

平成 21 年度 下関市包括外部監査の結果及び意見の概要

下関市包括外部監査人 木村弘巳

I. 包括外部監査の概要

1. 選定した特定の事件

下関市競艇事業特別会計の財務事務の執行と経営に係る事業の管理について
(選定理由)

昭和 29 年の開設以来、競艇事業の一般会計への繰出金は累計で約 639 億円にのぼり、市の財政に大きく貢献してきた。しかし、近年の競艇事業を取り巻く環境は、ファン層の高齢化や来場者数の減少に伴い縮小傾向にある。下関競艇においても売上の減少は顕著で、市の財政への寄与が乏しくなっている現状、時代の変化に対応した事業の将来性を模索することが喫緊の課題となってきた。

そこで、収益事業として市の財政に資すべき競艇事業が、経済的かつ効率的に実施されていることを確認することは有意義であると判断して、特定の事件に選定した。

2. 監査対象機関

競艇事業局競艇事業課

3. 主たる監査要点

- (1) 競艇事業の現状は、当初の設置目的にかなったものであるか。
- (2) 契約の方法は、法令等に準拠して適正に行われているか。
- (3) 出納管理は所定の手続にしたがって適正に行われているか。
- (4) 美祢市萩市競艇組合の開催にかかる費用の負担は適正なものであるか。
- (5) 固定資産の管理が適切に行われているか。
- (6) 事務、事業が経済性、効率性、有効性の観点から適切に執行されているか。

II. 監査の結果及び意見

1. 継続的に収益を生み出せる経営体制の確立に向けて

(1) 財務分析

一定の条件を前提に、①企業会計的な損益計算書を作成し、それに基づき費用を変動費と固定費に分解して損益分岐点売上高分析（②経年比較・③発売形態別）を実施した。

当該分析結果の概要は以下のとおりである。

① 損益計算書について

大型レースを開催した平成 17 年度及び平成 20 年度は、他年度に比し、採算がよかったことがうかがえる。すなわち、大型レースの誘致は、損益の改善につながるといえる。下関市としては、S G、G I といった大型のレース誘致に力を入れることが一義的に求められる。

② 損益分岐点分析（経年比較）について

競艇事業は、売上収入の 75%が払戻金に充当されることもあり、変動費率は高く、90%を超えている。当該変動費は、払戻金・交付金・負担金等であり、施行者では管理不能なものである。それゆえ、変動費率の引き下げは実質的に不可能であり、損益の改善は売上そのものを増加させるか、固定費を減少させるかしか方法はない。

③ 損益分岐点分析（発売形態別）について

最も限界利益率が良い発売形態は、自場開催における「電話投票」であるため、最適セールスマックスを考えた場合、「電話投票」売上を増加させるべきである。競艇場に足を運ぶ人が年々減少傾向であるということに鑑みれば、利用者が増加傾向にある「電話投票」に注力することは理に適う。なお、平日 1 日当たりの売上を比較した場合、「電話投票」のほうが「場内」より大きいことは注目に値する。

一方、自場開催における「場内」の限界利益率が最も低い。しかしながら、「場内」を開催しなければ、付随する電話投票や場間場外は当然発売することができず、自場開催の採算については、3 形態を一体で捉えるべきものである。

「受託」は、限界利益率が 2 番目に高い。一方、「場間場外」についても、決して高くはないものの限界利益率はプラスであり、一定の採算は確保できている。それゆえ、他場

で開催のレースを場外発売（「受託」）することと、下関開催のレースを他施行者に「場間場外」発売してもらうような相互依存関係の中で「受託」と「場間場外」の両方の発売額を増加させることで、全体の利益拡大を図ることができる。

(2) 美祢市萩市競艇組合との事務委託契約の妥当性について

① 分配利益率の妥当性(指摘事項)

下関市の一般会計への繰出金が年々減少しており、単年度収支が赤字という年度も発生してきている状況で、3.5%という固定値で分配額を算定する方法は実態にそぐわない。すなわち、下関競艇の収支状況に応じて、分配率を引き下げる、あるいは分配を行わないなど、弾力的な運用が必要である。

② 開催必要経費の明確化(意見)

現状、美祢市萩市競艇組合主催の競走施行に伴い発生した「開催必要経費等実績」は市の独自の集計であり、決算書上読み取ることはできない。すなわち、当該組合からの委託業務によって、市がどれだけ儲かっているのか、損を出しているのか一般には知りえない。まず、公営企業法の財務規定を適用して、適正な期間損益計算を実施すべきである。その上で、開催必要経費について、費目ごとに按分基準を明確にし、当該受託開催に係る正確な損益を把握・開示すべきである。

(3) 場外発売場（意見）

施設会社、運営会社へ場外発売場の委託を前提とすると下関市がポートピアに関連して損失をこうむることはない。下関市競艇の本来の収益事業としての役割を発揮すべく、収益事業たる競艇事業の収支を改善するためには、周辺地域との調整等を図りつつ場外発売場の設置を検討すべきである。

(4) 人件費の効率化について（意見）

業務の自動化や委託により、一定の経費削減効果は認められるが、各業務について委託後の効果の検証が不十分である。効果の検証を行い、次年度の業務施策の検討に組み込むべきである。

(5) テナントについて（意見）

下関市競艇場のテナントについては地元の自治会や社会福祉団体等から構成される「下関競艇場内売店・食堂運営協議会」（以下、運営協議会）が設置されており、テナントの使用許可申請は運営協議会が一括して行い、運営協議会は各テナントを実際の使用者に委託するかたちで使用している。

テナントの充実は集客力の向上や競艇場に対するイメージ向上に寄与するものと考えられる。また、各テナントの収支状況も赤字となっているものが多い現状に鑑みると、現在のテナントを今後も維持していくことは得策とはいえない。

