

平成 27 年度

## 個別外部監査結果報告書

大阪市の自動車運送事業の事務の執行について

大阪市個別外部監査人

公認会計士 里見 優



# 個別外部監査結果報告書 目次

「大阪市の自動車運送事業の事務の執行について」

第1 監査の概要	1
1. 監査の種類	1
2. 監査の対象とした事務の執行の内容	1
3. 監査対象部署及び対象期間	1
4. 契約期間	1
5. 監査を実施した時期	1
6. 外部監査の視点	2
7. 主な監査手続	2
8. 監査を実施した者	2
9. 利害関係	3
第2 監査の結果及び意見	4
1. 大阪市の自動車運送事業をめぐる課題	4
(1) 乗合バス事業を行う地方公営企業の抱える共通の課題	4
① 利用者の減少と地域公共交通ネットワークの再構築について	4
② 厳しい経営状況からの脱却の必要性について	5
2. 資金不足比率悪化要因の分析	6
(1) 自動車運送事業会計に係る資金不足比率の算定	6
(2) 資金不足比率悪化の主たる要因	7
① 住之江用地土地信託事業（オスカードリーム）の信託契約の概要	7
② 訴訟の経緯	7
③ 大阪市交通局の負担	8
(3) 資金不足比率悪化のその他の要因	9
① 運輸収益の状況	10
② 特別要因を排除した経営状況の推移	14
③ 1キロ当たり単価の分析	17
④ 運転費の大部分を占める人件費	21
⑤ 不採算路線の状況	25
3. 資金不足比率を経営健全化基準未滿とする方策の検討	28
(1) 管理委託拡大の効果	28
① 管理委託の現状	28
② 管理委託拡大の効果	28

③ 管理委託の拡大 .....	29
(2) 人件費の削減の効果 .....	30
① 他の民間事業者並みへの人件費の引き下げ .....	30
② 大阪市交通局での人件費の引き下げ .....	31
(3) 不採算路線算定方法の変更 .....	33
① 現状の不採算路線算定方法 .....	33
② 按分方法の変更 .....	34
③ 再算定の結果 .....	34
(4) 未利用固定資産の有効活用 .....	35
① 自動車運送事業が保有する固定資産 .....	35
② その他固定資産の活用について .....	35
<b>4. 経営健全化改善計画の策定にあたって考慮すべき将来負担.....</b>	<b>37</b>
(1) 車両設備投資 .....	37
① 車両への設備投資の現状 .....	37
② これまでの車両投資の方針 .....	37
③ 車両投資方針の変更の影響の試算 .....	38
(2) 賃借料負担 .....	41
① 賃借料負担の現状 .....	41
② 売却により発生する賃借料負担 .....	41
<b>5. 経営健全化計画の遂行に当たっての留意事項 .....</b>	<b>42</b>
(1) 予算管理の考え方 .....	42
① 予算管理と予算の機能について .....	42
② 予算編成について .....	43
(2) 過年度の予算・実績比較 .....	44
① 単年度予算と実績の乖離について .....	44
② 今後の予算管理について .....	49
<b>6. その他の監査実施事項.....</b>	<b>50</b>
(1) 固定資産管理の状況 .....	50
(2) 委託契約の状況 .....	51
① 地方公営企業における契約手続の概要 .....	51
② 大阪市交通局における契約方法の種別 .....	51
③ 随意契約の合規性、随意契約の理由の妥当性の検討とその結果 .....	52
④ 経済性の観点からの検討とその結果 .....	52
⑤ 大阪市入札等監視委員会が実施した調査での指摘とその対応について .....	53
<b>7. 最後に.....</b>	<b>55</b>

＜参考＞大阪市の自動車運送事業の概要 .....	56
1. 一般乗合旅客自動車運送事業制度の概要 .....	56
2. 大阪市の自動車運送事業の概要 .....	57
(1) 沿革 .....	57
(2) 事業の概要 .....	58
① 大阪市の自動車運送事業の経営規模について .....	58
② 運行系統の一覧 .....	59
③ 運賃制度の概要 .....	62
④ 安全への取組み .....	63
⑤ 大阪市の自動車運送事業に対する助成制度について .....	66
(3) 保有施設の概要 .....	67
(4) 組織の概要 .....	68
(5) 経営方針 .....	69
(6) 決算の概要 .....	72
① 業績等の推移 .....	72
② 借入金の状況 .....	77
3. 外部環境 .....	79
(1) 大阪市の人口と一日平均乗車人員の推移 .....	79
(2) 他の自治体の自動車運送事業との比較 .....	80
4. 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」と資金不足比率 .....	81
(1) 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」制定の経緯 .....	81
(2) 健全化判断比率等の内容 .....	82
(3) 財政健全化法に基づく個別外部監査の実施 .....	83
(4) 資金不足比率の算定式 .....	84
5. 地方公営企業会計制度の見直しの概要について .....	86
(1) 地方公営企業会計制度等の見直しの背景 .....	86
(2) 見直しに当たっての基本的考え方 .....	86
(3) 地方公営企業会計制度等の見直しの全体像 .....	86
(4) 地方公営企業会計基準の見直し .....	87
6. 地方公営企業の会計制度の概要 .....	89
(1) 企業会計制度の概要 .....	89
(2) 特別会計の設置 .....	89

金額の表示単位未満は切り捨て、比率の表示単位未満は四捨五入している。  
報告書の表中の合計が、端数処理の関係で合致しない場合がある。

# 第1 監査の概要

## 1. 監査の種類

地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成19年法律第94号）（以下、「財政健全化法」という。）第26条第1項及び地方自治法（昭和22年法律第67号）（以下、単に「地方自治法」という。）第252条の41第1項に規定する個別外部監査である。

## 2. 監査の対象とした事務の執行の内容

### (1) 内容

大阪市の自動車運送事業の事務の執行について

### (2) 理由

平成26年度における大阪市の自動車運送事業会計の資金不足比率は、140.9%となっており、経営健全化基準（20.0%）を上回ったことから、大阪시는、平成27年度内に経営健全化計画を定めなければならない。

そのため、財政健全化法第26条第1項の規定により、長からの要求に係る個別外部監査を実施するものである。

## 3. 監査対象部署及び対象期間

### (1) 監査対象部署

自動車運送事業会計を所管している、大阪市交通局が監査対象部署である。

### (2) 対象期間

原則として平成26年度の執行分を監査の対象期間として、必要に応じて他の年度についても監査を実施した。

## 4. 契約期間

自 平成27年10月26日 至 平成27年12月17日

## 5. 監査を実施した時期

自 平成27年10月26日 至 平成27年12月17日

## 6. 外部監査の視点

財政健全化法第 26 条第 1 項において、経営健全化計画の策定にあたって地方公共団体の長は、あらかじめ当該地方公共団体の財政の健全化のために改善が必要と認められる事務の執行について、地方自治法第 252 条の 41 第 1 項の個別外部監査を求めることとなっている。

また、経営健全化計画には、財政健全化法第 23 条第 2 項において、次の項目についての記載を求められている。

- ①資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析
- ②計画期間
- ③経営健全化の基本方針
- ④資金不足比率を経営健全化基準未満とする方策
- ⑤各年度の前号の方策に係る収入及び支出に関する計画
- ⑥各年度の資金不足比率の見通し
- ⑦その他、経営の健全化に必要な事項

したがって、監査の対象とする大阪市の自動車運送事業の経営の健全化のために改善が必要と認められる事務の執行について、「資金不足比率」が「経営健全化基準」以上に悪化した要因の分析、「資金不足比率」を「経営健全化基準」未満に改善するための方策、その他経営の健全化に必要な課題を抽出する観点から監査を行った。

## 7. 主な監査手続

- (1) 資金不足比率悪化要因の分析を実施した。
- (2) 資金不足比率を経営健全化基準未満とする方策の検討を実施した。
- (3) 経営健全化計画の策定にあたって考慮すべき将来負担の検討を実施した。
- (4) 経営健全化に向けて総合的な課題の検討を実施した。

## 8. 監査を実施した者

個別外部監査人 公 認 会 計 士 里 見 優

補 助 者

者	〔 公 認 会 計 士 システム監査技術者 公 認 会 計 士 公 認 会 計 士 公 認 会 計 士 事 務 ス タ ッ プ	濱 田 善 彦
		岡 田 健 司
		芝 崎 晃
		吉 田 壮 志
		上 原 裕 美



## 9. 利害関係

個別外部監査の対象である事項につき、監査人及び補助者は地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第2 監査の結果及び意見

### 1. 大阪市の自動車運送事業をめぐる課題

大阪市の自動車運送事業は、乗合バスの運行を事業目的とした地方公営企業であり、通勤、通学、通院、買い物等の地域住民の日常生活における移動手段となる公共交通機関としての重要な役割を担っている。また、他の公共交通機関と同様に、自動車を運転できない住民（高齢者や子ども等）にとって重要な移動手段となっている。

#### (1) 乗合バス事業を行う地方公営企業の抱える共通の課題

乗合バス事業を行っている地方公営企業を取り巻く状況は全国的に厳しく、以下のような共通の課題を抱えている。

##### ① 利用者の減少と地域公共交通ネットワークの再構築について

全国的にみると、人口の減少や自家用車の普及、鉄道網の整備の推進等の影響を受け、乗合バス利用者はピーク時に比べ半分に以下に落ち込んでいる<sup>1</sup>。大阪市内においても、平成12年以降は人口<sup>2</sup>が緩やかな増加傾向にあるものの、昼間人口が平成7年度以降減少傾向にあり、バス利用者についても減少傾向にある<sup>3</sup>。

このように、地方公営企業が実施している乗合バス事業が含まれる公共交通事業を取り巻く環境が年々厳しさを増している中で、地方公共団体を中心に、関係者の合意の下で持続可能な地域公共交通ネットワークの再構築を図るため、平成26年5月に「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律（平成19年法律第59号）」の一部改正が行われた。同改正において、地方公共団体は国が定めた基本方針に基づいて事業者と協議の上、地域公共交通網形成計画を策定することができるとされた。結果、まちづくりや観光振興等の地域戦略と一体となった地域公共交通の再編を進めることが可能となっている。

公共交通機関の利用者減少の課題に対して、一般行政部門やその他関係機関、地域住民との密接な連携のもとでの、地域公共交通ネットワークの再構築を行うための枠組みが整備された。

---

<sup>1</sup> 「2014年版日本のバス事業」（公益社団法人日本バス協会）によれば、乗合バスの利用者数（輸送人員）は昭和43年度の10,143百万人をピークに減少しており、平成24年度は半分に以下の4,124百万人まで落ち込んでいる。また、国内の総旅客輸送人員に占める乗合バスの割合は昭和40年度の34.5%をピークに平成24年度は14.1%と、鉄道にそのシェアを奪われる形で半分に以下に縮小している。

<sup>2</sup> ここでいう人口は、国勢調査において調査を行っている常住人口をいう。

<sup>3</sup> 参考資料「3. 外部環境」79頁参照。

② 厳しい経営状況からの脱却の必要性について

乗合バス事業を行っている地方公営企業は、その半数が累積欠損金を抱えているという厳しい経営状況<sup>4</sup>にある。地方公営企業は公共サービスを提供する一方で、民間の企業と同様の効率的な経営及び独立採算が求められている。

---

<sup>4</sup> 「地方公営企業年鑑 第61集（平成25年度版）」（総務省自治財政局）によれば、公営バス事業を行っている30事業者のうち、15の事業者が累積欠損金を抱えており、その総額は120,176百万円となっている。

## 2. 資金不足比率悪化要因の分析

### (1) 自動車運送事業会計に係る資金不足比率の算定

自動車運送事業会計に係る過去5年間の資金不足比率<sup>5</sup>は、以下のとおりである。  
平成26年度末における資金不足比率は140.9%であり、財政健全化法制における経営健全化基準値20%<sup>6</sup>を大幅に上回っている。

図表1【資金不足比率の推移】

(単位：百万円)

項目名	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
① 資金の不足額 (分子)					
流動負債 (+)	4,415	7,192	3,620	9,025	25,486
企業債 (-)	—	—	—	—	1,099
他会計借入金 (-)	—	—	—	—	1,500
引当金 (-)	—	—	—	—	355
流動資産 (-)	4,992	6,336	2,964	10,496	5,982
資金不足額計 a	△577	856	656	△1,471	16,548
② 事業の規模 (分母)					
営業収益の額 (+)	12,543	12,642	12,587	12,339	11,743
受託工事収益の額 (-)	—	—	—	—	—
事業規模計 b	12,543	12,642	12,587	12,339	11,743
資金不足比率 a÷b	—	6.8% <sup>7</sup>	5.2%	—	140.9%

<sup>5</sup> 参考資料「4. 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」と資金不足比率」82頁参照。

<sup>6</sup> 財政健全化法施行令第19条

<sup>7</sup> 平成23年度の資金不足比率は6.7749%となっているが、本報告書では前記のとおり、端数処理の方針として比率の場合には、表示単位未満を四捨五入している。これに対して、大阪市交通局の決算書等では6.7%となっている。

## (2) 資金不足比率悪化の主たる要因

資金不足比率悪化の主たる要因は、住之江用地土地信託事業の失敗により、大阪市交通局が平成 26 年度に 28,295,591 千円もの和解金を支払い、その負担に相当する金額が流動負債として計上されたことである。

住之江用地土地信託事業の経緯は以下のとおりである。

### ① 住之江用地土地信託事業（オスカードリーム）の信託契約の概要

大阪市交通局が当時所有していた住之江車庫用地の一部（所在地：大阪市住之江区新北島 1 丁目 2 番 1 号、信託対象面積：8,598.83 m<sup>2</sup>）について、平成元年 11 月に信託を利用した付帯事業を行うことを決定し、信託提案の公募手続を経て、安田信託銀行(株)（現：みずほ信託銀行(株)）との間で土地信託基本協定を平成 2 年 9 月、土地信託契約を平成 3 年 3 月にそれぞれ締結した。

同行の信託提案によると、信託期間中の賃料収入総額は 612 億円、大阪市への累積配当額は 263 億円とのことであった。

土地信託契約による信託期間は 30 年であり、当該信託契約に基づき同行は平成 4 年 2 月に工事業者との間で信託施設（オスカードリーム）の建設契約を締結し、平成 7 年 3 月にオスカードリームが開業した。

その後、みずほ信託銀行(株)（開業から平成 15 年 3 月まではみずほ信託銀行(株)の関連会社であるオスカードリーム(株)）がオスカードリーム事業の管理・運営を行っていた。

### ② 訴訟の経緯

当該信託事業については当初想定した収入を得ることができず、また、大阪市は一度も事業配当を受けていない。さらに、平成 14 年 12 月には大阪市交通事業基金 50 億円について、みずほアセット信託銀行(株)（現：みずほ信託銀行(株)）との特定金銭信託契約を締結し、当該信託事業の事業資金として貸し付けている<sup>8</sup>。

このような状況の中、平成 18 年 7 月から平成 20 年 2 月にかけて、みずほ信託銀行(株)は、信託施設の設備投資費用及び信託事業の運転資金に充てるための借入金等の債務並びに固定資産税等の関連費用、合計 27,647,503 千円を自らの財産をもって弁済又は支払し、当該弁済額及び支払額を大阪市交通局に補償請求した。

その後、みずほ信託銀行(株)からは当該弁済額及び支払額の補償請求に関する調停の申し立て、大阪市交通局からは事業配当金の支払請求に関する調停の申し立てが行われたものの、平成 20 年 5 月いずれも不成立となった。

---

<sup>8</sup> 当該貸付金は、平成 18 年 11 月に全額償還されている。

このような状況の中、同月、みずほ信託銀行㈱からは大阪市交通局に対して当該弁済額及び支払額である合計 27,647,503 千円及び関連する利息の支払いを求める訴えを提起し、大阪市交通局からは平成 6 年度から平成 17 年度までの事業配当金 3,619,392 千円の支払をみずほ信託銀行㈱に対して請求する訴訟が提起された。

その後、3 度の口頭弁論等を経て平成 23 年 12 月 9 日、大阪市交通局はみずほ信託銀行㈱に対し、27,647,503 千円及び関連する利息を支払う旨等の大阪地方裁判所の判決が出された（大阪市交通局敗訴）。なお、大阪市が事業配当金の支払いを求めた訴えは棄却された。

### ③ 大阪市交通局の負担

大阪市交通局は、上記の大阪地方裁判所の判決に対して控訴したものの、平成 26 年 3 月 3 日に大阪高等裁判所において、信託契約期間を平成 27 年 3 月 31 日までの間で別途合意された日までとした上で、みずほ信託銀行に対し 28,295,591 千円の和解金を支払う旨などの和解条項に両者が同意し、和解が成立した。

これにより自動車運送事業会計において同額を支払うに至った。

なお、同信託土地及び建物については、入札により 1,227,625 千円<sup>9</sup>の売却収入を得ている。

---

<sup>9</sup> オスカードリーム（信託土地及び建物）及び住之江第二用地を合計 1,295,100 千円（税抜）で売却した。

### (3) 資金不足比率悪化のその他の要因

平成 26 年度末の数値に脚注 11 の調整を加え、今後、資金不足比率を 20%未滿とするためには、資金不足額（図表 1 a）を 14,554,659 千円削減、又は事業規模（図表 1 b）を 72,773,295 千円拡大、あるいはその両方を組み合わせた改善を講じなければならない。

#### 【削減すべき資金の不足額の算定及び拡大すべき事業規模の算定】

資金不足比率の算定式 <sup>10</sup>
$\text{資金不足比率} = \frac{\text{資金の不足額}}{\text{事業の規模}}$
削減すべき資金の不足額の算定
<p>上記の式に対して、「資金不足比率…20%」、「事業規模(平成 26 年度末)…11,743,740 千円」を設定すると、資金不足比率が 20%となる場合の資金の不足額が「2,348,748 千円」と算出される。平成 26 年度末の資金不足の額「16,548,086 千円」から、これを差し引き、賞与引当金「355,321 千円」を加算する<sup>11</sup>と、削減すべき資金の不足額が「14,554,659 千円」となる。</p>
拡大すべき事業規模の額の算定
<p>上記の式に対して、「資金不足比率…20%」、「資金の不足額(平成 26 年度末)…16,548,086 千円」に上記と同じく賞与引当金「355,321 千円」を加算すると、資金の不足額が「16,903,407 千円」となり、資金不足比率が 20%となる場合の事業規模が「84,517,035 千円」と算出される。平成 26 年度末の事業規模「11,743,740 千円」を、これから差し引くと、拡大すべき事業規模が「72,773,295 千円」となる。</p>

既述のとおり、資金不足比率の悪化の直接的な要因は、土地信託事業の失敗によるものであるが、それを除いても、直近 5 年間では平成 23 年度及び平成 24 年度は資金不足であり、流動比率<sup>12</sup>100%を下回っている状況である。

これは、土地信託事業の失敗による影響を除いても、決して健全な財務基盤を有していたわけではないことを示している。また、上述の資金不足額を解消するためには、今後の経営改善により資金不足額を解消させていく必要があるため、以下では、その他の要因について分析を行う。

<sup>10</sup> 参考資料「4. 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」と資金不足比率」84 頁参照。

<sup>11</sup> 単純計算では 14,199,338 千円の削減となるが、引当金（賞与引当金）の資金不足比率計算への算入猶予の経過措置は 3 年間で終了するため、将来的な要改善金額の算定に当たっては、引当金も資金不足計算に算入した。

<sup>12</sup> 「流動比率＝流動資産÷流動負債」であり、一般的に 100%以上であることが望ましいとされている。

## ① 運輸収益の状況

### ア 大阪市の自動車運送事業の運輸収益

大阪市の自動車運送事業では、営業収益の大半を運輸収益が占めている<sup>13</sup>。

平成17年度から平成26年度までの運輸収益の推移は以下のグラフのとおりである。同時期の大阪市の推計人口は毎年度わずかに増加しているものの、昼間人口が減少している状況にあることからバス利用者が減少していると考えられ<sup>14</sup>、それに伴って運輸収益も減少傾向が続いている。

なお、すべての年度において、営業損益を経常損益が上回っているが、これは営業外収益に大阪市の一般会計からの補助金<sup>15</sup>が計上されているためである。

