

平成 1 4 年 4 月 1 9 日  
千葉県報号外特第 6 号別冊

平成 1 3 年度

包括外部監査結果報告書

千葉県包括外部監査人

榊 原 茂 彦

## 包括外部監査結果報告の概要

### 1 監査の対象とした特定の事件名（監査テーマ）

- (1) かずさアカデミアパーク構想にかかわる予算の執行状況とこれにかかわる財政的援助団体の財務事務及び経営の管理について
- (2) 千葉県道路公社の財務事務及び経営管理について

### 2 監査実施期間

平成13年4月2日から平成14年3月20日まで

かずさアカデミアパーク構想にかかわる予算  
の執行状況とこれにかかわる財政的援助団体  
の財務事務及び経営の管理について

## 目 次

第1 外部監査の概要 .....	1
1 外部監査の種類 .....	1
2 選定した特定の事件(テーマ)、補助者の人数及び監査の対象期間 .....	1
(1) 外部監査対象 .....	1
(2) 外部監査人の補助者の人数 .....	1
(3) 外部監査対象期間 .....	1
3 監査対象部署 .....	1
4 事件(テーマ)を選定した理由 .....	1
5 監査対象とした事業の概要 .....	2
かずさアカデミアパーク構想の概要 .....	2
6 外部監査の方法 .....	4
(1) 監査の要点 .....	4
(2) 主な監査手続き .....	5
第2 外部監査の結果及び意見 .....	6
1 かずさアカデミアパーク構想の概要 .....	6
(1) かずさアカデミアパーク構想の現況と今後の見通し .....	6
(2) 現況に至る原因の分析 .....	7
2 かずさアカデミアパーク構想に係る千葉県の出産の検討 .....	11
(1) 基盤整備費等 .....	11
(2) 毎年度のランニングコスト .....	12
(3) かずさアカデミアパーク構想に係る計画の問題点 .....	13
(4) かずさアカデミアパークの運営委託料について .....	17
(5) 土地の賃貸借について .....	22
(6) 「かずさアカデミアパーク街づくり協議会」に対する負担金 .....	28
(7) 「かずさアカデミアパーク研究所等立地推進協議会」に対する負担金 .....	31
(8) その他 .....	33
3 財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の財務事務及び経営管理について .....	34
(1) 財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の決算状況 .....	34
(2) 「財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所」の位置づけと運営上の鍵 .....	36
(3) 物品の管理その他 .....	42



## 包括外部監査の結果報告書

### 第1 外部監査の概要

#### 1 外部監査の種類

地方自治法第252条の27第2項による千葉県との包括外部監査契約に基づく監査

#### 2 選定した特定の事件(テーマ)、補助者の人数及び監査の対象期間

##### (1) 外部監査対象

かずさアカデミアパーク構想にかかわる予算の執行状況とこれにかかわる財政的援助団体の財務事務及び経営の管理について

##### (2) 外部監査人の補助者の人数

公認会計士及び会計士補	5人
経営コンサルタント	1人
弁護士	1人

##### (3) 外部監査対象期間

かずさアカデミアパーク構想の第1期地区の基盤整備がおおむね完成し、かずさアカデミアセンターがオープンした平成8年度(平成8年4月1日～平成9年3月31日)以降を監査対象としている。その監査手続きについては「6 外部監査の方法 (2) 主な監査手続き」(P.5)を参照のこと。

#### 3 監査対象部署

商工労働部かずさアカデミアパーク推進課  
財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所  
株式会社かずさアカデミアパーク

#### 4 事件(テーマ)を選定した理由

千葉新産業三角構想の一つである「かずさアカデミアパーク構想」は、今後の事業展開を県民も注目しており、県にとっても重要施策であるところから、これにかかわる予算の執行と、財政的援助団体((財)かずさディー・エヌ・エー研究所、(株)かずさアカデミアパーク)を含めた事業全体が効率的に運営されているかについて監査する必要があるものと判断した。

## 5 監査対象とした事業の概要

### かずさアカデミアパーク構想の概要

#### ア 千葉新産業三角構想

東京湾アクアラインをはじめとする新たな国土幹線の機能を最大限活かし、県内陸部へ幅広く先端技術産業を導入することにより工業構造の高度化と均衡のとれた地域構造の実現を図るため、千葉新産業三角構想が昭和58年6月に策定された。

本構想では、先端技術産業を導入するための基礎条件として「学術・教育」、「研究開発」、「国際交流」の三機能に着目し、これらの機能を新しい道路体系によって三角形に結んだ下記の三つの各都市を中心に集積を図ることを目的としている。

千葉市 …………… 「幕張新都心構想」  
成田市 …………… 「成田国際空港都市構想」  
木更津市・君津市… 「かずさアカデミアパーク構想」

#### イ かずさアカデミアパーク構想

かずさアカデミアパーク構想は、上述した千葉新産業三角構想の一翼をになうものとして、エレクトロニクス、新素材、バイオなど先端技術産業分野の民間研究所を中心とする、国際的水準の研究開発拠点を形成することを目的として昭和59年6月に策定されたものである。

本構想では、東京湾アクアラインをはじめ、東関東自動車道館山線、首都圏中央連絡自動車道などの整備により東京都心、成田空港、つくば研究学園都市と直結し、母都市(木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市)の豊かな自然を活かしながら、人、技術、自然のバランスのとれた理想的な環境を備えた国際的サイエンスパークを目指している。

本構想は、約1,000ヘクタールの規模で、複数のブロック(クラスター群)から構成される。その整備にあたっては、第1期地区と第2期地区とに区分し、段階的に整備を進めることとしている。

#### ウ 第1期地区

第1期地区は組合施行の土地区画整理事業により基盤整備が行われている。千葉県はかずさアカデミアパーク構想において、この構想の中核となるかずさDNA研究所やコンベンション施設を整備する役割を担うこととなった。

上記の位置づけのもとで、第1期地区の工事は昭和62年に策定された「かずさアカデミアパーク推進方針」及び「第1期事業化計画」に基づき、基盤整備が進められ平成8年3月におおむね完成した。

先導的・中核的施設である「かずさDNA研究所」が平成6年10月に開所、また「かずさアカデミアセンター(かずさアーク)」が平成9年2月にオープンし、現在民間の研究所を中心に立地を進めている。

(7) 概要

① 事業区域 約 278ha (木更津市約 216ha、君津市約 62ha)

施設名	面積
かずさアカデミアセンター	約 18ha
かずさDNA研究所	約 19ha
かずさいンキュベーションセンター	約 3ha
公的試験研究機関	約 18ha
民間研究所、研究開発型工場	約 149ha
その他施設用地	約 12ha
公園・緑地	約 37ha
道路・河川	約 22ha
合計	約 278ha

② 整備主体

上総新研究開発土地地区画整理組合

③ 整備経過

平成 2 年 10 月 組合設立認可

平成 3 年 3 月 起工式

平成 8 年 3 月 基盤整備がおおむね完成

(1) かずさアカデミアセンター

国際会議・学術会議・セミナーなど研究交流の場、音楽会等地域の文化交流の場としての役割を果たすとともに、立地する研究所や来訪者等に都市的サービスを提供するための施設である県立の施設と(株)かずさアカデミアパーク<sup>(注)</sup>の施設からなる。

① 県立の施設 (延床面積 約 25,700㎡)

- かずさアカデミアホール

700 席のメインホールと大・中・小会議室からなる会議場。

② (株)かずさアカデミアパークの施設 (延床面積 約 29,800㎡)

- オークラアカデミアパークホテル

ホテルオークラに運営委託している客室数 126 室 (収容定員 240 名) からなるホテル。

- アクアかずさ

東京ガスライフサービス(株)に運営委託しているスポーツクラブ。

- ショッピングプラザ

コンビニエンスストア、軽食レストラン、クリニック、薬局、理容、ATMコーナー等の施設。

(注) (株)かずさアカデミアパーク

かずさアカデミアホールの運営、国際会議・セミナー等の企画・誘致及び開催、並びにホテル、スポーツクラブの運営等を行うため、千葉県、母都市 4 市 (木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市)、日本政策投資銀行、民間の出資により平成 3 年 9 月に設立された。千葉県の出資比率は 35.9%である。

(ウ) かずさDNA研究所(延床面積 約16,500㎡)

DNA研究を専門とした世界ではじめての研究施設であり、建物及び研究に要する設備は県が保有し、その運営は財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所<sup>(注)</sup>が行っている。

開所から1年4ヶ月でラン藻のDNAの全塩基配列を決定し、またシロイヌナズナや根粒菌ゲノムの完全解読を完了するなど世界初の成果を次々に発表している。

(注)財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所

DNA構造の解析研究、DNAに関するデータ等の蓄積及び提供等を行うことにより、新しい産業分野の創出や産業構造の高度化及び科学技術の振興を促し、人類の福祉に貢献することを目的として、平成3年3月に設立された。千葉県の出捐比率は77.8%である。

(エ) かずさインキュベーションセンター(延床面積 約1,500㎡)

かずさインキュベーションセンターは、かずさDNA研究所等の研究成果を活用した広範囲な研究開発活動の展開を図り、新産業の創出を促進するとともに、かずさアカデミアパークをはじめとする県内への企業立地の推進を図ることを目的として設置され、平成11年4月にオープンした。

民間企業に研究室を賃貸しており、8室全てに企業が入居している(うち、1企業は2室を使用)。

エ 第2期地区

第2期地区については、第1期に引き続き、第2期にふさわしい事業の推進を図るための基本的な方針を定めた「第2期の推進に関する基本計画」及び「第2期地区事業化指針」を平成4年12月に策定した。

「第2期の推進に関する基本計画」では、地域における事業化への熟度を勘案し第2期期間内での完成を目指す『事業化予定地区』と、第2期期間内での事業着手を目指す『事業化検討地区』に分けて事業推進を図るものとしている。

6 外部監査の方法

(1) 監査の要点

- ① かずさアカデミアパーク構想に関わる予算の執行は適正に行われているか。
- ② かずさアカデミアパーク構想に関わる財政的援助団体の財務事務は適正に行われているか。
- ③ かずさアカデミアパーク構想に関わる財政的援助団体の経営管理は適正に行われているか。
- ④ 当該事業は財政的援助団体も含めて効率的に実施されているか。

(2) 主な監査手続き

ア 商工労働部かずさアカデミアパーク推進課

- ① かずさアカデミアパーク構想の事業の概要を把握する。
- ② 当該事業の現状を分析する。
- ③ かずさアカデミアパーク構想に関わる千葉県の平成12年度の支出実績の一部について検討する。  
ア、県と財政的援助団体との取引（業務委託料）を検討する。  
イ、土地の賃貸借取引を検討する。  
ウ、負担金支出を検討する。
- ④ 地権者からの土地の購入取引を検討する。

イ 財政的援助団体（（財）かずさディー・エヌ・エー研究所、（株）かずさアカデミアパーク）

- ① 財政状態を把握する。
- ② （財）かずさディー・エヌ・エー研究所の12年度の支出実績の一部について検討する。
- ③ 経営の効率性（一部の事業）について検討する。
- ④ 物品（主要なもの）の管理について検討する。

原則として、監査手続きは上記に限定して実施しており、外部監査の結果及び意見は、上記手続きを実施した結果検出された事項を記載している。

## 第2 外部監査の結果及び意見

### 1 かずさアカデミアパーク構想の概要

#### (1) かずさアカデミアパーク構想の現況と今後の見通し

かずさアカデミアパークの第1期地区は、平成8年に基盤整備がおおむね完成してから既に6年が経過している。しかしながら、以下の表に示すとおり、誘致予定面積合計166.5haのうち、施設が完成し操業中のものはわずか1件(3.4ha)、建設中のものも計3件(8.7ha)と企業等の立地は進んでいない。

構想では、21世紀初頭には就業者及び就学者を約18,000人と見込んでいたが(昭和62年1月に千葉県等が策定した「かずさアカデミアパーク推進方針」による)、21世紀に入った現在でもわずか数百人の就業者数にすぎず、計画の実現は著しく遅れている。

かずさアカデミアパークの第1期地区のうち、企業等の誘致を予定している公的試験研究機関用地及び民間研究所・研究開発型工場用地の現状は以下のとおりである。

##### (公的試験研究機関用地)

計画面積	契約済面積	契約済面積の内訳		
		施設完成	建設中	未着工
17.5ha	2.0ha	0ha	2.0ha	0ha

(注)建設中のものは2施設である。

##### (民間研究所・研究開発型工場用地)

計画面積	契約済面積	契約済面積の内訳		
		施設完成	建設中	未着工
149.0ha	39.9ha	3.4ha	6.7ha	29.8ha

(注)施設完成、建設中、未着工とも各1社である。なお、未着工の1社について、着工の見通しはたっていない。

公的試験研究機関用地17.5haのうち、15.5haの用地が未契約であり、この未契約面積は計画面積のうち90%近くになる。また、民間研究所等用地149haについては、未契約分も含め着工の見通しが立っていない用地が138.9haと90%超もある。現在利用されている面積は、中核施設であるかずさアカデミアセンター(17.7ha)、かずさDNA研究所(19.1ha)及びかずさインキュベーションセンター(3.2ha)を加えても50ha程度にすぎない。したがって、第1期地区の総計画面積278haから公共施設用地59haを除いた面積219haのうち、大部分の用地が現在更地の状態にある。

今後の見通しについても、県がいくつかの誘致促進策を打ってきているにもかかわらず、後述するような立地条件、交通アクセス等の要因や地価の下落、経済情勢の悪化、知名度の低さ等の理由により、新たな契約に結びつく動機はかなり鈍い。

また、第2期地区については、平成4年12月に策定した基本的な方針(「第2期の推進に関する基本計画」及び「第2期地区事業化指針」)があるだけで具体的な事業計画はなく、調査費を除き事業費は投下されていない。第1期地区の状況と現在の経済情勢から、第2期地区の事業着手は全く見通しが立っていない。したがって、かずさアカデミアパーク構想全体(面積約1,000ha)の実現は、現時点においては非常に難しい状況といわざるをえない。

## (2) 現況に至る原因の分析

### ア 厳しい立地基準

立地条件のうち、かずさアカデミアパーク構想に特徴的なものは次のとおりである。

- 研究所又は研究開発型工場等を中心としていること
- 研究開発内容は先端技術等を対象としていること
- 先導的・中核的施設等への資金協力を必要とすること<sup>(注)</sup>
  - ▷ (財)かずさディー・エヌ・エー研究所への出捐  
(1企業当たり10百万円に進出面積1haあたり2百万円を加えた額)
  - ▷ (株)かずさアカデミアパークへの資金協力(建設運営協力金)  
(進出面積1haあたり30百万円。条件は、貸付期間が30年、当初15年は無利子据置、14年経過後1年以内に返済方法・利息等協議)
- 環境・緑地基準が厳しいこと
  - ▷ 緑地面積の敷地面積に占める割合55.1%以上
  - ▷ 景観基準  
(例：建物の高さ60m以下、建ぺい率40%以下、容積率150%以下、壁面後退10～20m以上、広告物の設置規制、入口・駐車場・沿道緑地の景観・緑化基準等)

(注) 先導的・中核的施設等への資金協力については、平成13年10月1日から5年以内に用地を取得(賃借を含む)したときは、これを免除することとされている。

先端技術の研究開発を行う研究者に対する良好な研究環境の整備のため、欧米の郊外型研究機関に見られるような緑地・景観を配置することを目指し、また、質の高い都市型サービスを提供する施設(かずさアカデミアセンター)や研究の中核施設(DNA研究所)のための多額の資金協力を必要とすることに特徴がある。これらの立地基準は、土地に対する需要が強かったバブル期以前に作られたものであるが、当時はこのような非常に良好な都市的・自然的環境に魅力を感じる企業も多く、過半数の区画について企業と立地協定を締結するに至っていた。

しかし、バブル崩壊後、企業の業績が悪化し、経費節減策がとられる中で研究開発費も聖域とされずその対象となったことに加えて、土地神話の崩壊で土地需要が激減し、地価下落が鮮明となった。研究開発投資は抑制され、研究開発用地への需要が大きく減少した。しかも、かずさアカデミアパークの分譲価格が周辺地域(現在の木更津市内の分譲地)よりも高い状況のもとでは、かずさアカデミアパークの厳しい立地基準に基づく良好な都市的・自然的環境は企業にとって逆に過剰品質と映ようになり、特に緑地基準、資金協力は支出抑制に躍起となる企業に対し、大きな障壁となってきた。このうち、資金協力については、前述のとおり平成13年10月1日から5年間凍結されたが、売出価格は依然として周辺地域よりも高止まりしている(売出価格は49,000円/㎡～75,000円/㎡であるが、国土交通省発表の木更津市の最近の地価は住宅地で平均49,800円/㎡である)。上述した立地協定締結済みの企業も多くは進出に消極的な姿勢に転じ、その中の複数の企業は立地協定を解約しており、これも、かずさアカデミアパークに対する企業の進出意欲が低下していることを示している。

(意見)

経済情勢に応じた立地条件の緩和等、企業にとって進出しやすい条件になるよう見直しを検討すべきものとする。先導的・中核的施設等への資金協力の5年間凍結は、その第一弾として評価できる。当面は、その効果を見守ることとなるが、なお十分な企業等の誘致が図れないことも十分に予想される。より一層の立地条件見直しを図ることが必要であると考えられる。

また、現在の経済情勢では立地基準のマイナス面が強調されがちであるが、その根底にある、良好な自然的環境及び都市的サービスの提供という他にはない理念を、かずさアカデミアパークの研究環境の魅力として前面に出すことも一つの方策であろう。

イ 不便な交通アクセス

かずさアカデミアパーク構想は、東京湾アクアライン、東関東自動車道館山線(館山道)、首都圏中央連絡自動車道(圏央道)により、東京都心、成田空港、つくば研究学園都市と直結することをうたっている。しかしながら、館山道の千葉～木更津までの区間は開通しているものの、東京湾アクアラインは、高速直通バスの運行などにより東京都心や羽田空港との交通アクセスは大きく向上させたが、周知のとおり利用料金が高額なため利用台数は計画比半数程度であり、東京都心との直結道路として期待したほどの効果をあげていない。また、圏央道は一部着工しているが、県内区間は千葉東金道路の一部を除き未開通であり、成田空港、つくば研究学園都市とは直結されていない。

特に、かずさアカデミアホールにおける国際会議の誘致に不可欠な成田空港からのアクセスについては、直通バスもないため、鉄道・バスの乗り継ぎ(JR成田線：成田空港→千葉、内房線：千葉→木更津、バス：木更津→かずさアカデミアパーク)か、バスの乗り継ぎ(成田空港→東京、東京→かずさアカデミアパーク)を必要とし、非常に不便である。成田空港からの直通の鉄道又はバスが便利な幕張メッセや、東京、横浜等のコンベンション施設との誘致競争の上で非常に不利である点是否めない。

また、東京方面からのアクセスを考えた場合、東京とかずさアカデミアパークを直結する交通手段となる東京駅からの直通バスは、昨年8月に1日10便から16便に増便されているが、絶対数として十分でない。また、JR利用の場合、最寄駅のJR木更津駅でバスへの乗換えを要することに加え、このバス便もやはり十分な便数ではない。木更津駅からかずさアカデミアパークまでは約8km離れており、約3,000円かかるタクシーも気軽に利用できない。

当面、かずさアカデミアパークとして独自にバスをチャーターすることも考えられるが、運営主体、経費負担など解決すべき課題が多く難しい。

昨年、東京・神奈川方面を中心にバスは増便されたが、それでも、競合する幕張や東京、横浜等のコンベンション施設に比べ、交通アクセスが悪い事実是否定しようがなく、会議・イベント・立地企業等の誘致に苦戦する原因の一つであるといえる。

(意見)

交通アクセスは、短期的に改善できる問題ではなく、国や県の関係部局、さらには民間の輸送事業者との調整を要する難しい問題であるが、なお一層、改善に向けた努力が必要である。特に、成田、東京、羽田等の拠点との直結は、利用者の立場にたてば、これを望む者が多いことは容易に想像できる。交通アクセスの改善が実現すれば、高水準で金額も割安なコンベンション施設やホテルの存在と相まって、誘致促進に大



いに寄与するものと考えられる。

#### ウ 研究施設の集積の遅れ

かずさアカデミアパークでは、その先導的・中核的施設としてかずさDNA研究所を開設している。同研究所は、前述したとおり(P.4)数々の優れた研究成果をあげ、生命現象の解明といった基礎研究から、植物の品種改良や医薬品の開発といった応用研究にとって必要な基盤的情報を提供している。DNA研究所が、研究成果について、企業からの申し出による産業面での有効利用や、医療機関及び医学的研究機関による医療面での有効活用に取り組んできている中で、企業等にとって魅力的である応用研究、事業化研究のための施設も誘致促進のためには必要ではないかと考えられる。DNA研究所も、研究の方向性としてそうした研究をも手がけることを打ち出してきているが、本来はあくまで基礎研究が中心である。

この他の研究施設としては、経済産業省が所管する製品評価技術基盤機構の「生物遺伝資源センター」及び「ゲノム情報高付加価値化施設（仮称）」が建設中であり、かずさアカデミアパークの魅力を高めることが期待されるが、つくば研究学園都市等の競合するサイエンスパークと比較して、研究施設の集積は必ずしも進んでいない。

##### （意見）

大学や病院などのように、DNA研究所の基礎研究の成果を活用でき、しかも、応用研究、事業化研究を中心に行い、かつ、人的規模も大きく学生等の存在により活気のある街づくりにも効果のある施設を誘致するなどして、複合的に研究施設を集積させることも必要と考える。こうした方策は、従来から検討されてきており、平成13年度から誘致活動を本格化しているが、まだこれらの施設の進出決定には至っていない。今後もより積極的な誘致活動を行うことが期待される。

#### エ 知名度向上の必要性

かずさアカデミアパークは、全体として知名度が低い。「かずさDNA研究所」は優れた研究業績により当該分野の研究者を中心に一定の知名度があるものの、「かずさアカデミアパーク」という名称は一般に広く浸透しているとはいえない。特に、本社機能の集中する東京及びその周辺地域において知名度が低い。一般に知名度が低いことは、注目されにくいということであり、これが、企業の立地のみならず、会議・イベントの誘致、(株)かずさアカデミアパークの運営するホテル利用の促進にも、支障をきたしていると考えられる。例えば、つくば研究学園都市は、今では研究機関の集積地としての高い知名度を有し、そこに立地あるいは勤務することが研究機関や研究者にとってのブランドやキャリアになる印象を与えているといえよう。国家プロジェクトであるつくば研究学園都市と単純に比較することはできないが、世界レベルのかずさDNA研究所を擁するかずさアカデミアパークにとってもその方向性は参考になるものと思われる。もちろん、つくば研究学園都市も一朝一夕に今日の姿となったわけではないが、各地に競合するサイエンスパークがいくつか造成されている中で、知名度で不利になることは、大きなマイナスである。

##### （意見）

現在、かずさアカデミアパークでは、企業・研究機関を対象とした現地視察会、県民を対象とした現地見学会をはじめ、ホームページの開設、専門誌等への広告掲載等関係者が一体となって様々な誘致・広報活動が行われているが、DNA研究所の運営方法、研究成果等は時折テレビ等にも取り上げられており、こうした機会を利用して

マスコミを通じてPRできる機会を増やす等、より効果的な広報活動が必要と考える。

## 2 かずさアカデミアパーク構想に係る千葉県の歳出の検討

### (1) 基盤整備費等

平成12年9月現在、総事業費は1,239億円、うち県費分は490億円となっており、ほぼ全額が支出済みである。

各事業の事業費（基盤整備費等）は以下の表のとおりである。

(単位：億円)

事業名	総事業費	うち、県費分
土地造成・道路・下水道等基盤整備	653	49
DNA研究所	145	145
かずさアカデミアセンター	353	208
かずさインキュベーションセンター	9	9
用地確保関連（借地権利金・代替地）	79	79
合計	1,239	490

上記のほか、財政的援助団体への千葉県からの出資及び融資等の平成12年度末における残高は以下のとおりである。

(単位：億円)

財政的援助団体名	種類	残高
(財) かずさディー・エヌ・エー研究所	出捐金	37.5
(株)かずさアカデミアパーク	出資金	35.0
	貸付金	5.6
合計		78.1

以上は基盤整備に関連する投資的経費等に係る額であり、維持管理等に要する費用（いわゆるランニングコスト）は含まれていない。また、貸付金は千葉県が窓口となって貸し付けた国の地域総合整備資金である。

(2) 毎年度のランニングコスト

基盤整備がおおむね完成した後の年度である平成9年度以降のかずさアカデミアパーク構想に係る千葉県の出費の状況は、以下の表のとおりである。ほとんどが維持管理、運営事業費の補助、土地賃借料等のランニングコストであり、投資的経費の額はほとんど含まれていない。したがって、今後も毎年度同程度の歳出が計上されるものと見込まれる。

(単位：千円)

事業名	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度	H13年度
かずさDNA研究所研究促進事業	1,840,346	2,011,194	1,761,364	1,662,769	1,936,214
うち、(財)かずさディー・エヌ・エー研究所事業費補助金	1,839,500	1,871,719	1,760,524	1,662,014	1,865,616
かずさアカデミアホール事業	683,369	708,318	686,125	719,317	666,651
うち、(株)かずさアカデミアパークへの委託料	583,590	618,534	593,139	587,231	574,787
公的施設等用地確保事業	591,093	588,051	619,581	613,963	611,500
うち、土地賃借料	590,506	588,051	595,147	592,841	593,000
関連施設整備等事業	157,092	116,699	123,683	86,371	285,197
その他	62,107	36,659	18,410	16,727	110,242
合計	3,334,007	3,460,921	3,209,163	3,099,147	3,609,804

(注1)H9年度～H12年度までは決算額、H13年度は6月現計予算額である。

(注2)H13年度6月現計予算額における(財)かずさディー・エヌ・エー研究所事業費補助金対前年度比増加している理由は、同財団法人の基本財産運用収入の対前年度比減少に伴う資金不足に対応するものである。

かずさアカデミアパーク構想に係る事業に対して、毎年度30億円以上が支出されており、特に以下の3項目が多額である。なお、上記歳出に対する経常的な歳入項目の合計額は、平成12年度決算で1億円程度である。

- (財)かずさディー・エヌ・エー研究所への補助金
- (株)かずさアカデミアパークへの委託料
- 土地賃借料

よって、かずさアカデミアパーク構想に係る全体的な計画管理に加えて、個別項目としてこれら3項目を重点的に監査することとし、これ以外の項目では、質的に重要と思われる項目(土地購入取引、関連する協議会への負担金)を中心に監査を行った。その監査結果を以下に記載する。なお、(財)かずさディー・エヌ・エー研究所への補助金は運営費の補助であり、その額の適正性は財団の運営が適正であるか否かに依存するため、これに関する監査結果は「3 財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の財務事務及び経営管理について」の項(P.33)に記載している。

### (3) かずさアカデミアパーク構想に係る計画の問題点

#### ア 構想と現状の乖離

かずさアカデミアパーク構想が構想策定時点で掲げた主な命題及び目論見は下記のとおりである。

- 技術立国を目指す日本の研究開発の拠点として整備することにより千葉県全体の均衡のとれた地域構造を実現する。
- そのためにつくば研究学園都市との連携、成田（国際空港）との連動を図る。
- 研究開発従事者の定住を図るために、都市機能の集積・整備（都市サービス・自然・リゾート及びレクリエーション）を行う。
- 上記による整備（研究開発機能の立地集積）から、教育・文化水準向上と都市機能の充実の効果及び新たな地域産業の振興がもたらされる。

これらを見ると、（第一段階）研究開発拠点の開発を行う（第二段階）この開発を成功させるために、そこへの誘致を進め誘致先研究者の定住をはかるための都市機能の集積・整備を行う（第三段階）これらの結果、最終的には地域産業の振興・地域の教育・文化水準の向上が期待されるというストーリーが見える。

しかし、現状をみると以下のような状況にある。

- 研究開発拠点の核となる施設として、かずさ DNA 研究所を設立し、また国等の研究施設の誘致に努めているものの、こうした研究開発従事者等が気軽に利用できる生活基盤施設（宿泊・食事等）に乏しい。
- かずさアカデミアパーク構想は、研究開発従事者等の母都市への定住を図りその効果により地域の発展に結びつけていくことを目的の一つにしているが、千葉県及び地元市での定住等を促すための具体的な施策が乏しい。
- つくば研究学園都市との連携や、千葉新産業三角構想の拠点のひとつである成田国際空港都市との連動によって当事業の発展を図る構想であったが、具体策や構想実現のための具体的な行動が見えず、その結果、これらの都市との具体的な連動は実現されておらず、相互のアクセス手段も乏しい。
- 第三セクターの経営するホテルは、かずさアカデミアパークの基盤整備の一環として建設されたが、企業立地等が思うように進まない現状において、集客率が悪く、東京方面からの顧客誘致等ホテル側の努力にかかわらず後述のような赤字が続いている。また、当ホテルは先行して整備すべきホテルのグレードとして妥当であったかどうか疑問は残る。
- かずさアカデミアホールの目的は、国際的な学会会議等の場を提供することによる研究者の国際的な交流の促進、音楽会等の文化活動の場を提供することによる文化の振興に資することとされている。かずさアカデミアホールは、国際会議を行うに十分な内容と規模として整備されているが、利用の内訳を検討すると、現状では企業立地が遅れていることもあって、立地企業以外の企業の会議・研修や地域文化交流の場としての利用率が高くなっている<sup>(注1)</sup>。以下の<sup>(注2)</sup>の表に掲げるように、ホールの利用率は年々増加してはいるものの、平成12年度で利用率50%程度であり、毎年度多額の維持管理費用をかけている大規模・高機能の施設の能力が十分に生かしきれていない。

(注1) 国際会議は2000年実績で19件と全国の会場の中では27番目と健闘しているが、絶対数は少ない(ここでいう国際会議とは、国際観光振興会のコンベンション統計に基づく)

(注2) かずさアカデミアホールの利用状況

室名	利用日数			利用率(日数比)		
	H10	H11	H12	H10	H11	H12
メインホール	101	104	123	27.7%	28.4%	33.7%
101会議室	160	180	215	43.8%	49.2%	58.9%
102会議室	126	142	182	34.5%	38.8%	49.9%
103会議室	102	130	183	27.9%	35.5%	50.1%
104会議室	96	128	182	26.3%	35.0%	49.9%
105会議室	142	152	157	38.9%	41.5%	43.0%
106会議室	136	156	177	37.3%	42.6%	48.5%
107会議室	107	126	153	29.3%	34.4%	41.9%
201(中)	143	172.5	191.5	39.2%	47.1%	52.5%
202(大)会議室	132	162.5	156.5	36.2%	44.4%	42.9%
練習室	71	166	181	19.5%	45.4%	49.6%
合計	1,316	1,619	1,901	32.8%	40.2%	47.3%