実際のテナント使用者について市側は使用許可を与えるか否かの選択権しか有さず、より魅力的なテナントの誘致を積極的に働きかけることができない。現在の運営協議会との関係を見直し、市側が主導的にテナント使用者を決定できるような体制に移行することが望まれる。

(6) 有料指定席の利用状況について（意見）

入場者数の減少により一般指定席、ロイヤル席の利用率は減少傾向にあるが、有料席施策によって、一定の利益を獲得している。しかし、総座席数に対する一日平均利用率には多くの余剰があり、一層の利用率向上を目指す必要がある。

(7) 総括的意見（将来に向けて）（意見）

下関市の人口が減っていくことが予想される中、ファン数を増やすことはもちろんのこと、現状数を維持することすら困難な情勢である。このような環境の中で、下関市の競艇事業は、その主たる目的である一般会計への繰出金を通じた地方財政への貢献が求められている。それゆえ、毎年度経常的に繰出金を計上することは競艇事業の重責であるが、近年は繰出を行っていない。

競艇事業が、今後も一般会計への繰出金を通じた地方財政への貢献を継続するために、以下の視点での改善が必要である。

1) 組織体制・経営手法の再構築について

① 組織運営のあり方

地方公共団体の特別会計は、当初予算に縛られ、必ずしも迅速な意思決定を可能とする組織体制とはいえない。他施行者の一部では、モーターボート競走事業の運営組織を地方公営企業化している。地方公営企業は、自治体の通常の行政機構とは別に設置された組織であり、事業運営に当たっての企業管理者の自由度が大きいため、収益事業の実施によりふさわしい組織体制と思われる。下関市でも地方公営企業化を1つの選択肢として、今後の組織運営を議論する必要がある。

② 会計処理の採用・計算書類の作成について

競艇事業特別会計の決算書は、収支のみの歳入歳出表として作成されているので、基金や一般会計への繰出の影響を除く単年度収支の実態が把握しにくい。経営マインドの醸成や、財務状況のよりの確な把握のためにも、地方公営企業法の財務規定の適用を採用する必要がある。

③ 包括的民間委託の是非について

包括的民間委託とは、開催業務の多くを包括して民間に委託することである。当該仕組みは、市が経営リスクを負うことなく、一定以上の収益を毎年確保できるという特徴がある。すなわち、委託契約には通常「収益保証」が織り込まれ、仮に売上が落ち込んだとしても、最低保証額は毎年市の収益となる

今後経営悪化が顕著になれば、事業存続に向けた手段の1つとして、最低保証額は毎年市の収益となる「包括的民間委託」も、選択肢の1つとなりうる。

④ 電話投票の増加策について

近年、来場者が減少する中で、電話投票の売上高は増加している。今後も下関市の人口減少が見込まれる中で、現状の売上高を増加又は維持すべく、電話投票により広く全国から顧客を獲得することが望まれる。

2) 競艇事業の制度上の改善要望について

競艇事業を取り巻く経営環境が年々悪化している状況下で、各施行者が取り得る施策は限られており、自助努力だけの経営改善は極めて厳しい状況にある。

施行者が赤字経営を余儀なくされている状況下で、各種交付金、選手賞金の配分率、開催日数等についての是非は、競艇業界全体で検討されるべき問題である。

2. その他個別論点

(1) 固定資産（備品） 全般的な管理の状況について（意見）

備品の棚卸は、記録された現物の実在性、備品の状態を確認することで備品台帳の正確性、備品の利用可能性を確認する大事な手続であるが、定期的な棚卸は行われていない。固定資産については定期的な棚卸を行う必要がある。

(2) 固定資産（施設・設備） 利用状況について（意見）

年々、競艇場の来場者は減少している。駐車場については、一日の最大利用台数を考慮しても第三駐車場までで収容可能であり、立地上、競艇場内部の他の遊休施設・設備と違い、部分的に売却することも可能である。

正確な利用率を算定した上で、余剰部分が存在するならば売却や他の利用方法の検討を行うべきである。

(3) 固定資産 女性・子供室の利用状況について（意見）

平日における女性・子供室の利用は極めて少ないにもかかわらず、一日中常駐の人員を配置したり、光熱費を費やすのは合理的でない。時間を短縮してサービス提供するなどの工夫をすべきである。

(4) 片道交通費の負担サービスについて（意見）

利用率等の分析を行い、効率化に向けてサービス内容の変更等を考慮すべきである。

(5) 業務委託契約 競艇事業局にて実施した指名競争入札（意見）

下関市は、地産地消、地元発注、地元調達等に取り組み、持続的発展が可能な地域循環型経済の形成を目指す「やっぱり地元・大好き！下関運動」を推進し、市内業者への発注増に取り組んでいる。このため、市内業者から業者を指名する機会は増えるが、指名業者が固定化する恐れもある。外部委託による経費削減効果を維持継続するためには、指名競争入札に競争原理が働くことが必要である。指名競争入札における業者指名基準を明確にし、業務の内容によっては、市内業者だけでなく市外業者も指名し業者選択範囲を広げることを考慮すべきである。

(6) 業務委託契約 随意契約（意見）

機械装置等の固定資産は、正常に使用できるよう保守サービスを受ける必要があるが、長期にわたり使用するため、付随して発生する保守費用も長期間発生し固定費化しやすい。現状では、保守契約を締結する年度単位の随意契約において業者との見積合わせを行ない、前年度契約額との変化について業者から説明等を受けているが、経費削減の視点から、契約更改時の見積合わせにおいて今後も慎重な対応を継続されることを望む。

以 上