

# 平成 30 年度

## 船橋市包括外部監査の結果報告書

船橋市の文化・スポーツ・観光・衛生管理の行政を補完する外郭  
団体の出納その他の事務の執行及びそれらの市所管課における人  
的・財政的関与に係る財務事務の執行並びに船橋市民文化ホール及  
び市民文化創造館の管理運営に係る財務事務の執行について

下水道施設課による（公社）船橋市清美公社に対する業務委託に  
係る財務事務の執行について

平成 31 年 2 月 7 日

船橋市包括外部監査人

公認会計士 川口明浩



## 目 次

	頁
<b>第1 外部監査の概要</b> . . . . .	<b>5</b>
1. 外部監査の種類 . . . . .	5
2. 選定した特定の事件（テーマ） . . . . .	5
3. 事件を選定した理由 . . . . .	5
4. 外部監査の方法 . . . . .	9
5. 外部監査の実施期間 . . . . .	12
6. 外部監査の組織 . . . . .	12
<b>第2 外部監査の結果【総括】</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>I 今年度の外部監査の実施の結果一覧について</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>II 総括的意見について</b> . . . . .	<b>19</b>
1. 外郭団体と指定管理者制度及び公益法人制度との関係と現場での運用について . 19	
(1) 外郭団体の属性について . . . . .	19
(2) 公益法人の法人会計管理費と税務上のリスクへの対応について . . . . .	21
(3) 公益法人のガバナンス改革と専門人材の活用等について . . . . .	25
2. 指定管理事業の事業計画と収支計画のモニタリング・評価について . . . . .	26
3. 指定管理業務実施における事務局経費と精算項目等の検討について . . . . .	27
(1) 指定管理事業の収支計画における事務局経費の“見える化”の必要性について . . . . .	27
(2) 水道光熱費及び修繕費の取扱いについて . . . . .	28
<b>第3 外郭団体の出納その他の事務の執行等に係る監査結果について</b> . . . . .	<b>31</b>
1. (公財) 船橋市文化・スポーツ公社の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について . . . . .	31
(1) (公財) 船橋市文化・スポーツ公社の概要 . . . . .	31
(2) 指定管理業務の概要 . . . . .	36
(3) 監査手続 . . . . .	52
(4) 監査結果 . . . . .	53
【文化・スポーツ公社法人本部の監査結果】 . . . . .	53
【総合体育館の監査結果】 . . . . .	81
【武道センターの監査結果】 . . . . .	86
【茶華道センターの監査結果】 . . . . .	88
【市民ギャラリーの監査結果】 . . . . .	91
2. (公財) 船橋市公園協会の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について . . . . .	93
(1) (公財) 船橋市公園協会の概要 . . . . .	93

(2) 指定管理業務の概要	98
(3) 潮干狩事業の概要	105
(4) 受託事業の概要	106
(5) 監査手続	107
(6) 監査結果	108
【公園協会総務部の監査結果】	108
【アンデルセン公園の監査結果】	128
【海浜公園及び学習館の監査結果】	150
【公園管理センターの監査結果】	163
3. (公社) 船橋市清美公社の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について	166
(1) (公社) 船橋市清美公社の概要	166
(2) 管理受託業務の概要	170
(3) 監査手続	173
(4) 監査結果	173
4. 船橋市民文化ホール及び船橋市民文化創造館の事務執行について	224
4-1. 船橋市民文化ホールの事務執行について	224
(1) 船橋市民文化ホールの概要	224
(2) 公の施設としての市民文化ホールの概要	226
(3) 監査手続	233
(4) 監査結果	233
4-2. 船橋市民文化創造館の事務執行について	257
(1) 船橋市民文化創造館の概要	257
(2) 公の施設としての市民文化創造館の概要	259
(3) 監査手続	265
(4) 監査結果	265
<b>第4 利害関係について</b>	<b>287</b>

**【凡 例】**

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律⇒「法人法」

公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律⇒「認定法」

注1：外部監査結果報告書に掲載した表の合計は、端数処理（四捨五入）の関係で総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。

注2：法人又は自然人を匿名化（記号化）している場合、その用法は当該項目の範囲内についてのみ整合性をとっている。

## 第1 外部監査の概要

### 1. 外部監査の種類

地方自治法（昭和22年法律第67号）第252条の37及び船橋市外部監査契約に基づく監査に関する条例第2条の規定による包括外部監査

### 2. 選定した特定の事件（テーマ）

#### （1）外部監査対象

船橋市の文化・スポーツ・観光・衛生管理の行政を補完する外郭団体の出納その他の事務の執行及びそれらの市所管課における人的・財政的関与に係る財務事務の執行並びに船橋市民文化ホール及び市民文化創造館の管理運営に係る財務事務の執行について

下水道施設課による（公社）船橋市清美公社に対する業務委託に係る財務事務の執行について

#### （2）外部監査対象期間

平成29年度及び必要に応じ遡及する年度並びに一部平成30年度

### 3. 事件を選定した理由

船橋市を取り巻く経済・財政・社会環境は決して楽観できるものではない。

まず、千葉県内の直近の経済状況を見ると、個人消費は回復しつつあり、雇用情勢も改善しており、企業収益も増益見込みとなっているが、生産活動は横ばいで、企業の景況感には「下降」超となっている（千葉財務事務所「県内経済情勢」平成30年4月24日）。また、全国的には企業収益に比して企業の設備投資などに慎重な傾向にあり、その背景としては、平成20年度に発生したリーマン・ショック等のトラウマや中小企業経営者の高齢化やその事業承継等の問題もあるが、人口減少による中長期的な内需の先細り懸念がマイナスの影響を与えているとみられている（日本銀行「地域経済報告-さくらレポート-（別冊シリーズ）」2018年6月）。これらの課題に対して、国は「力強い経済成長の実現に向けた重点的な取組」及び「「経済・財政一体改革」の推進」により持続的な成長経路の実現を目指しており、特に、「地方創生の推進」の中では、中堅・中小企業・小規模事業者への支援、まちづくりとまちの活性化、意欲ある地方自治体への後押し、地方分権改革の推進等の施策を

打ち出そうとしている（経済財政諮問会議「経済財政運営と改革の基本方針 2018」平成 30 年 6 月）。

このような経済・財政・社会環境のもとで、全国的にも少子・高齢化が急速に進展し、人口減少に伴うマイナスの影響が懸念されており、団塊の世代が後期高齢者に差し掛かる 2022 年以降の対策も求められている。それに対して、船橋市の人口は増加傾向にあり、市財政も財源調整基金に限定してみれば、他の中核市よりも比較的多くの基金残高を保有している。

しかし、船橋市が行った人口推計では平成 37 年を境に人口減少傾向となり、市財政についても税収の伸び悩み、扶助費等の行政需要の増加等により、平成 54 年を境に歳出が歳入を超過すると予測されている（「船橋市人口ビジョン」平成 28 年 3 月、「将来財政推計」平成 28 年 8 月）。そこで市は、行財政改革推進会議を設けて平成 29 年度に意見書の提出を受けた（船橋市行財政改革推進会議「船橋市の行財政改革について 意見書」平成 30 年 3 月）。その中で、歳入の確保策や業務改革と歳出の見直しに関する 28 の提言が出され、特に、業務改革の推進では、「業務の見直し・集約」、「指定管理者制度の導入検討」、「職員配置の見直し」等で 8 項目の提言がなされている。

その中でも、職員配置の見直しとして「事務の見直し・組織のあり方整理等」の提言やその提言と密接に関連する「全ての公の施設における指定管理者制度の導入検討」等の提言、更に、「事業評価・予算に反映させる仕組みの構築」、「事業見直し・総点検」及び「補助金制度の見直し」の提言がなされている。この意見書を受けて、市においてはその趣旨を尊重し、「市民の理解と協力を得ながら職員が一丸となって積極的な行財政改革に取り組むことが期待されている。

では、船橋市はどのような手法によりこれらの行財政改革を進めていこうとしているのかを念頭に置いて、外部監査を行うことが重要である。そして、今年度の包括外部監査のテーマを選定するに当たり、このような船橋市の行財政を取り巻く内外の環境を十分に把握したうえで、市民の意向も加味する必要があるものとする。

そこで、市の行財政に対する市民の意向のうち、今後、それらの維持管理や再整備の問題が焦点となる公の施設、すなわち、市民に対する行政サービスの提供の重要な基礎としての公の施設の管理運営に対する市民の意見を把握しなければならない。これらに関する市民の意見は次のとおり、把握することができる（「船橋市公共施設等総合管理計画」平成 29 年 3 月「巻末資料 公共施設等に関する市民アンケート調査報告書」）。

- i 公共施設の利用状況について、「一度も利用がない」施設の中には、総合体育館（59.8%）、アンデルセン公園（36.8%）三番瀬海浜公園（51.1%）が含まれている。
- ii 市民アンケートの中の自由意見として、施設整備、施設の充実及び事業の PR・広報の充実（以上、文化施設に対する意見）、スポーツ施設の充実、レジャー施設の充実及び予約等利用方法・交通手段の利便性向上（以上、スポーツ・レジャー施設に対する意

見)、民間活力の活用と健全な管理運営、若者・子育て世代向け施設・サービスの充実(以上、施設全体に対する意見)等が出されている。

これらの市民要望も加味して外部監査テーマを考える場合、文化・スポーツ・観光・レジャー等に関する公の施設を前提とした行政サービスを監査テーマとすることも、重要性が高いものとする。これらの施設は、市民文化ホールや市民文化創造館のように直営で管理運営を行っている施設もあれば、総合体育館、武道センター、市民ギャラリー、茶華道センター、アンデルセン公園のように指定管理者が管理運営を行っている施設もある。前者は、市として指定管理者制度を導入しておらず、その一部業務を外部委託している施設である。また、後者は、市の外郭団体である公益財団法人が指定管理者となっているものである。

そのため、前者については、基本的に市職員による管理運営の合理性と必要性等を検証する必要がある。また、後者については、指定管理者である外郭団体としての公益財団法人に対して、これまでの外郭団体に対する市の指導・監督の経緯を踏まえて、その趣旨の達成状況を検証することが必要である。特に後者については、平成20年度に定められた「外郭団体の見直しに関する指針」に基づき、その後の公益認定等に対する団体としての方針や検討・対応が今日の団体の経営状況を規定しており、直近の財政状況等を含めた事業報告の内容を検討して、公益財団法人の認定要件である「不特定多数の利益の増進」の達成状況や「経理的基礎」と「技術的能力」の維持等の状況、更には、公益目的事業における「収支相償」(剰余金の発生状況)の達成状況等を検証する必要があるものとする。

外部監査のテーマを選定するために公益法人としての外郭団体に関する予備調査を行ったが、その際に、公益認定の申請段階で当該団体が定めた公益目的事業、収益事業又は法人会計等の区分の基準について、現在の視点で再度検証する必要があると考えられる団体や収益事業からの不安定な剰余金の発生状況に対応した会計上の手当て(特定費用準備資金等の設定)が必要であると考えられる団体等、現時点でも見直しを行うための外部の視点が必要であると考えられる外郭団体を今年度の監査対象とした。

以上のように、船橋市の行財政を取り巻く諸環境を的確に把握し、その行財政運営の課題を把握して、市及び外郭団体としての対応の現状を検証するためにも、市所管課と共に市民の行政需要に対して、一体となって対応している外郭団体とその市所管課を監査対象とし、併せて、市直営での管理運営を行っている公の施設の現状と今後のあり方を監査対象とする意義は高いものと考えられるため、特定の事件を選定するものである。

【参考資料】

(1) 監査対象とした外郭団体の財務数値は次の表のとおりである。

【平成 29 年度外郭団体の財務数値（決算ベース）】

(単位:円)

区 分		文化・スポーツ公社	公園協会	清美公社
公 1	経常収益	545,909,913	1,193,243,630	607,521,972
	経常費用	575,465,936	1,348,427,465	607,371,218
	当期経常増減額	△29,556,023	△155,183,835	150,754
収 1	経常収益	45,990,521	283,235,156	424,707,375
	経常費用	7,744,209	167,463,731	344,046,986
	当期経常増減額	38,246,312	115,771,425	80,660,389
収 2	経常収益	2,310,210	—	—
	経常費用	1,961,385	—	—
	当期経常増減額	348,825	—	—
法 人	経常収益	14,604,966	36,416	0
	経常費用	10,913,420	23,172,212	11,345,407
	当期経常増減額	3,691,546	△23,135,796	△11,345,407
合 計	経常収益	608,815,610	1,476,515,202	1,032,229,347
	経常費用	596,084,950	1,539,063,408	962,763,611
	当期経常増減額	12,730,660	△62,548,206	69,465,736
B ／ S	資産	392,094,435	586,276,069	1,106,435,434
	負債	103,867,325	238,148,604	279,196,939
	正味財産	288,227,110	348,127,465	827,238,495

注1：上記の3つの外郭団体の名称表記は正式名称を省略している。それらの正式名称は、「文化・スポーツ公社」が「(公財) 船橋市文化・スポーツ公社」、「公園協会」が「(公財) 船橋市公園協会」及び「清美公社」が「(公社) 船橋市清美公社」である。

注2：「公1」～「合計」までの表示は、正味財産増減計算書内訳表の区分会計である。また、「公1」は「公益目的事業1」を、「収1」は「収益事業1」を、「法人」は「法人会計」を、「合計」は「正味財産増減計算書内訳表」の「合計」をそれぞれ表す。

(2) 監査対象とした市民文化ホール及び市民文化創造館に係る収支の状況は次のとおりである。

【平成 28 年度文化施設の収支状況（決算ベース）及び人員配置】 (単位：円、人)

区 分		市民文化ホール	市民文化創造館
歳入	歳入合計	26,251,659	16,058,506
	施設使用料	25,576,303	15,926,967
	国庫補助金	664,000	-
	基金運用収入	11,356	-
	雑入	-	131,539
歳出	歳出合計	53,827,326	142,769,070
	社会教育総務費	58,364	-
	施設運営費	10,853,582	3,012,551
	施設管理費	-	110,836,867
	自主事業費	5,330,590	5,625,262
	事業基金繰出金	2,866,332	277,430
	施設運営費（政策経費）	27,946,080	23,016,960
	施設整備費	6,772,378	-
収支（歳入-歳出）	△27,575,667	△126,710,564	
人 員	市職員	7	4
	委託職員	5	5
	合 計	12	9

注 1：上記の 2 つの施設については一般会計の歳入歳出決算書で表示されることから、市職員の人件費は上記の金額には含まれない。

注 2：「人員」欄の人数については、平成 28 年度から平成 30 年度まで同数である。

#### 4. 外部監査の方法

##### (1) 外部監査の実施目的

平成 10 年 10 月から施行された外部監査制度の目的は、地方公共団体の監査機能の強化にあり、監査に係る専門性及び独立性を担保することにより監査に対する市民の信頼を高めることにあると認識している。特に、包括外部監査の制度趣旨は地方公共団体の様々な監査機能のうち、特に財務監査の機能強化を中心とするものであり、その目的は、監査テーマに選定した特定の事務の執行等が法令及び条例等に従って合規性の面で問題がないかどうか

を検証すること、併せて、経済性及び効率性等の面で意見を述べる必要はないかどうかを検討し、外部監査結果報告書に取りまとめることにある。したがって、地方公共団体が作成する決算書の正確性を全体として保証するものではないが、包括外部監査人が選定した監査テーマに関して、合規性の観点での限定的な保証を中心とし、併せて事務事業の改善等に資する経済性及び効率性等の観点での意見を述べることで、地方公共団体の財務事務の改善を促し、事務事業の見直しの際の指針等に活用されるべき効果を有するものとする。

## (2) 監査基準

一般に公正妥当と認められる公監査の基準

## (3) 監査の視点

「船橋市の文化・スポーツ・観光・衛生管理の行政を補完する外郭団体の出納その他の事務の執行及びそれらの市所管課における人的・財政的関与に係る財務事務の執行並びに船橋市民文化ホール及び市民文化創造館の管理運営に係る財務事務の執行について」及び「下水道施設課による（公社）船橋市清美公社に対する業務委託に係る財務事務の執行について」の主な監査の視点は次のとおりである。

- ① 当該外郭団体の出納その他の事務の執行及びその市所管課等の財務事務の執行が、関連する各種法令及び条例・規則・要綱等に従い処理されているかどうかについて。
- ② 当該外郭団体の出納その他の事務の執行及びその市所管課等の財務事務の執行を合規性の視点で検証することと併せて、財務事務の執行等が経済性・効率性等の面でも改善余地がないかどうかについて。
- ③ 当該外郭団体の出納その他の事務の執行及びその市所管課等の財務事務の執行が、効果的に実施されているかどうかについて。

## (4) 主な監査手続等

特定の事件に対する監査手続としては、上記（3）に記載した監査の視点に基づき、外部監査の本旨である財務監査を基礎とし、併せて経済性・効率性及び有効性等を検証するための監査手続等を実施した。具体的な監査手続等の概要は次のとおりである。

まず、当該外郭団体の出納その他の事務の執行及びその市所管課等の財務事務の執行について、関連する資料に基づき事業内容の説明を受けて、外部監査の実施に必要な質問を行い、平成29年度の事務の執行等について、各事業の趣旨、執行体制、執行額、実績及び課題等を把握した。併せて、当該外郭団体の出納その他の事務の執行及びその市所管課等

の財務事務の執行に係る内部統制の状況等についても検証し、監査計画に適切に反映した。

次に、当該外郭団体の出納その他の事務の執行及びその市所管課等の財務事務の執行並びに船橋市民文化ホール及び市民文化創造館の管理運営に係る財務事務の執行の現場部門である公の施設を対象にして、現場往査を実施し、指定管理事業及び管理委託事業に関する財務に係る事務の執行について、その合规性を検証すると共に、それらの事務の執行等の経済性・効率性等について検証した。

更に、法的側面からの監査では指定管理事業及び管理委託事業に関する財務に係る事務の執行について、合规性を中心に検証した。

なお、監査実施手続の全般について、監査の基準が要求する水準を確保するために、品質管理担当補助者による品質管理レビューを実施した。

## (5) 監査の結果

監査の結果については、「第3 外郭団体の出納その他の事務の執行等に係る監査結果について」(31~286頁)に記載しているとおりである。その監査結果として、指摘事項は58件、意見は120件であった。

## (6) 監査対象

### ① 監査対象項目

船橋市の文化・スポーツ・観光・衛生管理の行政を補完する外郭団体の出納その他の事務の執行及びそれらの市所管課における人的・財政的関与に係る財務事務の執行並びに船橋市民文化ホール及び市民文化創造館の管理運営に係る財務事務の執行について

下水道施設課による(公社)船橋市清美公社に対する業務委託に係る財務事務の執行について

### ② 監査対象部局等

監査対象となる外郭団体及び市所管課は次のとおりである。

- ア. (公財) 船橋市文化・スポーツ公社及びその市所管課(文化課及び生涯スポーツ課)
- イ. (公財) 船橋市公園協会及びその市所管課(公園緑地課)
- ウ. (公社) 船橋市清美公社及びその市所管課(クリーン推進課)並びに下水道施設課
- エ. 市民文化ホール(市民文化創造館を含む。)

## 5. 外部監査の実施期間

自 平成 30 年 6 月 29 日 至 平成 31 年 3 月 31 日

## 6. 外部監査の組織

### (1) 包括外部監査人

川口明浩（公認会計士）

### (2) 監査実証手続等実施補助者

草薙信久、松原創、泉亮子、豊田泰士、金福実、新宅秀樹

### (3) 監査品質管理担当補助者

豊田泰士

## 第2 外部監査の結果【総括】

### I 今年度の外部監査の実施の結果一覧について

今年度の包括外部監査の実施結果のうち、「船橋市の文化・スポーツ・観光・衛生管理の行政を補完する外郭団体の出納その他の事務の執行及びそれらの市所管課における人的・財政的関与に係る財務事務の執行並びに船橋市民文化ホール及び市民文化創造館の管理運営に係る財務事務の執行について」及び「下水道施設課による（公社）船橋市清美公社に対する業務委託に係る財務事務の執行について」に係る監査結果を一覧表にして示したものが次の表である。この一覧表に記載されている大項目～小項目までの項目名称は、概ね指摘及び意見の項目に合致している。

ここで、指摘とは監査対象部門が執行する財務事務等について、法令等に反する場合や事務処理の結果等が質的又は金額的な重要性の視点から、不当であると考えられる場合に合規性違反またはそれに準ずるものとして監査結果報告書に記載しなければならないものである。一方、意見は、当該財務事務等が合規性違反ではないが、経済性・効率性、又は有効性の面で改善の余地が大きい場合に、監査結果報告書に記載することができるものである。指摘も意見も監査対象部門の改善措置を求めるものとしては同様であるが、指摘は合規性に係るものであるため、より厳格に改善措置が要求されるものである。

この一覧表にまとめられた指摘及び意見は、外部監査人側が12月上旬に監査結果報告書の第1稿を監査対象部門に提示し、その後、数回にわたって協議を重ねた結果、指摘及び意見の内容及び今後の措置の実施についての理解を共有したものである。

なお、指摘の場合は「第3 外部監査の結果【個別意見】」に記載している【結果】欄の文章末尾を「・・・されたい。」という文言で統一している。一方、意見の場合は同様に文章末尾を概ね、「・・・することを要望する。」という文言で表現している。

## 【個別監査結果一覧表】

### 【外部監査の結果一覧：監査項目別、監査対象部門別指摘・意見】

大項目（監査対象部署等）/中項目（指摘・意見の項目）/小項目（指摘・意見の細項目）	指 摘	意 見
1.（公財）船橋市文化・スポーツ公社の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について		
【文化・スポーツ公社法人本部の監査結果】		
① 指定管理料収益の法人会計への按分処理について（指摘：1件、意見：3件）	1	3
② 水道光熱費支出の精算方法について（意 見）		1
③ 修繕費に係る市と指定管理者との間の負担基準のあり方について（意 見：2件）		2
④ 財産目録における現金及び預金の表示について（意 見）		1
⑤ リース契約の会計処理について（指摘：1件、意見：2件）	1	2
⑥ 貯蔵品の会計処理について（意 見）		1
⑦ 賞与引当金の会計処理について（指 摘）	1	
⑧ 退職給付引当金の会計処理について（指 摘）	1	
⑨ ポイント引当金の会計処理について（指 摘）	1	
⑩ 附属明細書におけるポイント引当金の表示について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
⑪ 役員報酬の事業費と管理費への按分基準について（意 見）		1
⑫ 職員の人件費の事業費と管理費への按分基準について（指 摘）	1	
⑬ 課税所得の計算誤りに起因する過年度の法人税等の過払いについて（指 摘）	1	
⑭ 顧問税理士との契約について（意 見）		1
⑮ 外部専門家の監事による会計監査について（指 摘：2件）	2	
⑯ 会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について（意 見）		1
⑰ 外部委託先の業務評価について（意 見）		1
⑱ 自主事業の企画立案について（意 見）		1
⑲ 指定管理者候補者の選定に係る収支計画の評価について（総括的意見）		
⑳ 収支計画における本部経費の見積指針等について（総括的意見）		
㉑ モニタリングの実施結果について（総括的意見）		
【総合体育館の監査結果】		
① 2シフト制における事務フローについて（意 見）		1
② 日中の施設内巡回業務について（意 見）		1
③ 外部委託業務に係る業務従事者の管理について（指 摘）	1	
④ 備品の実地棚卸結果の報告について（意 見：2件）		2
⑤ 総合体育館における法人本部スペースの目的外使用許可について（指 摘）	1	
⑥ 特定天井の安全性評価について（意 見）		1
【武道センターの監査結果】		

① 売上金の管理について（意 見）		1
② 備品の実地棚卸結果の報告について（意 見：2件）		2
③ 特定天井の安全性評価について（意 見：2件）		2
【茶華道センターの監査結果】		
① 茶道教室（自主事業）の予算・実績管理について（指 摘）	1	
② 受講料の返還規定について（意 見）		1
【市民ギャラリーの監査結果】		
① 第一展示室の床の汚れについて（意 見）		1
小 計	13	28
2.（公財）船橋市公園協会の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について		
【公園協会総務部の監査結果】		
① 勤怠管理システムの構築について（意 見）		1
② 招待券の払出における決裁について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
③ 謝礼としての招待券の配付について（指 摘）	1	
④ 入園券の受払管理について（指 摘）	1	
⑤ 招待券の活用と効果の検証について（意 見：2件）		2
⑥ 広告掲載料収入等の収益獲得努力の必要性について（意 見）		1
⑦ 随意契約に係る合理的理由について（指 摘：2件）	2	
⑧ 予定価格の設定について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
⑨ 業務委託の複数年契約について（意 見：2件）		2
⑩ 賞与引当金の会計処理について（指 摘）	1	
⑪ 財政調整積立金の設置について（意 見）		1
⑫ 財産目録における現金及び預金の表示について（意 見）		1
⑬ 収益事業会計の剰余金の法人会計への振替処理と法人管理費について（総括的意見）		
⑭ 指定管理者候補者の選定に係る収支計画の評価について（総括的意見）		
⑮ 収支計画における本部経費の見積指針等について（総括的意見）		
⑯ モニタリングの実施結果について（総括的意見）		
⑰ 会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について（意 見）		1
【アンデルセン公園の監査結果】		
① 棚卸資産（商品）の管理について（指摘：1件、意見：2件）	1	2
② デンマークグッズの物品購入委託契約について（指摘：2件、意見：1件）	2	1
③ 北欧フェア出店者誘致委託契約について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
④ グッズショップにおける決済の多様化について（意 見）		1
⑤ エビデンスに基づくアトリエプログラムの実施について（意 見）		1
⑥ 招待券の払出管理について（指 摘）	1	

⑦ 海外渡航費（アンデルセン賞受賞式等）について（指摘：2件、意見：2件）	2	2
⑧ 海外渡航費（デンマーク視察研修）について（意見）		1
⑨ 水道光熱費支出の精算方法について（意見）		1
⑩ 修繕費に係る市と指定管理者との間の負担基準のあり方について（意見）		1
【海浜公園及び学習館の監査結果】		
① 指定管理業務共同事業体について		
ア. 構成員が分担する業務について（指摘）	1	
イ. 共同事業体の収益の分配と経費の負担について（指摘）	1	
ウ. 事務費について（意見）		1
エ. 共同事業体の予算執行及び会計処理について（意見）		1
オ. 会計書類の監査について（指摘）	1	
② 潮干狩事業における収支見込について（意見）		1
【公園管理センターの監査結果】		
① 公園管理業務における道路使用許可について（意見）		1
② 公園管理業務の請求事務について（意見）		1
小 計	17	27
3.（公社）船橋市清美公社の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について		
① 清美公社の会員に係る会費の会計処理について（指摘）	1	
② 社員の新規入会に対する事実上の制限について（意見）		1
③ 経理事務及び会計報告の監査結果について		
ア. 小口現金等の管理について（意見：3件）		3
イ. 財産目録における預金の表示について（指摘）	1	
ウ. 簿外預金について（指摘）	1	
エ. 賞与引当金の会計処理について（指摘）	1	
オ. 退職給付引当金の会計方針について（指摘）	1	
カ. 退職給付引当金に係る注記の必要性について（意見）		1
キ. 収益事業の剰余金の法人会計への振替処理と本部管理費について（意見）		1
ク. 剰余資金の運用について（意見）		1
④ 公益法人会計に基づく事業会計の現状分析について		
ア. 公表用決算書に係る会計的説明責任について（指摘）	1	
イ. 事業別評価のための会計的な手法について（指摘）	1	
⑤ 清美公社の事業管理の合理性について		
ア. 赤字受注の合理性について（指摘）	1	
イ. 黒字受注の合理性について（指摘：2件、意見：4件）	2	4
⑥ 公益認定要件と公益目的事業・収益事業の区分の合理性について		

ア. 公益認定要件の継続的な検証について（意 見：3件）		3
イ. 公益目的事業・収益事業のうち個別業務の公益性等の検証について（指 摘：3件）	3	
ウ. 公益認定要件等の維持に係る課題と今後の方向性について（意 見）		1
⑦ 公益社団法人から一般社団法人への移行についての検討について（意 見）		1
⑧ ガバナンスのあり方について		
ア. 理事と社員の同一性について（概 要）		
イ. 社員による理事への監督機能について（指 摘）	1	
ウ. 理事会における理事相互の牽制機能について（指 摘）	1	
エ. 理事の選任における理事会及び社員総会の機能について（指 摘）	1	
オ. 現在の理事構成と認定法第5条第11号との関係について（指 摘）	1	
カ. 監事監査の仕組みと機能について		
（ア）公益法人及び定款における監事の位置付けについて（概 要）		
（イ）監事の人選について（意 見）		1
（ウ）監事の選任手続について（指 摘）	1	
（エ）社員総会への監事の出席について（指 摘）	1	
（オ）会計監査及び業務監査について（意 見）		1
（カ）会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について（意 見）		1
小 計	19	19
4. 船橋市民文化ホール及び船橋市民文化創造館の事務執行について		
4 - 1. 船橋市民文化ホールの事務執行について		
① 小口現金等の区分管理を含む受付業務等の明確化について		
ア. 小口現金等の区分管理の明確化について（意 見：2件）		2
イ. 受付業務等の明確化について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
② 備品管理について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
③ 舞台技術等の業務委託について		
ア. 契約のあり方について（意 見：2件）		2
イ. 仕様書記載の要件の充足性について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
ウ. 貸館業務の事前打合せ及びその後の業務を円滑に実施するための工夫等について（意 見）		1
エ. 受託事業者の業務評価・モニタリングについて（意 見）		1
④ 自主事業の企画について		
ア. 企画の現状について（意 見：3件）		3
イ. 企画の方針について（意 見）		1
ウ. 集客数の確保等について（意 見：2件）		2
エ. 文化芸術ホール芸術アドバイザーの活用について（意 見：2件）		2
オ. 自主事業に対する評価基準の設定について（意 見）		1

⑤ 自主事業の収支管理について		
ア. 一般会計と基金会計での管理について（意見）		1
イ. 自主事業コスト計算上の人件費の扱いについて（意見）		1
ウ. 自主財源確保について（意見：2件）		2
⑥ 自主事業の基金管理について（意見）		1
⑦ ホール職員の人材育成について（意見）		1
⑧ 施設整備の進捗状況について（意見）		1
計	3	25
4 - 2. 船橋市民文化創造館の事務執行について		
① 小口現金等の区分管理を含む受付業務等の明確化について		
ア. 小口現金等の区分管理の明確化について（意見）		1
イ. 受付業務等の明確化について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
② 固定資産の財産管理について		
ア. 公有財産の管理について（指摘）	1	
イ. 備品の管理について（指摘：2件、意見：1件）	2	1
ウ. 年度末における物品の調査について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
③ 舞台技術等の業務委託について		
ア. 業務委託契約のあり方について（意見：2件）		2
イ. 仕様書記載の業務従事者の要件の充足性について（指摘：1件、意見：1件）	1	1
ウ. 貸館業務の事前打合せ及びその後の業務を円滑に実施するための工夫等について（意見）		1
エ. 受託事業者の業務評価・モニタリングについて（意見：3件）		3
④ 自主事業の企画について（意見：4件）		4
⑤ 自主事業の収支管理について（意見）		1
⑥ 自主事業の基金管理について（意見）		1
⑦ ホール職員の人材育成について（意見）		1
⑧ 施設の利用促進について		
ア. 貸館事業の利用促進について（意見：2件）		2
イ. ホール内の飲食について（意見）		1
計	6	21
小 計	9	46
指摘の合計数（58件）	58	-
意見の合計数（120件）	-	120

## II 総括的意見について

総括的意見で述べる事項は個別意見で記載している指摘や意見の基礎となっている考え方や監査対象横断的な項目の総括的な考え方等をその内容とするものであり、事務事業や業務等の仕組みの見直し、内部統制の仕組みの整備及び運用の改善等を行う際に、参考にしていただくことを目的に記載しているものである。したがって、個別意見で記載した指摘や意見と異なり、具体的な措置を特に求めるものではない。

今年度の外部監査の結果として、様々な指摘や意見を「第3 外郭団体の出納その他の事務の執行等に係る監査結果について」の項(31～287頁)で申し述べているが、外部監査の対象となった外郭団体及びその市所管課並びに市民文化ホール等の事務・事業又は業務の実施に関しては、概ね、様々な外部環境の変化を踏まえ、公の施設の管理又は受託事業の履行についてより効率的、効果的に実施しているものと認識することができた。また、外郭団体では公の施設の指定管理者等として、行政代替的な業務を行っているが、その際にも市の諸計画を踏まえて、概ね、民間の発想や施設管理等のノウハウを活用して市の行政目的の達成に大きく寄与しているものと認識することができた。そのためには、予算統制を含めた内部統制の仕組みを従来から様々な具体的規定やルール等により導入し運用していることも外部監査を実施する過程で把握している。

このような認識を外部監査の結果としても監査組織の中で共有しているが、その認識を前提にしながらも、各監査対象部署又は法人における内部統制の改善及び事務・事業や業務等の更なる改革・改善に寄与するものと判断して、個別意見の中では指摘や意見を述べている。

この項では、個別意見を総括した意見を次のとおり述べることとする。

なお、本項では外郭団体の名称を次のとおり略して表記することとする。

公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社⇒文化・スポーツ公社

公益財団法人船橋市公園協会⇒公園協会

公益社団法人船橋市清美公社⇒清美公社

### 1. 外郭団体と指定管理者制度及び公益法人制度との関係と現場での運用について

#### (1) 外郭団体の属性について

本年度の監査対象のうち、文化・スポーツ公社、公園協会及び清美公社については、船橋市の外郭団体として位置付けられている。この外郭団体という用語は特に法律用語ではなく、設立の経緯から市が出資(出捐)して、市の行政事務等を代替的に実施し、市が直営で実施するよりもより効率的、効果的にその業務を実施することが期待されて設立されたことから、行政用語として外郭団体という名称で把握される法人を指すものと考えられる。市が定めた「外郭団体のあり方に関する指針」(平成29年12月8日)では外郭団体に

ついて、次のように規定している。

外郭団体は、「福祉、文化、スポーツ、レクリエーション等の市民ニーズにこたえ、民間企業体の経営感覚を活かしたサービスを提供する行政の補完的役割」を有しているものとしている。そして当該指針では、「本市が資本金、基本金その他これらに準ずるものの25%以上を出資又は出捐」している8団体を対象としているとしている。

このような外郭団体に対する市の権限は法的には、経営状況等の報告を受け議会へ報告することやその出資が一定割合以上の団体には監査委員の監査が及ぶという関係等が存する。

そもそもの設立の経緯からは、「民間企業体の経営感覚を活かしたサービスを提供する行政補完的役割」が期待されていることから、効率的、効果的なサービスの提供が期待されていたものと考えられる。民間企業に比肩する効率性の追求では、そのサービス提供体制に係るコスト削減が求められる一方で、サービスの価値を高めることも求められている。したがって、一方的なコスト削減だけを求められているものではなく、実施するサービスの価値を高める営みに伴ったコスト増加分をどのような収益で回収するか等も含めて、外郭団体の健全経営を追求することが期待されているものと考えべきである。

このような期待を背負った外郭団体は、公益法人改革の中で公益認定を受けて活動しているが、その外郭団体は公益法人として今後も、認定法等により定められた公益3要件（公益目的事業比率、収支相償及び遊休財産の保有制限）を充足することが求められている。

外郭団体は現在、このような、いわば「3つのDNA」を保有しているものと認識することができる。

また、今回の監査対象の外郭団体のうち清美公社を除き、文化・スポーツ公社と公園協会は指定管理者として市の公の施設の管理を行っている。指定管理者制度は公の施設の管理に係るコスト削減と民間企業のノウハウを期待して導入された制度である。この指定管理者制度の導入当初は、一般的にこれまで公の施設の管理委託を行ってきた外郭団体の人件費よりも、この制度に参入する民間企業の人件費の方が比較的低かったこともあり、コスト削減が際立っていた。人件費が比較的低い民間企業に外郭団体が対抗するためには、人件費を含め、管理コスト全体のコスト削減努力が追求されるようになり、指定管理業務を行う外郭団体の経営目標のひとつとしては、事業実施コストをトータルで削減することが掲げられた。

一方、当該外郭団体が公益認定を取得し、前述の公益認定の3要件を満たすことが公益認定後も継続して求められている。その3要件のうち、収支相償の要件については、公益法人における公益目的事業会計が2段階で収支相償の要件を満たすことが求められ、その結果、公益目的事業会計からは剰余金を生じさせることを回避する経営方針が事実上強制されている。したがって、公益目的事業会計の属する事業は基本的に経常収益が経常費用を上回ることが剰余金を発生させる主要な原因となるため、経常収益と同等かそれ以上に経常費用を発生させることが求められることと同義となった。

ここで、公益認定を取得した外郭団体は、その経営原理として例えば指定管理者としての使命を果たすためには、財務的にコスト削減努力を強いられている。そのコスト削減を追求すればするほど、剰余金が発生する傾向になり、公益法人としての要件のひとつである収支相償の要件を満たすことが難しくなるという危険性がある。もちろん剰余金の発生態様は、現実的には必ずしもコスト削減だけで発生するものではなく、市における指定管理料の積算が結果として過大であったり、又は補助金交付の見直しがタイムリーになされなかつたりすることも、その剰余金の発生要因でもある。

しかし、外郭団体は指定管理者として、コスト削減と利用料金収入の増加策を求められているものであり、そのことが公益法人の基本的な仕組みのひとつである収支相償の要件を満たすという経営方針と形式的には衝突するものと考えられる。

このように外郭団体は現在、公益法人としての要件の達成と民間企業と競合する指定管理者又は受託事業者としてのコスト削減・収益向上の経営原理とを同時に調整して、法人経営を効率的、効果的に行うノウハウ・能力が求められているものと考えなければならない。外郭団体のマネジメント機能として、公益法人を維持するために求められる諸要件を充足させることと指定管理者等として民間企業と競合し経営を行うことが求められている。このようなマネジメント機能に対する牽制機能としてのガバナンス組織は、評議員会や社員総会による監視機能、そして監事による監査機能が有効に機能することを求めているものとする。

外郭団体の出納その他の事務の執行に対する今年度の外部監査の実施過程において、当該外郭団体の内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価する必要があり、その評価の際には、以上のような視点を基礎として統制上の要点を反証的に設定し、外郭団体のマネジメント機能やガバナンス機能についても、十分かつ適切な監査証拠の入手により検証を行ったものである。

## (2) 公益法人の法人会計管理費と税務上のリスクへの対応について

今回の監査対象である3つの公益法人の会計区分において、法人会計の管理費をどのような財源で賄っているかという視点で分析したときに、3者3様であることが分かった。すなわち、文化・スポーツ公社の場合、法人会計の経常収益に市からの指定管理料収入又は受託事業収入のうち、管理費に該当する事務局経費を賄う収入部分（1,460万円：平成29年度決算ベース。以下、同様とする。）を公益目的事業の経常収益から切り出して法人会計の経常収益に計上し、経常費用に対応させるような予算計上や決算調製を行っている。一方、公園協会及び清美公社の場合は、予算や決算調製において経常収益に、法人会計の経常費用である管理費（公園協会：2,317万円、清美公社：1,135万円）を賄うための収入部分を法人会計の経常収益に設定することは行っていない。

これらの処理を平成29年度決算の正味財産増減計算書の概要で示すと次の表のように

なる。

## ① 文化・スポーツ公社

【平成29年度文化・スポーツ公社正味財産増減計算書内訳表の構造と実績】 (単位：円)

区 分	公益目的事業会計	収益事業会計	法人会計	合 計
I 一般正味財産増減の部				
経常収益計	545,909,913	48,300,731	14,604,966	608,815,610
経常費用計	575,465,936	9,705,594	10,913,420	596,084,950
当期経常増減額	△ 29,556,023	38,595,137	3,691,546	12,730,660
当期経常外増減額	0	0	0	0
<b>他会計振替額</b>	<b>19,207,064</b>	<b>△ 19,388,073</b>	<b>181,009</b>	<b>0</b>
税引前当期一般正味財産増減額	△ 10,348,959	19,207,064	3,872,555	12,730,660
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>0</b>	<b>5,868,800</b>	<b>0</b>	<b>5,868,800</b>
当期一般正味財産増減額	△ 10,348,959	13,338,264	3,872,555	6,861,860
一般正味財産期首残高	39,070,729	43,635,099	8,659,422	91,365,250
一般正味財産期末残高	28,721,770	56,973,363	12,531,977	98,227,110
II 指定正味財産期末残高	95,000,000	0	95,000,000	190,000,000
III 正味財産期末残高	123,721,770	56,973,363	107,531,977	288,227,110

注：平成 29 年度決算の法人会計経常収益等の額には設定誤りがある（個別意見（53～55 頁）参照）。

## ② 公園協会

【平成29年度公園協会正味財産増減計算書内訳表の構造と実績】 (単位：円)

区 分	公益目的事業会計	収益事業会計	法人会計	合 計
I 一般正味財産増減の部				
経常収益計	1,193,243,630	283,235,156	36,416	1,476,515,202
経常費用計	1,348,427,465	167,463,731	23,172,212	1,539,063,408
当期経常増減額	△ 155,183,835	115,771,425	△ 23,135,796	△ 62,548,206
当期経常外増減額	0	0	0	0
<b>他会計振替額</b>	<b>113,211,541</b>	<b>△ 133,211,541</b>	<b>20,000,000</b>	<b>0</b>
税引前当期一般正味財産増減額	△ 41,972,294	△ 17,440,116	△ 3,135,796	△ 62,548,206
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>0</b>	<b>70,000</b>	<b>0</b>	<b>70,000</b>
当期一般正味財産増減額	△ 41,972,294	△ 17,510,116	△ 3,135,796	△ 62,618,206
一般正味財産期首残高	290,256,993	84,430,787	26,057,891	400,745,671
一般正味財産期末残高	248,284,699	66,920,671	22,922,095	338,127,465
II 指定正味財産期末残高	10,000,000	0	0	10,000,000
III 正味財産期末残高	258,284,699	66,920,671	22,922,095	348,127,465

### ③ 清美公社

【平成29年度清美公社正味財産増減計算書内訳表の構造と実績】

(単位：円)

区 分	公益目的事業会計	収益事業会計	法人会計	合 計
I 一般正味財産増減の部				
経常収益計	607,521,972	424,707,375	0	1,032,229,347
経常費用計	607,371,218	344,046,986	11,345,407	962,763,611
当期経常増減額	150,754	80,660,389	△ 11,345,407	69,465,736
当期経常外増減額	194,441	△ 6	△ 3	194,432
<b>他会計振替額</b>	<b>38,278,858</b>	<b>△ 42,381,526</b>	<b>4,102,668</b>	<b>0</b>
税引前当期一般正味財産増減額	38,624,053	38,278,857	△ 7,242,742	69,660,168
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>0</b>	<b>12,567,600</b>	<b>0</b>	<b>12,567,600</b>
当期一般正味財産増減額	38,624,053	25,711,257	△ 7,242,742	57,092,568
一般正味財産期首残高	340,055,776	315,962,650	114,127,501	770,145,927
一般正味財産期末残高	378,679,829	341,673,907	106,884,759	827,238,495
II 正味財産期末残高	378,679,829	341,673,907	106,884,759	827,238,495

このような予算・決算処理のルールの違いのもとで、後者である2法人は、収益事業会計からの剰余金（当期経常増減額）を公益目的事業会計に振替える前に、独自のルールで法人会計にその剰余金の一部を振替えている。

例えば、公園協会及び清美公社の剰余金について、まず、公園協会の場合は平成29年度の収益事業会計の剰余金（1億1,577万円）のうち2,000万円を法人会計の管理費（2,317万円）に対する充当として振替えており、その結果、法人会計の税引前一般正味財産増減額は△314万円となった。これに対して、収益事業会計から公益目的事業会計への振替は、特例としての振替ルールに基づき1億1,321万円であると算定し、その額を振替えている。そのため、収益事業会計の税引前一般正味財産増減額は△1,744万円であると算定されている。ここで、収益事業会計から法人会計へ振替えた2,000万円の算定根拠については「別表A（3）収益事業等の利益から公益目的事業財産への繰入額の計算」（公益法人決算提出書類）で示されている「管理費の按分方法」としての「合理的な基準」であるとする例示から判断してもその合理性の根拠に関して確認することはできなかった。

次に、清美公社の場合は平成29年度の収益事業会計の剰余金（8,066万円）のうち410万円を法人会計の管理費（1,135万円）に対する充当として振替えており、その結果、法人会計の税引前一般正味財産増減額は△724万円となった。これに対して、収益事業会計から公益目的事業会計への振替は、一定の振替ルールに基づき3,828万円であると算定し、その額を振替えている。そのため、収益事業会計の税引前一般正味財産増減額は3,828万円であると算定されている。ここで、収益事業会計から法人会計へ振替えた410万円の算定根拠は「別表A（3）収益事業等の利益から公益目的事業財産への繰入額の計算」（公益法人決算提出書類）で示されている「管理費の按分方法」としての「合理的な基準」の例示に基づくものであると監査人として独自に確認することができた。

以上のような法人会計への振替の現状を踏まえて、これらの2つの公益法人は、法人会計への振替額について、税務上異なる処理を行っている。すなわち、公園協会は収益事業からの振替額（2,000万円）を税務申告上、税務上の加算として取り扱う形式をとっている。一方、清美公社は逆に法人会計への振替額（410万円）を収益事業に係る損金であると判断して、公園協会のような税務上の加算処理を行っていない。このように2法人の税務申告上の対応（課税所得計算等）には差異があり、税務上のリスクが存するものと考えられる。

一方、文化・スポーツ公社の予算・決算調整上の処理は、収益事業会計からの剰余金を法人会計に振替える必要性がない手法を採用しているものと考えられる。なぜなら、予算段階や決算調整段階において、法人会計における経常収益と経常費用を同額となるように公益目的事業会計の経常収益の一部を法人会計の管理費に相当する額だけ法人会計の経常収益に設定しており、法人会計からは剰余金も欠損金も発生しないというルールで財務書類を調整することとしているからである。平成29年度決算において、公益目的事業会計の経常収益から法人会計に振替えた額は1,460万円であった。ただし、その振替額には一部誤りがある点については個別意見を参照されたい（53～55頁）。また、当該年度における収益事業会計の剰余金からの法人会計への振替額（18万円）についても合理的根拠を確認することはできなかった。

以上のことから、文化・スポーツ公社の会計処理上のルールについては、公園協会や清美公社のような税務上のリスクはそもそも存在しないものと考えられる。このような処理を行うためには、まず、指定管理業務の契約上、又は業務委託の契約上、事務局経費を賄うための明示的な積算根拠を把握することが必要になる。前者は、指定管理者選定段階等での収支計画や収支実績報告において、本部（事務局）経費が明示的に見積もられていないという問題がある。一方、後者においては、業務委託仕様書に基づく設計書の中で直接人件費や直接経費以外の間接費を見積もることになっているため、その設計内訳の中で業務受託収益のうちの事務局経費（間接費）に相当する額を算定し把握する必要があるものとする。

このように同じ公益法人会計のルールの中でも、法人会計の管理費をどのように賄い、税務上の処理をどのように行うかによって、実際の財務書類である正味財産増減計算書の内容が異なり、その結果のひとつとして、税務申告上の計算に差異を生じさせることとなる。そのような諸リスクに対して適正に対処するためにも、各法人は公益法人会計制度やその下での会計処理、更には税務処理に関して、適法で合理性の高い処理を行うよう心掛ける必要がある。

このような考え方を踏まえ総合的に合理的でリスクの低い財務書類の作成方法や会計・税務処理の手法を構築することが必要である。その手法のひとつとしては、例えば、指定管理業務又は受託業務等の中で、事務局経費を賄うために積算される管理費の額に相当する収益の積算内訳の一部を、予算上も決算調製上も法人会計の経常収益に設定することに

より、法人会計における予算上及び決算上の経常費用に対応する原資を確保する仕組みを採用することがひとつの有用な手法であるものと考え。併せて、現在各法人で各種の専門的アドバイスを受けるための顧問契約を行っているが、今回の監査においても明らかになった課題や問題点に適切に対応する必要があるため、公益法人会計制度に精通した専門家のアドバイス体制を根本から見直すことも重要である。

### (3) 公益法人のガバナンス改革と専門人材の活用等について

公益法人のガバナンスの制度的な仕組みとしては、事業を執行する代表理事等のマネジメント機能に対して、それを監視する理事会や評議員会又は社員総会及び定期的な監査により監視する監事の制度が存在する。また、外郭団体としては任意に業務実施の効率性や効果性等を考慮して、様々なアドバイス等を受けるための契約を外部専門家と締結している。例えば、税務業務の支援、公益法人制度への対応のための業務支援、公の施設の管理の効果的な実施のための業務支援等である。

今回の外部監査においては、公益法人としての外郭団体のこれらの内部統制の整備及び運用状況を的確に評価することを前提として、監査を実施する必要があった。その結果として様々な指摘事項や意見について、個別意見の項で述べている。その中でも重要な事項について次のとおり、総括的に意見を列挙することとする。

- i 清美公社で指摘している事項であるが（214～215 頁）、代表理事等の業務実施に対する効果的な牽制機能を担保するためには、牽制する側とされる側が事実上同一の構造を持った機関であってはならない。認定法等では機関構成の制限事項について明記されていないことで問題がないという認識は制度趣旨からも問題があり、改善する必要がある。
- ii 公益法人制度の運用上の問題として、公益法人が実施している個別事業の収支を開示する義務がないからとして、積極的な情報開示を行っていない事例が見られた（184 頁以降）。代表理事等のマネジメントの実効性を確保するためにも、また、対外的には市所管課や市民等という利害関係者に対する適切な情報公開の意味でも、適切に事業の収支状況を開示する方法について改善する必要がある。
- iii 監事監査においては、公認会計士等の専門家を含めて複数名での監事監査実施体制を構築する必要がある。また、適切な監査計画や実施過程及び実施結果等について、文書により監査業務の実施過程が分かる仕組みを構築する必要がある。更に、業務監査及び会計監査の実施に当たり、複数の監事における監査業務の分担を明確にする仕組みを構築する必要がある（219～222 頁）。
- iv 外郭団体に対する管理・指導として市所管課によるモニタリング及び経営状況の報告聴取等が実施されている。これに対して、外郭団体は公益法人として、また、指定

管理者として、様々な統治上、会計上等のルールに基づき経営を行っている。このような外郭団体の制度的な理解のためにも、市所管課は公益法人の法制度や会計の仕組み等を熟知し、評価等の業務を実施することが求められているものと考えられる。そのため、外郭団体の業務実施の現場を適時、的確に視察したり、場合によっては人材交流という仕組みで外郭団体の事務局へ派遣を行ったりすることが必要であると考え

- v 外郭団体は公益法人としての経営をより効率的、効果的に実施するために、外部専門家と契約して、税務業務支援、法務支援又は公益法人制度の運用上の業務支援等を受けている。それらの専門業務支援に関して、今回の監査においては改善を要する事項が散見された。そのため、外部専門家による業務支援の改善が必要であり、市所管課としてもそれらの改善状況に意を用いて指導・監督を行う必要がある。

## 2. 指定管理事業の事業計画と収支計画のモニタリング・評価について

指定管理者が策定する事業計画や収支計画は、指定管理者選定段階での審査、基本協定書及び年度協定書締結段階での精査・見直し等の過程での協議、指定期間の各年度における市所管課によるモニタリングにおける指定管理業務の実施状況の確認、指定管理者が提出する事業報告や収支実績の評価等、様々な機会を経て審査・監視・評価等の業務がなされている。その過程を踏まえて、指定管理者が、公の施設の設置目的をより具体化して質の高い指定管理業務を合意した事業に関して十分な量の施設サービス等の提供により実施しているかを確認し、船橋市の指定管理者制度の効率的、効果的な運用を行っているものと考えられる。

今回の外部監査の対象となった公益法人のうち、指定管理者としても事業を実施している文化・スポーツ公社と公園協会については、このような認識に基づき指定管理者制度が全体として運用されているかどうかの視点で監査を行った。その結果としていくつかの点でその運用上の改善等を要するものと考えられ、その内容を提案事項として次に列挙することとする。

- i 指定管理業務を効果的にモニタリングするためにも、指定管理者が提案する事業計画の内容として、貸館業務や自主事業の実施の際の目標値を提案させることも有効である。例えば、貸館業務の目標値として各施設等の利用率の目標値や自主事業の計画段階での目的設定と参加者数・目的達成度指標等の設定により、お互いに合意した重要な業績指標（K P I）をモニタリングや評価の際の手段のひとつとして活用することができるものとする。
- ii 公の施設の管理業務の成果を客観的に評価するための手法のひとつとして、貸館業務においては施設利用者アンケート及び自主事業の実施においては参加者アンケート等の実施が必須であるが、そのアンケートの際の実施方針・計画を指定管理者と共に協議して、実施目的、実施手法、i で設定したK P I と有機的に関連させた達成度の確認手法等

を合意することも有効である。

iii 特に、市所管課が指定管理者に対して、公の施設の設置目的をより具体的に指定管理業務の中で展開するよう誘導するためにも、有効なK P Iの設定とその達成度の確認を行う際に、様々なアンケート手法の実施により客観的なデータ（証拠）を収集し、指定管理者の貸館業務及び自主事業の改善に向けた評価を行うことが重要である。指定管理者が行う指定管理業務の計画・実施・評価・反映の中にも客観的な証拠に基づく施策（E B P M）の考え方を植え付けることが指定管理者制度の更なる発展に寄与するものと考えられる。

注：「E B P M」とは、「エビデンス（証拠）に基づく政策形成（evidence-based policymaking）」の略称であり、政策がどれだけの実行予算に基づき策定され、その実施結果により、どれだけの実社会的な効果を生み出しているかについて、科学的な証拠に基づいて評価され、政策形成されるべきであるとする考え方である。

iv また、公益法人が指定管理者として公の施設で展開する事業は、貸館業務にしても、自主事業にしても、その企画段階では事業の対象となる客層に対するセグメントやターゲット等を十分に検討することが求められ、個別事業の具体的な企画・値決め・プロモーション等のマーケティング計画も十分に検討して文書化することが求められているものとする。このような公的部門においても、収支計画の策定と併せて、民間企業のノウハウとしてのマーケティングを意識した事業の企画書の策定状況を市所管課としても指定管理者に対して推奨し、評価の対象とすることが重要であるとする。

### 3. 指定管理業務実施における事務局経費と精算項目等の検討について

#### （1）指定管理事業の収支計画における事務局経費の“見える化”の必要性について

今回の監査対象である文化・スポーツ公社及び公園協会はその公益法人としての主たる事業として指定管理業務を行っている。その指定管理業務において、指定管理者の収支計画や収支実績を閲覧・分析すると、収入・支出の構成科目の中に、事務局経費を賄うための支出科目等が明示されておらず、形式的には、指定管理業務を実施するための直接人件費及び直接経費のみが設定されているように見える。収支計画及び収支実績の表示科目だけで判断すると、事務局経費はいずれにも見積もられていないものと判断せざるを得ない。

しかし、このように見かけどおりに表示科目を認識し、指定管理業務に直接かつ100%の割合で従事する職員の人件費、直接の運営経費及び建物維持管理経費だけを当該科目に積算した場合、当該指定管理者は公益目的事業の中では、事務局経費を賄うことができなくなってしまう。

このような不合理な事態を避けるために、形式上、事務局経費を見積もることができない様式で収支計画や収支実績を作成されていることを前提にしながらも、各科目の見積金

額に事務局経費を何らかのルール等で上乗せして、事実上、事務局経費を回収することが行われているものと考えられる。しかし、このような積算手法では、収支計画や収支実績は、事務局経費という管理費を含めた指定管理業務を実施する会計実態を忠実に反映しないものと考えられる。

すなわち、間接費としての事務局経費を収支計画等に明示的に示さない実務では、指定管理業務に対応する直接人件費や直接経費の発生態様とその指定管理業務を間接的に支える本部の経理・労務・人事等の組織横断的な本部機能に係る経費とを峻別することができない。実際にも、指定管理者選定段階での実務上、収支計画の表示科目やその積算金額を指定管理業務の提案内容との整合性等の視点で検証することが必要であるが、その検証には限界がある。そして、そのことは指定管理者との基本協定の締結に際しての各年度の予算の設定において、当初提案された収支計画を概ね引き継ぐ形で行われている。その予算に対する実績を比較することが指定期間の各年度の評価として求められているが、実績に対する予算統制や予算管理にも限界があるものとする。

## (2) 水道光熱費及び修繕費の取扱いについて

指定管理者が作成する収支計画とそれに基づく各年度の予算において、指定管理業務を実施するに際して利用料金収入等の収益と管理運営に必要な経費が見積もられなければならない。ここで、公の施設の利用に係る料金については市が一定のルールの下で条例によりその上限を設定し、その範囲内で指定管理者は利用料を決定することとなっていることから、今回の監査対象となった外郭団体が管理運営業務を行っている公の施設については、利用料金収入だけで、公の施設の管理運営の経費全体を賄うことは前提としてない。その収益の不足部分については、市からの指定管理料で賄うこととなっている。すなわち、公の施設の使用許可に伴い獲得される利用料金収入が指定管理者の収益として位置付けられる利用料金制度のもとでは、市からの指定管理料は、年間の利用料金収入等で賄えない経費を収支計画等で算定して、市と指定管理者の合意のうえで予めその額を確定し、実績としても収受することとなる。

このように利用料金収入と指定管理料収入等を確定する過程で、水道光熱費及び修繕費についても他の経費と共に、まず利用料金収入で賄う経費項目に含まれている。このような計算方式は、水道光熱費及び修繕費が他の経費とその発生態様と経費の性格が異なるものではないという判断であれば現在の取扱いでも問題ないと考えられる。しかし、水道光熱費及び修繕費は、次に述べるように他の経費と比較すると、その発生態様等が指定管理業務の平均的な事業量だけに影響を受けるものではないと考えられる。

まず、水道光熱費については、平均的な事業量で規定される基礎的な経費の発生部分と予期せぬ事業量の変動部分（予期せぬ稼働日数の増減等）と地球温暖化等の自然現象の激変等に伴う予測不可能な経費変動部分とが毎年度、低くない蓋然性のもとで発生している

ものと考えられる。もちろん、経常的な水道光熱費の節減努力を行うことは指定管理者にも求められているものと考えられる。そのような努力が具体的に経費節減として説明することができる場合は、指定管理者のノウハウに基づく節減分としてその剰余金を認める評価の仕組みを構築する必要があるものと考えられる。一方で、予期せぬ事業量の変動（予期せぬ稼働日数の増減等）や予期せぬ気象変動等、自然現象の激変等に起因する予算と実績の大幅な差異の発生に対しては、応急的な予算対応が現実に必要な場合や逆に大幅な予算残が発生する場合も考えられる。予期せぬ気象変動等、自然現象の激変等に起因する予算不足に対しては市と指定管理者との協議に基づき、指定管理料等の増額がその都度決定されるものと考えられる。逆に、平均的な予算額よりも大幅な執行残が発生するような気象変動等が生じた場合は、その大幅な予算残は指定管理者の経営努力に起因しない剰余金として事実上認めていることとなる。水道光熱費を他の経費と同列に取り扱うことには、指定管理業務の予算と実績の差異に対する適切な評価の視点からも、また、指定管理者による効率的で、効果的な予算統制や管理の視点からも、弊害があるものと考えられる。

次に、修繕費については、予防保全のための業務の実施とは異なり、公の施設の老朽化に起因して発生する経費であり、指定管理者の施設管理のノウハウ等によって経費の発生態様が大きく左右されるものとは考えられない。また、指定管理の業務量により影響を受けるものでも基本的にはない。当初の予定により大規模修繕等（改修、改築、又は増築等）を行うものでもない。突発的な小破修繕か又は年度計画に基づく修繕かのいずれかであり、一般的には修繕費として一定額を確保する枠予算で対応するものと考えられる。今回の監査対象となった外郭団体が指定管理者として、収支計画上、施設等に対する修繕費を設定する際には全てについて予め具体的な修繕箇所を特定しているものではなく、上記のような趣旨での枠予算として計画され執行されているものである。そのような枠予算に対して、年度によっては修繕費実績が予算を超過する場合もあり、又は予算残が発生する場合もあり得る。したがって、修繕費予算の執行については、突発的、又は計画的な小破修繕であるため、修繕費を他の経費と同列に取り扱うことには、指定管理業務の予算と実績の差異に対する適切な評価の視点からも、また、指定管理者による効率的で、効果的な予算統制や管理の視点からも、弊害があるものと考えられる。

したがって、水道光熱費や修繕費の取扱いについては、他の経費と異なり、精算項目として位置付けることを検討する必要があるものと考えられる。精算項目として位置付ける際の手法としては、次のような視点での検討も必要である。

- i 収支計画の策定・精査の段階では、水道光熱費及び修繕費の標準的な発生額を算定し、それらの計画額の全額を指定管理料で賄う形式を採用する。
- ii 水道光熱費及び修繕費の計画額を参考にして各年度の予算額を実績の推移を反映して毎年度それらの標準的な発生額として積算する。
- iii それらの予算額に対して、実績額が予算を超過した場合、指定管理者に対して予算超過の原因報告を求め、市所管課と指定管理者とで協議を行い、合意のうえ、予期せ

ぬ自然現象等の激変に起因するものか、又は、公の施設の施設や設備の老朽化に伴う  
予期せぬ小破修繕であるか等を確認のうえ、市の負担額を合理的に決定する。

- iv 逆に、それらの経費の実績が予算より少なく執行された場合は、当該年度ごとの精  
算ルールにするか、又は、指定期間を通しての事実上の精算ルールとするか、より合  
理的で弾力的な実施が可能なルールを考案する。

### 第3 外郭団体の出納その他の事務の執行等に係る監査結果について

#### 1. (公財) 船橋市文化・スポーツ公社の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について

##### (1) (公財) 船橋市文化・スポーツ公社の概要

公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社（以下「文化・スポーツ公社」という。）の概要は次のとおりである。

##### ① 設立・沿革

文化・スポーツ公社は、市民要望に応えた文化・スポーツ振興策を効果的に実施していくため、民間活力の積極的導入を図りながら、生涯学習の推進を図るとともに、施設の柔軟で効率的な管理運営を促進し、もって「市民文化・スポーツの振興」と、市政の目標である「豊かで住みよい国際都市」の実現に寄与するため、平成5年7月1日設立された。

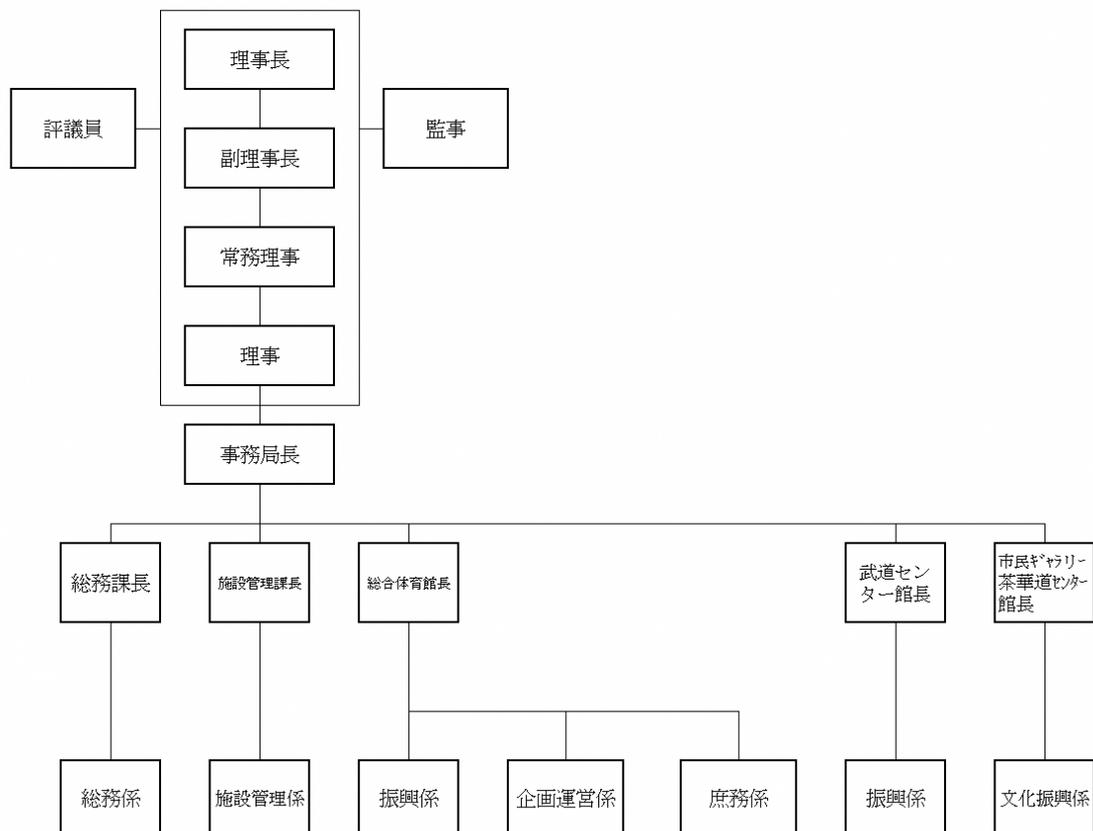
平成18年4月からは、船橋市民ギャラリー、船橋市茶華道センター、船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの1期目の指定管理者として、平成23年4月から同施設の2期目の指定管理者として、また、平成28年4月からは「船橋市民ギャラリー及び船橋市茶華道センターの管理に関する基本協定」及び「船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの管理に関する基本協定」を締結し、第3期目の指定管理者として、引き続き同施設の管理運営を行っている。

平成20年12月公益法人制度改革関連三法の施行に伴い、平成23年10月に公益財団法人への移行認定を申請し、平成24年3月22日に千葉県から公益認定を受け、平成24年4月1日から新たに「公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社」として事業活動を行っている。

##### ② 組織機構

##### ア. 組織図

平成30年3月31日現在の文化・スポーツ公社の組織図は次の図のとおりである。



出典：法人の経営状況報告書

## イ. 役員構成

平成 30 年 3 月 31 日現在の文化・スポーツ公社の役員構成は次の表のとおりである。

(単位：人)

役職名	勤務形態	人数
理事長	非常勤	1
副理事長	非常勤	2
常務理事	常勤	1
理事	非常勤	3
監事	非常勤	2
合 計		9

出典：法人の経営状況報告書

## ウ. 職員構成

平成 30 年 3 月 31 日現在の文化・スポーツ公社の職員構成は次の表のとおりである。

(単位：人)

区 分	人 数
職員	8
嘱託職員	7
派遣職員	1
臨時職員	4
合 計	20

出典：法人の経営状況報告書

## ③ 予算決算の状況

### ア. 正味財産増減計算書

文化・スポーツ公社の平成 29 年度予算及び決算の正味財産増減計算書は次のとおりである。

(単位：千円)

科 目	予 算	決 算	差 異
一般正味財産増減の部			
経常収益			
基本財産運用益	175	187	12
事業収益	321,546	307,384	△14,162
委託料収益	301,164	301,162	△2
雑収益	211	83	△128
経常収益計	623,096	608,816	△14,280
経常費用			
事業費	605,775	585,172	△20,603
管理費	13,421	10,913	△2,508
経常費用計	619,196	596,085	△23,111
税引前当期一般正味財産増減額	3,900	12,731	8,831
法人税、住民税及び事業税	200	5,869	5,669
当期一般正味財産増減額	3,700	6,862	3,162
一般正味財産期首残高	74,523	91,365	16,842

一般正味財産期末残高	78,223	98,227	20,004
指定正味財産増減の部			
当期指定正味財産増減額	-	-	-
指定正味財産期首残高	190,000	190,000	-
指定正味財産期末残高	190,000	190,000	-

出典：平成 29 年度収支予算書及び平成 29 年度正味財産増減計算書より要約

事業収益が予算と比較して 14 百万円減少しているが、これは、主として総合体育館の管理運営事業収益が年初の想定よりも減少したことによるものであり、主な要因は以下のとおりである。

- i メインアリーナ調光設備更新により 7 月と 8 月にメインアリーナの施設利用停止があったことによる利用料収入の減少
- ii 温水プールの利用者が通年で減少したことによる利用料収入の減少
- iii 駐車場利用料収入が通年で減少したこと。

また、事業費が予算と比較して 20 百万円減少しているが、これは主として総合体育館の管理運営経費が年初の想定よりも減少したことによるものである。

## イ. 貸借対照表

文化・スポーツ公社の平成 29 年度決算の貸借対照表は以下のとおりである。なお、文化・スポーツ公社では予算の貸借対照表は作成・開示していない。

(単位：千円)

科目	決算
資産の部	
流動資産	163,770
固定資産	
基本財産	190,000
特定資産	38,324
その他固定資産	0
固定資産計	228,324
資産合計	392,094
負債の部	
流動負債	85,543
固定負債	18,324
負債合計	103,867

正味財産の部	
指定正味財産	190,000
一般正味財産	98,227
正味財産合計	288,227
負債及び正味財産合計	392,094

出典：平成29年度貸借対照表より要約

#### ④ 実施事業体系等

##### ア. 公益目的事業

文化施設及びスポーツ施設を活かした文化・スポーツ事業を行い、地域の文化及びスポーツの普及振興を図り、もって心豊かで健康な明るい市民生活の形成に寄与する事業であり、次の2つの事業から構成される。

区 分	内容等
文化事業及び船橋市から指定を受けた文化施設の管理運営事業	絵画、書道、写真等の展示その他の文化芸術振興のための施設管理運営及びイベントの開催 茶道、華道その他の伝統文化の振興のための施設管理運営及びイベント、教室の開催
スポーツ事業及び船橋市から指定を受けたスポーツ施設の管理運営事業	スポーツ及び文化活動のための施設管理運営、設備提供及びイベント、教室の開催、スポーツ等実施団体への支援協力 武道その他のスポーツ活動のための施設管理運営及びイベント、教室の開催

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業計画書をもとに監査人作成

なお、具体的には、次の4つの事業を行っている。

- i 船橋市民ギャラリー管理運営事業
- ii 船橋市茶華道センター管理運営事業
- iii 船橋市総合体育館管理運営事業
- iv 船橋市武道センター管理運営事業

##### イ. 収益事業

文化・スポーツ公社の公益目的事業の推進に資するため、並びに利用者の利便性の向上

を図るための事業であり、具体的には、次の事業を行っている。

- i 船橋市総合体育館における駐車場施設の管理運営
- ii 船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの自動販売機設置
- iii 船橋市総合体育館におけるパネル広告設置
- iv 船橋市民ギャラリー、船橋市茶華道センター、船橋市総合体育館及び船橋市武道センターにおける公益目的以外のための施設及び設備の提供

## (2) 指定管理業務の概要

### ① 指定管理業務名及び指定期間

平成30年3月31日現在において、文化・スポーツ公社が指定管理者となっている施設に係る指定管理業務名及び指定期間は以下のとおりである。

指定管理業務名	指定期間
船橋市民ギャラリー及び船橋市茶華道センター管理業務	平成28年4月1日から平成33年3月31日までの5年間
船橋市総合体育館及び船橋市武道センター管理業務	平成28年4月1日から平成33年3月31日までの5年間

出典：船橋市民ギャラリー及び船橋市茶華道センターの管理に関する基本協定書、  
船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの管理に関する基本協定書

### ② 指定管理業務の対象施設（公の施設）の概要

#### ア. 公の施設の設置管理条例上の目的

平成30年3月31日現在において、文化・スポーツ公社が指定管理者となっている施設に係る設置管理条例上の目的は以下のとおりである。

施設	目的
船橋市民ギャラリー	文化芸術の振興を図り、福祉の増進に資するため。 (船橋市民ギャラリー条例第1条)
船橋市茶華道センター	伝統文化の振興を図り、福祉の増進に資するため。 (船橋市茶華道センター条例第1条)
船橋市総合体育館	スポーツ及び文化の振興を図り、市民の心身の健全な

	発達に寄与するため。 (船橋市総合体育館条例第1条)
船橋市武道センター	武道その他のスポーツの振興を図り、市民の心身の健全な発達に寄与するため。 (船橋市武道センター条例第1条)

#### イ. 公の施設の建設年月

平成30年3月31日現在において、文化・スポーツ公社が指定管理者となっている施設に係る建設年月は次のとおりである。

施設	建設年月
船橋市民ギャラリー	平成4年9月
船橋市茶華道センター	平成4年9月
船橋市総合体育館	平成5年9月
船橋市武道センター	昭和62年3月

#### ウ. 公の施設の位置・構造・面積等

平成30年3月31日現在において、文化・スポーツ公社が指定管理者となっている施設に係る位置・構造・面積等は次のとおりである。

施設	位置	構造	面積 (㎡)	その他
船橋市民ギャラリー	船橋市本町2丁目1番1号	一部鉄骨・鉄筋コンクリート造	1,080.75	船橋スクエア21(地下2階付10階建)の3階部分
船橋市茶華道センター	船橋市本町2丁目1番1号	一部鉄骨・鉄筋コンクリート造	394.75	船橋スクエア21(地下2階付10階建)の5階部分
船橋市総合体育館	船橋市習志野台7丁目5番1号	鉄筋コンクリート造一部鉄骨造	20,031.45	注1
船橋市武道センター	船橋市市場1丁目3番1号	鉄筋コンクリート造一部鉄筋造	2,483.58	注2

