

評 価 報 告 書

(平成 26 年度)

平成 27 年 10 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等を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 26 年度の年金資産運用業務の実績について、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

国家公務員共済年金の資産運用は、法令の定めにより、「積立金等の運用の基本方針」（以下「基本方針」という。）を策定し、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。また、基本方針においては、基本ポートフォリオを策定し、市場の動向如何にかかわらず、原則として、それを維持することとしている。

平成 26 年度においては、財政再計算の新たな経済前提等を踏まえるとともに、平成 27 年 10 月の被用者年金一元化への円滑な移行を見据え、基本ポートフォリオの見直しを行うこととし、資産運用委員会の意見に基づき、平成 27 年 2 月にこれを変更している。変更後の基本ポートフォリオを含む基本方針については、資産運用委員会において、「負債ヘッジを念頭に置いた LDI（年金負債対応型投資）から導出されたものであること等を勧告すれば、現行基本ポートフォリオと比較し相当程度リスク資産が増加しているものの、年金財政上の観点からは、安全かつ効率的なものとなっている。」との評価を受けている。

新たな経済前提等を踏まえるとともに、被用者年金一元化への円滑な移行を見据え、基本方針の見直しを行ったことは評価できる。

平成 26 年度末の資産構成割合（時価ベース）は、変更後の乖離許容幅内には収まってはいないが、これは、今般の基本ポートフォリオの見直しに伴い資産の大幅な移動が必要なためであり、見直し後の基本方針において、当面、乖離許容幅を超過することが想定されているものである。

また、基本方針においては、資産（負債対応ポートフォリオ）のデュレーションを、年金給付債務である負債のデュレーション（約 15 年）に近づけるべく、市場金利の上昇に伴い、債券の保有期間を長期化することとしていたが、「当面金利上昇に伴う国内債券の収益率悪化が想定されていること、新しい基本ポートフォリオへの移行過程において、国内債券・預託金からリスク資産への資金シフトが必要とされていることから、このような状況が続く間においては、国内債券のデュレーションを長期化する投資行動は控えることが妥当である。」との資産運用委員会からの提言を受け、超長期投資の実行を見合わせている。

この結果、平成 26 年度において、デュレーションは昨年度より若干短期化しているが、国内債券・預託金全体のインカム利回りは、負債に見合う超長期債券の市場平均を上回るものとなっており、債券ポートフォリオは良質な状況を維持できていると評価できる。

更に、基本方針においては、金利変動リスクを回避する等の観点から、非流動性資産の残高圧縮を図ることとしているが、平成 26 年度末の非流動性資産残高は、従来からの組合貸付金の返済の進捗や証券化により、平成 13 年度末残高の 5 分の 1 程度まで縮小していることは評価できる。

2. 年金資産の安全かつ効率的な運用

平成 26 年度の運用状況は、平成 26 年 10 月の日銀による追加金融緩和策が実施されて以降、円安・株高が進展したことに加え、良好な米国経済や ECB の追加金融緩和策等を背景に外貨建資産の運用も堅調に推移した。

その結果、平成 26 年度の運用収入は、委託運用収入の改善を主因に、昨年度に比べ 490 億円増加の 2,243 億円となった。

今般の基本方針の改正に伴い、名目賃金上昇率勘案後の実質的な運用利回りを目標利回りとしたところであるが、賃金データ入手の制約から、決算においては引き続き、消費者物価指数（CPI）勘案後の実績と比較している。

平成 26 年度実績の実質運用利回りは 4.75%となり、財政再計算で想定する単年度の運用目標利回り 0.40%を上回る結果となっている。また、中長期的な期間を移動平均で見た場合、5 年、10 年のいずれにおいても目標を上回る結果となっており、安定的な運用利回りを確保していると評価できる。

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、平成 13 年の資産運用専担部署（資金運用部）設置に合せ、理事長の諮問機関として、学識経験者 4 名で構成される資産運用委員会を設置し、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を構築している。

