

平成16年度

# 包括外部監査の結果報告書

外郭団体等における出納その他市民負担にかかわる管理について

平成17年3月16日

浜松市包括外部監査人 伊藤 久仁一

## 外郭団体等における出納その他市民負担にかかわる管理について

## 目 次

第 1 章	外部監査の概要	3
1 .	外部監査の種類	3
2 .	外部監査の対象として選定した特定の事件	3
3 .	選定した理由	3
4 .	外部監査対象期間	5
5 .	外部監査の方法	5
5 - 1	外部監査の着眼点	5
5 - 2	主な監査手続	5
5 - 3	監査体制	6
6 .	外部監査の実施期間	6
第 2 章	特定の事件の概要	7
1 .	外郭団体等（市と密接な関係ある団体）の全体像	7
2 .	個別検討の対象に含めた団体	11
3 .	団体ごとの、監査の観点からみた特色並びに注目点	12
第 3 章	外部監査の結果（章別のあらまし）	30
第 4 章	入金統制、の問題	31
1 .	市からの受託料収入の計上を欠く事例 = （競走会）	31
2 .	利用料金収入等の処理に行き過ぎた便法を用いている事例 = （財団）	41
3 .	現金売上の統制に係る事例 = （花果：フルーツ）	45
4 .	現金売上入金の統制に係る事例 = （清掃）	48
5 .	現金売上の検証性に係る事例 = （花果：フラワー）	52
6 .	駐車料の入金統制に係る事例 = （財団）（体育）	54
7 .	売上関係の証憑管理の不備の事例 = （清掃）	56
第 5 章	支払統制・購買統制、の問題	60
1 .	時間外手当の統制に係る事例 = （清掃）	60
2 .	稟議決裁の統制（退職金）に係る事例 = （文化）	64
3 .	預貯金の管理・統制に係る事例 = （社協）	68
4 .	購買要求から支払に至る職務分掌に係る事例 1 = （花果）	70
5 .	購買要求から支払に至る職務分掌に係る事例 2 = （財団）	74
第 6 章	経営健全化、に係る問題	78
1 .	フラワー・フルーツパーク公社 関係	78
2 .	清掃公社 関係	105
3 .	建設公社 関係	116
4 .	社会福祉協議会 関係	125

5 . 社会福祉事業団 関係	128
第7章 支出の経済性、の問題	134
1 . 指定管理者制度 のこと	134
2 . 団体の強み・弱み	135
3 . 競争力への課題	140
第8章 その他の問題	153
1 . 合規性 関係	153
( 1 ) 債務保証と損失補償	153
( 2 ) 派遣人件費の負担	158
2 . その他の問題	161
( 利害関係 )	165

## 第1章 外部監査の概要

### 1. 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項及び第2項に基づく包括外部監査

### 2. 外部監査の対象として選定した特定の事件

「外郭団体等における出納その他市民負担にかかわる管理について」

### 3. 選定した理由

以下、4つの理由からである。

#### (1) 「市と密接な関係ある団体」の全貌が情報不足：

浜松市には、

毎年、市が委託料を支払って施設の管理運営を委ねる - - -

補助金や負担金を出して団体の運営を支えたり応分の負担をする - - -

など、多額の財源授受関係がある団体が相当数存在する。それらの団体の設立に際し出資している事情があったり、市の現職やOBが送られている事情が伴っていたりすることも多い。

便利でよく使われる「外郭団体」という言葉があるが、浜松市のホームページ（予備調査当時）では、外郭団体として「6つ」のみ示していた。簡潔で歯切れがよいが、7つ目以降はありえないのか、どういう基準で7つ目以降との境界線を引いた結果か、などには触れられていない。

外郭団体が6つなら、関心の対象は「外郭団体等」となる。

団体別の出資比率やヒトの関係をとりまとめた資料も、利用できる最近整備されたものが意外に手に入りづらいことがわかり、情報不足を補う必要を認めた。市民負担に関係が深いから、情報補充は市民の関心に叶うと考えた。

#### (2) 金額的に重要：

予備調査において、ホームページの6団体を含めた「外郭団体等」に関し{委託料、補助金・交付金、負担金}該当金額を合計したところ、直近15年度の場合、2百億円を超える多額にのぼった。

これら市から多額のおカネが結集されている団体で、どのような制度・運用でおカネが使われているかは、全体の金額が大きいだけに注目度が高い。

入金についても、自主事業規模がさほどでなくても、市から受託している施設利用料徴収代行分が大きい場合があり、現行の運用が踏襲されて支障ないか注目される。

#### (3) 市の行政改革の重点取組項目：

浜松市では、平成13年2月に10ヶ年計画の行政経営計画を策定し、新時代にふさわしい行政システムの構築を目標として、3つの基本方針のもと個別の

推進項目達成に向けて取り組んでいる。

基本方針の1つ＝効率的な行政経営システムの構築、のうち、「外郭団体等の見直し」が推進項目に含まれている。加えて、「外郭団体・関連団体の経営健全化」は、全11個ある重点取組項目の1つに掲げられている。

経営健全化の悩みは、実は、市民負担に直結する大事と理解することができる。外部監査で市民にかわって目配りできるなら、この意義も大と考えた。

(4) 指定管理者制度：

14年度に委託料を外部監査テーマとしてとりあげた当時、「公の施設の管理」を民間事業者が受託することは自治法上許されなかった。その後、平成15年9月2日施行の改正地方自治法で、公の施設の管理運営は、公共的団体等への管理委託方式から指定管理者制度へと移行し、この結果、民間事業者も管理運営を受託できることになった。移行のための経過措置期限(平成18年9月1日まで)内に、自治体は所要の手続を求められている。

すなわち、従来の自治法の条項を背景に「公の施設の管理」を受託できていた外郭団体等は、民間業者との競争の中で、あらためて存在意義を問われる立場に立たされた(立たされていく)ことになる。

外郭団体等にとって、この制度が導入されることは、今まで置かれていた環境が一変するたいへんな変化と思う。

この時期にこのような団体に注目し指定管理者制度との関係を市民の目で検証しておくことも、市民負担に直結していくことであり、まさに時宜を得ていると考えた。

#### 4 . 外部監査対象期間

原則として、平成 15 年度（平成 15 年 4 月 1 日から平成 16 年 3 月 31 日まで）とする。

ただし内容により、進行中の平成 16 年度中の一定の基準日現在、若しくは平成 14 年度以前の一定の基準日を調査・分析の対象とすることがある。

#### 5 . 外部監査の方法

対象範囲とする団体の選定を含め、以下のとおり実施した。

##### 5 - 1 外部監査の着眼点

- ( 1 ) 市と密接な関係ある団体、の全体構成はどうなっているか。
- ( 2 ) 市から供される運営財源額の大きさからみて、あるいは経営健全化の課題があるなどからみて、市民負担にかかわりの大きい団体はどこか。
- ( 3 ) 団体で、入金統制等の観点でどのような解決課題があるか。
- ( 4 ) 団体で、支払統制や経済性確保の観点でどのような解決課題があるか。
- ( 5 ) 経営の健全化を目指している団体等で行われている取り組みに関連して、市民負担の立場で注目したいどのような論点・解決課題があるか。
- ( 6 ) 既に経過措置期間に入ってきている指定管理者制度、との関係で、団体の解決課題をどう捉えることができるか。

##### 5 - 2 主な監査手続

市から団体への出資記録等、市や団体の会計情報や諸規程等の閲覧並びに分析  
市の関連各部課責任者又は担当者への、書面照会並びに聴取  
団体の管理責任者又は担当者等への、書面照会並びに聴取  
団現場事務所等での実地検証・現場視察

手続実施にあたっては、上記「着眼点」をもとに検討対象団体を選んだうえ、試査により実施した。

### 5 - 3 監査体制

監査人： 公認会計士

補助者： 弁護士 1 名、公認会計士 4 名

### 6 . 外部監査の実施期間

平成 16 年 5 月 7 日から平成 17 年 3 月 2 日まで

## 第 2 章 特定の事件の概要

### 1. 外郭団体等（市と密接な関係ある団体）の全体像

#### （ 1 ）市の組織との境界線

以下＜図 2 - 1＞の上半分に、市の会計単位がどのようなものから成るか示す。

図のとおり、一般会計、を中心に、（ ～ ）までの特別会計、（ ～ ）までの公営企業会計、から成っている。

市の内部組織の一部を成す公営企業は、列挙した（ ～ ）まで 4 つに限られる。

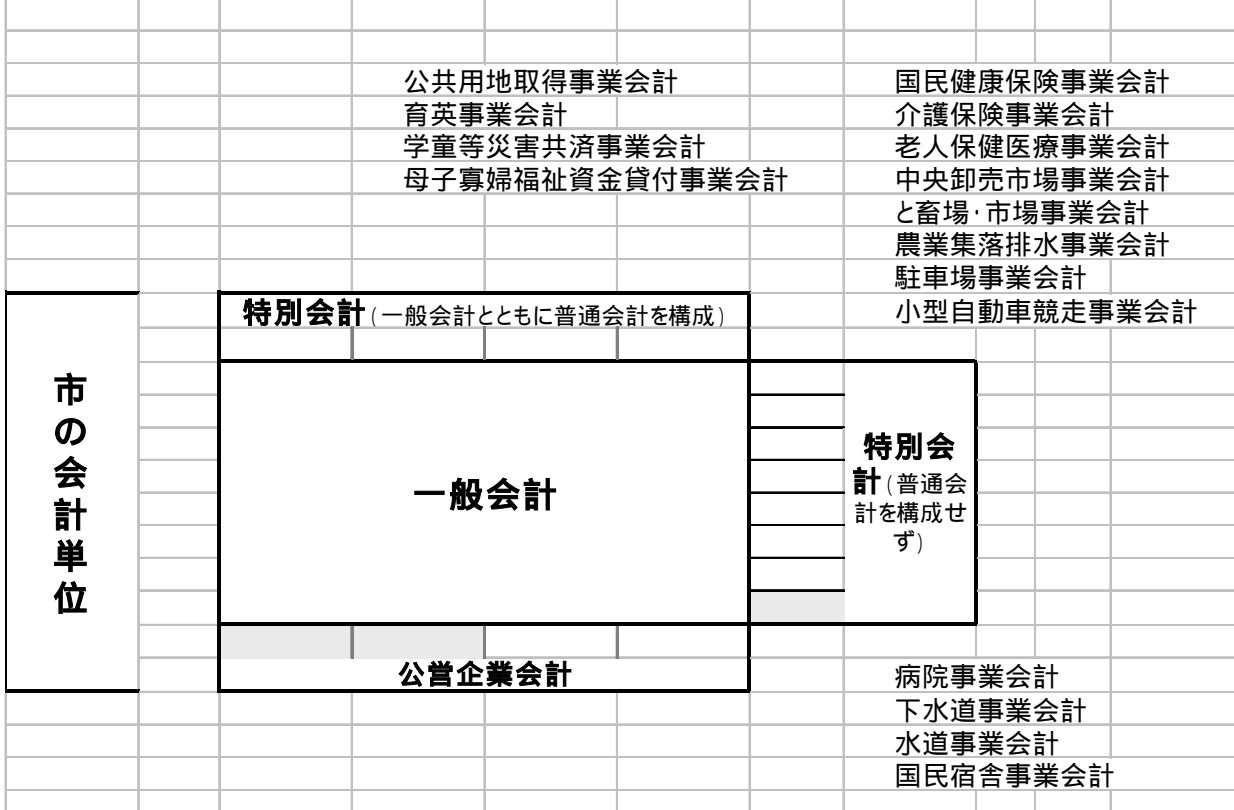
×× 公社、財団法人浜松市×××、など一切含まれていない。

公社・財団法人等は、その名前から市の一部局のような語感が伝わっても、市と別個独立の法人で、特定の設立目的のもと市とは別個の指揮命令系統のもと運営されている。

公営企業と似て非なることを冒頭で確認しておきたい。

＜図 2 - 1＞の下半分が、本報告書で最初に視野に入れておきたい対象 = 市と密接な関係ある団体 = 「外郭団体等」、である。

**< 図2 - 1 > 浜松市の会計単位(一般会計、特別会計、公営企業会計)と、市と密接な関係ある団体(外郭団体、外郭団体等)**

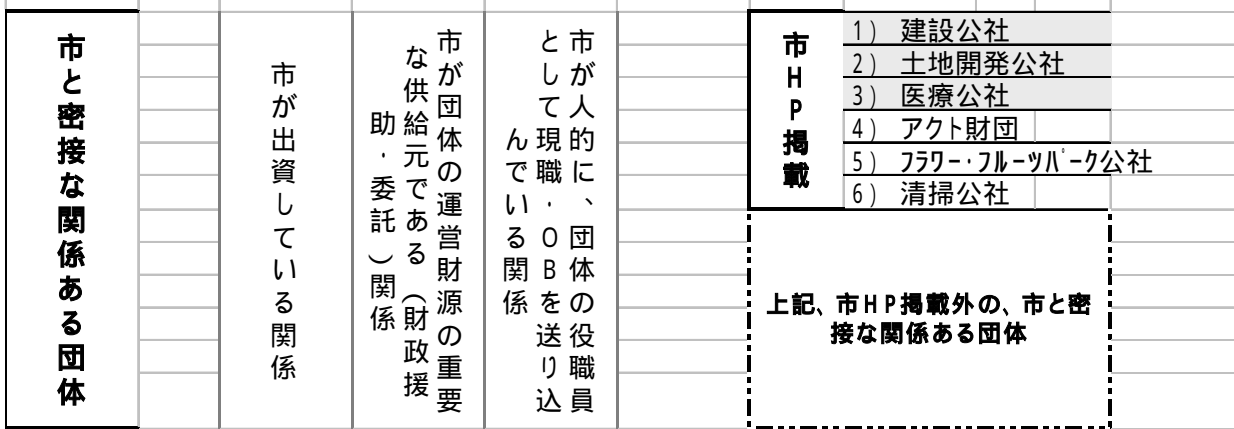


浜松市では、「一般会計」と全12区分ある「特別会計」を官庁会計の方式で捉えているほか、企業会計方式で、全4区分ある「公営企業会計」を、記帳・集計している。

市の役職員は、(一般会計、特別会計、公営企業会計)間を、定期の人事異動で入れ替わる。上記(一般会計、特別会計、公営企業会計)は、会計方式の違いや集計の便宜上、分けられ、実質的には、市役所の中の、部門の違いにすぎないとみられる。

他方、以下は、「公社」など、公、的な名前を持つが、市とは独立した(外部の)団体である。浜松市のホームページでは、以下右側記載の6団体を「外郭団体」として掲げている。

