

# 令和5年度 包括外部監査の結果報告書に対する今後の方針

(交通局)



(1) 指摘

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
1	7.11.5.	消費税及び地方消費税に関する注意書きはわかりやすく丁寧にされたい	<p>「予算は税込、実績は税抜」という共通認識が、鹿児島市職員内では共有されているものの、当該職員以外の鹿児島市民は、当該共通認識を当然に持っていない可能性が相当程度に高い。</p> <p>交通局の財務情報をはじめ、市政情報の共有は市民参画の要であり（鹿児島市の市民参画を推進する条例第3条）、共有に際しては正確な情報提供をするように努めなければならない（同条例第5条第2項）。</p> <p>したがって、<u>交通局の各種公表物において財務情報を掲載する場合には、わかりやすく丁寧な消費税及び地方消費税の処理に係る注意書きを明記されたい。</u></p>	公表する資料には、「税込み」「税抜き」を表記する。	経営課 (財務係)

(2) 意見

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
1	5.2.2.	現金預金 運賃箱内の両替用釣銭について	現状では運賃箱内で両替用釣銭とその他現金が収受の際に分割される構造となっており、釣銭が金種ごとに硬貨で一杯になっているとの仮定において、その金額を期末残高として計上している。必ずしも釣銭用部分が硬貨で一杯になっている訳ではないことは、担当職員も問題として認識するところである。原則的には現金である以上、紛失、盗難の早期発見、不正等の防止の観点から定期的に現金の精算、実査を行うべきと考える。	現行運賃箱では両替用釣銭の確認が困難なことから、機器更新の際に、計数可能なものの導入等で検討する。	経営課 (財務係)
2	5.2.3.	現金預金 両替準備金等確認簿について	現金を点検するには、硬貨、紙幣別に日々異なる数量を記録し合計する手続が必要はなはずである。現金の点検は実施しているのであるから、それを客観的に把握できる資料の保管は必須である。現金実査を行なった担当者がその責任を果たしたことを明らかにし、監督者が監督し、しかるべき責任を負うことを明示する証拠となる金種別両替金実査記録の保存を行うべきである。	令和6年4月より指摘された金種別確認簿に改めた。	経営課 (営業係)

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
3	5.2.4.	退職給付引当金について	<p>引当金の計上要件の一つは、「発生の可能性が高い」ことである（規則22条）。事務方の職員については、当局から退職手当の支払い実績がほとんどないにも関わらず、規程第125条ではそれらを含めた職員全員について引当を計上しなければならない旨、定められている。つまり、退職手当の支給実績と退職給付引当金の条件・前提に乖離が見られるということである。よって、退職給付引当金の計上に関しての当局同条項は規則第22条に則ったものとは言いがたく、速やかな同条項の見直しが必要であろう。なお、地方公営企業を監査対象とした過去の包括外部監査でも同趣旨の問題提起が複数回行なわれていることを付け加えておく。</p>	<p>退職給付引当金の計上については、市において採用された職員も交通局で退職する可能性があることを考慮すると、現行のとおり全職員が自己都合で退職したと仮定した場合の簡便法で行うことが妥当と考えており、今後とも適切に対応してまいりたい。</p>	<p>経営課 (財務係)</p>
4	5.2.6.	前受金について	<p>当局では、IC乗車カードラピカの現金による積み増し分を期中、運送収入として処理している。本来であれば、旅客輸送サービスの提供が行われていない部分に対しては、収益として計上することは出来ない。そのため、決算で前受金に振り替える等の処理が必要であるが、現状ではそのような処理は行われていない。当該処理の漏れは、収益の発生した年度に正しく割り当てられていないことになるため、法第20条第1項に則った会計処理とは言えない。この課題の解決には当局を含めたラピカの決済システムを利用している民間事業者と足並みをそろえた対応が必要である。改善を図りたい。</p>	<p>他事業者等の処理等について研究し、適切な処理が行えるよう経理処理の見直しやシステムの改修等について検討する。</p>	<p>経営課 (財務係)</p>
5	5.2.8.	決算書類に係る証書類の適切な作成、決裁、管理について	<p>決算書類に係る証書類を適切に作成し、有効性ある決裁と管理を行うことが期待される内部統制プロセスに見直すべき点があると考え。改善を求める。</p>	<p>各種資料等について、必要性等を勘案したうえで適切な作成、管理に努める。</p>	<p>経営課 (財務係)</p>