また、平成 26 年 4 月には、平成 27 年 10 月の被用者年金一元化等を見据え、資金運用部の機構新設や定員拡充など組織体制を拡充している。

なお、今般の基本ポートフォリオの見直しに伴い、リスク資産の割合が相当程度増加していることから、平成 27 年 4 月より、①資産運用委員会委員の増員、定時開催頻度の増加、②内部統制強化のための「運用リスク管理委員会」の設置、③専門人材を含めた「運用リスク管理担当室」の設置、④高度なリスク管理ツールの導入等、体制面、人材面、システム面の充実等を図っているところであるが、実効ある

取組と、今後の更なる運用体制・リスク管理体制の整備を期待したい。

資産運用委員会においては、基本ポートフォリオの検証を行い、その見直しについての意見を平成 26 年 12 月に取りまとめたほか、平成 26 年度の運用状況及び平成 27 年度の運用計画、四半期毎の運用実績等について審議を行っている。

また、被用者年金一元化等に伴い、財務大臣承認を受けて、3 つの積立金（①いわゆる 1・2 階部分に相当する「厚生年金保険給付積立金」、②旧 3 階職域年金部分に相当する「経過的長期給付積立金」、③新たな公務員制度として創設される新 3 階年金部分に相当する「退職等年金給付積立金」）に係る管理運用の方針を策定する必要があり、関連法令等を踏まえつつ、資産運用委員会での審議を行ったところである。

従来から、運用業務を執行するにあたっては、同委員会の提言や意見を着実に実行に移しており、連合会の資産運用にかかるガバナンス体制は、有効かつ適切に機能していると評価できる。

全体評価

資産運用業務は、法令の定めにより策定した基本方針に沿って行われている。また、外部有識者で構成される資産運用委員会を適宜開催して意見・助言を聞き、それを着実に実行に移すなど、デュープロセスは適切に行われ、また、ガバナンス体制は有効かつ適切に機能していると評価できる。

平成 26 年度においては、財政再計算の新たな経済前提等を踏まえるとともに、平成 27 年 10 月の被用者年金一元化への円滑な移行を見据え、基本ポートフォリオを含めた基本方針の見直しを行っている。変更後の基本方針については、資産運用委員会において、「相当程度リスク資産が増加しているものの、年金財政上の観点からは、安全かつ効率的なものとなっている。」との評価を受けており、基本方針の見直しを行ったことは評価できるが、相当程度リスク資産が増加していることから、更なるリスク管理体制の強化を期待したい。

また、基本方針においては、資産のデュレーションを年金給付債務である負債のデュレーション（約 15 年）に近づけるべく、市場金利の上昇に伴い、債券の保有期間を長期化することとしていたが、資産運用委員会からの提言を受け、超長期投資の実行を見合わせている。この結果、平成 26 年度において、デュレーションは昨年度より若干短期化しているが、国内債券・預託金全体のインカム利回りは、負債に見合う超長期債券の市場平均を上回るものとなっており、債券ポートフォリオは良

質な状況を維持できていると評価できる。

平成 26 年度実績の実質運用利回りは、財政再計算で想定する単年度の運用目標利回りを上回る結果となっている。また、中長期的な期間を移動平均で見た場合、5 年、10 年のいずれにおいても目標を上回る結果となっており、安定的な運用利回りを確保し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当と考えられる。

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 26 年度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 25 年度を初年度とする 5 か年の「第二次連合会病院中期計画」に基づき、病院運営を進めている。

平成 26 年度決算は、その 2 年目に当たり、診療報酬改定や消費税の引上げが行われた中で、直営病院では当期損益が 66 億円の黒字となり、事業計画を上回った。旧令共済病院においては当期損益が 4 億円の黒字となったものの、事業計画を下回った。

【直営病院】

平成 26 年度の経常収益は 1,752 億円と、循環器や整形外科系の手術増加等により診療単価は増加したものの、医療制度改革（※）への対応のために平均在院日数が短縮化したこと、また、医師の増員が計画数に達しなかったこと等により、患者数は計画を下回り、全体として患者収入が計画額に達しなかったことから、計画を 41 億円下回った。

