

【意見を表示したものの全文】

日本私立学校振興・共済事業団の宿泊施設の運営について

(平成26年7月8日付け 日本私立学校振興・共済事業団理事長宛て)

標記について、会計検査院法第36条の規定により、下記のとおり意見を表示する。

記

1 宿泊事業の概要等

(1) 貴事業団の概要

貴事業団は、私立学校の教育の充実及び向上等並びに私立学校教職員の福利厚生を図るため、補助金の交付、資金の貸付けその他私立学校教育に対する援助に必要な業務を総合的かつ効率的に行うとともに、私立学校教職員共済法（昭和28年法律第245号。以下「私学共済法」という。）の規定による私立学校教職員共済制度（以下「私学共済」という。）を運営し、もって私立学校教育の振興に資することを目的としており、私学共済の運営において、短期給付事業、長期給付事業及び福祉事業を実施している。

貴事業団の経理は、日本私立学校振興・共済事業団法（平成9年法律第48号。以下「事業団法」という。）等により、助成勘定、短期勘定、長期勘定、福祉勘定及び共済業務勘定に区分されており、福祉勘定は、更に保健経理、医療経理、宿泊経理、貯金経理及び貸付経理に区分されている。

(2) 宿泊事業の概要

ア 貴事業団が運営管理する宿泊施設の概要等

貴事業団は、福祉事業の一環として、私学共済の加入者の保養若しくは宿泊又は教養のための施設（以下「宿泊施設」という。）の運営管理を行っている（以下、この事業を「宿泊事業」という。）。宿泊事業については、平成13年12月に閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」（以下「整理合理化計画」という。）等を受けて、15年4月から19年3月までに8施設が廃止されており、24年度末における宿泊施設数は、表1のとおり、都市型多目的施設としての会館が8施設、名所旧跡観光施設としての宿泊所が4施設、リゾート健康増進施設としての保養所が4施設、計16施設となっている。

表1 宿泊施設の概要（平成24年度）

宿泊施設	項目	開所年月	所在地	客室数等	
				客室数（室）	定員（人）
都市型多目的施設					
	北海道会館	平成4年6月	北海道札幌市	163	268
	宮城会館	昭和62年11月	宮城県仙台市	66	88
	湯島会館	昭和59年1月	東京都文京区	213	305
	愛知会館	平成8年2月	愛知県名古屋	178	213
	京都会館	平成8年6月	京都府京都市	99	140
	大阪会館	昭和57年9月	大阪府大阪市	290	415
	広島会館	昭和61年6月	広島県広島市	107	145
	九州会館	昭和53年3月	福岡県福岡市	73	101
名所旧跡観光施設					
	湯河原宿泊所	昭和53年9月	神奈川県足柄下郡湯河原町	29	117
	箱根宿泊所	昭和56年4月	神奈川県足柄下郡箱根町	24	80
	金沢宿泊所	昭和54年4月	石川県金沢市	62	92
	京都宿泊所	昭和59年3月	京都府京都市	17	50
リゾート健康増進施設					
	鎌倉保養所	昭和59年6月	神奈川県鎌倉市	10	36
	葉山保養所	昭和49年5月	神奈川県三浦郡葉山町	13	42
	志賀高原保養所	平成7年12月	長野県下高井郡山ノ内町	12	48
	軽井沢保養所	昭和62年7月	長野県北佐久郡軽井沢町	15	48

そして、貴事業団は、宿泊事業の実施に当たり、毎年度、各宿泊施設の収支状況等に係る経営分析を行っている。

イ 宿泊事業に係る経理

宿泊事業に係る経理は、事業団法等の規定により、福祉勘定の宿泊経理において経理されている。宿泊施設の運営費用は、利用料金等の宿泊施設の運営に伴う収入のほか、私学共済の加入者、学校法人等が負担する福祉事業分掛金の一部を財源とする福祉勘定の保健経理からの繰入金、宿泊施設の建設資金等に充てるための長期勘定からの長期借入金等によって賄われている。

