

令和元年度

包括外部監査の結果報告書

-自動車事業会計の経営に係る事業の管理、
並びに神戸交通振興株式会社の出納その他の事務の執行について-

神戸市包括外部監査人
遠藤眞廣

目次

第1 外部監査の概要.....	3
I. 外部監査の種類.....	3
II. 選定した特定の事件（テーマ）.....	3
1. 監査対象.....	3
2. 対象期間.....	3
3. 事件を選定した理由.....	3
4. 監査の方法.....	4
5. 外部監査の実施期間.....	5
6. 外部監査の従事者.....	5
7. 利害関係.....	5
8. その他.....	6
第2 自動車事業会計の概要.....	7
第3 監査の結果と意見（総括）.....	10
I. 他都市の自動車事業会計との比較.....	10
1. 施設及び業務概要に関する調.....	10
2. 損益計算書（抜粋）.....	12
3. 費用構成表（抜粋）.....	13
4. 損益計算書（抜粋）— 直近3か年比較—.....	14
5. 貸借対照表（抜粋）.....	16
II. 改善型地方公営企業としての経営形態の検討.....	17
1. 神戸市交通事業審議会での検討.....	17
2. 改善型地方公営企業が最適な経営形態か否かの検討.....	23
III. 総務省の動向、他団体のバス事業の状況.....	46
1. 総務省の動向について.....	46
2. 民営化の流れについて.....	49
IV. 系統毎の営業係数及び収支差の算出方法について.....	59
第4 監査の意見と結果（各論）.....	68
I. 収入管理.....	68
1. 平成30年度における収入の内訳.....	68
2. 各収入項目の検討.....	69
3. 旅客運輸収入に係る情報システムについて.....	83
II. たな卸資産管理.....	85

1. たな卸資産の概要.....	85
2. 貯蔵品関係事務の流れ.....	85
III. 固定資産管理.....	91
1. 有形固定資産の概要.....	91
2. 有形固定資産関係事務について.....	93
3. 営業所の固定資産管理.....	96
4. 市バス車両の概要.....	100
5. 市バス車両の更新計画.....	103
IV. 契約事務.....	107
1. 軽油購入に係る入札について.....	107
2. 市バス営業所の管理の受委託について.....	109
V. 人事労務.....	123
1. バス運転士に係る平均年収の比較と給与削減策.....	123
2. 運転士に係る年齢別構成の変化と雇用.....	128
3. 企業の経営状況を考慮しない手当支給について.....	132
4. 退職給付引当金.....	134
5. 人事交流員に対する退職手当について.....	135
第5 監査の結果と意見（神戸交通振興株式会社）.....	139
I. 神戸交通振興株式会社.....	139
1. 会社の概要.....	139
2. 会社の機構.....	140
3. 事業の概要.....	141
4. 業績の推移.....	145
5. 自動車事業.....	152
6. 高速鉄道事業・自動車事業共通.....	167
7. 人件費.....	170
（添付資料） 指摘事項及び意見一覧.....	173

第 1 外部監査の概要

I. 外部監査の種類

地方自治法（昭和 22 年 4 月 17 日法律第 67 号、以下「法」という。）第 252 条の 37 第 1 項及び神戸市外部監査契約に基づく監査に関する条例（平成 11 年 3 月 26 日条例第 41 号）第 2 条に基づく包括外部監査

II. 選定した特定の事件（テーマ）

1. 監査対象

自動車事業会計の経営に係る事業の管理、並びに神戸交通振興株式会社の出納その他の事務の執行について

2. 対象期間

平成 30 年度（自平成 30 年 4 月 1 日 至平成 31 年 3 月 31 日）

ただし、必要に応じて過年度についても監査対象にした。

3. 事件を選定した理由

平成 29 年度の法適用企業である 7 事業会計の一つである自動車事業会計は、唯一資金不足に陥っている。

全国的に資金不足額がある公営企業会計は 84 会計（28 年度決算：55 会計）であり、神戸市自動車事業会計もその中に含まれる。（平成 29 年度決算に基づく健全化判断比率・資金不足比率の概要（速報）、総務省、平成 30 年 9 月 27 日）。

神戸市自動車事業会計が資金不足である状況は近年の一過性のものではなく慢性的なものであり、かつ悪化傾向にある。資金不足比率の経営健全化基準は 20%であり、対策を講じなければ経営健全化団体に陥る可能性がある。

資金不足の原因の特定と神戸市交通事業審議会の答申を踏まえた 5 か年計画「神戸市営交通事業 経営計画 2020」に基づく収支改善効果を検討することは神戸市民の将来負担額を予測することに繋がるものと考えられる。

本テーマを検討することが最少の経費で最大の効果をあげ、また組織運営の合理化に努めるという地方自治法の趣旨を達成するために必要と認められ、ここに特定の事件として選定する。

4. 監査の方法

(1) 監査の視点等

合規性及び有効性、経済性、効率性の観点から検討を加える。

なお、自動車事業に関する監査においては、特に以下の視点も考慮する。

- ①神戸市交通事業審議会答申に沿った方針がとられているか
- ②神戸市の情報セキュリティ対策基準に従っているか
- ③内部統制制度に不備はないか

(2) 主な監査手続

上記(1)に記載した監査の視点に基づき、監査手続を実施した。具体的な監査手続の概要は以下のとおりである。

【自動車事業会計】

①運行管理

交通戦略は合理的なものであるか 等。

②収入管理

他会計繰入金等の計算方法、収益力の向上策は効果的であるか 等。

③出納管理

売上金管理、領収書管理は妥当であるか 等。

④たな卸資産管理

バスカード管理、貯蔵品の管理は適切であるか 等。

⑤固定資産管理

現物管理、未利用土地の管理は適切であるか 等。

⑥委託管理

委託契約締結手続きは合理的であるか 等。

⑦労務管理

給与支払業務など適切に執行されているか 等。

なお、監査委員監査の平成 31 年度監査計画で決められている労務管理監査に配慮する。

⑧その他

いわゆる新地方公営企業会計が正確に適用されているか 等。

【神戸交通振興株式会社】

➤ 所管部局関係

①出資目的及び出資金額等は妥当か。

②出資者としての権利行使は適切に行われているか。

③出資団体の財政状態及び経営成績を十分に把握し、適切な指導監督を行っているか等。

➤ 神戸交通振興株式会社関係

- ①設立目的に沿った事業運営が行われているか。
- ②決算書類等は法令等に準拠しているか。
- ③財政状態及び経営成績は適正に表示されているか。
- ④財務諸比率は良好か、また人件費の内容、金額は事業規模に比し適切か。
- ⑤資金収支は良好か、また経費節減は図られているか 等。

5. 外部監査の実施期間

監査対象団体及び所管課に対し、令和元年7月1日から令和2年1月27日までの期間にわたり、監査を実施した。

6. 外部監査の従事者

(1) 包括外部監査人

公 認 会 計 士 遠 藤 眞 廣

(2) 包括外部監査人補助者

監査委員との協議を経て、下記の者を補助者として選任した。

(資格順・五十音順)

弁 護 士	村 上 公 一
公 認 会 計 士	安 達 誠 二
公 認 会 計 士	大 内 美 香
公 認 会 計 士	大 谷 泰 史
公 認 会 計 士	加 藤 秀 昭
公 認 会 計 士	本 村 勲
公 認 会 計 士	森 山 恭 太

7. 利害関係

外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第252条の29の規定による利害関係はない。

8. その他

(1) 金額単位等

金額については、原則として円単位で集計後に表示単位未満を切り捨てており、また率その他に報告書中の表の合計は、端数処理の関係で総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。

(2) 報告書の数値等の出典

報告書の数値等は、神戸市が公表している資料、あるいは監査対象とした所管課等から入手した資料を用いている。その場合には原則として数値等の出典は明示していない。また、その数値・金額の正確性を保証するものではない。

第2 自動車事業会計の概要

神戸市の自動車事業は、昭和5年9月に事業開始されている。爾来、今日まで市民の日常生活を支える交通インフラとしての役割を担ってきた。

【沿革】

大正	6年	8月	「神戸市電気局」を創設 市営として発電、配電及び市街地路面電車事業を開始
昭和	5年	9月	市営バス事業を開始
	12年	12月	貸切バス営業開始
	17年	5月	電気局を「交通局」と改称
	42年	10月	「地方公営企業法」による財政再建計画承認
	43年	4月	市電一部廃止始まる
	46年	3月	市電路線（路面電車事業）を全線廃止
	48年	9月	70歳以上の高齢者に市バス敬老優待乗車証を発行
	57年	8月	バスロケーションシステム運用開始
平成	2年	4月	シティー・ループ運行開始
	4年	3月	リフト付きバス運行開始
	7年	6月	超低公害・天然ガスバス運行開始
	10年	10月	ノンステップバス導入
	11年	4月	貸切観光バス事業を廃止
		4月	「神戸市交通事業経営健全化計画」を策定
		10月	スルッとKANSAIへ加入
	12年	4月	定期観光バス事業を廃止
	15年	2月	「神戸市交通事業新たな経営計画」を策定
	16年	4月	市バス有野営業所の管理委託開始
		9月	「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション 2004》」を策定
	17年	4月	市バス魚崎営業所・松原営業所の管理委託開始
			市バス西神地域5路線（12, 13, 14, 20, 57系統）を移譲
	18年	4月	市バス落合営業所・西神営業所の管理委託開始
	19年	9月	「神戸市営交通 ステップ・アップ プラン」を策定
	20年	9月	市バスにICカードシステム「PiTaPa」導入
	23年	4月	「神戸市営交通事業経営計画2015」を策定
	25年	5月	市バス9路線（60, 61, 62, 63, 67, 68, 69, 150, 158系統）を移譲
	26年	3月	市バスにIC定期サービス（「PiTaPa」定期）導入
		4月	ICカードによる市バス乗継割引制度を新設
	28年	3月	「神戸市営交通事業経営計画2020」を策定
	29年	4月	市バスに「バスロケーションシステム」導入
			市バス、地下鉄に「ICOCA」定期サービス導入
			市バスにICカード全国相互利用サービス導入

自動車事業は公営企業会計の一つとして一般会計とは別の特別会計で管理されている（地方公営企業法第17条）。直近5カ年の各指標は以下のとおりである（神戸市公営企業会計決算書をもとに、監査人加筆）。

なお、いわゆる新地方公営企業会計制度を平成26年度から採用している。

【業務量について】

種別	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
営業キロ程 km	357.11	362.67	367.72	369.59	374.80
対前期比		5.56	5.05	1.87	5.21
在庫車両数 両	517	517	517	515	514
対前期比		0	0	△ 2	△ 1
運転車両数 両	161,482	163,977	162,344	160,019	160,514
対前期比		2,495	△ 1,633	△ 2,325	495
運転走行キロ km	17,679,760	17,709,402	17,533,737	17,274,021	17,260,927
対前期比		29,642	△ 175,665	△ 259,716	△ 13,094
乗車人員 人	69,089,530	69,380,389	68,348,082	68,168,306	66,878,683
対前期比		290,859	△ 1,032,307	△ 179,776	△ 1,289,623
乗車料収入 千円	10,073,274	10,067,207	9,915,302	9,865,818	9,694,072
対前期比		△ 6,068	△ 151,905	△ 49,485	△ 171,746
営業日数 日	365	366	365	365	365
一日平均					
運転車両数 両	442	448	445	438	440
運転走行キロ km	48,438	48,386	48,038	47,326	47,290
乗車人員 人	189,286	189,564	187,255	186,763	183,230
乗車料収入 円	27,598,013	27,506,031	27,165,212	27,029,638	26,559,103

(注) 乗車人員及び乗車料収入には、福祉対策分を含む。

【事業収入に関する事項】

(千円)

科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
自動車事業収入(税抜)	11,465,999	11,171,351	10,758,209	10,695,280	10,560,666
対前期比		△ 294,649	△ 413,143	△ 62,929	△ 134,615
営業収益	10,344,785	10,328,472	10,188,894	10,145,010	9,962,355
対前期比		△ 16,314	△ 139,578	△ 43,884	△ 182,656
営業外収益	821,213	648,226	569,314	475,913	598,311
対前期比		△ 172,988	△ 78,912	△ 93,402	122,397
特別利益	300,000	194,653	—	74,356	—

【事業費に関する事項】

(千円)

科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
自動車事業費(税抜)	15,301,307	10,886,862	11,059,732	10,829,930	10,587,423
対前期比		△ 4,414,445	172,869	△ 229,803	△ 242,507
営業費用	11,273,888	10,733,886	10,916,320	10,685,796	10,437,863
対前期比		△ 540,002	182,433	△ 230,524	△ 247,933
営業外費用	133,543	152,975	143,412	144,133	149,560
対前期比		19,432	△ 9,563	721	5,427
特別損失	3,893,875	—	—	—	—

【利益に関する事項】

(千円)

科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
営業利益	△ 929,103	△ 405,415	△ 727,426	△ 540,786	△ 475,509
対前期比		523,688	△ 322,011	186,640	65,277
経常利益	△ 241,433	89,835	△ 301,524	△ 209,006	△ 26,758
対前期比		331,268	△ 391,359	92,518	182,248
当期純利益	△ 3,835,308	284,488	△ 301,524	△ 134,650	△ 26,758
対前期比		4,119,796	△ 586,012	166,874	107,892

【職種別人員数推移】

(人)

職種名	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
事務	88	87	86	84	81
土木	1	0	0	0	0
機械	21	19	19	19	19
電気	3	3	3	3	3
技士	17	17	16	16	16
乗合自動車運転士	281	260	259	259	259
現在員（上記合計）	411	386	383	381	378

第3 監査の結果と意見（総括）

I. 他都市の自動車事業会計との比較

全ての公営企業の決算については、e-Stat（政府統計の総合窓口）の地方財政状況調査 地方公営企業決算状況調査¹において公表されている。

そこで、監査人は上記データベースにて公表されている情報に基づき、神戸市の自動車事業会計について、他都市の自動車事業会計との比較を実施した。なお、最新の公表情報である平成30年調査分（平成29年度決算）を分析対象としている。

1. 施設及び業務概要に関する調

全国で、交通事業（業種コード03）の自動車運送（事業コード3）で、e-Statでその決算状況が公表されている団体は、平成30年調査分（平成29年度決算）で25団体あり、そのうち、指定都市は神戸市を含め7団体ある。そこで、同規模の自動車事業会計を抽出し、神戸市自動車事業の現状を把握すべく、指定都市の自動車事業を対象に分析を実施した。

なお、下記分析は、e-Stat（政府統計の総合窓口）の地方財政状況調査 地方公営企業決算状況調査において公表されている数値に基づき実施しているため、神戸市公営企業会計決算書に基づく数値と一部異なる場合がある。

項目	仙台市	横浜市	川崎市	名古屋市	京都市	大阪市	神戸市
営業路線（ [※] ）	5,683	5,108	1,954	7,650	3,175	4,398	3,696
運転系統本数（本）	233	134	192	163	84	86	83
（乗合）在籍車両数（両） A	493	803	341	1,004	818	530	515
（乗合）年間延在籍車両数（両）	179,945	293,421	123,986	365,904	295,194	193,450	188,294
（乗合）延車齢数（年） B	5,730	5,937	3,157	9,235	7,527	5,347	5,414
（乗合）平均車齢（年） B/A	12	7	9	9	9	10	11
（乗合）年間走行キロ（千 [※] ）	13,764	24,856	13,019	36,085	31,955	17,268	17,274
（乗合）年間輸送人員（千人） C	38,765	120,824	49,740	125,845	134,210	77,868	68,168
（乗合）年間旅客運送収益（千円） D	6,465,856	18,969,528	7,946,652	17,366,803	20,245,447	12,269,537	9,865,818
（乗合）輸送人員1人当たり収益（円） D/C	167	157	160	138	151	158	145
定期割引率 通勤1か月（0.1%）	300	269	256	286	330	333	333
通勤3か月（0.1%）	335	306	293	321	364	367	366
通学1か月（0.1%）	400	489	409	571	426	590	428
通学3か月（0.1%）	430	515	439	593	455	611	457
職員数	355	1,379	505	1,396	790	490	381

営業路線、営業系統本数については、神戸市3,696[※]、83系統に対し、京都市

¹ URL : <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200251&tstat=000001125335&cycle=7&tclass1=000001125336&tclass2=000001125337>

3,175^{*□}、84 系統、大阪市 4,398^{*□}、86 系統と、京都市、大阪市と概ね同規模で事業を実施している。

自動車事業の実施に必要な資産である車両関係について、神戸市は、在籍車両数（515 両）、年間延在籍車両数（188,294 両）、延車齢数（5,414 年）であり、これと同水準なのが、仙台市（在籍車両数 493 両、年間延在籍車両数 179,945 両、延車齢数 5,730 年）と大阪市（在籍車両数 530 両、年間延在籍車両数 193,450 両、延車齢数 5,347 年）である。京都市は営業路線では神戸市、大阪市と比較すると短いものの、保有する車両数は 818 両で、短い路線に多くの車両を運行させていることがわかる。

神戸市の年間走行キロと年間輸送人員はそれぞれ、17,274^{*□}と 68,168 千人であり、大阪市の 17,268^{*□}と 77,868 千人と比較的近いが、年間走行キロがほぼ同じであることを考慮すると、若干輸送人員が少ないと考えられる。これは、次の年間旅客運送収益に表れており、神戸市の 9,865,818 千円と比較して、大阪市は 12,269,537 千円と約 1.3 倍となっている。

この年間旅客運送収益が大阪市と比較して少ない原因は単価にも原因がある。旅客運送収益を年間輸送人員で割った輸送人員 1 人当たり収益は、神戸市は 145 円で、全指定都市の中でも名古屋市に次いで低い。また、通勤定期割引は指定都市中で最も高い水準であるが、通学定期割引は概ね中位程度であった。

最後に、職員数であるが、神戸市の 381 名に対し、仙台市（355 名）、大阪市（490 名）がほぼ同水準であると考えられる。

上記より、施設及び業務概要の分析からは、同規模で自動車事業を実施している指定都市は、仙台市、京都市、大阪市と考えられるため、これ以降の比較分析はこの 4 都市に絞って行うこととする。

2. 損益計算書（抜粋）

（単位：千円）

平成29年度				
項目	仙台市	京都市	大阪市	神戸市
総収益	10,040,878	21,636,435	53,990,635	10,695,280
営業収益	6,710,717	21,265,836	12,423,922	10,145,011
運送収益	6,532,775	20,245,447	12,269,931	9,865,818
旅客運送収益	6,465,856	20,245,447	12,269,931	9,865,818
営業外収益	3,316,678	253,079	931,761	475,913
他会計補助金	3,037,123	2,652	720,674	401,363
長期前受金戻入	237,555	195,836	171,064	26,714
総費用	10,442,490	19,250,330	21,400,717	10,829,930
営業費用	10,332,982	18,996,487	12,328,085	10,685,796
運転費	7,113,734	8,293,914	5,178,978	8,547,613
一般管理費	210,589	658,382	209,212	269,486
運輸管理費	756,532	6,417,048	4,490,691	598,892
運転費＋運輸管理費	7,870,266	14,710,962	9,669,669	9,146,505
減価償却費	977,519	1,583,014	789,205	292,134
営業外費用	109,508	253,843	94,758	144,134
経常利益	0	2,268,585	932,840	0
経常損失	415,095	0	0	209,006
特別利益	13,483	117,520	40,634,952	74,356

総収入は、神戸市の106億円に対して仙台市の100億円がもっとも近似している。なお、大阪市は翌年度の平成30年度より交通局の事業を全て民営化（「Ⅲ．総務省の動向、他団体のバス事業の状況 2．民営化の流れについて （3）大阪市における公営バス事業の民営化について」参照）しており、その事業の整理に関連して、特別利益を406億円計上しているため、これを考慮（控除）した総収益は約133億円である。また、京都市の総収入はこの4団体中では最も多く、神戸市、仙台市の2倍以上である。

自動車事業のメインである旅客運送収益は、神戸市98億円に対し、仙台市64億円、大阪市122億円、京都市202億円でありばらつきがある。

営業外収益の主な内容は、京都市以外の団体は、他会計補助金がその大部分を占めており、自動車事業の独立採算での運営の厳しさを物語っている。なお、京都市の営業外収益の多くは長期前受金戻入である。

総費用・営業費用について、翌年度から民営化した大阪市は別として、神戸市は営業費用106億円で仙台市の103億円と近い。これに対し、京都市は収益の大きさに対応して突出しており、189億円を計上している。

コストの中身を検討すると、運転費＋運輸管理費の所謂運輸関連費用については、神戸市の91億円と大阪市の96億円は比較的近似しており、仙台市はそれよ

り小さく、京都市は大きい。また、主要な資産である車両等の減価償却費は、神戸市が突出して少ない（神戸市 2.9 億円、仙台市 9.7 億円、京都市 15.8 億円、大阪市 7.8 億円）。（１）施設及び業務概要に関する調で記載した通り、主要な償却資産である車両数が、仙台市、大阪市とほぼ同水準であることを考慮すると、神戸市の車両の減価償却が進んでおり、老朽化の進展が著しいことが推察される。

最後に、経常損益であるが、京都市と大阪市が経常利益を計上しており、神戸市と仙台市は経常損失である。大阪市は公営による最終年度であり、特殊事情による原因も推察される。また、営業路線の割に多くの車両を有し、効率的に旅客運送収益を計上できている京都市は、基準外繰入金がほとんど計上されていない状況で利益を計上していることから、公営企業として独立採算による運営が実践できていると考えられる。他方、神戸市、仙台市は基準外繰入金が相当金額計上されているにもかかわらず経常損失であり、非常に難しい経営状況であると考えられる。

３．費用構成表（抜粋）

（単位：千円）

平成29年度				
項目	仙台市	京都市	大阪市	神戸市
年度末職員数	355	790	490	381
基本給	1,654,753	3,040,945	2,071,762	1,764,788
手当	958,855	2,130,767	1,531,582	1,256,427
基本給＋手当	2,613,608	5,171,712	3,603,344	3,021,215
※職員1人当たり	7,362	6,546	7,354	7,930
退職給付費	768,378	383,903	0	281,321
法定福利費	521,775	1,105,157	743,377	613,417
合計	3,903,761	6,660,772	4,346,721	3,915,953
※職員1人当たり年収	10,997	8,431	8,871	10,278
減価償却費	977,519	1,583,014	789,205	292,134
電力料	615,937	1,336,454	716,900	683,907
修繕費	706,448	1,087,680	908,944	583,185
委託料	3,127,174	5,868,376	4,205,664	4,501,809
総費用	10,442,490	19,250,330	12,422,843	10,829,930
延べ職員数	5,126	9,446	5,930	4,625
経常費用	10,442,490	19,250,330	12,422,843	10,829,930

費用構成表では、費用の発生形態別分類を実施する。職員給与費について、基本給と手当を合計した金額を年度末職員数で除したものが、1人当たり給与等である。神戸市は7.9百万円と4団体中で最も高く、指定都市の中でもトップクラスである。また、給与と手当に退職給付費と会社負担の法定福利費等を加算し、年度末職員数で除したものが、1人当たり人件費であり、これは7億円の退職給付費が計上されている仙台市に次いで2番目であり、10百万円を超えている。

また、電力料は概ね仙台市、大阪市と同水準である。修繕費については、神戸市が最も少ない（5.8 億円）。（２）損益計算書（抜粋）で記載した通り、固定資産の減価償却が進み、老朽化の進行が推察される中、修繕費の水準が４団体中最も少ないという状況にある。委託料については、各団体でその委託範囲が異なり、一概に比較できるものではないが、大阪市と概ね同水準（45 億円）が計上されている。

４．損益計算書（抜粋）―直近３か年比較―

ここでは、他団体との比較ではなく、神戸市自動車事業の損益計算書が直近３か年でどのように変動したかを分析する。

（単位：千円）

項目	①平成27年度 神戸市	②平成28年度 神戸市	③平成29年度 神戸市	③－①
総収益	11,171,352	10,758,209	10,695,280	△ 476,072
営業収益	10,328,472	10,188,895	10,145,011	△ 183,461
運送収益	10,067,207	9,915,303	9,865,818	△ 201,389
旅客運送収益	10,067,207	9,915,303	9,865,818	△ 201,389
その他営業収益	261,265	273,592	279,193	17,928
営業外収益	648,226	569,314	475,913	△ 172,313
他会計補助金	558,720	494,450	401,363	△ 157,357
総費用	10,886,863	11,059,732	10,829,930	△ 56,933
営業費用	10,733,888	10,916,320	10,685,796	△ 48,092
運転費	8,311,140	8,543,644	8,547,613	236,473
車両修繕費	938,398	883,969	886,205	△ 52,193
その他修繕費	66,444	57,414	69,712	3,268
一般管理費	222,523	252,915	269,486	46,963
運輸管理費	678,093	771,610	598,892	△ 79,201
減価償却費	497,293	386,139	292,134	△ 205,159
営業外費用	152,975	143,412	144,134	△ 8,841
支払利息	49,031	45,700	44,263	△ 4,768
その他営業外費用	103,843	97,615	99,403	△ 4,440
経常利益	89,835	0	0	△ 89,835
経常損失	0	301,523	209,006	209,006
特別利益	194,654	0	74,356	△ 120,298
固定資産売却益	194,654	0	74,356	△ 120,298
純利益	284,489	0	0	△ 284,489
純損失	0	301,523	134,650	134,650

まず、経常損益について、平成 27 年度は経常利益を 89 百万円計上していたが、平成 29 年度は△209 百万円の経常損失となり、３年間で 298 百万円経常利益が減少し、経常損失に転落している。この主な要因を分析すると、総費用が△56 百万

円で減少していることを考慮すると、旅客運送収益の△201 百万円と、営業外収益の他会計補助金の△157 百万円が大きな要因であると考えられる。旅客運送収益の減少は定期外収入の減少によるものであり、他会計補助金の減少は経営改善促進補助金の減少によるものである。

費用面では、総費用で△56 百万円減少しているが、これは主に、減価償却費の減少（△205 百万円）によるところが大きく、償却資産の老朽化の進行が進んでいることを示している。そのため、いずれ施設設備の更新に伴い、増加することが想定される。他方、直近 3 年間で、主に運転士の給与等が計上される運転費は増加（+236 百万円）しており、これは燃料費及び委託料の増加によるものである。

このように、損益計算書の 3 か年推移比較からは、業績悪化傾向にあると考えられる。

5. 貸借対照表（抜粋）

最後に、貸借対諸表（抜粋）で比較する。

（単位：千円）

	仙台市	京都市	大阪市	神戸市
固定資産	5,733,284	24,293,151	23,603	15,698,274
有形固定資産	5,681,561	23,031,584	23,603	15,648,721
土地	2,844,084	12,906,617	23,603	12,762,242
償却資産	15,426,514	39,358,510	0	22,047,609
減価償却累計額	△ 12,589,037	△ 29,306,386	0	△ 19,531,077
建設仮勘定	0	72,843	0	369,947
流動資産	1,176,694	8,188,458	4,017,346	1,649,958
現金及び預金	773,438	182,669	4,017,346	252,348
未収金及び未収収益	405,555	1,688,845	0	1,387,306
資産合計	6,909,978	32,481,609	4,040,959	17,348,232
固定負債	2,640,273	6,365,531	3,135,225	6,018,838
企業債	2,156,929	3,014,798	2,967,785	2,406,364
退職給付引当金	483,344	3,350,733	167,440	3,455,935
年度末職員数	355	790	490	381
※職員一人当たり 退職給与引当金	1,362	4,241	342	9,071
その他	0	0	0	156,539
流動負債	2,650,660	6,005,617	855,032	3,672,779
企業債	838,995	1,341,385	850,417	308,425
引当金	204,830	503,783	4,615	244,670
一時借入金	0	0	0	1,000,000
未払金及び未払費用	1,449,257	3,519,656	0	1,193,432
前受金及び前受収益	121,267	447,684	0	837,229
その他	36,311	193,109	0	89,023
長期前受金	4,401,856	8,344,826	0	2,577,612
収益化累計額	△ 2,474,623	△ 6,327,591	0	△ 2,336,373
負債合計	7,218,166	14,388,383	3,990,257	9,932,856
資本金	5,394,772	8,827,690	46,305,018	3,934,344
剰余金	△ 5,702,960	9,265,536	△ 46,254,316	3,481,032
資本剰余金	367,061	753,577	0	3,090,553
利益剰余金	△ 6,070,021	8,511,959	△ 46,254,316	390,479
資本合計	△ 308,188	18,093,226	50,702	7,415,376
実質資金不足額	634,971	0	0	1,714,396

自動車事業会計において、固定資産は業務の実施に必要な不可欠な資産である。そのため、継続的に維持・保有する必要があるため、この継続保有に関する様々なコストの最適化、有効活用を図ることは、自動車事業会計の効率的な運営に必須であると考えられる。まず、土地に関しては、京都市とほぼ同じ127億円計上されている。これは主に営業所の土地である。また、償却資産に関しては、取得価額ベースで、京都市より少なく、仙台市よりも多い220億円保有している。これに対する減価償却費累計額は195億円であり、減価償却率は約88%まで進んでおり、仙台市の81%、京都市の74%を上回り、古い償却資産が多いことを示している。安全で信頼される公共交通として事業を継続するのであれば、この固定資

産マネジメントは必須であると考えられる。建設仮勘定は主に松原営業所建設に係るものであり、令和2年度完成を予定しているものである。未収金及び未収収益は主に、敬老・福祉負担金の未精算額や、クレジット決済・IC負担金等である。企業債残高（固定負債）は、24億円計上されており、他3団体の事業規模の割合と比較して概ね同水準であると考えられる。退職給付引当金については、京都市よりも多額に計上されており（34億円）、1人当たりでも9百万円（仙台市1.3百万円、京都市4.2百万円）と、最も多く計上されている。

その他の1.5億円は土地賃貸借に係る保証金等の長期預り金、一時借入金、全額神戸市交通事業基金（以下、交通事業基金という）からの一時借入金であり、前受金及び前受収益は8億円と、仙台市1億円、京都市4億円と比較して多額に計上されているが、これは、プリペイトカードと定期券の売上に係る収入の翌年度収入への繰越分である。長期前受金は、平成26年度の地方公営企業会計制度の改訂に伴い計上された科目であり、将来の減価償却費の計上に伴い取り崩されて（収益化されて）いく勘定科目である。この点、既述の通り、神戸市は減価償却が進んでいるため、収益化されている割合も高く（90%）、残高は2億円程度である。

資本のうち、剰余金は、設立団体や他会計からの出資等である資本剰余金と、利益の蓄積である利益剰余金に区分される。神戸市は共にプラス計上されているが、資本剰余金の30億円については、平成19年度に306億円の欠損金解消のため交通事業基金からの繰入金328億円の残額が主な内容であり、利益剰余金も直近3年で減少傾向にある（平成27年度8億円⇒平成29年度3億円）。とはいえ、プラス計上なされているのは、比較的安定的な経営がなされている京都市と、設立団体や他会計からの厚い支援を受けた神戸市のみであり、（設立団体や他会計からの支援によるものではあるが）資本金額の観点からは比較的安定していると考えられる。

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

神戸市自動車事業会計は、現在「改善型地方公営企業」という経営形態により運営がなされている。改善型地方公営企業とは、外部委託など民間的経営手法を積極的に導入するなどしつつ、「企業の経済性」を発揮するとともに、本来の目的である「公共の福祉を増進」するように、地方公営企業制度を基本的に維持しつつ、これまで以上の経営健全化を目指すものをいう（「神戸市交通局の次期経営計画（平成19年度～22年度）の方向性について（答申）平成19年3月27日神戸市交通事業審議会」（以下、平成19年答申という）より抜粋）。

神戸市自動車事業の経営形態の検討については、神戸市交通事業審議会の平成 19 年答申においてその経営形態の検討が行われている。当該答申においては、改善型地方公営企業を選択するとした場合に生じると考えられるメリットとデメリットについてまとめられており、結論として、「現行の制度（地方公営企業（直営））を基本的に変えることなく、その下でより経営改善を求めていこうとするものであり、現実性に富む道と考えられる」とし、改善型地方公営企業を目指すべきとしている。

この平成 19 年答申を受けて、「神戸市交通局経営計画（平成 19 年度～平成 22 年度）神戸市営交通ステップ・アップ・プラン」において、「改善型地方公営企業」として、平成 16 年度から平成 18 年度までの経営計画である「経営改革プラン」により強化した経営基盤を基礎に、これをさらに強化して、次世代の市営交通に求められる取り組みを具体化、および充実・発展させるものとしている。

【平成 19 年答申の検討内容要旨】

メリット	デメリット
神戸の地理的な特色を配慮したサービス水準の維持、および そのための財政支援	「経営の自由度」の制約
まちづくり・福祉・環境等と交通政策との連携のしやすさ	市の財政負担
バス・地下鉄の一体的運営	
市民の声の反映	
結論	
改善型地方公営企業による経営形態が現実的である。	

（出典：平成 19 年答申より監査人作成）

また、平成 26 年度の交通事業審議会では、平成 28 年度からの次期経営計画策定に向けて、平成 23 年度から平成 27 年度の経営計画である「神戸市営交通事業経営計画 2015」の検証を踏まえ、現行の「改善型地方公営企業」の下で今後の経営計画の方向性はいかにあるべきか、との観点で検討がなされ、平成 27 年 3 月 23 日に神戸市交通事業審議会から「市営交通事業の今後の経営の方向性について（答申）平成 27 年 3 月 23 日神戸市交通事業審議会」（以下、平成 27 年答申という）」が答申された。

平成 27 年度答申においては、「改善型地方公営企業」という経営形態について、平成 19 年答申における以下の事柄について再確認したうえで、今回もこの経営形態を大きく変える必要は認めないと結論している。また、「これは、すでにみた現行「経営計画 2015」のこれまでの実績と残る 1 年余の見通し、さらには、今後の中・長期的な収支の予測を試みた結果を踏まえたうえでも適切な結論であると

思われる。」としており、平成 28 年度以降も「改善型地方公営企業」としての継続的な経営を示唆している。

【平成 19 年答申における「改善型地方公営企業」に関する結論】

③結論（「改善型地方公営企業」について）

この選択肢は、現行の制度を基本的に変えることなく、その下で、より経営改善を求めているとするものであり、現実性に富む道と考えられる。加えて、神戸市交通局の次期経営計画の計画期間である、平成 19 年度から 22 年度の収支見通しを見る限り、いくつかの前提を付しながらではあるが、計画期間中、地方公営企業として持続可能な見通しもあると見られる。今後、改善型地方公営企業として継続していくには、次の 2 つが不可欠な条件である。一つは、労使一体となった経営改善を目指しての不断の自己努力であり、もう一つは、総合交通政策をはじめとする種々の事業環境の整備である。まず、後者について着実に前進することが、この選択肢による公営交通の持続可能性を大きくサポートすることを意味する。市のまちづくり政策、福祉政策、環境政策などと交通政策を密接に連携させるところに、公営（改善型地方公営企業）で行う意義があるとすれば、この点の整備は急務である。この点から見たとき、神戸市の現状は必ずしも十分とは言えず、今後、その意義が発揮できるよう、連携を強めていくことが望まれる。次に、前者については多言を要しない。公営交通を取り巻く状況は依然厳しく、特にバスは高齢者以外の利用者の動向については予断を許さない状況にある。公営交通事業として、守りの経営でなく、変化する環境に応じた攻めの経営が必要である。

（出典：平成 19 年答申 5～6 ページ）

これを受け、平成 28 年度から平成 32 年度までの経営計画として、「神戸市営交通事業 経営計画 2020」を策定し、「今後の厳しい経営環境を踏まえ、神戸市交通局は、「改善型地方公営企業」としてさらなる経営改善に取り組んでまいります」としている。

上記の通り、平成 27 年度答申においては、「改善型地方公営企業」という経営形態について、平成 19 年答申における上記の事柄について再確認したうえで、今回もこの経営形態を大きく変える必要は認めないと結論している。この点に関して、その確認内容は、経営改善を目指す不断の自己努力、事業環境の整備であり、当然かつ不可欠な取り組みの確認であると考えられる。

また、平成 27 年度答申において、「これ（改善型地方公営企業の継続）は、すでにみた現行「経営計画 2015」のこれまでの実績と残る 1 年余の見通し、さらに

は、今後の中・長期的な収支の予測を試みた結果を踏まえたうえでも適切な結論であると思われる。」とされている。この「「経営計画 2015」のこれまでの実績と残る1年余の見通し」については、平成26年7月9日の第一回専門部会の資料5において、以下のとおり示されている。

【「経営計画 2015」の財政目標の達成状況（H23～H25）】

【自動車事業】〔財政目標〕「単年度黒字の確保と累積資金不足の縮小」

〔目標額〕 平成23年度～27年度の改善額累計 19億円

○「経営計画2015」における収支見通し

（単位：億円）

	23年度 決算	24年度 決算	25年度 決算見込	26年度 予算
収益的収入	128.5	128.7	121.1	117.6
収益的支出	127.0	126.7	121.4	156.4
純損益	1.5	2.0	△ 0.3	△ 38.8
累積損益	6.4	8.4	8.1	△ 18.6
累積資金過不足額	△ 8.8	△ 6.5	△ 7.9	△ 11.0

○「経営計画2015」における収支改善額（実績）

	23年度決算	24年度決算	25年度 決算見込	H23-25累計
収益力の向上	△ 1.6	0.2	△ 6.1	△ 7.5
経営の効率化	3.0	1.6	7.6	12.2
改善額計	1.4	1.8	1.5	4.7

○平成23-25年度の収支改善額（内訳）

収益的収入	△ 7.5	定期・定期外+0.1億円 敬老・福祉△6.8億円 一般会計補助金△3.1億円 その他（広告料等）△0.8億円 特別利益+3.1億円
経営の効率化	12.2	総人件費△12.5億円 経費2.2億円 減価償却費等△3.0億円 特別損失1.1億円
改善額計	4.7	

（出典：平成26年7月9日 第一回専門部会 資料5）

ここで、財政目標としては、「単年度黒字の確保と累積資金不足の縮小」を掲げ、目標額として平成23年度～27年度の改善累計額を19億円としている。これを見ると、平成23年度から平成24年度決算については黒字を確保しているものの、平成25年度決算見込み及び平成26年度予算で赤字決算を見込んでおり、単年度黒字の確保が見込めていない。また、累積資金不足も増加すると見込んでおり、結局、「単年度黒字の確保と累積資金不足の縮小」という2つの目標について、共に達成できていないといえる。

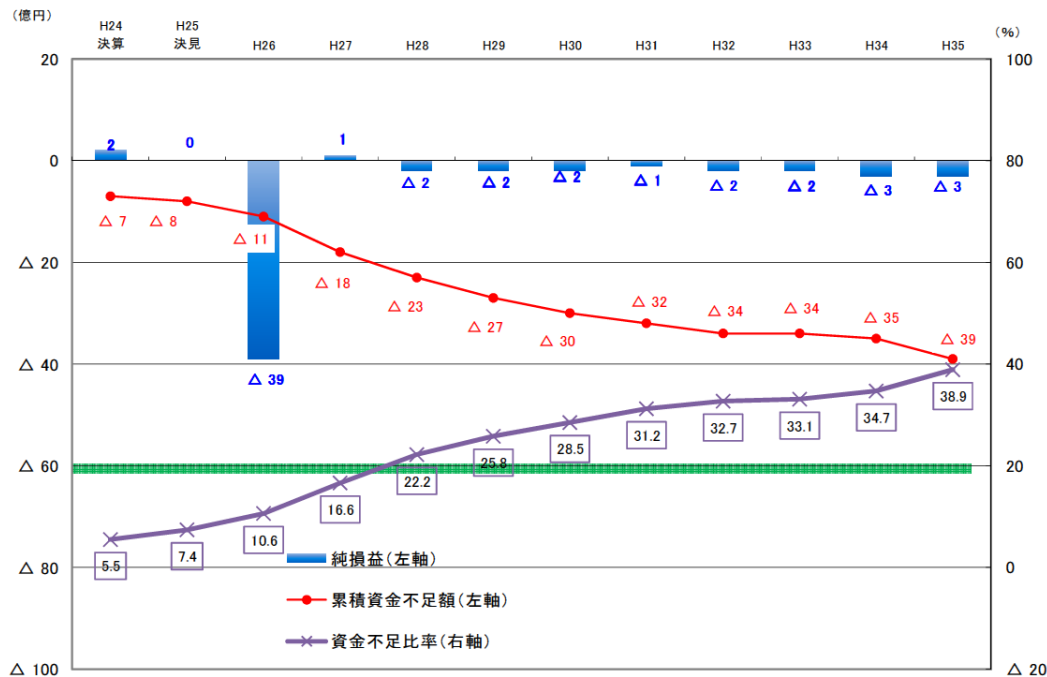
また、平成27年度答申における、「今後の中・長期的な収支の予測を試みた結果を踏まえたうえでも適切な結論であると思われる。」について、今後の中・長期的な収支の予測については、平成26年7月9日の第一回専門部会の資料6において、以下のとおり示されている。

