

監査結果の概要	措置内容	措置状況
<p>第3 監査の結果と意見（総括）</p> <p>Ⅱ. 改善型地方公営企業としての経営形態の検討</p> <p>2. 改善型地方公営企業が最適な経営形態か否かの検討</p> <p>(1) 経営成績及び他会計繰入金等収入の時系列分析</p> <p><意見-3>他会計繰入金について</p> <p>平成30年度の資本的収入／他会計繰入金151,175千円は高速鉄道事業会計での人件費カットにより生み出された財源である。公営企業会計の独立採算制の趣旨から本来高速鉄道の利用者に利益還元（運賃値下げ等）することを最優先にすべきものであるが、そのことを考慮した形跡が見あたらない。平成28年度及び平成29年度の神戸市交通事業基金の繰入とは出所が異なるものであることに留意すべきである。</p>	<p>神戸市においては、多くの市バス路線が地下鉄駅に接続されており、市バスはフィーダー機能（地下鉄の乗客を培養する役割をバスが担っていること）を果たしているなど、市バスと地下鉄とで神戸市の公共交通網を維持し、市民の足を確保・維持している。</p> <p>そのため、自動車事業が経営健全化団体に陥ることなく、安定的に継続していくことが、高速鉄道事業会計を安定的に経営することになり、ひいては高速鉄道利用者への利益還元につながるかと考えている。</p> <p>交通事業審議会の答申においても、バスは、「フィーダー機能」を果たしていると認識されるべきものであり、今後の市バス路線維持のためには高速鉄道事業会計で得た収益をフィーダーである自動車事業会計に対して還元するなど、一定の負担を行うことは両会計を一体的に運営するという観点からも大いに妥当性を有する、と記載されている。また、神戸市会都市交通委員会においても同様の趣旨のご意見をいただいた。</p> <p>ご指摘にある他会計繰入金と基金繰入金の出所が異なることは認識しているが、市バスと地下鉄を一体的に経営しているメリットを十分発揮し、また相互に補完しながら共存していくことで、持続的に公共交通を提供し市民の足を守っていくことが重要と考えており、公営企業会計の独立採算制の趣旨や繰入財源の出所にも十分留意しつつ、市バスのフィーダー機能に着目した繰出を行うことで、市バス</p>	<p>他の方法で対応</p>

監査結果の概要	措置内容	措置状況
	と地下鉄トータルで経営持続性を高めていきたい。 (交通局)	
<p>(4) 改善型地方公営企業としてのサービス向上への取組状況</p> <p>③需要と供給に基づくバス路線の設定について</p> <p><意見-7> 需要と供給に基づくバス路線の設定について 現在の運行経路やダイヤを需要に応じて見直ししていると言うが、現状では客観的なデータ分析が十分とは言えず、そのデータ分析に基づいて需要に応じた適切な運行経路の設定やダイヤの見直しが行われているとは言い難い。個別路線ごとに、客観性のあるデータ等に基づいて、需要と供給にギャップがないか、検証されたい。</p> <p>また、OD調査等のデータは、調査日に限定された一時的な統計であるため、路線の変更等を判断するデータとしては、さらに客観的な科学的根拠に基づいた検証が必要である。</p>	<p>これまで、市バス需要の客観的なデータとして2～3年ごとに実施している市バス交通調査(OD調査)や路線ごとの営業成績などを参考にしてきた。</p> <p>特に市バス交通調査は全便を調査するため、精度の高いデータといえるが、調査日1日のデータしか取得できないことや、現在運行しているバス路線の調査であるため、潜在需要については把握できないなどの欠点もある。</p> <p>そのようななか、バスでの移動に限定せず、人々の移動状況を把握するためのデータ利用が考えられる。令和2年度より、企画調整局が位置情報ビッグデータ、具体的には、携帯電話のGPS情報を入手し、市内の移動状況についての分析を行っており、その分析内容について、企画調整局と情報共有や意見交換を随時行っている。</p> <p>また、令和3年3月16日より市バスICカードの2タッチ化を実施することにより、全路線の日々の乗降データの入手が可能となった。これらの客観的データを分析し、交通需給のギャップを科学的に把握し、バス路線の設置や変更、ダイヤ編成を進めていく。</p> <p>(交通局)</p>	措置済
