

---

平成 12 年度  
包括外部監査報告書

---

包括外部監査の結果

横浜市包括外部監査人

---

平成 12 年度

包括外部監査報告書

---

包括外部監査の結果に添えて提出する意見

横浜市包括外部監査人

---

平成 12 年度  
包括外部監査報告書

---

横浜市包括外部監査人

平成 13 年 3 月 23 日

横浜市包括外部監査人  
佐 藤 良 二

平成 12 年 4 月 1 日付包括外部監査契約書第 7 条に基づき、監査報告書を別紙  
のとおり提出いたします。

平成 13 年 3 月 23 日

横浜市長 高秀 秀信 様

横浜市包括外部監査人  
佐 藤 良 二

平成 12 年 4 月 1 日付包括外部監査契約書第 7 条に基づき、監査報告書を別紙  
のとおり提出いたします。

平成 13 年 3 月 23 日

横浜市会議長 田野井 一雄 様

横浜市包括外部監査人  
佐 藤 良 二

平成 12 年 4 月 1 日付包括外部監査契約書第 7 条に基づき、監査報告書を別紙  
のとおり提出いたします。

平成 13 年 3 月 23 日

横浜市監査委員 一 杉 哲 也 様  
横浜市監査委員 山 下 光 様  
横浜市監査委員 横 溝 義 久 様  
横浜市監査委員 堀 井 和 弘 様

横浜市包括外部監査人

佐 藤 良 二

平成 12 年 4 月 1 日付包括外部監査契約書第 7 条に基づき、監査報告書を別紙  
のとおり提出いたします。

# 目次

第1章 外部監査の概要 .....	5
1 監査の種類 .....	5
2 選定した特定の事件 .....	5
3 特定の事件（テーマ）を選定した理由 .....	5
4 外部監査の実施期間 .....	5
5 利害関係 .....	6
第2章 外部監査の結果 .....	7
1 繰入金 .....	7
1.1 特別乗車証負担金 .....	7
2 人件費 .....	7
2.1 超過勤務手当の算出 .....	7
2.2 退職給与引当金 .....	8
2.3 支給の妥当性 .....	9
2.3.1 退職手当マニュアルの確認 .....	9
2.3.2 サンプル検証 .....	9
3 工事 .....	10
3.1 請負工事 .....	10
4 固定資産 .....	11
4.1 購入管理 .....	11
4.1.1 土地 .....	11
4.1.2 物品 .....	11



4.2 保全管理.....	12
4.2.1 土地（事業用土地以外の所有土地の状況） .....	12
4.2.2 土地・物品 .....	14
<b>5 金券類.....</b>	<b>19</b>
5.1 カード類現物実査の結果 .....	19
<b>6 関連団体への委託契約.....</b>	<b>19</b>
6.1 随意契約.....	20
6.2 再委託 .....	21

包括外部監査の結果に添えて提出する意見  
(地方自治法第 252 条の 38 第 2 項)

第 1 章 概要

第 2 章 横浜市交通局の機能

第 3 章 財務分析

第 4 章 個別検討

第 5 章 経営管理

報告書中の数値は、端数処理等の関係で総額と内訳の合計とが必ずしも一致していない場合がある。

# 第1章 外部監査の概要

## 1 監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項の規定に基づく包括外部監査

## 2 選定した特定の事件

### (1) 外部監査対象

横浜市の交通事業に係る財務の事務の執行および経営に係る事業の管理

- ・ 高速鉄道事業（地下鉄）
- ・ 自動車事業（バス）

### (2) 監査対象期間

原則として平成 11 年度。（必要に応じて平成 10 年度、平成 12 年度の執行分）

## 3 特定の事件（テーマ）を選定した理由

交通事業は、市民の重要な生活基盤を担っており、安定的経営を確保する必要があります。しかしながら、慢性的な赤字体質となっていることから、今後の財政負担も予測され、経営改善は、横浜市の重要な課題です。そこで、横浜市の交通事業の財務事務が関係諸法令にしたがって適法に執行されているかどうか、及び、その管理運営事務が効率的、経済的になされているかどうか調査すべき必要性を認めました。

## 4 外部監査の実施期間

平成 12 年 10 月 1 日から平成 13 年 3 月 23 日

## 5 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第2章 外部監査の結果

### 1 繰入金

#### 1.1 特別乗車証負担金

##### (1) 指摘事項

交通局では、特別乗車証負担金について、「運送の対価」という性質から運輸収益に含めることにしており、国についても同様の取扱いをしています。ところが、その会計処理について、自動車事業では「運送雑収益」に、高速鉄道事業では「運輸雑収益」に区分することとなっており、実務と勘定科目に関する規程との整合性がとれません。勘定科目に関する規程の見直しが必要です。

なお、平成 11 年度における特別乗車証負担金の金額は次のとおりです。

(単位：千円)

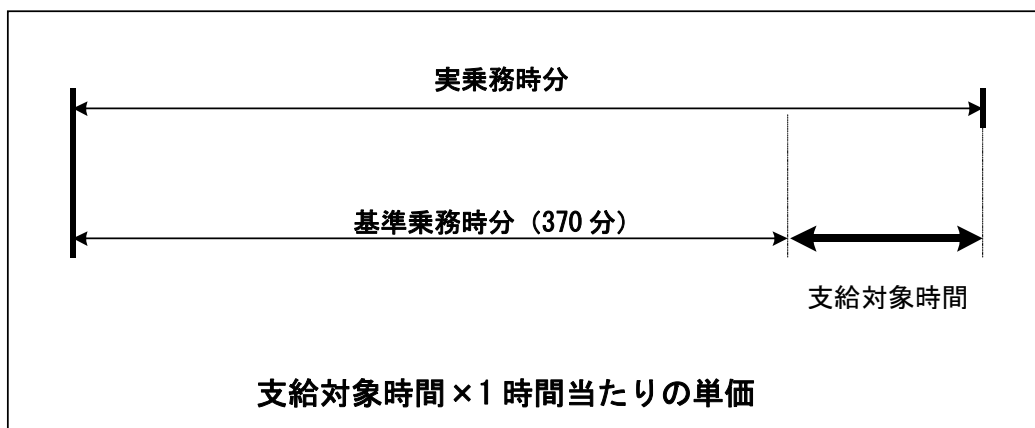
自動車事業	7,281,670
高速鉄道事業	1,371,994

### 2 人件費

#### 2.1 超過勤務手当の算出

##### (1) 算出方法

超過勤務手当の算出方法は、実際に乗務した「実乗務時分」が規程に定められている「基準乗務時分 (370 分)」を超えた時分 (支給対象時間) に 1 時間当たりの単価を掛けて算出しています。



## (2) 結果

この超過勤務手当の算出方法について、条例等で定められている規定と照らし合わせた結果、特に問題となる箇所は見られませんでした。

## 2.2 退職給与引当金

### (1) 指摘事項

退職給与引当金を計上していない地方公営企業は数多く存在し、交通局も同様の取扱いをしていますが、地方公営企業法施行規則（別表第 1 号）には、退職給与引当金が記載されており、退職給与引当金を計上することが必要と考えます。なお、退職給与引当金を一時に計上することが困難な場合は、決算書上の注記事項で対応する方法も考慮すべきです。

### (2) 試算数値

平成 11 年度において退職給与引当金として計上すべき金額を試算すると次のようになり、交通事業全体としては、403 億円になりました。

会計	平成11年度末在籍者	
	人数	金額
自動車事業会計	2,075	26,183
高速鉄道事業会計		
損益勘定	1,011	10,114
資本勘定	258	4,102
小計	1,269	14,216
合計	3,344	40,399

(注1) 金額単位：百万円

(注2) 平成 11 年度末（平成 12 年 3 月 31 日）に在籍する全職員が同日自己都合退職を行ったと想定して算出している。

(注3) 交通局試算値

## 2.3 支給の妥当性

### 2.3.1 退職手当マニュアルの確認

#### (1) 対象

交通局内において業務上参照されている退職手当マニュアル  
「給与の支給に関する資料（平成 12 年 10 月 19 日）」

#### (2) 結果

「横浜市退職手当条例」、「横浜市交通局企業職員の給与に関する規程」等に照らして合致しているか否かにつき検証した結果、交通局内の退職手当マニュアルは、条例等と合致していることが確認できました。

### 2.3.2 サンプル検証

#### (1) 対象

平成 11 年度の退職手当支給者 181 名のうち、退職事由ごとに無作為に抽出した 20 名で、内訳は次のとおりです。

退職の事由	人数	対象人数	サンプル数	割合
普通退職者		11	2	18.2%
高齢退職者		25	2	8.0%
高齢早期退職者		2	1	50.0%
公務外死亡		3	1	33.3%
定年退職者		140	14	10.0%
計		181	20	11.0%

#### (2) 結果

退職手当支給関連書類をもとに、勤続年数、現給（退職時点の給料月額）、昇給事由、支給率（退職手当算定のために退職時給料月額に乗じる係数）、退職手当の算出等、支給手続きが法令等に照らして適法におこなわれているか否かサンプルの検証をした結果、退職手当支給手続きは、法令等に照らして適法に行われていることが確認できました。



### 3 工事

#### 3.1 請負工事

##### (1) 対象

横浜市交通局で発注した、平成 10 年度、平成 11 年度の請負工事から、それぞれの年度で全体の 60%を超えるよう、無作為に抽出した工事契約 60 件。

サプルの抽出割合および件数

年度	平成 10 年度	平成 11 年度
契約総額	24,465,061 千円	3,583,511 千円
サプル抽出金額	15,563,173 千円	2,269,039 千円
割合	63.6%	63.3%
件数	34 件	26 件

##### (2) 指摘事項

請負工事について選択された入札方式の適用妥当性を検討したところ、適用すべき入札方式と異なる方式が採用されていた工事がありました。

###### 対象案件

工事件名 「横浜駅西口車椅子利用者バス停留所上屋設置工事」

請負総額 3,906 千円

工期 H10/10/6～H10/10/20

当工事は、通常であれば入札方式は指名競争入札（汎用型）が採用されるべき工事です。しかしながら、採用された契約形態は特定業者に対する随意契約となっております。

随意契約が採用された主な理由は「国体開催に合わせ、短期で施工可能な業者であり、計画通り当該工事を施工するために」とされていますが、短期工事となった理由は工事実施の意思決定の遅れから短期間で完成させなければならなかったことが原因と考えられます。しかし、随意契約理由として至急対応が認められる場合とは、災害の発生等により緊急を要するときに限られており、国体開催という要因に基づく工期の短期化は随意契約の理由とは認めがたいものと考えられます。

## 4 固定資産

### 4.1 購入管理

#### 4.1.1 土地

##### (1) 対象

平成 11 年度の高速鉄道 1 号線（戸塚～湘南台間）の延伸開業により増加した土地勘定（注）およびその土地の取得に伴い生じた補償費、横浜環状鉄道・中山～日吉間の建設のために平成 12 年 12 月までに取得した土地について、土地の明細表から無作為に抽出した 59 件。

（注）平成 11 年度以前に取得し平成 11 年度に建設仮勘定から土地勘定に振り替えられたものを含む。

調査対象土地明細表簿価合計	17,516,174 千円
調査実施59件の簿価	6,419,616
割合	36.6%

##### (2) 結果

対象の 59 件について、購入手続きが、法令規則に準拠し行われているかどうか、必要書類が保管されているかどうか、土地の取得価額およびその土地の取得に伴い生じた補償費が法令規則に準拠し適正に算出されているかどうか、を調査したところ、法令規則等に準拠し事務執行され、かつ取得価額並びに補償費支出額の算定は適切になされているものであることを確認しました。

#### 4.1.2 物品

##### (1) 複数物品の登録について

###### 指摘事項

新羽基地、新横浜駅、滝頭営業所の機械装置および工具・器具・備品の固定資産台帳を通査したところ、複数物品が 1 つの資産番号で登録されているものが散見されました。同じ事業所内だけでなく、複数の事業所間で一括して購入したものについても、同一資産番号で登録されているものがありました。

固定資産の異動や廃棄の状況を適切に帳簿に反映させるためには、基本的には、1つの資産は、1つの資産番号で登録する必要があります。

## (2) 物品の複数登録

### 指摘事項

新羽基地、新横浜駅、滝頭営業所の機械装置および工具・器具・備品の固定資産台帳を通査したところ、新羽基地の設備の一部について、1物品について複数にわたっての資産コードがとられているものがありました。

新横浜駅からあざみ野駅区間の建設工事の際に、新羽駅を境に補助金体系が異なっていました。そこで、点検車両等両区間にまたがって使用するものについては、補助金区分に対応して金額を分けて管理していたため、台帳登録時（固定資産本勘定振替時）に異なるものとして登録したものです。

固定資産管理上は、基本的には、1つの資産は、1つの資産番号で登録する必要があります。

## 4.2 保全管理

### 4.2.1 土地（事業用土地以外の所有土地の状況）

#### (1) 対象と方法

土地の有効利用については事業用地以外のその他用地（普通財産）の土地がどのように分類され、どのような有効利用がされているかを調査しました。また、土地の賃借料等が法令規則に準拠し適正に算出されているかを調査しました。

#### (2) 「その他」用地の分類

交通局において建設中の路線の事業用地や他事業へ移管予定の土地以外の、「その他」用地は以下のように分類されています。

##### 保有対象地

未利用地の状況等諸条件を考慮のうえ、当該土地単独利用又は隣接局所有地（高架下用地等）と一体的利用を検討し、計画中の事業用地（バス及び地下鉄施設、職員住宅。工事事務所並びに用地事務所等の用地）として利用を見こんでいる土地及び有効活用のため恒久的施設を建設した土地等。

##### 処分対象地

未利用地のうち将来事業用地又は代替地等として利用が見こめない土地及び売却等の処分が決定している土地又は近い将来に都市計画道路等事業のため売

却を予定している土地については処分対象地とし、売却、交換又は換地等の処分を行う。

### 処分保留地

未利用地の状況等諸条件を考慮のうえ、当該土地単独利用又は隣接局所有地（高架下用地等）と一体的利用を検討し、代替地等として利用が見込める土地、当面は現在の暫定利用を継続すべきと思われる土地等。

### (3) 利用状況

平成 11 年度に交通局において資産の有効利用による収入は 573,388 千円計上されています。これには事業用地の高架下等の有効利用や建物の賃貸も含まれています。この内、その他用地（普通財産）の有効利用による収入は以下の通りです。用地課・用地事務所所管の土地は基本的に将来の事業用地等であり有効利用の対象とはなりません。土地の有効利用の対象は交通局総務部管財担当所管の土地が中心となります。

(単位：千円)

所管	分類	簿価	内利用地	利用率	用途	収入
用地課	代替地	1,864,302	-	-	環状鉄道・中山～日吉間 用地取得用	-
用地課・用地事務所	4号線用地	7,429,736	-	-	環状鉄道・中山～日吉間 用地	-
用地課	その他	440,693	-	-	他事業への移管予定地 等	-
小計		9,734,731	-	-		-
管財担当	保有対象地	1,266,510	1,266,510	100.0%	有効利用対象地	37,425
	処分対象地	139,276	45,783	32.9%	処分時まで有効利用	10,817
	処分保留地	1,658,964	922,331	55.6%	処分方法決定まで有効 利用	16,664
小計		3,064,750	2,234,624	72.9%		64,907
合計		12,799,481	2,234,624	16.8%		64,907

### (4) 指摘事項

事業用土地以外の所有土地の管理・利用状況に関し特に指摘すべき事項はありませんでしたが、会計上、以下の事項の改善が必要です。

決算書上の土地勘定には事業用地として取得し、開業している路線の土地が計上されています。この他に交通局所管の土地として建設仮勘定に、現在建設中の路線の事業用地として取得した土地や代替地の他に、以下の理由により取得した土地が含まれています。

- ① 事業用地取得に伴い残地買収した土地
- ② 代替地として取得した土地で当該事業が完了した土地
- ③ 事業用地として一定の目的を完了した土地（旧事業用地）

- ④ 事業用地の取得と同時に他局（道路局等）の事業用地を取得した土地で他局に移管処理が未了の土地
- ⑤ その他交通局所有の未利用地

これらの土地については建設中の路線の事業用地とは区別し、土地勘定の「その他用地」として表示すべきです。

## 4.2.2 土地・物品

### (1) 現物管理の状況

#### ① 現物資産へのナンバリング管理

##### 指摘事項

固定資産を取得し、固定資産システムに登録した際に固定資産システム上、資産番号が割り当てられます。しかし、今回固定資産を実査したところ（実査結果は(3)に記載）、滝頭営業所の車両課（整備工場）管理分の一部を除いて、資産現物に資産番号を識別できるものがなく、台帳より抽出したものと現物資産の照合が困難なものでありました。固定資産現物にシール等添付の可能なものは、シールに購入時期、管理部署および固定資産台帳上割り当てられる資産管理番号等を記載し、現物に添付する必要があります。不可能なものは別途管理簿を作成し受け入れおよび廃棄等の管理を行う必要があります。

また、固定資産台帳データから各管理部署別の固定資産一覧を作成し、各部署ごとに定期的に現物実査を行い、各資産の有無や使用状況を確認する必要があります。

なお、現状備品として現物管理しているものがありますが、固定資産台帳と有機的には結びついておらず、会計処理上は消耗品であるものも含んでいます。消耗品については、別途消耗品管理簿を作成し、現物へ添付するシールは、固定資産登録されているものと区分できるようにしておく必要があります。

### (2) 管理帳簿類の整備

#### ① 固定資産管理台帳と総勘定元帳との差異

##### 指摘事項

高速鉄道事業の平成 11 年度末の固定資産台帳の提出を受けましたが、総勘定元帳の帳簿金額との間に次の差異が生じていました。

(単位：千円)

科目	固定資産台帳 帳簿金額	貸借対照表 期末帳簿金額	差額
土地	50,737,460	49,893,253	844,207
建物	29,418,529	29,471,764	△53,235
建物附属設備	19,467,732	19,437,843	29,888
停車場設備	10,030,455	10,031,989	△1,534
車両	10,453,013	10,468,587	△15,573
機械装置	13,983,558	13,945,438	38,119
器具備品	991,526	954,172	37,353
合計			879,225

両者の差の原因は次のとおりです。

- ・「土地」については、平成9年度および平成11年度において、土地を交通局より道路局へ所管換えをした時に、固定資産台帳上、固定資産異動伝票の処理漏れがあったことが原因です。
- ・その他の資産については、各購入部署からの固定資産異動伝票の起票もれおよび異動伝票から固定資産台帳データへの入力時に固定資産の科目を間違えたことが原因です。これは、下記③で記載のように期中の固定資産取得の会計処理は都度行われるのに対し、固定資産台帳登録の元になる固定資産異動伝票は、各購入部署で期末に一括して起票していることを原因にしています。

固定資産台帳は、総勘定元帳の補助簿として各資産の個別の状況を管理するだけでなく、各年度の減価償却費の計算は、固定資産台帳で計算されるため、差異が発生すると減価償却費計算の正確性にも問題が出でくるため、各期末に必ず、総勘定元帳と固定資産台帳の整合性を確認する必要があります。

## ② 固定資産台帳上のロケーションの記載方法

### 指摘事項

新羽基地、新横浜駅、滝頭営業所の機械および工具・器具・備品の固定資産台帳を通査したところ、「設置場所」の記載方法が統一されておらず、どこの場所に設置されているのか明らかでないものがありました。設置場所の記載を標準化し（可能ならコード化する）、固定資産台帳上で設置場所の特定ができるようにする必要があります。

## ③ 固定資産台帳への登録のタイミング

### 指摘事項

現状、自動車事業、高速鉄道事業とも固定資産台帳への購入および異動等の登録は、年度末一括処理となっています。資産番号の割当を固定資産台帳で行う場合には、年度末一括処理では、期中に購入固定資産に資産番号が割り当てられないことになるとともに期中に異動の状況を把握できないことになり、資産管理上好ましくありません。

また、高速鉄道事業においては、固定資産の件数が多いため、期末一括処理にすることで決算業務が集中する一因になっています。固定資産台帳への購入等による登録は、会計処理伝票等の処理と同時に都度行っていく必要があります。

