

八戸市個別外部監査報告書

「八戸市自動車運送事業の経営に関する事務の執行」

八戸市個別外部監査人

公認会計士 淡路 栄一

目 次

序 外部監査の概要	．．．	2
1. 外部監査の種類	．．．	2
2. 長からの要求に係る監査事項	．．．	2
3. 外部監査実施期間	．．．	2
4. 監査補助者の資格及び氏名	．．．	2
5. 利害関係	．．．	2
6. 報告書の構成	．．．	2
第一部 資金不足比率悪化の要因とその改善の方策	．．．	4
1. 資金不足比率の推移と悪化要因	．．．	4
2. 資金不足比率の改善の方策	．．．	19
第二部 財務諸表項目の監査結果	．．．	27
1. 第二部を始めるにあたって	．．．	27
2. 現金管理について	．．．	28
3. 一時借入金	．．．	31
4. 補助金	．．．	33
5. 営業収益	．．．	34
6. 乗車料金について	．．．	40
7. 在庫（貯蔵品）	．．．	44
8. 営業外収益	．．．	45
9. 営業費用（主として物件費関連）	．．．	46
10. 営業費用（主として人件費費関連、但し指摘済みの 退職給与関係を除く）	．．．	48
11. 未払金その他の流動負債	．．．	48
12. 固定資産	．．．	49
おわりに	．．．	51

序 外部監査の概要

1. 外部監査の種類

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）第 26 条第 1 項の規定に基づく地方自治法（昭和 22 年法律 67 号）第 252 条の 27 第 3 項に規定する個別外部監査

2. 長からの要求に係る監査事項

八戸市自動車運送事業の経営に関する事務の執行

3. 外部監査実施期間

平成 21 年 10 月 1 日から平成 21 年 11 月 20 日まで

4. 監査補助者の資格及び氏名

補助者	公認会計士	倉成 磨
補助者	公認会計士	倉成 美納里
補助者	公認会計士	小林 幹夫
補助者		淡路 俊彦

5. 利害関係

個別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。

6. 報告書の構成

公営によるバス事業の経営が、全国的に危機的な状況にあることが云われてから実に久しい。

概ね 80 年の歴史を刻む八戸市営バス（以下、「交通部」という。）も、その例外ではなかった。もちろん交通部もこのような危機的な状況を乗り越えるべく、あらゆる努力を重ねてきたものと推測する。しかし、少子高齢化や車社会の進展等、経済や社会の変化はあまりに急速であり、地方公営企業という経営形態により運営される特有の体質を持った交通部は、この外部環境の変化に柔軟に、かつスピーディーに対応することが出来てこなかったのは事実である。

この結果、平成 20 年度末時点での交通部の資金不足比率が、経営健全化基準とされる 20%をはるかに超えた 66.9%という、経営の実態が破綻的な状況であることを示唆する数値を示すことになった。

地方財政健全化法に基づく、この個別外部監査を実施した結果を報告するにあたり、第一部では、交通部の資金不足比率がここまで悪化した要因を特に財務的な観点から分析、解明し、できるだけ短期（概ね 5 年以内）にこの比率が 20%未満を安定的に継続できるような方策を模索することによって、交通部が今後作成する経営健全化計画の参考に資することを目的としている。また、これを実行する組織、経営管理システムのこれまでの問題点と今後の改善の方向性についても言及する。第二部では、重要な財務諸表項目等につき、公認会計士による監査手続を実施し、主に会計処理上の問題点を指摘し、改善を促すべく、意見を述べることとする。

(注) 計算については、原則として、表示単位未満を切り捨てて表示しているため、合計等と一致しない場合がある。

第一部 資金不足比率悪化の要因とその改善の方策

1. 資金不足比率の推移と悪化要因

(1) 資金不足比率の意味とその推移

資金不足比率は、下記の式で算出される。

$$\text{資金不足比率} = \text{不良債務} \div \text{営業収益} \times 100$$

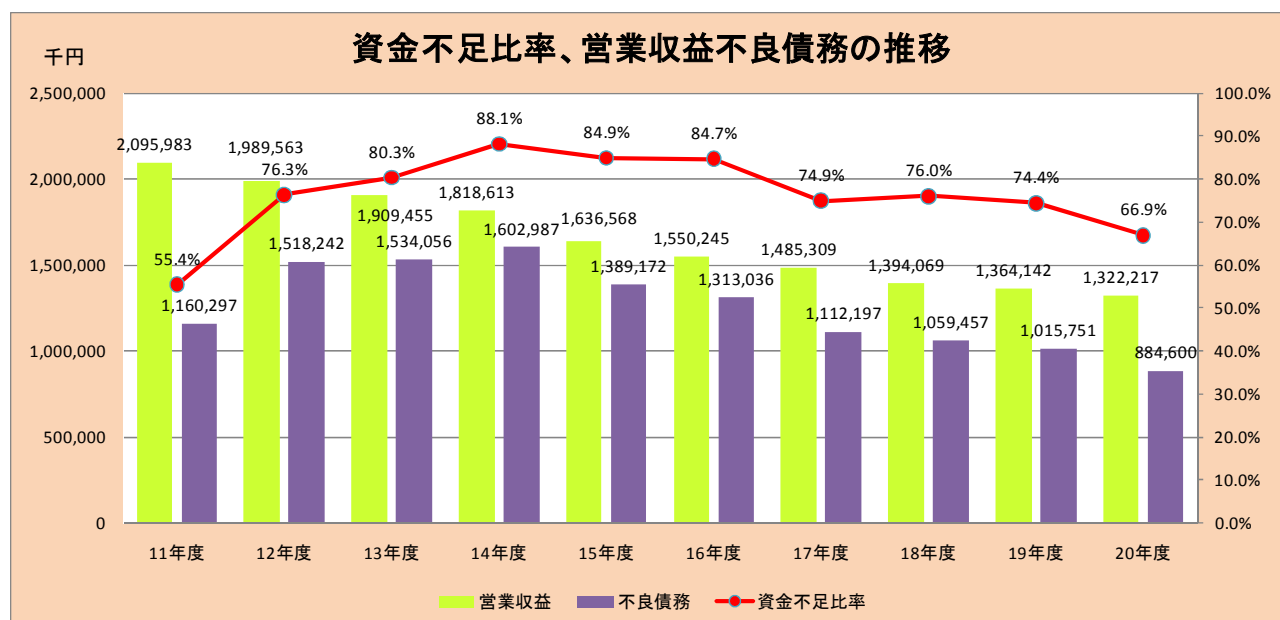
※ 不良債務 = 流動負債 - 流動資産 で算出される

この資金不足比率は、実に単純な比率であるが、経営全体の健全性を凝縮して表現しているといえる。分母の営業収益は、フローの概念であり、分子の不良債務はストックの概念である。そして、経営が安定的に持続するためには、両者の間にある一定の安定したバランスが必要なことを暗示している。

基準とされる20%は、経験的に経営の健全性を判断する場合の一つのメルクマールとされる。そして、この比率が20%を超えることがあれば、出来るだけ早期に、これが20%未満になるよう経営改善の努力が要請される。

交通部の現在の資金不足比率は、基準とされる20%を大きく上回っている。20年度の66.9%は基準の3.3倍にもあたる。

このような状況は、かなり前からであり、交通部のいろいろな改善努力にも関わらず、その結果が出ていない。過去10年間の推移を見れば、次の図表の通りである。



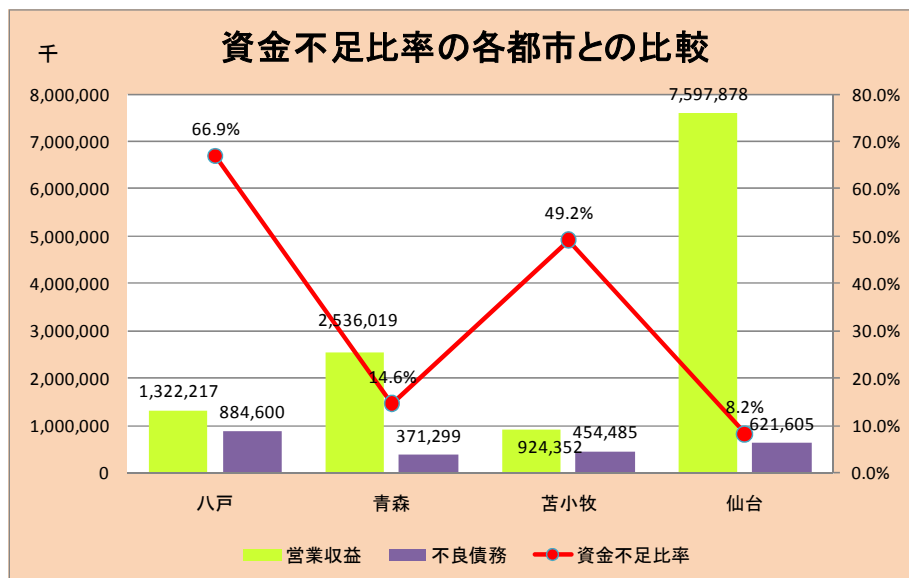
資金不足比率の推移(平成11年度～平成20年度)

(単位：千円、%)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
営業収益	2,095,983	1,989,563	1,909,455	1,818,613	1,636,568	1,550,245	1,485,309	1,394,069	1,364,142	1,322,217
流動資産	72,244	54,818	58,787	59,687	45,035	43,540	51,475	39,876	42,297	74,191
流動負債	1,232,541	1,573,060	1,592,843	1,662,674	1,434,207	1,356,576	1,163,672	1,099,333	1,058,049	958,790
不良債務	1,160,297	1,518,242	1,534,056	1,602,987	1,389,172	1,313,036	1,112,197	1,059,457	1,015,751	884,600
資金不足比率	55.4%	76.3%	80.3%	88.1%	84.9%	84.7%	74.9%	76.0%	74.4%	66.9%
流動比率	5.9%	3.5%	3.7%	3.6%	3.1%	3.2%	4.4%	3.6%	4.0%	7.7%

参考までに、上表に流動比率も示した。この比率は、一般の経済界において企業の財務的流動性を示すものとしてよく利用されている。特に融資を行う時など銀行家によく使われることからバンカーズ・レシオ(銀行家比率)とも呼ばれ、200%以上が理想であると云われている。交通部の流動比率は、概ね5%前後であり、20年度でも7.7%の水準である。このような破綻的な比率は、通常の経済界の中では、ほぼあり得ない。両数値の差のあまりの大きさに驚愕を禁じ得ない。

次に、このような交通部の状況を、近隣都市と比較すると以下の通りである。



資金不足比率の比較

(単位:千円、%)

	八戸	青森	苫小牧	仙台
営業収益	1,322,217	2,536,019	924,352	7,597,878
流動資産	74,190	138,041	87,878	1,133,522
流動負債	958,790	509,340	542,363	1,755,127
不良債務	884,600	371,299	454,485	621,605
資金不足比率	66.9%	14.6%	49.2%	8.2%
流動比率	7.7%	27.1%	16.2%	64.6%

上図に示すとおり、青森市は資金不足比率が14.6%、苫小牧市は49.2%、仙台市は8.2%の状況である。これらと比較しても、交通部の厳しい状況を再確認できる。青森市と比較すれば、八戸市の不良債務は、青森市の2.4倍にも及ぶ一方、営業収益は、おおよそ半分には過ぎない。以下、資金不足比率がなぜこれほどまでに悪化したのか、その要因につき述べる。

(2) 営業収益の長期低落

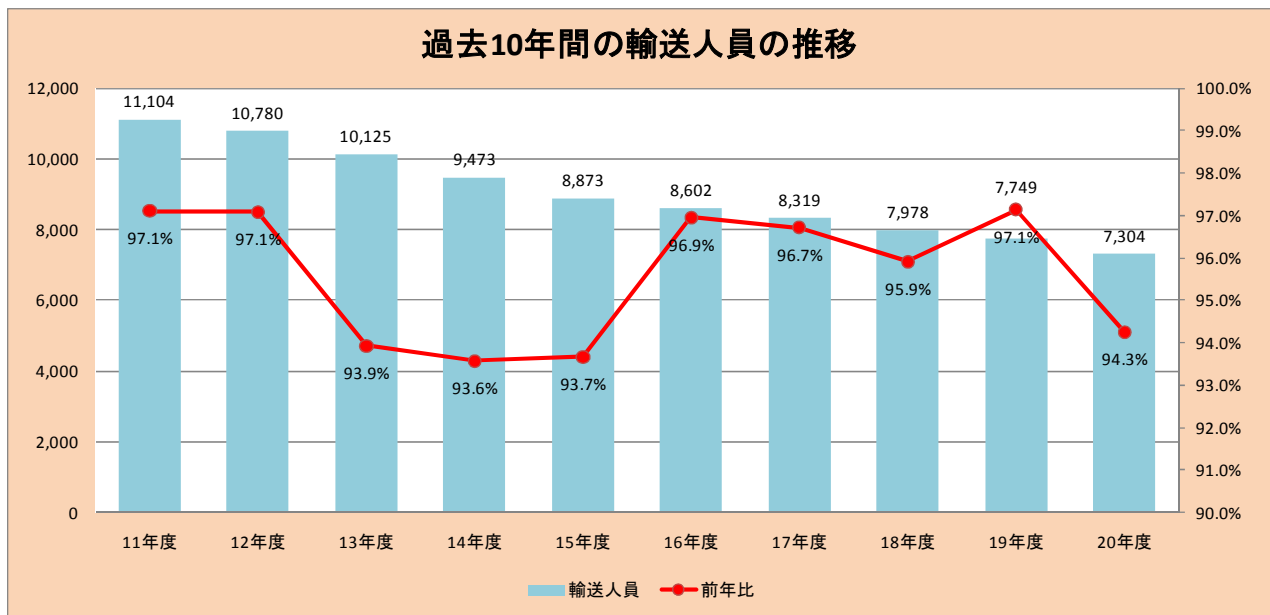
資金不足比率を構成する分母の営業収益は、毎年確実に減少している。この比率を改善するには、営業収益が増加しなければならないが、この10年、一度の増加反転の兆しもなく、確実に、まるで不可逆的に長期低落の道を進んでいる。

営業収益の過去10年間の推移をみれば、以下の通りである。

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	10年間合計
営業収益	2,095,983	1,989,563	1,909,455	1,818,613	1,636,568	1,550,245	1,485,309	1,394,069	1,364,142	1,322,217	23,848,283
対前年比		-5.1%	-4.0%	-4.8%	-10.0%	-5.3%	-4.2%	-6.1%	-2.1%	-3.1%	-36.9%
うち、市負担金	397,606	418,687	447,221	468,704	465,842	469,533	476,394	466,717	450,000	450,000	4,510,704
うち、外部稼得収益	1,698,377	1,570,876	1,462,234	1,349,909	1,170,726	1,080,712	1,008,915	927,352	914,142	872,217	19,337,579
対前年比		-7.5%	-6.9%	-7.7%	-13.3%	-7.7%	-6.6%	-8.1%	-1.4%	-4.6%	-48.6%

営業収益は、11年度の21億円の水準から、20年度には13億円の水準へと37%減少している。特に、市の負担金を除く外部から稼得している金額は、11年度の17億の水準から20年度には9億円と半減している状況である。

営業収益の減少の最も大きな原因は輸送人員の減少である。輸送人員は、この10年毎年確実に減少している。輸送人員の過去10年間の動きをみると以下の通りである。



過去の最盛期には年間28百万人（昭和44年）もあった輸送人員は、現在およそ1/4の7百万人強の水準であり、これは、10年前と比較しても35%強の減少となる。

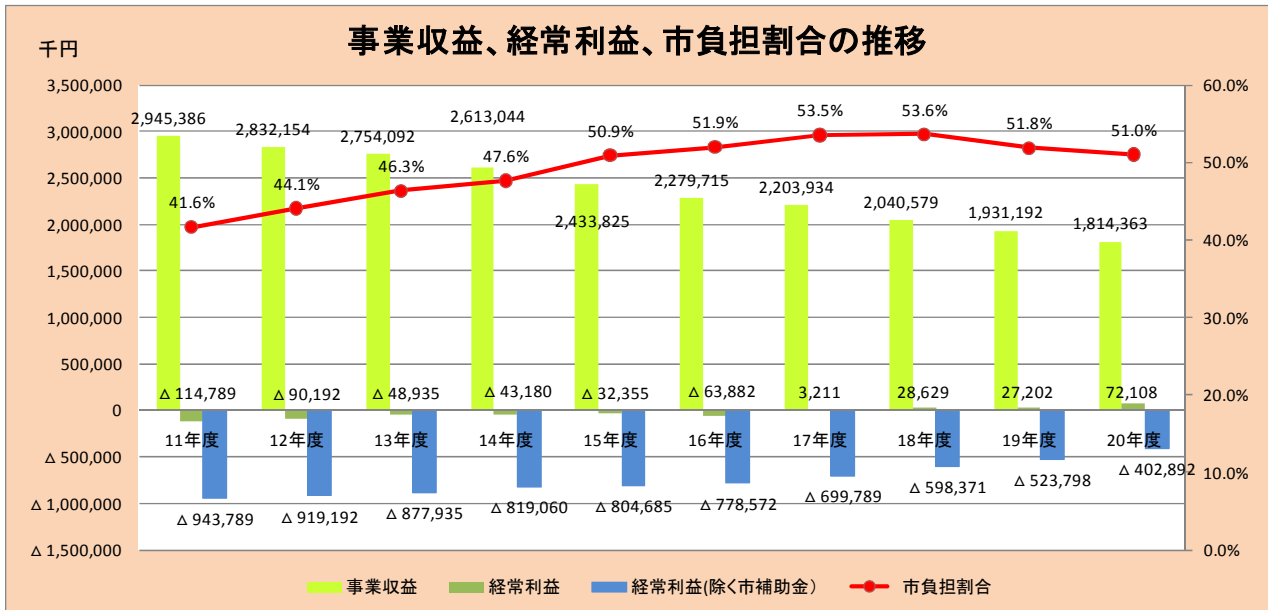
このことは、人口減少、少子高齢化、車社会化等、諸々の要因が複合的にからみあつてのことであるが、交通部にとっては、外部から襲いかかってくる、いわば経済外的なインパクトであり、通常の営業努力のみでは、乗り越えられないのかも知れない。