<p><意見-8> 公営企業として経営する必要性に関する検討について</p> <p>以上のとおり、</p> <p>(1) 経営成績及び他会計繰入金等収入の時系列分析</p> <p>(2) 交通事業基金の現状分析</p> <p>(3) 営業所、路線委託の効果と今後の方針</p> <p>(4) 改善型地方公営企業としてのサービス向上への取組状況の4つの観点から、現在の「改善型地方公営企業」としての経営形態が現状において適切に機能しているかどうかについて</p>	<p>本市交通事業の経営形態については、交通事業審議会で議論がなされ、平成19年3月27日に答申をいただいているが、大阪市における「株式会社化」の動きもある中、令和2年度にも、地方公営企業や民間譲渡方式について、利点や課題の比較・確認を改めて行った。このほか、地方</p>	措置済

監査結果の概要	措置内容	措置状況
<p>検討したが、検討した範囲においては、必ずしも適切に機能しているとは考えにくい。経営成績については、近年、資金不足比率が経営健全化基準20%を超えないための資金投入が行われ、交通事業基金からも同様の理由でバス事業への繰り入れが行われている。コスト削減につながると考えられている営業所・路線委託もすでに委託の原則的な上限である1/2近く(47%)まで進められており、今後委託料の上昇も想定されている。また、市民の足である公営バスとしてのサービス向上にも積極的に取り組めていない。</p> <p>これは、既に述べた通り、「公営交通はどのような基準にもとづいて、どこまでサービスを提供すべきなのか」「だれがどう分担し担うべきか」という課題について明確な方針が定められていないことが根本的な原因であると考えられる。経営計画2015時代から長年置き去りにされたこの問題は、現時点においても方針決定がなされていない。明確な方針がない中、「改善型地方公営企業」として公営企業会計の枠組みで事業運営が展開され、その結果が今日の経営健全化基準20%だけはクリアするというを主目的とした資金投入や、積極的なサービス向上に取り組めていないという問題に結び付いているものであると考えられる。</p> <p>また、大阪市をはじめ多くの公営バス事業が民営化等に大きく舵を切っている中、上記の置き去りにされた問題に関して明確な方針がなく、職員は不安定な状況にあると感じているのではないかと考えられる。このような中、令和5年度より交通局採用職員の給与の10%削減(激変緩和のため、平成30年から令和4年までは5%削減)が行われており、職員のモチベーションの維持については、非常に危惧している。</p> <p>来年度においては、神戸市バス事業として、総務省の示す「経営戦略策定・改定ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定マニュアル」に基づき、「経営戦略」の策定が必要となる。その中では、必ず、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用による経営改革も含め、公営企業として経営する必要性について検討することとされている。この検討においては、従来の公営企業会計の枠組みに固執することなく、将来の神戸市を見据え、市民サービスの水準を一定程度維持しつつも、より経済合理的な方針が定められること切に望むものである。</p>	<p>公営企業に求められる役割として、地域公共交通ネットワークのリーダーシップをとること、クロスセクター効果(公共交通機関の運行による他の行政コストの削減)への寄与、市民の足の確保、民間の鉄道事業者を公営化するなど、まちづくりや地域社会への貢献、一般行政施策との連携など、ご指摘の総務省の示すガイドラインを含んだ経営形態について交通事業審議会と一体となって改めて議論した。</p> <p>これらの議論も踏まえ、公営企業として事業を継続すべきであると判断し、公営企業として果たすべき役割をいかに発揮していくかという観点から、令和3年3月に策定した「経営計画2025」では、「公営」交通事業に求められる「市民の足の確保」や「神戸のまちづくりへの貢献」を通して、「神戸の市民生活やまちの発展に貢献していくこと」を基本的な考え方として掲げるとともに、その実現に向けた具体的な経営戦略を記載している。