また、廃棄や異動等については、固定資産異動伝票を廃棄および異動の都度担当部署より入手し登録していく必要があります。

#### ④ 固定資産台帳への資産名の記載

##### 指摘事項

固定資産台帳上、構造形式名称の記載がない等の理由で、台帳を見ただけでは、その資産の特徴がわかりにくく、資産を特定しにくい表示になっているものがあります。資産名の登録は、資産の概要（資産名称、製造 No 等）がわかるように登録する必要があります。

#### ⑤ 必要帳簿類の作成、提出状況

##### 指摘事項

横浜市交通局会計規程第 131 条によると、各課長は、その所管に属する固定資産について毎年 9 月末日および 3 月末日現在において固定資産増減および現在高明細表を作成し、翌月 10 日までに経理課長に送付しなければならないことになっておりますが、現状、年度末に行われているのみです。固定資産の帳簿管理については、③で記載した固定資産の登録のタイミングや固定資産台帳登録の方法と合わせ、当規程の見直しを行うことが必要です。

#### ⑥ 固定資産の異動処理もれ

##### 指摘事項

新羽車両基地での固定資産実査で、固定資産台帳上の設置場所が新羽車両基地として登録されていない固定資産（3000 形 / 3000N 形 ATC 装置エージング架 1 台、3000N 形放送装置試験器 1 台、2000 形 ATC エージング架 1 台）が 3 台ありました。

これらは上永谷車両基地から新羽車両基地へ移設したものですので、固定資産の異動処理を適切に行う必要があります。

#### ⑦ 廃棄していない現物の廃棄処理

##### 指摘事項

滝頭営業所での固定資産実査の際、固定資産台帳上除却処理しているものが、実際に使用されているものがありました。これは、整備工具等について安全使用耐用年数が到来したものについては、旧資産を廃棄し取り替えることになっ

ていますが、新資産の購入時に旧資産の廃棄が行われたものとして、廃棄伝票が作成処理されたために生じたものです。本来、廃棄伝票の起票は、廃棄証明等の証憑に基づく必要があります。

### (3) 固定資産現物実査の結果

#### ① 実査日および対象資産、対象場所

実査日：平成13年1月19日（金）  
 対象資産：機械装置および工具・器具・備品  
 対象場所：（高速鉄道事業） 新羽基地、新横浜駅  
 （自動車事業） 滝頭営業所

#### ② 調査方法

各事業所において、経理課管理の固定資産台帳と体系的に結びつく固定資産管理簿が作成されていなかったため、経理課で管理している固定資産台帳に記載されている設置場所から上記の場所にあるべきものを抽出し、現場実査および各部署の個別の管理簿および担当者への質問等により、全件について、現物の有無および状況を確認しました。

なお、前述のように、固定資産台帳は総勘定元帳と金額の異なっていますが、対象となっている機械装置、工具・器具・備品の差異は下記の結果に重大な影響を与えるものではないものと判断し固定資産台帳の数値に基づいて作成しています。

#### 指摘事項

上記の手続きの結果、実査日現在各場所の状況は以下のとおりです。

なお、表中「存在するもの」であっても、固定資産が複数の個所にあるものや複数物件が登録されているため、今後一部除却の処理が困難なものがありますので、固定資産台帳への登録方法の見なおしを行う必要があります。

#### 新羽基地（高速鉄道事業）

（単位：千円）

区分	取得価額	簿価	簿価割合
存在するもの	2,019,322	926,979	90.4%
一部を除却しているもの	—	—	—
除売却済みのもの	—	—	—
他部署への異動処理もれ	1,884	1,053	0.1%
一時に費用化すべきもの	6,326	1,496	0.1%
所在不明	—	—	—
資産科目が異なるもの	129,279	96,235	9.4%
合計	2,156,823	1,025,739	100.0%



一時に費用化すべきものとは、1件当たり10万円未満の資産のため、取得時に費用化すべきものです。資産区分が異なるものとは、平成8年の新羽基地の建設当初に建設された車両検査に使用する検車庫建物の床下に造作された集塵風道です。現状、集塵のための電気設備は設置されておらず、造作部分のみが存在し、使用されないままとなっています。

集塵風道は、建物に付随して設置された装置の一部であり、建物附属設備で処理するのが適当です。

また、当設備は基地開業の平成8年度の当時からまったく使用されておられません。現状、当設備を使用する車両検査は、上永谷基地のみで行われており、現在の車両編成数では、使用する見込みはありません。今後、乗客の増加等による車両編成数の増加があれば使用することとありますが、現状その見通しはたっておりません。

交通局の説明によれば、平成3年時における当初計画の乗客増加予測に基づいて造作されたとのことですが、乗客増加の鈍化に合わせた計画の修正はなされておりません。

なお、当設備について使用見込みがない場合には、帳簿上除却処理をする必要があります。

#### 新横浜駅（高速鉄道事業）

（単位：千円）

区分	取得価額	簿価	簿価割合
存在するもの	344,366	191,917	77.1%
一部を除却しているもの	328,424	45,035	18.0%
除売却済みのもの	128,780	6,581	2.7%
他部署への異動処理もれ	—	—	—
一時に費用化すべきもの	16,808	5,079	2.0%
所在不明	11,043	552	0.2%
資産科目が異なるもの	—	—	—
合計	830,629	250,154	100.0%

一部分を除却しているものとは、自動改札機、券売機等を一括して購入した際に、固定資産台帳上、複数の物品を一括して資産計上したため、一部の機器について除却していても、除却処理できない状態にあるものをいいます。こうした資産については、個々の資産ごとに取得原価および簿価を把握した上で、存在しているものと除却済みのものを区分し、適切に処理する必要があります。全て除却しているものは、古い自動改札機等であり、早期に除却処理する必要があります。

一時に費用化すべきものとは、取得価額が一件当たり10万円未満である消耗品およびソフトウェアのうち運賃改訂に伴うソフト変更等、資産価値の増加に結びつかないものです。これらについては、早期に費用化する必要があります。

所在不明は、新横浜駅開業当時に購入したものと考えられますが、内容については不明であり、相当に古いものであるため除却処理するのが妥当と考えます。

## 滝頭営業所（自動車事業）

（単位：千円）

区分	取得価額	簿価	割合
存在するもの	135,205	30,784	99.7%
一部分を除却しているもの	—	—	—
除売却済みのもの	1,877	93	0.3%
他部署への異動処理もれ	—	—	—
一時に費用化すべきもの	—	—	—
所在不明	—	—	—
資産科目が異なるもの	—	—	—
合計	137,083	30,878	100.0%

## 5 金券類

### 5.1 カード類現物実査の結果

#### (1) 実査日および実査実施場所

実査日：平成13年1月19日（金）

実査実施場所：

（高速鉄道事業）新横浜駅、上大岡駅、戸塚駅

（自動車事業）港北営業所、浅間町営業所、磯子営業所

#### (2) 結果

バスの各営業所および地下鉄の各駅で保管するプリペイドカード、回数券等について、各駅各営業所で管理されている管理簿とカード類現物とを照合した結果、特に指摘すべき事項はありませんでした。

## 6 関連団体への委託契約

平成11年度において、交通局と関連団体である「横浜交通開発株式会社（以下、交通開発）」、「財団法人横浜市交通局協力会（以下、協力会）」との間の契約を次に示します。

高速鉄道事業

No	契約名	内容	相手先	金額
1	定期乗車券等発売委託契約書	高速鉄道の定期券やその他乗車券の発売および払い戻し業務	協力会	123 百万円
2	高速鉄道事業の付帯業務に関する協定書	高速鉄道の駅構内の清掃業務、広告物の掲出および撤去業務等	協力会	329 百万円
3	高速鉄道事業車両清掃業務委託契約書	高速鉄道車両の車両清掃業務	協力会	221 百万円
4	現場技術業務に関する平成 11 年度協定書	戸塚～湘南台間の土木工事に係る現場技術業務	交通開発	24 百万円

自動車事業

No	契約名	内容	相手先	金額
5	バス車内清掃業務	バス車内清掃業務、天然ガス充填作業等業務	協力会	199 百万円
6	事務所清掃等業務	事務所清掃業務	協力会	57 百万円
7	遊覧自動車事業の業務委託	遊覧バスの企画、営業、運賃管理	協力会	2 百万円
8	定期乗車券等発売委託業務	バス定期乗車券等の発売、払い戻し業務	交通開発	104 百万円
9	バス定期券発行システムにかかる業務委託契約	バス定期券発行システムを使用したバス定期券の発売業務	交通開発	19 百万円
10	バス定期券発行システムにかかる業務委託契約	バス定期券発行システムを使用したバス定期券の発売業務	協力会	5 百万円

## 6.1 随意契約

### (1) 指摘事項

前述の契約はすべて随意契約によっております。地方自治法第 234 条によると売買、賃借、請負、その他の契約は一般競争入札によることが原則とされ、例外的に随意契約によることとされています。地方自治法施行令第 167 条の 2 には、随意契約による場合としての理由が列挙されており、その中で、その性質又は目的が競争入札に適さないものであることが記載されています。

交通局で随意契約となっている理由について説明を受けました。主な理由は以下と考えます。

- ① 交通局の退職者であれば、交通事務への理解が深く上記業務を効率的に行うことができる。
- ② 定期券発券装置の操作や、清掃の手順等には専門的な技術が要求されるため、他の業者との間での競争入札がなじまない。(清掃の手順は、バスの運行状況を把握する必要がある等)
- ③ 基本的には両団体の嘱託等人件費実費の積み上げにより算定しているため、他の民間業者より安価になる。

業務の専門性については、定期券発売業務は、基本的に装置類はすべて交通局が支給しており、労働力の提供を受けているにすぎず、機械の操作等について特殊な技能が必要とは考えられません。また、清掃業務についても段取り等について、マニュアル化する等の対応で他社が参入する余地はあるものと考えられます。委託金額が安価かどうかについては、実際に競争入札をかけてみて判断すべきものですが、民間業者からの見積りを取る等の検討はしていません。従って、これら関連団体との契約について随意契約とする積極的な理由はないものと考えられます。

## 6.2 再委託

### (1) 指摘事項

前述の表中5の「バス車内清掃業務」および6の「事務所清掃等業務」については、協力会から他の民間業者に委託（再委託）を行っています。そして、協力会は他の民間業者の再委託費用に事務負担経費を上乗せして交通局へ請求しています。

民間業者への再委託契約の存在は、協力会との随意契約の論拠としている「関連団体であるからこそ効率性、専門性を発揮できる」、「他の民間業者より安価になる」という主張は成り立たないと考えられます。

# 目次

第1章 概要.....	4
1 はじめに.....	4
2 前提.....	4
3 分析アプローチ.....	5
4 要約.....	6
4.1 高速鉄道事業.....	6
4.2 自動車事業.....	7
第2章 横浜市交通局の機能.....	8
1 横浜市の交通体系.....	8
2 交通局の役割.....	9
2.1 「ゆめはま2010プラン」における位置づけ.....	9
2.2 高速鉄道事業.....	10
2.2.1 概要.....	10
2.2.2 重点施策.....	11
2.3 自動車事業.....	11
2.3.1 概要.....	11
2.3.2 重点施策.....	12
第3章 財務分析.....	13
1 高速鉄道事業.....	13
1.1 建設コスト.....	13
1.2 損益状況.....	15

1.3 財政状態 .....	17
1.4 資金構造 .....	17
<b>2 自動車事業 .....</b>	<b>18</b>
2.1 損益状況 .....	18
2.2 財政状態 .....	20
2.3 資金構造 .....	20
<b>第4章 個別検討 .....</b>	<b>22</b>
<b>1 繰入金 .....</b>	<b>22</b>
1.1 繰入金の位置づけ .....	22
1.2 特別乗車証負担金 .....	23
<b>2 人件費 .....</b>	<b>24</b>
2.1 自動車事業 .....	24
2.1.1 人件費の内訳 .....	24
2.1.2 給与計算の流れ .....	28
2.2 給与支給 .....	29
2.3 退職手当 .....	29
2.3.1 退職手当 .....	29
2.3.2 出向者の退職手当の負担 .....	32
<b>3 工事 .....</b>	<b>33</b>
3.1 入札制度の意思決定プロセス .....	33
<b>4 固定資産 .....</b>	<b>34</b>
4.1 土地（その他用地）の含み損益 .....	34
4.2 減価償却の開始時期 .....	34
4.3 固定資産の圧縮処理 .....	35
<b>5 関連団体 .....</b>	<b>37</b>
5.1 交通局と関連団体との関係 .....	37
5.2 関連団体の位置づけ .....	38
5.3 ディスクロージャー .....	39
<b>第5章 経営管理 .....</b>	<b>41</b>
<b>1 経営健全化計画とその実効性 .....</b>	<b>41</b>

1.1	計画実績対比 .....	41
1.2	人件費 .....	42
<b>2</b>	<b>予算管理と適時情報開示 .....</b>	<b>44</b>
2.1	高速鉄道1号線（戸塚～湘南台間）の建設費 .....	44
2.1.1	建設費比較 .....	44
2.1.2	土木工事費 .....	45
2.1.3	用地費 .....	47
2.1.4	総係費 .....	47
2.2	債務負担行為 .....	48
2.2.1	定義 .....	48
2.2.2	問題点 .....	48
2.2.3	改善案 .....	49
<b>3</b>	<b>部門別管理 .....</b>	<b>49</b>
3.1	部門別管理の考え方 .....	49
3.2	自動車事業の場合 .....	50
3.2.1	現状 .....	50
3.2.2	改善案 .....	52

# 第1章 概要

## 1 はじめに

横浜市においては、現在の経済状況下で市税収入が前年比 1.3%減と 2 年連続して減少する一方、市債残高は前年比 3.8%増と着実に増加し、市債残高を市民 1 人当りに換算すると約 55 万円になるなど、厳しい財政状況にあります。

今回監査のテーマに取り上げた交通事業（高速鉄道事業、自動車事業）は身近な「市民の足」として親しまれているものの、慢性的な赤字状況となっております。そして、両事業とも次に挙げる転換点にあると考えます。

市営バス事業は、乗合バス事業の規制緩和の推進など、事業を取巻く経営環境が大きく変化しており、今後、民間バス会社との競争が激化することが予想されます。

市営地下鉄事業は、平成 11 年 8 月には戸塚～湘南台間が開業し、整備が進んでいる一方で、企業債の未償還残高は 4,500 億円を上回り、さらに平成 12 年度には中山～日吉間の建設工事に着手するなど、企業債の残高は今後も増加傾向にあると考えられます。

こうした状況をふまえ、両事業とも、より効率的な業務運営・経営改善が急務と考えられます。

## 2 前提

地方公営企業法による経営は、いわゆる独立採算制を建前としています。この独立採算制という枠がはめられることによって、経営努力の目標が設定され、効率的かつ経済性のある企業運営が求められていると考えます。

そして公共性と独立採算制との関係については、「一般会計（一部国庫補助金等を含む）と企業会計との負担関係を明確にすることにより、公共的立場から一般会計等において負担すべき経費については、その負担を義務づけるとともに、企業負担とされた経費については、効率的かつ経済性のある企業運営により独立採算に徹すべきものとして、公共性と独立採算制の調和が図られている。」という解釈があります。

公営企業として経営する場合、本来的には上記原則を遵守する必要がありますが、効率的かつ経済性のある企業運営を行う上で前提があることも事実と考えます。



### (1) 雇用体系上の人件費

公営企業の職員は、公務員として採用されており、給与の種類及び基準は条例により決定され、職員の身分も保証されています。したがって民間企業のような業績に応じた大胆なリストラ、給与体系の変更が実施しにくい環境にあります。しかしながら、交通事業（高速鉄道事業、自動車事業）は、地方公営企業法の「全部適用」であることから、独自の給与体系を実施することも制度上は可能といえます。

### (2) 運賃

運賃は、独立採算を前提としている以上、公費でまかなうべき経費を除いた原価に見合う料金設定をするのが原則となるはずですが、しかしながら、他事業者の設定している料金や、国による運賃認可等を考慮しなければならないため、経営の判断ですべての原価を料金に反映することが困難な企業形態となっています。

### (3) バス路線廃止

効率性を重視するならば、例えば自動車事業の赤字路線は廃止し、黒字路線に経営資源を集中することが考えられます。さらに、今後規制が緩和されると、路線新設が原則自由となり、民間事業者はより収益力を高めるため、需要の多い路線への進出が予測されます。これは市営バスの現在の黒字路線の収益を圧迫することになり、赤字路線の縮小もしくは廃止を加速させることが考えられます。

一方、住民の交通手段の確保を前提として、より公共性を重視した公営企業の役割を担うためには、民間事業者が撤退した路線を維持するための投資も必要となることもあり、独立採算にはなじまない路線を相当の割合で抱える可能性もあります。

## 3 分析アプローチ

今回の監査では、交通事業における財務事務が関係諸法令等に当たって適切に執行されているかどうかを調査いたしましたが、同時に次に挙げる 3 つの経営管理の視点で検討を行いました。

#### ① 公費負担の明確化

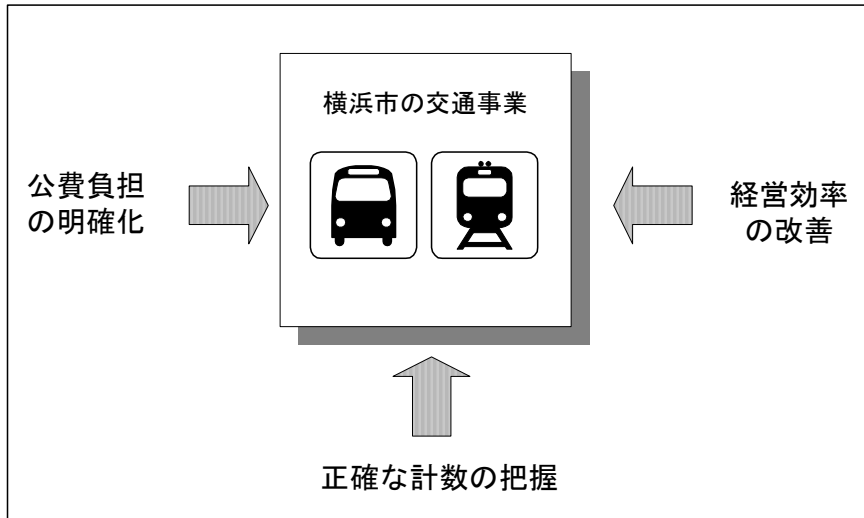
公共性を理由に「公費で負担すべき領域」とその他の「経営努力でまかなうべき領域」とが峻別されているかを検討しました。

#### ② 正確な計数の把握

経営管理を有効に実施するためには、その基礎となる計数データの精度が高いことが前提となります。そこで、計数を正確に把握しているかを検討しました。

### ③ 経営効率の改善

より経営効率の改善を図る余地はないか、経営効率を阻害している要因はないかを検討しました。



## 4 要約

### 4.1 高速鉄道事業

過去に高速鉄道事業が行った地下鉄（あざみ野～湘南台）の建設コストについて、当初計画と実績との比較を行いました。その結果、当初計画の総額は4,356億円であったのに対して、実績の総額は7,271億円に達し、当初計画に対して2,915億円、率にして66.9%増加していました。

この増加によって、減価償却費、支払利息が膨らみ、そのことが大きな要因となって、平成11年度の高速鉄道事業の経常損益は185億円の赤字となっています。

当初計画どおりの建設コストで実現した場合の減価償却費、支払利息のみに着目し、他の要因を考慮せずに損益計算書を試算してみると、133億円の損失が圧縮されるという結果が出ました。

このことから、高速鉄道事業については「建設コストをいかにコントロールするか」という点が、最も重要な項目と考えられます。

確かに、地下鉄の建設に際しては、事業の特性上、軟弱地盤の対策など、工事を開始して初めて判明し、結果として工事費の増加要因となるやむを得ない項目もあります。

だからこそ、建設コストの増加要因が発生した場合は、適時情報開示を行い、増加要因の分析と、事業計画の見なおしを公の場で議論していくことが不可欠と考えます。

しかし、今回調査を行った「戸塚～湘南台間」を見る限りでは、当初計画後に行われた「環境対策」や「耐震対策」など、増加要因が予想されるにもかかわらず、適時情報開示が、必ずしも適切とは言えない状況が見受けられました。また、「債務負担行為」という予算制度上の「情報開示の枠組み」の限界も見られました。