ただし、われわれが関心を持ちます捉えておきたいのは、6団体に限られない。少なくとも等を付けた「外郭団体等」という範囲になる。



(2) 全体構成

次の<表2 - 2>に掲げた団体が、整理できた「外郭団体等」の一覧である。

詳細はこちらをクリック

<表2-2>市と密接な関係ある団体、の一覧

組織形態区分	団体名	所管課	「財政援助」等関係 [他知事選定あり]団体						出資関係				人的関係						
			15年度 高野財 源高与 仮計	負担金	交付金	補助金	管理委託料	料の委託料	利用料 金租、 福利の 収入	浜松市		単額出資者	単額出資者の 出資比率	人事課総量の16.4/1数					
										出資比率	出資額 出資比率 は自身 を除く 参考値			出資額	市 から 選定 常勤 役員	市 OB 常勤 役員	市 から 選定 常勤 職員	市 OB 非常 勤嘱 託	
百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	％	百万円	％	百万円	％	計							
1	(財) 浜松市医療公社	病院管理課	13,395	13,241	72	0	0	82	100.0%	30	浜松市	100.0%	2	1		1			
2	(財) アクトシティ浜松運営財団	文化政策課	2,153	191	42	0	1,210	97	93.6%	2,000	浜松市	93.6%	7	1		6			
3	(財) 浜松市フアワーグループ ホール公社	農政課	1,134	1,048	11	0	55	20	100.0%	55	浜松市	100.0%	2		1	1			
4	(財) 浜松市体育協会	スポーツ振興課	1,040	0	0	0	1,016	24	16.1%	35.6%	50	団体自身	54.9%	43	1	5	27	10	
5	(財) 浜松市文化協会	文化政策課	997	0	0	4	831	162	19.2%	49.0%	50	団体自身	60.2%	18	1		9	7	1
6	(財) 浜松市建設公社	財政課	813	0	0	0	813	0	100.0%	10	浜松市	100.0%	3		2	1			
7	(社) 浜松市社会福祉事業団	障害福祉課	709	0	51	0	271	386	100.0%	3	浜松市	100.0%	10		1	5	4		
8	(財) 静岡県園芸振興協会	園芸振興課	603	0	0	603	0	0	25.0%	25	静岡県	75.0%	15			15			
9	特別法人 静岡県小型自動車競争 協会	公安競技事務所	592	0	0	0	511	82	0.0%	0	団体自身	100.0%	1		1				
10	(財) 浜松まちづくり公社	都市計画課	571	0	0	504	53	14	23.4%	100.0%	100	団体自身	76.6%	4		1	2	1	
11	(社) 浜松市社会福祉協議会	地域福祉課	568	0	0	90	335	143	0.0%	0	把握されず (個人多数)	把握されず	20		1		19		
12	(財) 浜松市公園緑地協会	緑化推進課	444	0	0	0	192	251	0.0%	0.0%	0	団体自身	77.9%	7		1		6	
13	(財) 浜松市勤労福祉協会	労政課	345	0	0	38	238	70	45.5%	100.0%	50	団体自身	54.5%	8	1			7	
14	(財) 浜松市清掃公社	清掃管理課	285	0	0	0	0	285	88.8%	317	浜松市	88.8%	3		2	1			
15	特別法人 静岡県道路公社	都市計画課	200	200	0	0	0	0	17.6%	1,875	静岡県	82.3%	0						
16	(社) 浜松市シルバー人材センター	高齢者福祉課	117	0	0	31	34	52	0.0%	0	出資分母 概念なし	把握されず	2		1		1		
17	(株) 浜名湖園遊園センター	商工課	111	0	0	0	5	106	7.2%	180	地域振興 整備公社	24.0%	1		1				
18	(財) 浜松観光コンベンション ビューロー	観光コンベンション課	111	0	0	22	60	29	20.8%	100	浜松市(市職員 等が関係する)	20.8%	4	1		1	1	1	
19	任意団体 浜松男女共同参画推進 協議会	男女共同参画課	102	0	0	0	93	9	0.0%	0	出資分母 概念なし	把握されず	3		1		2		
20	(株) 浜松ケーブ&プレイ	情報政策課	97	0	0	97	0	0	9.7%	200	入込機械	14.8%	0						
21	(財) 浜松市学生寮	学校給食部給食課	55	0	0	55	0	0	22.0%	1	平山順子	33.3%	1			1			
22	(財) 浜松国際交流協会	国際課	40	0	0	3	24	13	43.4%	150	浜松市	43.4%	2		1	1			
23	(株) 浜松ファッションコ ミュニティ	商工課	21	0	0	2	0	19	8.3%	100	産業基盤 整備基金	35.8%	0						
24	(財) 浜松地域福祉NPO 協議会	商工課	11	0	0	6	0	5	27.8%	493	静岡県	57.2%	4	1		2	1		
25	(財) 浜松市家内労働福祉 センター	労政課	5	0	0	5	0	0	8.8%	30.0%	2	団体自身	70.6%	0					
26	任意団体 天竜川・浜名湖合併 協議会	合併推進課	5	5	0	0	0	0	8.3%	5	12自治体 対策出資	8.3%	0						
27	(財) 浜松交響楽団	生涯学習推進課	3	0	0	0	0	3	30.0%	30	浜松交響楽 団後援会	57.0%	0						
28	特別法人 静岡県信用保証協会	商工課	2	2	0	0	0	0	0.5%	70	静岡県	96.2%	0						
29	特別法人 浜松市土地開発公社	管財課	0	0	0	0	0	0	100.0%	10	浜松市	100.0%	0						
30	(財) 静岡県学校給食会浜 松支部	学校給食部給食課	0					0	62.2%	20	浜松市	62.2%	0						
31	(株) 浜松都市開発	商工課	0					0	45.0%	450	浜松市	45.0%	1		1				
32	(株) 浜松中央冷蔵	市場管理課	0					0	40.0%	8	浜松市	40.0%	0						
33	(財) 静岡県西部地域地場 産業振興センター	商工課	0					0	29.4%	10	浜松市	29.4%	4			1	3		
34	(株) アクトシティマネジメント	文化政策課	0					0	24.0%	5	新ナイツ イマ	67.0%	1				1		
35	(株) 浜松熱供給	文化政策課	0					0	20.0%	240	中部電力 株	27.0%	1		1				



外郭団体の、「あるべき定義」論には、本報告書では特別の関心を持たない。

前掲「選定した理由(1)」の状況のもと、まず捉えておきたかったのは、市が{出資の面、人的な面、年次に団体に提供するおカネ}、という3つの要素の組み合わせで見たとき、どのような団体がどのような面でかかわりが強いのか、という情報である。

全部で62団体となった。

参考までに、把握に用いた手法を記す。

(ステップ1) = 以下3つのいずれかに該当ある団体を抽出

- イ. 市の、出資(出えん)先統計資料掲載の相手先 (管財課から受領)
- ロ. 16年度年初日現在、市派遣職員又はOB常勤者に該当がある団体 (人事課から受領)
- ハ. 市の15年度会計記録から得た、管理委託の委託料支払先団体

(ステップ2) = 市の15年度会計記録から以下、団体の会計記録からの額を収集

- ・ 補助金、 交付金、 負担金、
- ・ 管理委託分委託料、 管理委託以外分委託料
- ・ 利用料金制採用の団体で計上されている、利用料金収入の額

(ステップ3) = 団体の所管課経由で書面照会方式にて、以下を収集

- ・ 出資者構成並びに市出資額等

## 2. 個別検討の対象に含めた団体

結果として、前掲〈表 2 - 2〉で、通し番号に四角のカコミを付した 9 団体を、個別検討の対象に含める団体、として選んだ。

これについても参考までに、把握に用いた手法を記す。

### 抽出の要領

前掲（ステップ 2）で示した、{ } 合計額が 2 億円以上に達している全 15 団体にまず注目した。

上記 15 団体のうち、市の行政経営計画取組事項中、経営健全化が計画されるも未完了、となっている 4 団体 { フラワー、事業団、協議会、清掃公社 } は、採択した。

以下は、今回は除外した。

1 = 医療公社： 大規模団体で 12 年度の包括外部監査で既に検討対象とされた

8 = 博覧会協会： 花博事業が終わり解散する団体

以上の取捨基準のもと、金額上位から 9 団体を、個別検討の対象に含める団体、として選んだ。

3. 団体ごとの、監査の観点からみた特色並びに注目点

(1) 財団法人アクトシティ浜松運営財団：（以下「財団」又はアクト財団、という）

1) 法人の設立目的

アクトシティ施設の効率的な管理運営  
並びに  
施設を活用した { イベント開催、コンベンション誘致 }  
を行うとともに  
{ 音楽文化の普及啓発、産業情報の活用促進 } を図り  
もって  
{ 国際的な交流拠点形成、市民文化振興、地域経済活性化 }  
に資することを目的とする

（寄附行為第3条）

2) 決算実績

年度	市からの 収入 構成比	収支計算書から								貸借対照表から		D/C
		当期収入 合計	市からの 収入	受託収入	利用料 金制下 の利用 料収入	補助 金・交 付金収入	負担 金・協 力事業 収入	市以外 からの 収入	当期収 支差額	資産合 計	正味財 産	
B/A	A	B					A-B		C	D		
H15	92%	2,340	2,153	1,307	612	42	191	187	167	2,748	2,386	87%
H14	85%	2,363	2,003	1,904	0	70	30	360	45	2,566	2,221	87%
H13	89%	2,426	2,154	1,876	0	150	127	272	0	2,556	2,176	85%
H12	87%	2,573	2,250	2,059	0	158	33	323	22	2,568	2,165	84%
H11	90%	2,439	2,190	1,940	0	171	79	249	10	2,423	2,142	88%
H10	87%	2,533	2,199	1,977	0	182	39	334	(36)	2,432	2,137	88%
H09	89%	2,627	2,344	2,086	0	167	92	283	(27)	2,491	2,167	87%
H08	87%	2,398	2,095	1,911	0	184	0	303	42	2,501	2,169	87%
H07	90%	2,351	2,104	1,890	0	214	0	247	(9)	2,490	2,151	86%
H06	69%	2,326	1,609	1,598	0	10	0	718	5	2,662	2,165	81%
H05		1,596							33	1,585	1,565	

貸借対照表から伺える財政状態はすこぶる良い。

発生主義で会計処理されていることに伴う経過的な未払金・前受金等のほか退職給与引当金が十分に設定されたうえで、自己資本比率が87%に達する。

収入構成は、直近15年度収入合計2,340百万円中、92%までが市からの財源提供によって運営が成り立っている。

この表の15年度分の主な数値の内訳は、以下のとおり。業務内容が推察できる。

				593	施設利用料金収入			
				19	観覧料収入			
				612	15年度利用料金等収入計			
					175	国際ピアノコンクール市負担収入		
					12	高校選抜市負担収入		
					5	ソロコンテスト市負担収入		
					191	15年度負担金収入計		
				1,089	アクトシティ浜松の管理運営業務委託			
				66	浜松市楽器博物館の管理運営業務委託			
				54	他の管理運営業務委託2件			
				77	浜松市アクトシティ音楽院事業の委託			
				21	その他の委託4件			
				1,307	15年度受託料収入計			

### 3) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

#### ・カネ

金額最大の外部委託先

同団体に対する 13 億円という委託料の額は、浜松市が行っている委託の相手先中、金額最大。

13 億円の中身は 12 億円までが「管理運営」委託料で、金額最大の管理運営委託先。

金額最大の出資先（出資割合 93.6%）

同団体に対する 20 億円という出資額は、浜松市が行っている出資中、金額最大優良な財務体質

市からの各種収入に基礎を持つ。

#### ・ヒト

人的関係は、業務運営指揮・管理、的にかかわり

H16.4/1 現在、市からの派遣職員は 7 名（うち常勤役員 1 名）の一方、市の OB 役職員は 1 人もいない。

#### ・モノ

国際音楽都市浜松、の象徴的施設「アクトシティ浜松」を管理運営しているのが同団体

管理運営対象施設「アクトシティ浜松」の施設・設備は、市が所有

従って、用地取得や施設建設のための借入金の元利金支払が市の会計で別途行われており、財団の決算に反映されることはない。

#### 4) 浜松市が推進している「行政経営計画」等との関係

- ・ 浜松市文化協会とアクト財団を母体にした、新文化振興財団の設立（15・16年度を準備過程とし、17年度4月に完了の計画）
- ・ 浜松市が15年度から採用を開始した「利用料金制」の、適用対象先発団体  
平成15年度から、アクトシティ施設と楽器博物館の管理運営業務に利用料金制度を導入した。アクトシティの市施設（ホールや会議室など）の利用料金収入は、従来から市のおカネとして市に入金していたところ、15年度からはこれにかえ、利用料金収入をアクト財団の収入とし、その分を受託収入から差し引く方式に変更されている。

#### 5) 指定管理者制度との関係：

アクトシティ施設は、国際的な演奏者や交響楽団によるコンサート、オペラ・ミュージカル、歌舞伎など伝統芸能を含めた各種の芸能・音楽系イベント会場として要求を満たせる施設・設備を擁しており、施設に迎える想定顧客は、地元浜松に制約されることなく全国規模（海外を含む）になっている。またそれができてはじめて高い設備投資額と維持費がなじむ構造となっている。

そのため、市境をはるかに超えた多くの音楽愛好者・芸能愛好者等を誘客・動員できる高度なイベント企画・運営能力、マーケティング能力、を要求されている。

このような事業の担い手たりうる競争者は、全国区で活躍している民間事業団体やそれらが連合した組織が考えられる。

#### 6) 監査の視点

- 「利用料金収入」の管理に注目する
- 購買要求から支払に至る管理並びに支出の経済性に注目する
- ・ 利用料金制の導入効果にも注目する

(2) 財団法人浜松市フラワー・フルーツパーク公社：（以下「花果」又は花果公社、と略記）

1) 法人の設立目的

市民の自然に対する理解を深め

{ 快適な市民生活、青少年の情操のかん養、市民の憩いの場の提供 } 等

都市機能の増大を図るとともに

{ 花き、果樹 } の園芸振興の拠点を形成し

もって

市民の福祉増進を図ることを目的とする

( 寄附行為第3条 )