【神戸市交通事業の収支見通し（抜粋）】

年 度		H24 (決算)	H25 (決算見込)	H26 (予算※)	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35
1. 自動車事業	(1) パターンA（物価上昇率：+0.6%/年）												
	収益	117	107	106	106	105	104	104	103	102	102	101	101
	営業収益												
	営業外収益	12	11	8	8	6	5	5	5	7	9	10	11
	うち一般会計繰入金	12	10	7	7	6	4	4	4	6	8	9	9
	特別利益	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	129	121	118	115	111	110	108	108	109	111	111	111
	営業費用	124	120	116	112	111	110	109	108	109	110	111	111
	人件費	45	40	42	41	41	40	40	39	38	37	37	36
	経費	67	69	66	66	66	66	66	67	67	67	67	68
収益的支出	減価償却費	12	10	8	5	4	3	2	2	4	6	7	8
	営業外費用	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	うち支払利息	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	特別損失	1	0	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	127	121	157	114	113	112	111	110	111	113	114	114
	純損益	2	0	△ 39	1	△ 2	△ 2	△ 2	△ 1	△ 2	△ 2	△ 3	△ 3
	累積損益	8	8	△ 19	△ 18	△ 20	△ 22	△ 24	△ 25	△ 27	△ 29	△ 32	△ 34
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額	13	12	11	12	7	4	2	2	2	3	5	7
	累積資金過不足額	8	10	15	23	31	36	39	40	40	38	37	39
	解消可能資金不足額	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法第16条により算定した資金不足額	健全化法第16条により算定した資金不足額	7	8	11	18	23	27	30	32	34	34	35	39
	健全化法第22条により算定した資金不足比率	5.5%	7.4%	10.6%	16.6%	22.2%	25.8%	28.5%	31.2%	32.7%	33.1%	34.7%	38.9%

※平成26年度の数値については予算額に燃料高騰分を反映。

自動車事業 収支見通し（パターンA：物価上昇率＋0.6％）中期収支見込み



（出典：平成 26 年 7 月 9 日 第一回専門部会 資料 6）

これを見ると、純損益は平成 28 年度以降継続的に単年度赤字を予測しており、かつ累積資金不足額も悪化の一途をたどると予測されている。

<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入れてきた。

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。

2. 改善型地方公営企業が最適な経営形態か否かの検討

上述の通り、今後は改善型地方公営企業という経営形態ありきではなく、様々な観点からの分析を実施し、多角的に改善型地方公営企業が最適な経営形態か否かの検討が必要であると考えている。ここで、包括外部監査においては、断片的ではあるが、以下の視点から、現状において改善型地方公営企業が最適な経営形態として運営されているか否かについて検討したい。

- (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

まずは、「改善型地方公営企業」としての直近5年間の経営成績及び他会計繰入金等収入の時系列分析改善状況を把握することで、財務面からの改善状況を検討する。

(1) 経営成績及び他会計繰入金等収入の時系列分析

【利益に関する事項】

(千円)					
科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
営業利益	△ 929,103	△ 405,415	△ 727,426	△ 540,786	△ 475,509
対前期比		523,688	△ 322,011	186,640	65,277
経常利益	△ 241,433	89,835	△ 301,524	△ 209,006	△ 26,758
対前期比		331,268	△ 391,359	92,518	182,248
当期純利益	△ 3,835,308	284,488	△ 301,524	△ 134,650	△ 26,758
対前期比		4,119,796	△ 586,012	166,874	107,892

【決算報告書（決算額）に関する事項】

(千円)

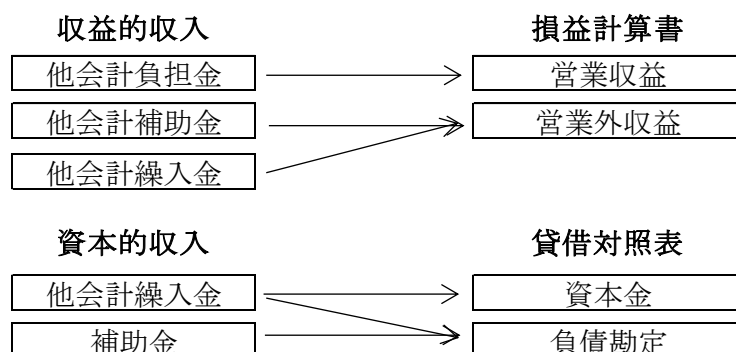
収益的收入及び支出（税込）	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
自動車事業収益	12,121,292	11,839,772	11,415,663	11,350,375	11,202,823
営業収益	10,999,117	10,995,748	10,845,202	10,798,727	10,603,523
営業外収益	822,174	649,370	570,460	477,292	599,299
特別利益	300,000	194,653		74,356	
自動車事業費	15,949,149	11,531,748	11,698,147	11,480,100	11,223,139
営業費用	11,765,268	11,212,302	11,383,798	11,165,834	10,931,613
営業外費用	290,005	319,445	314,348	314,265	291,525
特別損失	3,893,875				

資本的收入及び支出（税込）	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
資本的收入	90,585	511,589	695,308	926,072	282,945
企業債	89,000	300,000	219,000	396,000	105,000
補助金		6,048	24,620		116
他会計借入金					
他会計繰入金			450,000	330,000	176,866
財産収入		5,365	806	199,483	12
雑収入	1,585	176	882	588	950
出資金		200,000			

資本的支出	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
建設改良費	92,136	308,037	246,811	400,918	143,319
企業債償還金	1,119,154	851,814	701,252	452,279	308,424
退職手当償還金		231,000			
資本費平準化償還金		53,000			
投資		191			56
保証金返還額				2,917	

自動車事業会計の損益計算書では、営業利益（本業の儲けを示す指標）が少なくとも5年間マイナスで継続しており経営成績は必ずしも芳しい状況とは言えないが、資金ショートしているわけではない。この仕組みは営業活動の方では他会計負担金・他会計補助金・他会計繰入金が計上されるが（損益計算書に反映済み）、他方営業活動以外の活動では、損益計算書に反映されない他会計繰入金・補助金（以下、収益的収支を含め「他会計繰入金等」という。）が計上され資本直入あるいは負債計上処理で資金の流入があるからである。

他会計繰入金等と損益計算書及び貸借対照表の対応関係は次の通りである。



地方公営企業会計の予算は、収益的收入及び収益的支出に係る収益的収支予算

（３条予算）と資本的収入及び資本的支出に係る資本的収支予算（４条予算）の２本建てになっている。

過去 15 年の他会計負担金等の資金流入は次の通りである。なお、収入全体の詳細な分析は「第４ 監査の意見と結果（各論） Ｉ．収入管理」を参照。

収益的収入

単位：百万円

年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
他会計負担金	4,093	4,056	4,053	4,058	3,491	2,948	2,919	2,939	2,943	2,026	1,861	1,887	1,872	1,855	1,831	42,838
他会計補助金	2,002	1,844	1,745	1,799	1,846	1,870	1,562	1,208	1,150	1,001	697	558	494	401	538	18,723
他会計繰入金	500	500	500	500	28	22	18	15	16	-	-	-	8	9	7	2,123
計	6,596	6,400	6,298	6,358	5,366	4,840	4,500	4,163	4,109	3,027	2,559	2,445	2,374	2,265	2,377	63,684

資本的収入

年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
他会計繰入金	-	-	-	33,049	557	-	-	-	-	-	-	-	450	330	176	34,608
補助金	166	302	180	156	122	128	84	119	83	-	-	206	24	-	-	1,576
計	166	302	180	33,250	680	128	84	119	83	-	-	206	474	330	176	36,184

総計	6,762	6,702	6,478	39,608	6,046	4,968	4,584	4,282	4,192	3,027	2,559	2,651	2,848	2,595	2,553	99,868
----	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

【収益的収入の主な内容】

他会計負担金：福祉乗車、（敬老）優待乗車の負担金など

他会計補助金：総務省基準 共済追加費用繰入金など 3,478 百万円

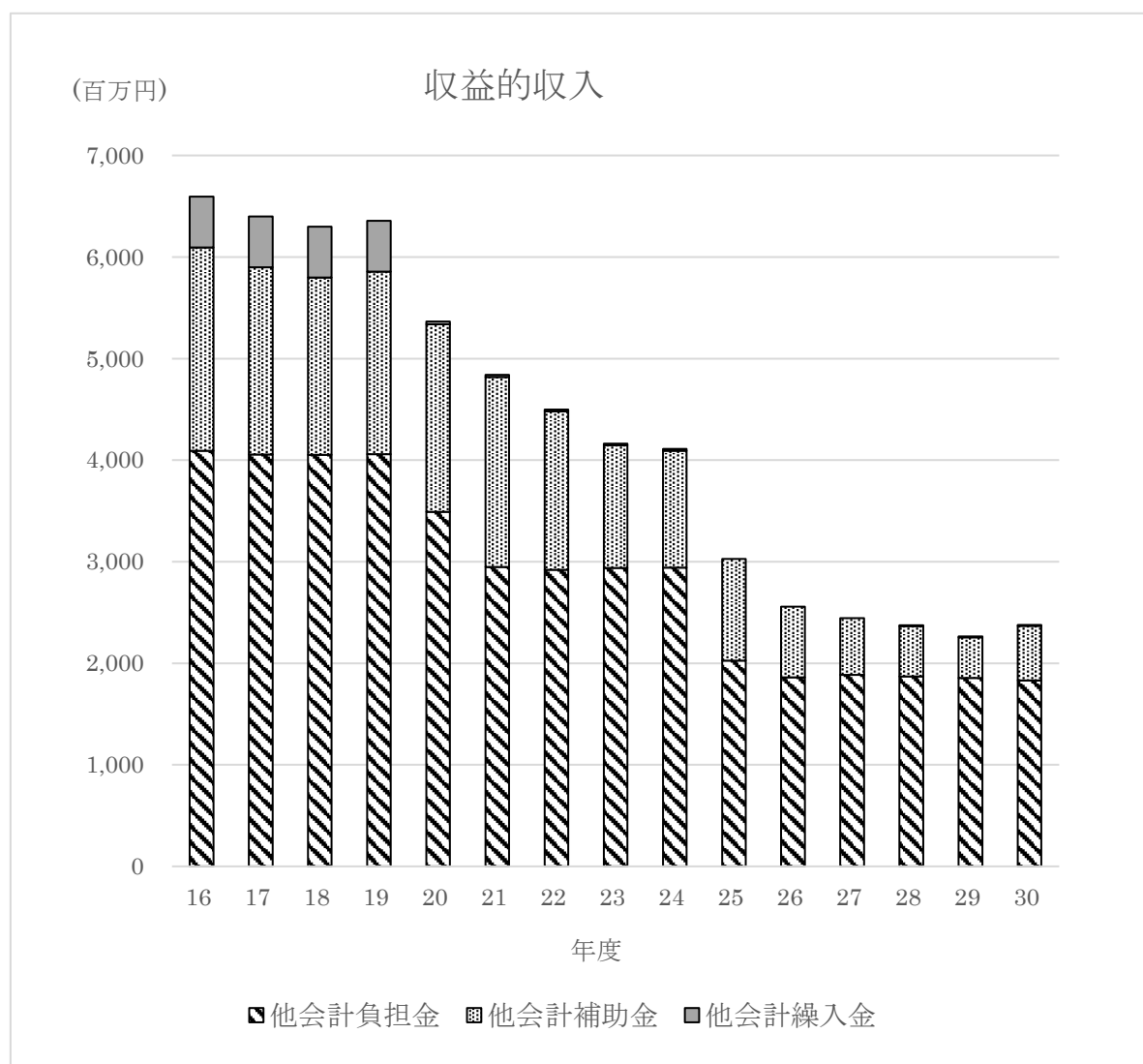
その他 経営改善促進補助金など 15,244 百万円

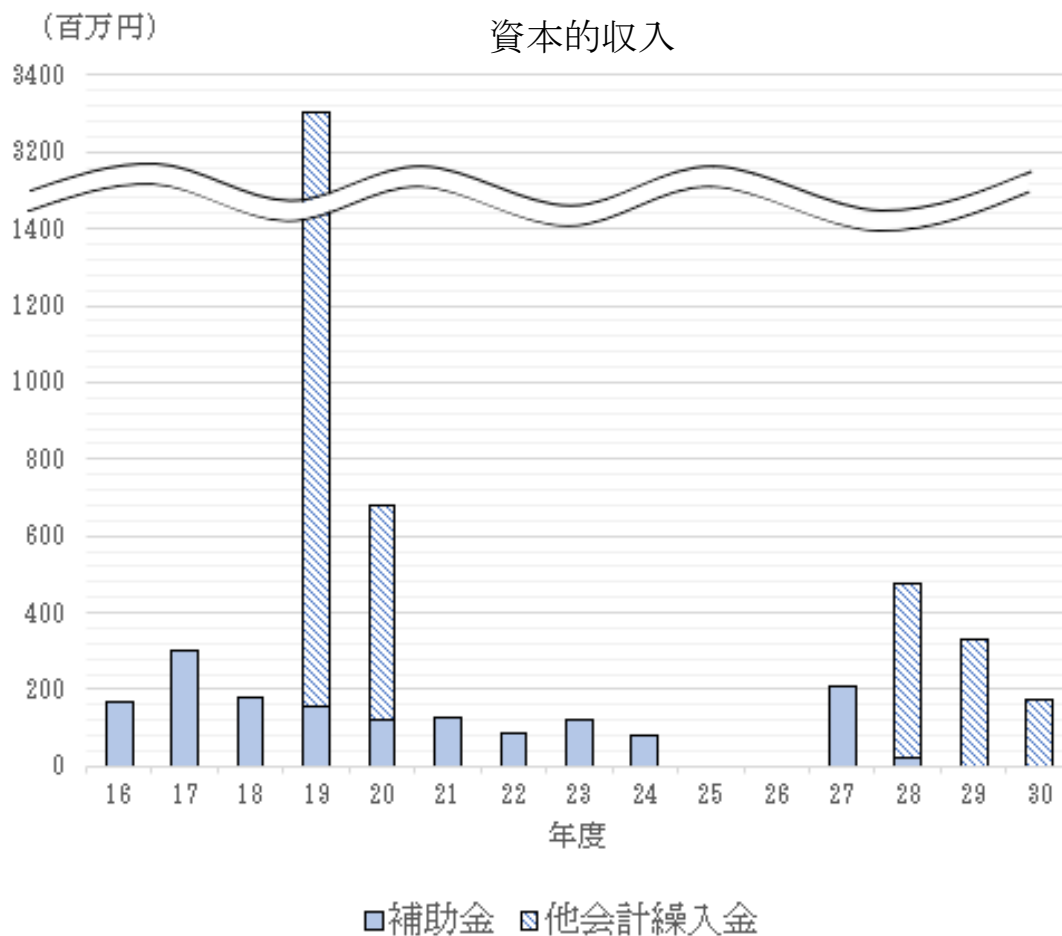
他会計繰入金：交通事業基金から繰入

【資本的収入の主な内容】

他会計繰入金：交通事業基金から繰入など

補助金：公共交通移動円滑化設備整備費補助など





15年間の収益的収入／他会計補助金／総務省基準以外は15,244百万円であり、また交通事業基金からの繰入等は収益的収入・資本的収入を合わせ 36,932 百万円であった。

両者を合わせると福祉目的である他会計負担金（15年間で42,838百万円）を除き、総務省基準の繰入以外の資金投入が15年間で52,176百万円実行されており、これは毎年単純平均で3,478百万円資金投入を行ってきたという結果になる。また、福祉目的である他会計負担金を合算すると、15年で95,014百万円、15年間単純平均で年6,334百万円の資金投入を行ったことになる。

特に高額であったものは平成19年度の資本的収入／他会計繰入金で処理された交通事業基金からの繰入32,800百万円である（「(2) 神戸市交通事業基金」を参照）。

上記グラフで収益的収入は平成25年度から資金流入が減少し始め、逆に資本的収入は平成27年度から増加している。これは平成25年度から収益的収入での

資金流入を縛り始めたが、バス事業を維持するために特別に営業活動以外の資金流入が必要であったことによる。

特に交通局内で共通の認識であったと思われる事柄に財政健全化法（「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成 19 年法律第 94 号）、平成 19 年 6 月 22 日公布。健全化判断比率および資金不足比率の公表に関する規定は、平成 20 年 4 月 1 日から施行）にいう資金不足比率 20% ²を上回ることへの危機感である。

【市営交通事業の今後の経営の方向性について（答申）】

5. 今後の対応

需要・ニーズに柔軟に対応するとともに、黒字路線の要素となる、営業キロ 8 km 以下、走行キロ当たり乗車人員 4.0 人以上となるよう、路線ごとの状況を詳細に把握し、運行の効率化を図っていく。

- 1) 絶えず路線を見直す必要がある（短絡化など）
- 2) 乗継割引制度を効果的に活用すれば、運行効率化と利用者サービス向上の両立が可能となる。
- 3) 遅くとも平成 28 年度には資金不足比率が経営健全化基準 20%を超える見通しであり、上記と合わせて早期にさらなる経営改善を実施する必要がある。

（出典：平成 27 年 3 月 23 日神戸市交通事業審議会 参考資料 8 アンダーラインは監査人記載）

収益的収入の資金流入を縛り始めた理由には、収益的収入／他会計補助金等の内部組み替え（事務事業見直しに伴う考え方の変更）がある。

収益的収入 (単位：千円)

科目	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成25年度以降の累計
他会計補助金							
車両減価償却費等補助金	745,176	477,897	—	—	—	—	1,223,073
経営基盤支援補助金	133,000	118,000	—	—	—	—	251,000
経営改善促進補助金	—	—	383,229	327,813	317,591	369,715	1,398,348
計	878,176	595,897	383,229	327,813	317,591	369,715	2,872,421

資本的収入 (単位：千円)

科目	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成25年度以降の累計
他会計繰入金	—	—	—	450,000	330,000	151,175	931,175
補助金	—	—	200,000	—	—	—	200,000
計	—	—	200,000	450,000	330,000	151,175	1,131,175

² 公営企業ごとの資金不足比率。総務省 「早期健全化基準と財政再生基準」 より
経営健全化基準（早期健全化基準に相当する基準）は、地方債協議・許可制度における許可制移行基準を勘案して 20%とされている（営業収益／年の 5%程度の合理化努力×4 年のイメージ）。

平成 26 年度まで存在していた「車両減価償却費等補助金」と「経営基盤支援補助金」は平成 27 年度から現在まで存続している「経営改善促進補助金」に内容を改めている（内容は「第 4 監査の意見と結果（各論） I. 収入管理」参照）。

平成 28 年度より発生している、資本的収入／他会計繰入金（合計 931,175 千円）については、資金不足比率が 20%を上回ることを回避するという目的を強調した繰入決裁がなされている。

今や「資金不足比率が経営健全化基準 20%を超える見通し」（前掲、神戸市交通事業審議会の参考資料）であるので、資本的収入／他会計繰入金で 20%基準をクリアすることが目的の資金投入が行われているという状況は、これまでの営業所の管理委託や局採用職員の給与カット等の一定の経営改善策を実施してきたことを考慮したとしても、企業としての経済性を発揮することが期待された神戸市自動車事業会計は、既にいつ破綻してもおかしくはない状況であると言わざるを得ない。

神戸市交通事業審議会の答申等は、神戸市の自動車事業政策に重要な影響を与えながら過去数回の発出がされている。

ア、神戸市バス路線再編成の考え方に関する答申（平成 11 年 7 月）

公共負担の在り方について重要な考え方が記述されたことは前述の通りであるが、委託あるいは民営化という考え方は述べられていない。

イ、提言「神戸市交通事業の経営改革について」（平成 16 年 9 月）

市と交通事業者の役割分担を検討する必要性について言及（提言 8 頁）するとともに、「経営改革プラン」に挙げられた自動車事業の「2 分の 1 の管理委託」「一部路線の譲渡」は、「第 1 類型」（公営を基本的に維持しつつ、経営の効率化により対応しようとするもの）から、「第 2 類型」（やはり、公営として存続するが、大幅に民間への管理委託を実施する場合）への転換であると指摘している。（提言 4 頁）

（注）この提言は、当局が計画を策定する前の審議会に対する諮問への答申ではなく、先に当局が策定した「経営改革プラン」に対して意見を求めたもの。（提言 1 頁参照） 2 分の 1 管理委託・一部路線移譲については、「経営改革プラン」14 頁参照。

ウ、神戸市交通局の次期経営計画（平成 19 年度～22 年度）の方向性について（答申）（平成 19 年 3 月）

神戸市交通局の今後のさらなる経営努力如何によつては、コストの改善もさらに進む可能性があり、かつ安全性を前提とした安定したサービスが提供し続けられるのであれば、現行経営形態を基本的に維持しつつ、さらなる改善を目指す形態が実現可能であると思われる。いわゆる「改善型地方公営企業」を目指し、さらなる経営の健全化を今後もたゆまず追及していくこと、それによる経営課題の解決を本市交通事業は当面目指すべきだと考える、としている。(答申 16 頁)

エ、市営交通事業の今後の経営の方向性について (答申) (平成 27 年 3 月)

経営計画 2015 (平成 23 年度から平成 27 年度) の検証を踏まえ、現行の「改善型地方公営企業」の下での今後の経営計画の方向性として残されたいくつかの課題が記載されている。

- ・地域の活力を維持し持続可能な交通ネットワークを構築するうえで公共交通の重要性が一層増すとされるなか、
 - ①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、市民に提供すべき「ミニマム」サービスの量的・質的水準はどの程度に設定されるべきか、
 - ②それを地域の交通主体のだれがどう分担し担うべきなのか、
 - ③費用はどう負担すべきか、
 - ④公営交通として経営改善努力によっても費用を賄うことができない場合、一般会計からの繰入れを是とする論理と一定のルール化が確立されるべきであり、市の効果的な取り組みの展開と国へのフィードバックを期待する。
- ・自動車事業と高速鉄道事業会計を一体として運営しているメリットを活かす方策について国レベルで理論と実証の両面から早急に検討されることが望まれる。

(アンダーラインは監査人記載)

また現在の経営計画 2020 (平成 28 年度から平成 32 年度まで) で、以下のことが述べられている。

- 経営方針 3、経営戦略 12
- (12) 公営交通のあるべき姿を目指して
- 公営交通のあり方の検討
- 公営交通としての「経営の収支を超えた取り組みの推進」
- 「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」、また「経営改善努力によっても費用負担できない場合の一般会計との負担の在り方」などが今後の検討課題。

これらの課題はいずれも、短期間では、その答えを容易に見い出すことは難しいですが、答申にも示された一般行政部門との連携・協力を軸に民間企業にはない「公営企業にしかできない強み」を活かしながら、引き続き市営交通のあるべき姿とその方向性について幅広く検討していきます。

(アンダーラインは監査人記載)

「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」、が経営計画 2015 時代から長年置き去りにされてきた未解決問題であり、結論のない中で改善型地方公営企業として公営企業会計の枠組みに固執したバス事業を展開してきた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ことを主目的とする資金投入に結び付く直接的な原因である。

運行経費と利用料収入のバランスから言えることは、バス事業としての地方公営企業の独立採算制が達成されておらず、同事業が単独で成立していないということである。すなわち、経営計画（そしてそれを落とし込んだ予算）の財源との整合性から、現状のバス事業運営を継続するには収入財源として他会計繰入金等の実行が継続して必須である。経営計画には明示的に記述されていないが、過年度に実行されたように鉄道事業会計からの多額な繰入が暗黙の前提になっているようにも思われる。バス事業会計としての独立採算制（反面的には鉄道事業利用者へ還元すべき鉄道事業利益の使途）、企業債に依存することについての世代間負担の公平性について議論を深める必要がある。換言すれば、「市民の足」であり続けた場合の市民サービスの提供・利用と最終負担者の問題である。

<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。

<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。

（２）神戸市交通事業基金

「基金」とは、地方自治法により第 241 普通地方公共団体は、条例の定めるところにより、特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立て、又は定額の資金を運用するための基金を設けることができる。

とされている。

また、神戸市交通事業基金条例（昭和 50 年 4 月 1 日 条例第 5 号）には

（設置）

第 1 条 高速鉄道事業その他の交通事業の健全な運営に資するため、神戸市交通事業基金（以下「基金」という。）を設置する。

とされているものである。

基金の処分については

第 5 条 管理者は、次に掲げる場合に限り、基金を処分することができる。

- （１） 交通事業に附帯する事業を整備するのに必要な経費に充てるとき。
- （２） 交通事業に係る企業債の償還及び利息の支払に充てるとき。
- （３） その他交通事業に必要な経費に充てるとき。

と規定されている。

交通事業基金の設置は条例制定日である昭和 50 年 4 月 1 日に遡る。当初は高速鉄道事業会計と自動車事業会計にそれぞれ設置されていたが、平成 3 年度から管理の一体化を目的に両基金を統合し、現在は高速鉄道事業会計で管理運営されている。

また、平成 19 年度には自動車事業会計で 330 億円の累積資金不足を計上しており、財政健全化法による「資金不足比率」が経営健全化基準 20%を大きく上回っていたため、328 億円を取り崩し、同会計へ繰り入れた。なお、328 億円は同会計の一時借入金の償還に充当した。また、同年度の 3 条事業会計繰出（基金取崩）は自動車事業会計への繰り出しである。

【交通事業基金】

(単位：千円)

年度		昭和50年度	平成3年度	平成19年度
事項				
年度末残高		2,145,309	45,970,239	6,297,509
取崩	保証金返還	-	102,991	647,787
	4条 付帯事業等	-	63,729	115,000
	4条 取崩	-	-	※2 32,800,000
	3条 事業会計繰出	-	2,000,000	501,000
	(取崩 計)	-	2,166,721	34,063,787
造成	運用益	145,309	2,908,394	501,554
	保証金	-	99,027	12,791
	一般会計繰入	2,000,000	※1 8,966,006	-
	(造成 計)	2,145,309	11,973,428	514,345
取崩－造成		△2,145,309	△9,806,707	33,549,442

※1 うち、自動車事業会計からの移管金額 7,106,229千円

※2 自動車事業会計へ繰入のための4条取崩 32,800,000千円

直近5事業年度の交通事業基金の推移は以下の通りである。

(単位：千円)

事項		平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
年度末残高		3,634,945	3,667,658	2,778,447	2,422,834	2,845,839
取崩	保証金返還	115,464	24,110	526,999	26,838	20,013
	4条取崩	-	-	450,000	330,000	-
	3条事業会計繰出	15,000	6,000	8,000	9,000	7,000
	(取崩 計)	130,464	30,110	984,999	365,838	27,013
造成	運用益	155,598	6,675	79,923	9,102	449,228
	保証金	18,080	46,147	15,864	1,123	790
	振興寄付金	10,000	10,000	-	-	-
	(造成 計)	183,678	62,822	95,788	10,225	450,018
取崩－造成		△53,215	△32,713	889,211	355,612	△423,005
自己資金残高		830,215	840,891	462,815	132,917	575,145
保証金残高		2,804,730	2,826,766	2,315,631	2,289,916	2,270,693

基金取崩のうち、大口のものは平成28年度と平成29年度の4条取崩である。

平成28年度：自動車事業会計が近い将来経営健全化団体に転落する可能性がある
 厳しい状況であることが資金手当ての主な理由になっている。

平成29年度：平成28年度と同様の理由で自動車事業会計へ繰り入れているが、
 3.3億円の繰り出しがなければ資金不足比率は19.9%になると試算している。

基金造成の主なものは運用益であるが、近年の低金利により、運用益の主な内容は土地売却益になっている。

なお、振興寄付金は、神戸交通振興株式会社からの寄付金受納分である。

(単位：千円)

造成の内容		平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
運用益	歳計預金利息	334	577	25	14	13
	預託普通預金利息	-	-	-	-	-
	預託大口定期預金利息	-	-	-	-	-
	一時貸付金利息	13,796	6,098	8,019	9,087	6,550
	長期貸付金利息	-	-	-	-	-
	土地売却益	141,467	-	71,948	-	442,663
	土地貸付料	-	-	-	-	-
	その他	-	-	△69	-	-
(運用益 計)		155,598	6,675	79,923	9,102	449,228
保証金		18,080	46,147	15,864	1,123	790
振興寄付金		10,000	10,000	-	-	-
(造成 計)		183,678	62,822	95,788	10,225	450,018

【土地売却益（消費税抜）】

平成 26 年度：旧公済会事務所売却

平成 28 年度：四番町土地売却

平成 30 年度：妙法寺変電所跡地売却

【年度末基金残高の運用方法】

(単位：千円)

造成の内容		平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
運用方法	(高速鉄道事業会計)					
	一時借入金	2,100,000	-	-	-	-
	他会計借入金	-	-	-	-	-
	(自動車事業会計)					
	一時借入金	700,000	800,000	900,000	1,000,000	900,000
	他会計借入金	-	-	-	-	-
	預金 ①	834,945	2,867,658	1,878,447	1,422,834	1,945,839
	(運用方法 計)	3,634,945	3,667,658	2,778,447	2,422,834	2,845,839
自己資金残高		830,215	840,891	462,815	132,917	575,145
保証金残高 ②		2,804,730	2,826,766	2,315,631	2,289,916	2,270,693
保証金返還準備率 ①/②		29.8%	101.4%	81.1%	62.1%	85.7%

手許の預金で保証金返還に対応した資金をどれだけ準備できているかという保証金返還準備率は近年おおむね 8 割程度で推移しており、保証金の全額が当座必ずしも返還請求されるものではないだけに、預金の準備率としては妥当なところであると推察される。

【神戸市交通事業基金の今後の利用について】

低金利の資金運用難のなか、バス事業を継続させるために、不動産売却⇒（基金造成）⇒処分（自動車事業会計への繰入）が継続して行われてきた。しかし、

売却できる土地は無限にあるわけではない。今後も同様のスキームが継続できる
とは考えにくい。

＜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的収入/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。

（3）営業所、路線委託の効果と今後の方針

「第4 監査の意見と結果（各論） IV. 契約事務」の委託に関する記述にもあるように、神戸市は平成16年度より「市バス営業所の管理委託」を実施しており、平成19年度から改善型地方公営企業としての経営改善に向けた中心施策として位置付けている。その結果、平成30年度末の段階で魚崎・松原・落合・西神・中央南営業所の5営業所の管理を民間企業へ業務委託している。

しかしながら、監査人は営業所、路線委託に関する現状を確認、検証した結果、以下のような不安要素が存在していると考えている。そのため、今後これらの要

素を十分に検討した上で、運行管理、営業所・路線管理、ひいては経営形態や総務省の求める経営戦略の策定を行う必要があると考えられる。

① 委託の上限

「第4 監査の意見と結果（各論） IV. 契約事務」の委託に関する記述にもある通り、国土交通省自動車交通局通達（「高速乗合バスの管理の受委託について」中運局公示第41号 平成24年7月31日、以下「国土交通省自動車交通局長通達」という。）により、委託できる範囲は、委託者の一般バス路線の長さ、または使用車両数に対する比率で原則として1/2以内であることが条件とされている。この点、神戸市バスは平成30年度で営業路線（374.8km）と休止路線（285.6km）を含めた総認可路線（660.4km）のうち、311.0kmを委託しており、総認可路線の47%、営業路線の実に83%を委託していることとなる。

なお、近隣の他の公営バスについて休止路線の割合を比較すると以下のとおりであった。

【休止路線の割合】

	休止路線の割合（休止路線（km）/総認可路線（km））
神戸市営バス	43.2%（平成30年度）
京都市営バス	10.9%（平成29年度）
大阪シティバス	0.1%（平成29年度）

（出典：2018年12月9日付 神戸新聞）

これは他市が運行を止める場合には原則として路線を「廃止」していることに對して、認可距離の減少する廃止ではなく、認可距離が変わらない「休止」としていることによる。ヒアリングによると、運行を止めた場合でも、再開する可能性が少しでもあれば、廃止ではなく「休止」としているとのことである。

休止路線を分母の総認可路線に含めて良いかについては、現在の委託状況が国から認められている点を踏まえると問題ないものとも考えられるが、結果的に休止路線が総認可距離の43.2%を占める神戸市において、休止路線の取扱い如何によっては委託割合が大きく異なる。また、そもそも国が路線の長さや使用車両数という業務運営に係る実質的な面について1/2ないしは2/3という基準を求めている点を考慮すると、既に営業路線の83%を委託しており、実質的に「神戸市営」バスということが出来るのかについては、議論の分かれるところであろう。

また、現状は上記の1/2以内に収まっているとして、その基準を2/3まで上げることとも考える選択肢である。1/2の基準は平成20年2月より一部緩和され、以下のとおり、一定の基準を満たせば、2/3以内まで拡大できることとされている。

②の規定（１／２の基準）にかかわらず、委託者が次の(イ)～(ホ)のすべてに該当する場合にあっては、委託比率を２／３以内とすることができる。

（中略）

(イ) 申請日前３ヶ月間及び申請日以降に５０日車以下の輸送施設の使用停止処分又は使用制限（禁止）の処分を受けていないこと

(ロ) 申請日前６ヶ月間及び申請日以降に５０日車を超過して１９０日車以下の輸送施設の使用停止処分又は使用制限（禁止）の処分を受けていないこと

(ハ) 申請日前１年間及び申請日以降に１９０日車を超過する輸送施設の使用停止処分又は使用制限（禁止）の処分を受けていないこと

(ニ) 申請日前１年間及び申請日以降に自らの責に帰する重大事故を発生させていないこと

(ホ) 申請日前１年間及び申請日以降に悪質と認められる道路交通法違反（酒酔い運転、酒気帯び運転、過労運転、薬物等使用運転、無免許運転、無車検（無保険）運行及び救護義務違反（ひき逃げ）等）を発生させていないこと

（出典：一般乗合旅客自動車運送事業の管理の受委託（高速バス路線に係るものを除く）について（最近改正平成 20.2.6 国自安第 58 号・国自旅第 270 号・国自整第 132 号））

ここで問題となる可能性があるのは、「(ニ) 申請日前１年間及び申請日以降に自らの責に帰する重大事故を発生させていないこと」である。平成 31 年 4 月 21 日、JR 三ノ宮駅前で発生した神戸市営バスが横断歩道に突っ込み、歩行者 6 名を死傷させた事故が発生しており、当該条件を満たさないと判断される可能性もあると考えられる。先日運転士には禁固 3 年 6 か月の実刑判決が下り、この点からも重大な事故と判断されるのではないかと考えられる。

そのため、少なくとも令和 2 年 4 月 22 日までは委託の上限を 2／3 に上げ、営業所、路線の委託を進めることで効率化や経営改善を進めることができない状況にあるという点に留意が必要である。

② 委託料の上昇

「第 4 監査の意見と結果（各論）Ⅳ．契約事務」の「(4) 営業所委託に係る委託料について」で記載されている通り、委託料は基本的に、企画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、年度毎の業務量に応じた価

額となるよう、受託者と協議を行い決定している。そのため、委託料は、受託者側の雇用・人材確保状況、つまり、バス運転士人材の確保のしやすさにも大きな影響を受けると考えられる。実際に、上記報告のとおり、営業所の管理委託に関する委託料は増加傾向にある。これは、平成 23 年の東日本大震災直後、宮城県を中心とした復興特需により、資材運搬トラックに乗車する方がバスより待遇が良くなったことがきっかけと考えられている。また、その後も製造業の国内回帰の影響もあり、平成 26 年ごろからバスに限らず全国的に職業運転士の不足が顕在化している。団塊の世代の大量退職による人材不足はどの業界でも同様であるが、特に、バス運転士の平均年齢は 49.8 歳と、全産業平均（男子）を 7 歳も上回っている（平成 29 年）。また、バス運転士に占める女性の比率は約 1.7%（平成 30 年）しかなく、バス業界は、「若年層」と「女性」の活用が極端に遅れているといえる。

また、バス運転に必要な大型二種運転免許は、21 歳にならないと取得できないため、高校卒業時点ではバス運転士になれない。一方で、この大型二種は「陸上の運転免許の最高峰」とされ評価が高く、取得さえすればどのバス事業者でも有効で、業界内の転職も容易である。そのため、高校や大学の新卒者を採用して自社で運転士やパイロットとして教育する鉄道や航空業界とは対照的に、バス運転士は「バス事業者が自ら育てる」ものではないという考え方も根強くある。神戸市は大型二種免許未取得者の採用はしておらず、経験者の採用に頼っている状況である。

このような状況を総合的に考えると、受託者における人材確保が困難な状況は引き続き継続し、委託料は継続的に上昇する可能性も十分考えられる。既述のとおり、営業路線の実に 83%を委託に頼っている神戸市バスにおいて、この委託料の上昇は非常に大きな懸案事項であり、今後の方針決定の際には十分考慮すべき状況であると考えられる。

<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。

(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

「神戸市営交通事業経営計画 2020」において、質の高いサービスの提供のため、職員研修の充実と職員の資質向上とお客様の意見を取り入れた業務改善に積極的に取り組むとされている。そこで、監査人はサービス面の向上の面からどのような取り組みが実施されているかについて確認した。

① アンケート結果の活用について

神戸市バス事業においては、従前から「お客様の声ハガキ」(市バス)でお客様の意見、要望を集約していたが、これらをさらに強化するため、平成 27 年度より、Web による「市バス・地下鉄アンケート調査」を実施している。本アンケートは当初、回答対象者を「神戸市ネットモニター」としていたが、より幅広く意見等を集約するため、平成 29 年度から「神戸市在住、神戸市に通勤・通学している方」に拡大している。これにより、従前の手法と異なり、普段利用されない方など幅広い層から意見を集約することが可能となっている。

【アンケートの概要】

年度	調査期間	対象者	回答者数
平成 27 年度	平成 28 年 2 月 16 日～29 日	神戸市ネットモニター登録者 (3040 名)	2583 名
平成 28 年度	平成 29 年 1 月 18 日～31 日	神戸市ネットモニター登録者 (2965 名)	1350 名
平成 29 年度	平成 29 年 12 月 18 日～平成 30 年 1 月 8 日	神戸市在住の方及び神戸市に 通勤・通学されている方	2155 名
平成 30 年度	平成 30 年 12 月 18 日～平成 31 年 1 月 8 日	神戸市在住の方及び神戸市に 通勤・通学されている方	2563 名

(出典：市バス・地下鉄アンケート調査結果より監査人作成)

具体的なアンケートの内容は、次の 2 本立てとなっている(市バスに関する部分のみ)。

ア. 市バスのサービス全般に対する満足度

主に利用されている市バスの系統を回答してもらい、毎年度ほぼ同一の以下の項目について、「1. できている」「2. ほぼできている」「3. あまりできていない」「4. できていない」の 4 段階評価(平成 27 年度、平成 28 年度はこれに、「どちらでもない」の選択肢を含めた 5 段階評価)で実施している。

【平成 30 年度の評価項目】

- 問 2-1 運転士など職員のお客様への対応（あいさつ、丁寧な言葉づかい、身だしなみ）
- 問 2-2 時刻表どおりの発着
- 問 2-3 お客様にやさしい安全でソフトな運転
- 問 2-4 快適な車内環境
- 問 2-5 快適なバス停環境
- 問 2-6 分かりやすい車内での案内
- 問 2-7 分かりやすいバス停留所での案内表示

イ. 交通局の実施する施策等に関する利用実績等

年度ごとに以下の項目の利用実績等を回答

- H27 年度・・・乗継割引制度、エコファミリー制度
- H28 年度・・・エコファミリー制度
- H29 年度・・・バスロケーションシステム、IC 定期券
エコファミリー制度
- H30 年度・・・IC 定期券、台風接近時の事前告知による一時運転
見合わせ、エコファミリー制度

なお、上記のアンケート結果はホームページにて公表している。また、アンケート結果以外の自由意見を集約し、現場の職員を含め局内で共有し、サービス向上、業務改善等につなげるほか、研修資料等にも活用しているとのことである。また、市バス運輸サービス課、営業推進課に対しては、総務課においてアンケート結果から抽出した課題を共有し、対応を促しているとのことである。

総務課においては、平成 30 年度において上記アンケート結果を以下の基準で抽出・検討しており、各項目において「4. できていない」と答えた方が多い系統を把握している。

【アンケート結果抽出基準】

- ・対象項目…問 2-1 問 2-3 問 2-5 問 2-7
市バスを利用されている方を対象にした問 2 のそれぞれの質問項目で、「あまりできていない」「できていない」が 20%を超える項目。
- ・系統…対象項目の回答者数が 10 名以上の系統で、「できていない」と答えた方が 10%を超える系統を抽出し、その割合が高い系統を把握している。

監査人は直近 3 年間につき、上記アンケート結果から総務課が抽出した課題を

検討したところ、「できていない」との回答について、以下のような内容が確認された。

- ・平成 28 年度…171 系統が 4 つ全ての項目で上位。
54 系統が 3 項目で上位。
- ・平成 29 年度…36 系統と 51 系統が全ての項目で上位。
- ・平成 30 年度…19 系統と 73 系統が全ての項目で上位。
- ・54 系統…「問 2-3 お客様にやさしい安全でソフトな運転」項目で
3 年連続で上位。

そこで、市バス運輸サービス課に確認を行ったところ、このアンケート結果を受けての特別な対応は行っていないとのことであった。

また、監査人は、直近 3 か年でアンケート結果や寄せられた自由意見に基づき業務改善を行った事項について確認したところ、以下の 2 点との回答であった。

- i. 平成 28 年度に寄せられた自由意見「路線図や料金の詳細がわかりやすく冊子などで配布されたら（バスが）選択肢に加わると思う。」という意見に基づき、転入者向けに路線図や料金に関する内容を盛り込んだリーフレットを作成し、平成 29 年度から区役所にて配布
- ii. エコファミリー制度を知らない方が多いことを受け、ポスター・チラシのデザイン変更、外部イベントのチラシへの制度案内の掲示など PR 方法の見直しを行った。

<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。

また、「神戸市営交通事業経営計画 2020」において、お客様のニーズに応じた取り組みとして、お客様のニーズを把握し、経営戦略に活かすとともに、需要に応じた路線・ダイヤの編成等に取り組むとされている。「神戸市営交通事業経営計画 2020」では、この結果、乗車人員を平成 32 年度までに改善見込み（何の対応も行わなかった場合）から 1 %増加させることを指標として掲げている。そこで、監査人はお客様のニーズの最もわかりやすい形である「住民要望」について、神戸市営バスがどのような対応を行っているかを確認した。

