

評 価 報 告 書

(平成 27 年度)

平成 28 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 27 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。

（参考）

平成 27 年度の資産運用については、10 月の被用者年金制度一元化（以下「一元化」）により、9 月末までの「共済年金積立金」（以下「長期積立金」）が、「厚生年金保険給付積立金（以下「厚年積立金」）、「経過的長期給付積立金」（以下「旧 3 階積立金」）に仕分けられ、新たに創設された「退職等年金給付積立金」（以下「新 3 階積立金」）と合わせ、関係法令等の規定に基づき、財務大臣承認を受けて制定した各「管理運用の方針」の下、3 つの積立金の管理・運用を行うこととされている。

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）

各積立金の運用は、関係法令等に加え、長期積立金（上期）は積立金等の運用の基本方針（以下「基本方針」）、一元化以降の 3 つの積立金（下期）については、各管理運用の方針により、各積立金の制度の特性や目標利回り等を踏まえ、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。

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、平成 27 年度においては、厚年積立金の基本ポートフォリオについて、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ており、「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。

【長期積立金】

平成 27 年度（上期）の長期積立金については、「基本方針」の規定に従い、基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、27 年度事業計画に織込んだリスク資産（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うえ、金額及びタイミングを計ることにより、分散して実施していることは評価できる。

なお、平成 27 年 9 月末の概算仕分け時の長期積立金の資産構成割合については、一部の資産について乖離許容幅内には収まっていないものもあるが、「基本方針」においては、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ことから、当面、乖離許容幅を超過することが許容されており、問題ないものと認められる。

【厚年積立金】

平成 27 年度（下期）の厚年積立金について、「管理運用の方針」により定めた基本ポートフォリオは、資産運用委員会の議論を踏まえ、一元化を念頭において平成 27 年 2 月に見直しを行った長期積立金の基本ポートフォリオを引き継ぐこととしている。下期においても、「管理運用の方針」の規定に従い、基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、リスク資産（内外株式、外国債券）への投資を、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うえ、分散して実施していることは評価できる。

平成 27 年度末の資産構成割合（時価ベース）は、外国債券が、乖離許容幅内には収まっていないものの、「管理運用の方針」においては、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ことから、当面、乖離許容幅を超過することが許容されており、問題ないものと認められる。

【旧 3 階積立金】

旧 3 階積立金の「管理運用方針」については、同積立金は閉鎖年金であること、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、共済独自資産（貸付金・不動産）、短期資産）100%と定められている。

旧 3 階積立金が、制度の特性から特に流動性の確保に留意することとされているため、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行い、徐々に同資産の持ち分割合を新 3 階積立金に移転している。このように、旧 3 階積立金の年金給付に必要な資金を確保していることは、「管理運用方針」を遵守した安全かつ効率的な運用を行っているものとして評価できる。

【新 3 階積立金】

新 3 階積立金の「管理運用方針」については、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（貸付金・不動産）、短期資産）100%と定められている。

平成27年度については、制度の特性を踏まえ、資産構成割合をはじめとして「管理運用方針」を遵守した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して評価できる。

【各積立金共通事項】

新たな取り組みとして、平成28年3月より3つの積立金（厚年積立金、新・旧3階積立金）の四半期運用状況について、開示を開始し、平成28年7月には、法令等に基づき、厚年積立金、新・旧3階積立金の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は、積極的な情報公開の観点から評価できる。

なお、平成27年度の運用実績については、平成28年6月の資産運用委員会において「連合会の資産運用は、法令及び基本方針・管理運用の方針を遵守して行われている。」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

平成27年度の運用環境は、内外株式が、当初上昇傾向にあったが、米国における政策金利引き上げの不透明感、原油安、中国及び資源国経済の下振れ懸念等により、リスク回避姿勢が強まり大きく下落した。その後、年度末にかけては、原油価格持ち直し、米国の早期利上げ観測の後退等により、米国株価は持ち直したが、国内株価は、特に第4四半期以降の円高の進行等により低迷した。内外金利は、日欧の追加緩和措置やリスク回避等の動き等を背景に低下し、国内長期金利はマイナス利回りとなった。