2) 決算実績

第6章、参照のこと

3) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

・カネ

市から投入される財源は、ほとんど(92%)が負担金

同団体に対する11億円という負担金額は、浜松市が行っている負担金支出中、医療公社に次ぎ2番目に大きい。

13年度まで「補助金」として投入されていた内容が、考え方の転換により負担金に切り替わっている経緯がある。

「管理運営」委託料はわずか

・ヒト

プロパー職員化が進んでおり、市との人的関係は、人数的には、かかわりが少なくみえるが、経営・管理の実務を市関係者が押さえている。

H16.4/1 現在、市OB常勤役員1名、市から派遣職員1名(事務局長)。

・モノ

公社名どおり、(花/フルーツ)をテーマにした2つの園施設を自己所有する形になっている。

他方で、「自己所有する形」と「実質」のギャップが、コスト負担関係にあらわれている。

4) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

- ・フラワー・フルーツパーク公社の経営健全化（18年度以降も継続の計画）

少なくとも13年度以降ずっと取り組まれてきているが、継続中で、実施完了年度も見通せていない状況。

経営健全化の必要性に注目される、最たる団体の1つになっている。

知恵が絞られ精力が注がれていることはよくわかる。

5) 指定管理者制度との関係：

事業場であり収入を生む施設である{フラワーパーク、フルーツパーク}2つの有料利用施設を、公社が自己所有している形になっているため、この限りでは指定管理者制度とは無縁となる(なってしまう)。

6) 監査の視点

収入の大半が現金入金のため、「現金入金特有」の問題に注目する

購買要求から支払に至る管理並びに支出の経済性に注目する

「経営健全化」の取り組みの足かせ、に注目する

(3) 財団法人浜松市体育協会： (以下「体育」又は体育協会、という)

1) 法人の設立目的

浜松市における健康・体力づくりを推進し  
 {アマチュア精神を培い、スポーツの普及・向上を図り}  
 もって  
 健康で明るい市民の育成に寄与することを目的とする

(寄附行為第3条)

2) 決算実績

年度	市からの収入構成比	収支計算書から							貸借対照表から		
		当期収入合計	市からの収入	受託収入	補助金・交付金収入	負担金収入	市以外からの収入	当期収支差額	百万円		
									資産合計	正味財産	D/C
B/A	A	B				A-B		C	D	D/C	
H15	97%	1,077	1,040	1,040	0	0	38	55	607	522	86%
H14	97%	1,054	1,018	1,018	0	0	36	3	583	466	80%
H13	95%	1,043	992	992	0	0	51	2	579	468	81%
H12	95%	1,032	984	984	0	0	48	1	560	455	81%
H11	96%	1,023	978	978	0	0	45	6	562	459	82%
H10	95%	998	952	952	0	0	45	11	566	453	80%
H09	95%	1,007	959	959	0	0	48	4	553	459	83%
H08	94%	869	817	817	0	0	53	0	534	453	85%
H07	93%	766	710	710	0	0	56	1	548	448	82%
H06	93%	707	660	660	0	0	47	4	483	434	90%
H05	92%	658	606	606	0	0	52	4	461	418	91%
H04	91%	608	552	552	0	0	56	4	446	404	91%
H03	91%	602	545	545	0	0	57	13	427	383	90%
H02	87%	431	376	376	0	0	54	13	376	341	91%
H01	87%	261	228	228	0	0	33	5	323	308	95%
S63	85%	214	182	182	0	0	32	5	291	278	96%
S62	87%	198	173	173	0	0	25	3	272	263	97%
S61	87%	189	164	164	0	0	25	2	254	247	97%
S60	85%	173	146	146	0	0	26	1	234	227	97%
S59	85%	143	121	121	0	0	22	7	217	212	98%
S58	81%	143	116	116	0	0	27	5	204	198	97%
S57	84%	140	118	118	0	0	22	4	185	181	98%
S56	84%	131	110	110	0	0	21	1	174	168	97%
S55	43%	295	126	126	0	0	169	7	164	158	97%

収入構成上、市からの財源の割合が97%に達する。

### 3) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

#### ・カネ

管理委託中心の、市から運営財源供給額第4位の外部委託先

市からの運営財源1,040百万円全額が委託料で、その98%(1,016百万円)が管理委託に係る内容。金額ベースで、アクト財団に次いで第2位の管理委託先。

市からの出資・出えん金扱いの額は50百万円(出資割合16.1%)

昭和55年度の団体設立時の市出資割合は35.6%のところ、毎年自主財源が基本財産として組み入れられた結果、現在、筆頭出資者は団体自身=54.9%。

高い、市への運営財源依存度

団体の15年度総収入1,077百万円中、市からの委託料収入が1,040百万円であるから、市への運営財源依存度は96.6%、と、市からの受託専門の団体に近い。

優良な財務体質

#### ・ヒト

市OBがスタッフとして迎えられる、最大の受け皿団体

H16.4/1現在、役員以外の市OB{OB常勤嘱託27名+OB非常勤嘱託10名}=37名と最大。

市からの派遣職員による経営関与は強くない

H16.4/1現在、市OB常勤役員1名がいる一方、市から派遣職員が5名は事務局長職以外の管理業務に就いており多く(4名)は小中学校の先生が市職員に身分替えして従事している。

#### ・モノ

団体としての有形固定資産はごく僅か(簿価2百万円に満たない)

管理運営対象先施設「浜松アリーナ」「可美総合センター」「北部水泳場」等の施設・設備等は、すべて市が所有

### 4) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

・ 体育協会・公園緑地協会の効率的運営(16年度完了の計画)

### 5) 指定管理者制度との関係:

業態として、スポーツクラブを運営している民間事業者はじめ、担い手たりうる競争者は多い。

### 6) 監査の視点

徴収代行している「利用料金収入」の管理に注目する

購買要求から支払に至る管理並びに支出の経済性に注目する

(4) 財団法人浜松市文化協会： (以下「文化」又は文化協会、という)

1) 法人の設立目的

市民の文化活動に資する事業を行い  
個性豊かな市民文化を醸成し  
もって  
{市民生活の向上、ゆとりと潤いあるまちづくり}  
に寄与することを目的とする

(寄附行為第3条)

2) 決算実績

		収支計算書から								貸借対照表から		
		百万円								百万円		
年度	市からの収入 構成比	当期収入 合計	市からの 収入	受託収入	補助 金収入	負担 金収入	特定 預金 取崩 収入	市以 外か らの 収入	当期収 支差額	資産合 計	正味財 産	D/C
H15	91%	1,092	997	994	4	0	24	71	55	458	344	75%
H14	85%	1,199	1,014	997	14	3	9	176	3	502	294	59%
H13	85%	972	827	812	14	1	13	133	2	453	293	65%
H12	79%	1,003	792	768	23	1	8	203	4	524	297	57%
H11	83%	914	755	732	23	1	4	155	2	493	302	61%
H10	85%	922	780	764	15	1	27	115	9	435	305	70%
H09	82%	947	776	756	18	2	34	137	5	459	317	69%
H08	78%	916	717	685	18	14	17	181	14	469	340	73%
H07	77%	926	709	690	18	1	19	197	12	468	364	78%
H06	74%	846	627	606	18	3	10	209	5	504	386	77%
H05	82%	764	630	612	13	5	4	130	4	479	399	83%
H04	86%	749	646	636	0	9	2	101	53	468	404	86%
H03	92%	834	766	766	0	0	0	68	2	525	401	76%
H02	88%	765	675	674	1	0	0	90	0	450	356	79%
H01	95%	829	785	784	1	0	0	44	50	403	300	74%
S63	97%	736	713	712	1	0	0	22	5	395	245	62%
S62	85%	564	478	477	1	0	65	21	20	303	210	69%
S61	69%	593	412	412	0	0	0	181	19	274	189	69%

3) 市との関係、に係る特色

{ヒト、モノ、カネ}

・カネ

管理委託中心の、市から運営財源供給額第5位の外部委託先

市が同団体に供給している運営財源 997 百万円の 99%以上が委託料で、委託料の委託料の 84% (831 百万円) が管理委託に係る内容。額で、アクト財団・体育協会に次いで第3位の管理委託先。

市からの出資・出えん金扱いの額は 50 百万円 { 出資割合 19.2% ( 団体自身分

を除くと 49.0%) }

他の任意団体から出資（出えん）を受け入れたり、市からの補助金や余剰金を内部蓄積しておいたものを自主財源として基本財産として組み入れ続けた結果、現在、筆頭出資者は団体自身 = 60.8%。

高い、市への運営財源依存度

団体の 15 年度総収入 1,092 百万円中、市からの収入が 997 百万円であるから、市への運営財源依存度は 91%、と、高い。

財務体質は良い方

#### . ヒト

市からの派遣職員、並びに市 OB 常勤嘱託者が多い

H16.4/1 現在、各・（10 名、6 名）で、派遣職員中 1 名は常勤理事。派遣職員数の多さは、時限団体の（財）静岡国際園芸博覧会協会の 15 名に次ぐ 2 位。市 OB 常勤嘱託者数も 7 名で、体育協会 27 名・社協 19 名とは隔たるが 3 位。

現状、表面的な出資割合を超えて、市が団体の意思決定・管理にかかわる割合が高い。

#### . モノ

団体としての有形固定資産はごく僅か（簿価 2 百万円に満たない）

管理運営対象先施設が「文化コミュニティセンター」「科学館」「こども館」「教育文化会館」「天文台」「文芸館」など 10 あり、すべて市が所有

#### 4) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

- ・浜松市文化協会とアクト財団を母体にした、新文化振興財団の設立（15・16 年度を準備過程とし、17 年度 4 月に完了の計画）

#### 5) 指定管理者制度との関係

記念館のような文化遺産の維持管理主体のものから、科学館や文化コミュニティセンターのように積極的に利用を促進することで市民の文化活動に資する効果が高まるだろう施設まで幅がある。独立採算を目標にするになじまないとしても、NPO や民間事業者など、（利用者の満足 / 委託コスト）いかんでは管理運営を担いうる潜在競争者が十分考えられる。

ただし、上記 4) のとおり、アクト財団との統合が決まっている。現・アクト財団が受託している事業の潜在競争者と現・文化協会が受託している事業の潜在競争者とは、大幅に異なるものと見込まれる。

#### 6) 監査の視点

徴収代行している「利用料金収入」の管理に注目する

購買要求から支払に至る管理並びに支出の経済性に注目する

( 5 ) 財団法人浜松市建設公社 :

1 ) 法人の設立目的

{ 工場団地用地、住宅団地用地 } 等のあっせん 調査  
等  
{ 浜松市の積極的發展、都市構造の近代化 } を推進  
するため必要と認められる事業を行うことにより  
{ 市勢の進展、市民の福祉増進 }  
を図ることを目的とする

( 寄附行為第 3 条 )

2 ) 決算実績

第 6 章、参照のこと

3 ) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

. カネ

委託料、補助金・負担金・交付金、の範囲では、市からの受入額 813 百万円全額が、管理運営受託料。

百万円

311 駐車場管理運営委託  
292 浜松市営住宅管理業務委託  
183 浜松駅前広場等維持管理業務委託  
23 駐車場案内システム管理運営業務委託  
4 浜松駅周辺自転車等駐車場管理業務委託  
813 15 年度 市からの受託料計

管理委託額では、アクト財団・体育協会・文化協会に次いで第 4 位の委託先。

市からの出資・出えん金額は 10 百万円で、市の 100% 出資 ( 昭和 35 年度 ) 。

市からの借入金残高 200 百万円

市への運営財源依存度等

表面的な市への運営財源依存度は 18.0% と小さく見えるが、実質的なかわりは密。金融機関からの借入金には、市による『損失補償』あり。

. ヒト

人的関係は、スタッフレベルでの関係が特に希薄。

H16.4/1 ( カッコ内は H15.4/1 ) 現在、市関係者の構成は以下のとおり。

市 OB 常勤役員 2 名 ( 1 名 ) 。市 OB 常勤嘱託者 1 名。市からの派遣職員・派遣常勤役員とも、ゼロ ( ゼロ ) 。

すなわち、職員はプロパー化。

・モノ

オフィスの一部、簿価 278 百万円を自己所有。

自主事業（分譲地開発販売事業等）がある関係。

市からの管理運営対象先施設「市営駐車場全 9」「市営住宅」などはすべて市が所有。

4) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

・土地開発公社、建設公社、施設管理協会、の統合（16 年度完了の計画）

5) 指定管理者制度との関係

受託メインの市営駐車場管理は、市内だけでも管理運営を担いうる競争者に事欠かない。

市営住宅管理業務についても、潜在競争者は十分いるとみられる。

6) 監査の視点

徴収代行している「駐車場利用料収入」の管理に注目する

表面的に見るだけでは判断を誤る決算書と関連事項、に重点を置く

（なお、この団体は 11 年度包括外部監査で、監査対象としてとりあげている）

( 6 ) 社会福祉法人浜松市社会福祉事業団 :

1 ) 法人の設立目的

浜松市と一体となって  
多様な福祉サービスが  
その利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより  
利用者が  
個人の尊厳を保持しつつ、心身ともに健やかに育成され、  
又は  
その有する能力に応じ自立した日常生活を地域社会において営むことができるよう  
支援することを目的とする

( 定款第 1 条 )

2 ) 決算実績

第 6 章、参照のこと

3 ) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

・カネ

市からの収入額 709 百万円はほとんどが委託料で、市の科目処理上その 4 割強が管理運営、残りが措置委託分。対象施設は共通。

市からの出資・出えん金額は 3 百万円で、市の 100%出資。

・ヒト

H16.4/1 現在、市 OB 常勤役員 1 名、市からの派遣職員 5 名、市 OB 常勤嘱託者 4 名で、市との人的な関係は密接。

・モノ

活動拠点は、「浜松市発達医療総合福祉センター」。市所有。

4 ) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

- ・浜松市社会福祉事業団の経営健全化( 13 年度に着手し 18 年度以降も継続する計画 )  
14 年度に 15 年度から 5 ヶ年間の経営健全化計画が作られている。

5 ) 指定管理者制度との関係

潜在的な競争者も想定が可能。

6 ) 監査の視点

経営健全化計画、に絞って検討する。

(7) 静岡県小型自動車競走会(特別法による法人) :

1) 法人の設立目的

小型自動車競走の実施に関する事務を

公正かつ円滑に行う

ことを目的とする

(定款第2条)

2) 決算実績

以下、15年度につき、会計全体を読みやすく要約したものを示す。

貸借対照表					百万円
	合計	一般会計	選手宿舎 特別会計	電話投票 特別会計	
現金	2	2	0		
預金(含・長期性)	403	395	8	0	
他流動資産	0			0	
有形・無形固定資産	18	18			
資産合計	423	414	8	0	
流動負債	21	17	3	0	
退職給与引当金	156	156			
負債合計	177	174	3	0	
正味財産相当額合計	246	241	5	0	
負債・正味財産相当額合計	423	414	8	0	

