

持続可能な岩手競馬を考えるプロジェクト・チーム

第 一 次 報 告

－ 民間委託を拡大する場合の考え方－

第1	検討の趣旨	1
第2	民間委託拡大のねらい	2
第3	民間委託拡大の場合の委託範囲	3
第4	民間委託拡大の場合の想定される条件	5
1	委託料	5
2	契約期間	7
3	契約解除条件	8
第5	受託企業の競走計画作成等への関わり	9
第6	民間委託拡大の場合の留意事項	10
第7	民間委託拡大の場合の委託先の選定	11
	(参考資料)プロジェクト・チームの検討経過	12

平成19年12月15日

第 1 検討の趣旨

(収支均衡に向けた取組みと抜本的改革の検討)

- 1 競馬組合は、現在、新しい岩手県競馬組合改革計画（新計画）の枠組みに沿って、業務委託企業等の取引先を含めた競馬関係者の理解と協力を得ながら、売上に応じたコスト管理を徹底し、収支均衡を実現するための努力を続けている。

こうした努力により、まずは、経営の安定化を実現することが重要であるが、これと併せて、岩手県競馬組合事業運営監視委員会からも意見をいただいたとおり、更に厳しさを増す経営環境を踏まえ、岩手競馬の将来にとって、どのような経営のあり方が望ましいのか、中長期的な視点に立った抜本的な改革についても検討を進めることが必要である。

(構成団体プロジェクト・チームによる抜本的改革の検討)

- 2 このような認識のもと、本年9月に岩手県、奥州市及び盛岡市の構成団体職員で構成する本プロジェクト・チームが設置され、抜本的な改革による、持続可能な新たな岩手競馬のあり方について検討を進めているところであり、民間委託の拡大についても、抜本的な改革の有力な選択肢として、どのような民間委託のあり方が岩手競馬に適しているのか、様々な論点の整理を行ってきたところである。

(競馬組合議会の勧告)

- 3 こうした中で、10月25日の競馬組合議会において、競馬組合に対し「競馬組合による自主再建が可能であるかどうかについて、12月20日までに判断し、競馬組合議会に報告するとともに、競馬組合業務の大幅な民間委託について、可及的速やかに検討すべきであり、そのためにも、委託条件を早急に検討する必要がある」との勧告がなされたところである。

こうしたことを踏まえ、早急に民間委託の拡大について検討を進め、今後の競馬組合での抜本的な改革の検討の参考に資するため、これまでのプロジェクト・チームの検討の結果を、第一次報告（民間委託の拡大）として取りまとめることとした。

(民間委託拡大の利点)

- 4 競馬組合は、これまで、競馬法の規定で競馬事業主催者が実施することとなっている以外の業務については、可能な限り民間委託を推進してきたが、業務内容の専門性や業務処理の安定性を重視したことなどから、委託先が業務ごとに細分・固定化するなど、本来、民間委託に期待される、民間のノウハウを活用した売上の確保・拡大やファンサービスの向上、コストの低減というような効果が発揮されにくい状況にあると考えられる。

このような状況を抜本的に改革し、民間委託本来の効果を発揮させる方法の一つとして、北海道のばんえい競馬の事例のように、委託の範囲を競馬法の規定で民間企業（私人）に可能とされている業務全てに拡大し、一括して委託する方法が考えられる。この方法は、競馬組合にとっては委託料が売上に応じて変動する方式であれば、より安定した運営が期待できるとともに、委託企業にとっては業務範囲が拡大することで、より弾力的な運営が可能になるといった利点があると考えられる。

(競馬組合での具体的検討の必要性)

- 5 競馬組合の今後の事業運営については、売上に応じたコスト管理の徹底による方法によっても事業継続が可能と考えられるが、民間委託の拡大によってファンサービスと収益性の向上、経営基盤の強化、安定性の向上などの効果が期待されることから、この運営方法の導入についても具体的に検討を進めることが必要と考えられる。

(プロジェクト・チームでの検討経過と論点整理の内容)

- 6 この報告書は、このような基本的な認識のもと、ばんえい競馬や他の公営競技の先進的な事例の調査を行うとともに、地方競馬全国協会や競馬組合で競馬事業に携わっている方々からの意見聴取も行い、民間委託を拡大する場合の、ねらいや想定される具体的な条件等について整理するとともに、委託企業の選定の透明性を確保するための方策等を検討し取りまとめたものである。

