

## 「外部監査の対象とした特定事件名」

### 3.小型自動車競走事業（特別会計）の財務状況について

## 目 次

第 1 章 監査の対象とした特定事件及びその概要.....	1
1. 小型自動車競走（オートレース）事業の概要.....	1
(1) オートレース事業.....	1
(2) 競走事業の役割.....	1
(3) 車券売上の使途.....	1
(4) 公営競技（オートレース，競輪，競艇，競馬）の現況.....	2
2. 浜松市小型自動車競走事業の概要.....	3
(1) 事業の経過.....	3
(2) 繰出金の使途.....	3
(3) 組織及び従業員数（平成 11 年 8 月現在）.....	3
(4) 年間競走開催日（平成 10 年度）.....	3
(5) 浜松市小型自動車競走事業（特別会計）の主な財務指標.....	4
(6) 施行者（地方自治体）及び競走場.....	4
3. 全国 6 競走場の業績比較.....	5
(1) 車券売上高（最近 5 年間）.....	5
(2) 入場者数（最近 5 年間）.....	6
(3) 当期利益（最近 5 年間）.....	7
(4) 地方財政への拠出金（最近 5 年間）.....	8
第 2 章 外部監査の概要.....	9
1. 外部監査の対象.....	9
2. 外部監査対象期間.....	9

3.	外部監査の方法	9
	(1) 外部監査の着眼点	9
	(2) 主な監査手続き	9
4.	外部監査の実施期間	9
第3章 外部監査の結果		10
1.	売上高の内容分析	10
	(1) 最近3年間競走事業(特別会計)の損益状況	10
	(2) レース別の売上分析	11
	(3) 損益分岐点	12
	(4) レース別入場者数, 購入単価	13
	(5) その他の収入	14
	(6) 電話投票売上	15
	(7) 売上高の分析結果	15
2.	支出の内容分析	16
	(1) 平成10年度の収益構造	16
	(2) 管理できない経費(義務的経費)	16
	(3) 管理可能経費	16
3.	検討すべき事項	17
	(1) 人件費	17
	(2) 委託料	19
	(3) 借上料	20
	(4) 宣伝費	21
	(5) 施設改善費	22
	(6) 管理可能経費の分析結果	22

4. 予算の作成方法.....	23
(1) 当初予算と決算の乖離.....	23
(2) 予算の区分.....	23
(3) 前年対比型から戦略予算へ.....	24
(4) 単年度型から中長期型へ.....	24

第4章 利害関係.....	26
---------------	----

## 第 1 章 監査の対象とした特定事件及びその概要

### 1. 小型自動車競走（オートレース）事業の概要

#### （1）オートレース事業

競走法によって定められた施行者（地方自治体）が，競争を実施し車券を発売する，その売上金から的中者に 75%の金額を払い戻して，日本小型自動車振興会，小型自動車競走会及び公営企業金融公庫の 3 団体に，各々定められた率によって計算された交付金を支払います。

施行者は，その残額からレース開催費用を差し引き，余剰を収益として，地方財政に役立てようとするものです。

自治体は，公営競技と呼び，他に競輪，競艇，競馬（地方・中央）がありません。

#### （2）競走事業の役割

日本小型自動車振興会は，競走の公正かつ円滑な実施を図るとともに，選手の育成，配属，登録等を行っています。

小型自動車競走会は，施行者（地方自治体）から委託されて競走の実施を行なっています。

公営企業金融公庫は，公営企業に係る地方債の利子の軽減を行っています。地方自治体は，施設の提供とその管理運営をし，発売及び払戻業務を行い，上記の に対して交付金を支払い，開催収支決算の結果，収益を地方財政に役立てています。

#### （3）車券売上の使途

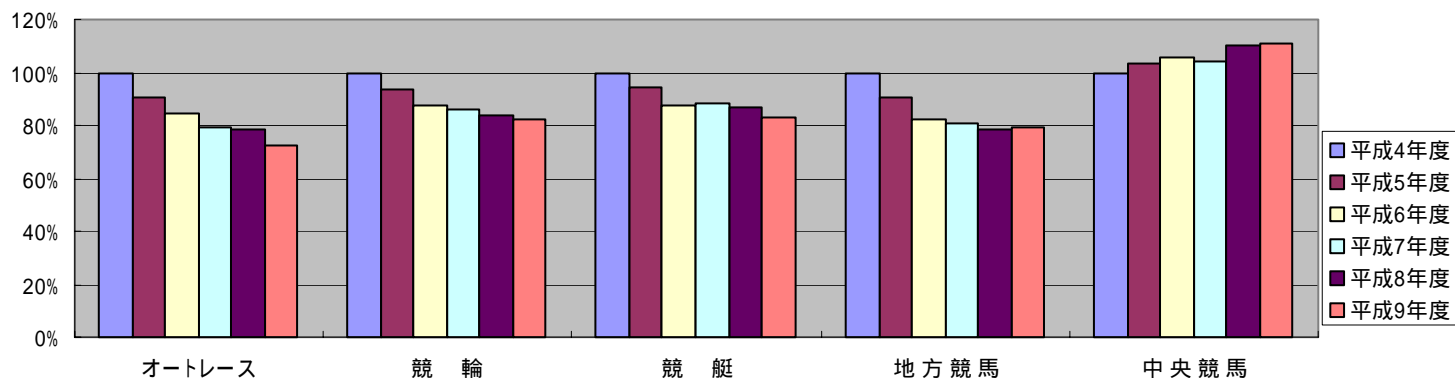
車券売上は，75%が勝車配当金となり，残り 25%が自治体に配分されます。

自治体は分配金から上記（2） の 3 団体に法定交付金として車券売上の 6.75%を支払い，残り 18.25%を収益として受取ります。

自治体は上記 の収益と入場料他収入から開催経費を差し引いた残りが当期利益になります。

(4) 公営競技(オートレース, 競輪, 競艇, 競馬)の現況

全国売上高の推移(平成4年度 100%)