損益計算書 (収支計算書との区別がはっきりしないもの)					百万円	
	合計	一般会計	選手宿舎 特別会計	電話投票 特別会計	表記科目	
収入	受託収入等(市から)	512	407	52		受託収入 委託経費
	雑収入	3	3	0	53	交付金 雑収入
支出		(515)	(278)	(6)		人件費
			(16)			退職金
					(53)	協力費
				(29)		給食費
			(54)	(16)		事務諸費
			(47)			競技費
			(11)			選手関係費
			(3)	(0)		事業費、雑費
収支差額	0	0	0	0	収支差額	
前期繰越金	5	0	5	0	前期繰越金	
次期繰越金	5	0	5	0	次期繰越金	

### 3) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

#### ・カネ

市からの収入額 592 百万円( 標記損益計算書額と不一致 ) はすべて委託料で、その 86% までが管理運営委託料。

市からの出資・出えん金額はない、と判断されている。

貸借対照表「正味財産相当額」と要約表記した中身に、基本金と称される内容があるが、すべて団体自身の拠出に係る由。

#### ・ヒト

H16.4/1 現在、市 OB 常勤役員 1 名

#### ・モノ

活動拠点は、浜松オートレース場。

### 4) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

市が事業主体として、市の特別会計( 前掲< 図 2-1 > )で行っている事業自体に係る「小型自動車競走事業の経営健全化」がある。当該団体は受託者として関わるが、経営健全化対象団体ではない点留意する。

### 5) 指定管理者制度との関係

適用対象にならない、と考えられる。

特別法( 小型自動車競走法 ) の定めにより、委託先が絞られている。

市は小型自動車競走を施行する場合、競走車や競走の{ 検査、審判、競技 } に関する事務を自ら行うか、他の自治体に一括委託するか、競走会に一括委託するか、3 ついずれかの選択を義務付けられている( 第 3 条、第 4 条 ) 。

### 6) 監査の視点

市から送金された委託料の受入側の扱い( 決算書に載っていない部分 ) に重点を絞って検討する。

( 8 ) 社会福祉法人浜松市社会福祉協議会 :

1 ) 法人の設立目的

浜松市における  
社会福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の  
健全な発達  
及び  
社会福祉に関する活動の活性化により  
地域福祉の推進を図る

ことを目的とする

( 定款第 1 条 )

2 ) 決算実績

第 6 章、参照のこと

3 ) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

・カネ

市からの収入額 568 百万円の 84%までが委託料で、その 7 割が管理運営委託料。  
市からの出資・出えん金額はない、と判断されている。

・ヒト

H16.4/1 現在、市 OB 常勤役員 1 名。市 OB 常勤嘱託者数 ( 19 名 ) は、体育協会  
の 27 名に次ぐ 2 位。

・モノ

活動拠点は、本部所在の福祉交流センター ( 並びに市から管理受託対象諸施設 ) 。

4 ) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

・社会福祉協議会の経営健全化 ( 13 年度に着手し 18 年度以降も継続する計画 )

5 ) 指定管理者制度との関係

近年、各種の介護保険対象事業などを手がける民間事業者が、急速に実績を積んで  
きている。

( 利用者の満足 / 委託コスト ) いかんでは、これらの民間事業者をはじめ、管理運  
営を担える有力な競争相手が多いと考えられる。

6 ) 監査の視点

経営健全化計画対象団体につき、市民負担の立場から問題の所在・課題を捉えな  
おすことに重点を置く

・ 出納関係の制度・運用についても目配りする

( 9 ) 財団法人浜松市清掃公社 :

1 ) 法人の設立目的

浜松市の清掃事業の  
{ 能率的、衛生的 } な運営を推進し

市民の生活環境を清潔に保持し

{ 衛生思想の向上、福祉増進 } を図る

ことを目的とする

( 寄附行為第 3 条 )

2 ) 決算実績

第 6 章、参照のこと

3 ) 市との関係、に係る特色

{ ヒト、モノ、カネ }

・カネ

公社の損益計算書(消費税抜表記)によれば、総収入 1,343 百万円に占める市からの収入は 257 百万円で、市財源依存比率は 19%。

市の会計データによれば、公社への支出額 285 百万円(注 1)全額が委託料で、管理運営委託料は含まれない。

公社からの報告によれば、市からの出資・出えん金額は 317 百万円(市出資割合 88.8%)(注 2)。

(注 1) 市では税込表記。市各課の会計処理では単発の何万円のし尿浄化槽清掃業務も委託料扱いで処理されている結果、委託の区分は全部で 42 区分 = 税抜換算 271 百万円、となるが、公社では主要 4 受託業務分に限って「清掃業務受託収入」と表示し残余(税抜換算 14 百万円弱)は一般の手数料収入に含めて処理。

(注 2) 第 8 章 2 . 参照

・ヒト

H16.4/1 現在、市 OB 常勤役員 2 名と、市からの派遣職員 1 名。  
職員は完全にプロパー化している。

・モノ

土地を除き固定資産はすべて公社の自己所有。  
ここで、事業全体を 1 本の収益事業として行っている。

#### 4) 浜松市が推進している「行政経営計画」との関係

清掃会社の経営健全化（13年度に着手し18年度以降も継続する計画）

#### 5) 指定管理者制度との関係

直接の関係はない。

公の施設に関わることなく、管理運営委託も受けていないが、清掃会社の場合、以下に係る浜松市唯一の許可業者、となっている。

イ．浜松市一般廃棄物収集・運搬（し尿・浄化槽汚泥）許可業者

ロ．浄化槽法に基づく浄化槽清掃許可業者

そのため、許認可の関係を通じ、この分野で管理運営委託を受けているのに似た、独占的地位を占めている事情はある。

#### 6) 監査の視点

現金売上の比率が高く、内部統制に注目する

事業費用総額の3/4を占める人件費に注目する。

経営健全化計画、に関し市民負担の観点から問題の所在・課題を捉えなおす

### 第3章 外部監査の結果（章別のあらまし）

#### 1. 入金統制 関係

入金すべき内容が洩れないための統制、はじめ、入金や収入を考えるモデルケースとして注目される問題事例につき、第4章で述べる。

#### 2. 支払統制 関係

支払に連なる、購買統制を含めた支払統制の観点から運用不備があり、解決課題を考えるモデルケースとして注目される事例につき、第5章で述べる。

#### 3. 経営健全化 関係

現在又は将来の「市民負担」、との関係で特に注目される団体に関し、第6章で述べる。

#### 4. 支出の経済性 関係

指定管理者制度との関係で、団体の競争力を損ねている要因・課題に注目し、第7章で述べる。

#### 5. その他の問題

上記の章立てに関連した問題で、独立の項を設け検討したい、合規性、その他の問題について、第8章で述べる。

## 第4章 入金統制、の問題

### 1. 市からの受託料収入の計上を欠く事例 = (競走会)

(現状)

15年度に市から競走会の普通預金口座あて、送金された委託料の総額 592 百万円余中、80 百万円余が、以下のとおり、同会の損益計算書に計上されていない。

競走会の損益計算書			市の会計処理		
会計区分	表示科目 (収入)	金額	金額	摘要(抄)	支払回数
		千円	千円		
一般会計	競技関係 受託収入	407,045	459,129	小型自動車競走事業実施 事務委託	26
電話投票 特別会計	交付金	53,380			
			1,296	電話投票広域発売事務委 託料	4
選手宿舎 特別会計	委託経費	51,724	51,724	小型自動車競走選手宿泊 料等の委託料	13
	合計	512,149			
	計上なし	80,306	39,751	小型自動車競走選手の参 加旅費等委託料	40
			16,331	競走車運搬業務委託料	12
			13,163	競走車及びヘルメットの 破損補償等業務委託料	11
			11,060	小型自動車競走選手の災 害補償等業務委託料	12
	仮計	592,455	592,455	合計	

競走会の損益計算書に計上されていない4つの委託区分に関しては、それぞれ別個の契約が、「委託契約」として、確かに結ばれている。契約書のいずれも第9条で、「委託した業務及び委託料の経理状況」の報告を求めうるとされている。

市では、競走会への委託料支払に計4つの預金口座を利用しているところ、収入として計上されていなかった80,305,631円分は、いずれも、同一の預金口座に係るもので、市の送金処理内容を預金通帳と照合した結果、いずれも市の会計処理どおり、通帳には

入金していた。

当該口座の預金通帳期末残高が（経過的に）8,789,518 円ある。  
この残高も、貸借対照表に反映（財産目録の預金明細を構成）していない。  
すなわち会計処理対象外の口座となっている。  
競走会側の事情を確かめないと、これ以上のことはわからない。

競走会の説明によれば、

当該口座は、基本的に  
通過するだけ = 入った額だけ実費が支払われる  
口座である。

よって、会計処理に含める必要があると思わなかった  
とのことである。

（検出事項 1）

会計処理対象外の口座は、当 15 年度中、以下のように増減している。  
「通過するだけの口座」との説明では、説得力を欠く。

	当月入金	当月出金	月末残
1503			5,961,802
1504	6,800,162	(10,808,126)	1,953,838
1505	6,314,526	(6,897,036)	1,371,328
1506	10,277,784	(6,931,234)	4,717,878
1507	7,187,866	(11,173,576)	732,168
1508	13,458,051	(10,408,916)	3,781,303
1509	4,607,308	(4,784,890)	3,603,721
1510	7,494,180	(6,943,878)	4,154,023
1511	4,610,038	(4,937,660)	3,826,401
1512	8,606,672	(7,235,245)	5,197,828
1601	7,186,791	(8,208,685)	4,175,934
1602	9,267,873	(5,677,901)	7,765,906
1603	4,441,462	(3,417,850)	8,789,518
	90,252,713	(87,424,997)	

口座に市から入金した額につき、その用途が問題となる。

（検出事項 2）

前年の 14 年度について、市からの送金額と、競走会での損益計算書上の対応額について確かめた結果、15 年度と同じ 4 つの委託区分において、同じパターンの収入洩れ 91,688,451 円 が認められた。

15 年度限りの問題でなく 14 年度も同様で、それ以前のいつから計上洩れが生じていたのか、始点以降の用途が問題となる。

( 得られた追加情報 )

( 1 ) 損益計算書等に計上しなくなった始期

昭和 60 年 10 月から ( 競走会回答 )

すなわち、昭和 60 年 9 月までは、オートレース施行者である市が競走会に対し、「交付金」という名目で入金し、4 つの区分 ( 競走会では「4 科目」と通称 ) もこの交付金を財源に、正規に経理処理されていたという。

昭和 60 年 10 月からは、この「4 科目」は市の負担、という考え方に統一され、実費精算の考え方で現金授受が行われるようになったのをきっかけに、競走会としては、収入・支出すれども、少なくとも公式的には経理しない運用になり、今に至っていることがわかった。

( 2 ) 「4 科目」の運用状況の概要 ( 競走会回答要旨 )

- 1 ) 市の所管課 ( 公営競技事務所 ) との間で、請求のための資料を送り、送金を受けている。実費精算で、利益や損失は出ない。
- 2 ) 伝票処理は行っている。
- 3 ) 証憑関係は、5 年分位保存がある。
- 4 ) 一般会計でも特別会計でもない。「業務処理」とみてきた。

( 3 ) 監査 ( 競走会回答要旨 )

- 1 ) 市の監査委員の監査は、今まで、ない。
- 2 ) 経済産業省の監査は定期的にある ( なお、「4 科目」の運用状況が監査対象になっているかは不明 = 外部監査人注。 )
- 3 ) 市が出している委託料が、団体の損益計算書に載っていない件について、外部監査人の立場として訪問調査したい趣旨につき、団体責任者の快諾を得られた。

( 外部監査人による訪問調査結果 = 平成 15 年度対象 )

- ( 1 ) 「実費精算」の考え方で、「4 科目」とも取り扱いが行われているという説明は、一連の概況調査とサンプルテストの結果、一応の理解はできた。
- ( 2 ) 内部処理に、統制が無くなってしまっている状況では、少なくとも、ない。また、調査の限り、この年度で、損益計算書に載っていない受託料収入から、使途不明金が個人口座に流出しているかもしれない等の心配をいだかせる兆候は検出されなかったことを報告する。
- ( 3 ) ただし、  
現行の運用には、後述するような、次元を異にするいくつかの問題が認められるので、市の立場として、適切な事後処理並びに今後の運用改善が、( 委託料財源の負担者としての市民の立場からも ) 求められていると判断された。
- ( 4 ) 補足情報

1) 「4科目」の実費精算の運用方法は、大別2種類に分かれる。

参加旅費等委託： 多めに概算払い請求を行っておき、後日、余った分を市に返還する要領によるもの

他の3科目の委託： 実費(正確には、かかった実費とまでいえない)を市に請求し、当該金額の送金を受ける要領によるもの

2) 「4科目」の支払先

イ. 参加旅費等委託 : 選手

ロ. (競走車、ヘルメット)破損補償等委託 : 選手

ハ. 競走車運搬業務委託 : 輸送会社1社

ニ. (選手の)災害補償等業務委託 : 主力病院1、その他医院等

3) 「4科目」の経理状況

. 処理の記録:

正規の帳簿外であるが、「4科目会計」分として簡易に起票された伝票と、表計算ソフトを用いて集計した、元帳相当のリストがある。

元帳相当リストの設定科目は、以下6科目である。

{ 銀行預金、参加旅費、救護費、車両運搬費、破損補償費、収入利息 }

. 記録の要領:

記録の要領は、基本的に、(簿外)預金口座上の入出金日付時点で、上記からの支出・収入、があったものと擬制して取り扱われる方式である。即ち、

イ. 後日現金手渡しすべく預金をおろした時点で、費用支出があったと擬制される便法

を例にとれば、H16.1/14に預金口座から2,393,078円を現金引出すると同時に「破損補償費」を計上しているが、実際には1~2ヶ月後の2/8~3/10の期間に現金渡しされており、正規の記録のしかたとは異なる。

ロ. 市の取り扱い年度と同期をとることは考慮されない

市から15年度出納閉鎖期間中のH16.4/30に預金口座入金を受けた5,537,514円は、競走会では一律16年度とみなすが、この中には市が15年度分委託料と扱っている1,152,134円が含まれることが記録のしかた上、視野に入らない。

ハ. 市から受けた委託料入金額と、この額に対応する支払、の紐付け(消し込み)を、特に配慮する記録の運用にはなっていない。

たとえば、紐付け(消し込み)に配慮されていれば、標記H16.3/31現

在の会計処理対象外口座残高8,789,518円の構成内容が直ちに取り出せる  
ところ、そのための作業を要する。

・ 口座残高 8,789,518 円の構成内容：

外部監査人の作業結果によれば、残高の構成は、

市から H16.2月入金・4月払扱	3,171,853 円
市から 3月入金・4月払扱	4,942,998 円
市から 3月入金・5月払扱	673,772 円
銀行預金利息 15年度	297 円
その他（追加調査は省略）	598 円