②住民要望への対応について

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、「お客様のニーズや地域特性を踏まえながら、需要に応じた路線編成・ダイヤの設定・見直しを行います。また、市バス・地下鉄・その他の交通機関の乗り継ぎがスムーズに行えるよう、お客様のご要望も踏まえながら、ダイヤの調整等に取り組みます」という記述がある。この方針のもと、直近 3 年間にダイヤ増便や停留所新設について、数多くの要望が寄せられたが、そのうち以下のダイヤ増便、停留所の新設を行っている。

ア. ダイヤ増便

	系統名
平成 29 年度	53 系統、47 系統
平成 30 年度	30 系統、31 系統、19・39 系統、72 系統
平成 31 年度	59 系統、161 系統

イ. 停留所新設

年度	停留所名
平成 29 年度	本山第三小学校前、トアロード、神戸国際大学附属高校、いぶき明生支援学校
平成 30 年度	神大国際文化学研究科（東門）、深江浜町西、西岡本 7 丁目、神戸女子大学正門前、サイエンスパーク、サイエンスパーク南、住吉東町
平成 31 年度	多井畑厄神南、厄神裏参道、多井畑東町集会所前、多井畑東町

※平成 31 年度は 12 月 1 日より実施予定

一方で、「神戸市営交通事業 経営計画 2020」では、「市民の足」であり続ける

ために、経営基盤を強化する観点から、収益力の向上及び経営の効率化を目指すとしている。具体的には、沿線の学校・企業・団体及び住民といったターゲットを絞った営業活動に取り組み、高齢者・若者・通勤者・通学者など世代別・利用形態別のニーズを取り込みながら乗客増を目指すことや、運行経費を縮減しつつ、需要に応じた路線・ダイヤの編成により、運行効率を高める取り組みを進めている。

このように、「神戸市営交通事業経営計画 2020」では、自動車事業の厳しい経営状況を踏まえ、財務経営基盤の強化を進めつつも、質の高いサービスを提供するため、需要に応じた路線編成・ダイヤの設定を行うとしている。これは、コストの増加につながる可能性のある「住民サービスの充実」と経営基盤の強化につながる収支改善の双方を求める内容となっている。そのため、地元要望に対応するか否かの意思決定については、増加する可能性のあるコストと、それによりもたらされる住民サービスの向上内容や収益の増加などを総合的に勘案して判断すべきであると考えられる。

この点、住民要望への対応について、「ダイヤ、路線については、増便等に見合う需要が見込まれるのか、対応できる車両・人員があるのかなどを、総合的に勘案して対応している」とのことであった。そのため、その総合的な検討資料及び、増便、停留所増設した路線について、当初想定需要と実績を比較した資料について提示を依頼したところ、事業の方針については、局内の事業計画会議や、経営会議、その他の局内の様々な会議、幹部職員へのレクチャーの場において次第に決定されているが、総合的に勘案した検討経緯に関する資料については、特に無いとの回答であった。また、需要予測と実績についても、具体的な数値で予測、検証は行っていないとのことであった。

<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。

③ 需要と供給に基づくバス路線の設定について

現状、路線の新設・廃止、運行経路やダイヤの変更については、2～3年に1度実施している OD 調査等にて乗車人数などを把握し、一部路線についての見直

しは行っているとのことである。しかしながら、多くの路線については、この OD 調査等の結果を活用し、需給ギャップについての具体的な検証が行われた形跡が見当たらない。

<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。

<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こと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。

Ⅲ．総務省の動向、他団体のバス事業の状況

ここでは、地方公営企業を所管する総務省の動向と近年公営バス事業に多くみられる民営化の流れについて述べる。

1．総務省の動向について

公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大など厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められている。このような中、総務省では、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日付け総財公第 107 号、総財営第 73 号、総財準第 83 号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知。以下「留意事項通知」という。）や「「経営戦略」の策定推進について」（平成 28 年 1 月 26 日付け総財公第 10 号、総財営第 2 号、総財準第 4 号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知。以下「策定推進通知」という。）を発出し、各地方公共団体に対して「経営戦略策定ガイドライン」を示し、平成 32 年度までの「経営戦略」策定を要請している。

また、総務省は、この「経営戦略」策定・改定にあたり、その考え方や留意事項、手順を解説した「経営戦略策定・改定ガイドライン」（以下、ガイドラインという）及び「経営戦略策定・改定マニュアル」（以下、マニュアルという）を策定した。これらは、留意事項通知及び策定推進通知の内容を再編するとともに、「経営戦略」の必要性、他の事業計画や抜本的改革等との関係、「投資・財政計画」の策定や改定の際に質を高めるための留意点などの内容を充実するとともに、事業ごとの策定に係る技術的手法を具体的に解説している。

このガイドラインでは、経営戦略策定・改定において、全事業で共通的に留意すべき、「経営戦略」の基本的な考え方や、「投資・財政計画」の策定、効率化・経営健全化の取組等の記述がなされている一方で、事業別の留意事項も示されている。そのうち、交通事業（バス事業）に関連する記述を抜粋すると、以下のとおりである。

【「経営戦略策定・改定ガイドライン」における交通事業（バス事業）に関連する記述（抜粋）】

3 交通事業

（３） バス事業にあつては、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を含め再検討する必要があること。なお、民間への事業譲渡を行う場合は、路線の廃止等による住民サービスへの影響を考慮した上で、譲渡先事業者との調整に努めること。また、公営企業によりサービス供給を継続する場合には、職員定数や給与水準の適正化等、経営効率化に努めること。特に、バス事業運転手の給与等については、総合的な点検を行い、その現状、見直しに向けた基本的な考え方、具体的な取組内容等を策定し公表するよう要請してきたところであるが、引き続き、当該公営企業の経営の状況その他の事情をも考慮しながら、特に地域の民間バス事業者との均衡に一層留意し、住民の理解と納得が得られる適正な給与制度・運用となるようにすること。

（４） 交通機関の路線等の配置・再編成、複数の交通機関相互の乗り継ぎ環境の整備等については、地域特性、まちづくり等の地域戦略との一体性等に留意しながら推進していくことが重要であることから、地域の公共交通ネットワークの再構築のための枠組みの中で、一般行政部門やその他の関係機関、地域住民との密接な連携のもとに検討を行うことが望ましいこと。

（５） 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。

（出典：経営戦略策定・改定ガイドライン）

上記の通り、バス事業にあつては、長期的な経営戦略策定・改定の際に、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を含め再検討する必要があることとされている。

公営企業でバス事業を行うのは、乗用車を運転できない学生、高齢者等や地理的・社会的条件等により民間事業者の参入が見込まれない地域における住民の交通手段として整備する必要性があるからと考えられる。しかし一方で、高い人件

費等による高コスト体質で赤字が続いている企業が多いことから、民間事業者が参入しているエリアについては、地域公共交通網形成計画等に基づいて、他の交通事業者等との関係も含めて、公営企業としてのあり方について検討が必要である。その上で、民間事業者への路線の一部譲渡や管理の委託等による民間活用や競合関係の解消による効率化を図り、民間譲渡に関してもその可能性を検討すべきと考えられる。

また、27 年答申にも「残されたいくつかの課題」として、以下のような記述がある。

【27 年答申「残されたいくつかの課題」（抜粋）】

7. 残されたいくつかの課題

最後に、今回の審議会の議論の中でなお十分検討できなかった点、あるいは、われわれの守備範囲を超えられた点、今後さらに問題とされてよいのではないかと考えられた点等を記しておきたい。

第一、近時の国の「交通政策基本計画」においては、今後見込まれる急激な人口減少、民間事業者による採算ベースでの輸送サービスの提供の困難性、自家用車を利用できなくなる高齢者の存在等からみて、これからの地域の活力を維持し、持続可能な交通ネットワークを構築するうえで、公共交通の重要性は一層増してくるとされている。

①そこで、公営交通事業として最も現在把握したいところは、本文中でも指摘したように、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。しばしば「市民の足」と称されるが、市民に提供すべき「ミニマム」のサービスの量的・質的水準はどの程度に設定されるべきものなのか。

②そして、それを地域に存在する各種・多様な交通主体（サプライヤー）のだけれが、どう分担しつつ、担うべきなのか。

③そのときの費用は、それぞれがどう負担すべきなのか。

④さらに、公営交通として、運行の効率化や業務の効率化等による経営改善努力によってもその費用を賄うことのできない場合が生じたとき、一般会計から公営交通に対し繰入れることを是とする論理と一定のルール化が確立されるべきであろう。

これらの点について、国の「交通政策基本計画」を踏まえ、地域の特性に応じた市の効果的な取組みが展開されるとともに、それらが国にもフィードバックされ、国における更なる検討の呼び水となっていくことを期待したい。

（出典：27 年答申）

<意見-9>経営戦略の策定について

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。

2. 民営化の流れについて

(1) 民営化とは

民営化とは、国や地方公共団体が経営していた企業および特殊法人などが、一般民間企業に改組されること、運営が民間委託されること、さらには民間に売却されること等を言う。ただし、この「民営化」という用語は、論者によって様々な内容や範囲にわたって使用されている。広義には先述のように様々な民営化の形態を指すが、狭義の民営化については、既存の民間企業への事業譲渡や私企業への移行のみを指す場合もある。そこで、ここでは民営化について以下の通り整理した。

【民営化の区分】

民 営 化	民間譲渡	既存の民間企業への譲渡	全路線	①
			一部路線	②
		私企業への移行		③
	民間委託	道路運送法第35条による管理の委託		④

(出典：監査人作成)

①既存の民間企業への全路線譲渡

路線の全部を既存の民間企業へ移管し、公営バス事業から撤退することを言う。兵庫県内では、姫路市（平成22年度に全路線を神姫バスに移管）、明石市（平成24年度に全路線を神姫バス及び山陽バスに移管）、尼崎市（平成28年度に全路線を阪神バスへ移管）が、民間企業への移管に伴い、市バスの運行を終了している。

②既存の民間企業への一部路線譲渡

路線の一部を既存の民間企業へ移管する事をいい、神戸市においても平成17年

度に西神地区5路線を神姫バスへ、平成25年度に北神エリア、鈴蘭台エリアの9路線を神姫バス及び阪急バスへ移管している。

③私企業への移行

受け皿企業を市等が出資して新規設立し、当該企業へ移管することを言う。近年では平成30年度に大阪市営バスが、大阪市と大阪市高速電気軌道㈱が出資する大阪シティバス㈱へ移行されている。

④民間委託

車両・施設・路線などは自治体保有のまま、運営だけを民間企業へ委託する事を言う。従って、車両や施設などの外見はそれまでの公営バスと変わらないが、働く人（運転士など）は公務員ではない。

神戸市においても経営効率化のため、下記のとおり多くの営業路線が委託されている。（平成30年度）

【神戸市における営業路線の委託】

委託路線	営業路線	委託比率
311.0km	374.8km	83.0%

（委託路線/営業路線）

（出典：交通局入手資料より監査人作成）

なお、路線の民間委託は国土交通省自動車交通局長通達により、「委託に係る範囲は、委託者の一般バスに属する路線の長さ又は使用車両数に対する比率（委託比率）で1/2以下であること。」とされており、一定の要件を満たす場合は2/3以内にできるとされている。神戸市における、委託比率の1/2の算定に際しては、営業路線と休止路線の合計（認可距離）に対する委託路線の比率となる。

【神戸市における委託比率の計算】

営業路線 374.8km＋休止路線 285.6km＝660.4km
$660.4\text{km} \times 1/2 = 330.2\text{km} \geq \text{委託 } 311.0\text{km}$

（出典：交通局入手資料より監査人作成）

路線の長さに関する委託の上限についてのコメントは、「Ⅱ. 改善型地方公営企業としての経営形態の検討 （3）営業所、路線委託の効果と今後の方針 ①委託の上限」参照のこと。

（2）公営バス事業における民営化の状況

近年、公営バス の経営悪化が各地で取りざたされており、経営改善のために伴い各地で民営化の動きが加速している。

これまでに民営化を行った主な自治体は以下の通りである。

【①既存の民間企業への全路線譲渡（平成 12 年以降）】

委譲元	委譲先
札幌市（札幌市交通局 平成 16 年 3 月 31 日限りで廃止）	北海道旅客鉄道→ジェイ・アール北海道バス、じょうてつ、北海道中央バス
北海道函館市（函館市交通局 平成 15 年 3 月 31 日限りで廃止）	函館バス
北海道苫小牧市（苫小牧市交通部 平成 24 年 3 月 31 日限りで廃止）	道南バス
秋田県秋田市（秋田市交通局 平成 18 年 3 月 31 日限りで廃止）	秋田中央交通
岐阜県岐阜市（岐阜市交通事業部 平成 17 年 3 月 31 日限りで廃止）	岐阜乗合自動車
兵庫県尼崎市（尼崎市交通局 平成 28 年 3 月 19 日限りで廃止）	阪神バス
兵庫県明石市（明石市交通部 平成 24 年 3 月 16 日限りで廃止）	神姫バス、山陽バス
兵庫県姫路市（姫路市企業局交通事業部 平成 22 年 3 月 26 日限りで廃止）	神姫バス
徳島県鳴門市（鳴門市企業局 平成 25 年 3 月 31 日限りで廃止）	徳島バス
徳島県小松島市（小松島市運輸部 平成 27 年 3 月 31 日限りで廃止）	徳島バス
広島県三原市（三原市交通局 平成 20 年 3 月 31 日限りで廃止）	芸陽バス、鞆鉄道、中国バス
広島県呉市（呉市交通局 平成 24 年 3 月 31 日限りで廃止）	広島電鉄
熊本県荒尾市（荒尾市交通局 平成 17 年 3 月 31 日限りで廃止）	産交バス
熊本県熊本市（熊本市交通局 平成 27 年 3 月 31 日限りで廃止）	熊本都市バス他
長崎県佐世保市（佐世保市交通局 平成 31 年 3 月 31 日限りで廃止）	西肥自動車、させぼバス

（出典：監査人作成）

兵庫県下では尼崎市、明石市、姫路市が過去に民間企業へ全路線譲渡している。
また政令指定都市では札幌市及び熊本市が民間企業へ全路線譲渡している。

【②既存の民間企業への一部路線譲渡】

一部路線移管元	移管先
青森市企業局交通部	下北交通
八戸市交通部	南部バス
仙台市交通局	宮城交通
川崎市交通局	東急バス、川崎鶴見臨港バス

一部路線移管元	移管先
横浜市交通局	神奈川中央交通、東急バス、京浜急行バスグループ、臨港グリーンバス→川崎鶴見臨港バス、フジエクスプレス
神戸市交通局	神姫バス、阪急バス
徳島市交通局	徳島バス
長崎県交通局	島原鉄道

(出典：監査人作成)

【③私企業への移行】

移行元	移行先
広島県尾道市 (尾道市交通局 平成 20 年 3 月 31 日限りで廃止)	おのみちバス (新規設立)
山口県岩国市 (岩国市交通局 平成 27 年 3 月 31 日限りで廃止)	いわくにバス (新規設立)
愛媛県温泉郡中島町 (平成 16 年 10 月 31 日限りで廃止)	中島汽船 (新規設立) なお中島町は平成 17 年 4 月 1 日に松山市に編入
大阪府大阪市 (大阪市交通局 平成 30 年 3 月 31 日限りで廃止)	大阪シティバス

(出典：監査人作成)

【④民間委託】

管理委託元	委託先
青森市企業局交通部	弘南バス
仙台市交通局	ジェイアールバス東北・宮城交通
東京都交通局	はとバス
横浜市交通局	横浜交通開発
川崎市交通局	川崎鶴見臨港バス・相模神奈交バス
名古屋市交通局	名鉄バス・三重交通
京都市交通局	阪急バス・京阪バス・近鉄バス・京都バス・エムケイ・西日本ジェイアールバス
神戸市交通局	神戸交通振興・阪急バス・神姫バス
長崎県交通局	長崎県央バス

(出典：監査人作成)

公営バス事業を経営する団体は全国で 22 団体、政令指定都市は 8 団体である。バス事業を行っている政令指定都市及び長崎県の全てが民間委託を行っている。

(3) 大阪市における公営バス事業の民営化について

直近の公営バス民営化実績は、平成 30 年 4 月の大阪市営バス（現大阪シティバス(株)）である。「他都市の自動車事業会計との比較」でも記載した通り、営業路線、営業系統本数において神戸市営バスと大阪市営バスは概ね同規模であり、近隣自治体でもあることから、大阪市営バスの民営化に関する事例を検討する。民営化の経緯については以下のとおりである。

【大阪市営バス民営化の経緯】

平成 18 年 5 月	関西経済同友会が大阪市営地下鉄とバス事業の民営化を提言
平成 24 年 8 月	交通局に民営化推進室が設置
平成 24 年 12 月	バス事業民営化基本方針（素案）が策定
平成 25 年 1 月	上記（素案）に対する、大阪市民・お客さまからのアンケートを実施
平成 25 年 2 月	バス事業民営化基本方針（案）
平成 25 年 2 月・ 3 月定例会	「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」の上程⇒与党以外の賛同を得られず継続審議
平成 25 年 5 月	バス事業民営化基本プラン（案）策定
平成 25 年 5 月定 例会	上記廃止条例案の審議⇒再び継続審議
平成 25 年 5 月	市会に、大阪都市圏及び市内の交通ネットワークを効果的に整備するための総合的検討並びに民営化について調査・研究を行う、交通政策特別委員会が設置
平成 25 年 6 月	大阪運輸振興(株)の経営陣の強化
平成 25 年 8 月	交通政策部門の強化
平成 25 年 9 月	「バス事業民営化・譲渡の考え方について（大阪運輸振興(株)への譲渡規模の範囲）」をとりまとめ
平成 25 年 8～9 月	民営化について、市民・利用者との意見交換会を開催
平成 25 年 9～12 月定例会	同廃止条例案審議⇒3 度目の継続審査
平成 26 年 2・3 月 定例会	同廃止条例案審議⇒4 度目の継続審査
平成 26 年 4 月	バス事業民営化基本プラン（案）に沿ったバス路線の見直し
〃	不採算バス路線の維持にかかる新たな補助制度の創設（コミュニティ系バス運営費補助の再構築）
平成 26 年 5 月定 例会	同廃止条例案審議⇒5 度目の継続審査

平成 26 年 8 月	「議会において提起されたバス事業の民営化手法に関する検討について」をとりまとめ
平成 26 年 11 月	「バス事業民営化推進プラン（案）（大阪シティバス（株）への一括譲渡によるスキームについて）」を策定
平成 26 年 9～12 月 定例会	同廃止条例案審議⇒原案否決
平成 27 年 2・3 月 定例会	「大阪市自動車運送事業の廃止に関する条例案」上程⇒原案否決
平成 27 年 8 月	「民営化議論の経過と今後の取組み・考え方について」をとりまとめ
平成 27 年 9～1 月 定例会	「大阪市自動車運送事業の引継ぎに関する基本方針の策定を地方自治法第 96 条第 2 項の規定による議会の議決すべき事件とする条例案」上程⇒原案可決
平成 28 年 2・3 月 定例会	「大阪市自動車運送事業の引継ぎに関する基本方針の策定について」及び「経営健全化計画について（自動車運送事業）」上程
平成 28 年 3 月	市会で意見のあった民営化に対する課題等を盛り込んだ「バス事業民営化プラン（案）」を策定
平成 29 年 1 月	基本方針可決以降の市会議論を踏まえ、「バス事業民営化プラン（案）」の内容を加筆・修正した「バス事業引継ぎ（民営化）プラン（案）」を策定
平成 29 年 2・3 月 定例会	「大阪市交通事業の設置等に関する条例を廃止する条例案」及び「大阪市交通政策基金条例案」並びに「大阪州市長直轄組織設置条例の一部を改正する条例案」上程⇒原案可決
平成 29 年 7 月	交通サービスの維持・発展のため、市長直轄の新たな局として「都市交通局」を設置
平成 30 年 3 月	バス事業の大阪シティバス（株）への事業譲渡に係る認可
平成 30 年 4 月	大阪シティバス（株）にバス事業を一括譲渡

（出典：大阪市ホームページより監査人作成）

上記の経緯に関するポイントは以下のとおりである。

- ① 「バスサービスの維持に対する安心の担保」と「地下鉄と一体的な経営」の観点への配慮
- ② 受け皿となる大阪シティバス(株)の資本政策や民間事業者並みの経営能力の担保

①について、当初の「バス事業民営化基本方針（素案）や（案）」においては、競争性を確保しながら持続的なコストダウンとサービス向上を図るため、運営主体をプロポーザル方式の公募によりより優れた民間バス事業者を選定し譲渡することを重視していた。しかしながら、市民の意見や市会での議論の中で、「バスサービスの維持に対する安心の担保」や「地下鉄と一体的な経営」に関する意見が多く上がり、これに対応する形で、もともと大阪市の第三セクターである大阪

運輸振興(株)（現大阪シティバス(株)）への一括もしくは段階的譲渡の案が浮上したのである。この案を受けて、平成 26 年 11 月に「バス事業民営化推進プラン（案）（大阪シティバス(株)への一括譲渡によるスキームについて）」が策定された。しかしながら、この時点の条例案は、「大阪市交通事業の設置等に関する条例（昭和 41 年大阪市条例第 60 号）の規定にかかわらず、同条例第 2 条の自動車運送事業は、廃止する。」とされており、民営化後のサービスの担い手を明記していなかった。そのため、「白紙委任となる条例案は認められない」「現状のバス路線すら守られる保証はない」等の理由で 2 度否決された。その後、条例案の中にバス事業を引き継ぐ大阪シティバス(株)を明記し、平成 27 年 9 ～ 1 月定例会において、可決に至るのである。

この経緯を踏まえると、公営バスの民営化については、いかに競争原理のもと持続的なコストダウンとサービスの向上を謳ったとしても、市民の足として現在提供されている路線の維持や基幹交通機関である市営地下鉄との一体的なサービス提供への配慮が非常に重要であると考えられる。

また、①のような市民の要望を受けて、大阪シティバス(株)への一括譲渡が求められる反面、その手法における以下のデメリットへの対応が急務となった。

- ・ 公募による競争性が働かないため、サービスアップが限定的となる可能性がある。
- ・ 地下鉄と同じグループの企業がバス事業も独占することは、競争による大都市としての交通インフラの活性化にリスクがある。
- ・ 大阪シティバス(株)が、経営体制の強化やバス事業者として自ら運行計画を策定できるなど民間事業者と比肩できるよう、経営改革を進めることが前提となるが、実現できるかどうかのリスクがある。
- ・ これら「競争性の発揮」が期待されないリスクへの対応として大阪市において取られたのが、以下の 2 点である。
- ・ 「一括譲渡」により事業者が複数存在しないなかでは、この課題に根源的に対応することはできないが、次善の策として、すでに市場で「競争性」を発揮している民間事業者から経営陣だけでなく、「資本注入」という具体的な形で最大限経営に参画してもらい、結果として「競争性の発揮」に比肩するサービス改善やコスト削減を実現し、活性化を図る。
- ・ 民間から招へいた役員 2 名を含む経営陣による経営改革を進める。

このように、受け皿として大阪シティバス(株)の資本政策や経営改革を進めたことが、大阪市バス民営化の 2 つ目のポイントであると考えられる。

なお、民営化後の大阪シティバス(株)は、ホームページにて公表されている直近決算書（平成 30 年度）において、23 億円の経常利益を計上している。

(4) 神戸市営バスと大阪市営バスとの違い

前章では、ほぼ同程度の営業路線、営業系統本数を有する大阪市営バスの民営化に関する経緯から、民営化手続きに関するポイントを検討したが、神戸市バスと大阪市バスとでは当然異なる部分もある。ここでは、その相違点について検討したい。

① 営業所委託の状況

神戸市では、営業所の管理委託について、下記のような状況となっている。

【営業所の管理委託の現状】

(令和元年 12 月現在)

営業所名	直営 or 委託先	車両数	管理路線数 ³
魚崎	神戸交通振興(株)	77	16
石屋川	直営	43	5
中央	直営	77	6
松原	阪急バス(株)	120	16
落合	神姫バス(株)	108	22
垂水	直営	30	4
西神	神姫バス(株)	48	17
中央南	神姫バス(株)	11	1
合計		514	87

(出典：交通局入手資料より監査人作成)

上記の通り、8つの営業所のうち委託は5営業所で、車両数の約70%、路線数の約82%を委託先が管理運営している。

これに対し、大阪市が市バスとして運営していた、平成26年4月の路線見直し等を前提とした営業所管理形態、車両数は以下のとおりである。

【大阪市バスの営業所管理形態、車両数、管理路線数⁴】

営業所名	直営 or 委託先	車両数	管理路線数
守口	直営	101	23
鶴町	大阪シティバス(株) ⁵	84	13
中津	直営	78	8
住吉	直営	80	11

³ 直営と委託の両方の車両が運行している路線については、委託に含めている

⁴ 管理路線数はその後整理されたことから、事業譲渡時点の路線数(86)とは整合しない。

⁵ 当時は大阪運輸振興(株)

営業所名	直営 or 委託先	車両数	管理路線数
西島	大阪シティバス(株)	74	7
井高野	南海バス(株)	49	10
住之江	大阪シティバス(株)	64	16
合計		530	88

(出典：大阪市交通局バス事業民営化・譲渡の考え方について 平成 25 年 9 月)

上記より、大阪市は7つの営業所のうち4つと、車両数では約 51%の 271 台、路線数では 46 路線、約 52%を委託先に任せていた。

委託先について、神戸市は、神戸交通振興(株)、阪急バス(株)、神姫バス(株)の3社がそれぞれ一定程度の規模で管理運営を行っているが、大阪市は大阪シティバス(株)と南海バス(株)の2社のみで、路線数で見るとその規模は大阪シティバス(株)の割合が高く（委託全体の約 78%）、最終的に事業を引継いだ大阪シティバス(株)が引継ぎ前から大阪市営バスの事業を一定規模実施していたといえることができる。

このように、大阪市の場合は、大阪市の外郭団体で比較的行政から近い距離にある大阪シティバス(株)が、もともと大阪市営バスの事業の大きな部分の事業運営を担っていたといえることができ、現状の神戸市バスとは異なる状況にあるといえることができる。

② 事業性のある路線と地域サービス系路線

大阪市バスの民営化においては、譲渡する路線を2つの路線（「事業性のある路線」と「地域サービス系路線」⁶⁾）に区別し、その判定に基づき各路線を所管する営業所の経営を検証している。引き継ぐバス路線について、大阪市は当時以下のような判断がなされている。

【大阪市バスにおける路線の事業性判断】

【参考：H29.1.1現在】	
譲渡する路線	
事業性のある路線	57系統
地域サービス系路線	29系統
合計	86系統
走行キロ(1日平均)	47,157km
営業キロ	440.9km
停留所数	987カ所

⁶⁾ 事業性のある路線：バス事業者の独立採算による運行によって維持する路線

地域サービス系路線：民間バス事業者並みのコストでも採算性の確保が困難であるが、市が支援を行いながら維持する路線

(出典：大阪市 バス事業引継ぎ（民営化）プラン（案）平成 29 年 1 月）

上記の判断は、「民間バス事業者並みのコスト」に基づき路線ごとの採算性の判断が行われており、現時点の神戸市においてこの検討はなされていない。そのため、このような検討を行った結果、事業性のある路線が多かった場合と少なかった場合で、バス事業をどのように運営するべきかについては結論が異なってくることも十分考えられる。そのため、当時の大阪市バスと現時点における神戸市バスの状況が異なっている可能性は多分にあり、この点を早めに検討する観点からも、路線別の民間バス事業者並みのコストでの採算性判断は早い段階から検討すべきと考えられる。

③ 面積、人口推計、利用者

全ての市民に適切なサービスを提供していた公営バスから民営化する際に、そのサービス水準、範囲の維持が非常に重要であることは既に述べた。その際、そのサービスを提供しなくてはならない範囲・面積は、その運営体制を考慮する際に非常に重要な考慮事項となる。2019 年 10 月 1 日現在の推計で、神戸市は 557.02 km²であるのに対し、大阪市は 225.3 km²であり、半分以下である。にもかかわらず神戸市の人口は 152.2 万人であるのに対し、大阪市は 274 万人で、1.8 倍ほどの違いがある。その結果、人口密度も神戸市 2,734 人/km²に対して、大阪市は 12,162 人/km²と 5 倍弱ある。しかしながら、神戸市と大阪市は当然、山間地域の割合や過疎地域、河川の状況や住宅地等の割合など様々な要素が大きく異なることから、単純に面積や人口密度のみをもって比較することはできず、これらの地理的な条件の違いを十分考慮することが肝要である。

また、人口の将来推計についても両市の状況は異なる。国立社会保障・人口問題研究所の『日本の地域別将来推計人口』（平成 30 年推計）によると、平成 27 年（2015 年）の人口を 100 とした場合の 2030 年、2045 年の指数は以下のとおりとなると推計している。

【平成 27 年（2015 年）の人口を 100 とした場合の 2030 年、2045 年の指数】

	2015 年 人口	2030 年 指数	2045 年 指数
神戸市	1,537 千人	94.9	84.3
大阪市	2,691 千人	97.3	89.6

(出典：『日本の地域別将来推計人口』（平成 30 年推計）より監査人作成)

また、65 歳以上の人口割合は、以下のようにになると推計している。

【65 歳以上の人口割合】

	65 歳以上人口割合			
	2015 年	2030 年	2045 年	2015 年⇒2045 年
神戸市	27.1%	32.7%	39.4%	+12.3%
大阪市	25.5%	27.1%	33.4%	+7.9%

（出典：『日本の地域別将来推計人口』（平成 30 年推計）より監査人作成）

上記より、神戸市は大阪市に比べ人口減少率が著しく、また高齢化も急激に進展することが推定され、このような人口動態の推計もバス事業の運営形態の検討には十分考慮する必要がある。

また、大阪についてはインバウンド（訪日外国人）が多い点も特徴として挙げられる。インバウンドが多いと、ユニバーサルデザインへの対応などにより、バス利用の増加が見込め、事業性の判断にとってプラスになる可能性がある。一方、インバウンドが伸び悩んでいる神戸市（兵庫県）においては、事業性の判断において大きなプラスが見込みにくくなる可能性も考えられる。

公営バスの担い手に関する検討については、中長期的な将来人口推計、インバウンドを含む来訪者数、将来的に市町村の目指すべきまちの形・グランドデザイン、公共交通網形成計画等を踏まえ、その地方公共団体の状況を十分に検討しつつ、時間をかけて検討する必要があると考えられる。

IV. 系統毎の営業係数及び収支差の算出方法について

現在、神戸市自動車事業会計では、神戸市交通局のホームページにて毎年度の決算及び予算を公表するとともに、「各路線別経営状況」を公表している。これは、市バス路線全体の経営状況は赤字であり、現在運行中の 84 路線のうち、赤字路線が 60 路線（全体の約 7 割）もあるという事実を市民に知ってもらうことで、路線の持続的な運営のため、より多くのお客様に市バスを利用していただけるよう、報告しているものである。

この「各路線別経営状況」は、系統番号と、区間、営業係数、収支差、乗車人数、運行本数が掲載されている。ここで、営業係数とは、「収入を 100 円得るために費用がどれだけかかっているかを示す数値」であり、「100 未満の系統は黒字、100 超の系統は赤字」ということになる。また、収支差は、系統毎の営業収入マイナス営業費用で求められ、営業係数が 100 未満の系統はプラス、100 超の系統はマイナスで示されることになる。

ここで、平成 29 年度の営業係数及び収支差の算定方法について確認したとこ

ろ、系統毎に直接収入及び費用を集計しているわけではなく、自動車事業全体の決算（収入及び費用）を算出した後に、この全体の収入及び費用を一定の基準に基づき、各系統に按分しているとのことであった。収入については、定期は直近の（平成 29 年度分算定時は平成 28 年度実施）神戸市バス交通調査の系統別乗客数をもとに決算値を按分し、定期以外については、料金箱データ（現金・磁気カード・IC）をもとに決算値を按分することで算出している。また、費用についても、各勘定科目に関連する基準（各系統の（運転士の）乗務時分、走行キロ数、事故件数、道路使用料、全体比率（左記 4 つの基準で按分された金額基準））に基づき按分されている。ここで、自動車事業全体の営業費用を上記 5 つの按分基準で区分すると以下のとおりであった。

【各按分基準で按分される事業全体の営業費用の額】

（単位：千円）

乗務時分	走行キロ数	事故件数	道路使用料	全体比率	合計
7,422,214	2,534,763	183	67,957	660,678	10,685,796

（出典：交通局入手資料より監査人作成）

上記より、事業全体の営業費用のうち、約 7 割が乗務時分を基準に各系統に按分されており、この「乗務時分」が各系統で適切に把握されていることが重要となる。この「（運転士の）乗務時分」について、平成 19 年度より改善型地方公営企業として営業所委託や路線委託を進めている神戸市バス事業においては、当然、「委託運転士の乗務時分」と「直営運転士の乗務時分」が含まれていることとなる。監査において、両者を区別して按分しているか否かを確認したところ、「各系統の乗務時分は、委託と直営のそれぞれの運転士の乗務時分を合算しているが、費用の按分時には現時点で区別していない」との回答であった。

当然、系統毎で委託路線と直営路線（もしくはその両方）に区別され、委託路線においては「直営運転士の乗務時分」は発生していないし、直営路線においては、「委託運転士の乗務時分」は発生していない。また、直営運転士と委託運転士（の委託料の）単価は異なることから、両者をまとめて按分してしまうのは、系統毎の経営状況を適切に把握することができないと考えられる。

当然、全ての勘定科目について直接的な基準により按分することは困難であると考えられるが、上記の乗務時分に基づき按分される全体事業の営業費用 7,422,214 千円のうち、明らかに委託路線のみに按分されるべき費用（直営路線に按分すべきでない費用）は、委託バス事業者への「委託料」である。この委託料は、総額で 3,288,122 千円あり、全体の営業費用の約 3 割を占める。監査人は、この 3,288,122 千円を「委託運転士の乗務時分」に基づき按分して各系統の営業係数及び収支差を試算してみたところ、「直営のみ路線」、「委託のみ路線」、「両方

路線」、「経営改善促進補助金の対象外路線（代替手段がないなど市民生活に不可欠な路線、もしくは特定の行政施設等への市民の足として運行している路線など特定の行政目的で運行している路線ではない路線）」でそれぞれ以下のような結果となった。なお、収支差の乖離の大きい（プラスのものから）順に並べている。

【平成 29 年度 系統別営業成績一覧表【監査人試算】直営のみ路線】

(収支差の単位：千円)

系統	区 間	運行	公表情報 ①		監査人試算 ②		乖離 ②-①	
		委託or直営 or両方	営業係数	収支差	営業係数	収支差	営業係数	収支差
121	学園都市駅前（循環）西部障害者センター	直営	175	△5,633	222	△9,157	47	△3,524
57	垂水東口（循環）青山台	直営	138	△4,634	178	△9,411	39	△4,777
106	JR六甲道 — 六甲ケール下	直営	119	△2,710	156	△7,815	37	△5,105
59	垂水駅 — 舞子駅前	直営	69	11,180	89	3,846	20	△7,334
26	JR六甲道駅（循環）六甲ケール下	直営	145	△9,725	188	△19,158	43	△9,433
171	垂水駅 — 学園都市駅前	直営	96	1,356	123	△8,796	27	△10,152
101	三宮駅ターミナル前（循環）日赤病院前第五突堤	直営	188	△16,747	246	△27,680	58	△10,932
90	石屋川車庫前 — 中突堤中央ターミナル	直営	176	△22,301	231	△38,221	55	△15,919
32	JR六甲道（循環）御影山手	直営	102	△885	133	△17,969	32	△17,085
111	箕谷駅前 — 衝原	直営	416	△53,650	527	△72,398	110	△18,749
18	三宮駅ターミナル前（摩耶ケール下）JR六甲道	直営	126	△23,377	166	△59,392	40	△36,015
29	三宮駅ターミナル前（循環）（日赤病院前）摩耶埠頭	直営	136	△33,651	175	△70,933	40	△37,282
92	石屋川 — 元町1三宮神社	直営	98	9,574	129	△132,850	31	△142,425
64	三宮駅ターミナル前 — 神戸北町	直営	88	109,391	111	△99,638	22	△209,029

（出典：交通局入手資料より監査人作成）

【平成 29 年度 系統別営業成績一覧表【監査人試算】委託のみ路線】

(収支差の単位：千円)

系統	区 間	運行	公表情報 ①		監査人試算 ②		乖離 ②-①	
		委託or直営 or両方	営業係数	収支差	営業係数	収支差	営業係数	収支差
4	神 戸 駅 前 (循環) 大日丘住宅前	委託	121	△77,320	106	△22,117	△15	55,203
3	吉 田 町 1 (循環) 名 倉 町	委託	137	△97,631	120	△52,819	△17	44,812
11	神 戸 駅 前 一 板 宿	委託	100	1,419	87	45,279	△12	43,859
75	須磨一の谷 一 妙法寺駅前	委託	92	29,537	82	69,850	△11	40,313
102	J R 六 甲 道 (循環) 摩耶ケーブル 下	委託	298	△39,295	123	△4,569	△175	34,725
66	貿易センター前 一 しあわせの村	委託	105	△12,377	94	14,653	△11	27,031
73	名 谷 駅 前 一 妙法寺駅前	委託	82	47,389	73	73,711	△10	26,322
65	神 戸 駅 前 一 ひよどり台	委託	125	△43,541	111	△18,252	△15	25,289
5	新長田駅前 (循環) 妙法寺・ 若 草 町	委託	124	△39,354	109	△14,129	△15	25,225
38	阪 神 御 影 一 渦 森 台	委託	102	△3,077	90	19,658	△12	22,734
17	二 葉 町 一 しあわせの村	委託	171	△65,872	150	△46,874	△20	18,997
22	西神中央駅前 (循環) 西 体 育 館 (春日台) 西神中央駅前	委託	108	△11,640	96	6,616	△12	18,256
19	阪 神 御 影 (循環) 鴨 子 ヱ 原	委託	81	30,956	71	47,886	△10	16,930
9	吉 田 町 1 一 神 戸 駅 前	委託	125	△26,853	109	△9,986	△16	16,866
81	須磨一の谷 (循環) 新長田駅前	委託	215	△64,511	190	△50,120	△26	14,391
31	J R 甲南山手 一 渦 森 台	委託	142	△35,371	125	△21,484	△16	13,887
77	名 谷 駅 前 (循環) 白 川 台 4	委託	63	64,514	56	77,996	△8	13,482
70	名 谷 駅 前 一 白 川 台	委託	76	35,328	67	48,790	△9	13,462
28	西神中央駅前 (循環) 西 体 育 館 (樫野台) 西神中央駅前	委託	102	△1,915	90	11,113	△12	13,028
76	名 谷 駅 前 (循環) 神 の 谷	委託	62	61,293	54	73,591	△8	12,297
96	神 戸 駅 前 (循環) 七 宮 町	委託	318	△60,586	276	△49,080	△41	11,506
95	神 戸 駅 前 (循環) 新 開 地	委託	326	△63,709	286	△52,324	△40	11,385
46	西神南駅前 (循環) ハ イ テ ク パ ー ク	委託	106	△5,996	94	5,372	△12	11,368
24	西神中央駅前 (循環) 狩 場 台 5	委託	122	△17,173	108	△6,180	△14	10,992
72	須磨一の谷 (循環) 多井畑厄神	委託	180	△38,967	159	△28,562	△21	10,405
34	魚崎車庫前 一 J R 甲南山手 (魚崎浜町)	委託	172	△33,910	150	△23,798	△21	10,113
120	名 谷 駅 前 一 しあわせの村	委託	176	△37,041	156	△27,365	△20	9,675
35	魚崎車庫前 (循環) 阪神御影南口 (魚崎浜町)	委託	187	△35,496	163	△25,870	△24	9,626

(収支差の単位：千円)								
系統	区 間	運行	公表情報 ①		監査人試算 ②		乖離 ②-①	
		委託or直営 or両方	営業係数	収支差	営業係数	収支差	営業係数	収支差
103	J R 六 甲 道 (循環) 将 軍 通	委託	381	△12,159	161	△2,654	△220	9,505
37	J R 甲南山手 (循環) 阪 急 御 影	委託	218	△37,176	191	△28,636	△27	8,540
39	阪 神 御 影 (循環) 鴨 子 ケ 原 (住吉駅前)	委託	119	△10,058	104	△2,173	△15	7,885
79	名 谷 駅 前 — 東 白 川 台 東白川北通り	委託	109	△5,010	96	2,627	△13	7,638
112	神 戸 駅 前 (前池 橋) J R 鷹 取 駅	委託	131	△14,638	115	△7,071	△16	7,567
40	神 戸 駅 前 (循環) 大日丘住宅前	委託	181	△26,033	159	△18,733	△23	7,300
13	兵 庫 駅 前 (循環) 新長田駅前	委託	166	△21,765	144	△14,534	△22	7,231
110	神 戸 駅 前 (板宿) J R 鷹 取 駅	委託	129	△13,190	113	△6,002	△16	7,188
88	妙 法 寺 駅 前 (循環) 柏 台	委託	150	△19,808	132	△12,820	△18	6,988
10	須 磨 水 族 園 (循環) 駒 ケ 林 町	委託	405	△41,654	355	△34,758	△51	6,896
15	名 谷 駅 前 — 青 山 台	委託	140	△17,102	124	△10,234	△16	6,868
78	名 谷 駅 前 (循環) 南 落 合 4	委託	95	3,207	83	10,072	△12	6,865
74	名 谷 駅 前 — 柏 台	委託	174	△20,572	153	△14,904	△20	5,668
71	須 磨 一 の 谷 — 北 須 磨 団 地	委託	211	△24,529	186	△19,055	△25	5,474
6	松 原 通 5 (循環) 兵 庫 駅 前	委託	184	△20,332	162	△14,858	△23	5,474
21	西神中央駅前 — 西 体 育 館 (美賀多台3)	委託	104	△1,821	92	3,454	△12	5,275
87	妙 法 寺 駅 前 — ひよどり台	委託	158	△15,574	139	△10,438	△19	5,135
83	名 谷 駅 前 (循環) 北 落 合 5・6丁目	委託	91	4,087	80	9,088	△11	5,000
33	J R 甲南山手 (循環) 阪神御影南口	委託	176	△16,646	155	△11,943	△21	4,703
58	朝 霧 駅 前 — 伊 川 谷 駅 前	委託	82	8,585	73	13,076	△9	4,491
47	西 神 南 駅 前 (循環) 井 吹 台 西 町	委託	121	△6,378	107	△2,074	△14	4,304
125	妙 法 寺 駅 前 (循環) 若 草 町	委託	83	6,593	73	10,610	△10	4,018
80	高 尾 台 (循環) 新長田駅前	委託	474	△24,619	416	△20,775	△58	3,844
43	サンシャイン ワ ー フ (循環) JR 本 山 駅 前	委託	431	△19,535	377	△16,357	△54	3,179
45	魚 崎 車 庫 前 — 阪神御影南口	委託	763	△18,684	662	△15,851	△101	2,833
84	名 谷 駅 前 (循環) 若草小学校前	委託	124	△3,642	109	△1,406	△15	2,237
30	J R 甲南山手 (JR本山駅前) — 深 江 浜 町	委託	101	△123	88	2,065	△13	2,189
山25	三 宮 駅 前 — 森 林 植 物 園 前	委託	146	△4,762	128	△2,928	△18	1,834
23	西 神 中 央 駅 前 (循環) 西 神 工 業 会 館	委託	105	△712	93	905	△12	1,617

