

# 評価報告書

( 令和元年度 )

令和2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、令和元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）

令和元年度においても、「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

令和元年度については、基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、令和元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上、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、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日より基本ポートフォリオを変更することとした。

具体的には、見直し後のモデルポートフォリオが、長期的に期待される所要のリターンを最低限のリスクで獲得する資産構成割合となっていること、また、厚生年金保険事業の共通財源としての一体性を確保するという観点から、連合会の基本ポートフォリオの中心値を、見直し後のモデルポートフォリオの中心値と同一とした。この変更は、「管理運用の方針」において定める基本ポートフォリオの基本的考え方についての規定を遵守した適切なものであると評価できる。

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、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。

令和元年度については、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、経過的長期給付は閉鎖型年金であることから、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、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。

令和元年度については、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

関係法令等に基づき、各積立金の令和元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、各積立金に係る四半期ごとの運用状況の開示を令和元年度においても引き続き実施しており、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、令和元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

令和元年度の運用環境については、年末までは FRB の利下げ実施や米中通商交渉の進展期待などにより概ねリスク選好的な動きとなったものの、1 月以降は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴いリスク回避の動きが優勢となる展開となった。

内外株価は、FRB による 3 回にわたる利下げや米中通商交渉の進展期待により年末にかけ上昇し、2 月半ばには中国での新型コロナウイルス感染者数の伸びの鈍化などを好感して NY ダウが一時最高値を更新したが、欧州での感染拡大や原油価格の急落を背景に世界経済の先行き不透明感が高まると、年度末にかけ大幅に下落した。

内外金利については、日本国債の利回りは、年度前半に $\Delta 0.295\%$ の最低値をつけた後、年末にかけ 0%程度まで上昇し、1 月以降は再び低下したものの、3 月には再びプラス水準まで上昇した。米国債の利回りは、年度初めの 2.4%から 9 月には 1.4%台まで低下し、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の停滞懸念等から年度末には 0.5%台まで低下した。

為替については、年内は、対米ドルでは先行きの不透明感から方向感の定まらない展開となった。他方、対ユーロでは欧州景気の減速等を受け円高となった。年明け以降は、新型コロナウイルス感染拡大への懸念から対米ドル・ユーロとも乱高下する展開となった。

### (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

令和元年度の実質的な運用利回りの実績は、新型コロナウイルスの感染拡大を受け年度末にかけて世界的に株式市場が急落した影響から $\Delta 4.72\%$ となり、財政計算上の前提である運用利回りの 0.60%を下回る結果となっている。

しかしながら、「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見た場合、5 年（前提： $\Delta 0.39\%$ 、実績： $1.05\%$ ）、10 年（前提： $\Delta 0.51\%$ 、実績： $2.36\%$ ）、15 年（前提： $\Delta 0.17\%$ 、実績： $2.49\%$ ）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。

また、令和元年度において、市場での平均的な収益率を示す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 $\Delta 4.23\%$ であり、連合会の時価利回り $\Delta 4.05\%$ は、これを 0.18 ポイント上回っている。

なお、キャッシュフローの影響を排除し運用のパフォーマンスを評価するのに適した指標とされる「時間加重収益率」を、各資産のベンチマーク収益率と比較すると、いずれの資産においてもベンチマークを上回る超過収益を獲得している。

このように、単年度で見た場合においては財政計算上の前提である運用利回りを下回る結果となったものの、資産全体・資産別とも市場の平均的な収益率を表すベンチマーク収益率を上回っていることに加え、中長期的な期間で見た場合においては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

令和元年度の運用利回りの実績は1.61%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0.06%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2.57%であり、同様に予定利率平均0.42%（基準利率平均0.20%）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旧3階積立金

旧3階積立金は、新たな保険料収入がない閉鎖型年金で、年金給付のための財源として毎年度取崩しを行っており、令和4年度中にはその残高がゼロになると見込まれる。このため、積立金の長期運用ができないことから、収益獲得が困難な状況となっており、利回りベースでは、単年度、被用者年金制度一元化以降の平成27年度下期からの平均のいずれにおいても、財政計算上の前提である運用利回りを下回っている。