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
6	6.12.	鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）における資金見通しについて	令和8年度で事業収支が均等となる開示だけでなく、資金的収支は引き続き厳しい状況が継続することも併せて具体的に説明するべきではないか。本計画を利用する全てのステークホルダーをミスリードしないような、より適切な開示とすべきである。	<p>当該計画は、第二次鹿児島市交通事業経営健全化計画の後継計画として、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画、及び国が公営企業に策定を要請している「経営戦略」に位置付けているものであり、財政見直しについては、計画策定のガイドラインに基づき、特別減収対策企業債の借入れやバス運賃改定等の様々な対策を練った上で、支出と収入が均衡した形となるよう策定したところである。</p> <p>人口減少に伴う利用者減や燃料価格や資材の高騰、人件費の増等の影響により、今後においても引き続き厳しい経営状況が続く見込みであり、経営環境の変化や、経営安定化に向けた各施策の効果等を踏まえ、適宜計画の見直しを行いながら、持続可能な経営基盤の確立に向けて取り組んでまいりたい。</p>	総合企画課
7	6.13.1.	経営悪化要因の真因分析の実施について	困窮状況を解決し、これを繰り返すことなく、内外の環境変化に柔軟に対応する組織を構築するためには、真因を突き詰めるための丁寧かつ詳細な検証を行い、真因に適切にアプローチする対応策を講じる必要がある。直近の計画である「鹿児島市交通事業経営計画（令和3年度見直し）」の作成過程に係る資料を閲覧したが、真因分析と言えるものかどうかについては議論の余地がある。今後の経営改善計画を作成する際には、真因分析を行い、真因に対応する改善策を明示し、実行することが望まれる。	経営計画の策定等にあたっては、財務状況をはじめ、事業の運営状況について十分な把握と分析が必要であると考えており、丁寧かつ詳細に検証や分析を行ったうえで対応策を検討するなど、留意しながら取り組んでまいりたい。	総合企画課
8	6.13.2.	経営悪化要因の記録保存について	経営悪化の理由を記録として保存しておくことは、同じような事象を発生させないように、いつでも振り返りができるようにするために重要である。さらに、このような記録は、経営悪化に陥った理由の適切な分析ができているのかどうかを検証するためにも必要である。業務文書は、保存年限が定められているものの、このような文書はいつまでも参考にされるべき貴重な文書であることから、保存年限に関わらず、永久的に管理・保存すべきである。	計画の策定や見直しのために収集・作成した資料やデータ等については、以降の取組にも活用することを前提に、その保存期限や保存方法等について十分に留意してまいりたい。	総合企画課