(注) 上記の利用率のうち、日数比は1日1回の利用で100%利用されたと仮定した数字である。なお、同一の会議室が1日に複数回利用されることもあり、また、上記の利用率は年間365日稼働したとして記載しているが、実際にはメンテナンスにより稼働できない日が年間20日程度ある。

なお、201会議室と202会議室は、会議室を2つに区切って利用できるため、どちらか片側の利用の場合には0.5日として計算している。

上述のようにかずさアカデミアパーク構想の事業化にあたっては、構想策定時点で掲げた「研究開発拠点として整備する」という目標に対して、これを実現するための具体的手法(研究者のための生活基盤の提供等)やそのための諸条件の整備等とが連動していない。ホテルやかずさアカデミアホールの施設が誘致の呼び水として先行して建設されたが、研究者等のアクセス手段や生活基盤の整備が不十分であり、また企業立地も進まなかったため、これらの施設の現状は当初の目論見から異なった結果となったものと判断される。

#### イ 具体的な事業計画(全体計画)の不在と、明示されない計画管理

かずさアカデミアパーク構想を文書化したものとしては、「かずさアカデミアパーク基本構想(上総新研究開発都市基本構想)」(昭和59年6月 千葉県)及び「かずさアカデミアパーク推進方針(上総新研究開発都市推進方針)」(昭和62年1月 千葉県・木更津市・君津市・かずさアカデミアパーク事業推進会議)がある。これらは、構想推進にあたっての背景、目的、事業の施行方針等の基本的な考え方を明らかにしたものであり、構想の骨組みに相当するものである。事業はこの基本的考え方に沿って施行されてきている。

長期にわたり大規模な事業を行う場合は、こうした基本方針とは別に、事業の効果と事業に要する支出を総合的計数的に積算した下記の要素を含む事業計画の作成が不可欠

である。本来はこうした事業計画に基づき、事業の採択や可否が判断され、実行段階では計画と実績の差が分析・検討され、適切なタイミングで計画の見直し等を行うものである。

- ① 各年度における計数化された効果とそれに要する支出額を対比・検討できる資料
- ② 各年度において予想される支出について、その内容（例えば用地確保・土地造成・各種施設の建設等）が明示された資料
- ③ 各支出内容についてその根拠となる資料（例えば開発対象面積に対する年度別取得予定面積等）

かずさアカデミアパーク構想は、前述したとおり（P.10～P.11）、第1期地区の部分だけでも起工式から基盤整備が概ね完成するまで5年を要し、基盤整備費等490億円、出資・出捐・融資78億円のほか毎年30億円を超えるランニングコストを（直近4年間の合計で131億円、平成13年度当初予算では36億円）を投下し続けている大事業である。

しかし、計画初期の頃、総事業費等を含めた数値を算出した計画は作成したとのことであるが、上記の内容を持つ事業計画として正式な形で残されているものはない。個別事業ごとに各所管部局がそれぞれ事業管理を行ってきたとのことであるが、かずさアカデミアパーク構想に係る事業全体での計数管理（計画の見直し等による事業の効果と必要となる支出を含む）は行っていない。

こうした事業計画がなければ、その事業に行う価値があるかどうか、どのように行えば事業が最も効率的に遂行できかつ大きな効果を得られるか等がわからず、事業の採択の可否を決定するための判断の前提を欠いてしまう。また事業を行っていく過程でも事業が当初の目論見どおりに進んでいるのかどうかの判断ができないこととなる。全体の事業計画書を作成することには、総事業費の膨張を抑制するとともに、毎年度の施行管理の効率的な実施や、計画の適時・的確な変更管理を行うことにより、この結果事業のタイムリーな見直しや事業の効率的な施行を担保する意味もある。さらに、議会への報告・県民への情報開示を行うことは、行政運営に関するアカウンタビリティが求められている今日においては、なお一層重要なことである。

なお、本事業の中核となるかずさDNA研究所は、その性格上基礎研究を本旨とし自主財源が限定的であるため、県が多額の補助金を交付しなければ事業が維持できないことは計画時から前提としていたとのことであり、このほかに、先端技術として研究水準を保つためには県が保有している研究設備を随時最新のものに更新していく必要もある。なおかつ、土地について県が長期にわたり賃借し、毎年度多額の賃借料を支払うこと、かずさアカデミアホールの運営管理委託費として毎年度多額の委託料を支払うことも、当初から予測できたはずである。このように、将来にわたって半永続的に多額の負担を必要とする場合には、こうした永続的負担を事業投資効果と十分に対比検討した資料を全体の事業計画に織り込み、事業採択の可否が判断され、適切なサイクルで事業環境の変化等をふまえて計画内容が見直されるべきものである。

#### （意見）

かずさアカデミアパーク構想に係る事業は、現状のままでは、今後も多額のランニングコストが必要とされ、千葉県の長期的な財政負担となる事業であるため、今後の重点施策の中で計数等に基づき事業を再評価し見直しを行っていく仕組みを作る必要がある。

る。

このためには、まず現状を十分に分析し、これに将来の経済動向等のうち客観的に判断できる要素（日本の人口減少・国及び自治体の財政悪化等）を勘案した上で、中長期的にわたる事業によりもたらされる効果と事業に要する支出を計数により再見積りする必要がある。政策的な決定はこうした再見積り等の客観的資料に基づいて行われる必要がある。



(4) かずさアカデミアホールの運営委託料について

ア 業務委託契約の概要

千葉県はかずさアカデミアホール（千葉県保有）の運営を、(株)かずさアカデミアパークに委託しているが、その契約の概要（平成12年度）は下記のとおりである。

項目	内容
契約形態	随意契約
業務委託料	583 百万円
業務委託の内容	下記の業務を全て一括して委託する契約である。 ① ホール利用の誘致 ② ホールの広報 ③ ホールや会議室運営に関する利用調整 ④ ホール利用料金の徴収 ⑤ ホールの警備 ⑥ ホールの清掃・廃棄物処理 ⑦ ホールの設備機器の運転・保守点検等 ⑧ 緑地の管理
業務の再委託	上記の業務の内、③の一部・⑤～⑧の業務は再委託されている。

イ 契約形態及び業務内容に伴う問題点

千葉県は、以下の理由から、この業務委託を競争入札ではなく(株)かずさアカデミアパークとの随意契約とした。

- ① (株)かずさアカデミアパークは、かずさアカデミアパーク構想を推進する事業主体の一つとして、県が主導して設立した第三セクターであること。
- ② ホールは(株)かずさアカデミアパークの施設と一体となった中核的施設であるため、同社に運営を委託することで、施設の一体的効率的な運営が可能であること。
- ③ かずさアカデミアホールとホテルの両施設を利用する者にとって、窓口が一つになり利便性が向上すること。

業務委託契約で委託している業務の内容を検討すると次表のようになる。

業務内容	直接業務	間接業務
ホール利用の誘致	アカデミアパーク	実施すべき直接業務についての千葉県との打合せ及び報告
ホールの広報	アカデミアパーク	
ホール会議室運営の人的調整	アカデミアパーク	
ホールや会議室の機器・舞台等の作成・調整	アカデミアパーク 及び 委託先	機器等の日常の状況把握 委託先との交渉 委託先の業務遂行結果のチェック
ホール利用料金の徴収	アカデミアパーク	徴収管理・千葉県への報告・支払
ホールの警備	委託先	業務の計画・監督・指導及び調整業務
ホールの清掃・廃棄物処理	委託先	
ホールの設備機器の運転・保守点検等	委託先	
緑地の管理	委託先	

(注) 直接業務欄に「アカデミアパーク」とあるのは(株)かずさアカデミアパークが、「委託先」とあるのは同社の再委託先が、各々直接業務を行っていることを表す。  
また、表中の間接業務(表中網掛け部分)は全て(株)かずさアカデミアパークが行っているがその主な内容を記載している。

上表のように、この業務委託契約は、施設管理上必要となる各種直接業務とその管理等を行う業務(表中の間接業務)を全て含めた一括契約となっている。千葉県は、かずさアカデミアセンターの一角にホテル施設等を構える(株)かずさアカデミアパークが、かずさアカデミアホールの運営管理業務を一括して請け負うことが、施設全体の効率的活用の面で優れているとの考えで、かずさアカデミアホールの業務運営に必要な全ての業務を一本化した契約とした。

こうした契約形態をとる以上、施設運営の効率化や利用者の利便性の向上といった当初狙った効果がどの程度出ているのか、またその効果は業務委託料に十分見合ったものかを常に検証しておく必要がある。

また、全体を一括して随意契約により発注するのであればなおさら、個別に再委託している部分については他社の相見積等の価格調査を行うことにより、積算価格のあるべき水準を常に検討しておくべきものであるが、個別の業務内容ごとの積算は不十分であり、業務委託料は高止まりしているものと推定される。

そのため、次項の「ウ 業務委託契約についての問題点」に記載するような方向で改善する必要がある。

## ウ 業務委託契約についての問題点

### (7) 問題点の概要

かずさアカデミアホールの施設利用に伴う県の収入は、公共性及び地理的条件等を考慮して利用料が低廉であるため、前述の施設利用状況の下では平成12年度実績で59百万円である。一方で、この施設に費やされる支出は、施設規模が大きくグレードが高いこともあり、運営管理に関する業務委託料だけでも583百万円に達しており、現状でも5億円の収支差がある。仮にホールの利用率が高くなり1日1回

程度稼働できるようになったとしても施設利用に伴う収入は1億円強に留まるため、ホールの稼働率が上がったとしても4億5千万円超の収支差が続くこととなる。

収支差が大きいことから見て、公共性を鑑みつつ収入拡大策を検討するとともに、高額な業務委託料の内容を精査し、可能な限り圧縮することが求められる。

業務委託料の積算に当たっては、下記の問題点があるため改善の必要がある。

- 委託業務の委託価格決定の基礎となる積算方法、積算根拠が十分ではない。
- 必要とされる業務量や実際に行われている業務量の実体把握が十分ではない。
- 誘致業務や会議室等の利用調整業務の範囲が明確ではない。

また、(株)かずさアカデミアパークが当該業務を再委託する際の粗利益率は、同社が再委託を行っている他の受託業務の粗利益率（この中には千葉県土木部からの受託業務を含む）に比べて相当程度高いが、これも上記の問題に起因していると考えられる。

以下(イ)～(エ)に個別の問題点の説明を付す。

(イ) 積算方法、積算根拠が十分ではないこと

発注に際して、「かずさアカデミアホール運営業務設計書」を作成し、これに基づいて業務委託価格を積算し決定しているが、この価格積算には下記の問題があり、積算方式を改善する余地がある。

(積算方法について)

業務委託料の積算は下表の方法で行っている。

委託業務や費目の内容	委託業務費として積算される額
①直接業務	業務内容に応じて千葉県が独自に積算（(株)かずさアカデミアパークで直接業務を実施する場合は、直接経費のみを積算）しているが、業務量・再委託の実態を反映した積算方法はとられていない。
②人件費	業務別の積算は行っておらず、一括で計上している。このため、対象とした業務内容が明示されておらず、計上した根拠資料も契約当初から見直されていない。
③技術経費	①～②の全ての費用の7%
④一般管理費	①～③の全ての費用の10%

直接業務には、再委託される業務、再委託されずに委託先が行う業務など性格の異なる業務が含まれているが、上表のように積算の方法が不明瞭である。下記例等により改善する必要がある。

- 業務内容ごとに区分し、積算の内訳を明確にすること
- 再委託される業務については相見積等により千葉県として合理的と考えられる市場実勢価格を把握し積算価格の合理性を十分検討すること
- 人件費は、一括で積算するのではなく、千葉県にとって必要な業務内容、これに要する業務量と業務の質及び業務単価を明確にした実際に行う業務ごとの積算を行うこと

- 実施された業務委託に対して、前述の業務内容・業務量・質・業務単価の面から検証を行い、毎年積算価格の見直しを行うこと

#### (技術経費及び一般管理費)

業務委託料 583 百万円には、業務コストの積算金額の他に、定率で上乗せした技術経費（業務コストの積算金額の 7%）及び一般管理費（業務コストの積算金額及び技術経費の 10%）が含まれている。

一般的な取引事例に鑑みれば、業務委託料を受託業者の実際の費用（直接費用）に基づき積算するような場合には、それだけでは受託業者に利益が一切生じず固定費を回収できないことから、「一般管理費」や「本社経費」のような名目で「利益」を定率で上乗せする場合がある。しかし、当業務委託契約はこうした上乗せを行わなくとも結果として個別の業務で十分な粗利益があり、こうした費用を定率で上乗せする理由に乏しい。

また、技術経費及び一般管理費のような名目で積算コストに定率を上乗せして支払う場合には、積算コストに実際に必要とされるコスト以外の不透明なものが入り込まないよう、十分な検証を行う必要がある。

#### (ウ) 必要とされる業務量や、実際に行われている業務量の実態把握が十分ではない

競争入札等により業務委託先を決定する場合には、競争に伴い業務委託料は一般的に妥当と考えられる水準に落ちつくものと思われるが、随意契約の場合は競争相手がないことから十分な根拠に基づいた厳しい積算を行わなければ契約価額が高止まりする可能性が高い。こうした積算を行うためには、最低下記のポイントの検討は必要である。

- 本来必要とされる運営維持業務は何であることを確認する。
- 利用実態等からどの程度の運営維持業務が必要かを把握する。
- 要求される内容及び水準の運営維持業務を遂行するために必要な人的負荷を見積もる。
- 実際に行われた運営維持業務を点検評価する。

しかし、現状では業務量の実態の把握や、運営維持目的の再確認と利用実態を勘案した委託業務の見直しは行われていないため、こうした観点からの十分な検討を加えた積算を行うべきである。

#### (エ) 誘致業務や会議室等の利用調整業務の範囲が明確ではない

誘致業務や会議室の利用調整業務については、何（どういった性格のもの）をどこまで実行するかの定めがなく、(株)かずさアカデミアパークの主体性に委ねられている。これは(株)かずさアカデミアパークが、かずさアカデミアホール運営の実体を最も良く知っているため必要な業務範囲について最も適切な判断を下せるとの考え等によるものと思われる。

その具体的な狙いは、下記のような事項であると考えられる。

- 棟続きのホテルの運営主体がホールの利用誘致や利用調整を行うことにより、両者を一体で利用するユーザーに最も満足のいくサービスが提供でき、ホテル・ホール双方の需要を増加させる。
- ホールの利用誘致とホテルの営業が同時に実施できるため、営業効率が高くな

る。

- グレードの高いホテルと廉価で利用できる高機能のホールを一体で利用できることから、ホールの利用動機を高めるとともに、ホテル利用に割安感が出るためホテル利用を促進させる。
- かずさアカデミアホールの利用調整サービスをホテル運営主体が行うことにより、サービスの利便性と質を高めることができる。

業務の実態について不慣れな千葉県側が、こうした業務の事前の積算を行うことは困難であったとしても、業務の内容を(株)かずさアカデミアパークの主体性に委ねている現状には問題がある。最低限下記のような検討を行った上で、千葉県として委託する業務の範囲・内容・価格等を決定(又は査定)すべきである。

- ① 誘致業務については、(株)かずさアカデミアパークから、具体的な行動の積算、すなわち、何を目的としてどういった性格の会議等をどの程度誘致し、そのコストはどの程度になるのかの計画を提示させる。
- ② 会議室の利用調整業務については、具体的な利用調整サービスの内容、すなわち、どういった性格の会議に対してどの程度のサービスを提供し、そのコストはどの程度になるのかの計画を提示させる。
- ③ 委託した業務の結果がどのような状況であったかの報告を受け、当初見込んだ効果が適切なコストで達成されているのか、またその業務内容は過不足のないものであったかどうかを検討し、効果のないものや必要以上のコストを費やしているものについては当該業務の廃止・省力化・方向性の再検討等を行い、また必要業務で実施されなかったものについては業務の追加等を検討する。
- ④ ③の結果を次年度の委託業務の範囲・内容・価格決定に反映させる。

#### (意見)

(株)かずさアカデミアパークに対する業務委託料が、高止まり傾向にあると考えられるのは、これまでに述べた問題点に加え、一般的に官の発注単価が民間同士の契約に比べ高いことが考えられる。また、今回の場合は、かずさアカデミアセンターの施設と機能が、かずさアカデミアパーク構想を実現するための重要なファクターであると考えられていたためと推定される。

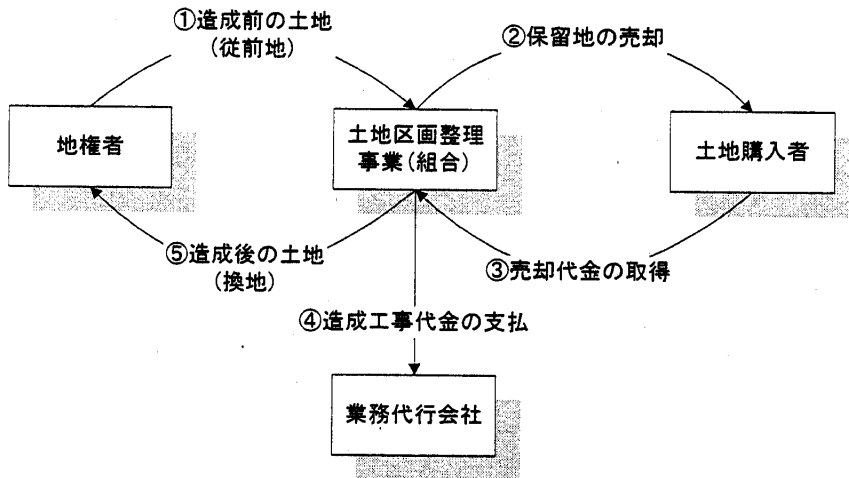
しかしながら、(株)かずさアカデミアパークが、千葉県にとって特別な目的を持った第三セクターであったとしても、業務委託契約である以上(特に随意契約の場合には)、委託業務の範囲や積算根拠を明確にし、実際の業務量や維持すべき施設水準を確認しつつ、一層の経費の節減に努める必要がある。

(5) 土地の賃貸借について

ア 取引の前提となる土地区画整理事業の概要

第1期地区の基盤整備は土地区画整理事業として進められたが、通常土地区画整理事業の仕組みの概略は下記ようになる。

<土地区画整理事業の仕組みの概略>



- > 土地区画整理事業区域内の各地権者が所有する土地を土地区画整理の事業に提供する。…図中①
- > 土地区画整理組合は、この土地の工事を行う(実際の施工は業務代行会社が行う)が、各地権者から提供された土地の一部(保留地)を売却することにより事業費の一部(工事代金等)が捻出される。…図中②～④
- > 造成前の土地(従前地)から道路、公園等の公共施設用地及び保留地を差し引いた造成後の土地を地権者に換地として渡す。…図中⑤

土地区画整理事業の基本的仕組みは上記のとおりである。第1期地区の事業は土地区画整理事業の手法を用いて行った。この土地区画整理事業は、大半が山林であった土地を、換地の仕組みを利用して企業や公的機関の研究開発等用地として提供するために行われた事業であり、土地の利用がその目的に制限されてしまう。このため、法人等を除く従前の一般地権者がそのまま造成後の土地を利用することは難しい。そこで、一般地権者は保有する土地を近傍隣地の取引事例に基づき業務代行会社に売却し、また土地の売却を望まない一般地権者は造成後の土地の引渡を受けこれを利用者に賃貸するという方式をとっている。

なお、一部マスコミに売れ残った土地については最終的に千葉県負担がある旨の記事が掲載されたが、これに関しては、業務代行会社や同社の有する債務に対して、又は土地区画整理組合や同組合の債務に対して、千葉県は保証等を行っておらず、また、売れ残った土地の負担について、この他のいかなる契約や約束もない旨の説明を千葉県かずさアカデミアパーク推進課より受けている。

## イ 取引の概要

かずさアカデミアパーク構想の実施にあたり千葉県が必要とした公的施設用地は40haであった。しかし、千葉県に対しての土地の賃貸を強く希望する地権者が多く、こうした地権者の土地（その後千葉県が購入した土地を含む）を合わせると94.4haに達したことから、計画の円滑な実行のため、賃貸の希望があった土地の全てを千葉県が賃借することとなった。この結果を受けて、当時千葉県に対しかずさアカデミアパーク内の土地の賃貸を希望していた企業に転貸を見込み、民間研究所、研究開発型工場用地として28.6haの他、公的試験研究機関用地等として20haを利用又は転貸することを予定し、希望した地権者の土地全てを県が60年契約で賃借（一部買取）することとした（以上は千葉県の説明による）。

この結果、千葉県が現在保有又は賃借している土地の面積とその利用状況は下表のとおりとなる。賃借料は現在年間593百万円（平成12年度実績）に達しているが、このうち転貸することによる賃貸料収入は20百万円（うち民間への転貸収入は8百万円）にすぎない。当初の予定どおり40haの賃借にとどめていた場合に比べて年間約346百万円（平均賃料を面積割で計算した額）賃借料が多額に発生することとなった。

賃借地の内容	賃借面積	所有面積	利用面積	未利用面積
かずさアカデミアセンター	17.3 ha	0.0 ha	17.3 ha	0.0 ha
かずさDNA研究所	18.9 ha	0.2 ha	19.1 ha	0.0 ha
かずさインキュベーションセンター	3.0 ha	0.2 ha	3.2 ha	0.0 ha
公的試験研究機関	16.6 ha	0.7 ha	2.0 ha	15.3 ha
民間研究所、研究開発型工場	28.6 ha	0.2 ha	1.5 ha	27.3 ha
その他施設用地	4.6 ha	4.1 ha	0.0 ha	8.7 ha
合計	89.0 ha	5.4 ha	43.1 ha	51.3ha

（注）表の利用面積として記されている部分にも、十分な利用可能スペースがある。

## ウ 賃借の妥当性

転貸先として予定していた企業が立地を断念したことや、企業誘致が遅れていることなどにより、結果として、千葉県は転貸区画用地を転貸できず、これらの用地に関する賃借料を支払い続ける結果となっている。

当該事業はもともと土地区画整理事業として開始されたものであり、土地区画整理事業では、一般的には土地の区画形質の変更やこれに伴い所有する土地が賃貸できるかどうかのリスクは本来地権者が負うものである。千葉県はかずさアカデミアパーク構想の事業遂行を円滑にするため、長期契約や固定資産税の負担等により地権者のリスクの軽減を図っている。「イ 取引の概要」に記載したとおり、こうして賃借した土地は利用の目処がたっていないものが多いが、千葉県はこれらの土地に対し毎年度多額の賃借料（平成12年度実績で、かずさDNA研究所等県が自ら利用している土地及び転貸している土地を除いて308百万円）を負担してきており、また上総新研究開発土地区画整理組合が解散されれば（平成14年度解散予定）、その後は維持管理費用の負担も必要になるものと予想される。

利用予定のない、こうした土地を賃借し続けることに合理性は乏しく、早急に、土地利用の予定や転貸見込等を再検討の上、対応策を講ずる必要がある。

## エ 高止まりしている賃借料の適正水準への是正

### (7) 契約の概要

県が賃借している土地について地権者に支払う金額は、契約上以下のとおりである。

- 毎年度 560 円/㎡に換地面積を乗じた額+当該年度の固定資産税及び都市計画税
- 3年に一度の見直しを行う。
- 見直しは地価や固定資産税・物価変動・比隣の土地の賃料と比較して不相当となった場合に見直す。その際には下記の数値を勘案する。
  - 前3年間の消費者物価指数
  - 前3年間の公務員の給与ベース
  - 前3年間の固定資産税及び都市計画税の土地評価額等
  - 比隣の土地の賃料

上記契約に基づき賃借料の見直し協議がこれまで3回行われたが、実際に金額が変更されたのは平成12年度だけであり、その内容も㎡当たり年間「560円プラス固定資産税の額」の部分が㎡当たり年間「540円プラス固定資産税の額」に変更されたに留まっている。また、見直し幅がこのように低い理由は、契約書上規定されている見直しの際に勘案する数値が公務員の給与ベース等でありこれに大きな変動がないこと、賃貸借されている比隣の土地がないこととのことであった。

### (4) 土地の賃借料の水準についての考察

土地の賃借料（以下「地代」という）の一般的水準が平成4年当時に比べて相当程度下落していることは公知の事実であるが、千葉県が賃借しているかずさアカデミアパークの地代は当時と比べてほとんど変化がない。

これは、借地借家法が定める地代の見直し要件のうち、「土地の価格の上昇・低下その他経済事情の変動」及び「近傍類似の土地の地代等と比較して不相当となった時」という見直し条項が考慮されずに地代の見直し協議が行われてきたことによる。

一般的に地代の水準（特に企業等の使用収益する用地の地代の水準）は、地価の水準や経済事情（経済事情の中でもとりわけ長期金利水準や土地に期待できる収益力の水準）によって大きく変わってくるものであり、借地借家法もこうした考え方を取り入れて「土地の価格の上昇・低下その他経済事情の変動」を地代の見直し要件の一つとして定めている。

また「不動産鑑定評価基準」における考え方でも、土地の価格及び利回り並びに必要経費、土地の収益力、近傍隣地の賃貸借事例等を地代の評価を行う場合の基本要素として扱っている。

こうした地代評価の重要指標のうち、客観的なデータとして公表されているものの推移と千葉県の支払っている地代の推移を示すと次表のようになる。



年	地価下落率		平成5年比地価指数		国債 利回り	同左平成5 年比指数	乗数		㎡当 り地代
	住宅地	商業地	住宅地	商業地			住宅地	商業地	
平成13年	14.9%	20.5%	41.8%	19.4%	2.3%	40.4%	16.8%	7.8%	540
平成12年	15.0%	23.7%	49.1%	24.4%	2.7%	47.4%	23.2%	11.6%	560
平成11年	13.3%	21.2%	57.7%	32.0%	2.3%	40.4%	23.3%	12.9%	560
平成10年	10.7%	19.5%	66.6%	40.6%	3.0%	52.6%	35.0%	21.3%	560
平成9年	10.1%	18.2%	74.6%	50.4%	3.7%	64.9%	48.4%	32.7%	560
平成8年	9.5%	18.8%	82.9%	61.6%	3.9%	68.4%	56.7%	42.1%	560
平成7年	2.3%	12.9%	91.6%	75.9%	4.7%	82.5%	75.6%	62.6%	560
平成6年	6.2%	12.9%	93.8%	87.1%	5.2%	91.2%	85.6%	79.5%	560
平成5年			100.0%	100.0%	5.7%	100.0%	100.0%	100.0%	560

(注)

- ① 平成8年～13年の地価下落率は国土交通省の「都道府県地価調査」の「東京圏の東京特別区及び人口10万以上の市の対前年平均変動率」の「木更津市」のデータによる。
- ② 平成6年～7年の地価下落率は「都道府県地価調査」の「東京圏の地域別変動率」の「千葉県のその他」のデータによる。
- ③ 国債利回りは、前年末時点の20年もの国債の応募者利回りを記載している。
- ④ 住宅地及び商業地の乗数は、住宅地及び商業地の平成5年比地価指数に国債利回りの平成5年比指数を乗じたものである。
- ⑤ ㎡当たり地代は、千葉県が地権者に対して支払っている地代のうち、固定資産税及び都市計画税相当額を除いた金額である。

表のとおり、土地の賃借を行った平成4年度（国土交通省の都道府県地価調査は前年の調査を当年として記載しているため上記の表の平成5年に該当する）比で平成12年度（表中平成13年）の地価水準は住宅地で42%弱、商業地に至っては19%強にすぎない。また20年もの国債の利回りも平成4年度比で40%強にすぎない。将来の不確定要因や個別事情を除くと地代の水準は地価水準と長期調達金利の乗数と相当の因果関係があるものと考えられることから、平成4年度比で地価水準と国債利回り水準の乗数を求めると、この乗数は住宅地でも平成4年度比でも17%弱の数値となってしまう。<sup>(注)</sup>

また、公的な資料がないことから上記の表には記載していないが、土地の収益力自体も、景況が平成7年当時に比べて大幅に悪化し事業採算性をとることが非常に難しくなっている昨今では、更に大幅に減少しているはずである。

しかし、現在までの千葉県と地権者との協議の中では、このような大きな地価の変動や、経済変動の状況とりわけ長期金利や土地の収益力の変動が反映されずに地代の改定が行われてきている。

前述のように、千葉県が賃借している土地には企業に転貸する予定の土地もあるが、地代がこのように経済実態の変動とかけ離れてしまえば（地代が高すぎるため）転貸先を見つけることは難しくなってしまう。しかし、賃借料よりも低い価格で転貸することは地方公共団体として法的にできないため、地代を地価の増減や経済実態の変動に合わせて適正水準（第三者に賃貸可能な価額）に引き戻す必要があるものと考えられる。

- (注) ここで地価と長期金利の乗数を求めているのは、地代の水準は、仮に地価が一定であっても長期金利が変動すると変わってくることによる。例えば、土地を購入もしくは賃借等によって取得することを希望する者は、長期の借入により資金を調達して土地を購入する場合と借入を行わずに賃借する場合とでどちらが長期的に見て得かどうかを意思決定の重要な判断要素とする。したがって、地価の水準は変わらなくとも、長期金利が高い場合には（資金調達金利も高

くなるため) 必然的に地代は高くなり(換言すれば地代が高くとも割高感が出ない)、長期金利が低くなれば必然的に地代は低くなる。

#### (ウ) 土地の賃借料の水準についての法的な問題

借地借家法は第11条で、下記の場合には契約の条件にかかわらず契約当事者は地代等の増減を請求することができる旨を定めている。

- 土地に対する租税その他の公課の増減
- 土地の価格の上昇・低下その他経済事情の変動
- 近傍類似の土地の地代等に比較して不相当となった時
- ただし、一定の期間地代等を増額しない旨の特約がある場合には、その定めに従う

上記により、「従前の地代が不相当となったこと、および不増額の特約がないことの二つの要件が満たされている場合には、契約の条件に関わらず増減請求権が発生することとなり、この意味でこの条項は強行規定の性格を持つ(最判昭 56.4.20 民集 35-3-656、我妻・債権各論中 507)。ゆえに、当契約においても上記理由に基づく減額請求権が当然に認められるものと解される。

したがって、賃借料見直しの要件の際に勘案する数値として契約書上明定されていなくとも、上記に該当する時には、その該当する状況を反映させた賃借料の見直しをしていくことは可能である。

#### (エ) 土地の賃貸借契約書の解釈についての問題

当土地賃貸借契約書には、前述のように、地代の見直しの請求について借地借家法に類似の要件を定めている。また見直しの際の勘案材料に消費者物価指数等の4つの概念を列挙している。千葉県は地代の改定に際してこの勘案材料のみを指標に地代の見直しの協議を行ってきた。