平成 12 年度に、横浜環状鉄道の一部となる中山～日吉間が着工となりましたが、前述したとおり、「建設コストが損益構造を既定する」という事実を踏まえ、適時情報開示をはかるとともに、「情報開示の枠組み」を再度検討する必要があると考えます。

## 4.2 自動車事業

自動車事業の損益構造上の特徴は、「営業費用の 8 割を人件費が占める」という点です。平成 11 年度の営業収益が 283 億円に対して、人件費が 264 億円に及び、経常損益では 9 億円の赤字となっています。従って、人件費の削減が損益構造の改善に必要不可欠と言えます。

「横浜市交通事業経営健全化第 I 期実施計画」の中でも人件費対策をうたっており、実際に、正規職員の定数削減と嘱託員の採用により、平成 11 年度には 6 億円の人件費削減の効果を上げています。

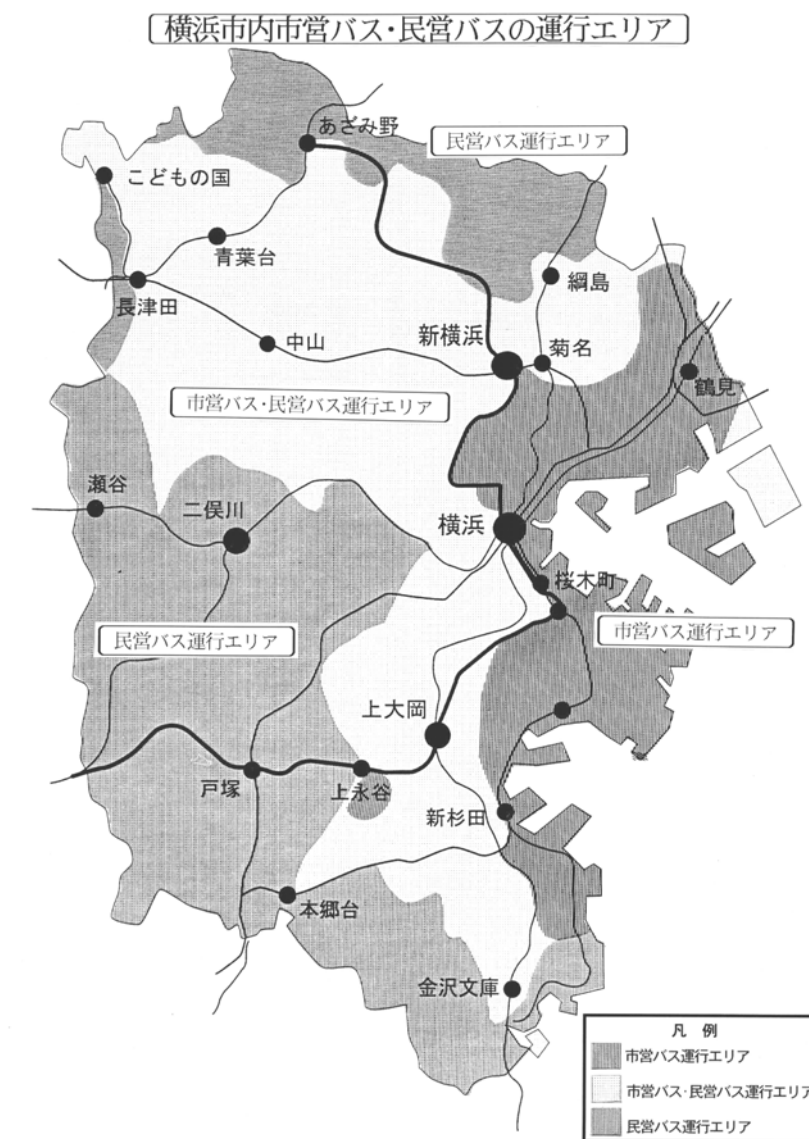
しかし、平成 11 年度の民営バス会社と横浜市営バスの給与を比較してみると、民営 7 社平均の給与が 752 万円であるのに対して、横浜市営バスは 846 万円と、金額にして 94 万円、率にして 12.5%高くなっています。

平成 13 年度から乗合バス事業の規制緩和が行われ、公営と民営とが同一の市場でサービスを提供していくことから、人件費削減効果の大きい嘱託化を推進するとともに、正規職員の人件費そのものを抜本的に見なおすことが急務と言えます。横浜市交通事業は、地方公営企業法の「全部適用」である点から、独自の給与体系を実施することも制度上可能である点を再度確認する必要があると考えます。

## 第2章 横浜市交通局の機能

### 1 横浜市の交通体系

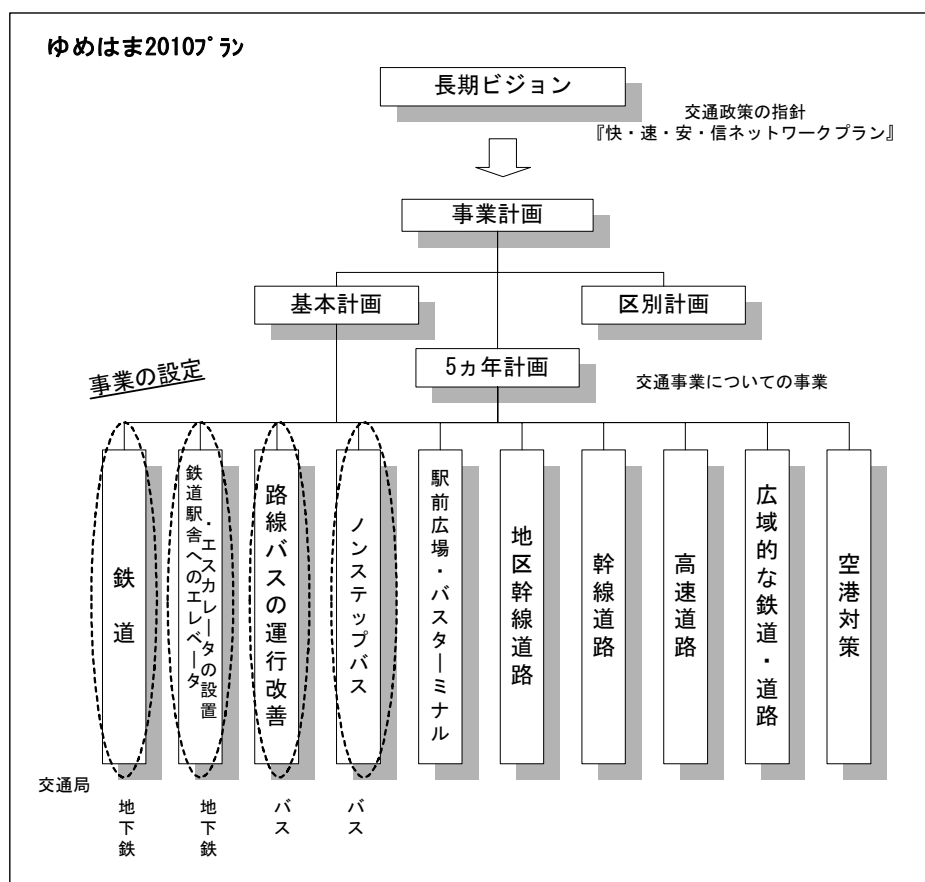
横浜市のバスの交通体系について次に地図で示します。





「ゆめはま 2010 プラン」の中で交通政策については、「快・速・安・信ネットワークプラン（快適で便利な交通網の実現）」が掲げられています。平成 9 年に策定された 5 カ年計画では、交通事業の柱として次のチャートに示した事業がうたわれています。

このうち交通局は、鉄道〔高速鉄道 1 号線（戸塚～湘南台間）・横浜環状鉄道（中山～日吉間）〕、鉄道駅舎へのエレベータ、エスカレータの設置、路線バスの運行改善（バス路線の再編成、拡充・停留所への上屋等の設置）、ノンステップバス（ノンステップバス等だれにもやさしいバスネットワークの構築）を担っています。



## 2.2 高速鉄道事業

### 2.2.1 概要

高速鉄道事業は、路面電車にかわって昭和 47 年 12 月 16 日に伊勢佐木長者町～上大岡間の営業を開始し、その後路線の延伸を行い、平成 5 年 3 月 18 日にあざみ野～新横浜間、平成 11 年 8 月 29 日に戸塚～湘南台間が開業し、現在あざみ野～湘南台間 40.4km (32 駅) で 1 日約 39 万人 (平成 11 年度下期平均) の人々

に利用されています。平成 11 年の戸塚～湘南台間の開業によって、一日約 3 万人の乗車人員の増加がはかられています。

## 2.2.2 重点施策

平成 12 年度の重点施策は、横浜環状鉄道中山～日吉間の建設、利便性の向上、福祉対策の推進、増収対策の 4 つであり、主な内容は次のとおりです。

### 横浜環状鉄道中山～日吉間の建設

都市計画決定・環境アセスメント等の手続完了  
用地の確保  
工事の着手  
総事業費 3,002 億円

### 利便性の向上

自動定期券発売機での新規通勤定期券の取扱い開始  
カード専用発売機の増設  
乗り継ぎ定期券の接続駅の拡大  
鉄道共通カードの導入

### 福祉対策の推進

駅施設の改良（エレベータ、車いす用トイレ等の設置）  
身体障害者等に対する割引運賃の適用範囲拡大

### 増収対策

臨時列車の運行  
駅構内のイベント等の開催  
駅構内や高架下等の資産有効活用

## 2.3 自動車事業

### 2.3.1 概要

自動車事業は昭和 3 年 11 月 10 日に乗合バスの営業を開始し、その後業務を拡大し、現在乗合バス、貸切バス、市内遊覧バス、スクールバスの営業を行っています。在籍車両数は 1,033 両、運転系統数は 148、停留所数は 1,309 ヲ所で、1 日約 46 万人の人々に利用されています。（在籍車両数、運転系統数、停留所数は平成 12 年 3 月末時点。利用者は平成 12 年度平均値。）

## 2.3.2 重点施策

平成 12 年度の重点施策は路線の再編、利便性の向上、福祉対策の推進、環境対策の推進、増収対策の 5 つであり、主な内容は以下のとおりです。

### 路線の再編

小型バス路線の新設  
効率的な路線の再編

### 利便性の向上

施設の改善  
バス停留所上屋の増設 20 基・バス停留所新型標識塔の設置 10 基

### 福祉対策の推進

乗降しやすいバスの導入（ノンステップバス 44 両、天然ガスノンステップバス 2 両、ワンステップバス 10 両）  
身体障害者等に対する割引運賃の適用範囲拡大

### 環境対策の推進

ハイブリッドバスの導入（8 両）  
天然ガスノンステップバスの導入（2 両：再掲）  
ディーゼル排出微粒子除去装置の設置（70 両）  
エコライフチケット、ファミリー環境 1 日乗車券、環境定期券制度の継続

### 増収対策

需要喚起・車両の有効活用



## 第3章 財務分析

### 1 高速鉄道事業

#### 1.1 建設コスト

高速鉄道事業の財務構造を考察するにあたって、その事業特性から膨大な建設コストの考慮が必要になります。ここでは、交通局がこれまで事業化した高速鉄道事業の総建設費について当初計画と実績値の比較を示します。

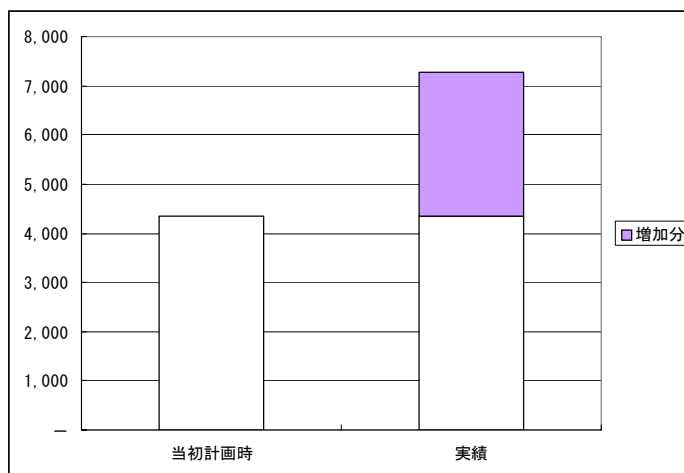
総建設費比較

(単位:億円)

項番	区分	免許時	実績	増加額	完成予定	完成
1	上大岡～関内	194	362	168	昭和46年4月	昭和51年9月
2	上大岡～上永谷	91	264	173	昭和48年4月	昭和51年9月
3	関内～横浜	107	388	281	昭和46年4月	昭和51年9月
4	上永谷～戸塚	189	928	739	昭和52年4月	平成元年8月
5	横浜～新横浜	933	1,175	242	昭和58年4月	昭和60年3月
6	新横浜～あざみ野	1,496	2,521	1,025	平成4年4月	平成5年3月
7	戸塚～湘南台	1,346	1,633	287	平成9年10月	平成11年8月
	合計	4,356	7,271	2,915	—	—

#### 主な増加要因

1. 軟弱地盤対策
2. 昭和48年オイルショック・工法変更（開削からシールド）
3. 昭和48年オイルショック・ルート変更
4. 軟弱地盤対策・国鉄駅交差対策
5. 地盤沈下対策
6. 土地・物価高騰（バブル）・基地構造変更
7. 耐震対策・環境対策・福祉対策



このデータからわかることは、次のとおりです。

- ・過去の建設にあたり、すべての区分で当初計画を実績が上回っています。
- ・合計ベースでは、当初計画は4,356億円であったのに対して実績値は7,271億円におよび、2,915億円（当初計画比66.9%）増加しています。

この結果、財務構造上、減価償却費や企業債等の支払利息などの負担が重くのしかかる傾向にあると言えます。

当初計画通りの総建設費に基づき平成11年度の損益を試算すると以下の通りとなります。試算は、減価償却費および企業債利息等を総建設費増加割合で減額したもので、他の要因は考慮していません。

当初計画通りの建設コストによる損益（試算）

（単位：千円）

科 目		平成11年度決算	試算値
総 収 益 (c)	経常収益 (a)	29,523,412	29,523,412
	営業収益	25,841,045	25,841,045
	運輸収益	25,013,019	25,013,019
	運輸雑収益	828,025	828,025
	営業外収益	3,682,367	3,682,367
	国庫補助金	528,611	528,611
	県補助金	370,000	370,000
	一般会計補助金	2,355,609	2,355,609
	その他	428,146	428,146
総 費 用 (d)	経常費用 (b)	48,052,825	34,720,589
	営業費用	27,732,102	22,528,225
	人件費	9,987,337	9,987,337
	減価償却費	12,980,234	7,776,358
	物件費その他の経費	4,764,530	4,764,530
	営業外費用	20,320,723	12,192,364
	企業債利息等	20,274,887	12,146,528
	その他支出	45,836	45,836
経常損益 (a)-(b)		△ 18,529,413	△ 5,197,177
純損益 (c)-(d)		△ 18,529,413	△ 5,197,177

試算値に比べ、決算値の経常損失が、単年度で 133 億円増加していることが読み取れます。

## 1.2 損益状況

高速鉄道事業の損益状況を次に示します。

### 損益の状況

(単位：千円)

科 目		平成10年度 (A)	平成11年度 (B)	増△減 (B) - (A)	増減率 (%) $\frac{(B)-(A)}{(A)} \times 100$
総 収 益  (c)	経常収益 (a)	27,916,030	29,523,412	1,607,381	5.8
	営業収益	23,838,032	25,841,045	2,003,013	8.4
	運輸収益	23,020,091	25,013,019	1,992,928	8.7
	運輸雑収益	817,941	828,025	10,084	1.2
	営業外収益	4,077,998	3,682,367	△ 395,631	△ 9.7
	国庫補助金	639,824	528,611	△ 111,213	△ 17.4
	県補助金	600,000	370,000	△ 230,000	△ 38.3
	一般会計補助金	2,426,435	2,355,609	△ 70,826	△ 2.9
	その他	411,738	428,146	16,407	4.0
総 費 用  (d)	経常費用 (b)	45,317,369	48,052,825	2,735,455	6.0
	営業費用	24,877,735	27,732,102	2,854,366	11.5
	人件費	9,291,166	9,987,337	696,170	7.5
	減価償却費	11,088,081	12,980,234	1,892,153	17.1
	物件費その他の経費	4,498,487	4,764,530	266,042	5.9
	営業外費用	20,439,634	20,320,723	△ 118,910	△ 0.6
	企業債利息等	20,407,843	20,274,887	△ 132,955	△ 0.7
その他支出	31,791	45,836	14,045	44.2	
経常損益 (a)-(b)		△ 17,401,339	△ 18,529,413	△ 1,128,074	6.5
純損益 (c)-(d)		△ 17,401,339	△ 18,529,413	△ 1,128,074	6.5
前年度繰越利益剰余金 (△未処理欠損金)		△ 185,830,563	△ 203,231,902	△ 17,401,339	9.4
当年度未処分利益剰余金 (△未処理欠損金)		△ 203,231,902	△ 221,761,315	△ 18,529,413	9.1

経常損益に内容についてチャートで示すと次のようになります。

【経常収益】	【経常費用】	【経常損益】																		
<table border="1"> <tr> <td>運輸収益</td> <td>23,641</td> </tr> <tr> <td>特別乗車証負担金</td> <td>1,372</td> </tr> <tr> <td>運輸雑収益</td> <td>828</td> </tr> <tr> <td>営業外収益</td> <td>3,682</td> </tr> </table>	運輸収益	23,641	特別乗車証負担金	1,372	運輸雑収益	828	営業外収益	3,682	<table border="1"> <tr> <td>人件費</td> <td>9,987</td> </tr> <tr> <td>減価償却費</td> <td>12,980</td> </tr> <tr> <td>物件費その他の経費</td> <td>4,811</td> </tr> <tr> <td>企業債利息等</td> <td>20,275</td> </tr> </table>	人件費	9,987	減価償却費	12,980	物件費その他の経費	4,811	企業債利息等	20,275	<table border="1"> <tr> <td>経常損失</td> <td>18,529</td> </tr> </table>	経常損失	18,529
運輸収益	23,641																			
特別乗車証負担金	1,372																			
運輸雑収益	828																			
営業外収益	3,682																			
人件費	9,987																			
減価償却費	12,980																			
物件費その他の経費	4,811																			
企業債利息等	20,275																			
経常損失	18,529																			

(単位：百万円)

このデータからわかることは次のとおりです。

- 平成 11 年度の経常収益 295 億円に対して、経常費用が 480 億円におよび、経常損益はマイナス 185 億円となっています。
- 経常費用の内訳としては、減価償却費 129 億円 (27%)、企業債利息 202 億円 (42%) と両者が 70% 近くを占めています。

### 1.3 財政状態

高速鉄道事業の財政状態を次に示します。

貸借対照表(要約)

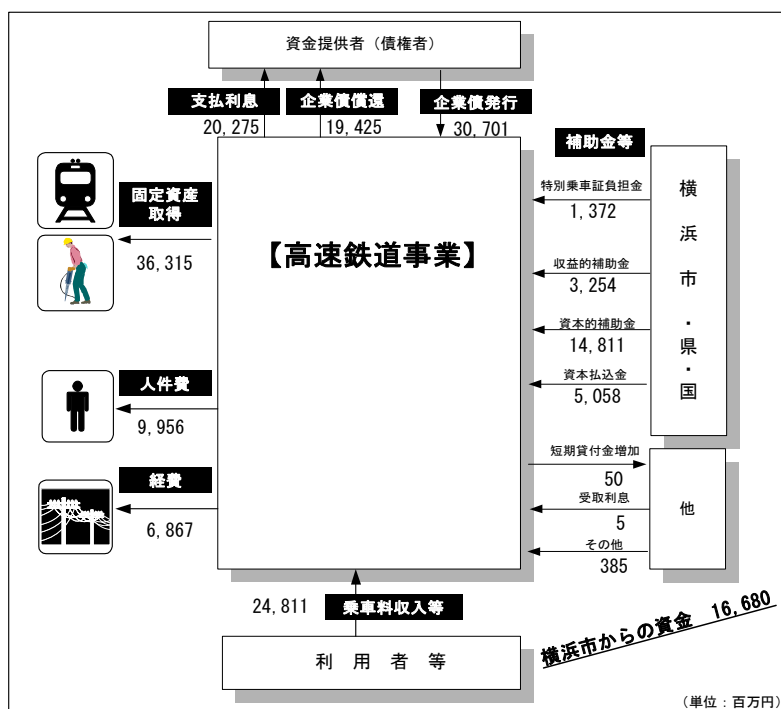
(単位：千円)

