

平成 21 年度
個別外部監査報告書

名古屋市交通局自動車運送事業に係る
経営健全化計画の方向性について

名古屋市個別外部監査人
公認会計士 川 口 明 浩

目 次

	頁
第1 外部監査の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1. 外部監査の種類・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2. 外部監査の対象・・・・・・・・・・・・・・・・	1
3. 外部監査の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・	1
4. 外部監査の方法・・・・・・・・・・・・・・・・	1
5. 外部監査における監査委員監査への依拠・・・・・・・・	2
6. 外部監査の実施期間・・・・・・・・・・・・・・・・	3
7. 外部監査の補助者・・・・・・・・・・・・・・・・	3
第2 名古屋市市バス事業に関する概要 ・・・・・・・・・・・・・・	4
1. 名古屋市の交通事業における市バス事業の経緯について	4
2. 組織・機構及び資産の状況について・・・・・・・・	4
3. 財務状況等について・・・・・・・・・・・・・・・・	7
4. 市内交通機関別の利用状況の推移（参考）	12
第3 外部監査の結果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	13
I. 総括的意見 ・・・・・・・・・・・・・・・・	13
1. 経営健全化の方向性に対する総括的意見について	13
2. 更なる経営努力を要する事項について	15
II. 個別事項に係る監査結果（個別意見） ・・・・・・・・	21
1. 経営健全化方策の財務的な評価について	21
2. 決算分析、繰越欠損金及び資金不足比率について	22
3. 収益の状況と収益拡大方策について	38
4. 人件費及び経費の発生状況について	55
5. 市バス利用者満足の追求と業務改革について	76
6. 市バス事業の組織及び職員の活性化について	81
第4 利害関係 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	85

第1 外部監査の概要

1. 外部監査の種類

地方公共団体の財政の健全化に関する法律(以下、「財政健全化法」という。)第26条第1項及び地方自治法第199条第6項に基づく個別外部監査

2. 外部監査の対象

名古屋市交通局自動車運送事業に係る経営健全化計画の方向性について

3. 外部監査の位置づけ

個別外部監査を行うに当たって、財政健全化法及び地方自治法では、次のように個別外部監査を位置付けている。

地方公共団体は、公営企業の資金不足比率が公営企業の経営の健全化を図るべき基準(20%)以上である場合には、当該公営企業について、資金不足比率を公表した年度の末日までに、経営健全化計画を定めなければならない。また、その経営健全化計画を定めなければならない地方公共団体の長は、当該計画を定めるに当たって、あらかじめ、改善が必要と認められる事務の執行及び事業の管理について、監査委員に対し、監査の要求をすることとなっている。その場合、監査委員の監査に代えて契約に基づく監査によることができることを条例により定める普通地方公共団体の長は、監査の要求をする場合において、特に必要があると認めるときは、その理由を付して、併せて監査委員の監査に代えて個別外部監査契約に基づく監査によることを求めることができる。

したがって、今回の個別外部監査は、市長の要求による個別外部監査である。

4. 外部監査の方法

(1) 監査の視点

個別外部監査の視点としては、上記3.に記載した通り、市長からの要求による個別外部監査であることから、次の二つの視点により監査を実施した。

- ① 自動車運送事業（以下、「市バス事業」という。）における過去および現在の経営状況について、交通局は客観的な経営分析等に基づいて合理的な認識を有しているかどうかを検証すること。
- ② 交通局が市バス事業について策定を義務付けられている経営健全化計画の方策に対して、実行可能性があるかどうかを検証すること。

（２）主な監査手続

上記（１）の監査の視点に基づき、主な監査手続を次のとおり実施した。

① 合理性の検証について

- ア．経営健全化計画の方向性の基礎となっている過去または現在の経営状況等に係る管理資料の合理性を検証すること。
- イ．経営健全化計画の方向性に係る各方策の具体性及び明瞭性を検証すること。
- ウ．経営健全化計画の方向性に係る方策・手段の選択に対して必要性・許容性を検証すること。

② 実現可能性の検証について

- ア．経営健全化計画の方向性に係る組織体制面からの実現可能性を検証すること。
- イ．経営健全化計画の方向性に係る計画達成のための戦略的な実現可能性を検証すること。
- ウ．他会計等外部の主体の支援に係る実現可能性を検証すること。

（３）監査対象部局

名古屋市交通局

５．外部監査における監査委員監査への依拠

個別外部監査を実施するに当たり、次の事項を市の監査委員監査に依拠することとする。

- (1) 交通局が所管する自動車運送事業会計における決算書の適正性等
- (2) 当該自動車運送事業に係る財政健全化法による資金不足比率の適正性等

6. 外部監査の実施期間

自 平成 21 年 12 月 9 日 至 平成 21 年 12 月 25 日

7. 外部監査の補助者

飯 田 律 (公認会計士)
佐 藤 滝 彦 (公認会計士)

第2 名古屋市市バス事業に関する概要

1. 名古屋市の交通事業における市バス事業の経緯について

名古屋市交通局の歴史、多額の累積欠損金や累積資金不足を抱えるにいたった現在の経営状況及び交通局が全局的に取り組んでいる経営改革等の説明等について、交通局は次のとおり自ら述べている。

名古屋市の交通事業は、大正11年に路面電車の営業を、昭和5年に市バスの営業を、昭和32年に地下鉄の営業を開始し、「市民生活」、「都市活動」を支える都市基盤として名古屋市の発展を支えてきた。現在では、市バスと地下鉄の一体的なネットワークにより、市民・利用者の身近で利用しやすい交通手段として重要な役割を担っている。

市バスは、市内全域にきめ細かな路面網を有する機動性に優れた公共交通機関として、また、地下鉄は、高速で定時性を有する、大量輸送が可能な基幹的交通機関として、あわせて毎日149万人に利用されている。

ドニチエコきっぷなどの新たな乗車券サービスの実施や地下鉄環状化の効果などにより、事業経営の根幹である利用者は増加したが、景気後退の影響が懸念される。市バス、地下鉄の経営状況は、単年度経常収支は黒字であるものの、多額の累積欠損金や累積資金不足を抱え、依然として非常に厳しいものとなっている。

交通局では、平成18年3月に「市営交通事業経営改革計画」を策定し、計画のすべての施策にトップスピードで取り組んできた。平成21年度は、市バスの開業80周年、桜通線の開業20周年を迎える。これからも、安全第一で“もっと”「ありがとう」といっていただけるよう、安心、安全な運行に取り組むとともに、「お客様満足度」を高めるためのサービス向上、経営体質の強化、未来のための先行投資に取り組み、一層快適に便利にご利用いただける市バス・地下鉄をめざしている。

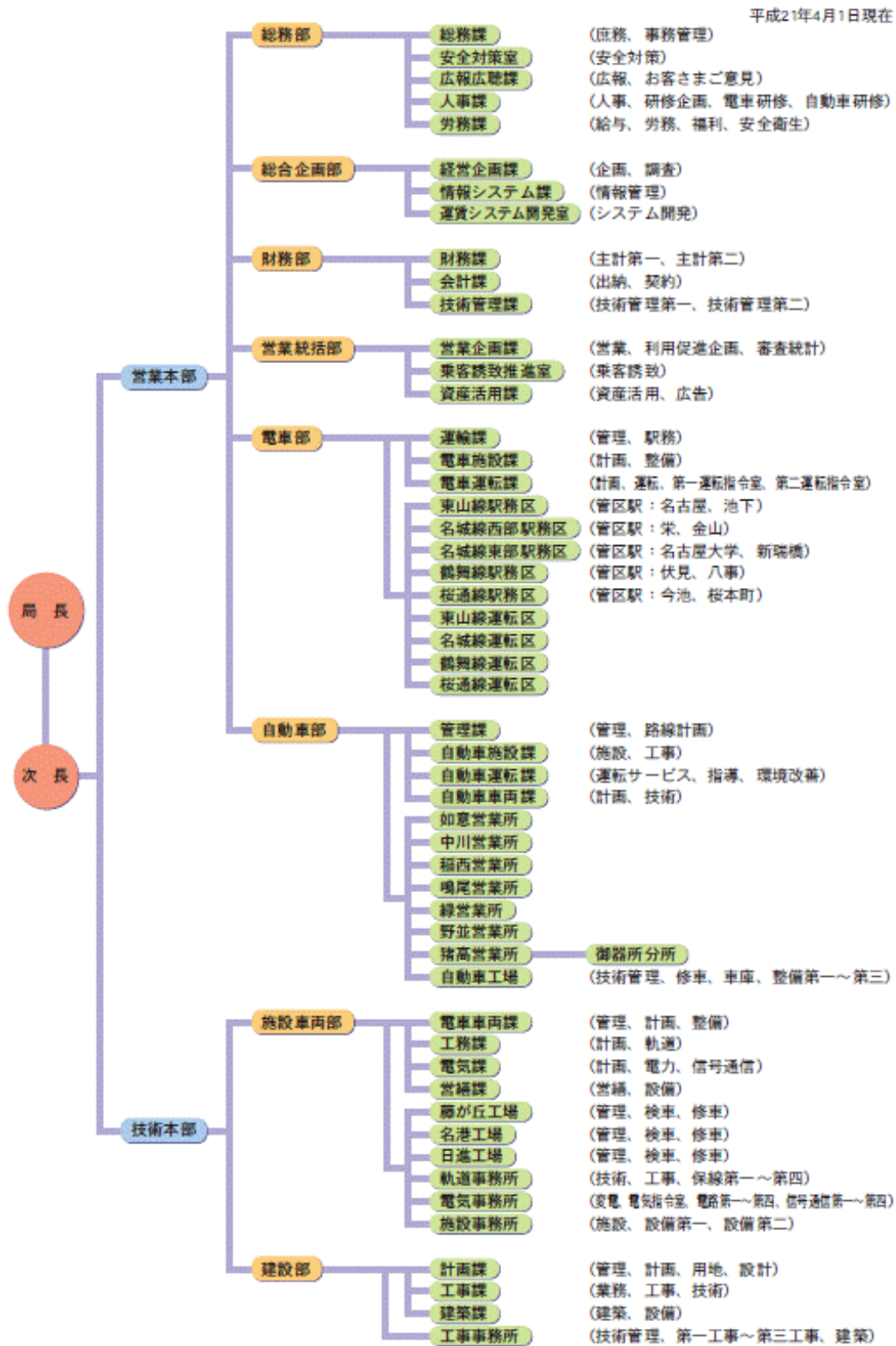
(市バス事業の概要を示したパンフレットより。)

2. 組織・機構及び資産の状況について

名古屋市の公営交通事業のひとつである市バス事業を経営するに当たり、次のような組織・機構及び重要な資産など、主要な経営資源を活用して利用者への市バス事業サービスを提供している。

(1) 組織・機構について

次の組織・機構図は、市バス事業を含む交通局全体のものである。



(2) 業務量、資産の状況及び職員数等について

① 業務量について

【市バス事業の業務量】						
区 分			19年度 A	20年度 B	B－A	増減内訳
営業キロ（km）			736.0	738.3	2.3	J R 南大高駅乗入等
停留所数			1,377	1,383	6	
系統数			161	161	0	
在籍車両数（両）			1,027	1,027	0	
可動車両数（両）			992	987	△ 5	
1日平均運転車両数			859	863	4	
運転キロ （km）	年間	乗合	36,105,143	35,955,766	△ 149,377	那古野回転場移設
		貸切	71,441	68,074	△ 3,367	
		計	36,176,584	36,023,840	△ 152,744	
	1日		98,843	98,695	△ 148	
【平成20年度市バス事業の業務量の予算・決算状況】						
区 分			予算 A	決算 B	B－A	増減内訳
最多運転車両数		1日	906	906	0	
運転キロ （km）	年間	乗合	35,989,000	35,955,766	△ 33,234	ダイヤ改正等による
		貸切	73,000	68,074	△ 4,926	
		計	36,062,000	36,023,840	△ 38,160	
	1日		98,800	98,695	△ 105	

② 主要な資産の状況について

【市バス事業に係る資産一覧(平成20年度年度決算)】					
資 産		年度末	備 考		
土地	バス営業所	10箇所	面積 (㎡)	108,709	帳簿価額 (千円) 2,213,006
	バス回転場	27箇所	面積 (㎡)	35,836	帳簿価額 (千円) 1,417,501
	バスターミナル等	13箇所	面積 (㎡)	32,999	帳簿価額 (千円) 936,817
	計		面積 (㎡)	177,544	帳簿価額 (千円) 4,567,324
建物等施設	バス営業所	10営業所	建築面積 (㎡)	29,798	車庫規模 (両) 1,192
	自動車工場	1工場	建築面積 (㎡)	6,796	
	バス回転場	71箇所			
	バスターミナル	21箇所			
構築物	バス停留所標識	3,687基	うち照明付標識	2,892基	
	バス停留所上屋	1,406基			
	バス停留所ベンチ	1,094基			
車両	車両数	1,027両	うちノンステップバス	714両	うち低公害バス 378両
機械装置	バス運行情報システム	10系統			
	バス料金箱	1,027台			

③ 職員数について

【市バス事業 経営改革計画との比較（職員数）】					(単位:人)	
区 分		17年度	20年度		計画比較	決算比較
		決算(A)	計画(B)	決算(C)	増減	(B)-(A) (C)-(A)
職員 定数	一般職員	1,640	1,575	1,568	△ 7	△ 65
	再雇用・嘱託職員	620	468	406	△ 62	△ 152
	若年嘱託職員	230	195	199	4	△ 35
	計	2,490	2,238	2,173	△ 65	△ 317
職員 数	一般職員	1,539	1,575	1,486	△ 89	36
	再雇用・嘱託職員	520	468	367	△ 101	△ 52
	若年嘱託職員	297	195	168	△ 27	△ 102
	計	2,356	2,238	2,021	△ 217	△ 335

3. 財務状況等について

(1) 平成 21 年度市バス事業収支構造（予算ベース）について

① 平成 21 年度予算ベース市バス事業収支構造（全体）

地域巡回等維持補助金				
バス事業運営費負担金				
【全系統の市バス事業収支構造】				
収入	運輸収益等			資本費補助金
	17,794			2,669
支出	黒字 906			一般会計
	人件費			減価償却費
支出	13,343			2,587
	経費等			支払利息
支出	7,172			225

② 平成 21 年度予算ベース市バス事業収支構造（補助対象）

【 補助対象市バス事業収支 】				
ア 地域巡回系統(22系統)				(百万円)
収入	赤字 7			資本費
	運輸収益等	地域巡回等維持補助金		補助金
	461	401		119
		一般会計		
支出	人件費	経費等	減価償却費	支払利息
	551	312	115	10
※経常収支の赤字額は地域巡回等維持補助金で補助されている。				
イ その他赤字路線(109系統)				
バス事業運営費負担金				(百万円)
収入	赤字 663			資本費
	運輸収益等	地域巡回等維持補助金		補助金
	9,414	1,235	1,804	1,719
		一般会計		
支出	人件費	経費等	減価償却費	支払利息
	8,426	4,597	1,667	145
※バス事業運営費負担金を地下鉄事業会計から受ける前の経常収支の赤字額の1/2は地域巡回等維持補助金で補助されている。				

③ 平成 21 年度予算ベース市バス事業収支構造（補助対象外）

【 補助対象外(その他黒字路線・30系統) 市バス事業収支 】				
バス事業運営費負担金 330				(百万円)
収入				資本費
	運輸収益等			補助金
	7,919			831
		一般会計		
支出	黒字 1,576	人件費	経費等	減価償却費
		4,366	2,263	805
				支払利息
				70

(2) 決算の推移について

① 資産状況の推移について

【市バス事業貸借対照表の年度推移】		(単位:千円)			
区 分		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
I	資産の部				
1	固定資産				
	固定資産合計	16,630,536	18,336,036	19,473,007	20,812,779
2	流動資産				
(1)	現金預金	65,577	169,876	145,052	86,269
(2)	未収金	1,087,728	2,076,938	1,055,632	842,113
(3)	前払金		500,000		
(4)	その他流動資産	10,000	10,000	10,000	10,000
	流動資産合計	1,163,305	2,756,814	1,210,684	938,382
	資産合計	17,793,841	21,092,850	20,683,691	21,751,161
II	負債の部				
3	固定負債				
(1)	退職手当債	9,040,000	9,040,000	9,040,000	9,040,000
(2)	他会計借入金	10,300,000	10,300,000	10,300,000	10,300,000
(3)	退職給与引当金	12,960,735	11,116,511	9,226,300	8,226,785
(4)	その他固定負債	555,006	556,070	561,051	565,810
	固定負債合計	32,855,741	31,012,581	29,127,351	28,132,595
4	流動負債				
	流動負債合計	29,263,083	15,525,862	12,583,976	11,392,422
	負債合計	62,118,824	46,538,443	41,711,327	39,525,017
III	資本の部				
5	資本金				
(1)	自己資本金	15,644,538	16,344,538	16,844,538	17,144,538
(2)	借入資本金				
イ	企業債	9,123,405	10,279,837	11,691,073	12,943,619
ロ	他会計借入金	1,037,500	1,037,500	1,037,500	1,037,500
	小計	10,160,905	11,317,337	12,728,573	13,981,119
	資本金合計	25,805,443	27,661,875	29,573,111	31,125,657
6	剰余金				
(1)	資本剰余金				
	資本剰余金合計	2,500,736	3,128,449	3,638,061	4,386,338
(2)	欠損金				
イ	当年度未処理欠損金	72,631,162	56,235,916	54,238,809	53,285,850
	欠損金合計	72,631,162	56,235,916	54,238,809	53,285,850
	剰余金合計	△ 70,130,426	△ 53,107,467	△ 50,600,748	△ 48,899,512
	資本合計	△ 44,324,983	△ 25,445,592	△ 21,027,637	△ 17,773,855
	負債資本合計	17,793,841	21,092,851	20,683,690	21,751,162

② 損益状況の推移について

【市バス事業損益状況の年度推移】					(単位：千円)
区 分		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
自動車運送事業費		38,207,793	24,136,552	23,510,442	24,057,554
営業費用		24,182,817	22,639,593	22,263,883	22,966,026
事業部門費	車両保存費	2,236,610	2,036,264	1,740,872	1,714,192
	(人件費)	1,279,467	1,132,490	905,887	845,617
	(経費)	957,143	903,774	834,985	868,575
	諸構築物保存費	226,366	222,338	208,983	227,505
	(人件費)	87,566	105,134	91,136	120,246
	(経費)	138,800	117,204	117,847	107,259
	運転費	18,788,098	17,558,127	16,836,550	17,328,773
	(人件費)	16,522,136	15,145,769	13,036,037	13,185,368
	(経費)	2,265,962	2,412,358	3,800,513	4,143,405
事業部門費合計		21,251,074	19,816,729	18,786,405	19,270,470
(構成比)		87.9%	87.5%	84.4%	83.9%
管理部門費	運輸管理費	902,217	746,063	892,498	850,414
	(人件費)	514,793	433,238	518,892	475,727
	(経費)	387,424	312,825	373,606	374,687
	研修所費	43,380	43,948	36,886	41,599
	(人件費)	40,507	40,615	33,394	37,664
	(経費)	2,873	3,333	3,492	3,935
	一般管理費	540,137	510,859	452,788	449,478
	(人件費)	388,304	357,909	332,354	344,297
	(経費)	151,833	152,950	120,434	105,181
管理部門合計		1,485,734	1,300,870	1,382,172	1,341,491
(構成比)		6.1%	5.7%	6.2%	5.8%
その他	減価償却費	1,446,009	1,521,994	2,095,306	2,354,065
	営業外費用	353,703	356,359	469,792	477,486
	特別損失	13,671,273	1,140,600	776,767	614,042

(3) 営業係数ごとの収支状況について

市バス事業のバス路線の営業整数をまとめたものが次の表である。市バス事業全体のバス路線は、現在 161 系統であり、そのうち、いわゆる黒字路線は 21 系統、赤字路線は 140 路線である。

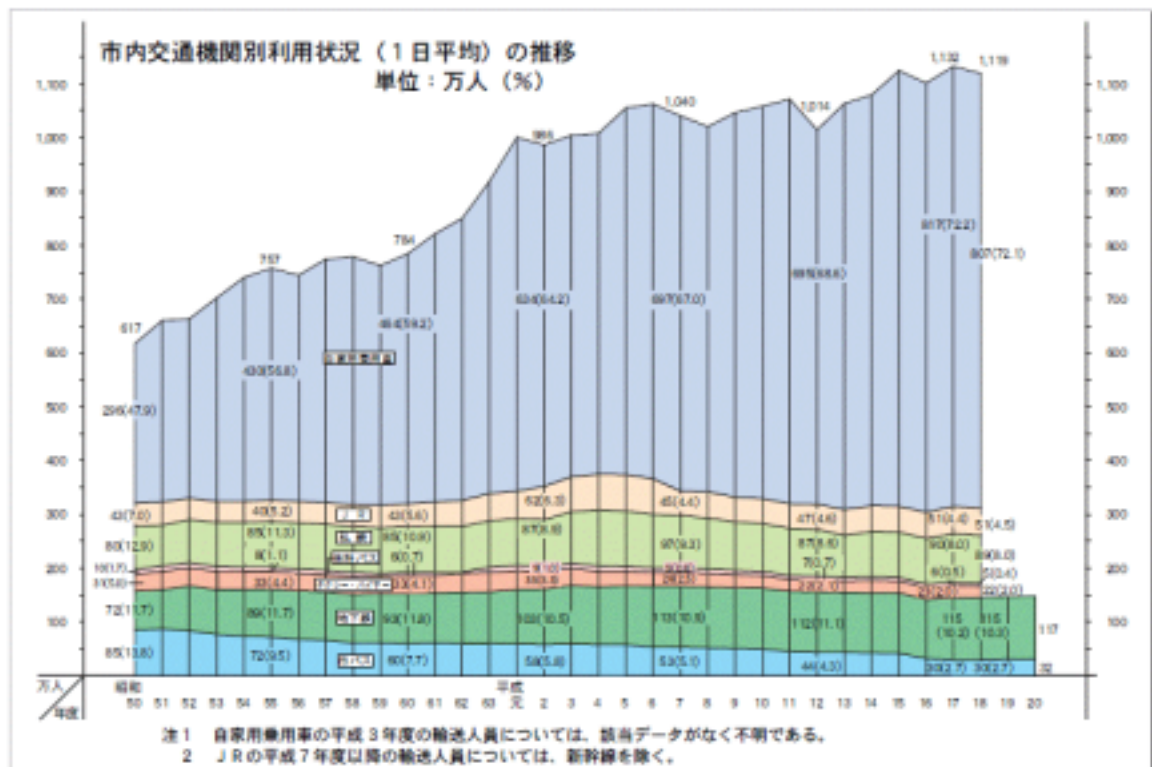
【市バス事業の営業係数別収支状況】									(単位: 千円)		
営業係数	系統数	営業収益			営業費用				減価償却費	営業収支	営業係数
			運輸収益	運輸雑収			人件費	経費			
100未満	21	6,244,731	5,697,391	547,340	5,608,009	3,682,549	1,347,247	578,213		636,722	89.8
100以上～150未満	67	9,404,376	8,351,539	1,052,837	11,278,089	7,297,573	2,795,211	1,185,305		△ 1,873,713	119.9
150以上～200未満	36	2,078,548	1,761,713	316,835	3,547,073	2,309,056	877,466	360,551		△ 1,468,525	170.7
200以上～300未満	29	861,958	699,160	162,798	2,022,606	1,352,719	481,788	188,099		△ 1,160,648	234.7
300以上～400未満	3	44,517	44,517	0	151,136	109,617	28,866	12,653		△ 106,619	339.5
400以上	5	49,872	47,242	2,630	234,842	167,906	46,576	20,360		△ 184,970	470.9
合 計	161	18,684,002	16,601,562	2,082,440	22,841,755	14,919,420	5,577,154	2,345,181		△ 4,157,753	122.3