(出典：交通局入手資料より監査人作成)

【平成 29 年度 系統別営業成績一覧表【監査人試算】両方路線】

(収支差の単位：千円)									
系統	区 間		運行	公表情報 ①		監査人試算 ②		乖離 ②-①	
			委託or直営 or両方	営業係数	収支差	営業係数	収支差	営業係数	収支差
7	市民福祉交流 センター前	— 神戸駅前	両方	107	△39,414	99	6,834	△8	46,249
16	阪神御影	— 六甲ケール下	両方	81	99,164	74	139,564	△8	40,400
36	阪神御影	— 鶴甲団地	両方	78	105,189	74	122,554	△4	17,365
50	朝霧駅前	— 学園都市駅前	両方	100	108	94	3,556	△5	3,447
55	朝霧駅前	— 伊川谷高校前	両方	59	24,638	60	24,157	1	△481
56	学園都市駅前 (循環)	学園緑が丘	両方	85	5,191	91	2,994	7	△2,197
161	学園都市駅前 (循環)	小東台西	両方	175	△11,209	203	△15,229	27	△4,021
52	舞子駅前	— 朝霧駅前	両方	110	△4,061	132	△13,123	22	△9,062
51	舞子駅前	— 県商前	両方	93	3,792	114	△7,664	20	△11,456
100	J R 六甲道 (循環)	灘の浜東	両方	178	△19,391	225	△30,941	47	△11,550
54	舞子駅前	(多聞台) 学園都市駅前	両方	92	17,056	107	△15,613	15	△32,670
53	舞子駅前	(学が丘) 学園都市駅前	両方	81	66,852	94	20,849	13	△46,004
2	阪急六甲道	— 元町三宮神社	両方	82	168,358	104	△33,834	22	△202,192

(出典：交通局入手資料より監査人作成)

【平成 29 年度 系統別営業成績一覧表【監査人試算】経営改善促進補助金の対象
外路線のみ】

系統	区 間	運行	公表情報 ①		監査人試算 ②		乖離 ②-①	
		委託or直営 or両方	営業係数	収支差	営業係数	収支差	営業係数	収支差
102	J R 六 甲 道 (循環) 摩耶ケーブル 下	委託	298	△39,295	123	△4,569	△175	34,725
65	神 戸 駅 前 ― ひよどり台	委託	125	△43,541	111	△18,252	△15	25,289
9	吉 田 町 1 ― 神 戸 駅 前	委託	125	△26,853	109	△9,986	△16	16,866
81	須 磨 一 の 谷 (循環) 新 長 田 駅 前	委託	215	△64,511	190	△50,120	△26	14,391
96	神 戸 駅 前 (循環) 七 宮 町	委託	318	△60,586	276	△49,080	△41	11,506
95	神 戸 駅 前 (循環) 新 開 地	委託	326	△63,709	286	△52,324	△40	11,385
24	西神中央駅前 (循環) 狩 場 台 5	委託	122	△17,173	108	△6,180	△14	10,992
34	魚 崎 車 庫 前 ― J R 甲 南 山 手 (魚崎浜町)	委託	172	△33,910	150	△23,798	△21	10,113
35	魚 崎 車 庫 前 (循環) 阪神御影南口 (魚崎浜町)	委託	187	△35,496	163	△25,870	△24	9,626
103	J R 六 甲 道 (循環) 将 軍 通	委託	381	△12,159	161	△2,654	△220	9,505
37	J R 甲 南 山 手 (循環) 阪 急 御 影	委託	218	△37,176	191	△28,636	△27	8,540
71	須 磨 一 の 谷 ― 北 須 磨 団 地	委託	211	△24,529	186	△19,055	△25	5,474
33	J R 甲 南 山 手 (循環) 阪神御影南口	委託	176	△16,646	155	△11,943	△21	4,703
47	西 神 南 駅 前 (循環) 井 吹 台 西 町	委託	121	△6,378	107	△2,074	△14	4,304
45	魚 崎 車 庫 前 ― 阪神御影南口	委託	763	△18,684	662	△15,851	△101	2,833
84	名 谷 駅 前 (循環) 若草小学校前	委託	124	△3,642	109	△1,406	△15	2,237
161	学園都市駅前 (循環) 小 東 台 西	両方	175	△11,209	203	△15,229	27	△4,021
52	舞 子 駅 前 ― 朝 霧 駅 前	両方	110	△4,061	132	△13,123	22	△9,062
26	J R 六 甲 道 駅 (循環) 六 甲 ケーブル下	直営	145	△9,725	188	△19,158	43	△9,433
171	垂 水 駅 ― 学園都市駅前	直営	96	1,356	123	△8,796	27	△10,152
51	舞 子 駅 前 ― 県 商 前	両方	93	3,792	114	△7,664	20	△11,456
90	石屋川車庫前 ― 中 突 堤 中 央 ターミナル	直営	176	△22,301	231	△38,221	55	△15,919
32	J R 六 甲 道 (循環) 御 影 山 手	直営	102	△885	133	△17,969	32	△17,085
54	舞 子 駅 前 (多聞 台) 学園都市駅前	両方	92	17,056	107	△15,613	15	△32,670
92	石 屋 川 石屋川車庫前 ― 元 町 1 三 宮 神 社	直営	98	9,574	129	△132,850	31	△142,425
2	阪 急 六 甲 J R 六 甲 道 ― 元 町 1 三 宮 神 社	両方	82	168,358	104	△33,834	22	△202,192
64	三宮駅ターミナル 前 ― 神 戸 北 町	直営	88	109,391	111	△99,638	22	△209,029
				△242,942	△723,893			

(出典：交通局入手資料より監査人作成)

上記からも明らかなように、直営路線については全ての路線で収支が悪化しており、中でも 64 系統と 92 系統では、公表情報では黒字だが、監査人試算では赤字となっている。一方で、委託路線については全ての系統で収支が改善しており、黒字路線数も 11 路線から 20 路線と大幅に増加している。

この結果は、各系統への按分基礎となる「(直営運転士と委託運転士の)乗務時分」は変わらないが、これを直営運転士と委託運転士の乗務時分に分けて、それぞれ異なる単価を用いて按分した結果であることから、直営運転士と委託運転士(の委託料の)単価差に起因するものであると考えられる。

また、経営改善促進補助金の対象外路線のみで見ると、収支差が△723,893 千円と試算されており、非常に厳しい経営状況であると考えられる。

<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の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 660.4 km に対して委託路線距離は 311.0 km 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。

<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。

第4 監査の意見と結果（各論）

I. 収入管理

1. 平成30年度における収入の内訳

平成30年度における自動車事業会計の収入明細は下記のとおりである。

平成30年度 自動車事業会計 収入明細

（単位：千円）

款	項	目	節	細節	決 算 額
自動車事業収益					10,560,666
営業収益					9,962,355
運輸収入					7,862,373
旅客運輸収入					7,862,373
定期外					4,937,706
現金等					1,427,152
敬老利用者負担分					695,011
カード・回数券					2,815,542
定期					2,924,667
通勤・通学等					2,805,599
敬老定期					119,067
運輸雑収入					268,282
広 告 料					100,148
土地物件貸付料					88,729
雑 入					79,404
他会計負担金					1,831,699
福祉乗車負担金					523,061
優待乗車負担金（敬老）					1,308,569
その他					68
営業外収益					598,311
受取利息及び配当金					3
受取利息					3
他会計補助金					538,904
共済公的負担分繰入金					104,815
児童手当繰入金					14,043
共済追加費用繰入金					50,330
経営改善促進補助金					369,715
雑収入					27,516
雑入					25,910
不用品売却益					1,606
他会計繰入金					7,000
県補助金					6,672
長期前受金戻入					18,214

資本的収入	282,945
企業債	105,000
企業債	105,000
他会計繰入金	176,866
他会計繰入金	176,866
財産収入	12
固定資産売却代金等	12
補助金	116
省エネルギー対策事業費補助金(国)	116
雑収入	950
建設受入寄付金	
雑収入	950
収入合計	10,843,611

営業収益は大きく運輸収入（旅客運輸収入）と運輸雑収入、他会計負担金に分かれ、営業外収益も大きくは他会計補助金、雑収入、長期前受金戻入等に分かれている。また資本的収入は企業債と他会計繰入金等が主な項目となっている。

これらの項目のうち、この項においては旅客運輸収入、広告料収入、他会計負担金、他会計補助金、他会計繰入金につき監査の対象とした。

2. 各収入項目の検討

(1) 旅客運輸収入の内訳について

旅客運輸収入には定期外収入と定期収入とがある。定期外収入には

- 現金収入
- 敬老利用者負担分・・・敬老優待料金（110 円）での乗車における利用者負担分。
- カード・回数券収入・・・磁気カードを利用した収入

が含まれ、現状では磁気カード（市バス専用カード、NEWU ラインカード）、IC カード（PiTaPa、ICOCA 等）、回数券（共用区の一部路線）による収入（2,815 百万円）は現金収入（1,427 百万円）の倍程度となっている。

また定期収入は

- 通勤・通学等収入
- 敬老定期収入・・・敬老優待料金を基にした定期

に区分されている。定期収入（2,924 百万円）はカード・回数券収入に近い金額

となっている。

(2) 旅客運輸収入の管理について

旅客運輸収入の計上プロセスにおける交通局の管理状況を調査するため、担当部局（営業推進課）、営業所（石屋川営業所）、及び三宮定期券発売所に往査しヒアリングや資料の閲覧、現場確認を行った。

現金、磁気カード、ＩＣカード、定期券で収入計上プロセスが異なっているため、検討はこれらの項目別を実施した。

①現金収入

ア．収入計上プロセス

- i．乗客がバス内の車載料金箱に現金を入れるとセンサーが入金額を読み取り、料金箱内の金庫に設置されているメモリーにデータを保存する。
- ii．営業所入庫後、運転士はバスの車載料金箱から金庫を外し、営業所に持ち帰る。
- iii．金庫を営業所内の解錠機にセットすることにより金庫内の現金が解錠機内部のコンテナに落ちるとともに、金庫内のメモリーに保存されている収入データが営業所サーバに蓄積される。
- iv．コンテナを解錠機から外すと、コンテナの上部スライドドアが閉まり鍵をかけた状態になる。なお、i～iiiを通して金庫内及びコンテナ内の現金に触れることはできない。
- v．現金収入は実際に投入された額を金融機関で計数して確定している。現金読み取りセンサーによる読取額は、大量の硬貨や丸めた紙幣が投入された場合など完全に読み取ることができないことがある為、会計上の収入額としては採用されていないが、統計値算出や乗降動向などの分析の一要素として活用されている。

イ．現金収入の管理方法について

- 上記のように現金収入に関しては、料金箱に投入されてから金融機関に到達するまで人手には触れることがなく、横領等の不正が発生しにくい方法となっている。
- また過去に横領が発生したことがあり、その改善策として金融機関の精算金額（収入計上額）と金庫（料金箱）の収入データは日々比較され、差が大きい場合には原因が調査されている（石屋川営業所のヒアリングでは「凡そ１万円以上の差が発生した場合に調査している」との話であった）。
- 収入計上額は金融機関での入金確認額で計上され、営業所及び交通局でも

精算調書が確認されている。

ことから、管理方法に重大な問題は発見されなかった。

②磁気カード収入

ア. 収入計上プロセス

- i. 磁気カードは各定期券発売所、神戸市営地下鉄の駅券売機（NEW Uラインカードのみ）、地下鉄売店等で販売されており、当該販売金額は交通局では営業前受金で伝票計上している。
- ii. また、バス車内で磁気カード（市バス専用カードのみ）が販売された時は、運転士は営業終了後に営業所内に設置している磁気カード自動販売機で車内販売金額と同種類・同額・同枚数の磁気カードを購入し、営業開始時に持ち出した磁気カードの枚数まで補充した後に営業所に返却する。返却された磁気カードは営業所で確認され保管される。
- iii. 磁気カードはバス車内の料金箱に通されることにより乗車料金相当額が料金箱内の金庫に備え付けられたメモリーに蓄積される。
- iv. 営業所入庫後、車載料金箱内の金庫が営業所内の解錠機にセット（上記①ア iii 参照）された際に収入データが営業所サーバに転送される。
- v. 営業所サーバの収入データは交通局にあるバスサーバ及び収入統計サーバにバッチ処理で日々転送される。
- vi. 収入統計サーバで集計された収入金額は交通局で毎月振替伝票を起票し営業前受金から旅客運輸収入に振り替えている。

イ. 磁気カード収入の管理方法について

磁気カード収入の管理に関しては料金箱でのデータ発生から収入データの集計に至るまで全て情報システムで転送・計算処理が行われている。ヒアリングを実施し、関係資料を閲覧した中では収入管理プロセスに重大な不備等は発見されなかった。

磁気カードの販売は三宮、神戸駅前、新長田、名谷の各定期券発売所は神戸交通振興(株)に、西神中央は神姫バス(株)に、湊川は神戸電鉄(株)に、そして阪神御影は(株)阪神ステーションネットに委託している。磁気カードは地下鉄売店（指定店）等でも販売されているが、会計上は神戸交通振興(株)から指定店に販売された際に販売金額から手数料を引いた金額で営業前受金で計上されており、指定店に販売委託しているのではない為、エンコード済みカードや生カード（利用可能額をエンコードする前のカード）は各定期券販売所にあるもののみが神戸市交通局の在庫として扱われている。

三宮定期券発売所に往査し、磁気カード（エンコード済みカード及び生カード）

の在庫管理方法についてヒアリングすると共に当日の在庫を視察し、管理資料に基づき一部を実査した。ヒアリングを実施し、関係資料を閲覧した中では収入管理プロセスに重大な不備等は発見されなかった。

また交通局の石屋川営業所において磁気カード自動販売機の売上計上プロセス及び営業所での磁気カード在庫管理方法も調査したが、特に重要な問題点は発見されなかった。

③ I C カード収入

ア. 収入計上プロセス

神戸市バスで取り扱っている I C カードは PiTaPa 及び ICOCA、及びその相互利用可能 I C カード (Suica、PASMO 等) である。

- i. ICOCA カードは地下鉄各駅窓口、ICOCA 定期券は各定期券発売所で販売されている。駅券売機等でのチャージ金額データは(株)スルッと KANSAI のサーバに送られ、販売金も(株)スルッと KANSAI で管理されるため、交通局では前受金の計上はない。また PiTaPa に関しては I C カードの発行自体が個人と(株)スルッと KANSAI との間で行われ、かつポストペイ方式であるため前受金は発生しない。
- ii. I C カードはバス車内で料金箱にタッチされることにより乗車料金相当額が料金箱内の金庫に備え付けられたメモリーに蓄積される。
- iii. 金庫が営業所内の解錠機にセット (上記①ア iii 参照) された際に収入データが営業所サーバに転送される。
- iv. 営業所サーバの収入データは交通局にあるバスサーバ及び収入統計サーバにバッチ処理で日々転送され、バスサーバから(株)スルッと KANSAI の共用社局サーバに転送される。
- v. (株)スルッと KANSAI から月単位で I C カードの利用額明細が発行され、交通局では当該資料に基づき月次で旅客運輸収入の伝票を起票し、収入している。

イ. I C カード収入の管理方法について

I C カードの収入管理に関しては料金箱でのデータ発生から収入データの集計に至るまで全て交通局の情報システム及び(株)スルッと KANSAI の情報システムにより転送・計算処理が行われている。ヒアリングを実施し、関係資料を閲覧した中では収入管理プロセスに重大な不備等は発見されなかった。

ICOCA カードを新規に使用して発行する定期券の販売に関しては、三宮、神戸駅前、新長田、名谷の各定期券発売所は神戸交通振興(株)に、西神中央は神姫バス(株)に、湊川は神戸電鉄(株)に、そして阪神御影は(株)阪神ステーションネットに委託している。(②イ参照)。三宮定期券発売所に往査し、ICOCA カードの在庫管理方

法についてヒアリングすると共に当日の在庫を視察し、管理資料に基づき一部を実査したが、特に重要な問題点は発見されなかった。

④定期券収入

ア. 収入計上プロセス

神戸市バスで取り扱っている定期券は磁気カード定期及び I C カード定期 (PiTaPa 定期及び ICOCA 定期) である。

- i. 定期券は各定期券発売所、神戸市営地下鉄各駅の定期券専用発売機で発行されている。定期券購入データは定期券発行サーバ及び収入統計サーバに送られ、交通局では定期券発売所の販売金額を以下のように収入処理している。
 - 三宮・名谷・新長田・神戸・西神中央：定期旅客運賃として毎日報告される発売日報に基づき、毎日伝票計上
 - 湊川・御影：委託先からそれぞれ報告される発売報告書により、毎月収入処理
- ii. 当該営業前受金のうち当年度の収入に属する金額が収入統計サーバで日割り計算され、翌年度に跨る部分を決算時に交通局で振替伝票を起票し、「当年度の営業前受金」(前受定期券収入) とした上で、翌年の定期旅客運賃に振り替えている。

イ. 定期券収入の管理方法について

定期券の収入管理に関しては定期券発売所での窓口販売に係る報告書、及び決算での前受金からの振替額の根拠資料である収入統計サーバの計算資料を確認、検証したが、特に重要な不備等は発見されなかった。

(3) 広告料収入について

広告料収入はバスの天井吊下、外側及び車内ステッカー、車内放送等の広告にかかる収入であり、平成 30 年度においては 100 百万円程度の金額となっている。近年は紙媒体による広告の落ち込みが顕著であるため交通局の広告料収入も減少傾向にある。

バス施設及びバス内の広告については現在、16 社の広告代理店 (指定広告代理店。以下「指定代理店」) と契約し広告の誘致を行っている。また指定代理店を取りまとめる総代理店制度を採用し、外部委託している。

広告代理店の選定に際しては、神戸市が定めた一定の品質基準 (神戸市交通局 広告代理店指定基準) を満たし、指定代理店として指定を受ける為に申請書を提出した業者の中から交通局が指定する方式を採っている。

また総代理店に関しては一般競争入札による選定を行っており、過去から神戸

交通振興株式会社が受託している。

ア. 収入計上プロセス

総代理店である神戸交通振興株式会社は指定代理店から神戸市交通局広告取扱規定で定める広告料金や広告協力金等を徴収する。そして毎月、神戸市に代わり広告料金の中から代理店手数料を指定代理店に支払った後、自らの委託料を差し引いた金額を神戸市に納付する。また広告販売管理用のシステムを用いて販売管理を行い、月単位で取次広告明細書、販売広告明細書、広告料金清算書などの書類を神戸市に提出するなど、事実上広告業務の通常業務一切を取り仕切っている。神戸市交通局では神戸交通振興株式会社から提出された清算書等の管理資料間の相互チェックを行い、資料に基づき伝票計上を行っているのみである。

イ. 広告料収入の管理方法について

上記のように広告収入に関しては神戸市交通局では総代理店である神戸市交通振興株式会社から提出された管理資料間の相互チェックを行っているだけあり、指摘すべき重要な事項はない。

(4) 他会計負担金について

①過去の推移

(単位：千円)

／年度		平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
他会計負担金		4,093,806	4,056,162	4,053,140	4,058,770	3,491,521	2,948,083	2,919,996
福祉乗車負担金	①	4,088,293	4,050,181	4,051,260	4,057,182	3,491,120	1,413,723	1,427,967
優待乗車負担金	②	4,931	5,389	1,388	1,149	0	1,533,934	1,491,626
その他	③	581	591	491	438	401	424	402

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
	2,939,116	2,943,246	2,026,048	1,861,858	1,887,044	1,872,545	1,855,100	1,831,699	42,838,140
①	1,447,967	1,465,063	594,677	515,076	546,475	539,628	534,203	523,061	28,745,882
②	1,490,939	1,477,885	1,431,177	1,346,518	1,340,355	1,332,814	1,320,576	1,308,569	14,087,256
③	209	297	193	263	213	101	321	68	5,002

②他会計負担金の内容

他会計負担金の主な項目としては福祉乗車負担金、優待乗車負担金がある。

福祉乗車負担金は、神戸市保健福祉局が実施している身体障害者・知的障害者の方等に対する福祉乗車制度により、交通局が減収になる分を保健福祉局の予算の範囲内で補填するものである。神戸市との間で結んでいる「福祉乗車制度に関する協定書」に基づき実施されている。

ちなみに平成 25 年度から負担金が大きく減収となっているのは、平成 24 年度までは毎年同額の負担金を繰り入れていた（固定方式）のに対し、平成 25 年 4 月から福祉乗車証が I C 化されたことによって利用回数が把握できるようになり、利用実績に応じた配分がなされた結果であるとのことであった。

優待乗車負担金は、神戸市保健福祉局が実施している市内に住所を有する満 70 歳以上の方を対象とした敬老優待乗車制度（小児料金を基本とした割引）により、交通局が減収になる分を保健福祉局の予算の範囲内で補填するものである。神戸市との間で結んでいる「敬老優待乗車制度に関する協定書」に基づき実施されている。

保健福祉局から各交通事業者への補填率は平成 30 年度見込みでは、福祉乗車証で 46.9%、敬老優待乗車証で 86.0%、全体で 72.5%となっている。

ちなみに、両制度においては上記のように交通事業者に多くの負担がかかっている為、令和元年 6 月に兵庫県バス協会から、このままでは制度の参画を見合わせざるを得ないという内容の緊急要望書が提出され、これを受け「神戸市敬老優待乗車制度・福祉乗車制度のあり方検討に関する有識者会議」が設置された。令和元年 11 月に提出された同会議の報告書では、次の方向性が示されている。

・敬老優待乗車証制度（敬老優待乗車証）

当面は 70 歳以上の方を対象に乗車時に一定額を自己負担する現在の敬老優待乗車証を維持すべき。なお、対象年齢の引き上げや所得制限の導入、利用者負担割合の引き上げ、身体状況を勘案するということを含め、中期的に検討を続ける必要がある。

・敬老優待乗車証制度（敬老無料乗車券）

廃止を含めて見直しを検討する必要がある。

・敬老優待乗車証制度（定期券割引購入制度）

現時点では現行制度を維持していくのが良い。中期的には敬老様態乗車証との利用状況は負担割合などのバランスを見ながら検討を続ける必要がある。

・敬老優待乗車証制度（近郊区間上限 110 円の料金設定）

廃止し、例えば小児料金にするなど見直しを検討する必要がある。敬老優待乗車制度については近距離の移動が基本という中で、長距離移動までこの制度でみ

るべきかという点について、将来的には検討すべき。

- ・福祉乗車証制度（障害者）

現時点では現行制度を維持していくのがよい。所得制限や一部負担の導入などについては、制度を長期的に維持していくための将来的は課題として、考えていく必要がある。

- ・福祉乗車証制度（母子世帯）

別のひとり親政策に方向転換するということも考えられる。

- ・福祉乗車証制度（原爆被爆者・戦傷病者・中国残留邦人等支援給付世帯）

現行制度を維持していくのが良い。

また、今後考えていくべきこととして、交通事業者にも社会貢献として一定の負担を求めるべき、とされている。

同会議の結果報告を受け、保健福祉局では、敬老優待乗車制度、福祉乗車制度のあり方について、パブリックコメントを実施しているところである。

他会計負担金に関しては交通局総務課にヒアリングを実施すると共に関係資料を確認したが、指摘すべき重要な事項はなかった。

（５）他会計繰入金について

①過去の推移

（単位：千円）

／年度		平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
収益的収支	①	500,000	500,000	500,000	500,000	28,000	22,000	18,000
資本的収支ア	②				294,000			
資本的収支イ	③				32,800,000	557,668		

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
①	15,500	16,000	0	0	0	8,000	9,000	7,000	2,123,500
②									294,000
③						450,000	330,000	176,866	34,314,534

②他会計繰入金の内容

他会計繰入金は収益的収支のものと資本的収支のものとに分かれている。収益的収支とは公営企業の一事業年度の活動に伴って発生する全ての収益と費用を表し、資本的収支とは施設の建設など支出の効果が次年度以降に及ぶものや、企

業債の元金償還などの費用とその財源などを表している。

上記の収益的収支の他会計繰入金は基金の運用益の一部を高速鉄道事業会計を通じ受け入れたものである（平成 16 年～19 年については運用益の額に関わらず 5 億円を繰り入れている）。

また上記表中の「資本的収支ア」の平成 19 年における他会計繰入金 294 百万円は基金から長期借入を実施したものである。

「資本的収支イ」欄の平成 19 年、平成 20 年及び平成 28 年度、平成 29 年度における他会計繰入金は神戸市交通事業基金条例第 5 条に基づき、自動車事業の経営状況に鑑み基金を取崩して資金手当てを行ったものである。平成 19 年度においては 32,800 百万円という巨額の繰入を行う等、ここ 15 年間の累計で 34,341 百万円にも上っている。そして平成 30 年度における他会計繰入金 176 百万円は、自動車事業会計において資金不足比率が 20%を上回り財政健全化団体に陥るのを避けるため、平成 30 年度より自動車事業会計と同様に高速鉄道事業においても人件費のカットを行い、それによって生み出された財源で自動車事業会計への資金手当てを継続的に実施してゆくものであり、平成 30 年度においては 151 百万円となっている。残りの 26 百万円は、神戸市のみなと総局が中心となって推進している企業誘致促進に関わる新規バス路線整備についての費用をみなと総局から受け入れたものである。

他会計繰入金に関しても総務課にヒアリングを実施すると共に関係資料を確認したが、P29 に記載した事項の他はここで指摘すべき重要な事項はなかった。

(6) 他会計補助金について

①過去の推移

【収益的収支】

(単位：千円)

／年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
他会計補助金	2,002,992	1,844,661	1,745,291	1,799,372	1,846,540	1,870,476	1,562,302
車両減価償却費等補助金 ①	707,900	748,441	933,948	1,039,773	1,283,844	1,321,542	1,204,457
企業債利子等補助金 ②	310,718	323,980	212,088	198,874	170,868	198,002	0
走行環境改善経費補助金 ③	162,742	159,693	157,550	157,550	157,550	52,312	0
共済公的負担分繰入金 ④	127,182	97,808	74,500	80,947	0	0	0
ノンステップバス導入経費補助金 ⑤	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	0
経営基盤支援補助金 ⑥	207,000	133,000	110,000	111,000	89,000	95,000	112,000
児童手当繰入金 ⑦	18,867	13,520	4,430	12,407	10,713	9,821	32,726
共済追加費用繰入金 ⑧	460,582	360,218	247,774	193,820	129,565	188,799	213,119
経営改善促進補助金 ⑨	0	0	0	0	0	0	0
その他の補助金 ⑩	3,000	3,000	0	0	0	0	0

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
	1,208,688	1,150,350	1,001,768	697,425	558,719	494,449	401,362	538,904	18,723,304
①	884,922	878,579	745,176	477,897	0	0	0	0	10,226,480
②	0	0	0	0	0	0	0	0	1,414,530
③	0	0	0	0	0	0	0	0	847,397
④	0	0	0	0	102,880	108,242	13,045	104,815	709,423
⑤	0	0	0	0	0	0	0	0	30,000
⑥	110,000	103,000	133,000	118,000	0	0	0	0	1,321,000
⑦	33,589	27,440	24,724	22,203	19,627	18,380	15,255	14,043	277,748
⑧	179,077	141,330	98,868	79,325	52,983	39,980	55,470	50,330	2,491,245
⑨	0	0	0	0	383,229	327,813	317,591	369,715	1,398,348
⑩	1,099	0	0	0	0	32	0	0	7,132

【資本的収支】

(単位：千円)

／年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
補助金	166,266	302,641	180,887	156,584	122,502	128,854	84,031
運輸事業振興助成	1,846	898	0	0	0	0	0
自動車事故対策費補助金（国）	① 7,844	16,704	16,347	1,236	1,070	0	0
自動車事故対策費補助金（市）	② 7,844	16,704	16,347	1,236	1,070	0	0
訪日外国人旅行者受入環境緊急整備補助金（国）	③ 0	0	0	0	0	0	0
地域公共交通確保維持改善事業費補助（国）	④ 0	0	0	0	0	0	0
地域公共交通確保維持改善事業費補助（市）	⑤ 0	0	0	0	0	0	0
出資金（一般会計繰入金）	⑥ 0	0	0	0	0	0	0
公共交通移動円滑化設備整備費補助（国）	⑦ 56,500	116,583	57,472	63,680	55,703	50,274	28,927
公共交通移動円滑化設備整備費補助（市）	⑧ 56,500	116,583	57,472	63,680	55,703	50,274	28,927
低公害車普及促進対策費補助金（国）	⑨ 18,563	17,552	22,522	18,112	5,890	27,043	18,600
低公害車普及促進対策費補助金（環境局）	⑩ 13,748	16,716	10,725	8,640	3,065	554	0
その他の補助金	⑪ 5,265	1,798	0	0	0	709	7,577

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	計
	119,534	83,913	0	0	206,048	24,620	0	116	1,576,000
	0	0	0	0	0	0	0	0	2,745
①	0	0	0	0	0	0	0	0	43,203
②	0	0	0	0	0	0	0	0	43,203
③	0	0	0	0	0	21,477	0	0	21,477
④	0	43,466	0	0	0	0	0	0	43,466
⑤	0	40,447	0	0	6,048	0	0	0	46,495
⑥	0	0	0	0	200,000	0	0	0	200,000
⑦	58,867	0	0	0	0	0	0	0	488,007
⑧	58,867	0	0	0	0	0	0	0	488,007
⑨	1,800	0	0	0	0	0	0	0	130,082
⑩	0	0	0	0	0	0	0	0	53,448
⑪	0	0	0	0	0	3,143	0	116	18,610

②内容

ア．総務省繰出基準分

地方公営企業法上、(i) その性質上企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費 (ii) その公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等については、補助金、負担金等の方法により一般会計等が負担するものとされており、この経費負担区分ルールについては毎年度「繰出基準」として総務省より各地方公共団体に通知されている。

平成 30 年度において総務省繰出基準に該当する繰入金は児童手当繰入金、共済公的負担繰入金、共済追加費用繰入金の 3 つであり、総務省から通知された基準に従い一般会計から繰入金が支出されている。

イ．総務省基準外繰出分

上記の総務省繰出基準分以外の繰出金であり、平成 30 年度では経営改善促進補助金のみとなっている。

経営改善促進補助金については項を改めて以下に記載する。

(7) 経営改善促進補助金

「神戸市バス路線再編成の考え方に関する答申」(H11.7.21 神戸市交通事業審議会答申)においては「公共負担のあり方」として、「公営企業は独立採算制を財政運営の基本原則としているが、同時に公営交通事業者であるため、社会的要請や行政的要請から路線を維持・新設していかざるを得ない場合があります、次のような場合、公共負担の導入を図っていく必要があると考える。

①市民生活に不可欠な路線

見直し対象路線でありながら、事業者のコスト削減策のみでは維持していくことが困難で、代替の交通手段がないなど市民の日常生活に不可欠な路線については、公共負担を前提に存続させるべきであると考ええる。

ただし、運行回数などそのサービスの内容の妥当性については公営交通事業者だけでなく、神戸市も主体的に関与していくのが適当である。

②特定の行政目的で運行している路線

見直し対象路線でありながら、事業者のコスト削減策のみでは維持していくことが困難で、その設置目的が行政的要請を受け、特定の行政施設等への市民の足として運行している路線については、その運営赤字分について全額公共負担するのが望ましい。

ただし、その乗客誘致策について、運営赤字の改善や環境施策的観点から、行政施設と連携して推進していく必要がある。

③行政的要請にかかる今後の不採算路線

採算性や運行の効率などの面から判断して、公営交通事業者としては、要望のある路線の新設や延長等の実現が困難な場合で、どうしても行政的要請から実施せざるを得ない場合は、それによって生じる運営赤字分について公共負担が導入されるべきであると考ええる。ただし、当該路線の運行は一定期間を設けた試行とし、その結果が今回の路線見直し基準に照らしてどう位置づけられるのかを十分検証する必要がある。」

(筆者注)「見直し対象路線」とは

- 「 ●営業係数 200 以上
- 収支差 △1 億円以上
- 乗車効率 15%未満
- のいずれかに該当する路線」

との記載により公共負担の導入が提言されており、この答申に基づいて、平成 12 年度から一般会計より経営基盤支援補助金が自動車事業会計に支出されていた。

平成 27 年度より「経営基盤支援補助金」と「減価償却費等補助金」(乗合バス車両に係る減価償却費等を補助するもの)が統合され、「経営改善促進補助金」として考え方と名称が見直されている。

平成 30 年度においては補助対象路線として

ア. 前々年度決算運行路線のうち、「代替交通がない」路線または「行政目的」路線の 41 路線(上記答申の①及び②に相当するもの)を選定した上で

イ. 当該 41 路線の路線毎の営業費用を京阪神ブロック(国交省集計)の民間平均の営業費用に補正し、それでもなお収支差が赤字となった 29 路線に対し補正後の赤字額を補填している。

経営改善促進補助金の対象となる路線については一般会計から税金が投入され、また不採算路線であっても廃止等の見直し対象となることなく維持される為、それに不公平感を持つ住民に対して説明責任を果たすうえでも選定基準は客観的かつ明確である必要があると思われる。

補助対象路線の絞り込みに関する資料では、①の「代替交通がない路線」として 32 路線が選定されていた。

「代替交通がない」と判断した理由を質問したところ、「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、この基準を元に判断していると思われる」とのことであったが、個別の路線について代替交通がないか否かを確認した資料は、上記答申が出された際に作成したもの(平成 10 年)以来、作成していないとの事であった。

<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。

また、②の「特定の行政目的」路線として須磨水族園、六甲ケーブル、しあわせの村、森林植物園、日赤病院等の 8 施設を通る計 11 路線が選定されていた(「代替交通がない路線」と重複している路線が 2 ある)。

<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もので、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。

また、上記イに記載している民間平均の営業費用への補正計算の妥当性を検証した。補正計算自体には特に問題はなかったが、その基となる路線毎の収支差額に関しては「第3 監査の意見と結果(各論) IV. 系統毎の営業係数及び収支差の算出方法について」で述べたような問題点があり、補正後の収支差額に関しても妥当性がない結果となっている。

3. 旅客運輸収入に係る情報システムについて

(1) 旅客運輸収入における情報システムの概要

上記Ⅰ2(2)で記載したように神戸市バスの旅客運輸収入の計上、特に磁気カードやICカードでの収入においてはほぼ全て情報システムにより業務が処理されており、システムに大きく依存している為、収入データの様な情報資産を人的脅威や災害、事故等様々な脅威から防御することは、継続的かつ安全・安定的な行政サービスの実施を確保するためにも必要不可欠となっていると考えられる。

よって、財務事務の監査に必要な範囲で、旅客運輸収入に係る情報システムの中から一部をサンプルとして選定し、情報セキュリティの観点からその管理状況を監査することとした。

選定した情報システムは、交通局が管理している「交通局NWシステム」の内、バスサーバ及び定期券発行サーバである。

交通局では株式会社小田原機器が開発した料金箱からバスサーバまでを含めたバス統合管理システムを入札により採用しており、バスサーバは当該統合管理システム中の1構成要素となっている。運用は交通局で行っており、機器保守は当該メーカーにその他請負契約として委託している。

また定期券発行サーバはアイテック阪急阪神株式会社が提供している定期券発行サーバのホスティングサービス上に、神戸市バスの独自仕様であるバスIC定期のプログラムを展開し、定期券発行サーバシステムとしてシステム化しているものであり、アイテック阪急阪神株式会社に運用・保守を委託している。神戸市バスの各定期券販売所にある係員定期券発行機や券売機、及び閲覧用端末とは専用回線を通してデータ交換している。

今回はこの2つのサーバに関して神戸市の情報セキュリティポリシーに準拠

しているかどうか、具其他的には「情報セキュリティ対策基準」に準拠しているか否かを検証した。

(2) 情報セキュリティポリシー

情報セキュリティポリシーは、市が保有する情報資産に関する情報セキュリティ対策について総合的かつ体系的に取りまとめた情報セキュリティ対策の基本となるものであり、神戸市情報セキュリティ基本方針（以下「情報セキュリティ基本方針」という）及び神戸市情報セキュリティ対策基準（以下「情報セキュリティ対策基準」という）から構成される。

- 情報セキュリティ基本方針…市が保有する情報資産の機密性、完全性及び可用性を維持することを目的として定めたもの。神戸市の情報資産に関する情報セキュリティ対策の基本的な考え方と方針を規定するもの。
- 情報セキュリティ対策基準…情報セキュリティ基本方針に基づき情報セキュリティ対策等を実施するために適用範囲における共通の基準として具体的な遵守事項及び判断基準を定めたもの。

交通局が利用している前述の2つのサーバも情報セキュリティ基本方針及び情報セキュリティ対策基準の対象となる。

(3) システム監査の視点及び採用した手続

財務事務の監査に必要な範囲での監査の視点等は次のとおりである。

- 各システムが、情報セキュリティ基本方針及び情報セキュリティ対策基準に準拠して運用されているか。また、各システムの運用状況を評価するための仕組みが有効に機能しているか。
- 上記のほか、各システムに情報セキュリティ上の固有の問題がないか。

また主な監査手続は次のとおりである。

- 対象システムの概要について担当者から資料を入手し、説明を受けた。
- 情報セキュリティ対策基準への準拠状況に関するアンケートを作成し、担当者から書面で回答を得た。
- 上記アンケートの内容について担当者から直接説明を受けるとともに、関連資料を閲覧した。

(4) 監査の結果

前述の監査を実施した結果、神戸市の情報セキュリティポリシーに照らして特に重要と認められる不備は存在しなかった。

Ⅱ．たな卸資産管理

1．たな卸資産の概要

(1) たな卸資産の範囲・区分

会計規程では、たな卸資産の範囲・区分として次の事項が定められている。

第 108 条 この規程においてたな卸資産とは、次の各号に掲げるものをいう。

- (1) 備品 その性質形状をかえることなく比較的長期間にわたって使用に耐えるもので、固定資産に属するもの以外のもの。
- (2) 消耗品 短期の使用によつてその性質を変え、又はその全部若しくは一部を消耗し、使用の都度その価値を著しく減ずるもの。
- (3) 材料品 工事又は作業の用に供し、建造物、製作品、加工品等の実体を構成するもの。
- (4) その他 前各号に準ずると管理者が認めるもの。

第 109 条 たな卸資産の整理区分は、次の各号に掲げるところによる。

- (1) 貯蔵品 貯蔵品勘定で管理する物品で、購入品、製作品及び再用品をいう。
- (2) 不用品 除却、取替、発生等により生じた物品で、事業用途にたえないもの。
- (3) 決算品 取得にあつて当該科目で購入したもの及び貯蔵品から払出しを受けたもの。

(2) たな卸資産の推移

下記表は、たな卸資産の過去 5 年間の推移をまとめたものである。たな卸資産は全て貯蔵品であり、そのほとんどが作業服などの被服である。また、総資産に占める割合も 1 % 以下と僅かである。

