

財団法人下関市公営施設管理公社
経営分析報告書

有限責任 あずさ監査法人

平成 24 年 6 月 15 日

1. 財務調査.....	3
(1) 財務諸表について.....	3
① 帳簿突合の実施結果.....	3
② 預金通帳等との突合の実施結果.....	4
(2) 事業別収支の分析（平成 19 年度から平成 23 年度までの実績）.....	5
① 収支等の推移.....	5
② 事業別収支の推移.....	10
(3) 事業別収支の分析予測（平成 24 年度）.....	16
① 全事業.....	16
② 下関市ふれあい健康ランド事業.....	17
③ 粗大ごみ等受付センター事業.....	18
④ 満珠荘事業.....	19
(4) 一般会計の本社費・人件費の分析.....	20
① 一般会計の本社費・人件費の推移.....	20
② 他団体等との比較分析.....	21
③ 退職手当.....	22
2. 事業調査.....	23
(1) 管理会社のポテンシャル・環境分析（簡易 SWOT 分析）.....	23
① 管理会社の可能性、組織としての強み.....	23
② 管理会社の弱点、組織の問題点は何か.....	23
③ 追い風もしくは脅威となる外的要因は何か.....	23
(2) 事業別の指定管理者事業及び受託事業の状況と動向の検討.....	23
① 管理会社の状況.....	23
② 下関市ふれあい健康ランド事業.....	26
③ 粗大ごみ等受付センター事業.....	26
④ 満珠荘事業.....	27
(3) 抜本的改革を行わなかった場合の指定管理者事業及び受託事業におけるシミュレーション.....	28
① ケース 1 下関市ふれあい健康ランド事業を次期指定管理者の選定時に失注するケース.....	29
② ケース 2 粗大ごみ等受付センター事業を平成 25 年度に失注するケース.....	30
③ ケース 3 粗大ごみ等受付センター事業、唐戸市場駐車場事業、下関市立美術館事業を平成 25 年度に失注するケース.....	31
④ 組織・給与体系の実態把握.....	32
3. 今後の管理会社のあり方の検討.....	33
(1) 事業意義.....	33
(2) 事業手法の提示.....	34

①	管理会社にとって望ましい事業手法	34
②	事業手法の種類について.....	35
(3)	調査結果による課題抽出と当該課題を踏まえたあり方の検討（提言）	37
①	今後想定されうる状況における課題と改善策.....	37
②	個別事業の課題と改善策.....	39
③	管理会社の課題と改善策.....	41
4.	おわりに.....	44

本報告書において、「有限責任 あずさ監査法人」を「監査法人」と、「財団法人下関市公営施設管理公社」を「管理公社」と表記する。

1. 財務調査

(1) 財務諸表について

① 帳簿突合の実施結果

収支計算書が管理公社作成の会計帳簿に基づいて作成されているか確認することを目的として、収支決算書と管理公社作成の会計帳簿を突合した。その結果、以下のとおり、平成20年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を除き、両者は合致した。なお、「試算表」等の名称は、管理公社作成の会計帳簿の名称である。

(ア) 一般会計

平成19年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「試算表」と突合した結果、両者は合致した。

平成20年度から平成23年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「収支計算書」と突合した結果、両者は合致した。

(イ) 売店特別会計

平成19年度から平成22年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「予算執行状況表」と突合した結果、両者は合致した。

平成23年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「残高試算表」と突合した結果、両者は合致した。

(ウ) 海峡ビューしものせき特別会計

平成19年度から平成23年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「合計残高試算表」と突合した結果、両者は合致した。

(エ) 福利厚生事業特別会計

平成19年度から平成23年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「現金出納帳」と突合した結果、両者は合致した。

(オ) 満珠荘特別会計

平成23年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「合計残高試算表」と突合した結果、両者は合致した。

(カ) 内部取引消去

平成19年度から平成22年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を「合計残高試算表」と突合した結果、両者は合致した。

平成23年度の事業活動収入「特別会計繰入金」及び事業活動支出「一般会計本社への繰入金」を「残高試算表」と突合した結果、両者は合致した。同年度の財務活動収入「売店特別会計借入金収入」及び財務活動支出「満珠荘特別会計貸付金支出」を「合計残高試算表」と突合した結果、両者は合致した。同年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」について計算調べを実施した結果、金額は合致した。

(キ) 合計

平成19年度から平成23年度の「当期収入合計」、「当期支出合計」及び「当期収支差額」について計算調べを実施した結果、平成20年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」を除き、金額は合致した。

なお、平成20年度の差額は、単なる集計誤りにより生じたものである。

平成20年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」の差額 (単位：千円)

項目	①「合計」の額	②各会計の合算値	③差額 (①－②)
当期収入合計	1,050,435	1,050,287	148
当期支出合計	1,050,037	1,049,889	148

② 預金通帳等との突合の実施結果

平成23年度末の「普通預金」残高を普通預金通帳と突合した結果、両者は合致した。また、平成23年度末の「定期預金」残高を定期預金証書と突合した結果、両者は合致した。

(2) 事業別収支の分析（平成19年度から平成23年度までの実績）

① 収支等の推移

(ア) 収支計算書

(単位：千円、人、事業所)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 事業活動収支の部					
1. 事業活動収入					
①基本財産運用収入		53	49	49	16
②事業収入		1,008,969	969,043	919,960	463,151
③実費弁償金収入		29,301	13,785	14,675	-
④その他		1,004	970	691	1,533
事業活動収入計		1,039,328	983,849	935,377	464,701
2. 事業活動支出					
①事業費支出		979,476	929,657	881,665	442,617
②自主事業費支出		148	593	387	-
③管理費支出		70,265	73,647	81,254	61,383
本社費		59,305	55,070	54,970	48,107
退職手当		10,959	18,577	26,283	13,276
事業活動支出計		1,049,889	1,003,898	963,306	504,001
事業活動収支差額		▲10,560	▲20,049	▲27,929	▲39,299
II 投資活動収支の部					
1. 投資活動収入					
①特定資産取崩収入		10,959	18,577	26,283	28,276
退職給付引当資産取崩収入		10,959	18,577	26,283	28,276
投資活動収入計		10,959	18,577	26,283	28,276
2. 投資活動支出					
投資活動支出計		-	-	-	10,451
投資活動収支差額		10,959	18,577	26,283	17,824
(中略)					
ア 当期収支差額	6,141	398	▲1,472	▲1,646	▲21,475
当期収入合計(注2)	1,086,682	1,050,287	1,002,426	961,660	492,977
当期支出合計(注2)	1,080,540	1,049,889	1,003,898	963,306	514,452
前期繰越収支差額		62,072	62,471	60,999	58,808
次期繰越収支差額		62,471	60,999	59,352	37,333
(参考)					
1. 職員数					
役職員(注3)	92	88	83	76	64
嘱託	12	12	19	21	11
合計	104	100	102	97	75
2. 事業数					
指定管理者事業	11	11	11	11	9
受託事業	5	5	4	4	4
合計	16	16	15	15	13
3. 返還額及び本社事務所賃借料相当額					
イ 返還額	65,230	96,500	119,047	116,859	2,330
ウ 本社賃借料相当額(注4)	1,905	1,905	1,905	1,905	1,905
市返還金控除前・本社賃借料相当額控除後	69,466	94,993	115,670	113,308	▲21,050
当期収支差額(ア+イ-ウ)					
一般会計 事業収入					
予算額	964,471	953,216	927,362	888,385	437,628
決算額	896,221	857,346	808,311	766,325	435,297
返還率	6.8%	10.1%	12.8%	13.2%	0.5%
予算・決算差額	68,250	95,870	119,051	122,060	2,331

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

(注1) 平成19年度は区分収支計算書総括表が作成されていないため当期収入合計、当期支出合計及び当期収支差額を記載するにとどめている。

(注2) 平成20年度の「当期収入合計」及び「当期支出合計」は、1(1)①(キ)に記載した「各会計の合算値」とした。

(注3) 役員は常勤役員の人数を記載している(以下、同様とする)。

(注4) 現在、管理公社は本社事務所を下関市から無償で賃借しているが、管理公社の実質収益力を把握するため下関市の計算(平成23年度)による賃借料相当額を記載した。

(i) 平成19年度から平成22年度の著増減について

事業活動収入について、平成21年度の事業活動収入は、旧下関英国領事館が閉鎖されたこと（平成20年度同事業収入11,677千円）を主因として983,849千円（前年比 ▲55,479千円）となった。

また、事業活動支出について、平成22年度の事業活動支出は、下関市ふれあい健康ランドの高温水設備不具合による一部休館等を主因として963,306千円（前年比 ▲40,591千円）となった。

当期収支差額は、平成21年度以降、福利厚生事業を主因として、赤字を計上している。なお、一般会計の事業活動収支差額は、毎期退職給付引当資産取崩収入によって退職手当相当額を充当しているため、毎期ほぼ均衡している。

参考までに、下関市への返還金控除前及び本社賃借料相当額控除後の当期収支差額は、平成19年度から平成22年度まで、69,466千円から115,670千円の黒字を計上しており、相当程度の収益力があつたことがうかがえる。

(ii) 平成23年度の著増減について

事業活動収入について、満珠荘事業（平成23年度事業収入17,742千円）の指定管理者に指定されたものの、平成22年度指定管理者選定において海峡ビューしものせき事業（平成22年度事業活動収入430,631千円）、下関市深坂自然の森・森の家下関事業（同38,141千円）及び下関球場事業（同75,372千円）の3事業の受注を失う、いわゆる失注によって、464,701千円（前年比 ▲470,676千円）の事業活動収入計を計上するにとどまった。

一方、事業活動支出について、上記3事業の失注により事業費支出が442,617千円と前年比439,047千円減少したものの、本社費が48,107千円と前年比6,862千円の削減にとどまり、また平成23年度から事業を開始した満珠荘事業において事業活動支出を28,106千円計上した結果、事業活動支出計は504,001千円（前年比 ▲459,305千円）を計上することとなった。

その結果、事業活動収支差額は、退職手当を主因とする本社部門の28,276千円の赤字及び開業赤字を主因とする満珠荘事業の10,364千円の赤字を含め合計▲39,299千円（前年比11,369千円の悪化）となった。

投資活動について、退職給付引当資産取崩収入を28,276千円計上したが、一方で満珠荘事業の開始に伴い売店特別会計からの借入金を原資とする固定資産（厨房設備）取得支出を10,451千円計上した結果、投資活動収支差額は17,824千円（前年比▲8,459千円）を計上した。

以上により、当期収入合計は492,977千円（前年比▲468,682千円）、当期支出

合計は514,452千円（前年比▲448,853千円）を計上し、当期収支差額は▲21,475千円（前期比19,828千円の悪化）となった。

なお、平成23年度補正予算において、退職手当の充当以外の目的で退職給付引当金を15,000千円取崩して、事業活動支出の給料を同額増額した結果、一般会計の当期収支差額はゼロとなった。当該退職給付引当金の取崩しは、引当金計上額が税務上の計上限度額を14,598千円上回る見込みとなったことから実施されたものである。臨時的収入である当該取崩額を収入から控除すると、下表のとおり、全事業合計における投資活動収支差額は2,824千円であり、当期収支差額は▲36,475千円となる。