第2 民間委託拡大のねらい

競馬組合の事業運営については、新計画の枠組みに沿って、売上に応じたコスト管理を徹底し、収支均衡を図りながら、岩手競馬を継続していくことが基本と考えるが、「より持続可能で安定的な」運営の方法が実現可能であれば、この方法についても、積極的に検討すべきとの認識から、民間委託を拡大する場合の論点について整理したもの。民間委託拡大を検討するに当たっての基本的な視点と民間委託拡大のねらいは次のとおり。

■ 民間委託拡大を検討するに当たっての基本的な視点

○ 競馬事業の継続

平成18年11月20日に策定した新計画に示す「収支が均衡し、赤字が拡大しないことを条件に、競馬事業を継続することが、県民・市民に財政的負担を強いることを回避できるとともに、雇用の場の提供や地域経済への貢献につながる」との考え方の下、競馬事業を継続していくことが、最も重要な視点。

○ 競馬事業としての収益の確保

競馬事業を継続した上で、330億円の構成団体融資を着実に償還していけるよう、償還のための利益を確保できることが、次に重要な視点。

■ 民間委託拡大のねらい

○ ファンサービスと収益性の向上

- ・ 民間企業の有する様々な販売ツール等を活用した集客策・販売促進策の展開を通じて、ファンサービスの向上や売上の確保・拡大を期待。
- ・ 民間企業のノウハウを活用したより効率的な人員・設備配置等による、更なるコストの低減を期待。

○ 経営基盤の強化

- ・ 民間企業の資金力を活かした追加投資の可能性と、それを通じた経営基盤の強化を期待。

○ 安定性の向上

- ・ 単年度の成果だけでなく、複数年度の総合的な成果によって経営判断することによる、事業の安定性と継続性の高まりを期待。

■ 受託企業にとってのインセンティブ

(企業に対する社会的な評価の向上)

- ① 厳しい経営が続く岩手競馬を、民間ノウハウを活用して再生させることによる企業イメージの向上。
- ② 競馬のみならずチャグチャグ馬コ等、全国に知られた岩手の馬事文化の継承への貢献。

(企業の経営戦略上期待されるメリット)

① 地方競馬事業への参画とビジネスチャンス

- ・ 競馬ファンを対象として新たなビジネスを展開。
(注)ばんえい競馬を除く、平地競走15主催者の18年度発売額 3,615億円
- ・ 地方競馬では岩手競馬にしかない芝コースという素材の有効活用。

② 競馬を起点とした広告、物販、飲食等、広範なビジネス展開の可能性

岩手競馬の競馬場・場外発売所には年間174万人(平成18年度実績)が来場。

第3 民間委託拡大の場合の委託範囲

競馬組合は、これまでも、(財)岩手県競馬振興公社への委託も含めて、競馬法の規定で競馬事業主催者が実施することとなっている業務以外のものについては、民間委託を推進してきた。今後、ファンサービスや収益性の向上等、民間委託の効果をより一層発揮させるため、民間委託を拡大する場合には、「地方公共団体としての固有業務」及び「競馬法の規定で民間委託できない業務(競走の実施等)」以外は、可能な限り、民間委託とすることが適当。

1 民間企業に委託する業務

民間企業に委託することで、ファンサービスの向上、売上の確保・拡大、コスト低減の効果が期待できる業務は、民間企業に全て委託。

- 開催関係業務：走路保全・発走整馬等の開催補完、勝馬投票券の発売・払戻等
- ファンサービス関係業務：競馬場・場外発売所の運営、施設設備の管理、広告宣伝等

上記のうち、新たな委託業務

- 盛岡・水沢競馬場等での発売・払戻、施設運営管理業務(専用場外発売所では一部委託済み)

2 競馬組合が直接実施する業務

地方公共団体(一部事務組合)としての固有業務や、競馬法の規定で民間企業に委託できない業務(競走の実施等)は、競馬組合が直接実施。なお、競走の実施については、競走実施公益法人^(注)であれば、委託可能。

(注)競走実施公益法人 競走の実施に関する事務を行うことを目的に設立された財団法人又は社団法人(競馬法施行令第17条の3)

(地方公共団体としての固有業務)

- 議会関係、監査関係、総務関係
- 競馬組合の財産(建物)の賃貸、競馬場施設(土地)の賃借
- 公営企業金融公庫納付金、関係団体補助・負担金の支払い

(競馬法の規定で民間企業に委託できない業務)

- 競走の実施、競馬開催日時等の決定
- 払戻金の額の決定、賞金の決定・支払い
- 地方競馬全国協会交付金の支払い

【参考】「競馬の実施」に関する事務の委託(競馬法施行令第17条の3)