しかし、前述の法的問題にあえて言及しなくとも、これらの勘案材料は地代改定の審査において当然に勘案されるべきものではあるが、地代改定の見直し材料としてこれだけを考慮に入れるとか、通常の合理性を超えてこれらの勘案材料に重点を置くべきであるとの判断は出てこないものと考えられる。したがって、これらの勘案材料の条項は勘案すべきものではあるが、この条項による「経済的事情の変動と著しくかけ離れた水準に地代を固定する」との判断は生じ得ない。<sup>(注)</sup>

(注) 消費者物価指数や公務員給与水準が当契約の中に含まれているのは、従来使用収益することによる所得を補償する意味合いがあったことである。この趣旨から考えれば、これらの水準の勘案は、従来通り使用収益していた場合に得べかりし所得水準は保証するとの考えによるものと思われる。そうであるならば、地価や近傍隣地の賃料その他経済情勢の変動に合わせて地代を改定したならば、従来通り使用収益していた場合の所得を下回るような場合には、この条項を勘案して従来の所得見合の部分は補償することで足りるものとの判断もできよう。

#### (オ) 地代改定による地代の適正化が求められる

前述したように、千葉県は、契約書上定められた賃借料見直しの際に勘案すべき数値を使用して見直しを行ってきたが、本来勘案すべき地価や長期金利の変動等に基づく地代の見直しを行っていない。このため地代の水準は経済実態から大きくかけ離れた状況にある。地代の見直しを経済実態に合わせて行っていかなければ、不相当に高額な地代を支払うことになりかねない。上述したように、地代の適正水準への見直し

は借地借家法上も問題はないため、千葉県の財政健全化のための今後の課題として積極的に取り組む必要がある。

平成14年度には、上総新研究開発土地区画整理組合の解散も予定されており、それまでに同組合の所有する保留地は業務代行会社に移転する。この移転後は、売出価格についての実質的な制限がなくなることから、市場の実勢価格に合わせた形で売出価格が大きく下落する可能性が高く<sup>(注)</sup>、地代を借地借家法が規定する土地の価格の上昇・低下その他経済情勢の変動（とりわけ長期金利の変動や土地の持つ収益力の変動）と連動させた形で見直さなければ、分譲用地に対しても割高感が生ずることが予想され、千葉県が賃借する転貸用地の企業立地に大きな支障があることも予想される。

次回以降の地代の見直しに際しては、土地の価格の上昇・低下その他経済情勢の変動を十分に反映させるため、土地（地代）の鑑定評価を採るなどにより、地代を適正な水準にする必要がある。

(注) かずさアカデミアパークに立地しようとする企業は、購入か賃借かを定めることとなるため、分譲される土地に対し賃貸される土地の地代が割高であれば土地の購入を選択することとなる。

#### オ 転貸先の募集について

前述した、千葉県が企業に対して転貸するために賃借している土地について、具体的な立地企業の募集が行われていない。唯一業務代行会社のホームページ上に、分譲用地の広告の中に賃貸地の記載があるが、地代の水準等条件の記載が全く行われておらず、同ホームページ上でも内容を確認することができない。

賃貸ができなければ（又は賃貸時期が遅れば遅れるほど）県の負担する賃借料がかさむことから、何らかの形で募集活動を行う必要がある。

なお、平成13年10月作成の企業誘致用パンフレット「分譲のご案内」の中に、賃貸区画が明示されており、改善の努力も見られる。

(6) 「かずさアカデミアパーク街づくり協議会」に対する負担金

ア 「かずさアカデミアパーク街づくり協議会」の概要

「かずさアカデミアパーク街づくり協議会」(以下、「街づくり協議会」という)は、かずさアカデミアパーク構想において、上総丘陵の豊かな自然環境と調和のとれた国際的レベルの「アカデミアパーク」にふさわしい街づくりの推進を図ることを目的として設立された団体であり、緑地等の統一的管理の推進、機能的で快適な街を形成するための標識等の設置、管理等を事業としている。

協議会は、千葉県、木更津市、君津市、研究所等の設置者又は管理者等 15 団体(会員)で構成され、その運営に要する経費(年間約 30 百万円)は、会員の会費及びその他の収入をもって充てることになっている。

なお、協議会の事務局は(株)かずさアカデミアパーク内に設置され、(株)かずさアカデミアパークの社員が兼務体制で業務を実施している。

イ 「街づくり協議会」に対する負担金(平成12年度)の検討

上記概要で述べた運営に要する経費については、会員が一定の割合によって負担する(1区画 1,500 千円)こととなっているが、千葉県はこのアカデミアパーク事業の主導的立場にあるということから、これとは別に事務局設置経費及び事務局人件費(平成12年度は 14,250 千円)を負担しており、平成12年度においては総額 17,250 千円が負担金として支出されている。これらの負担金が「街づくり協議会」の決算書の収入として計上されて、協議会の事業が実施される。

(「街づくり協議会」平成12年度収入支出決算)

(1) 収入の部

(単位：千円)

科目	予算額	決算額	比較増減
1. 会費	30,750	30,750	0
2. 繰越金	5,014	5,014	0
3. 雑収入	10	14	4
合計	35,774	35,778	4

(2) 支出の部

(単位：千円)

科目	予算額	決算額	比較増減
1. 会議費	200	168	31
2. 景観形成委員会費	1,100	1,665	- 565
3. 調査研究費 (うち 花植栽計画)	5,500	6,039 (4,000)	- 539
4. 事業費 (うち ゲートサイン設置工事)	13,500	8,731 (7,500)	4,768
5. 研修視察費	1,000	865	134
6. 事務局経費	14,450	14,446	3
7. 予備費	24	0	24
合計	35,774	31,915	3,858

「街づくり協議会」の事業は、かずさアカデミアパーク事業の一部を構成するものであると考えられることから、かずさアカデミアパーク構想の包括外部監査におけるこの負担金の検討にあたっては、「街づくり協議会」の収入支出について検討する必要があると判断し、上記決算書の主要なものについて内容を検討した。その結果、支出金額の重要な部分を占める「ゲートサイン設置工事」について、以下に述べるような問題点があった。

(7) 設置工事の内容

かずさアカデミアパークゲートサインを4基設置  
工事期間 平成9年度から毎年度1基ずつ設置(契約は毎年度別々に締結)  
業務委託料 1基 7,500千円(デザイン料は別)  
委託先 (株)かずさアカデミアパーク

(i) 再委託取引について

この工事について、「街づくり協議会」は(株)かずさアカデミアパークに発注しているが、同社はこれを次のように再委託している。

かずさアカデミアパークゲートサインを4基設置  
工事期間 平成9年度から毎年度1基ずつ設置(契約は毎年度別々に締結)  
業務委託料 1基 7,000千円  
再委託先 A社

この再委託契約の内容は、「街づくり協議会」と(株)かずさアカデミアパークの間で締結された契約とほとんど同じであり、(株)かずさアカデミアパークはこれにより、500千円(平成9年度から4年間で2,000千円)の利益を計上することとなった。これは、「街づくり協議会」が、直接発注すれば1基7,000千円(4期分で28,000千円)で設置できるものを7,500千円(4期分で30,000千円)で設置したことに等しい。

この工事に関する「ゲートサインの詳細設計」についても同様であり(「街づくり協議会」から(株)かずさアカデミアパークに対する発注金額は2,000千円で、(株)かずさアカデミアパークからB社にたいする発注金額は1,500千円)、「街づくり協議会」は1,500千円で発注できるものを2,000千円で発注したに等しい。

このように直接発注しても支障のないような工事を、(株)かずさアカデミアパークを経由して発注することは合理的な取引とは考えられない。「街づくり協議会」においても同様の観点から、平成13年度からこのような取引はしていないとの説明を受けた。

(7) 業者の選定手続きについて

このゲートサイン設置工事は、平成9年度に実質的にA社に発注されているが、この際の業者の選定について検討された資料が残されておらず、また、A社からの見積書も残されていない。発注したのは株式会社であるから、県の規則等には拘束されないとしても、株式会社がこのような工事を発注する場合は、通常、数社から見積書入手する等の手続きをとることによって、できるだけ低い価格で発注できるように価格の検討をするはずである。まして、この工事は実質的には「街づくり協議会」が発注するもので、いわば県のかずさアカデミアパーク事業の一部であるともいえるものである。この趣旨から、複数の業者から見積りを取るとともに、業者選定について

選定の理由や価格等を検討した資料を残しておくべきである。

(意見)

この「街づくり協議会」の事務局は(株)かずさアカデミアパーク内に設置され、(株)かずさアカデミアパークの社員が兼務体制で業務を実施しており、県とは別の組織である。しかしながら、この「街づくり協議会」の事業は、かずさアカデミアパーク事業の一部であり、その運営費の約 55%を負担金として支出している千葉県としては、負担金が適正かつ効率的に使用されているかどうか定期的にチェックし、不合理な支出が発生しないようにすることが必要と思われる。

(7) 「かずさアカデミアパーク研究所等立地推進協議会」に対する負担金

ア 「かずさアカデミアパーク研究所等立地推進協議会」の概要

「かずさアカデミアパーク研究所等立地推進協議会」（以下、「立地推進協議会」という）は、かずさアカデミアパークにふさわしい研究所及び研究開発型工場等の誘致を推進することにより、かずさアカデミアパーク第1期事業の円滑な実現を図ることを目的として設立された団体で、研究所等の誘致活動、進出を希望する研究所等の立地審査、研究所等用地の分譲、賃貸等に係わる調整等を事業としている。

当協議会は、上総新研究開発土地地区画整理組合、千葉県、木更津市等11団体（会員）で構成され、協議会の運営に要する経費は、会員の負担金及びその他の収入をもって充てられることになっている。

なお、協議会の事務局は千葉県の商工労働部かずさアカデミアパーク推進課に設置され、推進課の職員が兼務体制で業務を実施している。

イ 「立地推進協議会」に対する負担金（平成12年度）の検討

上記概要で述べた運営に要する経費については、会員が一定の割合で負担することとなっているが、千葉県はこの運営費の約45%にあたる16,200千円を負担している。

（「立地推進協議会」平成12年度収入支出決算）

(1) 収入の部

(単位：千円)

科目	予算額	決算額	比較増減
1. 負担金	36,000	36,000	0
2. 繰越金	6,379	6,379	0
3. 雑収入	10	14	4
合計	42,389	42,393	4

(2) 支出の部

(単位：千円)

科目	予算額	決算額	比較増減
1. 誘致活動費 (うち郵送等委託料)	22,778	19,285 (5,985)	3,492
2. 広報費 (うち新聞広告料)	14,000	13,095 (10,857)	904
3. 会議費	1,222	1,221	1
4. 立地審査費	2,000	84	1,915
5. 事務費	2,000	1,575	424
6. 予備費	389	0	389
合計	42,389	35,262	7,127

「立地推進協議会」の事業は、かずさアカデミアパーク事業の一部を構成するものであると考えられ、その事務局もかずさアカデミアパーク推進課に設置され、推進課の職員が事務の取りまとめを実施している。したがって、かずさアカデミアパーク構想の包括外部監査におけるこの負担金の検討にあたっては、「立地推進協議会」の収入支出について検討する必要があると判断し、上記決算書の主要なものについて内容を検討した。

問題点及び意見（誘致活動費の「HOT LINE 郵送等委託手数料」について）

HOT LINE の郵送等の業務は「立地推進協議会」が(株)かずさアカデミアパークに委託しており、その業務は主に季刊誌の「HOT LINE かずさ」の英訳原稿作成及び発送に係る業務(発送先約 2,500 件、年 4 回発送)である。

この業務委託料は、年間 5,985 千円（平成 12 年度）で、平成 5 年度から毎年度ほぼ同額で契約されている。この監査にあたり、この算定の根拠について質問したところ、平成 5 年度に算定されてから毎年度ほとんど同じような金額で支払われており、当初の資料も含めその算定根拠となる資料は残っていないということであった。

しかし、本来業務委託料についてはその算定根拠を明確に把握しておき、毎年度それが妥当かどうか、委託料の低減の余地はないか等の検討を行うべきである。



(8) その他

千葉県は、(株)かずさアカデミアパークが借入を行っている金融機関に対し、以下の2種類の文書を、平成8年3月18日付で提出している。

いずれも、県が筆頭株主として参加している(株)かずさアカデミアパークが、千葉新産業三角構想の基幹プロジェクトの一つであるかずさアカデミアパーク構想において重要な事業を担っていることに鑑みることを前段で記載し、後段で以下の内容を記載している。

- 「建設運営協力金の遅延や事業収支の低迷等により、同社事業の円滑な遂行や経営の健全性維持に支障が生じる恐れがある場合には、同社の借入金債務に関して貴行に御迷惑をおかけしないよう所要の措置を講ずるとともに、十分な指導監督を行っていく所存」…金融機関1社に対する知事名文書
- 「建設運営協力金の遅延等により、同社事業計画の達成が不可能となった場合には、本県が中心となり他の株主の協力も得て必要な措置を講じ、貴金融機関に御迷惑をおかけしない所存」…上記以外の金融機関に対する企画部かずさアカデミアパーク推進室長名<sup>(注)</sup>文書

(注)組織名は当時のものである。

千葉県からは、「この文書は債務負担行為には該当しないと判断していることから、実質面でも手続面でも法的な問題はないと考えている。」との説明を受けた。

しかしながら、この文書は、文面から判断する限り、債務保証又は損失補償に該当する可能性は否定しきれない。最終的には文面の他に、こうした文書を提出した経緯や当事者の意思、千葉県と(株)かずさアカデミアパーク及び各金融機関との交渉の経緯等を勘案の上判断されることとなるため、ここでは可能性の指摘だけに留める。

本件のように、法的性格にあいまいさが残る文書を提出するような行為は、行政として慎重な対応が望まれるものである。

3 財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の財務事務及び経営管理について

(1) 財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の決算状況

以下の金額は全て表示単位未満を切り捨てて記載したため、計が合わない場合がある。

ア 収支計算書（直近の4年度分）

（単位：千円）

科目／年度	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度
<b>収入の部</b>	<b>2,033,557</b>	<b>2,095,515</b>	<b>2,021,788</b>	<b>2,096,831</b>
基本財産収入	—	—	23,000	—
基本財産運用収入（注）	63,285	63,285	63,309	199,306
共同研究フロア収入	80,655	80,491	80,491	80,491
会費収入	44,000	73,000	82,000	95,000
補助金等収入	1,839,500	1,871,719	1,767,526	1,713,922
雑収入	5,571	5,571	4,308	7,049
敷金・保証金収入	545	1,448	1,152	1,061
<b>支出の部</b>	<b>2,032,352</b>	<b>2,095,627</b>	<b>2,021,339</b>	<b>2,095,151</b>
事業費（注）	1,424,654	1,521,579	1,452,076	1,537,029
DNA 構造解析研究事業費	702,420	680,622	666,950	—
DNA 解析技術研究事業費	82,166	95,812	89,615	—
DNA 機能等研究事業費	98,310	234,039	234,868	—
DNA データバンク等事業費	495,827	467,884	434,048	—
植物遺伝子研究事業費	—	—	—	279,095
ヒト遺伝子研究事業費	—	—	—	285,272
染色体機能領域研究事業費	—	—	—	113,207
ゲノム情報研究管理費	—	—	—	470,104
ゲノム構造解析費	—	—	—	364,656
人材育成事業費	16,805	17,520	9,735	6,847
普及啓発事業費	11,492	5,914	4,100	8,523
関係機関との交流	17,632	19,785	12,758	9,322
管理費	575,491	571,733	544,684	557,386
固定資産取得支出	31,500	—	—	—
敷金保証金支出	706	2,314	1,578	735
基本財産引当金	—	—	23,000	—
<b>当期収支差額</b>	<b>1,205</b>	<b>△ 111</b>	<b>449</b>	<b>1679</b>
<b>次期繰越収支差額</b>	<b>2,659</b>	<b>2,548</b>	<b>2,997</b>	<b>4,677</b>
<b>収入に占める補助金の割合</b>	<b>90.5%</b>	<b>89.3%</b>	<b>87.4%</b>	<b>81.7%</b>

（注）基本財産運用収入は、H12年度においては、5年定期預金の満期が到来したため、多額となったものである。また、事業費はH12年度に組織を変更したことに伴い、区分を変更している。

イ 貸借対照表(平成12年度末現在)

(単位：千円)

科 目	金 額	科 目	金 額
流動資産合計	174,112	流動負債合計	169,435
現金預金	174,059	未払金	156,726
未収金	52	預り金	12,708
固定資産合計	4,848,835	負債合計	169,435
基本財産	4,818,000		
什器備品	20,868	正味財産合計	4,853,512
電話加入権	2,043		
敷金	7,922		
資産合計	5,022,947	負債・資本合計	5,022,947

(注) H12年度は、年度末が休日にあたり、社会保険料等の支払期限が翌年度にずれ込んだため、預り金が通常年度よりも多額となっている。

ウ 財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の経営状況の分析

財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所は、基本財産約48億円の独立した公益法人たる財団法人である。この基本財産のうち約78%は千葉県の出捐である。建物や研究用機器などの主要な設備は千葉県からの無償貸与により運営されており、また同研究所の運営費用の大半は千葉県の補助金により賄われている。かずさアカデミアパークの中核的施設として設立された経緯から、当初から事業の運営を千葉県からの補助金にはほぼ全面的に依存することを前提としており、全収入に占める千葉県からの補助金の割合は、低下傾向ではあるが、直近の平成12年度でも80%を超えている。

公益法人であることから、その運営費用は基本財産の運用収入により賄うことが理想的であるが、運用利率の低下等により苦慮しており、また、研究対象が基礎研究であるため研究成果に伴う収入が見込めず、また企業誘致等が進まないため基本財産が増加しない上に超低金利のためその運用収入も期待できない。会費収入が増加傾向にあるとはいってもその金額は僅少である。また、基礎研究の成果の事業化にも取り組んでいるが、それだけでは短期間に大幅な収入増加をもたらすことは難しいと考えられる。

したがって、当面は従来どおり事業運営を補助金に依存するものと推察される。

## (2) 「財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所」の位置づけと運営上の鍵

「かずさアカデミアパーク」という地域の存在理由のまさに要となるかずさDNA研究所の運営主体が「財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所」（以下「DNA研究所」）である。この研究所が常に最先端の研究成果を生み出し続けることによって、企業や各種の研究機関にとってこの地域への進出が、魅力あるものとなることは間違いないものであろう。

かずさアカデミアパークにおける県としての基本的な方針が変わらない限り、この研究所において最先端の成果を生み出し続けるための基礎的要件が将来にわたって常に担保されていることが不可欠である。その基礎的要件とは研究費と研究者人材である。

まず、このDNA研究の分野における分析装置等の進歩がコンピュータの進化のスピードと同じといわれるほど急激なものとなっているため、いかにして使用する機器を最先端装置の性能水準に維持するかということが、他の競合する研究機関に遅れをとることなく最先端であり続けるための重要な鍵となっている。高額な研究設備は県の保有財産であり研究所に無償貸与されているが、このような性格の装置をタイミングよく更新するための条件整備が重要な課題である。

そして、研究活動が常に活性化されていることがよりすぐれた研究成果につながるであろうことは多くの研究機関でも認識されて、多様な取り組みがなされているところである。このため、研究活動が常に活性化されることを制度的にも保証しうる制度・仕組みが存在しなければならないことは言うまでもない。組織体制が硬直化して、いたずらに人件費ばかりが固定的に増大する一方で研究成果があがらないような状態は是が非でも避けなければならない。

### ア 研究費に対する資金手当について

#### (7) DNA研究所の現状

DNA研究所の費用の大半は同財団がかずさアカデミアパーク構想の中核機関として設立された経緯から千葉県補助によって賄われている。このため研究活動を潤すほどのグラント<sup>(注1)</sup>の獲得はこれまで積極的に行われてきていなかった。

企業との共同研究・開発としては、平成10年度から設けた「遺伝子機能研究開発制度」をはじめとして、遺伝子のデータ又はクローンを企業に提供し、産業利用の推進を図っている。これらによる収入は平成13年度に来て急速に伸びて約5千万円となっている。

さらに遺伝子の特許化を進め、欧米ゲノムベンチャーに対抗すると同時に、特許化によって発生するロイヤリティー収入を研究費に還元し、研究資金の充実を図ることを目指している。しかし、平成13年度の時点ではまだ収入にはつながっていない。

平成13年度に科学技術振興事業団の「地域結集型共同研究事業」に応募し、9月に事業採択を受けたのが外部資金導入の初めてのケースである。さらに、平成14年1月にはカナダ最大の世界的医療関連企業の子会社と契約を締結し、共同研究開発を開始した。この研究成果によるロイヤリティーも新たに研究費に還元できるものと考えられ、今後ともこのような積極的な取り組みが期待される。

これまで、このように外部から研究費用を獲得することについて積極的でなかったのは、研究活動に関していたずらに外部から制約の大きな資金を導入すると、自

由な研究活動が阻害されて優れた研究成果を生み出しえないであろうということを考慮した結果であるとされている。

また、DNA 研究所が公益法人であるという性格もあって、社会全体の利益に貢献することを目的とするため、特定の企業に限定されるような利益の提供にならないようにという配慮が働いていたとのことである。

研究所の発足当時に導入した当時最新鋭の DNA シーケンサー<sup>(注2)</sup>はすでに旧型のものとなつてはいるもののすべて現役として活躍している。現在の DNA の研究にあつては最新の設備がそのまま次の研究開発の優劣に繋がりにかかわらず、現状の DNA 研究所の優位性を保つためにはタイムリーな設備の更新が必要不可欠である。しかし、設備の大半を設立時の方針によって千葉県の予算（前述のとおり設備は千葉県の所有である）に依存していることから、県の財政状況が非常に厳しい中では高額な新設備をタイムリーに導入するために補助金の増額を求めることはきわめて困難であるため、このままでは現在の優位性を保つことが難しい。

こうした環境下にある以上、県の保有する財産である分析装置等の取替え更新について、どのようにしたら県の財政的負担を最小にして、最先端の研究を続けられる環境を維持できるのかについての財務的手法等に基づく仕組みに関する取り組みを県と研究所とで連携した形で検討を進めることは重要課題であろう。

#### (イ) 他の研究機関における取り組み等

海外の事例を見ると、このための莫大な研究資金を調達するための手段として、米国では国立衛生研究所（NIH：National Institute of Health）のグラントのような、研究にかかる人件費から機器設備の費用等が支給され、さらにはそのような活動を支えるための事務経費等が別途インダイレクトコスト<sup>(注3)</sup>として支給されるような制度がある。各研究機関はこのようなグラントを獲得できる研究者を確保することができれば、研究者の給料から研究費用、さらには事務等にかかる間接費用までを外部から調達することが可能となっている。

日本からも受けられるような海外のグラントの例として、国際ヒューマン・フロンティア・サイエンス・プログラム推進機構（HFSP）（仏・ストラスブール）が提供するもの等がある。

日本国内の状況を見ると、NIH のグラントやインダイレクトコストの制度ほどは充実していないが、各省庁もしくは科学技術振興事業団のようなどころからの基礎研究に対する補助制度が拡大しつつある。

基礎研究テーマそのものに対する外部資金の導入以外にも、研究活動を支える機器設備の開発を民間企業との共同で行うような間接的な資金獲得の手法も存在する。例えば、理化学研究所において島津製作所との共同で新しいメカニズムの DNA シーケンサーが開発された事例（1999 年）がある。

#### (注1) グラント

大学や国の研究機関が一つの枠組みの中に縛られ、研究資金の供給が一本に制限されるのは、研究者や研究機関が持てる能力を有効活用することができないという考え方によって、多様なニーズに対応して、多様な機関から競争のプロセスを経てプロジェクトベースで複合した外部資金の調達を行う仕組みである。

イギリスのリサーチカウンシルでは、研究資金の約 5 割が競争的な研究資金として多くの研究機関に支出されている。アメリカでは国立科学財団（NSF）や NIH が厳しい評価の下に研究プロジェクトを支援し、民間からの資金が大学の中に新たな研究ユニットを立ち上げるのに非常に大きな役割を果たしている。また、マックスプランク協会では研究資金の一部を地域が負担する仕組み

も活用されている。

このような資金を「グラント」と呼んでいる。

(注2) DNA シーケンサー

遺伝子解析を行うために、遺伝子を構成する DNA 塩基配列を解析することは不可欠であり、DNA シーケンサーは DNA の塩基配列を自動的に、正確かつ大量に決定するための機器である。

(注3) インダイレクトコスト

研究者がグラントを獲得すれば、研究者が所属する研究機関も別途に環境整備に使える資金を獲得できるというもの。この資金は、一般管理費に類したものであるが、必ずしもグラントに関連した分野に用途が限定されておらず、研究者の所属する研究機関の自主的な運用が可能になっている。インダイレクトコストの割合はグラントの数割に相当し、例えば、研究者が1億円のグラントを獲得すると、研究機関は別途に数千万円を獲得できる。

(ウ) 意見

千葉県の財政状況が楽観できるような状況ではないのは周知の事実である。よって、研究費についてはこれまでの経緯を整理し外部資金の導入を含め資金の確保について積極的な取り組みがなされるべきである。多くの場合、特に日本においては、組織的な取り組みがなされない限り、個人レベルの対応で大きな資金の獲得につなげることは不可能であると言って良いため、資金の確保を組織として積極的に推進する体制を早急に整えるべきである。なお、こうした資金の確保には、前述したグラント・各省庁の補助金の獲得・共同研究による資金負担の軽減等の他に、かずさ DNA 研究所自体への外部支援の拡大の可否を検討することも、下記の理由から、選択肢の一つに加えるべきであろう。

かずさ DNA 研究所は、かずさ地域に研究開発拠点を構築しこれに基づいた地域開発を行うための中核施設として位置づけられて創設され今日に至っている。この DNA 研究所そのものの設立の目的は DNA 構造の解析研究・同データの蓄積及び提供を行うことにより人類の福祉に貢献するという極めて崇高なものであり、その面においては役割を十分に果たしてきているものと思われる。

こうした役割について一地方自治体が将来にわたってほとんど全てを補助し続けることにはおのずと限界が生じる危険性がある。

かずさ DNA 研究所の研究成果とその研究ノウハウは国内外を問わず高い評価を受けているとのことであるが、現状のままでは資金不足等（一自治体の資金力では限りがある）の要因で、せっかく蓄積された知識・技術等を次段階の機能解析等の研究へと拡大できなかつたり、また研究開発競争の激化の中で最先端であり続けるためにより高度かつ広範囲な研究活動を展開すること等においても行き詰まったりする危険性が高い。

一方で、かずさ DNA 研究所が、その設立の目的どおりに、単に千葉県のための機関ではなく日本国全体にも貢献しうる機関であるならば、千葉県以外からの支援を拡大する（即ち不足する資金の出捐や、新規購入設備の負担、運営費用の負担について千葉県以外からの比率を拡大する）ことには合理性があるものと思われる。

より広範囲に外部を取り込むことにより、国やその他の研究機関の進出を触発する可能性が高まり、研究拠点の整備による地域活性化という当初の目的の達成可能性が高くなるものと思われる。

また、機器装置・設備の更新にかかる県の財政的負担を最小化するために、それらの機器設備等に関する民間企業等との共同研究や共同開発の推進、さらには後年

度に発生することが計画される高額設備機器の購入費用に充当するための毎年度の積み立て等、多様な形での研究所財源の拡大についていっそう積極的に取り組むべきである。

さらに、かずさアカデミアパーク内に経済産業省の管轄である独立行政法人製品評価技術基盤機構の施設が建設中であるが、この施設では対象となる生物は異なるものの DNA 配列の解析と機能の解析を行うということであり、DNA 研究所と類似研究施設ということができる。

独立行政法人製品評価技術基盤機構のように DNA 研究所と類似の研究活動を行うところとの連携からシナジー効果を生み出す仕組みについても早急に検討を行うべきである。

## イ 研究所における組織の活性化に関する取り組みの状況について

### (7) DNA 研究所の現状

「特別研究員制度」という名称でポストドクの制度（次ページ 3. 参照）が実現され、現在1名の研究者を受け入れている。

平成12年度までの研究者は県の職員に準じて採用されており、すでに全員にテニユア（終身在職権）が与えられた状態と同等になっている。

ただし、平成13年度の採用者からは任期付雇用がスタートしているとのことである。このため関連する諸制度を整備することが重要な課題となっている。

それ以外には海外も含めた先端研究機関に見られるような制度は実現されていない。

研究所創立以来、これまでに外部の研究機関等に出た研究者は1名である。

平成6年の創立時において研究者21名、技術者24名、平成13年度において研究者24名、技術者34名となっている。

研究テーマの変化に応じて内部的な組織変更が必要に応じてなされている。

### (イ) 他の研究機関における取り組み

先端的に研究を行っている海外の研究機関及び日本国内においても、組織の活性化のためには各種の取り組みがなされている。平成13年3月に閣議決定されている「第2期科学技術基本計画」にも公的研究機関における研究活動の活性化のための施策や方向性が数多く示されている。

また、DNA 研究所と同じ研究分野ではないが、平成13年4月に独立行政法人化された研究所のひとつにおいて、任期付研究員制度や年俸制等が実現されている例がある。

一般的に、組織活性化のためには以下のような施策がとられている。

（文中で使用している数字は平成10年3月に当時の文部省（現在の文部科学省）で発表しているもの）

#### 1. 任期付研究員制度とテニユア（終身在職権）

可能性のある研究者をまず期限付きで採用し、研究成果の状況を判断しつつ、真に優秀な研究者にはテニユア（終身在職権）として、その研究所に期限を定めずに在職できる権利を与えるものである。実績と実力が十分認められた研究者にのみ終身雇用を保障し、給与、人員、研究資源などを安定して与えるものである。海外の一流研究機関におけるテニユアの研究者全体に占める割合は、NIHでは約23パーセント、

マックスプランク協会では約43パーセントと少なく、残りの研究者はすべて任期付研究者やポストドクター、外国人の客員研究者などである。

これによって、優秀な成果を出しえない研究者は一定サイクルで排除され、可能性の高い研究者に広くチャンスを与えるものとなる。

研究者全員が組織に固定化されることによる人件費の固定的上昇によって研究所の財政が圧迫されるリスクが、研究者人材が外部との間で交換されて業績に応じた報酬体系になることによって低減するものとなる。

海外であれば大きなグラントを獲得できるか否かで研究員として採用されるかどうかが決まる。このような場合にはその研究テーマに関わる研究員の給与から、関連する事務の経費までが全て外部資金によってまかなわれることになる。