その結果、平成27年度の運用収入は、それぞれ、上期の長期積立金は、1,223億円、下期の厚年積立金は、657億円、旧3階積立金は、242億円、新3階積立金は、4億円となっている。

【長期積立金・厚年積立金】

平成27年度実績の実質的な運用利回りについては、上期の長期積立金と下期の厚年積立金の目標が、それぞれ財政再計算の想定値（名目賃金上昇率控除後）の実質的な運用利回りで共通となっていることから、27年度通期の状況については、これを通算し、目標利回りと比較した結果、実績は $\Delta 1.62\%$ となり、目標の $\Delta 0.59\%$ を下回ることとなった。

一方、「管理運用の方針」等において、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、実質的な運用利回りについて、中長期的な期間を移動平均でみた場合、5年（目標： $\Delta 0.54\%$ 、実績： 3.75% ）、10年（目標： $\Delta 0.23\%$ 、実績： 2.74% ）、15年（目標： 0.26% 、実績： 2.94% ）と何れの期間においても目標を上回ることとなった。

このことから、長期積立金・厚年積立金については、単年度で見ると目標を下回っているが、中長期的な期間では、実質的な運用利回りが確保されているものと評価できる。

また、厚年積立金の運用に関しては、資産運用委員会の提言に従い、国内債券の満期償還分等を順次リスク資産の積上げに充てていることから、一挙にリスク資産割合が高まることなく、タイミングの分散効果も含め、平成27年度(下期)の厳しい市場環境の下、複合ベンチマーク（資産別の市場ベンチマークを基本ポートフォリオ中央値により合成したベンチマーク）との比較では、優位な結果となっている。

【旧3階積立金】

旧3階積立金については、平成27年度の目標利回りである平成26年財政再計算で想定する簿価ベースの名目利回りの半期分である 0.94% に対し、実績は 3.71% となっていることから、目標運用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】

新3階積立金については、平成27年度の目標利回りである基準利率の半期分である 0.24% に対し、実績は 1.48% となっていることから、目標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

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。

平成27年2月に行った基本ポートフォリオの見直しにあたり、リスク資産が増加することについて、資産運用委員会より、リスク管理の高度化、内部統制の強化等の提言を受けており、この提言を踏まえ、組織体制、人材面、システム面の充実等を図るため、新たな取組を行っている。具体的には、専門人材を含めた増員を継続的に実施し、資産運用委員会の機能強化を図るため委員の増員や開催回数を増加したほか、高度なリスク管理ツールの導入、内部統制強化のための「運用リスク管理委員会」の設置、「運用リスク管理方針」、「運用リスク管理要領」の施行等を実施するな

ど、運用体制・リスク管理体制の整備に積極的に取り組んでいることは評価できる。

資産運用委員会においては、平成 27 年度下期以降の 3 つの積立金の「管理運用の方針」の検討、基本ポートフォリオの検証を行ったほか、平成 27 年度の運用状況及び平成 28 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。

従来から、業務執行の中で資産運用委員会の提言や意見を着実に実行に移しているほか、前述の内部体制の継続的な整備・強化に加え、一元化に伴い、法令上新たに規定された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及び運用に係る財務大臣評価の実施等と合わせ、連合会の資産運用に係るガバナンス体制については、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 27 年度の資産運用については、一元化により、9 月末までの長期積立金が、厚年積立金、旧 3 階積立金に仕分けられ、新たに新 3 階積立金が創設されている。これらの各積立金の管理・運用は、関係法令等の規定に基づき、財務大臣承認を受けて制定した各「管理運用の方針」の下、適切に行われている。

平成 27 年度（上期）の長期積立金においては、基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、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うえ、金額及びタイミングを計ることにより、分散して実施していることは評価できる。

同年度（下期）の厚年積立金においては、「管理運用の方針」により定めた基本ポートフォリオについて、資産運用委員会の議論を踏まえ、長期積立金の基本ポートフォリオを引き継ぐこととしており、新たに制定した「管理運用の方針」の規定に従い、基本ポートフォリオの中央値及びその乖離幅を踏まえ、リスク資産（内外株式、外国債券）への投資を、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うえ、分散して実施していることは評価できる。

