

京都府公報

号外 第19号

〒602-8570 京都市上京区下立売通新町西入藪ノ内町
発行所 京 都 府
総務調整課
電話 (075) 414-4037
〒602-8048 京都市上京区下立売通小川東入
印刷所 中西印刷株式会社
電話 (075) 441-3155

目 次

監 査 委 員

○包括外部監査結果の公表

ページ
1

監 査 委 員

13年監査公表第4号

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37第5項の規定により包括外部監査人中野淑夫から監査の結果に関する報告の提出があったので、同法第252条の38第3項の規定により次のとおり公表する。

平成13年4月16日

京都府監査委員 酒 井 国 生
同 家 元 丈 夫
同 廣 瀬 伸 彦
同 成 房 智 治

平成12年度包括外部監査結果報告書

平成13年3月27日

京都府包括外部監査人
中 野 淑 夫

総 目 次

第1部 包括外部監査の概要	2
1. 監査対象とその選定理由	2
(1) 監査対象	2
(2) 選定理由	2
2. 監査の実施状況	4
3. 実施した監査手続の概要	4
第2部 監査対象別監査結果	
第1 財団法人京都府民総合交流事業団（別冊）	
第2 財団法人京都文化財団（別冊）	
第3 財団法人京都府公園公社（別冊）	
第4 社団法人京都府森と緑の公社（別冊）	
第3部 包括外部監査結果に共通する意見	5

第1部 包括外部監査の概要

1. 監査対象とその選定理由

(1) 監査対象

- ① 「財団法人京都府民総合交流事業団」のうち
 - (a) 京都勤労者総合福祉センター（愛称「京都テルサ」）の現状と課題
 - (b) 京都府勤労者研修センター（愛称「コミュニティ嵯峨野」）の現状と課題
- ② 「財団法人京都文化財団」のうち
 - (a) 京都文化博物館の現状と課題
 - (b) 京都府立堂本印象美術館の現状と課題
- ③ 「財団法人京都府公園公社」の現状と課題
- ④ 「社団法人京都府森と緑の公社」の現状と課題

(2) 選定理由

- ① 京都府の外郭団体のうち、京都府の出資比率 25%以上の団体は、別紙資料A、Bのごとく43団体である。

この43団体のうち、平成11年度と平成12年度の正味財産が「赤字」（負債額が資産額を超過している状態をいう）の団体は、以下の4団体である。

	平成11年3月度	平成12年3月度
(財)京 都 文 化 財 団	▲ 436,578 千円	531,966 千円
(財)京都府民総合交流事業団	▲ 153,376	▲ 197,690
(株)京都府総合食品センター	▲ 57,212	▲ 10,999
(財)京都府水産振興事業団	1,742,084	▲ 501,247

なお、参考までに、京都府の出資比率25%以上の外郭団体計43団体を結合した平成12年3月31日現在の財政状態は、以下のとおりである。

結 合 貸 借 対 照 表

平成12年3月31日

(単位:千円)

資 産		負 債 及 び 正 味 財 産	
流 動 資 産	67,454,719	流動負債（短期借入金を除く）	14,784,654
固 定 資 産	81,158,438	借入金（短期・長期）	88,970,989
		京都府借入金	(18,199,674)
		金融機関借入金	(57,018,146)
		その他借入金	(13,753,169)
		固定負債（長期借入金を除く）	15,061,567
		正味財産	29,821,947
		（うち基本金等）	(21,993,287)
資産合計	148,613,157	負債・正味財産合計	148,613,157

このように、43団体の正味財産は298億円で基本金及び資本金等の合計219億円を79億円上回っているが、流動資産と固定資産の内容が検討されなければならない。

- ② (財)京都府民総合交流事業団

(財)京都府民総合交流事業団は、府民が身近に公的サービスを受けていると感じる健康、

スポーツ、教養、憩いなどを提供する施設の管理及び運営を業務としている。しかし、上の表でみるように、同事業団の正味財産は多額の赤字である。したがって、同事業団の中心である京都勤労者総合福祉センター（京都テルサ）と財政的に大きな課題を抱える京都府勤労者研修センター（コミュニティ嵯峨野）が真に府民に役立っているのか、そして効率的に運営されているのかを検討することは緊急の課題である。

③ (財)京都文化財団

(財)京都文化財団は、「日本文化の中心である京都文化の豊かな創造、発展に寄与すること」を目的に、昭和61年に設立され、京都府京都文化博物館の管理及び運営、府立文化芸術会館と府立府民ホール並びに府立堂本印象美術館の管理を業務としている京都文化の中心的担い手である。しかし、(財)京都文化財団は、その設立以来、慢性的な赤字体質にある。

前頁の表で見ると、平成12年3月度においては「黒字」に転じているが、これは、平成11年9月に財団法人京都府文化財保護基金を統合し、その基本財産等を受け入れたためである。もし、統合が行われなかったならば、正味財産は532百万円の赤字である。そして、その赤字の根幹が京都文化博物館である。また、堂本印象美術館も、毎年、膨大な支出超過（約8,000万円）の状態にある。

両団体の現状を財政的見地から分析し、問題点と課題を明らかにすることによって、今後の京都府文化行政に資する素材を提供することは意義あるものと考ええる。

④ (財)京都府公園公社

(財)京都府公園公社は、京都府立都市公園等の管理を主たる事業とする京都府出資比率が100%の外郭団体であり、かつ、予算的（平成11年度委託料約17億円）にも組織規模的（職員80名）にも大規模な団体である。

府民の生活意識の多様化や余暇時間の増大に伴い、公園施設の充実等が求められている中、公園の管理運営が府民のニーズに適合し、合理的に実施されているか否かを検討し、そのことを通じて、設置者である京都府の公園行政の今後のあり方の一端について指摘することは、重要な課題であると考ええる。

⑤ (社) 京都府森と緑の公社

平成12年3月末現在、借入金（短期・長期）が大きい3団体は、以下のとおりである。

第1位	京都府土地開発公社	借入金残高	32,489百万円
第2位	(社)京都府森と緑の公社	借入金残高	16,852百万円
第3位	京都府道路公社	借入金残高	13,822百万円

このうち、(社)京都府森と緑の公社の借入金については、同公社が弁済できなかった時には、京都府がその元利金を返済しなければならない債務(債務保証)を負っている。事業の性格からして60年という長期間を要し、しかも、その間、伐採収入はなく、投下される資金とその借入利息は伐採までに680億円～820億円という膨大な金額になると想定され

る。したがって、木材価格の動向によっては、京都府は膨大な損失を補償しなければならない。しかも、注意すべきことは、現在の京都府会計では、これがいわゆる「簿外負債」となっていることである。同公社については、多分に政策的な問題ではあるが、経済的視点よりこの現状を的確に把握し、その情報を府民に明らかにすることは非常に重要である。

このような視点に立って、今回、(a) 財団法人京都府民総合交流事業団（京都テルサとコミュニティ嵯峨野）、(b) 財団法人京都文化財団（京都文化博物館と堂本印象美術館）、(c) 財団法人京都府公園公社、(d) 社団法人京都府森と緑の公社を監査対象とした。

2. 監査の実施状況

(1) 監査の実施期間

平成12年9月19日より平成13年3月19日まで。

(2) 監査補助者

公認会計士 3名 税理士 1名 大学教授（公認会計士） 1名

3. 実施した監査手続の概要

各団体から提出された事業報告書と計算書類（平成11年度を中心に、必要に応じ平成7年度から平成11年度まで）を基本に、寄附行為、設立趣意書、統計資料、人事関係資料、議事録、各種特別委員会の提言、年報、その他会計資料等を閲覧、分析し、関係者に質問等を行った。また、現場を視察し、質問等を行い、文書による回答を得た。

そして、重要な事項については、その処理が規則や規定に準拠しているかについて、試査により検証した。ただし、計算書類や会計資料等それ自体の正確性を直接の目的とする監査手続は実施していない。

〔以上〕

第2部 監査対象別監査結果

- 第1 財団法人京都府民総合交流事業団（別冊）
- 第2 財団法人京都文化財団（別冊）
- 第3 財団法人京都府公園公社（別冊）
- 第4 財団法人京都府森と緑の公社（別冊）

第3部 包括外部監査結果に共通する意見

京都テルサとコミュニティ嵯峨野、京都文化博物館と堂本印象美術館、(財)京都府公園公社、それに(社)京都府森と緑の公社の監査結果と監査意見については、別冊の監査結果報告書において明らかにしているが、ここでは、全体に共通している事項について、意見を提出する。

1. 公的施設の設置趣旨と実態のかい離

当初の設置趣旨や目的、運用形態等が今日の要請や実態と大きくかい離していることが指摘できる。その原因の一つは、①当初の「計画の甘さ」と、②将来に必要とされるコスト(“ランニングコスト”)をほとんど考慮していないことにある。結果として、後に「つげが回ってくる」構造になっている。

今後の公的施設の設置に当たって、十分に考慮しなければならない事項である。

また、以下の観点から、現状の施設のあり方を再検討し、管理運営体制等を見直す必要がある。

- (1) 目的適合性の変化 — 利用者のニーズに合った規模、利用形態、利便性等
- (2) 類似施設の有無 — 民間参入度(競合)の状況
- (3) 経 済 的 制 約 — 中長期的に必要とされるコスト(例えば、維持費・運営費等)

そして、財政的に厳しい状況に直面している公的施設で、当初の目的を達成した施設や当初の目的が別の新たな公的施設によって充たされている施設等は、民間委託や統合、廃止等を検討することが望ましい。

2. 行政サービスの見直し

- (1) 公的施設のあり方からいえば、民間では設置困難なものを設置することが本旨であろう。別言すれば、原則として民間と競合する事業・分野には参入すべきではない。

今回の監査の結果、次のことが指摘できる。

- ① 公的事业と収益事業が併存しているため、上級管理者や従業員を含むすべての関係者の「経営意識」が希薄である。
- ② 公的機関であるがゆえに、民業圧迫等への配慮のため営業活動が制約され、受身営業になっている。あるいは、現場では公的機関であることや民業圧迫等を「口実」に、営業活動が消極的である。
- ③ 上級管理者の経営責任があいまいである。
- ④ 賃金や組織運営等が自治体に準ずるため柔軟な対応ができず、また、人件費が相対的に高い。
- ⑤ 民間では、ごく当然である数値に基づく目標管理(部門別収支計算や損益分岐点分析等)や差異原因の追求等があまり行われていない。改善のための中期計画もない。
- ⑥ 実態を改善するための創意工夫に乏しく、迅速な対応ができていない。

これらの結果として、財政上困難な状況に陥ったり、当面はどうか維持しつつあるものの、コストの割には効果が十分発揮されていない。

- (2) 「赤字」基準の明確化

事業の性格に応じて、一定の基準を明示する必要がある。例えば、

- ① 公的事業については、維持費・管理費(人件費は除く)を最低限まかなう収入を確保する。
- ② 収益事業については、人件費を含み黒字を目標とする。

3. 管理運営形態等の見直し

(1) 現状の各外郭団体は、人事や資金等の面から自立化できない構造になっている。逆にいえば、団体が困ったときには京都府がいつでも支援してくれる仕組みになっている。これでは、各団体からの自発的な財政再建論議は出てこない。各団体に施設の使用料や運営、職員配置や賃金等の決定権限を認めるとともに、京都府の関与の基準を明示し、その範囲においての経済的支援にとどめるといった自立化に向けた仕組みづくりが必要である。

(2) 京都府がどこまで監督・指導し、責任をとるのが、極めて不明確である。

権限と責任を各団体に大幅に委譲することによって、経済性や効率性はかなり高まることが期待できる。

(3) 人事関係

京都府とその外郭団体の全体を、人事の観点(業務の質と量に相応しい出向、給与体系等)から検討することが望まれる。

民間会社においても、最近では親会社、子会社、関連会社を含むグループ全体の「連結経営」が重要視され、グループ全体の従業員の「数」と「質」が問題視されている。

(4) 外郭団体のあり方について、総合的、横断的に検討する委員会を京都府に設置することが望まれる。

4. 将来支出に対する財源手当の必要性

将来支出が確実視されるものについても、現在、特別の資金手当がなされていない。上で指摘した設立時の見通しの甘さもあるが、中・長期計画に基づく財源措置が不可欠である。

5. 受益者負担のあり方

事業の性格を分析し、受益者負担の考えを促進することも検討する必要がある。

6. 情報公開の促進

京都府が外郭団体に事業の管理・運営を「委託」するものであっても、その委託先事業の現状や財政状況等に関する情報公開を積極的に促進することにより、府民の事業に対する理解や協力を得る必要がある。特に、「(財)京都府公園公社」や「(社)京都府森と緑の公社」についてはそうである。

〔以上〕

京都府外郭団体総合貸借対照表

平成11年3月31日時点

京都府外郭団体の中から、京都府の出資比率25%以上の団体を抽出

(単位:千円)

No	団体名	出資割合	流動資産		固定資産		資産合計		借入金(短期・長期合計)		その他固定資産		正味財産内訳					
			流動資産(他)	京都府地方債	基本財産	京都府出入金	固定資産等(他)	資産合計	流動負債(他)	京都府借入金	金融機関借入金	その他	固定負債(他)	負債合計	正味財産・純資産計	内、基本金	内、資本金	内、出資金
1	(財)京都府国際センター	100.0%	47,608		100,000		77,444	225,052				8,661	8,661	216,391	100,000			
2	丹後地区土地開発公社	42.9%	3,922,893				3,922,893	3,922,893		3,894,243			3,894,243	28,650	7,000			
3	北近畿タンゴ鉄道㈱	47.2%	1,710,585				2,955,042	4,665,627	901,315			1,537,606	2,438,921	2,226,706		2,600,000		
4	(財)平安建都千二百年記念協会	33.3%	41,060		30,000		51,232	122,292	33,811			0	33,811	88,481	30,000			
5	(財)関西化学術研究都市推進機構	25.0%	296,697		500,000		6,671,327	7,468,024	76,061			8,556	84,617	7,383,407	500,000			
6	(財)城陽山砂利採取地整備公社	25.0%	51,170		50,000		6,091	107,261	23,449			2,503	25,952	81,309	50,000			
7	(財)世界人権問題研究センター	40.5%	9,521		840,260		9,152	858,933	8,821				8,821	850,112	840,260			
8	(財)京都ゼミナールハウス	33.3%	27,156		3,000		33,787	63,943	13,043				13,043	50,900	3,000			
9	(財)京都府丹後文化事業団	33.3%	7,915		15,000		1,612	24,527	1,086				1,086	23,441	15,000			
10	(財)京都こども文化会館	45.5%	15,417		11,000		130,742	157,159	12,555			25,113	37,668	119,491	11,000			
11	(財)京都府民交流事業団	56.8%	115,496		44,000		32,707	192,203	153,229		183,500		8,850	345,579	▲ 153,376	44,000		
12	(財)京都府中丹文化事業団	33.3%	9,044		15,000		10,746	34,790	5,202			10,319	15,521	19,269	15,000			
13	(職訓)城南地域職業訓練協会	49.0%	10,686		10,200		23,333	44,219	10,417				23,333	33,750	10,469	10,200		
14	(財)京都文化財団	100.0%	290,043		53,000	79,000	53,588	475,631	241,743		620,000		50,466	912,209	▲ 436,578	53,000		
15	(財)京都府長岡京記念文化事業団	33.3%	2,277		15,000		7,603	24,880	0			0	0	24,880	15,000			
16	(財)京都府民間社会福祉施設職員共済会	49.9%	1,457,611		2,001		6,935,605	8,395,217	336,096			7,385,980	7,722,076	673,141	2,001			
17	(協)京都府社会福祉事業団	100.0%	169,629				343,373	513,002	166,476			0	166,476	346,526	326,493			
18	(財)京都府生活衛生営業指導センター	30.8%	29,881		13,000		3,558	46,439	4,025			28,788	32,813	13,626	13,000			
19	(財)京都府老人保養ホーム	45.5%	14,612		11,000		37,585	63,197	9,197			0	9,197	54,000	11,000			
20	(財)京都SKYセンター	40.0%	35,912		100,000		371,844	507,756	35,912	50,000		0	85,912	421,844	100,000			
21	(財)京都府中小企業振興公社	100.0%	6,895,675		5,000		2,185,048	8,885,723	581,846	5,422,720	2,106,806		529,621	8,640,993	244,730	5,000		
22	(財)京都府中小企業センター	50.0%	110,719		4,000		147,196	261,915	37,921			12,030	49,951	211,964	4,000			
23	(社)京都国際工芸センター	42.9%	29,129		70,000	30,000	50	129,179	139		66,440		200	66,779	62,400	70,000		
24	(財)京都府総合見本市会館	37.9%	295,097		263,770		1,159,506	1,718,373	126,746			23,246	149,992	1,568,380	263,770			
25	(財)京都産業技術振興財団	43.0%	2,925,439		23,250		514,000	3,462,689	4,447	2,114,000			11,552	2,129,999	1,332,690	23,250		
26	㈱興業21	44.8%	267,946				2,379,908	2,647,854	26,024		1,000,000		59,444	1,085,468	1,562,386		1,785,000	
27	京都府漁業信用基金協会	41.5%	1,758,606				4,858	1,763,464	1,379,270		102,200		7,370	1,488,840	274,624		169,300	
28	(社)京都府森と緑の公社	75.0%	637,311				15,803,349	16,440,660	427,026		15,984,100		12,208	16,423,334	17,326		13,340	
29	(社)京都府畜産物価格安定基金協会	43.5%	17,439		301,010		127,130	445,579	5,901			117,256	123,157	322,422	301,010			
30	㈱京都府総合食品センター	26.0%	23,830				1,080,584	1,104,414	121,626		1,040,000		0	1,161,626	▲ 57,212		480,000	
31	(社)京都府農業開発公社	96.8%	278,752				305,475	584,227	96,871	92,625	55,022	10,860	19,538	274,916	309,311		13,910	
32	(財)京都府林業労働支援センター	40.0%	564,710	99,650	1,000		55,010	720,370	52,391	15,600			589,498	657,489	62,881	1,000		
33	(財)京都府水産振興事業団	29.0%	2,356,433		1,018,000		767,013	4,141,446	12,694		2,340,000		46,668	2,399,362	1,742,084	1,018,000		
34	(社)京都フラワーセンター	49.3%	12,708		70,000		1,003	83,711	4,381	20,000	25,000	0	49,381	34,330	70,000			
35	(財)丹後あじわいの郷	50.0%	30,895		20,000		1,682	52,577	23,121				23,121	29,456	20,000			
36	京都府住宅供給公社	100.0%	3,790,494				6,037,823	9,828,317	1,258,507	2,000,000	2,450,000	0	3,274,354	8,982,861	845,456	10,000		
37	京都府土地開発公社	100.0%	44,319,998				90,685	44,410,683	5,016,741	2,065,842	21,958,626	11,596,000	757,974	41,395,183	3,015,500	20,000		
38	(財)京都府下水道公社	50.0%	673,831		45,420		19,017	738,268	673,831				10,026	683,857	54,411	45,420		
39	(財)京都府公園公社	100.0%	284,047		10,000		10,739	304,786	279,931		14,840		0	294,771	10,015	10,000		
40	京都府道路公社	100.0%	2,754,437				19,271,318	22,025,755	2,431,220	2,051,000	2,628,098	8,690,907	37,033	15,838,258	6,187,497	6,205,000		
41	(財)京都府暴力追放運動推進センター	40.0%	1,366		1,001,230		5,626	1,008,222	471			0	471	1,007,751	1,001,230			
42	(財)京都府少年教育振興会	100.0%	15,008		10,000		2,413	27,421	14,596				14,596	12,825	10,000			
43	(財)京都府埋蔵文化財調査研究センター	100.0%	126,820		10,000		325,900	462,720	96,010				222,234	318,244	144,476	10,000		
	合計		76,235,903	99,650	4,665,141	109,000	68,051,704	149,161,398	14,712,810	13,831,787	54,468,875	20,297,767	14,811,766	118,123,005	31,038,393	11,233,634	4,865,000	196,550

