

平成 28 年 6 月 24 日

GPIF 改革成功のカギは、出口戦略にあり

大規模年金保養基地（グリーンピア）の失敗から学ぶ「出口戦略」の重要性

特任研究員 平井 一志¹

《要旨》

●平成 25 年 6 月 14 日に「日本再興戦略」が閣議決定されてから、すでに 3 年が経過し、公的・準公的資金の運用などの見直し、すなわち GPIF 改革についての熱気は冷め、宴の後となってしまった感がある。

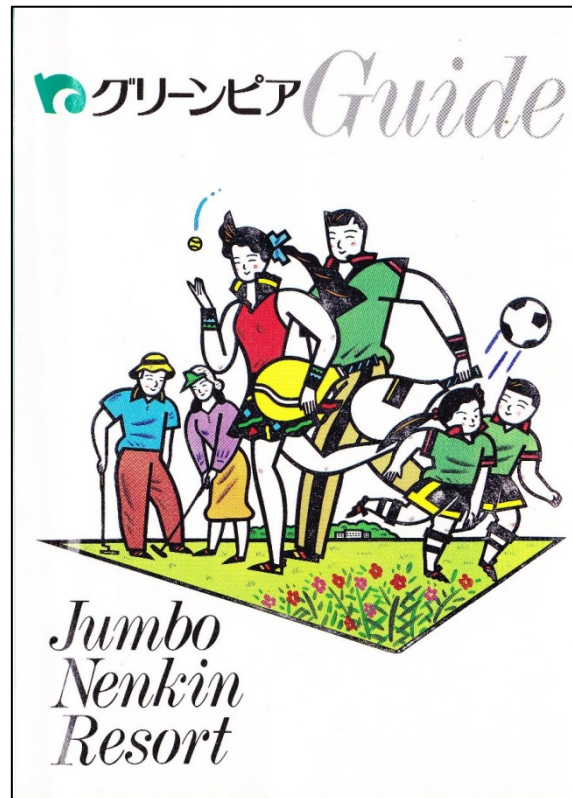
それ故、往々にして“いじりはするが、仕上げない”の無責任の連鎖を招きがちな、政治主導による事業展開について課題・問題点を洗い出し、備える必要がある。

取り分け問題なのは、変化に対する対応力である。

●これまで事あるごとに年金保険料の「無駄遣い」として批判されてきた、グリーンピア（大規模年金保養基地）の 30 年に亘るライフサイクルを振り返り、GPIF 改革成功のカギについて、考察してみる。

●平成 16 年の年金制度改革関連法案の国会審議を踏まえ、厚生労働大臣が、グリーンピアほかの事業の失敗の本質を解明し、政策決定のあり方を見直しに資することを目的として主宰した「年金の福祉還元事業に関する検証会議」は、「事業拡大制御システム」の構築、あるいは事業の見直しの基準の明確化などを提言した。

グリーンピアの失敗から学ぶべき教訓の一つは、的確に「潮目」の変化を捉える変更管理のための制御システムを構築し、予め「出口戦略」を策定して置くことの重要性であり、「出口戦略」の策定が、政治主導による事業展開が陥りがちな無責任の連鎖を断つことになる。



¹ 筆者は、信託銀行の公的年金運用部長、同システム子会社の役員を務めた後、平成 20 年 7 月から 26 年 3 月まで年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の情報化統括責任者補佐官の任にあり、26 年 7 月から年金シニアプラン総合研究機構の特任研究員。平成 7 年から 7 年間に亘り日米包括経済協定の所産であるリミテッド・パートナーシップ（LPS）による内外投資顧問の年金福祉事業団（現 GPIF）資金運用事業への参入スキーム創設に係る国家プロジェクトを主管。なお、本稿は、筆者の個人的な見解であり、属した組織あるいは属する組織の見解ではありません。

1. はじめに

平成 28 年 6 月 2 日に閣議決定された「日本再興戦略 2016」は、公的・準公的資金の運用などの見直しについて、「公的・準公的資金の運用等の在り方については、有識者会議の提言を踏まえ、各資金の規模・性格に応じ、長期的な健全性の確保に留意しつつ、必要な施策を迅速かつ着実に実施すべく所要の対応を行う。」と記載するに止まり、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）改革については、25 年 6 月 14 日に閣議決定された当初「日本再興戦略」以来の熱気は冷め、関心は薄れ、すでに宴の後となってしまった感がある。

それ故、往々にして“いじりはするが、仕上げない”、遣りっ放しあるいは中途半端などの無責任の連鎖を招きがちな、政治主導による事業展開について課題・問題点を洗い出し、対応策を講じて置く必要がある。

ところで、安倍首相は、上記閣議決定の前日（28 年 6 月 1 日）に記者会見をし、消費税の税率 10%への引き上げ延期を表明したが、その中で、つぎのとおり世界経済の下振れリスクを挙げ、「リスク」には備えねばならないとした。

安倍内閣総理大臣記者会見から抜粋（平成 28 年 6 月 1 日）

（注）下線は筆者（以下同じ）。

（略）

しかし、世界経済は、この 1 年余りの間に想像を超えるスピードで変化し、不透明感を増しています。

最大の懸念は、中国など新興国経済に「陰り」が見えることです。リーマンショックの時に匹敵するレベルで原油などの商品価格が下落し、さらに、投資が落ち込んだことで、新興国や途上国の経済が大きく傷ついています。

これは、世界経済が「成長のエンジン」を失いかねないということであり、世界的な需要の低迷、成長の減速が懸念されます。

世界の経済の専門家が今、警鐘を鳴らしているのは、正にこの点であります。

これまで 7 回にわたって国際金融経済分析会合を開催し、ノーベル経済学賞を受賞したスティグリッツ教授やクルーグマン教授を始め、米国や欧州、アジアの経済の専門家から直接意見を伺ってまいりました。

その専門家の多くが、世界的な需要の低迷によって、今年、そして来年と、更なる景気悪化を見込んでいます。

こうした世界経済が直面するリスクについて、G7 のリーダーたちと伊勢志摩サミットで率直に話し合いました。その結果、「新たに危機に陥ることを回避するため」、「適時に全ての政策対応を行う」ことで合意し、首脳宣言に明記されました。

私たちが現在直面しているリスクは、リーマンショックのような金融不安とは全く異なります。しかし、私たちは、あの経験から学ばなければなりません。

2009 年、世界経済はマイナス成長となりましたが、その前年の 2008 年時点では、IMF も 4%近いプラス成長を予測するなど、そのリスクは十分には認識されていませんでした。直前まで認識することが難しい、プラス 4%の成長予測が一気にマイナス成長になってしまう。これが、「リスク」が現実のものとなった時の「危機」の恐ろしさです。

私は、世界経済の将来を決して「悲観」しているわけではありません。

しかし、「リスク」には備えなければならない。今そこにある「リスク」を正しく認識し、「危機」に陥ることを回避するため、しっかりと手を打つべきだと考えます。

今般の G7 による合意、共通のリスク認識の下に、日本として構造改革の加速や財政出動など、あらゆる政策を総動員してまいります。そうした中で、内需を腰折れさせかねない消費税率の引上げは延期すべきである。そう判断いたしました。

たまたま、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）は、前々日 28 年 5 月 31 日に、「基本ポートフォリオの定期検証²について」を公表したが、皮肉にもつぎのとおり、成長戦略の効果が着実にあらわれる「経済中位ケース」、および市場に織り込まれた将来の金利水準を前提とした「市場基準ケース」のそれぞれの経済シナリオについて検証作業を実施したのみであり、固より今般（28 年 6 月 1 日）安倍首相が正しく認識し、備えなければならないとした「リスク」については、検証していない。

基本ポートフォリオの定期検証についてから抜粋（平成 28 年 5 月 31 日）

（略）

- 今回の検証作業では、成長戦略の効果が着実にあらわれる「経済中位ケース」と、市場に織り込まれた将来の金利水準を前提とした「市場基準ケース」のそれぞれの経済シナリオについて、主に以下の点を実施しました。
 - ・ 日本銀行のマイナス金利導入による金利低下の影響と、将来の長期金利上昇による評価損失の発生も考慮し、国内債券については期待リターンを引き下げました。
 - ・ 直近四半期末（平成 27（2015）年 12 月末）を起点に、現行の基本ポートフォリオが想定している運用期間の期末（平成 51（2039）年 3 月末）に、運用残高が必要な積立金水準を下回る確率を推計しました。

およそ事業を取り巻く環境は、絶えず変化するものであり、当初想定外の劇的な変化に見舞われることもあることから、事業目的を完遂するためには、的確に「潮目」の変化を捉え、適時適切な変更管理を実施するための、組織や体制などの制御システムを構築し、その実効性のある運営を確実なものにすることが重要である。

² GPIFは中期計画（第三期）において「市場動向を踏まえた適切なリスク管理等を行い、定期的に基本ポートフォリオの検証を行う」旨を表明。

ところが、往々にして“いじりはするが、仕上げない”などの無責任の連鎖を招きがちな、政治主導による事業展開においては、かかる視点が欠落しがちであって、解決すべき課題・問題点である。

2. 年金保険料の「無駄遣い」、過去の苦い経験

現政権の「日本再興戦略」（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）に基づく GPIF 改革に先立ち、平成 21 年 11 月厚生労働大臣の下に、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の今後の運営の在り方について検討することを目的とする検討会が設置されたが、22 年 3 月 18 日に開催された、第 5 回の検討会の議事要旨に、総務大臣挨拶として「年金資産の安全運用のためには何が必要か。採算性を度外視してグリーンピア・大規模保養施設を作った。今まで使用された保険料が 3,727 億円で、売却総額が 48 億円であり、目に見える損失額が 3,679 億円となっている。」云々の記載がある。

そして、同年 8 月 27 日に公表の「平成 22 年版厚生労働白書」において、厚生労働省は、生活者の立場に立つ信頼される厚生労働省をテーマとし、厚生労働省改革元年と銘打って、課題に正面から取り組む姿勢を示すべく反省点として、年金福祉施設事業などをめぐる問題について、「2010（平成 22）年 9 月末に向けて整理合理化を進めている厚生年金会館の設置・運営等の年金福祉施設事業や旧年金福祉事業団が運営していた大規模年金保養基地（グリーンピア）事業等の「年金福祉還元事業」は、これまで年金保険料の「無駄遣い」として大きく批判されてきた。」と記載した経緯がある。

さらには、平成 26 年 4 月 2 日に開催された衆議院の第 186 回国会厚生労働委員会会議録に、GPIF が、同年 2 月開始することをプレスリリースしたインフラ投資に関連した質疑応答として、つぎのとおり「過去の、グリーンピアとか、積立金が政府の圧力でめっちゃくちゃやられた経験があるんですね、苦い経験が。」云々の記載がある。

事ほど左様に、これまで事あるごとに、年金保険料の「無駄遣い」、過去の苦い経験などと批判されてきた、グリーンピア（大規模年金保養基地）の失敗から、GPIF 改革を成功に導くカギとして学ぶべき教訓を導き出すべく、以下に論点整理を試みることにする。

衆議院第 186 回国会厚生労働委員会会議録から抜粋（平成 26 年 4 月 2 日）

○長妻委員 重く受けとめたけれども今回のインフラ投資は全くその影響はない、非常にわかりにくいのでございますが。

私が心配するのは何かというと、個々を挙げて全部だめだと言うつもりはありませんけれども、スキームは違いますが、過去の、グリーンピアとか、積立金が政府の圧力でめっちゃくちゃやられた経験があるんですね、苦い経験が。