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
9	6.13.3.	再建にあたっての国や鹿児島市からの手厚い資金支援について	経営再建にはスピードも重要であるが、手厚すぎる必要はない。今後、資金支援を受けるにあたっては、事業収支の黒字体質の確保とこれを可能にする内外の環境変化への体制や適応力を身につける対策を同時に講じ、破綻を繰り返さないことをコミットすることが必要である。	<p>公営企業は独立採算制を経営の基本原則とし、公営企業の経費のうち、その性質上企業経営に伴う収入をもって充てることが適当でないもの、能率的な経営を行ってもなお、その経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められる場合には、法令等に基づいて一般会計等が負担または補助等を行うことされている。</p> <p>このことから、必要に応じて一般会計の繰入に係るルールを明らかにしながらその適正な運用を図るとともに、公営事業者として、安定的な事業継続のために様々な策を講じるなど一層の自助努力を行い、独立採算制の基本原則に立脚した経営に努めてまいりたい。</p>	総合企画課
10	6.13.4.	再建プロセスの実行及び評価結果の記録の保存について	再建プロセスにおいて再建策をどのように実行し、それが効果的であったかどうかを評価し、そのプロセスを詳細に記録しておくことは、将来的に同様の事例の発生を防ぐためにとても重要である。現在においては、経営改善計画に実行と評価は詳細に記録ができていないものと認識する。当該文書は、永久的に管理・保存されることが望まれる。	経営改善に向けた取組のプロセスやその成果等については、以降の取組にも活用することを前提に、その保存期限や保存方法等について十分に配慮してまいりたい。	総合企画課
11	6.13.5.	経営成績を管理会計の観点、特にキャッシュ・フローの観点から評価する仕組みの整備及び運用について	管理会計の観点、特にキャッシュ・フロー管理の観点からはより踏み込んだ内容の経営成績に関する目標設定、目標と実績の比較分析が必要ではないか。すなわち、鹿児島市交通局の歴史は、資金不足による経営難の繰り返しであることはこれまで見てきたとおりであり、また、更なる人口減少が見込まれるよう将来的な経営環境を考えれば、財政見通しは楽観視できる状況にはない。一般会計の繰り入れに係るルールを設けたうえで運用する等、これを鹿児島市民に対して記事に分かりやすく情報提供していくことが望まれる。	現在、各公営企業の経営及び施設状況を表す経営指標をよりわかりやすく公表するために、総務省が全国共通の様式として定めた経営比較分析表を公開しているが、今後とも市民が視認しやすい情報をホームページに掲載するように努めるほか、現状の公開内容より踏み込んだ内容とすることも含め検討してまいりたい。	総合企画課
12	6.14.4.	路線移譲後の民間事業者の路線運営状況のモニタリングと市民への情報提供について	本来移譲路線は、自動車運送事業を継続的に市民に提供する手段であって、市民にとって有益であると判断されたことで実施されたはずであり、市民が不利益を被りかねない状況においては、市民に対して有益な情報を提供する観点からは、ダイヤ改正の内容等について、より詳細な内容の情報開示が望ましいと考える。	路線等の維持期間は、基本協定において「可能な限り3年間」と定めたとおりであり、現在すでにこの期間を経過していることから、今後において移譲路線に関するモニタリング等を行う予定はない。	総合企画課

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
13	6.15.	IC乗車カードラピカの継続性と決済手段の多様性について	<p>利用者の観点から考えれば、どの交通手段を利用して、どの交通事業者を利用して同一のサービスが提供されていることが望ましい。市民からの意見にもあるように、また、鹿児島市の公共交通機関利用者割合において市民以外の観光客等の割合の上昇を目指すのであれば、鹿児島市民のみならず国内及び海外からの訪問者を含む利用者全てにとって、タイムリーな更新投資を行うことで時代の潮流に沿い、今まで以上に簡単で分かりやすく、使いやすい決済システムが早期に再構築されることが望まれる。</p>	<p>IC乗車カード「ラピカ」については、運用開始から20年近く経過しており、市電や市内の路線バス利用者に広く定着し、利用者の利便性向上に寄与していることから、更新時期等も含め、現状を把握しながら検討してまいりたい。</p> <p>市電・市バスに導入したクレジットカードタッチ決済は、海外における普及状況や今後における国内での拡大の見通し、全国相互利用の交通系ICカードよりも大幅に安い導入費用を踏まえると、海外からの観光客等への対応も含め、運賃のキャッシュレス決済において今後大きな流れの一つになるものと考えており、今後さらなる利用促進に向けて取り組んでまいりたい。</p>	総合企画課
14	6.16.	IC乗車カードラピカの利用者に付与されるプレミアムについて	<p>IC乗車カードラピカは、カードに金銭を積み増すことによって継続的に運賃の決済手段として利用できるカードである。ラピカにおいては、積み増しの都度、利用者に対してプレミアムが付与されている。しかし、ほとんどの交通事業者の経営が厳しい環境にある中、鹿児島市交通局は値上げという運賃改定も行う状況において、IC乗車カードラピカの積み増しにプレミアムが併存することに矛盾を感じざるを得ない。交通事業を継続的に実施し続けていくうえで収益基盤の改善を図るという観点からは、議論の停止は好ましいとは言えず、現時点において避けてはならない課題であり、速やかに議論を再開すべきと考える。</p>	<p>令和5年10月にバスの運賃改定を行ったばかりであり、運賃改定に加えてプレミアムを廃止することは、市民や議会の理解を得られにくい（廃止には条例改正と改修費用の予算計上が必要）と考える。</p> <p>JR九州バスと船舶局では、短期的には改修費用を増収で賄えないため、外部からの支援がない限り、プレミアムの廃止は困難であると聞いている。</p> <p>このように、プレミアム廃止は課題が多く、早期の実現は困難であり、老朽化が進んでいるラピカ・いわさきICカードの今後を検討していく中で併せて検討していきたいと考えている。</p>	総合企画課
15	6.17.	浜町車庫敷地の現状について	<p>現状においては、過大な敷地面積を有しており活用されていない面積の方が大きい。そもそも営業所として活用されていたという過去はあるものの、路線移譲によって保有すべきバスの台数が減少している実態とより効率的なバス運行が求められていることを考えれば、今後浜町車庫敷地が果たす役割が大きくなることを想定することはできない。</p> <p>このような現状に鑑みれば、浜町車庫敷地をどのように活用していくのかという点を明確にした上で、余剰部分は売却するなど適切な資産運用及び資産管理が求められているものとする。</p>	<p>現在、留置き車庫及び休憩所として活用しており、今後も引き続き活用を予定している。</p> <p>また、その立地からバス路線の効率的な見直しを検討する中で、重要な役割を担う車庫であると考えていることから、引き続き検討してまいりたいと考えている。</p>	バス事業課