（※）医療提供体制の再構築のため以下の医療制度改革が平成 26 年度に行われた。

・診療報酬改定

7 対 1 入院基本料の在院日数の算定において短期滞在手術が算定対象から除外され、対象となる患者の状況の要件の厳格化などが行われたため、平均在院日数が短縮した。

・病床機能報告制度の施行

病院が病棟ごとに 4 つの機能区分（高度急性期、急性期、回復期、慢性期）から選択して都道府県に報告する制度が施行され、診療密度が高く平均在院日数が短いことが想定される高度急性期や急性期病床への機能分化を進めた病院があった。

一方、経常費用は 1,696 億円と、高額薬剤の使用等による薬品費の増加、手術件数の増に伴う医療材料費の増加等があったものの、退職手当の規程改正に伴い退職給与引当金繰入が計画より減少したことによる人件費の減少の他、賃借料等の経費を抑制した結果、計画を 19 億円下回った。

この結果、経常損益は 56 億円の黒字となったが、計画を 22 億円下回った。また、特別損益 10 億円の黒字を加えた当期損益は 66 億円の黒字となり、計画を 9 億円上回った。

なお、特殊要因である病院の土地処分益、耐震化補助金等、旧病院解体に伴う固

定資産除却損、退職手当の規程改正に伴う退職給与引当金繰入不要額の影響を除いた当期損益は 22 億円の黒字となっている。

医業収支比率（医業収入／医業費用）は、患者収入が計画額に達しなかったことから、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成 26 年度末）は 303 億円と、昨年度末から 57 億円減少しており、着実に返済が実施され、計画を達成した。

【旧令共済病院】

平成 26 年度の経常収益は 965 億円と、循環器や整形外科系の手術増加等により診療単価は増加したものの、医療制度改革への対応のために平均在院日数が直営病院以上に短縮化したこと、医師の増員が計画数に達しなかったこと、特にいくつかの病院において、医師等の引揚げ、交代が生じ診療が制約されたこと、加えて東京共済病院で古い病棟の耐震補強工事を急ぎよ実施し、3 か月間に渡り入院制限を行ったこと等により、入院患者数は計画を下回り、患者収入が計画額に達せず、計画を 20 億円下回った。

一方、経常費用は 959 億円と、退職手当の規程改正に伴う退職給与引当金繰入が計画より減少したことによる人件費の減少の他、賃借料等の経費を抑制したものの、高額薬剤の使用等による薬品費の増加、高額手術の件数増に伴う医療材料費の増加等により、計画を 1 億円上回った。

この結果、経常損益は 6 億円の黒字となったが、計画を 20 億円下回った。また、特別損益 2 億円の赤字を加えた当期損益は 4 億円の黒字となったが、計画を 21 億円下回った。

なお、特殊要因である耐震化補助金及び遺贈寄付金、退職手当の規程改正に伴う退職給与引当金繰入不要額の影響を除いた当期損益は 12 億円の赤字となっている。

医業収支比率は、患者収入が計画ほど伸びなかったことから、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成 26 年度末）は 109 億円と、昨年度末から 5 億円増加したものの、着実に返済が実施され、計画を達成した。

以上のとおり、直営病院・旧令共済病院ともに財務内容については、診療報酬改定、病床機能報告制度の施行及び消費税率の引上げ等が実施され厳しい経営環境の中、一定の黒字を確保したことは評価できる。

今後も厳しい経営環境が続くことが想定されており、更なる経営基盤の強化を図るとともに、赤字病院をなくし、質の高い医療を提供できるようきめ細やかな取組を進め、連合会病院における重点施策の進捗状況の評価を実施するとともに、医療政策の動向も踏まえ、中期計画の見直し（ローリング）を行うこととしており、実効ある取組に期待したい。