そして、宿泊経理に係る損益及び繰越欠損金の状況をみると、近年では、20年度から23年度までは損失（20年度6億6466万余円、21年度3億7972万余円、22年度4億5755万余円、23年度1971万余円）を、24年度は利益（3億5346万余円）を計上しているが、24年度末における宿泊経理の繰越欠損金は121億5722万余円に上っている。

ウ 宿泊施設の利用料金

宿泊施設は私学共済の加入者のための施設として運営されていることから、貴事業団は、加入者、元加入者及びそれらの被扶養者等（以下「加入者等」という。）に適用する宿泊料金を基本料金として設定し、一般利用者に適用する宿泊料金については、基本料金に一定額を上乗せするなどして設定している。

2 本院の検査結果

(検査の観点、着眼点、対象及び方法)

宿泊事業については、整理合理化計画において、「組合員のニーズ若しくは事業の意義が低下し、又は著しい不採算に陥っている施設は、整理する」とされていた。一方、宿泊経理においては、保健経理から近年、毎年度20億円程度の繰入れを受けるなどしているが、宿泊経理の繰越欠損金は、前記のとおり、24年度末で121億5722万余円と依然として多額に上っている。

そこで、本院は、経済性、効率性、有効性等の観点から、宿泊施設の設置目的は十分に達成されているか、宿泊施設の運営は経済的、効率的に行われているかなどに着眼して、貴事業団本部及び16施設を対象に、貴事業団から主に22年度から24年度までの収支状況等に関する資料を徴するなどして分析するとともに、貴事業団本部及び9施設において貴事業団による経営分析の結果や総勘定元帳等の関係資料を確認するなどの方法により会計実地検査を行った。

(検査の結果)

検査したところ、次のような事態が見受けられた。

(1) 利用状況

貴事業団の宿泊施設には、宿泊（会館、宿泊所及び保養所）、婚礼（会館）、宴会（会館）、集会（会館）及び食堂（各会館が直営で運営する食堂に係るもの。以下同じ。）の五つの営業部門がある。

各営業部門の24年度の利用状況についてみたところ、16施設の利用数の合計は、宿泊部門は437,463人、婚礼部門は1,336組、宴会部門は7,754件、集会部門は8,995件、食堂部門は609,423人となっていた。そして、15年度から24年度までの利用数の推移については、一部の宿泊施設において食堂の運営を委託により行っていた期間があるなど条件が異なり経年比較になじまないことから、食堂部門を除く4部門についてみたところ、宿泊、集会両部門は22年度まで減少傾向にあったものの23、24両年度は2年続けて増加しており（両部門とも18年度が最多で、それぞれ477,941人、10,033件）、宴会部門は増加傾向（16年度が最少で6,356件）、婚礼部門は減少傾向（15年度が最多で2,053組）にある。

さらに、加入者等又は一般利用者といった利用者種別による利用数の集計を行っていない食堂部門を除く4部門における全利用数に占める加入者等数の割合についてみた

ところ、22年度から24年度までの状況は次のとおりとなっていた（表2参照）。宿泊部門は、会館が60%台（会館別では40%台半ば～70%台半ば）で、宿泊所及び保養所が90%台（宿泊所別又は保養所別では、宿泊所がおおむね90%台、保養所が80%台後半～100%）で、婚礼部門は10%台（会館別では、60%台後半より高い率で推移している会館もあれば各年度10%に満たない会館もあり）で、宴会部門及び集会部門は30%台（会館別では、両部門とも60%台前半より高い率で推移している会館もあれば各年度30%に満たない会館もあり）で、それぞれ推移していた。