---

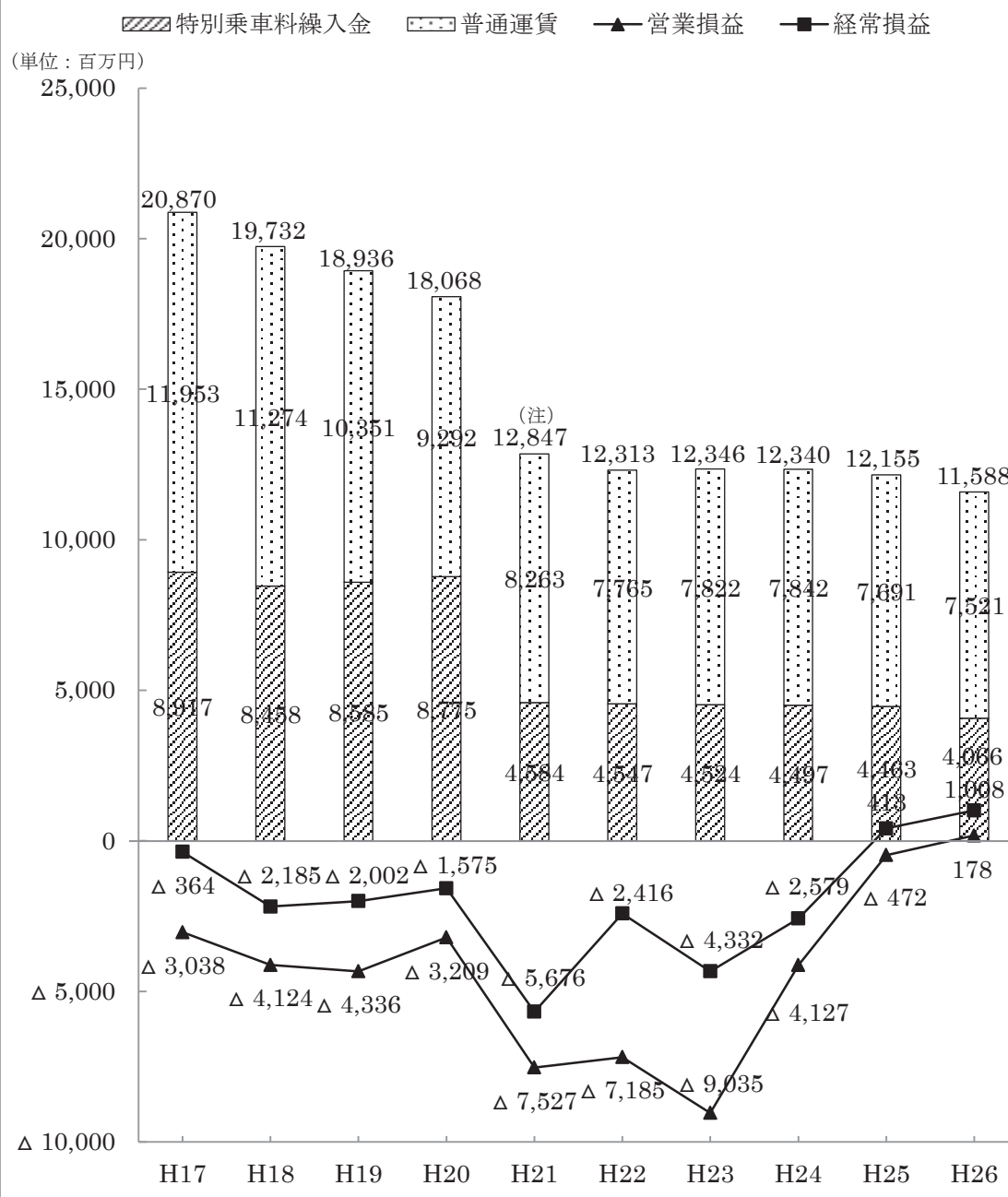
<sup>13</sup> 参考資料「2. 大阪市の自動車運送事業の概要」72頁参照。

<sup>14</sup> 参考資料「3. 外部環境」79頁参照。

<sup>15</sup> 参考資料「2. 大阪市の自動車運送事業の概要」66頁、72頁参照。



## 大阪市の自動車運送事業の運輸収益の推移



(資料) 地方公営企業年鑑 各年度版、大阪市公営企業決算説明資料 各年度版

(注) 平成 20 年度から平成 21 年度にかけての運輸収益の大幅な減少は、平成 20 年 10 月に敬老バスの IC カード化が完了し、利用実績に基づいて特別乗車料繰入金<sup>16</sup>の繰入金額が計算されるようになったためである。

<sup>16</sup> 大阪市の福祉施策として実施している市営交通の料金割引について、その割引相当額を一般会計から繰り入れているものである。

## イ 他都市の公営バス事業の運輸収益との比較

以下のグラフは大阪市の自動車運送事業と他都市<sup>17</sup>の公営バス事業の運輸収益の推移を比較したものである。

東京都では平成 23 年度より上昇に転じている。京都市では減少している年度があるものの全体としては増加傾向にあり、新運転計画の実施等<sup>18</sup>により大幅な増客を実現し平成 26 年度は大幅な増加となっている。名古屋市はほぼ横ばいの状況が続いており、その他の都市については減少傾向にある。

また、公営バス事業全体としては、平成 21 年度から平成 26 年度にかけて、減少傾向が続いている<sup>19</sup>。

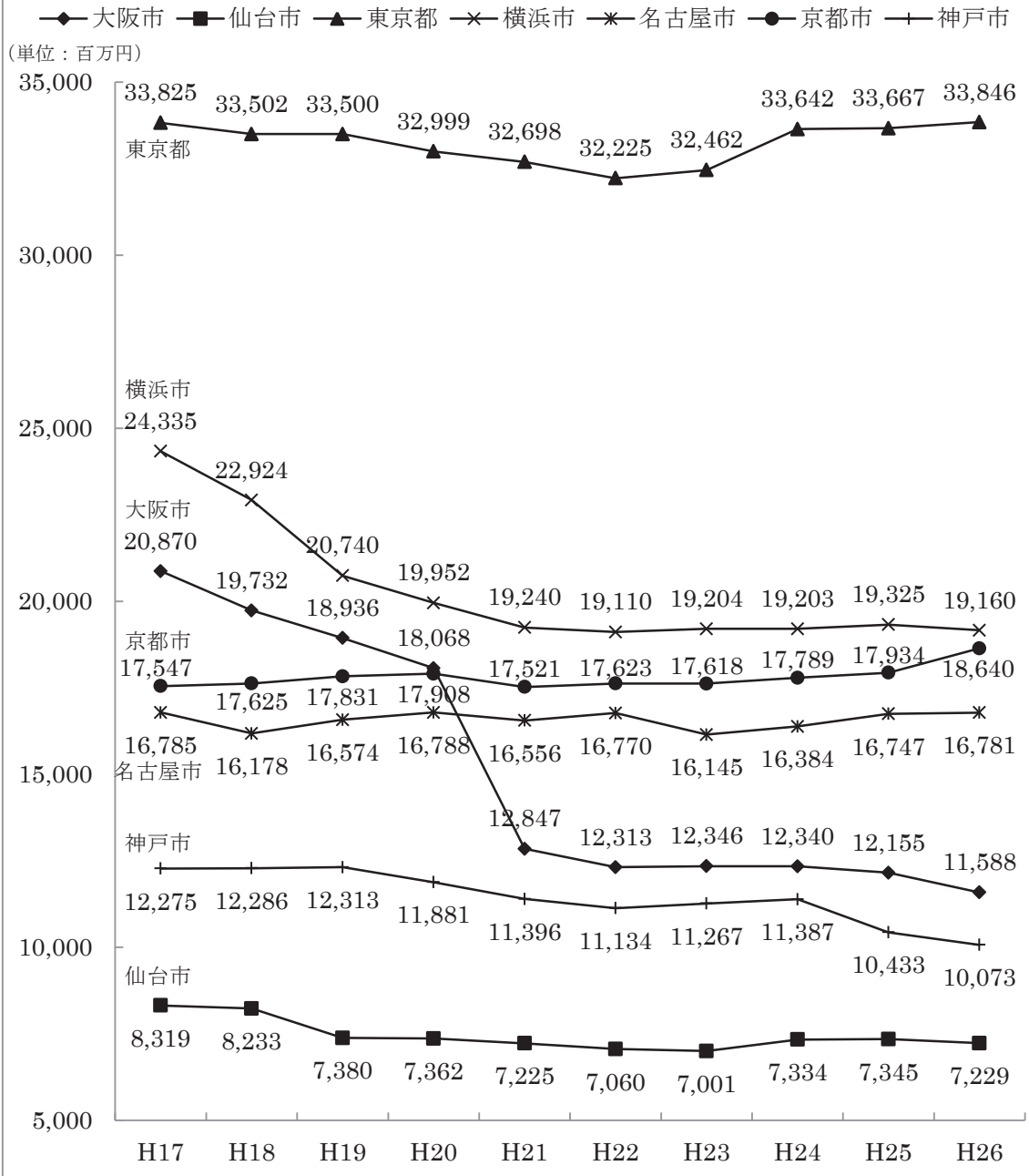
---

<sup>17</sup> 平成 25 年度における公営バス事業の総収益が 100 億円を超えている都市を比較対象としている。

<sup>18</sup> 「平成 26 年度 交通事業決算概要」京都市交通局

<sup>19</sup> 「地方公営企業年鑑 第 61 集（平成 25 年度版）」（総務省自治財政局）によれば、公営バス事業全体の平成 21 年度の運輸収益は 155,262 百万円であったが、年々減少しており平成 25 年度には 147,767 百万円となっている。また、「平成 26 年度 公営交通事業決算調」（一般社団法人公営交通事業協会）によれば、平成 26 年度の運輸収益は、146,721 百万円となっている。

## 他都市の公営バス事業の運輸収益との比較



(資料) 地方公営企業年鑑 各年度版、各自治体決算資料 平成26年度版

② 特別要因を排除した経営状況の推移

自動車運送事業の各年度決算には、特別損益や旧会計制度に基づく項目など、経常的には発生するものではない一過性の取引による損益が計上されている。これらの特別要因を排除した自動車運送事業の収益力を試算すると以下のとおりとなる。

平成 21 年度以降、市バス事業の改革プランであるアクションプラン<sup>20</sup>をはじめとする様々な取組みを行い、人件費の削減や管理委託の拡大等のコスト削減努力に一定の効果が表れている。結果として平成 24 年度から損益が改善傾向となり、平成 25 年度、平成 26 年度と黒字化している。

【特別要因を排除した経営状況の推移】

(単位：百万円)

	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
<b>当年度損益</b>	<b>△1,523</b>	<b>△3,413</b>	<b>782</b>	<b>2,850</b>	<b>△28,255</b>
修正項目					
営業費用 (+)					
人件費		1,723			
営業外収益 (△)					
高速鉄道事業会計繰入金	3,019	2,978	—	—	—
特別利益 (△)					
固定資産売却益	893	846	1,060	2,805	9,034
その他特別利益	—	73	3,600	—	117
特別損失 (+)					
固定資産売却損	—	0	—	—	1,009
減損損失	—	—	—	—	1,667
その他特別損失	—	—	1,298	369	35,738
<b>修正当年度損益</b>	<b>△5,435</b>	<b>△5,587</b>	<b>△2,579</b>	<b>413</b>	<b>1,008</b>

(資料) 大阪市公営企業決算説明資料 各年度版

<sup>20</sup> 「5. 経営健全化計画遂行に当たっての留意事項」43 頁参照。

主な修正項目は以下のとおりである。

【主要な修正項目】

修正項目	修正内容
人件費	交通局早期退職制度による退職金である。なお、平成 24 年度以降はその他特別損失に計上されている。
高速鉄道事業 会計繰入金	フィーダー系 <sup>21</sup> 運営欠損相当額、地下鉄・バス乗継割引相当額、一般会計分担金相当額について、政策的に高速鉄道事業 <sup>22</sup> から繰入が行われたものである。
固定資産売却益	平成 22 年度：もと古市車庫用地の売却益 857 百万円他である。 平成 23 年度：もと新森操車場の売却益 377 百万円、阿倍野東用地の売却益 454 百万円他である。 平成 24 年度：交通局本局庁舎（土地）の売却益 1,059 百万円他である。 平成 25 年度：阿倍野北操車場（土地）の売却益 1,202 百万円、もと上六操車場（土地）の売却益 919 百万円、共用 <sup>23</sup> のもと長柄職員公舎（土地）の売却益 657 百万円他である。 平成 26 年度：神崎橋バス転回地（土地）の売却益 239 百万円、もと布施三の瀬操車場（土地）の売却益 253 百万円、歌島橋バスターミナル（土地）の売却益 209 百万円、東成複合施設（土地）の売却益 1,817 百万円、守口車庫用地（土地）の売却益 2,218 百万円、住吉車庫用地（土地）の売却益 1,483 百万円、中津車庫用地（土地）の売却益 2,083 百万円、オスカードリーム（土地・建物）の売却益 210 百万円他である。
その他特別利益	平成 23 年度：大阪市難波土地区画整理組合 <sup>24</sup> の解散に伴う配分金である。 平成 24 年度：平成 24 年 6 月に自動車運送事業が資金不足に陥ると見込まれたため、大阪市交通局全体として民間の給与水準に見合うよう、給与の引き下げを実施することとし、その見合い額について平成 24 年度に限って高速鉄道事業から政策的に繰入を行ったものである。 平成 26 年度：中古乗合自動車の売却益である。

<sup>21</sup> 大阪市の自動車運送事業が運行する路線バスの系統は、以前は以下の 4 タイプに区分されていた。

- ・幹線系：全体のネットワークを支える基盤となる系統
- ・フィーダー系：地下鉄との連携によるネットワークの強化の役割を担う系統
- ・地域系：地域全体の移動ニーズへの対応の役割を担う系統
- ・コミュニティ系：コミュニティ輸送サービスとして、地域全体の移動ニーズへの対応の役割を担う系統

<sup>22</sup> 大阪市交通局が実施している地下鉄の事業である。

<sup>23</sup> 自動車運送事業には、高速鉄道事業と共通で利用する固定資産がある。

<sup>24</sup> 旧大阪球場跡地周辺について、大阪市の土地区画整理事業を実施する組合として平成 7 年 11 月に組成されたものである。事業の結果としてなんばパークス等が建設された。

修正項目	修正内容
固定資産売却損	平成 26 年度：東成複合施設（建物）の売却損 950 百万円、朝潮橋公舎（建物）の売却損 32 百万円他である。
減損損失	平成 26 年度からの新公営企業会計基準の適用に伴い、遊休となっていたもと港車庫用地について減損損失を認識し、簿価と時価（路線価に基づき算定したもの）との差額を計上したものである。
その他特別損失	平成 24 年度：交通局早期退職制度による退職金である。 平成 25 年度：交通局早期退職制度による退職金 369 百万円である。 平成 26 年度：平成 26 年度からの新公営企業会計基準の適用に伴う退職給付引当金の計上 7,615 百万円、平成 26 年度からの新公営企業会計基準の適用に伴う賞与引当金の計上 356 百万円、オスカードリーム関連訴訟に関する和解金の一部 27,286 百万円 <sup>25</sup> 他である。

平成 22 年度から平成 24 年度の間、名目は異なるものの高速鉄道事業から自動車運送事業に対し、総額 9,597 百万円の繰入が行われた。

<sup>25</sup> 「2. 資金不足比率悪化要因の分析」 8 頁参照。

### ③ 1キロ当たり単価の分析

#### ア 1キロ当たり単価の現状

大阪市交通局が作成している自動車運送事業会計決算書の営業費用と営業外費用の合計額を実車走行キロで除すると、1キロ当たり単価が算定される。算定された数値と公営交通事業決算調の全国の公営交通事業平均や他の主要都市1キロ当たり単価と比較したものが以下の表である。

#### 【都市別年度別1キロ当たり単価】 (単位：円)

	平成 25 年度	平成 26 年度
大阪市交通局	741	696
京都市	568	574
神戸市	673	645
全国公営交通事業平均	651	648

(資料) 大阪市自動車運送事業会計決算書、公営事業決算調 平成 25、26 年度版

大阪市交通局の1キロ当たり単価は、平成 26 年度は平成 25 年度より低減しているものの全国平均を上回っており、他の京阪神の主要都市も上回っている<sup>26</sup>のが現状である。

また大阪市交通局が位置する平成 25 年度<sup>27</sup>における京阪神の公営及び民間の平均数値は以下のとおりである。

#### 【平成 25 年度における京阪神の公営及び民間の1キロ当たり平均単価】

	公営	民間
1キロ当たり平均単価	661 円	481 円

(資料) 国土交通省ホームページ 参考2. ブロック別実車走行キロ当たりの収入・原価 京阪神平均

大阪市交通局の1キロ当たり単価は、いずれの平均単価も上回っている状況にある。

<sup>26</sup> 年齢構成やバス表定速度には違いがある。平均年齢は大阪市 52.0 才、京都市 43.1 才、神戸市 51.0 才、バス表定速度は大阪市 12.2km/h、京都市 13.1km/h、神戸市 14.6km/h となっている。

<sup>27</sup> 報告書作成時点で入手しうる最新の情報を利用している。

イ これまでの大阪市交通局の取り組み

上記のように、大阪市の自動車運送事業の1キロ当たり単価はいずれの比較対象数値も上回っているが、過去の単価は以下のように推移してきた。

【1キロ当たり単価の推移】 (単位：円)

	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年
1キロ当たり単価	1,019	938	741	696

(資料) バス事業中期計画 平成23、24年度、公営交通事業決算調 平成25、26年度

平成23年度には大阪市交通局の1キロ当たり単価は1,000円を超えていたが、継続的な人件費の削減、路線の統廃合、管理委託業務の拡大等により低減傾向にある。これらのうち管理委託業務の拡大については、大阪シティバス(株)<sup>28</sup>、南海バス(株)<sup>29</sup>へ管理委託しており、平成25年度<sup>30</sup>における両社への1キロ当たり管理委託単価は以下のとおりである。

【平成25年度 1キロ当たり管理委託単価】 (単位：円)

大阪シティバス(株)	南海バス(株)	京阪神民営バス平均
345	377	398 <sup>31</sup>

(資料) 平成25年度 大阪市交通局自動車事業管理委託評価報告書

大阪市交通局が管理委託を行っている両社への管理委託単価は、京阪神民営バス平均をいずれも下回っており、管理委託により1キロ当たり単価を削減する取り組みは、一定の効果を生じさせた。

ウ 1キロ当たり単価算定の問題点

上記のとおり、管理委託業務の拡大を進めることで1キロ当たり単価が小さくなるという効果が生じており、今後も更なる拡大を進めていけば、1キロ当たり単価は逡減する傾向にあると考えられる。しかし、現時点で大阪市交通局が算定している1キロ当たり単価に関しては以下の問題点がある。

<sup>28</sup> 平成14年度より、大阪運輸振興(株) (現：大阪シティバス(株)) に一部路線を管理委託している。

<sup>29</sup> 平成19年度より一部路線を管理委託している。

<sup>30</sup> 報告書作成時点で入手しうる最新の情報を利用している。

<sup>31</sup> 平成20～24年度の京阪神ブロック民営バスの要素別原価計算書から管理委託費用に係るものを抽出して算出されている。



【現状の1キロ当たり単価の算定方法】

$$(A \text{ 営業費用} + B \text{ 営業外費用}) = 11,791,850 \text{ 千円}$$

$$(C \text{ 大阪市交通局運営バス走行キロ} + D \text{ 管理委託運営バス走行キロ}) = 16,929,091 \text{ 千}$$

(資料) 営業費用及び営業外費用：平成26年度 大阪市自動車運送事業会計決算書

走行キロ：大阪市交通局から入手した資料に基づき計算

<問題点>

- ・ 1キロ当たり単価を算出するために使用しているA営業費用の中には、大阪市交通局が負担すべきコストと管理委託先が負担すべきコストが混在している。具体的には、以下の表に記載しているとおり運転費は概ね大阪市交通局が負担すべきコストであり、運輸管理費は管理委託先が負担すべきコストである。
- ・ C及びDの走行キロを合算して総費用を除しているが、直営部分、管理委託部分それぞれの1キロ当たりの単価を正確に算定するには、発生する各々の負担に対応した走行キロで除すべきである。

上記の問題点を以下のように補正し、1キロ当たり単価を再算定する。費用の按分は走行キロが大阪市交通局と管理委託先において把握できる走行キロに応じて按分するという方法で行った。

## 【補正後の費目別按分方法】

(単位：千円)