単位:億円

	平成4年度	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度
オートレース (増減率)	3,394 100%	3,076 91%	2,871 85%	2,701 80%	2,675 79%	2,458 72%
競輪 (増減率)	18,721 100%	17,544 94%	16,445 88%	16,144 86%	15,672 84%	15,381 82%
競艇 (増減率)	20,826 100%	19,585 94%	18,284 88%	18,432 89%	18,038 87%	17,316 83%
地方競馬 (増減率)	8,881 100%	8,059 91%	7,320 82%	7,141 80%	6,949 78%	7,070 80%
中央競馬 (増減率)	36,138 100%	37,454 104%	38,065 105%	37,666 104%	39,862 110%	40,008 111%

(参照:平成10年12月作成 全国小型自動車競走施行者協議会作成資料)

上記の資料から、公営競技の過去6年間の売上高推移は、中央競馬以外すべて減少しており、特に「オートレースの減少率」は大きく、平成10年度は63%に減少しております。

他の公営競技、競輪、競艇も減少はしていますが、オートレースに比べると、減少率には、10%程度の差があります。

売上高の減少傾向は、現在の経済情勢から考えても、今後も続くものと思われます。

## 2. 浜松市小型自動車競走事業の概要

### (1) 事業の経過

浜松市では、昭和 31 年 5 月 1 日オートバイ産業の育成等と浜松市の財政に寄与する目的で、浜松オートレース場が開設されて以来 43 年が経過しました。

この間、幾多の変遷を経て今日に至っています。

昭和 42 年	全面舗装化が完成，新レース場の開場
昭和 52 年	投票システムのトータリゼーション化 前売券の発売開始
平成 3 年	電話投票制度の開始
平成 10 年	8 車 8 枠制とマークカード投票の実施

これまでオートレースを広く市民レジャーとして提供するとともにオートレース事業の本旨として、浜松市の財政に多大な貢献をしてきました。

平成 10 年度までの 43 年間の浜松市一般会計への繰出金累計額は 799 億円に達しております。

### (2) 繰出金の使途

(単位：億円)

土木費	教育費	農水費	総務費	衛生費	他
508 (64%)	126 (16%)	62 (8%)	54 (7%)	29 (3%)	20 (2%)

### (3) 組織及び従業員数 (平成 11 年 8 月現在)

浜松市職員 所長 - 所長補佐 - 職員 16 名 (庶務係 10 名，業務係 6 名)

競走場登録従業員数 469 名 (男子 46 名 女子 423 名)

発売関係 358 名 自警整理 48 名

サービス 47 名 計算庶務 16 名

### (4) 年間競走開催日 (平成 10 年度)

開催地別 浜松市競走場 126 日

場外発売 (\*) 39 日 計 165 日

(\*) 他場が主催する特別レースで、浜松は場外応援発売します。

(5) 浜松市小型自動車競走事業（特別会計）の主な財務指標

下記の指標から最近 5 年間の推移は，売上高（31%），入場者数（16%）とも減少しています。

現状の経済環境から，この減少傾向は平成 11 年度も続くものと思われ，今後の競走事業の経営は大変厳しい状況となっております。

最近 5 年間 (単位：百万円)

	平成 10 年度	平成 9 年度	平成 8 年度	平成 7 年度	平成 6 年度
総売上高	28,482	32,329	36,742	35,490	41,193
(増減率)	69%	78%	89%	86%	100%
義務的経費	22,950	26,059	29,557	27,914	32,469
開催経費	5,318	5,506	5,561	6,148	6,654
当期利益	216	764	1,622	1,428	2,070
入場者総数	888 千人	931 千人	991 千人	945 千人	1,052 千人
(増減率)	84%	88%	94%	91%	100%
繰出金	200	1,000	1,500	1,500	1,700

1. 売上高は，車券売上+入場料及び場外収入です。
2. 義務的経費は，払戻金及び 3 団体への法定交付金です。
3. 開催経費には営業外損益が含まれています。
4. 繰出金は，浜松市の財政に寄与したものです。

(6) 施行者（地方自治体）及び競走場

競走を実施しているのは，下記の 8 地方自治体と 6 競走場です。

浜松市	浜松競走場
埼玉県，川口市	川口競走場
千葉県，船橋市	船橋競走場
伊勢崎市	伊勢崎競走場（群馬県）
飯塚市	飯塚競走場（福岡県）
山陽町	山陽競走場（山口県）

### 3. 全国6競走場の業績比較

#### (1) 車券売上高(最近5年間)

(単位:百万円)

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
浜松 (増減率)	40,813 100%	35,089 86%	36,319 89%	31,975 78%	28,122 69%
川口 (増減率)	86,900 100%	83,631 96%	74,526 86%	74,079 85%	59,743 69%
船橋 (増減率)	55,812 100%	42,274 76%	50,983 91%	41,933 75%	36,866 66%
伊勢崎 (増減率)	46,393 100%	50,437 109%	47,655 103%	43,883 95%	36,179 78%
飯塚 (増減率)	31,247 100%	35,627 114%	32,958 105%	30,880 99%	29,562 95%
山陽 (増減率)	26,473 100%	23,536 89%	25,342 96%	23,489 89%	22,822 86%
全国合計 (増減率)	287,637 100%	270,593 94%	267,779 93%	246,238 86%	213,293 74%