表2 利用者種別（加入者等及び一般利用者）利用状況（平成22年度～24年度）

部門・宿泊施設	年度	平成22年度				23年度				24年度				
		加入者等 (A)	一般利用者	計 (B)	加入者等の 利用率(%) (A)／(B)	加入者等 (A)	一般利用者	計 (B)	加入者等の 利用率(%) (A)／(B)	加入者等 (A)	一般利用者	計 (B)	加入者等の 利用率(%) (A)／(B)	
宿泊部門	人数	京都会館	24,973	9,037	34,010	73.4	26,271	8,429	34,700	75.7	27,036	9,278	36,314	74.5
		愛知会館	19,896	19,301	39,197	50.8	18,238	22,350	40,588	44.9	24,235	28,734	52,969	45.8
		会館（8施設）計	212,441	124,813	337,254	63.0	213,957	126,783	340,740	62.8	224,115	149,641	373,756	60.0
		箱根宿泊所	12,234	390	12,624	96.9	12,571	503	13,074	96.2	12,486	496	12,982	96.2
		金沢宿泊所	7,633	667	8,300	92.0	7,646	498	8,144	93.9	8,275	1,283	9,558	86.6
		宿泊所（4施設）計	39,643	2,769	42,412	93.5	40,066	2,868	42,934	93.3	39,610	4,182	43,792	90.5
		志賀高原保養所	2,785	0	2,785	100.0	2,956	0	2,956	100.0	2,742	0	2,742	100.0
		鎌倉保養所	5,902	676	6,578	89.7	5,519	607	6,126	90.1	5,872	757	6,629	88.6
		保養所（4施設）計	18,484	1,725	20,209	91.5	17,664	1,429	19,093	92.5	18,440	1,475	19,915	92.6
婚礼部門	官城会館	組数	50	13	63	79.4	40	8	48	83.3	53	26	79	67.1
		人数	2,673	729	3,402	78.6	1,546	542	2,088	74.0	2,682	1,246	3,928	68.3
	愛知会館	組数	26	342	368	7.1	19	322	341	5.6	10	279	289	3.5
		人数	1,340	13,445	14,785	9.1	903	12,706	13,609	6.6	484	11,589	12,073	4.0
	会館（8施設）計	組数	251	1,359	1,610	15.6	241	1,239	1,480	16.3	234	1,102	1,336	17.5
		人数	15,284	73,333	88,617	17.2	12,454	66,582	79,036	15.8	12,080	61,909	73,989	16.3
宴会部門	官城会館	件数	522	182	704	74.1	548	326	874	62.7	637	300	937	68.0
		人数	19,770	5,728	25,498	77.5	21,539	11,559	33,098	65.1	23,759	11,433	35,192	67.5
	愛知会館	件数	284	668	952	29.8	326	924	1,250	26.1	309	1,049	1,358	22.8
		人数	16,504	36,590	53,094	31.1	16,597	44,209	60,806	27.3	17,209	49,904	67,113	25.6
	会館（8施設）計	件数	2,426	4,343	6,769	35.8	2,407	5,004	7,411	32.5	2,504	5,250	7,754	32.3
		人数	112,155	200,817	312,972	35.8	110,174	222,593	332,767	33.1	113,592	241,758	355,350	32.0
集会部門	官城会館	件数	638	231	869	73.4	624	374	998	62.5	729	358	1,087	67.1
		人数	25,474	8,619	34,093	74.7	24,461	14,884	39,345	62.2	27,523	14,132	41,655	66.1
	京都会館	件数	83	372	455	18.2	100	343	443	22.6	119	408	527	22.6
		人数	4,272	16,681	20,953	20.4	4,902	14,884	19,786	24.8	5,049	17,910	22,959	22.0
	会館（8施設）計	件数	3,057	5,210	8,267	37.0	3,071	5,440	8,511	36.1	3,183	5,812	8,995	35.4
		人数	137,160	244,751	381,911	35.9	144,785	253,446	398,231	36.4	146,853	262,898	409,751	35.8

(注) 本表は、部門ごとに平成24年度の加入者等の利用率が最も高い宿泊施設及び最も低い宿泊施設を示したものである。

一方、貴事業団は、全利用数に係る目標を設定しているものの、加入者等の利用に係る目標を設定してその達成状況を評価するなどの取組を行っていない。しかし、宿泊施設は私学共済の加入者のための施設として運営されるものであり、加入者等の利用状況は事業の有効性を評価する重要な指標であることから、貴事業団において、全利用数だけでなく加入者等の利用に係る目標も設定した上で、それらの目標の達成に向けて取り組み、宿泊施設の利用の向上を図る必要があると認められる。