区分	委託の内容	委託できる相手先
第1項関係	<ul style="list-style-type: none"> ・勝馬投票券の発売、払戻金、返還金の交付 ・競馬場内及び場外設備内の取締り ・入場料の徴収 ・上記に附帯する事務 	他の都道府県 指定市町村 日本中央競馬会 私人
第2項関係	<ul style="list-style-type: none"> ・競走の実施 ・上記に附帯する事務 <p style="margin-left: 20px;">〔競走の実施とは、「競馬番組の決定」、「出走申込の受付」、「ハンデ イキャップの決定」、「検量」、「発走の合図」、「着順位の判定」など〕</p>	他の都道府県 指定市町村 競走実施公益法人
第4項関係	次に掲げる事項以外の事務 <ul style="list-style-type: none"> ・競馬の開催の日時、使用する競馬場、場外設備の決定 ・入場料の決定 <p style="margin-left: 20px;">〔「競走の種類、回数、順序の決定」、「払戻金の額の決定」など〕</p>	他の都道府県 指定市町村

民間委託可能な業務の範囲イメージ(第3期コスト調整後歳入歳出ベース)

(単位：百万円)

区分	業 務	民間委託 の範囲	現 状	金 額	備 考
組合固有業務	総務管理、組合議会 など	↑ 民間企業への委託不可 ↓	直営	252	
	競馬組合財産の賃貸・競馬場施設の賃借		直営	302	
	関係団体等への補助・負担金の支払い		直営	108	
	公庫納付金・地全協交付金の支払い		直営	423	
	広域場外受委託発売の調整		直営	857	
	払戻金の額の決定		直営	17,241	
	賞金・出走手当の決定・支払い		直営	2,264	
開催関係	競走の実施	↑ 民間企業への委託可能 ↓	直営	23	○競走の実施は競走実施公益法人であれば委託可能
	裁決・審判の映像撮影・現像		委託	100	○撮影システムは現受託企業所有
	開催補完（走路保全、発走整馬等）		委託	1,066	(注1)
	勝馬投票券の発売・払戻		直営委託	284	○電話投票システムは現受託企業所有 ○テトラック3施設は委託済み(宮古、釜石、安代)
	開催関係事務		直営委託	33	(注2)
ファンサービス関係	盛岡・水沢競馬場の運営管理	↑ 民間企業への委託可能 ↓	直営	397	(注2)
	場外発売所の運営管理		直営委託	864	○テトラック4施設は賃借(横手、山本、三本木、十和田) ○テトラック3施設は委託済み(宮古、釜石、安代)
	発売・払戻システム管理		委託	649	○発売窓口端末は現受託企業所有
	レース等の映像放映		委託	280	○映像編集機材、映像装置は現受託企業所有
	ファンサービス		直営委託	89	
	場内の取締り、現金・施設の警備		委託	286	○受託企業は警備業法上の認定業者であることが必要
合 計				25,518	直営分 685百万円(注3) 委託分 4,048百万円

- (注1) 「開催補完」の金額には、「開催関係事務」「盛岡競馬場の運営管理」「ファンサービス」に関する業務の経費を含む。
(注2) 「開催関係事務」に含まれる「通信運搬費」及び「盛岡・水沢競馬場の運営管理」に含まれる「光熱水費」は、委託可能な経費として区分しているが、直営業務に要する経費も含んでいるので按分が必要。
(注3) 「直営分」からは、払戻金、地方競馬全国協会交付金、公営企業金融公庫納付金、広域場外業務協力金、インターネット発売委託料、賞典費を除く。

第4 民間委託拡大の場合の想定される条件

1 委託料

1 委託料算定の基本的な考え方

委託料算定に当たっての基本的な考え方は、次のとおり。

(1) 競馬組合が直接実施する業務に要する経費の確保

競馬事業継続の条件は、新計画にあるとおり「経常損益で黒字又は収支均衡」であるが、賞典費等、競馬組合が直接実施する業務に要する経費は、経常損益に含まれるものであり、この経費を予め確保しておくことが必要。

(2) 構成団体融資の元利償還金の確保

競馬事業を継続した上で、330億円の構成団体融資の元金を着実に償還していけるよう、償還のための利益を確保することが必要。特に、構成団体融資に係る利子は、融資の条件(約定)であり、また、経常損益に含まれるものであることから、その確保は必須条件となるもの。