## 2. 年俸制の導入

研究業績の評価と報酬をリンクさせて、年功序列的な定期昇給を行わない報酬の仕組みである。研究所にとって多大な貢献をなすうる研究者には、それに見合った報酬を提供することによって、研究活動に対するモチベーションを高めることができる。反対に研究業績が上がらない研究者に関しては、年俸が削減される。

これにより優秀な研究者を集めると共に、研究活動にかかる人件費の最適化を行うことが期待できる。

## 3. ポスドク（ポストドクター制度）

ドクター取得後、数年間、独立した研究者をめざして契約により研究する若手研究者を受け入れる制度である。博士課程終了程度の若手の研究者に期限を定めた研究活動の場を提供し、若手研究者の育成を図ると共に、若々しい創造性と能力を取り込むことによって研究活動の活性化を期待するものである。

実績をあげた優秀な若手研究者については、期限付き研究員として登用し、さらに活躍の場を提供することが行われる。

ポスドクの研究者が占める比率は、理化学研究所は約32パーセント、マックスプランク協会は約30パーセント、NIHは約42パーセントと一大戦力になっている。

期限が定められることによって、人件費の固定的増加を防ぐことも期待される。

## 4. サバティカルリープ等の創造性を刺激するための制度

優秀な研究者について一定期間研究活動から離して、これまでとは全く違うことを経験するための休暇を与えるものがサバティカルリープ制度である。異質なことを経験させることによって、視野の拡大、視点の多様化の機会を与え、研究活動に復帰後に、これまで以上の成果を生み出すことを期待するものである。

### (ウ) 意見

海外の同等な研究所と肩を並べてゆくためには、研究活動が常に活性化された状態に維持されることは重要な鍵である。現状においては研究所内の組織はかなり柔軟に考えられているが、いっそう制度的な側面の充実を検討する必要があると思われる。

国内外の優秀な研究者との交流、及び若い力の導入を拡大することは重要な鍵であり、これを円滑に進めるためのさらなる制度の検討と導入は積極的に行われるべきであろう。

また、今年度からスタートした任期付雇用に関しては、任期を更新するか否かを適切に判断するために研究成果の評価制度が実現していなければならない。



任期付研究者については年俸制の導入、裁量労働制、サバティカルリープ等の諸制度を充実させ、平成12年度までの採用者についても流動性の高い制度への移管を魅力あるものとする事が求められる。

そのような中で、研究所の人件費が固定的に増大することを防止する策もあわせて検討され、導入されるべきである。

### (3) 物品の管理その他

#### ア 試薬の管理について

現在、試薬の管理は支払手続きを除いて担当する研究者にほぼ任されている。すなわち、業者への発注→業者からの納品・検収（納品書と現品の確認）→請求書の受領までの手続きを研究者が行い、事務局では研究者より提出を受けた請求書・納品書をもとに支出負担行為・支出(更正)回議書と検査調書を起票し、会計処理を行うとともに支払手続きを行う。また、在庫管理も研究者に委ねられているが、払出数量と払出担当者の記入を行っているのみであり、現品在庫数量を管理する帳簿はない。

しかしながら、この管理手法には以下のような問題点がある。

- 発注者と検収者、さらに請求書の受領者が同一であり、十分な内部統制が確立されていない。
- 検査調書を事務局長が作成しているが、専門家ではない事務局長が実質的な検査ができるかどうか疑問である。
- 高価な試薬在庫を多量に保有することは、紛失・盗難や不正使用等のリスクがあるが、これを適時に管理することができない（DNAシーケンサーに使用される試薬は、年間の購入額が約1億8千万円、年度末の在庫額が数千万円にもなるため、厳格な管理が必要である）。
- 研究者の事務負担が大きくなる。

試薬については、内部統制を確立して管理を行うため、組織の実状を勘案して適切な内部統制を整備することが必要である。例えば、以下のような管理手法をとることが最も望ましいが、この方法により難しい場合でも、最低限、検収担当者（納品書受領者）と請求書受領者の分離、台帳による受払管理とこれに基づく定期的な棚卸の実施、貸借対照表への資産計上は必要であると考えられる。

- ① 発注管理を事務局で行うこと  
有効な内部統制の確立と研究者の事務負担を軽減するため、研究者からの依頼に基づき、業者への発注を事務局で行い、管理台帳を設ける。
- ② 検収を研究者が行うこと  
業者から納品があった場合、研究者が検収（納品書と現品の確認）して、納品書を事務局に回付する。事務局は、発注管理台帳と納品書の照合を行う。
- ③ 請求書の入手を事務局で行うこと  
事務局では後日、業者から直接請求書を入手して、発注管理台帳及び納品書と照合後、支出負担行為・支出(更正)回議書を起票し、支払手続きを行う。
- ④ 台帳を設けて受入・払出管理を行うこと  
高価で多量に使用する試薬（DNAシーケンサーに使用されるもの）については、その質的・金額的重要性に鑑み、研究部門の事務担当者が台帳を設けて受入・払出管理を行い、在庫を日々把握できる体制を整える。
- ⑤ 棚卸を行うこと  
受入・払出管理台帳の記載の正確性と、在庫の実在性、保管状況を確認するため、年に1～2回、事務局の立会のもとで実地棚卸による台帳と現物在庫の照合を行う。棚卸の結果（実施日、実施方法、差異の有無、差異発生理由等）を記載した報告書を作成する。

⑥ 貸借対照表に資産として計上すること

DNA研究所は財団法人であり、公益法人会計基準に基づいて決算書を作成している。したがって、年度末に資産の残高があれば、当然それは貸借対照表に資産として計上しなければならない。残高が僅少であれば問題ないが、現在の在庫金額では計上しなければならないと判断される。

イ 有形固定資産の管理について

財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所の有形固定資産（建物、研究用機器等）の大部分は設立の経緯から県が無償で貸与しており、法人として勘定をもっていない。

しかしながら、その機器等の管理責任はそれを使用している法人にあるため、法人としてはその機器等の管理台帳を作成し適正な管理をしなければならない。

包括外部監査において、この機器等の管理が適正に行われているかどうか検討しようとしたが、現在この管理台帳は整備中であるとの説明を受けたため、ごく一部の機器の確認をすることにとどめた。早急に台帳を整備し、機器等の適正な管理をしなければならない。

ウ 退職給与引当金について

財団法人かずさディー・エヌ・エー研究所は、役員及び職員に対する退職手当支給規定があり退職時には退職金を支給しなければならない。

かずさ DNA 研究所は財団法人であり公益法人会計基準に基づいて決算を行っているが、この基準に基づいて決算を行うとすると、この退職金の支給に充てるための退職給与引当金を計上する必要がある。

しかしながら、平成12年度決算において退職給与引当金の計上はされていない。平成12年度末における要支給額は約90百万円である。

4 (株)かずさアカデミアパークの経営管理について

(1) (株)かずさアカデミアパークの決算状況

以下の決算書については会計監査人（監査法人）の適法意見の監査報告書（「株式会社  
の監査等に関する商法の特例に関する法律」第2条）が添付されている。したがって、  
決算書の数値については監査を省略した。

なお、以下の金額は全て表示単位未満を切り捨てて記載したため、計が合わない場合  
がある。

ア 貸借対照表(平成12年度末現在)

(単位：千円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>流動資産合計</b>	<b>1,264,656</b>	<b>流動負債合計</b>	<b>724,316</b>
現金預金	1,001,273	買掛金	38,769
売掛金	211,194	一年内返済予定長期借入金	383,590
貯蔵品	21,855	未払金	164,530
仮払金	3,917	未払法人税等	3,800
立替金	12,322	未払費用	87,339
前払費用	14,653	預り金	13,128
その他流動資産	67	その他流動負債	33,160
貸倒引当金	△628		
<b>固定資産合計</b>	<b>11,496,353</b>	<b>固定負債合計</b>	<b>6,133,613</b>
<b>有形固定資産合計</b>	<b>11,423,012</b>	長期借入金	5,104,295
建物	10,723,774	長期預り金	1,005,437
構築物	206,206	退職給付引当金	23,880
車両運搬具	5,236		
工具・器具・備品	487,795	<b>負債合計</b>	<b>6,857,930</b>
<b>無形固定資産合計</b>	<b>35,841</b>		
電話加入権	2,187	<b>資本合計</b>	<b>5,903,079</b>
権利金	19,299	資本金	9,750,000
ソフトウェア	14,354	欠損金	3,846,920
<b>投資等合計</b>	<b>37,499</b>		
投資有価証券	10,047		
長期前払費用	22,728		
その他の投資	4,723		
<b>資産合計</b>	<b>12,761,009</b>	<b>負債・資本合計</b>	<b>12,761,009</b>

イ 損益計算書（開業時である平成8年度～直近の平成12年度）

（単位：千円）

科目／年度	H8年度(注)	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度
売上高	1,008,726	2,768,701	2,838,957	2,769,453	2,883,375
売上原価	430,355	2,646,317	2,516,158	2,504,865	2,553,415
販売費及び一般管理費	915,560	955,390	824,665	827,437	845,368
（うち、減価償却費）	48,215	532,466	562,404	571,584	590,414
営業損失	337,190	833,005	501,865	562,849	515,408
営業外収益	18,556	7,729	8,076	79,506	84,858
受取利息	17,100	3,017	2,403	705	740
その他の収益	1,456	4,711	5,672	78,801	84,117
営業外費用	128,285	203,293	216,278	223,582	212,692
支払利息	20,892	95,042	95,491	92,957	90,793
開業費償却	107,058	107,058	107,058	107,058	107,058
その他の費用	334	1,193	13,728	23,566	14,840
経常損失	446,919	1,028,570	710,067	706,925	643,243
税引前当期損失	446,919	1,028,570	710,067	706,925	643,243
法人税及び住民税	4,107	3,936	3,800	3,800	3,800
当期損失	451,026	1,032,506	713,867	710,725	647,043
前期繰越損失	291,750	742,777	1,775,283	2,489,151	3,199,877
当期未処理損失	742,777	1,775,283	2,489,151	3,199,877	3,846,920

（注）平成8年度はほぼ1ヵ月の営業（平成9年2月21日開業）である。

(2) (株)かずさアカデミアパークの経営状況の分析と今後の見通し

ア 全体的分析…多額の償却費・支払利息負担による経常損失

(株)かずさアカデミアパークでは、上表のように平成12年度では償却前黒字を計上しているものの毎期多額の経常損失を計上しており、累積損失(欠損金)は平成12年度末で38億円超に達する。この理由は、償却費や支払利息負担が多額に上がる一方、これらの費用を十分に賄えるだけの営業収益が計上できていないことによる(部門別の収益状況については、「イ 部門別分析」で後述する)。

経常損失は小幅ながら縮小傾向であるが、進出企業等の誘致が進展していないため立地企業等に対するサービス事業の伸びも少なく、会議・ホテル利用の促進策の効果も限定的な現状では、当面経営成績の大幅な改善を期待することは難しいと考えられる。

イ 部門別分析

(ア) 部門別の粗利益の状況

(株)かずさアカデミアパークの部門別の粗利益は、以下の表のとおりである。

なお、減価償却費は、前述した損益計算書では販売費及び一般管理費に計上されているが、部門別の損益の状況をより明瞭に表すため、会社が管理上採用している配賦方法(面積比)に基づき、各部門に配賦して表示している。

部門別損益(償却後粗利益)

(単位：千円)

部門	項目	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度
コンベンション	売上高 A	314,559	324,181	260,567	252,381
	売上原価 B	219,974	181,007	200,543	189,468
	減価償却費 C	—	—	—	—
	償却後粗利益 A-B-C	94,585	143,174	60,024	62,913
ホテル	売上高 A	1,682,671	1,698,320	1,690,792	1,774,083
	売上原価 B	1,786,214	1,687,952	1,700,695	1,729,869
	減価償却費 C	404,674	427,427	434,404	448,715
	償却後粗利益 A-B-C	△ 508,217	△ 417,059	△ 444,307	△ 404,501
アクア	売上高 A	110,804	95,009	104,413	107,074
	売上原価 B	100,034	103,118	101,141	100,161
	減価償却費 C	37,273	39,368	40,011	41,329
	償却後粗利益 A-B-C	△ 26,503	△ 47,477	△ 36,739	△ 34,416
テナント	売上高 A	12,040	24,988	26,836	28,575
	売上原価 B	24,789	24,198	24,357	23,256
	減価償却費 C	53,247	56,241	57,159	59,042
	償却後粗利益 A-B-C	△ 65,996	△ 55,451	△ 54,680	△ 53,723
事業部	売上高 A	617,225	663,867	656,062	695,336
	売上原価 B	504,811	503,028	466,882	502,015
	減価償却費 C	18,636	19,684	20,005	20,664
	償却後粗利益 A-B-C	93,778	141,155	169,175	172,657

総務企画部	売上高 A	31,402	32,592	30,783	25,926
	売上原価 B	10,495	16,855	11,247	8,646
	減価償却費 C	18,636	19,684	20,005	20,664
	償却後粗利益 A-B-C	2,271	△ 3,947	△ 469	△ 3,384
合計	売上高 A	2,768,701	2,838,957	2,769,453	2,882,375
	売上原価 B	2,646,317	2,516,158	2,504,865	2,553,415
	減価償却費 C	532,466	562,404	571,584	590,414
	償却後粗利益 A-B-C	△410,082	△239,605	△306,996	△260,454

(注) 平成8年度は約1ヶ月の営業であるため、除外している。

(イ) 「コンベンション部」と「事業部」…千葉県からの業務受託が中心の収益構造

表で明らかのように、ほとんどの年度で「コンベンション部」と「事業部」の2事業でのみ、償却後粗利益を計上している。

「コンベンション部」事業は、かずさアカデミアホールの運営受託（イベントの企画・誘致・運営等）に係る事業であることから、売上高の大半（平成12年度で97%）が千葉県からの業務受託収入である。したがって、粗利益もほぼ全てが千葉県からの業務受託から得たものといえることができる。

「事業部」事業は、かずさアカデミアパーク内に立地した企業、研究所等やかずさアカデミアホールの設備管理・警備・清掃・緑地管理等に係る事業が主であり、売上高に占めるかずさアカデミアホールの管理（設備管理・警備等）に係る千葉県からの業務受託収入の割合は50%に満たないが、粗利益（償却前）の大半が当該業務から計上されている。

他の事業から償却後で粗利益が計上できていない現状では、これら2事業が（株）かずさアカデミアパークの経営の根幹を担っていると判断される。

しかも、これら2事業の千葉県からの業務受託のうち、「事業部」に係るものは相当部分が専門業者に再委託されており、償却前粗利益の多くは千葉県からの業務受託額と専門業者に再委託した額の差益として計上されたものである。また、「コンベンション部」に係るものにも機器の操作、点検等は専門業者に発注されているものがある。<sup>(注)</sup>

(注) 千葉県からの業務受託については、「2-(4)かずさアカデミアホールの運営委託料について」(P.16)に記載している。詳しくは、そちらを参照されたい。

これら2事業の業務受託収入については、今後も県からの収入が従前どおり得られたとしても、新たな受注に結びつく企業の進出がなければ営業収益の増加が見込めない上、県以外との緑地管理等に関する業務受託における利益率が低いため、今後利益の増加額は限定的と考えるべきであろう。

(ウ) 「ホテル」と「アクア」…償却後では赤字事業

一方、上記2事業以外の事業のうち、主力となる「ホテル」（オークラアカデミアパークホテル運営）事業及び「アクア」（スポーツクラブ運営）事業は、営業努力による稼働率向上もあって業績は徐々に改善傾向にあり、平成12年度では両事業とも償却前で粗利益を計上し、平成13年度でも償却前黒字が見込まれるが、いまだ償却後での粗利益計上には至っていない。両事業は減価償却費負担が重く、この他に固定資産税や支払利息等も勘案すれば赤字事業である。

ホテルは客室利用率が毎年向上しているとはいえ、49.9%（平成12年度）に留まっているほか、利益率の高い宴会・婚礼部門、レストラン部門が伸び悩んでおり（後述 P.49「(3)ホテル（オークラアカデミアパークホテル）の経営分析」参照）、また、アクアかずさ（スポーツクラブ）の会員数も拡大の余地が大きく（後述 P.51「(4)スポーツクラブ（アクアかずさ）の現状と分析」参照）、今後営業力の増進が求められるべきである。

これら2事業は営業努力によって、利益の増加に結びつけることが可能と考えられるが、進出企業、会議等の誘致が増加しない限り、微増に留まると考えるべきであろう。

#### ウ 資金繰りの状況…近い将来の資金不足

同社の資金繰りについて以下の表に基づいて分析してみると、償却前でも経常損失を計上している年度が多く、資金繰りに余裕はない。これまで資金不足を回避してきた主な理由は、次のとおりである。

- 開業当時の資金（現金預金）残高に比較的余裕があったこと
- 長期借入金の返済が本格化していなかったこと
- 平成12年度に進出企業からの建設運営協力金（長期預り金）の入金があったこと（注）

（注）ただし、前述したとおり（P.7）、建設運営協力金は平成13年10月1日から5年間凍結された。したがって、今後この期間は建設運営協力金による収入はないこととなる。

（単位：千円）

項目／年度	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度
償却前経常損益(注)	△ 389,046	△ 40,605	△ 28,283	54,229
長期借入金返済額	—	7,310	180,015	334,790
現金預金残高	699,660	670,054	572,185	1,001,273

（注）償却前経常損益は、経常損益から減価償却費及び開業費償却を控除して算出している。

しかしながら、今後の資金繰りの見通しについては、楽観視できない。今後の長期借入金の返済予定は次のとおりである。

（単位：千円）

項目／年度	H13年度	H14～H21年度	H22年度
借入金返済額	383,590	432,390	432,895

長期借入金の返済の財源として考えられる主なものは、以下のとおりである。

- ① 現金預金の残高
  - ② 償却前経常利益
  - ③ 新規借入
- ① 現金預金については、平成12年度末では10億円強あるが、上記の表に従い返済を進めていけば2年程度で底をつく。
  - ② 償却前経常利益については、上述したとおり業績の早期の大幅改善が期待できないため、返済原資として十分なものとはいえない。
  - ③ 新規借入については、経常損失を連続して計上している業績のままでは、銀行



の融資姿勢が非常に厳しいことが予想される。

したがって、現状のままでは平成14～15年度に長期借入金返済原資の確保が困難になることが予測される。同社は県主導で設立された第三セクターであることから、県が融資等により同社を支援する必要に迫られる可能性が高いと考えられる。

長期借入金の返済資金確保に関しては、同社の商法計算書類上、貸借対照表の注記事項として触れられ、これを受けて会計監査人の監査報告書上も特記事項が記載されている。

会計監査人の監査報告書に「特記事項」が記載されるケースは限定的であることから、長期借入金の返済資金の確保に向けた施策を立案することが、まさに緊急の課題といえよう。

## エ (意見) 経営改善計画の早期策定が必要

以上のように、(株)かずさアカデミアパークの経営状況は極めて厳しい。しかも、その経営は県からの業務受託に大きく依存していると判断され、長期的には収益の柱になるべきホテル事業や立地企業等に対するサービス事業(緑地管理、設備管理、警備、清掃など)が企業誘致の大幅な立ち遅れから、いまだ収益基盤として十分育っていないものと判断される。今日の経済情勢の下では、今後も引き続き厳しい経営状況が継続することは明らかであり、通常の営業努力だけでは早期の経常黒字化は困難である。

また、長期借入金の返済が既に平成11年度から本格化しており、さらに平成13年度には建設運営協力金制度の凍結が県によって決定されるなど、資金繰りは以前にも増して厳しく、平成14～15年度には長期借入金の返済資金の確保が困難な事態になることが予測されるため、抜本的な対策が必要と判断される。

このような事態に備えた経営改善計画を早期に策定することが必要である。経営改善計画には、営業努力や経費節減などの策のみならず、同社の資金繰り上必要な施策が盛り込まれることが求められ、そのためには、県や金融機関、関係団体等との調整を経た実行可能な計画であることが必要である。県は、かずさアカデミアパーク構想の推進主体として同社の経営基盤の安定を図るため、同社の借入金返済資金を融資するなど財政負担を求められる可能性が高いことに十分配慮し、同社の経営改善計画の策定及びその推進を支援することが必要と考えられる。

なお、企業の進出、会議の誘致の大幅な伸びを見込めない現状では、当面ホテル事業及びスポーツクラブ事業に関する営業に注力することによって、一層の営業強化を図ることが不可欠である。

(3) ホテル（オークラアカデミアパークホテル）の経営分析

ア ホテル部門売上推移

（単位：千円）

部門／年度	H9年度	H10年度	H11年度	H12年度	H13年度上期
宿泊	276,741	303,127	307,953	338,662	177,454
稼働率	42.4%	45.9%	46.0%	49.9%	50.3%
レストラン&バー	517,272	537,796	522,602	553,823	261,177
婚礼	455,855	439,254	444,963	451,684	194,018
一般宴会	402,721	341,203	303,674	322,923	143,375
ホール喫茶	—	—	29,597	30,946	11,224
宴会計（注1）	858,577	780,457	778,234	805,554	348,617
料飲部門計（注2）	1,375,848	1,318,253	1,300,836	1,359,377	609,794
その他営業	30,082	76,941	82,263	76,045	23,484
総売上	1,682,672	1,698,320	1,691,052	1,774,083	810,732

（注1）宴会計・・・婚礼、一般宴会、ホール喫茶の合計

（注2）料飲部門計・・・レストラン&バー及び宴会計の合計

イ ホテル部門の業績について

宿泊部門については、稼働率が増加傾向にあり売上を伸ばしてきている。しかしながら、直近の平成13年度上期の稼働率でもようやく50%を超えたところで、依然として低水準であり採算ラインに達していない。平成13年度下期でも各種企画商品（積雪地域へのゴルフプラン、受験プラン等）の販売に注力しているものの、稼働率の大幅向上に結びつくものではない。

料飲部門については、レストラン&バーが増加傾向にあるものの宴会部門が伸びておらず、全体としては横ばい傾向である。宴会部門のうち、婚礼部門は、婚礼組数がここ数年は横ばい傾向にあり、婚礼1件あたりの人数が年々減少している。今後も少子化の影響や周辺地域でのホテルの開業を控え、競争の激化が予想される。宴会部門は、平成12年度は売上高の減少傾向に歯止めがかかり、エージェント向け会議・セミナープランを作成して、旅行代理店を中心としたセールスを活動強化しているが、長期化する不況下では、やはり大幅な売上の増加を期待することは無理がある。

直近の13年度上期は、総売上810,732千円（前年同期比97.1%）となり、売上状況は、前年度を少し下回る結果となった。その中で、レストラン&バー部門、婚礼部門の売上が前年度と比較し減少している。レストラン&バー部門については、宿泊者の喫食率（朝食・夕食）の低下及び狂牛病の影響等が主な原因として挙げられる。婚礼部門については、受注件数について多少増加しているものの婚礼の契約人数が減少

したため、売上が減少した。

総じて、現在の経済情勢下ではホテル需要そのものの伸びが限られており、ホテル部門の経営状況は厳しい。営業努力がなされてはいるものの、売上の大幅増加は難しく、下支え効果を期待するに留まるとみるべきであろう。

中長期的には、進出企業、会議等の誘致及びリゾートホテルとしての誘客が大きく増加しない限り、売上高は微増に留まると思われる。

#### (4) スポーツクラブ（アクアかずさ）の現状と分析

##### ア アクアかずさの経営における狙いとその実現状況

ホテルの経営がオークラであることを考慮し、ゆったりとした高級イメージによってステータスを高めて、ホテルとの一体運用を目指す施設として位置づけられた。これによって、会員数の上限も1,000人として施設面積に対してゆとりをもった設定を行ったとされている。（平成14年1月現在の会員数896名）

##### イ アクアかずさにおける現状と経営改善余地について

（株）かずさアカデミアパークの経営状態が楽観できるようなものではないことは明らかのため、その事業のひとつであるアクアかずさの経営状態に改善余地があるかどうかを収入拡大余地の観点から見ることにした。

フィットネスクラブの収益源泉は会費収入がすべてであるといつてよく、会員数の拡大は重要な経営課題である。しかし、いたずらに会員数を拡大できるわけではなく、入会動機を高めるだけの魅力と、それだけの会員数を受け入れる余地があるかどうかを鍵を握っている。

##### (ア) インストラクターの指導のもとで行われるプログラムの状況

インストラクター指導のもとで行われる各種プログラムがどのくらい実施されているのかについて、アクアかずさと千葉県内のいくつかのフィットネスクラブを比較してみると以下のような状況にある（平成13年9月時点）。

特に、集団で行われて、多くの利用者を集めることが期待できるエアロビクススタジオにおけるプログラムと、プールにおいて行われるものに着目した。

アクアかずさではエアロビクスのスタジオに卓球台を設置して、30分を単位として利用開放しているものもプログラムとしてカウントしているが、インストラクターの指導で行われるものでもなく、エアロビクススタジオで行うべきプログラムでもないため除外している。

マシンジムにおいて行われるレッスンも、各フィットネスクラブでかなり異なる内容となっていること、及びマシンジムのプログラムは個人レッスンとなっていることが多いので除外した。

クラブ名		月	火	水	木	金	土	日	合計
アクア	スタジオ	—	5	5	6	4	4	2	26
	プール	—	5	7	5	6	3	2	28
A	スタジオA	—	9	9	9	9	9	8	53
	スタジオB	—	8	6	7	6	3	5	35
	プール	—	18	15	17	15	9	9	83
B	スタジオ	5	8	9	8	7	6	6	49
	プール	6	8	9	7	7	4	5	46
C	スタジオA	—	10	8	9	10	9	8	54
	スタジオB	—	10	9	7	10	8	7	51
	プール	—	8	14	10	9	9	8	58

地域特性等により単純に比較できないが、「アクアかずさ」におけるプログラムは他のクラブと比較して少ないことをうかがわせている。

#### (イ) PR 広報活動の状況について

会員獲得につながるような広報活動を効果的に行うことは、経営安定化において重要な要素であることは間違いない。

木更津地区においては、比較的フィットネスクラブが少ない上に、平成13年4月にあるフィットネスクラブが閉鎖したような状況にあるため、県北西部に見られるような過当競争状態にはなっていない。

現状において会員の住所分布は把握されているものの、効果的なマーケティングを行うために必要な水準までの分析には至っていない。

現状においては既存会員を通じた入会勧誘で効果をあげているとの説明を受けたが、会員確保においては効果的なPR 広報活動が重要であると考えため、これまで行われてきた広報活動（13年度は一部に予定を含む）をまとめると以下のようになっている。

広報・PRの種類	平成12年度	平成13年度
アーク Today への広告掲載	2ヶ月に1回	2ヶ月に1回
タウン誌等への広告掲載	4月、2月（4回）	2月（5回）
既存会員からの紹介	7月、1月	10月、1月
特別企画	1月（ブルーガイド掲載）	4月（他のクラブ閉鎖対応）

「アクアかずさ」として広く一般向け（不特定多数向け）に行われた会員募集活動を見てみると、単独に打たれたものは他のフィットネスクラブ閉鎖に伴う他クラブ会員の勧誘策のみであり、通常は「アーク TODAY」もしくはタウン誌等の一区画を使用した広告宣伝である。

これ以外は既存会員向にダイレクトメールを打って会員の知り合いを紹介していただく方式である。

これ以外で「アクアかずさ」として単独に行っているものは館内配布チラシのみである。

運営を委託している「東京ガスライフサービス(株)」のホームページには、この会社直営の「アクア金沢八景」などは紹介されているが、「アクアかずさ」は紹介されていない。

アクアかずさの地域特性及び入会金制度を堅守していることから、会員紹介等のいわゆる「口コミ」的広報が有効であると考えられ、それが約95%を占めている。

地域特性と会員特性を考慮し費用対効果も考えた広報を考える余地はまだあると思われる。

#### (ウ) 会員の状況について

##### 1) 個人会員の増減について

平成12年度 入会 266名（月平均 22.2名）、退会 234名（月平均 19.5名）  
平成13年度 10月まで 入会 204名（月平均 29.1名）、退会 146名（月平均 20.5名）

会員からの紹介で、ある程度の入会者を確保して、退会者数を上回ることができて

いる状況にある。都心のクラブに比べて退会率が低いことは好ましい状況である。だが、平成13年度は4月に木更津市内の他のフィットネスクラブ閉鎖に伴う移籍者を受け入れたことでかなりの会員増を見たが、以降は著しい伸びを見せるまでには至っていない。

これまで安定した会員数の穏やかな伸びを見せているが、当初計画されている数値から見ると、これまでと同じ会員獲得対策では頭打ちになる可能性が高い。

## 2) 会員種別について

専業主婦層、中高年齢者層、勤労者層などによって、フィットネスクラブを利用しようとする人たちのニーズや利用可能時間は異なる。

このため多くのフィットネスクラブでは多様な会員種別を用意している。現状を見ると以下のような状態にある。

- アクアかずさの個人会員の種別
  - アカデミア：全施設、全営業時間利用可能
  - サンライト：平日会員、18時まで
  - マンスリー：月単位の契約、全施設、全営業時間利用可能
- 他のフィットネスクラブの一例
  - 正会員：アカデミア相当
  - 家族会員：家族で入会した場合に割引
  - 学生会員：学生割引
  - デイトタイム会員：平日の昼間（ターゲット：中高年、主婦層）
  - ナイトタイム会員：夜間のみ利用者（ターゲット：勤労者層）
  - モーニング会員：早朝のみ利用者（ターゲット：勤労者層）
  - ホリデー会員：土曜、日曜、祝日のみ（ターゲット：勤労者層）
  - プール会員：プール利用のみ（ターゲット：中高年、主婦層）

地域特性もあるので、一概に同じような会員体系を導入することが望まれるわけではないが、地域特性などを踏まえて、新たな会員種別を十分に研究したうえで導入し、新規会員の獲得を検討する余地はあると思われる。

## (エ) スペース拡大の余地について

アクアかずさは、その名前が示すようにプール関係のウェットゾーンが充実している。しかし、マシンジムはトレーニング機器をこれ以上置くことが困難な状況にある。また、エアロビクススタジオも必ずしも広いものではない。

今後、もし会員数を拡大しようとした時、利用者数が著しく増大した際にも無理なく受け入れられるだけの対策を打つ余力があるかどうか重要である。

### 1) スペースの現状

ロッカールームにおけるロッカーの数は男女あわせて約300ある。ロッカールームの規模はピーク時の利用者数から見ても、かなりの余力がある。

シャワーブースの数は、おそらく著しい不足状態にあり、特に女性用のコーナーは充実させる必要があると思われる。

社員及びインストラクターのためのスタッフルームは、併せると既存のエアロビクススタジオの約2倍の面積がある。社員が5名で、外部インストラクターとアルバイト

ト(受付)は合わせて25名であるが、1日で見るとせいぜい5名程度の外部インストラクターが、担当するプログラムの時間帯だけ出社している。このため、ほとんどガラガラといってよい状態にある。