と把握された。

（問題点・改善課題）

1) 市関係部局での、前年度踏襲、の盲点

昭和 60 年 9 月までは、「4 科目」についても競走会で収入・支出の正規の記帳  
並びに決算書への反映を行っていた一方、10 月から、「実費精算だから」を理由に  
収入・支出すれども、公式的には経理せず。の運用に陥ってしまった。

市がこれだけの金額の委託料を支払う一方で、相手方での会計処理対象外扱いの  
当否・適否に疑問を持たず 19 年目の年になる平成 15 年度でも追認されてきたこと  
は、「前年度踏襲」のこわさを感じる。

なお、市の所管部門では、団体に対する国（経済産業省）の監査の中で「4 科目」についてもカ  
バーしてもらえているとの認識がされていたもようである。

2) 市で、委託契約書第 9 条、を機能させてくれている

委託契約書第 9 条で、市は「委託した業務及び委託料の経理状況」の報告を求め  
うるとされている。求める必要は、市民の立場からすれば、当然あると思う。

3) 市で、監査権を確保する手だてを工夫しなくてよいか

地方自治法が定める市の監査委員の監査権に係る条項を見ると、交付金（第 199  
条第 7 項にいう「財政的援助」）部分はよいとして、一般の委託料に係る部分には  
及ばないと読める事情が障害になり、監査を躊躇させていた可能性がある。

他方で、15 年度の場合、団体の決算書上の収入の 99%以上が市から出た財源でま  
かなわれていること。市から実際に出た財源としては委託料が交付金の額の 10 倍  
以上に達していること。また、交付金処理 / 委託料処理には昭和 60 年だけでなく  
それ以降も変遷があること。等から見て、実質的な監査権を確保する手だての工夫  
が、（委託等財源負担者である市民のために）必要とされているように思う。

まず、所管部門の財務事務監査が当然にできる。委託契約書第 9 条に基づいて必  
要な情報提供を受けることが可能と思われるから、財務事務監査の一環として、団  
体の協力のもと情報を得ることができないことは考えにくい。

今回は、外部監査人として訪問調査したい趣旨に対し、団体は協力的で、団体責  
任者の快諾を得ることができ「調査」を行えた経緯を述べたが、このケースに限ら  
ず、監査権を確保する手だての工夫に消極的でありすぎてはならないように思う。

4) 市で容認してきている実務運用は、次のような管理上の問題もはらむ

別紙の4枚の図解は、「4科目」の市からの受託業務に関し、外部監査人が「調査」しえた限りでの、各・業務処理の流れと、各科目ごとに1件だけ行ったサンプルテストの結果を要約したものである。

次のような点が、管理上(統制上)、特に問題となり、見直し対象と考えた。

- ・市は、請求書コピー添付で、その額の送金要請が来れば、払っている
- ・{破損補償、車両運搬、災害補償}に共通である。

信頼関係、ということであろうが、統制の点で弱く、心配

悪用しようと思えばいかようにも加工ができる。錯誤で同じものが混じった場合識別され得るかも、テストしてみないとわからない。監査の有無ともからむ。

通常の支出負担行為で、請求書のコピーを裏付けとできるか

団体が正規の記帳や会計単位から外して業務処理することを容認してきた点と、明らかにチグハグと思う。

- ・預金口座から現金を引き出した時点で、費用支出したとの擬制処理
- ・透明性のほか、引き渡し尽くされている保証、に、心配が残る

事実次掲{破損補償}のサンプルテスト結果に示したとおり、1~2ヶ月後に現金渡ししている。実態をみえにくくし、透明性が損なわれる。

時点のズレだけでなく、領収証(選手への引き渡し事実の証)が備えられていないものが含まれた。入手洩れとのことであるが、一連の簡便処理がもたらす副作用と考えたい。

正規の会計単位として処理することが、管理上の意味からも待たれていると考えた。

- ・別紙サンプルテスト結果、記載のとおり、{参加旅費}で、一般会計の預金を融通してもらい、返す、処理でも、事実を写す会計処理にかえ、擬制されている処理が認められた。透明性が損なわれ、気になった。

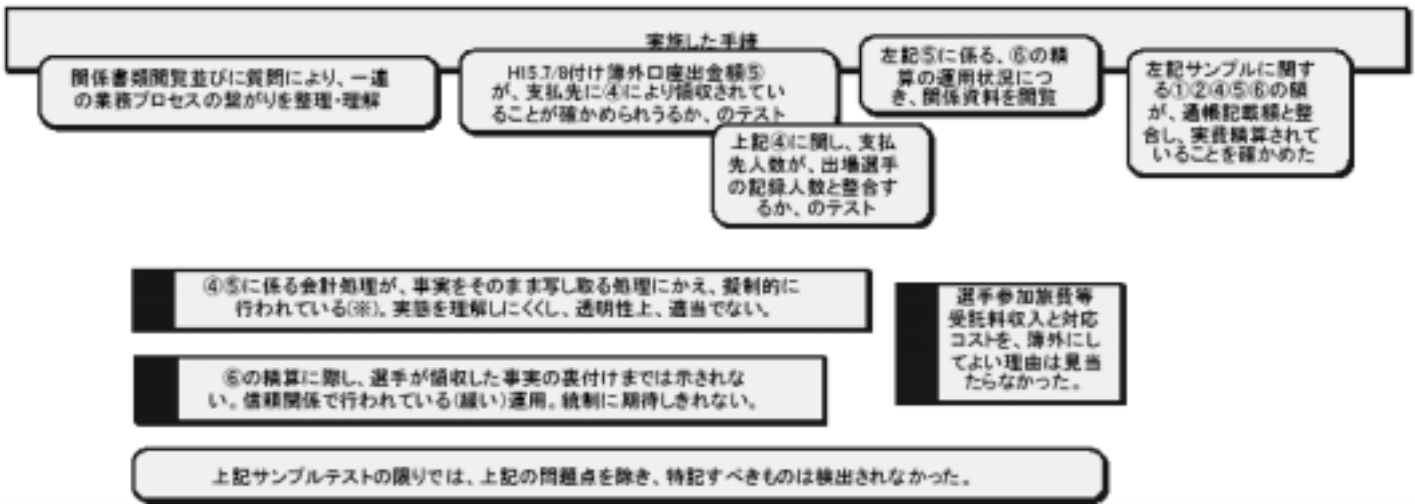
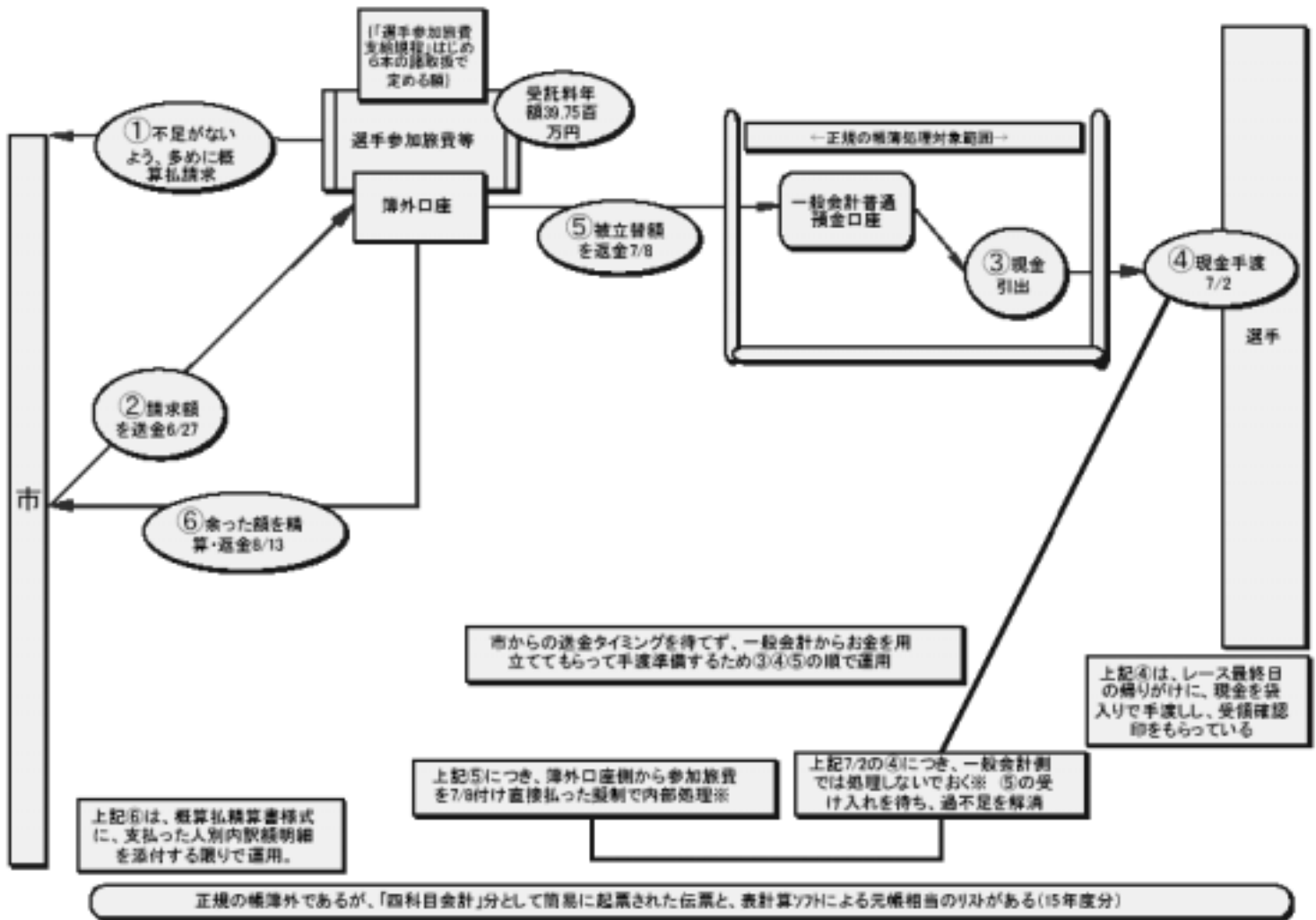
正規の会計単位として処理していない歪み、にあたる箇所と読めた。

5) 競走会に対しても、経理規程第3条第2項「すべての収支について、公正妥当と認められる会計処理の原則に従って正確な記帳整理をすること。」の趣旨を受けた透明性の高い会計処理・表示を希望したいと思う。

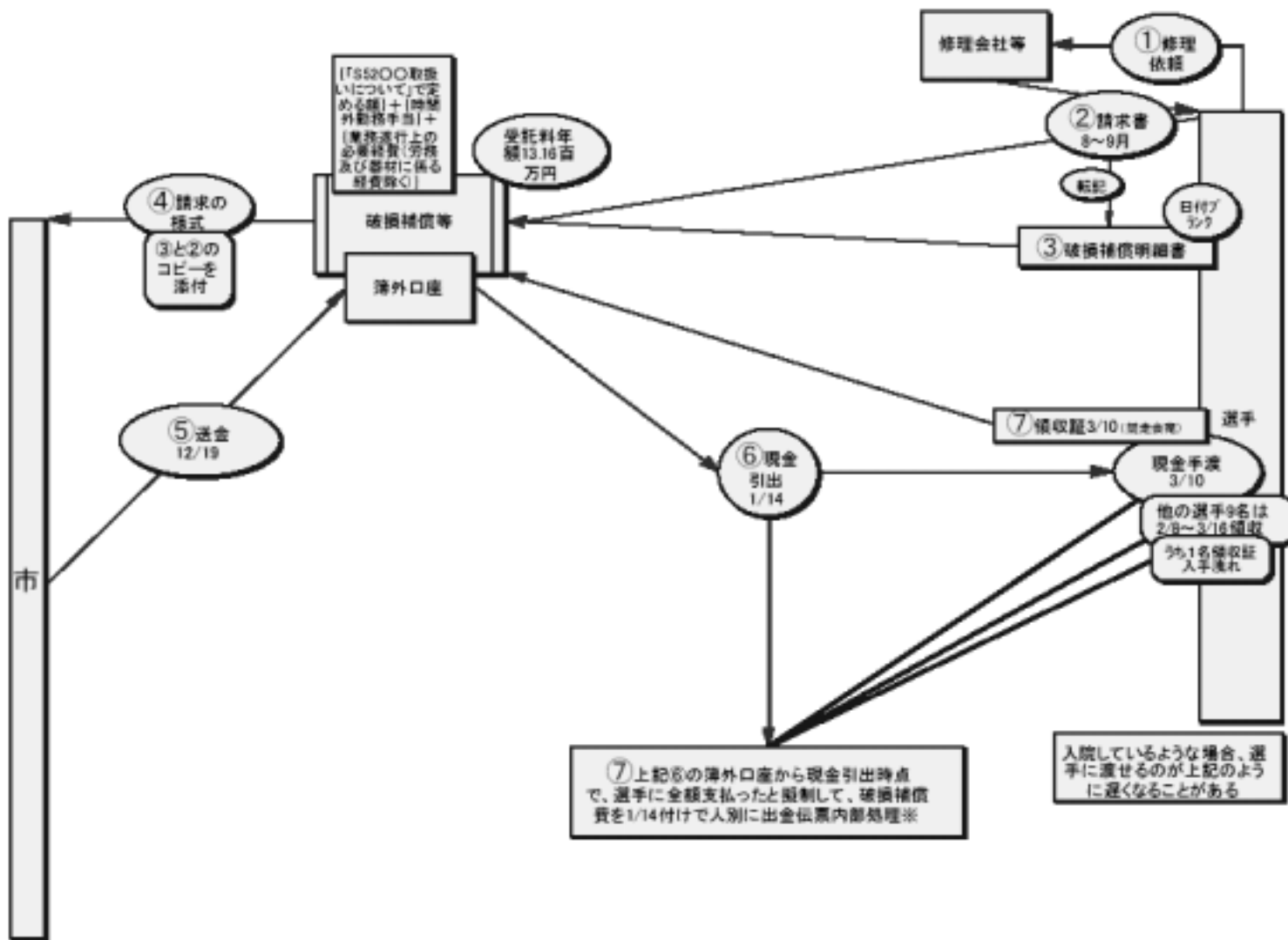
外部監査人が調査し得た以外の事項(特に14年度まで18年間の運用内容全般)は、場合によっては、上記調査結果と異なる内容が、含まれるかもしれない。または、同様かもしれない。

