

評価報告書

(令和 2 年度)

令和 3 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2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2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

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。

令和2年度については、新たな基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、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、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2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、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2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2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2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。さらに、令和2年度からは四半期ごとの運用状況の開示にあわせて組合員向け広報紙に積立金の運用の目的等をわかりやすく紹介する記事を掲載しており、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2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、適切ナ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(6.00%)、10年平均(4.62%)、15年平均(3.64%)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2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27.24%であり、連合会の運用利回り24.29%は、これを $\Delta 2.95$ ポイント下回っている。この主な要因は、ベンチマーク収益率の低かった国内債券の割合が基本ポートフォリオの割合に比べて年度を通じて高かったことによる。

このように、単年度で見た運用利回り実績は、市場動向等により複合ベンチマーク収益率を下回る結果となったものの、中長期的な期間で見た実質的な運用利回りは、年金財政上必要な運用利回りを確保しており、問題はないものと認められる。

(2) 新3階積立金

令和2年度の運用利回りの実績は1.33%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0.03%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2.34%であり、同様に予定利率平均0.38%・基準利率平均0.17%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。

なお、令和2年度において、新3階積立金から貸付を行っている宿泊事業が新型コロナウイルスの影響を大きく受けたことから、既往貸付金(27億円)の繰り延べを認めるとともに、新たに運転資金の貸付(30億円)を行っており、新3階積立金への返済が着実に実施されるよう、宿泊事業の動向を中長期的に注視していく必要がある。

(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、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。

なお、共済独自資産を旧3階積立金から新3階積立金へ移管することにより、年金給付のための現金を着実に確保しており、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、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2年度においては、資産運用委員会委員の増員の検討、基本ポートフォリオを踏まえた資金投入・リバランス、ESGに関する取組、運用受託機関構成の見直し等を実施しており、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。

資産運用委員会については、ファイナンス理論に精通した有識者を加えるなど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。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。

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。

ESGに関する取組については、アセットオーナーとしてTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同について検討を行ったほか、運用受託機関にESG要

素の考慮を改めて要請している。

また、運用受託機関構成の見直しを行うことは、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2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、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2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。

なお、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2年度の運用利回りの実績は、市場動向等によりベンチマーク収益率を下回る結果となったものの、中長期的な期間

で見た実質的な運用利回りは、年金財政上必要な運用利回りを確保しており、問題はないものと認められる。

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2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2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。

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、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地域医療に貢献していく必要がある。これと併せ、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2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

令和2年度の医療事業においては、直営病院、旧令共済病院とも新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、患者の受診控えや各学会等からの指示に基づく不急の手術の延期、人間ドックの抑制、院内クラスター発生に伴う診療制限などにより患者数が前年比で大きく減少し、非常に厳しい状況に直面した。このような状況は連合会病院に限ったことではなく、全国的に病院経営の危機、ひいては医療継続の危機に直面したことで医療機関に対する早急な支援の必要性が認知され、患者収入の減少額を上回る新型コロナウイルス感染症関連補助金（以下「新型コロナ補助金」）が措置されたことにより、直営病院では当期損益が前年度及び事業計画を上回る53億円の黒字となり、旧令共済病院においても同様に37億円の黒字を確保した。

一方、地域医療構想の実現に向けた取組も進められており、各地域の地域医療構想調整会議の動静等を見極めながら地域の医療ニーズに適切に対応できるよう検討を行っている。また、新型コロナウイルス感染症の影響等も踏まえて「第三次連合会病院中期計画」の中間的見直しを令和2年度に実施している。

【直営病院】

令和2年度の経常収益は1,977億円と、新型コロナウイルス感染症の影響による患者の受診控えによって診療密度の高い患者の割合が大きくなり診療単価を押し上げたものの、不急の手術の延期、人間ドックの抑制等の影響により患者数が大幅な計画未達となったことで、患者収入全体としても計画未達となった。しかしながら、雑収入に新型コロナ補助金174億円を計上したことにより、収益全体で計画を7億円上回った。