京都府外郭団体総合貸借対照表
平成12年3月31日時点

京都府外郭団体の中から、京都府の出資比率25%以上の団体を抽出

(単位:千円)

No	団体名	出資割合	流動資産		固定資産			資産合計		その他流動負債		借入金			その他固定資産		正味財産内訳		
			流動資産(他)	京都府地方債	基本財産	京都府出せん金	固定資産等(他)	資産合計	流動負債(他)	京都府借入金	金融機関借入金	その他	固定負債(他)	負債合計	正味財産・純資産計	内、基本金	内、資本金	内、出資金	
1	(財)京都府国際センター	100.0%	76,324		100,000		73,017	249,341	7,864				7,864			241,477	100,000		
2	丹後地区土地開発公社	42.9%	3,454,055				0	3,454,055	0			3,425,980			3,425,980	28,075	7,000		
3	北近畿タンゴ鉄道㈱	47.2%	1,092,666				3,013,724	4,106,390	458,529					1,465,364	1,923,893	2,182,497		2,600,000	
4	(財)平安建都千二百年記念協会	33.3%	19,554		30,000		50,644	100,198	500						500	99,698	30,000		
5	(財)関西文化学術研究都市推進機構	25.0%	428,618		500,000		6,483,788	7,412,406	212,513				6,417		218,930	7,193,476	500,000		
6	(財)城陽山砂利採取地整備公社	25.0%	39,544		50,000		6,659	96,203	16,853				3,393		20,246	75,957	50,000		
7	(財)世界人権問題研究センター	42.0%	16,950		1,000,260		9,054	1,026,264	12,546						12,546	1,013,718	1,000,260		
8	(財)京都ゼミナールハウス	33.3%	24,927		3,000		33,709	61,636	11,167						11,167	50,469	3,000		
9	(財)京都府丹後文化事業団	33.3%	7,237		15,000		1,360	23,597	1,705						1,705	21,892	15,000		
10	(財)京都こども文化会館	45.5%	10,675		11,000		113,903	135,578	7,888					25,357	33,245	102,333	11,000		
11	(財)京都府民交流事業団	56.8%	140,119		44,000		40,982	225,101	150,796			256,700		15,294	422,790	▲ 197,689	44,000		
12	(財)京都府中丹文化事業団	33.3%	13,282		15,000		11,071	39,353	6,289					10,319	16,608	22,745	15,000		
13	(財)城南地域職業訓練協会	49.0%	8,436		10,200		20,333	38,969	7,732					20,333	28,065	10,904	10,200		
14	(財)京都文化財団	86.0%	383,963		176,800	79,000	1,028,130	1,667,893	328,890			751,000		56,036	1,135,926	531,967	176,800		
15	(財)京都府長岡京市記念文化事業団	33.3%	5,352		15,000		7,795	28,147							0	28,147	15,000		
16	(財)京都府民間社会福祉施設職員共済会	49.9%	1,295,332		2,001		7,612,015	8,909,348	47,931					7,784,843	7,832,774	1,076,574	2,001		
17	(福)京都府社会福祉事業団	100.0%	189,407				357,676	547,083	185,726						185,726	361,357	340,626		
18	(財)京都府生活衛生営業指導センター	30.8%	34,076		13,000		3,558	50,634	1,242					35,675	36,917	13,717	13,000		
19	(財)京都府老人休養ホーム	45.5%	12,580		11,000		30,553	54,133	7,004						7,004	47,129	11,000		
20	(財)京都SKYセンター	40.0%	39,464		100,000		381,718	521,182	39,464	50,000					89,464	431,718	100,000		
21	(財)京都府中小企業振興公社	100.0%	5,909,501		5,000		2,249,604	8,164,105	471,578	5,196,473	1,803,221			479,963	7,951,235	212,870	5,000		
22	(財)京都府中小企業センター	50.0%	114,341		4,000		143,889	262,030	39,274					13,030	52,304	209,726	4,000		
23	(社)京都国際工芸センター	42.9%	2,669		70,000	30,000	50	102,719	50			40,000			40,050	62,669	70,000		
24	(財)京都府総合見本市会館	37.9%	265,704		263,770		1,157,431	1,686,905	87,142					13,855	100,997	1,585,909	263,770		
25	(財)京都産業技術振興財団	43.0%	2,837,535		23,250		679,000	3,539,785	8,411	2,179,000				13,346	2,200,757	1,339,028	23,250		
26	桂舞鶴21	44.8%	286,427				2,295,911	2,582,338	59,822			1,000,000			56,943	1,116,765	1,465,574		1,785,000
27	京都府漁業信用基金協会	41.5%	1,555,401				4,858	1,560,259	1,169,857			109,500			7,195	1,286,552	273,707		169,200
28	(社)京都府森と緑の公社	75.0%	418,526				16,696,336	17,114,862	232,253			16,852,086			12,831	17,097,170	17,692		13,340
29	(社)京都府畜産物価格安定基金協会	43.5%	16,214		151,010		276,070	443,294	3,437					267,193	270,630	172,664	151,010		
30	㈱京都府総合食品センター	26.0%	28,601				1,055,323	1,083,924	124,923			970,000			0	1,094,923	▲ 10,999		480,000
31	(社)京都府農業開発公社	96.8%	278,780		137,580		167,457	583,817	53,862	122,979	70,440		7,017	20,208	274,506	309,311	137,580		
32	(財)京都府林業労働支援センター	40.0%	477,643	99,650	1,000		55,010	633,303	19,133	15,600				535,299	570,032	63,271	1,000		
33	(財)京都府水産振興事業団	29.0%	22,054		6,018,000		766,013	6,806,067	5,989			7,250,657			50,668	7,307,314	▲ 501,247	6,018,000	
34	(社)京都フラワーセンター	49.3%	7,819		70,000		813	78,632	3,613	20,000	25,000				48,613	30,019	70,000		
35	(財)丹後あじわいの郷	50.0%	55,345		20,000		1,682	77,027	42,769						42,769	34,258	20,000		
36	京都府住宅供給公社	100.0%	2,203,537				5,633,139	7,836,676	1,332,671	2,500,000				3,168,942	7,001,613	835,063	10,000		
37	京都府土地開発公社	100.0%	40,298,192				31,015	40,329,207	4,171,256	6,081,622	21,708,313	4,700,000			652,517	37,313,708	3,015,499	20,000	
38	(財)京都府下水道公社	50.0%	572,724		52,020		22,221	646,965	572,724						13,230	585,954	61,011	52,020	
39	(財)京都府公園公社	100.0%	295,294		10,000		11,509	316,803	289,204		13,200				302,404	14,399	10,000		
40	京都府道路公社	100.0%	4,347,686				20,195,729	24,543,415	4,525,541	2,034,000	2,742,049	9,046,152			44,742	18,392,484	6,150,931	6,625,000	
41	(財)京都府農力推進運動推進センター	40.0%	1,804		1,001,230		6,727	1,009,761	344						344	1,009,417	1,001,230		
42	(財)京都府少年教育振興会	100.0%	15,119		10,000		2,413	27,532	14,570						0	14,570	12,962	10,000	
43	(財)京都府埋蔵文化財調査研究センター	100.0%	51,592		10,000		400,628	462,220	51,592						288,574	340,166	122,054	10,000	
合 計			67,355,089	99,650	9,943,121	109,000	71,132,317	148,639,157	14,784,654	18,199,674	57,018,146	13,753,169	15,061,567	118,817,210	29,821,947	16,945,747	4,865,000	182,540	

(別冊)

第2部 監査対象別監査結果

第1 財団法人京都府民総合交流事業団

京都テルサ

コミュニティ嵯峨野

目 次

I. 財団法人京都府民総合交流事業団の概要	10
1. 設立目的	10
2. 事業内容	10
3. 組織形態	10
(1) 本部事務局	10
(2) 役員構成	10
(3) 会計組織	10
(4) 組織図(平成12年4月1日現在)	11
4. 現状分析	11
(1) 収支状況	11
(2) 財政状態等の状況	12
5. 検討課題	14
II. 京都テルサの検討	14
1. 概要	14
(1) 設置趣旨	14
(2) 施設の概要	14
(3) 運営組織形態	16
2. 現状分析	16
(1) 収支状況	16
(2) 財政状態等の状況	18
(3) 貸館、フィットネス、駐車場、レストラン施設の利用状況	20
(4) 要約	21
3. 改善への取組み	22
4. 監査の結果	23
5. 監査の意見	25
III. コミュニティ嵯峨野の検討	27
1. 概要	27
(1) 施設の設置趣旨	27
(2) 施設の概要	27
(3) 組織形態	27
2. 現状分析	28
(1) 収支状況	28
(2) 財政状態等の状況	29
(3) 施設の利用状況	31
(4) 要約	34
3. 改善への取組み	35
4. 監査の結果	36
5. 監査の意見	40

I. 財団法人京都府民総合交流事業団の概要

1. 設立目的

財団法人京都府民総合交流事業団（以下「当財団」という）は、「勤労者、女性をはじめとする広範な府民の交流の促進、研修、教養、文化、スポーツ、健康増進及び余暇の活用に関する事業を行うことにより府民福祉の増進に寄与すること」（寄附行為第3条）を目的として昭和57年9月13日に設立され、平成7年12月18日、前身の(財)京都府勤労者福祉事業団から現組織・名称へ変更された。

基本財産は44,000千円であり、うち京都府出資分25,000千円(56.8%)、京都市5,000千円、経済団体11,400千円、労働団体2,600千円である。

2. 事業内容

事業内容は、次のとおりである（寄附行為第4条）。

- (1) 府民の交流の促進、研修、教養、文化、スポーツ、健康増進及び余暇の活用に関する事業
- (2) 京都府民総合交流プラザの管理
- (3) 京都勤労者総合福祉センター「京都テルサ」の管理及び運営
- (4) 京都府女性総合センターの管理及び運営
- (5) 京都府勤労者研修センター「コミュニティ嵯峨野」の管理及び運営
- (6) 勤労者福祉施設の管理及び運営業務の受託
- (7) 京都府の受託事業及び(財)勤労者福祉施設協会の受託事業その他

3. 組織形態

(1) 本部事務局

当財団の本部事務局は京都府民総合交流プラザ内に置かれている。

（なお、京都府民総合交流プラザは、平安建都1200年記念事業として広範な府民の文化、スポーツ、教養等の総合的交流拠点を目指して建設されたものであり、京都勤労者総合福祉センター（京都テルサ）、京都府スポーツセンター、京都府女性総合センターの3つの個別施設からなる複合施設としての性格を有する。）

(2) 役員構成

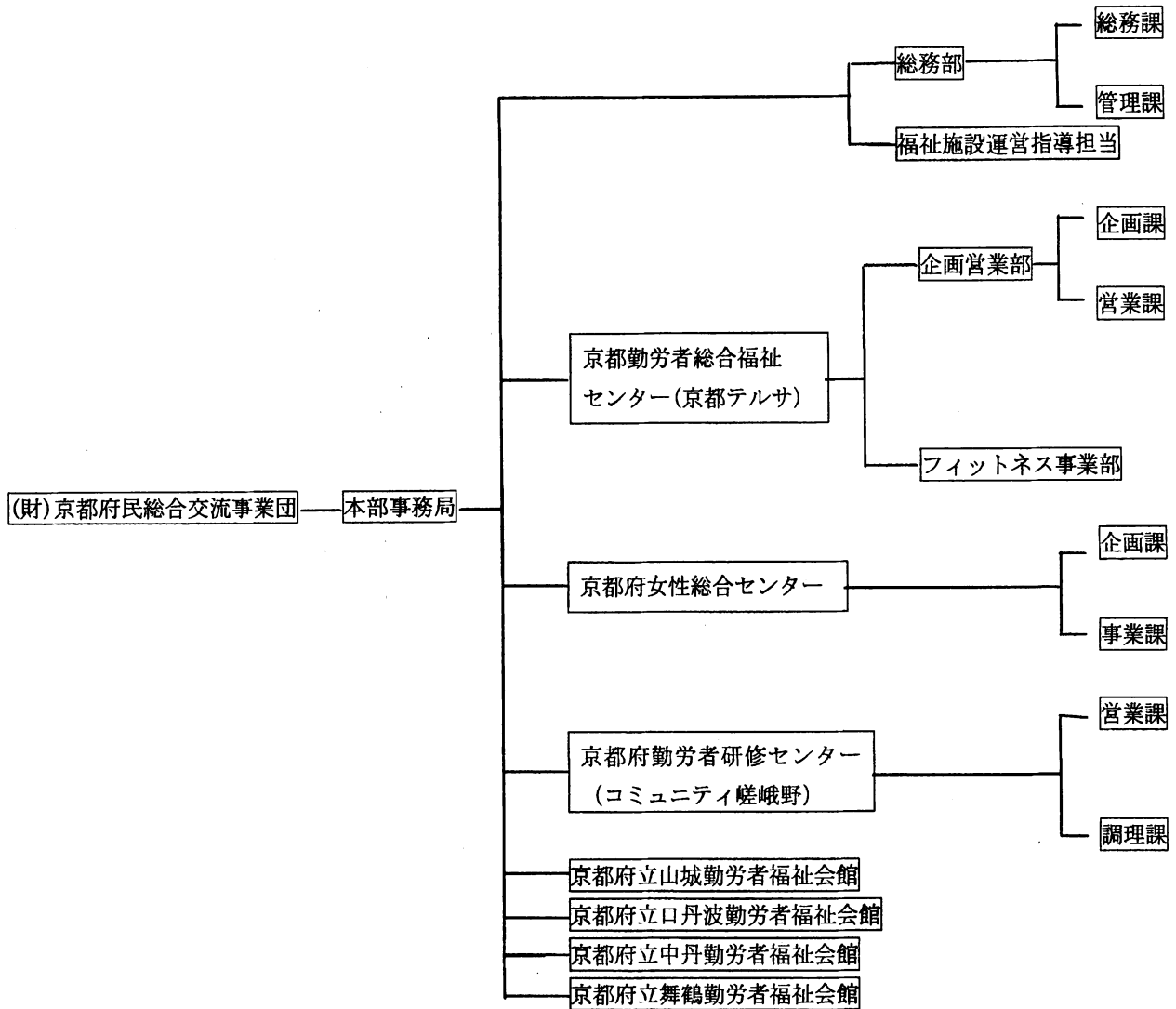
役員構成は、理事長1名、副理事長1名、専務理事1名（府出向）、常務理事2名（うち1名は国OB）、他理事11名、監事2名で全18名よりなる（平成12年4月1日）。

