

# 評価報告書

( 令和 5 年度 )

令和 6 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、令和5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）

令和5年度は、「厚生年金保険給付積立金」（以下「厚年積立金」）及び「退職等年金給付積立金」（以下「新3階積立金」）の2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

連合会では、令和元年財政検証によるモデルポートフォリオの見直しに伴い、見直し後のモデルポートフォリオ及び令和元年財政検証の結果を受け財務省から示された運用目標等を踏まえ、コンサルティング会社による分析も取り入れながら、資産運用委員会の議論を経て、令和2年4月1日に基本ポートフォリオを変更した。

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。

令和5年度においては、全資産及び資産別のベンチマーク収益率が、いずれも基本ポートフォリオ策定時の前提に基づいて算出される想定レンジ内に入っていることを確認した。また、資産運用委員会においても「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。」とされた。

今後とも適時適切に基本ポートフォリオの検証・見直し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、共済独自資産（不動産・貸付金）、短期資産）100%と定められている。

令和5年度については、「管理運用方針」を遵守し、預託金や債券等への運用を実施しており、安全かつ効率的な運用を行っているものと評価できる。

なお、共済独自資産は令和4年4月1日付で保健経理（貸付勘定）へ寄託しており、その内、令和5年度においては、防衛省特借宿舍の一括償還、宿泊経理の貸付金の全額返済、貸付金や不動産の保健経理（貸付事業）による買取りにより、年金資金の流動化が進み残高が減少している。

### （3）各積立金共通事項

関係法令等に基づき、各積立金の令和5年度の運用状況を記載した業務概況書を公表していることに加え、四半期ごとの運用状況の開示を引き続き実施している。

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、令和5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）厚年積立金

「管理運用の方針」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おり、厚年積立金の運用利回りの評価にあたっては、実質的な運用利回りによる評価とベンチマーク収益率による評価を行うこととされている。

実質的な運用利回りについては5年平均（8.74%）、10年平均（5.99%）、15年平均（5.44%）と、いずれも財務省の財政制度等審議会国家公務員共済組合分科会において、長期的な運用目標として示された1.7%を上回っている。

また、令和5年度において、複合ベンチマーク収益率（各資産のベンチマーク収益率を基本ポートフォリオの割合で加重平均した収益率）は22.62%であり、連合会の運用利回り（時間加重収益率）23.81%は、これを1.20ポイント上回っている。

このように、中長期的な期間で見た場合において実質的な運用利回りが、年金財政上必要な運用利回りを上回っていることに加え、単年度で見た資産全体の連合会の運用利回りが、複合ベンチマーク収益率を上回っていることは評価できる。

なお、各資産ごとのベンチマーク収益率との対比では、国内債券及び外国債券の超過収益率はプラスとなっている一方、国内株式及び外国株式の超過収益率はマイナスとなっている。特に、国内株式、外国株式のアクティブ運用については、令和4年度に続きマイナスになっており、運用受託機関の入替等、引き続き改善のための取組に努められたい。

## (2) 新3階積立金

令和5年度の運用利回りの実績は0.69%となり、目標とする財政計算上の予定利率の年度平均0.20%及び基準利率の年度平均0.05%を上回っている。

なお、制度発足以降の平成27年度下期からの平均運用利回りは1.84%であり、同様に予定利率平均0.32%及び基準利率平均0.11%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. 運用体制・リスク管理体制の整備等

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、多様な観点から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、基本ポートフォリオや「管理運用の方針」等の見直し、毎年度の運用計画、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していることから、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。

令和5年度においては、基本ポートフォリオを踏まえた資金投入・リバランス、オルタナティブ運用の充実に関する検討、運用受託機関構成の見直しの検討、運用に関する定期的な情報発信等を実施しており、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。

引き続き、資産運用委員会の専門家の知見も活用し、地政学リスク等も含め、市場動向や実体経済の見通しなどに細心の注意を払いながら、長期的な観点から安全かつ効率的な運用に期待したい。

リバランスについては、基本ポートフォリオ中央値を超過した資産を中央値に達していない資産へリバランスを行い、適切に対応している。

運用受託機関構成の見直しについて、国内債券パッシブ運用を開始し、リバランスを機動的に実施できる体制を整えたほか、リターンの改善を図る観点から、国内外株式の運用マネージャーについて、アクティブ運用の一部のファンドを解約するとともに、マーケットの状況等を勘案し、既存のパッシブ運用に移すことで、ベンチマーク収益率の確保に努めたことは評価できる。

引き続き、安定的な超過収益を獲得するため、適時適切に運用マネージャーの見直しを行うことを期待したい。なお、マネージャーの評価に当たっては、年金資産の運用が長期に行われることを踏まえ、長期的なパフォーマンスを総合的に評価することが重要である。

オルタナティブ運用（不動産・バンクローン・インフラストラクチャー等）については、前年度における、バンクローン及び海外不動産の運用マネージャーとの契約締結に続き、令和5年度は、国内外インフラストラクチャーについて、契約を締結し、投資対象の多様化を図っていることは評価できる。

連合会は、年金積立金を運用するアセットオーナーとして、令和6年3月にPRI（責任投資原則）の署名機関となった。

情報発信については、被保険者に対する情報公開及び広報活動を積極的に行う観点から、引き続き四半期ごとに運用状況の開示を行っているが、組合員に対しては、令和3年から定期的に、広報紙へ積立金の運用に関する記事を掲載している。

これらの取組を通じて、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も行われており、有効かつ適切に機能していると評価できる。

## 全体評価

令和5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。

基本ポートフォリオについては、「管理運用の方針」に従って毎年検証を行い、必

要があると認めるときは、可及的速やかに変更することとされている。令和5年度においては、全資産及び資産別のベンチマーク収益率が、いずれも基本ポートフォリオ策定時の前提に基づいて算出される想定レンジ内に入っていることを確認した。また、資産運用委員会においても、「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。」とされた。