(参考事項) 川口・船橋は県及び市の合計金額による

#### 浜松市の現況

1. 上記の推移表より、売上高は各競走場とも毎年減少しております。  
浜松市の売上高は平成10年度で5位、増減率では5年連続5位。
2. 川口、船橋を除き、浜松市と同規模の飯塚市では、最近5年間5%の増減であり、伊勢崎市、山陽町は平成10年度においては各々78%、86%と浜松市69%に比べて9~17%の差があります。
3. 売上及び同減少率とも、浜松市は川口、船橋と並んで、最近の5年間は最も厳しい状況です。

#### 売上分析方法

1. 売上金をレース種類別に区分する。
2. 本場開催と場外開催に区分する。
3. レースを平日と土日に区分する。
4. 損益分岐点売上を算出する。

## (2) 入場者数 (最近5年間)

(単位：千人)

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
浜松 (増減率)	1,052 100%	954 91%	991 94%	931 88%	888 84%
川口 (増減率)	2,057 100%	2,076 101%	1,901 92%	2,026 98%	1,768 86%
船橋 (増減率)	997 100%	850 85%	900 90%	808 81%	786 79%
伊勢崎 (増減率)	900 100%	869 97%	859 95%	1,251 139%	1,146 127%
飯塚 (増減率)	974 100%	966 99%	946 97%	890 91%	823 84%
山陽 (増減率)	542 100%	496 92%	488 90%	435 80%	428 79%
全国合計 (増減率)	6,521 100%	6,210 95%	6,084 93%	6,340 97%	5,838 90%

(参考事項) 川口・船橋は県及び市の合計金額による

### 浜松市の現況

1. 上記の推移表から、入場者数は、伊勢崎市以外は減少していますが、売上高の減少率に比べ率は低いです。
2. 伊勢崎市は、夜間営業等で、この2年間入場者数を127～130%と大幅に増加していますが、売上高は反対に95～78%と減少しています。  
これは、一人当たりの購入単価の大幅な減少と思われます。
3. 浜松市は、10年度の売上の減少率69%にくらべて、入場者数の減少率は84%、これは購入単価の減少です。飯塚市、山陽町は反対に購入単価の増加で、また川口、船橋はともに購入単価の減少と思われます。

### 入場者数と購入単価分析方法

売上高と入場者数の関係は、一人当たりの購入単価の変化であり、レース種類(一般、特別、記念)の区分をする。

(3) 当期利益 (最近 5 年間)

(単位：百万円)

	平成 6 年度	平成 7 年度	平成 8 年度	平成 9 年度	平成 10 年度
浜 松	2,070	1,428	1,622	765	216
(増減率)	100%	69%	78%	37%	10%
川 口	5,138	3,492	4,196	3,081	2,205
船 橋	534	179	430	190	916
伊 勢 崎	2,156	2,635	1,871	970	193
飯 塚	1,310	1,428	819	510	52
山 陽	773	511	352	57	196
全国合計	11,981	9,315	9,290	5,459	1,450
(増減率)	100%	78%	78%	46%	12%

(参考事項) 川口・船橋は県及び市の合計金額による  
当期利益は実質単年度収支+繰出額の合計

浜松市の現況

1. 最近 5 年間の売上高は、各競走場の平均減少率が 74%、入場者減少率は 90% となり、当期利益は平成 10 年度が分岐点となりました。
2. 平成 10 年度の各競走場の業績は、3 競走場が当期損失となりました。飯塚市が利益 5.1 億円から 0.5 億円の損失、船橋も利益 1.9 億円から 9.1 億円の大幅損失となり、山陽は 2 年連続の損失となりました。
3. 浜松市は利益 7.6 億円が 2.1 億円に減少し、伊勢崎市も利益 9.7 億円が 1.9 億円と大幅に減少をし、平成 10 年度の各競走場の業績は著しく悪化しました。

損益分岐点の引下げ

1. 最近 5 年間の推移から、売上高、入場者数、購入単価すべて減少し、10 年度の利益は、各競走場とも損益分岐点を割ったり、またこれに近くなった分岐の年度になりました。
2. 11 年度は更に厳しくなるかと思われます。減少する売上高に対し、どれだけ経費削減ができるか、損益分岐点を下げるためにどの固定費を変動費にできるのか、分析検討が必要です。

(4) 地方財政への拠出金 (最近5年間)

(単位: 百万円)

	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
浜松 (増減率)	1,700 100%	1,500 88%	1,500 88%	1,000 59%	200 12%
川口	5,302	4,709	5,347	3,747	2,820
船橋	50	0	50	400	0
伊勢崎	2,850	2,200	2,000	1,400	200
飯塚	1,580	1,400	800	500	0
山陽	800	700	380	0	0
全国合計	12,282	10,509	10,077	7,047	3,220

(参考事項) 川口・船橋は県及び市の合計金額による

地方財政への財源

1. 競走事業は、地方財政の財源に役立つことが目的の一つとなっています。  
平成10年度の各競走場の業績は、経済の不況による売上高の減少により著しく悪化し、大変厳しい状況になりました。  
地方財政の財源に役立つための競走場が、業績悪化により損失となり、財源に寄与するどころか、一般会計より不足額を補填することになりかねない状況となっております。
2. 平成10年度、船橋、飯塚、山陽の3競走場は財源寄与ができませんでした。
3. 浜松、伊勢崎市は前年度の繰越金を含めて、2億円の財源寄与と大幅に減少しました。