なお、理事長は京都府企画理事、副理事長は京都府府民労働部長、専務理事は当財団事務局長、常務理事2名はそれぞれ京都勤労者総合福祉センター館長及び京都府勤労者研修センター支配人である。

(3) 会計組織

会計組織は、一般会計（事務局会計）と特別会計からなる。特別会計は、①京都勤労者総合福祉センター会計、②京都府女性総合センター会計、③京都府勤労者研修センター会計、④勤労者福祉会館会計、⑤勤労者福祉施設運営指導業務受託事業会計より構成される。

(4) 組織図 (平成12年4月1日現在)



4. 現状分析

(1) 収支状況

平成8年度以降の一般会計と特別会計を合計した収支計算書(総括表)の推移は、次の〔表1-1〕のとおりである。

〔表1-1〕 収 支 計 算 書 (総括表)

(単位：千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 収入の部				
基本財産運用収入	149	447	210	131
事業収入	1,152,213	1,188,907	1,090,944	1,099,500
補助金等収入	360,816	368,097	347,380	338,902
雑収入	2,583	3,446	6,322	2,364
基本財産収入	34,000			
貸付金回収収入	855	830	590	42
寄附金収入	8,183			
借入金収入	306,000	359,000	309,000	348,000

特定預金取崩収入	2,000	581	2,090	741
繰入金収入	47,000			
当期収入合計(A)	1,913,799	1,921,308	1,756,536	1,789,680
前期繰越収支差額	3,543	12,668	▲174,230	▲231,039
収入合計(B)	1,917,342	1,933,976	1,582,306	1,558,641
II 支出の部				
事業費	508,450	495,116	429,924	436,945
京都府管理運営業務受託事業費	150,449	160,778	143,065	148,075
京都府受託スポーツ等事業費	6,875	7,040	7,035	6,526
八木町フィジカルセンター受託事業費	500	500	500	500
管理費	946,109	928,725	914,127	882,106
雑支出	520	28	325	162
固定資産取得支出	34,471	4,090	6,788	1,928
借入金返済支出	206,000	359,000	309,000	348,000
特定預金積立預金支出	4,300	4,518	2,581	11,295
繰入金支出	47,000			
予備費				
当期支出合計(C)	1,904,674	1,959,795	1,813,345	1,835,537
当期収支差額(A)-(C)	9,125	▲38,487	▲56,809	▲45,857
次期繰越収支差額(B)-(C)	12,668	▲25,819	▲231,039	▲276,896

※ 平成9年度の次期繰越収支差額と平成10年度の前期繰越収支差額に差が生じているのは、主として資金の範囲の変更により、短期借入金を資金の範囲に含めるようになったため生じた繰越収支に係る修正である。

[表1-1]に見られるように当期収支差額は、平成8年度以降以下のように推移している。

平成8年度	9,125千円
平成9年度	▲38,487千円
平成10年度	▲56,809千円
平成11年度	▲45,857千円

平成8年度は黒字となっているが、それは、借入金収入が借入金支出を100,000千円超過しているからである。[表1-1]のうち、一般会計(事務局会計)に関しては、事業費及び管理費は、事業収入や基本財産運用収入を超過する部分は実質的には京都府からの補助金によって補てんされるため、ほぼ収支均衡している。また、特別会計のうち京都府からの京都府女性総合センター会計も同様に、事業費及び管理費のうち事業収入を超過する部分は補助金によって補てんされている。そして、勤労者福祉会館会計及び勤労者福祉施設運営指導業務受託事業会計については、京都府等から受託された事業に係る事業費が全額事業収入として計上される。そのため、これらの特別会計についても収支はほぼ均衡した形となっている。したがって、収支差額のマイナスは、京都勤労者総合福祉センター会計及び京都府勤労者研修センター会計において計上されているものである。

(2) 財政状態等の状況

平成8年度以降の貸借対照表(総括表)及び正味財産増減計算書(総括表)の推移は、次の[表1-2]及び[表1-3]のとおりである。

[表 1-2]

貸 借 対 照 表
(総括表)

(単位:千円)

科 目	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度
I. 資産の部				
流動資産	191,699	99,839	115,496	140,119
固定資産	67,708	73,096	76,707	84,982
資産合計	259,407	172,935	192,203	225,101
II. 負債の部				
流動負債	310,303	260,958	336,729	407,497
固定負債	4,422	8,359	8,850	15,294
負債合計	314,725	269,317	345,579	422,791
III. 正味財産の部				
正味財産	▲ 55,318	▲ 96,382	▲ 153,376	▲ 197,690
(うち基本金)	44,000	44,000	44,000	44,000
(うち当期正味財産増加額)	▲ 34,063	▲ 41,064	▲ 56,994	▲ 44,314
負債及び正味財産合計	259,407	172,935	192,203	225,101

[表 1-3]

正 味 財 産 増 減 計 算 書
(総括表)

(単位:千円)

科 目	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度
I. 増加の部				
基本財産運用収入	149	447	210	131
事業収入	1,152,213	1,188,907	1,090,944	1,099,500
補助金等収入	360,816	368,097	347,380	338,902
雑収入	2,583	3,446	6,323	2,363
基本財産収入	34,000			
寄附金収入	27,856	0		
たな卸資産繰入額				670
引当金取崩額		581	2,090	
繰入金収入	47,000			
増加の部合計	1,624,617	1,561,478	1,446,947	1,441,566
II. 減少の部				
事業費	508,450	495,116	429,924	436,945
京都府管理運営業務 受託事業費	150,449	160,778	143,065	148,076
京都府受託スポーツ等事業費	6,875	7,040	7,035	6,526
八木町フィジカル センター受託事業費	500	500	500	500
管理費	946,109	928,725	914,127	882,106
たな卸資産繰入額	▲ 8,761	1,787	2,715	915
雑支出	520	28	94	161
固定資産除却損	436		860	
減価償却費	2,680	2,639	2,808	4,207
貸倒損失額		1,411	232	
引当金繰入額	4,422	4,518	2,581	6,444
繰入金支出	47,000			
減少の部合計	1,658,680	1,602,542	1,503,941	1,485,880
当期正味財産増加額 (減少額)	▲ 34,063	▲ 41,064	▲ 56,994	▲ 44,314

前期繰越正味財産額	▲ 21,255	▲ 55,318	▲ 96,382	▲ 153,376
期末繰越正味財産額	▲ 55,318	▲ 96,382	▲ 153,376	▲ 197,690

正味財産の額は、平成8年度以降以下のように推移している。

	正味財産額 (千円)	正味財産増加額 (千円)
平成8年度	▲ 55,318	▲ 34,063
平成9年度	▲ 96,382	▲ 41,064
平成10年度	▲ 153,376	▲ 56,994
平成11年度	▲ 197,690	▲ 44,314

この間、基本金の額は44,000千円である。マイナスの正味財産の額は、このように毎年拡大を続けており、しかも平成11年度では絶対値において、ほぼ基本金の4.5倍を計上するに至っている。これは、上記(1)で述べたように、京都勤労者総合福祉センター会計及び京都府勤労者研修センター会計において計上された、毎年の大幅な収支差額に起因するものである。

两会計を合計した借入金残高の推移は、〔表1-4〕のとおりである。

〔表1-4〕 (財)京都府民総合交流事業団の借入金の状況 (単位:千円)

借入先	年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
京都府	借入額	159,000	359,000	309,000	348,000
	返済額	159,000	359,000	309,000	348,000
	期末残高	0	0	0	0
労働金庫	借入額	147,000	69,000	169,000	230,000
	返済額	0	147,000	69,000	169,000
	期末残高	147,000	69,000	169,000	230,000
合計	借入額	306,000	428,000	478,000	578,000
	返済額	159,000	506,000	378,000	517,000
	期末残高	147,000	69,000	169,000	230,000

5. 検討課題

当財団の収支及び財政の状況から、京都勤労者総合福祉センター（以下、京都テルサ）及び京都府勤労者研修センター（以下、コミュニティ嵯峨野）における経営の改善が当財団の大きな課題として提起されることになる。したがって、以下、京都テルサ及びコミュニティ嵯峨野について、個別に検討を加えることにする。

II. 京都テルサの検討

1. 概要

(1) 設置趣旨

京都テルサ（京都勤労者総合福祉センター）は、勤労者のための職業に関する情報提供、相談、教育・研修教養・文化、健康・体力増進、交流等の機能を有する総合的福祉施設として、勤労者福祉の充実に資することをその設置趣旨としている。

(2) 施設の概要

① 京都テルサは、京都府民総合交流プラザ内の1個別施設として位置づけられる。この京都府民総合交流プラザ（以下、府民総合交流プラザ）は、前述したように、勤労者、スポー

ツ関係者、女性をはじめとする広範な府民の文化、スポーツ、教養等の総合的な交流拠点となることを目指して建設されたものである。総事業費は227億円で、そのうち京都府が196億円、雇用・能力開発機構（旧雇用促進事業団）が31億円を負担している。

この府民総合交流プラザは、それぞれの目的を持った3つの個別施設、すなわち、京都テルサ、京都府女性総合センター（以下、女性センター）、及び京都府スポーツセンター（以下、スポーツセンター）の複合施設という性格を有するものである。このうち、京都テルサ及び女性センターの管理及び運営は、すでに見たように当財団が行っている。これに対し、スポーツセンターの運営は、（財）京都府体育協会という別団体が行っている（スポーツセンターの所管は、京都府企画環境部スポーツ生涯学習室となっている）。

② 京都府民総合交流プラザの概要

(a) 所在地：京都市南区東九条下殿田町70番地

(b) 敷地面積：約9,900㎡

(c) 建物構造：鉄骨鉄筋コンクリート造（地上5階、地下2階）

(d) 建築面積：5,962㎡

(e) 延床面積：35,796㎡（京都テルサ22,918㎡、女性センター2,775㎡、スポーツセンター2,775㎡、駐車場7,328㎡）

(f) 主な配置

(ｱ) 東館

・1階：（財）京都府民総合交流事業団事務局、レストラン「朱雀」

・2階：女性センター

（図書情報資料室、視聴覚研修室、文化活動室、調理実習室、中会議室、第1～第3セミナー室、京都府女性就業サービスセンター）

・3階：スポーツセンター

（スポーツ医科学室、スポーツ情報コーナー、大会議室、京都府体育協会、スポーツ団体事務室、日本ボーイスカウト京都連盟、(社)ガールスカウト日本連盟京都支部）

(ｲ) 西館

・1階：テルサホール、テルサ営業事務室、総合案内、ラウンジ

・2階：レストラン「サザンクロス」、リハーサル室

・3階：テルサ会議室・カルチャー室・研修室

（第1～5会議室、第1～2カルチャー室、第1～第2研修室）

雇用・能力開発機構京都センター、21世紀職業財団京都事務所、京都中小企業労働相談所

(ｳ) 東館・西館共通

・4階・5階：京都テルサフィットネスクラブ、スポーツホール

・地下1階・2階：駐車場（200台収容）

※ 上記のうち、京都テルサとして通常認識されるのは、主として西館部分全体、及び東館4階・5階部分である。そして、京都テルサの主たる施設としては、テルサホール・西館3階会議室・カルチャー室・研修室・スポーツホール・フィットネス関係施設があげられる。

(3) 運営組織形態

① 事業運営内容（平成8年5月営業開始）

京都テルサの事業（収入）としては、以下のものがあげられる。

- (a) 貸館事業（テルサホール、会議室・カルチャー教室・研修室、スポーツホール等）
- (b) フィットネス事業
- (c) 自主企画事業（テルサホール事業、カルチャー教室等事業）
- (d) 駐車場事業
- (e) レストラン委託事業（京都テルサ内のレストラン及び会議室等への飲食の提供業務を外部委託し、施設使用料相当額及び光熱水料費を営業料として徴収）
- (f) 事務所等賃貸事業（京都府からの転貸承認に基づき、7 機関（団体）に事務所等の賃貸を行っている）

② 組織機構

組織は、企画営業部（企画課と営業課より構成）とフィットネス事業部からなる。館長以下職員は19名（平成12年3月31日現在。うち、府からの出向4名、国OB2名、プロパー13名）。館長は交流事業団の常務理事を兼任している。プロパー職員の平均年齢は33歳となっている。

2. 現状分析

(1) 収支状況

京都テルサの過去4期間の収支の状況は、次の〔表1-5〕のとおりである。

〔表1-5〕 収支計算書
（京都勤労者総合福祉センター会計）

(単位：千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 収入の部				
事業収入	599,678	637,339	624,258	623,485
補助金等収入	175,000	200,000	176,000	178,000
雑収入	66	299	5,158	1,286
借入金収入	200,000	300,000	250,000	250,000
特定預金取崩収入		581	1,968	741
当期収入合計(A)	974,744	1,138,219	1,057,384	1,053,512
前期繰越収支差額		12,144	▲ 107,038	▲ 109,957
収入合計(B)	974,744	1,150,363	950,346	943,554
II. 支出の部				
事業費	205,134	201,017	166,295	174,298
管理費	653,313	648,641	636,867	607,801
雑支出	509			
固定資産取得支出	75	3,579	4,667	1,928
借入金返済支出	100,000	300,000	250,000	250,000
特定預金積立預金支出	3,569	4,164	2,474	10,187
当期支出合計(C)	962,600	1,157,402	1,060,303	1,044,213
当期収支差額(A) - (C)	12,144	▲ 19,183	▲ 2,919	9,298
次期繰越収支差額(B) - (C)	12,144	▲ 7,038	▲ 109,957	▲ 100,658

※ 平成9年度の次期繰越収支差額と平成10年度の前期繰越収支差額に100百万円の差が生じているのは、資金の範囲の変更により、短期借入金を資金の範囲に含めるようになったためである。

〔表1-5〕で見るように、過去4年間の各期間の収支差額は、以下のとおりである。

平成8年度	12,144千円
平成9年度	▲19,183千円
平成10年度	▲2,919千円
平成11年度	9,298千円

また、借入金の状況は、次の〔表1-6〕のようになっている。

〔表1-6〕 借入額返済状況 (単位：千円)

借入先	年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
京都府	借入額	100,000	300,000	250,000	250,000
	返済額	100,000	300,000	250,000	250,000
	期末残高	0	0	0	0
労働金庫	借入額	100,000	10,000	60,000	72,000
	返済額	0	100,000	10,000	60,000
	期末残高	100,000	10,000	60,000	72,000
合計	借入額	200,000	310,000	310,000	322,000
	返済額	100,000	400,000	260,000	310,000
	期末残高	100,000	10,000	60,000	72,000

借入金は、平成12年3月31日現在、72,000千円である。

そして、事業収入と事業費・管理費との関係は、〔表1-7〕のとおりである。

〔表1-7〕 (単位：千円)

	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
A. 事業収入+雑収入	599,744	637,638	629,416	629,771
B. 事業費+管理費+雑支出	858,956	849,658	803,162	782,099
営業損益 (A-B)	▲ 259,212	▲ 212,020	▲ 173,746	▲ 152,328

このように、営業損益は設立以降わずか4年にもかわらず、毎年大きなマイナスとなっており(ただし、その幅は小さくなっている)、そのマイナスは、補助金及び借入金によってまかなわれていることが分かる。