もしそうであるならば、激烈に変化した社会にもっと柔軟に、かつもっとスピード感をもって自らの組織、システムを適応させる努力が必要であった。しかも、更に言えば、収益拡大のための努力におい

でも、その限りを尽くしたとは思えない。やり残した領域は、まだかなりあるのではないか。この事については後述する。とはいえ、資金不足比率改善の観点から見れば、分母である営業収益が確実に減少しているという現実は、大変辛いことである。

(3) 恒常的な赤字体質

過去 10 年間の収支の実績は下記の通りである。



事業収益と経常利益、市の負担割合の推移

(単位: 千円、%)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
事業収益	2,945,386	2,832,154	2,754,092	2,613,044	2,433,825	2,279,715	2,203,934	2,040,579	1,931,192	1,814,363
うち、市補助金	829,000	829,000	829,000	775,880	772,330	714,690	703,000	627,000	551,000	475,000
うち、市負担金	397,606	418,687	447,221	468,704	465,842	469,533	476,394	466,717	450,000	450,000
経常利益	△ 114,789	△ 90,192	△ 48,935	△ 43,180	△ 32,355	△ 63,882	3,211	28,629	27,202	72,108
経常利益(除く市補助金)	△ 943,789	△ 919,192	△ 877,935	△ 819,060	△ 804,685	△ 778,572	△ 699,789	△ 598,371	△ 523,798	△ 402,892
市負担割合	41.6%	44.1%	46.3%	47.6%	50.9%	51.9%	53.5%	53.6%	51.8%	51.0%

以上のとおり、事業収益規模は 11 年度の 29 億円から 20 年度には 18 億円にまで減少している。一方で、経常利益で見ると、16 年度までは赤字であったが、17 年度から黒字転換し、20 年度には 72 百万円の黒字を計上している。交通部というセグメントでみた場合、収益減少の非常に厳しい環境の中で、ここまでの損益の改善を果たしたことは、大きな成果を生み出したと言って良い。

赤字は、最終的には資金不足の実現をとおして、不良債務を増加させ、資金不足比率を悪化させる。交通部は、長い間、恒常的な赤字に悩まされてきた。しかし、17 年度から黒字転換し、20 年度まで経常利益を計上している。(この点の問題点は後述する)

他の都市と比較してみると、次の表の通りとなる。

20年度各都市の損益状況

	八戸	青森	苫小牧	仙台
事業収益	1,814,363	2,679,410	1,143,246	10,508,236
うち、営業収益	1,322,217	2,536,019	924,352	7,597,878
うち、他会計補助金	475,000	126,861	149,100	2,880,043
経常利益	72,108	△ 6,342	△ 318,604	△ 220,955
経常利益(除く他会計補助金)	△ 402,892	△ 133,203	△ 467,704	△ 3,100,998

4 都市のなかで経常黒字を計上しているのは八戸市のみである。これは、前述のように様々な経営改善を果たす中で生み出された成果と言って良い。但し、そうはいても、他会計補助金を除いて考えると、他の都市と同様赤字に陥るし、他会計補助金の規模の割合が他の都市と比較し大きいので、補助金を考えない実質の損益状況としては、他の都市同様非常に厳しい状況であることがわかる。

さて、これまでの赤字の一番大きな要因は、前項の営業収益の長期低落であるが、コスト面を見れば人件費の問題である。過去 10 年の人件費(給料、手当、法定福利費の合計)と繰延勘定退職給与金償

却、更に支払ベースでみた場合の退職金の額は以下の通りである。

人件費の状況

(単位:千円)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	合計
人件費	2,069,774	1,977,793	1,888,243	1,808,510	1,641,928	1,595,480	1,450,263	1,324,145	1,217,650	1,078,979	16,052,765
対総事業費比	67.6%	67.7%	67.4%	68.1%	66.7%	68.1%	65.9%	65.8%	64.0%	61.9%	66.6%
繰延勘定退職給与償却	399,560	391,959	397,295	355,990	348,957	286,677	261,179	185,338	175,453	146,504	2,948,912
小計(人件費+繰延勘定償却)	2,469,334	2,369,752	2,285,538	2,164,500	1,990,885	1,882,157	1,711,442	1,509,483	1,393,103	1,225,483	19,001,677
対総事業費比	80.7%	81.1%	81.5%	81.5%	80.9%	80.3%	77.8%	75.0%	73.2%	70.3%	78.8%
総事業費	3,060,175	2,922,345	2,803,027	2,656,224	2,459,915	2,343,597	2,200,723	2,011,951	1,903,990	1,742,255	24,104,201
退職給与金(支払ベース)	278,390	456,107	226,865	321,989	150,029	153,961	73,838	177,443	177,241	99,678	2,115,540
退職者数	10名	17名	9名	14名	7名	6名	4名	7名	7名	4名	85名

上記の表のように、10年間総括的にみた場合、人件費は総事業費の66.6%の16,053百万円であり、これに退職給与金償却費を合計すると、総事業費の78.8%の19,002百万円の総人件費ということとなる。

このように、費用の中で人件費が圧倒的に大きな比重を占め、これをどうコントロールするかが、コスト面から見た赤字脱却の鍵となる。

そこで、労働生産性として、労働分配率の推移をみることにする。労働分配率とは、一般的に総収益から変動費を差し引いた限界利益に対する人件費の割合のことを指す。ここでは、収益に対する変動費として、軽油費と油脂費の二費目とし、事業収益と営業収益それぞれから変動費を差し引いたものを限界利益とし、人件費と比較し労働分配率を算定した。但し、退職金や繰延資産の退職給与金分の償却については含まれていない。

労働生産性の状況

(単位:千円、%)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
事業収益	2,945,386	2,832,154	2,754,092	2,613,044	2,433,825	2,279,715	2,203,934	2,040,579	1,931,192	1,814,363
営業収益	2,095,983	1,989,563	1,909,455	1,818,613	1,636,568	1,550,245	1,485,309	1,394,069	1,364,142	1,322,217
変動費(軽油費+油脂費)	126,401	132,011	130,949	141,094	136,650	147,348	171,447	176,539	197,539	196,695
限界利益(事業収益ベース)	2,818,985	2,700,142	2,623,143	2,471,950	2,297,175	2,132,368	2,032,487	1,864,041	1,733,654	1,617,668
限界利益(営業収益ベース)	1,969,582	1,857,551	1,778,507	1,677,519	1,499,918	1,402,897	1,313,862	1,217,530	1,166,603	1,125,522
人件費	2,069,774	1,977,793	1,888,243	1,808,510	1,641,928	1,595,480	1,450,263	1,324,145	1,217,650	1,078,979
労働分配率(事業収益ベース)	73.4%	73.2%	72.0%	73.2%	71.5%	74.8%	71.4%	71.0%	70.2%	66.7%
労働分配率(営業収益ベース)	105.1%	106.5%	106.2%	107.8%	109.5%	113.7%	110.4%	108.8%	104.4%	95.9%

これによれば、営業収益ベースの労働分配率は、19年度までは100%を超え、20年度でも95.9%である。つまり、営業収益から得られた限界利益は、ほぼ全て人件費に消えたこととなる。また、補助金等の営業外収益を含めた事業収益ベースの労働分配率をみると、19年度までは70%を超え、20年度でも66.7%ということとなる。一般的な民間企業では、業種的な違いは多少あるとはいえ、優良な企業では40%未満、健全な中堅・中小企業では50%未満であることが望まれる。そして、60%を超えれば、ほとんどの企業が経営の危機に陥っているはずの水準である。これをはるかに超えた水準を10年間ずっと継続している。それも補助金を得てその水準でしかない。そう考えると、他都市や民間企業と比較してどのような水準かという問題以前に、収益に対する人件費規模が圧倒的に過剰である現在、人件費削減の問題は極めて重要な改善ポイントであるといえる。参考として、20年度の労働分配率を事業収益ベースで60%に抑制することを考えると、20年度の人件費水準からさらに、1億円強削減しなければならない。

さて、交通部は、17年度から黒字転換した。この戦略は、人件費の高い職員について、毎年計画的に八戸市の他部門へ出向させ、これにより人件費の節減を図ったのである。出向者に関わる人件費は下記の通りである。

	人数	年間給与・手当	退職金	出向先
17年度	16名	116,523	342,211	教育委員会 農業委員会等
18年度	13名	96,302	284,089	
19年度	12名	86,861	255,304	
20年度	11名	74,826	205,834	
合計	52名	374,512	1,087,438	

※給与手当については、出向する1年前の金額をもとに算出

※退職金については、出向する直近1年前の給与額をもとに算出

17年度で見れば、4名退職者がいたが、このほかに16名を他部門へ出向させた。上表の通り、この16名にかかる17年度の年間給与116,523千円は、出向させなければ、バス部門で発生していたはずの人件費である。その場合は、黒字転換どころか、バス部門は大きな赤字であったはずである。

また、退職金については、出向するまでバス部門に在籍した期間に対応する退職金であり、現実に支払われた金額ではない。経済的実質においては、本来は、バス部門が負担すべきものであるが、出向により、永久にバス部門の費用とはならない。この退職金は、出向者が将来他部門において退職したときに支払われ、その総額がその部門の費用と認識される。

出向に関わるこのような戦略は、交通部の1セグメントとしての改善という意味では正しい。ただし、八戸市全体としてみれば、負担額としては何も変わらず、バス部門の成績を小手先の方法でよく見せかけるというやり方に見える。

交通部の人件費の問題は、これは単に交通部だけの問題ではない。八戸市全体の給与体系の見直し、人的資源戦略の見直しがなければ、交通部の人件費問題、ひいては、経営改善は非常に困難な問題になる。

また、ある部門の矛盾（この場合は人件費）を他の部門へ拡散するということは、組織に大きなモラルハザードをもたらしかねない。交通部の出向政策と人件費の他部門への拡散は、交通部自体だけではなく、出向先、さらには、八戸市全体の組織に数々のモラルハザードを発生させている。これらを見ると、交通部の出向政策は、公営によるバス事業の終わりの始まりではないか、という懸念を想起させる。

(4) 資本構造の脆弱性

経営の実態を客観的に正しく認識するには、単に損益の観点のみではなく、ストックの面、つまり貸借対照表の面からも分析しなければならない。事業の種類により違いがあるにしても、その経営が安定的に継続していくためには、その事業の資産、負債、自己資本があるバランスで構成されていなければならない。

交通部のように広大な敷地（20年度末現在 38,714 m²）や多くの高額なバス（同 134 両）を所有しているなど、固定的な資産に大きく依存するバス事業においては、その資本構成はかなり大きな自己資本によって担保されている必要がある。

しかし現実には、交通部においては、長い間実質的な自己資本がプラスであったことはない。しかも、この債務超過の規模が極めて大きく、単純に過剰債務の状況などという言葉で表現できないほどのものである。したがって交通部の経営は、資本どころか、全て借金によって運営されており、いわば綱渡りのきわどく存続していると言える。

以下は、交通部の公表された貸借対照表の過去 10 年間の概要と実質債務超過の算定のため修正された貸借対照表の同期間の概要である。

公表ベースの貸借対照表の概要

	H11年度	H12年度	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
資産の部										
固定資産	756,387	734,251	693,930	711,007	671,562	639,001	612,610	629,339	662,415	787,711
流動資産	72,244	54,818	58,787	59,687	45,035	43,540	51,475	39,876	42,297	74,191
繰延勘定	1,135,748	1,189,936	1,014,786	989,989	797,171	661,024	472,592	460,676	461,424	426,879
退職給与金	1,121,068	1,185,216	1,014,786	980,785	781,858	649,142	461,191	453,296	455,084	408,258
開発費	14,680	4,720	0	9,204	15,313	11,882	11,401	7,380	6,340	18,622
資産合計	1,964,379	1,979,006	1,767,504	1,760,682	1,513,767	1,343,564	1,136,677	1,129,891	1,166,136	1,288,781
負債の部										
固定負債	462,500	223,180	68,680	0	0	0	0	0	0	0
流動負債	1,232,541	1,573,060	1,592,843	1,662,674	1,434,207	1,356,576	1,163,672	1,099,333	1,058,049	958,790
一時借入金	880,000	880,000	1,200,000	1,580,000	1,360,000	1,290,000	1,100,000	880,000	990,000	890,000
未払金	326,865	665,642	364,754	57,489	49,874	47,436	46,709	207,189	47,900	50,119
その他流動負債	25,675	27,418	28,090	25,185	24,333	19,140	16,963	12,145	20,149	18,672
負債合計	1,695,041	1,796,240	1,661,523	1,662,674	1,434,207	1,356,576	1,163,672	1,099,333	1,058,049	958,790
資本の部										
資本金	289,707	293,326	265,476	290,205	284,507	245,030	227,836	256,760	304,513	383,981
自己資本	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
借入資本	199,707	203,326	175,476	200,205	194,507	155,030	137,836	166,760	214,513	293,981
企業債	199,707	203,326	175,476	200,205	194,507	155,030	137,836	166,760	214,513	293,981
剰余金	▲ 20,369	▲ 110,561	▲ 159,496	▲ 192,196	▲ 204,947	▲ 258,042	▲ 254,831	▲ 226,203	▲ 196,425	▲ 53,990
資本合計	269,338	182,765	105,980	98,008	79,560	▲ 13,012	▲ 26,996	30,557	108,088	329,991
負債・資本合計	1,964,379	1,979,006	1,767,504	1,760,682	1,513,767	1,343,564	1,136,677	1,129,891	1,166,136	1,288,781

実質ベースの貸借対照表の概要

	H11年度	H12年度	H13年度	H14年度	H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	H20年度
資産の部										
固定資産	756,387	734,251	693,930	711,007	671,562	639,001	612,610	629,339	662,415	787,711
流動資産	72,244	54,818	58,787	59,687	45,035	43,540	51,475	39,876	42,297	74,191
繰延勘定	14,680	4,720	0	9,204	15,313	11,882	11,401	7,380	6,340	18,622
退職給与金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
開発費	14,680	4,720	0	9,204	15,313	11,882	11,401	7,380	6,340	18,622
資産合計	843,311	793,790	752,718	779,897	731,910	694,422	675,486	676,595	711,052	880,523
負債の部										
固定負債	662,207	426,506	244,156	200,205	194,507	155,030	137,836	166,760	214,513	293,981
退職手当債	462,500	223,180	68,680	0	0	0	0	0	0	0
企業債	199,707	203,326	175,476	200,205	194,507	155,030	137,836	166,760	214,513	293,981
流動負債	1,232,541	1,573,060	1,592,843	1,662,674	1,434,207	1,356,576	1,163,672	1,099,333	1,058,049	958,790
一時借入金	880,000	880,000	1,200,000	1,580,000	1,360,000	1,290,000	1,100,000	880,000	990,000	890,000
未払金	326,865	665,642	364,754	57,489	49,874	47,436	46,709	207,189	47,900	50,119
その他流動負債	25,675	27,418	28,090	25,185	24,333	19,140	16,963	12,145	20,149	18,672
負債合計	1,894,747	1,999,566	1,837,000	1,862,879	1,628,714	1,511,606	1,301,508	1,266,093	1,272,562	1,252,771
資本の部										
資本金	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
剰余金	▲ 20,369	▲ 110,561	▲ 159,496	▲ 192,196	▲ 204,947	▲ 258,042	▲ 254,831	▲ 226,203	▲ 196,425	▲ 53,990
資本合計	▲ 1,051,437	▲ 1,205,777	▲ 1,084,282	▲ 1,082,881	▲ 896,804	▲ 817,184	▲ 626,022	▲ 589,498	▲ 561,509	▲ 372,248
負債・資本合計	843,311	793,790	752,718	779,897	731,910	694,422	675,486	676,595	711,052	880,523
負債合計÷資産合計の倍率	2.2倍	2.5倍	2.4倍	2.4倍	2.2倍	2.2倍	1.9倍	1.9倍	1.8倍	1.4倍

※上記の修正貸借対照表は公表ベースの貸借対照表から、資産の部の繰延資産退職給与金を資産から除却し、資本の部の企業債を固定負債に移し替えて算定した貸借対照表である。この貸借対照表の資本合計がマイナス部分が、実質的な債務超過である。

公表貸借対照表の資本の部のみに注目すると、11年度から15年度まではプラスの自己資本が存在したが、16年度、17年度は債務超過に陥り、それぞれ債務超過の規模は、13百万円、27百万円であった。一方で、18年度以降は、損益等の改善があり、自己資本が復活し、20年度の資本の部は、330百万円規模にまで改善したことになっている。

しかし、上記の実質ベースに修正された貸借対照表によれば、11年度から14年度までは実に10億円を越す債務超過であり、20年度においても372百万円の債務超過である。また、負債の規模と資産の規模の割合は、11年度から14年度までは、それぞれ、2.2倍、2.5倍、2.4倍、2.4倍となり、20年度においてさえ1.4倍である。また、この債務の中でこの10年間一番大きな債務は、資金不足比率悪化の元凶である一時借入金であり、20年度においては890百万円である。これらの数値は、通常の民間の経済環境においては、とても信じがたいほどの破滅的な規模の数値である。