なお、上期下期のそれぞれの積立金の資産構成割合について、乖離許容幅内に収まっていないものがあるが、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ことから、当面、乖離許容幅を超過することが許容されており、問題ないものと認められる。

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、厚年積立金の基本ポートフォリオについて、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い、「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。」と結論づけしており、今後とも適時適切に検証を行うことを期待したい。

平成 27 年度実績の実質的な運用利回りについては、上期の長期積立金と下期の厚年積立金の目標が、それぞれ財政再計算の想定値（名目賃金上昇率控除後）の実質的な運用利回りで共通となっていることから、27 年度通期については、これを通算し、目標利回りと比較した結果、目標を下回る結果となったが、中長期的な期間を移動平均でみた場合、5 年、10 年、15 年といずれの期間においても目標を上回っていることから、実質的な運用利回りが確保されているものと評価できる。

また、旧 3 階積立金及び新 3 階積立金の平成 27 年度実績については、目標運用利回りが確保されているものと評価できる。

リスク資産が増加することについて、資産運用委員会より、リスク管理の高度化、内部統制の強化等の提言を受けており、この提言を踏まえ、専門人材を含めた継続的な増員の実施、資産運用委員会の機能強化、高度なリスク管理ツールの導入、内部統制強化のための「運用リスク管理委員会」の設置、「運用リスク管理方針」、「運用リスク管理要領」の施行等を実施している。本年 7 月の「運用リスク管理室」の独立を含めて、これらの積極的な取組については評価できる。引き続き、運用体制・リスク管理体制の整備について、実効ある取組に期待したい。

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、安全かつ効率的な運用及び有効かつ適切なガバナンス体制の整備が、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妥当と考えられる。

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 27 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 27 年度決算は、その 3 年目に当たり、在院日数の短縮化による入院患者数の減少や人事院勧告による人件費が増加する中で、直営病院では当期損益が 37 億円の黒字となったが、事業計画を下回った。旧令共済病院においては当期損益が 14 億円の赤字となり、事業計画を下回った。

【直営病院】

平成 27 年度の経常収益は 1,848 億円と、入院患者収入においては、医師の増員が計画通り進まなかったことや、次期診療報酬改定における 7 対 1 入院基本料の要件厳格化を意識した在院日数の短縮化の傾向が続いたことにより患者数が計画を下回ったものの、高額な C 型肝炎新薬の使用により外来患者収入が大幅に増加したことから、患者収入全体としては計画を 39 億円上回った。

一方、経常費用は 1,806 億円と、退職給与引当金繰入額の増加が計画よりは減少し、賃借料等の経費も抑制したものの、高額薬剤の使用による薬品費の増加が著しく、人事院勧告による給与引上げにより人件費が増加した結果、計画を 52 億円上回った。

この結果、経常損益は 42 億円の黒字となったが、計画を 13 億円下回った。また、特別損益 6 億円の赤字を加えた当期損益は 37 億円の黒字となったものの、計画を 10 億円下回った。

なお、特殊要因である病院の土地処分益、耐震化補助金等、建物解体に伴う固定資産除却損、労基署是正勧告に伴う遡及支払、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 19 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、患者収入が計画に達したものの、薬品費や人件費の費用の増加が計画を上回り、計画未達成となった。

長期借入金残高（平成 27 年度末）は 272 億円と、昨年度末から 30 億円減少している。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。

【旧令共済病院】

平成 27 年度の経常収益は 971 億円となり、入院患者収入、外来患者収入ともに、計画を下回っている。過年度より病棟建築工事を進め、人的・物的投資を先行させた病院において、引越の影響のため、患者数や手術件数が計画ほど伸びず、施設基準等の取得にも遅れが生じたこと、複数の病院において、医師の欠員により診療体制の縮小を余儀なくされ、臓器別センターの設置を予定していた病院においては、医師の確保難等からセンター化が進まなかったこと、旧軍港都市に所在する旧令共済病院においては医療圏の人口減少という構造的要因を抱え近隣病院との競合が生じていることなどから、特に入院患者収入が大幅に計画額に達せず、計画を 33 億円下回った。

