

監査結果の概要	措置内容	措置状況
<p>第3 監査の結果と意見（総括）</p> <p><b>Ⅱ. 改善型地方公営企業としての経営形態の検討</b></p> <p><b>1. 神戸市交通事業審議会での検討</b></p> <p>＜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</p> <p>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」についてどうものであり、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入れてきた。</p> <p>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。</p>	<p>「神戸市営交通事業 経営計画 2025」の策定に向けて、令和2年度の交通事業審議会において、経営形態についての議論もなされており、近隣の大阪市における「株式会社化」の状況も含め、地方公営企業や民間譲渡方式について、利点や課題の比較・確認を再度行ったところである。</p> <p>また、地方公営企業に求められる役割として、「公営の意義」についても議論され、公営企業として「民間にはできないことを実施していくこと」、「市民の足の確保」、「まちづくりや地域社会への貢献」、「一般行政施策との連携」等の、「地方公営企業」に求められる多面的な役割を發揮していくことが求められるとのご意見をいただき、公営の意義・役割について、改めて認識を新たにしたところであるが、非常に重要な視点であると考えている。</p> <p>他都市の取り組みについても引き続き十分注視しながら、公営企業として果たすべき役割をいかに發揮していくかという観点から取り組みを進めていくべきと考えており、次期経営計画においても、「公営」交通事業に求められる「市民の足の確保」や「神戸のまちづくりへの貢献」を通して、「神戸の市民生活やまちの発展に貢献していくこと」を基本的な考え方として掲げているところである。</p> <p style="text-align: right;">（交通局）</p>	措置済
<p><b>2. 改善型地方公営企業が最適な経営形態か否かの検討</b></p> <p><b>（3）営業所、路線委託の効果と今後の方針</b></p> <p>＜意見-4＞民間委託の推進について</p> <p>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</p>	<p>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</p>	措置済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
<p>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。</p>	<p>果を発揮している。</p> <p>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っている。</p> <p>また、委託料については、令和4年度以降の営業所委託の事業者公募に際し、選定基準を見直すなど、より競争性の働くような制度設計へと変更した。</p> <p>(交通局)</p>	
<p>第4 監査の意見と結果（各論）</p> <p><b>1. 収入管理</b></p> <p><b>2. 各収入項目の検討</b></p> <p><b>（7）経営改善促進補助金</b></p> <p>＜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</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>平成 11 年当時の答申においては、「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して、整理された対象路線を引き継いで、現在の経営改善促進補助金の対象路線としており、令和 3 年度予算においては、34 路線を対象としている。</p> <p>指摘の具体的に各路線のどの地域において代替交通がないといった判定を事後に確認できる資料については、このたび改めて作成を行ったところであり、今後本資料を毎年度、しっかりと引き継いでいく。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p>＜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</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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</p>	<p>平成 11 年当時の答申に基づいて整理された対象路線を引き継いで、現在の経営改善促進補助金の対象路線としており、令和 3 年度予算においては、12 路線が選定されている。</p> <p>指摘の具体的に各路線の特定の行政目的となっている路線を整理し、事後に確認できる資料については、このたび改めて作成を行ったところであり、今後本資料を毎年度、しっかりと引き継いでいく。</p>	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
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。	(交通局)	
<p>＜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</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、しか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。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>対象となる路線については、交通事業審議会答申の趣旨を踏まえながらこのたび改めて文書として整理を行ったところである。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p><b>Ⅱ. たな卸資産管理</b></p> <p><b>2. 貯蔵品関係事務の流れ</b></p> <p><b>(2) 貯蔵品の調達について</b></p> <p>＜指摘事項-5＞貯蔵品の調達について</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>各課より購入及び払出の予定数量と金額を確認（予算要求時各課資料及び貯蔵品需要量通知）し、貯蔵品調達計画を策定した。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p><b>イ. たな卸の実施体制について</b></p> <p>＜指摘事項-6＞たな卸の実施体制について</p> <p>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。</p>	<p>複数チェックの徹底を図るとともに、管理部門（総務課）もたな卸の実施に立ち会うこととした。（なお、年2回実施されるが、令和2年9月末より総務課立会済）</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p><b>ウ. 未使用タイヤ及び軽油について</b></p> <p>＜指摘事項-7＞未使用タイヤ及び軽油残量について</p> <p>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。</p>	<p>令和2年度末より年度末残高の正確な調査を行い、同年度決算より資産計上を行った。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