さて、これらの数値について、他の都市と比較してみよう。すると以下の表ようになる。但し、実質ベースの貸借対照表としては、八戸同様の処理を行っているが、繰延資産勘定は内容が不明なので、比較する都市については、全額控除している。

公表ベースの貸借対照表の概要

資産の部	八戸	青森	苫小牧	仙台
固定資産	787,711	2,092,235	1,318,120	7,519,783
流動資産	74,191	138,041	87,878	1,133,522
繰延勘定	426,879	612,129	0	695,710
資産合計	1,288,781	2,842,405	1,405,998	9,349,015
負債の部				
固定負債	0	1,246,000	0	0
流動負債	958,790	509,340	542,363	1,755,127
一時借入金	890,000	136,624	460,000	0
未払金	50,119	361,707	77,742	1,577,612
その他流動負債	18,672	11,009	4,621	177,515
負債合計	958,790	1,755,340	542,363	1,755,127
資本の部				
資本金	383,981	1,547,794	3,108,778	5,774,343
自己資本金	90,000	1,385,129	3,064,450	4,310,272
借入資本金	293,981	162,665	44,328	1,464,071
企業債	293,981	162,665	44,328	1,464,071
剰余金	▲53,990	▲460,729	▲2,245,143	1,819,545
資本合計	329,991	1,087,065	863,635	7,593,888
負債・資本合計	1,288,781	2,842,405	1,405,998	9,349,015

実質ベースの貸借対照表の概要

資産の部	八戸	青森	苫小牧	仙台
固定資産	787,711	2,092,235	1,318,120	7,519,783
流動資産	74,191	138,041	87,878	1,133,522
繰延勘定	18,622	0	0	0
資産合計	880,523	2,230,276	1,405,998	8,653,305
負債の部				
固定負債	293,981	1,408,665	44,328	1,464,071
流動負債	958,790	509,340	542,363	1,755,127
一時借入金	890,000	136,624	460,000	0
未払金	50,119	361,707	77,742	1,577,612
その他流動負債	18,672	11,009	4,621	177,515
負債合計	1,252,771	1,918,005	586,691	3,219,198
資本の部				
資本金	90,000	1,385,129	3,064,450	4,310,272
剰余金	▲53,990	▲1,072,858	▲2,245,143	1,123,835
資本合計	▲372,248	312,271	819,307	5,434,107
負債・資本合計	880,523	2,230,276	1,405,998	8,653,305
負債合計÷資産合計の倍率	1.4倍	0.9倍	0.4倍	0.4倍

その結果、公表ベースの貸借対照表にしても、実質ベースの貸借対照表にしても、自己資本の水準は、他の都市の方が大きいことがわかる。公表ベースでみれば、八戸の3億円の水準に対し、青森は11億円、苫小牧が9億円、仙台市は76億円の水準となる。また、実質ベースでみれば、債務超過と算定されたのは八戸のみである。この数値の算定には、様々な要因が考えられるが、ひとつの大きな要因としては、自己資本金の規模があげられよう。八戸の90百万円に対し、青森は1,385百万円、苫小牧は3,064百万円、仙台は4,310百万円と圧倒的に違っている状況である。

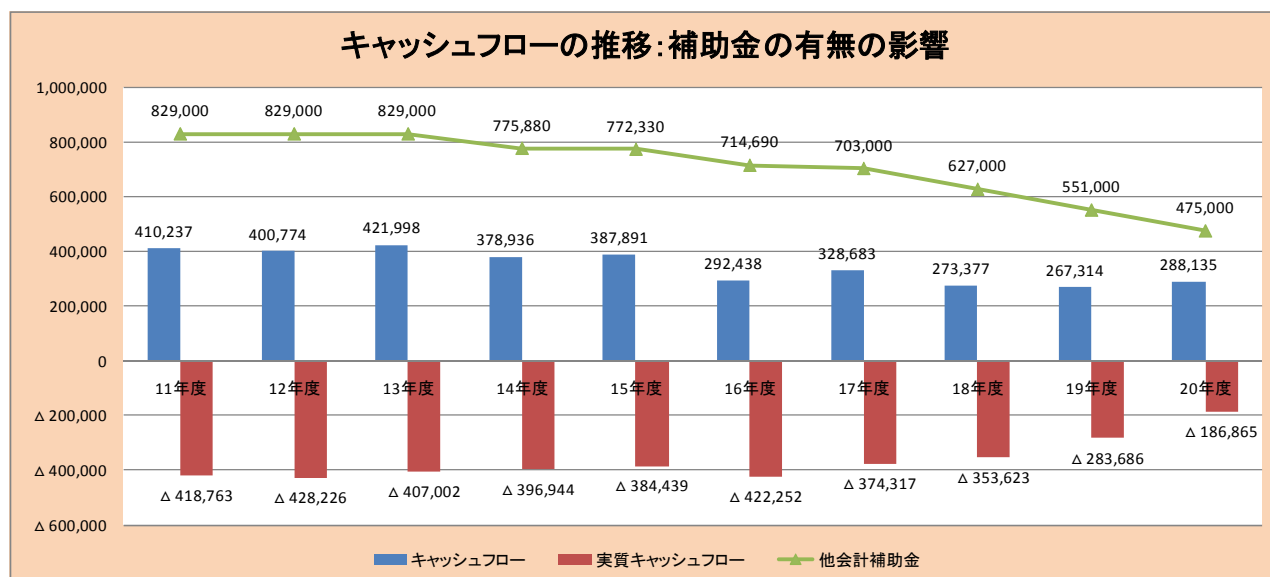
交通部のこのような経済的実態を、交通部を始め、関係者誰もが厳しく直視してこなかったように思われる。そして、公表貸借対照表に少しでもプラスの自己資本があればまだ大丈夫という、全く根柢の

無い安堵感にすがってここまで来たようにも見える。このような甘さが、思い切った改善策を採れなかった要因であったといえる。また、バスの購入が企業債によってファイナンスされた場合など、借入資本金による取扱であるから、つまり自己資本による取得であるから、その回収可能性について、あまり意をもちいる必要無しという雰囲気があった。これが、財政規律の弛緩につながり、ひいては一時借入金増加に繋がった。

(5) キャッシュフロー創出能力の問題点

続いて、キャッシュフローの創出能力について確認する。キャッシュフローとして、本報告書では、経常利益に減価償却費、棚卸減耗費、繰延資産償却を戻した額を想定している。この額をキャッシュフローとし、年間の資金の創出能力として検討する。但し、このキャッシュフローの中には、営業外の収入として市からの補助金（他会計補助金）が存在する。よって、キャッシュフローから、営業外収入の他会計補助金を除いたものを、実質キャッシュフローとして、同時に検討することとする。

キャッシュフローの額を過去10年間の概要を追ってみると、11年度には4億円強のキャッシュフローであったが、これが、20年度には288百万円まで減少している。これは、経営状況が悪化したのではなく、補助金の額が減少したため、キャッシュフローが減少しており、実質的には経営は改善している。補助金を除いた実質キャッシュフローをみると、11年度には419百万円のマイナスであったものが、マイナス幅は、20年度には187百万円と232百万円改善している。これらの改善にあわせて、補助金の額も11年度には829百万円だったものが、20年度には475百万円と354百万円減少しており、市の財政負担はそれだけ減少しているといえる。



このキャッシュフローは、一般企業であれば、通常以下の用途に使用される。①設備投資、②借入等の返済、③内部資金としての留保である。（本報告書では、経常利益ベースで数値を作成している。通常の場合はその他に納税がある）さて、交通部の場合、キャッシュフローの用途である主な損益外の資金の流出項目として、①企業債・退職債の償還、②一時借入金の返済、③固定資産投資、④退職金の支払がある。（上記は、各年の貸借対照表と損益計算書から、差額ベースで算出した）その概要をみると、以下の通りとなる。このとき、企業債の償還、一時借入金の返済額で、マイナス表示となっているものは、その年度については、償還、返済額よりも調達額の方が上回っていた、ということである。12年度をみると、キャッシュフローは4億円に対し、資金流出は753百万円に上った。主な用途は、退職金の456百万円と退職債の償還239百万円である。それに対して、20年度になると、キャッシュフローそのものは、288百万円と減少したが、用途は304百万円と減少した。固定資産投資が車輛以外のものも大きかったため184百万円に上ったが、企業債による調達もあり、キャッシュフローベースと主な用途がほぼ均衡（マイナス16百万円）するような状況となった。

キャッシュフロー創出能力とその主な用途

(単位：千円、%)

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
キャッシュフロー	410,237	400,774	421,998	378,936	387,891	292,438	328,683	273,377	267,314	288,135
他会計補助金	829,000	829,000	829,000	775,880	772,330	714,690	703,000	627,000	551,000	475,000
実質キャッシュフロー	△ 418,763	△ 428,226	△ 407,002	△ 396,944	△ 384,439	△ 422,252	△ 374,317	△ 353,623	△ 283,686	△ 186,865
企業債の償還		△ 3,619	27,850	△ 24,729	5,698	39,477	17,194	△ 28,924	△ 47,753	△ 79,468
退職債の償還		239,320	154,500	68,680	0	0	0	0	0	0
一時借入金の返済		0	△ 320,000	△ 380,000	220,000	70,000	190,000	220,000	△ 110,000	100,000
固定資産投資		61,680	24,930	77,215	24,567	31,008	27,086	66,136	88,839	184,079
退職金の支払		456,107	226,865	321,989	150,029	153,961	73,838	177,443	177,241	99,678
主な損益外資金流出		753,488	114,145	63,156	400,294	294,446	308,119	434,655	108,328	304,289
残存CF(総額ベース)		△ 352,714	307,853	315,781	△ 12,404	△ 2,008	20,565	△ 161,278	158,986	△ 16,154
残存CF(実質ベース)		△ 1,181,714	△ 521,147	△ 460,099	△ 784,734	△ 716,698	△ 682,435	△ 788,278	△ 392,014	△ 491,154

大きな構造としては、キャッシュフローは減少しているが、それは、事業の縮小にあわせて、様々な経営改善の結果、収益性が改善すると共に、資金の使い方も減少してきており、結果としては、補助金の額が減少するなど、ある程度の改善が進んできたと言える。これらには、退職金の取扱などの問題もあるが、概ねセグメントである交通部としては、大きな改善を果たしてきた、とあってよい。但し、依然として、補助金無しには、基本的なキャッシュフローの創出能力が無いことは指摘しておく。

今後も収益減少が進むことを考えれば、より効率的な運営を進め、補助金の額をもう少し減少させながら、運営できる体制を構築しなければならない。そのときに、どのようなキャッシュフローの獲得の仕方をするか、また、資金の用途をどの程度に絞り込んでいくかについては、さらなる議論が必要と思われる。

(6) 経営管理面での課題

最後に、資金不足比率悪化、また、経営状況の悪化の要因として、交通部の経営管理面の問題を挙げる。

i) 経営者の脆弱さが最大の課題

交通部の経営改善、経営改革をはかるにあたり、最大の問題は、経営責任者の脆弱さである。これは、交通部長の個人的な資質の問題を指しているわけではない。(交通部長の実力を測定できるほどの調査は実施していない) 交通部長という組織の機関としての問題である。

例示すると、現在の経営方針にもとづく過去 16 年度以降の交通部長の変遷をみると以下の通りである。

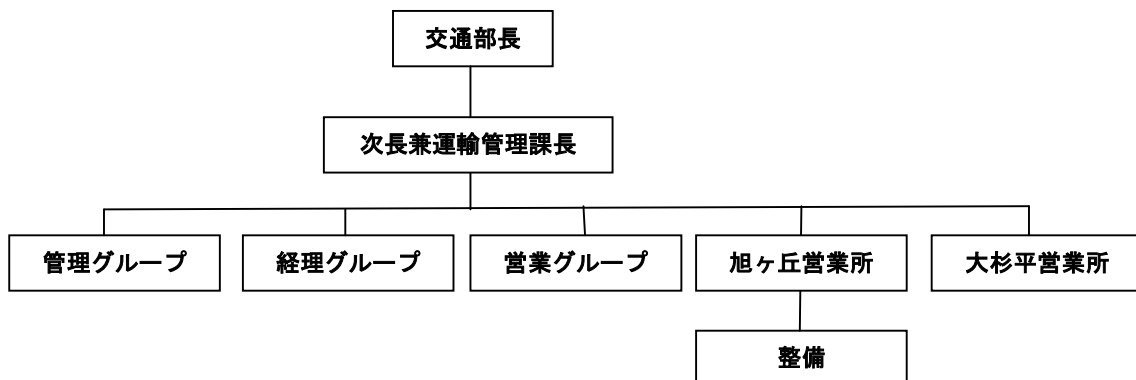
16 年度以降の交通部長	期間
A 氏	H16. 4~H17. 3
B 氏	H17. 4~H18. 3
C 氏	H18. 4~H19. 3
D 氏	H19. 4~H21. 3
E 氏	H21. 4~(現職)

以上をみてもわかる通り、D 氏以外は全て 1 年のみの任期であり、また、D 氏にしても、2 年の任期である。これでは、交通部のことを知るまでに、任期が終了してしまうことが容易に想像できる。

市の人事ローテーションの都合もあり、柔軟な人事がしがたいという事情もあると思われるが、もし、交通部の問題が市にとって重要課題であり、それを良い形ですすめ、経営改善、経営改革を果たしていくという強い意思があるのであれば、このような人事を解消し、少なくとも 3 年程度で大きなプロジェクトを完成させるか、もしくは、市が 5 ヶ年の方針で交通部の改革を実施していくのであれば、多くても 2 人の交通部長でなされる経営体制、管理体制で進まなければ、市や市民の望むような改革は難しいものと思われる。

ii) 組織構造の脆弱と責任体制の明確化

交通部の組織は、以下のとおりになっている。



交通部の組織形態として特徴的なのは、交通部長の下に運輸管理課長があり、その下に各グループ、

営業所が位置付けられる、という点である。これは、従来は、複数の課が存在したが、課が統廃合される中で、運輸管理課の名称が残った、ということである。通常であれば、1部に対して1課しか無く、その機能の範囲が変わらないのであれば、交通部に対して交通課という対応した名称であるべきである。現状はこれらの名称が対応しない合理的な理由が無く、名称が異なる事で外部からわかりにくい状況となっている。また、1部1課において、次長兼課長を配置しているが、これは、次長職に相当する等級の職員が課長のポジションにあるために、次長兼課長、という形になっている。これについても、1部1課の状況を考えると、外部からはわかりにくい職位の運用と思われる。

iii) 経営計画の策定の課題

① 実質的な経営計画は存在しない

現在の交通部では、一般に言われるような経営計画は存在しない。中期的な経営方針が16年度に策定され、市の政策推進室よりだされ、その大きな方針のもとに、各年度の予算編成を行い、粛々と実行しているのみである。

経営方針を受けて、予算編成に至る前に、交通部としての中期計画も策定していないし、それを各年度に展開し、毎年の経営計画として実行もしていない。

しかしながら、本来であれば、5年も経てば大きく経営環境も変わり、また経営課題も変化してくると思われる。5ヶ年の経営方針下で毎年、経営方針の実行を確認しながら、当年は何をすべきかを確実に明示しながら、課題の解決をはかる体制作りが必要と思われる。

② 単年度の計画、予算

毎年、計画に近いもので、策定されるものは、単年度予算である。単年度予算は、各部署より、4段階（款/項、目、節、細節）の階層で積算されていく。変化のないものについては、前年を参考にしながら、特定の目的をもった支出については、詳細に予算をあげ検討していく。

支出に関わる予算については、管理者、経理グループベースで、各部署の予算案を吟味しているので、現行の予算編成方式のなかでは、うまく管理されている。但し、ダイナミックな資源配分による、収益の改善を目指す、というやり方については、この方式では実現できない。また、事業費の7割を占める人件費予算については、管理グループの所管である。これらについては、組織上の役割分担であり、問題は無いが、より緊密な情報交換が必要であろう。

収入予算については、若干の問題がある。現行の収入予算は、以下の数式で見積もられる。

$$\text{予算見積} = \text{今年度の収入見込額} \times \text{前年度比} \times \text{ダイヤ増減の影響}$$

大枠として、上記の式で見積もられ、11月には予算要求する。さらに、ここから、経理サイドが、収入予算については、実績で下ブレしても良いように、若干保守的にみた予算に修正する。問題とするならば、ダイヤ増減の影響を除く部分であろう。今年度の収入見込に前年度比の比率を掛けて算出する、ということは、収益の直近の減少傾向をそのまま受け入れて、予算編成している、ということである。

この編成方法では、現状の交通部の環境からすると、毎年数%の収益予算減で立案しつづけるしかない。経営計画が無く、予算しかないため、収入増に向けた活動ができるわけがなく、ただただ、毎年収入が減るのみ、という予算の編成の仕方である。現実的でもあり、致し方ないともいえるが、あまりに

保守的で、経営改善の見込がない、という前提で策定された予算ともいえなくない。

iv) 業績管理の課題

①業績管理の実質的な不在

業績報告は、外部的には、監査委員向けに隔月で書面、対面での報告を行っている。但し、監査委員に向けて行われている報告は、交通事業管理者の廃止以降は、報告者が八戸市長であり、報告を受けるのも八戸市長であるという形になっている。報告書は、多くの場合、運輸管理課長、経理グループ責任者、経理グループ担当者の3人で行われる。監査委員には、その段階での試算表数値について説明するが、監査委員から、意見、質問はあるが、その意見、質問によって、通常の交通部内での活動が大きく変わるということはない。