今後とも適時適切に基本ポートフォリオの検証・見直しが行われることを期待したい。

運用利回りの評価にあたっては、実質的な運用利回りによる評価とベンチマーク収益率による評価を行うこととされている。令和5年度の運用利回りの実績は、中長期的な期間で見た実質的な運用利回りが、年金財政上必要な運用利回りを上回っていることに加え、単年度で見た資産全体の時間加重収益率が、複合ベンチマーク収益率を上回っていることは評価できる。

なお、各資産ごとのベンチマーク収益率との対比では、国内債券及び外国債券の超過収益率はプラスとなっている一方、国内株式及び外国株式の超過収益率はマイナスとなっている。特に、国内株式、外国株式のアクティブ運用については、令和4年度に続きマイナスになっており、運用受託機関の入替等、引き続き改善のための取組に努められたい。

新3階積立金については、制度の特性を踏まえ、「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階積立金の令和5年度の運用利回りの実績は、目標とする運用利回りを上回る結果となっていることに加え、制度発足以降の期間においても、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。

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。

令和5年度においては、基本ポートフォリオを踏まえた資金投入・リバランス、オルタナティブ運用の充実に関する検討、運用受託機関構成の見直しの検討、定期的な情報発信等を実施しており、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着実に実施されていると評価できる。

引き続き、資産運用委員会の専門家の知見も活用し、地政学リスク等も含め、市場動向や実体経済の見通しなどに細心の注意を払いながら、長期的な観点から安全かつ効率的な運用に期待したい。

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、内部体制の強化に加え、財務大臣評価の実施も行われており、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等が、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、公的病院として、組合員とその家族、地域住民に良質な医療を提供し、各地域において選ばれる病院として安定的に地域医療に貢献していく必要がある。評価委員会では、このような観点から、令和5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

##### 【直営病院】

令和5年度の経常収益は2,026億円となり、計画を31億円下回った。計画に計上していなかった感染症関連助成金27億円は措置されたが、診療密度の高まりにより診療単価を押し上げたものの患者数が大幅な計画未達となり、患者収入が計画を下回ったことによるものである。

一方、経常費用は2,064億円となり、計画を13億円下回った。高額医薬品の使用増や検査業務委託費が増加したが、常勤職員数が計画を下回ったことや、手術件数が計画に至らず、医療材料費が計画を下回ったこと、さらに、医療器具機械等の導入・更新及び建物設備等の修繕を見送ったこと等によるものである。

これらの結果、経常損益は38億円の赤字となり、計画を18億円下回った。また、特別損益72億円の赤字を差し引いた当期損益は、110億円の赤字となり計画を20億円下回った。

なお、特殊要因である感染症関連助成金収入等の影響を除いた当期損益は、計画を下回る73億円の赤字となったが、前年度比では11億円の改善であった。

また、医業収支比率は98.5%と計画を0.5ポイント下回ったが、長期借入金残高（令和5年度末）は、着実に返済したことにより、計画どおり372億円となった。

##### 【旧令共済病院】

令和5年度の経常収益は1,140億円となり、計画を13億円下回った。計画に計上していなかった感染症関連助成金10億円は措置されたが、直営病院と同様に患者収入が大幅な計画未達となったことによるものである。

一方、経常費用は1,166億円となり、計画を5億円上回った。直営病院と同様に、職員の採用が計画どおりに進まなかったことや医療器具機械等の導入・更新を見送ったこと等により、これらの費用が計画を下回ったが、高額な医薬品・医療材料の使用が増え、材料費が計画を上回ったこと等によるものである。



これらの結果、経常損益は26億円の赤字となり、計画を18億円下回った。また、特別損益2億円の赤字を差し引いた当期損益は28億円の赤字となり計画を19億円下回った。

なお、特殊要因である感染症関連助成金収入等の影響を除いた当期損益は、計画を下回る38億円の赤字となったが、前年度比では16億円の改善であった。

また、医業収支比率は98.5%と計画を1.4ポイント下回ったが、長期借入金残高（令和5年度末）は、着実に返済したことにより、計画どおり100億円となった。

以上のとおり、直営病院、旧令共済病院ともに赤字となったが、感染症関連助成金収入等の特殊要因を除いた前年度比では改善した。

これは、各病院が医療連携の強化、救急患者の受入強化などに取り組んだことによるものであり、その結果、救急搬送患者はコロナ前の令和元年度を上回り、新入院患者と紹介患者についても、前年度比では上回るなど、各病院の取組が成果として表れ始めていることは評価できる。

一方で、医療を取り巻く環境は、依然として厳しく、課題が山積みであり、それぞれの地域において、各病院が自院の役割を見極め、適切に対応していくよう努められたい。

## 2. 中期計画に定める重点施策の実施状況

令和5年度を初年度とする5か年の「第四次連合会病院中期計画」については、医療DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進や働き方改革などの医療環境の変化や課題に適切に対応するため、「健全な経営の確保」「地域・社会の中でのポジションの確立」「患者の視点に立った質の高い医療の提供」「運営体制の強化」の4つの運営方針と13の重点施策の取組を推進した。

### （1）健全な経営の確保

「健全で安定的な経営」については、診療報酬改定への対応として、主要な会議等で外部講師による講演を行い、令和5年末より診療報酬等対策委員会を4回開催し、改定説明会の実施や各病院の対応状況と課題等を共有することで、診療報酬改定への理解を深め、施設基準の見直しやベースアップ評価料などの新たな項目への対応を行った。また、患者確保策では、地域の連携医・開業医の訪問や救急患者の受入れ強化により、救急搬送患者、新入院患者、紹介患者の増加を図った。