一方、経常費用は 983 億円と、退職給与引当金繰入が計画より減少したこと、賃借料等の経費の抑制、院外処方化による薬品費の減少要因もあったものの、人事院勧告による給与の引上げ、病院の建替等による委託費用の増加等もあったため、計画をやや下回る、5 億円の減少となった。

この結果、経常損益は 12 億円の赤字となり、計画を 28 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 14 億円の赤字となり、計画を 16 億円下回った。

なお、特殊要因である各種補助金、固定資産除却損、退職手当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 21 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 27 年度末）は 101 億円と、昨年度末から 9 億円減少している。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、計画を下回った。

以上のとおり、直営病院については、計画額を下回ったものの、厳しい経営環境の中で、特殊要因を除いた当期損益の減益の幅が小さく、黒字を達成できたことは評価できる。一方、旧令共済病院については、直営病院と同様な患者数の減少や人件費の増加要因だけでなく、病棟建築に伴う一時的な要因や軍港都市に所在する病院の医療圏人口の減少といった構造的な要因から赤字となり、計画額を下回った。黒字回復に向けて、実効ある経営改善に努められたい。

今後、経営基盤の安定化を図るに際し、地域医療構想の策定など大きな変革期を迎え、厳しい経営環境が続くことが想定されており、優秀な医療従事者の確保、医療の質の向上を図りながら、新しい環境に応じた対応が求められる。また、赤字病

院をなくし、質の高い医療を提供できるよう、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、本部と病院が一体となった取組を進め効果的な取組に期待したい。

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た。平成27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・要領を施行し、共同事業に必要な資金管理を開始したことは評価できる。

医療政策に関連した目標管理指標となっている地域医療支援病院、後発医薬品の採用促進、7対1看護体制については、目標を達成している。また、地域包括ケア病棟（病床）の導入については、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・指導を行い、10病院が導入しており、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、連合会病院の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、新たに全病院に導入し、指標の計測方法に係る手引きの作成や担当者会議の開催等により、指標の定着や活用を推進した。また、医療の質と安全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ついて、サテライトセンターを浜の町病院内に新設することとした。グループ病院としての治験ネットワークを肝臓内科及び循環器内科の領域で試行実施するとともに、積極的に製薬企業に治験誘致を働きかけたほか、質が高く、効率的なネットワークを目指して中央治験審査委員会の設置等について検討をしており、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、医師確保に重点を置いて、本部医療事業部門ホームページの見直し及びKKR総合パンフレットの作成を進めるとともに、優秀な事務職員の確保のため、統一試験問題、統一論文試験の導入といった採用方法の標準化を試行したほか、専門医制度の開始に備え、病院長会議での制度説明、連合会病院の対応状況の情報交換等を行った。また、看護師確保対策については、前年度に引き続き、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、引き続き、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、連合会病院への関心を高めるため各種広報の見直しや専門医制度への対応準備といった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活用し、経営分析に役立てるとともに、各病院分析担当者の情報共有とレベルアップを図るため定期的に開催したブロックリーダー会議及びブロック会議といった引き続き効果的な取組に期待したい。

費用削減策としては、医薬品については、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%から 70%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、小委員会に新たな分野の追加などを行い、材料の集約化を進めている。

引き続き、費用面については、一定の成果を上げている、後発医薬品の活用、医療材料の共同調達といった取組を推進するとともに、契約内容の見直し等による、医薬品費、委託費、賃借料等の削減について重点的に取り組むほか、人件費についても病院経営に適正な水準となるよう、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報告の結論に沿い、診療機能を本院に集約し、分院としては閉院した。引き続き、経営指導要領に基づいた実効ある取組に期待したい。

連合会病院の組織力の強化を図る共同事業及び各病院が持つリスクをヘッジする事業を実施するために必要な「共通財源」について、平成 27 年度から資金管理を開始した。医療機関を取り巻く環境が厳しい中ではあるが、連合会病院グループとしても強みを生かすため、人材確保や医療の質の向上等を共同で行う事業を実施するための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の積立を進めていくこととしている。これらの積極的な取組に期待したい。

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、全病院で導入している医療安全情報システム

により、医療事故防止に有用な情報を収集し、改善方策等を共有することによって、医療事故の発生・再発を防止するため、医療安全掲示板を活用した医療事故情報の掲載を行う等、連合会病院全体で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・充実を図るための感染管理実務者会議についても定期開催している。