（単位：千円）

	現状計上額	修正（注）	実質計上額
投資活動収入	28,276	▲ 15,000	13,276
投資活動収支差額	17,824	▲ 15,000	2,824
当期収入合計	492,977	▲ 15,000	477,977
当期収支差額	▲ 21,475	▲ 15,000	▲ 36,475

（注）投資活動収入から退職給付引当資産目的取崩額15,000千円を控除した。

また、参考までに、下関市への返還金控除前及び本社賃借料相当額控除後の当期収支差額は21,050千円の赤字（前年比134,358千円の悪化）を計上しており、前年度までに比べ収益性が大きく低下していることがうかがえる。

(iii) 法人税等について

管理公社の一般会計は、予算の余剰金返還が実費弁償による事務処理の受託等（法人税基本通達15-1-28）に該当するため、収益事業としないとの下関税務署長の確認を平成25年度まで得ている。ただし、同通達15-1-28の所定の要件に該当しないこととなった場合には、収益事業とされることに留意が必要である。

（注）法人税基本通達 15-1-28 所定の要件

公益法人等が、事務処理の受託の性質を有する業務を行う場合においても、当該業務が法令の規定、行政官庁の指導又は当該業務に関する規則、規約若しくは契約に基づき実費弁償（その委託により委託者から受ける金額が当該業務のために必要な費用の額を超えないことをいう。）により行われるものであり、かつ、そのことにつきあらかじめ一定の期間（おおむね5年以内の期間とする。）を限って所轄税務署長（国税局の調査課所管法人にあつては、所轄国税局長。）の確認を受けたとき

(イ) 正味財産増減計算書

(単位：千円)

科目	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 一般正味財産増減の部				
1 経常増減の部				
(1) 経常収益				
① 基本財産運用益	53	49	49	16
② 事業収益	1,008,969	969,043	919,960	463,151
③ 実費弁済金収益	29,301	13,785	14,675	-
④ 雑収益	1,004	970	691	1,533
経常収益合計	1,039,476	983,849	935,377	464,701
(2) 経常費用				
① 事業費	979,533	929,704	881,706	442,284
② 自主事業費	148	593	387	-
③ 管理費	70,265	73,647	81,254	61,383
経常費用合計	1,049,947	1,003,945	963,348	503,668
当期経常増減額	▲ 10,618	▲ 20,095	▲ 27,971	▲ 38,966
2 経常外増減の部				
(1) 経常外収益				
① 退職給付引当資産取崩収入	10,959	18,577	26,283	28,276
② 退職給付引当金取崩益	36	36	36	36
③ その他	122	-	-	-
経常外収益合計	11,118	18,613	26,319	28,312
(2) 経常外費用				
経常外費用合計	-	44	-	-
当期経常外増減額	11,118	18,568	26,319	28,312
当期一般正味財産増減額	499	▲ 1,527	▲ 1,651	▲ 10,654
一般正味財産期首残高	73,072	73,572	72,045	70,393
一般正味財産期末残高	73,572	72,045	70,393	59,739
II 指定正味財産増減の部				
当期正味財産増減額	-	-	-	-
一般正味財産期首残高	-	-	-	-
一般正味財産期末残高	-	-	-	-
III 正味財産期末残高	73,572	72,045	70,393	59,739

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

(注) 平成19年度まで旧公益会計基準に基づいて作成されているためここでは記載を省略した。

(i) 著増減について

当期一般正味財産増減額は、平成21年度から平成22年度まで、福利厚生事業を主因として赤字である。また、平成23年度の当期一般正味財産増減額は、福利厚生事業と満珠荘事業の赤字を主因として10,654千円の赤字となった。

(ウ) 貸借対照表

(単位：千円)

科目	平成19年度 (注1)	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 資産の部					
1 流動資産					
現金預金	189,172	221,405	240,094	248,024	78,424
つり銭準備金	2,429	2,299	2,295	2,295	1,954
未収入金	33,116	8,127	7,689	8,908	1,410
売掛金	118	89	133	31	-
貯蔵品	894	944	942	580	362
その他	-	32	8	-	967
流動資産合計	225,730	232,898	251,163	259,839	83,118
2 固定資産					
(1) 基本財産					
定期預金	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
基本財産合計	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
(2) 特定資産					
退職給付引当資産	103,277	91,687	83,110	68,037	46,670
特定資産合計	103,277	91,687	83,110	68,037	46,670
(3) その他固定資産					
その他固定資産合計	108	173	82	41	10,075
固定資産合計	114,386	102,861	94,193	79,078	67,746
資産合計	340,116	335,759	345,356	338,918	150,865
II 負債の部					
1 流動負債					
未払金	163,886	170,320	190,057	200,380	42,102
法人税充当金	362	71	71	71	71
その他	3	-	-	-	2,282
流動負債合計	164,252	170,391	190,128	200,451	44,455
2 固定負債					
退職給付引当金	102,791	91,796	83,182	68,073	46,670
固定負債合計	102,791	91,796	83,182	68,073	46,670
負債合計	267,043	262,187	273,311	268,524	91,125
III 正味財産の部					
1 指定正味財産 (注2)	11,000	-	-	-	-
指定正味財産合計	11,000	-	-	-	-
2 一般正味財産	62,072	73,572	72,045	70,393	59,739
正味財産合計	73,072	73,572	72,045	70,393	59,739
負債及び正味財産合計	340,116	335,759	345,356	338,918	150,865

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

(注1) 平成19年度は貸借対照表総括表が作成されていないため会計毎の貸借対照表を合算した。

(注2) 平成20年度から新公益会計基準に基づいて作成されているため下関市からの出捐金11,000千円は一般正味財産に計上されている。

(i) 平成20年度から平成22年度の著増減について

未収入金の減少や未払金の増加を主因とし現金預金が増加している傾向にある。また、正味財産合計は平成21年度及び平成22年度について当期一般正味財産増減額の赤字を受け減少している。

(ii) 平成23年度の著増減について

主要3事業の失注により未払の管理公社運営受託料が2,330千円と前年比114,529千円減少したことを主因とし、現金預金は78,424千円（前年比▲169,600千円）、未払金は42,102千円（前年比▲158,278千円）を計上することとなった。また、退職給付引当金は、目的取崩し13,276千円及び目的外取崩し15,000千円を主因とし、46,670千円（前年比▲21,402千円）を計上した。さらに、正味財産合

計は、当期一般正味財産増減額の赤字を受け10,654千円減少し、59,739千円を計上することとなった。

② 事業別収支の推移

(ア) 指定管理者事業及び受託事業の状況

(単位：百万円、事業所)

事業名		H19年度	H20年度	H21年度	H22年度	H23年度
		事業収入	事業収入	事業収入	事業収入	事業収入
指定 管理 者 事 業	海峡ビューしものせき	411	408	398	382	-
	勤労青少年ホーム	25	25	23	19	21
	森の家下関・深坂自然の森	36	36	34	35	-
	長府体育館	17	17	16	16	17
	市民プール・扇町運動場	40	38	35	37	39
	彦島体育館・彦島庭球場	21	21	19	20	20
	下関球場等	78	73	68	70	-
	勤労者総合福祉センター	28	26	24	20	23
	長府庭園	34	33	32	31	35
	ふれあい健康ランド	117	114	109	93	109
	長府毛利邸	27	23	23	23	25
	満珠荘	-	-	-	-	17
	指定管理者事業計 (指定管理者事業数)	834 (11)	814 (11)	781 (11)	746 (11)	306 (9)
	受託 事 業	火の山地区パークウェイ	14	16	16	15
唐戸市場駐車場		28	28	27	24	25
市立美術館		23	20	22	19	20
粗大ごみ受付センター		45	43	46	42	47
旧英国領事館		11	11	-	-	-
受託事業計 (受託事業数)		121 (5)	118 (5)	111 (4)	100 (4)	108 (4)
その他	15	17	15	12	10	
本社	64	53	53	53	31	
合計 (総事業数)	1,042 (16)	1,008 (16)	969 (15)	919 (15)	463 (13)	

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

(イ) 分析対象とする事業の選定について

管理公社が管理している事業のうち事業費に占める割合、指定管理者・受託事業の別、今後の収支への影響を考慮し、以下の3事業を分析対象とすることとした。

分析対象事業名	選定理由
下関市ふれあい健康ランド事業	指定管理者事業の中で最大規模であるため
粗大ごみ等受付センター事業	受託事業の中で最大規模であるため
満珠荘事業	平成24年2月開始の事業であり平成23年度の事業収入は少額であるが、潜在的な事業規模及び利用料金制の事業であるため

(ウ) 本社費の配賦計算について

管理公社では、各事業の管理費支出を含む事業活動支出計を、事業活動収入計と一致させるように、本社費を各事業に配賦している。この配賦方法では、各事業の事業活動収支差額がゼロとなってしまう、各事業別の実質的な収益力を把握できない。したがって、ここでは、本社費総額について人員数を基準として各事業に配賦することとする。

(エ) 下関市ふれあい健康ランド事業

(i) 事業について

下関市ふれあい健康ランドの管理業務である。平成 17 年度以前は管理委託の事業であったが、平成 18 年度以降は指定管理者事業となっており、平成 24 年度以降の 4 年間についても管理公社は、指定管理者事業を継続する予定である。

所在地	下関市大字井田、大字小野
施設概要	プール 50M×4、25M×3、幼児用 33㎡ (温水) トレーニングルーム、庭球場、ゲートボール場 浴場、休憩室 10:00~19:00 (水曜休館)
事業内容	水泳教室、運動教室等の自主事業の実施 施設の巡視点検、健康器具等の点検 清掃・警備・浄化槽清掃などの委託業務の発注 プール、浴場の循環ろ過装置等の委託業務の発注 プール、浴場の水質管理、水質基準の維持

(ii) 事業収支等について

(単位：千円、人)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
①事業収入	117,148	114,075	116,691	100,381	118,439
②事業費支出	117,148	114,075	109,119	93,011	109,955
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	61,534	54,686	50,939	47,431	61,145
消耗品費	3,373	3,905	3,339	3,060	3,270
光熱水費	24,313	27,247	25,304	17,612	19,697
修繕料	3,105	3,145	2,722	3,148	1,893
委託料	17,473	17,407	20,448	15,813	17,530
使用料及び賃借料	1,949	1,894	685	658	307
公課費	3,079	2,745	2,556	2,380	3,064
その他	2,322	3,046	3,126	2,909	3,049
管理費控除前事業収支（①－②）	-	-	7,572	7,370	8,484
③管理費支出	-	-	7,428	7,117	7,777
④本社費（注1）（注2）	-	-	7,428	7,117	7,777
⑤事業収支（①－②－③）	-	-	144	253	707
⑥事業収入の予算額	131,877	123,161	127,313	122,488	120,000
⑦返還金	17,116	10,639	10,621	16,906	1,560
⑧返還金控除前事業収支（⑤＋⑦）	17,116	10,639	10,765	17,159	2,267
返還金控除前事業収支比率（⑧/⑥）	13.0%	8.6%	8.5%	14.0%	1.9%
本社負担率（④/①）	-	-	6.4%	7.1%	6.6%
利用者数	126,652	141,881	141,517	58,061	100,086
利用料収入	30,590	32,929	32,388	13,563	21,390
人員					
職員	12	11	11	10	10
嘱託	2	-	1	1	1
⑨合計	14	11	12	11	11
職員比率	85.7%	100.0%	91.7%	90.9%	90.9%
1人当たり事業収入（①/⑨）	8,368	10,370	9,724	9,126	10,767
1人当たり人件費（注3）	3,535	4,273	3,660	3,670	4,626

