

# 評価報告書

(令和6年度)

令和7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 6 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 6 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

令和 6 年度においては、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て、分散投資を実施した。その結果、各資産の構成割合は、いずれも乖離許容幅の範囲内となっており、「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。

なお、基本ポートフォリオについては、毎年検証を行っていたところであるが、令和 6 年度においては、令和 6 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、基本ポートフォリオの見直しのための検討を行い、資産運用委員会の議論を経て、令和 7 年 4 月 1 日から見直し後の基本ポートフォリオを適用することとした。

具体的には、各資産 25%ずつの構成割合を維持することとしており、見直し後の基本ポートフォリオが、保険給付等に必要な流動性を確保しつつ、長期的な観点から安全かつ効率的に収益の獲得が期待できること、また、将来合理的に期待できる運用利回りの水準を踏まえ、積立金基本指針（主務大臣告示）により設定された運用目標である「実質的な運用利回り 1.9%」を最低限のリスクで確保できる資産構成割合となっていることを確認し、柔軟なポートフォリオ運用ができるように許容乖離幅の設定を行った。

##### （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%と定めている。

令和6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。

### （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6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6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收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（9.64%）、10年平均（5.26%）、15年平均（4.74%）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6年度において、複合ベンチマーク收益率（各資産のベンチマーク收益率を基本ポートフォリオの割合で加重平均した收益率）は0.66%であり、連合会の運用利回り（時間加重收益率）1.63%は、これを0.97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、複合ベンチマーク收益率を上回っていることは評価できる。

なお、各資産のベンチマーク收益率との対比では、内外債券、国内株式の超過收益率はプラスとなっている一方、外国株式の超過收益率はマイナスとなっている。特に、内外株式のアクティブ運用については、前年度に続きマイナスになっており、アクティブ運用の一部のファンドを解約し、パッシブ運用へ移すことで、ベンチマーク

収益率の確保に取り組んでいる。アクティブファンドの選定中であるが、優秀な運用受託機関を選定し、入替え等、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6年度の運用利回りの実績は0.57%となり、目標とする財政計算上の予定利率の年度平均0.49%及び基準利率の年度平均0.13%を上回っている。

また、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1.71%であり、同様に予定利率平均0.33%及び基準利率平均0.12%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、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、基本ポートフォリオの検証・見直しに加え、「管理運用の方針」等の見直し、翌年度の運用計画、決算並びに四半期毎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、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。また、令和6年度に政府が示した「アセットオーナーの運用・ガバナンス・リスク管理に係る共通の原則（アセットオーナー・プリンシブル）」を踏まえ、新たにCIO（運用担当責任者）を設置し、運用体制を強化した。

令和6年度においては、アセットオーナー・プリンシブルの受入れ、基本ポートフォリオを踏まえた資金投入・リバランス、PRI（責任投資原則）年次総会への参加、運用受託機関構成の見直しやオルタナティブ運用の充実に関する検討、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、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

していない資産ヘリバランスを行い、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は、国内債券の運用マネージャーについて、インハウス運用の国内債券を全額現物移管し、既存のパッシブ運用へ追加投資を行ったほか、内外株式、外国債券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ることで、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、国内不動産（私募リート）に追加投資を実施し、海外不動産及び国内外インフラストラクチャーのファンドへ新規に投資を行い、投資対象の多様化を図っていることは評価できる。なお、令和6年7月に「管理運用の方針」の変更を行い、残高制限について厚年積立金の残高の1%の上限の規定を5%に変更した。

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。また、資産運用委員会の運用状況についての情報提供（「見える化」）の一環として、議事次第、議事要旨のほかに、7年後に議事録を公表する取扱いに変更し、議事録を作成している。

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、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6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。

「項目別評価」に記載したように、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當と考えられる。

## 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6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6年度の経常収益は2,080億円となり、計画を67億円下回った。これは、診療報酬改定や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2,150億円となり、計画を6億円上回った。これは、患者数及び手術等の件数が計画未達となったことにより材料費は計画を下回り、また、医療器具機械等の導入・更新を見送ったことで賃借料、減価償却費も計画を下回った一方で、人事院勧告に伴う給与改定等の影響により人件費が大きく増加し、さらに、委託業者の人件費の上昇等により委託費も計画を上回ったことによるものである。

これらの結果、経常損益は70億円の赤字となり、計画を73億円下回った。また、特別損益4億円の赤字を差し引いた当期損益は、73億円の赤字となり計画を72億円下回った。