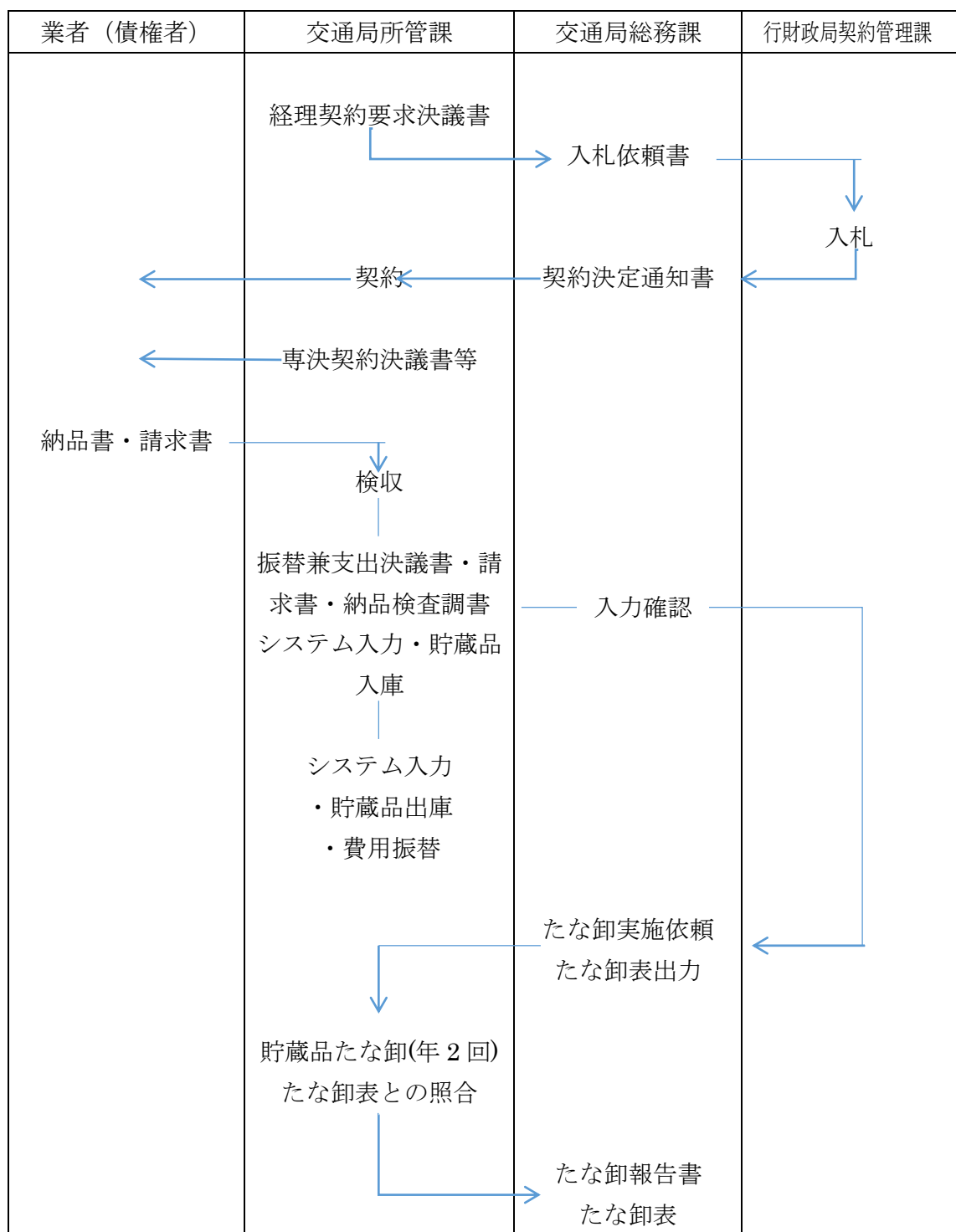
(単位: 百万円)

科目	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
たな卸資産	4	7	6	5	5
(内訳 貯蔵品)	4	7	6	5	5
総資産	17,707	17,378	17,273	17,348	17,200
有形固定資産の割合	0.02%	0.04%	0.03%	0.02%	0.03%

2．貯蔵品関係事務の流れ

(1) 貯蔵品関係事務の流れ

貯蔵品関係事務の流れは下記の通りである。



（２）貯蔵品の調達について

会計規程では、貯蔵品の調達について次の事項が定められている。

(貯蔵品の保有量)

第 114 条 貯蔵品の保有量は、常に適正でなければならない。

(貯蔵品の準備)

第 115 条 各課長等は、毎年度開始前において翌年度の予定事業計画に基き、年度間の貯蔵品需要量を策定し、3 月 31 日までに出納職に通知しなければならない。

3 出納職は、前項の計画に基づき、適正な貯蔵品調達計画をたて、総務課長に通知しなければならない。

<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。

ア. 貯蔵品のたな卸について

会計規程では貯蔵品のたな卸について次の事項が定められている。

(貯蔵品のたな卸)

第 124 条 出納職は、毎年 9 月 30 日及び翌年 3 月 31 日をもつて貯蔵品のたな卸を実施し、その結果を貯蔵品たな卸報告書により管理者に報告しなければならない。

(たな卸等による修正)

第 125 条 出納職は、たな卸実施の結果、帳簿と現品との間に差異が生じたとき、及び貯蔵品保管中に亡失、き損、変質、使用不能又は過不足が生じたことが判明したときは、管理数の増減及び貯蔵品科目等の振替修正処理をしなければならない。

交通局では、下記表に示すように従前からたな卸を 9 月 30 日及び 3 月 31 日に実施していないにもかかわらず、関連証票の出力日時を削除することなどで 9 月 30 日又は 3 月 31 日に実施しているものとしていた。

・過去 3 年間のたな卸実施日

	平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
	上期*	下期*	上期	下期*	上期	下期
職員課	10/31	4/20	10/25	5/14	10/25	5/15
車両課	10/18	—	—	5/14	10/29	5/13

* 関連帳票（たな卸表）の出力日時が削除されていた時期

また、平成 30 年度下期において一部品名で期末日後に入庫があったため、たな卸日のたな卸数量と期末日の帳簿数量に差異が生じていたが、差異の算出過程について何ら残されていなかった。

・職員課

品名	実地たな卸数量 5 月 15 日	帳簿数量 3 月 31 日	たな卸数量 差異
被服－制服（夏下）	15 枚	8 枚	7 枚
被服－制服（夏上）	14 枚	7 枚	7 枚

<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、時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。

・在庫数量調整表（参考例）

品名	実地たな卸数量 (実地たな卸日) ＊月＊日	期末日以降 の動き		期末日の 実地たな卸数量	帳簿数量 3 月 31 日	たな卸数量 差異
		入庫	出庫			
	①	②	③	①－②＋③＝④	⑤	④－⑤＝⑥

①が 3 月 31 日の場合には②及び③は省略。

②及び③の証憑書類は在庫数量調整表と共に保管する。

⑥に単価を掛け金額評価したものを 3 月決算に反映させる。

イ．たな卸の実施体制について

会計規程では、有形固定資産を貯蔵品に振り替える場合について次の事項が定められている。当該規定に従い車両を廃車した場合には処分価額などで貯蔵品に振り替えている。

第 22 条 有価固定資産を撤去した場合において、撤去物件のうち再使用可能なものについては、当該撤去物件の帳簿価額(減価償却の対象となる有形固定資産については、これに対応する減価償却累計額を控除した残額と時価とのうちいずれか低い価額)以内でこれを貯蔵品に振り替えるものとする。

平成 30 年度において CNG（天然ガス）車両 2 台を廃車したが、貯蔵品に振り替える際に誤って軽油車両 2 台の入庫処理を行った。このため、貯蔵品の実在庫残高は前年度振り替え分の CNG 車両 2 台と合わせて CNG 車両 4 台であるが、帳簿残高としては CNG 車両 2 台、軽油車両 2 台の合計 4 台が計上されていた。

当該帳簿残高に基づいてたな卸を実施したところ、本来であれば所管課から品目及び数量の相違について指摘があるところ、所管課からの報告は「たな卸表（帳簿残高）のとおり変更はありません」とのことであった。

＜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。

ウ．未使用タイヤ及び軽油について

タイヤ及び軽油については購入時に全額費用処理しており、会計年度末においては未使用タイヤ及び軽油の残量について把握しているものの、貯蔵品に計上する処理を実施していない。平成 30 年度末における未使用タイヤ及び軽油の残量は次の通りである。

・平成 31 年 3 月末の新品未使用タイヤ在庫

種類	数量（個）	単価（円）	金額（千円）
オールシーズン 275	485	29,500	14,307
オールシーズン 245	70	24,500	1,715
オールシーズン 205	30	17,000	510
スタッドレス 275	30	30,500	915
スタッドレス 245	12	25,500	306
合計	627		17,753

・平成 31 年 3 月末の軽油残量

営業所	数量 (L)	単価 (円)	金額 (千円)
東地区	22,180	98.84	2,192
西地区	43,537	98.62	4,303
合計	65,717		6,495

※東地区…魚崎・石屋川・中央営業所 / 西地区…松原・落合・垂水・西神営業所

<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。

Ⅲ. 固定資産管理

1. 有形固定資産の概要

(1) 有形固定資産の種類について

会計規程では、有形固定資産の種類について次のように定められている。

第2章 資産
第1節 固定資産
(種類)
第12条 固定資産は、有形固定資産、無形固定資産、建設仮勘定及び投資資産とし、各資産をその使用目的又は性質により自動車事業施設及び高速鉄道事業施設に区分する。
2 有形固定資産は、次に掲げる資産をいう。
(1) 非償却資産
ア 土地
(2) 償却資産
ア 建物
イ 線路設備(取替資産に属するものを除く。)*自動車事業では該当なし
ウ 電路設備(取替資産に属するものを除く。)*自動車事業では該当なし
エ 構築物
オ 車両
カ 機械装置
キ 工具器具備品
(耐用年数1年以上でかつ取得価格10万円以上のものをいう。)
ク リース資産

(2) 有形固定資産の推移

下記表は、有形固定資産の過去5年間の推移をまとめたものである。自動車事業においては車両への設備投資を要するため、有形固定資産の割合は高い。近年、車両への設備投資を抑制しているものの、平成30年度末時点においても依然として有形固定資産の帳簿価額は総資産の9割程度になっている。

(単位:百万円)

科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
有形固定資産					
自動車事業	16,074	15,827	15,651	15,229	15,085
関連施設	37	66	57	49	56
合計	16,111	15,893	15,708	15,278	15,142

科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
総資産	17,707	17,378	17,273	17,348	17,200
有形固定資産の割合	90.9%	91.4%	90.9%	88.0%	88.0%

(3) 自動車事業における償却資産の推移

下記表は、自動車事業における償却資産の過去5年間の推移をまとめたものである。減価償却率は償却資産全体で9割程度になっている。科目別においても主な耐用年数が45年～50年の建物を除き全て9割前後になっている。特に車両については、耐用年数5年で償却しているが、実際には18年（一部車両は15年）使用しているため減価償却率が94.5%と高くなっている。なお、会計規程では有形固定資産は、その償却累計額が当該帳簿価額の100分の95に達するまで減価償却を行うものとする旨が定められている。

(単位：百万円)

科目	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
建物					
取得価額	4,606	4,718	4,767	4,770	4,721
減価償却累計額	△ 3,353	△ 3,404	△ 3,461	△ 3,515	△ 3,518
帳簿価額	1,253	1,314	1,305	1,255	1,203
減価償却率	72.7%	72.1%	72.6%	73.6%	74.5%
構築物					
取得価額	2,937	2,941	2,960	2,982	2,964
減価償却累計額	△ 2,638	△ 2,662	△ 2,676	△ 2,688	△ 2,673
帳簿価額	299	279	283	294	290
減価償却率	89.8%	90.5%	90.4%	90.1%	90.1%
車両					
取得価額	12,804	12,828	12,856	12,801	12,759
減価償却累計額	△ 11,428	△ 11,701	△ 11,958	△ 12,051	△ 12,065
帳簿価額	1,376	1,126	898	749	694
減価償却率	89.2%	91.2%	93.0%	94.1%	94.5%
機械装置					
取得価額	975	974	1,034	1,043	1,016
減価償却累計額	△ 809	△ 847	△ 848	△ 889	△ 896
帳簿価額	165	127	185	153	119
減価償却率	83.0%	86.8%	82.0%	85.2%	88.2%
工具器具備品					

科目	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
取得価額	241	241	240	241	237
減価償却累計額	△ 221	△ 222	△ 223	△ 224	△ 220
帳簿価額	19	18	17	16	16
減価償却率	91.9%	92.2%	92.8%	93.3%	93.1%
償却資産合計					
取得価額	21,564	21,704	21,860	21,838	21,698
減価償却累計額	△ 18,450	△ 18,838	△ 19,168	△ 19,370	△ 19,374
帳簿価額	3,113	2,866	2,691	2,468	2,324
減価償却率	85.5%	86.7%	87.6%	88.6%	89.2%

減価償却率：資産の老朽化を表す指標（減価償却累計額／取得価額）

2. 有形固定資産関係事務について

（1）固定資産の取得等について

会計規程では、固定資産の取得等について次のように定められている。

（取得等の意義）

第 13 条 固定資産の取得，喪失及びその他の異動とは，次の各号に該当したときをいう。

（1）取得

ア 購入又は建設若しくは改良したとき。

イ 投資したとき。

ウ 第 109 条第 1 号に規定する貯蔵品から受け入れたとき。

エ 無償譲渡されたとき。

（2）喪失

ア 売却したとき。

イ 投資の償還又は投資にかかる債権の消滅したとき。

ウ 使用不能又は不用となり取りこわし，撤去，廃車，廃棄及び返納したとき。

エ 無償譲渡したとき。

オ 焼失，破損，盗難等により原形を消失したとき。

（3）その他の異動

ア 勘定科目の細節以上にわたる用途を変更したとき。

イ 保管転換により所属を変更したとき。

ウ 交換したとき。

（所管）

第 15 条 固定資産の取得，喪失，管理及び処分に関する所管は，各課長等とする。

(整理)

第 16 条 固定資産の取得、喪失、及びその他の異動の整理に関する事務は、総務課長が統括する。

2 各課長等は、所管の固定資産について前項に定める整理に関する事務をつかさどる。

3 各課長等は、固定資産の取得、喪失及びその他の異動を生じたときは、その都度、固定資産増減異動通知書により総務課長に通知しなければならない。

(2) 勘定科目と耐用年数について

建物勘定で計上されているエアコンについて、器具及び備品の耐用年数である 6 年（家具、電気機器及び家庭用品 - 冷房用又は暖房用機器）又は 8 年（家具、電気機器及び家庭用品 - その他のもの）で減価償却が行われていた。

・建物（エアコン） - 耐用年数 6 年で償却

(単位：千円)

取得年度	数量	当初 取得価額	平成 30 年度 減価償却額	平成 30 年度 減価償却累計額	平成 30 年度 未償却未済高
平成 27 年度	8 台	3,329	492	2,277	1,051
平成 28 年度	5 台	1,369	297	734	634
平成 29 年度	1 台	5,085	1,622	1,622	3,463
平成 30 年度	17 台	5,744	—	—	5,744
合計	43 台	15,527	2,412	4,634	10,893

・建物（エアコン） - 耐用年数 8 年で償却

(単位：千円)

取得年度	数量	当初 取得価額	平成 30 年度 減価償却額	平成 30 年度 減価償却累計額	平成 30 年度 未償却未済高
平成 25 年度	11 台	2,463	194	1,878	584
平成 26 年度	6 台	1,406	148	961	444
合計	17 台	3,869	343	2,839	1,029

<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

（３）少額減価償却資産について

会計規程では、工具器具備品について耐用年数 1 年以上でかつ取得価格 10 万円以上のものと定められている。しかし、取得価格 10 万円未満でも工具器具備品に計上されているものが散見された。

・取得価格 10 万円未満で工具器具備品に計上されている資産（平成元年以降）

（単位：千円）

取得年度	資産名称	取得価額	耐用年数	平成 30 年度減価償却額	平成 30 年度末償却未済高
平成 14 年度	プリンター	88	6	—	4
平成 16 年度	プリンター	69	6	—	3
〃	ファクシミリ	93	5	—	4
平成 17 年度	プリンター	65	5	—	3
〃	ノートパソコン	88	4	—	4
平成 18 年度	DVD レコーダー	41	5	—	2
平成 19 年度	プリンター	48	5	—	2
〃	〃	95	5	—	4
平成 20 年度	プロジェクター	85	5	—	4
平成 25 年度	耐火金庫	99	20	6	55

＜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。

(4) 減価償却について

会計規程では有形固定資産の減価償却の方法について次のように定められている。

(減価償却の方法)

第 19 条 減価償却は、償却資産を取得した年度の翌年度から行うものとする。ただし、新規開業に係る資産については、開業した月の翌月から月割計算により行うことができるものとする。

交通局では、上記規程に基づいて固定資産の減価償却を取得した年度の翌年度から行っており、事業年度中に取得した固定資産については取得した年度では減価償却を行っていない。

地方公営企業法施行規則においても、取得した翌事業年度から減価償却を行うことを原則としているが、他方、「各事業年度の中途において取得した有形固定資産の減価償却については、使用の当月から月数に応じて減価償却をすることも妨げない」と規定されている。

時の経過や使用により、固定資産の減価が始まっているという経済的事態を決算処理に反映させるためには、地方公営企業法施行規則や会計規程上、翌事業年度からの減価償却が認められているとしても、取得時点から減価償却を行うことにより実態を反映した財務諸表を作成することが望ましい。

3. 営業所の固定資産管理

自動車事業における 8 営業所のうち、委託営業所及び直営営業所それぞれ 1 か所を選定し、固定資産台帳をもとにサンプル抽出した資産についてその利用状況を聴取することにより、各営業所における固定資産の管理状況を確認した。なお、委託営業所として落合営業所、直営営業所として石屋川営業所を選定している。

(1) 未利用資産について

落合営業所及び石屋川営業所において、本来の用途に使用していないにもかかわらず、資産計上されたままとなっている資産があった。

・未利用資産

(単位：千円)

No.	営業所名	取得年度	科目	資産名称	当初 取得価額	平成 30 年度 末償却未済高
①	落合	昭和 58 年度	工具器具備品	充電器	620	31
②	石屋川 (食堂)	平成 14 年度	工具器具備品	消毒槽	117	5

No.	営業所名	取得年度	科目	資産名称	当初 取得価額	平成 30 年度 未償却未済高
③	石屋川 (食堂)	平成 15 年度	工具器具備品	業務用冷凍冷蔵庫	285	14
④	石屋川 (食堂)	平成 15 年度	工具器具備品	湯煎器	135	2

①については、取得年度が古いこともあり、用途不明のため使用していないとのことであった。また、②～④については、食堂が廃止されたため、本来の用途に使用できなくなったものである。

<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。

(2) 車両設置資産の除却漏れについて

落合営業所及び石屋川営業所において、車両設置資産について対象車両を廃棄したにもかかわらず、資産計上されたままとなっているものがあつた。

・ 除却漏れ資産

(単位：千円)

No.	営業所名	取得年度	科目	資産名称	当初 取得価額	平成 30 年度 未償却未済高
①	落合	平成 5 年度	工具 器具備品	観光バスカラオケシン セサイザー4 台	2,227	111
②	石屋川	平成 13 年度	車両	ディーゼル微粒子除去 装置 (酸化触媒)	900	45
③	石屋川	平成 14 年度	車両	ディーゼル微粒子除去 装置 (D P F)	1,100	55
④	石屋川	平成 14 年度	車両	〃	2,200	110
⑤	石屋川	平成 15 年度	車両	いすゞ 595 (光学式車載機及びバス スロケ機搭載工事)	204	10
⑥	石屋川	平成 16 年度	車両	三菱 034 (バスロケ及 び光学式車載機搭載)	204	10

No.	営業所名	取得年度	科目	資産名称	当初 取得価額	平成 30 年度 未償却未済高
⑦	石屋川	平成 16 年度	車両	三菱 097 (バスロケ及び光学式車載機搭載)	241	12
⑧	石屋川	平成 16 年度	車両	三菱 121 (バスロケ及び光学式車載機搭載)	241	12

①については観光バスと合わせて廃棄したにもかかわらず、資産計上されたままとなっていた。②～④についても設置対象車両と合わせて廃棄したにもかかわらず、資産計上されたままとなっていた。⑤～⑧については車両への据付工事費であり、対象車両が廃棄されたにもかかわらず、資産計上されたままとなっていた。

<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。

（３）固定資産台帳への登録（設置場所・登録単位）について

石屋川営業所において、固定資産の移動又は一部除却を行ったにもかかわらず、固定資産台帳に適切に反映されていないものがあった。

- ・ 固定資産台帳に適切に反映されていない資産

(単位：千円)

No.	営業 所名	取得年度	科目	資産名称	数 量	当初 取得価額	平成 30 年度 未償却未済高
①	石屋川	—*	車両	石屋川車庫光学式車載機	1	1,350,000	67,500
②	石屋川	平成 5 年度	車両	整理券発行器他 1 式	1	1,677,000	83,850

* 固定資産台帳では 1919 年取得と記載

<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。

(4) 所在不明の資産について

落合営業所において、固定資産として計上されているにもかかわらず、所在が不明の資産があった。

・所在不明資産

(単位：千円)

No.	営業所名	取得年度	科目	資産名称	当初 取得価額	平成 30 年度 末償却未済高
①	落合	昭和 54 年度	工具器具備品	シュレッダー	90	4
②	落合	昭和 57 年度	工具器具備品	カラーテレビ	85	4
③	落合	昭和 58 年度	工具器具備品	厨房設備	3,626	181

落合営業所は平成 18 年度から運営を外部に委託している。委託先によれば、①、②は委託時からなかったのではとのことであった。また、③は乗務員向け喫茶店の設備だが、委託時において既に閉鎖されており、さらに平成 25 年に交通局立ち合いのもと同部屋を休憩室にリフォームしているため、除却時期は不明であるが、監査時点では存在しなかった。

<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。

(5) 固定資産の現物管理について

会計規程では、固定資産の現物確認について定められていない。このため、前述の指摘の以外にも除却されたにもかかわらず資産計上されたままとなっている資産が存在する可能性がある。

＜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。

4. 市バス車両の概要

(1) 在籍車両数及び営業所（車庫）別車両数

平成31年4月1日現在における神戸市バスの在籍車両数は514両である。

また、車種別車両数及び営業所（車庫）別車両数は下記の通りである。

・車種別車両数

(平成31年4月1日現在)

車種	車両数
大型バス(全長9m以上)	477両
ノンステップバス	393両
ワンステップバス	84両
中型バス(全長7～9m未満)	25両
ノンステップバス	25両
小型バス(全長7m未満)	12両
ノンステップバス	9両
ワンステップバス	3両
合計	514両

ノンステップバス: 乗り降りしやすいように床面を低くして、乗降口の段差をなくしたバス

ワンステップバス：ノンステップバスでは走行できない路線（急勾配等）で運行するために、乗降口から車内床面までのステップを1段としたバス

・営業所（車庫）別車両数

（平成 31 年 4 月 1 日現在）

営業所	車両数
魚崎営業所	77 両
石屋川営業所	43 両
中央営業所 (うち北町操車場 10 両含む)	77 両
中央南営業所	11 両
松原営業所	120 両
落合営業所	108 両
垂水営業所	30 両
西神営業所	48 両
合計	514 両

（２）環境対策（ハード面）

交通局では、大気環境の改善・地球温暖化防止に配慮した「環境にやさしいバス事業」を進めており、排出ガスが少ないクリーンなエンジンを搭載した車両（最新排出ガス規制適合車）に順次更新している。さらに、CNG バス（圧縮天然ガスバス）やハイブリッドバスなどの低公害バスを導入している。

・低公害バス

	CNG バス	ハイブリッドバス
概要	圧縮した天然ガス（CNG）を燃料としているバス	電気によるモーターとディーゼルエンジンを併用して走行するバス
メリット	排気ガス中に含まれる窒素酸化物（NO _x ）を大幅に低減でき、黒煙については全く排出されない。従来のバスに比べると、NO _x （窒素酸化物）は 60 から 70%低減することが	減速・制動時に電気を充電し、発進・加速時などに充電した電気を使用してモーターを回転させてエンジンの負担を軽減させる。走行条件によっては、ハイブリッドでない

	CNG バス	ハイブリッドバス
	可能。	車両と比べて燃費が約 10% 向上。
デメリット	ディーゼルバスに比べると一回のガス充填で走行できる距離が短く、また馬力も小さい。坂を登る力不足に加え、CNG を供給するスタンドが少ないため運行できる路線が限定される。	エンジンとモーターの 2 つの動力を搭載しているため、重量が大きく構造も複雑。また、車両価格も一般ディーゼルバスに比べると割高で、充電用バッテリーの交換も数年毎に行う必要があるため、ランニングコストがかかる。
導入実績 (平成 31 年 4 月 1 日現在)	魚崎営業所 6 両 石屋川営業所 3 両 (中型)	松原営業所 3 両 落合営業所 2 両 西神営業所 3 両

また、上記に加えて更新車両にはアイドリング・ストップ&スタートシステム（以下、ISS）を導入している。ISS とは、車両の停止・発進に合わせて、エンジンを自動停止・自動始動するシステムのことをいう。これにより、無駄なアイドリングをなくすことで燃費の向上をはかり、CO2 排出の低減をはかることができる。平成 31 年 4 月 1 日現在、ISS を搭載した車両は 509 両（全体の 99%）である。

（３）安全対策（ハード面）

交通局では、市バスの安全な運行を推進するため、ドライブレコーダー（バス運行映像記録システム）を導入している。これにより、事故が発生した場合の原因の解析や事故防止対策、安全教育への活用など安全に対する取り組みを強化し、市バス利用者の一層の安全の確保をはかっている。ドライブレコーダーについては、平成 31 年 4 月 1 日現在、全ての車両に導入されている。

一方で、高速ツアーバスや観光バスなどに使われる車両総重量 12 トン超の大型バスに設置が義務付けられている衝突被害軽減ブレーキについては、路線バスでは立ち乗り客が転倒するおそれがあるなどの理由により導入されていない。また、衝突の危険が迫ると警報音と専用モニターへの表示により運転士に注意を喚起する装置については、平成 31 年 4 月 21 日に発生した市バス重大事故を受け、その再発防止への取り組みの一環として中央営業所の車両に試験的に設置されている。

なお、主な先進安全装置としては下記があげられる。

先進安全装置名	内容
衝突被害軽減ブレーキ装置	レーダーにより先行車との距離を常に検出し、追突の危険性が高まると音などにより警報し、ドライバーにブレーキの操作を促す。また、追突の可能性が高い場合、システムにより自動的にブレーキをかけ、衝突時の速度を抑える。
車線逸脱警報装置	走行車線をカメラ（画像センサー）がとらえ、車線から逸脱した場合に車線中央に戻す操作をするように、運転者に警報で注意喚起する。
ドライバーモニターカメラ装置	運転者の前方不注意による事故を防止するため、運転者の顔向きや目蓋の開閉状態などをモニターカメラで常時確認し、警報で注意を喚起する。また、衝突の可能性のある場合はブレーキをかけ、衝突時の速度を抑える。

（出典：日本のバス事業と日本バス協会の概要（平成 29 年 11 月 公益社団法人 日本バス協会））

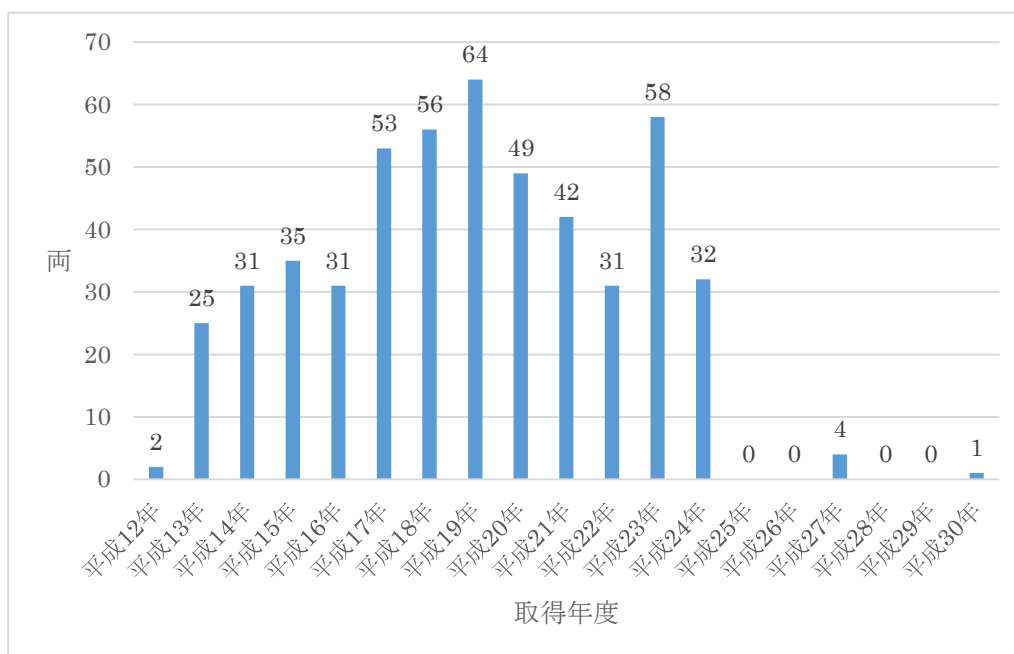
<意見-13> 先進安全装置の導入について

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。

5. 市バス車両の更新計画

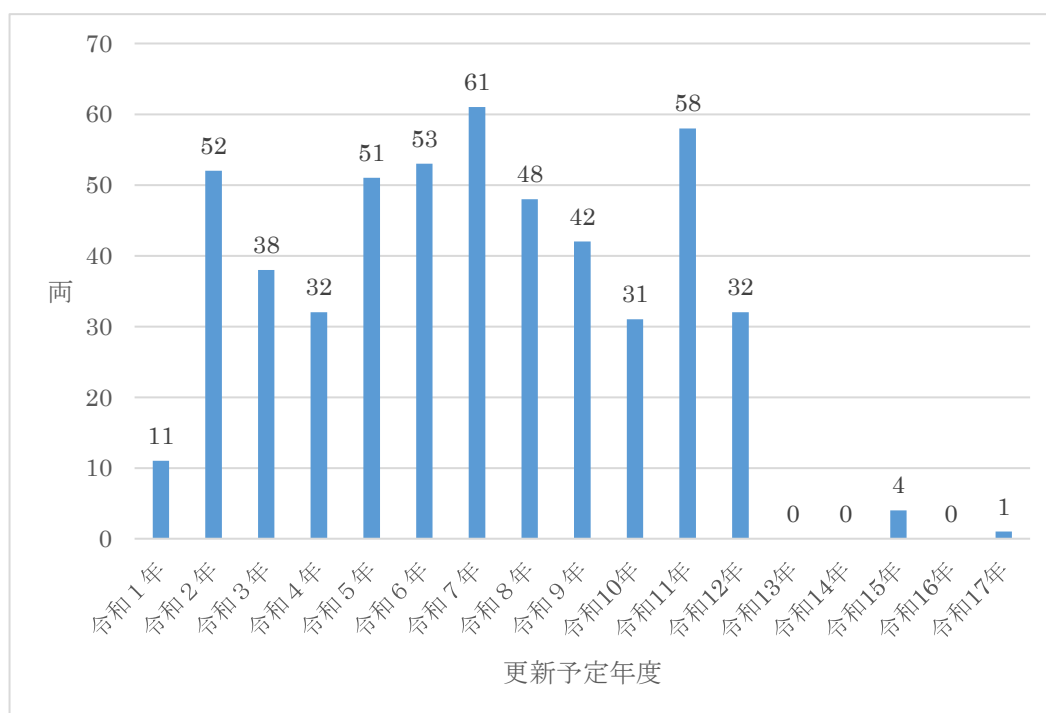
（1）取得年度別車両数

下記表は、在籍車両数 514 両（平成 31 年 4 月 1 日現在）の取得年度別推移をグラフにしたものである。平成 25 年度にディーゼル車の使用年限を 12 年から 18 年を基本とすることに延長したため、平成 25 年度以降車両の更新は著しく減少している。



(2) 更新予定年度別車両数

下記表は、在籍車両数 514 両（平成 31 年 4 月 1 日現在）について 18 年で更新するとした場合の更新予定年度別推移をグラフにしたものである。ディーゼル車の使用年限が到来する令和元年度以降更新予定車両数が大幅に増加している。



(3) 車両の使用年限について

現在、バスの使用年限についてディーゼル車（ハイブリッド車含む）は 18 年を基本とし、CNG 車は 15 年としている。

ディーゼル車については、平成 13 年度より「自動車 NOx・PM 法」（平成 13 年 6 月）（自動車から排出される窒素酸化物及び粒子状物質の特定地域における総量の削減等に関する特別措置法）の規制により、排出基準を満たしていない車両を 12 年で更新してきた。しかし、平成 24 年度末に全車が「自動車 NOx・PM 法」の排出基準を満たし 12 年を越えて使用できる車両となったことにより、平成 25 年度より「経営計画 2015」に基づく経営の効率化を図るため他事業者の状況をふまえて 12 年から 18 年を基本とすることに延長している。

(参考) 他都市におけるバス車両の使用年限

(出典：平成 26 年 1 月当時の資料)

	ディーゼル車	CNG 車
仙台市	原則 20 年	CNG 容器使用期限（15 年）等をふまえて更新
東京都	車両状況を見ながら 15 年程度	
川崎市	18 年で検討中	
横浜市	車両状況を見ながら 15 年程度	
名古屋市	18 年を基本	
京都市		
大阪市		
神戸市		

一方で、下記理由により使用年限については 18 年を基本とするが、サービスの質を低下させることがないように十分に注意し、また、車両毎の痛み具合を考慮しながら計画していくこととしている。

- ・ 既に車両を概ね 18 年使用している事業者では、車両の個体差にもよるが、7～10 年位である程度の費用をかけて、運転席シート張替・全塗装・各部点検・室内特別清掃等を実施している。
- ・ 近年のバスは環境性能や燃費性能等の向上のための電子制御を多用しており、電子制御部品が一つでも欠けると運行に支障をきたす恐れがあり、これらの部品を長期にわたって安定的に入手できるかが懸念されている。

(4) 使用年限超過車両について

前述のように車両の使用年限については 18 年を基本としているが、現状、自動車事業の厳しい財政状況を考慮し、18 年を経過した段階で費用削減が見込め、

メンテナンスに問題がないと判断した車両については 18 年を超えて継続して使用している。下記表は、各年度における使用年限超過車両数をまとめたものである。今後、財政状況が悪化すれば使用年限超過車両数がさらに増加することが考えられる。

(単位：両)

更新 年度	廃車車両数						使用年 限超過 車両数	更新 両数
	15 年更新		18 年更新					
	CNG 車		ディーゼル車			ハイブリッ ド車		
	大型	中型	大型	中型	小型			
平成 30	2		2				2*	1
令和 1	2		20	2	3		18*	11
令和 2	3		31					52

※令和 2 年度以降の購入車両数については未定のため、使用年限超過車両を全て令和 2 年度に更新する場合で計上している。

(出典：市作成 車両更新計画より)

今後もバス 500 台が必要であると仮定すると、更新時期を迎える時から順次累計額で買替資金が 137 億円程度 (500 台×2,500 万円/台*×1.1 (消費税)) 必要になると推察される。*平成 30 年度ディーゼル車購入費

IV. 契約事務

自動車事業における契約状況を確認するため、金額及び質的に重要なものを中心にアンケート及びヒアリング調査を行った。

1. 軽油購入に係る入札について

平成 30 年度における自動車事業費に計上されている自動車燃料費は 787,249 千円であり、人件費、委託費に次いで多額となる費用である。

軽油供給契約は WTO⁷対象であり、東部 3 営業所と西部 4 営業所に分けて、それぞれ 3 か月毎に一般競争入札にて契約業者を選定している。

軽油についての契約の概要及び入札状況の推移は以下の通りである。

【概要】

件名	契約形態	契約方法	契約金額	契約日	契約業者名
軽油（東部）購入	単価	WTO	@91.4円/ℓ	平成30年4月1日	中川物産株式会社
軽油（西部）購入	単価	WTO	@91.4円/ℓ	平成30年4月1日	中川物産株式会社

⁷ WTO 政府調達協定適用対象契約（以下 WTO）

WTO とは、政府調達に関する協定、政府調達に関する協定を改正する議定書によって改正された協定その他の国際約束を実施するため、地方自治法施行令の特例を定めた「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令（平成 7 年政令第 372 号。）」の規定が適用される契約のことである。

【入札状況の推移】

	東部			西部		
	数量	入札金額	入札者	数量	入札金額	入札者
平成29年度 第1四半期	746kℓ	83.90 87.14 87.30 90.00 94.15 未入札	中川物産(株) 兼松ペトロ(株) 三徳商事(株) (株)新出光 三菱商事エネルギー(株) キグナス興産(株)	1,233kℓ	83.50 87.14 90.00 94.15 未入札 未入札	中川物産(株) 兼松ペトロ(株) (株)新出光 三菱商事エネルギー(株) キグナス興産(株) 三徳商事(株)
平成29年度 第2四半期	830kℓ	78.80 80.50 81.00 82.30 84.20 87.10	中川物産(株) (株)新出光 伊丹産業(株) 三徳商事(株) 三菱商事エネルギー(株) 兼松ペトロ(株)	1,470kℓ	78.60 81.00 81.50 82.30 84.20 87.10	中川物産(株) 伊丹産業(株) (株)新出光 三徳商事(株) 三菱商事エネルギー(株) 兼松ペトロ(株)
平成29年度 第3四半期	760kℓ	80.90 82.90 83.20 85.20 未入札 辞退	中川物産(株) 伊丹産業(株) 三菱商事エネルギー(株) 三徳商事(株) (株)新出光 兼松ペトロ(株)	1,220kℓ	80.90 83.90 83.90 辞退 未入札 辞退	中川物産(株) 伊丹産業(株) 三徳商事(株) 三菱商事エネルギー(株) (株)新出光 兼松ペトロ(株)
平成29年度 第4四半期	750kℓ	91.99 辞退 未入札	中川物産(株) 伊丹産業(株) (株)新出光	1,220kℓ	91.99 辞退 未入札	中川物産(株) 伊丹産業(株) (株)新出光
平成30年度 第1四半期 (不調打ち切り)	746kℓ	91.60 94.00 100.00 未入札 辞退	中川物産(株) 伊丹産業(株) 三徳商事(株) (株)新出光 三菱商事エネルギー(株)	1,233kℓ	91.40 94.00 99.50 未入札 辞退	中川物産(株) 伊丹産業(株) 三徳商事(株) (株)新出光 三菱商事エネルギー(株)
平成30年度 第2四半期	910kℓ	101.60 114.60 辞退 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株) (株)新出光 三菱商事エネルギー(株)	1,480kℓ	101.60 112.80 辞退 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株) (株)新出光 三菱商事エネルギー(株)
平成30年度 第3四半期	990kℓ	101.20 113.00	中川物産(株) 三徳商事(株)	1,610kℓ	101.00 111.00	中川物産(株) 三徳商事(株)
平成30年度 第4四半期	750kℓ	93.90 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株)	1,170kℓ	93.70 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株)
平成31年度 第1四半期	750kℓ	96.80 102.10 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株) (株)新出光	1,210kℓ	96.80 102.10 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株) (株)新出光
令和元年度 第2四半期	840kℓ	92.40 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株)	1,420kℓ	92.40 辞退	中川物産(株) 三徳商事(株)
令和元年度 第3四半期	760kℓ	90.80 92.10	中川物産(株) 三徳商事(株)	1,220kℓ	90.60 92.10	中川物産(株) 三徳商事(株)

入札の結果、西部4営業所の方が東部3営業所に比して単価が安くなる傾向がある事がわかる。(平成29年度第1・2四半期、平成30年度第1・3・4四半期)その理由として、交通局によると西部の方が東部よりも供給量が多いため、単価が低くなる場合があるとの事であった。

供給量が多い方が安価となるならば、東部と西部とに区分して入札を行わず、

まとめて入札する方が安価となる。東部と西部に区分して入札を行っている理由を神戸市契約管理課に問い合わせたところ、過去に入札参加者を増やすために東部と西部に分けて入札を行っていたのを引き継いでいるため、との事であった。

しかし過去の入札結果を見ても入札参加者は東部と西部とで概ね同じであり、区分して入札するに足る合理的な理由は見当たらない。それよりも近年入札参加者が減少している事が問題である。

＜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。

2. 市バス営業所の管理の受委託について

神戸市では経営改善策の中心施策として平成 16 年度より「市バス営業所の管理委託」を実施しており、平成 30 年度末の段階で魚崎・松原・落合・西神・中央南営業所の 5 営業所の管理を民間企業へ業務委託している。平成 30 年度決算における営業所の委託費は 4,614,967 千円であり、自動車事業費 10,587,423 千円の 44%を占める。

(1) 市バス営業所の管理委託とは

市バス営業所の管理委託とは、「市は国土交通省から事業許可を受けた路線を保有したまま、受託事業者が市バス車両を使用し、市の運賃制度と運行計画（運行路線、運行回数等）に基づいて車両の運転、運行管理、営業所管理、整備管理などの業務を行う制度であり、経営は全て市名義で行い、第三者に対する経営上の責任も市が負う。」⁸ 事を言う。したがって、車両や施設の外見は一見神戸市バスであるが、その中で働く人（運転士や営業所管理者等）はあくまで民間企業の従業員であって、公務員ではない。

道路運送法第 35 条では管理の受委託について以下の通り規定されている。

（事業の管理の受委託）

第三十五条 一般旅客自動車運送事業の管理の委託及び受託については、国土交通大臣の許可を受けなければならない。

2 国土交通大臣は、前項の許可をしようとするときは、受託者が当該事業を管

⁸ 神戸市ホームページより

理するのに適している者であるかどうかを審査して、これをしなければならない。

また、国土交通省自動車交通局通達より、委託できる範囲は、委託者の一般バス路線の長さ、または使用車両数に対する比率で1/2以内と決められている。平成20年2月より一部緩和され、一定の基準を満たせば、2/3以内まで拡大できることとされた。

この「路線の長さ」は休止路線⁹を含むことが出来る。平成30年度において委託路線距離は311.0kmであり、1/2の判定は営業路線374.8kmに休止路線285.6kmを含めて行われている。

$$\begin{aligned} & \text{営業路線 } 374.8\text{km} + \text{休止路線 } 285.6\text{km} = 660.4\text{km} \\ & 660.4\text{km} \times 1/2 = 330.2\text{km} \geq \text{委託 } 311.0\text{km} \end{aligned}$$

現在バスの運行していない休止路線を排除し、営業路線のうち委託されている割合を算定すると、営業路線のうち委託されている割合としては実に83%に上る。

委託路線	営業路線	委託比率
311.0km	374.8km	83.0%

(委託路線/営業路線)