## 第2章 外部監査の概要

### 1. 外部監査の対象

小型自動車競走事業（特別会計）の財務状況について

### 2. 外部監査対象期間

平成8年度から平成10年度までの3年度

### 3. 外部監査の方法

#### （1）外部監査の着眼点

競走事業（オートレース）の目的は、オートバイ産業の育成等と同時に事業によって得られる収益金を浜松市の財政に役立てることである。

同事業の業績は、最近、厳しい状況になりつつあり、その現状を把握するために次の点について監査を行った。

1. 売上高の内容分析
2. 支出の内容分析
3. 検討すべき事項
4. 予算の作成方法

#### （2）主な監査手続き

1. 平成8年度から平成10年度決算書，予算書，財務関係書類
2. レース開催別資料，他場外開催資料等
3. 担当者及び関係者への調査，質問等
4. 浜松競走場及び川口，船橋競走場の現地視察

### 4. 外部監査の実施期間

平成11年7月21日より平成12年2月29日まで

### 第3章 外部監査の結果

#### 1. 売上高の内容分析

(1) 最近3年間競走事業(特別会計)の損益状況

(単位:百万円)

		平成10年度	平成9年度	平成8年度
売上高	投票券発売収入	28,122	31,975	36,316
変動費	払戻金	20,934	23,811	27,041
	日動振交付金	1,095	1,250	1,423
	競争会交付金	599	630	673
	公営企業納付金	322	368	420
	小計	22,950	26,059	29,557
車券限界利益		18.39% 5,172	18.50% 5,916	18.61% 6,759
	入場料収入	121	124	133
	場外手数料収入他	239	230	293
限界利益		5,532	6,270	7,185
	職員人件費他	1,244	1,446	1,562
	選手賞金他	4,061	4,037	3,981
開催経費		5,305	5,483	5,543
営業利益		227	787	1,642
営業外収益	賃貸収入他	11	12	12
営業外費用	諸支出金他	24	35	30
当期利益		216	764	1,622

- 投票券発売収入(車券売上)は、この2年間続けて12%減少しており、11年度もこの傾向は続くと思われます。
- 平成10年度は、車券売上から払戻金と法定交付金(義務的経費)を差引いた残額が車券限界利益51.7億円です。開催経費53億円を賄えず入場料収入と場外手数料収入他にて、当期利益2.1億円となっています。
- 開催経費は、この3年間、50億円、54.8億円、55.4億円とあまり変わっておらず固定化しています。
- 年々減少する売上に対して経費が減少していないことから、売上内容を種類、場所、曜日別に分解し、収入の構造を知り「費用」対「効果」の検討をする必要があります。

5. 車券売上以外の「その他の収入」として、入場者の入場料収入と場外手数料収入他があります。
6. 場外手数料収入他は、浜松以外の他の5競走場で行う特別レースを浜松で応援発売し、その売上は開催地の競走場のものとなりますが、開催経費の実費と売上高の4.2%が、浜松の収入となります。
7. 開催経費をもとにして、損益分岐点を算出します。

開催経費を管理できる経費とできない経費に区分し管理可能経費を「固定費」から「変動費」に変えられないか？

いろいろな条件を長期的な視点から検討する必要があります。

## (2) レース別の売上分析

(単位：百万円)

	平成10年度			平成9年度			平成8年度		
	日数	売上高	一日当り	日数	売上高	一日当り	日数	売上高	一日当り
総売上高	126	28,122	223	126	31,975	31,975	126	36,316	288
レース区分									
通常レース	78	13,665	175	78	15,441	198	78	17,971	230
うち(平日分)	(42)	(6,860)	(163)	(41)	(7,344)	(179)	(40)	(8,720)	(218)
(土日分)	(36)	(6,804)	(189)	(37)	(8,097)	(218)	(38)	(9,250)	(243)
施設改善レース	18	3,430	191	18	3,828	213	18	3,865	215
記念レース	25	6,050	242	25	7,503	300	25	7,876	315
特別レース	5	4,977	995	5	5,203	1,041	5	6,604	1,321
うち(本場分)		(1,759)	(352)		(1,666)	(333)		(2,254)	(451)
(場外5場分)		(3,218)	(644)		(3,537)	(707)		(4,349)	(870)
合計	126	28,122		126	31,975		126	36,316	

### 《10年度レース別売上》

#### 1. 通常レース

平日レースの売上実績は、前年比93%で減少率(全体88%)は少なくなっています。ただし、日数は1日増えましたが、一日当たりの売上は減少しました。

土日レースの売上実績は、平日の減少率に比べ大きく、日数も1日減って、一日当たりの売上も平日の2倍減少しました。

通常レースの変化は8.9年度に比べ平日売上と土日売上が逆転し、土日の減少が大きかったことが特徴です。(土・日の売上減13億円)

#### 2. 施設改善レース

種類別で最も安定したレースで売上も若干の減少で止まっています。

### 3. 記念レース

最も減少率が大きく、前年比 80%となりました。売上金額は 60 億円に急落しました。(15 億円の減少)

他場で開催する特別レースの応援発売を浜松で行う回数が、8 年度 4 回、9 年度 6 回、10 年度 9 回と増えた影響も考えられます。

### 4. 特別レース

浜松が主催で他場の支援を受けるレースで売上は前年並みに確保し、浜松のみでは、105%と前年を越えました。

#### 《10 年度の売上減少の原因》

通常の平日レースは減少が少し止まり、特別レースも頑張りましたが、通常の土日レース(13 億円)と記念レース(15 億円)の大幅な落ち込みが売上減少の主因と思われます。

#### (3) 損益分岐点

(単位：百万円)