収支計算書の中身をより詳細に分析すると別表1-Aのとおりである。別表1-Aの収入に関する全体的コメントは(4)の「要約」に譲るとして、ここでは、その他のいくつかの点について指摘する。

- ① 別表1-Aにおける事業収入(6)の事務所等賃貸事業収入(平成11年度39,498千円)は、事務所共益費負担金収入(平成11年度110,672千円)と比較して極めて少額となっている。これは、京都テルサ以外の施設、すなわち、女性センター及びスポーツセンター、そして事務所入居団体については、家賃が京都府からの条件ないし申入れ等により免除又は減額されているためである。当財団によれば、本来のこの部分の賃貸料収入は268.6百万円であり、これに共益費の減額・免除相当額19.1百万円を加えると287.7百万円と試算される。
- ② 収入に対し、管理費、とりわけ人件費、光熱水料費、委託費(主たるものはビルの総合管理及び清掃委託に係るものであり、両方で年間100百万円以上となっている)の割合が非

常に高い。平成8年度以降のそれぞれの割合は、〔表1-8〕のとおりである。

〔表1-8〕

	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
人件費	23.2%	21.7%	25.6%	25.2%
光熱水料費	33.1%	30.2%	27.5%	27.3%
委託費	29.1%	31.5%	31.5%	30.0%

③ 人件費の事業費及び管理費に占める割合は、次のとおり年々増加傾向にある。

平成8年度	20.7%
平成9年度	22.4%
平成10年度	27.1%
平成11年度	28.4%

④ 建物自体は、京都府からの無償貸付であり、管理費の中に建物の減価償却費は含まれていない。

(2) 財政状態等の状況

過去4期間の財政状況を示す貸借対照表と正味財産増減計算書は、それぞれ次の〔表1-9〕及び〔表1-10〕のとおりである（科目毎の詳細については、それぞれ別表1-B及び別表1-Cを参照のこと）。

〔表1-9〕

貸借対照表
(京都勤労者総合福祉センター会計)
(京都テルサ)

(単位:千円)

	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 資産の部				
流動資産	116,135	30,488	61,170	67,267
固定資産	3,644	10,345	14,304	23,305
資産合計	119,779	40,833	75,474	90,572
II. 負債の部				
流動負債	203,991	137,527	171,127	167,255
固定負債	3,569	7,152	7,658	11,104
負債合計	207,560	144,679	178,785	178,359
III. 正味財産の部				
正味財産	▲ 87,781	▲ 103,846	▲ 103,311	▲ 87,788
(うち基本金)	0	0	0	0
(うち当期正味財産増加額)	▲ 87,781	▲ 16,065	535	15,523
負債及び正味財産合計	119,779	40,833	75,474	90,572

〔表1-10〕

正味財産増減計算書
(京都勤労者総合福祉センター会計)

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 増加の部				
事業収入	599,678	637,339	624,258	623,485
補助金等収入	175,000	200,000	176,000	178,000
雑収入	66	299	5,158	1,286
たな卸資産繰入額				670
引当金取崩額		581	1,968	

合 計	774,744	838,219	807,384	803,441
II. 減少の部				
事業費	205,133	201,017	166,295	174,298
管理費	653,313	648,641	636,867	607,801
雑支出	509			2,373
減価償却費		462	1,213	
引当金繰入額	3,569	4,164	2,474	3,446
合 計	862,525	854,284	806,849	787,918
当期正味財産増加額 (減少額)	▲ 87,781	▲ 16,065	535	15,523
前期繰越正味財産額	0	▲ 87,781	▲ 103,846	▲ 103,311
期末繰越正味財産額	▲ 87,781	▲ 103,846	▲ 103,311	▲ 87,788

両表から分かるように、正味財産は次のように毎年マイナスとなっている。

	正味財産額	正味財産増加額
平成 8 年度	▲ 87,781	▲ 87,781
平成 9 年度	▲ 103,846	▲ 16,065
平成 10 年度	▲ 103,311	535
平成 11 年度	▲ 87,788	15,523

[参考]

流動比率 (流動資産/流動負債)

平成 8 年度	56.93 %
平成 9 年度	22.17 %
平成 10 年度	35.75 %
平成 11 年度	40.22 %

なお、フィットネス事業や貸館事業別の経理区分が不十分なため、部門別分析はできていないが、参考までに民間同業種の指標 (TKC経営指標 [平成 11 年 1 月期~12 月期決算] TKC全国システム委員会編) を示すと次のとおりである。

指標	業種	フィットネスクラブ 〔 10 件中黒字企業 平均従業員数 37.2 人 〕	貸事務所業 〔 1,535 件中黒字企業 平均従業員数 3.6 名 〕
	売上高営業利益率	$\frac{\text{売上総利益}}{\text{売上高}}$	4.5%
販管費・一般管理費率	$\frac{\text{販売費・一般管理費}}{\text{売上高}}$	89.9%	71.5%
人件費比率	$\frac{\text{人件費}}{\text{売上高}}$	56.4%	22.6%
1 人当り売上高 (月)	$\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$	499 千円	1,431 千円
1 人当り人件費 (月)	$\frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$	289 千円	328 千円
1 人当り有形固定資産	$\frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}}$	3,210 千円	61,510 千円
流動比率	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$	173.3%	139.2%
自己資本比率	$\frac{\text{自己資本}}{\text{総資産}}$	36.3%	24.6%
損益分岐点比率 *	$\frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}}$	95.9%	83.8%

限界利益率 *	$\frac{\text{限界利益}}{\text{売上高}}$	94.8%	92.6%
平均固定費 (月) *	$\frac{\text{固定費}}{12}$	16,904 千円	3,961 千円
労働分配率 *	$\frac{\text{人件費}}{\text{付加価値}}$	59.9%	24.8%

* 比率の意味は、後述のコミュニティ嵯峨野4(1)参照

(3) 貸館、フィットネス、駐車場、レストラン施設の利用状況

① 貸館事業

過去4年間の貸館の利用状況は、次の〔表1-11〕のとおりである。

〔表1-11〕 貸館の利用状況 (単位：千人)

	平成8年度		平成9年度		平成10年度		平成11年度	
	人数	利用率	人数	利用率	人数	利用率	人数	利用率
テルサホール	106	59%	115	70%	114	70%	131	72%
スポーツホール	29	57%	18	77%	19	83%	20	83%
会議室・カルチャー室	46	16%	49	24%	41	22%	52	26%

なお、会議室・研修室の利用率の算定は、次の方法によっている。

利用率＝使用室数÷(8会場×年間稼働日数×3)

…… 分母の3は1日を朝、昼、夜3区分するためである。

年間稼働日数＝365日－8日(年末・年始休業)－休館日(各月2日×12月)

テルサホールとスポーツホールの利用は全体として良好である。しかし、会議室・カルチャー室の利用状況は低い。なお、平成11年度において、テルサホールの利用者数が前年と比較し17千人増加した主たる理由は、講習会(特に介護保険制度説明会関連)、会議、学会利用が増加したためである。また、スポーツホールの利用者数と利用率に関して、平成9年度は平成8年度と比較し、利用者数は減少しているにもかかわらず、逆に利用率は増加している。これは、小グループ単位の利用が相対的に増加したため、利用率は増加したが、利用者数は逆に減少したと考えられるからである。会議室・カルチャー室について、平成11年度の利用状況をより詳細に分析すると、次の〔表1-12〕のとおりである。

〔表1-12〕平成11年度京都テルサ会議室利用状況

区 分	利用率
第1会議室(定員162人)	34.2%
第2会議室(定員42人)	18.2%
第3会議室(定員20人)	23.4%
第4会議室(定員20人)	14.4%
第5会議室(定員18人)	46.8%
第1カルチャー室(定員24人)	38.6%
第2カルチャー室(定員16人)	38.6%
第2研修室(定員24人)	19.2%
平 均	25.6%

このように、会議室の中でも利用率に大きな差があることが分かる。また、これを利用者別に見ると、官公庁約10%、労働団体約5%、企業約30%、団体(学会等)約45%、交流事業団約10%となっている。

② フィットネス事業

過去4年間のフィットネス関連施設の利用状況は、〔表1-13〕のとおりである。

〔表1-13〕 フィットネス関連施設の利用状況

		平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
年間利用者	(千人)	139	182	190	204
1日平均利用者	(人)	499	601	627	672
個人会員	(人)	3,074	2,770	2,667	2,797
法人会員	(口)	68	69	65	62

フィットネスの利用者は、年々増加傾向にある。平成11年度について見れば、利用者のうち、約75%は個人会員、約17%は法人会員、ビジターは3%弱、スカッシュコート利用者は5%強となっている。また、同じ平成11年度で、個人会員の入会者は1,472人、退会者は1,342人となっている。なお、退会率は平成9年度以降4%台で推移している。

個人会員の男女別内訳は、平成11年度において、男性39.8%、女性60.2%となっている。また、個人会員のうち、32.5%はデイトム会員(女性25.7%)、67.5%はフルタイム会員(女性34.5%)となっている。平成8年度以降、デイトム会員の方へシフトしつつある。

③ 駐車場事業

過去4年間の駐車場の利用状況は、〔表1-14〕のとおりである。

〔表1-14〕 駐車場の利用状況 (単位：台)

	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
1日平均駐車台数	245	291	317	327

駐車場の利用台数も、年々増加傾向にある。なお、平成11年度において、駐車場全体の利用率(1日平均駐車台数×1台平均利用時間/1日使用可能時間13H×駐車区画186)は、1日平均13.6%、1台当たりの平均利用時間は1.1時間と見積もられている。

④ レストラン業務委託事業

過去4年間のレストラン(「朱雀」「サザンクロス」ラウンジ及び宴会合計)の利用状況は、〔表1-15〕のとおりである。

〔表1-15〕 レストランの利用状況 (単位：千人)

	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
利用者数	142	152	149	138

全体としてレストランの利用はかんばしいものではなく、平成9年度をピークとして減少傾向にある。

(4) 要約

フィットネス事業収入の推移は、平成8年度314百万円、9年度331百万円、10年度321百万円、11年度316百万円となっており、事業収入全体の50~52%を占めていることが分かる。同様に、事務所賃貸事業収入は、平成8年度149百万円、9年度~11年度は各154百万円となっており、事業収入全体の約25%を占めている。

これに対し、事業収入全体において占める貸館事業収入は約10%、駐車場事業収入は約7

～8%、レストラン事業収入は約5%で推移している。したがって、収入の柱は、フィットネス事業収入及び事務所賃貸事業収入である。

コスト面に関しては、事業費のうち人件費及び委託費の割合が各事業とも大きいこと、そして管理費に関しても、人件費及び委託費が大きな割合を占めているとともに、光熱水料費もそのウェイトが大きいことが分かる。

ともあれ、事業収入のみで、施設の管理・運営費をまかなうのは困難な状況にあり、不足分は多額の補助金及び借入金で補てんされている状況である。京都テルサの流動比率（少なくとも130%以上が望ましい）によると、手許流動性は極めて乏しいといわざるを得ない。

また、施設利用状況について見れば、すでに指摘したように、会議室・カルチャー室の利用率が低い。フィットネス施設と駐車場については、年々、利用者ないし利用台数が増加しているにもかかわらず、必ずしも収入の増加に結びついていない。

正味財産はマイナスであり、この点からは過大設備投資である。

3. 改善への取組み

以上の状況のもとで、京都テルサではその時々において、以下のように改善のためのさまざまな取組みを行ってきた。その取組みの基本方針は、府民の利用を促進するとともに、他方、経費節減に努め、もって経営改善を図ることに求められている。

(1) 平成8年度

① 取組み

知名度拡大のための諸営業活動（オープニング事業の開催、京都府の広告媒体・タクシー会社等の利用、府やその関係団体、企業等への個別訪問等）

(2) 平成9年度

① 取組み

- (a) DMの送付を通じたリピーターの確保
- (b) 大学・企業へのPRによる学会や長期開催の研修会等の確保(平成10年度・11年度も引き続き実施)
- (c) 経費削減策としての省エネ設備インバータの設置等による光熱水料費の節減
- (d) 京都テルサ経営計画の策定

② 成果

- (a) 会議室利用率約8%、利用者約3千人増加
- (b) フィットネス年間利用者約43千人増加
- (c) 光熱水料費約5百万円節減

(3) 平成10年度

① 取組み

- (a) フィットネス会員の募集広告（平成11年度も引き続き実施）
- (b) 職員欠員の不補充（平成11年度も引き続き実施）
- (c) 経営コンサルタントによる経営診断の実施

② 成果

- (a) スポーツホールの利用率約5%、利用者約1千人増加
- (b) フィットネスの年間利用者約8千人増加
- (c) 光熱水料費約21百万円節減

(4) 平成11年度

① 取組み

- (a) 関係団体・優良顧客訪問
- (b) 委託費等施設管理経費の見直し
- (c) 経営計画点検の実施

② 成果

- (a) 会議室利用率約4%、利用者約11千人増加
- (b) フィットネスの年間利用者約14千人増加
- (c) 施設管理経費約900万円の削減

(5) 平成12年度

① 取組み

- (a) 多様なニーズに対応しうるよう会議室機能の充実化（第1会議室にメモ付き椅子の導入、第2カルチャー室の洋室化）

4. 監査の結果

(1) 京都テルサとしてのアイデンティティーの欠如

京都テルサは、すでに見たように府民総合交流プラザというそれぞれの目的をもった3つの個別施設（京都テルサ、女性センター、京都府スポーツセンター）からなる複合施設の1つとして位置づけられる。しかし、京都テルサが具体的にどのような施設であり、何ができるところなのか、また、府民総合交流プラザと京都テルサとはどのような関係なのか、等々について、府民は必ずしも十分理解していない。したがって、このことが府民にとって京都テルサを十分利用しにくい一因となっているのではないだろうか。多目的な事業を、同一施設で達成せんとするため、組織運営上及び収益・コスト意識などにおいて、全体が中途半端なものとなっている感が否めない。

(2) 予算管理の意識の低さ

平成9年12月に、同年上半期のデータを基礎として「京都テルサ経営計画」が策定されている。これは、総合的福祉施設として勤労者福祉の増進に寄与するという京都テルサ運営の基本的考え方にに基づき、府民にとって利用しやすく、多様なニーズに対応する施設運営を企図して開業後1年間の実績を踏まえ、京都テルサを中心に京都府の協力を得ながら策定されたものである。この経営計画のもとで、収支5カ年計画が事業毎に立てられているが、これが実際にどのように役立てられているのか、また、この計画と各年度の予算案との関係も明確ではない。全体として、管理目標としての予算という意識が希薄である。

(3) 予算・実績差異分析の不充分さ

(2)とも関係するが、平成8年度～平成11年度の各年度の当初計画と実績比較を検討する

と、とりわけフィットネス事業において、収益は予想を常に下回っている。

当初計画が甘かったといわざるを得ない。しかも、計画と実績の差異の原因分析が十分行われた形跡が見られない。また、赤字改善の具体的施策と、その資金及び損益効果の数値目標が欠如しているか、又は示されていない。

(4) 公的施設・収益施設別（部門別）のデータ不足

現在は部門別損益計算が制度的になされていないため、最小の費用で最大の効果を達成しているのか否かの判断が、十分成し得ない状態となっている。

(5) 実際有効面積の狭あいさ

府民総合交流プラザにおいて、建物全体の全実効床面積のうち、行政サービススペース（女性センター・スポーツセンター（女性センター・スポーツセンターはいずれも会議室は除く。））の占有面積、事務所入居団体及び当財団本部占有面積）が10%を占める。そして、共有スペース部分が37%をも占めている。このことは、京都テルサが事業活動の対象とし得るのは50%余りにすぎず、結果的にその事業活動を圧迫する要因となり、経営改善の大きな足かせとなっている。

(6) 貸館における管理運営の複雑さ

会議室は、京都テルサ以外に女性センター及びスポーツセンターも有している。これらから生ずる収入は、京都府女性総合センター会計及び財団京都府体育協会に帰属する。しかし、収入に係る実際の経費の大部分は京都テルサが負担している。

また、料金体系も必ずしも統一されていない。例えば、女性センターとスポーツセンターでは、その登録団体に対し規定料金の30%割引となっている。このことは、管理の非効率をもたらす要因となっている。

(7) 施設設置目的と利用実態のかい離

施設の設置目的は、すでに見たように勤労者のための総合的福祉施設として、勤労者福祉の充実に資することにあるとされるが、利用実態は、例えば、貸会議室では学会や学校関係の利用が無視できないウェイトを占めてきており、営業関係の力点の1つとさえされている（3.の「改善への取組み」参照）。また、フィットネス施設についても、実態は昼間の女性中心の利用や勤労者の家族用といった部分があると考えられる。これらの利用実態を、収益に資するものとして受け入れるのか、又は設置目的にそぐわないとして排除するのか、基本姿勢が問われている。