また、医業収支比率は96.7%と計画を3.4ポイント下回ったが、長期借入金残高（令和6年度末）は、着実に返済したことにより、計画どおり339億円となった。

##### 【旧令共済病院】

令和6年度の経常収益は1,170億円となり、計画を35億円下回った。これは、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1,212億円となり、計画を2億円上回った。これは、直営病院と同様に、医療器具機械等の導入・更新を見送ったこと等により、賃借料、減価償却費が計画を下回った一方で、人件費が大きく増加し、また、高額な医薬品の使用増や物価高騰等の影響により材料費も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42億円の赤字となり、計画を37億円下回った。また、特別損益1億円の赤字を差し引いた当期損益は43億円の赤字となり計画を37億円下回った。

また、医業収支比率は 97.1%と計画を 3.1 ポイント下回ったが、長期借入金残高（令和 6 年度末）は、着実に返済したことにより、計画どおり 90 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、計画した患者数に至らず、患者収入が計画未達となり、大きな赤字となった。

これは、各病院の取組により救急患者や紹介患者は増加傾向にあるものの、人口減少や患者の受療行動の変化により、患者数をコロナ禍前の水準に戻すことが困難な状況であり、加えて、人件費の上昇や物価高騰といった構造的な要因も重なっていることが赤字の大きな要因である。連合会病院に限らず、多くの病院において経営が厳しい状況となっている中、個別病院での様々な経営努力は評価できるが、それぞれの地域の医療ニーズを的確に把握し、引き続き積極的な経営改善に努められたい。

## 2. 中期計画に定める重点施策の実施状況

計画 2 年目となる「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、患者確保策として、地域の連携医・開業医への訪問や救急患者の受け入れ強化を図ったことにより、令和元年のコロナ禍前の状況には戻っていないが、入院患者は対前年度で増加しており、手術件数の増加等により診療単価も増加し、患者収入は過去最高となった。

令和 6 年度からは、保険診療以外の增收策として、人間ドックにおける受診枠拡大に資する医療機器等の導入や午後の時間帯での実施も含めた予約枠の拡充に取り組んでおり、受診者の増加及び組合員へのサービス向上に努めている。

また、令和 6 年度に改訂した経営改善マニュアルに基づく、各病院の経営状況及び決算実績を踏まえた指定状況は、「経過観察病院」が 4 病院、「経営改善対象病院」が 1 病院、「重点経営改善対象病院」が 4 病院となっている。経営改善対象病院等への指導としては、各病院で開催される経営改善委員会に本部も毎回参加しているほか、経営コンサルなどの専門家の派遣や改善計画の進捗管理、本部への定期状況報告などを行っている。また、周辺環境を踏まえた患者増加対策や診療報酬対策、経費削減などの具体的な取組を病院ごとに進めている。

さらに、内的・外的要因をしっかり分析し対応していくことが重要であり、地域ご

とに患者数の全体的な傾向を分析し、総人口や年代別人口を踏まえた推計を行うこととしている。

「経営効率化」については、人件費の適正化に関し、RPA（Robotic Process Automation）を用いた業務効率化を推進しており、13 病院が導入している。業務の効率化により人件費の削減も期待できることから、各病院の導入状況や好事例の調査を行い、その内容を連合会掲示板にて共有した。また、札幌医療センターの病院長が自ら率先して行った RPA 活用による業務改善について表彰を行い、その内容を三役会議で好事例として共有した。今後は RPA のシナリオの共有や講習会を開催し、更なる有効活用や未導入の病院への導入を推進していくこととしている。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」については、地域での役割や高齢化の影響等を踏まえ、地域に必要な病床機能を担っていくための見直しを進めている。令和 6 年度に一部の病棟を地域包括医療病棟へ転換した病院が 5 病院あり、いずれも增收見込みとなっている。また、平塚共済病院は、令和 7 年 4 月から周辺地域の病院には無い機能である緩和ケア病棟へ一部転換し、年間 3 億円程度の增收を見込んでいる。

さらに、令和 6 年度補正予算において、病床数削減に対する補助金制度が設けられたことから、病床稼働の回復が進まず休床運用をしている病院のみならず、その他の病院においてもダウンサイ징を検討し、その結果、直営 6 病院、旧令 3 病院が補助金申請等を行っている。