運行の大きな割合を委託、つまり民間企業の力に頼っている現状が窺える。神戸市にとって、営業所の管理委託は、費用の面からも、実質的な経営の面からも、極めて重要な契約である。

①営業所委託の経緯

危機的な財政状況の打開のため、平成16年9月に神戸市交通局が公表した「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション2004》」の中で、自動車事業の改革の目玉として導入されたのが営業所の管理委託である。

自動車事業では、引き続き市民の足を守り、公営交通を維持しつつ、コスト改善を図るため、法等による限度である2分の1を管理委託する。具体的には、須磨営業所統廃合後、直営により運営する営業所を東部、中部、西部の3営業所とし、残り4営業所を管理委託する。(神戸市交通事業の経営改革プラン《レ

⁹ 国土交通省から営業許可を受けた「認可距離」のうち、バスが走っていない区間を言う。通常は運行を取りやめる際に路線を「廃止」とし、認可距離から外すが、神戸市では1/2の委託の基準値に抵触しないよう、休止路線とする方針をとっている。神戸市の休止割合は京阪神の政令市の事業者と比べても突出して高い比率となっている。

まず、平成 16 年 4 月からパイロット事業として有野営業所を神戸交通振興株式会社へ委託し、その後、4 営業所（魚崎・松原・落合・西神）を一括して委託している。

【沿革】

平成 16 年 4 月	有野営業所を神戸交通振興㈱へ管理委託開始
平成 17 年 4 月	魚崎営業所を神戸交通振興㈱へ、松原営業所を阪急バス㈱へ管理委託開始
平成 18 年 4 月	落合営業所及び西神営業所を神姫バス㈱へ管理委託開始
平成 23 年 4 月	有野営業所の受託事業者が阪急バス㈱に変更
平成 25 年 5 月	有野営業所間管轄内の路線を民間会社へ移譲したことにより、有野営業所の委託業務を廃止
平成 29 年 8 月	民間事業者の営業所を活用した管理委託として中央南営業所を新設

②委託先の選定について

営業所の委託先については、委託開始時の平成 17 年度から提案競技方式¹⁰により選定されている。これまでに民間譲渡された有野営業所を除いて、委託開始時から現在まで委託先が変更となった事はなく、継続して同一の企業が受託している。

直近の平成 28 年度に行われた市バス営業所管理受委託候補者選定提案競技（以下、提案競技）では魚崎営業所を除いて、複数の企業からの応募はなく、初期から受託している企業 1 社のみが応募した。魚崎営業所は現行の神戸交通振興株式会社ともう 1 社の応募があったものの、選定の結果、引き続き神戸交通振興株式会社が受託している。

平成 28 年度実施の提案競技の概要とその結果は以下の通りである。

¹⁰ プロポーザル方式とも。業務の委託先を決定する際に、公募または指名により複数の業者からその目的に合致した企画の提案を受け、その中から価格及び実績、専門性、技術力、企画力、創造性等を勘案し、総合的な見地から判断して最も優れた企画・提案を提示した者を委託先として選定する方法を言う。法令上は随意契約に含まれ、選定後に委託先と随意契約を結ぶ事となる。

選定基準	配点	魚崎営業所		松原営業所	落合営業所	西神営業所
		神戸交通振興(株)	A	阪急バス(株)	神姫バス(株)	神姫バス(株)
安全/安定運行 ・ 安全マネジメントに対する取り組み ・ 安全運行が可能な整備水準 ・ 速やかな事故対応 など	40	28.0	25.8	29.8	29.8	31.0
経済性 ・ 業務実施費用見積額 ・ 経営の安定性 など	30	21.6	16.0	23.2	23.2	23.2
サービス水準 ・ 市民サービス、顧客満足度等の向上への取り組み ・ 提案内容の実現性、障害者雇用、環境・社会貢献活動等への取り組み など	30	23.0	16.0	25.0	25.0	25.0
合計	100	72.6	57.8	78.0	78.0	79.2
受託事業者		○		○	○	○

(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

提案競技時の選定基準には、経済性の評価として業務実施費用見積額という評価項目がある。評価方法及び配点基準は以下の通りである。

最高 評価 点	評 価 点	評価案	備考
5	5	見積額 ≤ 基準額	◎基準額（税抜）＝直近の委託金額＋事前準備費/5 ○同じランクで必要な場合は相対評価
	4	基準額*1.0 < 見積額 ≤ 基準額*1.1	
	3	基準額*1.1 < 見積額 ≤ 基準額*1.2	
	2	基準額*1.2 < 見積額 ≤ 基準額*1.3	
	1	基準額*1.3 < 見積額 ≤ 基準額*1.4	
	0	基準額*1.4 < 見積額	

(出典：交通局作成 提案競技応募事業者の評価点と評価内容一覧)

表の通り基準額を基に評価点が配点されるが、この基準額は「直近の委託金額（実績）＋事前準備費/5」で算定される。つまり平成28年度の提案競技においては平成27年度の委託料の実績に平成16年度に生じた事前準備費用を5で除した金額が加算された金額が基準額となる。（5で除するのは委託期間が5年間であるためと考えられる。落合と西神営業所の事前準備費は平成17年度分）

＜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この事であったが、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。

(3) 提案された委託料の妥当性の検討について

提案競争における委託料は、基本的に運転士等の年間人件費単価（委託期間 5 年に対する予想値）に必要人員数を乗じて算出される。

【提案書類上の委託料算出例】

項		目	算出基礎
委 託 料	人件費	運転士（正社員）	一人当たり年間人件費×必要人員
		運転士（契約社員）	一人当たり年間人件費×必要人員
		運行管理関係	一人当たり年間人件費×必要人員
		整備管理関係	一人当たり年間人件費×必要人員
	その他 人件費	車両清掃人件費等	車両1台当たり単価×車両数
		営業所等清掃人件費	時価給×年間労働時間
		給油手人件費	時価給×年間労働時間
		整理要員人件費	時価給×年間労働時間
	整 備 費	車両1台当たり車両整備費×車両数	
		その他経費	走行1キロ当たりその他経費単価×年間実車実走キロ
一般管理費		走行1キロ当たり一般管理費×年間実車実走キロ	
受託報酬			受託費用の2%
消費税			8%
委託料総額			上記の合計

提案競技時において、委託料総額は先述の通り、基準額との比較により配点・評価しているとの事であったが、その内訳である運転士の年間人件費単価等について、同業他社の見積もり等を入手する方法等が取れないため、検討のしようがないとの事で、受託先の提出された年収単価をそのまま採用している。年収単価は実際の委託料算出の際にも使用される重要な項目である。

＜意見-16＞年収単価の妥当性について

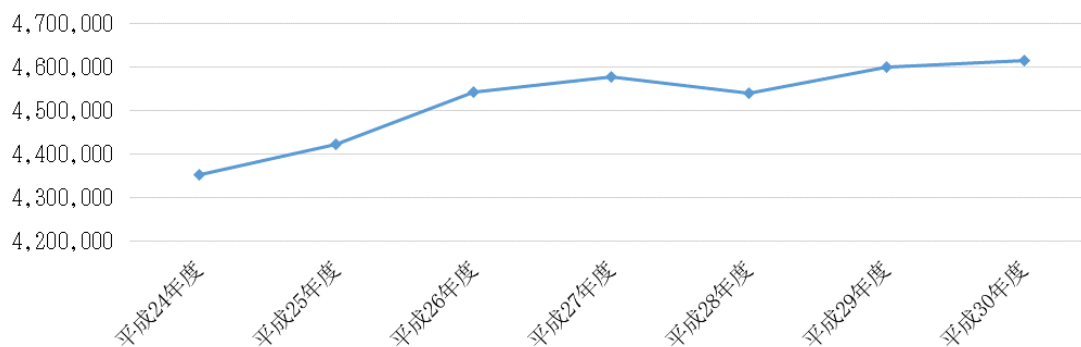
同業他社からの見積り等を取る事が出来ないため、年収単価の妥当性については検討のしようがないとの事であるが、提案応募者から単価の根拠資料の提出を求め、その妥当性を検討する事は必要と考えられる。

（４）営業所委託に係る委託料について

市バス営業所の管理委託に係る委託料実績値の推移は以下の通りである。

	魚崎営業所	中央南営業所	有野営業所	松原営業所	落合営業所	西神営業所	営業所合計
平成24年度	840,083	-	128,968	1,752,824	1,215,347	414,264	4,351,487
平成25年度	850,229	-	10,748	1,781,263	1,290,067	490,017	4,422,325
平成26年度	900,883	-	-	1,838,240	1,299,253	504,529	4,542,906
平成27年度	881,393	-	-	1,820,771	1,370,615	504,500	4,577,279
平成28年度	878,825	-	-	1,798,339	1,376,783	486,589	4,540,536
平成29年度	877,724	-	-	1,785,131	1,398,814	536,567	4,598,235
平成30年度	841,481	67,817	-	1,765,393	1,368,779	571,498	4,614,967

営業所管理委託料（決算額）の推移



営業所管理委託料は運転士一人当たり人件費の増加や委託路線の増加等により増加している。

委託料は基本的に、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、年度毎の業務量や必要人員数に応じた価額となるよう、受託者と協議を行い決定しているとの事である。

【委託料算出】

項 目			委託料算出
委 託 料	人件費	運転士（正社員）	一人当たり年間人件費（競争提案時のもの）×必要人員（協議により決定）
		運転士（契約社員）	一人当たり年間人件費（競争提案時のもの）×必要人員（協議により決定）
		運行管理関係	一人当たり年間人件費（競争提案時のもの）×必要人員（協議により決定）
		整備管理関係	一人当たり年間人件費（競争提案時のもの）×必要人員（協議により決定）
	その他人件費	車両清掃人件費等	車両1台当たり単価（競争提案時のもの）×車両数（使用予定台数）
		営業所等清掃人件費	時価給（競争提案時のもの）×年間労働時間（協議により決定）
		給油手人件費	時価給（競争提案時のもの）×年間労働時間（協議により決定）
		整理要員人件費	時価給（競争提案時のもの）×年間労働時間（協議により決定）
	整 備 費		車両1台当たり車両整備費（協議により決定）×車両数（使用予定台数）
	その他経費		走行1キロ当たりその他経費単価（協議により決定）×年間実車実走キロ（協議により決定）
一般管理費		走行1キロ当たり一般管理費（協議により決定）×年間実車実走キロ（協議により決定）	
受託報酬			受託費用の2％
消費税			8％
委託料総額			上記の合計

この業務量や必要人員数は、乗組数（1日のバス運行に必要な乗務員数＝出面）

等から積算されたものである。一方でこの乗組数については、長時間の協議を経た上で決定しているものであるとの事であり、当該協議についての議事録等は存在しない。そのため、乗組数の算定過程やその根拠について、監査人に提示されなかった。

国土交通省自動車交通局通達では委託料について、下記の基準が定められている。

(委託料)

委託料については、受委託事業に係る運送費等の諸経費が償われるものであり、その算出の方法、基準及び支払方法・支払期限が明確にされていること。また、業務量又は諸経費の増加を伴う受委託内容の変更が行われた場合は、委託料を増額するものとし、その算出の方法等についても明確にされていること。

現状では、乗組数の協議過程における内容について、明確とは言えない。

<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。

(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

民間へ営業所の管理委託を行うのは、大前提として直営で運営管理するよりも安価にできるからに他ならない。従って、神戸市は委託することにより直営で運営する事よりも安価となる事を検討しなければならない。

過去には運転士の年収が 1,000 万円を超過しており非難の的であったが、昨今の人事施策により、年収も一時期よりは引き下げられてきている。また「V. 人事労務」でも述べた通り現在、自動車事業部の現職の運転士は、50 歳以上が 66.6% を占めており、今後令和元年から令和 5 年までに 89 人、令和 6 年から令和 10 年までに 69 人が定年を迎えると予想される。定年後も引き続き再任用として業務にあたると想定されるが、その際は再任用としての給与水準となるため平均年収も大幅に下落する。今後、定年直前の高額な給与水準にある運転士が大半を占めている状況は、大きく変化するであろう。

今後、営業所委託の契約更新時においては、このような状況の変化を観察していく必要がある。

平成 30 年度決算における直営運転士の平均年収に神戸市が負担する法定福利費及び退職手当を考慮した場合の人件費単価は以下の通りである。

【直営運転士】

運転士		H30決算		法定福利費を考慮※2	退職手当を考慮※3
		人数	平均年収		
現職※1	100%	185人	8,664千円	10,050千円	10,541千円
	80%	37人	6,432千円	7,461千円	7,952千円
	計	222人	8,305千円	9,634千円	10,125千円
再任用		36人	4,506千円	5,227千円	-
計		258人	7,855千円	9,112千円	9,428千円
嘱託		8人	2,552千円	2,960千円	-

※1. 100%は平成19年度以前の採用者で平成20年度に給与水準が下げられていない運転士を集計している。80%は平成20年度以降の採用者で、採用時より給与水準が20%引き下げられている。(平成30年度の数値は平成30年度の給与改定考慮後の数字であり、それぞれ95%、90%の水準となっている。「V. 人事労務」参照)

※2. 法定福利費率を16%として考慮している

※3. 当期の退職給付引当金の繰入額より1人当たり491千円を退職手当調整額として考慮している

また、A営業所の委託に関して、運転士(正社員)一人当たり8,736千円の人件費単価に、受託報酬と消費税を考慮した人件費単価は以下の通りである。

【A営業所委託運転士】

運転士	受託先A 人件費単価	受託報酬 を考慮※4	消費税を考慮※5
正社員	8,736千円	8,911千円	9,802千円
契約社員	5,179千円	5,283千円	5,811千円

※4. 委託の総費用に対して現在2%の受託報酬を支払っているため、これを考慮する。

※5. 消費税10%として算定している。

受託先の運転士の平均年収が受託報酬及び消費税を考慮した後で9,802千円となり、法定福利費及び退職手当を考慮した後の神戸市現職の運転士の平均年収10,125千円に近似してきている。

<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。

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。

(6) 管理委託に頼り切った経営

現在、休止路線を除いた場合の路線距離での委託比率は83%である。財政健全化団体に陥るという状況を目前に苦肉の策とは言え、委託に頼り切った経営状況であるには違いない。

全国の公営バス事業においても、経営不振が続く中、営業所管理の委託はその打開策のメインとして多くの公営バスで実施されてきた。国土交通省の調査によると、平成30年3月末現在で、全国24の公営バス事業のうち11団体が民間委託している。

【主な公営バス企業での管理の受委託実施先】

管理委託元	委託開始日	委託先
青森市企業局交通部	平成16年7月1日	弘南バス
仙台市交通局	平成18年4月1日	ジェイアールバス東北・宮城交通
東京都交通局	平成15年4月1日	はとバス
横浜市交通局	平成20年2月9日	横浜交通開発
川崎市交通局	平成19年4月1日	川崎鶴見臨港バス・相模神奈交バス
名古屋市交通局	平成19年4月1日	名鉄バス・三重交通
京都市交通局	平成12年3月25日	阪急バス・京阪バス・近鉄バス・京都バス・エムケイ・西日本ジェイアールバス

管理委託元	委託開始日	委託先
神戸市交通局	平成 16 年 4 月 1 日	神戸交通振興・阪急バス・神姫バス
長崎県交通局	平成 21 年 4 月 1 日	長崎県営バス

その中で最も早期に管理の委託という手法を導入し、全国の先駆けとなったのが京都市バスである。平成 30 年度末現在、818 台ある車両のうち半分が、6 つの民間バス会社によって委託運営されている。この京都市バスで、受託企業の撤退及び縮小という極めて重大な事態が発生している。

京都市バスの路線の委託を受けている 2 社の受託企業が、運転士や整備士の不足等を理由に相次いで撤退又は受託路線の縮小する方針を取ったのである。京都市バスは当初他の受託先を求めて募集したが、手を挙げる企業はなかった。京都市はこれらの路線を再度直営化するため、人件費がかさみ、加えて全国的な運転士や整備士の不足で他の委託先への委託料も増加する見込みとの事で、今後は年間で 12～13 億円のコストアップが発生すると予想している。平成 29 年度決算まで 15 年連続経常黒字であったバス事業は、平成 30 年度予算案では一転し、5 億円の赤字となった。

人材不足は今や業界全体の問題である。また、上述の通り、神戸市においては委託に係る人件費に関するコストが直営のそれに近似してきている。なおかつ、営業路線の 83%を委託してもなお、赤字体質は改善されない。路線や営業所を民間に委託してコストを削減するという経営戦略も限界が見え始めている。今後、このような委託に頼った戦略は方針転換を迫られる場面が来る可能性がある。

この点、第 94 回神戸市交通審議会の中で、審議会委員も以下のように述べている。

京都市交通局では、自動車事業の管理を受託している京阪バスが、運転士不足を契機として撤退するという問題が起きている。委託当初は公営交通と民間交通事業者の人件費等に大きな差があったので公営交通側にメリットがあった。しかし、5 年おきに契約の更新を行い、委託を継続していくには受託側は運転士の人件費を上げる必要がある一方で、交通局は委託料を上げることができず、委託事業が立ち行かなくなってしまう、京阪バスの場合は 1 年間に限り延長し、撤退するという話になっている。

これは今まで顕在化していなかったが、神戸市交通局を含む公営交通が抱えている共通の問題で、その問題を神戸市交通局単独で解決するのは困難であるため、同じような状況にある他の公営交通事業者と対策について意見交換

を行い、国土交通省に申し入れをしていく必要があるように思う。大阪市は民営化されたが、京都市やその他の公営交通事業者と意見を交わして、市民の足をどう確保していくかという議論をしていくことが必要だと思う。（第 94 回神戸市交通事業審議会議事要旨）

これに対して、交通局は「京都市を含めた公営バスを走らせている都市と、共通の課題について意見交換をしてみたい。」と述べている。

今後、受託企業とコミュニケーションを密にし、委託先の状況にも注視していく必要があるであろう。

（７）営業所管理の受委託に関する評価委員会

神戸市交通局は、「神戸市バス営業所管理の受委託に関する評価委員会」を設置し、毎期委託先の評価を行っている。

その前身は「市バス営業所の管理の受委託」の実施の過程において、受託事業者の事業運営を安全・安定運行、サービス水準などの観点から検証及び評価を行うために、平成 17 年 10 月に設置された「市バス営業所管理の受委託に関する評価委員会」である。受託事業者の実績の評価は、神戸市交通局が当然第一義的に行う立場にあるものの外部第三者による評価も併せて不可欠と考えられたからである。この委員会は、最初の評価のまとめを平成 19 年 11 月に公にしたが、同月に神戸市交通事業管理者へ行った報告の中で管理の受委託に関する評価を「一時的なものに終わらせず、恒常的なものとし、絶えず改善・改良を重ねていくことが必要」とした。報告を受けた神戸市交通局は、「神戸市バス営業所管理の受委託に関する評価委員会」を常設の機関とし、平成 30 年度で 12 回目の報告を行っている。

評価項目は「安全・安定運行」「サービス水準」「経済性」「環境保全」に加えて、毎年度一つの特定期間を設定し、重点的に取り上げ検討する「重点項目」を設定している。

（重点項目一覧）

平成 21 年度 車内事故防止のための取り組み
平成 22 年度 温かく心のこもった接客対応の取り組み
平成 23 年度 高齢者に配慮した事業経営
平成 24 年度 車内事故防止のための取り組み
平成 25 年度 交差点・ターミナルにおける安全確保
平成 26 年度 営業所における防災・減災への取り組み

平成 27 年度 突発的な事故等への対応の取り組み
 平成 28 年度 乗客の安全確保をより向上させるための取り組み
 平成 29 年度 お客様の声の業務への反映
 平成 30 年度 外国人の観光客・お客様（居住者）への対応

委員には大学の教授や NPO 法人の理事長や婦人会の会長らが就任しており、評価は点数によって行われる。平成 30 年度の評価結果は以下の通りである。

【平成 30 年度 評価結果まとめ】

営業所	魚崎	松原	落合	西神	中央南
受託業者	神戸交通振興(株)	阪急バス(株)	神姫バス(株)		
安全・安定運行	3.4	4.2	3.8	3.7	3.8
サービス水準	3.4	4.0	3.6	3.6	3.4
経済性	3.6	3.6	3.8	3.6	3.9
環境保全	3.7	3.9	3.8	3.8	3.8
外国人の観光客・お客様（居住者）への対応	3.5	4.2	3.7	3.5	3.6

（評価の区分）

5 非常に良行 4 良行 3 普通 2 努力を要する 1 かなり努力を要する

評価は点数によっているが、特に評価区分の「2 努力を要する」「1 かなり努力を要する」といった点数を取った場合に改善義務がある、といったルールもなく、委託契約時にも加味されることはないとの事である。しかし、外部の第三者から評価されることは、受託側にとって一定の改善意欲の動機づけにつながっているものと考えられる。

<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

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。

＜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。

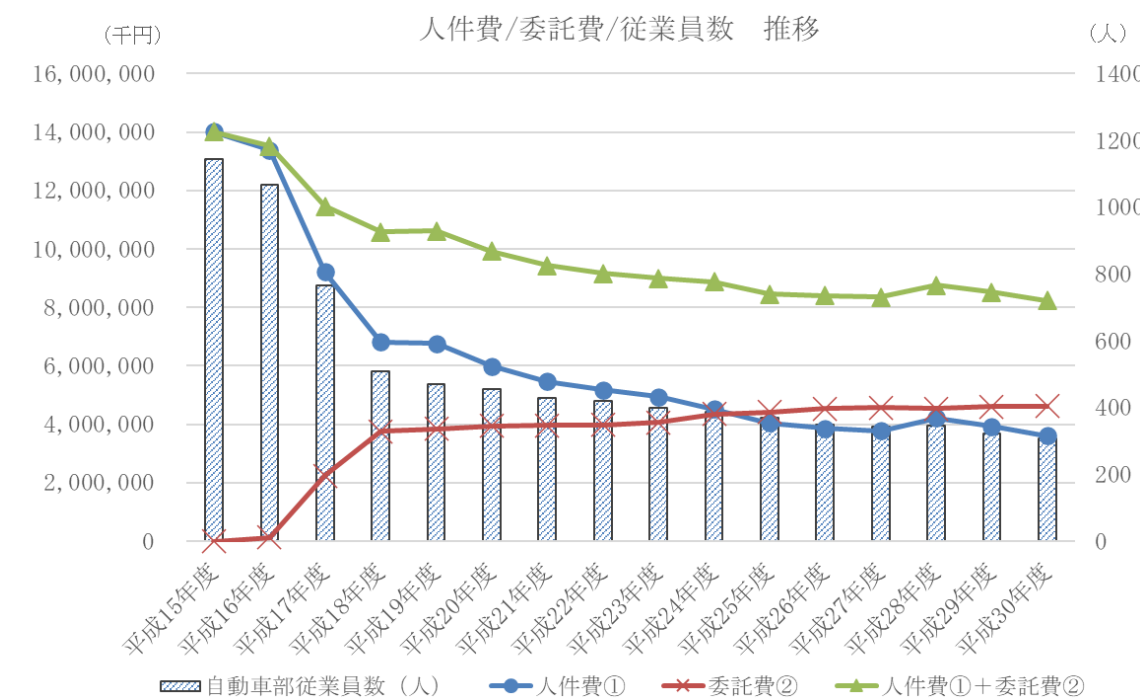
評価点は委員の絶対評価によって点数が付されており、これを平均して最終的な評価点となる。

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。

V.人事労務

平成 30 年度決算における自動車事業費 10,587,423 千円のうち人件費は 3,616,308 千円であり、自動車事業費の 34%を占める。

人件費、自動車部従業員数及び営業所管理委託費の推移は以下の通りである。



交通局は経営改善の取り組みの中で、人件費の削減を最も重要な課題として対応してきた。複数の営業所の管理を外部の民間企業へ委託する事により、従業員数を削減させた。上記のグラフの通り、従業員数の減少に伴って人件費も減少している。併せて営業所の委託費が増加しており、人件費と委託費の合計額は平成 25 年頃から横ばいとなっている。(平成 30 年度決算における営業所の委託費は 4,614,967 千円である。委託費に関しては「Ⅳ. 契約事務 2. 市バス営業所の管理の受委託について」参照)

1. バス運転士に係る平均年収の比較と給与削減策

(1) 平均年収について

公営バスの運転士の平均年収は民間のバス運転士に比して高額となる傾向がある。

厚生労働省の賃金構造基本統計調査によると、バスの運転士の平均年収は平成 30 年では 4,227 千円となっている。これに対して、神戸市のバス運転士の平均年収は平成 30 年度において 7,855 千円であり、これは実に全国平均の 186%である。

【平均年収】

(単位：千円)

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
神戸市平均年収①	7,453	7,565	7,685	8,116	7,855
全国平均②	4,047	4,107	4,499	4,451	4,227
差異① - ②	3,406	3,458	3,186	3,665	3,629
対全国平均①/②	184%	184%	171%	182%	186%

(出典：全国平均は厚生労働省の賃金構造基本統計調査企業規模計（100～999 人以上バス運転士の支給額と年間賞与より監査人が作成）

また、他の地方自治体団体が経営する公営バス事業の平均年収と比較したものが下記である。平成 30 年度において、神戸市は 7 団体中、2 番目に高額となっている。

職種	平成27年度		平成28年度		平成29年度		平成30年度		
バス運転士	平均年収 (千円)	順位	平均年収 (千円)	順位	平均年収 (千円)	順位	平均年収 (千円)	順位	H30-H29
神戸市	7,564	②	7,685	②	8,120	①	7,855	②	△ 265
川崎市	8,315	①	8,294	①	8,037	②	8,024	①	△ 13
横浜市	7,297	③	7,360	③	7,281	③	7,242	③	△ 39
東京都	7,226	⑤	7,133	⑤	7,016	⑤	6,999	④	△ 17
名古屋市	6,601	⑥	6,699	⑥	6,802	⑥	6,847	⑤	45
京都市	6,422	⑦	6,218	⑦	6,151	⑦	6,130	⑥	△ 21
仙台市	6,072	⑧	6,118	⑧	5,870	⑧	5,614	⑦	△ 256
大阪市	7,236	④	7,285	④	7,186	④			
平均	7,071		7,072		7,058		6,959		

(出典：総務省公営交通事業決算調より交通局作成)

(2) これまでの給与削減策

これまで行ってきた市バス運転士削減策は以下の通りである。

- 平成 16 年度～ ・市バス営業所管理委託の拡大による運転士数の削減及び人件費の削減
- 平成 19 年度～ ・特殊勤務手当の廃止
・平成 20 年度以降の新規採用者の給与水準を現行の 80%に削減
ただし平成 19 年度以前採用者については削減なし
- 平成 30 年度～ ・平成 30 年度より平成 19 年度以前採用者の給与水準を現行より 10%削減
ただし 30 年度から 5 年間は 5 %の削減にとどめる
・平成 20 年度以降に交通局が採用した運転士で採用時より給与が 20%削減されている職員は、削減幅を 10%に縮小する

神戸市の運転士の給与について、平成 30 年度から 5 年間は 5 %、平成 35 年度（令和 5 年度）以降は 10%の削減を行う事が決まっている。（平成 20 年度以降に交通局が採用した職員については、採用時より給与が 20%削減されている。当該職員については給与の削減幅を他に合わせ 10%とするため、実質的には 10%の給与アップとなる。）

神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例施行規程

（労務職員の給料月額）

第 6 条の 2 平成 20 年 4 月 1 日以降に、労務職員採用の選考に関する規則（平成 4 年 10 月人委規則第 7 号）に定める労務職員として交通局に採用される者については、給料表に定められた給料月額から、給料月額に 100 分の 10 を乗じて得た金額（100 円未満を切り捨て）を減じた額をもつて給料月額とする。

第 6 条の 3 平成 20 年 3 月 31 日以前に、労務職員採用の選考に関する規則（平成 4 年 10 月人委規則第 7 号）に定める労務職員として交通局に採用された者については、給料表に定められた給料月額から、給料月額に 100 分の 10 を乗じて得た金額（100 円未満を切り捨て）を減じた額をもつて給料月額とする。ただし、この条の規定による給料月額は、神戸市職員退職手当金条例（昭和 24 年 9 月条例第 147 号）に定める退職手当の計算には用いないものとする。

平成 19 年度の給与水準の削減策が、対象を平成 20 年度以降の新規採用者に限定しており、新規採用を抑制している中であって、効果は限定的であった事に比べると、平成 30 年度からの削減策は運転士全員が対象であり、一定の効果は見込める。しかし、上記の平成 30 年度の平均年収は 5 %の削減策実施後であるが、なおも全国的に見て業界トップクラスの平均年収が維持されている事が伺える。

神戸市バスの平均年収を、少なくとも公営バス運転士の平均年収まで引き下げ

るならば平成 30 年度の年収から更に 11.4%の給与削減が必要である。

【平成 30 年度 平均年収】

神戸市	7,855 千円
公営バス	6,959 千円
乖離額	△ 896 千円
必要削減率	△11.4%

また、民間の水準に引き下げるには更に 46%の削減が必要である。

【平成 30 年度 平均年収】

神戸市	7,855 千円
全国平均	4,227 千円
乖離額	△ 3,628 千円
必要削減率	△46.2%

しかし、労働組合との協議の上で決定した平成 30 年度からの給与削減策は、当面、再度改正される可能性は低いと考えられる。

＜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。

(3) これからの取り組み

このような状況下において、神戸市交通局は平成 28 年 3 月に公表した「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次のように述べている。

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ほか、事務事業の見直しを行い職員定数の見直しを進めます。また、緊急時におけるバスの運転業務について迅速に対応できるよう、柔軟な勤務体制等を検討します。

しかし、営業所の実地調査でのヒアリングでは、現場での人繰りは極めて厳しく、ダイヤに対する欠員及び臨時便等の対応のため、経常的に時間外勤務が発生

しているとの事であった。

平成 31 年 4 月時点の乗組数に係る欠員状況（臨時便含まず）は以下の通りである。

【直営営業所の欠員状況】

営業所	乗組数		運転士					欠員数
	現職	嘱託	現職	再任用	再任用（短）	嘱託	計	現職換算
石屋川	47		63	3	5	3	74	3
中央	89		114	15	9	4	142	3
垂水	31		40	3	6	2	51	0
計	167		217	21	20	9	267	6

※出勤率　：　現職0.6274　短時間再任用・嘱託0.4877

※欠員の計算方法

○現職と再任用（フルタイム）
 出勤日数：365日－（104日＋20日＋5日＋7日）＝229日
 104日⇒公休日（52週×2日）　20日⇒年休
 5日⇒特別休暇（夏休）　7日⇒その他
 出勤率：229日÷365日＝0.6274

○再任用（短時間）と嘱託：0.4877
 出勤日数：365日－（104日＋52日＋20日＋4日＋7日）＝178日
 104日⇒公休日（52週×2日）
 52日⇒週31h勤務のため1週間につき1日控除
 20日⇒年休4日　特別休暇（夏休）　7日⇒その他
 出勤率：178日÷365日＝0.4877

※計算例：石屋川営業所
 (1) 人数に対する組数換算
 フルタイム：（63人＋3人）×0.6274＝41.4組　・・・①
 短時間：（5人＋3人）×0.4877＝3.9組　・・・②
 ①＋②：45.3組

(2) 欠員（現職換算）
 （47組－45.3組）÷0.6274　＝　2.7　⇒　3人

※他2営業所も同様の計算をして、合算すると6人となる。

（出典：神戸市作成）

平成 31 年 4 月現在で 6 名の欠員が発生しており、欠員分を時間外勤務で対応しているのが現状である。またこの他に、乗組数（時刻表に記載されている便）以外の臨時便の運行についても時間外での対応となる。臨時便は朝の通勤ラッシュ時等にほぼ毎日運行している営業所もある。この状況は長年続いているとの事

であり、これ以上の勤務の効率化等による時間外勤務手当等の縮減を図る事は容易ではないと考えられる。

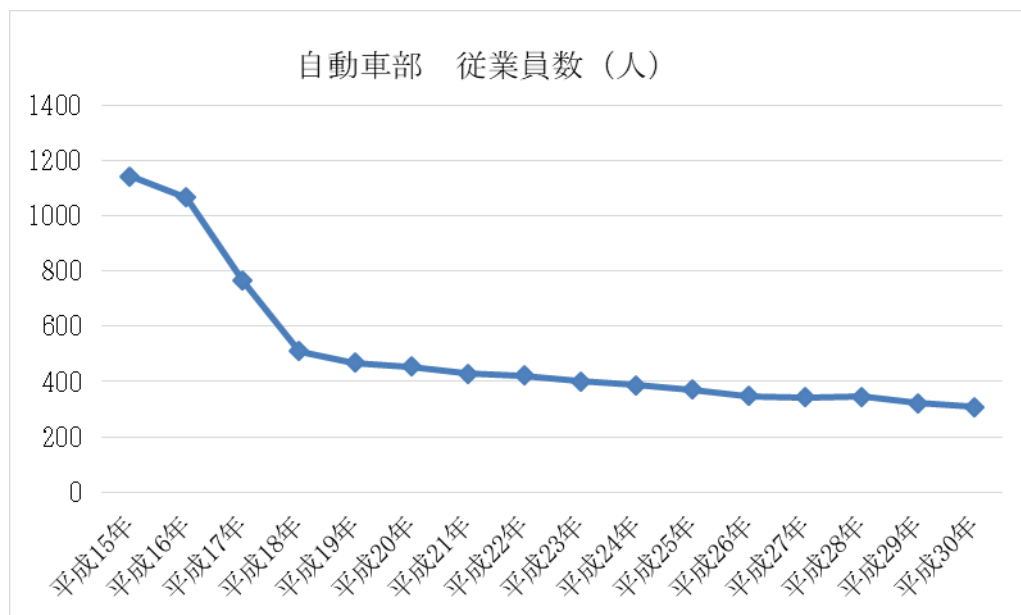
<意見-21>「経営計画 2020」の中で人件費の抑制について

「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、具体的で実効可能な経営計画が求められる。

2. 運転士に係る年齢別構成の変化と雇用

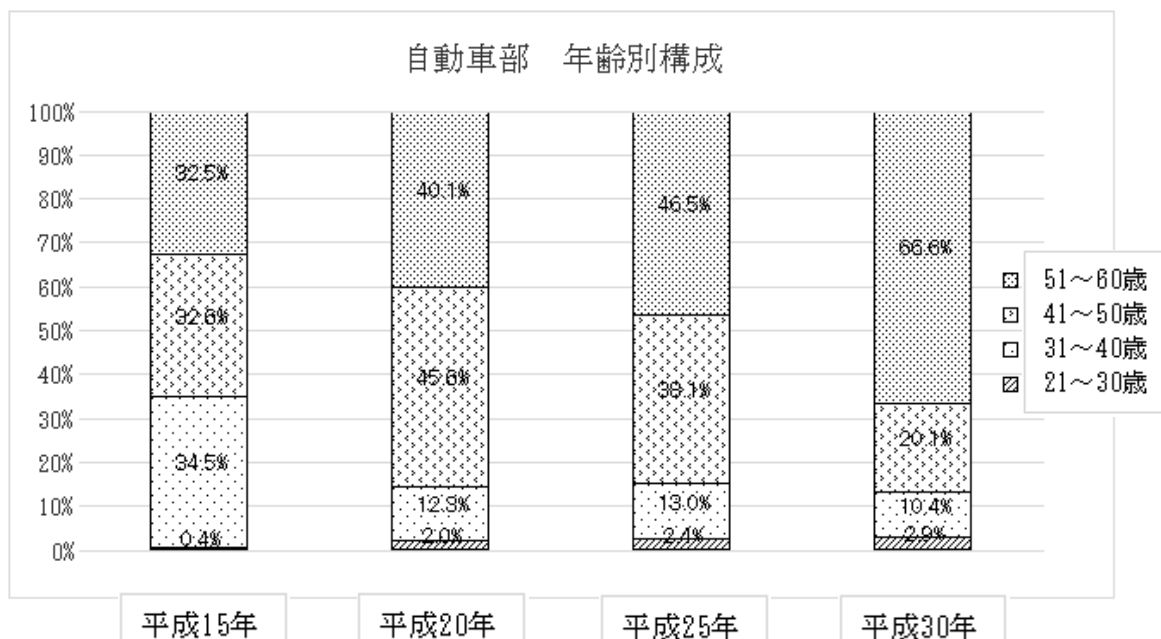
(1) 職員数推移と年齢別構成

交通局はこれまで人件費削減のため、職員数の削減に力を入れてきた。営業所の管理委託を開始し、従業員数を削減するとともに、新規採用を抑制してきた。その結果、平成 15 年には 1,143 名であった職員数は平成 20 年には 454 名、平成 30 年は 308 名まで減少している。



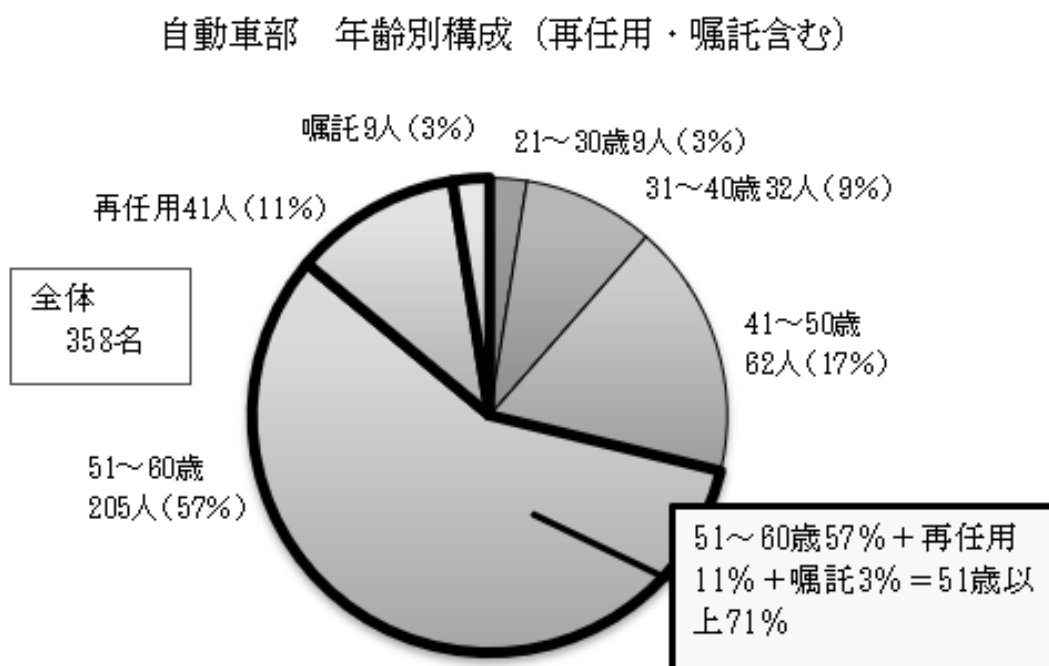
職員数の削減に伴い新規採用を抑制してきた事等により、神戸市では急速に運転士の高齢化が進んでいる。現在、運転士の過半数が 51 歳以上を占めており、最高齢は 69 歳との事である。

下記は現職の運転士の年齢別構成の推移である。



平成 15 年には 32.5% であった 51 歳以上の構成割合も、平成 25 年には 46.5% になり、その後わずか 5 年で平成 30 年度には 66.6% まで急激に高まっている。

また下記の円グラフは再任用（定年後～65 歳まで）及び嘱託（65 歳以上）も含めた場合の平成 30 年度の年齢別構成図である。全体 358 名のうち 51 歳以上は 71% を占める。



（２）定年退職予定者の予測推移

今後 10 年の営業所別定年退職予定者は以下の通り。

交通局 バス運転士年度別定年退職者（令和元年 6 月 1 日現在）

単位：人

営業所	令和 元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
垂水営業所	6	4	3	2	5	6	0	3	2	0
石屋川営業所	3	5	5	4	7	2	3	2	3	5
中央営業所	10	9	7	7	12	9	11	6	9	8
計	19	18	15	13	24	17	14	11	14	13

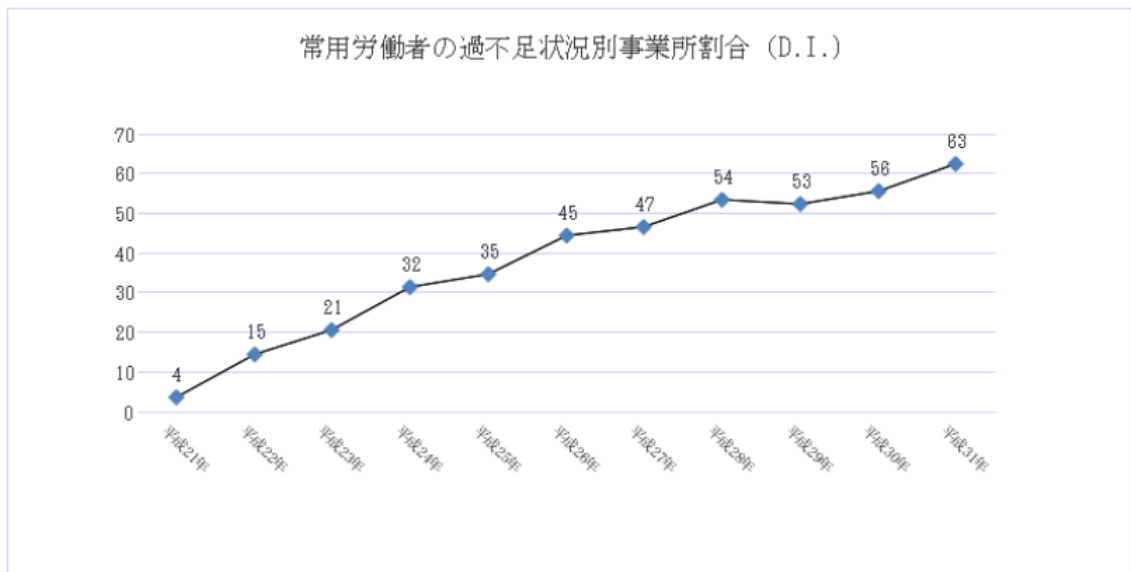
- 令和元年から令和 5 年まで 89 人退職
- 令和 6 年から令和 10 年まで 69 人退職
- 向こう 10 年間合計で 158 人/308 人