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

- (注1) 本社費は、平成21年度より区分掲記されることとなったため、平成20年度以前は事業費支出に含めてい
る。
- (注2) 本社費は、事業別の実質的な収益力を把握するため、各事業の人員数を基準として配賦計算している。
- (注3) 「1人当たり人件費」は、職員及び嘱託の1人当たりの人件費のことであり、日々雇用職員を含まない。ま
た、中小企業指標と比較するため、ここでは共済費控除後の1人当たり人件費を算定している（以下「1人当
たり人件費」は同じ。）。

事業収支は、下関市への返還を加味すると管理費支出を差引いても実質黒字であり、収益性のある事業である。特に、平成19年度から平成22年度までの返還金控除前事業収支比率は8.5%から14.0%と下表のとおり中小企業の水準と比べ高い収益性を示している。ただし、平成23年度は指定管理収入予算の減少と事業費支出の増加に伴い、返還金が1,560千円と前年に比べ15,346千円減少し、当該事業の収益性は大きく低下した。

また、1人当たり人件費は、平成22年度まで3,500千円から4,200千円程度と中小企業と比較してほぼ同じ水準であったが、平成23年度は4,600千円を超える水準になっており中小企業と比較して高い水準にあることが読み取れる。

指定管理収入予算は年々減少傾向にあるため、今後、職員割合を低下させる等経費削減に努める必要がある。

平成22年度 中小企業指標

	不動産賃貸業・管理業	
	21～50人	51人以上
経常利益率	7.18%	6.72%
1人当たり人件費（単位：千円）	4,188	3,639

（出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査」より抜粋）

なお、平成 22 年度及び平成 23 年度において、高温水設備不具合により施設の一部休館（プール場・浴場）となったため利用者数が、平成 22 年度は 58,061 人（前年比▲83,456 人）、また平成 23 年度は 100,086 人と低調な水準にとどまった。一方で、一部休館に伴い光熱水費及び委託料が減少したため、平成 22 年度の返還額は前年に比べ 6,285 千円増加する結果となった。

(オ) 粗大ごみ等受付センター事業

(i) 事業について

粗大ごみ収集の電話・インターネット受付及び収集地図作成業務であり、下関市からの受託事業である。

所在地	下関市古屋町一丁目18番1号
施設概要	8：15～17：00（土・日休業）
事業内容	粗大ごみ収集の電話・インターネット受付 収集地図の作成

(ii) 事業収支等について

(単位：千円、件、人)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
①事業収入	45,621	43,020	49,099	45,407	51,273
②事業費支出	45,621	43,020	46,175	42,381	47,697
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	42,806	40,342	43,051	39,553	44,127
消耗品費	657	642	957	836	1,304
公課費	2,140	2,017	2,152	1,977	2,207
その他	18	19	15	15	59
管理費控除前事業収支（①－②）	-	-	2,924	3,026	3,576
③管理費支出	-	-	6,809	5,823	7,777
④本社費（注1）（注2）	-	-	6,809	5,823	7,777
⑤事業収支（①－②－③）	-	-	▲ 3,885	▲ 2,797	▲ 4,201
⑥事業収入の予算額	46,712	47,880	54,395	51,611	51,294
⑦返還金	1,922	5,409	5,293	6,203	20
⑧返還金控除前事業収支（⑤＋⑦）	1,922	5,409	1,408	3,406	▲ 4,181
返還金控除前事業収支比率（⑧/⑥）	4.1%	11.3%	2.6%	6.6%	-8.2%
本社負担率（④/①）	-	-	13.9%	12.8%	15.2%
受付件数	131,143	124,273	133,223	141,503	141,836
人員					
職員	10	10	10	9	9
嘱託	-	-	1	-	2
⑨合計	10	10	11	9	11
職員比率	100.0%	100.0%	90.9%	100.0%	81.8%
1人当たり事業収入（①/⑨）	4,562	4,302	4,464	5,045	4,661
1人当たり人件費	3,783	3,525	3,482	3,846	3,492

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

(注1) 本社費は、平成21年度より区分掲記されることとなったため、平成20年度以前は事業費支出に含めている。

(注2) 本社費は、事業別の実質的な収益力を把握するため、各事業の人員数を基準として配賦計算している。

事業収支は、平成19年度から平成22年度まで、下関市への返還を加味すると管理費支出を差引いても実質黒字であり、収益性のある事業であった。ただし、平成23年度の返還金控除前事業収支は4,181千円の赤字であった。

事業収入の予算額は年50百万円前後で安定しているが、人員数が10名程度と他の事業に比べ多い水準であるため、本社費（人員数基準配賦額）が負担となっている。

平成22年度までは、下表のとおり中小企業の水準と比べて高い収益性であったが、平成23年度は、事業費支出の大宗を占める人件費の高止まりと本社費の負担増加により、下関市への返還額は20千円と前年に比べ6,183千円減少し、当該事業の収益性は大きく低下した。

また、1人当たり人件費は3,400千円から3,800千円程度の水準で推移しており、中小企業と比較して高い水準にあることが読み取れる。

平成22年度 中小企業指標

	サービス業	
	21～50人	51人以上
経常利益率	2.5%	3.9%
1人当たり人件費（単位：千円）	3,070	3,143

(出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査」より抜粋)

(カ) 満珠荘事業

(i) 事業について

平成 24 年 2 月 25 日にリニューアルオープンした満珠荘の管理業務である。
平成 23 年度から指定管理者に選定されており、平成 24 年度以降の 5 年間についても管理公社は、指定管理者事業を継続する予定である。同事業は、利用料金制が採用されており、指定管理者が事業リスクを負担するものとなっている。

所在地	下関市みもすそ川町一丁目3-75
施設概要	宿泊施設：9部屋、定員39名 浴場、多目的室、レストラン 7：00～20：00（年中無休）
事業内容	宿泊プラン、料理メニュー等の自主事業の実施 施設の巡視点検、健康器具等の点検 清掃・警備などの委託業務の発注

(ii) 事業収支等について

(単位：千円)

	平成23年度 当初予算	平成23年度 決算	差額
①事業収入	9,218	17,742	8,524
②事業費支出	39,977	28,106	▲ 11,871
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	8,484	4,984	▲ 3,500
消耗品費	2,409	6,768	4,359
光熱水費	1,800	1,651	▲ 149
委託料	14,466	2,089	▲ 12,377
使用料及び賃借料	1,650	1,246	▲ 404
原材料費	1,963	3,866	1,903
商品仕入	584	93	▲ 491
公課費	252	10	▲ 242
その他	8,369	7,399	▲ 970
管理費控除前事業収支（①－②）	▲ 30,757	▲ 10,364	20,393
③管理費支出	-	4,242	4,242
本社費（注）	-	4,242	4,242
事業収支（①－②－③）	▲ 30,757	▲ 14,606	16,151

（出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋）

（注）平成23年度決算の本社費は、事業別の実質的な収益力を把握するため、各事業の人員数を基準として配賦計算している。

当初予算では開業赤字 30,757 千円を見込んでいたが、高齢者層を中心としてリニューアル直後の客足がよく予算を上回る事業収入を達成したこと及び委託料等の経費節減により事業赤字は 14,606 千円と当初予算に比べ 16,151 千円改善した。

(3) 事業別収支の分析予測（平成 24 年度）

① 全事業

平成 24 年度は、菊川温泉プール事業（平成 24 年度予算 11,418 千円）、県駐車場事業（同 6,026 千円）、下関市スポーツセンター事業（同 27,985 千円）の 3 事業について、指定管理者として指定もしくは委託されている状況にある。また、満珠荘事業も平成 24 年 2 月 25 日の開業を受け、平成 24 年度から通期稼働することが予定されているため、同事業の事業活動収入計は 90,508 千円（前年実績比+72,766 千円）を見込んでいる。その結果、平成 24 年度予算の事業活動収入計は 584,516 千円と前年実績と比べ 119,815 千円の増加を見込んでいる。予算達成のポイントは、利用料金制の満珠荘事業の収入確保と前年度未達であった本社費の削減である。

（単位：千円、人、事業所）

	平成23年度 決算	平成24年度 予算	差額
I 事業活動収支の部			
1. 事業活動収入			
①基本財産運用収入	16	12	▲ 4
②事業収入	463,151	584,116	120,965
③その他	1,533	388	▲ 1,145
事業活動収入計	464,701	584,516	119,815
2. 事業活動支出			
①事業費支出	442,617	549,393	106,776
②管理費支出	61,383	43,028	▲ 18,355
本社費	48,107	34,023	▲ 14,084
退職手当	13,276	9,005	▲ 4,271
事業活動支出計	504,001	592,421	88,420
事業活動収支差額	▲ 39,299	▲ 7,905	31,394
II 投資活動収支の部			
1. 投資活動収入			
①特定資産取崩収入	28,276	9,005	▲ 19,271
退職給付引当資産取崩収入	28,276	9,005	▲ 19,271
投資活動収入計	28,276	9,005	▲ 19,271
2. 投資活動支出			
投資活動支出計	10,451	-	▲ 10,451
投資活動収支差額	17,824	9,005	▲ 8,819
III 予備費支出			
予備費支出計	-	114	114
当期収支差額	▲ 21,475	986	22,461
当期収入合計	492,977	597,287	104,310
当期支出合計	514,452	596,301	81,849
(参考)			
1. 職員数			
役職員	64	62	▲ 2
嘱託	11	26	15
合計	75	88	13
2. 事業数			
指定管理者事業	9	10	1
受託事業	4	6	2
合計	13	16	3

（出典：管理公社作成の「収支決算書」、「収支予算書」より抜粋）

② 下関市ふれあい健康ランド事業

平成 24 年度から平成 27 年度まで指定管理者に選定されており、基本協定における目標値は各年度 140,000 人の利用者を確保することである。管理公社では平成 24 年度予算において利用者数 146,500 人、事業収入 121,360 千円を見込んでいる。事業収入について、指定管理料が 121,000 千円で協定済みである。一方、事業支出について、職員及び嘱託の人員数を前年と同数としているが、人件費を計画どおり削減できるかが予算達成のポイントとなる。当該利用者数は、平成 20 年度及び平成 21 年度よりやや高い水準となっている。

(単位：千円、人)

