

評価報告書

(平成30年度)

令和元年11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30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30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

平成30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、平成30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、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、昨年度と同様に平成30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30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。

平成30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

法令等に基づき、各積立金の平成30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平成30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、平成30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30年度の運用環境については、上半期は米国を中心とした好調な経済指標や堅調な企業業績を始め、米中の貿易摩擦懸念の緩和期待などにより、概ねリスク選好的な動きが強まった。しかし、10月の米国金利上昇を契機に、更に中国や日欧の景気減速、米中対立の深刻化、欧州政治問題の混迷等悪材料が重なり、世界的な経

済先行き懸念等から、年末までリスク回避の動きとなった。年明けには、FRBによる金融政策の見直しに対するスタンスの表明、米中貿易摩擦緩和への期待や米国企業の良好な決算内容により、反発基調を強める展開となった。

このような背景のもと、内外株式は、上半期は概ね上昇傾向で推移したが、10月に大きく急落した。その後、外国株式は、年度末にかけて米国を中心に上昇し、年度通期の収益率で見ると、前年度以上のプラスとなった一方で、国内株式については、上昇基調に転じたものの、下落幅を縮小する程度にとどまり、年度通期ではマイナスの結果となった。

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と、英国のEU離脱問題に揺れたユーロ圏については、低下した。米国金利は、良好な経済指標を背景に10月には大幅に上昇したものの、12月に入ると、世界経済減速懸念などから年度末にかけて低下した。

為替については、対ドルでは政策金利の引上げを着実に進めたドルが上昇し、年末にかけては貿易摩擦の再燃による世界経済に及ぼす影響の懸念から円に対する選好が強まったが、もみ合う展開となり、年度末では、前年度末と比べ円安ドル高となった。他方、対ユーロでは、域内の景況感の悪化や政治不安を背景に円高ユーロ安が進行した。

(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30年度の実質的な運用利回りの実績は1.03%となり、財政計算上の前提である運用利回りの $\Delta 0.65\%$ 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見た場合、5年（前提： $\Delta 0.54\%$ 、実績： 2.85% ）、10年（前提： $\Delta 0.51\%$ 、実績： 4.16% ）、15年（前提： $\Delta 0.17\%$ 、実績： 3.16% ）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30年度の運用利回りの実績は2.04%となり、目標とする財政計算上の予定

利率の年度平均 0.48%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 2.84%であり、同様に予定利率平均 0.48%（基準利率平均 0.24%）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あり、毎年度、積立金を大幅に取り崩さざるを得ないことから、単年度での収益獲得が困難な状況となっている。平成 30 年度の運用利回りの実績は 1.57%となり、財政計算上の前提である 3.08%を下回っているが、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運用利回りで見ると、3.13%であり、財政計算上の前提である運用利回りの平均 2.50%を上回っていることから、被用者年金制度一元化以降に財政計算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。

なお、運用収入の累積収益額では、被用者年金制度一元化以降平成 30 年度までの実績は 729 億円となり、財政計算上の前提 455 億円を上回っている。

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、毎年度の基本ポートフォリオの検証に加え、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。

平成 30 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・エントリー制による運用受託機関の選定」、投資対象の多様化を図った「オルタナティブ資産への投資」、法務リスクへの対策として「法律事務所による契約書のリーガルチェック等の体制構築」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。

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。

また、投資対象の多様化を進めることは重要であるが、私募リート（国内不動産）への投資については、そのリスク・リターン特性が伝統的資産とは異なることに留意しながら、取り組むことが求められる。

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

平成 30 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 30 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 30 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30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。

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るが、平成30年度単年度では、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見た場合、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、問題はないものと認められる。

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30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 30 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。

本中期計画においては、2025 年（令和 7 年）に向けての医療機能再編という医療政策の大きな流れの中で、連合会病院が、この先も職域病院としての役割を担いつつ、それぞれの地域における医療需要の動向等の変化に適切に対応し、「健全経営の確保」と「良質で高度な医療サービスの提供」に努めていくために、平成 25 年度からの前中期計画に基づき取り組んできた重点施策の継続に加え、給与制度の見直しや人材の確保・育成等の新たな課題にも対応することとしている。

平成 30 年度は、その初年度に当たり、直営病院では当期損益が 2 億円の黒字となったものの、事業計画を 6 億円下回り、旧令共済病院では当期損益が前年度より 3 億円改善したものの、5 億円の赤字となり、事業計画を 5 億円下回る結果となった。

