入院基本料の厳格化などの実質マイナス改定の影響や、人事院勧告を踏まえた人件費の増加など、依然として病院経営をめぐる環境は厳しい状況にある中、直営病院では、当期損益が前年度より改善し、事業計画とほぼ同額の 7 億円の黒字となった。旧令共済病院においては、当期損益が前年度より 9 億円改善したものの、事業計画を下回り、8 億円の赤字となった。

#### 【直営病院】

平成 29 年度の経常収益は 1,855 億円と、入院患者収入は、重症度、医療・看護必要度を重視したことにより在院日数の短縮化が進み、計画を下回ったが、高額医薬品の使用増により外来患者収入が増加し、患者収入全体としては計画額を上回った。しかしながら、対象工事の未実施等による特別修繕引当金戻入の減少等により、収益全体で計画を 4 億円下回った。

一方、経常費用は 1,845 億円と、職員給与が減少したものの、賃金の増加、高額医薬品の使用増加による薬品費の増、手術件数の増加等による医療材料費の増により、費用全体で計画を 19 億円上回った。

これらの結果、経常損益は 11 億円の黒字となり、計画を 23 億円下回った。また、特別損益 4 億円の赤字を加えた当期損益は、7 億円の黒字を計上し、計画とほぼ同等となった。

なお、特殊要因である固定資産売却益、耐震化補助金、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 2 億円の赤字となったが、前年度より 3 億円改善した。

医業収支比率（医業収入／医業費用）は、収入は計画を上回ったものの、材料費の増加等から、計画未達成となり、第二次中期計画の最終目標値まで到達しなかった。

長期借入金残高（平成 29 年度末）は 417 億円と、昨年度末から 24 億円増加しているが、新築工事の中間払に伴う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 29 年度の経常収益は 1,018 億円と、高額医薬品の使用増により外来患者収入が計画を上回ったものの、直営病院と同様の要因により、在院日数の短縮化が進んだことにより、入院患者収入が計画を下回り、収益全体も計画を 5 億円下回った。

一方、経常費用は 1,026 億円と、化学療法件数の増加による薬品費の増や手術件数の増加等による医療材料費の増により、費用全体で計画を 1 億円上回った。

これらの結果、経常損益は 8 億円の赤字となり、計画を 7 億円下回った。また、特別損益 0.1 億円の黒字を加えた当期損益は計画より 6 億円悪化し、8 億円の赤字となった。

なお、平成 29 年度においては、当期損益は 8 億円の赤字ではあるが、前年度より 9 億円改善している。

医業収支比率は、患者収入が計画に達しなかった一方、材料費が計画より増加したことから、計画未達成となり、第二次中期計画の最終目標値まで到達しなかった。

長期借入金残高（平成 29 年度末）は 112 億円と、昨年度末から 3 億円減少している。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、計画額を下回った。重症度、看護必要度を重視したことによる在院日数の短縮化により、入院患者数・患者収入が減少している状況下において、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、昨年度に引き続き赤字となっている。

旧令共済病院については、収入は増加傾向にあるものの、経常損益及び当期損益は依然として赤字であり、計画を下回った。直営病院と同様の理由による入院患者収入の減少等の要因に加え、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、黒字病院数が昨年度より増加しており、本部・病院が一体となった経営改善の努力がうかがえるものの、直営病院、旧令共済病院とも計画未達成となっていることから、引き続き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、平成26年度以降、各々の要件が厳しくなる中、当初の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29年度までに19病院が導入しているが、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、医療の質と医療安全の向上を目指して設置・運営しているシミュレーション・ラボセンターにおいて、医療安全管理者や研修医の研修等を実施している。

また、治験ネットワーク事業については、平成28年度に設置した中央IRB（治験審査委員会）を平成29年5月に開始し、肝臓等の5領域を治験誘致の重点領域として実施している。連合会ホームページに治験ネットワーク事業のコンテンツを作成し、広く治験事業を周知した。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平成29年度においても引き続き9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ている。