プールサイドのギャラリーは利用度が低く、ほとんど空きスペース状態となっている模様である。

## 2) スペース拡大について

既存の状態のまま利用者に提供するスペースの拡大は困難であるが、スペースを拡大する余地は残されていると思われる。これらのスペースを転用等によって利用者に開放することができれば、会員数が拡大して利用者数が増大しても、それに対応することは可能であると思われる。

ただし工事等が発生するものであるため、費用対効果を考えつつ慎重に取り組まねばならない状態である。

### (オ) 営業時間帯

一般に、利用可能時間がどれだけあるのかも、フィットネスクラブの魅力となっている。また経営的側面から見れば、営業時間を長く取ることによって、より多くの会員確保を実現する可能性が高まる。

いくつかのフィットネスクラブにおける営業時間帯がどのようになっているのかを調べると、以下のようにになっている。

	アクア かずさ	アクア 鶴見等	A	B	C	D	E
平日	10:00-22:00	10:00-23:00	9:00-24:00	10:00-23:00	9:45-22:30	8:30-23:30	6:00-22:00
土曜日	10:00-21:00	10:00-22:00	9:00-22:00	10:00-23:00	9:45-22:00	10:00-23:30	6:00-22:00
日曜・祝日	10:00-17:00	10:00-19:00	9:00-21:00	10:00-19:00	9:45-20:00	10:00-20:00	10:00-19:00

E フィットネスクラブは都心にあり、出勤前にトレーニングしたいというサラリーマンやOLの需要を狙っているため、平日の早朝営業という特徴を持っている。

アクアかずさの運営を委託している東京ガスライフサービスの直営店でも、営業時間が1～2時間長い。

それ以外の(いずれも千葉県内)のフィットネスクラブでは、アクアかずさと比べてかなり長い営業時間となっており、利用者の多様なニーズに応えていることがうかがえる。

営業時間に関する施策という観点から見て、アクアかずさにはまだまだ利用者拡大の余地があると思われる。

営業時間の延長に伴う経費の増大とのバランスを考慮し、地域における利用者特性を踏まえた上で、効果的な時間延長を検討する余地はあると思われる。

### (カ) 意見

「アクアかずさ」の経営は、施設・設備を(株)かずさアカデミアパークで用意し、その運営を東京ガスライフサービス(株)に委託する形態を取っている。この施設設備に関する減価償却分及び固定資産税相当分を考慮する前の粗利益では、平成12年度で7百万、平成14年1月末現在では1千2百万と伸びは見せているものの、ここで減価償却分を面積按分にてアクアかずさ分を見積もり、さらに固定資産税相当分を合

わせてみるとその経費はおよそ4千5百万円になる。

このため、減価償却及び固定資産税相当分を考慮すると、長期には相当分の経費増が見込まれるので、いっそうの経営改善努力を要すると考えられる。

そのため、収入の主要部分を占める会員からの会費収入の拡大を積極的に進めなければならない。

今後は、地域特性を十分に研究し、施設の改善や魅力ある企画／プログラムの開発を行うこと及び新しいニーズにあった会員サービスに努める等、会員数の安定拡大を図り収支構造のさらなる改善を図る必要がある。



千葉県道路公社の財務事務及び経営管理につ  
いて

# 目 次

第1 外部監査の概要.....	1
1 外部監査の種類 .....	1
2 選定した特定の事件(テーマ)、補助者の人数及び監査の対象期間 .....	1
(1) 外部監査対象.....	1
(2) 外部監査人の補助者の人数.....	1
(3) 外部監査対象期間 .....	1
3 監査対象部署.....	1
4 事件(テーマ)を選定した理由 .....	1
5 監査対象とした財政的援助団体の概要.....	2
(1) 千葉県道路公社の事業概要.....	2
(2) 県との関係 .....	3
6 千葉県道路公社の管理する有料道路の概要.....	4
7 外部監査の方法 .....	6
(1) 監査の要点 .....	6
(2) 主な監査手続き .....	6
第2 外部監査の結果及び意見 .....	7
1 千葉県道路公社の決算の検討.....	7
(1) 千葉県道路公社の決算 .....	7
(2) 千葉県道路公社の財務状況の全体的分析…独特の減価償却方法.....	9
2 道路別の償還準備金の状況と将来の見通し.....	11
(1) 有料道路別の道路勘定残高とこれに対応する償還準備金等の状況 .....	11
(2) 松戸野田有料道路 .....	13
(3) 勝浦有料道路.....	15
(4) 房総スカイライン有料道路.....	17
(5) 千葉外房有料道路 .....	19
(6) 松戸橋有料道路 .....	21

(7) 鴨川有料道路.....	23
(8) 銚子有料道路.....	25
(9) 東総有料道路.....	27
(10) 流山有料道路.....	29
(11) 東金九十九里有料道路.....	31
(12) 銚子新大橋有料道路.....	33
(13) (意見) 道路公社の今後の財政状態を見守る必要性.....	35
<b>3 千葉県道路公社における現金及び回数券の管理について.....</b>	<b>37</b>
(1) 現金の管理について.....	37
(2) 回数券の管理について.....	40
<b>4 維持改良費の支出について.....</b>	<b>48</b>
維持修繕の委託について.....	48
<b>5 その他.....</b>	<b>49</b>
(1) 有形固定資産の耐用年数の誤り.....	49
(2) コンピュータウィルス対策の必要性.....	49

## 包括外部監査の結果報告書

### 第1 外部監査の概要

#### 1 外部監査の種類

地方自治法第252条の27第2項による千葉県との包括外部監査契約に基づく監査

#### 2 選定した特定の事件(テーマ)、補助者の人数及び監査の対象期間

##### (1) 外部監査対象

千葉県道路公社の財務事務及び経営管理について

##### (2) 外部監査人の補助者の人数

公認会計士及び会計士補	5人
経営コンサルタント	1人

##### (3) 外部監査対象期間

現在供用されている有料道路につき、平成12年度(平成12年4月1日～平成13年3月31日)及び平成13年度(平成13年4月1日～平成14年3月31日)を対象に監査を実施している。その監査手続きについては「6 外部監査の方法 (2) 主な監査手続き」(P.5)を参照のこと。

#### 3 監査対象部署

千葉県道路公社

#### 4 事件(テーマ)を選定した理由

地方道路公社の運営する有料道路については、通行量・料金収入の低迷による経営状態の悪化が懸念されているため、その財政状態の把握と経営管理について検討しておく必要があると判断した。

## 5 監査対象とした財政的援助団体の概要

### (1) 千葉県道路公社の事業概要

#### <目的>

千葉県道路公社は、千葉県内及びその周辺地域における有料道路の新設、改築、修繕、その他の管理を総合的かつ効率的に行うこと等により、この地域の地方的な幹線道路の整備を促進して交通の円滑化を図り、もって住民の福祉の増進と産業経済の発展に寄与することを目的とする。

#### <事業の内容>

道路整備特別措置法に基づく有料道路並びに道路運送法に基づく有料道路とその付属施設の建設及び管理を行っている。

有料道路制度（道路整備特別措置法）は、公共事業だけでは十分な道路整備ができないことから制定された制度であり、産業・経済の振興などのその整備効果が高く、緊急性の高い道路について、建設費を民間借入金等により重点的に投入し、事業期間の短縮を図ることで、整備効果を早期に発現させるものである。

借入金等は、供用後の料金収入により返済し、料金徴収期間を過ぎた後は、無料で開放することになっている。

千葉県道路公社では、有料道路制度を活用し、現在までに 13 路線の建設・管理運営を行い、この内 2 路線について既に無料開放している。

また、道路運送法に基づく有料道路は、現在 1 路線を管理運営している。

千葉県道路公社は、県の道路行政の一翼を担っており、また有料道路は、県が策定した道路整備計画に位置付けられていることから、県と緊密に連携を図りながら整備を進めている。

有料道路の整備は、地域経済の活性化や観光の振興など、多くの効果をもたらすものであり、今後とも有料道路制度を活用した道路整備は、県の発展に貢献するものと考えられる。

#### <沿革>

- 昭和 40 年 8 月 財団法人千葉県道路公社設立
- 昭和 42 年 7 月 観光部門を新設し、財団法人千葉県道路観光公社に名称変更
- 昭和 45 年 5 月 地方道路公社法公布施行
- 昭和 46 年 5 月 地方道路公社法に基づき千葉県道路公社設立

(2) 県との関係

ア 基本金及び借入金の残高（平成12年度末）

（単位：千円）

項目	残高	うち、県の資金拠出
基本金	16,202,250	14,061,000 (出資比率 86.8%)
長期借入金	31,309,443	6,701

イ 県との間の収入及び支出（平成12年度）

（収入）

借入	9,961,547 千円
受託業務収入	2,859,905 千円
補助金受入及び負担金受入	7,489 千円

（支出）

借入金返済 <sup>(注)</sup>	10,861,547 千円
----------------------	---------------

(注)この他に、市川松戸有料道路に係る借入金の返済免除 970,952 千円を受けている。

## 6 千葉県道路公社の管理する有料道路の概要

千葉県道路公社は、平成12年度末現在、道路運送法に基づく九十九里有料道路及び道路整備特別措置法に基づく松戸野田有料道路他10路線、総延長距離89.5kmの管理運営を行っている。なお、平成12年10月に市川松戸有料道路（延長7.8km）が無料開放された。

各有料道路の概要は、次の表のとおりである。

(単位未満は切捨表示)

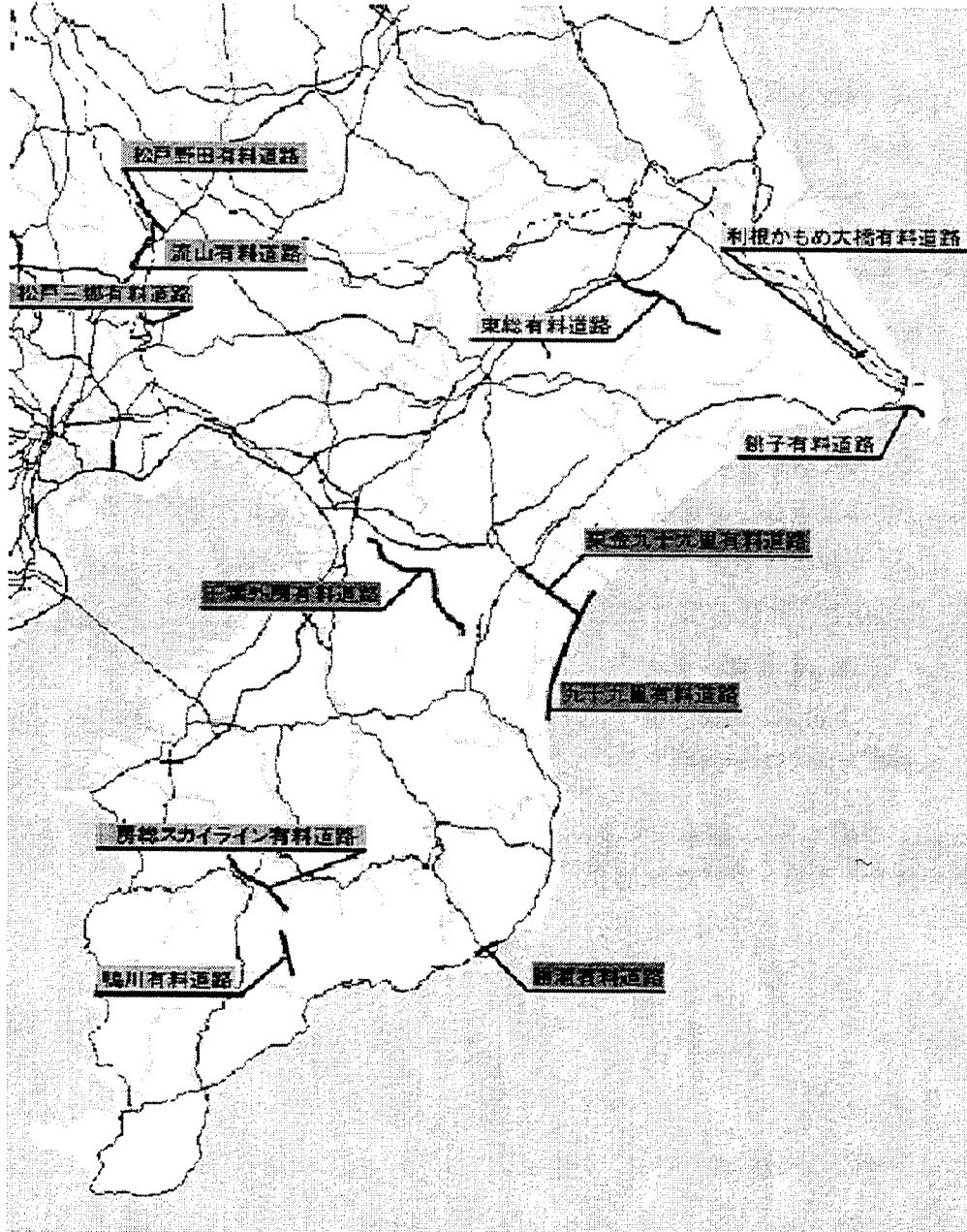
有料道路名	延長 (km)	道路勘定 残高 (百万円)	供用開始 (年度)	料金徴収期間	料金収入 (百万円)	通行台数 (千台)
九十九里	17.2	3,595	S47 H9(改築)	(注)②	513	1,253
松戸野田	7.1	4,604	S52	S52～H19	578	3,117
勝浦	3.6	4,056	S53	S53～H20	80	515
房総スカイライン	10.0	6,721	S53	S53～H20	362	877
千葉外房	14.3	23,145	S54(一部) S60(全線) H12(改築)	S54～H24	1,515	5,176
松戸橋	2.2	7,635	S55	S55～H21	950	4,115
鴨川	5.1	7,280	S42 H3(改築)	S42～H31	455	2,330
銚子	6.4	2,043	S48(一部) S49(全線)	S48～H15	133	960
東総	11.4	2,646	S63	S63～H30	191	926
流山	0.5	6,432	H3	H3～H33	507	5,084
東金九十九里	10.0	6,700	H9	H9～H39	436	2,185
銚子新大橋	1.7	9,741	H11	H11～H41	208	1,103

(注) ① 料金収入及び通行台数は平成12年度の実績、道路勘定残高（九十九里は自動車道構築物の取得価額）は平成12年度末の金額である。

② 九十九里有料道路は、道路運送法に基づく事業であり、無料開放は予定されていない。

現在供用されている有料道路は下記の地図のとおりである。

(注) 松戸三郷有料道路は松戸橋有料道路の、利根かもめ大橋有料道路は銚子新大橋有料の、それぞれ通称である。





## 7 外部監査の方法

### (1) 監査の要点

- ① 千葉県道路公社の決算書は、財政状態及び経営成績を適正に表しているか。
- ② 千葉県道路公社の現在の財政状態及び将来の見通し（千葉県の財政負担の可能性）はどうか。
- ③ 料金徴収事務は適正に行われているか。
- ④ 回数券の管理は適正に行われているか。
- ⑤ 工事費等の支出は適正に行われているか。

### (2) 主な監査手続き

- ① 決算書等により、千葉県道路公社の財政状態及び経営成績を把握する。
- ② 事業計画書と実績を対比することにより有料道路別に現状を分析し、将来における千葉県の財政負担の可能性を検討する。
- ③ 本社及び下記管理事務所における料金徴収事務を検討する。
- ④ 本社及び下記管理事務所における回数券の管理状況を検討する。
- ⑤ 平成12年度（平成12年4月1日～平成13年3月31日）の支出取引について一部抽出し、当該取引の妥当性・正確性等について検討する。

（往査した管理事務所）

九十九里、房総スカイライン、松戸橋、鴨川、東総、流山、東金九十九里、銚子新大橋の各有料道路管理事務所

原則として、監査手続きは上記に限定して実施しており、外部監査の結果及び意見は、上記手続きを実施した結果検出された事項を記載している。

## 第2 外部監査の結果及び意見

### 1 千葉県道路公社の決算の検討

#### (1) 千葉県道路公社の決算

金額は表示単位未満を切り捨てて記載しているため、計が合わない場合がある。

#### ア 貸借対照表（平成12年度末現在）

（単位：千円）

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	1,930,191	流動負債	10,226,238
現金及び預金	1,312,626	未払金	975,786
未収金	613,144	短期借入金	9,228,214
その他	4,419	その他	22,238
固定資産	84,895,234	固定負債	31,986,806
事業用資産	83,213,202	長期借入金	31,309,443
道路	81,008,522	退職手当引当金	677,363
自動車道構築物	2,116,268	特別法上の引当金等	30,019,240
附帯事業施設	88,411	道路事業損失補てん引当金	8,263,374
有形固定資産	1,678,253	償還準備金	21,347,366
土地	263,630	社会資本整備引当金	408,500
建物	1,362,506	負債合計	72,232,285
その他	52,115	(資本の部)	
無形固定資産	3,777	基本金	16,202,250
		繰越欠損金	1,609,110
		資本合計	14,593,139
資産合計	86,825,425	負債・資本合計	86,825,425

イ 損益計算表（直近3年度）

（単位：千円）

	H10年度	H11年度	H12年度
<b>（収益の部）</b>			
業務収入	6,392,468	6,368,239	6,267,159
道路料金収入	6,341,320	6,312,842	6,214,107
その他	51,148	55,397	53,052
受託業務収入	6,820,927	6,332,716	3,369,701
業務外収入（注）	279,476	647,027	11,661
<b>収益の部合計</b>	<b>13,492,872</b>	<b>13,347,983</b>	<b>9,648,522</b>
<b>（費用の部）</b>			
管理業務費	2,361,924	2,449,300	2,234,080
一般管理費	628,760	850,020	892,081
諸減価償却費	2,549,297	2,550,370	2,186,562
償還準備金繰入額	2,402,376	2,410,304	2,050,457
自動車道構築物減価償却費	79,254	79,254	79,254
その他	67,666	60,810	56,850
諸引当損	577,802	566,635	548,056
道路事業損失補てん引当損	559,916	553,315	542,892
退職手当引当損	17,886	13,319	5,164
受託業務費	6,820,927	6,332,716	3,369,701
業務外費用	571,780	411,008	319,836
支払利息	571,654	407,448	315,375
雑損	126	3,560	4,460
<b>費用の部合計</b>	<b>13,510,493</b>	<b>13,160,052</b>	<b>9,550,320</b>
<b>当期利益又は当期損失（△）</b>	<b>△ 17,620</b>	<b>187,930</b>	<b>98,202</b>

（注）平成10年度は東金九十九里有料道路の、平成11年度は銚子新大橋有料道路の供用開始に伴い、それぞれ消費税及び地方消費税の還付を受けたため、雑益が多額に計上されている。

## (2) 千葉県道路公社の財務状況の全体的分析…独特の減価償却方法

千葉県道路公社の決算書は、千葉県道路公社会計規程及び千葉県道路公社会計規程細則に基づいて作成されているが、これによって財政状態及び経営成績を適切に把握することは非常に難しい。

例えば、損益計算表は、収益の部と費用の部に分かれ、それぞれの合計を算出しその差額として当期利益又は当期損失を計上しているが、その内容を部門別に分析してみると、当期利益又は当期損失を計上している事業は、道路運送法に基づく事業である（無料開放を予定していない）九十九里有料道路と付帯事業（2 休憩所）に限られ、道路整備特別措置法に基づく有料道路事業は、常に「収益＝費用」として表示され、当期利益又は当期損失の表示は行われていない。

これは、地方道路公社独特の減価償却方法に起因する。一般の企業会計における減価償却に相当するものとして、償還準備金の計上が義務付けられているが、その繰入方法は以下のとおり規定されている。

（千葉県道路公社会計規程第 40 条）

「道路は、その取得価額を基礎として、別に定めるところにより、その残存価額が零に達するまでの減価償却を行う。」

ここでいう「別に定めるところ」として、下記の規則がある。

（千葉県道路公社会計規程細則第 72 条）

「道路の減価償却の額は毎事業年度の道路に係る道路料金収入及び業務雑収入、並びに利息収入事務補助金収入及び雑益の割掛額の合計から当該道路に係る道路管理業務費並びに一般管理費、道路事業損失補てん引当損<sup>(注)</sup>、有形固定資産減価償却引当損、退職手当引当損、支払利息、繰延資産償却及び雑損の割掛の合計額を控除した残額に相当する金額で収入が費用を超えるときは、償還準備金繰入額とし、また、収入が費用に満たないときは、償還準備金取崩額とする。」

（注）道路事業損失補てん引当金について

一般有料道路においては個別採算主義が原則とされ、採算良好道路は比較的早期に償還が完了するが、採算悪化道路は未償還を残して料金徴収期間が満了することがある。

道路事業損失補てん引当金は、採算事情の不可測性により生じた採算悪化路線の料金徴収満了時における未償還額を、同じ事業主体の全ての有料道路の料金収入によって積み立てられた内部留保資金によって補てんし、もって事業主体の経営の安定性を確保しようとする利益留保性の引当金である。

当公社では、道路事業に係る損失を補てんするため、当該道路の 1 事業年度における徴収総額の 10%に相当する金額を、事業年度末において道路事業損失補てん引当金としてその累計額を負債計上する（千葉県道路公社会計規程第 41 条）。

すなわち、道路別に、料金収入等の収益の合計から、道路の維持管理等に要する費用（直接費及び間接経費の配賦額）の合計を控除した額が、プラスであればその全額を償還準備金繰入額として処理し、マイナスであればその全額を償還準備金の取崩額として処理するということである。有料道路別に総収益から総費用を控除した差額を（差額がプラスであるかマイナスであるかにかかわらず）減価償却相当とみなし、全額償還準備金とされるため、最終的に損益は 0 ということになる。また、道路勘定は資産の部に取得価額で据え置かれ、償還準備金は負債の部に計上される。

この方式は、道路整備特別措置法に基づく有料道路事業を行う地方道路公社に共通のものであり、一般の企業会計とは減価償却の方法が著しく異なっている。これは、企業会計が減価償却を発生主義に基づく費用の規則的な期間配分としてとらえ、期間損益の適正な算定を目的としているのに対し、地方道路公社では、将来の無料開放に向けた償

還資金の積立てを目的としており、料金徴収期間を通じた全体としての償還資金の確保（償還準備金の積立て）を目指しているためと考えられる。そもそも期間損益を表すことが必要か否か考えてみると、道路公社の業務の性格から考えて、すなわち、道路公社の事業の目的、道路整備特別措置法の趣旨等から判断して企業会計における期間損益計算は道路公社になじまないと考えられる。

このような地方道路公社会計の特質を理解すれば、損益計算表は、当期損益の計上される一部の事業分を除き、公社全体又は有料道路別の業績を分析するためにそのままの形で利用することはできないものと判断される。また、道路別に資金調達が行われこれに対応して償還準備金が計算されるため（個別採算主義）、貸借対照表についても、公社全体として道路勘定を主体とする資産と償還準備金や借入金・出資金等の負債・資本項目を対応させることはほとんど意味がない。しかも、料金徴収期間は原則として30年（国土交通省許可条件）であるが、償還準備金の額が道路勘定の残高に達した場合は、30年経過前でも無料開放することになるため、採算の良い有料道路の純利益を永続的に採算の悪い有料道路に充当することにより公社全体を経営する手法は成り立たない。したがって、公社全体としての決算状況を損益計算表及び貸借対照表に基づいて分析することよりも、むしろ有料道路ごとに無料開放に向けた償還準備金の積立ての状況を検討する方が有用であると判断した。

そこで、道路勘定の残高を有料道路別に把握するとともに、これに対応する償還準備金等の状況を以下で分析する。

## 2 道路別の償還準備金の状況と将来の見通し

以下では、無料開放を予定している道路整備特別措置法に基づく有料道路について、道路別に償還準備金の現在の積立状況と、これに至った要因として料金収入・通行台数の事業計画と実績の比較分析を行うとともに、将来の無料開放時点での県の出資金・貸付金の回収可能性及び追加負担の可能性について検討する。

なお、以下で示す金額は全て表示単位未満を切り捨てて記載したため、計が合わない場合がある。

### (1) 有料道路別の道路勘定残高とこれに対応する償還準備金等の状況

(単位：百万円)

有料道路名	無料開放予定	平成 12 年度末				最終見込			県からの出資金等合計
		道路勘定 A	償還準備金 (計画) B	償還準備金 (実績) C	道路事業 損失補てん 引当金 D	償還準備金 E	道路事業 損失補てん 引当金 F	過不足 G=(E+F)-A	
松戸野田	H19	4,604	2,858	1,403	798	2,904	1,129	△571	465
勝浦	H20	4,056	1,465	△1,664	198	△1,755	251	△5,561	1,019
房総スカイライン	H20	6,721	1,403	1,349	443	2,707	720	△3,293	674
千葉外房	H24	23,145	10,186	9,205	2,541	17,346	4,273	△1,525	2,354
松戸橋	H21	7,635	3,611	5,087	1,459	8,911	2,273	3,549	400
鴨川	H31	7,280	2,297	2,068	580	5,095	1,360	△824	2,456
銚子	H15	2,043	2,001	1,193	222	1,197	260	△585	—
東総	H30	2,646	248	△133	263	△156	574	△2,228	540
流山	H33	6,432	1,273	1,966	377	6,930	1,391	1,889	1,967
東金九十九里	H39	6,700	1,054	463	112	—	—	—	2,450
銚子新大橋	H41	9,741	642	408	21	—	—	—	1,741

- (注1) 道路運送法に基づく事業である九十九里有料道路は、無料開放を予定していないため除外している。また、東金九十九里及び銚子新大橋の各有料道路は供用開始が最近であり、将来予測が極めて困難であるため最終見込を記載していない。
- (注2) 平成12年度末の償還準備金(計画)は、最新の変更計画に基づいた金額である。
- (注3) 平成12年度末の道路事業損失補てん引当金には、上記の他に既に無料開放されている2路線についての残高計1,244百万円がある。
- (注4) 最終見込欄の償還準備金及び道路事業損失補てん引当金の数値は、平成12年度の実績繰入額を無料開放予定年度まで毎年度同額で繰り入れた場合の金額である。
- (注5) 県からの出資金等合計は、平成12年度末の県からの出資金及び借入金残高の合計である。

「平成12年度末」の欄では、有料道路別に償還準備金対計画比でどの程度積み立てられているかがわかる。松戸野田及び勝浦が対計画比10億円を超える積み立て不足であり、特に勝浦の状況が著しく悪い。千葉外房、銚子及び東総も計画に比べて多額の積み立て不足である。一方、松戸橋及び流山の償還準備金は、計画を大きく上回っており、良好な状態である。

また、「最終見込」の欄では、過不足がマイナスになっている有料道路は、無料開放時に県の負担が発生する可能性があることを示しており、これに該当する道路は7路線ある。

この場合、既に無料開放した道路及び予定どおり償還準備金が積み立てられて無料開

放される道路に係る道路事業損失補てん引当金による補てんが予定されており、それでも不足する場合には、無料開放時に県の負担が発生する。松戸野田、銚子及び千葉外房の3路線は、同引当金からの補てんにより出資金の全額回収が可能であるが、鴨川及び東総の2路線は、出資金及び貸付金の一部が回収不能となる可能性がある。また、勝浦及び房総スカイラインの2路線は、出資金が全額回収不能となるうえ、財政支出が追加的に必要となる可能性が高く、その場合の支出の額は合わせて70億円程度<sup>(注)</sup>という巨額にのぼるものと見込まれるため注意が必要である。

(注)最終見込の欄における不足額から、既に支出済みの出資金等の額を差し引いた額が必要となる追加的な資金拠出である。

以下で、有料道路別に供用開始以来の状況と今後の見通しについて詳細に分析する。

(2) 松戸野田有料道路

ア 平成12年度末の状況

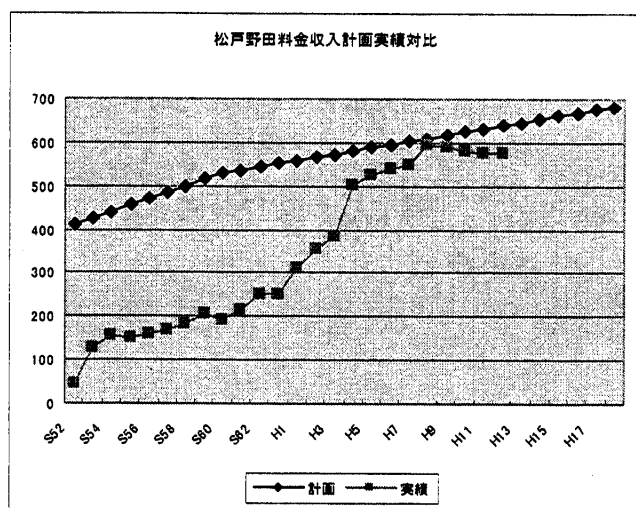
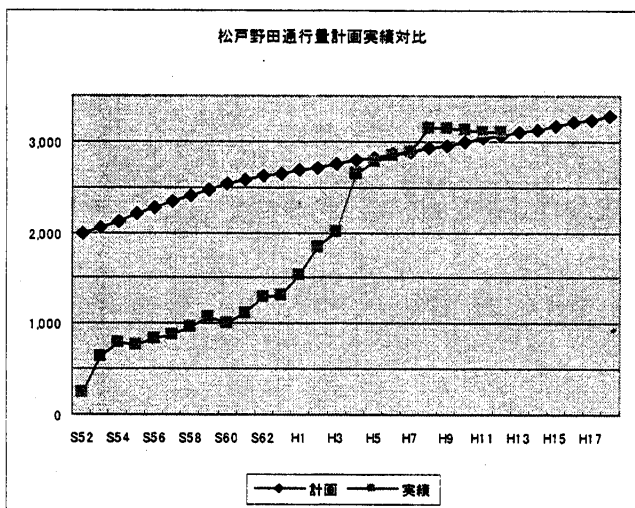
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	4,604
償還準備金(計画)	2,858
償還準備金(実績)	1,403
道路事業損失補てん引当金	798
千葉県の出資金	465
千葉県の貸付金	—