出典：指定管理者募集要項より一部抜粋

注1 船橋市総合体育館の詳細は次のとおりである。

フロア	面積 (㎡)	施設内容
第1棟 (メインアリーナ棟)		
3階	756.03	音響調整室
2階	3,135.52	観覧席 (4,240席)
1階	5,505.70	メインアリーナ、控室、器具庫、役員室、特別応接室 等
地下1階	682.96	更衣室
計	10,080.21	
第2棟 (サブアリーナ棟)		
3階	157.32	設備室
2階	2,219.96	トレーニング室、リズムエクササイズ室、弓道場、サブアリーナ観覧席 (286席)、プール観覧席 (66席) 等
1階	4,963.58	サブアリーナ、温水プール、更衣室、大会議室、小会議室、浴室、幼児体育室、総合案内事務室 等
地下1階	2,610.38	多目的室、卓球室、更衣室 等
計	9,951.24	
駐車場 第1:98台、第2:347台、第3:35台		

出典：指定管理者募集要項より一部抜粋

注2 船橋市武道センターの詳細は次のとおりである。

フロア	面積 (㎡)	施設内容
4階	93.53	機械室
3階	818.76	第2武道場、更衣室
2階	815.16	第1武道場、更衣室
1階	756.13	事務室、相撲場、会議室
計	2,483.58	
駐車場 5台		

出典：指定管理者募集要項より一部抜粋

## エ. 公の施設の直近の改修状況等

平成30年3月31日現在において、文化・スポーツ公社が指定管理者となっている施設に係る直近3年間の主な改修状況等は次のとおりである。

(単位：千円)

施設	年度	工事件名	金額(税込)
船橋市総合体育館	平成29年度	トイレ及び空調設備改修工事	130,734
		メインアリーナ調光設備改修工事	105,732
		弓道・アーチェリー場人工芝張替え工事	6,619
	平成28年度	スポーツ文化情報室及び厨房改修工事	25,844
		温水プール用オゾン浄化装置更新工事	15,979
	平成27年度	冷温水発生機改修工事	63,461

### ③ 指定管理業務の収支計画及び実績

文化・スポーツ公社が指定管理者となっている各施設の指定期間における収支計画及び平成29年度の前算・実績比較は次のとおりである。

#### ア. 船橋市民ギャラリー

##### (ア) 指定期間における収支計画

(単位：千円)

項目	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度
収入					
指定管理料	20,064	19,392	19,392	20,160	19,392
利用料収入	11,821	11,821	11,821	11,821	11,821
自主事業収入	0	10	0	10	0
その他	30	30	30	30	30
収入合計	31,915	31,253	31,243	32,021	31,243
支出					
人件費	15,268	15,330	15,405	15,441	15,468
事務費	3,283	2,627	2,708	3,164	2,645
管理費	12,747	12,403	12,513	12,523	12,513
自主事業費	617	893	617	893	617
支出合計	31,915	31,253	31,243	32,021	31,243

出典：指定管理者事業計画書

(イ) 平成 29 年度予算・実績比較

(単位：千円)

項目	平成 29 年度予算	平成 29 年度実績	差異
収入			
指定管理料	15,302	15,302	0
利用料収入	12,880	10,365	△ 2,515
自主事業収入	10	2	△ 8
その他	30	27	△ 3
収入合計	28,222	25,696	△ 2,526
支出			
管理運営費	33,106	29,002	△ 4,104
自主事業費	1,211	543	△ 668
支出合計	34,317	29,545	△ 4,772

出典：平成 29 年度資金収支計算内訳書

なお、予算・実績差異について、金額的・質的重要性の点で監査上特筆すべき事項はない。

イ. 船橋市茶華道センター

(ア) 指定期間における収支計画

(単位：千円)

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
収入					
指定管理料	508	508	508	508	508
利用料収入	4,120	4,120	4,120	4,120	4,120
自主事業収入	7,014	7,014	7,014	7,014	7,014
その他	0	0	0	0	0
収入合計	11,642	11,642	11,642	11,642	11,642
支出					
人件費	0	0	0	0	0
事務費	226	226	226	226	226
管理費	4,833	4,833	4,833	4,833	4,833
自主事業費	6,583	6,583	6,583	6,583	6,583
支出合計	11,642	11,642	11,642	11,642	11,642

出典：指定管理者事業計画書

(イ) 平成 29 年度予算・実績比較

(単位：千円)

項目	平成 29 年度予算	平成 29 年度実績	差異
収入			
指定管理料	4,833	4,832	△ 1
利用料収入	4,227	3,086	△ 1,141
自主事業収入	7,644	5,931	△ 1,713
その他	0	0	0
収入合計	16,704	13,848	△ 2,856
支出			
管理運営費	4,757	3,981	△ 776
自主事業費	7,368	6,806	△ 562
支出合計	12,125	10,786	△ 1,339

出典：平成 29 年度資金収支計算内訳書

監査の結果、船橋市茶華道センターの自主事業の予算策定方法に問題があり、事実上達成不可能な予算が設定されていることが判明した（88～89 頁参照）。

ウ. 船橋市総合体育館

(ア) 指定期間における収支計画

(単位：千円)

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
収入					
指定管理料	264,604	264,604	264,604	264,604	264,604
利用料収入	146,998	147,248	147,453	147,604	147,795
自主事業収入	116,796	117,047	117,252	117,403	117,593
その他	0	0	0	0	0
収入合計	528,398	528,899	529,309	529,611	529,992
支出					
人件費	88,755	89,220	89,599	89,879	90,232
事務費	29,486	29,522	29,553	29,575	29,603
管理費	325,684	325,684	325,684	325,684	325,684
自主事業費	84,473	84,473	84,473	84,473	84,473
支出合計	528,398	528,899	529,309	529,611	529,992

出典：指定管理者事業計画書

(イ) 平成 29 年度予算・実績比較

(単位：千円)

項目	平成 29 年度 予算	平成 29 年度 実績	差異
収入			
指定管理料	264,604	264,604	△ 1
利用料収入	163,000	152,220	△ 10,780
自主事業収入	98,271	104,844	6,573
その他	160	16	△ 144
収入合計	526,035	521,683	△ 4,352
支出			
管理運営費	401,528	386,585	△ 14,943
本社経費	36,986	34,143	△ 2,843
自主事業費	90,330	90,914	584
支出合計	528,844	511,642	△ 17,202

出典：平成 29 年度資金収支計算内訳書

利用料収入が予算と比較して 11 百万円減少しているが、主な要因は以下のとおりである。

- a. メインアリーナ調光設備更新により 7 月と 8 月にメインアリーナの施設利用停止があったことによる利用料収入の減少
- b. 温水プールの利用者が通年で減少したことによる利用料収入の減少
- c. 駐車場利用料収入が通年で減少したこと。

また、管理運営費が予算と比較して 15 百万円減少しているが、主としてメインアリーナの施設利用停止に伴い、光熱水費や委託料が予算比で減少したこと等によるものである。

エ. 船橋市武道センター

(ア) 指定期間における収支計画

(単位：千円)

項目	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
収入					
指定管理料	16,425	16,425	16,425	16,425	16,425
利用料収入	9,500	9,590	9,655	9,770	9,816
自主事業収入	14,267	14,267	14,267	14,267	14,267

その他	0	0	0	0	0
収入合計	40,192	40,282	40,347	40,462	40,508
支出					
人件費	14,170	14,253	14,313	14,420	14,462
事務費	3,751	3,758	3,763	3,771	3,775
管理費	13,956	13,956	13,956	13,956	13,956
自主事業費	8,315	8,315	8,315	8,315	8,315
支出合計	40,192	40,282	40,347	40,462	40,508

出典：指定管理者事業計画書

#### (イ) 平成 29 年度予算・実績比較

(単位：千円)

項目	平成 29 年度予算	平成 29 年度実績	差異
収入			
指定管理料	16,425	16,424	△ 1
利用料収入	10,000	9,224	△ 776
自主事業収入	13,154	11,188	△ 1,966
その他	20	37	17
収入合計	39,599	36,873	△ 2,726
支出			
管理運営費	34,512	33,152	△ 1,360
自主事業費	9,098	8,487	△ 611
支出合計	43,610	41,639	△ 1,971

出典：平成 29 年度資金収支計算内訳書

なお、予算・実績差異について、金額的・質的重要性の点で監査上特筆すべき事項はない。

#### ④ 指定管理業務のうち貸館の実績

文化・スポーツ公社が指定管理者となっている各施設における平成 29 年度の貸館利用実績は次のとおりである。

## ア. 船橋市民ギャラリー

### (ア) 利用状況（平成 29 年度開館日数 359 日）

区 分	利用日数	利用率
第 1 展示室	277 日	77.2%
第 2 展示室	312 日	86.9%
第 3 展示室	296 日	82.5%
第 4 展示室	303 日	84.4%
第 1 ホール	350 日	97.5%
第 2 ホール	313 日	87.2%

出典：平成 29 年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

### (イ) 利用種別及び人数

利用内容	利用件数	利用人数
平面（油彩、水彩）	59 件	26,915 人
立体（彫刻等）	1 件	451 人
工芸（陶芸、ガラス、手織り）	15 件	5,159 人
書	4 件	2,520 人
写真	39 件	20,634 人
その他（デザイン、合同展等）	40 件	38,918 人
合 計	158 件	94,597 人

出典：平成 29 年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

注：利用件数は収益事業分を含む。

## イ. 船橋市茶華道センター

### (ア) 利用状況（平成 29 年度開館日数 359 日）

区 分	午 前		午 後		夜 間	
	利用件数	利用率	利用件数	利用率	利用件数	利用率
第 1 茶室	150 件	41.8%	131 件	36.5%	46 件	12.8%
第 2 茶室	194 件	54.0%	197 件	54.9%	48 件	13.4%
第 3 茶室	150 件	41.8%	149 件	41.5%	45 件	12.5%

第1和室	249件	69.4%	196件	54.6%	188件	52.4%
第2和室	221件	61.6%	236件	65.7%	168件	46.8%
第3和室	236件	65.7%	214件	59.6%	121件	33.7%
合計	1,200件		1,123件		616件	

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

#### (イ) 利用種別及び人数

利用内容	利用件数	利用人数
茶会（稽古を含む。）	301件	7,194人
生け花	196件	2,074人
舞踊（詩吟、謡曲を含む。）	346件	3,909人
その他（会議等）	535件	5,811人
合計	1,378件	18,988人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

注：利用件数は収益事業分を含む。

#### ウ. 船橋市総合体育館

##### (ア) 利用状況（平成29年度開館日数354日）

区分	利用件数	利用率
メインアリーナ	2,953件	91.5%
サブアリーナ	1,849件	96.5%
多目的室	2,358件	91.5%
弓道場	447件	77.9%
リズムエクササイズ室	586件	97.0%
大会議室	1,173件	68.6%
小会議室	1,135件	81.7%
和室	728件	52.9%
控室	566件	28.2%
合計	11,795件	

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

注：利用件数及び利用率は収益事業分を含む。

(イ) 施設種別及び人数

区 分		専用利用者数	個人利用者数
メインアリーナ		219,733 人	1,800 人
サブアリーナ		39,776 人	
多 目 的 室		46,899 人	
弓 道 場		8,028 人	2,431 人
リズムエクササイズ室		6,995 人	
大 会 議 室		19,584 人	
小 会 議 室		9,546 人	
和 室		7,158 人	
控 室		7,769 人	
トレーニング室	時間単位		26,899 人
	1 か月単位		33,508 人
	回数券		38,208 人
体 力 測 定 室			2,491 人
卓 球 室			17,955 人
温水プール	時間単位 (幼児含む)		56,511 人
	1 か月単位		27,260 人
	回数券		17,769 人
浴 室			37,032 人
合 計		365,488 人	261,864 人

出典：平成 29 年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

エ. 船橋市武道センター

(ア) 利用状況（平成 29 年度開館日数 350 日）

区 分	利用件数	利用率
相 撲 場	794 件	37.8%
第 1 武 道 場	3,178 件	75.7%
第 2 武 道 場	3,311 件	78.8%
第 1 会 議 室	1,505 件	71.7%
第 2 会 議 室	1,423 件	67.8%

第3会議室	703件	33.5%
合計	10,914件	

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書  
注：利用件数及び利用率は収益事業分を含む

#### (イ) 施設種別及び人数

区分	専用利用者数	個人利用者数
相撲場	2,829人	800人
第1武道場	38,220人	1,629人
第2武道場	27,842人	1,550人
第1会議室	6,997人	
第2会議室	4,777人	
第3会議室	3,281人	
合計	83,946人	3,979人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

#### ⑤ 指定管理業務のうち自主事業の実績

文化・スポーツ公社が指定管理者となっている各施設における平成29年度の主な自主事業の実績は次のとおりである。

#### ア. 船橋市民ギャラリー

##### (ア) イベント事業

事業名	開催日	会場	入場者数
第6回ふなばし現代アート展「アラカルト」	平成29年8月8日 ～8月20日(全13日)	市民ギャラリー	614人
第11回船橋市所蔵作品展「船橋時代の椿貞雄とコントン会の仲間たち」	平成29年12月12日 ～12月17日(全6日)	市民ギャラリー	428人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

## イ. 船橋市茶華道センター

### (ア) イベント事業

事業名	開催日	会場	入場者数
茶室開放日	毎月第2金曜日 全12回	茶室	511人
スクエア寄席	平成29年8月5日(土)	和室	99人
	平成30年3月8日(木)	和室	80人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

### (イ) 教室事業

事業名	開催概要	会場	受講者数
茶道の世界	表千家A・B、表千家夜間、裏千家A・B、宗徧流の6コース 各コースとも月2回、全20回開催	茶室	各コース合計 1,483人
華道の世界	古流、池坊、小原流、専正池坊の4コース 各コースとも月2回、全20回開催	和室	各コース合計 929人
子供茶道教室	表千家、裏千家の2コース 各コースとも月1回、全10回開催	茶室	各コース合計 311人
日本舞踊子供教室	平成29年6月10日～12月17日、全10回	和室	124人
日本伝統文化体験教室	平成29年7月6日～9月21日(茶道) 平成29年10月5日～12月7日(華道) 各5回ずつ全10回	茶室 和室	117人
囲碁入門教室	平成29年8月16日・23日・30日、全3回	和室	45人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

ウ. 船橋市総合体育館

(ア) イベント事業

事業名	開催日	会場	参加者数
船橋市市制施行 80 周年記念 こどもの日フェスタ	平成 29 年 5 月 5 日 (金・祝)	メインアリーナ 他	10,041 人
船橋市市制施行 80 周年記念 スポーツフェスティバル	平成 29 年 10 月 9 日 (月・祝)	メインアリーナ 他	11,642 人
バルセロナ五輪日本代表仲 村錦治郎さんによる卓球ス ペシャル講習会	平成 29 年 7 月 8 日 (土)	メインアリーナ	100 人
ワンコイン寄席	平成 29 年 7 月 1 日 (土)	大会議室	159 人
	平成 30 年 1 月 13 日 (土)	大会議室	165 人
ロビーコンサート	毎月第 2 火曜日、 全 12 回	エントランスホ ール	各回合計 1,213 人

出典：平成 29 年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

(イ) 教室事業

教室名	対象	種類及びコース数	受講者数
スイミングスク ール	幼児	月 4 回 6 コース	2,097 人
	児童	月 4 回 10 コース	5,248 人
	小学生・ 中学生	春季 2 期 1 期 4 回 夏季 5 期 1 期 3~5 回	335 人
	親子	月 4 回 2 コース	302 人
	成人	月 4 回 8 コース	2,272 人
	成人	シェイプアップアクア他 週 7 コマ	3,932 人
	成人	種目別水泳教室 週 2 コマ	324 人
	シルバー	月 4 回 3 コース	557 人
	すべて	基礎入門他 全 9 コース (随時)	836 人
マタニティエク ササイズ他	妊婦・乳幼 児	月 2 回または月 4 回 全 6 コース	611 人

こぐま体操キッズ他	幼児	月3回または月4回 全6コース	928人
キッズバレエ・新体操他	小学生	月3回または月4回 全16コース	2,986人
バスケットボール	小学生	月2回または月4回 全4コース	1,451人
女子サッカー他	小学生・中学生	月2回または月4回 全3コース	603人
ウォーキングエアロ他	成人(月謝)	月4回 全20コース	2,202人
グループキック他	成人(ワンコイン)	週19コマ	22,275人
ピラティスファンダメンタル他	成人(定期)	1期8回~10回 全9コース	697人
卓球教室	成人	月3回 初級、中上級の2コース	1,103人
バドミントン教室	成人	1期6回 2期	148人
太極拳教室	成人	月4回	201人
はつらつ健康体操	成人	月3回	260人
カラフィット	成人	月4回	174人
トレーニング個人レッスン	すべて	随時	470人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

#### (ウ) インストラクター派遣事業

事業名	開催日	派遣先	受講者数
スイミング	平成29年6月13日~7月11日(全7回)	近隣小学校5校	706人
ソフトエアロビクス	平成29年9月8日~10月27日(全8回)	船橋市勤労市民センター	185人
健康体操	平成29年11月3日~12月22日(全8回)	船橋市勤労市民センター	134人
リズム体操	平成30年2月2日~3月23日(全8回)	船橋市勤労市民センター	177人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

(エ) 介護予防事業

事業名	開催概要	会場	受講者数
一般介護予防事業	第1期から第8期まで8期にわたって開催 1期につき週1回、全8回開催	大会議室	各期合計 741人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

(オ) 支援協力事業

事業名	開催日・内容	会場	入場者数
Bリーグ「千葉ジェッツふなばし」ホームゲーム開催支援	平成29年4月8日～平成30年3月25日 全20試合開催	メインアリーナ	102,600人
Bリーグ KANTO EARLY CUP の開催支援	平成29年9月1日～9月3日 1日2試合、計6試合開催	メインアリーナ	11,795人
Bリーグ KANTO EARLY CUP 祭の開催支援	平成29年9月1日～9月3日 ミニステージ、3on3、フリースローチャレンジ他	第二駐車場	2,447人
総合型地域スポーツクラブ「ならだいスポーツクラブあまなつ」支援	毎月第3土曜日他 施設の一部及び備品等の優先的貸出	メインアリーナ	1,750人

出典：平成29年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

## エ. 船橋市武道センター

### (ア) 教室事業

教室名	対 象	種類及びコース	受講者数
夏休み武道教室	小学生	剣道他 全 5 コース	131 人
ヨガ教室	成人	全 10 回 4 期 2 コース	809 人
ピラティス教室	成人	全 10 回 4 期 1 コース	188 人
フラダンス教室	成人	全 10 回 4 期 2 コース	893 人
健康体操教室	成人	全 10 回 4 期 1 コース	129 人
太極拳教室	成人	月 4 回	126 人
バレエ教室	幼児	月 4 回 2 コース	239 人
バレエ教室	小学生	月 4 回 3 コース	694 人
新体操教室	幼児	月 4 回 1 コース	134 人
新体操教室	小学生	月 4 回 3 コース	248 人

出典：平成 29 年度公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社事業報告書

### (3) 監査手続

財務監査の諸要点及び経済性・効率性・有効性等（3E 監査要点）の検証のために必要と認める次の監査手続を実施した。

#### ① 財務監査実施の監査手続

財務監査を実施するために事務・事業に係る内部統制の整備・運用状況について統制上の要点等を設定して評価し、それを踏まえて、法令及び規則等、並びに各種契約等の内容に係る準拠性等を中心とした監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

#### ② 3E 監査要点検証のための監査手続

監査対象である事務・事業の実施に係る経済性、効率性及び有効性、並びに公平性及び倫理性等の視点で監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

#### (4) 監査結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることとする。

##### 【文化・スポーツ公社法人本部の監査結果】

#### ① 指定管理料収益の法人会計への按分処理について（指摘：1件、意見：3件）

##### 【現状・問題点】

文化・スポーツ公社においては、法人の主たる事務所を船橋市総合体育館（以下「総合体育館」という。）内に置き、法人本部業務に従事する役職員も指定管理業務に従事していることと、総合体育館及び船橋市武道センター（以下「武道センター」という。）の指定管理者の募集に際して管理運営経費には「管理運営に係る本社経費を含む。」とされていたことから、総合体育館の指定管理料収益を法人会計に按分している。

##### 第4 経営（費用区分）について

1（2）管理運営経費（教育委員会が支払う経費に含まれるもの。管理運営に係る本社経費を含む）

ア 人件費（退職給与引当金含む）

イ 事務費（旅費、消耗品費、食糧費、燃料費等）

ウ 管理費（施設管理費、清掃費、設備機器管理費等、施設修繕費、備品修繕費）

出典：指定管理者募集要項

総合体育館の指定管理料収益の具体的な按分方法としては、当該年度の管理費予算と同額の経常収益となるように予算時点で按分金額を決定しており、決算においても予算と同額の按分金額を法人会計の経常収益に計上することとしている。これによって、決算書において法人会計における当期経常増減額が認識されることとなるが、当該差額は管理費の予算と実績の差額を意味するのであるから、結果として本部コスト削減の成果が決算書において明瞭に反映されるという点で合理的な会計方針であると考えられる。

しかし、平成29年度の正味財産増減計算書内訳表を確認したところ、法人会計に計上されている総合体育館指定管理業務委託料収益は14,511,500円であり、これは平成29年度予算に計上されている金額である13,334,000円と相違していた。両者の差異は1,177,500円である。

(単位：円)

科 目	公益事業	収益事業	法人会計	合 計
経常収益	545,909,913	48,300,731	14,604,966	608,815,610
うち総合体育館指定管理業務委託料収益	250,092,000		14,511,500	264,603,500
経常費用				
事業費	575,465,936	9,705,594	0	585,171,530
管理費	0	0	10,913,420	10,913,420
当期経常増減額	△29,556,023	38,595,137	3,691,546	12,730,660

出典：平成 29 年度正味財産増減計算書内訳書

この点について文化・スポーツ公社の会計担当職員に確認したところ、決算書作成時において当該収益について前年度実績額からの更新を失念しており、誤って前年度実績額を計上してしまったということであった。

しかし、本件の誤りについては、決算書の表示チェックの際に、公益目的事業会計、収益事業会計及び法人会計の各会計区分別に当年度予算との比較や前年度実績との比較を行い、増減理由の検討を行っていただければ発見できたはずのものである。また、文化・スポーツ公社においては外部の税理士が監事に就任しており、決算書の表示のチェックが行われていたことになっているが、本件表示誤りが適時に発見されておらず、会計監査が十分に機能していなかったと考えられる。

なお、文化・スポーツ公社が採用している会計方針を前提にすると、あるべき正味財産増減計算書内訳表の表示は次の表のとおりである。

(単位：円)

科 目	公益事業	収益事業	法人会計	合 計
経常収益	547,087,413	48,300,731	13,427,466	608,815,610
うち総合体育館指定管理業務委託料収益	251,269,500		13,334,000	264,603,500
経常費用				
事業費	575,465,936	9,705,594	0	585,171,530
管理費	0	0	10,913,420	10,913,420
当期経常増減額	△28,378,523	38,595,137	2,514,046	12,730,660

【結 果①（指摘）：文化・スポーツ公社】

決算書における総合体育館指定管理業務委託料収益に係る法人会計への振替額の誤りについては適正に修正されたい。

【結果②（意見）：文化・スポーツ公社】

会計区分別の予算実績差異分析、前年同期比較分析は慎重に実施するよう要望する。

【結果③（意見）：文化・スポーツ公社】

文化・スポーツ公社内部での表示チェックの実効性を確保するために、例えば日本公認会計士協会が公表している「非営利法人委員会研究報告第23号 公益法人の財務諸表等の様式等に関するチェックリスト（平成20年基準）」を基に、文化・スポーツ公社における過去の誤りや既に認識されている要注意事項等の独自のチェックポイントを反映させた表示チェックリストの作成・運用を検討するよう要望する。

【結果④（意見）：文化・スポーツ公社】

監事による会計監査の実効性を確保することにより、決算書の表示の誤りを適時に発見できる体制を構築するよう要望する。

## ② 水道光熱費支出の精算方法について（意見）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社が指定管理者となっている施設の平成29年度における水道光熱費支出の実績額は以下のとおりであり、財務的な重要性は高いと考えられる。

（単位：円）

区分	総合体育館	武道センター	市民ギャラリー	茶華道センター
光熱水費支出	81,385,193	3,139,745	4,450,098	1,143,584

出典：平成29年度資金収支計算内訳書

しかし、各施設の指定管理者基本協定書において、水道光熱費の取扱いについて明確なルールが設定・合意されていない。この水道光熱費の計画上の積算は、過去の支出実績を踏まえて指定期間にわたり積算しているものと考えられる。その過去の支出実績において、異常気象等の影響により、電気料や水道料金等について通常の前年度と比較して大きく費用が嵩んでしまった場合等は、予算を超過したり、逆に、少ない費用で済んでしまったりする場合もありうることである。そのような危険性等に対応するためには、次の方法での取扱いが考えられる。

- i 水道光熱費の予算を過去数年間の実績の中で高めの年度の支出実績に併せて、予算額を予め高水準で確保する方法
- ii 水道光熱費の予算を過去数年間の実績の中でも、異常に高い場合と異常に低い場合とを除き、平均的な支出水準を算定し、その額で予算額を設定しておき、異常気象等の影響で予算額を超過する支出実績が見込まれることが確実な場合には、別途協議する方法

### iii 水道光熱費の予算を過去数年間の実績に基づく平均値の算定によって設定する方法

これらの方法のうち、いずれの方法で水道光熱費の予算を設定しているかによっては、年度予算の執行後における予算の執行残額を精算する必要が生じる場合がある。例えば、iの方法では、年度予算の設定上、過去数年間の実績の中でも高い支出実績に合わせて予算を確保しているため、執行残が通常の年度では多めに残る可能性が高い。その場合、その水道光熱費を精算しない場合、指定管理者の剰余金の発生に結果として寄与することになる。又は指定管理者が対応しなければならない公の施設の軽微な修繕等のように、施設管理の修繕費の予算超過の場合に対応するための流用財源として事実上使用することとなる。このような弾力的な資金充当を指定管理者と市所管課の間で合意したとしても、その結果としてなお、予算の執行残が生じた場合、公の施設の管理運営上のインセンティブ（コスト削減の効果等の成果）として、その分の剰余金を認めることが適切であれば、年度終了後、水道光熱費の予算残額に関する発生原因の調査と評価を行う必要が生じるものと考えられる。

一方、iiの場合、異常気象による水道光熱費の異常な支出による影響を除く、平常年度での支出規模で予算を設定した場合、予算以上の支出が生じた場合の超過額と予算に満たない支出の場合の執行残額について、それぞれの適切な対応方法を指定管理者と市所管課との間で合意しておく必要がある。しかし、現在はそのような合意は存在しない。iiiについてもiiと同様な事態が想定されるものであり、双方の間で事前の合意が必要であるものとする。

iからiiiのいずれにしても、水道光熱費の予算規模は指定管理業務の費用のうち大きな割合を占める項目のひとつであるため、水道光熱費の剰余金の発生態様またはその予算超過額の発生態様を指定管理者の実績報告に基づき、調査・分析し、その結果を踏まえて、指定管理者のコスト削減努力の結果と認められる部分があれば、その部分の予算残は指定管理者の正当な剰余金として認め、一方、自然現象による水道光熱費の異常な支出の結果、予算残の発生又は予算超過であると認定される場合は、前者への対応は精算の必要性を検討することが適切であり、後者の対応としては、追加予算措置の可能性を検討することが適切であると考えられる。

このような対応を前提とする仕組みとしては、水道光熱費の予算・執行・決算のあり方の中に、精算制度を取り入れることも検討に値するものと考えられる。その精算制度を採用する際には、指定管理期間の各年度での精算の方法もありうるが、指定期間の全体の最終年度に指定期間にわたる過去の予算執行残又は予算超過に対する精算を行う方法もありうるものとする。

現在は、水道光熱費という予算規模の面でも重要性が高い科目の執行状況について、財務的にも双方が曖昧な対応を取り続けており適切ではない状況であるとする。

公の施設の管理運営に必要な水道光熱費は財務的にも重要性の高い予算項目であるが、

その予算設定や予算執行の結果として残額又は予算超過額の取扱いについて、明確な取扱い方針を持っていないものと認識される。そのことにより、通常の年度にみられる現象として、水道光熱費の予算残を、例えば修繕料の予算超過部分に流用したり、備品の取替え工事等の費用に流用して充当したりするなどの応急的な対応を事実上実施している。

【結果：生涯スポーツ課、文化課】

指定管理の費用負担上の役割分担が不明確な状況を改善するためにも、水道光熱費の適切な予算設定方法やそれに対応する予算執行後の精算制度の導入など、公の施設の管理運営の実態に合った水道光熱費の取扱いルールを指定管理者と市所管課の間で合意することを要望する。

③ 修繕費に係る市と指定管理者との間の負担基準のあり方について（意見：2件）

【現状・問題点】

「船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの管理に関する基本協定書」では、修繕費の負担に関しては次のとおり規定されている。

（改築等）

第17条 施設等（甲（注：船橋市）の財産であるものに限る。）に関する改築、改造若しくは修繕又は新設、増設若しくは移設は、甲の負担において行うものとする。ただし、見積額が1件30万円未満の修繕については乙（注：指定管理者）の負担とする。

出典：船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの管理に関する基本協定書

つまり、軽微なものを除き、修繕については原則として市が実施することとなっている。しかし、通常、市の契約手続は民間で実施する場合に比べてより公平性、客観性、透明性等が重視されることから、業者の選定等に多くのプロセスや人手が介在することになり、結果として民間で実施する場合よりも工事着手までに多くの時間を費やすことが考えられる。緊急の工事に対応するためには、公平性よりも迅速性を重視すべきことも考えられ、より柔軟な対応が可能である民間の手続の方が望ましい場面も多いと考えられる。

市所管課によると、現在の30万円という軽易な修繕とみなす金額基準については、船橋市契約規則第25条に定める少額随意契約の基準金額を準用しているとのことであるが、これを指定管理者との修繕費の負担関係の基準額に準用すべき合理的な根拠はない。

総合体育館や武道センターという施設の特性や規模及び竣工時からの経過年数を勘案すると、30万円未満の工事というのは、修繕工事を柔軟に実施するためにはあまりに少額な基準であると考えられる。

また、下記のア～オの各修繕費については日付及び相手先が同一であり内容も類似して

いることから、本来であれば1本の契約で実施できるにも拘らず、1契約の金額を30万円未満におさめるために指定管理者にとって無駄な契約分割の手間が発生しているものと推察される。

機能追加等、施設の財産的価値を高めるような工事支出、すなわち資本的支出に該当するような工事については、施設の所有者である市が負担する一方で、機能維持のための修繕工事については施設の管理者である指定管理者が負担するという関係が妥当であると考えられる。

【総合体育館における同一日・複数契約の修繕費事例】

(単位：円)

月 日	施設	取引先名	摘 要	金 額	
ア	平成29年5月24日	総合体育館	A社	船橋市総合体育館自動火災報知設備不良箇所修繕	272,160
				船橋市総合体育館誘導灯設備不良箇所修繕	165,240
				船橋市総合体育館消火器具ほか不良箇所修繕	289,440
				合計	726,840
イ	平成29年5月24日	総合体育館	B社	メインアリーナ観覧席扉（北西側）修繕	237,600
				メインアリーナ観覧席扉（南西側）修繕	237,600
				合計	475,200
ウ	平成29年12月13日	総合体育館	C社	男性浴室坪庭修繕	291,600
				女性浴室坪庭修繕	291,600
				合計	583,200
エ	平成30年1月24日	総合体育館	D社	第1棟及び第2棟空調機系統ダンパ制御用操作器修繕	248,400
				第2棟2階女子ロッカーFCU温度制御弁修繕	216,000
				第1棟空調機系統湿度制御用センサー修繕	82,080
				合計	546,480
オ	平成30年3月31日	総合体育館	E社	25mプール用ろ過装置修繕	223,560
				幼児用プール用ろ過装置修繕	299,160
				浴槽用ろ過装置修繕	126,360
				合計	649,080

出典：平成29年度総勘定元帳をもとに監査人作成

【結 果①：生涯スポーツ課】

修繕費に関しては予算の範囲内においては原則として指定管理者が実施することとし、指定管理者の財政的負担を勘案して金額基準を設けるとしても30万円未満という基準金額の増額を検討するよう要望する。

【結 果②：生涯スポーツ課】

予算策定時に想定しえなかった突発的な工事や緊急を要する工事等が発生したことによって修繕費が予算を超えるような場合には、市と協議の上、精算を行うという精算方式を導入することを検討するよう要望する。

#### ④ 財産目録における現金及び預金の表示について（意見）

##### 【現状・問題点】

文化・スポーツ公社の平成 29 年度の財産目録においては、流動資産の現金及び預貯金が以下のとおり表示されている。

（単位：円）

貸借対照表科目	場所・物量等	使用目的等	金額
(流動資産)			
現金	現金手元有高	運転資金として	6,970,055
普通預金	東京東信用金庫三咲支店	運転資金として	121,552,279
通常貯金	ゆうちょ銀行	運転資金として	25,694
定期預金	東京東信用金庫三咲支店	運転資金として	9,029,973
定期預金	千葉銀行習志野台支店	運転資金として	10,020,406
定期貯金	ゆうちょ銀行	運転資金として	10,000,000
現金・預金計			157,598,407

出典：平成 30 年 3 月 31 日現在財産目録

現金については 1 本に集約して表示されているが、実際には文化・スポーツ公社が管理している各施設において保有しており、公益事業目的保有財産だけでなく、収益事業目的保有財産や管理運営財産も存在する。また、預金についても預け入れている金融機関別に集約されて表示されているが、施設ごとに口座を保有しており、公益事業目的保有財産だけでなく、収益事業目的保有財産や管理運営財産も存在する。

##### 【文化・スポーツ公社が保有している普通預金口座の一覧】

金融機関/支店	口座種類	口座番号	用途
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	01***27	総合体育館
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	02***90	武道センター
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	01***19	市民ギャラリー
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	01***66	総合体育館自動販売機
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	37***53	基本財産運用
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	36***08	経営基盤安定積立金
東京東信用金庫/三咲	普通（無利息）	02***71	退職給付引当預金

出典：公益財団法人船橋市文化スポーツ公社 預貯金管理一覧をもとに一部加工

財産目録の内容については、公益法人会計基準上は、「当事業年度末現在におけるすべての資産及び負債につき、その名称、数量、使用目的、価額等を詳細に表示するものでな

ればならない」と規定されている。確かに、現金及び預金についてどの程度詳細に会計区分別、施設別の内訳表示を明示すべきであるか明らかではないため、現状の文化・スポーツ公社の財産目録の表示が合規性の点で問題となるものではない。しかし、現状の財産目録の表示では現金及び預金の使用目的を詳細に表示しているとは言い難く、財産目録の作成趣旨を勘案すると情報開示としては不十分である。

【結果：文化・スポーツ公社】

財産目録の使用目的等欄に、少なくとも公益事業目的保有財産か収益事業目的保有財産か若しくは管理運営財産かは判別できるように区分して表示するよう要望する。更に、施設別の表示についても検討するよう要望する。

⑤ リース契約の会計処理について（指摘：1件、意見：2件）

【現状・問題点】

平成 28 年度において文化・スポーツ公社が締結した下記のリース契約については、ファイナンス・リース取引に該当し、かつ、支払リース料総額が 300 万円を超えることから、本来であればリース契約開始時において、貸借対照表にリース資産及びリース債務を計上する必要があった。しかし、文化・スポーツ公社において会計処理については特に検討されることなく通常の貸借処理が行われていたため、監査対象期間である平成 29 年度末の貸借対照表においてもリース資産及びリース債務が計上されていなかった。

物件名	設置場所	支払リース料 総額（税込）	契約期間
高速自動カラーインク ジェットプリンター式	総合体育館	3,311,280 円	平成 28 年 4 月 1 日から 平成 33 年 3 月 31 日まで （5 年間）

出典：賃貸借契約書

公益法人のリース取引に関する会計処理についても「リース取引に関する会計基準」が適用されることになっているところ（「平成 27 年度公益法人の会計に関する諸課題の検討結果について」（内閣府公益認定等委員会）I 3.）、「リース取引に関する会計基準の適用指針」（以下「適用指針」という。）によると、次の表の①及び②のいずれの要件も満たすリース契約はファイナンス・リースと判定され、リース資産及びリース債務を貸借対照表に計上することが必要となる。

① 解約不能のリース取引

リース契約に基づくリース期間の中途において当該契約を解除することができない

リース取引又はこれに準ずるリース取引（適用指針第5項(1)）

② フルペイアウトのリース取引

借手が、当該契約に基づき使用する物件（以下「リース物件」という。）からもたらされる経済的利益を実質的に享受することができ、かつ、当該リース物件の使用に伴って生じるコストを実質的に負担することとなるリース取引（適用指針第5項(2)）

なお、フルペイアウト判定のための具体的な数値基準は下記（i）（ii）のとおりであり、いずれかに該当すればフルペイアウトのリース取引と判定される。

（i）現在価値基準

解約不能のリース期間中のリース料総額の現在価値が、当該リース物件を借手が現金で購入するものと仮定した場合の合理的見積金額（以下「見積現金購入価額」という。）の概ね90パーセント以上であること（適用指針第9項(1)）

（ii）経済的耐用年数基準

解約不能のリース期間が、当該リース物件の経済的耐用年数の概ね75パーセント以上であること（ただし、リース物件の特性、経済的耐用年数の長さ、リース物件の中古市場の存在等を勘案すると、上記(1)の判定結果が90パーセントを大きく下回ることが明らかな場合を除く。）（適用指針第9項(2)）

これを本リース契約についてあてはめると、契約書第19条において「賃貸借契約期間内に本契約を解約する場合は、解約金として頭書2記載の賃貸借料総額から乙（リース会社）に支払い済みの賃貸借料を控除した残額を、解約日の属する月の末日までに乙に支払うものとする」と定められていることから、リース期間中は事実上解約不能である（適用指針第6項(1)参照）。よって、①の要件を満たす。

また、以下のとおり試算した結果、②の要件も満たすと考えられることから、本リース契約はファイナンス・リース取引に該当すると考えられる。

①現在価値基準		(単位：円)
	品名	価格（税抜）*1
	ORPHIS EX7200	2,300,000
	OR スキャナー	450,000
	HS スタンド (HS4000)	50,000
	RP 排紙台	30,000
	保守費用（5年間）	250,000 *2
	搬入料金	40,000
	基本設置料金	30,000
	スキャナー取付調整料	15,000
	専用スタンド組立設置料	5,000

ストレート排紙オプション取付調整料	10,000	
リース物件の見積現金購入価額 (a)	3,180,000	
リース料年額 (税抜)	613,200	
計算利率	2.00%	*3
リース料総額の現在価値 (b)	2,890,293	
割合 (b/a)	91%	→90%以上
②経済的耐用年数基準		
複合機の経済的耐用年数 (c)	5年	*4
解約不能なリース期間 (d)	5年	
割合 (d/c)	100%	→75%以上
*1 価格は設計書に記載されていなかったため、メーカーのホームページ ( <a href="https://www.riso.co.jp/product/orphis/spec/">https://www.riso.co.jp/product/orphis/spec/</a> )にて確認した。		
*2 メーカーのホームページからは不明だったため、他メーカーのプリンタ年間保守料 の相場を参考に推計した。		
*3 当財団の類似団体における同規模のリース取引の計算利率を勘案して推計した。		
*4 法定耐用年数が経済的耐用年数と乖離していないと仮定した。		

出典：賃貸借契約書、設計書をもとに監査人作成

更に、適用指針第34項、35項には、リース期間が1年以内のリース取引やリース契約1件当たりのリース料総額が300万円以下のリース取引については通常の賃貸借に係る方法に準じた会計処理を行うことができる、すなわち、リース資産及びリース債務の貸借対照表への計上が不要とされているが、本リース契約についてはこれらに該当しないことから、リース資産及びリース債務の貸借対照表への計上が求められることとなる。

本件については、文化・スポーツ公社の中に会計基準に精通した職員がいなかったために、そもそもリース契約の詳細な検討の必要性に気づくことができなかったことが第一の原因としてあげられる。一方で、リース会計の論点については、会計の専門家としては典型論点であり、会計の専門家による会計監査が行われていれば、リース会計に関する処理誤りについては適時に発見され、修正されてしかるべきものである。

#### 【結果①(指摘)：文化・スポーツ公社】

リース料総額が300万円を超えるリース契約を締結した場合には、リース資産及びリース債務を貸借対照表に計上するか否かを判定するために、契約内容の詳細な検討が行われ

たい。

【結果②（意見）：文化・スポーツ公社】

会計を担当する職員は、外部のセミナーや研修プログラムへの参加や会計基準に関連する各種図書や解説記事の熟読等により会計基準の知見の蓄積に努めるよう要望する。

【結果③（意見）：文化・スポーツ公社】

監事による会計監査の実効性を確保することにより、リース契約のような会計基準の詳細な知見を要する会計処理についても処理誤りを適時に発見できる体制を構築するよう要望する。

⑥ 貯蔵品の会計処理について（意見）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社においては、下記のとおり貯蔵品を保有しているが、会計上は購入時に一括費用処理を行っているため、貸借対照表に資産計上されていない。本来であれば、貯蔵品は購入時に資産計上し、使用した時点で資産を取り崩して費用計上するのが正しい会計処理であるが、貯蔵品は一般的に金額的・質的重要性が低いため、会計慣行として購入時一括費用処理は認められている。文化・スポーツ公社の貯蔵品についても内容及び金額について特に重要性が高いとは考えられないため、一括費用処理が認められないとは言えない。したがって、文化・スポーツ公社の貯蔵品の会計処理については特に合規性の点で問題とすべきものではない。

購入年度	資産名	平成 29 年度末残高	
		数量	金額（円）
H20	武道センターリーフレット	500	19,808
H20	ギャラリーリーフレット	2,400	75,220
H21	総合体育館浴室カード	2,400	468,700
H22	ロイトリライトカード	600	27,150
H22	トレーニングカルテ	10,500	79,500
H22	ギャラリーポイントカード	170	23,800
H25	ギャラリー利用許可書	100	4,200
H27	茶華道利用許可書	150	6,220
H29	駐車場プリカ	1,500	382,700
H29	ギャラリー利用許可書	500	39,960
H29	茶華道利用許可書	500	38,880
H29	武道ポイントカード	800	77,800
	合計		1,243,938

出典：貯蔵品計上容認整理表（法人作成）

一方で、貯蔵品を会計上一括費用処理するかどうかは実務上のメリットとデメリットを勘案して決定すべきであると考え。貯蔵品を会計上一括費用処理することのメリットは、少額多量の資産を受払いの都度、会計処理する手間を省くことが考えられる。一方で、使用の実態と財産の状況が会計上反映させることができないというデメリットがある。つまり、財産の適正表示を犠牲にするほどの実務上のメリットがない限りは一括費用処理を採用する合理性は乏しいと言える。

ここで文化・スポーツ公社の税務を見てみると、当該貯蔵品については課税所得の計算上、損金算入できないと判断しており、会計上費用処理した当年度購入額を税務上否認（加算）し、当年度使用額を認容（減算）する処理を行っている。そして、税務調整を行うために、文化・スポーツ公社職員が、各貯蔵品について年度ごとの購入量、使用量、残高等をとりまとめた「貯蔵品計上容認整理表」という資料を作成している。

したがって、一括費用処理を行うことによって、管理上の手間は特に減っているわけではなく、むしろ、税務調整という余計な手間がかかっている上に、使用の実態と財産の状況を会計上反映させることができないというデメリットだけが残っている状況になっている。

**【結 果：文化・スポーツ公社】**

貯蔵品の会計処理を使用時に費用処理することとし、未使用残高は貸借対照表に計上することに改めることで、財団の財産の状況をより適正に表示することが可能となり、無駄な税務調整が不要となる。根拠資料はすでに作成されているため、当該会計処理に改めることに伴って追加的に発生する手間もない。よって、平成 30 年度決算より当該会計処理に改めるよう要望する。

**⑦ 賞与引当金の会計処理について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

文化・スポーツ公社においては、6月と12月の年2回、期末手当及び勤勉手当という名目でいわゆる賞与を職員に支給している。期末手当については、6月支給分が給料等月額100分の122.5、12月支給分については100分の137.5を支給することとなっている（基準日以前在籍期間が6か月に満たない場合には別途支給額を調整する。）。また、勤勉手当については、給料等月額100分の90を上限に、支給対象期間における勤務成績に応じて決定された金額を支給することとなっている。

**（期末手当）**

第28条 期末手当は、6月1日及び12月1日（以下本条及び附則第6項第3号においてこれらの日を「基準日」という。）にそれぞれ在職する職員（停職者を除く。）に対して、

それぞれ基準日から起算して15日を超えない範囲内において、理事長が定める日に支給する。これらの基準日前1箇月以内に退職し、又は死亡した職員についても同様とする。

2 (省略)

3 期末手当の額は、それぞれの基準日現在（退職し、又は死亡した職員にあっては、退職し、又は死亡した日現在）において職員が受けるべき給料及び扶養手当の月額並びにこれらに対する地域手当の月額の合計額（以下「期末手当基礎額」という。）に、6月に支給する場合においては100分の122.5、12月に支給する場合においては100分の137.5を乗じて得た額に、基準日以前6箇月以内の期間におけるその者の在職期間の次の各号の区分に応じ、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

(1) 6箇月100分の100

(2) 5ヶ月以上6箇月未満100分の80

(3) 3箇月以上5箇月未満100分の80

(4) 3箇月未満100分の30

(勤勉手当)

第29条 勤勉手当は、6月1日及び12月1日（以下本条及び附則第6項第4号においてこれらの日を「基準日」という。）にそれぞれ在職する職員（休職者及び停職者を除く。）に対し、その者の基準日以前における直近の人事評価の結果及び基準日以前6箇月以内の期間における勤務の状況に応じて、それぞれの基準日から起算して15日を超えない範囲内において、理事長が定める日に支給する。これらの基準日前1箇月以内に退職し、又は死亡した職員についても同様とする。

2 (省略)

3 勤勉手当の額は、職員がそれぞれの基準日現在（退職し、又は死亡した職員にあっては、退職し、又は死亡した日現在）において受けるべき給料の月額及びこれに対する地域手当の月額の合計額（以下「勤勉手当基礎額」という。）を基準とし、職員の勤務成績を考慮して支給する。この場合において勤勉手当の総額は、職員がその基準日現在において受けるべき給料及び扶養手当の月額並びにこれらに対する地域手当の月額の合計額に100分の90を乗じて得た額の総額を超えてはならない。

出典：公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社職員給与規程より一部抜粋

一方で、文化・スポーツ公社においては、年度末の決算において賞与引当金を計上していない。企業会計原則注解（大蔵省企業会計審議会）注18の引当金の4要件に照らして検討した場合にすべての要件を満たすものと考えられることから、文化・スポーツ公社においても年度末において賞与引当金を計上する必要がある。

企業会計原則注解注18の引当金の4要件に照らした検討

① 将来の特定の費用・損失であるか？

例えば平成 28 年度末において、平成 29 年 6 月支給賞与は将来の特定の費用であるため、該当する。

② 当期以前の事象に起因して発生した費用・損失であるか？

例えば平成 29 年 6 月支給賞与は平成 28 年 12 月 2 日から平成 29 年 6 月 1 日までの勤務に起因して発生しているため、該当する。

③ 発生の可能性が高いか？

職員給与規程に従って必ず支給されるため、該当する。

④ 金額を合理的に見積もることができるか？

期末手当については容易に金額の見積りが可能である。また、勤勉手当についても、過去の支給実績や年度末までの勤務状況に照らして想定される支給額の範囲を絞り込み、合理的な範囲での見積額を算出することは可能である。よって、賞与全体として金額を合理的に見積もることは可能と考えられるため、該当する。

#### 【結 果：文化・スポーツ公社】

年度末決算時において、得られる限りの情報を用いて 6 月の賞与支給額を合理的に見積り、年度末までに発生していると認められる額（6 月支給見積額×4 か月/6 か月）を賞与引当金として計上されたい。また、賞与引当金の計上と併せて、賞与に係る社会保険料についても賞与引当金の金額に合理的な料率を乗じた金額を未払費用等の科目で計上されたい。更に、賞与引当金の会計基準は重要な会計方針として注記されたい。

#### ⑧ 退職給付引当金の会計処理について（指 摘）

##### 【現状・問題点】

文化・スポーツ公社においては、退職給付引当金として、対象職員の年度末における自己都合要支給額を計上している。公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社職員退職手当支給規程（以下、退職手当支給規程）によると、退職金は退職時点での給料月額に勤務期間に応じた支給割合を乗じて算定される。そして、支給割合は「1 年につき 1.0」のように定められているため、1 年未満の端数を計算上どのように調整するかが問題となる。なお、当年度末における退職給付引当金の算定資料を検証したところ、1 年未満の端数について切り上げ処理を行って計算されている職員（1 名分）と切り捨て処理を行って計算されている職員（7 名分）が混在していた。

この点について、退職手当支給規程第 9 条の規定によると、必要な事項を船橋市の職員退職手当支給条例から準用することとされており、同条例第 7 条第 7 項の規定によれば、在職期間に 1 年未満の端数があるときは当該端数は切り捨てることとなっている。

したがって、切り上げ処理は誤りで、例えば在職期間 2 年 6 か月の場合は、退職手当の計算上は 2 年として計算することとなる。

【結果：文化・スポーツ公社】

切り上げ処理が行われていた職員の退職給付引当金の計算については、平成 30 年度の決算より切り捨て処理に修正されたい。また、対象者が追加された場合に、誤って切り上げ処理が行われないよう、計算資料に、勤続期間の 1 年未満の端数は切り捨て処理すべき旨を明記されたい。

⑨ ポイント引当金の会計処理について（指 摘）

【現状・問題点】

総合体育館においては、以下のポイント制度を運用している。

i ポイントの付与

来館時に 5 ポイント付与（1 日あたり 1 回が上限）、教室参加費及び駐車場プリペイドカード支払時に支払額 100 円あたり 1 ポイントを付与する。ポイント残数の上限はない。

ii ポイントの使用

売店引換券（1 ポイント 1 円）、駐車場 1 回無料券（250 ポイント）施設利用 1 回券（300 ポイント）、図書カード 500 円分（500 ポイント）、タオルマフラー（200 ポイント）、3,000 円分利用可能な駐車場プリペイドカード（2,000 ポイント）等と交換可能である。

iii ポイントの消滅（失効）

最後にポイント付与を受けた日から 1 年経過で全てのポイント残数が消滅する。

iv 利用者登録等

ポイントカードを利用するには顧客管理システムへの利用者登録が必要で、利用者登録をした者のポイント残数、履歴は全て顧客管理システムに記録されている。なお、現在の顧客管理システムの運用を開始したのは平成 28 年 6 月 14 日からである。

当該ポイント制度については、文化・スポーツ公社においては、企業会計原則注解注 18 の 4 要件を満たすと判断していることから、決算においてポイント引当金を計上している。

企業会計原則注解注 18 の引当金の 4 要件に照らした検討

① 将来の特定の費用・損失であるか？

将来ポイントが使用された時点において財・サービス提供の対価として本来得られるはずの収入が得られないという点で該当する。

② 当期以前の事象に起因して発生した費用・損失であるか？

当期以前にポイントを付与したことに起因しているため、該当する。

③ 発生の可能性が高いか？

過去の実績からある程度の失効は見込まれるものの、失効割合を除いた分については

発生可能性が高いと判断できるため、該当する。

④ 金額を合理的に見積もることができるか？

ポイント残高は顧客管理システムから把握でき、1ポイント1円で測定されるため、金額の合理的な見積りは可能である。

ここで、文化・スポーツ公社におけるポイント引当金の期末残高の具体的な算定方法は、ポイント引当金期首残高に顧客管理システムから把握したポイント数の増減を加減することによって算定している。しかし、過年度のポイント引当金の算定根拠が不明であるため、結果として期末残高についても説明不能な数値となっている。

本来であればポイント引当金の期末残高は顧客管理システムで把握される年度末ポイント残高に将来のポイントの使用割合を乗じることによって算定すべきである。顧客管理システムの運用開始以降のポイントの履歴を分析すると、下記のとおり平成28年度も平成29年度も相当程度の失効が発生していることが明らかになっており、「1-失効割合」によって各年度の使用割合を把握することが可能である。

(単位：円)

区 分	年間失効ポイント A	年度末ポイント残高 B	失効割合 $C = A / B$	使用割合 $D = 1 - C$
平成28年度	514,570	4,865,180	10.6%	89.4%
平成29年度	753,182	5,378,058	14.0%	86.0%
ポイント使用割合平均値				87.7%

注：1ポイント1円換算

出典：ポイント集計表（法人作成）

将来も同様の割合でポイントが使用されるものと仮定して、平成29年度のポイント引当金のあるべき残高を試算すると以下のとおりである。

年度末ポイント残高 5,378,058円 × 平均使用割合 87.7% = 4,716,557円

なお、ポイント使用割合については当年度及び過年度の平均値を使用することが合理的であると考えられるが、過去のどれくらいの期間の使用割合を使用するかを予め決めておかないと、使用割合の算定にあたって恣意性が介入するおそれがある。

【結 果：文化・スポーツ公社】

過去のポイントの使用割合については顧客管理システムのデータを使用して容易に算定できるため、平成30年度決算より引当金の計算にあたってはポイント残高に使用割合を乗じる方法で算定されたい。

また、例えば「当年度以前の3事業年度」のように使用割合の算定期間を文化・スポーツ公社の決算ルールとして定められたい。

⑩ 附属明細書におけるポイント引当金の表示について（指摘：1件、意見：1件）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社の平成 29 年度の附属明細書の引当金の明細においては、ポイント引当金の増減が以下のとおり純額で表示されている。

（単位：円）

科 目	期首残高	当期増加額	当期減少額		期末残高
			目的使用	その他	
ポイント引当金	4,026,386	512,878	0	0	4,539,264

出典：平成 29 年度附属明細書

引当金の明細については、当期増加額と当期減少額は相殺せずに、それぞれ総額で記載すべきであることが、(一社)日本経済団体連合会が公表している「会社法施行規則及び会社計算規則による株式会社の各種書類のひな型」に明記されている。当該ひな型については株式会社を対象にしたものではあるが、公益法人であっても、引当金の明細が引当金の当年度の増減の内訳を明瞭に表示するという趣旨の書類であることについては株式会社と変わるところはない。よって、文化・スポーツ公社の附属明細書においても、引当金の明細については、当期増加額と当期減少額は相殺せずに、それぞれ総額で記載すべきである。

ここで、顧客管理システムのデータによると、平成 29 年度においてはポイントの交換が 1,741,456 ポイント（1,741,456 円）発生しているが、これは本来であれば当期増加額と相殺せずに、目的使用による当期減少額として表示すべきものと考えられる。また、ポイントの失効が 753,182 ポイント（753,182 円）発生しているが、これについても本来であれば当期増加額と相殺せずに、その他の当期減少額として表示すべきものと考えられる。

よって、平成 29 年度の文化・スポーツ公社の附属明細書におけるポイント引当金の増減は以下のように表示すべきであったと考える。なお、ポイント引当金の期末残高については、前述のとおり（67～68 頁参照）、その計算方法の誤りを指摘しているが、ここではポイント引当金期末残高は正しいものという前提で、あくまで附属明細書における表示の問題に限定している。

（単位：円）

科 目	期首残高	当期増加額	当期減少額		期末残高
			目的使用	その他	
ポイント引当金	4,026,386	3,007,516	1,741,456	753,182	4,539,264

なお、引当金の明細の総額表示については、会計の専門家としては典型論点であり、会計の専門家による会計監査が行われていれば、引当金の明細の表示誤りについては適時に

発見され、修正されてしかるべきものである。文化・スポーツ公社においては外部の税理士が監事に就任しており、附属明細書の表示のチェックが行われていたことになっているが、本件表示誤りが適時に発見されておらず、会計監査が十分に機能していなかったと考える。

【結果①（指摘）：文化・スポーツ公社】

引当金の明細については、当期増加額と当期減少額は相殺せずに、それぞれ総額で記載されたい。

【結果②（意見）：文化・スポーツ公社】

監事による会計監査の実効性を確保することにより、附属明細書を含む計算書類等の表示の誤りを適時に発見できる体制を構築するよう要望する。

⑪ 役員報酬の事業費と管理費への按分基準について（意見）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社の役員報酬については、以下の従事割合によって各会計区分に按分されている。なお、当該従事割合については、平成23年度の公益認定申請時より変更されていない。

役員種別	公益事業 (事業費)	収益事業 (事業費)	法人会計 (管理費)
理事長（非常勤）	90%	0%	10%
常務理事（常勤）	90%	0%	10%
その他役員（非常勤）	0%	0%	100%

出典：人件費配賦割合一覧（法人作成）をもとに監査人作成

一般的に、公益法人の非常勤役員に対する報酬は多くの割合で事業費ではなく管理費に按分されている。これは、非常勤役員の報酬については一般的に「個別の事業に直接かわりのない役員報酬」（「新たな公益法人制度への移行等に関するよくある質問（FAQ）」問V-3-⑥）に該当するからであると考えられる。

しかし、文化・スポーツ公社においては、非常勤の理事長の報酬についても常勤の常務理事の報酬と同じく事業費：管理費＝9：1の割合で按分が行われているため、その妥当性が問題となる。ここで、理事長と常務理事の勤務実態について確認したところ、理事長は週1回、総合体育館の理事長室に出勤しており、主に事業実施状況についての報告を受けたり、現場視察をしたりしているほか、月1回経営会議（1時間程度）に出席しているということである。一方、常務理事は体育館の職員と同様にシフトに入って勤務しており、随時施設管理業務や法人本部業務に係る課題事項等について事務局と打合せを行ったり、

直接現場対応（接客、現場確認等）に当てたりすることも多いということである。

理事長は週1回体育館に出勤しているものの、シフトに入って担当業務を行っているわけではないことから、常務理事と同じレベルで体育館の業務に直接的な関わりを持っているとは言えない。前述の理事長の勤務実態を勘案しても、自ら業務を行っているというよりは、むしろ法人全体の業務を管理している側面が強いと考えられる。したがって、理事長の報酬については事業費というよりは管理費の側面が強いと考えられるため、現状の事業費9割、管理費1割という按分は実態と整合していないのではないかと考えられる。

【結 果：文化・スポーツ公社】

役員報酬に限らず、職員も含めた人件費の従事割合については、実態に応じて適宜見直すよう要望する。なお、特定の者の従事割合を検討する際には、当該者の勤務実態を反映させるべきであることは言うまでもないが、他の者の従事割合との整合性にも留意する必要がある。

⑫ 職員の人件費の事業費と管理費への按分基準について（指 摘）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社の個人別の人件費配賦一覧を閲覧したところ、総務係長の配賦割合が以下のとおりとなっており、法人会計に人件費が配賦されていないことが判明した。

職 名	氏 名	公益	収益1	収益2	法人
総務係長・総合体育館企画 運営係長	A氏	98%	1%	1%	—

出典：人件費配賦割合一覧（法人作成）を一部加工

業務分担表によると、総務係長等の分担業務は次の表のとおりであり、監査の過程においても、総務係長が実際に現金管理、公印管理や会計業務、決算業務及び監査対応業務等を行っていることを確認している。したがって、職員の人件費の配賦割合が実態と整合していない。

【総務係長等の業務分担表】

課 名	職名・係名	主な担当業務
総務課	総務課長 総務係	理事会、評議員会に関すること 重要施策の企画、調整及び推進に関すること 定款及び規程等の制定改廃に関すること 予算の編成、管理及び決算に関すること 人事、服務、給与、研修、福利厚生に関すること 現金等の管理、その他会計に関すること

		文書の保存に関すること 公社印の管理に関すること 契約に関すること
--	--	---

出典：公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社 主な担当業務（法人作成資料）

文化・スポーツ公社は平成24年度の公益認定申請時より職員の人件費総額の配賦割合を固定しており、その結果として公益法人移行後に入社した職員であったり、公益法人移行後に担当替えがあったりする職員個人の配賦割合について実態との不整合が生じているものと推察される。

**【結果：文化・スポーツ公社】**

職員の人件費総額の配賦割合を固定するという実務は適切ではない。合計の配賦割合は個々の職員の人件費の配賦割合を適切に設定した結果として算定されるものであり、職員の人件費の配賦割合については、個人別に年度ごとに見直されたい。

**⑬ 課税所得の計算誤りに起因する過年度の法人税等の過払いについて（指 摘）**

**【現状・問題点】**

文化・スポーツ公社の平成29年度の法人税申告書を検証したところ、以下の問題点が発見された。

- i 文化・スポーツ公社においては正味財産増減計算書においてポイント引当金繰入額が計上されているが、これは正味財産増減内訳表から明らかなように、すべて公益目的事業会計で計上されているものである。したがって、課税所得の計算をする上で（収益事業の）当期利益に加算する必要はないが、当年度の別表四に加算されていた。更に別表五（一）のポイント引当金残高（4,539,264円）が貸借対照表残高と一致していたことから、平成24年度の公益法人移行後より継続して、本来加算する必要のないポイント引当金繰入額を加算し続けていたことが判明した。
- ii 文化・スポーツ公社においては、正味財産増減内訳表から明らかなように、退職給付費用を公益目的事業会計と収益事業会計に按分して計上している。したがって、収益事業会計に計上された退職給付費用については、課税所得の計算をする上で（収益事業の）当期利益に加算する必要があるが、当年度の別表四に加算されていなかった。貸借対照表内訳表の収益事業会計に係る退職給付引当金残高と別表五（一）の退職給付引当金残高の差異を検証した結果、平成28年度の退職給付費用（38,994円）と平成29年度の退職給付費用（34,900円）が加算されていないことが判明した。
- iii 貯蔵品については、公益目的事業で使用しているものと収益事業で使用しているものがあり、会計上はすべて購入時に費用処理している。課税所得の計算上は、会計上費用処理した当年度購入額を税務上否認（加算）し、当年度使用額を認容（減算）す

る処理を行っているが、本来であれば収益事業で使用しているものについてのみ加算・減算すべきところ、公益目的事業で使用しているものも含めてすべてについて加算・減算していることが判明した。

文化・スポーツ公社の実効税率を 33.8%（平成 29 年度の中小法人の所得 800 万円超分の税率をもとに試算）とした場合、上記 i～iii の処理誤りによる文化・スポーツ公社の法人税、住民税及び事業税の過払い額は以下のとおり 15 万 5 千円と推計される。なお、過去の税制改正の影響により平成 24 年度から平成 29 年度の間については、年度によって税率に若干の相違があるため、各年度ごとに詳細な計算を行った場合の結果について当該推計との間に若干の相違が生じることになる。

【法人税、住民税及び事業税の過払い額の推計】

（単位：円）

i ポイント引当金加算過大	
平成 24 年度	248,589
平成 25 年度	156,518
平成 26 年度	437,207
平成 27 年度	240,294
平成 28 年度	△ 144,794
平成 29 年度	512,878
合計	1,450,692 ①
ii 退職給付引当金加算漏れ	
平成 28 年度	△ 38,994
平成 29 年度	△ 34,900
合計	△ 73,894 ②
iii 貯蔵品加減算誤り	
平成 24 年度	318,987
平成 25 年度	△ 677,700
平成 26 年度	△ 347,595
平成 27 年度	14,140
平成 28 年度	△ 191,800
平成 29 年度	△ 32,560
合計	△ 916,528 ③
過払法人税等推計額	
(①+②+③) × 実効税率 33.8% =	
	155,571

出典：各年度の法人税申告書をもとに監査人作成

【参考：実効税率の計算】

a	法人税	23.4%	平成 29 年度、中小法人、所得 800 万円超分
b	地方法人税	4.4%	
c	市民税	9.7%	船橋市
d	県民税	3.2%	千葉県
e	住民税計	12.9%	c+d
f	事業税	6.7%	
g	地方法人特別税	2.894%	
	実効税率	33.8%	$(a+a \times (b+e)+f+g)/(1+f+g)$

出典：監査人作成

【結果：文化・スポーツ公社】

過年度の申告に誤りがあり、あるべき税額よりも過大に申告していたのであるから、まずは税務当局に対して更正の請求を行われたい。

また、更正の請求が税務当局から認められず、過払い税金の還付が受けられなかった場合、税理士の業務である税務申告書作成上のミスによって課税所得が過大に計算され、結果として文化・スポーツ公社は税金の過払いとなっていることから、税務書類作成を委任した税理士と補償を含めて対応について協議されたい。

⑭ 顧問税理士との契約について（意見）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社の顧問税理士との間で締結されている「委嘱契約書」によると、委嘱業務の範囲として下記（1）～（10）の業務が記載されている。

(1) 税務顧問	(6) 会計顧問
(2) 税務代理	(7) 記帳代行
(3) 税務書類の作成	(8) 決算書類の作成
(4) 税務相談	(9) その他書類の作成
(5) 法定添付書面	(10) 会計相談

出典：委嘱契約書

しかし、文化・スポーツ公社は会計帳簿への記帳及び決算書の作成については自社で行っており、顧問税理士には委嘱していない。したがって、(7) 及び (8) の業務について委

嘱範囲として契約書に記載されているのは実態に合致しておらず問題である。

平成6年の船橋市総合体育館開館当時の契約であり、結果として契約内容の見直しやサービス内容に照らして顧問料が妥当かどうかの検証が行われておらず、前年度と同条件での契約更新ありきになっていると推察される。

【結果：文化・スポーツ公社】

他の委託契約と同様に税理士との顧問契約についても、年度ごとにサービス品質の評価を行い、契約の継続可否や報酬の妥当性について検証するよう要望する。

なお、⑬において述べたとおり、現在の顧問税理士は公益法人会計に精通していれば起こり得ないようなミスによって、課税所得を過大に計算し、文化・スポーツ公社に法人税等を過大に納付させていたのであるから、少なくとも現在の契約を全く同じ条件で次年度も更新するという選択肢は妥当ではないと考える。

⑮ 外部専門家の監事による会計監査について（指 摘：2件）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社においては、監事が2名配置されており、うち1名は税理士が就任している。文化・スポーツ公社としては当初は、当該税理士に対しては専門的な見地からの会計監査を期待して就任を要請したものと考えられるが、実際には、当該税理士が現場に赴いて職員へのヒヤリングや現場視察、証憑書類等の検証といった監査手続を実施することはなく、事業報告や計算書類等の決算開示資料の素案をメールで送付し、これら資料の表示の妥当性のチェックを行うに留まっているということである。

したがって、前述の会計上の問題点について監事による会計監査で発見される機会がなかった。また、例えば前述の③や⑥のような問題点については表示のチェックを実施するだけでも違和感に気づくことができるはずであるが、過去においてそのような指摘が行われたことはないとのことであることから、表示チェックの精度についても問題があったと言わざるを得ない。

このように、文化・スポーツ公社において実効性のある会計監査が行われていないことの根本的な原因は以下の2点にあるものとする。

i 報酬規程の問題

公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社役員報酬規程によると、監事には監査に立ち会った場合や、理事会等に出席した際に9,800円の日当が支払われるのみである。

（報酬等の支給）

第3条 この法人は、役員等の職務執行の対価として報酬等を支給することができる。

2 (省略)

3 非常勤役員(理事長を除く)及び評議員が理事会又は評議員会に出席したとき、若しくは監事が監査に立会ったとき等の報酬は、別表第2に掲げるとおりとする。ただし、船橋市の行政機関から選出された役員等には支給しない。

別表第2 (報酬日額)

非常勤役員 (理事長を除く)	日額 9,800 円
評議員	日額 9,800 円

出典：公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社役員報酬規程より一部抜粋

しかし、専門家による実効性のある監査を期待するのであれば、相応の報酬を支払うことは不可欠であり、日当 9,800 円というのは不相応と言わざるを得ない。

なお、文化・スポーツ公社と類似の事業を行っている公益財団法人で、公認会計士の監事に対して相応の報酬を支払っている事例があるが、当該法人では以下のような役員報酬規程において以下のような規定を置いている。

第〇条

監事には、監査にかかわる職務執行の対価として、別表△に定める金額の報酬を支払うことができる。ただし、国又は地方公共団体の職員の身分を有する監事には支給しない。

別表△

報酬額	1 事業年度につき、1 人一律 xxx,xxx 円
-----	---------------------------

## ii 専門家としての適格性の問題

税理士は税務の専門家ではあるが、必ずしも企業会計に精通しているとは限らない。公益法人会計についても、今日では企業会計の基準に準拠すべき点が多く、また、企業会計の基準は近年ますます複雑性を増していることから、もはや企業会計の専門家である公認会計士でなければ、会計処理の指導は容易ではないものとする。

また、税理士は監査の専門家ではないため、限られた時間の中で重要な問題点を的確に指摘するとともに、改善に向けて効果的な指導を行うための知識・経験・技術を十分に有していることが制度的に担保されていない。

文化・スポーツ公社については、今回の外部監査において複数の会計上の問題点が発見されており、今後は今回発見された問題点を単純に修正するのみならず、同様の問題を再発させないように正しい会計処理ができる仕組みを構築し運用する必要がある。そのため

にも、監事による会計監査の実効性を確保する必要性は高く、喫緊の課題であると考え。

【結果①：文化・スポーツ公社】

監事に対して相応の監査報酬を支給できるように役員報酬規程を改正されたい。

【結果②：文化・スポーツ公社】

現在の日本の制度的にも、また、実態としても会計監査の専門家は公認会計士をおいてほかにないため、公認会計士を文化・スポーツ公社の監事として選任することを検討されたい。

ただし、公認会計士については会計監査に対する一定水準の知見が制度的に担保されているものの、実際に検討する際には公認会計士協会等からの斡旋を受けるにあたり、特に公益法人会計に精通しているか等の条件に照らして文化・スポーツ公社として適格と考える人材を吟味されたい。

## ⑯ 会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について（意見）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社の監事のうち1名は船橋市会計管理者である。

文化・スポーツ公社の監事が現職の市職員であることから、地方公務員法上、市職員に義務付けられている「職務専念義務」（地方公務員法第35条）との関係を整理することが必要となる。しかし、船橋市では外郭団体の監事に市職員が就任することについて、平成27年度に検討した結果、次のような暫定的ともいえる結論を導いている（平成27年度行第691号）。

すなわち、当時の結論としては、「現段階では現在の運用のとおり、市職員等の監事就任については制限を設けないこと」としている。ただし、「外郭団体自身の判断で監事全員を市の職員以外にすることを妨げるものではない」とも付言している。

また、この点については当時、市法務部門への照会等はなされていないが、中核市及び近隣市の状況を調査した結果等を踏まえて、一部の市では制限した事例はあるが、上記のとおりその制限を設けないこととした。なお、今後も引き続き、国の動き及び他の自治体での監事就任の状況等を注視し、必要に応じてそのあり方を検討していくこととしている。

この当時の市の検討の中では、地方公務員法上の「職務専念義務」との法的な関係については事実として検討されていない。今回の監査において検証すべきは、市会計管理者が地方公務員法上も職務専念義務免除の正式な手続きを踏むことなく、公益法人の法的機関のひとつとしての監事に就任することができるのか、仮にその監事に就任することが法的にも可能であるとした場合、どのような根拠で就任することが可能であるのかということである。また、仮に監事就任に当たり、地方公務員法上の職務専念義務免除の手続きが必要であるとしたら、適正な手続きを踏むことが求められるものである。

そもそも、市会計管理者が公益法人の監事に就任する必要性はいずれにあるのか、公益

法人の監事に就任することは、法令上も、監事としての権限が付与され、義務が課されており、そのような職責を適正に果たすことが求められる法令上のリスクを背負い込んでまで敢えて監事就任にこだわる市側の必要性はあるのか等について、平成 27 年度に行った暫定的な結論を再度見直す必要があるものとする。

【結果：生涯スポーツ課・職員課】

市会計管理者が現在、文化・スポーツ公社の監事に就任していることについては、地方公務員法上の職務専念義務との法的な関係に疑念を生じさせるような運用に対して適切な対応を行うよう要望する。その対応に際しては、会計管理者が有する会計検査権の専門知識及びノウハウが、公益法人の監事の 2 つの機能のうち、会計監査の機能の専門性（発生主義会計及び公益法人会計制度等に係る専門性）に十分に適合するのかどうかについても検討することを要望する。

⑰ 外部委託先の業務評価について（意見）

【現状・問題点】

文化・スポーツ公社においては、以下のとおり施設の管理運営にあたって多くの業務を外部の業者に委託している。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>a. 船橋市総合体育館受付及び運営事務補助委託</li><li>b. 船橋市総合体育館及び船橋市武道センター清掃委託</li><li>c. 船橋市総合体育館建築設備管理委託</li><li>d. 船橋市総合体育館植栽管理委託</li><li>e. 船橋市総合体育館消防用設備保守点検委託</li><li>f. 船橋市総合体育館敷地内管理監視委託</li><li>g. 船橋市総合体育館及び船橋市武道センター塵芥処理業務</li><li>h. 船橋市総合体育館設備保守点検委託</li><li>i. 船橋市総合体育館中央監視制御装置保守点検委託</li><li>j. 船橋市総合体育館ろ過装置保守点検委託</li><li>k. 船橋市総合体育館及び船橋市武道センター警備委託</li><li>l. 船橋市総合体育館自動ドア保守点検委託</li><li>m. 船橋市総合体育館駐車場料金精算機等保守点検委託</li><li>n. 船橋市総合体育館券売機等保守点検委託</li><li>o. 船橋市総合体育館受変電設備点検委託</li><li>p. 船橋市総合体育館発電機設備保守点検委託</li><li>q. 船橋市民ギャラリー船橋市茶華道センター清掃委託</li><li>r. 船橋市民ギャラリー船橋市茶華道センター受付及び運営事務補助委託</li></ul> |
|---|

