

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
第3 監査の結果と意見（総括） Ⅱ．改善型地方公営企業としての経営形態の検討 1．神戸市交通事業審議会での検討 ＜意見-1＞改善型地方公営企業会計としての経営形態の検討について 上記の通り、「経営計画 2015」において掲げられていた財政目標「単年度黒字の確保と累積資金不足の縮小」を共に達成できておらず，平成28年度以降継続的な単年度赤字を予測している。当該「諮問」は「改善型地方公営企業」としての「これまでの経営状況の検証」と「今後の経営の見通し」などを踏まえ，「今後必要と考えられる経営のあり方や方向性」についてとうものであり，改善型地方公営企業という経営形態を大きく変える必要はないとし，市側はこの考え方を受けてきた。 今後は，神戸市として改善型地方公営企業会計としての経営成績・財政状態の改善状況，市民からのアンケート結果への対応によるサービス向上，中長期的な乗車人員，収支の見通し，神戸市地域公共交通網形成計画との親和性，まちづくりとの連携等様々な情報を総合的に判断して，神戸市バス事業の望ましい経営形態の検討を行う必要があると強く感じているところである。	公営バス事業については，国から策定が要請されている「経営戦略」において，「公営企業としてサービス供給を行う必要性について，採算性や路線維持の必要性等の観点から見直しを行い，民間への事業譲渡等の選択肢も含め再検討する必要があること」（「経営戦略策定・改定ガイドライン」平成31年3月）とされている。 本市バス事業においては今後も厳しい経営状況が続くと見込まれることから，望ましい経営形態について，他都市での事案等も参考に改めて比較を行うとともに，次期経営計画策定に向けての交通事業審議会への諮問の中でも，議論いただき，検討していく。 （交通局）	措置 方針
2．改善型地方公営企業が最適な経営形態か否かの検討 （1）経営成績及び他会計繰入金等収入の時系列分析 ＜意見-2＞経営計画策定上の根本的な課題について 「公営交通はどのような基準にもとづいて，どこまでサービスを提供すべきなのか」という神戸市交通事業審議会で提示されている課題に方向性を見出すべく議論を深めるべきである。これは経営計画策定上の根本的な課題であることに留意されたい。	個々のお客様それぞれから求められるサービスは多様であるが，厳しい経営環境のなかで全体としての市バスネットワークを維持していくためにも，サービスの量的・質的な水準や範囲等も含めてしっかりと検討する必要があると認識している。 令和2年度より企画調整局とともに，科学的根拠に基づく移動需要をもとにこれに応じた移動手段の活用方策（市バス配置基準）に向けた検討を行っていく中で，十分に議論していきたいと考えている。 （交通局）	措置 方針
＜意見-3＞他会計繰入金について 平成30年度の資本金収入／他会計繰入金151,175千円は高速鉄道事業会計での人件費カットにより生み出された財源である。公営企業会計の独立採算制の趣旨から本来高速鉄道の	多くの市バス路線が地下鉄駅に接続し，市バス路線と鉄道路線とで，神戸市の公共交通網を維持し，市民の足を確保してい	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
利用者に利益還元（運賃値下げ等）することを最優先にすべきものであるが、そのことを考慮した形跡が見あたらない。平成28年度及び平成29年度の神戸市交通事業基金の繰入とは出所が異なるものであることに留意すべきである。	るため、市バス事業が経営健全化団体に陥ることなく、安定的に継続していくことが、高速鉄道事業会計を安定的に経営することになるという観点により、出資を行っている。 一方で、新たな経営計画の策定の時期であり、市バス事業における徹底的な経営改善策を検討・実施していくことが前提ではあるが、高速鉄道事業会計から自動車事業会計への資金手当について、計画策定の議論の中で、改めて、検討を行う。 （交通局）	
（２）神戸市交通事業基金 ＜指摘事項-1＞自動車事業会計の継続事業前提についての重要な不確実性について バス車両の大量更新が近い今こそ（「第４ 監査の意見と結果（各論） Ⅲ．固定資産管理」参照）神戸市の公金使用について選択と集中の議論を加速すべきであり、ゼロベースでバス事業の継続性を議論すべきである。 平成19年度の神戸市交通事業基金からの繰入328億円は、財政健全化法による「資金不足比率」が経営健全化基準20%を大幅に上回っている状況でその解消が決裁理由になっている。しかしその後、同基金から同じ決裁理由で平成28年度と平成29年度に8億円近い多額の公金が再度投入されている。この間10年以上にわたる神戸市の改革は不十分であったと言わざるを得ない。今後も不動産売却収入に依存した基金からの資金投入に期待できるのであろうか。むしろ同基金からの資金投入はバス事業会計を健全な経営体に変革するスピードを遅らせる結果になっており、監査人としては、神戸市交通事業基金条例第1条にいう「交通事業の健全な運営に資するため」という設置の趣旨を逸脱していると考える。 また、平成28年度から平成30年度にわたる上記の神戸市交通事業基金の資金を含む資本金収入/他会計繰入金は経営健全化基準（資金不足比率20%）回避のためであり、不健全な経営体の延命措置である。神戸市交通事業審議会の答申では「早期にさらなる経営改善を実施する必要がある」とされており、身を切る早期かつ具体的な改革を断行し、同答申の期待する結果で改革の成果を証明することなく他会計から資金を投入し続けることは答申の方向性と相違することになる。 今後、単に資金不足比率20%回避を目的とした資金投入は停止すべきである。このような資金投入を停止した結果、自動車事業会計が健全化団体に該当しても平成19年度から10年以上の年数をかけてもなお経営改善を成しえなかった結果を真摯に受け止めて改革の断行を行わざるを得ない。	基金からの繰入については、経営健全化団体への転落による不採算路線の減便等の市民への影響を避け、地方公営企業として、公共の福祉の目的を果たすためであり、条例に逸脱しているとは考えていないが、一方で、早期にさらなる経営改善策を実施する必要があると考えており、新たな経営計画策定にあわせて再度経営改善策を改めて議論したうえで、適切な資金投入の方法について、検討していきたい。 （交通局）	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
（３）営業所、路線委託の効果と今後の方針 ＜意見-４＞民間委託の推進について 神戸市バス事業としての現時点における最も長期的な戦略である「神戸市営交通事業経営計画2020」において、「民間委託の推進として、市バス営業所の管理委託やバス路線の委託、西神・山手線及び海岸線における駅務業務、その他保守・整備業務の民間委託を継続または拡充します」との記述がある。この記述は、経営基盤の強化を目的として、人件費を抑制するために掲げられた方針ではあるが、その遂行の際には、①国交省の基準で委託割合47%まで既に委託を進めているという事実及び、②委託料が上昇傾向にある点を十分に考慮しつつ、検討が必要であると考えられる。	これまで、経営改善の手法として、民間事業者に営業所・路線の委託を進めており、一定の効果を発揮している。 今後更なる経営の効率化にあたっては、路線の見直しや需要に応じた本数の見直しを検討するほか、直営営業所と委託営業所の担当する路線等の最適な配分を行うことで、市バス事業全体の効率を高めていきたいと考えている。 また、委託料については、基本的に提案競技において提出された人件費等の単価や価格をベースに決めているが、報告書の意見 18 にもあるように、今後、委託する方が安価になっているのか、委託の効果がどの程度あるのかを検討してまいりたい。 （交通局）	措置 方針