	平成 10 年度	平成 9 年度	平成 8 年度
車券売上高	28,122	31,975	36,316
変動費	- 22,950	- 26,059	- 29,557
限界利益	5,172	5,916	6,759
(限界利益率)	18.39%	18.50%	18.61%
開催経費	5,305	5,483	5,543
損益分岐点売上高	28,847	29,637	29,785
一日当たり平均	229	236	237
車券売上実績一日当たり	223	254	288

#### 《10 年度車券売上の損益分岐点》

1. 車券売上高の損益分岐点は、288 億円になります。売上実績 281 億円は分岐点を割っていることになります。

2. 一日当たりの損益分岐点売上は、229 百万円となり、売上実績 223 百万円は分岐点を割っています。

一日当たり分岐点売上を超えているレースは、記念、特別レースだけで、他の通常の土日、平日、施設改善すべて分岐点以下となっています。

3. 特別レースの他場の支援売上 32 億円を除くと、浜松のみの売上は 249 億円となります。一日当たりの売上も 2 億円弱となり、特別レースの他場の支援売上の比重は大です。

#### 4. 重点レース

平日，土日，施設とも分岐点を大きく割っており，記念レースの大幅な落ち込みとなっています。レース別の分析結果，最重点のレースは特別レースで通常レースの5倍の売上があり，この売上がいかに多くするかが課題となります。

5. 10年度の売上減少の特徴は，土日と記念レースの落ち込みです。この点の対応が必要です。
6. 開催経費の「費用」対「効果」を考えると，売上を延ばす経費は思い切って使い，その他の経費は見直しをする必要があります。

#### (4) レース別入場者数，購入単価

(単位：千人，千円)

	平成10年度				平成9年度				平成8年度			
	日数	入場者数	一日当	単価	日数	入場者数	一日当	単価	日数	入場者数	一日当	単価
総入場者数	126	888	7	28	126	931	7	30	126	991	8	32
レース区分												
通常レース	78	501	6	27	78	511	7	30	78	558	7	32
うち(平日分)	(42)	(244)	(5.8)	(27)	(41)	(228)	(5.6)	(32)	(40)	(255)	(6.4)	(34)
(土・日分)	(36)	(256)	(7.1)	(26)	(37)	(282)	(7.6)	(28)	(38)	(302)	(8.0)	(31)
施設改善レース	18	126	7	27	18	130	7	29	18	126	7	30
記念レース	25	210	8	29	25	241	10	31	25	244	10	32
特別レース	5	51	10	34	5	49	10	34	5	63	13	36
合計	126	888			126	931			126	991		

#### 1. 10年度入場者数

全体で前年比43千人の減少となりました。減少レースは，通常レースの土日26千人と記念レース31千人の減少です。

この減少は，売上が記念レースと通常レースの土日が大きく減少したことと一致します。

逆に特別レースは2千人増加し，通常レースの平日も，16千人増加しました。

しかし，平日の一日当たりの購入単価が減少したため，売上は伸びませんでした。

#### 2. 10年度の特徴

以前の傾向と逆転して，売上金額，入場者総数とも，土日より平日の方が多くなったこと。

安定していた記念レースが大幅に落ちたこと。

(5) その他の収入

1. 入場料収入 (10年度 121 百万円)

一般入場料は、一人 50 円です。また、入場後に特別席は特別料を徴収します。入場料収入は、入場者の減少で減っていますが、特別席の収入等で、毎年、安定した収入となっています。

入場料は現在 50 円ですが、川口、船橋は 100 円の入場料を取っています。

また、浜名湖競艇も最近 100 円に改定しました。浜松も 50 円を 100 円に改定する検討をされてはと思います。

入場料収入は、入場者が減少したといえども安定した収入であり、100 円に料金が改定されれば、年間 45 百万円程度の安定収入の増加となります。

また、入場料の発売、徴収業務は外部委託もしております。釣銭不要となれば、自動販売機の導入等による業務の効率化が期待できます。

2. 場外手数料収入

他 5 場が主催する特別レースを浜松でも応援発売します。その売上は、主催者のものとなりますが、応援した浜松は、開催経費の実費と施設の使用料とし、売上高の 4.2%が場外手数料収入となります。

最近 3 年間

(単位：百万円)

年 度	10 年度	9 年度	8 年度
応 援 売 上 高	3,638	3,467	3,669
回 数 ・ 日 数	9 回 39 日	6 回 27 日	4 回 20 日
手 数 料 収 入	(4.20%) 152	(4.20%) 145	(4.12%) 151

全体の売上は、毎年 12%程度の減少をしていますが、応援売上は、この 3 年間減っていません。応援売上回数を毎年増やして、総売上、手数料収入の確保をしています。不況により、全体の「パイ」の大きさが決まっているとすれば浜松の本場売上が他場の応援特別レースに食われて減少している可能性もあります。

10 年度の浜松の記念レースの落ち込みの大きい原因の一つは他場の応援売上によるものと考えられます。

他場の応援売上による手数料収入は、売上の 4.2%が確実に収入となり、重要な収入源ですが、全体のパイのなかでの浜松の本場売上が減少することとなれば、応援の回数も十分検討すべきと思われます。

#### (6) 電話投票売上

平成 3 年度より電話投票制度が開始されました。加入者は徐々に増えてきており、今後も期待ができると思います。

最近 3 年間

(単位：百万円)

年 度	10 年度	9 年度	8 年度
電 話 投 票 売 上	1,111	734	955
実 質 収 入	277	183	238
経 費	207	166	191
利 益	47	18	70