一方、経常費用は1,915億円と、患者数の減少による時間外勤務手当等を含む人件費の減少、不急の手術の延期等による材料費の減少のほか、各病院において医療器具機械等の導入を見送ったことにより、賃借料や減価償却費の増加が抑えられ、費用全体で計画を52億円下回った。

これらの結果、経常損益は61億円の黒字となり、計画を59億円上回った。また、特別損益8億円の赤字を加えた当期損益は、53億円の黒字を計上し、計画を66億円上回った。

なお、特殊要因である新型コロナ補助金等の影響を除いた当期損益は、計画を下回る105億円の赤字となっている。

医業収支比率は、新型コロナ補助金により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2年度末）は475億円と、着実に返済を実施したことにより、計画どおりとなった。

【旧令共済病院】

令和2年度の経常収益は1,112億円と、直営病院と同様の要因により患者収入全体が大幅な計画未達となり、雑収入に新型コロナ補助金98億円を計上したものの、収益全体で計画から1億円の未達となった。

一方、経常費用は1,074億円と、直営病院と同様に人件費及び材料費が減少したほか、賃借料や減価償却費の増加が抑えられたことにより、費用全体で計画を34億円下回った。

これらの結果、経常損益は38億円の黒字となり、計画を33億円上回った。また、特別損益1億円の赤字を加えた当期損益は37億円の黒字を計上し、計画を32億円上回った。

なお、特殊要因である新型コロナ補助金、固定資産除却損等の影響を除いた当期損益は、計画未達となる51億円の赤字となっている。

医業収支比率は、新型コロナ補助金により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2年度末）は134億円と、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・旧令共済病院ともに経常損益・当期損益が黒字となっているものの、新型コロナ補助金等の特殊要因を除いた当期損益は赤字となっていることから、これまで以上に積極的な経営改善に努める必要がある。

なお、新型コロナウイルス感染症収束後の患者動向を見据えながら従前から抱えている構造的な問題への対応等も含め、今後、より実効性のある経営戦略について検討がなされることに期待したい。

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ついては、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2年度も前年度に引き続き重点施策に基づいた取組を推進している。

(1) 経営の改善

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を目的とした会議を実施し、副傷病漏れを中心としたコーディングの適正化に向けた検討及び外部講師によるDPC制度下における経営改善セミナーを開催したことにより、各担当者のスキルアップに寄与している。また、診療報酬等対策委員会において各病院の施設基準の届出状況、経過措置項目への対応状況を確認するとともに、令和2年度に実施された診療報酬改定を踏まえ、適切な施設基準の取得に向けた取組を促している。

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、専門分野ごとの医療材料小委員会の経済効果が当初より減少してきていることから、令和2年度に小委員会の活動を新たな共同購入組織へシフトさせたことにより、実務担当者の提案を同委員会に活かすスキームを確立することができている。

このような収入確保、費用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が図られることに期待したい。

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、3病院が黒字を達成している。

また、横須賀共済病院については、経営の改善に資する活動が評価され、日本生産性本部主催の「令和2年度日本経営品質賞」を受賞した。引き続き、本部と病院が一体となって経営改善に取り組むとともに、横須賀共済病院における経営改善の取組などの好事例について、連合会病院全体に共有することにより、連合会病院全体の業績改善に活かされることを期待したい。

(2) 医療の質の向上

KKR共通目標の設定や感染管理対策ネットワークの強化を図るため、医師、看護師、薬剤師、臨床工学技士、事務職員からなる医療安全対策推進委員会をコロナ禍にあってもWEB形式での会議を有効活用するなど、画像診断・病理診断見落とし防止対策に関する検討等を積極的に行っている。また、リスクマネージャー会議にお

いて薬剤管理、誤嚥防止、緊急時の対応にかかる課題や改善策を共有するなど、より良い院内管理体制の構築に向けた改善活動を行っている。さらに、新型コロナウイルス感染症に対する各病院の取組について、感染管理実務者会議以外にも WEB 形式のミーティングによる情報共有を行い、流行状況に地域差があることから、地域別に情報共有ができるよう、新たに感染管理実務者の地域ブロックを設置するなど適切に対応している。