しかしながら、運用収入の累積収益額では、被用者年金制度一元化以降令和元年度までの実績が766億円と、財政計算上の前提531億円を234億円上回っており、問題はないものと認められる。

なお、旧3階積立金については、前述のとおり令和4年度中にはその残高がゼロになると見込まれ、運用の段階から給付のためのキャッシュマネジメントの段階へ、その機能が変化していることから、令和2年4月1日改定の「管理運用方針」において、これ以降は運用利回りによる評価を行わないこととしている。

## 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、毎年度実施する基本ポートフォリオの検証や年度ごとの運用計画及び決算、四半期ごとの運用及びリ

スク管理の状況等に加え、必要に応じて実施する基本ポートフォリオの見直しや「管理運用の方針」等の見直しについて、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。

令和元年度においては、資産運用委員会の委員の増員、委託運用の高度化・効率化を図った「マネージャー・エントリー制による運用受託機関の選定」等に取り組んでおり、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。

資産運用委員会については、委員を増員し、資産運用面のみならず年金財政面の有識者を加えるなど、その機能強化を行っており、外部人材を有効活用していると評価できる。

マネージャー・エントリー制を導入し運用受託機関の選定を行うことは、様々な運用手法の情報収集を充実させると共に、機動的なマネージャーの入替えが可能となり、リターン向上に寄与することが期待される取組である。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。

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

令和元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、令和元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、連合会が、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日より基本ポートフォリオを変更したことは、「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。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。

なお、令和元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下回る結果となったものの、市場の平均的な収益率を表すベンチマーク収益率を上回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階積立金の令和元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。令和元年度においても、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。

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。

なお、令和2年度に入り、令和元年度末に大きく調整した内外株価はその後回復に向かい、新型コロナウイルス感染拡大前の水準まで戻している。しかしながら、新型コロナウイルスが今後の経済や市場へ与える影響については先行きを見通すことが難しいなど不確実性の高い状況下であり、今後の資産運用にあたっては、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を行うことが重要である。

## 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、令和元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30年度を初年度とする「第三次連合会病院中期計画」を策定し、病院運営に取り組んでいる。

令和元年度はその2年目に当たり、前年度に引き続き、連合会病院がその理念を実現し、地域の医療ニーズを見据えた良質な医療を提供し、地域に選ばれる病院となるために、経営の改善、医療の質の向上、優秀な人材の確保・育成等の重点施策を実施している。しかしながら、昨年9月には厚生労働省より複数の連合会病院を含む地域医療構想の「再検証要請対象医療機関」が公表され、10月には消費税増税に伴う実質マイナス改定、さらに本年2月以降は新型コロナウイルスによる影響が拡大するなど病院経営をめぐる環境は依然として厳しい状況にある。そのような中、直営病院では当期損益が前年度及び事業計画を上回る25億円の黒字となり、また旧令共済病院においても同様に5億円の黒字を確保した。

#### 【直営病院】

令和元年度の経常収益は1,955億円と、入院患者収入は、重症度、医療・看護必要度への対応により在院日数の短縮化が進んだことから延べ入院患者数が計画を下回り、計画した収入を大幅に下回った。一方、外来患者収入は、新型コロナウイルス感染症の影響等により外来患者数は計画を下回ったが、本来病院でフォローすべき患者に対する専門的診療へのシフトが進んだことにより診療単価を押し上げ、計画した収入を大幅に上回ったものの、入院患者収入の計画未達を補填するには至らず、患者収入全体としては計画を下回った。なお、特別修繕引当金戻入を加えると、収益全体で計画額を42億円上回った。

また、患者数の計画未達については、いくつかの病院で集患力のある医師の退職や計画どおりの医師確保ができなかったことなども要因となっている。

一方、経常費用は1,925億円と、人件費及び医療器具機械の導入見送り等による賃借料の増加が抑えられたものの、高額医療材料や高額医薬品使用による材料費の増加、虎の門病院新病院移転等による委託費等の増加があり、費用全体で計画を14億円上回った。

これらの結果、経常損益は31億円の黒字となり、計画を28億円上回った。また、特別損益6億円の赤字を加えた当期損益は、25億円の黒字を計上し、計画を30億円上回った。