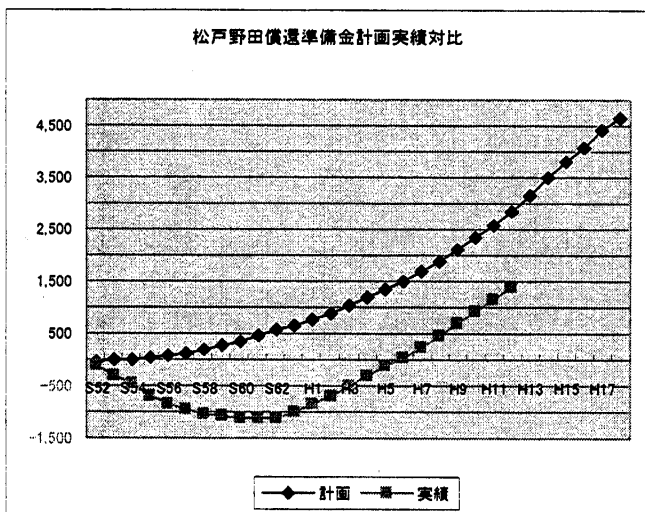
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)





## ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

松戸野田有料道路は、昭和 52 年度の供用開始以来約 15 年間、通行量及び料金収入が計画に対し大幅に未達であった。しかし、平成 4 年度からは、流山有料道路供用開始に伴う相乗効果により大幅に通行量及び料金収入が伸びている。ただし、大型車の通行が計画より少ないこともあって、通行量の増加ほどは料金収入が増加していない。平成 12 年度では、計画での通行量 3,067 千台、料金収入 638 百万円に対し、実績は通行量 3,117 千台、料金収入 578 百万円であり、対計画比で通行量は 102%、料金収入は 91%の水準となっている。

この結果、償還準備金は、平成 12 年度末で計画 2,858 百万円に対し、実績 1,403 百万円と対計画比 1,455 百万円の不足となっている。平成 4 年度以降は償還準備金が順調に積み立てられているものの、それ以前の不足が大きく響いた格好となっている。

仮に今後の毎年度の償還準備金繰入額が平成 12 年度並みの 250 百万円とすると、最終的に 17 億円程度の不足が見込まれる。ただし、道路事業損失補てん引当金残高が平成 12 年度末で 798 百万円あり、今後無料開放時までには 11 億円程度に達すると見込まれる。したがって、これを考慮した不足額は 6 億円程度と見込まれる。

なお、料金収入は平成 9 年度あたりから頭打ち傾向にあるが、現在国道 16 号から松戸野田有料道路につながる市道（環状道路）の整備が進められており、この市道の供用開始により通行量の増加が期待されるとのことである。この効果によってもなお不足額が生じる場合は、既に無料開放した道路から生じた道路事業損失補てん引当金の残高で補てんする説明を受けたことから、千葉県の出資金 465 百万円は現状では回収可能と考えられる。

(3) 勝浦有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

(単位：百万円)

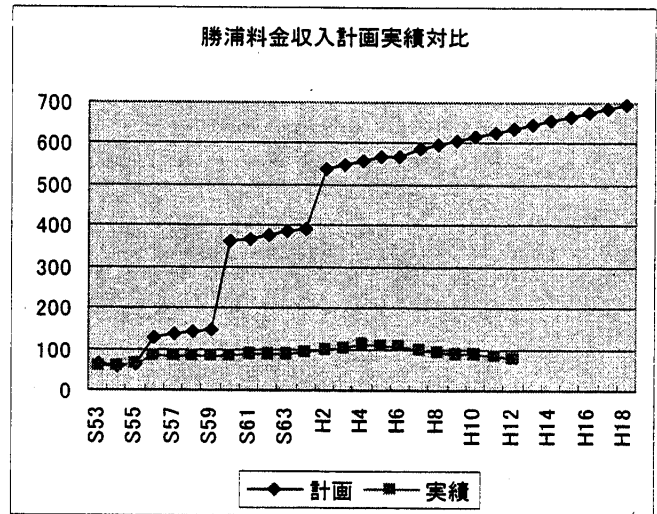
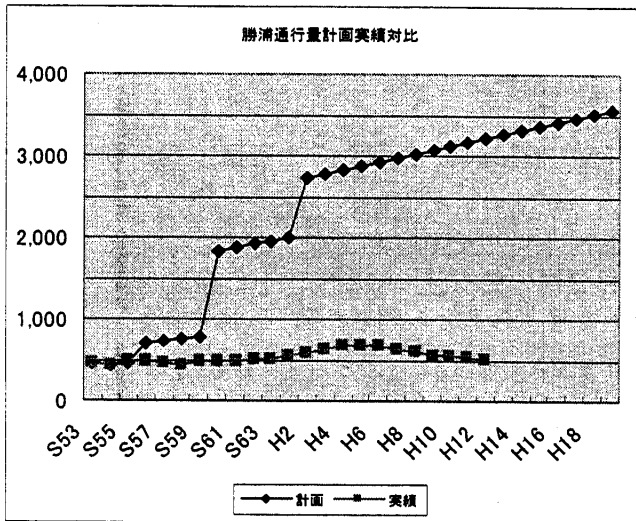
項目	金額
道路勘定	4,056
償還準備金 (計画)	1,465
償還準備金 (実績)	△1,664
道路事業損失補てん引当金	198
千葉県の出資金	1,019
千葉県の貸付金	—

イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

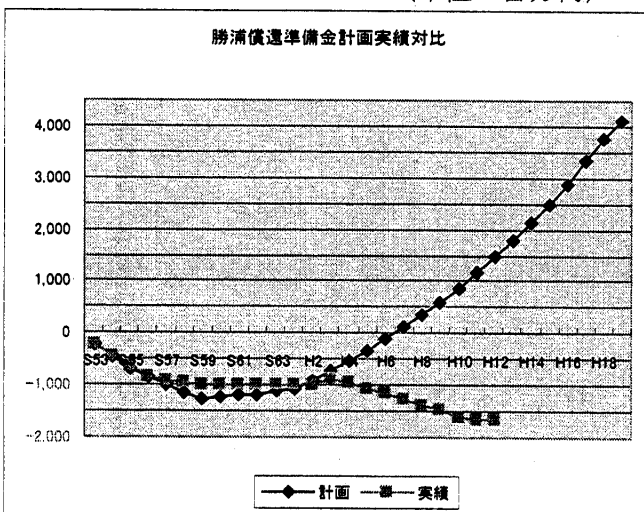
昭和 56 年度の変更計画による値を、「計画」としてグラフ化している。

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



## ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

勝浦有料道路は、昭和 53 年度の供用開始以来、通行量及び料金収入ともに計画に対し大幅に未達である。昭和 56 年度に策定した変更計画では当初の計画を大きく見直し、昭和 56 年度の勝浦海中公園の開園、昭和 60 年度の部原、夷隅 A・B 地区の開発、平成 2 年度の夷隅 C 地区の開発に伴う通行台数の大幅増加を期待しこれを反映した。しかしながら、実績をみると全く開発効果があがらず<sup>(注)</sup>、供用開始当時の水準のまま通行量・料金収入は低迷している。平成 12 年度では、通行量で計画 3,220 千台に対し実績 515 千台と 16% の水準、料金収入は計画 635 百万円に対し実績 80 百万円と 13% の水準である。しかも通行量・料金収入とも平成 4 年度をピークに毎年低下してきており、先行きの見通しも暗い。

この結果、料金収入で維持費、管理事務所経費、支払利息等の費用をカバーすることができないため、毎年度のように償還準備金の取崩処理となり、結果として償還準備金が多額なマイナス残高となっている。償還準備金は、平成 12 年度末で計画 1,465 百万円に対し、実績△1,664 百万円であり、対計画比 3,129 百万円の大幅な不足となっている。

現状では、平成 20 年度の無料開放時には最終的に 17 億円を超える償還準備金のマイナス残高が見込まれ、道路勘定 4,056 百万円を加えると 58 億円程度の不足が生じる可能性が高い。一方、道路事業損失補てん引当金残高は平成 12 年度末で 198 百万円と低水準であり、無料開放時の見込も 250 百万円程度にとどまる。したがって、これを考慮しても不足額は 55 億円程度と極めて多額に見込まれ、千葉県の出資金 1,019 百万円の全額が回収不能となる可能性が高いほか、さらに 45 億円もの追加的な財政支出が必要となることが考えられる。既に無料開放した道路から生じた道路事業損失補てん引当金の残高で補てんすることも考えられるが、当有料道路の無料開放時点ではその額が十分ではないと見込まれるため、多額の財政支出が不可避であると推察される(P.34 参照)。

(注)夷隅 A、B 地区は開発が遅れ、夷隅 C 地区は現在用地買収中である。したがって、期待した開発自体が遅れた面もあるが、いずれにせよ分譲が行われている夷隅 A、B 地区についてもそれに伴う大幅な通行量の増加はなく、開発効果がなかったものといえる。

(4) 房総スカイライン有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

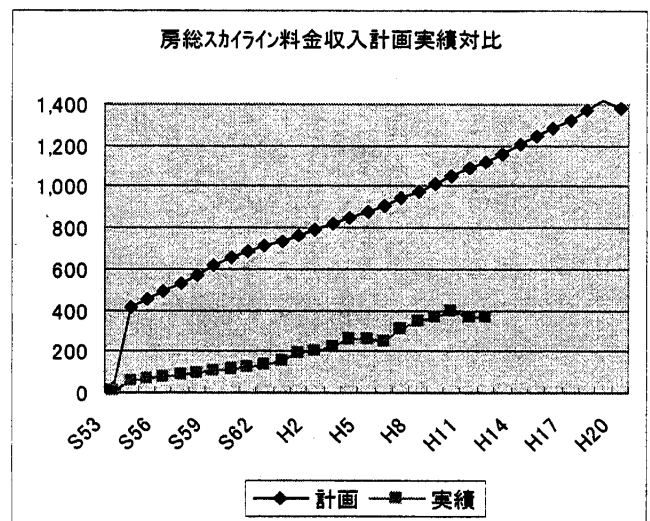
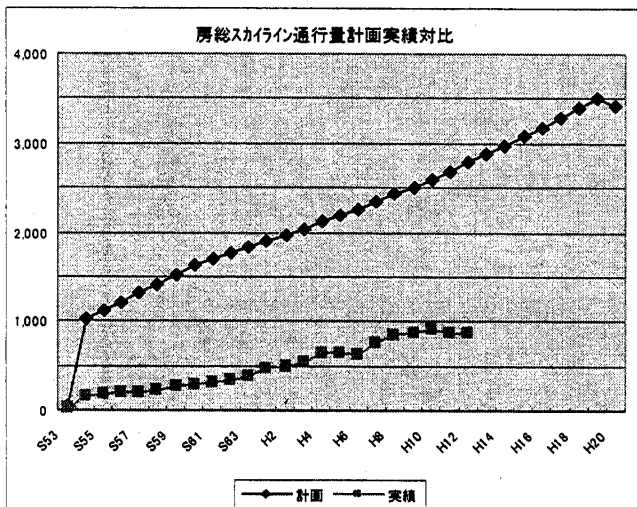
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	6,721
償還準備金(計画)	1,403
償還準備金(実績)	1,349
道路事業損失補てん引当金	443
千葉県の出資金	674
千葉県の貸付金	—

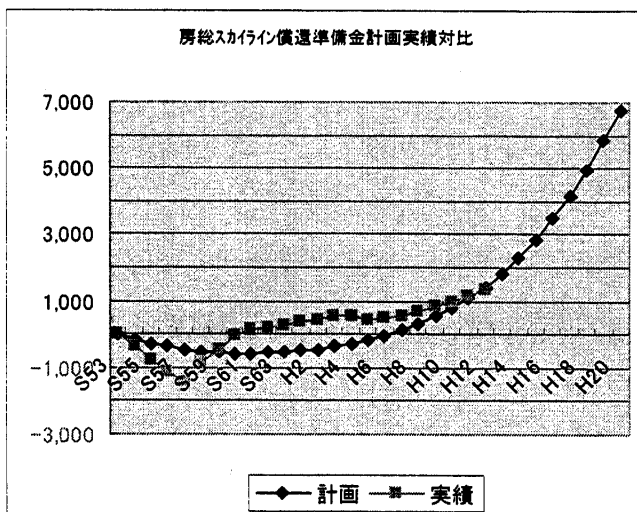
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



## ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

房総スカイライン有料道路は、上のグラフから明らかなおとおり、昭和53年度の供用開始以来通行量及び料金収入が計画に対し大幅に未達である。平成12年度でも、通行量で計画2,783千台に対し実績877千台、料金収入は計画1,123百万円に対し実績362百万円といずれも32%の水準である。これは、国道410号の整備等により見込んだほど通行量が伸びなかったこと、また、東京湾アクアラインの供用開始効果も限定的であったこと等の原因による。

このように通行量・料金収入の実績が計画を大幅に下回っているにもかかわらず、償還準備金は平成12年度末で計画1,403百万円に対し、実績1,349百万円と対計画比わずかな不足にとどまっている。この理由は、主として支払利息負担が計画に比べ非常に少なかったことによる。計画では供用開始以来毎年度4～5億円の支払利息負担を見込んでいたが、計画にはなかった多額の無利子貸付を千葉県から受けたことにより、毎年度10～30百万円という少額の支払利息負担で推移してきた。

したがって、現状では償還準備金は大きく不足していないものの、今後の見通しは極めて厳しい。すなわち、計画では無料開放に近づくにつれ借入金返済により支払利息負担が大きく減少することを見込み、これに伴って償還準備金が加速度的に積み上がることを想定しており、今後8年間での繰入額は毎年度4～9億円を想定している。しかしながら、上述のとおり支払利息負担は既に極めて低い水準にあるうえ、料金収入も平成10年度までは増加していたがここ2年ほどは頭打ちとなっており平成12年度でも362百万円にすぎない。上のグラフをみても、償還準備金について実績が計画を上回ってきいたものが、ここ数年急速にその差が縮まり、ついに平成12年度に逆転し実績が計画を下回ることとなった。今後もその差が拡大することが予想される。

今後償還準備金繰入額が平成12年度実績の169百万円程度で推移すると仮定すると、平成20年度の無料開放時には、道路勘定6,721百万円に対し償還準備金は27億円程度にとどまり、40億円もの不足が見込まれる。道路事業損失補てん引当金残高も平成12年度末で443百万円と低水準であり、無料開放時の見込も7億円程度にとどまる。したがって、これを考慮しても不足額は33億円程度と極めて多額に見込まれ、千葉県の出資金674百万円の全額が回収不能となる可能性が高いほか、さらに25億円程度の追加的な財政支出が必要となる可能性がある。

なお、当有料道路とのアクセスを容易にする東関東自動車道館山線の（仮称）君津ICの供用開始が平成14年度に予定されているため、通行量及び料金収入の増加が期待できることから、実際の不足額はこれより減少することも見込まれるとの説明を受けている。

(5) 千葉外房有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

(単位：百万円)

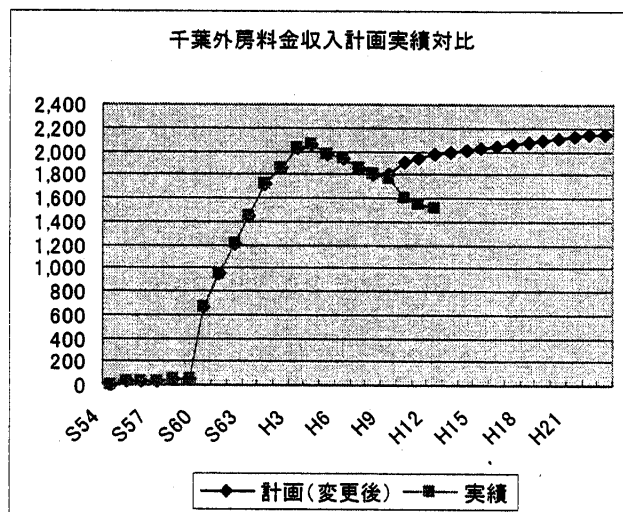
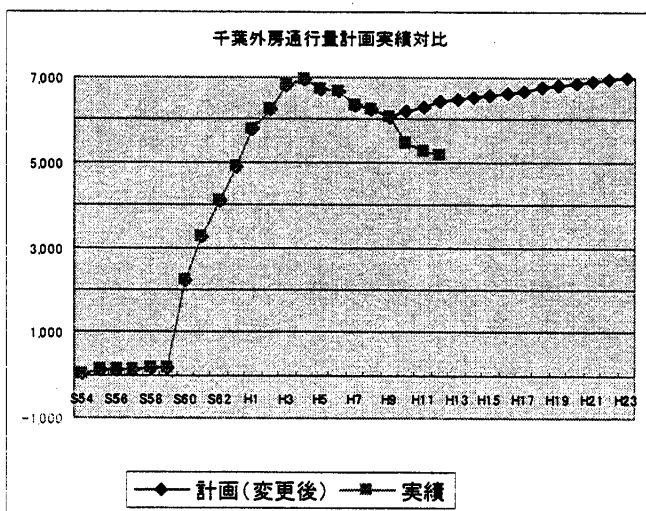
項目	金額
道路勘定	23,145
償還準備金(計画)	10,186
償還準備金(実績)	9,205
道路事業損失補てん引当金	2,541
千葉県の出資金	2,354
千葉県の貸付金	—

イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

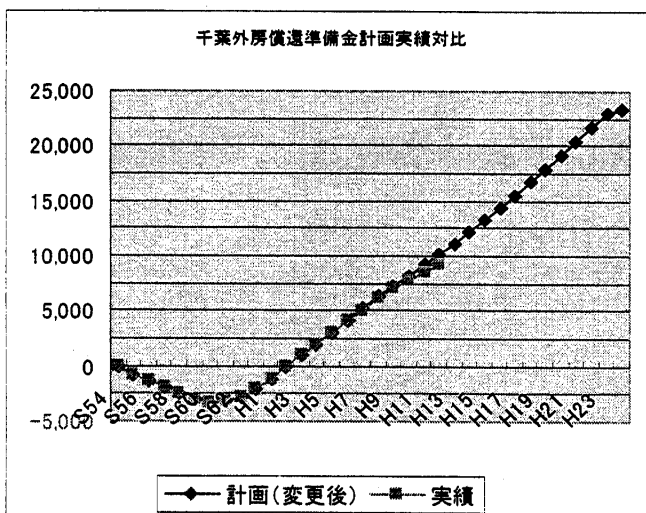
千葉外房有料道路は、誉田区間の 4 車線化工事に伴う大規模な計画変更を行っており、変更計画において平成 7 年度まで実績値をとった上で今後の見込を計画値として加えている。以下では、最新の計画値による分析を行う意味から、変更計画による値(平成 7 年度までは実績と一致)を「計画(変更後)」としてグラフ化した。

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



## ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

千葉外房有料道路は、昭和 54 年度に誉田区間、昭和 60 年度に茂原区間を供用開始した。茂原区間を供用開始した昭和 60 年度から通行量が飛躍的に増加している。その後も通行量が大きく増加し誉田区間では交通渋滞の発生が見られるに至ったため、平成 5 年度において計画を変更して誉田区間の 4 車線化工事に着手し、平成 11 年度に完了した。

ところが、誉田区間の 4 車線化工事着工後は、通行量・料金収入とも低下傾向に転じ、平成 12 年度では通行量 5,176 千台、料金収入 1,515 百万円となり、ピーク時の平成 4 年度の通行量 6,988 千台、料金収入 2,061 百万円に比べ、通行量・料金収入とも 74% の水準まで大幅に低下しており、しかも低下傾向に歯止めがかかっていない状況である。また、変更計画での通行量 6,422 千台、料金収入 1,975 百万円に対しては、通行量は 81%、料金収入は 77% の水準にとどまっている。

この要因としては、うぐいすラインの整備、東金九十九里有料道路の供用開始（平成 9 年度）等により、通行車両がそれらの道路に流れたこと等が考えられるという説明を受けた。平成 12 年度には誉田区間の 4 車線化部分が供用開始されたが、通行台数・料金収入の低下の傾向を食い止めることはできなかった。したがって、誉田区間の 4 車線化工事について支出された事業費 4,528 百万円は、期待した料金収入の増加の効果をもたらすことなく今後の負担としてのしかかってくることとなった。

この結果、償還準備金は平成 12 年度末で変更計画 10,186 百万円に対し、実績 9,205 百万円となり対変更計画比 981 百万円の不足となっている。ここ 3 年間は変更計画による繰入額に対し、251～385 百万円不足しており、一気に積み立て不足が表面化している。

無料開放まで 10 年以上あるため、将来予測は難しいが、仮に今後も償還準備金繰入額が平成 12 年度実績の 678 百万円並で推移するとすれば、平成 24 年度の無料開放時の償還準備金は 170 数億円程度と見込まれ、道路勘定 23,145 百万円に対し、60 億円近い不足が見込まれる。ただし、道路事業損失補てん引当金残高が平成 12 年度末で 2,541 百万円あり、無料開放時の見込も 40 数億円程度に達するものと予想される。したがって、これを考慮すると不足額は 15 億円程度となるが、松戸橋有料道路で計上が見込まれる道路事業損失補てん引当金（P.21 参照）を充当することにより、千葉県の出資金 2,354 百万円は回収できる可能性がある。

(6) 松戸橋有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

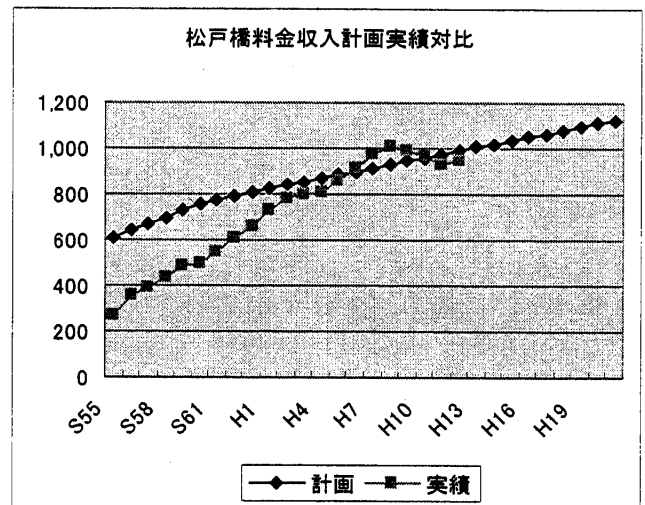
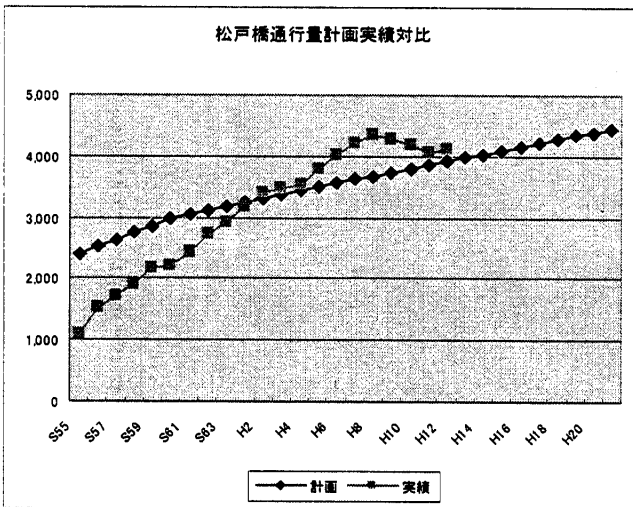
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	7,635
償還準備金(計画)	3,611
償還準備金(実績)	5,087
道路事業損失補てん引当金	1,459
千葉県の出資金	400
千葉県の貸付金	—

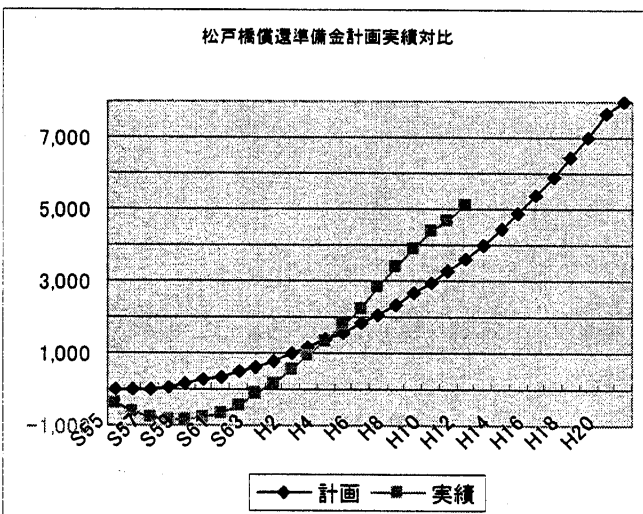
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)





#### ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

松戸橋有料道路は、昭和 55 年度の供用開始以来しばらくは通行量及び料金収入が計画に対し未達であったが、平成 5 年度あたりから実績が計画を上回って推移している。当有料道路は橋であり、当初は利用が少ないが一度認知されると大きく通行量が伸びることが橋の特徴であるということもあって、順調に通行量・料金収入を伸ばしているという説明を受けた。平成 12 年度では、計画での通行量 3,919 千台、料金収入 989 百万円に対し、実績は通行量 4,115 千台、料金収入 950 百万円であり、対変更計画比で通行量は 105%、料金収入は 96% の水準となり、ほぼ計画と同程度である。

この他に支払利息負担が計画に比べ非常に低い水準であることもあって、償還準備金は平成 12 年度末で計画 3,611 百万円に対し、実績 5,087 百万円と対計画比 1,476 百万円も上回っている。このまま順調に推移すれば、無料開放予定の平成 21 年度より以前に償還準備金が道路勘定の額 7,635 百万円に達し、料金徴収期限前の無料開放も十分考えられる状況である。

したがって、千葉県の出資金 400 百万円は現状では回収可能と考えられる。なお、道路事業損失補てん引当金残高は平成 12 年度末で 1,459 百万円と高水準であり、順調に償還準備金が積み立てられていけば、相当な額を他の事業の損失補てんに利用することも期待できる。

(7) 鴨川有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

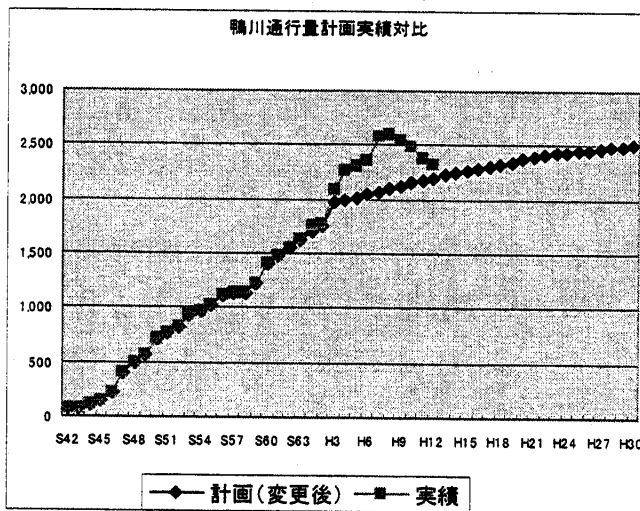
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	7,280
償還準備金(計画)	2,297
償還準備金(実績)	2,068
道路事業損失補てん引当金	580
千葉県の出資金	2,450
千葉県の貸付金	6

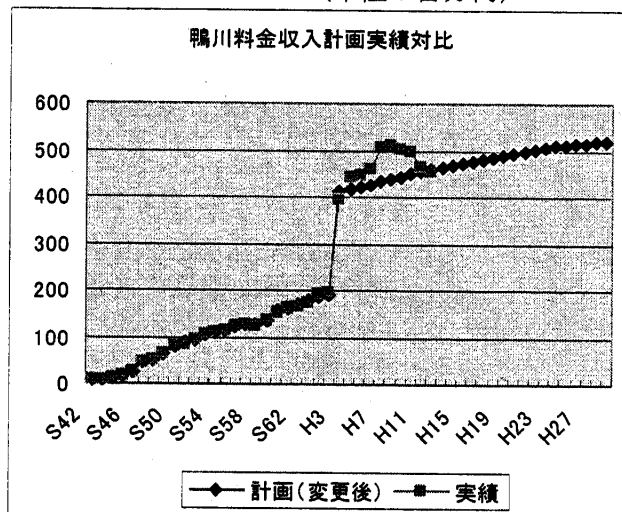
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

鴨川有料道路は、県営の有料道路として昭和 42 年度に供用開始したが、昭和 58 年度に千葉県道路公社に移管された。その後大規模な改築を行い、平成 3 年度に改築部分の供用を開始した。改築の際に計画変更が行われており、変更計画において昭和 61 年度まで実績値をとった上で今後の見込を計画値として加えている。以下では、最新の計画値による分析を行う意味から、変更計画による値(昭和 61 年度までは実績と一致)を「計画(変更後)」としてグラフ化した。

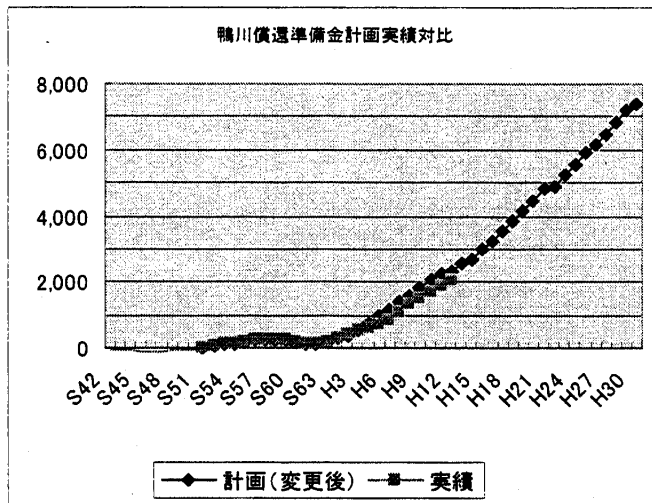
(単位：千台)



(単位：百万円)



(単位：百万円)



#### ウ 現状分析と将来の千葉県負担見込

鴨川有料道路は、計画変更後の通行量及び料金収入はおおむね変更計画を上回って推移してきたが、平成8年度をピークに通行量、料金収入とも低下傾向に転じている。平成12年度では、変更計画での通行量2,203千台、料金収入460百万円に対し、実績は通行量2,330千台、料金収入455百万円であり、対変更計画比で通行量は106%、料金収入は99%の水準となり、ほぼ変更計画値と同程度となっている。

しかしながら、平成12年度末の償還準備金は変更計画2,297百万円に対し、実績2,068百万円と対変更計画比229百万円下回っている。これは、変更計画に比べ特に一般管理費の額が大きいことによるものであり、鴨川有料道路は料金徴収業務を直営で行っていることから<sup>(注)</sup>、これによる人件費負担が重いことが原因と考えられる。

仮に今後も償還準備金繰入額が平成12年度実績の168百万円並で推移するとすれば、無料開放時の償還準備金は50億円程度と見込まれ、道路勘定7,280百万円に対し22億円程度の不足が見込まれる。ただし、道路事業損失補てん引当金残高が平成12年度末で580百万円あり、無料開放時の見込も13～14億円程度に達するものと予想される。したがって、これを考慮すると不足額は8億円程度となる。