(4) 基金の状況について

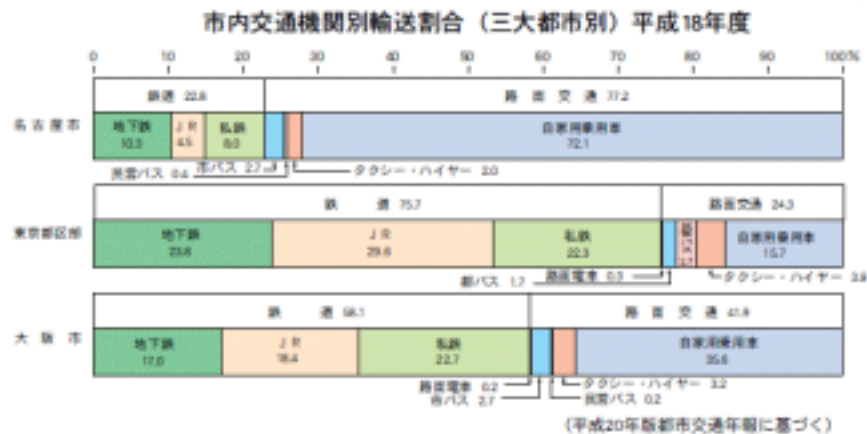
交通局の基金積立状況は、平成 20 年度末現在次のとおりである。経営健全化期間内で取崩を予定している。

【交通事業基金】		(単位：円)
区 分		20末残高
自動車	簿価分	122,292,869
	売却益・運用益分	565,809,999
	計	688,102,868
高速	簿価分	535,315,135
	売却益・運用益分	892,828,664
	計	1,428,143,799
計	簿価分	657,608,004
	売却益・運用益分	1,458,638,663
	計	2,116,246,667

4. 市内交通機関別の利用状況の推移（参考）



（都市交通年報に基づく）



第3 外部監査の結果

Ⅰ．総括的意見

1．経営健全化の方向性に対する総括的意見について

名古屋市交通局（以下、「交通局」という。）が経営する市バス事業の経営健全化の方向性について、財政健全化法第 26 条第 1 項及び地方自治法第 199 条第 6 項に基づく個別外部監査を実施した。市バス事業に係る経営健全化計画の作成責任は名古屋市長（以下、「市長」という。）にあり、個別外部監査人の責任は市長が経営健全化計画を定めるにあたって独立の立場から、改善が必要と認められる事業の管理について意見を表明することにある。

当個別外部監査人は、一般に公正妥当と認められる監査の基準のうち、財政健全化法等に基づく個別外部監査の実施に必要と考えられる監査手続を採用し個別外部監査を実施した。当該監査は、市バス事業の経営健全化計画の基礎となる現在までの経営状況の認識及びそれを踏まえた経営健全化の方向性等に対する合理性や実行可能性の評価を含んでいる。当該個別外部監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たものと判断している。

その監査結果は次のとおりである。

- i 市バス事業の過去及び現在の経営状況について限定付き監査意見ではあるが、交通局は客観的な経営分析等に基づく合理的な認識を有しており、当該認識に基づいて、現在、経営健全化計画の策定作業を進めていると判断した。
- ii 交通局が検討している経営健全化の方向性について、限定付き監査意見ではあるが、その実行可能性はあるものと判断した。ただし、収益の向上策について、市バス事業を取り巻く社会経済環境の激変の影響を受ける可能性が高く、交通局はそれらの影響を今後も注意深く分析、検討することを要望するものである。

なお、個別外部監査意見を表明するに当たり、限定付き監査意見とした理由は、次の「2．更なる経営努力を要する事項について」で述べる各項目について再検討を促す必要があるものと判断したためである。また、当該限定付き監査意見の形成過程において必要と認めて実施した検証作業及びその内容は、「Ⅱ．個別事項に係る監査結果」において述べることとする。

個別外部監査の実施時点において、交通局が平成 21 年度を開始年度とし、

平成 28 年度を最終年度とする経営健全化計画の概要は、次の通りであった。

① 累積資金不足額

区 分	20年度	28年度	
		方策実施前	方策実施後
金額（億円）	105	304	39
資金不足比率（％）	55.3	165.1	19.9

② 効果額内訳（平成 21 年度～平成 28 年度）

（単位 億円）

区 分		金 額
平成28年度末累積資金不足（実施前）		304
経営健全化方策	運輸収益	33
	附帯事業収入	7
	人件費効率化	284
	経費	△ 144
	その他	5
	経営健全化方策実施に伴う従来的一般会計からの財政支援の縮減	△ 116
	バス事業運営費負担金	24
	交通事業基金	22
	資産の売却	30
	他会計からの支援	120
	計	265
平成28年度末累積資金不足（実施後）		39

なお、上記の表からわかるとおり、資金不足比率を経営健全化基準 20%

未満（39 億円）にするため、交通局は、他会計からの支援として、120 億円縮減を見込んでいる。

2. 更なる経営努力を要する事項について

（1）経営健全化に係る財務的評価について

交通局が市バス事業の経営健全化策として検討している収益拡大方策や支出抑制方策のメニューには、従来からの経営改革計画の中で採用されていたものの延長線上にあるものや今回、経営健全化計画策定に当たって新規で採用されたものも含まれている。その中の多くは、『名古屋市交通事業の経営健全化方策について 提言』（平成 21 年 7 月 23 日名古屋市交通事業経営健全化検討委員会）で受けた提言の内容に基づくものが主要な改善方策のメニューとなっている。

このような経緯を踏まえて、交通局が現時点で市バス事業の経営健全化策として考えることができる、あらゆる改善方策が盛り込まれているものと評価することができる。

しかし、経営健全化方策では、次のような視点が十分には検討対象にされていないものとする。それらについて監査の過程では理由を示し説明を受けたものもあるが、すべてについて合理的な説明を受けたものではない。

① 人件費の見直しについて

民営事業者と比較した場合に成立すると見込まれる人件費の単価を基に経営健全化計画を策定するとしたら、市バス事業経営の健全化状態達成はさらに早まるであろうと考えられる。さらに約 500 億円以上にも上る債務超過の解消にも大きく寄与するものと考えられる。

交通局では、運転士など現業職員（企業職員給料表（二）適用職員）の給料について、民営事業者並みの 1 人当たり人件費により近づく企業職員給料表（三）（以下、「企（三）」という。）を適用する方針が監査期間中に固まった。企（三）への移行の効果は徐々に現れ、最終的には平成 51 年度に完全な効果を得ることができる。このような内容に係る労使合意が成立したことは、経営健全化計画におけるコスト削減の主要な項目について、一定のめどがついたことを意味し、大いに評価すべきこと

である。ただし、一般会計からの少なからざる繰入れを予定せざるを得ない状況では、当該企（三）適用の効果を実質的にさらに高める努力が求められるものとする。また、人件費の抑制策が大きく後退した場合、経営健全化計画そのものの枠組みが保証されない状況となる。

② 黒字路線に係る更なる経営努力について

黒字路線の検討については、現在の黒字規模が適正水準であると考えられるかどうかはひとつの論点となるべきである。なぜなら、黒字路線の維持の原因としては、少なくとも、現在の市バス事業者の経営努力による黒字経営への貢献部分とそもそも利用者にとって利便性の高い路線であるという固有の原因に基づく黒字貢献部分の 2 点が考えられる。民営事業者並みのコスト構造であれば、黒字路線はさらに黒字幅を拡大するであろう。なぜなら、民営事業者のコスト構造から判断すると、人件費水準が現在の市バス事業者より低いことや黒字化することへの民間固有のインセンティブが機能するものと考えられるからである。

したがって、現在の黒字路線については経営上何ら問題がないものと看做すのではなく、人件費等の更なる見直しや正規職員である運転士等の利用者サービスの向上等に努め、利用者の更なる増加策及び増収・増益方策を検討することが求められている。

③ 管理部門の業務改革について

管理部門の業務改革についても抜本的に検討することを怠ってはならない。管理部門の経費については、後述するが、平成 20 年度決算ベースで約 230 億円の営業費用のうち、約 13 億円（構成比約 6%）を占めている。そのうち、運輸管理部門が約 8 億 5 千万円で、一般管理部門が約 4 億 5 千万円である。

過去に民営事業者に経営形態を変更した企業体などの事例も参考にすべきである。その際には、地下鉄事業の管理部門も含めて、包括的な民間委託の手法の導入を抜本的に検討することは、より効率的で効果的な業務の遂行手法を推進することになり、事業部門以外でも資金不足比率改善への貢献やさらには債務超過の解消にも寄与するものである。

④ 累積資金不足額の目標値について

経営健全化計画の最終年度における累積資金不足比率を 20%以内にするためには、現段階での推計によると 39 億円に累積資金不足額を圧縮しなければならない。したがって、交通局は当該計画期間の最終年度に累積資金不足額の目標を 39 億円としている。

しかし、交通局が市バス事業の収益拡大方策や支出抑制方策のなかで予定している施策の前提条件のいくつかは、社会経済的な激変の中では当初の収支計画通りには推移しないものも多いと考えられる。たとえば、車輛の燃料費などは、予期せぬ原油価格の変動や為替相場の変動により大きくその価格を変動させるであろう。そのことが収支計画に与える影響は、マイナスにもプラスにもなり得る。収支計画にマイナスの影響を与える場合、累積資金不足比率の基準（20%）を達成できないことが予想される。

したがって、原油価格の変動等が累積資金不足比率に与える影響を推計し、現段階で交通局が考えている目標比率（19.9%）をさらに下回る、合理性のある比率を、実施上の目標値として設定することが必要になるものとする。

（2）路線の譲渡等について

交通局は、民営事業者への路線の売却を、経営健全化の方策の中には現在含めていない。交通局は、従来から営業所等の管理・運営の民間委託を推進しており、今後も退職者の状況を勘案しながら民間委託を推進する方針（営業所の委託について 20%から 30%へ拡大する方針）を検討中である。

確かに、欧米諸国のバス事業に見られるように補助金の投入を前提としながらも、バス運行のサービス・レベルの質を確保しながら、より補助金の少ない事業者はその運営を委ねるという市場化テストの導入について、実際には当該制度を導入する実質的な体制が存在しないことも確かである。しかし、現状では、民営事業者及びベストプラクティスと評価される公営バス事業者等とのサービス・コストなどの比較を通して、擬似的に市場化テストを行うことも検討することは可能である。彼ら事業者の経営状況とのベンチマークを通して、市バス経営におけるより質の高いサービス・レベルと適正なコスト構造を追求することが求められている。

さらに、赤字路線の譲渡等を仮定した場合、市バス事業直営の場合と民営事業者への譲渡の場合とを比較した結果、受入れる補助金の差異がそれ

ほど相違しない状況にあることがわかった。この比較では、市バス事業直営の場合は赤字額の 2 分の 1 が補助金とされるが、民営事業者の場合、赤字額の全額が補助金とされて比較した結果である。従来の交通局の説明のように、市バス事業直営のほうが有利であるとは必ずしも言えない状況となっている。この点に係る経営健全化の内容について、再検討を促したい。

(3) 経営健全化のための業務改革及び利用者満足度向上策の評価について

経営健全化のための業務改革及び利用者満足度向上策については、後述するようにさまざまな方策が検討されている。それらの中には、現在も実施されている施策もあるが、経営健全化計画の中で新たに実施されるものも含まれる。

このような方策には、P（プラン：計画）・D（ドゥ：実施）・C（チェック：検証・評価）・A（アクション：反映）の経営サイクルが十分に意識される必要がある。たとえば、計画段階（P）では、市バス利用者等の実態調査等を踏まえて、客観的な調査データ等に基づき方策が立案されることが求められる。また、それらの方策の実施段階では、より効率的・効果的な実施手段が採用されなければならない。そして、検証・評価段階では、検証・評価のチェックリストを作成し、または、さまざまな手法でのアンケート調査等を行い、それら施策のアウトプット・アウトカム・インパクトなどの多角的な分析を行うことが効果的である。最後に、そのような分析結果に基づく評価を、次の方策実施に向けて十分に反映することが期待されてくる。

このような経営サイクルの各段階のうち、計画段階においては、たとえば、市バス利用者等の実態調査等を行う手段が問題となる。交通局は、以前外部委託によりこれに関連する調査を実施したという。その際の調査等の手法を内部化する努力が、管理部門に期待されるところである。その調査要員としては、多数在籍する現業職員という人材も含めて、内部人件費による調査を一度は検討すべきである。

また、反映段階においては、過去に実施した「市バス利用者重要度・満足度調査」（平成 18 年度）の結果についても、十分に活用可能性を検討し、経営健全化計画の方策に反映されたい。

(4) 経営健全化に向けた組織改革及び職員の意識改革について

「現存する生物は適者生存による進化の結果の産物である。」という言葉は、環境の変化に適応する生物の進化を説明したダーウィンの言葉である（『進化論』）。“ひと”という生物の進化も生物学的には同様であろう。

しかし、人間社会の組織やそこに所属する職員の環境変化適応能力は、社会学的、経営学的テーマである。すなわち、社会経済的な環境の激変に対して、人間の意思を持って全組織的、全人的に対応することが求められるものである。

今回、財政健全化法における資金不足比率に係る経営健全化計画の策定に当たり、交通局の組織が資金不足比率の目標（20%未満）を目指す全体的な取り組みの中で、各事業部門や管理部門が決して部分最適に陥らないことが重要である。各部門の戦略目標を全体目標の中で、有機的な関連性を強力に意識しながら策定し掲げていくこと、そのためには各部門は日々どのような活動を行うべきか、戦略的な方向性を策定することが求められている。

このような戦略目標を効果的に推進するためには、経営上の手段が必要であるが、民間企業で実施されているさまざまな経営戦略手法（単に戦略目標推進のためのツールだけではなく、業績評価や人事評価などインセンティブ向上のための仕組みも含めて）を検討して、組織及びそこに所属する職員の成長を強く意識した、より具体的な仕組みを創造されることを期待する。

また、業務遂行の内部管理を効率的、効果的に実施するために、民間企業に適用されている内部統制（「統制環境」、「統制リスク」、「統制活動」、「情報伝達」及び「監視活動」など）についても、十分に意識した組織改革を実施されることを要望したい。

総括的意見の最後として、次の意見を述べる。

市バス事業は、地方公営企業であり地方公営企業法の全部適用を受けて企業管理者も設置している。このような地方公営企業としての市バス事業は、独立採算の原則を強く要求されている事業体である。しかし、現在の累積資金不足額（平成20年度末で105億円）及び累積欠損金額（平成20年度末で533億円）の規模は、この独立採算制の原則に照らして、途方もない金額として認識される。経営の責任は決して軽いとは言えない。

一方で、この数年間は、ドニチエコきっぷなどの新規商品開発及び平成17年度からの公費負担ルールの実施、並びに、賃金カットの継続及びより

民営事業者に近い給与水準である企（三）への移行など、業績回復のための交通局の努力が、文字通り昼夜分かたず、行われていることを監査期間中においても目の当たりにした。

今回、経営健全化計画を策定する必要に迫られている現状を、是非、交通局における業績回復のための、さらなる飛躍の機会ととらえ、考えられる限りのあらゆる施策を戦略的に展開していただきたい。“危機はチャンスである”という言葉を噛みしめて、市バス事業の収益性の回復に努力し、公共性の使命を意識して、全庁的な交通政策の一翼を担う自負心を持っていただきたい。全庁的な交通政策の効果的な推進のために、公営交通事業としての市バス事業の使命と一般会計側における全庁的な交通政策に、縦割り組織の弊害があってはならない。両者が有機的に結びつくことによって、創造的な組織の力が発揮されるものと期待するものである。

Ⅱ．個別事項に係る監査結果（個別意見）

1．経営健全化方策の財務的な評価について

交通局が検討している経営健全化の方策について、以下の事項（2．以降）に沿って検討した結果、次の通り個別意見を述べる。

平成20年度末現在の資金不足額は105億円であり、資金不足比率は55.3%と財政健全化法に示されている20%を大きく上回っていた。一方、経営健全化期間の最終年度である平成28年度末において、市バス事業の累積資金不足見込額は、経営健全化方策を実施しなかった場合、304億円と推計されている。これに対して、交通局によると経営健全化方策を実施した場合、261億円の資金不足解消効果が期待できるが、一般会計からの補助金が116億円減少するため、結局、159億円の資金不足額が生じることとなる。資金不足比率を経営健全化基準20%未満（39億円）にするためには、さらに120億円を縮減することが求められている。その縮減方策として、高速度鉄道事業会計（以下、「地下鉄事業会計」という。）からの出資金及び一般会計からの支援を見込んでいる。

ふたつの支援のうち、地下鉄事業は、やはり巨額の繰越欠損金及び累積資金不足額を抱えており、バス事業への出資金の支出を行うほどの余裕があるものか、疑問が残る。また、一般会計からの支援についても、一般会計側での財源としては市民の税負担が予定されているのではないか？

市バス事業が過去および現在の経営努力の結果にもかかわらず、資金不足の危機に陥った「つけ」を、結局は市税等の一般財源で払わされる可能性が高い。

このような懸念のもとで、交通局の経営健全化方策の内容を検証した結果、人件費及び間接部門の経費等に更なるコスト縮減努力が期待されているものと考えられる。また、増収・増益の効果算定に際してはさらなる精緻化の努力が望まれる。

以下、個別項目ごとに検証した結果を述べることとする。

２．決算分析、繰越欠損金及び資金不足比率について

（１）概 要

市バス事業における収支決算の推移を示したものが次の表である。

			(単位 百万円)										
区 分			昭63	平1	2	3	4	5	6	7	8	9	
収益的収支	収入	営業収益	運輸収益	28,393	28,771	27,661	28,313	30,730	31,074	28,880	28,560	27,181	26,431
			うち敬老・福祉分	6,768	6,858	7,149	7,476	8,497	9,076	9,446	9,930	9,884	10,202
			運輸雑収	451	467	483	529	577	510	479	433	465	502
			小計	28,844	29,238	28,144	28,842	31,307	31,584	29,359	28,993	27,646	26,933
		営業外収益	一般会計補助金	3,617	4,554	4,484	5,653	5,924	7,882	7,217	7,206	7,393	7,413
			その他	251	231	330	385	233	159	88	73	90	48
			小計	3,868	4,785	4,814	6,038	6,157	8,041	7,305	7,279	7,483	7,461
		計		32,712	34,023	32,958	34,880	37,464	39,625	36,664	36,272	35,129	34,394
		特別利益		121	-	2,030	774	749	769	1,707	1,268	1,200	874
		合計		32,833	34,023	34,988	35,654	38,213	40,394	38,371	37,540	36,329	35,268
	支出	営業費用	人件費	23,667	24,722	25,520	26,546	27,478	29,846	30,905	31,122	31,430	31,852
			うち給与と費	23,266	24,220	25,162	25,817	26,616	27,570	27,988	28,280	28,157	27,932
			うち退職金	401	502	358	729	862	2,276	2,917	2,842	3,273	3,920
			経費	3,848	4,221	4,049	4,386	4,450	4,629	4,762	4,530	4,512	4,789
			減価償却費	2,118	2,347	1,845	2,148	2,385	2,291	2,295	2,450	2,725	3,160
			小計	29,633	31,290	31,414	33,080	34,313	36,766	37,962	38,102	38,667	39,801
		営業外費用	支払利息	1,434	1,396	1,325	1,377	1,343	1,271	1,159	1,083	840	830
			その他	1,743	1,856	1,785	1,604	1,470	1,296	45	44	32	54
			小計	3,177	3,252	3,110	2,981	2,813	2,567	1,204	1,127	872	884
		計		32,810	34,542	34,524	36,061	37,126	39,333	39,166	39,229	39,539	40,685
		特別損失		-	-	-	118	-	-	89	-	-	-
		合計		32,810	34,542	34,524	36,179	37,126	39,333	39,255	39,229	39,539	40,685
		営業損益		△789	△2,052	△3,270	△4,238	△3,006	△5,182	△8,603	△9,109	△11,021	△12,868
		経常損益		△98	△519	△1,566	△1,181	338	292	△2,502	△2,957	△4,410	△6,291
		純損益		23	△519	464	△525	1,087	1,061	△884	△1,689	△3,210	△5,417
		累積欠損金 (△)			△23,078	△23,597	△23,133	△23,658	△22,571	△21,510	△22,394	△24,083	△27,293
資本的収支	収入	企業債	2,286	1,842	2,555	3,236	2,943	2,196	3,328	3,692	5,448	4,964	
		一般会計出資金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		一般会計補助金	28	10	10	155	101	162	182	163	151	115	
		国庫補助金	7	-	-	58	-	81	66	49	72	59	
		その他	64	22	15	120	12	143	810	155	389	40	
		計	2,385	1,874	2,580	3,569	3,056	2,582	4,386	4,059	6,060	5,178	
	支出	建設改良費	2,394	1,940	2,595	3,583	3,093	2,515	3,666	4,018	6,019	5,211	
		企業債償還金	2,530	3,674	3,629	4,015	4,336	4,461	4,065	3,711	3,656	3,558	
		その他	1,606	1,171	536	486	215	75	748	100	79	5	
		計	6,530	6,785	6,760	8,084	7,644	7,051	8,479	7,829	9,754	8,774	
資本的収支			△4,145	△4,911	△4,180	△4,515	△4,588	△4,469	△4,093	△3,770	△3,694	△3,596	
留保資金等			3,905	4,374	3,767	3,937	3,956	3,671	2,520	2,654	2,995	3,643	
退職手当債・長期借入金			-	-	700	700	300	-	-	1,000	1,000	1,000	
当年度資金過不足			△217	△1,056	751	△403	755	263	△2,457	△1,805	△2,909	△4,370	
累積資金不足 (△)			1,323	265	1,016	613	1,368	1,630	△827	△2,632	△5,541	△9,911	
営業収支率(%)			97.3	93.4	89.6	87.2	91.2	85.9	77.3	76.1	71.5	67.7	
経常収支率 (%)			99.7	98.5	95.5	96.7	100.9	100.7	93.6	92.5	88.8	84.5	
営業損益/営業収益(%)			△ 2.7	△ 7.0	△ 11.6	△ 14.7	△ 9.6	△ 16.4	△ 29.3	△ 31.4	△ 39.9	△ 47.8	
経常損益/営業収益(%)			△ 0.3	△ 1.8	△ 5.6	△ 4.1	1.1	0.9	△ 8.5	△ 10.2	△ 16.0	△ 23.4	
累積欠損金/営業収益(%)			△ 80.0	△ 80.7	△ 82.2	△ 82.0	△ 72.1	△ 68.1	△ 76.3	△ 83.1	△ 98.7	△ 121.4	
累積資金不足/営業収益(%)			4.6	0.9	3.6	2.1	4.4	5.2	△ 2.8	△ 9.1	△ 20.0	△ 36.8	