より大きな問題としては、内部的なものであろう。計理状況について、資料は、部長を始め、各グループリーダーまで毎月配布されているが、この数値の内容について、十分検証されたり、議論されたりしていない。

毎月月初には、交通部の会議として「月例会」というものが催されるが、この会議では、当面の業務上の問題は取り上げるものの、業績や予算の執行状況について十分議論されているといえない。つまり、交通部内には、予算を部全体として議論する場が明確に設定されていないのである。

②業績管理責任の不明確な体制

一方、仮に予算が未達であったときに、何らかの責任体制が築いてあるか、というとそういうこともない。当初予算、補正予算のなかで、多くの場合、予算のつじつまがあってしまうので、改めて、責任を議論することは無い。

業績管理責任の不在は、交通部長を含めて、全ての役職に及ぶ。このため、予算の進捗を、期中に議論することもなく、また、経理グループは毎月業績情報を作成する一方で、それを毎月の予算の執行状況として、十分な管理をしている管理者は不在である。

このため、組織全体が、数値に対する意識が非常に低い状況に陥っている。

v) 業績に対する挑戦的な取組が現場から生まれない状況

以上のような状況であるため、経営計画は数値のみでなんらかの挑戦的な取組を含んだものにはならない。同時に、なにか大きな変化のある提案等が現場からでることはあり得ない。経験則からの予算編成のみとなり、縮小一本槍で、長期的にはつじつまの合わない策定方法しか採れていない。

結果として、「収益を増やすためには」という施策で、戦略的なものについては、ほとんど提案されて居らず、企画乗車券の提案といったものばかりであり、それも、提案はするが、実行、目標実現までしっかりと管理してはいない。

2. 資金不足比率の改善の方策

(1) 基本的な考え方

前節を通し、資金不足比率悪化の要因について、分析、検討した。この節においては、悪化の要因をどのように克服し、経営健全化に繋げるか、その方策について検討する。

この場合、将来の交通部の組織、提供するサービスの拡大などの方向性につき、どのように考えるか、その選択肢につき検討を加え、ある前提のもとに具体的な方策を提示する形になる。

(2) 交通部の方向性についての選択肢

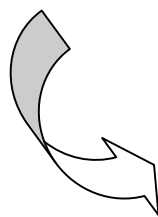
交通部の大きな方向性についての選択肢を考える場合、大きく二軸の側面から検討する必要がある。

第一の軸は、交通部としての組織としての軸である。現状は公営企業として、独立した人員、資産をもちながら運営されている。この組織を維持するか否か、あるいは、縮小、廃止するか否か、という視点の軸である。これは、いわば公営企業として自立的な組織を維持するか、それとも、公営企業を廃止し、市の税収と財政負担の中での組織運営とするか否か、という視点である。

第二の軸は、交通キャパシティを活かしたサービス提供の軸である。現在保有するキャパシティによって提供するサービスを現状のまま維持するのか、縮小するのか、あるいは拡大するのか、場合によっては、撤退するのか、ということである。

この2軸で検討した場合、今後取り得る選択肢としては、以下の図のように5つ考えられる。

	提供サービスを維持・縮小する	提供サービスを拡大する
交通部組織を維持する	<p>①現組織・サービス維持/縮小</p> <p>現行の組織を維持しながら、サービス提供を事業収益の縮減、採算等を検討しながら、なだらかに縮減していくやり方</p>	<p>②現組織・サービス拡大</p> <p>現状サービスから、社会福祉、教育面等交通キャパシティを活用する方面へサービス拡大する</p>
交通部組織を廃止し、市に移管する	<p>③組織廃止・サービス縮小</p> <p>交通部を公営企業から1部署とし、交通弱者のための不採算路線の運行のみ最低限のコストで実施する</p>	<p>④組織廃止・サービス拡大</p> <p>公営企業を廃止し、不採算路線と社会福祉等の新しいサービスのみをキャパシティを活用し、最低限のコストで運営する。</p>



⑤完全撤退

公営企業を廃止すると共に、負担の大きい交通サービスを全面的に廃止する。

①現組織・サービス維持/縮小

この選択は、現状維持の中で、収益縮減にあわせて、採算を維持していく選択肢となる。現状追認の選択肢である。これまでの改善をさらに進めながら、出来るだけ、収益を維持し、市からの補助金を節約していくための選択肢といえる。

②現組織・サービス拡大

この選択は、現状組織を維持しながら、時代や地域のニーズに合わせて、サービスを拡大する選択肢

である。サービスの拡大で効果的なやりかたは、実は、交通部の範囲の中では斬新な内容は見出すことはできない。現交通部でも、観光を主眼としたバス路線の開発や、現行サービスの範疇であるが、企画乗車券などを実施しているが、効果が大きいとはいえない。

一方で、例えば、児童数、生徒数が減少する中で、小中学校の統廃合は進んでいるとは言い難い。多くの学校で、最盛期の半分以下の児童・生徒数を最盛期当時の資産を使っている状況である。将来学校の統廃合が進む中で、スクールバスを効果的に運行することが出来れば、学校関連の事業に関わることになる。あるいは、幼稚園やグループホームや老健施設等の高齢者福祉施設については、現在個別にマイクロバス等の資産をもちながら送迎しているようになっている。これらについては、交通キャパシティが分散し、過剰に保有されている可能性がある。これらについて、低負担で交通部が運行可能であれば、高齢者福祉等の改善について、新たなきっかけを獲得できるかもしれない。

いずれにせよ、新サービスは、おそらくは交通部単独でできるものは、ほぼないと思われる。むしろ、法律や条令、市の他部門との共同の事業運営、民間業者とのバランス等を考慮しながら改めてアイデアとして生み出されるものと思われる。

③組織廃止・サービス縮小

第三の選択肢は、公営企業としての組織を廃止し、サービスを大きく縮小する方向性である。公営企業としての組織を廃止する、ということは、収益事業を実施するのではなく、最低限の財政負担で必要最低限のサービスを提供するという意味である。この場合、提供するサービスは、民間で運営しても著しく不採算路線である一方、当該のサービスが無くなることによって、その沿線の市民の多くに著しい生活上の困難が起きるような路線のみ、サービス提供するような形態になるものと思われる。また、そのサービスは、コストが必要最小限で実施するような形態になる。

おそらくは、多くの資産が不要になるため、それらを処分しながらの運営となる。また、人的資源については、最低限の人員以外は、市の他部署での活用とする一方、臨時職員については、契約を打ち切らざるを得ない。

④組織廃止・サービス拡大

第四の選択は、公営企業としての組織を廃止する一方で、サービスの幅そのものは、広げる形態である。これは、③の選択肢に、社会福祉に関わるサービスを付加して運営する形態である。社会福祉については、前述したような教育や高齢者福祉等に関わる内容等が考えられる。

これについては、最低限のコストで運営する一方、交通キャパシティが厳然としてあるなかで、それらを活用することで、地域全体の資源の効率的な活用ができるようにすることを目的としている。市の財政負担が大きい中で、住民サービスそのものは、全体としてどうしても低下せざるを得ない状況である。しかしながら、急激な少子高齢化社会が進む中で、他地域に比較し、圧倒的に優位なサービスを提供することは、八戸市の、人口減少や少子高齢化、それに伴うマイナス面を遅らせる効果があるのであれば、他地域に先駆けて実施することの意味は非常に大きい。


現状は、交通部の維持に関わる市の負担は非常に大きなものとなっているが、言ってみれば、この負担より小さな負担で、従来のサービスよりも大きなサービスができるのであれば、それは、悪い選択肢とは言えない。

⑤完全撤退

最後の選択肢は、組織を廃止すると同時に、サービス提供もやめるという選択肢である。すなわち、完全撤退である。これについては、これを実施した後、他部署において、現状の人員を吸収、活用することを実施する必要があるし、臨時職員を中心に、契約を更新しないことも必要である。また、全てが遊休資産となるので、それらを粛々と処分しながら、過去の負の遺産の解消を実施していく必要がある。

以上を考えると、現実的なやり方としては、①から②にむかって、時間をかけて展開していく、ということになりそうではある。

	提供サービスを維持・縮小する	提供サービスを拡大する
交通部組織を維持する	<p>①現組織・サービス維持/縮小</p> <p>現行の組織を維持しながら、サービス提供を事業収益の縮減、採算等を検討しながら、なだらかに縮減していくやり方</p>	<p>②現組織・サービス拡大</p> <p>現状サービスから、社会福祉、教育面等交通キャパシティを活用する方面へサービス拡大する</p>



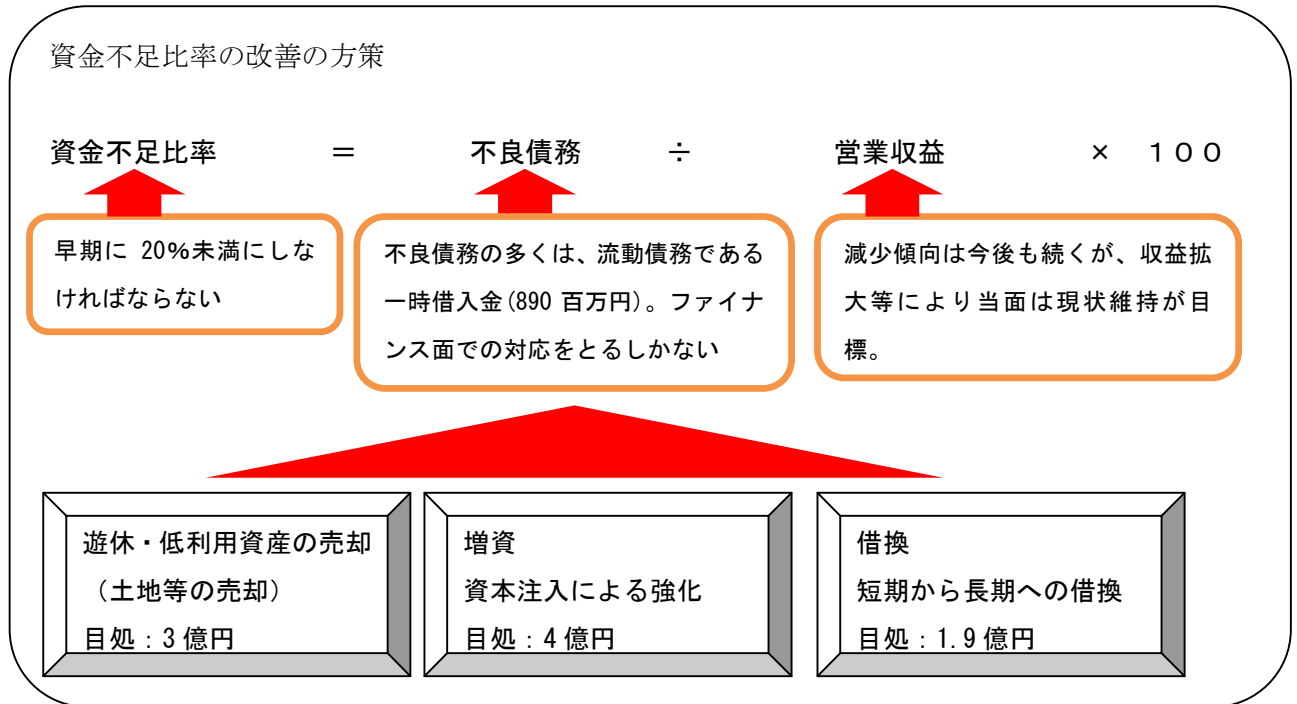
理由としては、以下の2点があげられる。ひとつは、交通部の組織を廃止し、縮小、撤退したとしても、事業費の多くを占める人件費が効果的に縮減されない、ということである。つまり、収入が減少する一方、人件費を中心とした、削減が難しいコストについては残存してしまう、ということである。これでは、撤退することによっての効果を楽しむまでには、これらの人員が退職するまでの長い期間を要することになる。もう一つは、交通キャパシティを失ってしまうリスクである。キャパシティは、一度失えば再び獲得することは難しい。地域の現状を見れば、民間の交通事業者は存在するものの、経営は極めて厳しい状況である。これらの状況を考えたとき、広く社会福祉の面のリスクを検討した場合に、交通キャパシティを単純に失う選択肢をしてよいかどうか、ということである。そう考えると、現在の状況は厳しいものの、完全に撤退するという単純な意思決定ができるほどの検討をまだしていない。むしろ、広く事業の可能性（収益性を含めて）を検討すべきであるし、仮に民間事業者との関係を、更に深めて検討した上で、交通部の組織そのものの今後をもう一度検討し直すべきであろう。

それまでは、まずは、①の状況から採算をさらに維持、改善するための施策をとりながら、厳然としてあるキャパシティをどのように活用すべきかを、市全体の事業の枠組みで再検討し、可能性のあるものについて、随時取り込み、収益事業としていく、ということが必要であると思われる。

(3) 資金不足比率を直接的に改善するための資本政策

前項の選択肢を前提とし、交通部の経営を健全化するには、まず、経営の土台を抜本的に作り直すことから始めなければならない。つまり、全て借金に依存した綱渡りの経営から、圧倒的な自己資本を基盤とする経営に造り直すことである。言葉を変えれば、一時借入金のない経営を目指すということである。これが実現できれば、資金不足比率の問題が一挙に解決でき、仮に一時借入金で2億円程度残っても、同比率の基準20%未満はクリアできるはずである。

次に、資金不足比率改善の方策をイメージ化した図表を示し、その後、各々の方策を具体的に述べることにする。



i) 資産売却

交通部の保有する売却可能な土地の概要は下記の通りである。これを早期に売却する。詳細については、あえてここに記述しないが、売却可能額について、現場視察の上、手堅く評価している。

名称	所在地	坪数	売却可能額
新荒町回転地	根城一丁目	315坪	50,000千円
大杉平営業所	糠塚大杉平	960坪	130,000千円
旧職員独身寮等	旭ヶ丘三丁目	1,975坪	120,000千円
		合計	300,000千円

売却代金は、全額一時借入金の返済に回す。売却益は、他の経常利益がゼロとしても、20年度の次期繰越欠損金の70%近くの額を償却できるはずである。

ii) 増資

- ①4億円以上の規模の増資を実施する。この額の大部分を一時借入金の返済に回す。資産売却の3億を合わせた7億円以上が一時借入金の返済に回ることとなる。このことにより、資金不足比率は一気に20%未満になる

②仮に410百万円増資すれば、交通部の資本金は5億円となる。バス事業のように利益が薄く、かつ固定資産に大きく依存する事業においては、この規模の資本金は必要不可欠である。前述したように東北の他の交通事業の自己資本金の例をあげれば、青森市は1,285百万円、仙台市は4,310百万円の規模である。これらを見れば、5億円といえども特別驚くほどのものではないことが理解できよう。

③それにしても何故に増資の額が4億円以上の規模となるのか、それなりの根拠があるのか、という疑問があるかもしれない。また、土地を3億円分売却すると言うことは、以前から長い間引き継いできた財産を現在の交通部が食いつぶしたのか、という問いもあるかもしれない。

まず、4億円の規模についてであるが、20年度末の貸借対照表にいまだに残っている繰延資産退職給与金の見合い(408百万円)と考えることもできる。また、同期末の実質的債務超過額である372百万円の見合いとも考えられなくもない。しかし何よりも、資金不足比率を短期に基準の20%未満にするには、どうしても4億円以上の規模の増資が必要であったからである。

また、この再生のスキームは、交通部の再出発のための過去の清算という側面ももつ。交通部の経営がここまで悪化したのは、何も現在の交通部だけの責任ではない。何十年も前から、直接、間接に交通部の経営に関係した全ての人達の責任である。従って、現交通部だけが食い潰したのではない。過去の清算という意味は、過去の負の遺産に7億円以上の清算金でピリオドを打ち、しっかりと資本を充実させた上で、元気に明るく再出発しようと言うことである。

④土地の売却が予定通り進めば、現段階で未処理欠損金がほとんど無くなる可能性がある。そうすると、現在は欠損金と相殺されて影の薄い剰余金が突如存在感を増す。つまり、資本の部の額が、借入資本金に依存しなくても、概ね8億円以上の(資本金5億、剰余金3億以上)の資本をもつ、優良な経営体に姿を変える。

⑤このようなスキームをどうしても採らざるを得ない状況がつい最近発生した。総務省の平成21年10月1日付の発表によれば、2012年度以降、公営企業の会計基準を民間で通常認められている会計基準に変えるとのことである。この場合、減損会計や退職給与引当金の計上ということが採用されることになる。

こうなると、今まで実施していた退職金の資産計上は、法的にも認められないどころか、20年度末に6億円を超すとみられる退職給付債務が引当金として計上されることが必要となる事態を迎える。このための準備のためにも、自己資本金をしっかりと充実させておく必要があるのである。

iii) 一時借入金の借換

さて、i)、ii)を実施しても、一時借入金を完全に返済できない場合、残りの金額については、長期借入金に借り換えることを検討すべきである。実際のところ、バス事業において、短期借入金に該当するような運転資金需要はほぼ無い。現在の一時借入金は、健全な企業であれば、当然長期運転資金として調達されたものであり、計画的に返済されるべきものであろう。

とはいえ、現在の交通部の損益、資金状況が厳しいことを考えれば、キャッシュフローの範囲で大きな規模の返済をしていくことは難しいであろう。従って、2億円程度の借入を起こし、残った一時借入金を返済し、長期借入金については、7~10年程度の返済期間を設定し、定期的に返済していく方策が現実的でなかろうか。