(3) 受託企業に対するインセンティブの付与

民間委託を推進するに当たって、民間委託の効果を最大限に発揮させるためには、受託企業の運営努力の成果である売上増加やコスト低減が、委託料に反映されるような仕組みが適当。

2 委託料の算定方法

1の基本的な考え方を踏まえ、委託料の算定は、次の理由から、①競馬組合が直接実施する業務に要する経費と、②構成団体融資の元利償還金、③一時借入金の利子、④留保資金(災害等の不測の事態に備えた準備金、建物・設備の改修・更新の経費、運転資金)を、収入から先取りして確保する、いわゆる「先取り方式」が適当。

○ 売上減少の場合でも、競馬組合が直接実施する業務に要する経費等を確保できること。

○ 売上増加の場合には、受託企業の委託料も増額するというインセンティブを付与できること。

(委託料の算定式)

委託料＝競馬事業から得られる収入－(売上原価＋賞典費＋直営経費＋財務経費)

(注)「売上原価」 発売額に応じて一定の割合で支払いが求められる払戻金、地方競馬全国協会交付金、公営企業金融公庫納付金、広域場外業務協力金、インターネット発売委託料

「賞典費」 競走の賞金、諸手当

「直営経費」 委託後も競馬組合が直接実施する地方公共団体としての固有業務、競走の実施等の業務に要する経費

「財務経費」 構成団体融資の元利償還金、一時借入金の利子、競馬組合の留保資金

3 先取り経費の算定ルール

(1) 売上原価、賞典費、直営経費

競馬法の規定等、既定のルールに基づき算定(参考2)。

(2) 財務経費

財務経費の内容は、構成団体融資の元利償還金、一時借入金の利子、競馬組合の留保資金であるが、今後の競馬事業の安定的な運営を図っていく観点から、具体的には、以下の考え方が適当。

① 構成団体融資と一時借入金の利子は、利率が変動する可能性があることや、経常損益に含まれるものであり、経常損益での収支均衡という競馬事業継続の条件に関わるものであることから、必ず所要額を確保できる仕組みとすることが必要。

- ② また、構成団体融資の元金償還金、競馬組合の留保資金については、競馬事業を継続する以上、着実に構成団体融資の元金を償還する必要があること、競馬組合としても不測の事態への備えや建物・設備の改修・更新等の資金を必要とすることから、一定額を確保できる仕組みであることが必要。その水準は、受託企業との協議の上で決定されるものであるが、構成団体融資の元金償還や競馬組合の留保資金の所要額を考慮すれば、新計画の「財務経費」の水準に相当する、売上収入の1%程度。

【参考1】委託料の算定方式の比較

策定方式	説明	評価
積上げ	<ul style="list-style-type: none"> 委託業務に要する個々の経費を積み上げ、その合計額を委託料とする方式 (一般的な委託料の方式) 	<ul style="list-style-type: none"> 売上減少の場合、競馬組合が直接実施する業務の経費を確保できない可能性あり。 売上増加の場合でも、委託料は同額(受託企業のインセンティブを高める仕組みがない)。
収入比例	<ul style="list-style-type: none"> 収入の一定割合を委託料とする方式 (広域場外業務協力金、場外発売所委託料等で採用している方式) 	<ul style="list-style-type: none"> 売上減少の場合、競馬組合が直接実施する業務の経費を確保できない可能性あり。 売上増加の場合、委託料は増加(受託企業のインセンティブを高める仕組み)。
先取り	<ul style="list-style-type: none"> 委託者が直接実施する業務に要する経費等を、収入から控除した額を委託料とする方式 (「ばんえい競馬」の方式) 	<ul style="list-style-type: none"> 売上減少の場合でも、競馬組合が直接実施する経費は確保。 売上増加の場合、委託料は増加(受託企業のインセンティブを高める仕組み)。

【参考2】売上原価、賞典費、直営経費の算定ルール例

区分	項目	算定の根拠	料率
売上原価	的中勝馬投票券払戻金	競馬法の規定	売得金の概ね75%
	公営企業金融公庫納付金	地方財政法の規定	売得金の概ね1%
	地方競馬全国協会交付金	競馬法の規定	売得金の概ね1%
	広域場外業務協力金	地方競馬主催者間の契約(全国共通)	広域委託発売売得金の概ね1.5%
	インターネット発売委託料	受託企業との契約(全国共通)	インターネット発売売得金の概ね1.5%
賞典費	賞典費(賞金、諸手当)	新計画の経営指標、現在の水準	売上収入の概ね8%
直営経費	直営経費 (うち退職手当基金積立金)		所要額 (80百万円)