- s. 船橋市武道センター受付及び運営事務補助委託
- t. 船橋市総合体育館床メンテナンス業務委託

出典：公益財団法人船橋市文化・スポーツ公社における外部委託業務の一覧（法人作成）

年度の業務の実施に当たっては、まず年度の初めに、達成すべき目標や解決すべき課題を明確にし（P：計画）、日々の業務の実施において目標の達成や課題の解決に努め（D：実行）、年度の終わりに目標の達成状況や課題の解決状況について評価を行い（C：評価）、次年度以降に向けての改善策を検討する（A：改善）というPDCAサイクルを回していくことが、業務の効果的な管理にあたっては不可欠である。そして、職員が行う業務であろうと外部業者に委託している業務であろうとその必要性が変わるものでない。

ここで、文化・スポーツ公社の外部委託業務については、日々の業務実施に対するその都度のモニタリングは事実上実施されているものと認識しているが、正式な評価様式を作成しての定期的な業務評価は実施されていない。したがって、外部業者の実施している業務にどのような問題点や課題があって、どのような改善策をどのように促していけばいいのかといった検討が十分に行われていないため、結果として、中央監視室業務（上記c. 船橋市総合体育館建築設備管理委託に含まれる）の問題のように不適切な業務実施が続いてしまっているという事例も見受けられる（82～84頁参照）。

また、外部委託業務については、契約更新年度ごとに、契約継続の可否や委託費の積算の妥当性について検証する必要があるが、定期的な業務評価を的確に行い評価の記録を残しておかないと、事実に基づく客観的な検証を行うことは困難である。また、緊張感のない業務実施や適切な内容見直しの伴わない契約継続につながり、結果として、より付加価値の高いサービス（より高品質・より低価格なサービス）を享受する機会を逸してしまうことになる。

#### 【結 果：文化・スポーツ公社】

外部委託先の業務評価の仕組みを構築するために、評価様式やマニュアルを整備するよう要望する。

なお、様式やマニュアルの整備にあたっては、市で使用している指定管理者のモニタリングシートや指定管理者の評価マニュアルを参考に、委託業務の内容に応じて評価項目をカスタマイズすることが効果的・効率的であると考えられる。基本的には、事業者が委託業務において遵守すべき事項については、業務委託の仕様書に凝縮されているとも考えられるため、具体的な評価項目を検討する際には、仕様書の記載内容（事業者への指示内容等）を基にすることが適当であると考えられる。

## ⑱ 自主事業の企画立案について（意見）

### 【現状・問題点】

文化・スポーツ公社においては、指定管理者となっている各施設において、イベントや教室等の自主事業を実施しており、その多くで企画書を作成しているとのことであったが、実際には自主事業実施に係る起案文書の添付資料（収支計画書や開催案内・パンフレットの類）一式を企画書と呼んでいるのが実態であり、体系的な企画書が作成されているわけではない。したがって、なぜこの事業を実施すべきなのかという事業を実施する背景・目的や、事業を実施することによって何を達成したいのかという目標及びその達成度を測定するための指標が明確にされていない。そのため、自主事業の目標達成度の評価を実施することができず、効果的な改善策の検討も難しい状況にあると考えられる。

自主事業の企画立案に際しては、事業の目的を明確化したうえで、事業の効果の測定に重要な関連を持つ合理的な情報やデータ（エビデンス）に基づくものとする（EBPM=エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）が求められているものとする。事業の効果の測定に重要な関連を持つ情報や統計等のデータを活用したEBPMの推進は、事業の有効性を高め、市民や利用者の信頼確保に資するものであることから、文化・スポーツ公社の各施設における自主事業の企画立案においてもEBPMの推進が必要であるとする。具体的には、現在実施している事業又はこれから実施しようとしている事業が、施設の設置目的を果たすものとなっているか、施設の機能を最大限活かしたものとなっているか、市民・利用者満足の向上に資するものとなっているかといったことを客観的に説明することができるように、目的に基づいたアンケート調査やフォーカス・グループ調査等を活用して、意識的に継続的なデータ収集を実施することがEBPM推進の要点になるものとする。

### 【結果：文化・スポーツ公社】

文化・スポーツ公社の各施設における自主事業について、事業の効果の測定に関連する客観的なデータを収集し、それに基づいて企画を立案し、業務を実施することを要望する。

## ⑲ 指定管理者候補者の選定に係る収支計画の評価について（総括的意見）

指定管理者候補者の選定に係る収支計画の評価については、「総括的意見」（26～27 頁、28～30 頁）を参照されたい。

## ⑳ 収支計画における本部経費の見積指針等について（総括的意見）

収支計画における本部経費の見積指針等については、「総括的意見」（27～28 頁）を参照されたい。

⑳ モニタリングの実施結果について（総括的意見）

モニタリングの実施結果については、「総括的意見」（26～27 頁）を参照されたい。

【総合体育館の監査結果】

① 2シフト制における事務フローについて（意見）

【現状・問題点】

総合体育館の現場往査をした際に印紙受払簿を閲覧した結果、印紙受払簿に承認者である総務課長の押印が漏れている事例が発見された。これは、総務課長不在時は事後承認となっているところ、往査時まで押印を失念していたとのことであった。

総合体育館においては、月1回の休館日を除き、毎日営業する必要があることから、職員の勤務体系は2シフト制を採用している。例えば、平成30年9月の総合体育館職員の勤務シフトは以下のとおりである。

平成30年9月の総合体育館勤務シフト

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土
Aシフト	休	休				休				休館					休
Bシフト			休					休	休	休館					
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
Aシフト	休			休	休				休	休				休	休
Bシフト		休					休	休			休	休			

出典：職員勤務シフト表（法人作成資料）

上記の勤務シフト表からわかるように、例えば総務課長がBシフトであった場合、Aシフトの職員が総務課長と同日に勤務するのは月の3分の1程度しかない。したがって、総務課長の承認を要する事務については適時に承認が得られず、事後承認となる可能性が高い。特に冒頭事例の印紙受払いのような、金券類の受払業務について適時に確認・承認行為が行われない場合には、事務ミスが適時に発見されないおそれがあるのみならず、横領等の不祥事の機会が生じることになり、財団の内部統制（特に資産の保全）上問題である。実務上は総務課長の代理者の役割を総務係長が担っており、両者は必ず別シフトとなるように配置されているとのことであるが、本来の承認者が不在のときに代理の承認者を設定しておく必要性は高い。

**【結 果：文化・スポーツ公社】**

現金及び物品の出納保管や関係機関との連絡調整といった日常的に発生する業務については、本来の承認者以外に代理の承認者を設定するよう要望する。

また、本来の承認者が不在の場合には、代理の承認者が承認した証跡を残した上で、後日、本来の承認者が追認の証跡を残すという実務を運用するよう要望する。

**② 日中の施設内巡回業務について（意 見）**

**【現状・問題点】**

総合体育館については、不特定多数の人が往来するという施設の特性上、防犯に対する十分な配慮が欠かせない。現場視察時においても、自習室として開放している会議室に女子児童が1人で自習している場面があり、また、過去には施設内での盗難も発生しているとのことであり、施設を安全に安心して利用するためには、日中の効果的な警備・巡回の必要性は高いと考えられる。

現状では夜間警備については専門業者に委託しているが、日中の施設内警備については専門業者に委託しておらず、また、施設の警備・巡回業務というものが文化・スポーツ公社職員の業務分担として割り当てられているわけでもない。基本的には振興係職員が施設内の巡回を行っているとのことであるが、特段警備の知識・経験を有しているわけではないため、専門業者と比較すれば、その防犯効果は限定的と考えられる。

**【結 果：文化・スポーツ公社】**

日中の施設内警備についても専門業者への業務委託の可否を検討するよう要望する。

検討の結果、専門業者への委託をしないこととした場合には、総合体育館の職員が施設の警備・巡回業務を行う必要があるが、その際にはまず、業務分担があいまいにならないよう、施設の警備・巡回業務を正式な業務として担当者に割り当てるよう要望する。そして、警備・巡回業務担当者は、警備・巡回業務について専門業者によるコンサルティングや研修受講等により知見を得ることに努めるよう要望する。また、得られた知見をマニュアル化し、適宜更新することで、組織として警備の知見を蓄積し、防犯効果の向上に努めるよう要望する。

**③ 外部委託業務に係る業務従事者の管理について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

文化・スポーツ公社が外部業者に委託している総合体育館設備の運転・管理・監視業務については、従事開始1週間前までに「船橋市総合体育館従事登録届出書」（以下、従事登録届出書）を総合体育館館長に提出するよう外部業者に求めている。

しかし、中央監視室の従事者登録データベースの記録と平成29年度の中央監視室の業

務日報の勤務者記録を照合したところ、従事登録前に中央監視室に勤務している事例が発見された。

従事登録前に中央監視室に勤務している者の事例

U氏：従事開始日平成29年8月1日で従事登録届出書が提出されているが、業務日報には6月から勤務記録が存在する。

N氏：従事者登録されていないが、業務日報には勤務記録が存在する。

また、管理業務を外注委託するにあたっては、実際に業務に従事する者が、業務実施にあたって求められる水準の知識・経験・技術を有していることを確認することが必要であると考えられる。特に中央監視室業務については、機械を扱う技術的な業務であることから業務適格性の確認の必要性は高いと考えられる。したがって、仕様書にも下記のとおり記載されている。

1-6 関連法令等の遵守

3. 受注者は、従業員の名簿及び月毎の勤務体制がわかるものを発注者に提出すること。また、業務に必要な資格がある場合には、当該資格を証明するものの写しを発注者に提出すること。

3-3 有資格者の配置等

1. 受注者は業務遂行に当り、関係法令に基づき資格免許を有するもので、尚且つ当該委託に十分な経験及び技術を持った者を配置する。

電気主任技術者 1名

電気工事士（1・2種）

ボイラー技士（2種程度）

2. 職歴・経歴書（職種内容を記入）を提出し、発注者の許可を得るものとする。

出典：船橋市総合体育館建築設備管理委託仕様書より一部抜粋

しかし、従事登録届出書には職務経歴や資格を記載する欄がないことや従事登録届出書以外に職務経歴や資格を申請させる様式が用意されていないことから、文化・スポーツ公社としては、中央監視室の業務従事者について適格性の確認を失念している状況にある。

【結果：文化・スポーツ公社】

まず、現在登録されている従事者については、職歴・経歴書及び資格を証明するものの写しを早急に徴求されたい。今後は、従事登録に当たって従事者の有する知識・経験・技術の水準を確認できるよう、従事登録届出書に職務経歴や資格等を記載する欄を追加されたい。

また、定期的に業務日報の勤務者記録と従事者登録データベースを照合し、無登録で従

事している者がいないか確認されたい。

#### ④ 備品の実地棚卸結果の報告について（意見：2件）

##### 【現状・問題点】

総合体育館においては、物品リスト（船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの管理に関する基本協定書別表2）に記載されている市所有の備品について、それらが実際にあるかどうか定期的な実地棚卸を行っていない。市所有の備品を廃棄した場合には、その都度廃棄届を市所管課に提出しているが、実地棚卸を実施していないため、例えば紛失や盗難によって備品がなくなったとしてもそれを適時に把握することができない。これは備品管理に係る内部統制上の問題である。市所管課としても、廃棄届等の提出を受けた都度、物品リストの更新を行わない限り、実在しない備品を記載し続けることになる。

##### 【結果①：文化・スポーツ公社】

指定管理者としては、市所有の備品について定期的に実地棚卸を行い、実地棚卸結果の報告をするよう要望する。なお、実地棚卸結果の報告においては、単に存在するかしないかの報告にとどまらず、備品の態様についての情報も棚卸結果の報告書に記載した上で、故障や陳腐化等により事実上使用できないものがあつた場合には、取り替えるべきか、廃棄すべきか等、指定管理者としてどうすべきと考えているかという提案型の報告をするよう要望する。

##### 【結果②：生涯スポーツ課】

市所管課としては指定管理者に対して実地棚卸の実施と、提案型の棚卸結果報告を要求するべきであり、物品リストをベースにして必要に応じて備品の態様等の付加的な情報を記載する欄を設けた所定の報告様式を作成するよう要望する。

#### ⑤ 総合体育館における法人本部スペースの目的外使用許可について（指摘）

##### 【現状・問題点】

総合体育館の現場視察時に文化・スポーツ公社の職員に確認したところ、総合体育館の事務所スペースにおいては、施設の管理用事務所としてのスペースとは区別して法人本部業務を行うためのスペースを設定しており、特定の職員が就業時間の一部において当該スペースで法人本部業務を実施しているとのことであつた。つまり、総合体育館の一部については目的外使用が行われている実態が確認された。

しかし、文化・スポーツ公社は、市所管課から行政財産使用許可申請の提出は不要である旨の報告を受けたため、平成29年度以降は行政財産使用許可申請の提出を行っていない。そのため、文化・スポーツ公社は、事務所スペースの目的外使用について使用料を納めていないが、行政財産使用許可申請と同様に、平成29年度以降は使用料の免除申請を

提出していない。

これについて、市財産管理課に確認したところ、平成 29 年度の目的外使用許可の提出を不要とした理由は、当該施設の管理用事務所に供するための申請理由であったことから、行政財産使用許可申請は不要としたとのことである。また、今回の監査で、指定管理業務に従事している職員は法人本部の業務も兼務していることが判明したが、指定管理業務の従事割合が 90%超と大半を占めており、法人本部の業務のみを行っているスペースはないとの報告を所管課である生涯スポーツ課から受けたため、目的外使用をしている占有スペースはないことから行政財産使用許可申請は不要と判断したとのことである。

しかし、行政財産使用許可申請の要否については、占有スペースの有無ではなくあくまでも目的外使用をしているか否かが判断基準であると考ええる。

使用料免除の可否を検討するにあたって目的外使用の割合を検討することには一定の合理性は認められるものの、行政財産使用許可申請が目的外使用の程度や頻度の多寡によって必要になったり不要になったりする合理的な根拠はないものと考ええる。

**【結果：生涯スポーツ課】**

占有ではないとしても一部のスペースを法人本部業務のために使用していることは確かであるため、行政財産使用許可申請を指定管理者に徴求されたい。

また、現状では法人本部のスペースとしての使用料を免除しているが、使用料の免除申請を指定管理者に徴求の上、使用料免除の可否を改めて検討されたい。

**⑥ 特定天井の安全性評価について（意見）**

**【現状・問題点】**

総合体育館においては、建築基準法施行令第 39 条第 3 項に規定する特定天井が次の表のとおり存在する。

施設	場所	室名
総合体育館	第 1 棟 1 階	メインアリーナ
	第 2 棟 1 階	ラウンジ
	第 2 棟 1 階	サブアリーナ
	第 2 棟 1 階	プール

出典：特定天井点検表（市作成資料）

市所管課としては、当該特定天井の改修工事は必要であると考えているということであり、平成 28 年度に総合体育館特定天井耐震改修基本設計委託を行っている。

しかし、市としては平成 25 年 10 月の船橋アリーナ吊天井内現状調査報告書及び平成 29 年 5 月の船橋市特定天井簡易調査報告書の結果に基づいて、早急な改修工事は必要はない

と判断し、市の公共建築物保全計画の基づく大規模改修工事を行う際に特定天井の改修を併せて実施するという判断をしている。したがって、当該特定天井の改修工事の予算要求は行われておらず、具体的な改修工事の目途は立っていない。

なお、市が判断の根拠としている調査報告書を閲覧したところ、あくまで目視によって異常が認められないことを確認したとのことであり、非破壊検査のような詳細な調査を実施しているわけではない。したがって、特定天井の耐震性について問題ないと結論付けるには信頼性に乏しく、根拠として脆弱と言わざるを得ない。確かに東日本大震災級の地震が近い将来発生する可能性は決して高くはないとも考えられるが、発生した際の被害を想定すると、特定天井の改修を先延ばしすることによるリスクは高いと考えられることから、正しい情報、より信頼性の高い情報に基づく判断が不可欠である。

#### 【結果：生涯スポーツ課】

市所管課として天井等の地震に対する安全性を確保する必要があるとの認識があり、基本設計もしくは実施設計まで行っているのであるから、年度を明らかにした特定天井改修計画を立てることを要望する。

また、現在依拠している簡易的な評価では、特定天井の改修を先延ばしすることの根拠としては脆弱であると考えられることから、非破壊検査等のより詳細な調査を実施し、当面の間改修工事を実施しなくても耐震性・安全性に問題がないということの確証を得よう要望する。

### 【武道センターの監査結果】

#### ① 売上金の管理について（意見）

##### 【現状・問題点】

武道センターの現場往査時に売上金の実査を行ったところ、売上金の袋に添付されていた金種表と実際に数えた現金の金種との間に差異が生じていた。

武道センターにおいては、売上金は1日の終わりに現金実査して金額を確定させた上でセンター内の金庫に収納し、週1回銀行に預け入れるまでの間、そこで保管しているが、金庫に保管している間に両替のために売上金を出し入れしたために差異が生じていた。なお、金庫に預け入れる前に売上金については改めて実査しているとのことであるが、その証跡は金種表等の形で残していないということであった。

金種表と実際の現金の金種との間に相違があることも形式的には問題であるが、より根本的な問題としては、一旦確定させた売上金を記録を残さずに出し入れすることを許容する事務にあると考える。

現状の事務の流れだと、現金の横領や一時借用等の不祥事に対する予防的統制がなく、その代わりに発見的統制として預け入れ前の実査を行う必要があるが、1週間の売上金は

平均的に 20 万円程度あり、千円札や硬貨の枚数が多いことから、正確に数えるために無用な手数を要する状態になっている。そのため、売上金の横領や一時借用等の不祥事に対する予防的統制を導入する必要があると考える。

**【結果：文化・スポーツ公社】**

売上金を金庫に収納した後には出し入れしないことをルール化することを要望する。そして、例えば警備会社等による入金機を使用した売上金回収サービスを導入する等、物理的に売上金を後から容易に出し入れできない仕組みの構築を検討するよう要望する。

**② 備品の実地棚卸結果の報告について（意見：2件）**

**【現状・問題点】**

武道センターにおいては、物品リスト（船橋市総合体育館及び船橋市武道センターの管理に関する基本協定書別表2）に記載されている市所有の備品について、それらが実際にあるかどうか定期的な実地棚卸を行っていない。市所有の備品を廃棄した場合には、その都度廃棄届を市所管課に提出しているが、実地棚卸を実施していないため、例えば紛失や盗難によって備品がなくなったとしてもそれを適時に把握することができない。これは備品管理に係る内部統制上の問題である。市所管課としても、廃棄届等の提出を受けた都度、物品リストの更新を行わない限り、実在しない備品を記載し続けることになる。

**【結果①：文化・スポーツ公社】**

指定管理者としては、市所有の備品について定期的に実地棚卸を行い、実地棚卸結果の報告をするよう要望する。なお、実地棚卸結果の報告においては、単に存在するかしないかの報告にとどまらず、備品の態様についての情報も棚卸結果の報告書に記載した上で、故障や陳腐化等により事実上使用できないものがあつた場合には、取り替えるべきか、廃棄すべきか等、指定管理者としてどうすべきと考えているかという提案型の報告をするよう要望する。

**【結果②：生涯スポーツ課】**

市所管課としては指定管理者に対して実地棚卸の実施と、提案型の棚卸結果報告を要求すべきであり、物品リストをベースにして必要に応じて備品の態様等の付加的な情報を記載する欄を設けた所定の報告様式を作成するよう要望する。

**③ 特定天井の安全性評価について（意見：2件）**

**【現状・問題点】**

武道センターにおいては、建築基準法施行令第 39 条第 3 項に規定する特定天井が下記のとおり存在する。

施設	場所	室名
武道センター	3階	剣道場

出典：特定天井点検表（市作成資料）

市所管課としては、当該特定天井の改修工事は必要であると考えているということであり、平成28年度に武道センター天井改修工事基本・実施設計委託を行っている。

しかし、市としては平成29年5月の船橋市特定天井簡易調査報告書の結果に基づいて、早急な改修工事は必要はないと判断し、市の公共建築物保全計画に基づく大規模改修工事を行う際に特定天井の改修を併せて実施するという判断をしている。したがって、実施設計までを行っているものの、当該特定天井の改修工事の予算要求は行われておらず、具体的な改修工事の目途は立っていない。

なお、市が判断の根拠としている調査報告書を閲覧したところ、あくまで目視によって異常が認められないことを確認したとのことであり、非破壊検査のような詳細な調査を実施しているわけではない。したがって、特定天井の耐震性について問題ないと結論付けるには信頼性に乏しく、根拠として脆弱と言わざるを得ない。確かに東日本大震災級の地震が近い将来発生する可能性は決して高くはないとも考えられるが、発生した際の被害を想定すると、特定天井の改修を先延ばしすることによるリスクは高いと考えられることから、正しい情報、より信頼性の高い情報に基づく判断が不可欠である。

**【結果①：生涯スポーツ課】**

市所管課として天井等の地震に対する安全性を確保する必要があるとの認識があり、基本設計もしくは実施設計まで行っているのであるから、年度を明らかにした特定天井改修計画を立てることを要望する。

**【結果②：生涯スポーツ課】**

また、現在依拠している簡易的な評価では、特定天井の改修を先延ばしすることの根拠としては脆弱であると考えられることから、非破壊検査等のより詳細な調査を実施し、当面の間改修工事を実施しなくても耐震性・安全性に問題がないということの確証を得よう要望する。

**【茶華道センターの監査結果】**

**① 茶道教室（自主事業）の予算・実績管理について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

茶華道センターが実施している自主事業のひとつとして、茶道教室等（後述4事業）が開催されている。茶道教室等は、船橋市茶道連盟及び船橋市華道連盟から講師の派遣等の協力を得て実施するものである。茶華道センターの企画実施担当者は1名であるが、当該

茶道教室の開催に当たっては、従来からの企画内容を踏襲して、「船橋市茶華道センター主催事業実施計画書」（以下、本項において「実施計画書」という。）を作成し、決裁伺書を起案して所定の手続としての内部決裁を行っている。

実施している自主事業は次のとおり 4 事業である。

- i 茶道の世界
- ii 茶室開放日
- iii 子供茶道教室
- iv 日本伝統文化体験教室

そのうちの茶道教室の収支計画と実績を比較すると、前者は、収入が 444 万円で、支出が 338 万 2 千円であるため、収支差額は 105 万 8 千円の剰余金が発生する見込みとされていた。一方、後者の実績では、収入が 325 万 8 千円で、支出は 337 万 9 千円であるため、収支差額はマイナス 12 万 1 千円となり、収支計画と大きく乖離していた。その原因は以下のとおりである。

- i 収入計画の積算基礎として、教室の 1 コース当たり参加定員は 20 人としている。
- ii 一方、「実施計画書」では、定員として、各コース 16 人で、6 コース合わせると 96 人である。
- iii 本来であれば、収入計画では、参加定員を 20 人ではなく、16 人で積算するべきところ、従来から 20 人での積算としていたため、毎年度、収入計画が実績を大幅に上回っていた。

このような状況については、茶華道センターの担当者を含めて、事務所としても把握しておらず、また、文化・スポーツ公社の本部部門（事務局）でも把握されていなかった。

その結果として、達成することができない収入予算が見過ごされており、収支差額に 100 万円を超える差異が生じていることを放置していた。

公益財団法人としての予算統制の基礎である収入計画が実現可能性の乏しいものとして例年計画されていたにも拘らず、法人内部の予算統制の仕組みが機能しておらず、また、自主事業の企画段階で、実現できない収支計画が策定され、そもそも計画上も実質は赤字事業であるにも拘らず、黒字の自主事業として位置付けていたこととなる。

#### 【結 果：文化・スポーツ公社】

実効性のある予算統制の前提として、実現可能性の高い収入計画をもとに年度予算を策定されたい。

## ② 受講料の返還規定について（意 見）

#### 【現状・問題点】

茶華道センターにおいて実施されている自主事業である「茶道の世界」については、年 2 期実施、1 期あたり 10 回開催されることとなっており、参加者は 10 回分の受講料を前

払いすることとなっている。なお、茶華道センターにおいて開催されている教室事業の参加申込書には受講規約が記載されており、受講料については下記のとおり定められており、参加者都合による受講料の返金を一切受け付けていない。参加申込書には受講規約に同意していることを確認するサイン欄が設けられている。

なお、文化・スポーツ公社によると、受講料の返還に応じられないことは申込受付時に口頭でも説明しているということである。

○欠席について

お客様がご自身の都合により教室の受講を欠席される場合は、船橋市茶華道センター事務室に連絡してください。なお、その分の受講料につきましては、返還できません。

※ご連絡先 047-420-2\*\*\*

○受講料の支払

教室受講料の支払は、初回教室参加時に会場受付にて一括でお支払いください。

○受講料の返還について

施設側の都合により教室の開催が困難となった場合は、その分にかかる受講料を返還いたします。それ以外はいかなる理由においても受講料の返還はできません。

出典：参加申込書 茶華道センター文化教室（法人作成）を一部加工

ここで、平成 29 年度の茶道の世界の出席状況について出席簿を閲覧したところ、最初の 1～2 回だけ受講してその後は受講していないという参加者が散見された。

【最初だけ受講してその後は受講していない参加者の事例】

○：出席 ×：欠席

参加者	コース	4月		5月		6月		7月		9月	
		1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目	8回目	9回目	10回目
A	裏千家A金曜コース	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×
B	表千家A土曜コース	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×
C	表千家A土曜コース	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×
D	表千家夜間水曜コース	○	○	×	×	×	×	×	×	×	×

出典：平成29年度茶道の世界出席簿（法人作成）

出席しなかった理由の中には、単に受講生の嗜好等による可能性もあるが、近親者の介護等により、途中から欠席せざるを得ない場合も考えられる。

文化・スポーツ公社としては、返金不可について利用者から意見が出たことがなかったため、納得してもらっていると解釈していたとのことであり、講座・教室の受講生の欠席に至る理由等の実態を把握することもなかった。しかし、その理由によっては、返金を一切しないという実務があまりにも厳格すぎる現状が存在する可能性があり、その欠席を行った受講生を中心として、指定管理者としての文化・スポーツ公社に対する評価を決定づける主要な要因となる危険性すら憂慮される。パブリックマーケティングの理論において

も、ターゲット・オーディエンスつまり利用者並びに潜在的な利用者の目にどのように映るか、どのように見られたいかというポジショニングの視点は重要であり、現状の受講規約の定めや実務上の対応については場合によっては非情・冷徹な印象を利用者等に与えかねない。

なお、武道センターが実施する教室事業としてのバレエ教室及び新体操教室においては、受講生から入金した受講料について、欠席した回に対応する受講料単価分を還付するという実務をとっていることを確認している。同じ文化・スポーツ公社の中でも施設によって教室事業の受講料返還の取扱いについて不整合が生じている点でも現状の茶華道センターの教室事業の受講料返還の取扱いのあり方については検討の余地があるものとする。

#### 【結 果：文化・スポーツ公社】

茶華道センターの教室事業についても、途中で離脱した受講生については、その理由を把握した上で、やむを得ず受講できない事情が生じた場合には受講料を返還することを検討するよう要望する。

### 【市民ギャラリーの監査結果】

#### ① 第一展示室の床の汚れについて（意 見）

##### 【現状・問題点】

市民ギャラリーの現場往査を行った際に、第一展示室のカーペットに汚れがあり美観を著しく損なっていた。文化・スポーツ公社の対応としては、「展示室の汚れが目立ってきたため、展示のない年末に展示室の特殊清掃を行う予定である」とのことであるが、汚れが発生してからの対応が遅いと言わざるを得ない。

写真：現場視察時に撮影した第一展示室カーペットの汚れ



第一展示室の利用状況については、平成 29 年度実績では開館日数に占める利用日数の

割合すなわち利用率は 77.2%であり、フル稼働の状況にはないことから、年末まで待たなければ清掃ができないという状況にはないものと考えられる。

**【結 果：文化・スポーツ公社】**

指定管理者としては、美術品の展示スペースにふさわしい美観を確保することを優先すべきであり、カーペットの汚れが発生した場合には、放置しておくのではなく、日常の清掃で対応できないと判明した場合には即座に特殊清掃や修繕等の対応を検討し、実行するよう要望する。指定管理者としては施設の魅力を高める努力が必須であり、利用者にとどのような印象を与えるかという点については常に強く意識する必要がある。

## 2. (公財) 船橋市公園協会の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について

### (1) (公財) 船橋市公園協会の概要

公益財団法人船橋市公園協会（以下「公園協会」という。）の概要は次のとおりである。

（注：「平成 29 年度公益財団法人船橋市公園協会事業報告書」（以下「事業報告書」という。）より一部抜粋し、必要な加工を加えた。以下、(1) (公財) 船橋市公園協会の概要、(2) 指定管理業務の概要、(3) 潮干狩事業の概要、(4) 受託事業の概要の項においては、必要事項の記載の際に「事業報告書」を参照している。）

#### ① 設立・沿革

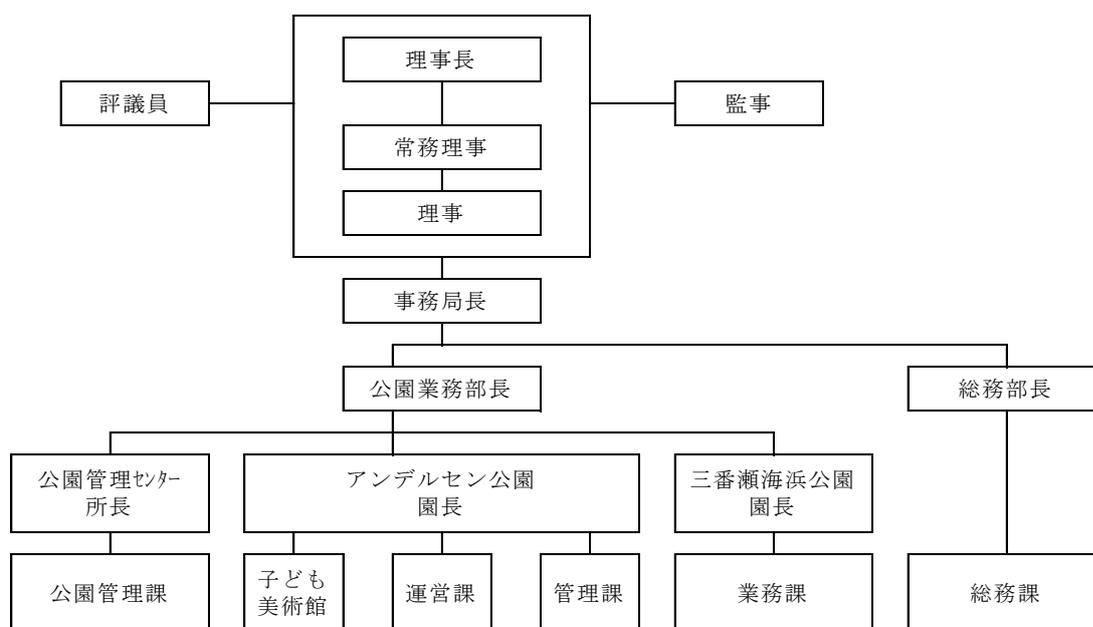
公園協会は、財団法人船橋市海浜公園管理協会として、京葉臨海地域における社会環境の向上を目指し、緑化の推進・環境の整備を図ることを目的に昭和 57 年 4 月に設立され、船橋市海浜公園の管理運営を行っている。昭和 62 年 11 月、船橋市市制施行 50 周年記念事業の一環としてワンパク王国が開設されたことに伴い、同施設の管理運営を併せて行うようになり、その後、多様化する市民サービスの向上に寄与するとともに船橋市全域における事業の展開に対応するため、平成 3 年 12 月に法人名を財団法人船橋市公園協会に変更し、平成 4 年度から船橋市の都市公園及び体育施設の管理を受託している。平成 18 年度からは、平成 8 年にワンパク王国が拡張整備され都市公園として名称も変更された船橋市アンデルセン公園（以下「アンデルセン公園」という。）並びにふなばし三番瀬海浜公園（以下「海浜公園」という。）において指定管理者制度が導入され、両施設の指定管理者として管理運営を行っている。また、平成 20 年 12 月 1 日の公益法人制度改革関連三法の施行後、特例民法法人として法人を維持していたが、公益目的事業をより強化するため、平成 24 年 4 月 1 日に公益財団法人へ移行している。

なお、平成 29 年度から、公園協会が代表を務める公益財団法人科学技術広報財団（以下「広報財団」という。）との共同事業体「ふなばし三番瀬海浜公園・ふなばし三番瀬環境学習館」管理運営グループ（以下「FSPグループ」という。）が、ふなばし三番瀬海浜公園及びふなばし三番瀬環境学習館（以下「学習館」という。）の指定管理者として管理運営を行っている。

## ② 組織機構

### ア. 組織図

平成 30 年 3 月 31 日現在の公園協会の組織図は次の図に示すとおりである。



出典：事業報告書

### イ. 役員構成

平成 30 年 3 月 31 日現在の公園協会の役員構成は次の表に示すとおりである。

役職名	氏名	備考
理事長	尾原 淳之	船橋市副市長
常務理事	金子 昌幸	(公財) 船橋市公園協会常務理事
理事	笹原 博志	船橋市総務部長
理事	石毛 隆	(公財) 船橋市中小企業勤労者福祉サービスセンター常務理事
理事	小川 晃	市川市農業協同組合船橋地区統括理事
理事	皆川 泰藏	会社経営
理事	古市 幸雄	(公財) 船橋市公園協会事務局長
監事	岡田 敏男	税理士・公認会計士
監事	菅原 明美	船橋市会計管理者

出典：事業報告書

## ウ. 職員構成

平成 30 年 3 月 31 日現在の公園協会の職員構成は次の表に示すとおりである。

区 分	人 数
職員	27 人
嘱託職員	5 人
準職員	7 人
再雇用準職員	1 人
臨時職員	143 人
アルバイト職員	217 人
合 計	400 人

出典：事業報告書

## ③ 予算決算の状況

### ア. 正味財産増減計算書

公園協会の平成 29 年度予算及び決算の正味財産増減計算書は次のとおりである。

(単位：千円)

科 目	当初予算	決 算	差 異
一般正味財産増減の部			
経常収益			
基本財産運用益	40	50	10
特定資産運用益	60	18	△42
事業収益	1,477,300	1,470,298	△7,002
雑収益	3,400	6,149	2,749
経常収益計	1,480,800	1,476,515	△4,285
経常費用			
事業費	1,497,400	1,515,891	18,491
管理費	22,100	23,172	1,072
経常費用計	1,519,500	1,539,063	19,563
税引前当期一般正味財産増減額	△38,700	△62,548	△23,848
法人税、住民税及び事業税	11,500	70	△11,430

当期一般正味財産増減額	△50,200	△62,618	△12,418
一般正味財産期首残高	384,000	400,746	16,746
一般正味財産期末残高	333,800	338,127	4,327
指定正味財産増減の部			
当期指定正味財産増減額	-	-	-
指定正味財産期首残高	10,000	10,000	0
指定正味財産期末残高	10,000	10,000	0

出典：平成29年度収支予算書及び平成29年度正味財産増減計算書より要約

事業収益が予算と比較して7百万円減少しているが、これは、主として入園料収益の14百万円の増加及び売店等事業収益の19百万円の増加があった一方、潮干狩事業収益が、集客が見込めるゴールデンウィーク期間中の5月の連休が潮回りの影響で開催ができなかったことから37百万円減少したこと等によるものである。

また、事業費が予算と比較して18百万円増加しているが、これは主として賃金が13百万円、租税公課が14百万円、委託費が14百万円減少する一方、修繕費が31百万円、消耗品費が22百万円、減価償却費が7百万円増加したこと等によるものである。

## イ. 貸借対照表

公園協会の平成29年度決算の貸借対照表は以下のとおりである。なお、公園協会では予算の貸借対照表は作成していない。

(単位：千円)

科目	決算
資産の部	
流動資産	379,500
固定資産	
基本財産	10,000
特定資産	125,651
その他固定資産	71,125
固定資産計	206,776
資産合計	586,276
負債の部	
流動負債	127,498
固定負債	110,651
負債合計	238,149

正味財産の部	
指定正味財産	10,000
一般正味財産	338,127
正味財産合計	348,127
負債及び正味財産合計	586,276

出典：平成29年度貸借対照表より要約

#### ④ 実施事業体系等

##### ア. 公益目的事業

都市緑化の推進及び環境の整備を行うとともに、公園、スポーツ・レクリエーション施設、芸術・文化施設及び干潟（以下「公園等」という。）の効率的な管理運営と健全な利用の促進を図り、併せて市民の余暇の有効活用及び健康増進を支援しもってうるおいとやすらぎのある市民生活に寄与する事業であり、次の3つの事業から構成される。

区 分	内容等
都市緑化推進事業	公園等において、都市緑化推進及び緑化の普及啓発のために行う各種の講座、体験活動、展示会、コンテスト等の事業
環境整備事業	自然環境の保護・整備及び自然の観察並びに自然保護に関する普及啓発を目的とする事業
公園等の管理運営・利用促進事業	公園等の施設、植栽等の総合的な維持管理。公園等を活用した各種の講座、体験活動、展示会、コンテスト等の事業

出典：事業報告書

なお、具体的には、次の4つの事業を行っている。

- i アンデルセン公園運営事業
- ii アンデルセン公園運営事業（子ども美術館）
- iii 海浜公園運営事業
- iv 公園等及び人工海浜の船橋市からの受託事業

##### イ. 収益事業

公園協会の公益目的事業の推進に資するため、公園等における駐車場の管理運営、売店等施設の管理運営、遊戯施設の管理運営を行い、利用者の利便を図る事業であり、具体的には、次の事業を行っている。

- i アンデルセン公園及び海浜公園における駐車場施設の管理運営事業

- ii アンデルセン公園及び海浜公園における売店等施設の管理運営事業
- iii アンデルセン公園及び海浜公園における遊戯施設の管理運営事業

## (2) 指定管理業務の概要

### ① 指定管理業務名及び指定期間

平成 30 年 3 月 31 日現在において、公園協会が指定管理者となっている施設に係る指定管理業務名及び指定期間は次のとおりである。

指定管理業務名	指定期間
船橋市アンデルセン公園管理業務	平成 28 年 4 月 1 日から平成 38 年 3 月 31 日までの 10 年間
ふなばし三番瀬海浜公園管理業務	平成 29 年 4 月 1 日から平成 34 年 3 月 31 日までの 5 年間
ふなばし三番瀬環境学習館管理業務	平成 29 年 7 月 1 日から平成 34 年 3 月 31 日までの 4 年 9 か月間

出典：監査人作成資料

### ② 指定管理業務の対象施設（公の施設）の概要

#### ア. 公の施設の都市公園法又は設置管理条例上の目的

平成 30 年 3 月 31 日現在において、公園協会が指定管理者となっている施設に係る都市公園法又は設置管理条例上の目的等は次のとおりである。

施設名	目的等
アンデルセン公園	都市公園の健全な発達を図り、もつて公共の福祉の増進に資するため（都市公園法第 1 条）
海浜公園	都市公園の健全な発達を図り、もつて公共の福祉の増進に資するため（都市公園法第 1 条）
学習館	三番瀬の生態系その他の自然環境に関する体験及び学習を通じ、市民の環境に対する理解及び関心を深めるため（船橋市環境学習館条例第 1 条）

出典：監査人作成資料

## イ. 公の施設の開設年月

平成 30 年 3 月 31 日現在において、公園協会が指定管理者となっている施設に係る開設年月は次のとおりである。

施設名	開設年月
アンデルセン公園	昭和 62 年 11 月（前身のワンパク王国として）
海浜公園	昭和 57 年 7 月
学習館	平成 29 年 7 月

出典：監査人作成資料

## ウ. 公の施設の位置・面積等

平成 30 年 3 月 31 日現在において、公園協会が指定管理者となっている施設に係る位置・面積等は次のとおりである。

施設名	位置	面積
アンデルセン公園	船橋市金堀町 525 番	38.3ha
海浜公園	船橋市潮見町 40 番	8.3ha
学習館	船橋市潮見町 40 番	建築 2,844.51 m <sup>2</sup> 延床 3,776.69 m <sup>2</sup>

出典：監査人作成資料

## ③ 指定管理業務の収支計画及び実績

公園協会が指定管理者となっている各施設の指定期間における収支計画及び平成 29 年度の計画・実績比較は次のとおりである。なお、船橋市アンデルセン公園管理業務の指定期間は平成 28 年 4 月 1 日から平成 38 年 3 月 31 日までの 10 年間であるが、平成 32 年度までの 5 年間の収支計画のみを記載している。

## ア. アンデルセン公園

### (ア) 指定期間における収支計画

(単位：千円)

項目	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度
収入					
指定管理料	373,200	373,200	373,200	373,200	373,200
入園料・利用料収入	380,561	389,802	387,007	396,645	393,850
自主事業収入	85,776	126,570	87,382	88,198	89,027
その他	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753
収入合計	841,290	891,325	849,342	859,796	857,830
支出					
人件費	394,026	395,188	396,363	397,539	398,720
事務費	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
管理費	424,264	473,137	429,979	439,257	436,110
支出合計	841,290	891,325	849,342	859,796	857,830

出典：公園協作成資料より要約

### (イ) 平成 29 年度計画・実績比較

(単位：千円)

項目	H29年度 計画	H29年度 実績	差異
収入			
指定管理料	373,200	371,580	△1,620
入園料・利用料収入	389,802	518,170	128,368
自主事業収入	126,570	122,138	△4,432
その他	1,753	57,160	55,407
収入合計	891,325	1,069,048	177,723
支出			
人件費	395,188	423,215	28,027
事務費	23,000	14,900	△8,100
管理費	473,137	616,293	143,156
支出合計	891,325	1,054,408	163,083

出典：公園協作成資料

## イ. 海浜公園及び学習館

### (ア) 指定期間における収支計画

(単位：千円)

項目	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度
収入					
指定管理料	140,000	141,000	141,000	141,000	141,000
入館料・利用料収入	38,137	39,180	39,593	39,990	40,456
自主事業収入	22,160	23,143	23,332	23,521	23,712
その他	703	677	675	689	732
収入合計	201,000	204,000	204,600	205,200	205,900
支出					
人件費	113,438	114,448	114,984	115,298	115,721
事務費	6,874	6,874	6,874	6,874	6,874
管理費	80,688	82,678	82,742	83,028	83,305
支出合計	201,000	204,000	204,600	205,200	205,900

出典：公園協作成資料より要約

### (イ) 平成 29 年度計画・実績比較

(単位：千円)

項目	H29年度 計画	H29年度 実績	差異
収入			
指定管理料	140,000	137,449	△2,551
入館料・利用料収入	38,137	26,255	△11,882
自主事業収入	22,160	20,610	△1,550
その他	703	964	261
収入合計	201,000	185,278	△15,722
支出			
人件費	113,438	107,762	△5,676
事務費	6,874	5,941	△933
管理費	80,688	83,685	2,997
支出合計	201,000	197,388	△3,612

出典：公園協作成資料

④ アンデルセン公園における平成 29 年度指定管理業務の主な実績

ア. アンデルセン公園運営事業

有料入園者数	679,008 人
無料入園者数	162,477 人
総入園者数（有料入園者数＋無料入園者数）	841,485 人

【有料入園者内訳】

（単位：人）

区 分	1 日利用券 入園者数 <sup>注1</sup>	パスポート 入園者数 <sup>注2</sup>	合 計	比 率
一般	337,019	67,024	404,043	59.5%
高校生	4,119	64	4,183	0.6%
小・中学生	148,620	14,998	163,618	24.1%
幼児（4 歳以上）	90,023	17,141	107,164	15.8%
合計	579,781	99,227	679,008	100.0%

注1：1 日利用券入園者数＝当日入園券購入者数＋前売券購入者数

出典：事業報告書

注2：パスポート入園者数＝パスポート 2 回目以降入園者数

【無料入園者内訳】

（単位：人）

区 分	人数	備 考
市内教育団体及び団体引率者	4,559	
市内教育目的団体	11,533	
障がい者	30,834	介護人を含む。
65 歳以上	75,712	
その他	39,839	子どもの日等の中学生以下の入園無料日、市民無料開放デー、クリスマス夜間開放デー、イベント関係入園者等
合 計	162,477	

出典：事業報告書

イ. 国際交流事業

- i オーデンセ市で開催される「H. C. アンデルセンアワード」へ出席し、アンデルセン賞委員会と世界各国の受賞者との交流を実施

- ii 第8回アンデルセン公園きりがみコンクール大賞受賞者がH. C. アンデルセンの生誕地であるオーデンセ市を訪問し、オーデンセ市博物館連合の協力を得てアンデルセンの足跡を学ぶ交流を実施
- iii 日本・デンマーク外交関係樹立150周年記念事業として、「北欧フェア」開催時に、デンマーク王国より物販店6店舗を誘致し、北欧で作られた民芸品等の販売や、ステージショー等文化交流を実施

#### ウ. 子ども美術館アトリエ等運営事業の利用状況

(単位：人)

内 容	利用者数	備 考
アトリエプログラム運営事業	90,047	クラフトゾーン等の各アトリエ創作活動プログラム
アンデルセンスタジオ運営事業	3,525	プログラム名「親指姫」「しっかり者のすずの兵隊」等

出典：事業報告書

#### エ. 子ども美術館童話館運営事業の利用状況（無料体験）

(単位：人)

内 容	利用者数
とくべつおはなし会	306
おはなし会	941
折り紙・ぬり絵	29,673
おりがみ大作戦	316

出典：事業報告書

#### オ. 子ども美術館における実施イベント

No	イベント名	開催月
1	第8回アンデルセン公園きりがみ展	4月～5月
2	藍アイクラブ・コットンクラブ・さつまいも団	4月～11月
3	ヤッサン一座の紙芝居	5月
4	日本・デンマーク外交関係樹立150周年記念「デンマークフェスティバル（デンマーク大使館）」出展	5月
5	企画展1「モンゴル×日本 3,017km 風がつたえるものごたり」ガンバートル&ボロルマー、土屋さやか	5月～6月
6	企画展2「超高解像度人間大昆虫写真【life-size】」橋本典久	6月～7月

7	サマーアトリエ～夏・体験！自由研究！！	8月
8	平成29年度小・中・特別支援学校 夢・アート展	8月
9	展示「コトノハの森からやってきた！夏休みの本の虫」	8月
10	企画展3 日本・デンマーク外交関係樹立150周年記念 「一枚の紙からはじまる切り紙と音の物語」 トーブン・ヤールストルム・クラウセン、ロバート・コール・リジィ	9月～10月
11	特別企画展 日本・デンマーク外交関係樹立150周年記念 「ラスムス クルンプ×ねぶた 日本・デンマーク友好のかたち」	10月～11月
12	自然と遊ぼう「くんせいキッチン」	11月
13	みんなでうたおう！ハッピー☆クリスマス	12月
14	日本・デンマーク外交関係樹立150周年記念「第9回アンデルセン公園きりがみ展」	12月～2月
15	お正月イベント（音の福袋・新春のおもてなし・達人と遊ぼう）	1月
16	大人のアトリエ	1月～2月
17	企画展4「くるくるわくわく歯車遊園地」 つちやあゆみ	2月～3月
18	アンデルセン公園の草木で染める	3月

出典：事業報告書

## ⑤ 海浜公園及び学習館における平成29年度指定管理業務の主な実績

### ア. 庭球場運営事業

#### 【利用状況】

(単位：日、時間、人)

区 分	利用日数	利用時間	利用人数
平日	240	2,189	4,326
土曜・日曜・祝日法による休日	119	4,033	8,976
合計	359	6,222	13,302

出典：事業報告書

#### 【テニス教室】

(単位：人)

クラス数	受講者数
11クラス・週6日	1,927

出典：事業報告書

## イ. 野球場運営事業

### 【利用状況】

(単位：日、時間、人)

区 分	利用日数	利用時間	利用人数
平日	26	186	2,187
土曜・日曜・祝日法による休日	81	537	7,333
合計	107	723	9,520

出典：事業報告書

## ウ. 学習館運営事業

### 【展示エリア及びサイエンスラボ運営事業】

(単位：人)

区 分	一般	高・大学 生	小・中学 生	その他	合 計
有料入館者数	8,992	146	1,428	0	10,566
無料入館者数	1,710	74	9,641	7,681	19,106
総入館者数	10,702	220	11,069	7,681	29,672

出典：事業報告書

### 【キッチンスタジオ運営事業】

(単位：人)

内 容	利用人数
地元の魚介類、野菜を利用した「地産地消」料理教室や食育ワークショップ	264

出典：事業報告書

### 【オリジナル企画展運営事業】

(単位：人)

内 容	利用人数
多目的ホールを活用したイベント	10,223

出典：事業報告書

### 【ワークショップ運営事業】

(単位：人)

内 容	利用人数
三番瀬の貝殻等を活用した工作教室や生きもの観察会等	5,353

出典：事業報告書

## (3) 潮干狩事業の概要

開催期間 平成 29 年 4 月 19 日～平成 29 年 6 月 11 日 (42 日間)

有料入場者数	72,193 人
無料入場者数	3,212 人
総入場者数 (有料入場者数+無料入場者数)	75,405 人

## 【有料入場者内訳】

(単位：人)

区 分	有料入場者数	比 率
大人（中学生以上）	49,143	68.1%
子供（4歳以上）	23,050	31.9%
合計	72,193	100.0%

出典：事業報告書

## (4) 受託事業の概要

公園協会は、船橋市から受託した43の都市公園等について、適正な管理を行い公園の緑や環境の保全に努めるとともに、市民ボランティアによる公園花壇への草花の植え付けや管理を通して、緑化推進に対する意識や知識の向上を図っている。更に職員による枯損木等の巡回・点検を実施する等、きめ細かな管理を行うことで、市民が安全かつ、安心して快適に利用できる公園環境づくりに努めており、その概要は次のとおりである。

## ① 公園等管理事業（公園管理センター）の概要

## ア. 船橋市から委託を受けた都市公園等の管理事業（43か所）

分 類	公園等名称
地区公園(1か所)	若松公園
近隣公園(11か所)	小室公園、高才川緑地公園、坪井近隣公園、夏見台近隣公園、御滝公園、高根木戸近隣公園、北習志野近隣公園、薬円台公園、田喜野井公園、西船近隣公園、大穴近隣公園
街区公園(19か所)	小室北公園、小室南公園、小室西公園、豊富町公園、鈴身町つつじ公園、緑台中央公園、高根台さくら公園、高根木戸第3号公園、高根木戸第4号公園、北習志野第7号公園、北習志野第8号公園、宮本台公園、宮本台北公園、宮本南公園、池の端公園、天沼弁天池公園、勝間田公園、海神町2丁目公園、本郷公園
緑地(3か所)	小室緑地、東船橋花輪緑地、高瀬町緑地
体育施設(8か所)	法典公園、豊富運動広場、高瀬町運動広場、若松公園体育施設、高根木戸近隣公園庭球場、北習志野近隣公園庭球場、行田運動広場、高瀬下水処理場上部運動広場
その他(1か所)	小室調節池

出典：事業報告書

#### イ. 市民協働による花壇管理事業

実施公園は、坪井近隣公園及び天沼弁天池公園である。

#### ウ. 船橋市主催イベントにおける講習会事業

実施公園は、天沼弁天池公園「緑と花のジャンボ市」(4月・10月)である。

#### エ. 腐葉土用落ち葉の配布事業

実施公園は小室公園である。

#### ② 人工海浜管理事業(ふなばし三番瀬海浜公園地先)の概要

区 分	内容等		
監視業務	監視範囲	406,000 m <sup>2</sup>	(350m×1,160m)
清掃業務	清掃範囲	58,950 m <sup>2</sup>	(50m×600m) 30回
			(25m×560m) 14回
			(65m×230m) 14回
整地業務	整地範囲	44,000 m <sup>2</sup>	(50m×495m) 2回
			(50m×105m) 1回
			(25m×560m) 1回
総合管理業務	管理時間	2,872 時間	(359日×8時間)

出典：事業報告書

#### (5) 監査手続

財務監査の諸要点及び経済性・効率性・有効性等(3E監査要点)の検証のために必要と認める次の監査手続を実施した。

##### ① 財務監査実施の監査手続

財務監査を実施するために事務・事業に係る内部統制の整備・運用状況について統制上の要点等を設定して評価し、それを踏まえて、法令及び規則等、並びに各種契約等の内容に係る準拠性等を中心とした監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検

証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

## ② 3E 監査要点検証のための監査手続

監査対象である事務・事業の実施に係る経済性、効率性及び有効性、並びに公平性及び倫理性等の視点で監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

## （6）監査結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることとする。

### 【公園協会総務部の監査結果】

#### ① 勤怠管理システムの構築について（意見）

##### 【現状・問題点】

勤怠管理はタイムカードや紙による管理から、ITを活用した勤怠管理システムが主流になってきている。また、勤怠管理システムを導入することで、勤怠データの集計作業が大幅に削減できること、人件費がリアルタイムで把握でき残業時間や休日出勤の割増手当等の給与計算も効率化することができる。また、導入した勤怠管理システムの特徴として、従業員の勤怠データの集計がクラウド上で管理ができる利便性と従業員一人当たり数百円で利用ができるというコストの低さが挙げられる。

公園協会総務部においては、出勤状況報告書の作成業務を手作業からシステム化することで大幅な作業時間の短縮が見込めること、従来のタイムカードのように集計作業を行う必要がなくなる等の入力ミスの防止が期待できること、クラウドを活用することによりシステムの導入に係るコストや手間を最小化することができること、システム化することで手作業に充てていた時間を生産的な業務に充てたり、時間外労働の削減につなげたりすることができること等から、コスト削減委員会を中心に検討を進め、平成30年度から勤怠管理システムを公園管理センターへ先行導入することとしている。また、導入スケジュールは、公園管理センターでのテスト運用期間に1年間（平成30年度を予定）、公園管理センターでの本番稼働に伴う導入効果の検証に1年間（平成31年度を予定）を要した後、平成32年度からの全施設への導入を計画している。なお、公園管理センターでのテスト運用期間（平成30年度）のスケジュールと検討課題は、次の表に示すとおりである。

【平成30年度におけるテスト運用期間のスケジュール】

項目	検討課題等	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		1 導入・各種設定	導入に際し、各種休暇・職員情報の登録と職員への周知徹底	■	■	■							
2 打刻不具合等検証	実際にICカードで打刻し、不具合等の有無を検証	■	■	■	■	■	■						
3 打刻結果検証(勤怠クラウドにて出勤状況報告書を作成)	有休の登録への対応							■	■	■			
4 同上	シフトの作成、変更、登録への対応							■	■	■			
5 同上	打刻修正への対応							■	■	■			
6 出勤時刻報告書の照合	勤怠クラウド出勤状況とエクセル作成出勤状況を完全に一致することを検証										■	■	■
7 勤怠クラウド給与ソフト連動	勤怠クラウドから給与ソフトへの情報取り込みの不具合等の有無を検証											■	■

出典：公園協作成資料

勤怠管理システムの導入に係るテスト運用期間は、従前どおりに出勤状況報告書を手作業で作成し、この報告書を給与計算等の基礎データとして用いる一方、勤怠管理システムを参考データとして並行して運用し、手作業で作成した出勤状況報告書とシステムのデータの突合を行い、テスト運用期間中の検討課題の抽出と対応を行っている。なお、新旧の業務フローを並行して運用することに伴い、勤怠管理システムの初期投資額130万円、保守管理費48万円、合計178万円の費用が発生している。なお、勤怠管理システムを公園協会全体導入時の総投資額と費用削減効果については、次の表に示すような金額を見込んでいる。

【勤怠管理システムを公園協会全体導入時の総投資額と費用削減効果】

(単位：千円)

	内 容	金額
A	全体導入時の総投資額	2,600
B	導入後の月額ランニングコスト	160
C	公園管理センターにおける給与事務に係る作業工賃	104
D	他施設における給与事務に係る作業工賃	146
E	全体合計 (C + D)	250
F	Eの内、勤怠管理システムの導入によって削減が見込めるもの	232
G	費用削減見込額 (F - B) × 12 か月	864

出典：公園協作成資料

このように勤怠管理システムの構築スケジュールでは、公園管理センターでのテスト運用期間に1年間、公園管理センターでの本番稼働に伴う導入効果の検証に更に1年を要し、新旧の業務フローを並行して運用することに伴う諸コストの増加、又は完成後の効果の発現の遅延等の問題を認識することができる。

**【結果：公園協会】**

勤怠管理システムでの電子打刻自体は問題なく行われていることから、新旧の業務フローを並行して運用することの費用負担を削減するためにも、テスト運用による検討課題の抽出と対応に対してより一層のスピード感を持って進め、一刻も早く勤怠管理システムを導入できるように対応することを要望する。

**② 招待券の払出における決裁について（指摘：1件、意見：1件）**

**【現状・問題点】**

公園協会総務部においては、市民の余暇の有効活用及び健康増進を支援し、うるおいとやすらぎのある市民生活に寄与するという公園協会の目的に合致すること等を理由として、施設のPRにもなることから、アンデルセン公園招待券と潮干狩り招待券を非売品として必要に応じて無料で配付している。

平成29年度における招待券の配付状況は、次の表に示すとおりである。

- i 「決裁処理」に区分されている払出(a)5,903枚は、市を通じて文書での招待券や協賛の依頼がある場合に、事務局長が最終的に意思決定を行い配付した招待券の枚数である。
- ii 「メール依頼」に区分されている払出(b)358枚及び「自主配付等」に区分されている払出(c)1,005枚、計1,363枚は、公園協会会計規程第67条の物品の区分を準用し、物品管理簿における総務課長の承認のもとに配付した招待券の枚数である。なお、公園協会会計規程では、物品は、消耗品及び取得価格10万円未満の費用支出による資産（同第65条）とされており、物品の管理に関する事務の指導統括は総務課長であり、課長等は物品の管理に関する事務を行うこと（同第66条）とされている。
- iii 「協会職員等」に区分された払出は、公園協会に勤務する職員等の福利厚生事業として、常勤役員及び職員等は1人当たり16枚（アンデルセン公園8枚・潮干狩り8枚）、臨時職員は1人当たり12枚（アンデルセン公園6枚・潮干狩り6枚）配付している枚数の合計であり、アンデルセン公園招待券(d)1,134枚、潮干狩り招待券(e)1,134枚である。

【平成 29 年度における招待券の配付状況】

(単位：枚)

アンデルセン公園招待券の配付一覧					
	区 分	決裁処理	メール依頼	自主配付等	計
A	協会役員等	-	-	230	230
B	協会職員等	(d) 1, 134	-	-	1, 134
C	協会事業用	-	-	470	470
D	市関係部局（協賛用）	822	-	-	822
E	市関係部局（PR用）	-	-	(f) 140	140
F	北欧フェアPR用(市関係部局)	1, 175	-	-	1, 175
G	外部団体（PR用）	348	318	10	676
H	外部団体（北欧フェアPR用）	890	-	-	890
小 計		4, 369	318	850	5, 537
潮干狩り招待券の配付一覧					
	区 分	決裁処理	メール依頼	自主配付等	計
I	協会役員等	-	-	20	20
J	協会職員等	(e) 1, 134	-	-	1, 134
K	協会事業用	-	-	15	15
L	市関係部局（PR用）	400	-	120	520
M	外部団体（PR用）	-	40	-	40
小 計		1, 534	40	155	1, 729
合 計		(a) 5, 903	(b) 358	(c) 1, 005	7, 266

出典：公園協会作成資料より監査人作成

招待券の配付については、PR等の広告宣伝効果と新規入園者を開拓する目的で行っており、これによりリピートする来園者の増加や、二次的効果として口コミによる情報の拡散と新規来園者の増加も見込めると考えられ、招待券の配付によって公園協会には追加の支払いは発生せず、公園協会の資金が流出するものではない。しかし、招待券の配付という同一の事象に対して、文書での依頼がある場合には事務局長の決裁を得る一方、文書での依頼がない場合には総務課長の物品管理簿での承認によるという取扱いには、財務事務の執行に係る統制手法に整合性がない。また、市関係部局への配付(f) 140枚は、一般入園料金 900円を乗じるとその対価は 12万6千円相当額と試算されるが、決裁等がない自主配付となっている。

【結果①（指摘）：公園協会】

招待券という現金に相当する財貨を配付することについては、公平性を担保した一定の配付基準が必要と考えられることから、相手先や目的に応じた配付基準を新たに設け、こ

の基準にない配付を行う場合についてのみ、公園協会事務決裁規程別表第 2 個別専決事項 1 総務課に関する事項 (32) 広告宣伝の企画及び制作に準じるものとして、少なくとも決裁責任者である事務局長が最終的に意思決定を行い、これらの適正な手続を踏まえて招待券を配付されたい。

【結果②（意見）：公園協会】

現在の物品管理簿では、招待券配付の目的や配付先からの依頼の有無等が不明瞭であるため、あるべき物品管理簿の様式に関して、配付先の名称、招待券の番号、配付の目的、文書依頼の有無欄等を設けた様式へ変更することを要望する。

③ 謝礼としての招待券の配付について（指 摘）

【現状・問題点】

②において「協会事業用」に区分されている払出のうち、「自主配付等」に区分されている払出の中には、次の表（物品管理簿より一部抜粋）に示すとおり、顧問税理士に対する招待券の配付が含まれている。この顧問税理士への招待券の配付を含め、「協会事業用」に区分されている払出は全て「自主配付等」に区分されており、その配付に際しては、全て決裁を得ていない。

【謝礼としての招待券の配付】 (単位：枚)

区 分	相手先	適 用	払 出
平成 29 年 4 月 11 日	顧問税理士	アンデルセン公園招待券	10
平成 29 年 11 月 15 日	顧問税理士	アンデルセン公園招待券	10
平成 29 年 4 月 19 日	顧問税理士	潮干狩り招待券	10
合 計			30

出典：公園協会作成資料より監査人作成

顧問税理士には、税理士業務で公園協会を訪問した都度、公園協会事業を把握してもらうことを目的として招待券を配付していると監査人に対して回答があった。しかし、公園協会事業の把握を目的とする場合には、税務業務に付随して正式に業務上の視察を行うことで事足りるものである。また、税理士業務で公園協会を訪問した際に、毎回 10 枚の招待券を継続して配付していることから、仮に顧問税理士による事業活動の把握を目的とする配付としても過剰な枚数であり、公園協会自らが「協会事業用」として区分していることから、謝金としての意味合いを含んで招待券を提供している可能性は否定できない。例えば、アンデルセン公園の一般入園料金が 900 円であることから、上の表の 1 行目と 2 行目に関して、それぞれ招待券 10 枚は 9 千円（900 円×10 枚）に相当する財貨を配付したものと同様の経済的効果を有するものとする。

**【結 果：公園協会】**

今後は、報酬を支払っている相手先に対しては、特段の事由がある場合を除き、謝礼として招待券を配付することは廃止されたい。また、現金にて謝金を支払う場合には、公園協会会計規程第 36 条第 1 項及び第 2 項の規定により、課長等が資金前渡請求書により行い、会計事務責任者の決裁を受けなければならないとされていることから、謝礼としての意味合いを含んで招待券を配付する場合には、現金にて謝金を支払う場合に準じて、決裁責任者の最終的な意思決定を行った上で配付されたい。

**④ 入園券の受払管理について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

入園券及び前売券（以下「入園券等」という。）については、招待券と同様に公園協会会計規程第 67 条の物品の区分を準用し、物品管理簿における総務課長の承認のもとに入園券を払い出している。なお、同規程第 68 条では、課長等は、物品管理簿を備え、物品の管理をしなければならないとされている。

公園協会総務部においては、K社の主催ツアーで利用される前売券について、ツアー開始前に一定数をK社へ預け、利用券受領証を受け取っている。また、ツアー終了後には、利用又は販売（以下「利用等」という。）されなかった前売券が返却されている。なお、前売券の精算については、利用されなかった前売券が返却され、実際の利用等の枚数が確定した時点で、実際の利用等の枚数に対して精算が行われている。

K社との前売券に関する物品管理簿への記帳に際しては、利用予定枚数を預けた時には「払」の欄に記帳され、利用されなかった枚数が返却された時には「受」の欄に記帳されるのが正しい処理である（次の表を参照されたい。）。

**【あるべき物品管理簿への記載】**

園長等	課長等	係長	年月日	適用	受	払	残	受領者 職氏名 印
㊟	㊟	㊟	29. 8. 16	K社（1201-1300）		100	****	㊟
㊟	㊟	㊟	30. 1. 11	K社（1225-1300）	76		****	㊟

出典：監査人作成資料

しかし、平成 28 年度及び平成 29 年度においては、ツアーの開催期間終了後に利用されなかった枚数が返却された時に実際の利用枚数のみが「払」の欄に記帳されていた（【誤った物品管理簿への記載】）。なお、平成 29 年度における物品物品管理簿の要約は、次の表に示すとおりである。

【誤った物品管理簿への記載】

園長等	課長等	係長	年月日	適用	受	払	残	受領者 職氏名 印
印	印	印	29.8.16	K社(1201-1300)		24	****	印

出典：物品管理簿より監査人作成

【結果：公園協会】

入園券等は、物品の管理に準じ、物品管理簿に入園券の種類毎の現在高や増減数等を適時・適切に記録することにより増減及び在庫の状況等を把握し、効率的な使用及び適切な管理を行う必要があることから、物品管理簿への記載については、受け払いの都度、適時・適切に記帳されたい。

⑤ 招待券の活用と効果の検証について（意見：2件）

【現状・問題点】

アンデルセン公園における入園者数の推移は、次の表に示すとおりであり、毎年、1%前後の招待券の利用による入園者がいる（事業報告書における「イベント関係入園者」を招待券の入園者とみなしている。）。

【入園者数の推移】

（単位：人）

区分	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
A 有料入園者数	466,822	532,502	755,497	677,790	679,008
B 無料入園者数	102,148	130,252	149,710	162,291	162,477
C 入園者総数	568,970	662,754	905,207	840,081	841,485
D 招待券入園者数	5,005	11,172	7,059	8,203	10,482
E 招待割合(D÷C)	0.9%	1.7%	0.8%	1.0%	1.2%

出典：事業報告書より監査人作成

公園協会総務部においては、広告費支出としてプログラムやガイドマップ広告への協賛を行った場合は、掲載された広告を入手し、協賛の事実を確認しているが、招待券を協賛品として無料で配付した場合には、協賛品の提供の事実を確認していない。

一方、平成29年度においては、広域的PR等を目的として、協会役員等へ780枚、市関係部局へ3,485枚、合計4,265枚の招待券を配付しており、その内訳は次の表に示すとおりである。

(単位：枚)

相手先	払出元	招待券区分	目的	配付枚数
協会役員等	総務部	アンデルセン公園招待券	広域的 PR	230
同上	アンデルセン公園	同上	同上	530
同上	総務部	潮干狩り招待券	同上	20
小計				780
市関係部局	総務部	アンデルセン公園招待券	広域的 PR	140
同上	同上	同上	北欧フェア PR	1,175
同上	アンデルセン公園	同上	広域的 PR	1,650
同上	総務部	潮干狩り招待券	同上	520
小計				3,485
合計				4,265

出典：公園協会作成資料より監査人作成

アンデルセン公園では、近隣町会等へ招待券を配付した場合には、その後の利用状況を検証しているが、協会役員等及び市関係部局へ招待券を配付した場合には、その後の利用状況を検証していない。

【結果①：公園協会】

招待券の不正使用を防止しその効果を検証するためにも、招待券を協賛品として無料で提供した場合には、協賛品としての提供の事実を確認することを要望する。

【結果②：公園協会】

広告宣伝等の広域的PRを目的として招待券を配付することの目的は、潜在的有料入園者数を開拓することにある。招待券の配付先を広げると同時に、入園率の高い配付先に対しては招待券の配付枚数を徐々に少なくすることで、新規有料入園者の開拓と無料入園者の有償化を同時に達成することが可能であることから、市関係部局や協会役員等へ招待券を配付する場合にも利用状況を調査する等、招待券配付の効果を検証することを要望する。

⑥ 広告掲載料収入等の収益獲得努力の必要性について（意見）

【現状・問題点】

公園協会においては、平成18年度に経営改革検討委員会を設置し、総合経営診断を実施し、その結果を受けて平成19年度に経営理念及び行動指針並びに中期経営計画を策定している。平成20年度からは中期経営計画に基づき、人事・給与制度や研修制度の見直しを実施し、現在はコスト削減委員会を中心に、業務改善を継続している。一方、公園協会においては、経理的基礎や財務基盤の充実に向けた寄附金の募集活動や会員制度の導入を経常的には行っておらず、寄附金収入や会費収入の実績は通常はないのが実情である。

また、アンデルセン公園では、ワンパク王国ゾーンは開設から 31 年、子ども美術館は開設から 22 年が経過する等施設の老朽化が進んでいる。将来的な修繕費支出の増加に備え、公益法人としての経理的基礎や財政基盤の充実を図るためにも、可能な限り収益獲得に対する取り組みを行うことが不可欠である。

公園協会は公益財団法人であるが、広告に要するコストの範囲内で、公園協会の公益目的事業の趣旨に即した品位のある広告を掲載することはできるものと考えられるため、現実的には以下のような方向性を検討することが可能であると考えます。

- i ホームページでのバナー広告の募集：アンデルセン公園のホームページ（PC サイト）への訪問者数は、平成 27 年度は 2,821,419 レビュー、平成 28 年度は 1,496,173 レビュー、平成 29 年度は 1,304,434 レビュー（Google アナリティクスを利用した集計）である。しかし、公園協会では、バナー広告の募集活動を行っておらず、広告掲載料収入の実績もない。バナー広告とは、ホームページ上に貼られた画像を用いた広告であり、地域の事業者等の広告を掲載することにより、地域経済の活性化を図るとともに、広告を行う事業者に地域貢献の機会を提供することが可能であると考えます。
- ii 入園券の裏面を利用した広告の掲載：現在、入園券の裏面は、アンデルセン公園へのアクセスや注意事項等が記載されているに過ぎない。入園券はアンデルセン公園の入場者に配付されるものであり、広告媒体として非常に有効である。なお、他施設での導入事例は、次の表に示すとおりである。

【他施設での導入事例】

	姫路市立動物園	大阪市天王寺動物園	名古屋市東山動植物園
配付期間	平成 31 年 4 月 1 日から平成 32 年 3 月 31 日	平成 30 年 8 月 1 日から平成 31 年 7 月 31 日	平成 30 年 6 月 1 日から（順次）
発行予定枚数	20 万枚	100 万枚	60 万枚
配付対象者	有料入園者	有料入園者	有料入園者
配付エリア	園内	新世界・てんしばゲート	園内
配付方法	入園券の販売による	入園券の販売による	入園券の販売による
募集枠数	1 枠	新世界ゲート配付分 1 枠、てんしばゲート配付分 1 枠	1 口 10 万枚で、6 口 60 万枚
掲載場所	入園券裏面	入園券裏面	入園券裏面
広告掲載料（最低募集価格）	10 万 8 千円（税込）	各ゲート 25 万円（税込）	1 口 20 万円（税込）

出典：各施設のホームページ及び応募要項より監査人作成

iii 施設内でのスポンサーの募集：「地域貢献がしたい」「効果的なCSR事業を探している」地域の事業者からの様々なアイデアや支援の募集を行い、アンデルセン公園の想定入場者から広告効果が高く得られる事業者を分析し、それによりスポンサーの潜在的ニーズを発掘することが可能である。例えば、アンデルセン公園内の施設・遊具について、法人を対象にスポンサーを募集し、応募法人は協定締結を経てスポンサーとなり、施設・遊具毎に設定したスポンサー料を支払う対価として、アンデルセン公園からは特典を付与することが考えられる。

**【結果：公園協会】**

民間企業等に対する働きかけを積極的に行うことで経理的基礎の充実を図る余地があり、例えば、バナー広告や入園券の裏面を利用した広告の掲載による広告掲載料収入は、アンデルセン公園運営事業を実施するための財源として、市民サービスの向上のために活用できるものと考えられることから、広告掲載料収入等を積極的に募集する取り組みを要望する。

**⑦ 随意契約に係る合理的理由について（指 摘：2件）**

**【現状・問題点】**

公園協会では、国際交流を進めるための航空券及び宿泊施設等の手配業務を委託しており、平成29年度における旅行サービス手配業務に係る委託契約の概要は、次の表に示すとおりである。

**【平成29年度旅行サービス手配業務に係る委託契約の概要】** (単位：千円)

	件名	所管	契約方法	契約金額
1	デンマーク航空運賃等	アンデルセン公園	随意契約	328
2	オーデンセ市国際交流イベント業務			1,758
3	デンマーク視察研修業務			2,774
4	北欧フェア出店者旅券・宿泊施設手続業務			4,685
5	北欧フェア出店者送迎業務			1,782
6	デンマーク国際交流イベント開催業務			1,341
7	国際交流イベント業務			136
8	国際交流イベント業務コペンハーゲン～成田空港			396
9	国際交流イベント国内滞在調整ほか業務			406
計				13,606

出典：公園協会作成資料より監査人作成

これらの契約においては、「船橋市とデンマーク・オーデンセ市の国際交流事業における

使節団の受け入れや、当協会における同種の業務実績が豊富にあり、誠実かつ確実に履行していることから最も信頼できる者である」ことを理由として、最も信頼できるとする当該業者1者からのみ見積書を徴取することをもって、全て同一の者と随意契約の方法により契約を締結している。

