

(管理運営状況について)

11 理事会の強化について(共通)

フラワー協会は、独立した法人としての経営管理体制を構築すべきであり、そのためには理事会を強化し、行政という観点からだけでなく経営という観点からも、最高意思決定機関及び業務執行監督機関としての機能が果たせる体制とする必要がある。

(参照 共通意見の項 1 - 28 頁)

12 経営会議等の活用について(共通)

平成 14 年 8 月に発足した「経営会議」は、理事会を補完する機能があるので、いくつかの問題点を解決し、これを活用していくことは、有効であると考ええる。

(参照 共通意見の項 1 - 30 頁)

13 指定管理者制度への対応について(共通)

公の施設の管理運営について指定管理者制度の導入が予定されており、フラワー協会全体を踏まえた経営管理を重視し、中長期的な視野のもとに経営管理を実践していける人材を登用する等、指定管理者制度に向けた態勢を整える必要がある。

(現状及び問題点)

- (1) フラワー協会は、「地方自治法の一部を改正する法律」(平成 15 年 9 月 2 日施行)の施行後 3 年以内に指定管理者制度の態勢を整える必要がある。

指定管理者制度については、フラワー協会が受託している二つの施設が導入対象施設であるため、フラワー協会にとっては大きな転機になると思われる。施設の有効活用と同時に、経済的・効率的な運営管理が要求されるとともに、民間事業者と対等の業務サービスも要求されることになる。

- (2) フラワー協会の経営改善に対する取り組みは以下のとおりである。

平成 13 年度にぐんまフラワーパーク 21 世紀ビジョンを策定したが、これは、これまでのぐんまフラワーパークの課題や県民の意向などを踏まえて、今後の施設運営の方向を明らかにした上で、5 年度程度の施設整備、管理運営のよりどころとしたものである。

平成 14 年度入園者増加対策としてぐんまフラワーパークの経営方針となる中期経営計画を策定している。

中期経営方針の経営理念は、花と緑を通じて「感動、喜び、安らぎ」を提供することとし、具体的な経営目標や経営戦略を掲げて取り組んでいるものである。

また、前述した経営会議、運営企画会議及び経営改善委員会で討議を重ね、平成

(財)群馬県フラワー協会

16年7月に経営改善の課題及び改善策をまとめた「指定管理者制度に向けたフラワー協会の改革検討結果報告書」を内部資料として作成している。

その内容はかなり厳しいものであり、例えば県派遣職員を現在の13名から平成18年度にはゼロに削減する、現行より大幅な圧縮を図った総事業費の算出等意欲的な計画が盛り込まれている。

(改善策)

フラワー協会の経営改善に対する取組みは、非常に意欲的であり、計画通りに実行できれば、その成果が十分に期待されるといっても過言ではないと思われる。

さらに人件費及び経費の節減を図るとともに、中長期的な視野のもとにフラワー協会の組織全体の経営管理を実践していける人材を登用することが重要になると考える。

(参照 共通意見の項1-31頁)

14 テナント業者出店料について

テナント業者出店料についてはその数値の信頼性を高める努力をすることが望まれる。

(現状及び問題点)

ぐんまフラワーパークの園内に出店しているテナント業者は、その売上の10%を協力金としてフラワー協会に支払っている。平成15年度園内出店料は1,636千円、フラワーホールの展示即売に係る協力金は548千円である。

しかし、売上の根拠資料は売上報告書が添付されているだけで、その数値の信頼性は定かでない。

(改善策)

テナント業者からレジシートその他の販売証憑書類も同時に提出を求め、売上データの信頼性を確保すべきである。

15 部門別収支計算書の作成について

現在フラワー協会が作成している部門別収支計算書は、法人税等の税額計算に使用されておらず、協会の事業目的にも合致していないが、事業別に作成し、事業別の状況把握をすることが有効と考える。

(現状及び問題点)

フラワー協会は平成11年度に税務調査を受け、平成12年度から公益事業と収益事業を区分経理するよう指摘を受けたことから、総括収支計算書の明細として、協会をフラワー協会運営部門、ぐんまフラワーパーク管理運営部門、花と緑の学習館管理運営部門の3つの部門に分け、それぞれ部門別収支計算書を作成している。また、部門別収支計算書を作成するにあたって、年度当初に予算額を配分し、予算管理も行われている。その内