「経営効率化」については、医療材料の共同調達に関し、より効率的効果的に調達するために、全国規模の調達から全病院を地域ごと6ブロックに区分した調達へ切り替えた。5ブロック（北海道、東京・中部等、神奈川、近畿、九州）は調達代行業者

による共同調達、1ブロック(中四国)は独自に共同調達を行う新たなスキームを構築し、令和6年度から取組を開始している。

より健全な経営の実現に向け、収入の確保及び費用の適正化に資するこれらの施策について、引き続き積極的に取り組むよう期待したい。

## (2) 地域・社会の中でのポジションの確立

「地域における役割の明確化」及び「連携強化」については、国の第8次医療計画への対応として、地域医療構想等に関する最新情報の収集とその共有を図るとともに、各病院において積極的な連携医の訪問や交流会への参加等に取り組んだ。

「災害・新興感染症対策」については、各病院のBCPの策定状況を把握し、共有するとともに、地震におけるBCPについては、策定が遅れている病院に対して個別支援を行ったことにより、全32病院の作成が完了した。

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。

## (3) 患者の視点に立った質の高い医療の提供

「安心・安全な医療の提供」については、医療安全、感染管理、多剤耐性菌対策などに関する、全国及び地域ブロックごとの各種会議を計画通り実施し、情報や課題、問題意識の共有、取組の強化を図った。

「質の高い医療の提供」については、シミュレーション・ラボセンターにおいて、初期研修医研修や医療安全管理者研修など、臨床現場でニーズの高い研修を実施し、計2,231人(前年度1,411人)が参加した。また、認知症ケアや看護補助者活用に関して看護師を対象としたオンラインでの研修を本部主催で実施した。

「人材の確保・育成」については、共同事業の事業別委員会の一つとして設置した「人材確保・育成事業委員会」において、臨床研修プログラムや若手医師の教育について検討し、初期臨床研修における連合会病院間の連携強化を図った。また、同じく共同事業の事業別委員会の一つである「働き方改革関連事業委員会」における検討を踏まえ、タスクシフト・シェア及び看護師の資格取得支援への取組として、4病院(虎の門、横須賀共済、横浜南共済、浜の町)において、特定行為指定研修機関としての申請に向けた準備を開始したことは評価できる。

## (4) 運営体制の強化

「働き方改革等」については、医師の時間外労働上限規制に関して、特に上限時間を上回る可能性がある医師に対し、病院長・副院長等による面談等を行い、時間外労働を短縮するよう促し、また、本部主催の各種会議において、タスクシフト・シェア等の好事例を共有する取組を進めた。32病院のうち30病院は年960時間のいわゆる

A水準で、虎の門と平塚共済の一部の診療科では、地域医療確保特例のB水準や、集中的技能向上特例のC1水準の適用となったが、各病院とも円滑に新制度に対応した。

「サイバーセキュリティ対策」については、医療法に基づく立ち入り検査にて確認する「医療機関におけるサイバーセキュリティチェックリスト」による調査を実施し、その結果を全病院に共有することで、未対応の項目にも対応するよう促した。また、厚生労働省提供の研修について、各病院の情報セキュリティ責任者が必ず受講するよう促している。

また、マイナ保険証の利用促進については、政府の方針を踏まえ、ポスター掲示、案内声掛け係の配置、専用レーンの設置などの取組を進め、利用率の向上を図った。

#### (5) 適正な投資

大手前病院で健康管理センターの移設が完了した。また、東京共済病院、横浜南共済病院、横浜栄共済病院等で基本設計に着手し、枚方公済病院及び横須賀共済病院では実施設計に着手した。

#### (6) 第四次中期計画における目標管理指標

令和9年度末までに達成すべき数値を定めた19項目の目標管理指標の進捗では、毎年100%を目指している医業収支比率が令和5年度は直営病院、旧令共済病院共に98.5%に留まったが、重点施策目標の新入院患者、救急車搬送者では前年度を上回った。また、看護師の離職率や1人当たり年次有給休暇取得日数は改善しているものの、コンプライアンスやハラスメントの研修の実施、医師からのタスクシフト・シェア対象者、医師事務作業補助者については、目標達成に向けより一層の取組が必要である。引き続き、各項目について、目標の達成に向けた具体的な取組に努められたい。

### 3. 令和5年度における共同事業の取組について

第二次中期計画から継続してきた共同事業の見直しを行い、既存の5つの事業のうち、2事業（「DPCデータ分析等事業」と「臨床評価指標推進事業」）は共同事業としての役割を達成したため取組を終了した。また、「共同調達事業」と「治験・臨床研究ネットワーク運営事業」の2事業については取組の一部を見直して継続することとし、既存の「人材確保・育成事業」を吸収した新たな「人材確保・教育事業」、「人材育成事業」の2事業及び「医療DX関連及びサイバーセキュリティ対策事業」を加えた5つの事業の枠組みを整理した。新たな3事業についてはそれぞれ委員会を設置し、取組内容の検討を行った。

#### (1) 人材確保・育成事業委員会

臨床研修医や専攻医の確保と定着を目指し、症例検討会や研修医セミナーなど、各病院で開催している若手教育等の場を、WEBを通じて連合会病院間で共有し、診療の質の向上と医師間の連携の充実に努めた。また、各病院の初期臨床研修プログラムの具体的な連携を進めることで、初期臨床研修医のより一層の確保を図るため、今後のプログラムに連携内容を記載することについて、各病院で研修医教育の実務を担当する者による連絡会議（研修医教育実務者会議）を設置し、検討を進めた。