	平成23年度 決算	平成24年度 予算	差額
①事業収入	118,439	121,360	2,921
②事業費支出	109,955	110,098	143
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	61,145	52,994	▲ 8,151
消耗品費	3,270	4,258	988
光熱水費	19,697	23,739	4,042
修繕料	1,893	3,150	1,257
委託料	17,530	18,784	1,254
使用料及び賃借料	307	665	358
公課費	3,064	2,680	▲ 384
その他	3,049	3,828	779
管理費控除前事業収支（①－②）	8,484	11,262	2,778
③管理費支出	7,777	4,620	▲ 3,157
④本社費（注）	7,777	4,620	▲ 3,157
事業収支（①－②－③）	707	6,642	5,935
本社負担率（④/①）	6.6%	3.8%	-2.8%
利用者数	100,086	146,500	46,414
人員			
職員	10	10	-
嘱託	1	1	-
⑤合計	11	11	-
職員比率	90.9%	90.9%	-
1人当たり事業収入（①/⑤）	10,767	11,033	266
1人当たり人件費	4,626	3,995	▲ 631

(出典：管理公社作成の「収支決算書」、「収支予算書」より抜粋)

(注) 本社費は、事業別の実質的な収益力を把握するため、各事業の人員数を基準として配賦計算している。

③ 粗大ごみ等受付センター事業

平成 24 年度予算において事業収入 47,703 千円を見込んでいる。事業収入について、受託料が 47,703 千円で契約済みである。また、事業支出について、定年退職の職員を嘱託で補充することによって、人件費が 41,792 千円（前年実績比▲2,335 千円）となることを予定している。

（単位：千円、人）

	平成23年度 決算	平成24年度 予算	差額
①事業収入	51,273	47,703	▲ 3,570
②事業費支出	47,697	44,912	▲ 2,785
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	44,127	41,792	▲ 2,335
消耗品費	1,304	1,002	▲ 302
公課費	2,207	2,090	▲ 117
その他	59	28	▲ 31
管理費控除前事業収支（①－②）	3,576	2,791	▲ 785
③管理費支出	7,777	4,620	▲ 3,157
④本社費（注）	7,777	4,620	▲ 3,157
事業収支（①－②－③）	▲ 4,201	▲ 1,829	2,372
本社負担率（④/①）	15.2%	9.7%	-5.5%
人員			
職員	9	7	▲ 2
嘱託	2	4	2
⑤合計	11	11	-
職員比率	81.8%	63.6%	-18.2%
1人当たり事業収入（①/⑤）	4,661	4,337	▲ 325
1人当たり人件費	3,492	3,262	▲ 230

（出典：管理公社作成の「収支決算書」、「収支予算書」より抜粋）

（注） 本社費は、事業別の実質的な収益力を把握するため、各事業の人員数を基準として配賦計算している。

④ 満珠荘事業

平成 24 年度予算において事業収入 90,508 千円を見込んでいる。平成 24 年度から通期稼働となるが、当該事業は利用料金制であるため、入浴・宿泊利用者増加によって事業収入を確保できるか及び人件費等経費削減を進めることができるかが予算達成のポイントとなる。

なお、中小企業と比べ、経常利益率（管理公社は事業収支比率）は同程度で、1人当たり人件費は高い水準を見込んでいる。

（単位：千円、人）

	平成23年度 決算	平成24年度 予算	差額
①事業収入	17,742	90,508	72,766
②事業費支出	28,106	86,742	58,636
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	4,984	36,198	31,214
消耗品費	6,768	514	▲ 6,254
光熱水費	1,651	16,867	15,216
委託料	2,089	5,656	3,567
使用料及び賃借料	1,246	5,511	4,265
原材料費	3,866	12,219	8,353
商品仕入	93	3,465	3,372
公課費	10	2,588	2,578
その他	7,399	3,724	▲ 3,675
管理費控除前事業収支（①－②）	▲ 10,364	3,766	14,130
③管理費支出	4,242	3,360	▲ 882
本社費（注）	4,242	3,360	▲ 882
④事業収支（①－②－③）	▲ 14,606	406	15,012
事業収支比率（④/①）	-82.3%	0.4%	82.8%
宿泊利用者数	518	6,760	6,242
人員			
職員	5	5	-
嘱託	1	2	1
⑤合計	6	7	1
職員比率	83.3%	71.4%	-
1人当たり事業収入（①/⑤）	-	12,930	-
1人当たり人件費	-	3,857	-

（出典：管理公社作成の「収支決算書」、「収支予算書」より抜粋）

（注）本社費は、事業別の実質的な収益力を把握するため、各事業の人員数を基準として配賦計算している。

	宿泊業	
	21～50人	51人以上
経常利益率	0.5%	0.7%
1人当たり人件費（単位：千円）	2,106	1,744

（出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査」より抜粋）

(4) 一般会計の本社費・人件費の分析

① 一般会計の本社費・人件費の推移

平成 22 年度まで、本社費はほぼ横ばい傾向であるものの、退職手当の増加により、管理費支出は増加傾向にあった。

平成 23 年度は、主要 3 事業の失注をうけ本社費当初予算を前年比▲31,802 千円と大幅に削減したが、実際には人件費を当初予算どおり削減することができず、退職給付引当資産取崩収入で人件費の当初予算と決算の差額 15,713 千円を補てんするに至った。

事業収入が大幅に減少する中、人員削減等により支出の大宗を占める人件費削減に取り組んでいるものの、事業収入の減少速度に間に合っておらず、1 人当たり本社費、本社費比率がそれぞれ 70 千円、3.7 ポイント悪化している。また、本社費の当初予算と決算の差額が年々減少している傾向にある。

また、比較的給与水準の低い層が人員整理の対象となったため、1 人当たり人件費支出も 1,575 千円増加している。

職員比率について、平成 22 年度までは職員の減少を嘱託の増加により穴埋めしていたため低下傾向であったが、平成 23 年度では嘱託 16 名の雇い止めにより、同比率は前年比+6.4 ポイントの 82.7%へ上昇した。

今後、事業収入の減少に歯止めがかからない場合、本社費による事業収支の圧迫がより一層進展する可能性がある。

(単位：千円、人)

	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
①管理費支出	76,508	65,201	72,641	80,413	60,374
②本社費	64,467	54,241	54,064	54,129	47,098
③人件費 (職員・嘱託・日々雇用職員)	58,054	48,392	48,453	48,031	39,047
委託料	-	-	-	-	3,780
使用料及び賃借料	829	1,195	1,216	1,425	1,170
公課費	2,967	2,428	2,405	2,397	1,166
その他	2,617	2,226	1,990	2,276	1,935
退職手当	12,040	10,959	18,577	26,283	13,276
本社費支出当初予算額	79,856	64,519	65,900	63,187	31,385
当初予算額・決算額の差額	15,389	10,278	11,836	9,058	▲ 15,713
④事業活動支出計(総括)(注)	-	1,049,889	1,003,898	963,306	504,001
役職員数					
⑤全事業所計	104	100	102	97	75
役員(注：非常勤除く)	2	2	2	2	2
⑥職員	90	86	81	74	62
嘱託	12	12	19	21	11
⑦本社	13	11	13	12	7
役員(注：非常勤除く)	2	2	2	2	2
職員	10	9	8	10	5
嘱託	1	-	3	-	-
1人当たり管理費支出(①/⑤)	736	652	712	829	805
1人当たり本社費支出(②/⑤)	620	542	530	558	628
本社1人当たり人件費支出(③/⑦)	4,466	4,399	3,727	4,003	5,578
本社費比率(②/④)(注)	-	5.2%	5.4%	5.6%	9.3%
職員比率(⑥/⑤)	86.5%	86.0%	79.4%	76.3%	82.7%

(出典：管理公社作成の「事業報告書・収支決算書」より抜粋)

(注) 平成19年度は区分収支計算書総括表が作成されていないため、記載を省略した。

② 他団体等との比較分析

管理公社の職員及び経常費用を全国54公社と比較した場合、下記のとおり、全国平均が322,248千円、職員数平均が15人であり、管理公社の平成22年度経常費用の規模(963,348千円)だと、職員数の全国平均ベースは44.8人になる。したがって、全国的に見ても、事業費と比べ管理公社の職員数が多いことが読み取れる。

	全国54公社 平均	管理公社	(注)
正職員(単位：人)	15	74	44.8
経常費用(単位：千円)	322,248	963,348	-

(出典：総務省「H23第三セクター等の状況に関する調査報告結果」データより抜粋)

(注) 全国54公社平均の経常費用を管理公社の規模に置換えた場合の正職員の試算値

また、1人当たり人件費の水準を中小企業の平成22年度指標と比較すると、下表のとおり、不動産賃貸業・管理業に比べ低い水準にあるが、宿泊業に比べ高い水準にあることが読み取れる。

	不動産賃貸業・管理業		宿泊業		管理公社
	21～50人	51人以上	21～50人	51人以上	平成23年度
1人当たり人件費（単位：千円）	4,188	3,639	2,106	1,744	3,067

（出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査」より抜粋）

（注）1人当たり人件費は、法定福利費（共済費）・賃金を含まない金額である。

（参考）調査対象企業の範囲

業種		範囲
不動産業，物品賃貸業	小分類693駐車場業	：資本金5千万円以下又は従業者100人以下
	中分類70物品賃貸業	：資本金5千万円以下又は従業者100人以下
	上記以外	：資本金3億円以下又は従業者300人以下
宿泊業，飲食サービス業	中分類75宿泊業	：資本金5千万円以下又は従業者100人以下
	上記以外	：資本金5千万円以下又は従業者50人以下

（出典：中小企業庁「中小企業実態基本調査」より抜粋）

③ 退職手当

平成23年度末において全職員62名が自己都合により退職した場合に必要な要支給額は147,750千円であるが、その財源は退職給付引当金（定期預金）46,670千円と正味財産59,739千円の合計106,409千円であり、平成23年度末現在41,341千円の財源不足となっている。

2. 事業調査

(1) 管理公社のポテンシャル・環境分析（簡易 SWOT 分析）

① 管理公社の可能性、組織としての強み

- (ア) 管理公社設立以来、下関市との緊密な関係を維持・構築していること。
- (イ) 公営施設管理業務を安定的に実施してきた経験と実績があること。
- (ウ) 長年培った経験及び実績と管理公社職員の準公務員的な立場が利用者に対し安心感を提供していること。
上記の強みを発揮することで平成 23 年度以降満珠荘事業、菊川温泉プール事業、県駐車場事業及び下関市スポーツセンター事業を指定もしくは委託されることになった。

② 管理公社の弱点、組織の問題点は何か

- (ア) これまで公営施設管理業務を下関市からほぼ自動的に受注できていたため、管理公社に受け身体質が定着していること。
- (イ) その結果、プレゼンテーション能力等営業に関するスキルの蓄積が不十分であること。
- (ウ) また同様に、施設の利用価値向上策の計画及びその実施など施設管理のソフト面に関するスキルの蓄積が不十分であること。
- (エ) 職員比率が高く、雇用調整など柔軟な経費削減策の実施が困難なこと
上記の弱点及び問題点を主因とする主要 3 事業の失注及び経費削減の遅れによって平成 23 年度決算において収支が悪化することになった。

③ 追い風もしくは脅威となる外的要因は何か

- (ア) 指定管理者制度の導入等他団体・企業の新規参入機会の増加による事業失注リスクの増大が脅威である。一方で、当該環境の変化は管理公社にとっても新たな事業参入の機会をもたらすことで追い風となりうる。
- (イ) 利用料金制の採用による事業リスクの負担は脅威である。
- (ウ) 受託事業の契約が競争入札になる可能性は脅威である。
- (エ) 下関市の財政状況による管理公社の指定管理料・委託料の削減可能性が脅威となる。