容は以下のように分類されている。

- ・ フラワー協会運営部門・・・協会の運営そのものに係る業務を実施しているものを集約した部門(公益事業)
- ・ ぐんまフラワーパーク管理運営部門・・・具体的な営業を継続するために必要な業務を実施する部門(収益事業)
- ・ 花と緑の学習館管理運営部門・・・花と緑の学習館の運営を実施する部門(公益事業)

部門別収支計算書の内容について、人件費及び直接経費は該当する区分に計上しており、電話代、コピー代等共通経費は各部門に按分計算している。

しかし、収益事業における法人税法に基づく税額計算をするときは、この部門別収支計算書は使用せず、別途資料を作成し計算している。

総括収支計算書の明細として部門別収支計算書を作成するのは、何らかの目的を満たすためである。法人税法の税額計算を行うことも一つの目的であり、事業目的別に協会が部門化されているのであれば、事業目的別収支計算書を作成することも一つの目的である。現在フラワー協会が作成している部門別収支計算書は、法人税等の税額計算に使用されておらず、協会の事業目的にも合致していない。合目的性、及び効率性において問題である。

(改善策)

部門別収支計算書の作成自体は、より詳細な計画、管理、修正を行う上で有効である。そのため、そこから得られる情報は目的に従ったものでなければならない。

改善策として、フラワー協会は部門別収支計算書を作成するにあたって、作成目的を明確にすべきである。例えば法人税等の税額計算目的ならば、収益事業と公益事業を区分し、それぞれの事業の運営状況を把握できるようにすべきである。また、事業目的別の状況把握目的ならば、それぞれの事業目的に応じた収支計算書を作成すべきである。

現在、法人税等の税額計算は別途資料に基づき行われているので、部門別収支計算書は必要なく、事業別の状況把握をする方に重点を置くべきである。事業目的別収支計算書は、詳細な計画、管理、修正を行う上で有効である。

また、継続的な収支計算書とは別に、企画、催物を行ったときは、それぞれ毎の収支計算書を作成し、多角的な分析を行い、見直しの尺度とすることが求められる。

16 人事運用の自立化について(共通)

自立的、効率的な経営の実施のため、主体的に人事戦略をもつことが望まれる。

(参照 共通意見の項 1 - 32 頁)

17 人件費抑制施策について(共通)

コスト削減の重要課題として人件費抑制施策が必要であり、プロパー職員の待遇見直し、組織、職制の簡素化をはじめ、業務内容の見直しによる職員配置の再検討等の実施が求められる。

(参照 共通意見の項 1 - 33 頁)

18 行政コスト計算書の作成と活用について(共通)

公益法人会計基準に基づき、計算書類を作成しているものの、その内容はフラワー協会の実態を表すものとは言い難く不十分であると考えられる。フラワー協会の経営実態を表し、コストを網羅的に把握した行政コスト計算書が作成され、公表されるべきである。

(参照 共通意見の項 1 - 35 頁)

(1)行政コスト計算書の作成

平成15年度 群馬県フラワー協会 行政コスト計算書 (単位：千円)

| 科 目 | 合 計 | パーク 管理費 | 花と緑の 学習館 | 協会運営費 |
|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| 【支出コスト】 | 565,049 | 491,780 | 42,295 | 30,972 |
| (自主事業費) | | | | |
| 需用費 | 244 | 0 | 0 | 244 |
| 役務費 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 委託費 | 637 | 0 | 0 | 637 |
| その他 | 525 | 0 | 0 | 525 |
| 自主事業費計 | 1,407 | 0 | 0 | 1,407 |
| (補助事業費) | | | | |
| 需用費 | 8,998 | 3,852 | 5,145 | 0 |
| 役務費 | 158 | 157 | 0 | 0 |
| 委託費 | 13,654 | 13,654 | 0 | 0 |
| その他 | 2,654 | 2,380 | 273 | 0 |
| 補助事業費計 | 25,466 | 20,045 | 5,420 | 0 |
| (受託事業費) | | | | |
| 需用費 | 77,598 | 71,460 | 6,137 | 0 |