科 目	平成10年度(A)	平成11年度(B)	増△減 (B)-(A)	増減率(%) $\frac{(B)-(A)}{(A)} \times 100$	
資産	固定資産	566,437,214 ( 96.7 )	581,064,908 ( 99.0 )	14,627,693	2.6
	流動資産	19,331,349 ( 3.3 )	5,991,264 ( 1.0 )	△ 13,340,084	△ 69.0
	繰延勘定	26,098 ( 0.0 )	18,945 ( 0.0 )	△ 7,153	△ 27.4
合 計	585,794,662 ( 100.0 )	587,075,117 ( 100.0 )	1,280,455	0.2	
負債	固定負債	109,714,083 ( 18.7 )	119,527,261 ( 20.4 )	9,813,178	8.9
	流動負債	19,476,314 ( 3.3 )	8,162,284 ( 1.4 )	△ 11,314,030	△ 58.1
	計	129,190,398 ( 22.1 )	127,689,545 ( 21.8 )	△ 1,500,852	△ 1.2
資本	自己資本金	129,061,906 ( 22.0 )	134,084,906 ( 22.8 )	5,023,000	3.9
	借入資本金	332,211,701 ( 56.7 )	333,674,309 ( 56.8 )	1,462,608	0.4
	資本剰余金	198,562,558 ( 33.9 )	213,387,671 ( 36.3 )	14,825,112	7.5
	欠損金(△)	△ 203,231,902 ( △ 34.7 )	△ 221,761,315 ( △ 37.8 )	△ 18,529,413	9.1
	計	456,604,264 ( 77.9 )	459,385,572 ( 78.2 )	2,781,308	0.6
合 計	585,794,662 ( 100.0 )	587,075,117 ( 100.0 )	1,280,455	0.2	

注 ( ) 内は構成比率です。

### 1.4 資金構造

高速鉄道事業の資金構造を次のチャートで示します。



キャッシュ・フロー表を作成すると次の表になります。

高速鉄道事業		(単位：百万円)
I 事業活動によるキャッシュ・フロー		
営業収入		
乗車料収入等	24,811	
特別乗車証負担金	1,372	26,183
営業支出		
人件費	▲9,956	
経費	▲6,867	▲16,823
営業収支		9,360
営業外収支		
受取利息	5	
支払利息	▲20,275	
その他	385	▲19,885
補助金補填前事業収支		▲10,526
補助金収入		
収益的補助金収入		3,254
事業活動によるキャッシュ・フロー		▲7,271
II 投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産取得による支出		▲36,315
資本的補助金収入		14,811
投資活動によるキャッシュ・フロー		▲21,503
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
資本払込金		5,058
企業債の発行による収入		30,701
企業債の償還による支出		▲19,425
短期貸付金増加		▲50
財務活動によるキャッシュ・フロー		16,284
IV トータルキャッシュ・フロー		▲12,491
V 期首現金預金残高		13,340
VI 期末現金預金残高		849

- ・事業活動によるキャッシュ・フローは72億円のマイナスですが、この主たる理由は支払利息負担の202億円にあり、これを除いた営業収支は93億円のプラスとなっています。すなわち、巨額の設備投資に対する調達コストが極めて大きいことがわかります。
- ・投資活動によるキャッシュ・フローは363億円の多額な固定資産の取得のため、マイナスとなりますが、この資金は利息の支払いが必要となる企業債の発行によりまかなわれていることがわかります。

## 2 自動車事業

### 2.1 損益状況

自動車事業の損益状況を次に示します。

損益の状況

(単位：千円)

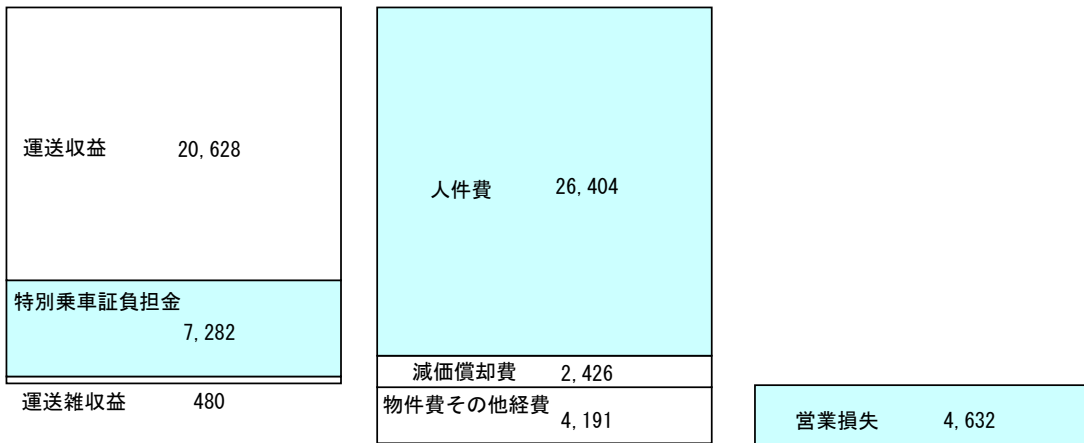
科 目		平成10年度(A)	平成11年度(B)	増△減 (B)-(A)	増減率(%) $\frac{(B)-(A)}{(A)} \times 100$
総 収 益 (c)	経 常 収 益 (a)	32,104,362	32,367,327	262,965	0.8
	営 業 収 益	28,588,251	28,389,277	△ 198,974	△ 0.7
	運 送 収 益	28,081,787	27,909,324	△ 172,463	△ 0.6
	運 送 雑 収 益	506,463	479,952	△ 26,510	△ 5.2
	営 業 外 収 益	3,516,110	3,978,050	461,939	13.1
総 費 用 (d)	経 常 費 用 (b)	32,999,900	33,302,913	303,013	0.9
	営 業 費 用	32,680,477	33,021,072	340,594	1.0
	人 件 費	26,330,651	26,404,124	73,472	0.3
	減 価 償 却 費	2,310,561	2,425,648	115,087	5.0
	物 件 費 其 他 の 経 費	4,039,264	4,191,299	152,035	3.8
営 業 外 費 用	319,423	281,841	△ 37,582	△ 11.8	
経 常 損 益 (a)-(b)		△ 895,538	△ 935,585	△ 40,047	4.5
純 損 益 (c)-(d)		△ 895,538	△ 935,585	△ 40,047	4.5
前年度繰越利益剰余金 (△未処理欠損金)		△ 3,815,615	△ 4,711,153	△ 895,538	23.5
当年度未処分利益剰余金 (△未処理欠損金)		△ 4,711,153	△ 5,646,739	△ 935,585	19.9

営業損益にかかわる部分について運送収益と特別乗車証負担金をわけて次のチャートで示します。

【営業収益】

【営業費用】

【営業損益】



(単位：百万円)

このチャートからは以下の内容が読み取れます。

- ・費用が収入を上回り、営業損失が46億円に及んでいます。
- ・営業費用の80%が人件費で占められています。
- ・特別乗車証負担金を除くと、運送収益と運送雑収益とでは人件費よりも少なくなっています。

## 2.2 財政状態

自動車事業の財政状態を次に示します。

貸借対照表(要約)

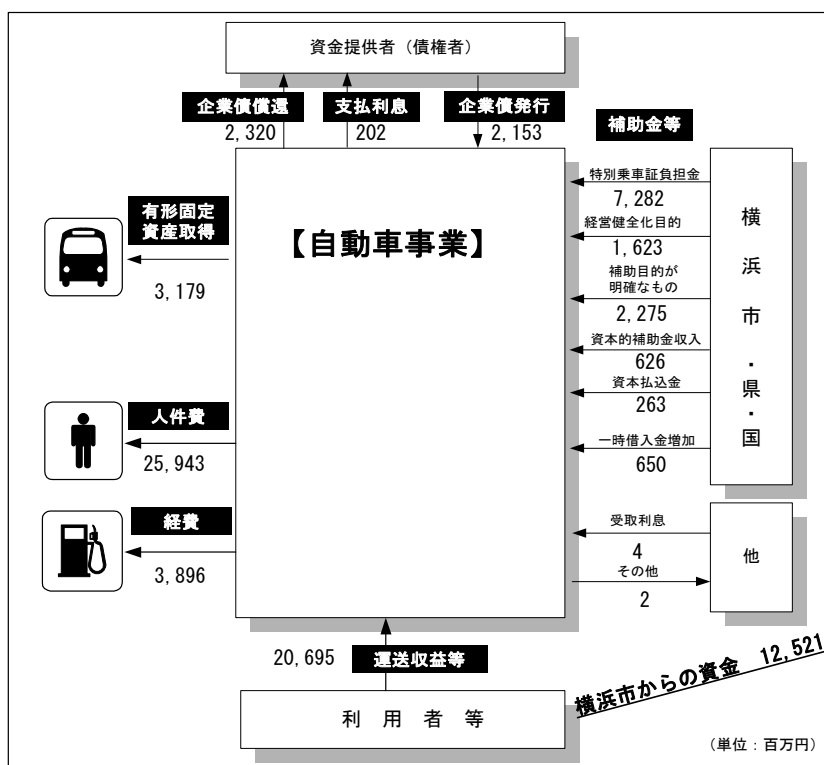
(単位：千円)

科 目		平成10年度 (A)	平成11年度 (B)	増△減 (B) - (A)	増減率 (%) $\frac{(B)-(A)}{(A)} \times 100$
資産	固定資産	19,356,432 ( 89.5 )	19,353,676 ( 86.2 )	△ 2,755	△ 0.0
	流動資産	2,274,484 ( 10.5 )	2,454,347 ( 10.9 )	179,863	7.9
	繰延勘定	487 ( 0.0 )	650,324 ( 2.9 )	649,837	略
合 計		21,631,403 ( 100.0 )	22,458,348 ( 100.0 )	826,945	3.8
負債	流動負債	5,890,931 ( 27.2 )	7,243,868 ( 32.3 )	1,352,936	23.0
	計	5,890,931 ( 27.2 )	7,243,868 ( 32.3 )	1,352,936	23.0
資本	自己資本金	5,574,625 ( 25.8 )	5,574,625 ( 24.8 )	0	0.0
	借入資本金	8,292,753 ( 38.3 )	8,126,092 ( 36.2 )	△ 166,660	△ 2.0
	資本剰余金	6,584,246 ( 30.4 )	7,160,502 ( 31.9 )	576,255	8.8
	欠損金(△)	△ 4,711,153 ( △ 21.8 )	△ 5,646,739 ( △ 25.1 )	△ 935,585	19.9
	計	15,740,472 ( 72.8 )	15,214,480 ( 67.7 )	△ 525,991	△ 3.3
合 計		21,631,403 ( 100.0 )	22,458,348 ( 100.0 )	826,945	3.8

注 ( ) 内は構成比率です。

## 2.3 資金構造

自動車事業の資金構造を次のチャートで示します。





キャッシュ・フロー表を作成すると次の表になります。

自動車事業		(単位：百万円)
<b>I 事業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
営業収入		
運送収益等	20,695	
特別乗車証負担金	7,282	27,977
営業支出		
人件費	▲ 25,943	
経費	▲ 3,896	▲ 29,839
営業収支		▲ 1,862
営業外収支		
受取利息	4	
支払利息	▲ 202	
その他	▲ 2	▲ 201
収益的補助金補填前事業収支		▲ 2,063
収益的補助金収入		
補助目的が明確なもの	2,275	
その他経営健全化目的	1,623	3,898
事業活動によるキャッシュ・フロー		1,834
<b>II 投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産取得による支出	▲ 3,179	
その他の固定資産増減	0	▲ 3,178
資本的補助金収入		626
投資活動によるキャッシュ・フロー		▲ 2,552
<b>III 財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
資本払込金		263
企業債の発行による収入		2,153
企業債の償還による支出		▲ 2,320
一時借入金増加による収入		650
財務活動によるキャッシュ・フロー		746
IV トータルキャッシュ・フロー		28
V 期首現金預金残高		273
VI 期末現金預金残高		301

資金収支状況は、事業活動に伴うキャッシュフローは1.8億円増加していますが、そのうち経営健全化目的による所謂赤字補填相当の補助金1.6億円が含まれ、実質2億円のキャッシュが増加しているにすぎず、設備投資資金相当は補助金等で補填しなければならない状況であることが読み取れます。事業活動のキャッシュ・フローを増加させるためには、最大の支出項目である人件費総額の抑制のため、どのような対策を講じられるかがポイントになると考えます。

## 第4章 個別検討

### 1 繰入金

#### 1.1 繰入金の位置づけ

現状、交通局の自動車事業では以下の収益的な補助を繰入金として受け入れています（平成 11 年度決算数値）。

収益的補助とは、収入補填や経費支出に充てるための繰入金を言います。

#### 自動車事業

（単位：百万円）

名称	内容	目的	金額
バス車両購入費元利償還相当補助金	バス車両購入に充当した企業債の元利償還相当額の補助	経営健全化	1,356
乗客利用施設整備費元利償還相当補助金	乗客利用施設の整備費に充当した企業債の元利償還相当額の補助	経営健全化	266
行政路線補助金	赤字路線（営業係数 250 以上等）の運行赤字の補助	特定赤字路線の維持経費補助	863
退職金補助金	基準退職者数を超える退職者の退職金の補助	市電からの人員引継ぎ者の退職金の支給への充当	1,030
基礎年金公的負担補助金	全職員の基礎年金拠出金のうち公的負担部分の補助	地方公営企業、繰出基準による改善	185
運行改善システム補助金	運行改善システム機器リース料の一部補助	高度な運行改善システムを導入したことに伴う補助	25
違法駐車防止対策費補助金	違法駐車監視事務員の人件費、制服費の補助	バス走行環境改善	113
低公害バス維持管理費補助金	低公害バス等の維持管理費（差額燃費代、特殊部品代）への補助	都市環境改善	53
エコライフチケット発行補助金	エコライフチケット（割引乗車券）の割引補填および乗車券製作費の補助	都市環境改善	4
		小計	3,897

名称	内容	目的	金額
特別乗車証負担金	老人、身体障害者への無料乗車券の配布に伴う収入補填	老人、身体障害者等への福祉	7,281
		合計	11,179

※特別乗車証負担金（「営業収益・運送収益」勘定）を除き、「営業外収益・一般会計補助金」勘定に含めて損益計算書上表示されています。

自動車事業において、収益的補助金として38億円の資金が補助されています。このうち行政路線補助金からエコライフチケット発行補助金の22億円相当額は、補助目的が明確です。一方、バス車両購入費元利償還相当補助金および乗客利用施設整備費元利償還相当補助金の16億円については、必要資金相当額の補助を受けているものの、使途は限定されていません。実態は赤字による資金不足を補填してもらっているといえます。

交通局としても「経営健全化のための補助」との認識でいますが、「今後の経営努力により、到底賄いきれないものとしているのか、本来的には経営に伴う収入で賄うべき経費であり、補助が必要なくなるよう、対策を講じるべきものなのか」を交通局として明確にすべきです。

経営に伴う収入で賄うべき経費の一時的な補助とするならば、当該補助相当額16億円の具体的経費削減計画を設定し、着実に実行していくことが必要です。

## 1.2 特別乗車証負担金

特別乗車券は、現在、特別乗車券および敬老特別乗車証として、前者は身体障害者等に、後者は70歳以上の方に対してバスおよび地下鉄の無料の乗車券を本市が配布するものです。

現状、特別乗車証負担金は、自動車事業、高速鉄道事業とも損益計算書上営業収入の旅客収入に含めて会計処理しています。

一般会計繰入金である特別乗車証負担金は、一般利用者が直接負担する運送収益とは異なる性格を有していることから、決算書などにおいて運輸収益と混在していることを識別できるよう、注記等の方法により情報開示に努めるべきです。

なお、平成11年度において、特別乗車証負担金の旅客収入に占める割合は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	自動車事業	割合	高速鉄道事業	割合
旅客収入	27,867	100.0%	25,013	100.0%
特別乗車証負担金	7,281	26.1%	1,371	5.4%
(特別乗車券)	(3,299)	(11.8%)	(481)	(1.9%)
(敬老特別乗車証)	(3,982)	(14.3%)	(890)	(3.5%)

※自動車事業の旅客収入は、運送収益のうち普通乗車料収入金額です。

特に自動車事業における特別乗車証負担金の割合は、26.1%であり福祉的役割が増大しているとともに、交通局の大きな収入財源になっています。したがっ

て、特別乗車券の利用実態を把握することは、極めて重要な経営判断資料となると考えます。

交通局では、敬老特別乗車証の利用実態調査（年4回の28日間）をしており、平成11年度においては繰入金額を上回る利用乗車結果が出ていますが、対象者人員に対して定期券相当額を繰り入れている身体障害者等に配布される特別乗車券は、その種類が多岐にわたるため、実質的な調査は実施していないとのことです。経営分析に生かすためには、特別乗車券の利用実態も把握する必要があります。

また、地方公営企業の経営基盤強化について（平成10年1月自治省財務局長通知）において、経営分析の強化として、「地方公営企業の経営に当たっては、各種の経営指標等を用いて経営規模等の類似する民間企業を含む他の同種企業との経営状況の比較を行い、また、同種企業における経営改善事例を積極的に活用して経営分析を行うことなどにより、計画の達成に向けた、経営健全化・効率化の推進に努めることが適当である」としています。

同乗車券は市内民間事業者のバス等も利用可能のため、それぞれの民間事業者に相当額の補助がなされています。平成11年度の補助額は、福祉費の特別乗車券等交付事業費1,057百万円、敬老特別乗車証等交付事業費2,258百万円、衛生費の特別乗車券等交付事業費57百万円です。

民間事業者の経営手法を取り入れ、より経済性のある経営を目指すためには、可能な限り同じ条件での比較分析を実施し、必要な対策を検討すべきです。

## 2 人件費

### 2.1 自動車事業

#### 2.1.1 人件費の内訳

##### (1) 科目別内訳

自動車事業の人件費を科目別に内訳を示します。賃金は嘱託職員に対する報酬額となっています。尚、平成11年度末人員は正規職員が2,036人、嘱託員が428人となっています。

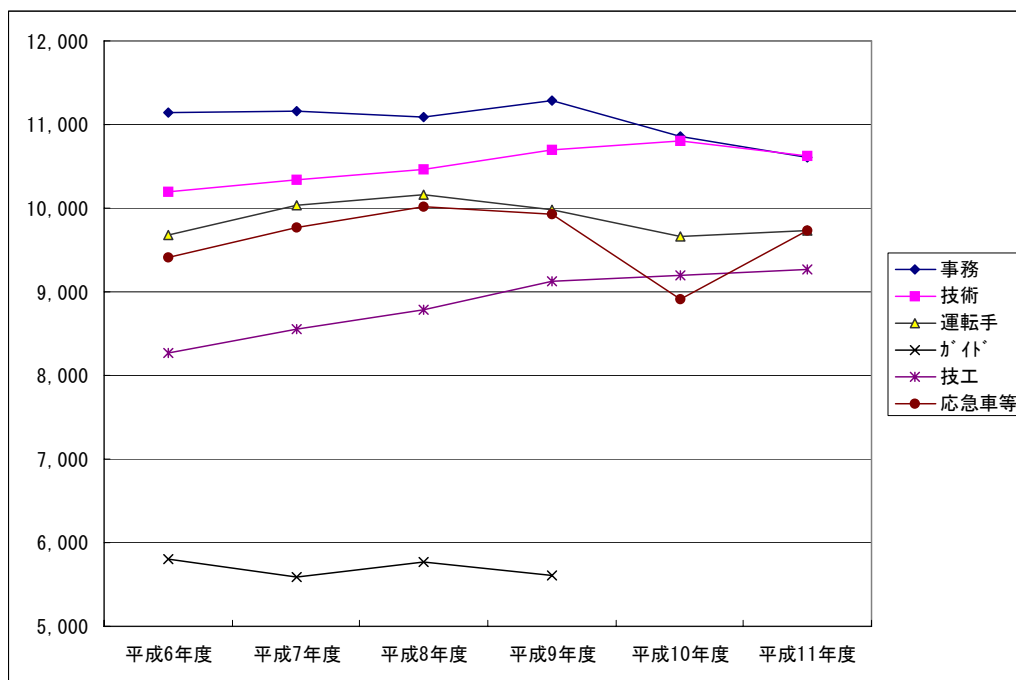
科目別内訳

(単位：百万円)