## （２）働き方改革関連事業委員会

タスクシフト・シェアに向けて、特に看護師の特定行為指定研修機関設置の検討を行った。連合会病院における特定行為研修修了看護師の人数は、令和6年4月時点で対前年17名増の92名を確保、特に呼吸器や麻酔管理、動脈からの血液ガス分析検査等での活用が進められている。今後も比較的ニーズの高い中心静脈カテーテル管理、創傷管理等の分野の看護師育成と活用を進めていくこととしている。一方で、他団体等が設置している指定研修機関の定員枠は限られているため、連合会病院内に指定研修機関設置を期待する声が多く、虎の門病院、横須賀共済病院、横浜南共済病院及び浜の町病院の4病院において、令和7年度からの開設に向けた準備を開始した。

これら特定行為研修者の増員確保の取組や特定行為指定研修機関設置に向けた積極的な取組は評価でき、今後とも継続的な取組を期待したい。

## （３）医療DX関連及びサイバーセキュリティ対策事業委員会

医療の質の向上や職員の業務の改善等に向けた医療DXの推進について、各病院の導入実績を基に、患者へのサービス向上や職員の業務効率化に資するソリューションとして、RPA（Robotic Process Automation）の導入やタブレットを用いた入院説明など18項目に分類した「KKR医療DXカタログ」を作成したことは評価できる。各項目には、その概要や効果、費用と期間で表す難易度、導入済の病院等を記載し、各病院が自院の状況に応じて医療DXを推進できるよう取り組んだ。

より医療の質の向上や職員の業務の改善等に資するため、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。

## 全体評価

令和5年度は、直営病院、旧令共済病院ともに、計画では見込んでいなかった感染症関連助成金が措置されたほか、診療密度の高まりにより診療単価を押し上げたものの患者数が大幅な計画未達となり、患者収入が計画を下回ったことにより、経常収益は計画を下回った。これにより、直営病院、旧令共済病院ともに赤字となったが、感染症関連助成金収入等の特殊要因を除いた前年度比では改善した。

これは、各病院が病床稼働率及び患者数をコロナ前の水準まで回復させることなどを目標とし、開業医や他の病院との関係づくりといった医療連携の強化、救急患者の受入強化などに取り組んだことによるものであり、その結果、救急搬送患者はコロナ前の令和元年度を上回り、新入院患者と紹介患者はコロナ前には届かなかったものの、前年度比では上回っており、各病院の取組が成果として表れ始めており、評価できる。

一方で、職員の採用が計画通りに進まなかったことや計画した医療器具機械の導入・更新の見送りで経常費用が抑えられたことについては、人員不足や機器の更新遅れにより適切な医療提供に支障を生じるようなことがあってはならない。構造的な人口減少もあり、地域によっては患者増や職員確保も難しくなっている中で、今後のあるべき病院の規模や機能を的確に見定めた体制の検討とそれに必要な人材確保及び建物・機器等への投資を、前年度までの黒字分も活用しつつ、的確に計画をたてて実施していくことが必要と考えられる。

病院別の経営状況を見ると、直営病院では黒字が5病院、赤字が17病院、旧令共済病院では黒字が1病院、赤字が9病院と厳しい状況となっている。また、医療を取り巻く環境は、コロナ後の患者の受診控えなどの行動変化等に加え、地域ごとの人口構造や疾病構造の変化、医療政策への対応等の課題等が山積みである。例えば高度急性期を中心に、地域の中核として紹介受診を重点的に担っていく病院なのか、あるいは高齢者救急や回復期、そして在宅医療といった機能を担う地域密着型の病院を目指すのか、また、ダウンサイジングの必要はないかなど、各病院がそれぞれの地域において、自院の果たすべき役割を見極め、適切な医療を実践していくよう努められたい。

令和5年度が初年度となる第四次連合会病院中期計画については、運営方針及び重点施策に沿って、目標管理指標による進捗の管理・評価を行いながら確実に実行していくこととしている。

健全な経営の確保及び地域・社会の中でのポジションの確立については、上記の通りであり、質の高い医療の提供及び運営体制の強化については、例えば、働き方改革では、好事例の共有を行うため、KKRネットワーク内に「働き方改革推進掲示板」を立ち上げ、情報共有を行うことで、医師の時間外労働規制への適切な対応を行っていくこととしており、人材確保育成では、初期研修医の獲得に向け、研修医教育実務者会議を実施するなど、連合会病院間での連携、情報共有を進めており、さらに、医療DXの推進では、KKR医療DXカタログを活用したベストプラクティスの横展開を行い、患者サービスの向上と業務の効率化を図るとともに、サイバーセキュリティ対策の強化等に取り組んでいくこととしており、いずれも評価できる。

中期計画に定めたものはもとより、構造的な課題にも向き合いながら、取り組むべ

き施策を確実に実施することにより、職員にとって働きがいのある風通しの良い職場を実現し、公的病院として、それぞれの地域において、社会的役割を果たし、地域や社会から信頼され選ばれる病院であり続けることを期待したい。

## 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、令和5年度の宿泊事業の運営実績について、中立公正な立場で客観的に評価した。

### 項目別評価

#### 1. 財務の概況

宿泊事業においては、令和2年に発生したコロナにより、かつて経験したことのない深刻な影響を受け、令和2年度・令和3年度に全施設が赤字となったが、できるだけ早期に経営を再生し、安定した経営への移行を図り、持続可能な宿泊事業の確立を図る必要がある。

このため、令和4年度から令和8年度までを宿泊事業経営再生のための5年間と位置づけ、連合会宿泊事業の達成すべき目標、解決すべき主な課題、これらを踏まえた今後の運営方針を明らかにした上で、その実現に向け取組む重点施策を具体化した「宿泊事業経営再生5か年計画（基本方針）」（以下「経営再生計画」）を策定し、経営改善に取り組んできた。

こうした中、令和5年度の営業収益は、5月に新型コロナの感染症法上の分類が変更されたことなどに伴い、国内旅行の回復、訪日外国人の増加など観光需要が急回復し、宿泊販売は回復基調が鮮明となった。婚礼については低迷が続いているものの、宴会について立食buffetなど大型宴会が戻りつつあることなどにより、前年度に対し27億円増加し、計画を13億円上回り、132億円となった。