今後 10 年間で多くの運転士が、定年を迎える事となる。そのため、今後は新規採用及び人材育成が重要な課題となる。

（３）運送業界における運転士不足

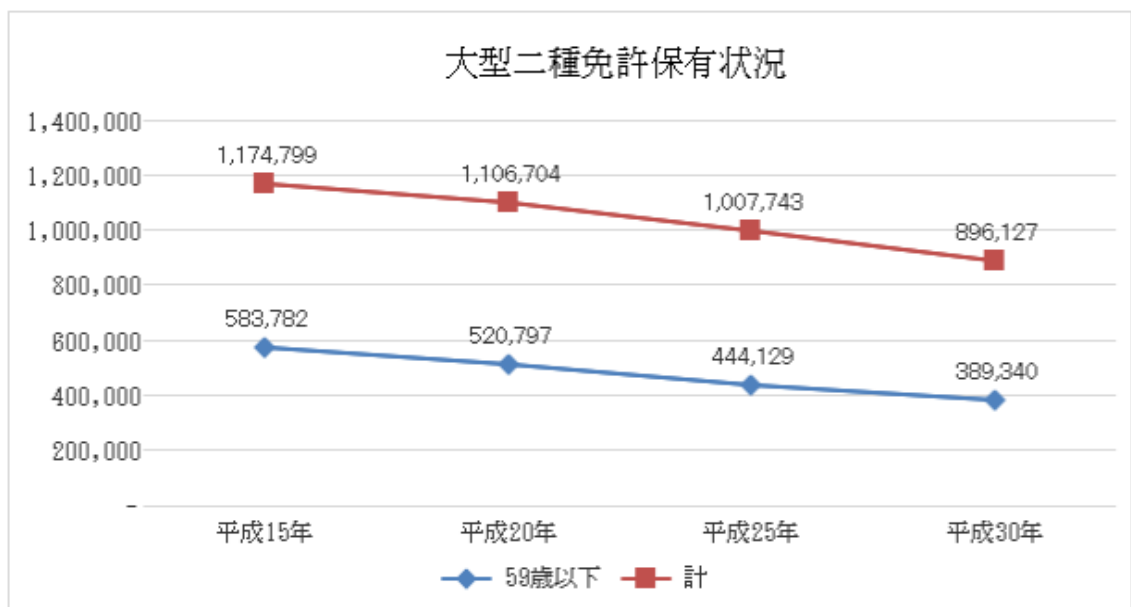
しかし、運送業界全体においても運転士不足の問題は極めて深刻である。下記は平成 29 年度版 交通政策白書から作成した、従業員などの過剰感を示す雇用人員判断指数（D. I.）の運輸業・郵便業の推移である。

雇用人員判断指数（D. I.）とは、企業の雇用人員の過不足を示す数値で、下記表は「不足」と答えた企業の割合から、「過剰」と答えた企業の割合を引いたものであるが、平成 21 年以降、右肩上がりであり、極めて深刻な人手不足となっていることがわかる。



（出典：平成 29 年度版 交通政策白書 10P 常用労働者の過不足判断 D. I. の推移）

また乗合バスの運転に必要な大型二種免許の保有者も減少している。



（出典：警察庁 運転免許統計より監査人作成）

特に若年層の保有者の減少が著しく、平成 30 年における 59 歳以下の保有者は平成 15 年に比較して 33%減少している。全体では 24%の減少である。また、平成 30 年の保有者 896,127 人のうち 59 歳以下は 389,340 人であり、保有者の半数以上が 60 歳以上であることがわかる。

このような状況に対して、民間ではあの手この手で運転士の採用対策を行って

いる。減少の一途をたどる大型二種免許取得者に対応するため、自社養成体制を整え、採用後に免許取得できる体制を取っている企業や、平成 26 年度で女性比率 1.5%と極めて低い女性雇用の状況の打開のため勤務体系や社内インフラの整備等に取り組んでいる企業がある。

また京都市バスでも、営業所の管理委託先が管理委託から撤退したことに伴い、委託営業所を再度直営化する必要があり、相当数の運転士の確保が必要となった。そのため、教習所での免許取得費約 50 万円を公費負担し、免許未取得者の採用も行っている。

対して神戸市バスでは、基本的には経験者のみを採用しており、こうした対策は行っていない。現状においても、採用活動は厳しい状況にあるとのことである。

今後 10 年間の間に運転士が半減する可能性もあり、人繰りが更に厳しくなることは明白である。そのため、今後事業を継続して行うためには、中長期の計画的な雇用計画が必要であると考えられるが、神戸市では、雇用計画の必要性を認識しつつも、着手には至っていない。

<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。

3. 企業の経営状況を考慮しない手当支給について

交通局では神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例に基づき、給与及び各種手当が設定されている。

○神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例

(給料)

第 3 条 給料は、正規の勤務時間による勤務に対する報酬であって手当を除いたものとする。

(給与の種類)

第 2 条 企業職員で常時勤務を要するもの(臨時的任用職員を除く。)及び地方公務員法(昭和 25 年法律第 261 号)第 28 条の 5 第 1 項に規定する短時間勤務の職を占める職員(以下「職員」という。)の給与の種類は、給料及び手当とする。

2 手当の種類は、管理職手当、初任給調整手当、地域手当、扶養手当、住居手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当、時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当、宿日直手当、管理職員特別勤務手当、期末手当、勤勉手当、特定任期付職員業績手当及び退職手当とする。

各種手当及び支給状況については以下の通りである。

	(千円)				
	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
給 料	1,614,035	1,576,422	1,597,509	1,508,398	1,434,056
手 当	1,232,114	1,243,856	1,300,653	1,323,888	1,262,694
扶養手当	81,784	76,156	72,028	63,340	58,989
地域手当	174,205	179,662	206,074	193,052	180,720
時間外勤務手当	380,233	398,012	418,348	508,846	495,788
特殊勤務手当	18,846	16,603	17,316	15,305	14,300
期末手当	278,562	274,107	278,925	262,190	247,315
勤勉手当	161,093	165,621	178,991	166,935	159,436
管理職手当	11,029	11,044	11,593	9,083	9,959
通勤手当	62,092	61,081	62,924	60,212	58,072
住居手当	40,189	39,190	34,565	28,279	22,536
児童手当	24,081	22,380	19,889	16,646	15,579
法定福利費	529,627	518,629	566,254	574,322	553,690
健康・介護保険料	6,678	7,524	9,280	9,806	6,603
共済組合負担金	505,394	491,961	535,310	541,441	529,011
地公災	6,162	6,116	5,853	6,290	5,989
労働保険料	1,171	1,231	1,020	1,080	1,196
厚生年金保険料	10,222	11,798	14,792	15,705	10,890
賞与引当金	209,973	221,011	217,952	205,576	204,221
法定福利費引当金	38,502	40,503	40,923	39,094	38,713
退職給付引当金繰入額	234,181	170,537	488,825	281,321	122,935
総 合 計	3,858,433	3,770,958	4,212,116	3,932,598	3,616,308

給与については職員の職務の種類に応じ、「神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例施行規程」の給料表によって支給されている。

一方で、民間企業のボーナスに相当する期末・勤勉手当については、神戸市の一般職員と同様の基準で支給されている。

「神戸市営企業職員の給与の種類及び基準に関する条例」第11条の中で期末・勤勉手当については以下の通り規定されている。

(期末手当)

第11条 期末手当は、6月及び12月に職員の在職期間に応じて、管理者が定めるところにより支給する。

(勤勉手当)

第11条の2 勤勉手当は、6月及び12月に職員の勤務成績に応じ、かつ、企業の経営状況その他の事情を考慮して、管理者が定めるところにより支給する。

(アンダーラインは監査人記載)

また地方公営企業法第 38 条では以下の通り規定されている。

第三十八条 企業職員の給与は、給料及び手当とする。

2 企業職員の給与は、その職務に必要とされる技能、職務遂行の困難度等職務の内容と責任に応ずるものであり、かつ、職員の発揮した能率が十分に考慮されるものでなければならない。

3 企業職員の給与は、生計費、同一又は類似の職種の国及び地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与、当該地方公営企業の経営の状況その他の事情を考慮して定めなければならない。

4 企業職員の給与の種類及び基準は、条例で定める。

(アンダーラインは監査人記載)

神戸市及び地方公営企業法上、給与は「経営状況」を考慮して支給される事とされているが、現在、神戸市の一般職員と同様の基準で支給されており、この自動車事業の危機的な経営状況を反映していると言えるのか疑問である。

<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。

4. 退職給付引当金

平成 26 年度の地方公営企業会計制度の見直しに伴い、各種引当金の計上が必要となった。引当金は『将来の特定の費用又は損失であって、その発生が当期以前の事象に起因し、発生の可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積もることができる場合には、当期の負担に属する金額を当期の費用又は損失として引当金に繰り入れ、当該引当金の残高を貸借対照表の負債の部又は資産の部に記載するものとする。』と定義されるものである。

神戸市自動車事業では賞与引当金及び退職給付引当金が計上されている。

神戸市自動車事業 会計方針（神戸市交通局決算参考委資料より抜粋）

(1) 退職給付引当金

職員の退職手当の支給に備えるため、当年度の退職手当の期末要支給額に相当する金額を計上している。

(2) 賞与引当金

職員の期末手当及び勤勉手当の支給に備えるため、当年度末における支給見込額に基づき、当年度の負担に属する額を計上している。

このうち退職給付引当金は、1 年間在籍したことによって増加した退職手当の要支給額が退職給付費用として損益計算書に費用として計上されることになる。期末の退職給付引当金は単純に所属課ごとに当年度末の要支給額から前年度末の要支給額が差し引いて算出しており、その際、以下の問題が発生している。

【交通局内の人事異動に際する入り繰り】

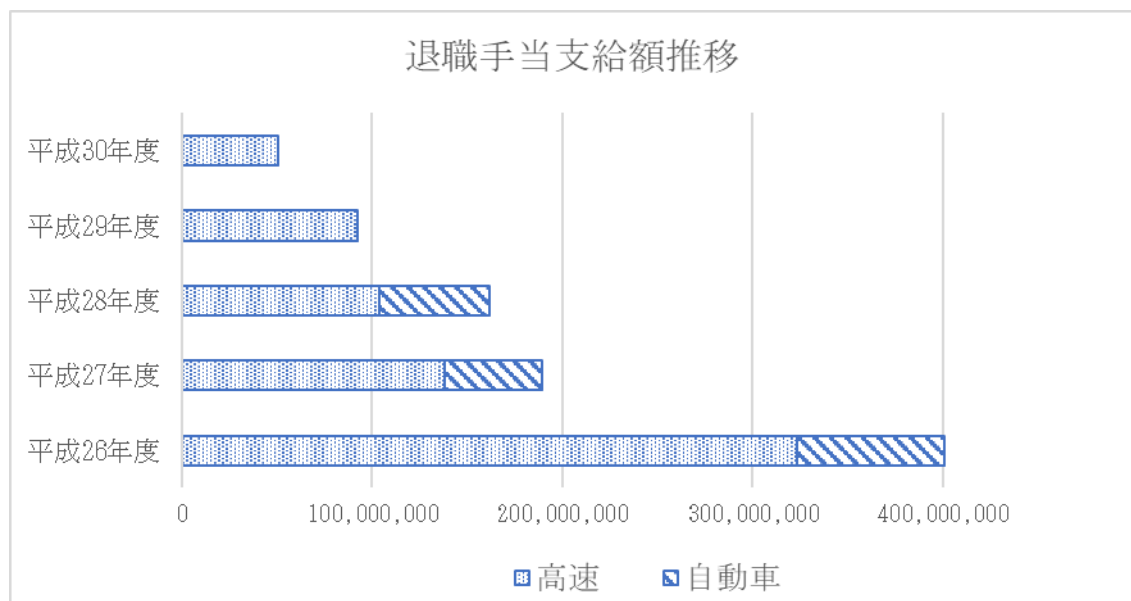
平成 30 年度決算における運輸管理費の中の退職給付費用は△18,256 千円のマイナスとなっている。この原因を担当課に確認したところ、人事異動での兼務発令により 2 名分の退職給付引当金の期末集計単位を、運輸管理費の科目から一般管理費（関連費）の科目へと変更したことによるとの事であった。

現状、神戸市の公営企業では、人事異動があった場合、異動元では過年度に引当が完了している部分も含め引当金残高全額マイナスし、異動先では反対にその全額がプラスされている。そのため異動元で退職給付費用がマイナスになるという事象が発生する。

しかし、現在の日本では「退職給付は基本的に労働協約等に基づいて従業員が提供した労働の対価として支払われる賃金の後払いである」と捉えられている（退職給付に関する会計基準 53 項）。したがって、当期の労働の対価にあたる退職給付費用は当期の費用として計上されるべきであり、マイナスの繰り入れは適切ではない。更に該当の 2 名は自動車事業と高速鉄道事業との兼務となったため、過去に自動車事業で発生した労働の対価の一部が、高速鉄道事業の平成 30 年度の費用として計上されている。

5. 人事交流員に対する退職手当について

交通局では一般会計から出向するという形で神戸市と人事交流が図られている。一般会計に再度異動するものもいれば、そのまま交通局で退職となるものも存在する。現在、神戸市では、一般会計から公営企業へ出向している者（以下人事交流員）に対する退職金の負担に関する取り決めはない。そのため、退職者が退職時に所属している会計で退職手当を全額負担するという運用が取られている。過去 5 年で高速鉄道事業及び自動車事業において支払われた人事交流員の退職金は以下の通りである。



(千円)

年度	退職手当支給額	高速鉄道	自動車
平成 26 年度	400,506	323,670	76,835
平成 27 年度	189,093	137,890	51,203
平成 28 年度	161,699	104,046	57,653
平成 29 年度	92,305	92,305	－
平成 30 年度	50,832	50,832	－

交通局への異動時に退職された場合、交通局在職期間の長短に関わらず、神戸市在職期間に対する退職手当の全額を交通局で負担することになっている。そのため、表の通り、年度によって退職手当の支払額は大きく増減する。しかし本来は一般会計と企業会計のそれぞれの在籍期間に応じた按分額を、それぞれの会計が負担すべきであると考えられる。

この点、「総務省 地方公営企業が会計を整理するに当たりよるべき指針」では「退職給付引当金は、当該地方公営企業において負担すべきものに限る」とされており、現状交通局で退職を迎えない人事交流員に対する退職手当については、自動車事業会計で負担されたいため、引当は不要である。しかし現在、人事交流職員がどの会計で退職を迎えるのかはわからないため、その全額が引当金として計上されている。

また公営企業実務提要（地方公営企業制度研究会編集）では人事交流職員に係る退職手当の負担区分については、在籍期間で按分する方法が合理的との説明がなされている。

平成 26 年度以降に自動車事業で支払われた人事交流員の個人別神戸市及び交通局の在職期間は以下のとおりである。

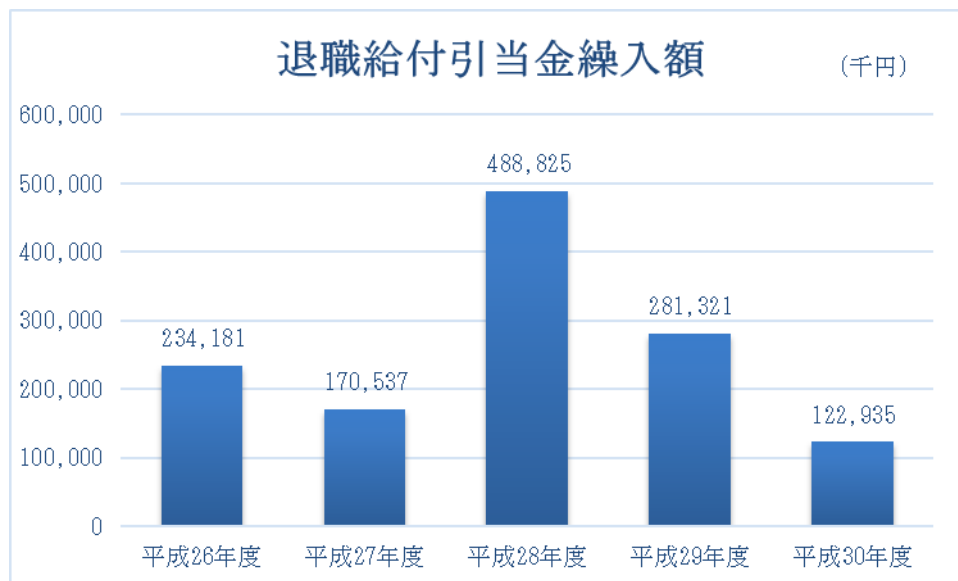
職名	神戸市 在職期間	交通局在職期間 (自動車事業)
平成 26 年度	42 年	3 年 (関連)
平成 26 年度	29 年 11 ヶ月	4 年
平成 26 年度	38 年 8 ヶ月	18 年
平成 27 年度	38 年 9 ヶ月	4 年
平成 27 年度	40 年	39 年 11 ヶ月
平成 28 年度	42 年	4 年
平成 28 年度	35 年	2 年 (関連)
平均	38 年	10 年 8 カ月

神戸市の在職期間は平均で 38 年であるのに対し、交通局在職期間は平均で 10 年 8 か月である。合理的な負担割合からすると、交通局は在職していた 10 年分を負担するのみでよかったが、現状では全額が自動車事業の負担となっている。

自動車事業では事業の経営戦略等の作成が極めて重要となってくる。この段階で、その基礎の情報となる会計データに、このような適切な期間損益計算が出来ていない状況は好ましくないであろう。

また、この結果、現在の退職給付引当金の金額についても適切に計上されていない。引当金は将来の特定の費用又は損失に対して計上するものであるが、人事交流職員が交通局で退職を迎えなければ不要となる引当金である。

併せて、退職給付引当金への繰入額も、人事異動で自動車事業勤務となった人事交流職員が多い場合は多額となり、一般会計へ異動となった職員が多い場合は少額となるため、増減が激しい。しかし、引当金の繰入は、概ね一定金額となるのが通常である。



この点、交通局によると、一般会計で負担する額と自動車事業で負担する額は同額程度ではないかとの事だが、どの人事交流職員がどちらの会計に所属しているときに退職となるかは基本的に判明しないため、本当に同額程度となっているのかは検討できない。

<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。

第5 監査の結果と意見（神戸交通振興株式会社）

I. 神戸交通振興株式会社

1. 会社の概要

（1）会社概要

神戸交通振興株式会社（以下「神戸交通振興」という。）は、市営交通事業の経営改善に資する事業と共に、交通事業に関連する事業の経営を行うこと目的として昭和 59 年に交通局が 100 パーセント出資して設立された。設立当初は広告事業（市バス関連媒体の代理店業務）、広告事業受託事業、地下鉄関連業務（駅舎清掃、駅務機器、機械設備等の保守点検）、市バス関連業務（車両誘導警備及び施設管理）などの事業をしていた。

平成 14 年からバス自主事業を開始し、平成 16 年からは神戸市交通局の市バス運行事業も受託している。

（令和元年 7 月 1 日現在）

商号	神戸交通振興株式会社
所在地	神戸市長田区松野通 1 丁目 2 番 1 号新長田地下鉄ビル
設立	昭和 59 年 3 月 30 日
資本金	55,000 千円（神戸市交通局 100%出資）
発行済株式数	1,000 株
代表取締役社長	梶川 龍彦
役員	7 名（うち 3 名は現職市派遣社員、2 名は市 OB）
社員数	

組 織	部 長	課 長	係 長 課長代理 副所長	主事等	係 員	計
総 務 部	(1) 1	(1) 2	2	1	2	(2) 8
営 業 部	(1) 1	4	3	2	6	(1) 16
自動車部	(1) 2	(1) 5	2	7	159	(2) 175
鉄道・サービス部	(1) 1	2	3	3	177	(1) 186
計	(4) 5	(2) 13	10	13	344	(6) 385

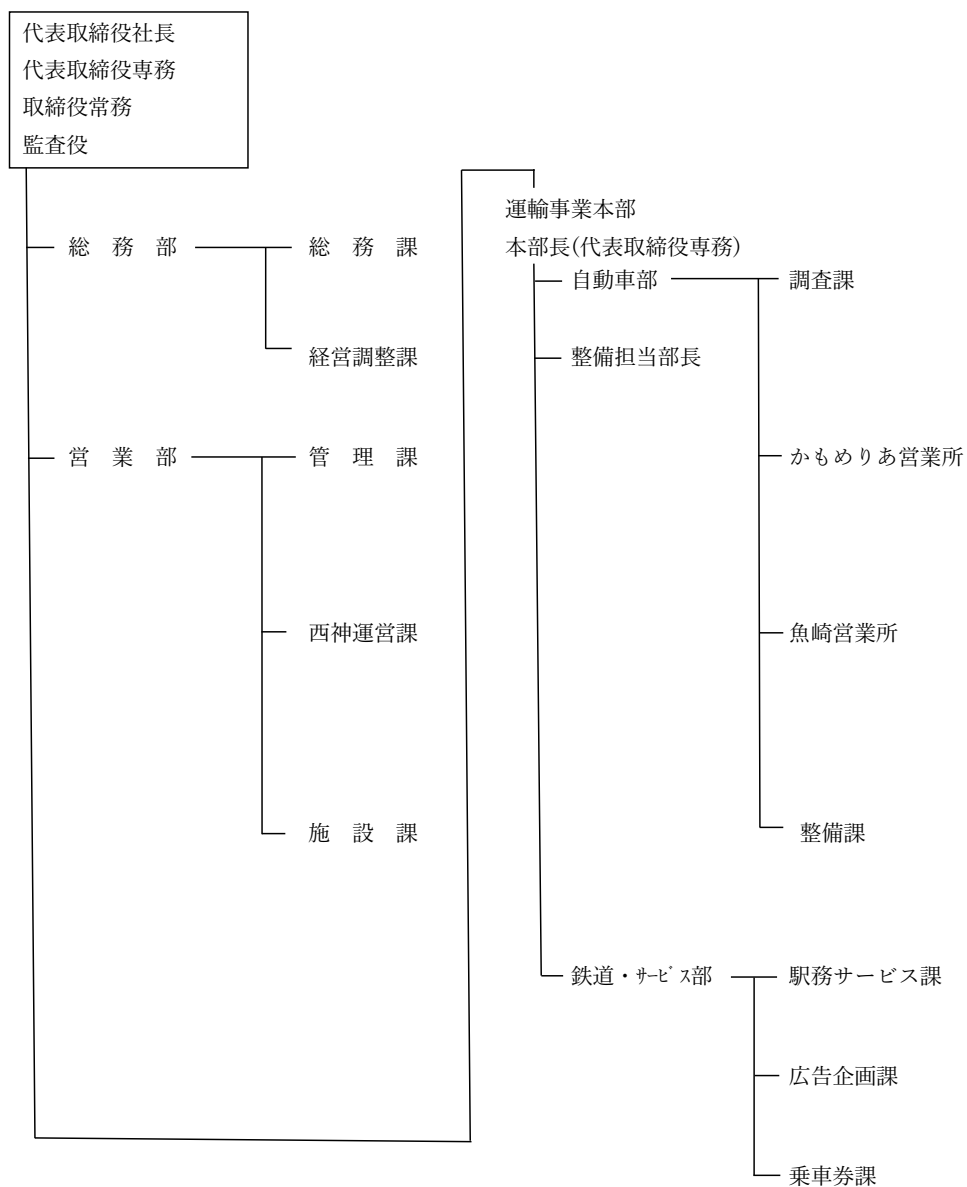
※（ ）数字は市派遣社員 内書

※パート・アルバイト除く

2. 会社の機構

1 機 構

(令和元年7月1日現在)



3. 事業の概要

(1) 高速鉄道事業関連

①ビル経営事業

交通局から借り受けた市営高速鉄道の駅ビル等（10ビル）及び自社ビル（2ビル）を経営している。地下鉄各駅と一体となった駅ビルの管理運営を行い、駅を利用者や近隣住民の利便性を考えテナントの誘致をしている。

	ビル名	開設時期	所在地	貸床面積 店舗可能面積 (入居率)	テナント数 業種（数）
西神・山手線	湊川パークサイド	平成7年9月	兵庫区 下沢通1丁目	624 m ² 624 m ² (100%)	1 学習施設
	新長田地下鉄ビル	昭和52年10月	長田区 松野通1丁目	1,921 m ² 1,921 m ² (100%)	9 金融機関(1)、医師会(1)、定期券発売所(1)、飲食店(3)、事務所(2)、幼稚園(1)
	名谷駅ビル	昭和60年3月	須磨区 中落合2丁目	1,135 m ² 1,135 m ² (100%)	9 飲食店(1)、診療所(1)、定期券発売所(1)、携帯電話(2)、市事業所(1)、学習塾(1)、パソコン教室(1)、整骨院(1)
	学園都市駅ビル	昭和60年6月	西区 学園西町1丁目	1,645 m ² 1,773 m ² (93%)	13 金融機関(2)、診療所(4)、薬局(1)、飲食店(2)、コンビニ(1)、理・美容室(2)、クリーニング取次(1)
	伊川谷駅ビル	昭和62年3月	西区 前開南町1丁目	985 m ² 1,185 m ² (83%)	7 飲食店(1)、学習施設(1)、理容室(1)、診療所(3)、薬局(1)
	西神中央駅ビル	昭和62年3月	西区 糺台5丁目	1,897 m ² 1,908 m ² (99%)	15 飲食店(3)、事務所(5)、金融機関(1)、学習施設(2)、定期券発売所(1)、診療所(1)、整骨院(1)、薬局(1)
	西神中央駅百貨店ビル	平成2年10月	西区 糺台5丁目	26,703 m ² 26,703 m ² (100%)	1 百貨店

	ビル名	開設時期	所在地	貸床面積 店舗可能面積 (入居率)	テナント数 業種 (数)
海岸線	みなと元町Uビル	平成 12 年 10 月	中央区 栄町通 3 丁目	361 m ² 516 m ² (70%)	4 診療所(1)、クリーニング取次(1)、 事務所(1)、学習施設(1)
	御崎Uビル	平成 12 年 3 月	兵庫区 御崎町 1 丁目	1,743 m ² 1,743 m ² (100%)	11 郵便局(1)、コンビニ(1)、診療所 (1)、事務所(8)
	苅藻業務ビル	平成 12 年 7 月	長田区 浜添通 5 丁目	57 m ² 57 m ² (100%)	1 飲食店
自社ビル	北野坂壱番館	平成 6 年 6 月	中央区 北長狭通 1 丁目	797 m ² 926 m ² (86%)	5 飲食店(3)、自動販売機(1)、 A T M(1)
	学園Uビル	平成 11 年 2 月	西区 学園西町 1 丁目	465 m ² 465 m ² (100%)	2 事務所(1)、学習施設(1)

(平成 31 年 3 月 31 日現在) (出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

②地下鉄駅務事業

交通局から市営高速鉄道駅務業務を受託して実施している。

- ・市営高速鉄道駅務業務 (海岸線全駅、西神・山手線 8 駅)

③パルティ事業

市営高速鉄道西神車庫の未利用地の有効活用として「パルティ」を経営している。

開設時期	所在地	敷地面積 建物建築面積	業 種
平成 9 年 11 月	西区美賀多台 9 丁目	16,860 m ² 6,219 m ²	ドラッグストア、リフォーム業、手芸品店、 リサイクルショップ、 ベーカリー、ファミリーレストラン、 食料品スーパー、レンタルビデオ店

(出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

④市営高速鉄道駅構内営業事業

市営高速鉄道駅構内等において利用者への利便提供としてコンビニ等を経営している。

事業種別	設置駅	店舗数等
コンビニ (フランチャイズ)	西神中央駅店、西神南駅店、伊川谷駅店、学園都市駅店、 総合運動公園駅店、名谷駅店、妙法寺駅店、板宿駅店、 三宮駅東店、三宮花時計前駅店	10店
公衆電話	全駅	81台
駅構内店	新神戸駅他8駅	26店

(出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

駅構内店の内訳 (平成31年3月31日現在)

	駅名	事業種別		駅名	事業種別
西神・山手線	新神戸駅	銘産品店(2)、 洋菓子店、酒類販売	西神・山手線	名谷駅	飲食店、喫茶店、書店、 薬局、携帯電話、靴修理、 宝くじ
	三宮駅 (東口)	洋菓子店(2)、喫茶店、ベ ーカリーショップ、宝くじ		西神南駅	整骨・マッサージ店 ドラッグストア
	三宮駅 (西口)	宝くじ			
	新長田駅	コンビニ(賃貸) 宝くじ	海岸線	三宮・花時 計前駅	マッサージ店 スポーツバー
	妙法寺駅	コンビニ(賃貸) ドラッグストア		ハーバーランド 駅	コンビニ(賃貸)

(出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

コンビニエンスストア(三宮駅東店)において、令和元年6月19日に実施した商品棚卸の結果、販売用NEW Uラインカードの在庫が帳簿データと一致しないことがわかり、その後の調査でパート店員による横領の事実が判明した。

被害額は、537,000円であり、既に当該社員より弁償済である。

会社は再発防止策として、換金性の高い有価証券類については、3ヶ月に一度の棚卸に加え、毎月本社員による監査を実施する等の新たな取組みを行うとしている。

⑤駐車場経営事業

市営高速鉄道西神中央駅南側の立体駐車場や西神臨時駐車場を経営している。

名 称	所在地	面 積	収容台数	形 態
西神中央駅駐車場	西区糀台 5	延床 12,729 m ²	5 5 5 台	うち定期 1 7 0 台
西神臨時駐車場	西区美賀多台 9	〃 6,773 m ²	2 9 3 台	月極 うち 4 3 台は年契約

(出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

⑥自転車駐車場事業

市営高速鉄道西神中央駅において、乗客・商業サービス並びに交通局用地の有効活用として、自転車駐車場を経営している。

名 称	所在地	面 積	収容台数
西神中央駅前北立体自転車駐車場	西区糀台 5	延床 2,627 m ²	自転車 6 7 6 台、バイク 3 6 8 台

(出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

(2) 自動車事業関連

①自主路線

「市民の足」として、また「神戸の観光行政」の一翼を担うものとして山手線、シティー・ループ線、神戸山麓線の自主路線 3 線の運行を行う。

路 線 名	運行回数	営業 ^{キロ}	乗車人員	営業開始日
山手線 〔神戸駅前～湊川公園東口～地下鉄 県庁前～三宮センター街東口〕	平日 8 回 土日祝 5.5 回	5.50 km	187 人/日	平成 14 年 8 月 1 日
シティー・ループ線 〔かもめりあ～ハーバーランド～三宮 ～北野～新神戸駅前～三宮～中突堤 ～かもめりあ〕	平日 31 回 土日祝 45 回	11.10 km	1,899 人/日	平成 15 年 4 月 1 日
神戸山麓線 〔市民福祉交流センター前～三宮町 2 丁目 ～山本通～夢野町 2 丁目～神戸駅前〕	平日 5 回	8.25 km	580 人/日	平成 30 年 4 月 1 日

(出典:神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

②魚崎営業所管理運営業務

交通局から魚崎営業所の運転業務、運行管理業務を受託している。

在籍車両数 81 両、運転系統数 16 本の運転業務、運行管理業務等を実施している。

③車両整備業務

交通局から市バスの車検業務、機関分解整備業務、定期点検整備業務、臨時整備業務、事故車修理等を受託し実施している。

(3) 高速鉄道事業・自動車事業共通

①乗車券事業

各種乗車券（定期券・カード）の販売及び忘れ物取扱所業務を実施している。

- ・発売営業所 4 箇所（三宮、神戸駅前、新長田、名谷）
- ・交通局忘れ物取扱所 1 箇所（三宮）

②広告事業

市バス・地下鉄の車内広告及び地下鉄駅構内の広告について、指定広告代理店 15 社を中心に広告代理(取次)業務を実施している。

4. 業績の推移

(1) 貸借対照表の推移

直近 5 年間の貸借対照表の推移は、下記の通りである。

(単位；千円)

決算年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
流動資産	1,710,032	1,539,159	1,443,836	1,477,288	1,606,614
現金預金	1,339,671	1,173,072	1,082,658	1,115,266	1,210,602
前渡金	30	16	-	-	-
未収金	337,609	324,311	318,932	324,352	350,071
商品	30,032	31,376	31,000	30,202	36,499
前払費用	592	8,053	6,151	4,549	3,248
その他流動資産	2,096	2,329	5,094	2,917	6,193
固定資産	3,401,856	3,383,909	2,898,954	2,869,646	2,770,652
有形固定資産	546,346	518,061	489,874	474,929	445,909
建物	363,562	344,274	325,615	315,112	297,209
建物附属設備	64,155	57,100	47,068	41,605	33,955
構築物	2,826	2,647	2,433	179	84
機械装置	9	4	0	0	0
車両運搬具	530	318	1,348	5,865	2,706
工具器具備品	5,262	3,716	3,408	2,165	1,953

決算年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
土地	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000
無形固定資産	7,839	16,188	10,538	34,829	13,836
電話加入権	2,037	2,037	2,037	103	103
ソフトウェア	5,594	13,994	8,396	34,674	13,733
水道施設利用券	207	155	103	51	-
投資その他の資産	2,847,670	2,849,659	2,398,542	2,359,887	2,310,905
投資有価証券	134,958	134,989	158,000	145,000	115,000
差入敷金等	2,711,889	2,713,946	2,239,919	2,214,298	2,195,375
長期前払費用	358	258	158	58	-
その他	464	464	464	530	530
資産合計	5,111,889	4,923,069	4,342,791	4,346,934	4,377,267
(減価償却累計額)	999,798	1,029,773	1,061,060	1,087,887	1,115,646
流動負債	967,181	779,346	689,747	756,121	730,124
買掛金	-	-	95	-	-
未払金	549,160	373,972	341,059	403,724	364,389
前受収益	147,007	151,516	131,286	126,588	123,423
預り金	144,038	148,580	128,786	148,330	146,918
賞与引当金	-	42,403	44,118	41,836	38,666
未払消費税	111,631	35,630	35,072	25,393	36,165
未払法人税等	15,344	27,243	9,329	10,248	20,561
固定負債	3,460,436	3,414,369	2,895,321	2,806,975	2,807,693
預り敷金等	3,204,902	3,176,041	2,645,651	2,546,223	2,544,325
特別修繕引当金	133,424	104,509	102,000	100,174	100,174
退職給付引当金	122,109	133,819	147,669	160,577	163,194
負債合計	4,427,618	4,193,716	3,585,068	3,563,096	3,537,818
株主資本	684,271	729,352	757,723	783,838	839,448
資本金	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000
利益剰余金	629,271	674,352	702,723	728,838	784,448
その他利益剰余金	629,271	674,352	702,723	728,838	784,448
別途積立金	340,000	340,000	340,000	340,000	340,000
繰越利益剰余金	289,271	334,352	362,723	388,838	444,448

決算年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
純資産合計	684, 271	729, 352	757, 723	783, 838	839, 448
負債及び純資産合計	5, 111, 889	4, 923, 069	4, 342, 791	4, 346, 934	4, 377, 267

平成 30 年度末において、資産の総額は 4, 377 百万円であり、主なものは神戸市交通局に対する差入敷金等であり残高は 2, 195 百万円となっている。

有形固定資産の額は 445 百万円となっており、保有残高は多くはないが、これは自動車運輸事業に関しては、主に交通局の資産を使用して行われていることによる。減価償却資産の残高は 335 百万円であり、これに対する減価償却累計額は 1, 115 百万円であり、減価償却率は約 76%まで進んでおり、比較的古い償却資産が多いことを示している。

一方、負債及び純資産は、負債の総額が 3, 537 百万円、純資産の額が 839 百万円となっている。負債のうち主なものは、テナントからの預り敷金等であり残高は 2, 544 百万円となっている。

純資産は、資本金が 55 百万円、利益剰余金が 784 百万円であり、利益剰余金は直近 5 年で増加傾向にあることから純資産の観点からは比較的安定した経営が行われていると考えられる。

(主な増減理由)

- i. 平成 28 年度の差入敷金等の主な減少要因は、西神中央駅百貨店ビルのテナント（(株)そごう・西武）の賃料減額に伴い差入敷金 400 百万円が交通局から返還されたことによるものである。
- ii. 平成 28 年度の預り敷金等の主な減少要因は、西神中央駅百貨店ビルのテナント（(株)そごう・西武）の賃料減額に伴い預り敷金 400 百万の返還が行われたことによるものである。

(2) 損益計算書の推移

直近 5 年間の損益計算書の推移は、下記の通りである。

(単位；千円)

決算年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
売上高	6, 315, 715	6, 377, 545	6, 220, 479	5, 916, 905	5, 884, 003
ビル経営事業収入	1, 764, 479	1, 711, 830	1, 636, 460	1, 417, 142	1, 371, 452
自動車運輸事業収入	1, 263, 366	1, 260, 349	1, 236, 763	1, 225, 736	1, 186, 640
自主路線	181, 411	200, 990	188, 711	182, 292	181, 952
魚崎営業所	836, 369	817, 274	814, 713	813, 185	781, 802
市バス整備	245, 586	242, 085	233, 340	230, 260	222, 887

決算年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
地下鉄駅務事業収入	740,721	749,001	771,869	766,198	774,848
売店等駅構内営業事業収入	1,913,740	2,022,229	1,965,894	1,919,129	1,958,078
パーティ事業収入	213,192	209,917	204,225	187,775	186,841
広告事業収入	55,441	59,271	55,518	53,524	64,987
乗車券事業収入	112,323	111,790	110,481	111,696	111,776
駐車場事業収入	247,038	246,871	239,266	235,702	229,376
損保代理店事業収入	5,410	6,282	-	-	-
売上原価	6,028,692	6,063,068	5,941,544	5,649,904	5,567,057
ビル経営事業費	1,504,999	1,449,463	1,374,201	1,187,376	1,133,431
自動車運輸事業費	1,270,395	1,295,434	1,291,727	1,251,019	1,189,426
自主路線	203,595	215,212	206,963	210,922	197,732
魚崎営業所	838,533	850,128	853,565	817,766	784,903
市バス整備	228,267	230,095	231,199	222,332	206,792
地下鉄駅務事業費	736,552	745,299	761,577	753,793	761,862
売店等駅構内営業事業費	1,946,985	2,014,131	1,981,374	1,924,982	1,953,896
パーティ事業費	181,292	160,110	156,322	151,166	165,955
広告事業費	42,822	43,848	43,547	44,242	42,421
乗車券事業費	101,159	107,332	102,870	109,799	101,424
駐車場事業費	239,895	237,221	229,924	227,524	218,639
損保代理店事業費	4,589	10,225	-	-	-
売上総利益	287,022	314,477	278,935	267,001	316,945
販売費及び一般管理費	222,290	226,637	224,652	222,988	234,927
人件費	163,952	170,943	165,699	161,063	164,374
物件費	55,848	53,016	54,906	59,030	67,699
減価償却費	2,488	2,677	4,045	2,893	2,853
営業利益	64,732	87,839	54,282	44,012	82,017
営業外収益	992	3,944	710	611	554
受取利息	505	361	252	152	99
雑収益	486	3,582	457	459	454
営業外費用	10,863	13,455	221	2,679	337
寄付金	10,000	10,000	-	-	-
雑損失	863	3,455	221	2,679	337
経常利益	54,861	78,328	54,771	41,945	82,234
特別利益	-	-	-	21,041	17,532

決算年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
補助金収入	-	-	-	21,041	17,532
特別損失	-	-	-	24,229	15,941
固定資産圧縮損	-	-	-	18,995	15,941
固定資産除却損	-	-	-	3,042	-
出資損	-	-	-	2,190	-
税引前当期純利益	54,861	78,327	54,771	38,757	83,824
法人税、住民税及び事業税	28,656	33,246	26,400	12,642	28,213
当期純利益	26,204	45,081	28,370	26,115	55,611

経常損益については直近 5 年間では、安定した利益を出し続けており、この主な要因としては、ビル経営事業が黒字で安定した利益を出し続けていることによる。

(主な増減理由)

- i. ビル経営事業収入の主な減少要因は、西神中央駅百貨店ビルのテナント((株)そごう・西武)の賃料減額によるものである。平成 27 年度から平成 30 年度にかけて数度の改訂が行われており、総額で約△685 百万円の賃料の減額を行っている。
- ii. ビル経営事業費の主な減少要因は、西神中央駅百貨店ビルのテナント((株)そごう・西武)の賃料減額に伴う交通局への賃料の減額である。

(3) 事業別損益の推移

直近 5 年間の事業別損益の推移は、下記の通りである。

(単位；千円)

		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
(事業別営業損益)						
ビル経営事業	収益	1,764,480	1,711,831	1,636,460	1,417,142	1,371,453
	費用	1,505,000	1,449,463	1,374,202	1,187,377	1,133,431
	収支差額	259,480	262,367	262,258	229,765	238,022
自動車運輸事業	収益	1,263,367	1,260,349	1,236,764	1,225,736	1,186,641
	費用	1,270,395	1,295,435	1,291,727	1,251,019	1,189,427
	収支差額	△ 7,029	△ 35,086	△ 54,963	△ 25,283	△ 2,786
地下鉄駅務事業	収益	740,722	749,002	771,870	766,199	774,848
	費用	736,552	745,299	761,577	753,793	761,863
	収支差額	4,169	3,702	10,292	12,405	12,985
売店等駅構内営業事業	収益	1,913,741	2,022,229	1,965,895	1,919,130	1,958,079