（４）改善型地方公営企業としてのサービス向上への取組状況 ①アンケート結果の活用について ＜意見-５＞アンケート結果の活用について 現在進行中の長期計画「神戸市営交通事業経営計画2020」では、「安全でお客様に信頼される公共交通を目指し、質の高いサービスを提供するため、市バスの「お客様の声ハガキ」のほか、自治会や婦人会等の地域の集まりなど、あらゆる機会をとらえてお客様の声を積極的に伺い、いただいたご意見・ご要望を、積極的に業務改善につなげるという記述がある。しかしながら、現状はアンケート結果について、具体的なサービス向上へつながる業務改善へほとんど活かしていない状況であり、その結果をホームページに掲載するだけとなっている。 また、自由意見に基づく業務改善についても、記載の2件のみにとどまっており、「神戸市営交通事業経営計画2020」に記載の「質の高いサービスの提供」に向けて十分な取組みとは言えないと考えられる。 今後は、より積極的にアンケート結果を活用し、サービスの向上に資する取組みを推進する必要がある。	アンケート結果について、お客様からのご意見の中で、以前から対応済である内容もあるが、継続的にサービス向上へとつながるよう業務改善していきたい。対応済である具体的な内容としては、「リュックサックを前に抱えて持ってほしい」、「出入口付近や通路を広く開けてほしい」といったものがあるが、車内において、ステッカーの掲示や、啓発放送を実施し対応している。今後も、アンケート結果だけでなく、「お客様の声ハガキ」やEメール、更に、コールセンターや電話等によるお客様のご意見に加え、年間を通じて管理職による添乗調査や主要停留所での立番等の継続実施などにより、乗務員に対する個別指導の充実をはかるとともに、運転技術やサービス・マナーの向	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
	上にも力を入れていきたい。 (交通局)	
②住民要望への対応について <意見-6>住民要望への対応について 「神戸市営交通事業経営計画2020」において、「住民サービスの充実」と「経営基盤の強化」の双方を目標に掲げること自体は問題ではなく、むしろ公共交通として当然の方針であると考えられる。しかしながら、具体的に住民要望への対応については、双方の観点を踏まえ、需要予測や対応に必要な人的・物的リソースを勘案しつつ適切に意思決定を行うべきであり、その意思決定の根拠は残しておくべきと考えられる。またこのような体制を整えないと、住民要望への対応が政治の道具として利用されることにもなりかねず、問題がある。	住民要望の対応については、需要や必要な人員等を、自動車部長をトップにした事業計画会議で検討し、議事要旨を作成することとした。 (交通局)	措置 済
③需要と供給に基づくバス路線の設定について <意見-7>需要と供給に基づくバス路線の設定について 現在の運行経路やダイヤを需要に応じて見直ししていると言うが、現状では客観的なデータ分析が十分とは言えず、そのデータ分析に基づいて需要に応じた適切な運行経路の設定やダイヤの見直しが行われているとは言い難い。個別路線ごとに、客観性のあるデータ等に基づいて、需要と供給にギャップがないか、検証されたい。 また、OD調査等のデータは、調査日に限定された一時的な統計であるため、路線の変更等を判断するデータとしては、さらに客観的な科学的根拠に基づいた検証が必要である。	これまで、市バス需要の客観的なデータとして 2～3 年ごとに実施している市バス交通調査（OD調査）や路線ごとの営業成績などを参考にしてきた。 特に市バス交通調査は全便を調査するため、精度の高いデータといえるが、調査日 1 日のデータしか取得できないことや、現在運行しているバス路線の調査であるため、潜在需要については把握できないなどの欠点もある。 そのようななか、バスでの移動に限定せず、人々の移動状況を把握するためのデータ利用が考えられる。令和 2 年度より、企画調整局が位置情報ビッグデータ、具体的には、携帯電話の GPS 情報を入手し、市内の移動状況についての分析を行っており、その分析内容について、企画調整局と情報共有や意見交換を随時行っている。 また、令和 3 年 4 月より市バス IC カードの 2 タッチ化を実施することにより、日々の乗降データの入手が可能となる。これらの客観的なデータを分析し、交通需給のギャップを科学的に把握し、バス路線の設置や変更、ダイヤ編成を進めていきたいと考えている。 (交通局)	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
＜意見-8＞公営企業として経営する必要性に関する検討について 以上のとおり、 (1) 経営成績及び他会計繰入金等収入の時系列分析 (2) 交通事業基金の現状分析 (3) 営業所、路線委託の効果と今後の方針 (4) 改善型地方公営企業としてのサービス向上への取組状況 の4つの観点から、現在の「改善型地方公営企業」としての経営形態が現状において適切に機能しているかどうかについて検討したが、検討した範囲においては、必ずしも適切に機能しているとは考えにくい。経営成績については、近年、資金不足比率が経営健全化基準20%を超えないための資金投入が行われ、交通事業基金からも同様の理由でバス事業への繰り入れが行われている。コスト削減につながると考えられている営業所・路線委託もすでに委託の原則的な上限である1/2近く（47%）まで進められており、今後委託料の上昇も想定されている。また、市民の足である公営バスとしてのサービス向上にも積極的に取り組めていない。 これは、既に述べた通り、「公営交通はどのような基準にもとづいて、どこまでサービスを提供すべきなのか」「だれがどう分担し担うべきか」という課題について明確な方針が定められていないことが根本的な原因であると考ええる。経営計画2015時代から長年置き去りにされたこの問題は、現時点においても方針決定がなされていない。明確な方針がない中、「改善型地方公営企業」として公営企業会計の枠組みで事業運営が展開され、その結果が今日の経営健全化基準20%だけはクリアするというを主目的とした資金投入や、積極的なサービス向上に取り組めていないという問題に結び付いているものであると考えられる。 また、大阪市をはじめ多くの公営バス事業が民営化等に大きく舵を切っている中、上記の置き去りにされた問題に関して明確な方針がなく、職員は不安定な状況にあると感じているのではないかと考えられる。このような中、令和5年度より交通局採用職員の給与の10%削減（激変緩和のため、平成30年から令和4年までは5%削減）が行われており、職員のモチベーションの維持については、非常に危惧している。 