つまり、政府の意思でこの GPIF を何か成長に資する、時の内閣の政策に沿った形で GPIF が経済浮揚のために利用されるというのは、これは厳に避けなきゃならない。つまり、

内閣や時の政府の影響を極力排除する。

これは私もお伺いすると、GPIF 理事長には非常に強い権限が法律で担保されていて、GPIF の運用委員会というのがあって、そこの諮問を受けて理事長が独自に決定できる。別に政府にお伺いを立てる必要もない、厚労大臣にこういう運用をしていいですかとお伺いを立てる必要もなくて、三谷理事長が責任を持って、独立性を担保して決定できるということなのでございます。ぜひ、政府の指示とか指導とかアドバイスとかそういうのは受けずに、年金を本当に安全確実にという視点を貫いていただきたい。独立性が揺らぐと、これは私も大変心配になるわけであります。

3. 大規模年金保養基地（グリーンピア）とは

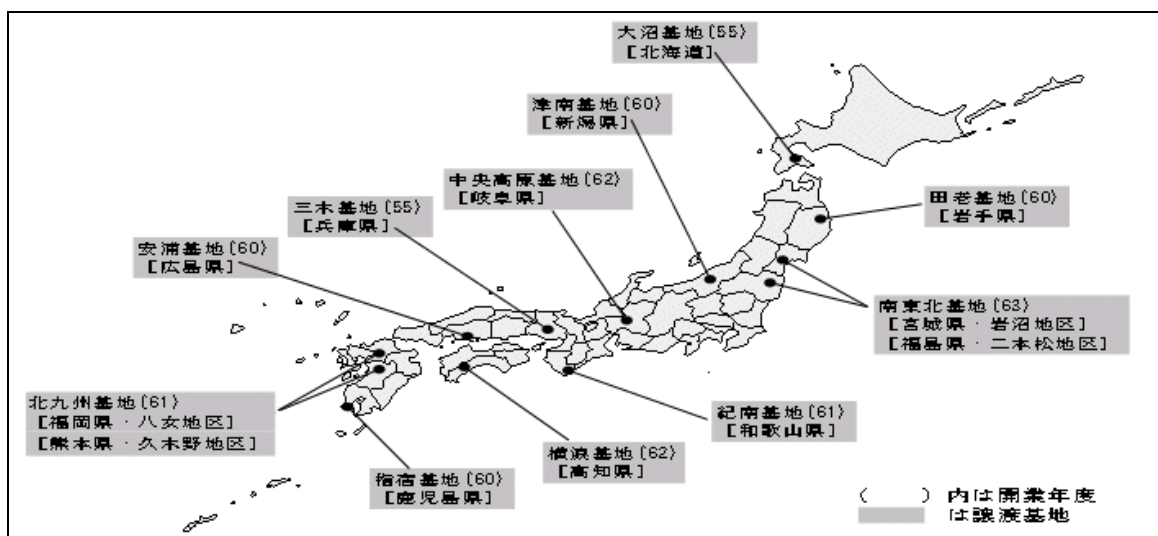
大規模年金保養基地（グリーンピア）については、平成 17 年度末の全廃からすでに十年が経過し、その記憶は曖昧なものとなりつつあり、今日その失敗から学ぶべき教訓について語られることは殆どない。

(1) 施設の概要

ちなみに、厚生労働省平成 17 年 12 月 20 日付報道発表資料「三木大規模年金保養基地（グリーンピア三木）の譲渡について」は、大規模年金保養基地（グリーンピア）について、つぎのとおり概説し、所在地を図示している。

大規模年金保養基地（グリーンピア）は、厚生年金保険及び国民年金等の受給者が生きがいある有意義な老後生活を送るための場を提供するとともに、これら年金制度の加入者及びその家族等の有効な余暇利用に資すること等を目的として、年金資金運用基金（旧年金福祉事業団）が設置し、これまでに多くの方々に利用されてきました。

しかしながら、民間部門における類似施設の増加など、社会環境や国民のニーズが大きく変化したことを受け、平成 17 年度末までに全国 13 ヶ所のすべての基地を廃止することとされました。



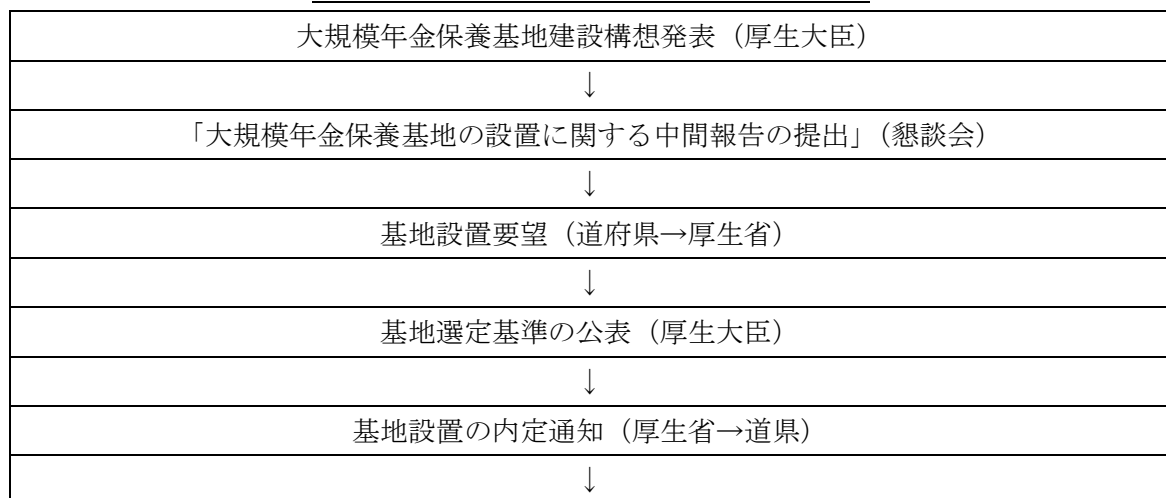
加えて、会計検査院が平成 10 年 9 月衆議院議長に対し報告の「公的宿泊施設の運営に関する会計検査の結果についての報告書」には、つぎのとおり大規模年金保養基地に係る施設名一覧が、参考資料として添付されている（同報告書 140 頁）。

施設名	所在地	開業年月	敷地(m ²)	客室数	宿泊定員
大沼	北海道	1980.7	4,389,504	107	439
田老	岩手県	1985.4	3,680,542	66	300
岩沼	宮城県	1988.4	1,769,116	52	212
二本松	福島県	1988.4	1,555,957	54	208
津南	新潟県	1985.12	3,792,328	149	567
恵那	岐阜県	1987.4	3,349,995	52	217
三木	兵庫県	1980.7	3,476,261	120	415
南紀	和歌山県	1986.4	3,646,780	63	226
安浦	広島県	1985.4	3,333,950	67	275
土佐横浪	高知県	1987.10	3,407,026	56	186
八女	福岡県	1986.7	2,586,987	51	252
南阿蘇	熊本県	1986.7	1,377,322	73	267
指宿	鹿児島県	1985.4	3,156,374	120	450
計				1,030	4,014

（２）施設建設の手続き

上記会計検査院の「報告書」によれば、グリーンピアの場合の施設建設の手続きは、つぎのとおりである。

図-1 施設建設の手続き〈年金福祉事業団〉





（３）建設費およびその財源

同じく会計検査院の「報告書」によれば、土地取得費および建物などの建設費は、つぎのとおりである。

その財源は、厚生年金保険および国民年金の積立金を預託している資金運用部からの長期借入れであり、元本を償還するために、厚生年金保険および国民年金の保険料を財源とする厚生保険特別会計（年金勘定）および国民年金特別会計（国民年金勘定）から政府出資金、利子を償還するために、政府交付金の交付を受けている。

表-1 土地取得費・当初建設費（単位 百万円）

土地取得費	当初建設費	計
38,354 百万円	93,021 百万円	131,375 百万円

³ 〈主な内容〉保養基地に必要な用地については、道県において公有地化する。保養基地の建設および設置運営に関し、地元住民との利害の調整を道県が行うなど。

表-2 増改築費（単位 百万円）

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
2,275 百万円	2,712 百万円	10,255 百万円	11,126 百万円	4,717 百万円

4. グリーンピア（大規模年金保養基地）の失敗とは

グリーンピア（大規模年金保養基地）は、施設事業として赤字を抱え不採算な状況に陥ったのみならず、その廃止に伴い投資の回収が困難な状況に陥ったことから、年金保険料の「無駄遣い」として大きく批判されることになった。

観点	状況
施設事業（年金給付以外の事業）	赤字を抱え不採算な状況
年金積立金の管理運用	投資回収が困難な状況

その実態について、上記会計検査院平成10年9月「公的宿泊施設の運営に関する会計検査の結果についての報告書」から垣間見てみると、以下のとおり。

（1）利用状況

宿泊施設の利用度を表す一般的指標として、定員稼働率があるが、民間施設における平成4年（暦年）から8年までの定員稼働率が、60%程度であった（日本ホテル協会宿泊関係統計資料）のに対し、グリーンピアにおける同期間の定員稼働率は、60%を下回り、さらに趨勢的な低下傾向にあった。

しかも、グリーンピアにおいては、平成8年度に1施設の定員稼働率が、40%を下回った。

表-3 定員稼働率の推移（単位 %）

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
58%	57%	57%	53%	52%

表-4 日本ホテル協会の宿泊関係統計資料（暦年）による定員稼働率の推移（単位 %）

平成4年	平成5年	平成6年	平成7年	平成8年
61.5%	58.1%	58.6%	58.0%	59.7%

ちなみに、客室稼働率は、以下のとおりである。

表-5 客室稼働率の推移（単位 %）

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
62%	61%	61%	59%	57%

表-6 日本ホテル協会の宿泊関係統計資料（暦年）による客室稼働率の推移（単位：%）

平成4年	平成5年	平成6年	平成7年	平成8年
70.9%	67.1%	67.7%	67.8%	70.4%

表-7 施設数の推移

年度	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
						2	2	2	2	2	6
年度	61	62	63	元	2	3	4	5	6	7	8
	9	11	13	13	13	13	13	13	13	13	13

表-8 客室数の推移（単位：室）

年度	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
									178	178	514
年度	61	62	63	元	2	3	4	5	6	7	8
	675	747	826	829	829	849	869	896	914	959	1030

表-9 定員数の推移（単位：人）

年度	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
									664	664	1920
年度	61	62	63	元	2	3	4	5	6	7	8
	2575	2894	3202	3266	3266	3355	3415	3527	3621	3799	4014

表-10 宿泊者数の推移（単位：千人）

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
623千人	612千人	630千人	618千人	653千人

表-11 平均宿泊者数の推移（単位：人）

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
47,961人	47,128人	48,496人	47,573人	50,260人

（2）収支の状況

平成8年度におけるグリーンピアの運営に関わる収入、支出、収支差、および（支出を収入で除した）収支率は、つぎのとおりであり、13施設のうち、9施設の収支率が100%を超え、赤字施設の割合は、69%に達している。

表-12 平成8年度収支など

収入	支出	収支差	収支率	赤字施設の割合
910百万円	930百万円	△19百万円	102%	69%

表-13 平成8年度収支率の分布

100 以下	100 超			
	100 超 110 以下	110 超 120 以下	120 超 150 以下	150 超
	8 (61%)	0 (0%)	1 (7%)	0 (0%)
4 (30%)	9(69%)			