			(単位 百万円)											
区 分			10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20決算	
収益的収支	収入	営業収益	運輸収益	25,867	23,839	23,304	22,612	22,238	21,693	17,686	16,786	16,179	16,575	16,789
			うち敬老・福祉分	10,443	9,050	9,380	9,190	9,587	9,937	7,023	6,339	5,811	5,982	6,041
			運輸雑収	489	1,699	1,701	1,855	1,823	1,784	1,788	1,814	2,075	2,135	2,100
			小計	26,356	25,538	25,005	24,467	24,061	23,477	19,474	18,600	18,254	18,710	18,889
		営業外収益	一般会計補助金	7,604	7,445	6,703	7,027	5,795	5,218	5,290	5,804	5,081	4,834	5,378
			その他	51	56	100	132	144	120	92	86	110	129	113
			小計	7,655	7,501	6,803	7,159	5,939	5,338	5,382	5,890	5,191	4,963	5,491
		計		34,011	33,039	31,808	31,626	30,000	28,815	24,856	24,490	23,445	23,673	24,380
		特別利益		85	7	-	99	-	-	-	1,244	17,087	1,834	630
		合計		34,096	33,046	31,808	31,725	30,000	28,815	24,856	25,734	40,532	25,507	25,010
	支出	営業費用	人件費	29,883	30,441	31,041	29,837	27,451	24,694	21,956	18,833	17,215	14,918	15,009
			うち給与費	27,086	26,531	25,935	24,733	22,744	20,534	18,811	17,639	16,060	14,399	14,213
			うち退職金	2,797	3,910	5,106	5,104	4,707	4,160	3,145	1,194	1,155	519	796
			経費	4,423	4,408	4,500	4,219	4,543	3,874	3,690	3,904	3,903	5,251	5,603
			減価償却費	3,542	3,356	2,924	2,544	2,215	2,075	1,858	1,446	1,522	2,095	2,354
			小計	37,848	38,205	38,465	36,600	34,209	30,643	27,504	24,183	22,640	22,264	22,966
		営業外費用	支払利息	796	571	530	431	374	334	333	321	304	382	387
			その他	53	47	58	47	57	66	52	33	52	87	90
			小計	849	618	588	478	431	400	385	354	356	469	477
		計		38,697	38,823	39,053	37,078	34,640	31,043	27,889	24,537	22,996	22,733	23,443
		特別損失		-	13	25	-	-	152	-	13,671	1,141	777	614
		合計		38,697	38,836	39,078	37,078	34,640	31,195	27,889	38,208	24,137	23,510	24,057
		営業損益		△11,492	△12,667	△13,460	△12,133	△10,148	△7,166	△8,030	△5,583	△4,386	△3,554	△4,077
		経常損益		△4,686	△5,784	△7,245	△5,452	△4,640	△2,228	△3,033	△47	449	940	937
		純損益		△4,601	△5,790	△7,270	△5,353	△4,640	△2,380	△3,033	△12,474	16,395	1,997	953
		累積欠損金 (△)		△37,311	△43,101	△50,371	△55,724	△60,364	△62,744	△65,777	△72,631	△56,236	△54,239	△53,286
資本的収支	収入	企業債	2,560	1,853	1,939	1,338	1,126	1,046	1,282	1,474	2,989	3,017	3,323	
		一般会計出資金	1,000	1,000	1,000	1,000	900	800	800	800	700	500	300	
		一般会計補助金	96	69	132	221	230	212	320	325	317	235	231	
		国庫補助金	62	74	130	222	185	212	120	122	317	235	231	
		その他	34	29	23	37	42	31	21	57	92	93	8	
		計	3,752	3,025	3,224	2,818	2,483	2,301	2,543	2,778	4,415	4,080	4,093	
	支出	建設改良費	2,749	2,079	2,269	1,845	1,602	1,513	1,694	1,973	3,681	3,549	3,810	
		企業債償還金	3,141	3,760	3,461	3,404	3,149	2,316	2,126	1,786	1,833	1,606	2,070	
		その他	5	2	2	0	1	1	1	1	1	5	4	
		計	5,895	5,841	5,732	5,249	4,752	3,830	3,821	3,760	5,515	5,160	5,884	
	資本的収支		△2,143	△2,816	△2,508	△2,431	△2,269	△1,529	△1,278	△982	△1,100	△1,080	△1,791	
	留保資金等		3,744	3,542	3,107	2,644	2,421	2,341	1,897	14,577	36	479	1,757	
	退職手当債・長期借入金		-	-	1,350	1,350	1,350	2,695	2,290	-	-	-	-	
	当年度資金過不足		△3,000	△5,064	△5,321	△3,790	△3,138	1,127	△124	1,121	15,331	1,396	919	
	累積資金不足 (△)		△12,911	△17,975	△23,296	△27,086	△30,224	△29,097	△29,221	△28,100	△12,769	△11,373	△10,454	
営業収支率(%)		69.6	66.8	65.0	66.8	70.3	76.6	70.8	76.9	80.6	84.0	82.2		
経常収支率 (%)		87.9	85.1	81.4	85.3	86.6	92.8	89.1	99.8	102.0	104.1	104.0		
営業損益/営業収益(%)		△ 43.6	△ 49.6	△ 53.8	△ 49.6	△ 42.2	△ 30.5	△ 41.2	△ 30.0	△ 24.0	△ 19.0	△ 21.6		
経常損益/営業収益(%)		△ 17.8	△ 22.6	△ 29.0	△ 22.3	△ 19.3	△ 9.5	△ 15.6	△ 0.3	2.5	5.0	5.0		
累積欠損金/営業収益(%)		△ 141.6	△ 168.8	△ 201.4	△ 227.8	△ 250.9	△ 267.3	△ 337.8	△ 390.5	△ 308.1	△ 289.9	△ 282.1		
累積資金不足/営業収益(%)		△ 49.0	△ 70.4	△ 93.2	△ 110.7	△ 125.6	△ 123.9	△ 150.1	△ 151.1	△ 70.0	△ 60.8	△ 55.3		

(2) 手 続

昭和 63 年度から平成 20 年度までの収支状況の決算推移、累積欠損金の状況及び累積資金不足の状況を上記の表により把握し、それらの発生原因を分析し、市バス事業担当者に質問を行い、担当部門の現状認識に合理性があるかどうかについて検証した。

(3) 結 果

市バス事業担当者は、市バス事業の収支決算の推移、累積欠損金の状況及び累積資金不足の発生状況について、必要な分析を的確に行い、経営健全化計画の策定に向けて合理的な判断を行っているものと判断した。

① 決算の推移について

概要で見た収支決算の推移をみると、累積欠損金の状況や累積資金不足の状況から、平成 6 年度以降の決算の状況について、次の 3 つの時期に区分し説明することが可能である。

- ア. 平成 6 年度から平成 14 年度までの急速な資金不足の拡大期
- イ. 平成 14 年度から平成 17 年度までの累積資金不足の減少期
- ウ. 平成 18 年度以降における累積資金不足の大幅な改善期

これらの 3 つの期間の収支状況について、市バス事業者の財務分析の的確性等を検証するために、次のような質問を行い、それに対する回答を得た。その回答は的確なものと判断される。

【累積資金不足の分析について】

- ア. 平成 6 年度から平成 14 年度までの急速な資金不足の拡大の要因について、特徴のある年度（例示的には平成 9・11・12 年度）を例に、運輸収益と費用項目の主要な要因を分析しているか。

【回 答】

上記期間の特徴としては、次のとおりである。

- (ア) 平成 9 年度においては、乗車人員の減少による運輸収益の減（△750 百万円）、及び退職者の増による退職金の増（647 百万円）が主要な原因である。
- (イ) 平成 11 年度においては、平成 10 年度に実施した運行見直し（△11,523km/日）等による乗車人員の減など運輸収益の減（△2,028 百万円）及び退職者の増による退職金の増（1,113 百万円）が主要な原因である。
- (ウ) 平成 12 年度は、退職者の増による退職金の増（1,196 百万円）が主たる要因である。

単位:百万円					
区 分	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度
運輸収益	27,181	26,431	25,867	23,839	23,304
1日当たり乗車人員(千人/日)	520	513	500	450	442
人件費	31,430	31,852	29,883	30,441	31,041
うち退職金を除く人件費	28,157	27,932	27,086	26,531	25,935
うち退職金	3,273	3,920	2,797	3,910	5,106
退職者数(人)	126	150	105	146	185
当年度資金不足	△ 2,909	△ 4,370	△ 3,000	△ 5,064	△ 5,321
累積資金不足	△ 5,541	△ 9,911	△ 12,911	△ 17,975	△ 23,296

- イ. 平成 14 年度から平成 17 年度までの累積資金不足の減少要因についてどのように把握しているか。民営バス事業者の一般バス路線からの撤退の影響や「市営交通事業中期経営健全化計画（平成 14 年度から平成 17 年度まで）」の成果との関係を具体的に分析していないか。

【回 答】

上記期間の特徴としては以下のとおりである。

- (ア) 運輸収益について

地下鉄の開業に伴い利用の多い路線の利用者が地下鉄利用へ移行

したこと、平成 16 年度より敬老パス等負担金の算定方式を利用率方式から実績精算方式に変更したこと、有料乗車人員が自動車利用へと移行したこと及び通勤・通学者が減少したことなどにより、運輸収益の減少が毎年度続き、平成 13 年度と 17 年度の運輸収益を比較すると、58 億円減少したことが主要な原因である。

(イ) 人件費について

給与カットやバス路線再編成などによる職員の削減などにより、職員給与費の減少が毎年度続き、平成 13 年度と平成 17 年度の職員給与費を比較すると 71 億円減少した。また、退職者の減少が毎年度続き、平成 13 年度と 17 年度の退職金を比較すると、39 億円減少している。

(ウ) 経常収支について

運輸収益の減少が続いたものの、地下鉄の開業等に合わせたバス路線の効率化などによる職員の削減などにより、平成 13 年度と 17 年度の経常収支を比較すると、54 億円の改善となっている。

(エ) 資本的収支について

更新車両数の減少などにより、企業債償還金の減少が続き、平成 13 年度と 17 年度の資本収支を比較すると 14 億円の改善となった。

(オ) 当年度資金不足額

経常収支及び資本収支の改善により、平成 13 年度と平成 17 年度の退職手当債発行前の当年度資金不足を比較すると、63 億円改善し黒字となった。また、退職給与金の支払いにあてるため退職手当債を発行したことにより、当年度資金不足額をさらに縮減し、平成 15 年度からは当年度資金不足額の黒字傾向が続いている。

(カ) 累積資金不足について

以上の要因により、平成 14 年度に最大の 302 億円であった累積資

金不足は、15 年度からは減少傾向となった。

ウ．平成 18 年度以降は、累積資金不足が大きくシフトし改善された。その後もトレンドとして、改善傾向にあると判断できる。そのシフトの要因とそのシフト額及び公費負担ルールに基づく一般会計の負担額との関係（因果関係と金額の規模の関係）について、具体的な分析を行っているか。また、「市営交通事業経営改革計画（平成 18 年度から平成 22 年度まで）」の成果との関係を分析しているか。

次のようなデータの分析を行っているか。

- i 乗車券制度の改善の内容とその改善による利用促進の効果（価格弾力性）の具体的なデータ
- ii 職員給与の見直しの効果の具体的なデータ
- iii 営業所などの委託化による人件費抑制（委託料との差引純計ベースで）による効果の具体的なデータ

【回 答】

（ア）経営改革計画の取り組みについて

（i）決算比較（平成 17 年度と平成 20 年度比較）について

a．運輸収益について

乗車人員は、平成 18 年度から実施した乗車券制度の改善など利用促進策の効果により、平成 6 年度から続いていた減少傾向に平成 18 年度には歯止めがかかり、平成 19 年度からは増加に転じているものの、平成 20 年度の運輸収益は平成 17 年度とほぼ同額の 168 億円となっている。

b．人件費について

給与カットやバス営業所の管理の委託などの人件費抑制策に取り組み、職員給与費の減少が毎年度続き、平成 17 年度と平成 20 年度の職員給与費を比較すると、34 億円減少している。

また、退職者の減少により、平成 17 年度と平成 20 年度の退職金を比較すると 4 億円減少している。

c. 経費について

バス営業所の管理の委託の実施や軽油価格の高騰に伴う自動車燃料費の増加などにより、平成 17 年度と平成 20 年度の経費を比較すると、17 億円増加している。

d. 減価償却費について

いわゆる自動車NOx・PM法に基づくバス車両の大量更新に伴い、減価償却費の増加が続いたため、平成 17 年度と平成 20 年度の減価償却費を比較すると、9 億円増加している。

e. 経常収支について

経費や減価償却費の増加が続いたものの、給与カットなどに伴う職員給与費の削減などにより、平成 17 年度と 20 年度の経常収支を比較すると、10 億円の改善となった。

f. 資本的収支について

更新車両数の増加などにより、企業債償還金の増加が続き、平成 17 年度と平成 20 年度の資本収支を比較すると、8 億円の悪化となった。

g. 当年度資金不足額について

企業債償還金の増加により資本収支は悪化しているものの、職員給与費の減少などによる経常収支の改善により、当年度資金不足は平成 17 年度と 20 年度を比較すると、2 億円悪化しているものの、黒字を維持している。

h. 累積資金不足について

以上の理由により、平成 18 年度以降も平成 15 年度からの当年度資金不足額の黒字傾向を維持していることから、累積資金不足

は毎年度減少しており、さらに平成 18 年度の旧那古野営業所用地の売却により大幅に縮減し、平成 14 年度に最大の 302 億円であった累積資金不足は、20 年度には 105 億円まで縮減している。

(ii) 計画比較（平成 20 年度比較）について

a. 経常収入について

計画に対して、運輸収益は 1 日当たり乗車人員が約 34 千人上回り、16 億円の増収となったが、一般会計補助金が 16 億円の減少となったこと及び広告料収入などの運輸雑収が 1 億円の減収となったことなどにより、1 億円の減収となった。

b. 経常支出について

計画に対して、経費は、軽油価格の高騰に伴う自動車燃料費の増加などにより 6 億円の支出増となったが、人件費は、職員の削減などにより 16 億円の支出減となったことなどにより、12 億円の支出減となった。

c. 経常収支について

計画の 2 億円の赤字に対して 11 億円改善し、9 億円の黒字となり、平成 22 年度の経常収支の黒字化を目標としていたところ、平成 18 年度に計画を前倒しして経常収支の黒字化を達成した。平成 18 年度から黒字を維持している。

d. 資本収支について

平成 9 年度末不良債務の解消を目的とした一般会計から市バス事業に対する出資金の減少などにより、2 億円の悪化となっている。

e. 当年度資金不足額について

一般会計出資金の減少などにより資本収支は悪化しているものの、職員給与費の減少などによる経常収支の改善により、当年度資金不

足は9億円改善しており、黒字を維持している。

f. 累積資金不足について

以上のとおり、当年度資金不足の黒字を維持していることや、平成18年度の旧那古野営業所用地の売却による大幅な累積資金不足の縮減により、平成20年度は計画に対して159億円改善し、105億円となっている。

(イ) 累積資金不足の傾向について

a. 経営の現状について

平成14年度から平成17年度までの「市営交通事業中期経営健全化計画」及び平成18年度から平成22年度までは「市営交通事業経営改革計画」に基づき、給料表の見直しや給与カットをはじめとする人件費の抜本的な効率化や乗車券制度の改善など利用促進に取り組んできた。

また、市民の移動手段を確保する観点から、平成17年度からは、地域巡回路線等維持補助金を一般会計から受ける、いわゆる公費負担ルールを確立し、交通局と行政の責任分担の明確化を図った。

これらの取り組みにより、経常収支は18年度から黒字を維持しており、また、累積資金不足は平成15年度から減少傾向となり、さらに平成18年度の旧那古野営業所用地の売却により大幅に縮減し、最大の302億円から105億円にまで縮減した。

b. 今後の収支見通し

平成20年度決算では、経常収支は9億円の黒字、累積資金不足額は105億円となっている。

今後、いわゆる自動車NO_x・PM法に基づくバス車両の大量更新に伴う企業債償還金などが増加するため、人件費の効率化などの経営健全化方策を講じない場合には、経常収支は22年度から赤字に転じ、累積資金不足額は28年度に304億円になる見通しである。

(ウ) 公費負担ルールに基づく一般会計の負担額との関係

a. 地域巡回系統に対する補助金の算定根拠について

(a) 償却前経常収支の赤字相当額を地域巡回路線等維持補助金として一般会計が負担する。

(b) 減価償却費及び支払利息相当額を資本費補助金として一般会計が負担する。

このような結果として、減価償却費及び支払利息と資本費補助金との差額を除いては、収支均衡となる。

b. その他赤字系統に対する補助金の算定根拠について

(a) 地下鉄事業会計からのバス事業運営費負担金を除く、償却前経常収支の赤字額の 1/2 相当額を、地域巡回路線等維持補助金として一般会計が負担する。

(b) 減価償却費及び支払利息相当額を資本費補助金として一般会計が負担する。

このような結果として、減価償却費及び支払利息並びに資本費補助金との差額を除いては、バス事業運営費負担金を除く償却前経常収支の赤字額の 1/2 相当額に、バス事業運営費負担金を充当した額が赤字となる。

c. 全系統に対する補助金の算定根拠について

補助対象外である黒字系統の黒字額を、上記bのその他赤字系統の赤字額に充当した残額が、全系統の黒字額となる。

(エ) その他

a. これまでの乗車券制度の改善の内容とその改善による利用促進の効果（価格弾力性）の具体的なデータとしては次のとおりである。

【乗車券制度の改善の内容とその効果】				
		消費税抜	(単位：人/日、千円/年)	
区 分			累計（18年度～20年度）	
			乗車人員	乗車料収入
改 善 策	バス通勤定期券の全線化	(18年度～)	9,240	217,654
	共通全線定期券の値下げ	(“)	487	3,543
	特得60バス定期	(“)	5,459	4,408
	ドニチエコきっぷ	(“)	5,200	165,781
	バス学生全線定期券（甲 4km超の全線化）	(20年度～)	1,722	52,005
	計		22,108	443,391

b. 職員給与の見直しの効果の具体的なデータについて

【給与見直しによる削減額】					(単位：百万円)
年 度	18 決算	19 決算	20 決算	21 予算	累 計
給与カット	814	719	663	587	3,413
特勤見直し	124	105	94	101	521
新給与制度	0	48	115	27	225

c. 営業所などの委託化による人件費抑制（委託料との差引純計ベースで）による効果の具体的なデータは次の通りである。

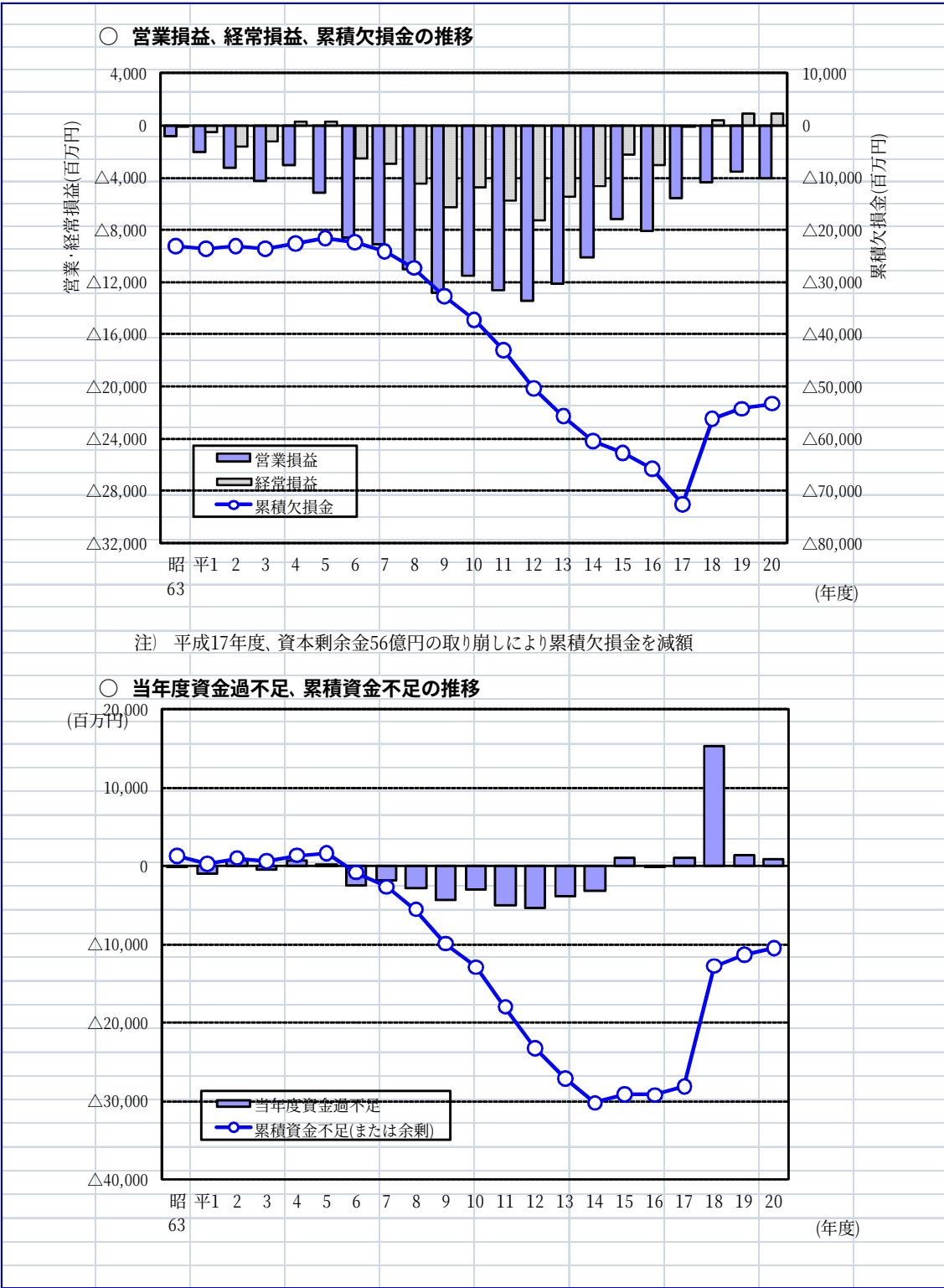
(a) 大森営業所の削減額：△286 百万円/年

(直営の場合の費用 1,736 百万円－委託費用 1,450 百万円)

(b) 浄心営業所 △198 百万円/年

(直営の場合の費用 1,473 百万円－委託費用 1,275 百万円)