		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
	費用	1, 946, 985	2, 014, 132	1, 981, 374	1, 924, 982	1, 953, 897
	収支差額	△ 33, 245	8, 098	△ 15, 480	△ 5, 852	4, 182
パーティ事業	収益	213, 193	209, 918	204, 225	187, 775	186, 842
	費用	181, 293	160, 111	156, 322	151, 167	165, 956
	収支差額	31, 900	49, 807	47, 903	36, 608	20, 886
広告事業	収益	55, 441	59, 271	55, 518	53, 524	64, 988
	費用	42, 822	43, 848	43, 547	44, 243	42, 421
	収支差額	12, 619	15, 423	11, 971	9, 282	22, 566
乗車券事業	収益	112, 324	111, 790	110, 482	111, 697	111, 776
	費用	101, 160	107, 332	102, 870	109, 800	101, 424
	収支差額	11, 164	4, 458	7, 611	1, 897	10, 352
駐車場事業	収益	247, 038	246, 872	239, 266	235, 703	229, 377
	費用	239, 895	237, 222	229, 924	227, 524	218, 639
	収支差額	7, 143	9, 650	9, 342	8, 178	10, 738
損保代理店事業	収益	5, 410	6, 282	—	—	—
	費用	4, 590	10, 226	—	—	—
	収支差額	820	△ 3, 943	—	—	—
営業損益計	収益	6, 315, 715	6, 377, 545	6, 220, 480	5, 916, 906	5, 884, 002
	費用	6, 028, 692	6, 063, 068	5, 941, 545	5, 649, 905	5, 567, 058
	収支差額	287, 023	314, 477	278, 935	267, 001	316, 944

(出典：神戸交通振興作成令和元年度 事業概要)

業績推移をみると、営業損益は黒字で安定して推移している。これは、ビル経営事業で安定して黒字になっていることによるものである。

ただし、ビル経営事業には当社最大物件の西神中央駅百貨店ビルがある。同ビルのテナントである西神そごうが令和2年8月に撤退することが決定している。当社に与える影響は甚大であり、後継テナントが決まらなければたちまち会社全体が赤字となる。西神中央駅の玄関口ということもあり、まちづくりとも関連することから神戸市と連携して後継テナントを誘致する方向である。

(4) 神戸市交通局との取引

当社は神戸市交通局出資の100%子会社である。各事業活動において親会社である神戸市交通局との取引が存在する。

各事業において、神戸市交通局との取引は以下の通りとなっている。

事業内容	取引内容	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
(収入)						
市バス魚崎営業所運営	受託料収入	834, 151	816, 105	813, 727	812, 707	779, 149

事業内容	取引内容	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
自動車整備業務	受託料収入	245,586	242,085	233,340	230,260	222,887
地下鉄駅務	受託料収入	740,722	749,002	771,870	766,199	774,848
乗車券事業	受託料収入	98,135	98,311	97,889	99,580	99,750
公告事業	脱着受託料	7,896	7,896	7,896	7,896	7,878
合計		1,926,490	1,913,399	1,924,722	1,916,642	1,884,512
(支出)						
ビル経営事業	賃料支出	1,002,292	980,442	932,262	766,415	755,447
売店等駅構内営業事業	賃料支出	168,981	167,822	170,331	154,763	159,997
パーティ事業	土地代支出	76,569	76,569	76,569	76,569	76,569
駐車場経営事業	賃料支出	185,168	186,549	180,594	176,979	174,280
自転車駐車場	賃料支出	7,392	4,542	4,542	4,542	4,292
公告事業	公告支出	42,822	43,848	43,547	44,243	42,421
合計		1,483,224	1,459,772	1,407,845	1,223,510	1,213,007

ビル経営事業、売店等駅構内営業事業については、賃料収入に対する賃料支出が概ね 84%で推移しており、収入に応じて賃料支出も変更している。ビル経営事業の賃料支出が減少している要因は、(2) 損益計算書の推移で述べたとおり、西神中央駅百貨店ビルのテナント((株)そごう・西武)の賃料減額に伴う交通局への支払賃料の減額による。

<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每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。

<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。

5. 自動車事業

(1) 沿革

年月	沿革
平成 14 年 4 月	神戸航空交通ターミナル㈱が運営していた路線（三宮と神戸シティエアターミナル（K-CAT））を K-CAT の廃止に伴って神戸航空交通ターミナル㈱の路線を車両ごと引継ぎし、ポートアイランド線（自主路線）として運行開始。
平成 14 年 8 月	山手線（自主路線）の運行開始
平成 15 年 4 月	シティー・ループ線（自主路線）の運行開始
平成 16 年 4 月	神戸市交通局有野営業所市バス運行事業受託（委託路線）開始。
平成 17 年 4 月	神戸市交通局魚崎営業所市バス運行事業受託（委託路線）開始。
平成 19 年 4 月	ポーアイキャンパス線（自主路線）の運行開始。神姫バスと共同運行。
平成 20 年 4 月	ポートアイランド線（自主路線）を神姫バスに移管し撤退。
平成 24 年 3 月	神戸市交通局有野営業所市バス運行事業受託（委託路線）終了。
平成 30 年 3 月	ポーアイキャンパス線（自主路線）の運行から撤退。
平成 30 年 4 月	神戸山麓線（自主路線）の運行開始。神戸市バスと共同運行。

【運行に関する用語の定義】

委託路線…市が国土交通省から事業許可を受けた路線を保有したまま、受託事業者（市が提案競技により選定した者）が市バス車両を使用し、市の運賃制度と運行計画（運行路線、運行回数等）に基づいて車両の運転、運行管理、営業所管理、整備管理などの業務を行う路線。

共同運行…複数のバス会社が同一路線に対して自主路線としてバスを運行するものの運転ダイヤを調整しつつ、共同して運行する形態。

(2) 自主路線

当社は「市民の足」として、また「神戸の観光行政」の一翼を担うものとしてシティー・ループ線、山手線、神戸山麓線の自主路線3線の運行を行う。自主路線の概要は以下の通りである。

①シティー・ループバス

神戸観光の活性化と、市内都心部の回遊性を向上させることを目的として平成2年4月7日に運行開始した。神戸国際観光コンベンション協会が主体となり、神戸市交通局が貸切バスとして運行していたが、平成15年4月に神戸市交通局より当社に移管されたのを機に乗合バスとしての運行に変更された路線である。路線は、かもめりあ(神戸港観光船のりば)を起点に南京町、旧居留地、三宮駅、北野異人館、新神戸駅、メリケンパーク、ポートタワーなどを経由し約65分で周回している。運行本数は平日31回、土日祝45回の運転となっており、当社の中で最大の運行本数を要する路線となっている。

当路線の特徴は、ワンマン運転ではなく、女性ガイドが乗務しており、観光案内などを行いながら運行している。またバス車両は深緑のレトロ基調で異人館をイメージしたデザインの中型バスで運行している。

②山手線

山手線(やまてせん)は、平成13年7月6日で営業を終了した神戸市バス91系統の復活を強く望む地元市民の声を受けた交通局の要請を受け、平成14年8月に当社で新設した路線である。

運行開始時には新神戸駅前から湊川地区を循環運行し三宮へ至る路線であったが、平成28年4月1日のダイヤ改正で新神戸駅発着を廃止してすべて三宮発着とし、湊川地区での循環運行をやめて神戸駅前発着にするなどの大幅な路線変更が行われた。また、運行本数を半分とし平日8往復、土日祝日5.5往復の運転にした。

当該路線は、市営地下鉄西神山手線の路線とほぼ重複・競合しているため、当該路線上の公共交通機関利用者の多数は、運転本数が多く、バスよりもスピードの速い市営地下鉄を利用しており、バス利用者は病院や買い物をする一部の高齢者などに限られている。近年の利用者は減少傾向が顕著になってきており乗車人員は1日200名割り恒常的に赤字となっている。

③神戸山麓線

平成30年4月1日より、神戸市バス7系統と当社との共同運行により開始した。なお、共同運行が行われるのは平日の一部の便のみであり、土休日は神戸市

バスの単独運行となり当社は運行していない。

当該路線のバスは、平成 30 年 3 月末まで運行していたポーアイキャンパス線の車両を利用して運行している。

当該路線は、六甲山系の麓の坂道を走行し、市バス以外の交通網が発達していない路線であることから、利用者も比較的多く、当該路線の初年度である平成 30 年度は黒字を確保している。

④運賃体系

山手線、神戸山麓線は、料金体系は神戸市普通区バスと同じ料金体系で 1 回乗車は大人 210 円、小児 110 円となっている。また、市バス専用カード・市バス普通区定期券・PiTaPa・ICOCA などが利用でき、また市バスの乗継割引やエコファミリー制度¹¹も利用でき神戸市バスと同等の営業を行っている。

一方、シティー・ループ線の料金体系は山手線、神戸山麓線と異なっており、1 回乗車は大人 260 円、小児 130 円となっている。また 3 回以上の乗車で得になる 1 日乗車券(大人 680 円、小児 340 円 令和元年 10 月 1 日改定実施)もある。市バス専用カードは利用できないが、交通系 IC カードは利用できる。

⑤各路線の損益の状況

(単位：千円、乗車人員：人／日)

路線		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
ポーアイ キャンパ ス線	収入	10,354	10,745	10,665	10,537	
	支出	12,118	11,866	12,527	15,499	
	収支	△1,764	△1,121	△1,862	△4,962	
	乗車人員	229	259	207	207	
神戸 山麓線	収入					22,150
	支出					16,688
	収支					5,462
	乗車人員					580
山手線	収入	16,854	17,475	12,768	12,880	12,262
	支出	42,376	43,533	24,192	26,017	21,587
	収支	△25,522	△26,057	△11,425	△13,137	△9,325
	乗車人員	351	320	200	204	187

¹¹ エコファミリー制度

エコファミリー制度とは、大人 1 人と同伴する小学生以下が 2 人まで運賃無料となるものである。マイカー利用から公共交通利用への転換を促すことで環境負荷の低減を図ることを目的とした神戸市交通局の取り組みであるが、当社でも山手線、神戸山麓線については、神戸市バスと同じく神戸市の環境政策の一環として、エコファミリー制度が採用されている。適用日は、土・日・祝日と、夏休み期間（7 月 21 日～8 月 31 日）および年末年始（12 月 25 日から 1 月 7 日まで）となっている。

路線		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
シティ・ ループ線	収入	154,203	172,770	165,278	158,875	147,540
	支出	149,102	159,813	170,244	169,406	159,457
	収支	5,102	12,957	△4,966	△10,531	△11,917
	乗車人員	1,858	2,063	1,914	1,740	1,899
合計	収入	181,411	200,991	188,711	182,292	181,952
	支出	203,595	215,212	206,964	210,922	197,731
	収支	△22,184	△14,221	△18,253	△28,630	△15,779

(出典：神戸交通振興作成資料)

※1 ポーアイキャンパス線は平成 29 年度まで運行し、神戸山麓線は平成 30 年度から運行している。

※2 山手線は平成 28 年度から運行本数を減少したことにより同年から支出が減少している。

自動車事業の中の自主事業の収支は継続的にマイナスである。シティ・ループ線は、当社の自主事業の中でも利用者が多く最大の路線であるものの、10 年間のうち 2 年間しか黒字となっていない。また、山手線は利用者が少なく恒常的に赤字となっている。

当社の自動車事業の赤字への対応として、平成 29 年度末にポーアイキャンパス線を神姫バス大增便に伴い廃止するとともに、神戸山麓線と平成 30 年度から市バス 7 系統との共同運行を開始した。これによりポーアイキャンパス線の赤字を解消すると同時に神戸山麓線で黒字化することができている。

また、シティ・ループ線は、訪日観光客のための外国版ルートマップの充実や神姫バスの定期観光バスと連携したシティ・ループの共通券を発行するなどをしているが、平成 28 年度から赤字は解消できておらず収支は悪化している。

また、山手線は継続的に赤字であり、黒字化の見込みが立っておらず利用者が限られている上に乗車数も年々減少しているため対応策も限られており収支改善の見込みが立っていない。

<意見-27>シティ・ループバスの料金について

シティ・ループバスの料金は 260 円であるが実態としてはシティ・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。

＜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。

⑥バス車両の状況

路線名	シティー・ループ線(8両)				山手線(3両)			神戸山麓線(7系統) (2両)	
車号	646・647	641・642・ 643	644・645	元695	693	694	696	630	631
車種	いすゞ	日野	いすゞ	いすゞ	三菱	三菱	いすゞ	日産	日産
初年度 登録	平成16年 12月	平成21 年1月	平成21年 1月	平成16年 1月	平成13年 7月	平成13年 7月	平成16年 10月	平成13年 2月	平成13年 2月
全長	8.99m	8.99m	8.99m	8.99m	8.69m	8.69m	8.99m	10.48m	10.48m
全幅	2.3m	2.3m	2.3m	2.3m	2.30m	2.30m	2.3m	2.49m	2.49m
全高	3.21m	3.19m	3.22m	2.98m	2.94m	2.94m	2.94m	2.96m	2.96m
バス種類	中型	中型	中型	中型	中型	中型	中型	大型	大型
乗車定員	58人 (座席22)	54人 (座席23)	55人 (座席23)	54人 (座席25)	55人 (座席24)	55人 (座席24)	55人 (座席25)	63人 (座席24)	63人 (座席24)
床形状	ワンステ ップ	ワンステ ップ	ワンステ ップ	ノンステ ップ	ノンステ ップ	ノンステ ップ	ノンステ ップ	ノンステ ップ	ノンステ ップ
台数	2台	3台	2台	1台	1台	1台	1台	1台	1台
備考				ループ にゃん号			山手線 主力車両	ポーアイキャンパス線 の車両を使用	

(出典：神戸交通振興作成資料)

【シティー・ループ線】

シティー・ループの主力車両で、7両在籍し車種はいすゞと日野となっている。各車両には神戸に関連する愛称が付けられており、641号車が「はなどけい」、642号車が「とあろーど」、643号車が「めりけん」、644号車が「かざみどり」、645号車が「みなと」、646号車が「きたの」、647号車が「ぬのびき」である。

また、残り1両の元695号車は「ループにゃん号」で車両は山手線で使用されていたものを改良したものである。外装、内装ともシティー・ループのマスコットキャラクター「ループにゃん」が施された車両である。「ループにゃん号」は臨時便で使用される。

いずれの車両にもガイド専用座席が車両の真ん中に備えられている。車両は平成16年製と平成21年製からなっており、古くなってきている。

【山手線】

すべて神戸市バスからの譲渡車であり、平成25年5月に神戸市営バスの路線縮小に伴い、中型車のノンステップバスを譲り受けた。車両は3両保有し三菱といすゞが使用されているがいすゞの696号が主力車両として稼働している。基本的に主力車両1台で運行され、平日ダイヤの朝の時間帯にもう1台が走るという運用形態となっている。

車両は平成13年製と平成16年製からなっており、老朽化してきている。

車両の部品は現在製造されておらず、部品在庫も乏しくなっており、現在の車両での運行が厳しくなっている。

【神戸山麓線】

ポーアイキャンパス線の撤退に伴い、ポーアイキャンパス線で使用していた日産製の大型ノンステップバスを引継ぎ使用されている。

また、日によっては山手線に使われている中型車も使用し車両をやりくりしている。

当該車両についても平成13年製からなっており老朽化してきている。

山手線と同様に車両の部品も乏しくなっており、現在の車両での運行が厳しくなっている。

<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。

＜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。

（３）魚崎営業所管理運営業務

交通局から魚崎営業所の運転業務、運行管理業務、車両管理業務及びこれらに付随する業務を受託している。

①魚崎営業所の概況

施設	
所在地	神戸市東灘区魚崎浜町 32-2
敷地面積	13,952 m ²
建物	延床 2,576 m ² 鉄筋コンクリート造 2 階建て
	1 階 運輸事務所、運行管理員仮眠所、食堂、風呂、整備事務所、整備工場
	2 階 休憩室、仮眠室、会議室
整備工場設備	検車設備、注油・注脂設備、その他
ターミナル回 転地	JR 甲南山手ターミナル
	阪神御影ターミナル
	JR 六甲道ターミナル
	渦森台回転地・サンシャインワープ
乗務員休憩所	JR 甲南山手：神戸市東灘区森北町 1 丁目 5-18
	阪神御影：神戸市東灘区御影中町 3 丁目 1-23
	JR 六甲道駅前：神戸市灘区永手町 4 丁目 2
その他施設	給油所、少量危険物庫、オイル置場 2 か所、交通振興詰所

職 員							名
所長	副所長	副 所 長 代理	整備士	主任運行 管理人	運行管 理人	運転士	合計
1	1	1	8	1	8	111	131
車 両							台
大型ㇿ	大型ㇿ	中型ㇿ	中型ㇿ	小型ㇿ	小型ㇿ	CNG ㇿ	合計

ステップ°	ステップ°	ステップ°	ステップ°	ステップ°	ステップ°	ステップ°	
26	38	4	0	3	6	(7)	77

②経緯

平成 17 年 4 月	魚崎営業所市バス運行事業を受託
平成 23 年 4 月	提案競技により魚崎営業所の管理業務を受託(5 年間)
平成 29 年 4 月	提案競技により魚崎営業所の管理業務を受託(5 年間)

平成 29 年 4 月より、提案競技により魚崎営業所の管理業務を受託し、5 年間の基本契約を結んでいる。この基本契約に基づき、年度ごとに委託業務契約を締結している。

神戸交通振興は、交通局と平成 30 年 4 月 1 日付けで、2 年目の委託業務契約を取り交わしているが、この契約に係る決裁書の決裁日付は、平成 30 年 5 月 24 日となっており、決裁日以前に契約書を締結する形となっている。

<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。

③業務内容

神戸市交通局の経営する営業所の管轄路線の運転業務、運行管理業務、整備管理業務及びこれらに付随する業務を受託しており、交通局が指定する路線(16 路線)・ダイヤ・運賃制度を遵守して委託業務を履行する。また履行するにあたっては、交通局が提供するバス車両及び運輸施設を使用するものとしている。

運行状況			
	平日	土曜日	日・祝
乗組数	8 2 組	7 6 組	6 7 組
走行キロ	6,857.3km	6,080.4km	5,404.6km
(うち営業)	5,526.4km	5,037.4km	4,522.4km
始発	5:43	5:45	6:06
最終入庫	23:44	23:20	23:11

路線・運行			
担当路線	16 路線		
系統	起点	経由地	終点
16	阪神御影	JR 六甲道	六甲ケーブル下
19	阪神御影	鴨子ヶ原	阪神御影
30	JR 甲南山手	阪神深江	東灘高校前
31	JR 甲南山手	JR 本山駅前	渦森台
33	JR 甲南山手	阪神御影南口	JR 甲南山手
34	魚崎車庫前	JR 本山駅前	JR 甲南山手
35	魚崎車庫前	阪神御影南口	魚崎車庫前
36	阪神御影	JR 六甲道・鶴甲団地	阪神御影
37	JR 甲南山手	阪神深江・阪急御影	JR 甲南山手
38	阪神御影	JR 住吉駅前	渦森台
39	阪神御影	JR 住吉駅前・鴨子ヶ原	阪神御影
43	サンシャインワーク	JR 本山駅前	サンシャインワーク
45	魚崎車庫前	魚崎西町 5	阪神御影南口
100	JR 六甲道	水道筋・HAT 神戸	JR 六甲道
102	JR 六甲道	摩耶ケーブル	JR 六甲道
103	JR 六甲道	阪神大石・将軍通	JR 六甲道

④受託金額及び収支について

(人)					
	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
人員					
正規社員	8	10	10	9	8
嘱託社員	151	135	136	124	123
その他	0	0	0	1	0
合計	159	145	146	134	131
(千円)					
	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
受託契約					
金額	834,151	816,105	813,727	812,707	779,149
(千円)					
	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
損益	△ 2,164	△ 32,854	△ 38,852	△ 4,581	△ 3,101

受託金額の見積りについては、過去の人件費及び経費等の実績をもとに、その後の賃金アップや業務量の変動等を見込んで計算されている。受託金額は競争提案時に見積られた単価及び見込まれる業務量に対応した人員数、その他必要経費等により計算されており、単価については5年間据え置かれ、人員数は業務量により年度ごとに見直しが行われている。

魚崎営業所の管理運營業務の事業損益(間接費配賦前)については、平成27年度は△32百万円、平成28年度は△38百万円と大幅な赤字となっているが、これは契約時の見積りを超えて人件費が増加したことが主な要因としている。

受託業務については、適切な見積りに基づいた金額で契約がされていれば、大きく損益がぶれることは少ないと考えられるが、損益が大きく変動している。会社としては個々の事業ごとにしっかりとした損益管理を行い、利益を出していく必要があり、そのためにも受託金額の見積りが適切に行われることが重要になると考えられる。

<意見-31> 営業所管理運營業務の受託金額の見積りについて

営業所管理運營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營業務についても、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。

⑤業務の管理状況について

運転業務及び運行管理業務は、交通局と同様のマニュアルに基づいて行われている。

運転士が業務につく際には、「点呼執行マニュアル」に沿って、車両の日常点検実施前に点呼が行われ、免許証の有効期限確認及びアルコール検知器による酒気の測定が行われている。

また運転士が出庫する直前に、始業時点呼が行われ、安全運行の指示、運転者の健康状態の把握、アルコール検知器による酒気の測定結果の確認(日常点検実施前に行われた免許証・アルコール検知結果の記録紙を提出する)が行われている。

運転業務を終える際にも、終業時点呼が行われており、アルコール検知器による酒気の測定が実施され、その日の車両状況、旅客状況、道路状況(事故・渋滞等)、苦情、停留所の状況等を確認し、延着、遺留品等の報告を受けている。

魚崎営業所に往査の際に、点呼執行者による点呼に立ち会い、実際の運用状況を確認し、マニュアル通りに行われていることを確認した。

営業所の現金については、「市バス営業所現金等取扱要領」に基づいて管理がされている。

乗車料金の現金については、入庫後運転士が自ら車載金庫を解錠機に装填し、現金を料金コンテナに投入しており、運転士が車載金庫のなかの現金には一切触れられなくなっている。営業所の管理係は、すべての車載金庫内の現金がコンテナへ投入されたことを確認後、解錠機内のコンテナを引き出し公金保管室内で保管する。

料金が入ったコンテナは現金運送業者に引き渡され、引渡簿に受取印を受け、銀行に送付される。

また車載金庫を解錠機にセットした際に、売上データが吸い上げられ、管理係により精算調書(車内収入金及びカード売上)が作成され、コンテナに添えて銀行に送付される。

銀行からは確定額が入力された精算調書が営業所に戻り、交通局営業推進課へ送られる。

魚崎営業所に往査の際に、料金コンテナの管理状況や精算調書等の資料を確かめ、マニュアル通りに行われていることを確認した。

⑥機器・備品の確認

魚崎営業所の管理運營業務は、交通局のバス車両及び運輸施設を使用して業務を行っているが、一部会社の資産として保有しているものがある。

固定資産や備品については、経理規程において実地棚卸について規定されておらず、また定期的な現物の棚卸も行われていない。

<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。

(4) 車両整備業務

車両整備業務は、平成 14 年 4 月に業務受託して以来、随意契約により交通局の市バスの車検業務、機関分解整備業務、定期点検整備業務、臨時整備業務、事故車修理等の業務の一部を受託し実施している。

①経緯

昭和 61 年 3 月	神戸市交通局の認証工場を(旧長田車両工場)を神戸交通振興に譲渡
	神戸交通振興車両工場として指定自動車整備事業の指定を受ける
	神戸市交通局車両工場として指定工場の廃止及び優良工場の認証を辞退
平成 2 年 3 月	新車両工場(西神工場)操業開始
平成 14 年 4 月	認証工場を神戸市交通局に譲渡
	神戸市交通局車両工場として指定自動車整備事業の指定を受ける
	神戸交通振興車両工場として指定工場の廃止及び優良工場の認証を辞退
平成 14 年 4 月	整備業務の業務受託がスタートし、以来随意契約により受託を続けている

車両整備業務については、昭和 61 年 3 月に一度、神戸交通振興へ認証工場を譲渡し、神戸交通振興車両工場として指定自動車整備事業の指定を受けている。その後、平成 14 年 4 月に再度、交通局へ認証工場が譲渡され、神戸市交通局車両工場として指定自動車整備事業の指定を受けている。整備業務の受委託は、ここからスタートしており、以来随意契約により受託し続けている。

②業務内容

受託業務の内容であるが、神戸市交通局の行っている車両整備業務は下記の通りであり、この業務の一部を受託している。

【車両工場】

道路運送車両法に基づく、自動車分解整備事業の認証と指定自動車整備事業の指定を受けた工場であり、神戸市バス車両の点検整備と車検業務の両方を行っており、安全快適な市バスの整備拠点として、重要な役割を果たしている。

所在地	神戸市西区室谷 2 丁目 1 2 - 1
敷地面積	12,000 m ²
建物延床面積	5,190 m ²
竣工	平成 2 年 3 月
主な業務内容	定期分解整備；12 か月ごとにバス車両各部の分解整備を実施
	エンジン分解整備；必要に応じてエンジンの分解整備を実施
	車体修理；座席の修理や傷んだ床面の修理を実施

	部品等の管理；部品・油脂・備品・消耗品等の調達と管理を実施
	車検；バス車体の車検(継続検査)を実施

神戸交通振興は、交通局の上記の業務の一部を受託している。

【車庫の整備工場】

交通局の各車庫の整備工場は、道路運送車両法に基づき、自動車整備事業の認証を受けた工場で、神戸市交通局所属及び神戸交通振興の乗用自動車及び、神戸市交通局所属の公用車等の点検整備と臨時故障整備等を行っている。

車庫の現況	m ²	m ²	台		
	面 積	建物 面積	収容 台数	営業所の管理	車庫の管理
魚崎車庫	13,952	1,847	77	神戸交通振興に 委託	同左
石屋川車庫	6,919	1,415	43	直営	神戸交通振興に 委託
中央車庫	17,000	2,503	67	直営	神戸交通振興に 委託
中央南車庫	＊		11	神姫バスに委託	同左
松原車庫	9,723	1,943	120	阪急バスに委託	同左
落合車庫	14,585	2,112	108	神姫バスに委託	同左
垂水車庫	6,845	1,402	30	直営	神戸交通振興に 委託
西神車庫	9,510	1,714	48	神姫バスに委託	同左
神戸北町操車場	1,877	289	10	直営	
＊神姫バス神戸営業所の一部を営業所として、ポートアイランド車庫の一部を車庫として利用					
主な業務内容	3ヶ月点検整備；3ヶ月ごとの車両各部の点検整備を実施				
	自主点検整備；走行距離に応じて2週間ごとの自主点検整備、				
	1ヶ月ごとの自主点検整備を実施				
	臨時故障整備；車両の運行中に発生する各種故障の整備を実施				

神戸交通振興は、石屋川・中央・垂水車庫の整備業務について受託している。

③随意契約理由について

車両整備業務については、平成14年4月より、随意契約により業務を受託し

続けている。この随意契約の理由として、長年にわたり神戸市バス整備業務を担当し、また技術の継承がなされることにより、市バス整備に関する専門的な技術・知識を有しており、整備業務について信頼性が高く、効率的な整備が可能であるとしている。

車両整備業務については、一部の車庫における整備業務を営業所の管理運營業務とともに外部事業者へ委託していることから、さらに外部事業者への委託を進めていくことも考えられるが、神戸交通振興に随意契約により委託し続けている状況にある。

<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。

④ 受託金額及び収支について

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
人員					(人)
固有社員	22	21	21	21	20
嘱託社員	4	3	4	4	4
合計	26	24	25	25	24
(出典：神戸交通振興人員表より)					
	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
整備車両数					(台)
中央車庫	66	66	63	66	66
石屋川車庫	39	47	44	45	45
垂水車庫	38	37	37	34	30
魚崎営業所 *	96	89	91	87	85
合計	239	239	235	232	226
*魚崎営業所の車両は、車検のみ					
	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
受託契約					
金額 (千円)	265, 233	261, 451	252, 007	248, 680	240, 717
時間 (時間)	40, 533	36, 979	35, 596	36, 248	35, 081
単価 (円)	6, 167	6, 167	6, 167	6, 167	6, 167

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
損益 (千円)	17,319	11,990	2,141	7,928	16,095

受託金額の見積りについては、前年度実績に基づいた翌年度積算について、人件費及びそれにかかる経費を基本ベースに、車両数と実務内容量に対しての増減時間を予想できる範囲で車両工場及び各車庫に振り分けて計算しているとのことであるが、人件費及び経費の増減見込みを作業時間の増減として調整(人工時間の調整)を行っており、単価については、過去からの位置づけとして交通局と神戸交通振興との間で決められた単価を、見直しを行わず長年にわたって使い続けている状況にある。結果として受託契約金額の積算根拠としている、見積り作業時間、見積り単価とも実情を反映したものとはなっていない。

<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。

⑤業務の管理状況について

車両工場においては、交通局の作成した月次の計画である「自動車整備作業計画表」に基づき、作業指示書が出され、実施された日々の作業については、「指定整備記録簿」や「分解整備記録簿」に記録され、完成検査の後、検査証が発行されている。月次の実績については、「自動車整備作業計画表」に実績が記載され、「委託契約履行届 兼 検査合格報告書」とともに交通局に送付され、履行確認を受けている。

また車庫の整備工場においては、交通局の作成した月次の計画である「整備作業計画表」に基づき、作業指示書が出され、実施された日々の作業については、「業務日報」に記録されている。月次の実績については、「整備作業計画表」に実績が記載され、「委託契約履行届 兼 検査合格報告書」とともに交通局に送付され、履行確認を受けている。

車両工場に往査の際に、「自動車整備作業計画表」や「指定整備記録簿」「分解整備記録簿」等の資料を確かめ、決められた通りに手続きが実施されていることを確認した。

⑥機器・備品の確認

交通局の車両工場及び各車庫の整備工場やその設備を使用して業務を行っているが、一部会社の備品として保有しているものがあるが、定期的な現物の棚卸も行われていない。

<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。

6. 高速鉄道事業・自動車事業共通

(1) 乗車券事業

乗車券販売業務は、(社)神戸市電公済会(昭和45年に(社)神戸市交通局公済会に名称変更)の設立とともに、昭和24年4月に業務受託(市電、市バス乗車券)し、昭和52年3月の市営地下鉄の開業以降は定期券発売業務も受託しており、平成16年4月に神戸交通振興(株)へ事業統合された後も継続して、随意契約により業務受託し続けている。

①概況

発売所	営業時間	休業日	配置人員 (名)			
			固有	再任用 嘱託	契約 社員	パート
三宮定期券販売所 (定発機3台)	通常 7:30～19:30 日曜・祝日 10:00～17:00	無休 年始3日間休業	2	2	2	11
神戸駅前定期券 販売所 (定発機1台)	通常 12:00～19:00	日祝・第3水曜 日 (月末3日・ 月始2日除く) 年始3日間休業			1	3
新長田定期券 販売所 (定発機2台)	通常 7:00～19:00 日曜・祝日 10:00～17:00	土曜日 年始3日間休業			1	4
名谷定期券販売所 (定発機3台)	通常 7:00～19:00 日曜・祝日 11:00～18:00	無休 年始3日間休業			1	5

発売所	営業時間	休業日	配置人員 (名)			
			固有	再任用 嘱託	契約 社員	パート
三宮駅忘れ物 取扱所	通常 8:45～19:30 日曜・祝日 10:00～17:00	無休 年始 3 日間休業				7
計			2	2	5	30

②業務内容

受託業務の内容であるが、4箇所の販売営業所において各種乗車券(定期券・カード)の販売を行っており、1箇所の交通局忘れ物取扱所において忘れ物取扱所業務を実施している。また磁気情報入力作業に関する業務を受託している。

③随意契約の理由について

乗車券販売業務については、(社)神戸市交通局公済会から事業継承が行われた平成16年4月より、随意契約により業務を受託し続けている。

乗車券販売業務については、料金や路線等に関して、お客様に対し十分な説明を尽くしていくために、他社鉄道・バスとの連絡運輸や各種乗車券について複雑な制度に係る専門的知識と経験がなければならず、また三宮駅定期券発売所は、他の定期券発売所に対して助言や指示を行う等、中枢的な役割を担うとともに、忘れ物取扱所を一体的に運営している。

この業務を随意契約により行っている理由として、神戸交通振興は当該業務に関し約40年の豊富な経験と実績を有し、これらのノウハウに長けた経験豊かな人材を確保しており、この規模の精算・販売処理を含む定期券発売業務を効率的かつ円滑に行うことができるのは、神戸交通振興において他にないとしている。

<意見-33> 交通局の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。

④受託金額及び収支について

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
人員					人
固有社員	3	3	2	2	2
嘱託社員	5	4	5	5	3
その他	29	28	28	31	34
合計	37	35	35	38	39
	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
受託契約					千円
金額	98,135	98,331	97,889	99,580	99,750
損益	11,164	4,458	7,611	1,896	10,352

受託金額は、前年の人件費(人員・単価)をもと、当期の人の異動等を見込んで計算されている。

⑤管理状況について

乗車券等の売上金について、三宮定期券販売所の場合、窓口には常時5名おり(定発機は3台)、レジ担当者の交代の際には一旦締め、窓口締め切り表が作成され、レジ担当以外のものにより現金との照合が行われている。その後レジの現金は入金機に投入される(担当者の交代までにも、一定金額になる都度レジ現金は入金機に投入されている)。一日の最後には、定期券納金明細書が作成され、レジ・ジャーナルと照合し、上長(課長)によりチェックされ押印が行われている。入金機内の現金は、現金運送業者により回収され銀行に送付され、交通局の口座に振込まれており、入金機投入後は従業員が一切触れることができなくなっている。また売上報告については、レジ・ジャーナルから売上日報が作成され、銀行からの入金明細表とともに交通局に報告されチェックを受けている。

三宮定期券販売所に往査の際に、一連の資料を査閲し、定められた通りに手続きが行われていることを確認した。

カード類の管理状況について、定期券用 ICOCA については、入出庫に合わせて受払表が作成され、年一回各定期券販売所において一斉に棚卸が行われており、磁気カードについても、受払表が作成されており、生カード、エンコード済みカードともに毎月1回棚卸を行い、交通局の担当者により立会が行われている。しかし、棚卸が行われた際に、棚卸表の作成については徹底されておらず、棚卸を行った資料が残されていないものが散見された。

三宮定期券販売所に往査の際に、関連書類を査閲しながら、残高の管理状況を確認した。

＜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。

7. 人件費

人件費の推移は以下の通りである。

①自動車部の人件費の推移

自動車部における人件費総額(法定福利費を含み、自動車事業の共通人件費振替後)の推移は以下の通りである。

(単位:千円)

区分	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
魚崎営業所	812,979	819,353	818,482	784,412	748,160
自主路線	138,911	147,247	144,150	121,881	115,105
整備課	218,100	219,900	220,905	219,208	203,780
自動車事業計	1,169,990	1,186,500	1,183,537	1,125,501	1,067,045

(出典：神戸交通振興作成資料)

自動車部における人員の推移は以下の通りである。

(単位:人)

区分	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
調査課	7	8	9	8	7
事務	2	2	2	4	3
整備士	9	9	9	9	8
運行管理員	10	10	10	9	10
運転士	138	124	125	112	110
魚崎営業所計	159	145	146	134	131
事務	2	2	2	2	1
整備士	2	2	2	2	2
運行管理員	3	3	3	3	2
運転士	14	14	12	10	12
ガイド	11	11	9	11	10
P I 営業所計 ※	32	32	28	28	27
事務	3	3	3	3	3

区分		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
	整備士	23	21	22	22	21
整備課計		26	24	25	25	24
自動車部合計		224	201	201	195	189

(出典：神戸交通振興作成の内部資料)

※PI 営業所とはポートアイランド営業所である。ただし平成 30 年 2 月よりかもめりあ営業所に移転している。

魚崎営業所は神戸市交通局からの市バスの運行委託を運営しており、PI 営業所は自主事業を運営している。

運転士の人数が減少傾向にあり、それにより人件費総額は減少している。これは、近年全国的にも問題となっている慢性的な運転士不足によるものである。当社の運行しているダイヤ編成から考えると運転士の人数は不足しており、現状は超過勤務による対応をしている。

②運行管理員、運転士の人員等(平成 31 年 3 月 31 日現在)

(単位：人)

		~39 歳	40~ 44 歳	45~ 49 歳	50~ 54 歳	55~ 59 歳	60~ 64 歳	65~ 69 歳	合 計	平均 (年齢)	最高 (歳)	最低 (歳)
魚崎営業所計	運行管理員	1			3	2	3	1	10	55.4	66	34
	運転士	3	2	22	21	33	18	12	111	55.3	70	27
		4	2	22	24	35	21	13	121	55.3	70	27
PI 営業所計	運行管理員			1	1				2	50.1	51	49
	運転士			2	3	4	3		12	55.5	63	47
				3	4	4	3		14	54.8	63	47
合計	運行管理員	1		1	4	2	3	1	12	54.5	66	34
	運転士	3	2	24	24	37	21	12	123	55.3	70	27
		4	2	25	28	39	24	13	135	55.3	70	27

(出典：神戸交通振興作成資料)

自動車事業部の運転士、運行管理員は有期の 1 年契約(4 月 1 日～3 月 31 日)をしており、特段問題がなければ契約更新していき、最大 69 歳まで契約可能となっている。ただし、労働契約法に基づき 5 年以上、反復・継続して契約を更新すると運転士、運行管理員の申込により有期契約から無期契約へ転換が可能となっている。

雇用が原則として 1 年契約の有期契約となっているのは、当社の事業形態によ

るところが大きい。というのも当社の自動車事業は自主事業を運営しているものの、わずか3路線の運営を実施しているにすぎず、一方の魚崎営業所の委託事業は自主事業と比較し規模が大きい。委託事業の受注は原則5年毎の入札によっている為、将来にわたって受注できるかが不確実である。そのため、長期間で雇用契約を締結すると、失注したときには人員が余剰となることから、1年契約の雇用をせざるをえないようになっている。

このため、将来性が不確実であることから、若手の運転士よりも高齢の運転士の構成が高くなっている。

③運行管理員、運転士の一人あたり平均人件費(平成31年3月31日現在)

一人あたりの平均人件費(法定福利費含まず、途中採用・転任・退職者除く)の推移は以下の通りである。

(単位:千円)

年度			平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度
受託	魚崎	運転士	4, 168	4, 310	4, 416	4, 329	4, 384
		運行管理員	4, 589	4, 822	5, 097	4, 962	4, 887
直営	かもめりあ	運転士	4, 162	4, 370	4, 462	4, 842	4, 278
		運行管理員	5, 124	4, 206	6, 502	5, 220	5, 118
運転士平均			4, 167	4, 316	4, 420	4, 365	4, 375
運行管理員平均			4, 712	4, 679	5, 353	5, 019	4, 912
計平均			4, 217	4, 347	4, 499	4, 412	4, 417

(出典：神戸交通振興作成資料)

運転士及び運行管理員の一人当たり平均人件費増加傾向にある。これは、運転士不足のため、超過勤務の発生による残業手当や処遇改善等が影響していることによるものである。

以上

(添付資料) 指摘事項及び意見一覧

項目	区分	内容
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	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
	意見-2	経営計画策定上の根本的な課題について
	意見-3	他会計繰入金について
	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
	意見-4	民間委託の推進について
	意見-5	アンケート結果の活用について
	意見-6	住民要望への対応について
	意見-7	需要と供給に基づくバス路線の設定について
	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
Ⅲ. 総務省の動向、他団体のバス事業の状況	意見-9	経営戦略の策定について
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
	意見-11	不採算路線の検討について
第4 監査の結果と意見 (各論)		
Ⅰ. 収入管理	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
	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
	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
Ⅱ. たな卸資産管理	指摘事項-5	貯蔵品の調達について
	意見-12	貯蔵品のたな卸について
	指摘事項-6	たな卸の実施体制について
	指摘事項-7	未使用タイヤ及び軽油残量について
Ⅲ. 固定資産管理	指摘事項-8	勘定科目と耐用年数について

項目	区分	内容
	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
	指摘事項-10	未利用資産について
	指摘事項-11	車両設置資産の除却漏れについて
	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
	指摘事項-13	所在不明の資産について
	指摘事項-14	固定資産の現物管理について
	意見-13	先進安全装置の導入について
IV. 契約事務	意見-14	分割入札について
	意見-15	事前準備費用の加算について
	意見-16	年収単価の妥当性について
	意見-17	業務量変更時の乗組数算出の明確化
	意見-18	今後の委託の効果の測定について
	指摘事項-15	直営営業所での活用について
	意見-19	委託評価の結果の伝え方について
V. 人事労務	意見-20	給与水準について
	意見-21	「経営計画 2020」の中で人件費の抑制について
	意見-22	雇用計画の必要性
	意見-23	経営状況を考慮しない手当支給
	意見-24	人事交流員に関する退職手当について
第5 監査の結果と意見（神戸交通振興株式会社）		
I. 神戸交通振興株式会社（交通振興）	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
	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
	意見-27	シティー・ループバスの料金について
	意見-28	乗客の動向の管理について
	意見-29	バスの老朽化に伴う車両投資計画の策定
	意見-30	山手線の恒常赤字に対する対応
	指摘事項-16	内部決裁手続きについて
	意見-31	営業所管理運営業務の受託金額の見積りにについて

項目	区分	内容
	指摘事項-17	固定資産の現物棚卸について
	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
	指摘事項-18	受託金額の見積りについて
	指摘事項-19	備品の現物棚卸について
	意見-33	交通局の乗車券販売業務委託契約(随意契約)の妥当性について
	意見-34	カード類の棚卸について