以上の施策による、資金不足比率の直接的な改善については、極力早期に実施する必要がある。なぜ

ならば、この直接的な資本政策は、経営の土台作りであるからである。この基礎が、早期に定まらないと他のどんな改善方策も思うように進まないのではないか？

(4) 必須となる経営の健全化

i) 必須事項の経営健全化

以上をみても分かるとおり、これらのファイナンスの実施をするためには、増資の段階で大きな負担を市民に強いることになる。このことから、これまで以上に一層、経営の健全化を図らなければならない。

ii) 具体的な健全化の目標設定

その後の具体的な目標設定としては、以下の条件が必須となる。

- ①このプロジェクトで成功した一時借入金の削減だが、中長期的に二度と一時借入金を起こす必要の無い収益体質をつくりあげなければならない。
- ②このためにも、バス事業の方向性をしっかりと定め、事業の領域、求める収益性、財務構造、資金構造を明確にする必要がある。
- ③また、これらの経営改善を確実に実施し、管理するためには、交通部の組織体制、意思決定体制、業績管理体制について、強い構造を作る必要がある。具体的には、交通部部長を3年程度経営管理に精通した同じ人間を任命すること、交通部の組織体制を、事業の方向性に合わせて再編すること、事業の方向性と予算管理に関わり交通部内外で管理するための会議を毎月実施すること、また、それらの会議がバス事業、経営管理、市の財政、現場のリーダーなど、それぞれの場に合わせて、それぞれに精通した人間で行われるべきである、ということである。
特に、予算管理的な面と、非財務的な効果的な経営改善活動の管理は、あわせて適切な業績管理として、管理手法、責任組織、手続き、会議体を整備しながら的確に実施していかななければならない。
- ④同時に、市からの補助金である他会計補助金について、コミットメントラインを設定する必要があるかも知れない。例えば、20年度に475百万円補助金として支払われているが、資本投入した後は、大きく削減し、例えば2億円程度の範囲でコミットメントラインを決め、その範囲で補助する。そして、「補助金をそれ以上出さないために何をするか」という議論を進める仕組みを作り上げるということである。これらのコミットメントラインについては、慎重に検討し、市の財政にとって、「この水準であれば改善されたと自信を持ち」、かつ「市民も交通部が改善したということを確認できる」水準を検討すべきであろう。
- ⑤当該補助金を含めた上で、返済可能なキャッシュフロー構造を構築する。
 - 1) 営業収益の低減に合わせて、費用負担を低減していく。特に人件費については、一層の削減をはかる策を採る必要があろう。
 - 2) 採算性のある新しい事業、新しい収入源については、再度検討する。その場合には、交通部内ではもちろん、交通部を超えて、市全体の事業の中で、交通部のもつ交通キャパシティを活かすことのできる事業の開始を検討する必要がある。
 - 3) 今後の施設、特に車輛に関わる資本的支出について、その内容を精査し、戦略的に取り組む。例えば、現在、バスの購入については、最大の乗車時を想定して、購入するバスの規模が決められ

ている。しかしながら、平均をとれば、20年度では1運行当たりの乗車人員は17.6人に過ぎない。出発点から目的地まで、延べで17.6人しか乗らないのに、あれほどの規模のバスが必要なのかどうか、という議論である。ラッシュ時、それも一時的な乗車ができない場合を想定した購入は、現状の収益の規模では容認できなくなっているのではないか。バスの小型化が良い形で実現できれば、燃料、メンテナンス費、使用する容積、施設規模その他が、コンパクトになり、大きくコスト削減する可能性がある。

iii) 市民にとっての経営健全化の必要性

周知のとおり、八戸市は地域の公共交通計画の策定を進める途上にある。この地域公共交通計画は、周辺市町村間のネットワークを強化することにより、圏域内の定住自立を推進するものである。この計画は、「まちづくり」の観点から医療、福祉、教育、観光、環境、地域交流といった重層的で広範な行政分野の基幹となる公共交通の役割と機能を再確認するものとなることが期待されている。つまり、市民生活に必要不可欠な基本的なインフラとして、公共交通機関の一つとしてのバス事業の重要性と必要性が認識され、かつ、バス事業のあり方そのものが、この議論の中で問われていくものと考えられる。そのような市民の「足」を確保するためにも、交通部の財政状態と経営健全化は市民にとっての重要課題であって、八戸市が取り組むべき喫緊の政策課題であることは、ここで明確にしておかなければならない。その意味でも、第二部で取り上げる財政上あるいは会計処理上の諸問題については、今後の経営健全化のために十分な検討と再発防止策を講じる必要があることも、第一部を締めるにあたって強調しておきたいと考える。

第二部 財務諸表項目の監査結果

1. 第二部を始めるにあたって

第一部においては、資金不足比率の悪化の要因とその改善の方策について、過去10年間の推移を視野におきながら総合的に分析、検討した。その結果として、資産売却、増資等のファイナンス面の方策と、それ以外の収益改善の方策を提案した。

第二部は、経営改善に密接な関連をもつ重要な財務諸表項目及び財務事務の準拠性等につき、会計記録に対する監査手続と内部統制の有効性に対する監査を実施し、問題点につき詳細な指摘を行い、意見を述べている。「真実は細部に宿る」といわれるが、現場に密着したこれらの問題点につき、しっかりと、きめ細かく対処することにより、もろもろの改善案がより確実に実現できるのではないかとと思われる。

まずは、交通部の平成20年度の財務諸表を掲載する。

貸借対照表 (単位：千円)		負債の部 (単位：千円)		損益計算書 (単位：千円)	
資産の部	H20年度	負債の部	H20年度	損益計算書	H20年度
固定資産	787,711	固定負債	0	営業収益	1,322,217
有形固定資産	781,282	退職手当債	0	営業費用	
土地	233,721	流動負債	958,790	運転費	1,012,284
車輛	251,412	一時借入金	890,000	車輛修繕費	158,458
取得価額	1,511,768	未払金	50,119	その他修繕費	5,627
減価償却累計額	1,260,356	未払消費税	3,252	減価償却費	58,783
建物	109,459	その他未払金	46,866	資産減耗費	7,963
取得価額	294,383	その他流動負債	18,672	施設損害保険料	8,525
減価償却累計額	184,924	負債合計	958,790	自動車重量税	5,547
構築物	34,190	資本の部	H20年度	施設使用料	277
取得価額	227,571	資本金	383,981	運輸管理費	208,911
減価償却累計額	193,381	自己資本金	90,000	一般管理費	109,486
機械及び装置	148,932	借入資本金	293,981	営業費用合計	1,575,862
取得価額	505,316	企業債	293,981	営業利益	△ 253,646
減価償却累計額	356,384	剰余金	△ 53,990	営業外収益	492,146
工具・機具及び備品	3,568	資本剰余金	376,955	受取利息	230
取得価額	27,940	受贈財産評価額	30,063	他会計補助金	475,000
減価償却累計額	24,372	国庫補助金	98,916	補助金	2,169
無益固定資産	267	県補助金	58,393	雑収益	14,747
電話加入権	267	他会計補助金	100,500	営業外費用	166,392
投資	6,162	工事負担金	86,917	支払利息及び企業債取扱諸費	7,252
出資金	131	損失補填評価額	2,166	繰延勘定償却	149,280
差入保証金	0	欠損金	△ 430,945	雑支出	9,860
預託金	6,031	当年度未処理欠損金	△ 430,945	経常利益	72,108
流動資産	74,190	資本合計	329,991	当年度純利益	72,108
現金預金	31,995	負債・資本合計	1,288,781	前年度繰越利益	△ 503,053
未収金	39,625			当年度未処理欠損金	△ 430,945
貯蔵品	2,570				
その他の流動資産	0				
繰延勘定	426,879				
退職給与金	408,258				
開発費	18,622				
資産合計	1,288,781				

2. 以下では、この財務諸表項目等に関する個別の監査結果を記載している。

2. 現金管理について

(1) 運賃收受及び銀行預入の事務フロー

乗客は、バス乗車の際、乗車口の脇に据え付けてある整理券機から整理券を抜き取り、降車の際に運賃（現金あるいは回数券）と整理券を運賃箱に直接投入する。

八戸市交通部自動車乗務員服務規程第 21 条第 3 項によれば、乗務員は「運賃収入及び料金を手に取って收受してはならない。」としており、バス業界の特徴として、現金等の盗難リスク・従業員の不正リスクに対処するため、従業員の手作業が極力介入しないように運賃回収は機械化されている。

乗務員は、運行終了後、運賃箱から金庫を外し、営業所内にある金庫解錠精算装置にセットすると精算パソコンで金庫内の現金データが収集され、現金はコンテナに、回数券はプラ箱に分別されて収納される。他車両においても運行終了後、次々この作業が行われる。翌朝、前日の全車両分の運賃収入を入れたコンテナは八戸信用金庫（以下、「銀行」という。現在の青い森信用金庫である。）の集金担当者が来るまで大金庫に一時的に保管され、本日分の空のコンテナが精算装置にセットされる。銀行担当者が集金にくると、精算パソコンが集計した帳票（日集計金額内訳）をもとに 1,000 円札の枚数だけを銀行担当者と精算担当者がその場で確認し、誤差があれば、日集計金額内訳に書き加え、現金を預ける。銀行から入金額の内訳明細書が F A X で送付されてくると、この金額をもとに運賃収入計上の起票が行われる。小銭については枚数を数えることなく、銀行担当者が持ち帰るのが現行の事務フローである。

(2) 監査の結果及び意見

【意見】現金等の盗難リスク・従業員の不正リスクへの対応について

営業所が把握する精算装置が集計した帳票（日集計金額内訳）と銀行からの入金額内訳明細書とを平成 21 年 3 月分について照合した結果、下表のとおり、1 日当たり平均 23,068 円の差異額（少ない時で 46 円（差異率 0.004%）、多い時で 40,416 円（差異率 5.0%）までの差異幅がある）が認められた。

平成 21 年 3 月分入金差異額の集計表

(単位：円)

	旭ヶ丘営業所		大杉平営業所		合 計	
	1ヶ月間累計額	1日当たり平均額	1ヶ月間累計額	1日当たり平均額	1ヶ月間累計額	1日当たり平均額
銀行入金額	26,198,015	845,097	12,200,984	393,580	38,398,999	1,238,677
精算装置集計	25,684,120	828,520	11,999,760	387,089	37,683,880	1,215,609
差 異 額	513,895	16,577	201,224	6,491	715,119	23,068
千円札差異	71,000	2,290	25,000	806	96,000	3,097
1円5円差異	21,635	698	7,734	249	29,369	947
差 異 率 (%)		2.00		1.68		1.90

差異が生じる原因を質問し、得られた回答を基に判断すると、①千円札を両替機に通さずに直接運賃投入口に入れた場合はカウントされない②1円・5円玉はカウントしない③硬貨の変形や汗・ゴミ・キズ等がついている④整理券に絡めて運賃投入した等により、運賃箱において正確に金種が判別されない

ためである。機械メーカーによると硬貨選別の整合率は約 96%であり、平均するとこの範囲に納まっている。

当該精算システムにより、乗務員が直接現金に触れることなく、1日の収入金額についての概算額は容易に把握できるものの、正確な入金額は銀行からの報告を待たなければわからない状態である。銀行への入金額については、預入時に千円札のみの確認を行い、硬貨については確認を行わずにそのまま銀行集金担当者に渡すため、仮に銀行担当者が硬貨を紛失したとしても、交通部では全くその事実と差異金額を知る術もない。

公営企業であってもそうでなくても、売上金の入金管理上、少なくとも事前に硬貨も数えて銀行への預入総合計金額は把握しておくべきである。

また、この差異額については、銀行入金額が精算装置集計額よりも多いケースがほとんどであったが、平成 21 年 3 月分の中で 1 日分だけ精算装置集計額より銀行入金額の方が少ない日があった（大杉平営業所分差異△9,429 円）。考えられる原因は、①金庫の故障修理のため仮に 1,000 円札の両替を行った②千円札が精算装置にはさまっていた等が考えられると旭ヶ丘営業所長から説明を受けたが、その日に修理は行っておらず、原因は今となっては不明である。

以上の結果から、今後は現金等の盗難リスク・従業員の不正リスクに厳密に対処し、厳格な現金管理を行う必要があると考える。そのためには、バス 1 台 1 台の金庫の金額と精算装置集計額との照合を行い、各々どれだけの差異金額が生じているかを把握し、差異金額に異常値が発見された時点で、その原因究明までを行う管理体制を整備構築する必要がある。

【意見】 運賃箱・精算装置の設備更新について

現在の運賃箱・精算装置は、平成 7～8 年に導入されたものであり、5 年の法定耐用年数を大幅に超過している。現場では運賃箱・精算装置に千円札や硬貨が挟まったり、詰まったりすることが時々あり、これも入金額の差異原因の一つと考えられる。

機械化された運賃箱・精算装置ではあっても、このような不具合が生じた場合には人の手が介入することとなる。一例として、精算装置の場合には、千円札が詰まり紙幣 BOX への現金収納がされないこともある。そのため、お札が詰まっていないか確認できるのぞき窓があり、お札が詰まっている場合には、のぞき窓を開閉し、お札を手で紙幣 BOX へ落とし入れることもあると説明を受けた。

交通部のこれら機器については、平成 24 年度に設備更新予定であるとのことである。資金不足の折ではあるものの、現金に関する内部統制強化のためには、前倒しの設備更新が望ましいのは確かである。

【意見】 現金取扱業務マニュアル等の整備について

営業所には種銭（両替金）の不足を補充するための 8,500 円（1,700 円×5 両分）が種銭用保管金庫（手提げ金庫）に保管しており、この使用・補充に関しては、使用・補充簿（受払簿）が作成しており、使用者・補充者は 1 人で現金を扱わないように 2 人の印鑑を押すことになっている。このような取扱いについては、自主的になされているものであり、業務マニュアル等の文書化されたものはない。

車両廃車時・入替時においては、運賃箱から種銭を取り出し、種銭が不足している場合には精算装置の収納コンテナから種銭を補充しているが、この受払については、受払簿等はない。

また、上述した精算装置のお札詰まりを直す際には、他人に声掛けをして行うとのことだが、特に決まったルールはなく、個々人の裁量にもとづいて行われている。

現状では、現金の取り扱いについての規程・規則といったものがなく、現金に関する管理・統制が不十分であると言わざるを得ない。早急に現金取扱業務マニュアル等を整備し、管理を徹底する必要がある。

【指摘】 簿外現金の存在について

個別外部監査期間中において、旭ヶ丘営業所の種銭用保管金庫の実査を行ったところ、4,450円の簿外現金が発見された。これには「平成20年6月10日余剰金判明」とのメモが付されており、当初は不明であるとの回答を得たが、前担当者等から聞き取り調査してもらったところ、「車両の廃車等に伴い運賃箱から回収した種銭を返納する際、回収した金額が返納すべき金額の12,300円（種銭の基準額）を超えていた分を従前より代々引き継いで保管していたもの」で、本来は「運賃収入として入金すべきもの」であったことが判明した。過去に種銭が不足した時は、この中から補充したこともあったとのことである。

このような簿外現金が監査の結果発見された事実は、経営管理上は大変大きな問題である。その原因は、交通部内に明確な管理ルールがないため、現金の取扱が個々人の時々の裁量に基づき行われていることも一つである。

この指摘事項を受けて、現金管理体制の整備と強化に取り組むことは、交通部の管理体制改革の中でも喫緊の重要課題である。

【指摘】 乗務員服務規程の改訂について

八戸市交通部自動車乗務員服務規程第21条第3項には、「運賃収入及び料金を手に取って收受してはならない。ただし、両替金については、八戸市交通部循環式自動両替器付運賃箱取扱い要領（昭和64年1月1日実施）によるものとする。」との条項がある。八戸市交通部循環式自動両替器付運賃箱取扱い要領（昭和64年1月1日実施）は、当時1,000円札を乗務員が直接乗客から受取り車内の小金庫に保管し両替を行う際の取扱を定めたものである。しかし現在は、両替は乗客自らが両替機で行うことになっており、現行の乗車ルールの中では対象のない条項となっている。速やかな服務規程の見直しと改訂が必要である。

【意見】 乗務員の電話代金所持について

乗務員は、乗務中に電話を使用するための電話代金30円を所持しており、これは決算書上の期末現金に含まれている（電話代金30円×乗務員182名分で総額5,460円、平成21年3月31日現在）。ワンマンカー取扱い要領によれば、電話代を使用した際には、帰庫後、電話代金使用申告書により申告することとされている。

そもそも電話代金30円所持は、乗務員が営業所等への緊急連絡の際に、公衆電話を利用することを想定したものである。しかし、公衆電話の数そのものが減り、携帯電話の所持がこれだけ普及した社会では、現状にそぐわない取扱であると思われる。現に電話代金使用申告書による使用申告はここ数年実績がなく、また乗務員の連絡も個人用の携帯電話でなされているのが実情である。平成20年度のバスロケーションシステムの導入により、車内に電話が取り付けられたこともあり、今後は電話代金の所持は見直す方向であるとの説明があったが、何事も従前通りであれば良いというわけではなく、様々な環境変化に対応して弾力的で合理的な取扱に変更していくことも、経営上は必要である。

【指摘】未収運賃の回収業務と乗務員の意識改革について

八戸市交通部自動車乗務員服務規程第 24 条第 1 項では、乗務員は運賃を持ち合わせない乗客があった場合には、住所、氏名及び勤務先等を聞いて目的地まで乗車させ、帰庫した際にその旨を係員に申し出なければならないとされている。具体的な取扱いについては特に定められておらず、実際の運用事務は以下のようになされている。

(乗車未収金の事務)