	大阪市交通局	委託先	合計	按分方法
電路保存費	16,537	18,524	35,061	走行キロ按分
車両保存費	429,874	481,534	911,409	走行キロ按分
建物保存費	102,653	114,990	217,643	走行キロ按分
運転費 <sup>32</sup> (燃料費除く)	4,632,011	—	4,632,011	大阪市交通局 負担
運転費 (燃料費)	417,764	467,969	885,734	走行キロ按分
運輸管理費 (管理委託費 <sup>33</sup> )	—	3,097,360	3,097,360	委託先負担
運輸管理費 (管理委託費除く)	302,366	338,702	641,068	走行キロ按分
その他	540,207	605,126	1,145,333	走行キロ按分
営業外費用	106,702	119,525	226,227	走行キロ按分
合計	6,548,117	5,243,733	11,791,850	
走行キロ	7,984,762 キロ	8,944,329 キロ	16,929,091 キロ	
<b>1キロ当たり単価</b>	<b>820 円</b>	<b>586 円</b>	<b>696 円</b>	

(資料) 営業費用及び営業外費用：平成 26 年度 大阪市自動車運送事業会計決算書  
走行キロ：大阪市交通局から入手した資料に基づき計算

再算定の結果、大阪市交通局の 1 キロ当たり単価は 820 円と算定された。この単価は、上記の「ア 1 キロ当たり単価の現状」で比較対象<sup>34</sup>としている全国公営交通事業平均 648 円を 172 円（約 27%）上回る単価であり、京阪神民営平均 481 円を 339 円（約 70%）上回る単価である。

## エ 1 キロ当たり単価が高い要因

上記の分析結果から、1 キロ当たり単価が高いのは、大阪市交通局が自ら運行を行う際に生じる費用合計 6,548,117 千円の大部分を占める運転費（燃料費除く）4,632,011 千円の影響が大きい。

運転費の大部分は人件費であるため、以下の④において人件費の詳細な分析を行う。

<sup>32</sup> 人件費、水道光熱費等が含まれている。

<sup>33</sup> 管理委託費については大阪市交通局より入手した資料を使用している。

<sup>34</sup> 比較対象としている単価は管理委託費を含んでいる。

④ 運転費の大部分を占める人件費

ア 人件費（給与・諸手当・法定福利費・福利厚生費・退職給与費・賞与含む）

大阪市交通局では、次表のとおり、人員削減・給与カット等により人件費の削減を行ってきたものの、平成 26 年度においても費用全体に占める人件費割合は 43.0%となっている。

【年度別の費用全体に占める人件費割合】

（単位：千円）

年度	平成 22 年	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年
営業費用	19,729,055	21,677,542	16,715,726	12,812,142	11,565,623
営業外費用	764,570	631,447	591,224	360,843	226,227
費用合計	20,493,626	22,308,990	17,306,951	13,172,986	11,791,850
人件費	9,841,588	11,528,754	7,226,917	5,117,429	5,070,730
人件費比率(%)	48.0	51.7	41.8	38.8	43.0

（資料）大阪市自動車運送事業会計決算書 各年度版

次に、人件費をバス事業専属の人件費と交通局全体に発生する共通人件費に区分し、1人当たり人件費を算出したのが以下の表である。

平成 23 年度のバス事業専属の 1 人当たり人件費（\*1）が著しく増加しているのは、臨時的な希望退職制度による希望退職者への退職金の支払い約 1,709,448 千円が営業費用に計上されたことによる（対象者 87 人）。この影響を補正すると、1 人当たり人件費は 12,008 千円（\*2）となる。

なお、希望退職者への退職金の支払いは平成 23 年度以降も計上されているが、平成 24 年度以降は営業費用項目ではなく特別損失項目とされた。よって、平成 24 年度以降の補正は不要である。

【1人当たり人件費の算定】

（単位：千円）

	平成 22 年	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年
バス事業専属人件費	9,613,871	11,316,562	7,107,244	4,953,987	4,885,341
希望退職金補正後	—	9,607,114	—	—	—
人員数	951	800	753	600	552
<b>1人当たり人件費</b>	<b>10,109</b>	<b>(*1) 14,145</b>	<b>9,438</b>	<b>8,256</b>	<b>8,850</b>
希望退職金補正後 1人当たり人件費	—	(*2) 12,008	—	—	—
共通人件費	227,717	212,191	119,672	163,441	185,388
人員数	22	17	12	16	16
<b>1人当たり人件費</b>	<b>10,350</b>	<b>12,481</b>	<b>9,972</b>	<b>10,215</b>	<b>11,586</b>

（資料）各年度の大阪市自動車運送事業会計決算書、人員数については大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

イ これまでの人件費の見直し

平成 22 年度以降、大阪市交通局では規程改正を行い、さらに交通局独自の早期退職制度を実施することで、人件費全体の圧縮を実施してきた。

実施した人件費削減の効果額（退職金は除く）は以下のとおりである。

【人件費の削減効果額】

(単位：百万円)

年度	人件費総額	人件費(退職金除く)	削減効果額
平成 22 年度	9,841	9,127	—
平成 23 年度	9,819 <sup>35</sup>	8,658	△469
平成 24 年度	7,226	6,764	△1,895
平成 25 年度	5,117	4,940	△1,824
平成 26 年度	5,070	4,916	△24

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

---

<sup>35</sup> 臨時的な希望退職制度による希望退職者(バス事業専属)への退職金の支払いは除いている。

また、近年人件費の削減にむけて規程の改正等を行っている。

【近年の人件費削減にむけた規程の改正等の内容及びその効果】

年度	改正等の内容	改正等の効果	早期退職制度
平成 22 年	平成 22 年 3 月 31 日、平成 22 年 11 月 30 日 <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を制定</li> <li>・大阪市交通局企業職員の管理職手当に関する規程の特例に関する規程を制定</li> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給料カット：△3.2%～5.7% (内、バス事業運転手は平均△3.5%カット)</li> <li>・管理職手当カット：△10%</li> </ul>	—
平成 23 年	平成 23 年 3 月 31 日、平成 23 年 11 月 30 日 <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を改正</li> <li>・大阪市交通局企業職員の管理職手当に関する規程の特例に関する規程を改正</li> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を改正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給料カット：△2.4%～5.7% (内、バス事業運転手は平均△2.9%カット)</li> <li>・管理職手当カット：△10%</li> </ul>	人員減 △88 人
平成 24 年	平成 24 年 3 月 30 日、平成 24 年 7 月 31 日 <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を制定</li> <li>・大阪市交通局企業職員の管理職手当に関する規程の特例に関する規程を改正</li> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給料カット：△3%～20% (内、バス事業運転手は平均△12.7%カット)</li> <li>・管理職手当カット：△5%</li> </ul>	人員減 △82 人
平成 25 年	平成 25 年 3 月 29 日 <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給料カット：△5%～20% (内、バス事業運転手は平均△20.0%カット)</li> <li>・管理職手当カット：△5%</li> </ul>	人員減 △22 人
平成 26 年	平成 26 年 3 月 31 日 <ul style="list-style-type: none"> <li>・大阪市交通局企業職員の給与に関する規程等の特例に関する規程を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給料カット：△3%～20% (内、バス事業運転手は平均△14.5%カット)</li> <li>・管理職手当カット：△5%</li> </ul>	人員減 △8 人

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

#### ウ 他の民間事業者との比較

以下の表は、平成 26 年度の、民間事業者バス運転者の 1 人当たり人件費と大阪市交通局のバス事業専属 1 人当たり人件費を比較<sup>36</sup>したものである。

なお、比較データには以下の補正を実施している。

- ・民間事業者バス運転者の平均年間給与額には法定福利費が含まれていない<sup>37</sup>ため平均年間給与額を 1.16 倍<sup>38</sup>することで法定福利費を概算計算している。
- ・民間事業者バス運転者の平均年間給与額には退職給与費及び福利厚生費が含まれていない<sup>39</sup>ため、大阪市交通局のバス事業専属 1 人当たり退職給与費（123,323 千円）及び福利厚生費（26,497 千円）の合計額 149,820 千円をバス事業専属 552 名で除した 271 千円を民間事業者バス運転者に加算している。

#### 【1人当たり人件費の比較】

民間事業者バス運転者（注）	大阪市交通局バス事業専属	差額
5,410 千円	8,850 千円	3,440 千円

（資料）厚生労働省 平成 26 年賃金構造基本統計調査

（注）「企業規模 100～999 人」の民間事業者バス運転者を比較対象としている。

民営事業者バス運転者と比較すると、大阪市交通局の人件費が高いことがわかる。

また、以下の表は、外部の管理委託先である大阪シティバス(株)運転者の 1 人当たり人件費と大阪市交通局バス事業専属 1 人当たり人件費を比較した表である。なお、大阪市から入手した大阪シティバス(株)運転者の平均年間給与にも退職給与費及び福利厚生費は含まれていないため、上記で算定した 271 千円を加算している。

#### 【1人当たり人件費の比較】

大阪シティバス(株)運転者	大阪市交通局バス事業専属	差額
5,379 千円	8,850 千円	3,471 千円

（資料）大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

大阪シティバス(株)運転者との比較においても、大阪市交通局バス事業専属の人件費が高いことがわかる。

<sup>36</sup> 厳密には大阪市交通局についてもバス運転者で比較すべきであるが、全体コストを削減する観点からここでは簡便的にバス事業専属の人員との比較を行っている。

<sup>37</sup> 厚生労働省ホームページ 平成 26 年賃金構造基本統計調査の主な用語の定義によると事業主負担の法定福利費は含まれていない。

<sup>38</sup> 事業主負担の健康保険料、介護保険料、厚生年金保険料等のいわゆる法定福利費を概算で計算している。

<sup>39</sup> 厚生労働省ホームページ 平成 26 年賃金構造基本統計調査の主な用語の定義において退職給与費及び福利厚生費は含まれていない。

⑤ 不採算路線の状況

ア 系統別の現状

大阪市交通局では、次表のとおりバス路線の見直しを行ってきたものの、平成 26 年度現在、営業係数<sup>40</sup>が 100 を超えるいわゆる不採算の系統が 87 系統中 58 系統存在している。

【不採算系統数の推移】

年度	平成 22 年	平成 23 年	平成 24 年	平成 25 年	平成 26 年
系統数	139	140	132	103	87
営業係数（全体）	157	171	133	104	98
不採算系統数	136	139	117	75	58
不採算系統割合	97.8%	99.3%	88.6%	72.8%	66.7%

（資料）各年度 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

近畿圏の他市における平成 26 年度の系統別収支の状況は、以下のとおりである。

【近畿圏の他市における平成 26 年度の系統別収支の状況】

名称	系統数	不採算系統数	不採算系統割合
京都市	74	45	60.8%
神戸市	80	59	73.8%

（資料）京都市、神戸市のホームページより

いずれの都市も不採算系統割合は 60%を超えており、不採算系統の占める割合は高い。

イ これまでの路線の見直し

大阪市交通局では、「2. 資金不足比率悪化要因の分析 ②特別要因を排除した経営状況の推移」で記載している「アクションプラン」に基づいて抜本的な路線再編を行ってきた。ここでは、企業として競争力をもって自立的に路線を維持することが可能かどうかという経済性の観点と、企業としては自立的に路線を維持することが困難ではあるが、公共サービスの提供の必要性と他の手段への代替性を考慮し維持することが必要かどうかという公共性の観点から路線を評価し、評価の低い路線の見直しを検討した。この見直しの過程で、経済性及び公共性が著しく低い赤バス（コミュニティバス）は、平成 25 年 3 月

<sup>40</sup> 営業係数 = (営業費用 ÷ 営業収益) × 100

31日をもって路線の大部分の廃止が決定、実行され、平成24年度から平成25年度にかけて不採算路線が大幅に減少した。

さらに、平成25年度から26年度にかけては、103系統あった路線を事業性のある路線<sup>41</sup>59系統と事業性のない地域サービス系路線<sup>42</sup>44系統に分け、地域サービス系路線のうち14系統を廃止し、さらに路線統廃合により、87系統まで路線数を減少させた。

#### ウ 系統別収支の算定方法

大阪市交通局が不採算路線を識別するにあたっての系統別収支の算定方法は、次のとおりである。なお、系統別収支の算定方法は主として営業収益及び費用を走行キロで按分しており、その他合理的な算定方法がある場合には、当該基準を採用している。

#### 【大阪市交通局の系統別収支の算定方法】

営業収益・費用	小項目	説明	算定方法
運輸収益	—	特別乗車料（敬老パスの利用）も含む	乗車実績データから集計
運輸雑収	賃貸料	自動販売機設置に伴う収入	走行キロで按分
	広告料	ラッピングバス等	
	損害填補金	事故保険金等	
	雑収益	その他収入	
	関連分当	共通収益	
人件費	—	給与、退職金等	走行キロで按分
経費	管理委託費	大阪シティバス(株)、南海バス(株)等への管理委託費	走行キロで按分
	負担金	スルッとKANSAIへの利用料	
	手数料	バスでの無線使用料	
	その他	自動車燃料費・車両修繕費等	
	乗車券費	乗車券作成費用	利用人員按分
	販売手数料	乗車券販売委託手数料	
	保険料	車両に係る保険料	使用車数按分
	重量税	同上の重量税	
	減価償却費	車両	
	減価償却費	車両以外	走行キロで按分

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

<sup>41</sup> バス事業者の独立採算による運行によって維持する路線。

<sup>42</sup> 民間事業者並みのコストでも採算性の確保が困難であるが、市が支援を行いながら維持する路線。



不採算路線の識別は、上記の基準で按分した後の営業費用を営業収益と比較し、営業係数を算定することにより行われている。

この営業係数の算定に当たっては、上記のとおり発生した費用を主として走行キロで按分計算しているため、たとえ特定の路線の人員の人件費や車両の修繕費を削減しても薄く広くすべての系統の収支が改善する結果となる。

一方、費用の内訳を見ると、営業費用総額（11,565,623千円）のうち、走行キロに比例して発生する変動費である燃料費等の動力費（885,734千円）の比率は10%にも満たず、費用の大部分が人件費等の固定費であることから、人員数が固定とすると単純に路線を削減したとしても、削減された路線に配賦されていた人件費が他の路線に配賦されるのみである。このように、路線の廃止のみをもって全体としての採算が改善することが難しい事業の収支構造となっている。したがって、不採算路線の廃止と人員の削減の両輪で構造改善を進めていくことが必要である。

次に資金不足比率を経営健全化基準未満とする方策について述べる。

### 3. 資金不足比率を経営健全化基準未満とする方策の検討

#### (1) 管理委託拡大の効果

##### ① 管理委託の現状

大阪市交通局では、平成 14 年度より大阪シティバス<sup>(株)</sup>及び南海バス<sup>(株)</sup>に一部路線を管理委託しており、コストの削減を進めている。平成 26 年度は、全 87 系統のうち 50 系統を管理委託している。

管理委託については、当初「一般乗合旅客自動車運送事業の管理の受委託（高速バス路線にかかるものを除く。）について（平成 16 年 6 月 30 日付 国自総第 139 号、国自旅第 79 号及び国自整第 51 号）」等に基づき、管理の受委託ができる範囲は、路線長、系統長又は使用車両の 1/2 以内までとされていた。その後、一部改正が行われ、安全に支障が無いと認められることを前提<sup>43</sup>に例外的に路線長、系統長、または使用車両の 2/3 まで拡大が認められることになった（平成 20 年 2 月 6 日付 国自安第 58 号、国自旅第 270 号及び国自整第 132 号）。

大阪市交通局では、「2. 資金不足比率悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費」で記載したように、退職者の影響で人員が減少し、直営運行可能路線が減少しており、現状では使用車両 530 台のうち 288 台が管理委託車両となっている。

##### ② 管理委託拡大の効果

大阪市交通局が管理委託を行っている 2 社への管理委託単価は、京阪神民営バス平均をいずれも下回っており、管理委託により 1 キロ当たり単価を削減するという取り組みは、一定の効果を生じさせている。管理委託を行っている路線に関しては、「2. 資金不足比率悪化要因の分析 ③キロ当たり単価の分析」で詳細に記載している。

また平成 26 年度の大阪市交通局におけるバス事業専属の人件費（2. 資金不足比率悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費参照。）と、管理委託費の 1 キロ当たり単価を算定したのが以下の表である。

---

<sup>43</sup> 申請日前 1 年間及び申請日以降に自らの責に帰する重大事故を発生していないこと等の要件がある。

【1キロ当たり単価の算定】

	大阪市交通局バス事業専属	管理委託先
A 人件費	4,885,315 <sup>44</sup> 千円	—
B 管理委託費	—	3,097,360千円
C 走行距離	7,984,762キロ	8,944,329キロ
<b>1キロ当たり単価 (A又はB/C)</b>	<b>611円</b>	<b>346円</b>

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

大阪市交通局バス事業専属の人件費が611円、管理委託費は346円と算定されるため管理委託を拡大することは1キロ当たり単価を引き下げる効果を生じさせる。

③ 管理委託の拡大

管理委託の拡大は、大阪市交通局の収益改善に一定の効果をもたらしている。

管理の受委託の範囲は、現状では使用車両530台のうち288台が管理委託車両となっている。大阪市交通局では使用車両数をもとに範囲を決定していることから、安全性に支障がないとの前提<sup>45</sup>があるが、530台の2/3である353台までさらに65台の管理委託拡大ができる可能性がある。

仮に65台分の管理委託の拡大ができれば、大阪市交通局で発生する人件費が管理委託先の人件費と同水準程度になることが前提ではあるが、費用削減効果がある。

【管理委託の拡大による収益改善効果の算定基礎】

	大阪市交通局	管理委託先
走行距離	7,984,762キロ	8,944,329キロ
使用車両	242台	288台
1キロ当たり単価 (上図で算定済み)	611円	346円
1台当たり走行距離 走行距離/使用車両	32,994キロ	31,056キロ

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

<算定>

$$65 \text{ 台} \times 32,994 \text{ キロ} \times (@611 - @346) = 568,321 \text{ 千円}$$

削減効果は約568,321千円と算定される。

<sup>44</sup> 2. 資金不足比率悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費で記載されているバス事業専属4,885,341千円との差は、貸切バスに係る人件費を除いていることによる。

<sup>45</sup> 申請日前1年間及び申請日以前に自らの責に帰する重大事故を発生していないこと等。

## (2) 人件費の削減の効果

### ① 他の民間事業者並みへの人件費の引き下げ

「2. 資金不足比率の悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費」に記載のとおり、他の民間事業者並みに人件費を引き下げた場合には、以下の費用削減効果が見込まれる。

以下の表は、「2. 資金不足比率の悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費」に記載しているが、平成26年度の、民間事業者バス運転者の人件費と大阪市交通局バス事業専属1人当たり人件費を比較したものである。

#### 【1人当たり人件費の比較】

民間事業者バス運転者（注）	大阪市交通局バス事業専属	差額	削減率
5,410 千円	8,850 千円	3,440 千円	約 39%

（資料）厚生労働省 平成26年賃金構造基本統計調査

（注）「企業規模 100～999人」の民間事業者バス運転者を比較対象としている。

民間事業者バス運転者程度まで大阪市交通局バス事業専属人件費の引き下げを行うことができれば、 $3,440 \text{ 千円} \times 552 \text{ 人} = 1,898,880 \text{ 千円}$ と、毎年約19億円の費用削減効果が見込まれることになる。

以下の表は、「2. 資金不足比率の悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費」に記載しているが、平成26年度の外部の運行委託先である大阪シティバス(株)運転者の人件費と大阪市交通局バス事業専属の1人当たり人件費を比較した表である。

#### 【1人当たり人件費の比較】

大阪シティバス(株)運転者	大阪市交通局バス事業専属	差額	削減率
5,379 千円	8,850 千円	3,471 千円	約 39%

（資料）大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

管理委託先である大阪シティバス(株)運転者との比較においても、大阪シティバス運転者程度に大阪市交通局バス事業専属人件費の引き下げを行うことができれば、 $3,471 \text{ 千円} \times 552 \text{ 人} = 1,915,992 \text{ 千円}$ と、毎年約19億円の費用削減効果が見込まれることになる。

② 大阪市交通局での人件費の引き下げ

公務員の枠組みの中では、上記①に記載したような約40%カットの人件費引き下げが現実的ではないとした場合、大阪市交通局が予定する、現実的な削減方法による削減効果がどの程度となるか、以下に記載する。

大阪市交通局では平成26年度以降も引き続き人件費の縮減を進めていく方針である。また大阪市交通局から入手した年齢別人員データをもとに定年退職（60才）を迎える人数に応じた人件費の削減額を試算すると、次のとおりとなる。