委託者の立場にある市で、所管の課、その他関係部局が、競走会並びに関係機関との必要な調整をふまえ、所要の追加調査等を含め、事後処理と今後の運用仕様について、検討する必要があるものと思う。

<図4-1> 収入・支出が正規帳簿外になっている、選手参加旅費等(市からの受託)の実務運用状況……サンプルテスト結果



<図4-2> 収入・支出が正規帳簿外になっている、破損補償等(市からの受託)の実務運用状況……サンプルテスト結果



正規の帳簿外であるが、「四科目会計」分として簡易に起票された伝票と、表計算ソフトによる元帳相当のリストがある(15年度分)

実施した手続

- 関係書類閲覧並びに質問により、一連の業務プロセスの繋がりを整理・理解
- H16.1/14付け薄外口座出金額⑥が、支払先に⑦により領収されていることが確かめられうるか、のテスト
- 左記サンプルに関する⑤⑥⑦の額が、通帳記載額と整合し、実費精算されているか、テスト

選平から集めた請求書を取り集め④で補償対象相当額を 実費請求する 際の裏付けは、選平から持ち込まれた請求書のコピー、限り。信頼関係で行われている(強い)運用。統制に期待しきれない。

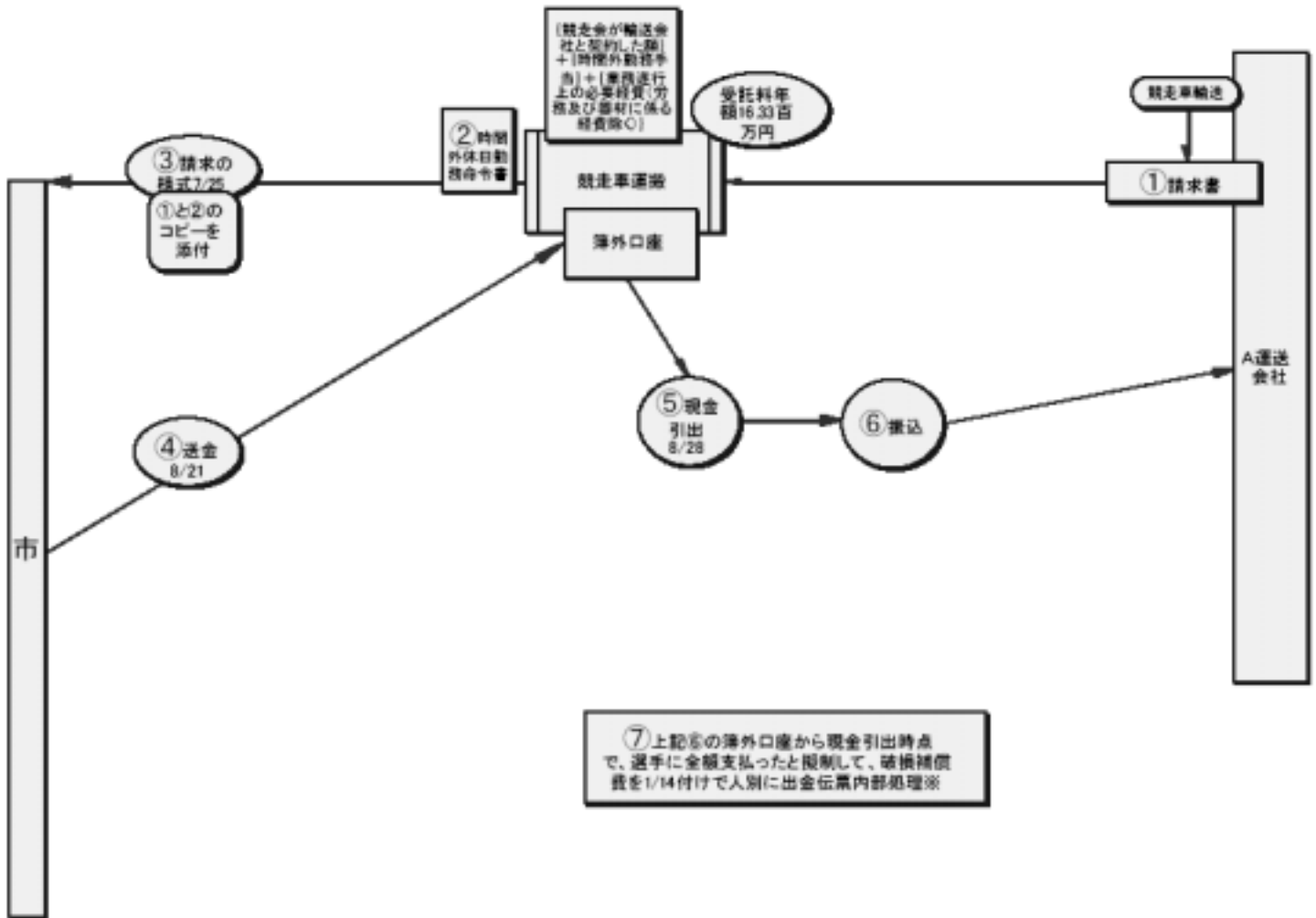
⑥の現金引出時点で、選平宛支払ったものとして⑦で内部処理してしまっている。実際には引き渡しは1~2箇月後となるもので、実態を理解しにくく、透明性上、適当でない。

⑦で選平宛支払ったものと誤制して内部処理してしまっているが、実際に、領収証の番号なく、引き渡し事実が立証しきれないケースが含まれた(224,700円)。

破損補償等受託料収入と対応コストを、簿外にしてよい理由は見当たらなかった。

上記サンプルテストの限りでは、上記の問題点を除き、特記すべきものは検出されなかった。

<図4-3> 収入・支出が正規帳簿外になっている、車両運搬等(市からの受託)の実務運用状況……サンプルテスト結果



正規の帳簿外であるが、「四科目会計」分として税易に起票された伝票と、表計算ソフトによる元帳相当のリストがある(15年度分)

実施した手続

関係書類閲覧並びに質問により、一連の業務プロセスの繋がりを整理・理解

H15.8/28付け海外口座出金額⑤が、支払先に⑥により精収されていることが確かめられるか、のテスト

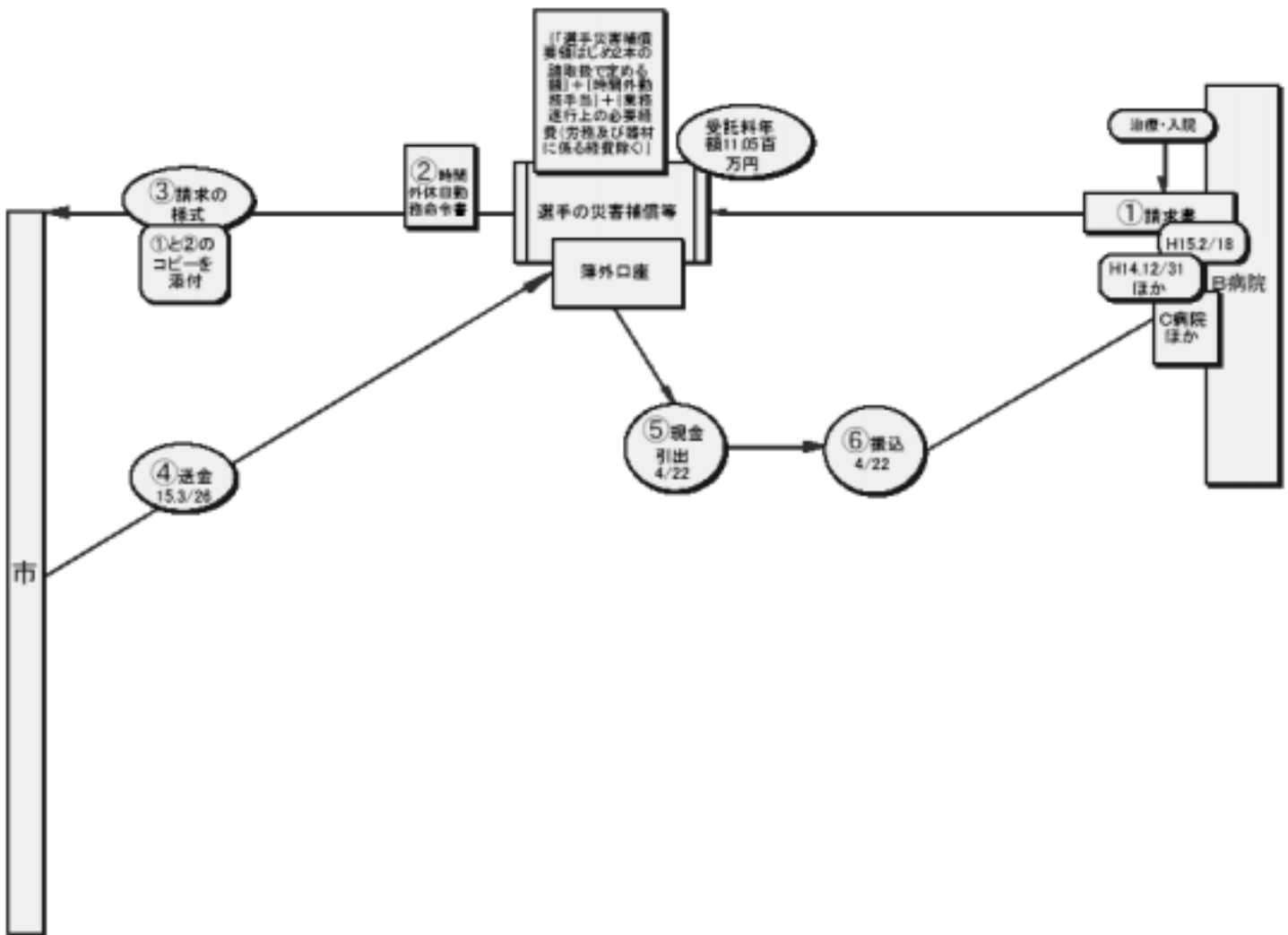
左記サンプルに関する①②③④⑤⑥の額が、通帳記載額と整合し、実費精算されているか、テスト

運送会社から受けた①と、②を合わせ、市に実費請求する際の裏付けは、これらのコピー、限り。信頼関係で行われている(強い)運用。

車両運搬等受託料収入と対応コストを、簿外にしてよい理由は見当たらなかった。

上記サンプルテストの限りでは、上記の問題点を除き、特記すべきものは検出されなかった。

<図4-4> 収入・支出が正規帳簿外になっている、選手災害補償等(市からの受託)の実務運用状況……サンプルテスト結果



正規の帳簿外であるが、「四科目会計」分として簡易に記票された伝票と、表計算ソフトによる元帳相当のリストがある(15年度分)

**実施した手続**

関係書類閲覧並びに質問により、一連の業務プロセスの繋がりを整理・理解

H15.4/22付け海外口座出金額⑤が、支払先に⑥により債収されていることが確かめられるか、のテスト

左記サンプルに関する①②③④⑤⑥の額が、通帳記載額と整合し、実費精算されているか、テスト

病院等から受けた①と、②を合わせ、市に実費請求する際の裏付けは、これらのコピー、限り、債権関係で行われている(確い)運用。

選手災害補償受託料収入と対応コストを、簿外にしてよい理由は見当たらなかった。

上記サンプルテストの限りでは、上記の問題点を除き、特記すべきものは検出されなかった。

## 2. 利用料金収入等の処理に、行き過ぎた便法を用いている事例 = (財団)

### (現状)

15年度から、「利用料金制」が導入された。

その結果、従来、管理対象施設において受け入れていた利用料金が、市に送金すべき預り金としてでなく団体の独自収入の扱いに切り替わる、シクミ上の変化があった。

財団には、従来から、施設利用者から利用料金等の振込入金を受け入れに利用してきている普通預金口座がある。

ところがその口座は、口座開設された平成6年5月以降ずっと、財団の会計処理対象から外れてきた。これは、正規の会計処理をする前の通過的な口座と考えられ使用されてきたものであり、従って、貸借対照表の預金残高を構成する財産目録内容からも除外されてきた、ということである。

当該口座には、15年度末(H16.3/31)現在の残高が9百万円余ある。

### (問題点1) 帳簿処理外の口座を使うと、管理責任や資産保全をはかりにくい

#### (1) 会計の原則外れ

当該口座は、管理責任がまぎれもなく財団にある、財団への振込先指定口座である。また、他の誰のものでもない財団の財産である。

このような口座残高が、財団の貸借対照表の預金や預り金から外されてよい理屈がない。

#### (2) 顧客に対する信義則

仮にこの口座に顧客が入金したあと、何者かに引き出されてしまう事故があったら口座残高が滅失したらどうだろうか。当該口座入金で財団に到着したはずの当然の事実について、即座の入金確認ができず迷惑をかける余地が考えられ、信義則上も問題である。平時の入金確認対応でも類似のことがありうる。

#### (3) 管理上、資産保全の立場から危険

帳簿付けの対象から外れてしまう結果、管理の精度が落ち、ある程度込み入った出入りがある内容だと、内容がわからなくなってくる。実際のところ、決算期末の当該口座残高内訳は(残高そのものが単なる一時預かりとみられていて)外部監査実施段階で分析されていなかった。

第三者から見ると明らかな変則処理にも、必ず何らかの背景や事情はある。本件口座の場合、いったんここで受け、内容を見極めて「きれいに」本口座に移したい意図だったようである。

利用料金制導入前の、市のお金が通過する口座 = 財団のお金ではない。という意識の名残もあったかもしれない。

どちらの理由にしても、大事にすべき優先順位の取り違いがあったことがわかる。

## (問題点2) 検証性、を損なう運用

仮に当該口座に振り込まれた入金額が、本口座に単純に移し替えられるだけの通過勘定口座だったなら、ほかの理由での拙さはともかく、管理上は、見極めに支障をきたすことはなかった。

ところが以下(1)(2)の運用慣行が付帯状況として結びついていた結果、検証性が損なわれる問題が派生している。

### (1) 雑入金口座

この口座は、実際には、利用料金収入に限らず受託販売代金の預かりやその他諸入金を受け入れる雑口座として用いられていた。

この口座を経由して、あるものは会計処理対象の本口座へ振り替えられ、あるものは会計処理されることなく返金等にまわされる環境にある。口座に沈殿したままのものも含まれた。