乗務員は運賃を持ち合わせていない乗客があった場合、帰庫した際に営業所の黒板にその旨を書くかメモを貼り付けており、後日別便の乗務員が料金を回収した際には配車の者に連絡して該当する黒板の文字を消すあるいはメモを剥がすこととなっている。ある程度の期間がたっても残っているものは、気が付いた人が黒板を消すあるいはメモを剥がすとのことであった。

監査人が実際の黒板を見てみると平成 21 年 10 月 2 日現在で、未収メモ等は 11 件 (70 円～410 円) 残っており、中には 4 月のものがあった。名前と金額の記載はあるものの、住所や連絡先が記載されていないものも散見された。これでは連絡の取り様もなく運賃回収の術もない。また、運賃を回収した旨のメモ等が他に 4 件あったがそれに対応する未収メモ等は見当たらず、運賃の未回収があってもメモ等を残していない乗務員がいることも窺えた。乗客への信頼第一が根底にありそのような取扱いをする乗務員もいるとのことだが、服務規程に従っていないことになる。

乗客が誤って多く運賃を入れたことにより運賃を返納する際には、複写式の運賃返納引換え証を発行して運賃返納を行っているが、逆に未回収の際にも複写式の運賃請求書を発行して確実に回収業務を行うなどの体制整備が必要である。民間企業では増え続ける未収金の解消対策に知恵を絞っている一方で、交通部が公営だから少額だからといって回収業務を怠ってよいはずはない。回収の事務マニュアルの整備とともに、乗務員一人一人の意識改革が必要なのは言うまでもないことである。

3. 一時借入金

(1) 概要

平成 21 年 3 月末現在の一時借入金残高は、八戸信用金庫からの借入金 890 百万円である。資金不足状態にある交通部は、年度当初に八戸市から、期間 356 日の一時借入金 (金利は年 0.5%) による経営支援を受けている。それを超える運転資金不足については、過去からの慣例に従って、八戸信用金庫から特定の条件の下に借り入れることとしている。この特定の条件とは、下表のとおりである。

区分	借入金額	金利 (%)
1	5 億円超	年 1.200
2	1 億円以上 5 億円以下	年 1.500
3	1 億円未満	年 1.625

交通部は、年度末には八戸市からの一時借入金を返済しなければならないため、3 月 31 日に八戸市に 600 百万円を返済し、同日から 4 月 7 日までの期間で八戸信用金庫から 610 百万円を借入れている。また、これ以外の八戸信用金庫からの期中借入の場合には、事務手続き上、年度末を繰り越すことは好ましくないという理由から、契約上は 3 月 31 日までの借入としており、条件変更の手続きをとって 4 月 7

日までの借入契約としている。

(2) 監査の結果及び意見

【意見】民間金融機関からの一時借入金について

資金不足を補うため、公共機関が民間金融機関から融資を受けることについては、独立採算を前提とした公営企業たる交通部の企業経営を維持する観点から致し方ない現実である。しかしながら、交通部の場合には、民間金融機関との長期間に亘る馴れ合い関係が継続しており、上述の条件（金利、期間、条件変更）が双方暗黙の了解事項として事務引継ぎがなされてきた。日本経済のグローバル化や郵政民営化によって、更なる金融の自由化、金融機関間の競争関係激化が、今後更に見込まれる現下にあつて、無条件に金融機関のみから巨額の融資を引き出す事務手続きは、公営企業の健全な運営と公正な事務手続きの遵守の観点から、今後改善されるべきである。契約金利は、経済環境や市場金利を反映し、その時点での借手の信用力を評価された結果示されるものであり、長期間に亘って同金利という契約は、市場原理を無視した官民もたれあいの産物と判断される。すなわち、資金不足による一時借入が必要な場合には、他の民間金融機関のみならず、公的金融機関も含めて自律的に借入交渉をした後、交通部に最も有利な条件の金融機関と借入契約を結ぶべきである。現に、県内の他の公営企業が民間金融機関から借り入れた金利は、交通部に適用されている当該金利よりも、かなり低いものであることが、他の自治体の個別外部監査の結果でも明らかになっている。また、期中で借り入れた契約の借入期間は、資金計画上は年度末を繰り越すことが確実であるにもかかわらず、地方公営企業法第 18 条の規定により、年度末で借入金を残すことが好ましくないために、契約上は年度末で返済することとし、条件変更手続きにより返済期限を翌年度の 4 月 7 日にしているのが実態である。このような事務手続きについても、過去からの緊密な金融機関との協調関係に起因するものと推測される。地方公営企業法第 18 条の 2 の規定を遵守するならば、年度末において計算された資金不足額を、そこで新たに借り換える手続きが適正妥当な事務手続きであると考えられる。

【意見】八戸市の貸付金要綱について

八戸市の貸付金要綱には、以下の記載がある。

（この要綱の趣旨）

第 1 この要綱は、八戸市（以下「市」という。）の一般会計から八戸市交通部（以下「交通部」という。）の自動車運送事業会計に対し、自動車運送事業会計運営資金を平成 20 年度の予算の範囲内において貸付することについて必要な事項を定める。

この規定から理解されることは、貸付ける側の八戸市の意識としては、地方公営企業法第 18 条の 2 に規定される長期貸付けには該当せず、一時的な資金不足に対する短期貸付けであることを前提とした貸付金要綱であるということである。それ故に、当該借入金は同法第 29 条により認められた一時借入金に該当し、年度末時点で借入金を民間金融機関に頼らざるを得ない状況になっている。

そもそも、上記の八戸市の貸付金要綱には、貸付ける「目的」の記載がなく、住民の福祉の増進や公益上の必要性が必ずしも明確ではないように映る。この資金の必要性については、例えば 21 年度予算について言えば、平成 20 年 11 月 17 日付けで交通部長から財政部長に対して予算措置の依頼が事務連

絡として発出されている。その中で、利用者減少による収入減や燃料の高騰等による資金不足状態に陥っており、経営健全化を進めながらも、「市民に欠くことのできない市営バス事業」という文脈を用いて、貸付の必要性を淡々と唱えている。

地方財政法第6条（公営企業の経営）により、公営企業には独立採算制が基本とされているが、一部の行政経費や不採算経費には例外規定がある。また、その例外規定以外にも、地方公共団体は、地方公営企業法第18条、同18条の2の規定により、出資または長期貸付けの形による資金援助も可能である。

八戸市からの借入金は平成11年度から発生しており、その推移は下表のとおりである。

	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
借入金額（百万円）	230	139	224	300	400	460	476	552	600	600
金利（％）	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
支払利息（千円）	2,142	1,359	2,215	1,500	1,950	2,243	2,327	2,699	2,934	2,926

上表の推移からもわかることであるが、金額的な増加が著しく、八戸市の負担増加について住民負担の観点からは問題が大きいと考える。基本的に受益者負担の理念からすれば、八戸市の支出は公益の概念と負担の公正性を鑑みて、極めて限定的な貸付であるべきではないだろうか。更には、金利が0.5%と著しく低く設定されており、この歳入減少分に関する公益性の判断も必要である。

いわば、単年度予算の範囲内で短期貸付け要請に対応することで、貸付金が雪だるま式に増加している現状を看過することなく、公共性・公益性と受益者負担の観点から、制限的な長期貸付けによって交通部の自立的な再建策を講じる必要があると考える。

4. 補助金

(1) 概要

交通部は八戸市の一般会計から、下表の繰入金を補助金として受け入れている。

(単位：千円)

項目		平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
退職給与金繰延償却費	▲	348,956	286,676	261,788	185,337	175,453	146,504
基礎年金拠出金負担金	☆	18,532	19,758	17,753	16,325	15,886	14,301
バス車両減価償却費	▲	44,457	44,611	38,738	34,947	42,399	46,403
バス車両企業債利子	▲	1,801	1,167	606	616	1,323	1,889
バス路線維持負担金	▲	308,059	311,689	341,692	348,675	284,484	242,121
児童手当負担金	☆	2,770	4,290	4,490	5,720	5,590	4,530
追加費用負担金	☆	47,755	46,499	37,933	35,380	25,865	19,252
国庫協調補助	■	6,670	4,310	0	0	0	33,870
合計		779,000	719,000	703,000	627,000	551,000	508,870
合計のうち、繰出基準外の金額		703,273	714,690	642,824	569,575	502,571	436,917

- ☆ : 総務省が地方財政計画において公営企業繰出金の繰出基準を定めているもの。
▲ : 基準外繰出金
■ : 国庫補助金

(2) 監査の結果及び意見

【意見】八戸市補助金交付要領について

八戸市の補助金については、「八戸市自動車運送事業会計補助金交付要領」に基づいて交付事務が実施されており、この要領には以下の記載がある。

(この要領の趣旨)

第1 この要領は、八戸市交通部が行う自動車運送事業（以下「事業」という。）に要する経費について、予算の範囲内で補助金を交付するものとし、その交付については、八戸市補助金等の交付に関する規則（昭和61年八戸市規則第1号。（以下「規則」という。））に定めるもののほか、この要領の定めるところによる。

この規定についても、貸付金同様、補助金交付の目的に関する記載が全くないことは問題である。市民への説明責任を果たす意味で、公益の観点からの補助金交付の必要性に触れなければ、要領を作成する意義は見当たらない。

更には、総務省の定める繰出基準以外の支出に対して、八戸市が議会の議決を得て補助金を投入することについては、地域の特性や対象公営企業の経営実態を踏まえた上での行政サイドの判断によるとはいえ、住民に対する詳細な説明が必要であることは言うまでもない。具体的に、退職給与負担金については、過去に支出した退職金を繰延経理し、5年償却するという、一般に公正妥当と認められる会計基準とはかけ離れた公営企業のみにも例外的に容認された会計処理を行った部分の償却財源を補助金として交付している。また、交通部の最も重要な資産であるバス車両の減価償却費についても、会計理論上は将来のバス購入の再投資に向けられる費用が減価償却費であるが、損益計算上の重い負担に耐え切れずに、八戸市の基準外補助に頼っていることが明らかである。本当に市民にとって必要な補助であることについては、その理由とともに具体的数値をもって明瞭に議会に諮るべきである。また、補助金は単年度ごとにサンセット方式で見直されるべきものと考えるが、仮に経営改善の目的のために中長期間に及ぶことが確実視される場合であっても、経営健全化計画に盛り込むことによって、継続的かつ長期間の補助金として交付されるのが、至極当然であろう。

5. 営業収益

(1) 概要

運送収益の主な内訳内容は、バスの運賃箱現金収入、車内・営業所窓口・委託販売所での回数券販売収入、営業所窓口及び定期券委託販売所での定期券販売収入、高齢者・障害者特別乗車証交付事業に関する負担金（平成20年度年額450,000千円）などである。

(2) 監査の結果及び意見

【意見】外部提出書類の誤りについて

八戸市交通部では、自動車輸送統計調査のため、規制当局の求めに応じて国土交通省に対して輸送人

員・総走行キロ等を記載した調査票を毎月提出している。平成 20 年度分について閲覧したところ、担当者の計算ミスや担当者間の連携が徹底されていないため、国土交通省に報告した輸送人員（7,317,025 人）と実際の輸送人員（7,304,105 人）とが相違していた。このデータは直接一般国民に公表されるものではないため、経営管理上の信頼性の低下をもたらすことにはならないが、事務手続の適正化を図る上では、特に規制当局への提出書類の作成は細心の注意を払い正確な記載が必要である。

【意見】輸送人員の算定について

公表されている輸送人員（平成 20 年度は年間 7,304,105 人）は、交通部が行う年 1 回（平日 5 日間・土曜日 2 日間・日曜日 2 日間）の実態調査結果を基に、1 日当たりの乗客者数の実数を集計し、これに年間の平日・土曜日・日祝日の各日数を掛け合わせて推定計算された結果である。また、交通部作成の「事業概要」にある月別の輸送人員も、この年間の輸送人員を月の単純日数で按分計算しただけのものである。余りの概算数値であることに驚きは隠せないが、せめて曜日別の人数を記載した方が良いと思われる。また、乗務員の手書きによる集計方法についても、計算の正確化のためにはシステム導入が望ましいと考える。

わずか年 1 回の実態調査結果で、年間の輸送人員を合理的に推計できるのかについては、素人ながら極めて疑問である。これまで年 2 回実態調査を行った年もあったそうだが、乗務員が交通の安全性を確保できないとして、基本的に年 1 回のみ行ってきた経緯がある。

交通部の今後の方針は、平成 21 年度以降は乗降調査機を 11 台購入したため、これを利用して調査回数を増やすこととし、現行の乗務員が手書きで集計する調査は廃止することである。

輸送人員は様々な経営判断等の基礎となる重要な経営指標であり、少しでも実態数に近似した信頼性のある数字の算出を目的として、早急に対策（機器導入、体制整備、意識改革、利用者の理解促進）を講じる必要がある。このような基礎的データの入手についてまでも、コスト削減のために正規の手続が省略されるようでは、経営改革は進まない。

また、現在は実態調査の手続書等は作成されていないが、調査時期、調査期間、調査方法や調査日に雨天等が続き合理的な数字が算定できなかった場合の対応等について定めた手続書（事務マニュアル）を作成し、これを継続的に運用して統計資料の正確性を担保し、調査結果の信頼性を高めることも必要である。

【意見】実数調査の実施と路線別収支の実態について

交通部では、平成 7 年度に乗車区間・乗車目的・乗車券の種類・乗り継ぎの有無・大人、小人の区別の全数調査を実施し、その後十年以上に亘って、当時の基礎データを使用して券種別等内訳・路線別収支を推計している。

車内の輸送人員は、先に定期券・福祉乗車証等の発行枚数等により推計される人数を算定した後、差引で求めるため、下表にあるように実際の車内収入の減少割合と輸送人員の減少割合とは一致せず、内訳人数には明らかに矛盾がみられる。

路線別収支の算定にしても、平成 7 年度の 1 人平均乗車キロ・平均賃率等の基礎データを基に計算されているため、収入実態を合理的に算定しているかについては疑問を抱かざるをえない。

平成 7 年度以降、輸送人員の規模、八戸市民の年齢構成、路線の新設あるいは廃止、南部バスとの共通乗車等の状況変化もあり、現在の実態は当時とかなり相違していると予想される。従って、早期に〇

D調査（Oは起点(origin)、Dは終点(destination)を表し、乗降客の実態調査のこと）を実施する必要があると考える。このような実数調査には市民の協力が不可欠であるため、日常から整理券をとることについて指導・啓蒙活動を継続することも必要であろう。公共機関の情報公開がこれまで以上に求められる社会においては、券種別内訳や路線別収支について現在の実態を数値化し、経営実態を明瞭に表現することを目的として、その基礎となる輸送人員について正確かつ合理的な算定を行うために改善を求めたい。

〈車内収入の推移表（旅客収入より車内収入のみを抜粋）〉

	車内収入				傾向
	平成7年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	
旅客収入（千円）	1,045,454	408,159	407,642	383,413	↓
収入割合（％）＊	100.0	39.0	39.0	36.7	
旅客数（千人）	4,846	2,054	1,822	1,479	↓
人員割合（％）＊	100.0	42.4	37.6	30.5	
1人当たり単価（円）	216	199	224	259	↑
単価割合（％）＊	100.0	92.1	112.6	115.9	

＊平成7年度を100とした場合の割合（％）

【意見】福祉乗車証の負担金

監査の結果、福祉乗車証に関して八戸市より収受した負担金総額は、昭和49年から平成20年度までで実に9,749,607千円であった。この制度は平成19年7月に改正され、高齢者（年齢が70歳以上）と障害者ともに、負担を増やす形となった。交付実績枚数と負担金の推移は下表のとおりである。

（単位：枚、千円）

		平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
交付実績枚数	高齢者乗車証	16,542	16,696	16,175	16,341	16,136
	障害者乗車証	3,303	3,439	3,551	3,817	3,869
	合計	19,845	20,135	19,726	20,158	20,005
八戸市の歳入額		38,988	39,254	37,833	67,045	67,787
八戸市から交通部への負担金額		469,532	476,394	466,717	450,000	450,000

八戸市は平成19年7月に本制度の運用方法を見直し、下表に定められた金額を八戸市に支払えば、福祉乗車証を交付する制度となっている。平成19年度に八戸市の歳入が大幅に増加した理由は、この改正によるものである。

		所得制限内の方	所得制限を超える方
高齢者	従前	2,400円	非該当
	新制度	4,000円	8,000円
障害者	従前	無料	非該当
	新制度	1,000円	2,000円

(注)

- ①高齢者とは70歳以上の八戸市民である。
- ②福祉乗車証を提示すれば、南部バスにも無料乗車できる。

本制度は、八戸市の高齢者福祉と障害者福祉行政の施策の中で、連綿と継続してきた一事業である。その負担金は、昭和49年度に25,000千円であったものが、高齢化社会が成熟した現代においては、平成17年度に476,394千円にまで増額されたことから、平成19年度より上限額（交通部と南部バス合わせて480,000千円）とされている。このような福祉行政の一翼を交通部が担う必要性については理解できるものの、金額的な推移を見るにつけ、過去の財政負担の膨大さとともに、将来負担の面で、そこに恐ろしさを覚えるのは私だけではあるまい。ある意味で、世代間負担の不公平性ととも、増え続ける福祉行政の負担の一部を、公営企業としての採算性を至上命題とする交通部が負った構図が見え隠れしている。およそ公営企業としての理念を貫徹するのであれば、経営努力の結果が経営成績に明確に反映されなければならないし、このような上限額を公営企業に求めることは、その基本理念の根幹を揺るがしかねない。昨年青森市は、この福祉乗車制度を改正し、ワンコイン制度（1回100円）とフリーパス券制度（1ヶ月、3ヶ月、6ヶ月、1年）の複数のメニューを用意した。八戸市にあつては、今後、本制度の利用方法について、公営企業としての経営の透明性や責任の明確性、高齢者の負担の公平性の観点、何よりも財政的な負担の肥大化防止の観点から、総合的に勘案して制度の設計と運用を見直す必要があると考える。なお、資金不足に悩む経営体が資金不足を5年以内に解消するためには、現金収入の増加策を計画的かつ具体的に提案する必要があることを忘れてはならない。別に述べる計算根拠の明瞭性と公正性の視点からは、受益者負担の原則に則り、高齢者に対して従前以上の負担を求める必要性もあると考えている。同様に、例えば住民税や国民健康保険料の滞納状況が、交付時に確認されていない現行の行政事務については、住民の負担と受益の公平性を重視すれば、一定の考慮が必要とも考えられる。更には、乗車証のデザインが乗務員には確認しにくいという現場の声も聞いたことから、制度の円滑な運用を行う上で、確認事務の安定的な実行が確保されるよう、工夫が必要である。