</p> <p>現在、計画の着実な遂行を目指し、市バス普通区IC定期券で他事業者のバスを利用できるようにしたことや、三宮中心部においてICカードの使用により均一料金110円で乗車できるようにしたこと、将来にわたって持続可能なバス路線網の構築に向け、「データを活用したバス路線のあり方に関する基本的な考え方」を策定し、今後運用していく取組みなど、市民の足の確保や神戸のまちづくりへの貢献を進めているところである。</p> <p>(交通局)</p>	
<p>Ⅲ. 総務省の動向、他団体のバス事業の状況</p> <p>1. 総務省の動向について</p> <p><意見-9>経営戦略の策定について</p> <p>このように、「ミニマム」サービスの水準については27年答申においても十分に検討できておらず、今後はこの公営バス事業として今後提供すべきサービスの水準を十分に検討した上で、あるべき経営形態を慎重に検討する必要があると考え</p>	<p>令和2年度に策定した経営計画2025については、経営戦略の要素を併せ持つものとして策定した。</p> <p>また、令和3年度は企画調整</p>	措置済

監査結果の概要	措置内容	措置状況
<p>られる。</p> <p>神戸市バス事業においては、現時点でまだ経営戦略が策定されていない。今後策定される際には、上記のあるべきサービス水準を踏まえながら、ガイドラインやマニュアルに従い、民間への事業譲渡等の選択肢を含め再検討し、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用による経営改革を含め、公営企業として経営する必要性について検討する必要がある。</p>	<p>局と連携し輸送力の配分を定める「データを活用したバス路線のあり方に関する基本的な考え方」を策定した。持続可能なバス路線の構築に向け、「基本的な考え方」に基づき、移動需要に応じた路線の適正化やコミュニティバスなど小規模な移動手段との役割分担を含め、「ミニマム」サービスの水準について引き続き議論していく。</p> <p>あるべき経営形態については、令和2年度の交通事業審議会においても議論し、「民間にはできないことを実施していく」との観点や、「市民の足の確保」、「まちづくりや地域社会への貢献」、「一般行政施策との連携」等の「地方公営企業」に求められる多面的な役割を發揮していくことが求められた帰結であることを再度確認したところである。</p> <p>これらの議論も踏まえ、公営企業として事業を継続すべきであると判断し、公営企業として果たすべき役割をいかに發揮していくかという観点から、令和3年3月に策定した「経営計画2025」では、「公営」交通事業に求められる「市民の足の確保」や「神戸のまちづくりへの貢献」を通して、「神戸の市民生活やまちの発展に貢献していくこと」を基本的な考え方として掲げるとともに、その実現に向けた具体的な経営戦略を記載している。現在、計画の着実な遂行を目指し、市バス普通区IC定期券で他事業者のバスを利用できるようにしたことや、三宮中心部においてICカードの使用により均一料金110円で乗車できるようにしたこと、将来にわたって持続可能なバス路線網の構築に向け、「データを活用したバス路線のあり方に関する基本的な考え方」を策定し、今後運用していく取組みなどを進めているところである。 (交通局)</p>	

監査結果の概要	措置内容	措置状況
<p>IV. 系統毎の営業係数及び収支差の算出方法について</p> <p><意見-11>不採算路線の検討について</p> <p>経営改善促進補助金(平成31年度)を交付していない27路線の修正後収支差は監査人試算で723,893千円の赤字であり、当該27路線の廃止等を含めた抜本的な改革を行わず現状のまま存続させれば今後のバス事業運営に多額の資金援助が継続的に必要になる。27路線の廃止等を含めた徹底的なあり方の見直しが必要であることに留意されたい。</p>	<p>市バス事業は厳しい経営状況にあり、赤字路線の見直しが必要である。