次のふたつのグラフは、昭和 63 年度から平成 20 年度までの「営業損益、経常損益、累積欠損金の推移」及び「当年度資金過不足、累積資金不足の推移」である。その内容についての市バス事業担当者の認識については、これまで記載してきたとおりである。



また、次の表は市バス事業の貸借対照表の年度推移を示している。

【名古屋市自動車運送事業貸借対照表】					
区 分		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
I	資産の部				
1	固定資産				
	固定資産合計	16,630,536	18,336,036	19,473,007	20,812,779
2	流動資産				
(1)	現金預金	65,577	169,876	145,052	86,269
(2)	未収金	1,087,728	2,076,938	1,055,632	842,113
(3)	前払金		500,000		
(4)	その他流動資産	10,000	10,000	10,000	10,000
	流動資産合計	1,163,305	2,756,814	1,210,684	938,382
	資産合計	17,793,841	21,092,850	20,683,691	21,751,161
II	負債の部				
3	固定負債				
(1)	退職手当債	9,040,000	9,040,000	9,040,000	9,040,000
(2)	他会計借入金	10,300,000	10,300,000	10,300,000	10,300,000
(3)	退職給与引当金	12,960,735	11,116,511	9,226,300	8,226,785
(4)	その他固定負債	555,006	556,070	561,051	565,810
	固定負債合計	32,855,741	31,012,581	29,127,351	28,132,595
4	流動負債				
	流動負債合計	29,263,083	15,525,862	12,583,976	11,392,422
	負債合計	62,118,824	46,538,443	41,711,327	39,525,017
III	資本の部				
5	資本金				
(1)	自己資本金	15,644,538	16,344,538	16,844,538	17,144,538
(2)	借入資本金				
イ	企業債	9,123,405	10,279,837	11,691,073	12,943,619
ロ	他会計借入金	1,037,500	1,037,500	1,037,500	1,037,500
	小計	10,160,905	11,317,337	12,728,573	13,981,119
	資本金合計	25,805,443	27,661,875	29,573,111	31,125,657
6	剰余金				
(1)	資本剰余金				
	資本剰余金合計	2,500,736	3,128,449	3,638,061	4,386,338
(2)	欠損金				
イ	当年度未処理欠損金	72,631,162	56,235,916	54,238,809	53,285,850
	欠損金合計	72,631,162	56,235,916	54,238,809	53,285,850
	剰余金合計	△ 70,130,426	△ 53,107,467	△ 50,600,748	△ 48,899,512
	資本合計	△ 44,324,983	△ 25,445,592	△ 21,027,637	△ 17,773,855
	負債資本合計	17,793,841	21,092,851	20,683,690	21,751,162

この貸借対照表の年度推移表から次のことがわかる。

- i 未処理欠損金が大きく平成20年度末現在で約533億円であること。
- ii したがって、債務超過の状態（約178億円）が継続していること。
- iii 退職手当債（約90億円）と固定負債に表示されている他会計からの借入金（約103億円）及び退職給与引当金（約82億円）の負債と

資本の部に表示されている企業債（約 129 億円）及び借入資本金（約 10 億円）の返済等が市バス事業会計に重くのしかかっていること。

ここで退職手当債に関連して、平成 21 年度から平成 26 年度までの間で退職手当債を 90 億円償還することになっているが、実質的に破たんしている事業であった市バス事業の退職者であっても、退職金は労働の後払い的性格である以上、支給するのが必要であった。しかし、その経営責任などを勘案すると少なくとも管理職クラスで退職した元職員などに対して、現在の事業に対する寄付金などの名目で、改革の痛みを分かち合うことを検討することも考えられる。

② 計画の目標について

交通局は累積資金不足の解消のために、経営健全化計画を策定しなければならない。その際に検討している基本目標及び収支目標は次のとおりである。

【基本目標】

- 1 市バス・地下鉄の一体的サービスの提供により、市民の移動手段としての役割を担っていきます。
- 2 市バス利用者第一主義に基づき、安心・安全で、快適な、より利便性の高いサービスを提供します。
- 3 事業運営の効率化をさらに進め、経営の健全化を図ります。
- 4 職員一人ひとりがいきいきと働くことができる、活力ある組織を目指します。

【収支目標】

経常収支の黒字を維持し、平成 28 年度に資金不足比率を経営健全化基準（20%）未満とします。

ア．資金不足比率算定の基礎となる累積資金不足額の予測について

交通局で現在検討されている経営健全化計画における平成 28 年度の累積資金不足額は、304 億円と試算されている。しかし、平成 21 年 7 月 23 日に公表された『名古屋市交通事業の経営健全化方策について提言（以下、「提言」という。）』では、261 億円と試算されており、こ

これらの間には 43 億円の差異が生じている。この期間にどのような試算の違いが加味されたのか質問した結果は、次のとおりである。

「経営健全化方策を講じない場合の平成 28 年度の累積資金不足額について、提言では 261 億円と見込んでいたが、計画では 304 億円と 43 億円悪化すると見込んでいる。これは、提言時は平成 21 年度予算をベースに 22 年度以降の収支を見込んでいたが、計画策定時は 21 年度の上期実績に基づき 22 年度以降の収支を見込んでおり、景気後退の影響等により運輸収益が 21 年度予算よりも 3 億円程度減少することが見込まれることから、これに連動して 22 年度以降の収入を見直したこと、計画期間にあわせて、21 年度については人件費効率化策を実施しない場合に見直したことによるものである。」

このような見積り算定の変更理由には正当性が認められる。計画期間における社会経済環境の激変が予想される今日において、経営健全化計画の策定において、目標数値が変動してしまうリスクを加味して、収支目標及び収支計画を策定する必要がある。社会経済情勢の激変に柔軟に対応できるよう、さまざまな施策のシナリオを検討することも必要になるものと考えられる。

イ．経営健全化計画の進捗管理について

経営健全化計画の進捗管理は、どのような体制で行われるのか明確にする必要がある。たとえば、交通局内部組織、進捗管理委員会、または今回出資を検討されている一般会計部門のモニタリングなどが考えられるが、交通局の回答としては次の通りであった。

「平成 18 年 3 月に策定した「経営改革計画」の進行管理のために、「名古屋市交通事業経営委員会」が設置されており、平成 18 年度から年 2 回開催してきたところである。平成 21 年度については、経営健全化計画策定のための「名古屋市交通事業経営健全化検討委員会」を開催したため、経営委員会の開催はないが、引き続き設置されているところである。

経営健全化計画の進行管理についても、経営委員会と同様の委員会を設置して行うことを想定しており、組織や委員の人選につきましては今後の検討事項とする。」

経営健全化計画の進捗管理は、一般会計からの支援も含まれていることから、単に外部の委員だけで進捗管理委員会を構成するのではなく、出資者の恒常的で、厳しいモニタリングを予定し、詳細な進捗管理とその公表体制が求められているものと考えられる。

ウ．一般会計からの基準外繰入の確実性について

一般会計からの基準外繰入が検討されている。

収支計画の中に当該支援が予定された場合、その実現可能性の担保については、それほど問題にならないという認識を交通局は持っている。これに係る交通局の回答は、次の通りであった。

「平成 22 年度予算については、一般会計、自動車運送事業会計及び高速度鉄道事業会計のいずれも議会の議決を経て成立する。また、自動車運送事業の経営健全化計画を議会の議決を経て（地方財政健全化法第 5 条）市長が策定することとなっているため、平成 23 年度以降についても、一般会計及び高速度鉄道事業会計は当然にその議決をふまえるものと考ええる。また、経営健全化計画の実施状況については、総務省へ毎年度報告が義務付けられており（法第 6 条）、そうした法の趣旨を一般会計も十分に理解しているものと考えている。」

そのような法の趣旨があるのであるから、予算の形式は債務負担行為を採用することが筋であろう。

エ．高速度鉄道事業からの出資金の確実性について

高速度鉄道事業からの出資金の確実性については、どのような仕組みで担保されるべきか検討する必要がある。また、高速度鉄道事業の累積資金不足額（2,375 億円）から判断した場合、実行可能性はどのように評価されるか。この点について、交通局に質問したところ次のような回答があった。

「出資の確実性はどのような仕組みで担保されるのかについては、一般会計からの基準外繰入と同じであると考えられる。また、バス事業会計へ出資することによる地下鉄事業会計の経営健全化計画への影響は少ないと試算しており、出資に係る実行可能性はある。」

【地下鉄事業会計の収支試算結果】

区 分	経営健全化方策実施後	
	出資なし	出資あり
経常損益	平成20年度 黒字化	平成20年度 黒字化
累積損益	平成54年度 解消	平成55年度 解消
当年度資金不足	平成35年度 黒字化	平成35年度 黒字化
累積資金不足	平成41年度 解消	平成42年度 解消
実質累積資金不足	平成44年度 解消	平成45年度 解消

地下鉄事業会計側も債務負担行為を採用することが求められているもの
と考える。

また、上記の表のとおり、累積損益の解消では1年遅れが生じて平成 55
年度となる。また、累積資金不足の解消は、1年遅れが生じて平成 42 年度
となる。さらに、実質累積資金不足の解消については、1年遅れが生じ、平
成 45 年度となる。

このような計画の遅れについて、重要性が高いわけではない。しかし、
莫大な累積資金不足等を抱える地下鉄事業にとって、市バス事業への出資
は少なからず影響を受けるものと考えられるため、適切な出資計画・スケ
ジューリング等を検討する必要がある。

なお、桜通線延伸が完成する平成 23 年 4 月以降の収支見通し（計画では
3.4 万人の利用者が 1 万人程度になり、その結果 24 億円の運輸収益見通し
が 7 億円に縮小する可能性を新聞情報では示唆していた。）が極めて甘い結
果になるという新聞報道などもある。この点については、交通局の経営健
全化計画の中では、既に織り込み済みであった。すなわち、地下鉄事業の
出資の実現可能性については、地下鉄事業の減収・減益見通しの中でより
厳しい選択を既に迫られていたことになる。

3. 収益の状況と収益拡大方策について

(1) 概 要

経営健全化計画の検討過程で、交通局は次のような収益拡大方策を検討
している。

「お客様のニーズをふまえ、きめ細やかに利用促進の取り組みを進め、通勤・通学などの固定的利用者の拡大、買物・行楽など自由目的利用者の拡大に努めるとともに、平成 22 年度に導入する I C カード乗車券の普及促進に努める。また、地下鉄駅やバスターミナル、地下鉄・市バスの車両は、多くの人が利用する、広告に適した場所であり、その利点や特性を活かした商品開発や料金設定などに努め、広告料収入など料金収入以外の附帯事業収入の確保・拡大に努める。

① 利用促進策について

- ア. 乗車券サービスの向上
- イ. 乗車券のお買い求めやすさの向上
- ウ. 販売活動の拡大
- エ. 積極的な情報発信
- オ. イベントの拡充
- カ. I C カード乗車券の導入・普及促進
- キ. 地域との連携

② 附帯事業収入の拡大

- ア. 既存媒体の活用による広告料収入の拡大
- イ. 新規広告媒体の開発
- ウ. 駅構内店舗の設置
- エ. I C カード乗車券の電子マネー機能の活用

(2) 手 続

現在検討している経営健全化計画に含まれる上記の収益拡大方策について、関連する説明資料等を入手し、閲覧・分析したうえで交通局の担当者に質問して、その合理性と実行可能性を中心に検証した。

(3) 結 果

収益拡大方策等について、監査を行った結果、つぎのような項目について意見を述べることとする。

① 収益拡大方策について

収益拡大方策として、市バス事業は利用料金の値下げや利便性の向上

を予定している。一般に、利用料金の単価を引き下げる際には利用者の増加を見込まないと、結果として収益が減少することもある。また、新規で収益拡大方策を検討する場合、収益の増加とともにコストの増加も対応させて計画の中に反映することが求められる。それらの差引で利益が生じるような方策が求められている。

利用料金の単価を引き下げることで、市バス利用客がどの程度増加するかを検討するために、「価格弾力性」または「利便性弾力性」の視点を設けて、その合理性及び実現可能性を検証した。

ア．収入増加方策として、「利用促進策の効果額」及び「付帯事業収入拡大方策の目標」が平成 22 年度から 28 年度まで推計されているが、これらの金額を検討する際には、増収ベースかまたは増益ベースかを明確にし、前者であれば、明確にコスト増加分を把握して表示することが理解可能性の高い計画となるものである。

イ．経営健全化計画策定時に検討される「利用促進策の効果額」及び「付帯事業収入拡大方策の目標」の金額については、個別の方策の効果額を積み上げて作成されるべきである。収益の増加との直接的で明瞭な対応関係が認めにくい施策も当然に存在する。そのような方策を検討し採用する際には、過去の導入実績や他団体の事例などを入手する努力が必要となる。そのような導入実績の把握に基づいた方策でなければ、増収効果については認められるものではない。

このような観点から、交通局が検討している収益増加策を検討する。

(ア) 利用促進策の効果額について

a. ICカード乗車券の導入・普及促進について

ICカード乗車券の導入・普及促進の増収効果については、先行事例があったため、その実績を調査して増収見込みを立てている。その設定方法は次の通りである。

「先行事例（PASMO主要 8 社局の乗車人員増）によると IC カード乗車券導入後 1 年目に 2.1%の効果が見られるものの、この効果には他の乗客誘致によるものが含まれるため、全体の半分程度の 1%を IC カード導入等により平成 23 年度に増加されること

を目標としている。」

このような手法は保守的な増収見込みであり、ある程度確実な収益の実現を見積もっていると評価することができる。

ただし、増収効果だけを収支計画に表示させてしまうと収支計画の読者の判断を誤らせたり、事後的なモニタリングなど実績の評価等に際して事実の確認が困難になったりするものである。また、増収策のコストを経常的な従来からのコストに織り込んで収支計画を策定する際に、増収策を採用する場合と採用しない場合の比較が収益だけの評価となってしまう。

したがって、増収策の効果については、収益とコストのそれぞれの増加分を明瞭に表示することが必要になるものとする。なお、ＩＣカード導入に伴う費用対効果（１０年間）について、交通局は詳細に算定していることを監査の過程で確認した。

【ＩＣカード導入に伴う削減効果（１０年間）】		
		(単位 億円)
区 分	金 額	内 容
機器更新費用の削減	11	・磁気券用自動券売機・ユリカ自動発売機の削減 ・安価なＩＣ専用改札機の導入
機器保守費用の削減	16	・駅務機器・バス料金箱保守費用の削減
磁気カード発行費等の削減	30	・定期券、ユリカ等磁気カード作成費用の削減 ・磁気カード販売費用の削減
計	57	

ｂ．定期券のサービス向上・その他利用促進について

定期券のサービス向上やその他の利用促進による増収効果の見積もりについては、次のような推計を行っている。

「平成 20 年度から平成 21 年度にかけて景気の減速などによる減少分の回復及び平成 22 年度から 28 年度にかけて、利用促進により毎年度増加させることを目標としている。」

景気回復の見通しについて、平成 21 年度の経済実績及び諸種の

景気判断指標を注意深く見守り、増収効果を阻害するリスク要因を分析・評価することが求められている。

(イ) 附帯事業収入の拡大について

広告収入及び附帯事業収入の拡大を図り、平成 22 年度から 28 年度にかけて、毎年度増加させることを目標としている。この見積り方法は特に積み上げ方式で算定した設定値ではなく、目標値に近い設定の仕方である。景気が低迷し予測不可能な社会経済情勢の中で、広告収入及び附帯事業収入の拡大を見込んで、毎年度継続的に増収させることとした対策に実現可能性があるのか、疑問を感じざるを得ない。その成否が景気浮揚と密接に連動する対策に依拠するだけではなく、広告等が設置される現場の一層の協力を含めて局内関係部署全体の、必ず達すべき課題として遂行することや自動販売機など局収入に貢献する機器類の設置導入に関係部署がもつ知恵を一層絞ることなど、交通局固有の「地力」によって附帯事業収入を増大させることを要望する。

(ウ) 定期券のサービス向上に伴う増収効果について

定期券のサービス向上には、値下げ策も含まれる。たとえば、通学の利用料金の値下げに対する利用者数の増加が見込まれないと、増収効果に繋がらない。このような価格弾力性について、具体的にはどのように推計しているのか？特に、初年度に赤字予測を立てている特定の定期券の値下げには合理性があるのかどうか検証する必要があったため、市バス事業担当者に質問を行った。その回答は次のとおりである。

「定期券がお値打ちとなることで、通学での定期券利用を増やし、また、固定的利用となる定期券利用者を増加させ、安定的な収入を確保する。

ＩＣカード乗車券導入時の機器仕様と発行業務を簡素化することで、システム改修費や維持費を抑えるとともに、利用者に購入しやすい形態とし、利便性の向上を図る。」

このような経費節減効果も含めて導入を検討し、初年度の赤字は

あえてリスクをとることで全体の経費削減と業務の効率化に寄与するものと考えているということである。

増収または減少の効果に対する推計方法は概ね積み上げられた方法であり、手法としては合理的な手法である。

【乗車券制度の改善の内容とその効果】				
		消費税抜	(単位：人/日、千円/年)	
区 分			累計（18年度～20年度）	
			乗車人員	乗車料収入
改 善 策	バス通勤定期券の全線化	(18年度～)	9,240	217,654
	共通全線定期券の値下げ	(“)	487	3,543
	特得60バス定期	(“)	5,459	4,408
	ドニチエコきっぷ	(“)	5,200	165,781
	バス学生全線定期券（甲 4km超の全線化）	(20年度～)	1,722	52,005
	計		22,108	443,391

（エ）積極的な情報提供の拡充について

情報提供の拡充については、さまざまな方策を現在も行っているが、新規施策として検討している主な方策は次のものである。

【新規施策として実施を検討中のもの（未定）】

- エリア別バス路線図の配布
- 駅コンコースなどへのお出かけ情報提供コーナーの設置
- 市バス・地下鉄車内へのお出かけ情報ポスターの掲出

これらの新規方策のうち、「a. エリア別バス路線図の配布」は、利用促進が期待できる方策のひとつである。しかし、市バス事業の商品は「路線」であることを考えると、路線別の施設案内を作成して情報提供することが利用促進方策の基本ではないかと考える。

（オ）効果測定を行っている方策について

情報提供の拡充による市バス利用者の増加については、その効果を的確に測定することは難しい面もある。しかし、交通局は従来から次のようなアンケートにより、効果の測定を行っているという。

- a. 平成 20 年度、交通局ニュース（事業案内リーフレット）のリニューアルの効果把握するため、応募方式のアンケートを実施した。
- b. 交通局出張トークの参加者全員にアンケートへの記入をお願いして効果を検証している。
- c. 今夏に実施した定額給付金おでかけ支援キャンペーンでセット乗車券を販売した際に、購入者がどの広報媒体でキャンペーン内容を知ったかをアンケートにより把握した。

今後は、交通局が発行するポスターやチラシなどに関するアンケートを実施し、認知度などを把握するなどして効果測定することを検討しているという回答を得た。

これらの効果測定のアンケートの結果をどのように次回の情報提供に反映していくかについても、十分な検討を期待する。

（カ）利用者サイドに立った情報ニーズの把握について

サービス供給側の論理でアンケートを実施することは、真に利用者のニーズを把握することにはならない。そこで、交通局ではつぎのようなアンケートを実施して、利用者サイドに立った情報ニーズの把握に努めているということである。

- a. 平成 17 年度の世論調査で各施策の認知度、充実してほしい情報などを聞き、施策立案に活かしている。
- b. 平成 21 年 4 月に新たに発行したリーフレット（地下鉄らくらくのりかえマップ）に電子メールアドレスとその QR コードを掲載し、当該マップをより利用しやすくするための意見を募集した。
- c. メール、手紙、電話などでいただく市バス利用者ご意見を施策に反映させるよう努めている。
- d. 平成 18 年度より毎年 1 回ネットモニター 1,000 人を対象に「市バス・地下鉄お客様利用者重要度・満足度調査」を実施して、市バス・地下鉄利用者の市バス・地下鉄に対するニーズを把握している。

これらのうち、平成 18 年度に実施された『市バス・地下鉄お客様利用者重要度・満足度調査』の内容を閲覧した。さまざまなアンケート項目が設定され、それぞれの項目について、「重要度」と「満足度」の程度を測定し、クロス分析した結果を取りまとめているもの

である。

これらの中には、重要な情報が満載になっているように感じられた。例を挙げると次のようなものである。

1) 地下鉄と市バスの乗り換えの利便性について

- ① 重要度⇒ i 「重要」 35.7% + ii 「やや重要」 21.9% = 57.6%
- ② 満足度⇒ i 「満足」 2.8% + ii 「概ね満足」 20.5% = 23.3%

2) 市バス運行の定時性について

- ① 重要度⇒ i 「重要」 53.9% + ii 「やや重要」 21.5% = 75.4%
- ② 満足度⇒ i 「満足」 8.4% + ii 「概ね満足」 35.4% = 43.8%

3) 市バスの運行間隔について

- ① 重要度⇒ i 「重要」 47.6% + ii 「やや重要」 26.2% = 73.8%
- ② 満足度⇒ i 「満足」 3.4% + ii 「概ね満足」 19.1% = 22.5%

このような結果を少なくとも管理職は熟読して、原因分析を行い、現場で確認したり、職員への聞き取り調査を行ったり、自ら実施しているのだろうか。その結果として、どのような対応をとったのかについて、組織として何らかの記録を残すことが重要である。

(キ) 市が行う利用者拡大方策について

市が行う利用者拡大方策としては、つぎのような方策を実施しているという。このようなイベント等は頻度を高めて、市民に定着する努力が必要である。

a. なごやカーフリーデー〔平成 19 年度より毎年実施〕

市では、「なごや交通戦略」の中で車を使わない日を体験することを提案しており、その提案に基づく取り組みとして、平成 19 年度より毎年、久屋大通の一部車道を通行止めにして、「なごやカーフリーデー」を開催している。(平成 21 年度は 9 月 22 日(日)開催) 通行止め区間では、公共交通など自動車以外で訪れていただき、楽しんで参加できるイベントを各種用意している。この取り組みへの協力として、交通局ではカーフリーデーの PR ポスター

を地下鉄駅等に掲出している。

年間に 1 度程度でどの程度の効果があがるのか疑問もある。意識啓発が主たる目的か、それとも市バス等公共交通機関利用者の直接的な増加が目的か、年間に 1 度であれば、効果は限定的ではないか。

b. なごや交通エコチャレンジ〔平成 20 年度に実施〕

車からの CO2 排出量の削減や公共交通の利用促進といった課題に対する取組みの 1 つとして、市民に環境にやさしい交通行動を考えるきっかけとしていただくことを目的とし、自動車から公共交通への利用転換を目指す総務局、CO2 削減を目指す環境局、市バス・地下鉄の利用促進を図る交通局が連携し、平成 20 年度に実施した。