【参考3】財務経費の算定ルール

考え方	説明	評価
定額	<ul style="list-style-type: none"> 売上の増減に関わらず、一定額とする方式 	<ul style="list-style-type: none"> 売上減少の場合も、一定額は確保可能。 売上増加の場合も、一定額しか得ることができない。
収入比例	<ul style="list-style-type: none"> 売上の一定割合とする方式 	<ul style="list-style-type: none"> 売上の増減に応じて額が変動 売上減少の場合、利子等の所要経費を確保できる保証はない。
定額・収入比例併用	<ul style="list-style-type: none"> 定額と収入比例部を併用する方式 	<ul style="list-style-type: none"> 売上減少の場合も、一定額は確保(利子等の所要経費の確保は可能) 売上の増減に応じて額が変動(一定割合を設定することで、構成団体融資元金償還金や留保資金の確保が可能)

2 契約期間

競馬事業を継続していくという観点からは、民間のノウハウを活用した売上の確保・拡大、ファンサービスの向上やコストの低減というような効果を安定的に確保していくことが重要であることから、契約期間については、委託業務の継続性がある程度確保できるものに設定することが必要。

- (1) 契約期間の考え方としては、単年度契約と複数年度契約があるが、単年度契約では、委託業務の継続性を確保することが困難であり、複数年度契約とすることが適当。
- (2) また、複数年度契約とする場合の契約期間については、指定管理者制度を参考にすれば、3～5年間とすることが適当。

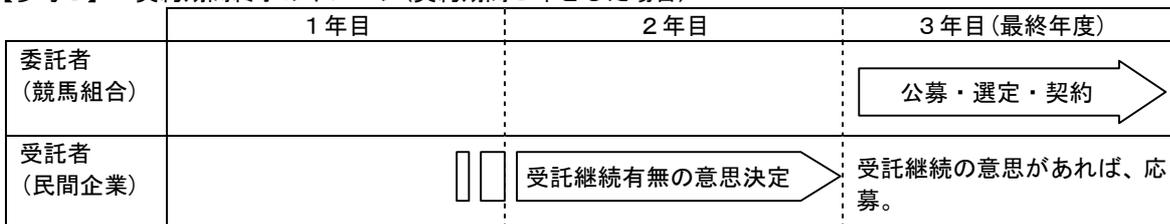
【参考1】 契約期間の比較

契約期間	利 点	問 題 点	要検討事項
単年度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 毎年度契約を見直すことによって、より有利な条件で受託者を選定し契約することが可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 毎年度、受託者を選定しなおすこととなり、委託業務の継続性を確保することは困難。 ■ 別途検討する契約解除予告期間の条件（1年）を満たすことは困難。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 継続性の確保が困難
複数年度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 次期契約への準備期間を確保することが可能であり、競馬事業の継続性の確保に適している。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 必要以上に長期の契約とする場合、創意工夫を活かした効率的・効果的な業務の見直しなどが停滞する可能性もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 適当な契約期間の設定

【参考2】 「指定管理者制度」（公の施設を民間事業者等が管理する制度）

- 目的：多様化する住民ニーズに、より効果的かつ効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の活力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減を図る。
- 本県ガイドライン：指定期間 3～5年。指定管理者の選定は、原則公募。

【参考3】 契約期間終了のイメージ（契約期間3年とした場合）



【参考4】 契約期間途中の契約解除のイメージ（契約期間3年、契約解除予告1年前とした場合）



3 契約解除条件

民間委託の拡大に際しては、仮に、収支不均衡等を理由に、受託者から委託契約の中途解除の申し出があった場合でも、競馬事業の継続性を確保できるような契約解除条件としておくことが必要。

- (1) 競馬事業の継続性を確保するための契約解除条件としては、①委託者・受託者「双方同意」、②次の受託者が処理可能になるまでの「処理義務付」、③相当期間前までの「事前申出」の3つが想定されるが、「双方同意」は契約当事者双方にとって拘束性が強く、「処理義務付」は委託者に一方的に有利であり、「事前申出」が契約当事者双方の損害発生防止の観点からも妥当性があると考えられる。したがって、相当の期間を置くことを前提として、「事前申出」により、双方協議の上、解除する方法が妥当。
- (2) 相当の期間としては、次年度開催日程等の検討開始時期（例年10月から）や、競走馬購入のピーク時に当たる年度半ばまでには次年度の運営体制が見通されていることが望ましいこと、新たな委託先の選定には半年程度の期間を要することを勘案すれば、1年間とすることが適当。
- (3) なお、地方公共団体の一般的な委託契約にも定められているとおり、他の定めに関わらず、委託者が競馬事業を廃止する場合は、委託者は契約を解除できることを担保しておくことが必要。