(8) コンサルタントの報告書の検討・実行不足

京都テルサでは、平成9年度及び10年度に経営コンサルタントによる経営診断を行い、業績向上のための改善課題と対策に関する報告を受けている。内容的には、極めて有益で示唆に富むものであるが、この経営診断の結果は関係課長会議で報告されたままとなっている。具体的に、この提言がその後の経営改善に向けてどう生かされたのか、明確なものとはなっていない。

(9) 諸規制の多さ

京都府は、料金の設定から施設の配置、職員の給与面に至るまで、直接・間接に多くの面

で影響を与えている。このことが、結果的に京都テルサの創造的で、闊達な事業活動を阻害しているのではないかと考えられる。また、京都府に準じた給与は収入状況にかかわらず、経年ごとに確実に人件費増を招き、経営圧迫要因になる。さらに、職員 19 名中出向職員が 4 名となっている。これらのことが、結果的にプロパー職員の経営感覚を持った人材育成を阻害している面は否定し得ない。

(10) その他各部門における問題点・課題

① 事務所賃貸事業

現在入居団体 7 団体のうち 1 団体を除いて、賃貸料が無償又は減免とされている。これは、スポーツセンターの建設費が府体育協会を含めた府民の寄付も基になっている基金を財源にしていることや行政目的による処置と考えられるが、結果的にテルサの収支を悪化させている。

② 貸館事業

会議室・カルチャー室の利用は全体に低調で、利用率は 30%を下回っている（平成 11 年度 26%）。特に第 2～第 4 会議室の利用率は 20%を下回っているケースが多い。この低利用率の原因について突っ込んだ検討がなされていない。

③ フィットネス事業

「テルサ経営計画」（平成 9 年 12 月策定）では、目標会員数として、個人会員 3,200 人、法人会員 80 口が掲げられている。これに対し、平成 11 年度実績は、平成 12 年 3 月末で、個人会員 2,797 人、法人会員 62 口となっている。特に利用分布において、昼間は女性利用が主で、また、夜間の利用は低くなっている。会員の増強と維持・確保（いかに退会率を低く押さえるか）という点が課題となっている。

④ レストラン外部委託事業

レストランは、売上額の 15%が京都テルサの収入となっている。レストランは設立当初より見込みを大きく下回る低い利用にとどまっており、その充実が大きな課題となっている。

5. 監査の意見

以上の監査の結果に関し、以下の意見を提出する。

(1) 京都テルサの行う事業を、公的（行政）事業（駐車場のようなサービス事業を含む）と、収益事業に分けてとらえることの必要性

公的事业は、公益重視ないし行政目的優先の観点から、一定の政策的配慮が働く事業及びその効用・利便を側面から支えるサービス提供事業として考えられる。これに対し、収益事業は、一定の公益目的を重視しながらも、独立採算思考のもとで収益性も重視される事業としてとらえられる。そして、公的事业、収益事業に分けて部門別損益表を作成することが求められる。

京都テルサで行う事業のうち、貸館・自主企画・事務所賃貸・駐車場・レストラン事業は公的事业に、フィットネス事業は収益事業に属するものとされる。公的事业に民間の営利事業と同等の経営効率を求めることは、公益ないし行政サービスの理念と相いれないという思

考のもとでも、人件費を除く維持費及び管理費を最低限まかなう収益を確保することが望まれる。また、収益事業については、人件費を含み黒字を目標とすべきである。

(2) 目標管理の必要性

貸館事業における経営改善は、京都テルサの改革の最重要課題である。この場合、利用率に関し具体的目標値を設定し、その実行と統制を徹底して行うことが望まれる。

例えば、貸会議室やカルチャー室について、利用率に差異が生じている原因分析を通して、低利用率施設の問題点を抽出し、利用率を高めるために、料金も含めてその改善策を再検討することが必要と考えられる。

(3) 府民総合交流プラザ検討会の設置

平成12年度は開業5年目に当たる。これを1つの節目と考え、京都府と当財団及び府民総合交流プラザの各施設で構成するプロジェクトチームを組んで、次に検討するコミュニティ嵯峨野の例を大きな教訓として、さまざまな問題点や改善の方策等について意見を交換し、改善に向け可能な限り実行していくべきである。

(4) 非収益スペースの収益スペースへの転換

① 女性センター、スポーツセンターの利用率の低いスペースの有効利用（医科学相談室の有効利用等）

② 共有スペースの活用（例えば、入場者増加のためのギャラリーへの利用等）

(5) 事務所家賃無償・減免入居団体からの適正賃料の收受

例えば、体育協会、ボーイスカウト・ガールスカウトの建物内での具体的役立ちと賃料收受問題を、府の関係者を交えて再検討することが必要である。当財団によれば、これら団体から適正家賃を收受したと仮定すると、年間約126.2百万円（京都府体育協会110.3百万円、日本ボーイスカウト京都連盟8.5百万円、(財)ガールスカウト日本連盟京都支部7.4百万円）に達すると見積もられている。

(6) 管理業務、とりわけ貸館業務（会議室）における管理の統一

女性センター、スポーツセンターの会議室貸館業務の京都テルサへの一本化（収入の京都テルサへの帰属も含む）を図ることが望ましい。

(7) 予算・実績差異分析の徹底

① データの整備（部門別諸管理データの整備）

② 目標未達成の場合の責任の所在の明確化

(8) 適正人員の検討

現在の職場人員が、職務内容にかんがみて適正であるか否か、換言すれば余剰人員が存在していないか否か、といった観点から十分検討されることが望まれる。

(9) 京都府からの相対的独立性の確保

① 出向職員の削減とプロパー職員の自立性向上並びに変動的マンパワー（例えば、人材派遣やアルバイト）の活用

② 料金設定の裁量化の導入の検討

料金の設定において当財団に裁量の余地を与え、京都府は料金の上限と原価の積算法の関与にとどめる。その際、施設利用料だけではまかないきれない部分を府歳入金でまかなうという仕組みを見直し、一定の基準の下、事業団の経営努力の結果、もたらされた成果（マイナス成果を含む）を事業団及びプロパー職員に還元する仕組みが必要である。

(10) その他

① フィットネス事業

(a) 会員の拡大と維持・確保のために次の方策の検討が望まれる。

利用者の声・要望がどのようなものであるか、また、現在の状況がそれに合致しているのかといった点について今まで以上の検討・改善

(b) 相対的に利用の少ない施設・機器等のより利用の高いものへの転換

(c) 利用者自体のデータ管理をより綿密にし、利用者がテルサのフィットネス事業に、より親密感をもつ工夫とPR

② レストランの利用の促進

テルサと外部委託業者は、顧客満足の充足という観点から、メニュー、味、価格、雰囲気、接客等のすべてを今一度見直し、その利用促進を図ることが望ましい。

Ⅲ. コミュニティ嵯峨野の検討

1. 概要

(1) 施設の設置趣旨

勤労者の研修・会議等の場の提供及び余暇の活用に関する事業を行うことにより、勤労意欲の高揚と勤労者福祉の向上を図る目的をもって設置され、昭和60年11月15日開業された。

昭和60年7月に設立された財団法人京都府勤労者研修センター（京都府、京都市、経営者団体、労働組合を出資母体とする。平成8年3月解散し、(財)京都府民総合交流事業団に統合される。）に京都府が施設を無償貸付（一部委託）し、その管理及び運営を委託するものである。現在は京都府民総合交流事業団が施設の管理及び運営を行っている。

(2) 施設の概要

① 所在地：京都市右京区嵯峨天竜寺広道町3-4

② 建物構造：鉄筋コンクリート造地下1階地上3階建（敷地面積 4,395 m²延床面積 5,506 m²）

③ 主な施設：研修・会議室5室（定員150名/1室、定員50名/2室、定員20名/2室）、多目的ホール1室、宿泊室29室（定員93人、洋室17室、和室10室、和洋室2室）、宴会場3室（和室、定員50名/2室、定員20名/1室）レストラン、喫茶コーナー、大浴場

(3) 組織形態

支配人1名、副支配人1名、営業課（10名）、調理課（7名）（平成12年4月17日現在）からなる（なお支配人・副支配人は平成12年4月新任であり、両者ともホテル経営経験者である）。府出向、OBは無く、職員はすべてプロパーで、職員の平均年齢は45歳と高い。なお、プロパー職員の定年年齢は63歳である。

2. 現状分析

(1) 収支状況

平成8年度以降の収支計算書（京都府勤労者研修センター会計）は、〔表1-16〕のとおりである。なお、科目毎の詳細については、別表1-Dを参照のこと。

〔表1-16〕 収支計算書
（京都府勤労者研修センター会計）

（単位：千円）

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I 収入の部				
事業収入	325,928	310,484	252,817	258,548
雑収入	1,818	2,372	603	740
貸付金回収収入	855	830	590	42
寄附金収入	8,183			
借入金収入	106,000	59,000	59,000	98,000
当期収入合計(A)	442,784	372,686	313,011	357,330
前期繰越収支差額		▲ 3,069	▲ 70,788	▲ 124,705
収入合計(B)	442,784	369,617	242,222	232,625
II 支出の部				
事業費	252,052	249,445	226,433	228,687
管理費	87,480	83,010	81,169	84,606
雑支出		29	325	162
固定資産取得支出	321	510		
借入金返済支出	59,000	59,000	59,000	98,000
特定預金支出				1,000
繰入金支出	47,000			
予備費				
当期支出合計(C)	445,853	391,994	366,927	412,455
当期収支差額(A) - (C)	▲ 3,069	▲ 19,309	▲ 53,916	▲ 55,126
次期繰越収支差額(B) - (C)	▲ 3,069	▲ 22,377	▲ 124,705	▲ 179,830

平成9年度の次期繰越収支差額と平成10年度の前期繰越収支差額に差異が生じているのは、主として資金範囲の変更に起因するものである。

当期収支差額は、以下のようになって、赤字は拡大傾向にある。

平成8年度	▲3,069千円
平成9年度	▲19,309千円
平成10年度	▲53,916千円
平成11年度	▲55,126千円

なお、平成8年度は、短期借入金収入が短期借入金返済支出を47,000千円上回っている。

この収支計算書を科目毎に詳細に示したものが、別表1-Dにおける収支計算書である。この収支計算書に基づき、一般企業における損益計算書形式に引き直すと〔表1-17〕のようになる。

〔表1-17〕 損益計算書 (単位：千円)

区 分	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
会議・研修	48,570	44,837	36,324	36,026
宿泊	99,196	94,983	80,645	75,411
宴会	108,376	105,460	80,170	94,288

収益	レストラン	57,038	53,564	44,626	42,546
	ラウンジ	6,333	5,913	4,984	4,348
	自動販売機	4,434	4,086	3,464	3,044
	売店等	1,980	1,641	2,604	2,885
	雑収入	1,818	2,372	603	740
	合計	327,745	312,856	253,420	259,288
費用	商品・飲食 材料仕入	71,323	68,929	55,879	59,766
	人件費	127,464	128,586	126,379	132,546
	光熱水料費	35,261	36,934	33,947	29,285
	委託費	45,525	45,447	41,451	42,716
	その他	59,960	52,588	50,271	49,142
	合計	339,533	332,484	307,927	313,455
利益		▲ 11,788	▲ 19,628	▲ 54,507	▲ 54,167

平成8年度以降、事業収入に占める宿泊収入は約30%、会議室等使用料収入は約15%、宴会収入は約30%～約35%、レストラン収入は約16%～17%となっており、その他（ラウンジ、自動販売機収入、売店収入等）は10%以下である。

支出内容を見ると、事業費に占める材料費（商品購入費及び飲食材料購入費）、人件費（福利厚生費は除く）、光熱水料費及び委託費の割合が非常に高いことがわかる。また、管理費では、人件費の占める割合が圧倒的である。ちなみに、材料費比率の推移は、〔表1-18〕のとおりである。

〔表1-18〕 材料費比率の推移

区分	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
材料費比率	26.3%	26.5%	26.6%	27.6%

(注) 材料費比率＝材料費／売上高

材料費＝商品購入費＋飲食材料購入費

売上高＝宿泊・宴会・レストラン・ラウンジ売上高

(2) 財政状態等の状況

過去4期間の貸借対照表と正味財産増減計算書は、それぞれ次の〔表1-19〕及び〔表1-20〕のとおりである。なお、科目毎の詳細については、それぞれ別表1-E及び別表1-Fを参照のこと。

〔表1-19〕

貸借対照表
(京都府勤労者研修センター会計)

(単位：千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 資産の部				
流動資産	32,366	30,765	20,570	32,588
固定資産	9,725	8,208	6,067	6,053
資産合計	42,091	38,973	26,637	38,641
II. 負債の部				
流動負債	66,707	88,441	135,469	203,569
固定負債	0	0	0	2,890
負債合計	66,707	88,441	135,469	206,459
III. 正味財産の部				
正味財産	▲ 24,615	▲ 49,468	▲ 108,831	▲ 167,818

(うち基本金)	0	0	0	0
(うち当期正味財産増加額)	▲ 24,615	▲ 24,853	▲ 59,363	▲ 58,987
負債及び正味財産合計	42,091	38,973	26,637	38,641

[表 1-20]

正味財産増減計算書
(京都府勤労者研修センター会計)

(単位:千円)

科 目	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度
I. 増加原因の部				
事業収入	325,928	310,484	252,817	258,548
雑収入	1,819	2,372	603	740
寄附金収入	27,856			
合 計	355,603	312,856	253,421	259,288
II. 減少原因の部				
事業費	252,052	249,445	226,433	228,687
管理費	87,480	83,011	81,169	84,606
たな卸資産繰入額	▲ 8,761	1,787	2,716	915
雑支出		28	92	162
固定資産除却損			860	
減価償却費	2,447	2,027	1,281	1,014
貸倒損失額		1,411	232	0
引当金繰入額				2,890
繰入金支出	47,000			
合 計	380,218	337,709	312,783	318,274
当期正味財産増加額 (減少額)	▲ 24,615	▲ 24,853	▲ 59,363	▲ 58,987
前期繰越正味財産額		▲ 24,615	▲ 49,468	▲ 108,831
期末繰越正味財産額	▲ 24,615	▲ 49,468	▲ 108,831	▲ 167,818

[表 1-19] 及び [表 1-20] から明らかなように、コミュニティ嵯峨野の平成 11 年度末現在の資産合計は 39 百万円、負債合計は 206 百万円、正味財産はマイナス 168 百万円で、当財団全体としての基本財産額 44 百万円にかんがみても財政状態が非常に悪いことが分かる。このため、このマイナスを補てんするため借入金が [表 1-21] に見られるように、増加の一途をたどっており、最近 4 年間で約 1 億 1,000 万円も増えている。

[表 1-21]

借入金の状況

(単位:千円)

借入先	年度	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度	平成 11 年度
京都府	借入額	59,000	59,000	59,000	98,000
	返済額	59,000	59,000	59,000	98,000
	期末残高	0	0	0	0
労働金庫	借入額	47,000	59,000	109,000	158,000
	返済額	0	47,000	59,000	109,000
	期末残高	47,000	59,000	109,000	158,000
合計	借入額	106,000	118,000	168,000	256,000
	返済額	59,000	106,000	118,000	207,000
	期末残高	47,000	59,000	109,000	158,000

なお、平成 10 年度及び平成 11 年度の借入金期末残高 (合計) が、別表 1-E の短期借入金の貸借対照表計上額と一致していないのは、京都テルサからの借入れが、平成 10 年度 14,500 千円、11 年度 26,700 千円生じているためである。

(3) 施設の利用状況

① 施設全体としての利用状況は、〔表1-22〕のとおりである。

〔表1-22〕 年度別利用人員 (単位:人)

区分	昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
利用者数	133,789	157,027	164,055	177,986	179,244	189,941	188,440

区分	平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
利用者数	191,895	190,889	189,074	179,213	168,168	136,420	137,271

施設利用者数は、開業初年度の134千人より毎年増加し、ピーク時の平成5年度では192千人に達したが以後減少に転じ、平成8年度179千人、9年度168千人、10年度136千人、11年度137千人と推移している。したがって、ピーク時と比較すると、平成11年度では28.6%も減少していることになる。

② 各年度毎の会議室利用状況は、〔表1-23〕と〔表1-24〕のとおりである。

〔表1-23〕 年度別会議室利用状況 (単位:室・人)