また、令和元年 5 月に開院した虎の門病院内に移設されたシミュレーション・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、新型コロナウイルス感染症の影響により限定的な開催となったものの、質の高い研修が行われている。

治験ネットワーク事業については、治験ネットワーク運営委員会を開催し情報の共有を図るとともに、治験業務支援システム導入の検討及び治験契約の一元化に向けた準備を進めるなど業務の効率化が図られていることに加え、治験コーディネーター（CRC）育成のための基礎研修資料を作成し、各病院の CRC 候補者等が各自履修できるような環境作りにも取り組んでいる。

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。

（3）優秀な人材の確保・育成

新型コロナウイルス感染症の影響により、医学生向けの合同説明会が中止となったものの、看護学生向けの合同説明会が WEB 形式にて実施されたほか、総合パンフレット「医療事業のご案内」、看護師募集パンフレット「Nurse Guide」の改訂を行っている。なお、令和 2 年度において、看護師の人員不足による施設基準の下位区分への変更は生じておらず、従来 of 基準を維持することができている。

また、医師の定年後の勤務延長制度を引き続き積極的に活用しているほか、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、認定看護管理者の増加に寄与している。

さらに、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）」をもとに、事務職に限定しない「教育方針」・「期待する人材像」の明示についての検討が開始されており、引き続き、優秀な人材の確保・育成に資する効果的な取組となるよう期待したい。

3. 「第三次連合会病院中期計画」の中間的見直し

「第三次連合会病院中期計画」策定の段階で、当該 5 か年の中で診療報酬改定が 4 回実施されること、また地域医療構想の実現に向けた急激な変化に対応するため、

令和 2 年度に中間的見直しを実施することとされていた。令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染拡大による影響を大きく受け、過去に経験したことのない非常に厳しい経営状況に直面することとなったが、コロナ禍における多くの経験を、引き続き各病院がそれぞれの地域で必要とされ、質の高い医療を提供していくための成長への契機とするために、当初の予定どおり中間的見直しが実施されている。

この中間的な見直しは、各重点施策の過去 2 年間の達成状況の確認及び評価を行い、各病院の経営状況や地域医療構想の進捗等を鑑みながら、運営方針及び重点施策の内容の追加・修正等の見直しが行われている。

具体的には、新築工事等に係る投資予定病院の変更・追加等を可能としたほか、新たな生活様式下においても患者が安心して受診できるよう、国が政策に掲げる「行政のデジタル化推進」も踏まえた診療や業務における ICT の活用、災害や新興感染症発生の際にも医療の継続が可能な実効性の高い事業継続計画「BCP」等の整備を推進することとしている。

中間的見直し後の「第三次連合会病院中期計画」に沿って、引き続き連合会病院がそれぞれの地域において果たすべき役割を担いつつ、新型コロナウイルス感染症収束後における医療のあり方を含めた医療環境の変化に適切に対応していけるよう期待したい。

4. 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、リスクマネージャー会議が WEB 形式にて開催されたことにより、職種間の相互の理解が深まり、医療安全対策に係るチーム医療の促進が図られている。

令和 2 年度は、各病院からの医療事故に関する報告件数が前年度と同水準であったが、医療安全関連掲示板への掲載対象となっている重大な事例が、前年度より 16 件減少している点は評価できる。また、ヒヤリハット事例の報告件数が前年比 505 件増加している点については、報告に対する意識が定着してきたものと評価できる。

また、地域ブロック内の病院間で行われている医療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 2 年度は、①薬剤管理体制、②誤嚥防止対策、③緊急時の対応に関して、コロナ禍にあっても各病院による自己評価を実施し、その後のリスクマネージャー・ブロック会議において、結果及び課題、解決策について共有を図っていることは評価できる。

また、新型コロナウイルス感染症患者等の受入れ状況について各病院から週 1 回の報告を受け、入院患者数や病床の逼迫状況を確認していること、また、院内クラスター発生時の状況やその対応について情報収集を行い、感染管理実務者会議や新型コロナウイルス対応検証会議等で情報共有が図られている。