来年度においては、神戸市バス事業として、総務省の示す「経営戦略策定・改定ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定マニュアル」に基づき、「経営戦略」の策定が必要となる。その中では、必ず、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用による経営改革も含め、公営企業として経営する必要性について検討することとされている。この検討においては、従来の公営企業会計の枠組みに固執することなく、将来の神戸市を見据え、市民サービスの水準を一定程度維持しつつも、より経済合理的な方針が定められること切に望むものである。	本市交通事業の経営形態については、神戸市交通事業審議会では議論がなされ、平成19年3月27日に答申をいただいているが、国から策定が要請されている「経営戦略」において、「民間事業者での運行などで代替可能な地域の交通事業は、必ずしも公営企業として行う必要はないことから、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用による経営改革も含め、公営企業として経営する必要性について検討することが重要である」（経営戦略策定・改定ガイドライン）とされている。一方で地方公営企業は企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならないとされており、市民の足を守ることや市行政における貢献など、引き続き地方公営企業として果たしていくべき役割は大きいものと考えている。民営化した大阪市の事例を含め、他の自治体がどのような判断をもって、それぞれの経営形態を取っているか研究も行いながら、次期経営計画の策定に臨んでいく。 （交通局）	措置 方針
Ⅲ. 総務省の動向、他団体のバス事業の状況 1. 総務省の動向について ＜意見-9＞経営戦略の策定について	現行の経営計画の計画期間が	措置

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
このように、「ミニマム」サービスの水準については27年答申においても十分に検討できておらず、今後はこの公営バス事業として今後提供すべきサービスの水準を十分に検討した上で、あるべき経営形態を慎重に検討する必要があると考えられる。 神戸市バス事業においては、現時点でまだ経営戦略が策定されていない。今後策定される際には、上記のあるべきサービス水準を踏まえながら、ガイドラインやマニュアルに従い、民間への事業譲渡等の選択肢を含め再検討し、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用による経営改革を含め、公営企業として経営する必要性について検討する必要がある。	令和2年度で終了するため、令和2年度中に策定する次期経営計画は経営戦略の要素を併せ持つものとして検討していく。 また、経営計画の策定と並行して、令和2年度より企画調整局とともに、科学的根拠に基づく移動需要をもとにこれに応じた移動手段の活用方策（市バス配置基準）の策定に向けた検討を進めていく中で、移動需要に応じた路線の適正化やコミュニティバスなど小規模な移動手段との役割分担を含め、「ミニマム」サービスの水準についても議論を深めていく。 なお、公営企業として経営する必要性については、今後も厳しい経営状況が続くと見込まれることから、他都市での事案等も参考にあらためて比較を行うとともに、次期経営計画策定に向けての交通事業審議会への諮問の中でも、あらためて議論いただき、検討していく。 （交通局）	方針
Ⅳ. 系統毎の営業係数及び収支差の算出方法について ＜意見-10＞系統毎の営業係数及び収支差の算出方法について 平成18年度以前のように、「改善型地方公営企業」として外部委託など民間的経営手法を積極的に導入する前であれば、現行の委託系統と直営系統を区別しない方法により算出された系統毎の営業係数や収支差は、自動車事業会計全体の趨勢を系統毎にそのまま反映させることとなり、長期的視点による開示・比較分析するために有用な指標の一つであったと考えられる。 しかし、平成19年度以降営業所や路線の委託が進み、今や認可路線距離660.4kmに対して委託路線距離は311.0kmであり、委託率は47.1%とほぼ半分を委託先が運行している状況である。また、経営計画2020には、「路線ごとの状況把握と見直しによる運行の効率化、平成28年度には経営健全化団体に転落する恐れがあり、早期の更なる経営改善の必要がある」との認識が示されている。このような状況において、交通局においては、現在、公表している路線ごとの営業係数は管理会計的な観点から路線の評価を行うに際し、また、経年比較を行うに当たり有効かつ合理的な数値であるとのことである。一方、監査人は、公表情報としての営業係数は系統毎の財務的な経営実態を示すものとして、公表すべきと考えてお	交通局としては、これまで公表してきた営業係数については、営業形態の差により、地域間に不公平感が出ることを避けるために、管理会計的な観点から、路線の評価を行うに際しては、費用のうち直営人件費や営業所の委託料を合算したうえで、各系統の運行時分等の割合に応じて積算する手法を用いており、これまでの継続性の観点からも現行の営業係数の数値を引き続き、公表する必要があると考えている。 また、他都市においても、公表されている各系統の営業係数については、本市と同様の手法を用いていることから、妥当な手法と考えているが、市民にとって、どのような情報を公表することが有意義か、検討を行	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
り、路線ごとの営業形態の差（直営・委託）を反映せず、従来の営業係数や収支差によって路線毎の経営を分析するのは必ずしも適当ではなく、市民への公表情報としてはあまりにも実態と乖離しているのではないかと考えられる。よって、今後は、路線毎の営業形態の差（直営・委託）等を踏まえ、市民の系統毎の経営実態の把握に資する情報の提供が求められると考えられる。	う。 （交通局）	
<意見-11>不採算路線の検討について 経営改善促進補助金（平成31年度）を交付していない27路線の修正後収支差は監査人試算で723,893千円の赤字であり、当該27路線の廃止等を含めた抜本的な改革を行わず現状のまま存続させれば今後のバス事業運営に多額の資金援助が継続的に必要になる。27路線の廃止等を含めた徹底的なあり方の見直しが必要であることに留意されたい。	市バス事業は厳しい経営状況にあり、赤字路線の見直しが必要である。 令和2年4月1日には、営業係数が全路線で最も悪い45系統（阪神御影南口～御影本町5～魚崎南町5～魚崎車庫前）を廃止する（最終運行は3月31日）。 今後も路線の見直しや需要にあった本数の見直し等を進めていく。その際、神戸市の他部局（企画調整局、都市局）と協力し、必要に応じて、他の交通手段との役割分担を図りながら、地域住民の利便性の確保に努めていきたい。 （交通局）	措置 方針