区 分	昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
利用室数 (室)	1,674	2,253	2,432	2,691	2,734	2,768	2,625
利用者数 (人)	52,946	64,630	68,464	80,068	81,393	83,634	82,331
室利用率 (%)	17.3%	23.1%	25.1%	28.2%	28.2%	29.3%	27.5%

区 分	平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
利用室数 (室)	2,698	2,533	2,607	2,798	2,594	2,003	2,009
利用者数 (人)	85,643	82,578	86,491	83,369	78,598	62,453	65,514
室利用率 (%)	28.3%	26.6%	26.9%	29.0%	26.8%	21.9%	21.6%

注1: 会議室・研修室は9室、定員49名

なお、会議室・研修室の利用率の算定は、次の方法によっている。

$$\text{利用率} = \text{使用室数} \div (9 \text{ 会場} \times \text{年間稼働日数} \times 3)$$

…… 分母の3は1日を朝、昼、夜3区分するためである。

$$\text{年間稼働日数} = 365 \text{ 日} - 6 \text{ 日 (年末・年始休業)}$$

〔表1-24〕 組織別会議室利用状況

区 分	昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
企業	(件)	400	607	725	824	941	965
	(人)	18,768	30,011	34,734	46,743	54,129	58,511
労働組合	(件)	215	198	183	170	148	146
	(人)	9,373	9,987	10,738	9,640	8,296	7,622
官公庁	(件)	82	74	63	65	52	81
	(人)	5,031	4,535	3,967	3,122	4,284	4,683
その他	(件)	287	386	359	335	287	259
	(人)	19,774	20,097	19,025	20,563	14,684	12,818
計	(件)	984	1,265	1,330	1,394	1,428	1,451
	(人)	52,946	64,630	68,464	80,068	81,393	83,634

区 分	平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
企業	(件)	934	878	848	845	709	493
	(人)	54,142	49,506	52,659	46,272	40,228	29,102
労働組合	(件)	146	161	66	113	130	77

	(人)	8,340	10,139	4,890	6,907	7,504	4,875	6,155
官公庁	(件)	55	50	143	48	53	44	47
	(人)	4,677	3,271	8,579	5,317	3,811	3,584	4,457
その他	(件)	295	344	426	602	602	526	579
	(人)	18,484	19,662	20,363	24,873	27,055	24,891	24,136
計	(件)	1,430	1,433	1,483	1,608	1,494	1,140	1,256
	(人)	85,643	82,578	86,491	83,369	78,598	62,452	65,514

会議室利用者数は、〔表1-23〕から、平成元年から平成8年度まで8万人台を維持していたにもかかわらず、平成9年度は8万人台を割り、平成10年度・11年度は6万人台にとどまっている。また、会議室利用率は平成3年度の29.3%をピークに減少傾向となり、平成11年度は21.6%に落ち込んでいる。

会議室の利用を組織別に見ると、〔表1-24〕から、平成11年度において、ピーク時と比較すると企業関係の利用が約47%、労働組合関係の利用が約43%と大幅に減少している。

なお、上記表中、「その他」とは、企業、労働組合、官公庁以外の利用者のすべてを指しており、個人利用に関するもの（例えば、サークル、同窓会等）である。この個人の利用は若干増加傾向にある。

③ 各年度毎の宿泊利用状況は、次の〔表1-25〕のとおりである。

〔表1-25〕 年度別宿泊利用状況

区 分		昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
利用室数	(室)	4,362	5,619	6,229	7,038	7,477	7,625	7,401
利用者数	(人)	11,959	15,166	16,438	18,262	18,845	19,409	19,063
室利用率	(%)	41.2%	52.9%	58.8%	66.6%	70.6%	71.9%	69.8%

区 分		平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
利用室数	(室)	7,469	7,667	7,164	6,920	6,530	5,666	5,448
利用者数	(人)	19,364	19,763	18,431	17,162	16,249	13,818	12,936
室利用率	(%)	70.6%	73.0%	68.8%	67.0%	62.7%	57.8%	52.2%

注：宿泊室は29室、定員93人

注：室利用率＝使用室数÷(29室×年間稼働日数)

〔表1-26〕 宿泊者の目的別利用形態 (平成11年度)

研修・会議参加者	21%
観光客	56%
ビジネス	6%
その他	17%
合 計	100%

宿泊者数及び利用率も平成3年度の19千人、71.9%をピークに、平成10年度では14千人、60%台を割り、平成11年度では13千人、52.2%と大幅な減少となっている。

注目すべきは、〔表1-26〕から、宿泊者の中心が研修・会議参加ではなく観光客であるという点である。このことを裏付けるのが、個人宿泊客の地域別分布を示す〔表1-27〕である。

〔表1-27〕 地域別個人宿泊客利用者 (単位：人)

区 分	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
北海道	67	84	45	34
東北	88	98	56	89

関東	1,662	1,642	1,418	1,239
うち東京	673	643	523	42
神奈川	372	410	383	304
埼玉	216	201	132	145
千葉	207	177	193	198
信越	144	178	113	117
北陸	246	372	344	270
東海	534	565	694	579
うち愛知	212	244	271	254
近畿	1,486	1,615	1,172	1,024
うち京都	415	605	475	323
大阪	504	451	364	332
兵庫	401	237	198	242
中国	354	395	355	276
四国	190	192	161	162
九州・沖縄	250	245	249	139
外国	194	70	29	60
合 計	5,215	5,456	4,636	3,989

この〔表1-27〕において明らかな事実は、個人宿泊客の約30%以上が関東、特に東京、神奈川、埼玉、千葉からの宿泊客が占めている点である。近畿の割合は30%を下回っており、京都は10%前後となっている。

④ 各年度毎の宴会利用状況、利用主体の組織別状況及び宴会の利用形態は、〔表1-28〕〔表1-29〕及び〔表1-30〕のとおりである。

〔表1-28〕 年度別宴会利用状況

区 分	昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
利用件数 (件)	1,050	779	737	718	773	800	800
利用者数 (人)	25,842	24,220	23,368	24,339	25,233	27,528	28,256

区 分	平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
利用室数 (件)	852	834	773	622	653	535	624
利用者数 (人)	28,067	28,075	26,133	21,406	19,693	15,608	18,498

〔表1-29〕 組織別宴会利用状況

区 分	昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
企業	(件)	215	234	225	254	319	373
	(人)	5,501	8,216	7,137	9,292	13,117	13,840
労働組合	(件)	150	85	104	84	78	87
	(人)	4,293	4,323	4,857	4,305	3,196	3,365
官公庁	(件)	107	56	42	40	23	46
	(人)	2,639	1,902	1,442	1,128	893	1,992
その他	(件)	578	404	366	340	353	297
	(人)	13,409	9,779	9,932	9,614	8,027	8,331
計	(件)	1,050	779	737	718	773	803
	(人)	25,842	24,220	23,368	24,339	25,233	27,528

区 分	平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
企業	(件)	382	314	288	239	237	180
	(人)	14,538	11,938	11,389	9,316	7,892	6,150

労働組合	(件)	82	84	80	62	72	52	61
	(人)	3,558	4,265	3,649	2,869	3,114	2,245	2,359
官公庁	(件)	47	51	54	35	40	32	41
	(人)	1,563	1,815	1,919	1,690	1,415	1,132	1,152
その他	(件)	341	385	351	286	304	271	316
	(人)	8,408	10,057	9,176	7,531	7,272	6,081	7,719
計	(件)	852	834	773	622	653	535	624
	(人)	28,067	28,075	26,133	21,406	19,693	15,608	18,498

〔表1-30〕 宴会利用形態 (単位：人)

区分		平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
会議後の懇親会	利用人員	17,585	15,232	13,680	10,236	12,260
	利用割合	67.3%	71.2%	69.5%	65.6%	66.3%
一般宴会	利用人員	7,292	4,849	4,150	3,820	4,031
	利用割合	27.9%	22.7%	21.1%	24.5%	21.8%
忘年会・新年会	利用人員	671	351	646	483	1,210
	利用割合	2.6%	1.6%	3.3%	3.1%	6.5%
冠婚・葬祭等	利用人員	483	623	657	547	523
	利用割合	1.8%	2.9%	3.3%	3.5%	2.8%
祝賀・謝恩会等	利用人員	102	351	560	522	474
	利用割合	0.4%	1.6%	2.8%	3.3%	2.6%
計	利用人員	26,133	21,406	19,693	15,608	18,498
	利用割合	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

〔表1-28〕から、宴会利用者数も平成4年度の28千人をピークに減少傾向にあり、平成11年度では18千人と大きく落ち込んでいる。特に〔表1-29〕から、企業・労働団体・官庁関係の利用数がピーク時と比較して、平成11年度において、50%以上落ち込んでいるのは深刻な問題である。

平成7年度以降の宴会利用の形態を示す〔表1-30〕によれば、会議後の懇親会としての宴会利用が60%以上を占めており、会議が宴会利用の中心であることが分かる。

⑤ 各年度のレストラン利用状況は、〔表1-31〕のとおりである。

〔表1-31〕 年度別レストラン利用状況 (単位：人)

区分	昭61年度	昭62年度	昭63年度	平元年度	平2年度	平3年度	平4年度
利用者数	25,428	31,845	36,279	37,292	36,477	39,183	38,207

区分	平5年度	平6年度	平7年度	平8年度	平9年度	平10年度	平11年度
利用者数	38,281	38,234	37,311	36,999	35,096	29,045	26,822

注：レストラン定員は68名

レストラン利用者は、平成3年度の39千人をピークに、平成6年度以降減少し続けている。平成11年度はピーク時の68%である。

(4) 要約

コミュニティ嵯峨野の開業以降の年度別収支状況は、次の〔表1-32〕のとおりである。

〔表1-32〕 収支状況 (単位：千円)

年度	収入	支出	差引利益
昭和60年度	81,603	100,062	▲18,459
61	234,450	245,627	▲11,177
62	259,496	259,884	▲388

63	276,903	277,169	▲ 266
平成元年度	281,107	281,568	▲ 461
2	309,707	308,978	729
3	332,384	331,016	1,368
4	333,717	332,934	783
5	344,186	341,949	2,237
6	349,225	348,167	1,058
7	345,747	345,915	▲ 168
8	336,784	339,853	▲ 3,069
9	313,686	332,995	▲ 19,309
10	254,011	307,927	▲ 53,916
11	259,330	314,456	▲ 55,126

※ 収入：収支計算書の借入金収入を除いた収入合計であり、貸付金回収収入等を含んでいる。

※ 支出：収支計算書の借入金返済支出、繰入金支出を除いた支出合計であり、固定資産取得支出等を含んでいる。

これらの表から、次のことが指摘できる。すなわち、開業3年目の昭和62年度において収支ほぼ均衡し、以後、業績は比較的順調に推移してきた。しかし、事業収入は平成6年度をピークとして減少に転ずる（長期不況と競合施設の影響、施設の陳腐化等が主たる原因としてあげられている）。特に、事業収入の柱である宿泊及び宴会収入が大きく減少し、平成10年度において事業収入は大きく落ち込んでいる。この年の施設の改修工事による休業の影響が収入減に拍車をかけた。平成7年度より単年度収支が赤字に転じ、先に見たように毎年赤字幅が拡大しつつある。

3. 改善への取組み

コミュニティ嵯峨野ではこうした状況の下で、経営改善のための種々の施策に取り組んできた。

(1) 平成10年度

① 取組み

- (a) プロジェクトチームを設置し、5カ年経営計画を策定（平成11年3月策定）
- (b) 施設・設備等の老朽化に対応した改修工事の実施
- (c) DMの発送・顧客訪問等による営業活動の実施

(2) 平成11年度

① 取組み

- (a) 利用者のニーズに即した新商品開発
 - (ア) 会議室、宿泊稼働率の向上策
 - ・宿泊宴会プラン
 - ・中高生合宿補習プラン
 - ・会議研修セミナープラン
- (イ) 宴会等の充実
 - ・会席宴会プラン
 - ・納涼宴会、鍋プラン、ビュッフェパーティープラン

(b) 近隣主要観光施設等との提携強化

(ア) 人形の家、オルゴール館、霞中庵との資料交換

(イ) 東映映画村のチケット販売

(3) 平成 12 年度

① 取組み

(a) 執行体制強化のため、支配人及び副支配人にホテル経営経験者を迎える

(b) 京野菜をイメージコンセプトとしたレストラン部門の新展開

(c) 京都テルサとタイアップしたエアロビクス教室の開設

しかしながら、現在のところ、これらの施策は収支改善の根本的な解決策とはなっていない。

4. 監査の結果

監査の結果、以下のような問題点・課題が提起される。

(1) コミュニティ嵯峨野の体質分析

① 民間同業種指標比較

指 標	民 間	コミュニティ嵯峨野
材料費比率 $\frac{\text{材料費}}{\text{売上高}}$	20.2%	27.6% ※
人件費比率 $\frac{\text{人件費}}{\text{売上高}}$	29.4%	56.6%
一人当たり年賃金 $\frac{\text{人件費}}{\text{従業員数}}$	3,452 千円	7,684 千円
一人当たり売上高 $\frac{\text{売上高}}{\text{従業員数}}$	11,734 千円	13,578 千円
限界利益率 $\frac{\text{売上高}-\text{変動費}}{\text{売上高}}$	68.3%	62.4%
固定費中の人件費 $\frac{\text{人件費}}{\text{固定費}}$	56.4%	67.3%
固定費割合 $\frac{\text{固定費}}{\text{総費用}}$	62.1% ※※	69 %
損益分岐点比率 $\frac{\text{損益分岐点売上高}}{\text{売上高}}$	76.3%	135 %

※ 会議・研修部門の売上を除く。

※※ コミュニティ嵯峨野と同一基準にするため減価償却費、支払利息は除いている。

民間対象会社はホテル業、健全企業 13 社平均（売上 364 百万円、従業員数 31 名）であり、平成 11 年度「中小企業の原価指標」（中小企業庁編）による。

コミュニティ嵯峨野は、民間指標に比し、材料費比率が 7.4 ポイント高く、また、人件費比率が 27.2 ポイント、一人当たり年賃金も 4,232 千円といずれも高い。固定費中の人件費は 67.3% を占めており、民間指標の 56.4% より 10.9 ポイント高い。

一方、民間に比し一人当たり売上高は多いが、限界利益率は低い。固定費割合も民間に比し高く、売上も損益分岐点に達していない。

なお、コミュニティ嵯峨野の自己資本比率はマイナスで、債務超過である。

② 損益分岐点分析 (平成 11 年度)

売上高	258 百万円
変動費	97
限界利益 (率)	161 (62.4%)
固定費	217
差引損失	56

(a) なお、変動費は事業費のうち、商品購入費、飲食材料購入費、消耗品費、燃料費、光熱水料費、通信運搬費、消耗什器備品費で、管理費のうち、消耗品費、消耗什器備品費とした。

変動費の内訳 単位：百万円

事業費	95
管理費	2
計	97

(b) 固定費の内訳 単位：百万円

	事業費	管理費	計
人件費※	76	70	146
その他	58	13 **	71
計	134	83	217

※ 福利厚生費を含む。

** 雑支出を含む。

(c) コメント

(ア) 損益をゼロにするいわゆる損益分岐点売上高は、約 348 百万円である。このためには、現状より約 35%の売上を増やす(約 48,000 人の利用者増)必要がある。

(イ) 総費用中固定費は 69%、変動費は 31%であり、売上高の変動が損益に与える影響は極めて大きい。

(ウ) 限界利益から、その他固定費 71 百万円を控除すると 90 百万円の利益しか残らない。これから人件費の 146 百万円のすべては充当しきれない。

(d) 仮に限界利益率、人件費比率を民間指標並とすれば、現在の売上でも 29 百万円の黒字に転換する。

③ 付加価値分析

人件費	146
賃借料	9
公租公課	9
損益	▲ 56
付加価値	108 百万円

労働分配率は 135%である。

(労働分配率=人件費/付加価値)

損益ゼロでの付加価値は 164 百万円となり、労働分配率は 94.8%となる。民間同業平均 84.8%に比し、10 ポイント高い。労働分配率を 85% (損益ゼロとして) にするには、約 39 百万円の人件費削減が必要である。

[参 考]