なお、平成31年度の無料開放まで18年もあり、料金徴収業務を将来的には業務委託する方向でコストダウンが図れること、通行量及び料金収入も平成8年度をピークに減少に転じているものの、平成14年度予定の東関東自動車道館山線の(仮称)君津ICの供用開始、平成20年度予定の房総スカイラインの無料開放による増加が期待できることなどの理由により、将来の収支の改善が十分ありうるが、それでもなお千葉県の出資金2,450百万円及び貸付金6百万円の一部が回収できない可能性があることに留意すべきである。

(注) 料金徴収業務を直営で行っているのは、鴨川と東金九十九里の2有料道路のみであり、他は業務委託している。

(8) 銚子有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

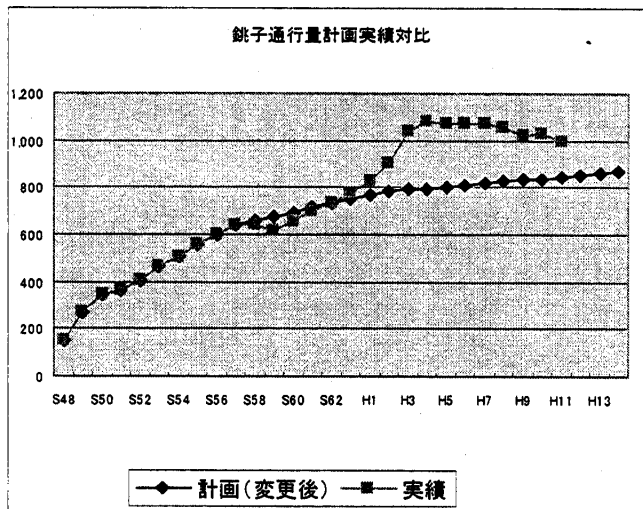
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	2,043
償還準備金 (計画)	2,001
償還準備金 (実績)	1,193
道路事業損失補てん引当金	222
千葉県の出資金	—
千葉県の貸付金	—

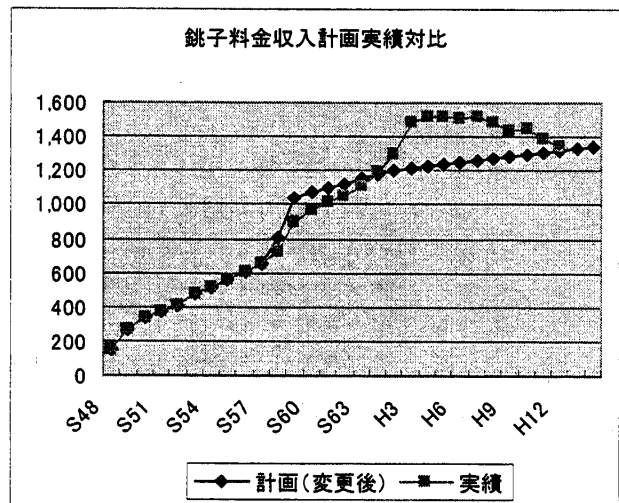
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

銚子有料道路は、県営の有料道路として昭和 48 年度に供用開始したが、昭和 58 年度に千葉県道路公社に移管された。その際に計画変更が行われており、変更計画において昭和 57 年度まで実績値をとった上で今後の見込を計画値として加えている。以下では、最新の計画値による分析を行う意味から、変更計画による値 (昭和 57 年度までは実績と一致) を「計画 (変更後)」としてグラフ化した。なお、償還準備金は、県から移管を受けた後の分を記載している。

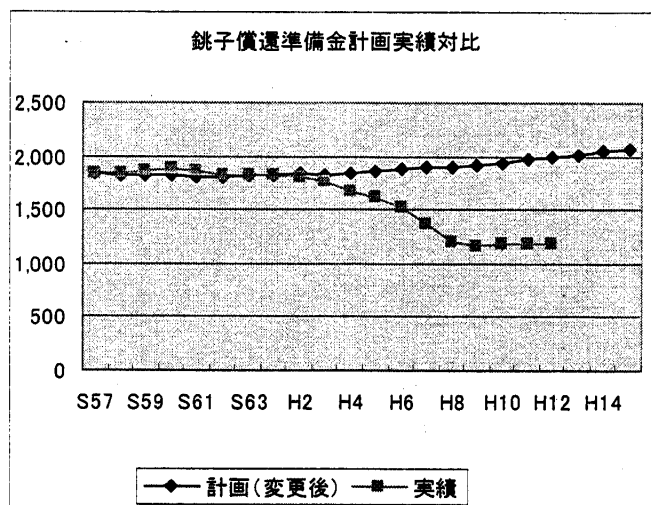
(単位：千台)



(単位：百万円)



(単位：百万円)



#### ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

銚子有料道路は、計画変更後の通行量及び料金収入はおおむね変更計画を上回って推移している。平成12年度では、変更計画での通行量は855千台、料金収入131百万円に対し、実績は通行量960千台、料金収入133百万円であり、対変更計画比で通行量は112%、料金収入は102%の水準である。

しかしながら、平成12年度末の償還準備金は変更計画2,001百万円に対し、実績1,193百万円と対変更計画比808百万円下回っている。これは、変更計画に比べ特に維持管理費の額が大きいことによるものであり、高架部分の耐震補強工事等の負担が重いことが原因であるとの説明を受けた。

無料開放は平成15年度とあとわずかであり、無料開放時の償還準備金はほぼ現状の12億円程度と見込まれ、道路勘定2,043百万円に対し、8億円程度の不足が見込まれる。ただし、道路事業損失補てん引当金残高が平成12年度末で222百万円あり、無料開放時の見込をこれにやや上積みしたとすると不足額は6億円程度となる。不足額については、既に無料開放した道路から生じた道路事業損失補てん引当金の残高で補てんが可能である旨説明を受けた。

(9) 東総有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

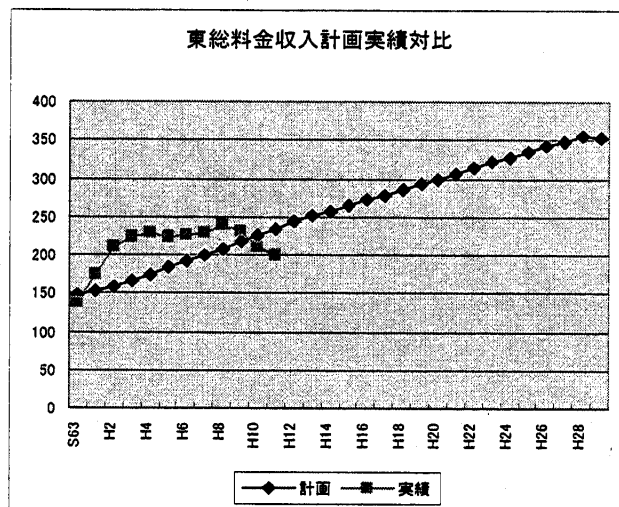
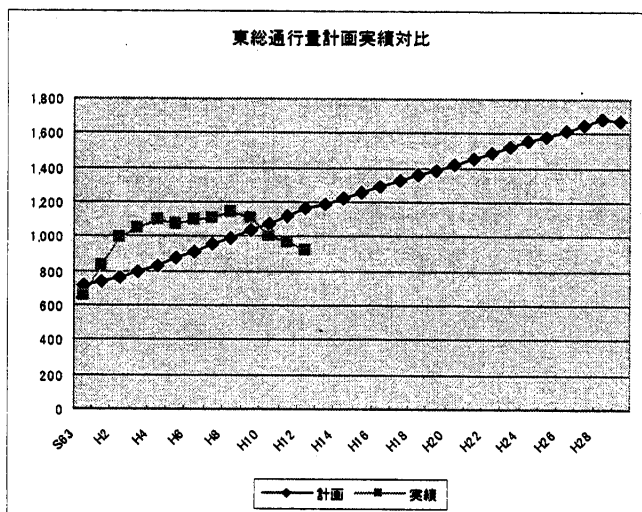
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	2,646
償還準備金(計画)	248
償還準備金(実績)	△133
道路事業損失補てん引当金	263
千葉県の出資金	540
千葉県の貸付金	—

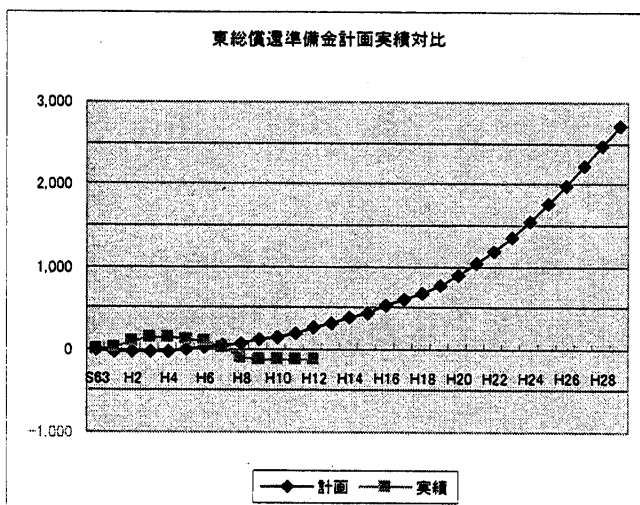
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



#### ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

東総有料道路は、昭和 63 年度の供用開始以来通行量及び料金収入が計画を上回って順調に推移してきたが、平成 8 年度の通行量 1,145 千台、料金収入 238 百万円をピークに減少に転じ、平成 10 年度からは計画を下回っている。平成 12 年度では、通行量で計画 1,160 千台に対し実績 926 千台、料金収入は計画 243 百万円に対し実績 191 百万円にとどまり、対計画比、平成 8 年度のピーク時との比較でいずれも 80%程度の水準となっている。これは、並行道路の整備の進展、工業団地の整備の遅れ、大型車の落ち込み等の原因によるという説明を受けた。

この結果、償還準備金は平成 12 年度末で計画 248 百万円に対し、実績は△133 百万円とマイナス残高になっており、対計画比 381 百万円の不足となっている。

無料開放は平成 30 年度とかなり先であるが、今後の見通しは極めて厳しい。計画では通行量・料金収入が右肩上がりであることが想定されているが、現実には上述のとおり、平成 8 年度をピークに下落傾向を示しており、実績が計画を下回る幅が拡大しつつあるからである。もちろん長期的な将来の予測は困難であるが、現在の傾向からすれば、償還準備金がプラスに転じることは難しいと考えられ、無料開放時に道路勘定 2,646 百万円に対し、大幅な不足が見込まれる。道路事業損失補てん引当金残高も平成 12 年度末で 263 百万円と低水準であり、無料開放時の見込も平成 12 年度実績程度で今後繰り入れられていくとすれば 6 億円程度にとどまる。したがって、これを考慮しても不足額は 20 億円あまりと極めて多額に見込まれ、松戸橋有料道路で見込まれる道路事業損失補てん引当金 (P.21 参照) により大半の額が補てんできる可能性が高いが、それでも不足する場合には千葉県の出資金 540 百万円の一部が回収不能となる可能性がある。

(10) 流山有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

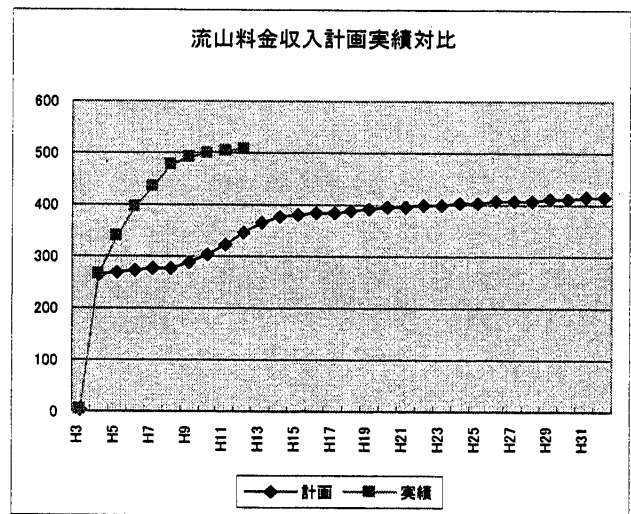
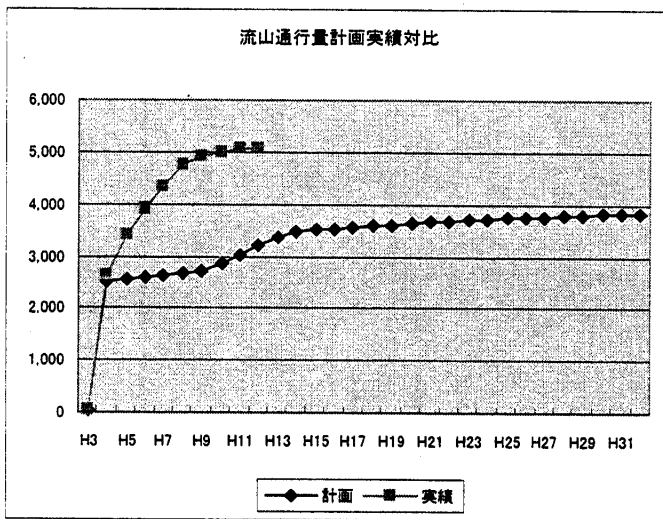
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	6,432
償還準備金(計画)	1,273
償還準備金(実績)	1,966
道路事業損失補てん引当金	377
千葉県の出資金	1,967
千葉県の貸付金	—

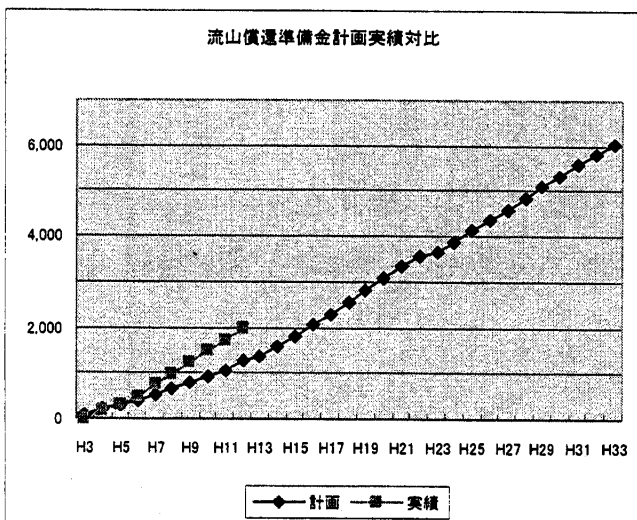
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)





#### ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

流山有料道路は、平成3年度の供用開始以来ほぼ一貫して実績が計画を上回って推移している。当有料道路は日本道路公団の運営する常磐自動車道と直結しており、同自動車道との料金の合併徴収も奏功して、毎年度順調に通行量・料金収入を伸ばしている。平成12年度では、計画での通行量3,214千台、料金収入345百万円に対し、実績では通行量5,084千台、料金収入507百万円であり、対計画比で通行量は158%、料金収入は147%と大幅に上回る水準である。

この結果、償還準備金は平成12年度末で計画1,273百万円に対し、実績1,966百万円と対計画比693百万円上回っている。このまま順調に推移すれば、無料開放予定の平成33年度より以前に償還準備金が道路勘定の額6,432百万円に達し、料金徴収期限前の無料開放もありうる状況といえる。

したがって、千葉県の出資金1,967百万円は現状では回収可能と考えられる。なお、道路事業損失補てん引当金残高は平成12年度末で377百万円あり、順調に償還準備金が積み立てられていけば、ある程度の額を他の有料道路の損失補てんに利用することも期待できそうである。

(11) 東金九十九里有料道路

ア 平成12年度末の状況

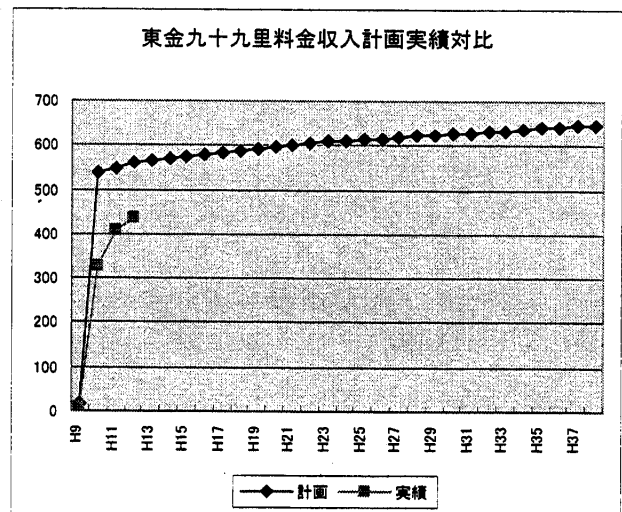
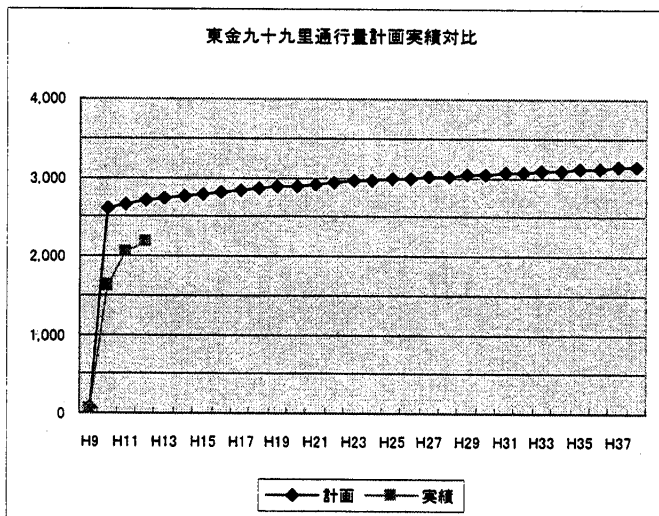
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	6,700
償還準備金(計画)	1,054
償還準備金(実績)	463
道路事業損失補てん引当金	112
千葉県の出資金	2,450
千葉県の貸付金	—

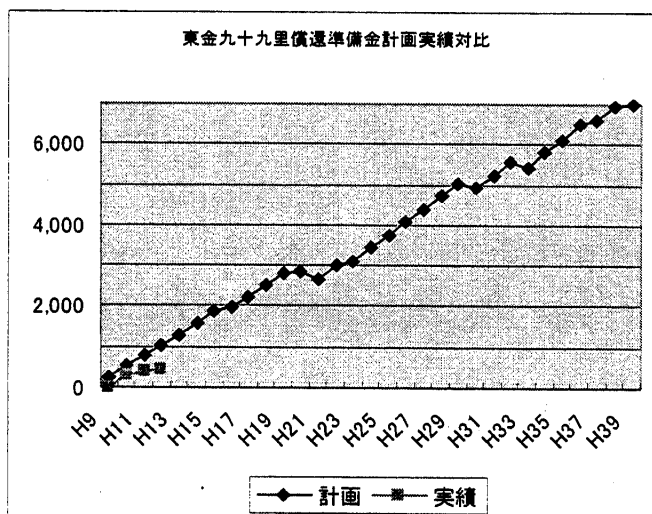
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



#### ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

東金九十九里有料道路は、平成9年度（平成10年3月20日）に供用開始した新しい道路であり、平成12年度で実質3年が経過したところである。供用開始以来毎年度通行量・料金収入を伸ばしているが、実績は計画を下回って推移している。平成12年度では、計画での通行量2,716千台、料金収入559百万円に対し、実績では通行量2,185千台、料金収入436百万円であり、対計画比で通行量は80%、料金収入は78%の水準である。

この結果、償還準備金は平成12年度末で計画1,054百万円に対し、実績463百万円と対計画比591百万円下回っている。ただし、開業後実質3年と歴史が浅く、しかも毎年度通行量・料金収入を伸ばしていることを考慮すると、平成39年度の無料開放まで27年にも及ぶ将来期間を見通すことは極めて困難な作業であり、場合により誤解を与える可能性もあるため、この報告書では将来の見通しに関しては何ら触れないこととする。

ただし、上述のとおり滑り出しは実績が計画を下回っているため、今後もこの状況が継続する場合には、将来的に千葉県に負担が発生する可能性があることに十分留意しておく必要がある。

(12) 銚子新大橋有料道路

ア 平成 12 年度末の状況

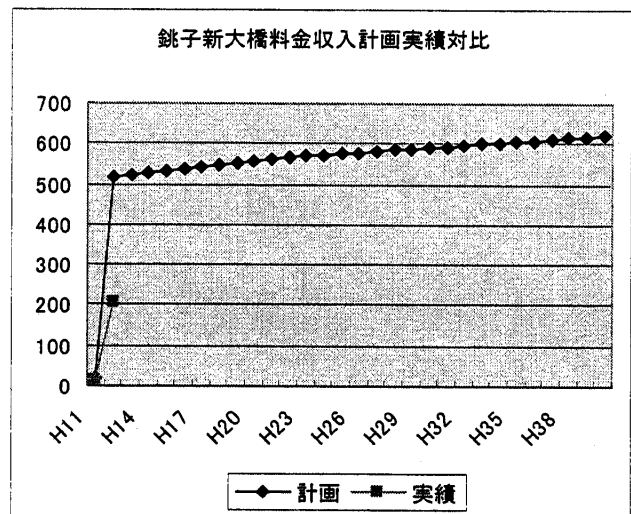
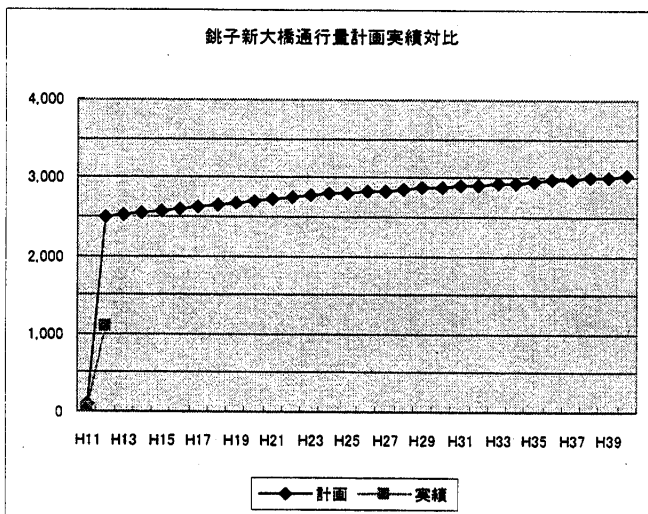
(単位：百万円)

項目	金額
道路勘定	9,741
償還準備金 (計画)	642
償還準備金 (実績)	408
道路事業損失補てん引当金	21
千葉県の出資金	1,741
千葉県の貸付金	—

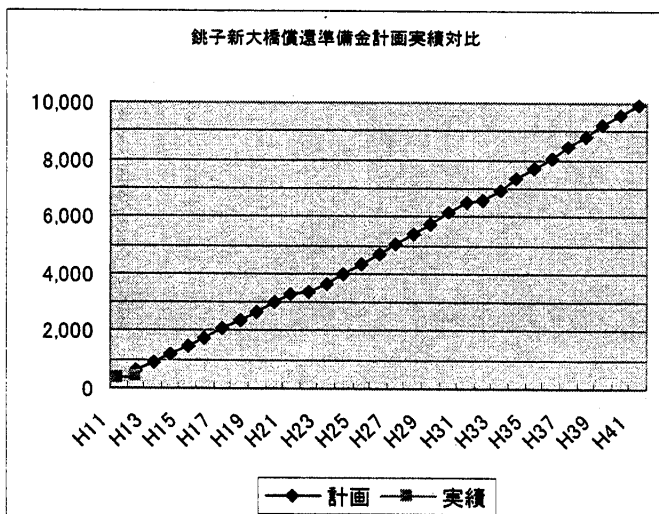
イ 供用開始時からの通行量、料金収入及び償還準備金の計画実績対比

(単位：千台)

(単位：百万円)



(単位：百万円)



#### ウ 現状分析と将来の千葉県の負担見込

銚子新大橋有料道路は、平成 11 年度（平成 12 年 3 月 18 日）に供用開始した県内で最も新しい有料道路である。平成 12 年度で実質 1 年が経過したところである。実質初年度である平成 12 年度では、計画での通行量 2,505 千台、料金収入 515 百万円に対し、実績では通行量 1,103 千台、料金収入 208 百万円であり、対計画比で通行量は 44%、料金収入は 40%の水準と低調な滑り出しとなった。

この結果、償還準備金は平成 12 年度末で計画 642 百万円に対し、実績 408 百万円と対計画比 234 百万円下回っている。ただし、開業後実質 1 年と歴史が浅く、当初は利用が少ないが一度認知されると大きく通行量が伸びる橋の特徴（松戸橋有料道路の例もある）も考慮すると、将来期間を見通すことは全く不可能な作業であり、場合により誤解を与える可能性もあるため、この報告書では将来の見通しに関しては何ら触れないこととする。

ただし、上述のとおり滑り出しは実績が計画を下回っているため、今後の状況次第では、将来的に千葉県に負担が発生する可能性があることに十分留意しておく必要がある。

(13) (意見) 道路公社の今後の財政状態を見守る必要性

千葉県道路公社の手がける道路整備特別措置法に基づく有料道路事業は、平成 15 年度の銚子有料道路を皮切りに、これから無料開放が本格化していく。この項で詳細に分析してきたとおり、今後県からの出資金及び貸付金の全部又は一部の回収ができない有料道路もいくつか見込まれ、また、非常に多額な財政支出が必要となる可能性が高い道路もある。

有料道路の無料開放が本格化するにあたり、県にとって多額の財政支出が生じる可能性があることに十分留意し、千葉県道路公社の財政状態を継続して見守る必要があると考えられるので、有料道路別の採算見通しや償還準備金の積立状況の把握に意を用いるべきである。

県の財政に与える影響を年度別に表で示すと以下のとおりである。

(単位：百万円)

無料開放年度	最終過不足見込額	引当金による補てん	引当金の残高	県からの出資金等合計	県の収入	県の支出
繰越			1,244			
H15	△ 585	585	659	—	—	—
H19	△ 571	571	88	465	465	—
H20	△ 8,853	88	0	1,693	—	7,072
H21	3,549	—	3,549	400	400	—
H24	△ 1,525	1,525	2,024	2,354	2,354	—
H30	△ 2,228	2,024	0	540	336	—
H31	△ 824	—	0	2,456	1,632	—
H33	1,889	—	1,889	1,967	1,967	—

(注1) 無料開放される有料道路がある年度のみ示す。

(注2) 最終過不足見込額及び県からの出資金等合計の算出方法は、P.11 表を参照。

(注3) 「引当金による補てん」は、最終的な不足額を補てんするために道路事業損失補てん引当金の残高から取り崩される予定の額を示し、「引当金の残高」は、当該補てん後の同引当金の残高である。また、最終見込がプラスである場合は、同引当金が新たに積み立てられる。

(注4) 「最終過不足見込額」がプラスである場合と、同欄がマイナスでも引当金で全額補てんされる場合は、県からの出資金等が全額回収され県の収入となる。一方、「最終過不足見込額」がマイナスの場合で、引当金からその全額が補てんされない場合は出資金等に回収不能額が生じこれを除いた金額で県の収入となり、この場合さらに引当金補てん後の不足見込額が出資金等の額を超えるときは、出資金等が全額回収不能となる上に県の追加的な支出が生じることになる。

近い将来無料開放される有料道路の状況を、上の表に基づき改めて記載すると以下のとおりである。

銚子有料道路（平成 15 年度無料開放予定）は、償還準備金等は 6 億円程度不足することが見込まれるが、既に無料開放した道路に係る道路事業損失補てん引当金で補てんが可能である。

松戸野田有料道路（平成 19 年度無料開放予定）についても、現状のままでは 6 億円程度の償還準備金等の不足がありうるが、同様に既に無料開放した道路に係る道路事業損失補てん引当金で補てんが可能である。

勝浦及び房総スカイラインの各有料道路（平成 20 年度無料開放予定）は、現状のままでは償還準備金等が合わせて約 88 億円（勝浦約 55 億円、房総スカイライン約 33 億円）もの大幅な積立不足になる。既に無料開放した道路に係る道路事業損失補てん引当金は、

松戸野田の補てんまでではほぼ底をつくため、千葉県の出資金（勝浦 10 億円、房総スカイライン 7 億円）が全額回収不能となることに加えて、積立不足額から出資金として拠出済みの額を差し引いた約 70 億円にも達する巨額の追加的な財政支出を覚悟する必要がある。

また、現在の方式では、平成 20 年度に一括して財政支出が生じることになる可能性が高く、単年度主義をとる県財政にとっての好ましい形（各年度で平均的に負担）にならない。平成 20 年度において負担が見込まれる額は、ただでさえ苦境に立たされている県の財政をさらに圧迫する事態となる可能性が高い。

### 3 千葉県道路公社における現金及び回数券の管理について

#### (1) 現金の管理について

##### ア 管理事務所について

千葉県道路公社が管理する有料道路で徴収される現金の管理主体は、各道路を管理している管理事務所である。管理事務所は、東金九十九里及び鴨川が公社直営であり、他は民間企業に業務委託されている。民間への業務委託を進めている理由は、経営合理化のためであり、今後も民間委託を増加させていく方針であるという説明を受けた。

以下では、直営、委託の別に現金管理に関する監査結果を述べる。

##### イ 直営管理事務所

直営管理事務所は東金九十九里と鴨川の2ヵ所であり、いずれも料金自動収受機が設置された24時間料金を徴収する有料道路である。

#### (7) 現金の日常管理

料金自動収受機が設置されている有料道路の現金管理のフローは以下のとおりである。

1. 通行車両が車種判別用踏板を通過すると、機械が自動的に車種を判別し、料金を計算して料金自動収受機に電送する。
2. 通行車両は、料金自動収受機に表示された料金を支払うと、遮断機が上がり通行可能となる。
3. 料金収受機のデータはオンラインでデータベースに蓄積され、管理事務所では原則として1日(0:00~24:00)ごとに料金収入データを把握する。
4. 週に2度、釣銭も含めた全ての現金の棚卸を実施し、料金収入データ等と照合する(フローは次ページの2.東金九十九里有料道路管理事務所を参照)。
5. 現金の過不足の処理については、以下で述べる事務所別の監査結果を参照。

#### (4) 監査結果

##### 1. 鴨川有料道路管理事務所

現金の管理については、全体としてはおおむね適正であると判断した。ただし、下記事項は少額(数百円程度)ではあるが、簿外現金の存在は問題があるため、改善が必要である。