【意見】福祉乗車証の補助金算定根拠について

福祉乗車証に関して補助金の交付申請を行うにあたり、八戸市に対して示している補助金算定根拠1人当たり23,660円という数値は平成4年度の実態調査によるものであり、それ以後、この数字は全く改定されていない。

平成7年度実態調査（交通部）による福祉乗車証の収入見込額は444,000千円と算定されており、当時の八戸市負担額（331,335千円）を112百万円程上回っている。平成7年度実態調査では、高齢者の乗車率は推計値より高く、1人当たり31,000円程度となっており、補助金算定根拠の23,660円とはかなりの差がある。一概には言えないが、仮に平成7年度の実態調査が当時の乗車実態を反映していたとすれば、福祉乗車証に見合う八戸市負担額は、全額を補填するものではなくその一部を補填するに過ぎず、そのため交通部は毎年100百万円以上の負担を負ってきたともいえる。この仮定計算も平成7年当時を

想定したものであり、合理的な福祉乗車証の輸送人員等が算定されないことには、早計に判断できないことは言うまでもない。高齢化社会を迎え高齢者が年々増加する一方、下表のとおり福祉乗車証の発行枚数は増えている（平成7年度比較で134.2%）ものの、福祉乗車証利用率は確実に減少（平成7年度比較で69.5%）しており、正確な乗車実態について現状を把握分析の上、福祉乗車証制度の運用方法見直しも必要であると考えます。

〈八戸市の高齢者・福祉乗車証の発行枚数の年度比較〉

	平成7年度	平成20年度	増減率（%）
八戸市総数（人）	244,565	237,434	97.1
うち70歳以上高齢者（人）	18,767	36,254	193.2
高齢者割合（%）	7.7	15.3	199.0
福祉乗車証発行枚数（枚）	12,025	16,136	134.2
福祉乗車証利用率（%）	64.1	44.5	69.5

*比較のため、平成20年度は南郷区分を除いた人数としている。

【意見】定期券収入について

定期券は、営業所窓口及び定期券委託販売所で販売されており、1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月・12ヶ月（通学のみ）の種類がある。交通部では定期券販売時に全額を収益計上しているが、会計理論上、発生主義による期間損益の適正化を図るためには、経過月数に応じて収益計上し、残額は前受金等として計上する会計処理方法が望ましい。

また、年度末における一部学生の定期券販売（在校生の予約販売）については預り金計上（平成20年度末14,147千円）して、これ以外の年度をまたぐ新規4日前、更新1週間前の定期券販売は販売時収入計上としており、会計処理方法が統一されていない。

期間損益計算の適正化を目的として、財務規則等の改正による会計処理方法の変更あるいは改善を検討することが必要である。

【意見】乗車回数券等の委託販売

乗車回数券や乗車カード、販売促進品については、2営業所のみならず、市内の小売業者等に委託販売により販売を行っている。20年度における委託販売代理店は、25の販売店と3つのバスプールである。

（1）3月末時点での未収入金の計上不足

3月中に販売した回数券等の未回収分については、翌年度4月の営業収益に計上されている。これは、毎月1回、販売された種類の回数券等を補充する際に現金を販売店から回収してくるが、その時点で営業収益に計上する会計処理方法によっているためである。また、同じく、3月中に販売した分について、手数料控除後の金額を銀行振込み払いにより送金してくる販売店（例えば三春屋）については、銀行入金日をもって営業収益に計上している。

しかしながら、発生主義会計においては、3月中に販売した回数券等は、販売店が販売した時点で営業収益に計上するべきであって、その現金は交通部の現金として管理されるべきである。従って、21年3

月末時点での販売店にあった現金は、帳簿外現金となっており、不適切な管理状況にあったと言える。

(2) 現金の管理

委託販売店については、基本的に商行為を継続的に行っている業者が多いため、日々の現金管理についてのレベルは高いことが通常である。それに対して、岬台団地、是川団地、ラピアに所在するバスプールについては、一般市民に施設管理や販売業務も含めて委託する形態をとっている。この委託契約書には、委託業務の内容の中に「現金の保管・管理業務」が明記されておらず、実態と乖離した不適切な契約内容となっている。この契約内容をストレートに解釈すると、販売事務については委託していても、販売の結果得られた現金については、受託者の管理下には無いこととなり、原則に立ち返って交通部が管理すべきものである。従って、当然に日々の現金残高については八戸市監査委員監査や出納検査の対象となるべきものと判断されるが、現実には受託者の管理下にあるし、監査の対象にはされていない。1ヶ月の売上金額は40万を超える場合もあり、このお金が日々、交通部を離れて市民により保管されている実態については、公金管理者の指定に関して改善の余地が十分にある。毎日の現金管理を委託する方法、現金出納帳を作成させる方法、販売した分について毎日売上傳票を記載させる方法、その他の方法を模索し、現金の管理保全マニュアルを作成する必要性が急務である。

(3) 貯蔵品の管理

貯蔵品は、未販売の回数券等の製作費相当額を計上している。しかしながら、年度末現在における委託販売先に在庫のある分については、貯蔵品の計上対象としていない。年度末時点においては、委託先から在庫報告書の作成と提出を求め、それに基づき貯蔵品に計上しなければならない。また、ラピアのバスプールの20年度の販売実績は、年間でわずか407千円である。それに対して、年度当初に管理委託者3名には、それぞれ409千円分合計で1,228千円分の回数券等を預けており、過剰な数量であると判断される。販売実績の観点から、販売の継続について検討するとともに、預け在庫の削減が必要である。

【意見】バス回数乗車券の回収作業

日々のバス運行で利用者が使用したバス回数乗車券については、運行終了後に現金とともに営業所に集められ、南部バスの回数券を除いて廃棄されている。南部バスの回数券については、後日売上金を南部バス側と精算する必要性から、回収作業を行い分別管理している。しかしながら、市営バスの回数券については、何らの確認業務を経ることなく、職員1名の管理の下でシュレッダーされている。回数券は回収時点では現金同等物であり、換金可能性を有するものである。更には、未使用回数乗車券は条例施行規程第13条の規定により、一定の手数料負担があれば払い戻しも可能である。つまり、いくらコストがかかるとは言っても再利用の防止、不正行為の防止のためには、管理は厳重に行われなければならない。従って、今後は現金回収と同様に、回収枚数と金額を集計し、上司の確認を受けた後で、複数者の管理の下で廃棄業務が行われる必要がある。現行の回数券は10円単位で作成されているため、現状において保管と発行に関する管理コストが負担であるだけでなく、今後は回収と確認に人手がかかることが確実視される。そのためにも、料金体系の見直しを行うとともに、発行する回数券の金種の削減についても、検討することが喫緊の課題である。

未使用回数乗車券が現金同等物であるという文脈を突き詰めて考えれば、将来仮に経営の継続を断念

した場合には、未使用回数券は交通部にとって「負債」であることを意識しておく必要がある。現行の回数券管理実務を総論すると、未発行分については比較的厳格に管理できていると評価できるが、発行済みの回数券の潜在的枚数や回収済み枚数の情報を交通部は全く有していない。このことは、企業評価を行う実務上は、多くの障害を有していることを意味しており、その点でも回数乗車券の枚数管理は、経営管理上極めて重要であることを、交通部は認識するべきであろう。

【意見】エコ通勤定期の乗車対象範囲の確認

交通部は、二酸化炭素の排出を抑え、環境にやさしいバス運行に対する認知を促進するといった政策的配慮から、利用者の利便性向上と経済的負担の軽減を図ることが可能なエコ通勤定期の取扱いをしている。

対象月日	対象	料金
土日祝日（振替休日を含む）、8/13~8/16、12/29~1/3	同伴家族（2親等以内の家族）	大人1乗車 100円 小人1乗車 50円

このエコ通勤定期券は、交通部の規則として制定されたもので、一般に販売されているものであるが、実際に乗車するにあたっては、料金支払時には乗務員による2親等以内の確認事務が徹底されていないのが実態である。つまり、エコ通勤乗車券の所有者が、誰と一緒に乗車しても上記料金を提供しないことを拒否できない状況、いわば市民の良心と良識を信頼した制度設計と運用であると推測されるが、負担の公平性の観点からは、少なくとも2親等以内の家族であることの確認作業が必要不可欠である。市民のモラルハザードの問題が表面化することのないよう、乗務員マニュアルの整備を徹底する必要があると考える。当然に、制度設計をするにあたっては、当初より、そのようなサービスの転売防止策も含めた議論が必要であったとも判断されるし、確認できない制度であるならば、わざわざ限定的に適用する効果は認められないとも言えよう。

6. 乗車料金について

(1) 概要

公営バス料金は、地方公営企業法第21条において以下のように規制されている。

料金は、公正妥当なものでなければならず、かつ、能率的な経営下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならない。

この条項において、適正な利潤という表現はないものの、一般的には適正な原価に適正な利潤を加えた「総括原価（フルコスト）」により料金が決定される。

交通部の料金は「八戸市自動車乗車運賃等条例（平成13年12月26日条例第44号）」及び「八戸市自動車乗車運賃等条例施行規程（平成14年2月1日交通部規程第1号）」により定められているが、これまで下表のとおり改定されてきた。

改訂（実施）年月日	運賃	
	最低料金（円）	賃率（1 Km 当たり）
昭和7年10月1日	5	2.47
昭和23年7月1日	5	2.47
昭和26年11月1日	10	2.99
昭和32年9月21日	10	3.97
昭和37年10月1日	10	4.60
昭和41年4月1日	15	5.80
昭和45年4月9日	20	7.10
昭和48年3月1日	30	9.80
昭和49年9月20日	40	15.20
昭和51年10月9日	60	19.10
昭和53年10月11日	70	21.80
昭和55年10月3日	80	25.90
昭和57年10月1日	100	29.30
昭和59年10月1日	100	32.20
昭和61年12月1日	120	33.80
平成元年4月14日	120	34.80
平成4年12月1日	130	37.00
平成9年4月11日	130	37.70

平成9年4月の改定は消費税率の上昇見合い分の改定であり、実質的な改定は平成4年12月以降17年間にもわたって行われてこなかったことについて、留意が必要である。青森県内のタクシー運賃の改定状況も調査した結果、平成元年以降は少ないものの、平成3年、5年、9年、20年に値上げ改定が行われていた。

この間、平成14年2月には、我が国運輸行政においては乗合バス事業の規制緩和が実施された。内容的には、参入に関して免許制が許可制となり、退出に関して許可制が事前届出制となった。運賃の規制についても、従来は確定額での認可制が上限認可性に改められた。交通部の現行料金は、この規制緩和前の水準にあって、旧態依然とした体系である。但し、子ども探検パスポート、朝市循環バス、市内循環バスなど、利用者の利便性や経済的負担の観点から工夫も一部見られることは光明である。

（2）監査の結果及び意見

【意見】料金改定と経営悪化の因果関係

別表により明らかなように、交通部の旅客収入は昭和60年(3,075,782千円)から減少し続けており、平成20年度は1,303,104千円にまで落ち込んでいる。しかしながら、この間において料金改定がなされたのは平成4年が最後になっており、その中でも平成9年から平成16年度に発生した経常損失613,455千円を計上したことが、今回の資金不足比率を生じせしめた主要因である。個別外部監査人は、監査手続の一つとして、この間の料金改定に関する交通部内の議論に関して質問し、議事録の提出を求めたが、そのような議論がなされた形跡は認められなかった。この間に、総括原価主義に基づく料金改定が自主的に行われず、かつ、自律的に仕業数の削減を行わなかったことが、経営悪化の背景となっている。財政健全化法における資金不足比率の悪化をもたらした根本原因が、このことにあることについては、ここで明確にしておかなければならない。それは、ある意味で経営体質の変質と硬化と言っても過言では

ない。八戸市から短いサイクルで赴任する市職員にとっては、交通部は人事面での通過点に過ぎず、帰属意識の薄い組織体であり続けている。住民福祉の向上を目指した独立採算経営の基本理念を掲げ、民間的な経営思想によりサービスの向上を実現するために、必要な人材を適材適所に広く求め、そのような経営トップの下で従業員が働くモチベーションを持てる組織体でなければ、組織の継続は保てないであろう。経営実態を直視せず、長期間にわたって料金改定を放置した原因は、その点にもあることを付言しておきたい。

【意見】 運賃制度の見直し

経営悪化が進行した交通部において、前述した料金改定が放置された中で主としてコスト削減による経営改善が促進されてきたことは事実である。例えば、バス乗務員の配置換えや非常勤職員化による人件費削減、様々な一般経費の削減策によって、一定の効果を確認することができた。しかしながら、市民の自家用車志向は、その間でも高まり続け、バス需要の低下に歯止めをかけることは出来ない状況にある。いわば、公共・公益の美名の下に、公共交通ネットワークを市民の税金を使って懸命に維持してきた八戸市が、利便性や経済性、サービスに対する顧客満足度その他、諸々の観点からの市民の合理的判断の結末として、経済的負担を押し付けられているのが実態と言える。経営実態を考慮することなくシビルミニマムとしての公共交通サービスを重視して交通弱者を過度に保護する余りに、自らが経済弱者となって民間金融機関に身を委ね、最終的な負担の行き先を、今初めて考え始めたと思えなくはない。交通部は、青森県に提出した「資金不足等解消計画」書の中で、次回消費税変更時を目処に料金改定を実施することを明記している。しかし、我が国の政権政党の方針として、4年間は消費税増税をしないこととされており、今後4年以上にもわたって現行運賃で経営を維持することは、極めて非現実的である。

これらのことから、監査人としては従来のコスト削減策だけでは経営改善に限界があると考えており、このような破綻状況にある経営体の場合には、収入増加策を革命的に講じていく必要があると確信している。それは遅きに失したとも考えられるが、その場合、現在の料金体系が細かすぎて利用者の利便性を阻害している実態や、他のバス事業会社との競合関係を勘案すると、交通部が示した下記の選択的的方向性について、監査人は認識を共有している。

- ① 区界の範囲を大きくし、同一運賃の範囲を広くする。
- ② 対キロ区間制はそのままにするが、運賃調整で同一運賃の範囲を広くする。
- ③ 特殊区間制にし、特定の範囲内を同一運賃にする。それを超えた地域は対キロ区間制とする。

(参考)

民営・公営の別	事業者名	最低料金(円)	賃率(1Km当たり)
民営	下北交通株	140	45.30
民営	南部バス株	140	46.70
民営	十和田観光	140	43.30
民営	弘南バス	160	48.10
民営	岩手県北	130	31.10
民営	岩手県交通	140	47.50
民営	宮城交通株	130	41.30
民営	福島交通	170	47.30
公営	青森市	130	41.90

公営	仙台市	150	38.10
公営	八戸市	130	37.70

上表を見て明らかなように、交通部のバス料金は他の経営体と比較しても最低レベルにあるのが事実である。他方、南部バスは交通部と競合する路線については上表によらず、交通部の料金に合わせて運行しているという。つまり、限られた地域内での官民による競合状態のため、料金の決定に競争原理が働いていない状況であることが窺われる。価格決定は市場メカニズムの決定に任せるのが最適な資源配分を達成すると経済学的に考えれば、交通部としては市民に一定の負担を求め、交通部の経営改善を進めるしかないと思料される。その負担増によって更に市場から見放される状態となれば、企業として成り立たないサービスであると判断して市場からの撤退を決断することもあり得るであろう。その一定の負担について、上述の料金値上げ（最低料金の値上げ、賃率の上昇）以外にも、監査人の視界は、下記の方向性を明確に捉えている。

- ① 通勤・通学定期券の割引率の縮小
- ② 高齢者福祉乗車券利用者の自己負担拡大
- ③ 不採算路線の仕業数の削減と、将来的な廃止
- ④ 夜間運行時間の短縮
- ⑤ バス料金の弾力化（季節別料金制、時間帯別料金制、曜日別料金制、路線別料金制の導入）

このような改革は、価格弾力性の低い需要者と言われる通学者に対して厳しいものとなるであろう。しかしながら、経済学的に言えば、通学割引見合いを負担している他の一般利用客、あるいは補助金を投入したことによる一般市民との負担バランス、高齢者との負担バランスは、所得分配策の一つとして、公共料金である運賃改定に当たって考慮されるべき項目である。これ以上の税金の垂れ流しは、将来世代に今以上の多額の負担を生じせしめることになることについて、ここで警鐘を鳴らしておくことは有意義である。

【意見】経営主体・経営形態の見直し

八戸市を中心として営業運行する乗合バス事業者は、何も交通部だけではない。多くの市民が利用している南部バスは以前より競合関係にあつて、過去において行き過ぎた競争関係を形成することもあったのは事実である。しかしながら、市場が収縮した現在において両者は、少ない乗客を奪い合うのではなく、多くの市民の交通手段を確保する公共的な観点から協調し、路線の移管やバス定期券、バス乗車券の共通化を促進している。八戸市も南部バスに対しては、移管した路線の運行維持費補助金として、過去4年間に総額104,397千円もの補助金を交付してきた。