</p> <p>令和2年4月1日には、営業係数が全路線で最も悪い45系統(阪神御影南口～御影本町5～魚崎南町5～魚崎車庫前)を廃止した(最終運行は3月31日)。</p> <p>また、令和3年度からポートループによるウォーターフロントエリアへのバス路線運行が開始したことにより、令和4年4月1日から90系統(石屋川・石屋川車庫前～水道筋3～阪急王子公園～布引～地下鉄三宮駅前～新港町～メリケンパーク～中突堤中央ターミナル)の廃止を行った。</p> <p>今後も路線の見直しや需要にあった本数の見直し等を進めていく。その際、都市局と協力し、必要に応じて、他の交通手段との役割分担を図りながら、地域住民の利便性の確保に努めていく。</p> <p>(交通局)</p>	措置済
<p>第4 監査の意見と結果(各論)</p> <p>IV. 契約事務</p> <p>2. 市バス営業所の管理の受委託について</p> <p>(4) 営業所委託に係る委託料について</p> <p><意見-17>業務量変更時の乗組数算出の明確化</p> <p>乗組数の算出の方法、基準等が不明瞭である。乗組数の算出の方法、基準等について、交通局は明確に示せるようにすべきである。</p>	<p>乗組数はダイヤの組み方によって必要数が違うため、令和4年度の委託契約に際して、交通局と委託事業者で乗組数に齟齬が生じた場合、仕業を委託事業者に提出させるよう改めることにより、実態の把握に努め、委託料の適正化を図った。</p> <p>(交通局)</p>	措置済
<p>(7) 営業所管理の受委託に関する評価委員会</p> <p><指摘事項-15>直営営業所での活用について</p> <p>報告書には「今後に向けて」という項目が記載されている。下記はその中の一部である。</p>	<p>令和3年度より、委託営業所と同じ基準で、直営営業所でも添乗調査を実施し、委託営業所との比較を行った。令和4年度以降も引き続き実施する予定である。</p> <p>添乗調査の結果を活かしながら、今後ともよりよい市バス事</p>	措置済

監査結果の概要	措置内容	措置状況
<p>また、これまでも再三指摘されたことであるが、評価委員会の報告書が委託営業所並びに受託事業者の評価に留まらず、そこに示された評価の視点や方法が直営部門の実績の評価や分析にも活用されるよう、改めて望みたい。(出典：平成 29 年度報告書)</p> <p>また、これまでも再三指摘されたことであるが、評価委員会の報告書が委託営業所並びに受託事業者の評価に留まらず、そこに示された評価の視点や方法が直営部門の実績の評価や分析にも活用されるよう、改めて望みたい。この点で、今年度から新たに加わった中央南営業所が一部を運行する路線を媒介して、直営部門との比較検討を試みてもよいかもしれない。(出典：平成 30 年度報告書)</p> <p>少なくとも監査人が確認できる平成 26 年度の報告書から、毎年度同様の趣旨の意見がなされている。これに対し交通局では当該意見には対応していない。しかし、当該評価の対象は「安全・安定運行」「サービス水準」「経済性」「環境保全」「重点項目」であり、委託特有の項目は見られず、直営の営業所において評価されるのに何ら不都合はない。</p> <p>今後は評価委員会の報告書について、直営部門でも同様の評価を行うことのできる体制が必要であろう。</p>	<p>業となるよう努めていきたい。 (交通局)</p>	
<p>第 5 監査の結果と意見 (神戸交通振興株式会社)</p> <p>I. 神戸交通振興株式会社</p> <p>4. 業績の推移</p> <p>(4) 神戸市交通局との取引</p> <p><意見-26> 交通局との取引の料率の見直しや配当等による還元の検討</p> <p>交通局は、当社の剰余金の発生要因・保有目的また当社の投資計画に基づいた必要性などの総合的な視点で剰余金の状況について検討し、適切な水準以上の剰余金を保有している状況であれば、交通局との取引の料率等の見直しや配当等による還元の要求を検討することが望ましい。</p>	<p>神戸交通振興(株)で策定した投資計画と照らし合わせ、そのうえで決算において一定水準以上の剰余金があると認められる場合は、交通局の財政状況も勘案しながら、交通局への還元について処理方法も含め検討していた。</p> <p>しかしながら、神戸市全体のまちづくりを推進し、駅前魅力向上等のため、神戸交通振興における業務のうち、関連する業務を別団体に一元化することになった。今後の経営見通しや民間事業者による代替性を考慮した結果、神戸交通振興(株)は、令和 4 年 3 月末を以って全ての事業を終了し、同年 4 月末に解散となったことから、交通局との取引は解消した。</p> <p>なお、清算業務終了後、残った財産等は株主(出資者)であ</p>	<p>他の方法で対応</p>