【年齢別人員数】

年齢 (歳)	人数 (人)	年齢 (歳)	人数 (人)	年齢 (歳)	人数 (人)	年齢 (歳)	人数 (人)	
30	1	38	3	46	27	54	38	
31	0	39	3	47	31	55	40	
32	0	40	5	48	35	56	33	
33	0	41	3	49	39	57	35	
34	0	42	6	50	58	58	28	
35	0	43	7	51	25	59	27	
36	1	44	13	52	37	60	11	
37	1	45	19	53	37	61 <sup>46</sup>	5	
							全体	568

(注) 年齢については、平成27年3月31日現在

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

<前提>

- ・「2. 資金不足比率の悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費」で算定された1人当たり平均人件費 8,850千円を削減人数に乗ずる。なお61才の5名は再雇用のため、削減人員として考慮していない。

【定年退職による人件費の削減額の算定】

	平成27年	平成28年	平成29年	平成30年	平成31年
削減人員 (人)	11	27	28	35	33
累計 (人)	11	38	66	101	134
削減額 (千円)	97,350	336,300	584,100	893,850	1,185,900

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

<sup>46</sup> 60才が定年とされており再雇用されている。

次に、上記の削減額は純粋な人員減を算定しているのみであることから、現状の事業規模を維持するため、仮に大阪市交通局バス事業専属（バス運転者）の再雇用を実施した場合の削減額は、以下のとおりと試算される。

<前提>

- 再雇用の人件費を現状の大阪市交通局が再雇用した際の人件費平均額 2,969 千円 (2,560 千円<sup>47</sup>×1.16<sup>48</sup>) とする。また、再雇用のため退職給与費は考慮しない。福利厚生費は考慮すべきと思われるが影響額が小さいため考慮せずに算定している。

以下では、1人当たりの削減額を 5,881 千円(人件費平均 8,850 千円－2,969 千円)として試算をした。

**【再雇用を考慮した場合の削減額の算定】**

	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年	平成 31 年
削減人員 (人)	9	19	24	29	29
累計 (人)	9	28	52	81	110
削減額 (千円)	52,929	164,668	305,812	476,361	646,910

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

削減の効果は累積していくため 5 年後の平成 31 年度には約 6 億円の削減効果が期待できる。

しかしながら再雇用期間は最大 5 年間であるため (1) の管理委託拡大の効果、(3) の不採算路線算定方法の変更をふまえて、全体的な人員の削減を行うことにより、全体としての人件費を抑制していく必要がある。

<sup>47</sup> 大阪市交通局から入手した資料に基づく。

<sup>48</sup> 事業主負担の健康保険料、介護保険料、厚生年金保険料等の法定福利費を概算で計算している。

### (3) 不採算路線算定方法の変更

#### ① 現状の不採算路線算定方法

大阪市交通局では、「2. 資金不足比率悪化要因の分析 ⑤不採算路線の状況」で記載したとおり、系統別収支を算定する際に直営・委託を区分せず、以下の按分基準で人件費・経費（以下、管理委託費）を按分している。

#### 【大阪市交通局の系統別収支の按分基準】

費目	内容	按分基準
人件費	給与、退職金等	走行キロで按分
管理委託費	大阪シティバス(株)、南海バス(株)への管理の受委託費	走行キロで按分

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

人件費・経費（管理の受委託費）の総額は以下の額となる。

#### 【人件費・経費の額と費用総額に占める割合】

費目	金額（千円）	割合
人件費	4,885,315	42.2%
管理委託費	3,097,360	26.8%
その他	3,582,920	31.0%
営業費用総額	11,565,595 <sup>49</sup>	100.0%

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

走行キロは直営・委託では以下のキロとなる。

#### 【直営・委託別走行キロ】

区分	走行キロ (km)	割合
直営	7,984,762	47.2%
委託	8,944,329	52.8%
合計	16,929,091	100.0%

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき計算

大阪市交通局が、直営・管理委託をわけずに費用総額を按分しているのは、高い人件費を負担している直営系統からコスト削減が見込まれる委託系統へ変更することによるコスト削減効果は、直営・管理委託に関わらず全体で享受すべきであるとの判断からであり、この考え方には一定の合理性がある。

<sup>49</sup> 2. 資金不足比率悪化要因の分析 ④運転費の大部分を占める人件費で記載されている営業費用 11,565,623 千円とやや差額があるが貸切バスに係る費用を除いているためである。

## ② 按分方法の変更

現状の按分方法に一定の合理性はあるものの、走行キロが直営・委託でそれぞれ半分程度であるのに対し、費用総額の42.2%を占める人件費、26.8%を占める管理委託費が発生に応じた負担となっていない。すなわち、高い人件費をも委託路線が負担しているのが、現状の按分方法である。そこで人件費は直営系統のみが負担し、管理委託費は委託路線のみが負担するものとして、系統別収支の再算定を行った。

## ③ 再算定の結果

上記のイに記載のとおり再算定をした結果、直営路線は人件費の負担額増加によって営業係数が悪化し、委託路線は人件費の負担減少によって営業係数が改善した。

全体の再算定結果は以下のとおりである。

### 【全体の再算定結果】

年度	平成26年	平成26年（変更後）
系統数	87	87
営業係数（全体）	98	98
不採算路線数	58	54
不採算路線割合	66.7%	62.1%

全体ではやや不採算路線が減少し、割合が改善されているが大幅な変化はない。

直営・委託別には以下のようなようになる。

### 【直営・委託別の不採算路線の状況】

	直営		委託	
	変更前	変更後	変更前	変更後
系統数	37	37	50	50
不採算路線数	23	30	35	24
不採算路線割合	62.2%	81.1%	70.0%	48.0%

系統や路線の再構築、運行回数の見直しなどの様々な改善を行う際には、このように各々の系統の実態に応じたコスト負担も考慮に入れることが肝要である。



#### (4) 未利用固定資産の有効活用

##### ① 自動車運送事業が保有する固定資産

自動車運送事業では、平成 26 年度末時点で以下の固定資産を保有している。固定資産は、本勘定、共用、その他固定資産に区分されており、大阪市の自動車運送事業のみで使用している固定資産を本勘定に、大阪市高速鉄道事業と共用している固定資産を共用に、大阪市の自動車運送事業で直接使用していない固定資産<sup>50</sup>をその他固定資産に、それぞれ分類している。

【平成 26 年度末に大阪市の自動車運送事業が保有する固定資産】 (単位：千円)

科目	合計金額	本勘定	共用	その他	備考
土地	2,833,462	1,279,185	—	1,554,276	
建物	5,393,156	2,828,137	13,257	2,551,762	
電路設備	11,268	11,263	4	—	
構築物	528,849	499,717	—	29,131	
車両	1,242,431	1,242,431	—	—	
機械装置	1,533,850	1,530,046	3,804	—	
工具、器具 及び備品	55,354	53,901	1,453	—	
建設仮勘定	17,284	17,284	—	—	主に設備整備工事費
ソフトウェア	5,970	5,970	—	—	主にドライブレコーダー 専用解析ソフト改修費

(資料) 平成 26 年度 大阪市自動車運送事業会計決算書  
大阪市交通局より入手した資料に基づき作成

##### ② その他固定資産の活用について

前述のとおり、その他固定資産として分類されている固定資産は事業に直接使用されていないものである。これが未利用となっている場合には、有効活用することで収益の獲得が期待できる。

固定資産のうち、その他固定資産として分類されているものがある科目は、土地、建物、構築物である。このうち構築物については、停留所施設などがその内容となっており、活用方法は停留所の新設等での再利用に限られる。また、土地のうち、かつての路面電車の軌道敷が資産として合計で 27,857 千円計上されているが、現在はそのほぼすべてが道路として利用されていることから、活用は困難である。加えて、一部の土地については道路や賃貸地として利用されているため、これらを除くその他固定資産は、以下のとおりとなる。

<sup>50</sup> 路線バス事業において使用していない固定資産であり、賃貸しているもの、未利用であるもの等が該当する。

【その他固定資産】

箇所別	面積 (㎡)	金額 (千円)	活用に係る検討状況
<b>土地</b>			
もと港車庫	14,804.59	1,406,436	未定
もと長吉車庫	11,076.24	83,561	未定（一部については、バス転回地及び賃貸地として利用）
もと西島自動車車両工場 <sup>51</sup>	4,584.99	6,351	未定
もと幸町操車場	116.83	3,153	大阪市高速鉄道事業への売却を検討中
もと弁天町バスターミナル	625.45	23,629	大阪市高速鉄道事業への売却を検討中
土地合計		1,523,131	
<b>建物</b>			
もと古市車庫	2,516.81	407,041	平成27年度に撤去予定
もと長吉車庫	3,860.60	65,657	未定
もと港車庫	3,967.69	915,541	未定
もと西島自動車車両工場	5,797.88	605,733	未定 <sup>51</sup>
もと横堤バスターミナル	78.67	32,691	平成27年度に撤去予定
もと幸町操車場	292.93	11,837	大阪市高速鉄道事業への売却を検討中
もと弁天町バスターミナル	1,208.24	75,395	大阪市高速鉄道事業への売却を検討中
もと都島操車場	1,770.72	238,730	平成27年度に売却予定
建物合計		2,352,629	

（資料）大阪市交通局より入手した資料に基づき作成

このように、現に活用されていないものがある。大阪市交通局内でも、有効活用について様々な検討が行われているとのことであるが、資産のあらゆる活用方法を検討し、売却や有効活用をすることで、収益拡大に寄与することとなる。

<sup>51</sup> もと西島自動車車両工場の土地については西島営業所の敷地内に所在しており、また建物については、西島営業所の建物と一体となっていることから、安全面・防犯面の観点から第三者による活用が困難である。

## 4. 経営健全化改善計画の策定にあたって考慮すべき将来負担

### (1) 車両設備投資

#### ① 車両への設備投資の現状

大阪市交通局では、路線の再構築を進める中で、以下の表のように車両の保有台数を減少させている。平成22年度から平成23年度にかけてはほぼ横ばいであったが、平成23年度から平成24年度にかけては赤バス路線の廃止等に伴って、前年度比で150台の減少となっている。新規購入台数も、以下の②に記載の車両投資の方針の見直しに伴い、平成24年度からはゼロとなっている。これらの結果、車両の残存簿価及び減価償却費は減少傾向となっている。

#### 【車両への設備投資の現状】

年度	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年
台数 (台数)	719	710	560	530	530
残存簿価 (千円)	6,171,564	5,890,468	4,073,988	3,023,560	1,242,431
減価償却費 (有形固定資産総額) (千円)	2,463,503	1,966,711	1,814,148	1,223,758	862,234
新規購入台数 (台数)	25	63	0	0	0

(資料) 各年度 大阪市自動車運送事業会計決算書

#### ② これまでの車両投資の方針

従来、車両の買い替えは、使用可能年数を12年として実施していた。しかし、平成22年3月に策定された市営バス事業の改革プラン「アクションプラン」において、経費削減の方策の一つとして車両の買い替え時期の見直しの検討が行われた。その後、平成24年7月に策定された「バス事業中期経営計画」において、経費削減実行のために、使用可能年数を従来の12年から18年に延長した<sup>52</sup>。この結果として平成24年度から新規購入台数はゼロとなっている。

<sup>52</sup> バス事業中期経営計画（平成24年7月）に基づいた投資の見直しが行われており、安全性を前提とした車両更新計画の見直しによって、バスの更新周期を従来の12年から18年を目標に延長している。

③ 車両投資方針の変更の影響の試算

大阪市交通局から入手した資料をもとにすると、車両投資方針の変更の影響により、今後の新規購入は平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間は実施されない。したがって、平成 27 年度以降の向こう 3 年間は、新規投資のための資金及び購入後に生じる減価償却費の負担増を考慮する必要は無いが、新たな投資が始まれば新規投資のための資金及び購入後に生じる減価償却費の負担が生じることになる。そこで、今後の投資計画に伴って必要とされる資金及び費用負担について、以下で試算する。

<前提>

- ・平成 26 年度末に保有する車両台数を将来にわたって維持するものと仮定する。

【予測される今後の投資計画】

(単位：台)

年度	平成30年	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年
投資台数	2	16	10	35	33
年度	平成35年	平成36年	平成37年	平成38年	平成39年
投資台数	68	82	52	91	73
年度	平成40年	平成41年	合計		
投資台数	25	43	530		

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

上記の投資計画に従って投資を実施した場合の必要投資額は、以下のとおりである。

<前提>

- ・大阪市から入手した資料に記載の投資額<sup>53</sup>を利用している。なお、本資料は税込みの金額で作成されているため、税抜きの金額に変更している。減価償却計算は、会計方針に記載されている固定資産の減価償却の方法どおり、5年定率法で実施している。

<sup>53</sup> 本計画による更新予定車両は、大型バスが 424 台、中型バスが 98 台、小型バスが 8 台である。

【予測される今後の投資額（税抜）】

（単位：千円）

年度	平成30年	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年
投資額	55,388	450,277	314,722	876,546	832,287
年度	平成35年	平成36年	平成37年	平成38年	平成39年
投資額	1,816,898	2,182,694	1,327,870	2,486,546	2,040,583
年度	平成40年	平成41年	合計		
投資額	703,694	1,213,527	14,301,037		

（資料）大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

このように、平成30年度から投資が再開され、その後投資額は増加していく。平成38年度には約24億円の投資が必要となり、総額で約143億円の投資資金の準備が必要となる。

なお、大型バスの全てを中型バスで、中型バスの全てを小型バスで代替することはできないものの、仮に現状の走行距離を維持しながら、従来の大型バスの購入を中型バスで、中型バスの購入を小型バスで代替した場合、大阪市から入手した資料の車種別単価<sup>54</sup>の差額分だけ軽減余地があることになる。

次に上記の投資計画に従って投資を実施した場合の減価償却費を試算すると、以下のとおりである。なお償却期間及び軽減余地に関しては530台の投資が終了する平成41年度までで算定している。

【予測される減価償却費（税抜）】

（単位：千円）

年度	平成30年	平成31年	平成32年	平成33年	平成34年
減価償却費	20,438	179,049	229,112	468,015	602,431
年度	平成35年	平成36年	平成37年	平成38年	平成39年
減価償却費	1,050,569	1,468,323	1,416,496	1,811,344	1,895,933
年度	平成40年	平成41年	合計		
減価償却費	1,455,792	1,364,734	11,962,244		

減価償却費の計上は、平成30年度から始まり、その後増加していく。平成35年度には約10億円を超え、平成36年度から平成41年度にかけては約13億円から約18億円程度の償却負担が発生する。

<sup>54</sup> 全て税抜価格であるが、大型ディーゼルバス約2,769万円、大型ハイブリッドバス約3,147万円、中型バスが約2,259万円、小型バスが約1,850万円となっている。

なお、大型バスの全てを中型バスで、中型バスの全てを小型バスで代替することはできないものの、仮に現状の走行距離を維持しながら、従来の大型バスの購入を中型バスで、中型バスの購入を小型バスで代替した場合、大阪市交通局から入手した資料の車種別単価<sup>55</sup>の差額分だけ減価償却費も軽減余地があることになる。

その他、大阪市交通局から入手した資料によると、バス内に設置する料金収納機や地上設備である精算装置に対する投資も必要であり、平成 28 年度での投資見込額は 980,000 千円である。

---

<sup>55</sup> 全て税抜価格であるが、大型ディーゼルバス約 2,769 万円、大型ハイブリッドバス約 3,147 万円、中型バスが約 2,259 万円、小型バスが約 1,850 万円となっている。

## (2) 賃借料負担

### ① 賃借料負担の現状

大阪市交通局では、平成26年度の決算において、自動車運送事業が所有する以下の不動産を高速鉄道事業へ売却している。主な不動産の名称、売却額及び売却益は以下のとおりである。

#### 【平成26年度の不動産売却状況】

(単位：千円)

名称	売却額	売却益
守口車庫用地	2,231,000	2,218,162
住吉車庫用地	1,490,606	1,483,240
中津車庫用地	2,150,000	2,083,364
その他	5,124,924	3,249,248
合計	10,996,530	9,034,014

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

### ② 売却により発生する賃借料負担

上記のとおり車庫用地等を売却しているが、守口・住吉・中津車庫用地は当面の事業を継続するために必要な不動産であることから、自動車運送事業は、高速鉄道事業との間で賃貸借契約を締結し、以下のとおり賃借料を支払っている。なお、賃借料に関しては外部の専門家である不動産鑑定士の評価に基づいて設定されている。

#### 【不動産の売却に伴う賃借料負担額】

(単位：千円)

名称	賃借料/年
守口車庫用地	93,000
住吉車庫用地	59,628
中津車庫用地	92,520
合計	245,148

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

今後も上記車庫用地の使用を継続する場合には、毎年度245,148千円の賃借料負担が発生する。

## 5. 経営健全化計画の遂行に当たっての留意事項

資金不足比率の悪化要因をふまえて、資金不足比率を経営健全化基準未満とするための経営健全化計画を策定するに当たっては、これまで述べてきたとおり、種々の将来負担要因を織り込む必要があるが、経営健全化計画の成否の大前提として、経営健全化計画が高い精度で策定され、実行される必要がある。

すなわち、論点となっている人件費等のほか、全ての収益及び費用について、高い精度で推計を行うとともに、それに基づき経営健全化計画を策定し、実行することで、はじめて計画とおりに経営改善が行われることとなる。

### (1) 予算管理の考え方

#### ① 予算管理と予算の機能について

予算管理とは、組織全体の視点から将来の一定期間に対して予算を編成し、これに基づいて、経営資源が計画どおりに投入され、その結果としての業績について予算との差異を分析、評価することによって経営目標達成のための改善活動を行う、一連のプロセスである。

予算管理について、P D C Aサイクルの観点から説明すると以下のとおりとなる。

#### 【予算管理のP D C Aサイクル】

サイクル	内容
P l a n	計画・予算の編成
D o	予算に基づく事務事業の執行
C h e c k	予算と実績の差異分析と評価
A c t i o n	目標達成のための改善活動の実行

予算管理に利用される予算は、以下のような機能を有する。

#### 【予算の基本的機能】

機能の種類	内容
計画機能	予算は経営目標を達成するための実行計画であることから、その編成過程において必然的に計画が立案されることとなるという機能。
統制機能	予算を目標として利用することで、実績との差異を分析し日々の事務事業の遂行の改善活動に向けたフィードバックを促す機能。
調整機能	予算を具体化させる過程で各部門の利害を調整し総合化する機能。



予算の機能のうち、計画機能と統制機能は、計画機能の遂行によって策定された予算が事後的に統制機能において利用されるという点で相互に関連しているといえる。

## ② 予算編成について

予算編成の目的は、企業の経営目標・経営方針に従い立案された各事務事業分野の具体的な計画を貨幣的価値として数値化しこれを総合編成することであり、経営目標・経営方針を実際に具体化する計画にまで組み立てることにある。

また、予算は中期経営計画の実行計画として策定される単年度の計画であることから、予算編成が単に独立して存在するのではなく、経営方針－中期経営計画－予算編成方針－予算編成の一連の流れの中で行われるものである。すなわち、予算は単に過去の踏襲ではなく、将来に向けた経営方針を反映させた実体のあるものとする必要がある。

大阪市の自動車運送事業は、経済情勢の変化への対応や慢性的な赤字経営からの脱却のため、過去に大阪市交通局として以下のような中期経営計画や経営改革案を策定しており、その中で立案された施策が予算に盛り込まれている。

### 【中期経営計画・経営改革案の名称と対象とする事業年度】

名称	対象事業年度
交通局経営改革計画 (平成 14 年 2 月)	平成 14 年度から平成 18 年度
大阪市交通事業中期経営計画 (平成 20 年 3 月)	平成 19 年度から平成 23 年度
市バス事業の改革プラン「アクションプラン」 <sup>56</sup> (平成 22 年 3 月)	平成 21 年度から平成 27 年度
バス事業中期経営計画 (平成 24 年 7 月)	平成 24 年度から平成 27 年度

<sup>56</sup> 平成 21 年度予算において特別乗車料繰入金が大幅に減少し、きわめて厳しい経営状況が見込まれる中で、「大阪市交通事業中期経営計画（平成 20 年 3 月）」に基づき、平成 20 年 4 月に外部の専門家で構成する「市営バスのあり方に関する検討会」を設置、当該検討会からの中間提言、最終提言をふまえて、バス事業について中長期的に収支の均衡を図ることを目的として策定されたものである。このような策定の経緯から、「大阪市交通事業中期経営計画（平成 20 年 3 月）」と対象期間が重複しており、また、通常の中期経営計画の策定の枠組みの中で策定された、「バス事業中期経営計画（平成 24 年 7 月）」にもその要素が盛り込まれている。