また、営業費用は電気、ガス、燃料などの価格の高止まり、人手不足による人件費単価の上昇、食材等の原材料費の高騰の影響により、前年度に対し11億円増加し、計画を4億円上回り、127億円となった。

この結果、営業損益は、前年度に対し16億円増加し、計画を9億円上回り、5億円の黒字となった。

なお、廃止施設（梅田）を除いた32施設のうち、6施設は個別の要因もあり赤字となったが、26施設は黒字となった。

借入金については、令和4年度末の借入金残高67億円を、連合会内の自助努力として医療経理における九段坂病院の旧病院跡地の売却益を活用して、5月に一括返済したことは評価できる。

以上のとおり、令和5年度については、事業全体の営業損益は5年ぶりに黒字に転換し、計画を上回った。また、既往の借入金を完済した。今後とも、サービスの開発・提供、施設の整備・合理化、経費削減などの施策に引き続き取り組むことにより、更なる営業利益の回復に期待したい。

## 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、5月に新型コロナの感染症法上の分類が変更されたことに伴い、国内旅行の回復や訪日外国人の増などを追い風にマーケットが急回復し、単価及び稼働率の上昇により、売上は前年度から23.7%増加、計画を9.5%上回った。また、7月、10月～3月はコロナ前の元年度水準を上回り、年度を通して元年度水準を11.2%上回った。特に4年度に全国旅行支援の効果が小さかったビジネス型施設の売上増が顕著となっている。

令和6年度においては、ポストコロナに向けた対応に積極的に取り組むとともに、宿泊料金については市場の動向を踏まえ適切に価格設定を行うことなどにより、集客及び売上の確保に努めることとするが、都市部を中心に宿泊需要が高まり料金が高騰している状況を踏まえ、早期の経営再生を図る観点から、内部利用者数の増加を図りつつ、宿泊単価及び客室稼働の向上により収益拡大を図ることを期待したい。

宴会販売については、立食buffetなど大型宴会が戻りつつあることなどにより、売上は前年度から113.3%増加、計画を42.2%上回った。また、元年度水準に対しては、9割弱まで回復した。

令和6年度においては、ポストコロナの到来による利用者ニーズを踏まえた商品・サービスの提供を行うほか、宴会場や遊休スペースを活用した会議・宴会商品や各種イベントの実施など新たな商品開発等を行うとともに、法人向け宴会商品の開発やセールスを強化することなどにより、集客及び売上の確保に期待したい。

婚礼販売については、婚礼市場の縮小に加え、一組当たりの利用人数の減少が顕著となるなど、依然として厳しい状況であり、売上はコロナ禍で先送りとなった挙式の特需のあった前年度から7.1%減少、計画を16.6%下回った。また、元年度水準に対しては5割弱の回復にとどまった。

婚礼適齢人口の減少や披露宴を行わない「なし婚」層の増加などによる婚礼マーケットの縮小等の状況を踏まえると、ポストコロナにおいても売上の大幅な回復は難しいと見込まれることから、各施設において売上規模に見合うように体制（広告費・固定人件費（ブライダルプランナー）の縮減、部門の統廃合）の見直しを行うなど、運営体制のスリム化に取り組んでいる。また、婚礼実施8施設のうち、受注件数が大きく



減少した保養所 2 施設については、実質的に婚礼販売から撤退し、売上の伸長が見込まれる宿泊部門に営業リソースを集中し、ブライダルサロンを他の用途に転用するなどの取組を行っているところである。

引き続き、組合員の料金割引等の施策を実施していくことにより利用を促進し、集客及び売上の確保に努めるとともに、様々な創意工夫により、婚礼以外の取組においても収益を確保する等、構造的な問題に対する取組に努められたい。

サービス改善に向けた全般的な取組としては、環境・ニーズの変化を踏まえ、お子様連れのファミリー層を対象とした各種施策に積極的に取組んだほか、お客様目線に立った小奇麗度向上のための施設整備に取組み、サービス改善を図った。

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、民間の最新設備を研究するなど、今後とも、集客向上に資する整備に期待したい。

また、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ほか、連合会内料理コンテストを実施し、職員のモチベーションの向上を図るなど、より良いサービスの提供に取組んでおり評価できる。

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、多様化するニーズに対応するための施策に積極的に取組むとともに、多数の宿泊施設を運営しているというメリットを活かし、(総)支配人会議等の場を通じて、各現場での成功事例や失敗事例等の情報の共有化を図るなど、顧客満足度の向上に資する取組に期待したい。

コロナ対策については、厚生労働省の通達や宿泊施設の業界団体が作成したガイドラインに基づき、衛生管理の強化、徹底に努めていたが、5 類感染症への移行を受けるとして令和 5 年 12 月 13 日から施行された旅館業法の改正及び業界団体に出された厚生労働省の事務連絡を踏まえ、一般的な感染防止の対策へと順次移行した。

令和 5 年 5 月 8 日から、感染症法上の分類が「5 類」に引き下げられるなど、新型コロナウイルス感染症については収束に向かい、営業面においても宿泊顧客を中心に回復傾向となった。光熱費の高騰など、経営環境には厳しいものがあるが、各施設においては、ウィズコロナで実施した施策のうち、採算性が見込まれない施策は順次縮小、廃止したことは評価できる。

一方、経費の面では、引き続き、コスト削減に資する設備の更新等を進めるほか、競争契約の透明性の確保、IT 化・省人化等を進めることによる業務の見直し、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. 宿泊施設としての社会貢献等

令和 5 年度においては、令和 6 年 1 月 1 日に能登半島地震が発生し、地元の組合員が避難所への避難を余儀なくされるなどの状況を踏まえ、近隣にある金沢共済会館を一時的な宿泊先として、被災組合員等に対し低廉な宿泊料にて客室の提供を行った。被災組合員等に対する様々な支援や、社会貢献に積極的に取り組む姿勢は評価できる。