また、研修医確保のための取組としては、医学生向け合同説明会への参加に加え、平成29年度より「KKRグループ病院説明会」を開催し、広報を強化したほか、医師のキャリアパスについて、個別病院ごとに魅力的な臨床研修プログラム、後期臨床研修プログラム等の充実を図っているが、採用した医師への教育、スキル向上に資する更なる効果的な取組を実施し、医師の育成にも努められたい。

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を活用し、担当者の情報共有とレベルアップのために、ブロックリーダー会議等を実施しており、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を実施している。また、後発医薬品については、「KKR後発医薬品品質情報集」の収載薬効群を拡大するとともに、新規収載品の追加掲載等を実施し、更なる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、連合会病院全体での価格削減について検討を続けるとともに、医療材料小委員会に新たな分野の追加を行っている。

医療機器については、共同調達委員会において、中型医療機器4品目を対象に共同調達における価格調査等を行い、効果や今後のスキームについて検討を行った。

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・医療材料の共同調達といった取組を進めるとともに、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。昨年度全面改訂した「経営改善マニュアル（病院・本部間の共通手引書）」の活用を開始しており、経営改善の実効ある取組に期待したい。

連合会病院では、がん患者の就労支援に取り組んでおり（12病院）、また更に、取組を検討している病院もあるが、今後、職域病院として国家公務員のがん患者に対する就労支援のほか、入院前から退院後までの支援や糖尿病患者に対する重症化予防など、新しい外来機能のあり方を検討し、一層の取組を期待したい。

### 3. 医療安全にかかる内部管理の充実

インフォームドコンセントの質向上に向けた取組として、従来の全病院のチェックリストを見直し、「説明と同意」文書の標準化を図るために、新たな文書を審議する部署や管理する部門の設置等、整備すべき内容を加えた「KKR 共通インフォームドコンセント指針」を策定し、平成 29 年 11 月に全病院に通知している。

平成 27 年 10 月から施行された「医療事故調査制度」に対応するため、平成 28 年度に策定された「医療事故発生時対応の基本指針」を一部改訂し、「重大事故の公表について」の内容を新たに規定し、全病院に周知を図っている。

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。

平成 29 年度より、各病院での医療安全対策における課題を明らかにし、他施設の良い取組を共有することを目的に、地域ブロック内の病院間で安全体制を相互に評価する、医療安全ラウンド（相互チェック）を 10 病院で実施している。

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。

## 全体評価

連合会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。その最終年度にあたる平成 29 年度決算における損益状況は、直営病院については、経常損益では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、旧令共済病院については、収入が増加傾向にある

ものの、経常損益及び当期損益が依然として赤字となっている。病院ごとの当期損益を見ると、黒字病院数が昨年度より増加しており、本部・病院が一体となった経営改善の努力がうかがえるものの、直営病院、旧令共済病院とも計画未達成となっていることから、引き続き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、昨年度と同様に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入院患者数・収入の減少や高額医薬品の使用増に伴う薬品費の増加等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。

このような状況を踏まえ、経営基盤の安定化を図るために、地域医療構想の方向性を見極め、その実現に向けて具体的に取り組み、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。

第二次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り、堅実に取り組んできており、平成30年度からの「第三次連合会病院中期計画」においても、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、引き続き「医療事故発生時対応の基本指針」、「KKR 共通インフォームドコンセント指針」を活用しつつ、医療事故防止に有用な情報を収集し、改善方策等を全体で共有することにより、医療事故の発生・再発を防止し、医療安全体制の更なる強化に努めていくことを期待したい。

今後の連合会の医療事業が目指すべき姿として、平成29年度には平成30年度を初年度とする5か年の第三次中期計画が策定されている。

医療事業を取り巻く環境が厳しさを増す中、第三次中期計画における重点施策を着実に実施し、経営の健全化に努めるとともに、地域のニーズを踏まえて、各病院がそれぞれの地域において自院が果たすべき役割・機能を確立し、地域医療への一層の貢献を期待したい。