変動費：売上の増減に比例して発生する費用。

固定費：売上の増減に関係なく発生する費用。

損益分岐点：総費用（変動費＋固定費）をカバーし損益がゼロとなる時の売上高

限界利益：売上高から変動費を控除した残額で、固定費負担限度額を示す。

限界利益率：限界利益と売上高との比率で、この率が高ければ固定費負担度合が高い。

付加価値：企業等が新たに創造した価値（税引前利益＋人件費＋公租公課＋賃借料＋支払利息＋減価償却費）。

労働分配率：付加価値の中に占める人件費の割合で労働効率の良否を示す。

④ 弁済能力の検討

一般的に借入金は10年返済が一つの目途となっている。

換言すれば、10年間のキャッシュフローが借入金の限度ともいえる。その意味でコミュニティ嵯峨野の借入金、約185百万円を毎年18.5百万円ずつ返済しうるキャッシュフローが必要である。

前記②の損益分岐点分析から考えると、固定費217百万円に18.5百万円を加えた支出をまかなうためには、現状では377百万円の売上が必要となる。約46%の売上増である。

⑤ 要約

現状からは売上の35%や46%の急増は困難と思われる。民間に比し費用管理が課題である。

固定費、特に人件費（賃金、人員）の抜本的改革ができない限り、収益からの借入金の返済はほとんど不可能に近い。但し、他の条件を同じと仮定し、管理費中の人件費をカットできれば10年間で返済は可能である。

(2) 施設利用率の低下

現状分析で見たとおり、施設利用率が近年、会議・研修、宿泊をはじめ宴会、レストラン等あらゆる部門で大きく落ち込んできている。このことは、施設のもつ役割、機能の観点から、何が問題なのか深く追求すべきことを提起する。

(3) 方向性の欠如

現在、すでに見たように、事業収入に占める宿泊収入は約30%、会議室等使用料収入が約15%、宴会収入が約35%、レストラン収入が約15%となっている。このもとで経営戦略上どこにポイントをおいて経営の建て直しを図ろうとしているのか明確でない。現状のこの割合でよいと思っているのか、または、例えば宿泊客に重点を置いていこうとするのか、あるいはレストランを優先順位の上位にもっていこうとするのか、利用客も従来どおり研修中心の団体客を中心に考えるのか、個人客や観光客にターゲットを絞っていくのか等々の方向性が見えない。

(4) 経営責任のあいまいさ

開業3年目の昭和62年度で収支が均衡し、平成7年度までは比較的堅実な経営が行われていたが、平成8年度は支出が収入を上回り、以降、状況は悪化している。平成11年3月に「5カ年経営計画」を策定した。平成8年度に経営悪化の兆候が現われているのに、平成11年3

月になって「5カ年経営計画」を策定するという極めて鈍い対応である。しかも、この5カ年計画は現在とんざしている。それは、現状では単年度の収支を均衡させることが最大の目標であり、5カ年計画を実施する状況にないと当財団が判断しているからである。実情は経営改善に向けての中期的な計画は無いということである。単年度の収支を均衡させることも、実際は不可能な状況にある。コミュニティ嵯峨野の現場責任者も「改善しなければならない」という気持ちや危機意識を持ちつつも、また、当財団幹部も京都府もコミュニティ嵯峨野のおかれている厳しい状況を認識しつつも、中期的な観点からの解決策をうてない状況にある。このままでは、赤字が拡大することは避けられない。

(5) 設置趣旨と実態のかい離

コミュニティ嵯峨野の設置趣旨によると、「勤労者の研修・会議等の場の提供及び余暇の活用に関する事業を行うことにより、勤労意欲の高揚と勤労者福祉の向上を図る。」とされている。しかし、現在のコミュニティ嵯峨野は、この設置目的を果たしていない。それは、京都府の勤労者の施設利用が減少していることからもうかがえる。一方で、建前上はこの設置趣旨があるため、「ホテル」としての機能・役割も不十分である。

(6) 計画と実績の差異原因分析の不十分さ

例えば、平成11年度において、当初事業計画が会議室利用率28.6%、宿泊利用率65.0%に設定されていたにもかかわらず、実績値はそれぞれ21.6%、52.2%にとどまった。また、宿泊収入は、目標値88,000千円に対し実績値は75,000千円にとどまった。このように目標値と実績値に大きな開きが生じたにもかかわらず、差異の原因分析が十分なされていない。さらに、宿泊や宴会の利用者が減少した原因についても、踏み込んだ原因追求がなされていないように思われる。そして、結果的に目標が達成されなかったことに対し、誰がどのような責任を負うのかについて不明瞭なものとなっている。

(7) 利用者満足に対するサービスの提供不足

サービスの本質は、その利用者が料金に見合う十分な満足を得たか否かにかかわっているといっても過言ではない。利用者の減少は、提供するサービスに対して利用者が必ずしも十分な満足を得ていない証左ではないだろうか。利用減の理由を不況のためとか、競合施設の存在等を理由にあげることから解決は見出せないことを肝に銘じなければならない。

(8) 施設・設備の老朽化

施設開設よりすでに15年が経過して、施設・設備面で利用者のニーズとの不適合が目立ってきている。例えば、エントランス、フロント、廊下と比較し、客室、一般のトイレ、浴場はあまりにも見劣りがする。宿泊料金に見合っているとはいえない。

(9) 料金設定の裁量化及び給与体系の見直し

現在、料金設定は最終的に京都府の提示に従っている。また、給与体系も府の体系に準じたものとなっている。そして、収支差額は最終的には府からの借入りに依存している。このような状況では、各職員がコスト意識をもちつつ目標管理のもと、業績を積極的に拡大しようと訴えても無理である。

このため、当財団が自主的な経営努力に取り組めるよう、料金設定の裁量化を検討するとと

もに、給与体系についても、職員の経営改善に向けたインセンティブを高めるため、業績が反映されるような制度の導入を検討する必要がある。

(10) 部門別収支計算や損益分岐点分析の導入

現在、部門別収支計算が明確な形で行われていないため、各部門の採算が十分に把握できる構造とはなっていない。部門別収支計算や損益分岐点分析の把握を通して、例えば、その部門で利用客が何人あれば採算がとれるのか、あるいはどこまで赤字が許されるのかといった点に関して、有効な判断材料が乏しい。

(11) 事業費における業務委託費の見直し

業務委託費(主たるものは設備管理と清掃業務)は事業費のかなりのウェイトを占めるが、この業務委託費は随意契約によっている。しかも、設立以来、業者の変更はほとんどない状況である。

(12) 制約の存在

閉鎖されていた駅側出入口の開放や施設周辺での広告表示等、地元との融和を進める中で営業努力はされているが、施設設置当初、民業圧迫回避の観点からの配慮が、コミュニティ嵯峨野の積極的な営業活動の制約、あるいは消極的な活動の「口実」となっている面が否定できない。

(13) 行政サービス部分の赤字の不明確さ

行政サービス部分は、民間施設より低廉な料金で勤労者・府民の利用の用に供されている会議・研修室部分とされるが、この部分より生ずる赤字が一体いくらかのか明らかとはなっていない。したがって、現在の赤字部分が許容しうるものか否かの適正な判断ができない。

5. 監査の意見

以上の監査の結果に関し、以下の意見を提出する。

(1) 存続案

すでに見たように、施設の利用者が年々減少しており、経営状況も悪化の一途をたどっている状況のもとで、今求められていることは、「コミュニティ嵯峨野をどうするのか」という問題について、当財団と京都府、それにコミュニティ嵯峨野の代表者からなるプロジェクトチームを設置し、コミュニティ嵯峨野の「在り方」について検討することである。設置趣旨を維持しつつホテル部門を拡充するという立場からの基本的視点は、「コミュニティ嵯峨野があることにより、嵯峨駅周辺の商店の発展と繁栄がある」ということである。そこで、以下、経営改善のために必要と思われる方策について述べる。

① 経営建直しにおける最優先課題の策定、すなわち「方向性の明確化」

同業他施設の状況も十分考慮して、コミュニティ嵯峨野が今後どのような特色を発揮し、どの方向へ進もうとするのか、その方向性を明確にすべきである

② 一泊研修が大幅に減少してきている。研修だけでは、コミュニティ嵯峨野の維持は不可能である。宿泊にウェイトを置いた場合(宿泊を主、研修を従とする)、積極的に施設としての体制を整える必要がある。また、集客のため、各方面へのPRも従来以上に積極的に

進めるべきである。そのために、

- (a) 利用者減少原因の徹底的究明
 - (b) 宿泊施設設備のリニューアルの実施
 - (c) 会議室の宿泊・宴会場への大幅転用等の積極的検討が必要とされる
- ③ 民業圧迫回避の観点からの配慮による制約を断ち切り、新たな関係を構築することが望まれる
- ④ 利用者の多様なニーズに真に適合したサービスの提供
- (a) 各部屋への温水の導入（改修を必要とする部屋は10室）
 - (b) レストランの充実（メニュー・味・雰囲気の見直し）
 - (c) 全職員が一丸となって利用者の声に今まで以上に耳を傾け、利用者がどのようなものを真に望んでいるのかということ、利用者の側に立って考えてみる必要がある
 - (d) 会議室のカルチャーセンター等への開放
- ⑤ 施設のイメージチェンジ
- (a) 名称の見直し
 - (b) 玄関回り・照明・レストラン・浴室等の改修
 - (c) JRと連携した入口周辺の自転車の整理
- ⑥ より積極的営業活動の展開
- (a) 京都特集の情報誌への一層の積極的働きかけ
 - (b) IT（例えば、インターネットの十分な活用）への積極的取組み
 - (c) JRや関係機関とのタイアップ、トロッコ電車の知名度の最大限の利用
 - (d) 朝市の開催やラウンジの充実（京銘菓とお茶）
 - (e) レストランのメニュー開発（朝がゆの実施、昼メニューの多様化、シーズン毎の中高年女性対策等）
 - (f) コミュニティ嵯峨野を起点とした観光・散策コースの設定
 - (g) 貸自転車の実施
 - (h) 常時、利用者アンケートの実施と営業へのフィードバック
- ⑦ 成果主義賃金体系の導入
- コミュニティ嵯峨野の従業員の働く意欲を向上させるためにも、民間のホテルを参考に従業員の賃金体系を再検討すべきである。ホテル従業員が公務員的な発想では収支の改善は到底望めない。ある程度、料金設定面において裁量の余地を与え、また、給与面でも成果が報酬にフィードバックされるようなシステムを導入することにより、現場で働く各職員の勤労意欲を喚起することにつながるのではないだろうか。
- ⑧ 経営データの内容充実とスピード化
- リピーター等の顧客分析資料、料理と飲料の損益区分資料、会議種類別資料、固定費・変動費分析資料等の作成とそのスピード分析や、また、そのためのコンピュータ化の促進
- ⑨ 限界利益率の向上（変動費率の引下げ）
- (a) 売上単価の見直し
 - (b) 仕入単価（材料費比率）の見直し及びちゅう房・調理の外注化の検討
- ⑩ 固定費の圧縮

- (a) キャッシュフローの観点から、管理費中の人件費削除の検討
- (b) 常備形態から繁閑に応じた変動的雇用形態の検討
- (c) 他業者の料金も参考にした現業者の契約金額の妥当性及び競争入札制への移行の検討

⑪ 周辺業者との関係の再構築

共に協力し合って、嵯峨野周辺の活性化と繁栄のための相互理解を築く

⑫ 京都テルサとの連携・併合

京都テルサと連携を深め、コミュニティ嵯峨野の研修室の機能の一部又は全部を京都テルサに移行することや、管理事務の統合を検討する

(2) 撤退案

コミュニティ嵯峨野のような、特に民間と競合するような施設の管理・運営について、京都府及び当財団は、設立趣旨とその後の諸状況にかんがみて、従来どおりこれを育成・支援しようとするのか、あるいは経営から手を引き、その投下資本の回収を図ろうとするのか、という問題について基本的姿勢が問われている。換言すれば、府民のための行政サービスとは何かについて問われている。

施設の利用者数及び利用者自体の分析を通していえることは、当初の設立趣旨と実態・現状がかい離してきている点である。利用者の減少に関しても、原因は高齢化、不景気、労働情勢の変化等が複合していると思われる。赤字解消のために、個人の観光目的の宿泊客にウェイトを置いた営業活動の展開は、設立趣旨と実態のかい離にますます拍車をかけるものと思われる。すなわち、コミュニティ嵯峨野自体が、研修所ではなく、個人を対象とした民間の観光ホテルと何ら変わらないものとして存在しようとするなら、そもそも行政の目的には適わないのではないかというその存在意義に係る根本的疑問が提起される。

会議・研修機能は京都テルサによって代用されるし、府の他の施設もできてきており、設立以降15年を経過して、コミュニティ嵯峨野が担ってきた設立当初の目的・機能は、その役割を終えたと考えるべきではないだろうか。上述(1)の諸問題をクリアーし、黒字化できないなら、第二段階として、民間企業への全面委託（特に宿泊、レストラン部門）、あるいは、場合によっては第三者への売却も視野に入れる必要があると考える。

[以上]

別表1-A

収支計算書

京都勤労者総合福祉センター会計

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 収入の部				
1. 事業収入	599,678	637,339	624,258	623,485
(1) 貸館事業収入	43,328	62,047	59,408	67,297
ホール等利用料収入	17,870	23,990	22,502	23,360
会議室等利用料収入	20,356	31,305	30,146	37,102
スポーツホール利用料収入	4,728	6,021	6,636	6,681
その他収入	374	731	124	154
(2) フィットネス事業収入	314,242	330,970	320,878	315,995
入会金収入	31,181	15,110	14,174	13,204
会費収入	218,337	241,054	231,515	224,311
利用料収入	60,765	66,710	66,320	68,490
その他収入	3,959	8,096	8,869	9,990
(3) 自主企画事業収入	21,681	5,776	4,601	6,799
ホール事業収入	9,683	1,532	727	895
カルチャー室等事業収入	378	2,616	2,357	4,404
その他収入	11,620	1,628	1,517	1,500
(4) 駐車場事業収入	42,070	49,385	49,888	47,596
一般利用料収入	39,541	46,387	47,058	45,180
契約車両収入	2,529	2,998	2,830	2,416
(5) レストラン営業料収入	29,700	35,383	35,061	31,417
営業料収入	25,046	26,855	27,227	24,310
共益費負担金収入	4,654	8,528	7,834	7,107
(6) 事務所等賃貸事業収入	148,658	153,778	154,423	154,382
事務所賃貸収入	37,557	39,525	38,927	39,498
事務所共益費負担金収入	108,648	110,347	111,379	110,672
自動販売機営業料収入	1,742	3,124	3,413	3,432
公衆電話設置受託料収入	240	302	224	239
ATM営業料収入	471	480	480	480
その他収入	0	0	0	61
2. 雑収入	66	299	5,158	1,285
(1) 受取利息	34	299	214	45
運用財産利息収入	34	299	214	45
(2) 雑収入	32	0	4,944	1,240
雑収入	32	0	4,944	1,240
3. 借入金収入	200,000	300,000	250,000	250,000
(1) 短期借入金収入	200,000	300,000	250,000	250,000
短期借入金収入	200,000	300,000	250,000	250,000
4. 補助金等収入	175,000	200,000	176,000	178,000
(1) 京都府補助金収入	175,000	200,000	176,000	178,000
京都府補助金収入	175,000	200,000	176,000	178,000
5. 特定預金取崩収入	0	581	1,968	741
(1) 積立預金取崩収入	0	581	1,968	741
退職給与引当預金取崩	0	581	1,968	741
当期収入合計(A)	974,744	1,138,219	1,057,384	1,053,511
前期繰越収支差額	0	12,144	▲ 7,038	▲ 109,957
前期繰越修正	0	0	▲ 100,000	0
収入合計(B)	974,744	1,150,363	950,346	943,554
II 支出の部				
1. 事業費	205,133	201,017	166,295	174,298
(1) 貸館事業費	31,126	53,056	44,159	43,084
嘱託報酬	1,955	2,626	2,639	4,531
臨時雇賃金	1,153	2,281	3,191	2,641
福利厚生費	2,996	0	5	2