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。

## （3）患者の視点に立った質の高い医療の提供

「質の高い医療の提供」については、シミュレーション・ラボセンターと連携し、各病院のニーズに即した研修を実施し、計 2,627 人（前年度 2,232 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管理者向けの研修を本部主催で実施した。

マイナ保険証の利用状況については、積極的な取組を促し、連合会全体で令和 6 年 4 月の 7.2% から令和 7 年 3 月では 42.4% まで向上させたことは評価できる。

「人材の確保・育成」については、人材確保・育成ガイドラインの事務部門のガイドラインが、令和 2 年の作成から 4 年が経過したことから、各病院の事務部長へのヒアリング及びアンケート調査の結果を踏まえ改訂版を策定し、病院の取組事例を掲載した補足資料と併せて全病院へ配布した。

#### (4) 運営体制の強化

「コンプライアンスの推進」については、各種研修会においてコンプライアンス研修を実施し、サイバーセキュリティ対策では、厚生労働省のセキュリティ研修の受講促進及びチェックリストを活用した調査を実施し、その結果を全病院に共有するなどの取組を進めた。

「働き方改革等」については、令和7年度から連合会としても看護師の特定行為研修施設となることを目指し、手挙げした4病院による連絡会議を開催して申請状況等の情報共有を行い、本部も支援を行いながら準備を進め、計画どおり令和7年度から4病院（虎の門、横浜南、横須賀、浜の町）が指定研修機関として開講した。

「連合会病院の組織力の強化」では、臨床研修基幹病院19病院（令和7年度は21病院）の研修担当医師による連絡会議を開催し、地域を超えた連合会病院間での初期臨床研修プログラムの連携等について、令和7年度は8病院において、病院間で連携したプログラムが承認された。また、虎の門病院の初期臨床研修医セミナーを21回ライブ配信し、各病院の研修医がオンラインで視聴できる機会をつくり、共通学習につなげている。

「医療DXの推進」については、直接現場で働く職員の意見を積極的に取り入れながら、生成AIの活用やRPAの導入を推進し、業務時間の短縮、適正な人員配置、業務効率の向上を図るほか、電子処方箋やマイナ保険証についても、引き続き取組を進めることとしている。

今後、更なる医療の質の向上や職員の業務改善等のため、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。

#### (5) 適正な投資

大規模工事では、建設資材の高騰等の影響を受けるなか、枚方公済病院が病棟や厨房を含む4号館建替え工事に着手しており、東京共済病院は老健廃止（令和5年6月末）に伴う空きスペースに病棟や手術室を整備する南館改修工事、横須賀共済病院は中央診療棟等の建替え工事、横浜栄共済病院は医師宿舎建替え工事の実施設計が完了した。また、大手前病院は手術室増設及び集中治療室新設工事の実施設計に着手し、横浜南共済病院は引き続き外来診療棟建替え工事の実施設計を継続している。

#### (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6年度は直営病院が96.7%、旧令共済病院は97.1%に留まったが、重点施策目標については、救急車搬送者数など、既

に目標値を上回っている項目もある。これらについては、計画の中間的見直しにおいて、現状に見合った目標値に見直すこととしている。

見直しのポイントとしては、これまで以上の積極的な救急患者の受入れや地域医療連携の強化を図ることに加え、保険診療以外の增收策として、人間ドックにおける受診枠拡大に資する医療機器等の導入や午後の時間帯での実施も含めた予約枠の拡充による受診者の増加及び組合員へのサービス向上に努めることとし、組合員向けの室料差額、人間ドック及び健康診断の割引や優先受付についても、引き続き実施していくこととしている。費用削減では、医療DXの推進による業務効率化や費用対効果を見据えた適正な人員配置、さらに、受付窓口業務、検査業務、給食業務等の契約見直しによる委託費の抑制や共同調達の活用による材料費の抑制等にも取り組んでいくこととしている。

令和7年度は中期計画の中間年であり、過去2年間の実施状況や病院経営を巡る環境の変化に応じた見直しを実施するとともに、適切な目標を設定し、その達成に向けた具体的な取組に努められたい。

### 3. 医療安全にかかる内部管理の充実

医療安全については、リスクマネージャー会議や感染管理実務者会議等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。

また、例年実施している医療安全管理体制に関するアンケート調査の内容を見直し、より詳細な管理体制の把握が可能となった。さらに、各病院におけるインシデントレポートの報告件数は、ヒヤリハットの報告件数を中心に増加しており、対前年では52,410件から55,419件と約3,000件の増加となった。そのうち、医師の報告割合については、全体で4.5%から5.1%と増加傾向にあるが、基準とされる10%を目標とし、割合の低い病院には改善を促すなど、引き続き、積極的な取組を進めていくこととしている。