## 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 29 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 29 年度の営業収益は 160 億円と、札幌共済会館及び広島共済会館が廃止となったこと、婚礼部門が減収となったこと等から、前年度に対し 5 億円減少し、計画を 6 億円下回った。一方、営業費用は 153 億円と、電気・ガス料金の上昇、雇用環境の変化に伴う人件費の増加要因等があったものの、施設廃止に伴う減少や減収に伴う原材料費の減少等から、前年度に対し 3 億円減少し、計画を 5 億円下回った。この結果、営業損益は、7.0 億円の黒字を計上したものの、前年度に対し 1.4 億円減少し、計画を 0.9 億円下回った。

年金資産からの借入金については、計画どおり 27 億円を定期返済した結果、平成 29 年度末の借入金残高は 81 億円となった。

以上のとおり、平成 29 年度については、事業全体の営業損益は黒字を確保したものの、前年度に対し減収減益となり、計画も下回ったことから、実効ある経営改善に取り組み、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、民間ホテルと比較しても遜色のない客室稼働率を確保しつつ、マーケットの動向を踏まえた柔軟な料金設定等により利用単価を上昇させた結果、工事休業等の影響による減収分をカバーし、都市型施設を中心として前年度を 800 万円上回る売上を確保したことは評価できる。

なお、1 泊 2 食のリゾート型施設においては、平日の主要顧客である退職者等の利用が減少し、目標とする売上を確保できなかったことから、今後は長期滞在プ

ン、素泊まりプランなど、ニーズの多様化に対応した商品を販売すること等により、目標とする利用人数及び売上の確保に努められたい。

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1.6億円の減収となり、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、婚礼販売の回復を見込むことが難しい施設については、婚礼以外の取組により収益を確保するなど、構造的な問題に対する取組にも努められたい。

宴会販売については、利用人数や組数の増加を図ることで収益の拡大に努めた結果、目標とする売上は確保できなかったものの、前年度を3,200万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とともに、組合員向け忘・新年会プランの割引制度等の施策により、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は、環境の変化やニーズの変化を踏まえ、名古屋共済会館や大阪共済会館等において客室のリニューアル工事を実施したほか、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など、ハード面のサービス改善を図っている。

今後とも、利用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の継続に努められたい。

また、接客サービス研修を実施し、職員のスキルアップに努めたほか、経営改善施策に対する表彰や施設に貢献した職員に対する個人表彰を行うなど、職員のモチベーション向上を図っている。

加えて、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んでいる。

こうした取組は、職員のスキルアップに伴うサービスの質の向上や、顧客満足度の向上に資することから、更なる取組の強化を期待したい。

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 29 年度においては、組合員料金と一般料金の格差拡大、組合員の優先予約日の設定、期間を限定した組合員限定の宿泊利用券の配布、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 63.2%となり、第四次中期計画に掲げる目標を概ね達成している。

しかしながら、平日の主要顧客である退職者等の利用が前年度に対し減少したことを踏まえ、その対策を講じつつ、引き続き、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、第四次中期計画期間中の早い時期に廃止することとしていた札幌共済会館及び広島共済会館については、職員の転勤や再就職支援等を行いながら、順次営業部門を縮小し、平成 29 年度末をもって営業を終了している。

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。

とりわけ、平成 29 年度において、整理合理化の方針を決定した新たな施設はないものの、必要な利益水準を下回っている施設があったことから、当該施設の地域の特性等を踏まえつつ、実効ある経営改善を図り、必要な利益水準の確保に努められたい。

## 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 29 年度の営業損益は、事業全体で黒字を確保したものの、廃止方針を決定している札幌共済会館及び広島共済会館が営業部門の縮小に伴い減収となったことや婚礼部門が減収となったことなどから、前年度に対して減益となり、対計画においても未達成となった。

今後とも、実効ある経営改善に取り組み、目標とする営業利益の確保に努められたい。

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 29 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 63.2%となり、第四次中期計画に掲げる目標を概ね達成している。

今後は、平日の主要顧客である退職者等の利用が減少したことを踏まえ、その対策を講じつつ、引き続き、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しており、第四次中期計画期間中の早い時期に廃止することとしていた札幌共済会館及び広島共済会館については、順次営業部門を縮小し、平成 29 年度末をもって営業を終了している。

平成 29 年度において整理合理化の方針を決定した新たな施設はないが、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。