第4 監査の意見と結果（各論） 1. 収入管理 2. 各収入項目の検討 （7）経営改善促進補助金 <指摘事項-2>経営改善促進補助金の補助対象となる路線について① 経営改善促進補助金の補助対象となる路線の絞り込みに関し、「代替交通がない路線」に該当するか否かを具体的に判定した資料が作成されていない為、外部からはその妥当性を判断できない。 平成11年度交通事業審議会答申にて代替交通の有無の判断基準として『廃止区域から代替交通機関の駅・停留所までの距離500m以内』と記載されていることから、当該基準等を参考にして作成した客観的な判定資料に基づき補助対象路線の絞り込みを行う必要がある。	路線の見直しや新たな路線設定等が行われる際には都度検討や協議を行っているが、代替交通の有無や特定の行政目的への該当について、判定となる根拠資料を整理し、また、毎年度、しっかりと引き継いでいく。 （交通局）	措置 方針
<指摘事項-3>経営改善促進補助金の補助対象となる路線について② 経営改善促進補助金の補助対象となる路線の絞り込みに関し、「特定の行政目的」に該当する路線か否かを具体的に判定した資料が作成されていない為、外部からはその妥当性を判断できない。 交通局からは「特定の施設を選定し、そこを通る路線を選んでいるのではなく、当該路線が行政的要請を受けて設置さ	路線の見直しや新たな路線設定等が行われる際には都度検討や協議を行っているが、代替交通の有無や特定の行政目的への該当について、判定となる根拠資料を整理し、また、毎年度、しっかりと引き継いでいく。 （交通局）	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
れた路線か否かで判断しているものと思われる」との回答を受けた。 その基準に従うと、当該路線の選定に関してはそれが行政的要請を受けて設置や延伸がなされた路線か否か等、経緯を確認・整理した上で選定基準が毎年引継ぎされ、かつ路線が新設・延伸等される都度アップデートされる必要があると考える。		
<指摘事項-4>経営改善促進補助金の補助対象となる路線について③ 平成26年度までの経営基盤支援補助金では上記の答申①②に書かれている通り「見直し対象路線」の中から「代替路線がない」路線及び「行政目的」の路線を選定していた。 平成27年度からの経営改善促進補助金からは「見直し対象路線」の限定が無くなっており、結果として補助対象路線が答申の基準より増加している（平成30年度で5路線増加）が、その変更の理由、経緯等に関して文書が残っておらず、明らかでない。 経営改善促進補助金は経営基盤支援補助金を引き継いだものであるため、諮問機関である交通事業審議会答申の結論を超えた補助に変更する以上、その変更理由等を文書化し、しるべき手続きで合意を得ておくべきであったと思われる。	路線の見直しや新たな路線設定等が行われる際には都度検討や協議を行っている。 しかし、答申以降も路線の新設等も行われており、当時に議論の対象とされていない路線も「廃止区域から代替交通機関の駅・停留所までの距離 500m以内」となる交通空白地が発生する地域を通る路線と判断し、対象としている。 新たな路線を対象にするかどうかについては、交通事業審議会答申の趣旨を踏まえながら変更理由の文書化など適正な手続きを図っていく。 （交通局）	措置 方針
Ⅱ. たな卸資産管理 2. 貯蔵品関係事務の流れ （2）貯蔵品の調達について <指摘事項-5>貯蔵品の調達について 各課長等は年度間の貯蔵品需要量について出納職に報告しておらず、また、出納職は適正な貯蔵品調達計画の立案及び総務課長への報告を行っていなかった。 貯蔵品については、過不足が生じることなく常に業務の執行上必要な量を保有しておくことが求められる。このため、調達に際しては会計規程に従い出納職が作成した適正な貯蔵品調達計画に基づき計画的に行われる必要がある。	今後、交通局会計規程に基づいた貯蔵品調達計画の策定に令和2年度中に取り組む。 予算編成時、各課ごとの払出数量の積算を行う。同時期に購入および払出の予定額の報告を求め、貯蔵品調達計画を策定する。 （交通局）	措置 方針
ア. 貯蔵品のたな卸について <意見-12>貯蔵品のたな卸について 交通局の説明によると、例年、9月又は3月の会計伝票を入力し、帳簿数量を確定させてからたな卸を行っていたため、実施時期が10月以降又は4月以降になっていたとのことであった。 たな卸とは、会計年度末における正確なたな卸資産残高を確定させるために実施される手続きである。このため、期末日に実施することが最も望ましいものであるが、時間的、定期的に期末日に実施できず、期末日後に実施する場合には、例えば下記表に示すように実地たな卸日のたな卸数量と期末日の帳簿数量の差異の算出過程について残すことが望まれる。	各貯蔵品の所管課においては、年度末（3月31日）にたな卸を行っていたが、6月に報告資料の作成を行っていたため、差異が生じていた。年度末に実査を反映した帳簿を作成した。 （交通局）	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
イ. たな卸の実施体制について <指摘事項- 6 >たな卸の実施体制について たな卸の目的の一つに帳簿残高と実在庫残高とを照合することにより会計処理の誤りを適時に発見できることがあげられる。この点、本事案では本来であればたな卸により当然発見されるべき安易な誤りが見過ごされており、たな卸が形式的に行われていた可能性が高い。たな卸の実効性を高め、本来の目的を達成できるようにするために、たな卸の実施体制について再検討する必要がある。具体的には、担当者1名で行うのではなく数量のカウントとたな卸表への記入者を分けるなど複数名で行うようにすることや総務課などの管理部門が立ち合い、実施状況について確認することなどが考えられる。	複数でのたな卸を行うなど実施体制の改善を図る。 (交通局)	措置 方針
ウ. 未使用タイヤ及び軽油について <指摘事項- 7 >未使用タイヤ及び軽油残量について 自動車事業にとってタイヤ及び軽油は業務の遂行上重要な財産であり、かつ金額的影響も大きい。このため、毎会計年度末において未使用タイヤ在庫及び軽油残量について貯蔵品として資産に計上すべきである。	年度末の数量を正確に把握するとともに、貯蔵品としての経理処理を行う。具体的には、費用で購入したタイヤおよび軽油の年度末残高の調査を行い、貯蔵品資産として処理する。 (交通局)	措置 方針
Ⅲ. 固定資産管理 2. 有形固定資産関係事務について (2) 勘定科目と耐用年数について <指摘事項- 8 >勘定科目と耐用年数について 現在、建物勘定で計上されているエアコンについて、地方公営企業法施行規則別表二号に基づき、「建物附属設備」に該当する場合には耐用年数を6年又は8年から13年又は15年に修正する必要がある。一方、「器具及び備品」に該当する場合には、勘定科目を建物勘定から工具器具備品勘定に修正する必要がある。 なお、建物附属設備と器具及び備品の区分について「耐用年数の適用等に関する取扱通達(国税庁)」では次のように示されている。 ・建物附属設備に該当するもの ダクトを通じて相当広範囲にわたって冷房又は暖房するもの 冷凍機の出力が22kw以下のもの … 耐用年数 13年 その他のもの … 〃 15年 ・器具及び備品に該当するもの いわゆるウィンドータイプのルームクーラー又はエアコンディショナー等 … 耐用年数 6年	令和元年度決算作業において、必要なものの修正を行い、また今後の登録作業において誤りがないよう、耐用年数表や会計規程を参照しながら登録作業に努めるようマニュアルの作成を行った。 (交通局)	措置 済