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－

連合会病院では、本部と病院が問題意識を共有し、一体となって諸課題に取り組んでいる。

中期計画においては、医療政策に関連した目標管理指標を掲げるとともに、医療の質の向上などの重点施策を定めて計画を推進することとしており、連合会病院のグループとしての強みを生かすため、連合会病院全体の組織力の強化を図る各種の共同事業を新たに実施することとしている。平成 26 年度は、共同事業別に設置された委員会における議論を踏まえ、実施のための要綱・要領を定めるとともに、一部の事業において試行実施している。また、平成 27 年度においては、組織力強化事業資金を確保するとともに、各病院が持つリスクに共同で備えるための災害・統廃合対応事業基金及び耐震・老朽化等対応事業基金を積み立て、共同事業を本格実施することとしており、実効ある取組に期待したい。

医療政策に関連した目標管理指標については、地域医療支援病院の要件、後発医薬品の採用促進目標、7 対 1 看護体制の要件が引き上げられ、また、地域包括ケア病棟（病床）の新設等が実施されたところであり、病院長会議や委員会等を開催して検討・情報交換、各病院への周知・指導を行っている。また、病床機能報告制度については、病院長会議等で各病院の検討状況について情報交換を行った上で第一回目の病床機能報告を行うとともに、「5 疾病 5 事業」等の地域医療計画については、地域の医療機関等と連携し参画しており、引き続き積極的な取組に期待したい。

医療の質の向上については、昨年度に引き続き「治験・臨床研究ネットワーク委員会」を開催し、実施要領を定め試行実施するとともに、臨床研究の推進等について検討を行っている。また、診療機能や医療の質の向上に資する臨床評価指標については、平成 27 年度からの全病院の導入に向けて、一般社団法人日本病院会が実施している臨床評価指標事業に参加する手続を終え、各病院において推進体制の構築を進めており、引き続き積極的な取組に期待したい。

優秀な医療従事者の確保・育成については、「人材確保・育成委員会」の報告を踏まえ、高い資質と使命感を有する多様な人材の確保・育成の観点から、従来の個別病院ごとの活動に加え、組織としての医師・看護師等の人材確保のため、退職者データベースの構築準備を開始している。また、連合会病院全体として看護師合同就職説明会に参加し、広く募集を行うことで看護師確保に努めたほか、事務職員の人材育成を目的とした病院間又は本部・病院間の人材交流や、医師の採用が困難な病院に対する人材支援を行っており、引き続き積極的な取組に期待したい。

なお、特に関連大学の医局に対しては、今後も医師派遣の働きかけを行う等医師確保策を進めることとしており、効果的な取組に期待したい。

経営基盤の強化については、経営分析に資する標準的な DPC 分析手法を確立するため標準的分析マニュアルを作成するとともに、各病院自らが主体的に分析・活用するため、地域ブロック毎に意見交換や情報共有を行い、当該手法による試行を開始しており、効果的な運用に期待したい。

費用削減策としては、医薬品について、スケールメリットを活かした共同価格交渉を実施し値引き率を決定するとともに、後発医薬品の採用目標（数量ベース）を 60%とし、使用促進を図るための「情報集」の改定を行っている。医療材料については、「共同調達委員会」において引き続き連合会病院全体での価格削減について検討を行うとともに、いくつかの分野において小委員会を立ち上げ更なる価格削減等について検討を開始している。引き続き、後発医薬品の活用、医療材料の共同調達の推進を図るとともに、契約内容の見直し等により費用削減を図ることとしており、積極的な取組に期待したい。

また、「経営指導要領」に基づき、重点経営改善対象病院及び経営改善対象病院を指定し、本部・病院が一体となって経営改善に取り組んでいるほか、再生プラン適用病院に指定されていた横須賀共済病院分院については、「再生プラン検討委員会」で検討を重ねた結果、平成 27 年度中に診療機能を本院に集約し、閉院する方針を決定している。引き続き、経営改善が必要な病院に対して、同要領に基づいた実効ある経営指導に期待したい。