これら医療安全確保の取組は評価でき、今後とも連合会病院全体の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。

## 全体評価

令和6年度は、当期損益で、直営病院が73億円、旧令共済病院が43億円と大きな赤字となった。

これは、各病院の取組により救急患者や紹介患者は増加傾向にあるものの、人口減少や患者の受療行動の変化により、患者数をコロナ禍前の水準に戻すことが困難な状況であり、加えて、人件費の上昇や物価高騰といった構造的な要因も重なっている

ことが、赤字の大きな要因である。連合会病院に限らず、多くの病院において経営が厳しい状況となっている中、個別病院での様々な経営努力は評価できるが、それぞれの地域の医療ニーズを的確に把握し、「項目別評価」に記載したように、中期計画に定める施策を推進することにより、経営の改善に努められたい。

医療を取り巻く環境は、地域ごとの人口構造や疾病構造の変化に加え、地域医療構想や診療報酬改定などの医療政策への対応、病院再編・統合の進展、物価高騰対策や人材確保など、構造的な課題を抱えており、依然として厳しい状況が続いている。こうした中にあっても、健全な経営の実現と良質で高度な医療の提供に最善を尽くし、職員にとって働きがいのある風通しの良い職場環境の構築を図るとともに、公的病院として、それぞれの地域における社会的役割を適切に果たし、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、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6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禍により、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。

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、その実現に向け取り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6年度の営業収益は、インバウンドの急増などに伴い国内宿泊マーケットが好調に推移し、その追い風を受け宿泊販売は改善が続き、宴会販売についても概ねコロナ禍前の水準まで回復したが、婚礼販売は低迷が続いた。全体では前年度に対し11億円増加し、計画を2億円下回り、144億円となった。

また、営業費用は、增收見合いの費用増に加え、光熱費や原材料費の高騰が続いているほか、人手不足に伴う人件費の増加などにより、前年度に対し3億円増加し、計画を4億円下回り、131億円となった。

この結果、営業損益は、前年度に対し8億円増加し、計画を2億円上回り、13億円の黒字となった。

施設別の営業損益は、廃止施設（甲府）を除いた全31施設が営業黒字となり、8年ぶりに全施設営業黒字となった。

以上のとおり、令和6年度については、前年度に引き続き事業全体の営業損益が計画を上回る黒字となった。これは、安定した経営への移行が図られているものと評価できる。

なお、宿泊施設においては、長年、借入金返済を最優先課題とし、減価償却前の営業損益による経営管理を行ってきたところであるが、令和5年度に借入金返済も終わり、経営管理手法の見直しが必要となった。そのため、今後は、建替え等の原資を確保するためにも、償却費を念頭に置いた経営管理に見直しを行っていくこととしている。

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、経営基盤の強化に期待したい。

## 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、インバウンドの増加等による宿泊マーケットの好調を追い風に、引き続き宿泊売上は伸長し、前年度実績を12.6%、令和6年度計画を1.3%上回る水準となった。特に都市部の施設においては、宿泊マーケットの料金高騰に伴う宿泊単価アップが好調に寄与している。

令和7年度においては、適切な価格設定の実施はもとより、経営基盤の強化を図る観点から、内部利用者数の増加を図る一方で、客室稼働に余力のある場合においては、宿泊単価の高い訪日外国人客の受入についても積極的に行い、収益拡大を図ることを期待したい。

宴会販売については、東京・大阪などの都市部の施設については、法人利用の大型宴会など受注好調が引き続き売上は回復し、コロナ禍前の売上水準も上回った。小規模の個人宴会を中心のリゾート施設では回復が遅れているが、全体では、概ねコロナ禍前の令和元年度水準まで回復した。売上は前年度から12.8%増加、計画を2.0%上回った。

令和7年度においては、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、宴会場などの場所貸し、会議室検索サイト等への登録などにより、集客及び売上の確保に期待したい。

婚礼販売については、コロナ禍前から婚姻件数の減少、なし婚の増加により婚礼売上の減少が続いているところ、コロナ禍を契機にニーズの変化が定着し、受注組数は前年度から120組減少の447組となり、売上も13.2%減少し、コロナ禍前の令和元年度水準の4割弱まで落ち込んだ。