(2) 過年度の予算・実績比較

① 単年度予算と実績の乖離について

次の表は平成22年度から平成26年度までの各年度の予算と実績を比較した結果であるが、以下のとおり各年度において予算と決算との間で差異が認められる。

【予算実績比較】

(単位：百万円)

		平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
収益	予算	20,063	19,255	19,279	20,859	22,428
	決算	18,970	18,896	19,387	16,392	21,952
	差異	△1,093	△359	108	△4,467	△467
	差異率	△5.4%	△1.9%	0.6%	△21.4%	△2.1%
営業収益	予算	12,688	12,717	12,474	11,961	12,211
	決算	12,543	12,642	12,587	12,339	11,743
	差異	△145	△75	113	378	△468
	差異率	△1.1%	△0.6%	0.9%	3.2%	△3.8%
営業外収益	予算	6,291	5,402	2,101	1,258	1,239
	決算	5,533	5,334	2,139	1,247	1,056
	差異	△758	△68	38	△11	△183
	差異率	△12.0%	△1.3%	1.8%	△0.9%	△14.8%
特別利益	予算	1,084	1,135	4,702	7,638	8,977
	決算	893	919	4,660	2,805	9,151
	差異	△191	△216	△42	△4,833	174
	差異率	△17.6%	△19.0%	△0.9%	△63.3%	1.9%
費用	予算	23,063	23,323	20,131	14,870	50,398
	決算	20,493	22,309	18,605	13,542	50,207
	差異	△2,570	△1,014	△1,526	△1,328	△191
	差異率	△11.1%	△4.3%	△7.6%	△8.9%	△0.4%
営業費用	予算	22,128	22,517	17,885	13,017	13,158
	決算	19,729	21,677	16,715	12,812	11,565
	差異	△2,399	△840	△1,170	△205	△1,593
	差異率	△10.8%	△3.7%	△6.5%	△1.6%	△12.1%
営業外費用	予算	885	755	700	620	440
	決算	764	631	591	360	226
	差異	△121	△124	△109	△260	△214
	差異率	△13.7%	△16.4%	△15.6%	△41.9%	△48.6%

		平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
予備費	予算	50	50	50	50	50
	決算	—	—	—	—	—
	差異	△50	△50	△50	△50	△50
	差異率	△100.0%	△100.0%	△100.0%	△100.0%	△100.0%
特別損失	予算	—	0	1,495	1,182	36,749
	決算	—	0	1,298	369	38,415
	差異	—	△0	△197	△813	1,666
	差異率	—	△0.0%	△13.2%	△68.8%	4.5%
経常損益	予算	△4,084	△5,203	△4,059	△467	△198
	決算	△2,416	△4,332	△2,579	413	1,008
	差異	1,668	871	1,480	880	1,206
	差異率	△40.8%	△16.7%	△36.5%	△188.4%	△609.1%
純損益	予算	△2,999	△4,067	△851	5,988	△27,970
	決算	△1,523	△3,413	782	2,850	△28,255
	差異	1,476	654	1,633	△3,138	△285
	差異率	△49.2%	△16.1%	△191.9%	△52.4%	1.0%

(注) 差異、差異率の算定は次の計算式によっている。

$$\text{差異} = \text{決算} - \text{予算}$$

$$\text{差異率} = \frac{\text{差異}}{\text{予算}}$$

また、予算と実績の乖離がどのような要因によって生じたのかを、平成26年度の予算と決算との比較によって分析を行った。

【平成26年度予算実績比較（収益）】

（単位：千円）

	予算(A)	決算(B)	差異(B)－(A)	
営業収益	12,211,437	11,743,739		△467,698
運輸収益	12,040,793	11,588,429		△452,364
普通運賃	7,547,109	7,521,737		△25,372
特別乗車料繰入金	4,493,684	4,066,691	※1	△426,993
運輸雑収	170,644	155,310		△15,334
賃貸料	23,734	16,693		△7,041
広告料	102,360	95,528		△6,832
損害填補金	600	—		△600
住宅施設収益	0	—		△0
雑収益	43,950	43,087		△863
営業外収益	1,239,729	1,056,795		△182,934
受取利息及び配当金	2,401	2,775		374
受取利息	2,401	2,775		374
補助金	966,324	773,816		△192,508
一般会計補助金	966,324	773,816	※2	△192,508
長期前受金戻入	191,265	162,260		△29,005
その他収益	79,739	117,942		38,203
不用品売却収益	12,468	5,216		△7,252
賃貸料	38,749	86,615		47,866
基金繰入金	6,916	1,922		△4,994
雑収益	21,606	24,187		2,581
特別利益	8,977,194	9,151,687		174,493
固定資産売却益	7,996,986	9,034,014	※3	1,037,028
その他特別利益	980,208	117,672	※4	△862,536
収益合計	22,428,360	21,952,222		△476,138

## 【平成 26 年度予算実績比較（費用）】

（単位：千円）

	予算(A)	決算(B)	差異(B)－(A)	
営業費用	13,158,842	11,565,623		△1,593,219
人件費	5,325,839	5,070,730		△255,109
給料・手当	4,123,653	3,800,653	※5	△323,000
退職給与金	368,335	—	※6	△368,335
法定福利費	793,055	728,954		△64,101
厚生福利費	37,440	27,637		△9,803
賃金	3,356	3,595		239
退職給与費	—	154,567	※7	154,567
賞与引当金繰入額	—	355,321	※8	355,321
経費	6,932,619	5,632,659		△1,299,960
動力費	1,060,171	885,734	※9	△174,437
修繕費	707,249	608,494		△98,755
乗車券及び乗車券 販売手数料	24,701	40,571		15,870
保険料	172,767	118,711		△54,056
光熱水費	130,030	130,186		156
委託費	3,565,752	3,310,101	※10	△255,651
その他	1,271,949	538,860	※11	△733,089
減価償却費	900,384	862,234		△38,150
営業外費用	440,781	226,227		△214,554
支払利息	164,121	148,880		△15,241
雑支出等	99,865	77,346		△22,519
消費税及び地方消費税	176,795	—	※12	△176,795
予備費	50,000	—		△50,000
特別損失	36,749,324	38,415,719		1,666,395
固定資産売却損	395,101	1,009,224	※13	614,123
減損損失		1,667,800	※14	1,667,800
その他特別損失	36,354,223	35,738,694	※15	△615,529
費用合計	50,398,947	50,207,570		△191,377
経常損益	△198,457	1,008,683		1,207,140
当年度損益	△27,970,587	△28,255,348		△284,761

1 億円以上の差異がある項目について、差異理由は次のとおりである。

【1 億円以上の差異理由】

(単位：千円)

差異項目			差異理由
※ 1	特別乗車料繰入金	△426, 993	乗車時 50 円負担増に伴う敬老優待乗車証利用者減に伴う繰入額の減
※ 2	一般会計補助金	△192, 508	大阪市バスネットワーク維持改善補助金の減他
※ 3	固定資産売却益	1, 037, 028	簿価と鑑定評価額の差による増
※ 4	その他特別利益	△862, 536	もと古市車庫及びもと古市公舎撤去時期見直しによる、撤去補償費の減
※ 5	給料・手当	△323, 000	決算では、夏季手当（4 か月分）を賞与引当金繰入額として計上
※ 6	退職給与金	△368, 335	合計で△213, 768 千円
※ 7	退職給与費	154, 567	退職者数の減少（33 人 → 22 人）
※ 8	賞与引当金繰入額	335, 321	予算では、給料・手当（夏季手当）に計上
※ 9	動力費	△174, 437	・単価の低下による減 @109. 785 → @109. 033 ・使用量の減少による減 9, 046k1 → 7, 698k1
※10	委託費	△255, 651	・業務見直し（△15 両）による管理委託費の減 ・弁護士費用の減
※11	その他	△733, 089	・営業所用地の所管換時期見直しによる賃借料の減 ・固定資産除却費の減
※12	消費税及び地方消費税	△176, 795	特定収入割合が 5 %未満となったことによる減
※13	固定資産売却損	614, 124	東成営業所修理場所管換による特別損失計上のため（当初予算措置なし）
※14	減損損失	1, 667, 800	会計制度見直しの趣旨を鑑み、減損処理（当初予算措置なし）を行った。
※15	その他特別損失	△615, 528	もと古市車庫及びもと古市公舎撤去時期見直しによる減

## ② 今後の予算管理について

大阪市の自動車運送事業においては、結果として、予算とその執行の結果である決算との間に大きな乖離が生じている年度があり、その予算管理には不十分な点がみられた。

動力費の単価や固定資産の売却といった外部経済環境に依存する項目などに関しては、結果として差異が出ることはある程度想定されるものである。しかしながら燃料使用量や管理委託費など、路線や運行状況と照らし合わせれば事前に予測可能な差異も見受けられることから、差異の原因を分析し、どのような情報が事前であれば差異の発生が防げたか（又は、差異金額が小さく済んだか）を分析することが肝要である。

すなわち、今回策定される経営健全化計画は、今後の経営方針や現時点で合理的に予測可能な将来予測をふまえたものとなり、今後の予算はこれに基づいて編成されることとなる。その意味でも、さらに精度の高い予算管理が求められる。

## 6. その他の監査実施事項

### (1) 固定資産管理の状況

固定資産の管理状況を確認するため、固定資産台帳から一部を抽出して、大阪市交通局西島営業所が管理している現物の確認を行った。西島営業所におけるヒアリングでは、年に1回資産備品（土地、建物を除く資産）と固定資産台帳を実地に照合しているとの回答を得ている。

大阪市会計規則では、毎年度末に所管物品の現在高調査を規定しているが、大阪市交通局は当該規則の対象ではない。大阪市準公営企業財務規則においても、毎事業年度末所管物品の現在高調査が規定されているにもかかわらず、大阪市交通局会計規程では、このような規定がおかれていない。適切な固定資産管理の観点から、規程等のルールを定め、全ての固定資産を対象とした固定資産実査を定期的を実施すべきである。

以下、実査結果

#### 【実査結果】

対象物	調査方法	結果
土地	実物と台帳を照合	問題なし
建物	実物と台帳を照合	問題なし
電路設備	実物と台帳を照合	問題なし
機械装置	実物と台帳を照合	問題なし
工具器具備品	実物と台帳を照合	問題なし
車両	実車に表示されているナンバープレートと照合	問題なし

対象物と台帳は一致していることが確かめられたため、固定資産の管理状況に関して問題はない。



## (2) 委託契約の状況

### ① 地方公営企業における契約手続の概要

地方公営企業の業務に関する契約については、入札保証金及び契約保証金の率又は額を管理規程で定めることとなっている<sup>57</sup>ほか、地方自治法及び地方自治法施行令の規程が適用されることとなる。ただし、契約の締結は通常は長の権限である<sup>58</sup>が、地方公営企業においては通常は管理者が行うこととなっている<sup>59</sup>。

また、重要な契約については、1件ごとに議会の議決を要するのが原則である<sup>60</sup>が、地方公営企業の業務に関する契約の締結の場合は、議会の議決は不要となっている<sup>61</sup>。ただし、その契約が、不動産又は動産の買入れ又は譲渡契約である場合は、条例で定めるところにより、あらかじめ予算で定めなければならない<sup>62</sup>。

### ② 大阪市交通局における契約方法の種別

大阪市交通局では、契約の種類、予定価格に応じて以下の契約方法によって契約事務が行われている。

#### 【契約種類別予定価格別契約方法】

		工事請負契約	物品契約等
一般競争入札	WTO適用 <sup>63</sup>	20億2,000万円以上	2,700万円以上
	WTO適用以外 (事後審査型制限付)	100万円超	製造請負 … 40万円超 物品買入 … 40万円超 物品賃借 … 40万円超 その他請負… 100万円超 上記以外 … 40万円超
随意契約 (公募型比較見積)		100万円以下	製造請負 … 40万円以下 物品買入 … 40万円以下 物品賃借 … 40万円以下 その他請負… 100万円以下 上記以外 … 40万円以下

(資料) 大阪市交通局契約規程、大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

<sup>57</sup> 地方公営企業法施行令第21条の15

<sup>58</sup> 地方自治法第149条第2号

<sup>59</sup> 地方公営企業法第9条第8号

<sup>60</sup> 地方自治法第96条第1項第5号

<sup>61</sup> 地方公営企業法第40条第1項

<sup>62</sup> 地方公営企業法第33条第2項、地方公営企業法施行令第17条第1項第12号、第26条の3及び別表第2(第26条の3関係)

<sup>63</sup> 政府調達に関する協定の適用を受ける契約を指し、「地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令(平成7年政令第372号)」及び「大阪市交通局物品等又は特定役務の調達手続の特例に関する規程」に基づき契約事務が行われるものである。

③ 随意契約の合規性、随意契約の理由の妥当性の検討とその結果

地方公営企業が行う契約は、原則として一般競争入札によることとされており<sup>64</sup>、随意契約は、地方公営企業にとって一般競争入札によって契約を締結することが不利益となる場合や客観的に困難である場合など、一般競争入札によることが適当でない場合に限り容認されるものである。

自動車運送事業の平成 25 年度、平成 26 年度における業務委託契約から随意契約による案件を中心にサンプルを抽出し、契約手続の合規性、随意契約理由の妥当性について検討した。

手続を実施した範囲において、特に指摘すべき事項はなかった。

④ 経済性の観点からの検討とその結果

自動車運送事業の平成 25 年度及び平成 26 年度における業務委託契約（路線バスの管理委託業務を除く<sup>65</sup>）は以下のような状況となっており、業務委託契約全体に占める随意契約金額の割合は高い。

随意契約はあくまで例外的な契約方法であることを十分に認識した上で、コスト削減の観点から契約内容の一層の精査を行い、できる限り一般競争入札への見直しを進めるべきである。

---

<sup>64</sup> 地方自治法第 234 条第 1 項、第 2 項

<sup>65</sup> 路線バスの管理委託業務については、バス事業に関する有識者や公認会計士が委員を務める自動車事業管理委託評価会議において、経済性を含む評価が行われている。特に経済性については京阪神ブロック民営バス事業者の平均より優れているとの評価を受けていることから、コスト削減の観点での問題はない。

【業務委託契約件数及び契約金額】

	平成 25 年度	平成 26 年度
総契約件数 (a)	112 件	80 件
随意契約件数 (b)	67 件	42 件
随意契約件数 (公募比較見積)	45 件	23 件
特名随意契約件数 <sup>66</sup>	22 件	19 件
件数構成比 (b ÷ a)	59.8%	52.5%
総契約金額 (c)	211,786 千円	190,550 千円
随意契約金額 (d)	86,489 千円	79,514 千円
随意契約金額 (公募比較見積)	8,842 千円	5,543 千円
特名随意契約金額	77,647 千円	73,971 千円
金額構成比 (d ÷ c)	40.8%	41.7%

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

⑤ 大阪市入札等監視委員会が実施した調査での指摘とその対応について

平成 26 年度に大阪市入札等監視委員会によって、大阪市交通局発注の随意契約に関する調査が実施されており、平成 27 年 3 月に最終報告書が公表された。

当該調査は、平成 23 年度、平成 24 年度、平成 25 年度及び平成 26 年度上期に大阪市交通局が締結した随意契約を対象として実施したものであり、以下の指摘が行われている<sup>67</sup>。

- ・ 以下のような事務処理上の問題があった案件が存在する。  
 契約事務審査会での調査・審議を行っていない。  
 随意契約結果の公表が行われていない。  
 プロポーザル・コンペ方式による手続きに改善が必要である。
- ・ 不適正な事案と認められる案件が存在する。
- ・ 支払った損害賠償の金額について適正であるか疑問がある案件が存在する。

これを受けて、大阪市及び大阪市交通局では、具体的な対応策・改善策として次のような取組みを行っている。

<sup>66</sup> 特名随意契約とは、公募型比較見積によらず特定の業者と契約を行う場合の随意契約をいい、この方法によって契約を行った場合には契約結果を公表しなければならないこととされている。

<sup>67</sup> 交通局発注の随意契約に関する調査報告（最終報告）概要版

(大阪市全所属を対象とした取組み)

- ・ 契約関係諸規程の改正
- ・ 職員への研修の実施
- ・ 契約事務審査会の設置根拠規程の明確化
- ・ 入札等監視委員会での各所属契約事務審査会審議状況のチェック強化
- ・ 契約事務研修の充実
- ・ 関係ガイドライン等の改正

(大阪市交通局を対象とした主な取組み)

- ・ 交通局契約事務審査委員会の審査体制強化
- ・ 随意契約結果の公表の徹底
- ・ 公募型プロポーザル方式等の適正な手続きの徹底
- ・ 大阪市交通局経営管理本部調達課での契約事務の一元実施

当該調査については、今回の個別外部監査において実施した契約事務に関する検討とは対象範囲や実施した手続が異なっており、その結果に関連性はない。

しかしながら、当該調査は大阪市交通局の随意契約についての理解に資する重要な材料となることから、ここに調査結果の概要を引用した。

## 7. 最後に

経営健全化計画の最終年度における資金不足比率を20%未満にするためには、現段階での推計によると約145億円の資金不足額を圧縮しなければならない。

本報告書では、「3. 資金不足比率を経営健全化基準未満とする方策の検討」による費用の最大限の圧縮効果を示す方策として、

- ・ 3 (1) 管理委託拡大の効果
- ・ 3 (2) ①他の民間事業者並みへの人件費の引き下げ
- ・ 3 (2) ②大阪市交通局での人件費の引き下げ (定年退職の影響)、

「4. 経営健全化計画の策定にあたって考慮すべき将来負担」により将来発生すると見込まれる費用負担として、

- ・ 4 (1) ③車両投資方針の変更の影響の試算
- ・ 4 (2) ②売却により発生する賃借料負担

を示した。

しかしながら、それぞれの効果等の検討では、その最大額を算定するために非現実的な前提条件をおいているものもあり、全てを実現できる可能性は低い。したがって、自力改善の実現性は乏しいものといわざるを得ない。

大阪市の自動車運送事業について、公共性と民間的経営の両立という観点で、今後の公営バス事業のあり方を検討する必要がある。換言すれば、地方公営企業として公共サービスの供給を行う必要性について、採算性や路線維持の必要性等の観点からあらためて見直しを行い、大阪市高速鉄道会計、さらには一般会計による資金拠出により公営事業として継続するのか、あるいは民間への事業譲渡により抜本的な解決を図るのか、あらゆる選択肢を検討することが必要と考える。

## <参考>大阪市の自動車運送事業の概要

### 1. 一般乗合旅客自動車運送事業制度の概要

一般乗合旅客自動車運送事業は、一般旅客自動車運送事業のひとつである。

一般旅客自動車運送事業は、他人の需要に応じ有償で自動車を使用して旅客を運送する事業<sup>68</sup>をいう。道路運送事業の適正・合理的な運営、道路運送利用者の利益の保護・利便の増進、道路運送の総合的発達等を図るために制定された、道路輸送法（昭和26年法律第183号）（以下、単に「道路運送法」という。）の規制のもとで行われるものである。

一般旅客自動車運送事業は、輸送する旅客の態様や輸送に使用する自動車の種別等によって以下の3つに区分される。

#### 【一般旅客自動車運送事業の3つの区分】

区分	概要
一般乗合旅客自動車運送事業 (道路運送法第3条第1号イ)	乗合バス（路線バス）は、不特定多数の旅客を運送するバスのことである。一般的には路線（バスの走る経路）を定めて定期に運行し、設定された運行システムの起終点及び停留所で乗客が乗り降りする運行形態をとるものである。高速バスなども乗合バスにあたる。
一般貸切旅客自動車運送事業 (道路運送法第3条第1号ロ)	貸切バスは、一個の契約により国土交通省令で定める乗車定員以上の自動車を貸し切って特定の旅客を運送するバスのことである。一般的には個別の契約ごとに運行経路や乗降場所が設定される運行形態をとるものである。乗合バスやタクシー等以外の旅客自動車運送事業が該当し、観光や冠婚葬祭などの際に利用されている。
一般乗用旅客自動車運送事業 (道路運送法第3条第1号ハ)	運送形態は一般貸切旅客自動車運送事業と同様であるが、乗車定員10人以下の自動車を使用して行われるものである。タクシーやハイヤーなどが該当する。

地方公共団体が運営している路線バスについては、上記のうち一般乗合旅客自動車運送事業に該当し、道路運送法以外に地方自治法や地方公営企業法等の法令が適用されることとなる。

<sup>68</sup> 道路運送法第2条第3項

## 2. 大阪市の自動車運送事業の概要

### (1) 沿革

公営バス事業は、大正 13 年 1 月に東京市（現在の東京都）が関東大震災によって被災した路面電車を復旧するまでの間、応急措置として開業したことがその始まりであるといわれている。