なお、平成 28 年度の診療報酬改定等新しい動きに対しては「診療報酬対策委員会」を開催し、改定内容等に的確に対応することとしている。また、病床機能報告制度等についても各種の会議で取上げ、個々の病院において柱となる診療機能の確立に向けて個別指導を行い、連合会病院が地域におけるポジションを確立できるようにすることとしている。これらの実効ある取組に期待したい。

3. 医療安全にかかる内部管理の充実

各病院の「医療事故調査委員会」の現状（事故調査委員会規定、外部委員の参加、患者への開示規定等）を調査し、「医療安全対策推進委員会」で検討を行うとともに、インフォームドコンセントの規定・項目等について、全病院共通のチェックリストを活用し、点検を行っている。また、医療安全掲示板を活用した医療事故情報の掲載を行ったことに加え、医療安全情報システムを旧令共済病院にも導入し、医療安全体制の更なる推進に努めている。

医療安全ネットワークの更なる推進を図るため、医師、薬剤師が参加したリスクマネージャー会議や、リスクマネージャー地域ブロック会議及びブロックリーダー会議を定期開催するとともに、感染管理対策の強化・充実を図るため第 1 回感染管理実務者会議を開催している。

これら連合会の取組みは、医療安全管理体制の強化を図ったものとして評価でき

る。また、平成 27 年 10 月からの医療事故調査制度の施行に伴い、更なる体制の充実を図り、今後も情報の共有化等を推進し、医療事故の発生予防及び再発防止を図ることとしており、引き続き積極的な取組に期待したい。

全体評価

連合会の医療事業においては、平成 25 年度から 5 か年の「第二次連合会病院中期計画」が策定されているところであるが、その 2 年目にあたる平成 26 年度決算における損益状況は、直営病院・旧令共済病院ともに、診療報酬改定、病床機能報告制度の施行及び消費税率の引上げ等が実施され厳しい経営環境の中、一定の黒字を確保したことは評価できる。

今後も厳しい経営環境が続くことが想定されており、更なる経営基盤の強化を図るとともに、赤字病院をなくし、質の高い医療を提供できるようきめ細やかな取組を進め、連合会病院における重点施策の進捗状況の評価を実施するとともに、医療政策の動向も踏まえ、中期計画の見直し(ローリング)を行うこととしており、実効ある取組に期待したい。

中期計画に定める重点施策については、それぞれの分野で一定の進展があったと評価できるが、引き続き効果的な取組に期待したい。また、連合会病院のグループとしての強みを生かすことができるよう各種の共同事業を実施することとしており、平成 26 年度は、共同事業別に設置された委員会における議論を踏まえ、実施のための要綱・要領を定めるとともに、一部の事業において試行実施している。平成 27 年度においては、資金の確保及び基金の積立を行い、共同事業を本格実施することとしており、実効ある取組に期待したい。

医療安全については、今後も医療安全管理体制の充実を図り、情報の共有化等を推進し、医療事故の発生予防及び再発防止に努めていくことを期待したい。

平成 28 年度の診療報酬改定等新しい動きに対しては「診療報酬対策委員会」を開催し、改定内容等に的確に対応することとしている。また、病床機能報告制度等についても各種の会議で取上げ、個々の病院において柱となる診療機能の確立に向けて個別指導を行い、連合会病院が地域におけるポジションを確立できるようにすることとしている。これらの実効ある取組に期待したい。

最後に、今後、医療費の適正化や急性期病院の見直し等、経営環境はますます厳しくなっていく中、高齢化社会の更なる進展を展望しつつ、「第二次連合会病院中期計画（一選ばれる病院を目指して）」に基づき、医療水準の向上と健全経営の維持に向けた実効ある取組に期待したい。

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、経常損益の黒字を確保できる経営の健全性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 26 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、経営体質の強化を図るとともに、年金積立金からの借入金を着実に返済することにより、財務体質の健全化に努め、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 24 年度を初年度とする 5 か年の「第三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 26 年度の営業収益は 177 億円と、前年度に対し宿泊部門において増収となったものの、婚礼部門において減収となったことなどから、事業計画を 10 億円下回った。一方、営業費用は 169 億円と、消費税率の引上げに加え電気・ガス料金の更なる高騰の影響を受けたが、減収に伴い原材料費や人件費が減少したことなどにより、計画を 8 億円下回った。この結果、営業利益は 8 億円の黒字を計上できたものの計画を 3 億円下回った。