電話売上から払戻金と法定交付金を差引いた金額が、実質収入です。経費は、センター維持経費等固定費で殆ど一定ですので、電話売上の損益分岐点売上は、7.2 億円です。これを超えると 18%が利益となります。

今後の増加は、人権費等の問題もなく確実に利益に寄与する部門です。

#### (7) 売上高の分析結果

1. 特別レースは、利益貢献度が最も大きくこれに集中すること。  
売上を延ばすためのアイデアと工夫した宣伝等の検討が必要です。
2. 売上減少の大きい記念レースと通常レースの土日の対応策を検討すること。  
魅力あるイベント企画が必要です。
3. 他場の応援売上の回数と浜松の本場売上減少とのバランスをどうとるか、全体の「パイ」の大きさがある以上十分検討されることも必要です。
4. 入場料は、料金改定の検討をされた場合でも入場者への影響は少ないと思われます。ただし、改定後はスタンド施設の修繕を行う等の対応は必要と思います。
5. 電話投票による売上も今後期待できるものと思います。

## 2. 支出の内容分析

### (1) 平成 10 年度の収益構造

前述(10p 参照)のごとく車券売上では開催経費 53 億円の負担はできず 1.3 億円の損失となりますが、入場料収入 1.2 億円と場外手数料収入他 2.4 億円によって、当期利益を辛うじて確保しています。

車券売上の損益分岐点売上は高く、今後の予想される車券売上は極めて厳しい状況となっている現状から、売上の減少がそのまま損失(不足額)につながる弱い収益構造となっています。

当期利益を確保している間に、本業の体質強化をする必要があります。収入の増加を望めない現況からすると、支出を徹底的に見直し、固定化している経費を変動費化して損益分岐点を下げる努力が必要です。

### (2) 管理できない経費(義務的経費)

「最近 3 年間の損益状況」(10p 参照)から売上に対する支出分析をするために支出を開催者が自分の意思で管理できる経費とできない管理不能な経費とに区分します。

管理不能な経費は、車券売上の払戻金と法定交付金です。

支出の総額から車券売上の払戻金と法定交付金を除外した残額が管理できる経費となります。

管理できる経費は、平成 10 年においては総務費と事業費の合計 53 億円です。

しかし、この事業費のうち選手に支払う賞金は、選手を管理している競走会との間で、賞金が決められており、開催者は管理できない経費となっています。

従って、上記の合計額から選手賞金を差引いた金額が管理可能経費となります。

### (3) 管理可能経費

1. 開催経費合計から、選手賞金を差引いた金額が管理可能な経費となります。

車券売上限界利益は、3 年間で 15.8 億円の減少に対して管理可能な経費は、あまり変わらず固定化しています。

2. 管理可能な経費を金額順に大別して整理した表です。

(単位：百万円)

		平成 10 年度	平成 9 年度	平成 8 年度
車券限界利益		5,172	5,916	6,759
開催経費合計		5,305	5,483	5,543
選手賞金		- 1,761	- 1,794	- 1,758
管理可能経費		3,544	3,689	3,785
管理可能 経費内訳	人件費	1,180	1,254	1,225
	委託料	621	607	567
	借上料	719	571	601
	宣伝費	297	331	356
	施設改善費	271	441	485
	その他	456	485	551

### 3. 検討すべき事項

管理可能経費の中で売上に対応して増減する経費（変動費）の割合を少しでも増やし、損益分岐点を下げることが課題です。

平成 10 年度の損益分岐点の車券売上は 288 億円です。

今後、車券売上の減少が予想されるので、損益分岐点を 260 億円に下げするためには、10 年度の管理可能経費（35.4 億円）を 30.2 億円にする必要があります、5.2 億円の経費削減が必要です。

入場料収入 1.2 億円と場外手数料収入 1.5 億円を除いて収益確保のできる体質にすべきですが、仮に 10 年度と同額（2.7 億円）を含めたとしても、2.5 億円 8%の経費削減が必要です。

一挙に削減することは無理ですが、中期計画で実施を検討することが必要です。

#### (1) 人件費

最近 3 年間の職員（非常勤を含む）及び従業員数

		平成 10 年度	平成 9 年度	平成 8 年度
年度末人員	職員	19 人	20 人	20 人
	非常勤職員	10 人	10 人	10 人
	登録従業員	469 人	513 人	532 人
	（年度末退職後）			
	合計	498 人	543 人	562 人
前年増減		- 45 人	- 19 人	- 12 人

従業員業務内訳（平成 10 年度）

		男	女	合 計
車 券	発券窓口業務	-	308 人	308 人
	払戻業務	-	34 人	34 人
	接待サービス他	-	32 人	32 人
	小 計	-	374 人	374 人
場内取締	警 備	45 人	1 人	46 人
	場内整理ほか	-	1 人	1 人
	小 計	45 人	2 人	47 人
サービス		1 人	47 人	48 人
合 計		46 人	423 人	469 人

現在，開催日である土日曜日に市のオンラインシステム（財務システム）が使用できないために，後日，非開催日にその業務を処理しています。システムが利用できれば，非開催日の業務の効率化が可能になり，非開催日の職員（非常勤を含む）の業務削減となり，人員の検討も可能になります。

開催日 126 日のうち土日は 60 日で約二分の一となります。

従業員の業務別人員構成は，車券関係の発券等窓口業務の従業員が圧倒的に多数です。

トータリゼータシステムの導入と車券売上の減少により窓口業務にも余剰が出てきているものと思われますので，今後の定年退職者の補充をできるだけ抑制し，特別レースや記念レース等のピーク時には，現在も行われている特別パート（退職者）の応援により対応していく検討も必要です。