| | | | | |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| 役務費 | 16,071 | 16,026 | 44 | 0 |
| 委託費 | 168,162 | 165,366 | 2,795 | 0 |
| その他 | 399 | 399 | 0 | 0 |
| 受託事業費計 | 262,232 | 253,254 | 8,978 | 0 |
| (管理費) | | | | |
| 役員報酬 | 462 | 0 | 0 | 462 |
| 人件費 | 237,232 | 192,206 | 25,574 | 19,450 |
| 需用費 | 15,991 | 10,122 | 1,666 | 4,202 |
| 役務費 | 4,528 | 3,027 | 459 | 1,041 |
| 租税公課 | 2,208 | 285 | 10 | 1,912 |
| 負担金 | 6,165 | 5,846 | 91 | 227 |
| 委託費 | 4,990 | 4,038 | 0 | 951 |
| その他 | 4,364 | 2,953 | 94 | 1,316 |
| 管理費計 | 275,943 | 218,480 | 27,897 | 29,564 |
| 【発生コスト】 | 86,761 | 72,145 | 10,110 | 4,504 |
| 減価償却費負担 | 69,849 | 60,431 | 5,615 | 3,801 |
| 機会費用 | 627 | 542 | 50 | 34 |
| 退職給与引当金繰入額 | 12,948 | 8,521 | 4,057 | 369 |
| 賞与引当金繰入額 | 3,335 | 2,649 | 386 | 299 |
| 行政コスト総額 | 651,810 | 563,926 | 52,406 | 35,477 |
| 事業収入 | 4,711 | 2,846 | 853 | 1,011 |
| 利用料金収入 | 146,950 | 146,950 | 0 | 0 |
| 使用料収入 | 98 | 98 | 0 | 0 |
| テナント収入 | 5,560 | 5,560 | 0 | 0 |
| 雑収入(受取利息含む) | 3,709 | 3,308 | 0 | 401 |
| 自己収入合計 | 161,030 | 158,764 | 853 | 1,412 |
| 差引県民負担行政コスト | 490,779 | 405,162 | 51,552 | 34,064 |
| 県民1人当りの負担額(円) | 242円 | 199円 | 25円 | 17円 |
| 県民1世帯当りの負担額(円) | 675円 | 558円 | 71円 | 47円 |
| 利用者1人当りの負担額 | 1,784円 | 1,550円 | 32,131円 | 97円 |

補足事項... 平成16年4月1日現在 県人口2,031,415人、同世帯数726,631世帯として計算している。

平成15年度利用者... ぐんまフラワーパーク363,730人、花と緑の学習館1,631人 利用者一人当たり行政コストは収入控除前の総コストで計算してある。

(2)行政コスト計算書の分析

(フラワー協会運営費及び管理費について)

収支決算書上はフラワー協会運営費部門とフラワーパーク管理費部門とに区分しているが、事業の性質上区分することが困難であり、同一部門とする方が自然である。

総経費から自己収入を控除したフラワー協会全体の県民一人当たり負担額は216円(17円+199円)であり、一世帯当たり負担額は605円(47円+558円)である。この金額の多寡は主観的なものであるが、資料によれば入園者数は開園以来毎年度減少し続けている。これは問題である。県の人口に対する来園者率は平成15年度で、 $363,730 \text{ 人} / 2,031,415 \text{ 人} \times 100 = 18\%$ である。フラワー協会の独自性と特色を発揮して、多くの入場者を確保することが、自己収入を増加させると同時に県民へのサービスとなる。

また、利用者一人当たり行政コストは総コストで1,550円であり、フラワーパーク管理費部門を加えると1,647円になる。これは通常入園料700円を控除すれば947円の行政コストをかけていることになる。

(花と緑の学習館について)

収支決算書上の総経費から自己収入を控除した花と緑の学習館の県民一人当たり負担額は25円であり、一世帯当たり負担額は71円である。資料によれば利用者は平成11年度、1,345人いたが平成15年度には1,631人に増加している。これは努力の成果と思われるが、県の人口に対する利用者率はわずかに $1,631 \text{ 人} / 2,031,415 \text{ 人} \times 100 = 0.08\%$ である。フラワー協会と同様に花と緑の学習館の独自性と特色を発揮して、多くの利用者を確保することが、自己収入を増加させると同時に、県民へのサービスとなる。