監査結果の概要	措置内容	措置状況
	<p>る交通局に還元される予定となっている。</p> <p>(交通局、神戸交通振興株式会社)</p>	
<p>5. 自動車事業 (2) 自主路線</p> <p><意見-27>シティー・ループバスの料金について</p> <p>シティー・ループバスの料金は260円であるが実態としてはシティー・ループバスの利用者の多くは観光客で占められているとのことである。したがって、ターゲットとする顧客層が観光客であればそれに対応する料金設定が見合っていないものと思われる。実際に、他社が運営している神戸市内定期観光バスは、サービス内容、性質は異なるものの同じようなルートで2,000円という値段設定で運営できている。したがって、料金認可等の課題もあるが観光客のニーズに合致したより良いサービスを提供して観光客を満足させると同時に、現状よりも高い料金設定をして収支を改善することができないか検討する必要があると思われる。</p>	<p>令和4年4月より、「シティー・ループ」については、民間事業者(神姫バス株式会社)の自主運行として、そのノウハウを活かすことでサービス拡充を図る。</p> <p>(交通局、神戸交通振興株式会社)</p>	<p>他の方法で対応</p>
<p><意見-30>山手線の恒常赤字に対する対応</p> <p>山手線は恒常的に赤字で不採算路線となっており、また乗車人員も年々減少している。そのため、その対応につき交通局も交え協議のうえ、廃止等の方向性を早急に決定することが望ましい。</p>	<p>令和4年4月より、「山手線」については、民間事業者(神姫バス株式会社)の自主運行として、そのノウハウを活かすことでサービス拡充を図る。</p> <p>(交通局、神戸交通振興株式会社)</p>	<p>他の方法で対応</p>
<p>(4) 車両整備業務 ③随意契約理由について</p> <p><意見-32>交通局の車両整備業務委託契約(随意契約)の妥当性について</p> <p>随意契約により長年行われているが、随意契約としてきた理由が現状において妥当なものか、また神戸交通振興に委託を行うことが最も効率的なことか、交通局は随意契約ありきでなく、契約の都度、慎重に検討しなおすことが望まれる。</p>	<p>令和4年3月31日の神戸交通振興の事業の終了に伴い、その自動車整備技士を交通局自動車整備技士職員として選考したうえで採用することで、委託契約(随意契約)を解消し、車両整備業務を継承することとした。</p> <p>(交通局)</p>	<p>他の方法で対応</p>
<p>6. 高速鉄道事業・自動車事業共通 (1) 乗車券事業 ③随意契約の理由について</p> <p><意見-33>交通局の乗車券販売業務委託契約(随意契約)の妥当性について</p> <p>乗車券販売業務については随意契約により長年行われているが、神戸交通振興には長年携わってきた知識や経験があり適切に業務が行われていることは否定しないが、他の定期券発売所を受託している事業者にも一定の知識や経験が蓄積されてきていることも事実である。今後、交通局は各事業者が独立して業務を履行するに足る十分な知識や経験が蓄積されているか、その状況をみながら随意契約による契約方法の見直しも検討することが望まれる。</p>	<p>令和4年3月31日をもって神戸交通振興が事業を終了することを受け、乗車券販売業務を含む定期券発売所等運営業務の委託事業者を公募した。企画提案書の提出のあった4社から、令和3年12月10日に選定委員会にて厳正なる審査を行った結果、神姫バス株式会社を受託予定事業者として決定した。</p> <p>(交通局)</p>	<p>措置済</p>