科目	平成11年度決算値	構成比
給料	8,621	32.6%
手当	9,148	34.6%
退職給与金	3,241	12.3%
法定福利費	2,659	10.1%
厚生福利費	274	1.0%
賃金	2,462	9.3%
合計	26,404	100.0%

(2) 職種別 1 人当たり平均人件費の推移

正規職員の職種別 1 人当たり平均人件費の推移を次に示します。



	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度	平成11年度	H11年度末 人員
事務	11,142	11,155	11,085	11,288	10,855	10,613	225
技術	10,196	10,338	10,460	10,688	10,799	10,625	41
運転手	9,679	10,041	10,159	9,974	9,662	9,740	1,611
ガイト	5,802	5,591	5,764	5,606	-	-	-
技工	8,262	8,545	8,779	9,132	9,192	9,270	123
応急車等	9,415	9,763	10,023	9,922	8,903	9,733	36

(注1) 退職手当は含まない

(注2) 税込人件費総額を支給延人員で除し 12 を乗じた値。

(注3) 単位：千円

このチャートからは次の内容が読み取れます。

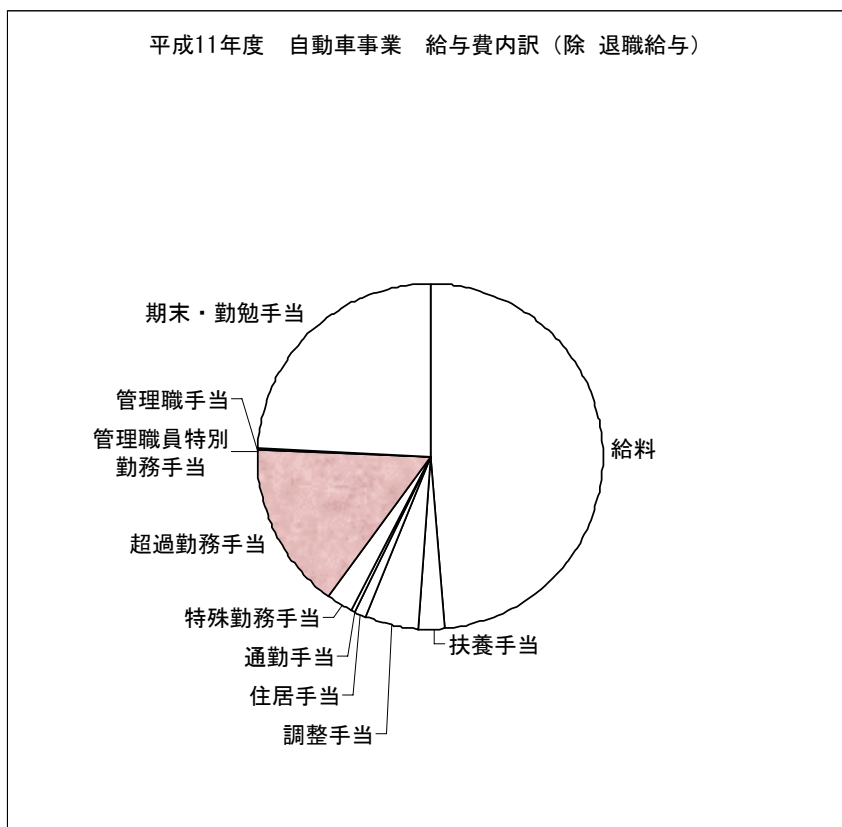
- ・事務職員の人件費は減少傾向にあるが、他の職種では横ばい若しくは、増加傾向にある。

### (3) 給与費の内訳

給料および諸手当（退職手当を除く）の内訳を以下に示します。

（単位：百万円）

科目	平成11年度決算値	構成比
給料	8,621	48.5%
扶養手当	439	2.5%
調整手当	910	5.1%
住居手当	212	1.2%
通勤手当	25	0.1%
特殊勤務手当	429	2.4%
超過勤務手当	2,808	15.8%
管理職員特別勤務手当	0	0.0%
管理職手当	45	0.3%
期末・勤勉手当	4,272	24.1%
合計	17,761	100.0%



超過勤務手当の内訳を職種別に示すと、次の表のとおりとなります。

職種別超過勤務手当内訳 (単位：百万円)

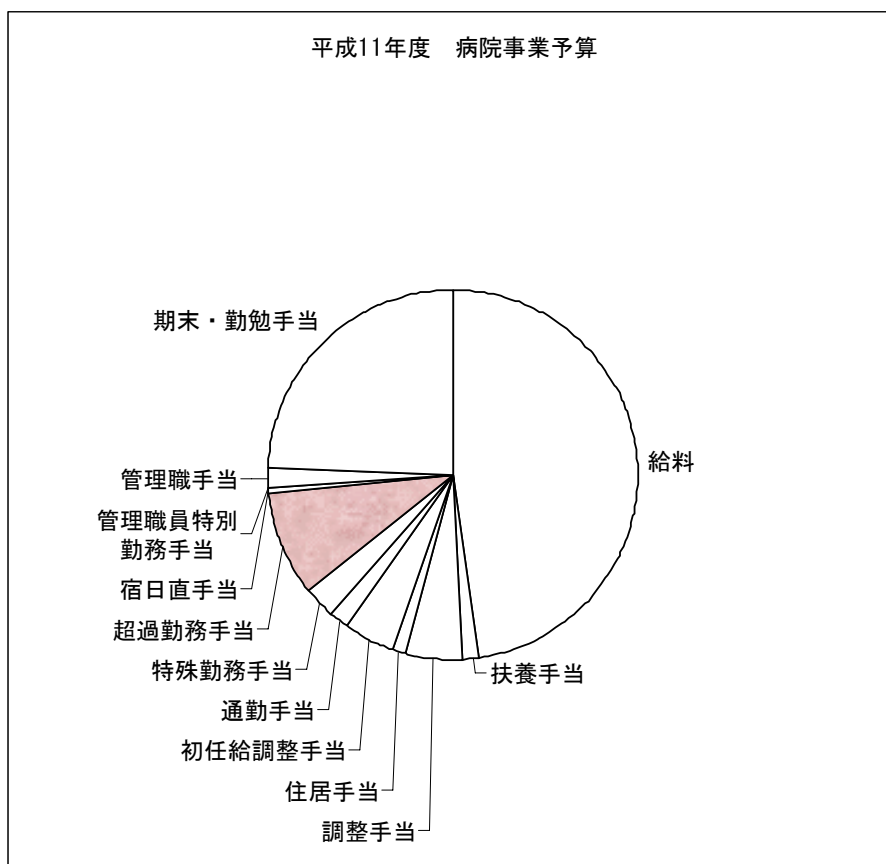
職種	平成11年度決算値	構成比
事務職	362	12.9%
技術職	29	1.0%
運転手	2,263	80.6%
技工	122	4.3%
応急車等	34	1.2%
合計	2,808	100.0%

これらのチャート・表からは以下の内容が読み取れます。

- ・給与費（退職手当を除く）に占める超過勤務手当が 15.8% と高い比率になっている。
- ・職種別の超過勤務手当の構成を見ると運転手が 80.6% に及ぶ。

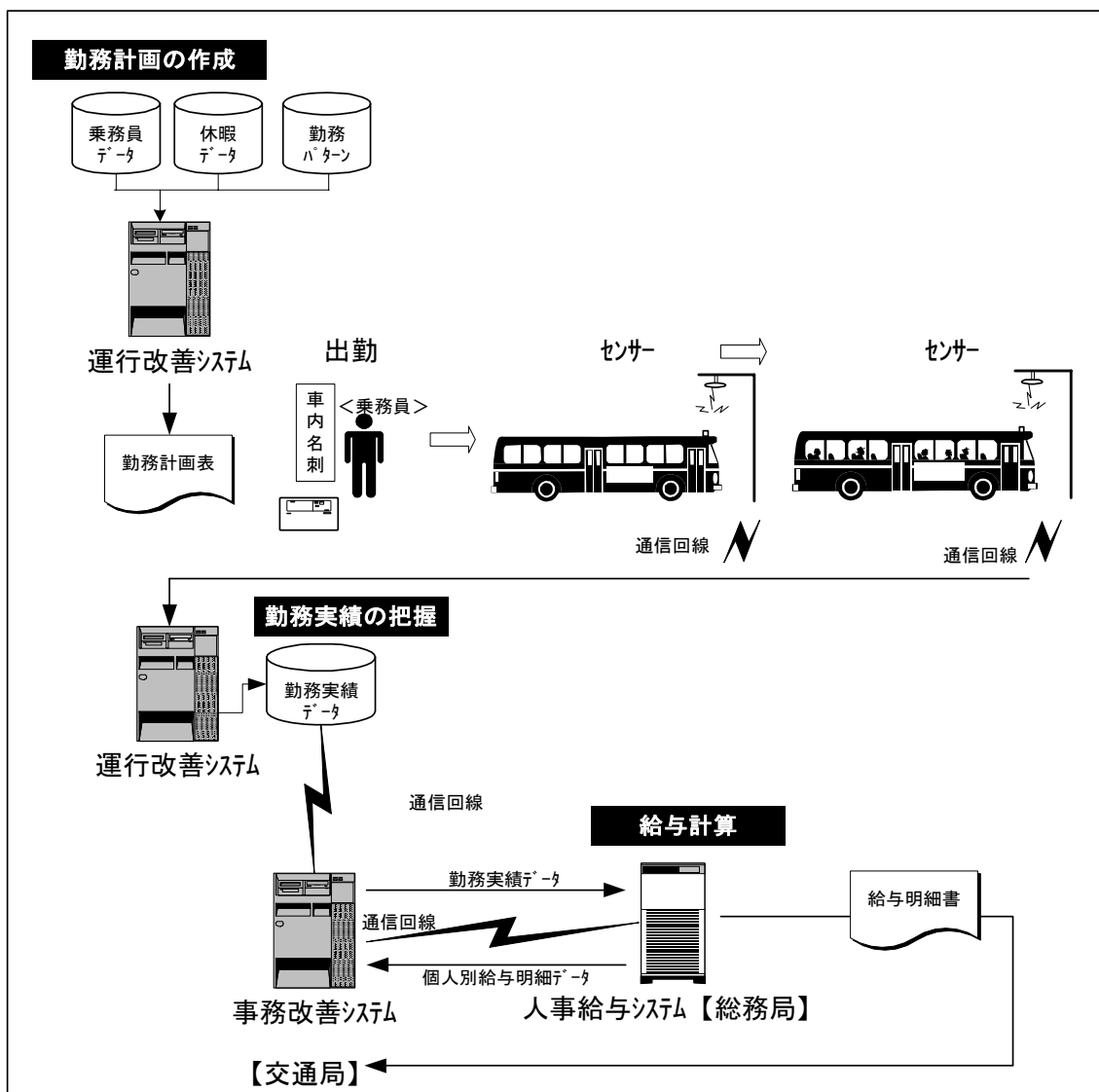
<参考>

同じく公営企業であり、事業特性から超過勤務の発生が比較的多いと考えられる病院事業の給与費（退職手当を除く）を次のグラフで示します。病院事業では、超過勤務手当の構成比率は 9.3% になっています。



## 2.1.2 給与計算の流れ

ここでヒアリングや入手資料を通じて把握した、給与計算の流れを示します。



各営業所では、運行改善システムを利用することにより、乗務員データ、休暇データ、勤務パターン等をもとに、乗務員毎の勤務計画を作成します。

この勤務計画に従い、乗務員が乗務を行います。乗務員を識別するために車内名刺というカードをバス内に装着します。路線の主要な地点にはセンサーが設置されており、どの乗務員が運転するバスがどの地点をいつ通過したか、という情報を電子データとして蓄積します。この電子データから乗務員別の出庫・入庫時刻を検索して勤務実績データにまとめます。

こうして収集した運行改善システムの勤務実績データを、交通局の事務改善システムに送信します。そして、事務改善システムに地下鉄を含めバス乗務員



以外の職員の勤務情報を入力することにより、交通局の職員の勤務実績を集約し、総務局の人事給与システムに送信します。総務局では給与計算を行い、その結果を個人別給与明細として事務改善システムに戻す仕組みになっています。

このように、超過勤務を算出する基礎データは、運行改善システムにより機械的に収集されていることがわかります。また、営業所での確認を経て、事務改善システム、総務局人事給与システムに電子データとして連動されており、超過勤務時間の算出基礎となる乗務時間の算定については、特に構造的な問題点は見られませんでした。

## 2.2 給与支給

給与の支給については、振込、現金支給、および両者の併用という3つの方法があります。このうち、完全振込利用（すべてを振込によっている）の比率は、交通局全体で85.4%になっています。完全振込利用の比率は、管理業務部門ではほぼ100%である一方、現業部門は60%に満たない営業所もあります。

現金支給の場合、現金の振分作業や受領書（給与等仕訳書に受領印を押したものの）の回収に伴う事務手続きが煩雑となります。また、現金を扱うことによる危険性もあることから、完全振込利用の比率をより高めていくことが必要と考えます。

## 2.3 退職手当

### 2.3.1 退職手当

平成11年度の退職手当の実績（決算値）を次に示します。

（単位：千円）

	退職手当	退職者数	平均
自動車事業会計	3,204,594	157	20,411
高速鉄道事業会計			
損益勘定	513,271	23	22,316
資本勘定	27,607	1	27,607
小計	540,877	24	22,537
計	3,745,471	181	20,693

自動車事業会計では、人件費に占める退職手当の割合は12.1%、高速鉄道事業会計では、4.2%となります。

次に、結果で記述したサンプル検証をふまえて、退職手当の割増について示します。

(1) 割増パターン

退職事由と割増についてその根拠となる規定を含めてパターンを次に示します。

項番	退職事由	規程		定年退職等	特別昇給		定年前早期
		普通退職	公務外死傷病退職		①32条1項5号	②26条1項6号	
1	普通退職者	○		—	◎		
2	公務外死亡		○	—	◎		
3	定年退職者			○	□	○	
4	高齢退職者			○	□	○	○
5	高齢早期退職者			○	□		○
-	サンプル人数	2	1	17	18	2	3

(1) ↑  
1.32倍  
(35年以上勤務)

(2) ↑  
1号給昇給  
(◎は20年以上勤務)  
(□は15年以上勤務)

(3) ↑  
1号給昇給

(4) ↑  
20%割増  
(最大)

- (注1) 定年退職は 60 歳に達した日以降の最初の 3 月 31 日に退職したものの。  
 (注2) 高齢退職は、年齢 55 歳以上または勤続 35 年以上で、定年退職の前日までに退職または死亡したものの。  
 (注3) 高齢早期退職は、年齢 50 歳以上かつ勤続 13 年以上で、早期退職の申出書を提出し、定年退職日の 1 年前までに退職したものの。

網掛け部分の、「定年退職」、「高齢退職」、および「高齢早期退職」について、以下の割増内容があります。

- ・ 条例第 8 条第 1 項に該当する退職（以下定年退職等）であり、普通退職（条例第 7 条）の支給率に比べて 1.32 倍（勤続 35 年以上の場合）と割高に設定している。【矢印(1)】
- ・ 特別昇給は次の 2 つが存在する。
  - ① 初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則第 32 条第 1 項第 5 号に基づく特別昇給により、条例第 8 条第 1 項の適用を受けるもので、勤続年数 15 年以上のものは 1 号給の昇給が行われている。【矢印(2)】
  - ② 横浜市交通局企業職員の給料に関する規程第 26 条第 1 項第 6 号に基づく特別昇給で、残存短縮月数と退職時経過月数の合算が現給に係る昇給期間（12 ヶ月）を満たし、年齢も 60 歳 1 月を越えていなければ、その直後の昇給月に昇給したものとみなす。【矢印(3)】
- ・ 定年前早期退職については、退職時年齢に応じて最高 20%の割増が行われる。尚、この割増は、前述の昇給後に対して行われる。【矢印(4)】

この結果、定年退職等はほとんど全ての対象者が、退職時給料月額の 1 号給以上の昇給を受けるため、退職手当の割増が図られています。

特に「特別昇給の②」は、横浜市交通局企業職員の給料に関する規程第 26 条第 1 項第 1 号乃至第 5 号に準ずる場合で「管理者が特に必要と認める場合」として規定されているものです。

この規定に基づき特別昇給を定めた「局長伺」（平成 5 年 4 月 26 日決裁）はありますが、管理者の判断によって設定が可能となる「特別昇給の②」の運用にあたっては、「昇給はあくまでも勤務成績に基づいて行う」という特別昇給の本質に照らして、拡大解釈にならないように要綱を制定するなどの検討も必要です。

## (2) 割増額の比較

### ① サンプル分

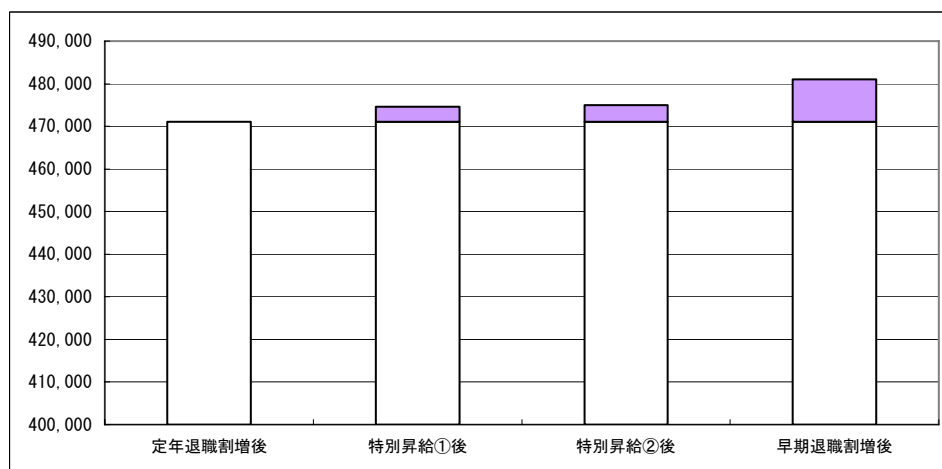
20 人のサンプル検証にもとづいて、特別昇給を中心とする退職手当割増額を算出すると次表のとおりになりました。この結果、特別昇給および早期退職割増による増加分は定年退職後の割増分と比較すると 9,833 千円となり、割増率は 2.1% となりました。

#### 割増の内訳

(単位：千円)

	定年退職割増後 【矢印(1)】	特別昇給①後 【矢印(2)】	特別昇給②後 【矢印(3)】	早期退職割増後 【矢印(4)】
退職時給与月額基準	471,123	471,123	471,123	471,123
特別昇給①	—	3,525	3,525	3,525
特別昇給②	—	—	360	360
早期退職割増	—	—	—	5,948
計	471,123	474,649	475,008	480,956
割増率	—	100.7%	100.8%	102.1%

} 9,833



②参考値

サンプル検証の結果算出された割増率をもとに平成11年度退職手当決算額から逆算して算出した結果は次のとおりです。

試算値

	定年退職割増後 【矢印(1)】-A	特別昇給①後 【矢印(2)】	特別昇給②後 【矢印(3)】	早期退職割増後 【矢印(4)】
退職時給与月額基準	3,668,894	3,668,894	3,668,894	3,668,894
特別昇給①	—	27,454	27,454	27,454
特別昇給②	—	—	2,801	2,801
早期退職割増	—	—	—	46,321
計	3,668,894	3,696,349	3,699,150	3,745,471
割増率(対A)	—	100.7%	100.8%	102.1%