大阪市の自動車運送事業は、昭和 2 年 2 月に当時の大阪市電気局が阿倍野橋から平野間で営業を開始したことがその始まりであり、その沿革の主だったものは以下のとおりである。

#### 【大阪市の自動車運送事業の主な沿革】

年月	概要
昭和 2 年 2 月	市バス営業開始（阿倍野橋～平野）
昭和 11 年 6 月	観光バス営業開始
昭和 26 年 6 月	日本最初のワンマンカー運転開始
昭和 49 年 11 月	ゾーンバスシステム導入
昭和 56 年 4 月	バスロケーションシステム導入
昭和 61 年 4 月	都市新バスシステム導入
昭和 61 年 6 月	バス冷暖房車両 100%
平成 3 年 11 月	リフト付き路線バス運行開始
平成 6 年 4 月	ワンステップバス運行開始
平成 7 年 2 月	天然ガスバス運行開始
平成 9 年 3 月	ノンステップバス運行開始
平成 12 年 5 月	小型ノンステップバスによる新しいバスサービスの試験運行開始
平成 14 年 1 月	赤バスの運行開始
平成 14 年 4 月	管理の受委託開始
平成 18 年 2 月	ICカード決済サービス「PiTaPa」導入
平成 20 年 3 月	定期観光バス廃止
平成 25 年 3 月	赤バス廃止

（資料）大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

## (2) 事業の概要

### ① 大阪市の自動車運送事業の経営規模について

大阪市の自動車運送事業の経営規模を示す各項目の推移は以下のとおりである。運行路線の再編等により各項目に変動がみられるが、なかでも平成13年度に赤バスの運行開始、平成24年度末に赤バスの廃止があったことで、営業キロ(年度末)に大きな変動が生じている。

#### 【経営規模の推移】

	平成 2年度	平成 7年度	平成 12年度	平成 17年度	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
営業キロ (年度末) (km)	443.0	448.9	496.8	636.0	624.8	595.4	477.0	439.3	444.5
在籍車両数 (年度末) (両)	941	941	922	892	719	710	560	530	530
車両走行キロ (1日平均) (km)	81,508	81,220	77,859	80,122	60,303	59,834	57,295	48,680	46,381
乗車人員 (1日平均) (人)	329,405	330,218	282,649	225,279	222,364	219,400	216,217	209,306	199,341
運輸収入 (1日平均) (千円)	41,393	47,129	41,897	32,401	33,735	33,734	33,808	33,301	31,748
職員数 <sup>69</sup> (年度末) (人)	2,312	2,172	1,811	1,495	973	817	765	616	568

(資料) 平成26年 自動車運送事業会計 アニュアルレポート

<sup>69</sup> 職員数については、バスの運転手のように大阪市の自動車運送事業に紐づく職員数と、高速鉄道事業とで按分計算を実施して算定を行う職員数との合算となっている。按分計算は、自動車運送事業の幹線系バスに係る運輸収益と高速鉄道事業全体の運輸収益との比率によっている。



② 運行系統の一覧

平成 26 年度末時点の大阪市の自動車運送事業が運営する路線バスの系統数は 87 系統となっており、それぞれの系統の起点、終点、1 日当たり乗車人員、往復キロ程<sup>70</sup>は以下のとおりである。

【運行系統の一覧】

系統番号	起点	終点	乗車人員 (人/日)	往復 キロ程 (km)
第 1 号	阿倍野橋	出戸バスターミナル	3,838	14.380
第 2 号	出戸バスターミナル	長吉長原東三丁目	280	4.740
第 3 号	地下鉄住之江公園	出戸バスターミナル	2,602	22.662
第 4 号	地下鉄住之江公園	出戸バスターミナル	6,815	17.968
第 5 号	阿倍野橋	三宅中	1,770	18.610
第 6 号	阿倍野橋	住道矢田	1,685	13.970
第 8 号	大阪駅前	難波	560	8.759
第 9 号	出戸バスターミナル	平野区役所前	290	15.605
第 10 号	守口車庫前	天満橋	4,740	15.592
第 11 号	東淀川区役所前	新大阪駅東口	594	12.080
第 12 号	阿倍野橋	布施駅前	1,684	16.327
第 13 号	阿倍野橋	北巽バスターミナル	1,286	12.271
第 14 号	出戸バスターミナル	高野大橋	252	7.625
第 15 号	地下鉄住之江公園	南港南六丁目	2,174	25.418
第 16 号	出戸バスターミナル	瓜破東八丁目	217	4.765
第 17 号	コスモスクエア駅前	ポートタウン東駅前	247	8.088
第 18 号	北巽バスターミナル	玉造	706	14.747
第 19 号	地下鉄今里	加美東三丁目北	508	18.670
第 21 号	天満橋	地下鉄深江橋	375	14.066
第 22 号	阿倍野橋	諏訪神社前	454	22.129
第 24 号	住吉車庫前	南長居	376	5.848
第 25 号	地下鉄住之江公園	住吉車庫前	291	11.952
第 27 号	井高野車庫前	相川駅前	145	5.472
第 29 号	地下鉄住之江公園	難波	1,826	16.840
第 30 号	阿倍野橋	平野区役所前	1,002	24.634
第 31 号	天満橋	花博記念公園北口	1,277	14.961
第 33 号	出戸バスターミナル	長吉川辺四丁目	252	6.780

<sup>70</sup> 系統によって、起点から終点への経路と終点から起点への経路が異なる場合があることから、往復距離を記載している。

系統番号	起点	終点	乗車 人員 (人/日)	往復 キロ程 (km)
第 34 号	守口車庫前	大阪駅前	20,611	14.792
第 35 号	守口車庫前	杭全	2,882	22.860
第 35A 号	地下鉄今里	杭全	559	7.380
第 36 号	大阪駅前	地下鉄門真南	10,114	23.403
第 37 号	井高野車庫前	大阪駅前	8,531	22.963
第 38 号	野田阪神前	竹島三丁目	407	11.238
第 39 号	野田阪神前	新大阪駅北口	700	15.402
第 41 号	大阪駅前	榎木橋	955	22.139
第 42 号	大阪駅前	中島二丁目	1,739	25.002
第 43 号	西島車庫前	大阪駅前	2,729	23.057
第 45 号	総合医療センター前	諸口	435	18.080
第 46 号	天満橋	焼野	1,212	20.762
第 48 号	地下鉄住之江公園	阿倍野橋	1,698	16.752
第 49 号	地下鉄住之江公園	地下鉄住之江公園	127	3.390
第 50 号	井高野車庫前	上新庄駅前	1,192	7.880
第 51 号	天保山	ドーム前千代崎	773	20.990
第 52 号	阿倍野橋	難波	600	13.198
第 53 号	大阪駅前	船津橋	1,124	6.186
第 54A 号	住吉車庫前	住吉車庫前	797	9.692
第 55 号	鶴町四丁目	大阪駅前	3,838	23.632
第 56 号	西島車庫前	大阪駅前	4,922	15.458
第 57 号	京橋駅前	毛馬中央公園	2,091	11.051
第 58 号	野田阪神前	大阪駅前	1,407	7.675
第 59 号	北港ヨットハーバー	大阪駅前	2,525	21.799
第 59A 号	西島車庫前	大阪駅前	2,228	15.699
第 60 号	天保山	難波	4,452	15.808
第 61A 号	出戸バスターミナル	出戸バスターミナル	562	5.389
第 61C 号	出戸バスターミナル	出戸バスターミナル	240	6.069
第 62 号	住吉車庫前	大阪駅前	7,194	24.168
第 63 号	阿倍野橋	浅香	1,946	18.228
第 64 号	阿倍野橋	遠里小野橋	1,853	12.328
第 65 号	府立総合医療センター	矢田行基大橋	506	16.172
第 67 号	住吉車庫前	阿倍野橋	1,830	7.170
第 69 号	大阪駅前	榎木橋	1,039	17.874
第 70 号	西船町	ドーム前千代崎	4,944	11.556
第 71 号	鶴町四丁目	難波	13,318	15.936

系統番号	起点	終点	乗車 人員 (人/日)	往復 キロ程 (km)
第 72 号	鶴町四丁目	天保山	336	10.120
第 73 号	難波	出戸バスターミナル	3,274	28.260
第 75 号	大阪駅前	難波	1,007	10.761
第 76 号	地下鉄住之江公園	ドーム前千代崎	2,024	16.596
第 78 号	守口車庫前	大阪駅前	1,365	18.655
第 79 号	西九条	桜島三丁目	381	13.532
第 80 号	鶴町四丁目	阿倍野橋	1,916	16.220
第 81 号	西九条	舞洲スポーツアイランド	1,070	17.666
第 82 号	西九条	高見一丁目	443	6.100
第 83 号	大阪駅前	花博記念公園北口	4,258	20.510
第 84 号	難波	八幡屋三丁目	668	20.351
第 85 号	杭全	難波	881	18.507
第 86 号	上新庄駅前	布施駅前	5,393	24.158
第 87 号	鶴町四丁目	難波	2,535	16.866
第 88 号	天保山	大阪駅前	8,569	19.586
第 89 号	地下鉄住之江公園	堺駅西口	959	6.820
第 90 号	鶴町四丁目	野田阪神前	2,384	18.762
第 91 号	鶴町四丁目	ドーム前千代崎	2,432	12.196
第 92 号	大阪駅前	福町	1,709	19.379
第 93 号	井高野車庫前	大阪駅前	1,583	26.520
第 94 号	鶴町四丁目	ドーム前千代崎	738	13.996
第 95 号	豊里団地前	上新庄駅前	439	4.150
第 97 号	大阪駅前	加島駅前	5,037	12.462
第 98 号	ドーム前千代崎	大正区役所前	1,588	8.146

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成

③ 運賃制度の概要

大阪市の自動車運送事業の運賃は、普通料金、特別割引料金、回数券、定期券の4種に大別され、それぞれの料金は以下のとおりである。

また、下記に加えて、各種 IC カード、回数カード等が利用できる。

【運賃の一覧】

種別			料金			
普通料金	大人		均一 210 円			
	小児		均一 110 円			
身体障がい者等 特別割引料金	大人		均一 110 円			
	小児		均一 60 円			
回数券	普通		210 円券 23 枚綴 4,100 円 110 円券 23 枚綴 2,100 円			
	昼間割引 (10:00~16:00)		210 円券 14 枚綴 2,100 円			
定期券	種別		1 カ月	3 カ月	6 カ月	
	通勤	大人	2 キロ未満	7,560 円	21,550 円	40,820 円
			全線	8,400 円	23,940 円	45,360 円
		小児	2 キロ未満	3,780 円	10,780 円	20,410 円
			全線	4,200 円	11,970 円	22,680 円
	通学	大人	全線	5,160 円	14,710 円	27,860 円
		小児	全線	2,580 円	7,360 円	13,930 円
	昼間割引 (10:00~16:00)		全線	4,200 円	—	—
	学期別通学	通用期間		1 学期 4/8~7/20	2 学期 9/1~12/25	3 学期 1/7~3/24
		大人	全線	16,830 円	18,790 円	12,420 円
小児		全線	8,420 円	9,400 円	6,210 円	

(資料) 大阪市交通事業の概要 平成 27 年 4 月

#### ④ 安全への取組み

大阪市の自動車運送事業では、安全輸送を第一とする交通事業者として、以下のような安全への取組みを推進する旨が大阪市交通事業の概要（平成27年4月）に記載されている。

##### ア 輸送の安全の確保に係わる交通局職員の綱領

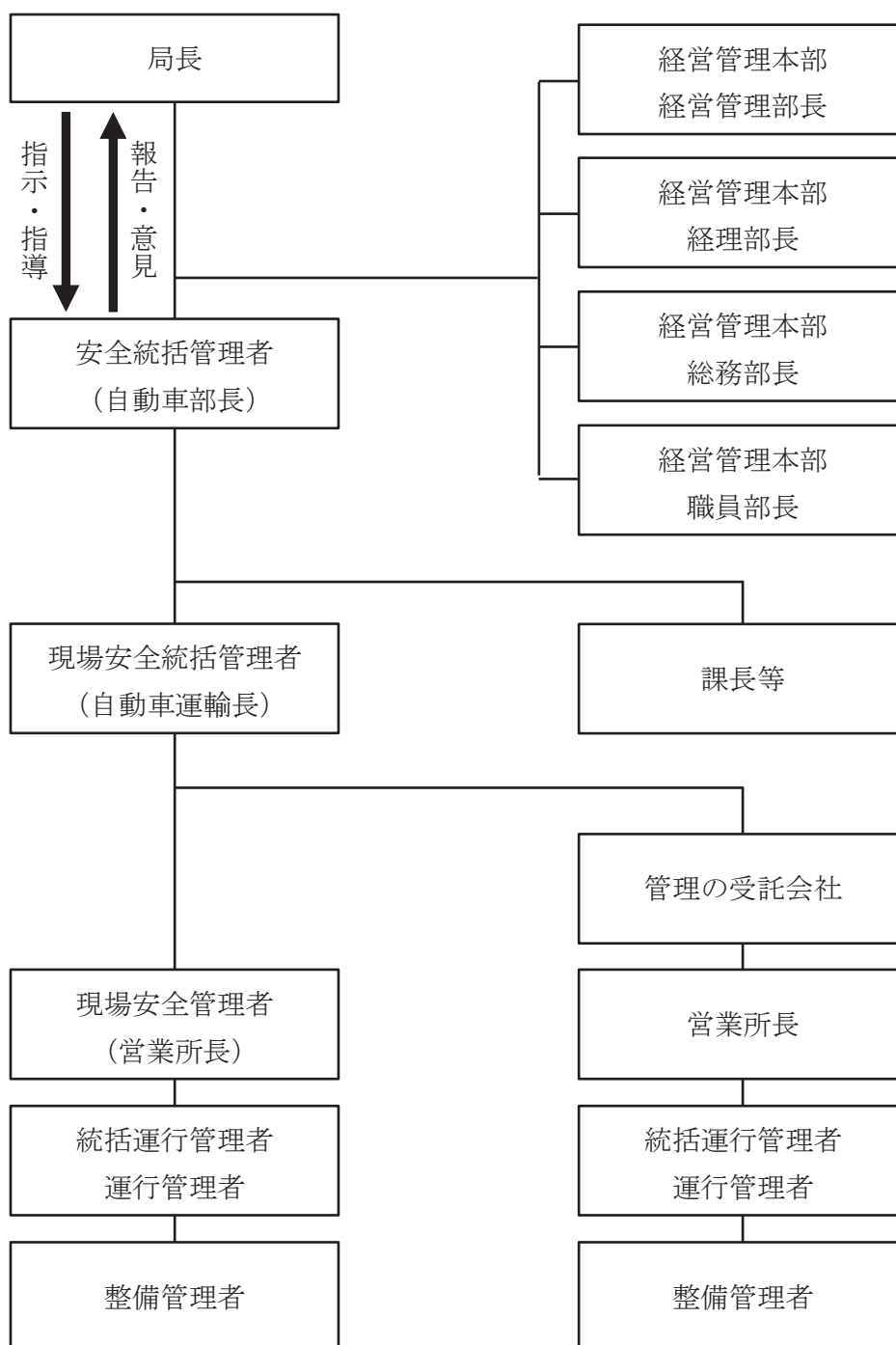
- 1 安全の確保は、輸送の生命である。
- 2 規程の遵守は、安全の基礎である。
- 3 執務の厳正は、安全の要件である。

##### イ 安全方針

私たちは「安全は全てに優先する」との強い決意を持ち、一丸となってお客さまに安心・信頼してご利用頂ける輸送サービスを提供します。

- 1 職務の遂行にあたっては、確認の励行に努め、常に「お客さまが最も安全である」ということを判断の基本として行動します。
- 2 輸送の安全に関する法令及び規程を熟知し、厳正かつ確実に職務を遂行します。
- 3 事故・災害の発生時には、お客さまの救護を最優先に行動し、二次災害の防止など速やかに安全適切な処置をとります。
- 4 輸送の安全に関する情報は、正確かつ迅速に共有するとともに公表に努め、事故の未然防止に取り組みます。
- 5 常に知識・技術・技能の向上に努め、輸送の安全確保に取り組みます。
- 6 日々、安全を確保するため、業務の継続的な改善に取り組みます。

ウ 安全管理体制



#### エ 安全重点施策（平成 27 年度）

大阪市の自動車運送事業では局長コミットメントを受けて、以下の 4 つの基本方針を掲げた。

- 1 幹部職員は、職員一人ひとりが組織目標の意味を深く理解しそれに則った行動ができるよう、日常的に現場に出向き現場職員と意見交換を行うなど風通しの良い職場づくりに努め、安全最優先の企業風土・企業文化の確立を行うこと。
- 2 運行管理者は、気の緩みや慢心から事故を起こさないよう、運転手の安全に対する日々の意識を高めるため、厳正な始業点呼を実施すること。
- 3 運行管理者は、安全最優先を運転手に理解させ実践すること。  
具体的には、発車時にはミラー、マイク等を活用して安全確認の徹底を図ること。
- 4 委託事業者へのドライブレコーダー等のデータ提供にとどまらず、そのデータの有効な活用に係る取組みを支援するなど、委託・受託事業者が一丸となって安全管理体制の充実・強化に努めること。

#### オ 安全に関する設備投資等

事故防止対策及びエコドライブを推進する観点から、「常時記録型ドライブレコーダー」を平成 19 年から導入し、平成 20 年度末に全車両への導入を完了している。当初、カメラの設置箇所については、車内撮影用と車外前方撮影用の 2 台であったが、平成 21 年度から順次、車内後部撮影用と車両左側乗降部撮影用の 2 台を増設し、平成 23 年度末からはカメラ 4 台で運用している。

⑤ 大阪市の自動車運送事業に対する助成制度について

平成 26 年度における、バス事業者に対する主要な助成制度は以下のとおりであり、大阪市の自動車運送事業では、大阪市の一般会計からの助成制度による補助金を受領している。

【バス事業者に対する主要な助成制度と大阪市の自動車運送事業の補助金受領額】

項目		内容	補助金受領額 (千円)
国	低公害車普及 促進対策費補助	環境に配慮したバス等の導入に対して、通常車両価格との差額の 1/3 を補助。	—
	地域公共交通確保 維持改善事業費補助	(バリアフリー化設備等整備事業) 社会福祉の観点から、ノンステップバスの導入等に要する経費に対するの補助。	—
		(利用環境改善促進等事業) 利用環境改善の促進の観点から、バスロケーションシステムの整備等に要する経費に対するの補助。	—
府	運輸事業 促進助成補助	バスターミナル、バス停留所上屋等各種共同施設の整備などに対する補助。	—
市の 一般会計	低公害車普及 促進対策費補助	国と同様の補助。	—
	地域公共交通確保 維持改善事業費補助	国の基準を参考に予算の範囲内で補助。	—
	基礎年金拠出に係る 公的負担相当額補助	共済組合負担金の年金拠出金に係る公的負担相当額の補助。	125,970
	児童手当費用 負担相当額補助	児童手当の経費の一部に対する補助。	24,609
	共済追加費用 相当額補助	年金制度の違いにより、公営バス事業者のみが負担している共済追加費用に対する補助。	121,813
	バスネットワーク 維持改善補助	民間バス事業者が運行してもなお採算性の確保が困難であるが、市域内の公共交通ネットワークの形成に欠かせないバス路線の運行に対する補助。	501,425

(資料) 大阪市交通事業の概要



### (3) 保有施設の概要

#### 【バス営業所一覧】

名称	区分	所在地
住吉営業所	営業所	大阪市住吉区万代東 3-5-22
住之江営業所	営業所	大阪市住之江区新北島 1-2-50
鶴町営業所	営業所	大阪市大正区鶴町 4-11-55
守口営業所	営業所	守口市京阪本通 1-10-23
中津営業所	営業所	大阪市北区中津 6-9-32
井高野営業所	営業所	大阪市東淀川区井高野 4-3-59
西島営業所	営業所	大阪市此花区西島 4-1-11

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成 (平成 26 年 4 月 1 日現在)