(2) 営業部門別の収支状況

宿泊施設のうち、複数の営業部門を有する会館における営業部門別の収支状況につ

いてみたところ、貴事業団は、収益について行っている営業部門別の管理を、費用については行っていない。

貴事業団は、この理由について、光熱給水費等の各営業部門に共通する経費や複数の営業部門の業務を兼務する職員の人件費等（以下「共通経費等」という。）をどのように営業部門別に配賦するかについて困難な問題があり、共通経費等に係る配賦基準を設定していないためであるなどとしている。

しかし、各営業部門における収益性を踏まえた最適な資源配分を行ったり、収益だけでなく費用に対する現場の意識を高めることなどにより収益性向上のための創意工夫が生まれやすい環境を整備したり、各営業部門の費用を把握した上で経営分析を行ったりするためには、共通経費等に係る配賦基準を設定するなど営業部門別の収支状況を管理することについて検討する必要があると認められる。

(3) 貴事業団における経営分析

ア 経営分析の結果

貴事業団における経営分析の結果は、次のとおりである。

(ア) 損益分岐点比率等

(注1)

24年度における各宿泊施設の損益分岐点比率についてみたところ、経営が良好とされる80%以下の宿泊施設は1施設のみで（当該施設は79.5%）、採算性の確保に向けて抜本的な対策が必要とされる100%以上の宿泊施設が9施設見受けられた（最高251.3%）。また、3会館は、全ての営業部門において、損益分岐点売上高を達成するのに必要な宿泊客数、婚礼組数等を確保できていなかった。

(注1) 損益分岐点比率 実際の売上高に対する損益分岐点売上高の割合

(イ) 償却前営業利益率、営業総経費率等

24年度における各宿泊施設の償却前営業利益率についてみたところ、貴事業団が経営分析のためにホテル関係諸刊行物の資料を基に設定した標準的な指標（以下「標準指標」という。）（14%～18%）を満たす宿泊施設は1施設のみで、総じて収益性が低い状況となっていた。

(注2)

また、営業総経費率については、11施設において標準指標（82%～86%）を上回っており（最高119.3%）、売上高に比べて営業活動に多くの費用を要している

(注3)

状況となっていた。そして、人件費率については、全ての宿泊施設において標準指標（30%）を上回っていた（最高69.9%、最低37.6%）。

- (注2) 営業総経費率 売上高に対する営業活動に係る費用の割合
(注3) 人件費率 売上高に対する人件費の割合

(ウ) Rev PAR

貴事業団は、宿泊所及び保養所の宿泊料金については、一泊二食付きの料金を
(注4)
原則としていて、Rev PARによる経営管理の対象にはなじまないとして、会館に
ついてのみ24年度からRev PARによる経営管理を行っている。

同年度における各会館のRev PARは、3,225円から6,969円までとなっていた。

そして、各会館における基本料金の定価のうち最低価格に対するRev PARの割合
は49.9%から104.1%までとなっていて、このうち2施設においては、Rev PARがそ
れぞれ49.9%及び50.6%と定価の半分程度で、客室の収益性が低い状況となっ
ていた。したがって、客室の利用状況を改善させるなどの方策を検討するとともに、
費用の回収を十分に考慮して宿泊料金を設定する必要があると認められる。

- (注4) Rev PAR (Revenue Per Available Room) 実際に利用された客室の売
上高を利用可能な客室数(全客室数)で除して算出した1日1室当
りの客室売上高で、利用されなかった客室の損失分も考慮できるこ
とから、宿泊施設の収益性を測る最適な指標とされ、Rev PARの最大
化を図ることにより効率的な経営が可能となるとされている。