(3) 少額減価償却資産について <指摘事項- 9 >少額減価償却資産の資産計上の要否について 工具器具備品について、耐用年数1年未満又は取得価格10万円未満のものについては、事務手続きの効率化等の観点から資産計上するのではなく会計規程に従い購入時に全額費用処理すべきである。	令和元年度決算作業において、必要なものの修正を行い、また今後の登録作業において誤りがないよう、マニュアルの作成を行った。 (交通局)	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
3. 営業所の固定資産管理 (1) 未利用資産について <指摘事項-10> 未利用資産について 固定資産のうち本来の用途に使用できなくなったもの又は使用しなくなったものがあるときは、速やかにその旨を管理者に報告しなければならない。その上で、廃棄の決定を行った場合には除却処理を行い、廃棄の決定を行わなかった場合においても減損処理について検討する必要がある。	令和2年2月4日付で局内へ通知文を発出し、固定資産の異動が生じた際の総務課への報告の必要性について、再度周知を図った。 なお、今回指摘のあった資産については、令和2年度中に除却処理を行う。 (交通局)	措置 済
(2) 車両設置資産の除却漏れについて <指摘事項-11> 車両設置資産の除却漏れについて 会計規程では、固定資産の喪失（使用不能又は不要となり取りこわし、撤去、廃車、廃棄及び返納したとき等）が生じた場合には各課長等はその都度、固定資産増減移動通知書により総務課長に通知しなければならないとされている。しかし、前述の車両設置資産については廃棄したにもかかわらず、資産計上されたままになっていたため、会計規程に従った処理が行われておらず、必要な管理者の決裁を受けることなく処分された可能性が高い。 固定資産の喪失が生じた場合には、所管課又は各担当において処分後は会計規程に従い必要な管理者の決裁を受けるという手続きを遵守・徹底する必要がある。	令和2年2月4日付で局内へ通知文を発出し、固定資産の異動が生じた際の総務課への報告の必要性について再度周知を図った。 なお、今回指摘のあった資産については、令和元年度決算で除却処理を行った。 (交通局)	措置 済
(3) 固定資産台帳への登録（設置場所・登録単位）について <指摘事項-12> 固定資産台帳への登録（設置場所・登録単位）について 固定資産台帳には購入時の設置場所しか記載されていないため、移動した場合には現在の所在地を把握できない。また、複数台購入しているにもかかわらず、一式等として合わせて計上されている場合があり、この場合には、個々の機器ごとに移動や除却処理等を行うことが困難である。 現物管理を適切に行うためには、設置場所が変更された場合には合わせて固定資産台帳に記載されている情報も更新することで固定資産台帳の正確性の向上を図る必要がある。また、固定資産台帳には管理可能な単位である個数で登録するなど個々の機器ごとに移動や除却が生じた場合に適切に処理できるようにする必要がある。	複数台購入した機器などについては個々に移動・除却が管理できるよう台帳・帳簿の整理を令和2年度中にすすめる。 (交通局)	措置 方針
(4) 所在不明の資産について <指摘事項-13> 所在不明の資産について 落合営業所のように運営を外部に委託する場合には、委託時に当該施設で保有する固定資産について委託先立ち会いのもと現物確認を行い、固定資産の管理が適切に引き継がれるようにする必要がある。この際、現物確認を行った資料については保管しておく必要がある。 また、各資産について現物がないにもかかわらず、資産計上されたままになっていたことから、前述の指摘（車両設置	令和2年2月4日付で局内へ通知文を発出し、固定資産の異動が生じた際の、総務課への報告の必要性について再度周知を図った。 なお、今回指摘のあった資産については、令和元年度決算で除却処理を行った。	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
資産の除却漏れについて）と同様に会計規程に従った処理が行われておらず、必要な管理者の決裁を受けることなく除却又は処分された可能性が高い。固定資産の喪失が生じた場合には、所管課において処分後は会計規程に従った手続きを遵守・徹底する必要がある。	(交通局)	
(5) 固定資産の現物管理について <指摘事項-14>固定資産の現物管理について 固定資産台帳に記載された固定資産の実在性、正確性を確保するためには、すべての固定資産について現物と台帳の照合が行われる必要がある。このため、固定資産の現物確認について会計規程において明文化するとともに毎事業年度少なくとも1回以上実施される必要がある。 また、実地照合の実効性を高めるためには、一部現物には資産番号・名称等の識別コード等が付与されていなかったが、可能な限り識別コード等を付与する必要がある。さらに、内部統制の観点からは実地照合に際して総務課などの管理部門が立ち合い、実施状況について確認するとともに必要に応じて抜き取り検査を行うことが望ましい。	令和2年4月1日に会計規程を改正し、年に1回の現物確認の必要性を明確化した。この規程に基づいて毎年の実地照合を行う。 また、識別コードの付与については、その手法も含め、検討を行う。 (交通局)	措置 方針
4. 市バス車両の概要 (3) 安全対策（ハード面） <意見-13>先進安全装置の導入について 現状、ハード面での安全対策としてはドライブレコーダーが中心となっている。しかし、ドライブレコーダーは、事故発生後の再発防止策の検討など事後対応には有用であるが、事故発生の前段階である事前対策としては十分とはいえない。このため、先進安全装置について事前対策としての有効性を十分に検証したうえで、早期に導入することが望まれる。	事故防止の取り組みとして、市バス中央営業所車両 10 台に衝突防止警報補助システムを設置し、その有効性について検証した結果、警報数が減少するなど安全運行を支援する装置として有効であることから、令和2年10月に中央営業所等に50台導入する予定である。 (交通局)	措置 方針
IV. 契約事務 1. 軽油購入に係る入札について <意見-14>分割入札について 入札参加者の増加を目的として東部3営業所と西部4営業所とに分割して軽油の入札を行っているが、現状ではその目的が達成されているとは言えず、給油量の少ない西部営業所の軽油単価が東部営業所より高額となっている。東部と西部とで分割せずに入札を行うことも検討すべきである。また減少している入札参加者については、エリアを分割する以外の方法で、入札参加者を増やす施策を実施されたい。	令和2年4月分からの軽油については分割せずに入札した。 (交通局)	措置 済
2. 市バス営業所の管理の受委託について (2) 提案競技時の業務実施費用見積額の評価方法について <意見-15>事前準備費用の加算について 基準額について加算されている事前準備費(1/5)であるが、その内容は委託開始時の研修費等であり、委託開始時にのみ発生する費用である。したがって継続して同じ企業が受託する場合は、発生しない。平成16年度(または17年度)に発生した金額の5分の1をそのまま加算しているが、今回の提案競	委託費の評価方法については、平成29年度に実施した市バス路線の一部委託の提案競技において、提案額が基準額と同額の場合、評価点が満点にならないように先行して改めている。	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