(2) 事業別の指定管理者事業及び受託事業の状況と動向の検討

① 管理公社の状況

平成 23 年度は主要 3 事業を失注することとなったが、その後、指定管理者事業もしくは受託事業の受注に努めた結果、満珠荘の指定管理者に選定され、指定管理者 9 事業、受託 4 事業の合計 13 事業を実施した。また、平成 24 年度についても、指定管

理者1事業（菊川温泉プール事業）、受託2事業（下関市スポーツセンター事業及び県駐車場事業）を新たに受注することとなり、指定管理者10事業、受託6事業の合計16事業を実施する予定である。

今後の動向について、指定管理者事業は複数年契約であるが、指定管理料が年度ごとに決定されるため、今後、指定管理料減少の可能性がある。また、受託事業は現在随意契約であるが、今後競争入札となる可能性もあるため、これまでのように継続して契約を受託できるとは限らない状況にある。さらに、厳しい下関市の財政状態を受け、今後、事業収入減少の可能性もある。

なお、管理公社作成の事業計画を監査法人が集計した平成25年度から平成28年度までの事業の見込みは以下のとおりである。

（単位：千円）

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
①事業収入	578,889	577,989	576,784	576,784
②事業費支出	544,874	533,974	529,959	529,126
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	331,711	320,571	314,432	311,932
光熱水費	65,779	65,866	65,952	65,952
委託料	68,304	68,304	68,304	68,304
公課費	16,872	16,815	18,947	20,614
その他	62,208	62,418	62,324	62,324
③管理費支出	55,125	36,394	38,159	43,175
④本社費	36,087	36,087	36,087	36,087
退職手当	19,038	307	2,072	7,088
⑤事業収支（①－②－③）	▲ 21,110	7,621	8,666	4,483
投資活動収入	19,038	307	2,072	7,088
退職給付引当資産取崩	19,038	307	2,072	7,088
当期収支差額	▲ 2,072	7,928	10,738	11,571
次期繰越収支差額	36,247	44,175	54,913	66,484
本社負担率（④/①）	6.2%	6.2%	6.3%	6.3%
基本財産	11,000	11,000	11,000	11,000
定期預金	11,000	11,000	11,000	11,000
特定資産	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当資産	29,254	33,494	35,946	33,382
固定負債	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当金	29,254	33,494	35,946	33,382
正味財産	56,861	64,789	75,527	87,098
退職金自己都合要支給額（注）	130,334	134,574	137,025	134,461
（参考）				
職員数				
役職員	58	56	55	53
嘱託	30	32	33	35
合計	88	88	88	88
定年退職者数	4	2	1	2

（出典：管理公社作成の「事業計画書」を基に監査法人が集計・分析した）

（注）退職金自己都合要支給額は、当該年度末において、管理公社の職員（当期の定年退職者は除く。）が全て自己都合で退職した時に必要な退職金見込額のことである（つまり、当期の定年退職者の退職金は含んでいない。）。その計算方法は、平成23年度末の自己都合要支給額に、その後の退職手当（定年退職）を控除し、退職給付費用を加算することで計算した（以下、「退職金自己都合要支給額」は同じ）。

（計算の前提）

（ア）現在受注している事業が今後も継続すると仮定し、指定管理者事業は申請時に提出した事業計画を集計し、その他の事業は平成24年度予算を横置きとして集計した。

- (イ) 平成 28 年度は、満珠荘事業を除き、平成 27 年度の数値を横置きとした。
- (ウ) 平成 24 年度から平成 28 年度までの定年退職者の影響を加味した。
- (エ) 定年退職者は嘱託で補充し、役職員及び嘱託の合計は一定であると仮定した。また、当該補充の影響額は、平成 24 年度予算策定資料を参考にして、定年退職者 1 人当たりの人件費削減額が年間 4,500 千円、嘱託 1 人当たりの人件費増加額が年間 2,000 千円と仮定した。
- (オ) 現在無償である本社賃借料を年間 1,906 千円支出すると仮定した。
- (カ) 税率について、平成 25 年度に一般財団法人へ移行すると仮定し、平成 25 年度及び平成 26 年度の法定実効税率は 22%、平成 27 年度及び平成 28 年度の法定実効税率は 25%と仮定した。なお、法人税等は事業費支出「公課費」に含めている。

② 下関市ふれあい健康ランド事業

現在、平成 27 年度まで指定管理者に選定されている。平成 23 年度において、市民の平等利用の確保、施設運営体制等が評価され、指定管理者に選定された。なお、指定管理料について返還条項が付されている（基本協定書第 35 条第 2 項）。

指定管理料は年度協定により決定されるが、平成 24 年度の指定管理料は 121,000 千円と事業計画に比べ 2,082 千円少ない額となった。

入場者数について、人気のある運動教室及びリトミック教室の教室数の増加、夏休みシーズンにおけるフル営業等により目標利用人数を達成させたいとの意向である。一方、近隣地に菊川温泉プール（指定管理者は管理公社と菊川建設労働者福祉センターによる JV）が開業するため利用者を奪われる可能性がある。今後、利用者層や利用者ニーズの違いを把握し、教室のメニュー、営業時間等両事業の特色を打ち出して住み分けを行うことが望まれる。

指定管理者の申請時に提出した事業計画書の概要は、以下のとおりである。

（単位：千円）

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
①事業収入	123,082	123,193	123,304	123,414
②事業費支出	123,082	123,193	123,304	123,414
人件費	53,192	53,192	53,192	53,192
事務費	47,595	47,681	47,768	47,854
事業費	11,033	11,058	11,082	11,106
管理費	11,262	11,262	11,262	11,262
③事業収支（①－②）	-	-	-	-
入場者数	146,985	151,180	155,375	159,570

（出典：管理公社作成の「事業計画書」を抜粋）

（注）人件費は、職員、嘱託及び日々雇用職員に対するものである。

③ 粗大ごみ等受付センター事業

下関市との契約は、現状 1 者随契である。平成 24 年度の委託料は、47,703 千円と前年に比べ 3,570 千円減額された。平成 25 年度以降、競争入札となる可能性もあるため、今後も継続して業務を受託できるか予断を許さない状況にある。

人員について、平成 23 年度は職員 9 名、嘱託 2 名であったが、平成 24 年度は定年退職者を嘱託で補充したため職員 7 名、嘱託 4 名と人件費の削減を図り、また一方で、研修受講や OJT を実施し業務品質の確保を図っているところである。

なお、当該事業は単年度契約の受託事業であるため、管理公社は平成 25 年度以降の計画を策定していない。したがって、ここでは事業見込の記載を省略する。

④ 満珠荘事業

現在、平成 28 年度まで指定管理者に選定されている。平成 23 年度の選定時において管理公社 1 社の申請にとどまった結果、指定管理者に選定されることとなった。

同事業は、利用料金制が採用されており、事業リスクは指定管理者が負担するものとなっている。なお、目標値は各年度の協定で定められることになっており、平成 24 年度の目標値は日帰り入浴者数 36,500 人、宿泊者数 5,000 人に設定されている。

利用料金制は、管理公社として初めての試みであり、ソフト面も含めた事業運営能力が問われることになる。また、厨房施設等も管理公社が設置することとなり、資金負担も重い事業である。管理公社は、稼働率 50%、原価率 33%、年間事業収入 96 百万円程度が事業の採算ラインと考えている。

同施設は、従前老人保養施設であったが、平成 24 年 2 月 25 日に宿泊等施設としてリニューアルオープンすることとなった。平成 23 年度は、営業日数が 36 日と少ないものの、開店効果もあり予算を上回る 17,742 千円の事業収入を計上した。ただし、競合施設である下関市営国民宿舎海峡ビューしものせき（管理公社は平成 23 年度に指定管理者を失注）が隣接するため、平成 24 年度以降の事業運営は予断を許さないものとなる可能性がある。

なお、指定管理者の申請時に提出した事業計画書の概要は以下のとおりである。

(単位：千円)

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
①事業収入	92,339	84,297	84,297	84,297	84,297
市委託金	-	1,175	1,175	1,175	1,175
利用料金	92,339	83,122	83,122	83,122	83,122
②事業費支出	91,868	84,297	84,297	84,297	84,297
人件費	42,283	38,822	38,822	38,822	38,822
事務費	-	-	-	-	-
事業費	49,585	45,475	45,475	45,475	45,475
管理費	-	-	-	-	-
③事業収支 (①-②)	471	-	-	-	-

(出典：管理公社作成の「事業計画書」を抜粋)

(注) 人件費は、職員、嘱託及び日々雇用職員に対するものである。

(3) 抜本的改革を行わなかった場合の指定管理者事業及び受託事業におけるシミュレーション

現在の指定管理者事業及び受託事業の協定又は契約終了年度は以下のとおりである。ここでは、下関市ふれあい健康ランド事業を次期指定管理者の選定時に失注するケース（ケース1）、粗大ごみ等受付センター事業を平成25年度に失注するケース（ケース2）及び粗大ごみ等受付センター事業、唐戸市場駐車場事業、下関市立美術館事業を平成25年度に失注するケース（ケース3）の3つのケースについて、管理公社作成の事業計画もしくは予算の分析を実施する。

指定管理者事業・受託事業の状況（平成24年5月31日現在）

受注形態	施設名	所管課室所	前回公募状況	協定・契約終了年度
指定 管理 者 事 業	下関市勤労青少年ホーム	商工振興課	申込1団体	平成27年度
	下関市勤労者総合福祉センター	商工振興課	申込1団体	平成27年度
	長府毛利邸	観光施設課	申込1団体	平成27年度
	下関市ふれあい健康ランド	観光施設課	申込4団体	平成27年度
	長府庭園	観光施設課	申込2団体	平成27年度
	下関市長府体育館	スポーツ振興課	申込2団体	平成27年度
	下関市市民プール	スポーツ振興課	申込3団体	平成27年度
	下関市彦島体育館	スポーツ振興課	申込2団体	平成27年度
	満珠荘	いきいき支援課	申込1団体	平成28年度
	下関市菊川温泉プール	菊川総合支所 地域政策課	非公募	平成24年度
指定管理者事業10施設計				
受託 事 業	火の山地区観光施設 (ロープウェイ、立体駐車場等)	観光施設課	1 者 随 契	平成24年度
	唐戸市場駐車場	市場管理課		平成24年度
	下関市立美術館	美術館		平成24年度
	粗大ごみ等受付センター	クリーン推進課		平成24年度
	県駐車場	山口県下関 土木事務所		平成24年度
	下関市スポーツセンター	スポーツ振興課		平成24年度
受託事業6施設計				
総計				

(注) 平成24年5月31日現在、指定もしくは受託が決定している事業の状況表である。

① ケース 1 下関市ふれあい健康ランド事業を次期指定管理者の選定時に失注するケース

このケースでは、下表のとおり、平成 28 年度の当期収支差額は▲29,026 千円（当初計画比▲40,597 千円）の赤字が見込まれ、次期繰越収支差額は平成 30 年度に▲22,165 千円、正味財産は平成 31 年度に▲25,577 千円とマイナス残になることが見込まれる。