} 76,577

(注1) 網掛部分から他の数値を逆算している。

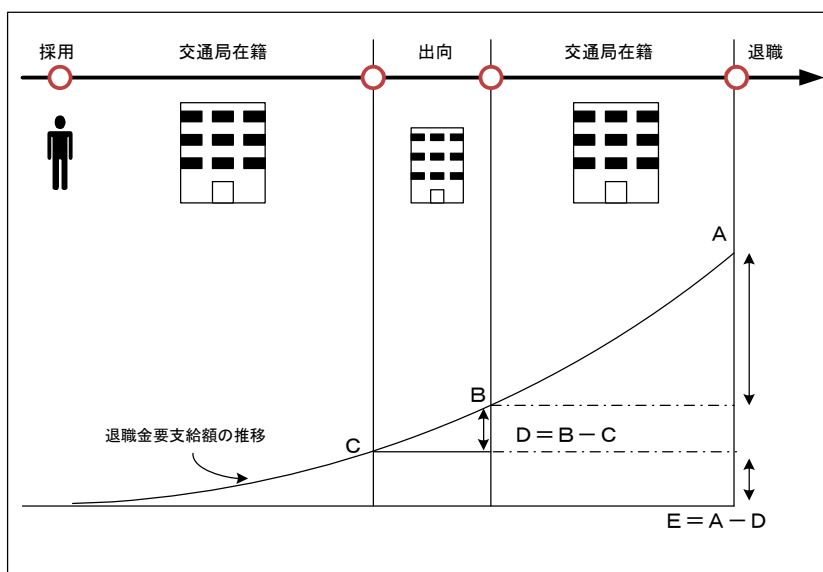
(注2) 単位：千円

2.3.2 出向者の退職手当の負担

給与は支払の形態により、大きく給与・手当、賞与、退職金の3つに分類されます。出向者について、このうち給与・手当、賞与については出向先が費用負担していますが、退職金については、退職時の所属(交通局)で負担しており、出向先は費用負担していません。退職金についても給与の支払形態の1つであり、出向中の労働の対価として支払われるものですので、出向先が負担することが望ましいと考えます。

チャートで示したように、現状、交通局は退職時の退職金支給額(A)をすべて費用負担していますが、前述した主旨により、費用負担を明確にすると次のようになります。

出向先が負担すべき金額は、出向終了時の退職金要支給額(B)と出向開始時の退職金要支給額(C)との差額(D)となり、交通局の負担は、退職時の退職金支給額(A)から出向先の負担金額(D)を差し引いた金額(E)となります。



平成 11 年度末の出向相手先別出向者の人数を以下に示します。

	団体名	人数
1	(財) 横浜市交通局協力会	19
2	横浜市交通局厚生会	11
3	横浜市交通局健康保険組合	9
4	横浜高速鉄道(株)	4
5	横浜新都市交通(株)	2
6	横浜交通開発(株)	1

### 3 工事

#### 3.1 入札制度の意思決定プロセス

交通局が採用している入札制度の概略は以下の通りとなっています。

制度名称	適用基準	備考
指名競争入札（汎用型）	1 億円未満の工事または、特例政令第 3 条第 1 項の規定により自治大臣が定めた金額（平成 12 年度は 25 億円と記載）で専門性が特に高く施工可能業者が限定されることが予想される工事。	1 億円以上の対象工事は①橋梁上部工事等の工事の専門性が特に高い工事②管更正工事など施工可能者が限られている工事など。
意向反映型指名競争入札（公募方式）	1 億円以上 25 億円未満の工事で、格付工種においては A ランク対象工事（JV 工事の要件については省略）	工種、格付等級、経審の結果等を吟味し、入札不適格者を除く
意向反映型指名競争入札（選定方式）	1 億円以上の工事で、格付工種における B, C ランク対象工事	
技術適性重視型指名競争入札	1 億円以上 25 億円未満の特殊工事（JV 工事の要件については省略）	
一般競争入札	25 億円以上	

※「横浜市交通局工事請負に関する競争入札取扱要綱および運用基準」から要旨抜粋

また、これらとは別に地方自治法第 167 条の 2 に定められたいわゆる「随意契約」があります。

上記適用基準によれば、1 億円以上 25 億円未満工事については、専門性の程度によって指名競争入札（汎用型）と意向反映型指名競争入札（公募方式）の 2 通りの入札制度の適用が可能です。両方式では入札参加者の選定に大きな相違点があり、その差異は以下のとおりとなります。

入札方式	相違点
指名競争入札（汎用型）	入札管理者（交通局）側で工事の専門性、特殊技術等に基づいて選定する
意向反映型指名競争入札（公募方式）	工事ごとに入札参加基準を設定し、入札参加希望者を募る

このため専門性の判断によっては、本来、意向反映型指名競争入札（公募方式）となるべき対象工事が、指名競争入札（汎用型）で実施される可能性があります。この点、専門性、特殊性の評価および入札方式の決定についてはその判断のプロセスが必ずしも明確ではない工事が見受けられました。1億円以上25億円未満の工事について指名競争入札（汎用型）を採用する場合、入札参加者は入札管理者（交通局）側で選定されるため、専門性の評価、業者選定については、受注意欲ある民間業者にとっては重大な関心事であるものと考えられます。

したがって、交通局の意思決定のプロセスを明確にしておくためにも、工事の専門性の評価、決定に関してそのプロセスがわかるように文書に記載しておくことが望まれます。

## 4 固定資産

### 4.1 土地（その他用地）の含み損益

用地課管理の代替地および総務部管財担当管理の処分対象地（4号線交換用地を除く）は、近い将来売却を予定しているもののため、当該土地の含み損益状況を聴取した結果、次の通りとなりました。

なお、処分対象地は、早期に売却し資金化することで財務状況の改善を進めることが必要と考えます。

（単位：千円）

	区分	面積㎡	簿価	現在価格	含み損益
総務部管財担当	処分対象地	1,924.86	59,620	600,488	540,868
用地課	代替地保有	4,407.37	1,864,302	1,346,694	▲ 517,608
	計	6,332.23	1,923,922	1,947,182	23,260

### 4.2 減価償却の開始時期

横浜市交通局会計規程第135条によると、固定資産の減価償却について、「減価償却は、固定資産を取得した年度の翌年度から開始するものとする。ただし、高速鉄道の営業路線の新設又は延長に係る固定資産については当該新設し、又は延長する区間が開業された日の、営業用自動車車両等については当該資産を取得した日の属する月の翌月からそれぞれ月割計算により減価償却を行うことができるものとする。」と規定されています。

現状、自動車事業については全ての資産について翌事業年度から、高速鉄道事業については、営業路線の新設又は延長に係る固定資産については開業日の翌月から、その他の固定資産については翌事業年度から減価償却を開始しています。

しかし、費用収益対応の原則から減価償却は事業の用に供した年度から月割で償却することがより合理的です。従って、横浜市交通局会計規程第 135 条を見なおすことが必要です。

なお、地方公営企業法施行規則第 8 条第 6 項および同第 9 条第 5 項には、各事業年度の中途において取得した有形および無形固定資産の減価償却は使用又は取得の当月および翌月から月数に応じて行うことを妨げない旨の記載があります。

### 4.3 固定資産の圧縮処理

公企業会計上、資本的補助金を受け入れた場合には、資本剰余金計上されま  
す。一方、その資本的補助金に関連する固定資産については、その補助金の金  
額を除いた金額を取得原価とみなして減価償却ができる（以下、圧縮処理）と  
規定されています（地方公営企業法施行規則第 8 条第 4 項および第 9 条第 3 項）。  
従って、圧縮処理をする、しないの判断は、その補助金の性質等を勘案して、  
各公営企業会計が独自に判断できるようになっています。

平成 11 年度における資本的補助金と圧縮処理との対応は以下のようになっ  
ています。

#### 自動車事業

(単位：千円)

区分	名称	内容	金額	処理
一般 会 計	やすらぎバスステーション整備 事業補助金	バス停留所上屋整備費等の補助	18,650	償却
	ノンステップバス導入補助金	ノンステップバス購入資金の補助	56,707	圧縮
	低公害バス導入補助金	低公害バス購入費資金の補助	77,122	圧縮
	ディーゼル排出微粒子除去装置 導入補助金	ディーゼル排出微粒子除去装置の 購入資金の補助	48,888	圧縮
	最新排出ガス規制適合車更新促 進補助金	最新排出ガス規制適合車購入資金 の補助	188,000	圧縮
病院 会計	リフト付バス（小型）導入補助 金	リフト付バス（小型）の購入資金 の補助	29,243	圧縮
国 庫 補 助 金	自動車事故対策費補助金	ノンステップバス購入資金の補助	16,000	圧縮
	バス活性化システム整備費補助 金	低公害車購入資金の補助	39,812	圧縮
	バス活性化システム整備費等補 助金	バス停留所上屋整備費等の補助	18,650	償却
県補 助金	運輸事業振興助成交付金	バスのスロープ板の設置費用の補 助	15,560	償却
	事業施設建設受入負担金	バス共同施設の民間事業者負担金 (神奈川中央交通他 5 社)	8,624	償却
	事業施設受贈財産評価額	バス車両および施設の受贈 (5 件)	99,455	圧縮
	その他	低公害バス購入資金の補助等	3,429	圧縮

※複数の資産にまたがる補助金の圧縮額の各資産への按分は、取得原価によっています。

高速鉄道事業

(単位：千円)

区分	名称	内容	金額	処理
一般会計補助金	特例債償還元金補助金	特例債の償還元金への補助	5,306,323	—
	建設費補助金	地下鉄・ニュータウン鉄道の建設改良費への補助	1,689,416	圧縮
		過年度建設分補助金	726,774	—
	地震対策費補助金	トンネル耐震補強工事費への補助	108,341	圧縮
	特別分企業債元利補助金	高速鉄道4号線工事にとまなう企業債の償還元利支払への補助	8,365	圧縮 (予定)
国庫補助金	地下高速鉄道およびニュータウン鉄道整備事業費補助	戸塚～湘南台間	2,431,783	圧縮
		中山～日吉間	846,031	圧縮 (予定)
		過年度建設分補助金	910,495	—
神奈川県補助金		地下鉄（藤沢市域）の建設費への補助	355,362	圧縮
藤沢市補助金		地下鉄（藤沢市域）の建設費への補助	177,681	圧縮
事業施設建設受入負担金		開発者負担金	1,793,469	圧縮 (予定)
		都市交通基盤整備基金負担金	421,067	償却
		湘南台線新駅レリーフ等設置助成金	50,000	圧縮

※（予定）は、平成11年度時点での対応資産が建設仮勘定に計上され本勘定への振替が未了のためです。

自動車事業においては、補助金の受け入れを前提として購入した資産および贈与を受けた資産については圧縮処理をしているとの回答を受けています。

高速鉄道事業においては、都市交通基盤整備基金補助金（開発の目的が達成された段階で返済義務が発生するため）については、圧縮処理の対象外としているとの回答を受けています。現状、両事業とも処理マニュアル類はなく、国の指導等により判断しています。

一方、資本剰余金の取崩し処理については、圧縮処理をした固定資産に対応した資本剰余金は、当該固定資産を除売却したときには、取り崩すことができると規定されています（地方公営企業法施行令第24条の2）。

自動車事業および高速鉄道事業とも除売却の際には、資本剰余金を取り崩す処理を行うとの回答を受けておりますが、これについても明確な処理マニュアル類は作成されておらず、法令上は部局の判断によりどちらでも処理が可能です。

圧縮処理および資本剰余金の取崩し処理については、それを行う行わないにより損益計算書の損益に影響を与えることとなります。公営企業会計においても損益についての期間比較、他公営企業との比較可能性が求められますので、論理的な処理方針を確定し、その方針を継続していく必要があります。



なお、個別に検討すべき事項は以下のとおりです。

- ① 高速鉄道事業における「特例償還元金補助金」は、地下鉄の建設費を賄うために発行した企業債の利子支払のために発行した企業債の元本返済のための補助金です。

そもそも当補助金は、企業債にかかる支払利息に対応するものであり、現状の資本剰余金処理では、財務諸表上の対応関係が適切であるとは言えずその処理方針について今後検討の余地があるものと考えられます。

また、当資本剰余金の取崩し処理については、その時期が明確に定まっておらず、補助を受けるごとに累積している状態になっています。事実、当補助金による資本剰余金の積立額は、約 419 億円にものぼっており、適切な状況にあるとは言えず、その処理方針について今後検討の余地があるものと考えられます。

- ② 一般会計繰出金及び国庫補助金のうち、「過年度建設分補助金」は、平成 2 年度以前（ニュータウン鉄道については平成 8 年度以前）に建設免許を取得した路線の建設費の補助金であり 4～10 年間にわたり分割して交付を受けているものです。交通局では建設費への直接財源として交付を受けていないため、対応する資産がないものとして圧縮処理の対象外としています。そもそも、対象資産がない補助金が資本剰余金として積み立てられることについては、検討の余地があると考えられます。

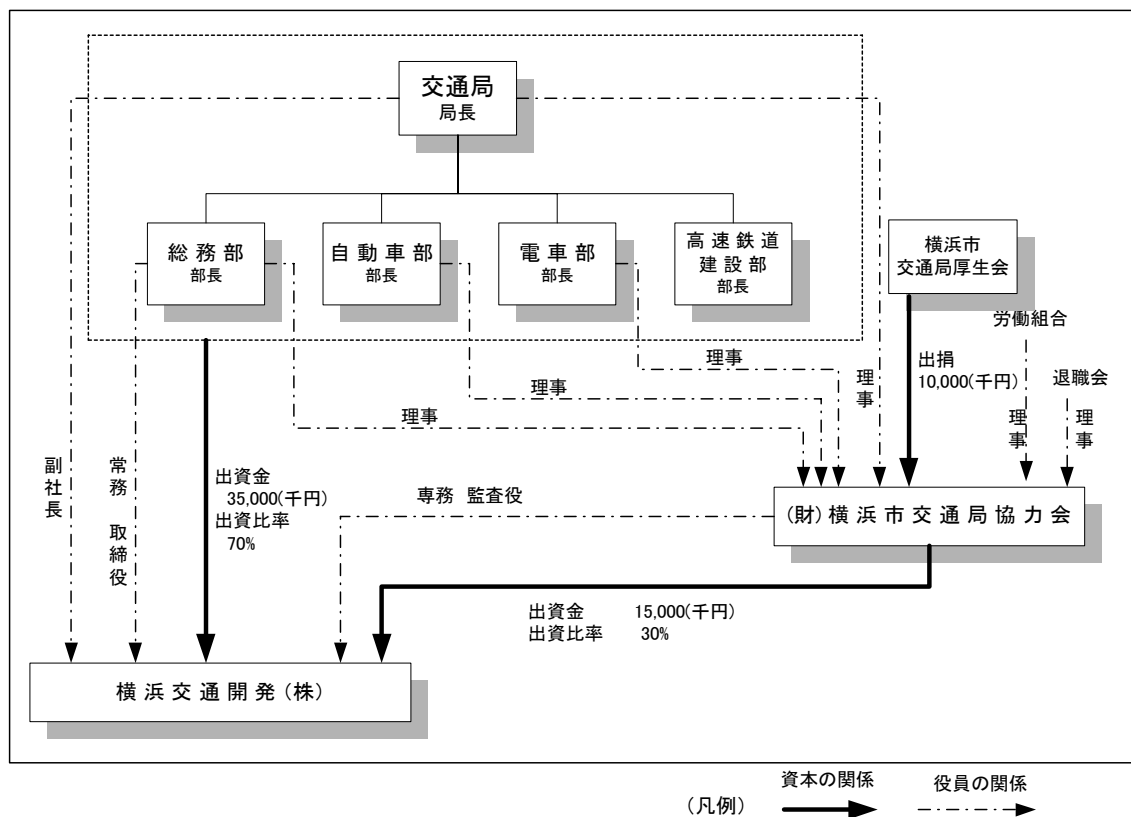
## 5 関連団体

### 5.1 交通局と関連団体との関係

#### 設 立

名称	設立年	設立目的
財団法人横浜市交通局協力会（以下、協力会）	昭和 47 年	①横浜市民の交通道德の普及ならびに乗客サービスの増進を図り、交通事業の円滑な運営に協力すること ②路面電車の廃止に伴う各種記念物の保存および一般公開展示に関する事業を行い、転換する市営交通の歴史を通じて、今後の交通事業の在り方について市民の認識を深めるなど市民交通文化の振興を図ること ③交通事故による身体障害者および遺家族の生活援護等に関する事業を行うことなどを通して、横浜市交通事業の健全な発展と公共の福祉に寄与すること
横浜交通開発株式会社（以下、交通開発）	昭和 63 年	横浜市交通事業資産の有効活用を行い、交通事業の経営基盤の強化と乗客サービスの向上に資すること

資本関係・人的関係



## 5.2 関連団体の位置づけ

財団法人横浜市交通局協会（以下、協会）は、清掃業務等の委託をうけるとともに、地下鉄駅構内のすべての売店業務を行なうこと等、その業務内容の大部分を横浜市交通局に依存しています。そして、直接の資本関係はないものの、その主要な人事は交通局関係者（現職幹部・労働組合幹部・OB）により占められています。

横浜交通開発株式会社（以下、交通開発）も同様に定期乗車券等販売業務の委託を受けるとともに、交通局の普通財産・行政財産を利用して貸店舗事業等、その業務内容の大部分を交通局に依存しています。そして、直接の出資（出資割合：70％）がなされ（30％は協会が出資）、かつ主要人事並びに従業員は交通局関係者で占められています。

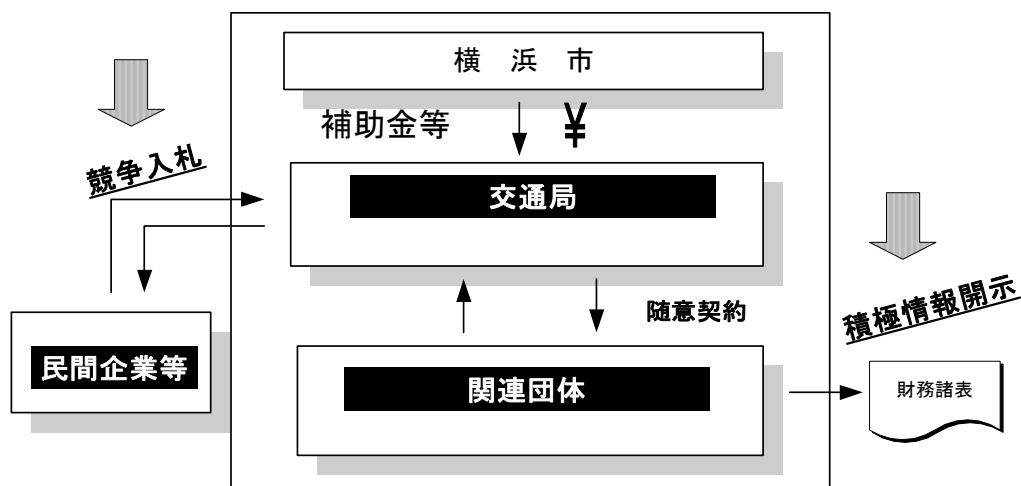
つまり、両団体とも横浜市交通局と一体であり、実質的に横浜市交通事業を担う企業グループを構成しています。したがって、企業グループ全体として必要最小限のコストで業務が実施できるよう管理運営することが、公共サービスに貢献することになると考えます。

交通局は莫大な欠損金を抱えている状況にありますが、両団体の財政状態は、平成12年3月現在の純資産額で、協会993百万円、交通開発229百万円となっています。

交通局関係の業務に依存している両団体が黒字で、交通局自体が多額の赤字になっているのは、本来の姿ではないと考えます。

このような状況にあって、結果編で指摘したような民間業者からの見積りを取る等の検討を省略した随意契約、委託業務の再委託の実施等、競争入札制度上の問題が存在しており、最小のコストが実現できているか疑問です。

前述のように両団体とも横浜市交通局と一体であるという実態をふまえ、委託業務等の契約金額の適切性に疑問が生じないよう、企業グループとしての管理運営方法も検討する必要があると考えます。



### 5.3 ディスクロージャー

現状、地方自治法第 243 条の 3 第 2 項により、横浜市が資本金、基本金その他これらに準ずるものの 2 分の 1 以上を出資している民法 34 条の法人、株式会社、有限会社については、経営状況を説明する書類を作成し、議会に提出することになっております。従って、交通開発は、その規定に従い経営情報が每期開示されています。

一方、協力は横浜市本体からの出捐（出資）ではないため、上記の議会資料提出の対象団体になりません。そのため、その決算内容が市議会等で開示されません。但し、交通局の説明によれば、公益法人としての協力の事業に関する情報公開は、監督官庁である国土交通省の指導により、業務及び財務に関する資料を一般の閲覧に供することができるようにされているとのことです。