表-14 施設の運営に係る費用（支出）と負担（単位 百万円）

年度	損益帰属者負担	特別会計負担	総支出	
	a	b	a+b=c	b/c
平成4年度	11,496 百万円	3,124 百万円	14,621 百万円	21.3%
平成5年度	11,408 百万円	3,582 百万円	14,990 百万円	23.8%
平成6年度	11,734 百万円	11,121 百万円	22,856 百万円	48.6%
平成7年度	11,721 百万円	11,970 百万円	23,691 百万円	50.5%

表-15 収支状況（1施設当たり）（単位 百万円、%）

年度	収入	支出	収支差	収支率
平成4年度	899 百万円	884 百万円	15 百万円	98%
平成5年度	871 百万円	877 百万円	△6 百万円	100%
平成6年度	888 百万円	902 百万円	△13 百万円	101%
平成7年度	872 百万円	901 百万円	△28 百万円	103%
平成8年度	910 百万円	930 百万円	△19 百万円	102%

表-16 赤字施設の割合（単位 %）

平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度
15%	38%	53%	61%	69%

（3）投資回収の状況

すでに述べたとおり、平成22年3月18日開催の第5回年金積立金管理運用独立行政法人の運営の在り方に関する検討会において、総務大臣が、グリーンピアについて「今まで使用された保険料が3,727億円で、売却総額が48億円であり、目に見える損失額が3,679億円となっている。」と発言の経緯があるが、かかる売却総額48億円は、上記土地取得費および当初建設費計131,375百万円の、僅か3.7%に過ぎない。

なお、投資回収の観点からは、土地取得費および当初建設費のみならず、資金運用部からの借入れに伴う利子の償還についても考慮の必要がある。

ただし、後掲（23頁）のとおり、厚生労働省は、グリーンピアの失敗に関わる「指揮監督権行使等請求事件」の裁判において「事業に伴い支出された総工費約1,952億円は、事業に伴い当然に発生する費用であって」と、工費は回収を前提とした投資では無い旨を主張の経緯がある。

5. グリーンピアの失敗から学ぶべき教訓

グリーンピアの失敗が殊更に問題視され、衆目の関心の的となったのは、平成 16 年の年金制度改革関連法案についての第 159 回国会における審議の過程においてである。

ちなみに、平成 16 年 5 月 18 日に開催された参議院の第 159 回国会厚生労働委員会において、小泉総理大臣は、つぎのように答弁している。

参議院第 159 回国会厚生労働委員会会議録から抜粋（平成 16 年 5 月 18 日）

○内閣総理大臣（小泉純一郎君）これは私が、五年前でしたかね、厚生大臣になったときに、年福事業団を廃止しろと言ったとき、みんなびっくりしましたよ。

経緯があるんですよ。私がこんなもの造る必要はないと言ったときは、与野党の国会議員は、過疎地であればあるほど、リゾート施設だろうがホテルだろうが造ってほしいんですね。国会で決めちゃっているんですよ。そういう経緯があるんです。

今、役人の責任だと言いますけれども、国会議員が全部欲したんです。そして、この地元にはおれが持ってきた、みんな喜んだんですよ。ところが私は、財政投融资全体を考えると、年金の保険料が果たしてリゾート施設とかホテルとか融資して利益を上げることができるのかと。上がらないだろうと。上がることを考えれば、こんな福祉事業団なんか廃止した方がいいと、私が最初に言ったんですよ。そして今ようやく。

それはなぜかと。だから私は、特殊法人改革、これが財政投融资、郵政民営化、全部つながっているから、入口から出口までやれというのが小泉内閣の責任だと思って今行財政改革一生懸命やっているんです。

だから、この点をよく考えて、みんな地元が喜ぶ喜ぶといっても、後々のことを考えてくれと。年金保険料、もう積立金がたくさんある、この積立金が余っているんだから入っている人の喜ぶ施設を造ろうと。ホテルに行こう、温泉につかろう、ああいいないいなと、そのときはみんな行っちゃったんですよ。ところが、後々利益が上がらなかった場合にはこの年金の積立金どうなるのかという問題まで当時は考えていなかったということではないでしょうか。

しかしこれは、もうこういうものはやめろという機運が出てきたということは私も歓迎します。だからこそ特殊法人改革を進めなきゃいけないと私は思っています。

およそグリーンピアの失敗については、プロパガンダとして、年金保険料の「無駄遣い」を叱責することはあっても、失敗の本質について解明し、学ぶべき教訓を導き出そうとした例は稀である。

以下に、大規模年金保養基地（グリーンピア）のライフサイクルを鳥瞰のうえ、失敗の本質について解明し、学ぶべき教訓を導き出すこととしたい（表・17から表・20までは後掲参考文献から筆者作成）。

表-17 大規模年金保養基地（グリーンピア）のライフサイクル（その1-1）

年	グリーンピアのライフサイクル
昭和35(1960)	
昭和36(1961)	年金福祉事業団設立
昭和37(1962)	
昭和38(1963)	
昭和39(1964)	
昭和40(1965)	
昭和41(1966)	
昭和42(1967)	
昭和43(1968)	
昭和44(1969)	新全国総合開発計画
昭和45(1970)	
昭和46(1971)	
昭和47(1972)	大規模年金保養基地構想発表、同懇談会設置、「中間報告」提出
昭和48(1973)	年金福祉事業団法一部改正
昭和49(1974)	「複合型基地構想」発表
昭和50(1975)	「大規模年金保養基地の設置及び運営に関する全体基本計画」策定
昭和51(1976)	
昭和52(1977)	
昭和53(1978)	三木基地着工、年金保養協会に委託方針
昭和54(1979)	
昭和55(1980)	<u>大沼・三木基地開業</u> 、事業規模抑制、地方公共団体に委託方針
昭和56(1981)	
昭和57(1982)	
昭和58(1983)	「行政改革に関する第5次答申—最終答申—」（臨時行政調査会）
昭和59(1984)	「行政改革に関する当面の実施方針について」（閣議決定）
昭和60(1985)	<u>津南・指宿・田老・安浦基地開業</u>
昭和61(1986)	<u>紀南・北九州基地開業</u>
昭和62(1987)	<u>中央高原・横浪基地開業</u>
昭和63(1988)	<u>南東北基地開業</u>
平成1(1989)	
平成2(1990)	
平成3(1991)	
平成4(1992)	

表-18 大規模年金保養基地（グリーンピア）のライフサイクル（その1-2）

年	内閣	主な出来事
昭和35(1960)	池田内閣	高度経済成長時代はじまる 《高度経済成長期》
昭和36(1961)		
昭和37(1962)		
昭和38(1963)		
昭和39(1964)	佐藤内閣	オリンピック東京大会
昭和40(1965)		
昭和41(1966)		
昭和42(1967)		
昭和43(1968)		
昭和44(1969)		
昭和45(1970)		大阪万国博覧会
昭和46(1971)		
昭和47(1972)	田中内閣	冬季オリンピック札幌大会
昭和48(1973)		第4次中東戦争(10/6)、総需要抑制策
昭和49(1974)	三木内閣	第1次オイルショック（S48/12～50/3）《安定成長期》
昭和50(1975)		沖縄海洋博覧会
昭和51(1976)	福田内閣	
昭和52(1977)		
昭和53(1978)	大平内閣	成田新東京国際空港開港
昭和54(1979)		イラン革命
昭和55(1980)	鈴木内閣	第2次オイルショック（S55/3～58/2）
昭和56(1981)		
昭和57(1982)	中曽根内閣	
昭和58(1983)		行政改革に関する第5次答申
昭和59(1984)		行政改革に関する当面の実施方針について（閣議決定）
昭和60(1985)		
昭和61(1986)		
昭和62(1987)	竹下内閣	
昭和63(1988)		
平成1(1989)	宇野/海部内閣	消費税実施、日経平均38,915円87銭(12/29)
平成2(1990)		
平成3(1991)	宮沢内閣	バブル崩壊（H3/3～5/10）《低成長期》
平成4(1992)		

表-19 大規模年金保養基地（グリーンピア）のライフサイクル（その 2-1）

年	グリーンピアのライフサイクル
平成5(1993)	
平成6(1994)	
平成7(1995)	「特殊法人の整理合理化について」（閣議決定）
平成8(1996)	年金福祉事業団のあり方について検討指示（小泉厚生大臣）
平成9(1997)	「特殊法人等の整理合理化について」（閣議決定）
平成10(1998)	会計検査院指摘
平成11(1999)	
平成12(2000)	年金福祉事業団の解散及び業務の承継等に関する法律制定
平成13(2001)	年金資金運用基金設立、「特殊法人等整理合理化計画」（閣議決定）
平成14(2002)	
平成15(2003)	<u>岩沼基地譲渡</u>
平成16(2004)	<u>二本松・中央高原・指宿・八女・久木野基地譲渡</u>
平成17(2005)	<u>田老・大沼・安浦・紀南・横浪・津南・三木基地譲渡</u>
平成18(2006)	年金資金運用基金解散、年金積立金管理運用独立行政法人設立
平成19(2007)	指揮監督権行使等請求事件裁判、同控訴事件裁判
平成20(2008)	
平成21(2009)	
平成22(2010)	平成22年版厚生労働白書〈厚生労働省改革元年〉
平成23(2011)	
平成24(2012)	
平成25(2013)	
平成26(2014)	GPIFインフラ投資開始、基本ポートフォリオの変更
平成27(2015)	
平成28(2016)	

年代	グリーンピアのライフサイクル（年代別）
昭和40年代	基本構想
昭和50年代	施設の設計、建設工事
昭和60年代	施設の完成
平成7年から	
平成17年から	施設の譲渡

表-20 大規模年金保養基地（グリーンピア）のライフサイクル（その 2-2）

年	内閣	主な出来事
平成5(1993)	細川内閣	
平成6(1994)	羽田/村山内閣	
平成7(1995)		阪神大震災、特殊法人の整理合理化について（閣議決定）
平成8(1996)	橋本内閣	
平成9(1997)		消費税5%
平成10(1998)	小渕内閣	
平成11(1999)		
平成12(2000)	森内閣	
平成13(2001)	小泉内閣	アメリカ同時多発テロ（9.11）
平成14(2002)		
平成15(2003)		
平成16(2004)		
平成17(2005)		
平成18(2006)	安倍内閣	
平成19(2007)	福田内閣	年金記録問題検証委員会報告書
平成20(2008)	麻生内閣	リーマンショック
平成21(2009)	鳩山内閣	
平成22(2010)	管内閣	
平成23(2011)	野田内閣	東日本大震災（3.11）、福島第一原発事故
平成24(2012)	安倍内閣	アベノミクス始動
平成25(2013)		
平成26(2014)		消費税8%
平成27(2015)		
平成28(2016)		日銀マイナス金利導入

年代	潮目
昭和40年代	余暇の有効活用をめぐる議論が活発《高度経済成長期》
昭和50年代	オイルショック（S48）により社会経済情勢が変化《安定成長期》
昭和60年代	社会が成熟し、余暇に関する国民のニーズが変化・多様化
平成7年から	バブル経済の崩壊（H3～5）《低成長期》
平成17年から	

まことに稀有な例であるが、平成16年の年金制度改革関連法案についての第159回国会における審議を踏まえ、当時の坂口力厚生労働大臣が、的確に「潮目」の変化に対応出来なかった、グリーンピアほかの年金福祉還元事業の失敗の本質について解明し、厚生労働行政の政策決定のあり方の見直しに資することを目的として、第三者の参画を得て、「年金の福祉還元事業に関する検証会議」を主宰した経緯がある。

同検証会議は、平成16年9月24日の第一回会議以降6回開催され、翌年17年9月20日に報告書を取りまとめ、つぎのとおり「事業拡大制御システム」の構築などを提言している。