一方、公園協会会計規程第60条において、随意契約の方法による契約ができる場合として、次のような条件を規定している（下線は監査人による。）。

（随意契約）

第60条 随意契約の方法により契約を締結することができる場合は、次に掲げる場合とする。

- (1) 契約の性質又は目的が指名競争入札に適しないものをするとき。
- (2) 緊急の必要により指名競争入札に付することができないとき。
- (3) 指名競争入札に付することが不利と認められるとき。
- (4) 時価に比して著しく有利な価格で契約を締結することができる見込みのあるとき。
- (5) 指名競争入札に付し入札者がいないとき、又は再度の入札に付し落札者がいないとき。
- (6) 落札者が契約を締結しないとき。
- (7) 国、地方公共団体その他の公益法人与契約するとき。
- (8) 予定価格が150万円以下の契約をするとき。
- (9) 建物、付帯施設及び工作物に係る維持修繕等小規模工事を施工させる者（以下「特約店」という。）を指定する契約を締結するとき。

2～3 省略

4 随意契約をする場合は、予定価格50万円未満のものを除き、なるべく2人以上の者から見積書を提出させなければならない。

出典：公園協会会計規程より一部抜粋

随意契約は、一般競争入札に比して手続きが簡略であり、かつ、経費の面でも負担が少なく済み、相手方が特定した者であるため、一般競争入札によってはその全てを満たすことのできないような資力・信用・技術・経験等の相手方の能力等を熟知のうえ選定することができる。そのため、その運用が適切なものであれば、その長所を発揮し、所期の目的を達成できると考える。しかし、随意契約により契約を締結する場合には、「業務に精通している」「業務実績が豊富にある」「誠実かつ確実に履行している」「使い勝手がよい」等という理由は、公園協会会計規程第60条第1項各号の条件に該当していないものとする。更に、同規程第60条第1項各号の条件に該当しないことが明らかな場合や当該契約が随意契約によることができないことを承知の上で契約を締結した場合に

は、その契約担当職員や契約締結の権限を有する職員は、責任を問われる可能性がある。公園協会の契約は、競争入札を原則としていることから、安易に随意契約とすることは、厳に慎む必要がある。

【結果①：公園協会】

船橋市内には旅行業務取扱管理者を有する業者は他にも複数存在することから、委託業務の主な内容が日本国への移動に係る航空券及び国内宿泊施設の手配業務のように、随意契約の方法により契約を締結することができる場合に該当しない場合には、原則として、指名競争入札により契約を締結されたい。

【結果②：公園協会】

船橋市内には旅行業務取扱管理者を有する業者は他にも複数存在することから、随意契約の方法により契約を締結する場合においても、競争性により、より有利な契約を締結できる可能性があることから、当該者以外の業者についても契約の相手方とすることを視野に入れて、2以上の者から見積書を徴取されたい。

⑧ 予定価格の設定について（指摘：1件、意見：1件）

【現状・問題点】

公園協会会計規程第60条第2項において、「随意契約によるときは、第55条の規定に準じて予定価格を定めなければならない。」とされている。一方、同条第3項第2号において、予定価格が50万円未満の契約に該当し、特に支障がないと認めるときは、書面による予定価格の積算及び予定価格を記載した書面の作成を省略できるとされている。したがって、平成29年度における旅行サービス手配業務に係る委託契約のうち、次に掲げる契約については、予定価格を定める必要がある。

【予定価格設定が必要な委託契約案件】 (単位：千円)

	件名	契約方法	契約金額
1	オーデンセ市国際交流イベント業務	随意契約	1,758
2	デンマーク視察研修業務		2,774
3	北欧フェア出店者旅券・宿泊施設手続業務		4,685
4	北欧フェア出店者送迎業務		1,782
5	デンマーク国際交流イベント開催業務		1,341

出典：公園協会作成資料より監査人作成

公園協会では、これらの契約においては、予定価格を決定するため、委託業者から参考見積りを徴取し、積算根拠として設計書を作成していると監査人に対して回答があった。

設計書と受託業者から契約時に徴取した見積書を突合した結果、直接業務費については、設計書に記載された価格と見積書に記載された価格は、費目・数量・単価・金額ともすべて同一であった。また、諸経費については、設計書に記載された価格と比し見積書に記載された価格の方が数万円程度低額であった。つまり、委託業者においては、契約時には、諸経費は参考見積りから少額値下げした金額を記載し、直接業務費は参考見積りと同一の金額を記載しているものと考えられる。公園協会では、見積書に記載された見積金額は、予定価格とした参考見積りの範囲内であることをもって、この者と契約を締結している。

独自の積算に基づく設計書の内訳には、委託業務に対して経済性と効率性を求めるための発注者側の評価ツールという役割も期待される。すなわち、詳細な業務分析を実施し、業務の無駄がないかどうかをチェックし、工数削減が見込めそうであればそれを設計書に反映することにより、契約段階でも業者に対して効果的・効率的な業務遂行を促すことが期待される。

また、公園協会においては、平成 26 年度以前は、設計書において積算を行うことにより算定した設計書金額の一部を控除する行為、いわゆる「歩切り」を行っていたと監査人に対して回答があった。「歩切り」とは、適正な積算に基づく設計書金額の一部を予定価格の設定段階で控除する行為のことである。なお、平成 27 年度以降は「歩切り」の運用を廃止し、現在は、業務設計書で積算された設計書金額を予定価格としている。公園協会会計規程第 56 条第 2 項において、「予定価格は、契約の目的となる物件又は役務について、取引の実例価格、需給の状況、履行の難易、数量の多少及び履行期間の長短等を考慮して、適正に定めなければならない。」と規定されている。例えば、航空券や宿泊施設等の単価についてはインターネットで把握可能な市場価格が存在するように、この規定では、発注者である公園協会が、適切に作成された仕様書及び設計書に基づき、経済社会情勢の変化を勘案し、市場における労務及び物品等の取引価格、業務の実態等を的確に反映した積算を行うことにより、適正な予定価格を定めることが求められているものとする。

#### 【結果①（指摘）：公園協会】

公園協会として経済性や効率性を伴った執行を確保するためにも、事前に委託業者から参考見積りを徴取してそれをそのまま予定価格とするのではなく、その参考見積りを批判的に分析・評価することにより、種目別・細目別に積算された設計書を独自に作成されたい。なお、積算方式での設計書の作成が困難と認められる場合には、複数の業者からの見積書の徴取、過去の同一役務等の調達実績、市場価格、他の団体における契約金額等を考慮する等、見積りや取引実例との比較を行い、より適正な予定価格の設定に努められたい。

#### 【結果②（意見）：公園協会】

適正な予定価格の設定のためには、設計書で積算された設計書金額を予定価格とするのではなく、取引の実例価格、需給の状況、履行の難易、数量の多少及び履行期間の長短等を考慮した一定のルールを内規として定めることを要望する。

⑨ 業務委託の複数年契約について（意見：2件）

【現状・問題点】

公園協会においては、次の表に示すような長期継続契約を締結し、コスト削減に努めている。

【長期継続契約の概要】

	件名	所管	契約方法	委託期間
1	駐車場管理業務	アンデルセン公園	指名競争入札	H28.4.1～3年間
2	ワパク王国ゾーン汚水処理施設保守管理業務			
3	ルハンの丘ゾーン汚水処理施設保守管理業務			
4	アンデルセン公園機械警備等業務			
5	アンデルセン公園清掃業務			
6	アンデルセン公園消防用設備等点検業務			
7	コミュニティセンターエレベーター保守点検業務			
8	オアズマバチ駆除対策業務		随意契約	H28.5.1～1年半
9	子ども美術館エレベーター保守点検業務	子ども美術館	指名競争入札	H28.4.1～3年間
10	子ども美術館及び花の城ゾーン汚水処理施設保守管理業務			
11	子ども美術館斜路昇降機保守点検業務			

出典：公園協会作成資料より監査人作成

また、海浜公園及び学習館においても、平成31年度より、「ふなばし三番瀬環境学習館清掃業務」や「ふなばし三番瀬環境学習館及び展望デッキ棟建物管理業務」について、単年度契約から長期継続契約への切り替えを予定している。

一方、公園協会会計規程第61条では、長期継続契約に関して次の条項が規定されている（下線は監査人による。）。

<p>(長期継続契約)</p> <p>第61条 第53条第2項の規定にかかわらず、次に掲げるものについては、翌会計年度以降にわたる期間についての契約（以下「長期継続契約」という。）を締結することができるものとする。この場合においては、各会計年度におけるこれらの経費の予算の範囲内においてその給付を受けなければならない。</p> <p>(1) 事務機器、機械器具及び車両の賃貸借契約並びに当該賃貸借契約に係る物品の保守契約</p>
--

- (2) その他、物品を借入れ又は役務の提供を受ける契約で、その契約の性質上、長期継続契約を締結しなければ当該契約に係る事務の取扱いに支障を及ぼすものとして理事長が認めるもの。
- 2 前項の規定により長期継続契約を締結する契約の期間は、5年を超えないものとする。 ただし、理事長が必要と認めるときは、この限りではない。

出典：公園協会会計規程より一部抜粋

アンデルセン公園並びに海浜公園及び学習館においては、指定管理者制度が導入されており、船橋市の予算形式上、複数年にわたる契約が可能となる債務負担行為が設定されているため、指定期間内の予算の上限は確定し、指定期間においては予算制約による合理的な調整はあるものの、収入そのものは担保されていると考える。

長期継続契約を締結した場合、受託側である事業者は、契約期間（例えば5年間）の要員計画や資金調達計画等を安定的かつ継続的に策定することができ、受託事業の品質を維持向上させることが可能になる。一方、そのような効果を委託側である公園協会は享受することができるため、複数年契約の方が、委託側にとっても受託側にとっても効果的かつ効率的である。また、役務の提供を継続して受ける契約においては、契約期間をとおして支払額が定額であり、仕様の大幅な変更の可能性がなく、変更契約を締結する必要がないものについては、複数年契約を導入する方が効率的である。

#### 【結果①：公園協会】

現在、長期継続契約におけるモニタリングは、受託側から提出される業務完了報告に基づいて行っているが、定性的な情報を用いて評価を行った場合は、担当者の主観による印象が強く透明性を保つことができない。公園協会では、小人数の人員体制で運営業務を行っているため、組織機構に応じた効率的・効果的な評価体制とすることを加味し、客観的な評価基準である定量的な評価項目（KPI（重要な成果指標））を定め、継続して運用することを要望する。

#### 【結果②：公園協会】

アンデルセン公園及び子ども美術館で締結されている長期継続契約の契約期間は、平成28年4月1日から3年間である。アンデルセン公園における指定管理業務の指定管理期間は、平成28年4月1日から平成38年3月31日までの10年とされていることから、例えば、長期継続契約の最長期間である5年間の複数年契約とする等、指定期間と見合った委託期間での複数年契約へと切り替えることを要望する。

### ⑩ 賞与引当金の会計処理について（指 摘）

#### 【現状・問題点】

公園協会においては、6月と12月の年2回、期末手当及び勤勉手当として賞与を職員に

支給している。原則として、期末手当については、6月支給分が給料等月額100分の122.5、12月支給分については100分の137.5を支給することとされている。また、勤勉手当については、給料等月額100分の90を上限に、支給対象期間における勤務成績に応じて決定された金額を支給することとされている。

(賞与)

第30条 賞与は、6月1日及び12月1日（以下これらの日を「基準日」という。）にそれぞれ在職する職員に対して、それぞれ基準日から起算して15日以内において、理事長が定める日に支給する。これらの基準日前1箇月以内に退職し、又は死亡した職員についても同様とする。ただし、別に定める職員を除く。

2 賞与の支給対象期間は、6月に支給する場合においては前年12月2日から当年6月1日までの期間、12月に支給する場合においては当年6月2日から12月1日までの期間とする。

3 賞与の種類は、期末手当及び勤勉手当とする。

(期末手当)

第31条 期末手当の額は、期末手当基礎額に、6月に支給する場合においては100分の122.5、12月に支給する場合においては100分の137.5を乗じて得た額に、それぞれ支給対象期間におけるその者の在職期間の次の各号に掲げる区分に応じ、当該各号に定める割合を乗じて得た額とする。

- (1) 6箇月 100分の100
- (2) 5箇月以上6箇月未満 100分の80
- (3) 3箇月以上5箇月未満 100分の60
- (4) 3箇月未満 100分の30

(勤勉手当)

第34条 勤勉手当は、第3項第2号に規定する人事評価査定対象期間における職員の勤務成績により支給額を決定する。

2 勤勉手当の額は、勤勉手当基礎額に、6月及び12月に支給する場合においては100分の90を乗じた額（以下「勤勉手当原資」という。）に、次の計算式により決定する。

勤勉手当支給額＝勤勉手当原資÷職員の個人評価ポイントの総和×当該職員の勤務期間による割合×当該職員の個人評価ポイント

出典：公園協会給与規程より一部抜粋

賞与引当金は、法人と職員との雇用関係に基づいて毎月の給料の他に賞与を支給する場合において、翌事業年度に支給する職員の賞与のうち、支給対象期間が当事業年度に帰属

する支給見込額について設けられる引当金をいう。

公園協会においては、年度末の決算において賞与引当金を計上していない。しかし、給与規程において支給の時期と支給対象期間が明確に定められていることから、職員の労働提供の対価として発生する費用と考えるため、費用と収益の適切な期間対応を図り、法人運営の効率性の的確な把握を行うためにも、企業会計の基準（企業会計原則注解注 18（65～66 頁参照））に準じて、平成 30 年度に支給する職員の賞与のうち、支給対象期間が平成 29 年度に帰属する支給見込額について、平成 29 年度の費用として賞与引当金を計上する必要がある。

なお、平成 30 年 6 月における賞与支給実績は 2,153 万円であったことから、平成 29 年度決算において計上すべき賞与引当金は 1,435 万円（＝2,153 万円×4 か月/6 か月）であったと試算される。同様に、平成 30 年 6 月の賞与に係る法定福利は 395 万円であったことから、法定福利費の負担割合は 18%（＝395 万円÷2,153 万円）となり、平成 29 年度決算において未払計上すべき賞与に係る社会保険料は 259 万円（＝1,435 万円×18%）であったと試算される。

**【結 果：公園協会】**

賞与引当金は、支給見込額を基に算定されるため、決算時において、過去の賞与の支給実績、法人業績の状況、翌事業年度の給与のベースアップ等、得られる限りの情報を用いて翌 6 月の賞与の支給見込額を合理的に見積り、そのうち、当事業年度に帰属する額（6 月支給見積額×4 か月/6 か月）を賞与引当金として計上されたい。また、賞与引当金の計上と併せて、賞与に係る社会保険料についても賞与引当金の金額に合理的な料率を乗じた金額を未払費用として計上されたい。更に、賞与引当金の会計基準は、重要な会計方針として財務諸表に注記されたい。

**⑪ 財政調整積立金の設置について（意 見）**

**【現状・問題点】**

公園協会においては、平成 28 年度決算において、次の表に示すような特定費用準備資金を計上している。

**【平成 28 年度決算における特定費用準備資金の状況】** (単位：千円)

	アンデルセン公園北欧フェア事業準備資金	デンマーク王国・オーデンセ市姉妹都市提携 30 周年記念事業準備金
将来の特定の活動の名称	アンデルセン公園北欧フェア	デンマーク王国・オーデンセ市姉妹都市提携 30 周年記念事業

内容	デンマーク王国・オーデンセ市から北欧グッズ等の店舗を園内に設置し販売を行う。また、北欧に因んだイベントの開催や花壇の装飾を行う。	船橋市と共催する記念式典のほか、イベントの開催や花壇の装飾を行う。
積立資産	2年（平成27年度から平成28年度まで）	2年（平成27年度から平成28年度まで）
活動の実施予定時期	平成29年度	平成31年度
積立額	55,000	15,000

出典：公園協会作成資料より一部抜粋

法人が保有する資金のうち、将来の特定の事業費・管理費に特別に支出するために積み立てる資金で、新規事業の開始、既存事業の拡大、数年周期で開催するイベントや記念事業等の費用が特定費用準備資金の対象となる。また、特定費用準備資金への繰入れは、会計上、本来は貸借取引となるが、公益目的事業比率や収支相償といった認定基準においては、この繰入れを費用とみなして取り扱うこととしており、逆に、特定費用準備資金を取り崩した時には、取崩しは費用額の減算や収入にみなすこととなる。

なお、特定費用準備資金への繰入れについては、次の要件をすべて満たしていなければならない（公益法人認定法施行規則第18条第3項、公益認定等ガイドラインI7.（5）②）。

- i 資金の目的である活動を行うことが見込まれること。
- ii 資金の目的毎に他の資金と明確に区分して管理され、貸借対照表の特定資産に計上していること。
- iii 資金の目的である支出に充てる場合を除くほか、取り崩すことができないものであること又は目的外で取り崩す場合に理事会の決議を要するなど特別の手続きが定められていること。
- iv 積立限度額が合理的に算定されていること。
- v 特別の手続きの定め、積立限度額、その算定根拠について事業報告に準じた備置き、閲覧等の措置が講じられていること。

例えば予備費等、将来の一般的な備えや資金繰りのために保有している資金は上記iiiの要件を満たさないため、特定費用準備資金には該当しない。しかし、将来の収支の変動に備えて法人が自主的に積み立てる資金（積立金）については、過去の実績や事業環境の見通しを踏まえて、活動見込みや限度額の見積りが可能等の要件を満たす限りで特定費用準備資金を用いることができる。

公園協会の運営については、天候等の自然環境によってその収支が大きく変動することもあり、平成 29 年度決算においては当期経常増減額が△6,254 万円の赤字となっていることから、財政事情の急変に対しては脆弱である。

【結 果：公園協会】

財政調整積立金は、災害や自然環境の激変等により経営事情が著しく悪化し、その財源が不足する場合において、当該不足額を補うための財源に充てる時に該当する場合に限り、その全部又は一部を取り崩すことができるものである。公園協会においては、財政事情に急激な変動が生じた場合における財政安定化に要する資金を確保することを目的とした財政安定化積立金に関する規程を整備し、過去の実績や事業環境の見通しを踏まえて、特定費用準備資金の計上を検討することを要望する。

⑫ 財産目録における現金及び預金の表示について（意 見）

【現状・問題点】

平成 29 年度の財産目録においては、流動資産の現金及び預金は、次の表に示すとおりに表示されている。

【平成 29 年度における現金及び預金の状況】

(単位：千円)

貸借対照表科目	場所・物量等	使用目的等	金額
(流動資産)			
現金	現金手元有高	運転資金として	17,303
預金	普通預金		
	千葉銀行船橋支店	運転資金として	216,082
	市川市農業協同組合豊富支店	運転資金として	14,383
	東京東信用金庫船橋支店	運転資金として	1,363
(現金預金計)			249,131

出典：平成 30 年 3 月 31 日現在財産目録より監査人作成

現金については 1 つに集約して表示されているが、実際には公園協会が管理運営している各施設において保有しており、公益事業目的保有財産だけでなく、収益事業目的保有財産も存在する。また、預金についても預け入れている金融機関別に集約されて表示されているが、施設ごとに口座を保有しており、公益事業目的保有財産だけでなく、収益事業目的保有財産も存在する。

参考：公園協会が保有している普通預金口座の一覧

金融機関/支店	口座種類	口座番号	用途
千葉銀行/船橋	普通（無利息）	13***03	総務課/共通
市川市農業協同組合/豊富	普通（無利息）	19***53	アンデルセン公園/公益
市川市農業協同組合/豊富	普通（無利息）	13***40	アンデルセン公園/収益
市川市農業協同組合/豊富	普通（無利息）	11***52	子ども美術館/収益
東京東信用金庫/船橋	普通（無利息）	03***90	海浜公園/公益
東京東信用金庫/船橋	普通（無利息）	04***03	海浜公園/収益

出典：預貯金等の内訳書より監査人作成

財産目録の内容については、公益法人会計基準上は、「当事業年度末現在におけるすべての資産及び負債につき、その名称、数量、使用目的、価額等を詳細に表示するものでなければならない」と規定されている。確かに、現金及び預金についてどの程度詳細に会計区分別、施設別の内訳表示を明示するかについては明らかではないため、現状の公園協会の財産目録の表示が合規性の点で問題となるものではない。しかし、現状の財産目録の表示では現金及び預金の使用目的を詳細に表示しているとは言い難く、財産目録の作成趣旨を勘案すると情報開示としては不十分である。

**【結果：公園協会】**

財産目録の使用目的等欄に、少なくとも公益事業目的保有財産か収益事業目的保有財産か若しくは管理運営財産かは判別できるように区分して表示するよう要望する。更に、施設別の表示についても検討するよう要望する。

**⑬ 収益事業会計の剰余金の法人会計への振替処理と法人管理費について（総括的意見）**

収益事業会計の剰余金の法人会計への振替処理と法人管理費については、「総括的意見」（21～25 頁）を参照されたい。

**⑭ 指定管理者候補者の選定に係る収支計画の評価について（総括的意見）**

指定管理者候補者の選定に係る収支計画の評価については、「総括的意見」（26～27 頁、28～30 頁）を参照されたい。

**⑮ 収支計画における本部経費の見積指針等について（総括的意見）**

収支計画における本部経費の見積指針等については、「総括的意見」（27～28 頁）を参照されたい。

## ⑩ モニタリングの実施結果について（総括的意見）

モニタリングの実施結果については、「総括的意見」（26～27 頁）を参照されたい。

## ⑪ 会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について（意見）

### 【現状・問題点】

公園協会の監事のうち 1 名は船橋市会計管理者である。

公園協会の監事が現職の市職員であることから、地方公務員法上、市職員に義務付けられている「職務専念義務」（地方公務員法第 35 条）との関係を整理することが必要となる。しかし、船橋市では外郭団体の監事に市職員が就任することについて、平成 27 年度に検討した結果、次のような暫定的ともいえる結論を導いている（平成 27 年度行第 691 号）。すなわち、当時の結論としては、「現段階では現在の運用のとおり、市職員等の監事就任については制限を設けないこと」としている。ただし、「外郭団体自身の判断で監事全員を市の職員以外にすることを妨げるものではない」とも付言している。

この当時の市の検討の経緯等については、文化・スポーツ公社の監査結果のうち、「⑩会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について」（77～78 頁）を参照されたい。

### 【結果：公園緑地課・職員課】

市会計管理者が現在、公園協会の監事に就任していることについては、地方公務員法上の職務専念義務との法的な関係に疑念を生じさせるような運用に対して適切な対応を行うよう要望する。その対応に際しては、会計管理者が有する会計検査権の専門知識及びノウハウが、公益法人の監事の 2 つの機能のうち、会計監査の機能の専門性（発生主義会計及び公益法人会計制度等に係る専門性）に十分に適合するかどうかについても検討することを要望する。

## 【アンデルセン公園の監査結果】

### ① 棚卸資産（商品）の管理について（指摘：1 件、意見：2 件）

#### 【現状・問題点】

公園協会における商品の推移は、次の表に示すとおりであるが、平成 28 年度決算においては、デンマークグッズ 174 万円を棚卸資産（商品）に二重に計上することにより、同額だけ資産の過大計上、費用の過少計上となっている（下線は監査人による。）。

【棚卸資産の年度推移】

(単位：千円)

区 分	H27 年度	H28 年度	H29 年度
菓子類	1,826	2,309	1,748
デンマークグッズ	2,080	1,739	2,363
北欧フェア(買取分)	-	-	3,995
ボートハウス	1,076	766	761
ぽけっと	712	584	545
レザミ(海浜公園)	137	119	134
オリジナルグッズ	54	44	145
<u>二重計上</u>	-	<u>1,739</u>	-
合 計	5,885	7,300	9,691

出典：決算書及び棚卸表より監査人作成

平成 29 年度末は前事業年度末と比較して 239 万円（対前年比 132.7%）増加している。その要因のひとつは、日本・デンマーク外交関係樹立 150 周年を記念して、平成 29 年 10 月 7 日から 29 日まで開催された「北欧フェア」における売れ残り商品の買い取り（399 万円）である。

北欧フェア出店者誘致委託契約書では、出店者の費用負担及び条件として、次のとおり記載されている（下線は監査人による。）。

【北欧フェアへの出店者の費用負担及び条件の概要】

- (ア) 空港までの交通費
- (イ) 販売開始日の 3 日前までに日本に入国すること
- (ウ) 開催期間中、販売物品の売り切れがないようにすること
- (エ) 売上金は当該出店者の収入とする
- (オ) つり銭は、アンデルセン公園にて用意する
- (カ) 商品について説明できるものが常駐すること
- (キ) 売れ残った商品はアンデルセン公園が買い取り
- (ク) 滞在中の飲食は出店者の自己負担とする
- (ケ) 保険加入は各自でデンマーク出国までに加入すること

出典：北欧フェア出店者誘致契約書仕様書より一部抜粋

なお、「北欧フェア」出店者に係る a:北欧フェア開催前の総輸入金額、b:北欧フェア開催期間中における販売金額、c:北欧フェア終了時の売れ残り商品の買取金額、d:北欧フェア終了後のグッズショップにおける販売金額、e:平成 29 年度末の在庫金額の推移は、次の表に示すとおりである。

## 【北欧フェアに係る輸入・販売・買取・在庫の状況】

(単位：千円、%)

		a	b	c	d	e
		輸入金額	販売金額	(a-b) 買取金額	販売金額	(c-d) 差引
A	博物館・美術館 グッズ	1,755	466 (26.6%)	1,289	77 (4.4%)	1,211 (69.0%)
B	デンマーク工芸 と土産品	1,197	889 (74.2%)	308	108 (9.0%)	200 (16.7%)
C	陶磁器	1,394	560 (40.1%)	834	20 (1.4%)	814 (58.4%)
D	フェルト生地を 使ったグッズ	1,293	469 (36.3%)	824	5 (0.4%)	820 (63.4%)
E	アンティーク食 器	1,414	1,177 (83.3%)	236	53 (3.7%)	183 (12.9%)
F	角細工工房	1,397	700 (50.1%)	697	0 (0.0%)	697 (49.9%)
計		8,450	4,261 (50.4%)	4,189	263 (3.1%)	3,925 (46.5%)

出典：監査人作成資料

企業会計においては、平成18年7月5日に企業会計基準委員会から、企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」が公表されている。公益法人に当該基準を適用する場合に特に考慮すべき事項はないと考えられることから、内閣府公益認定等委員会によって設定された「公益法人会計基準について（平成20年4月11日 内閣府公益認定等委員会、平成21年10月16日改正）別紙公益法人会計基準」（以下「平成20年会計基準」という。）においては、会計慣行に則った評価方法に修正されている。具体的には、平成20年会計基準では、第2-3(4)「棚卸資産については、取得価額をもって貸借対照表価額とする。ただし、時価が取得価額よりも下落した場合には、時価をもって貸借対照表価額とする。」とし、「とすることができる」が「とする」と修正された。すなわち、「公益法人会計基準等の改正について」（平成16年10月14日公益法人等の指導監督等に関する関係省庁連絡会議申合せ）では、低価法が選択適用できるものとされていたが、平成20年会計基準では強制適用されることになった。

アンデルセン公園においては、棚卸資産の評価基準及び評価方法は、最終仕入原価法によっており、受払管理がなされていない。棚卸資産は、適切な受払管理がなされなければ、棚卸資産のロス・紛失等の把握が困難になるおそれがあり、長期滞留品の把握ができずに

適切な評価方法の検討が不可能であり、必要以上に棚卸資産が増加する場合がある。また、全国的には過去より従業員の不正・誤謬から、在庫の水増しや評価替えの未処理等、粉飾決算の事例も多く見受けられる。

**【結果①（指摘）：公園協会】**

アンデルセン公園においては、棚卸資産の評価基準及び評価方法は、最終仕入原価法によっており、実地棚卸で集計された金額を決算手続きとして棚卸資産（商品）に計上している。平成 28 年度の決算手続きにおいては、デンマークグッズ 174 万円を棚卸資産（商品）に二重に計上することにより、同額だけ資産の過大計上、費用の過少計上となっている。決算手続きにおいては、会計責任者による計算と評価が適切に行われ、更には適切な権限者による承認が必要であることから、決算・財務報告プロセスに係るチェックリストを作成し、正確な決算報告を作成されたい。

**【結果②（意見）：公園協会】**

棚卸資産に関する管理規程を整備し、グッズショップの棚卸資産を中心に、現品の受払業務が管理規程に基づいて適正に行われ、在庫の実在性・網羅性が帳簿棚卸・実地棚卸の両面から行われることを要望する。

**【結果③（意見）：公園協会】**

棚卸資産の中には、傷・汚れ等の品質低下が伴う物理的な劣化等が原因で資産の収益性が低下し、取得原価に比べて事業年度末の時価が低下しているものが存在している可能性がある。平成 20 年会計基準においては、棚卸資産の時価が取得価額よりも下落した場合には、時価をもって貸借対照表価額とされていることから、棚卸資産の年齢調べ（滞留状況調）による方法を導入し、長期在庫のリストアップを行ってその対策を講じるとともに、評価方法の基準を整備することを要望する。

**② デンマークグッズの物品購入委託契約について（指摘：2 件、意見：1 件）**

**【現状・問題点】**

アンデルセン公園においては、グッズショップにおける販売用商品を輸入するため、次の表に示すような委託契約を締結している。なお、物品購入委託とは、特定又は個別の物品等を購入することを相手方に委託することを指し、例えば、自己の名をもって他人のために物品の買入れをなす者と購入を委託する委託者との間における関係は、売買の委託（委任）に該当する。

【委託契約の概要】

区 分	内容等
業務名	デンマークグッズ購入に係る物品購入委託契約書
所管	アンデルセン公園
契約方法	随意契約
業務委託期間	平成 29 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日
受託者	個人（デンマーク・オーデンセ市在住）
業務内容	デンマーク国内で販売しているグッズを購入し、アンデルセン公園に納品する業務（以下「物品購入業務」という。）
受託者への報酬	物品購入業務一切の対価として、1 回あたりの購入金額に対し 20%相当額を、物品購入手数料として受託者に支払う。
支払等	物品購入業務に係る物品購入代金は、1 回の購入金額の上限を 30 万円以下とする。
経費負担	物品購入業務に関連して発生した経費は、全て公園協会の負担とする。

出典：物品購入委託契約書より監査人作成

棚卸資産の取得価額については、公益法人会計基準 第 2 3(4)では、「棚卸資産については、取得価額をもって貸借対照表価額とする。」とされている。公益法人会計基準では、棚卸資産の取得価額の算定に関しての詳細な定めはないが、法人税法上は、棚卸資産の取得価額の算定について、法人税法施行令第 32 条に次のとおり規定されている（下線は監査人による。）。

【棚卸資産の取得価額】

区 分	内容等
購入した棚卸資産	次に掲げる金額の合計額 1. 資産の購入の代価（引取運賃、荷役費、運送保険料、 <u>購入手数料</u> 、 <u>関税</u> その他当該資産の購入のために要した費用がある場合には、その費用の額を加算した金額） 2. 当該資産を消費し又は販売の用に供するために直接要した費用の額

出典：法人税法施行令第 32 条より監査人作成

法人税法上は、購入した棚卸資産の取得価額には、購入代価（本体価格）のほか、これを販売の用に供するために直接要した全ての費用の額が含まれる。したがって、棚卸資産を購入する際に発生した購入手数料や関税等の付随費用は、金額の大小に関係なく棚卸資

産の取得価額に含める必要があるが、アンデルセン公園においては、物品購入手数料については委託費として、輸入に係る関税等については仕入費として、全て発生時の費用として処理している。なお、平成 29 年度において、発生時の費用として処理した付随費用は、次の表に示すとおりである。

【平成 29 年度における付随費用の発生状況】 (単位：千円)

勘定科目	内 訳	発生日	金 額	備 考
委託費	購入手数料	H29. 7. 14	60	不課税
		H30. 1. 26	60	
仕入費	輸入に係る関税・航空運賃等	H29. 8. 8	139	税込(国内 分と国外 分の合計)
		H29. 9. 11	309	
		H29. 9. 14	289	
		H29. 9. 21	326	
		H30. 2. 19	141	
合 計			1, 324	

出典：振替何書兼振替伝票及び支出負担行為何書より監査人作成

また、物品の購入代金は単価×数量で計算される。デンマーク国内で販売されているグッズの納品書の通貨単位はデンマーク・クローネ（DKK）で表示されているが、購入した棚卸資産は、平成 29 年 7 月 14 日に 30 万円、平成 30 年 1 月 26 日に 30 万円が商品勘定へ計上されている。端数が生じていないことについて検討したが、アンデルセン公園からは、受託者において日本円に換算（逆算）して 30 万円分の商品を取り揃えていると監査人に対して回答があった。しかし、日々変動する為替換算レートの影響等を考慮した場合、毎回の物品購入時において日本円換算で 30 万円分丁度の商品を取り揃えることは、委託者において任意に商品の数量等を調整している可能性は否定できず、公園協会と受託者との間で、商品の数量等に関して貸し借りが発生する可能性も否定できない。また、アンデルセン公園では、デンマークグッズの取得原価の適正性については、インターネットで調べられる範囲で販売品の値段等のチェックは行っていると監査人に対して回答があったが、網羅的な単価の検証は困難な状況にあると考える。

更に、物品購入業務一切の対価として、1 回当たりの購入金額に対し 20%相当額を、物品購入手数料として受託者に支払っているが、その料率については、受託者から提示された料率としており、公園協会では合理的な算定根拠を有していない。

【結 果①（指摘：公園協会）】

法人税法上は、購入した棚卸資産の取得価額には、購入代価（本体価格）のほか、これを販売の用に供するために直接要した全ての費用の額が含まれることから、棚卸資産を購入する際に発生した購入手数料や関税等の付随費用は、金額の大小に関係なく、棚卸資産

の取得価額に含めるよう会計処理を改められたい。

【結果②（意見）：公園協会】

デンマークグッズの購入に際しては、納品書の通貨単位であるデンマーククローネ（DKK）に為替換算レートを乗じて支払うことは当然であるが、デンマーク国内で販売されているグッズを購入した際の領収書と納品書を突合する等、納品書に記載された単価と数量の適正性について、網羅的に検証することを要望する。

【結果③（指摘）：公園協会】

デンマークグッズの購入委託契約に係る物品購入手数料のような特殊な業務の積算方法について、具体的に定めた会計法令は存在せず、統一的な積算基準や作成方法を定めることは困難な一面がある。しかし、公園協会として経済性や効率性を伴った予算執行を確保するためにも、事前に委託業者から参考見積もりを徴取するだけでなく、種目別・細目別に積算された設計書を独自に作成する等、受託者から提示された物品購入手数料の合理性について検証されたい。

③ 北欧フェア出店者誘致委託契約について（指摘：1件、意見：1件）

【現状・問題点】

アンデルセン公園では、日本・デンマーク外交関係樹立150周年を記念して、平成29年10月7日から29日まで花の城ゾーンにおいて「北欧フェア」を開催し、「北欧フェア」における出店者を誘致するため、次の表に示すような委託契約を締結している。なお、出店者誘致委託契約等では、受託者の稼働時間予測に基づいて予定価格が積算されているが、仕様書における誘致店舗数は5～7店舗（最大10店舗）とされており、委託契約の成果に該当する店舗数は固定されていない。

【委託契約の概要】

区分	内容等
業務名	北欧フェア出店者誘致委託契約書
所管	アンデルセン公園
委託金額（税込）	4,250千円
契約方法	随意契約
業務委託期間	平成29年4月1日から平成29年9月30日
受託者	個人（デンマーク・オーデンセ市在住）
仕様書に記載された業務内容	(1) 北欧フェア出店者の誘致 (2) 誘致店舗数 5～7店舗（最大10店舗） (3) 販売物品の選定（北欧の伝統・文化・特徴ある物品であること）

	(4) 出店者との販売契約 (5) 店舗とアンデルセン公園との事前交渉及び通訳 (6) 交渉の進捗状況報告（電子メールでの報告）
--	--

出典：北欧フェア出店者誘致委託契約書より監査人作成

北欧フェアには実際に6店舗が出店し、誘致店舗数である5～7店舗の条件は満たしており、交渉の進捗状況については、電話や電子メールにより報告を受けている。しかし、当該誘致業務に係る見積金額は、業務費385万円（＝単価（5,500円/時間）×時間（700時間））と諸経費40万円の合計となっていることから、予定価格の積算根拠について問い合わせたところ、北欧フェア出店者の誘致という特殊な業務であったため、受託者から参考見積りを徴取し、これを積算根拠として設計書を作成したためであると監査人に対して回答があった。

予定価格の積算方法について具体的に定めた会計法令は存在せず、工事契約以外の請負契約や委託契約等は、統一的な積算基準や作成方法を定めることが困難な一面があるが、出店者誘致委託契約等のように特殊な業務の場合には、その難易度が高いために、人件費単価等が割高になる傾向又は危険性があることは当然と考える。

仕様書は、委託業務の内容等を詳細にわたって定義する資料であるのに対し、設計書は仕様書に記載された各項目について積算することにより予定価格の基礎となる設計金額を算定するための資料である。また、独自の積算に基づく設計書の作成には、委託業務に対して経済性、効率性を求めるための発注者側の評価ツールという役割も期待される。すなわち、詳細な業務分析を実施し、業務の無駄がないかどうかをチェックし、工数削減が見込めそうであればそれを設計書に反映することにより、契約段階でも業者に対して効果的、効率的な業務遂行を促すことが期待される。

**【結果①（指摘）：公園協会】**

公園協会として経済性や効率性を伴った執行を確保するためにも、事前に委託業者から参考見積りを徴取してそれをそのまま予定価格とするのではなく、複数の業者からの見積書の徴取、過去の同一役務等の調達実績、市場価格、他の団体における契約金額等を考慮してその参考見積りを批判的に分析・評価することにより、より適正な予定価格の設定に努められたい。

**【結果②（意見）：公園協会】**

出店者誘致活動に際しては、固定的な経費が発生する他、誘致店舗数に応じた変動的な経費が発生すると考えられるため、誘致店舗数に応じた成果報酬を導入する等、契約の内容と履行の難度を考慮した予定価格を定めることを要望する。

#### ④ グッズショップにおける決済の多様化について（意見）

##### 【現状・問題点】

現在、アンデルセン公園のグッズショップにおける決済手段は、現金のみとなっている。日本銀行が発表した「生活意識に関するアンケート調査（第73回）2018年3月調査」によると、消費者が日常生活の支払いに現金を使う理由については、「その場で支払が完了する」や「多くの場所で利用できる」との回答が多かった。

一方、消費者庁が発表した「オンライン決済、スマホ決済の動向整理」によると、平成27年3月末のクレジットカード発行枚数は2億5,890万枚であり、成人人口1人当たり2.5枚所有に相当している計算になる。クレジットカードは、キャッシュレス化の主要な担い手として、その取扱高や民間最終消費支出に占める割合は一貫して増加傾向にあり、特に近年は急速に増加している。また、一般社団法人日本クレジット協会が発表した「日本のクレジット統計 2017年（平成29年）版」によると、クレジットカード業界の市場規模は年々拡大しており、例えば、信用供与額（クレジットカード会社等が1年間に消費者に信用供与した金額）と信用供与残高（信用供与額のうち、期末時点において返済されていない残高。例：リボ残高等）の推移は、次の表に示すとおりいずれも右肩上がりの成長を続けている。

【信用供与額等の年度推移】

（単位：億円、%）

	信用供与額	前年比	信用供与残高 (当該年12月末)	前年比
平成27年	498,341	7.7	92,804	8.2
平成28年	539,265	8.2	100,227	8.0
平成29年	583,711	8.2	110,384	10.1

出典：（一社）日本クレジット協会の調査結果に基づく日本のクレジット統計より監査人作成

経済産業省が発表した「観光地におけるキャッシュレス決済の普及状況に関する実態調査」（平成29年2月）によると、店舗がクレジットカード未対応の理由では「手数料が高い」「導入によるメリットが感じられない」「現場スタッフによる対応が困難」が多く挙げられている。しかし、今後は、クレジットカードと同じく、デビットカードや電子マネー等の決済手段も、より一層普及していくことが予測される。

したがって、支払いに関して利用者の利便性に対する的確な対応が遅れているものと考えられる。

##### 【結果：公園協会】

決済手段としては、クレジットカード等でキャッシュレス決済をする頻度は増加傾向に

あり、若い年代ほどキャッシュレス決済をする頻度が増加していることから、グッズショップにおいても、クレジットカードや電子マネー等のキャッシュレス決済手段を導入し、決済の利便性・効率性の向上に対応することを要望する。

## ⑤ エビデンスに基づくアトリエプログラムの実施について（意見）

### 【現状・問題点】

アンデルセン公園の入園者数と子ども美術館のアトリエ等の利用者数の推移は、次の表に示すとおりである。なお、入園者総数は、アンデルセン公園への有料入園者数と無料入園者数の合計であり、アトリエ利用者総数は、アトリエプログラムとアンデルセンスタジオの利用者数の合計である。

【入園者数と子ども美術館アトリエ等の利用者数の推移】 (単位：人)

区 分	H25 年度	H26 年度	H27 年度	H28 年度	H29 年度
A 入園者総数	568,970	662,754	905,207	840,081	841,485
Bアトリエ利用者総数	68,130	73,902	96,941	88,938	93,572
C 利用割合(B÷A)	12.0%	11.2%	10.7%	10.6%	11.1%

出典：事業報告書より監査人作成

子ども美術館においては、子ども美術館の運営事業・利用促進事業として、指定管理業務の概要に記載（103～104頁参照）したとおり、数多くのイベントを実施し、イベントの実施に際しては「事業計画書（案）」と「事業報告書」を作成している。

アンケート調査については、原則として、企画展のワークショップ及びアトリエでの団体プログラムにおいては参加者又は団体代表の必須回答とし、事業毎に集計し事務局長まで報告している。また、その他のイベントや展示においては館内及びアトリエに設置しているアンケート用紙での任意回答としており、月毎に集計し理事長まで報告している。なお、毎月、アトリエスタッフと提供プログラムの自己評価をする会議を開催し、利用状況等を共有し、アンケート結果等を踏まえ、今後のアトリエプログラムの開発や接客方法等を検証し、改善につなげている。

アトリエプログラムの企画立案に際しては、事業の目的を明確化したうえで、事業の効果の測定に重要な関連を持つ合理的な情報やデータ（エビデンス）に基づくものとする（EBPM＝エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング）が求められていることから、次に示すようなEBPMを参考にして、プログラムを検討することが可能であると考えられる。

- i アトリエプログラムの効果的・効率的な実施のためには、当該業務の有効性に係るデータを継続的に収集することが求められるが、当該データは、目的に基づいたアン

ケート調査やフォーカス・グループ調査等を活用してデータ収集を行い、自らが行っている自主事業の効果（アウトカムや社会への中長期的なインパクト）を説明すること。

- ii E B P Mに基づく業務の実施において、施設の設置目的や施設の機能を最大限に活かした業務の実施を効果的・効率的に実施していることを説明することができるように、意識的に継続的なデータ収集を実施すること。

**【結果：公園協会】**

事業の効果の測定に重要な関連を持つ情報や統計等のデータを活用したE B P Mの推進は、事業の有効性を高め、市民や利用者の信頼確保に資するものである。アトリエプログラムは、一つ一つの事業予算が少額であり、基本的に月替わりでプログラムを変更していることから、作業時間や職員の負担等の費用対効果の面を考慮した上で、E B P Mを参考にした業務を実施することを要望する。

**⑥ 招待券の払出管理について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

アンデルセン公園においては、招待券を非売品として必要に応じて無料で配付しており、平成 29 年度における招待券の配付状況は、次の表のとおりである。また、この他に、近隣の交通渋滞やイベント開催時の騒音対策等を目的として、平成 19 年度より近隣町会等への桜の開花期間限定の招待券（約 7,000 枚）を配付している。

（単位：枚）

アンデルセン公園招待券の配付一覧				
	区 分	決裁処理	自主配付等	計
A	謝礼（イベント等事業協力等）	-	1,645	1,645
B	謝礼（取材・記者クラブ等）	-	850	850
C	謝礼（メルヘン企業花壇関係）	-	1,350	1,350
D	地域交流等	-	950	950
E	近隣対策等（渋滞・警護）	-	760	760
F	協会役員等（PR用）	-	530	530
G	市関係部局（PR用）	-	1,650	1,650
H	デンマーク協会等国際交流関係	-	300	300
I	視察	-	90	90
J	その他	-	35	35
	計	-	8,160	8,160

出典：公園協会作成資料より監査人作成

アンデルセン公園においては、招待券の配付は全て「自主配付等」に区分されており、公園協会会計規程第 67 条の物品の区分を準用し、物品管理簿におけるアンデルセン公園長の承認のもと、招待券を配付している。

アンデルセン公園における招待券の配付については、取材の謝礼、近隣対策、PR等の広告宣伝効果等を狙ったものであるが、招待券という現金に相当する財貨を配付することについては、公平性を担保した一定の配付基準が必要と考える。

**【結果：公園協会】**

招待券という現金に相当する財貨を配付することについては、公平性を担保した一定の配付基準が必要と考えられることから、公園協会総務部での指摘事項（110～112 頁参照）と同様に、相手先や目的に応じた配付基準を新たに設け、この基準にない配付を行う場合についてのみ、公園協会事務決裁規程別表第 2 個別専決事項 1 総務課に関する事項（32）広告宣伝の企画及び制作に準じるものとして少なくとも決裁責任者である公園長が最終的に意思決定を行い、これらの適正な手続を踏まえて招待券を配付されたい。

**⑦ 海外渡航費（アンデルセン賞受賞式等）について（指摘：2 件、意見：2 件）**

**【現状・問題点】**

アンデルセン公園は、平成 23 年 4 月にアンデルセン賞委員会より、アンデルセンの精神を活かした公園づくりが認められ、公園としては世界初のアンデルセン賞を受賞し、その後は毎年、授賞式への招待を受けている。アンデルセン公園では、世界各国から集まる受賞者等にアンデルセン公園の魅力を発信し、国際交流を図ることを目的として、平成 23 年以後も毎年、授賞式へ出席し、その海外渡航費については研修費支出として計上している。

**【アンデルセン賞受賞式等に係る海外渡航費の概要】**

年度	期間	人数	費用(千円)	行先
平成27年度	5泊7日	職員2名	594	オーデンセ市
平成28年度	5泊7日	職員2名	576	オーデンセ市
平成29年度	5泊7日	職員2名	602	オーデンセ市

出典：公園協会作成資料より監査人作成

アンデルセン賞受賞式等については、復命研修報告が提出されているが、その日程には、式典への参列の他、2017 年市制 80 周年及び外交樹立 150 周年北欧フェア等のイベント事業概要についての打合せやグッズショップの商品買い付け等が含まれており、平成 29 年度における日程は、次の表に示すとおりである。この表でも分かるとおり、アンデルセン賞受賞式等に係る海外渡航の直接の動機は、研修としての目的よりも、国際交流を主たる

目的とし、特定の取引先との打合せ等を従たる目的としていると考えられる。

【平成 29 年度アンデルセン賞受賞式等日程】

日付	時間	プログラム
3/31	午前 午後	航空機にてコペンハーゲンへ 到着後、電車にてオーデンセ市へ移動  (オーデンセ市泊)
4/1	午前 午後 夕方	北欧フェア出店誘致業務等の打合せ きりがみコンクールの日程確認等の打合せ アンデルセン賞公式行事へ参加  (オーデンセ市泊)
4/2	午前 午後	アンデルセン像での記念儀式 アンデルセン賞受賞式へ参加  (オーデンセ市泊)
4/3	終日	ティンダーボックスにて、すずの兵隊等の打合せ  (オーデンセ市泊)
4/4	午前 午後	ホテルを出発し、電車にて空港へ移動 航空機にて帰国の途へ  (機内泊)
4/5	午前	成田空港到着後、解散

出典：視察日程表より要約

また、アンデルセン賞受賞式等への参加者は、平成 25 年度以降、アンデルセン公園長と子ども美術館長（現）の 2 名が継続して参加しており、渡航の都度、同額の支度料を支給している。支度料とは、外国旅行において国内旅行と異なる準備・携行品等に係る費用に充てるために支給されるもので、支度料の対象となる準備・携行品は、次のような費用が考えられる。

- i 旅行保険
- ii スーツケース
- iii 最低限の医薬品等、日本と異なる衛生条件等に対応するための携行品
- iv 国際交流の観点から必要となる最低限の儀礼品
- v 任意の予防接種

海外渡航時における支度料の支給根拠について公園協会に問い合わせたところ、監査人に対して次の回答があった。

- i 公園協会の職員の旅費に関する規程第 25 条（外国旅行の旅費）では、「職員が外国旅行をする場合の旅費は、船橋市の例に準じて理事長が定めると規定していること。
- ii ここで言う「船橋市の例」とは職員の旅費に関する条例及び職員の旅費に関する規則が該当すること。
- iii 当該条例第 24 条の 2（外国旅行の旅費）では、「職員が外国旅行をする場合の旅費は、国家公務員の例に準じて市長が定める。」と規定していること。
- iv 以上のことから、海外渡航時の日当、宿泊費、支度料等については、船橋市職員と同様に「国家公務員の例」、すなわち「国家公務員等の旅費に関する法律（以下、「旅費に関する法律」という。）」第 3 章 外国旅行の旅費並びに別表第 2 外国旅行の旅費に基づいて支給していること。

なお、旅費に関する法律第 39 条では、支度料に関して次のとおり規定されており、同一年度内に一回の支給を原則としている（下線は監査人による。）。

（支度料）

第 39 条 支度料の額は、出張及び赴任の区分並びに出張にあつてはその旅行期間に応じた別表第二の定額による。

2 本邦から外国に出張又は赴任を命ぜられた者が過去において支度料の支給を受けたことがある者である場合には、その者に対し支給する支度料の額は、前項の規定にかかわらず、同項の規定による額から、その赴任又は出張を命ぜられた日から起算して過去一年以内に支給を受けた支度料の合計額を差し引いた額の範囲内の額による。

出典：国家公務員等の旅費に関する法律より一部抜粋

公園協会では、支度料の支給に関する回数等の制限等はないため、同一の者が同一年度内に複数回海外渡航した場合においても、海外渡航の都度、同額の支度料を支給している。したがって、海外渡航時の支度料については、旅費に関する法律に基づいて支給することとしているにも拘らず、同法第 39 条第 2 項の規定に従っていない。

また、アンデルセン賞受賞式等の海外渡航時に発生したマイレージについては、私用のマイレージカードへの登録は行っていないと監査人に対して回答があった。ここで、マイレージとは、航空会社が実施しているポイントプログラムであり、貯まったマイルは、国内線や国際線の無料航空券に交換することができる。例えば、日本からデンマーク・コペンハーゲンまで運行するスカンジナビア航空（S A S）を利用した場合には、SAS EuroBonus ポイントを獲得することが可能であり、獲得したポイントは S A S 又はスターアライアンス等提携航空会社の特典の利用が可能である。公務出張で発生したマイレージについては、「旅費業務に関する標準マニュアル Ver. 2-0（2016 年 12 月／各府省等申合せ）」を参考に

し、次に示すような事項を考慮してガイドラインを作成することが必要であるとする。

- i 要件の該当性を判断する場合には、前任者の海外渡航実績や当該職員の次回以降の海外渡航見込み等を参考とすること。
- ii SAS EuroBonus ポイントは、既に獲得したポイントを他の者に移行することができることから、職員毎の海外渡航だけでなく、公園協会全体の海外渡航を基準に判断すること。
- iii 特典航空券への交換等マイレージの活用による公費削減が見込まれない場合であっても、SAS EuroBonus ポイントはEuroBonus ショップでの買い物に利用可能なことから、職員の福利厚生等としての活用可能性を検討すること。
- iv 活用可能性がない場合には、私用のマイレージカードの管理は旅行者本人に委ねる等、煩雑な管理が発生しないような効率的な運用を心掛けること。

**【結果①（意見）：公園協会】**

オーデンセ市で開催される「H. C. アンデルセンアワード」へ出席し、アンデルセン賞委員会と世界各国の受賞者との交流については、事業報告書において国際交流事業として明記されていることから、海外渡航費の会計処理については、海外渡航の直接の主たる動機や目的に従って区分し、国際交流を主たる目的とし、特定の取引先との打合せ等を従たる目的としている場合には、旅費交通費として計上することを要望する。

**【結果②（指摘）：公園協会】**

公園協会では、海外渡航時の支度料については、旅費に関する法律に基づいて支給していることから、過去1年程度の回数制限として、同法第39条第2項の規定にしたがった支給とされたい。

**【結果③（指摘）：公園協会】**

海外渡航時の支度料については、過去1年程度の回数制限だけではなく、支度料の内容に対する吟味の必要性の意味でも、受賞式への出席等、海外出張に必要な用品を改めて購入する必要性がない場合や、必要な用品について出張者の経済的負担を要することなく調達できると認められる場合には、海外出張に係る支度料の定額支給を行わないこととされたい。また、保険料、医薬品、最低限の儀礼品、携行品、旅行雑費の対象とならない任意の予防注射等については、旅行命令権者によりその必要性が認められる場合には、領収書等を確認の上、支度料の額を上限とした実費を支給されたい。

**【結果④（意見）：公園協会】**

マイレージについては、公務出張で発生したマイレージの活用による経費削減が見込まれる場合には、職員に対して公務出張で取得したマイレージを貯めるためのマイレージカードを作成すること等を定めたガイドラインを作成して、適切に運用することを要望する。

⑧ 海外渡航費（デンマーク視察研修）について（意見）

【現状・問題点】

子ども美術館においては、H. C. アンデルセンが持つもう一つの魅力である「切り紙」をテーマとして、日本・デンマーク外交関係樹立 150 周年記念第 9 回「アンデルセン公園きりがみコンクール」を開催している。このコンクールでは、応募総数 1,638 点の中から、アンデルセン公園きりがみ大賞を選出し、大賞受賞者の副賞（デンマークへの旅 5 泊 7 日 1 名様ご招待）に合わせて、職員の資質向上を目的として、対象受賞者とすべて同一の日程にてデンマーク・オーデンセ市を訪問し、その海外渡航費については研修費支出として計上している。

【デンマーク視察研修に係る海外渡航費の概要】

年 度	期 間	人 数	費用(千円)	行 先
平成 27 年度	5 泊 7 日	職員 5 人	2,209	コペンハーゲン・オーデンセ市
平成 28 年度	5 泊 7 日	職員 5 人	2,356	コペンハーゲン・オーデンセ市
平成 29 年度	5 泊 7 日	職員 5 人	2,332	コペンハーゲン・オーデンセ市

出典：公園協作成資料より監査人作成

また、平成 25 年度以降のデンマーク視察研修への参加者及び平成 29 年度の日程は、次の表に示すとおりである。

【過去 5 年間のデンマーク視察研修への参加者一覧】

年 度	役 員	総務課	アンデルセン 公園	子ども美術館
平成 25 年度	常務理事		運営係長	準職員
平成 26 年度	名誉顧問 常務理事	総務課長	公園長 花緑係主任	館長
平成 27 年度	理事長 常務理事		公園長 管理課長 花緑係主任	
平成 28 年度	常務理事		副園長 管理係副主査	主幹 準職員
平成 29 年度	理事長 事務局長	総務係長	公園長	準職員

出典：公園協作成資料より監査人作成（役職は研修参加時のものである。）

【平成 29 年度デンマーク視察研修日程】

日付	時間	プログラム
8/9	午前 午後	航空機にてコペンハーゲンへ 到着後、タクシーにてホテルへ移動  (コペンハーゲン泊)
8/10	午前 夕方	コペンハーゲン視察 電車にてオーデンセ市へ移動  (オーデンセ市泊)
8/11	午前 昼 昼食 午後	アンデルセン博物館、ティンダーボックス等見学 市内中心部を散策 オーデンセ市関係者等との昼食会 アンデルセンの幼少期の家等の足跡巡り  (オーデンセ市泊)
8/12	午前 午後	歴史博物館とこども博物館見学 見学後、屋外博物館（フェン島の農村）へ移動 屋外博物館見学  (オーデンセ市泊)
8/13	終日	イーエスコウ城見学  (オーデンセ市泊)
8/14	午前 午後	ホテルを出発し、電車にて空港へ移動 航空機にて帰国の途へ  (機内泊)
8/15	午前	成田空港到着後、解散

出典：視察日程表より要約

デンマーク視察研修においては、代表者 1 人が作成した復命研修報告が提出されている。しかし、視察研修の日程は、きりがみコンクールの大賞受賞者の副賞（デンマークへの旅 5 泊 7 日）とすべて同一であること、復命研修報告を提出した参加者以外の者の海外視察等の動機や業務関連性等が不明瞭であることから、視察研修の期間にわたり公園協会の業務の遂行上必要と認められる旅行と認められない旅行とを併せて行ったものであると認定されるおそれがある。なお、法人税法上は、海外渡航費における業務の遂行上必要と認められる旅行と認められない旅行との取扱いについては、法令解釈通達に次のとおり規程されている（下線は監査人による。）。

【法令解釈通達における日数の区分】

区 分	内容等
視察等の 日数(=業 務の遂行 上必要と 認められ る旅行)	視察等の日数は、次に掲げるような視察等でその参加法人又は個人の業種業態、事業内容、事業計画等からみてその法人又は個人の業務上必要と認められるものに係る日数とする。 1. 工場、店舗等の視察、見学又は訪問 2. 展示会、見本市等への参加又は見学 3. 市場、流通機構等の調査研究等 4. 国際会議への出席 5. 海外セミナーへの参加 6. 同業者団体又は関係官庁等の訪問、懇談
観光の日 数(=業務 の遂行上 必要と認 められな い旅行)	観光の日数には、次に掲げるようなものに係る日数が含まれる。 1. <u>自由行動時間での私的な外出</u> 2. <u>観光に附随して行った簡易な見学、儀礼的な訪問</u> 3. ロータリークラブ等その他これに準ずる会議で、私的地位に基づいて出席したもの

出典：「海外渡航費の取扱いの実施について」（法令解釈通達）より監査人作成

【結 果：公園協会】

復命書の役割は、上司から命令を受けて、研修・会議・視察等に出かけた場合に、その内容を報告し、職務を果たしたことを示すために作成する文書である。出張報告書は、会議や研修等の出張した内容を報告するものであるが、復命書は、命令による職務を遂行したことを復命するものである。視察研修の期間にわたり公園協会の業務の遂行上必要と認められる旅行であることを明らかにするためには、視察研修の全ての参加者から、海外視察等の動機や業務関連性等が明瞭に記載された復命書を入手することを要望する。

⑨ 水道光熱費支出の精算方法について（意 見）

【現状・問題点】

現在、船橋市アンデルセン公園の管理に関する基本協定書（以下「アンデルセン公園の管理に関する基本協定書」という。）においては、当該施設の水道光熱費の実績（平成 29 年度実績：3,500 万円）に財務的な重要性が高いにも拘らず、水道光熱費の取扱いについて明確なルールが設定・合意されていない。この水道光熱費の計画上の積算は、過去の支出実績を踏まえて指定期間にわたり積算しているものと考えられる。その過去の支出実績において、異常気象等の影響により、電気料や水道料金等について通常の年度と比較して大きく費用が嵩んでしまった場合等は、予算を超過したり、逆に、少ない費用で済んでし

まったりする場合もありうることである。そのような危険性等に対応するためには、次の方法での取扱いが考えられる。

- i 水道光熱費の予算を過去数年間の実績の中で高めの年度の支出実績に併せて、予算額を予め高水準で確保する方法
- ii 水道光熱費の予算を過去数年間の実績の中でも、異常に高い場合と異常に低い場合とを除き、平均的な支出水準を算定し、その額で予算額を設定しておき、異常気象等の影響で予算額を超過する支出実績が見込まれることが確実な場合には、別途協議する方法
- iii 水道光熱費の予算を過去数年間の実績に基づく平均値の算定によって設定する方法

これらの方法のうち、いずれの方法で水道光熱費の予算を設定しているかによっては、年度予算の執行後における予算の執行残額を精算する必要が生じる場合がある。例えば、iの方法では、年度予算の設定上、過去数年間の実績の中でも高い支出実績に合わせて予算を確保しているため、執行残が通常の年度では多めに残る可能性が高い。その場合、その水道光熱費を精算しない場合、指定管理者の剰余金の発生に結果として繋がることになる。又は、指定管理者が対応しなければならない公の施設の軽微な修繕等のように、施設管理の修繕費の予算超過の場合に対応するための流用財源として事実上使用することとなる。このような弾力的な資金充当を指定管理者と市所管課の間で合意したとしても、その結果としてなお、予算の執行残が生じた場合、公の施設の管理運営上のインセンティブ（コスト削減の効果等の成果）として、その分の剰余金を認めることが適切であれば、年度終了後、水道光熱費の予算残額に関する発生原因の調査と評価を行う必要が生じるものと考えられる。

一方、iiの場合、異常気象による水道光熱費の異常な支出による影響を除く、平常年度での支出規模で予算を設定した場合、予算以上の支出が生じた場合の超過額と予算に満たない支出の場合の執行残額について、それぞれの適切な対応方法を指定管理者と市所管課との間で合意しておく必要がある。しかし、現在はそのような合意は存在しない。iiiについてもiiと同様な事態が想定されるものであり、双方の間で事前の合意が必要であるものとする。

iからiiiのいずれにしても、水道光熱費の予算規模は指定管理業務の費用のうち大きな割合を占める項目のひとつであるため、水道光熱費の剰余金の発生態様またはその予算超過額の発生態様を指定管理者の実績報告に基づき、調査・分析し、その結果を踏まえて、指定管理者のコスト削減努力の結果と認められる部分があれば、その部分の予算残は指定管理者の正当な剰余金として認め、一方、自然現象による水道光熱費の異常な支出の結果、予算残の発生又は予算超過であると認定される場合は、前者への対応は精算の必要性を検討することが適切であり、後者の対応としては、追加予算措置の可能性を検討することが適切であると考えられる。

このような対応を前提とする仕組みとしては、水道光熱費の予算・執行・決算のあり方の中に、精算制度を取り入れることも検討に値するものと考えられる。その精算制度を採用する際には、指定管理期間の各年度での精算の方法もありうるが、指定期間の全体の最終年度に指定期間にわたる過去の予算執行残又は予算超過に対する精算を行う方法もありうるものとする。

現在は、水道光熱費という予算規模の面でも重要性が高い科目の執行状況について、財務的にも双方が曖昧な対応を取り続けており適切ではない状況であるとする。

#### 【結果：公園緑地課】

公の施設の管理運営に必要な水道光熱費は財務的にも重要性の高い予算項目であるが、その予算設定や予算執行の結果として残額又は予算超過額の取扱いについて、明確な取扱い方針を持っていないものとする。そのことにより、通常の年度にみられる現象として、水道光熱費の予算残を、例えば修繕料の予算超過部分に流用したり、備品の取替え工事等の費用に流用して充当したりするなどの応急的な対応を事実上実施している。このように指定管理の費用負担上の役割分担が不明確な状況を改善するためにも、水道光熱費の適切な予算設定方法やそれに対応する予算執行後の精算制度の導入など、公の施設の管理運営の実態に合った水道光熱費の取扱いルールを指定管理者と市所管課の間で合意することを要望する。

### ⑩ 修繕費に係る市と指定管理者との間の負担基準のあり方について（意見）

#### 【現状・問題点】

アンデルセン公園の管理に関する基本協定書では、修繕費の負担に関して、次のとおり規定されている。

（改築等）

第 17 条 施設等（甲の財産であるものに限る。）に関する改築、改造若しくは修繕又は新設、増設若しくは移設は、甲の負担において行うものとする。ただし、修繕については、委託費の修繕費として 1,800 万円が含まれていることから、乙は甲と協議し了承を得て、乙の負担で行うものとする。また、見積額が 1 件 30 万円未満の軽微な修繕については乙の負担とする。

注：甲は船橋市、乙は指定管理者（公園協会）

出典：アンデルセン公園の管理に関する基本協定書より一部抜粋

市所管課に対して、日常的な施設管理運営上の小規模修繕の金額を 1 件 30 万円未満としていることについて問い合わせたところ、船橋市契約規則第 25 条に定める少額随意契約の基準金額等を準用していると監査人に対して回答があった。同規則は、1 件 50 万円以

下の修繕契約においては、随意契約によることができること（第 25 条）、予定価格が 30 万円未満の随意契約においては予定価格を記載した書面の作成を省略することができること（第 27 条）、予定価格が 30 万円未満である場合の見積書の徴取は 1 者でも可とする（第 28 条）等の契約事務の手続きを定めているものであり、小規模修繕の金額を定めているものではなく、これを指定管理者との間の修繕費の負担関係の基準額に準用すべき合理的な根拠はない。

また、同様に、市所管課に対して委託費の修繕費として 1,800 万円が含まれていることについて問い合わせたところ、利用者に対して安全安心な施設を常に提供する必要があることから、小規模な修繕以外にも対応できるように、通常の管理において起こり得る修繕の費用を見込んで、委託費に含めて計上していると監査人に対して回答があった。

現在、アンデルセン公園の管理に関する基本協定書においては、当該施設の修繕費の実績（平成 29 年度実績：4,015 万円）に財務的な重要性が高いにも拘らず、既に述べたように修繕費に係る市所管課と指定管理者との間の負担基準のあり方について明確なルールが設定・合意されていない。この修繕費の計画上の積算は、過去の支出実績等を踏まえて指定期間にわたり積算しているものと考えられる。しかし、アンデルセン公園では施設の老朽化が進んでおり、突発的な設備の不具合等が発生した場合は、管理運営上、電気・水道・汚水処理等の供給をストップすることや遊具の使用を中止することもできないことから、市所管課と公園協会の両方で協議の上、公園協会の負担で修繕を実施している状況にある。したがって、次の表に示すとおり、公園協会では当初予算額を大きく超過した修繕費を計上することが継続している。

【アンデルセン公園における修繕費の推移】

（単位：千円）

区 分	当初予算額	補正額及び 流用増減額	予算現額	決算額	差 額
アンデルセン公園事業					
平成 27 年度	20,000	43,312	63,312	63,070	242
平成 28 年度	25,000	8,900	33,900	33,875	25
平成 29 年度	21,000	19,199	40,199	40,148	51
子ども美術館					
平成 27 年度	6,902	-	6,902	5,346	1,556
平成 28 年度	5,810	2,534	8,344	8,344	0
平成 29 年度	5,600	7,434	13,034	13,034	0

出典：資金収支計算説明書（公益目的事業会計）より監査人作成

一方、30 万円未満の軽微な修繕に係る費用負担については、指定管理者募集要項に記載している「5. 施設管理の費用負担等」に基づき、指定管理者が負担するものとしてアンデ

ルセン公園の管理に関する基本協定書を締結していることから、同様に、30万円以上の修繕費についても、同基本協定書において、修繕について指定管理者は市と協議し承諾を得て指定管理者の負担で行うものとしていることから、市所管課と指定管理者との間で精算は行っていない。このことにより、通常の年度にみられる現象として、収益事業等からの利益を、修繕費の予算超過部分に流用したりする等の応急的な対応を事実上継続して実施している。

市所管課においても、指定管理者が「自主事業」「自主努力」の一環として修繕を行っている部分があることを認識している。また、施設の大規模修繕についても、市としては長期修繕計画を策定して対応しているが、現在、指定管理者の営業努力により、多くの来園者があり、市の計画よりも早く施設の劣化が進んでいる状況も散見されること等考慮し、指定管理者において施設改修を行うことで利用者サービスの向上につながると判断される場合には、指定管理者の負担で修繕を実施している状況にあることも認識している。

いずれにしても、修繕費の予算規模は指定管理業務の費用のうち大きな割合を占める項目の一つであるため、修繕費の予算超過額の発生態様を指定管理者の実績報告に基づき調査・分析し、その結果を踏まえて、施設の老朽化に起因した修繕費の異常な支出の結果、予算超過であると認定される場合には、追加予算措置の可能性を検討することが適切であると考えられる。

このような対応を前提とする仕組みとしては、水道光熱費の場合と同様に、修繕費の予算・執行・決算のあり方の中に、精算制度を取り入れることも検討に値するものと考えられる。その精算制度を採り入れる際には、指定管理期間の各年度での精算の方法もありうるが、指定期間の全体の最終年度に指定期間にわたる過去の予算執行残又は予算超過に対する精算を行う方法もありうるものとする。

現在は、修繕費という予算規模の面でも重要性が高い科目の執行状況について、財務的にも双方が曖昧な対応を取り続けており適切ではない状況であるとする。

#### 【結果：公園緑地課】

公の施設の管理運営に必要な修繕費は財務的にも重要性の高い予算項目であるが、その予算設定や予算執行の結果としての予算超過額の取扱いについて、明確な取扱い方針を持っていないものと認識される。指定管理の費用負担上の役割分担が不明確な状況を改善するためにも、修繕費の適切な予算設定方法やそれに対応する予算執行後の精算制度の導入等、公の施設の管理運営の実態に合った修繕費の取扱いルールを指定管理者と市所管課の間で合意することを要望する。

## 【海浜公園及び学習館の監査結果】

### ① 指定管理業務共同事業体について

#### ア. 構成員が分担する業務について（指 摘）

##### 【現状・問題点】

海浜公園及び学習館の指定管理者は、F S Pグループであり、その構成団体は、公園協会と広報財団である。公園協会と広報財団は、海浜公園及び学習館について、指定管理者として互いに共同連帯して海浜公園等の指定管理業務を遂行すること等を目的として、平成28年7月15日付けで『「ふなばし三番瀬海浜公園・ふなばし三番瀬環境学習館」指定管理業務共同事業体協定書』（以下「共同事業体協定書」という。）を締結している。共同事業体協定書において、F S Pグループの構成団体が分担する業務を、次のように規定している。

##### 【共同事業体協定書における業務分担】

施設	業内内容	公園協会	広報財団	備考
学習館	学習館運営		○	利用料徴収、利用者案内
	多目的室・和室運営		○	利用者案内、利用の許可
	キッチンスタジオ運営		○	利用者案内、利用の許可
	イベント		○	募集、参加費徴収等
	厨房・カフェレストラン		○	業者選定、精算金徴収等
	展示設備保守		○	保守、清掃、修繕他
	建物設備保守	○		保守、清掃、修繕他
	公共料金	○		環境学習館の光熱水費
公園施設	野球場・庭球場	○		利用料徴収、利用の許可等
	コンコース売店・自販機、バーベキュー	○		業者選定、精算金徴収等
	テニスハウス	○		直営
	遊戯施設等	○		直営
	駐車場	○		利用料徴収、利用者案内等
	建物設備保守（テニスハウス、倉庫等）	○		保守、清掃、修繕等
	公園管理	○		清掃、修繕、整備等
	公共料金	○		公園全体の光熱水費

出典：共同事業体協定書「別表」より監査人作成

しかし、指定管理者に選定され学習館が開館した後、広報財団は学習館に係る管理業務のうち、利用者の受付・案内に関する業務、キッチンスタジオやイベントの企画・開催に関する業務、ホームページ等の広報・広聴に関する業務、校外学習の受け入れに関する業務等に特化しており、共同事業体協定書で規定された業務分担とは異なる業務分担により、学習館の管理運営等業務が実施されている。なお、学習館開館後、F S Pグループの各構成員が分担する業務は、次の表に示すとおりである（●及び×は、共同事業体協定書から変更が生じている箇所）。

【実際の業務分担】

施設	業内内容	公園協会	広報財団	備考
学 習 館	学習館運営		○	利用者案内
			○	利用料徴収
		●	×	利用料管理、収納等
	多目的室・和室運営		○	利用者案内、利用の許可
	キッチンスタジオ運営		○	利用者案内、利用の許可
	イベント		○	募集、利用者案内
			○	参加費徴収
		●	×	参加費管理、収納等
	厨房・カフェレストラン	●	○	業者選定
		●	×	精算金徴収等
展示設備保守		○	保守	
	●	○	清掃、修繕他	
建物設備保守	○		保守、清掃、修繕他	
公共料金	○		環境学習館の光熱水費	

出典：監査人作成資料

【結果：公園協会】

共同事業体協定書締結時においては予測することのできなかつた業務内容の増減や、経済事情の変化又は予期することのできない理由等により、分担する業務が不相当となったと認められる場合には、その部分について速やかに共同事業体協定書を変更されたい。

イ. 共同事業体の収益の分配と経費の負担について（指 摘）

【現状・問題点】

共同事業体（ジョイントベンチャー。以下「JV」という。）は、法律上の制度ではないため明確な定義を有していないが、一般的には複数の者が共同連帯して事業を遂行するこ

とを合意して結合した事業組織体であり、民法上の組合であると解されている。JVとしては、有機的な組織体をなしているが、それ自体としては独立の法人格を有するものではなく、共同事業の権利義務の帰属主体はJVではなく、その構成員となる。企業会計においても、JVは個別の組織体として認識することなく、各構成員の会計に組み込む形態（「連結財務諸表における子会社及び関連会社の範囲の決定に関する監査上の留意点」Q&AのQ12）とされている。また、JVを事業の実施方式により分類した場合、一般的には、次の表に示すとおり、共同実施方式と分担実施方式に分類される。

【実施方式によるJVの分類】

区 分	内 容
共同実施方式	JVの全構成員が出資割合に応じて資金・人員等を拠出し、事業全体を共同して実施し、損益は出資割合に応じて負担する方式。出資割合に応じた指定管理料を事業収入に計上し、出資割合に応じた経費を事業費支出として計上する。
分担実施方式	事前に構成員が分担する業務を定め、各構成員は分担した業務について事業を遂行し、損益はそれぞれ分担した業務で精算する方式。分担した業務に応じた指定管理料を事業収入に計上し、その業務で発生した経費を事業費支出として計上する。

出典：監査人作成資料

このように、共同実施方式では事業全体に構成員の出資割合等に乗じて計算するのに対し、分担実施方式では構成員が分担した業務部分のみを、そのまま計上することが違いとなる。FSPグループにおいては、共同事業体協定書においては構成員が分担する業務が定められていることから、分担実施方式を採っているものと考えられる。