#### 【バスターミナル (以下、B T) ・操車場等一覧】

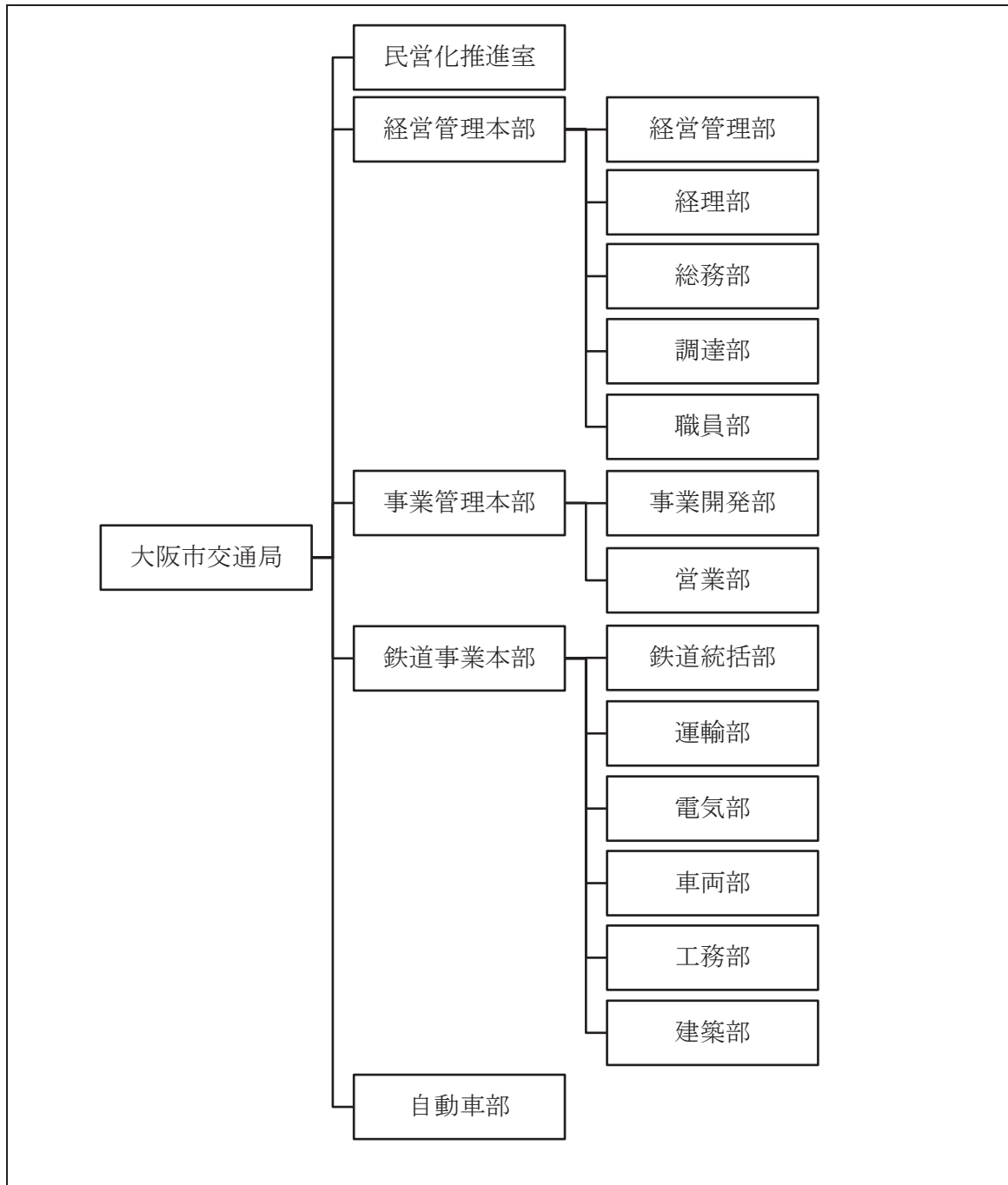
名称	区分	所在地
住之江	B T	住之江区新北島 1-2-1
大阪駅前	B T	北区梅田 3 丁目地内
北巽	B T	生野区巽北 4-4
出戸	B T ・操車場	平野区喜連東 5-16
野田阪神前	B T	福島区海老江 1-1
弁天町	B T	港区弁天町 1-1-4
なんば	B T ・操車場	中央区難波 4-5
あべの北	操車場	天王寺区悲田院町 6-6
西船町	操車場	大正区船町 2-2-27
天保山	操車場	港区海岸通 1-5
都島	操車場	都島区都島本通 2-13
幸町	操車場	浪速区幸町 2-2-13
榎木橋	転回地	淀川区十八条 2-18
加美東三丁目北	転回地	平野区加美東 3-4
焼野	転回地	鶴見区焼野 1-2
中島公園	転回地	西淀川区中島 1-22
あべの東	転回地	阿倍野区松崎町 1-2
杭全	転回地	東住吉区杭全 1-1-4
高野大橋	転回地	平野区瓜破 6-1-0
住道矢田	転回地	東住吉区住道矢田 8-2
緑	転回地	鶴見区緑 3-5
東成	転回地	東成区大今里西 3-2-17
長吉	転回地	平野区長吉長原東 3-10-18

(資料) 大阪市交通局から入手した資料に基づき作成 (平成 26 年 4 月 1 日現在)

(4) 組織の概要

大阪市交通局の組織図は、以下のとおりである。

【組織図(平成 26 年 4 月 1 日現在)】



## (5) 経営方針

大阪市では、運営方針の評価を行っており<sup>71</sup>、大阪市の各区・局では毎年度「運営方針」を策定している。

大阪市交通局における平成 27 年度の運営方針<sup>72</sup>は以下のとおりである。

### 【平成 27 年度 交通局運営方針】

区・局の目標
○民営化については、市議会において関連条例案が否決となったものの、民営化の方向性については一定のご理解が得られていると考えていることから、議会のご意見を踏まえ、まずは民営化の基本方針を議会の議決事件とすることを定めた条例案を議会に上程し、可決後に同条例案に基づく基本方針議案、廃止条例案を上程していくなど、議会でのコンセンサスを得ながら、民営化に取り組んでいく。
○地下鉄事業については、大阪圏・関西圏の交通インフラを支え大阪の経済活性化に貢献できるよう、引続き「市民、お客さまのための」民営化実現に向けた取り組みを続ける。
○バス事業については、巨額の資金不足を有していることから、持続的かつ安定的な輸送サービスを確保していくには、民営化が急務であり、早期に実現すべくこの取組みを進める <sup>73</sup> 。
区・局の使命
○より、安全・安心・快適なサービスの提供
○民営化の推進
平成 27 年度 区・局運営の基本的な考え方
○民営化の実現に向けて引続き事業の将来ビジョンを全職員で共有しながら、安全とサービス向上を目指して、「全員参加の安全の追及」、「実感できるサービスアップ」、「効率化と増収対策の推進」に取り組んでいく。
○バス事業については、大阪シティバス（株）への一括譲渡までの間に同社と連携してバス事業の改革を進める。
○民営化を見据えた組織ガバナンスの強化を図り、職員のコンプライアンスに対する意識を高め、局業務の着実な運営を図っていく。

<sup>71</sup> 大阪市は市の施策及び事業について、戦略と具体的取組みの達成状況の点検と有効性を評価するための P D C A サイクルを構築し、これを適切かつ着実に推進するために「大阪市 P D C A サイクル推進要綱」（平成 24 年 6 月 1 日制定 27 年 4 月 1 日改正）を定めている。この中で行政評価として、「運営方針の評価」、「大規模事業の評価」、「事業再評価」を実施することとしている。

<sup>72</sup> 平成 27 年 10 月 8 日に更新されたものを引用している。

<sup>73</sup> 平成 27 年 10 月の議会にて民営化に係る条例が可決されている。

重点的に取り組む主な経営課題	
経営課題の概要	主な戦略
<p><b>【経営課題1】 全員参加の安全の追及</b>            全ての職員が「安全はすべてに優先する」との強い決意のもと、「安全管理体制の充実」、「自然災害対策」、「施設の安全性強化」に取り組む。</p>	<p><b>【戦略1-1 安全管理体制の充実】</b>            職員が経営参画意識を持ち、常に高い安全意識に基づく行動が継続される状態を築く。</p>
<p><b>【経営課題2】 実感できるサービスアップ</b>            お客さまに満足いただける事業運営を目指し「ICカードサービスのさらなる向上」、「地下鉄施設等の満足度向上」、「お客さま満足度の向上に向けた継続的な体制づくり」、「市営交通のブランドカアップ」、「接客・接遇の向上」に取り組む。</p>	<p><b>【戦略2-1 ICカードサービスのさらなる向上】</b>            乗車券サービスに係る今後のICカード戦略“Next Stage”に基づき、PiTaPaによる、更なる高くオリエティなサービスを提供するとともに、プリペイドICカードを発売し、IC定期券サービスを提供する。</p>
	<p><b>【戦略2-2 地下鉄施設等の満足度向上】</b>            明るく清潔感があり、便利で快適な駅や地下鉄車両を目指し「明るく快適な駅空間への改善」、「清潔感のある快適なトイレへの改善」などに取り組む。</p>
<p><b>【経営課題3】 効率化と増収対策の推進</b>            「増客・増収の推進」、「人件費・経費の削減」、「付帯事業収入の確保」に取り組み、さらなる効率化と増収対策を推進する。</p>	<p><b>【戦略3-3 付帯事業収入の確保】</b>            お客さまの利便向上を図り、さらなる付帯事業収入等の確保を目指し「駅ナカ事業の展開」、「広告料収入の確保」などに取り組む。</p>

「平成 27 年度 市政改革の基本方針」に基づく取組等	
主な取組項目	取組内容
○中期経営計画の推進	<p>○地下鉄事業中期経営計画 これまでの経営基盤の強化を踏まえ、経営目標の達成につなげる。</p> <p>○バス事業中期経営計画 これまでの取組みにより、キャッシュ・フローを確保し、平成 25 年度においては、累積資金不足を解消した。しかしながら、平成 26 年度において、オスカードリームの債務により、資金不足が大幅に拡大し、経営健全化計画の策定が必要となる。</p>
○バス事業の民営化に向けた取組み	<p>○巨額の資金不足を有していることから、持続的かつ安定的な輸送サービスを確保していくには民営化が急務であり、早期に実現すべくこの取組みを進める。</p> <p>○民営化に向けて、大阪シティバス（株）の経営改革を進めて経営基盤の強化を図るとともに、一括譲渡に向けた手続き等を進める。</p> <p>○大阪シティバス（株）への職員の転籍など、民営化時の雇用問題について、労働組合と協議を進める。</p>
○地下鉄事業の民営化に向けた取組み	<p>○民営化の際に必要な資産の移管にあたり、デューデリジェンスを実施する。</p> <p>○民営化の際に受け皿となる準備会社の設立に必要な手続きを行う。</p> <p>○事業の譲渡譲受及び産業競争力強化法の適用について国土交通省との調整を進める。</p> <p>○企業債の償還方法や資金調達方法等について関係先と調整を進める。</p> <p>○新規事業の具体化について、検討を進める。</p> <p>○民営化を見据えた、新会社の賃金・労働条件、要員体制の見直し、雇用問題等について、労働組合と協議を進める。</p>
○外郭団体の改革	<p>○大阪シティバス（株）においては、自立したバス事業者として、引き続き経営基盤の強化に取り組むとともに、市バス事業を引き継ぐことのできる体制を早急に整える。</p> <p>○（株）大阪メトロサービスにおいては、平成 27 年度までを計画期間とする経営改革計画を着実に実行するとともに、平成 28 年度以降の新たな計画を策定する。</p> <p>○大阪地下街（株）の所管換えに伴い、当局事業とのシナジー効果発揮に向けた施策を実施する。</p>

## (6) 決算の概要

### ① 業績等の推移

#### ア 損益計算書の推移

平成 23 年度には、635 億円もの累積欠損金を抱えていたが、大阪市議会の議決による欠損補てんを行った結果、平成 25 年度には 591 億円まで残高が減少した。しかしながら、平成 26 年度に住之江用地土地信託事業(オスカードリーム)の訴訟に関連する和解金を支払ったことに伴って多額の損失を計上しており、その結果、累積欠損金額が 806 億円に増加している。

#### 【損益計算書の推移】

(単位：百万円)

項目名	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
営業収益	12,543	12,642	12,587	12,339	11,743
運輸収益	12,313	12,346	12,340	12,155	11,588
運輸雑収	230	295	247	184	155
営業費用	19,729	21,677	16,715	12,812	11,565
人件費	9,841	11,528	7,226	5,117	5,070
経費	7,423	8,182	7,674	6,470	5,632
減価償却費	2,463	1,966	1,814	1,223	862
営業利益又は営業損失(△)	△7,185	△9,035	△4,127	△472	178
営業外収益	5,533	5,334	2,139	1,247	1,056
受取利息及び配当金	4	1	0	1	2
補助金	2,379	2,258	2,000	1,151	773
高速鉄道事業会計繰入金	3,019	2,978	—	—	—
長期前受金戻入	—	—	—	—	162
その他収益	129	95	138	94	117
営業外費用	764	631	591	360	226
一般会計分担金	144	113	91	—	—
支払利息及び企業債取扱諸費	356	304	245	194	149
繰延勘定償却	0	0	0	0	0
雑支出	263	212	254	165	77
経常利益又は経常損失(△)	△2,416	△4,332	△2,579	413	1,008
特別利益	893	919	4,660	2,805	9,151
固定資産売却益	893	846	1,060	2,805	9,034
その他特別利益	—	73	3,600	—	117

項目名	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
特別損失	—	0	1,298	369	38,415
固定資産売却損	—	0	—	—	1,009
減損損失	—	—	—	—	1,667
その他特別損失	—	—	1,298	369	35,738
当年度純利益又は当年度純損失（△）	△1,523	△3,413	782	2,850	△28,255
前年度繰越欠損金	△58,911	△60,435	△63,540	△62,187	△59,100
その他未処分利益剰余金変動額	—	—	—	—	6,692
当年度未処分欠損金	△60,435	△63,849	△62,758	△59,337	△80,663
欠損補てん（注）	—	308	571	236	— <sup>74</sup>
当年度処理後欠損金	△60,435	△63,540	△62,187	△59,100	— <sup>75</sup>

（注）議会の議決により、資本剰余金を利益剰余金（欠損金）へ振替えたものである。

（資料）大阪市自動車運送事業会計決算書 各年度版、大阪市公営企業決算説明資料 各年度版

<sup>74</sup> 平成27年10月の議会にて38,291千円の欠損補てん決議が行われている。

<sup>75</sup> 欠損補てん決議後の処分後残高は80,624百万円となっている。

## イ 貸借対照表の推移

平成 26 年度に住之江用地土地信託事業（オスカードリーム）の訴訟に関連する和解金を支払ったことに伴う多額の借入金計上、並びに平成 26 年度からの新地方公営企業会計基準の適用に伴い、従来は資本金として計上することとされていた企業債について、負債として計上することになったこと等の影響により、平成 26 年度には 343 億円の債務超過に陥っている。

### 【貸借対照表の推移】

（単位：百万円）

項目名	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
（資産の部）					
固定資産	23,433	22,569	20,157	18,186	11,621
有形固定資産（注）	23,425	22,561	20,147	18,176	11,615
土地（純額）	5,052	5,032	5,014	4,926	2,833
建物（純額）	8,881	8,567	8,446	8,300	5,393
電路設備（純額）	17	16	22	15	11
構築物（純額）	1,152	1,090	1,005	622	528
車両（純額）	6,171	5,890	4,073	3,023	1,242
機械装置（純額）	2,046	1,856	1,500	1,219	1,533
工具、器具及び備品（純額）	97	90	71	54	55
建設仮勘定	6	16	13	14	17
無形固定資産	—	—	1	1	5
ソフトウェア	—	—	1	1	5
投資	8	8	8	8	—
信託受益権	8	8	8	8	—
流動資産	4,992	6,336	2,964	10,496	5,982
現金預金	2,850	4,021	1,040	8,848	3,188
未収金	2,061	2,235	1,828	1,576	2,707
貯蔵品	57	47	67	45	48
前払費用	21	29	25	24	20
前払金	—	—	—	—	10
その他流動資産	2	2	2	2	7
繰延勘定	0	0	0	0	0
企業債発行差金	0	0	0	0	0
資産合計	28,426	28,905	23,121	28,683	17,604



項目名	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
(負債の部)					
固定負債	7,753	10,832	10,832	10,832	23,654
企業債	—	—	—	—	6,926
他会計借入金	7,753	10,832	10,832	10,832	9,332
一般会計借入金	6,212	6,212	6,212	6,212	4,712
高速鉄道事業会計借入金	1,541	4,620	4,620	4,620	4,620
引当金	—	—	—	—	7,395
流動負債	4,415	7,192	3,620	9,025	25,486
一時借入金	—	—	—	—	16,000
企業債	—	—	—	—	1,099
他会計借入金	—	—	—	—	1,500
未払金	4,051	6,794	3,271	5,916	3,464
未払費用	81	85	88	168	165
前受金	148	176	134	180	146
引当金	—	—	—	—	355
その他流動負債	134	135	125	2,759	2,754
繰延収益	—	—	—	—	2,783
長期前受金	—	—	—	—	12,441
収益化累計額	—	—	—	—	△9,657
負債合計	12,169	18,025	14,453	19,858	51,924
(資本の部)					
資本金	64,010	61,902	58,876	56,183	46,305
自己資本金	46,305	46,305	46,305	46,305	46,305
出資金	40,600	40,600	40,600	40,600	40,600
その他自己資本金	5,705	5,705	5,705	5,705	5,705
借入資本金	17,705	15,597	12,571	9,878	—
企業債	17,705	15,597	12,571	9,878	—
剰余金(欠損金)	△47,752	△51,022	△50,208	△47,358	△80,624
資本剰余金	12,682	12,826	12,550	11,979	38
国庫補助金	4,744	4,823	4,758	4,507	—
府補助金	1,257	1,257	1,257	1,257	—
一般会計補助金	2,797	2,862	2,650	2,330	—
受贈財産評価額	265	265	265	265	—
その他資本剰余金	3,618	3,618	3,618	3,618	38
欠損金	△60,435	△63,849	△62,758	△59,337	△80,663
当年度未処理欠損額	△60,435	△63,849	△62,758	△59,337	△80,663
資本合計	16,257	10,880	8,668	8,825	△34,319
負債資本合計	28,426	28,905	23,121	28,683	17,604

(注) 有形固定資産から控除した資産所管換引当金及び減価償却累計額は以下のとおりである。

項目名	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
資産所管換引当金（土地に係るもの）	4	4	4	4	4
減価償却累計額	28,829	29,172	28,234	27,639	29,844

(資料) 大阪市自動車運送事業会計決算書 各年度版、大阪市公営企業決算説明資料 各年度版

② 借入金の状況

大阪市の自動車運送事業の借入金には、固定負債に計上されている企業債、他会計借入金、流動負債に計上されている一時借入金、企業債、他会計借入金がある。

【借入金の状況】

貸借対照表上の科目	種類	平成 26 年度残高 (百万円)	用途	条件
企業債	証券発行債	1,340	建設改良等の財源に充てるための企業債	利率：0.345%～1.38% 償還終期：平成 33 年度
	財務省借入金	1,507		利率：0.5%～1.9% 償還終期：平成 41 年度
	独立行政法人郵便貯金・簡易生命保険管理機構	3,556		利率：1.0%～3.4% 償還終期：平成 36 年度
	地方公共団体金融機構借入金	1,411		利率：0.5%～2.1% 償還終期：平成 43 年度
	銀行等引受債	211		利率：0.6% 償還終期：平成 35 年度
企業債小計		8,026		
他会計借入金	一般会計借入金	1,481	再建債の利子相当分	利率：設定なし 償還終期：設定なし
	一般会計借入金	1,017	共通経費分担金相当分	利率：設定なし 償還終期：設定なし
	一般会計借入金	890	昭和 41 年度発生の資金不足に対する利子相当分	利率：設定なし 償還終期：設定なし
	一般会計借入金	1,323	昭和 40 年度末不良債務と再建債との差額に対する利子相当分	利率：設定なし 償還終期：設定なし
	一般会計借入金	1,500	第 2 次財政再建計画（昭和 48 年度から昭和 57 年度）期間における事業運転資金	利率：設定なし 償還終期：昭和 60 年度末であるが、毎年度返済期限の延伸を依頼
	高速鉄道事業会計借入金	4,620	元金償還金の平準化	利率：変動 償還終期：局長判断による
他会計借入金小計		10,832		

貸借対照表上の科目	種類	平成 26 年度残高 (百万円)	使途	条件
一時借入金 <sup>76</sup>	高速鉄道事業会計借入金	16,000	住之江用地土地信託事業（オスカードリーム）にかかる訴訟の和解金支払財源	利率：0.02% 償還終期：平成 27 年度末
	一時借入金小計	16,000		
	借入金合計	34,859		