年金の福祉還元事業に関する検証会議報告書（本文）から抜粋（その1）

はじめに

○我が国の公的年金制度は、現在、現役世代の保険料負担で高齢者世代の年金給付に必要な費用を賄うという世代間扶養の考え方を基本に運営されている。

一方、我が国では、近年、経済の長期的停滞の下で人口の少子高齢化が急速に進行しており、世代間扶養の考え方に基づく財政運営方式では、保険料負担の急増や給付水準の急激な抑制が不可避となることから、従来から一定規模の積立金を保有することにより、将来の保険料負担の上昇及び給付水準の低下を緩和することとされている。

○このため、平成16年においては、厳しい年金財政状況を踏まえ、社会経済と調和した持続可能な公的年金制度を構築し、公的年金制度に対する信頼を確保すること等の考え方に立って、

- ・例えば厚生年金で18.3%という上限を設定した上で保険料を段階的に引き上げること
 - ・基礎年金の国庫負担割合を3分の1から2分の1へ引き上げること
 - ・年金を支える社会全体の力を踏まえ、被保険者数の変化等に応じて給付水準を自動的に調整する仕組み（マクロ経済スライド）を導入すること
 - ・将来のすべての期間について給付と負担の均衡を図り（永久均衡方式）、将来にわたって一定の積立金を保有すること（厚生年金では100年後に給付費の6年分程度の積立金を保有することになると見込まれる。）を改め、概ね100年間で給付と負担の均衡を図り、その財政均衡期間の最終年度に給付費の1年分程度の積立金を保有すること（有限均衡方式）とし、積立水準の圧縮分を次世代、次々世代の給付に充てること
- という給付と負担のあり方の抜本的な見直し等の制度改正が行われた。

○平成16年の年金制度改革関連法案（国民年金法等の一部を改正する法律案、年金積立金管理運用独立行政法人法案等）は、第159回国会において審議が行われた。

国会審議の過程では、年金被保険者等の福祉の向上を目的として実施されてきた3つの年金福祉還元事業（大規模年金保養基地（グリーンピア）事業、年金福祉施設事業及び年金住宅融資事業）の意義及び実施経緯等についても議論となり、マスメディアによる報道と相まって、「グリーンピア事業等に年金保険料を使うのは無駄遣いである。」「事

業の損失や失敗の責任を問うべきである。」「責任の所在について、第三者機関で明らかにすべきである。」等の指摘が度々行われた。

- このような背景の下で、平成16年9月15日、第三者の参画を得て、厚生労働大臣が主宰し、今後の厚生労働行政の政策決定のあり方の見直しに資することを目的として、これらの3つの年金福祉還元事業の実施経緯やそのあり方等を検証する「年金の福祉還元事業に関する検証会議」（以下「検証会議」という。）が開催された。
- 検証会議は、平成16年9月24日の第1回会議以降6回開催され、平成17年2月23日には、委員による年金福祉施設（ハートピア熱海、湯河原厚生年金病院、湯河原保養ホーム）の視察も行われた。
- 検証会議においては、別記の検証検討事項を設定し、これらの視点に立って検証を行った。その際には、第1回会議における坂口厚生労働大臣（当時）の「今回の年金の様々な議論の中では、年金資金の運用・活用についての状況の変化（「潮目」の変化）に合わせて行政がどう変わっていくかが問われたと思う。年金福祉還元事業の過程を振り返って、どうあるべきだったのか、どこでどうなさねばならなかったのか。」との御指摘にも留意した。

また、3つの年金福祉還元事業にとどまらず、年金保険料により実施する年金給付以外の事業全体のあり方にも視野を広げて検証を行った。

検討会議における検証の結果は以下のとおりである。

（別記）

1. 年金の福祉還元事業（大規模年金保養基地（グリーンピア）事業、年金福祉施設事業、年金住宅融資事業）に関する政策決定過程において、厚生労働省及び社会保険庁は時代の変化に適切に対応できていたか。

【具体的検証項目】

- （1）年金の福祉還元事業に関する政策目的の妥当性について、どのように考えるか。
- （2）年金の福祉還元事業は、その政策目的を達成するための手段として妥当であったか。
- （3）個別事業において、立地場所の選定や建物の設置は適切に行われたか。また、施設運営の効率化にどのように取り組んできたか。
- （4）その後の社会環境の変化をどのように認識していたか。また、変化の兆候を把握するモニタリングができていたか。
- （5）得られた兆候や情報の活用ができていたか。
- （6）情報を把握して政策を変更するきっかけはあったか。
- （7）状況の変化やきっかけがあったにもかかわらず、なぜ政策がかわらなかったのか。

2. 上記検証結果を踏まえ、今後の厚生労働行政の政策決定のあり方をどのように見直

すべきか。

年金の福祉還元事業に関する検証会議報告書（本文）から抜粋（その2）

7. まとめ

○今回の検証によって、年金福祉還元事業について投入された保険料は、年金保険料率の設定に影響を与えるほどのものではなかったとはいえ、次の点が問題点として確認された。

・昭和 50 年代以降、行政改革等の観点から、3 つの年金福祉還元事業について一定の見直しは行われたが、平成 16 年の年金制度改正時までの早い時期に一層踏み込んだ見直しが行われることはなく、年金財政の将来見通しが厳しさを増す中で、年金福祉還元事業が年金財政の厳しさを十分考慮して展開されてきたとはいえないこと

・年金福祉還元事業をはじめとする福祉施設事業について、保険料拠出者や有識者の意見を聴く「恒常的な場」がなく、説明責任が十分に果たされなかったこと。

・福祉施設事業について、その拡大を制御するための仕組みや「潮目」の変化を判断するための仕組みが行政内部に設けられていなかったことや、厚生労働省年金局と社会保険庁の十分な連携や意思疎通が図られていなかったこと

○このような状況が放置されてきたことは、年金福祉還元事業をはじめとする福祉施設事業に保険料を充てることを毎年度の予算に計上して国会の審議・議決を経るという手続きが従来からとられてきたものの、国民にとってみると、自分の老後の支えとなる資金が「つまみ食い」されたのではないかという疑念を生み、平成 16 年の年金制度改正時において、保険料の用途について国民の厳しい批判にさらされることの原因になったものと思われる。

○今後の福祉施設事業の実施に当たっては、これまでの反省の上に立ち、国民の信頼をえることができるような「事業拡大制御システム」を構築すべきである。

具体的には、個々の福祉施設事業の必要性について、今後更に精査するとともに、

・福祉施設事業の実施（見直しを含む）状況や保険料の充当額等について情報公開を徹底すること

・福祉施設事業を実施（見直しを含む。）する際の意思決定及び実績の評価について、保険料拠出者や有識者の意見を聴く「恒常的な場」を設けること

を通じて、国民に対する説明責任を果たしていくことが求められる。

○また、このように保険料拠出者や有識者の意見を聴いて行政が最終的に判断する仕組みにとどまらず、行政自身の取組みとして、

・行政が福祉施設事業の実施について自己評価する仕組み（例えば、事業の成果に関する数値目標や事業の見直しの基準の明確化など）を構築すること

・福祉施設事業について、年金に関する企画・立案を担当する厚生労働省年金局と年金保険事業の実施を担当する社会保険庁との間において緊密な連携や意思疎通を図る

ことも望まれる。

(略)

しかしながら、その後かかる検証会議の提言内容に基づき、厚生労働行政の政策決定のあり方について見直しが行われた証左はない。

たとえば、厚生労働省改革元年と銘打った「平成22年版厚生労働白書」は、厚生労働省の反省点として、つぎのとおり「施設事業について保険料拠出者や有識者の意見を聴く場が設けられていなかったことがあるとの指摘もなされている。」と、検証会議が提言した内容の一部を引用しているものの、実態把握の努力の欠如の問題、あるいは「国民目線」からはずれた役所文化と総括するに止まり、組織や体制などのシステムあるいは仕組みの構築について説いた提言の趣旨を十分に理解した上での、記載にはなっていない。

平成22年版厚生労働白書から抜粋（9頁）

(3) 「国民目線」からはずれた役所文化

旧社会保険庁は長期間にわたって、年金給付の支給対象者となった高齢者等が支給申請を行う時に記録を突合・確認し、間違いがあればその際に修正すればよいという考え方に安住してしまい、業務運営全般を通じて記録の正確性を常に確保すべきであったが、例えば国民が年金記録を直接確認できる仕組みを作るといった発想も最近まで無かったことが問題であった。1958（昭和33）年8月から翌年2月までにわたって行政管理庁（当時）が行った「厚生年金保険行政監察」の結果に基づく勧告において、台帳の中に氏名・生年月日や資格期間、標準報酬月額等の誤りがあることが指摘されたが、厚生省（当時）は「記録事項全部を検査することは、非常に困難であるので、将来、保険給付の発生に際して再計算し、保険給付の裁定の確実を期することとしたい」と回答している。また、1964（昭和39）年に旧社会保険庁が全国の旧社会保険事務所に出した通知において「機械処理による記録事故は既に93万件に達している」ことを指摘し、記録漏れ防止を指示したが、結果として現在のような状況に至っている。

これは、いわゆる「国民目線」からはずれた役所文化を端的に象徴しており、このような考え方は根本から改める必要があるものである。

また、年金福祉施設事業について、2004（平成16）年の年金制度改正時に至るまで本格的な見直しが行われなかった背景には、施設事業について保険料拠出者や有識者の意見を聴く場が設けられていなかったことがあるとの指摘もなされている。これは、実態把握の努力の欠如の問題でもあるが、その時点で国民のニーズがどこにあるのかということが念頭に置かれていないという基本的な考え方の問題でもあった。

これらは、いずれも、「国民目線」からはずれた役所文化を象徴している問題であり、より深い観点から職員一人一人の意識改革が求められていると言えるであろう。

グリーンピアの失敗の、第一の原因は、「年金の福祉還元事業に関する検証会議」の設置に際し坂口厚生労働大臣が問題提起のとおり、事業を取り巻く環境変化すなわち「潮目」の変化に対応出来なかったことにあり、それ故、検証会議は、誰が環境変化を把握し、どこで政策決定に反映させるべきであったか、モニタリングと政策決定のプロセスについて検証の結果、「事業拡大制御システム」の構築、あるいは行政自身の取り組みとして（事業の見直しの基準の明確化など）の自己評価する仕組みの構築が必要であるとの結論を導き出した。

したがって、今般GPIF改革など政治主導による事業展開に際し、グリーンピアの失敗から学ぶべき教訓の一つは、事業を取り巻く社会環境やニーズなどの変化、すなわち「潮目」の変化を的確に捉えるとともに、事業の拡大を制御するなど事業の見直しに資する、組織や体制などのシステムあるいは仕組みを、行政自身の取り組みとして、構築することの重要性である。

6. “なぜなぜ分析”

ところが、上記のとおり残念ながら検証会議の提言内容が、その後の厚生労働行政において活かされることは無かった。

なぜであろうか。

検証会議が導き出した結論はまことにその通りであるものの、検証会議においては、“なぜなぜ分析”の不足から、組織や体制などのシステムあるいは仕組みの実効性のある運営を確実なものにする具体的な対応策を導き出すまでに、失敗の原因を深掘りしてはおらず、抽象的な結論に終始のことから、その後の未対応を招く結果となったものと思われる。

たとえば、検証会議は、事業の見直しの基準の明確化に言及したにもかかわらず、単に行政が自己評価する仕組みの一例として挙げるに止まり、行政自身の仕組みを構築するために実施すべき最優先の対応策として位置付けるには至らなかったことが、悔やまれる。