FSPグループにおいては、事前に構成団体が分担する業務を定めているにも関わらず、各構成団体は分担した業務に応じた収益と経費を計上しておらず、FSPグループの決算により算定された利益の分配と経費の負担を両構成団体で50%ずつとしている（共同事業体協定書第11条）。

<p>(収益の分配と経費の負担)</p> <p>第11条 前条の規定に基づく決算により算定された利益金の分配又は損失金の負担は、構成員が別途合意した場合を除き、次の比率のとおりとする。</p> <p>公園協会 50%</p> <p>広報財団 50%</p>
--

出典：共同事業体協定書より一部抜粋

利益の分配について両構成団体で50%ずつとしている根拠としては、F S Pグループは一体であり、経営リスクについても黒字でも赤字でもその責任は両構成団体で平等であるとの基本的な考え方を採っており、業務分担に応じた利損益の配分の考え方は採っていない旨、監査人に対して回答があった。

学習館では、「体験する」「知る」「考える」「学ぶ」をキーワードに、東京湾最奥部に残された貴重な干潟・浅海域である「三番瀬」を通して、広範な環境への関心と理解を深めるとともに、身近な体験からより深い学びへの誘導、多彩なプログラムの提供を基本方針に事業を実施し、次代を担う子どもたちが楽しみながら学ぶことができる施設運営を行っており、平成29年度における入館者数の計画と実績の対比は、次の表に示すとおりである。

【平成29年度における入館者数の計画・実績対比表】 (単位：人、%)

区 分	計 画	実 績	差 異	割 合
有料入館者数	30,500	10,566	△19,934	34.6
無料入館者数	29,500	19,106	△10,394	64.8
総入館者数	60,000	29,672	△30,328	49.5

出典：公園協会作成資料より監査人作成

開館初年度は、学習館の認知度や船橋市はもとより近隣市へのPRが不足していたこともあり、学習館の有料入館者数が計画に対して4割以下に低迷する等、学習館事業に係る収支を合理的に見込むことが困難であったため、収益の分配と経費の負担を両構成団体で50%ずつとしていることにも、一定の合理性があったものとする。

【結 果：公園協会】

収益の分配と経費の負担を両構成団体で50%ずつとすることは、構成団体が分担する業務における効果的な運営手法による企業努力の成果の収支への影響が半減すること、各構成団体での経営責任が不明瞭になること等のデメリットがあることから、収益の分配と経費の負担を各構成団体で50%ずつとする取扱いは早期に解消し、構成団体が分担する業務に応じた損益を計上する方法へと改めるよう協議されたい。

ウ. 事務費について (意 見)

【現状・問題点】

海浜公園及び学習館指定管理事業における予算の考え方については、収入・支出ともに、海浜公園部分は公園協会が、学習館部分は広報財団が担当して積算し、合算した全体予算となっており、当該収支予算の差額分を、指定管理料として収受し、収支のバランスを採っている。このうち、事務費の算定方法については、法人運営費、契約事務費、顧問弁護

士、税理士等の費用、消耗品費、通信運搬費、賃借料、水道光熱費等の費目の例示について構成団体の間で合意したのみであり、具体的な算定方法についての取り決めがされていない。

次の表に示すとおり、平成 29 年度の F S P グループの資金収支計算書内訳表における事務費は、公園協会は 217 万円、広報財団は 376 万円である。一方、正味財産増減計算書内訳表の法人会計の区分における経常費用の合計額は、公園協会は 2,317 万円、広報財団は 1,353 万円であり（広報財団は決算金額が公表されていないため予算金額を記載している。）、事務費の負担割合は構成団体の間で大きな差異が生じている。

【平成 29 年度における事務費の負担状況】 (単位：千円)

区 分	公園協会	広報財団	合 計
A 事務費	2,176	3,765	5,941
B 法人会計経常費用計	23,172	13,535	36,707
C 負担割合(A÷B)	9.4%	27.8%	16.2%

出典：FSP グループ資金収支計算書内訳表及び正味財産増減計算書内訳表より監査人作成

#### 【結 果：公園協会】

事務費については、公園協会や広報財団での本部運営費のうち、海浜公園及び学習館指定管理事業で負担すべき金額を一定の割合で算出している費用も含まれる。公園協会と広報財団とでは事業規模が異なり、本部運営費に含まれる支出が異なることが想定されることから、構成団体間の公平性を保つためにも、事務費の算出方法について一定のルールを定めることを要望する。

### エ. 共同事業体の予算執行及び会計処理について（意 見）

#### 【現状・問題点】

J V の会計処理について統一した基準はないが、J V の会計処理には、(ア) J V を一つの企業体と見なして会計処理を行う独立会計処理方式と、(イ) 独立させずに J V の会計を代表団体の会計の中に取り込んで行う取込会計処理方式がある。実務的には、(イ) の取込会計処理方式により会計処理を行うことが多く、F S P グループにおいても取込会計方式を採っている。

F S P グループの予算執行及び会計処理については、F S P グループの代表団体である公園協会が、広報財団が運営を分担している学習館に係る事業予算をも執行している。この点については、事業の役割分担に応じて構成団体ごとに会計事務を行った場合には、会計事務職員を両構成団体に配置すること、構成団体が別々に予算を執行するためのソフトウェア等の設備を準備する必要があること、第三者との契約は代表団体が行うことと規定

していることから広報財団で予算を執行した場合には公園協会が契約者となること等から、合理性・効率性の観点から行っていると監査人に対して回答があった。

F S Pグループにおいては、F S Pグループの決算により算定された利益の分配と経費の負担を両構成団体で50%ずつとしている（共同事業体協定書第11条）ため、次に示すような決算整理を行っている（なお、金額は仮の数値である。）。

**【決算整理前】**

全体		
収入	指定管理料	14,000
	利用料	5,500
支出	人件費	20,500
収支		△ 1,000

広報財団		
収入	指定管理料	5,500
支出	人件費	5,600
	事務費	300
収支		△ 400

公園協会		
収入	指定管理料	8,500
	利用料	5,500
支出		14,600
収支		△ 600

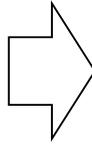
出典：公園協会作成資料より監査人作成

**【第一段階】**

第一段階として、『「ふなばし三番瀬海浜公園・ふなばし三番瀬環境学習館」管理運営グループ会計事務取扱要領』（以下「取扱要領」という。）第23条において、指定管理委託料収入の構成員間の分配金については、広報財団は人件費及び事務費相当額とし、残額は公園協会の分配金とされていることから、広報財団の収支差額をゼロとするために、指定管理料の振り替えを行う。この結果、広報財団では、事業支出としては学習館事業に係る人件費相当額及び事務費の合計額のみが計上され、同額が指定管理料として計上されることになり、広報財団の収支差額はゼロとなる。つまり、F S Pグループ全体の資金収支差額と公園協会の収支差額が同額となる。

< 広報財団の会計処理 >

決算整理前		
収入	指定管理料	5,500
支出	人件費 事務費	5,600 300
収支		△ 400



決算整理後		
収入	指定管理料	5,900
支出	人件費 事務費	5,600 300
収支		0

< 公園協会の会計処理 >

決算整理前		
収入	指定管理料 利用料	8,500 5,500
支出		14,600
収支		△ 600



決算整理後		
収入	指定管理料 利用料	8,100 5,500
支出		14,600
収支		△ 1,000

出典：公園協会作成資料より監査人作成

【第二段階】

第二段階として、グループ全体の収支差額は、共同事業体協定書第 11 条に定められた収益の分配と経費の負担割合に基づいて精算する必要があることから、公園協会に計上された収支差額を、両構成団体で 50% ずつの負担となるように、F S P グループ精算金収益・費用を用いて、利損益の振り替えを行う。

< 広報財団の会計処理 >

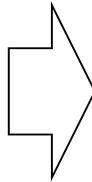
精算前		
収入	指定管理料	5,900
支出	人件費 事務費	5,600 300
収支		0



精算後		
収入	指定管理料	5,900
支出	人件費 事務費 精算費用	5,600 300 500
収支		△ 500

< 公園協会の会計処理 >

決算整理前		
収入	指定管理料 利用料	8,100 5,500
支出		14,600
収支		△ 1,000



決算整理後		
収入	指定管理料 利用料 精算収益	8,100 5,500 500
支出		14,600
収支		△ 500

出典：公園協会作成資料より監査人作成

財務諸表は、収支差額のみが正しい金額となっていれば適正ということにはならない。平成 20 年会計基準においては、「資産、負債及び正味財産の状態並びに正味財産増減の状況に関する真実な内容を明瞭に表示するものでなければならない」とあり、「正味財産増減計算書は、当該事業年度における正味財産のすべての増減内容を明瞭に表示するものでなければならない」と規定されている。公園協会の会計記録や財務諸表には、広報財団が業務を分担している学習館運営事業等に係る収支が区分されず合算して含まれているため、財務諸表の経常収益と経常費用からは、双方の担当業務に係るそれぞれの収益・費用が適

正に区分して把握することができず財務的な評価を行うことが現状では難しい。

【結果：公園協会】

F S Pグループにおいては、構成団体が分担する業務に基づいて実際の運営が実施されていることから、分担する業務に応じた収入と支出が計上されるよう予算執行及び会計処理を改められるよう要望する。

オ. 会計書類の監査について（指 摘）

【現状・問題点】

取扱要領第7条において、F S Pグループの会計事務の責任者は公園協会総務部長とされている。また、会計事務責任者である公園協会は、共同事業体のもう一方の構成団体である広報財団に対して、正しい情報を説明する責任（アカウンタビリティ）を負っていると考えられるが、会計事務責任者である公園協会は、自ら作成した情報の正しさを自らが証明することができないため、独立した第三者に検証（監査）を依頼することが必要となる。そのため、共同事業体協定書第13条第3項においては、F S Pグループの会計と税務に関連し、構成員は自ら又は公認会計士あるいは税理士に委任して、会計書類を監査することができる」とされている。また、取扱要領第28条においても、「決算書の監査は、共同事業体協定書第13条第3項の規定により公認会計士等の専門家に委任して行う」とこととされている。

平成29年度においては、共同事業体協定書第13条第3項に基づき公園協会の税務顧問である税理士によって会計監査が実施され、次のような監査報告書を入手している。

<p>会計監査報告</p>
<p>〇〇〇〇殿</p>
<p>平成29年度（平成29年4月1日～平成30年3月31日）「ふなばし三番瀬海浜公園・ふなばし三番瀬環境学習館」管理運営グループの業務並びに会計の監査を行った結果、次のとおり報告します。</p>
<p>1. 監査の方法の概要</p>
<p>① 業務監査について、事務局職員から業務の報告を徴取し、関係書類など必要と思われる資料の閲覧により業務執行の妥当性を検討しました。</p>
<p>② 会計監査について、帳簿並びに関係書類の閲覧により会計報告の正確性を検討しました。</p>

## 2. 監査結果

- ① 事業内容は適正であり、不正行為や法令等に違反する重大な事実はないことを認めます。
- ② 収支計算書、貸借対照表は、帳簿等の記載金額と一致し、「ふなばし三番瀬海浜公園・ふなばし三番瀬環境学習館」管理運営グループの収支および財産の状況を正しく示しているものと認めます。

平成 30 年 4 月 20 日

税理士 ○○ ○○印

出典：会計監査報告より監査人作成

会社や行政組織の計算書類・財務諸表等の記載内容が適正かどうかを独立した第三者が監査し、その結果を監査意見として表明することを会計監査と言い、会計監査には公認会計士又は監査法人によって行われる外部監査と内部監査人により会社内部のみで行われる内部監査の 2 種類がある。会計監査の最大の目的は、計算書類や財務諸表等に重要な虚偽記載がされていないかどうかについて、専門知識を持つ独立した第三者が監査することで、計算書類や財務諸表の有用性を高めることにある。

### 【結果：公園協会】

「公認会計士は、他人の求めに応じ報酬を得て、財務書類の監査又は証明をすることを業」（公認会計士法第 2 条第 1 項）としており、「公認会計士又は監査法人でない者は、法律に定のある場合を除くほか、他人の求めに応じ報酬を得て第 2 条第 1 項に規定する業務を営んではならない」（公認会計士法第 47 条の 2）」とされており、公認会計士又は監査法人でない者が監査業務を営むことが制限されていることから、税理士による監査は不当行為とみなされるため、公認会計士又は監査法人による監査を実施されたい。

## ② 潮干狩事業における収支見込について（意見）

### 【現状・問題点】

海浜公園では、春から初夏にかけての風物詩として定着している潮干狩事業を実施している。平成 29 年度においては、前年度より開催日数を 4 日多い 42 日間開催したが、集客が見込めるゴールデンウィーク期間中の 5 月の連休が潮回りの影響で開催ができなかったことから、利用者は約 7 万 5 千人にとどまった。なお、潮干狩事業の概況は、次の表に示すとおりである（入場者総数は有料入場者数と無料入場者数の合計）。

【潮干狩事業の概況】

区 分	平成 28 年度	平成 29 年度	増 減	割 合
A 想定入場者総数(人)	110,000	115,000	5,000	104.5%
B 実際入場者総数(人)	114,022	75,405	△38,617	66.1%
C 予想実際差異(人)	4,022	△39,595	△43,617	-
D 開催日数(日)	38	42	4	110.5%
E あさり等購入量(kg)	127,000	119,950	△7,050	94.5%

出典：事業報告書・総勘定元帳等より監査人作成

入場者総数は、対前年度比 66.1%と大きく減少しているのに対して、あさり購入量は 94.5%とほぼ横ばいである。潮干狩事業に必要なあさりについては、良質なあさを安定的に購入することが必要であることから、潮干狩事業の入場者数を予想し、予め予想入場者数に応じた「あさり供給業務委託契約書」を締結している。つまり、集客が見込めるゴールデンウィーク期間中の5月の連休が潮回りの影響で開催ができないことが予め判明していたにも拘らず、前年度以上の入場者数を想定し、あさを発注していたと考えられる。なお、平成28年度と平成29年度の潮干狩事業における入場者数の想定と実績については、次の表に示すとおりである。

【潮干狩り事業における予想入場者と実際入場者数の比較表】

(単位：人)

曜日	平成28年度						平成29年度							
	月	日	天候	想定人数	実際人数	差異	率	月	日	天候	想定人数	実際人数	差異	率
土	4	9						4	8					
日		10							9	雨	8,000	415	△ 7,585	5%
月		11							10	曇	500	133	△ 367	27%
火		12							11	雨	500	3	△ 497	1%
水		13							12	晴	500	228	△ 272	46%
木		14							13	晴	500	213	△ 287	43%
金		15							14	晴	500	191	△ 309	38%
土		16							15	晴	7,000	3,091	△ 3,909	44%
日		17							16	晴	10,000	4,114	△ 5,886	41%
月		18							17	曇雨	500	171	△ 329	34%
火		19							18	曇晴	500	101	△ 399	20%
水	20		晴	300	325	25	108%	19						
木	21		曇	300	137	△ 163	46%	20						
金	22		晴	300	255	△ 45	85%	21						
土	23		晴	5,000	3,826	△ 1,174	77%	22						
日	24		曇	7,000	3,363	△ 3,637	48%	23						
月	25							24	晴曇	500	452	△ 48	90%	
火	26		晴	300	394	94	131%	25	曇晴	500	171	△ 329	34%	
水	27		曇	300	231	△ 69	77%	26	曇	500	366	△ 134	73%	
木	28		雨	300	20	△ 280	7%	27	曇	500	509	9	102%	
金	29		曇	5,000	5,849	849	117%	28	晴	1,000	1,155	155	116%	
土	30		曇	7,000	5,190	△ 1,810	74%	29	晴	12,000	9,530	△ 2,470	79%	
日	5	1						30	晴	12,000	10,707	△ 1,293	89%	
月	2							5	1	雨	500	495	△ 5	99%
火	3		晴	10,000	12,057	2,057	121%	2	晴	500	1,286	786	257%	
水	4		雨晴	10,000	1,630	△ 8,370	16%	3						
木	5		曇晴	10,000	14,683	4,683	147%	4						
金	6		曇	0	1,088	1,088	-	5						
土	7		晴	5,000	5,458	458	109%	6						
日	8		晴	7,000	8,994	1,994	128%	7						
月	9							8	晴	500	221	△ 279	44%	
火	10		晴	300	197	△ 103	66%	9	曇	600	520	△ 80	87%	
水	11		曇	300	234	△ 66	78%	10	雨	600	799	199	133%	
木	12		晴	300	443	143	148%	11	晴	600	659	59	110%	
金	13							12	晴	600	528	△ 72	88%	
土	14							13	雨	7,500	1,276	△ 6,224	17%	
日	15							14	曇	8,500	7,320	△ 1,180	86%	
月	16							15	曇晴	500	410	△ 90	82%	
火	17							16	曇晴	600	335	△ 265	56%	
水	18							17	曇	500	388	△ 112	78%	
木	19		晴	300	341	41	114%	18						
金	20		曇	300	770	470	257%	19						
土	21		晴	5,000	8,809	3,809	176%	20						
日	22		晴	8,000	10,837	2,837	135%	21						
月	23							22						
火	24		晴	300	928	628	309%	23						
水	25		曇	300	655	355	218%	24	曇	600	320	△ 280	53%	
木	26		曇	300	319	19	106%	25	雨曇	600	521	△ 79	87%	
金	27		雨曇	300	62	△ 238	21%	26	雨	600	33	△ 567	6%	
土	28		曇	5,000	3,730	△ 1,270	75%	27	晴	7,500	6,963	△ 537	93%	
日	29		晴	7,000	5,639	△ 1,361	81%	28	晴	8,500	6,947	△ 1,553	82%	
月	30							29	晴	500	1,966	1,466	393%	
火	31							30	晴	600	331	△ 269	55%	
水	6	1						31	曇	600	352	△ 248	59%	
木	2		晴	250	194	△ 56	78%	6	1					
金	3		晴	250	1,191	941	476%	2						
土	4		曇	3,000	4,571	1,571	152%	3						
日	5		曇	5,000	4,584	△ 416	92%	4						
月	6							5						
火	7		曇雨	250	464	214	186%	6						
水	8		曇雨	250	415	165	166%	7	曇	500	317	△ 183	63%	
木	9		雨曇	250	127	△ 123	51%	8	曇雨	500	103	△ 397	21%	
金	10		曇晴	250	303	53	121%	9	晴曇	500	374	△ 126	75%	
土	11		曇晴	5,000	3,419	△ 1,581	68%	10	晴	8,000	4,127	△ 3,873	52%	
日	12							11	晴	9,000	6,134	△ 2,866	68%	
計				110,000	111,732	1,732	102%			115,000	74,275	△ 40,725	65%	
コンビニ・新京成他前売り分					2,290							1,130		
計				110,000	114,022	4,022	104%			115,000	75,405	△ 39,595	66%	

出典：公園協会作成資料より監査人作成

内部統制とは、「業務の有効性と効率性」「財務報告の信頼性」「業務に関わる法規の遵守」「企業財産の保全」という4つの目的を達成するために整備・運用される法人内部の仕組み

みであり、業務に組み込まれたプロセスとされている。この内部統制の4つの目的は、「統制環境」「リスクの評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「監視活動（モニタリング）」「ITへの対応」の6つの要素により機能している。そして、内部統制の最も基本的な手法が稟議制度であり、公園協会においては事務決裁規程により統制されている。

潮干狩事業における予想入場者数とあさり購入量については、事務決裁規程第4条第2項に規定する常務理事の個別専決事項「別表第2第4海浜公園に関する事項(1)事業の実施計画」に該当するため、常務理事の決裁を受けた後、年度開始前に作成する公園協会全体の「事業計画書及び収支予算書」の中で、平成29年2月24日開催の理事会において承認されている。

平成29年度の潮干狩事業については、当初から潮回りがよくないことから、前年度並みの入場者数を確保するため、前年度より開催日数を4日多い42日間開催するとされており、集客が見込めるゴールデンウィーク期間中の5月の連休が潮回りの影響で開催ができないことから、1日当たり想定入場者数を増やすことで、収支のバランスを図ることを見込んでいた。曜日毎の入場者数の想定人数と実際人数の比較は、次の表に示すとおりであるが、例えば、4月の土曜日・日曜日・祝日の入場者は、平成28年度実績では1日当たり平均6,076名であったのに対して、平成29年度計画では1日当たり平均9,800名（対前年度比161%）、実績では1日当たり平均5,571名（対計画比57%）であった。このような実績からは、平成29年度における潮干狩事業のターゲットとなりうる予想入場者数について、マーケティング上、合理的に見込まれていたとは考えられない。

【潮干狩り事業における予想入場者と実際入場者数の曜日別の比較表】 (単位：人)

区 分	平成28年度							
	開催日数	想定人数		実際人数		差 異		率
		合計	平均	合計	平均	合計	平均	
4月：平日	7	1,800	257	1,362	195	△ 438	△ 63	76%
4月：土日祝	3	24,000	8,000	18,228	6,076	△ 5,772	△ 1,924	76%
5月：平日	10	2,700	270	5,037	504	2,337	234	187%
5月：土日祝	9	67,000	7,444	71,837	7,982	4,837	537	107%
6月：平日	3	13,000	4,333	12,574	4,191	△ 426	△ 142	97%
6月：土日祝	6	1,500	250	2,694	449	1,194	199	180%
小 計	38	110,000	2,895	111,732	2,940	1,732	46	102%
平日	20	17,500	875	18,973	949	1,473	74	108%
土日祝	18	92,500	5,139	92,759	5,153	259	14	100%
再 計	38	110,000	2,895	111,732	2,940	1,732	46	102%

区 分	平成29年度							
	開催日数	想定人数		実際人数		差 異		率
		合計	平均	合計	平均	合計	平均	
4月：平日	12	6,500	542	3,693	308	△ 2,807	△ 234	57%
4月：土日祝	5	49,000	9,800	27,857	5,571	△ 21,143	△ 4,229	57%
5月：平日	15	9,000	600	9,164	611	164	11	102%
5月：土日祝	4	32,000	8,000	22,506	5,627	△ 9,494	△ 2,374	70%
6月：平日	3	1,500	500	794	265	△ 706	△ 235	53%
6月：土日祝	2	17,000	8,500	10,261	5,131	△ 6,739	△ 3,370	60%
小 計	41	115,000	2,805	74,275	1,812	△ 40,725	△ 993	65%
平日	30	17,000	567	13,651	455	△ 3,349	△ 112	80%
土日祝	11	98,000	8,909	60,624	5,511	△ 37,376	△ 3,398	62%
再 計	41	115,000	2,805	74,275	1,812	△ 40,725	△ 993	65%

出典：公園協会作成資料より監査人作成

潮干狩り事業は昭和 58 年から継続して実施しており、必ずしも公園協会全体から見れば大きな割合を占める事業ではない。しかし、市民の余暇の有効活用と健康増進を支援し、うるおいとやすらぎのある市民生活に寄与する公益事業として実施することの重要性を勘案すると、予想入場者数の合理的な見積りに対して、適正な統制活動や監視活動（モニタリング）が十分に機能していないものと考えられる。また、入場者数の予測の際に5月の連休に入場する客層とそれ以外に入場する客層のターゲットを見誤っていることもマーケティング上の大きな判断誤りであると考えられる。

【結 果：公園協会】

公園協会は、確かに、小人数の人員体制でアンデルセン公園の他、海浜公園や学習館等の運営業務を行っているため、内部統制を適切に整備・運用する体制をとることが必ずしも十分ではないとも考えられる。しかし、潮干狩り事業等の事業計画の策定に際しては、単純に前年度並みの入場者数を予想とするのではなく、入手可能である客観的な過去のデータに基づき、5月の連休の来場者とそれ以外の来場者を適切に想定する必要がある。また、潮回り、開催日の曜日、レジャー動向等を総合的に勘案し、慎重に検討することを要望する。

## 【公園管理センターの監査結果】

### ① 公園管理業務における道路使用許可について（意見）

#### 【現状・問題点】

公園協会の業務のひとつとして、市内の都市公園及び体育施設の管理を船橋市公園緑地課から受託し、公園管理業務を行っている。当該管理業務は、公園協会の組織のひとつである公園管理センターが所管し、市内都市公園（37 か所）を 10 の班に分け、また、体育施設（8 か所）を 3 つの班に分けて、それぞれの班に臨時職員（40 人）及びアルバイト職員（48 人）の職員体制、また、塵芥車等の作業用車両 22 台を使用して実施している（いずれも平成 30 年 4 月 1 日現在）。

この公園管理業務を実施するためには、「2.（4）受託事業の概要」に記載（106～107 頁参照）した都市公園等に接する道路に沿って剪定した枝等を回収する作業も含まれ、塵芥車等が枝等の回収作業を行う場合、道路を使用して実施しているため、道路使用許可を所管の警察当局に毎月申請している。当該申請は、市内を 2 つの区域に分けて所管する警察当局に毎月一括して許可申請を行い、月額 2,500 円の許可手数料を支払っており、年間の許可手数料の合計は 60,000 円である。

この使用許可は公園管理業務の剪定枝等の回収作業において、必要な費用負担であるかを検討したが、公園管理センターが所管する警察当局に問い合わせたところ、道路交通法第 77 条に該当する行為であるため、道路使用許可手数料の支払いは毎月支払う必要がある旨の回答を得たと監査人に対して回答があった。

当該剪定枝等の回収作業は、当該公園管理業務に直接関連する費用であり、個別に積算することができるものであるため、市所管課からの業務委託費の積算上は、直接経費であると考えられる。

しかし、公園協会においては、公園の清掃・刈込・剪定枝等の回収作業自体は直接経費として積み上げ積算を行っているが、道路を使用するために必要な道路使用許可に係る手数料については間接的に必要となる経費と考えている。このように市所管課からの受託業務を実施する直接経費の原資が個別に積算されない場合、当該必要経費を諸経費の中で対応することになる。

#### 【結果：公園協会】

公園管理業務の受託に当たり、当該業務実施に必要な直接経費については、予算編成時の市からの依頼に基づく参考見積りの段階でも、また、契約手続の段階での積算段階でも、道路使用許可申請手数料という、公園管理業務に直接関連する経費の個別積算を行うことを要望する。

## ② 公園管理業務の請求事務について（意見）

### 【現状・問題点】

船橋市から委託を受ける都市公園等の管理事業においては、業務委託契約書において部分払い条項が規定されており、その内容は次の表に示すとおりである。

【部分払い条項に係る業務委託契約内容一覧】

（単位：千円）

件名	市所管課	受託金額	部分払い	作業報告	実際の部分払い請求
公園管理業務	公園緑地課	165,761	2回を超えることができない。	毎月	4～7月分と8～11月分の2回
北習志野・高根木戸近隣公園庭球場管理業務	生涯スポーツ課	8,100	3回を超えることができない。	毎月	4～9月分の1回
法典公園施設管理業務		31,168	9月	毎月	
行田・高瀬上部・高瀬町・豊富運動公園・若松公園管理業務		36,288	3回を超えることができない。	毎月	

出典：業務委託契約書より監査人作成

「北習志野・高根木戸近隣公園庭球場管理業務」及び「行田・高瀬上部・高瀬町・豊富運動公園・若松公園管理業務」では、委託契約書第6条において「委託の終了前に委託の出来高部分の部分払いを請求することができる。ただし、その請求は3回を超えることはできない。」と規定されているにも拘らず、部分払いの請求を1回しか行っていない。平成29年度の公園協会における月別資金収支差額の計画と実績は次の表に示すとおりであり、マイナスになっている月もある。

【平成 29 年度における月別収支差額の計画・実績対比表】（単位：千円）

月 度	計 画	実 績
平成 29 年 4 月度	47,000	56,622
平成 29 年 5 月度	1,000	△5,758
平成 29 年 6 月度	32,000	19,963
平成 29 年 7 月度	△30,000	△36,604
平成 29 年 8 月度	48,000	31,430
平成 29 年 9 月度	32,000	34,851
平成 29 年 10 月度	1,000	△3,939
平成 29 年 11 月度	22,000	16,973
平成 29 年 12 月度	△92,000	△100,569
平成 30 年 1 月度	113,00	113,149
平成 30 年 2 月度	△45,000	△67,310
平成 30 年 3 月度	△129,300	△80,904

出典：月別資金収支計画・実績表より監査人作成

【結 果：公園協会】

公園協会においては、月別資金収支実績ではマイナスになっている月もあり、資金繰りに十分な余裕がある状態ではないことから、契約で認められている部分払いを請求することを要望する。

### 3. (公社) 船橋市清美公社の出納その他の事務執行及び市所管課の事務執行等について

#### (1) (公社) 船橋市清美公社の概要

(公社) 船橋市清美公社（以下「清美公社」という。）の概要は次のとおりである。

##### ① 設立・沿革、目的

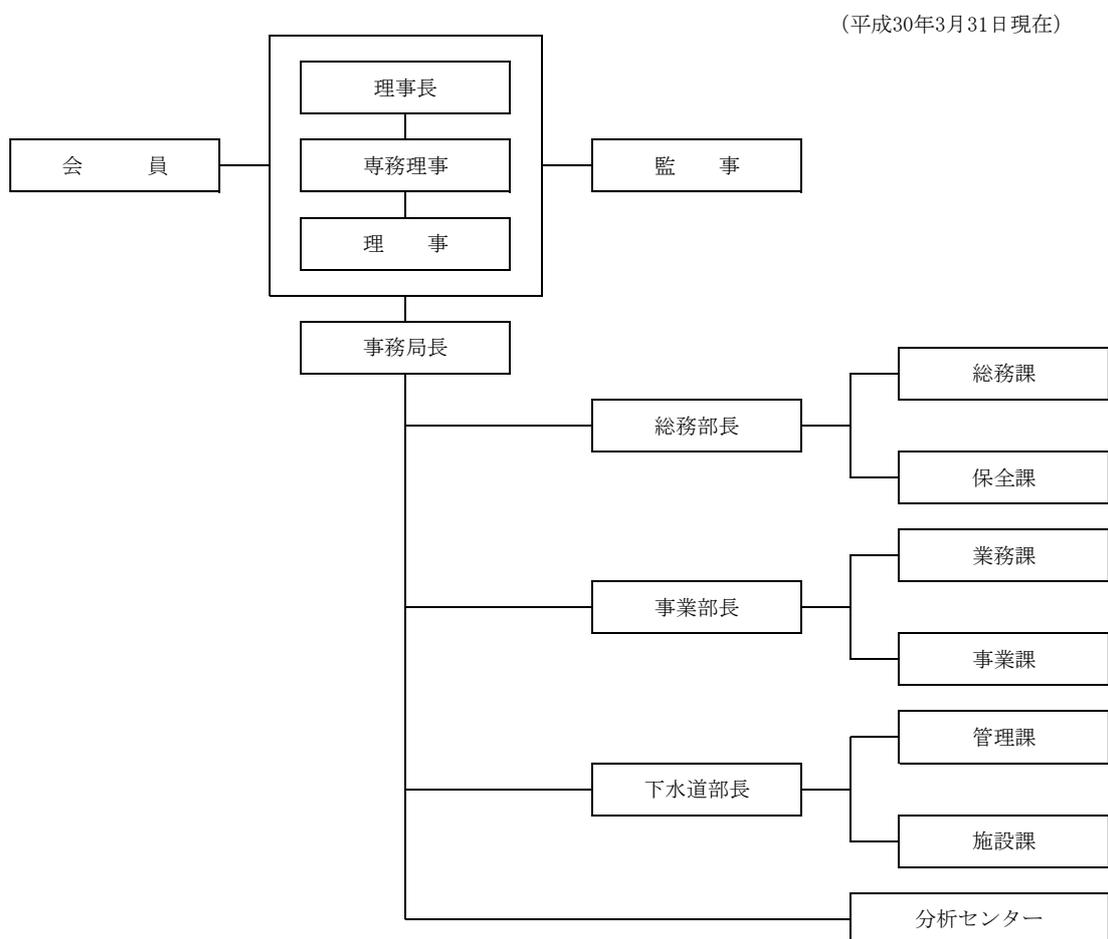
清美公社は、廃棄物の処理等環境衛生事業を行い、市民生活の向上に寄与することを目的として、昭和 43 年に設立された社団法人であったが、公益法人制度の改革に際して、公益認定申請が認められ、平成 24 年 4 月 1 日から公益社団法人となった。

清美公社の目的は、し尿及び廃棄物の処理、下水道施設の管理又は環境衛生啓発活動等に関する事業を行うことにより、公衆衛生の向上及び生活環境の保全を図り、市民の福祉の増進に寄与している。

（注：「平成 29 年度公益社団法人船橋市清美公社事業報告書」（以下「事業報告書」という。）より一部抜粋し、必要な加工を加えた。以下、(1) (公社) 船橋市清美公社の概要の項においては必要事項の記載の際に、「事業報告書」を参照している。）

## ② 組織機構

清美公社の組織機構は次のとおりである。



また、清美公社の役員は理事3人（常勤2人、非常勤1人：船橋市環境部長）及び監事1人（非常勤：船橋市会計管理者）で、船橋市職員及びそのOBであり、公益社団法人の定款上の機関のひとつである社員についても3人で、その構成は実質的に理事3人と同一である。

## ③ 予算・決算の状況

### ア. 正味財産増減計算書

清美公社の平成29年度予算及び決算の正味財産増減計算書は次のとおりである。

(単位：千円)

科目	予算	決算	差異
一般正味財産増減の部			
経常収益			
事業収益	980,000	1,028,456	48,456
船橋市し尿収集運搬収益	130,500	127,650	△2,850
N市し尿収集運搬収益	32,000	32,000	0
浄化槽汚泥収集運搬収益	66,936	69,357	2,421
脱水汚泥等収集運搬収益	14,900	15,533	633
駅前清掃収益	17,400	18,300	900
西浦下水処理場運転管理収益	196,184	196,364	180
公共下水道管渠管理収益	138,900	145,850	6,950
24時間緊急対応	0	0	0
水質浄化等普及及び啓発キャンペーン	0	0	0
循環型社会構築等共同フェア	0	0	0
監視センター・排水機場監視点検事業収益	101,544	84,187	△17,357
浄化槽保守点検収益	73,381	75,518	2,137
浄化槽設備等工事収益	33,300	44,882	11,582
給排水設備等清掃収益	83,660	118,383	34,723
下水処理場運転管理収益	91,295	100,430	9,135
雑収益	2,500	3,773	1,273
経常収益計	982,500	1,032,229	49,729
経常費用			
事業費	959,583	951,418	△8,165
管理費	14,054	11,345	△2,709
経常費用計	973,637	962,763	△10,874
当期経常外増減額	—	194	194
税引前当期一般正味財産増減額	8,863	69,660	60,797
法人税、住民税及び事業税	5,520	12,567	7,047
当期一般正味財産増減額	3,343	57,093	53,750
一般正味財産期首残高	698,876	770,146	71,270
一般正味財産期末残高	702,219	827,238	125,019

指定正味財産増減の部			
当期指定正味財産増減額	-	-	-
指定正味財産期首残高	-	-	-
指定正味財産期末残高	-	-	-

出典：平成 29 年度収支予算書及び平成 29 年度正味財産増減計算書より要約

清美公社の平成 29 年度の一般正味財産期末残高は、予算に比べて、決算上、1 億 2,502 万円増加していることが分かる。しかし、予算上の一般正味財産期首残高は、毎年度、期首予算段階の額を調整することがなければ、このように大きく乖離した予算が毎年度引き継がれ、実態に合わない予算が組まれることとなる。その期首残高が当期の増減額の予算超過額に影響を受けて、更に大きな乖離を生む要因となっている。清美公社によれば、浄化槽工事や給排水清掃等、業務受託に当たって明確な予算化ができない現状があると考えているようであるが、期中段階での補正が求められる。

また、税引前当期一般正味財産増減額の予算超過額（6,080 万円）は明らかに予算の過少見積もりである。その原因は、経常収益の予算の過少見積もり（4,973 万円）と経常費用の予算の過大見積もり（△1,087 万円）の影響である。

その原因としての経常収益の予算の過大見積もりの内容を見ると、i 浄化槽設備等工事収益が 1,158 万円の予算超過、ii 給排水設備等清掃収益が 3,472 万円の予算超過、iii 下水処理場運転管理収益が 914 万円の予算超過及びiv 公共下水道管渠管理収益が 695 万円の予算超過であり、逆に、v 監視センター・排水機場監視点検事業収益が△1,736 万円の予算の過少見積もりであった。これらの予算超過等は次年度以降解消されるべきものとして、これまでも精緻な予算が組まれる必要があったと考えられる。しかし、前年度の予算超過額の解消措置が取られない現状のままでは、適正な予算のあり方や効果的な予算統制ができないものと考えられる。

経常費用の予算・決算差異も含めて、補正予算を組むことによる適正な調整なしには、繰越予算の乖離がそのまま次年度以降に引き継がれている状況があり、実態に対応した是正を要するものと考えられる。

## イ. 貸借対照表

清美公社の平成 29 年度決算の貸借対照表は以下のとおりである。なお、清美公社では予算ベースの貸借対照表は作成・開示していない。

(単位：千円)

科目	決算
資産の部	
流動資産	536,891

固定資産	
基本財産	250,000
特定資産	204,162
その他固定資産	115,381
固定資産計	569,544
資産合計	1,106,435
負債の部	
流動負債	99,364
固定負債	179,833
負債合計	279,196
正味財産の部	
指定正味財産	0
一般正味財産	827,238
正味財産合計	827,238
負債及び正味財産合計	1,106,435

出典：平成 29 年度貸借対照表

清美公社の決算上の貸借対照表は上に示したとおりであるが、正味財産増減計算書（ア.）でも述べたとおり、一般正味財産（＝正味財産合計）の予算は、7 億 222 万円であり、その決算額である 8 億 2,724 万円と 1 億 2,502 万円という大きな乖離が生じている。その原因は上記ア. を参照されたい。

## （２）管理受託業務の概要

都市環境の整備に伴い、し尿収集事業及び浄化槽関連事業の減少が顕著化している状況から、清美公社の運営の安定化を図るために、下水道関連事業の強化と地域社会に密着した生活関連事業の拡充に努めるとともに、公衆衛生サービスの実施機関として、生活環境の保全と市民の視点に立った良質なサービスの提供に努めている。

### ① 公益目的事業の内訳

#### ア. し尿の収集及び運搬事業

公共下水道整備区域の拡大に伴い、し尿収集戸数の点在化が進み収集能率が低下していく中で、収集効率を高めるため地域の実状を十分把握し、作業区域の見直しや市民の

ニーズに即した収集体制の充実を図り、市域住民の生活環境に支障が生じないよう完全収集に努めている。

#### イ. 浄化槽清掃に係る浄化槽汚泥の収集及び運搬事業

し尿収集業務同様に下水道整備区域の拡大に伴い、浄化槽の設置基数が減少していく中で、適正に浄化槽の清掃を実施するとともに、汚泥の収集及び運搬を適切に行い、市民の快適な生活環境の確保に努めている。

#### ウ. 脱水汚泥その他一般廃棄物の収集及び運搬事業

脱水汚泥の運搬に当たっては、市との連絡を密に行い、効率の良い収集運搬を行い、処理施設の運転に支障をきたさぬよう努めている。

#### エ. 駅前等における美化清掃事業

J R 船橋駅他 12 か所の路肩・歩道及び植込みの中などの清掃を適切に行うことにより、清潔で衛生的な生活環境の確保に努めている。

#### オ. し尿及び下水処理場の維持管理事業

西浦下水処理場の維持管理に当たっては、ますます高度化する運転管理に対応するため、職員の資質向上と技能・技術の研鑽を図り、日常保守点検はもとより豪雨等の発生時には緊急態勢をとり、適正な維持管理に努めている。

#### カ. 公共下水道管渠管理事業

公共下水道管渠の維持管理業務の実施にあたっては、「公共下水道・排水管路及び河川等維持管理業務委託仕様書」に沿った業務を確実に遂行するとともに、豪雨の発生時には緊急態勢をとり、水害の被害軽減に努めている。

#### キ. 住居衛生及び上下水道等に係る 24 時間対応の相談、助言に関する事業

市民に密着したサービスとして、水のトラブルに係る相談を的確に受付けるため、365

日 24 時間対応体制の充実を図るとともに、良質なサービスの提供に努めている。

#### ク．生活環境の保全及び公衆衛生の向上に係る環境啓発活動事業

船橋市、市民団体及び自治会等が主催する催事へ積極的に参加し、生活環境の保全及び公衆衛生の向上に係る環境啓発活動に努めている。

### ② 収益事業の内訳

#### ア．監視センター・排水機場監視点検事業

豪雨及び高潮対策として設置されている、排水機場並びに水門の運転管理については、仕様書に沿った管理を行うとともに、豪雨の発生時には市と連携を図り適切に対応し、区域の水害等の被害軽減に努めている。

#### イ．浄化槽保守点検事業

保守点検の実施に当たっては、関係法令に基づき従事者の技能・技術の研鑽に努め、水質保全を確保するため適正な維持管理を実施し、設置者への情報提供や指導を行い、市民サービスの強化に努めている。

#### ウ．浄化槽設備等工事事業

上下水道に係る各種設備の工事については、必要に応じた付帯機器の補修を行い、設備の機能を維持することにより、市民の快適で衛生的な生活環境の確保に努めている。

#### エ．給排水設備等清掃事業

トイレ、各種排水管の詰まり、水質及び土壌分析等、生活関連事業をはじめ下水道関連事業に係る多種多様なニーズに対し迅速な対応を行うとともに、多様な要望にも即応するため器具機材の充実と従事者の技術の修得に努めている。

#### オ．下水処理場運転事業

下水処理場の運転に当たっては、職員の資質向上と技能・技術の研鑽を図り、施設の機

能を十分発揮し、適正な運転管理を行うことにより、放流水の水質を常時良好な状態に保持するよう維持管理に努めている。

#### カ. 道路、公園、河川及び公共施設の清掃等事業

道路、公園、河川及び公共施設については、様々なニーズに迅速かつ適切な対応を心がけることで、市民の安全・安心な暮らしの保全に努めている。

### (3) 監査手続

財務監査の諸要点及び経済性・効率性・有効性等（3E 監査要点）の検証のために必要と認める次の監査手続を実施した。

#### ① 財務監査実施の監査手続

財務監査を実施するために事務・事業に係る内部統制の整備・運用状況について統制上の要点等を設定して評価し、それを踏まえて、法令及び規則等、並びに各種契約等の内容に係る準拠性等を中心とした監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

#### ② 3E 監査要点検証のための監査手続

監査対象である事務・事業の実施に係る経済性、効率性及び有効性、並びに公平性及び倫理性等の視点で監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

### (4) 監査結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 清美公社の会員に係る会費の会計処理について（指 摘）

##### 【現状・問題点】

法人法第 27 条は「社員は、定款で定めるところにより、一般社団法人に対し、経費を支

払う義務を負う。」と規定し、社員に対して経費負担義務を課している。また、定款第7条で「会員は、総会において定める会費を納入しなければならない。」と規定されており、平成24年度第1回臨時総会（平成24年7月30日）において、個人の会員の会費は75万円と定められている。併せて、同総会において「個人会員が退会したときは、会費を返還するものとする。ただし、公社の財産が会費出資額より減少したときは、当該会員の出資割合に応じて、減額を算定した額を払戻すものとする。」と決議され、会費規程第7条にも同様の規定が設けられている。なお、会員としての船橋市は、会費4,000万円を支払っている。

このように支払われた会費については、収納時点の属する年度での収益処理を行っている。にも拘らず、理事の退任と共に退会した会員に対して、75万円が返還されている。個人の会費については、入会時に75万円を支払うことのみが定まっており、年会費や会員期間による追加の会費等の定めは存在しない。

法人法は経費としての会費の支払義務を社員に課しているが、清美公社においては会費が経費として使用された実績はない。また、法人法の定める会費は経費であり、本来、会員に対して返還されることは予定されていない。しかし、清美公社においては、社員としての理事が退任する際に、理事に就任した際に支払った社員としての会費を全額返還されることが予定されており、経費としての会費とは認めがたい。したがって、清美公社における会費は法人法の会費とは異なり、会費ではなく「預り金」であり、そもそも定款上経費を負担させる目的が不明である。むしろ、75万円という、設定された額の積算根拠が曖昧であり適切とは言い難い会費の設定は、仮に全額の返還が原則として予定されているとしても、社員を広く募集する妨げになるものであり、更には、社員総会による理事及び理事会に対する監督機能の機能不全をもたらす危険性がある。

また、定款には、会費の会計上の位置付けとしては、第34条（財産の構成）第1号（会費）及び第36条（経費の支弁：この法人の経費は財産をもって支弁する。）と規定している。したがって、定款第34条等に規定する会費は、単なる収入としての会費ではなく、発生主義会計上の収益として位置付けられるものと解釈する必要がある。このような定款の規定にも拘らず、総会決議や会費に係る規程により、出資金としての位置付けを行っているが、それらの決議や規程は内容として実質的に定款に反するものと考えられる。

仮に会費に係る総会決議や個別の規定が有効であるとした場合でも、会費収入に係る現在の会計処理は収益処理であり、出資金としての処理や預り金としての処理ではない点で首尾一貫性がない。

#### 【結 果：清美公社】

以上のように定款の規定（収益処理）と総会決議・会費に係る規程（出資金処理）では矛盾した処理を行うこととなり、首尾一貫性がないため、社員からの会費の位置付けを再度見直すことを実施されたい。法人としてのガバナンスの歪みを是正するために社員数を増加させることの一環として、会費の額を見直し、年会費をして収益処理を行うことも考

えられる。一方、現在の社員数を増加させるにしても、現在の社員からの会費を出資金として位置付けるか、返還を要する預り金と位置付けるか、いずれかを検討する際にも、社員からの出資を求める必要性、又は預り金処理をする必要性を根本から問い直す必要がある。

いずれにしても、社員の会費の位置づけについて、定款と内容的に首尾一貫性がない総会決議や会費に係る規程については改定を要するものと考えられる。

## ② 社員の新規入会に対する事実上の制限について（意見）

### 【現状・問題点】

清美公社は公益法人であり、その目的は「廃棄物の処理、し尿及び下水道施設等の管理又は環境衛生啓発活動等に関する事業を行うことにより、船橋市及びその周辺地域における公衆衛生の向上、災害の防止及び生活環境の保全等を図り、もって市民の福祉の増進に寄与すること」と定款において規定されている（定款第3条）。また、定款第5条では「法人の目的に賛同する個人又は法人」を社員とする旨規定しており、清美公社の目的からは、広く個人又は法人が社員となることが予定されている。

そして、社員の入会については理事会の承認（定款第6条）による必要があり、定款第7条により社員は総会において定める会費を納入しなければならないと規定されている。

また、社員の人数については、平成24年度第2回臨時理事会（平成24年7月17日）での決定（「理事から、当面の間は、会員3名で運営することが望ましいのではないかと、この意見があり、これを理事会の統一見解とすることに全員同意した。」）により、理事会において当面社員を3名に制限し、直後の平成24年度第1回臨時総会（平成24年7月30日）の決議（「個人の会員にあたっては、会費は、金75万円とする。個人会員が退会したときは、会費を返還するものとする。ただし、公社の財産が会費出資額より減少したときは、当該会員の出資割合に応じて、減額を算定した額を払戻すものとする。」）がなされ、75万円という、設定された額の積算根拠が曖昧であり適切とは言い難い会費が設定されている。なお、上記臨時理事会の理事及び臨時総会の社員は実質的に全く同一の構成である。

その後、平成27年9月に千葉県公益認定等審議会による立ち入り検査があり、この際、平成24年7月の臨時理事会議事録中に、会員の入会に制限があるかのような表現があることの指摘を受けた。そのことにより、当時の理事長から、新たな見解として、会員の数については制限がない旨の同意を理事全員に諮ったところ、理事全員が同意し、新たな統一見解とすることとした（平成27年度第2回通常理事会（平成28年2月5日））。この統一見解によって、社員数の制限を撤廃している。

そして、同日より「公益社団法人船橋市清美公社会員及び会費並びに退会に関する取扱規程」（以下「会費規程」という。）が施行されており、同規程第7条は「会員は、総会

において定める会費を納入しなければならない」とされている。ただし、具体的な金額の記載はない。

清美公社において、社員の入会は理事の承認によるが、現在は、新たに就任した理事を引き続き社員として入会させるのみであり、上記のとおり、理事が3人であるため、社員も3人のままである。清美公社の場合、社員と理事が実質的に全く同一であり、理事会に社員の入会承認権限が付与されている中では、理事会の社員の入会承認に対して、社員総会が行うべき監督機能が全く働かないため、事実上、理事会が自由に会員の入会を決定することが可能である。

更に、個人の社員の会費が75万円と設定されているため、新たに社員を募集したとしても、個人の入会は期待することが難しい。一方、法人の会員については、定款上は予定されている（定款第5条）ものの、社員総会や会費規程に具体的な会費が定められておらず、現段階では、法人会員の入会を想定していないものと考えられる。

#### 【結果：清美公社】

このように、公社では、新規に社員を募集することもなく、また、75万円という、設定された額の積算根拠が曖昧であり適切とは言い難い会費を設定することで、事実上、新規会員の入会を妨げている結果となっている。更に、法人会員については、定款上で予定されているにも拘らず、会費規程において一切法人会員に係る定めがない。その結果、理事と社員が実質的に全く一致している状態が継続していることから、社員総会による監督機能が働いているとは言えない。他方で、会員を制限する合理的な理由も存在しない。

したがって、今後は、市民や関連団体といった個人又は法人に対して、広く会員を募集し、併せて現在の会費とは異なる適切な会費を設定するよう要望する。

### ③ 経理事務及び会計報告の監査結果について

#### ア. 小口現金等の管理について（意見：3件）

##### 【現状・問題点】

清美公社の小口現金の管理については、事務局に赴いての現場往査において確認し検証した。その小口現金は、事務局において3つに分けて保管・管理がなされている。

そのうちの一つは手提金庫で10万円前後の残高推移を持っており、現金出納帳に手書きで入出金記録を行い、現金の会計取引を適正に記録している。二つ目はその手提金庫に補充する現金として、売上金自動入金機に設置された個別の金庫で常時70万円ほど保管され、大口の現金支払いに備えて厳密な鍵等の管理に基づき保管されている。更に三つ目は、給排水設備等清掃事業などの日々の現場業務で収入が発生する際の釣銭用として、一定の金種別に定額を8つの袋に分けて、金庫に保管・管理しているものである。

それらの管理手法については、内部統制の整備・運用面でもそれぞれ適正に運用され

ていることを質問やサンプル抽出による管理帳票の検証により確かめることができた。しかし、小口現金として日常保有する合理的な額に関する明確なルールが存在しないため、小口現金の管理のルールについてより明瞭な管理手法が構築される必要があるものと考えられる。

【結果①：清美公社】

これらの小口現金のより効率的な管理のためにも、小口現金管理に関わる職員全員が管理業務の全体としての流れや3つの小口現金の入出金業務に係る個別の業務フロー等を示したマニュアルを、当該経理事務に係る職員には少なくとも理解することができるよう、作成・整備して業務内容の情報を関係職員間で共有するよう要望する。

【結果②：清美公社】

また、小口現金の管理についてインプレスト方式（定額管理方式）を導入し、売上金自動入金機に設置された個別の金庫からの補充を一定額で日々管理する方法も効率的な小口現金管理となるため、その導入を検討するよう要望する。

【結果③：清美公社】

更に、手提金庫での日々の現金出納の結果として、手書きの現金出納帳のその日の残高と手提金庫内の現金の合計額の確認を複数の職員で確認しているが、その日の小口現金の残高については、正式な証憑として金種別の現金日計表を作成し、現金出納帳のその日の残高と照合を行い、上長の承認を行う仕組みに変更するよう要望する。

## イ. 財産目録における預金の表示について（指 摘）

【現状・問題点】

平成29年度における清美公社の財産目録に開示されている預金の記載は次のとおりである。

<u>貸借対照表科目</u>	<u>場所・物量等</u>	<u>使用目的等</u>	<u>金額（円）</u>
銀行預金	決済用普通預金		
	千葉銀行船橋支店ほか	運転資金として	405,173,337

この表示を見る限り、銀行預金がいくつの口座に分けて、それぞれの口座がどのような名目で開設され、期末日現在、残高はいくらであるのかについて、それらの合計額（千葉銀行船橋支店ほか：405,173,337円）以外には何らの情報も開示されていない。実際には6つの金融機関に7つの預金口座が設けられており、それぞれに目的を持ったものとして管理されている。それらの預金は利息が発生しない決済用普通預金である。その中でも千葉銀行船橋支店に設けられている2つの預金口座では、ひとつが「出資金口座」として4,150万円を定額で管理している。もうひとつは運転資金用として約3億5

千万円が管理されている。中には清美公社の顧問報酬の振り込みのためだけに開設している口座があり、その必要性を再検討する必要がある口座も存在する。

ここで、公益法人会計基準では、財産目録の表示方法に関して次のように規定している。

「当事業年度末現在におけるすべての資産及び負債につき、その名称、数量、使用目的、価額等を詳細に表示するものでなければならない。」

したがって、現金預金の管理の実態を忠実に表す方法で、詳細に記載する必要があるものと考えられる。しかも、現金預金は内部統制上も盗用のリスクが高い資産項目である。そのため、金融機関における預金口座の開設の必要性やその管理の適正性については、日々の監視活動（二重チェックや上長のチェック等）、又は定期的な監視活動（監事による監査等）により検証することができるように、現金及び預金管理の実態に合わせて管理し、財産目録にも開示する必要がある。しかし、現在の清美公社の財産目録の表示では、預金の開設の実態を的確に把握することができない。

#### 【結 果：清美公社】

複数の金融機関に開設した預金口座の適正な管理について、日々の、又は定期的な内部統制システムを機能させるためにも、財産目録の表示方法については、現在開示されている一括表示方式を改め、全ての預金口座ごとの金融機関・支店名称、口座の種類、期末時点の残高、開設目的等を詳細に記載して情報を開示するよう徹底されたい。

### ウ. 簿外預金について（指 摘）

#### 【現状・問題点】

清美公社の事務局往査において、全ての預金口座を閲覧し財産目録及びその内訳一覧表等と照合する過程で、貸借対照表や財産目録に計上されていない預金口座がひとつ把握された。その口座は、千葉銀行船橋市役所出張所での開設（口座番号：20\*\*\*27）で過去には職員の休業補償の受入等の口座として使用していたものであった。現場往査時点で確認することができる口座残高は「1,725円」であった（最終記帳日：平成23年12月26日）。

預金口座の管理の網羅性の面でも、また、現時点での残高管理の面でも改善を要する簿外預金口座の存在であり、存在そのものを失念していたとしても、内部統制上、簿外の預金口座の存在は不正会計の手段に悪用される危険性が高いため、管理面では十分な留意が必要である。

#### 【結 果：清美公社】

簿外預金口座（残高1,725円）が存在していることについて、清美公社としては適正なチェックの仕組みがこれまで機能してこなかったことを意味しており、早急に現時点での残高を確認し、その残高を適正な会計処理により法人の現預金として取り込まれた

い。また、当該預金口座の必要性を検討し、必要がない口座であれば廃止の手続を早急にとられたい。適正な預金管理はリスクとしての資産の盗用等につながる危険性を考えた場合、極めて重要であることを、事務局内部でも認識を共有し、預金通帳や金融機関届出印等の保管管理手法のマニュアル整備状況を再度確認するよう要望する。

## エ. 賞与引当金の会計処理について（指 摘）

### 【現状・問題点】

清美公社においては、6月1日及び12月1日にそれぞれ在職する職員に対して、それぞれ6月15日及び12月15日に賞与を支給することとしている（公益社団法人船橋市清美公社職員給与規程第21条第1項）。しかし、年度末の決算において賞与引当金を計上していない。企業会計原則注解注18（65～66頁参照）の引当金の4要件に照らして検討した場合にすべての要件を満たすものと考えられることから、清美公社においても年度末において賞与引当金を計上する必要がある。

### 【結 果：清美公社】

年度末決算時において、得られる限りの情報を用いて6月の賞与支給額を合理的に見積もり、年度末までに発生していると認められる額（6月支給見積額×4か月/6か月）を賞与引当金として計上されたい。また、賞与引当金の計上と併せて、賞与に係る社会保険料についても賞与引当金の金額に合理的な料率を乗じた金額を未払費用等の科目で計上されたい。更に、賞与引当金の計上基準について、重要な会計方針を注記で記載されたい。

## オ. 退職給付引当金の会計方針について（指 摘）

### 【現状・問題点】

清美公社が作成し公表している財務書類に関連する開示情報において、「財務諸表に対する注記」のうち、「1. 重要な会計方針」の「(2) 引当金の計上基準」には次のように表記されている。

「平成16年度末時点における退職給付会計の導入に伴う変更時差異について、一定の年数にわたり費用処理している。」

この記述は、退職給付会計に関する退職給付引当金に係る開示情報であるが、まず、標題にある「(2) 引当金の計上基準」に関する記載としては、退職給付引当金以外にも、賞与引当金が公益法人会計基準では規定されているため、前述したとおり、賞与引当金の設定と共にその計上基準を明記する必要がある。次に、退職給付引当金に関する現在の記載内容については、既に当該変更時差異は解消しているものであり、不適切な記載内容である。

一方、「2. 基本財産及び特定資産の増減額及びその残高」には次のように表記されて

いる（退職給付引当金に対応する退職給付引当資産の部分だけを抜粋する。）。

【特定資産：退職給付引当資産】

(単位:円)

科 目	前期末残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
特定資産 退職給付引当資産	47,389,882	10,000,000	3,227,000	54,162,882

この記載において、特定資産としての退職給付引当資産は平成 29 年度末現在で 5,416 万円である。これに対して負債としての退職給付引当金の額は 1 億 7,983 万円であるため、特定資産への振替残高が当該引当金よりも 1 億 2,567 万円だけ少ないことをもって、「引当不足」であると誤解しており、上記「(2) 引当金の計上基準」の誤った記載につながり適正な修正に至っていないものと考えられる。

職員の退職に備えて引き当てている退職給付引当金は内部の引当であり、外部にも積立しているものがあるため、現在の引当の状況と会計処理の内容を正確に表現する内容で注記を記載する必要がある。

【結 果：清美公社】

「1. 重要な会計方針」の「(2) 引当金の計上基準」に記載している内容は清美公社の実態を忠実に表すものではないため不適切であり、清美公社が計上を失念している賞与引当金及び計上はしているが次の項で述べるとおり見直しが必要な退職給付引当金の計上基準を実態に即して、公益法人会計に則って理論的な会計方針の内容である引当基準を適正に記載されたい。

カ. 退職給付引当金に係る注記の必要性について（意 見）

【現状・問題点】

清美公社の平成 29 年度財務書類には退職給付引当金が 1 億 7,983 万円計上されている。また、その財務諸表に対する注記の「5. 引当金の明細」では、次のとおり開示されている。

【引当金の明細】

(単位:円)

科 目	期首残高	当 期 増加額	当期減少額		当 期 未残高
			目的使用	その他	
退職給付引当金	183,059,091	0	3,226,449	0	179,832,642

前述のオ. において、清美公社の「財務諸表に対する注記」でも記載したとおり、

「1. 重要な会計方針」の「(2) 引当金の計上基準」の記載は不十分であると考えられる。上記の【引当金の明細】においては、期首残高に対して、当期減少額の欄のうち、目的使用による減少だけが発生して、当期末残高となっている。この減少額は、平成 29 年度に 1 人の退職者が発生したことに対する退職金の支払いのうち、内部引当金に対応する概ね 5 割程度が取り崩されたことによるものである。

清美公社の職員に係る退職給付債務に対しては、内部引当として上記の明細で示された退職給付引当金が設定されており、一方、外部積立として適格退職年金の積立を行っている。内部引当と外部積立は一定の割合で対応することとしているが、従来からの支給倍率方式に期末要支給額の引当に加え、現在は確定給付型の外部積立が加算されて退職給付がなされることとなっている。

内部引当と外部積立により退職給付債務（平成 29 年度末現在の合計額：3 億 1,212 万円（「退職金計算表」より））に対して一定割合で対応することになっているのであれば、毎年度、職員の在職年数の増加に伴う退職給付の繰入費用が発生するものである。しかし、清美公社内部での決定により、平成 18 年度から支給月額や支給倍率等についてすべて凍結し、その時点での退職給付額が確定しているのであれば、引当金の明細だけではその退職給付引当金の設定根拠を理解することができない。これは、清美公社における退職給付債務への対応を会計上忠実に説明するものではない。

#### 【結 果：清美公社】

清美公社は、職員の退職に係る退職給付債務の引当に係る会計実態を忠実に説明するために、貸借対照表の注記において退職給付引当金の明細及び内部引当の方針に係る説明等を適正に記載して開示するよう要望する。

### キ. 収益事業の剰余金の法人会計への振替処理と本部管理費について（意 見）

#### 【現状・問題点】

平成 29 年度における清美公社の決算書のうち、正味財産増減計算書内訳表を閲覧すると、公益目的事業会計、収益事業会計、法人会計及びそれら 3 つの会計の合計が主たる表示内容であることが分かる。それらの会計のうち、当期経常増減額（剰余金）には、公益目的事業会計では 15 万円、収益事業会計では 8,066 万円、法人会計では△1,135 万円であり、それら 3 つの合計では 6,947 万円が計上されている。

収益事業会計の当期経常増減額（剰余金）は法人税法の課税対象となるものであるが、公益法人会計に係る法制度においては、この収益事業会計からの剰余金のうち、少なくとも 50%は公益目的事業会計へのみなし寄附金として非課税扱いにすることができることとなっている。そのみなし寄附金を算定する際に法人会計の管理費に按分される額（振替額）を先に算定し、その額を収益事業会計の剰余金から控除した後、その控除後の額に対する 50%を非課税扱いとなるみなし寄附金として算定し、公益目的事業会計へ振替えるも

のとされている（公益法人として千葉県公益認定等審議会への提出資料「別表A（3）」）。

平成 29 年度において清美公社はこのようなみなし寄附金や法人会計への振替額を次のとおり算定している。

- i 収益事業会計の当期経常増減額：80,660,389 円
- ii 法人会計への振替額：4,102,668 円
- iii 公益目的事業会計への振替額：38,278,858 円
- iv 収益事業会計からの他会計振替額（ii + iii）：42,381,526 円
- v 税引前当期一般正味財産増減額（合計）：69,660,168 円
  - （i）収益事業会計分：38,278,857 円
  - （ii）公益目的事業会計分：38,624,053 円
  - （iii）法人会計分：△7,242,742 円

このように収益事業からの振替額合計 4,238 万円のうち、法的に明確な非課税分は公益目的事業会計への振替分 3,828 万円だけである。法人会計への振替額はその算定方法について明確な規定はないが、前述の「別表A（3）」<sup>注</sup>に基づき法人会計には 410 万円が振替えられている。

注：前述の報告「別表A（3）第二段階・収益事業等の利益から公益目的事業財産への繰入額の計算」では「管理費のうち収益事業・その他事業に按分される額」として、法人会計への振替額が計算されている。

この法人会計への振替額は、公益目的事業会計と収益事業会計の各経常費用の額の合計額のうち収益事業会計の経常費用の額の割合で、法人会計の管理費を按分して、算定している。この法人会計への振替額については、公益目的事業会計への振替額と同様の非課税扱いに関して明文上の規定がない。そのことを前提として、法人会計への振替額は収益事業の損金であるという解釈を清美公社はとっていることで、課税所得の算定上、加算扱いにせず非課税であるという処理を行っている。特に税務当局との調整を行ったわけではないということであった。

このような処理は税務上不確定な状態を残したままであり課税上のリスクが解消されていない。また、法人会計への振替額の算定方法についても、課税上損金の対象となる算定方法として適切であるか不確定である。更に、そのような按分方法を採用するにしても、公益目的事業会計が負担すべき按分額は、公益目的事業から法人会計には振替えられないため、その分だけ、法人会計では赤字が累積されていつまでも解消されない状況が継続してしまう（平成 29 年度の赤字分：△7,242,742 円）。

このような不具合が発生する原因は、そもそも計画（予算）段階から法人会計の経常収益に、法人会計の管理費に充当すべき経常収益が見積もられていないこともひとつの原因であるものと考えられる。清美公社の場合、公益目的事業や収益事業の多くの収益は市か

らの受託収益であり、そのひとつひとつの積算には、直接人件費や直接経費以外にも事務局の管理費を賄うための間接費が積算されていることが一般的である。その本部経費に対応する管理費に対して、受託事業収益のうち間接費に対応する収益部分を明確に認識せずに、計画（予算）上も、決算上も処理を行っていることが、上記の税務上の根本的な問題を引き起こす主要な原因のひとつであると考えられる。

#### 【結 果：清美公社】

このように法人会計の管理費をどのように賄い、税務上の処理を行うかによって、実際の財務書類である正味財産増減計算書の内容が異なり、その結果のひとつとして、税務申告上の有利・不利の計算に大きく差異を生じさせることとなる。そのような諸リスクに対して適正に対処するためにも、公益法人会計制度やその下での会計処理、更には税務処理に関して、適法で合理性の高い処理を行うよう要望する。

例えば、清美公社の受託業務等の中で、本部（事務局）経費に該当する積算金額に相当する収益を予算上も決算調製上も法人会計の経常収益に設定することにより、法人会計における予算上の経常費用や決算上の経常費用に対応する原資を確保する仕組みを採用することも公益法人にとって有用な手法であるものとする。

併せて、清美公社は各種の専門家と顧問契約を行っているが、この項での問題点を含めて、今回の監査全般においても明らかになった課題や問題点に適切に対応し経理上のリスクを回避等するためにも、公益法人会計制度に精通した専門家の本来あるべき経営上のアドバイス体制の構築に向けて、現在の体制を根本から見直すことを要望する。

### ク. 余剰資金の運用について（意 見）

#### 【現状・問題点】

清美公社の財産運用は金融機関のペイ・オフ対策として極めて保守的な対応を採用している。平成 29 年度末現在における資金の運用状況は次のとおりである。

i 現 金：流動資産（運転資金として手元保管）	288,401 円
ii 銀行預金：流動資産（運転資金として金融機関預入）	405,173,337 円
iii 特定資産：固定資産（退職金財源として金融機関預入）	54,162,882 円
iv 特定資産：固定資産（資産取得資金として金融機関預入）	150,000,000 円

上記の資金のうち、ii～ivの金融機関預入分は、全て金利が生まれない決済用の普通預金であり、金融機関のペイ・オフ対策とはいえ、過度に保守的な運用である。仮に定期預金や元本の確保が見込まれる国・地方公共団体発行の債権等での運用を適切に行っていたのであれば得られたであろう運用益がこれまで得られていなかったこととなる。公益社団法人の資金運用としても経営感覚を活かした運用がなされていなかったものと考えられる。

### 【結 果：清美公社】

清美公社は、公益社団法人として経理的な基礎が十分に備わっていることが求められている。その公益認定要件のひとつである経理的基礎の確保・維持のためにも、資金の適正な運用の視点は重要である。したがって、清美公社は、公益法人であることを過度に意識して保守的な側面に傾き過ぎる資金の運用方針を根本から見直し、より適正な資金運用方針を設定して、元本が毀損されない範囲で安定的な資金運用を前提としつつ、より多くの運用益が得られる運用対象を厳選して、余剰資金の適切な運用を実施するよう要望する。

一般的に公共的団体等での資金運用の基本は、発行主体の倒産リスクが少ない国や地方公共団体等が発行する債券を中心に運用し、その方針は償還期限まで持切る方針のもと、いわゆるラダー運用（段階的な投資増額運用）で時々の金利水準等の変動の影響を平均化することを目指した運用方針が採用されるものと考えられる。

## ④ 公益法人会計に基づく事業会計の現状分析について

### ア. 公表用決算書に係る会計的説明責任について（指 摘）

#### 【現状・問題点】

清美公社は平成 24 年 4 月に公益社団法人に移行した。移行後の決算において正味財産増減計算書の公表形式は、次の表に示すとおりである。なお、この表には外部監査結果における説明上便宜的に「公益目的事業比率」を明示しているが、通常の見解には表示されない情報である。

この表は実際の正味財産増減計算書の概略版として監査人が加工したものであるが、公益目的事業会計、収益事業会計、法人会計及びそれらの 3 つの会計の合計で構成され、それぞれの会計ごとに経常収益、経常費用、当期経常増減額及び当期一般正味財産増減額等の表示科目に係る決算額を表示することとなっている。

## 【平成29年度正味財産増減計算書】

(単位:千円)

区 分	公益目的事業会計	収益事業会計	法人会計	合 計
経常収益	607,521	424,708	0	1,032,229
経常費用	607,371	344,047	11,346	962,763
当期経常増減額	150	80,660	△ 11,346	69,466
当期経常外増減額	194	0		194
他会計振替額	38,279	△ 42,382	4,103	0
当期一般正味財産増減額	38,623	25,712	△ 7,243	57,092
公益目的事業比率	63.1%	35.7%	1.2%	100.0%

この表には、公益目的事業や収益事業の属する複数の事業の収益及び費用等を集約したものであり、極めて分かりやすいが、公益目的事業の10区分事業と収益事業の5区分事業、それぞれの収益・費用等の状況が分からないという特徴がある。公益社団法人としての公益事業比率は63.1%であり、公益認定の際のひとつの基準値である50%を上回っていることが分かる。また、公益目的事業の収支相償（剰余金が発生しないこと）としては、わずかに15万円（当期経常増減額）だけ剰余金が発生していることが分かる。

清美公社は、理事会や社員総会（両者はそのメンバーが実質的に全く一致している。その点については212～214頁を参照されたい。）に提案する予算・決算資料として、その内訳事業の状況の一覧表を提出していない。また、決算に係る監事監査の際にも、それら内訳事業の状況を示す資料をこれまで一切提出していない。更に、千葉県公益認定等審議会の事務局による立入検査（平成27年度実施）に際しても、それら内訳事業の状況を示す資料を一切提出していない。

そこで、今回の外部監査の過程で公益目的事業及び収益事業の内訳事業の一つひとつについて、一覧性のある管理資料があるかどうか質問した結果、次の一覧表を監査資料として提出を受けた。

【平成29年度公益法人会計適用事業別収益費用一覧表】

(単位:千円)

区 分	船橋市 し尿収集 運搬	N市し尿 収集運搬	浄化槽 汚泥清掃	脱水汚泥 等収集運 搬	駅前清掃	西浦下水 処理場運 転管理	公共下水 道管渠管 理	24時間 緊急対応	水質浄化 等普及及 び啓発 キャンペーン	循環型社 会構築等 フェア	公益目的 事業会計
経常収益	128,154	32,028	71,075	15,596	18,305	196,452	145,901	0	0	10	607,521
経常費用	130,057	22,301	76,845	15,517	22,052	174,850	151,372	13,284	1,093	0	607,371
当期経常増減額	△ 1,903	9,727	△ 5,770	79	△ 3,747	21,602	△ 5,471	△ 13,284	△ 1,093	10	150
当期経常外増減額	157					37					194
他会計振替額			38,279								38,279
当期一般正味財産増減額	△ 1,746	9,727	32,509	79	△ 3,747	21,639	△ 5,471	△ 13,284	△ 1,093	10	38,623
公益目的事業比率											63.1%

注1: 事業名称は清美公社で使用している事業名を使用している。

注2: 公益目的事業は太字で表記し、収益事業は斜体文字で表記している。

注3: 金額の単位は千円単位のため合計額を決算金額に合わせるため、一部の内訳を1千円だけ繰上っている。

【平成29年度公益法人会計適用事業別収益費用一覧表】—続き—

(単位:千円)

区 分	監視セン ター・排 水機場監 視点検	浄化槽 保守点検	浄化槽工事	給排水設 備等清掃	高瀬下水 処理場運 転管理等	収益事業 会 計	法人会計	合 計
経常収益	84,233	75,543	44,893	119,578	100,461	424,708	0	1,032,229
経常費用	103,882	59,510	34,282	108,616	50,324	344,047	11,346	962,763
当期経常増減額	△ 19,649	16,033	10,611	10,962	50,137	80,660	△ 11,346	69,466
当期経常外増減額						0		194
他会計振替額				△ 42,382		△ 42,382	4,103	0
当期一般正味財産増減額	△ 19,649	16,033	10,611	△ 31,420	50,137	25,712	△ 7,243	57,092
公益目的事業比率						35.7%	1.2%	100.0%

この表に示す内訳事業ごとの経常収益、経常費用及び当期経常増減額の状況については、清美公社内部で経営トップまで説明されることはなかった。このように内部的に必要な財務情報が経営トップまで伝達されないという内部統制の重要な不備の状況下で、公表用の正味財産増減計算書だけで決算を確定し、公表までのプロセスを経ていたことは、内訳事業ごとの実施状況について、経営トップが会計的説明責任を果たすことができない事態が続いていたことを示している。

## 【結 果：清美公社】

清美公社の理事長及び専務理事は常勤の役員として、清美公社が公表する決算書の内訳事業に係る事業成績を的確に把握し、外部に対しても会計的説明責任を的確に果たす

ことができる内部統制システムの整備を図り、公表用の正味財産増減計算書のみならず、その内訳事業ベースでの事業成績を把握して、内訳事業ごとの評価を十分に実施できる仕組みを構築されたい。

## イ. 事業別評価のための会計的な手法について（指 摘）

### 【現状・問題点】

清美公社が実施している主たる事業は船橋市等から受託している事業である。それらの事業を会計的に検証され評価することが清美公社においてはこれまで十分には行われてこなかった。上記ア. で示した表（正味財産増減計算書の内訳表）は、清美公社が公益法人会計に基づく財務会計制度に従って決算書を作成する過程で、公益認定の際に千葉県公益認定等審議会に示した職員の事業従事割合や経費等の事業配賦割合に基づき、事業ごとに職員費や経費等を割り振った結果として作成された内訳表である。