【参考1】 契約の途中解除の条件比較

条件	説明	利点	問題点
双方同意	■ 委託者・受託者の双方の同意を条件とするもの。	■ 事業の継続性の確保には適している。	■ 双方とも、契約継続に不都合が生じた場合に契約解除が困難。
処理義務付	■ 現受託者以外の者が委託業務を処理することが可能になるまでの間は、現委託者が委託業務を処理することを条件とするもの。	■ 事業の継続性の確保には適している。 ■ 業務処理の確実性の点で委託者に有利。	■ 受託者が期限不確定な義務を負う。
事前申出	■ 解除の相当期間前までに委託者に申し出することを条件とするもの。	■ 比較的、委託者・受託者の双方とも受入れやすい。	■ 相当期間内に新たな受託者を選定し、委託を継続できるか不確定であり、十分な期間の確保が必要。

【参考2】 次年度開催準備スケジュール概要

区分	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
次年度開催準備					競走馬購入ピーク時（7月～10月）							農林水産大臣への開催回数・日数の報告		
								次年度開催日程等検討						
委託先の選定	解除申出	□ □	次年度の委託先の選定											

第5 受託企業の競走計画作成等への関わり

競馬組合が決定する開催回数・開催日数や競走計画の内容は、民間委託を拡大し一括して委託する場合、受託企業にとっては、収支上も、受託業務の運営上も、極めて重要な要素であり、また、競馬組合にとっても、民間のノウハウを活用したレースの魅力の向上や、競馬の円滑な開催といった観点から受託企業との十分な意見調整は重要。

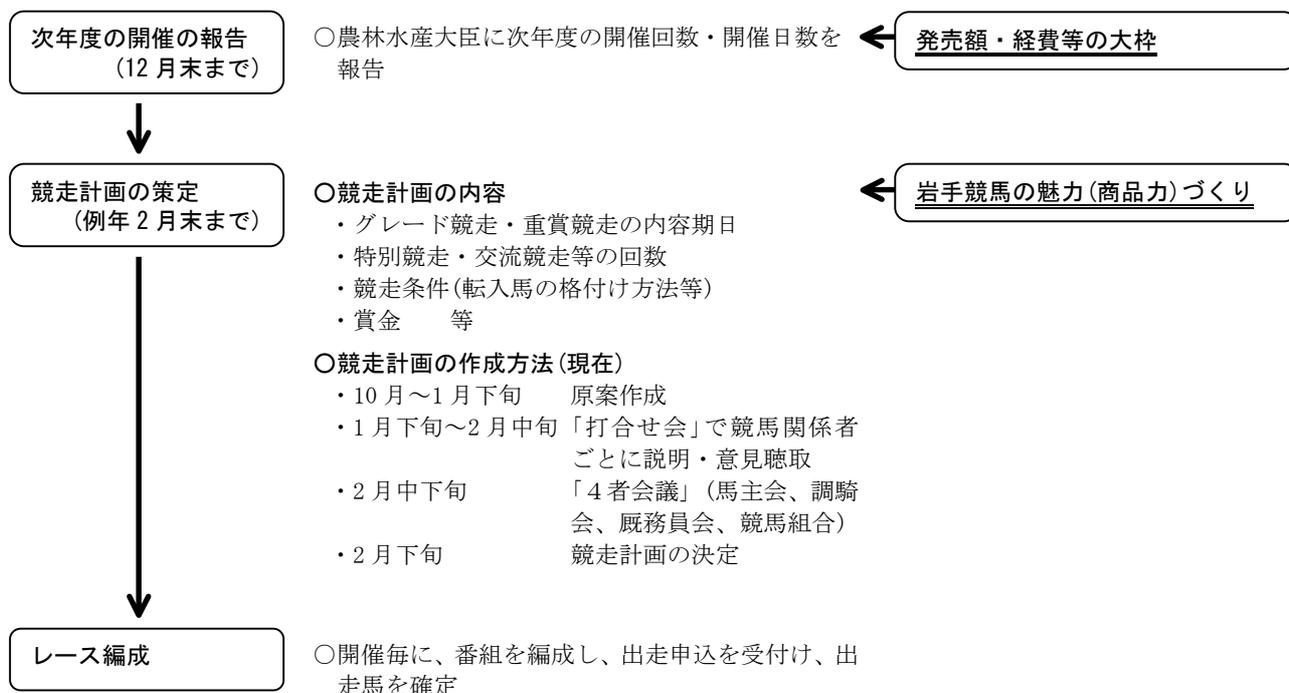
1 受託企業との意見調整のねらい

- 競馬組合がより魅力ある競走計画を策定できるよう、民間企業のマーケティングノウハウをレースの企画、日程等に活用。
- また、受託企業が担当する競馬場・場外発売所の管理運営、ファンサービス等の業務が、円滑に実施できるよう、競走計画との調整を実施。