鴨川有料道路管理事務所に実地監査した平成13年12月7日現在、146円の過剰金が生じており、簿外となっていた。簿外現金は増減を伴いながら常に数百円程度存在する(不足の場合もある)との説明を受けた。当有料道路では、通行車両が落としていった硬貨等により少なくとも過剰金は恒常的に発生するとのことであるが、これを業務雑収入として入金処理することは行われていない。過剰金は、不法通行による不足金の処理に充当しているようである。過剰金は過剰金として、不足金は不足金として、それぞれ区分して帳簿に計上し、簿外現金を生じさせないようにすべきである。

##### 2. 東金九十九里有料道路管理事務所

東金九十九里有料道路の現金の管理においては、i 現金棚卸時に必要かつ十分な資料が残されていないこと、及び、ii 不法通行による不足金の処理に適正さを欠いていることという2つの重要な問題点があるため、改善が必要である。

###### i 現金棚卸時の管理について

週に2度行われる現金棚卸の対象は次のとおりである。



- ① 金庫に保管されている現金
- ② 回数券の販売により受領した現金
- ③ 棚卸時に料金自動収受機内にある全ての現金（釣銭を含む）

上記の現金は、次のように処分される。

- ④ 売上金として銀行に預入（前回銀行預入日から現金棚卸前日までの売上合計…料金徴収日報より把握）
- ⑤ 釣銭として料金自動収受機内へ（定額）
- ⑥ 残額…これは、棚卸当日の午前0時～棚卸時の売上金額に相当する。

現金棚卸が良好に行われていた鴨川有料道路管理事務所では、現金棚卸の適正性を担保するため、現金棚卸の際に上記の一連の流れに沿って「徴収金内訳」を作成し、以下のように管理している。

1. 上記①～⑤の金額をそれぞれ記録する。
2. ①～⑤の差額として⑥の金額（計算値）を算出する。
3. 上記2の計算値と実際に手許に残った現金を照合する。  
→この照合手続きにより、棚卸の際に現金の紛失、横領等があった場合に発見が可能となる。現金棚卸が適正に行われていれば、この手続きからは現金過不足は生じない。
4. 棚卸当日の午前0時～棚卸時の売上金額を料金徴収日報によって把握し、これと実際に手許に残った現金を照合する。  
→この照合手続きにより、料金自動収受機が計算した金額との差異が判明する。後述するとおり、不法通行があるため通常不足金が生じる。

鴨川では、棚卸対象となる現金の流れを全て帳簿類と照合できるようにしているため、後日帳簿類と検証することが可能である。また、内容の異なる照合手続きが2回行われる体制となっており、特に現金棚卸の内部統制が良好に機能しているといえる。

一方、東金九十九里有料道路管理事務所でも前述した①～⑥のフローに従って現金棚卸を行っているが、鴨川の「徴収金内訳」のようにこれらの資料を有機的に結びつけた管理資料は作成されておらず、鴨川で行っている上記1～4の管理手続きのうち、4を行っているのみである。そこで、実地監査の時点で1～3の手続きを実施しようと試みたが、3の照合の結果現金過不足がない、すなわち、現金棚卸が適正に行われているという証拠を得るまでに至らなかった。現金の管理は、性質上紛失、横領等のリスクが高いため、後日資料をそろえれば良いというのではなく、都度適正に資料を作成しておく必要がある。

東金九十九里で行っている手続きのみでは、万一現金棚卸中に現金を紛失したり、横領する等の不正が起きたりしても、発見することは困難である。上記4の手続きから差異が通常生じないケースであれば発見することもありうるが、不法通行車両の存在により恒常的に不足金額が生じる状況の下では、いかなる原因による不足金も当該不足額に含めて処理されてしまう可能性が高いからである。しかも、当該不足額は鴨川では著しく僅少であったが東金九十九里では相当な額に達しており、棚卸時に現金は常に不足するものという意識が入り込む余地があるため（実地監査時点では、週末を挟んでいることもあるが、現金棚卸の結果不法通行による不足金はずか3日間で6,160円生じているという説明を受けており、棚卸の都度相当額の不足金が生じていると判断される）、現金管理のリスクは鴨川に比べ格段に高いことを十分に認識した上で、より厳重な現金棚卸管理をする必要がある。

幸い、もう1つの直営管理事務所である鴨川が良き手本となる現金棚卸管理を行っているので、そのノウハウを利用して、現金の棚卸方法を改善しなければならない。また、鴨川における処理を基本に、現金の棚卸について規程化することが望ましい。

## ii 不足金の処理について

不法通行車両による料金徴収不足額は、東金九十九里有料道路では相当な額に達している。東金九十九里有料道路では、料金収入及び通行量の集計上、不法通行に相当する通行量がなかったものとして処理されていた<sup>(注)</sup>。この結果、不足金が不足金として計上されていない。

このような処理は、実際には不法通行車両が存在し不足金が生じるにもかかわらず、料金自動收受システムからは不足金は生じないはずという想定に現実を合わせようとするものであり問題である。また、日常の料金徴収管理業務の中心をなす料金收受データは、情報システムによる十分な統制効果を保持するため例外的な入力はできるだけ行わずに利用すべきであり、本件のように不足金を生じさせないために通行台数から除外するという処理は、いかなる理由による過不足金の発生も例外的な処理を行うことによって対処する土壌につながりかねないため、行うべきではない。

不法通行車両が存在する以上、不足金は生じないという考えを改め、不足は不足として報告する体制に改善する必要がある。

(注) 公社の調査により、実際不法通行による不足金が相当額にのぼることが確認されている。

## ウ 委託管理事務所

委託管理事務所については、徴収した料金及び釣銭の管理責任は受託業者にあり、公社では料金收受機が自動計算した金額の送金を受ける。現金に過剰が生じた場合は公社に入金され業務雑収入として処理されるが、不足が生じた場合は受託業者の責任となり、公社負担はない。また、釣銭も業者が用意する。したがって、総じて公社にとっての現金管理リスクは低いと判断される。

今回は、九十九里、房総スカイライン、松戸橋、東総、流山、銚子新大橋の6つの管理事務所を対象として監査した。その結果、現金の管理については、公社にとって問題となるような事項は検出されず<sup>(注)</sup>、おおむね適正であると判断した。

(注) ある事務所では、現金輸送業者への現金入りの袋の受け渡しにあたって作成する授受簿の記載に不備があったが、万一当該受け渡しに問題があり不足金が生じても、それは受託業者が補填する義務を負うため、公社としてのリスクはないものと判断した。

## エ 不法通行について

複数の有料道路において、不法通行により恒常的に不足金が生じている。東金九十九里有料道路以外は公社の対策等により僅少な額に留まっているが、東金九十九里では不法通行による不足金が相当な額に達しており、しかも増加傾向にあり看過できない問題となっている。もとより、有料道路の利用者は平等に取り扱われるのは当然であり、一部の不法通行車両を見逃して良いはずはない。本質的な部分だけの改良であれば少額の投資で済むため、現在平成14年度で措置を講ずるべく準備が進められているとのことであり、早期の実現が望まれるところである。

## (2) 回数券の管理について

### ア 回数券の発注管理について

#### (7) 回数券の発注管理の現状

千葉県道路公社が管理する有料道路で使用される回数券の管理主体は、各道路を管理している管理事務所である。販売に必要とする回数券の印刷に関わる発注及びその管理は、以下のように行うものと定められている。(道路公社の「営業帳票類取扱要領」から原文のまま)

第11条 所長は、翌年度の通行券等発注計画を策定し毎年1月末までに理事長に報告しなければならない。これを変更した場合も同様とする。

第12条 略

第13条 所長は、通行券等の請求をする場合において通行券等交付申請書により請求し、理事長より通行券の交付を受けた場合は次の各号により取り扱わなければならない。

- (1) 通行券等送付書を受け取り、1冊ごとに数量を確認しなければならない。
- (2) 前号の規定により総数量確認後、番号の接続、その他券面印刷事項を詳細に検査し、過剰券・欠券又は誤印刷等の異常がないかどうかを確認しなければならない。
- (3) 前号により異常のある場合は業務課に速報し、指示を受けなければならない。
- (4) 前各号終了後、所長は通行券等受領書を提出しなければならない。

第15条 所長は理事長より通行券等の交付を受けた時又は、業務員に通行券等を交付しようとする場合は、通行券等出納簿(以下、「出納簿」という。)により、その受払状況を、次の各号により明らかにしておかなければならない。

- (1) 車種、区間、単価、普通券、回数券別に作成する。
- (2) 理事長より受け入れたものについては、受入日、数量、番号を記入し、受領印を押印しなければならない。
- (3) 業務員に交付したものについては、数量、番号を記入し、残数を明確にしておかなければならない。
- (4) 出納簿は、年度別に作成し、月ごとに締切、月計・累計を付し残数は翌年度に繰越すものとする。
- (5) 廃券、欠券については、業務課と協議により処理する。

実態は以下のように行われていることが確認できた。

1. 各管理事務所では、ほぼ一年分の需要量を予測して「通行券交付申請書」によって、印刷を本社に依頼する。
2. 本社で印刷の発注を行う。
3. 業者の印刷工場に対し、印刷の進行に合わせて本社の職員が検査を行う。
4. 印刷された回数券は業者から直接各管理事務所に納品されて、「通行券受領書」が管理事務所から本社に送られる。
5. 当該年度内の発注及び納品がほぼ完了した時期に、全管理事務所分の当該年度において必要となる回数券の印刷数量が確定したとされて、本社において契約のための事務手続きが一括して行われる。
6. 本社における事務手続きが完了すると、全管理事務所分を一括して印刷にかかる請負契約が業者との間で締結される。
7. 業者からの請求書に基づいて支出が行われる。
8. 路線バス用の回数券は管理事務所に納品されてから、必要に応じて公社本社に送付される場合と、業者から公社本社に直接納品されることもある。本社においてバス

会社に販売される。実態として、バス会社が公社の本社に近いこともあって、路線バスの回数券は本社でほぼ全量が売りさばかれている。

9. 回数券は管理事務所で直接利用者に販売されたり、管理事務所から委託先に持ち込まれて販売されたりする。一部は本社でも回数券が販売されるため、本社で必要とする分については各管理事務所から回数券が送られて、本社で管理されながら販売される。

以上について千葉外房有料道路に関する平成12年度における執行時期を見てみると以下のようになっていた。

通行券交付申請書の発行	H12年 3月30日、8月4日
業者からの納品、「通行券受領書」発行	H12年 4月27日、5月11日、9月12日
本社における当該年度分の確定	H12年 6月1日
請負契約の締結	H12年 6月1日
業者納入期限(契約書上)	H12年 12月1日
請求書(請求書上の日付)	H12年 12月8日
請求書の公社受領(検査印日付)	H12年 6月30日
支出決議書の起案日付	H12年 12月11日
業者への振替予定日付	H12年 12月25日

千葉外房有料道路における路線バス回数券の発行に関して、以下のようになっていた。

契約の締結	H13年 1月19日
請求書の発行(業者日付)	H13年 3月1日
請求書の受領(公社検査日付)	H13年 1月31日
支出決議書 起案	H13年 3月9日
業者への振替予定日付	H13年 3月19日

#### (イ) 問題点

- 回数券の印刷に関する契約に関して見ると、実際の発注から納品のタイミングと、事務手続きの流れとは整合せず、公社と印刷業者との間で取り交わされる回数券の印刷に関する請負契約は、すでに一部納品が行われてから後追いで締結されており、契約プロセスによる統制効果が確保されていない。適正な契約管理が行われなければ、業者選定、発注価格、発注数量、発注残管理等における適正性が確保できない。
- 各段階における検査も手続きが明らかにされていないばかりでなく、検査結果も報告されていない。このため何が検査されて、どのような問題があったのかを把握すること、さらには対策の実施状況をフォローすることもできない。
- 印刷業者に対する立ち入り検査は納品の都度行っているという説明を受けた。しかし検査のマニュアルは整備されておらず、検査を行ったことの報告書も作成されていない。
- 「営業帳票類取扱要領」に定められる「通行券等送付書を受け取り、1冊ごとに数量を確認しなければならない」という項、及び「前号の規定により総数量確認後、番号の接続、その他券面印刷事項を詳細に検査し、過剰券・欠券又は誤印刷等の異常がないかどうかを確認しなければならない。」という項に関する作業は膨大なものであり、非現実的なものである。実際上も各管理事務所では定められた通りの確認は行われていない。

#### (ウ) 意見

1. 回数券の印刷に関する契約に関しては、年度の必要量が管理事務所で見積もられた時点で、本社機構によってその必要量を速やかに評価した上で業者選定を行い、適切な契約行為が行われるべきである。  
しかしながら、定められている時点（前年度の1月末）では次年度の必要量をなかなか確定しがたいという事情があるようなので、次年度分については、印刷単価やその他の基本条件について業者選定を行った上で、業者との間での基本的な契約を締結して、追加印刷が必要になった時点で速やかに適切な事務手続き及び発注が行われる仕組みを検討し、移行すべきである。
2. 業者に対する検査、各管理事務所における管理状況に対する検査も、定められた手続きに従って実施し、その結果が報告され、その記録が保管されなければならない。
3. 「営業帳票類取扱要領」を現実的に実行可能な内容に改訂すべきである。受領した回数券について冊数と番号の接続を確認した後は、抜き取り検査のような方法が現実的である。

#### イ 回数券の日常の管理について

##### (7) 道路公社の現状

道路公社の扱っている回数券は業者から納品された段階ですでに使用可能な状態になっているものであり、納品されたものの全数について厳密な管理が必要なものである。

また必要十分な数量であるようなコントロールが行われていなければならない。

現状における管理の概要は以下の通りである。

1. 管理事務所では、受払簿を整備し、それに記録をしている。
2. 本社の職員が年1回の検査の際に現物のチェックを行っている。
3. 回収された回数券は穴をあけて再使用できないようにして、1年間保管する。  
1年間保管の後に、本社にてシュレッダーによって裁断処分する。
4. 本社では全管理事務所の受払残高を把握しており、回数券の売上高との関連を月次で照合している。

コンビニエンスストアやゴルフ場などに回数券の販売を委託しているが、この委託販売に関して、以下のような管理が行われている。

1. 委託販売先とは協定書を取り交わしている。
2. 委託販売先からは月次で、「回数券販売実績報告書」、回数券の販売代金を道路公社の口座に振り込んだことの証拠書類、手数料に関する「請求書」、受け取った回数券に関する「回数券受領書」を受け取っている。
3. 委託先ごとの受払簿が作成されており、月ごとの販売数量、及び委託先へ渡した数量及び委託先における残数が記録されている。

##### (4) 問題点

1. 各管理事務所における回数券や現金の管理について年一回検査を行うこととなっている。検査項目について定められてはいるが、検査の手法等を記載した検査マニュアルは整備されていない。
2. 回数券が印刷業者から使用可能な「金券」の状態に納品される。万が一受領前に何らかの不正が行われていても、発注数量と合致している限りその不正を検出することができない。
3. 本社で販売される回数券が管理事務所から本社に送られる際に、管理事務所から送付したことを示す「送付書」のような書類や、本社において受領したことを示

す「受領書」のような書類は作成されていない。

4. 委託販売先からは必ずしも月次で報告が上がっていない。売上が少ないという理由によって、年に1回程度の報告で済まされているケースが見られた。
5. 回数券の販売実績と残高とがアンバランスな委託先がある。

流山有料道路の回数券の販売委託先であるA社における、平成12年度分の普通車回数券の販売状況と残数

11枚つづり：	販売実績 7冊	残数 2,409冊 (¥1,020/1冊)
50枚つづり：	販売実績 0冊	残数 1,183冊 (¥5,100/1冊)
60枚つづり：	販売実績 9冊	残数 937冊 (¥8,160/1冊)

同じく流山有料道路の回数券の販売委託先であるB社における、平成12年度分の普通車回数券の販売状況と残数

11枚つづり：	販売実績 139冊	残数 1,525冊
60枚つづり：	販売実績 60冊	残数 324冊

#### (ウ) 意見

1. 通常の印刷による回数券は販売時点で回数券を有効とするような押印を行うとか、磁気データの入る回数券は販売に必要な数量だけその都度磁気データを書き込む等の手法によって、利用可能状態の回数券を大量に保有することによるリスクの発生を最小化することが望ましい。しかしながら相当の費用がかかると思われ、実施が困難ということであれば、年間の販売実績と実際の回収実績を比較することなどによって、回数券の使用量に異常が発生しているかどうかを大枠でチェックできるような手法を検討すべきである。
2. 管理事務所と本社間における回数券の移動に関しては、その授受を示す書類を作成し、保管管理すべきである。
3. 委託販売先における販売については、いずれの委託先であっても月次管理されるべきである。
4. 異常な残数となっている回数券は管理方法を十分に検討し、換金可能な「金券」を大量に保管することによるリスクの発生を最小化すべきである。
5. 管理事務所に対して行う検査は、定められた手続きに準拠して行われ、必要十分な内容をもつ報告書として報告され、保存されなければならない。

#### (参考)

首都圏の私鉄等で共通して使われるパスネットカード等のプリペイドカードは、カード作成業者から納品された段階では「生カード」と呼ばれ磁気データが書き込まれていない状態にある。これが販売に必要な数量だけその都度磁気データが書き込まれる。いわゆる「金券」として管理されるのはこの磁気データが記録されたカードであり、「生カード」は万が一盗難にあったとしても使用することができないものとなっている。

しかし公社でもその導入について検討を行ったようであるが、発売元に調査を行ったところ、磁気データを書き込む機器が高額で需要がほとんどないため、製造されていないとの結果を得ている。

#### ウ 管理事務所における回数券の管理について

##### (7) 管理事務所における回数券の日常管理

管理事務所における回数券の日常管理はおおむね次のように行われている。

1. 回数券の販売管理は各有料道路に設置されている管理事務所が担うべきものとなっている。
2. 印刷業者から納入された回数券は安全に管理しうる部屋の金庫に保管され、そ

- れからの払出について冊数と回数券番号が受払簿に記録され、その都度交付者と受領者の印が受払簿に押される。
3. 公社本社に関する受払簿が整備され、公社本社への払出について冊数と回数券番号が記録され、公社本社における売上情報がファックスで知らされて冊数と回数券番号が記録される。その都度所長が確認の印を押す。  
公社本社に送られた回数券については、一覧表が置かれて、本社に払い出した日付と、本社で売り上げられた日付が記入される。
  4. 事務所の窓口における一般利用者への販売についても受払簿が置かれ、金庫から払い出された冊数と回数券番号が記録されると共に、売上冊数と回数券番号が記録される。その都度所長が確認印を押す。
  5. 販売委託先に関しても、払出について冊数と回数券番号が受払簿に記録され、委託先における売上も冊数と回数券番号が委託先からの月次の報告書に基づき記録される。その都度所長が確認印を押す。
  6. 回数券の売上を管理用のコンピューターシステムへ入力する責任は管理事務所が担っている。
  7. 回数券が不足することが予想される時は公社本社に「通行券等交付申請書」を送り、業者からの納品があると納品書を保管し、本社に「通行券等受領書」を送付する。  
ただし、業者から納品があることについて公社本社から送付書で知らされることになっているが、これまで「通行券等送付書」は発行されてこなかった。  
また、これら「申請」、「送付」及び「受領」に関する書類の名称は、それぞれの管理事務所ごとに微妙に異なる。例えば「申請」に関しては、「回数通行券交付申請書」、「通行券交付申請書」、「通行券等交付申請書」等の名称がある。
  8. 回収した回数券は料金所ブースで領収のゴム印を押し、一日分を回収すると穴を空け再使用することができないようにした上で、束ねて1年間保管する。一年後に公社本社においてシュレッダー処理される（磁気カード方式の回数券の場合は、回収の手続きは無い）。
  9. 料金所の車両通過台数は機械によって自動的に計数され、車種別に現金支払い、回数券支払い等が区別されて、実際に支払い等が行われた台数との突合せができるようになっている。

#### (管理のための帳簿)

管理事務所における回数券の管理は、おおむね次のような帳簿に基づき実施されている。

1. 当該事務所で管轄している有料道路の回数券全体の受払簿  
当該事務所で保管しているもの、委託先で保管されているもの、徴収員がブースにて販売するために保管しているもの等全ての受払が記録されている。
2. 当該事務所で保管しているものの受払簿  
事務所の金庫で保管されているものの残高管理のために作成されるもので、印刷業者からの受入、販売のためや委託先への払出が記録され、日々の残高が把握できるようになっている。
3. 徴収員がブースで販売するために保管しているものの受払簿  
徴収員が個人別に責任をもって日々の受払を記録しており、日々の残高が把握されている。
4. 委託先別の受払簿  
委託先への払出高から、委託先からの月次の報告に基づく売上数量を差し引き月次の残高が把握されている。

#### (4) 監査結果

1 2 管理事務所のうち8 管理事務所について往査して、回数券の管理状況について監査した結果、以下のような問題点が把握された。回数券は金券であり不正が発生するおそれがあるので、早急に改善する必要がある。

##### ① 管理事務所全般

1. 回数券の管理については、おおむね前述したような受払簿によっているが各管理事務所における帳簿の作成方法が統一されていない。  
例えば、ある事務所では当該事務所で保管しているものの受払簿を作成せず、別の方法で事務所の保管残高を把握していた（当該事務所で管轄している回数券全体の受払簿から委託先等の保管している残高を差し引くことによって事務所で保管している残高を把握する方法によっていた。この方法は当該事務所の保管残高が日々把握しづらいという難点があり合理的ではないと思われ、改善の余地があるものと思われる）。  
また、ある管理事務所においては委託先別の受払簿については手書きの受払簿は作成せず、委託先からの受払報告書をファイルすることで代用していた。この方法でも十分管理でき、手間と転記ミス等を考慮した合理的な方法であると思われる。
2. 前述したように回数券の販売管理は当該有料道路の管理事務所が責任をもって行うという趣旨から、当該回数券全体の受払簿（保管場所ごとの回数券の受払残高を合計したもの）を作成しているが、当該回数券の受払表が電算機で出力されており、手書きでこの帳簿を作成しなくてもこの出力された表と保管場所ごとの受払簿とを月次で照合していけばよいのではないと思われる。管理事務所によってはそのような方法で管理をしており十分管理ができています。各管理事務所によって帳簿体系が異なっているため、全体としてより合理的な方法に統一した方が良いと思われる。
3. 本来、印刷業者から回数券が納入される前に本社から「回数通行券送付書」が管理事務所に送付され、その回数券の納入に際し本社からの発注に基づいた納入であることを確認する必要があるにもかかわらず、本社からこの「回数通行券送付書」が送付されてこなかった。

##### ② 直営管理事務所

###### 1. 東金九十九里有料道路管理事務所

以下にあげるような管理上において早急に改善を必要とする問題がある。

- ・ 払出に関する受払簿とされるものには券種の記述は無く、検印も押されていない。また残数が日々記載されていない。誰が取り扱って誰が確認したのか記録されなければならない。
- ・ 本社への払出については番号が記載されているが、本社において売り上げた回数券の番号については記載されていない。券種等の記載も無く、検印は押されていない。これについても、誰が取り扱って誰が確認したのか記録されなければならない。また、H12 年度末の処理（締切、翌年度への繰越等）も記載されていないものがある。
- ・ 販売委託先であるC社については、払出及び売上について冊数と回数券番号が記録されているが、検印は押されていない。これについても、誰が取り扱って誰が確認したのか記録されなければならない。
- ・ いずれの受払簿も適正に作成されているとは言いがたく、受払簿に基づく日常管理となっていない。
- ・ 回数券がどこに（公社本社、委託先などを含めて）、どれだけ在庫となっている



のかを正確に把握できない。現在の在庫数量、内容が適正なものであるのかどうかを速やかに確認することができない。

## 2. 鴨川有料道路管理事務所

回数券の管理については、おおむね適正に管理されているものと判断した。しかし、以下の点について改善の余地があるものと思われる。

- ・ 路線バスの回数券が保管されて管理されているが、実際に路線バスの回数券は本社で販売されるのみである。回数券の保管管理も含めて本社において行われることが望ましい。

現状では単に事務を煩雑なものとするばかりであり、適切な統制が実現されているとは思えない。

## ③ 委託管理事務所

いずれの委託管理事務所においても、回数券の管理については管理事務所全般の項で記載しているような問題点はあるが、おおむね適正に管理されているものと判断した。

## ④ 公社本社における回数券の売上について

1. 公社本社から回数券の販売委託先（ゴルフ場など）へ販売を委託するために払い出した回数券の券種、番号、冊数については管理事務所には知らされていない。このため管理事務所が把握している公社本社における在庫数量、番号などは実際に公社本社にあるものとは一致しない。
2. 本社で販売される回数券については、売上があったことの報告を本社からファックスで受けるのみであり、本社在庫について管理事務所でチェックする権限をもっていない。
3. 回数券の販売に関する売上管理等の責任は管理事務所にあるという規定になっているが、責任を遂行するために必要十分な権限を管理事務所に与えられているとは言い難い。
4. 公社本社から販売委託先に払い出された回数券について、その売上が計上されるのは、販売委託先における在庫が少なくなって公社本社から払出を行う際に、販売委託先から売上実績報告を受けた時である。（場合によっては1年に1度）このため販売委託先において売り上げられた時期と売上計上時期とに大きなずれが生じることがある上、販売委託先に対する代金回収リスクを長期にわたり負担する結果となっている。

## (ウ) 意見

1. 業者から回数券が納品された場合、管理事務所としては、この納品が本社からの発注に基づくものであることを確認しなければならない。そのためには「営業帳票類取扱要綱」の規程どおり、本社は管理事務所の要請に基づいて業者に回数券の発注をした場合には納品されるべき管理事務所に「回数通行券送付書」を送付し、管理事務所は本社が発注した回数券が確実に納品されたことを確認する必要がある。
2. 回数券の管理について、より合理的な統一された仕組み（業務プロセスとシステム）を検討し、それにとまなう管理に関わる規程類を合理的な内容に改めるべきである。その際の基本的な留意事項としては次のようなものが考えられる。

ア. 管理事務所において、当該事務所において保管管理している回数券について、受入、販売による払出、他で販売するための払出及び残

数が的確に把握できることを重視すべきである。

- イ. また各管理事務所で本社及び委託先ごとの受払簿を作成して管理する必要はないと思われる。受払を行った事実が正しく確認できる資料を残し、受払に関する情報をコンピュータ管理することによって、本社が総括的に責任を担える仕組みとすべきである。
- ウ. 本社は各管理事務所を、各管理事務所は各委託販売先を検査し、それらについて責任を取る体系が望まれる。
- エ. 当面は現行規定を見直すことからはじめるとして、いずれの管理事務所においても必須となるべき受払簿に関しては、同じ水準の管理が実現されなければならない。あわせて、業務プロセスも見直して台帳管理が日常業務に組み込まれて効率的に行われるようにしなければならない。

#### 4 維持改良費の支出について

##### 維持修繕の委託について

道路公社が管理する有料道路に関する年間の維持修繕委託に関して、その積算や精算の内容について、いくつかを抽出し検討した。

##### ア 維持修繕委託の発注について

道路公社では翌年度分の維持修繕に関して積算を行い、それに対して業者から見積りを徴した上で、随意契約を行っている（隔年ごとに指名競争入札を実施している）。

しかし、維持修繕の作業内容は、交通事故の発生や気象条件等の多様な要因によって、実際にどのような維持修繕作業が発生するのかについて、年度当初に確定できないという性格を有している。

また道路交通法の定めや異常気象等による緊急時の応急措置等に対応するため、委託業者を通年で確保しておかなければならない状況にある。

さらに経営的な観点から、維持修繕委託予算は総枠でも管理することが求められるものである。

##### イ 問題点

積算に用いられる工種が実態と乖離している。

当初計画で積算に用いられた工種は九十九里有料道路の場合で見ると、以下のようになっている。

表層工  
植生ネット工  
ガードレール設置  
人力側溝清掃  
凍結防止剤人力散布  
除雪工

実際にどのような工種が存在したのかについて、平成12年度の九十九里有料道路の例でみると、以下のようになっている。

(区間1)	(区間2)
駐車場門扉補修	土砂除去
舗装試掘補修	駐車場土砂撤去
舗装補修シールコート	路面排水
ガードレール補修	区画線設置
カーブミラー設置	線形誘導標設置
バリケード設置	法面崩壊補修
立木伐採	路面凍結状況パトロール
道路陥没補修	除雪及び通行止設置・撤去
	枯れ松及び松枝撤去

##### ウ 意見

維持修繕委託についての契約を行う際には、各有料道路の特性を踏まえて、毎年発生する工種を点検し、不確定要素をすべて排除することはできないまでも、ある程度実態に即した工種を積算の際に使用すべきである。

さらに個別の維持修繕作業について実際に発注を判断するための基礎データとなるような、委託費用を概算で把握できるような基準を整備することが求められる。これは過去に行われた個別の作業内容を分析すること等から得られるものと考えられる。

## 5 その他

### (1) 有形固定資産の耐用年数の誤り

千葉県道路公社においては、有形固定資産の減価償却における耐用年数は「減価償却資産の耐用年数に関する省令」(昭和45年大蔵省令第15号。以下「耐用年数省令」という。)の別表に定める耐用年数によることとされている(千葉県道路公社会計規程細則第73条第1項本文)。また、残存価額については取得価額の5%と定めている(千葉県道路公社会計規程第46条第1項)。償却方法は定額法である(同)。

平成12年度の財務諸表附属明細表を検討した結果、千葉外房有料道路に係る以下2件の建物の耐用年数に誤りがあった。いずれも、千葉県道路公社会計規程細則の規定によれば、当時の耐用年数省令に基づき耐用年数65年とすべきものであった。

区分	所在地	構造	取得価額	取得日	耐用年数
便所	千葉市高田町	鉄筋コンクリート	68,594千円	H7.7.27	45年
便所	千葉市大野台	鉄筋コンクリート	38,011千円	H7.7.27	16年

### (2) コンピュータウイルス対策の必要性

今回の監査の過程でフロッピーディスクによる提出を受けた2つのファイルがコンピュータウイルスに感染していた。このウイルスは、甚大な被害を与える種類のものではなかったが、古くから知られる一般的なウイルスであった。この事実は、コンピュータウイルスに対するセキュリティ対策が行われていないことを物語るものである。いうまでもなくコンピュータウイルスの存在は脅威である。自社の重要なデータを破壊するおそれがあり、各種保存媒体(フロッピーディスク、CD-Rなど)、コンピュータ・ネットワークやインターネット等を媒介として他者とやりとりされるファイルを通じて自社のコンピュータ内への侵入を受けるリスクがあるとともに、他者にも被害を及ぼす可能性もある。

千葉県道路公社においては、基幹業務といえる料金収入の集計・管理に本社と管理事務所間のネットワークを構築するなど、業務の一部についてコンピュータが利用されている。ウイルス対策ソフトウェアの導入等により、コンピュータウイルスに対するセキュリティを強化する必要がある。