【直営病院】

平成 30 年度の経常収益は 1,852 億円と、入院において、急性期病院を中心に、診療報酬改定に伴う重症度、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、患者数が計画に達せず、さらに高額医療材料を使用する症例の減少等により、入院患者収入は計画額を大きく下回り、外来においても、患者数、収入ともに計画に達しなかった。これらのことにより収益全体で計画額を 40 億円下回った。

なお、この患者数減少については、診療報酬改定に起因するものに加え、いくつかの病院において、集患力のある医師の退職等や計画どおりの医師確保ができなかったこと、自然災害が多かったことも要因となっている。

一方、経常費用は 1,830 億円と、高額医薬品の使用増による薬品費の増加、賃金の増加等はあったものの、職員給与の減少や手術等の減少に伴う医療材料費の減少等により、費用全体で計画を 38 億円下回った。

これらの結果、経常損益は 22 億円の黒字となり、計画を 3 億円下回った。また、特別損益 20 億円の赤字を加えた当期損益は、2 億円の黒字を計上し、計画を 6 億円

下回った。

なお、特殊要因である耐震化補助金、建物解体に伴う固定資産除却損の影響を除いた当期損益は16億円の黒字となり、前年度より19億円改善している。

医業収支比率（医業収入／医業費用）は、収入が計画に達せず、費用は抑えられたものの、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成30年度末）は428億円と、病院新築整備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30年度の経常収益は1,035億円と、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大きく下回り、外来において、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が、患者収入全体では計画に達せず、収益全体も計画を8億円下回った。

一方、経常費用は1,037億円と、直営病院と同様の要因により、費用全体で計画を4億円下回った。

これらの結果、経常損益は2億円の赤字となり、計画を4億円下回った。また、特別損益3億円の赤字を加えた当期損益は5億円の赤字を計上し、計画を5億円下回った。

なお、特殊要因である固定資産取得のための補助金、固定資産除却損等の影響を除いた当期損益は5億円の赤字と変わらないものの、前年度より3億円改善している。

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、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成30年度末）は145億円と、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、経常損益は計画額を下回ったが、黒字を達成し、特殊要因を除いた当期損益も黒字となり、昨年度より改善している。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、入院患者数・患者収入が減少している状況下において、引き続き黒字を維持していることは評価できる。

旧令共済病院については、経常損益は改善傾向にあるものの、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－

第三次連合会病院中期計画においては、前中期計画を引き継ぎつつ、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つの重点施策を推進している。その中でも、「優秀な人材の確保・育成」における給与制度の見直し、事務職員を中心とした将来の病院管理者及び幹部候補の確保・育成の実現に向けた検討を開始している。

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、DPC対象病院26病院中18病院において機能評価係数Ⅱがアップし、収入の増加が図られた。

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、共同調達委員会を引き続き活用したほか、各病院の現行納入価に関するベンチマークシステムを導入し、価格交渉の支援体制を強化する新たな取組を開始している。

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い、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、4病院が黒字を達成、2病院が赤字ながらも、前年度に対して改善している。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の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、医薬品の使用について、病棟配置薬の見直し状況に関する調査を実施したほか、抗菌薬の適正使用についての講演を行う等、医薬品の適正使用の推進のための取組を行っている。

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、クラウドを利用した研修のライブ配信、研修動画アーカイブの活用を推進した。

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、「KKR 治験ネットワーク事務局事業費取扱要領」を新たに策定する等、本事業の推進に注力している。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、経営の安定化を図る観点からも、研修医をはじめとする優秀な医師の確保・育成に引き続き努められたい。

また、第三次中期計画においては、給与制度の見直し、事務職員を中心とした将来の病院管理者・幹部となりうる人材の確保・育成を重要課題と位置付けており、それらについての検討組織を立ち上げ、それぞれの検討会、意見交換会を開催している。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、それぞれの検討組織での検討結果を踏まえ、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、リスクマネージャー会議を計画どおり開催し、引き続き、医師、薬剤師等の参加を求め、相互の理解を深めることで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、ヒヤリハット事例の報告については件数が約550件増加し、その増加分のほぼ全てを看護師以外の職種が占めていることから、職種を問わず、そのような事例を報告する意識が根付いてきたものと考えられる。