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
16	6.18.	バスの適正保有量の考え方について	現状においては、営業路線を合理化し、走行距離が短くなるような環境にある。このような環境にあることを前提とすれば、既存の路線を維持するために、どの営業所に何台保有すべきか、という点について、効率的なダイヤ編成と市民の利便性を考慮した上で明確な考え方（ポリシー）を構築しておくべきであると考えている。	道路運送法における最低車両数の審査基準（一般乗合旅客自動車運送事業の申請に対する処理方針）において、「事業者は1営業所ごとに最低5両の常用車及び、1両の予備車を配置する必要がある。毎日定時路線を走るバスは、車両故障や事故等においても運休することが無いように、運行計画の遂行に必要な車両を確保すること」と、されており、1/5=20%程度の予備車は必要であるとして、現在の予備車台数としている。	バス事業課
17	6.19.	貸切観光車両の保有と貸切観光事業の必要性について	今後、継続して貸切観光事業を実施するのであれば、以下に記載する項目を明確にしたうえで継続の必要性が判断されるべきであると考えている。 ・当該事業の年間あたりの採算性（設備投資及び維持管理業務を含む） ・当該事業における契約単位あたりの採算性 ・鹿児島市交通局が当該事業を中止した場合、契約難民が発生するかどうか ・貸切観光事業を中止した場合に失うノウハウが、一般路線バス運行における人材育成に影響を及ぼすかどうか	当該事業を廃止した場合、これまで依頼を受けている鹿児島市内の学校関係や、鹿児島市内に本社を置いている貸切観光事業者に影響があるのかを見据えたうえで、引き続き必要性について検討してまいりたいと考えている。 また、年間あたりの採算性（設備投資・維持管理業務含む）、契約単位あたりの採算性を踏まえたうえで、継続について検討してまいりたいと考えている。	バス事業課
18	7.7.2.	予算実績対比分析・評価には、局議も有効に活用されたい	可能であれば毎月、若しくは会社法第363条第2項に定める株式会社の取締役会における代表取締役等の職務執行状況の報告義務を参考に、少なくとも3か月に一度程度、予算と実績の対比分析並びにその評価及び改善点の検討を交通局議に付議し、検証することで、鹿児島市交通局議規程の設置目的の一つである能率的運営の向上、及びその迅速な対応並びに交通局の全体像を適時に把握することにも資する可能性が高いと考えられるので検討されたい。	令和6年3月以降の局議において、業務実績及び、補正要請等について報告することとした。	経営課 (財務係)
19	7.8.6.	現状に満足せず、軌道事業の営業損益黒字化を目標にされたい	自動車運送事業を維持するためにも、軌道事業に関しては現状の経常損益黒字で満足することなく、次期事業経営計画以降は、段階的な目標設定も視野に入れながら総務省の掲げる営業収支比率100%達成という最終目標に向けた適切な目標を設定されたい。	持続可能な経営基盤の確立を図りながら、公共交通機関として、安全・安心で快適な質の高いサービスの提供を目指すため、更なる経営努力を行ってまいりたい。	総合企画課