改めて、失敗の原因について深掘りして見ると、事業の拡大を制御あるいは自己評価するためには、事業の実施に先立ち、事業の見直しの基準などを「出口戦略」として具体的且つ明確に示して置くことが必要不可欠であることは、明白であることから、グリーンピアの失敗の真の原因は「出口戦略」の策定を怠ったことにあると言っても過言ではない。

ところで、“なぜなぜ分析”とは、問題を引き起こした事象について「なぜ」「なぜ」と段階的に漏れが無いように原因を深掘りして行き、真の原因を究明することにより再発防止を図る品質管理の手法であって、取り分けトヨタ自動車の改善活動における「なぜなぜ5回」が有名である。

グリーンピアの失敗について“なぜなぜ分析”を実施すると、以下のようになる。

(1) 第一の原因

グリーンピアの失敗という事象は、事業を取り巻く環境変化すなわち「潮目」の変化に対応出来なかったことが、第一の原因である。

(2) 第二の原因

そして「潮目」の変化に対応出来なかった所以は、「潮目」を捉える組織や体制などの制御システムが存在しなかった（第二の原因）からである。

(3) 第三の原因

「潮目」を捉える制御システムの具体例としては、一つには、保険料抛出者や有識者の意見を聴く「恒常的な場」（第三の原因その1）があり、今一つには、たとえば事業の成果に関する数値目標や事業の見直しの基準の明確化など行政自身の取組みとしての、自己評価する仕組み（第三の原因その2）がある。

(4) 第四の原因

取り分け事業の見直しの基準を明確化して置くためには、予め「出口戦略」を策定の必要があるにもかかわらず、グリーンピア事業においては「出口戦略」が策定された形跡がない（第四の原因）。

(5) 第五の原因

おって、事業の実施に際して「出口戦略」の策定にまで思いが至らない原因の最たるものは、想像力の欠如（第五の原因）と考えられるが、およそ想像力の欠如は、意思決定が直面する限定された合理性⁴の問題であって、それ故、グリーンピアの失敗を、役所文化に固有の問題と総括してしまうことは誤りである。

	なぜなぜ分析
第一の原因	「潮目」の変化に対応出来なかった
第二の原因	「潮目」を捉える制御システムが存在しなかった
第三の原因その1	保険料抛出者や有識者の意見を聴く「恒常的な場」がなかった
第三の原因その2	事業の見直しの基準などの自己評価する仕組みがなかった
第四の原因	「出口戦略」が策定された形跡がない
第五の原因	想像力の欠如（意思決定が直面する限定的な合理性の問題）

7. 「出口戦略」とは

⁴ 限定された合理性（bounded rationality）とは、1947年にハーバート・A・サイモンが「Administrative Behavior」で提唱した人間の認識能力についての概念であり、サイモンは人間の合理的な意思決定が限定的なものであることを定義し、経営学における組織研究に昇華させたこの研究で、ノーベル経済学賞を受賞した（詳細平成27年7月31日付拙稿「GPIF改革成功のカギは、運用とガバナンスの一体見直しにあり」参照）。

およそ「出口戦略」という表現は、「日銀の出口戦略はどうなるのか」などのように、金融緩和政策に関して用いられることが多いが、そもそもはベトナム戦争において、アメリカ軍の人命や物資の損失を最小限に抑えて、撤退させる作戦を称したことが、始まりとされている。

転じて、景気後退局面における金融・財政政策について、金融緩和や財政出動により景気が浮揚した際の政策転換を指す用語として使用され、延いては、有価証券などへの投資の回収の意味合いにも使用されることになったことから、本稿において「出口戦略」は、投資の回収の意味合いで用いる。

ところで、わが国の公的年金制度は、平成 16 年年金制度改正において、財政運営方式を見直した。

改正前は、将来にわたり永久に年金財政を均衡させる「永久均衡方式」に立ち、常に給付費の相当の年数分の積立金を保有するという方式だったものを、おおむね 100 年の間（財政均衡期間）で給付と負担の均衡を図る「有限均衡方式」に立ち、財政均衡期間の終了時に給付費 1 年分程度を保有するという方式に変更したのである。

「有限均衡方式」においては、キャッシュ・フロー（資金繰り）の管理は、基本的な命題であり、取り分け投資の回収すなわち「出口戦略」が重要である。

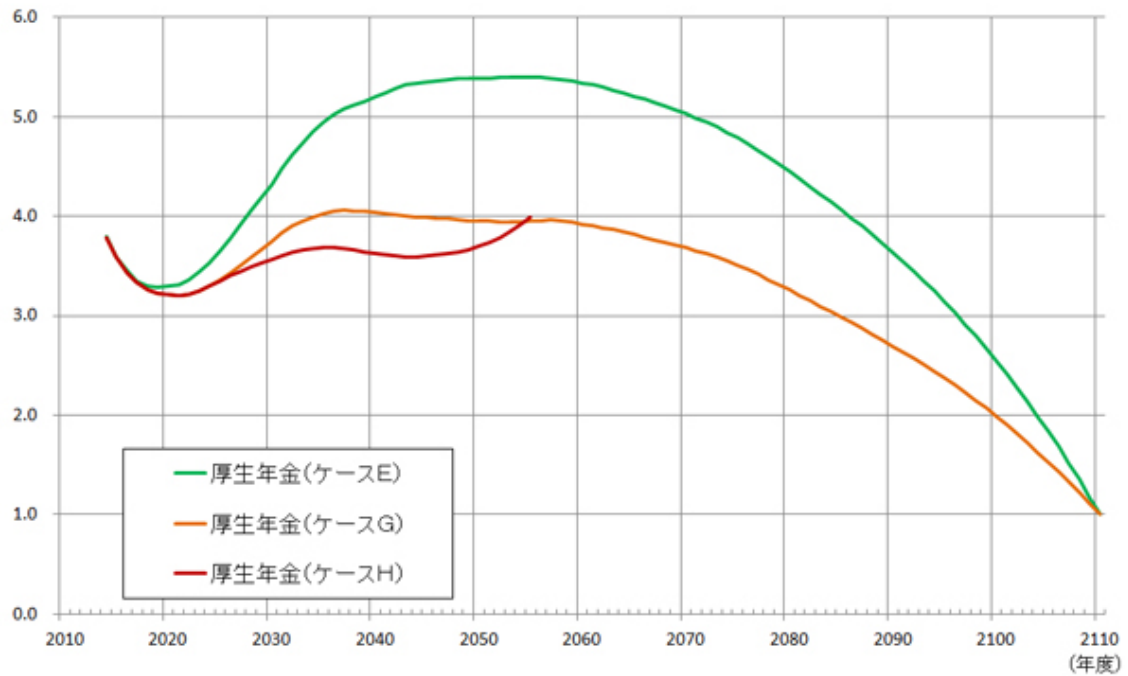
表-21 財政運営方式（厚生労働省年金財政ホームページから作成）

	永久均衡方式	有限均衡方式
均衡を図るべき期間	将来にわたるすべての期間と考え、永久に給付と負担が均衡するよう考える。	既に生まれている世代が概ね年金受給を終えるまでの期間（例えば 95 年）と考え、その期間について、給付と負担の均衡を考える。
積立金水準	（将来の高齢化率が高い見通しとなっている下では、運用収入を活用するため）一定の水準を維持する。	均衡期間の最終年度において、支払準備金程度の保有（給付費の 1 年分程度）となるよう目標を設定。

ちなみに、厚生労働省は、平成 26 年 6 月に平成 26 年財政検証結果を公表し、加えてホームページ上の施策関連サイト「いっしょに検証！公的年金」に、同検証結果に基づく厚生年金および国民年金の積立度合（前年度末の積立金が当年度の支出の何年分に相当するかを示す）の見通しについて、つぎのとおり図示するとともに、コメントを施している。

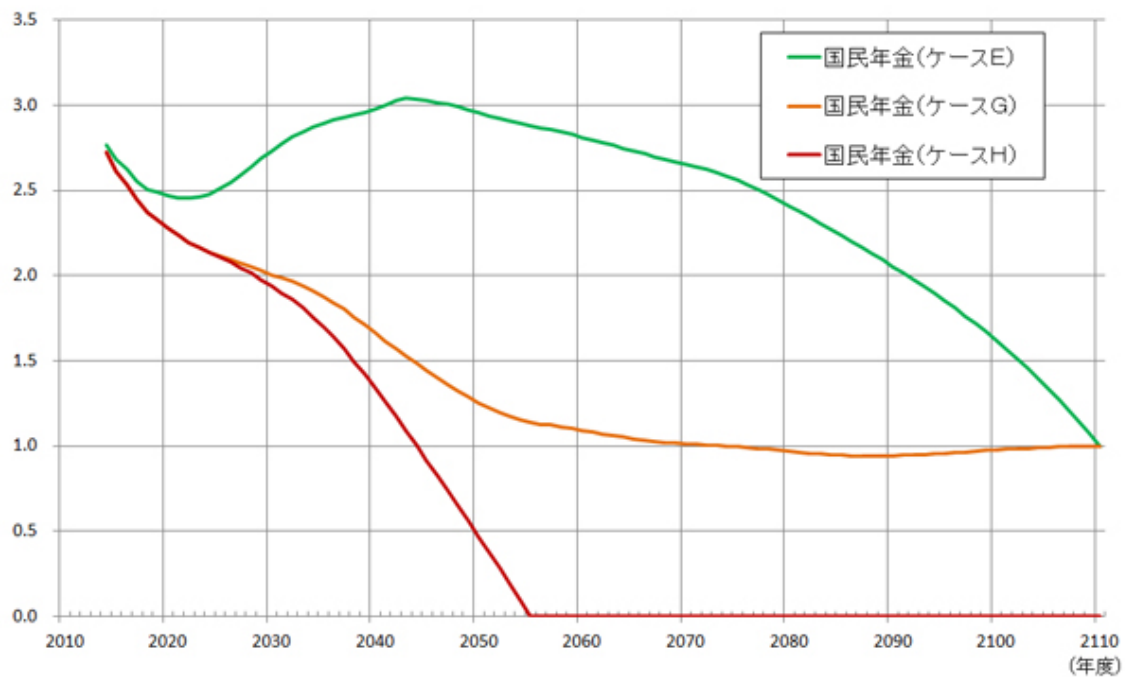
厚生年金の積立度合の見通し

～ 人口: 出生中位、死亡中位 ～



国民年金の積立度合の見通し

～ 人口: 出生中位、死亡中位 ～



経済が好調なケース E では、2040 年代頃まで積立度合が上昇し、その後、積立金を活用することによって 1 に向かっていきます。しかし、経済が成長しないケース G やケース H では、積立度合もほとんど上昇せず、ケース H では、積立金が途中でなくなってしまう（積立度合が 0 となる）見通しです。

なお、平成 26 年財政検証においては、35 年度までの足元の経済前提については内閣府試算に準拠し、36 年度以降の長期の経済前提について、8 つのケースを設定した。上記 3 ケースについての経済前提は、つぎのとおりである。

	物価上昇率	賃金上昇率	運用利回り	
			実質	スプレッド
			〈対物価〉	〈対賃金〉
ケース E	1.2%	1.3%	3.0%	1.7%
ケース G	0.9%	1.0%	2.2%	1.2%
ケース H	0.6%	0.7%	1.7%	1.0%

今般 GPIF 改革成功のカギとなる「出口戦略」については、別途、稿を改めて、そのあるべき姿の詳細を論点整理のことと致したいが、大別すると、市場性資産への投資の回収のための「出口戦略」と、非市場性資産への投資の回収のための「出口戦略」の二つがある。