このような状況を踏まえ、ブライダルプランナー業務については宴会予約部門へ統合したところであり、今後は小規模婚礼の受注強化に努めることとしている。婚礼施設を活かした取組など様々な創意工夫により収益を確保する等、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り組んだほか、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り組み、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り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するとともに、現場で働く職員の意見を取り入れ、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ほか、新規にホテルが進出するような地域も含め多数の宿泊施設を運営しているというメリットを一層活かすべく、(総) 支配人会議等の場を通じて、現場の成功事例や失敗事例等の情報の共有を図るなど、顧客満足度の向上に資する取組に期待したい。

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. 内部利用促進策

令和6年度においては、組合員と一般利用者との料金格差を2,000円以上から3,000円以上に拡大、組合員優先予約日の増加（年間35日→37日）、組合員向けの宿泊割引券やお子様同行宿泊割引券の配布など、内部利用促進策に取り組み、内部利用者は前年度から約2万人増加し、宿泊内部利用率は4.1ポイント改善し61.1%となり、5年ぶりに60%台まで回復した。

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。

### 4. 整理合理化等

経営再生計画では、築後50年を経過する老朽化施設については、「施設の将来の方向性（あり方）を検討し、廃止が適当と認められた施設は先送りすることなく経営再生計画期間中から段階的に廃止する」と掲げていたことから、コンサルタントを活用するなどして、6年度に老朽化施設（15施設）の将来の方向性をI～V分類に定めた。

将来の方向性をV分類（収益性の改善が極めて困難と見込まれる施設）に整理した甲府保養所は、前倒しして令和6年9月末に廃止し、老朽化が著しく進行し近年収支が低迷していた横浜集会所については、令和7年9月末に廃止した。

また、IV分類（運営形態の変更も含めた大胆な手法により収益改善を図り、今中期

計画期間中において収益性が改善しないと見込まれる場合は廃止を検討する施設)に整理した奈良宿泊所・蔵王保養所の2施設については、本部と施設が一体となって重点的に経営改善に取り組むこととしている。

その他の施設においても、経営状況が厳しい場合は積極的な本部の指導により経営改善に取り組み、営業赤字となるなど経営状況が回復しない施設については、整理合理化基準に基づき廃止を検討することとしている。

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6年度の営業損益は、インバウンドの急増などに伴い国内宿泊マーケットが好調に推移し、その追い風を受け宿泊販売は改善が続き、宴会販売についても概ねコロナ禍前の水準まで回復した。婚礼販売は低迷が続いたものの、宿泊経理全体の営業損益は黒字になり、前年度に対して増益となり、計画に対しても上回った。これは、安定した経営への移行が図られているものと評価できる。

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、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きたが、繰入金減額要請への対応に一区切りついたところであり、「項目別評価」に記載したように、今後は、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（年金事業等における DX の取組）

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 の取組の現状

##### (1) 年金決定処理日数の更なる短縮

従来、老齢厚生年金の決定処理には 60 日程度を要していたが、これまでに組織の改編や RPA の活用などの取組を行った結果、近年は決定処理にかかる日数は 30 日台（令和 6 年度 33.8 日）まで短縮している。

年金の決定には日本年金機構との情報交換が必要であり、現状では週 1 回のバッチ処理にて対応している。令和 8 年 4 月以降は、年金請求書の受付と同時に日本年金機構の情報をオンライン照合する方式に変更することとし、システム改修を行っている。これにより、年金の決定処理が 30 日未満となることが見込まれるところであり評価できる。

##### (2) 年金情報の提供サービス（KKR 年金スマートサービス）

令和 5 年 1 月から、スマートフォンやパソコンからマイナンバーカードによる個人認証を行い、自身の年金に関する情報をマイナポータルから受け取ることができ 「KKR 年金スマートサービス」の運用を開始した。

当初は、源泉徴収票の電子交付からサービスを開始し、以降、自身の年金記録の確認、年金額試算等のサービス提供を追加し、令和 7 年 6 月からは、年金受給者向けに、年金受取金融機関の変更手続き等について電子申請を開始した。

さらに、令和 7 年度下期には、退職年金（新 3 階）の決定請求について電子申請を開始する予定とし、現在、機能追加にかかるシステム改修を行っている。

##### (3) 年金相談のデジタル化

相談者の利便性向上のため、これまで対面で実施していた全国年金相談会に加え、ビデオ通話ツール（ビデオトーク）により、相談者のスマートフォンやパソコンと連合会の年金相談室を接続することで年金相談ができる「おうちでオンライン年金相談」サービスについて、令和 7 年 10 月 31 日に開始した。