#### 4. 内部利用促進策

令和 5 年度においては、組合員と一般利用者との料金格差を 1,500 円以上から 2,000 円以上に拡大、組合員優先予約日の増加（年間 30 日→35 日）やお子様宿泊割引券の利用期間の追加など、内部利用促進策に取り組み、内部利用者は前年度から約 4 万人増加し、宿泊内部利用率は 0.8 ポイント改善し 57.0%となった。

また、宴会販売、婚礼販売においては、前年度からの取組を継続し、組合員割引等の内部利用促進策に取り組んだ。

福祉施設として期待される役割を果たしていくため、引き続き内部利用促進に向けた実効ある取組を期待したい。

#### 5. 「経営再生計画」の実行状況等

宿泊事業の財務基盤の強化を図るとともに単位共済組合からの繰入金減額要請に対応するため、借入金の一括返済、資産価値の高い施設の廃止・売却、繰入金の減額と使途の明確化、整理合理化、大規模な施設整備の着手と貸付事業の剰余金の活用について、「経営再生計画」に基づき実行した。

借入金の一括返済については、医療経理における九段坂病院旧病院跡地の売却益を活用し、令和 4 年度末借入金残高を令和 5 年度中に一括返済することとし、実行した。

資産価値の高い施設の廃止・売却については、基本方針に定める財務の健全化のため、令和 4 年度に営業を休止した大阪宿泊所を、令和 5 年 6 月 30 日をもって廃止・売却することとし、実行した。

繰入金の減額と使途の明確化については、繰入金の所要額を、令和 5 年度から 14 億円とし、その使途については、内部割引費及び組合員等への広報経費とした。

整理合理化については、築後 50 年を経過するなど老朽化が進行している施設について、10 年後の状況を見据えて旅館・ホテルのコンサルティング会社に調査・分析等の業務を委託し、報告を受領した。

今後、当該報告の評価結果を活用し、令和 6 年度中に施設の将来の方向性（あり方）を定め、順次、必要な対応を実施する。

なお、老朽化が著しく進行し、近年収支が低迷していた甲府保養所については、当

該コンサルタントの中間報告における評価結果を参酌し、令和 5 年度においてマーケットの状況等から経営改善の見通しが困難と判断し、前倒しして令和 6 年 9 月 30 日に廃止しており、今後売却する。

また、コロナ前の令和元年度に当時の整理合理化基準を下回っていた 3 施設（大阪・横浜・水上）については、利益水準の低い施設、不採算が懸念される施設として「経営改善重点対象施設」とし、本部指導の下、経営改善に重点的に取り組んだ。

早期に業績を回復させ財務基盤の強化を図るため、収益力の向上と組合員への福祉の更なる向上が見込まれる鎌倉保養所、京都宿泊所及び金沢共済会館については、令和 5 年度から大規模な施設整備に着手したが、詳細な現地調査に伴う設計見直しなどにより進捗が遅れているところである。施設整備の財源については、コロナからの回復期であり資金事情が厳しいことから貸付事業の剰余金を活用（相互繰入）し、整備後は一般利用者との料金格差を拡大するなど組合員への福祉の更なる向上を図ることとした。

宿泊事業の経営状況は、いまだ回復途上にあることを踏まえ、引き続き宿泊事業が直面する諸課題に適切に対応するとともに、内部利用の促進をはじめとする各種施策に取り組むことにより、経営基盤の強化に努められたい。

## 全体評価

宿泊事業においては、10 年先の連合会宿泊事業の姿を見据えつつ、令和 4 年度から令和 8 年度までを宿泊事業経営再生のための 5 年間と位置づけ、連合会宿泊事業の達成すべき目標、解決すべき主な課題、これらを踏まえた今後の運営方針を明らかにした上で、その実現に向け取り組む重点施策を具体化した「経営再生計画」を策定し、経営改善に取り組んできた。

令和 5 年度の営業損益は、5 月に新型コロナの感染症法上の分類が変更されたことなどに伴い、国内旅行の回復、訪日外国人の増加など観光需要が急回復し、宿泊販売は回復基調が鮮明となった。婚礼については低迷が続いているものの、宴会について立食buffetなど大型宴会が戻りつつあることなどにより、宿泊経理全体の営業損益は 5 年ぶりに黒字に転換し、前年度に対して増益となり、計画に対しても上回った。

なお、令和 4 年度において「経営再生計画」の改正を行い、借入金については、医療経理における九段坂病院の旧病院跡地の売却益を活用して、5 月に一括返済したことは、連合会内の自助努力として評価できる。

今後とも、新商品・新サービスの開発・提供、施設の整備・合理化、経費削減など、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。

宿泊施設としての社会貢献として、令和 6 年 1 月 1 日に能登半島地震が発生し、地

元の組合員が避難所への避難を余儀なくされるなどの状況を踏まえ、近隣にある金沢共済会館を一時的な宿泊先として、被災組合員等に対し低廉な宿泊料にて客室の提供を行った。被災組合員等に対する様々な支援や、社会貢献に積極的に取組む姿勢は評価できる。

内部利用については、「経営再生計画」において、宿泊内部利用率の目標水準を明示し、内部利用促進策の強化等に取り組んだ。

令和5年度においては、組合員と一般利用者との料金格差の拡大、組合員優先予約日の増加やお子様宿泊割引券の利用期間の追加など、内部利用増加策に取り組んだところ、内部利用者は前年度から約4万人増加し、57.0%となった。