2 受託企業との意見調整の時期

- 競走の実施までの過程は、①次年度の開催計画の報告(開催回数・開催日数)、②競走計画の策定(競走の日程・内容の決定)、③レース編成(開催毎の番組編成・出走馬の確定)。
- この過程の中で、競馬の公正の確保を前提として、受託企業のノウハウをレースの企画、日程等に活かすため、競走計画の策定過程で、受託企業と意見調整。
- なお、翌年度の開催回数・開催場は、発売額・経費等の規模に関わる重要な要素となるため、この検討に際しても、受託企業の意見聴取は必要。

【参考】競走計画作成等のプロセス



第6 民間委託拡大の場合の留意事項

1 建物・設備等の修繕等

民間委託のねらいの一つは、民間企業の資金力を活かした追加投資の可能性であり、ファンサービスの向上や新たなビジネス展開につながる施設・設備等の整備や、自動発売払戻機の増設による発売・払戻業務の合理化のようにコスト低減効果が期待できる設備投資については、受託企業からの申出があった場合は、可能とすることが適当。

基本的には次の取扱いによることが適当。

- (1) 建物・設備等の日常的な修繕・保守は、受託業務の範囲として、受託企業が実施。
- (2) ファンサービス向上やコスト低減のための新たな設備投資は、予め競馬組合と協議した上で、受託企業において実施可。

2 留意すべき施設・業務

現在、専用場外発売所として賃借している施設や既に委託している業務については、民間委託を拡大する場合、新たな委託の形態に応じて、所要の調整が必要になるものと考えられ、その取扱いに留意が必要。

それらの施設の現状は次のとおり。

(現状)

- (1) 専用場外発売所のうち4施設（横手、山本、三本木、十和田）は、民間企業が整備したものを競馬組合が賃借し、競馬組合が運営。

(注) 4施設の自場発売額合計は60億円で、3.3億円の利益貢献(平成18年度)
- (2) ファンサービス映像放映、裁決・審判映像関係業務の受託企業は、受託業務を履行するために、必要な機材・機器を競馬組合施設内に設置。
- (3) 競馬組合が所有する専用場外発売所のうち3か所（宮古、釜石、安代）は、民間企業に発売・払戻、管理運営業務を委託済み。

3 新計画との整合性

民間委託の拡大は、基本的には新計画の枠組みの中で実施するもの。ただし、受託予定者との調整の結果として、新計画の修正等が必要な場合には、岩手県競馬組合の運営に関する基本的な計画の議決に関する条例の規定に基づき議会の承認を得るなど、所要の手続きを執ることも想定。

4 民間委託を拡大する場合の十分な準備期間の確保

民間委託を拡大する場合、現行の運営方法（売上に応じたコスト管理の徹底による収支均衡）と比較考量し、岩手競馬の今後の事業運営の方法として民間委託の拡大が相応しいかどうかの方針決定を行うことが必要。その上で、仮に、民間委託を拡大する場合であっても、①発売額200億円以上という岩手競馬の経営規模に応じた受託企業側の実施体制の整備、②必要に応じた競馬関係者との調整、③競馬組合が賃借している専用場外発売所の取扱いや受託企業が競馬組合施設内に機材・機器を設置して履行している受託業務の取扱いなど現在の委託先との調整など、円滑な民間委託の拡大への移行には十分な準備期間が必要。

第7 民間委託拡大の場合の委託先の選定

1 基本方針

委託先の選定は、民間企業の幅広い参入の機会を確保し、競争原理を働かせるとともに、選定の透明性、公平性を確保するため、指定管理者の募集の例にならない「公募」によることが適当。

また、民間企業が有する販売ツールや経営ノウハウ、資金力の活用により、収益性の向上や経営基盤の強化を図るといった観点から、委託事業に係る実施方針、実施体制、収益確保策等に関する提案書の提出を受け、評価・審査の上で受託者を選定するいわゆる「プロポーザル方式」によることが適当。