また、利用者一人当たり行政コストは総コストで32,131円にもなるが、花と緑の学習館はその性格上研修施設としての要素が強く、研修項目等から受け入れが制約されることもあり、その数値は必ずしも単純比較の対象にはならないであろう。

(総論)

フラワー協会の作成した収支計算書に基づく支出コストに減価償却費等の発生コストを加えたコスト総額は651,810千円であり、これに対応する自己収入は161,030千円である。差引490,779千円のマイナスである。

フラワー協会の行っている事業は県民の憩いのためのものである。一人でも多くの来場者を確保することがフラワー協会の存在意義である。

また、フラワー協会の運営上生じる行政コスト490,779千円の負担する県民の一人当たり金額は242円である。これからフラワー協会が県民の負託に応えるためには実施する事業内容の更なる充実、行政コストの圧縮等が期待される。

(出資団体のあり方について)

19 ショッピングプラザ等の経営について

ショッピングプラザ等の経営については、本来フラワー協会が外部委託も含め一体として経営するのが望ましく、JAとの交渉、協議を行うことが望まれる。

(現状及び問題点)

ぐんまフラワーパーク内にあるショッピングプラザ等(ショッピングプラザ・レストラン花トピア・甘味処)は、開園以来、地元の宮城村農協(現在は前橋市農協生活部総合生活課、以下JAと略す)が経営している。その関係は以下のとおりである。

- (1) ショッピングプラザ等の売上はフラワー協会によると、ぐんまフラワーパークの年間の利用料金収入146,950千円を上回るほどあるようである。
- (2) 施設は県有財産であるため、JAは県に対して使用料11,561千円を支払っている。
- (3) このショッピングプラザ等からフラワー協会にもたらされる収益は、自販機分(売上の7%)1,140千円とキャラクターグッズ等(売上の5%)80千円の計1,220千円にすぎない。

これに対してぐんまフラワーパークの現況は以下のとおりである。

- (1) ぐんまフラワーパークは、花のテーマパークであり、施設の取得価額は累計工事費7,015,000千円、現在の評価額ベースで土地807,770千円、建物約1,907,894千円であり、このテーマパーク建造に巨費が投じられていることがわかる。
- (2) 設立の目的は「県民が花と緑との触れあいを通して自然に親しみ、豊かな情操を涵養し、社会環境の整備を図ること…」として、公益性が強い。
- (3) 一方、有料施設であることから、収益力もあり、経営努力によっては、かなりの経営成果が期待できるという特徴もある。

上記の収益構造とぐんまフラワーパークの現況を考察すると以下の疑問を感じる。

- (1) 集客業務はぐんまフラワーパークの経営努力によって行われており、JAは施設の使用料は支払っているが、集客のための活動協力や広告宣伝費の一部負担等を行っていない。
- (2) 県施策による入園料減免(中学生以下や障害者等)が年間約7~10万人あるが、無料入園者でもショッピングプラザ等で買い物はするのでJAのみに収入が計上される。
- (3) 言い換えれば、JAは施設の使用料の支払いのみで、ぐんまフラワーパークという

(財)群馬県フラワー協会

集客装置の中で営業する権利または付加価値を無償で取得している状況である。

以上の状況とフラワー協会の経営補助金として多額の県費が投入されていることを考慮すると、取引の見直しが必要ではないかと思われる。

(改善策)

ショッピングプラザ等の経営については、本来フラワー協会が外部委託も含め一体として経営するのが望ましく、J Aとの交渉、協議を行うことが望まれる。

また、もし現在の状況が継続するなら、少なくとも集客のための活動はJ Aも協力すると同時に広告宣伝費の一部を負担すべきであろう。さらには、適正な基準でテナント料を算出し、請求することも必要になると考える。

20 ぐんまフラワーパークの利用状況等及び今後のあり方について

ぐんまフラワーパークは入園者数の増加を図るとともに、財務内容の改善、近隣類似施設との関係のあり方及び競合等の回避または調整を図る必要がある。

(現状及び問題点)

施設が十分に利用されているか(入園者数)、また近年近隣の競合施設が多数建設されており、その関係のあり方及び競合等の回避または調整等、包括外部監査の過程において受けた印象及び問題点を述べておきたい。