引き続き、内部利用促進策を強化するとともに、宿泊利用者全体の増加による収益確保にバランスよく取組むことを期待したい。

宿泊事業の財務基盤の強化を図るとともに単位共済組合からの繰入金減額要請に対応するために改正した「経営再生計画」等に基づき、借入金の一括返済、資産価値の高い施設の廃止・売却、繰入金の減額と用途の明確化について実行し、老朽化施設の整理合理化、大規模な施設整備や貸付事業の剰余金の活用等について取り組んでいるが、宿泊事業の経営状況は、いまだ回復途上にあることを踏まえ、宿泊事業が直面する諸課題に適切に対応するとともに、内部利用の促進をはじめとする各種施策に取り組むことにより、経営基盤の強化に努められたい。

## 評価シート（貸付事業）

連合会では、年金運用資産の流動化や福祉事業を通じた組合員等の福祉の向上を目的として、令和4年4月に貸付事業を創設した。評価委員会では、このような観点から、令和5年度の貸付事業の実績について、中立公正な立場で客観的に評価した。

### 項目別評価

#### 1. 財務の状況

##### (1) 損益の状況

令和5年度の当期損益の状況は、89億円の黒字を計上しており、対前年度との比較では170億円の減少となっている。

その主な要因は、特別損益において運営財源である不要土地の売却にかかる固定資産売却益（特別利益）について、令和5年度はこれまでの平均的な売却益と同水準となる64億円を事業計画で計上し、実績はほぼ同額となる66億円を計上したものであるが、前年度においては、首都圏の優良物件が複数売却されたこと、バルクセールによる規模の大きな売却があったことにより平年の売却額を大きく上回る286億円が計上されたことによるものである。経常損益については、経常収益における不動産賃貸料・貸付金利息が防衛省の特別借受宿舍が一括繰上償還されたことにより18億円減少する一方、経常費用においては共済独自資産の買取りが進捗したこと等により退職等年金経理への納付金が33億円減少したこと等から、23億円の黒字となり対前年度では50億円の増加となった。

##### (2) 資産の状況

令和5年度末の資産構成は、流動化を目的として退職等年金経理から寄託された不動産及び貸付金（以下「受寄託資産」）、当該受寄託資産を貸付勘定が土地売却益を財源として退職等年金経理から買い取った貸付勘定資産で構成されており、令和5年度末の残高は受寄託資産406億円、貸付勘定資産383億円、現金等の流動資産206億円となり、貸倒引当金を設定した資産合計で979億円を計上している。

対前年度との比較については、不動産及び貸付金の定期返済の進捗に加え、防衛省特別借受宿舍及び宿泊経理貸付金が一括繰上償還されたことにより、526億円（35.0%）の減少となった。

また、負債については、貸付勘定の運営財源を拡大し買取りを促進することに加え、医療経理の余裕金の活用を目的として借り入れた174億円を計上している。

##### (3) 年金運用資産の流動化の状況

貸付勘定が新設された令和4年度期初に1,517億円計上された受寄託資産が、不動産等の一括繰上償還も重なり、令和5年度末残高で406億円まで圧縮され、流動化率は73.2%まで進捗した（前年度末22.0%）。

貸付事業における当面の課題である退職等年金経理からの流動化を大幅に進捗させ、年金運用資産から共済独自資産を適切に減少させたことは評価できる。

## 2. 令和5年度の事業実施状況

### （1）新規貸付需要への対応

単位共済組合及び連合会福祉事業における新規貸付需要への対応については、退職等年金給付積立金の運用（以下「年金運用」）におけるリスク回避の観点から退職等年金経理の資金に代わり、貸付勘定において不要土地の売却益を財源として対応していくこととし、令和5年度は単位共済組合の貸付経理からの需要に対し事業計画で7億円を見込んでいたところ、実需として3億円の新規貸付を実行した。

### （2）受寄託資産の買取り（退職等年金経理の共済独自資産を流動化）

受寄託資産の買取りについては、新規貸付と同様に年金運用におけるリスク回避の観点から、貸付勘定が貸付金・不動産を買い取るにより流動化を図るものである。

令和5年度においては、事業計画に176億円を計上したところであるが、実績については医療経理からの借入金も活用することにより事業計画を35億円上回る211億円の買取りを実施した。

### （3）運営財源の確保

令和5年度事業計画においては、貸付勘定における不要土地の売却益による自己財源の64億円を計上したほか、財源の拡大を図るため医療経理の余裕金を活用することとし、同経理からの借入金を348億円計上したところであるが、実際の借入については、同年度に入り日本銀行における利上げ観測が浮上したことから、借入金を市場運用するにあたりより適切なタイミングで投資を行うためその動向を注視していたところ、徐々に市場金利が上昇し年明け以降、段階的に利上げが実施されるとの見方が一般的となったことから、借り入れの時期を分散することとし、令和5年度は当初計画の50%となる174億円を借入、残りの50%については令和6年度に借り入れることとし、財務省の認可を得て計画の見直しを行い174億円の借入を実施した。

### （4）福祉事業を通じた組合員等の福祉向上への活用

令和5年度の福祉向上への活用は、健康増進支援事業の退職者等への適用拡大にかかる費用として約22百万円を事業計画に計上した。実績については、計画を下回

り4百万円となった。

こうした各種施策の取組みにより事業収益の拡大を実現し、令和5年度における利益剰余金は347億円を計上、対前年度89億円の増加となった。引き続き、更なる剰余金の積み上げを図るとともに、管理体制の整備に努めるなど、事業基盤の継続的な強化に努められたい。

### 3. 課題への取組状況

#### (1) 着実な新規貸付及び受寄託資産の買取り

新規貸付及び受寄託資産の買取りは、貸付事業創設における第一の目的である年金運用にかかるリスク回避を目的としたものであることから、今後についても優先的に取り組み、買取りについては加速化を進めることに期待したい。