（１）市場性資産への投資の回収のための「出口戦略」

基本ポートフォリオの見直し後の移行ポートフォリオの策定が、その一例である。

平成 28 年年初からの世界的な株価下落の一因として、平成 27 年来のオイルマネーの市場からの引き揚げが挙げられているが、池の“クジラ”に例えられる GPIF の資金規模の市場への影響、すなわち自己相関が、戦略策定における最大のポイントであることは間違いない。

（２）非市場性資産への投資の回収のための「出口戦略」

インフラ投資の回収が、その一例である。

プロ市場において、被保険者の利益を守るための交渉力を、如何にして体得するか、およそ行政事務が得手としない記録の保存を、如何にして励行するか、さらには秘密保持契約を交わした後、如何にして契約内容の妥当性を検証するかなどが、戦略策定におけるポイントになると思われる。

8. 責任の所在

ところで、平成 16 年の年金制度改革関連法案についての国会審議の過程においては、「事業の損失や失敗の責任を問うべきである。」「責任の所在について、第三者機関

で明らかにすべきである。」などの指摘が度々行われたものの、上記年金の福祉還元事業に関する検証会議においては、「責任者を明確にせよという声もありましたが、検討会議では、事実関係の検証を踏まえ、むしろ、今後の政策決定に向け提言することを目的としました。」(同検証会議座長談)とし、敢えて責任の所在にまでは、言及しなかった。

また、上記のとおり「平成 22 年厚生労働白書」は、グリーンピアの失敗を、役所文化に固有の問題と総括し、職員の意識改革を求めるに止まっている。

ちなみに、先立つ平成 18 年に、年金受給資格者の地位にある者らが「(略) 厚生労働省が別紙グリーンピア無駄一覧表記載のとおり合計 1951 億 8000 万円の不正支出をしたこと」などにより、年金資金および国庫に多額の損害を与え、年金給付の基礎を脅かしたとして東京地方裁判所に提起した、内閣総理大臣が社会保険庁および厚生労働省に対して内閣法 6 条に基づく指揮監督権を行使すべき旨を命ずることを求めた義務付けの訴え、義務確認の訴えおよび不作为の違法確認の訴えについて、東京地方裁判所および東京高等裁判所が、不適法であるとして却下した経緯がある。

東京地方裁判所は、争点となった国家賠償法上の違法性について、「直ちに(略) 公務員が個別の国民に対し職務上の法的義務を負担しているということは困難である。」旨、つぎのように判断している。

東京地方裁判所「指揮監督権行使等請求事件」判決文から抜粋(その 1)

4 争点(4) (国家賠償法上の違法性) について

(1) 原告らは、厚生労働省及び社会保険庁の公務員の違法な行為により、将来受けるべき年金受給額が減額されるという財産的損害や、憲法13条の幸福追求権に基づく安心して年金を受給できるという期待及び信頼並びに適正な公務の遂行の期待権を侵害されるという精神的損害を被った旨主張している。

(2) 国家賠償法1条1項は、国又は公共団体の公権力の行使に当たる公務員が、その職務を行うについて、故意又は過失によって違法に他人に損害を加えたときは、国又は公共団体がこれを賠償する責任がある旨規定しているところ、同項にいう「違法」とは、公務員が個別の国民に対して負担する職務上の法的義務違背をいうものである(最高裁昭和53年(オ)第1240号同60年11月21日第一小法廷判決・民集39巻7号1512頁参照)。

(3) 前記前提事実のとおり、厚生労働省は、政府が管掌する厚生年金保険事業及び国民年金事業を所管するものであり、社会保険庁は、政府が管掌する厚生年金保険事業及び国民年金事業を適正に運営すること等を任務とするものであり、また、厚生年金保険法79条の2及び国民年金法75条は、積立金の運用は、専ら被保険者の利益のために、長期的な観点から、安全かつ効率的に行うことにより、将来にわたって、厚生年金保険事業及び国民年金事業の運営の安定に資することを目的として行うものとする旨規定し、厚生年金保険法79条の4及び国民年金法77条は、積立金の運用に係る行政事務に従事する厚生労働省の職員

は、積立金の運用の目的に沿って、慎重かつ細心の注意を払い、全力を挙げてその職務を遂行しなければならない旨規定している。

このような法令の規定等からすると、厚生労働省及び社会保険庁の公務員には、厚生年金保険事業及び国民年金事業を適正に運営する一定の責務を負っているものといえることができるが、このことから、直ちに厚生労働省及び社会保険庁の公務員が個別の国民に対し職務上の法的義務を負担しているということは困難である。

(4) これに対し、原告らは、個々の年金受給者や将来年金を受給する個別の加入者から成る総体としての国民一般に対する職務上の法的義務を負担しているのであるから、国家賠償法上の違法がある旨主張するが、前述のとおり、国家賠償法上の違法があるというためには、個別の国民に対する職務上の法的義務を負担していることを要すると解するべきであるから、原告らの主張をにわかに採用することはできない。

(5) したがって、被告の公務員の違法行為を理由に国家賠償をすべきとする原告らの主張を採用することはできない。

現行の厚生年金保険法は、第 79 条の 10（運用職員の責務）において「積立金の運用に係る行政事務に従事する厚生労働省、財務省、総務省及び文部科学省の職員（政令で定める者に限る。以下「運用職員」という。）は、積立金の運用の目的に沿って、慎重かつ細心の注意を払い、全力を挙げてその職務を遂行しなければならない。」旨を規定してはいるが、上記判決から推し量り、結果としての義務違反すなわち責任を問うことは至難の業であり、非現実的であることから、予防措置として、行政内部に当該事業についての然るべき制御システムを構築すること、換言すると行政自身の取り組みとして事業の見直しの基準を明確にすることが、最優先の課題となる。

おって、本件裁判において被告である厚生労働省は、つぎのとおり「グリーンピアを建設したのは、厚生労働省ではなく、年金福祉事業団である。」と主張。

さらに「事業に伴い支出された総工費約1,952億円は、事業に伴い当然に発生する費用であって」と、回収を前提とした投資では無い旨の主張をしている。

特筆に値する。

東京地方裁判所「指揮監督権行使等請求事件」判決文から抜粋（その 2）

（被告の主張）

グリーンピアを建設したのは、厚生労働省ではなく、年金福祉事業団である。また、グリーンピア事業は、年金を受給するまでの長期にわたり保険料を払い続ける被保険者等の福祉の向上を図ることを目的として、厚生年金保険法79条及び国民年金法74条に基づいて行われてきたものであり、被保険者の福祉の増進のため、一定の役割を果たしてきた。そもそも、グリーンピア事業は、年金積立金を被保険者に還元すべきであるとの国会の附帯決議や地元の要請を踏まえて、被保険者等の福祉の増進を目的として、旧年金福祉事業団

法17条1項1号等に基づいて行われてきたものであり、事業に伴い支出された総工費約1,952億円は、事業に伴い当然に発生する費用であって、この支出に法的な問題はない。さらに、全13施設すべてが売却された平成17年度までの累計で見ても、赤字となったのは7施設であり、各施設は運営委託先である財団法人あるいは地方公共団体による独立採算で運営されているので、運営の収支に関する赤字について年金積立金を財源とした支出はされていない。

9. まとめ

(1) 問題認識

今日 GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）改革については、平成 25 年 6 月 14 日閣議決定の当初「日本再興戦略」以来の熱気は冷め、関心は薄れ、すでに宴の後となってしまう感がある。

それ故、往々にして“いじりはするが、仕上げない”、遣りっ放しあるいは中途半端などの無責任の連鎖を招きがちな、政治主導による事業展開が抱える課題・問題点を洗い出し、対応策を講じて置く必要がある。

およそ事業を取り巻く環境は、絶えず変化するものであり、当初想定外の劇的な変化に見舞われることもあることから、事業目的を完遂するためには、的確に「潮目」の変化を捉え、適時適切な変更管理を実施するための、組織や体制などの制御システムを構築し、その実効性のある運営を確実なものにすることが重要である。

ところが、政治主導による事業展開においては、かかる視点が欠落しがちであって、解決すべき課題・問題点である。

(2) グリーンピアの失敗から学ぶべき教訓

これまでしばしば国会審議などの場において、年金資産の安全運用に関連し、大規模年金保養基地（グリーンピア）の失敗が取り上げられてきたが、多くの場合年金保険料の「無駄遣い」を叱責するプロパガンダ（政治的な宣伝）の域を出ず、失敗の本質について解明し、失敗からの教訓を得る動きはほとんど無かった。

まことに稀有な例として、平成16年の年金制度改革関連法案についての国会審議を踏まえ、当時の坂口厚生労働大臣が、グリーンピアの失敗の本質について解明し、政策決定のあり方の見直しに資することを目的として主催した「年金の福祉還元事業に関する検証会議」がある。

検証会議は報告書を取りまとめ、「事業拡大制御システム」の構築あるいは行政自身の取り組みとしての自己評価する仕組み（事業の見直しの基準の明確化など）の構築について提言したものの、組織や体制などのシステムあるいは仕組みの実効性のある運営を確実なものにするために必要不可欠な具体的な対応策を導き出すまで、“なぜなぜ分析”、すなわち失敗の原因についての深掘りを徹底しなかったことから、残念ながら提言内容が活かされることは無かった。

(3) グリーンピアの失敗の真の原因

改めて“なぜなぜ分析”を徹底して見ると、事業の拡大を制御あるいは自己評価するためには、事業の実施に先立ち、事業の見直しの基準などを「出口戦略」として具体的且つ明確に示して置くことが必要不可欠であることから、グリーンピアの失敗の真の原因は「出口戦略」の策定を怠ったことにあると言っても過言ではない。

なお、事業の見直しの基準などの「出口戦略」の策定において、その意思決定は合理的ではあり得ないことから、意思決定が直面する限定された合理性の問題を緩和するためには、広く意見を聴取する場を設ける必要がある。

(4) GPIF改革成功のカギ

およそ物事には、始まりと終わりがあるが、GPIF改革についてのこれまでの議論は、「入口」についてばかりであり、「出口」についての議論が無い。

“いじりはするが、仕上げない”のが、政治の常である。

GPIF改革を成功に導くためには、「潮目」の変化に対応出来なかったグリーンピアの失敗から学ぶべき教訓として、政治主導による事業展開が、往々にして陥りがちな、遣りっぱなしあるいは中途半端などの無責任の連鎖を招くことがないように、的確に環境変化、すなわち「潮目」の変化を捉え、適時適切な変更管理を実施するための、組織や体制などの制御システムを構築するとともに、予め事業の見直しの基準などを「出口戦略」として明確にして置く必要がある。

GPIF改革成功のカギは、「出口戦略」にあり。

以上

《参考文献》

- 「特殊法人等整理合理化計画」（平成13年12月19日閣議決定）
- 「日本再興戦略」（平成25年6月14日閣議決定）
- 「日本再興戦略改訂2014」（平成26年6月24日閣議決定）
- 「日本再興戦略改訂2015」（平成27年6月30日閣議決定）
- 「日本再興戦略2016」（平成28年6月2日閣議決定）
- 「安倍内閣総理大臣記者会見」（平成28年6月1日）その他、首相官邸ホームページほか公表資料
- 年金積立金管理運用独立行政法人「基本ポートフォリオの定期検証について」（平成28年5月31日）
- 年金積立金管理運用独立行政法人「基本的な考え方」その他、GPIFホームページほか公表資料
- 厚生労働省「第9回社会保障審議会年金部会資料」（平成14年9月26日）
- 厚生労働省「年金の福祉還元事業に関する検討会議報告書」（平成17年9月20日）
 - ・年金実務平成17年10月3日第1661号「年金の福祉還元事業に関する検討会議報告書」
 - ・週刊社会保障No.2354（2005.10.24）森田郎「的確に潮目を捉える制御システムが必要に」
- 厚生労働省平成17年12月20日付報道発表資料「三木大規模年金保養基地（グリーンピア三木）の譲渡に