これら連合会の取組は、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 月から施行された改正医療法に対応するため「医療事故発生時対応の基本指針（案）」を作成し、事故の内容に関わらず病院内で死亡した事例を把握する体制の構築や、事故の判断をする際の院内合議（判定会）の開催等を新たに義務付けることとしている。

医療安全については、医療の質と安全向上を目指し、設置・運営しているシミュレーションラボセンターのサテライトセンターを浜の町病院内に設置し、活用を進めるほか、今後とも、医療安全体制を更に充実させ、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 3 年目にあたる平成 27 年度決算における損益状況は、直営病院が一定の黒字を確保したことについては評価できるものの、旧令共済病院については、赤字となっており、黒字回復へ向け、喫緊の課題として経営改善に努められたい。

経営環境は、在院日数の短縮化による入院患者数の減少や人事院勧告による人件費の増加により厳しい状況にあり、旧令共済病院については、病棟建築に伴う一時的な要因のほか、旧軍港都市に所在する病院の医療圏人口が減少しているといった構造的な問題も抱えている。

また、地域医療構想の策定などの大きな変革期を迎えており、今後も厳しい経営環境が続く中で、優秀な医療従事者の確保、医療の質の向上を図りながら、新しい環境に応じた対応が求められる。

これらを踏まえ、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、中期計画の見直し（ローリング）を行うこととしている。更なる経営基盤の強化を図り、赤字病院をなくし、質の高い医療を提供できるよう、本部と病院が一体となった実効ある取組に期待したい。

地域医療構想の動きに対しては、地域のニーズを踏まえて、個々の病院における柱となる診療機能の確立を図るとともに、地域包括ケア病棟等の導入を促進し、連合会病院が地域におけるポジションを確立することが重要である。特に旧令共済病院については、赤字転落の要因として、旧軍港都市に所在し医療圏人口が減少している病院が多いという構造的な問題を抱えており、こうした病院については、地域医療構想の議論等に参画し、地域において必要な機能への転換等を図っていくこととしており、積極的な取組に期待したい。

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、地域との連携を深め患者収入を確保するとともに、費用面についても適正な管理を図ることを期待したい。

さらに、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いる。平成 27 年度より共通財源の資金管理を本格実施しており、これらの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。

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確保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 27 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 27 年度の営業収益は 174 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 8 億円下回った。一方、営業費用は 165 億円と、高騰していた電気・ガス料金が下落したことなどにより、計画を 7 億円下回った。この結果、営業利益は、第三次中期経営改善計画期間における最高水準となる、9.5 億円の黒字を計上できたものの計画を 1 億円下回った。

長期借入金残高（平成 27 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、136 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は 0.78 倍となった。

なお、第三次中期経営改善計画において「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。」とした財務目標は、既に 26 年度に達成している。

以上のとおり、平成 27 年度については、第三次中期経営改善計画期間における最高水準の営業利益を確保したことや、長期借入金の着実な返済により営業収益に対する借入金倍率を更に下げたことは評価できる。しかしながら、営業利益は、計画を下回っていることから、今後とも、更なる営業収益の改善を図るなど、目標営業利益の確保に期待したい。

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を背景に都市部を中心とした国内宿泊需要の高まりを踏まえ、客室リニューアル等により競争力向上を図るとともに、ニーズの変化に対応して料金設定を見直したこと等により、都市部の施設を中心に、

宿泊部門全体で、前年度に対し 280 百万円の増収となり、計画を達成したことは評価できる。なお、リゾート地の施設は、平日の稼働には余力を残していることから、平日利用の主要顧客である年金受給者等に対し、割安感等を示しつつ、ニーズを踏まえた魅力あるプランを販売すること等、目標とする利用人数及び売上の確保に向けた取組に期待したい。

宴会販売については、宴会組数・利用人員の増加を図ることで収益の拡大に努めることとし、組合員の利用促進のため、組合員向けに忘年会・新年会を対象とした割引制度を整備したほか、タウン誌等による地域住民へのPR強化、ランチの団体客獲得のためのセールス強化など、施設の実情に応じた施策に取り組んだ結果、前年度に対し 31 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、施設の実情に応じたセールスを展開するとともに、忘年会・新年会に係る組合員向け割引制度の拡充を図るなどの施策により、売上の拡大に努めることとしており、効果的な取組に期待したい。