これら医療安全に向けた施策は評価でき、今後とも積極的な取組が継続されることに期待したい。

5. 新型コロナウイルス感染症に対する医療事業の対応状況

連合会病院では、令和2年2月のダイヤモンド・プリンセス号へのDMATの派遣に始まり、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、大阪府、沖縄県及び一都三県への看護師派遣、地域住民への新型コロナウイルスワクチン接種等を行っている。

組合員等への対応については、虎の門病院において、職域病院としての役割を担う一環として新型コロナウイルス感染症相談窓口を開設し、組合員・OBとその家族からの相談に対応している。

なお、本部では各連合会病院に対し、新型コロナウイルス感染症対応基金設立による各病院への運転資金の貸付け、多くの病院において不足した衛生材料（マスク等）の確保・配分、PCR検査機器や紫外線照射殺菌装置の整備を実施し、また、新型コロナウイルス感染症対応特別手当の新設、本部と各病院間でのWEB形式での会議の実施による情報共有等の支援を積極的に行ってきたことは評価できる。

このような状況の中、様々な対応に従事してきた看護師をはじめとする職員は、時にはいわれのない誹謗中傷を受けながら、自らも感染のリスクと闘い、また、家族への感染を避けるために自宅に帰らず病院や宿泊施設に泊まり込むなど大変な労苦の中、その責務を果たしてきた。

このように、本部・病院職員が一体となって新型コロナウイルス感染症への対応に適切に取り組んだことは評価できる。今後も行政機関、他の医療機関との連携も含めた更なる取組に期待したい。

全体評価

令和2年度の医療事業においては、直営病院、旧令共済病院とも新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、患者の受診控えや各学会等からの指示に基づく不急の手術の延期、人間ドックの抑制、院内クラスター発生に伴う診療制限などにより患者数が前年比で大きく減少し、非常に厳しい状況に直面した。そのような中、直営病院・旧令共済病院ともに経常損益・当期損益ともに黒字となっているものの、新型コロナ補助金等の特殊要因を除いた当期損益は赤字となっており、引き続き積極的な経営改善に期待したい。

なお、新型コロナウイルス感染症収束後の患者動向を見据えながら従前から抱え

ている構造的な問題への対応等も含め、今後、より実効性のある経営戦略について検討がなされることに期待したい。

このような状況を踏まえ、今後も安定経営を維持していくため、将来を見据えた優秀な人材の確保・育成、自院の医療機能に見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に向けた取組、さらには医薬品や医療材料等の費用削減に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、概ね着実に取り組んでいる点は評価できる。また、現中期計画策定時に実施することとしていた中間的見直し後の中期計画に沿って、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。

新型コロナウイルス対応については、行政機関からの要請に応じて、感染者等のための病床の確保、帰国者・接触者外来の設置等、適切な対応に努めてきた。

また、看護師をはじめとする病院職員が自らも感染のリスクと闘いながらその責務を果たしており、本部・病院職員が一体となって新型コロナウイルス感染症の対応に取り組んだことは評価できる。

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2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、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。こうした中、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態に直面する一年となった。

第四次中期計画の最終年度である令和2年度の営業収益は40億円と、令和2年に発生した新型コロナウイルス感染症の感染拡大により深刻な影響を受け、宿泊、宴会、婚礼等全ての部門において大幅な減収となったことから、前年度に対し96億円減少した。

一方、営業費用は87億円と、原材料費は売上見合いで減少したものの、人件費は大部分が固定的な経費であり、売上の減収割合に比べて小幅な減少にとどまったことから、前年度に対し51億円減少した。この結果、営業損益は47億円の赤字となり、前年度に対して赤字幅が45億円拡大した。

なお、年金資産からの借入金については、第四次中期計画において令和2年度に完済を予定していたものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、令和2年2月以降経営状況が急速に悪化し、資金不足が見込まれたことから、①既往の借入金(27億円)の返済を繰り延べるとともに、②年金資産から新たな借入れ(30億円)を行った結果、令和2年度末の借入金残高は57億円となった。