なお、特殊要因である特別修繕引当金戻入、旧病院移転後施設内残置物等処分等の影響を除いた当期損益は、計画とほぼ同額の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、費用は抑えられたものの、収入が計画に達せず、計画未達成となった。

長期借入金残高（令和元年度末）は494億円と、病院新築整備工事の竣工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】

令和元年度の経常収益は1,081億円と、入院において、直営病院と同様の要因により患者数が計画に達せず、入院患者収入も計画を下回ったが、外来において、患者数は計画を下回ったものの高額医薬品の使用増等により外来患者収入は計画額を上回ったことから、患者収入全体では計画を達成し、収益全体も計画を10億円上回った。

一方、経常費用は1,069億円と、高額医薬品の使用増による薬品費の増加や手術件数等の増加による医療材料費の増加により費用全体で計画を6億円上回った。

これらの結果、経常損益は12億円の黒字となり、計画を4億円上回った。また、特別損益7億円の赤字を加えた当期損益は5億円の黒字を計上し、計画を3億円上回った。

なお、特殊要因である高度医療整備事業のための補助金、固定資産除却損等の影響を除いた当期損益は4億円の黒字となり、前年度より9億円改善している。

医業収支比率は、患者収入が計画を上回ったことから、計画を達成した。

長期借入金残高（令和元年度末）は139億円と、着実な返済を行ったことにより、計画どおりとなった。

以上のとおり、直営病院については、経常損益・当期損益とも黒字となっているものの、特殊要因を除いた当期損益は赤字となっており、重症度、医療・看護必要度への対応により在院日数の短縮化が進み、延べ入院患者数が計画を下回ったことが影響している。

旧令共済病院については、直営病院と同様の理由による入院患者数の減少はあるものの、診療単価の増加により入院・外来ともに患者収入が増加し、経常損益・当期損益ともに黒字に転換したことは評価できる。

病院ごとの当期損益をみると、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ことから、引き続き積極的な経営改善に期待したい。

## 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－

第三次連合会病院中期計画においては、計画達成のための運営方針に基づき、「経営の改善」「医療の質の向上」「優秀な人材の確保・育成」「適正な投資」「計画的な借入金返済」の5つの重点施策を掲げており、令和元年度も前年度に引き続き重点施策に基づいた計画を推進している。

経営の改善については、DPC等分析について、病院間の情報共有と分析担当者等のレベルアップのために会議等を実施し、その中で優良病院の好事例報告やコーディング精度調査を活用している。これにより、各担当者のスキル向上及び診療報酬過少請求等の改善が図られた。

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。医療材料については、共同調達委員会や各病院の現行納入価に関するベンチマークシステムを引き続き活用したほか、令和元年度には「共同調達委員会のあり方に関する小委員会」を設置し、本委員会の更なる実行力強化を打ち出すことで価格削減効果の向上に努めている。

また、令和元年10月の消費税増税に伴う診療報酬改定においては、実質的なマイナス改定の影響額を試算し、各病院に情報提供を行うことで影響額の圧縮を促したほか、令和2年度診療報酬改定に向けて、各病院における共通課題と個別課題を浮き彫りにし、各病院における適切な施設基準の取得に向けた取組を促した。

このような収入の確保、費用の抑制の取組をバランスよく行うとともに、今後、更にICT化の推進等を通じて業務効率化を進めることにより収支の改善を図ることに期待したい。

また、各病院への経営指導については、「経営指導要綱」に基づき、重点経営改善対象病院、経営改善対象病院を中心に、本部と病院が一体となって改善に取り組んだ結果、重点経営改善対象病院、経営改善対象病院8病院中、6病院が黒字を達成している。経営が悪化している病院において、本部と病院が一体となって経営改善に取り組むことにより、業績の好転を図ることができているので、引き続きこのような取組を積極的に進め、連合会病院全体の業績改善に資することを期待したい。

医療の質の向上については、医療機器の院内管理体制について、ブロック単位での相互チェックの実施や、医薬品の使用について、AMR（多剤耐性菌）アクションプランに沿って「感染管理実務者会議」を開催し、抗菌薬の適正使用に関する知識の共有及び課題等の情報共有を行っている。