（単位：千円）

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
①事業収入	578,889	577,989	576,784	453,370
②事業費支出	544,874	533,974	529,959	446,309
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	331,711	320,571	314,432	289,450
光熱水費	65,779	65,866	65,952	40,388
委託料	68,304	68,304	68,304	49,004
公課費	16,872	16,815	18,947	16,757
その他	62,208	62,418	62,324	50,710
③管理費支出	55,125	36,394	38,159	43,175
④本社費	36,087	36,087	36,087	36,087
退職手当	19,038	307	2,072	7,088
⑤事業収支（①－②－③）	▲ 21,110	7,621	8,666	▲ 36,114
投資活動収入	19,038	307	2,072	7,088
退職給付引当資産取崩	19,038	307	2,072	7,088
当期収支差額	▲ 2,072	7,928	10,738	▲ 29,026
次期繰越収支差額	36,247	44,175	54,913	25,887
本社負担率（④/①）	6.2%	6.2%	6.3%	8.0%
基本財産	11,000	11,000	11,000	11,000
定期預金	11,000	11,000	11,000	11,000
特定資産	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当資産	29,254	33,494	35,946	33,382
固定負債	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当金	29,254	33,494	35,946	33,382
正味財産	56,861	64,789	75,527	46,501
退職金自己都合要支給額	130,334	134,574	137,025	134,461
（参考）				
職員数				
役職員	58	56	55	53
嘱託	30	32	33	24
合計	88	88	88	77
定年退職者数	4	2	1	2

（出典：管理公社作成の「事業計画書」を基に監査法人が集計・分析した）

（計算の前提）

（ア）当該事業失注後も人件費（嘱託報酬及び賃金を除く）、公課費及び本社費は失注前と同額支出すると仮定した。また、下関市ふれあい健康ランド事業の職員 10 名分の嘱託を解雇すると仮定した（職員 10 名は解雇せず、嘱託 10 名を解雇する。）。

（イ）その他は上記 2(2)①と同様である。

② ケース 2 粗大ごみ等受付センター事業を平成 25 年度に失注するケース

このケースでは、下表のとおり、失注直後の平成 25 年度において当期収支差額が▲31,565 千円（当初計画比▲29,493 千円）の赤字になると見込まれる。また、次期繰越収支差額は平成 26 年度に▲14,811 千円（当初計画比▲58,986 千円）、正味財産は平成 27 年度に▲10,762 千円（当初計画比▲86,289 千円）とマイナス残になると見込まれる。

（単位：千円）

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
①事業収入	531,186	530,286	529,081	529,081
②事業費支出	526,664	515,764	509,559	507,059
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	314,531	303,391	297,252	294,752
光熱水費	65,779	65,866	65,952	65,952
委託料	68,304	68,304	68,304	68,304
公課費	16,872	16,815	16,757	16,757
その他	61,178	61,388	61,294	61,294
③管理費支出	55,125	36,394	38,159	43,175
④本社費	36,087	36,087	36,087	36,087
退職手当	19,038	307	2,072	7,088
⑤事業収支（①－②－③）	▲ 50,603	▲ 21,872	▲ 18,637	▲ 21,153
投資活動収入	19,038	307	2,072	7,088
退職給付引当資産取崩	19,038	307	2,072	7,088
当期収支差額	▲ 31,565	▲ 21,565	▲ 16,565	▲ 14,065
次期繰越収支差額	6,754	▲ 14,811	▲ 31,376	▲ 45,441
本社負担率（④/①）	6.8%	6.8%	6.8%	6.8%
基本財産	11,000	11,000	11,000	11,000
定期預金	11,000	11,000	11,000	11,000
特定資産	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当資産	29,254	33,494	35,946	33,382
固定負債	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当金	29,254	33,494	35,946	33,382
正味財産	27,368	5,803	▲ 10,762	▲ 24,827
退職金自己都合要支給額	130,334	134,574	137,025	134,461
（参考）				
職員数				
役職員	58	56	55	53
嘱託	19	21	22	24
合計	77	77	77	77
定年退職者数	4	2	1	2

（出典：管理公社作成の「事業計画書」を基に監査法人が集計・分析した）

（計算の前提）

（ア）当該事業失注後も人件費（嘱託報酬及び賃金を除く）、公課費及び本社費は失注前と同額支出すると仮定した。また、粗大ごみ等受付センター事業の職員 7 名分の嘱託を解雇すると仮定した（職員 7 名は解雇せず、嘱託 7 名を解雇する。）。

（イ）その他は上記 2(2)①と同様である。

③ ケース 3 粗大ごみ等受付センター事業、唐戸市場駐車場事業、下関市立美術館事業
を平成 25 年度に失注するケース

このケースでは、下表のとおり、失注直後の平成 25 年度において当期収支差額が▲57,672 千円（当初計画比▲55,600 千円）の赤字になると見込まれる。また、次期繰越収支差額も同年度に▲19,353 千円（当初計画比▲55,600 千円）とマイナス残になると見込まれる。また、正味財産は平成 26 年度に▲46,411 千円（当初計画比▲111,200 千円）とマイナス残になると見込まれる。

（単位：千円）

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
①事業収入	481,041	480,141	478,936	478,936
②事業費支出	502,626	491,726	485,521	483,021
人件費（職員・嘱託・日々雇用職員）	295,301	284,161	278,022	275,522
光熱水費	65,779	65,866	65,952	65,952
委託料	66,809	66,809	66,809	66,809
公課費	16,872	16,815	16,757	16,757
その他	57,865	58,075	57,981	57,981
③管理費支出	55,125	36,394	38,159	43,175
④本社費	36,087	36,087	36,087	36,087
退職手当	19,038	307	2,072	7,088
⑤事業収支（①－②－③）	▲ 76,710	▲ 47,979	▲ 44,744	▲ 47,260
投資活動収入	19,038	307	2,072	7,088
退職給付引当資産取崩	19,038	307	2,072	7,088
当期収支差額	▲ 57,672	▲ 47,672	▲ 42,672	▲ 40,172
次期繰越収支差額	▲ 19,353	▲ 67,025	▲ 109,697	▲ 149,869
本社負担率（④/①）	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%
基本財産	11,000	11,000	11,000	11,000
定期預金	11,000	11,000	11,000	11,000
特定資産	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当資産	29,254	33,494	35,946	33,382
固定負債	29,254	33,494	35,946	33,382
退職給付引当金	29,254	33,494	35,946	33,382
正味財産	1,261	▲ 46,411	▲ 89,083	▲ 129,255
退職金自己都合要支給額	130,334	134,574	137,025	134,461
（参考）				
職員数				
役職員	58	56	55	53
嘱託	9	11	12	14
合計	67	67	67	67
定年退職者数	4	2	1	2

（出典：管理公社作成の「事業計画書」を基に監査法人が集計・分析した）

（計算の前提）

（ア）当該事業失注後も人件費（嘱託報酬及び賃金を除く）、公課費及び本社費は失注前と同額支出すると仮定した。また、粗大ごみ等受付センター事業の職員 7 名、唐戸市場駐車場事業の職員 4 名、下関市立美術館事業の職員 4 名分の合計職員 15 名分の嘱託を解雇すると仮定した（職員 15 名は解雇せず、嘱託 15 名を解雇する。）。

（イ）その他は上記 2(2)①と同様である。

④ 組織・給与体系の実態把握

上記 1 の(4)の②に記載のとおり、事業費に対する正職員数が全国 54 公社平均に比べて多く、また人件費が中小企業に比べ高い水準にあることから、一定程度の正職員数及び人件費の削減余地があることが読み取れる。

3. 今後の管理公社のあり方の検討

(1) 事業意義

管理公社は、下関市と密接な連携を保ち、下関市が設置する施設及び下関市内に設置された国、地方公共団体又は公共団体等の施設の管理の運営について、下関市、国、地方公共団体又は他の公共団体等から指定管理者の指定を受け、又は委託を受け、効率的に当該施設の設置目的等を達成することにより、市民の福利厚生の上に寄与することを目的として設立された団体であり（寄附行為第3条）、昭和44年以降長年にわたり公営施設の管理業務を担ってきた。

近年、指定管理者制度の導入等、民間団体に公営施設管理の門戸が開放されている状況にあるが、平等・公平な利用その確保、安全性の確保、施設の利用促進といった管理運営方針に基づいて管理業務を遂行しており、下記のとおり、一定の存在意義を有するものと思われる。

① 事業継続の是非

管理公社の実施している事業については、市民の便益を図るために実施しているものであり、指定管理者の選定にあたって、一部の民間事業者では、市内に事務所がなく迅速な対応や、安全性の確保といった点で十分な対応ができない可能性もあることから、管理公社が選定された例や、管理公社の指定管理者事業のうち、公募しても管理公社以外の民間団体から応募のなかった施設があった例もあり、管理公社の廃止により、市民へのサービス水準が低下する恐れもあることから、事業継続に一定の意義はあるものと認められる。

② 住民福祉増進への寄与

昭和44年以降、長年にわたり下関市の公営施設の管理運営を担って来ており、特に施設の平等・公平な利用の確保、安全性の確保に重点をおいて適正な管理運営を行っていることは、管理公社の目的でもあるところの市民の福利厚生の上に寄与することであり、住民福祉増進への寄与が認められる。

③ 公益上の必要性

管理公社の実施している指定管理者事業及び受託事業には、採算性は低いが必要不可欠な事業も含まれており、一定以上のサービス水準を効率的な経費で実施する必要があることから、管理公社には公益上の一定の必要性が認められる。

④ 地域貢献、地域活性化の面での必要性

従前より下関市の集客施設を大過なく運営してきており、また雇用確保という点においても、平成24年5月31日時点で、管理公社に勤務する職員は60名、嘱託29名であり、地域貢献、地域の活性化の一助となっていることが認められる。

(2) 事業手法の提示

① 管理会社にとって望ましい事業手法

管理会社が利用しうる事業手法は、下記②のとおり複数の事業手法がある。

管理会社が現在手続きを進めている一般財団法人への移行は、株式会社と比べ税務上の優遇措置があり、管理会社に有利な面が認められる。また、他法人との統合や事業譲渡は適切な統合・譲渡先を見つけることが困難と考えられ、下関市による直営化は指定管理者制度の趣旨に逆行し、管理会社よりも業務運営の効率化が図れるとは限らないといった点で、一般財団法人への移行と比べた場合、管理会社にとってデメリットが多い手法である。

したがって、一般財団法人への移行が、管理会社の利用しうる事業手法として最も望ましい手法であると考えられる。但し、②にも記載のとおり「公益目的支出計画」による支出制約等の内容が判明するまでは、場合によっては株式会社化の方が財務上管理会社に有利となる可能性がある点にも留意が必要である。