以上のとおり、令和2年度については、新型コロナウイルス感染症拡大による未曾有の事態の中、事業全体の営業損益は大幅な赤字となった。事業を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いているが、新商品・新サービスの開発・提供、経費削減などの施策に引き続き取り組むことにより、営業利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、令和2年4月に緊急事態宣言が発出され、一部の施設を除

き全面休業を余儀なくされたことから、同宣言が解除され、県をまたぐ移動が解禁された6月までの売上はほぼゼロとなった。7月から国の観光需要刺激策 GoTo キャンペーンが始まると、リゾート型施設については売上が徐々に回復し、11月にはほぼ前年並みの売上となったが、12月に GoTo キャンペーンが停止され、1月に2回目の緊急事態宣言が発出されると、回復基調であった売上は再び大幅な減少に転じた。また、ビジネス型施設は、1年を通じて出張などの手控えが続き売上が低迷したことから、売上は前年度を大きく下回った。

このような状況の中、お子様連れのファミリー層を対象とした新たな取組として、キッズスペースや子供用仮設プールの設置、子供向け料理の見直し等を行った。

各施設において引き続き感染防止対策を徹底しつつ、集客及び売上の回復に向け「新しい生活様式」に対応した新商品・新サービスの開発と提供を行うなど、新たなニーズに応える施策へのさらなる取組に期待したい。

婚礼販売については、令和2年度の前半は4月に発出された緊急事態宣言等の影響により、ほとんどの予約が日延べ又はキャンセルとなり、9月以降も低迷が続いたことから売上は前年度を大きく下回った。

令和3年度においても厳しい状況が続いており、また婚礼マーケットの縮小等の状況を踏まえると、新型コロナウイルス感染症の収束後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、様々な創意工夫により宴会場や遊休スペースを活用した商品開発を行うなど、婚礼販売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及び高単価料理の割引を実施している。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、令和2年2月以降、1年を通じて利用の自粛が続いたことから、弁当のテイクアウトやデリバリー、高単価料理の仕出し、ソーシャルディスタンスを確保した配席などの取組を行ったものの、売上は前年度を大きく下回った。

令和3年度においても、引き続き厳しい状況が続いていることから、これらの取組を一層拡充するとともに、新型コロナウイルス感染症の収束後を見据え、各種イベントの実施など遊休スペースを活用した新たな取組を行うことにより、集客及び売上の回復に期待したい。

サービス改善に向けた全般的な取組としては、環境・ニーズの変化を踏まえ、客室の改装工事、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

一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、引き続き集客向上に資する整備に努められたい。

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ったほか、レストランサービス技能検定、ソムリエ、酒ディプロマ、社会保険労務士等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、職員のスキルアップ及びモチベーションの向上に努め、より良いサービスの提供に取り組んでいる。

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。

新型コロナウイルス感染症対策については、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、お客様の検温や不特定多数が触れる場所の消毒、職員の出勤時の検温義務化などを行っている。

また、コロナ禍における「新しい生活様式」に対応した新たな取組として、テレワーク・ワーケーション利用を想定した宿泊プラン等の提供、リモート会議用の器材や作業スタッフをセットした会議プラン、テイクアウトやデリバリー・ドライブスルーでの料理等の販売、地元特産品等の通信販売などに取り組んでいる。厳しい経営環境の中、各施設が新たなニーズに応えるため様々な取組を行っ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. 宿泊施設としての社会貢献等

令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症によって困難な状況に置かれている組合員等に対する支援や地域社会への社会貢献として、様々な取組を行った。

医療機関に勤務する組合員等に対し、低廉な宿泊料にて客室の提供を行ったほか、医療機関において新型コロナウイルス感染症対応を行っている組合員等への弁当の無償提供、組合員向けにデイトイムの客室をワーキングスペースとして低廉な料金で提供する「テレワークプラン」などを実施している。