今後の定年退職者予定数

11 年度	36 名
12 年度	37 名
13 年度	33 名
14 年度	33 名

現在の従業員数 469 名は，今後 4 年間で 139 名（30%）が定年退職となります。

トータリゼータシステム導入の効果は，車券売上が増加しても人員を余り増やさなくても良いというところにあるはずです。

## (2) 委託料

委託料は、開催経費のうち外部へ業務を委託している経費です。

総務費，事業費とも場外分とは，浜松主催の特別レースについて他場に支援発売をお願いした時に他場に立替えてもらった委託料の分です。

最近3年間 委託料の内訳

(単位：百万円)

		平成10年度	平成9年度	平成8年度
総務費	警備	86	87	89
	清掃	16	16	15
	設備保守	16	15	15
	その他	14	24	5
	小計	132	142	124
	うち場外分	(27)	(26)	(24)
	差引本場分	105	116	100
事業費	管理運営費	122	121	119
	設備保守等	159	150	142
	場内監視	94	88	84
	その他	114	106	98
	小計	489	465	443
	うち場外分	(26)	(24)	(24)
	差引本場分	463	441	419
合計	621	607	567	

### 総務費の警備・清掃費

最近3年間の入場者数は、約10万人減っていますが、外部委託料の支払いはほぼ同額となっています。

入場者数の減少によって、ゴミも少なくなりますし、警備人員等も削減できる可能性があります。特に特別、記念レースと平日、土日等のレースとでは入場者数も大きく差があり、外部委託料に対しても仕事量に見合った料金体系の検討をする必要があると思います。

### 事業費の管理運営費

場内警備，整理と入場券発売等の外部委託業務です。現在の委託契約は，開催日と非開催日の区分はなく，月額契約となっておりますが，契約内容を明確にして開催，非開催との区分した料金体系の検討が今後必要と思います。

最近3年間で支払った経費は微増しています。入場者数の10万人減少に対する業務量の減少も当然ありますし，場内警備，整理も人員削減が可能かどうか十分に検討する必要があります。

### 事業費の設備保守等

トータリゼータシステム装置の保守委託料ですが、通常レースと施設改善レースと区分して保守契約しております。

通常契約の主たるものは保守人員 11 名、日数 240 日で延べ保守日数 2,640 日で委託料を支払っています。

開催日数（126 日）及び開催回数からみて人員 11 名で日数 240 日が必要かどうかは疑問が残ります。

なお、他場の応援売上の開催日の保守料は実費を他場が負担しています。

最近 3 年間の支払保守委託料は、毎年増加しています。

保守料は固定費であるという概念があり、安全面は必要ですが安全性の範囲をどこまでみるか再検討する必要があります。

### （3）借上料

借上料は、外部から借りている土地、機械等の使用料、貸借料です。

事業費の機器リース料は、10 年度より 8 車 8 枠制に移行をしたためのコンピューターのリース料で 7 年契約です。

総務費の場外施設借上料は浜松主催の特別レースに対する他場の支援発売に対する 4.2%の支払手数料です。

### 最近 3 年間 借上料の内訳

（単位：百万円）

		平成 10 年度	平成 9 年度	平成 8 年度
総務費	土地借上料	200	201	193
	場外施設借上料	136	149	179
	小計	336	350	372
事業費	バス等借上げ	186	200	207
	機器リース料(8車8枠制)	179	0	0
	その他	18	21	22
	小計	383	221	229
	うち場外分	(11)	(11)	(11)
合計		719	571	601

#### 土地の借上料

競走場（駐車場を含む）の借上土地に係る借上料です。

平成 7 年度に土地賃貸借契約を結び 30 年間，3 年毎に賃借料を見直すことになっております。

この契約書には，市の予算が減額された場合は再検討されることが定められてあります。市の固定資産税の見直しとともに再検討されることも必要かと思われれます。

#### バス借上料

ファンバスの運行経路，台数，乗車人数から乗車効率を調査し，「費用」対「効果」を検討する必要があります。

すでに平成 11 年度より名古屋からのファンバスは乗車人数が少なくなり，廃止し，駅前，市外路線のバスの台数も減らす等の経費削減の努力がなされています。

「入場人員とファンバス状況」11 年度前期の 60 日を調査した資料

浜松駅前	1 台当たり	乗車人員	15.0 人
市外 5 路線	1 台当たり	〃	11.5 人
島田路線	1 台当たり	〃	27.6 人
静岡路線	1 台当たり	〃	26.3 人

ファンバスは売上促進のためのサービスであるため一概に乗車効率のみで判断できませんが，検討を要する課題です。

入場者数の大幅な減少と平日，土日，記念，特別レース等の入場者数の増減に見合った対応が必要です。

#### (4) 宣伝費

宣伝費の約 80%は，特別，記念レースのテレビ，新聞等の広告料です。

従って，完全な変動費であり，管理可能費ですが，売上分析での結果，特別レースの利益貢献度は大きく，人気レースの売上増は絶対に必要です。売上を延ばすための経費投入は，他の経費の削減した分を使う程重要なレースと思います。

10 年度は，記念レースの売上減少が大きく響きました。記念レースの企画及び工夫が必要で宣伝費の使い方もアイデアが必要です。従来からの外部委託だけでなく，新聞，テレビの他に新しい企画，アイデアをファンより募集するもの一考です。

#### (5) 施設改善費

施設改善費は、競走場施設の改修工事に係る工事経費です。施設改善レースを開催するに当たり、施設改善計画を提出することになっているため、管理可能経費ですが、一定の改善費は投入する必要があります。