② 事業手法の類型について

事業手法	メリット	デメリット
一般財団法人への移行	<ul style="list-style-type: none"> ・非営利型法人の場合には、収益事業について、株式会社等と比較すると若干の税の優遇措置が受けられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公益目的支出計画を作成しなければならず、公益目的支出計画に基づき毎期公益目的事業等への支出が義務付けられる。 ・一部の特例を除き、株式会社等と同様の課税が行われる。 ・公益法人であることで下関市から受けていた地代等の減免措置がなくなる可能性があるため、事業収益が悪化する可能性がある。
他法人との統合	<ul style="list-style-type: none"> ・対象法人と同事業を運営する公益法人と統合する場合には、スケールメリットをとることができる可能性があり、収支の改善に貢献する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・被統合法人が自主・自律して事業を行っていない場合、対象法人の収支が減少し、現状より経営状況が悪化する恐れがある。 ・被統合法人と重複すると考えられる部署（管理部門等）や民間よりも人員数の多い施設は、人員削減や配置転換等の対象となるため、職員の削減を行わなければならない可能性がある。 ・組織統合に伴う規程の整理や職員の処遇の改善等が必要となる。 ・法人の種類によって統合できない法人もある。
民間団体・法人との提携	<ul style="list-style-type: none"> ・営業力不足といった公社の弱みを補完できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・提携先と収入を分け合うため、事業収入が減少する可能性がある。
株式会社化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の運営が自由になるため、事業拡大や収入増加の機会に対し柔軟に対応することができる。また、公益法人と比較して組織運営の自由度が大幅に増える。 ・株式会社等の保有資産には基本財産、特定財産等の区分はないため、資産の取得、譲渡が容易になる。 ・資金調達を行う場合の選択肢が増える。 ・一般財団法人への移行と異なり、「公益目的支出計画」による支出の制約は発生しない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての事業が収益事業として課税される。 ・営利法人であるため、公益性の高い事業であったとしても利益の出ない事業については廃止する可能性がある。 ・公益法人であることで下関市から受けていた地代等の減免措置がなくなるため、事業収益が悪化する可能性がある。 ・下関市からの出えん金の取扱い及び下関市の株式の保有などについて検討が必要となる。 ・株式会社化にあたっては、財団法人の解散が必要となり、現在の事業について空白期間が発生する可能性がある。

		<p>る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者事業については、法人格の変更を伴うため、再指定を受ける必要がある。
<p>他団体・法人への事業譲渡（職員含む）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理公社の事業を譲渡先で継続することができる。 ・譲渡先に職員を引き受けてもらうことができれば、職員の雇用を継続することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の収益性が低い場合には、譲受先が見つからない可能性がある。 ・譲渡先の収益性が低いもしくは財務基盤が十分でない場合には、事業が継続できない可能性がある。 ・指定管理者事業については、法人格の変更を伴うため、再指定を受ける必要がある。 ・下関市からの受託事業については、入札において落札する必要がある。
<p>下関市による直営化（管理公社の職員を下関市が引受け、管理公社の事業を下関市が直営すること）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理公社の事業を下関市が継続することができる。 ・下関市に職員を引き受けてもらうことができれば、職員の雇用を継続することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者制度の趣旨（民への移行）に逆行する可能性がある。 ・指定管理者事業のリスク及びコスト（管理公社の職員の人件費を含む）を市が負担することになる。

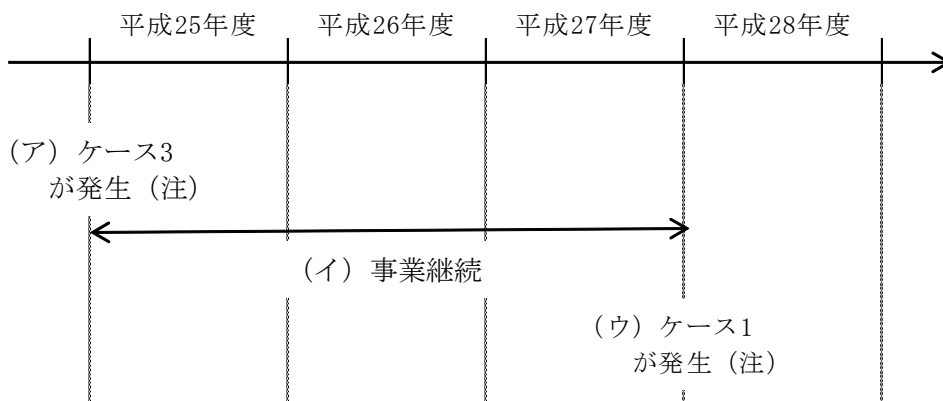
(3) 調査結果による課題抽出と当該課題を踏まえたあり方の検討（提言）

① 今後想定されうる状況における課題と改善策

上記 2(3)に記載したシミュレーションを踏まえた場合に、今後想定される状況は次のとおりである。

ケース（注）		赤字・マイナス残となる年度（上段）と当該年度の赤字・マイナス残見込額（下段）		
		当期収支差額	次期繰越収支差額	正味財産
ケース1	下関市ふれあい健康ランド事業を次期指定管理者の選定時に失注	平成28年度	平成30年度	平成31年度
		▲29,026千円	▲22,165千円	▲25,577千円
ケース2	粗大ごみ等受付センター事業を平成25年度に失注する	平成25年度	平成26年度	平成27年度
		▲31,565千円	▲14,811千円	▲10,762千円
ケース3	粗大ごみ等受付センター事業、唐戸市場駐車場事業、下関市立美術館事業を平成25年度に失注	平成25年度	平成25年度	平成26年度
		▲57,672千円	▲19,353千円	▲46,411千円

（注） 2(3)「抜本的改革を行わなかった場合の次期指定管理者の選定及び受託業務におけるシミュレーション」のケースに対応している。



（注） 2(3)に記載したケース1と3に対応している。なお、ケース2は、ケース3よりも赤字見込額が少額になるため、ここではケース2を省略した。

上記の場合における、管理公社の課題と改善策は、次のとおりである。特に（ア）の状況においては、管理公社が資金不足に陥ることを回避するために、平成25年度中に19,353千円の経費削減（職員人件費4.3名分に相当）が必要となり、さらに当期収支差額を黒字にするためには年間57,672千円を超える経費削減が必要となることから、下表にも記載のとおり本社費の大幅削減や人員整理、競合企業への管理公社職員の受入要請といった、抜本的な改善策が必要になる。

また、仮に(ア)の状況を回避し受託事業を継続受注できた場合においても、(ウ)の状況が発生すると平成30年度には管理公社が資金不足に陥るため、やはり抜本的な改善策が必要となる。

そのため、管理公社は一般財団法人化を目指しつつも、「②個別事業の課題」及び「③全社の課題」に掲げる各改善策により、大幅な財務構造の改善や営業力の向上等にかかる取組みに早急に着手しておくことが望まれる。

想定される状況	課題	改善策	本社費及び人件費の要削減額
(ア) 平成25年度に受託事業を失注	資金繰りによる事業破綻を回避するため、平成25年度の次期繰越収支差額をプラス残にする必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> 外部委託の内製化等による本社費削減 早期退職、人員整理又は給与カットによる人件費削減 競合企業による管理公社職員の受入れ 	(ケース3が発生すると仮定)平成25年度の次期繰越収支差額が19,353千円のマイナス残となることが見込まれる。当該マイナス残を解消するためには、職員4.3名分相当の経費削減が必要となる。また、同様に、平成25年度の当期収支差額の赤字見込額57,672千円を解消するためには、職員12.8名相当の経費の削減が必要となる。
(イ) 事業継続	指定管理者の選定及び受託事業の継続受注のために必要な営業力とコスト競争力の不足	主要な指定管理者事業の次回選定が行われるまでに、下記②及び③に記載の営業力の強化策と経費削減策に取り組む必要がある。	—
(ウ) 平成28年度に指定管理者事業を失注	資金繰りによる事業破綻を回避するため、次期繰越収支差額をプラス残に維持する必要がある。	事業を継続させるため、上記(ア)と同じ経費削減の施策が必要とされる。	(ケース1が発生すると仮定)平成30年度の次期繰越収支差額が22,165千円のマイナス残となることが見込まれる。当該マイナス残を回避するためには、上記(ア)の経費削減額に加え、平成28年度から平成30年度までに職員4.9名分相当の経費削減が必要となる。

(注) 平成24年度予算を参考にして、職員1人当たり人件費を年間4,500千円、嘱託1人当たり人件費を年間2,000千円と仮定する。

② 個別事業の課題と改善策

(ア) 下関市ふれあい健康ランド事業

課題	内容	改善策
a 次期指定管理者に選定されるための営業力の向上及び経費削減努力	<p>前回の指定管理者の選定では、市民への平等な利用の確保等の面で管理公社が評価されたものの、事業への具体的な取り組み方、安全管理、緊急時対応については競合他社の評価が高く、僅差で管理公社が指定されることになった。</p> <p>したがって、次期選定に向け、利用者を増加させるプランの実施、プレゼンテーション能力の向上等営業力を向上させる必要がある。</p>	<p>(営業力の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定管理者選定の勝因・敗因を分析し、課題・問題点を抽出して今後の対応策を策定する。 ・ホームページの内容を充実させて市民の認知度を向上させる。アンケートの実施によって利用者ニーズを吸い上げる。 ・現在空きスペースがあるので、当該スペースを教室への利用等有効活用する。 ・他の同種施設の視察・連携によって下関市ふれあい健康ランドで実施しうる取り組みメニューを拡充する。 ・プレゼンテーション能力について、プレゼン資料及び実際のプレゼンテーションを外部の第三者に評価してもらうこと、もしくは外部の第三者のプレゼンテーションを参考にすることが有用である。 ・その他、管理公社内に経験、スキル、人材が不足しているのであればプール運営事業経験者の採用、外部専門家のコンサルティングの活用、外部専門家による社内研修の実施等により不足部分を補う。 <p>(経費削減)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日々雇用者及び嘱託の割合を増やす。 ・委託業務見直しによる委託業務の内製化や節水による光熱水費の削減を行う。
b 利用料金制の採用への対処	<p>次期指定管理者の選定時以降、利用料金制が採用される可能性がある。事業リスクの負担に備え、営業力の向上及び経費削減努力を行うことが必要である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上記に記載した営業力向上及び経費削減策を実施することにより、独立で採算に見合う収益力を向上させることが必要である。 ・また、実質的な収益力を把握するために、本社費の配賦計算の方法を人数・事業費等適切な基準により按分する等会計手法を見直すことが望まれる。 ・さらに、将来を見通した事業経営を行うため、中・長期の事業計画を策定・実行することが望まれる。
c 設備老朽化に伴う休館リスクへの対処	<p>当該施設は、平成6年竣工と施設の老朽化が進んでおり、平成22年度及び平成23年度に発生したように、今後とも設備不具合による休館のリスクがあるため、当該リスクに対する対処が必要である。</p>	<p>日常業務の中で設備の状況を監視し休館に至る前に必要な修繕を実施する。</p>