その表に基づき法人会計の経費（平成 29 年度決算：1,135 万円）を各事業に割り振ったものが次の表である（外部監査人作成）。この表から得られる事業別剰余金（法人会計負担後増減額）の発生状況を概略的に述べると次のとおりである。

- i 公益目的事業の剰余金は、3,195 万円であり、その額は収益事業からのみなし寄附金 3,828 万円の振替えにより黒字となっている。その振替額を考慮しなければ、△633 万円の赤字である。
- ii 収益事業の剰余金は 2,104 万円であり、公益目的事業等へのみなし寄附金としての振替がなければ、6,343 万円の黒字である。
- iii 公益目的事業の内訳事業の中で実質的に最大の黒字事業は、西浦下水処理場運転管理業務の 1,948 万円であり（脱水汚泥収集運搬業務は他会計振替金の影響を受けているため除外した。）、最大の赤字事業は 24 時間緊急対応業務の 1,328 万円である。
- iv 一方、収益事業の内訳事業の中で最大の黒字事業は、高瀬下水処理場運転管理等業務<sup>注</sup>の 4,903 万円であり、実質的に最大の赤字事業は監視センター・排水機場監視点検業務の 2,058 万円である（給排水設備等清掃業務は他会計振替金の影響を受けているため除外した。）。

注：「高瀬下水処理場運転管理等業務」には他の業務も含まれるが、金額的な重要性からは高瀬下水処理場運転管理業務がその主たる構成要素である。

【平成29年度公益法人会計適用事業別収益費用一覧表】

(単位:千円)

区 分	船橋市 し尿収集 運搬	N市し尿 収集運搬	浄化槽汚 泥清掃	脱水汚泥 等収集運 搬	駅前清掃	西浦下水 処理場運 転管理	公共下水 道管渠管 理	24時間緊 急対応	水質浄化 等普及及 び啓発 キャン ペーン	循環型社 会構築等 フェ ア	公益目的 事業合計
経常収益	128,154	32,028	71,075	15,596	18,305	196,452	145,901	0	0	10	607,521
経常費用	130,057	22,301	76,845	15,517	22,052	174,850	151,372	13,284	1,093	0	607,371
当期経常増減額	△ 1,903	9,727	△ 5,770	79	△ 3,747	21,602	△ 5,471	△ 13,284	△ 1,093	10	150
当期経常外増減額	157					37					194
他会計振替額			38,279								38,279
当期一般正味財産増減額	△ 1,746	9,727	32,509	79	△ 3,747	21,639	△ 5,471	△ 13,284	△ 1,093	10	38,623
公益目的事業比率											62.3%
法人会計費用負担額	1,409	352	781	171	201	2,159	1,604	0	0	0	6,678
法人会計負担後増減額	△ 3,155	9,375	31,728	△ 92	△ 3,948	19,480	△ 7,075	△ 13,284	△ 1,093	10	31,945

注1：事業名称は清美公社で使用している事業名を使用している。

注2：公益目的事業は太字で表記し、収益事業は斜体文字で表記している。

注3：金額の単位は千円単位のため合計額を決算金額に合わせるため、一部の内訳を1千円だけ繰上げている。

【平成29年度公益法人会計適用事業別収益費用一覧表】－続き－

(単位:千円)

区 分	監視セン ター・排 水機場監 視点検	浄化槽 保守点検	浄化槽工事	給排水 設備等清 掃	高瀬下水 処理場運 転管理等	収益事業合計	法人会計	合 計
経常収益	84,233	75,543	44,893	119,578	100,461	424,708	0	1,032,229
経常費用	103,882	59,510	34,282	108,616	50,324	356,614	11,346	975,331
当期経常増減額	△ 19,649	16,033	10,611	10,962	50,137	68,094	△ 11,346	56,898
当期経常外増減額						0		194
他会計振替額				△ 42,382		△ 42,382	4,103	0
当期一般正味財産増減額	△ 19,649	16,033	10,611	△ 31,420	50,137	25,712	△ 7,243	57,092
公益目的事業比率						36.6%	1.2%	100.0%
法人会計費用負担額	926	830	493	1,314	1,104	4,668		11,346
法人会計負担後増減額	△ 20,575	15,203	10,118	△ 32,734	49,033	21,044		52,989

この表により事業別評価の視点から分かることは、公益目的事業や収益事業の内訳事業ごとの会計的な成績が3段階で把握することができることである。すなわち、第1段階としての会計的評価は、「当期経常増減額」の段階の剰余金の発生状況の評価であり、次に、第2段階としての会計的評価は「当期一般正味財産増減額」の段階の剰余金の発生状況であり、更に、「法人会計負担後増減額」の段階の剰余金の発生状況である。

まず、第1段階と第2段階での剰余金の発生状況はほぼ同額であるが、それらの相違については、収益事業からのみなし寄附金(4,238万円)を公益目的事業に3,828万円だけ振替え、法人会計には410万円を振替えていることだけの違いである。

次に、第3段階では法人会計の経費額1,135万円を各内訳事業に収益の割合に応じて負担することにより、第2段階から剰余金が減少している。

第1段階及び第2段階は公益目的事業及び収益事業の各内訳事業に直接従事する職員

の労務費や直接経費を事業収益等から差し引いた直接的な剰余金であり、理事長等役員や事務局が事業評価を行う際には最初に把握し、評価すべき対象の剰余金である。したがって、この事業別直接剰余金は事業そのものの評価に活用することができ、また、その事業を遂行する責任を有する部門又は部門長の評価にも活用することができる。

この事業別直接剰余金に対して、間接経費（法人会計の経費）を収益の規模に応じて負担させた結果として全体としての剰余金を算定することができるが、その間接経費を収益の規模以外のどのような配賦基準で按分することが適切であるのかについては、評価を受ける側である部門又は部門長によって利害が様々に分かれるところである。

以上のように、第1段階までは公益法人会計によって制度的に確定することができる、事業別会計を基礎とした剰余金であり、対内的にも対外的にも異論を生じる余地が少ないものとして確定させることができる計算方法である。このような理論的背景を前提として、事業評価、事業遂行部門等の評価を進めることが重要である。

ちなみに、清美公社は上記以外の方法（各事業に配賦すべき間接経費を公益法人会計の法人会計の経費より大幅に広く集計する手法）で課ごとの評価を実施するための事業別収支計算を行っていた。制度的な会計に基づく合理的な間接費配賦方法を無視した事業別収支計算は、より詳細でより合理的な管理会計的な手法による配賦計算に基づいていない限り、対内的にも対外的にも誤解と混乱を生じさせるものである。

#### 【結 果：清美公社】

清美公社の理事長及び役員は単に公益目的事業会計や収益事業会計等の合計数値だけを認識して、収支相償の状況や収益の発生状況を概括的に見るだけでは清美公社の業績を十分に評価することはできない。これら公益目的事業会計や収益事業会計の内訳事業の経常収益及び経常費用、そしてそれらの差額である当期経常増減額の発生状況を把握し検証することにより、各事業又は担当部門等の直接的な評価を行い、併せて、法人会計で発生している経費をどのような事業に対して適切に負担すべきであるか等について、清美公社内部で確立された事業評価手法を構築されたい。

### ⑤ 清美公社の事業管理の合理性について

#### ア. 赤字受注の合理性について（指 摘）

##### 【現状・問題点】

清美公社の事務局では、公益法人会計に基づく公益事業会計及び収益事業の内訳事業ベースで、少なくとも平成27年度から経常収益、経常費用及びそれらの差額としての当期経常増減額並びに当期一般正味財産増減額の算定をし、一覧表にまとめていた。そのうち、平成29年度決算に基づく事業別内訳書（「正味財産増減計算書内訳書 平成29年4月～平成30年3月」）は、清美公社の市所管課であるクリーン推進課に提出していた。

事業別内訳書について、市所管課を含む外部に対して示したのはこれが最初である。その内容は、④ア. に掲載している一覧表のとおりである（186頁参照）。

この表では、収益事業から公益目的事業への振替額（みなし寄附金額：3,828万円）が含まれているため、一部の事業（「脱水汚泥等収集運搬業務」及び「給排水設備等清掃業務」）の増減額に合理性のない歪みを生じさせている。そのような歪みを排除して、各業務の純粋な増減額を把握するためには、その振替額を考慮せずに、純粋に各業務の増減額を比較する必要がある。そのような趣旨で作成した表が次の表である。

【平成29年度公益法人会計適用事業別収益費用一覧表】

（単位：千円）

区分	船橋市し尿収集運搬	N市し尿収集運搬	浄化槽汚泥清掃	脱水汚泥等収集運搬	駅前清掃	西浦下水道処理場運転管理	公共下水道管渠管理	24時間緊急対応	水質浄化等普及及び啓発キャンペーン	循環型社会構築等協同フェア	公益目的事業会計
経常収益	128,154	32,028	71,075	15,596	18,305	196,452	145,901	0	0	10	607,521
経常費用	130,057	22,301	76,845	15,517	22,052	174,850	151,372	13,284	1,093	0	607,371
当期経常増減額	△ 1,903	9,727	△ 5,770	79	△ 3,747	21,602	△ 5,471	△ 13,284	△ 1,093	10	150
当期経常外増減額	157					37					194
他会計振替額											0
当期一般正味財産増減額	△ 1,746	9,727	△ 5,770	79	△ 3,747	21,639	△ 5,471	△ 13,284	△ 1,093	10	344
公益目的事業比率											62.3%
法人会計費用負担額	1,409	352	781	171	201	2,159	1,604	0	0	0	6,678
法人会計負担後増減額	△ 3,155	9,375	△ 6,551	△ 92	△ 3,948	19,480	△ 7,075	△ 13,284	△ 1,093	10	△ 6,334

注1：事業名称は清美公社で使用している事業名を使用している。  
 注2：公益目的事業は太字で表記し、収益事業は斜体文字で表記している。  
 注3：法人会計の経常費用を負担能力に応じて配賦している。なお、他会計振替は考慮していない。  
 注4：金額の単位は千円単位のため合計額を決算金額に合わせるため、一部の内訳を1千円だけ繰上げている。

【平成29年度公益法人会計適用事業別収益費用一覧表】—続き—

（単位：千円）

区分	監視センサー・排水機場監視点検	浄化槽保守点検	浄化槽工事	給排水設備等清掃	高瀬下水道処理場運転管理	収益事業会計	法人会計	合計
経常収益	84,233	75,543	44,893	119,578	100,461	424,708	0	1,032,229
経常費用	103,882	59,510	34,282	108,616	50,324	356,614	11,346	975,331
当期経常増減額	△ 19,649	16,033	10,611	10,962	50,137	68,094	△ 11,346	56,898
当期経常外増減額						0		194
他会計振替額						0		0
当期一般正味財産増減額	△ 19,649	16,033	10,611	10,962	50,137	68,094	△ 11,346	57,092
公益目的事業比率						36.6%	1.2%	100.0%
法人会計費用負担額	926	830	493	1,314	1,104	4,668		11,346
法人会計負担後増減額	△ 20,575	15,203	10,118	9,648	49,033	63,426		57,092

清美公社が船橋市と契約している受託業務のうち、平成 29 年度において当期経常増減額、当期一般正味財産増減額及び法人会計負担後増減額が赤字である事業は、船橋市し尿収集運搬業務（平成 29 年度当期経常増減額、当期一般正味財産増減額及び法人会計負担後増減額の順に、△190 万円、△175 万円、△316 万円である。以下、同様とする。）、駅前清掃（△375 万円、△375 万円、△395 万円）、公共下水道管渠管理業務（△547 万円、△547 万円、△708 万円）及び監視センター・排水機場監視点検業務（△1,965 万円、△1,965 万円、△2,058 万円）であった。

これらの受託業務のうち、随意契約での受託は船橋市し尿収集運搬業務であり、その他の業務は競争入札による契約での受託業務である。

なお、市からの受託業務ではないが、公益目的事業の中には、収益事業のひとつとして位置付けられている給排水設備等清掃業務に関連する受付業務としての 24 時間緊急対応業務がある。この業務は収益事業に位置付けている給排水設備等清掃業務の一環として、市民からの問い合わせ・依頼等を受ける電話連絡対応業務であるが、その対応業務だけを公益目的業務として区分し、その業務に対応する経常収益をゼロとし、経常費用（1,328 万円）だけを計上しているものであり、その額がそのまま赤字額とされている。

まず、随意契約の船橋市し尿収集運搬業務については、清美公社から市所管課であるクリーン推進課に予算編成段階で参考見積もりが提出されている。その後、予算編成過程での減額査定を経て確定した予算に基づき、契約段階で見積合わせにより契約額が確定する。そもそも、予算編成段階で清美公社が市へ提出する参考見積もりの額であっても、法人会計の経費（当該事業にとっての間接経費）を負担することを前提にすると、赤字であったことが分かる。

また、その他の複数の業務については競争入札であるが、清美公社として入札に参加する際に、当該複数業務についても赤字であることを認識して応札していることが分かった。このような認識は、理事長を含む役員が十分把握して応札しているものではなく、少なくとも事務局の職員の判断で赤字入札を行っているものと考えられる。

特に、監視センター・排水機場監視点検業務は収益事業と位置付けられているにも拘らず、大幅な赤字が発生している（△1,965 万円、△1,965 万円、△2,058 万円）。その経常収益（8,423 万円）に占める法人会計負担後増減額（△2,058 万円）の割合は△24.4%にも及んでおり、公益目的事業の円滑な運営のための資金提供の要因になっていないどころか、マイナスの要因となっている。

このような赤字入札はどのような理由により行われているのかについては定かではないが、事務局に対するヒヤリングを踏まえると、清美公社の設立の経緯を勘案して判断したり、従来から市の期待に対応するために赤字であっても引き受けざるを得ないという意識で応札したりしているものと考えられる。

実際に、民間事業者と金額的に競争してこれらの業務を獲得していることを考えると、仮に清美公社が落札しなければ他の民間事業者が落札することとなり、従来からこ

これらの業務を実施している部門の職員の雇用が守れないというリスクに晒されているものと考えられる。

一方で、赤字入札により業務を獲得することは、適正な業務実施コストを確保することができないことを認識して金額的な競争入札に参加していることを意味するため、民間事業者との競争上、民業圧迫の非難を免れない。

#### 【結 果：清美公社】

清美公社の事務局は、公益認定を受けた法人の経営やガバナンスを有効に機能させるためにも、これらの赤字業務の受注の実態を理事長等役員に早急に説明し、これまでの経緯や清美公社等にとってのメリット及びデメリットを端的に示して、赤字業務の受注に関しての対応方針を決定されたい。

### イ. 黒字受注の合理性について（指摘：2件、意見：4件）

#### 【現状・問題点】

清美公社が船橋市等から受託している業務の中には、各業務にとっては間接経費である法人会計の経費を負担した後の増減額であっても、黒字となっている業務が複数存在する。その中には、収支相償（当期経常増減額がプラスにならないという要件）を求められる公益目的事業の内訳業務が複数含まれている（⑤ア. に掲載の一覧表を参照されたい（190頁））。

例えば、N市し尿収集運搬業務（平成29年度当期経常増減額、当期一般正味財産増減額及び法人会計負担後増減額の順に、973万円、973万円、938万円である。以下、同様とする。）、西浦下水処理場運転管理業務（2,160万円、2,164万円、1,948万円）、浄化槽保守点検業務（1,603万円、1,603万円、1,520万円）、浄化槽工事業務（1,061万円、1,061万円、1,012万円）、給排水設備等清掃業務（1,096万円、1,096万円、965万円）、高瀬下水処理場運転管理等業務（5,014万円、5,014万円、4,903万円）が黒字の業務であった。

その中でも、N市し尿収集運搬業務は、経常収益が3,203万円に対して経常費用が2,230万円であるため、当期経常増減額は973万円であり、法人会計費用負担分35万円を差し引いた剰余金（法人会計負担後増減額）でも938万円という高い剰余金比率（29.3%）となっている。同じし尿収集業務を請け負っている船橋市の剰余金の発生状況と比較すると、際立った差異である。

同じく、西浦下水処理場運転管理業務は、経常収益が1億9,645万円に対して経常費用が1億7,485万円であるため、当期経常増減額は2,164万円であり、法人会計費用負担分216万円を差し引いた剰余金（法人会計負担後増減額）でも1,948万円という比較的高い剰余金比率（9.9%）となっている。

これらの剰余金の水準は、民間企業（営利を追求する株式会社等）であれば歓迎され

るべき水準と言える。しかし、N市し尿収集運搬業務及び西浦下水処理場運転管理業務は公益法人における公益目的事業の内訳事業として位置付けられていることから、収支相償の要件に適合させる観点からも決して歓迎されるものではない。

一方、収益事業に位置付けられている5つの事業のうち、4つの事業は黒字を記録している。それらの中でも高瀬下水処理場運転管理等業務については、経常収益が1億46万円に対して経常費用が5,032万円であるため、当期経常増減額は5,014万円であり、法人会計費用負担分110万円を差し引いた剰余金（法人会計負担後増減額）は4,903万円という極めて高い剰余金比率（48.8%）となっている。

高瀬下水処理場運転管理等業務は、清美公社とK社が共同事業体（以下「高瀬JV」という。）を組織し、包括委託方式で船橋市と契約しているものである。今回の監査対象年度である平成29年度を含む契約期間は、平成26年7月から平成29年6月と平成29年7月から平成32年6月までの2期間にわたっている。高瀬JVの出資比率は清美公社とK社の従事人員数を基礎としており、清美公社：K社の人員比率は、平成29年4月から6月までの期間で8人：18人を基準として、また、平成29年7月から平成30年3月までの期間で10人：19人を基準として35：65の割合とされている（「共同企業体出資計画」）。この高瀬JVの共同企業体出資計画（以下「出資計画」という。）は、固定費分配計算書と変動費分配計算書に分かれている。

前者の固定費は上記の人員数に「1名当たり人件費・分配」の基準額（平成29年度出資計画（4月1日～6月30日）ベース：705.4千円／月、（平成29年7月～平成30年3月）ベース：628.6千円／月）を乗じて得た金額を両者に配分する仕組みになっている。その結果、清美公社の固定費配分額は、平成29年4月から6月までの3か月間では1,693万円、平成29年7月から平成30年3月までの9か月間では5,658万円となり、それらの合計では7,351千円である（調整前）。一方、前者の変動費配分計画書では、変動費総額のうち、水道料金以下小修繕までの経費は共通経費として、1,483万円（3か月分）が配分されている。一方、清掃費は別区分の事業として整理されており、その見積資料の確認は可能であるが、人件費、燃料費及び減価償却費等の経費の実際の費用を確認することはできない。「月度入金計画（平成29年度：7月～3月）」によると、月額117万円（1,167,224円）である。ちなみに、平成28年度の決算表（「ユーティリティ費決算表」）によると清美公社が担当している清掃費は、平成28年度で設定値も実績値も946万円（9,455,000円）であった（「平成28年度（平成28年4月～平成29年3月）船橋高瀬変動費精算書」平成29年4月共同企業体より）。

以上のことから分かることは、まず、固定費の算定基礎となっている人件費ベースの契約金額は、平成29年度（4月～3月までの1年間分）で7,552万円であるが、算定の基礎となった「1名当たり人件費・分配」の基準額（平成29年度出資計画（4月1日～6月30日）ベース：705.4千円／月、（平成29年7月～平成30年3月）ベース：628.6千円／月）は、清美公社の実際に業務に従事する職員の人件費単価（平成29年度決算ベー

ス：413千円）と比較しても1.5倍～1.7倍の単価差があり、しかも平成29年7月からの9か月間は、実際の人員配置（8人）よりも計画配置人員（10人）が2人も多いことが分かる。

更に、実際配置されている8人の職員は、正規職員が6人で、嘱託員が2人であり、その職員費の差異も平均単価の差異に影響を与えているものと考えられる。

出資計画における変動費以外の固定費は職員人件費で全て算定する構造となっていることから、清美公社の法人会計での経費の負担分も含めて、直接人件費、直接経費及び間接費の総額も回収するものと考えられる。しかし、⑤ア.の一覧表でみたとおり（190頁参照）、高瀬下水処理場運転管理等業務の事業費のうち、主たる経費は実際に配置されている8人の直接人件費であることが分かるため、その直接人件費に係る計画値（契約額の算定基礎）と実績値との差異が極めて高い剰余金額の発生の主たる原因であると言える。

**【結果①（指摘）：清美公社】**

清美公社の事務局は、自ら作成している内訳事業別の収支状況一覧表の意味するところを十分に理事長等役員に周知し、当該契約案件が清美公社の損益状況に重要な貢献をしている意味を説明するとともに、その剰余金比率と剰余金額が極めて大きい原因を分析して、適正な剰余金比率として認められるか否か、公益社団法人である限り、合理的な根拠のある説明を法人内部においても、また、市所管課等（クリーン推進課及び下水道施設課）に対しても早急に実施されたい。

**【結果②（指摘）：下水道施設課】**

清美公社が受託している高瀬下水処理場運転管理等業務に係る市所管課（下水道施設課）は、今後については、3年に一度の包括委託契約の締結等において、これまでの標準的な単価を検討することなく採用するのではなく、その単価の算定される過程や基準とされた年度等を検証されたい。

**【結果③（意見）：下水道施設課】**

また、当該契約案件の予算編成過程においても、例えば、複数の業者から参考見積もりを徴取することやその見積徴取の過程において、市所管課としても実際に積算手法等を見直すことで、より実態に合った積算に近づけること、適正な利潤を考慮した設計金額の積算に真摯に取り組んでいることを広く周知すること等、実際の入札に参加すると予想される複数の事業者に対する効果的なアナウンスを行うこと等を要望する。

**【結果④（意見）：クリーン推進課】**

清美公社が受託している船橋市し尿収集運搬業務に係る市所管課（クリーン推進課）は、毎年度の契約を随意契約で行う経緯及び現在の意義を再度確認・検討し、随意契約で今後も行う場合は清美公社が実施する意義等を明確に文書化して市内部でも共有することを要望する。

【結果⑤（意見）：クリーン推進課】

また、し尿収集運搬業務の契約手続を進めるに当たっては、当該業務の実施に必要な直接労務費、車両関係費、直接経費及び間接経費等を積算する際に、当該業務実施者の実際経費に係る情報を参考見積もりとして入手し、一定規模の適正利潤を加味して慎重に精査し、市所管課としての独自の設計額とそれに基づく予定価格を適正に算定するよう要望する。

【結果⑥（意見）：クリーン推進課】

更には、このような契約金額の規模を確保するために当該契約年度に係る予算の編成過程において、清美公社から参考見積書を入手する場合、清美公社の見積内容のうち、前年度の実績額との比較を行い、法人会計の負担額を含めた間接費の回収を適正に行うことができる水準であるのかどうかについても、十分に意を用いて予算要求額を担当部門として独自に作成することを要望する。

⑥ 公益認定要件と公益目的事業・収益事業の区分の合理性について

ア. 公益認定要件の継続的な検証について（意見：3件）

【現状・問題点】

清美公社は平成24年4月1日付けで公益社団法人に移行した。その移行に当たって、平成23年度に公益認定申請に必要な申請資料等を千葉県公益認定等審議会に提出し、次に示す公益認定基準に基づき、当該審議会の審議を経て公益認定を受けている。

その際に提出した公益認定申請書類に記載されている下記の基準や公益性が認められる要件等について、清美公社が組織として継続的に確認し、検証することが現状では十分には行われていないものと考えられる。また、清美公社の市所管課等においても、公益法人制度に基づく清美公社の市受託事業実施に係る確認・検証作業が十分には行われていないものと認識された。したがって、以下では公益法人制度における公益認定の基準や要件等について詳述し、それらの基準や諸要件が、各受託・委託事業の実施の中でどのように組み込まれているのかについて、清美公社や市所管課が、継続的に検証する仕組みをそれぞれの立場において構築することを要望するものである。

[公益認定の基準]

まず、公益認定法第5条第1号に基づき、「公益目的事業を行うことを主たる目的とするものであること。」とされている。これに関しては、公益認定等ガイドライン（I1）に、「認定法第5条第8号の公益目的事業比率の見込みが50%以上であれば本号は満たすものと判断する。」と示されている（ここで「本号」とは認定法第5条第1号を指す）。

次に、公益認定法第2条第4項では、「学術、技芸、慈善その他の公益に関する別表各

号に掲げる種類の事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの」と規定されている。そして、ここでいう「別表各号」として、22の事業プラス「公益に関する事業として政令で定めるもの（監査人による注：現状では定められていない。）」としている。

以上の2つの要件に関して、次のような留意点が内閣府公益認定等委員会から示されている。

まず、「不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの」の事実の認定に当たっては、「公益目的事業のチェックポイントについて」において、17の事業区分に沿ってチェックポイントが示されており、一方、それ以外の事業であってもチェックポイントに示された項目を集約した次の事項でチェックすることとなる旨が示されている。

i 事業目的

趣旨：不特定多数でない者の利益の増進への寄与を主たる目的に掲げていないかを確認する趣旨

ii 事業の合目的性

趣旨：事業の内容や手段が事業目的を実現するのに適切なものになっているかを確認する趣旨

(i) 受益の機会の公開（例 受益の機会が一般に開かれているか。）

(ii) 事業の質を確保するための方策（例 専門家が適切に関与しているか。）

(iii) 審査・選考の公正性の確保（例 当該事業が審査・選考を伴う場合、審査・選考が公正に行われることとなっているか。）

(iv) その他（例 公益目的として設定した事業目的と異なり、業界団体の販売促進、共同宣伝になっていないか。）

注：ii（事業の合目的性）（i）～（iv）は例示であり、事業の特性に応じてそれぞれ事実認定上の軽重には差がある。

次に、事業の形態に関しては、「よくある質問に対する認定委事務局の回答」（以下「FAQ」という。）に次のように例示されている。

i 税務上の収益事業として列挙されている事業であっても、公益目的事業と認定されることもありうること。

ii 行政からの受託事業はそれだけで直ちに公益目的事業とはならず、逆に営利企業が参加する一般競争入札等を経てもその事実だけで公益目的事業とはしないということではないこと。

iii 施設の貸与事業は公益目的事業と収益事業に区分できる場合があること。

iv 特定地域に限定された事業は合理的な限定であれば認められること。

v 法令に基づく検査等の事業は法令に基づくというだけでは直ちに公益目的事業とはならないこと。

以上は、単に事業の外形だけで公益認定の判断はなされないことを留意事項としてま

とめたFAQの抜粋である。

このような基準等に基づき事業の公益性を判断する際に、公益認定を申請する者も、その事業の内容に公益法人としてどのような公益上の価値を付与して公益目的事業を展開しているのか等に十分留意することが重要である旨を規定したものと考えられる。

清美公社が作成した公益認定申請時の資料を閲覧すると、次のとおり公益目的事業と収益事業でそれぞれひとつの会計を設置し、法人会計を加えた3つの会計で申請している。

まず、公益目的事業は、「地域における公衆衛生の向上、災害の防止及び生活環境の保全等を図り、もって市民の福祉の増進に寄与することを目的とする事業（公衆衛生事業）」に取りまとめ、その内訳の事業として、次のとおり、列挙して「事業の趣旨・内容」、「公社の取り組み・付加価値」、「市民・地域への貢献」、「委託元」及び「財源、主な資産（経理的基礎、技術的能力）」等の区分で説明されている。

- ① し尿収集運搬事業
- ② 浄化槽清掃、及び清掃から発生する浄化槽汚泥の収集及び運搬に関する事業
- ③ 脱水汚泥その他一般廃棄物の収集及び運搬に関する事業
- ④ 船橋市内の駅前等における美化清掃に関する事業
- ⑤ し尿及び下水道処理施設の維持管理に関する事業
- ⑥ 住居衛生及び上下水道等に係る相談、助言に関する事業
- ⑦ 生活環境の保全及び公衆衛生の向上に係る環境（リサイクル）啓発活動を行う事業

これらの事業については、前述した公益認定法第2条第4号別表に掲げる22の事業のうち、第6号「公衆衛生の向上を目的とする事業」と第11号「災害の防止を目的とする事業」に分けている。

特に、下水処理施設等の管理（上記区分の⑤事業）に係る公益性の説明では、「地域における公衆衛生の向上及び生活環境の保全等を図ることを目的」としており、当該下水道処理施設の維持管理事業について、その「実施地域では、水害多発地域の対策として合流式下水道や雨水対策施設が多く、ゲリラ的な豪雨では短時間で緊急体制を整え適切な判断・運転操作をすることが、被害を軽減するための重要な要素であることから、ポンプ場、管渠、処理場の管理業務では降雨による緊急招集から30分以内に体制を整え、被害軽減に努めている」としている。

また、浄化槽清掃・汚泥の収集運搬（上記区分の②事業）の「公社の取り組み・付加価値」では、浄化槽について「定期的に清掃を行う必要があり、継続的に同一業者に依頼することが多いこと、また、同業者数が少なく利用者がサービスを比較しにくいいため、価格の上昇を招きやすい業務である。公社は利益追求団体ではないため、適正な原価計算を基に独自の保守点検及び清掃料金を設定し、これを長期（平成2年8月改正）

にわたり据え置いていることにより、民間同業者における料金値上げを抑制し、市場価格の安定を図り市民の負担軽減に貢献している」としている。

更に、住居衛生及び上下水道等に係る相談、助言に関する事業（上記区分の⑥事業）の「公社の取り組み・付加価値」では、「相談内容により、市町村等と連携しながら適切な対応策を助言・その他の支援を行い、市民の環境衛生と安全の確保に寄与する。電話による助言で解決できない場合には、（収益事業にて）相談者からの依頼により当公社で出動のうえ、給排水の修理・清掃を安価で行うサービスを提供する」としている。

これらの内容は、平成 23 年度の公益認定申請段階で記載された内容である。その段階で千葉県公益認定等審議会において、公益社団法人としての認定を受けたものであったが、清美公社においては、毎年度の事業計画や事業報告等に併せて、前述した視点（i 事業目的、ii 事業の合目的性等）から公益目的事業と収益事業に区分された内訳事業の公益性等を再検討したり、公益目的事業と収益事業等の区分の合理性等を見直したりすることが十分にはなされていないものと考えられる。

また、外郭団体としての清美公社の市所管課であるクリーン推進課では、清美公社が行っている受託業務が公益認定の際にどのような要件で公益目的事業と収益事業に区分され、それぞれ、公益法人に相応しい付加価値を付与して業務が実施されているかについての十分な検証がなされていないものと考えられる。このような清美公社と取り巻く利害関係者やガバナンス機構としての社員総会や監事等の内部機関においても、同様の検討が組織の構成上実施不可能であるか、又は実施されて来なかったものと考えられる。

公益社団法人であることによって民間企業との競争上の有利性を享受することができるという効果も把握することができる。しかし、そのことは逆に組織の財務的健全性や経営の透明性を阻害するリスクにつながっていないかという視点で、それぞれの機関の立場において、常に検証することが求められているものと考えられる。

#### 【結果①：清美公社】

清美公社は、平成 24 年度から公益社団法人に移行しているが、一度認められた公益性については継続して公益性の維持及び向上に努めることが求められており、常に公益性を追及する事業内容であるかどうかについて検証することが必要であることに留意する必要がある。その意味で、公益認定要件については、理事長他役員及び事務局が法人組織として、継続的にその公益目的事業の公益性を内訳事業ごとに具体的に検証し確認することを要望する。

#### 【結果②：クリーン推進課】

外郭団体としての清美公社の市所管課であるクリーン推進課は、公社の経営状況や組織のあり方、又は、委託事業の実施における付加価値の付与の状況等についても、具体的に検証し確認することを要望する。

### 【結果③：下水道施設課】

また、清美公社に対して主要な委託事業のひとつを所管している下水道施設課については、清美公社の市所管課であるクリーン推進課から、自ら所管する委託事業に係る付加価値等の内容に関する確認等があった場合にはその確認事項の内容を把握して回答を行うよう要望する。

## イ. 公益目的事業・収益事業のうち個別業務の公益性等の検証について

(指 摘：3件)

### 【現状・問題点】

清美公社が公益認定を取得した平成24年度以来現在まで、公益目的事業比率は60%を超過する水準で推移しており、公益認定等ガイドライン（I1）で示されている50%以上という基準を満たしている。また、収支相償に関しては清美公社の公益目的事業が複数の内訳事業を「公衆衛生の向上を目的とする事業」等で大きくひとつにまとめられているため、2段階の判定の仕組みのうち第1段階の判定においても、また、第2段階の判定においても、公益認定申請段階と大きく異なり、その段階での収支相償を満たさない状況が続いている。ちなみに、公益認定申請段階における第1段階の判定では、△4,184万円の赤字であり、第2段階では△216万円の赤字であることを明示して申請して公益法人の認定を受けている。一方、平成29年度決算に基づく第1段階の判定では15万円の黒字に、また、第2段階では3,843万円の黒字に大きく変化しているのが現状である。

この点に関して、公益目的事業と収益事業をそれぞれひとつの事業として位置付けている現状に対して、公益認定申請段階での内訳事業は少なくとも、公益目的事業が7事業、収益事業が4事業を識別することができる。現在の管理会計的な一覧表（186頁参照：「正味財産増減計算書内訳表」）では、公益目的事業が10事業、収益事業が5事業を把握することができる。また、それぞれの事業は主として船橋市等からの受託事業であり、それぞれの区分経理は受託事業の経理的な透明性の面でも必要があり、現実に区分経理を実施することも可能であると考えられる。

したがって、現在のように公益目的事業と収益事業を大きくひとくくりとする会計上の区分について、公益社団法人である限り、経営の透明性の面でも、また、実行可能性の面からも、受託先の区別や業務の種類に応じて、いくつかの単位に細事業を区分する必要があるものと考えられる。

また、清美公社の公益目的事業と収益事業の区分の現状に関して、さまざまな視点から分析すると次のような問題点を認識せざるを得ない。

- i 業務内容として同一性の高い複数の事業を異なる視点により公益目的事業と収益事業とに区分していること。その事例としては、西浦下水処理場運転管理業務（公益目的事業）と高瀬下水処理場運転管理等業務（収益事業）との区分である。

- ii 市民等の民間との契約において、同一の契約の業務であるにも拘らず、公益目的事業と収益事業とに区分していること。その事例としては、浄化槽汚泥清掃業務（公益目的事業）と浄化槽保守点検業務（収益事業）との区分である。
- iii 業務全体から見れば収益事業の受付窓口業務につながる無料電話相談について、あえて公益目的事業として位置付けていること。その事例としては、24時間緊急対応業務が公益目的事業として位置付けられているが、昼間や夜間の区分なく、電話対応等で問題が解決しない場合は、収益事業として位置付けられている給排水設備等清掃業務に引き継がれる仕組みとなっている。

これらの問題点について、それぞれ詳述すると次のとおりである。

#### i 業務内容として同一性の高い複数の事業を異なる視点により公益目的事業と収益事業とに区分していることについて

西浦下水処理場運転管理業務が公益目的事業として位置付けられている理由は、清美公社の公益認定申請資料によると次のとおりの記載を確認することができる。

##### (i) 事業の趣旨・内容について

「下水処理場（船橋市西浦下水処理場）及び公共下水道管渠施設は、地方自治法に規定される「公の施設」であり、最低必要な都市施設として、当公社の目的である公衆衛生の向上に関する施設維持・管理・運用を受託する事業である。公の施設の設置目的である「公共用水域の水質保全」、「生活環境の向上」、「大雨による浸水被害の防除」の達成のため維持・管理・運用を行うとともに、当公社の経験や専門性を活かし、安価でかつ、効率性、正確性、安全性に留意した質の高い業務を遂行することにより、公衆衛生の向上、公共用水域の水質の保全、環境負荷の低減に寄与することを目的とする。」

##### (ii) 公社の取り組み・付加価値について

「当公社では、下水道専門の技術者を施設近郊に専従配置することで、維持管理業務への精通、経験蓄積を図り、各施設の機能や施設が受け持つ地域の特性などを考慮した運転操作に努めている。

また、当事業の実施地域では、水害多発地域の対策として合流式下水道や雨水対策施設が多く、ゲリラ的な豪雨では短時間で緊急体制を整え適切な判断・運転操作をすることが、被害を軽減するための重要な要素であることから、ポンプ場、管渠、処理場の管理業務では降雨による緊急招集から30分以内に体制を整え、被害軽減に努めている。」としている。

##### (iii) 市民・地域への貢献について

「維持管理業務の工夫（濃縮・消化・脱水工程の効率化により脱水ケーキの減量化等）による経費節減などを有効に発揮し、更に適正な維持管理により、設備の延命、予

防安全を推進し、公共事業に係る維持管理費の軽減に努めている。こうした取り組みは、施設を間接的に利用する市民全体の公衆衛生の向上及び災害の防止、及び経費負担軽減に寄与している。」

一方で、収益事業に位置付けられた高瀬下水処理場運転管理等業務については、契約形態が包括委託であり、民間企業であるK社とJVを組んで同業務を実施しているという外形的な違いがあるのは確かである。しかし、業務の性格は契約形態の違いに左右されるものではなく、下水処理場の運転管理業務として、一方を公益目的事業とし、他方を収益事業とする合理的な理由が見出せない。

外部監査の実施過程において、当初、清美公社は契約形態の違いを理由に、高瀬下水処理場運転管理業務については、営利を追求する民間企業とのJVによる収益の確保が期待されることを主張していたが、公益目的事業に位置付けられている西浦下水処理場運転管理業務についても、請負金額の約1割の最終剰余金が近年では常に確保されている事実と矛盾する説明であった。

収益事業に位置付けられた高瀬下水処理場運転管理等業務については、公益目的事業に位置付けられている西浦下水処理場運転管理業務の公益性について詳細に説明している、上記のような(i)～(iii)の説明を行う場合に、それらの2つの業務について、合理的な公益性や収益性の性格の相違を見出すことができるかどうか、極めて疑問である。

## ii 市民等の民間との契約において、同一の契約の業務であるにも拘らず、公益目的事業と収益事業とに区分していることについて

清美公社は、浄化槽を設置する市民等とひとつの契約書を取り交わし、浄化槽汚泥清掃及び浄化槽保守点検を行っている。両者は、清美公社において別々の課により実施されている。公益認定申請段階から現在に至るまで、浄化槽汚泥清掃業務を公益目的事業と位置付け、一方、浄化槽保守点検業務を収益事業としている。その区分の際に、浄化槽汚泥清掃業についてはその公益性を次のとおり記載している。

### (i) 公社の取り組み・付加価値について

「本事業は、定期的に清掃を行う必要があり、継続的に同一業者に依頼することが多いこと、また、同業者数が少なく利用者がサービスを比較しにくいいため、価格の上昇を招きやすい業務である。公社は利益追求団体ではないため、適正な原価計算を基に独自の保守点検及び清掃料金を設定し、これを長期(平成2年8月改正)にわたり据え置いていることにより、民間同業者における料金値上げを抑制し、市場価格の安定を図り市民の負担軽減に貢献している。」

この(i)での公益性等の説明において、公益目的事業を行うに際しての公益性の付

加価値と捉えることができる要素を見出すことができるかどうか定かではない。仮に、上記の記載にあるとおり、「適正な原価計算を基に独自の保守点検及び清掃料金を設定し、これを長期（平成2年8月改正）にわたり据え置いていることにより、民間事業者における料金値上げを抑制し、市場価格の安定を図り市民の負担軽減に貢献」というように、低料金にて赤字で事業を実施していることだけをもって、公益性の付加価値であるととらえているのであれば、原価計算のタイムリー性を犠牲にしてまで、料金を据え置いていることにより、同業他社である民間事業者に対する競争優位を保つ結果となってしまう。そのことが民間事業者の適正な経済活動への脅威となる危険性に配慮がなされているのかどうか、疑問であるという批判を招きかねないものとする。

実際に、浄化槽汚泥清掃業務の最終剰余金は、平成29年度決算において△655万円であり、経常収益7,108万円の約1割が赤字になっている。民間事業者との公正な競争が求められる市場経済において、赤字での事業実施という事業モデルで清美公社が契約を獲得している場合、他の民間事業者は市場から撤退するはずである。しかし、他の事業者は撤退していない。その理由は、清美公社が収益事業に位置付けている浄化槽保守点検業務と共にひとつの契約として、2つの業務を実施しており、その実施形態のより効率性の高い人員体制で業務を遂行していることが推察される。

清美公社におけるひとつの契約の業務を、低廉な料金体系で浄化槽汚泥の清掃を行う赤字体質の業務と常に収益性の高い浄化槽保守点検業務に分ける考え方は、業務の公益性の付加価値がどのように存在するのかを基準に区分する公益法人会計の基本的な考え方に合致しているとは考えられない。

現在まで収益事業に区分されている浄化槽保守点検業務の経常収益7,554万円に対する最終剰余金は1,520万円であり、経常収益の2割が剰余金となっている。清美公社の組織上の区分は別にして、当該業務は市民等との契約上ひとつの契約であり、公益の付加価値の面でも両者を区分する合理的な理由を見つけ出すことは難しい。

また、公益認定申請に際して記載している原価計算の部分（「適正な原価計算を基に独自の保守点検及び清掃料金を設定」）についても、両業務を合算した場合の最終剰余金の黒字額865万円は、両者の経常収益の合計である1億4,662万円に対して、約6%である。浄化槽保守点検を行う資格を有する職員が浄化槽汚泥の清掃業務も併せて実施するかどうかの違いで、清美公社と民間事業者との原価構造に相違が生じるものと推察する。

### iii 業務全体から見れば収益事業の受付窓口業務につながる無料電話相談について、あえて公益目的事業として位置付けていることについて

清美公社は、24時間緊急対応業務を公益目的事業として位置付けている。その業務は、市民からの生活環境の保全等に係る苦情や悩み等（公衆トイレのつまり・あふれ、

下水管のつまり、道路陥没、家庭のトイレのつまりや台所・風呂場の排水管のつまり等)の相談をフリーダイヤルにて24時間年中、無料で受け付け、常時配置された経験豊富な職員が交代で相談に応じ助言等を行うものとしている。

この業務は次の説明により公益目的事業に位置付けられている。

「相談内容により、市町村等と連携しながら適切な対応策を助言・その他の支援を行い、市民の環境衛生と安全の確保に寄与する。電話による助言で解決できない場合には、(収益事業にて)相談者からの依頼により当公社で出動のうえ、給排水の修理・清掃を安価で行うサービスを提供する」

公益認定申請段階での当該業務の実績(平成22年度)としては、相談件数が153件、出動件数は69件、有料での作業件数(収益事業)は61件であった。また、平成29年度の実績では、相談件数が520件と大幅に増加し、有料での作業件数(収益事業)は493件であった。このように電話対応等で問題が解決しない場合は、収益事業として位置付けられている給排水設備等清掃業務に引き継がれる仕組みとなっている。また、当該業務を実施する職員は、専属での実施ではなく他の業務に配置された職員が交代で業務を行うことで対応しているものである。

平成29年度決算においては、経常収益は従来どおりゼロとされており、経常費用が1,328万円であり、この赤字額がそのまま公益目的事業の収支相償の判断において、公益認定の要件の維持に貢献する要因のひとつとなっている。しかし、有料での作業(平成29年度:493件)は、収益事業である給排水設備等清掃業務と位置付けられるものであり、当該24時間緊急対応業務と密接な関係を持っている。したがって、有料での作業に結びつく緊急対応については、収益事業に区分・整理する必要があり、公益認定申請時の実績と現在の実績では大幅にその内容が異なるものと認識しなければならず、24時間緊急対応業務の位置付けを見直す必要があるものと考えられる。

#### 【結果①：清美公社】

清美公社は、公益目的事業に区分されている西浦下水処理場運転管理業務と収益事業に区分されている高瀬下水処理場運転管理等業務との区別の合理性について、再度見直しを行いたい。

#### 【結果②：清美公社】

また、公益目的事業に区分されている浄化槽汚泥清掃業務と収益事業に区分されている浄化槽保守点検業務の業務としての同一性を再度検討し、それらの業務の公益性の有無を検証し、両区分の見直しにつなげられたい。併せて現在は異なる部門で業務を実施されている両業務の今後の実施方針として、清美公社の組織のあり方にとって、より効率的で効果的な実施方法を検討されたい。

#### 【結果③：清美公社】

更に、公益目的事業に区分されている24時間緊急対応業務と収益事業に区分されている給排水設備等清掃業務との区別の合理性について、有料作業に関連した緊急対応業務

部分の位置付けについて、両業務の連続性に基づき見直しを行われたい。

#### ウ. 公益認定要件等の維持に係る課題と今後の方向性について（意見）

##### 【現状・問題点】

清美公社の公益認定申請段階における事業の区分の問題点について、これまで指摘等を行ってきた。この項では、そのような指摘等の内容に基づき、現在の公益目的事業と収益事業との見直しを行うとした場合に、公益認定の基準や諸要件に照らして、公益社団法人としての清美公社がどのようなリスクに晒されているのかの視点で、可能性としてありうる選択肢を検討し、清美公社の現在の公益認定の維持に際しての困難な現状を述べることとする。清美公社はこの項の分析を十分に検討し、清美公社の今後の方向性（公益認定の維持の有無、将来の業務量及び実施体制等を見据えた戦略的な組織の改編、今後の資金収支計画に基づく基金等の保有計画等）をこの機会に検討することを提案するものであり、そのための検討資料を提供するものである。

清美公社が公益目的事業及び収益事業に区分する内訳事業に関する問題点は次の表のとおりである。

##### 【公益目的事業比率と収支相償の試行結果一覧】

課 題	改善・検証方法		公益目的 事業比率	収支相償
現 行	-	-	達成	未達成
公益性の定義の適用 における曖昧性	A	剰余金発生の有無 (黒字・赤字)で内 訳事業を区分する。	達成	達成
i 下水処理場運転管 理の位置づけの不統 一	B	i～iiiは全て収益事 業に統一する。	未達成	達成
ii 浄化槽汚泥清掃と 浄化槽保守点検の区 分の非合理性	C	iは全て公益目的事 業に統一する。  iiとiiiは共に収益事 業に統一する。	達成	未達成
iii 24時間緊急対応 と給排水設備等清掃 との区分の非合理性				

まず、この一覧表によると、清美公社の現行における会計区分であっても、収支相償の要件については次の資産取得資金の積立と併せて判断すると恒常的に達成されていないことが分かる。平成30年度に実施している駐車場建物等の改築工事の原資（1億5,000万円）は過去の収支相償が未達成であったことに伴い、公益目的保有財産に係る資産取得（車庫等改修資産取得資金）として積み立てたものであった。このように、現状における内訳区分であっても、公益法人の認定要件のひとつである収支相償の基準に適合させることに毎年度苦心していることが推察される。

次に、これまでの公益申請基準等に基づく清美公社の内訳事業区分の問題点を踏まえて、前掲の一覧表に示すA～Cのケースについて、現行の内訳事業区分を変更することにより、公益認定基準等の要件（公益目的事業比率：50%以上、収支相償：収支ゼロか又はマイナスの状態であること）をどのように達成しているか、又は未達成の状態にあるかについて試行した。その結果を次のi～iiiで述べることとする。

#### i Aの場合の正味財産増減計算書内訳表（試算）

まず、平成29年度の決算を基準として、清美公社の正味財産増減計算書の内訳事業ごとに当期経常増減額が赤字か、黒字であっても僅少な額である内訳事業と一定規模の黒字を計上している内訳事業とに明確に区分し、仮に公益性の定義を無視して前者を公益目的事業の区分に、後者を収益事業とした場合の一覧表を次のとおり作成した。

この表によると、公益目的事業に現在区分されている内訳事業のうち、3つの業務（N市し尿収集運搬業務、脱水汚泥等収集運搬業務、西浦下水処理場運転管理業務）が黒字事業として収益事業の区分に変更している。逆に、収益事業に現在区分されている内訳事業のうち、1つ（監視センター・排水機場監視点検業務）が赤字事業として、公益目的事業の区分に変更している。

このような変更は単に分析のための試行でしかなく、各内訳事業の公益性の要件についてはひとまず無視して、収益性の有無だけで区分しているものである。

【平成29年度事業別収益費用一覧表：赤字/黒字区分集計（A）】

(単位:千円)

区 分	船橋市し尿収集運搬	浄化槽汚泥清掃	駅前清掃	公共下水道管渠管理	監視センサー・排水機場監視点検	24時間緊急対応	水質浄化等普及及び啓発キャンペーン	循環型社会構築等フェア	公益目的事業合計
経常収益	128,154	71,075	18,305	145,901	84,233	0	0	10	447,678
経常費用	130,057	76,845	22,052	151,372	103,882	13,284	1,093	0	498,585
当期経常増減額	△ 1,903	△ 5,770	△ 3,747	△ 5,471	△ 19,649	△ 13,284	△ 1,093	10	△ 50,907
当期経常外増減額	157								157
他会計振替額									0
当期一般正味財産増減額	△ 1,746	△ 5,770	△ 3,747	△ 5,471	△ 19,649	△ 13,284	△ 1,093	10	△ 50,750
公益目的事業比率									51.1%
法人会計費用負担額	1,409	781	201	1,604	926	0	0	0	4,921
法人会計負担後増減額	△ 3,155	△ 6,551	△ 3,948	△ 7,075	△ 20,575	△ 13,284	△ 1,093	10	△ 55,671

注1：事業名称は清美公社で使用している事業名を使用している。  
注2：公益目的事業は太字で表記し、収益事業は斜体文字で表記している。  
注3：他会計振替額は便宜的に「公共下水道管渠管理」に振替えている。  
注4：金額の単位は千円単位のため合計額を決算金額に合わせるため、一部の内訳を1千円だけ繰上げている。

【平成29年度事業別収益費用一覧表：赤字/黒字区分集計（A）】—続き—

(単位:千円)

区 分	N市し尿収集運搬	脱水汚泥等収集運搬	浄化槽保守点検	浄化槽工事	給排水設備等清掃	西浦下水処理場運転管理	高瀬下水処理場運転管理等	収益事業合計	法人会計	合 計
経常収益	32,028	15,596	75,543	44,893	119,578	196,452	100,461	584,551	0	1,032,229
経常費用	22,301	15,517	59,510	34,282	108,616	174,850	50,324	465,400	11,346	975,331
当期経常増減額	9,727	79	16,033	10,611	10,962	21,602	50,137	119,151	△ 11,346	56,898
当期経常外増減額						37		37		194
他会計振替額								0		0
当期一般正味財産増減額	9,727	79	16,033	10,611	10,962	21,639	50,137	119,188	△ 11,346	57,092
公益目的事業比率								47.7%	1.2%	100.0%
法人会計費用負担額	352	171	830	493	1,314	2,159	1,104	6,425		11,346
法人会計負担後増減額	9,375	△ 92	15,203	10,118	9,648	19,480	49,033	112,763	0	57,092

その結果、公益目的事業比率は51.1%とかなり基準値である50%以上を記録しているが、年度によっては極めて不安定なものとなる。また、収支相償の基準は公益目的事業の区分において、概ねすべての事業が赤字であり、全てを取りまとめた全体の公益目的事業でも赤字となっているため、形式的には収支相償の要件では問題にならない。ただし、法人全体で10億円の事業規模（経常収益ベース）に対して、5,000万円を超える赤字は決して少なくない赤字であり、法人の今後の存続に関して大きなリスクになりうるものである。

このAのケースは、清美公社が行う事業そのものの公益性を全く考慮しない試行例であるため、現実には実行性はないものと考えられる。

## ii Bの場合の正味財産増減計算書内訳表（試算）

次に、平成29年度の決算を基準として、清美公社の正味財産増減計算書の内訳事業ごとに⑥イ、「イ. 公益目的事業・収益事業のうち個別業務の公益性等の検証について」（199～203頁参照）で述べた内容を踏まえて、4つの事業（浄化槽汚泥清掃業務、24時間緊急対応業務、脱水汚泥等収集運搬業務、西浦下水処理場運転管理業務）を公益目的事業から収益事業へ、その区分を変更したケースである。

【平成29年度事業別収益費用一覧表：事業整理／下水処理場収益区分（B）】 (単位:千円)

区 分	船橋市し尿収集運搬	N市し尿収集運搬	駅前清掃	公共下水道管渠管理	水質浄化等普及及び啓発キャンペーン	循環型社会構築等フェア	公益目的事業合計
経常収益	128,154	32,028	18,305	145,901	0	10	324,398
経常費用	130,057	22,301	22,052	151,372	1,093	0	326,875
当期経常増減額	△ 1,903	9,727	△ 3,747	△ 5,471	△ 1,093	10	△ 2,477
当期経常外増減額	157						157
他会計振替額							0
当期一般正味財産増減額	△ 1,746	9,727	△ 3,747	△ 5,471	△ 1,093	10	△ 2,320
公益目的事業比率							33.5%
法人会計費用負担額	1,409	352	201	1,604	0	0	3,566
法人会計負担後増減額	△ 3,155	9,375	△ 3,948	△ 7,075	△ 1,093	10	△ 5,886

注1：事業名称は清美公社で使用している事業名を使用している。  
 注2：公益目的事業は太字で表記し、収益事業は斜体文字で表記している。  
 注3：他会計振替額は便宜的に「公共下水道管渠管理」に振替えている。  
 注4：金額の単位は千円単位のため合計額を決算金額に合わせるため、一部の内訳を1千円だけ繰上げている。

【平成29年度事業別収益費用一覧表：事業整理／下水処理場収益区分（B）】—続き—

(単位：千円)

区分	監視センサー・排水機場監視点検	浄化槽汚泥清掃	浄化槽保守点検	浄化槽工事	24時間緊急対応	給排水設備等清掃	脱水汚泥等収集運搬	西浦下水処理場運転管理	高瀬下水処理場運転管理等	収益事業合計	法人会計	合計
経常収益	84,233	71,075	75,543	44,893	0	119,578	15,596	196,452	100,461	707,831	0	1,032,229
経常費用	103,882	76,845	59,510	34,282	13,284	108,616	15,517	174,850	50,324	637,110	11,346	975,331
当期経常増減額	△ 19,649	△ 5,770	16,033	10,611	△ 13,284	10,962	79	21,602	50,137	70,721	△ 11,346	56,898
当期経常外増減額								37		37		194
他会計振替額										0		0
当期一般正味財産増減額	△ 19,649	△ 5,770	16,033	10,611	△ 13,284	10,962	79	21,639	50,137	70,758	△ 11,346	57,092
公益目的事業比率										65.3%	1.2%	100.0%
一般正味財産期首残高	926	781	830	493	0	1,314	171	2,159	1,104	7,780		11,346
一般正味財産期末残高	△ 20,575	△ 6,551	15,203	10,118	△ 13,284	9,648	△ 92	19,480	49,033	62,978	0	57,092

この表によると、公益目的事業は6つで、収益事業は9つになっている。その結果、公益目的事業比率は33.5%となり、その基準値である50%以上という要件を満たすことができない。また、収支相償については、公益目的事業全体では約250万円の赤字であるが、個別の内訳事業のうち、し尿収集運搬業務の収支次第では、収支相償の要件についても適合することが難しくなるリスクを抱えている。

### iii Cの場合の正味財産増減計算書内訳表（試算）

更に、CのケースはBのケースと基本的には同じ視点であるが、西浦及び高瀬下水処理場運転管理等業務を仮に公益目的事業に位置付けている点が、Bのケースと異なる。したがって、Cのケースは、3つの事業（浄化槽汚泥清掃業務、24時間緊急対応業務、脱水汚泥等収集運搬業務）を公益目的事業から収益事業へ、また、1つの事業（高瀬下水処理場運転管理等業務）を収益事業から公益目的事業へ、その区分を変更したケースである。

【平成29年度事業別収益費用一覧表：事業整理／下水処理場公益区分（C）】

(単位:千円)

区 分	船橋市 し尿収 集運搬	N市し 尿収集 運搬	駅前清 掃	西浦下 水処理 場運転 管理	高瀬下 水処理 場運 転管理等	公共下 水道管 渠管理	水質浄化 等普及 及び啓 発 キャン ペーン	循環型社 会構築等 フェ ア	公益目的 事業合計
経常収益	128,154	32,028	18,305	196,452	100,461	145,901	0	10	621,311
経常費用	130,057	22,301	22,052	174,850	50,324	151,372	1,093	0	552,049
当期経常増減額	△ 1,903	9,727	△ 3,747	21,602	50,137	△ 5,471	△ 1,093	10	69,262
当期経常外増減額	157			37					194
他会計振替額									0
当期一般正味財産増減額	△ 1,746	9,727	△ 3,747	21,639	50,137	△ 5,471	△ 1,093	10	69,456
公益目的事業比率									56.6%
法人会計費用負担額	1,409	352	201	2,159	1,104	1,604	0	0	6,829
法人会計負担後増減額	△ 3,155	9,375	△ 3,948	19,480	49,033	△ 7,075	△ 1,093	10	62,627

注1：事業名称は清美公社で使用している事業名を使用している。  
注2：公益目的事業は太字で表記し、収益事業は斜体文字で表記している。  
注3：他会計振替額は便宜的に「公共下水道管渠管理」に振替えている。  
注4：金額の単位は千円単位のため合計額を決算金額に合わせるため、  
一部の内訳を1千円だけ繰上げている。

【平成29年度事業別収益費用一覧表：事業整理／下水処理場公益区分（C）】—続き—

(単位:千円)

区 分	監視セン ター・排 水機場監 視点検	浄化槽汚 泥清掃	浄化槽保 守点検	浄化槽工 事	24時間緊 急対応	給排水設 備等清掃	脱水汚泥 等収集運 搬	収益事業 合計	法人会計	合 計
経常収益	84,233	71,075	75,543	44,893	0	119,578	15,596	410,918	0	1,032,229
経常費用	103,882	76,845	59,510	34,282	13,284	108,616	15,517	411,936	11,346	975,331
当期経常増減額	△ 19,649	△ 5,770	16,033	10,611	△ 13,284	10,962	79	△ 1,018	△ 11,346	56,898
当期経常外増減額								0		194
他会計振替額								0		0
当期一般正味財産増減額	△ 19,649	△ 5,770	16,033	10,611	△ 13,284	10,962	79	△ 1,018	△ 11,346	57,092
公益目的事業比率								42.2%	1.2%	100.0%
法人会計費用負担額	926	781	830	493	0	1,314	171	4,517		11,346
法人会計負担後増減額	△ 20,575	△ 6,551	15,203	10,118	△ 13,284	9,648	△ 92	△ 5,535	0	57,092

この表によると、公益目的事業は8つで、収益事業は7つになっている。その結果、公益目的事業比率は56.6%となり、その基準値である50%以上という要件を満たしている。しかし、し尿収集運搬業務の事業の先細り等を考慮すると、公益目的事業比率の適合性については、今後厳しい状況が迫ってくるものと考えられる。

また、収支相償については、公益目的事業全体では6,926万円の黒字であり、個別の内訳事業についても、し尿収集運搬業務の一部で大幅な黒字を記録し、2つの下水処理場

運転管理業務の大幅な黒字が適正化しない限り、収支相償は個別事業においても、また、制度的な段階（第2段階）での収支相償要件であっても適合させることは、極めて難しい状況である。

以上のような試行に基づく3つのケースについて公益認定の要件（公益性、収支相償等）に照らして検証し判断した限りでは、清美公社が現在の公益社団法人として継続的に事業を展開することには困難が生じるものと考えられる。また、千葉県公益認定等審議会（事務局）による数年に一度の立ち入り検査においても、同様の検証を実施された場合には、公益認定要件についてその継続的維持の可能性に関する何らかの意見が発せられる可能性は否定できない。

#### 【結果：清美公社】

以上述べたことを総合的に勘案すると、清美公社は公益目的事業と収益事業との現在の区分を抜本的に見直し、前記の3つの試行により検証した結果を踏まえて、公益認定の基準や諸要件に照らして、公益社団法人としての清美公社がどのようなリスクに晒されているのかについて、組織としての的確に把握することを要望する。そのうえで、今後の清美公社のあり方として、可能性のある諸選択肢を検討し、清美公社の現在の公益認定の維持に際しての困難な現状を解消するための方策を検討し方向性を見定めることを要望する。

具体的には、清美公社はこれまでの分析を十分に検討し、清美公社の今後の方向性として、公益認定の維持の可否、将来の業務量及び実施体制等を見据えた戦略的な組織の改編、今後の資金収支計画に基づく基金等の保有計画等の策定が必要になるものと考えられる。

その検討の中には、公益認定の取消し申請に関する意思決定についてもひとつの選択肢でありうるものとするが、その際、清美公社としての今後の方向性に関してメリットやデメリットを整理し、一般社団法人等への移行についても視野に入れた検討も必要になるものと考えられる。ちなみに、一般社団法人への移行する場合にはそのメリットとしては、公益法人としての制約（公益要件の維持等）からの解放と一般法人としての経営の範囲の拡大等が考えられる。

### ⑦ 公益社団法人から一般社団法人への移行についての検討について（意見）

#### 【現状・問題点】

これまでに述べてきたように、清美公社の公益目的事業を主たる事業とする公益認定の要件の維持には、極めて困難な状況が容易に想定されることが分かる。

認定法第29条第2項は「行政庁は、公益法人が次のいずれかに該当するときは、その公益認定を取り消すことができる。」と規定し、同条同項第1号は「第5条各号に掲げる基準のいずれかに適合しなくなったとき。」を挙げている。したがって、今後、行政庁が

ら「公益目的事業を行うことを主たる目的とするものであること。」（同法第5条第1号）等には該当しないと判断された場合は、公益認定が取り消される可能性がないとは言えない。

他方で、公益社団法人から公益認定の取消しの申請をすることが可能であり、この場合、行政庁は公益認定を取り消さなければならないとされている（同法第29条第1項）。仮に清美公社において、公益認定の取消しを申請する場合の手続は以下のとおりである。

- i 理事会による公益認定の取消しの申請（認定法第29条第1項第4号）の決議  
なお、この理事会決議は、理事が過半数出席し、出席理事の過半数で決議（定款第32条第1項）することとなる。
- ii 千葉県に対する公益認定の取消しの申請
- iii 認定法第29条第1項に基づき、千葉県は、公益認定を取り消さなければならない。
- iv 認定法第29条第4項に基づき、千葉県は、公益認定の取消しを公示する。
- v 認定法第29条第5項に基づき、「公益社団法人船橋市清美公社」の名称を「一般社団法人船橋市清美公社」と変更する定款の変更をしたものとみなされる。
- vi 認定法第30条、同第5条第17号、定款第43条に基づき、公益認定の取消し等に伴う船橋市への贈与が必要となり、公益認定の取消しの日から1か月以内に書面による公益目的取得財産残額に相当する額の財産の贈与契約の締結が必要となる（船橋市議会の議決は不要である。）。
- vii 認定法施行規則第51条に基づき、公益認定の取消しの日から3か月以内に、千葉県に対し、公益目的取得財産残額に相当する財産の贈与に係る契約成立の報告を行う。

なお、公益目的取得財産残額の計算方法は以下のとおりである。

（当該公益法人が取得したすべての公益目的事業財産）－（当該公益法人が公益認定を受けた日以後に公益目的事業を行うために費消し、又は譲渡した公益目的事業財産）－（公益目的事業財産以外の財産であって当該公益法人が公益認定を受けた日以後に公益目的事業を行うために費消し、又は譲渡したもの及び同日以後に公益目的事業の実施に伴い負担した公租公課の支払その他内閣府令で定めるものの額の合計額）

このような算定式に基づき平成29年度清美公社の財務書類をベースに算定した公益目的取得財産残額は、3億5,531万円である（公益法人として毎年度千葉県公益認定等審議会に提出する書類の様式「別表H(1)当該事業年度末日における公益目的取得財産残額」より。）。

清美公社の公益認定要件の維持については、今後、困難な状況が生じる可能性が高い。公益認定により得られた便益、「公益」という称号のブランドにより得られたアドバンテージを清美公社はこの機会に総括し、現在実施している事業には全く公益の性格がないことはあり得ないことは確認しながらも、民間企業との競合で業務を獲得し、民間企業とのサービス競争で実施している諸種の業務の質を向上させていることを再認識することも

重要である。清美公社の職員の技術的ノウハウや民間企業との切磋琢磨により得られる技術力等を今後の清美公社のブランド価値として高めることにも注力することが必要であるものとする。

これまでの公益認定維持のために犠牲にしてきた収益獲得能力やその公益認定要件への適合のために様々な制約を受けて経営を行ってきた歪みから解き放たれて、一般社団法人として、経営上の裁量性を高めて業務のノウハウや技術力の獲得に努めることにより、現在の顧客からの真の信頼感を更に勝ち取ることも今後の清美公社の方向のひとつであるものとする。

#### 【結果：清美公社】

船橋市の外郭団体としての、いわゆるDNA（遺伝子）を清美公社組織風土や職員の気質の中に残しつつも、より民間法人に近い性格の法人形態であっても、これまでの経営上のブランドと技術力を持って、社会経済の制度的、実態的な環境の激変にも俊敏に対応することができる組織に清美公社役職員一丸となって変革することを要望する。

### ⑧ ガバナンスのあり方について

#### ア. 理事と社員の同一性について（概要）

##### （ア）法律上の社員及び理事の構成について

公益社団法人は、認定法第4条に基づき、行政庁から認定を受けた公益目的事業を行う社団法人であり、一般社団法人と比較して、税制上の優遇措置が図られている（同第58条）。したがって、公益社団法人には、一般社団法人よりも高度のガバナンスが要求されており、理事会の設置が義務付けられ（同第5条第14号ハ）、法人法第65条第3項では、「理事会設置一般社団法人においては、理事は、三人以上でなければならない。」と規定している。そのことから、公益社団法人においては理事を3人以上選任する必要があり、更に、一般社団法人の理事の欠格事由に加え、認定法第6条で欠格事由が追加されている。

また、公益社団法人の理事の構成についても、次のとおり、特別な関係にある理事数の制限が設けられており、特定の理事らによって公益社団法人が支配されないことがないよう規制が行われている。

すなわち、各理事について、当該理事及びその配偶者又は三親等内の親族である理事の合計数が理事の総数の三分の一を超えないものであること（同法第5条第10号）、また、他の同一の団体の理事又は使用人である者その他これに準ずる相互に密接な関係にあるものとして政令で定める者である理事の合計数が理事の総数の三分の一を超えないものであること（同条第11号）が規定されている。

他方で、公益社団法人は、一般社団法人と同様に最高意思決定機関として、社員で構成

される社員総会が設置される（法人法第 35 条第 1 項）。上記のとおり、公益社団法人においては理事会の設置が義務付けられ、業務執行に関する意思決定を理事会に委ねることから、社員総会の決議事項は法人法及び定款に定められた事項に限られる（同条第 2 項）。そのため、理事による適正な業務執行を確保し、不正な業務執行を防止するためには、社員総会による理事の選解任権が適切に行使され、理事への牽制機能が働く仕組みが必要になる。

この点、公益財団法人においては評議員と理事の兼任が禁止されている。これに対して、公益社団法人においては社員と理事の兼任を禁止する規定はない。しかし、理事と社員との構成については、社員総会による理事への牽制機能を損なわないよう配慮する必要があるものと考えられる。

#### （イ）清美公社の社員及び理事の構成について

清美公社の理事数については、その定款第 20 条で、3 人以上 10 人以内と規定している。一方、清美公社の社員数については、定款に定めはないものの、船橋市を社員のひとつとして明記されている（定款第 5 条）。また、清美公社が公益法人の登記をした時点（平成 24 年 4 月 1 日）の、最初の会員は船橋市及び A 氏の 2 人であり、理事は A 氏、B 氏、C 氏の 3 人である。

#### （ウ）清美公社の社員及び理事の構成の変遷について

清美公社が公益法人の登記をした平成 24 年 4 月 1 日以降の社員や理事の構成については次のとおりである。

##### 【清美公社の社員及び理事の推移】

区 分	社員／理事	構 成 員
平成 24 年 4 月 1 日	社員	船橋市・A
	理事	A・B・C（船橋市職員）
平成 24 年 7 月 17 日	社員	船橋市・A
	理事	A・B・C（船橋市職員）
平成 26 年 5 月 27 日	理事再任	A・B・C（船橋市職員）
平成 27 年 4 月 1 日	社員	船橋市・B・D
	理事	B・D・E（船橋市職員）
平成 28 年 4 月 1 日	社員	船橋市・D・F
	理事	D・E（船橋市職員）・F
平成 30 年 4 月 1 日	社員	船橋市・D・F
	理事	D・F・G（船橋市職員）

特に、平成 27 年 4 月 1 日以降では、社員は船橋市職員と同市職員OBの 2 人、理事は船橋市職員 1 人と同市職員OB2 人の合計の 3 人から構成されており、船橋市職員OB2 人は社員と理事を兼ね、理事の就任直後に社員として入会し、理事の退任時期と社員の退会時期は同時である。

また、船橋市職員OBの人選については、清美公社から前任の理事の退任時期に合わせて船橋市長宛に後任理事の推薦依頼を行い、後日、船橋市長から推薦者の氏名が書面で通知され、その後、理事就任及び社員入会手続が採られている。

## (エ) 社員及び理事の選任過程について

社員の入会は、理事会の承認による（定款第 6 条）。その社員の入会基準については、「公社の目的に賛同し、法令、定款、諸規程並びに総会及び理事会の決定を遵守して、公社の運営に参画する旨を誓約すること。」と規定している（「公益社団法人船橋市清美公社社員及び会費並びに退会に関する取扱規程」第 4 条第 1 項）。このような規定に基づき、清美公社では、平成 24 年 7 月 17 日、同 27 年 4 月 1 日、同 28 年 4 月 1 日及び同 30 年 4 月 1 日の各臨時理事会において、社員の承認決議を行っている。

他方、理事の選任は、社員総会の決議による（定款第 21 条）。社員総会の決議について、「理事又は会員が総会の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき会員の全員が書面により同意の意思表示をしたときは、当該提案を可決する旨の総会の決議があったものとみなす。」と規定し（定款第 17 条第 4 項）、書面決議を認めている。

そこで、清美公社においては、平成 27 年 4 月 1 日、同 28 年 4 月 1 日及び同 30 年 4 月 1 日の臨時理事会に先立ち、3 月下旬に理事の選任決議を行っている。しかし、いずれも社員総会を開催せず、書面決議が行われている。加えて、社員総会による書面決議に先立ち、理事会による理事の候補者を承認する理事会についても、書面決議が行われている（法人法第 96 条及び定款第 32 条第 2 項）。

したがって、清美公社は、理事候補者を理事会の書面決議に基づき社員総会に提案し、更に、社員総会の書面決議に基づき新理事を選任し、新理事が参加する臨時理事会において、当該新理事を社員として承認する決議を行っている。なお、新理事は社員の承認決議には利害関係者として加わるできないため、残る 2 人の理事により、社員の承認決議を行っている。

## イ. 社員による理事への監督機能について（指 摘）

### 【現状・問題点】

清美公社の社員は、船橋市職員及び同市職員OB2 人の合計である 3 人であり、理事は船橋市職員及び社員を兼ねている同市職員OB2 人の合計である 3 人である。このように、

理事と社員は3人とも実質的に全く同一である。そして、船橋市職員OB2人は船橋市の推薦により理事に就任し、その後、社員に入会していることから、例えば、理事の選任について、社員総会決議において行われることとなっているが（定款第12条、第25条）、社員による理事選任権の適切な行使等が期待できず、社員による理事への監督機能はそもそも期待することができないものと考えられる。

また、社員数については、定款では上限の定めがない。したがって、理事に対する社員の監督機能の効果的な発揮の観点からは、理事を兼ねないその他の社員を入会させることにより、例えば、理事を兼務しない社員を3人超入会させるなど、理事の業務執行に対する監督権を有効に機能させることができるものと考えられる。

**【結果：清美公社】**

理事と社員が実質的に全く同一である現在の状況は、理事に対する社員の監督機能が機能不全に陥ることを意味しており、一刻も早く理事と社員の同一性を見直すことにより、社員総会による理事への監督機能を有効に働かせるような社員及び理事の構成に変更されたい。

そして、清美公社は現在の理事構成と社員構成の完全な一致状態におけるガバナンスの機能について、公益社団法人として期待されるガバナンス機能と比較した場合に極めて重要なリスク（目的阻害要因）があることを適切に認識し、理事構成や社員構成の本来のあり方について主体的に再構成し、公益法人に相応しい組織改革を実現されたい。

**ウ. 理事会における理事相互の牽制機能について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

清美公社の船橋市職員OBの理事2人については、偶然、船橋市職員OBが就任したわけではなく、清美公社から船橋市に対して理事の推薦を依頼し、船橋市から職員OBの推薦を受けている。清美公社事務局の説明によれば船橋市職員OBの立場ではなく、市民としての立場からの採用であるということであったが、船橋市からの推薦以外に他の選任方法を採用しているわけではなく、実際は、船橋市との人的関係を緊密に維持するために、船橋市に推薦依頼をし、船橋市職員OBを推薦してもらう方法を採用しているものと考えられる。

そして、理事は船橋市職員及び船橋市から推薦された同市職員OB2人の合計3人である。その結果、理事全員について船橋市との間で利害が一致することが容易に予測されるため、場合によっては理事長及び専務理事の解任権（定款第29条）を発動する必要がある場合に、その解任権を適切に行使することが期待できず、理事間での牽制機能が働かない危険性がある。

**【結果：清美公社】**

理事の人選については、船橋市に推薦依頼をする現在の形式のみに限る必要はなく、公

募や他の関連団体への推薦依頼も含め、広く人選を進められたい。

## エ. 理事の選任における理事会及び社員総会の機能について（指 摘）

### 【現状・問題点】

清美公社において、理事の選任は、理事会において適切な理事候補の人選を行った上で社員総会に提案し、その後、社員総会を開催し、社員の間で新たな理事候補者が理事として適切な人物であるかを検討した上で、社員総会決議を経ることが予定されている。しかし、清美公社では平成 27 年度以降、理事会及び社員総会を開催することなく一連の書面決議で理事が選任されている。