なお、婚礼販売の回復が長期的な課題であった大阪共済会館については、婚礼部門の体制縮小、他部門への再配置など収益構造、人員体制等の転換を図り、営業損益が改善している。

長期借入金残高（平成 26 年度末）については、計画どおり定期返済額 33 億円を返済し、169 億円となった。これにより、営業収益に対する借入金残高の倍率（借入金倍率）は 0.95 倍となり、中期計画における「計画期間中に、年金資産からの借入金残高を営業収益の規模を下回る水準まで引き下げる」という財務目標を達成した。

以上のとおり、婚礼販売の回復が長期的な課題であった施設において収益構造、人員体制等の転換を図り一定の成果を上げたこと、長期借入金の着実な返済により借入金倍率が中期計画における財務目標を達成したことは評価できるものの、営業利益は計画を下回っていることから、営業利益の確保に向けて、あらゆる方策に着実に取り組むことが求められる。

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、1 泊 2 食型の保養所・宿泊所等では消費税率の引上げに伴う旅行手控え等の影響を受けたが、泊食分離型の共済会館等では高い客室稼働率を

維持しつつ、適正な価格設定に努めたことなどにより、宿泊部門全体で前年度に対し 358 百万円の増収となり、計画を達成したことは評価できる。泊食分離型の施設については適切な価格設定により、1泊2食型の施設についてはお客様のニーズを踏まえた魅力あるプランの販売等により、目標とする売上の確保に努めることとしているが、インバウンドの影響等による需要の増加を踏まえた効果的な取組に期待したい。

宴会販売については、先々の予約状況を踏まえた早めのセールス活動を実施するなどの施策に取り組んだ結果、前年度に対し 26 百万円の増収となったものの、計画を下回った。引き続き、内容・価格の両面から魅力ある商品づくりを行い、セールスを強化するとともに、法要や同窓会のほか、叙勲、喜寿といった慶事などの個人需要についても積極的に取り込むなど、宴会場の有効活用を図ることとしており、効果的な取組に期待したい。

婚礼販売については、婚礼実施 8 施設のうち、大半の施設において婚礼販売が低迷し、前年度に対し 207 組の利用減、413 百万円の減収となり、計画を大きく下回った。

婚礼販売が低迷した原因には、適齢人口が減少している中、ゲストハウス等の新業態の参入、大型ホテルの低価格路線へのシフトなど競争激化が続いているといった外的要因のほか、広告媒体への掲載抑制などによる新規来館者の減少、主力プランナーの退職による成約率の低下などの内的要因もあると認識している。

このため、新規来館者増加策として、アンケート調査でのタブレット端末の活用による情報収集・分析の迅速化、婚礼料理を試食できるフェアの拡充、SNS 対策や組合員向け PR の強化等を行うとともに、成約率向上策として、ロールプレイング研修による接客スキルの向上、プランナーの職務分担による接客業務の効率化等を行っており、引き続き実効ある取組に努められたい。

また、婚礼戦略会議を新設し、各施設の取組状況等の情報について施設・本部が共有するとともに、施設と本部が一体となって取り組むべき施策の洗い出しを行っている。平成 27 年度には同会議の下にワーキンググループを立ち上げ、婚礼獲得のための具体的な実施方法を検討することとしており、効果的な取組に期待したい。

なお、ゲストハウス等の進出に伴い婚礼販売の大幅な回復を見込むことが難しい湯田保養所については、大阪共済会館の改善事例を踏まえ、婚礼部門の体制縮小、他部門への再配置など収益構造、人員体制等の転換を図ることとしており、効果的な取組に期待したい。