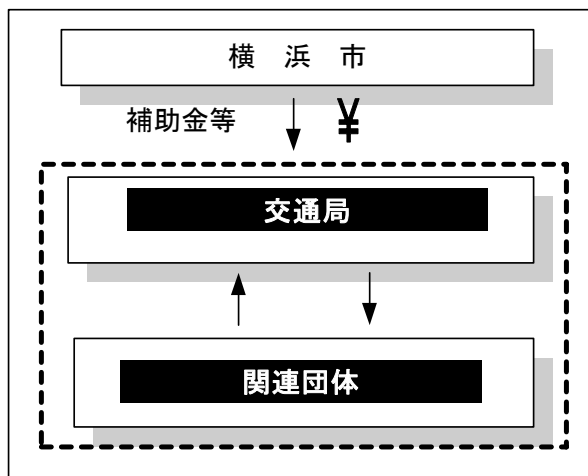
協力は、交通局の関連団体である交通局厚生会が出捐しており、理事および評議員はほとんど交通局出身者により占められ、事業も交通局財産の利用および交通局からの業務委託により成り立っています。

従って、協力会についても、横浜市からの出資団体として位置づけ、その業務内容および財務内容を每期公開していく必要があると考えます。

企業会計では、子会社の範囲は、いわゆる支配力基準により判定され、出資、人事、資金、技術、取引等において緊密な関係にあるものが、過半数の議決権を占めていて、意思決定機関の構成員の過半数を占めている場合は子会社とされ、連結決算により財務情報が開示されます。

<連結決算の導入>

交通事業の連結決算  
による情報開示



財務の状況

協力会 (平成 12 年 3 月 31 日現在)

区分	金額
総資産	1,407 百万円
基本金	30 百万円
純資産	993 百万円
公益事業	
事業収入	999 百万円
事業支出	991 百万円
事業収支	8 百万円
資金残	0.1 百万円
収益事業	
営業収入	3,318 百万円
営業費用	3,282 百万円
営業利益	36 百万円
純利益	21 百万円

交通開発 (平成 12 年 3 月 31 日現在)

区分	金額
総資産	1,353 百万円
資本金	50 百万円
純資産	229 百万円
営業収入	751 百万円
営業費用	720 百万円
営業利益	30 百万円
経常利益	39 百万円
当期利益	25 百万円

(注1) 上の 2 表の数値に関しては監査を実施していません。

# 第5章 経営管理

## 1 経営健全化計画とその実効性

市営交通事業の安定経営を確立するため、「横浜市交通事業経営健全化委員会」から平成6年8月に最終答申をうけ、「横浜市交通事業経営健全化第Ⅰ期実施計画（平成6～10年度）」が策定実施され、第Ⅱ期（平成10～13年度）が策定されています。

### 1.1 計画実績対比

経営健全化第Ⅰ期実施計画実績比較（自動車事業会計）

（税抜き）

（単位：百万円）

区分	平成6年度			平成7年度			平成8年度			平成9年度			平成10年度			
	計画	実績	差引	計画	実績	差引	計画	実績	差引	計画	実績	差引	計画	実績	差引	
収益的収支	乗車料収入	27,525	27,482	-43	28,052	27,605	-447	30,960	27,525	-3,435	31,134	28,018	-3,116	31,317	28,082	-3,235
	補助金	3,025	2,986	-39	3,315	3,326	11	3,430	3,678	248	3,977	3,828	-149	3,881	3,439	-442
	その他	800	769	-31	762	675	-87	546	531	-15	549	520	-29	552	583	31
	計	31,350	31,237	-113	32,129	31,606	-523	34,936	31,734	-3,202	35,660	32,366	-3,294	35,750	32,104	-3,646
	人件費	26,564	25,865	-699	27,642	26,503	-1,139	27,872	27,088	-784	28,733	27,182	-1,551	28,543	26,331	-2,212
	その他経費	3,918	3,892	-26	4,187	3,976	-211	4,299	3,948	-351	4,376	4,111	-265	4,494	4,016	-478
	減価償却費等	2,705	2,697	-8	2,653	2,659	6	2,613	2,524	-89	2,762	2,395	-367	2,755	2,413	-342
	支払利息等	358	359	1	416	360	-56	404	275	-129	454	329	-125	506	239	-267
	計	33,545	32,813	-732	34,898	33,498	-1,400	35,188	33,835	-1,353	36,325	34,017	-2,308	36,298	32,999	-3,299
	差引損益	-2,195	-1,576	619	-2,769	-1,892	877	-252	-2,101	-1,849	-665	-1,651	-986	-548	-895	-347
特別損益	1,282	1,357	75	570	534	-36	0	298	298	0	0	0	0	0	0	
純損益	-913	-219	694	-2,199	-1,358	841	-252	-1,803	-1,551	-665	-1,651	-986	-548	-895	-347	
累積損益	301	996	695	-1,898	-362	1,536	-2,150	-2,165	-15	-2,815	-3,816	-1,001	-3,363	-4,711	-1,348	
資本的収支	企業債	2,600	2,450	-150	1,895	2,127	232	2,740	2,380	-360	2,778	2,438	-340	2,852	2,087	-765
	一般会計出資金	24	24	0	18	18	0	51	18	-33	51	7	-44	51	263	212
	補助金	334	309	-25	340	327	-13	290	493	203	292	475	183	259	470	211
	その他	24	166	142	18	26	8	16	22	6	16	16	0	16	11	-5
	計	2,982	2,949	-33	2,271	2,498	227	3,097	2,913	-184	3,137	2,936	-201	3,178	2,831	-347
	建設改良費	3,356	3,172	-184	2,860	2,757	-103	3,097	2,887	-210	3,137	2,878	-259	3,178	2,746	-432
	企業償還金等	2,001	2,001	0	2,010	1,990	-20	2,408	2,018	-390	2,307	2,687	380	2,513	2,425	-88
	計	5,357	5,173	-184	4,870	4,747	-123	5,505	4,905	-600	5,444	5,565	121	5,691	5,171	-520
	差引損益	-2,375	-2,224	151	-2,599	-2,249	350	-2,408	-1,992	416	-2,307	-2,629	-322	-2,513	-2,340	173
	損益勘定留保金	1,792	2,587	795	454	1,291	837	2,360	707	-1,653	2,097	721	-1,376	2,207	1,495	-712
差引残不足額	-583	363	946	-2,145	-958	1,187	-48	-1,285	-1,237	-210	-1,908	-1,698	-306	-845	-539	
累積資金残不足額	171	1,379	1,208	-1,974	421	2,395	-2,022	-864	1,158	-2,232	-2,772	-540	-2,538	-3,616	-1,078	

自動車事業の計画実績比較を分析すると、収入面において、平成 8 年度に料金改定を予定していたが実現できなかったことから、大幅に乗車料収入が計画値を下回っています。一方、支出面においては、人件費の抑制を中心にコスト削減が図られています。

前表のとおり、収益的支出に占める人件費の割合は極めて高いことから、どのように抑制しているか、また今後も人件費の削減は可能かを検討することになります。

## 1.2 人件費

### (1) 正規職員の定数削減と嘱託化

横浜市交通局においても、平成 6 年度から平成 11 年度まで、正規職員の定数削減と、業務量に応じた嘱託員の採用により、人件費対策を実施しています。

平均年間従業員数の推移

(単位:人)

		6年度(A)	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度(B)	増減(B-A)
正規職員	事務	246	248	248	242	242	243	▲ 3
	技術	46	45	46	46	47	47	1
	運転手	1946	1889	1868	1874	1776	1654	▲ 292
	ガイド	11	12	12	9	0	0	▲ 11
	技工	145	142	139	137	134	128	▲ 17
	応急者等	21	26	39	34	37	38	17
	計	2414	2361	2351	2341	2236	2110	▲ 305
嘱託員	公募運転手	0	0	0	60	257	306	306
	再雇用運転手	0	18	50	84	104	131	131
	詰所管理等	102	102	98	105	102	83	▲ 19
	計	102	119	148	248	462	520	418
	合計	2516	2481	2499	2590	2698	2630	113

職種別 1 人当り平均人件費

(税込)

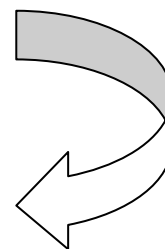
(単位:千円)

		6年度	7年度	8年度	9年度	10年度	11年度
正規職員	事務	11,142	11,155	11,085	11,288	10,855	10,613
	技術	10,196	10,338	10,460	10,688	10,799	10,625
	運転手	9,679	10,041	10,159	9,974	9,662	9,740
	ガイド	5,802	5,591	5,764	5,606	-	-
	技工	8,262	8,545	8,779	9,132	9,192	9,270
	応急者等	9,415	9,763	10,023	9,922	8,903	9,733
嘱託員	公募運転手	-	-	-	4,117	4,758	5,356
	再雇用運転手	-	3,335	3,713	3,772	4,120	3,906
	詰所管理等	3,032	3,333	3,698	3,767	3,697	3,741

人件費削減効果

(単位：百万円)

		10年度	11年度	増減
正規職員	事務	2,621	2,577	▲ 44
	技術	505	494	▲ 11
	運転手	17,163	16,112	▲ 1,051
	ガイド	—	—	0
	技工	1,231	1,189	▲ 42
	応急者等	329	367	38
嘱託員	公募運転手	1,221	1,638	417
	再雇用運転手	426	512	85
	詰所管理等	377	311	▲ 66
合計		23,874	23,200	▲ 674



例えば、嘱託化を推進すること等により平成11年度は、人件費を674百万円抑制できたこととなります。今後も嘱託化を推進し、人件費の抑制に努める必要があります。

(2) 他事業者との比較検討

平成11年度乗合バス事業実車走行距離当たり人件費

(単位：円)

京浜ブロック平均	民営	543.56
	公営	680.31
横浜市交通局		653.36

出所：平成11年度乗合バス事業の収支状況について(運輸省)

平成11年度の実車走行距離(キロ)当たりの人件費は、上表のとおり、同一地域での公営事業者に比し低いものの、民営事業者に比べると、人件費は高いといえます。

地方公営企業法第38条第3項では、「企業職員の給与は、生計費、同一又は類似の職種の国及び地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与、当該地方公営企業の経営の状況その他の事情を考慮して定めなければならない。」と規定しています。

交通局の説明では、職員の給与体系は、横浜市一般職の職員と同等であり、職員の給与は、横浜市人事委員会の「給与に関する報告及び勧告」に準じて決定しているとのこと。また、他の地方公共団体や同一地域の類似職種の民間事業者との給与水準に比べても、著しく給与が高いとのことではなく、総人件費の抑制は、現在のところ定員の削減と嘱託化によることになるとの説明でした。

しかしながら、平成13年度からの規制緩和では、基本的に公営と民営とが同一の市場でサービスを提供し、経営していくことになるため、人件費を主要因とする高コスト体質の早期見直しが重要な経営課題となります。

そのためには、前述した嘱託化の推進にあわせ、正規職員の人件費そのものを見直しを検討すべきです。

なお、市内民営との1人当たり平均人件費の比較は以下の通りとなっています。

平成11年度市内民営との比較（1人当たり平均給与）  
（単位：千円）

	給料	手当	賞与	計	平均年齢
横浜市営	4,876	1,551	2,039	8,466	44才
民営7社平均	4,006	1,765	1,751	7,522	43才

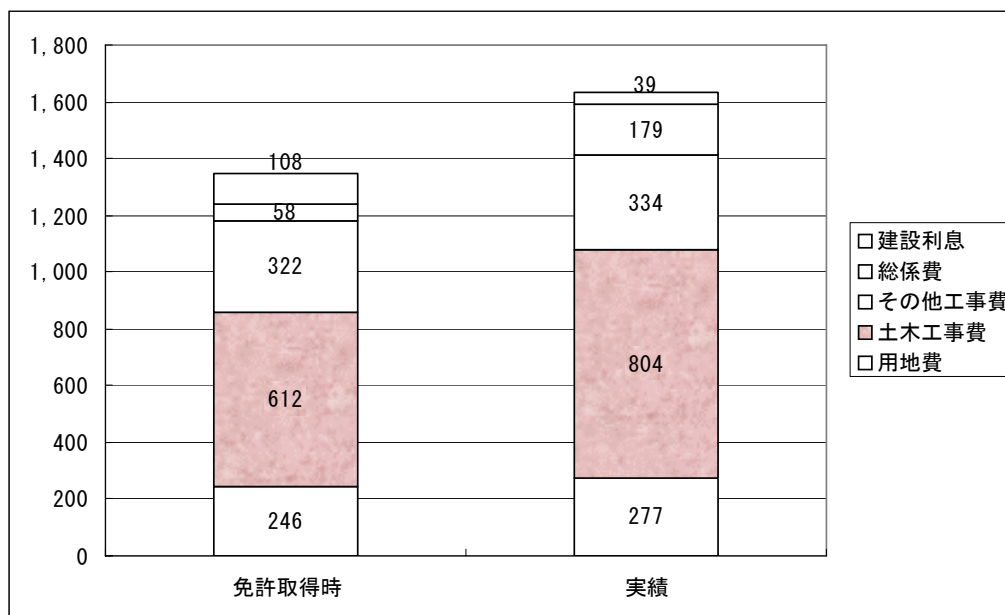
## 2 予算管理と適時情報開示

### 2.1 高速鉄道1号線（戸塚～湘南台間）の建設費

#### 2.1.1 建設費比較

高速鉄道の建設にあたっては免許を取得する必要があり、免許取得時に総建設費を見積ることになります。高速鉄道1号線（戸塚～湘南台間）の場合、平成3年4月に免許を取得しており、この時点で算出した総建設費は1,346億円となりました。一方、総建設費の実績は、1,633億円となり、287億円（21.3%）の増加となっています。

免許取得時の総建設費と実績の内訳を以下に示します。





建設費比較

		免許取得時	実績	差額	免許時比
直接工事費	用地費	246	277	31	12.6%
	土木工事費	612	804	192	31.4%
	その他工事費	322	334	12	3.7%
間接費	総係費	58	179	121	208.6%
	建設利息	108	39	-69	-63.9%
合計		1,346	1,633	287	21.3%

(単位：億円)

## 2.1.2 土木工事費

### (1) 増加要因分析

土木工事費について、増加内容を分析してみることとします。増加要因別、工区別に増加金額を示すと次の表になります。  
交通局からは以下の説明を受けました。

- ・振動対策、泉ヶ丘・下飯田構造変更は、平成5年3月の環境アセスメント等の都市計画上の諸手続きを反映して対策を講じた。なお、この対策に伴う建設コストの大半は平成5年時点で見積りが可能であった。
- ・対震対策は、阪神淡路大震災を反映した平成7年8月の旧運輸省通達を反映して対策を講じた。

工区別増加要因別金額一覧

増加要因	振動対策	泉ヶ丘・ 下飯田構 造変更	耐震対策	湘南台駅 乗換機能 強化	軟弱地盤 沈下対策	工期延伸	工期短縮 策	その他	合計
戸塚西口			37		575	320	128	276	1,336
矢沢			5			6		248	259
踊場駅			174		120	203		205	702
東原			134		84	94	45	391	748
葛の口	1,176		7			97	1,160	179	2,619
中田駅			202			95		234	531
広町	1,557		24			325		179	2,085
立場駅			80			90	29	83	282
伊勢山	1,068		101			6		235	1,410
泉ヶ丘		840			310	102		139	1,391
下飯田		1,520	127			58	169	97	1,971
境川上部						42	375		417
境川下部			17		132	62		1,080	1,291
相鉄委託								294	294
湘南台駅			736	2,400	349	229	64	172	3,950
合計	3,801	2,360	1,644	2,400	1,570	1,729	1,970	3,812	19,286

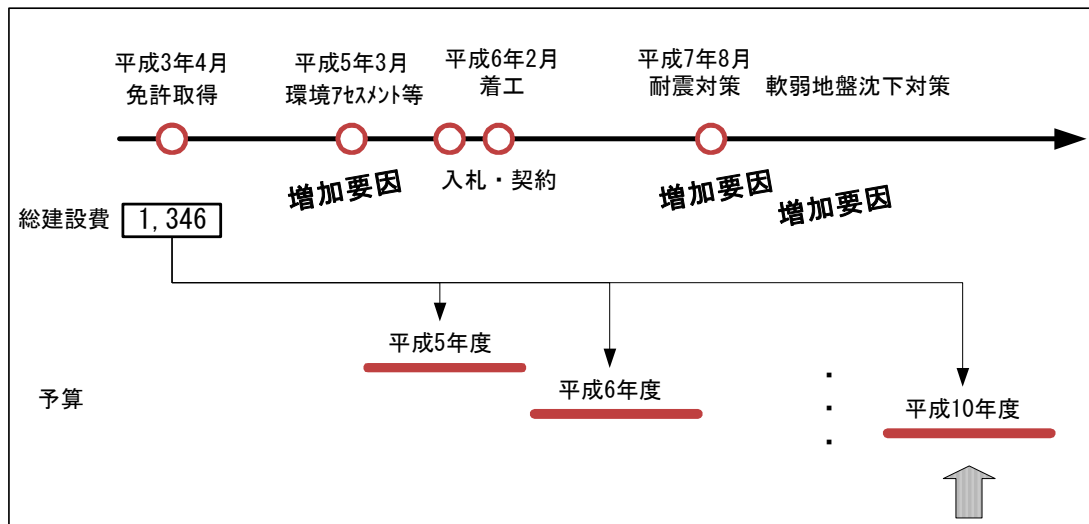
(注) 単位：百万円

6,161  
↓  
平成5年3月  
環境アセスメント

↓  
平成7年8月  
旧運輸省通達

## (2) 問題点

建設費と予算の関係について時系列に表現したものが次のチャートです。



平成3年4月の免許取得時に見積もった総建設費は1,346億円でありました。平成5年3月には、環境対策（実績は61億円）が盛り込まれました。入札、発注を経て建設会社との契約の締結を行っていますが、この入札・発注・契約に際しては、免許時点の仕様から増加した分も考慮されていました。

その後も、平成7年8月には、旧運輸省通達を反映して耐震対策を講じていますし、他の軟弱地盤沈下対策等も発生の都度対策が打たれていますが、この際の発注・契約については、免許時点の仕様から増加した分も考慮されていました。

一方、予算の編成については、各時点では、増加要因が想定されていたものの、免許取得時の総建設費1,346億円をもとにして平成5年度から平成9年度まで編成され、当初の総建設費を上回ることが明確に公となったのは、平成10年度でした。

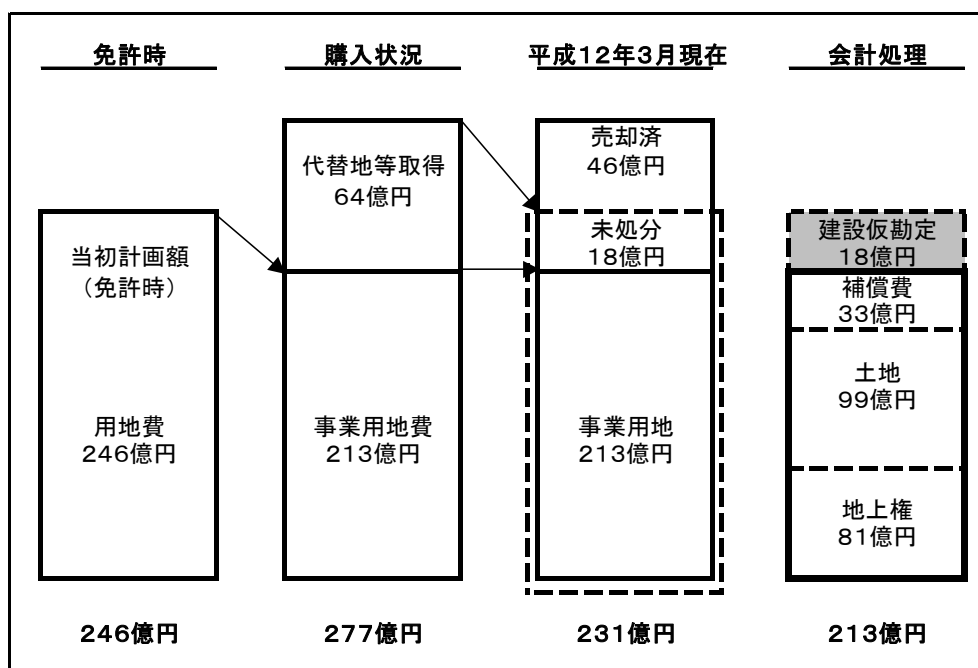
「債務負担行為」については、別途後述したように、工事単位の限度額設定のため、総建設費との連携ははかれていません。予算編成時に免許取得時の総建設費を超える段階で初めて、総建設費の増額が表面化するという現象が生じており、適時情報開示とは言えない状況にあります。