(イ) 粗大ごみ等受付センター事業

課題	内容	改善策
a 競争入札の導入による失注リスクへの対処	平成25年度以降、競争入札が導入される可能性がある。当該事業は事業収入が50百万円程度の規模であり、また受付センターということで参入障壁は高くないと思われるため、競合他団体にとって魅力ある事業である。 当該事業は営業面での差別化が難しいため、競争入札が導入された場合、価格競争になる可能性が高い。したがって、より一層の経費削減が必要である。	<ul style="list-style-type: none"> ・嘱託の割合を増加させ人件費を削減する。 ・配送地図印刷を工夫することで消耗品費を削減する。 ・業務マニュアルの作成、研修・OJTによって事務の品質向上と効率化を図る。
b 委託料減少に耐えうる人件費等経費削減努力	平成24年度の委託料は、前年比▲3,570千円の47,403千円である。今後受託料減少の可能性があるので、事業支出の大半を占める人件費削減に努める必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・上記に記載した人件費削減策を実施する

(ウ) 満珠荘事業

課題	内容	改善策
a 利用料金制の採用による事業リスクへの対処	事業リスクの負担に備えて、集客力を向上させ施設の稼働率を高めるとともに、経費削減によって、当該事業の独立採算性を高める必要がある。	<p>(施設の稼働率の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページの充実や新聞・雑誌への掲載を通じて、以前、老人保養施設であったころのイメージを払しょくする。 ・ややわかりづらい場所にあるため、看板の設置等PRを充実させる。 ・近隣する海峡ビューしものせきとの連携を強化するとともに、料金やサービスの内容で差別化を図り、火の山地区の宿泊客・入浴客を呼び込む。 ・他の同種施設の視察・連携によって満珠荘で実施しうる取組みメニューを拡充する。 ・開業間もない施設であるため、アンケートの実施によって利用者ニーズを吸い上げ、今後の施設運用に役立てる。 ・週次等の頻度で計画と実績を分析して計画を随時見直す。 ・その他、管理公社内に経験、スキル、人材が不足しているのであればホテル事業経験者の採用、外部専門家のコンサルティングの活用、外部専門家による社内研修の実施等により不足部分を補う。 <p>(経費削減)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日々雇用者及び嘱託の割合を増やす。 ・食材及び委託業務の見直し、節電等により経費削減を行う。

③ 管理公社の課題と改善策

課題	内容	改善策
a 受け身体質からの脱却	<p>下関市との緊密な関係によりこれまで公営施設管理業務をほぼ自動的に受注してきた結果、管理公社に受け身体質が定着することになった。指定管理者制度が導入され民間企業との競争が促進される環境下、これまでの受け身体質から脱却し、より主体的な管理公社の経営が求められる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・役員の意識改革と早急な抜本的改革の実施。 ・危機感をもって全階層の職員にわたる抜本的改革の必要性の浸透。
b 営業力の向上	<p>平成 23 年度指定管理者の選定において、自主企画事業の取組みの弱さやプレゼンテーション能力の不足を主因として主要 3 事業を失注した。</p> <p>また、受注した指定管理者事業についても、競合他社が下関市内に事業所を持たないことを理由として僅差で受注した事業もあり、次回選定時にも、今回と同様、指定されるとは限らない状況にある。</p> <p>(施設管理のソフト面)</p> <p>従来から実施している施策にとどまっており、利用者を増加させる魅力に乏しい。また、管理公社のセールスポイントが不明確である。</p> <p>(プレゼンテーション能力)</p> <p>管理公社作成のプレゼン資料は、どの事業の資料も同じような構成となっており、またメリハリに乏しい。</p>	<p>(施設管理のソフト面)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設として提供すべき価値を再検討する。そのうえで、管理公社の各事業におけるセールスポイントを明確にする。 ・そのために、平成 23 年度の指定管理者選定の勝因・敗因を分析し、管理公社の課題・問題点を洗い出し、今後の対応策を策定・実行することが必要である。 ・また、他の同種施設への視察等によって競合他社がどのような取組みを行っているか把握・分析を行う。 ・さらに、市民への情報発信が十分であるか検討し、広報・PR 手段とその内容を見直す。また、アンケート等の実施によって利用者ニーズを吸い上げ、リピーターを増加させる。 <p>(プレゼンテーション能力)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部の目でプレゼン資料及び実際のプレゼンテーションを外部の第三者に評価してもらうこと、もしくは外部の第三者のプレゼンテーションを参考にすることが有用である。 <p>(全般)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理公社内に経験、スキル、人材が不足しているのであれば事業運営事業経験者の採用、外部専門家のコンサルティングの活用、外部専門家による社内研修の実施等により不足部分を補う。 ・また、外部経営資源を管理公社内の研修やミーティングの実施、業務マニュアルの作成等を通じて内製化していくことが管理公社の営業力向上につながる。

c 本社費削減による収支の改善	本社費削減に努めているものの、事業収入の減少スピードに追いついておらず、平成 23 年度は事業赤字を計上することになった。今後より一層の本社費削減努力を行うことが必要である。	<ul style="list-style-type: none"> ・外部委託業務のより一層の内製化によって経費の削減を図る。また、業者に対して委託料の減額を依頼する。 ・本社事務所を今後も無償で賃借できるように下関市と協議する。 ・その他、消耗品の節約や節電等によって経費を節減する。
d 人件費の抑制	職員比率が高く人件費の水準が高止まりしているため、事業収支を圧迫する要因となっている。 指定管理者事業や受託事業を今後も継続的に受託するため、さらなる人件費の圧縮が必要となる可能性が高い。さらに十分な対応ができなかった場合には、他業者が選定される可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の見直し、業務の平準化、マニュアル作成等によって、作業の効率化を図るとともに嘱託や日々雇用職員でも業務遂行が可能となるよう環境整備をすすめる。 ・市民プール等季節による繁忙・閑散期を考慮して人材を配置する。 ・職員比率の引き下げ、ベースアップの停止。 ・給与水準のより一層の引き下げ。 ・人員整理。ただし、行き過ぎた人員整理は職務分掌の妨げとなるため、内部統制の水準に配慮が必要である。 ・競合他社への職員の受入れ要請。特に事業を失注した場合には、人件費の負担がより重くなるため、積極的に職員の受入れを要請する必要がある。
e 人事面	<p>(役員人事)</p> <p>非常勤役員の大半が下関市の部長職である。</p> <p>(人材育成)</p> <p>これまで、営業に関するスキルや施設管理のソフト面に関するスキルが、それほど必要とされていなかったため、当該スキルの蓄積が不十分である。今後の指定管理者の選定に備えて、当該スキルの蓄積を促進する必要がある。</p>	<p>(役員人事)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・非常勤役員の対象を広げる。例えば、外部の専門家を選任することで、役員報酬が発生するものの、管理公社に不足している営業ノウハウを補完することができる。 <p>(人材育成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成の基本方針と育成計画の策定。 ・その他については、上記 b「営業力の向上」を参照。
f 退職手当の財源確保	退職給付引当金 46,670 千円と正味財産 59,739 千円の合計額 106,409 千円が自己都合要支給額 147,750 千円を 41,341 千円下回っており、財源が不足しているため、収支改善等により財源を確保する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・税務上の限度額を超える退職給付引当金の積立て。 ・精算方式の廃止による内部留保の積み上げ。 ・退職金規定の改定による退職手当支給額の減額。
g 一般財団法人等へのスムーズな移行	新制度への移行期間満了時までに関係者との協議を踏まえてスムーズに一般財団法人等へ移行する必要がある。 なお、一般財団法人への移行に際し、公益目的財産の使用が制限されることになる(一般社団法人及び公益財団法人の	<ul style="list-style-type: none"> ・管理公社内部及び関係各者との協議によって、管理公社の今後の方向性を決定する。 ・一般財団法人へ移行するのであれば、公益目的支出計画等一般財団法人移行のために必要な書類を適時に作成・提出するとともに、関係各者と緊密な協議を行うことで、一般財

	<p>認可等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律第 119 条)。 管理公社では、公益目的支出計画の作成を外部の公認会計士に委託しており、使用が制限される公益目的財産の金額を把握していないため、今後留意が必要である。</p>	<p>団法人へのスムーズな移行を実現する。 ・以上の作業を、期限である平成 24 年 11 月 30 日までに実施することが必要である。 ・また、使用が制限される公益目的財産の金額を把握し、今後の資金繰り等事業運営に与える影響を分析する必要がある。</p>
<p>h 返還金（精算方式）の 存否</p>	<p>返還金は課税免除の前提となっておりこれまで税務メリットをもたらしたが、一方で管理公社の内部留保を阻害し財務の健全性を損なう結果をもたらした。今後も精算方式を継続するのか、それとも精算方式を改め剰余金を内部留保するのか検討が必要である。 ただし、現在協定中の指定管理者事業は返還条項が付されているため、精算方式を廃止した場合の指定管理者事業の継続性について下関市と協議が必要である。 また、これまで管理公社の経費削減努力が精算方式によって下関市に還流する仕組みとなっていた。せっかくの内部留保が翌年度の協定の金額減少につながってしまうと、経営努力の誘因にならない。したがって、精算方式の廃止による内部留保の計上について、発注元である下関市の所管課と十分協議する必要がある。 さらに、税務について、一般会計は精算方式を前提として平成 25 年度まで課税が免除されているため、精算方式廃止の影響及びその廃止時期を十分に検討する必要がある。</p>	<p>・今後必要とされる人材活用、投資のため、また退職手当の財源確保のために、精算方式を廃止し剰余金を内部留保することが望まれる。また、経費削減等事業努力の結果が内部留保されることで管理公社の動機づけにもなると思われる。 ・ただし、精算方式の廃止が指定管理者の打ち切り、剰余金への課税等の問題につながる可能性もあるため、下関市等関係各者との協議、管理公社における将来見通しの検討を十分に行う必要がある。</p>

4. おわりに

(1) 本報告書の基礎とした情報

本報告書の基礎とした情報（例えば、管理公社作成の「事業報告書」、「収支決算書」である。以下、「基礎情報」とする。）の出处は、本報告書内に記載の通りである。監査法人が本報告書に含めた基礎情報は、調査中に提示された情報と照らし合わせて一貫性があるものと考えている。

ただし、監査法人はこれらの情報を所与のものとして扱っている。また、本調査での業務の範囲は、監査法人が通常行う監査の範囲とは異なっている。したがって、監査法人は、これら基礎情報の正確性、網羅性、妥当性等について、何ら監査証明を行うものではなく、また責任を負わない。

(2) 本報告書に記載されている将来情報

本報告書に記載されている将来情報（例えば、管理公社作成の「収支予算書」、「事業計画書」である。以下、「将来情報」とする。）は、管理公社の経営者の責任のもとに作成されたものであるため、監査法人は将来情報の正確性、網羅性、妥当性、実現可能性等に対して責任を負わない。

(3) 将来情報の実現可能性

将来情報の実現可能性は、基礎として使用されている前提事項が有効に継続するか否かに左右されるという点は強調しておく必要がある。前提事項は、取引形態、費用構造、事業の方向性の変化を反映するように、修正の必要が生じる可能性がある。通常、将来情報の前提となっている事項（種々な事象や環境の変化）は、事前の予測通りに発生しないため、将来の実績との間に差異が生じ、また、場合によっては当該差異が重大となる可能性もある点にご留意願いたい。

(4) 本報告書の記載事項の正確性

本報告書の記載内容は、記載事項の正確性につき、特に記載されている場合を除き、公社の査閲を受けていない。

以 上