### (2) 入金科目の擬制処理

財団には、振込入金されてくる利用料のほか、窓口で現金入金する利用料がある。

= 実態を素直に写し取る会計処理 = 振込入金されてきた分は預金入金としてきちんと会計処理し、窓口で現金入金した分は現金入金としてそのとおり会計処理をする

- × 現金入金分については、(管理システムで領収書を発行しデータ処理するもの)現金入金の会計処理は保留しておき、追って日をまたぎ、前記簿外口座振込入金中の利用料金と合算する。一本化した合算額を本口座入金し、そこではじめて、「預金入金」扱いで会計処理する

行われていた実務慣行は、上記の「×」の方法であった。

そのため、本口座に「預金入金扱い」で会計処理された金額のうち、いくらが本当は預金口座に振り込まれた金額で、いくらが窓口で現金入金された金額か、会計処理からは消え、見えなくなっている。

上記(1)(2)の状況が複合するもと、帳簿管理がされていないため、入金した利用料金収入の全額が洩れなく本口座に出納入金処理されているかどうか、の検証を、客観的に行うことが阻まれる運用状況になっている。

資料提供を求め、情報を集めて実際に試みたが、納得できるまでの見極めが難しい。少なくとも、そのような労力を費やさなければ確認ができないようなシクミでは、実務に耐えられないと考えたい。

(問題点3) 口座残高内容

当該預金口座の15年度末(H16.3/31)残高9,535,670円については、団体自身に構成内容の調査報告を委ねることになった。

足かけ2ヶ月半かけた調査結果報告を要約・評価すれば、以下の内訳類型から成る。

102,949円	口座開設した平成6年5月以来H16.3/31までの間の預金利息分
<u>793,913円</u>	チケット受託販売預り金(個別明細判別困難分。入金日はH16.2/1以前)
961,700円	チケット受託販売預り金(H16.2/2以降の2月入金)
<u>1,526,980円</u>	チケット受託販売預り金(H16.3月入金)
351,600円	友の会受託販売預り金(H15.12/22入金):過入金分
62,055円	利用料関係の本口座へ振替洩れ分(H16.1/14入金):過入金疑いにて
80,000円	友の会受託販売預り金(H16.1月以前入金)
24,000円	友の会受託販売預り金(H16.2月入金)
49,000円	友の会受託販売預り金(H16.3/1~3/15入金)
220,490円	利用料前受又は未回収収(H16.3/30入金)
5,257,458円	利用料前受又は未回収収(H16.3/31入金)
<u>105,525円</u>	利用料関係の過入金(H16.3/31入金):翌期返金済み。
<u>9,535,670円</u>	

上記波線で挟んだ{ }はともに、チケット受託販売預り金である。

チケット受託販売の対象のイベント種類は、常時40個位併存する中、これら受託販売状況はイベント別に集計・管理するツールを持たずにきた。

チケット残枚数とともに日報ベースで管理・記録し、販売終了時点で手作業で集計・精算する運用によってきた。なお、申し出がないと精算に移行しない。

終わった扱いのイベント分の資料は一定時点で破棄している。

以上の運用のもと、今回の調査で全35イベントにわたる{ }明細が把握可能となった。

他方、個別明細の判別が困難で積み残された内容は、上記の793,913円である。

この部分の記録の復元作業は、更に時間をかければ判別しうるものが増えるとは思われるが、記録の保存の制約等から最終決着には未だ日数を要する状況にある。

なお、チケット受託販売預り金からは、平均して6%前後の手数料収入が生じるところ、これら、この簿外口座に残っているものについては、反映していない。イベント別に、販売終了・精算時に収入計上する運用とされている。

(改善提案)

- ( 1 ) 帳簿管理対象外とされていた預金口座は、速やかに、財団の直接の管理責任下にある財産として、会計処理対象に含める。
- ( 2 ) 振込入金されてきた分は預金入金としてきちんと会計処理し、窓口で現金入金した分は現金入金としてそのとおりきちんと会計処理をするようにし、擬制処理はとりやめる。
- ( 3 ) チケット受託販売分のイベント別管理については、別途、表計算ソフトやデータベースソフトにて、管理ツールを設けて整然と管理するようにする。
- ( 4 ) 当該口座残高の個別の構成内容調査をやれるところまでやった上で、所要の事後処理を行うとともに、会計処理を確定する。
- ( 5 ) 検証性・透明性に十分配慮することで、説明責任を果たせる運用に向け、体制整備して計画的に進めていく。

### 3. 現金売上の統制に係る事例 = (花果: フルーツ)

(現状)

フルーツパークでは、果樹の季節ごとに、「収穫体験」というイベントが行われている。

この行事は特にファミリー層中心に人気が高く、季節の来場者誘致にも貢献が大きい有力イベントとなっている。

収穫体験では、園内で栽培している果物のうち、収穫作業を一般来場者に開放して体験してもらう。そして参加者が収穫した果物は、量り売り方式で売り上げる(現金売上)。という手順がとられる。

平成 15 年度の「収穫体験」の果物売上は 20 百万円を超える。

具体的には、以下の要領で実施・処理されている。

売上場所： 果樹園わきに設営したテント下

売上担当： 3カ所程度以内のロケーションで、各箇所 1人体制

売上金額の把握方法： 重さとともに金額表示してくれる電池式のデジタルはかりを使用

売上記録： 鉛筆にて所定の売上記録用紙に、売上 1 件ごと売上金額をベタ書きしていく方式

売上金の仮収納： 工具入れを金庫代わりに利用

売上集計と現金カウント： 午後の部終了の 15:30 以降、午後の部の売上担当者が事務所に売上記録と現金を持ち帰り、自ら手計算

会計処理： 開催日翌日 15 時を目安に、担当者が記録集計と残高合わせを終え、売店の POS 担当者に持ち込む。POS 担当者が記録用紙の合計額欄を手入力した結果の出力が、会計伝票の起票元となる。

抽出検査対象とした 9 月 1 日売上計上分(売上額 631,784 円)の事例では、内容以下のとおり。

8/31(午前+午後)実施分：

売上件数 6 百件余(集計用紙 7 枚)。午後売上担当者は計 3 名

9/01(午前のみ) 実施分：

売上件数 24 件 (集計用紙 1 枚)。売上担当者 1 名

(問題点1) 「内部牽制」が効きづらい運用

売上記録も回収現金管理も、その集計・照合を含め一切、担当者が行う運用である。

「あるはずの残高」は、自ら書き込んだ売上記録以外にない一方、記録は鉛筆書きで行われる慣行だから、書き直しも自在にできる。

信頼によるお任せ、状態で、「内部牽制」の観点が置き去りにになっている。

(問題点2) 事務効率のわるさ

事務所に戻って手集計すべき件数は、抽出事例の8/31実施分では、単純平均で1人2百件余に及ぶ。

これを何度か電卓計算・検算して、即日処理できず日をまたいで後続処理している。

気の長い、効率がよくない作業になっている。

(問題点3) 簿外現金を生む運用慣行

売上金の取扱い慣行が、問題ある、特異なものとなっている。

まず売上記録の合計を出す、それをそのまま現金売上額としていない。

次のような変則的な手順と手法で処理している。

- = 合計額を100グラム当たり単価で割り算し、キログラム数を計算する
- = 求めたキログラム数(小数点1位未満切捨)に当該100グラム当たり単価を再度掛け合わせる
- = 上記の、端数を切り落とした掛け算結果を「売上」計上額と扱う。  
(果物種類毎に数十円程度下がる、のが普通)
- = おカネは、「売上」額と関係なく、手取金をレジにそっくり全部渡す。
- = 以上の結果、レジには、少額ずつながら「簿外現金」が蓄えられる。

意図は、

- ・ 万一不足金が生じた場合の穴埋め財源に使いたい。  
ないしは、
- ・ 不足金が出たときの、責任問題の煩わしさを避けたい。

という事情を反映した慣行か、と判断された。

現金過不足が実際はあるのに、形の上でだけ現金過不足がない、状態に加工して処理することは、「説明責任を果たす」ことにならない。

組織として認めてしまっているその慣行が、（ありのままを出さず操作することを気持ちが悪くと思わせない、という意味で）不正や操作の温床になりかねないことの方を心配する。

（提案）

- （１）ありのままそのとおりの事実が報告されることをよしとする組織風土に向け、考え方を戻す。
- （２）現金過不足は、必要な決裁を行って対応する。  
他方で、業務の設計に係る課題と捉え、解決していく。
- （３）不能率な業務とその原因に注目し、事務処理の効率化をすすめる。
- （４）業務の再設計には、以下のような各種の次元の選択肢の組み合わせを含め、検討できるのではないか。

１）金額計算単位を細かくしすぎない（百円単位限りとするなど）考え方

２）釣り銭不要状態を作って開始し、金庫はスリットに投げ込む方式で有高集計時まで開庫しない手法

３）売上代金を直接現金回収するにかえ、収穫チケットを前売り方式にする手法

代金を収量に応じチケット何枚という計算に単純化し、果物種類別に用意した箱にチケットを入れ分けることで、都度の金額記帳に代替も可能。

あった金額（金庫残高）、あるはずの金額（記帳上の帳簿残）、の把握者の負担を切り離せるうえ、顧客の待ち時間や記帳作業も最小限にできる。

・なお、チケットに連番の打刻を入れておけば、牽制上にも営業情報にも使える。

４）収穫物を入れる定容量パッケージ（ビニール袋や紙箱など果物に合うもの＝サイズ分けする場合でもSML程度）を考案して参加者に配り、パッケージサイズ単価で代金受領する手法

顧客の待ち時間や記帳作業を最小限にできる。

・現行、収穫体験に出せる果物種類別数量に限りがあり、また、定員からあふれてしまう人数を、配布サイズ調整によって、救っていただける利点も副次的に考えられる。

#### 4 . 現金売上入金の統制に係る事例 = ( 清掃 )

( 現状 )

15 年度の入金ベースでは、浄化槽清掃手数料(709 百万円余 ) と、し尿収集手数料(332 百万円余 ) が、主要な柱になっている。

いずれも、対象顧客は、下水道化に至らず浄化槽を設置している家庭・職場等である。

浄化槽清掃手数料 :

上記顧客に対し年 1 回、浄化槽の清掃作業を行うに伴う収入。  
作業前にあらかじめ、要収入額が決まっている特徴がある。

し尿収集手数料 :

上記顧客に対し月 1 回、し尿収集作業を行うに伴う収入。  
料金の決め方に ( 人頭、従量 ) 制、を併用している。

( 人頭制、の場合 )

設置場所の居住者数によって人数が決まる。公社の事務所としてあらかじめ把握された居住者数があり、作業前に領収書綴りに料金を印字のうえ、実際の作業にあたらせ入金する方式によっている。

ただし、収集に行った際、居住者数が既に変更していた場合には、それに応じて回収する事情がある。

( 従量制、の場合 )

実際にし尿収集して回収量が確定しないと、顧客からもらうべき料金が確定しない。

従って、作業前に料金印字はない、領収書綴りが使用される。

なお、領収書綴りは以下の 4 連式

( 控、 領収書、 作業済通知書兼請求書、 事務控 ) である。

ただしこの 4 枚は顧客名等の部分をコンピュータで連続印刷していく便宜から、ワンライティング複写式ではなく、ヨコ一連に並んだ様式のものが採用されている。

上記 は公社事務に控として残し、 を持って作業に行き、数量・金額を 3 枚にそれぞれ手書きする方式によっている。

作業員から回収記録を受け取る業務課庶務担当は、領収書綴りの受払簿管理を行い書き損じ領収書についても不正使用されないよう指導するとともに、作業班の各班長に、毎日、領収書発行控と現金とを、相互に確認させる作業を行わせている。加えて各班長に、領収書の残枚数の確認作業を行わせている。

いずれの領収書の保管場所についてもつとめて留意している。

(問題点1) 現行の、一連の業務処理の設計自体、に弱みがある。

転記作業や転記過程、必要な照合手続が、何れ所もある。

緩めてしまえば統率を失ってしまう。

他方で、事務処理の経済性が損なわれており、労力のムダ・ムラのもとを作っていると考えられる。

次の2点が典型例といえる。

(1) 収集作業後は、事務所に持ち帰られた をもとに、あらためてOCR用紙に手書きで転記する作業が必須になっている。

日々のOCR用紙のボリュームが相当量に及んでいる。

OCR入力した結果をチェックリストとして打ち出している。

チェックリストは公社で必要と認めたチェック終了後、破棄されている。そのため、少なくとも第三者が、入力元の が洩れなく正常にOCR入力できたか点検しているか、見極めをすることもできない。OCR入力結果の日々出力(「業務集計日報」等)についても、入力元の 自体との同期を確認する余力がないことが、証跡から読める。

(2) 領収書控 への記載と顧客渡しする領収書 の記載は別個に行われる(複写式でないヨコ連式)だから、一致する保証が、複写式を採る場合に較べ劣る。

ところが領収書だけ複写式に替えることが単純にはできない。領収書用紙へのコンピュータ出力の仕様がそれを前提にしてしまっている以上、周辺機器の取替だけでなくプログラムをいじることが条件になってしまう。

(提案1)

次のようなことが、検討されてよい選択肢に含まれると考えられる。

複眼的に考えてみたい。

#### 1. 理想に近いと思われる処理方式

現在、この一連の業務処理を設計するとすれば、作業員に端末(ハンドヘルドターミナル)を持たせ、領収書発行したデータを持ち帰ってホストに吸い上げるだけで、現行の「業務集計日報」等が出力できるとともに、領収書の発行管理・統制まで基本的に自動でできる、ことを考えるところと思われる。

作業員の負担も、事務部門の負担も、飛躍的に軽減するとともに、内部牽制上の問題の多くも取り除かれるとみられる。

環境さえ許せば、有力な省力化投資・事務効率向上投資として検討対象候補になると考えられる。

別項に述べるとおり、対象業務自体が先細りの環境にある。別途の要素を考慮す

る必要があるかもしれない。ただし、技術的にはそこまでできる時代は何年も前からきている。今後、業務のシクミ改善・再設計を考える際、選択肢の1つとして視野に入れていくことには十分意味があると考えられる。

## 2. 業務自体を調整する方法

従来からの業務処理対象内容を前提に、従来からの業務処理システムがある。これを考えれば、以下が検討されてよいと考えられる。

1 必要な事務手続・統制手続がかかりすぎる「入金方法」を、現金の直接回収方式にかえ、以下へのシフトを推進することができないか。

- 1) 口座振替による自動引落
- 2) 前年実績に基づいた年額（又は半年額）の予納金方式
- 3) 回収回数券での回収

なお、1)については、「口座振替による自動引落」の正常履行の実績に応じての恩典、2)については「予納金方式」の期間に応じての恩典、の組み合わせも考えられる。いずれも、内部的な事務コストに対応して、顧客に還元したりあるいは負担を求めるもので、合理性がある。関係法令等との調整いかんで可能なのではないか。