技での新規応募者以外の継続している応募者において、そのような発生しない費用を加算する意味はないと考えられる。 直近の委託金額に事前準備費用を加算している現状では、受託先が直近の委託金額に、実際に発生しない事前準備費用（1/5）を加算した金額を提案すれば、満点の5点の評価点を確保することができる。実際は事前準備費用分、直近の委託料よりも値上げされているにも関わらず、評価は満点となる。 実際の委託料は提案競技時の金額をベースに算定されるため、提案競技時の委託費の検討は極めて重要である。委託料については提案競技時に評価を行っているとの事であったが、上述の問題点を検討し、適切に委託費の評価を行うべきである。 また、提案競技において受託候補者は「(受託予定期間の)5年間を平均した1年間当りの委託料を標準額」として提示することを要求されている。これに対して交通局側でも安易に直近の委託金額を使用せず、経済状況等を加味するなどして委託予定期間のあるべき標準額を算定すべきであろう。	令和2年度に実施する予定の4営業所の委託の提案競技では、事前準備費の評価方法については、他の公営事業者も参考にしながら、また、有識者等からなる受託候補者選定検討委員会における議論も踏まえて検討する。 (交通局)	
（３）提案された委託料の妥当性の検討について ＜意見-16＞年収単価の妥当性について 同業他社からの見積り等を取る事が出来ないため、年収単価の妥当性については検討のしようがないとの事であるが、提案応募者から単価の根拠資料の提出を求め、その妥当性を検討する事は必要と考えられる。	委託料の提案のうち年収単価について、当該事業者における人件費の内訳を記載した書類の提出を求め、提案された人件費と比較検討するよう改める。 (交通局)	措置 方針
（４）営業所委託に係る委託料について ＜意見-17＞業務量変更時の乗組数算出の明確化 乗組数の算出の方法、基準等が不明瞭である。乗組数の算出の方法、基準等について、交通局は明確に示せるようにすべきである。	受託事業者を公募する際、1組当たりの基準（運転時間等）を示すことにより、業務量が変更した場合の乗組数算出の明確化を図ってまいりたい。 (交通局)	措置 方針
（５）今後の委託契約更新時における委託の効果の検証について ＜意見-18＞今後の委託の効果の測定について 今後、令和5年度以降給与水準を5%引き下げることが決まっている。また将来5年で100%（平成30年度からは95%）の給与水準にある運転士185名中89名が定年退職するか、もしくは再任用となる見込みである。これにより更に神戸市バス運転士の平均給与も減少することが見込まれ、神戸市バス運転士と委託先の人件費単価が逆転する可能性もある。 民間の自動車運転士不足問題も深刻であり、委託費算定の基礎となっている受託会社の平均年収も上昇する恐れもある。全国的な人手不足による委託料の増加等により、受委託方式のメリットは失われつつある、という見方も出てきている。 運転士に係る人件費等に関しては、今後直営及び委託先において、大きく状況が変化する可能性が高い。今後も本当に委託の方が安価になっているのか、委託の効果がどの程度	今後とも、委託先人件費単価の動向を踏まえながら委託の効果を検証してまいりたい。 (交通局)	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
あるのかを精緻に検討し、「委託する方が安価である」という委託の大前提が崩れる恐れがある点に十分留意しなければならない。		
（７）営業所管理の受委託に関する評価委員会 ＜指摘事項-15＞直営営業所での活用について 報告書には「今後に向けて」という項目が記載されている。下記はその中の一部である。 また、これまでも再三指摘されたことであるが、評価委員会の報告書が委託営業所並びに受託事業者の評価に留まらず、そこに示された評価の視点や方法が直営部門の実績の評価や分析にも活用されるよう、改めて望みたい。(出典：平成 29 年度報告書) また、これまでも再三指摘されたことであるが、評価委員会の報告書が委託営業所並びに受託事業者の評価に留まらず、そこに示された評価の視点や方法が直営部門の実績の評価や分析にも活用されるよう、改めて望みたい。この点で、今年度から新たに加わった中央南営業所が一部を運行する路線を媒介して、直営部門との比較検討を試みてもよいかもしれない。(出典：平成 30 年度報告書) 少なくとも監査人が確認できる平成 26 年度の報告書から、毎年度同様の趣旨の意見がなされている。これに対し交通局では当該意見には対応していない。しかし、当該評価の対象は「安全・安定運行」「サービス水準」「経済性」「環境保全」「重点項目」であり、委託特有の項目は見られず、直営の営業所において評価されるのに何ら不都合はない。 今後は評価委員会の報告書について、直営部門でも同様の評価を行うことのできる体制が必要であろう。	評価委員会での議論も踏まえながら、今後どのような方法で直営との比較検討を行うのがよいか検討してまいりたい。 (交通局)	措置 方針
＜意見-19＞委託評価の結果の伝え方について 今回、委託先の営業所の現地調査において、委託評価の改善への取り組みについてヒアリングを行った。結果、交通局に問い合わせ、取り組みを行っているものの、点数につながらない事が多く、なぜ点数が低いのか理由が曖昧なため対応策も取りづらいとの事であった。 評価点は委員の絶対評価によって点数が付されており、これを平均して最終的な評価点となる。 平成 30 年度の評価点数総括表を確認したところ、評価者によっては「２ 努力を要する」を付しているケースも見受けられた。特に安全・安定運行の項目において「２ 努力を要する」が付されているケースが見受けられ、この点については看過できないところであろう。「２ 努力を要する」については、早急に改善が必要であり、また交通局においても指導すべきであると考えられる。	「２ 努力を要する」が付された項目については、その理由を記述いただく欄を設けるなど、その内容を詳細に確認した上で、営業所にフィードバックして改善するよう指導してまいりたい。 (交通局)	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
V. 人事労務 1. バス運転士に係る平均年収の比較と給与削減策 (2) これまでの給与削減策 ＜意見-20＞給与水準について 今後、再任用となる運転士が増加し、給与水準は下落するものと見込まれる。しかし再任用の給与水準をもってしても、民間の平均水準までは下落しない。自動車事業が独立採算となるためには更なる人件費の引き下げを要することに留意が必要である。	今まで以上に、総人件費の削減に向けた取り組みを進めていく。 (交通局)	措置 方針
(3) これからの取り組み ＜意見-21＞「経営計画2020」の中で人件費の抑制について 「神戸市交通事業経営計画2020」の中で人件費の抑制について「総人件費及び一人あたり人件費を抑制するため、勤務の効率化等による時間外勤務手当等の縮減を図る」、「柔軟な勤務体制等の検討」とあるが、現場では人繰りが厳しい状況が続いており、業界としても運転士不足が顕著な状況において今後も人材不足の状況が続くものと予想される。「経営計画2020」の施策はこうした厳しい現場の状況を考慮した計画だとは考えられない。営業所の現状や社会情勢も踏まえた、具体的で実行可能な経営計画が求められる。	運転士不足を背景とした厳しい現場の状況や社会情勢等を踏まえた実行可能な人件費の抑制について、検討していく。 (交通局)	措置 方針