イ 経営分析の結果の活用状況

各宿泊施設は、経営分析の結果を過年度と比較したり他の施設と比較したりして、
経営状況を把握するとともに、収益性の向上に向けた方策の検討に活用している。
そして、各宿泊施設は、営業収益及び営業費用について、それぞれ目標値を定めた
上で、目標値に対する現況を職員に周知して情報共有を図っている。

しかし、営業費用の目標値については、収益性の向上に向けた取組の実施により
収益が伸びることを前提にして、当年度の決算推計額に伸び率を乗ずることなど
により前年度よりも高い値を設定していることから、収益の伸びに伴う費用の増加を
見込むだけでなく、経営分析の結果等を活用して節減すべき費用項目等を具体的に
定めた上で目標値を設定する必要があると認められる。

(4) 運営の改善に向けた取組状況

貴事業団は、19年度に宿泊施設合理化計画検討委員会(以下「合理化計画検討委員
会」という。)を設置して、年度ごとに加入者等へのサービスの向上及び運営改善等
に向けた取組事項を定めるなどして、宿泊施設の経営改善策を検討している。24年度
の取組事項は、経費削減の観点から物品の購入及びその効率的な使用等について検
証する

こと、附帯設備を生かした宿泊プランの企画を行うことなどとなっている。

そこで、物品の調達方法等についてみたところ、婚礼衣装に係る業務を行う業者に会館内で営業を行わせて、売上金の一部を収受するなどする業務委託契約を締結することにより当該業務に要する経費を節減する取組を行っている会館が見受けられた。したがって、婚礼利用組数が減少傾向にある中で、自ら婚礼衣装を購入している会館においては、当該業務に要する経費の削減等について十分に検証する必要があると認められる。

また、各宿泊施設の附帯設備の活用状況についてみたところ、近年婚礼を行う神殿の年間の利用組数が一桁台であるなど利用が低調な状況が続いたことなどから、神殿を改修して宴会場及び集会場として活用することにより収益の向上に努めている会館や、庭園の鑑賞及び数寄屋造りの旧館での食事を組み合わせた観光バスツアーのプランを企画して、附帯設備の有効活用を図るとともにサービスの向上に努めている宿泊所が見受けられた。したがって、附帯設備の具体的な活用策を検討するなどの取組を行っていない他の宿泊施設においては、附帯設備の利用状況を踏まえて、様々な媒体を活用して顧客のニーズを把握して、ニーズに合った附帯設備の活用方法を検討するなど、運営の改善を図る必要があると認められる。

(5) 宿泊施設の存続等に係る検討状況

貴事業団は、整理合理化計画等を受けて8施設を廃止した理由について、外部委員で構成する宿泊施設経営改善委員会が17年4月に策定した「宿泊施設の経営改善及び統廃合に係る検討基準」（以下「検討基準」という。）で定められた宿泊施設の統廃合を検討するための目安となる指標（会館については償却前営業利益がマイナスとなっていること又は営業収益に対する業務委託費等を除く人件費の割合が50%以上となっていること、宿泊所については償却前営業利益がマイナスとなっていること、保養所については^(注5)収支率が130%以上となっていること）に該当し、経営改善策を実施したにもかかわらず3年連続して経営状況が改善されなかったことなどから、同委員会において廃止することが適当であると判断されたためとしている。そして、貴事業団は、同委員会については8施設の廃止を決定したことなどでその使命を終えたとして、20年度以降は同委員会を開催しておらず、統廃合に係る検討を行っていない。