ここで、書面決議を行う理由については、清美公社によると、船橋市による新理事の推薦が年度末であるが、新理事の登記手続の関係で、早急に理事を選任する必要があり、理事会及び社員総会を開催しては時間的に手続きが間に合わないという認識であった。

また、書面決議の過程においては、理事の候補者について、資料には氏名のみが明らかになっているだけで、経歴等は一切不明であり、そもそも各理事や各社員において当該候補者が理事として適切であるか否かを判断するための情報は書類上全く明らかにされていない。なお、平成 25 年度第 1 回臨時総会（平成 25 年 4 月 30 日）議事録によれば「役員退職等による変更などの人事案件について、総会を開催する時間的余裕のない場合の対応は、別添資料の提案書（案）及び同意書（案）により承認可決する方法が提案され、協議の結果、会員全員の同意を得る。」という記載があったが、別添資料には理事候補者の氏名以外に理事候補者の情報を記載する欄は設けられていない。

しかし、船橋市の推薦のみで理事を選任すること自体に十分な合理性があるとは言い切れず、また、社員と理事が 3 人という少人数で、かつ実質的に全く同一であることや理事の就任については予め時期が判明していること等を勘案すると、理事会や社員総会の開催が全くできない理由には合理性が乏しい。むしろ、本来、公益社団法人の職務を執行する理事という重職が、船橋市の推薦により事実上決定し、理事会や社員総会が形式的に行われているがために、理事候補の氏名しか明らかになっていないにも拘らず、安易に書面決議が利用されているものとも考えられる。ちなみに、平成 25 年度第 1 回臨時総会（平成 25 年 4 月 30 日）の時点で理事候補者の氏名のみによる書面決議が予定されている。

もちろん、理事会や社員総会の書面決議については、法人法や定款で認められており、書面決議の多用が直ちに問題になるものではない。しかし、緊急あるいは軽微な決議事項であれば格別であるが、理事という公益社団法人の執行を担う者について、候補者の適性等を判断する資料も提供されることなく、繰り返し理事会及び社員総会で書面決議を利用して選任に至っていることは、社員総会と理事会が形骸化し、理事の選任過程で、理事会における理事候補者の提案権や社員総会における理事選任権が機能していないものと考えられる。

**【結 果：清美公社】**

理事候補者の提案については、原則として理事会を開催した上で決定し、仮に書面決議による場合には、理事候補者の適性等を判断できるだけの資料を付することが重要であり、また、理事の選任については、原則として社員総会を開催した上で決議し、仮に書面決議による場合には、理事の適性等を判断するだけの資料を付されたい。

**オ. 現在の理事構成と認定法第 5 条第 11 号との関係について（指 摘）**

**【現状・問題点】**

公益社団法人の理事の構成については、認定法第 5 条第 11 号において「他の同一の団体（公益法人又はこれに準ずるものとして政令で定めるものを除く。）の理事又は使用人である者その他これに準ずる相互に密接な関係にあるものとして政令で定める者である理事の合計数が理事の総数の三分の一を超えないものであること。」と規定され、同法施行令第 5 条は「相互に密接な関係にあるもの」について、地方公共団体の職員（同条第 2 項ロ）を定めている。

船橋市OB理事 2 人については、船橋市を退職しているため、形式上は「船橋市」の職員ではない。しかし、上記選任過程に照らせば、清美公社は新たな理事候補者について公募や他の関連団体に推薦依頼することなく、船橋市にのみ推薦依頼をし、その結果、船橋市から推薦された人物が理事に就任している。そして、船橋市からの推薦書には氏名だけが記載されており、その後の理事会や社員総会の書面決議に至る過程での資料で、理事候補者の経歴や人選理由については何ら記載されていない。そのため、予め船橋市から推薦のあった同市職員OBが清美公社において選任されることが決まっているものと考えられる。

認定法第 5 条第 11 号の趣旨が、特別な関係にある理事数の制限により、特定の理事らによって公益社団法人が支配されることがないように規制することにあるものと考えられる。一方、現在の理事の選任過程とその結果を見ると、清美公社は船橋市の外郭団体としての性格の方が、独立した公益法人としての性格よりも極めて強いものと考えられ、2 人の船橋市職員OB理事は「相互に密接な関係にあるもの」に事実上該当するものと考えられても不思議ではない。そのため、現在の理事の構成は認定法第 5 条 11 号の趣旨にもとるものと考えられる。

**【結 果：清美公社】**

船橋市職員OBを理事に選任することは直ちに認定法第 5 条第 11 号に抵触するものではないが、当該条項の趣旨に照らして清美公社の理事構成を見直す際には、船橋市職員OBの理事の人数について理事の総数の 3 分の 1 以下にするよう現在の理事会で審議されたい。

## カ. 監事監査の仕組みと機能について

### (ア) 公益法人及び定款における監事の位置付けについて（概要）

#### a 法律上の監事の定めについて

公益社団法人は理事会の設置義務があり、理事会を設置した場合には監事も設置しなければならない（認定法第5条第14号ハ、法人法第61条）。監事は、理事の職務の執行を監査する（法人法第99条）。また、監事の主な業務は、各事業年度に係る計算書類及び事業報告並びに附属明細書の監査に加え、理事の不正行為等に関する理事会への報告（法人法第100条）、理事会への出席及び意見陳述（同第101条）、理事提出議案等の調査及び社員総会への報告（同第102条）、理事の目的外行為等の差し止め（同第103条）があり、理事の権限行使に対する監督機能が予定されている。

したがって、監事には、会計監査と業務監査の2つの観点から監査を実施することが予定されており、理事による不正な業務執行を予め防止するよう定期的に監査に必要な情報を収集する必要がある。

#### b 清美公社における監事の定めについて

清美公社においては、定款第20条第1項において2人以内の監事を置くこととし、定款第23条において監事の職務及び権限が規定されている。なお、定款第23条の定める監事の職務及び権限の内容については、法人法の定める職務や権限と特段異なるところはない。

#### c 清美公社における監事の人選及び業務内容について

清美公社においては、理事の選任の場合と同様に、船橋市に対して監事の推薦を依頼し、船橋市が推薦する船橋市の会計管理者が非常勤の監事として就任している。定款上、2人まで監事を置くことが可能であるものの、清美公社においては、現在まで船橋市の会計管理者1人のみが非常勤の監事として選任されている。その監事の具体的な業務内容としては、年1日の定期監査の実施と理事会への出席が行われているものの、社員総会には出席していない。

## (イ) 監事の人選について（意見）

### 【現状・問題点】

清美公社においては、船橋市に監事の推薦依頼をし、船橋市が同市の会計管理者を監事に推薦している。監事は船橋市の会計管理者を兼ねており非常勤であるため、年1日の定期監査と理事会への出席以外には監査が困難な状況にある。

監事の業務対象は会計監査と業務監査と広く、しかも1人の監事による監査を行う必要があり、必ずしも会計監査に限られないため、会計管理者のみで有効な監査が実施できるかは疑問であり、監事の責任を過大に負わされているものと考えられる。実際、定期監査において、上述した社員や理事の構成の問題点について監事から意見が出るようなことはなかった。また、船橋市の会計管理者としての職務もあるため、定期監査も1日のみであり、監査の実施に相当程度時間的制限が存在する中で、監事として適切にその権限が行使できるかについては極めて疑問である。

更に、船橋市職員及びそのOBで構成されている理事に対して、船橋市の会計管理者が監事の立場として、公正不偏の態度と独立不羈の立場で監事監査を実施することができるかどうかについては、理事・社員構成の構造上、極めて困難であると言わざるを得ず、更には、清美公社の自主性や独立性が損なわれる危険性もある。

### 【結果：清美公社】

清美公社の定款においても監事は2人まで設置できることになっているため、少なくとも更に1人の会計監査の専門家を監事として選任することにより複数の監事によるバランスのとれた監事監査を実施できるよう要望する。

## (ウ) 監事の選任手続について（指摘）

### 【現状・問題点】

監事は社員総会で選任されるとされているが、清美公社においては、理事の選任の場合と同様に、社員総会は開催されずに、書面決議により監事が選任されている。また、書面決議のための資料には、監事の名前のみが記載されており、その他の監事の属性情報が明かされないまま選任されている。

本来、監事は、理事の執行を監督することが職務であり、監査方針や監査計画など、当該法人にとって適切な監査が期待できる人物であるか否かを社員総会で検討した上で選任する必要がある。

しかし、清美公社においては、船橋市の会計管理者が非常勤の監事に就任することが予め決定されており、安易に書面決議が利用されているものと考えられる。

### 【結果：清美公社】

監事の選任については、安易に書面決議で選任することなく、原則として、社員総会

を開催して、少なくとも会計監査の実施に際しては、複式簿記で発生主義会計を実施する公益法人会計基準に対応した監事監査を適切に実施するにふさわしい人選であるかどうかについて検討したうえで監事の人選を実施されたい。

## (エ) 社員総会への監事の出席について（指 摘）

### 【現状・問題点】

清美公社においては、監事は理事会だけに出席し、社員総会には出席していない。この点、法人法は監事の理事会への出席義務は明記しているものの、社員総会への出席義務は明記されていない（法人法第101条）。しかし、法人法第53条では「理事（監事設置一般社団法人にあつては、理事及び監事）は、社員総会において、社員から特定の事項について説明を求められた場合には、当該事項について必要な説明をしなければならない。」と規定し、社員総会での監事の説明義務を明記している。この点については、当然に社員総会に出席することが予定されていることを前提に、仮に出席していなければ、監事の説明義務は果たせないこととなる。そのため、明文の規定がなくとも、社員総会への監事の出席は義務であると考えられる。

### 【結 果：清美公社】

社員総会における監事の説明責任が規定されている以上、今後、監事は社員総会における監事監査等に関する質問に対して適時適切に説明ができるように社員総会に出席するよう日程調整等を行われたい。

## (オ) 会計監査及び業務監査について（意 見）

### 【現状・問題点】

清美公社の監事は1人であり、慣例として船橋市の会計管理者が就任して、公益社団法人の監事監査を実施している。監事監査の機能としては、会計監査及び業務監査がある。監事が監査を行う際には、概ね1週間ほど前に監査の実施通知を清美公社に送付している。その際、事前に事業報告書及び決算に関する書類を確認するために、監査の2日前までに船橋市会計課に提出するよう、依頼している。実際の監事監査では、会計管理者と会計課職員の2人が、清美公社の事務局に1日だけの監査業務で赴き所定の監査を実施している。

また、監事監査を実施する際に、次の主要な監査項目を伝達して清美公社の監事監査への対応を円滑に行うことができるよう、配慮を行っている。

#### i 会計監査の主な監査項目

(i) 会計制度は妥当か。

(ii) 会計帳簿が事実に基づいて正確に作成され、かつ会計処理が公益法人会計基準や

会計処理規程などに基づいて正しく処理されているか。

- (iii) 会計組織が整っているか。
- (iv) 予算によって有効に統制されているか。
- (v) 会計処理規程が制定されているか。
- (vi) 収入や支出の内容が予算科目に適合しているか。
- (vii) 収支のすべてが計上されているか。
- (viii) 決算書類の金額が会計帳簿の金額と一致するか。

## ii 業務監査の主な監査項目

- (i) 定款が定める目的・事業に合致した運営がなされているか。
- (ii) 就業規則等の必要な諸規程が整っているか。
- (iii) 総会・理事会等が規程に即して催され、議事録は作成されているか。
- (iv) 事業計画が予定どおり行われているか。
- (v) 稟議書・契約書等の諸帳簿は適切に整理・保存されているか。
- (vi) 法令等に定められた主務官庁への届出・報告が適切になされているか。
- (vii) 法令に定められた変更登記が適切になされているか。

まず、会計監査の主な監査項目で列挙されている内容は、収支計算を前提とした監査項目であると認識することができる。現在の清美公社は新しい公益法人制度における公益法人会計基準に基づいて会計取引や会計事象を認識・測定して経理処理を行い、一定の決算書を作成して公表することが義務付けられている。そのため、監事監査でもその公益法人制度で求められている一定の財務書類の開示様式に表示されている財務数値が適正であるかどうかについての保証が求められているものと考えられる。実際、監査報告書には、「監査の意見」として、「貸借対照表、正味財産増減計算書、財産目録等は、会計帳簿の記載金額と一致し、法人の収支状況及び財産状態を正しく示していると認める。」という証明がなされている。確かに収支の網羅性や収支科目の適合性等に関する監査項目は列挙されている。しかし、上記の主な監査項目を見ると、「法人の収支状況及び財産状態を正しく示している」という合理的な保証を得るための監査項目が明示されていない。例えば、貸借対照表の資産及び負債項目の残高の表示金額が適正であるかどうかの検証を具体的に実施するための「監査項目」を認識することは難しいか、又はその「監査項目」に具体性が認められない。貸借対照表の資産・負債項目の適正性を検証するための監査手続を実施しない限り、清美公社の「財産状態を正しく示している」と保証することには疑問がある。

次に、業務監査について、上記の監査項目の中で直接該当する項目は (i) 及び (iv) の2項目である。この2つの項目に関して、監査を実施する場合、会計監査と併せて1日の監査日数では通常は実施することは難しいものと考えられる。

今回の外部監査の対象となっている他の公益財団法人（(公財) 船橋市公園協会及び

(公財) 船橋市文化・スポーツ公社) においては、清美公社の監事監査の実施体制と異なり、2人の監事監査体制を採っている。なお、それらの法人の2人の監事のうち1人は、船橋市会計管理者であることは共通している。

これら他の2つの公益財団法人においては、会計監査と業務監査とを分担して監査を実施することも考えられるが、清美公社の場合は、1人体制で会計監査と業務監査を実施することが必要となり、少なくとも時間的な制約と専門性の活用の面での制約が課題となるものと考えられる。

#### 【結 果：清美公社】

このように清美公社の監事は船橋市会計管理者の1人体制で1日だけ清美公社の事務局に赴き実施しているものであるが、監事にどのような専門性があつたとしても、会計監査と業務監査を1人だけで実施することは極めて難しいものと考えられる。今回の外部監査の結果として清美公社に関する指摘事項等の内容を勘案すると、その困難性については説得的な要素が含まれているものと考えられる。

したがって、清美公社は監事監査の実施体制を複数体制にするよう、早急に検討し、意思決定を行うよう要望する。また、監事監査の監査項目についても、現在の公益法人会計基準に合わせた監査要点や監査手続を明示する必要があり、監査手法についても内部統制の評価を前提として、監査リスクアプローチに基づいた専門性の高い監査を目指すよう要望する。

### (カ) 会計管理者の「職務専念義務」と監事就任について（意 見）

#### 【現状・問題点】

清美公社の監事は船橋市会計管理者の1人である。その監事が監査を実施する際には、(ア)で示したとおり、事前に事業報告書及び決算に関する書類を入手し、市会計課の職員1人と共に、清美公社の会計処理や業務管理等に関して事実上2人で監査を行っている。

清美公社の監事が現職の市職員であることから、地方公務員法上、市職員に義務付けられている「職務専念義務」（地方公務員法第35条）との関係を整理することが必要となる<sup>注</sup>。

注：地方公務員法第35条：職員は、法律又は条例に特別の定がある場合を除く外、その勤務時間及び職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用い、当該地方公共団体がなすべき責を有する職務にのみ従事しなければならない。

しかし、船橋市では外郭団体の監事に市職員が就任することについて、平成27年度に検討した結果、次のような暫定的ともいえる結論を導いている（平成27年度行第691号）。

すなわち、当時の結論としては、「現段階では現在の運用のとおり、市職員等の監事

就任については制限を設けないこと」としている。ただし、「外郭団体自身の判断で監事全員を市の職員以外にすることを妨げるものではない」とも付言している。

また、この点については当時、市法務部門への照会等はなされていない。しかし、中核市及び近隣市の状況を調査しており、その結果等を踏まえて、一部の市では制限した事例はあるが、上記のとおりその制限を設けないこととした。なお、今後も引き続き、国の動き及び他の自治体での監事就任の状況等を注視し、必要に応じてそのあり方を検討していくこととしている。

この当時の市の検討の中では、地方公務員法上の「職務専念義務」との法的な関係については事実として検討されていない。今回の監査において検証すべきは、市会計管理者が地方公務員法上も職務専念義務免除の正式な手続きを踏むことなく、公益法人の法的機関のひとつとしての監事に就任することができるのか、仮にその監事に就任することが法的にも可能であるとした場合、どのような根拠で就任することが可能であるのかということである。また、仮に監事就任に当たり、地方公務員法上の職務専念義務免除の手続きが必要であるとしたら、適正な手続きを踏むことが求められるものである。

そもそも、市会計管理者が公益法人の監事に就任する必要性はいずれにあるのか、公益法人の監事に就任することは、法令上も、監事としての権限が付与され、義務が課されており、そのような職責を適正に果たすことが求められる法令上のリスクを背負い込んでまであえて監事就任にこだわる市側の必要性はあるのか等について、平成27年度に行った暫定的な結論を再度見直す必要があるものとする。

**【結果：クリーン推進課、職員課】**

市会計管理者が現在、清美公社等の監事に就任していることについては、地方公務員法上の職務専念義務との法的な関係に疑念を生じさせるような運用に対して適切な対応を行うよう要望する。その対応に際しては、会計管理者が有する会計検査権の専門知識及びノウハウが、公益法人の監事の2つの機能のうち、会計監査の機能の専門性（発生主義会計及び公益法人会計制度等に係る専門性）に十分に適合するのかどうかについても検討することを要望する。

## 4. 船橋市民文化ホール及び船橋市民文化創造館の事務執行について

### 4 - 1. 船橋市民文化ホールの事務執行について

#### (1) 船橋市民文化ホールの概要

船橋市民文化ホール（以下「市民文化ホール」という。）の概要は次のとおりである。

##### ① 設置・沿革

市民文化ホールは、市民が文化芸術を享受し活動する場として、昭和 53 年 7 月に開館した。市民の音楽や舞踊など芸術文化活動の発表の場として、また、音楽や映画などの鑑賞事業、式典や講演及び講習会等に利用されている。

また、船橋市文化芸術ホール事業基金により音楽、演劇、映画、古典芸能、舞踊などの自主事業を行っている。

##### ② 組織所掌事務

船橋市教育委員会組織規則によると、市民文化ホールは次の事務を分掌している（第 16 条）。

- (1) 市民文化ホールの管理運営に関すること。
- (2) 主催事業に関すること。
- (3) 施設及び設備の使用承認並びに使用料徴収に関すること。
- (4) 舞台、音響、照明設備等の使用方法の指導に関すること。
- (5) 文化芸術ホール事業基金に関すること。

##### ③ 予算及び決算の状況（平成 29 年度）

平成 29 年度における市民文化ホールの歳入歳出予算及び決算状況は次のとおりであった。

## 【歳入】

(単位：円)

区 分	予算現額 (A)	収入済額 (B)	比較増減 (B-A)
使用料	26,892,000	28,943,074	2,051,074
財産収入	0	13,315	13,315
諸収入	0	262,923	262,923
歳入合計	26,892,000	29,219,312	2,327,312

## 【歳出】

(単位：円)

区 分	予算現額 (A)	支出済額 (B)	不用額 (A-B)
[社会教育総務費]			
旅費	76,000	25,576	50,424
[文化施設費]			
市民文化ホール運営費	10,851,414	10,778,126	73,288
報償費	3,600,000	3,600,000	0
需用費	3,827,174	3,823,909	3,265
役務費	3,208,240	3,183,331	24,909
原材料費	20,000	19,926	74
負担金補助及び交付金	37,000	36,200	800
償還金利子及び割引料	150,000	106,560	43,440
公課費	9,000	8,200	800
市民文化ホール自主事業費	5,451,714	5,154,002	297,712
賃金	36,000	0	36,000
報償費	48,000	48,000	0
需用費	2,977,000	2,922,759	54,241
役務費	1,840,714	1,799,910	40,804
使用料及び賃借料	550,000	383,333	166,667
文化芸術ホール事業基金繰出金	9,392,690	9,392,690	0
繰出金	9,392,690	9,392,690	0
市民文化ホール運営費(政策経費)	34,495,019	33,785,261	709,758
委託料	25,253,261	25,253,261	0
備品購入費	9,241,758	8,532,000	709,758
市民文化ホール自主事業費(政策経費)	472,000	471,962	38
役務費	472,000	471,962	38
歳出合計	60,738,837	59,607,617	1,131,220

注1：収入済額－支出済額＝△30,388,305円。

注2：上の表(歳出)には、市職員人件費は含まれていない。

#### ④ 実施事業体系等

船橋市文化芸術ホール条例によると、文化芸術ホールとしての市民文化ホールは、次に掲げる業務を行うものとされる（同条例第3条）。

- (1) 音楽、演劇、舞踊その他の催し物を行うこと。
- (2) 文化芸術ホールの施設及び設備の使用に関すること。
- (3) その他文化芸術の振興に関し必要があると認める業務

本条例に基づいて、市民文化ホールでは自主事業と貸館事業を行っている。

まず、自主事業としては、クラシック等の音楽、古典芸能等の鑑賞機会を提供している。

次に、貸館事業としては、ピアノ、合唱等の演奏会や講演会の催し、舞踊、演劇等の発表の場や練習の場として利用されているほか、企業や団体の講演会・研修会にも多く利用されている。

市民文化ホールの職員体制

館長 1 名 ——— 館長補佐 1 名 ——— 市民文化ホール職員 5 名・受託事業者 5 名

#### (2) 公の施設としての市民文化ホールの概要

##### ① 直営での管理の経緯（船橋市民文化創造館と共通項目）

市民文化ホールの管理運営については、平成 15 年度に民間委託の検討を行ったが、地域文化の振興の観点から当分の間、全面委託を延期することとした。その後、平成 20 年度に指定管理者制度の導入の是非を検討し、直営での運営が決定された。直営での運営の中でも、受付・舞台技術業務については、平成 22 年 6 月から委託を開始し現在に至っている。

##### ② 市民文化ホールの施設の概要

###### ア. 公の施設の設置管理条例上の目的

市民が優れた文化芸術を享受することができる機会及び市民自ら文化芸術活動を実践できる場を提供するとともに、独創性のある新たな文化芸術の創造を促進するという目的を「船橋市文化芸術ホール条例」で規定している。

## イ. 建設年月

昭和 53 年 3 月竣工

## ウ. 土地・建物等の住所・構造・面積等

本町 2 丁目 2 番 5 号

鉄骨鉄筋コンクリート造 一部鉄骨耐火被覆

地下 1 階 地上 5 階

敷地面積 4,679.22 m<sup>2</sup> 建築面積 1,413.24 m<sup>2</sup> 延床面積 4,407.56 m<sup>2</sup>

収容人員 1,000 人（車椅子スペース有り）

## エ. 直近の改修状況等

平成 21 年 11 月から 22 年 6 月まで舞台機構設備を改修し、平成 23 年 12 月から平成 24 年 5 月まで舞台照明設備を改修した。

## オ. その他の情報

直営での運営の中でも、受付・舞台技術業務については、平成 22 年 6 月から委託を開始し現在に至っている。

## ③ 市民文化ホールの予算及び決算推移

【直近 3 年間の予算推移】

【歳入】

(単位：円)

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
使用料	26,373,000	26,892,000	26,892,000
財産収入	0	0	0
諸収入	0	0	0
歳入合計	26,373,000	26,892,000	26,892,000

## 【歳出】

(単位：円)

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
[社会教育総務費]			
旅費	83,000	81,000	76,000
[文化施設費]			
市民文化ホール運営費	15,552,180	10,872,875	10,851,414
報償費	3,770,000	3,690,000	3,600,000
需用費	7,720,445	3,783,674	3,827,174
役務費	3,327,321	3,148,561	3,208,240
原材料費	9,936	20,000	20,000
備品購入費	486,648	35,000	0
負担金補助及び交付金	39,200	37,000	37,000
償還金利子及び割引料	190,630	158,640	150,000
公課費	8,000	0	9,000
市民文化ホール自主事業費	5,813,740	5,413,668	5,451,714
賃金	0	36,000	36,000
報償費	48,000	48,000	48,000
需用費	3,039,803	2,816,000	2,977,000
役務費	2,202,702	2,162,318	1,840,714
使用料及び賃借料	523,235	351,350	550,000
文化芸術ホール事業基金繰出金	6,950,910	7,000,000	9,392,690
繰出金	6,950,910	7,000,000	9,392,690
市民文化ホール運営費（政策経費）	25,400,000	28,500,000	34,495,019
委託料	25,400,000	28,500,000	25,253,261
備品購入費	0	0	9,241,758
市民文化ホール自主事業費（政策経費）	0	0	472,000
役務費	0	0	472,000
市民文化ホール整備費	0	8,530,000	0
委託料	0	8,530,000	0
歳 出 合 計	53,799,830	60,397,543	60,738,837

【直近3年間の決算推移】

【歳入】

(単位：円)

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
使用料	26,675,381	25,576,303	28,943,074
国庫補助金		664,000	0
財産収入	1,993	11,356	13,315
諸収入	0	0	262,923
歳入合計	26,677,374	26,251,659	29,219,312

【歳出】

(単位：円)

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
[社会教育総務費]			
旅費	49,029	58,364	25,576
[文化施設費]			
市民文化ホール運営費	15,490,254	10,853,582	10,778,126
報償費	3,770,000	3,690,000	3,600,000
需用費	7,666,538	3,783,660	3,823,909
役務費	3,319,502	3,130,272	3,183,331
原材料費	9,936	19,926	19,926
備品購入費	486,648	34,884	0
負担金補助及び交付金	39,200	36,200	36,200
償還金利子及び割引料	190,630	158,640	106,560
公課費	7,800	0	8,200
市民文化ホール自主事業費	5,809,345	5,330,590	5,154,002
賃金	0	0	0
報償費	48,000	47,000	48,000
需用費	3,038,400	2,808,410	2,922,759
役務費	2,199,710	2,123,830	1,799,910
使用料及び賃借料	523,235	351,350	383,333
文化芸術ホール事業基金繰出金	6,161,492	2,866,332	9,392,690
繰出金	6,161,492	2,866,332	9,392,690
市民文化ホール運営費（政策経費）	24,725,520	27,946,080	33,785,261
委託料	24,725,520	27,946,080	25,253,261
備品購入費	0	0	8,532,000
市民文化ホール自主事業費（政策経費）	0	0	471,962

役務費	0	0	471,962
市民文化ホール整備費	0	6,772,378	0
委託料	0	6,772,378	0
歳出合計	52,235,640	53,827,326	59,607,617

出典：市民文化ホールの提出資料より一部抜粋

#### ④ 市民文化ホールの貸館の実績

船橋市民文化ホールの開館日数・利用状況は次のとおりである。

##### 【開館日数・使用状況】

区 分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
開館日数（日）	315	313	313
使用可能日数（日）	303	297	295
午前	301	296	294
午後	302	294	292
夜間	301	296	295
実働使用日数（日）	276	261	273
午前	252	237	249
午後	263	245	260
夜間	199	188	223
稼働率（％）	91%	88%	93%
午前	84%	80%	85%
午後	87%	83%	89%
夜間	66%	64%	76%
参加者数（人）	158,171	147,299	153,804
音楽	60,912	62,759	63,771
演劇	30,679	26,752	28,593
舞踊	19,382	12,301	14,602
演芸	4,303	2,317	4,960
映画	12,062	10,789	12,453
講演会・研修会	12,955	13,393	13,896
式典	10,101	11,840	11,637
その他文化	5,686	3,963	3,320
その他	2,091	3,185	572

出典：市民文化ホールの提出資料より一部抜粋

⑤ 市民文化ホールの自主事業の実績

【市民文化ホール自主事業一覧】

(単位：人、円)

区分	実施日	種別	入場者	事業収支
1 世良公則ソロ・アコースティックライブ	4月26日(水)	共催	675	246,004
2 第32回船橋市民寄席 東西落語名人会in船橋 桂文枝・春風亭小朝 二人会	5月11日(木)	共催	942	303,544
3 That's が～まるちよばSHOW!+ロッケンロールペンギン	5月27日(土)	共催	579	190,006
4 こどもオペラ「おんがくねずみジェラルディン」午前の部(11時開演)	6月24日(土)	主催	508	△465,090
こどもオペラ「おんがくねずみジェラルディン」午後の部(14時開演)			442	
5 <日本・デンマーク外交関係樹立150周年> 田部京子&本庄篤子・リマト室内合奏団による「アンデルセンと北欧の作曲家たち」	7月8日(土)	主催	314	△683,653
6 市制施行80周年記念事業 アンデルセンプロジェクト 2017“アンデルセン・光と影の物語”～最終章 そして新たな旅立ちへ～1回目	9月16日(土)	主催	559	△2,285,250
市制施行80周年記念事業 アンデルセンプロジェクト 2017“アンデルセン・光と影の物語”～最終章 そして新たな旅立ちへ～2回目	9月17日(日)		650	
市制施行80周年記念事業 アンデルセンプロジェクト 2017“アンデルセン・光と影の物語”～最終章 そして新たな旅立ちへ～ワークショップ	(全37回)		2,358	
7 フアン・ホセ・モサリーニ タンゴの魂 Alma de Tango	10月13日(金)	主催	576	△701,490
8 熱帯JAZZ楽団コンサート2017 in Funabashi	11月4日(土)	主催	485	△2,258,018
9 吉田正記念オーケストラコンサート	12月23日(土)	主催	920	△373,030
吉田正記念オーケストラコンサート ワークショップ	(全3回)		81	
10 キャッスル・イン・ジ・エアープレゼンツ ライフ・イズ・ビューティフル	1月13日(土)	主催	554	△937,290
11 新春! よしもとお笑いまつり 特別公演～船橋市大爆笑!!～	1月17日(水)	共催	985	213,220

12	24 <sup>th</sup> BAND STAND FUNABASHI	1月28日(日)	主催	610	172,610
	中村誠一によるジャズテナーサックス講習会	(同日1回)		22	
13	第33回ふなばし市民寄席 柳家喬太郎・桃月庵白酒・春風亭一之輔～春の気になる三人会～	1月30日(火)	共催	918	261,142
14	平成29年度県民芸術劇場公演 市制施行80周年記念事業 千葉交響楽団スプリングコンサート in 船橋～華やかに奏でる春の喜び～	2月17日(土)	主催	378	△1,651,180
15	青島広志が開ける「邦楽の扉！」 ～比べてみよう！西洋の音・ニッポンの音～	3月3日(土)	主催	287	△4,119,390
	青島さんの「音楽教室」“日本の子供の歌”	(同日1回)		58	
	体験コーナー～体験、発見！日本の楽器！ ～	(同日1回)		114	
	邦楽LIVE “カッコいい” 邦楽アーティストたちの競演！	(同日1回)		82	
16	宝くじ文化公演 国府弘子×川合郁子スペシャルコンサート ～東京オーケストラ MIRAI と共に～	3月11日(日)	共催	938	1,192,675
17	ふなばしシネマクラブ	12回	主催	11,351	1,069,500
友の会会費					433,000
合 計				25,386	△9,392,690

出典：市民文化ホールの提出資料より一部抜粋

平成29年度においては、市民が優れた文化芸術を享受できる機会や自ら文化芸術活動を実践できる場を提供し、併せて文化芸術の振興に資する事業を行うとともに、独創性のある新たな文化芸術創造活動への支援等を通して市民文化の発展に寄与していくことを目指す、として、テーマを“輝く未来～文化芸術を通して、ふるさと船橋への思いを育む～”と定め、「市制施行80周年」を迎えた本市への愛着を深める事業を展開している。

公演事業数は16本、映画鑑賞会「シネマクラブ」を含めて合計17本実施している。特に市民参加型の事業に力を入れ、4つの公演において、市民による演劇、合唱、講習会に参加する機会を設けている。なかでも、9月16日、17日に実施した「アンデルセン・プロジェクト2017」は、市制施行80周年の記念事業を視野に入れて、3か年かけて実施したものである。

また、平成30年2月17日の「千葉交響楽団スプリングコンサートin船橋」も市制施行80周年記念事業として実施している。指揮者に船橋市出身で神奈川フィルの名誉指揮者、

現田茂夫氏を迎えて市民が本格的なクラシック音楽に親しめる機会を提供した。

### (3) 監査手続

財務監査の諸要点及び経済性・効率性・有効性等（3E 監査要点）の検証のために必要と認める次の監査手続を実施した。

#### ① 財務監査実施の監査手続

財務監査を実施するために事務・事業に係る内部統制の整備・運用状況について統制上の要点等を設定して評価し、それを踏まえて、法令及び規則等、並びに各種契約等の内容に係る準拠性等を中心とした監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

#### ② 3E 監査要点検証のための監査手続

監査対象である事務・事業の実施に係る経済性、効率性及び有効性、並びに公平性及び倫理性等の視点で監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

### (4) 監査結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 小口現金等の区分管理を含む受付業務等の明確化について

##### ア. 小口現金等の区分管理の明確化について（意見：2件）

###### 【現状・問題点】

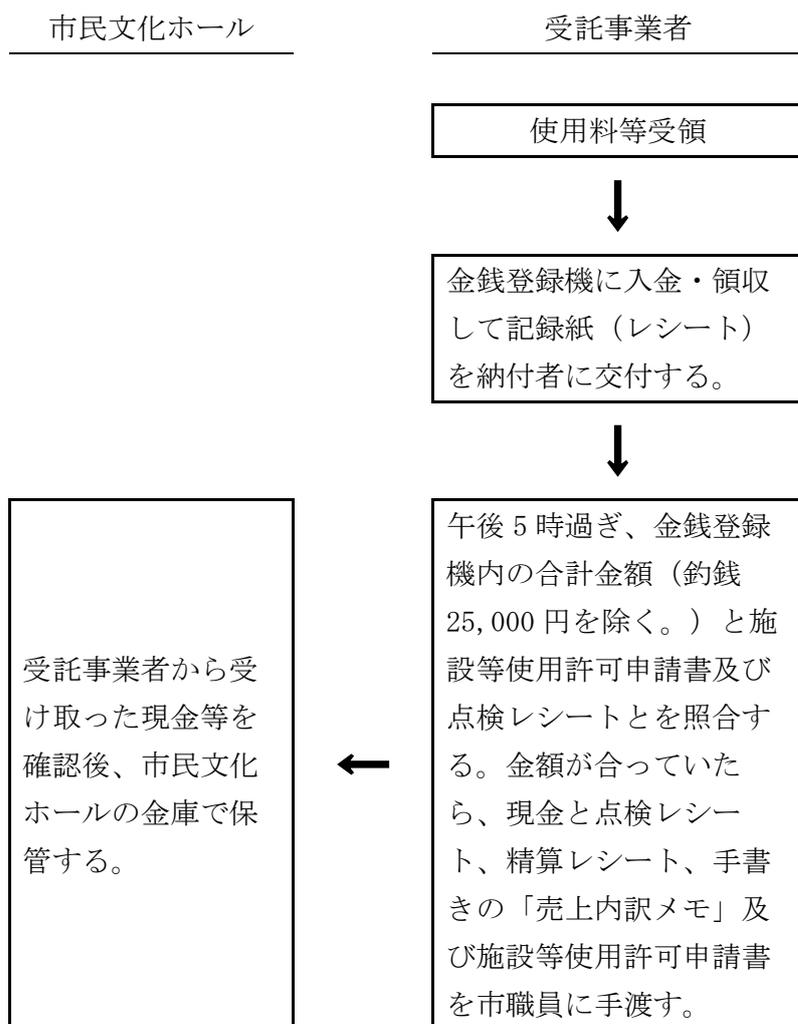
市民文化ホールにおける使用料等の小口現金の処理については、株式会社シグマコミュニケーションズ（船橋市は舞台等管理運営業務を同社に委託している。「4-1. 船橋市民文化ホールの事務執行について」において「受託事業者」という。）の社員（市民文化ホールに配置されている社員 5 人のうち 1 人は受付業務に配置されている。）が受付で利用者から使用料等を収納し、金銭登録機で処理をした後、領収書である記録紙（レシート）を納

付者に交付している。なお、船橋市は地方自治法施行令第 158 条第 1 項の規定により施設等使用料の収納の事務を受託事業者に委託し、同条第 2 項の規定によりその旨を告示している。

市民文化ホールの市職員の終業時である午後 5 時過ぎになると、受託事業者の社員が当日の収納金額、施設等使用許可申請書及び金銭登録機に記録されている金額とをそれぞれ照合確認した後、市職員にその金銭、施設等使用許可申請書、点検レシート、精算レシート及び売上内訳メモを手渡している。金額等を確認した市職員は市の金庫にそれらを入れ、原則として翌日に、船橋市予算会計規則第 31 条第 2 項第 2 号の規定により収入調定をし、同規則第 41 条第 1 項第 1 号の規定により指定金融機関等に払い込みを行っている。

市職員が退庁した後の時間（午後 5 時過ぎから）においては、夜間のみ使用する利用者が急に音響等の機器を使用するといった例外的な場合を除いて、受託事業者が現金の取り扱いをすることはないということである。

#### 【小口現金のフロー図】





原則として翌日に職員が収入調定後、納付（払込）書に当該現金を添えて指定金融機関等に払い込む。

出典：市民文化ホール提出資料から作成

これらの一連の処理に関して、現金等の取り扱いに関する業務フローや責任範囲等を明記したマニュアル等が存在していない。また、「市民文化ホール・市民文化創造館 受付・舞台等管理運營業務委託仕様書」（以下「4-1. 船橋市民文化ホールの事務執行について」において「仕様書」という。）では、受託事業者に「使用料の収納の一部」を委託しているが、その収納の一部の範囲等を明記した文書等がない。

また、施設等使用料の収納について、午後5時過ぎは例外的な場合以外、収納事務は発生しないということである。そのため、受託事業者は夜間の現金取り扱いをしておらず、自主事業チケットの購入希望者は午後5時過ぎには購入できないなど、「④ウ. 集客数の確保等について（245～246頁参照）」において後述する利便性の面での問題が生じている。

【結果①：市民文化ホール】

収納事務について委託業務の範囲を明確にすることにより、委託者と受託事業者双方の責任範囲を明確にするため、十分に協議するよう要望する。また、現金等の額を記載した引渡書を作成・保管することで、管理責任を事後的に立証できるような仕組みを検討するよう要望する。

【結果②：市民文化ホール】

チケットの購入等については、市民の利便性の向上や自主事業の収益の向上のためにも、午後5時以降も購入等できるように現金の取り扱いを可能とする仕組みを構築するよう要望する。

イ. 受付業務等の明確化について（指摘：1件、意見：1件）

【現状・問題点】

仕様書では、市民文化ホールの受付業務として、次のとおりとしており、受付業務の概ねすべてを受託事業者が行っている。

- i 施設使用申請（許可・変更・取消しを含む。）の受付及び使用料の収納の一部
- ii 施設使用に関する事前打合せ等の日程調整及び連絡。

iii 自主事業チケットの予約受付及び窓口販売。

iv その他委託者が特に必要と認める事項。

受託事業者に受付業務を委託している理由については、窓口業務において舞台や設備等の専門的な質問にも対応する必要があること、また、舞台スタッフと連絡を密に取り合い、使用物品を確認し、施設・設備使用料収納に関する事務を行うため、受付業務には舞台等の専門的知識が必要であること等である。

確かに舞台・音響等の専門知識を有する社員が受付に必要であることは理解できるが、受付業務に配置される社員については、より高い接客等の能力が必要である。特に、市民文化ホールのように様々なジャンルの音楽を提供するホールでの受付業務には、ホールレセプションリストとして、接客だけではなく、利用者からの問い合わせへの受け答えや演奏中の客席への案内、非常事態での対応などその時々適切な対応が求められる。

また、受付という同じ場所で同じ時間に市職員と受託事業者の社員とが受付業務を行う場合には、指揮命令等が不明確になるおそれがある。そもそも受託事業者の社員は市民文化ホールの職員から業務の指示や命令を受けてはならない(受けた場合は、「偽装請負」の可能性もある。)が、市職員と受託事業者との役割分担に関する詳細なマニュアル等がないため、偽装請負の疑念を生じさせる危険性がある。

参考 「地方公共団体の窓口業務における適正な委託業務に関するガイドライン」  
平成 28 年 12 月 14 日 総務省行政管理局公共サービス改革推進室

「市区町村職員が受託者である民間事業者の労働者を指揮命令の下に労働させて業務の処理を行わせたと認められる場合には、契約形態にかかわらず実質的に労働者派遣法の労働者派遣に該当する(いわゆる「偽装請負」)。この場合、当該契約に係る事業を行っている民間事業者(派遣元)は、労働者派遣事業の許可が必要となるなど派遣元事業主として、市区町村は派遣先として、労働者派遣法の規制を受けることとなる。実態が労働者派遣に該当する場合で、労働者派遣法に規定する措置が講じられていない場合は、同法違反として、都道府県労働局より、民間事業者は是正指導等を受け、市区町村も是正指導、勧告を受け、また公表される可能性がある。更に、偽装請負に該当する行為を行った場合であって、受託事業者の労働者が希望する場合は、労働者派遣法第 40 条の 6 に定める労働契約申込みみなし制度の趣旨を踏まえ、市区町村は、採用その他の適切な措置を講じなければならないこととされている(労働者派遣法第 40 条の 7)。したがって、窓口業務の民間委託を実施する際には、それが労働者派遣に該当しないよう留意しなければならない。」

【結果①(指摘):市民文化ホール】

市民文化ホール職員と受託事業者の社員との役割分担に関するマニュアル等を作成し、

偽装請負の可能性を排除するためにも、両者の業務の明確化を図られたい。

【結果②（意見）：市民文化ホール】

また、受付には、接遇等受付業務の専門性を有する社員を配置されるよう要望する。現行の仕様書には、教育訓練（接遇を含む。）の実施が明記されているが、受付業務に配置される社員については、ホールレセプションニストとしての研修受講を必須にするよう要望する。

② 備品管理について（指摘：1件、意見：1件）

【現状・問題点】

市民文化ホールの備品は備品台帳によると895点であり、そのうち、100万円超の重要な物品は17点ある。一方、備品の全品目のうち4分の3は10万円以下である。それら備品の全品目（895）の内訳は次の表に示すとおりである。

【備品の価格別数量等】

（単位：点）

備品の価格	数量	主なもの
10万円以下	666	平台、スポットライト、マイク
10万円超 100万円以下	212	所作台、ロビーチェア
100万円超 1,000万円以下	15	ピアノ、映写機、スポットライト
1,000万円超	2	緞帳、ピアノ

出典：市民文化ホール備品台帳より作成

これらの備品の所在は、舞台、奈落、ロビー、リハーサル室、調光室、映写室、音響室及び事務室等、様々な場所である。市民文化ホールは、船橋市物品管理規則（以下「② 備品管理について」において「規則」という。）第22条の規定による平成29年度3月末日現在の物品調査報告書により、備品の過不足の有無、不用品の有無、状態及び整理票の有無の確認がされており、不用品がないことを含め、いずれも問題ない旨を会計管理者に報告している。

外部監査の実施過程における現場実査では次のことを確認することができた。

すなわち、保管状況は概ね良好で、備品台帳との齟齬は見受けられなかったが、備品の管理は受託事業者任せ、備品台帳との照合作業も受託事業者が行っているということであった。しかし、その備品照合の証跡であるチェック表等が残っておらず、備品台帳との照合作業を実際に実施したのかどうかについては確認できなかった。

また、規則第17条の規定により、備品整理票を付すことが適当でない備品については、別途番号を付し、備品台帳との照合表で管理しているということであった。例えば、マイクに関しては、マイクの型名をグループ化し、グループごとに番号をマイク本体に油性ペ

ンで記入し、連番で管理をしている。グループ化されたマイクの保管場所が一定の場所ではないため、担当者以外の者が効率的に備品台帳と照合するのは困難を生じる可能性がある。

【結果①（指摘）：市民文化ホール】

上記「備品の価格別数量等」の表でも分かるとおり、楽器等の高額な重要物品と全体の4分の3を占める10万円以下の一般の備品とは事務の効率性の観点からも、受託事業者に管理を任せる備品と市が厳格に管理すべき備品に区分して管理することも許容されるものとする。その前提として、備品の現物・機能管理とは別に台帳管理の一貫としての現物実査・分類照合を受託事業者が行うことについて、委託業務の仕様書に明記されたい。

【結果②（意見）：市民文化ホール】

備品整理票の貼付は、その備品が市の所有であることを明らかにし、備品台帳との照合を容易にし、紛失等を防止するためのものであるため原則として当該備品に備品整理票を貼付するよう要望する。そして、マイク等の貼付が困難な備品については、単なる番号を当該備品に記載するだけでなく、市の所有物であることがわかる表示にすることを要望する。

### ③ 舞台技術等の業務委託について

#### ア. 契約のあり方について（意見：2件）

【現状・問題点】

平成22年6月より舞台等管理運営業務を受託事業者に委託している。契約の方法としては、平成22年6月1日から平成25年5月31日までの3年間の長期継続契約、平成25年6月1日からは毎年度指名競争入札（4社の指名）で契約を行っている。

ここで、平成25年度から単年度の契約を行ってきたのは、老朽化した市民文化ホールの改修による休館の可能性があるためということであった。委託料の推移は下記のとおりである。

【市民文化ホールの業務委託契約金額の推移】 (単位：円)

区 分	契約金額
平成 22 年度	18,300,816
平成 23 年度	21,960,000
平成 24 年度	21,960,000
平成 25 年度	21,184,793
平成 26 年度	24,725,520
平成 27 年度	24,725,520
平成 28 年度	24,922,080
平成 29 年度	25,253,261

注：消費税等を含む。平成 22 年度は 10 か月分。

出典：市民文化ホール所有資料より一部抜粋

上記の表から、年度を追うごとに契約金額が微増していることが分かる。また、3 年間の長期継続契約期間中（平成 22 年 6 月から平成 25 年 5 月まで）の契約金額は単年度契約の年度の契約金額に比べて 1 割以上割安になっている。

また、市民文化ホールは休館の可能性があるために長期継続契約から単年度契約に変更したことについて一定の理解はできる。しかし、休館するまでには設計業務等の期間を要すること、そして、契約途中での休館について条件を付けての契約も有り得ること等を考えると、業務委託につき単年度契約方式を現在も継続していることには合理的理由に欠けるものと考ええる。

一方、長期継続契約は、委託者側にとっては契約金額の縮減や中長期的な運営等ができるメリットがあり、受託者側にとっても、中長期的な経営ができることや特に専門的な技術を有する職員の育成・確保等が可能になることなどのメリットがある。

特に、市民文化ホールの受託事業者の選定に当たっては、質の高い事業を実施することができる専門的な知識及び技術を有しているかどうかが基準となるものと考えられるため、金額だけで評価する競争入札には問題があると考ええる。

【結 果①：市民文化ホール】

休館の可能性のある現時点であっても、舞台等管理運營業務の委託契約案件について、長期継続契約の可能性を含め、適切な契約期間とすることを要望する。

【結 果②：市民文化ホール】

また、質の高い事業を実施できる事業者を選定するには、競争入札ではなくプロポーザル方式などの選考方法が適切と考える。当該業務の実施規模等の重要性も考慮すると、選考方法等を工夫することを要望する。

## イ. 仕様書記載の要件の充足性について（指摘：1件、意見：1件）

### 【現状・問題点】

仕様書において、市民文化ホールの業務内容として以下の事項が記載されている。

- i 舞台・照明・音響・映写装置等の設備（以下「ホール設備」という。）の操作並びに施設使用者が操作を行う場合の助言・指導及び監督
- ii ホール設備の仕込み及び撤収並びに施設使用者が仕込み及び撤収を行う場合の助言・指導及び監督
- iii 貸出し前及び貸出し後の施設の管理点検（鍵の開錠、使用者・観客の退館確認、施錠、及び火気点検を含む。）
- iv 施設使用者に対する助言・指導・監督及びホール設備の操作
- v 施設使用者との事前打合せ及び下見等の案内
- vi 施設使用者の持込み機材の搬出入への立ち合い
- vii ホール使用後のホール設備及び施設の損傷並びに数量の点検確認
- viii ホール設備及び施設の日常保守点検並びに簡易な修繕（電球の球切れ交換等）
- ix ホール設備及び施設の専門業者による保守点検時の立会い及び確認
- x 施設使用者等の避難誘導及び防災業務の遂行及び火気点検
- xi その他委託者が特に必要と認める事項

仕様書上、これらの業務を行うための配置人員は5人とし、舞台・音響・照明・受付各業務に最低1人を配置することとされている。その資格としては、舞台機構調整技能士（2級以上）、舞台・テレビジョン照明技術者技能認定1級及び電気工事士の資格を有する者を配置させること、5人のうち1人以上は16ミリ映写機操作技術講習修了者を配置させること、また、半数以上は受託後3か月以内に普通救命講習を修了することとされている。

業務従事者が業務を行うに当たっては、サービス等として、業務従事者の名簿（担当業務・氏名・年齢・住所・経歴・資格を記載し、写真を添付）を提出し、委託者の承認を得なければならないとされている。

以上の仕様書の内容を実際の運用と比較して確認した。その結果は次のとおりであった。

まず、資格について、監査時点の業務従事者について確認したところ、舞台機構調整技能士（2級以上）、電気工事士、16ミリ映写機操作技術講習修了者が配置されていなかった。本来備えているべき資格がないことによって、その資格があれば実施できる事業ができなかった場合を想定すると、利用者に大きな不利益を与えることになる。

また、業務従事者の名簿には、年齢、住所、経歴、資格の記載がなく、写真の提出がなかった。

更に、音響業務の再委託が確認されたが、業務委託契約書第8条の「あらかじめ書面により市の許諾」を得ていなかった。

地方自治法第 234 条の 2 は、「契約の適正な履行を確保するため」「必要な監督又は検査をしなければならない。」としている。そして地方自治法施行令第 167 条の 15 第 2 項で、この検査は、契約書、仕様書等に基づいて行わなければならないとされている。

この点、上記で示したとおり契約の適正な履行がされていなかった。

これは、平成 22 年から同じ受託事業者に委託していることから、仕様書等の作成や履行の確認を前例踏襲で行ったことに原因があるものと考えられる。事実、仕様書については、平成 22 年度から 29 年度までほとんど変更がされていない。特に舞台等の技術者に求める資格の部分は同一である。

**【結果①（指摘）：市民文化ホール】**

今回のように、ホール設備操作及び施設管理業務の委託に際して仕様書に記載した専門技術者の一部の要件が満たされていない事例や再委託に関する許諾がなされていなかった事例が適時に発見され、是正されるためにも、仕様書を作成する際に、真に必要な事項を精査するとともに、その仕様書のとおり履行されたかどうか十分に留意して確認を確実に行われたい。

**【結果②（意見）：市民文化ホール】**

現在受託事業者に求めている資格以外の資格は必要ないのか、ホール利用者等からも日常的に意見を聴取するなどして仕様書の内容を常に更新するよう要望する。

**ウ. 貸館業務の事前打合せ及びその後の業務を円滑に実施するための工夫等について**

**（意見）**

**【現状・問題点】**

貸館業務については、利用者と受託事業者とで「ホール打合せ表」に基づいて打合せを行っている。この「ホール打合せ表」とは、催事名等の基本的な事項から舞台、音響、照明等の使用する資機材、舞台の配置等を紙ベースで記載したものである。定期的な施設利用者の情報や要望事項等について特にデータベース化はされていないということである。したがって、毎年同じ内容でホールを使用している利用者に対しては、打合せの際には前年度に作成した「ホール打合せ表」を参照しながら打合せをしている。

この点に関して市民文化ホールは、利用者や使用物品の情報は予約管理システムに収納してあり、また、リピーターであっても、公演によって舞台のセッティングや使用品目等が変わることが予想されるため、データベース化の必要はないという見解を有している。

今後については、貸館利用者、特にリピーターに対しては打合せ記録をデータベース化することよりノウハウの引継ぎや見える化が容易になると考えられる。データベース化は、受託事業者だけではなく、市もそのデータベースにアクセスすることによって、貸館業務の効率化や受託事業者との情報の共有が図られ、それによって受託事業者に対しての業務評価も有用な情報を得ることが可能になるものと考えられる。

【結 果：市民文化ホール】

市民文化ホールと受託事業者との情報共有や施設利用者サービスの向上に向けて、当該データベース化の必要性に関して、広く他の団体における I T の活用状況を調査するとともに、データベース化の必要性について研究するよう要望する。

エ. 受託事業者の業務評価・モニタリングについて（意 見）

【現状・問題点】

モニタリングについては、日報、月報の提出、定例会議等で行っているが、その結果として委託業務の内容そのものをこれまで見直したことはないということである。モニタリング等を適正に行っていれば、上記③イ「仕様書記載の要件の充足性について」で指摘したような資格の欠如等に対して、適時、適切に発見することができ、改善勧告等を適時に行うことができたものとする。

【結 果：市民文化ホール】

具体的なモニタリング項目や実施時期等を明確化したチェック表などを活用して、委託業務が契約書及び仕様書に沿って確実に実施されていることを確認するよう要望する。

④ 自主事業の企画について

ア. 企画の現状について（意 見：3件）

【現状・問題点】

市民文化ホールにおける自主事業の計画から決定までの流れに係るスケジュールは概ね次のとおりである。

i 4月 次年度の自主事業テーマ案、事業案の各職員からの提案

これは、次年度の自主事業の方向性を決めるため、まず担当者レベルでの考えを取りまとめるという方針のもと、各職員に記入用紙を配付して、テーマとその理由、1件以上の事業提案を記載して提出させる。

ii 5月 自主事業テーマの集約

各職員が出し合ったテーマについて、それぞれの職員が適切であるとするテーマ案の中から優先順位を付けて、第1候補から第3候補まで番号を付して提出させる。その集計表を各職員に配付し、情報を共有する。

iii 6月 文化芸術ホールアドバイザー（7名）のコメント供覧、自主事業テーマの決定  
上位の候補の中から再び職員全員で投票し、テーマを決定する。平成29年度のテーマは「輝く未来～文化芸術を通して、ふるさと船橋への思いを育む～」。

iv 8月 自主事業決定

このように自主事業の決定までのプロセスにおいて、市民文化ホールの全ての職員が関わってテーマを決めていることは評価することができる。しかし、各主催事業や共催事業がこのテーマのもとでどのように決定されたのか、どのように関連付けられているのかに関して明確に把握することができなかつた。しかも、これらの事業の内容は概ね、テーマの決定と同時に、またはその前に決定されている状況である。

実際、「文化芸術ホール運営基本方針」は策定されてはいるが、中長期計画や主催事業と共催事業の年間実施方針などを定めた文書等はなく、職員間での認識を共有するツールがないということである。

また、文化芸術ホール芸術アドバイザー制度が導入されており、そのアドバイザーから、自主事業に関してのコメントはなされているようである。しかし、自主事業の企画に関して、例えば、受託事業者やリピーターとしてのホール利用者等など日々直接、顧客と接触している者や顧客そのものという外部の者の参画・意見の聴取の必要性等については重要な手法であると考えるが、市民文化ホールとしては特に現在まで実施しておらず、また、実施は予定していないということであった。つまり、市直営ホールとして、企画全般に関しては市民文化ホールの職員が担うべきであるという認識であった。主催事業にしても共催事業にしても、地元の船橋で音楽や舞踊などの文化芸術活動を展開している様々な層のアーティスト等の知見を聴取する活動に課題が残るものと考えられる。このような企画を策定することによって集客数の増加も期待できるし、船橋出身のアーティストが育つ可能性も高まるものと考えられる。

#### 【結 果①：市民文化ホール】

自主事業の企画等を行う際には、地元船橋を活動の舞台としている様々な文化芸術の分野別、年齢層別の芸術家等から、事業企画のヒントになる情報等を取り入れ、様々な地元市民の各層の関心を集めることができる事業の企画を策定する仕組みを再構築することを要望する。

#### 【結 果②：市民文化ホール】

また、受託事業者は舞台関係の施設・設備を運用する能力を有する人材等を配置しているため、自主事業の企画に参画し意見を求める仕組みを構築することも要望する。

#### 【結 果③：市民文化ホール】

なお、平成 29 年度は市民参加型の事業に力を入れたということであるが、今後においても鑑賞型の自主事業だけではなく、地元の各階層のアーティストを巻き込んだ参加型、普及育成型の自主事業の企画・展開を行うよう要望する。

### イ. 企画の方針について（意 見）

#### 【現状・問題点】

上記「ア. 企画の現状について」で述べたとおり、市民文化ホールは「文化芸術ホール

運営基本方針」は策定されているが、この運営基本方針をより具体化する必要がある。

ここで参考となるのは文化庁が定めている「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」（以下「劇場法」という。）及び「劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針」（以下「指針」という。）等の一連の公共ホールに関する法令等の考え方である。この劇場法第 16 条第 1 項に基づく指針には公共ホールの運営方針の明確化について、次のとおり規定されている。

すなわち、劇場、音楽堂等を設置する者は、その設置する劇場、音楽堂等の運営方針を長期的視点に立って明確に定めることとされ、特に地方公共団体が設置する劇場、音楽堂等については、文化芸術振興のための条例・計画等に則しつつ、同方針を定める必要がある（指針第 2 「1 運営方針の明確化」）。

一方、船橋市の「船橋市文化振興基本方針」においては、文化芸術ホールの担い手の役割として、「文化を継承し、創造し、発信する場として、質の高い事業に取り組みます。」「文化の特質を踏まえ、施策を講ずるにあたっては短期的な経済効率性を一律に求めるのではなく、長期的かつ継続的に行います。」「市内の社会教育機関と連携して事業を実施し、利用者へのサービス及び利便性の向上を図ります。」としており、劇場法の趣旨に則った方針が定められている。

市民文化ホールにおいても、船橋市文化振興基本方針のもと、ホールとしてのより具体的に明確な運営方針を策定することによって、どのような事業を実施するか、また、その事業がその目的を達成したかどうかの評価が可能になるものと考えられる。

一例として、「市民参加型事業の推進」という方針を策定した場合には、「自主事業のうち市民参加型事業の割合を〇〇%とする。」「市民参加型事業に参加した市民の割合を〇〇%とする。」など具体的に策定することによりその評価も可能になるものと考えられる。

〔参考〕

『船橋市総合計画後期基本計画』では、「芸術文化の振興」として、「船橋らしい芸術文化活動及び芸術作品鑑賞がしやすいよう環境を整え、文化活動の発表及び質の高い芸術文化にふれる機会を増やすために、文化施設の整備を進め、市民への支援体制の充実を図ります。」としている。

#### 【結 果：市民文化ホール】

平成 29 年度は「市制施行 80 周年」であり、特別な周年事業の実施年度であったが、今後においては、指針の規定に基づき市民文化ホールの運営方針を具体的に策定し、その運営方針を踏まえ各事業を決定し実施することができるよう要望する。運営方針があつて初めて事業の実施や事業の評価、目標の達成度の測定などが可能になる。上記で示した指針では、特に地方自治体が設置する劇場、音楽堂等については、運営方針を定める必要があるとしていることに十分留意すべきである。

## ウ. 集客数の確保等について（意見：2件）

### 【現状・問題点】

市民文化ホールは自らの使命について、「利益の追求のみではなく、市民に廉価で良質な公演を提供し、文化芸術を推進していくことも公共ホールの使命であると捉え、実践している」という認識を持っている。確かに、公共ホールの使命が利益の追求にあるわけではない。しかし、一方では、公共ホールにおいてもアートマネジメントの必要性が高まっており、公共ホールである市民文化ホールにおいても、事業の企画、実施及び評価の際にマーケティングの考え方が必須の項目となってきている。そのなかのひとつとして、企画事業の収支計画と実績を評価することも従来に増して重要性が高まっている。事業企画の際の目的やターゲット等の分析、ポジショニング、チケットの値決め、プロモーション等のマーケティング要素を検討することと併せて、収支計画とその目標値の設定、その計画等を踏まえた実績評価の方針等が求められているものと考えられる。

公共ホールは入場料だけで全ての企画事業コストを回収することは難しいことは民間のホール経営と同様である。その一方で、公共ホールにおいても企画事業のフルコストについて、適正な水準に削減・管理することも求められているものとする。特に、市民文化ホールの自主事業の欠損金は基金への一般会計繰出金で賄われている。つまり、市税等収入からの補填で賄われている。市税等収入からの補填であること自体、問題の対象にはならないが、市税等収入からの補填に関する明確なルールを定め、それに基づいた運用がなされなければならないものとする。

そのためには、その事業のフルコストに対してどの程度の割合を回収するかの目標値を設定する必要がある。その目標値としては、例えば、市民が保存・伝承すべきであると考えられる伝統芸能の場合には市税等収入からの補填を大きい割合とすることで、入場料であるチケット代を低く抑え、より多くの市民に鑑賞の場を広げることができて、市民の間に当該伝統芸能に対する親しみや理解等が進むことになるものと考えられる。

このようなルールを設定すれば、市税等収入からの補填に対して市民の理解が得られやすくなるものと考えられる。

実際、市民文化ホールにおいても、自主事業企画書において、事業費と収入見込みを積算している。また、入場料の確保等のためにも、広報ふなばしや地域紙への掲載、Face bookへの投稿、タウン誌、各ジャンルの専門誌への掲載、学校・幼稚園・保育園等へのチラシの配布などの様々な広報活動を継続して実施し、入場者数の増加に努めている。集客についても、チケットを割引価格で購入可能な友の会事業の展開、割引のあるペアチケット券、高校生以下の1,000円券など工夫を凝らしているところである。

しかし、財源の根幹である入場料の価格設定のルールがないことやその事業に係るコストをどのような範囲で、どの程度回収するのかに関するルールが明確には存在しないことも現状である。ちなみにコスト情報については、フルコストでのコスト把握は未だ行われ

ていない（250～252 頁参照）。

また、現在、さまざまな媒体を使って広報活動を行っているが、更に集客数増加のための広報や販売チャンネル等を拡大することも必要であると考え。例えば、市民文化ホールのホームページを市のホームページから独立させるなどして、よりわかりやすいものにする必要があり、また、協賛する企業等の支援を獲得することができやすくなるものと考え。

特に、チケット購入については、改善の余地は大きいと考える。

チケット購入に関しては、市民文化ホール窓口での販売が主である。市民文化ホール窓口は、「①ア. 小口現金等の区分管理の明確化について」に記載したとおり、午後 5 時以降は現金の取り扱いを行っておらず、市民に対する利便性が高いとは言えない。

**【結 果①：市民文化ホール】**

入場料の料金設定のルールを決める必要がある。その事業のフルコストに対してどの程度の割合を回収するかの目標値を設定するよう要望する。

**【結 果②：市民文化ホール】**

現在のチケット販売のルールの中でも改善を要するものとしては、市民文化ホールにおける夜間でのチケット販売を可能にする仕組みを構築することを要望する。また、インターネットからの購入等、チケット購入が可能である場所や予約したチケットの受取場所などを増やすことも要望する。

## エ. 文化芸術ホール芸術アドバイザーの活用について（意見：2 件）

**【現状・問題点】**

文化芸術ホール芸術アドバイザー（以下このエにおいて「アドバイザー」という。）は、文化芸術ホールの運営に関して専門的な助言を行い、市民が優れた文化芸術を享受する機会及び独創性ある新たな文化芸術の創造を支援するために設置されている。

その内容として、船橋市文化芸術ホール芸術アドバイザー設置要綱（以下このエにおいて「設置要綱」という。）第 2 条において、アドバイザーは、次に掲げる事項について助言を行うとしている。

- i 文化芸術ホールが行う自主事業に関すること。
- ii 文化芸術ホールが行う文化芸術活動の支援（情報提供を含む。）に関すること。
- iii 文化芸術ホールの運営（情報提供を含む。）に関すること。
- iv その他文化芸術ホールから助言を求められた事項。

アドバイザーは、設置要綱上は 10 人以内となっており、平成 29 年度においては、7 人がクラシック、ポピュラー、演劇・ミュージカル、伝統芸能、民族音楽、音楽全般とそれぞれの分野から選任されている。

設置要綱では、選任期間は1年間で、報酬についての規定はない。館長からの就任依頼文書で年額10万円の報酬を支払うこととしているが、実際は地方自治法施行規則第15条第2項の節の区分における1節の報酬ではなく8節の報償費からの支出となっている。また、アドバイザーの職務上生じた災害について公務災害補償に準ずる補償をする旨規定している。一方、選任手続は、市民文化ホール館長が就任依頼文書を各アドバイザーに送付し、アドバイザーが承諾書を館長へ届け出ることとされている。これらの選任方法等から考えると、アドバイザーの身分が非常勤の職員のようにも考えられ曖昧である。

アドバイザーのアドバイスは書面での提出により行われており、その内容としては、事前に一定の諮問項目があり、「前年度の事業及び今後の事業運営についてのアドバイス」、「推薦したいアーティスト」、「市民文化ホールにふさわしいと思われる自主企画事業案について」及び「その他」の項目で構成されている。

それらのアドバイスの中には、ホールに興味のない人達にも気軽に足を踏み入れて、居心地よく利用してもらうための無料の「ロビーコンサート」、船橋出身の若いソリストによる「船橋・若い芽のコンサート」、舞台・照明・音響スタッフを先生にした「舞台技術等の基礎講座」、「子どもを対象としたバックステージツアー」など具体的な提案もなされている。

実際、「こどもオペラ」、「アンデルセンプロジェクト2017」、「青島広志が開ける邦楽の扉！」などは、アドバイザーからの推薦によって実現した事業である。

しかし、アドバイザーの提案を市民文化ホールがどのように検討し、企画の方針を立てたのか明瞭ではない。その原因のひとつとしては書面でのやり取りにもあるものと考えられる。これについては、年に何回か情報交換の場を開催し、提案等の一つひとつをより深める議論が必要であるものとする。また、特にマネジメントを含む幅広い見識を有するアドバイザーには、日常的にアドバイスを受けることができる仕組みの構築も必要であるとする。

#### 【結果①：市民文化ホール】

文化芸術ホール芸術アドバイザーの職務内容等から考えると、現行の選任方法等を見直し、非常勤の特別職職員を委嘱する制度などを活用して、アドバイザーの身分を明確にする等の改善を行うことを要望する。

#### 【結果②：市民文化ホール】

アドバイザーとより深い意見の交換を行うなど、更に深度のある企画提案を掘り起こす作業を行うよう要望する。

### オ. 自主事業に対する評価基準の設定について（意見）

#### 【現状・問題点】

自主事業を実施することによって得られる効果について、適切な評価指標を設定して測

定する必要がある。その点については、「指標を設定するとすれば集客数であるが、ホール自体が、ひとつの目的に特化したホールではなく、多目的ホールであり、様々なジャンルの公演を行うことから、集客数だけでは効果は得られない」という見解を市民文化ホールは有している。

これは、「文化芸術ホール運営基本方針」に掲げている重点目標をどのように実現するかという明確な方針が策定されていないことに原因があると考えられる。

例えば、平成 29 年度の自主事業のテーマである「輝く未来～文化芸術を通して、ふるさと船橋への思いを育む～」をどのように実現できるかを考えてみると、まず「ふるさと船橋への思いを育む」をどのように評価したらよいのかを考えなければならない。また、それを評価するためには、何らかの評価指標を設定する必要がある。その指標のひとつとしては、その自主事業に参加した市民が船橋をふるさとと感じた割合が考えられる。そして、それを数値化するには様々な手法でのアンケート調査などを活用することが必要になるものと考えられる。

一方、現在のアンケートについては、次のように行われている。自主事業の実施に際して、パンフレットにアンケートをはさみ込み、公演終了時に回収している。アンケートは事業ごとに集計し、職員等で回覧の上、今後の事業の演出や演者の選定、施設運営等の参考とする他、出演者にも結果を送付している。実際のアンケートの集計は、市民文化ホールでの公演の鑑賞頻度と公演の満足度について、頻度別、年齢別の公演についての感想や今後の企画希望についてまとめられている。

しかし、それらの回答から課題を抽出し、それを次の事業に活かす工夫が十分とは言えない。例えば、「指針第 2.2 質の高い事業の実施に関する事項 (2)」では次のように規定し、評価の適切な実施を行うよう求めている。

「設置者は、その設置する劇場、音楽堂等の事業について、適切な評価基準を設定し、毎年の利用状況等の短期的な視点のみならず、実演芸術の水準の向上や地域の活性化への貢献などの長期的な視点も踏まえた評価を適切に実施するよう努めるものとする。更に、設置者は、劇場、音楽堂等の事業の評価結果と当該劇場、音楽堂等の設置目的及び運営方針との整合性を検証し、評価結果を事業内容の見直しに適切に反映させるよう努めるものとする。評価の実施に当たっては、設置者は、利用者等の視点に配慮するとともに、定量的指標のみでは測り得ない実演芸術の定性的側面に十分に留意する必要がある。」

このような適正な評価基準の設定などに関する重要性について、市民文化ホールの職員の間で十分な議論を行う場を設けるなどの工夫が必要になるものと考えられる。また、このような評価基準が設定されることによって、アンケートによる課題の達成状況が把握できるものとする。

#### 【結 果：市民文化ホール】

公共ホールとしての市民文化ホールの更なる活性化のためにも自主事業や貸館業務における適切な評価基準を設定するには、指針でも述べられている運営方針を市民文化ホー

ルにおいてもより具体的に、「船橋市文化振興基本方針」等との体系性を考慮しつつ、策定することを要望する。

## ⑤ 自主事業の収支管理について

### ア. 一般会計と基金会計での管理について（意見）

#### 【現状・問題点】

自主事業の収支の会計的管理は、一般会計での予算設定やその執行管理と基金での予算設定やその執行管理に分かれている。

一例として、平成29年11月4日に行われた「熱帯 JAZZ 楽団コンサート2017 in Funabashi」において、支出としては、公演料が基金から4,428,000円だけ支出され、一般会計からは、報償金、印刷製本費、広告料、手数料、使用料及び賃借料がそれらの合計で387,666円だけ支出されている。

一方、収入としては、入場料収入が2,157,400円、物販手数料が12,582円、それらの合計で2,169,982円が基金で入金処理されており、この事業の収支差額としては、基金の入出金処理の結果として、△2,258,018円を容易に把握することができるようになっている。

しかし、この自主事業の本来あるべき支出額は、一般会計から支出された金額387,666円と基金から支出された金額4,428,000円の合計額の4,815,666円であるため、当該自主事業の収支内容については、支出額が4,815,666円であり、一方収入額は2,169,982円であるため、収支差額は△2,645,684円である。基金会計の入出金だけからの差額（△2,258,018円）と比較すると、一般会計からの支出分である387,666円だけが差額として認識できる。その分だけ赤字額が拡大するということである。

現在のように二つの会計で処理することは、それぞれの会計でどのような収支項目を処理するかについて、一定のルールは事実上確認することはできるが、自主事業全体の収支に一覧性がないため、真の収支差額についての把握が外部の者からは困難である。

例えば、会計処理上のルールが不明確な点については、出演料のみを基金から支出するというルールの明文化が存在しない。そのこともあり、平成29年6月24日実施の「こども音楽オペラ『おんがくねずみジェラルディン』」では、ポスターやプログラム等の印刷製本費を基金から支出している事例も把握することができる。

また、全体収支の一覧性については、本来この事業の支出額合計は、上記のとおり、一般会計からの支出と基金会計からの支出の合計額である4,815,666円であるべきである。しかし、一般会計及び基金会計それぞれの支出額を合計しないと全体支出額を把握することができない。

この点について、市民文化ホールは次のような見解を持っている。

「自主事業に係る出演料を一般経費で支出するためには、出演交渉を予算確定後に行わ

なければならず、早期による事前交渉が行えない状況となる。その結果出演者が限られる等、優れた芸術文化を市民に届けるという観点からも支障が生じる可能性がある。そのような事態を回避するため、昭和 54 年度から基金で運用しているところであり、このことは基金設置の目的であると考え。一方、その他の費用を一般会計から支出することにリスクは伴わないため、今後も引き続き現行の運用で実施したい」。

しかし、この説明は出演交渉の適時性からみた場合、一般会計での予算化によるその適時性への阻害要因の説明であって、自主事業の全体収支の一覧性の確保を現在の仕組みが阻害していることについては何ら言及していない。

#### 【結 果：市民文化ホール】

現行の自主事業の収支の処理には、ルールの明確性からも、全体収支の一覧性からも改善の余地があるため、基金会計において収支管理を一元化するか、または、一般会計と基金会計に分かれる自主事業の収支を管理会計的にひとつの表に取りまとめるかなどして、自主事業の収支の一覧性を確保する手法を検討し、実行することを要望する。

### イ. 自主事業コスト計算上の人件費の扱いについて（意 見）

#### 【現状・問題点】

事業のフルコストを算定し把握するためには、その事業に直接従事する人件費を考慮する必要がある。この点に関して、市民文化ホールの見解は次のとおりであった。

「職員は自主事業以外の事務にも従事しており、また、例えば事業チラシのラックへの配架やポスター製作費の支払業務等、間接的に自主事業に関連する事務もある等、自主事業に関する職員人件費を抽出することはむずかしい。」

また、人件費に関しては、従事時間を記録・集計することで抽出が可能であると考えられるが、この点には、「指定管理者制度の導入の検討に向けては必要あるもの」という見解である。

一方、市全体としては、次の考え方に基づいて、財務書類の作成に取り組んでいる（出典：市ホームページ）。

「財政の透明性を高め、説明責任をより適切に図る観点から、単式簿記による現金主義会計では把握できない情報（ストック情報（資産・負債）や見えにくいコスト情報（減価償却費等））を住民や議会等に説明する必要性が一層高まっており、そのためには、その補完として複式簿記による発生主義会計の導入が重要です。また、複式簿記による発生主義会計を導入することで、上記のとおりストック情報と現金支出を伴わないコストも含めたフルコストでのフロー情報の把握が可能となりますので、公共施設等の将来更新必要額の推計や、事業別・施設別のセグメント分析など、公共施設等のマネジメントへの活用充実につなげることも可能となります。」