2. 運転士に係る年齢別構成の変化と雇用 (3) 運送業界における運転士不足 ＜意見-22＞雇用計画の必要性 神戸市として、今後の自動車事業のあり方を明確にし、人員確保対策についても対応すべきである。厳しい経営状況に加えて、現状の厳しいバス運転士不足の状況が続く場合は、直営営業所での人繰りの悪化は避けられず、事業の継続上も大きな問題となることが予想される。経営戦略とも整合した、実効性のある中長期的な雇用計画が必要である点に留意されたい。	他都市での取り組み等を参考にしながら、中長期的な観点での雇用計画の策定を進めていく。 (交通局)	措置 方針
3. 企業の経営状況を考慮しない手当支給について ＜意見-23＞経営状況を考慮しない手当支給 自動車事業の危機的な経営状況を鑑みれば、現行の支給方針が「経営状況」を考慮しているものとは言い難い。 自動車事業の経営実態を反映した「勤勉手当」「期末手当」が支給されるべきである。	今まで以上に、総人件費の削減に向けた取り組みを進めていく。 (交通局)	措置 方針
5. 人事交流員に対する退職手当について ＜意見-24＞人事交流員に関する退職手当について 人事交流員に関する退職手当について、一般会計等との負担について検討すべきである。 また「地方公営企業会計制度の見直しについて」（平成25年12月：総務省自治財政局公営企業課）によれば、引当金の基本的な方針として「一般会計と地方公営企業会計の負担区分を明確にした上で、地方公営企業会計負担職員について引当を義務づける。」としている。一般会計で負担する額と自動車事業で負担する額について明確にした上で、自動車事業負担分を引当金に計上することが必要である。	過去より長期間にわたって市長部局との間で、多くの職員が転入、転出をしていることから、膨大な事務作業が予想されるため難しいと考えるが、引き続き検討を行う。 (交通局)	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
第5 監査の結果と意見（神戸交通振興株式会社） 1. 神戸交通振興株式会社 4. 業績の推移 （4）神戸市交通局との取引 <意見-25>当社が剰余金を保有する説明としての投資計画策定の必要性 当社は、各事業活動において100%株主である交通局との取引がある。特にビル経営事業等で交通局より建物を賃借し転貸することにより、安定的に利益を計上している。当該事業の貢献度は全社的に大きく毎期利益を計上している要因となっている。また、当社は剰余金に対して、過年度には、交通局に対して寄附による還元を実施してきたが、近年は寄附や配当による還元をせず内部留保している。そのため、平成30年度末には784,448千円の利益剰余金を保有している状況である。 剰余金を保有していることは会社の財政状態として望ましいことではあるが、一方で当該剰余金を株主である交通局に還元せず当社が保有しているのが妥当かどうかという視点もある。 そのような視点に対して、当社は今後保有するビルの老朽化対応やバス車両の更新投資に資金が必要となるのに備えて内部留保していると主張している。 しかし、当社には具体的に何にいくら必要かといった投資計画がないため、784,448千円の剰余金が適切な水準かどうか不明確である。そのため、投資計画を策定すべきことに留意する必要がある。	バス車両の更新計画は既に策定しており、ビルの老朽化対応についても、令和2年度中に策定する予定である。 なお、当社は担保能力のある固定資産をほとんど有しておらず、資金調達能力に限りがあることから、回転資金や大規模投資に備え一定の剰余金を保有する必要がある。 交通局としては、今後の寄付については、神戸交通振興株式会社の経営判断によるところであるが、神戸交通振興株式会社から交通局に寄付があった場合は、これまでと同様、神戸市交通事業の経営基盤の強化と乗客サービスの向上に充ててまいりたい。 （交通局、神戸交通振興株式会社）	措置 方針
<意見-26>交通局との取引の料率の見直しや配当等による還元の検討 交通局は、当社の剰余金の発生要因・保有目的また当社の投資計画に基づいた必要性などの総合的な視点で剰余金の状況について検討し、適切な水準以上の剰余金を保有している状況であれば、交通局との取引の料率等の見直しや配当等による還元の要求を検討することが望ましい。	今後神戸交通振興㈱で策定する投資計画と照らし合わせ、そのうえで決算において一定水準以上の剰余金があると認められる場合は、交通局の財政状況も勘案しながら、交通局への還元について処理方法も含め検討する。（交通局、神戸交通振興株式会社）	措置 方針
5. 自動車事業 （2）自主路線 <意見-27>シティー・ループバスの料金について シティー・ループバスの料金は260円であるが実態としてはシティー・ループバスの利用者の多くは観光客で占められているとのことである。したがって、ターゲットとする顧客層が観光客であればそれに対応する料金設定が見合っていないものと思われる。実際に、他社が運営している神戸市内定期観光バスは、サービス内容、性質は異なるものの同じようなルートで2,000円という値段設定で運営できている。したがって、料金認可等の課題もあるが観光客のニーズに合致したより良いサービスを提供して観光客を満足させると同時に、現状よりも高い料金設定をして収支を改善することができないか検討する必要があると思われる。	シティー・ループについては、国内外の多くの観光客の方々に利用いただいているが、厳しい経営状況が続いている。 今後利用者ニーズの把握を行い収支改善の取組みを検討する。 （神戸交通振興株式会社）	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
＜意見-28＞乗客の動向の管理について 路線別収支や路線別乗車人員については、会社で管理をしているが、乗客がどのバス停で乗車しどのバス停で降車したかなどのデータを把握できていない。 当社では既にＩＣカード化が進み、ＩＣリーダーを乗車時と降車時の２回のタッチで乗客がどの区間乗車したかのデータは取することは可能である。乗客の動向を把握して分析することにより、より顧客のニーズをつかむことができる。一般の民間会社でもすでにＩＣリーダーを２回タッチさせている会社も存在している。ＩＣリーダーなどを利用して乗客の動向を分析して経営に生かしていく必要があると思われる。	これまで乗客の動向については、交通局市バスＯＤ調査の実施にあわせて、当社でも同様の調査を実施したほか、当社独自のシステムを使用してバス停ごとの乗降客数の把握を行い、路線見直し等の際には参考としてきた。 ２タッチの導入にはシステムや機器の更新が必要であることから、まずは、今後、交通局のシステム更新に併せ、当社においても市バスと同様の料金体系となっているバス路線について導入を検討したい。 (神戸交通振興株式会社)	措置 方針