## 2. 今後の課題

### (1) KKR 年金スマートサービスの利用登録者数増加

「KKR 年金スマートサービス」については、これまでの電子交付サービスのほか、令和 7 年度からは電子申請についてもサービスを開始したところであり、今後はこれらの機能について、組合員及び年金受給者に対しこれまで以上に積極的な周知・広報を行うことにより、登録者数の更なる増加を図ることとしている。

このため、年金決定時には、年金証書送付の際に「KKR 年金スマートサービス」の案内パンフレットを同封することとしたほか、老齢厚生年金請求書送付時にも案内パンフレットを同封することとしている。

### (2) 年金相談のデジタル化（生成 AI の活用）

現在、生成 AI を活用した年金部「内部ナレッジ」を整備し、年金相談に関する FAQ 検索システムを構築していることは評価できる。システム構築の完了後は、まずはコールセンターオペレータがこのシステムを利用して効率的に相談対応することにより、応対品質の向上及び応答時間の短縮を図ることとしている。

将来的には、内部ナレッジを学習させた AI チャットボット、AI ボイススポットを構築し、多くの相談者が自己解決できるような体制を目指すこととしており、これらの今後の取組に期待したい。

### (3) 年金関連書類の保管方法の見直し

現在、年金関連書類（請求書等）については、紙媒体及びマイクロフィルム（バックアップ用）にて保管を行っているところであるが、今般、マイクロフィルムが生産終了となることに伴い、電子保存への移行について検討を開始した。

今後、請求書データの電子保存システムの構築を行うこととし、システム構築の完了後は、原本の電子保存を行うとともに紙媒体での保存を終了することとしている。

単なる電子保存に留まらず、電子保存されたデータを活用し、事務の効率化にも努められたい。

## 全体評価

年金事業においては、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を実施している。

「項目別評価」に記載したように、引き続き、時代の進歩に対応した 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や、組合員及び年金受給者に向けた更なるサービス事業の取組について、その工程表などを示しつつ、計画的に進めることを期待したい。

## 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、3 年経過した。評価委員会では、令和 6 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）資産・負債の状況

令和 6 年度末の資産は、前年度末から 602 億円の増加となる 1,123 億円を計上した。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」）を流動化するため 206 億円の買取りを実施したこと及び今後の福祉経理への新規貸付等のための運営資金として短期資産が 236 億円増加したことによるものであり、その財源は不要土地の売却に係る固定資産売却益などを充てている。

また、負債については、医療経理の余裕金を運用するための資金として令和 5 年度と同様に同経理から 174 億円を借り入れ、348 億円を計上した。

この結果、資産から負債を控除した純資産は、775 億円となった。

##### （2）損益の状況

令和 6 年度の当期損益は、428 億円の黒字を計上し、対前年度 339 億円の大幅な増加となった。

その主な要因は、不要決定された首都圏の大規模な土地の売却により、固定資産売却益（特別利益）411 億円を計上したことによるものである。

なお、貸付事業創設以来の固定資産売却益の状況は、令和 4 年度において複数の大規模物件の売却があったことにより 286 億円を計上しており、3 年間の累計で 761 億円となっている。

経常損益は、令和 5 年度に防衛省特別借受宿舎が一括繰上償還されたことに伴う賃貸料の減少等により対前年度 5 億円の減少となる 18 億円を計上した。

##### （3）受寄託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、貸付勘定による買取りに加え、貸付金等の定期返済や防衛省特別借受宿舎の一括繰上償還により、令和 6 年度末残高で 165 億円まで圧縮され、流動化率は 89.1%（前年度末 73.2%）まで進捗した。

## 2. 令和6年度の事業実施状況

### (1) 着実な業務運営のための取組

令和6年度は貸付事業を創設して3年目の事業年度となることから、これまで行ってきた業務運営のあり方に再検討を加え、定常的な業務の安定化と新たな業務に取り組むための体制整備を行うこととした。

その検討の結果、業務方針を明確化し、より的確な業務の遂行に資することを目的として、令和7年3月に「貸付事業運営規程」を制定した。

また、同規程の「3. 中期的な資金見通しの策定」において、運営財源である不要土地の売却益は年度によってかなり差が生じうことから、新規貸付等に必要な資金を計画的に確保しつつ、効率的な資金管理を行うこととしている。