このように現在の現金主義会計（地方自治法第 208 条第 2 項参照）では把握しにくいコ

スト情報について、フルコストで費用・収益を把握する取り組みをまさに進めていることが把握される。市全体でも進めている発生主義会計の導入の趣旨を勘案することが重要である。そのうえで、事業全体の収支計算においても、また、貸館事業に関連する施設使用料の改定作業においても、人件費や施設の減価償却費を含めたフルコストを把握することは今後増々その重要性が高まることを市職員は認識する必要がある。

市民文化ホールにおいても、現金主義会計であっても資金支出の全体を把握することから始める場合、職員人件費の把握がその第1歩となるものである。

市民文化ホールは、現在、自主事業の収支を集計する際に、職員人件費を除いた経費と入場料だけを把握している。しかし、職員人件費は自主事業に限らずホール運営にとっては重要なコストであり、現金主義会計の収支計算であっても避けては通れない支出のひとつである。

そこで職員人件費を市民文化ホールの運営経費に算入したもので収支計算を行った場合、次の表に示すとおりとなる。

【平成 29 年度市民文化ホール決算：人件費を加えた収支表】

(単位：円)

歳入	使用料	28,943,074
	その他	321,874
	合計	29,264,948
歳出	社会教育総務費	25,576
	運営費	10,778,126
	自主事業費	5,154,002
	基金繰出金	9,392,690
	運営費(政策経費)	33,785,261
	自主事業費(政策経費)	471,962
	合計(人件費抜き)	59,607,617
収支差引：A	(人件費抜き)	△30,342,669
	人件費	57,835,738
歳出合計(人件費込み)		117,443,355
収支差引：B	(人件費込み)	△88,178,407

この表において、人件費は市民文化ホール配置職員7人分の給料及び諸手当((2節)給料+(3節)職員手当等+(4節)共済費)の合計額である。本来であれば、市民文化ホールと船橋市民文化創造館を兼務している2人分の人件費は按分すべきであるが、この表で

は便宜的に按分することはしていない。

市民文化ホールに係る人件費（5,784万円）はホールそのものの運営費や自主事業費の合計額（5,961万円）に匹敵する額となっていることが分かる。また、この表で分かることは次のとおりである。

- i 人件費を除いた場合、歳入は2,926万円であり、歳出は5,961万円であるため、その収支差額は△3,034万円の赤字である（A）。
- ii 人件費を合計した場合、歳出は1億1,744万円であり、人件費5,784万円を含めた歳出を歳入から差引くと△8,818万円の赤字である（B）。
- iii この赤字の意味は、貸館事業であれば、公共ホールの貸出業務のコストを使用料だけでは賄えない分だけ市税等収入で充当していることや企画事業を行うにあたり、チケット購入者の負担を軽減するために公費で賄うことを暗に表明しているという意味合いがあり、これだけの公費を投入するだけの価値を市民文化ホールでは行っているという公的コミットメントとして説明責任があることを意味していると考えられる。

#### 【結果：市民文化ホール】

現在の財務会計は、現金主義ではあるが、事業を実施する際には職員人件費が重要なコストとして、把握されなければならないことを市民文化ホールの市職員も適切に認識し、貸館業務のみならず、自主事業の企画・展開の際に策定する収支計画等に職員人件費を参入する際に、標準時間単価を使用するなどして、按分計算することにより、適正なフルコストに近い事業コストを把握して、公的資金の投入の水準を常に意識した事業運営に努めるよう要望する。

### ウ. 自主財源確保について（意見：2件）

#### 【現状・問題点】

自主財源確保については、市民文化ホールは次のように考えている。

「一定額以上の入場料収入を確保することで賄えると考えますが、現実には入場料を大幅に引き上げることはむずかしく、低廉に設定した入場料収入だけでは公演事業費に満たないため、繰出金の予算額を適切に積算する必要があります。」

一方、指針では、「設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の経営の安定化を図るため、当該劇場、音楽堂等の事業の質を維持することを前提に、多様な財源を確保するよう努めるものとする」として、次の例を挙げている。

- i 公的助成事業又は民間助成事業による助成金
- ii 法人及び個人からの寄附金
- iii 賛助会員の制度等の構築及び運用

市民文化ホールにおいても、指針で示された i については、一般財団法人地域創造からの助成金（2,705,000円）を得ており、また、採択には至らなかったものの各種公益財団

法人の助成金の申請を行っており、収益獲得努力を行っている。

また、上記の iii については、船橋市民文化ホール友の会を設立して運営を行っている。この会員制度における会員は年会費 1,000 円を支払うことによってチケットを割引価格で購入できるなどの特典がある。平成 29 年度の会費収入は 433,000 円である。

これらの取組により財源確保に努めていることは評価すべきことである。今後は、他団体へのヒヤリング等を実施し、その成果を踏まえてノウハウを獲得することも考えられる。

更に収益確保の努力が必要であるとしたら、上記の ii の寄付金の獲得努力である。例えば、自主事業の企画に当たり、文化芸術ホール事業基金からの繰入れ以外に法人等からの寄附金の獲得など、多様な収入獲得の努力は公共ホールにおいても行われていることを確認することができる。

**【結果①：市民文化ホール】**

更なる助成金を獲得するためにも各種助成内容の研究や申請内容の工夫、採用事例の特徴等の研究を行うよう要望する。

**【結果②：市民文化ホール】**

事業によっては地元企業等、内外の協賛を得るなど、市民文化ホールが行う文化芸術事業の社会的使命や実施に当たっての課題を協賛対象の企業等に対して積極的に説明等を行うことによって、法人からの寄附金も確保するなど、積極的な協賛法人の獲得活動を組織的に行うよう要望する。

**⑥ 自主事業の基金管理について（意見）**

**【現状・問題点】**

各年度の船橋市決算書では、「定額の基金の運用に関する調書」第 2 「文化芸術ホール事業基金」の「2. 運用」において、事業数、入場者数、入場券売上等収入、公演事業費、事業欠損金、一般会計補填金の金額等が記載されている（下記参照）。これは、市民文化ホール及び船橋市民文化創造館（きららホール）で自主事業として実施された主催事業と共催事業との合計額として表示されているものである。

その中では、事業数及び入場者数についてはそれぞれ実数が記載されている。

また、入場券等売上等収入については、主催事業では入場料収入、補助金等収入及び物販手数料の金額の合計額が計上されているが、共催事業では、入場料収入ではなく、市民文化ホール等で売り上げた入場券収入に対する手数料が記載されている。一方、公演事業費としては、主催事業では公演料を計上しているが、共催事業ではゼロとなっている。

これらを具体的な例で見ると次のとおりである。

すなわち、平成 29 年 4 月 26 日に実施された共催事業のひとつである「世良公則 ソロ・アコースティックライブ」の決算金額では、入場券売上収入 1,104,240 円の 10% (110,424 円) と共催事業負担金 100,000 円との合計額として 210,424 円が入場券等売上

収入に計上されていたが、公演事業費はゼロとされていた。

これを実際の基金の受払簿で見ると、受入額として入場券収入 1,104,240 円が、また、払出額として 893,816 円が計上されているところである。この払出額の 893,816 円は、入場券収入 1,104,240 円から実質的な収入である 210,424 円を控除した金額である。

以上のことから分かることは、決算書上の入場券売上等収入及び公演事業費は、実際の収入・支出の総額を記帳している受払簿の金額を、忠実に反映していないということである。

このことは、1 事業当たりの入場券売上等収入や公演事業費、また、入場者 1 人当たり入場券売上等収入や公演事業費という単位当たりのデータを算出しようとする場合、受払簿の総額表示の金額を使用するか、または、決算書上の純額の金額を使用するかによっては、データとしての数字の意味合いが異なってくるということを表している。特にこれらの共催事業に係る収支のデータを他のホール等と比較をする場合には、比較可能性を欠くことが懸念される。

仮に、入場券売上等収入及び公演事業費を基金での受払簿上の金額で計上してみると、次の表のかっこ書きの数字のとおりである。

現行の計上方法と基金の受払簿での記帳方法と比較するにあたり、基金の受払簿に記帳されている総額表示に基づき算定した金額は、1 事業当たり公演事業費が 1,799,820 円となり（決算書上：1,542,415 円）、また、1 人当たり入場券収入が 1,345 円となる（決算書上：1,100 円）。

## 【平成 29 年度船橋市決算書】

### 第 2 芸術ホール事業基金

1. 基金の額	30,000,000 円
2. 運 用	
(1) 事 業 数	26 本
(2) 入 場 者 数	27,408 人
(3) 入場券売上等収入	30,161,835 円 (36,854,353 円)
(4) 公 演 事 業 費	40,102,792 円 (46,795,310 円)
(5) 事 業 欠 損 金	9,940,957 円
(6) 一般会計補填金	9,940,957 円

### 【結 果：市民文化ホール】

文化芸術ホール事業基金における共催事業の収支については、基金の受払簿に記帳されている総額が実態を忠実に表すものであり、この総額ベースで計上するよう要望する。つまり、収入として入場券売上収入の金額を計上し、公演事業費に払出額の金額を計上することで総額表示となり、会計取引の実態を忠実に表すこととなる。

## ⑦ ホール職員の人材育成について（意 見）

### 【現状・問題点】

人材育成の考え方及び具体的な施策について市民文化ホールに聞いたところ、「接遇について、市の方針に基づき、朝礼時に1日の接遇テーマを設定し、向上に努めている。また、可能な限り、各種研修等に参加するよう心掛け、育成に努めている。」ということである。

実際、他のホールでの公演鑑賞や専門性のある研修にも参加しているということであり、直営職員の意識としては極めて高いものと考えられる。一方で、職場における組織的人材育成については、市民文化ホールに必要な人材を育成するための専門的な研修は行われていないのが現状であると考えられる。

一方、劇場法第4条では、劇場、音楽堂等を設置し、又は運営する者の役割として、次のとおり規定している。

- 一 実演芸術の公演を企画し、又は行うこと。
- 二 実演芸術の公演又は発表を行う者の利用に供すること。
- 三 実演芸術に関する普及啓発を行うこと。
- 四 他の劇場、音楽堂等その他の関係機関等と連携した取組を行うこと。
- 五 実演芸術に係る国際的な交流を行うこと。
- 六 実演芸術に関する調査研究、資料の収集及び情報の提供を行うこと。
- 七 前各号に掲げる事業の実施に必要な人材の養成を行うこと。

更に、指針では、「設置者又は運営者は、実演芸術の公演等を企画制作する能力、舞台関係の施設・設備を運用する能力、組織・事業を管理運営する能力、実演芸術を創造する能力その他の劇場、音楽堂等の事業を行うために必要な専門的能力を有する人材（以下「専門的人材」という。）の養成を行うよう努めるものとする」としている。

また、専門的人材が配置されていない劇場、音楽堂等では、「必要な専門的人材が配置されている劇場、音楽堂等との継続的な連携・協力関係を構築することにより、専門的助言を得られる体制を確保すること」としている。

以上の劇場法及び指針の記載内容から判断すると、市民文化ホールでは、新たに異動してきた職員について、研修やOJTを実施することによって、手探りではあるが業務を遂行するなかでノウハウを蓄積していくことになる。ある程度の知識を獲得する頃になると人事異動によって他部署へと移り、新たに配置された職員は、基本的に初歩的な知識・ノウハウレベルから始めなければならないという繰り返しが直営職員の宿命であり、専門的人材の育成にとってのボトルネックとなっている。

指針においては、「必要な専門的人材が配置されている劇場、音楽堂等との継続的な連携・協力関係を構築することにより、専門的助言を得られる体制を確保すること」としている。職員は人事異動により3年から5年で担当する部署が変わるのが通例であると考えられる。しかし、文化芸術ホールを直営で運営していくためには専門的人材の養成が欠かせない。仮に、職員の養成が難しいということであれば、指定管理者制度の導入により、民間ノウハウという専門的人材等の活用が可能であるかどうかについても再度検討する必要があるものと考えられる。

#### 【結 果：市民文化ホール】

専門的人材の育成に関する課題は、直営での公共ホール運営の宿命的課題であるが、市職員を専門的な研修機関や他の音楽堂等へ派遣するなど、長期的な視点からの人材育成も考え、人事異動においても専門職的人事異動の枠等を創設するなどの検討をするよう要望する。

### ⑧ 施設整備の進捗状況について（意 見）

#### 【現状・問題点】

市民文化ホールの老朽化については市民にも認識されており、市民の声の中には「市民文化ホールをきちんとした綺麗な建物にしてほしい」という要望がある。実際、平成29年策定の「船橋市公共施設等総合管理計画」では次のとおり規定している。

「市民文化ホールは建築後約40年を迎えようとしており、老朽化が進行しています。また、舞台等の設備では機能改善を必要とするものもあります。」「今後天井等の地震に対する安全性を確保する必要があるものもある。」

平成28年5月に策定された計画期間が平成28年度から平成30年度までの「船橋市実施計画」では、その他の主要事業として市民文化ホール改修事業を位置付け、「老朽化している市民文化ホールを一時休館し、天井改修、外壁補修、屋上防水工事を行います。」としている。事実、平成28年度には基本設計業務委託を実施したところである。基本設計業務の内容のうち、天井改修の部分については、「既存建築物内に存する建築基準法施行令第39条第3項に規定する特定天井を、告示771号に定める規定を満たす耐震改修方法の検討を実施した後、その建物について前記規定を満たす耐震改修設計若しくは特定天井以外のその他の天井の改修を行う。」というものであった。しかし、この基本設計業務委託を受ける

べき実施設計業務はその後行われていない。

財政状況により予算配分の優先順位があることや中央公民館との合築施設であることによる調整が必要であることも十分理解できる。しかし、他方では、首都直下地震が起きる可能性が高い中、このままいつ改修するのかわからない状態であるのは問題がある。特に外壁補修などの改修も含めて実施する場合には改修に相当期間を要することになる。現在、ホール利用者の予約は1年先まで確定しているため、利用者の混乱を避けるためにも改修工事による閉館の時期を早期に明らかにする必要があるものとする。

#### 【結 果：市民文化ホール】

市としても天井等の地震に対する安全性を確保する必要があるとの認識があり、基本設計まで実施していること等を勘案すると、改修年度を明らかにした計画を策定することを要望する。

## 4 - 2. 船橋市民文化創造館の事務執行について

### (1) 船橋市民文化創造館の概要

船橋市民文化創造館（以下「市民文化創造館」という。）の概要は次のとおりである。

#### ① 設置・沿革

市民文化創造館、愛称「きらら（きららホール）」は、船橋市が新たなまちづくりの第一歩となる千葉県初の中核市に移行する中で、時を同じくして完成したJR船橋駅南口再開発ビル「フェイス」6階に平成15年4月開館した。

船橋市は市民の文化芸術活動が全国的にも非常に盛んなまちであり、これまでの歴史の中で文化芸術に関わる多くの人材を育みながら都市としての品格を築いてきた。市民文化創造館は、こうした船橋の歩みを踏まえながら独自の視点でさまざまな事業を展開し、文字通り市民の文化を創造しながら船橋の文化芸術を育てていくことを目指している。

このため、県内のホールでは初めての文化芸術の専門家で構成する芸術アドバイザー制度を導入し、特色ある企画公演事業を提供するとともに、創造的な文化芸術活動の支援や、子どもたちが表現する楽しさを体験できるワークショップなど新たな試みを行いながら、船橋市の文化芸術の発信基地のひとつとしてその運営を行っている。

#### ② 組織所掌事務

船橋市教育委員会組織規則によると、市民文化創造館は次の事務を分掌している（第16条）。

- (1) 市民文化創造館の管理運営に関すること。
- (2) 主催事業に関すること。
- (3) 施設及び設備の使用承認並びに使用料徴収に関すること。
- (4) 舞台、音響、照明設備等の使用方法の指導に関すること。
- (5) 文化芸術ホール事業基金に関すること。

### ③ 予算及び決算の状況（平成 29 年度）

平成 29 年度における市民文化創造館の歳入歳出予算及び決算状況は次のとおりであった。

#### 【歳入】 (単位：円)

区 分	予算現額 (A)	収入済額 (B)	比較増減 (B-A)
使用料	16,848,000	14,826,278	△2,021,722
雑入	120,000	45,636	△74,364
歳入合計	16,968,000	14,871,914	△2,096,086

#### 【歳出】 (単位：円)

区 分	予算現額 (A)	支出済額 (B)	不用額 (A-B)
市民文化創造館運営費	1,314,007	1,100,229	213,778
需用費	668,007	643,847	24,160
役務費	255,000	243,596	11,404
使用料及び賃借料	186,000	161,520	24,480
原材料費	5,000	4,536	464
備品購入費	100,000	0	100,000
償還金利子及び割引料	100,000	46,730	53,270
市民文化創造館施設管理費	110,813,177	109,734,329	1,078,848
需用費	458,861	399,492	59,369
役務費	2,304,310	2,228,040	76,270
委託料	3,698,006	3,698,006	0
使用料及び賃借料	55,102,000	55,101,744	256
負担金補助及び交付金	49,250,000	48,307,047	942,953
市民文化創造館自主事業費	6,063,286	5,547,388	515,898
報償費	2,700,000	2,519,134	180,866
需用費	1,855,000	1,739,911	115,089
役務費	1,238,286	1,096,353	141,933

使用料及び賃借料	270,000	191,990	78,010
文化芸術ホール事業基金繰出金	1,107,310	548,267	559,043
繰出金	1,107,310	548,267	559,043
市民文化創造館運営費（政策経費）	23,264,599	23,264,599	0
委託料	23,264,599	23,264,599	0
歳出合計	142,562,379	140,194,812	2,367,567

出典：歳入予算執行状況表及び歳出予算執行状況表より一部抜粋

注1：収入済額－支出済額＝△125,322,898円。

注2：上の表（歳出）には、市職員人件費は含まれていない。

#### ④ 実施事業体系等

船橋市文化芸術ホール条例によれば、次に掲げる業務を行うものとされる（同条例第3条）。

- (1) 音楽、演劇、舞踊その他の催し物を行うこと。
- (2) 文化芸術ホールの施設及び設備の使用に関すること。
- (3) その他文化芸術の振興に関し必要があると認める業務

本条例に基づいて、市民文化創造館では自主事業と貸館事業を行っている。

自主事業としては、クラシック等の音楽、古典芸能等の鑑賞機会を提供しており、平成29年度は有料公演が9公演、毎月第3木曜日に開催する無料の「ちょっとよりみちライブ」が12公演、「特別よりみちライブ」1公演、「ワークショップ」1事業を行っている。

貸館事業としては、ピアノ、合唱等の演奏会や講演会の催し、舞踊、演劇等の発表の場や練習の場として利用されているほか、企業や団体の講演会・研修会にも多く利用されている。平成29年度においては513団体、50,307人が利用しており、市民が芸術文化に参加・創造する場として利用されている。

#### (2) 公の施設としての市民文化創造館の概要

##### ① 直営での管理の経緯（船橋市民文化ホールと共通項目）

この項については、「4-1. 船橋市民文化ホールの事務執行について」の「(2) 公の施設としての市民文化ホールの概要」の「①直営での管理の経緯」（226頁）を参照されたい。

## ② 市民文化創造館の施設の概要

### ア. 公の施設の設置管理条例上の目的

船橋市文化芸術ホール条例第1条において以下のとおりその趣旨が定められている。

第1条 この条例は、市民が優れた文化芸術を享受することができる機会及び市民自ら文化芸術活動を実践できる場を提供するとともに、独創性のある新たな文化芸術の創造を促進するため、文化芸術ホールの設置及び管理に関し、必要な事項を定める。

### イ. 建設年月

平成15年4月開館

### ウ. 土地・建物等の住所・構造・面積等

建物名称：船橋フェイスビル

住所：船橋市本町1丁目3番1号

構造：鉄骨鉄筋コンクリート

施設面積：1,546.24 m<sup>2</sup>

収容人数：264人（電動収納式移動観覧席136席、椅子128席）

ホール形式：平土間

### エ. 直近の改修状況等

特になし

### オ. その他の情報

立地条件としては、JR船橋駅や京成船橋駅に近接しており、利便性は極めて高い。また、市民文化創造館の受付・舞台等管理運営業務は外部に委託しており、開館当初から株式会社シグマコミュニケーションズが受託事業者として業務を遂行している。

### ③ 市民文化創造館の予算及び決算推移

#### 【直近3年間の予算推移】

##### 【歳入】

(単位：円)

区 分	平成27年度	平成28年度	平成29年度
使用料	16,848,000	16,848,000	16,848,000
雑入	120,000	120,000	120,000
歳入合計	16,968,000	16,968,000	16,968,000

##### 【歳出】

(単位：円)

区 分	平成27年度	平成28年度	平成29年度
市民文化創造館運営費	1,244,150	3,048,773	1,314,007
需用費	650,000	554,394	668,007
役務費	250,000	260,260	255,000
使用料及び賃借料	186,000	186,000	186,000
原材料費	5,000	5,000	5,000
備品購入費	100,000	1,908,000	100,000
償還金利子及び割引料	53,150	135,119	100,000
市民文化創造館施設管理費	109,458,800	111,506,500	110,813,177
需用費	486,000	958,932	458,861
役務費	2,270,000	2,587,680	2,304,310
委託料	2,476,000	3,732,888	3,698,006
使用料及び賃借料	55,102,000	55,102,000	55,102,000
負担金補助及び交付金	49,124,800	49,125,000	49,250,000
市民文化創造館自主事業費	5,759,130	5,711,184	6,063,286
報償費	2,700,000	2,700,000	2,700,000
需用費	1,462,565	1,657,000	1,855,000
役務費	1,368,807	1,145,534	1,238,286
使用料及び賃借料	227,758	208,650	270,000
文化芸術ホール事業基金繰出金	1,049,090	1,000,000	1,107,310
繰出金	1,049,090	1,000,000	1,107,310
市民文化創造館運営費(政策経費)	23,400,000	23,400,000	23,264,599
委託料	23,400,000	23,400,000	23,264,599
歳出合計	140,911,170	144,666,457	142,562,379

出典：歳入予算執行状況表及び歳出予算執行状況表より一部抜粋

【直近3年間の決算推移】

【歳入】

(単位：円)

区 分	平成27年度	平成28年度	平成29年度
使用料	19,256,514	15,926,967	14,826,278
雑入	175,205	131,539	45,636
歳入合計	19,431,719	16,058,506	14,871,914

【歳出】

(単位：円)

区 分	平成27年度	平成28年度	平成29年度
市民文化創造館運営費	1,132,339	3,012,551	1,100,229
需用費	556,971	549,756	643,847
役務費	249,645	260,260	243,596
使用料及び賃借料	174,520	171,520	161,520
原材料費	3,661	4,924	4,536
備品購入費	94,392	1,890,972	0
償還金利子及び割引料	53,150	135,119	46,730
市民文化創造館施設管理費	108,973,107	110,836,867	109,734,329
需用費	362,556	958,932	399,492
役務費	2,206,440	2,587,680	2,228,040
委託料	2,386,800	3,583,440	3,698,006
使用料及び賃借料	55,101,744	55,101,744	55,101,744
負担金補助及び交付金	48,915,567	48,605,071	48,307,047
市民文化創造館自主事業費	5,578,002	5,625,262	5,547,388
報償費	2,640,000	2,680,000	2,519,134
需用費	1,406,420	1,650,659	1,739,911
役務費	1,330,234	1,090,628	1,096,353
使用料及び賃借料	201,348	203,975	191,990
文化芸術ホール事業基金繰出金	1,049,090	277,430	548,267
繰出金	1,049,090	277,430	548,267
市民文化創造館運営費（政策経費）	22,746,960	23,016,960	23,264,599
委託料	22,746,960	23,016,960	23,264,599
歳出合計	139,479,498	142,769,070	140,194,812

出典：歳入予算執行状況表及び歳出予算執行状況表より一部抜粋

#### ④ 市民文化創造館の貸館の実績

直近3年間の開館日数及び使用状況の実績は次のとおりである。

##### 【開館日数・使用状況】

開館日数等	平成27年度	平成28年度	平成29年度
開館日数(日)	348	347	347
使用可能日数(日)	332	328	311
午前	321	317	300
午後	330	328	306
夜間	327	322	305
実働使用日数(日)	325	328	311
午前	252	244	232
午後	310	327	304
夜間	223	199	192
稼働率(%)	98%	100%	100%
午前	79%	79%	77%
午後	94%	100%	99%
夜間	68%	62%	63%
参加者数(人)	57,781	58,934	50,307
音楽	20,523	17,934	16,001
演劇	1,409	471	1,065
舞踊	2,825	9,508	10,354
演芸	863	829	615
映画	850	428	278
講演会・研修会	19,284	14,658	13,248
式典	260	614	97
その他文化	1,589	1,031	855
その他	10,178	13,461	7,794

出典：市民文化創造館の提出資料より一部抜粋・加工

#### ⑤ 市民文化創造館の自主事業の実績

平成29年度の自主事業の実績は次のとおりである。

【有料公演】

	事業名	実施日	入場者数 (人)	事業収支 (円)
1	ケロポンズ ベビーカーライブ ～みんなでいっしょにエビカニクス！～ 午前の部	5月20日(土)	239	5,168
	ケロポンズ ベビーカーライブ ～みんなでいっしょにエビカニクス！～ 午後の部	5月20日(土)	236	
2	ギターの風景画家 坂元昭二 アコースティック・ライブ～音楽で描く郷愁～	6月17日(土)	172	138,188
3	深草アキ 秦琴コンサート ～Fusion of 人形アート&朗読～	7月29日(土)	177	△254,696
4	ピアニスターHIROSHI Piano Live 2017	9月30日(土)	214	△18,711
5	伊藤薫 作詞・作曲活動40th Anniversary Live～薫 with ふなばしのアーティスト～	10月21日(土)	200	△126,700
6	手話ソングライブ「Music Sign」 ～言葉と唄を繋ぐ架け橋～	11月18日(土)	127	△315,866
7	ケマル・ゲキチ ピアノリサイタル	12月2日(土)	245	278,400
8	市制施行80周年記念事業 クリヤ・マコ ト Kirara Day-Dream Jazz Live!	12月16日(土)	158	△313,200
9	東京大衆歌謡楽団コンサート ～昭和初期の名曲を唄う～	2月24日(土)	254	59,150
合 計			2,022	△548,267

【無料公演】

	事業名	実施日	入場者数 (人)	事業費 (円)
1	ちょっとよりみちライブ	毎月第3木曜日	2,517	1,427,000
2	夏休みワークショップ 不用品を用いた楽器作り ～廃材から、どんな楽器ができるかな？～	8月5日(土)	64	192,134
3	特別よりみち 第6回船橋伝統芸能を楽しむ会 「二宮神社の神楽」	10月7日(土)	264	200,000
合 計			2,845	1,819,134

出典：市民文化創造館の提出資料より一部抜粋

### (3) 監査手続

財務監査の諸要点及び経済性・効率性・有効性等（3E監査要点）の検証のために必要と認める次の監査手続を実施した。

#### ① 財務監査実施の監査手続

財務監査を実施するために事務・事業に係る内部統制の整備・運用状況について統制上の要点等を設定して評価し、それを踏まえて、法令及び規則等、並びに各種契約等の内容に係る準拠性等を中心とした監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

#### ② 3E監査要点検証のための監査手続

監査対象である事務・事業の実施に係る経済性、効率性及び有効性、並びに公平性及び倫理性等の視点で監査要点を設定し、その監査要点を主として反証主義的に検証するための監査手続（資料閲覧、分析的手続、質問、現場視察、観察、資産等の実査・棚卸及び帳簿・証憑等関係書類の照合等）を実施した。

### (4) 監査結果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり、指摘事項及び意見を述べることとする。

#### ① 小口現金等の区分管理を含む受付業務等の明確化について

市民文化創造館において受付業務は委託しており、委託仕様書には以下のとおり規定している。

##### <受付業務>

- ①施設使用に関する相談
- ②施設使用申請（許可・変更・取消しを含む。）及び使用料の収納の一部
- ③施設使用に関する事前打合せ等の日程調整及び連絡
- ④市民文化創造館主催事業の受付及び入退場整理
- ⑤自主事業チケットの予約受付及び窓口販売
- ⑥その他受託事業者が特に必要と認める事項

## ア. 小口現金等の区分管理の明確化について（意見）

### 【現状・問題点】

市民文化創造館では、施設等使用料の収納事務について、株式会社シグマコミュニケーションズ（以下「受託事業者」という。）へ業務委託を行っている。これは、地方自治法施行令第 158 条第 2 項及び船橋市予算会計規則第 46 条第 2 項の規定により告示している。その使用料の収納及び売上金の管理に係る業務の流れは次のとおりである。

#### （ア）収納

施設利用者が使用料金を現金納付する又は自主事業チケットを窓口で購入すると、受託事業者の受付担当者は金銭登録機で現金等を収納し、レシートを利用者に交付する。現金は集計時まで金銭登録機に保管する。

#### （イ）集計・確認

受付時間（平日は午後 8 時まで、土日祝日は午後 5 時まで。）の終了後、受付担当者は金銭登録機から点検レシートを打ち出し、施設等使用許可申請書及びチケットの半券の合計金額との一致を確認する。その一致の確認後、売上内訳メモを作成し、金銭登録機から精算レシートを打ち出して、レジ締めが完了する。

#### （ウ）保管

受託事業者は、釣銭用現金を除いた収納金と精算レシート、点検レシート、売上内訳メモ、施設等使用許可申請書及びチケットの半券をまとめて袋に入れ、市民文化創造館の中にある市の金庫で保管する。

なお、釣銭用現金も受託事業者の手提げ金庫に入れ、同じく市の金庫で保管する。

#### （エ）調定

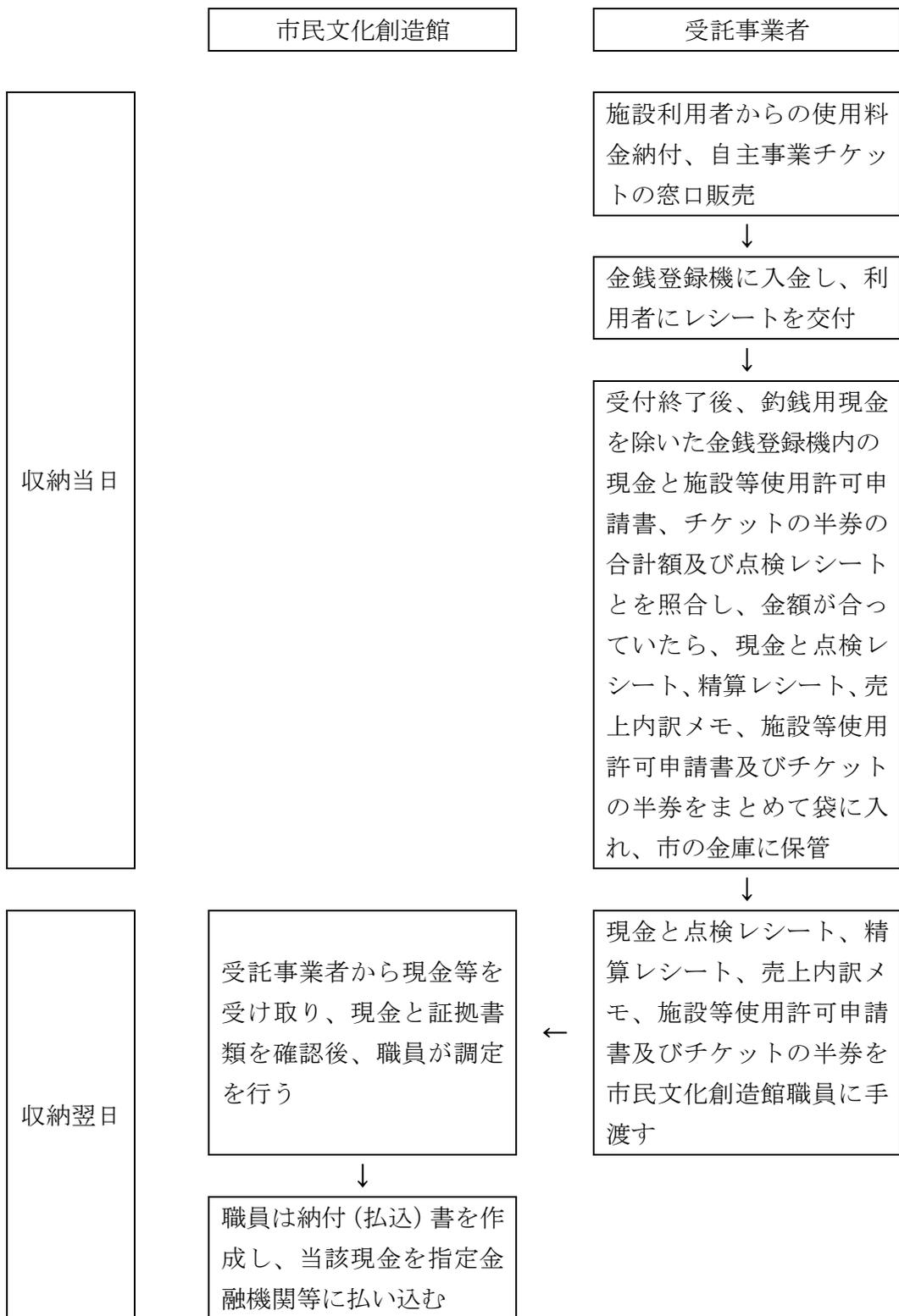
翌日、受託事業者は金庫から収納金と精算レシート、点検レシート、売上内訳メモ、施設等使用許可申請書及びチケットの半券を出して市職員に手渡す。市職員は収納金と証拠書類を照合し、調定を行う。

#### （オ）納入

調定後、市職員は納付書を作成し、収納金を指定金融機関等に払い込む。

以上の業務の流れを図にすると次のとおりである。

【使用料の収納及び売上金の管理に係る業務の流れ】



出典：市民文化創造館の提出資料をもとに監査人作成

このような収納事務に係る一連の流れのうち、収納当日の収納から保管までを受託事業者が、また、翌日の調定から納入までを市職員が担っているが、業務委託仕様書では「使用料の収納の一部」とのみの記載であり、業務委託の範囲が明確に規定されていない。更に、収納金は収納当日に市の金庫に保管されるが、受託事業者から現金が実際に市職員に手渡されるのは収納の翌日であること及び引き渡しの際に引渡書等の書類を作成していないことから、収納当日と翌日の両日にかけてリスク管理責任の所在が問題となる。

**【結 果：市民文化創造館】**

収納事務について委託業務の範囲を明確にすることにより、受託事業者と委託者である市双方の責任範囲を明確にし、十分に協議し合意して明確化するよう要望する。また、現金等の額を記載した引渡書を作成・保管することで、管理責任を事後的に立証できるような仕組みを構築するよう要望する。

**イ. 受付業務等の明確化について（指摘：1件、意見：1件）**

**【現状・問題点】**

受付業務については、仕様書に記載のとおりほぼすべてを受託事業者が行っており、市職員は苦情やトラブル等が起きた時に対応するということである。しかし、受付という同じ場所で同じ時間に市職員と受託事業者の社員とが受付業務を行う場合には、指揮命令等が不明確になるおそれがある。そもそも受託事業者の社員は市民文化ホールの職員から業務の指示や命令を受けてはならない（受けた場合は、「偽装請負」の可能性はある。）が、市職員と受託事業者との役割分担に関する詳細なマニュアル等がないため、偽装請負の疑念を生じさせる危険性がある。当該問題点は市民文化ホールと同様であることから、市民文化ホールの同項目を参照されたい（235～237頁）。

**【結 果①（指摘）：市民文化創造館】**

市民文化創造館職員と受託事業者の社員との役割分担に関するマニュアル等を作成し、偽装請負の可能性を排除するためにも、両者の業務の明確化を図られたい。

**【結 果②（意見）：市民文化創造館】**

受付には、接遇等受付業務の専門性を有する社員を配置されるよう要望する。現行の仕様書には、教育訓練（接遇を含む。）の実施が明記されているが、受付業務に配置される社員については、ホールレセプションリストとしての研修受講を必須にするよう要望する。

## ② 固定資産の財産管理について

### ア. 公有財産の管理について（指 摘）

#### 【現状・問題点】

市民文化創造館では、以下のとおり開館の翌年である平成 16 年において空調設備増設工事が設計され、平成 16 年 12 月 6 日から平成 17 年 2 月 28 日までの工期で工事が実施された。

#### 【空調設備増設工事の概要】

（単位：円）

工事名	設計業務委託料	工事請負金額	支払総額
船橋市民文化創造館 空調設備増設工事	976,500	13,125,000	14,101,500

当該工事は、開館当初から市民文化創造館が所在する 6 階と船橋駅前総合窓口センターが所在する 5 階との同時運転による冷暖房仕様であるが、照明器具等の負荷に伴い冷房機能が必要となったことにより、空調設備を 2 台増設したものである。

#### 【空調設備増設工事で設置され使用されている 2 台の空調設備】



当該空調設備はパッケージエアコン方式であるが、配管及びダクトの設備工事を行うものであることから、建物の従物として地方自治法第 238 条第 1 項の公有財産に該当するものと考えられる。しかし、平成 16 年度において工事請負費として予算計上・執行されていたが、財産として公有財産台帳へ登録されていなかった。そのため、監査対象期間である平成 29 年度末の公有財産台帳（建物台帳）においても建物として登録されておらず、また、工作物台帳または備品台帳にも登録されることもないため、簿外財産となっており、適切な財産管理としての台帳管理が行われていないことが分かった。

船橋市公有財産規則によると、公有財産管理の基礎となる台帳に関して以下のとおり条項が規定されている。

(台帳の整備)

第 32 条 課長は、財産台帳を整備し、その管理する公有財産について、実態を明らかにしておかなければならない。

(財産の異動の報告)

第 33 条 課長は、公有財産を取得し、若しくは処分し、又は所管換え等を行ったときは、直ちに財産主管部長に報告しなければならない。

2 財産主管部長は、前項の規定による報告に基づき財産の状況を会計管理者に通知するものとする。

3 会計管理者は、前項の規定による通知を受けたときは、公有財産の増減及び異動の状況を記録管理しなければならない。

(台帳価格)

第 34 条 財産台帳に登録すべき価格は、次の各号に掲げる取得の原因の区分に応じ、当該各号に定める額によらなければならない。

- (1) 買入 買入価額
- (2) 交換 交換した時における見積価額
- (3) 収用 補償金額
- (4) 代物弁済 当該財産により弁済を受けた額
- (5) 寄附 見積価額
- (6) その他の原因に基づく取得 次のアからキまでに掲げる公有財産の区分に応じ、当該アからキまでに定める額
  - ア 土地 付近の類似する土地の時価を考慮して算定した額
  - イ 建物及びその従物並びに船舶その他の動産及びその従物 建築又は製造に要した額(建築又は製造に要した額の算定が困難な場合は、見積価額)
  - ウ 立木 その材積に単価を乗じて算定した額(材積を基準として算定することが困難な場合は、見積価額)
  - エ 物権及び無体財産権 取得価格(取得価格によることが困難な場合は、見積価額)
  - オ 有価証券 額面金額(株券にあつては、取得価額)
  - カ 出資による権利 出資金額
  - キ その他のもの 見積価額

注：上記条文の下線は監査人が付したものである。

なお、本件の空調設備は2台であるため、財産台帳に登録すべき価格は以下のとおりである。

【空調設備（建物附属設備）の本来の登録価格】 (単位：円)

1	行政財産	公共用財産	建物	7,050,750
2	行政財産	公共用財産	建物	7,050,750

出典：設計書をもとに監査人作成

公有財産は、市民から負託された不動産等の重要な財産であり、行政サービスを提供する際の重要な財産的基礎となるものであるため、その取得、管理及び処分が適切に行われることが求められる。公有財産の取得及び処分等に関する事務は、行政財産については当該行政財産に係る事務又は事業を主管する部長が、普通財産については財産主管部長が行うものとしている（船橋市公有財産規則第5条参照）。

【結果：市民文化創造館】

平成16年度に増設された空調設備2台について船橋市公有財産規則に基づき公有財産台帳のうち建物台帳に建物（附属設備）として登録することにより、公有財産記録に係る適正な管理事務を実施されたい。

イ. 備品の管理について（指摘：2件、意見：1件）

【現状・問題点】

船橋市物品管理規則は、備品について次のとおり規定している。

(物品の分類)

第5条 物品の分類は、次の各号に掲げる区分に応じ、当該各号に定めるとおりとする。

(1) 備品 性質又は形状を変えることなくおおむね3年以上の使用に耐える物で予定価格又は見積価格が3万円以上のもの

(使用上の責任)

第15条 物品の使用に係る責任を有する者は、特定の職員が専ら使用する物品については当該職員とし、その他の物品については課長とする。

(備品の表示)

第17条 備品には、別に定める整理票を付さなければならない。ただし、当該整理票を付すことができず、又は不適当な備品については、備品台帳と照合ができるような方法による表示をすることができる。

(物品の返納等)

第20条 第15条に規定する職員及び課長は、その使用する物品を使用する必要がなく

なったとき、又は使用することができなくなったときは、別に定めるところにより直ちに物品出納員等に返納しなければならない。

2 物品出納員等は、前項の規定による返納を受けた物品を調査し、その結果を当該物品を返納した課長に報告しなければならない。

3 課長は、前項の規定による報告を受けたときは、当該物品の不用の決定をすることができる。ただし、当該物品が重要物品であるときは、部長(その他の執行機関においては、課長)の決裁を受けなければならない。

4 課長は、前項の決定又は決裁の後において、次の各号のいずれかに該当するときは、当該各号に定める方法により当該物品を処理する旨の決定をし、別に定めるところにより会計管理者に通知しなければならない。

(1) 当該物品が他の課において引き続き使用できると認められるとき 転活用

(2) 当該物品が使用に耐えないと認められるとき 売払い、廃棄その他の方法

市民文化創造館の備品の現物を確認したところ、以下の事実が判明した。

#### (ア) 実態管理について

備品番号 00035818 のテレビをピアノ庫で確認したが、備品台帳における所在場所は事務室となっており、実態に即していない。当該テレビは平成 10 年度末に取得したもので、取得時に所在場所を事務室として登録したのち、上手用モニターとして使用されることになったということである。

なお、本件については、平成 30 年 12 月 14 日付で備品台帳における所在場所を事務室からピアノ庫へ変更したとする回答を得ている。

また、舞台・照明・音響等に係る備品についても、現在は使用していないというものが散見された。

#### (イ) 備品整理票の貼付と現物照合管理について

備品整理票に関して、舞台・照明・音響等に係る備品については備品の形状や機器自体が熟をもつこと等の理由により、備品整理票が貼り付けられていないものが多く見うけられた。そのうち、同一の所在場所・品名・規格で複数存在する備品については、製品種類ごとに連番を付し、ケース等に貼付している。備品整理票が貼り付けられていない備品については、備品台帳とは別に作成している備品管理台帳において備考欄にメーカー型番等の製品情報を記載することで、現物との照合を行うことが可能となっている。

しかし、専門分野である舞台・照明・音響等に係る備品について、メーカー型番等の製品情報のみを頼りに実際に現物と照合する作業は、担当者以外には時間を要するものであ

り、効率的でないものと考えられる。

【結果①（意見）：市民文化創造館】

備品の所在場所を変更した場合には、備品台帳を修正し、現物と備品台帳を照合できるよう体制整備を行うことを要望する。

【結果②（指摘）：市民文化創造館】

舞台・照明・音響等に係る備品は日々品質・機能等の技術革新が進み陳腐化し、結果として今後活用される見込みがないものもある。安全性、スペースの有効活用の観点から、使用していない備品については網羅的に把握後、実態に合わせて転活用もしくは適時に廃棄・処分する等適切に対処し、実態に合わせた台帳整備を行われたい。

【結果③（指摘）：市民文化創造館】

備品整理票については現物に付すことを原則として、当該備品整理票を付すことができない備品については備品管理台帳において所在場所の詳細についても記載するなど、効果的で効率的な現物照合が可能になるよう、現在の備品整理票等での管理方法を見直されたい。

ウ. 年度末における物品の調査について（指摘：1件、意見：1件）

【現状・問題点】

船橋市物品管理規則は、物品の調査等について以下のとおり規定している。

（物品の調査等）

第22条 課長は、毎年度、その所管に係る物品の保管状況を調査し、別に定めるところにより翌年度の4月末日までに会計管理者に報告しなければならない。

更に、船橋市物品管理要綱における規定は以下のとおりである。

（物品の調査等）

第23条 課長は、毎年物品の状況を調査し、物品調査報告書により毎年4月末日までに会計管理者に報告しなければならない。

2 前項の場合において、課長は、規則第6条に規定する重要な物品の保管状況を調査し、重要物品現在高調書を作成し、毎年4月末日までに会計管理者に報告しなければならない。

館長は平成30年3月末日現在で「物品調査報告書」を作成し、会計管理者に提出している。しかし、その証跡として現物照合の結果を残していないため、実際に現物照合手続

が適切に行われていたかを事後的に検証するための記録が残らないことになる。また、事務用備品を除く、舞台・照明・音響等に係る備品については物品の調査を受託事業者に任せており、口頭で報告を受けているということであるが、書面では特に物品調査の証跡の確認等を残していない。受託事業者との受付・舞台等管理運営業務委託仕様書を確認したところ、物品の調査を委託業務に含め受託者に実施させることに関する記載はなかった。

【結果①（意見）：市民文化創造館】

備品台帳と現物の照合を行った結果について、備品の有無、状態、所在場所の変更等を記載した結果報告書を書面にて残しておくよう、要望する。

【結果②（指摘）：市民文化創造館】

舞台・照明・音響等に係る備品について、物品の調査を委託業務に含めるのであれば、仕様書に明確な記載を行われたい。その上で、委託者としての責任を果たすべく、受託事業者の現物照合に立ち会うことや受託事業者から実施結果について文書による回答を入手することによって、市の財産である備品が適正に管理されていることを確認することが重要である。

### ③ 舞台技術等の業務委託について

#### ア. 業務委託契約のあり方について（意見：2件）

【現状・問題点】

市民文化創造館における業務委託契約については、平成 15 年の開館以来、平成 22 年 3 月 31 日までは単年度の指名競争入札で契約としていたが、平成 22 年の 4 月と 5 月は随意契約、平成 22 年 6 月からは市民文化ホールとの共同支出負担行為として指名競争入札で 3 年間の長期継続契約を締結している。翌平成 25 年度からは、老朽化し改修による休館の可能性のある市民文化ホールの契約方法に合わせて単年度の指名競争入札による契約としている。

市民文化創造館においては、貸館事業については使用日の 1 年前、同じ月の第 2 土曜日（営利目的での使用の場合は翌日）に使用の申し込みが開始されており、委託業務の中断は当然許容されない。そのため、委託先が入札の結果として代わる可能性があり、その場合には、新委託先へ業務が円滑に引き継がれるよう、十分に留意して契約事務を実施する必要がある。

しかし、平成 29 年度では 3 月 29 日に郵便入札を行い、4 月 1 日に業務委託契約を締結という、年度末前後に集中する契約行為であるため、委託先の円滑な業務遂行に留意したスケジュールとは言えないものと考えられる。確かに、開館以降、同一業者が落札しているため、実質的に長期継続契約の場合と同様に支障なく円滑に業務が遂行されている。しかし、平成 25 年度以降は単年度の指名競争入札による契約であり、毎年委託先が代わる

可能性があるため受託者にとっては不安定な立場となっている。

また、3年間の長期継続契約を締結している平成22年6月度以降の市民文化創造館の業務委託契約金額の推移は次のとおりである。

【市民文化創造館の業務委託契約金額の推移】（単位：円）

年 度	契約金額
平成22年度	16,656,084
平成23年度	19,987,200
平成24年度	19,987,200
平成25年度	19,453,657
平成26年度	22,746,960
平成27年度	22,746,960
平成28年度	23,016,960
平成29年度	23,264,599

出典：業務委託契約書をもとに監査人作成

注：消費税等を含む。平成22年度は10か月分である。

この表から、3年間の長期継続契約期間中の委託料は単年度契約の委託料に比べて割安となっていることが分かる。その要因のひとつとして、受託者側においてはより長期での業務運営を行うことで、より効率的な運営が可能となり、その結果、より経済性のある契約額での受託が可能となったものとも考えられる。

【結果①：市民文化創造館】

受託者が専門的な知識や技能を有する者を育成・確保するためには一定期間を要することから、安定性にかける単年度契約は見直すべきと考える。なお、一旦長期継続契約となつてからの単年度契約への切り替えの要因は市民文化創造館ではなく市民文化ホールにあり、市民文化創造館単独での契約も検討する必要があるものとする。

したがって、コスト削減及び事務負担の軽減のために、また、受託者から長期的視野に基づいた安定したサービスを受けるためにも、長期継続契約を再実施することを要望する。

【結果②：市民文化創造館】

また、質の高い事業を実施できる事業者を選定するには、競争入札ではなくプロポーザル方式などの選考方法が適切と考える。当該業務の実施規模等の重要性も考慮すると、選考方法等を工夫することを要望する。

## イ. 仕様書記載の業務従事者の要件の充足性について（指摘：1件、意見：1件）

### 【現状・問題点】

市民文化創造館における受付・舞台等管理運営業務は専門的な知識と技能を必要とし、当該技能・ノウハウを有する者への委託なくしては、適切な運営を継続的に実施することが困難である。そのため、開館当初から当該業務は外部委託されており、株式会社シグマコミュニケーションズが受託者として継続的に業務に従事している。

監査対象期間である平成 29 年度においては、市民文化ホール・市民文化創造館・中央公民館の 3 施設を発注者として業務委託契約を締結している。本契約の仕様書には、業務従事者の資格及び服務等として以下のとおり記載されている。

#### ④資格

船橋市民文化ホール及び船橋市民文化創造館に従事する者のうち各施設に、舞台機構調整技能士（2 級以上）、舞台・テレビジョン照明技術者技能認定 1 級及び電気工事士の資格を有する者を配置させること。

#### ⑤業務従事者の服務等

受託者は、船橋市及び船橋市文化芸術ホールの品位を傷つけるようなものを従事させてはならない。また、委託業務にふさわしい統一された服装（足袋、雪駄、手袋等含む）と名札を着用させ、これに要する費用は受託者の負担とするとともに、業務従事者の名簿（担当業務・氏名・年齢・住所・経歴・資格を記載し、写真を添付）を提出し、受託事業者の承認を得なければならない。なお、変更がある場合は、速やかに同様の手続きを行うこと。

注：下線は監査人が付したものである。

しかし、監査対象期間である平成 29 年 10 月以降、船橋市民文化創造館においては舞台・テレビジョン照明技術者技能認定 1 級について不在となっている。当初は要件を満たした業務従事者を配置していたものの、年度途中の業務従事者交代の際に必要な資格を保有していない者が担当者となり、かつ、1 月に開催される 1 級試験の申し込み間に間に合わなかったことから、平成 30 年度においても資格要件が満たされていない状況が継続している。そして、当該状況については、監査人が指摘するまで市民文化創造館は把握していなかった。

舞台・テレビジョン照明技術者技能認定は検定であるため、当該認定の有無により従事可能な業務の範囲が限定されるわけではない。しかし、業務委託契約においては業務従事者の能力は極めて重要な事項であり、質の高いサービスを施設利用者に提供するために、当該分野における最高レベルの専門知識や技能を有した専門家に業務を委託するという本契約の目的が達成されていないこととなる。

なお、本件については、平成 30 年 11 月 13 日付で「今後の有資格者の配置計画について」を受託者から入手し、平成 31 年 1 月実施の検定試験に申し込み予定（平成 30 年 12 月初旬に受付開始）とする回答を得ている。

また、業務従事者の資格に関しては、仕様書において受託者が提出する名簿に記載することとされているが、平成 29 年度の委託業務開始日に受託者が提出している業務従事者選任届には、業務従事者の氏名、経験年数、主たる担当分野の記載のみであった。

**【結果①（指摘）：市民文化創造館】**

受付・舞台等管理運営業務に係る委託契約の目的が達成され、履行されることを、委託事業者として確認する管理責任がある。業務の履行確認については、委託業務のモニタリングとしても後述するが、契約書・仕様書等に記載されている業務内容の履行状況をチェックするということである。本件であれば、委託業務開始日において仕様書の記載に即した「業務従事者の名簿」を入手して、資格要件を満たした業務従事者が配置されていることを確認するとともに、業務従事者の交代があった際にも同様の手続きを行う必要がある。当該内容が履行されるまで、その実施状況の確認を継続的に実施されたい。

**【結果②（意見）：市民文化創造館】**

現在の受託事業者に求めている資格以外の資格は必要ないのか、ホール利用者等からも日常的に意見を聴取するなどして仕様書の内容を常に更新するよう要望する。

**ウ. 貸館業務の事前打合せ及びその後の業務を円滑に実施するための工夫等について  
（意見）**

**【現状・問題点】**

貸館業務については、使用者と受託事業者とで「ホール打合せ表」に基づいて打合せを行っている。この「ホール打合せ表」とは、催事名等の基本的な事項から舞台、音響、照明等の使用する資機材、舞台の配置等を紙ベースで記載したものである。定期的な施設利用者であっても情報や要望事項等について特にデータベース化はされておらず、効率性という観点から改善が必要であると考えられる。貸館業務に関する受託事業者の対応については、市民文化ホールにおけるものと同一であるため、市民文化ホールの同項目を参照されたい（241～242 頁）。

**【結果：市民文化創造館】**

市民文化創造館と受託事業者との情報共有や施設利用者サービスの向上に向けて、当該データベース化の必要性に関して、広く他の団体における I T の活用状況を調査するとともに、データベース化の必要性について研究するよう要望する。

## エ. 受託事業者の業務評価・モニタリングについて（意見：3件）

### 【現状・問題点】

業務を民間に委託する目的は効率的・効果的な公共サービス提供の実現にあることから、委託業務のモニタリングは仕様書等に指定した業務の履行確認及びサービスの質に関する評価という2つの観点から行うことが重要である。しかし、契約書及び仕様書では「業務の監督」「業務の完了報告等」「関係書類の提出」といった条項で業務実施状況の報告について規定しているのみであり、サービスの質に関する評価という観点からは特段の記載がない。

現在のモニタリングの実施状況として、業務の履行確認においては、日報や月報に基づき業務実施状況の報告を受け、その内容に応じて必要な措置を取るといった状況であり、具体的なモニタリング項目を明確にしてチェックするというような方法はとられていない。その結果、「イ. 仕様書記載の業務従事者の要件の充足性について」において前述したとおり、契約書・仕様書等に記載されている内容が履行されていないことを把握していない状況が1年以上続いていたものと考えられる。

そして、サービスの質に関する評価という観点からは、各種のアンケートを実施して利用者の満足度調査を行うことが必要であると考えられる。この点について、現在の市民文化創造館の取り組みでは十分であるとは言えない。

現在の取り組みは、自主事業のアンケート内に「スタッフの対応について」「ホールの環境について」という項目があり、その内容が受託事業者の業務に係るものであれば情報を共有するとともに、必要であれば改善を求めているということである。しかし、当該評価項目は委託業務である受付・舞台等管理運営業務の一部に過ぎず、委託業務を様々な角度から総合的に評価するためには、施設利用者からの様々な満足度に係る情報が更に必要であると考えられる。更に、市民文化創造館の区分利用の8割を占める貸館事業においてはアンケートを実施しておらず、受託事業者が提供する舞台技術に係るサービスの質を評価するために必要な調査を行っているとは言えない。

### 【結果①：市民文化創造館】

業務の履行確認については、マニュアルや履行確認票等を活用して、契約書及び仕様書に沿って確実に適正な水準で履行されていることを確認するとともに、業務の実施過程で把握した課題について受託事業者と協議を行い、継続的に必要な措置や業務改善を行っていくよう要望する。

### 【結果②：市民文化創造館】

また、以降の効率的・効果的な業務の実施のため、受託事業者と行った協議や業務改善については、それらの内容及びその後の対応状況についても記録するよう要望する。

### 【結果③：市民文化創造館】

更に、受託事業者が提供する舞台技術に係るサービスの質の向上のためにも、委託業務

の仕様内容を具体化してその詳細ごとに評価項目を設定し、受託事業者の提供するサービスの質が要求水準を満たしているかどうかについて、施設利用者からのアンケート調査により必要な情報を入手し、その結果等を活用して、確認・検証することにより効果的な評価を実施するよう要望する。

#### ④ 自主事業の企画について（意見：4件）

##### 【現状・問題点】

市民文化創造館では自主事業として、年 7～9 本の有料公演を実施しているほか、開館当初から原則月 1 回の無料公演「ちょっとよりみちライブ」を実施している。平成 29 年度は有料事業 9 本（うち 1 本は 2 回公演を実施）、無料公演はワークショップ 1 回と「ちょっとよりみちライブ」13 本（特別公演 1 本を含む。）を実施した。市民文化創造館の自主事業の企画については、年度ごとの事業テーマ、企画の決定は市民文化ホールと併せて行われる。そのため、企画の現状及び企画の方針については市民文化ホールの同項目を参照されたい（242～244 頁）。

一方で、無料公演という企画は、市民文化ホールでは実施されていない市民文化創造館独自の特徴的な自主事業の展開であり、市民文化創造館にヒヤリングしたところ「無料で提供することにより、チケットの販売促進に囚われない思い切った企画が可能で文化芸術の新たな創造に取り組んだ活動の一つでもある」という認識を持ち、「普段出会うことのないもの、情報発信性の高いもの、伝統文化に配慮したもの、地元出身・在住のアーティストの紹介など、時には市の事業や文化ホール事業と連携を図り告知のためのプレ公演としても効果的に行っている。」という回答を得た。

ここで、無料公演の企画は、有料公演と同一の事業テーマと上記方針を基に決定されている。しかし、各事業がどのように決定されたかは明らかではなく、事業ごとの具体的な目的の設定や達成指針はない。無料公演においてはその費用が全額市税収入等での充当により実施されることを考えれば、より明確で具体的な企画の方針を策定される必要があるものと考えられる。

また、実施された企画の目的がどの程度達成されたかを測定・評価し、市民の需要や要望を把握することは参加者からのアンケート用紙を回収・分析することにより可能となる。市民文化創造館によれば、自主事業ごとにアンケートを実施しており、回収したアンケート結果については、今後の事業の演出や演者の選定、施設運営等の参考としているということであった。確かに、実際のアンケート活用状況としては、事業ごとに集計し、頻度別・年齢別の公演についての感想や今後の企画希望についてまとめたものを職員間で回覧している。しかし、年度を通じての集計・分析や課題の抽出・特定とその具体的な課題の解決策の検討等ということは実施されていないため、有効に活用されているとは必ずしもいえないものとする。なお、平成 29 年度に実施したワークショップを除く 13 本の無料公

演に係る来場者の年齢構成及び鑑賞頻度について、事業ごとのアンケートの集計結果を合計すると以下のとおりである。

**【年齢構成】**

10歳未満	10～20歳代	30～40歳代	50～60歳代	70歳以上	無回答	合計
5人	35人	169人	913人	712人	41人	1,875人
0.3%	1.9%	9.0%	48.7%	38.0%	2.2%	100.0%

出典：アンケート集計をもとに監査人作成

**【鑑賞頻度】**

初めて	2～3回	4～5回	6回以上	何回か	無回答	合計
323人	323人	295人	705人	205人	24人	1,875人
17.2%	17.2%	15.7%	37.6%	10.9%	1.3%	100.0%

出典：アンケート集計をもとに監査人作成

この結果によると、来場者の年齢構成は50～60歳代と70歳以上の合計が約86%と大半を占めている。そして、鑑賞頻度については4～5回と6回以上の合計が半分以上となり、初めてや2～3回という来場者が少ないといった傾向が分かる。地域における公共文化施設の役割を果たすためには文化芸術の創造発信や普及啓発が求められており、「文化芸術の新たな創造」という観点からも若い世代や新規利用者を増やす取り組みが必要と考えられる。

**【結果①：市民文化創造館】**

有料公演及び無料公演のそれぞれについて、船橋市文化芸術ホール運営基本方針を基に、ジャンル別の実施割合や受益者負担割合などの具体的な運営方針を明確にし、その運営方針を踏まえ各事業を決定・実施するよう要望する。

**【結果②：市民文化創造館】**

そして、事業を効果的に企画するためには、事業ごとの具体的な目的や達成指針を設け、評価することが重要である。評価手段のひとつとしてのアンケート調査の実施について、各企画の目的が達成されたかを測る実施項目について市民の要望を吸い上げる手法などに見直すとともに、併せてクロス集計を行い、結果分析から事業の企画に活用することができるような仕組みを構築するよう要望する。

これに関連して、有料公演の告知のためのプレ公演として無料公演を企画した際には、追跡調査をすることで事業の告知効果を評価することが可能になると考えられるが、この件について、告知公演を行った本公演でのアンケート項目に、告知公演鑑賞の有無についての記入欄を創設したいとする回答を得ている。

**【結 果③：市民文化創造館】**

将来の観客を育成するという観点から、潜在的なニーズや次代を担う世代のニーズを把握するため、施設を利用したことのない市民へのアンケートを実施し新たな顧客の創造を図るよう要望する。

**【結 果④：市民文化創造館】**

開館当初から継続して実施している無料公演「ちょっとよりみちライブ」(原則月1回)は極めて特徴的な企画であると評価できる。監査人も数回観客として拝聴したが、アンケートにあるとおり、恒例の方々がりピーターとして楽しんでいることが分かる。この企画の趣旨を更に深めていくためには、仕事帰りの更に若い層にも顧客として参加していただくための斬新な仕掛け(プロモーション手法の変更や飲食を伴う演奏企画等)を考案し実行することを要望する。

**⑤ 自主事業の収支管理について(意 見)**

**【現状・問題点】**

自主事業の収支の処理は、一般会計での処理と基金での処理に分かれているため、収支に一覧性がない。また、人件費を自主事業の支出に含めていないため、自主事業全体の収支を把握していない。自主事業の収支管理については市民文化ホールと同様であることから、市民文化ホールの同項目を参照されたい(249～252頁)。

**【結 果：市民文化創造館】**

現行の自主事業の収支の処理には、ルールの明確性からも、全体収支の一覧性からも改善の余地があるため、基金会計において収支管理を一元化するか、または、一般会計と基金会計に分かれる自主事業の収支を管理会計的にひとつの表に取りまとめるかなどして、自主事業の収支の一覧性を確保する手法を検討し、実行することを要望する。

**⑥ 自主事業の基金管理について(意 見)**

**【現状・問題点】**

各年度の船橋市決算書における「定額の基金の運用に関する調書」第2「文化芸術ホール事業基金」の「2. 運用」において、事業数、入場者数、入場券売上等収入、公演事業費、事業欠損金、一般会計補填金の金額等が記載されている。これは、市民文化ホール及び市民文化創造館で自主事業として実施された主催事業と共催事業との合計額として表示されているものであるが、決算書上の入場券売上等収入及び公演事業費は基金の受払簿の総額記帳の実態を忠実に反映していないものと考えられる。基金での収支管理については市民文化ホール及び市民文化創造館の合計額として表示されていることから市民文化ホールと同様の内容であるため、市民文化ホールの同項目を参照されたい(253～255頁)。

**【結 果：市民文化創造館】**

文化芸術ホール事業基金における共催事業の収支については、基金の受払簿に記帳されている総額が実態を忠実に表すものであり、この総額ベースで計上するよう要望する。つまり、収入として入場券売上収入の金額を計上し、公演事業費に払出額の金額を計上することで総額表示となり、会計取引の実態を忠実に表すこととなる。

**⑦ ホール職員の人材育成について（意 見）**

**【現状・問題点】**

人材育成の考え方及び具体的な施策について、「待遇について、市の方針に基づき、朝礼時に1日の待遇テーマを設定し、向上に努めている。また、可能な限り、各種研修等に参加するよう心掛け、育成に努めている」という現状にある。

実際、他のホールでの公演鑑賞や専門性のある研修にも参加しているが、必要な人材を育成するための専門的な研修は行われていないのが現状であると考えられる。人材育成の考え方及び具体的な施策については、所管課としての方針であり、市民文化ホールと市民文化創造館で同一のものであることから、市民文化ホールの同項目を参照されたい（255～256頁）。

**【結 果：市民文化創造館】**

専門的人材の育成に関する課題は、直営での公共ホール運営の宿命的課題であるが、市職員を専門的な研修機関や他の音楽堂等へ派遣するなど、長期的な視点からの人材育成も考え、人事異動においても専門職的人事異動の枠等を創設するなどの検討をするよう要望する。

**⑧ 施設の利用促進について**

**ア. 貸館事業の利用促進について（意 見：2件）**

**【現状・問題点】**

市民文化創造館では、貸館事業としてホール施設の一般利用者への貸出しを行っている。その利用時間区分ごとの料金は次のとおりである。

【船橋市民文化創造館のホール使用料】

(単位：円)

区 分	午前の部 9:00～12:00	午後の部 13:00～17:00	夜の部 18:00～22:00	全 日
平日	7,200	12,000	16,000	32,000
土曜日 日曜日 休日	9,000	15,000	20,000	40,000

出典：船橋市文化芸術ホール条例より一部抜粋

使用料金は船橋市文化芸術ホール条例に掲げられており、平日と土曜日・日曜日・休日及び使用時間帯の別によって異なる体系となっている。また、割増額に関しては次の表のとおり規定されている。

【施設利用の割増料金】

割増額	①市内団体以外の者が使用する場合	単位金額の 8 割
	②興行として使用する場合	単位金額の 10 割
	③営利を目的として使用する場合	単位金額の 20 割
	④入場料を徴収する場合	・1,001 円～3,000 円 ・3,001 円以上

出典：船橋市文化芸術ホール条例より監査人作成

市民文化創造館は、自主事業及びその仕込みのために確保している区分を含めた使用日数で稼働率を算出し分析しており、使用時間区分ごとの使用状況は次のとおりである。

【使用時間ごとの使用状況：自主事業等使用を含む】

(単位：日)

区 分	午前の部 9:00～12:00	午後の部 13:00～17:00	夜の部 18:00～22:00
使用可能日数 A	300	306	305
使用日数 B	232	304	192
稼働率 (%) B/A	77.3	99.3	63.0

出典：市民文化創造館の提出資料より監査人作成

市民文化創造館は、JR船橋駅や京成船橋駅に近接している立地の良さから、昼間の稼働率は平成29年度が99.3%、過去3年間においても平均97.4%となっている。

一方、市民文化創造館は通常業務において貸館事業のみの分析は行っていない。そこで、自主事業及びその仕込みのために使用されている区分を除いた、貸館事業のみの使用時間

区分ごとの使用状況を算定した。その結果は次のとおりである。

【使用時間ごとの使用状況：自主事業等使用を除く】 (単位：日)

区 分	午前の部 9:00～12:00	午後の部 13:00～17:00	夜の部 18:00～22:00
使用可能日数 A	266	270	244
使用日数 B	198	268	131
使用率 (%) B/A	74.4	99.3	53.7

出典：市民文化創造館の提出資料より監査人作成

午前の部及び夜の部の使用率は午後の部を大きく下回っており、特に夜の部の使用率が極端に低く、その使用率の向上に向けた施策を検討する必要がある。

この点、現在、施設を使用するために発生する料金は使用する時間帯別に設定されており、午前の部の使用料は午後の部の6割、夜の部の使用料は午後の部の約1.3倍となっている。そこで、使用料が高く、かつ使用率が低い夜の部の使用料を見直すことを議論としてとりあげる必要があるものと考えられる。

具体的な方策のひとつとして、J R船橋駅前での夜間の路上ライブを行う若いアーティスト等と連携して、その発表の場を提供することも検討の価値があるひとつの案であると考えられる。このような企画を策定することによって集客数の増加も期待できるし、船橋出身のアーティストが育つ可能性も高まるものと考えられる。

また、同種、同規模等の他施設との比較が考えられる。確かに、施設仕様や利便性等、施設の利用率を構成する要素は様々であり、比較に適した他施設を抽出することは困難ではあるが、しかし、他施設における使用料の設定状況を理解し比較することに意義はあるものとする。

千葉県内の他施設である、白井市文化会館の中ホール、鎌ヶ谷市民会館のきらりホール、佐倉市民音楽ホールの区分ごとの平日使用料は以下のとおりである。なお、割増料金を考慮しない市内在住者の平日使用料のみを表示するものとする（以下、同様とする。）。

【千葉県内他施設の平日使用料比較表】 (単位：円)

区 分	午前の部 9:00～12:00	午後の部 13:00～17:00	夜の部 18:00～22:00	全 日
白井市文化会館（中ホール）	5,670	7,930	7,930	19,270
鎌ヶ谷市民会館	11,100	14,800	14,800	40,700
佐倉市民音楽ホール	21,270	28,360	24,810	74,440

上記のとおり、白井市文化会館の中ホール及び鎌ヶ谷市民会館のきらりホールは、午後

の部と夜の部は使用料が同額となっている。一方、佐倉市民音楽ホールは、午後の部より夜の部の方が使用料は安い。

他施設と比較すると、市民文化創造館のホール使用料はその利便性や規模を考慮すると割安感があり、特に午後の部の使用率は非常に高くなっている。

また、JR津田沼駅から徒歩4分の立地にある習志野市モリシアホールは、最大220席と市民文化創造館と同程度規模の多目的ホールがある。その使用料は市民文化創造館の2倍程度である。また、行徳駅から徒歩5分の市川市の行徳文化ホールI&Iは平土間としての利用も可能であり、その場合の使用料金は市民文化創造館のおよそ1.5倍であった。

【近隣市のホール使用料金比較表】

(単位：円)

区 分	午前の部	午後の部	夜の部	全 日
	9:00～12:00	13:00～17:00	18:00～22:00	
習志野市モリシアホール	17,280	21,600	25,920	64,800
行徳文化ホール I&I	10,360	18,360	23,620	47,110

稼働率が高いということは、それだけ利用者にとってコストパフォーマンスが良いということも一因であり、その分、市は相応のコスト負担を行っているということである。しかし、現状の収支管理においては施設管理費と運営費及び人件費は貸館事業と自主事業の両方に係るものであり、関連するコストについて、一定の配賦基準等に基づいて按分しなければそれぞれのフルコストを把握することができない。このように市がどれほどのコスト負担を実際には行っているかについて、現状では把握されない状況においては、使用料の妥当性の検討を行うことは極めて難しいのが現状である。

また、利用率向上のためには、利用者の特性やニーズを把握し、意見や要望を施設運営に反映させていくことが重要である。その点について、市民文化創造館では貸館事業の利用者へのアンケートを実施していないため、客観的なデータ（証拠）に基づいた企画・展開を行うことの基礎が乏しいものと考えられる。

【結 果①：市民文化創造館】

貸館事業に係るフルコストを把握し、市が現在負担している費用を明確にした上で、公共性を加味して今後どの程度を市がコスト負担するか、一方、どの程度を利用者の負担として、フルコストを回収すべきかを検討し、施設の使用料金を見直すことが必要であると考える。そして、このような考え方のもとで算定された利用者負担額に対応して、使用料を見直すことも市所管課として取り組まれるよう要望する。

【結 果②：市民文化創造館】

その使用料の見直しに寄与する施設利用者データを収集することも重要であり、公共ホールの施設利用者の立場に立った施設運営のために、必要と考えられる項目を工夫した、様々な手法のアンケート調査を実施するよう要望する。

## イ. ホール内の飲食について（意見）

### 【現状・問題点】

市民文化創造館内の飲食については、ホワイエ・控室では可能であるが、ホール内では禁止としている。船橋市文化芸術ホール条例で飲食禁止に係る規定はなく、当該事項は運用上の規則ということになる。

コンサートホールや劇場内での飲食に関する運営は、施設ごとに様々である。歌舞伎座や宝塚劇場のように、コンサートや演劇の上演がなされる施設であっても休憩時間は座席で飲食可能という施設や諸条件によって飲食の可否を分けている施設もある。

市民文化創造館と同様、ホール形式が平土間であり、移動観覧席を採用している施設には、成城ホール（世田谷区）、北沢タウンホール（世田谷区）、めぐろパーシモンホール 小ホール（目黒区）などがある。ここに列挙した施設については、座席をすべて収納した平土間形式での利用時のみ飲食は可能としている。このような他施設の事例に鑑みると、現在の一律に飲食禁止とする規則について、新規企画の開発と併せて見直しを行う余地があるものとする。

平成 29 年度においては、年間利用団体数 513 のうち、参加団体の多いジャンルから順に、音楽 163 団体、舞踊 130 団体、講演会・研修会 109 団体となっており、市民文化創造館では企業や団体による講演会・研修会等の利用が多い状況が分かる。市民文化創造館は電動収納式移動観覧席のため、観客席が出ている場合は駆動部の故障を防ぐという観点から飲食禁止とすることは一定の合理性があるといえる。しかし、一方では、平土間式で利用される講演会や研修会において飲食禁止とすることに合理性があるとはいえない。

### 【結果：市民文化創造館】

市民文化創造館の利便性や平土間式というホールの特徴を最大限発揮することで、更なる施設の利用促進が図られるものと考えられる。そのことから、ホール内の飲食行為について一律に禁止とするのではなく、ホールの利用方法や自主事業等の新規企画の展開によっては、その可否を分けることや公演の内容・主催者側の意向等から公演ごとに決定するなど、柔軟な取扱いに見直すよう要望する。

#### 第4 利害関係について

包括外部監査の対象としての特定の事件につき、私には地方自治法第252条の29の規定により記載すべき利害関係はない。