2 選定方法

(1) 募集方法

ホームページ、企業への個別案内、新聞・テレビの報道など、できる限り広く周知。募集期間は、県の公の施設に係る指定管理者導入のガイドラインや他の公営競技の例を考慮すれば、1ヶ月以上が必要。

(2) 企画提案の内容

企画提案を受ける内容については、ファンサービスの向上や売上確保・拡大のための事業展開や運営組織・執行体制、収益（財務経費）の確保など、「民間委託拡大のねらい」がどう実現されるかが明らかになるような項目が想定。

(3) 選定方法

選定の透明性、公平性を確保するため、有識者などを交えた選定委員会を設置し、外部の意見を反映させるとともに、委員会の審査結果はできる限り公表することが適当。

【参考1】県の「公の施設に係る指定管理者導入のガイドライン」（抜粋）（平成16年7月23日策定）

(2) 指定の手続き

ア 指定管理者の募集

■ 法改正の趣旨に基づき、民間法人等の幅広い参入の機会を確保し、競争原理を働かせるために、指定管理者の募集は原則、公募とするものとする。

ただし、施設の性格、規模、機能等を考慮し、適当な理由があるときは、公募によらず特定の団体を指定管理者の候補者として選定することも可能である。

■ 募集期間は、概ね1ヶ月程度とし、十分な周知期間を設ける。

■ 周知方法は、県の広報、ホームページ、掲示板、新聞、広報紙、通知などにより広く周知を行う。

■ 公募にあたっては、施設の概要、管理の基準、業務の範囲、指定の期間、申請方法、選定基準・選定方法、現在の委託条件、委託額、利用実績など広く情報提供を行う。

イ 指定管理者の選定

選定の透明性、公平性を確保するために、下記の事項に留意する。

■ 最適な候補者を選定するため、選定にあたっては必要に応じて外部の意見を反映させること。

■ 外部意見の反映については、必要に応じて専門的な知識を有する有識者などを交えた選定委員会などを設置する。

■ 選定委員会は、指定管理者の選定審査の段階での客観性、公平性を確保するため、審査基準等の策定や募集要項の策定の段階から関わっていくことも考えられる。

■ 選定にあたっては、指定手続等条例第3条に示している、公平性、効率性及び効果性安定性について、それぞれの施設の機能、性質、設置目的を踏まえた選定基準を設け、総合的に審査する。

■ 選定委員会による選定過程の公開については、「審議会等の会議の公開に関する指針」（平成11年3月31日制定）に従って適正に行う。

■ 選定結果については、情報公開条例（平成11年条例第61号）第7条第1項各号に該当するものを除き公表するよう努める。

【参考2】企画提案の内容（例）

■ 運営の基本方針・業務実施フロー

■ 運営組織・執行体制

■ 売上の確保・拡大のための事業展開（勝馬投票券発売の方法、広報戦略、ファンサービスの向上など）

■ 効率的な運営体制確立のための事業展開（業務の見直し、契約の見直し、経費削減など）

■ 収支計画及び資金計画（収入見通し、支出計画、資金計画、収益（財務経費）の確保など）

■ 競馬施設を活用した新たなビジネス展開の計画

■ その他独自の工夫、特色

(参考資料) プロジェクト・チームの検討経過

検討経過

区分	時期	内容	備考
第1回会議	9月28日(金)	○ 調査検討項目 ○ 民間委託の拡大(第1回目)	
第2回会議	10月10日(水)	○ 民間委託の拡大(第2回目)	
第3回会議	10月23日(火)	○ 民間委託の拡大(第3回目)	
第4回会議	11月5日(月)	○ 民間委託の拡大(第4回目)	
現地調査 (意見聴取)	11月7日(水)	○ 地方競馬全国協会からの意見聴取 ○ 埼玉競輪(埼玉県)からの意見聴取	事務局対応
第5回会議	11月9日(金)	○ 競馬組合職員からの意見聴取	
第6回会議	11月12日(月)	○ 民間委託の拡大(第5回目)	
第7回会議	11月29日(木)	○ 第一次報告案(民間委託を拡大する場合の考 え方)	
第8回会議	12月14日(金)	○ 第一次報告案(民間委託を拡大する場合の考 え方)	

(注) 先進事例である北海道の「ばんえい競馬」については、8月28日(火)にプロジェクト・チームの事務局である農林水産企画室が、別途、現地調査を実施。