2 必要な事務手続・統制手続がかかりすぎる「料金体系設定」自体、を、顧客に受け入れられることを条件に、簡素化することができないか。

拙速は禁物としても、例えば以下のような問題意識と気働きで検討されることは十分意義があると考えられる。

イ。「毎月々の収量で料金変動」する、ことを前提にしている料金体系が、入金統制上の事務負担を重くしている。

ロ。「毎月々の収量で料金変動」させる必要性が高いグループと、そうではないグループがあるのではないか。識別する適当な方法もあるのではないか。相手先に応じた、従来よりも合理的な方法があるのではないか。

ハ。12ヶ月のどの月も一律に扱う必要性・合理性はどうか。

ニ。法規制等で絶対に動かさないところはどこまでか。

ホ。簡素化した場合考えられる、悪いシナリオを潰し込める具体的措置を、どう描けるか。

ヘ。簡素化することで、トータルとして確実に引き合うと見込めるか。

(問題点 2)

領収書綴の受払管理が一部不十分

現行、領収書は領収書管理台帳で 50 枚 1 冊単位で、綴の受払状況を管理しているところ、現状では、管理台帳において、払出時の受領者の受領確認印、返却時の受領者の受領確認印、がともになく、記載があるのは何号車に渡したか、又は誰に渡したか、しかない。

(提案 2)

顧客から第 1 次回収者(作業員)が受け取った代金が、公社事務所の第 2 次回収者(業務課担当者)に洩れなく入金され、かつ入金の会計処理担当に正しく伝えられ処理されるまでの一連プロセスに関し、考えられるリスクを想定した場合、システムを所与とするなら運用で極力、カバーするよりない。

「あるはずの」回収額、は、領収書控に記載された数量・金額、に依存しているから、提出されてくる領収書控が顧客から回収しているすべての入金事実を写し取れていることが前提となる。

回収がすべて、所定の領収書により行われている、という前提下ながら、受領者の受領確認で責任関係を明らかにすることで、牽制効果も高まると考える。

## 5. 現金売上の検証性に係る事例 = ( 花果 : フラワー )

### ( 現状 )

フラワー・パークの入園料をはじめとする営業収益は、日々の現金入金 of 形をとるものが全体の9割以上を占める。

金額的には、3地点計10台ある券売機による入園券現金売上が主収入とする一方、レストランと売店を合わせ6カ所のレジ売上、駐車場精算機収入、乗り物や遊具利用収入がある。

隣接する市直営の動物園の利用料金徴収事務を受託しており、この徴収分は団体の収入とは別にして市に送金する事務もある。

入園券には取り分を分割するフラワー・パークと動物園の共通券を含め、各種の券種がある。加えて、利用統計を詳細に作成すべく、細かな券種別に日々の会計処理を行っている事情もある。

以上の状況のもと、日々の各種の現金入金をキチンと過不足なく統制して保全し、正確に会計処理していくための事務処理は、一見、想像されるよりも運用負荷の大きい、込み入ったものとなっている。

### ( 問題点 1 ) 振替伝票の起票元たる、中間集計資料の運用の問題

入園料関係の中間集計資料は、( 振替伝票 原始証憑 ) という会計処理の裏付けを原始証憑までたどり確認できなければならない中、両者を繋ぐ役割を担う。

ところが、「検証性」の観点でみると、不十分で支障がある。

入園料関係の振替伝票の起票元は、現行、「日別集計表」というパソコン出力の中間集計資料が用いられている。3月28日の場合、A3用紙4枚から成る。

券種(他の施設との各種セット券を含む)、券売機号機、公社取り分、市の取り分、未収クーポン分、販売枚数、などの情報が含まれるため、区分計欄が多数設けられているが、例えば

日別集計表の全合計であるはずの「売り上げ総額」が、記載様式上、どの列のどの項目の合算値として集計されるものか、集計過程がたどれる配慮がない。

「日別集計表」は、券売機から出力されるジャーナル(機械的に記録された券売情報シート)を基礎とするものの、それだけでない。例えば3月28日の「売り上げ総額」中には、ジャーナルとは関係のない、過去の売上計上誤りの修正分51万円余まで含まれる。

集計過程がはっきりしないので、上記のような項目が含まれることが見えない。

本来、例外処理分であることを明らかにして処理されるべきところ、機械売上の一部にまぎれ、目立たないよう処理されてしまう。

心配な運用で踏襲されたくない。

( 提案 )

中間集計資料は、( 振替伝票 原始証憑 ) の間を繋いで、集計・転記過程を明らかにすることにより、「検証性」を支える命綱である。

との理解を、再確認したい。

この視点で中間集計資料を設計するとすれば、  
おのずと次のような条件を満たしたものになる。

イ．中間集計資料のリスト尻のどこが、振替伝票のどこに転記されるか、明示される。

ロ．中間集計資料上の各小計、中計、合計、の集計過程が一目瞭然見て取れる。

ハ．中間集計資料上の個別項目が、原始証憑の何を裏付けにしているか、明確に見て取れる。

ニ．例外的な内容の処理分は、それとわかるよう明示され、説明責任が積極的に果たされる。

本件に限らず、

× 処理する側の処理しやすさ、を専ら念頭に置く業務の設計となりがち( 現行 )

第三者によるチェックのしやすさ、を主眼にした運用方針

と考え、( × ) に切り替えていきたいと考える。

## 6 . 駐車料の入金統制に係る事例

### 6 - 1 事例 1 = (財団)

#### (現状)

当財団が市から管理運営を受託している公の施設は、市の所有部分である。

アクトシティという大きな施設内で隣接して民間所有部分が連なっており、そこは民間事業者 A が所有している。

当財団が市から公の施設の管理運営を受託していると同様、民間事業者 B も民間事業者 A から民間施設の管理運営を受託している。

アクトシティ全体の官民共用施設の管理運営については、当財団と民間事業者 B がともに委託者の立場で、民間事業者 C に委託している。

この施設に含まれる「駐車場」もまた、その中は、市所有部分 / 民間事業者 A 所有部分に分かれているが、官民共用施設のため民間事業者 C に委託している。

本章(第4章)の2. で述べたとおり、当財団と市との間で、15年度から「利用料金制」が採用されたので、当該駐車場収入は財団の収入として扱われるようになってきている。

財団では、駐車場の委託先 C から、毎月 A 4 紙 3 枚の報告資料を受け取る形で入金を得ており、それをもとに会計処理を行っている。

同駐車場は、提供車室数比から見て財団取り分が 78%程度と、主たる賃貸者となっている。当該入金額の水準は、月額 13 百万円 ~ 17 百万円に達する。

#### (問題点)

財団は、同駐車場の実際の入金管理状況を実地検証することを、財団設立(平成5年)以降、行ったことがあるかはっきりしない。

10年間以上外部委託してきている、年額2億円近くに及ぶ収入源の管理に関し、毎月 A 4 紙 3 枚の報告資料に基づいて事務処理するだけで、それ以上の実地点検・検証の必要を認めないで来ていることに対し、信頼原則のいきすぎ、を心配する。

「利用料金制」が採用される前9年間が、市に納付する駐車料の代理受領(もらったお金を市にキチンと受け渡すだけ)だったことが、影響しているのであろうか。

あるいは、官民共用施設の管理運営については、当財団が民間事業者 B とともに委託者の立場でありながら、民間事業者 C に委託することが施設の{官・民}所有者間の合意文書で先決されており、委託先の選択権がない事情が影響しているのであろうか。

#### (提案)

委託主体としての財団において、金額的重要性に見合った点検を行い、かわらず運用を踏襲してもらってよいか、目配りがほしいと思う。

委託先団体である民間事業者 C に対しては、市からの出資はあるものの、出資割合が 24% (< 4 分の 1) であり、他に監査できる事由を、市が持たない事情(第8章の2. 参照)を考えればなおさらである。

## 6 - 2 事例 2 = (体協)

### (現状)

駐車場精算機は、機械出力のジャーナルで、いくら売り上げ現金残がいくらあるはず、という情報を取り出せるが、実際の運用では、現金有高を数え確認した者による報告、が特に行われぬ。

### (問題点)

当然合うことなので、誰が有高をいくらと確認しました、という意味の報告媒体を残す必要を認めないできた、とみられるが、責任関係が不明確になりがちになっている。

### (提案)

有高確認者を明記するようにし、責任関係を明確にして、運用したい。  
わずかなことのように見えても、不正・誤謬の抑止効果としても違いが出てくる。

## 7. 売上関係の証憑管理不備の事例 = (清掃)

(現状)

清掃公社では、決算処理業務のほか、月々の会計伝票入力や管理資料作成の一部を会計事務所に委託し、業務負荷の軽減を進めている。

会計伝票の起票は基本的には公社みずから行うが、定例的な売上計上や未収代金回収部分に関しては、例外的に会計事務所に委ねている。

売上の減額処理の必要性も時々生じる。

これについては、総務課が、起票のためのリスト類の回付を受け、一手に引き受けて起票している。

たとえば、総務課で起票された以下のような、売上を減額する振替伝票がある。

(例イ) 「摘要： 誤売上のため減額」

計上日

H15.10/22 (借方) 浄化槽清掃手数料 712,400 円 / (貸方) 未収入金 712,400 円

(例ロ) 「摘要： H14 年度未調定売上分を減額する」

計上日

H15.5/31 (借方) し尿収集手数料 2,402,220 円 / (貸方) 未収入金 2,402,220 円

なお「会計伝票」とは、これを入力することで会計処理に直接連動する伝票で、{入金伝票、出金伝票、振替伝票}から成り、売上の減額処理には振替伝票が用いられる。

現行の、振替伝票の基礎となる証憑管理の運用、並びに入金伝票の証憑管理の運用は、以下の要領となっている。

・売上計上や未回収などの振替伝票：

会計事務所が、売上部門たる業務課の出力のリストを起票元として、日別内訳を持つ振替伝票代用リストを月次作成。

公社では、それを振替伝票兼証憑に近い扱いで保管。

・売上の減額関係の振替伝票： 例示したものはこのタイプ

起票原因は基本的に業務課(総務課の階下にある)で生じるが、起票

は一切、総務課で行っている。起票のもと資料の保管は整然と統一して行われていない。後日計上元証憑をたどりたい場合、1F業務課にあるケースもある。総務課にある場合でも、起票元の記憶をたどり、所在を探す手間を要している。

・入金伝票：

年間分が日別に綴じ込まれており、預金利息や雑収入などは基本的に入金伝票綴りに含まれている。預かり金入金などの裏付けは別綴り。

（問題点1） （売上の減額関係の）振替伝票の証憑管理に不備がある

売上の減額関係については、起票した「もと資料」（＝証憑）の閲覧をしたい場合、それがすみやかに取り出せるシクミ・運用になっていない。

現行の運用を続けると、即日取り出せないこと、更に所在不明になることさえありうる。

（問題点2） ファイリングの悪さに、背景がある

あるべき状態、のイメージ不足

支払に関係する証憑管理は大事、という意識は持たれている一方、それ以外の証憑についても、すみやかに閲覧できるよう整理されているべきもの、という意識が弱いまま運用されてきた。

証憑媒体がかさばる

支払関係証憑は媒体が一般にコンパクトで会計伝票とセットで綴じ込み得ることも多いのに対し、売上やその減額関係は、コンピュータ出力リストだったり媒体がかさばることも多い。あえてファイリング方法を定型的に決めておかない限り整理がつきにくくなる。

伝票番号を省略する運用慣行

会計伝票の伝票番号欄を省略する慣行で運用されてきた。

そのため、会計伝票と証憑の繋がりを計上日付＋伝票番号で特定する習慣が身に付かないできた。

業務分担の設計、が不合理

売上の責任部門・売上減額の責任部門は、清掃公社の場合、事業部の各課とみられるところ、責任部門に関係なく、会計伝票起票は総務課のしごと、という理解で、業務が分担されてきた。

売上計上関係を会計事務所に委ねている事情で、減額処理にいまひとつなじみが薄い面がある。

属人業務化し牽制がききにくい

総務課の中でも、会計伝票は1人の起票者が何から何まで、証憑整理を含め属人的に担当する事情から、組織としての牽制がかかりにくい。

(提案)

(1) 会計伝票 証憑、証憑 会計伝票、を相互に容易に検証できる証憑管理のシクミづくりに向け、事務を整理すべきこと

証憑のファイリングをどう設計するかは、本来は、責任を持ってこれを統括すべき立場にある管理者が、見届けやすい仕様であることが基本的に重要と考えられる。

ただし、当の管理者だけでなく、客観的にみても説明責任を果たせ大丈夫かどうかは、実際に(会計伝票 証憑)(証憑 会計伝票)の検索がどの程度速やかにできるかで、容易にテストできると思われる。

伝票番号の付番なども、その過程で自ずと必要に迫られるのではないか。

(2) 業務分担の考え方の見直し

事例の、売上減額の会計伝票の起票は、

- ・ 責任部門である業務課が、根拠資料に基づいて起票する。
- ・ 起票した根拠資料とともに総務課に回付する。
- ・ 総務課では、起票が適切に行われていることを確かめる。

という流れにしたい。

直接関わる部門が責任を持って起票までの処理をし、管理部門は、適切に行われていることを確かめる。

組織としての仕事のしかたとして(内部牽制の観点を含め)、それが合理的と考えられる。

収入のもとになる事業を行っている業務課としても、行っている業務が会社の会計にどういう関連を持つことになるのか知らずに業務を行うのとそうでないのとは、明らかに違いが出てくると考えたい。

参考 = (例イ) について :

業者に対し掛け売り(未収金計上)すべき清掃作業代が221,400円だったところ、誤って、5月分の未収売上総額を記入していたことが判明し、過大差額分を減額処理したものの。

特記すべき事情は認められなかった。

参考 = (例ロ) について :

本来、現金回収が想定されている個人等で、不在ながら、し尿収集作業はしてある場合の未回収金のことを「未調金」と通称している。一般の掛け売り(未収金計上)分とは区別して処理されてきた。

従来から、期末日に一括して未収売上計上し、翌期に入って逆仕訳して戻す処理を行ってきた。(例2)はその逆仕訳処理が5月にズレ込んだもの。

一般の未収売上計上分と区別して決算時にのみ会計処理に反映する方式が不合理と理解されるに及び、15年度の期中8月に一般の未収金と同列で管理すべく、債権管理システム上も会計上も対応された。15年度末では未調金概念はなくなり正常化しており、特記すべき事情は認められなかった。