### (2) 単位共済組合等への新規貸付

単位共済組合等への新規貸付は、単位共済組合の貸付経理からの需要に対し事業計画で5億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。

### (3) 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、継続事項として令和5年度に開始した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負担に1百万円、新規事項として、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の導入に46百万円、宿泊施設の収益力及び組合員等の福祉の向上のための設備投資に50百万円を計上した。

このうち、組合員等の人間ドック費用の助成については、従来は直営病院を対象に単位共済組合からの繰入金を財源として行ってきたところであるが、今回、新たに地域や病院数を拡大し、組合員等の健康維持増進と利便性等の向上を図ることを目的として、「旧令特別措置法」に基づき連合会が運営している旧令共済病院についても対象としたものである。

また、宿泊施設の収益力の向上等のための活用については、組合員等のニーズや経営状況等を踏まえ、京都宿泊所、金沢共済会館及び鎌倉保養所の3施設の大規模改修を行うものであり、今後複数年にわたり資金を繰り入れていくこととしている。

### (4) 貸付事業における市場運用の導入

貸付勘定においては、自助努力によりできる限り運営財源の確保を図ることを目的として、国内外の株式や債券などを投資対象として外部からリターンの獲得を目指し市場運用を行うこととしている。

令和6年度においては、市場運用を開始するに当たって年金積立金運用のノウハウ

ウを活用するため、同運用及びリスク管理を担当する職員等をメンバーとする「貸付事業資産運用委員会」を設置するとともに、令和7年3月に「貸付事業運営規程」及び「貸付勘定における余裕金の運用の基本方針」を制定したところであり、令和7年度より内外株式の運用を開始することとしている。

#### （5）医療経理の余裕金の運用

医療経理からの借入金については、受寄託資産の買取りを実施したほか、市場運用において借入期間に対応した国債、財投機関債及び高格付事業債への投資（196億円）を実施した。

### 3. 課題への取組状況

#### （1）着実な事業運営の実施

貸付事業創設以降の3事業年度においては、運営財源となる固定資産売却益が大きく発生したことから、既往貸付金等の受寄託資産の買取りを優先的に進め、令和6年度末の流動化率は89.1%に達し、相当程度進捗したことは評価できる。これに伴う同資産に係る貸付金利息・投資不動産収入の増加により、貸付事業に係る運営財源を一定程度確保することができた。

一方、貸付事業の中核をなす連合会福祉事業への新規貸付については、建設資材の高騰等の影響を受け、やや遅延している状況にあるが、今後の病棟の建替え等により新規の資金需要が発生する見込みである。

今後とも、福祉事業と緊密に連携して、資金需要を踏まえた中期的な資金見通しを策定することにより、新規貸付の資金需要に適切に対応するとともに、着実に受寄託資産の買取りを進めていくことに期待したい。

#### （2）福祉事業を通じた組合員等の福祉向上への活用

福祉向上への活用は、令和5年度を初年度として開始し、令和6年度に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するなど新たな取組を行っており、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、受寄託資産の流動化が大幅に進捗したことから、令和6年度は福祉向上への活用にも重点を置いた業務運営の検討を進めるため、各福祉事業の横断的な連携を図ることを目的として令和6年12月に「貸付事業福祉向上活用策検討ワーキンググループ」を連合会本部内に設置したところであり、各福祉事業における情報共有を図りつつ、今後の具体的施策の検討を進めていくことに期待したい。

### （3）貸付事業における市場運用の取組

令和6年度に制定した「貸付勘定における余裕金の運用の基本方針」に基づき、現在、運用受託機関との契約準備を進めているところであり、これまでの債券運用に加え、令和7年度中に内外株式の運用を開始する予定である。

また、運用収益については、運営財源の強化のほか、その一部を組合員等のサービス向上にも活用することとしており、連合会福祉事業の持続的な運営を図り、組合員等への福祉の向上に資するために、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6年度の貸付事業については、「項目別評価」に記載したように、その目的を達成するための業務を着実に実施してきたことは評価できる。

今後の固定資産売却益については安定的に大規模なものは見込めないことから、市場運用を通じて運営財源の確保を図ることにより、新規貸付の資金需要に適切に対応するとともに、連合会福祉事業を通じた組合員等の福祉向上への活用を図ることで、持続可能な貸付事業の基盤構築を進めるに努められたい。