その実施内容としては、次のとおりである。

- (a) チャレンジ期間約 3 ヶ月間（平成 20 年 9 月 7 日～11 月 30 日）の間の任意の 3 日間について、車を地下鉄などに代えて外出した場合の移動時間及び車と比較した CO2 削減量を応募用紙に記入する。日頃から車を利用しない方は、地下鉄などで外出した場合の移動時間等を応募用紙に記入し提出してもらう。
- (b) 応募された方の先着 1 万名様に特別限定ドニチエコきっぷを進呈する。
（「ドニチエコきっぷ」：土日祝日及び毎月 8 日の本市環境保全の日に使用できる市バス・地下鉄一日乗車券。大人 600 円、小児 300 円）

c. 公共交通エコポイント〔平成 18 年 10 月から開始〕

市では、自動車の適正利用や公共交通への利用転換を進めるために「公共交通の利用者」にポイントを差し上げることにより、地下鉄等の公共交通の利用促進を図る「公共交通エコポイント」を実用化している。

- (a) 事業主体：NPO 法人エコデザイン市民社会フォーラム
- (b) 企画支援：「公共交通エコポイント推進会議」で事業主体をサポートする。（名古屋市もメンバー）
- (c) 事業内容：地下鉄駅（7 駅）に設置してあるカードリーダーに、愛・地球博入場券をかざすとポイントがたまる。
1 日当たり 1 エコポンで、2 エコポンで 1 エコマネー。

得たエコマネーで、エコ商品を購入可能である。

d. 環境保全の日（毎月 8 日）

市では、名古屋市環境基本条例に基づき、市民及び事業者の間に広く環境保全についての関心と理解を深めるとともに、積極的に環境の保全に関する活動を行う意欲を高めるため、平成 8 年 4 月から毎月 8 日を「環境保全の日」と定めている。

この「環境保全の日」の趣旨を周知し、市民等の環境保全活動の意欲を高めるため、ラジオコマーシャルの放送、啓発ポスターの掲出、イベント会場や地下鉄駅周辺でのキャンペーンなどを実施している。

交通局では、毎月 8 日の環境保全の日に、600 円（小児 300 円）で市バス・地下鉄 1 日乗り放題の「ドニチエコきっぷ」を平成 18 年度より発売開始している。

② 一般会計繰入金の年度推移について

市バス事業に対する、一般会計からの繰入金の年度推移は次のとおりである。

i 収益的収入							
※1 繰出基準内の繰入れ ※2 繰出基準外の繰入れ							(単位:百万円)
区 分	目 的	補助金等の対象	年 度				
			17	18	19	20	21 予算
※1 基礎年金拠出金 公的負担経費補助金	基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費にあてるため	職員に係る基礎年金拠出金に係る公的負担額	176	168	175	-	-
共済追加費用 補助金	共済追加費用に係る公的負担に要する経費にあてるため	職員に係る共済追加費用の負担額	627	540	403	352	454
資本費補助金	資本費にあてるため	減価償却費及び企業債利息	1,565	1,619	2,261	2,604	2,669
※2 地域巡回路線等 維持補助金	生活路線を始めとした不採算路線の維持にあてるため	①地域巡回路線(22路線)の償却前経常収支不足額の全額 ②同路線に準ずる路線(109路線)の償却前経常収支不足額の1/2 [路線数は、平成21年度予算]	3,564	3,455	2,847	2,309	1,512
違法駐停車監視活動費 補助金	違法駐停車監視活動費にあてるため	違法駐停車監視活動に係る人件費及び経費の1/2	61	55	-	-	-
※1 児童手当負担金	児童手当に要する経費にあてるため	職員に係る児童手当の額	31	43	51	54	64
計	-	-	6,024	5,880	5,737	5,319	4,699

ii その他 (平成9年度末時点の不良債務に対する財政支援)							
繰出基準外の繰入れ							
区 分	目 的	出資金の対象	年 度				
			17	18	19	20	21 予算
経営基盤安定化出資金	経営基盤の安定化に向け不良債務の解消にあてるため	平成9年度末時点における累積資金不足額(9,911百万円)	800	700	500	300	-
平成10年度～20年度までの累計額8,800百万円 (平成9年度末累積資金不足額に対する未措置額 1,111百万円)							

これらのうち、独立採算性を旨とする地方公営企業では、実施すると赤字の要因となるようなものは、公費で補填されることとなる。そのような公費負担の項目は、全国一律に規定されており、一般には「基準内繰入」と呼ばれているものである。

一方、そのような「基準内繰入」には該当しないが、市の独自の判断で公費負担にも一定の合理性があるものと判断して一般会計から当該公営企業に対して繰り出すものも存在する。一般には、「基準外繰入（上乗せ分）」と呼ばれるものである。

さらに、「基準外繰入」のうち、（上乗せ分）に該当しないものについては、「基準外繰入（その他）」とされて、当該公営企業の赤字の埋め合わせに該当するものである。

上記の表のうち、「基準内繰入」に該当するものは、「※1」が付されたものである。これら以外の繰入は、全て「基準外繰入」であるが、上乗せ分ではないため、全て赤字部分も埋め合わせのための繰入である「基準外繰入（その他）」である。

このような「基準外繰入（その他）」は独立採算制を強く求められる地方公営企業においては、異例の一般会計からの繰出しであるため、抜本的な経営改革を行うことが求められているものである。

③ 公費負担ルールについて

公費負担ルールは、不採算路線に対する公的維持の必要性を勘案し、平成17年度から適用されている基準である。平成20年度までの実績を次のとおりである。当該ルールは、過去の公的負担には触れておらず、平成17年度以降の将来の公的負担について、設定されたルールであった。

<対象路線及び補助金の推移>

(単位:百万円)

区 分	17	18	19	20	21 予算
地域巡回系統	22系統	22系統	22系統	22系統	22系統
補助金	508	496	545	553	399
その他 不採算路線	123系統	125系統	126系統	121系統	109系統
補助金	2,867	2,766	2,430	2,226	1,825
当年度措置額	3,375	3,262	2,975	2,779	2,224
前々年度精算額	189	193	△128	△470	△712
補 助 金	3,564	3,455	2,847	2,309	1,512

地域巡回系統（22 路線）については、その償却前経常収支額の全額を補助金として一般会計から受けている。全 161 路線のうち、約 14%の割合である。平成 20 年度決算ベースではその補助金は 5 億 53 百万円であり、1 系統当たり約 25 百万円の公的負担となっている。

また、その他の不採算路線（同路線に準ずる路線）（109 路線）については、償却前経常収支不足額の 1/2 を補助金として一般会計から受けている。全 161 路線のうち、約 75%の割合である。平成 20 年度決算ベースではその補助金は 22 億 26 百万円であり、1 系統当たり約 18 百万円の公的負担となっている。

これらふたつの合計では、27 億 79 百万円であるが、前々年度精算額（△4 億 70 百万円）を加減したのちの補助金は、23 億 9 百万円であった。

このような補助金の算定の正確性については、次の資料により検証した結果、正確な計算に基づき算定されていることを確認した。

また、この公的負担ルールは、民営事業者任せれば明らかに撤退するであろう赤字路線を、地域の移動手段確保の要請のもと、公的負担を求めた基準である。したがって、公的負担の前提となる赤字路線の存続理由が強く求められるものと考えなければならない。次の資料は、監査の過程で監査人の質問に対する回答として入手した監査資料である。内容を精査した結果、監査時点では、各路線のその存続理由に合理性を確認した。

ただし、赤字路線の効率性を追求する努力は今後も継続する必要がある。その際には、市バス路線の運行回数や運転士の業務上のローテーションなど、あるべき適正な業務実施条件について、合理性の高い運行条件等を、予め内規等で設定しておくことが重要である。そのことにより、バス路線の赤字が無制限に拡大する危険性を未然に防止する基準となることが期待される。このような合理的な基準を設定するためにも、赤字路線の洗い直しを徹底することが求められる。

(営業係数は平成20年度決算値)		
系統	営業係数	存続させている固有の理由
名駅22	202	中川区八社学区から名古屋駅方面を結ぶ唯一の路線となっている。
高畑12	207	港区小碓学区から地下鉄高畑駅等を結ぶ唯一の路線となっている。
金山26	208	昼間時間帯のみを運行する昭和巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
名駅25	208	中村区豊臣学区・ほのか学区から名古屋駅方面を結ぶ唯一の路線となっている。
神宮16	209	昼間時間帯のみを運行する南巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
名港11	212	港区東築地学区から港労災病院や地下鉄築地口駅方面を結ぶ唯一の路線となっている。
高畑17	214	中川区明正学区・五反田学区から区役所、地下鉄高畑駅等を結ぶ地域巡回系統に準じる路線となっている。
小幡11	215	守山区本地丘学区などから区役所、名鉄小幡駅、J R新守山駅等を結ぶ地域巡回系統に準じる路線となっている。
東海11	215	港区小碓学区などから地下鉄東海通駅等を結ぶ唯一の路線となっている。
山田巡回	218	＊（欄外を参照）
千種巡回	218	＊（ ” ）
大高12	219	昼間時間帯のみを運行する緑1巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
港巡回	220	＊（欄外を参照）

系統	営業係数	存続させている固有の理由
昭和巡回	226	＊（ 〃 ）
植田12	230	昼間時間帯のみを運行する天白巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
要町11	231	緑区方面から基幹1号系統星崎停、生協病院（要町）等を結ぶ唯一の路線である。
上社12	232	緑ヶ丘商高や猪子石学区などから東山線上社駅等を結ぶ唯一の路線となっている。
神宮13	233	神宮東門～地下鉄堀田～野並車庫を結ぶ路線であり、堀田から伝馬町への唯一のバス路線である。
高畑18	248	中川区昭和橋学区や武道館から地下鉄高畑駅及び東海通駅等を結ぶ唯一の路線となっている。
名駅29	250	西区枇杷島学区や名城高校から地下鉄本陣駅及び名古屋駅等を結ぶ唯一の路線となっている。
栄15	260	北区六郷北学区などでの唯一の公共交通機関であり、守山区瀬古方面から地下鉄大曽根駅を結ぶ唯一の路線となっている。
中村巡回	276	＊（欄外を参照）
有松11	276	有松町口無池～有松駅～太子までの路線で、経路のほとんどを単独で運行しており、当該区間の沿線住民の唯一の公共交通機関となっている。
野並17	276	昼間時間帯のみを運行する緑2巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
守山巡回	281	＊（欄外を参照）
栄27	283	昼間時間帯のみを運行する西巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
富田巡回	284	＊（欄外を参照）

系統	営業係数	存続させている固有の理由
中川巡回	297	＊（ 〃 ）
守山11	297	昼間時間帯のみを運行する守山巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
東巡回	320	＊（欄外を参照）
瑞穂巡回	329	＊（ 〃 ）
熱田巡回	381	＊（ 〃 ）
志段味巡回	407	＊（ 〃 ）
中巡回	412	＊（ 〃 ）
緑2巡回	427	＊（ 〃 ）
春田11	513	昼間時間帯のみを運行する南陽巡回を補完する系統として、通勤・通学時間帯の移動手段としての役割を果たしている。
南陽巡回	647	＊（欄外を参照）

＊ 地域巡回系統

公共の福祉の観点から、赤字額の全額について市から補助を受け、区役所・支所、病院、大規模商業施設、商店街、地下鉄駅など、公共施設、商業施設等を巡回する路線で、市民の日常生活に密着した移動手段として利用されている。

また、赤字路線の存続理由に合理性があったとしても、各路線の収支構造や運転キロの状況及び運行回数などの分析を常に怠らず、経済性・効率性の面で問題があれば、改善をしなければならない。赤字路線ごとの存続理由の精査と経済性・効率性の追求及びその結果の開示は、毎年度予算時期及び決算時期の、少なくとも 2 回程度、関連する資料を全て公開して、交通局のホームページ（以下、「HP」という。）上などで情報提供することが説明責任を果たすことに繋がるものと考えられる。

系統記号	営業収益	営業外収入	資本費補助		経常収入	営業費用	経常費用	営業収支	経常収支		営業係数	系統長 (km)	運転キロ (km)	運転キロ ／系統長	系統記号
			地域巡回補助						経常収支	補助金用					
幹築地 1	166,950	93,895	36,222	50,860	260,845	279,593	287,667	△112,643	△26,822	△101,753	167	5.25	1326.2	252.6	幹築地 1
野並 1 8	110,636	74,480	23,828	45,283	185,116	209,289	214,600	△98,653	△29,484	△90,602	189	7.68	872.4	113.6	野並 1 8
栄 1 5	55,718	62,152	16,644	41,801	117,870	144,931	148,642	△89,213	△30,772	△83,634	260	9.01	609.4	67.6	栄 1 5
栄 1 8	98,678	62,553	19,913	37,923	161,231	181,512	185,950	△82,834	△24,719	△75,875	184	7.90	729.1	92.3	栄 1 8
八事 1 1	243,488	81,870	37,907	35,619	325,358	327,364	335,814	△83,876	△10,456	△71,266	134	8.41	1387.9	165.0	八事 1 1
高畑 1 8	46,068	53,683	15,273	35,406	99,751	121,631	125,035	△75,563	△25,284	△70,840	264	6.28	559.2	89.0	高畑 1 8
要町 1 1	55,098	53,322	14,808	35,164	108,420	130,470	133,771	△75,372	△25,351	△70,356	237	10.57	542.2	51.3	要町 1 1
原 1 3	87,161	58,260	20,266	34,006	145,421	161,469	165,986	△74,308	△20,565	△68,038	185	8.92	742.0	83.2	原 1 3
東海 1 1	59,216	53,175	16,265	33,638	112,391	131,621	135,246	△72,405	△22,855	△67,302	222	9.35	595.5	63.7	東海 1 1
金山 1 9	146,914	67,092	28,121	33,489	214,006	222,566	228,834	△75,652	△14,828	△67,005	151	10.80	1029.6	95.3	金山 1 9
高畑 1 3	94,762	55,359	20,919	30,484	150,121	162,063	166,726	△67,301	△16,605	△60,991	171	9.63	765.9	79.5	高畑 1 3
高速 1	108,287	60,781	26,689	30,137	169,068	175,543	181,492	△67,256	△12,424	△60,298	162	24.16	977.2	40.4	高速 1
名駅 2 9	40,312	44,597	12,088	29,860	84,909	104,065	106,759	△63,753	△21,850	△59,744	258	8.73	442.6	50.7	名駅 2 9
幹名駅 2	218,333	72,050	35,282	29,561	290,383	288,656	296,520	△70,323	△6,137	△59,146	132	7.20	1291.8	179.4	幹名駅 2
栄 1 1	277,526	78,836	41,028	28,964	356,362	348,937	358,082	△71,411	△1,720	△57,590	126	10.10	1502.2	148.7	栄 1 1
新瑞 1 4	99,895	53,147	20,694	28,442	153,042	163,140	167,754	△63,245	△14,712	△56,906	163	9.92	757.7	76.4	新瑞 1 4
金山 2 5	182,368	64,672	30,265	28,197	247,040	248,402	255,148	△66,034	△8,108	△56,417	136	10.44	1108.1	106.1	金山 2 5
曽根 1 3	77,422	46,779	15,257	27,923	124,201	138,605	142,006	△61,183	△17,805	△55,868	179	6.30	558.6	88.7	曽根 1 3
名駅 2 0	139,629	54,831	23,825	25,985	194,460	199,321	204,632	△59,692	△10,172	△51,990	143	10.15	872.3	85.9	名駅 2 0
名港 1 3	66,381	44,387	15,421	25,926	110,768	123,031	126,468	△56,650	△15,700	△51,873	185	6.95	564.6	81.2	名港 1 3
東海 1 2	249,086	72,446	39,283	25,462	321,532	312,153	320,910	△63,067	622	△50,945	125	9.83	1438.3	146.3	東海 1 2
名駅 2 5	47,536	39,897	12,124	25,203	87,433	101,895	104,597	△54,359	△17,164	△50,425	214	7.69	443.9	57.7	名駅 2 5
新瑞 1 3	144,770	54,587	24,328	25,154	199,357	202,941	208,364	△58,171	△9,007	△50,328	140	15.03	890.7	59.3	新瑞 1 3
高畑 1 7	43,421	39,882	12,501	25,004	83,303	97,232	100,018	△53,811	△16,715	△50,027	224	11.31	457.7	40.5	高畑 1 7
高畑 1 5	78,001	44,971	17,455	24,334	122,972	131,835	135,725	△53,834	△12,753	△48,688	169	9.98	639.1	64.0	高畑 1 5
名駅 1 7	77,358	42,520	14,971	24,200	119,878	130,810	134,148	△53,452	△14,270	△48,419	169	9.30	548.1	58.9	名駅 1 7
栄 2 0	106,534	46,798	19,318	23,477	153,332	159,683	163,990	△53,149	△10,658	△46,973	150	8.59	707.3	82.3	栄 2 0
有松 1 1	26,649	34,156	8,893	23,324	60,805	76,254	78,237	△49,605	△17,432	△46,666	286	6.33	325.6	51.4	有松 1 1
大高 1 2	39,446	36,262	10,811	23,212	75,708	89,344	91,754	△49,898	△16,046	△46,442	226	15.24	395.8	26.0	大高 1 2
野並 1 7	26,783	33,547	8,680	22,934	60,330	75,580	77,515	△48,797	△17,185	△45,887	282	9.11	317.8	34.9	野並 1 7
守山 1 1	22,575	33,836	9,344	22,777	56,411	70,912	72,995	△48,337	△16,584	△45,571	314	13.58	342.1	25.2	守山 1 1
栄 2 5	76,618	40,617	14,811	22,588	117,235	126,697	129,998	△50,079	△12,763	△45,193	165	6.70	542.3	80.9	栄 2 5
小幡 1 1	38,618	35,676	11,004	22,528	74,294	87,075	89,528	△48,457	△15,234	△45,074	225	11.40	402.9	35.3	小幡 1 1
上社 1 2	33,661	31,800	8,977	20,819	65,461	78,330	80,331	△44,669	△14,870	△41,655	233	7.57	328.7	43.4	上社 1 2
名駅 1 9	42,299	33,236	10,387	20,657	75,535	86,990	89,306	△44,691	△13,771	△41,331	206	10.30	380.3	36.9	名駅 1 9
高畑 1 4	69,532	37,523	14,072	20,576	107,055	115,160	118,297	△45,628	△11,242	△41,169	166	7.70	515.2	66.9	高畑 1 4
名駅 2 6	44,447	33,292	11,299	19,855	77,739	87,582	90,101	△43,135	△12,362	△39,726	197	10.59	413.7	39.1	名駅 2 6
栄 2 2	104,684	40,032	16,374	19,756	144,716	149,956	153,606	△45,272	△8,890	△39,528	143	9.23	599.5	65.0	栄 2 2
鶴舞 1 1	54,529	32,653	10,600	19,517	87,182	97,307	99,670	△42,778	△12,488	△39,049	178	6.19	388.1	62.7	鶴舞 1 1
小田 1 1	63,014	35,537	13,607	19,342	98,551	105,832	108,866	△42,818	△10,315	△38,699	168	6.85	498.2	72.7	小田 1 1
栄 1 6	57,023	32,523	10,785	19,153	89,546	99,143	101,546	△42,120	△12,000	△38,321	174	6.70	394.9	58.9	栄 1 6
栄 1 3	125,492	42,436	18,900	19,128	167,928	170,299	174,511	△44,807	△6,583	△38,271	136	7.36	692.0	94.0	栄 1 3
黒川 1 2	64,840	33,626	11,914	18,951	98,466	106,858	109,514	△42,018	△11,048	△37,916	165	10.34	436.2	42.2	黒川 1 2
名港 1 1	33,538	28,510	8,551	18,120	62,048	72,595	74,501	△39,057	△12,453	△36,255	216	8.86	313.1	35.3	名港 1 1
茶屋 1 2	94,855	37,179	15,756	17,955	132,034	136,021	139,533	△41,166	△7,499	△35,925	143	8.43	576.9	68.4	茶屋 1 2
金山 1 4	155,975	45,416	22,366	17,906	201,391	199,463	204,448	△43,488	△3,057	△35,826	128	7.90	818.9	103.7	金山 1 4
名駅 1 8	68,418	31,369	11,944	16,699	99,787	105,901	108,562	△37,483	△8,775	△33,412	155	8.14	437.3	53.7	名駅 1 8
名駅 2 2	32,101	25,760	8,024	16,057	57,861	66,809	68,598	△34,708	△10,737	△32,126	208	7.03	293.8	41.8	名駅 2 2
曽根 1 1	92,125	33,989	15,273	15,487	126,114	128,059	131,463	△35,934	△5,349	△30,986	139	5.80	559.2	96.4	曽根 1 1
高畑 1 6	71,996	32,070	14,101	15,382	104,066	106,948	110,091	△34,952	△6,025	△30,777	149	8.80	516.3	58.7	高畑 1 6
神宮 1 5	104,244	34,896	16,535	14,842	139,140	139,321	143,007	△35,077	△3,867	△29,696	134	7.90	605.4	76.6	神宮 1 5
野並 1 3	47,227	25,940	9,775	14,212	73,167	78,716	80,895	△31,489	△7,728	△28,436	167	7.29	357.9	49.1	野並 1 3
高畑 1 2	26,288	22,919	7,495	14,057	49,207	56,625	58,296	△30,337	△9,089	△28,126	215	6.63	274.4	41.4	高畑 1 2
神宮 1 6	26,122	21,630	6,401	13,799	47,752	55,881	57,307	△29,759	△9,555	△27,608	214	14.18	234.4	16.5	神宮 1 6
池下 1 1	71,605	27,226	10,759	13,745	98,831	103,039	105,437	△31,434	△6,606	△27,501	144	8.32	393.9	47.3	池下 1 1
栄 2 7	14,693	19,444	4,974	13,370	34,137	43,103	44,212	△28,410	△10,075	△26,751	293	13.34	182.1	13.7	栄 2 7
栄 2 3	128,312	35,848	18,611	13,137	164,160	160,791	164,939	△32,479	△779	△26,284	125	10.59	681.4	64.3	栄 2 3
春田 1 1	6,337	18,262	4,348	13,087	24,599	33,838	34,807	△27,501	△10,208	△26,185	534	6.92	159.2	23.0	春田 1 1
名港 1 6	36,160	22,647	7,999	13,039	58,807	64,756	66,539	△28,596	△7,732	△26,088	179	8.37	292.9	35.0	名港 1 6
金山 2 0	45,747	23,881	8,967	13,035	69,628	74,716	76,714	△28,969	△7,086	△26,080	163	8.87	328.3	37.0	金山 2 0
栄 1 4	63,990	24,961	9,508	12,962	88,951	93,487	95,606	△29,497	△6,655	△25,935	146	5.46	348.1	63.8	栄 1 4
金山 1 8	56,342	25,118	10,081	12,876	81,460	85,399	87,647	△29,057	△6,187	△25,763	152	10.39	369.1	35.5	金山 1 8
金山 2 2	258,516	56,135	35,916	12,821	314,651	295,608	303,614	△37,092	11,037	△25,652	114	10.69	1315.0	123.0	金山 2 2