なお、運営財源である不要土地の売却益は、対象となる不要地が借り手の判断に因ることに加えて、その売却価格が市場原理に基づき原則一般競争入札で決まることから、不確実性が高いことに留意しつつ、中期的な資金見通しに基づく確実な資金供給を行ったうえで、買取りを進めていくこととされたい。

#### (2) 福祉事業を通じた組合員等の福祉向上への活用

福祉向上への活用については、単位共済組合及び連合会の関係者による検討を進め拡大していく方針であり、その取組みとして、宿泊施設の設備投資を行うこととしていることに加え、令和6年度については、旧令共済病院において組合員等が人間ドックを受診した際の割引費用の助成制度を導入し、広報紙「KKR」を通じて組合員への周知を行っていることや組合員向けの事業である健康増進支援事業を段階的に退職者へ適用拡大を実施するなど、福祉事業を通じた組合員等の福祉向上に活用していることは評価できる。

また、更なる福祉向上を目指すための財源強化策として、貸付勘定の余裕金を金融資産による市場運用を行い外部から運用収益を享受することとし、令和6年4月からは政令改正により投資対象資産が拡大され、年金積立金運用と同様に株式等のリスク性資産の運用も行えることとなったことから、引き続き、組合員等へのサービス向上に積極的に取り組むとともに、医療事業及び宿泊事業と緊密に連携し、適切な貸付事業の運営が図られることに期待したい。

#### (3) 金融資産による市場運用における収益獲得

貸付勘定の余裕金については、金融資産による市場運用を行い高い運用収益の獲得を目指す方針であり、現在、連合会内における組織横断的な連携を行うなどその体制

整備を進めているところであり、年金積立金運用のノウハウを活用することにより適切な運用方針を策定し安全かつ効率的な運用を行っていくことに努められたい。

## 全体評価

令和 5 年度の貸付事業については、その目的を達成するための業務を着実に実施してきた。

年金運用資産の流動化については、貸付勘定が新設された令和 4 年度期初に 1,517 億円計上された受寄託資産が、不動産等の一括繰上償還も重なり、令和 5 年度末残高で 406 億円まで圧縮され、流動化率は 73.2%まで進捗した（前年度末 22.0%）。

貸付事業における当面の課題である退職等年金経理からの流動化を大幅に進捗させ、年金運用資産から共済独自資産を適切に減少させたことは評価できる。

福祉事業を通じた組合員等の福祉の向上については、宿泊施設の設備投資を行うこととしていることに加え、令和 6 年度については、旧令共済病院において組合員等が人間ドックを受診した際の割引費用の助成制度を導入し、広報紙「KKR」を通じて組合員への周知を行っていることや組合員向けの事業である健康増進支援事業を段階的に退職者へ適用拡大を実施するなど、福祉事業を通じた組合員等の福祉向上に活用していることは評価できる。

引き続き、更なる剰余金の積み上げを図るなど、事業基盤の継続的な強化に努められたい。



## 評価シート（年金事業等における DX の取組み）

連合会では、年金事業において、事務の効率化並びに組合員及び年金受給者に向けたサービスの向上に資するため、IT の活用やデジタル化の推進などに取り組んでいるところ。評価委員会では、これまでの年金事業における DX の取組みの実績や今後の課題について、中立公正な立場で客観的に評価した。

### 項目別評価

#### 1. 年金事業における DX の導入例

##### （1）年金事務への IT の活用

年金事務の体制において非効率な業務フローを洗い出し、業務の効率化を図るための組織改編を実施するとともに、老齢厚生年金の決定に係る処理過程において RPA を活用することで、審査に必要となるデータを自動的に取得する仕組みを導入したことなどにより、従来、60 日近くを要した年金決定までの所要日数を 30 日台まで短縮していることは評価できる。

##### （2）年金情報の提供サービス

将来の年金見込額などの情報提供を目的に、組合員向けのサービスとして平成 20 年度からインターネットによる「KKR 情報提供サービス」の運用を開始した。

また、更なる利便性の向上とともに、利用対象者の範囲や情報提供の拡充を図るため、同サービスを令和 5 年度からマイナポータルに連携する民間送達サービス（e-私書箱）を活用した「KKR 年金スマートサービス」に転換。令和 5 年度末における利用登録者数は約 2.3 万人となっている。

##### （3）年金相談のデジタル化

新型コロナウイルスの感染拡大防止により対面による年金相談会が開催困難となったことを契機に、令和 3 年度から KKR ホテル（名古屋・大阪・金沢・博多・熊本）と東京事務所間を結ぶ業務用ネットワークおよびモニター画面を利用したリモート形式の年金相談会を導入した。

また、年金相談会の更なる効率化を図るため、令和 5 年度には、KKR ホテル大阪にリモート用の相談ブースを常設。令和 5 年度におけるリモート相談は 111 件となっている。

#### 2. 今後の課題

##### （1）年金決定の更なる短縮に向けた取組み

年金の決定には日本年金機構との情報交換が必要なことから、令和元年以降、日本年金機構と年金決定の更なる短縮に向けた協議を実施しているところであり、引き続き今後の取組みに期待したい。

#### (2) 組合員及び年金受給者に向けたサービス事業の取組み

「KKR 年金スマートサービス」については、更なる利便性の向上を図る観点から、今後、一部の年金請求手続や年金受給者の届出にも対応できる機能を構築する予定。また、年金相談のデジタル化については、今後、自宅のパソコンやスマートフォンからリモート相談が可能な環境の設定及び当該相談に対応するための予約システムを構築する予定。これらの今後の取組みに期待したい。

### 全体評価

連合会においては、年金事業において、長く続く紙文化やアナログ作業の見直しを図るため、合理化、効率化の観点から、デジタルテクノロジーを利用した様々な取組みを実施しているところ。

引き続き、IT の活用やデジタル化の推進により、年金決定の更なる短縮に向けた取組みや、組合員及び年金受給者に向けたサービス事業の取組みを更に進めることを期待したい。