そこで、本院において、現存する宿泊施設における22年度から24年度までの状況を上記の指標と比較したところ、表3のとおり、6施設が3か年とも指標に該当していた。

表3 検討基準において設定されている指標との比較（平成22年度～24年度）

（単位：千円、％）

項目	償却前営業利益			営業収益に対する業務委託費等を除く人件費の割合			収支率		
	平成22年度	23年度	24年度	22年度	23年度	24年度	22年度	23年度	24年度
宿泊施設									
北海道会館	38,086	20,099	71,847	38.8	39.7	37.5			
宮城会館	△ 99,720	△ 144,138	8,001	57.3	53.0	45.2			
湯島会館	187,433	187,043	297,668	40.4	41.5	39.2			
愛知会館	41,148	26,313	51,163	40.0	41.2	40.3			
京都会館	16,089	△ 55,705	△ 41,237	40.1	44.5	45.4			
大阪会館	△ 35,223	13,299	△ 163,827	46.2	44.3	51.1			
広島会館	15,324	△ 1,986	12,658	41.3	44.1	43.5			
九州会館	△ 68,700	△ 60,335	△ 90,182	52.6	56.8	69.7			
会館 計	94,437	△ 15,410	146,090	42.6	43.8	43.6			
湯河原宿泊所	△ 27,270	△ 691	△ 17,200						
箱根宿泊所	776	2,671	8,959						
金沢宿泊所	△ 4,832	△ 3,066	△ 653						
京都宿泊所	9,026	11,680	12,244						
宿泊所 計	△ 22,301	10,595	3,350						
鎌倉保養所							118.8	129.6	125.7
葉山保養所							168.4	162.9	161.2
志賀高原保養所							228.3	198.9	203.1
軽井沢保養所							148.1	146.3	140.8
保養所 計							153.5	152.3	148.7

（注） は、3か年とも指標に該当していた宿泊施設を示している。

貴事業団は、現在、合理化計画検討委員会において経営改善策を検討して、その検討結果を私学共済法に基づき設置している共済運営委員会に諮問した上で経営改善策を実施しており、検討基準は事実上廃止状態にあるとしている。しかし、表3のように採算性が確保できていない宿泊施設もあることなどから、今後は整理合理化計画の趣旨を踏まえて、宿泊施設の統廃合を具体的に検討できるよう新たに基準を策定するなどした上で、宿泊事業の見直しについて継続的に検討する必要があると認められる。

（注5） 収支率 営業収益に対する営業外費用を除く支出の割合

（改善を必要とする事態）

以上のように、宿泊施設の運営において、宿泊施設の利用の向上を図るに当たって全利用数に係る目標は定められているものの加入者等の利用に係る目標は定められていなかったり、営業部門別の収支状況が管理されていなかったり、経営分析の結果の活用が十分なものとなっていなかったり、運営改善に向けた取組が十分なものとなっていなかったり、整理合理化計画の趣旨を踏まえた宿泊施設の統廃合に係る検討が継続的に行われていなかったりしている事態は適切とは認められず、改善の要があると認められる。

（発生原因）

このような事態が生じているのは、貴事業団において、宿泊施設の設置目的の達成状況、収支状況等に応じた宿泊事業の見直しなどについての検討が十分でないことなどに

よると認められる。

3 本院が表示する意見

貴事業団は、私学共済の加入者等の福利厚生を図るため、福祉事業の一環として宿泊事業を実施していることから、加入者等の利用の向上を図ることは重要である。そして、加入者等の利用の向上を図るとともに、一般利用者の利用を向上させて収益を得ることで宿泊事業の採算性を確保することが重要であり、これにより宿泊施設の利用料金を適切に設定して、加入者等の福利厚生に資する宿泊施設を提供することができる。貴事業団は、これらのことを念頭に置いた上で、多額に上っている宿泊経理の繰越欠損金の削減に努める必要がある。

については、貴事業団において、宿泊事業の意義や採算性を踏まえて宿泊施設の運営の見直しが十分に行われるよう、次のとおり意見を表示する。

- ア 宿泊施設の利用の向上を図るため全利用数に係る目標だけでなく宿泊施設の設置目的を踏まえて加入者等の利用に係る目標も設定した上で、それらの目標の達成に向けて取り組むこと
- イ 共通経費等に係る配賦基準を設定するなどの営業部門別の収支状況の管理方法及び当該収支状況に関する情報の活用方法について検討すること
- ウ 経営分析の結果のより有効な活用方法について検討すること
- エ 各宿泊施設の附帯設備の活用を図るなどして運営の改善に向けた取組を更に推進すること
- オ 整理合理化計画の趣旨を踏まえて、宿泊事業の見直しについて継続的に検討すること