サービス改善に向けた全般的な取組として、顧客満足度の向上を図るため、接客サービス研修や外部調査機関によるサービスレベルのチェック等を継続して実施

し、職員のスキルアップに努めたほか、客室改修や露天風呂新設等の施設整備、お客様目線に立った小奇麗度向上のための整備を行っている。また、お客様ニーズの変化を踏まえ、ペット同伴の宿泊受け入れを継続するなど、積極的な取組を行っている。

今後とも、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、KKR グループとしてのメリットを活かすべく、引き続き、(総)支配人会議等の場を通じて、各現場の成功事例や失敗事例などの情報の共有化を図ることとしており、こうした取組を通じたサービスの改善、顧客満足度の向上に期待したい。

一方、経費の面では、固定化していた委託費等の経費の見直しに取り組んだほか、エネルギーコストの抑制に資する空調設備の個別空調化等を行っている。今後とも、業務の見直し、人員の効率的運用、施設間の連携強化、調達契約等における競争性の拡大などにより、あらゆる経費の抑制に努められたい。

3. 内部利用促進策

宿泊内部利用者数については、第三次中期計画期間に入り改善傾向にあったが、平成 26 年度は消費税率の引上げや年金のマイナス改定に伴う旅行手控え等の影響により、前年度に対し 25 千人減少した。

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、組合員限定宿泊利用券（夏季・冬季）の配付、新規年金決定者に対する特別宿泊利用券の配付等の施策を行うほか、組合員と一般利用者との料金格差の拡大、組合員の優先予約の拡充、組合員限定宿泊利用券の利用期間の拡大、広報紙等による PR の強化等により、積極的な内部利用の促進を図ることとしている。また、宴会等の利用についても内部利用の促進に努めることとしており、効果的な取組に期待したい。

4. 整理合理化の取組

整理合理化の取組については、宿泊事業を取り巻く環境の変化に対応すべく整理合理化を加速することとし、平成 26 年 9 月に開催した「宿泊事業の経営改善検討委員会」において、整理合理化施設選定の着眼点に沿って審議を行い、その審議結果を踏まえ、3 施設を整理合理化施設に決定し、平成 26 年度中に営業を終了している。

平成 27 年度においても、引き続き、整理合理化基準等に則って検討し対象施設を選定することとしており、施設選定の着眼点を踏まえた着実な取組に期待したい。

全体評価

宿泊事業においては、経営体質の強化を図るとともに、年金積立金からの借入金を着実に返済することにより、財務体質の健全化に努め、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 24 年度を初年度とする 5 か年の「第三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 26 年度の決算は、営業収益が宿泊部門は増収となったものの、婚礼部門において大幅に計画を下回ったことから、営業利益が計画未達成となっている。こうした状況を踏まえ、今後とも、営業収益の改善を図り、営業利益の確保に向けて、あらゆる方策に着実に取り組むことが求められる。特に婚礼部門においては、引き続き、様々な新規来館者増加策や成約率向上策を講じるとともに、本部と施設が一体となって取り組むことにより婚礼販売の回復を図ることとしており、その実効ある取組に努められたい。

内部利用促進策については、福祉施設として期待される役割を果していくため、引き続き、組合員限定宿泊利用券の配付等の施策を行うほか、組合員と一般利用者との料金格差の拡大、組合員の優先予約の拡充等により、積極的な内部利用の促進を図ることとしており、効果的な取組に期待したい。

整理合理化の取組については、宿泊事業を取り巻く環境の変化に対応すべく、整理合理化基準等に則って検討し対象施設を選定することとしており、引き続き施設選定の着眼点を踏まえた着実な取組に期待したい。

なお、「第三次中期経営改善計画」に基づき経営改善に取り組んでいるところであり、平成 26 年度において借入金倍率は 0.95 倍となり中期計画における財務目標を達成した。

他方、宿泊事業を取り巻く環境は、改正耐震改修促進法が施行されるなど現行の中期計画策定時より大きく変化したことから、平成 28 年度を初年度とする新たな中期計画を策定し、適切な事業運営を進めていくこととしており、新たな経営環境を踏まえた実効ある計画の策定に期待したい。