また、官庁や自治体等から軽症感染者等や医療従事者の受入れの打診があった際は、連合会宿泊施設の性格や社会貢献の観点から、原則として受入可能と回答した

ほか、軽症感染者等の受け入れのための宿泊施設の公募にも積極的に応募した。

さらに、近隣の老健施設にて大規模なクラスターが発生し、待機が必要となった老健施設の職員について、陰性であることを確認の上、受入れを行った。

そのほか、令和2年5月に内閣府から、新型コロナウイルスの感染が広がる中で、台風災害が発生した場合の避難場所として、連合会宿泊施設の提供について協力依頼があり、全施設を対象に協力が可能である旨回答しており、この取扱いに基づき、一部の宿泊施設とその施設が所在する自治体との間で、災害時における施設の提供に係る基本協定書の締結を行った。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、宿泊施設の経営に大きな打撃を受けたにも関わらず、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

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2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円以上の料金格差や組合員優先予約日の設定、組合員や年金受給者を対象とした宿泊利用券の配布、PR紙の発行等の取組を継続したほか、子育て世代のさらなる利用促進を図るため、新たに組合員向けのお子様同行宿泊割引券の配布（夏季）を行うなどの内部利用促進策に取り組んだ。このように様々な取組を行ったものの、新型コロナウイルス感染症の影響により、年金受給者等の利用が大きく減少したことから、宿泊内部利用率は59.0%にとどまり、第四次中期計画に掲げる目標を下回った。

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たほか、令和2年度からは新たに年金受給者向けご宴席・ご会食割引券を発行するなど、組合員割引等の内部利用促進策に取り組んでいる。

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

5. 施設の整理合理化と次期中期計画

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おり、令和元年度に営業を休止し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。

令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、すべての施設において赤字となっており、整理合理化基準（2号）に当てはめた場合、すべ

ての施設において基準値（70%）を下回る結果となった。

このような状況の中、同基準をもって個別施設の整理合理化を判断することは現実的でないことから、令和2年度においては基準の適用を見送ったところであり、やむを得ない判断と考えられる。

今後、新型コロナウイルス感染症の収束後も経営状況が回復しない施設については、改善に向けた取組を促すとともに、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、第四次中期計画については令和2年度をもって終了することから、本来、令和3年度を初年度とする新たな中期計画を策定し、それに基づき運営することとしていた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の収束の見通しが立たない状況においては、新たな中期計画の基礎となる収益が安定せず、その策定は現実的でないことから、次期中期計画の開始を1年先送りの令和4年度とし、令和3年度については「つなぎの期間」と位置づけ、令和2年度に引き続き、感染防止対策を徹底しつつ、「新しい生活様式」に対応した新商品・新サービスの開発と提供を行うなど売上の回復、経費削減及び施設整備の抑制に取り組み、資金の流出を極力抑えた運営を行うこととしている。

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。こうした中、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態に直面する一年となった。

令和2年度の営業損益は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により深刻な影響を受け、宿泊、宴会、婚礼等全ての部門において大幅な減収となったことなどから、前年度に対して大幅な減益となった。

今後とも、新商品・新サービスの開発・提供、経費削減など、実効ある経営改善に取り組み、営業利益の回復に努められたい。

コロナ禍における社会貢献として、医療機関に勤務する組合員等に対し低廉な宿

泊プランの提供や医療機関への弁当の無償提供を行っている。また、官庁や自治体から軽症感染者等の受入れの打診があった場合は、原則として受入可能と回答したほか、軽症感染者等の受入れのための宿泊施設の公募にも積極的に応募している。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、宿泊施設の経営に大きな打撃を受けたにも関わらず、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。

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2年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響により、宿泊内部利用率は59.0%にとどまり、第四次中期計画に掲げる目標を下回ったことから、引き続き内部利用促進に向けた実効ある取組に期待したい。

施設の整理合理化については、新型コロナウイルス感染症という未曾有の事態を踏まえ、同基準の適用を見送ったことはやむを得ないと考えられるが、今後、新型コロナウイルス感染症の収束後も経営状況が回復しない施設については、改善に向けた取組を促すとともに、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。