報償費	0	0	16	51
旅費交通費	0	87	1	206
消耗品費	0	5,218	2,125	3,082
被服費	354	486	213	300
印刷製本費	1,222	1,259	74	424
修繕費	1,473	743	1,163	1,002
通信運搬費	161	95	74	34
広告費	0	0	298	1,055
手数料	25	2	60	24
委託費	15,881	25,369	23,823	21,833
賃借料	1,570	4,942	3,229	3,136
消耗什器備品費	4,336	9,904	7,205	4,706
負担金支出	0	0	40	40
租税公課	0	0	0	7
雑費	0	44	3	10
(2)フィットネス事業費	136,676	141,269	117,013	124,147
嘱託報酬			2,289	4,784
臨時雇賃金	35,973	46,802	49,236	52,954
報償費	55	0	12	0
諸謝金	0	47	0	0
福利厚生費	0	230	14	526
旅費交通費	630	1,126	845	497
消耗品費	20,163	14,253	14,803	16,619
燃料費	0	3	0	0
被服費	4,280	339	767	2,056
印刷製本費	11,318	3,964	6,784	3,708
修繕費	0	7,145	2,089	2,158
通信運搬費	3,026	1,508	1,638	1,804
広告費	0	4,257	9,893	14,068
手数料	8,683	11,203	11,925	11,115
保険料	0	0	2	4
委託費	38,995	37,386	7,345	4,463
賃借料	7,387	7,036	7,480	7,255
消耗什器備品費	5,728	5,210	1,074	1,582
負担金支出	0	0	96	149
研修費	0	0	0	360
雑費	438	760	721	45
(3)自主企画事業費	37,332	6,692	5,123	7,067
諸謝金	189	1,456	1,151	1,448
旅費交通費	100	0	0	0
消耗品費	370	92	189	211
印刷製本費	904	21	8	105
通信通搬費	68	26	16	81
広告費	1,625	414	414	10
手数料	291	61	25	12
委託費	33,130	2,858	1,618	1,861
賃借料	216	1,365	1,673	3,334
消耗什器備品費	0	324	0	0
雑費	439	75	29	5
2管理費	653,313	648,641	636,867	607,801
(1)管理費	618,382	625,391	613,467	591,201
役員報酬	0	60	60	60
嘱託報酬	3,595	3,643	3,748	5,669
給料	64,277	65,828	77,044	76,148
職員手当	69,330	67,113	77,810	75,544
臨時雇賃金	1,777	1,768	1,376	0
福利厚生費	11,757	13,944	17,646	18,193
報償費	234	207	157	112
諸謝金	10	5	0	0

会議費	141	99	45	85
旅費交通費	377	53	408	161
消耗品費	13,388	5,617	3,600	4,263
燃料費	0	6	15	7
被服費	1,006	110	150	0
印刷製本費	6,729	95	293	271
光熱水料費	198,239	192,776	171,690	170,360
修繕費	11,307	19,691	13,952	10,311
通信運搬費	5,216	5,774	5,744	5,733
広告費	7,070	5,635	2,066	662
手数料	313	677	596	363
保険料	4,449	4,373	4,273	4,338
委託費	174,974	200,933	196,345	187,324
賃借料	11,377	5,637	5,869	3,830
消耗什器備品費	10,462	5,693	3,815	597
負担金支出	82	110	78	78
租税公課	20,512	25,126	26,375	26,949
雑費	1,760	418	312	143
(2)本部分担金支出	34,931	23,250	23,400	16,600
本部分担金支出	34,931	23,250	23,400	16,600
3雑支出	509	0	0	0
4借入金返済支出	100,000	300,000	250,000	250,000
(1)短期借入金返済支出	100,000	300,000	250,000	250,000
短期借入金返済支出	100,000	300,000	250,000	250,000
5固定資産取得支出	75	3,580	4,667	1,928
(1)什器備品購入支出	0	3,580	4,667	1,928
什器備品購入支出	0	3,580	4,667	1,928
(2)電話加入権購入支出	75	0	0	0
電話加入権購入支出	75	0	0	0
6特定預金支出	3,569	4,164	2,474	10,187
(1)積立預金支出	3,569	4,164	2,474	4,187
退職給与引当預金支出	3,569	4,164	2,474	4,187
(2)施設修繕等積立預金支出	0	0	0	6,000
施設修繕等積立預金支出	0	0	0	6,000
7予備費	0	0	0	0
予備費	0	0	0	0
当期支出合計(C)	962,600	1,157,402	1,060,303	1,044,213
当期収支差額(A)-(C)	12,144	▲ 19,183	▲ 2,919	9,298
次期繰越収支差額(B)-(C)	12,144	▲ 7,038	▲ 109,957	▲ 100,658

別表1-B

貸借対照表
京都勤労者総合福祉センター会計

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 資産の部				
1. 流動資産				
現金・預金	89,505	19,051	35,627	22,193
未収入金	25,879	7,423	9,934	16,484
前払金	675	944	1,022	1,220
たな卸資産			83	670
立替金	76	3,070		
仮払金			4	
短期貸付金			14,500	26,700
流動資産合計	116,135	30,488	61,170	67,267
2. 固定資産				
その他の固定資産				
什器備品		3,118	6,571	6,126
電話加入権	75	75	75	75
退職給与引当預金	3,569	7,152	7,658	11,104
施設修繕等積立預金				6,000
その他の固定資産合計	3,644	10,345	14,304	23,305
固定資産合計	3,644	10,345	14,304	23,305
資産合計	119,779	40,833	75,474	90,572
II. 負債の部				
1. 流動負債				
未払金	81,672	108,170	90,573	72,588
前受金	18,511	17,040	16,941	17,724
預り金	3,808	2,317	3,613	4,943
短期借入金	100,000	10,000	60,000	72,000
流動負債合計	203,991	137,527	171,127	167,255
2. 固定負債				
退職給与引当金	3,569	7,152	7,658	11,104
固定負債合計	3,569	7,152	7,658	11,104
負債合計	207,560	144,679	178,785	178,359
III. 正味財産の部				
正味財産	▲ 87,781	▲ 103,846	▲ 103,311	▲ 87,788
(うち基本金)	0	0	0	0
(うち当期正味財産増加額)	▲ 87,781	▲ 16,065	535	15,523
負債及び正味財産合計	119,779	40,833	75,474	90,572

別表1-C

正味財産増減計算書
京都勤労者総合福祉センター会計

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 増加原因の部				
1. 事業収入	599,678	637,339	624,258	623,485
(1)貸館事業収入	43,328	62,047	59,408	67,297
(2)フィットネス事業収入	314,242	330,970	320,878	315,995
(3)自主企画事業収入	21,681	5,776	4,601	6,799
(4)駐車場事業収入	42,070	49,385	49,888	47,596
(5)レストラン営業料収入	29,700	35,383	35,061	31,417
(6)事務所等賃貸事業収入	148,658	153,778	154,423	154,381
2. 補助金等収入	175,000	200,000	176,000	178,000
(1)京都府補助金収入	175,000	200,000	176,000	178,000
3. 雑収入	66	299	5,158	1,285
(1)受取利息	34	299	214	46
(2)雑収入	32	0	4,944	1,240
4. たな卸資産繰入額	0	0	0	670
(1)期末商品等たな卸高	0	0	0	670
5. 引当金取崩額	0	581	1,968	0
(1)退職給与引当金取崩額	0	581	1,968	0
合 計	774,744	838,219	807,384	803,441
II. 減少原因の部				
1. 事業費	205,133	201,017	166,295	174,298
(1)貸館事業費	31,126	53,056	44,159	43,084
(2)フィットネス事業費	136,676	141,269	117,013	124,147
(3)自主企画事業費	37,332	6,692	5,123	7,067
2. 管理費	653,313	648,641	636,867	607,801
(1)管理費	618,382	625,391	613,467	591,201
(2)本部分担金支出	34,931	23,250	23,400	16,600
3. 雑支出	509	0	0	0
(1)支払利息	509	0	0	0
4. 減価償却額	0	462	1,213	2,373
(1)什器備品減価償却額	0	462	1,213	2,373
5. 引当金繰入額	3,569	4,164	2,474	3,446
(1)退職給与引当金繰入額	3,569	4,164	2,474	3,446
合 計	862,525	854,284	806,849	787,918
当期正味財産増加額	▲ 87,781	▲ 16,065	535	15,523
前期繰越正味財産額	0	▲ 87,781	▲ 103,846	▲ 103,311
期末正味財産合計額	▲ 87,781	▲ 103,846	▲ 103,311	▲ 87,788

別表1-D

収支計算書
京都府勤労者研修センター会計

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 収入の部				
1. 事業収入	325,928	310,484	252,817	258,548
(1) 宿泊等事業収入	325,928	310,484	252,817	258,548
宿泊収入	99,196	94,983	80,645	75,411
会議室等使用料収入	48,570	44,837	36,324	36,026
宴会収入	108,376	105,460	80,170	94,288
レストラン収入	57,038	53,564	44,626	42,546
ラウンジ収入	6,333	5,913	4,984	4,348
その他収入	6,415	5,727	6,068	5,929
2. 雑収入	1,818	2,372	604	740
(1) 受取利息	139	43	15	14
運用財産運用利息収入	139	43	15	14
(2) 賃貸料収入	251	824	127	621
賃貸料収入	251	824	127	621
(3) 雑収入	1,428	1,505	462	105
雑収入	1,428	1,505	462	105
3. 貸付金回収収入	855	830	590	42
(1) 短期貸付金回収収入	855	830	590	42
短期貸付金回収収入	855	830	590	42
4. 寄附金収入	8,183	0	0	0
(I) 寄附金収入	8,183	0	0	0
寄附金収入	8,183	0	0	0
5. 借入金収入	106,000	59,000	59,000	98,000
(1) 短期借入金収入	106,000	59,000	59,000	98,000
短期借入金収入	106,000	59,000	59,000	98,000
当期収入合計(A)	442,784	372,686	313,011	357,330
前期繰越収支差額	0	▲ 3,069	▲ 22,377	▲ 124,705
繰越収支修正	0	0	▲ 48,410	
収入合計(B)	442,784	369,617	242,222	232,625
II. 支出の部				
1. 事業費	252,052	249,445	226,433	228,687
(1) 宿泊等事業費	252,052	249,445	226,433	228,687
商品購入費	4,569	4,206	3,643	2,967
飲食材料購入費	66,754	64,722	52,236	56,799
給料	24,907	24,411	24,579	26,560
職員手当	24,590	25,191	24,840	24,006
臨時雇賃金	19,900	21,599	19,133	19,414
福利厚生費	4,963	5,486	5,557	5,961
消耗品費	0	0	3,003	3,841
旅費交通費	0	16	34	3
燃料費	146	12	31	31
被服費	1,257	1,681	4	149
印刷製本費	1,261	722	0	0
光熱水料費	33,695	36,934	33,947	29,285
修繕費	2,393	1,772	3,369	2,076
通信運搬費	1,329	1,236	1,047	1,258
広告費	3,687	3,358	5,836	5,310
手数料	0	0	4	4
委託費	45,485	45,447	41,451	42,716
賃借料	8,452	7,968	7,437	7,665

消耗什器備品費	8,664	4,573	200	558
雜費	0	111	82	84
2. 管理費	87,480	83,011	81,169	84,606
(1)管理費	87,480	83,011	81,169	84,606
給料	30,034	28,680	30,354	31,130
職員手当	28,032	28,706	27,472	31,436
福利厚生費	9,337	8,334	8,066	7,590
報償費	59	34	0	0
会議費	170	57	61	33
旅費交通費	430	516	345	361
消耗品費	2,360	1,693	2,087	1,647
被服費	633	159	174	80
印刷製本費	280	1,315	389	227
光熱水料費	1,566	0	0	0
修繕費	1,222	61	59	51
通信運搬費		17	119	0
手数料	29	34	19	16
保険料	470	470	470	470
委託費	41	0	0	0
賃借料	2,099	1,887	1,748	1,515
消耗什器備品費	0	0	0	33
負担金支出	534	482	536	629
租税公課	9,542	10,260	8,997	9,080
交際費	541	306	212	283
雜費	101	0	61	25
3. 雜支出	0	28	325	163
(1)支払利息	0	28	74	126
支払利息	0	28	74	126
(2)雜損失	0	0	251	37
雜損失	0	0	251	37
4. 固定資産取得支出	321	510	0	0
(1)什器備品購入支出	246	510	0	0
什器備品購入支出	246	510	0	0
(2)電話加入権購入支出	74	0	0	0
電話加入権購入支出	74	0	0	0
5. 借入金返済支出	59,000	59,000	59,000	98,000
(1)短期借入金返済支出	59,000	59,000	59,000	98,000
短期借入金返済支出	59,000	59,000	59,000	98,000
6. 特定預金支出	0	0	0	1,000
(1)積立預金支出	0	0	0	1,000
退職給与引当預金支出	0	0	0	1,000
7. 繰入金支出	47,000	0	0	0
(1)繰入金支出	47,000	0	0	0
一般会計繰入金支出	47,000	0	0	0
8. 予備費	0	0	0	0
(1)予備費	0	0	0	0
予備費	0	0	0	0
当期支出合計(C)	445,853	391,994	366,927	412,455
当期収支差額(A) - (C)	▲ 3,069	▲ 19,309	▲ 53,916	▲ 55,126
次期繰越収支差額(B) - (C)	▲ 3,069	▲ 22,377	▲ 124,705	▲ 179,830

別表1-E

貸借対照表

京都府勤労者研修センター会計

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 資産の部				
1. 流動資産				
現金・預金	6,547	8,292	6,532	17,758
売掛金	9,116	8,416	2,028	4,580
未収入金	281	239	1,370	601
立替金	194	195	238	194
前払金	499	512	597	605
たな卸資産	11,309	9,521	6,805	5,891
短期貸付金	4,420	3,590	3,000	2,958
流動資産合計	32,366	30,765	20,570	32,587
2. その他の固定資産				
その他の固定資産				
建物附属設備	7,333	6,076	4,558	3,896
構築物	360	309	265	228
什器備品	1,880	1,671	1,093	778
電話加入権	147	147	147	147
出資金	5	5	5	5
退職給与引当預金	0	0	0	1,000
その他の固定資産合計	9,725	8,208	6,068	6,053
固定資産合計	9,725	8,208	6,068	6,053
資産合計	42,091	38,973	26,637	38,641
II. 負債の部				
1. 流動負債				
買掛金	5,441	8,945	3,935	3,878
未払金	14,231	16,080	6,590	13,046
前受金	35	0	34	700
預り金	0	4,416	1,409	1,244
短期借入金	47,000	59,000	123,500	184,700
流動負債合計	66,707	88,441	135,469	203,569
2. 固定負債				
退職給与引当金	0	0	0	2,890
固定負債合計	0	0	0	2,890
負債合計	66,707	88,441	135,469	206,459
III. 正味財産の部				
正味財産	▲ 24,615	▲ 49,468	▲ 108,831	▲ 167,818
(うち基本金)	0	0	0	0
(うち当期正味財産増加額)	▲ 24,615	▲ 24,853	▲ 59,363	▲ 58,987
負債及び正味財産合計	42,091	38,973	26,637	38,641

別表1-F

正味財産増減計算書
京都府勤労者研修センター会計

(単位:千円)

科 目	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度
I. 増加原因の部				
1. 事業収入	325,928	310,484	252,817	258,548
(1) 宿泊等事業収入	325,928	310,484	252,817	258,548
2. 雑収入	1,818	2,372	603	740
(1) 受取利息	139	43	15	14
(2) 賃貸料収入	251	824	127	621
(3) 雑収入	1,428	1,505	461	105
3. 寄附金収入	27,856	0	0	0
(1) 寄附金収入	27,856	0	0	0
合 計	355,603	312,856	253,421	259,288
II. 減少原因の部				
1. 事業費	252,052	249,445	226,433	228,687
(1) 宿泊等事業費	252,052	249,445	226,433	228,687
2. 管理費	87,480	83,011	81,169	84,606
(1) 管理費	87,480	83,011	81,169	84,606
3. 雑支出	0	29	94	162
(1) 支払利息	0	0	74	126
(2) 雑損失	0	29	20	36
4. たな卸資産繰入額	▲ 8,761	1,787	2,716	915
(1) 期首商品等たな卸高	2,547	11,309	9,521	6,805
(2) 期末商品等たな卸高	▲ 11,309	▲ 9,521	▲ 6,805	▲ 5,890
5. 固定資産除却損	0	0	860	0
(1) 建物附属設備除却損	0	0	741	0
(2) 什器備品除却損	0	0	118	0
6. 減価償却額	2,447	2,027	1,281	1,014
(1) 建物附属設備減価償却額	1,577	1,257	777	662
(2) 構築物減価償却額	60	51	44	38
(3) 什器備品減価償却額	810	719	460	315
7. 貸倒損失額	0	1,411	232	0
(1) 貸倒損失額	0	1,411	232	0
8. 繰入金支出	47,000	0	0	0
(1) 繰入金支出	47,000	0	0	0
9. 引当金繰入額	0	0	0	2,890
(1) 退職給与引当金繰入額	0	0	0	2,890
合 計	380,218	337,709	312,783	318,274
当期正味財産増加額	▲ 24,615	▲ 24,853	▲ 59,363	▲ 58,987
前期繰越正味財産額	0	▲ 24,615	▲ 49,468	▲ 108,831
期末正味財産合計額	▲ 24,615	▲ 49,468	▲ 108,831	▲ 167,818