## (3) 改善案

地下鉄工事に際しては、軟弱地盤の対策等、工事を開始して初めて判明する追加工事等、事業特性上やむを得ない項目もありますが、工事金額が大幅に増加する予想がある場合には一定のルールに従って、適時情報を開示することが必要であると考えます。

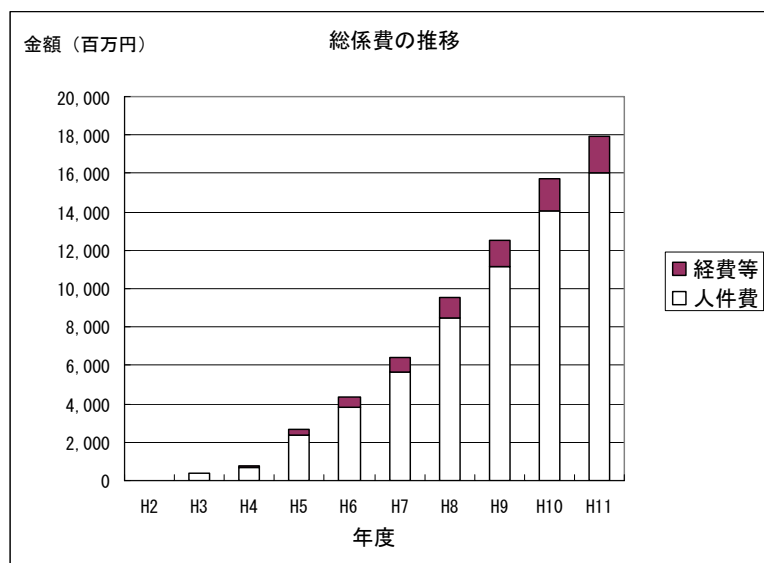
### 2.1.3 用地費

免許取得時の用地費は 246 億円であり、実績では事業用地ならびに代替地・工事用地等総額で 277 億円支出し、その後 46 億円分を売却した結果、231 億円の土地・地上権等を保有しています。



### 2.1.4 総係費

免許取得時の総係費は、58 億円（直接工事費の 5%相当）となっていますが実績値は 179 億円（内人件費 160 億円）となり大幅な増加となっています。しかしながら、実態は平成 7 年度においてオーバーしています。



## 2.2 債務負担行為

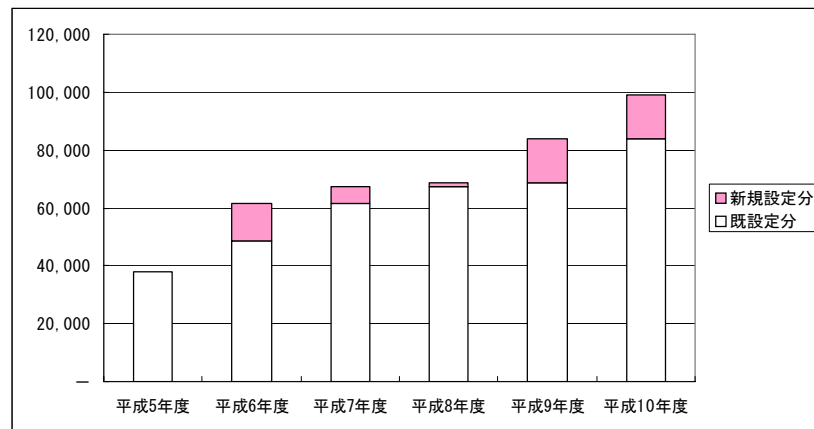
### 2.2.1 定義

債務負担行為の定義は、地方自治法第 214 条に「歳出予算の金額、継続費の総額又は繰越明許費の金額の範囲内におけるものを除くほか、普通地方公共団体が債務を負担する行為をするには、予算で債務負担行為として定めておかなければならない。」と規定されています。

単年度予算で表現できないものの、将来発生義務を負う債務について「債務負担行為」として情報開示する仕組みと理解できます。

### 2.2.2 問題点

高速鉄道 1 号線（戸塚～湘南台間）は、平成 6 年 2 月に着工し、平成 11 年 8 月に開業しています。ここに平成 5 年度から平成 9 年度までの高速鉄道事業会計の予算書に記載された「債務負担行為の限度額の推移」を次に示します。



項番	事項	平成5年度	平成6年度	平成7年度	平成8年度	平成9年度	平成10年度
1	既設定分	38,110	48,602	61,434	67,279	83,821	83,821
2	新規設定分	-	12,832	5,845	1,299	15,243	15,141
	合計	38,110	61,434	67,279	68,578	98,962	98,962
	対平成10年度比率	38.5%	62.1%	68.0%	69.3%	84.7%	100.0%
	対平成9年度比率	45.5%	73.3%	80.3%	81.8%	100.0%	118.1%
	対前年度増加率	-	161.2%	109.5%	101.9%	122.2%	118.1%

(注1) 平成 5 年度に補正予算を編成したため、平成 6 年度既設定分の金額が平成 5 年度設定額とは一致しない。

(注2) 金額単位：百万円

(注3) 予算書より。

年度毎に設定された債務負担行為の限度額のうち、過年度に既に設定されたものについては「既設定分」、当該年度に新たに設定されたものについては、「新規設定分」と表現しています。

このデータから以下の点が読み取れます。

- 平成 5 年度の限度額は平成 10 年度の限度額総額の 38.5%、平成 9 年度の限度額総額と比較しても 45.5%にすぎない。
- 限度額の新規設定は、毎年行われており、特に、開業を前にした平成 9 年度、平成 10 年度にそれぞれ 15,243 百万円、15,141 百万円と急増している。

債務負担行為の限度額設定について、交通局からは以下の説明を受けました。

- 債務負担行為の内容は新規工事分と既存工事分とに分けられる。
- 新規工事分の設定方法  
複数年度にまたがる契約が当年度に契約締結される見込みのあるもの。
- 既存工事分の設定方法  
既に工事は行われているものの、設計変更や追加工事の理由により、複数年度にまたがる契約が当年度に契約締結される見込みのあるもの。

契約確度が高まった段階で限度額の設定を行うという現状の方式は一定の合理性があると考えられます。しかし、その一方で、単年度予算では表現できない将来発生する債務を「債務負担行為」として情報開示するという役割は必ずしも果たしているとは言えず、市民から見るとわかりにくい情報開示の方法と言えます。

## 2.2.3 改善案

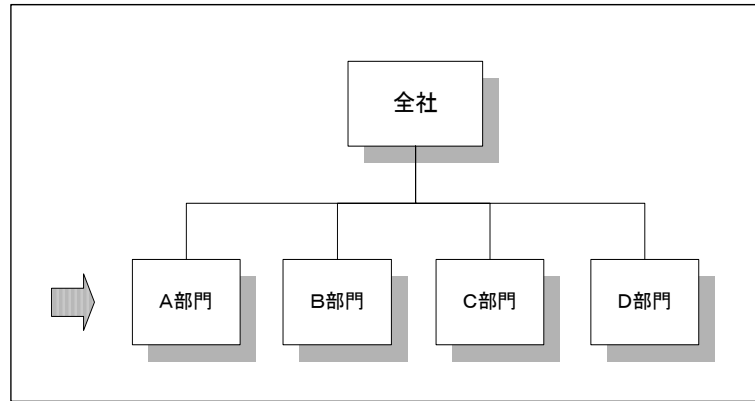
わかりにくさの原因は、「毎年、限度額が変化するため、限度額の示す意味が不明確になっている点」にあると考えます。こうした「債務負担行為」という予算制度上の「情報開示の枠組み」の限界を補完するために、当初総額を提示しつつ、毎年度、予算執行に伴ない、進捗状況が把握できるという情報開示方法を併用することも検討に値します。

# 3 部門別管理

## 3.1 部門別管理の考え方

経営管理の根幹となる利益管理の一連の流れは、利益目標を設定し、収入と費用の実績値をタイムリーに把握し、目標値との差を認識しつつ、収入拡大と費用圧縮のための具体的な方策をとるといったものです。

組織全体の目標数値を設定し、実績との比較管理をすることはもちろんのことですが、権限と責任の一致を前提に、実際に業務を行う管理単位（部門単位）別に目標設定と実績把握をすると、よりきめが細かく、機動的な管理が行え、効果的と言えます。



この部門別損益管理を実施するには、上記のチャートで示した矢印単位での経営数値の把握が必要になるため、収益項目、費用項目それぞれの部門に帰属するのかを明確にした上で、数値をこの単位で集計できる仕組み作りが必要になります。

## 3.2 自動車事業の場合

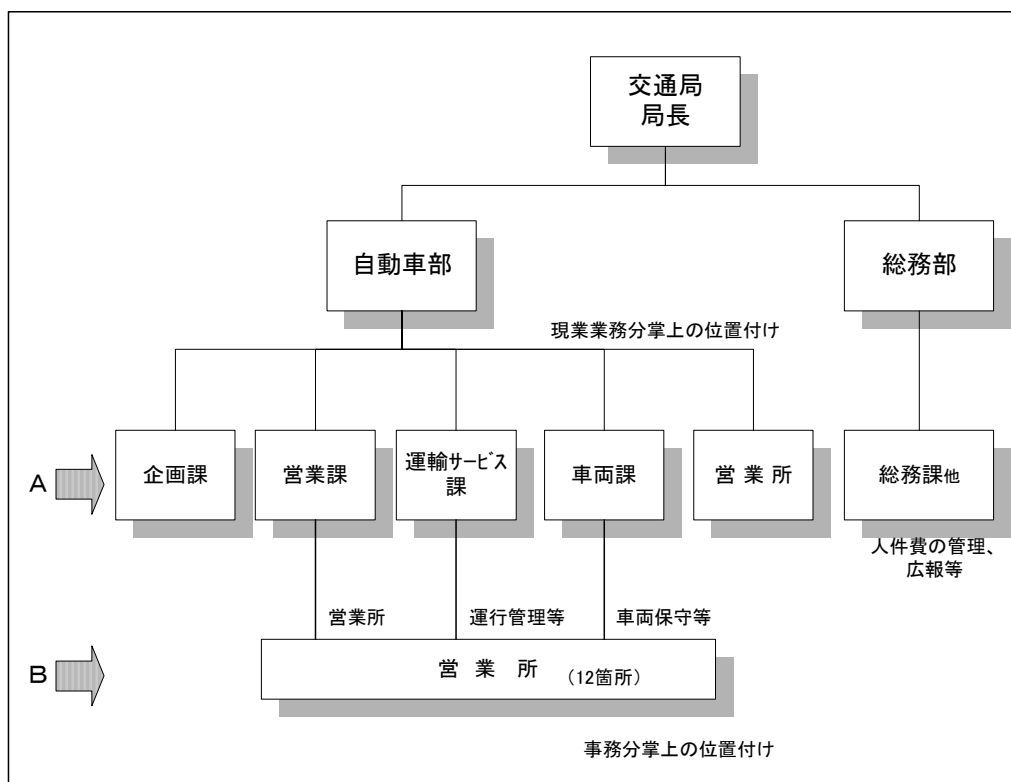
ここでは、自動車事業を例に取り上げ、部門別管理を考察します。

### 3.2.1 現状

#### (1) 営業所の位置づけ

営業所長が設置されている、乗務員の所属部署である、バス車両が帰属するという現状から考えますと自動車事業については、事業単位が営業所単位であり、営業所単位での部門管理を行うことが妥当と言えます。

自動車事業の組織図を次に示します。自動車事業は、企画課、営業課、運輸サービス課、車両課、総務部の各課から構成されています。

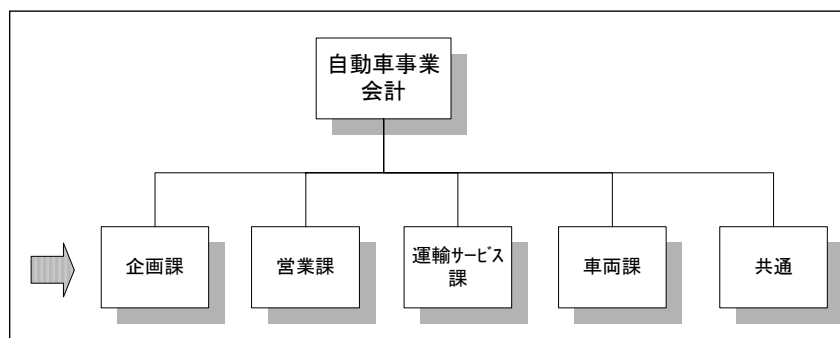


「営業所長等の課長職格付けに伴う一般事務取扱い上の措置について」の規程により、営業所長は、現業業務分掌上は課長と同等ですが、事務分掌上は業務内容について各課の配下になります。

予算は、事故費及び車両修繕費を除き営業課で統括管理しており、実績についても営業課、運輸サービス課及び車両課単位で集計しています。これは、予算執行、管理を一元化することにより効率的な運営を目指しているとも言えますが、現状ではチャート上の矢印Bつまり、営業所単位の実績値の集計ができない構造になっています。

## (2) 財務会計システムの処理

現行の財務会計システムに定義された自動車事業会計構成図を次に示します。財務会計システム上では、企画課、営業課、運輸サービス課、車両課、共通部門（総務部の各課）から構成されます。



現行の財務会計システムの集計単位から課別損益計算書を作成してみると次のイメージになります。

科目	部門	営業課	企画課	運輸サービス課	車両課	共通	合計
営業収益		XXXXX		XX		XXX	XXXXX
運送収益		XXXXX				XXXX	XXXXX
運送雑収益		XXX		XX		X	XXX
営業費用		XXXXX		XX	XXX	XXXXX	XXXXX
諸構築物保存費		XXX			XX	XXX	XXX
人件費							
経費		XXX			XX	XXX	XXX
車両保存費					XXX	XXXX	XXXXX
人件費						XXXX	XXXXX
経費					XXX	XX	XXX
運転費		XXXX		X		XXXXX	XXXXX
人件費						XXXXX	XXXXX
経費		XXXX		X			XXXX
運輸管理費		XXX		XX		XXX	XXXX
人件費						XXX	XXX
経費		XXX		XX			XXX
自動車重量税		XX					XX
研修所費						XX	XX
人件費						XX	XX
経費						X	X
一般管理費						XXX	XXX
人件費						XXX	XXX
経費						XXX	XXX
減価償却費						XXXX	XXXX
営業損益		XXXXX		XX	XXX	XXXXX	XXXXX

「人件費、減価償却費については、従来より自動車部の課別には整理していない。」「統括管理をする課が予算執行をまとめて行うことがあるため、必ずしも課別に数値をあげられない。」との説明を受けました。いずれにしても、現状の集計方法では、実効性のある自動車部の課別損益計算書の作成は難しいといえます。

しかし、厳しい経営環境を考えると、経営改善の目標に対して、事業全体での数値管理ではなく、部門別等の小単位で、どこに目標との差異が生じているのか、その原因は何か、改善の具体策はなにか、についてより具体的に検討する必要があります。

現状においても、営業所別の売上を月別に集計し、前月との対比を行うことにより運輸成績の動向の把握を行っていますが、営業所別損益管理の基盤整備は十分とは言えません。

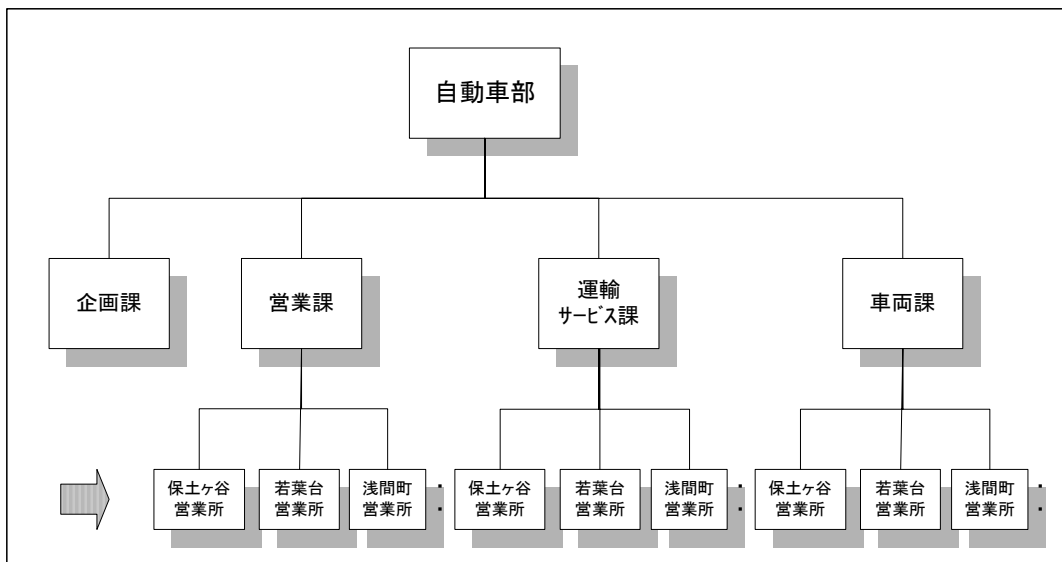
### 3.2.2 改善案

以下、既存の事務分掌上での営業所の位置づけを前提にしつつ、財務会計システムの活用を念頭に改善案を提示します。

財務会計システム上、集計目的のため、営業所を設定します。営業所の事務分掌から考えて、一つの営業所は営業課、運輸サービス課、車両課の配下に設



定することになります。人件費、経費、減価償却費について、この最小単位で実績値を把握します。



集計の最小単位の損益計算書を出力すると、次のイメージになります。

部門 科目	企画課	営業課			運輸サービス課			車両課			自動車事業 全体
		保土ヶ谷営業所	若葉台営業所	...	保土ヶ谷営業所	若葉台営業所	...	保土ヶ谷営業所	若葉台営業所	...	
営業収益											
運送収益		XXXXX	XXXXX	..							XXXXX
運送雑収益		XXXX	XXXX	..							XXXX
営業費用											
諸構築物保存費											
人件費					XXXX	XXXX	..				XXXX
経費					XXXX	XXXX	..				XXXX
車両保存費											
人件費								XXXX	XXXX	..	XXXX
経費								XXXX	XXXX	..	XXXX
運転費											
人件費		XXXX	XXXX	..							XXXX
経費		XXXX	XXXX	..							XXXX
自動車重量税								XXXX	XXXX	..	
研修所費											
人件費					XXXX	XXXX	..				XXXX
経費					XXXX	XXXX	..				XXXX
一般管理費											
人件費	XXXX	XXXX	XXXX	..	XXXX	XXXX	..	XXXX	XXXX	..	XXXX
経費	XXXX	XXXX	XXXX	..	XXXX	XXXX	..	XXXX	XXXX	..	XXXX
減価償却費					XXXX	XXXX	..	XXXX	XXXX	..	XXXX
営業損益											XXXX

これを営業所単位に横串に集計すると以下ようになります。

部門	保土ヶ谷営業所	若葉台営業所	・ ・ ・	営業所全体
科目				
営業収益				
運送収益	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
運送雑収益	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
営業費用				
諸構築物保存費				
人件費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
経費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
車両保存費				
人件費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
経費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
運転費				
人件費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
経費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
自動車重量税				
研修所費				
人件費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
経費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
一般管理費				
人件費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
経費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
減価償却費	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
営業損益	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX

この数値にもとづき、営業所別の目標設定を行い、改善計画を策定し、実行する。そして、その達成度合いを検証するという一連のサイクルを繰り返すことが経営改善には必要不可欠と考えます。

現在運用している財務会計システムについては、運用開始から相当年数が経過していることから、システムの更新に際しては、営業所別の損益管理が可能となる方策を検討することも必要です。