ついて」

- 厚生労働省「年金積立金管理運用独立行政法人の運営の在り方に関する検討会」議事要旨
 - ・第5回年金積立金管理運用独立行政法人の運営の在り方に関する検討会（平成22年3月18日）
- 厚生労働省「第5回厚生労働省独立行政法人・公益法人等整理合理化委員会議事録」
- 厚生労働省「平成22年版厚生労働白書」
- 厚生労働省「年金制度改正のあらまし」
- 厚生労働省「将来の厚生年金・国民年金の財政見通し」
- 厚生労働省「平成26年財政検証結果レポート」
- 厚生労働省「いっしょに検証！公的年金」その他、厚生労働省ホームページほか公表資料
- 厚生労働省年金財政ホームページ
- 衆議院第71回国会社会労働委員会議録第27号（昭和48年6月14日）
- 衆議院第71回国会本会議録第48号（昭和48年6月29日）
- 衆議院第85回国会社会労働委員会議録第5号（昭和53年10月20日）
- 衆議院第88回国会決算委員会議録第1号（昭和54年9月3日）
- 衆議院第142回国会決算行政監視委員会会議録第7号（平成10年4月22日）
- 衆議院第145回国会決算行政監視委員会会議録第2号（平成11年2月24日）
- 衆議院第151回国会厚生労働委員会会議録第21号（平成13年6月13日）
- 衆議院第159回国会予算委員会会議録第8号（平成16年2月12日）
- 衆議院第159回国会予算委員会会議録第18号（平成16年3月3日）
- 衆議院第168回国会厚生労働委員会会議録第8号（平成19年11月21日）
- 衆議院第186回国会厚生労働委員会会議録第7号（平成26年4月2日）
- 参議院第71回国会社会労働委員会会議録第22号（昭和48年9月4日）
- 参議院第71回国会本会議録第34号（昭和48年9月17日）
- 参議院第156回国会決算委員会会議録第2号（平成15年3月10日）
- 参議院第159回国会厚生労働委員会会議録第17号（平成16年5月18日）
- 参議院第159回国会本会議録第28号（平成16年6月5日）
- 参議院第162回国会行政監視委員会会議録第2号（平成17年3月18日）
- 参議院第164回国会行政監視委員会会議録第6号（平成18年6月5日）
- 東京地方裁判所「指揮監督権行使等請求事件」（平成19年1月12日）判決文
- 東京高等裁判所「指揮監督権行使等請求控訴事件」（平成19年7月26日）判決文
- 会計検査院昭和52年度決算検査報告「大規模年金保養基地の建設計画について」
- 会計検査院平成10年9月「公的宿泊施設の運営に関する会計検査の結果についての報告書」
- 会計検査院平成11年度決算検査報告「年金福祉事業団の事業運営及び実施について」
- 年金福祉事業団パンフレットほか、公表資料
- 厚生労働省「年金資金運用基金の資金運用の結果について（平成13年度）」
- 厚生労働省「平成14年度年金資金運用基金の資金運用の結果について」

- 年金資金運用基金「平成15事業年度業務報告書」
- 年金資金運用基金「平成16事業年度業務報告書」
- 年金積立金管理運用独立行政法人「平成17事業年度年金資金運用基金業務報告書」
- 寺前秀一「国土政策と人流・観光～全総神話の発生と消滅～」(高崎経済大学地域政策学会「地域政策研究」第11巻第4号2009年2月)
- 奥山倫行・應本健著「創業者、経営者のための30分でわかる出口戦略」(2015.7.4株式会社プレジデント社発行)
- 小幡績「日銀の出口戦略はどうなるのか」(東洋経済オンライン2014.8.1)
- デジタル大辞泉
- 日本大百科全書(ニッポニカ)
- 新語時事用語辞典
- 日本経済新聞

《参考資料》

年金の福祉還元事業に関する検証会議報告書（参考資料）（3頁～12頁）

大規模年金保養基地（グリーンピア）事業・年金住宅融資事業について

1. 大規模年金保養基地（グリーンピア）事業

①福祉還元をめぐる状況

○年金積立金は、年金特別会計における毎年度の収支差額である剰余金を、将来の年金給付に充てるために積み立てたものであるが、年金の給付がまだ本格的でなかった時期においては、年金積立金が蓄積されていった。

○その一方で、年金積立金については、資金運用部資金法（昭和26年法律第100号、現在の財政融資資金法）に基づき、平成12年までの間、旧大蔵省資金運用部（現在の財政融資資金）に全額を預託することが義務づけられていた。

○このような中で、将来年金を受給するまでの長期間にわたり年金保険料を拠出する被保険者の立場からは、年金積立金の運用について、

・安全確実で、かつ有利な運用を行うべき、

・被保険者の意向を反映させるべき、

・被保険者の福祉を充実するように運用すべき

等の意見・提言が、国会附帯決議や関係審議会の意見等として繰り返し出されることとなった。

②基地の構想及び具体化

○昭和40年代においては、高度成長が続き、所得が増え、その一方で、環境問題や生きがい問題、老人福祉問題が議論されるようになり、こうした中で、余暇の有効利用をめぐる議論が活発となってきた。

また、当時は、余暇活動を行うための公的施設が十分でなかったため、こうした施設の整備を求める声が高まっていた。

○これに対応して、昭和44、45年以降、各省庁や各都道府県において、レクリエーション施設の開発構想等の余暇関連施策が打ち出されるようになった。

また、昭和44年の新全国総合開発計画において、大規模な自然観光レクリエーション地区の整備等が数値目標をもって定められ、その後の列島改造ブームもあり、余暇施設の拡充が政策上の課題となっていた。

○こうした中で、厚生省及び年金福祉事業団（現在の年金資金運用基金）においても、年金被保険者や年金受給者を対象とした余暇利用の場を充実するための福祉施設に係る施策について議論されるようになり、特に昭和47年度においては、

・年金福祉事業団が発足以来十年を経過し、この間、融資事業が順調に運営されてきたこと

・昭和36年に制定された年金福祉事業団法においては、老人福祉施設、療養施設等の設置・運営が業務として規定されていたが、実際には当該業務が行われていなかったこと

から、施設業務の実施に向けての気運が高まった。

○その後、昭和47年6月、兵庫県より、「緑の回廊計画」の構想の一環である勤労青少年を対象とした「兵

庫県福祉エリア」構想に基づく特別地方債の申し出があった。

厚生省は、兵庫県の構想を参考として、また、資金運用部の預託金利の引き下げに伴う還元融資枠の拡大（厚生年金保険及び国民年金の積立金の預託金増加額の1/4から1/3へ拡大）もあった中で、大規模な保養のための総合施設の設置について検討を行い、昭和47年10月、大規模な保養基地の整備についての構想が発表された。

○昭和47年10月に設置が発表された大規模年金保養基地懇談会は、同年12月、「大規模年金保養基地の設置に関する中間報告」をとりまとめ、厚生大臣に提出した。

○この報告を受け、昭和47年末、厚生年金保険、船員保険及び国民年金の各制度の福祉施設とは別に、三制度にわたる新たな保養のための総合施設として大規模年金保養基地を設置し、この設置運營業務を年金福祉事業団が行うこととされた。

③年金福祉事業団法の改正

○大規模年金保養基地の構想を実施するに当たり、法律の規定を対応させるため、昭和48年、年金福祉事業団法の一部改正（年金福祉事業団の業務のうち「老人福祉施設、療養施設の設置・運営」を「保養のための総合施設の設置・運営」に改正）が行われ、同年9月18日に成立し、10月1日に施行された。

これにより、年金福祉事業団の業務に、厚生年金保険・船員保険・国民年金の福祉施設事業として、大規模年金保養基地の設置・運営が追加された。

④基地の設置

○昭和47年10月に発表された構想は全国的に関心を集め、37道府県から設置の申出があった。

これを受けて、厚生省において審査・検討を行い、昭和48年9月、基地の設置についての発表が行われた。

○昭和49年9月、厚生省は、南東北基地（宮城県、福島県）及び北九州基地（福岡県、熊本県）を複合型とし、合計11基地13ヶ所とする「複合型基地構想」を発表した。

○基地については、厚生大臣が立地条件、規模等を考慮して指定することとされていた。（年金福祉事業団法施行令（昭和36年政令第414号）第1条）

これに基づき、13ヶ所それぞれについて、公有地であること等の条件を満たせば指定を行うこととした上で、条件を満たしたものについて、昭和49年2月の三木基地（兵庫県）以降、厚生大臣による指定が順次行われた。

○指定を受けた基地については、年金福祉事業団が用地の取得を行い、用地の取得が完了した基地については、年金福祉事業団の委託を受けた（財）年金保養協会（昭和48年設立）により、基地の設置運営に関する基本計画の策定が行われた。

また、当該計画の基本となる事項については、昭和50年7月、厚生省が「大規模年金保養基地の設置及び運営に関する全体基本計画」を策定した。

○各基地の基本計画については、昭和50年10月の三木基地以降、厚生大臣による承認が順次行われた。

⑤基地の開業及び運営

○昭和47年の構想発表後、オイルショックにより社会経済情勢が変化したことや、基地を設置する地方公共団体から早期着工を求める強い要請があったことを勘案して、昭和50年7月に厚生省が策定した「全

体基本計画」においては、原則として各基地毎に工期を2期に分けて行うこと等、段階的に基地の建設を進めることとされた。

また、昭和55年11月時点で既に開業し、又は基本設計が終了していた4基地（大沼、津南、三木、指宿）を除く基地については、事業規模を抑制するという見直しが行われた。

- 基地の運営については、昭和50年7月の「全体基本計画」において、単一の公益法人への業務委託により効率的・一元的な運営を確保することが盛り込まれており、昭和53年7月、（財）年金保養協会に委託する方針とされた。

その後、オイルショックによる社会経済情勢の変化に対応し、かつ、地域の特色を生かした基地建設を進めるため、昭和55年11月、基地所在の地方公共団体に対して基地の建設及び運営を委託する方針とされた。

以上により、昭和55年11月時点で既に開業し、又は建設に係る基本設計が終了していた4基地（大沼、津南、三木、指宿）は（財）年金保養協会に、その他の基地は基地所在の地方公共団体に委託された。

- このような経緯を経て、各基地の整備が順次進められ、昭和63年の南東北基地（宮城県及び福島県）をもって全国13ヶ所の基地が全て開業した。

- 年金資金運用基金及び基地の運営委託先等においては、事業の安定的な実施のための取組が行われてきている。

- グリーンピア事業の実施状況については、年金資金運用基金等の事業報告書の閲覧やホームページを通じて、情報開示が行われてきている。

⑥事業の見直し

- 昭和60年代以降、我が国社会が成熟し、

- ・民間の保養施設の普及など、民間事業者により類似のサービスが提供されるようになったこと
- ・余暇に関する国民のニーズが変化・多様化したこと
- ・バブル経済の崩壊後、宿泊や観光に係る消費額が減少したこと

等の状況が見られた。

- また、臨時行政調査会による「行政改革に関する第5次答申—最終答申—」（昭和58年3月）においては、「大規模年金保養基地の新設を原則として中止し、運営の民間等への委託を行う」とされた。

また、「行政改革に関する当面の実施方針について」（昭和59年1月25日閣議決定）においては、「建設中の基地以外の新設は今後行わず、かつ、その運営を全て民間又は地方公共団体に委託する」とされた。