(1) ぐんまフラワーパークの入園者数の推移は以下のとおりである。

| 年 度 | 入園者数 | 前年度減少率 |
|----------|-----------|--------|
| 平成 4 年度 | 891,056 人 | |
| 平成 5 年度 | 638,829 人 | 28.3% |
| 平成 6 年度 | 576,928 人 | 9.7% |
| 平成 7 年度 | 568,783 人 | 1.4% |
| 平成 8 年度 | 543,955 人 | 4.4% |
| 平成 9 年度 | 520,651 人 | 4.3% |
| 平成 10 年度 | 463,209 人 | 11.0% |
| 平成 11 年度 | 441,948 人 | 4.6% |
| 平成 12 年度 | 427,841 人 | 3.2% |
| 平成 13 年度 | 417,038 人 | 2.5% |
| 平成 14 年度 | 404,298 人 | 3.1% |
| 平成 15 年度 | 363,730 人 | 10.0% |

開園時891,056人あった入園者が平成15年度は363,730人と約40%にまで落ち込み、しかもすべての年度において前年度対比マイナスという深刻な状況が継続している。

- (2) 特に平成 15 年度は前年度減少率 10.0%と落ち込みが激しい。この主な要因としては以下の要素が考えられる。

天候不順

平成 15 年度は天候不順の影響が大きく、入園者数が激減した。すなわち、4 月から土日のいずれかが雨にたたられ、5 月になっても不順な天候、夏休みも冷夏になり、入園者数に大きな打撃を受けた。

類似施設

類似する花のテーマパークは、県内外でイングリッシュガーデン、箕郷町の芝ザクラ、藤で有名な栃木県の足利フラワーパークなどが相次いでオープンしている。

さらに、休耕田利用による花畑(桜草、ポピー、ひまわり、コスモス等)も大きな広がりを見せてきている。また、クローネンベルク・ドイツ村では入園料無料で花火大会を春、秋、冬に繰り返し開催、強力な集客対応を図り、当パーク秋の花火大会は、大きな影響を受けた。

これらの施設は各々強い個性と独自性を打ち出していて、それぞれの季節には活況を呈しているとのことである。

- (3) フラワー協会の集客アップ対策

強い個性と独自性の必要性については、従来指摘されてきたことであるので、感動の飾花・本格的なイングリッシュガーデンの建設、サザンカのコレクションであるサザンカ展、あるいは世界でも例のないアザレア(西洋ツツジ、温室で温度調整をすれば開花調整ができる、正月開園の目玉)コレクション等のコンテンツの充実を図っている。

また、花のイベントであるぐんま花の日県民フェスティバルを四月の後半に開催し、通常の花壇以外に和風庭園の造園、フラワーアレンジ等にも挑戦している。

それ以外に集客アップのための対策としては次のようなものがある。

特別開園...毎週火曜日は休園日であるが、3月1日から5月31日、7月20日から11月3日までの期間は、休みなし。

夜間開園...夜間照明設備を設置し、土曜日中心に開園時間を午後8時30分まで延長

共通券(クローネンベルク・元気ランド)の発行

年間パスポート...リピーターの確保を目的に、個人2,500円、家族5,000円の料金で年間パスポートを発行している。

(財)群馬県フラワー協会

営業囑託...100円割引券をホテルや日帰り施設などの観光施設に配布
ホームページで印刷できる割引券の発行
メディア対策...地下鉄の広告・広告媒体・既存の新聞雑誌広告・FM 群馬・群馬
テレビに対する広告

(改善策)

県民の行政コスト総額は、平成15年度651,810千円であり、利用料金収入等を差し引いた県民負担行政コストは490,779千円である。この金額に対して施設が十分に利用されているとはいいがたく、特に平成15年度の363,730人の入園者数は過去最低で、諸々の原因はあるにしても、改善の必要がある。

指定管理者制度の導入、近隣類似施設の増加等今後のフラワー協会は、民間のテーマパークと同じスタンスに立ち、利用者数の増加及び財務体質の強化に努めなければならないと考える。

そのためには現在策定されている経営改善計画の着実な実行と、民間企業の経営者または業界に精通しているコンサルタント等の活用が必要であると思われる。