(資料) 大阪市自動車運送事業会計決算書 平成 26 年度版  
大阪市交通局より入手した資料に基づき作成

<sup>76</sup> 当該借入金について、他会計借入金とせず一時借入金とした理由として、平成 27 年度 2・3 月度定例会常任委員会（交通水道）において、大阪市交通局から以下の答弁が行われている。

「地方公営企業は独立採算制の原則のもとに経営することから、他会計からの出資、補助金、長期貸し付けなどの繰り出しについては相当な因果関係がある場合に限りされるとされており。オスカー事業は自動車運送事業会計の事業でございますことから、和解金の支払い資金は本来、自動車運送事業会計で調達すべきところ、自動車運送事業会計は累積欠損金が多額に上り、実質的には破綻状態であることから、民間融資を受けられる経営状況ではなく、一般会計にも頼れない状況であります。そのため、交通局総体として資金調達することとし、企業管理者を同じくする高速鉄道事業会計から自動車運送事業会計の処理を行うまでのつなぎ資金として、高速鉄道事業会計からの一時借入金としたものでございます。」

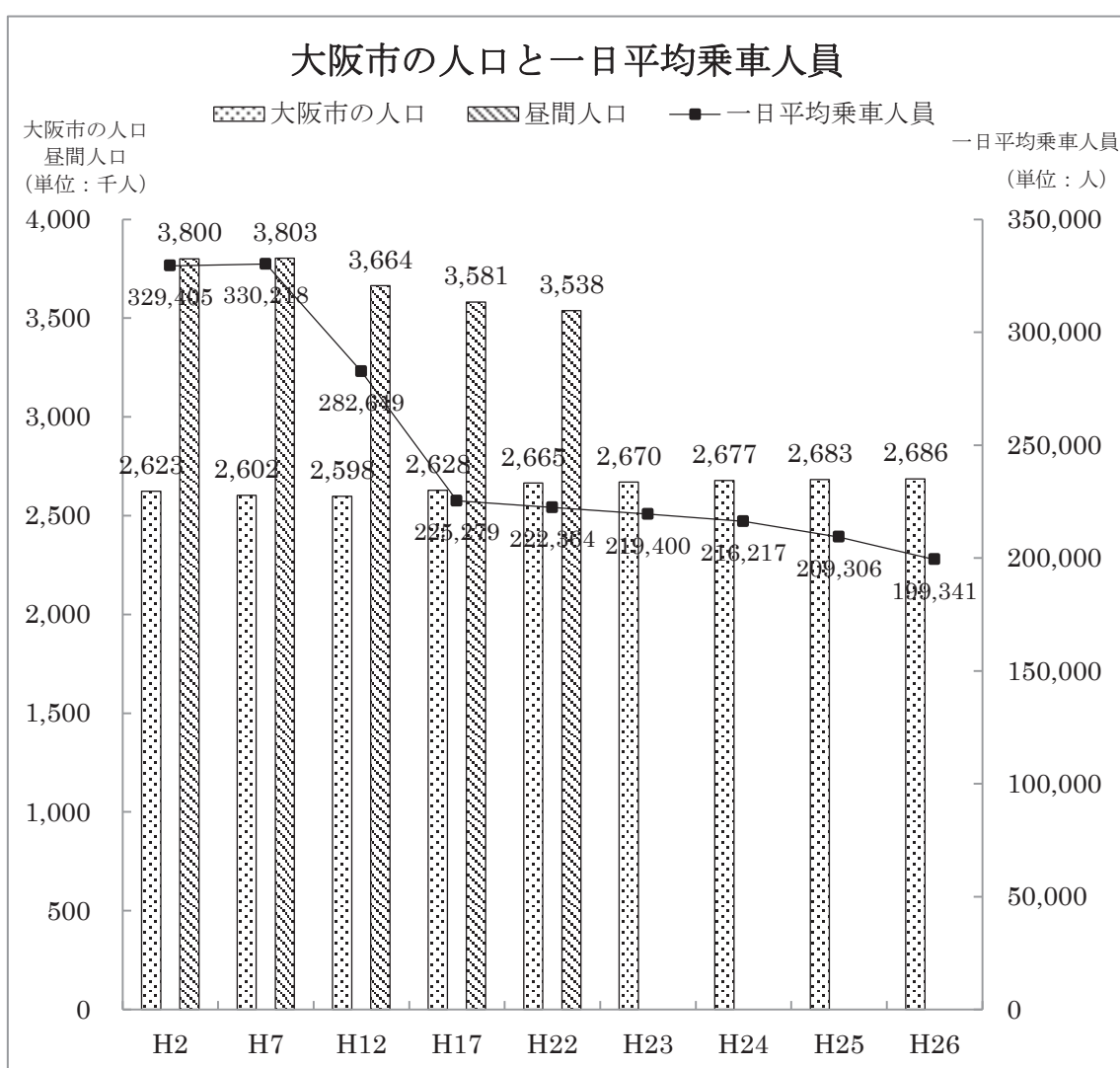
### 3. 外部環境

#### (1) 大阪市の人口と一日平均乗車人員の推移

大阪市の自動車運送事業の主な利用者と考えられる大阪市の人口及び昼間人口と一日平均乗車人員は、以下のとおりである。

大阪市の人口は、昭和40年の315万人をピークに平成の前半まではおおむね減少傾向にあったが、平成12年度を境に上昇に転じている。

しかしながら、昼間人口については平成7年度から平成22年の間減少しており、同様に一日平均乗車人員は減少傾向にある。



(注) 昼間人口については、国勢調査の実施される年度のデータのみとなっている。

(資料) 大阪市の推計人口、平成22年国勢調査<大阪市の昼間人口>、

大阪市交通事業の概要 平成27年4月、大阪市自動車運送事業会計決算書 各年度版

(2) 他の自治体の自動車運送事業との比較

公営企業年鑑によれば、平成 25 年度において地方公共団体が経営しているバス事業は 30 事業であり、このうち大阪市は総収益の規模で第 5 位に位置している。

平成 25 年度における総収入額が 100 億円を超える規模であった大阪市を含む 7 事業者の、平成 26 年度の営業の概要は以下のとおりである。

【8 都市の自動車運送事業の営業概要】

項目	大阪市	仙台市	東京都	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市
営業キロ (km)	444.5	594.8 (133.8%)	743.7 (167.3%)	523.9 (117.9%)	759.5 (170.9%)	311.9 (70.2%)	357.1 (80.3%)
在籍車数 (両)	530	532 (100.4%)	1,455 (274.5%)	789 (148.9%)	1,002 (189.1%)	794 (149.8%)	517 (97.5%)
一日平均 走行キロ (km)	46,381	41,137 (88.7%)	119,542 (257.7%)	69,175 (149.1%)	97,438 (210.1%)	84,277 (181.7%)	48,438 (104.4%)
一日平均 乗車人員 (人)	199,342	122,682 (61.5%)	584,942 (293.4%)	333,200 (167.1%)	326,353 (163.7%)	340,868 (171.0%)	189,285 (95.0%)
一日平均 乗客収入 (千円)	31,748	19,807 (62.4%)	91,870 (289.4%)	51,810 (163.2%)	45,616 (143.7%)	51,071 (160.9%)	27,598 (86.9%)

(資料) 公営交通事業決算調 平成 26 年度版

(注) 各項目の括弧書は、大阪市を 100 とした場合の各都市の割合である。

## 4. 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」と資金不足比率

### (1) 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」制定の経緯

地方公共団体の財政再建制度については、「地方財政再建促進特別措置法」（昭和30年法律第195号）（以下、「旧再建法」という。）による赤字の地方公共団体に対する財政再建制度と、地方公営企業法による赤字企業に対する財政再建制度が設けられていた。

しかし、旧再建法による当該制度については、一部の自治体の著しい財政悪化が明らかになったように、事態が深刻化するまで状況が明らかにならないという課題があった。

そこで、「新しい地方財政制度研究会報告」（平成18年12月）において、わかりやすい財政情報の開示や早期是正機能がない等の課題に対処するための新たな制度の整備が提言されたことをふまえて、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号）が公布され、平成21年4月1日に全面施行されている<sup>77</sup>。

また、財政健全化法において政省令において定める事項とされた財政指標の算定方法の細目や財政の早期健全化・再生の基準等については、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行令」（平成19年政令第397号）及び「地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行規則」（平成20年総務省令第8号）などにより定められている。

---

<sup>77</sup> 健全化判断比率及び資金不足比率の公表に関する規定は、平成20年4月1日から施行されている。また、財政健全化計画などの策定義務など、その他の規定については平成21年4月1日に施行されている。

## (2) 健全化判断比率等の内容

財政健全化法においては、地方公共団体等の財政状況を客観的に表し、財政の早期健全化や再生の必要性を判断するものとして、次の財政指標を「健全化判断比率等<sup>78</sup>」として定めている。

### 【健全化判断比率等の概要】

財政指標	概要
実質赤字比率	地方公共団体の一般会計等 <sup>79</sup> を対象とした実質赤字額の標準財政規模に対する比率を算出したものである。 財政運営の悪化の度合いを示す指標といわれる。
連結実質赤字比率	公営企業会計を含む地方公共団体の全会計を対象とした実質赤字額及び資金の不足額の標準財政規模に対する比率を算出したものである。 地方公共団体全体としての財政運営の悪化の度合いを示す指標といわれる。
実質公債費比率	地方公共団体の一般会計等が負担する元利償還金額及び準元利償還金額の標準財政規模を基本とした額に対する比率を算出したものである。 資金繰りの程度を示す指標といわれる。
将来負担比率	地方公社や損失補償を行っている出資法人等に係るものも含め、地方公共団体の一般会計等が将来負担すべき実質的な負債額の標準財政規模を基本とする額（標準財政規模から元利償還金等に係る基準財政需要額算入額を控除した額）に対する比率を算出したものである。 将来の財政を圧迫する可能性の度合いを示す指標といわれる。
資金不足比率	地方公共団体の公営企業会計ごとの資金の不足額の事業の規模に対する比率を算出したものである。 経営状態の悪化の度合いを示す指標といわれる。

(資料)「地方公共団体財政健全化法に基づく個別外部監査の事例」(公会計委員会研究報告第18号)

日本公認会計士協会

<sup>78</sup> 財政健全化法第3条第1項において、実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率を「健全化判断比率」としており、これに資金不足比率(財政健全化法第22条第2項)を加えたものである。なお、財政健全化法第8条第1項において、実質赤字比率、連結実質赤字比率及び実質公債費比率を「再生判断比率」としている。

<sup>79</sup> 地方公営企業法の規定の適用を受ける企業に関する特別会計等が除かれる(財政健全化法第2条第1項)。



### (3) 財政健全化法に基づく個別外部監査の実施

財政健全化法では、各地方公共団体の長が毎年度、健全化判断比率等を算定し公表することとされている<sup>80</sup>。加えて、同比率が法定基準<sup>81</sup>を超えている場合には法定の計画<sup>82</sup>の策定が義務づけられている。当該計画の策定に当たっては、あらかじめ当該地方公共団体の財政の健全化のために改善が必要と認められる事務の執行について個別外部監査を受けることとされている<sup>83</sup>。

大阪市の自動車運送事業の事務の執行に関して実施した本件個別外部監査は、前述のとおり、資金不足比率が経営健全化基準である 20%<sup>84</sup>を超過したことによって経営健全化計画が策定されることに伴ったものである。

---

<sup>80</sup> 財政健全化法第 3 条第 1 項、第 22 条第 1 項

<sup>81</sup> 早期健全化基準（財政健全化法第 2 条第 5 項）、財政再生基準（財政健全化法第 2 条第 6 項）及び経営健全化基準（財政健全化法第 23 条第 1 項）が定められている。

<sup>82</sup> 財政健全化計画（健全化法第 4 条第 1 項）、財政再生計画（健全化法第 8 条第 1 項）及び経営健全化計画（健全化法第 23 条第 1 項）が定められている。

<sup>83</sup> 財政健全化法第 26 条第 1 項、地方自治法第 199 条第 6 項、第 252 条の 41 第 1 項、大阪市外部監査契約に基づく監査に関する条例第 3 条第 3 項

<sup>84</sup> 財政健全化法施行令第 19 条

#### (4) 資金不足比率の算定式

資金不足比率とは、公営企業ごとに算定した資金不足額の事業規模に対する比率をいい、以下のように計算される<sup>85</sup>。

$$\text{資金不足比率} = \frac{\text{A 資金の不足額}}{\text{B 事業の規模}}$$

##### A 資金の不足額について

- ・法適用企業<sup>86</sup>＝（流動負債＋建設改良費等以外の経費の財源に充てるため起こした地方債の現在高－流動資産）－解消可能資金不足額
- ・法非適用企業＝（繰上充用額＋支払繰延額・事業繰越額＋建設改良費等以外の経費の財源に充てるため起こした地方債の現在高）－解消可能資金不足額

- ※ 解消可能資金不足額：事業の性質上、事業開始後一定期間に構造的に資金の不足額が生じる等の事業がある場合において、資金の不足額から控除する一定の額をいう。
- ※ 宅地造成事業を行う公営企業については、土地の評価に係る流動資産の算定等に関する特例がある。

##### B 事業の規模について

- ・法適用企業＝営業収益の額－受託工事収益の額
- ・法非適用企業＝営業収益に相当する収入の額－受託工事収益に相当する収入の額

- ※ 指定管理制度（利用料金制）を導入している公営企業については、営業収益の額に関する特例がある。
- ※ 宅地造成事業のみを行う公営企業の事業の規模については、「事業経営のための財源規模」（調達した資金規模）を示す資本及び負債の合計額とする。

<sup>85</sup> 「健全化比率等の算定方法」総務省

<sup>86</sup> 地方公営企業法の適用をうける事業であり、交通（自動車、鉄道、軌道）、水道、電気事業等がある。

また、平成 26 年度から適用された地方公営企業会計制度の見直しに伴って、資金不足比率に影響を与える項目の取扱いについて、以下のような整理が行われた<sup>87</sup>。

【地方公営企業会計制度の見直しに伴う資金不足比率影響項目の取扱い】

項目	取扱い
翌年度償還の企業債・他会計からの借入金 (建設改良)	算入対象からの除外措置
翌年度償還の企業債・他会計からの借入金 (準建設改良)	
負債性引当金のうち、通常 1 年以内に使用 される見込みのもの(修繕引当金、賞与引 当金等)	算入猶予の経過措置 (平成 27 年度に資金不足比率の算定を行 う平成 26 年度決算を含む 3 年度分)
評価性引当金(貸倒引当金)のうち、流動 資産が減耗するもの	
翌年度支払いのファイナンス・リース債務	

<sup>87</sup> 「地方公営企業会計制度の見直しについて」総務省

## 5. 地方公営企業会計制度の見直しの概要について

地方公営企業会計制度の見直しに関連して、平成 23 年度に地方公営企業法及び地方公営企業法施行令等の改正が行われている。以下では、「地方公営企業会計制度の見直しについて」（総務省 平成 25 年 12 月）に基づき簡潔にその概要を説明する。

### (1) 地方公営企業会計制度等の見直しの背景

地方公営企業会計制度等の見直しの背景としては、以下の 5 つの点が挙げられている。

- ・ 公営企業を取り巻く環境の変化
- ・ 公営企業の抜本改革の推進
- ・ 地方分権改革の推進
- ・ 民間の企業会計基準の見直しの進展
- ・ 他の公的セクターの会計改革の推進

### (2) 見直しに当たっての基本的考え方

地方公営企業会計制度等の見直しに当たっては、以下の基本的考え方のもとで作業が進められた。

- ・ 現行の民間企業会計原則の考え方を最大限取り入れたものとする
- ・ 地方公営企業の特徴等を適切に勘案すべきこと
- ・ 地方分権改革に沿ったものとする

### (3) 地方公営企業会計制度等の見直しの全体像

地方公営企業会計制度等については、具体的には以下の見直しが行われている。

- ・ 資本制度の見直し
- ・ 地方公営企業会計基準の見直し

#### (4) 地方公営企業会計基準の見直し

地方公営企業会計基準の見直しにおいては、以下のような会計処理の変更や新たな会計処理の導入が行われている。

##### 【地方公営企業会計基準の見直しの概要】

○借入資本金の計上区分の変更
見直し前には資本の部に計上されることとされていた借入資本金について、負債の部に計上することとされた。
○補助金等により取得した固定資産の償却制度等の見直し
見直し前には任意適用が認められていた、いわゆるみなし償却制度を廃止した。償却資産の取得又は改良に伴い交付される補助金や、一般会計負担金等については、「長期前受金」としていったん負債の部に計上した上で、対応する償却資産の減価償却見合い分について、順次収益化を行う。既存の取得資産については経過措置が設けられている。
○引当金の計上の義務化
退職給付引当金の計上を義務化した。適用初年度の退職給付引当金計上の経過措置として、これまで発生した事象に起因する引当金の計上不足額は一括して特別損益に計上することができるものとされている。また、その他の引当金についても、引当金の要件をふまえ、計上するものとされた。
○繰延資産の取扱い
新たな繰延勘定への計上を認めないこととされた。
○たな卸資産帳簿価額に付すべき価額の取扱い
時価が帳簿価額より下落している場合には当該時価を帳簿価額とする、いわゆる低価法の適用を義務付けた。
○減損会計の導入
減損会計を導入し、保有する固定資産についてグルーピング、減損の兆候、減損損失の認識の判定、減損損失の測定という手順で、帳簿価額が実際の収益性や将来の経済的便益に比べて過大となっている固定資産について、適正な金額まで減額することとされた。
○リース会計の導入
リース会計を導入し、いわゆるファイナンス・リース取引について、資産と負債の両面で認識することとした。また、オペレーティング・リース取引については、解約不能のリース取引に係る未経過リース料総額を注記することとした。
○セグメント情報の開示の導入
セグメント情報の開示を導入し、事業単位での経営成績の開示を行うこととされた。

○キャッシュ・フロー計算書の導入
キャッシュ・フロー計算書の作成を義務付けており、資金の変動の要因となった事象に関する情報を開示することとされた。
○勘定科目等の見直し
地方公営企業法の資金不足の状況をはじめとする経営情報が、財務諸表上、可能な限り明らかにされるよう勘定科目の見直しを図ることとされた。また、重要な会計方針等を注記することとされている。
○組入資本金制度の廃止
減債積立金を使用して企業債を償還した場合、建設改良積立金を使用して建設改良を行った場合等に、その使用した額に相当する額を資本金へ組み入れる制度（組入資本金制度）を廃止した。これにより、建設改良積立金を使用した額に相当する額は未処分利益剰余金とすることとされている。

## 6. 地方公営企業の会計制度の概要

地方公営企業の事業年度は地方公共団体の会計年度によっている<sup>88</sup>が、会計は企業会計制度によっている。また、地方公共団体の一般会計とは区分される形で、地方公営企業の事業ごとに特別会計が設置されている。

### (1) 企業会計制度の概要

地方公営企業の会計は企業会計制度によっていることから、旧来からの官公庁会計制度と異なる以下のような特色がある。

#### 【官公庁会計制度と比較した地方公営企業の会計制度の特色】

○発生主義会計の採用
費用及び収益を債権債務の発生の事実に基づき、その発生の都度記録し整理する方法によっている <sup>89</sup> 。
○複式簿記の採用
地方公営企業においては、経営の基本原則の1つとして常に企業の経済性を発揮することが必要であるとされている <sup>90</sup> 。このために、企業の経営成績及び財政状態を明らかにするの必要があり、その記帳方法として、資金の収支に限らず全体的な財産の状態と損益の状態の把握ができる複式簿記を採用している。

### (2) 特別会計の設置

地方公営企業では、一般会計や他の特別会計が負担すべき経費を除き、その経営に要する経費は経営に伴う収入をもって充てる独立採算制が原則である<sup>91</sup>。

このような独立採算制に関して地方公営企業の会計制度では、事業ごとに特別会計を設置することとされており<sup>92</sup>、地方公共団体の一般会計やその他の特別会計とは区分して経理が行われることにより、事業ごとの経営成績及び財政状態が明らかにされることとなる。

なお、この特別会計の設置については、地方自治法第209条第2項の規程に基づく条例の定めを必要としない。

以上

<sup>88</sup> 地方公営企業法第19条

<sup>89</sup> 地方公営企業法第20条第1項、第2項

<sup>90</sup> 地方公営企業法第3条

<sup>91</sup> 地方公営企業法第17条の2第2項

<sup>92</sup> 地方公営企業法第17条