＜意見-29＞バスの老朽化に伴う車両投資計画の策定 山手線、神戸山麓線のバス車両が老朽化してきているにもかかわらず、将来の車両投資計画の策定ができていない。車両投資計画を決定しなければ、今後運行に支障をきたすことになることから、早急に具体的な車両投資計画を策定することが望ましい。	現在、自主路線として、３路線（シティー・ループ線、山手線、神戸山麓線）を運行しており、１３両の車両を保有している。 車両は比較的古くなっているが、丁寧にメンテナンスを行い、修理部品が調達できる限り、現状の車両でやりくりしていく予定であり、それを前提とした車両の更新計画を令和２年３月に策定した。 (神戸交通振興株式会社)	措置 済
＜意見-30＞山手線の恒常赤字に対する対応 山手線は恒常的に赤字で不採算路線となっており、また乗車人員も年々減少している。そのため、その対応につき交通局も交え協議のうえ、廃止等の方向性を早急に決定することが望ましい。	平成３０年度の交通振興における山手線の営業係数は２１２となっており、昨年度の営業係数２１８と比較し、若干の改善はしているが、ほぼ横ばいであり、依然として赤字である。 これまで利用者の減少により低迷が続き多額の累積赤字となっていたが、平成２８年４月より、ルート変更を実施し、また、乗客需要に見合った運行本数に減便したことにより収支赤字額は縮減している。 しかしながら、依然として営業係数は２００を超える状況であることから、収支の改善を図る必要があると考えている。 交通局としても、利用者の利便性を考慮しながら、全体の路線計画の中で、乗客増が図られ	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
	るような効率的な路線のあり方を考えていきたい。 (交通局, 神戸交通振興株式会社)	
(3) 魚崎営業所管理運営業務 ②経緯 ＜指摘事項-16＞内部決裁手続きについて 適切な内部手続きが完了した後に、委託業務契約書を締結すべきであり、内部管理上手続きの見直しが必要である。	委託契約書の締結後に、契約書に不備が発覚したため、内部手続きに時間を要した。今後は、契約事務手続きにミスが生じないように複数体制でチェックを行うよう周知徹底した。 (神戸交通振興株式会社)	措置 済
④受託金額及び収支について ＜意見-31＞営業所管理運営業務の受託金額の見積りについて 営業所管理運営業務の事業損益が大幅な赤字となっている年度があるが、会社としては個々の事業ごとに損益管理を行い、利益を出していく必要がある。魚崎営業所の管理運営業務についても、確実な事業見通しのもと損益管理を適切に行い、損益が大きく変動することを抑えていく必要があり、そのためにも受託金額の見積りについてより慎重に行うことが望まれる。	魚崎営業所の管理運営業務の受託業務の見積りについても、これまでの人件費や経費等の実績をもとに、その後の人件費の増加なども見込んで算出している。 受託業務の見積りにあたっては、将来的な費用増加や社会経済情勢も十分に踏まえて慎重に行っていく。 (神戸交通振興株式会社)	措置 済
⑥機器・備品の確認 ＜指摘事項-17＞固定資産の現物棚卸について 固定資産について、経理規程において実地棚卸について定めを設け、定期的な現物の棚卸を行うことが必要である。	令和元年 12 月に経理規程の改正を行い、期末に棚卸を行うこととした。 (神戸交通振興株式会社)	措置 済
(4) 車両整備業務 ③随意契約理由について ＜意見-32＞交通局の車両整備業務委託契約(随意契約)の妥当性について 随意契約により長年行われているが、随意契約としてきた理由が現状において妥当なものか、また神戸交通振興に委託を行うことが最も効率的なことか、交通局は随意契約ありきでなく、契約の都度、慎重に検討しなおすことが望まれる。	神戸交通振興は、交通局の関連団体として、長年にわたり高い技術力で局職員だけでは対応出来ない神戸市バスの整備業務や整備品質の維持に貢献してきた。 昨今、旅客運送事業全体として人材不足であり、近隣公営事業者においても長年委託してきた民間事業者への整備業務委託の継続をやめ自家整備化した事例も見られる。 現在の業務規模を外部事業者へ委託する場合、受託可能な事業者の選定が困難である一方で、交通振興が有する人材は整備業務の信頼性が高く、効率的	措置 方針

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
	な整備が可能であるため、今後も整備品質の確保を図るため、引き続き交通振興への業務委託を維持しながら、将来的な委託の方向性について検討していきたい。 (交通局)	
④受託金額及び収支について <指摘事項-18>受託金額の見積りについて 受託金額の見積り単価については、人員構成の変化や給与支給額の増減等があるにもかかわらず、長年にわたって見直しが行われていない。見込まれる人員構成の変化や支給額の増減及び受託契約に係る作業量等から適切な見積り単価及び見積り作業時間を計算する必要がある。 受託金額の見積り計算の根拠となる見積り作業時間や見積り単価を適切に算出し、契約の都度、適切な見積り作業時間及び単価に基づいて、受託金額の見積りを行うことが必要である。	令和2年度の契約に向け、給与支給額の実態を踏まえた見積り単価の見直しを行うとともに、各車庫における車両数や整備作業の稼働状況等から適切な作業時間を算出し、受託金額の見積りを行った。 (神戸交通振興株式会社)	措置 済
⑥機器・備品の確認 <指摘事項-19>備品の現物棚卸について 備品について、定期的な現物の棚卸を行うことが必要である。	令和2年2月に備品管理台帳を作成し、チェック表に基づいた棚卸を実施、確認作業を行った。 また、毎年度末には、棚卸を実施することとした。 (神戸交通振興株式会社)	措置 済
6. 高速鉄道事業・自動車事業共通 (1) 乗車券事業 ③随意契約の理由について <意見-33>交通局的乗車券販売業務委託契約(随意契約)の妥当性について 乗車券販売業務については随意契約により長年行われているが、神戸交通振興には長年携わってきた知識や経験があり適切に業務が行われていることは否定しないが、他の定期券発売所を受託している事業者にも一定の知識や経験が蓄積されてきていることも事実である。今後、交通局は各事業者が独立して業務を履行するに足る十分な知識や経験が蓄積されているか、その状況をみながら随意契約による契約方法の見直しも検討することが望まれる。	他事業者の現状を改めて精査したところ、神戸市交通局的乗車券販売業務における、定期券発行システムの運用研修、業務手順書の作成、運賃制度の教示、販売方法の指導などの課題はあるが、本業務に関しては引き続き神戸交通振興への業務委託を維持しながら、将来的な委託の方向性について検討していきたい。 (交通局)	措置 方針
⑤管理状況について <意見-34>カード類の棚卸について 棚卸の際には、必ず棚卸表を作成し、適切に棚卸が行われたことを資料として残しておくことが内部管理上望まれる。	毎年度末に実施しているカード棚卸時に加え、毎月実施している自主監査でもカード類の在庫数確認を実施しているが、その際使用した残数確認表を保管していなかったため、令和元年	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
	10 月に実施した自主監査以降は、カード残数確認表を社内報告決裁に資料として添付し、決裁完了後は乗車券課で保管するよう是正した。 (神戸交通振興株式会社)	