また、婚礼販売の大幅な回復を見込むことが難しい施設については、週末の宴会場利用を婚礼優先に固執することなく、宴会等も積極的に受け入れるなど、柔軟な対応により、宴会場の有効活用を図る取組にも期待したい。

婚礼販売については、広告誌面において訴求効果が不十分であったこと、成約率の高いプランナーが退職したことなど、個別の施設における内的要因もあったことから、前年度に対し 328 百万円の減収（施行組数△97 組）となり、計画を大きく下回った。

婚礼業界は、新規業態の参入による厳しい競争が続いているほか、適齢人口の減少等により年々婚姻件数が減少するといった構造的な問題があり、施行組数の回復は困難な状況にあることを踏まえると、今後は、全国婚姻件数の減少傾向に見合った施行組数の減少にとどめることを目指し、婚礼設備の改修やソフトの改善など、一定の競争力を確保するための実効ある取組に努められたい。

なお、利用が比較的堅調であった組合員については、施設共通の分かりやすい割引制度を新設し、成約率等に一定の成果を得たことから、引き続き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、環境の変化やニーズの変化を踏まえ、目黒宿泊所のリニューアル工事を実施したほか、客室、宴会場、レストラン等の改修工事や、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んでいる。また、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、空調設備の個別化等を行うなど、エネルギーコストの削減に取り組んだ。今後とも、コスト削減のため、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

宿泊内部利用者数については、26年度に過去最低の54.0%まで低下していたものの、27年度において、内部利用促進策の強化等に取り組み58.1%まで改善し、第三次中期経営改善計画期間における最高水準になったことは評価できる。

引き続き、福祉施設として期待される役割を果たしていくため、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(冬季)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ほか、特定繁忙日の組合員優先予約制度といった、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、第三次中期経営改善計画の策定後、被用者年金一元化法が成立したこと等を機に一層の経営の健全化を推進するため、整理合理化基準を弾力的に適用することとし、平成25年度以降の3か年で6施設程度(毎年度2施設程度)を整理合理化施設に選定することとしており、この方針に則って、利益水準に対して極めて多額な更新投資が切迫している施設について、25年度に2施設、26年度に3施設、27年度に2施設、あわせて7施設の整理合理化施設を選定している。

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。

5. 第三次中期経営改善計画の終了と第四次中期経営改善計画の策定

第三次中期経営改善計画(平成24年度を初年度とする5か年計画)を策定して以降、改正耐震改修促進法が施行され、共済会館の存廃を含めた検討及びその資金手当等の新たな課題が発生し、同計画ではそれらの課題への対応が難しいこと、また「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」という財務目標を既に達成していたことから、計画を1年前倒しして終了し、新たに平成28年度を初年度とする第四次中期経営改善計画を策定している。

第四次中期経営改善計画では、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」に目処をつけて、年金資産からの既往の借入金を完済し、経営体質の強化を図るとともに、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こととしており、その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きた。

平成 27 年度の決算は、営業収益が婚礼部門において大幅に計画を下回ったものの、宿泊部門は増収となっており、第三次中期経営改善計画中最高水準の営業利益であったことは評価できる。しかしながら、対計画においては、未達成となっているため、今後とも、更なる営業収益の改善を図り、目標営業利益の確保に向けた方策に期待したい。

婚礼部門においては、構造的な問題もあり、施行組数の回復は困難な状況であることから、全国婚姻件数の減少傾向に見合った施行組数の減少にとどめることを目指し、一定の競争力を確保するため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、引き続き、福祉施設として期待される役割を果たしていくため、組合員と一般利用者との料金格差の拡大等の施策を行うほか、特定繁忙日の組合員優先予約制度といった、効果的な取組に期待したい。

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。

新たに策定した平成 28 年度を初年度とする第四次中期経営改善計画では、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」に目処をつけて、年金資産からの既往の借入金を計画期間中に完済し、経営体質の強化を図るとともに、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こととしており、新たな中期計画に基づいた実効ある取組に期待したい。