野並 1 9	37,694	21,754	7,282	12,768	59,448	65,765	67,388	△28,071	△7,940	△25,547	174	6.35	266.6	42.0	野並 1 9
野並 1 1	161,078	40,171	22,577	12,662	201,249	193,885	198,917	△32,807	2,332	△25,333	120	5.74	826.6	144.0	野並 1 1
中村 1 2	59,821	26,022	11,297	12,559	85,843	88,386	90,905	△28,565	△5,062	△25,128	148	7.14	413.6	57.9	中村 1 2
中村 1 1	64,709	26,005	11,783	11,961	90,714	92,227	94,854	△27,518	△4,140	△23,931	143	4.20	431.4	102.7	中村 1 1
幹高畑 1	137,082	36,455	20,537	11,756	173,537	167,076	171,654	△29,994	1,883	△23,521	122	6.13	751.9	122.7	幹高畑 1
野並 1 5	61,217	24,427	10,772	11,475	85,644	87,570	89,971	△26,353	△4,327	△22,960	143	7.05	394.4	55.9	野並 1 5
千種 1 3	78,491	26,469	12,340	11,450	104,960	105,468	108,219	△26,977	△3,259	△22,910	134	8.05	451.8	56.1	千種 1 3
金山 2 6	21,198	18,002	5,476	11,375	39,200	45,725	46,945	△24,527	△7,745	△22,759	216	7.40	200.5	27.1	金山 2 6
本郷 1 1	36,784	20,012	7,273	11,182	56,796	61,532	63,154	△24,748	△6,358	△22,373	167	6.90	266.3	38.6	本郷 1 1
金山 2 1	137,497	34,375	19,020	11,103	171,872	166,105	170,345	△28,608	1,527	△22,215	121	9.35	696.4	74.5	金山 2 1
栄 1 7	96,749	28,263	13,979	11,101	125,012	123,716	126,831	△26,967	△1,819	△22,210	128	6.65	511.8	77.0	栄 1 7
名駅 2 3	59,224	23,196	10,035	11,025	82,420	84,547	86,784	△25,323	△4,364	△22,058	143	7.55	367.4	48.7	名駅 2 3
藤丘 1 2	53,798	22,829	9,939	10,950	76,627	78,765	80,980	△24,967	△4,353	△21,908	146	8.13	363.9	44.8	藤丘 1 2
金山 2 3	149,431	36,476	21,545	10,495	185,907	177,289	182,092	△27,858	3,815	△20,998	119	11.13	788.8	70.9	金山 2 3
小田 1 2	46,511	20,125	8,248	10,123	66,636	69,447	71,285	△22,936	△4,649	△20,254	149	5.65	302.0	53.5	小田 1 2
植田 1 2	13,399	14,975	4,091	10,003	28,374	34,755	35,666	△21,356	△7,292	△20,014	259	9.29	149.8	16.1	植田 1 2
栄 1 2	107,683	27,578	14,520	9,630	135,261	132,013	135,250	△24,330	11	△19,267	123	6.95	531.6	76.5	栄 1 2
植田 1 1	30,063	16,455	5,793	9,362	46,518	50,747	52,038	△20,684	△5,520	△18,732	169	5.42	212.1	39.1	植田 1 1
金山 1 5	44,593	18,444	7,644	9,139	63,037	65,400	67,104	△20,807	△4,067	△18,286	147	5.89	279.9	47.5	金山 1 5
茶屋 1 1	22,736	13,752	4,422	8,264	36,488	40,835	41,820	△18,099	△5,332	△16,535	180	4.43	161.9	36.5	茶屋 1 1
新瑞 1 2	171,103	36,263	23,063	8,262	207,366	195,165	200,307	△24,062	7,059	△16,530	114	12.25	844.4	68.9	新瑞 1 2
幹栄 2	182,875	35,084	21,552	8,061	217,959	206,900	211,703	△24,025	6,256	△16,128	113	7.29	789.1	108.2	幹栄 2
幹神宮 1	365,519	66,721	49,482	7,448	432,240	395,781	406,811	△30,262	25,429	△14,902	108	9.25	1811.7	195.9	幹神宮 1
幹野並 1	225,498	44,621	31,418	7,056	270,119	249,299	256,302	△23,801	13,817	△14,117	111	8.88	1150.3	129.5	幹野並 1
野並 1 6	85,949	22,506	12,940	6,989	108,455	103,967	106,851	△18,018	1,604	△13,984	121	7.73	473.8	61.3	野並 1 6
八事 1 2	178,594	34,962	22,961	6,884	213,556	200,069	205,187	△21,475	8,369	△13,774	112	10.35	840.7	81.2	八事 1 2
神宮 1 3	10,454	10,375	2,866	6,865	20,829	25,155	25,794	△14,701	△4,965	△13,735	241	5.70	104.9	18.4	神宮 1 3
幹名駅 1	251,605	43,373	29,757	6,435	294,978	275,010	281,644	△23,405	13,334	△12,876	109	7.10	1089.5	153.5	幹名駅 1
名駅 1 6	106,459	21,290	11,586	6,323	127,749	123,795	126,377	△17,336	1,372	△12,650	116	3.40	424.2	124.8	名駅 1 6
野並 1 4	94,446	22,158	13,730	5,700	116,604	110,123	113,184	△15,677	3,420	△11,404	117	8.49	502.7	59.2	野並 1 4
藤丘 1 1	75,590	18,310	10,389	5,614	93,900	90,298	92,614	△14,708	1,286	△11,232	119	6.15	380.4	61.9	藤丘 1 1
ガイド	73,465	20,192	13,053	5,156	93,657	87,234	90,143	△13,769	3,514	△10,317	119	5.10	477.9	93.7	ガイド
千種 1 1	63,385	15,116	8,317	4,824	78,501	75,946	77,800	△12,561	701	△9,651	120	4.38	304.5	69.5	千種 1 1
金山 1 1	99,337	20,144	12,479	4,730	119,481	113,141	115,922	△13,804	3,559	△9,464	114	8.29	456.9	55.1	金山 1 1
吹上 1 1	145,328	25,420	16,530	4,623	170,748	160,705	164,389	△15,377	6,359	△9,250	111	5.25	605.2	115.3	吹上 1 1
黒川 1 4	8,696	5,775	1,745	3,594	14,471	16,519	16,907	△7,823	△2,436	△7,191	190	2.60	63.9	24.6	黒川 1 4
栄 2 6	13,761	6,114	2,327	3,241	19,875	21,054	21,572	△7,293	△1,697	△6,484	153	5.79	85.2	14.7	栄 2 6
中村 1 4	105,654	19,896	13,770	3,179	125,550	116,511	119,580	△10,857	5,970	△6,360	110	4.39	504.2	114.9	中村 1 4
栄 2 1	191,631	32,582	24,502	2,903	224,213	205,376	210,837	△13,745	13,376	△5,809	107	9.10	897.1	98.6	栄 2 1
神宮 1 2	121,868	22,521	16,453	2,779	144,389	132,569	136,236	△10,701	8,153	△5,560	109	8.78	602.4	68.6	神宮 1 2
栄 2 4	234,317	33,849	25,868	1,473	268,166	246,684	252,450	△12,367	15,716	△2,948	105	7.05	947.1	134.3	栄 2 4
原 1 2	213,282	33,223	26,073	1,424	246,505	224,792	230,604	△11,510	15,901	△2,850	105	6.83	954.6	139.8	原 1 2
深夜 1	1,776	1,462	461	907	3,238	3,736	3,839	△1,960	△601	△1,814	210	9.71	16.9	1.7	深夜 2
深夜 1	7,417	2,287	1,283	782	9,704	9,348	9,634	△1,931	70	△1,565	126	12.35	47.0	3.8	深夜 1
幹中村 1	262,597	41,567	34,067	685	304,164	274,617	282,211	△12,020	21,953	△1,371	105	6.63	1247.3	188.1	幹中村 1
名駅 1 2	128,234	19,549	15,659	473	147,783	134,359	137,850	△6,125	9,933	△9,946	105	9.54	573.3	60.1	名駅 1 2
名駅 1 1	125,814	18,982	15,701	0	144,796	130,581	134,081	△4,767	10,715	280	104	8.20	574.9	70.1	名駅 1 1
栄 7 5 8	161,731	18,456	13,746	0	180,187	166,883	169,946	△5,152	10,241	1,106	103	7.00	503.3	71.9	栄 7 5 8
幹神宮 2	303,139	44,445	36,454	0	347,584	313,811	321,937	△10,672	25,647	1,421	104	8.25	1334.7	161.8	幹神宮 2
名駅 1 4	94,141	12,975	10,469	0	107,116	96,154	98,488	△2,013	8,628	1,671	102	6.66	383.3	57.6	名駅 1 4
星丘 1 2	87,962	12,370	10,084	0	100,332	88,958	91,206	△996	9,126	2,424	101	6.85	369.2	53.9	星丘 1 2
幹新瑞 1	297,986	43,904	36,110	0	341,890	307,403	315,452	△9,417	26,438	2,441	103	7.93	1322.1	166.7	幹新瑞 1
名駅 2 4	34,102	4,457	3,616	0	38,559	32,528	33,333	1,574	5,226	5,421	95	7.89	132.4	16.8	名駅 2 4
金山 1 6	142,836	20,191	16,587	0	163,027	141,875	145,572	961	17,455	6,432	99	6.24	607.3	97.3	金山 1 6
星丘 1 3	70,623	9,201	7,424	0	79,824	68,191	69,846	2,432	9,978	6,758	97	6.62	271.8	41.1	星丘 1 3
幹砂田 1	212,596	31,435	26,081	0	244,031	214,122	219,936	△1,526	24,095	6,763	101	8.35	954.9	114.4	幹砂田 1
星丘 1 1	101,654	13,739	11,223	0	115,393	98,207	100,708	3,447	14,685	7,226	97	4.85	410.9	84.7	星丘 1 1
黒川 1 1	160,354	22,579	18,538	0	182,933	158,965	163,098	1,389	19,835	7,516	99	5.55	678.7	122.3	黒川 1 1
名駅 1 5	176,372	22,847	18,387	0	199,219	170,591	174,690	5,781	24,529	12,310	97	4.76	673.2	141.4	名駅 1 5
野並 1 2	225,564	31,456	25,922	0	257,020	218,909	224,687	6,655	32,333	15,106	97	7.40	949.1	128.3	野並 1 2
原 1 1	87,588	11,374	9,322	0	98,962	80,481	82,559	7,107	16,403	16,905	92	7.68	341.3	44.4	原 1 1
幹栄 1	433,309	60,913	50,135	0	494,222	425,566	436,741	7,743	57,481	24,163	98	10.65	1835.6	172.4	幹栄 1
中村 1 3	103,339	12,445	10,228	0	115,784	87,312	89,591	16,027	26,193	26,744	84	2.35	374.5	159.4	中村 1 3
幹一社 1	244,684	30,033	24,191	0	274,717	223,692	229,084	20,992	45,633	46,936	91	5.37	885.7	164.9	幹一社 1
名駅 1 3	282,858	36,462	29,615	0	319,320	265,098	271,699	17,760	47,621	49,216	94	8.65	1084.3	125.4	名駅 1 3
幹星丘 2	122,974	24,289	19,471	0	137,263	183,348	187,689	29,626	49,574	50,623	86	5.11	712.9	139.5	幹星丘 2
基幹 2	1,089,276	155,822	129,615	0	1,245,098	1,052,773	1,081,664	36,503	163,434	52,250	97	10.21	4745.6	464.8	基幹 2
神宮 1 1	285,659	38,019	31,278	0	323,678	265,955	272,927	19,704	50,751	52,436	93	9.45	1145.2	121.2	神宮 1 1
金山 1 2	267,190	32,057	25,687	0	299,247	242,295	248,020	24,895	51,227	52,611	91	7.80	940.5	120.6	金山 1 2
上社 1 1	153,198	14,867	11,993	0	168,065	110,259	112,933	42,939	55,132	55,778	72	4.75	439.1	92.4	上社 1 1
幹原 1	359,005	44,602	36,596	0	403,607	314,618	322,775	44,387	80,832	82,803	88	10.18	1339.9	131.6	幹原 1
平針 1 1	229,915	20,582	16,265	0	250,497	161,516	165,141	68,399	85,356	86,232	70	3.20	595.5	186.1	平針 1 1
基幹 1	542,845	74,098													

4. 人件費及び経費の発生状況について

(1) 概 要

市バス事業のコストは大きく人件費と経費に分けられる。
人件費や経費の発生状況を年度推移で示したものが次の表である。

【人件費及び経費年度推移】		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
区 分		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
自動車運送事業費		38,207,793	24,136,552	23,510,442	24,057,554
営業費用		24,182,817	22,639,593	22,263,883	22,966,026
事業部門費	車両保存費	2,236,610	2,036,264	1,740,872	1,714,192
	(人件費)	1,279,467	1,132,490	905,887	845,617
	(経費)	957,143	903,774	834,985	868,575
	諸構築物保存費	226,366	222,338	208,983	227,505
	(人件費)	87,566	105,134	91,136	120,246
	(経費)	138,800	117,204	117,847	107,259
	運転費	18,788,098	17,558,127	16,836,550	17,328,773
	(人件費)	16,522,136	15,145,769	13,036,037	13,185,368
	(経費)	2,265,962	2,412,358	3,800,513	4,143,405
事業部門費合計		21,251,074	19,816,729	18,786,405	19,270,470
(構成比)		87.9%	87.5%	84.4%	83.9%
(人件費)		17,889,169	16,383,393	14,033,060	14,151,231
(経費)		3,361,905	3,433,336	4,753,345	5,119,239
管理部門費	運輸管理費	902,217	746,063	892,498	850,414
	(人件費)	514,793	433,238	518,892	475,727
	(経費)	387,424	312,825	373,606	374,687
	研修所費	43,380	43,948	36,886	41,599
	(人件費)	40,507	40,615	33,394	37,664
	(経費)	2,873	3,333	3,492	3,935
	一般管理費	540,137	510,859	452,788	449,478
	(人件費)	388,304	357,909	332,354	344,297
	(経費)	151,833	152,950	120,434	105,181
管理部門合計		1,485,734	1,300,870	1,382,172	1,341,491
(構成比)		6.1%	5.7%	6.2%	5.8%
(人件費)		943,604	831,762	884,640	857,688
(経費)		542,130	469,108	497,532	483,803
その他	減価償却費	1,446,009	1,521,994	2,095,306	2,354,065
	営業外費用	353,703	356,359	469,792	477,486
	特別損失	13,671,273	1,140,600	776,767	614,042
合計	(人件費)	18,832,773	17,215,155	14,917,700	15,008,919
	(経費)	3,904,035	3,902,444	5,250,877	5,603,042

市バス事業の損益計算書項目から作成した人件費と経費の年度推移表である。平成20年度の人件費は約150億円であり、平成17年度(約188億円)と比較すると約38億円(20.3%)の減少となっている。一方、平成20年度の経費は約56億円であり、平成17年度(約39億円)と比較すると約17億円(43.5%)の増加となっている。

次の表は、市バス事業の職員の年度推移であるが、経営改革計画との対比や前年度対比を行っているものである。

【市バス事業 経営改革計画との比較（職員数）】											
区 分		17年度	18年度			19年度			20年度		
		決算(A)	計画	決算	増減	計画	決算(B)	増減	計画(C)	決算(D)	増減
職員定数	一般職員	1,640	1,620	1,620	0	1,576	1,569	△ 7	1,575	1,568	△ 7
	再雇用・嘱託職員	620	521	521	0	489	481	△ 8	468	406	△ 62
	若年嘱託職員	230	306	306	0	172	159	△ 13	195	199	4
	計	2,490	2,447	2,447	0	2,237	2,209	△ 28	2,238	2,173	△ 65
職員数	一般職員	1,539	1,620	1,397	△ 223	1,576	1,455	△ 121	1,575	1,486	△ 89
	再雇用・嘱託職員	520	521	469	△ 52	489	403	△ 86	468	367	△ 101
	若年嘱託職員	297	306	293	△ 13	172	178	6	195	168	△ 27
	計	2,356	2,447	2,159	△ 288	2,237	2,036	△ 201	2,238	2,021	△ 217

平成 20 年度の市バス事業職員数は、実員ベースで 2,021 人であり、経営改革計画との対比では 217 名の減少である。内訳として、一般職員は 1,486 名で計画比では 89 名の減少、再雇用・嘱託職員は 367 名で計画比では 101 名の減少となっている。

平成 20 年度の職員数 2,021 名を平成 17 年度の職員数 2,356 名と比較すると、335 名（14.2%）の減少となっている。

このうち、一般職員のバス乗務員の定数及び現員等の状況を示したのが下の表である。これによると、平成 20 年度におけるバス乗務員の定数は、1,190 名であるが、在籍者数は 1,112 名であり、欠員が 78 名だけ生じている。同じく平成 19 年度も欠員の状態である（114 名）。在籍者数は、平成 19 年度と比較して、36 名増加している。

【バス乗務員の定数・現員等年度比較】			(単位：人)
区 分	平成20年度	平成19年度	増減
定 数	1,190	1,190	0
在籍者数	1,112	1,076	36
定数-在籍	△ 78	△ 114	36

また、次の表は、平成 14 年度からの中期経営健全化計画期間及び平成 18 年度からの経営改革計画期間における給与カット及び特殊勤務手当の削減効果を示した表である。

平成 14 年度から特殊勤務手当は削減されており、給与カットは、平成 15 年度から毎年 1% ずつカットされていることがわかる。

【中期経営健全化計画・経営改革計画の給与カット及び特勤手当の削減額推移】			
(単位：千円)			
区 分	給与カット効果		特勤手当削減効果
		カット率	
平成14年度	—	—	△ 114,375
平成15年度	△ 91,111	1%	△ 122,524
平成16年度	△ 75,327	1%	△ 124,365
平成17年度	△ 48,333	1%	△ 126,159
平成18年度	△ 814,461	8%	△ 123,679
平成19年度	△ 718,820	8%	△ 104,819
平成20年度	△ 662,686	8%	△ 94,212

注：カット率は現業職員のカット率を表示している。

(2) 手 続

人件費及び経費について、決算書を入手して年度推移を作成し、内容分析を行った。また、市バスの人件費及び経費について、公営バス事業者と民営バス事業者との比較分析を実施し、必要な質問を市バス事業担当者に実施した。

(3) 結 果

上記の手続を実施した結果、人件費及び経費について、つぎのような意見を述べることとする。

① コスト構造の他都市比較について

市バス事業の職員の1人当たり年間人件費は、6,648千円であり、公営事業者の中では、一番低い水準であることがわかる。一番高い神戸市バス事業の人件費と比べて約8割である。また、他の都市の平均と比較しても、12.5%低い水準である。中期経営計画期間からの給与カットの効果が表れてきているものと考えられる。

【公営バス事業職員1人当たり人件費比較：対他都市】						(単位 千円)
名古屋	東京	横浜	京都	大阪	神戸	
6,648	7,377	7,541	7,078	7,839	8,168	
※他 5 都市平均＝7,601千円（この平均に対し名古屋市は12.5%低い。）						

また、次の表は、平成 20 年度決算における人件費及び経費について、他の 5 都市と比較した表である。市バスの場合、実車走行キロが東京都を除いて一番長く、35,955,766 kmであるため、その運転キロ当たり人件費及び経費は比較的小さくなる傾向はある。特に、運転キロ当たり経費の額は、他都市と比較しても極端に小さい。これは、運行委託料が他都市と比較した場合に極端に低いことが主たる原因である。運行委託料が低いことは、裏を返せば、人件費が高いことを意味するものであり、路線の直営運転が全線で実施されていることと大きく関連している。

市バス事業の運転キロ当たり人件費は、415.96 円／キロであり、京都市や神戸市に次いで 3 番目に低い。うち、運送部門の給与費についても同じことが言える。また、運送部門以外の管理部門人件費は、市バスの場合 126.04 円／キロであり、京都市と比較するとほぼ同水準であることがわかる。

一方、市バス事業の運転キロ当たり経費は、他都市と比較して一番低いが、内容を分析すると、燃料油脂費は他都市とほぼ同水準である。車両修繕費は、東京都や横浜市よりは高いが、京都市、大阪市及神戸市よりは低い水準である。

【運転キロ当たり人件費・経費比較（公営）】						
◎ 乗合ベース（平成20年度要素別原価報告書より）						
区 分	名古屋		東京		横浜	
		実額（千円）		実額（千円）		実額（千円）
人件費	415.96	14,956,113	551.14	24,550,419	533.53	14,312,645
うち運送部門給与費	289.92	10,424,164	440.90	19,639,853	397.16	10,654,274
経費（厚生福利費含む）	168.83	6,070,515	247.16	11,010,114	231.52	6,210,950
燃料油脂費	50.72	1,823,766	55.40	2,467,955	46.49	1,247,233
車両修繕費	19.43	698,505	15.04	669,891	17.40	466,712
保険料	1.30	46,867	3.15	140,521	1.31	35,209
自動車リース料	0.00	0	0.00	0	0.00	0
施設賦課税	1.30	46,838	1.37	60,886	1.23	32,962
道路使用料	0.32	11,426	0.00	11	0.45	12,078
運行委託料	40.38	1,451,882	58.17	2,591,353	80.24	2,152,606
その他	55.38	1,991,231	114.03	5,079,497	84.40	2,264,150
計	584.79	21,026,628	798.30	35,560,533	765.05	20,523,595
※ 車両減価償却費及び営業外費用を除く。						
業務量等		名古屋	東京		横浜	
実車走行キロ(年間)	(km)	35,955,766	44,545,163	26,826,363		
〃(1日当たり)	(km)	98,509	122,042	73,497		
営業キロ(年度末)	(km)	738.3	786.3	497.1		
営業所数(年度末)	(営業所)	9	12	10		
停留所数(年度末)	(箇所)	1,383	1,655	1,210		
在籍車両数(年度末)	(両)	1,017	1,456	795		
運送部門職員数(期中平均)	(人)	1,424	2,608	1,468		

市バス事業と他の都市との最大の相違点は、運行委託料にある。市バス事業の場合、40.38 円／キロであり、京都市、大阪市及び神戸市と比較すると、約 4 分の 1 以下である。横浜市と比べても約 2 分の 1 の割合である。

このことはなにを意味するかについて、多角的に分析し検討することが必要である。本年度を開始年度とし平成 28 年度までの 8 年間の経営改善計画期間において、業務の委託化が避けて通れない状況となってきた。他都市のバス運行体制の詳細を調査・分析し、路線の委託化や民間譲渡も含めた幅広い視野で、市バス事業の将来を見据えることが求められているものとする。