令和元年5月に開院した虎の門病院新病院内に移設された新シミュレーション・ラボセンターでは、バーチャルリアリティ技術等を用いた新たな研修環境が確立され、質の高い研修が行われた。

また、治験ネットワーク事業については、引き続き肝臓等の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の治験ネットワーク事業のコンテンツを更新し広く治験事業を周知したほか、治験に関するガイダンス資料を作成し、連合会全病院に配布するなど本事業の推進に努めている。

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。

優秀な人材の確保・育成については、前年度からの取組を拡大・継続実施し、東京及び大阪において医学生向けの病院合同説明会を開催したほか、定年後の勤務延長制度を積極的に活用している。また、連合会病院間での医師の短期的な留学が可能となるよう共済医学会留学制度規程の改定を行い、令和2年1月に全病院に周知し募集を開始している。

看護師のキャリアパスについては、認定看護師、専門看護師、認定看護管理者のいずれも着実に増加している。引き続き優秀な医師、看護師の確保・育成に努められたい。

また、事務職員における幹部候補の育成を主とした「連合会病院における人材確保・育成ガイドライン（Ver.1）」を令和元年度に策定した。経営の健全化を目指すに当たっては、事務職員の果たす役割は大きいことから、優秀な人材の確保・育成に資する効果的な取組を期待したい。

### 3. 医療安全にかかる内部管理の充実

医療安全にかかる取組として、令和元年度より「医療事故発生時対応の基本指針」を改定し、医療事故対応に関する本部への報告事項を統一化するとともに報告の徹底を図ったことにより、各病院からの報告件数が増加した。また、リスクマネージャー会議を計画どおり開催し、職種間の相互の理解を深めるとともに、医療安全対策に係るチーム医療の促進を図っている。

なお、本部へのヒヤリハット事例の報告件数が前年比約425件増加しており、本部への報告に対する意識が根付いてきたものと考えられる。

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）については、令和元年度は、①医療機器の院内管理体制、②心電図管理を評価の視点とし、さらに病棟を中心に理学療法士も参加したラウンドを計画どおり10病院にて実施した。

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30年度を初年度とする5か年の「第三次連合会病院中期計画」が策定されている。その2年目に当たる令和元年度決算における損益状況は、直営病院については、経常損益では前年度を上回ったものの、特殊要因を除いた当期損益は赤字となっている。旧令共済病院については、経常損益が計画を上回る大幅な改善となり、経常損益・当期損益とも5年ぶりに黒字を達成していることは評価できる。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ことから、引き続き積極的な経営改善に期待したい。

医療事業を取り巻く経営環境は、前年度に引き続き、重症度、医療・看護必要度基準の厳格化による在院日数の短縮化が進んだことから、入院患者数・収入が計画値を下回るといった厳しい状況にあり、加えて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、安定的な経営を行うために、それぞれの病院の医療機能に合った適正な入院期間の維持及び医療連携の推進、救急患者の円滑な受入れによる新規患者の確保、優秀な医師及び将来を見据えた優秀な人材確保・育成への取組、さらには医薬品や医療材料等の費用削減にもこれまで以上に取り組むことを期待したい。

第三次中期計画に定める重点施策については、前中期計画での取組を継続するとともに、新たな取組についても着実に取り組んでおり、引き続き健全経営の確保と良質な医療の提供に資する効果的な取組に期待したい。

医療安全については、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）など医療安全に向けた施策は評価でき、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。

なお、令和2年度における新型コロナウイルス感染症の影響及び対応については、行政機関等からの要請に応じて、新型コロナウイルス感染者等のための病床を確保するとともに、帰国者・接触者外来の設置、地域におけるPCRセンターへの人員派遣等を行ってきたほか、虎の門病院においては、新型コロナウイルス感染症相談窓口を開設し、組合員及びその家族からの相談に対応しており、公的医療機関として、あるいは職域病院としての責務を全うしようとする姿勢は評価できる。また、連合会独自の対策として新たな基金を創設し、病院運営の資金繰りをはじめ、PCR検査機器等の整備、医療用消耗品の備蓄等を開始している。