施設改善費は、管理可能費ですので、使い方によって直接利益に影響します。競走路の舗装工事は、平均5年毎に必ず行う必要があります、老朽化した建造物の改修工事も必要です。

しかし、いずれも多額な改修経費がかかるので、民間企業と同じく、改修の中長期計画を立て、売上の推移、業績によって調整することも必要です。予算があるから実行するというのではなく、あくまでも必要性と業績との関連で使う経費であり、これこそ管理可能費としての使い方が必要です。

8,9年度の施設改善費は、トータリゼータシステム導入のための関連投資が約3億円あったために多くなっています。

#### (6) 管理可能経費の分析結果

1. 最近3年間の金額をみる限り、あまり変わらず一見固定費に見えますが、その内容に条件の変化を加味して考える必要があります。
2. 人件費、委託料、借上料、改修費等の経費を、最近3年間の大幅な売上減少と約10万人の入場者数の減少、レースの種類による増減の差等の条件の変化を一つ一つ突き合わせていきますと、必ず固定費と見ていた経費も変動費化する部分が見つかります。

これが経費削減の糸口になると考えられます。

3. 経費削減は、売上減少に対応するための手段であり、利益確保のための消極的手法です。

本来の利益確保は、売상을延ばすことです。経費削減した分を売上増加のために使ってこそその経費削減であり、限られた管理可能経費を売上増加に結び付くように使ってはじめて生かされます。

特別、記念レースの売上増加こそ今一番必要です。新たなアイデアと楽しい企画、工夫を皆で考え出すことです。

## 4. 予算の作成方法

### (1) 当初予算と決算の乖離

平成 10 年度予算及び決算の抜粋

(単位：百万円)

	当初予算	2月補正	補正後	決算	当初予算との乖離
発売収入	34,877	- 5,069	29,808	28,122	- 6,755
変動費	28,587	- 4,114	24,473	22,950	- 5,637
総務費	1,619	1	1,619	1,544	- 75
事業費	4,917	- 80	4,838	4,306	- 611

1. 発売収入の予算と決算の差は、67.5 億円あり、過去の売上実績を配慮すれば、補正後の発売収入予算の数字が妥当と思われます。

発売収入に合わせて支出予算も組みますので、当初の支出予算は大きくなります。

2. 補正予算では、発売収入の減額とそれに見合う変動費（義務的経費）のみ減少して、開催経費はあまり減っていません。

いずれにしても、予算の承認は、この範囲で使うことのできるものであり、厳しさに欠ける可能性があります。

3. オートレース事業は、収入を地方財政に役立てることを目的としているとすれば、企業予算と同様の考え方に立って予算作成をする必要があります。

4. 支出予算を厳しくすることが、固定費と見ていた経費の変動部分を見つけるチャンスを提供することになります。

経費削減のためには、当初予算から厳しく見積もる必要があります。

### (2) 予算の区分

#### 1. 特別レース予算

特別レースは、最重点レースでこの売上によって業績が左右される程です。従って、一般のレースとは別に特別レースだけの予算作成を勧めます。売上を延ばすための工夫とアイデアを入れた戦略予算を作成することです。

場外他場にも協力をお願いし、売上を延ばすための企画を立て、予算を本場と場外に区分して作成し、実績と比較して検討することです。

他場での開催経費の立替分については、先方の請求を信頼して支払っていますが、これからの厳しい状況から、その内容を検討する必要がありますが、これは他の競走場との合意が必要と思われます。

## 2. 応援発売の予算

他場の特別レースの応援発売を10年度は、9回延べ39日行っています。応援発売の場外発売開催経費は、施行者間の協定により、主催する競走場が負担することになっています。

従って、浜松では、負担が少ないので、実費立替の感覚から予算の作成はしていないと思います。しかし、ここ3年間の応援発売は、36億円にもなり、この発売が浜松の本場売上減少の一因かと思われる一方、この応援発売における手数料収入が利益確保の財源にもなっています。

今年度は、何回、何日実施し、発売金額、開催経費、手数料収入等の予算を作成し、売上の4.2%の手数料収入を得るために単に回数を増やしていいのかどうか、全体の「パイ」の大きさから考えて、浜松の本場売上減少にならないか、十分検討する必要があります。

なお、今後、立替経費の実費請求も厳しくなると予想されますので、経費に対する原価意識は、場外に対しても同じ厳しさが重要かと思っています。

### (3) 前年対比型から戦略予算へ

1. 予算の作成は、民間企業では企業の存続を決める最も重要な業務です。

事業計画としての予算作成は、企業が存続するための収益を確保することを目的として作成されます。

予算作成の第一は、獲得できる収入金額を決め、次に企業維持のための必要利益を決め、残った金額が使える経費分となります。

2. この算式は、前年対比型の予算作成ではなく、目的意識と戦略を必要とします。

従来の前年対比型の予算作成方法から、その年度の経済情勢に合った目的戦略型の予算作成方法にする必要があります。

### (4) 単年度型から中長期型へ

1. 収入予算に比べて、経費予算の中には、単年度経費だけでなく、複数年度に亘る経費があります。
2. 例えば、施設改善工事で5年毎に必ず行う走路舗装工事があります。

この工事は、億単位の改修経費がかかりますが、単年度の経費予算で作成すると、その年度の業績に大きく響くこととなりますので、複数年度での改修工事資金の引当処理が必要と思われます。

3. ここ 4 年間の定年退職者は、毎年 30 数名おります。従来、退職金は支払った年度に経費として処理しています。これも支払った年度の業績に影響しますので毎年の予算に従業員の退職のための退職資金を引当処理する必要があります。

## 第 4 章 利害関係

外部監査対象とした事件につき、私は地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上