区 分	京 都		大 阪		神 戸	
		実額 (千円)		実額 (千円)		実額 (千円)
人件費	327.25	9,586,659	482.91	11,836,638	312.79	5,986,856
うち運送部門給与費	184.83	5,414,323	344.07	8,433,418	215.76	4,129,697
経費 (厚生福利費含む)	332.06	9,727,265	383.94	9,410,557	341.57	6,537,463
燃料油脂費	55.82	1,635,086	53.44	1,309,751	50.87	973,640
車両修繕費	35.92	1,052,176	27.34	670,204	23.90	457,359
保険料	1.18	34,636	1.72	42,209	1.19	22,738
自動車リース料	3.73	109,178	0.00	0	0.00	0
施設賦課税	1.13	33,014	1.37	33,478	1.34	25,651
道路使用料	0.00	0	0.00	0	5.08	97,176
運行委託料	152.08	4,455,112	176.29	4,321,002	196.44	3,759,944
その他	82.20	2,408,063	123.78	3,033,913	62.75	1,200,955
計	659.31	19,313,924	866.85	21,247,195	654.36	12,524,319
※ 車両減価償却費及び営業外費用を除く。						
業務量等		京 都	大 阪	神 戸		
実車走行キロ(年間) (km)		29,294,288	24,510,877	19,140,142		
〃 (1日当たり) (km)		80,258	67,153	52,439		
営業キロ(年度末) (km)		434.9	638.4	380.9		
営業所数(年度末) (営業所)		6	11	8		
停留所数(年度末) (箇所)		678	1,487	741		
在籍車両数(年度末) (両)		760	769	545		
運送部門職員数(期中平均)(人)		757	1,074	453		

② コスト構造の民営事業者比較について

民営事業者においてバス事業に従事する職員の 1 人当たり年間人件費は、次の表に示すとおりである。

【バス事業職員1人当たり人件費比較：対民間】			(単位：千円)
名古屋	民 営		
	東海	京浜	京阪神
6,648	4,572	5,771	5,619

市バス事業に従事する職員の 1 人当たり年間人件費は、6,648 千円である。民営事業者に従事する職員の 1 人当たり年間人件費との比較では、一番高い人件費である京浜地区 5,771 千円との比較でも、市バス事業のほうが 1.15 倍だけ高く、一番低い東海地区 4,572 千円との比較では、1.45 倍の高さである。

ところで、公営企業の経営に当たっての国の指導の中では、つぎのような点に留意することが示されている（「公営企業の経営に当たっての留意事項について」平成 21 年 7 月 8 日総財公第 103 号・総財企第 75 号・

総財経第 97 号)。

「公営企業の技能労務職員に相当する職種に従事する職員等の給与については、『技能労務職員等の総合的な点検の実施について』（平成 19 年 7 月 6 日付け総行給第 61 号・総財公第 97 号）を踏まえて策定し公表した取り組み方針に沿って給与等の見直しに向けた取り組みを着実に実施すること。特に、給与の見直しに当たっては、各地方公共団体における技能労務職員の職務内容等に応じ、民間給与水準の調査・比較結果を踏まえ、住民の理解と納得を得られるものとする。」

このような指導は、人件費の格差をそのままにして、安易に一般会計からの繰入金を受けることやバス車両の更新に当たっての起債の許可等を求めることへの戒めでもあると感じられる。民営事業者の給与水準が無批判的に完全なる基準になるものとは考えないが、同一地区の同業者との適正な競争や生活水準の格差などを考慮すると、十分に格差是正に向けて検討することが強く求められているものと考えられる。

また、次の表は、民営事業者における運転キロ当たり人件費及び経費を示す表であり、②に掲載した市バス事業（「名古屋」という表示。）の運転キロ当たり人件費及び経費との比較を行う上で重要な比較データである。なお、（１）概要で示した運転キロ当たり人件費及び経費の表は、公営事業者のデータに貸切バスの状況も加味されており、一方、民営事業者のほうには、乗合だけであったため、比較のベースが多少異なっていた。いずれも、平成 20 年度決算に基づいたデータである。

【 運転キロ当たり人件費・経費比較 (民営) 】			
区 分	東海	京浜	京阪神
人件費	156.15	357.51	270.61
うち運送部門給与費	146.47	337.29	249.00
経費（厚生福利費含む）	154.65	226.89	191.51
燃料油脂費	37.31	46.82	45.32
車両修繕費	23.90	15.70	30.33
保険料	1.13	1.22	1.33
自動車リース料	0.91	5.54	1.84
施設賦課税	1.30	1.60	1.75
道路使用料	6.22	0.24	0.85
運行委託料	41.97	70.05	46.81
その他	41.91	85.72	63.28
計	310.80	584.40	462.12
※ 車両減価償却費及び営業外費用を除く			
業務量等			
実車走行キロ(年間) (km)	81,791,661	137,735,568	95,794,702
〃 (1日当たり) (km)	224,087	377,358	262,451
在籍車両数(年度末) (両)	1,759	3,720	2,559
運送部門職員数(期中平均)(人)	1,987	—	3,408

運転キロ当たりで換算（以下、同様。）した市営バス事業の人件費は、415.96 円／キロであった。一方、東海地区の民営事業者の人件費は 156.15 円／キロであることから、市バス事業の人件費は、東海地区の 2.7 倍となっている。その人件費のうち、運送部門の給与費は、市バス事業の場合 289.92 円／キロであり、東海地区の 2.0 倍であった。また、運送部門を除いた給与費（管理部門の給与費と考えられる。）は、市バス事業の場合、126.04 円／キロであり、東海地区の 13.0 倍となっている。

これらのことから、表定速度の差異などを考慮する必要はあるが、同一地域の同業者の人件費と比較すると市バス事業の人件費は約 3 倍の高さであり、格差の解消を模索し続けることが重要である。しかし、東海地域のバス事業の人件費は他の地域に比較して、異常に低いことがわかる。そのため、他の地域の民営事業者（たとえば、京阪神地区の民営事業者など）と比較することも必要である。なお、運送部門以外の人件費

の比較でも、さらに高い結果となった。管理部門の業務委託化による人件費の効率化を目指すことも考慮すべき結果となっている。

また、運転キロ当たりで換算（以下、同様。）した市営バス事業の経費は、168.83 円／キロであった。一方、東海地区の経費は 154.65 円／キロであることから、市バス事業の経費は、東海地区の 1.1 倍となっており、ほぼ同水準である。経費の内容で比較すると、車両修繕費及び運行委託費に大きな差異があり、前者の車両修繕費については、市バス事業が 19.45 円／キロに対して、東海地区は 23.90 円／キロと市バス事業のほうが高い。また、後者の運行委託料は市バス事業者が 40.38 円／キロであるのに対して、東海地区は 41.97 円／キロであり、ほぼ同水準である。東海地区の中でも運行委託料の割合が高い民営事業者と比較した場合、市バスの場合はその民営事業者の半分以下であった。

車両修繕費については、京都市営バスとの比較でも半分以下の実績であることがわかる。原因分析を十分に行うことを要望する。また、運行委託料については、特定の民営事業者の半分以下であるが、当該民営事業者が高すぎるわけではなく、他の民営事業者と同水準である。市バス事業の場合、京都市営バス（152.08 円／キロ）との比較ではさらに大きく差異が生じる。同じ市営バス事業でもあり十分な調査を行われるよう要望する。

③ 赤字路線の民間譲渡について

市バス事業は、赤字路線が他の公営バス事業と比較して大きな割合を占めている。他都市の状況との比較は次の表のとおりである（数値はすべて平成 20 年度決算ベースである。）。

【営業係数別経営状況】

【名古屋】

営業係数	系統数 (本)	構成比 (%)	営業収益 (千円)	営業費用 (千円)	営業収支 (千円)	営業 係数
100未満	21	13.0	6,244,731	5,608,009	636,722	89.8
100以上 ～ 150未満	67	41.6	9,404,376	11,278,089	△ 1,873,713	119.9
150以上 ～ 200未満	36	22.4	2,078,548	3,547,073	△ 1,468,525	170.7
200以上 ～ 300未満	29	18.0	861,958	2,022,606	△ 1,160,648	234.7
300以上 ～ 400未満	3	1.9	44,517	151,136	△ 106,619	339.5
400以上	5	3.1	49,872	234,842	△ 184,970	470.9
合 計	161	100	18,684,002	22,841,755	△ 4,157,753	122.3

【東京】

※ 系統別決算は経常収支ベースで算出

経常係数	系統数 (本)	構成比 (%)	経常収益 (千円)	経常費用 (千円)	経常収支 (千円)	経常 係数
100未満	45	32.4	22,341,193	17,994,667	4,346,526	80.5
100以上 ～ 150未満	60	43.2	13,360,137	15,231,036	△ 1,870,899	114.0
150以上 ～ 200未満	19	13.7	2,060,730	3,389,182	△ 1,328,452	164.5
200以上 ～ 300未満	13	9.3	587,597	1,372,218	△ 784,621	233.5
300以上 ～ 400未満	2	1.4	17,123	54,708	△ 37,585	319.5
400以上	0	0.0	0	0	0	0.0
合 計	139	100	38,366,780	38,041,811	324,969	99.2

【横浜】

営業係数	系統数 (本)	構成比 (%)	営業収益 (千円)	営業費用 (千円)	営業収支 (千円)	営業 係数	停留所数 (箇所)
100未満	48	43.2	14,001,957	12,062,735	1,939,222	86.2	1,205
100以上 ～ 150未満	47	42.4	5,586,067	6,392,352	△ 806,285	114.4	965
150以上 ～ 200未満	10	9.0	535,753	888,020	△ 352,267	165.8	189
200以上 ～ 300未満	4	3.6	77,152	162,001	△ 84,849	210.0	44
300以上 ～ 400未満	2	1.8	19,152	61,182	△ 42,030	319.5	25
400以上	—	—	—	—	—	—	—
合 計	111	100	20,220,081	19,566,290	653,791	96.8	2,428

【京都】

営業係数	系統数 (本)	構成比 (%)	営業収益 (千円)	営業費用 (千円)	営業収支 (千円)	営業 係数
100未満	14	18.9	9,678,680	8,564,609	1,114,071	88.5
100以上 ～ 150未満	24	32.4	5,417,347	6,497,616	△ 1,080,269	119.9
150以上 ～ 200未満	18	24.3	1,848,892	3,025,948	△ 1,177,056	163.7
200以上 ～ 300未満	17	23.0	993,606	2,324,094	△ 1,330,488	233.9
300以上 ～ 400未満	1	1.4	44,386	146,322	△ 101,936	329.7
400以上	0	0.0	0	0	0	0.0
合 計	74	100	17,982,911	20,558,589	△ 2,575,678	114.3

【大阪】

営業係数	系統数 (本)	構成比 (%)	営業収益 (千円)	営業費用 (千円)	営業収支 (千円)	営業 係数
100未満	37	23.4	10,025,633	8,366,891	1,658,742	83.5
100以上 ～ 150未満	41	26.0	5,806,166	6,867,327	△ 1,061,161	118.3
150以上 ～ 200未満	22	13.9	1,108,422	1,950,515	△ 842,093	176.0
200以上 ～ 300未満	26	16.5	864,830	2,067,586	△ 1,202,756	239.1
300以上 ～ 400未満	7	4.4	180,322	632,211	△ 451,889	350.6
400以上	25	15.8	325,997	1,636,908	△ 1,310,911	502.1
合 計	158	100	18,311,370	21,521,438	△ 3,210,068	117.5

【神戸】

営業係数	系統数 (本)	構成比 (%)	営業収益 (千円)	営業費用 (千円)	営業収支 (千円)	営業 係数
100未満	20	23.5	6,270,953	5,467,614	803,339	87.2
100以上 ～ 150未満	30	35.3	4,293,255	5,224,442	△ 931,187	121.7
150以上 ～ 200未満	19	22.4	1,108,557	1,857,871	△ 749,314	167.6
200以上 ～ 300未満	12	14.1	457,110	1,080,764	△ 623,654	236.4
300以上 ～ 400未満	1	1.2	14,076	42,935	△ 28,859	305.0
400以上	3	3.5	27,666	141,990	△ 114,324	513.2
合 計	85	100	12,171,617	13,815,616	△ 1,643,999	113.5

営業係数が 100 未満の割合では、市バス事業は他の都市と比較して一番低く、路線の収益力に欠けている。また、大きな赤字を示す 200 以上の営業係数の割合についても、他都市と比較して一番大きい。その理由

として交通局は、市街化区域当たり人口が他の都市と比較して、一番少ないこと及び市内全域を市営バスが運行しており、運転キロ当たり乗車人員が少ないことを挙げている。次の表からもわかるとおり、営業キロや1日当たり運転キロは、都バスを除けば一番長いことがわかる。

【運行サービスの他都市比較（平成20年度）】					
区 分	名古屋	東京	横浜	京都	大阪
営業キロ(km)	738.3	786.3	497.1	434.9	638.4
在籍車両（両）	1,027	1,461	801	765	769
停留所名数（箇所）	1,383	1,655	1,210	678	1,487
1日当たり運転キロ(km/日)	98,695.4	123,115	73,715	80,405	67,357
1日当たり乗車人員(人/日)	318,044	565,915	336,630	316,482	303,830
運転キロ当たり乗車人員(人/km)	3.22	4.60	4.57	3.94	4.51

このような赤字路線には、公費負担ルール（66 頁）で説明したように、一般会計からの補助金が投入されている。一部のヨーロッパ諸国に見られるように、市内のバス事業に対する補助金を前提とした競争入札からわかることは、渋滞が激しい市内のバス運行には非効率性が存在し、赤字の原因となっていることから、採算性がない路線も多いことである。その入札に際して、一定条件の路線バスの運行などバス事業のサービス・レベルを維持することを前提として、補助金が最小となるバス事業者に業務を委ねる手法が採用されている。

次の表は、欧米諸外国のバス事業の状況をまとめたものである。

【欧米諸外国のバス事業の状況】						
国	都市	補助		補助財源	サービス水準は市が提示しているか否か	市から企業への譲渡方法
		運営費	投資助成			
イギリス	ロンドン	○(区分不明)		旅客運輸公社から交付（その財源は国から受けた交付金）	旅客運輸公社により輸送計画等の決定がなされている。	公営がほとんどだったが、入札方式により新規事業者の参入が行われている。
	バーミンガム	利益が得られない地方路線、週末、早朝、深夜については公的助成がある。			多くのバス会社があるため指示が困難な状態。	
アメリカ	ニューヨーク	○	○	抵当権登記税収、ガソリン等自動車関連税収、不足分は一般財源。	都市圏計画機構が総合的な視点から管理。	
フランス	リヨン	バス路線が集中していた区間をトラムへ（渋滞緩和・排ガス規制のため）。				
	パリ	○	○	交通税（国が直接大きく補助している）	州がサービス水準の提示及び投資の一部を実施。	市町村と契約した事業者が事業を行っている（補助金あり）。
ドイツ	カールスルーエ	トラムが多く、国鉄線への乗り換えもスムーズ。				
	ベルリン	○	○	一般財源（収受された鉱油税の収入分を充当）	州政府が監督権限をもっている。	
スウェーデン	ストックホルム	×	○(少額)		競争入札制度により事業者を決定(現在は市は管理主体のみの役割)	

公費負担ルールに基づき、地域巡回系統はその赤字額の全額を、また、その他不採算路線は、その赤字額の 2 分の 1 が一般会計からの補助金（赤字繰入）の対象となっている。前述したとおり、平成 20 年度決算ベースでは、約 23 億円の補助金が投入されていた。一方、これらの路線を民営事業者がバスの運行を行った場合、交通局は従来から、総額 32 億円の補助金が必要となり、したがって、民営事業者に赤字路線を委ねるとかえって高い補助金を投入することになると説明してきた。これが、赤字路線を民間に譲渡しない論拠となってきた。しかし、次の路線ごとの集計表で示されているとおり、赤字路線の運営を市バス事業が直営で行う場合（補助金約 21 億円）と民営事業者が行う場合（補助金約 23 億円）とではほとんど差異がない状況がみられるのである。

【赤字路線補助金額算定資料：市バス事業と民営事業者比較】								
系統記号	営業収支 (×0.835)	営業係数 (×0.835)	営業収支 (20決算値)	営業係数 (20決算値)	系統長 (km)	運転キロ (km)	運行回数 (平日)	系統記号
幹築地 1	△68,435	149	△112,643	167	5.25	1326.2	172	幹築地 1
野並 1 8	△69,571	174	△98,653	189	7.68	872.4	75	野並 1 8
栄 1 5	△68,899	257	△89,213	260	9.01	609.4	61	栄 1 5
栄 1 8	△58,530	169	△82,834	184	7.90	729.1	79	栄 1 8
八事 1 1	△37,611	117	△83,876	134	8.41	1387.9	164	八事 1 1
高畑 1 8	△56,922	262	△75,563	264	6.28	559.2	56	高畑 1 8
名駅 1 7	△35,181	153	△53,452	169	9.30	548.1	52	名駅 1 7
栄 2 0	△29,572	132	△53,149	150	8.59	707.3	72	栄 2 0
有松 1 1	△38,752	291	△49,605	286	6.33	325.6	32	有松 1 1
大高 1 2	△36,704	216	△49,898	226	15.24	395.8	20	大高 1 2
野並 1 7	△38,203	286	△48,797	282	9.11	317.8	32	野並 1 7
守山 1 1	△36,934	333	△48,337	314	13.58	342.1	46	守山 1 1
栄 2 5	△32,001	149	△50,079	165	6.70	542.3	66	栄 2 5
金山 2 2	6,743	97	△37,092	114	10.69	1315.0	153	金山 2 2
新瑞 1 2	4,085	97	△24,062	114	12.25	844.4	80	新瑞 1 2
幹栄 2	2,279	99	△24,025	113	7.29	789.1	94	幹栄 2
栄 2 1	16,161	91	△13,745	107	9.10	897.1	76	栄 2 1
幹新瑞 1	34,655	87	△9,417	103	7.93	1322.1	174	幹新瑞 1
幹砂田 1	30,305	84	△1,526	101	8.35	954.9	121	幹砂田 1
名駅 2 4	8,586	75	1,574	95	7.89	132.4	16	名駅 2 4
深夜 2	△1,397	197	△1,960	210	9.71	16.9	2	深夜 2
深夜 1	△365	106	△1,931	126	12.35	47.0	4	深夜 1
営業赤字額			営業赤字額		注：上記の表は、便宜的に一部の路線を省略している。			
【民営事業者】	△2,267,559		【市営バス事業者】	△4,198,264				
全額補助金		2,267,559	1/2補助金		2,099,132			

南陽巡回			△48,048	606	15.06	353.7	16	南陽巡回
緑2巡回			△42,664	384	13.30	319.4	16	緑2巡回
瑞穂巡回			△34,215	296	15.58	301.1	16	瑞穂巡回
中巡回			△28,777	345	7.21	193.3	16	中巡回
東巡回			△28,949	282	11.75	243.2	16	東巡回
熱田巡回			△28,388	342	8.57	229.3	16	熱田巡回
守山巡回			△25,650	259	13.58	262.9	16	守山巡回
中川巡回			△24,135	261	10.63	218.1	16	中川巡回
天白巡回			△15,037	169	12.37	218.4	16	天白巡回
山田巡回			△13,185	194	9.57	153.9	16	山田巡回
北巡回			△14,342	152	11.38	233.0	16	北巡回
南巡回			△14,540	133	14.18	323.8	16	南巡回
名東巡回			△652	102	13.23	222.9	16	名東巡回
			営業赤字額	注：上記の表は、便宜的に一部の路線を省略している。				
			△506,121					
			全額補助金	506,121				

これらの算定基礎である諸条件をより精査すると民営事業者の方が補助金の規模の上でより有利になることも考えられる。しかも、市バス事業の場合、地域巡回系統に準ずる赤字路線の赤字額の半額だけを補助金として一般会計から受け入れており、残り半額は地下鉄の負担金収入で充当し、さらに充当しきれない赤字部分は、黒字路線の剰余で充当することを予定しているため、本来剰余として残るべき黒字路線の黒字額が過少となってしまうことも懸念材料となる。

④ 支出抑制方策について

交通局が検討している経営健全化計画の中に、支出抑制方策がある。その方針としては、次のとおりである。

「民営事業者と遜色のないコスト体質を維持するため、人件費効率化の取り組みを継続・拡大するなど、支出の抑制を図る。また、車両や施設の更新・改修にあたっては、安全確保を前提に、より長寿命化に努め、コストの削減に努める。」

このような方針のもとで、次のような具体的な方策を検討している。

ア 人件費の抜本的な効率化

(ア) 削減目標

a 人件費

計画期間中に、人件費効率化施策を実施しない場合の人件費と比

較して、バス事業で 266 億円、地下鉄事業で 42 億円、両事業合計で 308 億円を削減する。

b 職員数

計画期間中に、現行定数(再雇用、嘱託職員を含む)と比較して、バス事業で 24%、地下鉄事業で 1%、両事業合計で 11%の職員を削減する。

(イ) 給与制度等の見直し

現業職員について適用する給料表を企業職給料表(3)に統合するとともに、その効果をふまえた給与カットを継続する。

a 企業職給料表(2)適用職員の企業職給料表(3)適用への移行

平成 18 年度以前に採用した現業職員には、企業職給料表(2)を適用しているが、平成 19 年度以降に採用した職員には、国の行政職俸給表(二)に準じ、昇給幅を抑制することにより生涯賃金で 20%程度の減となる企業職給料表(3)を適用している。

平成 23 年 4 月から、企業職給料表(2)を適用している職員についても、企業職給料表(3)適用に移行し、以後、新たな給与制度を適用する。

b 給与カットの継続

引き続き、給与カットを継続する。カット率については、企業職給料表(3)移行による人件費削減効果をふまえ順次縮小する。

【給与カット率】

(単位 %)

区 分	21	22	23	24	25	26	27	28
企業職給料表 (1)適用職員	5	5	4	3	2	1	1	0
企業職給料表 (2)適用職員	8	8	6	5	4	3	2	0
管理職	10～13	10～13	8～11	6～9	4～7	2～5	2～5	1～2

注：平成 23 年度以降、企業職給料表(2)適用職員を企業職給料表(3)適用に移行するが、移行者は引き続き給与カットを実施する。

(ウ) 業務の委託化

a 市バスの管理の委託の拡大

平成 19 年度の大森営業所、21 年度の浄心営業所の委託により、事業量の 20%の委託規模を、計画期間中に、事業量の 30%を目途に拡大する。拡大にあたっては、これまで実施してきた営業所単位のほ

か、段階的な委託や路線ごとの委託などの新たな手法についても検討を行う。

b バス車両保守業務の委託の拡大

自動車工場で実施しているバス車両の車検業務等の委託規模を順次拡大し、自動車工場を廃止する。

c 地下鉄駅務業務の委託の導入

地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせて、駅務業務を新たに委託化し、計画期間中に駅務業務の20%を目途に委託化する。

d 地下鉄運転業務の委託の拡大の検討

地下鉄運転業務について、委託の拡大を検討する。

e さらに委託化の拡大

これまでの枠組みにとらわれず、すべての業務の再点検を行い、可能なものについて委託を実施する。

(エ) 業務の見直し

a 運輸現業職場における長短勤務の導入

市バス乗務員や地下鉄乗務員をはじめとした運輸現業職場において、長短勤務を導入する。

b 地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせたバス路線の再編成

地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせてバス路線の再編成を行うとともに、再編成に伴う事業規模の縮小をふまえ、野並営業所を分所化する。

c 可動式ホーム柵の設置に伴う地下鉄駅務業務等の見直し

可動式ホーム柵の設置に伴い、地下鉄駅務業務の見直しを行う。また、可動式ホーム柵の整備状況等を踏まえ、ワンマン運転の拡大について検討する。

d さらに業務の見直しの拡大

これまでの枠組みにとらわれず、すべての業務の再点検を行い、可能なものについて見直しを実施する。

(オ) 市バス職員の地下鉄への配置転換

職員の年齢構成の是正等を図るため、市バス職員について、継続的に地下鉄に配置転換する。

以下、順次項目に沿って検討する。

ア．給与制度の見直しについて

「(ア) 企業職給料表(2)適用職員の企業職給料表(3)適用への移行」及び「(イ) 給与カットの継続」について、個別の削減項目ごと（「給与見直し」、「管理の委託」及び「地下鉄配転等」）に積み上げ計算によって人件費総額の削減を目指していることがわかる。積算資料の精査により、それらの算定根拠は確認することができた。それらの根拠には一定の合理性が確認できた。