<p><b>Ⅲ. 固定資産管理</b></p> <p><b>3. 営業所の固定資産管理</b></p> <p><b>(3) 固定資産台帳への登録(設置場所・登録単位)について</b></p> <p>＜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</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>複数台購入した機器などについては、バス車両への車載機器がほとんどであるが、車号表に新しく欄を設けて各車載機器に付番を行い、個々に移動・除却の際は、車号表をあわせて手入れすることで機器の移動が管理できるよう整理を行った。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p><b>(5) 固定資産の現物管理について</b></p> <p>＜指摘事項-14＞固定資産の現物管理について</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>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令和2年度から、実地照合を行っているところである。</p> <p>識別コードの付与については、特に混在の可能性のある、複数台購入した機器については、車号表に新しく欄を設けて各車載機器に付番を行い、個々に移動・除却の際は、車号表をあわせて手入れすることで機器の移動が管理できるよう整理を進めた。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p><b>4. 市バス車両の概要</b></p> <p><b>(3) 安全対策(ハード面)</b></p> <p>＜意見-13＞先進安全装置の導入について</p> <p>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言い難い。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。</p>	<p>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年度に全営業所に50台導入した。</p> <p>(交通局)</p>	措置 済
<p><b>Ⅳ. 契約事務</b></p> <p><b>2. 市バス営業所の管理の受委託について</b></p> <p><b>(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</b></p> <p>＜意見-15＞事前準備費用の加算について</p> <p>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、</p>	<p>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</p>	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>また、提案競技において受託候補者は「（受託予定期間の）5年間で平均した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。</p>	<p>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。</p> <p>また、令和4年度から開始する営業所委託の提案競技においても、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改めたほか、委託料の標準額を、直近の委託金額を使用せず、従来受託事業者の委託費用の平均額を用い、事前準備費用を含めた委託費の高低が、より評価点の差に反映されるよう改善を図った。</p> <p style="text-align: right;">（交通局）</p>	
<p><b>（3）提案された委託料の妥当性の検討について</b></p> <p>＜意見-16＞年収単価の妥当性について</p> <p>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。</p>	<p>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た。</p> <p style="text-align: right;">（交通局）</p>	措置 済
<p><b>（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</b></p> <p>＜意見-18＞今後の委託の効果の測定について</p> <p>今後、令和5年度以降給与水準を5%引き下げる事が決まっている。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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>直営の人件費の推移及び委託先人件費単価の動向を踏まえて、令和2年度に営業所委託評価委員会において、委託の効果の検証を行った。引き続き、安全面、サービス面を第一に考えつつも、費用面でのメリットが失われないよう十分注意を払い、随時検証を実施していく。</p> <p style="text-align: right;">（交通局）</p>	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
<p><b>(7) 営業所管理の受委託に関する評価委員会</b>  &lt;意見-19&gt;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つの事であった。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>令和2年度の評価において、委員が「2 努力を要する」を付した項目がある営業所に対して、その項目の改善について要請した(2営業所、4項目)。</p> <p>また、要請にあたっては委員のコメントを付したほか、評価点について疑問がある場合には、直接評価委員に質問可能である旨、伝えた。</p> <p>なお、評価については委託全営業所に共有した。</p> <p style="text-align: right;">(交通局)</p>	措置 済
<p>第5 監査の結果と意見(神戸交通振興株式会社)</p> <p><b>I. 神戸交通振興株式会社</b></p> <p><b>4. 業績の推移</b></p> <p><b>(4) 神戸市交通局との取引</b>  &lt;意見-25&gt;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</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>バス車両の更新計画は令和元年度に、ビルの修繕計画は令和2年度に策定済みである。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p style="text-align: right;">(交通局、神戸交通振興株式会社)</p>	措置 済
<p><b>5. 自動車事業</b></p> <p><b>(2) 自主路線</b>  &lt;意見-28&gt;乗客の動向の管理について</p> <p>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。</p> <p>当社では既にICカード化が進み、ICリーダーを乗車時</p>	<p>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</p>	措置 済

監 査 結 果 の 概 要	措 置 内 容	措置 状況
<p>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。</p>	<p>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。</p> <p>令和3年3月16日から、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である神戸山麓線、山手線について、2タッチシステムを導入した。</p> <p>(神戸交通振興株式会社)</p>	