新型コロナウイルス感染症が病院経営に与えた影響については、令和元年度にお

いては限定的だったが、令和2年4月以降は、患者の受診控え、緊急性のない手術の延期や人間ドックの受入れ制限などの要因により、入院、外来ともに患者数が大幅に減少し、前年度及び事業計画値を大きく下回る結果となり、医業損益も悪化している。

このような状況の中、常に最新の医療情報に基づき万全な感染防止対策を講じ、連携医療機関や患者に対して病院の安全性を周知するなど必要な医療を安心して受けられる環境を整えていくとともに、診療制限した病院機能等について順次緩和を行っていくこと等により患者数の回復を図り、本来の職域病院としての役割を担いつつ、新型コロナウイルスの感染拡大をはじめとする医療環境の変化に適切に対応することが重要である。

## 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、令和元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。

令和元年度の営業収益は136億円と、令和2年2月以降の新型コロナウイルス感染症拡大の影響（予約のキャンセルや手控え）に加え、東京共済会館の婚礼部門が大幅に減収となったことなどから、前年度に対し16億円減少し、計画を20億円下回った。

一方、営業費用は138億円と、雇用環境の変化に伴いベッドメイク等の人件費単価などが上昇したものの、婚礼部門及び宴会部門の減収に伴い原材料費や賃借料が減少したことから、前年度に対し8億円減少し、計画を13億円下回った。この結果、営業損益は2億円の赤字となり、前年度に対して8億円減少し、計画を7億円下回った。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による減少額は、営業収益10億円、営業損益5億円となっている。

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、令和元年度末の借入金残高は27億円となった。

以上のとおり、令和元年度については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより、事業全体の営業損益は赤字となった。事業を取り巻く経営環境は引き続き厳しい状況が続いていることから、コロナ禍に対応した新たな施策を行うことなどにより、営業収益の回復に努められたい。

#### 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、ゴールデンウィークが10連休であったことなどから、1月までは概ね前年度と同水準の売上を確保したものの、2月以降は新型コロナウイルス

ス感染症拡大の影響により宿泊利用者数が激減したことから、売上は前年度実績及び計画のいずれも大きく下回った。

なお、国や地方自治体等から新型コロナウイルスの軽症・無症状感染者、健康観察者（帰国者等）及び医療従事者の宿泊施設への受入れについて打診があり、原則としてすべて受入れの方針で回答した結果、3月に1施設で健康観察者を受け入れた。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中、各施設において必要な感染防止対策を講じたうえで、国によるGo To トラベルキャンペーンへの参画のほか、コロナ禍に対応した新たな施策を行うことなどにより、集客及び売上の回復に努められたい。

婚礼販売については、東京共済会館における大幅な低迷に加え、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、2月及び3月に施行を予定していた婚礼の多くが延期やキャンセルとなったことから、前年度に対して7億円の減収となり、計画に対しても大幅な未達成となった。

婚礼業界は、適齢人口が減少している中で、披露宴を実施しない「なし婚」の割合が増加していることに加え、ゲストハウス等の参入も続いていることから、依然として厳しい経営環境にある。今後も利用者の減少が見込まれるため、各施設において売上規模に見合った体制に見直すことにより利益の確保に努めるとともに、婚礼以外の取組により収益を確保する等、構造的な問題に対する取組にも努められたい。

また、組合員の利用については、施設共通の組合員割引制度に加え、平成30年12月から高単価料理の割引も開始している。今後も内部利用促進策を一層充実させるとともにPR活動を強化することにより、組合員に対する福祉の向上と売上確保に努められたい。

宴会販売については、前年度に引き続き組合員限定の忘新年会割引券の配布を行ったことなどにより、1月までは概ね前年度と同水準の売上で推移してきたが、2月以降は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きく、売上は前年度実績及び計画を大きく下回った。

コロナ禍の中において、一部の施設においては弁当のテイクアウト、高単価料理の仕出しなど新たな取組を始めたところであり、これらの取組の更なる拡充を図ることにより売上の回復を期待したい。