ただし、「民間企業と遜色のないコスト体質を維持する」という方針から判断すると、職員 1 人当たり人件費は、総務省の次のような指導からは程遠い水準にあることを指摘せざるを得ない。

「当該地方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の給与水準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・運用とするようにすること。」

このような水準（市バス事業職員 1 人当たり平均人件費 6,648 千円に対して、東海地区及び京浜地区の民営事業者平均はそれぞれ 4,572 千円と 5,771 千円：60 頁参照）で一般会計からの多大なる繰入金を受け入れることの重大さを十分に噛みしめるべきである。

また、赤字路線の民間譲渡を前提とした場合に直営運行である現行方式の場合と民営事業者の運行の場合とで、補助金の額に大きな差異が生じないのであれば、ますます民営事業者との人件費比較が重要な要素となる。

したがって、人件費抑制の努力をさらに行うことが強く求められている。その手段としては、早期希望退職制度の見直しを行い徹底することや給与カット率をさらに高めること、または、企業職員給料表(三)への移行決定の財務的な効果をさらに高める努力などが考えられる。

ちなみに、次の表は、新給与制度の適用による職員 1 人当たり生涯賃金の効果を示している。この表によるとその改善効果は、40 百万円とされている。

【新たな給与制度による効果】	(単位：百万円)
新たな給与制度に基づく生涯賃金（若年嘱託職員の期間を含む。）	169
従前の給与制度に基づく生涯賃金	209
差 引	△ 40
(注) 1 生涯賃金は、給料、地域手当、期末手当及び奨励手当の合計である。	
2 バス乗務員として25歳で採用した場合についての試算である。	

また、現行の退職制度は次の表に示す通りである。早期退職に応じ易い条件に見直しを行うことも必要である。たとえば、「定年前早期退

職」や「準早期退職」の予定年齢等の条件（前者は「55 歳以上かつ勤続 25 年以上の者」、後者は「50 歳以上の者」）をさらに低くしたり、「定年前早期退職」に見られる年齢の応じた加算率を引き上げたりすることである。

【現行の退職制度】		
定年退職	早期退職	
	定年前早期退職	準早期退職
○60歳に達した年度末に退職 ○退職手当 ・給料日額（※1）に定められた日数を乗じて得た額 ・勤続20年以上で退職した者は4%を加算 （職員退職手当条例第6条、一般会計職員と同じ取扱い）	○55歳以上かつ勤続25年以上の者が、4月1日から10日までに申し出、市長の適用承認を受けたうえで年度末に退職（※2） ○退職手当 ・給料日額（※1）に定められた日数を乗じて得た額（※3） ・勤続20年以上の退職者を対象とする4%の加算あり ・算定基礎となる給料月額を以下のとおり加算 55歳に達した年度末 ・・・20% 56歳に達した年度末 ・・・16% 57歳に達した年度末 ・・・12% 58歳に達した年度末 ・・・8% 59歳に達した年度末 ・・・4% （職員退職手当条例第6条の2、一般会計職員と同じ取扱い）	○50歳以上の者が、定められた期間内（11月から1月ごろ）に申し出、市長の適用承認を受けたうえで年度末に退職 ○退職手当 ・給料日額（※1）に定められた日数を乗じて得た額（※3） ・勤続20年以上で退職した者は4%を加算 （総務局通知により、職員退職手当条例第6条の事由に該当、一般会計職員と同じ取扱い）

イ．業務の委託化・見直しについて

業務の見直しの中には、市バスの管理の委託の拡大が含まれている。交通局は、既に実施済みの営業所（大森営業所及び浄心営業所）も含め、計画期間中に事業量の20%から30%相当を目途に委託を拡大する

方針である。拡大にあたっては、これまで実施してきた営業所単位のほか、段階的な委託や路線ごとの委託などの新たな手法についても検討を行うこととしている。

ちなみに、既に民間委託が実施済みである大森営業所及び浄心営業所の効果を示すと次の表になる。

【市バス営業所の管理委託による効果額】			
区 分		大森営業所	浄心営業所
委託開始日		平成19年4月1日	平成21年4月1日
規模	系統数	20系統	15系統
	車両数	119両	99両
職員数 (人)	委託前	237	209
		(一般職員換算219人)	(一般職員換算201人)
	委託後	183	174
	差引	△ 54	△ 35
		(一般職員換算△36)	(一般職員換算△27)
(百万円・税 抜)年間効果額	直営した場合の費用	1,736	1,473
	委託費用	1,450	1,275
	差引	△ 286	△ 198
(注) 職員数欄における一般職員換算とは、一般職員に比べて勤務時間が短い再雇用職員を一般職員に換算した数値である。			

2つの営業所を合わせた民間委託の効果は、484百万円であった。

また、交通局は、経営健全化計画期間に、さらに営業所の委託化を進める予定である。

この更なる管理の委託により、現在の20%から30%へと拡大させる

予定である。この 30%の目標値は、新たな経営健全化計画の計画期間中に既存のバス職員の整理退職を行うことなく、バスの管理委託化の拡大が可能な規模として、計画期間中の職員の退職見込みや将来的な職員の新陳代謝なども踏まえて設定したものであるとされる。また、地下鉄桜通線延長開業（平成 23 年 3 月）にあわせてバス路線の再編成を行うとともに、事業規模の縮小をふまえ、野並営業所を分所化することとなっている。

更なる営業所の民間委託については、交通局は予定していない。その理由は次のとおりである。

すなわち、バスの管理の委託については、現在、大森営業所を名鉄バスに、浄心営業所を三重交通バスにそれぞれ 1 営業所単位で実施している。名古屋地域では、この 2 社以外はほとんどが 20 両規模以下の小さい民間バス会社しかなく、営業所単位での委託は困難であると考えている。したがって、管理の委託の拡大に向けての具体的な方法は、バス路線単位での直営運行と管理委託運行との並存など、民営事業者と競争性を持たせ、事業者間の切磋琢磨による運行コスト削減や利用者サービスの向上を図る仕組みなどについて、現在、検討しているということである。

しかし、このような方針で運行コストの削減などがどの程度期待できるのであろうか疑問である。実際に市バス事業の人件費と経費を民営事業者と比較した結果（60 頁参照）、経費については、運行委託費以外で比較した場合それほど差異はないことがわかっている（運転キロ当たり経費比較を参照。67 頁。）。最大の相違点は、人件費の差異であることを認識しないと、必要な運行コスト項目まで削減するリスクがあるのではないかと懸念される。

したがって、既に述べた早期退職制度の拡大などを通じて、さらなる民間委託が求められているものと考ええる。

ウ．市バス職員の地下鉄への配転について

市バス事業の人件費縮減のためバス職員を継続的に地下鉄へ配転することになっている。しかし、平成 23 年 4 月延伸開業予定の桜通線の見通し誤りが事実であれば、地下鉄事業が受け入れられる市バス事業の職員にも限界が出るのではないかと懸念される。これに関しては当該見通し誤りの影響を既に経営健全化計画策定に当たり、織り込み済みであった。したがって、経営健全化計画に対する変更は必要ないこ

とになる。

⑤ 土地の売却及び基金の全額取崩しについて

交通局は累積資金不足比率を改善させるために、遊休などの土地の売却と基金の全額取崩しを予定している。

これらの土地の売却案件について、すべての路線価と売却予定単価を確認した。それらのうち、主要なものについて、売却単価の算定根拠を入手し確認した。これらの売却予定土地の単価は、路線価を採用しているため、実勢価格よりも一般的に 3 割程度低めの評価額を見積価格としている。

売却予定の土地の路線価を検証した結果、交通局の売却見積額に合理性が認められた。論点としては、その売却見積額で、どのような時期に、実際に売却ができるかどうかである。現在の厳しい経済情勢は、不動産市場にも当てはまるものである。交通局としては、不動産価格の動向はもちろんのこと、それを含めた実物経済、更には金融経済等の動向を注意深く観察し、専門家の意見等も参考に、土地売却について最大の効果が期待できるタイミング等の諸条件を探ることを継続していただくよう、要望する。

また、交通事業基金について、全額取崩して市バス事業へ支出することとしている。売却予定の土地の中には、補助金対象の土地も含まれており、補助金の返還が必要である。土地売却収入から補助金を控除して基金に積み立てるかどうかなどさまざまパターンに亘って、会計仕訳の検討がなされている。適正な仕訳処理の選択がなされることを確認した。

5. 市バス利用者満足の追求と業務改革について

(1) 概 要

交通局は、市バス利用者に安心してご利用いただき、より多くの利用者の満足度を高めるサービスの向上に努めることを宣言している。そのための方策として、次のような項目を検討している。

交通局は、市バス利用者に安心してご利用いただき、より多くの利用者の満足度を高めるサービスの向上に努めることを宣言している。そのための方策として、次のような項目を検討している。

① 安心・安全な市バス・地下鉄

安全確保の取組みの強化、安全に配慮した重点的な投資など、安全を最優先する取組みを行うことにより、市バス利用者に安心してご利用いただける運行サービスを提供する。

ア. 安全への取組みの強化

市バス利用者への安全な輸送の提供は、交通事業者の最大の使命であることから、輸送の安全に関する目標及び計画を設定し、定期的な進捗管理を通し、絶えず見直し・改善を実施する安全マネジメントを推進することにより、輸送の安全確保を徹底する。

イ. 安全に配慮した重点的な投資

(ア) 市バスへのデジタルタコグラフ付ドライブレコーダーの導入

(イ) 可動式ホーム柵の設置

ウ. 施設・車両の故障の未然防止のための整備

故障を未然に防止し、安全性・快適性の向上を図るため、エレベータ・エスカレータなどの施設及び市バス・地下鉄車両の計画的な保守を実施する。

② 快適で利用しやすい市バス・地下鉄

より快適で利便性の高い市バス・地下鉄サービスを提供するため、市バス利用者のニーズの把握に努め、きめ細やかな施策を検討し、実施する。

ア. 接客サービスの取組み

「お客様第一主義」に基づき、接客サービスに対する職員の意識・能力の向上に努める取り組みを絶えず見直し、改善・継続することにより、職員一人ひとりが市バス利用者との接点を大切にし、“ありがとう

うと言っていただけ ” サービスを提供する。

イ. バリアフリー化の推進

地下鉄駅について、ホームから地上まで円滑に移動できる車いすルート の 1 ルート確保を平成 22 年度までに完了するとともに、さらに、エレベーターによる上下移動ができない駅について、引き続きエレベーターの整備を進めるほか、多機能トイレの整備や誘導案内設備の整備などバリアフリー化を進める。

ウ. ノンステップバスの導入

バス車両の更新にあたっては、引き続きバリアフリー対応のノンステップバスを購入する。

エ. バス停留所施設の整備

照明付き標識・上屋・ベンチの整備・改修を引き続き行う。

オ. 新型地下鉄車両の導入

東山線 5000 形車両及び鶴舞線 3000 形車両を、順次、新型車両に更新する。更新にあたっては、バリアフリー化、省エネルギー、乗り心地の向上を図った車両に更新する。

(2) 手 続

上記の利用者サービス向上策の内容を担当者に質問し、具体的な内容については資料を入手して閲覧・分析を行った。

(3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果を次の通り述べることとする。なお、ここで述べることは、交通局が検討している経営健全化計画の内容に対して、絶対的な評価を与えるものではなく、監査人の経験に基づく意見として受け入れていただき、必要な検討を加えていただくことを期待して記載しているものである。

① 市バス利用者に対するサービス向上について

さまざまな利用者に対して「お客様第一主義」に基づき、交通局の職員一人ひとりが“ ありがとうと言っていただけ ” サービスを提供することを目指していることが基本としており、評価すべき方針である。また、運送事業の基本ともいえる「安心・安全な市バス」への重点的な取

組み方針も把握できる。

このような交通局の方針をいかにわかりやすく職員個人へ伝達するか、また、利用者のニーズを把握するための具体的なツールをどのように職員一人ひとりに根付かせていくかなど、課題も多いのではないか。今後、研修メニューの抜本的な見直し、または、研修の企画立案そして実施そのものを、優れたホスピタリティに係るノウハウを蓄積している企業などに委託することも考えられる。

② 業務改革の徹底について

ア．業務改革のツールについて

民間企業の業務改革のツールを比較検討し、交通局の現状に合った戦略推進型の経営ツールを体系的に模索することも重要ではないか。たとえば、戦略目標を効果的に推進するために導入する企業も多いBSC（バランスト・スコアカード）などは、経営者が設定するミッションを各部門から最終的には職員一人ひとりにまで浸透させることができるツールとして参考になるものと考えられる。

今回の経営健全化計画の検討内容を監査し、評価する際にも、BSCで一般的に採用される4つの視点（顧客満足の視点、財務の視点（今回はこの視点が強く意識されなければならないが）、業務プロセスの改革の視点、組織及び職員の成長の視点）で検証してきた。その際に感じ取ったことは、交通局が検討する項目の内容がこの4つの視点に基本的には当てはめることが容易にできるということであった。

また、このBSCでは、全体の羅針盤的ミッションや戦略目標などをより具体化した結果指標とその因果関係を重視する日々の活動指標の設定・実施評価などが戦略マップにより展開されるが、最終的には人事評価や給与への反映などと連携することが予定されているものである。

交通局が今回、経営改善計画を策定するに当たり、戦略的に計画の内容を徹底的に推進するためには、そのひとつのツールとして、BSCが大きな役割を担う可能性があると考えている。

イ．管理部門の経費削減策について

市バス事業の管理部門には、運輸管理、一般管理及び研修所などが

あるが、その決算状況は次のとおりである。

【管理部門費年度推移】					(単位：千円)
区 分		平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
自動車運送事業費		38,207,793	24,136,552	23,510,442	24,057,554
営業費用		24,182,817	22,639,593	22,263,883	22,966,026
事業部門費	車両保存費	2,236,610	2,036,264	1,740,872	1,714,192
	(人件費)	1,279,467	1,132,490	905,887	845,617
	(経費)	957,143	903,774	834,985	868,575
	諸構築物保存費	226,366	222,338	208,983	227,505
	(人件費)	87,566	105,134	91,136	120,246
	(経費)	138,800	117,204	117,847	107,259
	運転費	18,788,098	17,558,127	16,836,550	17,328,773
	(人件費)	16,522,136	15,145,769	13,036,037	13,185,368
	(経費)	2,265,962	2,412,358	3,800,513	4,143,405
事業部門費合計		21,251,074	19,816,729	18,786,405	19,270,470
(構成比)		87.9%	87.5%	84.4%	83.9%
管理部門費	運輸管理費	902,217	746,063	892,498	850,414
	(人件費)	514,793	433,238	518,892	475,727
	(経費)	387,424	312,825	373,606	374,687
	研修所費	43,380	43,948	36,886	41,599
	(人件費)	40,507	40,615	33,394	37,664
	(経費)	2,873	3,333	3,492	3,935
	一般管理費	540,137	510,859	452,788	449,478
	(人件費)	388,304	357,909	332,354	344,297
	(経費)	151,833	152,950	120,434	105,181
管理部門合計		1,485,734	1,300,870	1,382,172	1,341,491
(構成比)		6.1%	5.7%	6.2%	5.8%
その他	減価償却費	1,446,009	1,521,994	2,095,306	2,354,065
	営業外費用	353,703	356,359	469,792	477,486
	特別損失	13,671,273	1,140,600	776,767	614,042

この表からわかるとおり、管理部門費は平成 18 年度から平成 20 年度まで 13 億円超で推移しており、これに事業部門費や減価償却費を加えた営業費用に占める割合（構成比）も約 6%前後を推移している。一方、事業部門費は、平成 18 年度から平成 20 年度まで、約 19 億 82 百万円から一旦、18 億 79 百万円に減少し、再び約 19 億 27 百万円に上昇している。しかし、営業費用に占める割合(構成比)は 87.5%から 83.9%へと減少している。なお、運輸管理費は事業部門の中に含まれるものではあるが、交通局の本庁部門でもあり、管理部門の中に含めた。

今回の主要な支出抑制策の中には当該管理部門の経費削減が十分には考慮されていない。管理部門の業務の中には、地下鉄事業部門との共通の経費も多いことから、交通局全体における経費の見直しを抜本的に検討することが求められているのではないかと考える。

なお、上記の管理部門の中には、財務会計事務や給与事務も含まれるものである。過去の民営化事例（電信電話公社の民営化や郵政部門

の民営化など）では管理部門の大幅な見直しが実施され、たとえば、財務会計制度運用部門や給与事務部門などの包括的な民間委託がなされていることも参考にすべきである。当該管理部門の業務については、地下鉄事業部門の管理経費も含めて全体で検討することが、資金不足比率改善のために、さらには債務超過解消の努力の一環として、十分に検討するに値するものとする。

6. 市バス事業の組織及び職員の活性化について

(1) 概 要

交通局は、市バス事業の組織及び職員の活性化のために、次のような取り組みを行う予定である。

すなわち、高いサービス意識を持ち意欲的に職務に取り組むことができるよう、現場職員の日々の努力や貢献に報いるための仕組みづくりを始め、職員の資質向上、職員の積極的な参画、執務環境等の充実等に総合的に取り組み、それにより、目標とやりがいを持って、いきいきと働くことのできる、活力ある職場を目指すこととしている。

① 評価制度の導入及び表彰制度の拡充について

安全・接客サービス等について、職員の日々の努力・成果を評価し、その評価を表彰・給与に反映させる制度を検討・実施する。また、職員の意識高揚を図るため、職員個人の取り組みに対する表彰制度について、新たな視点から充実を図るとともに、努力の結果がより反映されるよう改善する。

② 職員の能力開発について

所属、階層、職務ごとに必要とされる知識や技能などを明確にしたうえで、研修内容の重点化を図ることにより、研修効果をより高める。また、実践的な職場内研修や各種訓練の取り組みをさらに推進する。

③ 職員が生き生きと働くための職場づくり

職員提案制度、職場改善運動のコンクール、組織横断プロジェクトなどの日常の業務に根ざした職員からの提案や意見を、事業運営や利用促進などに反映する仕組みをより強化し、職員の参画意識を高める。また、職員が、やりがいや達成感を持って業務にあたることができるよう、計画に掲げた取り組みの成果や計画達成状況をわかりやすい形で継続的に提供し、経営情報の共有化を図る。

(2) 手 続

経営健全化計画期間に予定されている組織及び職員の活性化方策について、その方策の具体性の検証並びに収益拡大・支出抑制策及び業務改革などの方策との有機的な関連性があるかどうかなどの検証を行った。

(3) 結 果

監査手続を実施した結果、次の項目について意見を述べることとする。

① 市バス事業の組織等の創造的な破壊について

今回の経営健全化計画策定に当たって、交通局は一部の部門の規模縮小など（平成23年4月野並営業所分所化など）を除き、特に組織・機構の改編を予定していないものと認識した。しかし、累積資金不足比率の十分な改善のためには、赤字路線の譲渡等の検討、営業所の民間委託の更なる拡大及び管理部門の一部の民間委託などが検討されるべきことを述べてきた。このような項目の検討結果として、交通局の組織・機構の大幅な再編が検討課題に上ってくるものと考えられる。

管理部門の民間委託によって現場部門をサポートする間接部門がスリム化することにより、より戦略的な意思決定を迅速に実施することができる組織・機構を目指すべきである。定型的な会計事務や給与事務などは民間委託を検討し、管理部門は人事政策、企画立案及び予算編成・執行管理・決算分析などを有機的に関連させて実施できる組織形態を目指すことも検討に値するのではないかと考える。

② 市バス事業の職員の活性化について

経営健全化計画の検討の中で交通局は、職員の参画意識の高揚に努めることを検討している。現在実施されている取組みと類似してはいるが、目的がより人材育成に重点を置いた改革ツールを参考として述べることにする。

交通局が抱える日常の問題点の解決策として、職員提案制度や職場改善運動コンクールなどが実施されているが、職員のターゲットを絞った改革のツールとして、ジュニアボードがある。ジュニアボードとは、さまざまな形態が存在するが、たとえば、交通局が抱える現場の問題点を

熟知した主査や係長などの、管理職ではないが次期管理職候補に該当する職員が中心となり、現場の問題点をブレイン・ストーミングなどにより、自由にかつ具体的に把握しあい、その原因の分析や問題点の解決策などを検討して探りだす、組織横断的なプロジェクトチームのようなものである。このジュニアボードは、組織横断的に人員を指定し、彼らが定期的に招集されて問題把握・解決型の機能を果たす委員会である。そこでの問題の把握その解決策の提案は、交通局の経営会議の場に提案されて正式に検討されていくことになる。

ジュニアボードの運用は、定期的に招集されて開催されるものであるが、現場の状況によってはメール等での運用も可能ではないかと考えられる。職員の活性化と次期管理職候補の育成と参加意識の醸成に役立つツールのひとつと考えられる。

③ 職員の成長のために

累積資金不足比率や累積欠損金の解消などという組織の戦略目標を達成する基礎的要素として考えられることのひとつは、次のようなものである。すなわち、組織が創造的に成長することとともに、その組織の構成員である職員が、自己実現を目指しながら組織目標に貢献することが重要である。これまでみてきたように市バス事業の人件費は決して低くない。その人件費に見合う付加価値を身に付け組織目標の戦略的達成のための日々の努力を行う必要がある。そのような業務遂行能力を備えた付加価値型職員を目指すことが短期的・中期的に求められているものと考ええる。

付加価値型職員とは、従来の職場における職務分担の中に、業務改革の任務を明確に認識し、市バス利用者に対するホスピタリティあふれる対応と現場における利用者のニーズの収集、問題把握及び解決策提案型の職員を指すものと規定する。

このような付加価値型職員であればこそ、人件費が生きたコストとなるものと確信する。また、職員のインセンティブの向上と個人としての成長にもつながるものと考ええる。

職場の上長または管理職の意識付けや研修制度の改革が必要であり、また、個人別の業務評価制度さらには賞与への反映や昇給・昇格時点の評価制度の確立などで、職員の成長をバックアップすることが必要になるであろう。

交通局が検討している職員の育成の方策のひとつの考え方として、具

体性と施策との連携や戦略目標との関連性を追求する首尾一貫した理念を確立するための参考として検討されることを要望する。

第4 利害関係

個別外部監査の対象としての特定の事件につき、私には地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上