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）を実施しており、平成30年度は評価の視点を患者誤認防止、転倒転落防止対策、事故発生後の対応とし、病棟を中心に理学療法士も参加したラウンドを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。その初年度に当たる平成30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り、引き続き黒字を維持していること、特殊要因を除いた当期損益でも黒字を達成していることは評価できる。旧令共済病院については、経常損益については改善傾向にあるものの、4年

連続で赤字となっている。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を達成できていない状況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、平成30年度診療報酬改定に伴う重症度、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・収入が減少す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あ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努められたい。

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）を引き続き実施し、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。

現在、2025年（令和7年）に向けての医療機能再編という医療政策の大きな流れの中で、地域医療構想の実現に向けた様々な動きが進んでおり、連合会病院においてもその影響を受け、機能転換やダウンサイジング等の再編を迫られる可能性がある。地域の医療需要を踏まえ、各病院がそれぞれの地域において果たすべき役割・機能を見極め、それぞれの地域において必要とされる病院とな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、平成 30 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 30 年度の営業収益は 152 億円と、札幌及び広島の両共済会館が平成 29 年度末に営業を終了したことに加え、宿泊部門が台風や地震等の影響で大阪地区 2 施設を中心に減収となったこと、さらに婚礼部門では、東京、大阪及び熊本の各共済会館を中心に減収となったことから、前年度に対し 8 億円減少し、計画を 9 億円下回った。

一方、営業費用は 147 億円と、電気・ガス料金単価の上昇、人手不足によるベッドメイク等の委託費単価の上昇という増加要因があったものの、施設廃止に伴う減少や婚礼部門の減収に伴う原材料費等の減少から、前年度に対し 7 億円減少し、計画を 6 億円下回った。この結果、営業損益は 5 億円の黒字を計上したものの、前年度に対して 2 億円減少し、計画を 3 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 30 年度末の借入金残高は 54 億円となった。

以上のとおり、平成 30 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、平成 29 年度に引き続き前年度に対して減収減益、計画に対しても下回っていることから、引き続き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遜色ない客室稼働率は確保しているものの、上半期に各地で相次いで発生した台風・地震等の影響で、大阪地区 2 施設を筆頭に宿泊利用人員が確保できなかったことから、売上は前年度実績及び計画を

下回った。

宿泊者のニーズの多様化に対応した商品の販売を強化するほか、市場価格の調査等の需要予測に基づき柔軟な価格設定を行うことにより、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、大阪及び熊本の各共済会館を中心に婚礼販売が低迷したこと等により、前年度に対して3億円の減収となり、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」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を平成27年11月から実施しており、その割引の効果もあり、安定して利用者を確保できている。今後も内部利用促進策を一層充実させることにより、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、名古屋共済会館が改修工事を終え通年営業となったこと、及び金沢共済会館のレストランにおける営業形態の一部を予約制の宴会としての取扱いに改めたことにより、前年度を2,400万円上回る売上を確保したが、目標とする売上は達成できなかった。

今後、内容・価格の両面から魅力ある商品づくりを行い、それぞれの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・ニーズの変化を踏まえ、全客室の禁煙化及びWi-Fi対応を完了したほか、大阪共済会館等における客室改装工事や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。

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等、職員のモチベーション向上を図っている。

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、多様化する種々

のニーズに対応した事業運営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等、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が深刻化していること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、休暇制度の充実等）を作成し、平成31年4月の実施に向けた準備を行った。

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。

平成30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引き続き取り組んだほか、試行的に全年金受給者に対し平日限定宿泊割引券の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65.1%となり、第四次中期計画に掲げる目標を達成しており、評価できる。

しかしながら、内部利用者数のうち、退職者等は増加したものの、組合員は減少したことから、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、平成30年6月末で廃止した。なお、両施設に勤務していた職員に対する再就職支援等を行い、希望する職員全員の再就職先が決

定している。

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、組合員等の利便性の観点から、地域バランス等にも一定の配慮の上、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。

平成 30 年度の営業損益は、事業全体で黒字を確保したものの、札幌共済会館及び広島共済会館を廃止したこと、自然災害の影響により宿泊部門が減収となったことや婚礼部門が減収となったことから、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。

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。

平成 30 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引き続き取り組んだ結果、宿泊内部利用率は 65.1%となり、第四次中期計画に掲げる目標を達成しており、評価できる。

今後は、内部利用者数のうち、退職者等は増加したものの、組合員は減少したことを踏まえ、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、平成 30 年 6 月末で廃止している。

平成 30 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。