No.	項番号	題名	内容	今後の対応、考え方など	所管課
20	7.8.7.	経営基盤の強化に係る目標指標設定項目に経営指標も追加されたい	鹿児島市民と交通局の現状と将来の展望を共有するツールとしても有用と考えられるため、次期事業経営計画以降では、事業ごとの営業収支比率及び経常収支比率並びに交通局の式関係指標の具体的な目標設定とその積極的な公表を検討されたい。	次期計画の策定に向けては、収支の構造の違い等も勘案したうえで、他の公営企業の取組を参考にしながら、適切な目標指標の設定について検討してまいりたい。	総合企画課
21	7.11.3.	貸借対照表を公表されたい	貸借対照表は軌道事業にとって重要な財務情報であり、それを鹿児島市民に対して毎年度公開することの意味は大きいと考えられることから、貸借対照表の公表を検討されたい。 また、他都市の軌道事業を有する公営企業においては、交通事業会計決算書を全て公表する傾向が見受けられることから、交通事業会計決算書全ての公表も視野に検討されることを期待する。	令和5年度決算分より公表する。	経営課 (財務係)
22	7.12.3.	鹿児島市民に対して交通局が公営企業であることの周知を図られたい	鹿児島市交通局は公営企業であり、鹿児島市が一般会計で税金をもって行う事業とは異なり、独立採算制の原則を基本としていることを鹿児島市民に周知されたい。交通局が民間企業に近いことを周知することで、利用者増加をもくろむ広報活動も説得力が増すと推察される。	持続可能な経営を行っていくためには、料金水準の在り方を含め、経営状況や見直しについて住民の理解を深めていくことが重要であると考えている。 公営企業として、独立採算制を経営の基本原則とし、持続可能な経営基盤の確立を図りながら、公共交通機関として、安全・安心で快適な質の高いサービスの提供を目指していることについて、様々な機会を捉えて周知を行ってまいりたい。	総合企画課
23	7.12.5.	単なる利用促進や資金調達手段にとどまらない広報戦略を	小さい金額で構わないので、軌道及び軌道車両に関連する維持・補修企画をクラウドファンディングで実施する等、軌道事業も決して安心できる経営状況ではないという危機意識を鹿児島市民と共有するための広報戦略を多角的に検討されたい。	クラウドファンディングの実施等を通じた経営状況に関する市民との危機感の共有や、経営改善に向けた市民への広報戦略については、他都市や他事業者の取組を研究してまいりたい。	総合企画課
24	7.13.2.	過去の売却事例を再検証し、土地貸付の可能性を積極的に研究されたい	平成27年度に実施した局舎移転に伴い、鹿児島市交通局は高麗町の旧局舎跡地を全て売却した。 当時の損失補填に必要な最低限の土地を分筆して売却する一方、残りは交通局が所有し、一般に貸付けることで安定的な地代収入を将来に渡り獲得した場合と改めて比較し、全て売却したことの有効性等を再検証されたい。 そして、引き続き、これまでに実施された遊休状態の土地の売却と貸付の再検証を重ねていくことで、土地の貸付をはじめとする保有資産の活用に対する知見も蓄積されていくものと思われる。	今後の土地売却を検討するに際して、土地貸付を行う場合についても併せて検討する。	経営課 (財務係)