平成21年度
個別外部監査報告書に添えて
提出する意見書

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

平成22年1月

名古屋市個別外部監査人
公認会計士　川　口　明　浩

目　　次

頁

１．『個別外部監査報告書に添えて提出する意見書』の位置づけについて　・・・・・１

２．経営健全化計画と結果報告書との関係について　・・・・・・・・・・・１

３．「経営健全化計画素案」の位置づけについて・・・・・・・・・・・・・１

４．危機の本質の認識と経営健全化の更なる努力のために　・・・・・・・・２

５．まとめ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２

【　経営健全化計画への反映　】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

１．『個別外部監査報告書に添えて提出する意見書』の位置づけについて

『個別外部監査報告書に添えて提出する意見書』（以下、「意見書」という。）は、地方自治法（以下、「法」という。）第 252 条の 41 第 6 項で準用する法第 252 条の 38 第 2 項に基づくものである。すなわち、平成 21 年 12 月 25 日に提出した『個別外部監査報告書』（以下、「監査報告書」という。）に添えて提出する意見書である。その意図するところは、「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。）に基づき、名古屋市長（以下、「市長」という。）が平成 22 年 3 月 31 日までに策定しなければならない経営健全化計画（財政健全化法第 23 条）に対して、監査報告書の内容及び趣旨が適切に反映されることを、経営健全化計画の実際の策定過程を含めて最終的に確認するところにある。

２．経営健全化計画と監査報告書との関係について

市長が策定しなければならない市バス事業に係る経営健全化計画（財政健全化法第 5 条第 1 項）は、あらかじめ、個別外部監査を受けることが強制されている（財政健全化法第 26 条）。また、当該個別外部監査の結果については、「措置」を講じることが求められ、「その旨を監査委員に通知する」ことになっている（法第 252 条の 38 第 6 項）。監査人が提出した監査報告書においては、経営健全化計画に盛り込むべき事項として、総活的意見で 7 項目、個別意見で 24 項目を示した。これらの意見について、監査報告書の内容を確認する市内部の手続きとして、平成 21 年 12 月 25 日に交通局長から同意の意思を受けている。このことによって、実質的には監査報告書の内容が、平成 21 年度末の議会に提出される経営健全化計画に適切に反映されるものと監査人は認識した。

３．「経営健全化計画素案」の位置づけについて

一方、監査報告書が提出される前日に交通局が議会に提出した「経営健全化計画素案」（以下、「素案」という。）には、監査報告書の内容が一切反映されていない。そのような素案を議会に提出すること自体、様々な問題を含んでいる。

すなわち、財政健全化法では、経営健全化計画を策定する前に個別外部監査を受けるべきであるとしているが、その趣旨は、独立した第三者の立場にある監査人から、監査の実施を通して公営企業の事業の管理に関して、専門性の高い意見を聴取し、その意見を経営健全化計画に反映させることにある

ためである。そうであるとすれば、交通局が作成した素案に監査報告書の内容が本来、反映されるべきであったと考える。

また、当該素案は一般に名古屋市民に対しても公表され、その意見を聴取することとしているが、市民が監査報告書の内容（特にその概要版）も併せて、容易に参照できる仕組みを構築すべきであったと考える。

４．危機の本質の認識と経営健全化の更なる努力のために

このようなことが将に進行している現状に対して、既に監査報告書を市長に提出した監査人としては、市バス事業の経営健全化の方向性に対して強い憂慮の念を抱くものである。市バス事業の危機の本質は、資金不足比率の問題以上に、**莫大な債務超過（178 億円）と累積欠損金（533 億円）を抱える事業であるというところにあり、それに対する感受性の問題にもあると判断している。**

したがって、監査報告書では、経営健全化の方向性等に対して限定意見を付したものであり、更なる経営努力を要する事項として、7 項目を列挙した。１．でも述べたとおり、本年度末までに市長が策定する経営健全化計画に対して、これらの項目が反映されることを監査人として見届ける義務があるものと考えている。

５．まとめ

素案をベースに経営健全化計画が策定されるようであれば、市バスの買換えの際の起債許可に少なからぬ影響を及ぼす可能性がある。

素案のままでは、黒字路線の剰余金が赤字路線の赤字補てんに充当され続け、資金不足比率の回復を遅らせるばかりか、莫大な債務超過や累積欠損金に対する無力感を募らせるだけである。

監査報告書で述べた**更なる経営努力を要する事項を次に再掲する**が、その中でも**市バス事業者の経営認識に問題がある最大の事項として、赤字路線の譲渡がある。**

赤字路線は最も効率的かつ効果的に運行できる民営事業者に委ねるべきである。人件費をはじめとする運行経費が高い現在の直営方式は見直すべき時期に来ている。

そうすることで一般会計からの補助金の額も最小化し、社会的効用が最大化するものと信じるものである。そのための経営努力を市バス事業者は行うべきである。

【　経営健全化計画への反映：資金不足比率 20%をさらに下回る努力を！　】

≪最優先課題≫　⇒　路線の譲渡等

事　項	内　容
市場化テストの導入	民営事業者への路線の売却は計画の中に含まれていない。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結果にあり、市バス直営の方が有利であると必ずしも言えない。真剣に路線の譲渡を検討すべきである。**

≪最優先課題を達成するための努力≫　⇒　早期退職制度等の徹底

事　項	内　容
人件費の更なる見直し	**「早期退職（55 歳以上）・準早期退職（50 歳以上）」制度の退職年齢の更なる引き下げを行う等して、人件費抑制の努力を強く行われたい。**運転士等の生涯賃金が 2 割程度削減される（企業職員給料表（三））への移行が決定。しかし、その実質的な内容は、現在の給与カットの効果を平成 51 年度まで継続するというものである。

≪利用者満足の向上策≫　⇒　黒字路線の付加価値付与

事　項	内　容
黒字路線に係る経営努力	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に努め、利用者の更なる増加策及び増収・増益方策を検討されたい。

≪業務プロセスの改革策≫　⇒　管理部門のアウトソーシング等

事　項	内　容
管理部門の業務改革	管理部門の経費は営業費用約 230 億円のうち、約 13 億円に上るので（構成比約 6%）、管理部門の業務改革について、民営事業者に経営形態を変更した事例を参考にする等して、抜本的な検討をされたい。

≪業務プロセスの改革策≫　⇒　Ｐ・Ｄ・Ｃ・Ａ：経営サイクルの実行

事　項	内　容
利用者等実態調査の実施	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、PDCA の経営サイクルが十分に意識され、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。市バス利用者等の実態調査が、過去に外部委託により実施されているが、その調査手法を内部化する努力が、管理部門に求められる。

≪組織・職員の成長≫　⇒　経営戦略手法・評価制度・内部統制の導入等

事　項	内　容
様々な経営戦略手法の導入と内部統制の構築	民間企業で実施されている様々な経営戦略手法（業績評価や人事評価等、インセンティブ向上のための仕組みを含む）を検討され、組織と職員の成長を強く意識された仕組みを創造されたい。また民間企業に適用されている内部統制についても、十分に意識した組織改革を実施されたい。