サービス改善に向けた全般的な取組としては、環境・ニーズの変化を踏まえ、客室、宴会場及びレストランの改装工事、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、ハード面のサービス改善を図っている。

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、今後とも、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等、職員のモチベーション向上を図っている。さらに、サービス介助士やソムリエなどの資格取得支援といった職員の自己啓発制度の利用を促進し、サービスの向上に取り組んでいる。

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、多様化するニーズに対応するための施策に積極的に取り組むとともに、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。

また、宿泊施設における人手不足の深刻化や労働法制の改正に対応するため、宿泊施設に勤務する職員の安定的な雇用確保に向けた処遇改善の具体策（基本給・諸手当の改善、休暇制度の充実など）を実施したほか、職員区分の見直しを行うことにより、優秀な職員が段階的にステップアップできる仕組を構築した。

一方、経費の面では、引き続き、エネルギーコスト削減に資する設備の更新等を進めるほか、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令和 2 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。

令和元年度においては、前年度に引き続き、組合員料金と一般料金との間に 1 泊 1,000 円以上の料金格差の設定、組合員優先予約日の設定、すべての年金受給者に対し閑散期における平日限定宿泊割引券の配布、春季・夏季及び冬季における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ほか、組合員限定の宿泊利用券については、新たにゴールデンウィーク期間においても配布を実施している。このような取組の結果、宿泊内部利用率は 64.6%となり、第四次中期計画に掲げる目標を前年度に引き続き達成しており、評価できる。

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おり、一定の成果を上げている。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に沿って対応することとしている。

令和元年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受け、通常営業施設のうち 12 施設が営業赤字となり、14 施設が整理合理化 2 号基準に定める達成率 70%を下回る結果となった。新型コロナウイルス感染症拡大の影響額を除いても 2 施設(水上保養所及び池の平保養所)が営業赤字となり、4 施設(大阪共済会館、湯の川保養所、水上保養所及び池の平保養所)が整理合理化 2 号基準に定める達成率 70%を下回る結果となった。水上保養所については、営業損益は大幅に改善したものの、平成 30 年度から二期連続で整理合理化基準を下回る結果となった。

なお、平成 29 年度及び平成 30 年度において整理合理化基準を下回った池の平保養所については、収支改善を図るため営業形態を変更して運営を行ってきたものの、黒字転換に至るまでの改善は困難であると判断し、令和 2 年 6 月末をもって廃止した。

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。

令和元年度の営業損益は、令和 2 年 2 月以降の新型コロナウイルス感染症拡大の影響(予約のキャンセルや手控え)に加え、東京共済会館の婚礼部門が大幅に減収となったことなどから、引き続き前年度に対して減益となり、計画に対しても未達成となった。

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令和 2 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。

令和元年度においては、新たにゴールデンウィーク期間においても組合員限定の

宿泊利用券を配布するなど内部利用促進策に引き続き取り組んだ結果、宿泊内部利用率は64.6%となり、第四次中期計画に掲げる目標を前年度に引き続き達成しており、評価できる。

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に沿って対応しており、二期連続で整理合理化基準を下回った池の平保養所については、令和2年6月末をもって廃止した。

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。

なお、令和2年4月以降、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言発令により各施設は休業を余儀なくされ、都道府県をまたぐ移動自粛要請が解除された6月19日以降は、必要な感染防止対策を講じた上で、順次営業を再開したところであるが、今後、更なる感染拡大が懸念されるなど、事業を取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状況が続いている。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、資金繰りが急速に悪化し、運転資金の不足が見込まれたことから、6月には令和2年度事業計画及び予算の変更手続きを経て、既往の借入金の返済を翌年度以降に繰り延べるとともに、新たに年金資産からの借入れを行うこととし、当面の運転資金を確保している。

このような状況の中、各施設においては、テレワーク用の客室提供、弁当のテイクアウトやデリバリー（宅配）、客室での夕食や朝食の提供、地元特産品の通信販売などコロナ禍に対応した新たな取組を行っているところであるが、今後、これらの施策を更に拡充するとともに、Go To トラベルキャンペーンやGo To Eat キャンペーンに積極的に参画することなどにより、営業収益の回復を図ることが重要である。