(単位：千円)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	合計
南部バスへの補助金	12,346	30,291	36,844	24,916	104,397

南部バスの乗合バス事業に関する経営成績は、以下のとおりである。

(単位：千円)

	平成 18 年度	平成 19 年度
経常収益	657,973	605,846
営業収益	651,010	602,129
営業外費用	6,963	3,717
経常費用	969,921	904,916
営業費用	952,012	881,417
営業外費用	17,909	23,499
経常損益	△311,948	△299,070

交通部の経常損益は、ここ 4 年間は黒字となっているが、平成 20 年度については 475,000 千円の一般会計からの補助金を受けての黒字化であって、事実上は大幅な赤字決算である。つまりは、単年度で官民 2 者の営業収益合計額（福祉乗車証分を含む）が多く見積もっても 20 億円、実質的な損失を 7 億円（交通部 4 億円、南部バス 3 億円、八戸市が南部バスに補助した 2 千 5 百万円）計上しているバス事業が、この限定された地域内で今後このままの状態を継続していくことが可能かどうか、ということについて、我々は問題提起をしなければならないし、行政サイドの分析と検討、市民への情報公開を行った後には、最終的に「事業主体は官か民か」「事業サービスの存続か廃止か」について市民の判断を仰ぐ必要があるということを示し上げなければならない。公認会計士という職業的専門家の観点から率直に述べるのであれば、現状の経営破綻状態を放置することなく、一層のコスト削減と先述した料金体系の見直しを行った後には、組織改革と経営形態の見直しを提案することが事業再生の視点から避けて通れない道である。これは行き過ぎた市場原理主義ではなく、市民のための公共サービスを維持するセーフティネット的な観点からも、2 つが共倒れになる前に、予防的に運営体制の見直しと、将来的な経営形態の模索が必要であろう。「民にできることは民が行うべき」と市民が最終的に判断するのであれば、交通部は民が撤退する可能性が高い路線の存続をすることが最適かどうか、存続する場合の手法（例えばジャンボタクシーのような運送形態を民間委託する手法）をどうするか、という観点から施策を講じれば良いのである。

結論として、選択する経営主体や経営形態としては、路線の全面（あるいは一部の）民間委託、市主体の公社による分社化、三八地区全体の官民パートナーシップ的な協議会、完全民営会社化、南部バスへの事業譲渡といった、痛みを伴う大胆で組織的な改革を具体的に決めていく必要性を示唆するものである。

7. 在庫（貯蔵品）

(1) 概要

在庫については、八戸市交通部会計規程第 85 条及び 86 に基づき、年度末において実地棚卸しが行われ、在庫金額と棚卸資産減耗費が確定される。

(2) 監査の結果及び意見

【意見】未使用回数券等の計上洩れ

20 年度末の貯蔵品残高 2,569 千円は、未使用回数券等の製作費用見合いである。監査の結果、この金額に集計された在庫は、交通部 2 階にある貯蔵品保管庫の在庫数量のみであり、営業所在庫 12,346 枚

(旭ヶ丘 6,676 枚、大杉平 5,670 枚)、委託販売先にある在庫(枚数不明)、バス車両の中にある在庫(1 台あたり 50 枚、134 台分)が集計洩れになっていることが明白となった。会計処理の適正化の観点から、今後は貯蔵品の計上対象にこれらも含めるべきである。

【意見】 販売用商品の計上漏れ

交通部 75 周年を記念して、携帯電話ストラップを製作し、販売している。売価は 700 円(税込み)であるが、これらの在庫が決算上、商品あるいは貯蔵品に計上されていない。数量は交通部内 1,180 個、大杉平営業所 38 個、旭ヶ丘営業所 26 個、観光プラザ 50 個、チーノ 20 個、バスプール 180 個の合計 1,494 個である。売価で換算すると 100 万円を超える資産であり、金額的に重要と判断されることから、日常的な在庫管理に関する事務を徹底するとともに、年度末在庫分については決算上、在庫計上する必要がある。

8. 営業外収益

【意見】 不用品売却について

不用品売却収益の内容は、廃車バス車両・使用済みタイヤのスクラップ業者等への売却益である。平成 20 年度は、鉄スクラップの相場が高く、幸いにも廃車バス車両が高値(5,224 千円)で売却された。過去には中古車として売却したことがあったが、平成 20 年度については、安全性確保の観点から収入増加策よりも競合他社に中古車は売却しない経営方針に基づき、このスクラップ業者への売却となったものである。しかし、スクラップとしてだけではなく、中古車としての価値も認められるものであれば、スクラップ価格と中古車価格とを比較検討の上、少しでも高い価額で売却することや、地域も限定せずに幅広く業者を選定して相見積りをとる等、柔軟な発想と対応により収益をあげることも経営改善策の一つである。

また、使用済みタイヤの売却について、指名競争入札業者 2 者のうちの 1 者のみから時価情報を徴収して入札予定価格を算定していたが、過去における他業者の時価情報とはかなり差があるものが認められた。適正な予定価格を算出するためには、複数業者から時価情報を徴収する必要があるし、そのための社内ルールの文書化も必要である。

9. 営業費用（主として物件費関連）

（1）概要

営業費用の主な内訳内容は、前述の損益計算書及び収益費用明細書に記されている。一般的な業種と異なり、給料等の人件費が、その機能に応じた費目に配分されていること（例えば、運転手の人件費は運転費として整理され、整備士の人件費は車両修繕費として整理されている）が特徴である

（2）監査の結果及び意見

【指摘】整備部品類等の棚卸資産に係る在庫管理及び棚卸について

交通部は、バスの整備及び軽微な修理のため敷地内に自前の認証工場を有している。当然この工場の中には各種整備（修理）部品や予備のタイヤ、バッテリーなどが保管されている。また、敷地内には軽油スタンドが設置されている。

この部品等の在庫管理方法等について監査人がヒアリングしたところ、以下の回答が得られた。

- ① 年度当初に定型的な各種部品及び車検整備等について競争入札を実施し、それぞれの業者と単価契約を締結する。
- ② 必要部品は、その都度事務担当者が発注し、納品を確認した後、倉庫へ入庫する。
- ③ 整備等を実施した場合には、作業日報を作成し、使用した部品を記入する。
- ④ 業者からの請求書が到着したら、納品書と照合した後、経理グループに提出する。

概ね上記のような流れで業務を行っているが、出庫管理をアイテム別に行っていないため、残数が不明な状況である。また、事業年度末にも全く棚卸を行ったことが無いとのことである。

地方公営企業法施行規則第5条によると、「地方公営企業の棚卸資産の受払は、継続記録法によって行い、個別法によるものを除き、先入先出法又は移動平均法のうちいずれか一の方法によって整理し、且つ、これを継続して適用しなければならない。」としている。今後は、帳簿棚卸、実地棚卸を適切に実施すべきである。

整備工場で有しているタイヤ及び整備部品等は、バス事業を行ううえで非常に重要な資産であるため、内部管理上及び横領防止の観点からも適切に管理すべきものである。また、これらの資産が簿外となっていることも大きな問題である。

在庫管理が適時に行われていなければ、有効な経営計画を立案することは困難ではなかろうか。

なお、平成21年9月30日に棚卸を行っており、その結果は以下の通りである（単位：千円）。

営業所	品名	金額
旭ヶ丘	部品・タイヤ類	7,064
同上	軽油・灯油等	1,232
大杉平	部品・タイヤ類	1,174
同上	軽油・灯油等	909
合計		10,380

【意見】軽油の管理について

敷地内に設置されている軽油スタンドは、運転者自らが給油しており、毎日実際有高を測量している。しかしながら、どのバスにどれだけの軽油が利用されているかを記録していないので、職員の自家用車に使用されていても気がつかない管理状況になっている。

スタンド横などに台帳を常置し、バス毎に給油量を記録し燃費を把握することによって、コスト管理を徹底する必要がある。

【意見】パソコン機器の賃貸借契約について

平成 20 年度において新規のリース契約として以下の 2 件を締結した。

案件名	購入代金相当額（税込） （※ 1）	5 年間のリース料総額 （税込）	差引利息相当額
	A	B	B - A
事務系パソコン更新	1,703 千円	1,858 千円	154 千円
業務用アルコール濃度測定システム導入に伴うパソコン機器リース	243 千円	266 千円	23 千円

※1 仕様書に添付されていた納入業者からの見積額であり、仮に一括支払いしていたならば記載の金額で購入できる。

一般的にリース契約は中途解約できない等というデメリットはあるものの、割賦購入と同様の経済的性質をもつことから、支払が平準化され、また保守管理費用等もリース料に含まれていることから資産管理に係る手間を省くことができるというメリットがある。

保守等について上記案件を鑑みると、いずれも初年度はメーカー保証により無料であるが、2 年度以降は、納入業者の保守を受ける必要があり、この保守料は、リースであろうと買取であろうと変わらない。

地方公営企業法第 3 条によると、「地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮」するように運営しなければならない、と規定している。

法の趣旨からすると、今回の件に関してリース契約をすることは、果たして企業の経済性を発揮しているか疑念がある。つまり、上記案件はいずれも保守等の条件が一緒であるので、時間価値を考慮外とすると、購入した方が明らかに支払総額が少なく済むのである。

交通部の行動は、キャッシュフローの観点からの意思決定ではなく、「資産購入」とした場合の事務手数の煩わしさを回避すること、及び使用期間全体の支払総額よりも単年度の支払額の少額化を優先した意思決定に他ならない。

公営企業である以上、投資意思決定（買取が有利なのか、リースが有利なのか）は、使用期間全体のキャッシュフローを優先して検討すべきである。

10. 営業費用（主として人件費関連、但し指摘済みの退職給与関係を除く）

（1）監査の結果及び意見

【意見】特殊勤務手当について

運転手の勤務シフトは、主に早番勤務（概ね早朝から昼過ぎまで）、遅番勤務（概ね昼過ぎから深夜まで）、中休勤務（概ね早朝から午前中と夕方から夜までの2回勤務）の3パターンから構成されている。このうち、中休勤務の場合には勤務と勤務の間に「中休み」が存在するため「中休手当」が支給される。規程第15条によると、「中休手当は、運転者で1日に勤務する時間のうち、3時間以上の中休時間があったときは、1時間につき120円を支給する」旨の規程がある。

この中休時間は、交通部に拘束される時間ではなく、いわゆる自由時間であるため、自宅に帰りまさに「一休み」をしても構わない訳であるので、労働の対価として賃金が支払われる性質のものではない。一般会計から多額の税金が投入される中、庶民感覚からは合理性の無い手当を支給することは、住民の納得を得られるものではないであろう。

なお、この中休手当の過去3年間の支給総額は25,924,440円であり、その明細は以下の通りである（単位：千円）。

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	3年間合計
正職員	3,453	3,389	2,803	9,646
臨時職員	5,335	5,439	5,502	16,477
交通部合計	8,789	8,829	8,305	25,924

11. 未払金その他の流動負債

（1）監査の結果及び意見

【指摘】その他流動負債の不明残高について

平成20年度末における、その他流動負債の残高明細は以下の通りである（単位：千円）。

No.	内容	金額
1	平成21年度利用の通学定期代	14,147
2	源泉所得税・住民税	3,829
3	平成21年度（受取）企業財産利用料	313
4	平成21年度（受取）自販機利用料	70
5	金融機関からの公金取扱担保金	300
6	平成元年位からの内容不明残高	10
	合計	18,671

上記明細から解るように、決算書残高には10,534円の内容が不明な残高（No.6）が存在する。この内容不明な残高については、つい最近担当者が気付いたということである。

この様に不明な差異が発生しそのまま放置されている原因は、決算に当たって各部署では所管の残高明細は把握しているものの、それを交通部全体で合算して把握していないからであり、一般的に言われる通常の決算作業を行っておれば、単純な作業で不明分は把握できるものである。収支を中心とする公会計の杜撰な管理が浮き彫りになったといえる。

【指摘】 その他流動負債の表示について

上記残高明細のうち、No.1 は営業に関する前受金、No.3・No.4 は営業外に関する前受金、No.5 は長期性の預り金である。従って、企業公営企業法施行規則の様式に従うと、平成 20 年度における貸借対照表の負債の部（一部）は以下の通りとなる。

単位：千円

負 債 の 部			
固 定 負 債			
(1) その他固定負債		300	
固 定 負 債 合 計		300	
流 動 負 債			
(1) 一時借入金		× × ×	
(2) 未 払 金		× × ×	
(3) 前 受 金			
イ 営業前受金	14,147		
ロ 営業外前受金	384		
前受金合計		14,531	
(4) その他流動負債		3,840	
流 動 負 債 合 計		× × ×	
負 債 合 計		× × ×	

12. 固定資産

(1) 監査の結果及び意見

【指摘】 修理部品として保管している運賃表示器、運賃箱等の会計処理及び管理方法について

バスは減車傾向にあるので、廃車を行う際には、当該バスに取り付けられていた運賃表示器や運賃箱等を取り外し、後に修理部品として活用するように倉庫に保管している。

なお、自動循環式運賃箱、デジタル式運賃表示器、デジタル音声合成放送装置はその購入時に一括して固定資産登録をしている（例えば、デジタル式運賃表示器 150 台 取得価額 27,750 千円）。

地方公営企業法施行規則第 3 条第 3 項によると、「固定資産を撤去した場合において、撤去物件のうち、再使用の可能なものについては、当該撤去物件の帳簿価額以内でこれを棚卸資産に振り替えるものとする。」としており、会計理論上も妥当な処理方法といえる。

しかしながら、交通部では上記の処理を行っておらず、また、在庫としての数量も正確に把握していない状況である。

先に指摘した修理部品もそうであったが、物品の購入及び支払が終了するまでは、(形式的には)ある程度適切な手続を遂行している様な心証は受けるものの、一般に言う「在庫管理」や「固定資産管理」については、その概念すら組織に存在していないように感じられる。企業として効率的な経営を行うためには至極当然の管理方法がなされていないことに失望している。

【指摘】 固定資産として登録されている機械装置・工具器具備品の利用可能性について

整備工場は、以前は車検認定工場であったこと及び歴史の古さから昭和 30 年代に購入した機械等が固定資産として登録されている。

この点について、実際に存在するかどうか、また存在するにしても利用可能な状況にあるのか等について調査したところ、以下の回答が得られた。

科目	実在はするが、使用できる状態に無い資産の帳簿価額	使用できる状態にはあるが、今後利用の見込みが無い資産の帳簿価額
機械及び装置	289 千円 (14 品)	108 千円 (6 品)
工具器具及び備品	79 千円 (17 品)	44 千円 (8 品)
合計	369 千円 (31 品)	153 千円 (14 品)

実在はするが、使用できる状態に無い資産は、言わば資産価値の無い物であり、資産計上すべきではない。また、使用できる状態にはあるが、今後利用の見込みが無い資産も同様である。

上記資産は、償却済みではあるものの、適切な資産管理のためにも適時に処理すべきものである。

おわりに

この監査を終えるにあたり、監査人として若干の想念を申し述べたいと思う。

この監査の結論は、本報告書によってテーマ毎に詳述されているわけだが、それでもなお意を尽くしきれなかったことを、ここに少し補足したいと思うのである。

経済とか経営は、否応なしに、限りなくリアリズムの世界である。経営に失敗し破綻すれば、その業界から撤退を余儀なくされる。しかし、交通部は実に長い間虚構の世界で生きてきたように見える。貸借対照表が語るリアリズムを直視せず、自ら作り上げた虚構に長い間身を任せていた。しかし、リアリズムは、非情にも必ずその論理を貫徹してしまうのである。すなわち、交通部の実態は、現在改善の過程にあるとしても、依然として収益性は低いし、実態としては、債務超過の状況にあり、通常の民間企業では、存続の危機にあるはずの状況であることを、様々な数値が指し示してしまっているのである。

また交通部には、「福祉のため」という「錦の御旗」があったようである。「福祉のため」ならば、多少の赤字は当然であるというところがあった。しかし、種々の福祉の中にも、そのときどきの優先順位があるし、そのお金の源泉は税金である。自ずから限りがある。また、いつの時代も「錦の御旗」の背後には、必ずもう一つのリアリズムがあったように、「福祉のため」の背後にも、別の利害の現実が潜んでいたように思われる。いずれにしても、「福祉のため」といえば、反論の余地無く、思考停止になるようなことは避けねばならない。更にいえば、「福祉のため」という論理で、交通部の存続が無条件で約束されるべきではないことも付け加える。

さて、本報告書は単純な廃止や民間委託ではなく、交通部が存続し、収益性をしっかり維持しながら、さらに、社会的な付加価値を生み出さねばならないのではないかという問題意識にもとづいている。このような前提が全く無いのであれば、当然存続は許されないし、そして、この前提を生み出すためには、人件費水準の見直しも含めて、聖域無く一層の経営改善を図らねばならないのである。

現在、日本の地方経済が疲弊している。八戸もその例外ではない。八戸は、もともと「活気のある街」として、ダイナミズムに満ちた街であった。しかし今は、その面影もやや薄い。このようなときに、八戸は今、公営によるバス事業の存続をかけた決断を迫られている。しかし、この時期なるが故に、是非、存続を前提とする勇気ある決断をして欲しいと思っている。

そして更に、関係各位のそれぞれの立場での最大の自助努力を期待するものである。交通部が立派に再生し、八戸の街が再び元気を取り戻すことは、八戸市民の最も念願しているところのものである。

以 上