なお、昭和59年までに、基地の建設に係る基本設計の発注が行われ、（財）年金保養協会又は地方公共団体に運営を委託する方針とされていた。

- 「特殊法人の整理合理化について」（平成7年2月24日閣議決定）においては、「大規模年金保養基地については、地元の意向を踏まえつつ、県に運営委託している施設の県への譲渡等地域利用を図る」こととなった。

これを受けて、平成7年7月、基地の運営を受託している9県に対して、基地の譲渡等地域利用に係る意向調査を行ったが、9県とも、経費負担を理由として、譲渡の受入れは困難、との回答であった。

- 平成8年11月、小泉厚生大臣より、年金福祉事業団のあり方について検討するよう指示があった。
- 平成9年、年金福祉事業団を含む特殊法人の改革について議論され、大規模年金保養基地の廃止については、
- ・年金福祉事業団職員や基地従業員の雇用に甚大な影響を与える。
 - ・地域経済に悪影響を与えるおそれがある。
- といった指摘もあったが、「特殊法人等の整理合理化について」（平成9年6月6日閣議決定）において、年金福祉事業団は「大規模保養基地業務からは撤退」することとなった。
- これを受けて、基地の運営を受託している9県及び他の基地が所在する4道県に対して、施設の利用方策及び基地資産の取得について検討を依頼したが、各道県の意見は、
- ・財政状況及び行政改革等の状況から、資産の取得は困難である。
 - ・地域振興や雇用の観点から存続が必要であり、国・年金福祉事業団において継続すべき。
- というものであった。
- また、平成10年6月、13道県知事の連名により、譲渡を受け入れられる状況ではなく、基地を引き続き国の責任で存続させるよう要望が出され、これ以降、基地所在の市町村からも存続の要望が出された。
- 平成10年9月、会計検査院及び総務庁からは、基地を速やかに処理することが指摘された。**
- 平成9年の閣議決定等を踏まえ、年金福祉事業団の解散及び業務の承継等に関する法律（平成12年法律第20号）が制定され、平成13年4月に施行された。同法においては、
- ・年金福祉事業団を解散し、新たに設立される年金資金運用基金において、政令で指定する日までの間において、保養基地資産の譲渡を行い、それまでの間、基地の運営又は資産管理を行うこと
 - ・政令で定める日については、当該政令の公布日から起算して2年を超え3年を超えない範囲内の日を選定し、当該政令は、次々回の財政再計算の結果に基づき所要の措置が講ぜられる日までに交付することとなった。
- 年金福祉事業団の解散及び業務の承継等に関する法律の成立直後の平成12年4月、厚生省は、大規模年金保養基地業務からの撤退に関する基本指針を策定した。
- これは、公的施設として引き続き活用されるなど一定の条件の下に地方公共団体等に譲渡する場合、不動産鑑定評価による時価から減額を行うこと等を内容とするものであった。
- 平成12年7月に総務庁がとりまとめた年金福祉事業団に関する調査結果報告書においては、基地の譲渡について、「雇用や地域経済等に与える影響を考慮しつつも、年金特別会計に与える影響を勘案し、速やかに行う必要がある」とされた。
- 年金福祉事業団の事業全般を対象とした平成11年度決算検査報告においては、適切かつ効率的な事業運営を行うことが指摘された。
- 平成13年、年金資金運用基金を含む特殊法人の改革について議論され「特殊法人等整理合理化計画」（平成13年12月19日閣議決定）においては、大規模年金保養基地業務について、「平成17年度までに廃止し、特に自己収入で運営費さえも賄えない施設については、できるだけ早期に廃止する」こととなった。
- これを受けて、年金積立金管理運用独立行政法人法（平成16年法律第105号）が制定され、平成17年度末をもって廃止することとなった。

《参考資料》



自然とのふれあいに包まれた、
充実した時間をご提供いたします。

We offer you the chance to have a wonderful time surrounded by nature

緑豊かな自然と人とのふれあいの場としての意味を込め、グリーン(緑)+ユートピア(理想郷)との合成語で名付けられたグリーンピア。日本各地に13カ所、恵まれた自然環境の中にそれぞれ100万坪以上のゆったりとした敷地をもっています。

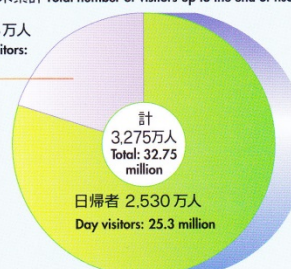
The name Greenpia consists of the words green and utopia, signifying the natural settings of these facilities. There are thirteen such recreational bases throughout Japan, each situated in a beautiful natural environment on a site larger than 3.3 square kilometers.



■ グリーンピア利用者数 Number of visitors to Greenpia



平成9年度末累計 Total number of visitors up to the end of fiscal 1997



国民の4人に1人の割合で利用されています。
Greenpia facilities are visited by one out of every four people in Japan.

“健康と自然”そして“ふれあい”をテーマにした魅力ある施設。

The themes for our attractive facilities are
“Health and Nature” and “Communion with the World Around You.”



グリーンピアには、宿泊施設、会議室、研修室、ホール等の集会施設やレストラン、カフェテリア等の飲食施設があります。スポーツ・レクリエーションのためには、テニスコート、サッカーコート、バレーコート、ゲートボール場、キャンプ場、スキー場など各グリーンピアにそれぞれ特色をもった各種施設が備えられていますので、どなたにも、また年間を通して、楽しんでいただけます。

Greenpia sites are equipped with lodging facilities, meeting facilities such as conference rooms, seminar rooms and meeting halls, as well as dining and refreshment facilities such as restaurants and cafeterias.

For sports and recreation activities, each Greenpia site has its own unique facilities, such as tennis courts, “gateball” grounds, campgrounds and skiing areas. Greenpia is for everyone to enjoy, throughout the year.

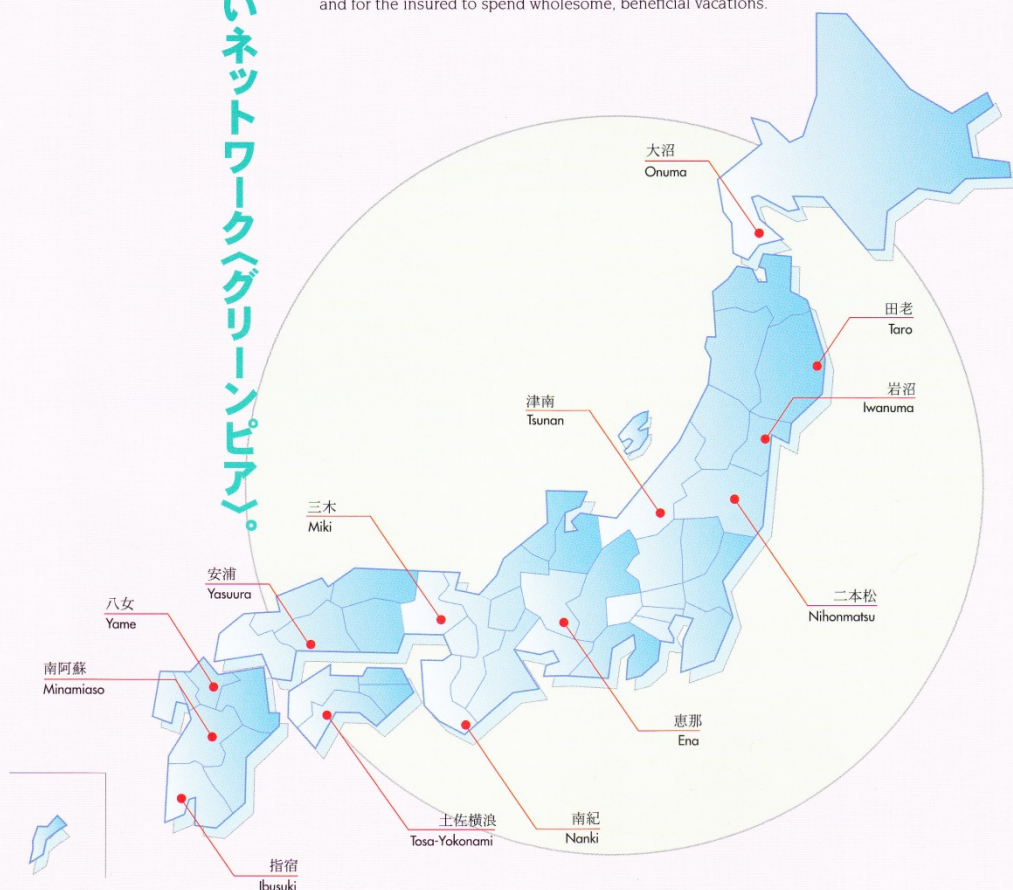


全国13カ所のふれあいネットワークグリーンピアへ。

大規模年金保養基地の設置・運営を行っています。
この保養基地(愛称グリーンピア)は、厚生年金保険、
国民年金の年金受給者が有意義な生活を送るための場
として、また、これらの年金の加入者が健全で有益な余
暇利用ができるようにと設置された総合的施設です。

Greenpia: A caring network of thirteen facilities throughout Japan

We establish and manage large recreational facilities throughout Japan. These multi-purpose facilities called Greenpia are meant for pensioners to enjoy meaningful lives and for the insured to spend wholesome, beneficial vacations.



施設紹介

Facilities

●グリーンピア大沼 Greenpia Onuma
〒049-2142 北海道茅部郡森町赤井11229
Tel. 01374-5-2277



●グリーンピア田老 Greenpia Taro
〒027-0373 栃手県下閉伊郡田老町向新田148
Tel. 0193-87-5111



●グリーンピア岩沼 Greenpia Iwanuma
〒989-2455 宮城県岩沼市北長谷字切通1-1
Tel. 0223-24-4455



●グリーンピア二本松 Greenpia Nihonmatsu
〒964-0073 福島県二本松市上葉木坂3-1
Tel. 0243-24-2901



●グリーンピア津南 Greenpia Tsunan
〒949-8313 新潟県中魚沼郡津南町秋成12300
Tel. 0257-65-4611



●グリーンピア恵那 Greenpia Ena
〒509-8231 岐阜県恵那市中野方町向山2557-35
Tel. 0573-23-2041



●グリーンピア三木 Greenpia Miki
〒673-0703 兵庫県三木市細川町横山894-60
Tel. 0794-83-5211



●グリーンピア南紀 Greenpia Nanki
〒649-5141 和歌山県東牟婁郡智勝港町市屋1057
Tel. 07355-2-3500



●グリーンピア安浦 Greenpia Yasuura
〒729-2502 広島県豊田郡安浦町三津口326-48
Tel. 0823-84-6622



●グリーンピア土佐横浪(竜地区)
Greenpia Tosa-Yokonami
〒781-1165 高知県土佐市宇佐町電字南新浜564
Tel. 0888-56-3300



●グリーンピア土佐横浪(光松地区)
Greenpia Tosa-Yokonami
〒785-0165 高知県高岡市浦ノ内出見字光松1189
Tel. 0889-49-0141

●グリーンピア八女 Greenpia Yame
〒834-1204 福岡県八女郡黒木町大字木屋
池の本10905 Tel. 0943-42-2400



●グリーンピア南阿蘇 Greenpia Minamiaso
〒869-1412 熊本県阿蘇郡久木野村大字久石4411-9
Tel. 09676-7-2131



●グリーンピア指宿 Greenpia Ibusuki
〒891-0304 鹿児島県指宿市東方5000
Tel. 0993-24-2121

